

Niche STRATEGY



利基策略

中小企业的制胜之道

石滋宜 著

利基策略是一种边缘策略
 即在市场细分的基础上确定自己的发展空间
 利基策略是一种创新策略
 只有通过创新才能实现自己的价值
 利基策略是中小企业避免恶性竞争
 获取高额利润的不二法门

生活·读书·新知 三联书店

STRATEGY

利 基 策 略

石滋宜 著

——中小企业的制胜之道

生活·讀書·新知
三聯書店

图书在版编目(CIP)数据

利基策略:中小企业的制胜之道/石滋宜著;—北京:
生活·读书·新知三联书店,2002 5

ISBN 7-108-01690-7

I 利… II 石… III 企业管理-观念-研究
IV F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 098139 号

责任编辑 薛松奎

封面设计 罗 洪

●
出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

排 版 北京新知电脑印制事务所

印 刷 北京市宏文印刷厂

版 次 2002 年 5 月北京第 1 版
2002 年 5 月北京第 1 次印刷

●
开 本 850×1168 毫米 32 开本 印张 10 125

字 数 224 千字

印 数 00,001-10,000 册

定 价 18.00 元

序一

他山之“石”，可以攻玉

——致力于提升企业竞争力的热心人

吴敬琏

最早读到的石滋宜博士的书是《有话“石”说》，现在我愿意把为石博士《利基策略——中小企业的制胜之道》一书写的这篇小序的题目叫做“他山之‘石’，可以攻玉”。

我最早听说石博士，是在 1993 年第一次访问台湾的时候。台湾的朋友给我介绍说，石博士是台湾的自动化之父，近年则把帮助企业提高竞争力当作自己的人生事业，对于促进台湾经济的中坚力量——中小企业的发展贡献良多。1998 年，我终于结识了石博士。那一年，我在浙江做了一次对中小企业发展的全面调查，和许多企业家交了朋友。他们向我提出了好些问题，但我对企业经营实务了解不深，对自己的答案总觉得不太满意。在重新读石博士著作的时候，发现台湾中小企业在 80 年代遇到的问题和浙江中小企业遇到的问题惊人地相似，所以石博士的一些议论就好像是针对这些浙江企业的问题而发的。这样，我就把石博士的论述介绍给我的企业家朋友们。例如，当时许多浙江企业销售额达到亿元以上的规模以后，往往采取“打价格战”的策略，通过降价的方法去抢占别人的地盘，扩大自己的市场。可是，他们很快发现，这样做的效果并不好，因为大家比赛降价的结果是所有企业的竞争力都越来越差了。后来我就向他们介绍了本书的图 3-5：“有限利基市场

(Limit Niche Market)”，并且引述石博士的话指出：一般人相信的市场的竞争法则是，企业降低成本和价格以增强竞争力、扩大市场，市场扩大后再增加产量，又可以降低成本。但是，任何市场都是有限的，一旦市场饱和，就会形成过剩负担而扩大赤字。因过剩投资，会降低开工率，连带提高了损益平衡点。若是过剩生产，则会形成大量库存，最后必须降价出售，这些都会使利润减少。利润减少使得创新能力降低，然后只有再继续降价，形成恶性循环，最后是整个行业出局。所以石博士在书中反复阐述一个观点，就是不要希图你在人家的市场一定能比别人做得好，更重要的是要比别人做得特，发挥自己的核心竞争力，在市场细分的基础上建立自己的“利基(Niche)”。石博士的切中中小企业时弊的论述引起了浙江企业家的极大兴趣。

照我看石博士关于怎样提高企业竞争力的论述之所以不仅受到台湾企业家、而且受到大陆企业家的欢迎，是因为当前大陆经济的环境和八九十年代的台湾十分相似，因此他的许多观点十分切合我们的实际。

在踏入 21 世纪的第一个年头，中国加入了 WTO。这意味着中国将进一步融入现代国际社会，我国的企业也将面临全球化的竞争形势。正如石博士在本书中所说，这是爆炸性变动的时代，而我们正站在爆炸的原点。我们的企业家亟需放眼世界，提高自己的知识水平和企业竞争力，为即将到来的挑战和机遇做好准备。在这方面，一直致力于提高华人企业竞争力的石博士的论著能够提供很好的参考。

