

「大铁锤」经营文丛



# 蛙跳

—— 赶超先进的制胜范式

何海琨 著

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

**图书在版编目(CIP)数据**

蛙跳：赶超先进的致胜范式/何海琨著. -北京：中国  
统计出版社，1999.3

(“大铁锚”经营文丛)

ISBN 7-5037-2867-1

I. 蛙… II. 何 III. 企业管理-方 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29229 号

**中国统计出版社出版**

(北京三里河月坛南街 75 号 100826)

新华书店经销

国家统计局印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 10 印张 25 万字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

\*

定价：19.80 元

(版权所有，不得翻印)

# 前 言

---

落后就要挨打，这可以从世界五千年血与火的历史中得到充分的证明，而我们更是有痛苦的切身体会：从1840年的鸦片战争开始，中国，这个曾经以灿烂的文明而闻名于世的古老国度，就开始遭受最先进的世界诸强的欺凌。一次次的抗争，一次次的失败，一次次的屈辱……一百多年过去了，战争的硝烟早已散尽，中国又重新屹立在世界强国之林，落后挨打的日子已经一去不复返了！但是，当我们正尽情享受和平年代的幸福的时候，另一场没有硝烟的战争又悄然打响。

改革开放，打开了中国的国门，也打开了一片广阔的天空，

人们在感叹“外面的世界真精彩”的同时，大批先进的外国企业却如洪水猛兽般杀将进来。商场如战场，由于种种原因，改革开放时的中国已经与世界发达国家拉开了一定的距离，我们的企业同外国的先进企业相比，普遍差了一大截。在这种情况下，面对装备精良的外企军团，我们的民族工业就不容乐观了。以碳酸饮料业为例，我们拥有北冰洋、天府可乐等十大名牌，但面对可口可乐和百事可乐的强大攻势，在很短的时间内，各大名牌纷纷落马，如今只剩了个健力宝苦苦支撑。事实上，若不是国家采取了多种保护措施，我们的民族工业将惨不忍睹。

保护只能是暂时的，世界经济一体化、自由化的趋势已越来越明显，中国也将不可避免地溶入世界经济的大潮中去，因此，如何使我们的企业在尽可能短的时间内赶上甚至超过世界先进企业，在激烈的市场竞争中立于不败之地，这是我们所面临的现实问题。

一般来讲，落后企业赶超先进企业有两种方式：一是紧紧跟随先进企业，保持长期的高速发展，只要自己的发展速度高于先进企业，那么总有一天会超过对方；二是采取惊险一跃的方式，在瞬间超越对手，我们且可以形象地称之为“蛙跳”。两条道路，孰优孰劣？我们不妨做一个简单的分析：首先，考虑时间因素，我们已经所剩无几了，若采取第一种方式渐进赶超，所需时间肯定不会少；而蛙跳式发展则可以在很短的时间内超越对方，这也是它自身的最大优点。其次，从风险性来看，蛙跳式战略的风险肯定很大，但紧紧跟随也未必可以高枕无忧，因为先进企业往往对落后企业采取打压政策，甚至利用自身优势找准机会一口吞掉对手，在日益激烈的市场竞争面前，这样的危险性越来越大，因此跟随赶超方式也未必稳健。综上所述，我们认为，后进企业采取蛙跳式发展战略是一个明智的选择，

特别是对有胆识，有魄力、有抱负的企业家而言，采取蛙跳方式惊险一跃，在瞬间超越对方，是最理想的选择。

# 目 录

■ 蛙跳式思维 .....	(1)
1 模仿与超越 .....	(1)
• 影子哲学	
• 我是谁	
• 现代东施	
2 蛙跳，给你一招致胜的感觉 .....	(10)
• 一万年太久，只争朝夕	
• 玩的就是心跳	
• 三大法宝	
3 对立统一 .....	(19)
• 先张嘴，再吞象	
• 永远争第一	
■ 蛙跳理论 .....	(23)
4 创新是蛙跳理论的核心 .....	(23)
• 熊彼得和他的创新理论	
• 技术创新和制度创新	
• 创新和企业家精神	
5 目标是蛙跳理论的关键 .....	(57)
• 爱情麻辣烫	

