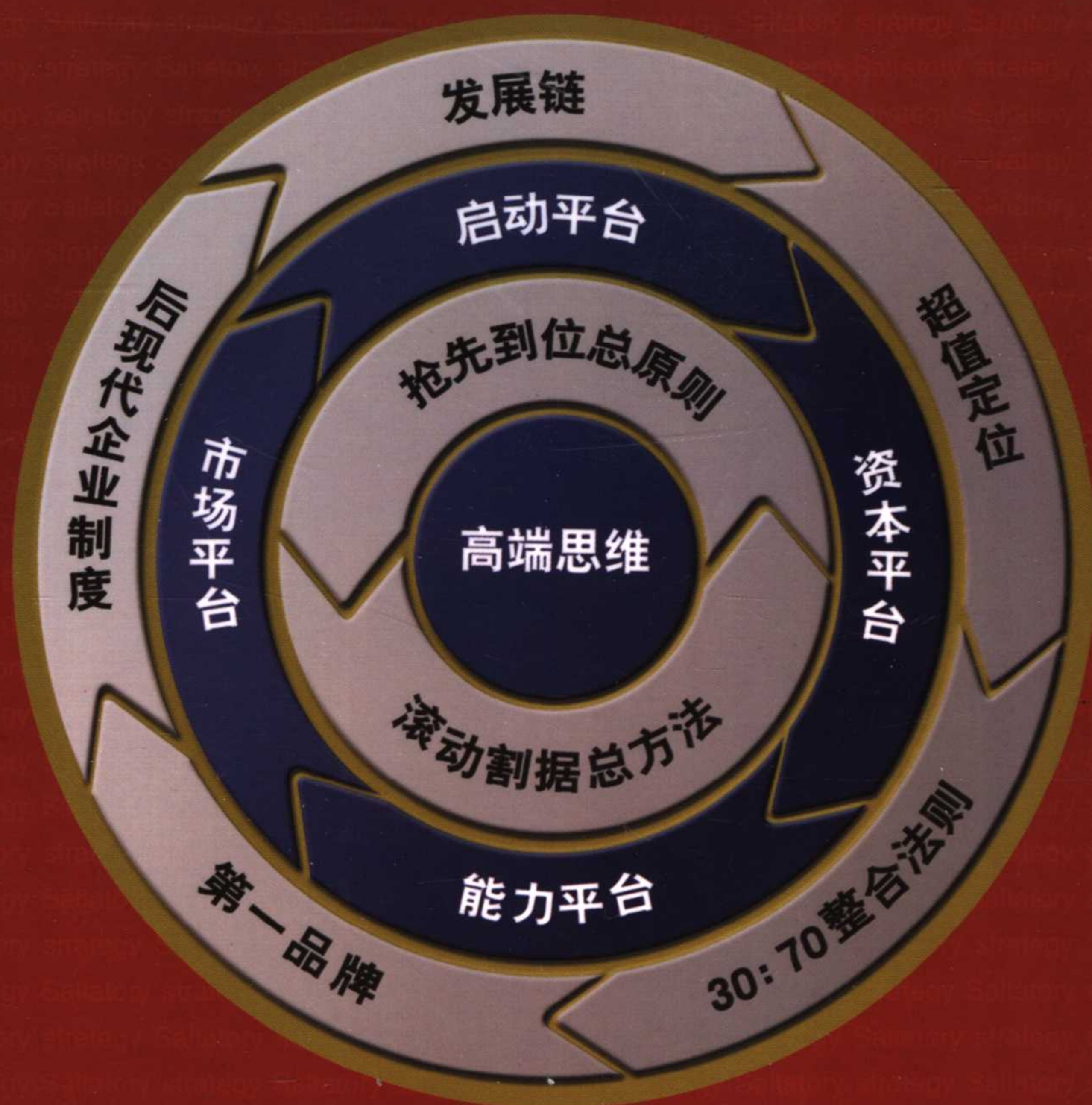


东方赢◎著



跨越式战略

企业跨越式发展理论创始人

第四届中国经济十大新闻人物 东方赢

倾注十年最新研究成果

SALTATORY
STRATEGY

企业管理出版社

东方赢◎著



跨越式

企业跨越式发展理论创始人

第四届中国经济十大新闻人物 东方赢

倾注十年最新研究成果

战略

SALTATORY STRATEGY

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

跨越式战略/东方赢著. —北京:企业管理出版社,2007.11

ISBN 978 - 7 - 80197 - 791 - 5

I. 跨… II. 东… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 133002 号

书 名: 跨越式战略

作 者: 东方赢

责任编辑: 肖 芳

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 791 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 开本: 16 印张: 20.25 字数: 236 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

