

活着

企业战略决策精髓

项保华 著

市场竞争，适者生存，战略决策，活着为本。

本书围绕企业活着这一根本使命，探寻组织及个人的整体生存之道，从回答“怎么才能活”“为啥有回报”“有钱怎么办”“永续凭什么”等四个问题出发，探讨哲思、业务、公司、动态四大战略的影响要素与行动对策，以实现企业持续生存发展之目标。

LIVING



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

活着

企业战略决策精髓

项保华 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

活着: 企业战略决策精髓 / 项保华著. -- 北京: 企业管理出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5164-1147-6

I. ①活… II. ①项… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 273396 号

书 名: 活着: 企业战略决策精髓

作 者: 项保华

责任编辑: 尤颖

书 号: ISBN 978-7-5164-1147-6

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) 68701816
编辑部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京新华印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米×210 毫米 32 开本 8.25 印张 160 千字

版 次: 2016 年 1 月 第 1 版 2016 年 1 月 第 2 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

目 录

引子 ——活着才是硬道理	1
第一篇 哲思战略 ——思维、行动指南	5
导语 ——不忘初心论战略	7
第 1 章 行思框架	23
决策三做	23
目标三活	26
质疑三问题	32

探思三假设	35
求解三出路	38
第2章 心身涵养	45
自我超越	46
领导要诀	53
圣人之治	60
厚德载物	65
第二篇 业务战略 ——生存、盈利基础	71
导语 ——竞争优势是什么	73
第3章 优势创造	80
外部机遇	83
内部优势	86
产品或服务总价值	90
创造总价值三战略	92
第4章 实力支撑	100
业务流程	101
优势持续	104
抵御竞争	111
揭秘市场	117
第三篇 公司战略 ——稳健、发展机制	123
导语 ——盈利之后可做啥	126
第5章 发展思路	130
发展动因	131
发展挑战	140
发展途径	150
第6章 主导逻辑	158

目 录

代际传承	159
价值归核	168
制度文化	180
第四篇 动态战略 ——协同、持续原理	185
导语 ——竞合变乱怎应对	187
第 7 章 生态竞合	192
六力模型	195
顾客管理	210
竞合演化	217
合作对策	223
第 8 章 辨乱处变	230
变乱挑战	231
万变归宗	237
选择反脆	243
战略大成	247
附录 ——企业战略决策精髓小结	250
尾声 ——寻求偶然之必然	256

引子

——活着才是硬道理

俗话说，世上除死无大事。《孙子兵法》开篇提到，“兵者，国之大事，生死之地，存亡之道，不可不察也。”作为生命有机体，企业及其决策者所经历的就是时间上不可逆的“活着”过程，其面临的挑战就是如何做出关乎企业生死存亡的战略决策。

对生命有机体来说，活着，既是外化过程，更是内嵌目标，人类还有着追求不死的梦想。所以，德鲁克认为，企业的首要责任活着。华为的任正非指出，“我们的使命就是活着”。马云曾在一个演讲中专门谈到“阿里巴巴为什么能活着”的问题。

作为过程，企业等社会组织甚至个人的活着、生存、发展、兴盛，乃至衰亡，若从终点回望始点，展现的就是一条路径，或波澜壮阔，或平淡无奇；若从始点出发，路途多分岔节点，需要适时判断选择，最终绘就了有机组织或个人不可逆转的前行历程。

分岔节点的判断选择，汇成系列的取舍决策，无论结局成败得失，战略均会随时间画卷展开。有时似精心设计而成，有时像歪打正着巧合，没有统一模式。战略动态演化，非一成不变，因为企业运行的内外要素都在变，常超出人们的认知，难以预见。

时间，意味着变数、变异、变态，颠覆了静止、稳定、恒久，新常态就是乱局、无常、复杂、模糊的程度提升与过程加剧。对于变化带来的不对称后果，既有“馅饼”也有“陷阱”，如何理性应对趋利避害？如何辨乱处变，活出精彩？需要行思与涵养的修炼。

面对吉凶变幻，更需守底线的防患修炼，不贪图眼前一时便利或局部一地得益。这有如安全驾车训练，变道要打转向灯。若不打转向灯成积习，在必须打转向灯的紧急情况下，可能会因为习惯性的疏忽而忘了及时打转向灯，很容易造成交通事故。

要想让企业活着、活好、活久，首先要让企业做到不死。有创投者发现，只要所投的项目，最终能存活，就会有回报。从竞争的角度看，“短胜不如长胜，长胜不如永胜。”企业若能做到持续地活着，或许就能等到同行自行消亡，结果真的“剩者为王”了。

