

从卓越到超凡

德勤公司45年从25000家上市公司大数据中得出的经营战略

德勤首席战略官

[美] 迈克尔·E. 雷纳
(Michael E. Raynor)

德勤研究院主任

[美] 蒙塔兹·艾哈迈德 著
(Mumtaz Ahmed)

李凤海 刘寅龙 译

THE
THREE
RULES

这是一部量化研究“战略制定与执行”的巅峰之作

《哈佛商业评论》封面重磅推荐

《商业周刊》年度十佳商业书籍第1位

《环球邮报》年度商业类图书第1位

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

THE
THREE
RULES

从卓越到超凡

德勤公司45年从25000家上市公司
大数据中得出的经营战略

德勤首席战略官

[美] 迈克尔·E. 雷纳
(Michael E. Raynor)

德勤研究院主任

[美] 蒙塔兹·艾哈迈德 著
(Mumtaz Ahmed)

李凤海 刘寅龙 译

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权新世界出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

从卓越到超凡 / (美) 雷纳 (Raynor, M. E.), (美) 艾哈迈德 (Ahmed, M.) 著; 李凤海, 刘寅龙译. -- 北京: 新世界出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5104-5282-6

I. ①从… II. ①雷… ②艾… ③李… ④刘… III. ①企业管理—研究 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 026108 号

北京版权保护中心海外图书版权合同登记号: 图字 01-2014-6264 号

The Three Rules: How Exceptional Companies Think by Michael E. Raynor and Mumtaz Ahmed
Copyright © 2013 by Deloitte Development LLC

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**, a member of Penguin Group (USA) Inc. arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

从卓越到超凡

作 者: [美] 迈克尔·E. 雷纳 (Michael E. Raynor) 蒙塔兹·艾哈迈德 (Mumtaz Ahmed)

译 者: 李凤海 刘寅龙

策 划: 中资海派

执行策划: 黄 河 桂 林

责任编辑: 刘丽刚 张 帆

特约编辑: 乔明邦 宋金龙 王利军

责任印制: 李一鸣 张 英

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

http: //www.nwp.cn http: //www.newworld-press.com

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子邮箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 302 千

印 张: 22.5

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5282-6

定 价: 59.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

To those who aspire to
the exceptional —

With every good wish and
expectation for your success as
you expand upon and apply
the three rules in shaping
your company's future.

Sincerely,
Michael Raynor



亲爱的读者：

将此书献给所有渴望成就超凡的人，衷心祝愿你们能够按照自己的规划，实践“三条商规”，一步步走向成功，让你和你的企业从卓越走向超凡！

迈克尔·E. 雷纳 蒙塔兹·艾哈迈德

吴晓波 著名财经作家

总的来说，两位作者经过深思熟虑，研究了大量企业案例后写成了这本系统完整、结构清晰的著作，《从卓越到超凡》的观点足以改变读者对商业决策和经营战略的看法。这本书也很好地解答了“如何成就超凡企业”这个绝大多数企业家或战略家绞尽脑汁想弄明白的问题。中国的企业家完全可利用它们来指导自己在日常工作中做决策，也可以利用它们绘制一张成就超凡企业的路径图。

段传敏 战略营销专家、中国营销创新联盟执行主席

《执行官》杂志出品人

中国企业长于游击战，信奉机会主义战略，价格和终端往往偏重，但沉湎于此将失去持续成长的资格。《从卓越到超凡》令人信服地说明了基业长青的简洁秘密，即重视战略、提升品牌等软实力工作无比重要。

林永青 价值中国网总裁

黄少敏 和君咨询分析师

《从卓越到超凡》运用前沿的统计方法与翔实的案例剖析，总结出提高企业现在和未来成功概率的方法，使全员创造超凡业绩的极简战略。

宋新宇博士 易中公司董事长、企业战略专家

《从卓越到超凡》能够帮助中国企业家思考如何在急剧变化的世界里升级和转型。

刘如江 商业模式专家、著有《你的项目靠谱吗》等畅销书

大道至简，“品质”和“利润”是商业的底线，是经得起时间考验的法则，也是万变商业社会永恒的定海神针。

刘杰克 著名企业战略管理专家、品牌与互联网营销专家

《从卓越到超凡》为中国企业提供了简单清晰的三条法则，使中国企业的决策者能够在纷繁复杂的处境下抓到重点，找准方向。

韩小杰 创业公社（深圳）公益大讲堂创办人

清华大学 EMBA（香港）华兴社副理事长

《从卓越到超凡》用翔实和缜密的“数据”分析，揭开了逼近真相的科研成果，仅用三句话便解开了一个世纪难题，得到了全球商业权威期刊《哈佛商业评论》封面推荐，两位作者在书中提出的三条制胜商业法则，值得你一探究竟。

