



仁达方略
管理文库

企业战略系列

战略 实论

STRATEGIC REALISM

王吉鹏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略
管理文库

企业战略系列

战略 实论

STRATEGIC REALISM

王吉鹏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略实论 / 王吉鹏著. —北京: 企业管理出版社, 2010.6

ISBN 978-7-80255-649-2

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 108772 号

书 名: 战略实论

作 者: 王吉鹏

策划编辑: 刘 刚

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978-7-80255-649-2

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: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68417871

编辑部 (010) 68701074

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 12 印张 184 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

中国波澜壮阔的经济发展搞糊涂了很多入,即使身在其中也未必清醒。但是,不可能所有的人都稀里糊涂,总会有人保持一分清醒,而且这样的人越来越多;不仅如此,还要有人清醒而且能破题,这样的人越多越好。

就像 200 年来西方资本主义积累的财富一样,现在中国早已开始为现在和未来的世界积累一笔巨大的财富。这个财富是多方面的,比如美国的经济发展为我们的积累了很多管理学的财富,我们现在应用的管理理论和方法论大部分都是美国的,这是美国对人类的贡献。未来对人类贡献的中心和主体应该是在中国,这是毫无疑问的,将来中国一定是大师云集,而且是真正世界级的大师。

特别值得一提的是,中国现在的增长模式、发展的路径和美国的管理理论不一致,如果是一致,那就是我们对美国管理理论的丰富和延伸,但关键是不一致,这就意味深远了。这些纷繁的现象背后一定是有逻辑的,这就是我们要把握的管理规律。我们要把这种管理规律呈现出来,形成真正的“中国式管理”,将来变成普适性的理论以支撑人类未来几百年的发展,也就是说,未来的管理学在中国。在中国企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上,探求理论为企业发展发挥作用的模式,生生不息,成长出影响世界的管理思想,产生管理大师,这是我们的责任与使命。

在中国经济发展的大潮中,我们很偶然、也很有幸地在管理咨询这个小行业里,伴随着企业走过了这一段爆发式的增长时期,并且全程见证、参与了这

个特殊的时期。我们幸运通过各个片段，在局部的行业和领域中，甚至是个别领导型企业中，深入地去记录、剖析企业的发展规律，从而为以后百年的发展做积淀，也就是做实证研究。在这个经济大潮中的每一朵浪花都是非常生动、鲜活的，不是我们在象牙塔里主观臆造的，而是每天在我们眼前发生的活生生的事实。我们不是把美国、欧洲的管理学理论拿过来套用，而是从实践中按图索骥、追本溯源、点滴积累，才形成了目前一点点的感悟。这些感悟至少对目前指导企业的实践，供大家作为案例进行研究，是具有十分重要的价值的。

仁达方略管理咨询公司是中国本土成立较早的大型咨询公司，专注于组织变革的研究与咨询，致力于为企业、政府及非赢利机构提供专业智力服务，在集团性企业和组织的咨询领域奠定了权威地位。仁达方略做了很多很扎实的也可能未来回头看是很幼稚的、但现时确实很必要的研究实践，从应用效果来说，这些研究获得了客户的认可，帮助企业极大地提高了运营效率，降低了总体风险，并为企业带来了巨大的效益。同时，这些企业不但在实践我们的理论，而且一直在丰富并发展我们的理论。

我一直从事集团企业的组织变革研究与咨询，借助仁达方略的平台和客户给予的机会，做了一些积累，现在通过结集出版的方式呈现给大家，以便相互探讨、论证，相互切磋，为我们的企业发展、经济繁荣、社会进步尽一点力量。

但是，厘清事物的机理是需要时间的，想成为领域的专家是需要耐力的，要踏下心来，点灯熬油，研究要深、要广；要走进企业，调查研究，要对个体实践有用，还要具有一定的普适性。基于这些认识，我和仁达方略的同仁们在忙于服务于客户的同时，潜心研究，勤于积累，并不断与客户碰撞，希望不断接近管理的核心，形成足够的方法论系统。我们一直采用咨询的形式，坚持走实证研究的道路。10多年来，仁达方略一直致力于大型企业的成长研究，吸收了许多人的智慧，借鉴了很多机构的研究与实践成果，并且不断地将集成的成果还原于企业。

