



从成长力到领先力

企业家或CEO设计和选择企业成长模式，应从“成长点”到“成长途径”，再到“成长模式”。如果某企业的成长模式，被众多企业所追风、所模仿，则该企业的成长模式就成为某类企业的成长范式。这既是企业成长之道，也是企业领先之道。

文/ 雷家骥

企业成长是市场经济中永恒的话题，也是企业管理者永远面对的难题。缺乏成长点、成长途径和成长模式的企业，往往难以形成自己可持续的成长力和竞争力。而领先企业的成长模式创新，往往成为其所处行业的成长范式。这既是企业成长之道，也是企业领先之道。

企业成长：搭建“优势门”

企业成长是企业由不会做事到会做事，由幼稚走向成熟，由没有竞

争优势到有竞争优势的过程。这一过程具体表现为企业内在素质的逐步提升，外部价值网络的逐步优化，选择并实施合理的商业模式与竞争战略，进而阶段性地赢得某些方面的市场竞争优势的过程。客观上，可将企业成长理解为“搭建一座‘优势门’的过程”。这座门的一侧是“内在素质”，另一侧是“外部网络”；顶上是“商业模式与竞争战略”。

这座门搭建得越是坚挺，企业越是易于赢得竞争优势；这座门搭建得越快，企业成长进程也将越快。换言之，内在素质一旦形成与提升，企业就有能力做事；

雷家骥：清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授

外部价值网络一旦形成与优化，企业就有资源做事；有了合理的商业模式与有效的竞争战略，企业就有了把事做好的思路与方法。有了这三点，企业就可能甚至必然会赢得某些方面的竞争优势。财务业绩持续增长，仅仅是企业获得某些竞争优势的结果，是企业成长的外在表现。

持续提升内在素质

追求企业持续成长的企业家，必须将企业内在素质的形成和持续提升，看做是最为基础的工作。所谓企业内在素质，即企业治理结构的有效性、组织体系的合理性、核心能力的形成与动态适应性，以及企业经营行为的理性化。

其中，企业治理结构有两层涵义。一个是指企业内部治理结构，即通常所称的企业法人治理结构。这需要通过企业内部产权安排和组织架构来实现。一个是指企业外部治理结构，这需要通过企业外部的市场竞争和政府监管来实现。完整意义上的企业治理结构，是这两者的结合。在不同的企业制度形式下，企业的治理结构必然会有差异。

核心能力是企业内在素质的核心要素。它是能使企业以比竞争对手更快的速度推出各种产品或服务的能力。或者说，它是企业在那些关系到自身生存和发展的关键环节上所独有的、比竞争对手更强大、更持久的能力或知识体系，是企业发展独特技术、开发独特产品和发明独特营销手段的能力。核心能力大多带有本企业的文化特质，且具有其他企业不易复制的特征。

值得关注的是，世界著名公司的核

心能力，往往有以下某些特点：

- 过人的技术诀窍和强大的品牌
- 可靠的业务流程
- 出色的外部关系
- 强大的适应环境变化的动态核心能力

其中动态核心能力，是指企业保持或改变其作为竞争优势基础的能力。核心能力过于刚性的企业，如果不能使自身的核心能力适应变化的环境，则其最终将失去已经形成的竞争优势，甚至失去生存的基础。而具备动态核心能力的企业，能够使自身能力随时间和环境变化而改变，能够利用新的市场机会来创造新的竞争优势。动态核心能力涉及企业对环境的感知和辨识能力，适应环境变化的战略调整和资源整合能力，迎合市场变化、战略调整的技术创新能力和市场开拓能力，以及企业作为一个组织的整体行动能力。

优化外部价值网络

某个企业能够为客户创造和传递价值，并不仅仅是该企业单独努力的结果，而是围绕该企业价值网络中所有企业或机构与该企业共同努力的结果。为该企业提供各种要素的供应商，为该企业销售产品的销售商，为该企业提供各种服务的服务商（金融、科技、政府等机构），都是该企业外部价值网络上的成员。

将该网络称为“价值网络”，是因为该网络上的成员都是价值的创造者。一个企业只有不断构建、调整、优化其

企业成长是企业由不会做事到会做事，由幼稚走向成熟，由没有竞争优势到有竞争优势的过程。

外部价值网络，才可能为客户创造并传递更多的价值。在全球化时代，企业间竞争已不是单个、数个企业间的竞争，而是特定价值网络之间的竞争。企业外部价值网络，至少有三个特点：

