

成功企业模式典范丛书

Exploring Innovation

解读创新

企业发展模式精要·实证分析

海阳 王刚 孙慧 编著



 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

成功企业模式典范丛书

解 读 创 新

企业发展模式精要·实证分析

海阳 王刚 孙慧 编著

机 械 工 业 出 版 社

本书讨论了基于产品和市场战略、技术战略、扩张和集约战略的企业发展模式，分别介绍了十余种战略创新的基础理论，借助知名企业的案例对各种企业发展模式进行了分析，并且针对中国企业的实际情况做了专题探讨。本书案例详实，分析透彻，有利于企业管理者根据企业的运作情况实施适当的战略调控管理。

本书可作为企业中高层管理者拓展业务知识之用，也可作为高等院校教师、学生的参考资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

解读创新：企业发展模式精要·实证分析/海阳，王刚等编著. —北京：机械工业出版社，2004. 1

(成功企业模式典范丛书)

ISBN 7-111-13666-7

I. 解... II. ①海... ②王... III. 企业管理—模式 F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 118443 号

机械工业出版社 (北京百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：陈海娟 责任编辑：王雅君 版式设计：张世琴

封面设计：鞠 杨 责任印制：路 琳

北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·10.25 印张·276 千字

0001—4000 册

定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

曾经在短缺经济时代，为数不多的中国企业就像沙漠中的绿洲一样满足着人们的消费需求，同时也享受着至高无上的地位。随着国门的打开，市场的日渐成熟，可口可乐、IBM、沃尔玛、宝洁……一个个国际品牌纷至沓来，让人目不暇接。这时，我们才看到与这些企业巨人相比，我们是那么渺小、脆弱，甚至不堪一击。这是一种痛苦，也是一种幸运，因为我们有机会看到真正优秀的企业是什么样的，有机会向他们学习，有机会成长，有机会向他们挑战……我们跳出了井底，看到了广阔的蓝天。

实际上，这些年来，中国企业确实取得了有目共睹的进步。我们有了联想、海尔这样引以为傲的品牌，它们不但在国内市场竞争中不输外国企业，而且还走出国门，占领外国市场。但是，我们不得不承认的是，我们与宝洁这样的国际品牌相比，在各方面还有相当的差距。

中国企业并不缺少人才和智慧，如果说竞争伊始我们缺少的是具体的生产技术和营销手段的话，那么今天，已经积累了相当经验的很多企业与此些国际巨头相比，更为缺少的是一种长远的眼光和胸襟，一种高屋建瓴、俯视市场、把握全局的能力。我们需要从宏观上明确我们的发展规划，然后再从微观上具体落实。本书提供给读者的正是这些国际企业的发展模式，了解它们是如何定位和发展核心竞争力的，并通过与国内企业的对比，

给国内企业的发展道路选择提供参考和借鉴，希望对国内企业选择适应市场经济发展要求的、有生命力的发展模式提供力所能及的帮助。

本书分为四篇，第一篇对企业发展模式的概念、特征、选择方法等进行了总体地描述、分析；第二、三、四篇分别论述基于产品和市场战略、技术战略、扩张和集约战略的企业发展模式，每一篇中首先对企业发展模式建立的基础战略理论进行介绍，然后通过一两个知名企业的具体案例分别对每种具体模式进行描述、分析，最后专门针对中国企业的情况进行专题讨论以供参考。附录专门为初创企业选择发展模式提供了参考建议。

本书通过详实的案例分析，系统讲述了 Intel、Microsoft、沃尔玛连锁企业、美国通用电气、IBM、宝洁、辉瑞等世界 500 强企业的发展模式。在点评部分，联系中国企业的特点，分析中国企业采用相同模式的可能性和需要改进、注意的问题，并穿插一些与之联系的经典营销理论。希望能够为中国企业紧密结合市场，根据自身特点和国情实施战略调控管理，从而走向世界提供有益的借鉴和参考。

本书的宗旨在于促使本土企业系统地学习和借鉴世界顶级企业的发展模式，检视自身的经营战略调控规划及战略调控管理体系的利弊得失，以期能强化自身竞争优势，提升战略调控管理能力，从而实现企业更加稳健的持续发展。

