

/// 著

企业战略思维

竞争中的取胜之道

Strategic Thinking
——The Way to Success
in Corporate Competition



中国时代经济出版社

企业战略思维

——竞争中的取胜之道

施 炜

F270
340

施 炜 / 著

企业战略思维

竞争中的取胜之道

Strategic Thinking
—The Way to Success
in Corporate Competition

北方工业大学图书馆



00527853

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略思维：竞争中的取胜之道 / 施炜著. —北京：
中国时代经济出版社，2003.1

ISBN 7-80169-353-1

I. 企… II. 施… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098475 号

企业战略思维

施
炜
著

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 88361317 64066019
传 真	(010) 64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京振兴华印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2003 年 1 月第 1 版
印 次	2003 年 4 月第 2 次印刷
印 张	9
字 数	180 千字
印 数	5001~10000 册
定 价	20.00 元
书 号	ISBN 7-80169-353-1/F·138

版权所有 侵权必究



序 一

2002年12月上旬的一天，好友施炜来到我的办公室，告诉我他的《企业战略思维——竞争中的取胜之道》一书终于完成了。我为此感到由衷地高兴。虽然，今天的中国经济持续成长，社会蓬勃向上，到处充满着勃勃生气。但“著书立说”者抄袭之风、浮华之风盛行。浏览书店，发现“金玉其外，败絮其中”的书真是不少，偷古人、抄洋人、编今人之风蔓延。我之所以为这部著作的出版感到由衷的高兴，是因为这部著作是原创性的，是作者心灵感悟之作和思想旅程的结晶。

20世纪80年代前期，我在中国人民大学念研究生时，与施炜相识。那时，他已从人民大学计划统计系国民经济计划与管理专业（现改为国民经济管理系）毕业，在国家计委工业综合司工作。国家机关周末乏味的生活，使他一到周末便回到学校与我们一块“神



侃”。天南地北、中央地方、政治经济、名人轶事、百姓疾苦，无所不谈。但其中，我们谈的最多的还是经济学。当时活跃在我国经济学界中青年经济学家的观点及其差异，是我们评论的重点。在当时充满理想精神的氛围中施炜宽广的知识面和严密的概括力给我留下了深刻的印象。

时间匆匆而过，转眼间到了 20 世纪 90 年代中后期。我们也由当年的理想青年变成了略带沧桑的中青年人。1996 年底，我受命重组中国人民大学金融与证券研究所 (FSI)。我当时有一个理想，就是要把 FSI 办成一个中国资本市场的思想重镇、智慧之库。同时，我们急需具有原创思想的专家。施炜是我邀请加盟的既有原创思想又有共同理念的专家之一。当时，施炜博士正在和彭剑锋教授、包政教授、吴春波博士等组成一个管理学界的人大团队。他们一直在为管理学的人大流派而努力。我非常赞赏他们的努力。与中国经济的勃勃生机相对应，中国的管理学理论、方法和知识结构都应有一个根本性的变革。在中国，管理学具备了根本性变革的时代背景。我一直认为，资本市场



的发展为经济的发展提供了资本整合的市场化平台。而整合资本，则是“资本运营”的灵魂。但是，资本整合如果没有与此相适应的管理要素的整合，是难以持续的，或者说是没有最终效率的。所以，研究资本市场，不能没有管理专家的加盟。施炜、彭剑锋等管理专家的加盟，对FSI的未来发展注入了强大的思想动力。施炜博士加盟FSI后，作为FSI的首席咨询师，对FSI的发展倾注了智慧和辛劳。他的敬业精神，令所有与他有接触的人都感到敬佩。他的有关管理学的演讲，一直是FSI最富有感染力的演讲。

据我所知，施炜在大大小小的论坛、研讨会上发表了数十场演讲，参与或主持了十多个家国内外知名企业的管理咨询，这些企业包括摩托罗拉（中国）公司、TCL、美的、乐百氏、华侨城等著名企业。内容涉及到企业战略、市场营销、组织设计、人力资源、企业文化和价值整合等现代管理理论的核心内容。我个人以为，他在这些领域的研究，既吸取了前人和今人的思想精华，更体现了他自身的创造性思维；既容纳了现代管理学的一般原则，更体现了中国企业的独



