

壹串通®

李劲 陈小马◎著

珠三角企业 突围之道

培育新兴产业模式
把危机转换为商机

- ▶ 剖析珠三角企业的突围之道
- ▶ 破解珠三角企业成长基因
- ▶ 解读珠三角企业成功典范

廣東省出版集團
廣東人民出版社

壹串通®

李劲 陈小马◎著

珠三角企业 突围之道

培育新兴产业模式
把危机转换为商机

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

珠三角企业突围之道 / 李劲, 陈小马著. —广州: 广东经济出版社, 2013.1

ISBN 978—7—5454—0699—3

I. ①珠… II. ①李… ②陈… III. ①珠江三角洲—企业经济—经济发展战略—研究 IV. ①F279.276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264641 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东天鑫源印刷有限责任公司 (广州大道南新滘南路上涌南约大街 9 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	13.75
字数	317 000 字
版次	2013 年 1 月第 1 版
印次	2013 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0699—3
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



序

一家企业能不能做到基业长青，除了产品和品牌这两个必不可少的基本元素，还有两点也是关键。一是有没有好的企业文化。当企业的文化得到发扬光大时，它甚至能够成为一个国家的文化的代表，就像可口可乐，它已经成为美国文化的一个部分。如果一家企业的企业文化是好的，这家企业的员工就会有共同的使命，一致的目标，而他们的工作方向、努力方向也将是一致的，这就使企业的团队能够求同存异，克服各种困难，解决各种问题，而不断成长壮大。二是企业能不能创造价值。首先是客户创造价值，其次是为社会创造价值。而作为一家品牌营销策划机构，首先就是要帮助我们的客户提升品牌资产和市场营销量，而从更高的层面讲，是帮助中国千千万万的中小企业更好地走上品牌营销的发展道路，普及品牌营销策划知识。

大家知道在中国历史最久的企业是什么机构吗？是佛教机构。两千年来，中国历经改朝换代，但佛教机构始终屹立不倒，传承到现在，为什么？因为佛教有最完善的管理思想，我把它叫做：六和思想。目前我们所看过西方管理学课程都脱离不开佛教的这个“六合”管理结构，这就是为什么我要提倡把“六和思想”作为壹串通核心竞争力，打造共同的原点。

六和是指“见和同解、律和同修、口和无诤、意和同悦、利和同享、身和同往”。

其实所有 EMBA 或者 MBA 的课程里，都会跟大家讲什么叫“见和同解”：如企业要有愿景，企业要有目标，企业要有企业文化。“见和同解”就是一个企业里要有共同的使命，大家的目标要一致，企业要有信仰才能活着。

当今之世，国与国之间的竞争，就是经济的竞争；企业与企业之间的竞争，就是品牌营销的竞争。只有品牌，才能给企业带来核心竞争力；只有品牌营销，才能实现中国经济的可持续发展！

一直以来，壹串通都将“品牌强国”作为使命，立志要打造中国第一流的品牌营销策划平台，在服务好客户的同时，也希望将我们所拥有的知识、经验和技能分享给所有的企



业和有志于营销策划事业的有识之士。

在以往壹申通所接触的数以千计的企业中，普遍存在着以下种种问题：缺少战略规划、品牌定位模糊、不了解竞争对手、搞不清消费者需求、营销体系不完善、终端形象不统一、品牌传播没有策略、产品缺少附加值、企业管理机制不规范、企业领导总是“一个人在战斗”，等等。这种种问题最终造成绝大多数企业面临的瓶颈：企业因此做不大。

要突破这些瓶颈，我们认为企业首先必须正视品牌问题。只有做好品牌营销的建设，企业才可能获得可持续的生命力与发展动力。

一直以来，壹申通都在致力于中小企业的品牌营销建设，从多年与上百家企业携手共进的实战经验中，壹申通专家团队总结出一些对中小企业特别行之有效的理论及与实战相结合的操作体系，比如：

