

STRATEGY

战略

李玉海◇著

第二版



清华大学出版社



战

第二版

略

李玉海◇著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略/李玉海著.--2版.--北京:清华大学出版社,2015

ISBN 978-7-302-40175-9

I. ①战… II. ①李… III. ①企业战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 097032 号

责任编辑:贺岩

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:13.5 字 数:138 千字

版 次:2008 年 11 月第 1 版 2015 年 6 月第 2 版 印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:065123-01

序 1

战略不是军事的专利,也不是企业的专利,各行各业都需要战略。我看了李玉海同志的新书《战略》,感到十分高兴。书中对战略几个基本问题的论述,思路清晰、通俗易懂又很深刻,很值得各级领导干部一读。多年来我在中央党校的课堂上也讲了战略和战略思维,引起许多领导干部的重视和兴趣。应玉海同志之邀,现在我把前不久在《学习时报》上发表的《领导干部要着力提高战略思维能力》一文献给读者,是为序。

领导干部要着力提高战略思维能力

我们党历来重视战略思维。当前,为了深刻理解和贯彻党中央的战略决策和部署,不断开创中国特色社会主义事业新局面,我们各级领导干部都应当重视提高战略思维能力。

一、战略思维是领导干部必备的一种素质和能力

所谓战略思维,就是关于实践活动的全局性思维,其根本特征是正确处理实践活动中各方面、各阶段之间的关系,以达到全局的最佳效果。只有具备较高的战略思维能力,才能正确处理战略目标、战略布局、战略重点、战略步骤、战略保障、战略转变等一系列事关全局的战略问题,才能有正确的战略规划和战略行动,才能驾驭全局取得事业的成功和可持续发展。有的同志可能会说,总揽全局的战略思维是中央领导同志的事,是大领导的事,他们应当成为战略家;而我们在地方、基层或部门工作,处于局部地位,做的是具体的事,有必要提高总揽全局的战略思维能力吗?我们的回答是有必要。因为:第一,全局和局部的区别是相对的,不是绝对的。毛泽东说:“世界可以是战争的一全局,一国可以是战争的一全局,一个独立的游击区、一个大的独立的作战方面,也可以是战争的一全局。凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的,都是战争的全局。”即是说,相对于全局而言,你是局部;相对于你所管辖的部分而言,你又是全局,也有一个总揽全局的问题。因此,每一个领导干部都应当具有战略思维能力。第二,即使从你所处的局部地位来说,你也需要了解全局,具有全局意识,这样才能自觉服从和服务大局,而不是妨碍大局,甚至危害大局。邓小平说:“毛泽东曾经指出,我们党历来是重视战略的,部队的战士、伙夫都关心战略,只要把战略形势讲清楚,问题就好办了。”在谈到妇女工作时,邓小平说:“妇女工作一定要管本行,议大事。管事要管本行,议事要议大事,把眼界搞开阔

些。”这些话具有普遍的指导意义,一切工作都有全局和局部关系问题,都必须懂得全局高于局部、局部服从全局的大道理。这就需要有战略意识和战略思维能力。

二、战略思维的基本要求是一切着眼全局

战略思维的基本要求是一切着眼全局,即把全局作为观察和处理问题的出发点和落脚点,以全局利益作为最高价值追求。其具体内涵主要包括以下三个方面。

第一,对工作必须有全局谋划,即整体和长远谋划,不可陷入事务主义。我们应当善于思考——善于把具体问题提到原则的高度加以思考,不能只罗列现象、看不到本质;善于把局部问题放在整体中加以思考,不能只见树木、不见森林;善于把当前问题放在过程中加以思考,不能急功近利、鼠目寸光。就是说,对于工作一定要重视规律性、系统性、前瞻性的思考,重视想大事、谋全局,努力做到高瞻远瞩。现在流行一种说法,叫“细节决定成败”。这个说法带有很大的片面性。细节当然是重要的,有时某一细节甚至具有某种决定性意义。但是,这里必须有一个前提,即战略指导是正确的,离开了这一前提,战略上发生了失误,细节没有意义,或者只有相反的意义,正所谓“南其辕而北其辙”。对于领导人员来说,对于企业家来说,第一重要的是战略。细节错误总是难以完全避免的,而战略错误一个都不应当犯,因为一个战略错误将导致全军覆没、工作的全局失败和企业的一败涂地。邓小平作为一个战略家,他的注意力始终摆在照顾全局上面。他说:不管对现在还是对未来,我讲的东西

都不是从小的角度讲的,而是从大局讲的。陈云同志提出“踱方步”,也是这个意思。他说:“过去旧商人中有一种人,穿长袍马褂、戴瓜皮帽、叼着水烟袋,踱着‘四方步’,他们专门考虑战略问题。”他还说:“现在我们也应当有更多这种‘踱方步’、想战略问题的人。”

