

超越竞争

——狼烟背后的广阔天地

殷戡弘 刘书 编著

经济管理出版社



超越竞争

——狼烟背后的广阔天地

殷戡弘 刘 书 编著

经济管理出版社

责任编辑 苏全义
版式设计 徐乃雅
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

超越竞争：狼烟背后的广阔天地/殷戡弘，刘书编著．北京：
经济管理出版社，1999.4
ISBN 7-80118-766-0

I. 超… II. ①殷… ②刘… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06733 号

超越竞争 ——狼烟背后的广阔天地 殷戡弘 刘书 编著

出版：经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)
发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷：国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.75 印张 236 千字
1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN7-80118-766-0/F·728
定价：16.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

绪 论

竞争，也许是当今人类谈论市场经济时最爱使用的一个词。商场中的人并不是真心欢迎竞争，因为它给自身的生存带来了危机；而商场外的人却爱用一种幸灾乐祸的心态来看待竞争，因为竞争带来了花花绿绿的世界，讲述了一个又一个传奇故事。政局动荡的年代，人们崇拜战争中的英雄。曾几何时，商场也被人形容为“战场”，商界的精英也被奉若神明。其实，人们从书本上看到的竞争是不真实的，它总被人们用各种艺术的手段或善意、或恶意地夸大了，扭曲了。

现实中，竞争是极其残酷的，无论是胜方还是负方，它都会给人留下深深的伤痕。在中国的市场上，彩电的竞争迫使几十条生产线停工，数万人不得不下岗；纺织品的竞争使供严重大于求，不知道多少家服装厂在堆积如山的库存面前束手无策。不能否认，竞争曾为人类带来了巨大的价值。但是，在市场经济中，没有什么方法是绝对正确的。竞争也有其狭隘性，无限度的竞争，导致的只能是社会发展的混乱。这些问题，我们将在以后各章节中详细论述，这里只是提醒大家：竞争的历史远没有人们想象中的那么长，也不会如人们想象的那般，会永远持续，竞争对社会的推动作用一旦到了尽头，人类就不得不超越竞争，去寻找更有效的经营方式。

为了便于读者阅读，我们将本书的大致脉络描述如下：

首先我们将澄清竞争的真正内涵，因为只有这样，大家才能理解竞争产生的原因及必然被超越的内在规律。接着，我们将追根溯源，从历史的角度来看待企业存在的理由，从而我们将引发超越竞争后的经营思想，证明其产生的必然性与合理性。在讨论清楚这些问题之后，我们将详细论述怎么做的问题。我们的基本观点是，竞争问题总发生在容量有限的市场中，而观察几百年产业史，我们发现，市场总是在不断演进中，这种演进是伴随在人类需求的发展进程中的。只要人类追求幸福人生的理想不变，人类的需求就会由低到高不断进化，而满足这些需求的市场必然也将由旧到新不断转换。在发展速度越来越快的人类社会中，市场的更迭也必然不断加速，而未来企业的任务将不再是在一个单纯的市场中相互竞争，而是不断去发现新的需求，新的市场；企业的战略将不再是打败对手，而是迎合市场的发展，甚至是加速市场的形成。为了达到这样的目的，企业必须在外部形象上，在内部能力上，在资金来源上，同时努力。只有这样，企业才有可能摆脱对手的干扰，避免无谓的消耗，以最小的代价，去赢得最大的利润！

目 录

绪 论	1
第一章 竞争哪儿错了:竞争的狭隘性	1
第一节 审视竞争:竞争概念	3
第二节 竞争对企业的误导:目光狭隘	9
第三节 竞争对社会的负面效应:污染与浪费	12
第二章 经营的理性思辨:超越竞争	15
第一节 盈利:企业经营的灯塔	17
第二节 成功:超越竞争	20
第三章 开拓生存空间:超越竞争的战略基准	25
第一节 开拓市场的荒原:创新	27
第二节 创新的来源:特殊的需要	33

