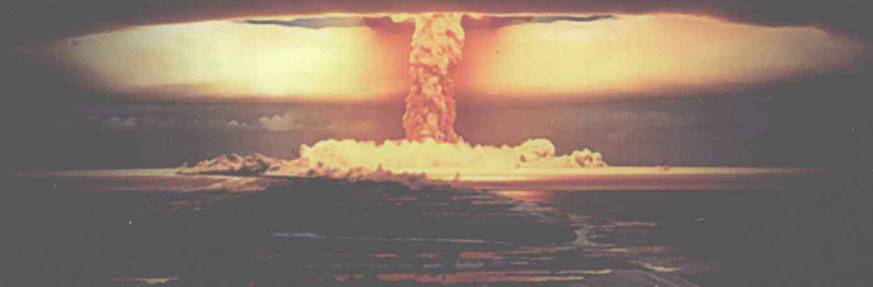


影响中国管理实践
经理人manager

核模式

企业永续扩张之路



《经理人》杂志社 主编

众多经典的全球商业案例
为中国CEO的发展模式

欧洲管理大师 弗雷德蒙德·马利克
著名经济学家 李稻葵

联袂推荐

龍門書局

核模式

企业永续扩张之路

《经理人》杂志社 主编

 龍門書局

图书在版编目(CIP)数据

核模式:企业永续扩张之路/《经理人》杂志社主编. —北京:龙门书局, 2012.1

ISBN 978-7-5088-3422-1

I. ①核… II. ①经… III. ①企业经济—经济发展模式—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第262617号

责任编辑:周辉 徐烁

营销编辑:牛丽荣

责任校对:胡新芳

责任印制:赵博

龍 門 書 局 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年1月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2012年1月第一次印刷 印张: 14 1/2

字数: 151 000

定价: 36.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

经理人图书编委会

主编：曾立平

委员：周建华 陈振烨 魏 薇 黎冲森 沈伟民

苏龙飞 彭一郎 马建勋 张艺琼

推荐序

解开企业扩张中的迷局方程

● 红豆集团总裁 周海江

《孟子·离娄章句下》曾云“君子之泽，五世而斩；小人之泽，亦五世而斩”，民间将孟子这句名言生动地概括为“富不过三代”。对于一个家族而言如此，对于一个企业来讲同样如此。近数百年来商品经济的发展，曾经建立的大大大小小的企业如恒河之沙，不可计数，然而真正建立起庞大的商业帝国并长盛不衰的可谓凤毛麟角。尤其是在今天可谓“惨烈”的市场竞争环境中，如何建立企业良性、可持续发展的模式，永远立于不败之地，这正是困扰各国CEO阶层最棘手的问题之一。

国际金融危机以来，中国企业创新能力不足、抗风险能力较低的矛盾进一步凸显，“风吹浮萍动”，一大批中小企业由于缺少自主创新能力，长期处于产业链的低端而面临生存的困境。如果说在

此之前，单纯靠模仿、山寨、低廉的粗放型发展模式尚有路可走的话，则这次金融危机给中国企业家们上了生动的一课，“老皇历”是到了必须改变的时候了。

“穷则思变，变则通，通则久”。2010年，一直以关注中国企业发展为使命的《经理人》杂志，也在认真思考金融危机给中国企业带来了什么样的机遇和挑战这一主题。在调查、采访了最近数年尤其是金融危机前后中国企业的发展状况的基础上，逐一分析、研究它们的企业发展模式、创新实践、业绩表现，试图从中找到影响企业表现的本质要素。

《经理人》发现在最近数年来在业绩表现上极为突出的企业普遍具有与一般企业不同的发展动力，这一动力是造就企业增长、扩张的“原始动力”。一切看似复杂的企业行为、营销方略、扩张模式的成功都要归功于这一内在动力。《经理人》将其形象地比拟为核裂变中的“能力核”，经过长期培育，可自我裂变，产生类似核反应式的内核式发展。《经理人》将其归纳、升华为“核模式”这一理论。

《经理人》杂志概括地提出了企业扩张的八种核模式：基于帅才孵化系统的扩张模式、基于创业精神传递能力的扩张模式、基于战略前瞻能力的扩张模式、基于自运转型组织能力的扩张模式、基于用户体验创造能力的扩张模式、基于工业精神传承能力的扩张模式、基于动态竞争力塑造的扩张模式、基于低风险创新的扩张模式。这八种模式并非来自于经济理论的推演，而是基于中国企业发展实践经验基础提出来的，基本涵盖了现今中国最成功的那些标杆式企业。

