

# 管 理 新 经

刘海峰 著

献给  
具有创新精神的  
企业管理者

经典管理思想正在遭受新经济的挑战  
换个角度思考  
令你发现一个全新的商业世界  
经营制胜 从这里开始

康斯坦顿  
管理丛书

揭示新经济时代的管理奥秘

F270/272

# 管 理 新 经

经典管理思想正在遭受新经济的挑战

换个角度思考

令你发现一个全新的商业世界

经营制胜 从这里开始

中国工人出版社  
Worker's Publishing House of China

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

管理新经/刘海峰著. -北京:中国工人出版社, 2004. 10  
ISBN 7-5008-3362-8

I. 管… II. 刘… III. 商业管理 IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 067568 号

## 管理新经

GUAN LI XIN JING

---

出版发行: 中国工人出版社  
地 址: 北京鼓楼外大街 45 号  
邮 编: 100011  
电 话: (010) 82075935 62005025 - 21362005038 (传真)  
网 址: <http://www.wp-china.com>  
经 销: 新华书店  
印 刷: 中国纺织出版社印刷厂  
版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷  
开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16  
字 数: 258 千字  
印 张: 20  
定 价: 36.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换 发行热线: (010) 62005049 62005042

## 》序 没有新观念 就没有新突破

每次走进宜家，犯上“职业病”的我不禁去探究到底是什么使宜家拥有如此的魅力。简单、高质量、斯勒的那维亚式样的设计、在世界各地的统一采购和配送、购物者的参与和体验、全面周到的服务、构思巧妙且自由组合的时尚家具、有充足的车位和附属设施，难道这就是宜家成功的根本因素吗？

随着戴尔、安利、星巴克进入中国并迅速取得成功，我更加感受到它们的确与众不同，它们处在传统的产业中，却又与传统的商业模式如此地不同。它们不像教科书里描写的那样开展商业活动，它们从不以大规模、创意惊奇的手法进行广告促销，却不断地成功，业绩卓著。

这又驱使我去探究这另类的世界——戴尔就是简单的“低成本+高效率+好服务”的直销模式吗？安利的“传销”开始显得更神秘，后来由于受政策影响，不得不相应地改变自己的经营模式来适应中国市场，但是也获得了奇迹般的成功，有关分析指出安利是“品牌+店铺+雇佣推销员”的模式，难道这就是一切真相了吗？

随着咨询实践及研究的深入，当我把它们有机地联系在一起并与传统的大公司对照思考的时候，才发现它们的超常之处。这就是本书所要揭示的商业“奥秘”。这其实也并不是匪夷所思的魔法术，因为整个商业世界已经不同往日，新经济时代来临了——虽然你可能不愿意接受这个词汇，但必须看到这一变化。正如斯塔夫里·阿诺斯所言：“危机的本源，源自人们十分自然地欢迎和采纳那些能提高生产率和生活水平的高新技术，但是，人们却拒绝接受新技术所必需的社会变化，更不愿意接受或拒绝接受新的观念。”

我们需要重新审视商业环境的变化，全面系统地思考问题，深入地了解经营的根本，便会有不同寻常的发现。这就是写这本书或阅读它的一个重要前提：没有新观念就没有新突破。

美国圣吉博士提出：自幼我们就被教导把问题加以分解，把世界拆成片段来理解，这显然能使复杂的问题容易处理，但是无形中，我们却付出了巨大的代价——全然失去了“整体”的连属感，也不了解自身的行动所带来的一连串后果。

分割使我们丢失了更深入观察整体形成的要素——组成分子之间整体的互动关系，以及其所形成的复杂现象——即使只是两三个变数，就可以复杂到不可思议的地步。圣吉将之命名为“动态性复杂”。有时它会抵消个人或群体改善问题的所有努力，它会诱使我们舍本逐末，避重就轻，愈治愈糟，一再犯错，甚至兴奋而努力地制造共同的悲剧。

