

STRATEGY
MANAGEMENT
战略管理

获取竞争优势之道

张文松 编著



机械工业出版社
China Machine Press

STRATEGY MANAGEMENT 战略管理

获取竞争优势之道

张文松 编著



机械工业出版社
China Machine Press

21 世纪, 一个有效的领导者, 必须具有强烈的战略意识, 善于制定战略规划, 并能够正确地确立战略目标, 从而不断取得事业的辉煌。本书从企业战略管理理念的提出、发展, 企业战略的制定、实施与控制等理论层面, 以及企业扩张战略、转型战略、竞争战略和职能战略等具体操作层面全面系统地介绍了企业战略管理。本书融合古今中外的战略管理思想和理论, 在论述过程中引用了大量的军事、历史, 特别是企业方面的案例, 使战略管理理论直观形象、鲜活有趣, 构成了本书独具特色的战略理论体系, 对企业领导者有很好的指导作用。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

战略管理: 获取竞争优势之道/张文松编著. —北京: 机械工业出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-111-30855-3

I. 战… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 101197 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 胡智辉 版式设计: 刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 23.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-30855-3

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

世界 500 强平均寿命为 45 岁，世界 1000 强的平均寿命为 30 岁，跨国公司平均寿命为 11.5 岁，在日本和欧洲，企业的平均寿命为 12.5 年，中国企业平均寿命是 7.5 岁，民营企业为 2.9 岁。在美国，有 62% 的企业平均寿命不到 5 年，存活能超过 20 年的企业只占企业总数的 10%，只有 2% 的企业能活 50 年。因此，企业组织总体上呈现出高死亡、短寿命的特征。然而，一些优秀的企业却能够摆脱这种“短寿”的“宿命”。我国有“同仁堂”、“全聚德”这样的百年老店，而瑞士劳力士、美国杜邦和德国西门子等公司的年龄都超过 200 岁，斯托拉公司甚至超过了 700 岁。在美国，花旗银行、宝洁公司、强生公司、默克制药、通用电气公司、福特汽车、IBM 公司、3M 公司、波音公司、迪士尼公司、摩托罗拉、惠普公司、索尼公司、沃尔玛等 18 家企业平均年龄已超过了 99 岁。

面对企业的万象大千，面对企业的生生死死，是什么决定了企业的持续发展呢？为什么每天世界上都有新的企业不断地诞生，每天也有企业走向衰败和消亡？为什么有的企业能够持续发展和壮大，而有的企业则从辉煌归于沉寂？为什么中国企业中优秀的企业短命的多、长命的少？怎样做才能成为市场竞争中的“常胜将军”？为什么中国企业家的落败会直接导致所在企业的衰败？

改革开放前后，一些企业靠机遇、靠权力、靠政策、靠关系、靠胆子、靠不平衡的卖方市场走向成功。如今，企业面临着全球竞争、价值重构、产消合一、微利时代、社会责任等多方挑战，很多失败企业的案例都说明单凭胆量和运气是远远不够的，使企业长治久安的关键在于提高企业的市场竞争力，塑造企业的核心能力，而不是追求短暂的虚假繁荣，这正是战略管理的目标和立足点。

20 世纪 80 年代中期以前，我国由计划经济初步转向市场经济，产品相对短缺，生产管理是核心，是生产制胜时代；80 年代中期 ~ 90 年代中期，有效供给增加，竞争加剧，营销管理是核心，是营销制胜时代；90 年

代中后期至今，不同所有制企业竞争激烈，技术变革加快，世界经济一体化，战略管理是核心，是战略经营时代。战略管理是企业管理的最高层次，是统御企业活动的纲领，也是克敌制胜的法宝。可以说，在企业的发展历程中，战略虽然不是万能的，但没有战略却是万万不能的。

对于没有战略的企业来说，就像是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中飞行，最后很可能迷失方向，即使飞机不坠毁，也有耗尽燃料之虞。如果没有一个发展战略对企业未来做出明确方向指导，不管企业的规模多大、地位多稳，终将会在新技术革命的浪潮和经济的大变革中丧失生存条件（托夫勒）。

“战略”是把企业作为一个整体，从全面、系统、方向、宏观、长远、效能、经营的“道”的角度去思考组织的过去、现在和未来；“细节”则是进入企业内部结构，从人、财、物、产、供、销等各侧面、细节、方法、微观、短期、效率、管理的“术”的角度思考组织现在所应采取的策略。大失误是战略，小失误是细节，战略错了回天无力，细节错了还有改进的余地。战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，整个人生一败涂地，而且永无东山再起之日。

《把信送给加西亚》、《细节决定成败》两本书，企业界已经把它们炒成了战略层次，其实讲述的是企业内部职能管理或者是执行力。笔者认为，只有战略正确，细节才会有意义，执行才会有意义。如果只顾细节，忽视战略，盲目执行，不管方向，那就是只见树木，不见森林；如果战略错误，细节再完美也无济于事，细节越完美，执行力度越强，在细节上下的工夫越多，越是背道而驰，在错误的道路上走得越远，浪费人力、物力、财力，即所掌控的资源越多，对社会的危害越大。

在竞争日趋激烈的信息化社会，要制定一个正确的战略也不是一件容易的事情。企业的领导人不但要应付来自市场调查和大众传媒的信息洪流，还要避免被不断涌现的形形色色的管理时尚所迷惑而进入效率管理的运营范畴。这种状况对企业领导人提出了更高的要求——领导人要有足够的定力，要把握一定的战略原则，这些原则要经得住时间的考验，要能够使企业专注于长期的生存和繁荣发展。