- 用情专一
- 6 速度是蛙跳战略的保证…………… (72)
  - 兵贵胜，不贵久
  - 抢占未来的制高点
- **动作要领** …………… (84)
- 7 准备活动…………… (84)
  - 知己知彼，百战不殆
  - 紧追不舍，韬光养晦
  - 不露声色，静待时机
- 8 起跳 …………… (104)
  - 该出手时就出手
  - 静若处子，动若脱兔
  - 心别软
- 9 超越 …………… (116)
  - 争渡！争渡！
  - 星星之火，可以燎原
  - 反围剿
- 10 综合案例：阿迪达斯与耐克的较  
量…………… (139)
- **武林秘笈** …………… (152)
- 11 不卑不亢…………… (152)
  - 王侯将相，宁有种乎
  - 战争与和平
- 12 鸡蛋里也要挑骨头…………… (163)
  - 小不防则乱大谋
  - 于细微处见精神
  - 追求完美

- 99 + “1” = 0
- 13 不唯上，不唯书，只唯实…………… (180)
  - 没有调查就没有发言权
  - 实践出真知
- 14 避实就虚，出奇制胜…………… (192)
  - 猴子与大象
  - 见可而进，得陇望蜀
  - 奇正之变，以速取胜
  - 标新立异，过犹不及
- 15 成功者的案例…………… (204)
  - 灵活应变的西尔斯公司
  - 双龙集团的 T 型发展
  - 本田公司的创新与改革意识
  - 与众不同的油泵马达
  - 现代——韩国经济发展的火车头
- 国有企业，你敢跳吗？…………… (228)
- 16 生存，还是毁灭…………… (228)
  - 警报已经拉响
  - 笑面人生，明天就会更美好
- 17 关键在人…………… (264)
  - 日益复杂的公私经济关系
  - 厂长、经理的酸甜苦辣
  - 在改革中发展壮大企业家队伍
  - 我们需要什么样的企业家
  - 加强企业领导队伍的具体对策建议
- 18 蛙跳，国企的机遇…………… (286)
  - 触目惊心的差距



• 别再慢性自杀	
• 蛙跳战略的魅力	
<b>■ 结束语</b> .....	(294)
19 这仅仅是个开始.....	(294)
• 伟业非一日之功	
• 同志还须努力	
20 重温大跃进.....	(304)
• 历史的误会	
• 明天会更好	
<b>后记</b> .....	(310)

# 1 蛙跳式思维

---

## 1. 模仿与超越

瓦特不是一生下来就拿着榔头和扳手制造蒸汽机的，爱因斯坦也不是刚呱呱落地就神侃狭义相对论，他们和我们一样，刚开始时都睁大了眼睛了解周围的世界，学习周围的世界。在这里，人们最常用的学习方法就是模仿：模仿亲人的语言、行动、表情等等。等到会走路了，所接触的范围就越来越广，模仿的东西就越来越多，而所学到的也越来越多：模仿小朋友，我们学会了游戏；模仿大人，我们学会了交往；模仿老师，我们学会了思

考……正是这些有意无意的模仿，使我们为将来的人生之路打下坚实的基础，也只有在这个基础之上，我们才可能创新，才可能超越前人赋予我们的一切。当然，模仿并不能保证超越，就象老师的学生并不都能青出于蓝一样，有的时候，盲目模仿不但不能有所进步，反而会付出沉重的代价。

## ● 影子哲学

在中长跑及短道速滑等竞技项目中，有一种经常使用的跟随战术，即队员不急于领跑，而是紧紧跟在“领头羊”后面，他加速我也加速，他调整我也调整，如影相随，时刻保持对对手的压力，然后在邻近终点的时候找准空档，突然插上，一举超越对手，从而夺取比赛的胜利。在长野冬奥会上，韩国队便成功地运用了这一战术让中国队饮恨而归。

