

THE
THREE
RULES 权威推荐

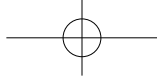
吴晓波 著名财经作家

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。

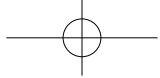
韩小杰 创业公社（深圳）公益大讲堂创办人

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。

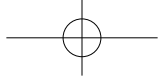
迈克尔·雷纳及其团队发明了一种算法，能有效修正企业创立年限、存在时间、债务额、企业规模与行业规模以及其他变量的误差率。这种分析法能有效排除运气对结果的影响，以更客观理性的方式解答迈克尔·雷纳提出的这个问题：“管理者如何才能打造出超凡的企业？”

《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

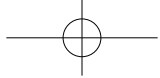
价值中国网总裁 林永青
和君咨询分析师 黄少敏

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。

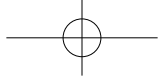
本书的作者迈克尔·雷纳和蒙塔兹·艾哈迈德服务的德勤公司本身正是一家业务实践和理论分析并重的咨询机构。他们凭借德勤公司的数据信息，通过对近 2.5 万家企业 45 年的行业分析，总结出 344 家基业长青的行业龙头企业都在践行的“三条商规”：

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。

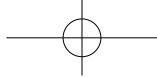
商规 2：收入先于成本。A&F 公司在盈利性受损的情况下仍能坚持高出竞争对手 30% ~ 100% 的定价，其背后的原因是由于通过价值优势而实现产品差异化，其中的秘密是 A&F 遵循了“收入先于成本”的盈利模式法则。

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。

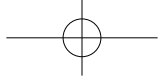
商规 3：始终记住前两条（没有其他法则）。永远记住“品质与收入”是企业的护城河与堡垒，将会让你的组织成为价值型竞争者！当然，作者为了让读者更好地记住这两条“魔法”，提出了 6 点建议：



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。



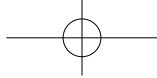
未来世界的“王者思维法则”

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。

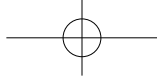
《从卓越到超凡》能够帮助中国企业家思考如何在急剧变化的世界里升级和转型。对中国企业来说，我们将要进入一个西方企业早已熟悉的低



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

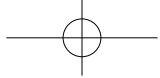
本书的两位作者从上万家企业经营数据中抽丝剥茧，最终将企业从卓越走向超凡的法则归结为“三条商规”。在阅读稿件时，我的脑中有一个大大的问号：“纷繁复杂的企业运营规则能被简化为三条商规吗？”但在读完本书后，我已为两位作者的严谨和专业所折服。

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。

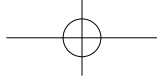
京东从“价格屠夫”到“资产胖子”的转型是否符合本书作者提出的“品质先于价格，收入先于成本”的法则呢？

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%。

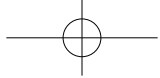
第二组数据：京东 2009 年营收成本 27.79 亿元；2010 年营收成本 81.69 亿元，增长 194%；2011 年营收成本 199.77 亿元，增长 145%；2012 年营收成本 378.98 亿元，增长 90%；2013 年营收成本 624.96 亿元，增长 65%。

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。

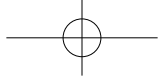
换句话说，企业的每一种行为方式都对应着不同的业绩类型。而在不同的业绩类型中，了解这些行为的相似之处毫无意义，关键在于发现它们之间的重要差异。我们唯一确定的是：“奇迹创造者”之所以能够出类拔萃，肯定是因为它们以正确的方式做了正确的事情，而“长跑者”则以错误的方式做同样的事情。

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。



而想在飞机起飞前拿到文件，显然是不可能的。CEO 打电话向秘书说明了情况，秘书建议使用顺丰速运的“即日达”服务。

上午 9:20，顺丰业务员上门取件，承诺当日 18:00 送达北京国贸中心，收费 100 元，如果延迟送达，顺丰不但不收取快递费用，还会双倍赔偿。

当天 18:15，CEO 在北京国贸中心收到了文件。虽然比顺丰的承诺时间晚了 15 分钟，但并未影响 CEO 与客户签约。他对顺丰的高效率服务表示了感谢，然而令他感到意外的是，顺丰业务员掏出 200 元现金，对他说：“先生，对不起，我们迟到了 15 分钟。”

