

战略的本质

俞凌雄速赢战略思维

超越了理论的实战手段和技巧——实战派大师之作

战略^的本质

俞凌雄 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略的本质/俞凌雄著. —北京:中国商业出版社, 2011. 4

(俞凌雄速赢战略思维)

ISBN 978-7-5044-7175-8

I. ①战… II. ①俞… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 047494 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

上海市天华印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 6 印张 129 千字
2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印
定价:42.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换:010-82910158)

序

《俞凌雄速赢战略思维》的出版使我十分高兴。2010年，出版界的朋友到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了汇聚国际教育集团，并安排他们参观了我们的课堂。

交谈中，我了解到作为中央级出版社的中国商业出版社是丰富商界及社会各界生活、出版各级各类商务教材的专业出版机构，依靠敏锐的视角和宽广的视野，致力于优秀教学资源的研究和生产，为高校学院提供一流的MBA、EMBA等教学支持服务。其强烈的使命感，使我对中国商业出版社产生了由衷的敬意。我为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

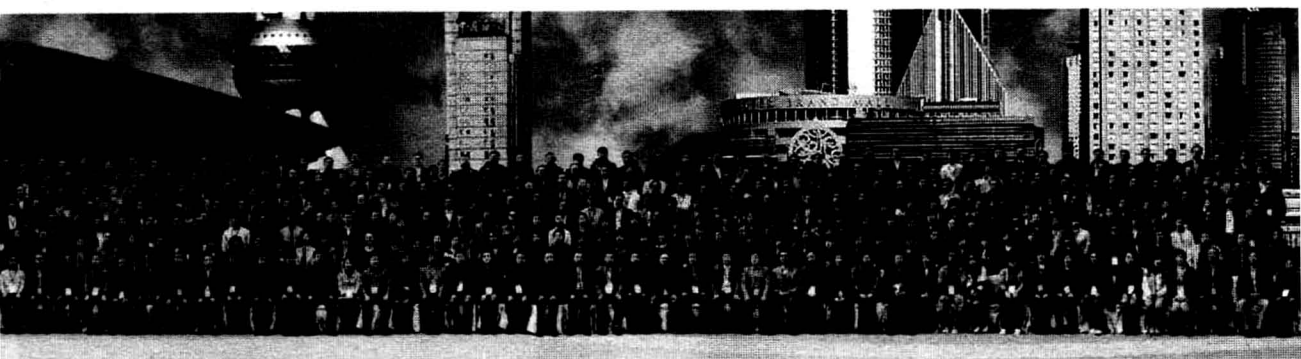
汇聚国际教育集团同样是一家具有高度使命感的企业。我们提供优质的教育培训产品，以培养杰出商界领袖为宗旨，致力于改善、管理以及目标实践。

写作《俞凌雄速赢战略思维》的过程中，我眼前跃动着我的台下那群雄心勃勃的企业家学员们，他们来自全国各地，花费不菲

的费用来听我的课，在此对他们公开致谢是极其重要的。感谢企业家学员们对我的支持。我愿意为他们奉上我最精彩、实战的课程作为回报。

与此同时，通过与中国商业出版社的合作，我的书也会服务于中国的商业领袖和中国的管理实践者们。出版一系列图书，不是一件容易的事情，我对所有参与这套书出版工作的工作人员表示衷心的感谢。我将这套书献给你们，让我们一起**致力于中国企业做强做大，引领中国企业走向世界舞台。**

致 谢



写作《俞凌雄速赢战略思维》的过程中，我眼前跃动着我的台下那群雄心勃勃的企业家学员们，他们来自全国各地，花费不菲的费用来听我的课，在此对他们公开致谢是极其重要的。感谢企业家学员们对我的支持。我愿意为他们奉上我最精彩、实战的课程作为回报。



