

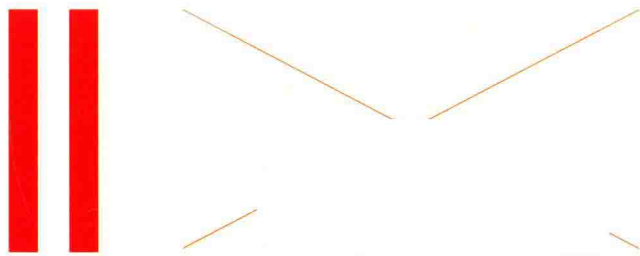


在变化中取胜的能量
在迭代中成功的方法论

构筑未来商业的内在力量

迭代力

张增先 | 王定标 | 潘永焕【著】



在秒变时代，迭代力是企业的核心竞争力

从需求、产品到商业模式，快速完成商业闭环
从战略、执行到团队组织，完美打造未来企业



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

ITERATION

迭代力： 构筑未来商业的内在力量

张增先 王定标 潘永焕 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迭代力：构筑未来商业的内在力量 / 张增先，王定标，潘永焕著. —杭州：浙江大学出版社，2019.1
ISBN 978-7-308-18679-7

I. ①迭… II. ①张… ②王… ③潘… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 228113 号

迭代力：构筑未来商业的内在力量

张增先 王定标 潘永焕 著

策 划 北京即刻知识科技有限公司·布克加
策划编辑 顾 翔 余燕龙
责任编辑 张一弛
责任校对 汪淑芳
封面设计 VIOLET
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13.25
字 数 145 千
版 次 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-18679-7
定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

“赢”接下一轮繁荣

今年是改革开放 40 周年。40 年来，中国迅速从农业国发展成工业国。工业和农业的生产方式有一个根本的区别，即农业对资本的需求相对较低，资本主要用在灌溉设备、农业机械等方面。而工业总是伴随着快速的资本积累，主要体现在固定资产投资方面。因此，工业化时期，投资是拉动经济增长的最主要动力。在改革开放的前 30 年里，我国固定资产投资增速约两倍于 GDP（国内生产总值）的增速，就是投资驱动增长的直接反映。

宏观层面上，我国工业化基本完成，已经进入后工业化阶段。进入后工业化阶段后，经济现象发生了以下变化。

变化一：资本积累的速度大大放缓。过去几年，我国固定资产投资增速基本与 GDP 增速同步，从两位数跌到了个位数（6%~7%）。也就是说，今后投资不再成为我国经济增长的核心动力。

变化二：产能普遍过剩，企业经营变得困难。宏观政策开始失灵，不管是财政政策还是货币政策。工业化时期的财政政策和货币政策的主要作用是拉动投资需求，通过政策促进投资，扩大产能，驱动经济增长。但在产能过剩的前提下，宏观政策已经很难刺激投资需求，因为投下去的资金已经赚不到钱了。产能过剩导致供大于求，市场出现恶性竞争。对企业来说，继续扩大规模无异于“找死”，不扩大规模又没有价格优势，无异于“等死”。经营陷入前所未有的困境。

变化三：制造经济转换为服务经济。市场经济规律告诉我们，从工业化阶段过渡到后工业化阶段，经济发展也必然从以制造业为中心让渡于以服务业为中心。改革开放之初，我国服务业占 GDP 的比重约 25%，到 2017 年，这一比例已上升到 50%，中国已经进入服务经济时代。小米手机仅用 6 年时间就做到了千亿美元规模，却没有一座厂房，这就是以服务经济为中心的真实写照。

变化四：创新已经成为下一轮繁荣的核心动能。在工业化阶段，企业取得成功的关键要素是资源整合能力。那些拥有良好的政府关系和贯通国有银行、股份制银行等低成本融资渠道

的企业，能够赚取政策红利，轻松获得超额利润。例如房地产企业、家电企业等，丰厚的利润使得它们更有能力进行投资，通过规模优势在竞争中取得胜利。但是在后工业化阶段，市场已经严重饱和，各行各业都已产能过剩。企业只能挖掘新需求，开创新市场。

微观层面上，经营环境的变化主要表现在以下几点。

表现一：全球化浪潮带来挑战，国际贸易环境被迫重构。在美国优先的理念下，美国总统特朗普发起了史无前例的贸易战。全球化被迫放缓，国际贸易面临全新挑战，对中国企业的影响必将巨大而深远。

表现二：应用技术革命正在颠覆产业格局。工业 4.0、VR（Virtual Reality，虚拟现实）、AI（Artificial Intelligence，人工智能）、5G（第五代移动通信技术）、3D 打印、区块链、大数据、云计算、工业互联网等新技术、新概念的快速应用，不断冲击原有的产业格局，行业跨界、产业融合、市场裂变、平台吞噬，这些变化实实在在地影响到每一家企业、每一位个体。

表现三：产业链变短，企业分层明显，平台企业形成垄断。互联网带来的影响开始由消费终端向产业链前端深度渗透，进

一步加剧了产品生产、产品营销、品牌传播、售后服务等经营环节的裂变，新流程、新方法、新模式不断涌现，又迅速被更新的流程、更新的方法、更新的模式替代。

结合宏观和微观层面的分析可见，我们的企业正处于秒变环境下以提供服务为中心的创新经济时代。

以提供服务为中心对企业来说，对资本的依赖程度降低了，产业链和产品的流通周期变短了，决定企业成败的时间也相应变短了，因此，服务经济要求企业发展速度够快。正所谓“唯快不破”。