由于以上的原因，我竭诚向我们的企业家，特别是中小企业家推荐本书。相信我们的企业家一定能从中得到启发和教益，促进企业竞争力的提高。

序二

一位重感情、爱桑梓的知识分子

赵耀东

我认识石滋宜博士是在 1982 年的夏天,那年他 45 岁,在加拿大 GE(通用电气公司)担任高级主管的职位,这样的职位和待遇是许多人一辈子追求的目标。当时,他正回台省亲,李国鼎先生请他为台湾的工业提供一些意见。他非常仔细地看过许多家工厂,对政府经济主管部门提出他对中小企业如何借自动化生产创造竞争优势的看法,给我留下的印象极为深刻。简报后的三天我早晚紧追钉人,极力说服他回到台湾服务。他说了许多为难的理由,但最后我以一句话打动了他,我说:“我 37 岁从大陆来台湾,后半辈子都奉献给了这块土地,你是土生土长的台湾人,难道不能回来为你的家乡服务吗?”他答应了。

没想到他答应后,一待就是 16 年,我很庆幸为台湾争取到这么一个人材,但又始终觉得对他有所愧欠。因为他当时的接受是一种牺牲——牺牲了在一个世界级企业发展的机会、牺牲了优渥的待遇、也牺牲了在国外高品质的生活和工作环境,而尤其让我感到愧疚的是他的家庭与家人,当时他的小孩正在青少年成长期,需要父亲的关爱,他的夫人离乡背井,好不容易和他胼手胝足在异地建立了家庭和事业,却不得不忍受两地相望、母兼父职的辛苦。

全球性的格局

他为什么愿意这么做？这是因为石博士是个重感情的人，他非常爱家乡，他觉得身为台湾人是一种骄傲，也是一种责任。由于他爱台湾、爱这块他生长的土地、爱这里与他流着相同血液的人们，他对政府政策的走向、对政府领导人的视野、对经济发展的战略、对企业竞争优势的开创，都有一些“爱之深，责之切”的期许，尽管他的建言和评论和他的个性都一样率直，但我认为他的看法有全球性的格局、有战略性的远景并带有务实性的行动指引意义。

石博士知道我喜欢看书，每次到国外总会带几本新书送我看。我发现他挑的书都是具有趋势性、前瞻性，而且和我谈起来，不但这些书的观点他都能掌握，同时他还有自己的实践经验和创见。所以，他平常除了演讲之外，也不断地通过报章杂志将他的想法整理、传达出来。这本书集结了他近两年来对时局、经贸环境以及企业经营策略的看法，很有创见。例如：他谈到领导人时，认为右脑比左脑重要；又如他认为推动政府服务网络化，自然就可达成“政府组织扁平化”；再如他建议中小企业要先立足大陆市场，然后逐鹿全球等。

为中小企业找市场利基

而我认为本书最值得一提的是他所以提出这些新观念，并不是来自一时的构想，而是来自亲身不断的实践与体验。

在他过去的工作经验中，特别是他曾经领导的中国生产力中心成功地辅导过许多企业转型，除了帮助中小企业找出市场竞争的利基外，生产力中心的变革也是企业界的先驱；他担任台湾省政府的科技顾问，协助省营事业进行组织改造及民营化；他主张两岸要借互动建立互信，自己常在受邀访大陆之余，深入大陆国有企业、乡镇企业、合资企业了解问题，这些经验成为他著作中最宝贵的证言，所以我认为他也是一位勇于实践的开拓者。

最后，我认为他今天在台湾继续为企业服务是一种牺牲、是一种奉献，我们应该好好地用他，不然真的是有愧于为国举才。

我觉得要看一个人的著作，必须先从了解他的人开始，这样读他的书，才会生动有趣，故乐于为之序。

增订版自序

概念研发:知识经济之源

概念研发是一件非常重要、并且容易使你获益的工作。不管你身处何种行业,也不管你拥有什么学历,你都可以从事概念研发工作。只要你相信它,它就能为你创造机会、创造价值。

这种观念在今日知识经济的时代尤其重要。知识经济之源就是“创新”,创新是概念研发最重要的“概念”。对于发展中国家而言,由于没有多少资源可用于基础研究,因此概念研发就显得特别重要,这就是我从 90 年代以来一直呼吁大家要重视概念研发的原因。

