



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·企业战略系列

【 每当你看到一个伟大的企业
必定有人做出过远大的决策 】

HIGH END PERSPECTIVE

高度

【 独具全球视野及中国智慧的企业战略宝典 】

仁达方略管理咨询公司 © 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



独具全球视野及中国智慧的企业战略宝典

高度

仁达方略，伴随着中国改革开放成长起来的一家普通的咨询公司，崇尚着一份耕耘一份收获的劳动精神，经受着时间的历练，在平凡、平和与平淡中，从蜿蜒的道路上倔强地成就他们所追寻的事业！《高度》一书凝练了他们多年与企业一同成长的心血和心得，也折射出这个时代有理想、有抱负、有责任和有使命感的咨询人职业价值。

—— 中国科技咨询协会秘书长 / 璐羽

《高度》一书，从四度空间、选择、定位、布局、穿越、落地的战略思维，一直讲到现实的混改大戏、“互联网+”来了、“十三五”蓝海，勾画出了仁达方略的“高度”与“智慧”。《高度》值得一读，仁达方略的思想值得高度思索。

—— 北京大学光华管理学院教授 / 张国有

听闻仁达方略即将出版战略研究领域又一力作——《高度》，这将为政府、企业以及各级管理人员对发展战略的制定提供全面的、系统的、专业的指导和帮助。通过对此书的研读和理解，我相信各位读者将会刷新战略视角，提升战略高度，对于什么是战略、如何制定战略、制定战略的方法、路径、原则以及应注意的要点等都会有更加深刻的理解。

—— 《经济观察报》研究院院长 / 新望

当代中国正在进行的国有企业、央企市场化改革，民营资本成长，投资主体多元化，混合所有制经济等大量丰富理论与实践的探索过程中，肯定会碰到一系列新矛盾、新问题，相信仁达方略推出的这本《高度》，能够起到指路明灯或经济导航作用。

—— 产业经济学家 / 白益民



地址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮政编码：100048
编辑热线：010-68701661 68701891 网址：<http://www.emph.cn>
购书热线：010-68467871 68701638 68417763 68414644



唐建 (作) 包建

高度

[独具全球视野及中国智慧的企业战略宝典]

仁达方略管理咨询公司 〇 著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高度 / 仁达方略管理咨询公司著. —北京: 企业管理出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5164-1099-8

I. ①高… II. ①仁… III. ①咨询公司—企业管理—经验—中国 IV. ①C932. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159728 号

变高

【中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159728 号】

书 名: 高度
作 者: 仁达方略管理咨询公司
策划编辑: 刘 刚
责任编辑: 谢晓绚
书 号: ISBN 978-7-5164-1099-8
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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661
电子信箱: emph003@sina.cn
印 刷: 三河市南阳印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13 印张 186 千字
版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

本书编委会

主 编：王吉鹏

副 主 编：邸 洁 牛海姣

编 委：（按照字母顺序排列）

巩永旭 郭 露 韩晓阳 李松光

刘贵军 刘 明 牛克洪 钱季伟

苏联菊 田 昕 汪应忠 王传国

王晓斌 王志红 魏永向 徐 军

薛 中 俞柏青 袁燕华 周 宁

赵继岚 张庆森 周宇华 朱学斌

推荐序一

仁达方略，1995 年创立，今年是第 20 载。这是个英姿勃发的年龄。《高度》反映了仁达方略 20 年的咨询历程，反映了仁达方略的智慧和远见。读后颇有感触。

从物体的底部到顶端，叫高度，基于海平面往上到某处的距离，叫海拔。珠穆朗玛峰的高度是 8844.43 米。中国的“经济海拔”，若以 1995 年的量值为经济平面，以 2014 年的量值为测高值，将其差值作为“经济增高”，那么，这个“经济增高”就是基于 1995 的“经济海拔”。我们选些可实比的项目，例如，中国人吃的粮食增高 1.42 亿吨，和 1995 的平面比，增高了 1.29 倍；反映经济活跃状态的发电量增高 4.64 万亿千瓦时，增高了 5.64 倍；制造业的脊梁粗钢增高 7.28 亿吨，增高了 8.75 倍；信息产业的发展指标集成电路增高 3.02 亿块，增高了 30.82 倍等。如果有其他国家同类的数据，就可以进行“经济海拔”的国际比较。仁达方略就是在中国经济海拔迅速增高的情形下，成长起来的。经过 20 年的逐年上升，仁达方略已经成为中国管理咨询业的高峰企业。

