

战略十讲

本土化战略教科书的最通俗演绎

任俊正◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

战略十讲

任俊正◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

战略十讲/任俊正著. —北京: 中国发展出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-5177-0554-3

I. ①战… II. ①任… III. ①战略学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 185223 号

书 名: 战略十讲

著作责任者: 任俊正

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标 准 书 号: ISBN 978-7-5177-0554-3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 20.25

字 数: 332 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

联 系 电 话: (010) 68990625 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 络 订 购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网 购 电 话: (010) 88333349 68990639

本 社 网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电 子 邮 件: 121410231@qq.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

自序

写一本有关战略的书的想法由来已久，最早可以追溯到2005年的夏天。那时我与同事一起给一家拟上市的公司做战略咨询。那个项目的难度非常大。“书到用时方恨少”，为了做好项目，我们带去了几乎所有的经典战略书籍，有从国家图书馆以及北大、清华、人大等高校的图书馆借的，也有新买的，还有我们自己收藏的。这些书大多数是汉译版本，也有少量外文原著。

我一边做着战略咨询方案，一边艰难地啃着这些所谓的经典。作为一个长期学习战略的咨询顾问，应该说我还是有一定理论基础的，可是读这些汉译经典时，我却常常被一种莫名其妙的烦躁与失望的情绪笼罩。书中有大量非常拗口的句子，基本上是英文直译，“中不中，英不英”，理解起来非常困难。跳过去不看吧，总觉得“书内有黄金”，有些不舍；耐着性子往下读吧，又“味同嚼蜡”，实在是一种折磨。迫不得已，找到原著来对照阅读，发现原著要表达的意思其实并不深奥，有时反倒很简单。就在那段啃经典的日子，我产生了一个念头：“一本本研读经典之后，我一定要写出一本适合中国人读的战略书。”

产生念头容易，但要真正静下心来写却并不简单。如同大多数从外地来京的寻梦者一样，我不得不为房子、户口、子女上学等俗事困扰，很难有精力去系统地写一本书。再加上生性愚顽，兴趣多变，即便写，也只是冲动时打开电脑列个提纲，写上几篇成千上万字的读书心得，之

后又不了了之。今天想这样写，明天想那样写，结果电脑中便有了许多半拉子书稿。时间的惯性真的可以吞噬人的一切欲望。后来，我似乎也习惯了只看看书、写写心得，按照心中的大致想法一本本研读西方经典名著的做法。出一本战略书的想法虽没有淡忘，却早已埋在心底深处。

这样的状态一直持续到 2013 年夏天。一个偶然的机会，我开始给备考 CPA（注册会计师）的学员讲战略课。这是一门让考生头痛的学科，那种头痛类似于我曾经经历的烦躁与失望。大量直译过来的文字，让读者根本摸不着北。我痛心地发现，绝大多数考生学习战略主要靠机械式的记忆，毫无乐趣可言。这种现状又一次激活了我“用通俗语言讲战略”的热情。第一堂战略课要讲三个小时。为了这三个小时，我准备了近一个月，其中为了能言简意赅地讲清战略的理论框架，我费了很大精力将庞杂的战略知识最终浓缩成了一张 PPT。光画那张 PPT 就花了我整整 8 小时的时间。那次讲课的效果非常好，我用生活中的小案例、年轻人关注的热点时事以及最朴素的语言诠释了我理解的战略框架。课后，很多学员说：“任博士，没想到战略如此有趣！”也有的学员说：“从今天开始，我发现我爱上了战略。”

也是从 2013 年夏天开始，我有机会担任一些名校 MBA 的论文评阅老师，参加他们的论文答辩。在与这些未来的社会精英近距离接触的过程中，我了解到了他们也正经受着我学习战略时曾感到的烦躁与失望。很多 MBA 学员在写论文的时候，并没有完全弄明白战略的理论框架，更没有弄清战略工具之间的逻辑，所写论文只是教材所学内容的机械堆砌。当我在有限的时间内，用尽可能风趣的语言指出论文所涉及的战略工具的逻辑，结合生活中的常识点明其中的关键节点时，他们常常会不由感叹：“噢，原来是这样，怪不得书上有些内容怎么也看不懂。”他们常说的一句话是，“战略结合常识理解了，确实非常有趣！”

