

中国企业观察丛书

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU

# 战略之巔

——分析、规划与执行

王革非 著



# 观察

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU  
Zhanlüezhidian  
fenxi guihuayuzhixing

南开大学出版社

◆ 中国企业观察丛书·前沿系列

◆ 王革非 主编

◆ 南开大学出版社

F279.23/181

2007

◆ 王革非 著 ◆

# 战略之巔

——分析、规划与执行

**图书在版编目(CIP)数据**

**战略之巅：分析、规划与执行 / 王革非著. —天津：南开大学出版社，2007. 11**

**(中国企业观察丛书. 前沿系列)**

**ISBN 978-7-310-02805-4**

**I. 战… II. 王… III. 企业管理—经济战略—研究—中国 N. F279. 23**

**中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173519 号**

**版权所有 侵权必究**

**南开大学出版社出版发行**

**出版人：肖占鹏**

**地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071**

**营销部电话：(022)23508339 23500755**

**营销部传真：(022)23508542 邮购部电话：(022)23502200**

**\***

**天津市蓟县宏图印务有限公司印刷**

**全国各地新华书店经销**

**\***

**2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷**

**787×960 毫米 16 开本 15.5 印张 1 插页 243 千字**

**定价：28.00 元**

**如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23507125**

## 作者简介

王革非,男,曾留学英国利物浦商学院获 MBA 学位,同时拥有文学硕士 MA 学位。王革非是中国人民大学新千年营销论坛主讲嘉宾、清华大学中国职业校长培训班主讲人、北京服装企业总裁培训班主讲人。王革非关注于外资企业中国市场调查与本土企业的问题研究,他的“欧洲 MBA 中国三部曲”的第一部《欧洲 MBA 浓缩读本,我的 MBA 学习笔记》由清华大学出版社 2001 年出版,第二部《一个欧洲 MBA 的中国商务之旅》由华夏出版社于 2005 年出版,第三部《迷失与崛起——新视角下的中国企业》由南开大学出版社 2007 年推出。本书是继《迷失与崛起——新视角下的中国企业》之后的另一部从战略视角审视本土企业的实操专著。

电子信箱:europelinkage@sohu.com。

# 总 序

我们希望这是一套实用而又有促进作用的丛书,希望它能拓展企业人的思维空间,与企业同步成长。基于这样一种想法,我们直接将目标定位于让广大读者都能够理解这样一个层面上。因此说,本套丛书讲述的不是本土企业失败与崛起的故事,也不是具体的技术环节,而是像这一领域中的研究人员与实践者所希望的那样主要在传播一种思维或思考问题的方式。

商界思维的宽泛性意味着企业人要去关注不同的企业事件,吸取其中的精华因素并能为己所用。身处 21 世纪之商界中的企业所遭遇的大多数问题都可谓是前无古人,旁无参照,我们的很多企业往往别无选择,只有向那些最成功或最失败的企业学习,取其正反两方面的“精华”。为什么呢?因为将一个企业做得非凡的成功或非凡的失败都很不容易,有谁不渴望成功?又有谁会一味地追求失败?当代中国商界是有其巨大挑战性的,本套丛书虽不能减少其挑战性,但却可促使企业人深入思考,从而更有智慧。

今日之强势企业莫不是把握与运用趋势的好手。企业间的问题总是雷同,但答案却总是不尽相同,关键还是要看企业人能否站在未来审视现在,或者说以未来的眼光厘清现在,这是本套丛书取名“观察”之原因。正如丛书的名字那样,本套丛书虽然使用了较新的理论与观察成果,但却称不是一套学术专著,它是专门为企业人和那些潜在的企业人而写的,是想为那些奋进前行的企业提供更有推动力的思考方法。读者会发现无边界的思维拓展和企业兴衰的启示贯穿于整套丛书,书中所用的材料或源于报纸所报道的真实事件,或源于我们对本土企业的案例研究,或源于我们的个人体验,或源于我们所服务过的企业,因此我们尽一切之可能回避了晦涩而又难懂的专业术语。基于此,你在阅读

