

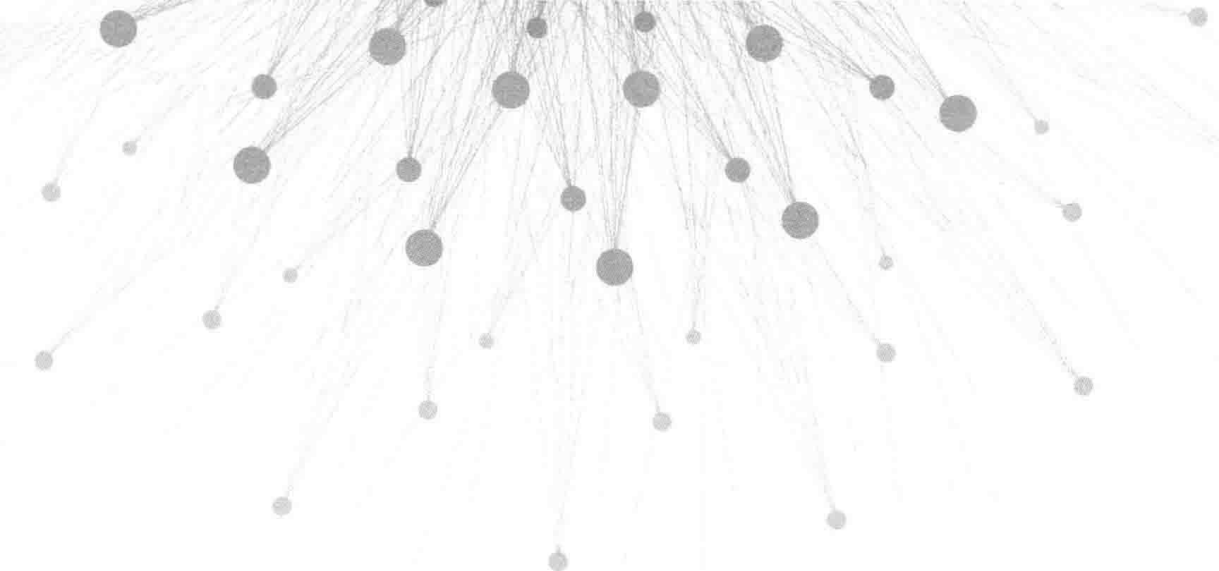


价值为本

VALUE-BASED

叶荣祖 黄伟明 著

多次变革，痛点迟迟未能解决
屡屡创新，市场依旧反响平平
创业容易，这成功却不堪一击
守业艰难，唯价值得长青发展



价值为本

VALUE-BASED

叶荣祖 黄伟明◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

价值为本 / 叶荣祖, 黄伟明著. —北京: 企业管理出版社, 2019.2

ISBN 978-7-5164-1888-8

I. ①价… II. ①叶… ②黄… III. ①企业—价值论—研究 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 019376 号

书 名: 价值为本

作 者: 叶荣祖 黄伟明

责任编辑: 张羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1888-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑室 (010) 68701661 (010) 68701891

电子邮箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京美图印务有限公司

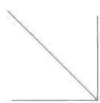
经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 14印张 186千字

版 次: 2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷

定 价: 48.00元

版权所有 翻版必究 · 印装有误 负责调换



序

P R E F A C E

营造价值引爆点

2018年11月，美股突然暴跌并迅速波及全球。针对美股行情，大批分析师悲观地表示，美股长达9年之久的牛市可能即将落下帷幕；更是有人大胆预言，10年之前的金融海啸即将再次席卷全球。

对于企业来说，危机正在来临：产品越来越不好卖，营销越来越难，利润越来越薄……同时面对经济形势的转变，众多企业受到多重压力。不只中小企业如履薄冰，大企业也生存维艰。

曾经的国产冰箱“老大哥”新飞、国内最大家具企业之一诚丰家具，它们坚持过往的捷径与经验，不肯轻易改变。结果是，它们相继走上了破产之路。这是因为，以往的捷径成了布满陷阱的险路，不肯改变其市场价值只能被取代，并被历史的长河淹没。