评说（代序）

东方赢提出的跨越式发展方法，体现出企业发展的最高水平，为企业改变传统模式，提高自身竞争力提供了科学的参考依据。

黄存义（微软大中华区原总裁）

《跨越式战略》一书所谈到的跨越式发展理论是智慧膨胀时代的企业模式。蒙牛从1999年到2004年，销售收入年平均增长率达190%。作为“实践之树”与东方赢先生的“理论之光”可谓遥相呼应。

牛根生（蒙牛集团董事长）

广大读者将从东方赢的著作中，学得当代管理学著作所不曾涉及到的新理论、新概念和新方法。这一专著对于世界管理理论的丰富和发展，也是具有划时代意义的重大贡献。

郭国庆（美国营销国际学会常务理事、中国人民大学工商管理学院副院长、博导）

东方赢关于企业超速成长的书，是一部合着时代脉搏的大作。我们与发达国家的差距要以百年计。如此之大的发展差距，不超速发展怎么可以呢？因而“超速”是时代的号角。

刘伟（北京大学经济学院院长、教授）

这是一部为中国企业和企业家们、为那些优秀的企业家们、特别是那些可能成为优秀企业家的人们写的书。此书问世恰逢其

时，为中国企业腾飞添加了一份助力。

石小敏（中国经济体制改革研究会秘书长、
《中国改革》杂志社社长）

这是东方赢先生对企业成长与发展模式进行探索的一本专著。所谓的超速模式，简而言之就是企业超常规发展的模式。它是指企业的资产、生产经营规模、市场份额以及盈利水平以超过常规的速度，在很短时间内实现扩张和增长。