时可从头读到尾,也可像在自选商场里选购喜爱的物品那样选着来读。无论采用哪一种方式,我们都希望你能从中受益。

中国企业观察丛书共六本,即《迷失与崛起——新视角下的中国企业》、《战略之巅——分析、规划与执行》、《变革之舞——本土化视角》、《管理之痛——人力资本最大化》、《市场之痒——不断的价值链》以及《文化之照——寻找企业灵魂》。虽然这六本书的内容各有侧重,但思想性是每本书的共同追求。中国今日之商界是一个快速变化的世界,这种变化不仅仅体现在管理实践,也在一定程度上体现于管理理论与思想之中。感谢众多的企业为此提供的支持,它们的企业本色与奋进之勇气提供给我们可以放飞思想的舞台,使我们得以有了宝贵的机会来了解本土企业的实际问题,学习它们的成功经验,了解它们的曲折与艰辛,从而实践自己的设想。本套丛书对诸多企业经营中的成功与曲折做了细致观察,书中所提出的问题或表达的观点未必都准确无误,但其中的确注入了一定水准的理性与自觉,却绝无贬谤之意,而是从中感受启发性因素,使读者得到教益。

本套丛书得到了许多人的帮助。首先,要感谢欧林团队的其他成员对本套书中的观点所提出的质疑,这使本套丛书有了不断改进的基础;其次,感谢欧林团队现在的合作者,他们是本套丛书思想与写作中的一个不尽的源泉与挑战,没有同他们的交流就不会完成本套丛书;同时,感谢南开大学出版社胡晓清编辑所表现出来的耐心、敏锐与果断,这对“中国企业观察丛书”的最终确定起到了重要作用;最后,感谢我的助手程辉对本套丛书的编排以及大量的问卷分析与整理工作,这确保了本套丛书的按时完成,我们深感荣幸能与这些人一同工作过!

由于认知水平的有限,书中难免有不够精准之处,有些观点值得进一步推敲和研究,欢迎读者批评和指正。你们的建议会使我们能够关注更为具体的疏漏与不足,我们的电子信箱是 [europelinkage@sohu.com](mailto:europelinkage@sohu.com)。我们希望这套丛书能够为本土企业的专项研究开拓出一个专门的领域,抛砖引玉,使人们对本土企业的“观察”发展成为一个专门的学科分支,并使这一分支具有其应有的研究价值和应用价值。当然,这仅仅是我们的希望。最后,我们愿本套丛书能给读者一个广阔的思维空间。

# 前言

当“体系”与“人”遭遇时，获胜的会是哪一方？“好又多”虽大批量、高层次从外资实力企业成功挖来高手，但最终还是未能逃脱被“沃尔玛”并购的命运。

为什么呢？

因为对企业而言，单纯的“人”的力量确实可以解决对某一点的突破，积极一些的说法是实现局部突围。但如果企业间的对决在全部环节全面展开，那将是“体系”之间的抗争，“人”的因素终究无法比“体系”所释放出来的力量更为强大。而我们，所看重的恰恰就是人才，是制度，而制度不是体系。为什么“麦当劳”的加盟者如此之多？因为加盟者知道一旦走进来，就可以利用“麦当劳”成熟而强大的体系（体统）来迅速发力，而这意味着只要花费很少的投入就可以获得较高的回报。

吴士宏曾使“TCL”关注于系统集成，万明坚使“TCL”手机迎风飞舞，而李东生则使“TCL”开始了国际化思考。无论是奥利拉对“诺基亚”非主流业务的大胆剥离，还是康培凯领导下的“诺基亚”对3G大步迈进，以及本土领导者田溯宁主导下的“中国网通”国际化提速，这些领导者都能根据个人对未来的判断而预先规划出企业发展的方式与途径，最终也能够承担起这个责任。但是，在他们离开企业之后，我们的企业战略走向是否会像过去那样全速前进呢？“B2B”联盟的形成使人们对合作又有了新的理解；“诺基亚”与“西门子”在两个关键点上的合作使人们对合作与竞争有了新的感受；“大中”与“宜家”合作的看点在于双品牌能否形成；而“盛大”提出的“用遥控器上网”的平台设想如能最终实现，那将是对潜在竞争者（“搜狐”、“百度”与“腾讯”）的一次巨大冲击，可谓将企业合作推上了无上境界。在今日之中国，十年固能磨出一

把锋利的好剑,但我们是否拥有时间?既然如此,我们是否可考虑合作与竞争并重?