这种战术也被企业，特别是后进企业广泛采用，它们往往死死盯住先进企业，密切注意对方的一举一动，敌进我进，敌退我退，并加快自身的发展速度，以求逐渐赶上并超过先进企业。这实际上便是我们在前言里提到的渐进式赶超战略，而著名的产品生命周期理论便是这一思想的集中体现。

产品生命周期原是市场学的概念，说明的是产品与有生物一样，具有诞生、发展、衰亡的生命周期，要经历投入期、成长期、成熟期和衰退期。美国学者维农(R. Vernon)和威尔斯(L. Wells)将市场学的产品生命周期与国际贸易理论结合起来，并根据美国的实际情况，提出了产品生命周期的四阶段模型：

第一阶段，美国因国内科技力量、工业基础、市场广大等优势，生产出创新产品，并对该新产品拥有垄断地位。

第二阶段，外国开始仿制该种新产品，因在劳动力成本方面具有优势，仿制国使美国产品竞争力下降，出口相应萎缩。

第三阶段，外国厂商开始出口该产品，美国的垄断地位逐渐丧失，出口大幅度下降，开始由出口国转变为进口国。

第四阶段，外国商品挺进美国市场，美国产品在强大的竞争压力下纷纷败退，美国彻底变为该商品的进口国。

产品生命周期理论是从宏观角度和国际贸易的立场上研究问题的，但它在微观领域仍然适用。一个企业也许因为自身的技术力量或别的什么原因发明了一种新产品，于是刚开始时它拥有了对这一产品的垄断权，并获得了高额利润。但不久竞争者便纷纷加入，在激烈的市场竞争中，有的企业由于保持了较快的发展速度，逐渐赶上并超越了先进企业，达到了后发制人的目的。我国的 VCD 行业便是一例。VCD 最先是由美国著名的音像业巨头 RCA 公司开发出来的，随后日本的厂商也加入了这一行业。但是，这些企业的 VCD 产量由于市场的限制都没有很大的发展，VCD 大显身手的地方还是在中国。据统计，中国目前共有一百多条 VCD 生产线，已成为世界头号 VCD 大国，仅从中央电视台 VCD 的广告就可以看出中国 VCD 的火爆和竞争的激烈程度。而与此同时，美日的 VCD 产量却逐渐萎缩，VCD 的鼻祖 RCA 公司甚至停止了 VCD 的生产。

然而，如果就此断定模仿跟随的渐进式赶超战略就是后进企业战胜先进企业的法宝，未免言之过早。事实上，由于变幻莫测的市场中存在着许多不确定因素，使得模仿者往往被先进企业牵着鼻子走，甚至被一口吞掉。此外，许多企业即使经过多年的努力终于击退了对手，到头来却发现自己得到的不过是一块食之无味、弃之可惜的鸡肋。

首先，模仿者最容易碰上的麻烦就是领先企业的打击报复。所谓一山不能容二虎，特别是一些前景看好、利润很高的行业，处于竞争优势的企业岂能容忍他人染指自己的既得利

益？于是乎，先进企业往往利用自己的优势对模仿者痛下杀手，趁其立足未稳或经验不足或实力不够，利用价格战、资源战、信息战等一切可以利用的手段，誓把模仿者先除之而后快。

美国的 INTEL 公司是世界上垄断微机关键芯片——CPU 的唯一公司，1991 年初，AMD 公司开始向市场上垄断 CPU 的 INTEL 发起挑战，推出了同类型的 CPU 芯片。面对模仿者的潜在威胁，INTEL 公司毫不犹豫地回以颜色，它对自己生产的芯片采取全面大幅度降价的政策，使 CPU 的利润一下子变为负数。由于自身实力不够，AMD 公司无法长期在如此低的价位上与 INTEL 竞争，不久便宣布退出 CPU 行业。INTEL 的做法看似“残忍”，违背公平竞争的原则，实际上却是十分明智的。若 INTEL 对 AMD 的加入报不屑一顾的态度，使竞争对手有了发展壮大机会，那么势必在将来对自己构成现实的威胁。半导体行业就是美国企业的前车之鉴，当年日本公司出现在这一长期由美国企业控制的领域时，美国公司视而不见，等到美国人感到威胁的时候，狡猾的日本人已牢牢控制了半导体市场的半壁江山。有鉴于此，当 AMD 公司刚一进入微电子领域，INTEL 公司便痛下杀手，把一个潜在的竞争对手扼杀在摇篮里，虽然付出了暂时的损失，却获得了长期的利益。

