

《从卓越到超凡》

图书基本信息

书名：《从卓越到超凡》

13位ISBN编号：9787510452821

出版时间：2015-5-1

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

页数：333

译者：李凤海,刘寅龙

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《从卓越到超凡》

内容概要

企业竞争和扩张及持续盈利的运营实践宝典

降价以增加销量，创造价值再提价，哪个更能增加盈利？

兼并实力强大的对手以实现规模经济，收购初创企业以获取新技术，哪个更能巩固竞争优势？

培育开发人才，还是再造流程，哪个更能提高组织生存力？

凭借标普Compustat数据库25 000家上市公司运营大数据，雷诺和艾哈迈德找到了344家屹立不倒的行业龙头企业。从传统的物流业和医疗器械行业，到遭受“互联网+”冲击的零售业和家电行业，运用大规模的数据分析、前沿的统计方法和翔实的案例解读，他们发现了让企业从卓越跻身超凡的并不是运营模式，而是战略思维。这些企业无一例外地遵循了王者3法则：

1. 品质先于价格：他们几乎从来不打价格战；

2. 收入先于成本：他们向销量与价格要利润，而非缩减成本；

3. 始终坚持前两条：为了坚持前面两条，他们愿意做出任何改变。

在每家企业通往成功的路上，这三条商规都是不可或缺的指南针。遵循它们，你和你的企业将会脱颖而出，并且大大增加成为行业领头羊的机会。

《从卓越到超凡》

作者简介

迈克尔·E. 雷纳

德勤首席战略官

雷纳负责研究企业战略、运营、创新和增长问题，他的客户遍及全球各个行业。他著有畅销书《战略的悖论》和《创新者的宣言》，并与克莱顿·M. 克里斯坦森合著了《创新者的解答》。

蒙塔兹·艾哈迈德

德勤研究院主任

艾哈迈德负责德勤公司战略规划、企业发展、创新及品牌建设等业务。

他们服务的中国企业 中国农业银行、交通银行、华润集团、光明乳业、长江实业、新鸿基地产、招商地产、仁恒置地、东方电气、国家开发银行、一汽丰田、深圳高速、天津发展、台积电等。

书籍目录

第1章 揭示运气背后的超凡业绩秘诀 1

号称“让维修员整天无事可做”的美泰克，为何在其通过并购实现产品的多元化之后，反而在非价格竞争中输给了惠而浦，最终难逃被拥有过硬品质和本地化服务的海尔竞购的命运？

如何在细分行业成就超凡企业？ 3

从差异化行为中探寻普适性商规 8

商规1：品质先于价格 10

商规2：收入先于成本 14

商规3：始终坚持前两条 20

实践商规，要恒心而非运气 27

第2章 永续经营的信号与噪声 31

积极实施私有品牌战略的维斯市场，其超级利润是通过后向并购以建立独有生产线的方式来实现的吗？经营网点遍布全球的麦当劳是当之无愧的“长跑者”，但仅拥有43家连锁店的卢比自助餐厅为何同样是不折不扣的超凡企业？

初识超凡企业的自画像 32

得克萨斯神枪手谬误 42

经营之路有时就是酒鬼寻物 46

后发者真的占据优势吗？ 47

选取卓越企业做样本 50

第3章 品质先于价格 别让数据淹没了你的战略 55

被英特尔打压的微派克，仅仅将技术研发投资的重点调整为针对特定客户群的需求，就使其资产收益率连续30年保持稳定增长？

参照潘婷，能找到丰田的定位吗？ 56

超凡业绩源自与众不同 60

英特尔的对手钻进了“镀金鸟笼” 66

强势的市场定位实现最有效的运营 76

两倍速奔跑的红皇后 85

第4章 收入先于成本 省下来的不一定是净利润 97

箭牌糖果将15%的收入用在广告宣传上，而用于促销和上架方面的费用却只占收入的2%，通过这种不断强化品牌形象的战略，就使其成功占据了我国糖果市场60%的市场份额？

盈利模式差异的三个驱动因素 99

如何通过溢价提高收入？ 104

提升销量：箭牌糖果把收银台当货架 115

低成本的极限：修建在悬崖边上的利润池 124

第5章 始终坚持前两条 看清执行层面的透明陷阱 139

哈特兰德在公路运输业中的价值型竞争定位，是通过设立少量的配送中心及开发新的服务模式而获得的吗？韩国电器制造商LG和三星是凭借它们在各自本土的家电市场上的成功，再加上强大的消费电子产品生产能力，通过合理定位在方兴未艾的美国高端电器市场立足吗？

