



华夏智库·企业培训丛书



# 极度竞争时代的企业生存之道



王靖飞

著

为什么马云能够准确区分商业道路的对与错？  
乔布斯如何区分商品与客户需求的细微差距？  
李嘉诚怎样区分财富的现在价值与未来价值？



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

华夏智库  
HUAXIA ZHI KU

# 极度竞争时代的企业生存之道



王靖飞  
著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

区分: 极度竞争时代的企业生存之道/王靖飞著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 12  
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3474 - 5

I. ①区… II. ①王… III. ①企业竞争—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 266155 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 高 娅

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12

字 数: 146 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3474 - 5

定 价: 35.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

## 前 言

在我国市场经济不断深入的今天，复杂的市场营销环境给企业带来了前所未有的挑战，产品线越来越完善，品牌越来越多，竞争越来越激烈，技术越来越成熟，创新越来越艰难。于是，很多企业家都有这样的疑惑：为什么我的产品不比同行的产品差，但是销路始终不好？为什么我的产品卖了这么多，但是利润始终不理想？为什么我的企业到了“瓶颈”期，发展没有后劲？

其实，所有这些问题归结到一点，就是现代企业在面临产品同质化的大趋势下，没有把握好市场营销的关键点。在产品以及服务日趋同质化的情况下，只有产品和服务显示出差异性，才能从同行中胜出。企业应该去寻找市场的原始机会，通过对市场进行区分和开发，看到市场的个性需求，注重产品或服务的个性差异，推出差异化产品和差异化营销模式，才能进入市场并获得竞争优势。

在这个过程中，运用区分策略可以满足市场需求，区分策略所产生的效果是让产品鹤立鸡群，具有特殊竞争力，同时让品牌深入人心，占据消费者的心智空间。那么，在消费市场呈现多元化倾向、个性消费日趋明显的形势下，企业具体怎样做才能在竞争中取胜呢？为此，本书将向您阐述区分的哲

学内涵和本质，并通过一个又一个鲜活的案例和一些中肯的建议，帮助您  
的企业通过区分市场，打造产品和服务的个性差异，以差异性开拓市场、占领  
市场、取胜市场，从而在同质化的市场当中快速形成自己独特的品牌优势，  
获得更大的生存和发展空间。

因为时间短促，本书可能会有些许瑕疵，我们会通过实践不断地修复和  
矫正，也希望各位读者能够提出您宝贵的意见。

王靖飞

2014年11月

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第一章 同一性与差异性 .....         | 1  |
| 第一节 同一性与差异性的哲学含义 .....    | 1  |
| 第二节 企业文化中的同一性与差异性 .....   | 7  |
| 第三节 企业共同价值观中的同一性 .....    | 11 |
| 第四节 如何应对产品差异性缩小之势 .....   | 14 |
| 第五节 “分工”概念及现代管理学意义 .....  | 19 |
| 第六节 从差异性中寻求生存空间 .....     | 26 |
| 第二章 体现创新姿态和进取心 .....      | 33 |
| 第一节 避免同质化的要义在于差异化 .....   | 33 |
| 第二节 明星企业与众不同的创新策略 .....   | 37 |
| 第三节 市场创新是企业效益的根本途径 .....  | 45 |
| 第四节 进取心和创新力是因，差异性是果 ..... | 50 |
| 第五节 趟出一条渠道创新之路 .....      | 56 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第三章 存同求异，把握市场机会</b> | 63  |
| 第一节 了解什么是机会，什么是原始机会    | 63  |
| 第二节 原始机会是黄金机会，得之者万幸    | 69  |
| 第三节 善于“钻空子”者，绝非凡夫俗子    | 76  |
| 第四节 “守株”无法“待兔”，变则通     | 84  |
| <b>第四章 分型管理的价值</b>     | 89  |
| 第一节 对症下药，分而治之者胜        | 89  |
| 第二节 是瓜熟蒂落而不是强扭，强扭则瓜不甜  | 93  |
| 第三节 人的多样性决定了措施的多样性     | 96  |
| 第四节 运用“一刀切”，须得有前提      | 99  |
| 第五节 差异性衍生新的价值点，也就有了机会  | 104 |
| <b>第五章 以消费者剩余需求为导向</b> | 109 |
| 第一节 何为消费者剩余需求          | 109 |
| 第二节 “区分”要以消费者剩余需求为导向   | 113 |
| 第三节 细分市场与微利时代下的价格策略    | 115 |
| 第四节 剩余需求需要挖掘，也需要引导     | 120 |
| 第五节 细分市场要有极强的战略思维力     | 125 |
| <b>第六章 以增值增效为标靶</b>    | 131 |
| 第一节 不为区分而区分，追求的就是效益    | 131 |

