

李波/著

# 破局

思维超越：决定企业的高度  
定位领先：决定企业的方向  
战略制胜：决定企业的优势  
价值赢利：决定企业的增长  
潜能激发：决定企业的效率  
模式创新：决定企业的发展

——变革时代的创新之道

【决定企业成败的核心逻辑】  
【创建成功企业的系统思维】

新的竞争形势和市场环境下，如何寻找和建立适合企业的商业模式？  
何在现有的基础上进行商业模式的创新，以突破竞争的瓶颈和环境的困局？



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 破局

李波/著

——变革时代的创新之道



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

破局：变革时代的创新之道 / 李波著. —北京：经济管理出版社，2009.6

ISBN 978-7-5096-0640-7

I. 破… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 088176 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：王光艳

责任编辑：王光艳 宋娜

技术编辑：杨国强

责任校对：郭佳

720mm×1000mm/16

20.5 印张 379 千字

2009 年 6 月第 1 版

2009 年 6 月第 1 次印刷

定价：39.80 元

书号：ISBN 978-7-5096-0640-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部  
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

# 内容简介

今天，随着全球经济的演变，中国经济环境的变化，中国企业正处于一个前所未有的变革时代，经营环境和竞争方式的改变已经远远超过通常的产品、技术、营销等所能操作的范畴，更不是传统思维所能解决的。

高成本、过度竞争、全球一体化、“中国制造”危机、世界经济减速……面对现时经济环境的变化和企业所处的困境，对于正处于转型期的中国企业来说，面临着严峻的挑战。在新的竞争形势和市场环境下，如何创新才能让企业在正确的方向上发展？如何寻找和建立适合自己的商业模式？如何在现有的基础上进行商业模式的创新，以突破竞争的瓶颈和环境的困局？企业家们都在探寻着解决之道。

本书从商道的本源出发，站在满足客户价值最大化的高度，以产业价值链的角度，通过建立一个创新性的“思维—战略—模式—赢利”的思维体系，给中国企业家提供了一整套指引企业成长的不同于传统思维的以价值创新为内核的商业模式设计与创新的核心逻辑和思维方法，帮助企业家们掌握成功商业模式的关键环节和其内在逻辑，让企业在竞争中始终站在制高点。

在变革的时代，企业唯有走上创新之道才能破局而出！

本书既明确了企业如何“做正确的事”，也阐述了企业如何“把事做正确”，是一本企业家不可或缺的工具书，它将指导企业家们将平常学到的知识和积累的经验进行系统的整合并加以有效的组合运用。

# 前 言



在中国 20 多年的市场化进程中，一大批本土企业迅速成长起来，在许多行业占据着举足轻重的位置，一些优秀的本土企业甚至成为了行业的领导者。然而，越来越多的企业家们发现，自己所领导的企业并没有步入一个良性的成长轨道，生存与发展的压力依然巨大并且变得更加复杂。曾经的成功经验与模式已经不能帮助企业实现持续的增长，有时反而会使企业陷入危机之中；曾经的竞争优势渐渐消失，已经不足以应对新的竞争形势，甚至对有的企业来说，这种竞争优势已经演变成为企业进一步成长的陷阱与障碍。

越来越多的企业家开始陷入迷茫之中，不知道企业下一步该往何处去。这一切的变化都是因为本土企业所处的市场环境已经发生了根本性的变化，这种不可逆转的改变对企业提出了新的挑战。

近些年来，在中国，能源紧张、基础原材料价格和人力成本上涨、汇率变动、消费者持币观望、产业制造过剩、供应商与零售商的矛盾等，这些多年积累下来的经营矛盾已经到了集中爆发的时期，再加之 2008 年 9 月起爆发的全球金融危机所导致的全球经济衰退，都将对企业的经营构成巨大的压力。随着工业技术的进步、商业模式的创新、全球竞争的激化、信息技术的飞跃，以及消费者生活方式的变迁，企业之间的竞争方式也发生了很大的变化。

经营环境和竞争方式的变化已经远远超过通常的产品、技术、营销等所能操作的范畴，更不是传统思维所能解决的。中国的产业结构正面临着产业升级和转型，中国企业亟需战略转型和商业模式的创新。