第三节	内部反思:从瓶颈中找机会	38
第四节	外部观察:在纷乱中揭示规律	62
第四章	超越竞争:企业创新战略	87
第一节	全力以赴:夺取支配地位	89
第二节	乘虚而入:利用别人的失误	97
第三节	生存位置:小范围的垄断	107
第四节	改变卖点:价值的重新定义	113
第五章	重新认识自我:超越竞争的战略目标	123
第一节	西尔斯公司:一个榜样	125
第二节	系统的思考:几个问题	135
第六章	组织结构建立原则:超越竞争的战略基础	155
第一节	需要什么样的组织:理论上的推理	157
第二节	职能制与分权制:两种基本的选择	169
第七章	企业文化与领导:超越竞争的战略保障	191
第一节	文化的力量:对战略的支撑力	193
第二节	领导的艺术:六种基本技能	208
第八章	创新的管理:超越竞争的战略实践	251

第一节 政策与实践	255
第二节 创新绩效的评估及其他	263
第九章 外部公关:超越竞争的技巧	279
第一节 CIS 的形成与发展	281
第二节 CIS 与企业文化	289
第十章 结束语 再论超越竞争:不战而屈人之兵	297
参考书目	301

第一章

竞争哪儿错了：
竞争的狭隘性

第一节 审视竞争：竞争概念

竞争这个词，并不是产生于经济领域。过去，人们更多是用之来形容动植物界的优胜劣汰。后来，人们观察到在商品经济中也存在这种不平等的状况，因而才将之引入经济范畴中。中外学者对竞争的定义并不是完全一致的，综合之，我们可以大致得出下面的概念：竞争，是指在商品经济条件下各社会集团、各社会成员之间为了争夺更好的购买、生产、销售等商品生产和流通条件，从而获取更多的经济利益而进行的斗争。有几点必须注意：①竞争是与商品紧密联系的。原因很简单，竞争是因为交换的困难才产生的，而只有商品是纯粹为交换而生产的。②竞争是不同集团、不同成员之间经济利益的争夺。这个命题，也很容易理解。但是，值得我们思考的是，为什么不同集团、成员的利益无法统一到一起呢？结论似乎只能是，目前，人类仍有自私的一面，而利益是有限的。但根据我们的基本观点，这种有限性只是在横向上存在，而在纵向上，由于新的机会来临，新的利益会产生，因而它又是无限的。③经济利益的争夺形式是通过商品生产和商品流通，而非直接抢占。这也就是说竞争为什么是门“艺术”。但是，不可否认的是不论这项“艺术”多么高超，它在给一些人带来好处时，总让另一些人倒霉，而且数量未必比前者

少。

按照马克思的说法：“只有竞争，价值规律才能成为‘唯一的调节者’”。西方经济学理论同样承认，竞争使价格作为产出量的杠杆而发挥作用。一种商品当市场供给小、价格高、利润大，于是进入的厂商增多，商品供应量增加，价格下降，利润减少，迫使实力不济的企业退出竞争，于是供应量又减少，价格又上涨。正因为如此，竞争做为经济的一种调节方法，备受学者推崇。但是，这种说法只有理论上的意义，而在现实中却行不通。中国长虹电视机 1997 年产量 600 万台，预计到 1999 年将增至 900 万台，TCL 电视机厂也决定将生产规模扩大到 500 万台，还有康佳，还有熊猫等等厂家也在发展。在竞争中，的确有大量企业退出，但存下的企业，却以巨大的规模垄断了市场。企业的目标很明确，只有大规模，才能降低成本，才能把价格往下压，才能让实力不济的对手无法承受，企业才能生存。但问题是全国年产 3000 万台的总生产能力，需要多少家庭去消费呢？显然，国内市场已渐趋饱和，而国际市场中，面对日本等国，我们的市场又有多大呢？因而竞争对社会的促进作用不是没有，但作用却的确有限。

竞争的形式

竞争的形式，有以下划分：

1. 卖者与卖者的竞争。这种竞争出现于买方市场，即商品供过于求。销售者为了加速资金周转，希望尽快将商品卖出去，于是通过各种手法，加速购买。这种竞争中，最主要也是最常见的方法就是降价。在中国市场中也充塞着各种折扣广告之类的东西，消费者们莫不以此高兴，因为他们认为自己是最终的获益者。但从全社会看，降价的单位必然减少利润，而这些单位的员工必然也受到影响。这些员工也是消费者的一部分，单纯的降