也是在 2013 年夏天，我突然开始大量接触互联网创业者。他们大

多来找我聊战略。有些人本来就认识，有些人是经朋友介绍来的。这些人激情四射，但绝大多数对战略的理解还处于最朴素的阶段。他们都想学习战略，大部分人也曾在书店里翻阅过大部头的战略教材，可往往是望而生畏，看了看又放回原处。个别人横下心来买了回去，也多是束之高阁，鲜有读完的。与他们聊战略，在茶馆、咖啡馆等环境中，当然不能照本宣科，不仅要通俗，所举的例子还要鲜活，提出的建议还要务实。这种情况逼着我持续关注互联网领域的最新事件，不断反思传统战略理论与互联网新思想的关系，再用朋友间“侃大山”的方式讲出。他们常说：“听任博士您讲的时候，感觉战略很有意思，但看书时却看不下去。”

2013年夏天，我知道我必须动笔了。在这个浮躁的社会中，还有那么一拨人愿意沉下心来学习，我理应为他们做点什么。在这期间，我整理了10年来的咨询笔记编成《管理的细节》一书，一版销售迅速告罄，半年内再次加印。销售形势大好给了我继续写书的动力。于是，2005年夏天产生的想法，终于在2013年夏天正式诉诸笔端。2016年夏天，这本《战略十讲》终于摆在了读者面前。

之所以用“十”，是因为“十”在中国文化中有完整的意思。本书期望体现出系统性的特色。书中既包含传统战略学科的经典内容，也吸收了具有时代特色的战略新知识，并力求使两者相互融合。如书中将平衡计分卡、商业模式列为专题进行讨论。书中各章的标题大致表达了本章的核心思想，而将各章标题连成一段话则大致能表达本书的核心思想。

之所以用“讲”，则旨在表达本书重在通俗“讲解”已有知识，而非像学术研究那样“创造”新知识。“讲”的目的是让听者明白。我希望能够用寥寥数笔勾勒出战略框架，用三言两语拨开理论迷雾，更希望能够用多年积累的战略咨询案例、互联网时代的趣事、生活中的故事来

展示战略的智慧与精妙。简单地说，我希望用最通俗的语言讲清战略的“框架、逻辑”，让读者能够感受到战略理论的精致之美和战略应用的简洁之美。给别人讲明白，比自己想明白更难。由于水平有限，本书难免会有错漏，期望各位读者朋友多提宝贵意见，我将继续完善。

本书初稿出来后，曾由焉雪莲、梅莉、王峰、庞宏盈、郝美华、董珩、张瑜、李辰光等组成“试读小组”逐字逐句试读。在构思与成书过程中，王波、王宇鹏、许中阳、杨建功、陈美萍、周小光、刘辉、张正辉、周勇等曾给予资料支持或观点启发。我的上本书《管理的细节》的读者粉丝群中的朋友、CPA 课堂上的学生一直给予我精神上的支持。本书编辑从选题到成书也付出了辛勤的劳动。对于所有的支持与帮助，我皆心存感恩。

是为序。

任俊正

2016年7月19日

目 录

第一讲 战略是什么	1
一、战略的概念有点抽象	2
二、战略简单理解就是“3+1”	5
三、学战略就是要学战略工具	10
四、企业文化理念那套东西有什么用	17
五、战略管理怎么“管”	22
第二讲 外部分析就是找机会与威胁	25
一、让猪飞起来的“风口”	26
二、找到“风口”的理论逻辑	29
三、大企业为什么喜欢看新闻联播	36
四、产业也有生老病死	43
五、外行看热闹，内行看门道	48
六、波特五力有点牛	53
七、竞争对手是有级别的	64
八、盯住竞争对手	73

第三讲 内部分析就是找优势与劣势 77

- 一、企业是一台赚钱的机器 78
- 二、企业是如何赚钱的 83
- 三、资源是手上的牌，能力是打牌的水平 91
- 四、找个标杆看差距 97
- 五、多元化业务的分析 100
- 六、SWOT 分析之后怎么就得出战略了 106

第四讲 战略制定就是确定要去哪里 113

- 一、战略类型是有层次的 114
- 二、一体化战略就是沿产业链往前或往后 117
- 三、密集型战略就是稳扎稳打 123
- 四、多元化就是鸡蛋不能放在同一个篮子里 128
- 五、用低成本做出价格让消费者尖叫的“爆品” 133
- 六、用差异化做出性能让消费者尊敬的“神器” 139

