

陈春花管理经典
修订版

陈春花◎著

超越竞争

微利时代的经营模式

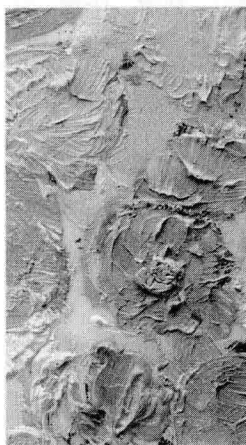
Going Beyond
Competition



陈春花



机械工业出版社
China Machine Press



超越竞争

微利时代的经营模式

Going Beyond
Competition

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

超越竞争：微利时代的经营模式 (修订版) / 陈春花著. —北京: 机械工业出版社, 2016.9

(陈春花管理经典)

ISBN 978-7-111-54892-8

I. 超… II. 陈… III. 企业竞争—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 221424 号

超越竞争：微利时代的经营模式 (修订版)

出版发行: 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: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-111-54892-8

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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

FOREWORD

总 序

比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊 *Academy of Management Journal* (AMJ) 的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了 20 多年，其实 AMJ 编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去 30 多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许有问题，

但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。”管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提

炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20 世纪 40 年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50 年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入 70 年代，我们看到了企业战略；90 年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入 21 世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组

织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也

难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理睬欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代

的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下流挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整 20 年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这 20 年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整 20 年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士 10 年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去 20 多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑

地去做各种尝试。

感恩在我从教 30 周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去 30 年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016 年 8 月 9 日于北京

PREFACE

序

写这本书的缘由是因为内心深刻的不安，这不安是从 2004 年年底开始的。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问题上纠结和摇摆。也许每个企业都有具体的情况，每个时期都有机遇与挑战，每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意义！这些问题都还只是从企业内部的角度看问题，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动自己前进的企业。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、竞争异常激烈的世界里，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，历经三代领导人，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。中国企业在改革开放初期也正是由于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，这将是非常可怕的事情。2004年年底，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。相对于中国企业而言，还不具备速度、创新和全球化能力的不少，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，也许可以不费什么力气取得一定的成效，但是那样做无益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》^①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，我从七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

① 此书已由机械工业出版社出版。

服务心态以及自身学习心态与学习能力等问题没有清楚的认知，而且也没有制定明确的战略计划或关注市场上的事态，而仅把注意力放在企业内部，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。

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需要做出相应的改变。

第3章“超越竞争之道”中指出，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五个角度上去做，这五个超越竞争的方向需要企业的管理者和管理流程打破陈规。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，而且这是势不可当的。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与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能够因为阅读此书，引发对于环境认知的改变，从而创造性地开创企业新的道路。

陈春花