“谷歌”对“学术”与“趋势”等搜索频道的坚持,使人感受到一种基于远见平台的业务雄心;而“联想”手机能够在一开始就持续关注于创新,则更显难能可贵;“麦当劳”与“肯德基”推出汽车餐厅于中国市场;被很多人认为固执的“宜家”则是将品牌权益牢牢掌控;而另一家企业“迪士尼”则果断放弃了与“肯德基”长达十年之久的合作。这些企业的这些行为,使人多少感受到一丝“大赌与大赢”的味道。这如果不是远见,又是什么?

“雅虎中国”虽经多年血拼,但最终被“阿里巴巴”所并购;“Google”的技术远非“百度”可比,但被“百度”逐渐拉大的距离却是无法回避的事实。虽然“易趣”的盈利模式无可挑剔,但在中国市场的下滑趋势还是未能止住。“Google”与“易趣”,虽可凭借深厚的技术与资源在早期的中国市场形成优势,但在今天,其市场运作与商业化经营模式正在面临挑战。那些在国际市场上原本发展得都很顺利的业务何以到了我国就变得如此艰难?一股美国模式打不过中国本土模式之潮流难道果真被言中?

“沃尔玛”在我国的困境与“家乐福”在我国的快速发展形成鲜明对比;而“高露洁”则是将专家这张牌做到了极致;“卓越网”在被“亚马逊”并购后,其原本强势的图书音像之精品路线被大而精的美国模式所困扰。本土化与否正在考验每一家外资企业的战略底线。本土的“乐百氏”最终被法国“达能”控股,但这却导致“乐百氏”在中国市场的失控。而在本土化经营模式下的“娃哈哈”,却能一路高歌猛进,这给人以巨大的反差。

不是没有成功企业。比如“联想”。“联想”曾学习过“戴尔”的供应链模式,并使之适合于本土市场,这是“联想”对本土化的理解。而“惠普”则果断地向三四级市场延伸,并聚焦于消费电子产品领域,这也许是“惠普”反超“戴尔”的原因。很显然,“惠普”对本土化有着比“戴尔”更深的理解。变化与否正对企业形成挑战,但改变与否却没有绝对之分。“微软”由于关注不同地区的语言特点,因此它能定位于几十种不同语言。而“宜家”在中国则抵制了本土化。在我国未来的家居市场中,“宜家”也许是唯一保有欧洲特色的企业,这也是一种成功。不难猜测,一些企业在“赌”,赌或者去改变别人,或者最终被别人改变。这两种可能,将

会在很长一段时间内并存……

“五粮液”从低端酒市场的退出对二线白酒企业来说,是一次现成的机会。而主动寻找机会的则是另一家本土企业——李宁公司。在很多服装企业都在做产品规模的年代,“李宁”就已通过体育赞助的方式走上了品牌塑造之路,并将由那次机会创造出的价值一直延续至今。面对机遇,企业是否要抢先进入?“立邦”凭借先入之势快速地获取了市场,但却因跟进者的大举跟进而陷入苦战。“神州”与“亚美”虽都谋取了市场先入之机,但却对跟随者缺少反击之力。先入与后入都有机会,但如何把握则要看企业的境界。上海“家化”的“六神”与“田七”之所以从“宝洁”身上虎口拔牙,凭的是差异定位;“麦当劳”推出汽车餐厅于中国市场,也许是考虑到了回避同“肯德基”的正面交锋;而“明基”对光存储市场的进入,则是看好高清电视普及的大环境。

面对机遇,企业是否该迎头跟上?“真功夫”对其后勤生产标准化体系的成功推进使其得以实现快速发展。但却因品牌力的局限而无法启动连锁加盟。对本土企业而言,数字标准是一道大难题,因为我们所没有掌控的专利无一例外地处于这一标准覆盖之内,但“海尔”对其环保双动力的快速推出使我们看到了希望。今日之“光明”所处弱势是因为它所占据的那条战线并非热点,但伴随着人们消费水平的提高以及健康意识的增强,“新鲜”将重回热点,这对“光明”是一次机遇。虽然全球PC的出货率在逐年下滑,但5%的利润对家电企业那有限的利润来说依然是一次机遇,又有谁会保证像“国美”与“苏宁”这样的企业不会冲击一下PC。

