



成长 模式

郭剑 著

企业决胜未来的
三大路径

三流成长，胜在资源之优；
二流成长，胜在运营之术；
一流成长，胜在模式之创。

东方出版社



成长 模式

郭剑 著

企业决胜未来的
三大路径

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

成长模式——企业决胜未来的三大路径 郭剑著.

北京:东方出版社,2007.6

ISBN 978-7-5060-2786-1

I. 成... II. 郭... III. 企业管理—研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 066652 号

成长模式——企业决胜未来的三大路径

作 者: 郭 剑

责任编辑: 陈少群 武继权

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2007 年 6 月 1 版

印 次: 2007 年 6 月 1 次

开 本: 710×1000 毫米 1/16

印 张: 16.375

书 号: ISBN 978-7-5060-2786-1

定 价: 35.00 元

发行部电话: (010)65257256 65230553

版权所有,违者必究

本书观点并不代表本社立场

题 记——

成长不需要拥有更好的行业背景、资源要素、规模实力、时运机缘，你只需要在一点上比别人优秀：成长模式的创新乃至创造。

虽然事实残酷，但失败的不一定都是错，成功的不一定都对。

——万向集团董事局主席 鲁冠球

探寻企业成长的核心逻辑

联想集团与神州数码，你更看好谁的未来？

答案似乎不言自明：并购 IBM PC（个人计算机）业务的联想集团已一跃成为千亿量级的跨国公司；而实现了“再造一个不叫联想的联想”目标的神州数码尚是百亿量级的彻头彻尾的本土公司。

答案似乎又不那么肯定：重新归核“IT 硬件制造”的联想集团正向全球老大发起挑战，虽然目前看来开局良好，但似乎却总让人感到信心不足；而在低调潜行中艰难转型的神州数码尽管看似困境重重，却更让人充满期待。

其实，无论联想集团还是神州数码都需要回答一个问题：未来成长的核心逻辑是什么？如同需要思考“过去 5 年成功或失败的内在逻辑是什么”一样。

上帝是公平的，成功失败自有其内在逻辑。今天的盛大依然走在内外交困的转型路上，陈天桥“互动娱乐媒体”的创业梦想却初衷不改。也许盛大还要继续遭遇这样那样的磨难，也许盛大的转型之路还很漫长，也许盛大最终会失败。但能在巅峰之际主动转型，在外界一片质疑声中以独孤求败的勇气苦炼心志者，在中国企业界却屈指可数。这一切源于盛大对企业成长核心逻辑的深刻洞察，盛大的自信在此，盛大的动力在此。

从宽广的时空范围观察，虽然我们找不到“永远卓越”的企业，却可以找到各个商业时代的卓越企业以及背后的共性逻辑。这种逻辑体现为：

- 第一，它们均以自己独特的创新为社会贡献了独到的价值；
- 第二，它们均超越自身，在或大或小的程度上影响甚至改变了商业历史；
- 第三，它们创新与成长的背后，均体现了深厚的人文精神和商业价值逻辑。

达到“卓越”境界也许不可能，但观察和体味卓越企业的价值逻辑却可能使我们重新审视自己和建立新的思维视角。许多企业最为缺乏的三个因素是：

- 第一，缺乏在全球化背景下和巨变商业时代观察事物与洞察环境的足够视野；
- 第二，缺乏在商业本质层面和价值逻辑层面思考问题与促进成长的独到思维；
- 第三，缺乏对规律的尊重、敬畏和抵制诱惑、忍受寂寞甚至非议的专注、踏实与耐力。

改革开放以来，中国企业走出两条大路，伴随着至今仍不绝于耳且将来也不大可能消失的两大争论：一是大规模之道，与之相伴随的是“做大”与“做强”的争论；一是大一统之道，与之相伴随的是“多元化”与“专业化”的争论。大规模之道代表企业如 TCL 和格兰仕。依托市场优势和成本优势，前者通过跨国并购一举成为全球最大的彩电生产企业，但其产业影响力与核心竞争力却没有大的突破；后者采取代工模式迅速成就在微波炉市场的全球领先地位，却也难逃使自己日益陷入进退维谷的战略困境。大一统之道则更是成为以海尔、联想、新希望等行业领袖为代表的一批企业仍然挥之不去的情结。