为了完成此项工作，我的同事张丽萍、张霖做了大量细致的工作；一些行业专家也为研究提供了大量建设性意见；此外，图书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研

究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿为企业成长和社会进步贡献才智！

王吉鹏

2010.5

C 目录 CONTENTS

自序

引言 准备好战略了吗	1
------------	---

1 战略就是选择、定位和布局	5
----------------	---

战略的本质就是选择、定位和布局。企业家的理念对企业使命的确定起着决定性的作用，进而影响着企业的战略制定、生存和发展。具有适当的产业选择、匹配自身资源和能力的定位和长远布局的战略，是企业生死存亡的首要条件。

1.1 战略究竟是什么	5
-------------	---

1.2 企业家的理念决定战略	11
----------------	----

1.3 战略的本质是选择、定位和布局	21
--------------------	----

2 产业战略定位——产业选择和价值链定位	35
----------------------	----

选择适合的产业投资，并实现产业投资的多元化最优组合，是企业实行战略定位的首要步骤。此外，要保持企业在产业内的核心竞争优势，关键之一就是要保持其在价值链上的竞争优势。

2.1 做产业集团，还是投资集团	35
------------------	----

2.2 如何实现产业投资最优组合	39
------------------	----

2.3 将资源集中在价值链的核心价值环节	52
----------------------	----

3 市场战略定位——相对低成本、市场细分和侧翼战	61
--------------------------	----

企业进行市场战略定位，有诸多的原则和理论，但本质上就是回答两个问题，第一个问题是以什么样的价格卖出产品或服务，第二个问题是采取什么样的营销手段进行市场的开拓、渗透与发展。

3.1 降低相对成本	62
------------	----

3.2 细分市场，越分越大	68
---------------	----

3.3 攻击战、防御战还是侧翼战	73
------------------	----

4 战略布局——全价值链、企业生态链和产融结合	79
-------------------------	----

企业在对自己的战略有了比较清晰的定位之后，就要根据企业自身的资源、能力等条件，整合产业价值链中一切可以利用的资源，形成全价值链的战略布局，并构建与环境、社会和谐共生的企业生态系统价值网以及产融结合模式。

4.1 舞动行业利器——全价值链	79
------------------	----

4.2 构建企业生态链价值网	87
----------------	----

4.3 产融结合——将产业资本和金融资本结合起来	98
--------------------------	----

5 战略协同——核心竞争力、价值链和产业周期协同	109
--------------------------	-----

企业要有一个清晰的战略体系，即要根据战略指导思想和方针目标进行长远的战略布局，即在整体的战略规划下实现企业在核心竞争力、价值链和产业周期三个方面的战略协同，最终实现企业的战略目标。

5.1 核心竞争力协同	109
-------------	-----

5.2 价值链协同	113
-----------	-----

5.3 产业周期协同	121
------------	-----

6 变革企业家的战略思维模式	125
----------------	-----

企业家的战略思维模式决定了企业的成败。基于环境的变迁和自身资源与能力的变化，为了保证企业的可持续发展，有必要对原有战略进行重大调整，实施战略变革。

6.1 做精做强，而非做大做全	126
6.2 大就是小，小就是大	132
6.3 快就是慢，慢就是快	136
6.4 同向为竞，相向为争	141

7 战略变革——创新商业模式	145
----------------	-----

企业在商业模式上的创新，甚至颠覆，将有利于企业形成与竞争对手差异化的竞争优势。商业模式创新是企业进行战略变革的一种有效方式。

7.1 颠覆传统规则	146
7.2 战略联盟，借势借力	155
7.3 产消合一：让消费者参与产品价值的设计	164
7.4 产业价值链整合	169

引言 准备好战略了吗

在“2009 中国企业 500 强”排名中，中国工程机械三巨头徐工集团、中联重科和三一集团分别以 408.13 亿元、242.86 亿元和 209.36 亿元的营业收入，依次位居 151 位、236 位和 266 位。

