



HZ BOOKS

华章经管

超越竞争

微利时代的经营模式

陈春花◎著



招商银行行长马蔚华博士

强力推荐

Going Beyond Competition

Business Models in Meager Profit Times



机械工业出版社
China Machine Press

Going Beyond Competition



陈春花◎著

Business Success in the Micro Profit Times

超越竞争

微利时代的经营模式



机械工业出版社
China Machine Press

21世纪中国企业所面临的生存和竞争环境已与过去大不相同。今天的企业若想获得成功就不能再用过去的眼光和理解来指导行动,而必须摒弃旧有的习惯、观念和思维方式,重新理解当今国际化的市场竞争。竞争的最终目的是远离竞争、超越竞争。唯有深刻领悟了这一点,企业才能深刻理解竞争的本质和竞争能力的实质内涵,才能从简单模仿、价格大战等低级竞争中走出来,真正获得价值增长的实力,从而与世界顶级企业在全球化的赛场上—争高下。

本书案例鲜活,观点犀利,发人深省。适合广大企业高层管理者及企业管理研究者阅读。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

超越竞争:微利时代的经营模式 / 陈春花著. —北京:机械工业出版社, 2007.8
ISBN 978-7-111-21913-2

I. 超… II. 陈… III. 企业—国际市场—市场竞争—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第108356号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:周 裕 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年8月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 11.5印张

定 价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

谨以此书献给华南理工大学
在这里我获得了25年
不断学习和成长的力量

写这本书的缘由是因为内心深刻的不安，这不安是从2004年底开始的。一方面，中国企业经历了相当长一段时间的高速增长，另一方面，市场环境发生了复杂而深刻的变化；增长的事实导致很多企业拥有了良好的自我感觉，而变化的事实又导致很多企业不知该如何应对。到了2006年，我的不安越发加重了，几乎所有的企业都在过去的两年间感受到了前所未有的变化和波动——原材料价格的波动、劳动力不足、产业格局的改变、顾客的成长以及技术的不断创新等。但是这一系列的变化并没有能引起我们的企业的足够重视，因为大部分的企业还是沿用以往的思维方式和习惯——无论是对于顾客、对于市场，还是对于产品和技术的认识，甚至即便是创新也还沿用以往的标准。今天，我们的企业还常常在多元化还是专业化、空降经理还是内部培养、人才重要还是技术重要、资金重要还是政策重要等这些问题上纠缠和摇摆。也许每一个企业都有具体的情况，每一个时期都有机遇与挑战，每一个行业都有自己的特性，因而答案也应该是多解的——但是我想这样的结论对于成长中的中国企业而言没有任何的意义！这些问题都还只是从企业内部的角度在

看问题，而并没有从市场的角度看问题。

多年来我一直关注那些无论市场如何变化、行情如何起伏、时间如何推移、地域如何差异都能够推进自己前进的企业。这些企业共有的特征就是，企业管理者是能够不断提问的人。他们其实就是在问：还有哪些我没有注意到的东西将会促进或者阻碍我的生意和前程，能够创造机会或者带来危险？他们也是在问：还有哪些新的技术和方法可以帮助我们更好地完成工作？但是在这个充满不确定性和模糊性、竞争又非常激烈的世界里，他们发现更需要问的问题是：顾客需要什么？我应该如何回应？

管理者最担心的不确定性往往来自于市场。市场是显然存在的，而且谁都无法逃避它；所有商业机构的命运，最终都是在市场冷酷无情的运转中决定的。然而我们恰恰忽略了对于市场的理解和认识，很多管理者并没有真正用心去认识市场，也没有真正用心去关心顾客。《营销短视症》的作者西奥多·莱维特很明确地告诉我们：

企业的目的就是吸引并且留住顾客。如果不能吸引一定比例有购买能力的顾客，企业就不可能存续。顾客为了解决自己的问题，总是有许许多多的选择，而他们购买的其实不是产品，而是用来解决问题的方案。企业只有不懈努力，帮助顾客更好地解决问题，也就是为他们提供更加出色的功能、更高的价值和更加便利的服务，才有可能生存和繁荣。为此，企业首先必须了解顾客心中的“更好”是什么。