我们最缺乏什么？缺的不是系统化的思维，面面俱到、想得周全，中国人最不缺这个！我们缺的是战略性的思维，缺的是心态的高度、视野的高度！

战略思维是现代领导必备的素质。

今天的成败是由昨天造成的，明天的成败是由今天造成的。你可以没有计划做到今天，但是你不可能没有规划走到成功的明天。

关注战略问题，对个人而言，可以做到“忙而忙得有意义，忙能忙到点子上”，防止无意中进入“工作太忙而没时间思考”或者“思考太多而没时间工作”的自我成长陷阱。

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一隅。”万世之谋，全局之谋，就是战略之谋。21世纪，一个有效的领导者，必须具有强烈的战略意识，善于制定战略规划，并能够正确地确立战略目标，从而不断取得事业的辉煌。

Contents | 目录

序

第1章 导论：企业战略的提出 ... 1

- 1.1 昙花一现型企业的两大失败根源 3
 - 1.1.1 根源一：战略思维缺失致陷入事务性忙乱 3
 - 1.1.2 根源二：发展速度过快导致管理不规范 16
- 1.2 基业长青型企业的四大成功关键 22
 - 1.2.1 关键一：强烈的社会责任感和适宜的发展战略 24
 - 1.2.2 关键二：蕴含创业精神和危机意识的企业文化 24
 - 1.2.3 关键三：接班人的成功挑选和长期重点培养 28
 - 1.2.4 关键四：法人治理结构科学和管理系统规范 34
- 1.3 财智时代要求企业战略制胜 ... 37
 - 1.3.1 国家强盛的需要 38
 - 1.3.2 环境巨变的要求 43
 - 1.3.3 企业自身的追求 51
- 1.4 战略管理的内涵及结构 56
 - 1.4.1 战略管理的内涵 56
 - 1.4.2 战略管理的结构 58
 - 1.4.3 战略管理的任务 60

- 1.4.4 企业战略的特征 61
- 1.4.5 企业战略的本质 62
- 1.4.6 企业战略的架构 69

第2章 战略理论溯源：企业战略的四大来源 70

- 2.1 来源一：从时代兴衰看战略 ... 70
 - 2.1.1 西汉的和亲政策 70
 - 2.1.2 北宋南宋的衰亡 71
 - 2.1.3 大明王朝的灭亡 71
 - 2.1.4 中国的伟大复兴 72
- 2.2 来源二：从军事理论和战争看战略 76
 - 2.2.1 孙子兵法 77
 - 2.2.2 隆中对 81
 - 2.2.3 论持久战 82
- 2.3 来源三：从企业理论演进看战略 84
 - 2.3.1 以环境因素为基础的传统战略管理理论 85
 - 2.3.2 以产业结构分析为基础的竞争战略理论 87
 - 2.3.3 以资源为基础的核心竞争力理论 88
 - 2.3.4 以战略和能力耦合为基础的战略能力理论 90
- 2.4 来源四：从企业商战实践看战略 91
 - 2.4.1 德隆的产业整合 92
 - 2.4.2 长虹的四大战略 93
 - 2.4.3 西尔斯的僵化战略 94

第3章 内外环境分析：企业战略的四大基石

3.1	基石一：洞悉宏观环境态势	95
3.1.1	PEST 分析	96
3.1.2	EFE 分析	100
3.1.3	脚本法	101
3.2	基石二：把握行业成功关键	104
3.2.1	把握市场消费的走向	104
3.2.2	洞察产业链关键环节	105
3.2.3	分析产业的进退成本	107
3.3	基石三：五力分析产业结构	114
3.3.1	竞争对手分析	114
3.3.2	替代品分析	123
3.3.3	供应商分析	125
3.3.4	购买者分析	125
3.3.5	新进入者分析	126
3.4	基石四：透析企业素质能力	127
3.4.1	企业资源分析	127
3.4.2	企业能力分析	129
3.4.3	企业产品分析	134
3.4.4	价值链分析	137
3.4.5	企业素质分析	139

第4章 企业的理念和目标定位

4.1	企业的经营理念	147
4.1.1	农民起义的理念	148
4.1.2	中国革命的理念	149
4.1.3	企业的精神理念	154
4.1.4	企业的理念共性	165
4.2	企业的战略目标	167
4.2.1	战略目标的内容要求	167
4.2.2	战略目标的制定方法	170

4.3	企业的五大战略定位	173
4.3.1	业务定位	176
4.3.2	模式定位	185
4.3.3	空间定位	189
4.3.4	速度定位	191
4.3.5	规模定位	194

第5章 企业扩张战略制定和选择

5.1	企业专业化战略	197
5.2	企业一体化战略	200
5.2.1	横向一体化	200
5.2.2	纵向一体化	202
5.2.3	混合一体化	205
5.3	企业多元化战略	205
5.3.1	相关多元化	207
5.3.2	非相关多元化	209
5.3.3	企业多元化的收益及成本	213
5.3.4	多元化的陷阱及成功的条件	214
5.4	企业归核化战略	218
5.5	企业如何选择战略	221
5.5.1	SWOT 分析	222
5.5.2	SPACE 分析	223
5.5.3	大战略矩阵模型	224
5.5.4	效益-成本模型	226
5.5.5	安索夫矩阵分析	227

