



WHITE COLLAR
白领
《万科》周刊精选 2004

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

白 领 2004

《万科》周刊精选

主 编

缪 川

编 委

曾 炯 英	黄 芳
韦 业 宁	季 蕾
彭 涛	朱 雪 芬

广东旅游出版社

图书在版编目(CIP)数据

白翎 2004/缪川主编. —广州:广东旅游出版社, 2004. 4

ISBN 7-80653-521-7

I. 白... II. 缪... III. 社会科学—文集 IV. C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 021484 号

出版发行: 广东旅游出版社出版

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

网 站: 广东旅游出版社图书网

(www.travel-publishing.com)

印 刷: 广州番禺官桥彩印厂

规 格: 889×1194 毫米 大 32 开 13.25 印张 258 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 16000 册

定 价: 29.00 元

关于企业的核心竞争力

(代序)

□ 缥缈

有些人认为企业的核心竞争力是可以“构造”的一种能力,相关著述汗牛充栋,我也看了很多。但我发现,其实很多著述者,不算脱离实际,也算信口开河,对于企业,他们了解得并不很多。

我认为,如果从内部观察,企业是一首诗,不是绝句与乐府,而是史诗。那么,企业的问题究竟该从谁谈起?亚当·斯密太早,迈克尔·波特与埃尔文·托夫勒又嫌太近——马歇尔的“规模经济”比较适中。

在西方工业革命之后的19世纪末期至20世纪30年代,是这位马歇尔先生提出了这样一套理论:高效的大型机器设备的广泛应用必然导致规模扩大,而规模扩大可以带来单位产品的成本大幅度降低。用经济学的语言说,可以为生产者带来“单纯要素追加以外的收益”,这就是“规模经济”,也称为“ $1+1>2$ ”。

早些时候,总会有些人以为企业的规模越大越经济。但事实是:随着规模的扩大,边际效益时常会下降,甚至会跌破零,成为负值,因此出现了“有规模但不经济”的现象。对此,比较合理的经济解释是,由于道德因素的制约,随着企业规模的扩大,内部结构的复杂性增强,这种复杂性同样是损耗能量和资源的,这些损耗与“规模扩大”所带来的好处相互抵消,所以“有规模”也可能“不经济”。

近期,与“不经济”连用的另一个词是“外部”,即“外部不经济”,言外之意就是指利益的转移。外部不经济的实质是团体或私人成本的社会化,或是国家地区成本的国际化,说穿了是把自身利益建立在他人受损的基础之上。其中的要点,古人是这样归纳的:“天地物产,只有此数。一人华服,必有数人受其寒者;一人鼎食,必有数人受其饥

者；一人作淫巧，必有数人倾其家业者。”这样的思路到了今天，仍然是颠扑不破的真理。

一个企业真的可以永远发展下去吗？在时间的长河中，资源相对有限；有哪些技术、行业、管理方式与消费文化是从不改变的呢？延续经营的企业，究竟是被什么条件固化在企业自身的自然寿命之中呢？

经济学不能解释企业。新古典经济学理论历来是以进入市场的企业和消费者为“最小分析单元”，不研究企业的内部。这就是“企业黑箱”。此外还有以科斯理论为基础的现代企业理论，科斯将最小分析单元扩展到了所有“个人”以后，发展了“产权理论”、“交易成本理论”、“委托代理理论”，但也无法成为主流的、被普遍认同的、可以针对企业的经济学理论。

据这些理论，你不能真正解决任何问题，也不能很好地解释现实社会？——鉴于人们的社会常识，像我一样，大家其实早已发现西方“自由市场”所描述的社会与企业环境是完全不存在的。现在不会存在，未来也不会存在。因此，当务之急就是重新认识并且分析企业，努力寻求一种新的管理与发展对策，以期更好地说明：企业是什么？企业的核心竞争力是什么？企业如何保持其持续的竞争优势？企业的职业经理人又是什么？

最终，人们把落脚点归于“白领”，归于企业白领的“特殊能力”，以便可以从企业内在成长的角度分析企业，最终希望（并试图）给出一个大体的回答。对于企业家与白领的职业内涵，人们的认识也逐渐开始深入。