寻找企业的价值护城河 141

奇迹创造者的善变与不变 144

默克制药引领行业的秘诀：主动性变革 147

快递公司的困局：反应性变革 163

美泰克拆东墙补本墙：无效的调整 170

前景模糊时，如何准确制定决策？ 180

第6章 如何实践“三条商规”？ 187

华润面对欧美大型零售商的低价格竞争，如何通过强化产品品质实现了高达25%的利润率（对手为2%）？又如何通过产品的系列化和集群化扩大了市场份额？

管理咨询，错把良药当早餐 189

《从卓越到超凡》

简单性：从大数据中提炼可执行的法则	191
精确性：独立的行为自变量更有说服力	193
一般性：用你最熟悉的企业做检验	196
苹果公司：创新也需要规则	199
征服地心引力：让企业飞得更高更远	204
致谢	207
附录A “优势要素”的计算方法	212
附录B 企业成功学研究简介	223
附录C 识别卓越业绩的标准	228
附录D 类型、轨迹及观察期分析	235
附录E 绩效档案图	241
附录F 一致性分析	279
附录G 小样本量的统计分析	307
附录H 竞争定位与业绩变化	310
附录I 利润优势的结构	314
附录J 配对比较的行为差异分析	318
附录K 本书中出现的公司简介	321
尾注	329

《从卓越到超凡》

精彩短评

- 1、只是大概翻了下，数据详尽，像是论文。三个法则，谨记在心。
 - 2、大概是本逻辑很严谨，数字、计算很复杂的好书吧。
- 因为没看懂。
不过记住了三条商规。
哈。

1、从卓越到超凡的革命性跨越凭借标普Compustat数据库25000家上市公司运营大数据，全球著名的德勤有限公司首席战略官迈克尔·E.雷纳和德勤研究院主任蒙塔兹·艾哈迈德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。从方法论上看，雷纳和艾哈迈德的《从卓越到超凡》是使企业从卓越到超凡的极简战略，或“秘密武器”。《从卓越到超凡》是德勤公司45年从25000家上市公司大数据中得出的经营战略，相较于其他研究，雷纳和艾哈迈德的研究更具有参考价值，因为他们对超凡企业的甄选方法和原因不同以往，而正是这些差异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。颠覆性创新理论和“三条商规”，不但是344家基业长青的企业成为行业龙头。遵循它们，每一个企业都会脱颖而出。有人会问，生来不具备卓越DNA的企业能卓越、能超凡吗？一般性企业，或者很糟糕的企业，能走出糟糕的“泥潭”，或从卓越到超凡的革命性跨越吗？“不谋全局者，不足以谋一域；不谋长久者，不足以谋一时。”企业战略思维恰如其分的诠释了这句名言：“战略决定成败”，“奇迹创造者”肯定会以正确的方式做正确的事，而“长跑者”则以错误的方式做同样的事。雷纳和艾哈迈德认为，“能否找到有意义的理论分析框架，完全取决于我们能否将关注点从这些公司的行为转移到他们的策略上。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是的对策标准，会让我们透过复杂的表象，洞悉其中普遍适用型规则。”品质思维就是价值思维。“品质先于价格”绝对是一条实用性极强的规则，因为这条规则不仅适用于解释多元化抑或专业化问题的根源，也可以解释“奇迹创造者”如何做出诸多关键性那个的决策。雷纳和艾哈迈德强调，“品质优先于价格”不是一句格言，而是在事实基础上对超凡企业运行方式的客观反映和准确表述。即，“价格优势岁然与业绩存在关联，但在企业进行市场定位的过程中，超凡业绩更多来自于价格优势，而不是低价格。”所以，在确定竞争定位，重设产业规则的过程中，要牢记“品质优先于价格”，选择非价格优势的定位。当然，《从卓越到超凡》给我们的启发远远不止这些要点。“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”（吴晓波），鉴于“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”（段传敏），中国企业家完全可利用它们来指导日常管理和决策，也可以利用它们绘制一张成就超凡企业的路径图。（欢迎约稿，转载请商洽！）

