

跳出同质思维，

从跟随到领先

企业成长模式创新 3 大路径、66 案例

传统行业微利时代 缺乏资源 怎么办？

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

郭剑 著



跳出同质思维，从跟随到领先

企业成长模式创新 **3** 大路径、**66** 案例

郭 剑 著

电子工业出版社

题记

新的目标，不一定在你原来所走的路上。

——张瑞敏

引言

探寻企业成长的核心逻辑

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

中小企业成长的核心逻辑是什么？

这是本书努力思考并试图在一定程度上给出回答的问题。本书给出的回答是：思维和模式的创新，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：

观点一：中小成长型企业面临的十大挑战，分别对应十个关键词——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、客户主权、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，其背后体现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。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：净成长率，即剔除企业外部因素后的内源性成长速度；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；价值创造能力，即客户价值、盈利能力与价值链地位的综合评价；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、资源优劣等并非决定企业成长性的根本要素，企业成长的核心逻辑在于思维和模式创新。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到运营、由运营

到模式的三重境界。极少量的创新乃至创造了成长模式的企业处于金字塔的塔尖，更多的培育起运营优势的企业处于金字塔的塔腰，众多的依托甚至依赖于资源优势的企业处于金字塔的塔基。

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，企业需要实现由规模增长到价值增长、由内向外到由外向内、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，有没有独树一帜的思维，有没有愈挫愈勇的坚忍，这是创新者要面临的真正考验。知易行难恰恰是成功者寡、失败者众的根本原因之一。

观点八：模式创新与能力培养相伴相生。缺乏能力支持的模式创新只能是空中楼阁，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。

对于本书的出版，我要特别感谢方向明老师。作为国内资深财经记者，方老师的见识和功力令我折服，品行与为人更令我敬重。方老师指导我对中小企业成长模式的学习和研究，本书的一些重要观点和思想更直接来自于他的亲自指导。

本书着重讨论和分析了66个企业案例。真诚地向这些企业的领导和员工表示崇高的敬意与诚挚的谢意。没有他们的创新性实践与探索，就不可能有本书的产生。

本书的案例资料参考了中国台湾标杆学院院长朱博湧教授主编的《开创蓝海》等书籍，以及《竞争力》《全球商业》《21世纪商业评论》《21世纪经济报道》《中国企业家》《中国商业评论》《IT时代周刊》《IT经理世界》《商学院》《财富》《商业周刊》等主流财经杂志，谨此表示作者诚挚的致敬与感谢。

中国经济的成长需要一批批中小企业健康、持续、和谐地成长，而目前对中小企业特别是中小企业成长模式的关注和研究还相对较为薄弱，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，书中定有诸多不当甚至错误之处，诚恳地期待和欢迎读者提出各种批评、意见与建议。

