

逐浪集

Warning Strategy

战略

王家山/著

警示录

中国企业

战略检讨与指南



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

战略警示录

——中国企业战略检讨与指南

王象山 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略警示录:中国企业战略检讨与指南/王象山著.—北京:企业管理出版社,2006.10

ISBN 7-80197-585-5

I.战… II.王… III.企业管理-研究-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 126324 号

书 名: 战略警示录——中国企业战略检讨与指南

作 者: 王象山 著

责任编辑: 刘景山

书 号: ISBN 7-80197-585-5/F·586

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: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子邮箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京正道印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米×225 毫米 16 开本 14 印张 160 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 侵权必究·印装有误 负责调换



作者简介

· 王象山，战略研究者，自由撰稿人，中国高级注册职业经理人。

· 长期从事企业管理的实践和理论研究，在中国企业战略管理特色研究领域富有创见，已发表企业管理论著六十万字。曾任上海知名企业集团高管。

作者Email:xiangshan369@126.com



刘磊著 本书全彩页铜版纸印刷，记录了作者从事独立管理顾问工作十年，对人对事对书的独立见解和他所钟爱的壮美风光。在诗情画意中体现着作者敏锐的洞察力与执着的管理情思，字里行间充满了昂扬进取和富于智慧的思想写真。

作者Email: liulei@mail.sc.cninfo.net

封面设计/谭雄军
TEL: 13651393672

总 序

回想改革开放之初,当我们真正面对世界的时候,看到的除了差距还是差距!人家有的我们没有,人家说的我们不懂,就像刘姥姥进大观园,什么都新鲜,什么都好。于是我们开学,模仿盛行,拿来主义至上,于是乎“留学精英”宛如神明,“海外关系”炙手可热,套用一句俗语:“你不‘合资’,都不好意思跟人打招呼。”

而如今的中国,傲然屹立于世界经济强国之林,既没有亦步亦趋生搬硬套什么经济模式,也没有大起大落惨不忍睹什么阵痛症状,所有这一切,近30年来为国家崛起埋头辛勤劳作的人们功不可没。他们或许不是大政方针的制定者,却能沿着正确的方向坚忍不拔地走下来;他们或许不是呼风唤雨的大人物,却能按照正确的途径艰苦卓绝地走下来;他们或许不是满腹经纶的名专家,却能选择正确的方式百折不挠地走下来。正是他们,做为改革开放的践行者,用自己的智慧与汗水使小到集体大到国家突飞猛进的发展。

当说起中国特色,无非是指中国的事情要按中国的情况办。这个概念从提出到成为我们的普遍共识,靠的是把差距变为动力、把梦想变为现实的践行者们的努力和成果。印证了中国特色并没有排斥学习借鉴他人先进技术和经验的意思,但学习后模仿照搬很容易,发扬光大很难。模仿照搬再光鲜精密也只能是赝品,发扬光大则需要贴合实际,需要不断的调整充实……更需要再创造。近30年的改革开放历程证明了中国进步必须

坚定地走适合自己的发展道路，证明了中国勤劳智慧的人民能够创造出无以伦比的财富。

今天出版发行这套书，就是要把我国经济领域里辛勤劳作人们的思想精华呈现出来。我们摒弃了空洞的大篇理论分析和剪刀加浆糊的所谓旁征博引，将最具原汁原味的写作风格保留，内容上讲究货真价实，充分体现他们在各行各业中的宝贵经验及成功做法，让广大读者开卷有益，能够感受与领略到作者的为人为事，甚或以书为媒，达成共同进步。

之所以称《逐浪集》，目的是要展现出作者们在其所从事的事业中的地位，诚如前面所言，他们并非家喻户晓，但定是岗位上不可或缺的人；他们并非腰缠万贯，但定是社会上衣食无忧的人；他们并非高谈阔论，但定是生活上睿智进取的人。他们不迷信、不唯上、不退缩，对工作兢兢业业、一丝不苟、善学肯钻、不辱使命……如果我们国家这样的人多些，再多些，国泰民安就会长久呈现。

在这里必须提到的是本集的第一本《7556 下的管理沉思》和它的作者刘磊先生，是他给予的浩然勇气才使《逐浪集》得以面世。承蒙读者厚爱，《7556 下的管理沉思》很快就告售罄。借此对刘磊先生表示衷心的感谢。我们会在本社网站上选载《7556 下的管理沉思》的部分章节。

最后，我们希望作者踊跃投稿，读者积极提出意见，共同携手，让《逐浪集》成为中国前进中宝贵的精神财富，成为中国人自己的经济思想前沿。

编者

2006 年 11 月

本书使命：全方位检讨中国企业战略管理的过失
深层次揭示中国企业战略管理的规律
多视角探索中国企业战略管理的路径

本书案例：战略管理失误案例—四通 巨人 联想
长虹 实达 德隆 铁本 轻骑 小鸭
大午 春都 秦池 霸王 江发 青峰
王麻子 旭日升 科利华 绿丹兰 乐百氏
战略管理成功案例—北汽福田 青岛双星 联想
海尔 华为 微软 戴尔 辉瑞 IBM GE
美国大陆航空 美国西南航空 美国电报电话公司