1. 现代联合控股集团 董事长 章鹏飞
3. 江苏华夏交通工程集团 总裁 王东
5. 浙江美邦实业集团 董事长 沈浙皓
7. 中国立元集团 董事长 郑立

2. 中国胜达集团 总裁 方能斌
4. 浙江山下湖珍珠集团 总裁 陈海军
6. 浙江爱伊美集团 董事长 傅志存
8. 浙江宏扬控股集团 总裁 单继江



1 闻继望



2 史建伟



3 翁素妃



4 张瑞庆



5 王务超



心有多大，舞台就有多大



6 俞春雷



7 洪建设



8 高长虹



9 陈火庆



10 尹显建



11 韩松瑜



12 张红卫

1. 香港比依集团 董事长 闻继望
3. 雅戈尔集团 (宁波针织) 总经理 翁素妃
5. 三一重工股份有限公司 副总经理 王务超
7. 上海东龙控股集团 董事长 洪建设
9. 浙江庆盛控股集团 董事长 陈火庆
11. 中宇泰达投资集团 董事长 韩松瑜

2. 江苏南方轴承控股有限公司 董事长 史建伟
4. 亚洲重工集团 董事局主席 张瑞庆
6. 浙江九鼎投资集团 董事长 俞春雷
8. 浙江高兴控股集团 董事长 高长虹
10. 成都市双虎实业有限公司 董事长 尹显建
12. 浙江宏大控股集团 董事长 张红卫



1. 中国公元集团 总经理 卢震宇
3. 浙江燎原集团 董事长 邵运燕
5. 蓝海集团 董事长 王彦博
7. 沈阳金贸医药集团 总经理 史霞
9. 浙江鑫福控股集团 董事长 李金福

2. 江苏方正钢铁集团 总经理 窦健
4. 浙江天星实业有限公司 董事长 俞冲
6. 浙江杭叉集团 总经理 张振美
8. 浙江日升电器集团 董事长 林海峰
10. 江苏华伦化工集团 董事长 吴义彪



1 潘凤珍



2 周琳



3 陈钱慷



4 马忠骏



5 胡明水



簇拥入场，备受追捧



6 陈松夫



7 马传兴



8 李绥



9 宋国安



10 崔登来



11 张斌



12 蒋卫

1. 香港老爷车服饰集团 董事长 潘凤珍

3. 香港长河集团 董事长 陈钱慷

5. 浙江欣明控股有限公司 董事长 胡明水

7. 杭申集团 董事长 马传兴

9. 浙江中捷环洲供应链集团 总经理 宋国安

11. 蓝白木业集团 董事长 张斌

2. 新加坡万邦集团 董事长 周琳

4. 四川武骏鞋业有限公司 董事长 马忠骏

6. 浙江恒生印染有限公司 董事长 陈松夫

8. 上海爱登堡电梯有限公司 董事长 李绥

10. 宁波云环电子集团有限公司 董事长 崔登来

12. 苏州大卫木业有限公司 总裁 蒋卫

信仰——企业存在意义的 思想闪光

对于企业来说,信仰是什么?无疑,信仰就是刺破黑暗的明灯,是冲破混沌的指南针。

无论身处何种领域、从事何种工作,只要你选择了做企业这条路,你首先要做的就是给自己树立一面旗帜——信仰!

信仰你的事业,信仰你正在做的每一件大事、小事、琐事,信仰你画的每一张图纸、草稿、涂鸦。你的信仰就是你的生命,就是你存在的意义。可以毫不夸张地说,“得信仰则兴,失信仰则亡”,信仰决定了你未来的生死存亡!一个人,如果不敢有梦想,不敢坚定地信仰自己的梦想,即便拥有再多的先天条件和后备力量,最终还是会上败下阵来的。

思维境界决定未来的高度

有这么一个故事。

一位记者到建筑工地采访,他看到三位建筑工人都在勤奋地干活,就分别问了三个建筑工人一个相同的问题。他的问题是:“请问你在做什么?”第一个建筑工人头也不抬地回答:“我正在砌一堵墙。”第二个建筑工人回答:“我正在盖房子。”第三个工人的回答

前言

是：“我在为人们建造漂亮的家园。”