价，无非是将利益从社会的一边移到了另一边。

2. 买者与买者之间的竞争。这种竞争出现于卖方市场，即商品供小于求。由于商品的有限而买者又必须购买，于是双方就可能互相抬价，以获得商品。这种竞争本质上和上面讲的卖者与卖者的竞争是一致的。受损的是买者，获益的是卖者，而社会财富并没有增加，也只是一种转移。

3. 卖者与买者的竞争。理论上，商品应该等价交换。可是人的本性决定了买卖双方都想以不等价的交换而从中获得好处。于是就存在一个谁控制谁的问题。如果卖方的产品独一无二，而买方又非买不可，于是买方受控于卖方；反过来买方极少，而卖方又不容产品积压，于是买方控制了卖方。谁输谁赢一望而知。

竞争的内容

竞争的内容，主要有：

1. 价格竞争，是指以相对于竞争者更低的价格出售产品，其理论基础是“薄利多销”。但是这种古典的理论现在似乎并不管用了。价低不一定就让消费者认为物有价值。相反，有的东西代表的并不是产品本身，而是别的东西。例如，派克钢笔在价格昂贵时，销路很好，利润很高，可是一旦其进入中低档笔市场，其代表的“身份”、“地位”、“富有”、“品味”等内在无形价值在人们心中破灭，于是销路未见大开，反而失去了大批肯出高价的顾客，利润一落千丈。同样，价格大战对社会财富的增加没有任何好处，实在是损人不利己的事，企业不到万不得已是不可采用的。遗憾的是，我国一些企业不了解竞争的教训，又狭义地理解竞争就是价格大战，于是动辄挑起价格大战，搞得市场一片混乱，结果自己未必得益，整个产业更是损失惨重。说到底，价格竞争是最激烈的武器，同时也是竞争中最没有艺术，不讲道义的手段。一个企业没有产业中树立绝对的优势，价格大战始终是

弊大于利的。

2. 品种竞争，是指企业以比竞争对手更多更全的产品品种销售。采用这种战略的思路是以满足不同类型的顾客为基础的，认为产品品种越多，可满足的人就越多，于是扩大了销售，增加了利润。但是多品种是以企业的实际生产能力为限的，在不同品种的产品间转换，需要“转换时间”，这时流水线要调整，生产要暂停。这种停止，哪怕是极短的，也会带来成本的上升，从而对产品的价格产生影响。况且，杂而不专，使产品质量下降的情况也不少见。再进一步，单一产品的专业化服务并不见得就很差。美国西南航空公司，不提供订票，很少有空中小姐服务，甚至连集中的行李架都没有，但它却以高效、安全、准时为优势，名列美国各大航空公司之四，且其利润率是最高的。由此可见，品种竞争将带来生产的负担，将以效率为代价。其效果如何，企业必须慎重考虑。

3. 服务竞争。对服务行业企业来说，服务本身就是产品，其竞争与前述二者没有太大区别。我们关心的主要是生产性企业对顾客的服务。海尔集团如今能名列中国著名企业，很大程度上是依靠其良好的售后服务。他们也许会将产品送到你的家门，也许没事就打电话问你是否满意。消费者在受到这种礼遇时，一般都会十分高兴。但是服务并不代表产品的使用价值，产品好用与否，还要看本身的质量。海尔商标的产品可以比别的产品价高100—200元，就是靠服务让顾客满意，而其代价是庞大的销售员工队伍与巨额费用。如果不是竞争，消费者也许不必多付一两百元，海尔也将提高利润率，但是竞争的压力迫使这一切可能发生。消费者不再关心产品质量，生产者也抱有一种侥幸心理。消费者是否愿支付更多的钱以买得“放心”是消费者的事儿。但从社会的理性讲，这种竞争行为真为社会做出了很大贡献吗？企业真的就那么愿意这般地费心维持这样不得已而建立的系统么？

4. 技术竞争，是指企业以比对手更好的产品销售。当然好的产品来自于先进的设备、工艺、原材料。不可否认，技术对社会的贡献是不可估量的。但是，对于一个企业来说，技术意味着什么呢？技术可以有两种发展方向，一种是纵向，一种是横向。一个产品满足顾客的需求的能力是有限的，横向的技术着眼于改进产品本身，改进缺陷，增加新功能。但是，这种改进能持续到什么时候呢？我们可以造出会计算的电话，和摔不坏的电视机，可谁会要用电话计算，谁又会没事将电视机往地上摔呢？横向技术可以造出完善的、几乎神奇的产品，但是有多少人愿意接受呢？谁也不会希望一种产品“大而全”，什么都可以干。特定产品的改进是有限度的，不能期望一种产品永远流行，我们必须主动地淘汰，主动地推进产品质的飞跃。这就是纵向的技术。只有用纵向的技术，企业才能摆脱对手，才能在更大的空间内发展。这就是我们后面要讲的创新。