当前，中国企业正面临着市场化进程以来最严峻的挑战！

事物从来都是两面的，挑战的背后其实蕴藏的是机遇。强者的作为恰是从挑战中发现机遇，从危机中寻找转机。强者的成功，是在不断地迎接挑战和战胜危机中炼就的。今天的时代是中国企业面临前所未有的压力和挑战的时代，今天的时代更是产生和造就真正的强者的时代。那么变革的时代如何应对？新时代需要新思维，新时代需要新的“商道”来指导企业成长。

何谓“商道”？“商”者商业也，“道”者逻辑也。“商道”就是商业行为的本

源，是商业的根本性质，是构成商业的基本要素所固有的、本质的、必然的、内在联系的逻辑。“商道”揭示了商业的规律，是经营企业的逻辑，是企业的战略思维。作者认为，商道的本源就是满足客户价值最大化即为客户创造更大的价值，这既是企业的起点也是企业的终点。客户价值最大化是一个比较概念，指为客户创造更新的或更独特的或更多的价值。客户广义上包括顾客、股东、合作伙伴、员工和社会五个层面，顾客是所有客户的前提和客户价值最大化的核心。企业成长的核心就在于企业是否为客户创造了价值、创造了多大价值、有没有做到价值最大化。

现今国内企业的成功，更多是“术”的成功，而不是“道”的成功。很多企业往往认为只要我能超越竞争对手就是最终的胜利者，而没有更多地考虑到是否实现了客户价值最大化。在这种思想的指导下，更多的企业家关心战术问题，所以国内市场频频爆发“广告战”、“价格战”、“渠道战”、“技术战”等同质化竞争，几轮下来数败俱伤。其中，原因何在？人们忽略了“道”！忽略了企业只有为客户创造更大的价值，即为客户创造更新的或更独特的或更多的价值，才能在竞争中胜出。企业之间的竞争不是你死我活的争斗，而是可以各自找到自己的市场差异，提供各自独特的价值，从不同的角度实现客户价值最大化。这种竞争方式为顾客提供了更多的选择，为市场提供了更多的创新，多方位满足了市场的不同需求。企业之间也从传统的“零和博弈”竞争关系转变成“合作博弈”的竞和关系。

因此，如果企业总是在“术”的高度找出路，就像登山一样，从下往上看总是在山脚、山腰徘徊，而无法找到登上山顶的路；而企业以“道”的高度，从上往下看时，就会发现通往山巅的捷径随处可见。

企业的出路在于认知的高度。高度决定思路，思路决定出路！

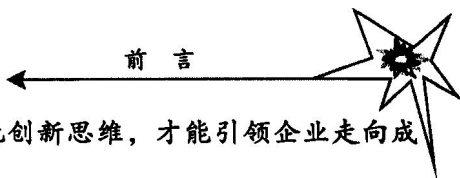
企业只有明“道”才能优“术”。

本书就是从商道的本源出发，站在满足客户价值最大化的高度，以产业价值链的角度阐述企业新的营商环境下如何成长的核心商业逻辑，帮助企业掌握成功商业模式的关键环节和内在逻辑，从而在竞争中始终站在制高点。

作者建立了一个创新性的“思维—战略—模式—赢利”思维体系，通过国际化视野和本地化关注，给中国企业家提供了一整套指引企业成长的、不同于传统思维的、以价值创新为内核的商业模式设计与创新的核心逻辑和思维方法。

(1) 思维超越。一个企业的成功首先取决于成功的商业思维。对企业来讲，随着市场竞争的加剧，能否创新已成为企业成败的关键。企业要生存和发展，在当今这样一个变革的时代首先必须超越传统的思维，建立现代的思维方