第二,判断是非得失必须以全局利益作标准,不可因小失大。在中国土地革命战争时期,“左”倾军事冒险主义者在敌强我弱、力量对比悬殊的情况下,反对一切必要的退却,结果造成全局的失败。毛泽东说:“他们看问题仅从一局部出发,没有能力通观全局,不愿把今天的利益和明天的利益相联结,把部分利益和全体利益相联结,捉住一局部一时的东西死也不放。”邓小平说:“有些事从局部看可行,从大局看不可行;有些事从局部看不可行,从大局看可行。归根到底要顾全大局。”我们从战略上调整国有经济布局,坚持“有进有退,有所为有所不为”的方针,正是着眼全局,为了从根本上提高国有经济的整体素质和整体效益;我们实行可持续发展的战略方针,也是着眼全局,为了把今天的发展同明天的发展联结起来,避免由于今天的“发展”而使明天的发展丧失必要条件。

第三,在事关全局的问题上必须旗帜鲜明,不可随波逐流。全局利益是根本利益,丢掉了全局就是丢掉了根本,在事关全局的问题上,一定要立场坚定、旗帜鲜明,这是原则性、党性的表现;而在事关全局的问题上模棱两可、摇摆不定、随波逐流,甚至颠倒黑白、混淆是非,就是丧失原则、丧失党性。所谓妥协、让步、退却等,都是联系于全局的需要所采取的策略和手段,是为了实现原则性而实行的必要的灵活性;如果离开了原则性,离开了全局的需要,甚至破

坏了全局的发展,那就不是灵活性,而是机会主义。

三、战略思维必须坚持的基本原则

总揽全局的战略思维,从根本上说就是正确处理各个局部之间的关系,包括空间上各种要素、时间上各个阶段之间的关系。处理这些关系必须坚持以下基本原则。

一是把握重点。每一局部在全局中都有其特定的、各不相同的地位和作用。因此,对待各个局部不可以平均使用力量,必须把握重点。荀子说:“主好要则百事详,主好详则百事荒”,“故明主好要,而暗主好详。”从一定意义上说,抓住了重点就抓住了全局,丢掉了重点就丢掉了全局,正所谓“一着不慎,满盘皆输”。因此,毛泽东说:“任何一级的首长,应当把自己注意力的重心,放在那些对于他所指挥的全局来说最重要、最有决定意义的问题或动作上,而不应放在其他的问题或动作上。”所谓重点,所谓有决定意义的问题,大致有三类:

(1) 主要矛盾和中心任务,它决定战略主攻方向,对全局的发展起主要的决定作用。在我国,在今天,必须紧紧抓住经济建设这个中心任务,这是“兴国之要”。同样,在企业必须坚持以效益为中心,在学校必须坚持以教学为中心,在科研院所必须坚持以出科研成果为中心,如此等等。

(2) 重大矛盾和战略布局。主要矛盾规定了工作的战略主攻方向,但主要矛盾不是唯一矛盾;围绕主要矛盾还有一系列重大矛盾,它规定了工作的战略布局,主要矛盾和重大矛盾相互联系、相互

作用,共同推动全局的发展。例如在我国社会主义现代化建设中,围绕经济建设这个中心,必须正确处理改革、发展、稳定之间的关系,经济、政治、文化、社会之间的关系,城乡、区域之间的关系,先富、后富、共同富裕之间的关系,公有制与非公有制之间的关系,经济建设与人口、资源、环境之间的关系,经济建设和国防建设之间的关系,中央和地方之间的关系,中国和世界之间的关系等。这些重大矛盾或重大关系,对我国社会主义现代化建设全局具有重大影响,是必须着力加以解决的。

(3) 关键环节和工作的着力点。构成全局的各个局部在发展中是不平衡的,有些局部比较薄弱,有的局部最薄弱,这些最薄弱环节中的某些重要环节常常成为制约全局发展的关键环节。善于抓住并着力解决这些关键环节,是加快推动全局发展的必要条件。所谓“木桶理论”讲的就是这个道理。“文革”结束以后,问题成堆成山,邓小平紧紧抓住思想路线“拨乱反正”这个关键环节,势如破竹地推进了指导思想在各条战线的“拨乱反正”。中国的现代化包括工业现代化、农业现代化、科技现代化、国防现代化,邓小平说,关键是科技现代化。上海的发展抓了浦东就是抓住了关键,天津的发展抓住了滨海新区就是抓住了关键。“总之,一个原则,就是注意于那些有关全局的重要环节。”

二是统筹兼顾。强调重点不是否定一般,而是为了更好地带动一般。这就要求在突出重点的基础上,统筹兼顾各个方面。这是我们党历来的方针,也是一项重要领导艺术。这有两个方面的含义,其一是说,对于实践客体,即我们工作对象的各个方面,要统筹兼

