

陈惠湘◎著

创造 贝因美

产品过剩！资本过剩！市场需求短缺！

商业社会正在发生怎样的变化？

企业又该如何变革？如何锁住顾客？

服务经济时代的公司革命

BEINMATE

继《联想为什么》之后又一部企业实证研究著作

颠覆传统企业管理理论 大胆预见未来企业变革

柳传志 | 冯 仑 | 陈东升 | 刘东华 | 吴晓波 | 联袂推荐



中信出版社 · CHINACITICPRESS

陈惠湘◎著

创造 贝因美

服务经济时代的公司革命

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创造贝因美:服务经济时代的公司革命/陈惠湘著. —北京: 中信出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5086-2624-6

I. 创… II. 陈… III. 食品工业-工业企业管理-经验-中国 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 258724 号

创造贝因美——服务经济时代的公司革命

CHUANGZAO BEIYINMEI

著 者: 陈惠湘

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 135 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2624-6/F · 2224

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

矢志不渝

惠湘邀请我为他的新书《创造贝因美》作序，这也是我第一次为别人的书写序言。因为我始终觉得，为别人的书作序，应当是那些特别德高望重的人才才有资格去做的事情，而我只是一个企业的管理者，就年龄和个人成绩而言，都担当不起。但是惠湘的邀请例外，也无法推脱。

第一个原因是我和惠湘的友谊算下来已经21年了，彼此相知很深。惠湘长我几岁，比我晚一年进联想。他进联想是1989年7月，公开招聘来的。当时我担任公关部经理，是那次招聘的考官，也是惠湘进到联想以后的第一位上司。那时候，联想还很小，名字还叫中科院计算所新技术发展公司，只有200多人。1997年，惠湘凭借《联想为什么》一书红遍中国。他在接受媒体采访和讲学的时候，还会耿耿于怀地“自曝家丑”，说起我在他应聘时的文字试卷后面所写的评语：一般（较差）。我知道他说这件事的背后，是一种

对我的感激同时告诫自己做事要认真。坦白说，不是他自己提起，我早把那件事忘了。惠湘当时已经是作家协会会员，但是，对于企业管理、品牌战略方面的知识从无涉猎，起点很低，而他触类旁通的感悟能力，又使得他成为了那一批几十个应聘者中唯一被录取的。我当时其实也很为弱小的联想自豪，为公关部自豪——我们毕竟拥有了一位作家。而我们之间的友谊也从此开始。

惠湘入职之后，我知道他企业知识很少，这对于他有效地开展工作会形成障碍。于是，我就动员他读企业管理方面的著作。他很兴奋，让我给他推荐书。我就从家里把德鲁克的几本著作带给他。惠湘读书有些狼吞虎咽，我甚至有些怀疑他读懂了没有。但是，他很善于运用学到的东西，这再一次证明了他触类旁通的能力很强。之后不久，1989年年底，惠湘接替我担任了公关部经理。没过几个月，他又接替我主持集团办公室工作……

那个时候，惠湘30岁，我27岁。我们之间的深厚友谊，注定他邀请我写序是我无法拒绝并且也很高兴接受的事情。

第二个原因是神州数码集团从联想分拆出来，到今年正好10周年。我们公司内部也在做一些10年的总结反省以及谋划未来的工作。10年之间，肯定会有成绩，也会有失误和困难。前一段时间，我和惠湘以及另外两位朋友小范围地讨论了这个话题。惠湘认为，10年中神州数码集团最重要、最宝贵的是承担责任和坚持。于是，我笑问他是不是有“矢志不渝”的感觉。矢志不渝这个词是在过去10年里我经常鼓励自己的话。惠湘当时说有。过了两天，他还专门打电话给我，就为了又补一句“绝对有”。20年中，我们之间好像习惯如此了。说得高兴，互相吹捧一下算是勉励；遇到困难，互相倾诉一下算是打气。当惠湘发短信请我写序时，我不假思索便答应了。因为，从矢志