- 它是企业内部价值链向外部的延伸，影响着企业的资源获取、内部价值链结构、以及为客户创造价值的效果与效率。

- 它是各种正式与非正式、制度化与非制度化、有形与无形“节点”的有机连接，往往非正式、非制度化、无形、特别是人际关系的“节点”对网络效率的影响更大些。

- 一个企业往往在多个外部价值网络之中，但在不同网络中的作用及地位不同，不同网络对该企业的实际价值也不同。

一个企业如果没能搭建起合理、有效的外部价值网络，就难以为客户创造并传递价值。如果它不能根据自身业务发展的需求和供应商、销售商的能力状况，适时调整外部价值网络的结构和节点成员，则它的业务发展就可能受到影响。如果他在某个价值网络中处于极端不利的位置和地位，它就可能受制于其他某个或某些企业。因此，一个追求成长的企业建立之时，就必须注意搭建自己的外部价值网络；当企业内部情况（特别是业务发展、价值链结构）或外部情况变化时，该企业就需要调整自己的外部价值网络；特别是当自己在特定价值网络中处于不利位置或地位时，它就需要大幅度调整现有价值网络，甚至

需要重新搭建自己的外部价值网络，以使自己能够更为有效地为客户创造并传递价值，同时为自己获取更多的利润。

七因素打造成成长力

企业成长，总体上会受到三层次因素的影响。第一层次是企业内部7个因素，即企业理念与领袖、愿景及目标、在特定产业链上的定位、业务聚焦程度、商业模式的有效性、信息链与资金链的效率，以及企业整体行动力。第二层次是细分产业2类环境因素，即产业竞争环境、产业创新体系。第三层次是5类宏观环境因素，即政府政策、经济运行与发展态势、科技进步、社会发展，以及生态环境。两类企业外部因素有可能促进或抑制企业的成长，三类因素对企业成长的影响呈网状结构。其中关键在于企业内部因素的持续积累和动态优化，它从根本上决定着企业的成长力。

企业理念与企业领袖，决定着企业的创新精神与经营战略

经营理念是关于企业经营的基本思想。它决定着企业的创新精神、经营战略和经营行为。大凡杰出的企业，都会有自己独特的经营理念。著名电信设备制造商华为公司的核心理念，是“聚焦、创新、稳健、和谐”。它“聚焦”于通信网络中的交换网络、传输网络、无线及有线固定接入网络和数据通信网络及无线终端产品，为全球通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。

企业理念相当程度上，就是企业领袖的理念。企业领袖是从精神上主导企业经营与发展的企业领导人，是企业经营思想的创造者，企业的领路人，企业创新的主要推动者，企业文化的培育者，甚至是企业之“神”。在中国的文化环境下，没有“神”的企业，是难以成长起来的。著名企业家张瑞敏、任正非、柳传志、倪润峰等，分别是所在企业的精神领袖。如果没有他们，就不可能有这些企业的成长。

企业愿景与企业目标，具有重要的引领与激励作用

愿景即人们所向往的前景，是人们为之奋斗所希望达到的图景，囊括人们为之奋斗的未来目标、使命及核心价值。企业愿景是企业成员一致的共识，不专属于企业负责人，企业内部每位成员都应参与构思并制订愿景与沟通共识。这才可使企业的愿景更具有价值。目标则是企业对某个阶段、时期发展的整体性安排。

愿景及目标对于企业成长具有强劲的引领和激励作用。一是引领企业全员的努力方向，有助于将企业全员的努力吸引并凝聚到同一方向，此即愿景及目标的吸引力、凝聚力；二是激励企业全员奋发图强。没有明确远景和目标的企业，是不可能成长起来的。

大凡追求成长的企业，都有明确的愿景，同时阶段性确立企业的目标。企业没有愿景和目标不行，但愿景和目标必须是理性的。因为非理性的愿景和目标，也可能将企业引领到并不恰当的方向和领域。