本书特别适用于企业中高层管理者、管理爱好者、高校管理专业师生参考。

最后，特别感谢袁永富对提纲撰写所做的细致工作，也要感谢李胜、梁顺利、刘长明、赵建光、徐贵鹏参加

了大量的资料收集工作。还有刘丹、郑志远所做的校对工作。由于作者水平有限，恳请各位读者批评指正。

作者
2003 年 10 月

目 录

前言

第一篇 总 论

第一章 企业发展模式概述

——高屋建瓴，运筹帷幄	3
第一节 概述	5
第二节 选择模式的方法论	7
第三节 现代企业选择发展模式的发展趋势	15
第四节 如何提高选择的正确度	16
第五节 选择企业发展模式的误区	17
专题：中国企业发展模式讨论	24

第二篇 基于产品和市场战略的企业发展模式

第二章 基于基础产品的企业发展模式

——种下一颗优良的种子	31
第一节 概述	33
第二节 柯达的基础产品发展模式	33
专题：柯达经验给中国企业的启示	42

第三章 基于客户服务的企业发展模式

——润物细无声	43
第一节 概述	45
第二节 IBM 基于客户服务的企业发展模式分析	47
专题：IBM 的客户服务模式给中国企业的启示	71

第四章 基于低成本优势的企业发展模式

——高效率带来的游刃有余	77
第一节 概述	79
第二节 沃尔玛的成功秘诀——“低成本”	81
专题：中国企业低成本发展模式探讨	88

第五章 基于品牌的企业发展模式

——个性魅力，舍我其谁	95
第一节 概述	97
第二节 宝洁的品牌管理模式	102
专题：中国企业品牌经营现状分析和建议	131

第三篇 基于技术战略的企业发展模式

第六章 基于技术领先之企业发展模式

——知识创造财富	149
第一节 概述	151
第二节 辉瑞公司的技术领先发展模式	152
专题：中国企业如何走技术领先之路	169

第七章 基于建立标准之企业发展模式

——行业发展的路标	175
第一节 概述	177
第二节 微软的建立标准的企业发展模式	178
第三节 英特尔的企业标准发展模式	186
专题：中国企业建立标准现状	188

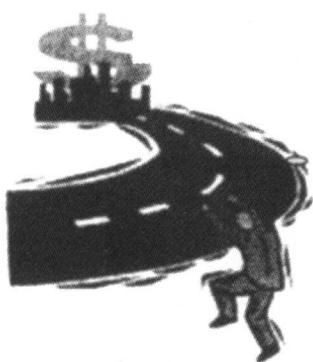
第四篇 基于扩张和集约战略的企业发展模式

第八章 基于兼并控股的企业发展模式

——大象也能轻盈舞蹈	201
第一节 概述	203

第二节 通用电气公司的兼并控股的发展模式	206
专题:通用模式给中国企业的启示	220
第九章 基于连锁控制之企业发展模式	
——遍地开花,处处结果	227
第一节 概述	229
第二节 沃尔玛的连锁控制模式	230
第三节 日本 7-11 连锁便利店市场扩张战略分析	246
专题:国内连锁业如何发展	255
第十章 基于本土化之企业发展模式	
——植根文化,就地取材	261
第一节 概述	263
第二节 可口可乐公司本土化的发展模式	264
专题:可口可乐的本土化战略模式给中国企业的启示	276
第十一章 基于专业化经营之企业发展模式	
——挖井的启示	283
第一节 概述	285
第二节 格力集团的专业化发展模式	287
第三节 专业化战略和“一篮子鸡蛋”理论	298
专题:中国企业可从中得到的启发	300
附录 初创企业发展模式选择	307
参考文献	318

第一篇 总论



本篇中我们将对发展模式的概念、特征、发展趋势等做以详细介绍，重点讨论以下问题：

- ★ 什么是企业的发展模式
- ★ 为什么要为企业选择发展模式
- ★ 如何选择企业的发展模式
- ★ 如何提高选择的正确度
- ★ 要小心提防的陷阱
- ★ 中国企业的发展模式选择

第一章

企业发展模式概述

——高屋建瓴，运筹帷幄

“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”
身在企业之中的人，往往被企业运营中复杂的过程和繁琐的细节遮住了视线，而忽视了对企业发展的总体把握和规划，这正是选择企业发展模式要做的事情。

1. The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

2. In the second part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a linear system of equations. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the matrix of the coefficients of the system of equations is non-singular.