式，运用创新的思维方法。只有持续不断地创新思维，才能引领企业走向成功、走向未来。

思维创新引领企业站在更高的高度、以更新的角度看问题！

(2) 定位领先。在产品高度同质化和消费者需求日益个性化的今天，市场竞争更加激烈，企业生存发展也更显困难。这就需要企业进行独特的战略定位，以获得差异化竞争优势。企业制定了战略定位，也就找到了企业的原点和前进的方向。战略定位的意义就在于明确最适合自己的市场机会和决定进入的价值领域，通过对客户价值的价值创新建立竞争优势，成为某个细分市场或行业的领先者。清晰、明确的战略定位决定了企业业务未来发展的投入方向，决定了所有的产品延伸和市场拓展活动保持一致的战略方向和价值取向，从而提高了投入的有效性 & 品牌资产的累积效应。在企业的发展过程中，战略定位是企业成功的开始，它从起跑线上就决定了企业的成败。

战略定位让企业赢在起跑线上！

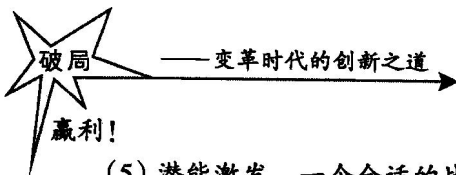
(3) 战略制胜。在竞争性的环境下，企业如何在战略定位选择进入的价值领域里通过战略的运用获得持续性利润增长，遏制其他竞争对手的成长，甚至迫使竞争对手考虑其他领域的价值活动呢？这就需要企业通过战略的选择和运用，创建和保持竞争优势。竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的价值，因为只有企业相对于竞争对手为客户创造了更大的价值，它才会拥有竞争优势。战略管理是企业制定和实施各种战略的过程，目的是通过战略来优化企业业务结构，从而将有限的资源投入转换成持续的竞争优势和企业价值。战略的本质在于比竞争对手更快地创造明天的竞争优势。一个企业能否在战略定位的方向上长期赢利，取决于是否能够在战略管理下通过对价值链活动的系统运营创建持续的竞争优势。

企业战略活动的意义就是创建和保持竞争优势！

(4) 价值赢利。如果一个企业没有利润，那么即使它可以给客户增加价值，也是不完善的。在许多情形下，这种企业的商业模式往往带有致命的缺陷，最终都会走向失败。企业生存和发展的关键就是要赢利，持续的赢利来自成功的赢利模式。赢利模式实质上就是企业各层级战略的组合方式，赢利模式的实施也就是企业围绕战略定位运用各种战略以建立竞争优势和提高赢利能力的过程。所以，企业战略管理的核心就是通过战略的组合运用建立企业的赢利模式。那么，企业如何提高赢利能力和获得更多的利润回报？是通过在现有市场不断提高市场份额或进入更多市场增加销售规模获得利润增长，还是通过持续为客户增加价值的活动和环节获得利润增长？

企业只有以客户为中心，不断提高价值创造和价值实现的能力，才能持续





(5) 潜能激发。一个合适的战略如果没有有效的实施，会导致整个战略失败。战略实施的效率取决于企业如何进行组织结构的设计、控制系统的管理和企业文化的塑造。企业通过战略实施协调和激励员工，激发他们的潜能，打造和提升战略执行力，为客户创造更大的价值，为企业创造卓越的赢利能力。

激发个人和组织的潜能是企业提高战略实施能力的最有效途径！

(6) 模式创新。在当今的竞争环境里，产品和技术创新所带来的先发优势持续的时间越来越短，而品牌的差异化塑造并不能有效保障企业取得持续的竞争优势，商业模式的创新就成为目前中国企业积极寻求的一个方向。商业模式创新就是企业提升价值链、为客户创造新的价值而进行的战略调整和创新。企业随着环境变化或在动态环境下通过对企业内外资源有效整合构建新的价值链，使得客户价值创新和企业价值创新相一致，形成新的价值创造模式和战略行为。商业模式创新的实质就是通过价值创新改变竞争规则，将企业导入一个优势的竞争地位。商业模式创新不仅为企业提供了生存和发展的机会，改写了整个行业的竞争格局，甚至会影响整个行业的发展方向。