顾,不可挂一漏万、顾此失彼。毛泽东把这个方法叫作“弹钢琴”,他说:“弹钢琴要十个指头都动作,不能有的动,有的不动。……党委要抓紧中心工作,又要围绕中心工作同时开展其他方面的工作。”其二是说,对于实践主体,即人民内部利益的各个方面,要统筹兼顾,不可只顾部分人的利益而不顾其他人的利益,更不可不顾多数人的利益。毛泽东说:“统筹兼顾,是指对六亿人民的统筹兼顾。我们作计划、办事、想问题,都要从我国有六亿人口这一点出发,千万不要忘记这一点。”在新世纪、新阶段,以胡锦涛同志为总书记的党中央提出科学发展观,其根本方法就是统筹兼顾。他在党的十七大报告中说:“必须坚持统筹兼顾。要正确认识和妥善处理中国特色社会主义事业中的重大关系,统筹城乡发展、区域发展、经济社会发展、人与自然和谐发展、国内发展和对外开放,统筹中央和地方关系,统筹个人利益和集体利益、局部利益和整体利益、当前利益和长远利益,充分调动各方面积极性。”

三是开阔视野。系统作为整体不但在内部包含诸多要素,而且在外同周围环境相关联,其发展变化总是受到周围环境的影响。因此,总揽全局的战略思维要求战略指导者眼界要十分开阔。邓小平说:“眼界要非常开阔,胸襟要非常开阔”,“放眼世界,放眼未来,也放眼当前,放眼一切方面。”现在的世界是开放的世界,中国的发展离不开世界。在当代中国,进行战略思维必须具有开阔的世界眼光,深刻把握时代特征和世界潮流。不了解中国国情,会脱离中国实际,必然做不好中国的事情;不了解世界,会落后于时代潮流,也做不好中国的事情。胡锦涛同志在党的十七大报告中要求我们:

“统筹国内国际两个大局,树立世界眼光,加强战略思维,善于从国际形势发展变化中把握发展机遇、应对风险挑战,营造良好国际环境。”这是对我国改革开放以来历史经验的一个科学总结。我们正确分析时代的变化,作出和平与发展是当今世界两大主题的科学判断,强调要抓住和平机遇、加快发展自己;我们正确分析当今世界经济发展特点,作出“经济全球化”的科学判断,实行对外开放的基本国策;我们正确分析当今世界科学技术的最新发展,作出“科学技术是第一生产力”的科学判断,制定和实施科教兴国战略;如此等等。

四是照应阶段。阶段之间既互相区别,又互相联结。互相区别,要求我们立足当前,只能去做那些现阶段应该做而又可能做到的事情,不可超越阶段;互相联结,要求我们立足当前、又放眼长远,在实现当前任务的同时为下一阶段的发展准备必要条件,而不是使下一阶段的发展丧失必要条件。毛泽东说:“没有这种计算,束缚于眼前的利害,就是失败之道。”邓小平说:“考虑任何问题都要着眼于长远”,“要总结现在,看到未来”,“回顾过去,着眼未来。”胡锦涛同志在谈到科学发展观时指出:“要彻底改变以牺牲环境、破坏资源为代价的粗放型增长方式,不能以牺牲环境为代价去换取一时的经济增长,不能以眼前的发展损害长远利益,不能用局部发展损害全局利益。”立足当前,放眼长远,要求增强预见性。战略思维包括战略目标的确定、战略布局的规划、战略步骤的设计、战略举措的选择等,都属于对未来的思考,都是预想的东西。没有科学预见,就没有战略思维。在党的七大结论报告中,毛泽东对领导与预

见的关系作了深刻阐述,指出:“预见就是预先看到前途趋向。如果没有预见,叫不叫领导?我说不叫领导”,“坐在指挥台上,如果什么也看不见,就不能叫领导。坐在指挥台上,只看见地平线上已经出现的大量的普遍的东西,那是平平常常的,也不能算领导。只有当着还没有出现大量的明显的东西的时候,当桅杆刚刚露出的时候,就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西,并能掌握住它,这才叫领导。”所以,“为着领导,必须有预见”,“没有预见就没有领导,没有领导就没有胜利。因此,可以说没有预见就没有一切。”所谓预见,就是见微知著。有了科学的预见,才能胸怀远大目标,才能关照好发展的各个阶段,才能未雨绸缪,争取主动,防患于未然。这是总揽全局的战略思维的一个重要方面。

