

战略

战略是方向决策逻辑
转型是从A向B的转变
Strategy
Transition

摆脱红海，开创蓝海的制胜宝典

战略转型是“中国企业转型三部曲”之一。什么是转型？
什么是战略？什么时候企业需要战略转型？当前中国企业为什么
需要战略转型？战略转型的路径有哪些？如何实施战略转型？
什么因素阻碍企业战略转型？本书给出了答案。

廖 晓◎著

转型

Strategy 战略转型

Transition 摆脱红海，开创蓝海的制胜宝典

市场结构是企业战略的基本逻辑，客户偏好是企业价值创新的源泉和关键，经营理念是满足客户偏好的价值主张，企业能力是满足客户偏好、实现客户价值诉求的根本。廖晓先生提出的SBBC战略转型模型揭示了成功企业一致的战略逻辑。

泰山管理学院院长、教授 刘靖民

蓝海战略的“七宗罪”、价格战的“陷阱式赢利结构模式”、核心能力是骗人的长生不老仙丹、战略管理的六大误区、中国企业治理转型“七宗罪”……《战略转型》如一股清风，不是人云亦云，而是将西方战略管理思想和中国企业实际结合起来，非常难得。

清华大学教授 范庆桦

战略、运营和公司治理是影响企业绩效的关键变量。廖晓先生将企业管理问题归纳为如何做大蛋糕和合理分蛋糕问题，指出企业在从创业期向发展期转型中需要战略转型、管理转型和治理转型，并且提供了解决思路和方法，对当前中国大多数企业具有极强的实践指导意义。

广药股份总裁、王老吉药业董事长 施少斌

如果《蓝海战略》提供了一种新的管理理念，那么《战略转型》则是蓝海战略的升级版和实战版，它剖析了企业什么时候该战略转型、战略转型的路径是什么、如何实现战略转型等企业最关心的实际问题。

中国社科院华商研究中心副主任 柯银斌

在改革开放大潮中崛起的中国民营企业，目前多数都进入了转型期。廖晓先生的新作《战略转型》所阐述的转型思想值得处于转型期的民营企业家关注。

东经控股集团有限公司董事长兼总裁 蒋孟有

《战略转型》颠覆了传统的战略管理概论，打破了管理学、经济学、营销学、公司治理、供应链管理等学科的研究樊篱，将战略管理理论与咨询培训实践完美结合，不可多得！

南京航空航天大学教授、江苏卫视高级编辑 徐浩然

建议上架：企业管理

ISBN 978-7-80728-628-8



9 787807 286288 >

定价：29.80元

F201
L474.1



战略

Strategy
Transition

摆脱红海，开创蓝海的制胜宝典

廖 晓◎著

转型

广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略转型 / 廖晓著.—广州：广东经济出版社，2007.8
ISBN 978-7-80728-628-8
I .战… II .廖… III .经济发展战略－研究
IV .F201
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 109603 号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11-12 楼）
经销	广东新华发行集团
印刷	北京隆昌伟业印刷有限公司（北京市朝阳区金盏乡楼梓庄）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	15
字数	192 千字
版次	2007 年 8 月第 1 版
印次	2007 年 8 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-80728-628-8
定价	29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
营销网址：<http://www.unbook.com>
·版权所有 翻印必究·