商业模式创新决定了企业的生存和发展！

为了让读者充分理解上述内容，书中对上百个国内外企业的案例进行了剖析，以揭示成功企业的内在商业逻辑、失败企业的商业逻辑缺陷，系统解析了决定企业成败的核心逻辑。本书还理清了很多企业家迷惑的战略与模式、赢利模式与商业模式之间的逻辑关系，有高度、有深度，更具实战性，既明确了企业如何“做正确的事”，也阐述了企业如何“把事做正确”。

目前，中国管理界正处于“春秋战国”时期，各家各派纷纷传道立说，有所谓本土派、海归派、实践派、学院派等，他们各自从自己的理解和经验角度阐述了对中国企业如何发展、如何参与全球竞争的观点，各有各的精彩。在全球化背景下，中国企业面临的处境是空前复杂的，西方管理方法不能被简单地移植，人们迫切需要结合中国实际的管理理论来指导中国企业。《破局——变革时代的创新之道》恰是一本体现了国际化视野和本地化关注的书。它阐述了企业成功的核心逻辑，剖析了成功企业的实践经验，希望能帮助企业家们找到正确的创新之道。

在变革的时代，企业唯有走上创新之道才能破局而出！

让我们一起努力，开创一个富有创新和竞争力的中国商业吧！





# 目 录



## 第一章 思维超越 ..... 1

一个企业的成功首先取决于成功的商业思维。随着市场竞争的加剧，企业要生存和发展，首先必须超越传统的思维，建立现代的思维方式和运用创新的思维方法；只有持续不断的思维创新，才能引领企业走向成功、走向未来。

思维创新引领企业站在更高的高度和以更新的角度看问题！

第一节 中国企业面临的七大挑战 / 1

第二节 思维创新是所有创新的源头和土壤 / 14

第三节 建立新的思维方式 / 17

第四节 运用创新的思维方法 / 28

## 第二章 定位领先 ..... 35

在市场竞争更加激烈的今天，企业要生存和发展就需要进行独特的战略定位，以获得差异化竞争优势。企业制定了独特的战略定位，也就找到了企业的原点和前进的方向，战略定位的意义就在于企业明确了自己最好的市场机会和进入的价值领域。

成功的战略定位让企业赢在起跑线上！

第一节 准确的战略定位是企业成功的开始 / 36

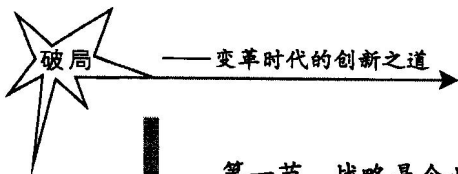
第二节 战略定位是企业的战略抉择 / 42

## 第三章 战略制胜 ..... 121

战略管理是企业制定和实施各种战略的过程，目的是通过战略来优化企业业务结构，以将有限的资源投入转换成持续的竞争优势和企业价值。一个企业能否在战略定位的方向上长期赢利取决于是否能够在战略管理下通过对价值链活动的系统运营创建持续的竞争优势。

企业战略活动的意义，就是创建和保持竞争优势！





- 第一节 战略是企业成长的路径 / 125
- 第二节 战略管理的核心逻辑 / 126
- 第三节 企业使命描述 / 138
- 第四节 战略运用 / 142

## 第四章 价值赢利 ..... 203

企业生存和发展的关键就是要赢利。持续的赢利来自成功的赢利模式。那么，企业如何提高赢利能力和获得更多的利润回报？是通过在现有市场不断提高市场份额或进入更多市场增加销售规模获得利润增长，还是通过持续为客户增加价值的活动和环节获得利润增长？

企业只有以客户为中心，不断提高价值创造和价值实现的能力，才能持续赢利！

- 第一节 利润增长模式 / 204
- 第二节 赢利模式 / 210
- 第三节 赢利模式的特征 / 214
- 第四节 赢利模式设计 / 226

## 第五章 潜能激发 ..... 261

企业通过战略实施，能协调和激励员工，激发他们的潜能，打造和提升战略执行力，为客户创造更大的价值、为企业创造卓越的赢利能力。

激发个人和组织的潜能是企业提高战略实施能力的最有效途径！

- 第一节 战略实施的核心逻辑 / 261
- 第二节 潜能激发 / 280

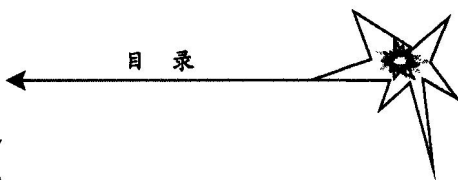
## 第六章 模式创新 ..... 293

商业模式创新的实质就是通过价值创新改变竞争规则，将企业导入一个优势的竞争地位。商业模式创新不仅为企业提供了生存和发展的机会，改写了整个行业的竞争格局，甚至会影响整个行业的发展方向。