寄过快递的人都知道，同一件物品，同样的距离，甚至是同样的配送方式，顺丰的价格比其他几家快递公司贵出大概一倍。但遇到合约、证书或其他贵重物品需要寄送时，我们还是不会不约而同地想起顺丰快递。

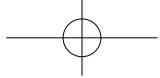
大多数企业在选择竞争定位时，都会不约而同地走到价值竞争和价格竞争两种定位面前。而顺丰无疑是始终坚持价值型竞争定位的典范，并在此基础上不断拓展价值外延。

1999 年，顺丰打破“快递优而物流”的行业常规，坚持只接小件，不做重货。避开国际四大快递龙头霸占的高端市场，又抛弃聚沙成塔的同城短途，顺丰选择了中端市场。它的价格策略简单实用：1 千克以内收费不超过 20 元，全国范围内 36 小时送达。

2002 年，快递行业出现井喷态势，许多竞争对手以代理加盟模式攻城拔寨，顺丰不但没有随波逐流，反而强力收缴了加盟商的权力，改为直营模式。正当全行业都在追求规模经济时，顺丰依然坚持质量为先。

2003 年“非典”肆虐，中国大部分行业的发展处于停滞状态，而顺丰则再一次跃上新台阶。它与扬子江快运签署了飞机租用合同，成为全国第一家（也是目前唯一一家）使用全货运专机的民营快递企业。更高的服务质量也使顺丰牢牢掌控着高端快递服务的定价权。

2008 年，顺丰航空成立；2012 年，顺丰优选便利店和网上超市开张；2013 年战略引入招商局资本；2014 年 5 月，顺丰体验式便利店“嘿客”投入运营。顺丰的每一步战略举措都紧紧围绕着一个要素——质量，通过



不断提升服务水平，强化自己的价值优势。众所周知，快递服务的同质化十分严重，所以很多商家会通过降低价格来抢占市场，但顺丰至今未参与任何价格战，而是默默地为自己的服务增添价值。

与价格型竞争定位相比，价值型竞争定位更容易创造超凡业绩。由于顺丰是一家十分低调的民营企业，运营数据没有公开，但据业内权威人士透露：2011年，顺丰实现收入112.52亿元；2012年增长到210.18亿元，年均增长率超过40%，当年市场占有率为20%。

企业出售的每一种商品或服务，在价格和非价格因素上与其他企业的差异，也就是企业为顾客提供的价值，最终决定了该企业在市场竞争中的定位。竞争定位受价值和价格两个维度的制约。产品或服务的竞争定位就取决于它们在这两个维度所包含的因素上的差异。正是由于不同因素之间存在替代关系，差异化的竞争定位才有可能带来利润。然而，在两个维度上都高人一筹的企业则少之又少。通过分析顺丰的竞争定位，我们认为它符合“品质先于价格”这一条商规，并成功执行了这一规则。

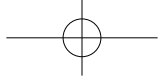
阿胶 10 年涨价 10 倍，收入为何年年攀高？

1952年，东阿阿胶成立；1996年，它在深交所公开上市；2005年，华润入主东阿，并开启了长达10年的涨价路，成功将每斤100多元的大众补品做成每斤接近2000元的保健奢侈品，价值定位也明显向高端消费人群发生了转移。

2010年，东阿阿胶于1月、5月和10月三次上调阿胶块出厂价，幅度分别为20%、5%、10%，当年营业收入达到18.02亿元，同比上涨42.79%，毛利率67.77%，同比增长不到1%。