吕政（中国社会科学院工业研究所所长、博士生导师）

这是一个适应知识与网络时代的企业模式。它所研究的中心议题是关于企业在超速时代的超速发展问题。

杨瑞龙（中国人民大学研究生院院长、博士生导师）

东方赢做过几家大公司的经营者，既有良好的理论素养，又有丰富的实践经验。这本书既是他理论研究的成果，也是他实际运作的心得。

钟朋荣（经济学家）

东方赢的著作着眼于未来的发展，对这种新趋势进行了富有新意的探讨和阐释，这是一本关于企业成长理念颇有“前卫”色彩的著作。

常修泽（国家计划委员会宏观经济研究院博士生导师）

投资者、企业家无不希望把握企业快速成长的真谛，使企业尽快变成参天大树。他们可以从东方赢著作中得到有益的启迪。

程秀生（国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员）

注：以上评说中提到的企业跨越式发展、企业超速成长、超速模式均指同一理论。

评说（代序） 1

第一章 通向所有人解放的
道路 1

选择研究对象 5

研究方法 7

跨越式转轮 12

第二章 抢先到位 15

同步抢先、一步到位 17

发展成本决定公司前途与
命运 27

商机抢先到位 29

投入抢先到位 32

产出抢先到位 40

先发先至与后发先至 41

平衡快与好、快与稳的
矛盾 43

第五级企业 49

第三章 滚动割据 51

只做“庄家”不做

“散户” 53

可持续跨越式发展过程 54

市场割据 56

滚动割据 67

积累核心，不断进取 74

同步发展 79

通向世界级公司的持续

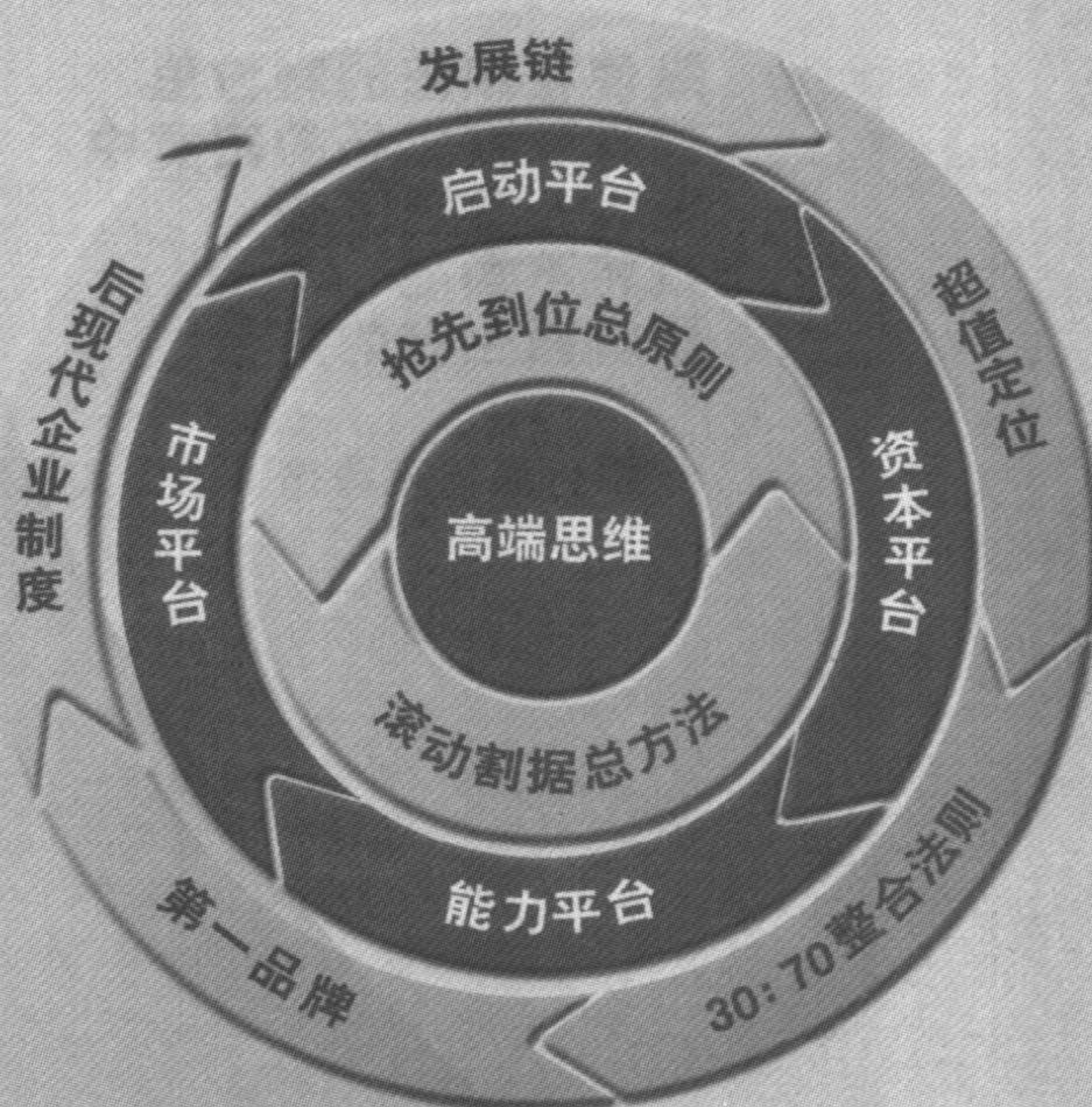
跨越式发展模式 82

第四章	跨越周期	87
	四步三节	89
	启动平台	97
	如何处理周期内快速发展与稳健发展的矛盾	104
第五章	30:70 整合法则	109
	时间折叠	112
	外融自建模式	118
	购并整合模式	123
	加盟整合模式	127
	联盟整合模式	129
	整合之道：无中生有、天人合一、以小搏大	131
第六章	超值定位	135
	创造超值优势	138
	开创者	143
	比超出新	150
	组合优势	153
	定位的转变路径	154
	再创新战略	156
第七章	第一品牌	161
	品牌房间	163
	第一形象、第一传播、第一态度	166
	第一品牌 8 步法	170
	称王策略	178
	品牌闭环	181

