

The Benchmarking Management

企业对标管理

How to Recreate the Excellent Brand in the Fourth Industrial Revolution
如何在第四次工业革命中再造卓越品牌



湛华世纪 主编
沈阳等 著

潘燕萍·毕竞悦·李方·宋金波·王强·宋清辉·罗劭·赵周贤·高小莹·赵媛媛·褚秋晨

秉笔直书 摆事实 讲道理

在全球信息化、智能化转型大时代，邀请您一同探讨中国企业品牌决胜之道



Wuhan University Press
武汉大学出版社

企业对标管理： 如何在第四次工业革命中再造卓越品牌

湛华世纪 主编

沈阳等 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业对标管理:如何在第四次工业革命中再造卓越品牌/沈阳等著;
湛华世纪主编. —武汉:武汉大学出版社,2018.3

ISBN 978-7-307-19975-0

I.企… II.①沈… ②湛… III.企业管理 IV.F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第329576号

责任编辑:黄朝昉 责任校对:王婷芳 版式设计:张元元

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:永清县吉祥印刷有限公司

开本: 710×1000 1/16 印张: 16 字数: 250千字

版次: 2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷

ISBN 978-7-307-19975-0 定价: 58.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书
销售部门联系调换。

公关：做企业品牌尊严的“守夜人”

罗劭（北京湛华世纪营销策划有限公司总经理）

经过半年多快马加鞭的努力，湛华研究院和《湛华商业评论》自媒体公众号终于迎来了阶段性成果的展示机会。专家们的研讨文章即将集结出版，在此首先要感谢为之付出巨大心血和努力的沈阳老师，以及为我们撰写文章的各位老师、专家和学者。此外，还要感谢湛华管理团队的齐心协力和鼎力支持，以及多年来支持我们的家人、客户和亲友们！如果没有他们的智慧和努力，就不会有《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》一书的面世。同时，应沈阳老师的要求，坚持让我这样一个默默耕耘多年、名不见经传的公关“老兵”来写序，多少有些诚惶诚恐，愿各位读者明鉴，给予批评、指导为盼。

认识沈阳老师，源于购买和阅读他当时刚出版的新书——《正义一元论》。后来我们见了面，在生活中也有交集，成为好朋友。几年下来，令人意外的是，沈阳老师已经从《正义一元论》时代的法政研究和时政写作，转向研究起我个人更关注的企业和商业来。这样，慢慢地，我们之间就有了更多的交集。

我个人学机械出身，误打误撞，进入了公关营销行业，从2001年进入蓝色光标算起，在这个行业已经做了17年。这些年来，我服务过很多国际、国内知名客户。2007年，我辞职出来与合伙人一起共同创办了北京湛华世纪营销策划有限公司。经过10年的发展，湛华已经成长为一个旗下有六家公司、员工近百名的传播集团，在客户和同行中积累了不错的知名度、口碑和美誉度。而沈阳老师以前在《改革内参》从事政治学和法律研究，后来则在《时代周报》做评论版主编，接触了大量的商业新闻与财经评论。这，正是我们在服务客户中需要的人才。

2017年4月，我们邀请沈阳老师出任湛华研究院院长，并陆续开始筹备、上线运营湛华商业评论自媒体公众号，邀请业内专家和学者参加我们

的研究，开始对当今一些热点的知名企业进行探讨和研究。反复讨论和深思熟虑后，我们决定最终以“对标管理”作为我们研究院和《湛华商业评论》的主要特色和研究方向。

湛华研究院的宗旨，是希望能把十几年来在营销上的一些实践经验和探索，与当今中外最优秀的企业进行对比，在对比中寻找差距、不足和缺点，为企业发展提供一些可供借鉴的思路。这样，我们将对标管理的思想、精神和研究方法，应用在我们的客户服务中。

客观地说，在我们为客户提供的营销方案中，经常会用到“对标”的方法，包括品牌对标、产品对标。然而，从企业与企业之间的高度进行“对标管理”，的确很少运用过。这意味着，在湛华研究院从事企业对标管理研究，对我和我的同事来说，都是一次学习、反思和提升自己的机会。