《科克斯书评》

两位作者的研究结果有悖于在商界大行其道的观点，目前流行的经营理念倾向于用一种结果导向型经营方式创造短期利益，而非以长远眼光打造长青企业。

《华尔街日报》

企业将大部分资金和精力投入到了哪里？企业的关注点又在哪里？企业的经营策略是在持续提高差异化、产品价格和优势，还是浪费大量时间担忧价格竞争，寻找节省成本的方法？

德勤公司官网

尽管市场充满了不确定性，本书却提供大量确凿证据有效帮助领导者设定议程以及在关键问题上做出正确决策。书里提及的“三条商规”则是指引企业家实现盈利的“天然磁石”。它们指引的路径并非人迹罕至，而是成就过很多超凡企业的最佳路径。

《企业家》

本书作者认为，如果企业家希望获得更高的利润率，提高产量或制订高于竞争对手的定价，关键在于企业的相对定位。

迈克尔·雷纳及其团队发明了一种算法，能有效修正企业创立年限、存在时间、债务额、企业规模与行业规模以及其他变量的误差率。这种分析法能有效排除运气对结果的影响，以更客观理性的方式解答迈克尔·雷纳提出的这个问题：“管理者如何才能打造出超凡的企业？”

《彭博财经》

企业若想不断获利，必须遵循“三条商规”。

《哈佛商业评论》中文版

《从卓越到超凡》的三条法则则是许多公司长年实战累积的基本理念。作者用翔实的数据给我们论证了，这些公司的领导者是如何实践并遵从这些法则的。这些法则的确能够帮助现在和未来领导者提高成功的概率，并使公司成为持续创造几十年佳绩的公司。

从思维创新到经营创新

价值中国网总裁 林永青
和君咨询分析师 黄少敏

作为企业管理者，人人都希望自己经营的是经久不衰、拥有超乎寻常的业绩，并成为行业龙头的超凡企业，我们可以将此称为对“企业成功学”的追求。

在这个领域，不少人研读过汤姆·彼得斯的《追求卓越》，或吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》。也许这类书中有你认为引人入胜的研究值得参考，或者你从中发现以往研究上的缺陷不愿接受结论，无论你遇到的是何种情况，都推荐你读读本书。因为我们对超凡企业的甄选方法和原因不同以往，而这些差异正是对我们结论的有力支撑。

本书重点关注了其他研究常常忽视的资产收益率，因此，与其他研究相比，选择的企业普遍拥有较高的资产收益率。作者保守地认为：仅按照资产收益率这一业绩标准，确定了一个存在根本差异的企业群体。

《从卓越到超凡》是一本写给面临企业“如何基业长青”这个根本的商业问题上，正在苦寻良药者的书；而我力荐这本书的原因在于：这本书不同于以往的缺乏证据的直觉研究，而是运用前沿的统计分析方法与翔实

的案例剖析，总结出提高企业现在和未来成功的概率、使全员创造超凡业绩的极简战略。它剔除了以往对卓越企业的研究方法中存在的根深蒂固的缺陷，致力帮助决策者免走弯路。同时，本书全面、实用、科学性的指导，使一个组织脱颖而出、成为行业领头羊的机会倍增。

本书的作者迈克尔·雷纳和蒙塔兹·艾哈迈德服务的德勤公司本身正是一家业务实践和理论分析并重的咨询机构。他们凭借德勤公司的数据信息，通过对近 2.5 万家企业 45 年的行业分析，总结出 344 家基业长青的行业龙头企业都在践行的“三条商规”：

商规 1：品质先于价格。在确定竞争定位，重设产业规则的过程中，请牢记“品质先于价格”，选择非价格优势的定位。因为竞争定位定义了一个为顾客创造价值的方式，所以在确定竞争定位的价值和价格两个传统维度中，更有意义的是价值优势。而在寻找参照物进行定位时，首先需要避免对比两个毫无共性的企业，其次则是避免对同质化很强的产品或服务进行比较。所以对比四季酒店和 6 号汽车旅馆存在差异就好比参照潘婷找丰田的定位一样无意义，或许换个角度，去了解四季酒店与丽思卡尔顿酒店之间的竞争方式，会让我们收获更多。