3. In the third part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a nonlinear system of equations. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

4. In the fourth part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a system of equations with a variable coefficient. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

5. In the fifth part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a system of equations with a variable coefficient. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

6. In the sixth part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a system of equations with a variable coefficient. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

7. In the seventh part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a system of equations with a variable coefficient. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

8. In the eighth part of the paper, the problem of the existence of a solution of the system of equations (1) for a given set of initial conditions is solved for the case of a system of equations with a variable coefficient. It is shown that the system of equations (1) has a unique solution for a given set of initial conditions if the functions $f_i(x, y, z, t)$ are continuous and satisfy the Lipschitz condition with respect to the variables x, y, z .

第一节 概 述

一、发展模式的概念

所谓模式,是指某种事物的标准形式或使人可以照着做的标准样式。形象地说,就是一个善于运筹帷幄的将军把一盘散沙的单兵组成一个威力巨大的“八卦阵”。所谓企业发展模式,就是从总体上决定企业整体沿着怎样的框架发展,从而指导企业的价值观方向,如何在各个领域采取积极适应性行为而取得进步的全面、长远的指导原则与谋划。其目标是建立和发展企业的核心竞争力。

科学的企业发展模式决策,必须建立在对其各发展阶段的总体状况进行准确预测的基础上,然后构建与各发展阶段相匹配的组织模式,铺设使企业走向持续发展的轨道。同时,还不能只停留在追逐模式表面化,模式不是公式,必须让其成为一种类似有生命活力的生物体,让它具备自我调控、自我更新的能力,成为有内部发动机功能的高级形态。没有建立内核灵魂的模式,只是一具脱离人性化的空躯壳、一个傀儡,它也许可以让企业取得一时的成功,但决不能让企业永续经营。

二、发展模式的特征

真正的发展模式不是对某种个体市场的简单切入,而是对行业发展趋势的整体性把握和组织性的主动调适,它系统整合了企业目标、盈利模式、发展战略、企业文化、企业理念,以及决策、研发、人力资源开发、企业情报、财务、生产、销售、采购、仓储、物流、督查等;它具有全局化、组织化、理论化、追求利润最大化、效率化、全员自觉性、有爱心、自我更新力等几

个方面的特征。

(1) 全局化。是指它具有整体性、长远性、现实性和可行性，它对企业未来经营方向进行纲领性的规划和设计，有驾驭全局的控制力。

(2) 组织化。是指企业经营管理走出企业家个体思维的小圈子，已溶入企业的决策层、执行层，变成企业一种日常的、有序的、系统的行为，形成一种团体的力量。

(3) 理论化。是指经营者制定、实施发展模式的管理思路不是一种个体的、偶然性的行为，它具有可总结性、规律性，有普遍指导意义。

(4) 追求利润最大化。发展模式所指向的目标区别于传统理论，它是由美国亚得里·J·斯莱奥斯基等一批企业战略专家提出的新型企业设计，这种设计有别于旧理论中竭力强调的市场份额和高成长市场，它着力于“以客户和利润为中心”，并以此作为价值链的源头，而策划出的一种新盈利模式。

(5) 效率化。不是传统意义上的快速度，这是指根据变化的环境重新设计的企业流程，它把传统企业运行中被割裂的部门重新有机联接起来，密切相互间的协作关系，找出有价值的因素，消除不必要的重复性的工作，减少环节间的扯皮现象以及管理惯性和惰性，从而优化了资源的流动。

(6) 全员自觉性。是指发展模式能够激发员工的工作积极性，为企业干部员工上下认同，乐于接受，奉为最高价值观，并能在行为中自觉执行，这种认同是企业价值观与员工个人价值体系高层次的兼容。