其次，由于不得不长期紧紧跟随领先企业，使得模仿者的经营不得不与对手合拍，从而造成生产管理上的被动。有时候，一个产业的变化是无法预见的，特别是在瞬息万变的今天，一些刚开始被看好的领域也许第二天被认为是无所作为的沼泽地。在这种情况下，首先警觉的往往是领先的企业，它们可以悬崖勒马，并悄悄地打方向盘一走了之，而紧跟其后的追随者们可能还会继续加速前进，并逐渐取代领先者成为这一领域的老大。然而，等到它们从胜利的喜悦中清醒过来时，等待它们

的将是事与愿违的痛苦和欲罢不能的尴尬。

严格地讲，我们的 VCD 行业便是这样的例子。当 RCA 公司投产 VCD 的时候，录相机的价格比较昂贵，达到每台 1000 美元，而 VCD 的售价在 500 元左右，因此，VCD 的销售一直不错。但好景不长，由于技术的进步，录相机的价格一下子降到了 300 美元左右，同时，VCD 只能看而不能录的致命缺陷越来越明显，在这种情况下，VCD 的销售出现了严重的停滞和倒退。经过谨慎的研究，美、日厂商纷纷停止了普通 VCD 的生产，着手发展更符合市场要求的新东西，如：美国开发出精确度更高、容量更大的 DVD；索尼公司全心投入录相机领域；先锋公司则着力开发录放合一的激光视盘机，并已取得阶段性成果；不久前，松下公司的 DVD 广告已经在中国打响，据专家分析，如果 DVD 和录放激光视盘机的价格降到一个合适的位置，VCD 将被迅速淘汰……面对这种情形，不知世界第一的中国 VCD 产业作何感想？

## ● 我是谁

我国四大文学名著之一的《水浒传》中，共描绘了一百单八个梁山好汉，他们个个特点鲜明，个性突出。托尔斯泰的文学巨著《战争与和平》涉及的人物更是数不胜数，然而仔细一琢磨，找不出两张相同的脸出来。企业就象小说中的人物一样，应该有自己的特点，特别是那些知名企业，更是与众不同，并不断向顾客强化自身的形象。提起劳斯莱斯，我们就会想到高贵的黑色大房车；提起可口可乐，我们就会记起那与众不同的清凉感觉；提起波音，我们马上就联想到天空中飞翔的银鸟……一个企业，只有树立了自己特殊的形象，并在广大消费者心中牢牢扎下根来，才能不断地获得成功和进步；相反，若是一味

地模仿，把自己折腾成一只“四不象”，则不能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

采取模仿追随的赶超战略，最容易犯的毛病就是在长期的模仿过程中丧失个性，成为众多平庸企业中的一员，并从此很难有所作为。企业的生命在于创新，有的领先企业之所以能在竞争中稳坐第一把交椅，就在于企业能充分利用自身的技术和资金不断地开拓新的领域，不断地推陈出新。而身后的模仿者则缺乏足够的条件，有的压根儿就没想过要在前人的基础上有所突破，反正就是别人发明一种新产品我就仿造一种，长期如此，便形成了一种惰性，企业也因纯粹的模仿而失去了蓬勃向上的朝气，运气好的还能靠仿制混口饭吃，而大多数企业都不可避免地走上了衰亡之路。