第6章 企业转型战略制定

6.1	企业转型基本思路	229
6.1.1	该转否——诺基亚的经验	229
6.1.2	朝哪转——四通和联想的教训	231
6.1.3	何时转——英特尔的经验	234
6.1.4	如何转——五粮液的教训	236
6.2	企业转型成功的关键	238
6.2.1	所选行业应符合国家的	

产业导向·····	238	8.2 企业国际化战略·····	282
6.2.2 企业内部规范化管理体 系要构建·····	239	8.2.1 四种基本国际化战略 类型·····	282
6.2.3 有效克服战略转型中的 组织惯性·····	239	8.2.2 中国企业国际化的多 元性·····	283
6.3 企业两大战略转型模式·····	240	8.3 企业资本运营战略·····	289
6.3.1 基于核心业务的战略 转型·····	240	8.3.1 融资周期理论·····	290
6.3.2 基于资源能力的战略 转型·····	241	8.3.2 五级价值增值·····	292
第7章 企业竞争战略制定 ·····	242	8.3.3 企业并购战略·····	297
7.1 低成本战略·····	243	8.3.4 企业联盟战略·····	305
7.1.1 低成本战略的类型·····	243	8.4 企业系统创新战略·····	313
7.1.2 低成本战略的条件·····	247	8.4.1 观念创新·····	314
7.1.3 低成本战略的收益·····	247	8.4.2 技术创新·····	316
7.1.4 低成本战略的风险·····	247	8.4.3 管理创新·····	322
7.2 差异化战略·····	251	8.4.4 市场创新·····	325
7.2.1 差异化战略的类型·····	252	8.5 企业人才战略·····	326
7.2.2 差异化战略的收益·····	255	8.5.1 绩效考评·····	326
7.2.3 差异化战略的风险·····	255	8.5.2 薪酬福利·····	329
7.3 聚焦战略·····	261	8.5.3 生涯规划·····	329
7.3.1 聚焦战略的类型·····	262	8.5.4 人才使用·····	330
7.3.2 聚焦战略的收益及 风险·····	264	8.6 企业研发战略·····	331
7.3.3 中小企业的聚焦 战略·····	264	8.6.1 核心研发形式·····	331
7.4 三种竞争战略的比较选择·····	266	8.6.2 研发执行计划·····	332
第8章 企业职能战略制定 ·····	270	第9章 企业战略实施与控制 ·····	336
8.1 企业品牌战略·····	270	9.1 企业战略实施方法与内容·····	337
8.1.1 品牌定位与扩张·····	272	9.1.1 战略实施方式·····	337
8.1.2 品牌提炼与打造·····	275	9.1.2 战略实施内容·····	341
		9.2 企业战略评估与控制·····	354
		9.2.1 战略评估·····	354
		9.2.2 战略控制·····	359
		参考文献 ·····	363

导论： 企业战略的提出

我整天几乎没有几件事做，但有一件做不完的事，那就是规划未来。

——杰克·韦尔奇

企业战略就是企业的发展蓝图。没有战略的组织就好像没有舵的船，会在原地打转。对发展战略已不是“是否需要”重视，而是“如何重视”及“重视程度”的问题。

——德鲁克

是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

——《孙子·形》

一个企业没有发展战略，就是没有发展思路，没有思路也就没有出路。

——张瑞敏

美国邓恩·布拉德斯里特经过对美国企业长期观察后总结出了六条致使企业破产的原因，其中有多条涉及战略问题，如“企业高层领导不了解自己企业的目标和竞争优势，不了解企业的经营原则，因而决策变化无常”、“主管人员不了解企业经营环境，缺乏战略远见”、“企业资源分配不当造成财务危机”……太阳神落山，飞龙^①折翅；爱多生病，亚细亚末日；秦池醉倒，三株^②

① 飞龙集团发展简况：1990年10月26日，飞龙公司注册成立，注册资本75万元；1991年实现利润400万元；1992年实现利润6000万元；1993年、1994年连续两年利润超过2亿元；1995年开始进入整改；1996年，二次启动市场失败；1997年，推出“伟哥开泰胶囊”，再遭败绩，从此一蹶不振。

② 三株发展简况：1993年底投资研制成功三株口服液，30万元自有资金，1994年销售额为1亿元，1995年销售额达到20亿元，1996年销售额跃升到80亿元，1997年销售额回落到70亿元，1998年销售额急剧下降至不足10亿元，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000多名工人放假回家。1999年15万三株员工基本下岗。

枯萎；巨人^①倒下，小霸王别姬。愿这些企业能给正在成长中的企业一个警觉！发展战略——没有一个企业不渴望！

美国波士顿咨询公司对《幸福》杂志世界 500 强的研究也同样证明了这一点。20 世纪 50 年代的 500 强企业在 90 年代近 1/2 消失，而 70 年代所列的在 90 年代有 1/3 消失。日本的《日本商业》杂志在其《日本顶尖企业过去百年之变迁》的报告中显示：从 1896 年到 1982 年间，以十年为一个阶段，列入日本前 100 名的企业变动极大。87 年间有 413 家企业进入这一排名，而在这 413 家企业中，各阶段均名列其中的只有一家——“王子造纸”。

IBM、飞利浦、环球航空、德州仪器、施乐、波音、戴姆勒-奔驰、花旗银行、美国商业银行、数字设备公司、西屋电气、杜邦、泛美航空等世界著名的大企业、企业集团等不是从行业领先地位上退下来，就是行业领先地位受到强有力的挑战。“市场辈有企业出，各领风骚十数年”，企业里没有常胜将军！