过去的工业社会和今天的信息社会,究竟有哪些不同呢?过去我们谈组织,现在谈的是个人;过去谈的是要安定,现在谈的是要变化;过去谈的是地位,现在谈的是工作意义;以前谈的是制度,现在谈的是是非;以前谈的是市场占有率,现在谈的是创造市场;过去是管理导向,现在每一个人都是领导者,是领导导向;过去是三角形的金字塔型组织,现在是网络组织、生态组织;过去重视的是量,现在则是质与量并重。我们可以发现,在知识经济时代的今天,已从“看得见才有价值”的时代,迈向“看不见的更有价值”的时代。土地、高楼大厦、
6 资金、机器设备等投资,已经逐渐失去了往昔压倒一切的价

值,“概念”的价值则日显重要。这也意味着我们已由过去生产主导型的经济、迈向了消费者主导型的经济。

所谓“消费者主导型的经济”就是“顾客导向”。过去只要把东西做出来,做得很好、很便宜,便可以卖得好。那时的经营哲学代表,就是松下幸之助的经营理念:“把好的产品、便宜的产品,大量生产并供应给消费者。”时至今日,这样的做法已经行不通了。现在是完全顾客导向。以前不按具体的顾客需求所做出来的产品,还会有人买;而现在,在不知道顾客为谁的情况下所做出来的产品,根本卖不出去,这就是最大的不同。

我要提醒大家的是:我们已从工业经济时代,迈向知识经济时代了。在知识经济时代,利用人的智能,才是最有效率的。以前是以土地、资金来创造价值,而在今天,则只有知识经济才能带来财富。

什么叫做“知识经济”呢?经合组织对此的定义是:“知识经济是指以知识资源的拥有、配置、生产和作用为最重要生产要素的经济形态。”过去的生产要素是土地、劳动、设备和资金,现在则已被知识所取代。我以更简单的方式来表达。我认为,知识经济就是“有效应用信息的一切经济活动”。其中,“信息”是知识经济中重要的一环。如果可以有效应用信息,就可转变成知识。知识经济最重要的内涵,就是知识的创造、应用、传承与保护。拥有这些要素,将有助于知识管理。

知识经济绝不是仅存在于网络等高科技行业,但毫无疑问,没有网络,知识经济无法发展得如此快速。我把1995年作为网络元年,1995年之前为工业的时代,也是一个传统通路的时代。要送达的信息越多,可以得到的人数就越少。1995年之后,网络的兴起使情况改观,不会因送达内容的多寡而影响

送达的人数。以百科全书为例,过去受限于信息内容的数量,仅有少数图书馆可以拥有。在现在的网络时代,你可以直接从网上下载百科全书,随时供你阅读。这是很大的差异。

1995年,浏览器提供者美国网景公司(Netscape)将产品大量生产、上市,开始产生了思想的革命。在那之前,使用网络的人只局限于掌握计算机技术的人。但1995年后,人人都可上网。所以我常说:“最有价值的东西是看不见的。”网景的资本额虽只有1700万美元,员工也只50个人,但股票首日挂牌时的公司总价就窜至30亿美元。几年后,网景被美国在线(AOL)购并,收购价码有人说是42亿美元,有的人说是150亿美元,不管哪个可靠,都是天文数字,远远超出之前的创设资金。让我再举个例子,General Dynamic Corp这家高科技公司,经过43年努力,它在市场上的价值只有27亿美元。两个相比,知识经济的价值便不言而喻了。诚如Walter Wriston所说:“财富的新根源不是物质,而是能够用来创造价值的信息——知识。”知识经济已经浮现了。