以 1995 为平面，仁达方略今天的“海拔高度”：已拥有 300 余人的专家库，不断地为企业发展谋篇布局；出版了 70 余套战略及发展专著，不断地在积累和传播新见解；有 25 项知识成果获得国家专利认证，不断地在创造新知识；服务着 1500 余家知名企业走过发展道路，不断地为新企业注入知识和智慧；站在知识之巅，以互联网思维和技术建立全球咨询平台，不断以新的视角、远见和高度，推动国际企业的战略发展。仁达方略通过企

业的成长为中国 20 年的经济海拔做出了自己的贡献。山高人为峰。仁达方略的海拔还在增高，因为这个团队的眼界、远见、心性、韧性与众不同。

现实看得见，未来看不见。对看不见的领域，战略的功能是预见，即依据经验、想象、认识、逻辑的能力，对不确定领域进行方向预测和方向识别。例如，企业在下一个周期是在实体空间竞争还是虚拟空间竞争；是在地球竞争还是在外太空竞争；是在海平面下 500 米竞争还是 3000 米竞争等。在看不见、看不清的领域，有方向则有战略，无方向则无战略。仁达方略总是帮助企业在不确定的领域中进行方向识别。

未来的问题需要未来的手段来解决。例如，企业面对大规模的网络袭击的危险，有人说将来会发生网络战争，对此怎么办？在方向预测的基础上，对现有技术能力之外的领域所进行的技术设想和技术设计，以此来构想解决新领域问题的技术手段。例如，如果在外太空获取太阳能，那么企业将用什么手段才能获得这种能源。这种情况下，有技术设想则有战略，无技术设想则无战略。仁达方略总是帮助企业在方向预测的基础上寻求下一周期新的解决问题的手段。

在下一周期，前进到怎样的目标位置比较适当。例如，面临海洋 3000 米以下资源勘测和开发，企业将行进至什么位置。企业通常对下一周期的位置有各种想往。依据方向和能力，将意图、资源、途径、对手的动向等，组合在一起进行动态模拟，在各种布局变化中，对行进的位置做出选择。就此而言，有行进位置的预设就有战略，无行进位置预设就无战略。仁达方略总是帮助企业去选择和预设未来发展中的目标位置。

有位置就有相关关系，相关关系就是环境。例如，企业在下一周期追求的目标位置是在互联网教育方向上帮助大学建立互联网全球授课的技术基础和规则体系。这个位置将涉及与多个机构的关系：与多个同类企业的竞争关系、与所服务的大学的关系、与学生的关系、与大学主管的政府部门之间的关系等。这样，依据方向、能力、各种情景下的位置、与位置相关的各种要素，综合分析竞争者、第三方等形成的竞争结构，进而预设

比较有利的关系格局。就此而言，有下一周期的关系预想就有战略，无关系预想就无战略。仁达方略总是帮助企业在预设目标位置之后去预想将来的关系格局，以便获得便利的发展条件。

战略是就在高度之上面向未来的远见。出发点是企业的长远利益，面对的是不确定的趋势，要做的事情是方向预测、技术预选、位置预设、关系预想，结果是要形成下一周期生存与发展的基本意图和总体构思。所以，战略不是现实的差异化方式或低成本方式，而是下一周期的意图和构思。有了基本意图和总体构思，就有了企业未来发展的总揽性的牵引力量。战略的功能就是要找到下一周期的牵引力量。仁达方略一直不遗余力地在为企业寻找这种力量。这就是仁达方略 20 年英姿勃发的“高度”所在。

《高度》从四度空间、选择、定位、布局、穿越、落地的战略思维，一直到现实的混改大戏、“互联网+”来了、企业“十三五”蓝海，勾画出了仁达方略的“高度”与“智慧”。仁达方略耕耘二十载，只为一件事：用高度和智慧，和企业一起做出最好的预见。仁达方略虽经历岁月沉淀，然赤子之心依旧；仁达方略犹如那一座迷途茫然时的灯塔，陪伴企业拨开迷雾，走过艰难，迎来更加辉煌的明天。