市场和顾客的确发生了根本性的变化，可惜我们却浑然不知，或者是感觉到了变化却不去做任何改变。

企业与环境是互为主体的，企业如果不能够顺应环境的变化，不能够与环境互动，就不可能具有竞争力。IBM从老沃森到小沃森，再到郭士纳，经历了三代领导人，同时也经历了小型机、大型机和互联网的时代。每一次他们都做到了对于环境变化的深刻理解，因而IBM始终保持着蓝色巨人的领先地位。中国的企业在改革开放的初期也正是深刻理解了刚刚开放的环境的特征，才走出了一条低成本发展之路。通过价格、服务和质量的竞争力，中国企业在与国外企业产品的竞争中赢得了自己的位置。但问题是，当世界已经进入21世纪的时候，环境所需要的新的竞争力是速度、创新和全球化。如果我们的企业仍然是以过去的传统经验来应对，这将是可怕的事情。2004年底，我在多种场合和多篇文章中强调了这一点：我们不能再抱着价格具有竞争力、品质保证、服务优质就会成功这样的观点了。这三个要素是20世纪90年代的环境条件，但在今天，除了这三个要素之外，我们还必须具备21世纪环境所需的要素。相对于中国的企业而言，还不具备速度、创新和全球化能力的占大多数，因此，当货币政策调整、市场竞争加剧、原材料成本加大的时候，我们的企业明显处于劣势。

我深信，面对不断变化的环境，企业需要回归到顾客层面去做全面的改变和调整，而改变的方法就是要基于变化，并且清醒地思考微利时代下的经营模式。

借助以往的成功经验，也许不仅不费什么力气，甚

至有时还能取得一定的成效；但是那样做无助于企业家锻炼自己的思维和提高能力，以更好地应对不断涌现的新情况。过去接近30年的快速增长的确造就了一大批非常成功的企业和管理者，但是这并不能说明这些企业和管理者在未来也一定能够成功。未来是属于那些能够赶在变化之前就做出准确判断，并且高效地投入资源和精力，从而抓住机会或者规避风险的人的。

这本书和我的另外一本书《中国营销思考》是一脉相承的。我只是希望在不断变化的市场环境下，去不断地关注中国企业所面对的问题，同时就一些重要的话题谈一谈自己的看法。

第1章——“我的七个不安”是我写作本书的根本原因。在这一章中，我从7个方面描述了我不安的原因：增长如果仅仅是来源于价格的调整或市场的自然增长，而与自身为顾客提供的帮助无关，那是根本没有意义的；因为如果企业没有足够多和足够稳定的顾客，增长就只是无源之水，企业也就无法持续生存。企业如果对于怎样吸引顾客、自己的潜在顾客有哪些需求以及自身的系统能力与顾客需求之间的回应能力如何等方面没有清楚的了解，对于服务模式和服务心态以及自身学习心态和学习能力等问题也没有清楚的认识，而且也没有制定明确的战略和计划或关注市场上的事态，而是把注意力仅仅放在企业内部，那么企业根本不可能有效地面对这个充满变化的环境。企业的最高管理者如果不了解自己所面对的环境，或者没有真正清醒地认识企业自身增长的本质内涵，那么就必将把企业引向深渊。

我在第2章——“企业时代结束，顾客时代开始”中指出，传统意义上的商业宗旨已经过时了，因为顾客已经彻底改变，企业与顾客的关系因为技术的发展而发生了根本性的变化。原有的对于顾客的认识和判断，都需要做一个全新的调整。未来只属于那些顾客导向型的公司，而不属于那些企业导向型的公司，因为整个世界正在技术的推动下变得同质化。无论是对于产品、技术还是服务，世界各地人们的需求和行为都在变得越来越相似，这意味着企业在经营模式上都需要做出相应的改变。

第3章——“超越竞争之道”指出，关于竞争的传统观念确实需要改变，因为竞争的性质和目的已经发生了根本性的变化。在新的竞争体系下，离开竞争不仅更有效率，而且使企业能以更集中的资源有效地为顾客服务，并且能够将服务延伸到价值链当中去。超越竞争则可以从产品和产品意图、协同效应、顾客需求的重新认识、时间优势的选择以及实现服务这5个角度上去做，这5个超越竞争的方向会要求企业的管理者和管理流程都要和以前的不一样。离开竞争会导致一系列的变革和创新，这也是给企业带来新生的基本之道。

第4章——“创新、价值、全球化”。几乎所有的人都赞同，商业竞争确实在普遍朝着全球竞争的方向发展，而且这个势头是势不可挡的。这就要求企业接受这个趋势并做好相应的准备。对于中国企业来说，变化的速度和创新的能力以及参与国际市场和国际分工的能力都是迫切需要提高的，但是很多企业并没有真正关注到这些方面的提升。要解决这个问题，企业需要关注到创新和

价值增长，要关注到国际化企业的标准以及我们的差距，更需要关注到如何运用源自顾客需求的创新来创造市场。

环境真的已经发生了巨大的变化，这种变化要求企业做出更为深刻的改变。我希望读者能从本书中发现许多可以立即付诸实践的思想，然而，我更希望中国的企业家们能够因为阅读此书，引发对于环境认知的改变，从而创新性地开创企业新的道路。