纵观企业之定位,“利乐”专注于包装系统,“柯达”定位于中高端用户,“乐凯”聚焦于中低端用户,“国美”则通过“鹏润”来实现高端定位,“沃尔玛”凭供应链取得超低成本,“农夫山泉”则以水源生产地与“娃哈哈”形成拉锯之势,“王老吉”凉茶更是主打那么一个单纯的点——降火。这些企业都可谓定位鲜明、决心坚定。

如果“李宁”起步于篮球或田径,可能会败给“阿迪达斯”与“锐步”。然而“李宁”却是从体操服装起步并保持专注,因此“李宁”在日渐强大。“Intel”仅凭对小小芯片的专注而称霸于整个行业。“辉瑞”对非处方药业务的果断剥离最终成就了它在处方药这一主业上的强大地位。“搜狐”对商城频道的全盘剥离暗示了向主业回归的决心。“网易”则是向网络游戏方向全力发展。“新浪”更是定位于新闻门户这样一个平台。而

“Tom 在线”则是在努力回归于无线主业。仅仅在几年前,很多互联网公司都曾走过大而全的模式,但现在的情况似乎在逆转。

“通用”在电器设备与医疗设备上依然做得很专注,虽涉足金融但却很少认真参与其中的具体业务。而“高通”只作技术提供商,从不做战略延伸,实际上是将专利授权发挥到了一个极致。这样无论是“爱立信”、“德州仪器”还是意法的半导体,即便是以技术创新见长的“三星”最终也无法在 CDMA 芯片上绕过“高通”。“沃尔玛”拥有足够多的财富,但从不做房地产。数一数二的“通用”汽车只做汽车和配件,从没有考虑去做飞机和飞船。“微软”的财富令人难以想象,但它只是做着小小的软件,从不涉足其他行业。“麦当劳”、“可口可乐”、“利乐”、“施乐”以及“宝丽来”走的都是同样的专注路线。这些企业不是没有竞争于其他行业的能力与资源,而是它们能够抗拒诱惑,能够忍受孤独,而这两点恰恰是非本色企业难以做到的。

“达能”成为上海“光明”的第二大股东,“恒天”参股“三鹿”,“雅培”100%控股“圣元”,“强生”行将控股“大宝”。这是一种大的趋势。外资正逐渐从幕后走向前台,并开始以自身之策略与资源操控我国市场。本土企业要想在国际化并购浪潮中不被边缘化,需从长计议,需运筹帷幄,需能把握发展进程中的关键点,还要有不急功近利的单纯的进取心……

日本精工表对瑞士手表的突破在于,它能从手表的传统范畴走出来,并能从特殊功能入手。“苹果”电脑所包含的技术含量不可谓不高,技术创新色彩不可谓不浓,但其市场效果却何以并不理想?瑞典“宜家”对家具组装概念的提出虽称不上有强大的技术隐于其中,但却在精神层面取得了对消费者的一次重大突破。3M 公司的小小便利贴在最初并不被看好,但它却改变了人们的生活方式。强大的“IBM”曾在 1992 年陷入低谷,但却能凭借其对电子商务特有的理解而走出低谷,其切入视角不是技术,也不是产品,而是它所提供的服务。

看本土企业,“中搜”虽然是“新浪”、“搜狐”、“网易”以及“TOM”几大门户网站的搜索服务商,但在网民认可方面却无法与“百度”相比。于是我们发现,“中搜”开始向拥有个性化设计的个人门户网站转移。而“甲骨文”则是在互联网还没有被重视的时候就使软件联网化,可谓是从非技术视角起步。这当然也包含着远见的成分。

在企业界,似难有最优之法。“家乐福”的“门店加长型”模式与“沃

尔玛”的“总部加强”模式总是给人以针锋相对之感。而“海尔”在其多元化发展阶段曾采用了矩阵式组织结构,在当时这一结构的导入可谓是对其原有的职能式结构做了一次彻底的颠覆。另一家企业“惠普”,则是将跨业务部门中的万名员工并入三个相对独立的业务集团,这使它与客户的联系变得更为紧密。何为最好?适合环境者为最好。然而,“乐百氏”在被并购以后推出的产品与区域事业部模式最终导致以渠道为重的原有模式被彻底更改,这似在逐渐背离本土市场。而“格力”与“志高”对空调的专注,使其保持在业内前四;而同期的“海尔”与“美的”则是多元化发展,这两家企业也进入了业内前四位置。这几家企业所走的路线虽有本质差异,但从最终结果来看,却是各尽其妙。为什么呢?因为它们选择了与本土环境的匹配。