记者觉得三个建筑工人的回答很有趣，就将其写进了自己的报道。

若干年后，记者在整理过去的采访记录时，看到了这三个答案，突然升起了一股强烈的欲望：想去看看这三个工人现在的生活怎样。等他找到这三个工人的时候，结果令他大吃一惊：当年的第一个建筑工人现在仍然是一个普普通通的建筑工人，业绩一般，薪水一般，在为生计奔波忙碌；第二个工人现在已经是在施工现场设计图纸的设计师，他的业绩不错，薪水中等偏上，属于小资阶层；至于第三个工人，记者没费多少工夫就找到了，他现在已经成了一家房地产公司的老板，前两个工人正在为他工作。

同样的时间，同样的地点，做着同样的工作，对待这份工作的态度却大有不同，而正是因为这种态度的不同，才造成了他们日后事业上的天壤之别。可见，“思维境界决定了未来的高度”！而这种理解事物的思维角度和看待事物的境界高低，其实就是源自于他们心中的不同信仰。第一个建筑工人毫无信仰可言；而第二个工人的信仰很普通，也不够强烈；只有第三个工人敢于相信自己的能力，对未来有远大追求，从而为之努力。

有理想才有未来

有一句话是这样说的：“只有想不到的，没有做不到的。”这句话的意思可以概括为这样几个字：敢想就能成功！可见信仰的力量当真惊人，它是无穷尽的，绵延不绝的，生生不灭的！拥有了强烈的信仰，坚定的信念，那你就无异于是一颗原子弹，一旦爆开，其

力可惊动天地,其势可藐视日月,其影响可波及五洲五江!这样的人,如果不成功,是绝对没有理由的。

做企业的人,当然都不是一般的人,这样的人一般都比较有理想,有抱负,有称霸的野心。可是做企业,光靠这些是远远不够的,你必须树立自己的信仰。信仰是力量之源,是万事俱备后所欠缺的东风。做企业缺少资金、缺少技术、缺少人才,这些都可以通过一定方法弥补,所以,并不会从根本上影响该企业的运行;但是做企业如果缺少信仰,那就是一块腐肉,外面打扮得再光鲜漂亮,但是里面已经烂掉了,这样的一块肉有什么价值呢?

所以,我们一定要问自己一个问题:我们有信仰吗?我们的信仰是什么?

我想,无论你是正在艰辛创业的创业者,还是已经事业有成的企业经营者,在初涉商海之时都有过自己的梦想。

也许,开始时你的理想是简单的,只想单纯地改善你的生存条件,但是当你走上做企业这条路,成为一个正在创新的企业领导者时,这个简单梦想的意义,就已经具有了更多东西。因为你同时为员工提供了一份工作,为一个家庭带来稳定的收入,且让自己的信仰成为更多员工的信仰。

也许,从一开始你的心中就揣着对未来宏伟的规划,在商场中历经风雨后将它一步一步地变成了现实,并且在这个过程中实现了你的信仰。不管你是哪种情况,相信一定是那个最初的信仰支持着你一步步靠近你心中的目标,一点点将你的抱负实现。

把你的梦想变成信仰

当你选择了做企业,你就踏上了一条没有退路的路,只有你的信仰才是唯一的归宿,就算前面荆棘密布,就算未来充满了变数,你也必须风雨无阻,唯一要做的就是坚守着这个最初的信仰走下去。

马云曾说:“做企业,有信仰也许能活下来,但是没有信仰一定死。今天很残酷,明天更残酷,但后天很美好,绝大部分人死在明天晚上,所以我们必须每时每刻坚持自己的信仰,必须每天努力面对今天。”

古人也有一句类似的话:“凡事预则立,不预则废”。

中国每年有数以百万计的中小企业成立,但是他们中的 87% 都在随后的三年中销声匿迹了。其中最根本的原因之一,就是这些企业领导人没有用信仰指引企业的发展成长之路。

没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地打转,又像流浪汉一样无家可归,最终病死街头。由此可见,信仰不仅仅体现为企业领导者个人的鸿鹄之志,它更是一个企业的灵魂,是企业发展的思想指引。

战略——企业生存的保障

有很多初创业者都曾向我描述了自己的宏伟志向,以及自己的创业项目的大好前景,当他描述完后,总是希望我能提供一些建议。每次遇到这样的情形,我都不是直接评价他这个项目是好还是不好,通常我都是问他几个问题:你这个项目靠什么赚钱?你的经济收入有哪几个渠道,哪个是稳定渠道,哪个是不稳定渠道?假

如不稳定渠道彻底中断,你的稳定渠道是否足以维持项目的运作?假如经营这个项目后,三年内得不到任何收益,资金链被损坏,朋友那里借不到钱,银行里贷不出钱,又该怎么办?