但想要拥有与众不同的超凡业绩，支持价格竞争和价值竞争的观点似乎都不乏说服力，所以我们需要通过“三重奏组合”评定每一家企业相对于其他两家企业的定位。“三重奏组合”简言之就是选三家企业做比较，出现的“中间者”成为参照物，这样就不需要让每家企业都占据一个不同的定位。与“奇迹创造者”相比，“长跑者”和“平庸者”可能都是价格型竞争者，且后两者在其他方面不存在实质性差异。

书中将通过 9 个行业，27 家企业横纵向对比的“三重奏组合”数据以及凌力尔特、微派克与国际整流器的案例分析证明——“竞争定位决定业绩类型”而非“业绩类型决定竞争定位”。

品质思维就是价值思维。构成价值优势的大部分要素都是可衡量的，只是在精确度上略有不同：一辆汽车的百公里加速可精确量化，相比之下，

安全等级的量化难度就比较大，而是否“时尚”却只能依赖于感觉。交互分析工具可以利用量化结果计算各维度的相对重要性，这样，企业就可以评估应在哪些方面的竞争中实现突破，才能赢得特定顾客群体的青睐。

商规 2：收入先于成本。A&F 公司在盈利性受损的情况下仍能坚持高出竞争对手 30% ~ 100% 的定价，其背后的原因是由于通过价值优势而实现产品差异化，其中的秘密是 A&F 遵循了“收入先于成本”的盈利模式法则。

在盈利模式中，以利润的形式获取价值，执行收入驱动型盈利模式，将开创全新格局。因此，增加收入就成了一切的重心！为了达到这一目标，A&F 用到了所有不被衰退大潮淹没的方式——揣摩和利用消费者心理、抓住行业潮流、更加均衡的运营方式、定价上的灵活性、目标市场定位、盈利结构的变化、高水平的溢价、创造价值差异等。当然，做到这些还远远不够，A&F 还特别关注以下几个因素——价格型竞争者、私有品牌产品、结构性增长、最有价值的资源、差异化经营、本地化品牌、战略行动指南。

A&F 的另一个绝招便是在“垃圾中寻找钻石”，用品牌形象战略、产品开发和创新，以及低价格、低成本解决方案削减成本提高盈利性。天下没有免费的午餐。收入思维的优势来自对创新优势的投入。例如，从对照研究的案例中分析：通贝电气每年在研发方面的支出相当于总收入的 5%，而哈勃电气的研发费用不足年收入的 3%。

通贝电气对新产品的投入由此可见一斑。投入的回报体现在了获得有效专利权的数量上，到 1984 年，通贝电气获得的有效专利权接近 300 项，比哈勃多出了近 120 项。

商规 3：始终坚持前两条。永远记住“品质与收入”是企业的护城河与堡垒，将会让你的组织成为价值型竞争者！当然，作者为了让读者更好地记住这两条“魔法”，提出了 6 点建议：

1. 业务聚焦，注意多元化业务开展，进行有效的并购；
2. 绕过顾客的“折扣瘾”；
3. 以研发为导向，确立非价格竞争定位；
4. 创造超常盈利的方式；
5. 独特的顾客体验，追求高品质、差异化产品；
6. 避免错误的决定导致置于直觉之上的信心。

拥有实现持久、超常盈利，保持长盛不衰的耀眼业绩的卓越企业无一例外地遵循了这三条法则，他们因此找到了矗立在成功彼岸的灯塔。

最后强调一点，无论收入思维还是品质思维，都以价值定位为出发点。但是，价值定位和优越的运营能力，二者缺一不可。案例研究表明，尽管“奇迹创造者”美敦力依靠的是价值优势确立其竞争定位，但如果不能改善执行力，就无法最大限度地将优势转化为利润；虽然“长跑者”史塞克始终拥有强大的运营能力，但是在向价值型定位转型之前，也始终无法将优势转化为利润。因此，对所有企业经营者或企业高管，还有以这两类人为人生榜样的人，我们都郑重推荐本书。

未来世界的“王者思维法则”

易中公司董事长、企业战略专家
宋新宇博士

我们生活的世界唯一不变的是变化。对企业家来说，变化的速度似乎越来越快了，十年前只有互联网和高科技行业是在过“狗年”：狗的一年相当于正常人七年。如今传统行业也不能幸免于狗年的节奏了。2014年3~5月份我和易中公司的同事做了一个有超过1000家企业参与的《中国中小企业调查报告》，我们发现即使是中小企业变化的速度也大大加快了，而能不能跟上变化决定着企业的生死。