三株集团的十五大失误

——三株集团老总吴炳新

1. 市场营销管理体制出现了严重的不适应，集权与分权的关系没有处理好。
2. 经营机制未能完全理顺。
3. 大企业的“恐龙症”严重。
4. 市场管理的宏观分析、计划、控制职能未能有效发挥，对市场形势估计过分乐观。
5. 市场营销策略、战术与市场消费需求出现了严重的不适应。
6. 分配制度不合理，激励机制不健全。
7. 决策的民主化、科学化不强。
8. 相当一部分干部骄傲自满，少数干部腐化堕落。
9. 浪费问题极为严重。
10. 山头主义盛行，自由主义严重。
11. 纪律不严明，对干部违纪的处罚较少。
12. 后继产品不足，新产品未能及时上市。
13. 财务管理出现严重失控。
14. 组织人事工作与公司的发展严重不适应。
15. 法纪制约的监督力度不够。

① 巨人集团发展简况：1989 年，史玉柱和 3 个伙伴承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部，自己开发 M-6401 桌面排版印刷系统，巨人事业由此起步；1991 年 4 月，珠海巨人新技术公司注册成立，公司员工 15 人，注册资金 200 万元，当年年底即获纯利 1 000 万元；1992 年，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，注册资金 1.19 亿元，公司员工发展到 100 人，年底销售收入 1.6 亿元，纯利 3 500 万元，年发展速度为 5000%；1993 年 1 月，巨人集团在北京、深圳、上海、西安、武汉、沈阳、香港成立了 8 家全资子公司，员工增至 190 人。同年 12 月，巨人集团发展到 290 人，在全国各地成立了 38 家全资子公司，实现销售收入 3.6 亿元，利税 4 600 万元；1994 年 2 月，高 70 层、投资十几亿元的巨人科技大厦破土动工；1995 年 5 月，巨人三大战役正式在全国打响。9 月，巨人集团建立新的营销体系，在全国成立 200 多家子公司；1996 年开始，伴随着巨人大厦大量资金短缺，巨人集团开始走下坡路。

1.1 昙花一现型企业的两大失败根源

1.1.1 根源一： 战略思维缺失致陷入事务性忙乱

想什么，比做什么更重要！怎么想，比想什么更重要！企业经营管理最可怕的是什么：把错的事情做得很好！

——彼得·德鲁克

1. 战略目标模糊

比塞尔村的故事

撒哈拉沙漠中有一个小村庄叫比塞尔。它靠在一块1.5平方公里的绿洲旁，从这儿走出沙漠一般需要三昼夜的时间，可是在英国皇家学院院士肯·莱文1926年发现它之前，这儿的人没有一个走出过大沙漠。据说他们不是不愿意离开这块贫瘠的地方，而是尝试过很多次都没有走出来。

肯·莱文用手语同当地人交谈，结果每个人的回答都是一样的：从这儿无论向哪个方向走，最后都还要转回到这个地方来。为了证实这种说法的真伪，莱文做了一次试验，从比塞尔村向北走，结果三天半就走了出来。

比塞尔人为什么走不出去呢？肯·莱文感到非常纳闷，最后他决定雇一个比塞尔人，让他带路，看看到底是怎么回事？他们准备了能用半个月的水，牵上两匹骆驼，肯·莱文收起指南针等设备，只拉一根木棍跟在后面。

10天过去了。他们走了大约800英里的路程，第11天的早晨，一块绿洲出现在眼前，他们果然又回到了比塞尔。这一次肯·莱文终于明白了，比塞尔人之所以走不出大沙漠，是因为他们根本就不认识北极星。

在一望无际的沙漠里，一个人如果凭着感觉往前走，他会走出许许多多大小不一的圆圈，最后的足迹十有八九是一把卷尺的形状。比塞尔村处在浩瀚的沙漠中间，方圆上千公里，没有指南针，想走出沙漠，确实是不可能的。

肯·莱文在离开比塞尔时，带了一个叫阿古特尔的青年。他告诉这个青年：“只要你白天休息，夜晚朝着北面那颗最亮的星星走，就能走出沙漠。”

阿古特尔照着去做，三天之后果然来到了大漠的边缘。■

从这个故事中我们不难悟出：在生活中，许多人之所以不能成功，缺少的不是能力，而是正确的指导方向和明确的目标。

这个故事同样适用于企业。

德鲁克说：做对的事，而不是把事做对。要能够做对的事，能够把对的事做对，这个非常重要。

当下在企业界流行这样一种观点：“我从来没有制定过什么战略，照样赚钱。”“谁经营好赚钱多，我就向他学。”“我不用战略规划，摸着石头过河就行。”就像一首歌的歌词所唱的“跟着感觉走，让它带着我，我有一颗异动的心”。

许多短寿的高成长企业在进行决策的时候，更偏好从直觉出发，而非依赖深入、系统的战略性思考。直觉是重要的，特别是在显而易见的机会俯拾皆是的时候，这种直觉式的信息

处理和决策风格确实可以带来速度和效率。但是，当业务日益复杂、竞争日益加剧、信息纷繁杂乱、显而易见的机会日益减少的时候，“凭直觉、拍脑袋”，或者是“摸着石头过河”显然不能适应企业发展的需要。正如北京大学张国教授所说：当一个企业不知道自己的目的地在什么地方时，便会看到无数条路呈现在面前，而往往不知所措。这种状态下，企业只有3种选择：一是原地打转，做了许多年，仍在那个圈子、在那个水平上活着，没有优势，没有发展；二是武断选择，领导盲目指挥，错了再回头，回不来就只有死掉；三是随波逐流，哪条路人多，就走哪条路，永远跟在他人身后。上述3种选择也有歪打正着的，但这绝不是企业发展之道。