在管理学上，“对标管理”由美国施乐公司于1979年首创，是指企业以行业内或行业外的一流企业作为标杆，从各个方面与标杆企业进行比较、分析、判断，通过学习他人的先进经验来改善自身的不足，从而赶超标杆企业，不断追求优秀业绩的良性循环过程。西方管理学界将对标管理与企业再造、战略联盟一起并称为20世纪90年代三大管理方法。

对我们公关从业者而言，通常更关注企业外在的表现部分，品牌形象、销售业绩、产品卖点、渠道与市场、用户黏性等，而对企业内在的部分较少关注，如核心技术、供应链、生产能力、独有资源等。这当然是公关从业者的不足和差距。但若能从企业外在的部分，通过公开资料，进行分析比较，也不失为一种好的方法。毕竟，多数消费者对企业内在的部分并不关心，而最能影响消费者、促成消费者购买的因素，更多是企业表现在外面的部分，比如品牌形象、口碑、产品卖点、服务、促销品等。这，恰恰是许多传统企业缺失和忽视的环节。

其次，我们想通过《企业对标管理》一书，传达我们作为拥有十几年专业生涯的公关从业者一直在思考的一个问题：公关的核心价值在哪里？

都说公关很重要，但公关的处境是颇为尴尬的：在整个产业链中，公关是在消费者之前的最后一个环节。在企业预算中，公关通常是远少于广告和渠道费用的一块。企业在业绩下滑、预算收紧的时候，通常最容易被砍掉的也是公关预算。产品在热销时，销售部门个个都底气十足，产品卖不动，就会有各种理由找到公关和广告上。诸如此类，不一而足。

就湛华世纪公司的经营经验而言，我们的客户，通常是一些行业内排名 TOP TEN，成名已久的大企业、大品牌。多年来，为这些知名企业的品牌形象、促销活动、产品策划推广、渠道建设，我们做过很多重要的贡献。可以这么说，在诸多卓越品牌的成长过程中，在湛华世纪公司的成长过程中，早已是“你中有我，我中有我”，很难完全细分出来说哪部分有哪个企业多少的汗水。然而，公关营销公司的一个困境是，基于职业伦理，我们不会在一个正式场合高谈阔论我们曾一手打造过某个著名品牌。或许也因此，我们会委婉地建议一些创业阶段的朋友，将更多的精力用在自身建设上，多关注自己的核心竞争力，关注上游供应链和下游的渠道建设，直到建立起稳定的销售、有一定的品牌影响力，再来找我们合作。

简而言之，每个人都需要公关，企业主就可以是自己的公关专家，但是在生意逐渐做大、直到有一天忙不过来，就会需要一个资深的公关团队来帮助企业专业地推进公关工作。但这支公关团队的核心价值，是帮助自己的客户建立和提升一个良好的、有助于企业发展和销售的品牌形象，而不是成为帮助客户攻城拔寨、街头打拼的渠道伙伴。

湛华世纪公司的客户——大部分是科技和互联网、汽车企业，他们都有令人尊敬的竞争力：品牌、产品、技术或是商业模式，他们在自己的优势领域都拥有惊人的掌控力。然而，对市场和消费者来说，由于信息不对称，或者，消费者关注的角度与厂商总是有所不同，导致企业的预期与市场真实的反应存在较大的落差。在市场顺境时，大家倒也能其乐融融，相安无事；一旦市场有风吹草动，逆水行舟，由于公关和广告处在最容易看清的位置，而企业内部的一些问题相反不容易在短时间暴露，公关就很容易沦为“背锅侠”。

这就引出了我之前想要表达的第二个话题，也即公关从业者一直在思考的问题：公关的核心价值，是为企业建立和维护一个体面的、良性的、令人尊敬的品牌形象，建立和维护消费者对品牌的信任、口碑、好感，从而促进和推动产品销售，为渠道伙伴提供销售支持。正如，狗咬人不是新闻，人咬狗是，但没有谁会为了一条新闻真的去咬狗。企业应该寻求更多的关注，但它首先应该拥有一个体面的品牌形象。

