

传承、转型、创新、发展

基于核心竞争优势构建下的企业经营策略进化
——以科沃斯机器人转型为例

周斌

你所不知道的成功企业转型

科沃斯：从吸尘器到扫地机器人



乐凯胶片：从胶卷到高铁票



春秋：从旅游到航空



阿里：从线上商城到电子支付



丰田：从纺织机到汽车



任天堂：从纸牌到游戏机



富士胶片：从胶卷到相机和化妆品



马斯克：从火箭到电动汽车



**这些企业凭什么能够成功
跨界看似不同领域的产品**

这些企业都能在发展过程中不断累积、形成自己的核心专长，并将这种专长加以应用，延伸到看似不同领域，其实善用自身核心专长下形成的竞争优势

这些企业是用既有核心专长在新领域延展

- 科沃斯：吸尘器制造技术和经验，转入同领域的不同产品别。
- 比亚迪：手机电池积累的储能技术，应用到同是储能的电动汽车。
- 乐凯胶片：从胶卷中积累的微粒、涂层、磁感应技术嫁接到磁性票。
- 春秋旅游：从旅行服务的客流导入，填入旅途中的航空领域。
- 阿里巴巴：从线上商城交易的信用中介，转入电子支付工具。
- 丰田公司：从纺织机的材料、机械技术、动力，应用到汽车领域。
- 任天堂：从纸牌的游戏特性，延展到电子游戏领域。
- 富士胶片：从传统胶卷特性的掌握到电子相机胶片成像的还原，从照片抗氧化技术，转入到化妆品领域。
- 马斯克：从新型回式火箭技术到动力锂电池应用的创新。

第一部分

什么是企业的核心专长？

什么是企业的核心专长

- 专长是一组**技能和技术的集合**，而不是单个分散的技能或技术。
- 核心专长是对**各种技术学习心得的总和**和**各个组织知识的总和**。因此，核心专长不易为某个人或者单一小组所完全掌握。
- 最恰当的是能够概括出**5至15种核心专长**。
- 在任何情况下，要实际管理好公司的所有核心专长，最高经理人必须能够把核心专长分解成各个组成部分，**一直到每个员工有何具体才能这么细的层面上**为止。
- 以上摘自加里·哈梅尔、C.K.普拉哈拉德的《竞争大未来》，昆仑出版社1998年第一版第216页。

这就是为什么：麦当劳、海底捞你学不会，挖了他的团队也成不了的原因所在！！！！
因为：这些企业的核心专长深入到组织中的每个岗位和人员中，形成一个有机整体，少了一个，很快可以自我修复还原。

核心专长需要具备三个特征

- **用户价值：**能够有助于实现客户看重的价值，能够为客户提供根本性好处的技能，它给客户带去的是核心的而不是非核心的好处。判断是不是核心专长者不是公司，而是客户。
- **比如：**客户选择苹果或者华为，都是由这些产品带给客户核心好处决定，而广告、包装、代言、通路都是次要的。选择苹果就是选择了它独特的操作系统，不用学就会用。选择华为更多就是选择它独特的拍照成像技术。选择富士相机，就是选择它的成像无限接近于传统的银盐胶卷。选择科沃斯扫地机就是选择可以腾出双手和时间帮助打扫家庭地面卫生。

核心专长需要具备三个特征

- **独特性：**公司掌握的一种能力，不是行业中其他企业普遍掌握的，是公司独有的。一旦这种能力是全行业都已经普及或者容易模仿的，那么这就不是核心专长了。公司要经常拿出自己的核心专长与同行对比，防止出现核心专长已经过时。
- **比如：**航空公司都是高投入、高成本、长回报的领域，但是春秋航空能够掌握廉价航空公司运营的整套体系，能够做到低投入、低成本，长回报的独特能力。锂电企业很多，能够大批量生产出具有安全性、能量密度、价格综合优势第一的“刀片电池”就是比亚迪的独特性。本田发动机小体积、高质量、高功率、低能耗、低噪音的技术能力也是全球独一无二的。

核心专长需要具备三个特征

- **延展性：**如果公司拥有能力，虽然也得到客户的买单，也有行业的独特性，但是不能由此能力衍生出一系列新产品或服务，那么也不算核心专长。
- 比如：科沃斯从清洁家电代工开始，积累了强大的制造能力和对清洁家电核心部件技术了解的能力，由此衍生出自主开发的全新清洁家电——擦窗机和扫地机。从基本原理上扫地机与普通吸尘器是一样的，原来拥有的吸尘器制造核心专长可以延展到扫地机上，加上智能化和无线化技术，形成了新的核心专长。乐凯胶卷，在微粒、涂层、磁感应等技术可以延展到高铁电子车票上。富士胶片从照片表明的抗氧化材料应用到皮肤抗氧化方面。

走出核心专长判断的盲区

- 核心专长顾名思义，是一种能力，一种技巧。一位能够造出优质椅子的木匠，他的木料、工具都是造出优质椅子的优势保障，但是这些本身不是核心专长，唯有木匠的制作技能才是核心专长，他制作的椅子造型、质量都上乘，顾客也买得起，产品与同行有明显的独特性，而且他不仅做椅子，连做出的桌子都是一样的优质。所以，木匠的技能才是核心专长，品牌、工厂、设备、木料、管理、营销都是组成椅子竞争优势的条件，但是他们本身不是核心专长。
- 所以，核心专长不是“资产”，不会在资产负债表，包括专利、品牌、渠道都是“资产”不是“专长”。

走出核心专长判断的盲区

- 判断一种能力是否是企业核心专长，就是要分析这种专长能否给企业带来“竞争优势”，是否可以让企业在市场竞争中“独树一帜”。
- 所有的核心专长都是企业“竞争优势”的源泉，但是所有的竞争优势却不都是核心专长。
- 企业盈利在扣除继承下来的如品牌、专利、设备等“基础条件”获取的利润，剩下的是通过管理、特有专长带来的“核心专长利润”。
- 比如：公司可以通过获得独家代理、独家专利授权获得市场上的“竞争优势”，但是这些代理、专利本身不是核心专长，而能够获得这些独家代理、授权的能力或许是。
- 背背佳、好记星、一人一本、8848钛金手机、小罐茶是这些企业形成的产品竞争优势产品，但不是企业的核心专长。而成功策划、运作这一些列产品的能力是核心专长，团队核心人物叫：杜国楹