很多人认为美国网络已泡沫化,因此认为知识经济只是昙花一现。但我认为网络泡沫化和知识经济是两码子事。发生网络泡沫化的现象,其中重要原因是一群体质不好的公司为赶潮流,将不应该上市的股票上市了。所以不要把网络泡沫和知识经济混为一谈。

知识经济的核心,就是知识的创造和知识的分享,而其根源就是创新。创新(innovation),就是有创造力(creativity),是指把现在没有出现的想法、产品、方法与程序提供出来。

在创新过程中,必然会遇上如何将创新化为商品的问题。很多人问我:如何将技术转换为有价值的商品?我告诉他们

8 们这是错误的观念,不要只想着如何将技术转为商品,应该把

商品的概念放进技术中,这才是对的。我认为,在创新时我们必须将技术导向变为顾客导向。这样一来,就可以依据顾客需要,开发出新的技术和产品。获得专利的技术,真正用于生产的不到 1%,其他 99%都没有使用。原因就是与顾客的需求脱节!所以,倾听顾客的声音来制造产品,才是正确的方向。

有句话说:“科技工具本身并不是真正优势的来源。”换句话说,真正的竞争优势不是技术,而是使用技术的方法。我们看到有很多人拥有技术,但是不晓得怎么使用,因而错失赚钱的机会。在 1986 年的时候,我就曾预言将来计算机业的获利者,绝对不是制造计算机的人,而是最会利用计算机的人。我认为,未来我们应该注重软件的开发与应用,而不是计算机硬件的发展。

让我来举一些例子。微软的创始人比尔·盖茨当时还是无名小卒,但是今天却成了全球巨富,原因便是微软的软件已成为现在计算机操作系统的主流。再以戴尔(Dell)为例,最初它是一家直销公司,1997 年创立专门网站,通过网络销售计算机。销售时,最重要的观念是顾客参与设计计算机,每一部计算机都依据顾客需要来设计。1997 年 8 月时,每天销售额超过 200 万美元,到 1999 年 8 月更超过了 1800 万美元,今天的戴尔每月销售额已超过 10 亿美元,成为全世界的第一品牌。它既没有技术,又没有足够的资金,但它知道怎么卖计算机,使它成为比 IBM 更大的公司。因此,技术不是决定成功的最重要因素,概念才更为重要。让我们再回到微软的例子。1995 年微软开始和网景的 CEO 洽谈浏览器的合作案,结果被网景拒绝。微软转而采取另一个策略,提供免费的浏览器给 ISP 和计算机厂商,至 1997 年,微软的 IE 就占有 50% 的市场。等到 1998 年美国在线买下网景后,微软便完全垄断了市

场。微软垄断市场,不是用“技术”,而是用“概念”。因此,“概念”的重要性,实在比“技术”更胜一筹。

创新产品是很重要的概念,但是经营创新商品的概念更重要。像苹果公司(Apple Computer)的 OS 就比微软要好得多,但是,如果不懂得如何推广 OS,产品再好也没用。如果苹果公司能将它好的概念推广成流行标准,后起的 windows 根本就没有发展的机会。除了要做好产品,更重要的是做好整体的事业计划,这就涉及到知识管理问题。而知识管理包括了 know-what、know-why、know-who、know-how、know-where。

利用知识去创造价值,使顾客买到了东西以后感到非常有价值,这才是最重要的。我们要从为客户制造产品的角色定位,转变为为客户解决问题的角色定位。设立公司,就是解决顾客的问题。

所谓“概念研发”,就是利用现有的技术或构想,应用在已存在或不存在的产品或服务上,以创造价值或创造新市场的研发活动。1992年,我又加上了三个观念:一、解决问题的概念;二、满足顾客真正的需求和创造;三、改变、衍生或改良现有产品、服务的功能。用这三种观念创造价值或创造新市场的研发活动,就叫做概念研发。

概念研发对于工业后进国的产业策略有非常重要的启示。台湾工研院一年的研究经费大概在 5 亿到 10 亿美元左右,而有些跨国企业每年花在研发(R&D)上的经费就达几十亿,甚至上百亿美元。想想看,大公司高达百亿的研发经费尚只花在产品的开发上而已,而我们要以区区的 5 亿美元,从事基础研究并还要支持一般企业发展,资金如此有限,能做出什么成就来?我认为,我们最需要的是采用与先进国家不同的策略及管理模式,也就是说要改变游戏的规则,与别人竞争研发