亚马逊非常善于讲故事，必然不单靠贝佐斯一个人的努力。与此相反，一些曾经引领产业前沿的企业的遭遇，足以证明即便是卓越的品牌，

倘若没有好的公关，或者对公关的价值缺乏起码的正视，仍然会给自己带来前所未有的被动。沈阳老师多次和我提到两家知名企业，一家是 Yahoo，它给业界留下了不尊重客户隐私进而无力于建立大数据和云计算体系的不良影响。另外一家则是 Uber，非常不重视公关的 Uber 与各行各业结下了梁子。动辄封杀客户、恶性加班、性骚扰、员工士气低落等恶名之下，Uber 频现公共关系危机。最后，股东们就决定给 CEO 卡兰尼克“炒鱿鱼”。至于中国 Uber，当然就完败给重视公关的本土企业滴滴出行。由此可见，即便是顶尖企业的创始人和“一把手”，也要为公关不力承受后果。

又同样，随着人民生活水平的提高，人们从过去衣衫褴褛，只求温饱，而现在开始讲究穿着体面舒适，开始穿西服，打领带，着正装。每个人、每个企业都需要一个良好、体面的形象，而公关就是那个为企业量身定制体面形象的裁缝，也可以是化妆师，是摄影师，是导演，是剧本编剧。但公关又不是裁缝，不是化妆师和导演，公关应该是企业品牌的“守夜人”，在客户忙碌的时候，安睡的时候，休假的时候，公关人为客户日夜不停地监测、维护品牌形象，历久弥新。

作为客户品牌的“守夜人”，受人之托，忠人之事，在茫茫的人海和市场大潮中，用什么来为我们的客户“守夜”？

改革开放以来，西风东渐，异域的科技、管理和思想一并涌入，让我们受益匪浅。但是每个民族都绝非铁板一块，也存有极端和温和的不同思想派别。左和右，保守和激进，古典与现代，西装和 T 恤牛仔裤，法式大餐与汉堡包，咖啡与啤酒，交响乐与摇滚乐，各种主义、思想、方法、理论体系等，这些西方都有，都是人类共同体文化的一部分，也已经内化成我们的生活方式，这样，你就很难说哪一个更西方或更东方，哪一个更适合或更不适合我们。

这么说，仍然是在谈公关的重要性。早些年，曾经的手机王者诺基亚提出“科技以人为本”，曾经风行一时，领一时风气之先。西方谚语也说“顾客就是上帝”，企业都在讲“以客户为中心”，人的地位被抬到了至高的高度。相对于过去对人和人性的忽略，“以人为本”似乎无可厚非，然而，转眼间到了智能手机时代，苹果迅速崛起，昔日王者诺基亚迅速衰败。

此起彼伏，也许是学者们分析的经典案例。但，我们或许也会恍然大

悟：“以人为本”，或者说“人文主义”，并非颠扑不破的真理。与之相对应的，还有西方传统的保守主义，以及自然主义、环保主义。同样，与“以用户为中心”针锋相对的，是某些企业提出来的“以员工为中心”。对于以轻资产、主要资产就是员工的创造力为特征的广告公关行业来说，员工当然是不可或缺的最重要资产。

无论以客户为中心，还是以员工为中心，其实，都是另外一种“以人为本”。同时，它还表达了一个公平、公正的愿望：个人，对于庞然大物的企业，如何保持自己的尊严；企业，面对同样庞然大物的资本，如何保持企业自身的尊严；商业品牌，在更加庞然大物的市场和消费者群体面前，如何保持一个商业品牌的优雅姿态和形象，这是另一种重要的尊严。

也许，人类并非这个世界的终极目的，而更加可能的是，我们都是这个世界的匆匆过客。“我思，故我在”，我在，但还不够。即使是匆匆过客，也力求在世界上活出一份尊严。

对我们公关从业者而言，基于社会分工合作的责任，就是做客户的“守夜人”，用文化点亮科技，来为科技企业监测与服务，进而守护一个体面的、有尊严的商业品牌形象。

“长夜将至，我从今开始守望，至死方休。”如斯，我们的客户会感到放心，世界也会留下我们匆匆过客的印记。

2017年12月24日

北京大成国际中心

“他山之石，可以攻玉”， 探索产业迭代期的中国企业全球决胜之道

沈阳

诸位亲友手中的这本《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》，是湛华研究院的第一本出版物。激动人心之际，我不禁想起了这本小集子问世前几个月里的点点滴滴。