从理论视角看,多元化增长路线充满陷阱与挑战。多元化只是企业发展进程中某一阶段所用到的一种增长模式。我们的行业领导企业将在未来的发展中面临更大的不确定性。而问题的焦点是:何时转型?走多元路线的企业其成功率并非很高,“通用”是一个例外。看本土企业,“海尔”的多元化已显疲惫之态,而“联想”在多元化失败后对PC业的回归是一个有说服力的例子。至少,在一部分本土企业中,常常是领导者的名气超出了企业本身。而对比那些同样也很优秀的国际企业,则是企业的名气远远超出企业领导者本人。在我们周围,有很多人都能一口说出“盛大”的陈天桥、“搜狐”的张朝阳、“联想”的柳传志以及“海尔”的张瑞敏,但却很少有人能说出“摩托罗拉”、“西门子”、“可口可乐”以及“通用”的在任总裁。

中国企业的国际化发展正在迅猛进行,企业的蛋糕越做越大,但是否会越做越强?中国今日之市场已有了区域性饱和与成熟的趋势,这是否是我们应当将战火烧到国外市场的原因呢?真正意义上的国际化意味着企业要实现多种输出,而产品输出只是其中的一个环节。至少到目前为止,我们在资本输出、品牌输出以及管理输出等方面还缺乏能力。这不是说我们现在不能,而是说我们在当前做起来还有相当的难度。这有内部环境的制约,也有外部环境的阻碍。

人们似乎可从消费者需求这一层面找到更多答案。一些企业最初的大起大落往往缘于对消费者需求的不了解。这可从“苹果”公司的几次起落找到答案。而“宝洁”的成功要得益于对女性消费者真正需求的专注与了解。消费者需求的确在深刻影响着企业对产品发展之走向的

把握,但企业对自身产品的主导同样也能对消费者需求产生一定程度的牵引。从这一点看,企业所起的作用应当是双重的,最终的主导权还是在企业这一边。

百年老店是基于无数次“多赢”与无数次积累而成的,没有刻意求成之心态,反而是越走越强。当其他企业不得不退出竞争舞台的时候,也唯有这样的企业能依然存在,你能说这样的企业不是百年老店?所谓的百年老店不一定要有百年之历史,而是指这样的企业之积累已达到了百年那样的程度。这不是说“大赌”之后的“大赢”都有着极大的偶然性,而是说这种“大赢”与“大得”很难融入企业原有的体系、规范与文化。大凡很成功的企业往往都有其资源使用上的一致性、协同性以及文化的统一性,这样的企业其文化之力往往会在最后时刻发挥作用。“大赌”之后的“大赢”以及“大舍”之后的“大得”总与企业原有的卓越难以匹配。为什么呢?因为来得太快,来得缺少准备,来得充满了情绪,而这恰恰会给企业随后的整合带来挑战,而且需要相当长的整合时间。这对一些企业来说,无疑意味着灾难。

事实上,外资零售企业正在加速在我国的圈地与布局,当前的这种行为正在由一线城市向二三线城市快速渗透。然而在一些二三线城市中,外资未必就是本土零售企业的对手。事实已有证明,至少在一些二线城市中,无论是法国的“家乐福”还是美国的“沃尔玛”,在它们所设立的大卖场中常常是冷冷清清,而在这些卖场对面的本土零售卖场则人潮涌动。具体地说,无论是物流、配送、管理还是市场开发,外资零售成本都可谓居高不下,但外资依然在坚持着。外资的坚持往往容易使人猜想到它们也许有着对稀缺商品的战略思考;它们不计成本地在这样的市场中如此布局,也许有着超前的战略需求。于是我们发现,无论是“家乐福”还是“沃尔玛”,对它们的行为我们似乎都可理解为是一种“大赌”,似乎也可理解为是一种“远见”,或者说是“大赌”与“远见”所形成的一种交织。