5. 广告竞争。企业之所以不惜工本，要通过种种广告媒介，比其他对手更广泛、更频繁地向用户介绍本企业的产品，是为了要在用户心中造成更深的印象，提高被用户选中的机会。值得注意的是，广告似乎只对处于消费品市场的企业才有效果，而对生产资料市场中的企业来说，作用不大。原因很简单，消费品广告接受者很广泛，吸收力强，而生产资料广告则由于接受者集中，大部分效果无法被吸收，将金钱错投在不适当的对象身上，造成浪费。但是，消费者决不能以为自己获益良多，其实，企业的广告费用最终会分摊到消费者头上。一双耐克鞋，50%的利润被迈克尔·乔丹拿走，使得最大获益者不是耐克公司，也不是消费者。不可能人人都相信耐克鞋穿着就最舒服，但是人人都知道耐克鞋，而不知道最好的鞋在哪里，这就是问题所在。更进一步，假若说广告产生初期还只是为了提高知名度，那现在广告已经做为一种攻击性武器在使用。我们这里先提醒大家，广告除了

宣传功能外，还能混淆视听，使人们产生错觉，不知如何判断真正的价值。

6. 人才竞争。这个竞争的观念只是在近一段时间才为人们所广泛认识。企业意识到，物质、资金等资源并不能带来价值的增加，必须有人的劳动才赋予它们流动性，使它们拥有价值。人才之所以不凡，就是因为可以使这种流动性加速，变得更高效率、更稳定，使企业获利。但是，人才竞争的结果同样喜忧参半。当前中国，一方面是国有企业职工下岗；另一方面是高级人才的价格飞速上涨。我们并不反对给予人才合理的报酬，但是在一个狂热的市场中，“商品”的质量往往被人们忽略。竞争的人才市场使人才数量增加，但其中也不乏“南郭先生”，对这点，企业必须十分警惕。

7. 信誉竞争。信誉在企业中表现为企业取得社会 and 消费者信任的程度。金融界中，信誉是一切的基础，在企业界中，信誉是生存的关键。信誉给社会带来的好处不言自明。只是竞争中的某些企业在赢得信誉上要尽手段，这未必是件好事。有的企业不缺资金也要贷款，无非是为了给别人一个“良好印象”，以期在危机时银行能助一臂之力。这种手腕自然高明，只是银行却可能要因此而赔上一笔。

第二节 竞争对企业的误导： 目光狭隘

历史上，竞争是有其重要功绩的。它使得劳动生产率不断提高，科学技术高度发达，物质财富大量涌现。但是，没有任何一件事物是完美的。它总有它的缺陷，人们看不到，只是因为它的优势还在继续发挥之中，掩盖了问题的出现。竞争的误区在商品经济尚不发达的时候，表现得并没有那么严重。但是，到了今天，企业规模已大到等于一两个中小国家。世界在信息化与全球化的时代变得越来越小。企业对人类的影响力越来越大。有些经济学者已在惊呼，世界日益掌握在少数跨国集团手中，它们之间的竞争行为将对世界带来巨大影响。

其实在第一节中，我们已经提到大量关于竞争弊端的问题。现在，我们是要来深入思考一下带来这些弊端的根本何在？动物界中的生存竞争，是由于生存空间有限，可利用资源有限；企业竞争是由于市场有限，原材料有限。海洋生物登陆是生存所迫，但一旦其成功，却又获得了更广阔的生存空间，而其他生物只能在海洋中为剩余不多的食物而厮杀；人类从劳动中学会了使用工具，从而他就与其他动物产生了不平等，因为他可以不用自己的爪和牙，就可以猎取兽类。这样的进步，都是由于竞争所迫，但是胜利的关键却并不在于打败了对手，而在于成功地对竞争环境