今天，企业的规模优势已显疲软，效率优势正处强势；人口红利已近尾声，人脑红利正在开启；旧的经济秩序已然崩塌，新的经济秩序正在建立；暴利时代已经远去，猎富时代正式来临。

时代在改变，需求在改变，痛点在改变，这些推动着商业的重构。在

重构中，原来的那些市场手段被彻底颠覆，新的商业模式被塑造。

面对未来，怎样应对？

未来是“价值”创造利润与财富的时代！原来我们引以自豪的“低成本、大市场、快发展”的时代已经过去，转变而来的是“高成本、小市场、慢发展”的格局！未来的竞争将从“产品为王”转变到“顾客体验”，从企业“硬实力”转变到企业“软实力”的价值争夺。

结果是客观而残酷的，但过程却并非是一成不变的。对企业来说，激烈的市场竞争并不可怕，可怕的是难以克服的痛点和陈旧的商业模式，可怕的是在市场之中没有存在的价值。

企业必须实现从“经营市场”到“经营价值”的转移，这才是商业的正道！

本质上，人们买的不是东西，而是他们的期望。消费者希望在交易过程中实现一定的顾客价值。

产品营销中，我们需要将产品或服务的“价格”营销转换成“价值”营销，才能提升企业的盈利水平。

现在的产品同质化很严重，怎样去构造你所生产的产品的价值？

一台100元的吹风机，通过设计改良，可以卖到2000元。这就是被称为“中产收割机”的戴森运营思路。超出的1900元就是卖“价值”带来的超额利润，因为顾客购买的不是吹风机，而是享受“中产”标签的质感。

冷兵器时代，靠的是关系型营销、产品型营销、顾问型营销；马上来临的人工智能时代、大数据时代，你需要的是现代化武器——价值化营销。

武器决定战略，用一挺马克沁机枪可以撂倒1000名拿长刀的战士，这叫降维打击，也是方法论升级的意义所在。

新时代已经来临，原来靠一招两招占领市场的手段已经失灵，一夜暴富的时代已经远去，现在需要核心武器，需要多种技术的组合，发现自己

与市场的价值，只有这样才能让企业和自己的财富出现爆裂式的增长。

30年后，中国企业融入世界，企业变大，世界更大，中国企业下一个发展机会来源于成为价值型企业的过程。

通过价值重塑，将为企业家打通自身“任督二脉”，突出重围，转型升级，做强做大出谋献策，助力企业转型、从容应对挑战、勇攀事业新高峰！

价值型企业即使在最艰难的日子里，也会不断抬头、目视前方，坚持为未来谋划、为长远布局。

从“规模强”通向“价值强”的道路肯定不会是一条坦途，但正因其不易，中国企业在这场“上去或者出去（Up or Out）”的生死转型之战中才能觅得“涅槃”的机会。

企业的生命力在于不断地创造价值，而无法解决发展价值的商业模式只会让企业的生命力不断消散。对此，本书将通过三个部分来帮助读者解决上面所提到的价值问题。

第一部分：企业之痛，逐一而解。在商海中沉浮的企业大多都面临着同质化、价格战、利润薄等痛点，这些痛点成为其发展的瓶颈。本部分从这三大痛点着手，以一个个详实的案例和具体的措施，告诉企业应如何将产品从同质化转为个性化，将营销从价格战转向价值战，将经营从利润薄转到利润区。

第二部分：价值之路，发展之基。当今企业之间的竞争是商业模式的竞争，要想彻底解决企业面临的痛点还要从根本上重塑商业模式。本部分聚焦价值创新，从技术、渠道、管理、资本四个方面讲述企业模式之变；通过四大杠杆，即用学习换机遇、用成本换市场、用创新换认同、用速度换资本，帮助企业塑造竞争力；通过持续力、创新力、适应力、领导力、人才力、竞争力的塑造，稳固企业的发展。

第三部分：贡献价值，未来可期。贡献价值是企业经营的第一理想，

深谙贡献价值的企业未来有无限的想象空间。本部分依次讲述企业与员工、客户、社会之间的关系，为企业明确价值贡献的对象，并为企业构建了价值为本的商业模式，为其长久发展助力。