现在，我们需要把传统的商业链条打破，进行重新的整合思考。我们绝对不能把商业模式割裂开来研究，因为这只会得到平庸的结果。

经济学提出证实主义和证伪主义两个观点，证实主义大都属于逻辑归纳，如我们看到的天鹅都是白色的，就会得出——“白天鹅”这一逻辑归纳出的结论，但是，当有一个黑色的天鹅出现的时候，就无法解释了。真正的创新与发明是证伪主义的思想体现，这可以在假设前提的基础上进行逻辑论证。现代大多数企业经营者喜爱用传统的经验来进行决策，“别人都是这样成功的，为什么我不这样做？”岂不知成功者都是在特定的时间、地点，利用了特定的资源做了正确的事情。

现在需要的创新并非始于产品和技术，而是始于观念。现代的经营必须学会挑战传统的智慧，换一种方式来思考。

进入知识经济时代，人们仍没有感受到知识再造在经营中的无穷价值，更多的企业还仅以有形资产来衡量企业的竞争力。未来衡量企

业竞争力的要素绝不仅仅是你拥有多少固定资产。现在许多企业认为资金是企业的发展之本，那么，为什么曾经拥有雄厚资金实力的企业今天已不复存在？

他们陷入常规，以至于没有时间停下来思考战略、审视环境的变化，他们日复一日地进行重复简单的经营活动，缺乏冒险和尝试，缺乏打破旧平衡的精神，只把知识当作工具，没有真正地把它转化成经营资源。

通常，人们都会在传统的势力面前裹足不前，更习惯于遵循而非大胆的突破，因为冒险总是要付出代价的。每个企业的董事会都希望他们的经理人能够大胆创新，不断地变革，使企业获得新的动力。可是大多数经理人为赢得董事会的认可，却在既定理念的束缚中步履迟缓，小心翼翼。他们难以突破思想的园囿，组织的传统势力制约着他们的思想。这导致了大多数企业的组织总是跟着羊群走。

现在很多咨询服务只是在做表面文章，搞一个独特的创意或改变一个流程等，缺乏观念的更新，这又怎能为企业带来真正的帮助呢？咨询应该是与客户共同思考，去突破而不仅是完善，更应该是如何打破旧平衡，通过知识创新竞争优势。咨询是理念的共融，是经营技术的研发与创新。在企业发展的特定阶段，它甚至超过技术的研发和创新。咨询服务的目标追求的不是客户的满意，而是超越客户的期望，为他们提供新的经营技术和知识，追求企业竞争优势的最大化，帮助企业获得持续赢利的可能。咨询服务不是知识的贩卖，应该是冒险者的游戏，咨询者必须与企业共同攀登经营的巅峰。

现在，品牌管理又成为商界的流行话题，但是对于品牌管理的实质研究和执行水平却停留在初级阶段。品牌是企业知识创新的聚合反应，经营的革命开始于观念的革命，如果对品牌战略缺乏正确的思考，我们根本无法采取正确行动。正确理解品牌的前提是，企业已不再能够通过它们所生产的产品得以准确反映，消费者所购买的已不仅仅是其产品，还包括其所代表的一切。消费者并非机器人，他们不只

是简单地购买产品，同时也在选择一种观念和态度。

本书提到了很多如雷贯耳的品牌，遗憾的是它们基本上都来自国外，这不是崇洋媚外，事实上，我们并没有发现很多国内企业拥有如此卓越的商业模式。希望以后的情况会有所不同。

BIR (Brand Integrated Resource) 是我们独创的商业理念，“品牌整合资源”即企业应该通过品牌整合资源，并进行战略决策，不断地提升品牌价值，创建企业的竞争优势。本书用十个章节阐述了一些基本的观念，在下一本《经营第三地带》书中，我们将引领大家来共同探索商业世界的全新地带，更系统的诠释 BIR 战略管理的逻辑思想和方法论，让企业感受无限的经营动力。