2、吉姆·柯林斯在他的这本广受欢迎的《从优秀到卓越》一书中，选定了11家业绩卓越的大型公司并指出它们都是所谓的“刺猬”，即：专注于自身最擅长的领域，努力的方向是在经济增长中做出任何可能的成绩，而且，它们也始终充满了激情。因此，作者所有阐述的全部重点就在于，如果你的公司采取“刺猬”的习惯，那么也会有可能获得同样的成功。我们在书中能够看到某个因为偶然因素而壮大强盛的企业，也会找到更多因为一贯的坚持而在最终得以在某个行业内领先的“长跑者”，但是这真就能证明什么呢？毕竟，可供分析的信息越多，人们就越容易为自己的思维定式找到处足够多的数据作为依据，用以支持自己的分析偏见。就像作者认为自己在书中所提炼出的这三条商规，是对超凡企业运行方式的“客观反映”与“准确表述”，并言之凿凿的认为它们将最终确定到底哪些方案与超凡业绩存在关联：认为现实中存在一种明确的模式，会帮助企业成就超凡，……只要能够做到“品质先于价格”“收入先于成本”，和“始终坚持前两条”。不过重要的问题从来不在于是否所有的大公司都是“刺猬”，我们更应该关注是否所有的“刺猬”都表现得很好才对？如果后一个问题的答案是肯定的——事实上也的确如此——那么，把目光集中在幸存者身上就会形成一种分析偏见，从而导致错误的结论。我们不否认这三条商规是作者以大量的真实数据为基础总结提炼出来的，但是，作者也不该否认他在挑选分析这些数据的时候，本身就是带有选择性的啊。实际上，大多数来自畅销商业书籍的思维都会成为光环效应的牺牲品。这些书之所以能在商业上取得成功，那是因为它们向管理者讲了一个他们想听的故事：凡是经营者通过采取这些步骤，任何公司都有可能成功。然而，在一个迅速变化的商业环境中，没有任何的公式可以确保任一公司获得成功，无论这个公式有多简单或者多复杂都不可能！说来也巧，在刚开始读这本书的时候，正好在电视新闻上看到报道称：近几年来不少奢侈品牌为巩固其主线品牌，采取了类似的产品策略，纷纷对旗下的副线品牌做出了大刀阔斧的整合调整。事实上，奢侈品牌以整合的名义砍掉麾下用来“捞金”的副线品牌，早已不是什么新鲜事。副线品牌，即DiffusionLine，顾名思义，就是主线品牌的扩张和补充。就算副线品牌的目标客户群体与主线品牌的不同，主要瞄准是没那么多金的客户群体，但在本身售价更加亲民的情况下，销量却要反胜于

《从卓越到超凡》

其主线品牌了。用主线品牌的高逼格光环撑门面，借助副线品牌的价位优势狂捞钱，这已然是奢侈品牌心照不宣的事实。就这样，众多副线品牌背靠着身后的主线品牌，悠哉悠哉的过着#你负责高冷耍帅，我负责捞金吸粉#的小日子。可惜这样的好日子终于到头了。随着一众副线品牌的日益壮大，主线品牌在经济危机的形势下销量日减，眼看着作为品牌灵魂的主线品牌到了要被副线品牌反噬的地步，众多奢侈品牌只得壮士断腕，直接对旗下的副线品牌一刀切，全部整合进主线品牌中去喽~大概从商家自身的利益考量出发，肯定都是希望所有的消费者都只买贵的，反之，消费者自然希望买到的东西价格越便宜越好。这是很正常的。消费者和商家的利益不可能相同，想法肯定不能一样。尤其是在我们当今这个选择日益多元化的时代，商家诚然可以通过垄断来强迫消费者付出远高于商品实际价值的价格来购买，但是消费者同样可以选择去买别家价格更加适宜的商品。怎么说呢，不是说“贵的”就一定代表是“不对的”，但是明显许多售价高昂的商品并无能有着与其可观的价格相等同的无可替代的产品优势的大前提下，再者说这个世界上的绝大多数人都并非是处于高收入群体的时候（从世界整体的情况来看这种贫富差距倒是越来越大了），……金字塔上层建筑是可以无需考虑价格因素的买买买，但更多的普罗大众型的消费者们可是没法做到完全不用考虑价格问题的去消费。虽然，另一方面作者也承认了“品质先于价格”的说法，并不就意味着价格竞争毫无意义，只是在你有选择余地，市场情况又不明朗的情况下，还是必须要坚持质量为先。“收入先于成本”也不意味着控制成本没有意义，只是说收入比成本更重要。同样，“始终坚持前两条”也不意味着你必须盲目遵从这些规则，只是在面对形形色色的变化时，你需要发挥自己的创造力和洞察力去坚持这些规则。”（P.29）“当然，没有一家公司敢于忽视价格优势。这也是我们强调‘品质先于价格’的理由：价格优势虽然与业绩存在关联，但在企业进行市场定位的过程中，超凡业绩更多来自于价格优势，而不是低价格。”