除了变化速度的加快，我们发现企业不能再像以前一样靠高速增长的环境存活了。我们都知道那个有趣的说法：风大的时候连猪都能飞起来。很多中国企业就是靠中国经济快速发展的大风活到现在，而未来中国发展之风再也不会像过去30年那么大了。企业必须改变活法，必须开始修炼内功，必须从追求数量向追求质量转变，必须从追求速度向追求深度转变，必须从追求机遇向追求实力转变。

《从卓越到超凡》能够帮助中国企业家思考如何在急剧变化的世界里升级和转型。对中国企业来说，我们将要进入一个西方企业早已熟悉的低

增长的“正常世界”，对我们来说却没有经历过的“未来世界”。这个未来世界里我们需要按照新的法则思考和行事，才能让我们的企业存活，保持健康和成就超凡。而本书的作者带给我们的正是这样的经过很多西方企业验证的“王者思维法则”。

如果你的企业在未来能够以不变应万变，能够有恒心坚持：一是品质先于价格；二是收入先于成本；三是始终坚持前两条。那么你就有高于别人的机会（或概率）成为“奇迹创造者”，成为行业冠军，成为业绩超凡者。如果你还是像过去一样抓机会，博运气，打价格战，那么你会成为平庸者，甚至无法活下去。这就是本书带给我们的未来世界的“王者思维法则”。

我研究企业战略超过20多年，相信你手中的这本书尽管有些学究气，但其中的道理是正确的，众多的案例是有借鉴意义的，认真阅读对你在未来经营好自己的企业会很有帮助。

超凡企业，其实就在我们身边

中资国际投资有限公司董事长 黄河

本书的两位作者从上万家企业经营数据中抽丝剥茧，最终将企业从卓越走向超凡的法则归结为“三条商规”。在开始阅读稿件时，我的脑中有一个大大的问号：“纷繁复杂的企业运营规则能被简化为三条商规吗？”但在读完本书后，我已为两位作者的严谨和专业所折服。

这本《从卓越到超凡》与以往的《基业长青》《从优秀到卓越》《再造卓越》等企业成功学研究作品大不一样。

一方面，本书的结论看似简单，却是以大量的真实数据作为基础的。

另一方面，“三条商规”容易被执行，上至董事长，下至基层员工，每个岗位都可以运用这三条商规优化本岗位的工作，使岗位职责更好地服务于企业战略。

在阅读稿件的过程中，中国知名企业的名字不断跳入我的脑海：京东、顺丰、东阿阿胶、格力电器、腾讯和阿里巴巴等。这些企业或许都遵循着

“三条商规”，他们也都达到了本书中超凡企业的标准。因此，结合书中的“三条商规”解读上述几家企业的阶段性的经营策略，可以帮助读者对“三条商规”理解得更加透彻，运用起来更加得心应手。

京东借钱也要自建重资产护城河

1998年，京东成立于北京中关村。2004年，京东进军互联网，以3C产品为敲门砖。在此后的三年时间里，京东凭借着低价格策略，迅速膨胀开来，但被许多人称为“价格屠夫”。

2007年，京东在北京、上海和广州建立物流基地，开启了重资产的战略。今日资本的总裁徐新在媒体询问为什么投资京东时，她说：“我看好刘强东的重资产战略，这让京东与当当、淘宝、亚马逊等平台完全区别开来。”

2011～2013年，京东进入三年物流建设高投入期，投入超过24亿，而同期亏损分别为40亿、19.51亿和0.5亿元人民币，亏损总额超过60亿元，但亏损额在逐年收窄。

2015年，京东设立在上海的“亚洲一号”物流基地将投入使用，同时还将建立另外6个同类型的仓储设施。

京东从“价格屠夫”到“资产胖子”的转型是否符合本书作者提出的“品质先于价格，收入先于成本”的法则呢？

对比目前的几大电子购物网站，我们会发现，相同品牌的同款产品，京东已经不再是价格最低的一家，但京东推出的“211限时达”“极速达”“夜间配”等物流服务却让众多消费者竖起了大拇指，并口口相传。