内 容 简 介

“转型”是当今最炙手可热的流行词。国家经济增长模式转型、政府职能转型、广东经济转型、民营企业转型、中国电信、中国移动、盛大网络、微软、柯达等都在转型……

在价格战不断、市场结构不断演变、原材料涨价、劳动力成本上升、人民币升值和欧盟反倾销等环境下，每个企业家不得不深刻思考一个生死攸关的问题——战略转型。

尽管《蓝海战略》一书提出了摆脱红海，开创蓝海新理念，但是本书更具有实践指导性，某种意义上是《蓝海战略》的升级版。

书中还结合管理学、经济学、营销学、供应链管理、公司治理和哲学等，提出了陷阱式赢利结构模式、平台战略、战略转型“四转”模式、二元结构下的战略选择、

“四要素”能力模型、动态治理、治理转型等创新理论或观点，也对战略与易经、金刚经、哲学人类学之间的逻辑一致性进行了研究，还指出了很多传统的战略误区。

Strategy 战略转型
Transition

摆脱红海，开创蓝海的制胜宝典



作者简介

廖晓，西安交通大学硕士，战略咨询顾问兼讲师，战略管理研究中心主任，权威战略转型专家，以“SBBC模型”为核心的“新结构主义”战略理论创始人，中国管理传播网、价值中国网等知名管理网站专栏专家，中国管理创新研究院咨询培训专家委员会委员，东莞市巨创实业有限公司独立董事。先后参与或主持过汽车汽配、包装印刷、房地产、化工、公用事业等行业战略管理和公司治理咨询项目；在华南、东北、西南等地各大城市为企业家或EMBA学员主讲战略公开课并且深受好评；拥有世界最大制鞋企业、世界五百强企业和民营企业等企业管理实践经验。

主要研究方向包括战略管理、公司治理、营销管理和供应链管理等。拥有自主知识产权课程“中国企业转型三部曲”、“战略心经”、“战略转型”和“事前控制系统理论与实践”。

个人网站：www.erichles.com.cn或
www.sinoml.com

责任编辑：钟晓明

责任技编：陆俊帆

选题策划：



咨询电话：010-51286630
www.unbook.com.cn

封面设计：



序 一

理论研究与咨询培训实践的完美结合

李宗颐

与廖晓老师结缘还得从中国管理创新研究院说起。

中国管理创新研究院汇集了一大批著名的经济管理名家。它是以研究管理创新为主旨,研发管理创新知识产品,推动创新运用于管理实践,促进创新成果产业化,构建管理创新服务体系,并提供管理咨询服务的专业机构。作为研究院咨询培训专家委员会年轻的战略管理专家,廖晓老师带给事业的是创造的激情和创新的活力,带给社会的是崭新的理念和持续的惊喜。

近年来,廖晓老师坚持用求真的态度、求实的精神去思考问题。不盲目跟风,坚持自己的思想和理念,在适当的时候给社会以提醒和震撼。他在这本《战略转型》著作中对一度风靡全球的畅销书《蓝海战略》提出了独到的观点,对其进行了补充和完善,并对管理学界某些广为流传的既成定律发表了与众不同的见解。

廖晓老师在理论畅想和咨询培训实践中穿梭往来,将哲学、管理

序

学、经济学、营销学、公司治理、供应链管理等学科有机结合，努力找出管理理论与企业实践的“对接点”：SBBC 战略模型、“四要素”能力模型、陷阱式赢利结构模式、战略转型“四转”模式、二元结构下的战略选择、平台战略、动态治理、治理转型等等。

所以，本书在内容上的原创性是一大看点。对书市稍有了解的人都会知道，现在的图书基本都是走“copy”路线：把别人的东西稍加修改和润色就成了自己的。在这样的大环境下，廖晓老师毫不吝啬地将自己独有的心得体会和实践经验奉献出来，这种精神财富的给予实在是我们广大读者的幸运。

除了独特性和原创性，“包容性”是本书的另一特色。你会发现，本书集理论分析、概念解读、函数模型、实战经验和方法指导于一体，让读者在理解概念的基础上对比相应的案例分析，进而再指导自己的实际操作。

蓝海战略、价格战、创新、转型、长尾……均为当前财经界最流行、管理界最乐道、新闻界最关注的话题。这些，都可以在书中找到可贵的答案。领略作者无畏的批判精神和环环相扣的逻辑推理，欣赏作者深入浅出的表达方式和雅俗共赏的写作风格，确实不失为一种享受。