很多企业就是这样原始起家的而且继续坚持着这种思路脉络前进！

- 有的靠经验进行管理：既然事情进行得很好，就继续用同样的方式做同样的事。
- 有的靠危机进行管理：经营者应该将其时间和创造力用于解决企业当前最紧迫的（危机）问题，经营者就是救火。
- 有的靠主观意愿进行管理：没有任何工作计划，只管尽力做你认为应该做和能够做的事情。
- 有的靠希望进行管理：我要做强做大，强到什么程度，大到什么程度，不知道！怎么做强、怎么做大也不知道，凭着热情做呗。

这些管理方式的共同特点就是，走到哪算哪，凭感觉行事，没有战略目标。

我们从小到大，走过的路程不知道能绕地球多少圈了，但是我们从来没有试过从北京走路到海南岛，你知道是为什么吗？因为我们从来没有设定过走路到海南岛的目标！更谈不上具体的策略了！

目标和方向是中小企业首先要考虑的问题，这是关于企业所进入的产业的定位决策。大多小企业最初的创业都是在黑暗中经过痛苦的摸索才确定下来的，最初是按照自己的经验和可能利用的资源来决定进入的产业，运气在很大程度上决定了是否成功。不少是用试错法经过若干次挫折和失败后才看到未来的发展道路的。企业家在这一阶段表现出来的眼光、商业判断和勇气、胆识等对成功起了很大作用。

中小企业在定位或方向确立上可能存在的问题是定位模糊、定位过宽或定位摇摆不定。定位模糊者是不清楚自己的用户是谁、市场在哪里。我们经常看到一些小饭店，只有一两个厨师，而菜单上却列有粤菜、川菜、湘菜、东北菜等上百道菜，搞不清为谁服务。定位过宽的原因是不少小企业没有进行很好的市场细分，从而不能集中在某个专门领域，做成专业化的企业。小企业资源短缺，如果不能集中资源，什么事也做不好。而定位摇摆不定则可能是因为企业领导人一天一个主意，让企业发展无所适从。

水井坊在酒业和药业之间举棋不定，这两部分资产的腾挪转换不断上演。2004年全兴集团以现金收购了全兴股份所持四川制药股份17396万股（占股份总额的67.499%），主营业务由过去以酒业、药业、包装印刷业为主集中向以酒业为主，酒业以中高档产品为主的产销结构调整。2005年水井坊的白酒类产品形成了以“水井坊”、“全兴”品牌的高中档产品为主，以“成都”大曲、全兴系列为辅的产品结构模式。但在2006年，水井坊进入了房地产领域，并且在随后的几年不断加大开发力度。而现在，曾以“中国白酒第一坊”为名力推的水井坊系列又开始让位于已经逐渐没落的全兴系列。水井坊到底想做什么？似乎没有人真正知道。

2. 过分关注效率

先从小笑话开始。两人去山中露营，突然出现了一只老虎，其中一人赶快换上跑鞋，另

一人不解地问：“你换上跑鞋有什么用？”答：“我只要跑得比你快就行！”

市场是吃人的老虎，一些大型国企换好了鞋！但根本问题是：你最终能否跑过市场？

大部分企业家的思路是，不管什么行业，彩电、手机、汽车，我先挤进去，然后拼命跑，跑得最快就行。无论竞争如何激烈，所有的人都认为自己最后是能活过来的，他们相信的是凭实力拼到最后。从20世纪80年代初的拼胆量，到后来的拼宣传、拼渠道、拼规模、拼上市，成功的中国企业家个个身经百战。可是每一次都是相同的思路、相似的手段。规模在扩大，但实力未必有多大的提高。在一个迅速全面市场化、全球化的竞争环境下，下一步拼什么？

孙子兵法云：“上兵伐谋，其次伐交，其下攻城；攻城之法，为不得已。”熟读兵书、三国，对自己的韬略很有自信的中国企业家，为什么一定要每次拼到刺刀见红呢？

古人云：“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易。”有理想、有抱负、干大事，这很好，但只有先把小事情做好、做精，才是成功的起点，是成功的作风，是成功的习惯。沃尔玛创始人沃顿先生在1970年说：“许久以来，人们觉得沃尔玛连锁超市是一夜成名的伟大点子，这完全是不了解情况。当然，我们从1945年开第一家店的时候就相信我们可以办成全美国最好的商店，我们坚信这一点。所以，现在是我们自1945年以来所有努力的结果。像大多数骤然成功的例子一样，我们为此足足酝酿了20年。”的确，坚决执行而且更有效率，沿着既定的正确路径前进，推进了企业成功。我们否认这一点，但有个前提条件，执行效率只有在正确的战略指导下才有效。

《哈佛商业评论》的一篇文章“一项有史以来所进行的最严谨的管理实践研究”提出：商业中真正有效的不是CRM、TQM、ERP和其他工具以及任何流行的东西，企业要在竞争世界中表现卓越，就必须掌握商业的基本规律。

管理大师彼得·圣吉认为：如果没有人愿意在复杂多变的环境中宏观地、系统地、战略地、未来地思考一些根本大事，而每个人都去做自己想当然认为“对”的事，就可能使所有参与者都为悲剧的形成与发展“添砖加瓦”。