理念。我认为 R&D 的管理不光是技术的开发,更重要的是概念研发,这才是成功的管理模式,也是开发中国家可以赶上先进国家的地方。

许多品质不错的产品,其实都是从概念而来的。吉列牌刮胡刀就是个好例子。吉列的老板自己以前用老式的刮胡刀,觉得很不好用,于是他开发出了现在的三刀片刮胡刀,市场的占有率居然超过 50%。最近我在电视上看到有人发明了电动牙刷。我们以前要刷很久才刷得干净,现在用电动牙刷就可以在短时间内把牙刷得很干净。像这一类的构想,就是顾客导向的构想,就是好的概念。

不管是基础研究、工业技术研发、产品研发、专业研发,基础都在于概念研发。而概念研发中,原创性是最重要的,原创性才能创造附加值。比如说索尼(Sony)的随身听、3M 的贴纸、富士立可拍相机等等都是概念研发导致的成功产品。可见利用知识去创造顾客的价值链,是非常重要的。

一个成功的概念拥有两个要素,一个是概念本身,一个是执行概念的方式。举例来说,研发新产品有两个方法:一是研创突破性的产品,这对消费者而言是新产品;另一个是用改善的方法,重新包装、重新定位,形成复合的产品。像脚踏车,对于以前的消费者来说是一种交通工具而已,但是现在经过包装,摇身一变就成了休闲工具。这就是重新定位的方式。

怎样才能做好概念研发呢?必要的条件有六个。第一,要知道谁是我们的顾客;第二,要知道市场有没有能满足顾客的产品;第三,为什么他们要买(例如:是因为喜欢还是生活必需?);第四,这个产品对顾客提供什么样的价值;第五,我们有竞争优势的条件;第六,是否与我们的核心专长有关。

另外,概念研发成功的主要因素有七点:第一,概念本身; **11**

第二,产品计划;第三,事业计划;第四,企业文化;第五,定价策略;第六,命名产品;第七,时机。

网络经济的核心,就是知识的创造和分享,而其根源就是创新。概念研发的重要性与日俱增,随着顾客需求的多样化及对现有产品服务的不满,使得急速做到这个观念更为重要。“顾客服务至上”不但是企业的课题,也是整个社会必须重视的课题。如果我们 10 年前便开始训练初中生到大学生的概念研发能力,在进入 21 世纪的今天,市场上一定会有更多满足顾客期待的产品在销售。我们既已了解了它的重要性,现在再来重视此一课题尚不太迟。我相信,只要现在开始做,10 年、20 年以后,我们绝对会成为世界一流的企业。希望大家多多上我们的总裁学苑网址:<http://www.ceo21.org>。

目

录

序一 他山之“石”,可以攻玉	吴敬琏	1
序二 一位重感情、爱桑梓的知识分子	赵耀东	3
增订版自序 概念研发:知识经济之源		6

世纪变革

自 序	3
第一章 为什么要变革?	6
第二章 变革工程的意义	30
第三章 第一门心法:思维模式的转换	41
第四章 第二门心法:顾客导向	55
第五章 第三门心法:人员的活性化	67
第六章 第四门心法:系统思考的流程改造	85
第七章 第五门心法:资讯科技的运用	99
第八章 变革共识的建立与变革的战略	116

学习革命

自序 不会学习,是一种罪恶	133
---------------------	-----

第一部 企业再变

1	下一个千年的启示	138
2	价值独占,市场赢家	142
3	不景气的竞争之道	147
4	右脑领导	152
5	流通革命	156
6	永续经营的秘诀	161

第二部 组织更新

7	变,是惟一的不变	168
	案例:CPC的组织变革	172

第三部 国家优势

8	打造经济实力	182
9	以核心专长创造优势	187
10	从“心”做起	192
11	建立网络基础工程	196
12	缔造台湾企业优势	200
13	该是面对现实的时候了	204