事实上，现代企业就是白领的集合体。白领并非只意味工作与职业。如果没有其它内涵，只具有职业性特征——那是传统的企业理论。更新型企业中的白领，大多数并非是某种“职业”的代言人，而是定位于社会化的“资本”代言人。在一个企业的内部，白领是沟通外部投资者与内部企业利益的代言人。在传统经营的概念之中，从不把“白领精英”作为某种企业利益的动力来源，只是作为获取利益来源的一个动力工具。

问题在于，白领精英决不是“归属于”企业的赚钱工具。白领个

个“身怀利器”，权力之所及，已跨越很多老板一级的特权。就其性质来说，这已与传统意义上的白领完全不同。

而且这种归属要依托“三大趋势”，即“股东化”、“资本化”、“代理人化”，“三大”集中体现了投资者与资本市场对白领最本质的要求，因此，白领精英最终只是“社会公共资本”的代言人，并且具备了“特殊商品”的诸多特征。白领们是资本实现增值的必要条件。当然，他们并不仅是“为企业服务的人”，而是“能够获取稀缺资源和贯彻组织架构”的人，他们有可能加盟企业，但是“企业”显然并非他们的“惟一选择”。

很显然，今天的企业越来越表现出“精英聚集”的某种“平台”特征。企业之内，所有的工作都不同于上个世纪，所以更有必要重新评估。在这个过程中，少数白领精英的个人能力必须被强调出来。这个过程与马克思定义的“剥夺者”特征在本质上如出一辙，只不过是把马克思所限定的内容，比如“占有生产资料”，进行了部分“改进”而已。

企业是什么？至今为止，我们从未有效地回答过这一问题。西方人——比如马歇尔认为，企业的本质只是一个“能力的集合体”，这种能力主要体现在企业价值方面，企业的能力包括硬资源及软资源，有形的物质资源及无形的规则资源。

但是，众所周知，企业的核心能力仅存在于员工的个体、战略规划、道德及组织规则、甚至文化氛围之中，由于路径依赖的作用和个人能力对企业整体的依托，企业的任何一部分脱离企业之后，都不再具有完全意义上的“原有能力”。

我个人认为，只有这个“能力下降缺口”才可以定义为企业的核心能力——亦即“企业的核心竞争力”的标志之一。

精确的市场不存在，企业说到底就不是由市场决定的，企业生来要对投资者负责，企业的最高境界在于“轻松赚钱”。因此，什么是企业的核心竞争力？产品、主业、成本、人力资源、标准化，诸如此类，听上去不错，其实全都不是！如果以上这些可以成为企业的核心竞争力，就意味着企业的“核心竞争力”是可以花钱（投资）买到的，而我们

知道,企业的核心竞争力与金钱无关,因此是不可交易的(即“不可交易性”),是不取决于交易层面的内容。

这并非唯心,而是因为人类社会就是这样,富不过三代,如果竞争力可以交易,有钱的人就会永远有钱!而事实上社会不是这样,从来不是。这造成了财富生成的紧迫感、个人发展的原动力。人类社会正是原生于这种“个人必须为他人服务”以及“团队合作成为生存的必要条件”的普遍认同。

亚当·斯密曾经认为,谁占有资本,就可以占有“工具与技术”(所谓生产资料的成分之一),谁就控制了社会——但是事实不是这样。由于企业的竞争,居于社会权力之巅的人永远是“组织者”,社会权力不是来自“生产资料”的占有,而是来自“组织手段”对其的控制与转移。

比如,让我来告诉你如何评估自己的价值——当你加盟一家企业的时候,记住,要看看你个人的“能力缺口”是大还是小,是下降还是上升——如果是上升,那么祝贺你,你一定获得了更高的人生价值。这是你个人人生能力的再解放——只是个人所得,即企业所失。这是一对“大小相等,方向相反”的矢量。

成就一个商人、一个企业的,只能是他的理想主义团队,除了以理想主义为依托以外,最重要的东西,就是产权。我至今认为,只有共同的目标以及白领精英的“能力缺口”,才构成企业的核心竞争力——超出金钱以外。但产权是其基础——产权能铸造出现代“公司人”与“企业公民”的一切特征。

众所周知,市场经济所反映的只是现有财产的分配,而不能根据社会道德的准则对这些财产的未来进行“再分配”,因此,很多东西——包括企业的经营理论,也存在于市场经济之外。这是企业核心竞争力的第二个来源(别信市场!),因为“市场”永远都是对的,这句话反过来说也可以成立,即:“市场”永远都是错的。