2002年，有一本书风靡职场——《把信送给加西亚》。这本美国人100年前写的书只讲了一个简单的故事，而且叙述得很平淡。当美西战争爆发后，美国必须立即跟抗击西班牙的军队首领加西亚取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法带信给他。美国总统必须尽快获得他的合作，有人对总统说：“有一个名叫罗文^①的人，有办法找到加西亚，也只有他才找得到。”他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。罗文拿了信，把它装进一个油纸袋里，封好、吊在胸口，三个星期之后，他徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚。有意思的细节是，当时，美国总统把信交给罗文，而罗文接过信之后，并没有问加西亚在什么地方。显然，他也不知道加西亚在什么地方。但是在他接过这封信的时候，他就以一个军人的高度责任感接过了一个神圣的任务，也许他会因为这个任务付出生命。但他什么也没有说，他所想到的只是如何把信送给加西亚。像罗文这样的人，我们的确应该为他塑造一座不朽的精神雕像，永远存放在我们每个人心中。年轻人所需要的不仅仅是书本的知识和他人的谆谆教导，更需要一种孜孜不倦的敬业精神，而这种精神就源于一个人对其工作的忠诚和信念。

在中国，很多企业家信奉《把信送给加西亚》所倡导的下属对领导的绝对服从和听命，他们更擅长于军事化管理，把员工作为军人，自己作为统帅。军事化管理满足了许多私营企业家的

① 安德鲁·罗文，1881年毕业于西点军校，他完成了一项重要的军事任务——把信送给加西亚，被授予杰出军人勋章，同时也成为绝对服从的表率。

英雄情节和领袖欲望。在和平年代，让自己的企业像一个兵团，市场就是战场，作为企业的最高领导者，运筹帷幄，决胜千里，谈笑封侯，军令如山倒，“数风流人物，还看今朝”的英雄豪迈真是令企业家向往不已。但是历史早已证明军事化管理是一场噩梦、一杯苦酒，是如流星般迅速消失的民营企业家不堪回首的往事。

1995年年初，巨人集团，春节上班第一天，史玉柱下达了“三大战役”的“总动员令”——电脑、保健品、药品将在全国打响。他亲自挂帅，成立三大战役指挥部，下设国内外8个方面军，其中30多家独立分公司改编为军、师，各级总经理都称为“集团军司令”、“军长”，史玉柱精心阅读《毛泽东选集》，研究革命战争时期的战略战术。所有员工必须实行军训，每一个干部都有一个高不可及的任务，限期完成，名曰“攻碉堡”，攻不上去，“没有任何借口”，立刻撤职。在建制上成立了“地方军”和“野战军”，外地人员回本部，巨人集团都组织“欢迎前方将士”的仪式，《巨人报》记者成为战地记者，三大野战军司令员阵前盟誓，史玉柱高举酒杯为奔赴前线的将士壮行。

三株为了成为保健品行业的金交椅也常常发动各种战役，并且成立过市场前线总指挥委员会。吴炳新说：“市场前线总指挥委员会相当于国家军委……以军事化管理模式运筹商战，意味着采取军事化行动，而军事化行动的最大特征就是绝对服从命令。”1996年为了100亿的宏伟目标发动了春季、秋季、冬季三大战役。

红桃K集团成立了湖北省私营企业第一家人民武装部。集团总裁谢圣明自任红桃K集团人民武装部第一部长，按照军事化的要求建立了企业民兵团，在编民兵270人，编外民兵188人，总裁身着军装，八面威风。

秦池集团总经理姬长孔在回答记者关于什么是最有效的管理手段时，他毫不犹豫地说：“军事化管理。”企业也同样非常强调吃苦耐劳、高度的组织纪律性和对上级的绝对服从……

其实，在世界其他国家，很少有企业像中国的民营企业这样对以“绝对服从”为核心的军事化管理情有独钟。对于企业的军事化管理，再没有哪个国家的企业像我国的企业无论在广度和深度上走得这么远，涉及的企业之多，涉及的行业之多，教训之惨烈！虽然当时“没有借口”之类的书籍还没有问世，强调“绝对服从”的执行力培训尚未开展，但是中国广大民营企业中的管理实践大多是按照“绝对服从”、“无条件执行”、“立刻去做”等观念进行的。不用这些“出口转内销”的理论垃圾，我国的早期企业家在管理上自然采取了更为彻底的军事化管理和准军事化管理，教训和代价也更为惨烈。我们可以想象那些曾经辉煌一时的企业家在市场凄雨冷风中独自瑟瑟发抖的时候会对于今天卷土重来的“军事化管理”有什么感觉。

除了上述几家曾经名噪一时的民营企业外，强调“绝对服从”、“立刻照办”的企业，我们还可以列出长长的一串名单：爱多、沈阳飞龙、南德集团、郑州亚细亚……

“风流总被雨打风吹去”，这些耳熟能详的企业就这样先后走出了我们的视野。将企业员工看成军队，将商业竞争看成带兵打仗，老总作为三军统帅，一声令下，违令者斩，“气吞万里如虎”的英雄气概很快就被无情的市场规律冲击得烟消云散，毕竟企业经营和军队打仗有着本质上的区别。

中国民营企业的前辈以血与火的实践、惨痛的代价证明了一个当代企业家应该牢牢记住的教训：以“绝对服从”为特点的控制型管理绝对行不通；企业的发展离不开科学管理，离不开战略管理。

有一个故事很经典。一对夫妻，妻子在缝被子，丈夫在砌房子。这两口子都很卖力，效率也高，很快就大功告成了。突然丈夫听见妻子叫救命，原来妻子被自己缝在被子里出不来，丈夫非常生气，大骂：“蠢妇，如果我砌的房子有门，我非出来打死你不可！”我们听到这个故事觉得挺可笑，笑过之后感觉没什么。实际上，这对夫妻的行为在我们周围屡见不鲜：有