五是抓住机遇。在事物全局的发展中,由于各种条件所决定,常常出现加速发展或实现质的飞跃的可能性,对于实践主体来说,这就是机遇。江泽民同志说:“能否抓住机遇,历来是关系革命和建设兴衰成败的大问题。”抓住机遇,贵在及时。我国古代军事家吴起说:“用兵之害,犹豫最大,三军之灭,生于狐疑。”法国的拿破仑说:“战略就是运用时间和空间的艺术。我是比较重视前者。空间失去了,还可以收回,时间则一去永不回。”“在战争中时间的损失无可补救。”这是讲战机的重要。商机亦复如此。美国企业家李·艾柯卡说:“即使是正确的决策,如果决定迟了,也会是错误的。”毛泽东要求我们,“要多谋善断”。多谋,就是多研究、多思考、多同群众商量。多谋是善断的基础,只有多谋才能善断。但是,多谋还不等于善断。所谓善断,一要断得正确,二要断得及时。所以,邓小平一

向强调要“抓住时机,发展自己”,“机会要抓住,决策要及时”。这对全局发展具有十分重大的意义。胡锦涛同志在党的十七大报告中说:“当今世界正在发生广泛而深刻的变化,当代中国正在发生广泛而深刻的变革。机遇前所未有,挑战也前所未有,机遇大于挑战。”我们必须紧紧抓住和用好重要战略机遇期,加快推进社会主义现代化,完成时代赋予我们的崇高使命。

杨春贵

中共中央党校教授、博士生导师

我国著名的马克思主义理论家

中共中央党校原副校长

2008年10月

序 2

我是一个实际工作者而非理论和文字工作者，不善也很少为人作序。李玉海同志要我为他所著的《战略》一书作序，我欣然接受了。因为，我被他的敬业精神所感动，玉海同志仍在一线担任领导工作，还能自加压力，著书示教，是不易也。我更为他的好学博学而感慨，书中广征博引，案例十分丰富，涉及的知识可谓广矣！

最主要的是该书值得一读再读。普而言之，人要立业，如何立业？立业要有所成就，何以成就？倘若担任领导，尤其是担任重要领导、主要领导，如何导引好所负责任的组织、单位？担负的任务如何得以出色完成？等等，无不与战略问题有关。我曾经在地方政府担任领导工作，现在又受国务院委托担任国有大型企业监事会主席，深知战略之重要。该书对战略的 8 个基本问题，从理论与实际的结合上作了深入浅出的阐述，可以说是战略的科普之作，各行各业的领导都可以从书中获取战略营养。本书尤以大量生动的案例

启人思考。共性存在于个性之中,细读深思这些案例,有关于战争的、政府的、企业的,可从中体会到战略之奥妙无穷。对此,我要感谢作者为读者提供了古今中外、各行各业、丰富而精彩的案例素材。读读这些案例,温故而创新,不亦乐乎?

我读该书,感动、感慨之情油然而生。我之读后感,亦为序。

韩修国

国务院委派国有大型企业监事会主席

甘肃省原副省长

2008年10月

序 3

李玉海同志所著《战略》一书的样稿，我读了两遍，并在电话里与其进行了交流，现不揣冒昧地写几点感想。

其一，战略，不论是对国家，还是对单位以致人生，都十分重要。因为它是奋斗的目标、努力的前景和前进的动力。因此，研究并确定战略是必须和必要的。

其二，对企业来讲，在波澜起伏、态势变化的市场海洋中，战略就更为重要。可以看到，任何一个取得卓越业绩的公司，其成功的重要因素则在其战略的正确，包括战略的认真实施和及时的转换与调整。

其三，制定战略不是件容易的事，它需要领导层的高度重视，亦需要有专门的班子及专家们的仔细分析与论证，而这是需要时间和精力。因此，有一些企业仅重视当前的经营策略，而不愿在带有宏观性、长远性、系统性的战略上下功夫，以致企业一时取得效益，

而难以为继。这是不少企业应汲取的教训。

其四,战略是需要调整的,它不是一成不变的。企业领导者应在战略的相对稳定和适时的调整之间做好把握。战略思路总在动荡,肯定不是一件好事;但若不审时度势,及时调整战略,那更是愚钝的。

其五,阐述战略的论著不少,有不少是可以给人以学习和启迪的,但也有不少由于其理论和实践结合做得不够,而不一定能给单位和企业以实在的帮助。玉海同志从他自己的业务运作和理论研究的实践中较为清醒地看到了这一点,因而在其《战略》一书中,力求把道理和操作结合起来,使读者从理论和实践两个方面及其结合上受益。希望本书能在这方面起到很好的作用。

贺 恭

我国著名的水利电力专家

中国书法家协会理事,中国电力书法家协会主席

中国华电集团专家委员会主任,中国铁路建设总公司独立董事

中国三峡总公司原副总经理,国家电力公司原副总经理

中国华电集团公司原党组书记、总经理

2008年10月