活着，现实操作之难在于，许多事情或做法，从局部、短期看，似乎能助活，而从整体、长期看，却容易致死。有时放弃甚至牺牲一些局部、短期的利益，可为长期生存提供更多的冗余储备，创找更大的发展空间，而使整个组织能够活得更经久稳健。

这种战略行思涵养的修炼，就如学习安全驾车，需练到即使无意识操作，也能自然达成对“馅饼”开放、对“陷阱”免疫的程度，绝不致于危及组织的生存。如何洞察系统整体、长期乱局，经受住时间及变化的考验？这是各类组织的战略决策所面临的最大挑战。

从防患的角度看，“君子不立于危墙之下”。如何识别“危墙”？界定“危”的程度？需要逆向思维。例如，整个经济上行，泡沫到处泛滥，此时表面上赚钱机会多多，真似“台风来了，啥都会飞”。但是一旦经济掉头下行，市场萎缩，情况又将如何？

有人说，用自己的钱赚钱不算本事，用别人的钱赚钱才算本事，有钱可借而不借是傻瓜，借了钱还想还的就更是傻瓜。这种想法，不关心所投资项目能否真创造价值，有如击鼓传花，就怕鼓声停止，更类似各类“庞氏骗局”，当接盘侠不再出现，就多见亏损者。

例如，互联网投资狂潮中，受上市变现欲望驱动，许多创投项目，经历多期融资，不问价值创造，盲目推高估值，直至成功上市，把公司卖给股市上的普罗大众，如此空余一地鸡毛，结果永远都不知道，那些最终持有股票的人，如何盈利，怎么退出。

活着才是硬道理。做到企业活着/不死，需弄清四个问题，这就是：怎么才能活？为啥有回报？有钱怎么办？永续凭什么？从哲思、业务、公司、动态四个维度提出的这些问题，若能明确回答，就可给出企业活着，也就是生存、发展、持续的战略对策。

为此，本书分四篇，聚焦企业战略决策方法与能力修炼，围绕企业战略主旨“活着，生存、发展、持续”，通过解剖“怎么才能活？为啥有回报？有钱怎么办？永续凭什么？”四个问题，给出“哲思、业务、公司、动态”四个维度的互补行动对策。

第一篇哲思战略，聚焦战略决策技能素质修炼，学会抓关键求突破，守底线防失控。通过这种修炼，提升活着、活好、活久的行思与健康、安全、不死的涵养水平，形成良好的战略决策习性，以期做到即使出于感性本能反应，也能符合长期理性要求。

本书接着的三篇，在行思与涵养修炼指导下展开。第二篇业务战略，聚焦市场切入，专注与创新，以站稳脚跟；第三篇公司战略，探讨赚到钱后，面对多种选择，进取与知止，求发展稳健；第四篇动态战略，关注波动变乱，敏变与反脆，以期经营久远。

第一篇

哲思战略

——思维、行动指南

主旨：活着

问题：怎么才能活

对策：关键与底线

本篇哲思战略，提供的是一个进行战略哲思修炼的方法，试图通过理性行思与心身涵养的修炼，调整某些不利于长期整体持续生存发展的本能反应。显然，这种修炼如任何新技能养成，至少需要经过临界水平时间投入的历练强化，才可能积淀为习性。

习性，关乎做事习惯与为人品性，渐修养成，就可内化于心，外化于行，即使本能快速响应，也能契合冷静理性。以下所讨论的，就是用于指导这种习性养成的战略决策理论核心：战略影响要素及行动对策、“疑思解”行思循环与心身涵养的修炼等。

导语

——不忘初心论战略

活着与不死

活着，从正命题的角度看，可以问：怎么才能活？也就是做啥必活，或更易活？缺啥必不活，或很难活？从反命题的角度看，就是“死亡”，可以问：怎么才会死？也就是做啥必死，或更易死？缺啥必不死，或不易死？从而弄清“怎么才不死”！

从“怎么才能活”出发，可帮助厘清战略影响之关键要素，具

体说，也就是有了必活的“馅饼”与缺了必死的“保障”。从“怎么才不死”出发，可帮助弄清战略影响之底线要素，具体说，也就是有了必死的“陷阱”与无之必活的“魔障”。

企业的根本使命是“活着”，也可以说是“不死”，依据由此导出的战略影响要素，可以自然推导出两方面的行动对策：其一，抓关键，创找馅饼、加强保障，也即有所作为，做加法；其二，守底线，规避陷阱、破除魔障，也即有所不为，做减法。

关键与底线

抓关键，做加法，助企业活着；守底线，做减法，防企业死亡。做与不做，多做与少做，其中所体现的就是战略决策的取舍原则。遵循战略取舍原则，在现实经营中，难题在于环境复杂、情况多变、极难预料，此时又该如何把握其中的度。