无论大规模之道还是大一统之道，我们今天都需要重新审视和思考。如果说二者有其合理性的话，也仅仅是在特定时期和特定环境下的“特殊

合理性”。对于大量中小企业来说，今天所处的商业环境已发生了根本性变化。当前挑战传统思维、探寻成长逻辑、实现价值增长对于一个企业成走向未来虽非充分条件，但却是必要前提。赢得未来者只能是真正的价值创新者。

那么，中小企业成长的核心逻辑是什么呢？

这是本书努力思考并试图回答的问题。本书给出的答案是：模式创新，持续不断的模式创新。

在模式创新这根主线下，本书的核心内容可以概括为八个观点、三个体系：

观点一：中小成长型企业面临十大挑战，对应着十个关键词：中国优势与中国企业优势、微利时代、全球化、产业新趋势、价值链重构、消费者主权、资本力量、组织能力、人才挑战、同质化思维。

观点二：众多中国企业呈现出“一技之长+术的成功”的“技术”型成长路径，背后所体现出的无非是基于本土的三大优势：市场优势、营销优势、成本优势。然而这种“技术型成功企业”正在遭遇越来越大的挑战。

观点三：企业成长性评价基于四项关键指标：

- 第一，净成长率即剔除企业外部因素后的内源性成长速度；
- 第二，心理市场地位即基于价值认同与品牌影响的市场地位评价；
- 第三，价值创造能力即客户价值、赢利能力与价值链地位综合评价；
- 第四，体系均好性即文化、战略、组织、团队四维度均好性整体评价。

观点四：行业差异、规模大小、历史长短、资源优劣等并非是决定企业成长的根本要素，企业成长的核心逻辑在于模式创新。在模式创新的思维体系下，任何企业都可能走上卓越的价值创新与持续增长之路。

观点五：从持续的层面分析，企业成长呈现出由资源而运营、由运营而模式的三重境界。极少创新乃至创造了成长模式的企业处于金字塔之塔尖，更多培养以至培育起运营优势的企业处于金字塔之塔腰，众多依托甚

至依赖于资源占有的企业处于金字塔之塔基。

观点六：成长模式本质上是一项创新性思维体系。模式创新从挑战传统思维开始，企业需要实现规模增长到价值增长、由内向到由外向内、由封闭自主到开放协同三大思维转型，从根本上构建全新的思维体系。

观点七：创新者往往是孤独的。技术层面的思考和操作固然重要，但更为重要的是有没有独孤求败的勇气，有没有特立独行的思维，有没有愈挫愈勇的坚忍，这是模式创新者面临的真正考验。知易行难恰恰是成功者寡、失败者众的重要原因之一。

观点八：模式创新与能力培养相伴相生。不可否认，缺乏能力支持的模式创意只能是空中楼阁，模式创新的最终成功和不被模仿从根本上依赖于形成与模式相匹配的独特能力。成功的模式创新背后体现的是三大创新能力：技术创新能力、市场创新能力、运营创新能力。

三个体系则是成长模式概念体系、模式创新思维体系、模式创新流程体系，这是贯穿本书的基本分析框架和工具，是本书的主体内容。

成长模式概念体系包括五项核心要素：

- 战略定位（市场定位、业务定位、价值定位）；
- 客户价值（客户需求、价值主张、性价比）；
- 赢利模型（价值获取、战略定价、目标成本规划）；
- 战略控制（客户忠诚、战略地位、模仿障碍）；
- 运营能力（显性资源与能力、隐性资源与能力）。

模式创新思维体系包括三条核心路径：

- 需求创新（“删减→嫁接→转换→整合” 四步思维框架）；
- 产业洞察（洞察产业本质特征、洞察产业发展趋向、洞察产业关键环节、洞察产业消费趋势）；
- 价值整合（资源整合、产业整合、价值链整合、价值网整合）。

模式创新流程体系包括三个核心步骤：

- 建立系统思维（“战略定位—成长模式—运营能力”金三角）；
- 成长模式创新（“需求创新—产业洞察—价值整合”金三角）；
- 检测成长模式（“客户价值—赢利模型—战略控制”金三角）。