特背景；既展现了管理理论的共有逻辑，更突出了理论的实践价值和个性化的理论总结。有几次，我在与施炜谈论“知行相合”时，非常希望他能在“演讲”、“咨询”之余，能把这些来源于“行”的既体现一般原则，又尽现个体智慧的言论“凝固”下来，作一番著述。依我之见，从“讲”到“著”，是一个从“粗略”到“精细”的过程，是思想境界的升华和分析能力的跃飞，当然，也是一个“苦并快乐着”的智慧之旅。施炜告诉我，这本著作仅仅是他个人智慧之旅的第一站。我非常期待着这个智慧之旅第二站、第三站的到来。

吴晓求

2002年12月21日23:00

写于白雪皑皑之夜



序 二

这几年我很少读国内学者编撰的管理学专著，尤其是有关企业战略研究的著作。这么说，并不是要菲薄中国管理学者的学术水平，而是基于两个方面的原因：

一是在以机会主义为导向的市场竞争环境中，中国许多企业没有战略照样成功，许多企业的高速成长与发展并不是基于清晰的战略，而是基于企业家混沌之中的机会感知力。换言之，中国企业的战略思维与管理的研究缺乏实践的土壤，中国管理的实践基础与历史积淀尚不能培育出具有原创性和国际影响力的战略理论与方法。虽然图书市场上战略方面的书汗牛充栋，但大多是对国外学者观点的演绎与归纳，原创性的研究成果几乎没有。

二是整个管理学研究界普遍浮躁，而企业战略研究既需要高端的哲学思维与大智慧，又需要深入市场



终端，脚踏实地的潜心研究，没有对企业现实问题的深刻理解和敏锐的感知，那么写出来的东西也只能是横贯中西、上下五千年战略观点的拼凑，对企业的价值不大，企业家往往不看战略书还很明白，看过后反倒不知道什么是战略了。最近读到施炜的《企业战略思维》一书，则改变了我的看法。一口气将书读完，掩卷之余，不能不钦佩“施老小子”的才华。其对企业战略见解的独特和对中国企业深切的质感，再加上其力透纸背的文字功底，读后让人有种酣畅淋漓的感觉。

施炜能写出如此好书，得益于其天赋和独特、丰富的人生经历。1979年，施炜以江苏省前几名的高分考入中国人民大学国民经济计划专业，我与他是同班同学。大学四年，他就颇显才气，被同学们称为博学多知的江南才子。毕业后，他进入国家计委工业局工作，参与企业宏观经济政策的调研和制定。四年严谨规范的计委工作经历，培养了他的宏观视野及严密的逻辑思维能力，同时使他对传统的经济体制下的国企的弊端有了切身的体会。正当其在仕途之路上可以高



升时，他毅然放弃了做官的机会，到中国人民大学劳动人事学院攻读劳动经济硕士学位。研究生三年，施炜一方面潜心学习，一方面积极参加各种社会活动，尤其是参与、主持了诺贝尔经济学译丛的翻译工作，借此机会，他系统深入的学习和研究了西方经济学大师的著作，使其具有了深厚的经济学功底，研究生期间发表了数篇具有影响力的论文。在同界的研究生中，成为佼佼者。毕业后，施炜来到深圳大学经济系任教，成为当时深圳大学最受学生欢迎的青年学者。当他正有机会升为副教授的时候，他又辞职下海经商，成为中国商海浪潮中的创业者。商海的几番沉浮，荡涤了他身上的“学究气”，使其思维更贴近中国企业现实，对问题的认识更具有穿透力。一次偶然的的机会，我们又走在一起，为中国企业提供咨询服务。从《TCL以“速度抗击规模”》到《粤美的营销体制的创新》、从《华侨城宪章》到《山东六和的服务营销战略》的提出，近八年在企业的摸爬滚打，其内在潜能得到了充分的释放，能力得到了充分的提升，其在咨询过程中所体现的才智得到了企业家和同行的一致认可。



施伟横跨官、产、学的人生经历对中国企业界来说，本身就是一笔财富，我也是一直鼓励他将这么多年在商界和咨询界的实践经验、思维成果总结、提炼出来，编撰成书，以期对中国企业的研究和实践有所贡献。施伟撰写的《企业战略思维》一书，我认为有如下几个特点：