成功的价值型企业应当懂得重视未来，并且科学地规划未来，树立可持续、长远发展的观念。

价值为王的时代已经到来，企业必须逆势而为，创造价值引爆点，开启企业无形资本，重塑企业价值竞争力，如此才会更具生命力与发展力，迎来财富增长。



目录

CONTENTS

第一部分 企业之痛，逐一而解

第一章 巨变时代的定局与破局 / 003

第一节 商海之战，永不落幕的兴与衰 / 005

第二节 困顿之境，“三座大山”的痛与殇 / 010

第三节 未来之势，商业模式的旧与新 / 014

第四节 转型之路，价值体系的构与建 / 020

第二章 产品之路：从同质化到个性化 / 025

第一节 21 世纪的经济悖论 / 027

第二节 品牌塑造的影响力 / 031

第三节 企业注意力的转向 / 035

第四节 生产与消费的关系 / 040

第三章 营销之势：从价格战到价值战 / 045

第一节 商战中的营销趋势 / 047

第二节 质量是价值的起点 / 051

第三节 与消费者直接对话 / 055

第四节 在体验中打造优势 / 059

第四章 经营之道：从利润薄到利润区 / 063

第一节 目的：走出无利润区 / 065

第二节 过程：价值链的转换 / 070

第三节 核心：定义未来客户 / 074

第四节 结果：挖掘增值潜能 / 079

第二部分 价值之路，发展之基

第五章 未来出路：企业要以价值为本 / 085

第一节 企业需要以价值创造市场 / 087

第二节 新模式下企业的三个转变 / 091

第三节 价值破蛹成蝶的三个阶段 / 096

第四节 价值不断放大的三大理念 / 101

第六章 模式之变：聚焦价值创新 / 107

第一节 价值创新是企业的第一驱动力 / 109

第二节 技术创新，创造价值 / 114

第三节 渠道创新，传递价值 / 119

第四节 管理创新，支持价值 / 124

第五节 资本创新，获取价值 / 128

第七章 杠杆之优：塑造竞争力 / 133

第一节 用学习换机遇 / 135

第二节 用成本换市场 / 139

第三节 用创新换认同 / 143

第四节 用速度换资本 / 147

第八章 未来之基：稳固发展力 / 153

第一节 基业长青的持续力 / 155

第二节 勇往无前的创新力 / 160

第三节 无坚不摧的适应力 / 164

第四节 锦上添花的领导力 / 169

第五节 熠熠生辉的人才力 / 173

第六节 所向披靡的竞争力 / 178

第三部分 贡献价值，未来可期

第九章 贡献价值是经营的第一理想 / 185

第一节 企业的价值观决定发展与寿命 / 187

第二节 员工，企业通往成功的同行者 / 191

第三节 顾客，企业持续发展的原动力 / 195

第四节 社会，企业基业长青的稳固器 / 199

第十章 永不落败的商业模式 / 203

第一节 创造价值，铸无限可能 / 205

第二节 贡献价值，造美好未来 / 209

第一部分

企业之痛，逐一而解

第一章

巨变时代的定局与破局

市场竞争无处不在，商海之战也日益升级。困局中的商业巨头可能无奈崩塌，而小微企业也可能成长为独角兽。

崭新的商业时代已经展现在世人眼前，商场变得更加复杂、更具挑战，同时也变得更加多元、更具活力。你是主动布局成为有价值的企业，打造漫长的流金岁月，还是在价值洼地中被动等待，踏上挣扎之路呢？

第一节 商海之战，永不落幕的兴与衰

在这个时代，每天都有新企业的诞生，它们或是强势入局引领整个行业的发展，或是昙花一现只是走个过场。企业经营者需要警惕的是，若是不能及时消化、吸收新的商业模式精华，提升自身价值，那么往往便只能被淘汰。同样，若是新企业缺少提升价值的商业模式便匆匆入局，那么也只能以失败黯然收场。

◇ 深度洗牌，拐点已来

回顾企业的沉与浮，在商业深度洗牌中，无论是叱咤风云的行业巨擘还是抓住机遇的新型企业，无法适应者皆难逃被收购、破产、倒闭的命运。同时，在拐点面前，一个个生机勃勃的企业出现在世人面前，正在创造着一个个新的商业传奇。