我们知道，中国经济的发展需要一批批的中小企业健康、持续、和谐地成长，然而人们目前对中小企业特别是对中小企业成长模式的关注和研究还相对较为薄弱，笔者期望本书能够对此有所贡献。限于作者的认识水平与知识能力，书中定有诸多不妥之处，笔者诚恳地欢迎各种批评、意见和建议。

在这个千变万化的行业里，潜在的风险会突然显现，巨大的风暴会让成就、业绩、规模……一切都灰飞烟灭。10 倍速，就是这个时代的特征。

——联想控股有限公司总裁 柳传志

企业成长面临的十大挑战

2006 年，TCL 集团董事长李东生的一篇文章《鹰的重生》被各大媒体争相转载。在这篇被媒体冠以“我的自省与救赎”之名的文章中，李东生感慨至深：“鹰的故事告诉我们：在企业的生命周期中，有时候我们必须做出困难的决定，开始一个更新的过程。我们必须把旧的、不良的习惯和传统彻底抛弃，可能要放弃一些过往支持我们成功而今天已成为前进障碍的东西，使我们可以重新飞翔。”他真诚地告诫集团上下：“这次蜕变是痛苦的，对企业、对全体员工、对我本人都一样。但为了企业的生存，为了实现我们的发展目标，我们必须经历这场历练。像鹰的蜕变一样，重新开启企业新的生命周期！”

面临挑战的不只是 TCL。今天，中国企业所处的是一个前所未有的变革时代。变革时代的中国企业面临十大挑战，这十大挑战和十个关键词密切相关。

◆关键词一：中国优势与中国企业优势

谁是当今台湾首富？如果不是因为一场由一篇“血汗工厂”的报道引

发的媒体风波，可能很多人至今还不知道郭台铭和他的鸿海精密。事实上，不仅郭台铭超越“经营之神”王永庆成为台湾首富，他创办的鸿海精密更在《财富》杂志公布的2006年度世界500强中名列第206位。

鸿海是世界电子业无可争议的“全球代工大王”。其高速成长始于1988年，这一年鸿海的深圳厂落成。1993年，郭台铭在大陆加速布局，在深圳建成全球最大的个人计算机组装基地，在昆山建成关键零组件最大制造基地。郭台铭有一个“全局理论”：只要是制造业，就无法不思考人力及土地的成本。正是大陆的人力和土地优势打造了鸿海“全球代工产业中最低的成本架构”，成为进军世界500强的基石。那么，为什么走向大陆的鸿海走进了500强，而大陆至今没有成长起具有全球竞争力的本土企业呢？

中国优势并不等同于中国企业优势。在众多外资企业利用中国的市场与成本优势开疆拓土和赚取丰厚利润的同时，越来越多的本土企业却日益陷入三大困局之中。

一、众多企业难以跳脱价值链低端环节

夸夸其谈地去议论“中国制造”与“中国创造”都没有多大的实质性意义，片面孤立地去评判甚至责备企业和企业家更是不应该。需要明确的是：第一，根本不是企业“不想”、“不为”的问题，这一困局的形成在某种意义上说具有其“客观必然性”；第二，破局需要政府、企业、社会的一致努力，绝非企业一己之力可为之，而目前政府、社会的认识和行动整体上滞后于企业；第三，由价值链低端向高端的渐次提升注定是对一代、两代乃至数代中国企业和企业家的艰巨考验，世界级的企业和企业家也必将在这一历史进程中产生。

二、外资企业正在重新占领中国市场

中国企业在家电、手机、日化等行业的一度成功主要基于三个方面原因：本土优势，低端市场定位，跨国公司并未真正发力。而现在随着跨国公司本土化的快速推进，中国企业传统的本土优势趋于消失；随着跨国公司对中国市场的日趋重视和向中低端市场的全面渗透，中国企业不仅难以撼动其高端市场地位，相反却是自身的低端市场优势正受到越来越大的冲