第八章	后现代企业制度	187
	最广泛的联合体和共同体	192
	古典企业与现代企业	202
	后现代企业的四大方式	204
	高自主、高统合、高控制	210
第九章	发展链	215
	发展链结构	217
	先行、核化、进化的发展能力	224
	执行战略的价值经营能力	231
	组织成长与转型	234
	管理六要素理论	240
	EREI 管理法	245
	369 团队建设	260
第十章	高端思维	267
	原创资本	272
	高端思维导向的企业文化管理	281
	目标倒推思维	284
第十一章	向跨越式企业转型	291
	掌握跨越式发展规律	293
	7 + 1 再造工程	297
附 录	案例参考资料	311
	企业跨越式发展咨询与培训	312

第1章

通向所有人解放的道路



SALTATORY STRATEGY

谁在倾听

谁又一次临近
午夜浸透的白昼
以盲者的愤怒
焦躁不已

马困于被束缚的道路

我用我的皮囊
裹伏原野
倾听

纵使在浓密的颗粒里
尸骨默默腐朽的寂寞中
我也一直活下去
我将不懈地
倾听新生者的声音

——摘自东方赢诗作《走出人群》1985年

SALTATORY STRATEGY

看看这些失败的或遭受过重大挫折的公司名单：太阳神、亚细亚、飞龙、爱多、实达、乐百氏、顺驰等，它们曾迅速浮出海面，一度红火，一度辉煌，但很快消失在公众视线外，令人扼腕叹息。

还有大量我们不知道名称的企业，或长期匍匐在创业阶段的低处无法跃起，或时起时伏左冲右撞在混沌中探索，或好不容易冲出浅滩把企业做大，提刀却立之时，才发现又陷重围。

还有人们眼中的一些所谓优秀公司，它们虽然也称雄一方，但同卓越级企业相比总是在发展上慢一拍，在优势上逊一筹。在韩国三星李健熙会长眼里，世界上只有两类公司，跨越的公司与被跨越的公司。优秀的公司和差的公司没有本质区别，都是属被赶超的一类。

调查显示，不少企业把大量的时间都白白耗费在发展过程中的歧途、弯路、坎坷小道上，这些时光不能全程全力倾注于正确大道的奔跑上，以致常常错失良机，蹉跎岁月。

存不存在一种最好最快做企业的方式，虽然不同行业不同企业的具体做法不一样，但有没有一种指引我们的基本方向、基本规律、基本边界，让企业避免走错路，避免走弯路，缩短不必要的试错过程与低级发展过程，最大地降低学习成本与发展成本？

为什么戴尔 18 岁创业只用 20 年时间，创造了一个年销售收入 600 亿美元的世界级公司。伯尼·马库斯，一个工人的儿子，被解雇之后 40 岁才开始经营自己的公司，他作为创始人之一美国家居仓储连锁家装用品商店，从 1979 年成立到 2005 年时年营业收入已实现 700 多亿美元，现在每年仍以 10% 的超速度增长。

韩国三星创始人以卖咸鱼起家，如今拥有三家世界 500 强公司，它不断地快速发展，长盛不衰的历史延续了两代领导人。它们近乎完美的快速成长史，是偶然的吗？是靠政府给予的行业垄断特权吗？不是，它们都是依靠自己的努力，在激烈竞争的行业中，它们的成功飞跃，不是一次二次而是一年接着一年，一个产品接着一个产品，一个国家接着一个国家。它们不是没有犯过错，不是没有出现过停滞或下滑，但这些问题被降到最低，它们历史中大部分年份都在进步与增长，并且是跨越式的迅猛的进步与增长。

在新兴市场经济国家——中国，涌现出蒙牛、娃哈哈、苏宁、尚德、百度、小肥羊、分众等一批先锋企业，也跃上了跨越式发展的舞台。

“最美好的时光已来临”，此刻，我想起星巴克创始人舒尔茨·霍华德的一句话。在人类文明产生数千年的地球上，确实已经出现了一种最好最快做企业的方式。我经过 10 年的专题研究，能够用大量事实证明这一点，实质上这本书出现的目的，就是为了证实这一点。这种最好的方式不是理论推测，而是近百年来，由一批卓越公司及一批精英人物在实践中开创出来的，并经历了一次又一次伟大成功的检验。