全美学营销方案，以美学手法打造品牌价值，提升品牌形象，达成与消费者的有效沟通；

老品牌激活方案，赋予老品牌全新能量，迅速提升品牌知名度和影响力，让品牌再活化、年轻化；

品牌终端一体化方案，把品牌落地到终端，在终端释放出品牌，同步实现企业的品牌构建与销量提升；

组织化营销方案，从优化管理机制，整合人才资源入手，形成企业可持续发展的内在核动力；

电子商务网络营销方案，用创新的“F2C 厂家到消费者”渠道模式与“O2O 网店 + 实体店”营销模式，帮助中小企业破解渠道困局，实现电子商务转型升级。

这些实战操作体系曾让壹申通所服务的企业品牌如美的电器、新日电动车、雅洁五金、星徽五金、威力洗衣机、东方航空、东方日升、聚飞光电、国窖 1573、南海经济开发区、南海三山新城、德美亭江化工等上百家企业获得不同程度的市场成功。

此次由壹申通专家团队李劲和陈小马先生所著的《珠三角企业战略突围》一书，将从企业生态竞争环境角度来破解后危机时代企业突围及生存之道，由两位作者历时三年撰写而成，书中许多的观点与心得是值得我们用心去思考的。

李锦魁（中国十大策划人、壹申通品牌营销策划机构董事长）

2012 年 10 月 1 日



前 言

30 年一个“界碑”。在人生的征途中，30 年也可能把“河东”转换成“河西”，实现人生新的境界来提升，来进行自我裂变呢！记得 2004 年 TCL 董事长李东生曾经写一篇文章《鹰之重生》来告诫自己团队如何改变自己。“鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达 70 岁。要活那么长的寿命，它在 40 岁时必须做出困难却重要的决定。这时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔十分吃力。此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150 天漫长的，蜕变。它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。

而对于珠三角企业主来说，能否从“河东”转换成“河西”，重新焕发应有的生机呢？其关键因素能否自我进行裂变并认识到自我所面临的危机，居安思危，才能挑战未来。对珠三角企业来说，30 年让他们从贫穷走向富有，让他们拥有一定的生存物质基础如厂房、汽车以及相关物质财富。但这些物质能否焕发全新的生命力呢？

珠三角企业曾经的制造能力位居全球领先地位，但它一直走的粗放型生产制造之路。金融危机曾使珠三角和长三角 8 万家中小企业倒闭。中国制造企业正面临着原材料价格上涨、人工成本增加等新的挑战。长久以来，各界对珠三角企业在过去 30 多年间取得的成就及新粤商的特点“赞得多”而“弹得少”。但这些无疑迷惑了珠三角企业家，使其无法正确认识自己企业发展所面临的处境。中国经济发展 30 多年，最大的误解是把出口化当成了国际化。我们经常看到某某企业宣称“国际化战略”大获成功的时候，仔细去分析，发现不过是“出口化”获得了成功，但国际化其实还没有真正开始。而当中国的外汇储备超过



3 万亿元，并且成为一个巨大负担的时候，这就只能说明一个道理，那就是中国企业的“出口化”走到了一个转折点，必须从出口化进入国际化。

其实从 2004 年起，珠三角的发展开始被长三角省市超越，同时在 2011 年广东的一直引以为自豪的外资也被江苏超越。一直互相竞争的深圳 GDP 也于上半年被苏州超过。珠三角企业竞争力主要体现在以下三个方面：一是人力成本（现在随着很多外地劳工已经对珠三角企业就业环境不再向往）；二是资源低成本（现在政府对企业环境开发成本要求之高）；其三欧美大量贸易订单（当下美国和欧债危机导致外贸订单急剧下降）。珠三角企业制造能力已经进入成本均衡年代，利润已降无可降。目前的困境已呈现实业空心化，大量游离实业的游资推高了原材料价格引起通货膨胀，通货膨胀推动了人力成本的上涨，人力成本上涨后更多的企业没有利润将导致更多的资金从实业中撤离。