击。

三、相当一批本土企业患上了天生的软骨症

之所以认为中国优势不等于中国企业优势，还有一个重要原因就是在中国的资源、市场、成本优势下，相当一批本土企业患上了“养尊处优”的软骨症：机会主义的投机心理；关系、机会、资源经营的路径依赖；价格战、营销战、人海战的粗犷打法；……饶有意味的是，缺乏市场和资源优势的以色列却成为纳斯达克挂牌第三大国：因为本国市场规模小，企业创立伊始就不得不面向国际市场；同样，因为缺乏土地资源，创业者们只好向高科技领域进军，从一开始就进入竞争最激烈的高科技市场。

出现问题并不可怕，可怕的在于当你真正意识到问题的重要并想改正时，已是“时过境迁”、“有心无力”，不是不为，实是不能。而这，正是相当一批企业难以走出困局的真正命门。

此外，一国之优势不仅应当体现于外在的要素层面，更应当体现于内在的金融环境、法律环境、制度环境层面，而恰恰在这一点上，我们是“中国劣势”而非“中国优势”。一个发人深思的例子是中印两国之对比：经济总量只有中国 1/2 的印度目前已拥有一系列在全球范围内具有竞争力的大企业，而创造了全球“经济奇迹”的中国却尚未产生源自本土的世界级企业。

中国毫无疑义将成为世界第一经济体，尽管不同机构和人士预测的时间有早晚之不同。但是，中国企业能吗？

◆关键词二：微利时代

面对“价格屠夫”的争议，国美老总黄光裕认为是因为家电企业缺乏核心竞争力才导致了目前的杀价竞争，他公开对供应商进行反驳：“我黄光裕把这 12~13 个点的毛利率全部送给你，要送你几年？我白给你卖，你能不能活下来？”话虽显狂，理却不糙，一语点破家电企业的微利困境。

不只家电产业，一个不争的事实是，中国多数行业正在逐渐步入微利时代。习惯了机会满天、市场遍地的“中国优势”，习惯了动辄百分之几十、百分之几百的“成长速度”的众多企业蓦然发现，天真的变了。不要

把责任归咎于外部因素，不要把困难归咎于宏观调控，我们需要做的不应当是对今天的抱怨，而应当是对昨天的反思：自己是不是过得太“幸福”了？

长期以来，许多企业已经习惯了“打一枪换一地”的做法，这个行业不好做了，马上再换一个，反正机会有的是。中国企业为什么热衷多元化？中国的产业发展为什么出现行业热点频换的一波又一波的“排浪式”特征？中国的许多行业为什么出现令人惋惜的“产业早衰”困局？根本原因不在别的，而在许多企业“与生俱来”的机会导向和暴利思维。这一点，在已经成为历史的家电、手机、汽车等行业体现得最为明显。在今天若干“高速增长”的“新兴行业”中，同样的思维和逻辑依然存在。

如今，微利时代真的来了，“打一枪”之后可以换的“地”越来越少了，许多企业也就不会玩了。习惯了“游击战”的打法，而今要到一个新的环境中，按照一套新的规则打“正规战”却适应不了了。但这不是“愿不愿意适应”的问题，而是“能不能够适应”的问题，许多企业包括一些目前看似风光的企业将在微利时代迎来真正的生存和成长危机的挑战。那么，微利时代企业成长看什么呢？主要有以下几点。

第一，能否形成真正的竞争压力。同样是面对国际油价上涨，美国航空业可以实现全行业赢利，而国内尽管燃油附加费一调再调，我们看到的却是国航的微利和东航、南航的巨亏。反观可能是国内竞争最充分、也是最早进入微利时代的家电业，却造就了海信、格力这样值得尊敬的企业。

第二，能否改变固有的竞争思维。“同时发现机会——蜂拥而入——低级恶性竞争——迅速做衰市场——产业长期困局”的恶性循环能否打破，企业能否在微利时代启动和保持赢利性增长，根本在于能否从“广种薄收”的机会导向走向“精耕细作”的能力导向，竞争高下将区分于思维层次之高下。

第三，能否造就内在的竞争优势。企业赢利能力根本上取决于两个方面：价值创造能力与成本控制能力。背后所体现的是企业的技术实力、品牌价值与供应链管理能力。微利时代的到来将引导企业由依赖外部因素的扩张型成长转向依赖自身能力的内源性成长，最终形成企业内在的、可持续的竞争优势。