管理学大师彼得德鲁克语录

- 企业的目的是创造顾客
- 企业的功能是营销与创新
- 最终检验管理的是企业的绩效
- 管理是一种实践，而不是一种科学或专业
- 管理绝不能成为一门精确的科学，管理是具备了明显的专业性和科学的一面。

彼得德鲁克语录与核心专长关系

- 企业的目的是创造顾客
- 企业的功能是营销与创新
- 最终检验管理的是企业的绩效
- 管理是一种实践，而不是一种科学或专业
- 管理绝不能成为一门精确的科学，管理是具备了明显的专业性和科学的一面。
- 有了核心专长，客户黏度才会提高。
- 有了核心专长，才能形成竞争优势，营销才会变得主动。
- 有了核心专长，企业的收益才会稳定和超过同行平均水平。
- 核心专长没有“标配”，只有“组装”。
- 核心专长建立没有模式，只有实践

培养企核心专长才是实现大师要求的利器

- 企业既要重视“成本明细表”又要重视“价值明细表”。
- “成本明细表”的背后藏着“价值明细表”的影响因素，也藏着些核心专长的因素。
- “价值明细表”的内容包括：
 - 公司产品或者服务对客户存在哪些“价值因素”？
 - 用户购买公司产品和服务究竟在为什么而付钱？
 - 用户为什么愿意为这种而不是那种产品或服务多付或者少付钱？
 - 哪些价值因素是对用户最重要的，对价格实现起着最大作用？
 - 实现以上“价值因素”的原因和方法是哪些？

如何建立企业的核心专长

- 要对现在的“专长”进行辨别，确定已有的“核心专长”。
- 企业内部要达成一个共识，什么是自己的“核心专长”，要把“核心专长”与包含这些专长的产品、服务区分开来。
- 要把分辨出的“核心专长”追踪到掌握这些技能的人，建立人才库。
- 自己的“核心专长”要与老对手对比，也要观察新对手。支付宝VS自动取款机。柯达胶卷VS数码相机
- 比如：自己的产品由于价格比同行低，所以卖的好。这是企业具有的价格“竞争优势”。要由此分析出背后哪些“核心专长”可以带来这些并保持的“竞争优势”？为什么企业能够获得比同行低的销售价格？这个优势是否牺牲其他地方为代价？如果对手也采取低价策略，自己的价格是否可以继续降低又能保持公司的持续获利？

如何建立企业的核心专长

- 制定获取核心专长的计划。
- 要根据现有产品或者规划产品，列出“专长VS产品”矩阵图。
- 比如：科沃斯扫地机核心专长部署图
- 产品 机电 光电 声学 AI 材料 机力 空力 流力

LDS

VSLAM

AIVI

U3

确定哪些是可以填补空白？哪些是未来几年后领先的？哪些过时了？
哪些是空白领域？

如何建立企业的核心专长

新的核心专长

十年后领先为保持市场份额需要哪些新的核心专长。

参与新商机市场，需要培养哪些新的核心专长。

现有的核心专长

现有核心专长利用后可以填补哪些空白市场商机。

空白领域中如何重新部署和组合现有核心专长，创造新产品或服务。

现有的市场

新的市场

如何建立企业的核心专长

- 培养新的核心专长
- 建立一项核心专长绝非一朝一夕的事情，需要五到十年甚至更长的时间，并要持之以恒坚持下去，而不能见机行事，投机取巧。
- 公司内部对建立和支持哪些专长应该保持意见的一致性，并建立相关稳定的的专长管理班子，一点一滴进行积累。
- 必须是在公司整体专长的规划下，各部门分头落实，最后形成公司新的核心专长。决不能各部门随机性地建立自己部门的专长。

如何建立企业的核心专长

- 部署核心专长。
- 核心专长的应用需要公司统一部署，部门协同、转移、构建而成。
- 一家汽车公司拥有全球最好的各类工程师，各部门也拥有自己的核心专长，公司也能够找到全球最好的供应商，如果没有对核心专长应用的部署，是不可能就此造出全球最好的汽车或其他产品和服务的。
- 企业在资本市场的估值，超过公司账面资产的部分，就是投资人对公司专长独特性的信任度以及这些专长在公司的运作下能够获得潜在的市场价值。特斯拉VS丰田

如何建立企业的核心专长



特斯拉執行長 伊隆·馬斯克

豐田汽車社長 豐田章男

特斯拉強打 軟體汽車時代來臨！買我的車可以迭代升級

特斯拉
 (成立17年)

- 2019年營收：245.78億美元
- 2019年獲利：8.62億美元
- 2019年銷量：**36.77萬輛**
- 電動車銷量：36.77萬輛

後疫情時代各國為刺激經濟，不約而同增加新能源車補貼（見八十頁表）。光德國就大手筆撥出五百億歐元，推動電動車及設立充電樁，對四萬歐元以下之電動車，補貼九千歐元，等於買台車，政府幫你付近四分之一的錢。

二、它的產能開出了，而且連續獲利。去年第三季起，特斯拉開始獲利，而且還一連三季。除了力行節省成本奏效外，上海超級工廠不到一年就完工，並加入量產行列，也是助力。現在，上海工廠平均一輛車的資本支出，比美國廠低了六五%。

正向循環有機會展開。

當政府下重手補貼，提高消費者更換電動車意願後，將會有更多車廠加速投入，連帶推動更多充電站興建，這對特斯拉帶來的機會遠比威脅大。

一旦市場上的充電設備更多，更容易充電，消費者買電動車的意願會更加增加；而另一方面，它和中國電池大廠寧德時代，也合作開發出號稱成本更低、續航里程提

豐田強打 最高效精實管理，品質製造力絕對完勝他人

豐田
 (成立83年)

- 2019年營收：2,753.56億美元（截至2020年3月底止）
- 2019年獲利：191億美元
- 2019年銷量：**1,070萬輛**
- 電動車銷量：5.9萬輛（含插電式混合動力及氫燃料車）