应该指出的是，不光是落后的企业，有时连先进企业也因一时决策失误盲目模仿别人，从而丧失个性，并遭受了巨大的损失。

派克公司是世界高档笔行业的大哥大，几十年来一直占据着世界高档笔市场的大部分份额，“派克”商标已成为财富和身分的象征。有一段时期，世界中低档笔市场十分红火，利润十分丰厚，这时，从未涉足中低档笔市场的派克公司再也按捺不住了，在未经过认真论证的情况下，派克公司斥巨资上马中低档笔的生产线，并以派克新成员的名义为新产品做铺天盖地的广告宣传，大有呼风唤雨、一统天下之势。然而，派克公司的如意算盘落空了，在它大举进军中低档笔行业的时候，市场已悄悄发生了变化，派克公司名气虽大，却也没占到多大便宜。更让派克公司吃惊的是，自己牢牢掌握的高档笔市场已是风声鹤唳，狼烟四起。原来，派克笔的特色就是高贵，它的消费对象多为有钱人或有地位的人，人们买派克笔也就是看重派克与众

不同的身份。然而，派克一进军中低档市场，就使自己的特点丧失殆尽，也使派克笔的忠实顾客对不伦不类的派克产品敬而远之。

与此同时，早已对派克公司垂涎的另几家高档笔制造商也看到了派克笔的失误，如此大好机会岂容轻易错过？于是，趁派克公司忙于开拓中低档笔市场而逐渐冷落了高档笔顾客的时候，这几家公司倾巢而出，使尽浑身解数拉拢派克笔的客户，等到派克公司醒悟过来力挽败局的时候，派克公司已失去了差不多半数的高档笔市场。

所幸的是派克公司迷途知返，立刻从中低档笔市场上全身而退，重塑自己的高贵形象，采用一切可能的手段把离去的顾客重新找回来，力图挽回此次错误模仿所带来的不利影响。由于派克公司补救措施及时、得力，再加上派克公司实力雄厚，影响深远，才使得派克公司在这次失误中站稳了脚跟，并逐渐找回了往日的感觉。

## ● 现代东施

“回头一笑百媚生”是描写杨贵妃的千古绝句，在现实生活中，并非人人都能达到这一效果的，如果不顾自己的实际情况随便回头乱笑，恐怕会当街把行人吓出病来。这样的道理也许人人都懂，但我们的许多企业仍在不停地上演这种类似于“东施效颦”的悲剧。

模仿先进企业是需要有一定条件的，有的需要一定的技术力量，有的需要一定的市场基础，等等。由于市场是随时变化的，模仿的条件也在时刻发生着变化，因此，并非任何企业在任何时候都能模仿先进企业，如果在条件不成熟的情况下依然草率行事，盲目追随，必将给企业带来巨大的损失。



1992年11月3日是所有国有企业都应该记住的日子，正是在这一天，重庆市中级人民法院正式宣告重庆针织总厂破产，这也是建国以来首宗国有大中型企业破产案。

重庆针织总厂曾是全国八大针织联合企业中位居第三的国有大型企业，在80年代初期和中期，一度鼎盛辉煌，被誉为“西南王”。

进入八十年代中后期，纺织业的形势发生了重大变化，市场供大于求，竞争日趋激烈，国际市场上中国的纺织品也受到了强有力的挑战，在这种情况下，重庆针织总厂的国内国际市场都有较大程度的萎缩。

面对如此严峻的形势，重庆针织总厂没有下力气提高产品的质量和档次，也没有认真研究国际国内市场的需求走向，而是在市场前景不是十分明朗的情况下，模仿沿海企业的做法从一家中外合资企业租赁了一条面料生产线，租期36个月，租金每6个月支付一次，分5次支付。支付租金按日元计价，如迟延，利息以中国银行日元贷款利率乘以120%计算。

设备按期到货，但由于外部市场的变化和企业内部经营管理不善，重庆针织总厂从1986年开始发生亏损，以后连年亏损，再也无力偿还租金。这时，租赁公司按租赁合同向法院提起诉讼，法院最终判决重庆针织总厂偿付租金及利息总计2.47亿日元。从此，重庆针织总厂陷入了危机的深渊，并于1991年12月3日申请破产。就这样，一家显赫一时的国有大型企业因模仿的盲目和失误而沦落到破产的悲惨境地。

如果说盲目引进生产线是八十年代我国企业盲目模仿的主要特征的话，那么九十年代的主要特征则是大型企业（集团）一哄而上，搞多元化经营。

不可否认，世界各大型企业集团都具有多元化的特征，而