中国的企业家必须面对这样的现实:企业是有天然局限性与唯一性的,无论是什么样的企业,都将如此。

在本土企业中,有一家很值得关注的企业——“娃哈哈”。作为企业之龙头,无论是其营销之网络、创新之能力、先天之资源还是所走的路线,都堪称有特点、有力量、有效果、有影响力。它在今日之中国市场所取得的成功,毋庸置疑,无可非议。虽然“娃哈哈”在一些二三线城市面

临“康师傅”以及“统一”的强势压力；虽然“娃哈哈”在中心城市之产品规模、影响日显衰落乃至大有逐步消失的迹象，但这也许正是个性分明的“娃哈哈”的鲜活特点，这也许正是以“农村包围城市”为战略导向的“娃哈哈”的真实所在。

从战略市场学视角看，“农村包围城市”战略的结果未必一定要去追求占领整个城市，这也是企业的一种活法。就如同“摩托罗拉”、“诺基亚”与“IBM”曾尝试过渠道下沉，但它们的战略核心与胜利永远都将体现在中心城市。如果“娃哈哈”最终实现了从“农村包围城市”到占领城市，那么“娃哈哈”也就不再称其为“娃哈哈”了；如果“摩托罗拉”、“诺基亚”与“IBM”最终完成了从核心城市市场到广大中国农村市场的大范围渗透，那么，“摩托罗拉”也就不再是“摩托罗拉”，而拥有贵族血统的“IBM”也就不再称其为高贵的“IBM”。如果最终果真如此，今日之“娃哈哈”、“摩托罗拉”、“诺基亚”以及“IBM”都将面临巨大的痛苦与“人生”灾难。

在当前，摆在本土企业面前的现实问题是：如何生存以及如何如何在现有环境下完成适度发展的问题。在我国，也只有少数的本土企业才称得上行业领袖，也只有为数不多的企业可以实现与国际企业的一对一竞争。对大多数本土企业来说，与很多国际企业还有着很大的差距，在很多环节上还说不存在真正的竞争。基于此，一味强调并作出本土企业与国际企业之间的差距分析是缺少现实意义的。国际企业可以作为我们的榜样来学习，但过于对这两者之间存在的差距做具体而透彻的分析，在当前之中国市场环境下，显然是缺少意义的。在这里，我们的关注焦点是本土企业，我们希望能够通过观察找到本土企业实现自我提升的战略性通路。

王革非

2007年7月20日

# 目 录

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| <b>第一章 远见、细节与企业战略</b> .....     | ( 1 ) |
| 1. 企业战略与强势领导者 .....             | ( 2 ) |
| 2. 基于企业局限性基础上的合作 .....          | ( 8 ) |
| 3. 深度挑战 .....                   | (17)  |
| 4. 远见与细节 .....                  | (22)  |
| <b>第二章 本土化,战略视角</b> .....       | (37)  |
| 1. 艰难的本土化 .....                 | (38)  |
| 2. 改变与否 .....                   | (53)  |
| <b>第三章 挑战与机遇并存</b> .....        | (64)  |
| 1. 赢者? 输者? .....                | (65)  |
| 2. 在机遇把握中的博弈 .....              | (71)  |
| 3. 重新定位 .....                   | (90)  |
| <b>第四章 趋势与基于趋势的把握</b> .....     | (102) |
| 1. 变化无常与逆势而行.....               | (103) |
| 2. 回归的浪潮.....                   | (113) |
| 3. 趋势,不可阻挡 .....                | (128) |
| 4. 并购,企业边缘化之忧 .....             | (137) |
| <b>第五章 战略性决策</b> .....          | (142) |
| 1. 进入与退出.....                   | (143) |
| 2. 非技术创新.....                   | (148) |
| 3. 博弈与最优之法.....                 | (159) |
| 4. 从“结构”起步.....                 | (168) |
| <b>第六章 起步、发展与当代企业的大手笔</b> ..... | (178) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1. 起步与发展.....           | (179) |
| 2. 现在与未来.....           | (184) |
| 3. 企业家、企业与企业的发展路线 ..... | (188) |
| 4. 大耐力、大实力与大手笔 .....    | (191) |
| 5. 需求与发言权.....          | (199) |
| 6. 关键点突破与可持续.....       | (206) |
| <b>第七章 战略思维</b> .....   | (212) |
| 1. 战略执行中的关键点.....       | (213) |
| 2. 推动企业战略执行的支持因素.....   | (224) |
| 3. 单纯的进取心.....          | (231) |
| <b>附录</b> .....         | (240) |