同样,在任何国家、任何体制下,都会产生政治型的、垄断型的企业,用以保证国家安全、社会稳定、增加就业、避免过度竞争。垄断型的企业会影响市场效率,但这并不意味着垄断就必然导致失败。任何

现代国家都不能没有垄断,不能没有控制市场的“秘密规则”。对此,本来无须存在任何崇高的理由。

一个局部市场并不完美,尤其是当它很小的时候。未来对于任何企业都是不可靠的,也不会是惟一的,尤其当企业是把赢利放在首位的时候。所以,政治经济学理论认为,只要政府仍然存在,垄断必将是未来企业的目标业态之一。同样的道理,任何企业必定有其“反社会”的一面。这就是企业核心竞争力的第三个来源。

首先,企业所建立的并不是现实社会中人类行为的模型,企业的模型也许一直都是建立在“非人类”的基础之上。最原始的企业模型,就是模拟上古时期那些充满血腥的“部落战争”。

第二,企业的价值具有排它原则、垄断原则,而市场经济往往在企业经营之中强化其损人利己的行为。市场规模越大,企业的反社会行为就变得越发强大。

第三,即使这种反社会的企业可以得到暂时的成功,也不意味着其在社会意义上的正确。而经济学不能以人类“天然自利”为由,对企业经营产生的社会后果不予考虑。

从根本上说,我认为,自由市场理论彻底歪曲了社会财富的创造过程。财富的创造不是源于均衡地趋近平均利润,而是源于能力的解放。财富创造是一个动态过程,它既不会自我约束,也不可能保证社会正义。因此,企业的核心竞争力注定不能持久(当然,如果出现了意外的结果,那只是“上帝的安排”,而与我们个人的追求毫不相关)。

在市场经济体制之中,真正掌握货币的人才是最有权力与影响力的人,这是当前全球性的“企业困境”,并非只有我国如此——这是企业核心竞争力的第四个来源。企业的发展,仅决定于货币注入的成本高低。货币市场是为解决收入分配不平等而设计的,但货币市场把财富分配的现状当作既定。而且,离开企业,公共利益也无法在货币投放中得到最充分的表达。

企业的利润动机能够被用于满足有限的社会目标,如充分就业、人们负担得起的教育或健康的环境,如果企业只把利润作为追求目标,就一定会发生相当严重的社会后果。

自由市场经济天生就是不稳定的。市场作为一个反馈机制,它不仅能、而且要迫使市场参与者纠正自己的错误。事实上,如果把竞争留给市场机制来维持,也许就不会有竞争。厂商为利润而竞争,也不是仅为竞争而竞争,如果有可能的话,它们会取消所有的竞争。市场上的任何“合作关系”,其本质无非只是“货币现象”的一种,对此,想真正读懂企业,是在这种微乎其微的细节之中;读懂当代中国的“白领”,同样也在“细节”之中。干企业的人需要有信仰,但是,从古至今,“仁不理财”、“富不统兵”,这与社会道德不能在同一个层次上讨论。

社会道德共有三个层次,公德在上,私德在中,守法为本,而企业的经营机制,早已穿越了这三种限制——只要人类一天不能“大同”,观念上的冲突就“没完没了”。

以我国的白领精英为特别代表,二十五年的改革开放故事几乎被人淡忘。人们更多或更愿意谈论成功者,例如“财富精英”。这本来不错,因为财富方面的成功者对国有经济、对社会文明作出了巨大的贡献,他们理应享受我们给予的荣誉——我想说的,只是那些“曾经”把企业、技术及生产组织“拽进”现代世界,以自己的坚韧不拔、才干智慧以及义无反顾,推动社会进步的人们;社会因他们而更加精彩。

白领 2004

【万科为什么】……客户效用是一个隐藏的心理值,而且没有任何两个客户的评价标准会完全雷同。和客户充分沟通,读懂客户的生活和心声,是提高客户效用的必要前提

- | | | |
|----|---------------|-------|
| 7 | 企业的利润从哪里来? | 周刊编辑部 |
| 11 | 新规则,新玩法 | 周刊编辑部 |
| 14 | 聆听客户的声音 | 周刊编辑部 |
| 17 | 8848 的精神高度 | 周刊编辑部 |
| 20 | 8848 后的万科 | 周刊编辑部 |
| 23 | 质量是芭蕾舞,而不是曲棍球 | 缪川 |
| 25 | 像造汽车一样造房子 | 周刊编辑部 |
| 28 | 新动力:万科活力一代 | 彭涛 |