(7) 有爱心。是指在员工激励方面更高层次的拓展，专家呼吁企业要高度重视残酷竞争笼罩下的企业心理卫生和员工的心态调整，以及潜能开发与心理素质的提高；同时，配备一个相当于副总裁级别的“总心理师”，以及与之相配套的机构，负责建设、提升企业的整体情商，促进企业领导与员工之间人性化的沟通，并最大限度地将人才资源转化为现实生产力。实质上，管理的终极灵魂就是把企业建造得像一个家，并让这个家充满了爱，也只有构建了能有效调动员工积极性，并充满爱心的人性化与科

学管理组合的团体组织,企业内部自发的动力系统才会启动,并将生生不息、源源不断;否则,即使企业管理制度再严格,技术再高明,也很难达到理想目标。

(8) 自我更新力。指一个理想的发展模式能始终站在时代的前沿,能随着形势的发展而有继承性地更新,或能以独特的理念引领企业经营管理新理论的前行,从而使企业达到了能像有机体一样进行新陈代谢和一种良性循环的状态,最终使企业延长生命周期,适应经济周期。德鲁克曾告诫:“一个企业如果只能在其固有的价值内成长,那么一个企业的竞争力就会被其价值观所限制。”所以,这种自我更新力对企业模式的完善与发展尤为必要,它将保证模式不会因环境和形势的变化而滞后,在其体系内部保持始终积极前进的动力。

第二节 选择模式的方法论

一、模式建造的一般方法

“模式建造”一般有三种方法:

一是全面引进,即是对一种先进管理模式的全盘吸收,使企业迅速脱胎换骨。其前提是企业有承受全面阵痛的基础,这种方法的好处在于见效迅速,并能快刀斩乱麻;不足之处在于引进的方法往往水土不服,难以全方位实施,毕竟一个既定模式与一个已存在的企业完全匹配的概率是很小的,企业往往会因无法磨合而付出极大代价并留下种种后遗症。很多公司都有这样惨痛的经验:花了很大力气改造,试图与某种发展模式完全契合,结果除了呛到几口水之外,从终点又回到了起点。

二是探索,即对一种前所未有的管理模式进行研究并以此为基础发挥创造性,这种方法比较适合超大企业及高利润企业,有一个攻击性、前瞻性强的企业家或高水平的智囊系统等等,因为

Exploring Innovation

创新·企业航标

研究一种全新的模式需要一个大的试验场和企业资金的巨大沉淀,意味着对企业承担风险的实力的考验。当然高风险的另一面即为高回报,美国的微软公司即是如此。它所探索创造的“行业标准模型”,使微软的标准成为全行业的标准,从而递增式地积累财富,创下了商业史上的奇迹。

三是提炼与升华,这是一种较为稳健的方案,主要是以某个企业领导的智慧与经验为母体,同时吸收成熟的经营新理念,从而推动企业战略性盘整的一种渗透性流程再造。华为总裁任正非致力的“华为模板”,联想掌门人柳传志所张扬的“联想模式”,都是他们把个人的经验融入先进的经营管理科学,使之提升放大成一个集团的能量,把企业家个人的成功转化为企业的成功,把单纯机会性的成就转化成一种模式的成功。

虽然我们可以用很多的分类方法对各种企业进行归类,如按规模分为巨型企业、大型企业、中型企业、小型企业;按经营产品分为传统企业、新兴技术企业等。但具体用SWOT分析法对每个企业进行竞争分析时,会发现同一类企业的情况仍是千差万别的。因此,很难有一种既定模式刚好匹配一个企业,而不需要任何的更改创新。我们只能提供一些宏观的企业发展模式类型供读者在企业经营的大方向上进行参考,在具体选择执行时,必须针对企业的不同状况灵活运用,有时是对原有模式的细节修改,有时是对几种模式的综合使用,总之,在企业经营中没有一劳永逸的事情,永远需要通过自身的调整适应环境的变化。

二、模式建造的过程

1. 为现状打分

首先要了解公司对自身发展模式的规划是否清晰得当,不妨问以下几个问题,为现状打一个分。

(1) 公司管理层对未来10年本行业可能发生的变化有无明确的了解与广泛的认识?公司的未来观在短期优先项目上是否有明确体现?它的未来观就企业竞争而言是否具有独到之处?

(2) 公司在本行业内部建立新竞争规则方面影响力有多大?