# 第一章

---

## 远见、细节与企业战略

吴士宏曾使“TCL”关注于系统集成，万明坚使“TCL”手机迎风飞舞，而李东生则使“TCL”开始了国际化思考。无论是奥利拉对“诺基亚”非主流业务的大胆剥离，还是康培凯领导下的“诺基亚”对 3G 大步迈进，以及本土领导者田溯宁主导下的“中国网通”国际化提速，这些领导者都能根据个人基于对未来的判断而预先规划出企业发展的方式与途径，最终也能够承担起这个责任。“B2B”联盟的形成使人们对合作又有了新的理解；“诺基亚”与“西门子”在两个关键点上的合作使人们对合作与竞争有了新的感受；“大中”与“宜家”合作的看点在于双品牌能否形成；而“盛大”提出的“用遥控器上网”的平台设想如能最终实现，那将是对潜在竞争者（“搜狐”、“百度”与“腾讯”）的一次巨大冲击，可谓将企业合作推上了无上境界。在今日之中国，十年固能磨出一把锋利的好剑，但我们是否拥有时间？既然如此，我们是否可考虑合作与竞争并重？

“谷歌”对“学术”与“趋势”等搜索频道的坚持使人感受到一种基于远见平台上的业务雄心；而“联想”手机能够在一开始就持续关注于创新，则更显难能可贵；“麦当劳”与“肯德基”推出汽车餐厅于中国市场；被很多人认为是固执的“宜家”则将品牌权益牢牢掌控；而另一家企业“迪士尼”则果断放弃了与“肯德基”长达十年之久的合作。这些企业的这些行为，使人多少感受到一丝“大赌与大赢”的味道。这如果不是远见，又是什么？

## 1. 企业战略与强势领导者

在“福特”公司还并不强大的岁月里，它的一条生产线在一个月中就已生产出一万台以上的汽车，其取胜的重要原因在于持续了多量而少样的低成本策略，走的是规模路线并能不断取得胜利。而在强势领导者丰田喜一郎的领导下，“丰田”却做到了逆向而行，以多量而多样的霸气举措展开强攻，这最终使“丰田”汽车深入到广大消费者的内心深处。这是两条针锋相对的路线，从战略视角来看，终究有一个是错误的，但处于不同环境中的企业在不同的强势领导者的领导下却都取得了成功。

于是有人说：“老总的战略就是企业之战略。”这句话也开始在业内广为流传。于是，有越来越多的人惊奇地发现，企业领导者对企业战略之影响竟是如此之大，乃至无所而不至。

〈企业观察〉

观察那些正在破浪前行中的企业，我们不难发现这一现象竟然在很多企业都广为存在。比如，引人注目的“TCL”就是其中的一家。于是我们发现，在吴士宏进入“TCL”以后，至少“TCL”在战略层面上有了与以往某种程度上的不同，或者说在局部发生了不易察觉的改变。

什么样的改变呢？

比如，“TCL”不仅先后介入系统集成与教育软件市场，还逐步开通了“亿家家”以增强其并不强大的网络服务业务的市场地位。“TCL”的一系列举动大有涉足 PC 业的气势，难道在这方面并不很强的“TCL”真的要学“索尼”，抑或是“三星”？“TCL”的这些举措令业内人士久久回味。

然而，在吴士宏离开“TCL”以后，“TCL”开始受其手机部门负责人万明坚的影响，于是人们发现“TCL”的手机业务在市场中曾一度走强并逐渐成为发展的重点。然而 2003 年以后的“TCL”则开始受到有着强烈国际化进取心的李东生的影响，此时的“TCL”开始向国际化大步迈进，其国际化发展思路逐渐成为企业发展的主导。人们从其对一个又一个海外品牌企业的大举并购中不难感知其国际化的勃勃雄心。

而在前任领导者奥利拉领导下的“诺基亚”，往往更多地体现为对电信的专注。