華爾街曾押注特斯拉將遭遇硬著陸，甚至可能破產。如今，如果股市是可信的，伊隆·馬斯克 (Elon Musk) 已經把整個世界踩在腳下，《金融時報》說。六月十日，電動車品牌特斯拉 (Tesla) 股價再創新高，突破一千美元，正式超越豐田，奪下全球市值最大車廠寶座。

不過才一年前，特斯拉宣布全球大降價，關直營門市，《富比世》直指：「特斯拉可能會破產。」該公司慘到傳出連衛生紙都要控制，以減少開支。

當時的特斯拉，距離「地獄」只差一步。它一開始的策略是：由高檔車款切入，再往下切入大眾車款，從一輛十多萬美元起跳的跑車 Roadster 起步，再投資大眾「買得起的車」Model S，以及「更實惠的車」Model 3。

特斯拉的邏輯是，雖然其汽車單價越來越低，但隨著產量提升，具備規模經濟，它將有利可圖。不過，它在加州工廠的生產良率卻一直無法達標，量開不出來，讓馬斯克自承，「我們深陷生產地獄 (production hell)。」

早年最低潮時，特斯拉打造一輛車的成本要花十四萬美元，超過新台幣四百萬元，入不敷出。特斯拉經營十七年，累計虧了約新台幣兩億元，豐田單去年就賺了新台幣近五千八百億元。

今日，市場竟認為特斯拉比豐田更有價值，論述的理由如下：

一、勢在它這一全世界正加速電動車的補貼。

如何建立企业的核心专长

- 保护并保持核心专长的领先地位。
- 核心专长的领先地位，并不是一成不变的，如果企业疏忽投入、管理和部门割裂，乃至公司出售等，都会让核心专长渐渐萎缩或者消失。
- 保护和保持核心专长的领先地位，要做到：
- 建立确定核心专长的制度和程序；
- 让核心业务部门参与制定公司设定获取核心专长的目标；
- 取得公司核心专长的“管理者”并建立相应资源部署机制；
- 定期将自己确定的核心专长与新老对手进行比较，找出问题；
- 定期检讨现有专长与新培养核心专长所处的行业地位；
- 要建立培养一大批“核心专长携带者”的员工，并成为核心员工。

比亚迪战略转型成功分析

梯度高度	附加价值	竞争优势	竞争强度
极高	欧美市场	市场优势	极强
高	新能源车	嫁接优势	强
渐高	动力锂电	升级优势	中强
稍高	传统汽车	转化优势	小强
中间	金属模具	新技优势	渐强
稍小	手机整机	成套优势	稍强
微小	手机电池	产品优势	微强
弱小	试办公司	管理优势	弱

恒大百亿进入矿泉水行业

恒大百亿进军矿泉水业 许家印身世起底

字号 大 小

2013年11月11日15:04 来源： 中国经营网

[评论](#) [邮件](#) [纠错](#)



阿斌博客

2014-7-17 13:00 来自 梅花网meihua.info

一直关注恒大冰泉，每天从媒体看到广告，从超市农夫山泉边看到商品，近五元一瓶的水，实在觉得不划算。水不是房地产，冰泉不是足球。恒大擅长的造势和大投入快回报，在冰泉项目是很难再现奇迹。如果恒大做啤酒估计利用这次世界杯契机或许要比做水成功的多。许家印很执着！很坚定 [网页链接](#)



私信聊天

恒大冰泉

不到三年亏损55亿以18亿卖掉矿泉水

网易首页 > 新闻中心 > 哒哒 > 正文

花掉 50 多亿之后，恒大要卖矿泉水业务：一个爆款怎么会变成包袱？

2016-09-30 07:09:30 来源: 好奇心日报(北京)

▲ 举报

分享到:



(原标题: 花掉 50 多亿之后，恒大要卖矿泉水业务：一个爆款怎么会变成包袱?)

恒大矿泉水失败主要原因

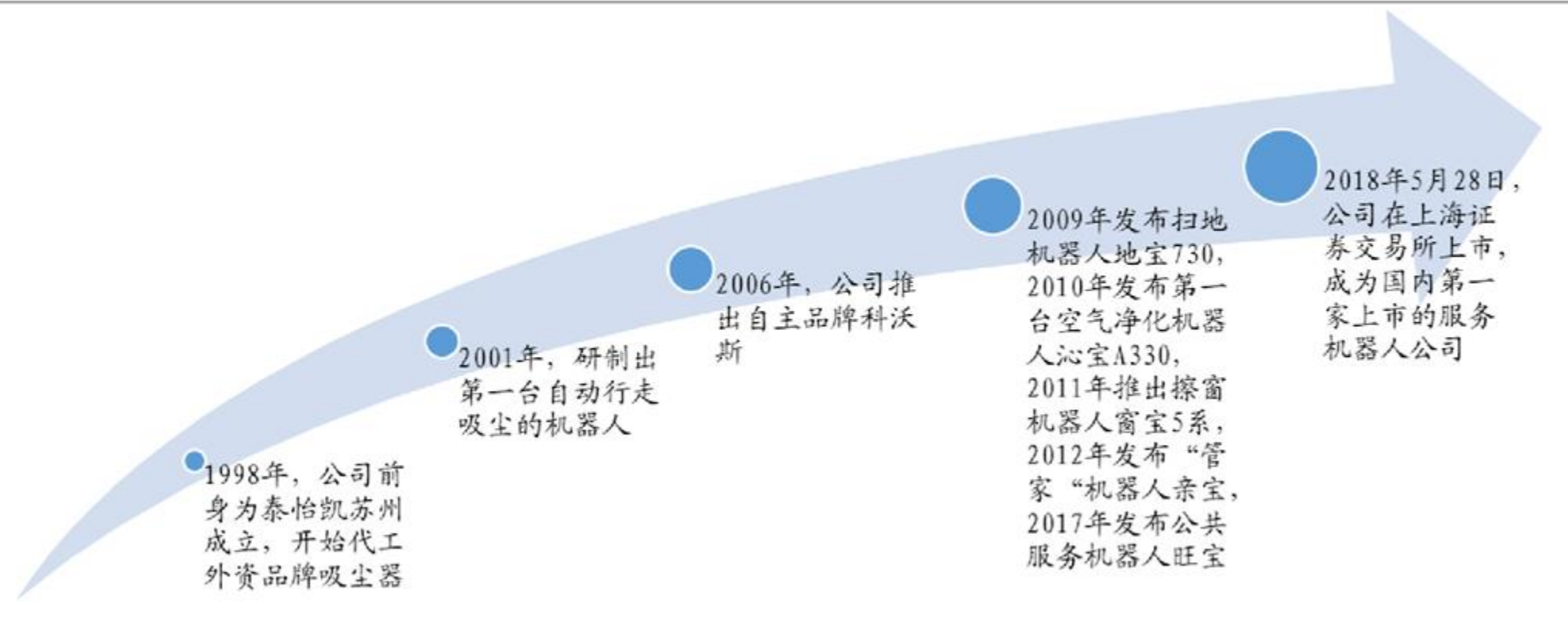
- 忽视行业对手，误以为房地产开发的快速也能在快消品市场奠定基础。
- 忽视快消品品牌建立的时间因素。
- 忽视自身形成的核心竞争优势对新进入领域的匹配度。
- 忽视品牌延伸与目标群体的一致性。选用与母公司一样的品牌进入一个全新领域，原品牌与原有消费群体的契合度不匹配。