《高度》值得一读，仁达方略值得高度思索。

张国有

北京大学光华管理学院教授

推荐序二

随着我国 GDP 增速从高速增长转为中高速增长，我国经济呈现出新常态，经济结构不断优化升级，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。新常态给我国经济带来了新的发展机遇，经济增速虽然放缓，但实际增量依然可观，并且增长动力更为多元。同时，政府大力简政放权，市场活力进一步释放，经济结构也不断优化升级，发展前景更加稳定。但是，在看到新常态带来机遇的同时，我们也要清楚地看到在新常态下，我国经济和企业发展也面临一系列问题和挑战，如劳动力成本不断上升、环境承载能力已经达到或接近上限、局部产能严重过剩以及人口老龄化等。

为此，我国政府高瞻远瞩，适时提出了适应经济发展新常态，创新宏观调控思路和方式，破解经济社会发展难题的工作思路。自 2014 年 1 月 22 日至今，中央深改组已经召开了十三次会议，每次会议都会释放出丰富的改革信号，也都针对改革过程中的重点难点给予相对应的攻坚克难举措。历次深改组会议涉及内容非常广泛，包括经济、科技、教育、司法等各个领域，同时既有宏观方案，也有针对某一具体领域的细化规定。2015 年作为全面深化改革的关键之年，全面完成“十二五”规划的收官之年，同时也是稳增长、调结构的紧要之年，经济体制改革任务更加艰巨。

“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略作为国家战略层面的顶层设计，是中央在我国经济发展进入新常态下，根据全球经济形势深刻变化，统筹国内国际两个大局作出的重大决策部署，同时，为拓展区

域发展新空间，统筹实施“四大板块”和“三个支撑带”战略组合，2015年提出了“互联网+”行动计划，在各行各业掀起了一股“互联网+”的热潮。“互联网+”实际上是创新2.0下互联网发展的新形态、新业态，同时也引领了创新驱动发展的“新常态”。

那么，面对国内外经济形势的变化，企业将面临哪些机遇和风险？如何才能站在战略高度，更好地抓住机遇、规避风险？如何才能实现企业的长远健康发展……这些疑问成为中国每一位企业家最迫切关心的问题。

仁达方略作为一家在国内管理咨询领域卓有建树的公司，在战略领域深耕多年。我作为仁达方略多年的合作伙伴，深知仁达方略对于战略研究的专业性、系统性以及实操性。欣闻仁达方略即将出版战略研究领域又一力作——《高度》，这将为政府、企业以及各级管理人员对发展战略的制定提供全面的、系统的、专业的指导和帮助。通过对此书的研读和理解，我相信各位读者将会刷新战略视角，提升战略高度，对于什么是战略、如何制定战略、制定战略的方法、路径、原则以及应注意的要点等都会有更加深刻的理解。

随着经济形势变化的日益加快，企业面临的内外环境也变得日益复杂，要实现企业的长远发展，管理者就必须要有战略新高度，运用新思维、制定新思路、谋划新路径，为企业更好、更快地适应环境的变化，制定一个科学的、切实可行的战略规划，以新的高度、新的视角谋划企业未来的美好发展前景。

最后，再次向广大读者推荐此书，战略领域的又一力作——《高度》！

新望

《企业观察报》研究院院长

自序

又到了—个战略规划—的年度，几乎全国企业都在做自己的企业规划，这一次的规划和以往有所不同，大家超乎往常的重视。谈到规划，就要谈战略，战略决定了企业的方向，方向不能错，方向错误是最大的错误，决策失误将是最大的失误。

谈到战略，我感慨万千，—直认为目前国内企业在战略领域有几个大问题亟需解决。

第一，理论突破。

目前商学院传播的战略理论大都来自美国，迈克尔·波特教授的“竞争战略”理论及其变种充斥各处。西方的管理理论是基于西方发达国家的企业实际而产生的，有其深厚的产生和发展背景；将这些理论和工具运用于中国的企业，具有一定的参考意义，但直接拿来指导中国企业的实际操作，则具有很大的不适应性。我们的市场经济发育不完整，要素缺乏很多；我们的企业实力较弱，同时又是处于转型期。提出真正具有内在机理、前瞻性的，适合中国企业发展状况的战略理论，已经迫在眉睫。