内 容 提 示

“第三次世界大战”将在经济领域发生。年轻的当代中国企业必须跨越传统管理、科学管理、现代管理,而直接进入战略管理阶段,才能经受这次“世界大战”的考验,在全球竞争中存活并胜出。

战略管理滞后是中国企业普遍而致命的“软肋”。检讨中国企业战略管理的过失,探索中国企业战略管理的规律,研究中国企业家增强战略意识、培养战略思维、做好战略管理的方法,对于中国企业、乃至中国国民经济的持续、健康发展,对于中华民族的伟大复兴,都是一件刻不容缓的大事。

本书为读者提供了经典的案例。四通、巨人、联想、长虹、实达、德隆、铁本、轻骑、春都、秦池、小鸭、霸王、大午、江发、王麻子、旭日升、绿丹兰、科利华、乐百氏等中国知名企业战略失误的典型案例,印证着中国企业战略管理的种种过失,揭示着中国企业战略管理的基本规律。北汽福田、青岛双星、联想、海尔、华为、微软、戴尔、辉瑞、GE、IBM、美国大陆航空、美国西南航空、美国电报电话公司等中外知名企业战略成功的典型案例,佐证着中国企业战略管理的必由之路。

大半个世纪以前,鲁迅先生曾经发出“救救孩子”的呐喊。今天,且容我深情地呼唤一声:救救企业!——或许确实还有不少因战略问题将要夭亡的中国企业。

引言：大战在即

——中国企业应对“第三次世界大战”的选择

第二次世界大战已经过去 61 年了。61 年来,人类曾经多次面临世界大战的威胁,朝鲜战争、越南战争、阿富汗战争、科索沃战争、伊拉克战争,都曾使人类笼罩在第三次世界大战的阴云之下,但世界大战终究没有发生。究其原因,是人类经历了两次世界大战的苦难后,变得愈来愈理智。今天,和平与发展已成为时代的主题,世界多极化逐步深入,战略制衡与日俱增,世界大战开打的可能性越来越小。

然而,诱发世界大战的经济危机因素并未消失,列强重新瓜分世界的野心并未泯灭,人类为争夺生存发展空间而追逐全球竞争的动机并未改变,只是悄然转移而已。虽然第三次世界大战以军事竞争形式发生的可能性很小,但在经济领域发生却不可避免。事实上,随着发达国家资源争夺愈演愈烈,经济控制与反控制针锋相对,全球企业并购风起云涌,“第三次世界大战”已经拉开帷幕。

中国企业已不可避免地卷入这场“世界大战”。全球化浪潮席卷世界的每一个角落,发达国家跨国并购的触角伸向其所有目标视野中的企业,经济霸权大行其道,中国市场的门户将向世界洞开,中国企业躲不过去,亦无处可藏,必须正面迎战,必须在面临的两种前途中作出抉择:要么在“世界大战”中胜出并变得强大,要么在“世界大战”中败阵并走向衰弱。

中国企业如何接受挑战?如何经受考验?关键是要牢记老祖宗的教导:“知己知彼,百战不殆”。中国企业在“第三次世界大战”中的主要

对手,是西方发达国家的强势企业。对手们在过去两百多年间经历了传统管理阶段(又称经验管理阶段)、科学管理阶段、现代管理阶段以后,于上世纪80年代开始进入战略管理阶段。所谓“50年代的关键在生产,60年代的关键在经营,70年代的关键在财务,80年代后的关键在战略”,就是西方企业上世纪后50年管理发展、竞争制胜历程的经典概括。进入90年代以后,西方国家的企业战略管理理论空前发达,一些大学开设的“企业管理”课程已经相应变更为“企业战略管理”;同时战略管理已成为西方企业家普遍掌握和运用的武器,他们引领全球进入了战略制胜的新时代。

不幸的是,真正意义上的中国当代企业才有一二十年的历史,还非常年轻和幼稚,企业管理还比较落后;但它们却又不可避免地要卷入到“第三次世界大战”之中。在此形势下,年轻的中国企业已不能再走西方企业的老路,再从传统管理走起,从传统管理走到科学管理,从科学管理走到现代管理,从现代管理走到战略管理,已经来不及了,只能跨越传统管理、科学管理、现代管理三个阶段,直接进入战略管理阶段,循序渐进,继承创新,走中国特色的战略管理之路,才有可能与西方企业竞争,才有生存和发展的希望。