商业模式创新决定了企业的生存和发展！

- 第一节 商业模式创新 / 294



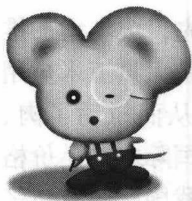


第二节 商业模式创新的三个层面 / 302

第三节 商业模式创新的思维路径 / 303

参考文献 ..... 313

后 记 ..... 315



## 第一章 思维超越

一个企业的成功首先取决于成功的商业思维。对企业来讲，随着市场竞争的加剧，能否创新已成为企业成败的关键。企业要生存和发展，在当今这样一个变革的时代首先必须超越传统的思维，建立现代的思维方式和运用创新的思维方法。只有持续不断地思维创新，才能引领企业走向成功、走向未来。

思维创新引领企业站在更高的高度和以更新的角度看问题！

中国改革开放 30 多年来，工业技术的进步、商业模式的创新、全球竞争的激化、信息技术的飞跃、消费者生活方式的变迁，已经大大改变了商业游戏规则。

中国企业正处在一个前所未有的变革时代，经营环境和竞争方式的改变已经远远超过了通常的产品、技术、营销等所能操作的范畴，更不是传统思维所能解决的。

### 第一节 中国企业面临的七大挑战



在“科技进步超速化、经贸活动全球化、技术信息商业化、游戏规则国际化”的时代背景下，我们的营商环境发生了天翻地覆的结构性的变化。

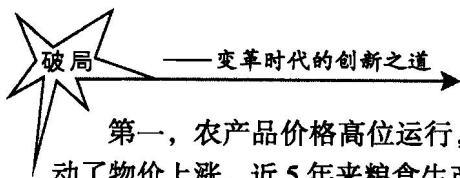
面对激烈的竞争，中国企业正面临七大挑战，这七大挑战和下面七个关键词密切相关。



#### 一、高成本时代

我们曾真切地感受到一种叫做“成本”的压力——除了部分商品、食品的涨价之外，土地、能源、原材料供应的趋紧，劳动力薪资的上涨，环保投入的增加……不少行业都遭遇了挑战，以前津津乐道的“低成本优势”，似乎一夜之间逃遁无影了，高成本时代已然来临。正如经济学教授辜胜祖总结的，我国现已进入高成本时代，具体表现在以下几方面。





第一，农产品价格高位运行，出现了“一粮带百价”。首先，成本增加推动了物价上涨。近5年来粮食生产成本每亩上升23.9%，尤其是大量玉米被用来生产乙醇导致玉米价格上涨，使养猪、养鸡的成本增加，从而拉动了肉、蛋、禽等副食品价格的上涨。全球农产品的整体减产也推动了国际农产品价格的持续上涨。此外，农民外出打工比较利益有重大变化，而且我国已经有2亿多农民实现了“农转非”，农产品（食品）消费从“自给型”转变为“商业型”，使农产品（食品）的市场需求压力显著增强。在市场力量的作用下，成本的推动与需求的拉动共同导致了农产品的高价运行。