《经理人》发现了企业良性发展的秘诀所在。这一“核模式”才是掩映在各种复杂的企业行为背后最本质的动力所在，决定着企业发展的成败。这一模式往往具有独特优势，是别的企业很难去模仿、复制的对象，而且往往具有极强的辐射力度，从而保证了企业在市场竞争中的优势地位。

牛顿曾经终毕生之力寻找“永动机”，他失败了，因为那违反了能量守恒定律。但企业发展的“永动机”，我们找到了。这是根植于企业内部的一种可持续发展的人力、组织、思想模式，它生生不息，不断以能力核为中心，内生、外化出高效的运营管理体系。

“核模式”的提出有如拨云见日，在中国企业界引起了巨大的反响。不少学者和企业家认为，“核模式”的理论抓住了企业竞争中最本质的内容，它是在系统总结中国企业发展实践的基础上提出的，反过来又对今天的中国企业发展，乃至结构调整均具有重要的指导价值，真正促使企业提高自主创新能力，寻找、培育各自的“能力核”。

“独乐乐不如众乐乐”，《经理人》杂志希望能够将这一“重磅发现”推荐给更多的中国企业家们，影响“有影响的企业”，影响“有雄心的企业”，为中国企业的健康成长尽自己的微薄之力。出于这样美好的愿景，《经理人》将近些年杂志上有关这一问题的文章结集出版，并补充了与“核模式”相关的实践资料。希望这部书的出版，能够使中国企业家在“后金融危机”时代进一步洞悉企业扩张的秘诀，创建更多的“百年老店”。

编者序

核模式

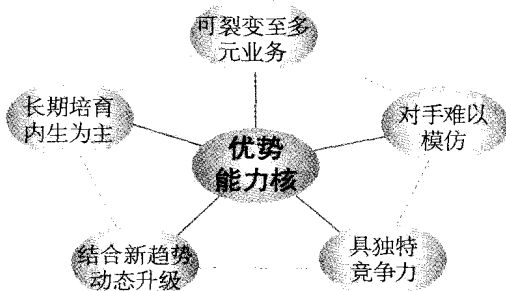
企业永续扩张的最佳路径！

经济危机在中国似乎已经过去了，伴随刺激方案陆续退出，中国逆势而进，成为全球第二大经济体，全球竞争力也上升到了第26位，中国企业基本保持了稳健。但在危机中，一些大型企业集团进行了扩张，做了一大堆产业，最后却往往都赔钱。中小企业大多模仿、跟风，缺乏核心竞争能力。

因此，金融危机过后，中国无论大企业，还是中小企业，都在反思：我的企业为什么抗风险能力这么差？依靠资源、人口红利、低成本优势和外部机遇、注重外延扩展的传统发展模式一直与中国企业形影不离，核心能力缺失，是导致中国企业不能做大做强的关键原因之一。

从最新公布的中国500强企业排行榜来看，有的多元化企业掉队

很快，有的一元化企业同样掉队很快。同时，在金融危机中，乐于模仿、跟风、山寨的中小企业，倒闭了一大批。导致上述问题的根本原因，在于企业缺乏能够不断裂变的“优势能力核”，或者是偏离了独特的“优势能力核”进行扩张，这是中国企业做不强、做不大的关键原因。



“优势能力核” 5大特征

新经济周期，有人也称为二次黄金期，即将到来。中国企业到底依靠什么实现可持续发展扩张？在新一轮经济增长中，中国企业发展变革的正确之路到底在哪儿？现在，很多企业又开始猛烈扩张，他们只有依靠核心能力，实现核裂变式的内生型快速发展，增强自身造血能力，而不是外部融资输血，才能在当今占据价值链的高端，打造全球竞争力，发展成具有产业话语权的全球公司。

《经理人》认为，核心能力的原点，在于长期培育自我裂变的独特能力内核，进而核裂变扩张，实现多元化发展，这是中国企业发展模式的新形态、新路径。我们也经研究发现8种能力核，即帅才孵化能力、创业精神传导能力、战略前瞻能力、自运转型组织能力、用户体验创造能力、工业精神传承能力、动态竞争力塑造能力、低风险创新能力。

什么是“核模式”？

在新一轮经济增长周期中，过去“摊大饼式”的外延扩张模式，必须放弃。企业必须回归到核心能力的原点，长期培育可自我裂变、具独特优势的能力核，然后进行裂变式扩张，实现类似核反应的内涵式发展，我们把这种发展模式称为“核模式”。

“优势能力核”的5点特征

作为扩张基础的企业“优势能力核”，必须具有5个关键特征：

1. 企业通过长期自主培育得来的，能支撑企业可持续成长。

2. 优势能力核应该像原子核一样，可内生裂变，具有极强辐射能量，能复制企业各个不同的业务线和产品线中。这是优势能力核与传统上理论家们强调的核心能力的最大区别。因为现实中，很多企业确实有业务上的核心能力，但它往往不具备裂变复制价值，或者无法裂变和复制到其他业务单元。