不渝这个角度去看惠湘这个人以及他写的书，也很好。

惠湘对企业管理的兴趣乃至研究，最初是从为了把联想的工作做好而开始的。这对他后来实证性的研究方式有着根源性的影响。从1991年年底开始，他在近20年的时间里，自己创业办公司，两次回到联想，再次办咨询公司并走访几百家中外企业，在上海的民营投资集团当CEO。惠湘可能是在以这样的方式进行着自己的企业体验与研究。这样的动机注定了他不太可能扮演好自己的企业角色。因为，企业和商业都不是他的目的。这也让惠湘无论是自己当老板还是任职于其他公司，都会让他自己以及这家企业付出一笔代价。但是，惠湘恰恰也是以这样的方式，执著地把自己的企业管理研究推向深入。

他在20世纪末出版的《联想为什么》、《中国企业批判》、《企业团队修炼》三本畅销书，在当时对中国企业界、理论界都产生了很大影响，而且这种影响还一直延续了很多年。但是，我始终觉得，那时的惠湘还只是一位优秀的观察者和思考者，知识背景以及企业积累，尚不能支持他成为一名理论研究者。可喜的是，惠湘本人似也知道自身的局限。这之后，他甘于沉寂，勤于实践。2006年，他又出版了自己的第四本著作《突破拐点》。实事求是地看，这本以变革管理为主题的著作与惠湘以前的著作相比，已经显得有些曲高和寡。惠湘告诉我，此书有近10万册的发行量，这个成绩与惠湘以前的著作会达到几十万册的成绩比较，虽然相去甚远，但在出版界仍属上乘。一方面，这表明了惠湘在这个领域的影响力；另外一方面，也说明了他有关变革管理的研究获得的认同。我个人认为，《突破拐点》这本书关于变革管理的系统分析与论证，完全超越了此前企业管理理论已有的很多研究，到达了一个新的高度。这一点，从《突破拐点》成为中国很多大企业董事长的案头摆放以

及长江商学院学员的参考书，可以得到事实支持。我甚至认为，再过许多年，当我们需要总结中国企业管理研究的历史时，《突破拐点》可能会是一本无法忽略的里程碑式的著作。当然，对于惠湘而言，这已经是一个里程碑了。他成功地完成了由观察思考者到理论研究者的转变。这种蜕变对于他来说肯定是幸福的，因为他喜欢。但也很辛苦，要付出很大的代价。

从《创造贝因美》这本书中看得出来，惠湘仍然在继续他的变革管理研究。与《突破拐点》提出“三重结构变革原理”相比，惠湘在《创造贝因美》这本书里，创新思维更加深入和大胆。譬如说，在企业置身的全球经济环境方面，他否定了知识经济时代的说法，将现在与未来定义为服务经济时代。然后，再从这样的环境要求以及企业核心竞争力的角度入手，对企业家精神、商业模式、公司组织等方面需要进行的“革命”进行了系统分析，其中有很多建设性的、方法论的有益见解。一如惠湘的一贯文风，这本书仍旧表现出那种大开大阖的视野与思辨，从而也必然会显示出一些细处的严谨不足。但对于面临转型和“中国创造”这一巨大命题的中国企业来说，这本书可能会带来许多创造性的启发。坦白地讲，在今天的竞争环境中，企业创新经营实践日新月异，而企业管理的创新研究却远远滞后。原因恐怕是现在真正能够静下心来认真作研究的人太少，这也是惠湘令人尊敬之处。过去，作为企业观察思考者，他将自己的一些发现和总结传达给读者。今天，作为管理理论研究者，他将自己的研究和对未来的预见告诉大家。他自己始终带着使命感在做这件事情。这也是我愿意为之写序并将标题定为“矢志不渝”的原因。