2011年1月，阿胶块出厂价一次性上调60%，营业收入22.89亿元，同比仅增长27.03%，毛利率70.83%，同比增长近3%。

2012年1月，上调阿胶出厂价10%，营业收入为28.25亿元，同比增长23.42%，毛利率71.04%，同比增长1%。



2013年7月，上调阿胶出厂价25%，营业收入33.29亿元，同比增长17.84%，毛利率66.20%，同比下降近5%。

2014年1月，阿胶出厂价上调19%；9月，阿胶出厂价上调53%。

东阿阿胶历次调价幅度虽有不同，理由却几乎都是“驴皮价格大幅上涨”。阿胶产品的主要原材料是驴皮。中商情报网产业研究院教授袁健提供的数据显示，2000年每张驴皮仅20多元（3.5~4千克），2010年已攀升至200元/张，2013年已经涨至600元左右，而2014年更是高达1500元左右，十多年来驴皮价格上涨70多倍。

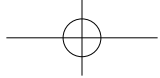
通过提价增加收入，同时，东阿也在削减成本方面积极寻求解决之道。东阿阿胶在新疆、内蒙古等地区投资建了6家养驴基地，2013年，这6家养驴基地营业收入总计1021万元，还不及阿胶及系列产品当年11.25亿元营业成本的零头。这一做法对削减成本的作用更是微乎其微。

东阿高度专注于核心产品，使得它可以做出福胶、古胶、同仁堂等竞争对手不敢做出的取舍，也在该细分领域赢得了毫无疑问的定价权。一家企业的市场定位与盈利模式息息相关，东阿阿胶成功将他们的非价格定位转化为盈利优势，并通过调整价格达到了这一目的。

作者在本章中，用西姆斯案例告诉我们，越依赖低价格和低成本，企业就越有可能受到竞争对手的模仿，甚至将更多的诸如定价权之类的主动权拱手让给对手，并逐步受制于他们。本章阐述的主题“收入先于成本”有两层意思。第一层意思：提高收入，还是削减成本？当“奇迹创造者”为了增加利润，而需要在二者之间进行权衡时，他们都会不约而同地选择增加收入，这也意味着不得不承受更高的成本。第二层意思：提高收入先于削减成本，但并不是二者取其之一的关系。有时，两者需同时进行。从作者通过案例的检验来看，提高收入的效果要好于削减成本。

颠覆式创新与三条法则冲突吗？

2011年1月，腾讯公司推出微信，一款为智能终端提供即时通讯服



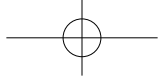
务的免费应用程序，微信支持跨通信运营商、跨操作系统平台，通过网络快速发送免费语音短信、视频、图片和文字。同时，它也兼容了QQ软件的一些功能和程序。2013年年底，微信月活跃用户数超过4亿，营业收入接近5亿美元，腾讯的股价在2013年度上涨了94%。在此之前，国外有eBay，中国模仿出淘宝；国外有亚马逊，中国模仿出当当网；国外有推特（Twitter），中国模仿出微博。这一次，微信是当之无愧的颠覆式创新，它不仅整合了脸书（Facebook）等软件的绝大部分功能，也兼具手机短信和语音通话等功能，且正在积极地入侵在线支付、电子商务等领域。因此，微信并非是对现有软件简单地模仿，而是一款横跨多种社交网络的多功能工具箱。

微信崛起，彻底粉碎了脸书对中国市场的觊觎和幻想，嗅觉灵敏的阿里巴巴迅速斩断淘宝与微信平台的营销接口。反应迟缓的中国移动的短信业务在被削减20%之后，才意识到“狼来了”，但也只能眼睁睁地看着狼大口大口地吃掉原本在自己碗里的肉，而毫无应对之策。技术潮流的变化往往会扼杀反应太慢的企业。

如此看来，读者可能想问几个问题：颠覆式创新与“三条商规”是什么关系呢？它是否会颠覆“品质先于价格，收入先于成本和别无其他”这三条商业法则呢？

颠覆性创新理论和“三条商规”解释了完全不同的现象。“三条商规”适用于高度可替代性的产品市场，而颠覆式创新理论则解释了低替代性产品市场发生的冲突。尽管两个理论解释了不同的市场结构，但在作者分析的众多案例中，凌力尔特、美敦力、通贝电气和A&F在创新方面要远胜过那些作为“长跑者”的竞争对手。但箭牌糖果、默克制药、哈特兰德和美泰克却不然，它们表现出的创新能力并不差，但创新绝非是帮助他们取得超凡业绩的决定性要素。