3. 对手不可复制或者短时间内非常难以模仿。

4. 能力核能给企业带来具有独特的竞争优势。

5. 优势能力核也必须结合竞争环境变化，不断在原有优势中结合新的趋势，在相对稳定中做到动态升级；否则，原有优势也可能变劣势。

在企业的能力库里，有很多看起来都不错，但哪个是企业真正

具有独特竞争优势的能力，哪个能力有可能裂变为优势内核，这是企业必须思考的问题。企业多元化扩张中，往往都是因为无法正确识别优势能力核，并裂变到新业务中，所以招致败绩。比如，新浪网的优势能力核是内容和广告运作能力，当它做搜索时，无法取得成功，但做博客、微博等体现优势能力核的业务时，无往不胜。又比如，阿里巴巴的优势能力核是电子商务创业能力，当它试图运作雅虎中国网，经营内容业务时，就遭遇败局。

企业扩张的8种核模式

发展模式纷繁复杂，成功实现多元化扩张的企业，都是围绕某一种最具辐射力的、可裂变的优势能力核发展起来的。相反，那些扩张了很多业务，但缺乏一种优势能力核为轴的，很少能持续强大和领先。概括起来，核模式可分为8种：

核模式1：基于帅才孵化系统的扩张模式。在发展扩张中，不断孵化领军帅才，由不断涌现的帅才来驾驭庞大的产业帝国，这是企业最高层级的能力核。杰克·韦尔奇、施振荣、柳传志、张瑞敏等所带领的企业，之所以能实现多元化发展，除了战略对头，帅才孵化是根本。

核模式2：基于创业精神传递能力的扩张模式。华为、阿里巴巴成功的关键，是在组织内部有效传递了任正非和马云倡导的不断创业的精神。这背后，是他们传递创业精神的一整套企业文化系统、管控机制和激励机制。没有创业精神传递这一优势能力核，马云和任正非都不可能建立庞大的、跨国的产业帝国。

核模式3：基于战略前瞻能力的扩张模式。前瞻性的战略发现力，是多元化投资中最重要的优势能力核。复星资本+产业发展的多元化模式，凯雷集团全球化投资，都需要在不同的领域选择机会，表面看风险很大的选择，却打造了迄今为止最有“发现力”的战略组合，抓住了多个行业的发展机会。

核模式4：基于自运转型组织能力的扩张模式。企业战略明确，但创始人无法撒手企业运营，根源在于高速发展，但“标准化、规范化、柔性化”的自运转型管理缺失。万科、海尔等制定一整套管理规章制度，从下至上实现员工的自我驱动，实现组织围绕市场目标的自我运转，构造了良好的执行力，不断推动企业向前扩张。

核模式5：基于用户体验创造能力的扩张模式。苹果公司能够从苹果电脑，到iPod、iPhone、iPad，其不断取得的革命性成功，均是围绕“创造最佳用户体验”这一优势能力核展开。用户体验创

8种核模式及其适用范围

核模式	内涵	优势能力核	适用企业类型	典型企业
核模式1	基于帅才孵化系统的扩张模式	帅才孵化	大型多元化集团	联想、GE、ABB
核模式2	基于创业精神传递能力的扩张模式	创业精神传递	创业型企业、二次创业企业、官僚化企业	正面：阿里巴巴、华为 反面：老通用
核模式3	基于战略前瞻能力的扩张模式	前瞻性的战略发现力、洞察力、试错力	多元化投资集团	凯雷集团、复星集团
核模式4	基于自运转型组织能力的扩张模式	围绕市场需求自运转的组织力	战略明确型企业	海尔、万科
核模式5	基于用户体验创造能力的扩张模式	创造用户体验和孵化创造体验的精英团队	互联网企业、高科技企业、服务企业	苹果、腾讯
核模式6	基于工业精神传承能力的扩张模式	工业精神传承力，即精心设计和雕琢企业的产品、生产方式和管理模式的能力	制造企业	美的、格力、格兰仕、OA史密斯
核模式7	基于动态竞争力塑造的扩张模式	根据市场环境，结合自身优势不断转型升级的能力	成熟产业中的企业	杜邦
核模式8	基于低风险创新的扩张模式	把握市场先机进行创新，既敢冒险，更能控制风险	中小企业	迈瑞医疗、雷士照明

