



创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭源泉，也是中华民族最为鲜明的民族禀赋。

——习近平

JOMOO 九牧

中国高端卫浴领导者

颠覆创新

——解密隐形冠军九牧卫浴发展之路——

段传敏 李宇健◆著

中国高端卫浴领军品牌九牧卫浴的创业、创新与发展之路，
深刻揭示当代民营企业不凡的成长轨迹

ARTLINE

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

JOMOO 九牧

中国高端卫浴领导者

颠覆创新

——解密隐形冠军九牧卫浴发展之路——

段传敏 李宇健 ◆ 著

ARTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆创新：解密隐形冠军九牧卫浴发展之路 / 段传敏, 李宇健著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2015.3
ISBN 978-7-5699-0142-9

I. ①颠… II. ①段… ②李… III. ①卫生设备—制造工业—工业企业管理—经验—福州市②厨房设备—制造工业—工业企业管理—经验—福州市 IV. ①F426.44

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第035296号

颠覆创新：解密隐形冠军九牧卫浴发展之路

著 者 | 段传敏 李宇健

出版人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 张彦翔

特约编辑 | 孙莹强

装帧设计 | 李尘工作室

责任印制 | 警 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 泉州汉光印刷有限公司

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 15

字 数 | 230千字

版 次 | 2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0142-9

定 价 | 42.00元

版权所有, 侵权必究

序1

九牧卫浴的基因

陆新之

央视举办“2015年广告招标会”，让人不意外的是，九牧卫浴最终以2亿元拿下了央视《新闻联播》后10秒标版等3个黄金标段及其他认购资源。九牧不仅成为了建材卫浴行业首家中标央视标版广告的企业，也开创了建材卫浴行业在央视黄金资源广告招标大会上中标的先河。2014年的“双十一”电商大战中，九牧以全网2亿元的销量傲视群雄，成为建材卫浴行业最大的赢家，延续了5年同行全网销量第一的神话，刷新家居卫浴纪录，并首次全面实现O2O。这些尝试都令人鼓舞。

2014年11月，我专门走访了九牧卫浴总部，感受良多。

这是一个有25年底蕴的公司，经历了改革开放以来的重要经济阶段，起起伏伏，如今成为大建材行业的龙头公司，可喜可贺！而九牧卫浴能够从无到有，由小到大，越战越勇，得益于公司的市场基因。在我看来，九牧卫浴这家公司，与生俱来就贴近市场，从客户出发，以客户为中心，以市场为驱动，向市场要收入，向市场要利润。这方面，在本书之中的故事比比皆是，发人深省。

这又是一个年轻的公司。年轻在于这家公司充满了创新的冲动与颠覆的激情。公司上下，从领导人到高管团队，从设计部门专才到后勤支持人员，这种焕然一新的精神气质，仿佛当下领先的互联网公司那种只争朝夕。

事实上，中国的卫浴产品也好，大建材行业也罢，都还是群雄逐鹿，未见端倪。而九牧卫浴在这方面早着先鞭，自己25年的历史都要颠覆的气势布局，未来大有可为。

我欣慰地看到，目前九牧卫浴已大致制定了2015~2030年的发展目标：2020年成为国际化高端卫浴领导者，2030年成为全球化高端卫浴领导者。

我相信这是很有可能实现的梦想。

（作者为知名财经作家、亨通堂机构创办人、
德丰基金合伙人）

序2

创新中国的企业使命

段传敏

成为创新型国家正成为中国的基本国策。创新也成为上至国家最高领导人，下到千千万万的企业家提及率最高的词语之一。

国家对科研投入的力度越来越大，我国已成为名副其实的科研大国，政府每年投入科研的财政经费达5000亿元，各相关部门都制定了许多鼓励、扶持创新的政策制度。

早在2006年，时任全国人大常委会副委员长的路甬祥就在十届全国人大常委会第二十二次会议第三次会议上指出：“要进一步实施好专利法，推动企业真正成为技术创新的主体。”2012

年，时任国务院副总理的李克强在中国发展高层论坛2012年年会上明确指出，推进结构调整要靠创新，“必须坚持企业为主体，市场为导向”。

毫无疑问，民营企业和混合所有制企业将承担重担。问题是，这些企业能堪大任吗？

一直以来，我们的政策制定者们不能信、不敢信这一点。不能信是因为新中国成立一直坚持公有制；虽然改革开放以来，国家开始重视民营企业的发展，但直到2013年十八届三中全会上，民营经济和其他非公经济才开始在国家的文件上被置于与国有经济近乎同等的地位。十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，文件指出：“公有制经济以及非公有制经济都是社会主义市场经济的重要组成部分，都是我国经济社会发展的重要基础。必须毫不动摇巩固和发展公有制经济，坚持公有制主体地位，发挥国有经济主导作用，不断增强国有经济活力、控制力、影响力。必须毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，激发非公有制经济活力和创造力。”

