

当速度成为竞争中决定性力量的时候，以速度迎击规模将会成为提升企业核心竞争能力的重要指标。

陈建辉 著
李陵申

速度迎击规模

中国企业要重视“细节”，中国企业更要追求“速度”。细节决定成败，速度影响胜负。

PEED VS SCALE

时间就是金钱，速度就是生命。加速助跑，为的是龙门一跃。风驰电掣，只求抢占先机。

 中国纺织出版社



速度 迎击 规模

陈建辉 著
李陵申

 中国纺织出版社

内 容 提 要

让石头在水上漂起来,让飞机在天空飞翔,靠的不是别的,正是速度。今天市场的主流取向是“快”,而不再是“大”,时代在加速前进,速度一方面正帮助那些具备快速反应能力的企业冲上巅峰,另一方面也在淘汰那些发展变革缓慢的企业。本书从宏观上和微观上把握速度取胜这一脉络,从速度取胜的趋势、速度取胜的必然性、速度取胜的重要性、速度取胜的切入点四个方面分别进行论述,最后指出了速度取胜的两面性,以避免陷入盲目求快的误区。

本书通俗易懂,没有过多地出现生涩的专业术语和繁琐的数学公式,用简洁、通俗的话语把“速度迎击规模”这一全新理念深深植入每个人的心中。

图书在版编目(CIP)数据

速度迎击规模/陈建辉,李陵申著. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 7 - 5064 - 4054 - 7

I. 速... II. ①陈... ②李... III. 企业管理 - 通俗读物
IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 110850 号

策划编辑:曲小月 责任编辑:林少波
特约编辑:鲍春雷 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010 — 64168110 传真:010 — 64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

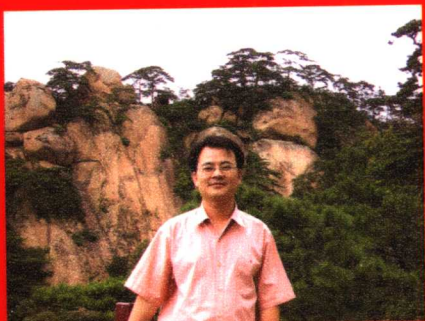
2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787 × 1092 1/16 印张:17.5

字数:220 千字 印数:1—8000 定价:32.00 元

ISBN 7 - 5064 - 4054 - 7/F · 0733

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



陈建辉

中国人民大学在读博士研究生，现就职于国家人事部中国人事科学研究院。主讲企业及公共部门人力资源管理，人力资源管理中的法律实务等相关课程，研究领域为组织与人力资源管理、公共政策和社会保障。自2002年以来，参加了包括公务员制度、人才战略与规划、非公组织人力资源管理、人才市场建设等十几个国家和省部级科研项目，主持和参与了包括电信、化工、石油、电子、高校、医院等多家各类企事业单位的管理咨询工作。

在国内学术期刊和管理杂志上发表数篇学术论文，著有《大师也解决不了的中国管理问题》、《象棋管理学》等书。



李陵申

东华大学管理科学与工程在读博士研究生，对外经贸大学工商管理硕士。

中国纺织出版社社长、高级经济师。

《风采》杂志社、《昕薇》杂志社出版人兼社长。

中国纺织工业协会常务理事。

中国出版工作者协会理事。

中国书刊发行业协会理事。

国资委经济高级专业技术职务评委。

曾获“中央国家机关优秀青年”、“中国纺织总会十佳青年”、“全国百佳出版工作者”等荣誉称号。

让石头在水上漂起来，
让飞机在天空飞翔，靠的不
是别的，正是速度。今天市
场的主流取向是“快”，而
不再是“大”。时代在加速
前进，速度一方面正帮助那
些具备快速反应能力的企业
冲上巅峰，另一方面也在淘
汰那些发展变革缓慢的企
业。敏捷者胜，迟缓者败，
是为竞争新法则。大鱼吃小
鱼的时代早已过去，快鱼吃
慢鱼的时代已经到来。

策划编辑：曲小月
责任编辑：林少波
特约编辑：鲍春雷
销售电话：010-51692582
010-64173011/64172733转601
投稿邮箱：leen521@163.com