珠三角大部分制造企业的增长主要是依靠资源投入，消耗大量自然、人力和社会资源获得的；很多珠三角制造企业单纯将做大做强、做大利润作为企业的目标，很少关注企业健康持续发展需要建立可持续品牌文化价值组织体系；而且，企业根据目标设立粗暴简单的考核标准，以考核替代管理，来逐步扼杀了企业自身的创造性。

珠三角很多企业是依靠低成本优势获得了市场认可，在产业链低端大规模重复性突进，留恋徘徊在从无到有、产业发展初期的增量模式，一次又一次地错失了技术和管理升级的机会。他们把制造业做大销售额、做大利润作为几乎唯一的目的，忽视顾客、供应商、销售商乃至竞争对手这些产业链参与者的共同目标，没有仔细思考自身的存在价值，没有将品牌力、产品力、组织营销力的内生力量作为一项持续的事业，这是一种战略性失误，导致了目前的方向迷失。

如今发达国家财力已没有那么大的能力来继续消耗我们大量制造的产品时，那么我们企业高效制造能力又如何体现其价值呢？珠三角 Ze 发展的核心问题是会制造产品却不会制造品牌，很多企业不知如何把握世界市场消费热点。

纵观韩国和中国台湾地区成功的电子企业，最初都是充分发挥自己在制造领域的优势，做 OEM 或 ODM，待时机成熟时再推广自己的品牌。例如三星曾为戴尔代工，华硕、宏达、宏基都曾是代工工厂。通过自身发展，也逐步形成自我品牌发展的平台。

时代在变、环境在变、消费者在变，那我们有没有在改变呢？企业生存环境每三年要发生一次大变化，如果大家不能与时俱进，那么必然被新的经济所淘汰。正如华为任正非曾说这样一句话：任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣，就会葬送公司的前途。在这瞬息万变的信息社会，唯有王者才能生存。



在全新竞争经济时代，珠三角企业如何突围呢？其企业战略聚焦的价值是什么？是技术创新为导向，还是规模制造能力为导向，还是以高品质服务为导向呢？这都是要企业家去用心思考的大课题。

为了让天下有识之士共同破解珠三角企业发展之道，笔者抛砖引玉撰写这本《珠三角企业突围之道》一书，目的很简单，就是希望大家重新审视珠三角企业的发展瓶颈。

该书主要分四部分进行撰写：第一部分分析珠三角企业成长的基因，其目的让珠三角企业充分认识到自己的成功很大一部分是历史赋予的机会，而不是完全靠自己的智慧力量所创造。第二部分全面解读珠三角所面临的困局，企业经营人力成本、技术资源、社会需求以及商业经济模式全部在发生变化，如果我们固守原有的经济商业模式，那么我们会输得更多。第三部分主要从“观念突围、战略突围、品牌突围、组织化突围”等四个方面来为珠三角企业发展提供一些战略决策思考依据，只要从高度改变自己，才能让企业在行动方向上寻找更有力的发展目标。第四部分选择华为、美的、万科、格力、TCL等五家企业在30年发展过程成功的心得体会。因为成功是有方法的，成功是可以复制的，但需要每一个企业应该依据企业战略定位寻找到与之相匹配的商业模式，这些成功企业已经为我们探寻很多的成功之路，那么珠三角企业为什么不能结合当前经济环境来制定符合自身企业的发展之路呢。

李劲

2012年8月18日



目 录

第一部分 破解珠三角企业成长基因

基因之一：天时带来好机遇	3
基因之二：地利创造好平台	7
基因之三：人和演绎好气场	14

第二部分 珠三角企业产业动态大挑战

第一章 企业产业环境生态大挑战	23
第二章 企业产业主体生态大挑战	31
第一节 “过了河”还要摸着石头走	31
第二节 民营企业短命悲剧	36
第三节 家业继承者：向左走？向右走？	39