刘海峰

## 重新思考经营的问题

- ➔ 以顾客为导向实际上经常令企业无所适从，我们不得不重新审视满足需求这样的基本问题，才可能有所建树。
- ➔ 知识创新的巨大能量改变了产品生命曲线的走向，知识曲线与产品曲线的双螺旋，是新经济时代卓越公司的密码。
- ➔ 帮助消费者去成功，一切都不再是简单地销售产品，而是系统有效的咨询服务。
- ➔ 品牌战略管理绝不仅仅是形象设计、广告传播及促销活动组合，而是一种思考方式，是一项资源再造，是一个动态的经营系统。
- ➔ 定位不应该是简单地“把观念当做现实来接受”的“兜底式思维”，它是一个品牌面向市场的战略布局。
- ➔ 营销传播只有透过品牌来整合，才能迅速找到整合的标准、导向和方法论。
- ➔ 多元化的本质其实仍是一元化——品牌特质的一元化、营销模式的一元化、运营机制的一元化。
- ➔ 突破一贯的线性思维模式，不在价值链上走钢丝，而是在价值网上舞蹈。
- ➔ 缺乏执行只是一个逻辑上的问题，没有明星就没有团队。
- ➔ 诚信不仅仅是一个有关商业道德的概念，实际上诚信更是一个经营系统。



新经济时代的公司领导者必须抛弃传统的、简单的线性思维，转向全面系统的思考，并依靠知识的运营能力创新竞争优势。

——刘海峰

## 》目 录

序 没有新观念 就没有新突破

导 言/1

### 1 无法满足的消费需求/7

满足需求论遭受误解/8

以市场为导向如此困难/10

用幸福衡量财富/12

真正的需求往往摸不到/17

从“满足消费者”到“消费者满足” /21

重新审视消费者/25

现代人到底需要什么/28

满足需求的十字路标/31

### 2 决定企业生命的新曲线/39

智力品牌的胜利/40

在阴霾中一枝独秀/41

是什么改变了曲线末端的走势/48

重新认识“高瞻远瞩”的公司/51

传统行业里的新锐/56

从一条曲线到双螺旋/59

“永不消失的电波” / 60

中华老字号，生命曲线曲向何方/65

### 3 从销售转向“帮助” /71

通用电气的魔力/72

帮助经销商成功/75

- 小公司的“大生意” /76
- “利乐枕”是一个系统的投资方案/79
- 为降低整个系统的成本而努力/81
- 为客户提供解决方案/82
- 思科“一站式商店” /84
- 诺基亚“一揽子”解决方案/87
- 无所不在的咨询工作/88

#### **4 品牌驱动经营战略/93**

- 模糊的定位如何赢得明确的市场/94
- 品牌到底是什么/96
- 品牌引领方向/98
- 战略决定命运/100
- 品牌延伸决策模型/101
- 红旗——民族汽车工业的大旗该怎样扛/103
- 奔驰品牌地位的捍卫者/108
- 吉利——民营汽车制造业的先驱，该如何驱动市场/109
- 福特“爱迪塞尔”惨败的启示/111

#### **5 重新认识定位/113**

- 特劳特告诉我们什么/114
- 《定位》对定位认识不足/116
- 品牌的印象价值说/117
- 收起“砍刀”，拿起“梳子” /119
- 重新认识定位/120
- 保健品该保谁/125
- 品牌定位体现战略意图/128
- 没有识别，定位就难以发挥效能/131