蒋宏工作室 2006

北京今视奇·盛策国际广告有限公司
JINGHONG INTERNATIONAL ADVERTISING CO., LTD.
http://www.jianghong.com.cn
Tel: 010-82562911

序 言

序 言

“石头怎样才能在水上漂起来？”

海尔集团 CEO 张瑞敏目光炯炯地看着讲台下的中层干部们，提出了这样一个像是脑筋急转弯的问题。

这是海尔的一次关于流程再造的高级经理人培训会上的一幕情景，张瑞敏作为主持人，正在与学员们互动讨论。

“把石头掏空”，有人喊了一句，张瑞敏摇摇头。

“把石头放在木板上”，又有人答道，张瑞敏又摇摇头：“没有木板。”

“做一块假石头”，这个回答引来一片笑声，张瑞敏还是摇摇头：“石头是真的。”

“速度！”海尔集团见习副总裁喻子达回答道。

“正确！”张瑞敏脸上露出了笑容，“《孙子兵法》上说：‘激水之疾，至于漂石者，势也。’速度决定了石头能否漂起来。网络时代，速度

同样决定了企业能否跃上新的高峰!”

21 世纪，全球进入新一轮激烈的竞争。随着经济全球化时代的到来，技术变革和创新层出不穷，市场需求多样性和多变性日益突出，信息和通讯手段飞速发展尤其是国际互联网的深入和普及，传统经济发展模式日渐衰退，企业都在紧张地秘制新的发展战略。作为当前经济发展最快的国家之一的中国，能否继续保持这一势头，并在今后的竞争中破茧成蝶，跻身经济强国的行列？中国企业如何在竞争中脱颖而出并立于不败之地？上面的小故事中有大智慧：成为一颗激流中的漂石，在快速求变中求得生存和发展的机会。我国古人曾说过：兵贵神速。无论是行军打仗，还是治世安邦，速度都是难能可“贵”的。而事实上，今天我们所面临的竞争如此残酷，无异于一场战役。如果我们在开拓市场中慢别人半拍，那么就会成为别人的猎物。

在全球进入后工业时代的今天，速度经济将取代规模经济成为推动全球经济发展的重要力量。这里讲的速度，既包括企业应对市场变化的反应速度，也包括企业经营管理的速度和产品更新的速度，既包括企业内部资本流通和周转的速度，也包括提供服务和处理突发事件的速度。

“速度经济”，已越来越受到了人们的追捧，更成为许多企业的秘密武器。海尔集团的总裁张瑞敏对《孙子兵法》中“激水之疾，至于漂石者，势也。”笃信不已。美国波士顿咨询公司副总裁伊斯凡也预言：“总有一天速度必将超过成本或品质，成为涵盖整体的首要经营目标。”追根溯源，“速度经济”一词最早是由美国经济学家小艾尔弗雷勒·钱德勒在其著作《看得见的手——美国企业的管理革命》中提出的，他认为：“现代化的大量生产与现代化的大量分配以及现代化的运输和通讯一样，其经济性主要来自速度，而非规模。”我们曾经迷信规模经济，然而后来渐渐发现了这样的一个现实：做大不一定就能做强，过于庞大的身躯有时往往成了前进的绊脚石，大象难以跳舞；快速奔跑才能飞翔。

本书对速度影响企业竞争力进行了多角度、全方位的分析，既集中了专家权威的学术观点，也有国内外经典案例和发人深省的哲理故事，资料翔实，深入浅出，对于今天的企业乃至每个人都有丰富的借鉴意义。

当年的彩电业龙头老大 TCL 在 1997 年以前，凭借“产研销”一体化的运作模式用短短四年时间就取得了巨大的成就，但在进一步发展却遇到了瓶颈，TCL 招数用尽，只好求助专家。不久，一份关于 TCL 营销网络问题的诊断报告适时地出现了，其中提出的“用速度抗击规模”不但成为 TCL 救命的良方，也为国内的众多企业提供了一种发展的新模式和新思路。近十年来，它经受了实践检验并且屡试不爽。本书正是结合当下广为人知的企业案例，总揽速度经济挑战规模经济的前景和趋势，给我国的企业提供了一个广阔而超然的视野。当然，所有管理理论和实践都是有预设前提的，在此我们并无意唯速度论，更不是单纯追求一般意义上的“速度”。我们提出的“用速度迎击规模”，更希望成为引导企业经营管理的一种理念、一种新鲜文化并形成一种独特视角。