今天呈现于读者眼前的这本书，不是启蒙性的企业经营管理基础理论，也不是探讨企业经营管理的常规方式，而是关于企业如何最快地做强做大，最快地做得更强更大的一项专题研究。

在现实生活中，按社会效益、增长速度、增长方式、管理方式进行比较，企业之间存在着巨大的差距和差别。我在研究中根据这种差距和差别把企业分出各种类型。如果按高低水平排序的话，可以划分五级，第一级为低级企业，第五级为高级企业。第五级企业的特征就是持续的跨越式发展，因此又可称之跨越式企业。（关于“五级企业”将在第二章中论述）。

因此，我围绕跨越式企业这个中心课题，确定了研究项目的四个任务：

1. 如何使一项业务实现跨越，并快速成为行业领先企业。
2. 如何多次实现跨越式发展。
3. 驱使企业从一次跨越到又一次跨越的内在机制是什么样的。
4. 如何使所有人都获得最大收益。

以上四个问题的答案，就是跨越式企业的标准。使一项业务实现跨越的含义，指的是一项业务在一个较大市场区隔中，如一个国家级市场实现的跨越式发展。这项研究还显示，使所有人都获得最大收益，不仅是跨越式企业所具有的超越于一般企业的社会责任意识，也恰恰是它们赢得巨大成就的关键因素。其中所谓的利益，指的不仅是金钱，还包括企业价值链上所有相关人员的需求层次上更多的满足，如物质、安全、感情、尊重、自我实现等。戴尔公司的迈克尔·戴尔和星巴克的霍华德·舒尔茨，曾不约而同谈到分权的动机，其中之一便是为了有多一些时间回到家庭享受生活。那时他们分别才三十、四十岁，通过与更多的人分享利益、分享权力、分享事业，最大地利用这些手段也超越这些手段，摆脱了异化，解放别人的同时也尽早解放了自己。对企业家而言只有满足和解放所有的人，才能最后满足和解放自己。

选择研究对象

本研究与本书的目的，是要把现实中已存在的最好的企业经营与发展方式挖掘出来，将之提炼成为理论。因此，首先要做的工作，就是将一批合适的研究对象挑选出来。我确立了四项选择标准：

- 1. 行业中居领先地位并最有影响力的公司。
- 2. 曾经多次快速增长，并达到较高的增长率标准。
- 3. 主要依靠企业内部驱动因素实现多次跨越式增长。
- 4. 成立时间 20 年以上，经受了时间考验的企业。

为了让读者增加对近期出现的一些快速成长型企业的了解，对少数公司降低了时间要求。

按以上标准，选择了 4 组研究对象。

第一组研究对象

1945 年以前成立、经历三代领导人以上的公司。它们中的大部分公司超过 100 年历史，它们在大多数领导人任期内实现过不止一次的跨越式发展。					
宝洁	(美国)	3M	(美国)		
花旗银行	(美国)	惠普	(美国)		
高盛集团	(美国)	三星	(韩国)		
通用电气	(美国)	诺基亚	(芬兰)		
可口可乐	(美国)	丰田	(日本)		
雀巢	(瑞士)	迪斯尼	(美国)		

第二组研究对象

1945 年以后成立、经历二代领导人以上的公司，它们的大部分时期都在高速增长。		
沃尔玛 (美国)	麦当劳 (美国)	
阿尔迪 (德国)	本田 (日本)	

第三组研究对象

1975 年以后成立、有 20 年以上历史、经历一代领导人的公司，它们成立至今大多数年份都在快速增长。	
中国	美国
海尔	微软
联想	戴尔
华为	家居仓储
娃哈哈	思科
万向	苹果
苏宁	星巴克
万科	
美的	
格兰仕	

第四组研究对象

1999 年以后成立的公司，它们都在短期内快速成为行业领头羊。	
谷	歌（美国）
蒙	牛（中国）
小肥羊	（中国）
百	度（中国）
网	易（中国）
分	众（中国）