第三部分 珠三角产业嬗变传递价值信号

第一章 家电行业——“舶来”产业为何异军突起	47
第二章 建陶产业——千年文化为何“养”不出大品牌	59



第四部分 珠三角企业突围之道

第一章 观念突围之道	65
第一节 从“小家碧玉”到“大家闺秀”	66
第二节 从“小富即安”到“居安思危”	68
第三节 从“投机取巧”到“明志笃行”	71
第四节 从“低头走路”到“抬头看天”	78
第五节 从“诸侯纷争”到“合纵连横”	80
第二章 战略突围之道	83
第一节 企业灯塔与航标	83
第二节 战略不是教条 而是变通	89
第三节 突围蹊径：差异化竞争	94
第四节 整体谋划服务竞争战略	98
第三章 品牌突围之道	104
第一节 饱尝品牌之痛的珠三角企业	104
第二节 品牌，不是喊口号这么简单	113
第三节 从量变到质变：品牌战略转型的实现	120
第四节 创设一个好的品牌需要“内外兼修”	124
第四章 企业组织化突围	134
第一节 人才荒：狼真的来了	134
第二节 反思——他们是谁逼走的	137
第三节 得人才者得天下	140
第三节 组织化能力是企业品牌发展大后方	142

第五部分 珠三角企业突围好榜样

第一章 华为——创新生命力的战略开拓者	151
第一节 创新是华为的不竭动力	151
第二节 面对困境，用“狼文化”去战斗	153
第三节 唯学识论英雄，不断技术领先	155



第四节 “思想创造”比“技术创造”更重要	156
第五节 制度化的“无为而治”成就了大业	157
第二章 美的——求真务实的战略创新者	161
第一节 穷则思变成就傲人业绩	161
第二节 改制带来了惊人的“裂变”	163
第三节 创新战略“玩转”家电江湖	165
第四节 资本运作加速打造家电“王国”	166
第五节 品牌魅力绽放出耀人光彩	168
第三章 万科——专业化战略的领导者	170
第一节 战略“撤退”，树立专业化的价值观	170
第二节 专业化的高度就要卖“标准”	172
第三节 不“颠覆”就成不了“先锋”	174
第四节 “精细化”提升“专业化”品牌魅力	175
第四章 格力：专业成就世界品牌	178
第一节 格力企业成长史	178
第二节 十余年磨“格力”一剑	180
第三节 掌握核心科技，成为世界品牌	184
第五章 TCL—中国企业走向国际化先驱者	186
第一节 历史机遇产业跟随者	186
第二节 诸侯文化是 TCL 国际化进程最大的挑战	188
第三节 在国际化进程中成长的 TCL	190
陈小马：借势是民营企业发展最好战略决策	198
喧嚣里的清醒值得尊敬	202
后记：人的超级活法	204

第一部分

破解珠三角企业成长基因

虽然珠三角地区经济地位在过去 30 年里一直领跑全国，也造就一批批财富巨子，但随着改革经济发展，其先天的资源优势能否转换为持久竞争力，是值得所有关注珠三角经济发展人深思。

珠三角企业推动中国经济改革开放，功不可没。但大家在享受这个成功荣誉后，我们有没有去认真思考他们的成功原因？珠三角企业之所以优先快速发展可以说有着特定的历史机遇条件的，这个机遇条件就是“天时、地利、人和”。天时是一个泱泱大国内在资源和人们生活需求，地利是日本、中国台湾、中国香港与广东的交通便利，人和是中国大量劳动力成本支撑。

一旦珠三角企业先天优势资源失去后，那么他们该拥有什么样的竞争力去获得新的生存之道呢？



基因之一：天时带来好机遇

1978年，中国人均国民收入在所统计的188个国家和地区中排名第175位，绝对处于低收入国家之列。当时中国国家领导人也是在这样的危机感下痛下决心来推行改革开放的，而这一危机直接产生于中国经济与世界发达国家的差距。

中国在北宋时，GDP占世界1/3，清朝前期的中国GDP为居全球首位。但在世界进入工业化时代后，由于封闭、保守，中国经济大大落伍，以至于20世纪70年代，拥有世界近1/4人口的中国，国民总收入竟不足世界1%。