海尔董事局主席张瑞敏在《中国企业面对加入WTO怎么想、怎么做、怎么赢》的演讲中说:“面对加入WTO,中国企业怎么想?我认为必须成为狼。”不错,中国市场已成为世界市场的一部分,中国企业面对的是用战略管理武器武装起来的“狼”,强悍而狡黠;如果中国企业还在那里磨磨蹭蹭,必然成为被“狼”吃掉的“羊”。迅速掌握和运用战略管理武器,立志在全球竞争中胜出,“与狼共舞”,是中国企业应对“第三次世界大战”在管理上的唯一选择。

目录 contents

引言:大战在即

上篇:中国企业战略检讨

1 现状与背景	(3)
1.1 盛世危言:中国企业普遍而致命的“软肋”	(3)
1.2 “乱世”迷茫:中国企业战略管理的背景	(5)
2 战略管理检讨	(9)
2.1 自生自灭:战略管理缺失	(9)
2.2 随心所欲:战略决策随意(案例:四通、巨人)	(14)
2.3 得过且过:战略意识淡薄	(19)
2.4 轻描淡写:战略思维浅薄(案例:江发)	(22)
链接: [博鳌战略沙龙]	
关于当代企业基本管理特征的谈话实录 (案例:微软、GE、美国电报电话公司、北汽福田)	(27)

3 战略过程检讨	(35)
3.1 一厢情愿:忽视战略分析(案例:铁本)	(35)
3.2 好大喜功:忽视战略选择	(40)
3.3 不战而败:忽视战略执行 (案例:青峰、乐百氏)	(43)
3.4 方向失灵:忽视战略变革(案例:长虹)	(48)
3.5 急于求成:忽视战略步骤(案例:王麻子、联想)	(53)
链接:[博鹭战略沙龙] 关于当代企业实行战略管理的标志的谈话实录 (案例:美国大陆航空、青岛双星)	(57)
4 总体战略检讨	(63)
4.1 构造紊乱:战略缺乏系统性(案例:德隆)	(63)
4.2 赶时髦:战略缺乏独特性(案例:春都)	(67)
4.3 今朝有酒今朝醉:战略缺乏长远性 (案例:轻骑)	(71)
4.4 四处发力:战略缺乏重点	(75)
链接:[博鹭战略沙龙] 关于企业战略生命力的谈话实录 (案例:辉瑞、戴尔、联想)	(77)
5 核心战略检讨	(84)
5.1 唐·吉珂德式的战斗:竞争战略幼稚	(84)
5.2 鸡毛吹上天:品牌战略浮躁(案例:秦池)	(91)
5.3 灵魂不支:文化战略粗陋(案例:大午)	(95)
5.4 从潇洒到麻烦:投资战略盲目(案例:科利华)	(98)

链接:[博鳌战略沙龙]

关于中国特色企业战略管理体系架构的谈话实录

(案例:GE、美国西南航空、海尔) (103)

6 职能战略检讨 (110)

6.1 手中玩偶:组织战略庸俗(案例:实达) (110)

6.2 近亲繁殖:人才战略封闭(案例:绿丹兰) (114)

6.3 知足常不乐:市场战略短视(案例:旭日升) (117)

6.4 抱残守缺:产品战略僵化(案例:霸王) (121)

6.5 自我感觉良好:技术战略迟钝(案例:小鸭) (125)

链接:[博鳌战略沙龙]

关于夯实企业战略体系基础层面的谈话实录

(案例:华为、IBM) (129)

下篇:中国企业战略指南

7 中国战略企业家的历史使命 (137)

7.1 看清起点:从中国企业实力明确使命 (137)

7.2 牢记过去:从民族苦难历史明确使命 (141)

7.3 正视差距:从国家落后现状明确使命 (144)

7.4 关注不安:从世界贫富分化明确使命 (148)

链接:[博鳌战略沙龙]

关于当代中国战略企业家历史使命的谈话实录 (152)

8 中国企业战略管理的基本路径 (156)

8.1 消除顾虑:积极引入战略管理 (156)

8.2 循序渐进:稳步推进战略管理 (160)

8.3 继承传统:融合实施战略管理	(163)
8.4 不断探索:创新开展战略管理	(165)
链接:[博鳌战略沙龙]	
关于中国企业战略管理路径的谈话实录	(168)
9 中国企业战略的民族特色	(172)
9.1 仁爱之心:博大的胸怀	(172)
9.2 忠义之魂:公道的立场	(174)
9.3 克己之礼:奉献的精神	(178)
9.4 和谐之道:崇高的追求	(181)
链接:[博鳌战略沙龙]	
关于以德治企、创造中国企业战略优势的谈话实录 ...	(185)
10 中国企业的国际化战略	(189)
10.1 身不由己:认识国际化的必然性	(189)
10.2 苦练内功:做好国际化的基本功	(192)
10.3 增强理性:遵循国际化的规律性	(196)
10.4 运筹帷幄:掌握国际化的主动权	(199)
链接:[博鳌战略沙龙]	
关于中国企业“走出去”的谈话实录	(202)
结语:突破困局	(206)
后记:期待与谢意	(209)
参考书目	(211)

上 篇

中国企业战略检讨

