

刘冀生 吴晓波 王育琨 | 联袂力荐 |

百年基业

战略定位的理论与实践

裴中阳◎著

我是谁？我要去哪里？怎么去？

【在这个寒冷的冬季里，回归基本面的质问能直抵企业的核心，
战略定位不清，永远等不到经营的春天。
本书带给所有在冬季思索未来的人**最基本却无比重要的思考。**】



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

百年基业：战略定位的理论与实践/裴中阳著. —北京：中信出版社，2008.12
ISBN 978-7-5086-1339-0

I. 百… II. 裴… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 158616 号

百年基业：战略定位的理论与实践

BAINIAN JIYE; ZHANLÜE DINGWEI DE LILUN YU SHIJIAN

著 者：裴中阳

策 划 者：中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者：中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**21.5 **字 数：**300 千字

版 次：2009 年 1 月第 1 版 **印 次：**2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1339-0/F·1466

定 价：45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

Http: //www.publish.citic.com

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序一：

企业发展需要定位

在社会主义市场经济体制下，国家发展要定位，中国是发展中国家，仍处于社会主义初级阶段，这就是定位。城市发展也要定位，上海市是国际贸易、金融及航运中心，这就是定位。同样，企业发展更需要定位，产品和服务也需要定位，甚至还要给竞争者定位。

关于定位，1981年美国营销专家艾·里斯（Al Rise）与杰克·特劳特（Jack Trout）在《广告时代》上发表“定位时代”系列文章，后将相关观点集成《定位》（*Positioning*）一书，该书是营销广告传播策略畅销书之一。20多年过去了，这本书的创新思想仍然在启发着我们。今天，“定位”一词已成为最重要，使用最广泛而频繁的战略术语之一。

本书提出“战略定位”的概念，我认为这是战略管理理论构架中的一个核心概念。什么是战略定位？作者提出企业战略定位是在对企业外部竞争环境进行正确认识，对企业内部资源配置和核心能力进行客观判断的基础上，确定企业的产业边界、商业形态和行业竞争地位。

本书出版的意义在于，企业战略定位是战略管理理论的核心和基础，企业在确定愿景以后，就要确定相应的战略定位，然后再进行战略选择及战略的实施和控制。目前我国企业战略管理取得成功者为数不多，重要原因之一就是许多企业定位不准，因此导致后面的战略选择及实施不能找到正确的方向，致使战略失败。由此看来，战略定位是企业战略管理的前提和条件，定位不准，战略做得再详细也没有用。

本书的特色在于：

一、提出了企业战略定位的概念及其在战略管理理论中的核心地位，这一概念的提出具有重要理论意义和实际价值。

二、提出了战略定位包含四个方面的定位，即：

1. 企业的产业定位。即企业在哪个行业经营？在行业价值链的哪个环节中经营？

2. 商业形态定位。商业形态是指企业在明确了产业边界之后所确定的生产经营的组织形态。作者提出企业商业形态分为加工商、制造商、提供商（不仅提供产品和服务，还包括面向用户需求的系统解决方案）、运营商和流通商等五种商业形态。商业形态与商业模式既有区别又有联系，总体来讲商业形态决定商业模式，商业模式是企业在确定了商业形态之后，所采取的竞争模式（或竞争策略），正确的商业形态本身并不能保证企业赢利，但正确的商业模式却能给企业带来利润，因此，商业形态的正确运用，离不开商业模式的支撑。

3. 竞争地位的定位。作者提出企业在行业中有六种竞争地位，即控制地位、主导地位、优势地位、维持地位及挣扎地位。

4. 地域定位。分为区域性企业、国内企业、跨国企业、全球性企业四种。

三、提出了企业战略定位就是取舍，企业战略就是在决定企业做什么的同时，还要决定企业不做什么，中国企业多元化战略成功的少，失败的多，其重要原因是企业高层管理者盲目追求多元化经营，而又缺乏专业能力和学习能力，导致多元化战略失败。

四、本书重要特色是理论联系实际，作者用大量中外企业案例来说明企业战略定位的基本理论，分析了企业战略定位中存在的问题，由于作者长期从事企业管理咨询工作，积累了丰富的实操经验，因此，本书分析中国企业战略定位问题，可谓切中要害，分析深刻。作者在每一章最后都有实操案例，内容具体，可操作性强。