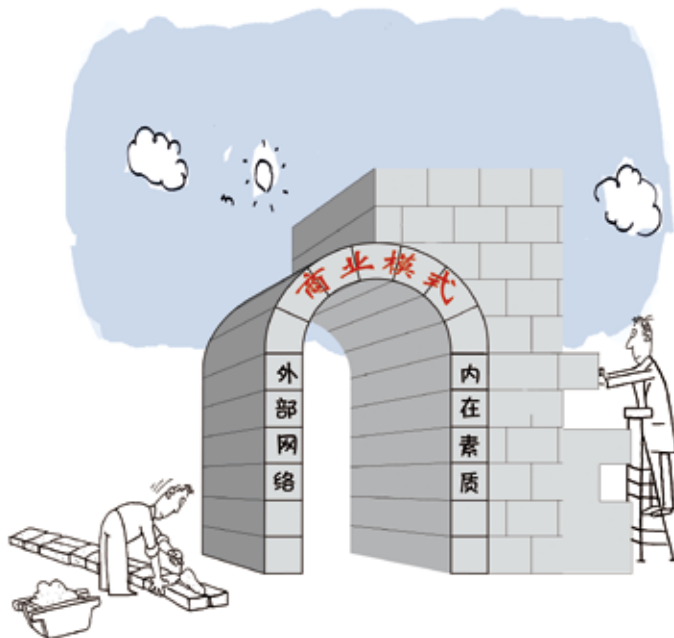
在特定产业链上的定位，决定着企

业经营的市场空间和利润空间

产业链是一个包含价值链、企业链、供需链和空间链四个维度的概念。四个维度在相互对接的均衡过程中形成产业链。企业在某个特定行业的产业链上的位置，决定着该企业的市场空间和利润空间。

其中的道理很简单，一方面，在特定产业，某些环节的市场空间或利润空间天生较大，某些环节的市场空间或利润空间天生很小。如果企业选择市场空间或利润空间天生较小的环节，则成长的空间就小。企业要想有较大的成长空间，则应选择市场空间或利润空间天生较大的产业链环节。在IT制造行业，企业如果选择并有能力从事元器件、集成电路的研发与生产，它的服务对象将是大量的下游企业，它的市场空间或利润空间就较大，从而成长空间就可能大些。若它选择下游中低档整机产品的研发与生产，它的市场空间或利润空间和成长空间就可能小些。

大凡追求持续成长的企业，都需要谋求最为有利的产业链位置，并付诸



有效的努力。企业能否选择并占据更为有利的产业链环节，至少取决于两个因素：一是企业具有什么样特征的核心能力，有特定的能力，才能做相应的事情；二是企业想占据的产业链环节是否有更强的竞争者，如果没有更强的竞争者，该企业还得依靠自己的核心能力和对市场的高度敏感而捷足先登。这样，某个企业能否占据有利的产业链环节，最终又取决于自己的核心能力。

业务聚焦程度，决定着企业的核心能力

业务聚焦，即企业将自己的经营范围锁定在极为有限的产品领域之内。它决定着企业经营的专心程度，进而决定着企业能否真正培养起自己的核心能力。企业要聚焦于特定的独特业务，前提是要对市场进行细分，关键是要发现利基的细分市场需求或新的商机，进而围绕独特的细分业务培养企业独特的核心能力，最终为所聚焦的细分市场提供细分的产品和服务。

市场细分是一个“切豆腐”的过程。它从不同角度将市场划分为若干部分，甚至通过若干层次、纵横交错的划分，从而揭示适于本企业为之提供产品和服务等客户价值的市场领域。在对市场进行细分的基础上，企业即需要在“特定细分市场”中发现商机。特定商机是否适合于某个企业，取决于企业可提供的产品及服务能否与该商机相匹配。但商机不可能主动与某个企业的供给相匹配，而只能靠企业自身的产品创新和服务创新去寻求“匹配”的结果。

商业模式的有效性，决定着企业运营的成败与效率

商业模式即企业为客户创造并提供价值，甚至使客户享受“消费者剩余”，进而使自己获得商业利润的逻辑化的方式方法。在企业进行适当的产业链环节定位和细分市场定位的前提下，商业模式就是通向“理想彼岸”的“桥”和“船”。商业模式适当与否，决定着企业运营的成败、效益与效率，甚至决定着企业能否正常运行。