还记得小学生运动会上有这样一种竞赛项目，类似径赛，就是在跑到一半的时候，要算出一道算术题，然后接着跑。当许多人都蹲在地上忙着算题的时候，有的人早就开始再次起跑了，原来他是把题目记下来边想边跑，自然节省了时间。所以“想好了再跑不如边想边跑”。可是后来我们每个人都学会了这种跑法时，那个人还是总跑第一，原来边想边跑也还不够，更重要的是快想快跑，边想边跑不如快想快跑。

在这个快想快跑的时代，我们的企业就要比谁想得更快，谁跑得更快。需要的是快点再快点！因此有人断言：当速度成为竞争中起决定性力量的因素的时候，能否以速度抗击规模就将会成为衡量企业核心竞争能力的重要指标。

我们坚信，速度创造奇迹，速度创造未来。

本书从策划到出版，凝聚着中国纺织出版社曲小月主任和林少波编辑的智慧和劳动；本书的一部分案例和素材来自中国人民大学研究生鲍春雷先生的无私奉献，在此一并感谢。

作者

2006 年 7 月

推荐序：

企业家，驾驭你飞速的航船

人人都在奔跑。

跑第一的人怕别人追上，拼命想跑得更快；跑在后面的人更拼命跑，想成为第一。

谁跑在前面，谁就会收获许许多多的财富和荣誉；谁跑在后面，谁就将被“巨兽”残忍地吃掉。

这并不是一个网络游戏，而是这个世界企业竞争的真实情况，这个“巨兽”叫做“全球化市场”。

是什么让这个世界产生了这样一个“巨兽”？是科学技术。科学技术在不断地打通世界的各种屏障，并给这个充满欲望的世界不断加速。

于是，“速度”就成为了这个时代最流行的词汇之一，成为备受企业家、管理学家关注的问题，于是就有了“速度经济”这一概念。“速度经济”一词最早是由美国经济学家小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中提出的，指的是企业之间的速度竞争以及因迅速满足客户需求而带来超额利润的经济。

速度在改变企业的生存方式，这种改变至少有如下几个方面：

一、速度决定企业利润空间

在工业化阶段，企业获得较大的利润空间靠规模，因为规模可以导致垄断，垄断可以获得高额利润。但是在信息化、全球化的时代，一个企业仅仅有规模不行，如果你的产品更新得不够快，那么规模大只能导致更大的败局。唯有速度才能为企业提供更多的利润空间，规模只能对这种利润空间加以复制。从这种意义上说，这是速度的时代，而不是规模的时代，尽管速度必须借助规模来实现。

二、速度全面影响企业运行

因为速度决定利润空间，所以企业在经营管理上都不能不高度重视速度，速度成为企业运行的关键性要素之一。企业的人才、技术、组织、规模、战略、文化等，都不能不符合速度的要求，都不能不围绕速度来部署、运行、整合。

三、速度成为企业管理的关键

企业的发展趋势是不断加速。高速度成为企业生存方式的基本特征之一，速度取胜是经营管理的核心理念之一，速度是管理的核心问题之一，管理必须是速度管理。企业大到战略，小到的每一项决策、每一项开发、每一项执行，都必须明确规定考虑时间。从这个角度说，经营管理企业就是在经营管理时间，经营管理速度。谁无法适应这种速度，谁就无法取得成功。

速度对于企业来说如此重要，但是管理学上对于速度的研究还远远不够，特别是结合成功企业案例来研究速度管理的著作，可以说是图书市场的期待。值得关注的是恰值此时，陈建辉、李陵申两位学者的《速度迎击规模》一书即将问世。这是一本比较全面阐述速度取胜理念的书，该书旗帜鲜明地强调速度经济将逐渐取代规模经济。尽管这种观点在学界还存在着争论，但实际上从企业利润空间的支配因素来说，速度确实在取代规模，而且这种取代还只是开始。可以预见，速度对于经济发展将起到越来越重要的作用，未来的经济将更加速度经济。