第五讲 商业模式是战略的一个环节 143

- 一、商业模式就是做生意的方式 144
- 二、传统企业商业模式的基本逻辑 150
- 三、互联网企业商业模式的基本逻辑 155

第六讲 战略路径就是怎么去 169

- 一、条条大道通罗马的战略路径 170
- 二、并购是上市公司百玩不厌的玩意儿 174

三、并购却不容易成功	180
四、新建往往需要硬功夫	184
五、战略联盟是一种合作方式	189
 第七讲 国际化战略那些事儿	195
一、国际化就是走向世界	196
二、拗口的国际化动因理论	197
三、“人口红利”背后是什么样的国际化理论	201
四、中国企业在海外到处投资是钱多烧得慌吗	205
五、钻石模型让你国际化前更清晰地认清自己	209
六、四个国际化战略你知道吗	214
七、Made or Buy 是个战略问题	220
 第八讲 战略实施不容易	223
一、不会做规划才有可能做成“鬼话”	224
二、战略实施是一个系统工程	229
三、歃血为盟到底“盟”的是什么	234
四、组织结构设置关键在于处理“分”与“合”的矛盾	238
五、调组织是新官上任常烧的火	245
六、“搭班子”是战略实施的重要内容	250
 第九讲 平衡计分卡专题	257
一、平衡计分卡不是绩效考核体系而是战略实施体系	258
二、战略要能描述成环环相扣的战略主题	261
三、平衡计分卡的三个关键词	266

四、为战略目标确定量化的指标	271
五、每个量化的目标需要一系列行动支撑	274
六、平衡计分卡体系应用时的三个关键技术难题	277
七、一个平衡计分卡的实务案例	282

第十讲 战略控制是为了战略纠偏 289

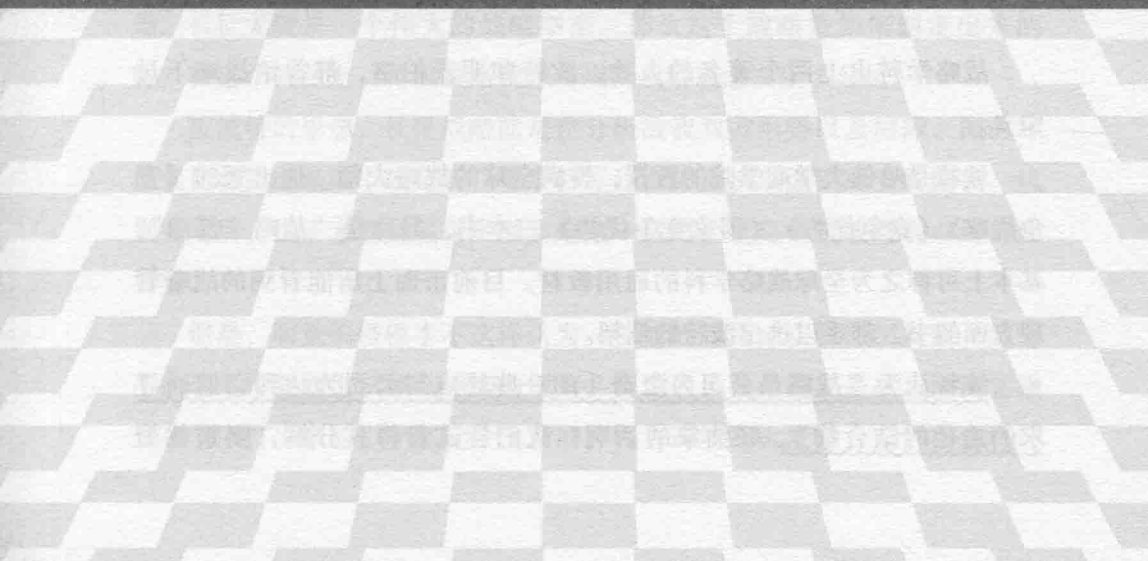
一、战略控制的基本逻辑	290
二、预算管理应该是严肃的事	294
三、战略评估不是为了发奖金	299
四、常用 KPI 是评价企业绩效的基础	302
五、经济增加值是好看不好用的东西	306

参考文献 311



· 第一讲 ·

战略是什么



一、战略的概念有点抽象

战略管理作为一门学科，顾名思义，就是要学习如何“管理战略”，即管理的对象是“战略”。我们都曾管理过很多东西，譬如钱、时间，甚至是自己的孩子、老公、老婆或男女朋友等。从本质上讲，他们与我们要管理的“战略”并无不同，都是管理的对象而已。