3月11日，应北京湛华世纪营销策划有限公司总经理罗劭先生邀请，我乘坐高铁前往上海。入住上海虹桥元一希尔顿酒店后，我俩尚未就餐。于是，出门打车，请司机师傅带我们去一个饭店。师傅介绍了虹许路西面的一条“老外街”。在一家西餐厅，围绕着近期共同关注的一些话题，我们交流了很多。此前，罗总就说，期望办一个刊物。我说，除非智库化，因为传统媒体的时代可能已经一去不复返了。

多年友谊，彼此知根知底。当晚，我建议，我们或许可以以“第四次工业革命”为主题，以商业模式和公司治理为重点，选择一些全球顶尖的企业做对比研究。当然，要吸取一些机构的教训：我们的研究一定是实证的，必须是去意识形态的。正如《诗经·小雅·鹤鸣》所云：“他山之石，可以攻玉。”有利于创业和企业转型，这样的对比研究对我们的公司、对我们的人生才是有意义的。罗总爽快地答应了这个大方向。

三月初的上海有点阴冷。讨论至深夜12点，散步回到酒店。第二天上午，在已经达成的共识基础上继续讨论。进一步地，罗总说期待成立一家独立法人的研究院。我呢，则建议将我们的出版物定名为《湛华商业评论》。我们不是要做一个《哈佛商业评论》，而是根据湛华机构的愿景来做有利于中国企业和海外顶级企业交流、进而迎接第四次工业革命的系统研究。真真欢喜快乐，罗总很快就表达了对这个愿景的支持。下午，在到虹桥高铁站的地铁上，罗总发来微信鼓励：“放心，我会努力说服公司的合伙人，争取得到公司的支持。”

一晚一早的交流分享，硕果累累。实际上，此前围绕着相关话题，我们已有很多次的电话和微信音频交流。换言之，《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》的出版，绝非出于我们一时的激动，而是深思熟虑、顾全大局的产物。

自然，面对面交流，总有那种区别于互联网线上交流的独特魅力，以至于能够高效地让既有的愿景转变为我们生活中的事实。也就是说，大家手中的这本《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》，总的来说是根据我们那两天的决定而精心设计的。

说来略有一些遗憾。由于更习惯于在杂志社上班，我近乎本能地期待创办一期杂志。然而，6月20日下午，罗总和我到武汉大学出版社北京分社拜访时，分社社长黄朝昉老师建议，不如直接以丛书的方式出版。黄社长进一步说，希望在类似企业对标管理课题方面加强合作。例如，不仅出版湛华约稿的这些丛书，还可以组织商学院和经济学院的学者们翻译美国、日本等发达国家的对标管理等类的著作，进而通过网络媒体等方式形成一个包含读者、企业家或公司管理层、出版机构、湛华研究院这样的民间智库在内的生态圈。

武汉大学是“国家985工程”大学之一，武汉大学出版社这家颇负盛名的优秀出版社和我本人长期有合作。当黄社长表达了她的意愿之后，我们非常兴奋，并且快速落实。此后，“湛华商业评论”就被当成湛华研究院所组织运营的自媒体系列公号的总称呼。我也深知创办连续的出版物颇为不易。在某种意义上说，这反而增强了我们工作的灵活性和适应性。

这样，湛华研究院和武汉大学出版社合作出版的对标管理丛书系列就由两部分组成：国内原创的“公司对标管理研究文集”和翻译而来的“海外对标管理经典丛书”。

“对标管理研究”：第四次工业革命背景下的湛华研究院愿景

在《中国制造2025》的基础上，在应对以人工智能（AI）为主的全球技术竞赛中，2017年7月20日，中国版人工智能发展规划《国务院关于印发新一代人工智能发展规划的通知》提出，前瞻布局新一代人工智能重大科技项目，到2030年中国人工智能产业竞争力达到国际领先水平，人