第二，劳动成本会持续上涨，经济发展告别低劳动力成本时代。一是经济发展模式的转变。我国以往“低成本、低技术、低价格、低利润、低端市场”的低价工业化模式虽然使我国树立起了世界制造业大国的地位，但也形成了高能耗、高物耗、高排放、高污染的高代价。这种经济发展模式迫切地需要转变。二是分配格局的改变。中国共产党第十七次全国代表大会（以下简称十七大）报告提出要逐步提高居民收入在国民收入分配中的比重，提高劳动报酬在初次分配中的比重。要改变20多年来我国的劳动报酬总额占GDP比重偏低且下降的状况，必然要提高当前的工资水平。三是劳动力供求格局改变。当前农村剩余劳动力供求的“拐点”已经出现，虽然整体上仍然供大于求，但局部地区出现了供求失衡。据调查，2006年广东省劳动力市场缺口约250万人次，有六成企业严重缺工。四是新颁布的《中华人民共和国劳动合同法》也对企业用工提出了新要求，在劳动关系解除、用工管理等方面更加注重劳动者利益的保护，这客观上提高了企业的用工成本。最新调查结果显示，有94.1%的企业经营者认为人工成本在“上升”。

第三，资源环境成本上升。当前节能环保任重而道远。十七大提出建设资源节约型和环境友好型社会，5年要使单位GDP能耗减少20%，污染物排放减少10%，这将提高企业的生产成本。同时，土地等资源价格上升。2007年以来，我国70个大中城市土地交易价格上涨较快，前三季度平均上涨12.8%。

第四，能源价格调整带来物价变动。20世纪70年代的能源危机对整个世界经济产生了巨大影响。近年来，我国油荒、电荒时有发生，一些能源的价格不断攀升。

第五，汇率、退税率变化调整，提高出口企业成本。从汇率制度改革以来，人民币持续升值（按照汇率改革时8.11美元汇率计算，汇率改革以来人民币累计升值幅度已接近18.6%。到2009年4月，人民币对美元汇率中间价在6.83~6.84之间）。同时，从2006年以来，我国先后几次调整出口退税率，相当多的传统制造行业颇受影响。





第六，垄断利润推动成本上升。垄断利润之所以推动通货膨胀，主要是由于垄断的存在及其力量的强大。垄断牢牢控制了价格水平，以致价格易增不易减。我国市场结构存在两极分化：一个极端是一些国有垄断企业利润大好；另一个极端是在一些行业中大量民营企业过度竞争和无序竞争，利润微薄。

第七，技术创新成本提高。我国企业发展需要转变过去主要依靠廉价的劳动力资源和土地资源的模式，通过技术创新来保持持续的竞争优势。企业要成为一个有竞争力的企业，研究开发费用至少要占其总收入的3%。

第八，国际市场矿产品和原材料商品价格的普遍上涨对国内企业影响较大。近几年，以石油、铜、铁矿石、橡胶等为代表的能源、矿产品和原材料商品价格纷纷上涨，部分商品价格屡创新高。同时，我国能源和矿产资源消费量增长速度较快，国内供给相对不足，对外依存度较高。目前，石油的对外依存度一度接近50%。因而，国际市场上能源等价格的波动将对国内市场和企业成本产生越来越大的影响。据2007年《中国统计年鉴》数据计算，2006年我国原材料、燃料、动力购进价格综合指数同2000年相比已经增长了30.68%。

一个高成本的时代正在来临，这是现实，也是未来相当长一段时间里不会改变的趋势。但对于中国经济而言，这也意味着新的挑战。能否科学应对这一变局，关乎未来中国经济能否真正保持“又好又快”的发展。从根本上说，在一个高成本的时代里，只有依靠创新，提升市场配置资源的能力，才能够缓解和面对因为成本不断上升产生的矛盾与压力。

高成本时代的来临也意味着建立在低成本基础上的中国优势正逐步减弱，而建立在中国优势基础上而不是建立在企业优势基础上的中国企业优势也在同国外企业的竞争中逐渐丧失。随着高成本时代的来临，面对全球经济减速，我国出口外向型企业的日子将更加举步维艰。



## 二、微利时代

目前，我国本土的绝大多数行业已经度过了井喷式的快速发展期，开始进入行业成熟期。成熟期行业的基本特征如下：产品已经普及、需求相对稳定、行业的增速平稳、利润率维持在较低的水平。同质化竞争、供过于求是这一时期最直接的表现形态。

面对家电“价格屠夫”的争议，国美电器认为是因为家电企业缺乏核心竞争力、同质化竞争才导致了目前的杀价竞争。一个不争的事实是：不只家电行业，中国多数行业正在逐渐步入微利时代。持续的过度供应把很多行业利润剥夺殆尽。