第二部分

科沃斯的转型升级发展之路

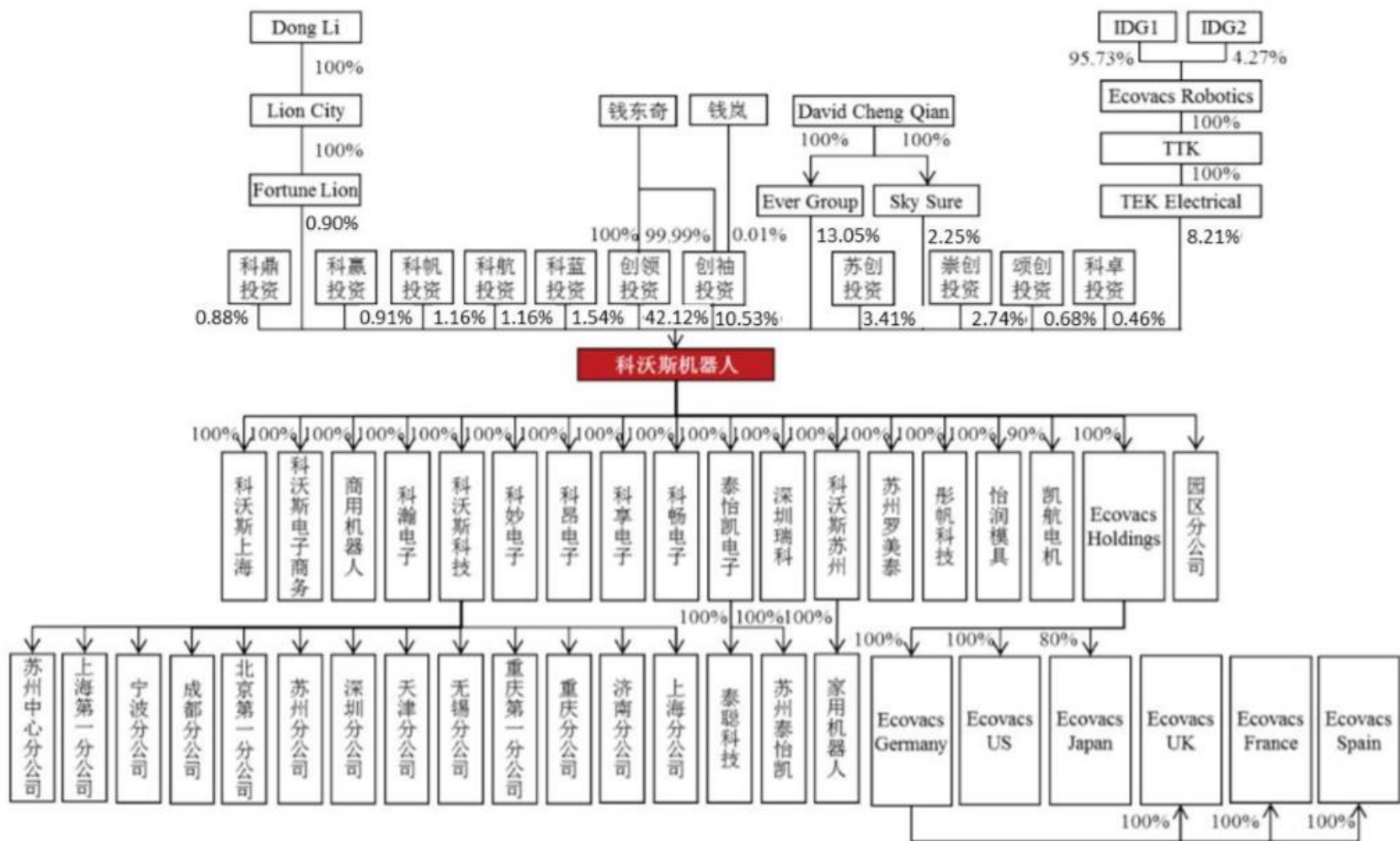
科沃斯公司发展历程

图 21: 公司发展历程

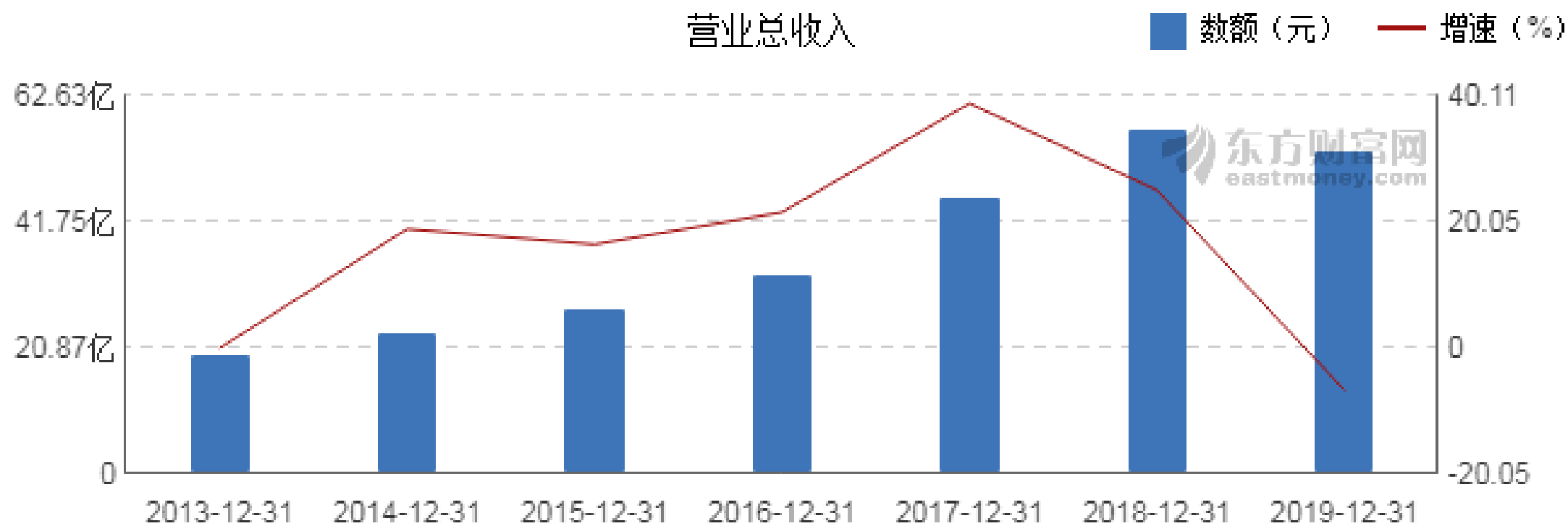


科沃斯股权结构

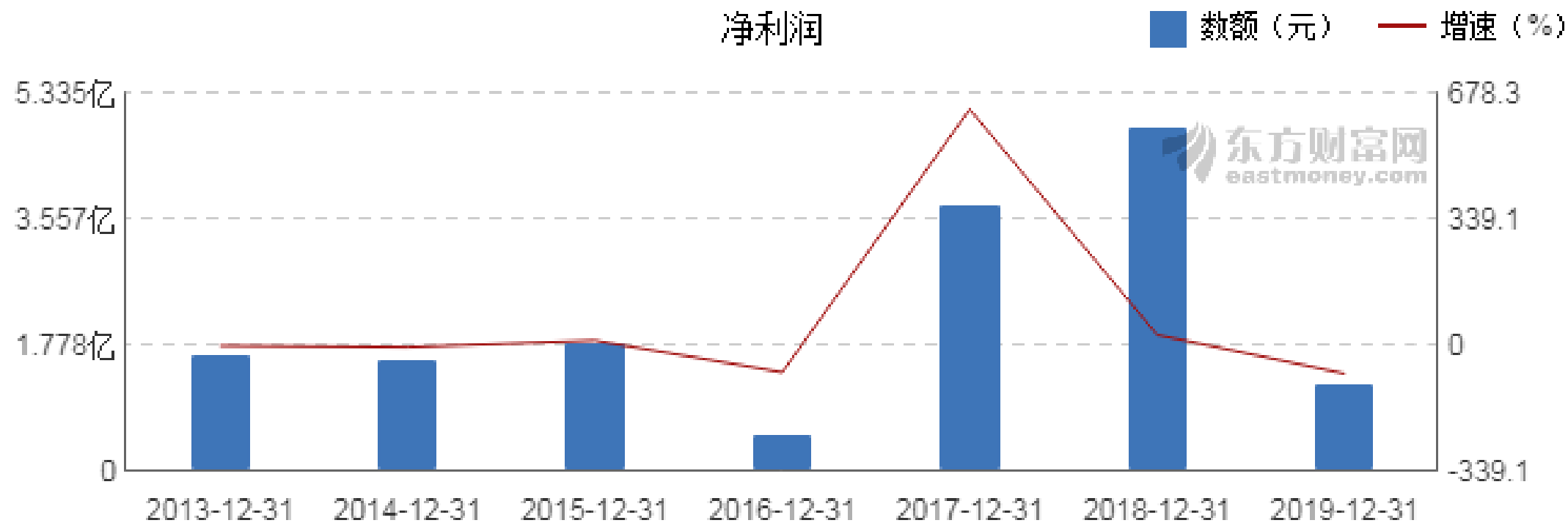
图 29: 公司股权结构



科沃斯营收连续多年保持良性增长

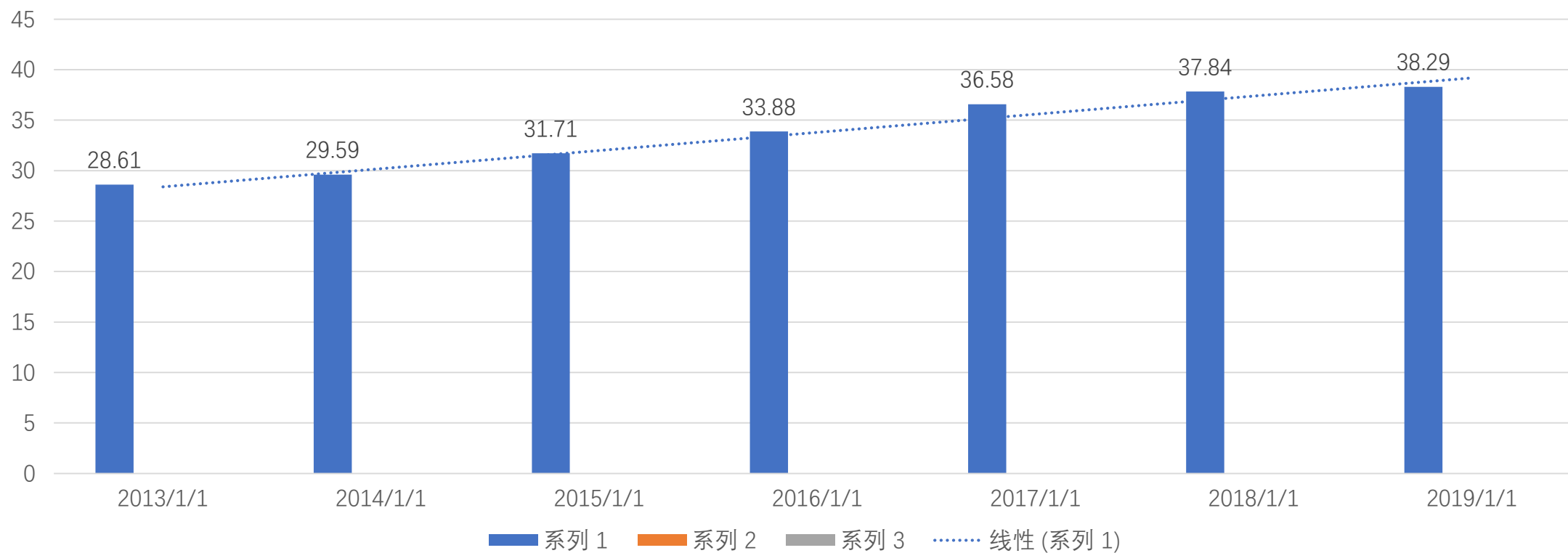


科沃斯业务连续多年保持盈利



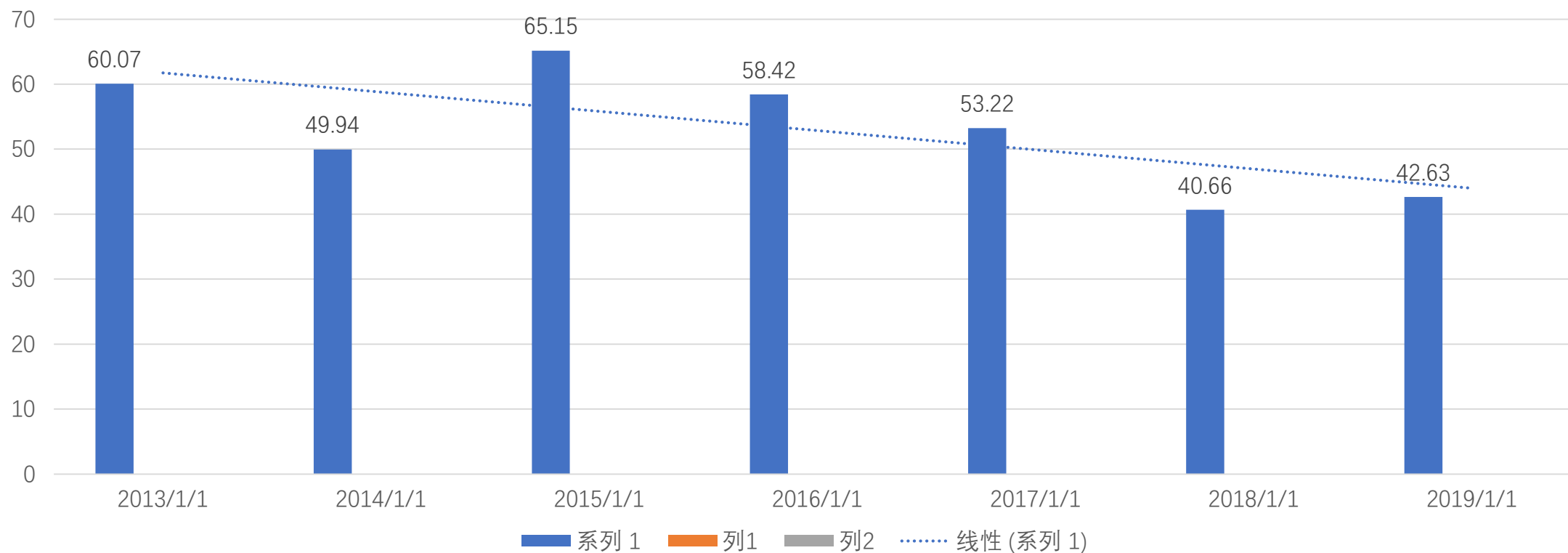