造能力，已经成为中国腾讯、英国维珍集团等用户体验型组织的能力核。

核模式6：基于工业精神传承能力的扩张模式。在金融危机中，中国制造集体陷入困境，根本原因在于过于注重短期商业利益，缺乏精心设计和雕琢企业产品、生产方式和管理模式的工业精神。美的电器是制造企业核模式典范，它坚守工业精神这一优势能力核，在产品设计、研发、生产、产业链等方面稳扎稳打，每个子业务板块的扩张几乎都取得了成功。

核模式7：基于动态竞争力塑造的扩张模式。企业发展的环境不可能一成不变，企业必须具备渐进式转型，打造动态竞争优势的能力，并且以这种能力为核心，构建自己的核模式。比如，杜邦公司具有208年历史，在世界500强中最为长寿。杜邦初创时，只生产黑火药，经过渐进式转型，今天生产5万余种产品，销售收入达到300亿美元。在第三个百年，杜邦的竞争力转向一些新兴科技领域，比如节能环保，杜邦每年从低碳产品中获得20亿美元收入，并将之贯穿所有商业模块。这就是杜邦紧随社会发展大趋势，实施核模式的扩张过程。

核模式8：基于低风险创新的扩张模式。创新始终充满风险，这就是中小企业创业之初乐于山寨、模仿的关键原因。只有那些既敢于冒险，又能有效控制创新风险，并把这发展成为独特能力核的中小企业，才可能不断地在试错与试对之间，实施低风险创新的核模式，进行扩张。奥图码公司对创新的要求是“不犯法、不赔钱”，雷士照明在市场环境好的时候，未雨绸缪实施战略创新，即使输一

城一池，也不会危及整体，就把公司整体的创新风险降到最低。

打造“核模式”的4个基本步骤

作为一种新型的发展模式，打造“核模式”包含四个基本步骤：

第一步 打造支撑企业持续生长、可内生裂变、对手不可复制、具有独特竞争力的“优势能力核”；

第二步 找到“优势能力核”裂变的正确途径，稳、准、快地发展扩张；

第三步 以“能力核”为圆心，聚合并优化组织资源，形成新型、高效的运营管理体系；

第四步 结合市场环境变化，与时俱进，渐进式地结合社会大趋势，升级优势能力核。

总之，发展模式决定企业的成败。以可裂变的优势能力核为圆心，实施核裂变式扩张模式，将是企业克服多元化拓展败多成少的新方案。

优势能力核：企业裂变扩张的原点

- 中国掉队最快 500 强企业核动力衰减 /002
- 中国进步最快 500 强企业的幸福基因 /008
- 中小企业为何未老先衰？ /016
- 【案例分享】五谷道场创新精神的“裂变败局” /020

核模式 1：基于帅才孵化系统的扩张

- 帅才孵化的两大模式关键 /024
- 【案例分享】联想的《三式育才经》 /030
- 【案例分享】通用 CEO 杰克·韦尔奇如何交接权杖？ /036
- 【案例分享】ABB 炼就帅才水到渠成 /045

核模式 2：基于创业精神传导能力的扩张

- 在扩张中复制创业精神 /052
- 【案例分享】创业教父马云的三大绝招 /060
- 【案例分享】华为进化论：从土狼到狮子 /068

核模式 3：基于战略前瞻能力的投资扩张

- 投资扩张的 5 种前瞻力模式 /080
- 【案例分享】凯雷改写政商关系的 DNA/086
- 【案例分享】探路者，只为消费者信任 /091
- 【案例分享】长虹：能力核培育的错误路径 /095

核模式 4：基于自运转型组织能力的扩张

- “企业教父”退位之后 /102
- 【案例分享】“无人驾驶”的万科 /108
- 【案例分享】海尔的变革苦旅 /115

核模式 5：基于用户体验创造能力的扩张

- 用户体验帮助企业摆脱价格战 /124
- 【案例分享】苹果：让精英制造体验！ /129
- 【案例分享】悦榕集团让精英体验亚洲风情 /136

- 【案例分享】MSN 中国遇挫 /140

核模式 6：基于工业精神传承能力的扩张

- 补课“工业精神” /148
- 【案例分享】美的裂变的有道之核 /154
- 【案例分享】瑞士钟表慢工出细活 /161

核模式 7：基于动态竞争力塑造的扩张

- 要以动态竞争适应全球化下的巨变 /168
- 下个十年的“危”与“机” /171
- 中企急需全新竞争力 /174
- 【高端对话】如何应对超复杂环境？ /179
- 【案例分享】老牌公司杜邦的在华转身 /182

核模式 8：基于低风险创新的扩张

- 谨防资产泡沫，以战略创新抵抗风险 /190
- 【高端对话】融雪时代的创新精神 /195
- 【高端对话】提升基础产业的创新竞争核 /199
- 【案例分享】雷士以战略创新照亮创业险途 /204