微利时代的到来是件好事。因为，它可以把人从梦中唤醒；因为，它可以为我们造就真正的强者。

◆关键词三：全球化

在中国，谁最国际化？

少林寺即使不是当今中国最为国际化的组织，起码也是其中之一。请看以下事实：2006年3月，俄罗斯总统普京在紧张的访华行程中专程赶赴少林寺拜访，引起全球广泛关注；拥有MBA学位、被西方媒体称为“CEO”的方丈释永信一年中超过1/6的时间在国外“与上流社会打交道”；截至2004年，仅释永信亲自带领少林功夫表演团已经走访了60多个国家，表演超过1000场；2006年3月开始在全球范围内海选中国功夫之星，筹划在全球开设少林分寺。

释永信认为，世界在全球化，面对西方的经济强势和文化强势，少林寺必须作出应对，不改变就无法再在这个社会中保持影响力。

“全球化”对于企业界不是一个新名词，甚至有些“老生常谈”。然而，释永信的远见和少林寺的作为还是值得企业家们思考、学习和借鉴。作为最近一两年来全球最畅销的商业书籍之一，托马斯·弗里德曼的《世界是平的》让全球商业界为之着迷。有趣的是，500多年前哥伦布航海，发现地球是圆的；500多年后弗里德曼前往东方的印度和中国，却意外地发现世界是平的。

按照弗里德曼的说法，现在的全球化已是3.0版，主导力量既不是1.0版时代的“国家”，也不是2.0版时代的“跨国公司”，而是由网络相连、来自全球的“个体和小团队”。它要求的是企业在全球范围内配置、运用和整合资源的能力。对于多数中国企业来说，更大的挑战在于还没有做好准备的时候就被抛到全球化的浪潮之中，不得不在本土市场面对全球一流高手，以低段位水平与高段位强手竞争。应对之道不应当是对挑战的畏惧和逃避，而应当是对趋势的积极把握和主动迎合，以下三点至为关键：

- 第一，全球化视野；
- 第二，有机融入全球产业体系，立足全球产业链分工精准确定自己的“环节定位”；
- 第三，全球范围内的资源整合意识与能力，对于广大中小企业来说实质上是如何借势全球、以“开放协同”而不是“封闭自主”的心态对全球资源善加利用的问题。

2006 年开始，国内主流财经媒体《中国企业家》以增设两位“非企业界”专栏作者再次表现出自己的前瞻性：一位即《世界是平的》作者、《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼，另一位则是外交学院院长、前驻法大使吴建民。在一篇专栏文章中，吴大使真诚地忠告：“我们有些企业家，特别是中小企业家，考虑自己企业发展的时候，想世界可能想得不多。可是，今天中国的事情已经和世界的事情连在一起了。你不考虑它，它会考虑你。这就我们需要在考虑自己企业发展的时候，要有一点全球眼光。没有全球眼光，肯定走不远的。”

是的，世界正在走向平坦，任何人不可能置身其外。而相当多的中国企业显然还没有做好足够准备。

◆关键词四：产业新趋势

在全球化的深刻背景下，随着技术进步和市场变革进程的加快，全球产业发展正日益呈现出一些全新的动向。对于广大中小企业来说，及早认识和深刻洞察以下三个方面的趋势特征对于企业未来成长具有重要意义。

一、“丰字型”产业特征

在全球许多行业，产业发展正突破传统的贯穿产业链上下游各个环节、纵向一体化的“垂直整合”模式，而日益呈现出产业链垂直分工、水平整合的“丰字型”特征和与之对应的“水平整合”模式。

让我们回顾一下台积电的成功。台积电是世界最大的专业集成电路制造商，2004 年在专业集成电路制造服务领域全球市场占有率高达 46%。在台积电创立之前，全球半导体产业呈现从系统设计、集成电路设计、晶

圆制造、芯片切割、封装、测试到系统制造一体贯穿的“垂直整合”模式。台积电在全球首创了“纯晶圆代工”模式，专注于晶圆制造单一环节进行横向拓展，形成绝对领先的制程技术优势和生产效能优势，由此不仅创造了自身的成功，更影响了半导体产业的发展。在台积电创立 10 年之后的 1996 年，“垂直分工、水平整合”已经取代传统的“垂直整合”模式成为全球半导体产业的主流。