科沃斯产品毛利率多年持续增长

科沃斯历年毛利率%



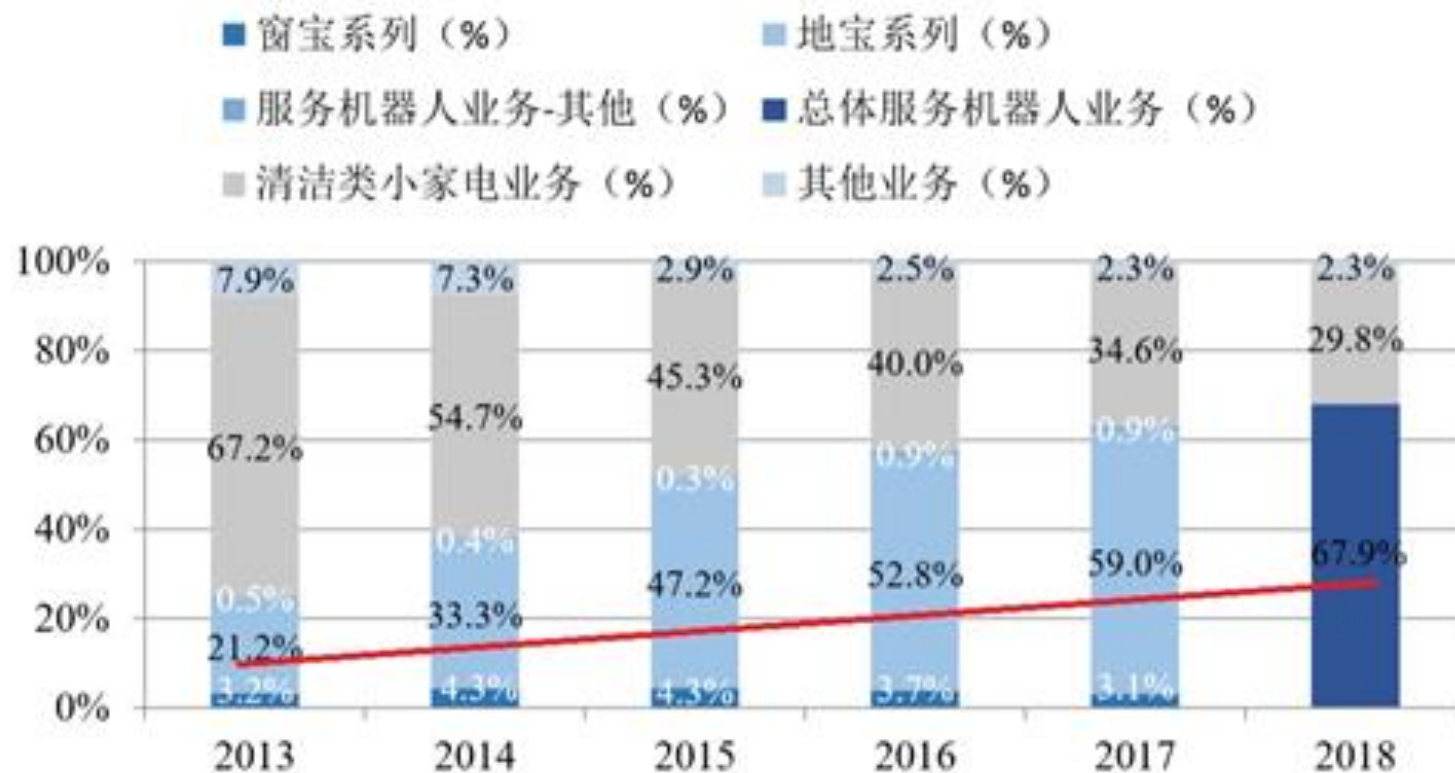
科沃斯资产负债率持续下降

科沃斯历年资产负债率%



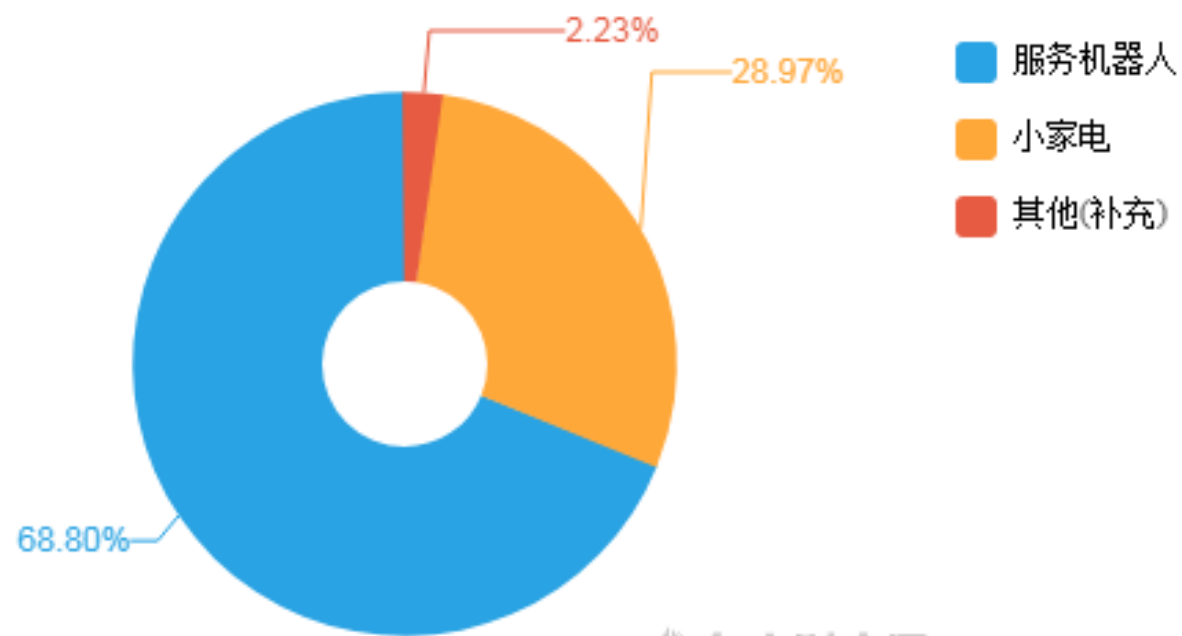
自主品牌机器人产品比例逐年上升

图 7: 2013 年-2018 科沃斯收入产品结构占比 (%)



数据来源: Wind, 东吴证券研究所

科沃斯服务机器人成为公司主打产品



科沃斯的转型之路

- 公司前身为泰怡凯苏州，成立于1998年，最初以代工外资品牌的吸尘器起家，并在此后涉足扫地机器人的研发，2006年推出自主品牌科沃斯。