一个商场在设计时忘记了中央空调，夏天生意清淡；马路刚刚修好，才发现下水道太小，于是开膛破肚，修好后，才知道又要铺煤气管道，又要铺通信管道……我们造了许多崭新的破马路。这与那对愚夫蠢妇有异曲同工之处！许多企业和个人关注的是“点”的胜利，而非“线”的胜利或“面”的胜利。

细节决定一切？这是管理责任的转嫁，引导管理思维的战术化而非战略化，这是企业缺乏远见的表现，细节只是结果而不是原因。

执行力的问题？执行力不强，主要责任在上，而不在下；执行力的缺失显示策略制定的不成熟；脱离企业文化和员工的实际来谈执行力，这是经营责任的推诿。

其实，提高企业绩效有两种方式——提高企业经营效率和战略竞争。但一般企业往往只关注前一种方式。

经营效率的代名词是优良操作，也就是你比竞争对手更会营运，但是你和竞争者做同样的事情。改善经营效率的方法有很多，主要是运用更新设备、信息，减少成本上的浪费，组织重整等方式达到最佳经营效率，包括企业流程再造、标杆学习、学习型组织等概念都是在改善经营效率。在企业的各项职能和各种活动中达到优秀水平，如在市场营销和生产中取得优秀成绩；从已有的资源中剔除浪费，提高产出量；刺激连续的组织改进等。

提高日常运行效率是获取高额利润的必要条件，但不充分。提高日常运行效率只是与自己比，而不是相对于竞争对手而言，因为与后者比也许是没有意义的。

在其他条件相同的情况下，竞争会使得日常运行效率在不同企业间趋于一致。

如果只关注提高效率，就可能导致竞争趋同。竞争趋同是亚洲企业竞争的本质，其结果是让企业变成笼子内的鹦鹉，辛苦地踩着转轮，但完全没有前进、没有获利。很多主管认为这就是战略，尤其是日本人。竞争趋同是大家都朝同样的方向竞争，最后大家提供的产品都没什么差别，消费者被迫从价格上做选择，因为没有其他区别，最后通盘皆输。

因此，改进效率不是战略竞争！战略竞争是发展出别具特色的产品，和其他产品有所区别，创造出独特的价值；质量和创新是现代企业管理的两大主题，提高质量是企业经营效率的重要表现，而竞争战略更关注创新。经营效率并非长久之计，企业可能可以在短期内维持优势，但是当不具备这项优势时，企业就落后了。

(1) 日本企业的做法。企业运营效率是20世纪80年代日本企业挑战西方企业的核心，能够同时达到低成本和高质量。当新技术和管理方法被开发出来，并且新的投入可以利用时，生产率边界将不断地向外移动。组织通过TQM、标杆学习等改变完成活动的方式用来提高效率、提高顾客满意、达成最佳业绩，希望能够跟上生产率边界的移动。资源外取和虚拟企业的盛行也正说明，在所有的活动中都追求高生产率是非常困难的。企业的标杆学习做得越多，彼此之间就会越相像，结果变成大家都在同样的跑道上赛跑。在20世纪七八十年代，日本企业快速起飞，但只是互相模仿，从不做选择。

广泛的产品特征和类型，精益生产，全面质量管理，持续改善，准时制（just in time, JIT），视雇员为资产，终身雇佣制，高质量和低成本，发达的企业间网络，面向高增长行业的内部多元化投资，与政府密切的工作关系，因此可以说，日本企业的竞争是运营有效性的竞争，它推动了生产率边界。但随着西方企业的学习和模仿，日本企业在经营效率上失去了领导地位。

日本所有半导体厂家都提供从晶体管到微处理器整条流程线的产品，服务于所有类型的顾客，还采用同样的垂直综合模式（见表1-1）。相对而言，美国的厂家更加清楚什么是不应该做的。

表 1-1 日本半导体厂商的战略

细分市场	NEC	东芝	日立	富士通	三菱	英特尔	德州仪器	摩托罗拉	飞利浦
二极管	■	■	■	■	■				■
晶体管	■	■	■	■	■			■	
整流器	■	■	■	■	■			■	
闸流晶体	■	■	■	■	■				■
光声设备	■	■	■	■	■				
变阻器	■	■	■	■	■		■		■
CCDs	■	■	■	■	■		■		■
集成电路	■	■	■	■	■		■	■	■
微处理器	■	■	■	■	■	■	■	■	
门阵	■	■	■	■	■	■			
存储设备	■	■	■	■	■	■	■	■	
太阳能电池	■	■	■	■	■				
显示设备	■	■	■	■					

日本的经营改进实力仍然很重要，可要是没有战略，日本式竞争方法是很不完善的，而且用这种方法竞争将会非常危险。

独特的战略竞争和经营效率都是维持高绩效所需要的，高绩效不能只靠经营效率取得。提高企业经营效率只能形成短期优势，是零和博弈，而独特的战略更难模仿。如果只重视经营效率，就像大家都在跑同一场比赛，赢家只有一个；但如果开发新的战略，就有不同的比赛，产生不同的赢家。这是经营效率和战略竞争的最大不同（见图 1-1）。