总之，企业战略管理的书比较难写，但本书概念清楚，思路清晰，文字通顺，语言生动具体，我认为本书对于企业高管、高校管理专业师生以及政府经济部门的领导同志都有很好的参考借鉴价值，值得推荐。

刘冀生

（清华大学经济管理学院教授、博士生导师）

序二：

公司出发时的目的

尽管德国哲学大师黑格尔曾告诉过我们，历史不会重复自己，至少不在悲剧意义上重复自己。但回顾百年世界史，回顾 30 年中国企业进化史，我们却经常能找到不一样的答案。甚至将之放到更广阔的时空里，对未来的悲观也时常令人焦虑。

对于包括中国企业在内的公司领域而言，过去的一年是糟糕的经历，就在美国前总统布什宣布“这是美国经济 75 年来的最大危机”之前，我们还坚信这个世界会被“跨国巨兽”统治，我们也很难想象，一个公司庞大如斯，怎会走向毁灭！但当危机真正来临时，一切曾经坚硬的东西都脆弱到要考验我们的想象力。

不得不承认这是一个危机四伏的年代，而在这样本身矛盾的社会中，评价的唯一标准便是我们是否总记得出发时的目的。

于是，便有了对战略的思考，因为战略的核心就是三个问题：我是谁？我从哪里来？我要向哪里去？尽管这看起来无比简单，但要一家公司在一分钟之内说出答案，却往往很难，尤其是在这寒冷的冬季，这样的质问时常直抵企业的核心。也因此故，蓝狮子策划由裴中阳先生著写的这部讲述战略定位的《百年基业》，主要是欲给某些一直在思考公司问题的人回归基本面的思考。

裴中阳先生不是时尚型的写作人，在过去的日子里，他更多是在战略定位领域默默耕耘的学者，而此刻摆在面前的《百年基业》也并非能确保企业达至百年事业的灵丹妙药，事实上，从来不会有一种处方能包治人间百病，对于企业而言，更重要的是适应变化，战略也一样。

在这部《百年基业》中，作者研究了众多案例，得出的不少观点发人思考，譬如在很长一段时间里，战略领域曾爆发过“多元化”和“专业化”之争，很多企业在这两者间徘徊，而作者的意见是：对规模化经营企业来讲，

产品的多元化是必由之路；在某一细分行业做到领先而即将碰到“天花板”时，相关产业的多元化扩张必须纳入议事日程。唯有核心竞争力突出的企业，才有可能走向核心竞争力的相关多元化；连一个产业细分领域都做不好的企业，是无法实现多元化的。

这与我在现实中得到的答案是一样的。我曾在拜访鲁冠球时询问他：“作为企业而言，专业化有利还是多元化有优势？”这位经营万向近40年的“常青树”企业家对我说：“哪种模式好主要看适不适用于公司发展，在万向还小的时候，我们一定是专而精的，否则我们无法生存。而在万向长大的现在，我们也进行多元化发展，因为那样利润最大化。”之后鲁更指出：“多元化并非是刻意的行为，只有当我们有合适的人、充足的资金时，我们才会坚定地扩张。”表达方式不同，意义却一致。

再比如在裴中阳的书中指出：一家企业一定要在对内进行资源与能力分析、对外进行竞争环境研究的基础上，确认企业自身的产业边界、商业形态和竞争地位，即明确“你是干什么的”、“你算老几”等问题，之后企业才能确定扩张路径、资源配置、组织设计和激励机制等，这也异常适合现在很多公司的思考。

因为研究中国公司的缘故，过去几年里我亦接触了大量公司案例，其中不乏典型性失败的故事，资金链断裂、盲目扩展、速度失控……这些导致企业死亡的元凶无不来源于对自身认识的缺乏，就像“速度”这个词语本身所传达的含义一样，一家企业在追求“速”的同时，亦需要控制“度”，而“度”就是基于认识自身边界的衡量。