因为是高兴的事情，文字很容易落入我和惠湘年轻时常有的“相互吹捧”的情绪中，权作对惠湘未来的期待了。惠湘在请我写序的短信里说：请我这

个老朋友一起画句号。我有些担心他是否要停下企业研究去圆自己的文学梦。

他曾经是作家，20多年没搞文学，又已是知天命的年纪。

是为序！

神州数码中国控股有限公司董事局主席 郭为

金融危机——工业经济王朝的挽歌

再过50年，那个时候的人们回望2008年，也许就可以判定，这是人类进入21世纪之后最不寻常的一年。

在这一年中，爆发了全球性的金融危机。这场危机缘起美国，随后便如瘟疫一般迅速蔓延至全世界。只有贫穷以及偶尔被人想起的非洲似乎未被殃及。较为罕见的是，刚开始只有几十万人口的冰岛因为这次危机陷入了国家破产的窘境，其后又传出南美的一些小国也陷入了国家破产的边缘。再之后，到2009年，希腊、英国也相继爆发类似情况。

国家破产，应当是人类历史上至今闻所未闻的新鲜事。但是，如果与那些经济发达的大国相比，冰岛这样的小国损失的财产总额充其量只是九牛一毛，而像英国这样的老牌发达国家也濒临崩溃，则令人惊讶。骄傲了一个世纪的美国在2008年中，国民个人财产缩水了20%，主要是个人房产与股票贬

值。有几十万户居民由于无力支付银行按揭款而面临失去房子的危险。历史悠久并曾经富可敌国的美林证券、雷曼兄弟迅速破产，而曾经令美国自豪的通用、福特、克莱斯勒这三大汽车巨头，也在乞求政府紧急援助以苟延残喘。曾经令全球精英向往的华尔街天天在裁员。短短几个月时间，失去工作的人员便达数十万之巨。已经习惯把生活和工作建立在汽车轮子上近一个世纪的美国人中，已经有人改骑自行车了。传统的圣诞节在一片节衣缩食和对未来的恐惧中度过。一个曾被人奉为纳斯达克之神、名叫麦道夫的六旬老人被自己的儿子告发，居然一夜之间成了诈骗了几百亿美元的罪人。

唯一可以让美国人在世人面前保持自豪的事情，是他们选出了一位黑人总统。这可以充分证明美国文化海纳百川的包容度和美国人的胸怀。而同样，美国国会也办了一件自私到近乎齷齪的事情：在批准政府近8 000亿美元救市方案的文件中，众议院明确增加了“购买美国货”的附加条款。此举使得美国的欧洲盟友以及日韩等国都异常愤怒。因为这显然不符合美国一向自诩的世界大国形象，也违背了他们坚持了近百年的自由贸易主张。很明显，国会议员们在巨大的危机压力面前已经惊慌失措了。这种恐慌甚至超过了第二次世界大战时珍珠港被炸和“9·11”恐怖袭击所造成的恐慌。因此，美国也顾不上维护形象之类的忌讳，只能赤裸裸地把自己的自私很低劣地暴露出来。

这一年本是中国在全世界面前展示自己的最好时机。因为北京举办了中国历史上第一次奥运会。才华横溢的电影导演张艺谋率领他的团队为全世界奉上了一台底蕴深厚的开幕式晚会，引得全球惊叹。有人说，这是中国最大的一个国家形象广告，花多少钱都值得。也有一些心里泛醋的外国人讥讽中

国只是在搞不计成本的人海战术。

无独有偶，几年前，当普京还在俄罗斯总统位子上的时候，他也在圣彼得堡举办过一次旨在昭示俄罗斯大国形象的庆典活动。与圣彼得堡的那次庆典相比，北京奥运会的开幕式显得更加和平与温婉，也许这是受东方文化的熏陶与奥运精神的规范所至。不幸的是这一年年初，中国的南方多省蒙受了雪灾。之后，5月份四川汶川发生特大地震。天灾之后，奥运会结束，乳制品行业又爆发了三聚氰胺超标事件的巨大人祸。普遍的看法是，一次三聚氰胺超标事件把整个中国通过奥运会在全球建立的正面影响都抵消掉了。事件处理的结果是，一家百亿销售规模的三鹿集团破产，国家罢免了一些政府官员，抓了一些人。