起家业务是为创科实业、优罗普洛、松下电器、伊莱克斯等国际知名小家电品牌商进行代工，凭借在吸尘器制造行业20年的核心技术积累，逐步将家庭服务机器人业务从OEM中独立，并取得快速发展。
- 公司已形成包括扫地机器人、擦窗机器人、空气净化机器人、管家机器人在内的较为完整的家庭服务机器人产品线。
- 2018年公司共销售414万台家用服务机器人，其中自主品牌服务机器人销量353万台。2018年上半年市场占有率48%，增长8个百分点。
- 2013-2018年，清洁小家电业务占比由67.2%下降至29.8%，而服务机器人业务由24.9%上升至67.9%，

科沃斯二十二年积累的产品和竞争优势

- 科沃斯一共经历了三次转型：
- 从贴牌生产转为推出自有品牌；
- 从推出扫地机器人到打造家用机器人完整产品线；
- 从发展家用机器人到机器人化、互联网化、国际化战略发展。
- 已形成了一条集地宝（扫地机）、沁宝（空气净化器）、窗宝（擦窗机）、亲宝（家庭服务机器人）、旺宝（商业机器人）、锐宝（太阳能专业清洗机器人）为主的家庭服务机器人产品线。
- 拥有智能化的核心技术：将机器人从传统型向智能化转变。主要包括室内三维环境识别、智能语音、人脸识别和机器学习等。
- 当下主打“工具型”机器人，主要采用的是自动化的技术，仅仅用来完成单一的任务；未来是“管家型”机器人，主要以数据为基础，采用“自动化+信息化”的技术。