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 第二节 差异化经营管理的唯一目的就是增值增效 ..... | 136     |
| 第三节 差异化设计紧紧围绕利润进行 .....      | 139     |
| 第四节 在趋同背景下，差异性成为竞争力的支点 ..... | 142     |
| 第五节 只有抓住老鼠才是好猫 .....         | 144     |
| <br>第七章 区分利于营销，个性化利于推介 ..... | <br>149 |
| 第一节 宣传推介忌讳“脸谱化” .....        | 149     |
| 第二节 必须要有鲜明的特征符号 .....        | 153     |
| 第三节 不同客户施以不同的策略 .....        | 155     |
| 第四节 为不同类型的产品找对“婆家” .....     | 160     |
| 第五节 依据产品功能、价格等进行定位 .....     | 164     |
| 第六节 对客户群依据其特征进行区分 .....      | 171     |
| 第七节 按照消费者行为因素区分市场 .....      | 176     |
| <br>参考文献 .....               | <br>181 |
| <br>后 记 .....                | <br>183 |

# 第一章 同一性与差异性

中国加入世界贸易组织之后，随着世界经济一体化进程的加速，无论是传统产业，还是高科技产业，同类产品之间的差异性越来越小，产品的利润无一例外都在下降。

产品同质化加剧了企业间的竞争，面临有限的市场容量，如何获取竞争优势？这就需要企业能够站在哲学的高度，深刻、全面地理解同一性和差异性的内涵，根据市场导向，及时从产品与服务的同一性中，发现适合消费者需求的差异性。事实上，能否运用哲学思维经营企业，是现代企业兴衰成败的关键所在。

## 第一节 同一性与差异性的哲学含义

同一性和差异性唯物辩证法范畴的两个哲学概念，其辩证统一的哲学原理对现代企业管理具有指导意义。企业要想获得健康发展，就需要弄懂同一性与差异性的哲学内涵，通过把握二者之间的关系，保证企业经营的正常运作。

同一性与差异性是两个被思想家研究已久的哲学命题。在西方哲学史上，17世纪英国经验论哲学家约翰·洛克在《人类理解论》一书中引入了“同一”的概念，他说：“我们如果把一种事物在某个时间和地点存在的情形，同其在另一个时间和地点时的情形加以比较，则我们便形成同一性（Identity）和差异性（Diversity）的观念。我们如果看到任何事物在某地某时存在，则我们一定会相信（不论它是什么），它就是它，不是别的——虽然别的东西同时在别的地方存在，而且在其他各方面都和它相似。”在这里，洛克所强调的是——一个事物与其自身同一，应当是不成问题的。

与约翰·洛克同时代的德国哲学家戈特弗里德·威廉·莱布尼兹也思考了相同的论题，他认为词项是同一的或一致的，就是说它们能在随便什么地方，以一个代替另一个而不改变任何命题的真值。学过几何学的人都知道，“三角形”与“三边形”表示同一个东西，那么这两个名称或表达式可以随时互相替代。比如，A等于B，就表示A和B是同一的。这样，“同一”便成了指代同一对象的两个词项或名称之间的关系。

莱布尼兹的这一“同一东西的不可分辨性”思想，后来被19世纪末20世纪初的德国逻辑学家弗里德里希·路德维希·戈特洛布·弗雷格引进到逻辑当中，成为了现代逻辑十分重要的运算原理，即“同一性的可替换原理”。不过他当时并没有经过严格论证。