（2）中国企业的做法。老子《道德经》主张“无为”；孟子云“上君集人之智”，即高明的领导是善于采集众人的智慧。中国很多企业的领导陷入了事务性工作而乐此不疲、不能自拔，有关行业发展趋势、市场需求导向、企业的发展战略等攸关企业生存发展的重大问题，根本无暇顾及，每天文山会海、迎来送往、身心俱疲，处于“忙”、“盲”、“茫”状态。企业家的这种做法，执行力绝对是高效的，操作效率绝对是一流的，但做了本该由相应职能部门和下属人员该做的事情，导致下属没事可干或处于茫然状态。

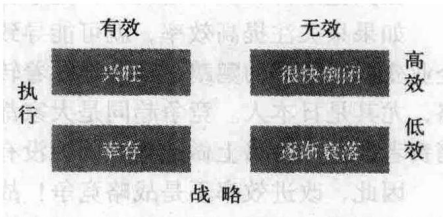
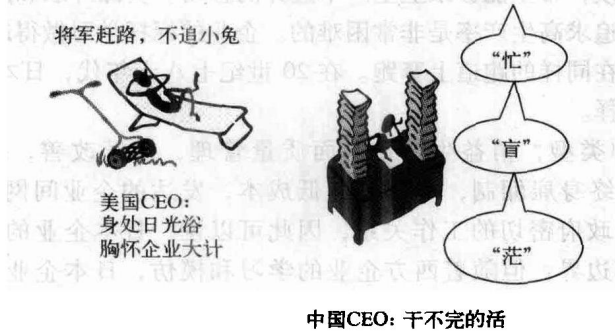
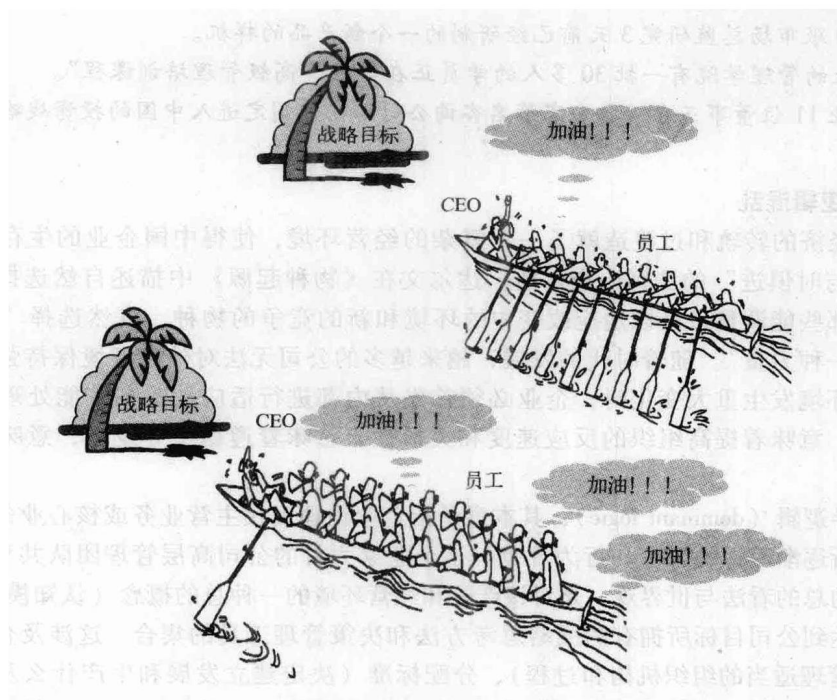


图 1-1 战略和执行关系图



有人说中国企业老板有五个东西肯定不敢放：第一，财产不放；第二，人事权不放，尤其是副总裁的任命，老板亲自拍板，否则会被架空；第三，核心和科研的技术不放；第四，采购权不放，采购里面漏洞太大；第五，大客户。这五个东西不放，老板基本闲不下来，职业经理人基本没法干。



我国台湾地区的公司制企业领导分工很明确：第一把手主管财务（融资、投资、资本经营，董事长来抓），第二把手主抓营销（研究市场、开发与销售、商品经营，总经理抓），第三把手是常务副总经理，主抓企业内部的生产管理。第一把手的定位是经营专家，而不是管理专家。企业经营者是抓大事、管“明天”，而不能一心只抓“今天”。

中国企业老板的一天 VS 美国企业老板的一天

1. 中国企业老板

- (1) 下午1点钟，总经理还没有吃午饭，他正在接今天的第36个电话。
- (2) 一位营销员在请示他，某款PC机降价100块钱可不可以卖？老板做了答复。
- (3) 有一个在企业工作了两年员工要求辞职，原因是他对企业给他的薪酬不满意。老总和他谈完话，开始考虑：“这个营销员走后，他手上的十几个客户怎么办？”
- (4) 忽然想起，今天晚上约请一个政府官员吃饭，还没有定地方。按铃请秘书进来，去安排今晚吃饭的地方。
- (5) 财务经理敲门进来说：税务局明天要来查账，我们应该怎么应付？
- (6) 营销部经理敲门进来，手上拿着一摞用款单。有几个营销员要出差，请老板签字。
- (7) 财务总监进来。因为企业仓库的库存太大，占用很多资金，请示老板怎么办。
-
- (n) 老板一直忙到晚上12点，才拖着疲惫的身子回到家里，家人已入梦乡。

2. 美国企业老板

- (1) CEO正在前往新加坡的专机上。正在看通过网络传来的本企业分布在全球各地下属单位的财务分析报告和库存记录。
- (2) CFO刚刚从摩根银行出来，随身带着收购某企业的120亿美元的贷款协议。企业运营总监正在制定一份把存货期从7天压缩到5天的计划。