而总部设在杭州且同样生产奶粉的贝因美集团，是中国知名乳制品企业中少数与三聚氰胺无染的企业之一。并且，当所有投资银行集体性捂紧钱袋拒绝对外投资的时候，2009年，中国国际金融有限公司、中国平安保险（集团）股份有限公司、中国中信集团公司、中国光大集团以8倍市盈率的价格认购了贝因美约20%的股权。一家民营企业获得上述4家中国顶级投资机构的一致青睐，这在中国实属罕见，而且引来了很多的关注与不理解。

在中国乳制品业三聚氰胺超标事件成为全球性丑闻的同一时间里，金融危机的风暴也席卷到了中国。与美国的遭遇不同的是，中国的金融机构没有多少直接损失，这与中国封闭的金融体制有关。

打击最大的是那些以出口为主的制造类企业，它们利润下降甚至大面积亏损，开工不足导致大量失业。仅广东一省，与2007年相比，农民工就少用了40多万人。虽然政府没有公布数字，但以此类推简单估计，全国失业的农

民工也许会在千万人以上。加上源源不断的大学毕业生以及企业裁员，这一年中国的失业人口或许会达到几千万人。这个数字几乎相当于美国劳动人口全体失业。以中国的经济基础和国民财富来说，这是十分危险的。

2008年，中国股市缩水数十万亿元人民币，楼市降价，房屋贬值，城市居民财富缩水比例可能会超过美国人的20%。而且，关键在于中国人并不富裕。上海的一些年轻白领在比赛谁更能节约开支，甚至有人可以用100元生活一个星期。

企业也不断报出坏消息。备受瞩目的联想集团2008年第三季度财报亏损9700多万美元。中国平安对欧洲富国银行的投资也出现较大亏损。而长三角、广东、福建、山东等地不断出现韩资企业、台资企业的老板弃厂而逃的事件。

中央政府拿出4万亿元人民币兴建高速铁路和其他项目，试图以投资拉动经济。个别地方政府利用春节向市民发放代金性质的消费券以促进消费。银行在2009年第一个月就创纪录地发放了上万亿元贷款。这些贷款的相当数量可能进入了股市，因此使得春节过后短短几天股市就上涨了20%以上。

此外，还有欧洲、日本、韩国……

尽管各国政府空前一致联手救市，尽管全世界人民都众志成城在行动，并怀着美好期待抗击着这场危机，但50年后的人们才会知道这是一场多么巨大的灾难。而现在的我们因为置身其中，因为人性中有天生的侥幸心理，也许还并未意识到危机真实的严重程度。

救市成了全球共识。救市的同时，所有人又都在关心这场危机引起的经济底部时间到底会有多久。一种说法是，经济底部发展可能是V字形的，一至两年内经济就可复苏。但是，这恐怕是人类投机天性不切实际的期待。既

然我们承认这场危机百年一遇，怎么可能就像被马蜂蜇了一下，很快就过去了呢？第二种比较理性的说法是，经济底部发展呈U字形，需要三至五年时间。最悲观的说法是经济底部发展呈L形，经济复苏可能需要长达10年时间。对底部时间的关注充分表现了人们的恐惧。这就像地震刚刚发生的时候，所有人都会关心地震将会持续多久一样。当然，关心底部时间之外，人们还关心怎样救市。

而对金融危机发生的原因，我们还缺乏高质量的思考。可能是灾难当前，我们还来不及冷静认识；抑或是已经延续10年以上的全球性浮躁还处于惯性状态，很少有人愿意进行这样的思考。至今，对于金融危机产生的根由，更多的分析还是认为，是次级贷款引发了美国金融体系的崩盘。曾经被世人推崇备至的格林斯潘一夜之间成为千夫所指的罪人。有人说格老犯了一个近乎于理想化的共产主义按需分配的错误，那就是鼓励美国的穷人零首付贷款买好房子，这成为金融危机爆发的导火索。还有一种说法是，金融危机是由全球通货膨胀所导致的价格泡沫所引发的。而事实是，全球的实体经济也都出现了问题。很多传统制造业的一些规模庞大、历史悠久的世界五百强企业大面积出现问题。这绝不是简单的虚体经济对实体经济的负面影响问题。也许最终的原因必须在对整个经济圈、经济链条都有了完整认识之后才能够找到。救市固然是重要的，而从经济长期良性发展的角度出发，真正认清金融危机产生的深层次原因，也许比救市还要重要。