同一性与差异性的逻辑学解释是，由内涵索外延是同中求异，由外延索内涵是异中求同。对现实事物作共时性考察主要采取同中求异，对历史事物作历时性考察主要采取异中求同。形式逻辑对现实事物作共时性考察，可以称为共时性逻辑，主要特征是同中求异；辩证逻辑对历史事物作历时性考察，可以称为历时性逻辑，主要特征是异中求同。共时性的形式逻辑确认事物或

概念间的差异区分，“A 是 A，不是非 A”，“同一律”、“矛盾律”、“排中律”起绝对作用；历时性的辩证逻辑探寻事物或概念间的同一演变，“A 是 A，又是非 A”，传统逻辑的基本规律失去了效应。

对于同一性与差异性，我国古代思想家也有过很多论述。先秦哲学中就有“同异之辩”，专门讨论事物的同异关系。春秋战国时期“诸子百家”之一的名家代表人公孙龙有许多有趣的诡论，其中最为有名的要算是“白马非马”论了，反映了他对同一性与差异性的认识。

相传有一天，公孙龙骑着一匹白马要进城，城门的看守官说，依照规定马不可以进城。于是公孙龙就开始提出了诡辩论的命题“白马非马”。

公孙龙认为，事物和概念都是有差别的，所以概念与概念之间也绝没有联系。在他看来，“白马”与“马”这两个概念不同，因此它们之间毫无联系，从而推断出：“白马”不是“马”。他认为“白马”这个概念是既名“色”又名“形”的，而“马”这个概念只是名“形”，故而“白马非马”。公孙龙最后终于说服了守城官，于是骑着他的不是“马”的白马进城去了。

“白马非马”的命题错在何处呢？从根本上说是割裂了一般和个别、共性和个性的关系，是主观任意地混淆和玩弄概念的结果。“白马”和“马”这两个概念是有区别的，其区别就是“马”这一概念与“白马”这一概念内涵不同，它们的外延也不一样，“马”的外延比“白马”广，它包含了“白马”在内的所有的马。这两个概念在逻辑上说是类属关系即蕴含关系，在哲学上也是一般和个别、共性和个性的关系。

从一般和个别的关系看，“马”和“白马”是有区别的，“马”是对所有的马如白马、黑马、黄马等一般性质或共性的概括；各种具体的马则是“马”的一种。它们一个是抽象的靠理性思维概括的，另一个是具体的可以

通过感性认识直接感知的。“白马”与“马”又是相互联系的，一般的“马”只能通过具体个别的马而存在，离开了具体个别的马是找不到一个抽象的“马”的；具体个别的马又都属于一类，有其共有的一般性质，不存在不表现共性的具体颜色的马。

公孙龙在哲学史上看到了“马”和“白马”的区别，就这一点说，他的命题具有合理的因素。但是，他否认“马”和“白马”的一般和个别、共性与个性的辩证关系，则是形而上学的。特别是他从根本上否认“白马”是“马”，也就违背了客观实际，从而导致了主观任意地玩弄概念的诡辩论。

公孙龙的“白马非马”这个命题，以及他的关于这个命题的辩论，反映辩证法中的一个重要问题——同一性与差异性的关系的问题。他从另一个出发点讨论了“同一性在自身中包含着差别性”这个问题，公孙龙是从命题出发，他看出在每个命题中如“莲花是一种植物，玫瑰是红的”等，其主语和述语的内涵和外延都不完全相同。

恩格斯说：“不论是在主语或者在述语中，总有点什么东西是主语或述语所包括不了的。”但是恩格斯指出，“述语是必须和主语不同的”，这正是“同一性在自身中包含着差别性”这个客观辩证法的反映。一般人都说：“白马是马。”公孙龙对于这个命题作了相当详细的分析，明确地指出主语和谓语之间的不同。但是他不知道这样的不同是必需的，是客观规律的反映，反而把二者割裂开来，加以抽象化、绝对化，由此得出客观唯心主义的“白马非马”的结论。

公孙龙主观任意地割裂事物的联系，无限放大事物的差异性，而否认其同一性，这种方法就是把范畴固定化，其思想方法是形而上学的，在理论上和实践上的危害是极大的。

除了公孙龙的“白马非马”命题外，还有先秦时期的著作《列子·汤问》中的《两小儿辩日》寓言故事，从另一个角度来说明同一性与差异性的关系。

孔子有一次到东方游历，途中遇见两个小孩在争辩，便问他们争辩的原因。

有一个小孩说：“我认为太阳刚升起时距离人近，而到中午的时候距离人远。”