工智能核心产业规模超过1万亿元，带动相关产业规模超过10万亿元。中国人口基数大，移动互联网发展迅速。在庞大的数据资源优势这一前提下，中国商业化应用场景丰富，人工智能应用领域容易弯道超车。

中国工业体系转型升级的困难显而易见。中国制造业当前大体居于全球第三梯队。第一梯队为美国、日本和德国等制造业强国，相对来说是美国优先。第二梯队则是欧美其他发达国家。第三梯队则为中国和印度等发展中大国。韩国可能在第二梯队和第三梯队之间。第四梯队，则主要是欧佩克（OPEC）国家在内的传统产油国，以及东南亚国家、非洲国家和拉丁美洲的一些落后国家。例如，在人工智能化方面，在基础算法和理论研究方面，我国与更早布局的美国还有较大的差距。此外，还有商业模式创新能力的差距，企业管理制度及其企业内部文化的差距，以及企业发展所涉及的大文化理解的差异。

在这样一个全球制造业的分梯队发展进程之中，更多了解全球先进国家的市场和创新趋势，进而迎接第四次工业革命，对中国企业来说，就格外地具有企业顶层设计的先导性作用。近年来，国家工信部部长苗圩在多个场合一再指出：德国现在基本上实现了3.0，现在正在从3.0向4.0发展，也就是生产的自动化向网络信息化这方面去迈进；而中国，企业之间存在很大差距，有的企业还要补2.0到3.0这一课，即从电气化到自动化这一课。

1842年，落后时代的志士仁人魏源在其著作《海国图志》之《原叙》中指出其著书立书之目的，“是书何以作？曰：为以夷攻夷而作，为以夷款夷而作，为师夷长技以制夷而作”。这里的“师夷长技以制夷”，就充分体现了这种国家对标、进而“顶层设计”的思路。

国之存亡受制于民族文化传统的惯性以及地缘政治环境。甚至类似“核均势”局面，在特定时代，都非常有益于一些制造业相对落后国家的国防安全。企业存续则不能简单依赖于势力均衡。对企业来说，更不能单单依赖国家公共政策的支持和大规模科研资金的投入。况且，对太多民营企业来说，这样的机会并不容易得到。这样，“练好内功”才是更为基础的事情。尤其重要的一环是，因为市场的瞬息万变，竞争的白热化，了解外在环境和自身局限就显得特别重要。而为了可持续发展，就必须在大时代大环境中面对本国同行的竞争，更要直面全球一流企业的巨型战车。

因此，对标管理（Benchmarking management）显得越发重要。“对标管理”（有时也叫“标杆管理”），顾名思义，指的是企业以行业内或行业外的一流企业作为标杆，就商业模式、技术升级、财务管理、员工培训、企业文化、品牌经营和舆情应对等各个方面与标杆企业进行比较、分析、判断，进而通过学习他人的先进经验来改善自身的不足，从而赶上甚至超越标杆企业，不断追求优秀业绩，从而使公司进入可持续发展的良性循环过程。

这一管理模式，由美国施乐公司（Xerox Corporation）于1979年首创。在西方管理学界，与企业再造、战略联盟一起，对标管理被称为20世纪90年代三大管理方法之一。

然而，在中国，这一研究非常落后。就亚马逊这家跨国的知名网店的搜索而言，西方国家这方面的研究比比皆是。而在中国，我们只能看到零星星几本：除了电力等行业有一两本外，其他几本几乎都是在讲述管理学基础理论。不是说管理学理论不重要，而是说优秀的工商管理课程设计者，仍然应当“理论联系实际”，从而使企业管理层在经验教训中受益。

湛华传播机构，作为一家受益于中国崛起的企业，就是要在对接国内外顶尖企业方面，为更多企业的发展鼓与呼。而若要持续做好这一服务，湛华应当是一家智库。我们欣赏过去传统媒体为中国所做的卓越努力。如今，湛华研究院的梦想更是，在企业对标管理等一系列战略思维和相关方法论的建构方面，做好人才储备和学术能力的积累工作，服务于中国企业家，服务于中国市场经济和包括制造业在内的整个国民经济的转型升级。