那么，战略是什么？

作者曾把这个问题摆到很多人——包括那些学了多年战略的人面前，得到的答案却让人有些失望，因为很少有人能说得清。如果碰到懂行的人，他可能会洋洋洒洒地讲一大堆，但很多时候是名词套名词、抽象解释抽象。还有一些企业中的人，言必称战略，经常说什么“公司各项工作应以战略为核心”“这是由公司战略决定的”等。可如果细究，就会发现很多人实际上根本讲不清自己公司的战略，更谈不上弄懂战略的定义了。

两位著名的战略大师，两个针锋相对的战略定义

战略学科史上两个著名的人物，波特和明茨伯格，都曾给战略下过定义。

波特是哈佛大学商学院的教授，誉满全球的战略大师。他出版的《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争优势》三本书，号称是“战略三部曲”，基本上可称之为全球战略学科的通用教材。目前市面上所能看到的战略管理方面的书，都难以逃出波特的框架。

波特认为“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。好抽象的话啊！我们尝试着将其分解，删繁就简

后就只剩下两个关键词：目标和路径。说白了，波特对战略的定义可浓缩为：战略 = 目标 + 路径；再通俗点，就是“你要去什么地方”以及“你要怎么去”。

明茨伯格是加拿大的著名管理学家。他曾经写了一本深受各界欢迎的书，叫《战略历程》，其中将战略管理的不同观点归纳成了十大流派。在他眼里，战略管理就是一个江湖，各门各派自成体系，且又基本上都是瞎子摸象，所理解的都只是战略的一部分而已。而所谓战略的整体，看完他的书，很多人都似懂非懂，也可以说，还是不明白。

明茨伯格对战略的定义是“一系列或整套的决策或行动方式”。这句话更抽象了，因为其中包含了更为抽象的关键词“决策”，而且是“一系列”决策。实际上，这“一系列决策”指的是应对环境变化的过程中一个个及时的决策。每个决策是一个点，一系列决策连接起来就是一条线。回过头看过去，这一条线就是自己的战略。你没有办法预知未来，只能兢兢业业、如履薄冰地小心应对环境的变化，及时调整前进的方向，这就是战略。简单地说，战略 = 路径，这也是所谓的现代战略概念。

用红军长征战略验证两位大师的定义

在20世纪30年代，中国红军进行了举世瞩目的长征，走完了两万五千里，从而实现了战略大转移，为中国共产党的最终胜利奠定了重要的基础。长征无疑是一个伟大的战略举措。那么这个战略是如何制定出来的呢？在这个问题上，传统战略观念与现代战略观念发生了分歧。

按波特的思想，长征战略就是在分析敌我双方形势以及国际、国内环境变化趋势的基础上确定的，等于目标延安加上从瑞金到延安的路径。规划完之后，接下来就是坚决贯彻实施这一战略。这是传统战略观点给出的答案。

但是，明茨伯格根本不这样认为。按他的观点，在长征出发前，制定不出也不可能制定出那么详细的规划，所谓的长征之路，是在与国民党激烈斗争中打出来的，不是设计出来的。因为环境那么复杂，人们很难将环

境的一切变化都事先预料到，更难设计出精确的路线，因为人的理性是有限的。这是现代战略观点给出的答案。

两派观点各有千秋。说红军长征事先没有设计，那恐怕不可能；但说长征是事先完全精准设计的，也不现实。四渡赤水、强渡大渡河等都是在当时环境中灵活部署的结果，恰好反映了长征战略的精髓。

第三个战略定义：和事佬的辩证

在这种情况下，所谓的和事佬出来了，他们认为两派说得都有道理，是可以调和的。战略不仅是事先设计的（预谋性战略），也是根据环境变化的（反应性战略）。具体来说，战略在实施前需要有规划，具体实施过程中再根据环境变化及时应对。战略就等于预谋性战略 + 反应性战略。这种观点在现实中被普遍采用。

专栏 1-1

战略就像导航仪，虽有时傻点，但还是有用的

战略规划在企业发展中所起的作用，就像导航仪在汽车行驶中所起的作用一样。定好目的地，设定好起点，导航仪就会按一定逻辑形成路径规划，实时引导人们出行。战略也一样。

然而，导航仪经常会不准，譬如前面已经是断头路了，它还一再提醒你“请直行，三百米左拐”。你当然会不理它，直接掉头。导航仪傻，没有人会傻。导航仪是对未来路径的提前规划，采用的是预谋性战略；而人看到环境变化能够及时调整，采用的是反应性战略。