创新已成为当今经济环境下的必然要求和速度竞赛下的必需手段。但创新对大多数中国企业来说还是全新的挑战。在营商环境快速变化的今天，企业如何才能通过创新获得竞争优势，也成为这个时代课题。

对于绝大多数企业来说，要创新，必须翻越三座大山。

第一座大山是组织障碍。传统的企业组织是以“老板”为导向的“皇权型组织”，企业的决策掌握在企业主手里，企业主拥有“皇权”。企业主的“旨意”向下传达，层层落实。“皇权型组织”在创新经济时代存在两大弊端：一是团队缺乏创新

的内在动力；二是若企业主对市场判断失误，就会一招不慎，满盘皆输。只有转型为以用户需求为导向的“迭代型组织”才能为创新提供组织保障。

第二座大山是企业与员工的关系。传统意义上，企业与员工是雇佣关系，是甲方和乙方的关系，也就是我出钱你干活的关系。在这一关系设定的前提下，创新是企业的事，和员工无关。

第三座大山是创新思维。我们的人才最缺乏的就是创新教育。而创新思维是需要长期培育的，企业应在创新实践中寻求方法论，通过方法论逐步启发每个人的创新潜能。

只要迈过以上三座大山，创新就有无限可能。但想要赢得竞争，还必须守正出奇。

如今的世界，一切都在快速发生变化，但商业的本质逻辑没有变化：提供产品，满足需求，获取利润。这就是守正。坚守商业的本质逻辑，企业的战略方向就不会出错。

如今的企业，管理的逻辑没有变化，但经营的能力必须改变。除了原有的战略能力、执行能力，还必须具有应对快速变化的迭代创新能力。这就是出奇。快速迭代，创新制胜。

在创新经济时代，拥有迭代能力的企业，将如同具备超进

化功能的生命体：认清变化，迭代调整，在环境动态变化中始终保证商业计划快速落地，保持新技术条件下的商业模式迭代，维持企业在投资人眼中的价值成长。

在快速变革的时代，变化带来了威胁，更带来了机会。

迭代力是一种在变化中取胜的能量，是一套应对变化的方法论。愿《迭代力》为您或您的企业赋能：让每一个卑微的个体都能持续蜕变、如花绽放，让每一家企业都能无惧变化、基业长青。

张增先

2018 年 7 月

目录

Contents

赢在秒变时代的利器

第一篇

第一章	秒变时代已经来临	005
1.1	营销巨变	007
1.2	“野蛮人”入侵	011
1.3	数字化驱动产业裂变	012
1.4	组织关系变革	015
第二章	秒变时代的三个机会和三大问题	019
2.1	三个机会	020
2.2	三大问题	030
第三章	把握机会的核心竞争力：迭代力	035
3.1	大熊猫陷阱	036
3.2	什么是迭代力？	037

3.3 卓越企业四要素	038
-------------	-----

3.4 适用对象	040
----------	-----

第四章 定位企业的价值坐标	049
----------------------	-----

4.1 什么是价值坐标?	051
--------------	-----

4.2 第一步: 客户是谁?	055
----------------	-----

4.3 第二步: 需求分析	058
---------------	-----

4.4 第三步: 产品价值	064
---------------	-----

4.5 第四步: 行业价值分析	066
-----------------	-----

4.6 第五步: 明确定位价值坐标	068
-------------------	-----

第五章 设计商业模式	073
-------------------	-----

5.1 产品竞争力	074
-----------	-----

5.2 商业模式	082
----------	-----

5.3 模式验证	087
----------	-----

5.4 模式迭代	091
----------	-----

第六章 执行迭代的五项修炼	095
----------------------	-----

6.1 第一项修炼: 计划分解	099
-----------------	-----

6.2	第二项修炼：组织保障	104
6.3	第三项修炼：团队建设	110
6.4	第四项修炼：绩效赋能	116
6.5	第五项修炼：迭代创新	129
第七章	迭代力：让企业从优越到卓越	143
7.1	使命	145
7.2	愿景	150
7.3	行业第一不等于具备行业领导力	151
7.4	没有迭代力，领导者会成为企业发展的天花板	152
第八章	战略迭代：为企业精确导航	163
8.1	商业模式之殇	164
8.2	迭代力：帮企业找到最佳商业模式	166
第九章	迭代力：为企业融资赋能	177
9.1	资本的特性	179

9.2	迭代力让企业更吸引投资人	182
第十章	人人需要迭代力	187
10.1	个人的战略迭代	189
10.2	迭代提升个人职业价值	190
10.3	迭代选择能力变现场景	191
10.4	迭代不止，生生不息	193
	后 记	195

第一篇 ▶

赢在秒变时代的利器

如果让我们给今天所处的时代打上标签，最具代表性的词语一定是：变化。

变化发生在社会生活的方方面面，每个人对此都有实实在在的感知。变化几乎无处不在，并且遵循摩尔定律加速裂变。它不断拷问我们的心智，刷新我们的感知，挑战我们的想象力。

但是，明明知道世界在变，我们却始终没搞清楚它是怎么变的。