深入而论，对标管理通常分为4种：公司的内部对标；与同行先进的竞争性对标；行业或功能对标（研究颇为困难，不过当前不少大公司受不了太多信息交换请求，开始收费）；与不相关的公司就某个工作程序对标，即类属或程序对标（这方面的对标比较困难，意义相对有限）。

我们主要做竞争性对标研究。竞争性对标研究有利于厘清某公司在行业中的实际地位，从而在商业模式等方面构建可持续发展的运营体系。其内容五花八门，例如技术研发投入与产出、人力资源投入与产出、企业管理与文化，等等。在湛华对标管理研究体系中，相关对标研究有利于理性分析企业如何适应第四次工业革命，满足智能化和自动化发展之需求。

企业转型升级的目标是在第四次工业革命浪潮中实现精确营销。对标

管理在其中起关键作用。可分为三步走：①目标客户需要进行细分。②只有明确本产品相对优势同行的优劣势，才能进一步细化进入生产和售后等相关领域。③与国内外竞争对手在营销方面的对标，借鉴其营销手段，且要在传播内容和渠道上实现创新，进而实现线上、线下的精准营销。

对中国的优秀企业来说，当前正处于以数字化和信息化为特征的第三次工业革命时代向以智能化和自动化为特征的第四次工业革命时代的转型期。湛华的企业对标管理研究，必然会充分体现这一科技、市场和政策趋势。对那些仍然处于工业 2.0 电气化时代的企业来说，关注第四次工业革命趋势，形成企业发展的对标思维，仍然非常有利于自身企业的转型再造。

筚路蓝缕，诚愿湛华研究院今日的启程能在中国抛砖引玉

以上述价值观与方法论为线索，沿着《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》的目录，逐步分析“公司对标”和“商业短评”两个栏目，不难发现湛华研究院的核心关注点是什么。

在“公司对标”方面，我们发表了十几位学者的不同主题的文章。涉及华为、联想、阿里、滴滴、茅台、加多宝、腾讯等国内一流企业，以及苹果、GE、Uber、可口可乐、亚马逊、Facebook、帝亚吉欧（Diageo）、三星电子等海外一流企业。

以“公司对标”这种独特的风格深入分析这些企业是不容易的。学者们需要克服的，首先是“信息不对称”这一困难。此外，还有更大的难处。众所周知，几乎每位财经爱好者，都能就某个公司的卓越决策滔滔不绝地发表见解，但真能如潘燕萍博士、李方博士、宋金波先生那样写出《“不要房子，要技术”：华为为何强于联想而弱于苹果？》《同由贸易转至制造业，联想如何才能如三星、华为那样步入技术驱动型？》《比较 Facebook，腾讯有明显软肋，为何劲敌却是阿里巴巴？》这样的文章是很不容易的。细细分析，这有点像实证版的《三国演义》，可“公司对标管理研究文集”提出来的要求，却是在“三国之争”中写出伟大的历史哲学！

换而言之，若要避免作为公共知识的陈词滥调这一专业的不足，无论是网络媒体还是传统媒体，卓越的财经研究必须走智库化的、知识生产的系统道路。这样，湛华研究院所提供的，就不能仅仅是价值观，而是方法

论，以及整合方法论的研究范式。

愿景静好，现实中的某些困难，诸位亲友可能有所不知。早在4月，我就约请老朋友、上海师大商学院赵红军教授就阿里与腾讯的对标写一个报告。赵教授回复，阿里是家伟大的公司，一定尽快完成。想不到，过了几周，赵教授微信给我，说：“买了很多亚马逊的书。越来越觉得这家公司了不起。看来得慢慢来。”由此可见，我们的作者们，研究和写作是多么认真和细致。这种认真和细致之下，仅仅一篇专业论文，就需要坚持坐上好几个月的冷板凳。

工作得循序渐进，好文章是不能被揠苗助长的，尽管有些担心第一辑能否顺利出版，我还是鼓励赵教授慢慢来。更为可期的是，当大家正在阅读这本书时，背后还有多少作者正在为以后的“对标管理丛书”认真写作呢。也因此，盼望诸位亲友能继续关注我们今后的努力，同时给我们在选题、撰稿以及编辑业务流程等诸方面提供更多的帮助。