## **6 营销应该透过品牌来整合/137**

联想的“只要你想”与耐克的“只要你做”/138

对营销4P及4C的重新审视/147

“心想”事难成/149

传统营销受到挑战/151

宜家传播“简单”/154

营销的魔方/156

运动品牌还需运动打造/160

品牌的放大镜效应/164

古奇——起死回生的品牌挽救/167

制造消费者/171

## **7 多元化战略的一元化思考/175**

烫手的热山芋/176

相关度是首要前提/178

战略导向要明确/179

必要的系统支撑/183

进入成功三角区/185

品牌特质一元化/187

营销模式一元化/188

运营机制一元化/194

## **8 从价值链到价值网/205**

在价值链上走钢丝/206

宜家织出一个“新世界”/208

突破线形思维/214

价值网的价值/220

戴尔缔造卓越的价值网/222

价值网上的舞蹈者/226

## 9 没有明星就没有团队/241

不仅仅是执行的问题/242

团队的力量从何而来/244

明星是团队的核心/245

卓越团队需要卓越明星的领导/247

追问团队/250

GE 的明星/252

明星的力量/253

皇马——商业价值和人文价值的博弈/256

效应的背后是责任/260

明星经营明星的成功/262

哈佛为什么第一 /265

## 10 诚信是一个经营的系统/269

不断倒塌的巨人/270

华尔街的“文化大革命” /271

商业机构的社会责任/273

何以渡过危机/277

强势品牌的基石/282

关注环保与生命/285

企业文化的基础/287

无价的资产/290

成就卓越的根本/293

跋 为什么要写这本书/299

致 谢

## » 导 言

商业的发展伴生了很多卓越的管理思想，它们又在指导商业实践的过程中不断演进。著名学者和咨询顾问德·迪尔洛夫在《主张》一书中总结了战后至今所出现的重要的管理思想。

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| 1950 年                | 行为中心领导学       |
| 彼得·德鲁克出版《管理的实践》       | XY (Z) 理论     |
| 东盟的形成                 | 外包理论          |
| 1960 年                | 知识工人          |
| 英特尔公司发展微型芯片产品         | 4P 理论         |
| IBM 公司推出 360 系统       | 管理方格理论        |
| 1970 年                | 灵活组织机构理论      |
| 埃尔文·托夫勒出版《未来的冲击》      | 精益制造 (丰田汽车公司) |
| 石油禁运                  | 折现现金流量        |
| 日本制造业奇迹               | 情景规划          |
| 1979 年                |               |
| 1980 年                | 波特的五点竞争优势     |
| 美国电报电话公司 (ATT) 分裂     | 卓越            |
| 垃圾债券的兴起和杠杆收购          | 全面质量管理/适时管理法  |
| 华尔街黑色星期一 (10/19/1987) | 跨国企业          |
| 冷战结束                  | 核心竞争力         |
| 1990 年代               | 精简规模          |
| 彼得·圣吉出版《第五项修炼》        | 商业流程重组        |
|                       | 知识管理          |
| 国际信用和商业银行丑闻           | 虚拟企业          |
| 电子商务时代                | .....         |
| .....                 |               |

现在，每天都有成千上万闪烁着智慧光芒的新管理思想和商业概念出现在人们的视野里。当然，其中可能有很多只是对经典管理思想的一些演化、换一种表述，或者仅仅是一个空心的概念，我们仍然看

到了美好的一面——这种百家争鸣、自由思考的商业探索氛围，对于管理学的进步是很有好处的。我们一直鼓励企业、我们的同事和学生这样去做，相信他们在充满荆棘的道路上一定有所收获。

过去的将近8年时间里，我们在中国从事管理咨询业务，经历了一个艰苦创业、曲折探索、不断学习的过程。这期间，商业领域发生着巨变：网络经济经过大起大落终于进入正轨；新一代消费者的价值取向与观念更加琢磨不定；技术进步使产业之间的界限变得不再清晰，商业形态千变万化——一切都在证明着新经济时代已经来临了——不管我们是不是认可这个概念，毕竟，接受它将有助于启发我们更多的思考。

中国是一个非常奇特的市场：中国人有着几千年沉淀下来的独特而复杂的人格、做事方式与消费观念；中国的市场环境经历了相当长时间的封闭状态后，国际经济与文化的大潮汹涌而来；国内的企业身处时代的断层与跨国公司强势竞争的“商业盆地”，面临巨大的挑战；中国的经济政策、法制环境离成熟还有一段路要走；中国的企业家具有机敏的商业智慧、独到的管理艺术，但大多还缺乏相当高度、深度的战略思维；最后，国外的商业理念和管理工具被大量地不断地舶来，令企业管理者和研究者时常处于目不暇接、硬搬照抄、缺乏思辨的状态。在全球范围内，所有经典的营销模式都已经存在，企业营销实践与理论面临着继续发展的瓶颈，我们不得不对已有的商业理念和管理模式，做更为深入的探讨。

我们坚持长期对国内外商业活动进行观察和研究，深入企业实战，并不断对管理理念和工具进行思考和分析。本书是即将推出的系列成果中的第一本，书中对需求、定位、品牌战略、产品生命周期、整合营销传播、销售、价值链、多元化、团队、诚信等一些基本的经营问题进行质疑性的探索，换个角度去思考，提出一些创新的主张。