本书对速度取胜理念的阐释，值得一读。书中分析了速度取胜的形势、速度取胜的必然性、速度取胜的重要性、速度取胜的切入点、速度取胜的两面性。这是迄今为止对于速度取胜问题分析论述较为系统的一本书。

本书提供的速度取胜的办法，值得一读。如对于速度取胜的切入点，这不仅是一个理论问题，而且是战略问题，更是实际操作的问题。作者从切入点的角度，提出了对于企业家素质、流程、生产线、供应链等各个方面的要求。这些要求对于企业管理来说，有很大的实际参考

价值。

此外，本书对于速度两面性的分析，也值得一读。作者不是简单地强调速度，而是指出速度是一柄双刃剑，速度是手段而不是目的，持续发展才是硬道理。

本书不仅值得一读，而且具有很高的可读性，因为它是一本企业的案例分析和经营理念相结合的书。从事出版的人都知道，在管理图书市场上有一种畅销书模式，这就是：重要新理念 + 案例（或故事） = 畅销书。在今天拥挤的图书市场上，我不能说这本书一定销量非常大，但它一定会受到许多企业家的欢迎。

速度管理是一个新的课题，这方面的研究还刚刚是一个开始，有许多问题值得深入探讨。例如：

一、速度必须和升级相结合

企业的奔跑之路并不是线性的，尽管弗里德曼说“世界是平的”，但这是从信息流通的角度说的。其实从发展的角度来看，这个世界恰恰不再是平坦的，而是由无尽的阶梯组成的。企业的产品、技术、人才以及整个组织等，都要不断升级。没有升级的单纯速度，是没有意义的。从这种意义上说，速度有两种，一种是推进的速度，一种是升级的速度。对后一种速度尤其要倍加重视。

二、速度管理并不只是求快

一般人可能以为速度越快越好，实际并不是这样。企业的经营管理不是单纯的科研，不是越创新、越超前越好。企业的产品、技术的更新速度，新产品上市的速度等，要看市场的需要。例如你推出新产品的速度比市场需要提前了五年，那么你的开发投入就会五年无法回收，而且没有上下游企业的配合，没有跟进企业的呼应，你会孤掌难鸣，因此超前要有一个限度。微软的办法是抢先一步，如果不是这样，而是抢先两步、三步推出新产品，那么微软就只能变成唐吉珂德。同样，其他企业开发出新产品，在什么情况下跟进，如何利用别人的市场开发才能取得事半功倍的效果，也是值得研究的。从这种角度说，速度管理很像驾

车，虽然总的趋势要快，但具体说还要快慢适度，讲求策略。

对于这些问题，《速度迎击规模》一书都有所涉及，但就更加深入、系统、全面意义上来说，这只是一个开端，还需要更多研究者继续探讨。

经济社会的发展，像一条急速的河流。政治家要做的是如何疏通和引导这条河流，企业家要做的是如何驾驭这条河流上的航船。做一个合格的企业家，需要懂得居高视远，又要有驾驭的策略与技巧，才能不被拥挤的航船所撞翻，快速地驶向未来。