一、独特的战略分析结构

本书将复杂的战略研究命题概括为三个核心的概念，即空间、价值、资源，以三个要素的相互关系以及在逻辑顺序上的不同组合形成战略思维的过程。这种战略分析结构的独特性体现在（1）分析的视角是企业化的，分析过程是企业家思维的模拟，所提出的分析模型简洁实用，具有可操作性。（2）以顾客的价值关系作为战略分析的出发点，充分体现了战略思维中的顾客基准，并以此为基点展开思考和分析，这种换位式的思维模式是对传统企业战略理论所隐含的竞争基准思维方式的反拨与修正。（3）在对三个核心概念展开具体分析时，不是平面化的知识介绍和罗列，而是揭示企业战略思维的内在结构，即正确的战略思维



方式，这种分析是深层次的，它触及和破解了企业家隐性的思维误区，读后使人视野开阔，思维拓展。

二、一定程度的原创性研究成果

目前国内出版的有关企业战略研究的专著基本上是对西方企业战略研究成果的文献综述或演绎，而创造性的将现代战略理念与方法运用于中国本土企业的实践并进行创新的书很少，而本书关于战略思维的很多独特观点都是基于作者长期的咨询实践及对国内企业的实感，其分析方法虽以经验主义分析方法为主，但提出的观点具有一定的原创性，书中大量的对中国企业的专论，体现了作者对中国市场竞争环境及企业的深刻理解，每一章都有令人震撼、深受启迪的独特观点。

三、问题导向、实用性强

本书具有鲜明的经验主义研究特征，它没有宏大、抽象的体系，而是以简洁的结构、质朴无华的方式直接面对现实的问题，提出具有可操作性的解决方法，它所表达的思想看似常识，实则直接指向企业成长的命门，体现了思想性和实践性的有机统一。



总之，《企业战略思维》这本书的独特结构与观点，与人们头脑中所形成的战略思维范式不同，也许这本书面世后会暂时遭遇“孤独”，但我相信总会有像我这样的人，一口气读完后还想读第二遍，甚至第三遍……

中国人民大学劳动人事学院教授 **彭剑锋**

2002年12月 于人大



前 言

1

本书是写给从事企业经营管理实际工作的企业领导人、管理者看的。主要目的不在于知识的转引和介绍，而是为读者提供通用性的分析工具以及有价值的观点，以开启智慧、引发思考、指导实践。基于这样的立意，本书以简洁、浓缩、实用为主要特点。尽管在局部有一定的“学术性”色彩，但总体上是遵循操作原则，以问题为导向的。

2

本书对企业战略的探讨，以单一业务领域为边界，不涉及多元化、全球化等问题。全书围绕三个核心概念——空间、价值和能力，阐述企业战略中最重要的三个命题——选择成长空间，优化价值关系，构建能力平台；将行业分析、顾客关系分析和内部资源（能力）分析有机结合在一起，形成了对企业战略问题系统的、结构化的分析体系。



本书的分析逻辑是对企业家实际思维逻辑的还原，两者是同构的。这也意味着，读者可以将其直接应用于实践。本书的管理学理论渊源主要有三个：产业结构理论，市场营销理论和企业资源理论。本书的实感来自于中国国内企业经营管理的丰富实践。

3

书中的论述常常两种“文体”交错在一起：一是理论性的说明，二是咨询性的建议。说得好听点，这是理论与实践相结合的一种尝试；说得难听点，这是一种不伦不类的组合。限于时间关系以及本人的思考能力，有些地方像一份研究提纲而未展开分析。为帮助读者开阔视野、深入思考，书中对一些专题或案例进行了“专论”。正文中的示例以及“专论”中的案例都源于笔者熟悉的行业，如家电业等。自己没有实际感受的例子不敢下笔，导致了书中实例不丰富；但优点在于它们都是第一手的。

本书不是“编”的，也不是“译”的，而是“原创”的。水平不一定高，但“态度决定一切”。

施 炜

2002 年 12 月

作者简介

施炜，江苏如东人，1963年2月出生。先后在中国人民大学国民经济计划专业、劳动经济专业攻读学士、硕士学位，在华中科技大学管理工程专业攻读博士学位。现为中国人民大学金融与证券研究所首席资讯师，从事企业管理咨询与管理学培训工作。译著有《个人主义与经济秩序》（合译及校对）、《二元经济论》（主译）、《人力投资》（主译）等；编著有《经济体制改革辞典》（副主编）、《西方劳工制度》（合编）等；另有企业战略、市场营销方面的论文若干。