“不敢信”是源于一直以来非公经济企业相对比较弱小，全社会保护知识产权意识比较淡薄，专利侵权行为屡屡发生，学研单位与产业企业脱节，直接或间接地影响了企业自主创新行为和

活力，因此在研发创新上无力或不敢进行大的投入，一度给政府和社会造成“难堪大任”的印象。

但近年来，随着民营经济的快速发展，一些数百亿元甚至上千亿元资金规模的巨型企业开始涌现，个体（民营）企业的实力大大增强。它们在激烈的市场竞争中充分意识到创新的重要性以及创新给企业带来的可持续发展的价值。企业开始持续追加研发投入，并开始以市场为驱动，整合学院、研究院的技术研究资源，推动企业迅猛地向前发展，这就真应了那句话——“让市场在资源配置中起决定作用”。这种来自民营的自下而上的力量才应是深化经济体制改革的关键所在。

来自福建的九牧厨卫股份有限公司历经25年的沉淀、积累和高速成长，对创新的不断颠覆性实践以及不断总结和思考，目前已达到数十亿元规模，成为厨卫行业隐形的冠军。

它向社会证明，市场在资源配置中完全可以起到“决定作用”，即便没有国家在资金方面的支持，市场提供良好的竞争与法制环境，民营企业照样可以通过持续的创新快速成长壮大。因为市场早已经用适者生存的竞争法则让它领略了创新的重要性与巨大经济价值。

可以说，九牧的颠覆创新实践为正在加速推进的混合所有制

经济改革以及国有企业、事业改革，进而推动整个社会创新生态圈的形成与合作链的重塑，提供了一个有力的范本。

创新就是特指研发投入吗？一直以来，这似乎是理论界的误导。国家对技术层面的创新有着异乎寻常的重视——这在国家层面本无可厚非，可以集中全国技术和资源专攻一些世界级或国家级的、不是一个企业能有实力投入或投入后无法较短时间见到成效的重大科研项目，但这种偏爱在各级政府中蔓延就变成了巨大的问题。

技术是改变世界的核心驱动力之一，而并非唯一，也并非当下最重要和最迫切的因素。

斯坦福大学管理科学与工程系教授、亚太中心主任、《源创新》一书的作者谢德荪指出：“高科技不一定能变成创新经济，而创新经济可以在没有高科技的情况下做成。”

在谢教授看来，对一个国家、地区或某个企业来说，创新的意义不在于新科技、新产品或新服务，而在于创造新价值，因为没有价值的新科技或新产品不能带来利润，只是浪费资源。

这正是笔者将九牧作为研究对象的意涵所在。在采访过程中，九牧上至董事长下到一般员工，谈到创新时频频强调“倒着来”、“颠覆一切”，他们试图将顾客价值摆在首位，将内部的创

新活动与市场 and 顾客挂起钩来、与效益和数字联系起来。

本书只是开启了创新联盟案例研究中心对中国企业创新实践研究的一扇窗户，也为专家和学者开展的相关理论或学术研究提供了现实案例。我们期待未来更多创新型企业崛起。

本书涉及的九牧“颠覆创新”的实践内容均来自本人一手的访谈和深入的调研分析，力求全方面展现九牧自创办以来一直努力的几大核心方向。尽管，其领导人并未提及这些关键字，但笔者透过历史的迷雾和芜杂的材料，分明看到了潜伏其后的这些思想特质。

流行只是流行。一段时间有一段时间的潮流，但当它退去，留给世界的还是基本的要素。必须要在满足用户价值的基础上为企业创造价值。产品固然是工业时代的产物，但在互联网当道的今天它似乎复活了，重新焕出异乎寻常的魅力。

本书带来的关键价值之一是关于全价值链的创新思考，它不仅是技术研发层面的设计、外观、功能、审美、色彩的产品创新，更是品牌、服务、管理、文化、营销甚至思维等软实力方面的创新，哪怕是小小的完善与进步的“微创新”，也可以带来制度、模式乃至企业价值观与时俱进的颠覆性政变。

九牧所带来的关键价值之二则是创新的大众化，即创新不再

是研发部门的专利，也并非企业家和高层人士的专用词汇。创新与激发企业的每个员工的创造力有关。

当然，了解这些并不意味着你可以完全看透九牧。事实上，创新是一个不断试错的过程，它绝非仅是时髦的词汇，能立竿见影地带来滚滚财富，相反，创新工作知易行难，充斥着风险。这也是企业家伟大之所在，他们能从巨大的风险中审时度势，勇于试错，能迅速以成功创新带来的价值消化企业运行中的试错成本——虽然常常处于失败的边缘。这也是本书力求展现九牧的创业历史和发展过程的诸多细节的用意所在。

因此，创新两个字无法替代企业日复一日、年复一年的探索、决策；创新型国家说起来容易，但如果没有像九牧这样的企业勇敢践行，再多的创新政策也将是无源之水、无本之木。而正是无数企业锐意创新，以创造价值为使命，中国产业经济才得以不断做强做大。