我们是在“开风气之先”？开启中国民营部门从公司研究到商业思想革命的新启蒙运动？这样，湛华研究院不就是在做一家商学院的事情？或者说，我们是在努力促成湛华机构创办一家民间智库，而“对标管理丛书”将会成为湛华旗下的一个品牌？夸下海口毫无益处。对此，我不敢多说。但，中国企业需要脚踏实地。我们这样的研究，就必然是有意义的。

我们要继续感谢每家身处中国一线的优秀媒体。因私事被迫离开《时代周报》这家我曾经发表了一百多篇文章的媒体，个人仍然有幸以“时代周报特约评论员”的名义继续写作。这非常有利于我本人此时此刻的主编工作。“公司对标管理研究文集”出版周期过长。类似《时代周报》，一家具有新闻功能，且同样严格审稿，因而颇能体现传统机构专业性能力的传统媒体，多少能够弥补湛华研究院和“公司对标管理文集”在某些方面的不足。

若有可能，我们盼望诸位就“商业短评”里提到的卓越企业做研究并向湛华研究院供稿。可以稍稍总结“商业短评”里提到的企业：海尔、苏宁、OPPO、vivo、印度塔塔集团（Tata Group）、Exxon Mobil、Marathon Oil、NRG Energy、福特（Fort）、Ryder System、米切尔（Mitchell）能源公司、Alphabet（Google 母公司）、西门子、特斯拉、法国 LVMH、Brown-Forman、三星电子、英特尔、高通、东芝……

坐研究的冷板凳需要强大的脑力活动。很多具有反智主义情结的人士

有所不知的是，持续几周的写作，更是重体力活。为此，湛华研究院第一个承诺是，只要作者是有专业精神的，我们原则上约稿不退稿，无非是主编竭力编辑之。第二个承诺则是，我们尊重知识产权，绝不拖欠稿费。

向为《企业对标管理：如何在第四次工业革命中再造卓越品牌》供稿而不辞劳苦写作的诸位学者致以诚挚的敬意。他们分别是：潘燕萍博士、毕竞悦博士、李方博士、宋金波先生、赵周贤先生、宋清辉先生、高小莹小姐、王强先生、赵媛媛小姐和陈茂华博士、褚秋晨小姐。博士们普遍来自智库机构；其他学者，不是来自财经媒体一线，就是来自公司管理一线，或者两者兼而有之。

这样，整本图书，话题不一，风格各异，颇能显示公司与商业研究的丰富多彩。或许，唯其展现了议题多样性基础上的灵活性，才能符合不同行业的观察者和实践者的需要吧。

需要强调，湛华研究院所做的“对标管理”，侧重点是第四次工业革命背景下的企业对标管理。这一管理思维，对已身为人父人母的工薪阶层和职业经理人来说，同样重要。太多就业竞争力显出弱势的朋友，已显“中年危机”，亟需有关人生对标管理的知识与技能。在很多场合，我一再建议，为了应对第四次工业革命浪潮，节衣缩食，尽量谨慎投资，奋勇终身学习，进而成就个人的“小微品牌”。简而言之是十六字：节衣缩食，谨慎投资，终身学习，小微品牌。

我想，在中国这个产业大转型的时代，湛华研究院所从事者，其意义自然不在话下。当然，市场认知的真相，从来都是越有意义的越是一言难尽。那就有待我们从长计议，一一娓娓道来吧。但愿，“湛华企业对标管理丛书”能成为中国这一言说的“小微品牌”。

最后，依然要感谢武汉大学出版社北京分社社长黄朝昉老师对本书的大力支持。熟悉我个人曾经出版的几本书的朋友都能见证，代军明兄和我的多年友谊与幸福的合作，同样不是三言两语所能简单叙述了的。由此可见，第四次工业革命时代一些富有理想主义精神的传统行业依然值得我们驻足欣赏。