科沃斯二十二年转型路径

- **第一步、涉足吸尘器领域，获取客户资源。**1990年，创始人钱东奇任职中国电子进出口公司深圳公司业务员，帮助苏州春花吸尘器厂与法国客商签订代工业务，发现吸尘器领域出口商家。
- **第二步、积累吸尘器等清洁小家电的技术、生产、供应链领域资源、培养核心团队。**1998年，在苏州成立港资泰怡凯电器公司，专门为国际品牌进行吸尘器OEM加工，逐渐进入ODM加工，形成代工头部企业。
- **第三步、运用代工清洁家电的核心技术优势和资本积累，进入新需求领域的非代工竞争产品、高毛利的自动擦地机，并建立自主品牌。**2007年，自主研发并推出自主品牌的扫地机器人，并将公司更名科沃斯机器人，逐渐进入自主品牌产品的发展。
- **第四步、进入资本上市，筹集社会资本扩大产能、市场占有率和提升产品技术等级。**2018年，公司在上海证券交易所上市。
- **第五步、减少代工和低端产品，全面进入自主品牌和智能服务机器人领域。**

科沃斯战略转型成功分析

梯度高度	附加价值	竞争优势	竞争强度
更高	智能管家	行业优势	强
高	社会融资	资本优势	中强
较高	自动清洁	品牌优势	稍强
渐高	技术壁垒	产品优势	小强
稍高	制造技能	运营优势	弱强
弱小	确定行业	选择优势	弱小

科沃斯成功转型的重要原因

- **领袖**：有一位洞察力、执行力和团队组织力极强的创始人——钱东奇。执着在清洁家电领域耕耘二十二年，心无旁骛，一往直前。
- **信心**：公司自创业以来，一直保持业绩的不断增长，企业的规模不断扩大，无论是外部和内部对公司都保持的良好的信心。
- **团队**：以庄建华、王宏伟为代表的核心骨干团队，自创业以来一直成为老板的坚实的落实领头人。上市之前团队利益全部安排妥。早早培养儿子进入公司，为二代交班铺垫。
- **求变**：不满足现有稳定业务收入，洞察和挑战新的市场机会。
- **稳健**：企业的转型发展，都是围绕形成的核心专长展开的，没有进行脱离核心专长的项目进行扩张。

科沃斯面临的市场竞争者的挑战

名称	营收 (亿)	利润 (亿)	毛利率 %	经营现 金 (亿)	总资产 (亿)	净资产 (亿)	固定资 产 (亿)	研发人 员 (人)	总人数 (人)	扫地机 (百万 台)	研发员 工资 (万元)	研发额 (亿)
科沃斯	53.1	1.2	38.29	2.6	43.3	24.7	7.74	886	6208	280	22.14	2.77
石头	42	7.8	36.12	7.5	19.6	14.8	0.67	273	536	251	48.32	1.92

科沃斯面临的市场竞争者的挑战

- 科沃斯自主制造的产品，其毛利并没有比全部委托欣旺达代工的高出很多。自主制造的竞争优势究竟在哪里？
- 科沃斯的固定资产总额的领头才是石头科技的固定资产总额，石头科技的固定资产都在模具上。科沃斯固定资产竞争优势在哪里？
- 科沃斯研发人员总量是石头科技的近三倍，但是人均收入确实石头科技的一半都不到。未来科沃斯在行业人才竞争优势如何体现？
- LDS、SLAM和3D技术很快会成为行业普遍技术。未来科沃斯的技术壁垒优势在哪些方面突破？

科沃斯面临的市场竞争者的挑战

- 扫地机器人的核心技术分为三部分：算法、传感器和机电系统。
- 1、算法的作用是做智能规划。2、传感器包括距离判断、障碍判断和方位判断。主要集中在三个不同的技术应用，LDS Slam（激光导航）、Vision Slam（视觉导航）和陀螺仪，由于传感器属于高精密技术，目前都需要依赖外购，主要货源国来自美国、日本和韩国等地。3、机电系统主要是解决扫地机器人的清洁能力和行动能力。
- 如何突破日美韩垄断的相关传感核心技术？（AI元器件的自主知识产权获得）
- 如何在激烈化和同质化、资本化后的市场领域，继续保持后续核心竞争优势的延续？（石头科技、小米进入后，小米生态和低成本带来产品冲击）
- 如何将既有的核心竞争优势进入新的相关领域，再创一个“扫地机”领域？（业务良性增长，股价却持续大幅度走低，投资对未来信心不足）
- 如何能成长为中国的“戴森”？（在自己领域拥有重大发明）

第三部分

假如我是科沃斯的独董

总结：

转型形式：

A型是重新定位现在的业务，让它具有最大弹性——任务不变+做法变(科沃斯扫地机、春秋航空)。

B型是创造一个新的成长引擎——任务转变+方法转变（比亚迪新能源汽车、恒大冰泉）。

C型是能力链，在不放弃核心业务的情况下，利用难以复制的资产，进行不平等竞争——形成连接AB的新能力链（乐凯胶片到太阳能背板、乐凯新材热敏磁票、QQ到微信通讯、从微信通讯到微信红包、淘宝到支付宝，支付宝到盒马鲜生）。

总结：

- 对于未来核心竞争优势构建，要摆脱以下五个束缚，才能有创新：
- 摆脱既有市场观念的束缚。（支付宝与自动取款机）
- 摆脱现有产品概念的束缚。（普通电视机与互联网电视机）
- 摆脱价格功能陈规的束缚。（苹果手机与8848钛金手机）
- 摆脱成人思维成见的束缚。（普通白酒与江小白）
- 摆脱习以为常老朽的束缚。（吸尘器与自动扫地机）