没有科学的理论，就没有科学的实践。市场是残酷的，国际巨头不会因为中国企业的弱小和中国经济环境的变化，而对中国企业手下留情，一旦碰面，都是生与死的较量。

第二，思想认识。

我们的企业界对于管理、对于战略的认识，跟企业实践过程中产生的需求偏差很大。大多数人不认为管理是一门科学，习惯于断章取义，零敲

碎打，习惯于一阵风。一阵风流行流程，就搞流程，一阵风流行品牌，就搞品牌，急功近利。这中间有我们多年重经营轻管理的历史因素，也因为管理理论不成型、不能系统地指导实践，无法让企业看到理论的威力。我们应端正思想，充分认识管理的科学性。

第三，经验分享。

我们对于经验分享，特别是失败案例的分享严重缺失。一般而言，人们的目光都只愿意停留在企业光鲜亮丽的一面，媒体也偏重于分享和学习成功企业的经验，而不愿意去分析和分享失败案例。但实际上成功很难复制，成败却可以避免。因为失败的原因总是那么相似，失败的因子总是大同小异。

我和我的同事们在管理案例的挖掘和传播上，在管理理论研究和方法论的形成中，投入了大量的精力。我们在咨询过程中帮助了很多企业走上正确的管理轨道，形成企业自己能力。也很可惜有很多企业拒绝了合理的建议，最终把自己置于较为困难的境地之中。我们对这些案例做了分析和比较，以期同读者们分享交流。

在中国，管理研究还远没有形成很好的氛围。本来各大学和专业研究机构应该去做基础理论研究，咨询公司以这些基础理论为基石研究出实用的方法论，企业去实践。但现在却有点混乱，大学教授们纷纷去做咨询，企业家们成为了理论家、学者，走进课堂，反而是咨询公司去做理论研究、再形成方法论。但是咨询公司做理论研究受限因素太多，比如我们仁达方略，想深入某个企业进行学术调研，十有八九遭人拒绝，他们会觉得你一个咨询公司、盈利机构来调研什么，但如果高校去做调研，就是顺理成章的事。

咨询顾问、企业高管、大学教授，他们之间的关系和角色可以随时互换，教授可以去企业当老总，官员可以去高校当教授，这样的角色互换在国外很顺畅，但是国内没有这样的循环系统。很多优秀的咨询顾问，掌握着先进的管理知识，却不能有效地和大学、机构、企业分享，是一种巨大

的资源浪费。一些研究并不深入的人把自己包装成学者，登堂入室，容易对大家的观念形成误导。我们应努力建设一个资源流动的正循环，让最有利社会进步的因素流动到最合适的位置。

最后，呼吁大家多看书，现在人们的时间碎片化，大家热衷于看小段子，或是忙于参加各种短期培训，我并不否认这些小段子和培训的正面意义，但是这些都不能替代阅读。应该去读书，多读书才能读到好书；应该去研究，多做研究才能有比较，才能形成选择的能力。

当下全球化风起云涌，国际政治、经济等形势剧烈变化，这些将给企业带来巨大商机，也给理论界带来很多新的课题，同时新常态也倒逼着国内企业界和理论界反思过去的做法是否有效，无论是理论还是实践。我一直期盼着中国的文化走出去，提倡中国的管理理论走出去，中国已经成为第二大经济体，我们应该有更多自己成熟的管理理论，不能总是采取拿来主义。我们这些伟大的实践，本身就会自动生成理论的因子，我们要把这些宝贵的珍珠串起来。这需要冷静、踏实，不能好高骛远，也不能小有成绩就沾沾自喜，要扎扎实实付诸努力。我们生逢盛世，难得有这样的历史机遇和人生际遇，应该好好珍惜。大家一起努力，让我们的企业更强大，让我们的国家更富强。

共筑中国梦！

王吉鹏

仁达方略管理咨询公司董事长

2015年7月1日于北京至绵阳的飞机上，党的生日，艳阳高照

引言

2014年，中国GDP总量首次突破10万亿美元，稳居世界第二，是第三名日本GDP的两倍多。伴随着经济的快速发展，中国文化、政治等诉求也悄然发生着变化。中国崛起已经成为全球关注焦点，一举一动都触动着世界的神经。

我们的国家以其特有的步伐走向民族复兴之路，我们的企业也在发展中呈现出独特的形态和视角。2014年度世界500强中，中国企业有100家上榜；中国的很多集团企业，走向了多元化管理；中国的国企在大而不强中饱受争议；中国的民企则通过抢抓机遇来获得发展……然而，我们通常只愿意看那些活着的企业笑，却看不到无数倒下的企业哭；我们只看到阿里、华为这些企业做强做大，却看不到无数企业错失发展良机，在小富即安中徘徊。