2017年7月18日

北京大成国际中心

目 录

序

公关:做企业品牌尊严的“守夜人”(序一)	1
“他山之石,可以攻玉”,探索产业迭代期的中国企业全球决胜之道(序二)	6

公司对标

“不要房子,要技术”:华为为何强于联想而弱于苹果?	1
一、对比联想公司,华为创新奋进,且聚焦专一	2
二、对比苹果公司,华为为何显得这样“低利润”?	6
三、“工作是生活的全部”,华为体现了日本公司的早期创业精神	12
业务聚焦与创新引领:华为与 GE(通用电气)的工业互联网探索	17
一、华为与 GE 企业类型不同,不过都走向了工业互联网	18
二、GE 产品更显新理念,却与华为取长补短合作	19
三、就战略布局论,GE 与华为各显春秋	20
四、相比华为,GE 更体现出了扁平化科研机制	23
五、对比华为,GE 停止了人事年度考核制	26
六、对比华为的工业互联网战略,GE 更加瞄准前沿	29
同由贸易转至制造业,联想如何才能如三星、华为那样步入技术驱动型?	32
一、“联想,还能再续辉煌吗?”联想对标管理研究之前言	33
二、关键时刻能否超越自我果断转型:三星与联想的历史演进	34
三、技术驱动是联想发展的必由之路:三星经验与联想教训	38
四、从研发机构设置、知识产权管理和技术驱动的认知,对比华为看联想困境成因	40
五、学习 GE、惠普等全球一流企业,创新型企业应当拒绝“制造业商人文化基因”	44

相比 Facebook, 腾讯有明显软肋, 为何劲敌却是阿里巴巴?	47
一、坐拥大数据优势, 从“全面自有”走向“培养生态”全覆盖体系	48
二、媒体公司 Facebook 主营广告, 网游家腾讯受制于社会舆论	51
三、在未来依赖自助式广告服务, 更像是腾讯的一个企业愿景	54
四、依赖美国人力资源基础, Facebook 远较腾讯有制造业雄心	58
五、亚洲虎 vs 非洲狮? 腾讯更应防备同在中国的阿里	62
中信证券, 如何成为工业 4.0 时代中国崛起版高盛?	66
一、中信证券与高盛集团, 产业大革命引领金融复兴的铁证?	68
二、对标高盛集团, 事关金融安全与良性政商关系, 中信证券有哪些软肋与长处?	71
三、赶超高盛集团, 中信证券需要恶补哪些软实力课程?	73
在新能源汽车领域, 蔚来汽车挑战“王者”特斯拉面临哪些重大瓶颈?	77
一、不论是特斯拉还是蔚来汽车, 第一辆车都从超跑开始	78
二、在技术和品牌积累上, 特斯拉仍占上风	80
三、电池技术和充电系统: 是蔚来汽车更为关键的系统问题	81
滴滴出行与美国 Uber(优步), 为何价值主张与盈利模式日益趋同?	84
一、共享经济的践行者: 滴滴出行与 Uber 的前世今生	85
二、两种不同的市场扩张路径中, 滴滴与 Uber 在互相学习	87
三、滴滴与 Uber 的商业模式, 越来越异曲同工	88
四、尚未实现真正盈利, 两家新科技公司何去何从?	90
在中印等重点国, 阿里云如何打赢与亚马逊 AWS 的“数据主权战”?	94
一、作为创新型企业, 亚马逊的云服务是全球迄今最为卓越的	95
二、中国颇为特殊, 阿里云更可能在印度等国与亚马逊背水一战	97
三、海内外劲敌四面崛起, 阿里云仍需“两手抓, 两手都要硬”	100
国酒茅台如何才能超越“世界夜生活的掌控者”帝亚吉欧?	102
一、喝茅台, 炒茅台: 茅台为何越来越受追捧?	103
二、“世界夜生活的掌控者”vs“中国本土奢侈品的引领者”	106
三、对比帝亚吉欧等洋品牌的优势, 国酒茅台当“居安思危”	108
四、茅台国际化, 如何超越帝亚吉欧这类知名洋品牌	111
智能化时代的运动品牌: 耐克为何能比李宁走得更远、更稳健?	115
一、李宁诞生于卖方市场, 耐克则在市场丛林中一路拼杀	116
二、相对李宁式“互联网+”, 耐克的智能化“物联网”走得更远	118