今天，大规模公司倒闭的现象是一个噩耗，但对于那些已被逼上绝境的企业家而言，危机也是战略转型的最好时刻，坚持或转型并无定论，结果如何也殊难料知，但思考至少是第一步。而环顾四周，兴许我们能找到一丝安慰。在二十世纪二三十年代的经济危机时期，美国同样发生过大规模公司倒闭的现象，但在那之后，却也诞生了众多伟大的公司。正如彼得·德鲁克所言：一家公司只有经历三次以上经济危机，才能变成一家伟大的公司，但它却一定是一家能认识自己的公司。

吴晓波

（财经作家，蓝狮子财经图书出版人）

序三：

战略的合宜性

记得7年前秋高气爽的一天，我与老友裴中阳一同登上了深圳最高峰——梧桐山。在一绝壁处，我俩打赌，谁不能下去再上来就负责请客。在那令人胆战心惊的寸步之间，我犹豫了。最后，容光焕发的中阳携夫人来共进晚餐，并当场宣称要创立一家专业化的企业管理咨询咨询公司。

几年过去了，专注于企业资源系统整合专业咨询的金海湾，虽然谈不上轰轰烈烈，却像它的创立者一样有模有样，越活越滋润，特别是在战略定位与组织变革方面独树一帜，口碑颇佳。我想：这期间，中阳一定是科学确立了自身企业的战略定位，才得以跨越了一个个令人胆寒的刀峰豁谷。有如此鲜活的现身说法，本书还不值得大家期待吗？

在瞬息万变的市场环境中，如何与时俱进地选择企业的产业边界、商业形态和竞争地位，构筑战略管理的核心与基础可谓至关重要。中阳把战略问题从学者的书斋里、教授的讲堂上搬到了企业运作现场，给被不确定性所困扰的企业界燃起了新的航标灯。

前不久，在大学毕业30周年的同学聚会上，人过中年的各位同学把酒言情、纵横古今。在谈及令人神伤的“毒牛奶”事件时，薛为旭同学认为当今社会缺乏起码的、人类本性之内的“意义世界”（或称“善良意志”），落实在个体上就是个体道德，落实在社会中就是伦理精神。

我想起在《道德情操论》一书中，亚当·斯密曾用“合宜性”、“公正的旁观者”等独特话语系统，来诠释经济人本性中应有的“善良意志”。“合宜性”就是对自我和他人进行道德评判、对相关行为进行赞同或否定的内在标准；“公正的旁观者”是存在于行为人自身内心的、对自我行为进行道德评价的假象者。总之，二者就是“理性、道义、良心的那个居民，内心的那个人，判断我们行为的伟大的法官和仲裁者”。

自爱的“经济人”天生具有一种创造欲望和创新能力，驱使人们展开经济活动，促使财富增加；同时又有着令人难以理解的克制私利能力，站在“公正的旁观者”立场，调和利己主义与同情心的矛盾，实现“自我赞同”向具有合宜性的“社会赞同”的过渡。

奇怪的是，为什么人们只记得以“经济人”和“看不见的手”为中心的《国富论》，却忽视了作为出发点和终结点的、以“合宜性”为中心的《道德情操论》？这是否恰恰折射出现代社会经济人“善良意志”中的经济因素过度、道德成分缺失？

毋庸置疑，“合宜性”不只是审视“毒牛奶”这类社会事件的新视角，也是我们透析企业发展指导思想的指示器。企业和人一个样，不仅要有精明的头脑，还须有“良”好的“心”脏。心脏搭桥术中的“桥”，就是以“社会合宜性”为代表的社会责任感。

现在至少有一点是清楚的：一个企业或一个品牌，不管你确定了什么样的战略定位，不管你投入了怎样巨大的资金和资源，不管你在消费者中建立了多么响亮的品牌，只要你失去了“社会合宜性”，成了没有良心的“不良企业”，你就永无出头之日了。“社会合宜性”上的一票否决，值得我们企业和企业家三思。

令人欣慰的是，《百年基业》一书也注意到了战略的“合宜性”，突出表现在对行业领先企业的阐释上：必须是社会道德规范的健全，必须是社会责任和社会贡献的领先。最后一章“战略愿景”更是对战略的“合宜性”做了精彩诠释：没有战略愿景的企业注定发生内乱、走向解体，而愿景的四大底线正是道德、责任、追求和规则。