不只是半导体产业，今天，技术进步速度前所未有的，任何企业都不可能独占产业链所有环节，新的全球性产业分工已经出现，且产业链垂直分工日趋深入和细致，传统的“纵向一体化”策略在“丰字型”产业特征下正逐渐被淘汰。

二、“哑铃型”行业结构

著名战略咨询机构麦肯锡的最新研究表明，新的全球行业结构正在出现，在很多行业里正出现一种类似哑铃的结构，顶端是少数巨型企业，中间很窄，底部是大量行动迅速的小型专业化企业。

与这一研究相印证，近年来一方面行业巨头之间的业务合作、战略联盟与资本并购呈现加速和加深趋势，钢铁行业的米塔尔与阿塞洛、电信行业的诺基亚与西门子、家电行业的三星与索尼等均是一趋势的代表；另一方面全球范围内大量中小公司正以难以估量的能量爆发成长，成为全球经济舞台的创新主角。

三、“价值网”整合模式

所谓“价值网”，与我们过去熟知的“价值链”不同，它是指不同的市场主体在同一时间内共同在市场上创造的价值，相互之间不是先后顺序关系而是网状关系。让我们看一个“价值网”整合模式的经典案例。20 世纪 80 年代，录像机产业刚开始有两种标准，VHS 和 Beta。以技术而言，索尼的 Beta 比松下的 VHS 好。可是松下当起整合者，将 VHS 技术授权给欧洲、美洲和亚洲的录像机制造商，又考虑到 VHS 录像带生产者的利润，将录像带生产者变成互补者，架构出价值网，结果取得成功。而索尼不授权，自己设厂生产，最后惨遭失败。

在知识经济时代，越来越多的产业正向“价值网”方向发展。企业要

在新的产业趋势下取得成功，首要的一点是要形成“价值分享”的理念和意识，学会与别人合作和分享价值。经济学家张维迎教授对此有一个形象的“叠罗汉”理论，认为做企业就像叠罗汉，有人站在上面，有人站在下面。只有每一家企业都以叠罗汉的心态参与其中，找准和站好自己的位置，相互合作共同创造价值，才能成就整个价值网的成功。反之，也只有整个价值网的成功才能成就其中每一家企业，在新的时代靠自己单打独斗获得成功已经几无可能。

◆关键词五：价值链重构

IBM 之外，世界商业史上至今还未有第二家千亿美元规模的公司从濒死边缘回复生机。20 世纪 90 年代初，IBM 深陷于被认为“无可救药”的危机之中，1990~1993 年累计亏损 168 亿美元。微软创始人盖茨公开预言：IBM 将在几年内倒闭！然而 10 年之后，IBM 不仅没有倒闭，反而提升到一个前所未有的新高度。10 年前 IBM 的全部收入都来自硬件，而现在软件和服务两项新业务贡献了 7 成以上的营收和利润，在软件业全球市场份额仅次于微软，IT 服务则数年稳居第一。甲骨文的埃里森和微软的鲍尔默、盖茨先后宣称：IBM 才是自己最大的敌人。

IBM 的成功转型向我们展示了新的商业时代价值逻辑的巨大变迁：

- 内容与服务超越产品成为价值链中的关键环节，相应地，产业利润池也正由传统的产品制造环节向内容和服务提供环节转移。

其实不只是 IBM，纵观近一二十年来伟大的商业创新，从被商界引为经典的通用电气公司（GE）在韦尔奇领导下从传统制造业向金融和服务进行的成功转型，到最新的创新楷模苹果“产品与内容完美结合”的“iPod + iTunes”商业模式，背后无不体现着“价值链重构”的全新商业逻辑。

“价值链重构”趋势的出现在很大程度上与两个因素有关。一是消费者在产业环境中的主体地位得到空前提升，企业必须服务于消费者需求才能生存于新的“消费者主权”时代。而从消费者需求出发我们很快就会发现，消费者根本上需要的是“解决问题”而不是单纯的“产品”，因此企