其实，教育的真谛并不是告诉别人什么是真理，而是启发别人如何去掌握发现真理的方法。应该说，廖晓老师在这些方面做了有益的尝试。



李宗颐：中国管理创新研究院执行院长。

序 二

不可多得的企业管埋理论与咨询实践的结晶

姚良松

“转型”是当今最炙手可热的流行词。国家经济增长模式转型、政府职能转型、广东经济转型、民营企业转型，中国电信、中国移动、盛大网络、微软、柯达等都在转型……

在价格战不断、市场结构不断演变、原材料涨价、劳动力成本上升、人民币升值和欧盟反倾销等环境下，每个企业家都不得不深刻思考一个生死攸关的问题——战略转型。

尽管《蓝海战略》一书提出了摆脱红海、开创蓝海的新理念。但是，它没有指出在什么时候该从红海向蓝海战略转型？战略转型的路径有哪些？如何战略转型？战略转型的影响因素是什么？等。廖晓先生的《战略转型》一书给出了答案。在某种意义上说，该书是《蓝海战略》的升级版。

廖晓认为，在不同的市场结构下，不同规模、竞争地位等的企业需要采取不同的战略选择。欧派之所以能保持 50% 以上年增长率，就

序

是根据市场结构的变化采取了差异化战略，确立了清晰的战略定位。

在 SBBC 战略转型模型中，廖晓先生认为：虽然想法千千万，但是成功企业之间总是存在着惊人一致的战略逻辑——它们的想法能很好地满足客户偏好，并且旗帜鲜明地提出独特的经营理念；企业价值创新与价值诉求之间可以有效对接。在欧派的企业实践中，我们提出“欧洲品质，中国价”的经营理念，满足了我国消费者整体厨具需求以及高品牌低价格的客户偏好。这是我们之所以取得竞争优势的关键所在。

本人曾说过：“企业好比一栋大厦，工人是沙子，管理人员是砖块，而企业干部则是钢筋，三者紧密相连。协调好企业平台上所有利益体的取向，始终是企业持续良性发展的最根本原因。”这一观点与《战略转型》中提出的“中国企业的基本逻辑在于如何做大蛋糕和如何合理分蛋糕”有异曲同工之妙。战略和运营管理解决的是如何做大蛋糕的问题，而公司治理是解决如何合理分配蛋糕的问题。蛋糕做不大，分蛋糕就会变成空话，没有丝毫意义；蛋糕分不合理，企业无法做大蛋糕。当今中国企业确实面临如何从创业期向发展期管理方式方法转型，从红海价格战向蓝海战略转型，从股东中心主义向利益相关者共生共赢转型等问题。《战略转型》提出“中国企业转型三部曲”，指出战略转型、管理转型与公司治理转型三者之间的内在联系，深刻反映并揭示了当前企业存在的问题和矛盾，并且给出了解决问题的思路和方法，具有十分重要的实践指导意义。本书逻辑性强、观点新颖独特、富于原创性、实践价值高，是不可多得的企业管理理论与咨询实践的结晶，是每个企业家的“良师益友”，值得大家反复研读。

姚良松：广州欧派集团董事长，全国工商联橱柜专业委员会执行会长，被誉为“中国橱柜大王”。

前 言

价格战!价格战!!价格战!!!彩电过后是手机,手机过后是 MP3,没有企业可以逃脱价格战的“魔爪”!长虹不断发起的价格战,其恶果是 APEX 事件造成长虹近 40 亿元的应收账款无法回收;手机行业价格战的结果是粉碎了 TCL“渠道为王”的神话;“价格屠夫”格兰仕尽管将 LG 等国际微波炉巨头赶出国门,但是在钢材价格上涨、人民币升值、欧美反倾销和消费饱和等因素影响下只能处于微利的边缘。

钢材、石油等原材料价格不断上涨,广东的“民工荒”昭示着劳动力成本低的“御敌法宝”将很快失去灵验,成本不降反升;此外,欧美的反倾销、人民币升值、中国经济增长模式从投资出口导向向消费导向的转变、20 世纪 80 年代出生人口成为新的就业和消费主体以及老龄化趋势等人口结构的变化,全国各行业产能过剩和投资过热的危险等重大环境变化需要中国企业进行战略转型,从价格战厮杀的“红海”走向价值创新的“蓝海”新天地!