理查德·巴雷特研究发现，现代企业是一个由七个意识层次组合而成的复合体：最底层的“生存意识”强调它必须重视成本、利润，第二层次的“依存意识”强调公司内彼此的关系意识，第三层自尊意识强调公司的发展和品牌，第四层次“变革意识”强调升华和转型，第五层次“和谐意识”强调公司内部合伙人意识所形成的人文环境，第六层次社会合宜意识则把内部和谐关系推到了企业外部与社会和自然的关系上，第七层次“服务意识”则强调发自大爱或悲悯心的、服务人类的愿景和使命。以上七个意识层次并非越高越好，而是每个层次都不可或缺，否则就会出现这样那样的问题。

相信《百年基业》将助推更多中国企业跻身世界强者之林，并成为企业人的良师益友。

王育琨

(经理人商学院院长，著名企管专家)

目 录

- 序一：企业发展需要定位 VII
- 序二：公司出发时的目的 IX
- 序三：战略的合宜性 XI

引 子 1

第一章 企业问题诊断 5

- 第一节 重新认识资源 7
 - 资源学派引人瞩目 7
 - 资源及其分类 8
- 第二节 资源配置方式 12
 - 产权形式 12
 - 组织模式 18
 - 运作流程 26
 - 薪酬激励 35
- 第三节 关键制约因素 39
 - 资源与能力型制约 40
 - 体制型制约 47

实操案例：某石材加工集团诊断 55

第二章 竞争环境分析 63

第一节 行业吸引力 66

基本分析工具 66

综合分析方法 74

第二节 关键成功因素 79

关键成功因素应用 79

行业价值链 82

行业整合的成功案例 87

第三节 商业竞争形态 94

商业形态的类别划分 94

商业形态与商业模式 107

实操案例：某家私制造集团竞争环境分析 111

第三章 专业化的战略定位 123

第一节 战略定位的理论基础 125

作为传播的定位理论 126

作为营销的定位理论 128

作为战略的定位理论 131

第二节 产业边界定位 138

产业定位的分析工具 138

如何确定产业边界 144

产业边界的动态调整 150

目 录

- 第三节 商业形态定位 154
 - 商业形态的特征差异 154
 - 商业形态的确定原则 155

- 第四节 竞争地位定位 160
 - 竞争地位的相关理论 160
 - 竞争定位的经验归纳 168

实操案例：某包装印刷集团战略定位 173

第四章 多元化的战略定位 183

- 第一节 如何理解多元化 184
 - 多元化理论研究回顾 185
 - 如何实施多元化战略 192

- 第二节 相关多元化的战略定位 195
 - 水平与垂直多元化 195
 - 同心（核心能力）多元化 205

- 第三节 非相关多元化的战略定位 215
 - 非相关多元化的产业边界 216
 - 从“垂直整合”到“核心能力辐射” 223

实操案例：某机器制造企业战略定位 230

第五章 企业战略转型 239

- 第一节 战略转型的不同类型 240
 - 产业结构转型 241
 - 商业形态转型 246
 - 竞争地位转型 252

	第二节 如何成功实施战略转型	256
	战略转型的动因	256
	战略转型的关键成功因素	262
目 录	实操案例：某港航控股企业战略转型	274
	第六章 战略发展愿景	285
	第一节 愿景、使命与价值观	286
	愿景与使命的关系	287
	愿景的基本特征	289
	第二节 如何实现战略愿景	298
	愿景与定位的关系	298
	战略愿景的实现步骤	302
	第三节 战略愿景与文化整合	304
	母子公司的文化控制	305
	收购兼并与文化整合	309
	实操案例：某污水处理集团文化整合	317
	主要参考书目	325
	后 记	327

引子

没有战略的企业可能成功于一时，但不可能走向优秀和卓越，更不可能基业长青、百年不倒。战略的重要性可谓无以复加。

实际上对什么是战略或战略的概念，争议并不大，但对于战略应包含哪些内容，特别是在实践中如何制定战略，却是众说纷纭，使人如坠云雾。

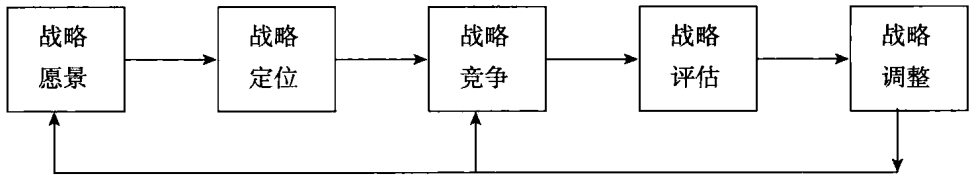
如果说没有战略的企业是“等死”，那么战略失误的企业就是“找死”！战略问题的难以把控，关键是人们没有对战略问题进行结构分析，没有抓住战略定位这一“牛鼻子”！