contents
目录

第一篇：读懂大势——企业面临的十大挑战

第一章 中国企业面临的十大挑战

关键词一：中国优势与中国企业优势 / 4

关键词二：微利时代 / 6

关键词三：全球化 / 7

关键词四：产业新趋势 / 9

关键词五：价值链重构 / 11

关键词六：客户主权 / 12

关键词七：资本力量 / 14

关键词八：组织能力 / 16

关键词九：人才挑战 / 18

关键词十：同质化思维 / 19

第二篇：成长的秘密——思维创新、模式创新

第二章 “一技之长” 难保持持续成功

港湾网络倒下之谜 / 24

港湾的三大悖论 / 25

港湾的启示 / 27

更多“一技之长”的例子 / 28

产品的“一技之长”：商务通 / 28

广告的“一技之长”：橡果国际 / 29

渠道的“一技之长”：波导手机 / 29

成本的“一技之长”：比亚迪电池 / 30

“技术型成功”为何走不远 / 31

什么是真正的成功 / 32

“一技之长”的背后是什么 / 33

比较竞争优势与持续竞争优势区别何在 / 33

“术的成功”为何不能持续 / 34

企业为什么难以突破“技术型成功”的窠臼 / 35

判断企业的成长性 / 35

第三章 企业成功有相同逻辑

苹果 iPod：技术的失败与模式的成功 / 40

苹果公司的前世今生 / 40

iPod 成功的原因 / 41

卡地纳健康公司：夕阳产业中的成长之星 / 43

基点一：需求创新 / 44

基点二：价值整合 / 45

ZARA 服装：速度创造奇迹 / 46

成长的秘密 / 47

第四章 企业成长的三重境界

第一层境界，取决于资源的优劣 / 52

第二层境界，取决于运营的高下 / 53

第三层境界，思维和模式的创新 / 55

要素一：战略定位 / 56

要素二：客户价值 / 57

要素三：盈利模型 / 58

要素四：战略控制 / 59

要素五：运营能力 / 60

第三篇：跳出同质思维——成长模式创新三大路径

第五章 如何转变思维

目标：从“规模增长”到“价值增长” / 68

TCL——“大”与“强”的纠结 / 68

强而不大的三个例子 / 69

视角：从“由内向外”到“由外向内” / 71

索尼——核心竞争力的误区 / 71

心态：从“封闭自主”到“开放协同” / 73

“消化不良”的京东方 / 73

三大思维路径 / 75

分众的模式创新之道 / 76

第六章 路径一：需求创新

NBA——精心设计的篮球赛 / 82

需求创新的四条路 / 83

删减 1：市场删减 / 84

- 删减 2：客户需求删减 / 85
如家的需求创新 / 86
- 删减 3：产品功能删减 / 88
索尼 Walkman 的诞生 / 88
“夕阳勇士”德生 / 89
- 删减 4：产品复杂性删减 / 90
联想天禧的“一键上网” / 90
好 123 的“草根创新” / 91
- 嫁接 1：产品功能嫁接 / 93
华旗——USB + MP3 / 93
宏达电子——PDA + 手机 / 94
- 嫁接 2：产品与内容、服务嫁接 / 95
宝钢的“宝时达” / 95
百略特的服务之道 / 97
- 嫁接 3：新兴技术与传统行业嫁接 / 98
雅昌——传统印刷 + IT + 艺术 / 98
- 嫁接 4：不同价值元素嫁接 / 100
明华园——传统 + 现代 / 100
明基——IT + 艺术 / 102
- 转换 1：客户转换 / 104
皇马的“银河战略” / 104
以小胜大的佳能复印机 / 107
- 转换 2：高端市场与中低端市场转换 / 108
罗技——小鼠标，大门道 / 108
斯沃琪的钟表王国 / 110
- 转换 3：功能性需求与情感性需求转换 / 113
壹咖啡——卖的就是咖啡 / 114
- 转换 4：传统业务升级转型 / 116
联邦快递的“电子快递” / 116

- 新竹货运的整合服务 / 118
- 整合 1：基于客户需求的系统解决方案 / 119
 - 出租车司机的“解决方案” / 119
 - 万达的“订单地产” / 120
 - 为中小企业护航的罗马银行 / 122
- 整合 2：基于产品生命周期的整合服务 / 123
 - 金宝山——墓地还是艺术 / 123
 - 不卖空调的远大 / 125
- 整合 3：基于基础产品的衍生产品与服务 / 126
 - 曼联——用足球赚钱的 100 种方法 / 126
 - 从机器到服务的 GE 医疗 / 127
 - 历久弥新的香港中华煤气 / 128
- 整合 4：基于品牌内核的产品与服务整合 / 130
 - 形散神聚的维珍 / 130
 - 第一财经和迪士尼的品牌延伸 / 132

第七章 路径二：产业洞察

- 米塔尔眼中的钢铁业 / 136
- 洞察产业本质特征 / 139
 - 中集的产业逻辑 / 140
- 洞察产业发展趋向 / 142
 - “犯傻”的万通 / 142
 - 招商银行的成长“捷径” / 143
- 洞察产业关键环节 / 146
 - 晋亿螺丝的“离经叛道” / 146
 - 海螺水泥的“T 形战略” / 149
 - 美特斯邦威的“虚拟经营” / 150
- 洞察产业消费趋势 / 152
 - 丰田普锐斯的成长之路 / 152
 - 中小企业如何把握消费趋势 / 155

第八章 路径三：价值整合

- 买下沃尔玛 / 158
- 秦川机床的跨国并购 / 159
- 价值整合的要点 / 160
- 资源整合 / 161
 - 利丰的“全球资源整合” / 161
- 产业整合 / 164
 - 德隆的再反思 / 164
 - 永乐的超常规成长 / 166
 - 万向的产业整合 / 168
- 价值链整合 / 170
 - 价值链整合 VS 纵向一体化 / 170
 - 占据产业链关键环节 / 172
 - 高通的“专利墙” / 173
 - 价值链整合的两个例子 / 175
- 价值网整合 / 176
 - 价值链 VS 价值网 / 176
 - 哈利·波特价值网 / 178
 - 家政女王玛莎 / 180
 - ABB 的全球价值网络 / 182

第四篇：从跟随到领先——步骤和方法

第九章 思想准备：敢于不做大多数

- 另类的华为 / 190
- 韦尔奇的三部曲 / 192

独孤求败的勇气 / 194

盛大的“惊险一跳” / 194

攀越自己“这座山” / 195

特立独行的思维 / 196

愈挫愈勇的坚忍 / 198

第十章 找寻成长模式的具体步骤

顺驰 VS 戴尔 / 202

模式创新的步骤 / 205

第一步：建立系统思维 / 206

第二步：成长模式创新 / 208

第三步：检测成长模式 / 211

第十一章 培育三大创新能力

技术创新能力 / 217

海信的“信芯” / 217

吉利的“正向设计” / 220

市场创新能力 / 222

沃尔玛和 Google 的失误 / 222

小而强的意大利企业 / 224

运营创新能力 / 226

后记：思维无疆，创新永恒

【第一篇】

读懂大势 ——企业面临的十大挑战



中国企业面临的十大挑战

『第一章』

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，一切都灰飞湮灭。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

跳出同质思维，
从跟随到领先

今天，中国企业所处的时代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，这十大挑战和以下十个关键词密切相关。

关键词一：中国优势与中国企业优势

如果不是因为富士康员工“九连跳”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集团（以下简称“鸿海”），富士康是其旗下自有品牌。郭台铭创办的鸿海在《财富》杂志最新公布的2012年度世界500强中名列第43位。

鸿海是世界电子业无可争议的“全球代工大王”。其高速增长始于1988年，这一年鸿海在深圳的厂房落成。1993年，郭台铭在中国大陆加速布局，在深圳建成全球最大的个人计算机组装基地，在昆山建成关键零部件最大制造基地。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。正是中国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，为什么走向中国大陆的鸿海走进了500强，而中国大陆至今没有成长起多少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并赚取丰厚利润的同时，越来越多的中国本土企业却日益陷入三大困局之中。

首先，众多企业难以摆脱价值链低端环节

夸夸其谈地讨论“中国制造”与“中国创造”都没有实质性意义，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：