（P.14）……天啦噜，看得我自己的脑子都乱套了，照着作者这种自由心证的说法，怎么说都是他有理么！坦白讲，在我来看像这条“收入先于成本”根本不是什么公司都能采取的，能够做到这点的产品和商家基本上都得是在某种意义上的垄断型来的。就像是家电业中的LG，还记得每次家中需要更换新家电的时候，我都会扒着电视机对着上面播放的LG的广告看得拔不出眼睛来的情深意切，可即便是如此，最终出于价格的因素，我家添购的还是国产的美的、格力、海信……毕竟，如果真像是书中所鼓吹的那样“品质先于价格”，又为何会有“劣币驱逐良币”这等现象的存在？2014年4月25日诺基亚正式退出了手机市场这大家都知道的吧，和脆皮的三星之类的手机比起来，诺基亚的手机更结实、抗造，但是生产这样真心良心产品的诺基亚公司，最终却只能黯然选择彻底退出这个眼见得钱途远大的市场。如果不是他家的手机叫好不叫座，还真的想不出什么其他的理由来了？同样成本很高的苹果公司却恰恰相反，由于其产品匠心独具的风格、定位鲜明且高度聚焦的广告，和差异化极强的客户体验的关系，在全球手机市场上都大受热捧。也是由于其与众不同的经营模式，以致于公司始终需要承受高于其竞争对手的成本，但由于售价始终远高于竞争对手，是以公司依旧能在高成本的基础上创造出高利润。倘若我用上述两家公司作对比还说不够算具有代表性的话，那么只能证明“价格王道”这种竞争方式，仅适合在低端市场薄利多销的模式下采用了。因为，再没有比这两家公司的对照更有力的证明了，无论是在低端市场还是高端市场的领域，凡是行业内能够以价值而非价格型竞争定位的商家，无不在某种条件下有着相对“垄断”的地位的准则。正是基于这个大前提，消费者为了可以购买到其他商家无法提供的东西自然会不吝金钱，苹果公司就以其产品方面独一无二的创意取胜，售价高昂依旧大把人挥舞着钞票排着队蜂拥抢购；而质量更结实可靠的诺基亚，却只能黯然退场就是最好的例证了。好吧，单纯从企业理念来看，将“品质先于价格”啥的作为口号喊喊自然不错，但落实到具体的消费者心理上，还是先要做好人并不买账的准备吧。任何行业内若不想依靠价格优势来竞争，除非商品自身的优势远超同侪，否则在商品优势没有明显拉开的情况下，从消费者的角度来说，掏一样的钱用哪家的产品不是用啊（“——”）

3、读这本书，一方面赞同作者提出的三条法则，因为身边一些卓越的公司确实自觉或不自觉地践行了这三条规则；另一方面，又怕陷入“得克萨斯神枪手谬误”里——先开一枪，在子弹击中的地方画上靶心，就成了神枪手——为验证规则的准确，专门去找相关事例。作者的研究方式首先打消了我的顾虑，作为德勤公司的首席战略官和研究院主任，他们对40年25000家上市公司进行了分析，也就是说，这三条规则不是作者凭空想象后找到实例进行验证，而是从实例总结出的经营战略。他们手中掌握着大量第一手资料，有其他作者不能比肩的先天优势，用数据说话，也打破了靠直觉写作的藩篱。这三条规则看似简单，但真正实践起来并非易事。与企业生存息息相关的指标，哪一项落后，都可能影响企业的业绩。但如果一味只看重利润，企业会步入短视的怪圈，成为众多平凡的公司之一。为了避

《从卓越到超凡》

免偏颇，作者在选取样本时，没有采用两两相比的方式，而是采用“三重奏组合”，三个样本企业对比，得出评估结果。研究发现，那些专注于价格竞争的企业，大多是“平庸者”，专注于品质提升的企业一般是“奇迹创造者”，在这两方面略逊一筹的，一般是“长跑者”。为了使这一说法更有说服力，作者选取了不同领域的许多公司进行分析，找到了有力的力证。在衡量企业业绩时，作者提出了一个重要指标——资产收益率，该指标是销售利率与资产周转率的乘积。也就是说，要想提高资产收益率，只能通过三种途径，分别是：增加收入、削减成本或者减少资产。要提高资产收益率，在提高收入无望的情况下，大多企业采取了降低成本或削减资产的方式，这只能缓解一时的困境，长此以往，将使本身就捉肘见补襟的经营雪上加霜。当然，让企业保持长久生命力的最好方法就是提高收入，高收入是企业的经营之源，提高收入有时还需要有前瞻的眼光。2007年，刘强东提出要布局物流仓储基地，这个提议当时许多人反对，但刘强东坚持。虽然物流的布局让京东的资产过重，但是他们提前一步的战略，率先达到了快速配送的目标，也让京东的业绩连年翻倍增长。这一做法，恰恰符合本书提出的第二条法则——收入大于成本。时至今日，京东快速成长，成为中国的第四大互联网公司。这三条法则并无新奇之处，在当下，重要的是理清思路，找准目标，坚定地做下去——作者也说，三条规则的第三条就是始终坚持前两条。许多激进的公司大多如流星一样，瞬间闪耀过后，那道划破天际的光茫也消逝殆尽。如何成为那颗永远闪耀的星星，这三条规则或许能帮助当下许多在迷茫中的经营者。

章节试读

1、《从卓越到超凡》的笔记-第1页

p12 一旦卓越企业放弃自己的价值优势，它的业绩就会一落千丈。

品质和收入是王道。

《从卓越到超凡》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com