小肥羊、百度、网易、分众等公司，虽然有快速成长成绩，但成长时间短，它们要成为真正的跨越式企业，还要经受未来变化形势的锻练与考验。

通过对以上样本的研究，可以这么认为：

- 跨越式发展是迄今为止全球企业界中存在的一种最好的生存发展方式。
- 企业能够超越产品生命周期和一代又一代领导人实现持续的跨越式发展。
- 在各行各业（无论是高新技术还是传统行业）都可以实现跨越式发展。
- 跨越式发展是一种做企业的最好方式，不论在创业阶段，还是处在成长中途，我们应摒弃错误的方法或低级的方式，在发展中第一步就采取最好方式，尽可能把每一步走对，成为犯错误最少的公司。
- 跨越式发展不是企业发展失败的原因。一些在快速增长中遭受挫折的公司，其问题恰恰是因为没有按跨越式发展方法去做。

研究方法

正确的研究方法决定正确的研究成果。在本项目研究过程

中，始终采取和遵循以下原则和方法。

以事实为依据

企业跨越式发展理论不是有待试验、有待论证的一项假说，而是来自在全球数千万家企业之中已真实存在很多年的一类企业的经验，这一类企业虽然数量较少却是最优秀的那一部分。这项研究建立在大量的、客观的跨越式企业的调查与资料基础上。

资料收集与访谈相结合。在研究过程中，收集了 400 多家跨越式企业的资料，其中比较完整地收集了 56 家重点企业的资料（包括前面所列的研究对象），并对 29 家重点企业（包括 14 家全球 500 强公司）的高管人员进行了访谈。

注重客观性与真实性。确定的研究对象绝大部分是上市公司，利用它们公开的、真实性有一定保证的资料。对相当一部分重点研究对象，找到了它们领导人的自传，获得第一手资料。

完整性。锁定 50 多家重点对象，收集资料的范围包括它们创业到今天的成长全程历史，从领导人特质到战略战术，从各个时期销售、利润增长数据到内部驱动原因，力求比较完整地反映这些企业跨越式发展的规律。

定量分析与定性分析相结合

这项研究有一个重大突破，即不同于以往研究，对快速成长型公司采取含糊不清的形容词，如“快公司”“高成长”“迅速发展”的表达方式，通过对 400 多家跨越式企业各个成长阶段的增长数据进行分析，按照它们在不同阶段共同表现出来的增长水平，设立了企业从小到大各个成长阶段的跨越式增长参考标准，他们依次是 160%、80%、40%、25%、20%、15%、10%。企业规模越大，跨越式增长率越低，但增长值越大。

先收集研究对象所发生的销售与利润的跨越式增长数据，然

后将这些数据同当时的企业内部环境与外部环境联系起来，从领导人、人力资源、技术、资本、经营与管理及市场机遇等各方面，探寻跨越式发展的驱动因素。

并且此次研究将企业分成五个级别类型。跨越式企业为第五级，非跨越式企业分成四个级别类型。对分别处于不同级别类型的各种案例进行比较分析，使跨越式企业的本质特征与根本规律进一步凸现，愈加清晰。

归纳出跨越式发展理论

将 400 多家跨越式企业的实践上升到理论高度，才能具有普遍指导意义，才能让更多的企业分享到 100 多年来世界上一批最优秀人士的探索成果。虽然有实践和事实的基础，但提出一门新的理论，建立新的概念与新的理论系统，仍然是一项十分艰巨的创造性工作。除了符合一般的理论要求，我尽可能使理论保持以下特点：

成为活的理论。如果一不小心，很容易让跨越式企业研究变成“死理论”。为什么呢？因为两个原因，一是理论构建方法的问题，如果按一般方法，即停留于事物运动浅层次的了解和分析，按照事物表面的特点定义事物的本质和构建理论框架，很容易割裂事物具有生命特征的运动规律与内在结构。二是企业跨越式发展本身是一个复杂的运动系统，涉及到战略、企业文化、管理、人力资源开发、流程管理、营销、品牌、融投资等十几个互相联系的专业理论。问题是这些专业之间分与合的边界在传统理论中是模糊的重叠的。如何解决这两个问题，还原跨越式发展“活”的整体机制，是这项研究始终的追求。

揭示企业成长与发展全过程如何持续保持跨越式增长的规律。谷歌、百度、小肥羊、分众，它们在创业时就一跃成为行业领导企业；戴尔、家居仓储、华为、娃哈哈，从偶然的成功走向