上帝让一个人灭亡，首先是令其疯狂。也许最终我们会发现，这一切都源于自己的疯狂。

从英国工业革命开始，人类社会工业化进程持续了200多年。在此之前，

是漫长的长达数千年的农业经济历史。如果以一种冷静的心情和历史的目光去认识，我们会发现，农业经济最终的成果只是解决了人类由依靠狩猎生存到依靠农业和养殖业生存的问题。正因如此，除去阶级的对立，农业经济时代没有太多的资源浪费，交易贸易等经济活动也都有序地进行着。在那个时代，人们必须学会控制或者从心里就不产生除基本生存以外的其他物质欲望。政治、资本和技术条件都不支持人类这样的奢求。虽然王公贵族、乡绅财主可以拥有绫罗绸缎、金银财宝，但一来这部分人群数量稀少，二来他们还只能够采取最原始的掠夺方式：以暴力实现对他人劳动价值的占有。所以，我们后来习惯把那个时代的财富分配方式理解为“野蛮”。

而持续200多年的工业经济又是怎样一段历史呢？纺织、冶炼、蒸汽机、照明等一系列技术发明使人们看到了更好的生活希望。从欧洲到美国，从美国到日本，田野变成了工厂。用资本购买技术；用资本兴建厂房用资本购买原材料和设备；用资本雇用农民，并把他们变成熟练的生产工人。然后，从工厂生产出来的产品被源源不断地销往世界各国。工厂投资人就从这样的循环反复中集聚了更多资本。马克思把它定义为剩余价值。

应当说，一直到20世纪70年代，工业经济的发展进程都是平稳的。从全球范围的需求与供应来看，两者之间也是基本平衡的。消费欲望基本控制在功能性的物质需求层面。同一产品的技术更新速度平缓，供应商也没有太多，因此也不易产生你死我活的竞争。消费者的购买行为理性，一台电视机最少也会使用五六年以上。国与国之间的市场保持一定的封闭度。即使像美国通用电气这样的大企业，其多种产品的主要市场仍旧在美国。国与国之间的贸易很多要通过两国政府来完成。

作为全球最大的人口大国，中国的情况比较特殊。首先，在20世纪60年代之前，除规模较小的零星工业外，我国还基本是一个农业大国。人民公社的农业生产组织尽管无法实现农业生产的高效率，但能够满足更多的人有活干以及人们基本的温饱需求。当然，一个低效率的农业国家无法摆脱贫穷。中国全面加快经济工业化和城市化进程的举国行动是以改革开放为号角的。在20世纪80年代乃至90年代初期，中国还处于一个工业品由十分短缺到比较短缺的时期。这为我们加速经济工业化进程提供了巨大的市场。而人口大国与低效率的农业生产又为我们准备了巨大的劳动力市场。中国在农村实施了自由经济的包产到户，制度改革提高了农业生产的效率。然后，富余的农村劳动力创建了原始的工厂，用很低的成本生产出粗劣的产品以供应城市。当时，我们把这些工厂称之为乡镇企业。如今还存在的知名企业万向集团、康奈集团都经历过那个阶段。同时，为提高生产效率，大部分国有企业实施了厂长承包制和厂长负责制。今天的海尔、海信经历过这一变化。我们还鼓励一些已有工作的人停薪留职去创办企业。今天的联想、娃哈哈便是这样创办起来的。最后，政府极力倡导因为各类原因没有工作的城市青年成为个体户或创办公司。雅戈尔董事长李如成就是在这种情况下创业的。总之，政府采取了能够想到的各种办法让人们八仙过海、各显神通，从而发起了全民参与的推动工业发展的运动。这还不够，我们还缺乏资金与技术。于是，政府便开放一部分市场给外国公司，使得它们愿意到中国办厂。摩托罗拉、大众汽车、奥的斯等，都是在那一时期进入中国的……由此，全球工业经济市场除去传统的欧洲、美国、日本，随后又增加了韩国与中国台湾地区，再之后是增加了中国大陆。中国的工业崛起并未给全球市场带来所谓的“中国威