没有革命的理论，就没有革命的实践。企业要取得长远发展，有赖于战略的指引。战略理论，以及其他管理理论都需要站在全新高度，方能真正指导企业的发展。很多有识之士、研究机构和咨询公司都在努力探索和研究，形成了很多好的管理理论和方法论。但是和飞速发展的实践相比，已经远远不足以支撑企业的实际需求。

仁达方略自创办至今，集中于企业发展战略理论和实践研究，结出了丰硕的知识成果，拥有众多产权和专利。它们闪耀着仁达人智慧的光芒，更在实践中被我们加以运用，帮助企业客户走出困境，赢得竞争，站上了发展的新高度。令人遗憾的是，有很多企业还在被一些似是而非、形而上

学的管理理论所左右，被一些大而不当、新而无用的理论所误导，走上歧路，陷入绝境，痛失发展良机。

本书将这些企业管理发展中的正反案例展开分析，力求能管中窥豹，给更多的企业带来启发和警醒。不仅在战略领域，我们在管理各个领域中都拥有理论创新、理论指导实践的问题研究，考虑到篇幅，在此仅做个别展现。

仁达方略——受尊重的大型管理咨询公司

仁达方略是国内领先的大型管理研究与咨询机构，集团管理权威。公司致力于为企业、政府及非盈利组织提供从发展战略、组织变革、运营改善到文化管理、品牌提升的专业服务。

业务类型涉及及管理咨询、管理研究、管理培训三大领域，服务客户涵盖国内 20 多个重点行业、近千家大型集团企业，其中世界 500 强企业 39 家，中国 500 强企业 339 家，服务过的客户均为行业翘楚。

持续的研发投入和丰硕的实证性研发成果奠定了仁达方略在业内的技术领先地位和强大的竞争优势。作为国内顶尖智业机构，仁达方略构建了完善的具有独立知识产权的专业化、差异化产品和服务，坚持把最前沿的理论思想和丰富的案例经验运用于咨询实践，倾力为客户提供创造性观点及富有建设性和操作性的全面解决方案，帮助客户切实提升企业价值。

仁达方略管理著述全面而丰富，无论是数量还是质量均引领咨询行业。公司立足咨询实践，注重总结提炼，为中国企业家和管理者提供有创见、可操作的管理理论、思想和方法，至今已集结出版涉及战略、组织、集团管控、企业文化、集团品牌、人力资源等经管类专著 70 余部，被众多大型集团企业团购并采纳为内部管理培训教材，且被包括清华经管学院等在内的多所院校选为教辅书。

与客户建立并恪守战略伙伴关系是仁达方略一贯的服务方式。仁达方略通过全程跟踪的贴近式服务，帮助遍及国内重点行业的旗舰型企业和快速成长的优秀企业，如国家电网、中国五矿、中国电子、蒙牛乳业、大众汽车、山东能源、北京控股、中信地产、美的集团等，政府部门及非盈利机构，如交通部海事局、中国疾病预防控制中心等，大幅提升企业的管理品质，实现与众多战略伙伴并肩成长。

让最优秀的企业成为我们的客户，让我们的客户成为最优秀的企业！

社会荣誉

北京市著名商标。

2014 年，荣获中国企业联合会评选的管理咨询 50 大。

2013 年，仁达方略知识产权认证累计多达 25 项。

2011 年，“腾讯网”发起各行业“最受信赖知名企业”全民网络公投，仁达方略得票数获咨询业综合前五，国内第二。

2010 年，仁达方略多项业务荣登《经理人》杂志“2010 年度管理咨询公司专业能力排行榜”前 5 名。

2009 年，仁达方略连续四年荣获渣打银行“最具成长性新锐企业奖”。

2008 年，仁达方略在品牌中国总评榜中被评选为“中国咨询业十大专业品牌”。

2007 年，仁达方略入围《经济观察报》“最受尊重企业”。

2006 年，仁达方略出版的《集团管控》系列丛书，荣登华语图书传媒大奖年度经济管理类图书榜。

2005 年，仁达方略管理系列丛书荣获国家新闻出版署“社科类优秀丛书奖”。

.....

公司网址：<http://www.ren-manage.com>

公司邮箱：manage@ren-manage.com

公司微博：<http://e.weibo.com/rendamanage>

全国免费服务热线：400 - 6851 - 568