微利时代的到来不但压缩了行业利润，降低了企业的产品创新能力，更可



怕的是它将行业的“蛋糕”越做越小，使得处于产业价值链中的所有企业受到伤害，恶化了企业的生存环境。

随着成本的提高，众多处于价值链低利润环节的中国企业今后将面临更加严峻的挑战。

### 三、世界是平的

由于互联网的出现、交通工具的改善，以及国际投资和贸易壁垒的撤除，地球变成了一个村，经济全球化、经济一体化已经成为了现实。世界经济的盛衰、国际经济周期的震荡都将直接影响中国经济的起伏。随着外资企业不断进入中国，许多从前封闭的本国市场现在已成为更大的、竞争更激烈的国际市场的一部分，这给我国企业带来了无数的威胁与机会。

以前因为信息的不对称、政策的壁垒或地域区隔所形成的商业模式受到了空前的挑战，竞争的全球化消除了国家之间的界限，所有的企业都在一个平台上展开竞争。

《世界是平的》作者托马斯·弗里德曼说：“假如今天你去硅谷找创业投资基金，说你打算成立新公司，但不考虑外包或离岸生产，他们会马上送客。”

印度 WIPRO 的总裁保罗说：“以往，创业时可能会想，希望在 20 年内成为跨国公司。今天则要想，创业第二天就要成为跨国公司。”现在，很多规模为几十人的软件公司就是一部分人在硅谷，一部分人在印度。如果公司的产品不止一种，有些制造可能会在中国大陆，有些设计会在中国台湾，后勤支援在印度与菲律宾，工程在俄罗斯及美国，这些不就是所谓的微跨国公司吗？这些一定是未来的发展潮流。

随着市场的全球化，全球顾客需求和使用同一种产品的情况越来越普遍。在许多产业中已经不可能孤立地讨论美国市场、日本市场、欧洲市场的概念，取而代之的是全球市场。例如，麦当劳和肯德基的汉堡包、可口可乐和百事可乐的饮料、星巴克的咖啡、必胜客的比萨、诺基亚的手机、微软的软件、英特尔的 CPU，以及各类汽车、服装、化妆品、日化、电器等。

中国外交学院院长、前驻法大使吴建民真诚地忠告道：“我们有些企业家，特别是中小企业家，考虑自己企业发展的时候，想世界可能想得不多。可是，今天中国的事情已经和世界的事情连在一起了。你不考虑它，它会考虑你。这就需要我们在考虑自己企业发展的时候，要有一点全球眼光。没有全球眼光，肯定走不远的。”

2008 年 9 月 15 日，随着美国第四大投资银行雷曼兄弟公司宣布申请破产，美国的金融体系发生了剧烈的震荡，随之引起了全球金融体系的“海啸”。





人们发现，在这场金融危机中没有哪个国家可以独善其身，包括中国。

经过 30 多年的改革开放，如今中国经济的对外依存度已经达到了很高的程度。因此，世界经济大国的任何风吹草动都会使中国经济受到影响。不管世界经济出现软着陆还是硬着陆，其对中国经济造成的冲击都是不容忽视的。

高盛的预测模型显示，全球需求每下降 1 个百分点，将会导致中国的出口增长率下降 6.2 个百分点。

世界正在走向平坦，产业边界已经超越了国境线，竞争将更加激烈，而相当多的中国企业显然还没有做好足够的准备。

在扁平的世界里，国家间的经济较量已经展现在每个产业链的各个环节中；而企业间的较量则已经演变为整个企业价值链的竞争。

正如托马斯·弗里德曼所言：“全球化正在让世界变得扁平，软件和网络已经将全球紧密地联系在一起。”在这样的全球经济互动环境中，中国必将全面融入国际经济价值链。这意味着中国企业必须在所从事的行业领域中构建核心专长，具备全球化的战略与管理思想。其管理运营效率、产品服务品质，以及企业整体价值链能力要与世界顶尖企业抗衡。企业要有能力在海内外市场与国际领先企业在产业链上展开竞争与合作，构建世界级管理，成为世界级企业。