2009年6月，美国最大汽车生产商通用公司正式申请破产保护；同年，新一代汽车大亨比亚迪董事长王传福荣登胡润中国富豪榜首富宝座。股神巴菲特更是以18亿港元认购比亚迪10%的股份，比亚迪成为其投资的唯

——一家中国企业。

2011年8月，第一部商用手机发明者、手机行业标准制定者摩托罗拉被谷歌以125亿美元收购；同一时间，小米首批工程机横空出世，并开启了互联网模式，引领了国内手机销量的飞跃。

2014年，创业两年估值达11亿美元的拉手网被三胞集团收购；同年，美团正式进入外卖市场，全年交易额突破460亿元。

2016年7月，最高市值曾达1300亿美元、全球第一家提供互联网导航服务的门户网站雅虎以48亿美元将核心资产出售给Verizon；这一年，新浪爆发出惊人的潜力，成为综合资讯行业发展最快的新闻客户端。

2018年8月，国内最大家具生产基地之一的诚丰家具正式进入破产清算程序；同年，红星美凯龙不断调整商场结构，并建立了全渠道的数字营销工具和运营体系，2018年上半年营业收入达63.74亿元，同比增长25.69%。

……

市场深度洗牌，“死亡名单”越来越长，同时商业奇迹也不断出现。对中小企业来说，这是巨大的挑战，同时也是难得的机遇。

◇ 商海沉浮，未来何往

企业的兴与衰不断地上演着，而聚积着大量中小企业的温州的境况更为明显。作为全国民营经济的先发地，温州尽享改革开放红利，2008年温州中小企业的发展达到鼎盛。但是，随着金融危机的爆发、政策的调整、成本的增加等，温州中小企业的发展举步维艰，纷纷陷入泥潭。

经历了大起大落，温州企业曾经的顺风顺水如今已是沧海桑田。一方面，面对商海沉浮，中小企业难凭一己之力摆脱困局；另一方面，面对债务、应收、应付，企业关张也并非易事。另外，工厂里还养着数量众多的

工人，因此即使利润薄如刀片，甚至零利润，企业也只得“空转”。

据温州市统计局发布的数据，2005—2008年，温州出口总额从61.84亿美元一路猛涨到119.04亿美元，年均增幅达17.3%~35.2%；但自2009年开始，温州出口总额便陷入疲软，甚至出现负增长。数据清晰而生动地表明了温州中小企业所处的严峻形势，一时间，走投无路的温州企业老板跳楼、跑路等事件层出不穷。

面对强势冲击，中小企业没有太多的力量去抵抗；面对风险，中小企业没有太多的资源去化解。那时，政府给予了企业巨大的帮助，相关经济政策纷纷出台，银行的“输血”让那些把握住机会的企业渡过了难关。

如今，新一轮的危机再次降临。这一次，就连实力雄厚的大企业也未能幸免。

好来屋橱柜成立于2001年，是全国为数不多的能够生产核心橱柜部件的橱柜品牌企业，更是闽派橱柜的杰出代表。鼎盛时期，好来屋橱柜有近千家门店，更是斥巨资邀请知名艺人马伊琍代言，扩大其知名度。

诚丰家具成立于20世纪90年代初，是全国最大的家具生产基地之一，也是办公家具行业最大的供应商之一，更是多年来被评为中央和国家机关办公家具指定供应商。诚丰家具曾有员工5000人，资产达30亿元。

但是，曾经声名大噪的两家巨头企业如今已经不复过往荣光。2018年8月19日，国内知名橱柜品牌好来屋橱柜进入破产清算阶段，第二天，国内最大家具企业诚丰家具也被执行破产清算。

温州的家具企业巨头走向没落，鞋业大品牌的结局也如出一辙。

2018年10月14日，代表福建的中高端女鞋品牌苏菲尔正式宣告破产。曾经的苏菲尔在鞋服行业不景气的时候逆流而上，获得主流市场的青睐。仅仅7年的时间，苏菲尔的店面便遍及全国10多个省份，拥有上百家店面，更是打破常规重金邀请当红艺人李敏镐作为其女鞋品牌形象代言人。紧接