故德鲁克言：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式的本质，是相关经济活动中利益相关者之间的交易关系。联想商业模式的变革、戴尔与康柏的商业模式之争、电子商务企业商业模式的演变与竞争等，都是这方面的例证。

所谓有效的商业模式，至少必须具有以下六个特征：

- 能够有效地将市场信号传递给企业。
- 既为客户创造并传递更大价值，也为企业创造尽可能多的利润。
- 自身实施能获得企业核心能力和外部价值网络的支撑。
- 能够有效规避相关风险或者使相关风险最小化。
- 具有动态适应性，能适应企业内外环境的变化。
- 竞争对手难以简单复制。

信息链与资金链的效率，决定着企业能否正常经营

企业经营的核心，是决策和运行，即需要间歇性地就企业经营和成长中遇到的各种问题进行决策，并通过运行企业将所作决策付诸于实施。美国管理学大师西蒙认为，管理就是决策，经营就是决策。企业无论是就成长中的重大问题做出决策，还是就运行做出决策，都需要宏观经济、行业竞争、产品销售、内部管理等各方面信息。

企业经营所需信息，要靠企业内外组织体系采集并传递。这包括企业外部价值网络中各组织单元、企业内部价值链上各组织单元。每个组织单元都是企业信息网络节点。企业形成合理的信息网络，才可能及时获得所需要的完备信息，从而为企业决策和运行提供信息支持。

企业的信息链条，是嵌入在企业的组织网络之中的。只有企业的组织体系合理有效，且企业领导人重视信息采集与运用，才可能保障企业所需信息的持续供给，进而才可能保障企业决策正确与运行有效。相反，信息链条断裂，必然殃及企业决策的恰当与运行的有效，进而影响企业成长的绩效和实际进程。

经营是企业获取、使用并转换生产要素，进而为客户创造并传递价值的过程。从企业价值创造和形成过程来看，资金运动渗透于企业整个价值链的运行之中。只有资金在企业价值链上各环节间顺畅流动，对各环节的价值创造活动提供足够支持，企业才可能通过价值链

各环节的分工努力，有效地创造并传递价值。企业能否掌控并实际支配足够资金，决定着企业能否沿价值链形成正常的资金链。如果企业没有足够的资金，即便有再好的经营思路、商业模式和竞争战略，它也难以在市场竞争中胜出，甚至难以有基本的生存能力。

整体行动力，决定着企业能否协调一致地有效行动

所谓企业整体行动力，即企业全员及整个组织依据企业使命，执行企业任务，趋向企业愿景与目标的能力。能否坚持理念、有效实施商业模式、展开战略、推进业务，决定着企业怎样趋向成长的愿景与目标。华为、海尔、联想、长虹、中远集团等企业，能在同业市场中获得竞争优势，原因之一便是他们拥有强于同行的整体行动力。

进一步看，企业整体行动力，又是由企业文化对内凝聚力、企业品牌对外影响力、企业机制对内对外协调力等三者共同决定。如果没有企业文化对内凝聚力，企业员工就没有行动的灵魂，就可能是一盘散沙。如果没有企业品牌对外统一的影响力，企业不同类型产品特别是新产品的市场拓展，就需要付出高昂的边际交易费用。如果没有合理的企业机制对内对外的协调力，企业就需要借助非制度性机制的力量，协调企业内外关系，这同样会迫使企业付出高昂的边际交易费用。由此可见，要培育企业的整体行动力，就需要从培育企业文化对内凝聚力、企业品牌对外影响力、企业机制对内对外协调力三者入手。

关键在于企业内部因素的持续积累和动态优化，它从根本上决定着企业的成长力。

领先企业：创新成长模式与创造行业成长范式

模式是某个行为主体就某类活动所采取的相对稳定的方式方法。所谓企业成长模式，即在一段时间内，某个企业所选择的较为稳定的成长途径及其组合。在我看来，联想公司的成长模式，就是将紧跟大客户（众多PC用户）、商业模式创新（建立强大的分销网络）、面对主流需求的技术创新（持续推出众多个人用户所需要的多系列PC）、理性的兼并收购（并购IBM-PC业务）等成长途径的有效结合。

从“成长点”，到“成长途径”和“成长模式”