陈春花

2007年3月于华南理工大学

序

● 第1章 我的七个不安

- 第一个不安：持续的高增长是否有泡沫？ / 3
- 第二个不安：能否保持稳定的持续增长？ / 5
- 第三个不安：中国企业是否真的具备大规模作战的系统能力？ / 8
- 第四个不安：在市场竞争中我们到底靠什么活着？ / 10
- 第五个不安：中国企业是否已经达到了国际化的运作水准？ / 12
- 第六个不安：中国企业是否已形成有效的服务模式？ / 14
- 第七个不安：中国企业的状态、心态、能力能否支撑其走得更远？ / 17

● 第2章 企业时代结束，顾客时代开始

- 商业宗旨已经改变 / 22
- 重新认识消费者 / 28
- 重塑企业的经营 / 34

● 第3章 超越竞争之道

- 营销理性变阵 / 41
- 波特的竞争之外的理解：远离竞争 / 47

- 超越竞争之道之一：专注产品 / 54
- 超越竞争之道之二：协作效应 / 69
- 超越竞争之道之三：顾客需求的选择 / 81
- 超越竞争之道之四：时间优势 / 101
- 超越竞争之道之五：实现服务 / 106

● 第4章 创新、价值、全球化

- 自主创新：中国持续增长的真正来源 / 117
- 太阳马戏团、少林寺、星云大师 / 126
- 持续增长来源于企业的价值增长 / 130
- 中国企业国际化的思考 / 139

● 后记 在《销售与市场》2006年年会上的讲话 / 149

● 参考文献 / 163

An abstract geometric design featuring a series of lines and a solid black dot. A line starts from the top right, goes down to a dot, then left, then down again, and finally diagonally down to the bottom right. A horizontal line intersects the middle of this path, creating a rectangular area.

Chapter1
第1章

我的七个不安

早在2005年，我就一直被一种情绪所困扰。我时常会想起20世纪80年代初，日本经济学家小宫隆太郎到中国考察后，宣布了一个当时几乎让所有人都吃惊的观点：中国没有企业。而20多年后的今天，一大批真正意义上的中国企业，如海尔、联想、华为等都走过了20年的成长历程。它们中最具代表性的海尔已经突破全球营业额1 000亿元的大关；联想也已经成功地经历了两代领导人的更替，并购了IBM的PC业务，展开了全球市场的角逐；华为业已成为全球同行所瞩目的代表。我们用20年的时间让世界为之震动，这20年是属于中国经济的20年，中国崛起而成为世界制造中心。但是我们真的就可以雀跃和兴奋了吗？柳传志曾经说过这样一段话：“20年的中国企业剩下的已经不多了，被淘汰的要么是适应不了环境，要么是在管理方面出了问题。”柳传志的说法，正是我的担忧所在，为什么中国的企业如此脆弱？美国的大企业平均寿命有40年，中国企业20年就所剩不多？2006年，中国经济再次高速增长，这个时候我也同样感觉到不安。我自己也奇怪，为什么看到中国企业的飞速发展，竟然还会感到不安呢？

我的七个不安是：

- 我的七个不安 ●
1. 持续的高增长是否有泡沫？
 2. 能否保持稳定的持续增长？
 3. 中国企业是否真的具备大规模作战的系统能力？
 4. 在市场竞争中我们到底靠什么活着？
 5. 中国企业是否已经达到了国际化的运作水准？
 6. 中国企业是否已形成有效的服务模式？
 7. 中国企业的状态、心态、能力能否支撑其走得更远？

这七个不安是我2004年在山东六和集团任总裁时提出来的，当时是为了提醒我在六和的同事们，不要被高速增长表现出来的现象所蒙蔽。虽然六和的同事们已经开始着手解决这些问题，但是当2007年初我回顾2006年

的中国企业时，这些问题所引发的不安却更加重了。我明显地感觉到中国企业的浮躁和脆弱。面对国际环境的变化，原材料供应商的策略调整，终端零售商的改变，基础资源的紧张等，企业没有能够以自己的能力来应对，反而因为外部的变化加剧了企业自身的焦躁。所以，我反复强调我的一个观点：“在不确定性成为常态时，回归基本面是最重要的。”