我问这些问题的目的很简单,因为天下没有好的项目,也没有坏的项目,只有好的战略与不好的战略。任何项目,战略制定得好,都能取得很大成功;相反,毫无战略或者战略制定得不完善,再好的项目也可能进行得一塌糊涂甚至导致大失败。

对一些已有一定基础的企业管理者希望我提供一些建议时,我通常也是采取这种方式,问他们一些貌似荒唐的问题:假如您的公司突然倒闭了,会怎么样?如果您的公司长期致力于提供的服务突然消失了或者停止了,消费者是否会为你企业的倒闭感到惋惜呢?

要回答这个问题,我们不妨先来看一下不久之前发生的“三鹿牛奶添加三聚氰胺”的丑闻。

三鹿事件绝不仅仅是一个企业目光短浅、缺乏诚信、追求暴利的问题,从其本质上来说是一个企业缺乏战略思维和长期发展的战略规划所致。

三鹿牛奶曾经是一家非常优秀的新兴企业。我们来看一下三鹿的兴亡史,就不难发现一家企业领导人如果没有坚定的信仰,不能矢志不渝地坚持自己的目标,不懂得为企业的发展制定合适的战略并按照战略行动,将会导致多么可怕的后果。

三鹿集团股份有限公司位于河北省石家庄市,是一个中外合资企业,其前身为“幸福乳业生产合作社”,于1956年2月16日成立。最初,幸福乳业合作社规模还相当小,甚至称不上规模,当时

只有 32 头奶牛和 170 只奶羊。三鹿集团就是在这样有限的条件下逐渐发展起来的,经过五十几年的发展,三鹿曾经连续十五年保持奶粉销量全国第一。

三鹿集团从一个条件和规模都有限的生产合作社发展到一个全国知名的大企业,再到三聚氰胺事件,从三鹿集团初具规模到走向倒闭,究竟经历了怎样的曲折,其中又有多少经验和教训值得我们借鉴呢?

三鹿前期的发展看似一帆风顺,但是缺乏战略思考,最终让这个曾经优秀的企业走上了绝路。

我相信在三鹿倒闭时,没有消费者会为它感到惋惜。更不会有消费者怀念三鹿含有三聚氰胺的奶粉。从三鹿事件中我们可以充分体会到制定适当的企业战略并按照既定的战略发展企业的重要性。

一个没有战略,没有思考自己未来所走道路的企业一定会误入歧途、大败而归。

速赢——信息高速化时代的特征

洛克菲勒用了一生的时间成为世界首富,比尔·盖茨用了 20 年时间成为世界首富,GOOGLE 从诞生到超越微软仅用了 7 年时间……企业成功的速度越来越快,我们已进入了一个速赢的时代。

人人都想速赢,人人都想快速实现理想,企业也是如此,而速赢的秘密恰恰就蕴藏在企业的信仰与战略管理里面。为此,本书的各个部分都将融入速赢的管理理念。

前言/1

第1章 通过企业战略实现速赢/1

- 1.1 战略的含义及本质/3
- 1.2 战略的理想本质——信仰:战略的核心要义/7
- 1.3 战略的现实本质——目标:持续发展/24
- 1.4 战略的执行本质——执行:化理想为现实/32
- 1.5 战略的思维特征——企业战略家的六个思考要素/38

第2章 战略分析——坚持信仰/57

- 2.1 外部环境分析/58
- 2.2 内部环境分析/71

第3章 战略速赢——制定适合公司的最佳战略/83

- 3.1 公司层速赢战略/84
- 3.2 业务层速赢战略/97

第4章 速赢战略实施——五大力量/113

- 4.1 领袖的指引力——企业理想蓝图的绘制者/114
- 4.2 团队的集体力——1+1 大于 10 的中坚执行者/120
- 4.3 制度的约束力——以爱赢得尊重/127