企业家或CEO设计和选择企业成长模式，应从“成长点”到“成长途径”，再到“成长模式”。企业要实现理想成长，首先要客观地发现可能的“成长点”；然后，把这些成长点具体化为可行的“成长途径”；再通过若干种成长途径的实践，逐渐形成适合本企业相对稳定的“成长途径的组合”，这就形成适合自己的“成长模式”。

所谓企业可能的成长点，即有助于企业为客户创造并传递新价值的新业务、着力点、新机会等等。一般而言，企业可能的“成长点”，依次是：甩包袱、改进、创新、扩展，以及发现并抓住新的机会。

甩包袱。就是砍掉、甩掉那些对企业成长价值不大甚至负效益的业务。这样企业就有可能将从这些业务节省的资源，用于加强对于企业成长更有价值的业务，从而促进那些更有价值的业务加快成长。

诸如韦尔奇对于GE业务的整合。

改进。做得再好的企业，都存在改进的空间，诸如企业自身存在的缺陷，企业与同行存在的差距，打破企业习以为常的惯例，用足冗余的资源。企业改进这些缺陷、差距、惯例、对资源的使用不充分等，就可能使企业实现新的成长。

创新。创新的目的，是为客户创造新价值、为企业创造新优势。产品创新、工艺创新、原材料创新、流程创新——再造、商业模式创新等，对于企业成长都有独到作用。

扩展。即以某种方式扩展企业业务，诸如做精产业链上某个环节，或者是做宽产业链上某个环节，或者是前向后向做长产业链，以及向与企业既有核心能力亲近度高的领域扩展。

发现并抓住新的机会。即凭借挖掘未被发现的市场机会，或者是利用新形成的市场机会，或者是创造新的市场机会，为企业创造成长的条件。

所谓企业成长的可能途径，即把企业可能的成长点潜在的商业价值，变为现实的方式和方法。企业成长途径，大致可分为两类（见表1）。一类是“内涵型”成长途径，即企业通过内部努力而实现的成长。一类是“外扩型”成长途径，即企业将业务触角、价值链、外部网络等在既有基础上进一步向外延伸而实现的成长。它或者扩展业务门类或范围，或者扩展资源来源，或者扩展市场领域与范围，等等。

所谓企业成长的可能模式，即企业在一段时间内所选择的较稳定的成长途径及组合。随着主客观条件、环境的变化，

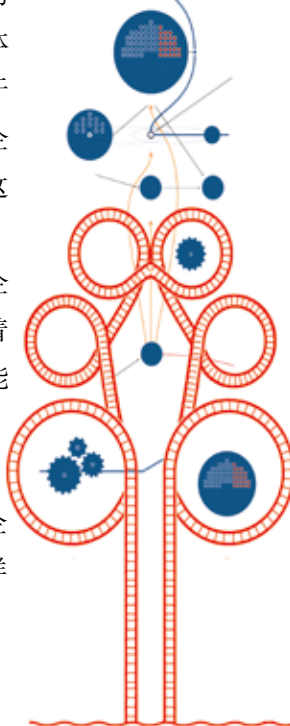


表1 企业成长基本途径



企业要实现理想成长，首先要客观发现可能的“成长点”，然后把成长点具体化为可行的“成长途径”，并逐渐形成相对稳定的“成长途径”的合适组合，这就形成了自己的“成长模式”。

企业成长的途径是需要调整的，企业成长模式也需要进行调整。理性的企业家、经理人，对于企业成长途径、成长模式的思考或调整，必须有“与时俱进”的心理嗅觉。企业家在对企业成长途径进行组合时，必须考虑行业差异和阶段性差异等。

企业成长模式有着显著的行业差异。不同行业的技术特点不同、生产组织方式不同，行业业态不同，处于相异的发展阶段。由此，企业成长模式有着显著的行业差异。制造企业从事产品加工制造与经营，为客户提供工业制成品使用价值的企

业，如机电、电子、化工、轻纺等行业。现阶段制造企业可行的成长途径主要是：归核化聚焦、面对新的主流需求的产品创新、做精或做宽或做长产业链，以及面向批量化产销的技术整合。