中国创造、中国品牌正巍然屹立在世界的东方，你看到它们正在崛起、朝你走来、走向世界的脚步了吗？

目 录

序1 九牧卫浴的基因 001

序2 创新中国的企业使命 003

引子 九牧传芳 001

第1章 解密隐形冠军

勇闯互联网，第一是怎样炼成的？ 013

“五星定制空间”横空出世 022

蓝海战略拓展三维空间 029

失去对品牌的主导，心脏就会停止跳动 034

用马桶代言 042

大客户营销，“卖产品就是卖价值” 047

国际化：坚持九牧品牌，坚决不做OEM 054

第2章 逼疯自己，把产品做到极致

汽车设计之父的大跨界 062

玩心跳，与顶尖高手过招 070

“危”中寻机，颠覆性龙头产品问世 081

产品微创新，用户微体验 085

制造“口碑”，传燃市场 092

与乔布斯的精神对话 100

突破成本瓶颈的“秘密武器” 106

机器人的效率与用户的价值 112

第3章 一切为了颠覆

二次创业，乱中取胜 121

现场出绩效，一线出业绩——打造“天宫一号” 135

快效益，平组织 143

掌握消费者就是掌握未来 150

“夜总汇”的颠覆激荡 157

胳膊肘往外拐 166

搭事业舞台，唱价值大戏 176

先造“人”，再造产品 181

第4章 中国梦，九牧梦

制度为先，创新“立宪” 188

小基层大收益 193

“对标”、“拿来”、“改良”，一个都不能少 201

九牧梦，中国梦 207

附录一 九牧创新“语录” 215

附录二 九牧简介 219

附录三 九牧大事记 222

引子

九牧传芳

泉州早在一千五百多年前的唐朝时就是世界四大口岸之一，宋元时期被称为“东方第一大港”。这里是联合国教科文组织唯一认定的绵延几个世纪的“海上丝绸之路”的中国起点，是古代中国与世界其他地区进行经济文化交流的海上通道。

唐朝中后期，陆上丝绸之路因战乱受阻，加之同时期中国经济重心已转到南方，而海路又远比陆路运量大、成本低、安全度高，海路便取代陆路成为中外贸易的主要通道。

那时运送的主要大宗货物仍是丝绸，所以后世把这条连接东西方的海道叫作海上丝绸之路。到了宋元时期，瓷器渐渐成为出口的主要货物，因此这条海道又被称作“海上陶瓷之路”。

不过，泉州真正在世界闻名还要归功于一位叫马可·波罗的欧洲人。七百多年前，这个意大利威尼斯的旅行家怀揣财富梦，不远万里来到中国，在这里游历、工作了十多年。

马可·波罗在他的游记中记述了在福建泉州见到的繁华景象——“货物堆积如山”，“船舶往来如梭”，“瓷香弥漫”。当时许多泉州人也远赴海外从事贸易。

他还特别提及泉州的瓷器：“刺桐城（泉州）附近有一别城，名称迪云州（德化），制造碗及瓷器，既多且美。”当时泉州的白瓷已在世界闻名，可见现在它作为中国的陶瓷重镇不是偶然的。

1291年冬，在中国混得相当不错的马可·波罗奉中国皇帝的命令护送科克清公主远嫁波斯，而船队从泉州港起航。

事实上，元代的泉州正处在中国对外通商贸易的全盛时期，外国商人、传教士、旅行家接踵而至，佛教、伊斯兰教、基督教等开始在附近地区流行，亚非各国的商船也频繁在这个港口出入，一片繁荣景象。

后来，马可·波罗在其著作《马可·波罗游记》中盛赞泉州这个世界上最大的港口，并称之为“东方的阿姆斯特丹”，泉州也随之成为欧洲商人和游行者的梦想之地。可以说，自古以来这

里就是海洋文明和内陆文明的交汇之地，有着独具的海洋观念。

但是，如果你认为泉州的海外血统是这个时候才形成的，那就错了。资料显示，时间再前推至公元前1000年，这里就居住着从海上抵达的人们，他们分为七个族群，并具有马来-波利尼西亚血统，算起来，当时的泉州人已经是中外联姻的族群了。

现在泉州的企业均具有天然的国际化视野，恐怕与这种基因有关。本书要详细介绍的九牧厨卫股份有限公司（以下简称“九牧”）就诞生在这里。

说完泉州，我们再来说说泉州的林姓，因为林姓与本书密切相关。

汉朝统治终结时，出现了由北向南逃难的人流，迁徙者由西北沿闽江支流行进，一小部分人沿海岸从北向南行进。在迁移的过程中，难民们和文化水平低于他们的当地居民相遇了。

这样的迁移和共存，直到公元4世纪，郑、陈、黄、林四个被推翻的晋朝家族逃亡到福建，才开始了真正的南北大融合并产生了后来的“闽商文化”。

关于“林姓”的来历最早的记载源于商朝。据说，商朝末年，暴君商纣王宠爱妲己，荒淫无道，残害忠良。比干作为王叔对其行为一再劝阻。纣王执迷不悟，反而惨无人道地将比干杀害