虽然导航仪不一定百分百靠谱，但是有导航还是方便的，尤其是在对路径不熟悉的情况下，借助导航仪可少走很多冤枉路。也正因为导航仪存在着有限理性的“傻”，所以常常会成为让人们忍俊不禁的笑料。同样地，规划虽然也有用，但面对各种各样的规划，人们也常会笑称：“规划，规划，规划就是鬼话。”

二、战略简单理解就是“3+1”

简单来说，战略可理解为“3+1”。“3”是三个基本问题：我们在哪儿？我们要去哪儿？我们怎么去？“1”是一个实施问题：具体怎么办？之所以是“3+1”，而不是直接说“4”，是因为实施从严格意义说只是战略制定好之后的具体落实问题。

有人开玩笑说，最有智慧的人实际上是保安。保安每天都在问：你是谁？你从哪儿来？要到哪儿去？战略的问题，实际也就是常见的保安式问题。这些问题看似简单，实际上却大有深意。

3个基本问题：

- 1. 我们在哪儿？——战略分析
知己：内部分析；
知彼：外部分析
- 2. 我们要去哪儿？——目标设定
往上走：发展；
哪儿也不去：稳定；
往回走：收缩
- 3. 我们怎么去？——路径选择
并购OR新建；
战略联盟

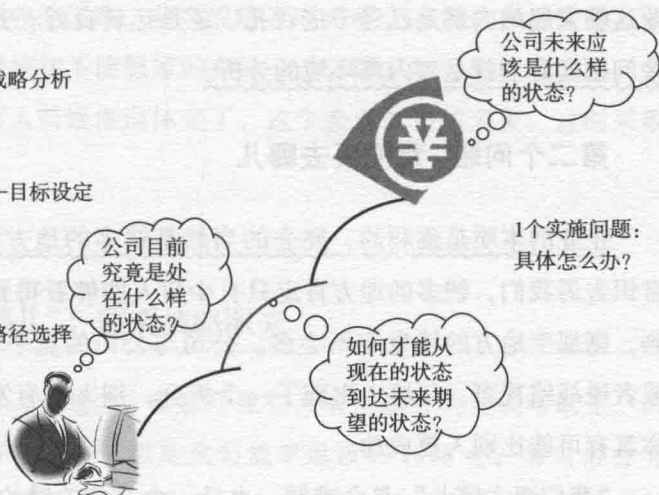


图 1-1 战略就是“3+1”

第一个问题：我们在哪儿

这就涉及知彼与知己的问题。知彼，就是了解所处的外部环境；知

已，就是了解所处的内部环境。

以联想集团为例，掌门人杨元庆肯定会不断思考这个问题：联想在哪儿？打开电视，只要看到他说话，基本上都是在讲这个问题。这个问题貌似很简单，从地理位置上来说，联想在北京的中关村。可是，如果把企业看作是市场中的竞争者，要回答这个问题就不能草率而就了。

要回答联想在哪儿，他首先得从外部环境来思考“我们在哪儿”。联想位于什么样的宏观环境中？这个宏观环境目前是有利的还是不利的？它又位于什么产业环境中？PC 是一个前景越来越光明的行业，还是走下坡路的行业？联想集团在中国民营企业中处于领头位置，但在世界上处于什么位置？它目前与竞争对手厮杀的战场中，谁是敌人谁又是朋友？这些问题实际上就是对外部环境的分析。

他还得从企业内部来思考“我们在哪儿”。企业内部是一片和谐、积极向上，“文官不贪财，武官不怕死”，还是“相互掣肘、内耗严重”？企业这艘大船的内部是已经千疮百孔，还是运转良好？这些他都得思考。这些问题实际上就是对内部环境的分析。

第二个问题：我们要去哪儿

企业的本质是逐利的，要去的当然是钱多的地方。这是正常的逻辑。常识告诉我们，钱多的地方肯定只有少数人能够看得到。如果人人都能看到，则那个地方的钱肯定不会多。公司与公司的竞争往往比拼的是眼光，或者说战略视野。环境中出现了一个机会，别人没有发现而你发现了，那你就有可能比别人更成功。

“我们要去哪儿”是个难题，也是一个非常关键的问题。2G 时代如日中天的诺基亚，曾经在全球以一副舍我其谁的王者风范令所有对手们自叹不如，可到了智能手机时代，它却逐渐成为没落贵族，最后不得不“卖身”求生。英雄末路的一个重要原因就是，在它如日中天时，没有回答好“我们要去哪儿”的问题；或者说回答好了，但在实施时出了纰漏。再看现在的手机行业，苹果如日中天，三星异军突起，但它们都想好了“我们