中共中央党校《学习时报》副总编
北京大学当代企业文化研究所副所长

2006年10月

目 录

Contents

第一章 新经济时代的速度经济将代替规模经济

——速度取胜的形势 / 1

一、世界在变，规则也在变 / 2

二、“规模经济”之路越走越窄 / 23

三、“速度经济”的路越走越明 / 33

四、速度迎击规模 / 42

第二章 当前企业之间的竞争已由规模转为速度较量

——速度取胜的必然性 / 51

一、企业不能承受规模之重 / 52

二、“早起的鸟儿有虫吃” / 65

三、欲速也可达 / 77

四、不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼 / 85

第三章 让你的企业跑得更快

——速度取胜的重要性 / 95

一、速度促进销售 / 96

二、速度提高收益 / 107

三、速度降低风险 / 112

四、速度提高质量管理 / 121

五、速度提高员工士气 / 133

六、速度支持管理进步 / 142

七、速度打造企业文化 / 154

第四章 化冲量为动量

——速度取胜的切入点 / 165

一、领导者的大脑运作速度要快 / 167

二、部门之间的合作配合要协调 / 183

三、产品的技术要一直不断创新 / 191

四、产品的生产流水线要简约化 / 203

五、获取信息的渠道要畅通无阻 / 210

六、供应链响应周期要尽量缩短 / 224

第五章 别陷入过于追求速度的误区

——速度取胜的两面性 / 237

一、快速增长是把双刃剑 / 238

二、速战速决不等于短命 / 245

三、果断不等于草率下注 / 251

四、速度是手段而非目的 / 253

五、持续发展才是硬道理 / 256

参考文献 / 266



第一章

新经济时代的速度经济将代替规模经济

——速度取胜的形势

速 度 迎 击 规 模

SPEED VS SCALE

一、世界在变，规则也在变

我们都听说过这样一句话：世界上一成不变的东西中，只有“任何事物都是在不断变化的”这条真理。

的确，我们唯一要做的，就是不断地转变自己，以适应这瞬息万变的社会。自然界的生存法则是：优胜劣汰，适者生存。当新一天的太阳升起的时候，羚羊在跑，狮子也在跑。为了生存，我们就必须更快地跑，更快地转变自己，否则迟早有一天会成为别人的猎物。

米兰·昆德拉曾说：“速度是技术革命献给人类的礼物。”在数字化的今天，速度更以一种铺天盖地的方式包围了我们生活的各个领域，以至于它已悄然改变了竞争的规则。有人曾断言：不快则死，胜负取决于企业应对市场变化的速度，这是商场竞争的黄金法则。

因此，世界在变，规则也在变。

（一）唯有变化不变

在生活中投资就是在变化中投资。死，并不十分使我忧虑，因为我正忙于生活。让死亡自己去关心自己吧！千万不要以为哪一天你会安定下来，生活是不会让你安定下来的。你必须变化，你必须不停地适应变化，也就意味着你会不停地面临新的困难。但这恰恰是生活的乐趣所在。

——巴士卡里雅

在这个世界上没有一成不变的事物，唯有变化时时刻刻都在发生。尤其是在我们生活的这个时代，新技术的影响已经传遍了我们的生活和全球的各行各业，昨天我们还在为克隆羊的问世而拍案惊奇，今天又为

转基因的食物而忧虑，明天呢？即使是最高明的预言家也说不出会有什么离奇的事情出现来考验我们的神经。无论我们以什么为生，蜗居何处，那些为我们带来重大影响的变化随时都会产生，无论我们的企业曾经是多么昌盛或是多么弱小，只要赶上新技术变化的时速以及它带来的好处，我们就会产生连自己都不敢相信的力量。但也有可能，我们未能抓住那些转瞬即逝的机会，在企业生死攸关的转折点上未能把握发展之脉而告别昔日的辉煌。当今世界，没有人能稳坐钓鱼台，没有人可以获得永久的竞争优势，以不变应万变的管理思想已成了可笑的空谈。

你知道这组数字吗：3-6-1？这些数字真实地反映了家用电子产品生命周期的严酷性。用3个月设计产品，用6个月进行销售，随后，产品就会沦为普及型日用品，最后企业还有1个月的时间销售剩余的库存^①。30秒，你又能做些什么呢？日本的电子行业每隔30秒就能诞生一个新产品。

我们生活在一个知识爆炸的时代，这一点通过对比知识的更新速度就可略见一斑：在农业经济占主导地位的历史时期，知识更新的周期大约是100~150年；在工业经济占主导地位的历史时期，知识更新的周期大约是20~30年；而在工业经济向知识经济过渡的今天，知识更新的周期已缩短为3~5年。比如：现在一名本科大学生毕业时所积累的知识，5年之内就基本折旧完毕。据联合国教科文组织最新统计：人类近30年来所积累的科学知识占有史以来积累的科学知识总量的90%，此前两千年中所积累的科学知识仅占10%。英国技术预测专家詹姆斯·马丁的测算结果也表明同样的趋势：人类的知识在19世纪是每50年增加1倍，20世纪初是每10年增加1倍，70年代是每5年增加1倍，而近10年则是每3年翻一番；到2020年，知识的总量将是现在的3~4倍；到2050年，目前的知识只占届时知识总量的1%^②。正是由于上述的变

① Jet Magsaysay. 让企业跑得更快. 世界经理人网站, 2005-4.

② 马丽. 注重知识更新, 决胜变革时代. 中国计算机世界.