此前，三一集团和中联重科双方多年在业绩方面“互相拉锯”的态势已经悄然改变。2009 年上半年，中联重科实现营业收入 92.67 亿元，净利润 10.85 亿元，每股收益 0.71 元，完成海外收入 12.55 亿元。与之对应，三一集团旗下的核心企业三一重工四项数据分别为 74.95 亿元、7.9 亿元、0.53 元、7 亿元。相比于 2008 年同期，中联重科四项数据均出现 20% 以上的同比增幅，而三一重工除营业收入微增 4.2% 外，净利润和每股收益均同比减少 2.89%，海外收入更是较去年同期减少 50.22%。横向比较，中联重科营业收入超过三一重工 23.7%，净利润和每股收益超过 37% 和 34%，而海外收入更是超过 79.3%。

中联重科业绩大增，除国家 4 万亿投资拉动下出现产销两旺的因素，主要得益于多年来坚持“专注主业”的发展战略，而三一集团却在多元化道路上衔枚疾进。从 2001 年开始，三一集团就开始将多元化触角伸向工程机械行业之外的领域：除起家时的金刚石新材料，以及三一集团旗下三一重装的煤炭机械等业务，三一集团还进军通讯、客车、汽车等与工程机械主业几无关联性的领域。时至今日，三一通讯和三一客车这两家企业已正式宣告退出江湖，数亿元投资付之东流。2009 年，三一集团旗下三一电气横空出世，瞄上风电这个新能源领域。然而，目前中国风电行业产能严重过剩，全国近

1/3 的机组闲置，有限的市场已被华锐、金风科技、东方电气三巨头所垄断，一些外资企业也已在国内完成布局。三一集团进入该领域，可谓风险极大。^①

不将鸡蛋放进一个篮子，三一集团或许是基于这样的考虑而四面出击，但殊不知不断进入不熟悉的行业会冒很大风险，不仅缺乏相关的技术、人才和管理经验，还会分散企业的优势力量。三一集团执行总裁向文波给三一集团制定了“2012 年实现总收入 1 000 亿，进入世界 500 强”的战略目标，而 2008 年三一集团的总收入仅为 209 亿元。从 209 到 1 000，这就意味着三一集团每年的增长率必须达到 48%，才能达到预期的目标。为了实现较快的增长，三一集团不是在自己擅长的工程机械领域进行深耕细作，而是向与主业无关的风电、地产、金融等领域进行多元化扩张。多元化战略的失误牵制了自身的优势资源和能力，导致三一集团陷入目前的发展困境。

相对而言，日本却有很多企业始终在他们自己的行业里越做越深。例如，任天堂公司只做电子游戏，目前的市值已在 600 亿～700 亿美元之间，发展得如此之大，就是靠做游戏发展起来的。日本战略之父、管理学家大前研一评价道，如果是中国任天堂的山内溥，就开始用这笔钱做其他行业了，因为中国有太多的机会，会导致有些企业家失去了视野，不再为长远的发展而努力。

此外，三一集团的国际化战略能否成功也有待考验。2006 年底，三一重工就曾投资 6 000 万美元在印度设立产业园，后又在美国投资 6 000 万美元设立研发、制造中心。2007 年，三一集团在香港设立全资子公司，作为其海外投资的主要运作平台。2008 年末，三一重工获批在德国建设研发中心和机械制造基地，总投资为 1 亿欧元。然而，中联重科的海外扩张步伐路径与三一集团迥然不同。2008 年 6 月，中联重科联合弘毅投资、曼达林基金和高盛集团收购世界三大混凝土机械制造商之一的意大利 CIFA100% 的股权，三一集团在这场竞购战中悄然身退。在三一集团的发展史上，成功的并购案屈指可数。如果全行业不能走出景气周期，国际化扩张战略能否给三一集团带来新一轮的增长还是一个悬念。^②