但是，我感觉中国的企业对这7个问题的理解并不深刻，它们或者在持续的高增长下沾沾自喜，或者遇到瓶颈时变得束手无策。在持续高增长的环境下，很多企业急于向更快、更大的方向走，而忽略了对自身战略根本点的关注。对战略基本层面的缺失，为很多企业决策失误埋下伏笔。没有战略基本层面的累积，一个企业是很难走得远的，现在在市场上所取得的成绩，都只是暂时的胜利。我在几年前曾经谈到过这样几种类型的企业：暂时性的胜利者、阶段性的胜利者和永久的胜利者。这3类企业之间的根本区别在于：暂时性的胜利者是机会主义者；阶段性胜利者是实用主义者；而永久的胜利者是战略领袖。我想这个划分能够说明我的观点：不要只是关注暂时性的胜利，因为机会永远是公平的——你得到这个机会，就意味着失去另外一个机会；不要满足于成为阶段性的胜利者，因为实用的功能总是要被时间淘汰；因此，要获得持续增长与发展，你必须成为永久的胜利者。

第一个不安：持续的高增长是否有泡沫？

我们都不会否认中国企业在这20年间是在持续高增长。2006年，即便是在已经形成超过2 000亿市场规模的成熟的家电产业，中国家电企业的产量平均增幅还是高达35%，出口平均增幅更是高达43%。按照中国经济学家的预测，中国经济平均增长轨迹在未来15年是7.5%左右，“十一五”期间是8%~8.5%（前28年平均为9.4%）。这相对于全球3%的增长速度来说，毫无疑问是高增长。但是，我们是否能以这样的增长就认为我们自己

有能力了呢？显然不是，我们需要明确地回答一个问题：**持续的高增长来源于哪里？**

增长来源于市场自然增长？

在观察我们企业增长的过程中，我尤其关注中国家电业的增长。在20年的发展历程中，中国家电业表现出强劲的增长势头，海尔在2004年成为销售额超过1 000亿人民币的企业，美的集团在2006年也突破了500亿人民币。这些都是令人赞叹的增长，可是如果看到家电业市场需求容量的增长，我们也许就没有什么理由太过于乐观了，因为仅仅是2006年，全球消费类电子市场规模就达到约8 570亿美元，而且数字电视等高端产品呈现“每年增长近2倍”的趋势。如果再看看另外一些企业，我们也许就更清醒了。LG进入中国的第一家企业是1994年成立的，当时三星和LG在中国几乎没有影响力，产品无人知晓，也没有销售渠道，但10年来，他们进步很快，成长则更惊人，三星电子2005年在中国实现销售收入176亿美元，其中中国国内销售98亿美元，出口78亿美元；LG电子2005年在中国实现销售收入150亿美元，其中中国国内销售60亿美元，出口90亿美元。这些跨国企业在中国的产出和本土销售都远远超过我们。因此，我们不能再沉醉于“中国最大”和“成长最快”，我们企业这几年的增长更大程度上是来源于市场的紧缺而不是我们的能力。

增长来源于原材料持续涨价？

很多企业对最近5年来原材料的持续涨价都会感受到压力，但也正是由于原材料的持续涨价，才使得各个产业都有了持续的增长。在我所从事过的农牧行业，连续的大豆、玉米等原材料的涨价，反而使得这个行业进入快速扩张阶段；也正是由于原材料的持续涨价，才使得企业开始寻求规

模的发展，同时也使产品的市场价格上升。有时候我反而感觉到很多企业的增长中，更多的是涨价导致的销售额的变化，而不是用户数的变化。因为增长是没有进一步发展基础的，所以经由价格提升带来的（而不是能力带来的）增长是非常可怕的。

依靠企业能力提升的增长究竟占多大比例？

我的第一个不安正是来源于上面这两个问题——是市场自然增长与原材料的持续涨价带动了企业的增长，而并不是我们的企业依靠自身的能力带来增长。或许我这样说对于中国的企业不公平，我同意，20年来我们的企业有了非常大的进步，我们是从零开始到今天进入了全球市场；我也同意，在20年的企业实践中我们创造出了中国企业的发展模式，这些都是了不起的进步。可是我还是非常地不安，因为对于市场自然增长所带来的机遇和原材料变化所带来的机会，中国企业并没有足够的能力承接；我们只是在这两个要素的增长中获得了一个发展的空间，或许我这样描述会更为合适一些：是市场造就了我们的企业而不是企业造就了市场。所以我最为不安的是：我们真正的泡沫源自良好业绩带来的兴奋和满足感，却茫然不知自己的不足与危机。

第二个不安：能否保持稳定的持续增长？

当我认识到我们企业的高增长，一部分其实是来源于市场的自然增长的时候，第二个不安就随之而来：我们能否保持稳定的持续增长？我曾经看过这样一组数据：2004年，中国民营企业的平均寿命是5年；2005年，中国民营企业的平均寿命是3.8年；2006年，中国民营企业的平均寿命是2.9年。我无法确切追查这组数据的来源，但我想也许可以从中看出，在