至此，我们可以看出来，京东的重资产战略深意在于提升服务品质，增加客户黏性。

事实上也是如此。当各家产品趋于一致时，谁的服务更胜一筹，谁就能吸引更多用户。因此，我们说，京东的战略符合“品质先于价格”这一条。

也许，读者会有疑问，京东融资几十亿，用于自建物流系统，何况还亏损那么多，肯定不符合“收入先入成本”。真的是这样的吗？我们不

妨先看下这两组数据。第一组数据：京东 2009 年净营收 29.19 亿元；2010 年，净营收 85.83 亿元，年增长 194%；2011 年，净营收 211.29 亿元，年增长 146%；2012 年，净营收 413.81 亿元，年增长 96%；2013 年，净营收 693.4 亿元，年增长 68%。

第二组数据：京东 2009 年营收成本 27.79 亿元；2010 年营收成本 81.69 亿元，增长 194%；2011 年营收成本 199.77 亿元，增长 145%；2012 年营收成本 378.98 亿元，增长 90%；2013 年营收成本 624.96 亿元，增长 65%。

从这两组数据来看，成本增长速度与收入增长速度几近同步。与降低成本相比，京东的重点明显在增加收入这一方面，这也正好符合“收入先于成本”这一条法则。对于目前正面临艰难投资决策的管理者来说，无论身处哪个行业，这都意味着对资产基础或类似项目进行大规模的持续性投资。通过削减成本，力图在短期内改善盈利能力是一把双刃剑，而且割伤自己的一侧刀刃往往更加锋利。要创造超凡业绩，企业必须敢于承担更高的成本，即成本劣势。

马云像拣钻石一样并购企业

2014 年 9 月份，阿里巴巴成功在美国纽约证券交易所上市。市值超过 2 300 亿美元，成为继苹果、谷歌和微软之后的全球第四大市值的科技公司。十多年来，阿里巴巴的成长或重大决策背后，似乎都能看到并购的影子。2003 年，并购雅虎中国，马云把阿里巴巴推上了快速扩张之路，2014 年上市前夜，阿里巴巴疯狂并购，如收购优酷土豆、高德地图、中信 21 世纪、文化中国、恒大足球、恒生电子等众多有特色的国内企业，还投资了美国移动游戏开发商 Kabam、奢侈品电子商务网 1stdibs、美国打车软件 Lyft 等。

这一连串的资本运作，似乎是为了上市，饥不择食，又好像是一场二次增长的大棋局。细看上述企业，无不是细分领域的领头羊，或在该领域

拥有宽广护城河的企业。并购到底是为了实现规模经济效应，还是让企业在市场已经取得的非价格优势转化为实际的增长？前者或许只是一个好想法，甚至是企业在这场商战中生存的基础，但唯有后者才更有可能给企业带来卓越的业绩表现。在评价企业行为如何影响业绩表现的时候，最关键的问题不是行为本身，甚至也不是行为的实施过程，而是它对一家企业是否坚持或偏离本书作者提出的三条法则产生何等影响。任何一家企业，如果想要获得持久卓越的业绩表现，就必须具有一直在坚持基本原则的前提下实现自我调整的能力。

换句话说，企业的每一种行为方式都对应着不同的业绩类型。而在不同的业绩类型中，了解这些行为的相似之处毫无意义，关键在于发现它们之间的重要差异。我们唯一确定的是：“奇迹创造者”之所以能够出类拔萃，肯定是因为它们以正确的方式做了正确的事情，而“长跑者”则以错误的方式做同样的事情。

专家能否找到有意义的理论分析框架，完全取决于他们能否将关注点从企业行为转移到企业战略上。只有这样，我们才能逐渐厘清脉络，发现其中的奥秘。探寻这些超凡企业面对众多问题时制定决策的标准，会让我们透过复杂的表象，洞悉其中的普适性规则。

借助并购还是依赖自身修炼，走多元化之路还是坚守本业，大胆涉险还是平稳成长——这些选择并不会让我们找到可以效仿的规则，但我们还是会由浅入深地学习到，本书作者认定的“奇迹创造者”在面临重大选择时，无一例外地遵从了三条商规，而“长跑者”和“平庸者”的选择则违背了这些法则。

顺丰的服务品质绝对先于价格

2014年1月12日清晨，深圳宝安国际机场T3航站楼，某公司CEO正准备乘坐航班从深圳飞往北京。在通过安检时，CEO发现与此行有关的一份重要文件被遗落在办公室。没有这份文件就无法与客户签订合同。