① 夏晓柏：三一重工情陷多元化 迷失亚洲家族企业路径，21 世纪经济报道，2009.9.15

② 三一“非常时刻”开源节流 借危机修炼内功，机电商情网

三一集团的多元化和国际化战略给企业带来的逶迤前行，使我们看到战略的正确与否将会给企业的长远发展带来重要影响。一个富有远见的领导人必须重视企业的战略问题，应该把主要精力迅速从企业的内部转向外部，从研究“如何做”的问题转变为研究“做什么”的问题，也就是要进行产业的正确选择和长远的布局。此外，企业战略规划制定必须要控制在企业的资源和能力所能及的范围内，基于实际又不失先进性的战略决策才是企业的最佳选择。

实际上，战略的本质就是选择、定位和布局。具有适当的产业选择、匹配自身资源和能力的定位和长远布局的战略，是企业生死存亡的首要条件。没有正确的战略作指导，企业的发展必然是盲目的、无序的，生命力便不长久。

在这个“战略制胜”的时代，中国企业都准备好了吗？

战略就是选择、定位和布局

1

战略是什么？

学者们说，战略是企业着眼于未来，为获得持久竞争优势以求得企业生存和长远发展而进行的总体性谋划。杰克·韦尔奇说，战略其实就是对如何展开竞争的问题做出清晰的选择。国内某知名企业家说，战略是企业的前进方向，如果没有方向，那么处处是逆风。

实际上，战略就是一种选择、定位和布局。

对商业模式、产业和价值链的选择，可以使企业找到适合的产业和赢利方式，实现产业协同；对目标客户、提供的产品和服务以及提供的方式的定位，可以使企业在激烈的竞争环境下培育自身的能力，实现核心竞争力协同；时间、地域和股权的布局为企业扩大规模、多元化发展提供了契机和可能，以实现价值链协同。最终，企业通过产业协同、核心竞争力协同和价值链协同，实现战略协同。

作为公司的最高决策者和领路人，企业家的理念对企业使命的确定起着决定性的作用，进而影响着企业的战略制定、生存和发展。企业家需要时时刻刻考虑企业的长远发展和存续，战略性地思考和行动。认知决定高度，理念决定命运。

1.1 战略究竟是什么

战略问题，历来为兵家所重视。古人云：“人无远虑，必有近忧”，“凡

事预则立，不预则废”。这里的“远虑”、“预”，指的就是战略问题。古人的这些教诲，无疑是适用于企业的经营管理的。企业家重视战略问题，正是为了使企业立于不败之地。

1.1.1 所谓“战略”

国内一些学者认为，企业战略是企业根据其外部环境及内部资源和能力的状况，为求得企业生存和长期稳定地发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

笔者认为，战略可以用三句话来概括：第一，到哪儿去竞争？就是要做什么的问题；第二，如何竞争？是做低成本、还是做差异化？第三，凭什么竞争？说得更直白一些，就是我们想干什么、怎么干、凭什么。

第一，想干什么？就是在哪里去竞争，简而言之，就是我们想干什么，不想干什么。比如说企业要发展房地产，是在北京还是在上海发展房地产？是发展公共建筑，还是做民宅？是做高档住宅还是做普通民宅？因此，企业想干什么，完全是一个战略选择，需要在产业、地域、产品结构和价值链环节的基础上做战略选择。福特公司将自己定位于“在汽车及汽车相关产品和服务，及其他新兴工业如航天、通信、金融服务等领域中的全球性的领导者”，基于这样的定位，福特公司为自己做出了战略选择，自己身处何领域、要做什么就非常清晰了。

第二，怎么干？我们将在何种标准或差异性特征上去进行竞争？是成本、质量、可靠性，还是产品或服务的提供过程？如何竞争，就是凭什么与对手展开竞争。按照波特的竞争理论，企业的竞争优势来自于低成本和差异化。例如，万科做白领住宅，其他房地产企业要是成本低，就可以与万科在白领住宅领域展开竞争；或者万科做白领住宅，其他企业去发展酒店住宅、酒店公寓，展开差异化竞争。随着战略理论的发展，竞争优势本质上是来自于企业所拥有的资源和能力，而资源和能力要想转化为企业的竞争优势，其关键在于如何组合和取舍，而这恰恰就是战略要做的事。