另一个小孩则认为：“太阳刚升起的时候距离人远，而到中午的时候距离人近。”

一个小孩说：“太阳刚升起的时候大得像一个车盖，等到正午就小得像一个盘盂，这不是远处的看着小而近处的看着大吗？”

另一个小孩说：“太阳刚升起的时候清凉而略带寒意，等到中午的时候像手伸进热水里一样热，这不是近的时候感觉热而远的时候感觉凉吗？”

孔子不能判决他们俩谁对谁错。

两个孩子笑着说：“谁说你知识渊博呢？”

在这个寓言故事里，同一性指太阳本身的这个概念，而差异性在于概念中的太阳在清晨和中午这两个不同的时间所表达出来的属性不一样。

我们承认有同一个事物，但它的不同运动状态由不同的概念表现出来，所以不承认概念间的“同一性的可替换”关系。

比如在《两小儿辩日》中，承认“早晨的太阳”与“中午的太阳”这两个概念“同一性的可替换”关系，就否定了这一事物在运动发展过程中不同时间、不同空间、不同状态的差异性，也就否定了事物的运动。这正是现有形式逻辑不能刻画事物运动的原因之一。在精确的思维和语言中，这两个

概念也不能随意混用。说“早晨的太阳”与“中午的太阳”这两个概念“同一性的可替换”，犹如说少女与老妇两个概念“同一性的可替换”一样荒唐。

世间的任何事物都充满了矛盾，同一性是指矛盾着的对立面相互之间不可分割的联系，是对立面之间相互联结、相互吸引、相互渗透的倾向，同一性是指两种事物或多种事物能够共同存在，具有同样的性质。

老子说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”世界万物“莫不相同”，它们有相同的本源，相互一致，相互依存，构成统一的整体；世界万物又“莫不相异”，它们各有不同的内容和形式，各有不同的运动和变化，使世界异彩纷呈、斑斓多姿。同与异是对立面的统一，“合异以为同，散同以为异”。“同一论”既考察事物（系统）相同的一面，又考察事物（系统）不同的一面，“是描述、阐发事物（系统）同异关系的哲学理论”。

同一性与差异性关系是事物中最基本的关系，也是人们认识事物，建立逻辑系统的最基本依据。人们认识事物既可以同中求异，也可以异中求同。同中求异，认识千差万别的个体事物及其运动形式，形成千差万别的个体概念及其感性概念；异中求同，寻求事物的类型，寻求事物的规律，寻求事物的本源，形成种类概念，形成科学规律，形成物质或精神的本体论。分析事物，区分概念是同中求异；综合事物，概括概念或规律是异中求同。

如果说过去由于企业领导者和管理者不知道如何合理地利用差异性与同一性的协同表现来推动企业的发展，常常采取相互替代的震荡式管理方式，那么今天，我们既已明白其中的道理，就理应运用两者相互转换的相对稳定性，并通过建立相应制度来进行调控，自觉地促成企业稳定、和谐发展。

## 第二节 企业文化中的同一性与差异性

21 世纪以来,绝大多数企业都意识到了企业文化的重要性,而同一性与差异性的关系的原理,正可以运用到企业文化的建设和管理当中。这一哲学原理的运用,旨在从企业文化建设的差异性逐渐转变到企业文化管理的同一性上来。

2010 年以来,富士康公司因频发“员工跳楼事件”,成为媒体、网民关注的焦点。网友们也戏称其为“富跳跳”。这种事之所以发生,就是因为富士康公司缺乏人与人之间的尊重,员工关系冷漠,企业精神非常“严谨”,但企业文化对员工的精神生活却关注不够。也就是说,富士康的企业文化与现状不相匹配,只重视企业文化理念的创新,而忽视了理念背后的管理支撑,不考虑企业的管理实际,就无法进行文化管理。

类似地,很多企业在推进企业文化建设的过程中,往往存在着“重理念”、“轻深植”的现象,只基于一些策划的企业文化建设,不但不利于进行管理,更无从和公司战略、人力资源、生产、经营、营销等管理活动匹配。事实证明,无法进行有效管理的企业文化会给企业带来危害。