总体而言，创新是追求超凡业绩的众多路径之一，它的重要性不言而喻，但它还是要服从一些基本法则。更重要的还是它们的竞争定位，以及定位带来的价格溢价或是销售能力的大幅提升。



可想而知的是，在位者必然会竭力避免被颠覆的命运，但他们的对策不是试图向低端市场转移，而是以“立足”市场为出发点，创造独立的新业务单位，以期搭上冲向高端市场的“颠覆”大潮。换句话说，“三条商规”为如何在一个产品市场的内部寻求成功提供了指南。而颠覆开辟的道路，则为我们识别哪些产品市场以及这些市场中的哪些业务模式最有可能形成创新驱动的成长轨迹提供了方向。在一个企业的“立足”市场上，成功是实现“颠覆”的基本前提，因此，“三条商规”与“颠覆”理论具有高度的互补性。

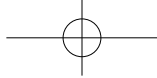
品牌与品质，哪个排在前面

如果你现在考虑购买一台国内品牌的空调，你会购买价格相对较高的格力，还是相对便宜的美的？当这两个品牌同时出现在脑海里时，决定或许还真有些困难。事实上，在中国家电行业，格力与美的的明争暗斗从未间断，就像是快餐行业的麦当劳与肯德基一样。

2011年下半年，美的启动战略调整，从注重规模增长转变为注重利润增长，通过重视技术、效率优先来提升产品品质，以实现盈利水平的提高。2014年上半年，美的集团营收777亿元，同比增长18%，净利润66亿元，同比增长58%；格力电器营收578.66亿元，同比增长9.4%，净利润57.18亿元，同比增长42.41%。总体来看，美的第一次在营收、净利润、营收增幅、净利润增幅四项关键指标上全面超越格力。

海尔空调可以作为国内其他众多品牌的代表，海尔的优势来自于进口名牌压缩机和产品渠道。这一点也是其他许多品牌的模仿对象。

空调行业增长的天花板也到了。行业内预计，空调的市场规模仅能达到5000万~6000万台，从2013年的出货量来看，已经基本达到这个水平，未来增长空间有限。与此同时，房地产降温、外销不畅等外部因素，也都对空调销售产生了影响。家用空调出现销售瓶颈，格力的营销重点开始往中央空调转移，美的则一直坚持多元化发展。



任何特定的竞争定位和超凡业绩表现之间不存在逻辑上的必然联系。支持价格竞争和价值竞争的观点似乎都不乏说服力，而且有关这个问题的学术研究者也各执己见。在解释竞争定位与业绩关系的研究中，本书首先在“三重奏组合”中评定每一家企业相对于其他两家企业的定位，并尽可能地以客观数据为评价标准。如果我们认定某企业相对另一家企业而言采取的是价格竞争，那么，我们必须找到低价产品或服务构成了前者大部分销售额的有力证据；而断定一家企业具有价值优势，则需要证明它在相应的产品市场和顾客群体中体现出的不同凡响的价值。

对竞争定位的评估结果完全依特定参照企业而定。如果我们只在每个行业中挑选两家企业进行对比，就无法得出更准确的评估结果。因为我们只能将一家公司认定为依赖价格优势的竞争者，而将另一家公司定义为依靠价值优势的竞争者。如果选择三家企业进行比较，就会出现一个“中间者”，而且不需要让每家企业都占据一个不同的定位：可能有两家企业在某个维度上不同于第三者，此时，尽管两者在严格意义上不完全相同，但我们依旧可以认为它们的竞争定位相同或相近。譬如，与“奇迹创造者”相比，“长跑者”和“平庸者”可能都是基于价格的竞争者，且后两者在其他方面不存在实质性差异。



THE THREE RULES 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，就使其成功占据了中国糖果市场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

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