第三，凭什么？哪些资源使得我们能够赢得竞争？我们如何获取、开发以及使用这些资源去进行竞争？依靠什么进行竞争，实际上是指企业有什么

能力和缺什么能力，企业是否有能力做到领先于竞争对手。零售巨头沃尔玛在其成立后的 30 年，一直不敌国内劲敌凯马特，但从 1991 年开始，凭借一整套企业信息化系统，沃尔玛得以有效控制和管理库存，降低自己的运营成本，并且成功地将运营部分的优势变成了企业的竞争优势。自此，对手无论采取什么市场营销手段，再也没能超越沃尔玛。

把这三句话进行系统的分析论证，选择评价，表达出来就是企业的发展战略。在企业战略的制定过程中，上述三件事是同时展开的，而非“三步走”。所谓的战略制定，其实就是基于自己的优势（凭什么），同时结合外部环境，确定自己的目标（干什么）和路径（怎么干）。

1.1.2 战略的构成与层次

企业战略由四大关键要素构成，活动领域、资源配置、竞争优势、协同优势这四方面将战略与企业活动紧密地联系在一起。战略可分为公司战略、经营战略及职能战略三个层次，它们之间的互相作用和联系，构成了企业的战略体系。

1. 企业战略的构成要素

企业战略需考虑以下 4 项关键构成要素^①：

（1）活动领域。企业从事生产经营活动的活动领域即为企业的经营范围或业务组合。企业活动领域的确定除了受到社会、市场、顾客等外部环境因素的影响，还受到企业战略领导人对战略的概念和企业具体情况的认识。

（2）资源配置。资源配置的优劣将在极大程度上影响企业战略的实施能力。企业的资源配置不但包括对企业过去、目前的资源与技能进行配置、整合，还包括根据内外环境的变化情况，对企业资源与技能进行重新配置和再组合。

（3）竞争优势。企业通过活动领域和资源配置模式的确定，在市场上形成的优于其他竞争对手的竞争地位就是竞争优势。其核心就是企业运用自己的竞争地位，以相对于竞争对手更高的价值实现战略目标。竞争优势是一个相对概念，是相对于行业或市场的其他竞争对手而言的。

① 龚荒. 企业战略管理：概念、方法与案例 [M]. 清华大学出版社，北京交通大学出版社. 2008

(4) 协同优势。在明确认识内外环境的条件下,通过有效地配置组织资源,可以实现组织中各要素共同努力的“1+1>2”的效果,即分力之和大于各分力简单相加的规模优势。在企业管理中,可以通过投资协同、生产协同、销售协同、管理协同来实现协同优势。

2. 企业战略的结构层次

一般来说,一个企业的战略可以划分为3个层次,即公司战略、经营(事业部)战略和职能战略。

(1) 公司战略。公司战略又叫企业总体战略,是企业总体的、最高层次的战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司战略要回答这样的问题:我们的业务是什么?我们应当在什么业务上经营?同时,在确定了答案之后,要在各事业部门之间进行资源分配,以实现公司整体的战略意图。

(2) 经营(事业部)战略。经营(事业部)战略又被称为竞争战略,处于战略结构中的第二层次,它是在企业总体战略的指导下,为实现企业总体目标服务的,以经营管理某一业务单位的战略计划为形式的子战略。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场——产品区域内,事业部门应该在什么样的基础上进行竞争,以取得超过竞争对手的竞争优势。

(3) 职能战略。职能战略是在职能部门中,如生产、市场营销、研究与开发、财务、人事等部门,由职能管理人员制定的短期目标和规划,其目的是实现公司和事业部门的战略计划。如果说公司战略和经营战略强调的是“做正确的事情(Do the right things)”,那么职能战略则强调“将事情做好(Do the things right)”。

公司战略、经营战略及职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间互相作用,紧密联系。企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境;同时,下一层次的战略为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。