企业文化建设突出在“建”字上,指企业相关经营管理理念的形成、认知、认同和传播等过程。企业文化管理实质上是“用”,是指企业文化理念、行为规范等体系与经营管理的结合与提升,是在企业文化的引领下,匹配公司战略、人力资源、生产、营销等管理模块的管理活动。

企业文化管理是让全体员工共同参与到企业管理中来,使企业上下对企业的使命、愿景、核心价值观达成共识,然后通过相关的行为准则,贯彻于企业的战略、人力资源、品牌等各方面,从而系统地解决企业的核心问题。文化管理丰富了企业管理的文化内涵,提升了企业管理的文化品位,实现了企业管理的本质跃升。

企业梳理价值观,建立行为规范,完善制度,树立形象,这种企业文化从觉醒到自发的过程,属于文化建设阶段;企业文化体系形成之后,进行自觉的应用就到了文化管理阶段。从内涵来说,文化建设与文化管理属于企业文化的两个阶段。从外延上讲,文化管理涵盖了文化建设,文化建设阶段是文化管理阶段的一个组成部分。文化建设一定要走到文化管理阶段,才能把企业文化的效能真正发挥出来。从文化建设逐渐过渡到文化管理,是企业文化完成起飞与落地的一个完美过程,否则,只有文化建设而没有文化管理,相当于企业文化只有起飞没有落地,企业文化始终是空中楼阁、雾里看花。

文化管理的内容包括文化建设、文化深植、文化评估和文化再造4个阶段,是一个循环往复、螺旋上升的过程。在进行企业文化建设过程中,首先要对现有的企业文化进行定期的诊断、评价和测量,使之量化,从而准确呈现现有企业文化的特征,比较现实与期望的差异,比较本企业与全行业的差异,衡量企业文化创新、变革的方向与企业长期发展战略的适应性。文化建设之后,应该通过深植阶段将愿景和价值观固化到战略规划、品牌建设、组织架构、薪酬制度、绩效考核等工作当中去,切实体现文化的引领作用,实现企业的系统变革。变革的结果需要在下一阶段进行评估,通过控制其执行情况来保证企业核心价值的提升。如果通过评估发现愿景和价值观不再适合于企业的持续发展,那么就必须进入再造阶段,对其再次进行建设与变革,

使文化管理进入更高的层次。

对于单个企业而言，企业文化建设、文化管理的对象是单个企业本身，单个企业具有唯一性，文化建设的形式、文化管理的手段也都是对单个企业唯一适用的。但对于集团企业则不然。由于集团企业是由多个企业形成的企业集群，企业文化构建所面临的对象是多元的，再加之每个企业由于内外部环境的不同、历史的不同以及自身需求的相异性，导致了各个企业在企业文化建设的形式、手段等方面有不同的诉求。因此，集团企业的文化建设要实事求是，具体问题具体分析，要有差异性，有个性，这就涉及同一性问题。

具体而言，集团企业在文化建设过程中的差异性体现在如下三个方面：

第一，文化建设的形式可以各有侧重。由于分公司宣传平台并不相同，在文化宣传的形式上也不应追求统一。比如，网络不够发达的地方就没必要要求建立网络沟通平台；具备条件的企业，文化活动可以以演讲和文艺活动为主；文化建设已经较为出色的企业可以以内部总结和研讨为主；而文化建设还有较多不足的企业可以安排较多的外出参观学习。

第二，文化的建设的重点可以并且应该不同。各分公司的企业文化建设应结合当地特色和自身管理特点，根据企业的具体经营实践有所侧重地开展，充分发挥企业文化的软实力。如企业可以根据自己的实际管理状况着重强调价值观，也可以重点宣传企业精神等。

第三，企业文化的执行层理念可根据企业所在地的地域文化、历史传统和经营环境的不同而不同，在不违背集团总部精神的前提下有所突破和创新。如在市场竞争环境较成熟的地区可以建立以市场为导向的企业文化，在企业文化建设过程中加入市场、服务、效率等因素，树立员工的竞争意识、效率意识，从而加强企业的适应能力和应变能力。