胁”，因为我们同时也为世界经济提供了一个巨大的中国市场，这使得全球工业经济又获得了一个很大的发展空间。

转折是从20世纪80年代后期开始的。全球工业产品实现供需平衡之后，发达国家及一些大企业开始疯狂进行替代产品和新产品的技术开发。技术更新、产品替代出现前所未有的加速度，产品寿命不断缩短。而发达国家和大企业也得以利用这样的竞争来保持自己长期的高额利润。无可否认的是，技术的进步充分改变和提高了人们的生活品质和工作效率，也为这些发达国家和大企业赚取了巨额财富。但是，这也产生了新的问题，其中包括企业寿命的缩短、产品同质化之后必然产生的价格恶性竞争、巨大生产制造能力产生的商品过剩与库存所导致的资源浪费等。新技术的财富效应使企业陷入一种疯狂。而那些处于追随状态的弱势企业也需要生存，于是它们只能拼命压缩成本，生产功能相似的低端产品，以低廉的价格与巨人企业搏斗。所有这些竞争都是围绕产品价值来进行的。竞争的最终结果必然是过剩。从某种角度上说，工业经济时代始于追求产品价值，而它的结束也以产品过剩为标志。因为，竞争也使得产品价值所对应的企业的商业价值同步减弱。你不能没有产品，但你仅仅拥有产品也很难有良好的竞争力。

第二个问题发生在消费者层面。当工业经济发展到20世纪90年代，不可否认的事情是人们有钱了，不再像过去那样贫穷了。20世纪80年代中期的北京，富人的标准是拥有存款1万元人民币。到了20世纪90年代中期，这个标准要提高到50万元人民币了。而今天，这个标准也许是500万元人民币。人们有钱之后，要么是提高消费需求的标准，要么就是非理性消费。北京的普通年轻人没有多少人会使用一部手机超过1年时间，也没有多少家庭会使

用一台电视机超过5年。北京市民的人均住房面积超过香港市民，也超过东京市民。北京五星级写字楼里随处可见挎着路易·威登背包的女性白领，而且大多数是货真价实的。圣诞节时我在香港陪太太逛街，见路易·威登专卖店打折促销，门口排成的长队一眼望不到尾，绝大多数人来自内地。内地的女性把这种行动称为“扫货”。工业经济的发展和新技术的推动，使得人们有钱了，使得政府有钱了。但我们把这种现象称之为流动性过剩。产品过剩了，钱也过剩了，人们的消费需求也就提高了。人们不再满足于纯粹的物质要求。也因此，以提供产品价值为根本任务的工业经济时代走到了尽头。

最后一个问题是由经济自由化与全球一体化引起的，这是工业经济进入后期的一个里程碑式的变化。这个变化的实质在于突破了国与国之间的屏障，把人类共有的资源通过新的游戏规则进行全球性的分配。国与国之间不必要再通过战争来解决资源占有。发达国家以其技术和资本当仁不让地占有了更多。在日本横滨港口，我们可以看到面积数倍于天安门广场的空地上，密密麻麻地停满了等待装船的轿车。这些将销往俄罗斯、泰国的二手车绝大多数车龄不超过三年。在日本，新车价格是十分便宜的。国民在购买新车后的第三年开始需要到政府部门作车辆年检，并且，每次年检需缴纳的费用很高。于是，很多年轻的日本人就会不断卖掉需要开始年检的旧车，然后再买一辆新车。一卖一买也无须补多少钱。这是日本的逻辑。它用自己的工业品从全世界换回自己需要的资源。美国的逻辑呢？美国一方面利用自己的金融地位，像吸星大法一样不断地把全球财富都吸纳进本国。同时，它还控制能源。而产品方面，只要仔细思考一下微软与英特尔就明白了。它们为这个世界作出了卓越贡献，而同时，它们也牵着所有消费者的鼻子，不断缩短每一台个人