达尔文有言：“能够生存下来的，既不是最强壮的，也不是最聪明的，而是最能够适应变化的物种”。适者，考虑的不是局部、短期的最优，不是效率、速度的最佳，而需要系统有一定的功能冗余，要有干粮储备，也即要有过冬粮草，以备不时之需。

适者，需有开放学习的精神，能够战胜自我，改变旧有习性，以顺应变化的环境。这里提到的开放学习，不仅在于能够感知与接受新信息，更重要的是，能基于经验或实践的结果，通过亲身践行，达成持久或相对持久的适应性行为变化！

对症与防患

如何做到活着或者说不死？《孙子兵法》有“先为不可胜，以待敌之可胜”的说法，《老子》则认为“胜人者有力，自胜者强”，这意味着，在竞争环境中，无须打击对手，只需做好自身工作，不断坚持活下去，自然也就能够获得胜出的结果。

活着，若从学会如何规避死亡着手，也可帮助企业更好存活。小品《心病》中有句台词：“我不想知道我是怎么来的，我就想知道我是怎么没的！”某民企董事长曾说过：“我觉得民企的最大悲哀是：活得好自己不知道，如何死的自己也不知道。”

活与死，无论从哪一角度出发，重在对症下药、防患未然。适度，涉及尺度与分寸，例如，大与小，多与少，好与坏，快与慢，省与费等，其精度、准头与力度均需判断与选择，要凭智慧与远见来把握。毋不及，毋太过，宜恰到好处，免得过犹不及。

对症下药，需视情而动。环境不同，做法互异。例如，面对非常熟悉的领域，有经验可循，可借科学方法，精心设计规划；面对灵感创意的领域，可凭信仰感觉，渐修顿悟创新；面对完全陌生的领域，宜边干边学，可凭实践探索，不断试错，快速迭代。

具体地，考虑到资源、精力有限，战略决策须有取舍，有所为，有所不为。有所为，涉及加法，开拓创新，勤做多做，通常象征着

积极前行，可由情感本能驱动。有所不为，涉及减法，防患祛邪，不做少做，通常被视为消极退却，需逆本能理性修习。

行思修炼，内化于心，外化于行，才有可能真正做到面临复杂多变难料的决策环境，仍然能从容淡定——抓住关键求突破，守住底线防失控。这只有通过不懈的修炼与有恒的践行，最终形成能够考虑长期整体的理性直觉，才可驯化急功近利的生物本能。

忘我与三活

具体地，就活着或者说不死的衡量与评判标准看，可分成“活得了、活得好、活得久”三个层面来讨论。对于企业来说，做到活得了，必须要有盈利，并带来净现金流；讲究活得好，通常需有发展空间；追求活得久，希望经营经久不衰、可持续。

适者生存，适度，对症，防患，以确保持续盈利发展。“馅饼、保障、陷阱、魔障”等战略影响要素的作用，都可能存在着非线性效应，会产生不对称的后果，例如，适当管理可增效，过度管理或负效。从实践操作看，难在火候力度的把控。

再如，企业产能，若低于市场需求，缺乏规模经济性，则适当扩大产能，当属“保障”甚至“馅饼”要素；而一旦超越适当的规模水平，若进一步扩张，有可能成为拖累，就易成“魔障”要素，若这种扩张源自高息负债，甚至还会成“陷阱”要素。

“不忘初心，方得始终”。将“活着/不死”当作战略初心，解决“三活”（活得了、活得好、活得久）问题，可从忘我利他行动入手，营造良性循环的经营生态，以实现企业的持续盈利发展。乍一听，忘我利他行动，似乎太过高大上，细思量，却是绝对必需的。

从做事的角度看，忘我于事业的人，可能更有激情专注投入，从而产生创意，能将事情、产品或服务做到极致。从为人的角度看，利他行动更能创造价值，更有可能取得先利人、后自利的成效，从而推动人际良性互动，营造出互惠互赖的经营生态。

实际上，对于忘我利他行动的必要性，还可借鉴类似前面“活”与“死”的正反命题提法，采取否定法获得反证。例如，若有人觉得“利他”提法不可行，则可以设问“反利他”怎么样？人们愿不愿与一个反利他的人打交道？其结果将不言自明。

利他避陷阱

基于逆向思考，适者生存，需要克服自我中心，多从忘我利他入手。只有关注生态，关注他人，为他人提供价值，才会被他人所需要、所重视，才有在互赖生态中的存在价值，这就是企业“活着”的土壤与空间，否则，企业将很有可能失去存在的必要。

忘我利他，更重要的是一种行思态度。例如，有人上门谈生意，甲先问：“我能为你做什么？”或者“你需要我做什么？”而乙则先问：“你愿付我多少钱？”或者“我能从你这里得到什么？”对