在参与全球经济中，面对竞争，中国企业将面临战略、商业模式等方面的诸多挑战，在包括技术、管理、品牌、资金及人力资源等竞争要素方面，都将构成中国企业参与未来全球竞争的“短板”。针对以上差距，中国企业必须通过创造后发优势，在企业战略、商业模式、技术、品牌、管理等各方面全面提升自己在全球产业链中的位置。从单一的劳动力比较优势、先进技术装备的引进到自主创新与核心竞争力的提升，中国企业的商业变革必将全面展开。



#### 四、价值链重构

在全球化的深刻背景下，随着技术进步和市场变革进程的加快，全球产业发展正日益呈现出一些全新的动向。

产业分工越来越细，高度一体的全球市场环境实现了各类资源要素在全球范围内的流动和配置，技术的飞速发展和进步、巨额的资本投入使企业面临的成长压力和创新风险空前加大。在这样的环境下，任何企业都不可能通吃产业链的所有环节，任何企业都不可能打造一个封闭的环境进行自我发展，任何企业也不可能完全依靠自己的力量实现成长。企业必须以全球视野精心选择并高度专注于产业链中某几个细分环节的精耕细作，特别是增强产业结构的配套分担意识，将自己有机地融入全球产业链体系和地区性产业集群体系之中，确立协作创新、集成创新、战略联盟、价值分享等理念和意识。在开放和协作的平





台上持续提升竞争力、实现价值增长，是企业成功的保证。

价值链重构完全颠覆了传统的“木桶理论”。木桶理论要求企业重点去“补短”，以保证企业“滴水不漏”，从而获得最大价值。价值链重构则干脆拆除企业竞争中的“短板”，打破木桶，加长原有的“长板”，使之成为竞争的利器。

价值链重构的主要趋势如下：

第一，随着“消费者主权时代”的到来和技术进步速度的空前加快，内容与服务超越了产品，成为了价值链中的关键环节。与之相应，产业利润区也正由传统的产品制造环节向内容和服务提供环节转移。

由产品向内容和服务的价值转移反映的是“价值链重构”的大趋向。在很多行业，产业链上游的研发设计环节和下游的营销服务环节的产业附加值上升，而处于中游的生产制造环节产业附加值降低，呈现出“U型”特征。针对这一现象，华人企业家宏碁集团董事长施振荣先生形象地提出了“U型微笑曲线”理论，如图 1-1 所示。

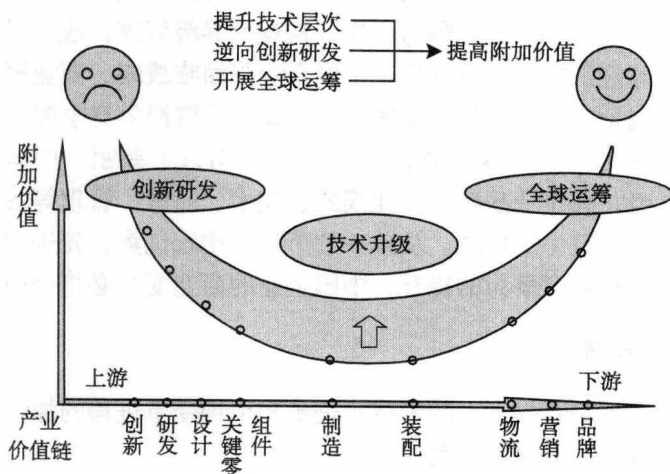


图 1-1 U型微笑曲线理论

很多著名的公司都选择在“U型”两端发展。例如，微软公司、英特尔公司通过核心技术占据了计算机产业价值链的高利润区；IBM公司由PC制造商转型为IT信息服务提供商，由低利润区进入高利润区；NIKE公司以优良的产品设计和卓越的营销手法控制市场，占据了价值链的高利润区，而将生产等低利润环节外包；通用电气公司则从卖产品到卖方案，从传统制造业向金融和服务型企业进行了成功转型；苹果公司的“产品和内容完美结合”的“iPod +