企业成长模式有着显著的阶段性差异。地产企业是从事地产开发与经营，为客户提供安居或商用建筑价值的企业。从20世纪80年代起，向人居市场提供的产品，经历了“蜗居型住房—生活型住房—品质型住房”的过程。随着商品房市场竞争的加剧，企业竞争的核心资源经历了“80年代机会为主—90年代产品为主—2000年后资本为主”的变化。地产企业的成长模式，相应地经历了“多角化—归核化”、“聚焦细分市场、面对新需求的产品创新”、“兼并收购”的模式变化。

领先企业：从企业成长模式到行业成长范式

所谓行业成长范式，即同类企业在相似的成长阶段及内外部环境下，所选择的较为趋同、较为稳定的成长途径及其组合。在某个行业中，如果较多企业在一段时间内，选择较为趋同的成长途径，或者选择了多种成长途径相对稳定的组合，则这样的成长途径及其组合就可称之为行业成长范式。换言之，如果某企业的成长模式，被众多企业所追风、所模仿，则该企业的成长模式就成为某类企业的“成长范式”。客观地看，各行业中领先企业所创造的“行业成长范式”不外乎是四种情况。

创造行业新的技术范式。某个企业如果创造了新的技术范式，则将既有利

于自身的创新与发展，也可能引领同行业企业创新与发展的方向与进程。在芯片行业，英特尔公司发现集成度、字长二者共同决定CPU的速度和其他指标。此后，全球CPU制造商，都把提升集成度、字长二者作为CPU产品创新的基本技术方向。在手机和掌上电脑行业，苹果公司创造了“触摸技术+后台支持+内容下载等”的技术范式。随后，引发一大批手机制造商开发基于触摸技术的手机和掌上电脑。由此可见，如能创造新的技术范式，企业就可能形成持续领先的竞争优势。

创造行业新的商业模式。在激烈的同行市场竞争中，如果某个企业能够创造出某种新的商业模式，使得自己能够做成“别人做不成功”的业务，或者使得自己能以更低的成本、更高的效率、更大的效益，做成同行也在做的业务，则其在同行市场中就会有更为强劲的竞争力。与此同时，只要业界出现这样的商业模式，同行企业就可能跟风模仿。“阿里巴巴”创造了“淘宝”的电子商务模式，给众多中小企业和散小商户提供交易平台，这使“阿里巴巴”聚金满盆。继而，“阿里巴巴”成为这个细分领域的垄断者。在“分众传媒”之前，很少见到楼宇电视广告。但分众传媒公司“基于电视频道的、分布式的在线楼宇电视广告”商业模式的成功实践，引发全国各地效仿这一商业模式的大量地方广告公司如雨后春笋般崛起。由此可见，创造行业新的商业模式，企业也可能形成持续领先的竞争优势。

锁定客户。在软件行业，微软公司开发人性化的人机交互系统，以其人

性、友好、便捷、丰富等特征，锁定全球PC用户。在国家若干科技和产业发展计划支持下，中国已有两家企业开发出与微软office功能及速度相近的办公软件，但却难以替换中国众多PC中的office，而仅仅一些涉密单位的PC使用这两家企业的办公软件。个中原因，就是中国消费者早被微软锁定。

快速实现规模经济，甩远模仿者。规模经济，即大规模生产导致的经济效益，因为在一定产量范围内，新增产品可以分担更多“不变成本”，从而使总成本下降。在生产经营实践中，企业可根据生产要素组合方式变化的要求，选择和控制生产规模，求得生产量增加和成本降低，从而取得最佳经济效益。

以规模经济的来源不同，规模经济可以分为内部规模经济、外部规模经济和聚集规模经济。内部规模经济，指某个经济实体在规模变化时由自己内部所引起的收益增加，特别是工厂规模经济，即企业内单个工厂的规模经济性。内部规模经济更为根本的源泉，一是专业化，因为分工可以提高效率；二是学习效应，因为随着产量的增加，员工熟练程度可能提升，从而提高企业整体效率；三是企业供应链和物流的优化统筹带来企业整体效率提升，以及与供应商、销售商谈判的优势地位。某个企业的规模经济达到一定水平，它就可能将模仿者远远地甩在后面，从而使自己持续地赢得竞争优势。■

本文责任编辑：肖自强
xiaozq@sem.tsinghua.edu.cn
朱晶
zhuj3@sem.tsinghua.edu.cn