在国际竞争和国内经济现状的双重压力下，蕴藏已久的改革动力喷薄而出，发展重经济，改善民生成为全国人民内心最期待的变革课题。

1978年，中国共产党的十一届三中全会，中国选择了“改革开放”的大略，开始用理性的眼界和观点来审视中国自身状况，中国和世界的关系以及自身的发展和全球化之间的关系。

邓小平经过慎重的思考，带领中国选择了“有中国特色的社会主义”道路，决定在观念、思想和管理上变革和创新。于是在1979年伊始，中共广东省委第一书记习仲勋就提出，要利用临近港澳的有利条件，在广东搞一个出口加工区。经广东省委、省政府研究，决定在深圳、珠海两市试办出口特区，这引起了争论，但是邓小平同意了。他说，你们自己去搞，杀出一条血路来。

因此，珠三角地区成为了中国改革开放的排头兵，摸着石头过河，用胆识谱写了“春天的故事”。珠三角企业不孚众望，终究“杀出一条血路”，创造出无数个经济神话。

珠三角企业率先在全国进行改革开放，长期压抑的购买力和消费欲望一下子在全国爆发，于是使珠三角商贸流通企业长期处于全国的优势领先地位。一方面，现代中国的大多数先进的商业模式以及运行业态，都是由广东商业企业引入并尝试，例如超市、购物中心、



购物广场、第三方物流等；另一方面，20世纪80年代至90年代初，不仅珠三角“广货”销遍全国，旺盛一时，而且广州及深圳的零售企业、餐饮企业、酒店企业、批发市场、商业街等一度领先全国，形成了“发财到广东”的盛世。

广东人的“敢为天下为先”精神也表现在实施名牌带动战略。如华帝7位股东集体让贤的体制改革。1999年10月28日，华帝“调整”的动作让业界震惊：7位创始人集体隐退，作为中国职业经理人“样板”之一的姚吉庆被推上总经理的位置。这个集体让贤的敢为天下为先故事，就是当时业界享有盛名的“两权分离”。即把企业的经营管理全部交由职业经理团队打理，实现所有权和经营权的分离。老板主动让贤的故事甚至吸引了著名经济学家吴敬琏专门从北京来到中山小榄镇访问此事。

在金融方面的试验更多，全国第一家股份制商业银行1987年在深圳成立，打破了银行国有的传统理论；第一家证券公司也于同年出现在深圳，深圳证券交易所于1992年成立，成为中国两大证交所之一；在外汇严格管制的情况下，深圳也于1985年首先开办了外汇调剂中心，外汇交易逐渐发展起来。其他如按揭贷款、汽车贷款、离岸金融业务等新业务，都是经过深圳的试验，推行到国内其他地区。经济特区作为“改革的试验场”，敢于尝试，敢于承担责任，为中国的经济改革积累了宝贵的经验，作出了有益的探索。

山门打开，两翼齐飞，随着珠三角和山区及东西两翼联手推进产业转移，珠三角及周边欠发达地区形成了双赢的良性发展态势，正在高速发展中的广东经济的施展空间得以扩容。

珠江三角洲地区率先推进市场化的改革，并利用毗邻港澳的优势率先开放，大大吸引外资加盟珠三角区域经济高效快速的发展环境中来。

不谋全局者不足谋一域。从谋一域而活全局，正是邓小平经济特区理论目标所在。

在邓小平看来，社会主义的根本目的就是解放和发展生产力，办经济特区就是要为中国特色社会主义现代化道路“杀出一条血路来”，这不仅在社会主义发展史上是一大创举，而且在世界经济性特区发展史上也是一个新的贡献。邓小平指出，经济特区重要功能，就是在发展自己的同时，也要带动落后地区的发展。“我们的政策是让一部分人、一部分地区先富起来，以带动和帮助落后地区，这是一个义务。”“沿海地区要加快对外开放，使这个拥有两亿人口的广大地带较快地发展起来，从而带动内地更好地发展，这是一个事关大局的问题。”“共同富裕的构想是这样提出的：一部分有条件地区先发展起来，一部分地区发展慢点，先发展起来的地区带动后发展地区，最终达到共同富裕。”“在经济政策上，我认为要允许一部分地区、一部分企业、一部分工人农民，由于辛勤努力成绩大而收入先多一些，生活先好起来。一部分人生活先好起来，就必然产生极大的示范力量，影响左邻右舍，