【在路上】……为什么来登山?亲近自然,仅仅是亲近

- | | | |
|----|-----------------|-----|
| 35 | 在 8848 路上 | 王石 |
| 43 | 水晶城:城市记忆与欧洲意象 | 彭涛 |
| 47 | 回首四年来时路 | 安静 |
| 50 | 上上下下的脚印 | 王石 |
| 54 | 九年来,我看到的王石 | 陆新之 |
| 64 | 扩张中的思考 | 朱雪芬 |
| 71 | 工程质量管理发展历程 | 王金升 |
| 74 | 住宅产业化:一个不可避免的方向 | 王蕴 |
| 79 | 最后的心愿 | 陈静 |

【地平线】……………整个行业健康、规范、平稳发展的大趋势不会改变,而
对于所有的房地产开发企业来说,都需要逐步适应新的游戏规则

- | | | |
|-----|----------------|---------|
| 83 | 我们站在十字路口 | 苏志刚 |
| 88 | 广州:一个城市的地产营销魔力 | 喻颖正 |
| 94 | 从9.7亿看“121文件” | 周刊编辑部 |
| 97 | 豪宅激活生态链 | 陈劲松 程鸿蔚 |
| 101 | 一番风凉话,四个热馍馍 | 贺承军 |
| 107 | 理性回归 任重道远 | 张红喜 |
| 113 | 来自香港的地产思考 | 黄浦江 |

【建筑视野】……………山峰已经耸立起来了,高得甚至连大师们本人也难
以逾越;“样板房”已经盖起来了,近得你可以触摸到它们

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 123 | 佛法东去 | 张长征 |
| 131 | 扶桑建筑手稿 | 吴志群 |
| 136 | 对中国传统建筑的反思和展望 | 叶廷芳 |
| 154 | 印度朝圣之旅 | 朱建平 |
| 160 | 多层次背景下的文化栖息地 | 北北 |

【经济人俱乐部】……这样一个内心骚动不安的人,不规规矩矩在象牙塔
内闭门造车撰写学术论文,而要出经济学随笔集,似乎也顺理成章了

- | | | |
|-----|-------------|----|
| 165 | 将市场尘埃凝聚为星球 | 赵晓 |
| 171 | 科学是个什么东西 | 大诗 |
| 180 | 速度与经济 | 秋风 |
| 184 | 经济学人的鱼与熊掌 | 钟伟 |
| 187 | 在脑神经上颤抖的经济学 | 费戈 |

192	奖在经济学搞笑时	手足无措
196	贤良文学与哈耶克的货币思想	秋风
199	摇摆的美元	巴曙松
204	经济学帝国主义之前世今生	赵晓
218	谁把人民币的竹竿顺过来?	缥缈

【商务仓】……………这一切无非都是在重申一个基本的商业逻辑:核心竞争力在于为客户提供独特的价值,不管是高科技产品还是消费品,或者服务提供商

229	谁是世界第一	姜汝祥
232	今夜无人上座	王安
239	宏碁和联想的新烦恼	朱志砾
243	公正、好玩的游戏	郝建
248	并非纯粹肚皮官司	郭梓林
263	公司上市能赚到钱吗	黄铁鹰
269	股市监管地盘之争	朱伟一
273	一个缤纷的贝壳	小曾

【雕刻时光】……………现代城市的个性已经开始模糊,不管你住在哪个城市,你听到的也许是相差无几的声音

287	谁有铁血,丹心为何	简直
295	青螺往事	开开
300	城市的声音	杨早
303	上海,上海	KIDY
307	德国音乐名城巡礼	刘雪枫

- | | | |
|-----|----------|-----|
| 332 | 烟花·胡琴·西塘 | 丛林 |
| 337 | 时光的痕迹 | @!@ |

【物质生活】……………火炭上会出现一种毛茸茸的白,那是火困了,那层白是火垂下的睫毛

- | | | |
|-----|------------|--------|
| 343 | 阿卜杜拉的恐高症 | 陈均 |
| 346 | 故乡寒冬腊月 | 简直 |
| 351 | 东北火盆杂咏 | 丁宗皓 |
| 353 | 宫保鸡丁的前生后世 | 文哥 |
| 356 | 我与图书馆 | 菊开那夜 |
| 361 | 不上班的散文 | 暂停 |
| 366 | 入骨相思之出手与理性 | 缥缈 青衣江 |
| 376 | 吟到路名心事涌 | 林黑 |