通过价值创新,从“红海”向“蓝海”的战略转型,是蓝海战略的战略要义,也是钱·涅金划时代的理念创新。尽管《蓝海战略》提出价值曲线等咨询方法与工具,但是其不足之处在于:没有回答价值创新的源泉是什么、如何价值创新、价值创新的时机如何选择、影响企业战略行为管理的变量是什么等企业更关注的实际问题,存在“七大”理

论与实践缺陷。

SBBC 战略转型模型弥补了蓝海战略的缺陷。它提供了上述问题的正确答案。从市场结构、客户偏好、经营理念和能力要素等四个方面详细阐述了企业如何通过价值创新来满足客户的真正诉求，从而摆脱价格战的桎梏，从“红海”走向“蓝海”，实现差别化竞争优势的目标。

关于企业的战略问题，一直以来都是广大实践者和理论研究者最关心、争论最多的话题之一，而且随着环境的不断变化，新的战略问题也会出现，与之相应的理论研究和实践也需要不断发展。本书的研究成果是建立在国内外战略理论成果和本人的咨询实践基础上的，希望可以起到抛砖引玉的作用。诚然，由于作者水平和研究范畴所限，书中难免存在不足，欢迎大家批评指正。

引言

中国企业战略迷失

伴随着改革开放 20 多年来中国经济的持续、快速、健康发展,中国的企业,特别是民营企业不断茁壮成长,联想收购 IBM 的 PC 业务、华为傲立于世界通信之林、百度挑战 GOOGLE、格兰仕将 LG 等赶出国门、网易在纳斯达克受到热捧……

但是,TCL 陷入了收购汤姆逊公司的泥沼、科龙几度易手恍如明日黄花、健力宝如今风光不再、爱多早已销声匿迹……

中国企业怎么啦? 中国企业已经战略迷失:

- 价格战不断,到处都是红海,哪里是蓝海
- 加法容易减法难,想转型但是又不舍得放弃
- 机会多多,谁能抵制多元化诱惑
- 股市、楼市……到处都是钱,做生意、做企业还是做事业
- 赶超世界 500 强,我的未来变成白日梦
- 精益管理、零库存、ISO,为什么做多却错多
- 业务天天向上,员工和管理天天向下,如何缩短管理“剪刀差”



目录

Contents

前言 / 1

引言 中国企业战略迷失 / 1

第一篇 企业绩效函数与战略转型

第一章 企业绩效函数 / 2

第一节 具有二重性的企业本质 / 2

第二节 企业的目标就是利润最大化 / 5

第三节 做大蛋糕与分蛋糕的逻辑 / 5

第二章 中国企业转型三部曲 / 11

第一节 一个转型的时代已经来临 / 11

第二节 中国企业转型三部曲 / 15

第三节 企业生命周期理论 / 17

第四节 管理是一门“科学”的“艺术” / 18

第二篇 战略与战略管理

第一章 战略的概念和内涵 / 24

第一节 战略是达到最优解的决策逻辑 / 24

第二节 战略的内涵 / 25

第二章 战略管理 / 44

第一节 战略管理的“一个中心,两个基本点” / 44

第二节 战略管理的六大误区 / 48

第三章 战略行为管理 / 54

第一节 战略行为管理 / 54

第二节 战略行为管理变量 / 55

第三篇 企业家的战略管理

第一章 企业家 / 58

第一节 企业家是从事“创造性破坏”的创新者 / 58

第二节 企业家偏好与主导逻辑 / 59

第三节 总裁的生命周期理论 / 62

第四节 企业家精神 / 63

第五节 人性的弱点与企业家思维方式 / 66

第二章 企业文化 / 70

第一节 企业文化与战略管理 / 70

第二节 使命 / 72

第三节 愿景 / 72

第四节 核心价值观 / 73

第三章 公司治理 / 75

第一节 公司治理的概念新解 / 75