带动其他地区、其他单位的人们向他们学习。这样，就会使整个国民经济不断波浪式地向前发展，使全国各族人民都比较快地富裕起来。”正如邓小平所指出的：“这是一个大政策，一个能够影响和带动整个国民经济的政策。”

1994年10月8日，广东省委在七届三次全会上提出建设珠江三角洲经济区，“珠三角”作为一个概念首次正式提出。从此，“珠三角”被赋予了特殊的使命，成为中国改革开放的先行区。特区模式的区域在不断扩大。“珠三角”最初由广州、深圳、佛山、珠海、东莞、中山、惠州（应该是江门）7个城市及惠州、清远、肇庆三市的一部分组成，如今“珠三角”范围调整扩大为广州、深圳、佛山、珠海、东莞、中山、惠州、江门、肇庆9个城市组成的区域。珠三角作为改革开放的“先行先试”区域其成绩斐然，有目共睹。

珠三角经济快速发展除了国家特殊政策、优越地理环境外，当地政府扶植与推动功不可没。一个地区企业能否取得良好的发展，当地投资氛围、经商的环境是一个极其重要的因素，而当地政府作为对这种因素形成起着决定性作用。可以说珠三角企业之所以能发展这么快，珠三角当地政府功不可没。

有人说，最早改革开放的珠三角，堪称企业家的乐园。在这里，无论什么样的企业，无论多么小的规模，也无论做什么，都可以在这里找到合适的土壤生根发芽。的确，在这里，成千上万的企业遍地开花，产品的种类更是五花八门，让人眼花缭乱。这要归功于珠三角地区的各级政府部门。一个地区的经济要获得长足有效的发展，政府服务指导功能起到关键性作用。如在韩国，一些著名的特大型跨国企业，其背后往往都有政府的背景，有政府的支持作后盾，有庞大的银行或财团为其提供数额巨大的资金支持，企业的利益与财团的利益紧密相连，结成共同的利益链条，银行或财团往往会在企业的技术研发、开拓国际市场乃至销售渠道方面提供巨资，以确保跨国公司的领先优势，日本也是这样的情况。

除了良好的平台和政策支持外，珠三角各级政府每年都拿出巨额资金，用于山区基础设施和公用事业的建设，到2001年底，全省公路里程已达10.47万公里，其中山区公路6.27万多公里约占全省通车里程60%，基本实现了村村通机动车的目标，制约山区和东西两翼发展的交通“瓶颈”基本解除。一条条四通八达的公路为贫困地区夯下坚实的发展之路，成为贫困地区致富的“生命线”、“希望线”。

过去30年，珠三角基本上依靠胆识和政策优势，率先“杀出一条血路”，走在中国经济发展的最前列。

观点与启示——历史机遇让珠三角企业领先一步

观点与启示一：中国市场是一个特殊的市场，由于历史的原因，压抑了多年的消费欲



望，浓缩在短短的十多年爆发。而在西方，这一过程是渐进完成的，大约经历了六七十年。也就是说，在中国这样一个急剧变化与膨胀的市场中，一大好处是带给企业无数机会。

观点与启示二：率先着手破解中国发展的深层次矛盾和根本难题，为中国经济转变和发展重新杀出一条血路。

观点与启示三：打破中国传统的地区分权式模式，建立城市群一体化发展，城乡规划一体化，基础设施一体化，产业布局一体化，环境保护一体化，基本公共服务一体化，“五位一体”雏形已然开始形成。