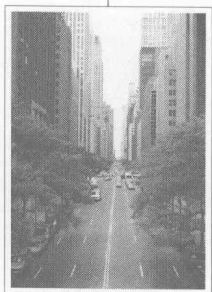
【灯下文字】……………我是有罪的。而历史将原谅,它的记忆力不像我们想像的那么出色

- | | | |
|-----|------------|--------|
| 381 | 藏自行车的语感 | 鲍尔吉·原野 |
| 384 | 非典时期的爱情 | 胡蓉 |
| 387 | 女冠子:揣想林朝英 | 包不同 |
| 393 | 才高于志,土木形骸 | 王怜花 |
| 395 | 兰圃与卡尔维诺的树男 | 暂停 |
| 401 | 电影里的诗人 | 桑克 |
| 406 | 顾城十年祭 | 林黑 |

【跋】

- | | | |
|-----|---------|-----|
| 411 | 云中谁寄锦书来 | 朱伟一 |
|-----|---------|-----|

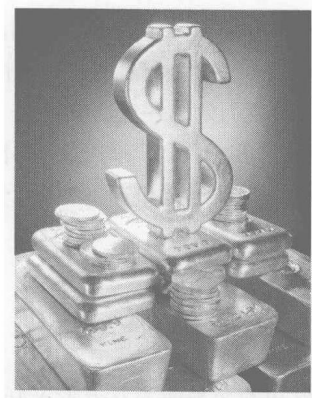
万科为什么



客户效用是一个隐藏的心理值,而且没有任何两个客户的评价标准会完全雷同。和客户充分沟通,读懂客户的生活和心声,是提高客户效用的必要前提



企业的利润从哪里来？



□ 周刊编辑部

在传统的思维模式下，一提到利润我们就会想到这个公式：

$$\text{利润} = (\text{单位价格} - \text{单位成本}) \times \text{销售量}$$

这个公式至为简明，不需要更多的说明。值得关注的是，它对企业的意识和行为会产生什么样的影响。

如果这个公式是我们对利润概念的惟一解释，那么很容易对利润的来源产生这样的理解：利润的惟一来源，在于企业对产品的成功销售。我们每卖出一份产品，同时也就创造了一份利润。而这一份产品卖出时的价格高于制造它的成本越多，我们创造的这一份利润也就愈加丰厚。

基于这样的理解,为了获取更多的利润,企业行动的路向是非常清晰的。卖出更多产品,并且以最高的价格将它卖出去、以最低的成本将它制造出来,就构成了通往利润金山的三驾马车。

这是我们习惯的思维方法。而如果我们换一个思路,转到面向客户的角度,我们就会发现另一条利润公式:

$$\text{利润} = (\text{客户价值} - \text{客户成本}) \times \text{客户数量}$$

在这个公式中,客户数量取代了销售量,成为利润计量的单位。越多的客户数量意味着越广阔的利润来源,因此要珍惜每个能给你带来利润的客户,这是新公式给我们的第一重启发。

新公式中,单位利润来自“客户价值”和“客户成本”的此消彼长。对这两个关键概念,有必要进行简单的剖析。“客户价值”可以通过以下公式进行理解:

$$\text{客户价值} = \text{市场总剩余} - \text{客户让渡价值}$$

这个公式的意思是,成功的交易能为双方带来好处,这个好处的总和称为“市场总剩余”。这一剩余将由交易双方共同分享,其中客户所得称为“客户让渡价值”,而企业所得就是上面公式中的“客户价值”。

客户总会选择那些提供给他们最多好处的交易伙伴,因而客户让渡价值决定了企业在市场中的竞争力,企业不能试图通过降低客户让渡价值来增加自己的好处。所以提高“客户价值”的有效途径只有一条,就是创造更多的市场总剩余。

如何创造更多的市场总剩余? 我们需要引入下面的公式:

$$\text{市场总剩余} = \text{客户效用} - \text{生产成本} - \text{客户方交易成本}$$

公式中,客户效用是客户对产品的最高心理估值;生产成本是企