今天，我们会发现新的经营模式在不断出现，传统的产业模式正在遭受不同程度的打击和挑战，要创新，首先要摆脱思想上的束缚，

建立新的观念。那么，我们首先应该定义这个时代，尽管很多人认为这毫无价值，但是它能激发我们进行变革性的思考，难道你真的没有感觉到一个新的经济时代到来吗？

在描述这次新的管理革命时，彼得·德鲁克说：“任何组织都必须做好准备，抛弃以前所做的每一件事。”这也是约翰·科特所倡导的“领袖哲学”的关键部分：就某种程度而言，他希望商业领袖们都患上 19 世纪贵族式的“厌倦症”，对于成功保持一种强烈的抛弃心态，而同时利用对未来的憧憬来驱散暂时的消沉情绪。

我们始终坚信尽管中国仅仅改革开放 20 多年，但中国的市场经济却以前所未有的速度驶向了国际经济的高速车道。无论我们愿意还是不愿意，中国的企业要获得真正的发展，都必须参与到国际竞争行列中去。在这个新的经济时代，我们要敢于以开放的胸怀和气魄，与国际企业合作并较量。很多人认为，发达国家的今天就是中国的明天，今天成功企业的经营模式就是我们应该照搬的模式。其实恰恰相反，中国是一个发展极不平衡的国家，是原始部落与现代高科技并存的世界。我们要想获取成功，就要立足于中国的传统的文化环境。尽管发达国家的先进管理理念需要学习和借鉴，但是我们要学会扬弃，中国凭借着源远流长的民族文化，一定能在未来的经济领域中发出最强音。中国的企业家都非常聪明、勤劳和勇敢，但是他们的身上还缺乏真正的企业家智慧，以及信仰、理念、价值观、精耕细作的精神、持之以恒的耐力，包括对制度严格的贯彻。

在这个五彩缤纷的时代里，我们经常会遇到各种各样的诱惑，各种新信息、新观念层出不穷，五花八门的传播方式挡住了人们的视线，干扰了人们的思想，的确有时让人难以辨别是非、抗拒诱惑。企业渴望超速发展，最大地获取利润。在现象的诱导中，盲目地引进各种管理方法和不断延伸经营领域，非但没有获得提升，反而陷入迷途，忙于战术应对，从而忽视了对战略的管理。一个人从山顶上看到的与他从平原看到的是绝不相同的，没有观察方法的变化就没有制定



战略的创新。在这个战略制胜的时代，企业家必须用战略的眼光来审视竞争格局的变化，否则，必将陷入扩张的沼泽地带而无法自拔。其实，朴素的观念，往往蕴藏着深刻的内涵，所以我们期望您在这本书里，能真正感受无限的经营动力，与我们达成最真诚的沟通和共识。

为什么许多企业在扩张发展的同时，却又走向衰败？

为什么许多企业在积极变革的同时，却又深陷泥潭？

无论是国内的企业，还是跨国公司，都面临着深刻而持久的革命。

现代的经营必须学会挑战传统的智慧，换一种方式来思考。依靠传统的思维方式，只能给你带来传统的结局。伟大的成功者都是另类的思想家，他们不会陷入思考的陷阱，跟着羊群走，他们开辟新的路径，拓展新的边界。

《管理新经》是我们在商业实践中，创新思维的产物，它是我们长期咨询实践与研究的成果——BIR 战略管理思想的体现。我们尽力地在实践中提升理论，再用理论来指导企业的经营实践，企业的经营不应该是简单的组织建设、制度建设、流程再造等等，更关键的是观念的创新，这才是竞争世界的指导思想。

由于企业过度地追求技术的创新，而忽视了经营技术的创新，而恰恰是经营的技术，才是竞争成功的法宝。我们要重新审视这个商业世界，一切都在变化，技术日新月异，产品更新换代，渠道迅速裂变，媒介泛滥成灾，整个商业世界一片动荡。惟有那些始终坚持企业信念，不断为顾客创造价值，超越传统束缚的企业领导，才能带领企业创造一个又一个辉煌。戴尔没有核心技术，却用短短数年的时间超越了世界级的巨人；麦当劳也谈不上核心技术，却缔造了一个汉堡包王国；安利的营养品与护理品也难称世界独有，但却创造了商业奇迹。是什么原因导致了这一结果，是价格、广告还是促销？都不是或者说不完全正确。我们发现它们的共同特点是它们始终如一地坚持商业原则，它们从来不玩什么无中生有的奇异营销怪术，它们不断创新