未经细化的东西只能笼统处理，大而化之的概念往往无从把握。

第一，战略管理的基础与核心是定位。

要认识战略管理，就必须搞清战略愿景、战略定位、战略竞争、战略评估和战略调整等五大问题，它们共同构成了战略管理的逻辑顺序和基本框架。

下图是我们所理解的战略管理全景示意图。



战略愿景要解答的问题是：你希望成为什么样的公司？企业文化（价值理念、思想准备）如何？企业要达到什么样的战略目标？

战略定位要解答的问题是：你是谁？你是干什么的？你算老几？你有什么竞争优势？你的竞争对手如何？

战略竞争要解答的问题是：你准备采取什么样的竞争策略？如何对企业内外部资源进行战略整合？如何强化自身核心竞争力？

战略评估要解答的问题是：战略实施（阶段性）效果如何？是否达到既定或合理目标？资源投入产出率如何？企业是否可持续发展？

战略调整要解答的问题是：战略评估不理想的原因是什么？是战略愿景或定位暴露了问题，还是竞争措施出现了失误？是从企业战略愿景和定位源头解决问题，还是仅仅调整市场竞争手段？

需要指出的是，任何企业都必须要有战略定位，一般企业，特别是处于创业阶段的企业未必有战略愿景；但企业运营具有相当规模，特别是进入行业领先地位时，战略愿景就变得不可或缺，甚至成为当务之急了。

战略关乎全局、关乎长远，更关乎方向，没有定位的战略何谈方向？

战略定位是战略管理的核心，也是战略竞争的前提。

第二，战略定位是立体的、系统的。

定位分析有方法论价值：定位分析是基础、是前提，定性分析和定量分析是辅助工具，否则就可能南辕北辙、事倍功半。

简而言之，战略定位就是明确企业的长远发展方向，它是在对内进行资源与能力分析、对外进行竞争环境研究的基础上，确认企业自身的产业边界、商业形态和竞争地位。显然，确立战略定位之后，企业的扩张路径、资源配置要求、组织平台设计、激励机制的配套等随之相应确定。

不难看出，我们对“战略规划”这一概念比较排斥，并非这一概念本身没有价值，而是在实践中它早已成为泛泛而谈的东西。如果是在明确战略定位和制定战略竞争措施基础上而提出的发展计划，那它实质上就是战略管理

的内在组成部分。

第三，定位过宽或过窄是战略定位的常见病。

以企业发展愿景或企业家个人追求来替代企业定位，是定位过宽的常见形式，如振兴民族产业、跻身世界 500 强等。这种定位明显缺乏产业边界和商业形态的约束，投资决策自然趋于发散，资源配置难免陷入被动，往往把企业拖入崩溃的边缘。

以产品定位、市场定位或客户定位来替代战略定位，是定位过窄的基本特征，如将消费电子理解为电视机和冰箱，将国际市场界定为欧美市场等。定位过窄很快使高速发展的企业撞到“天花板”，在竞争惨烈的“红海”之中苦苦挣扎。

临近行业老大地位的企业，应当注意及时进行战略转型：如果是同一产业领域的产品多元化，一般通过拓宽组织平台（如采取事业部制）来解决；如果是跨行业的多元化或同一产业链上不同商业形态之间的转变，往往需要提供新的投资平台（如与战略合作者合资设立子公司）。

所谓“二流企业忙执行，一流企业在转型”。但对没有战略定位的企业而言，升级、转型与超越的坐标系何在？

战略就是坚持，定位就是取舍。战略管理就是在方向正确的前提下，坚定不移地贯彻既定方针；战略转型就是在检讨并重新制定战略定位的前提下，对企业发展战略进行系统性的重大调整。

总之，说起来容易做起来难，难就难在取舍与坚持！谓予不信，请看本书实操案例。