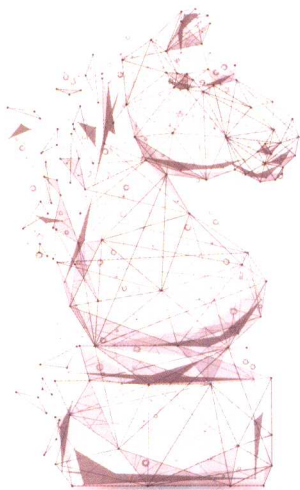


企业快速健康成长的GPS

THE
GRAND
战略大师
STRATEGIST

傅世敏◎著



方向 | 落地 | 达成



中国原子能出版社
China Atomic Energy Press

战略大师

傅世敏 著

中国原子能出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略大师 / 傅世敏著 .

— 北京 : 中国原子能出版社 , 2019.2

ISBN 978-7-5022-9524-0

I . ①战… II . ①傅… III . ①企业战略 - 研究 IV . ① F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 275279 号

战略大师

出版发行	中国原子能出版社 (北京市海淀区阜成路 43 号 100048)		
责任编辑	左浚茹		
装帧设计	胡椒设计		
责任印制	潘玉玲		
印 刷	北京时捷印刷有限公司		
经 销	全国新华书店		
开 本	889mm × 1194mm	1/32	
印 张	8.5		
字 数	175 千字		
版 次	2019 年 2 月第 1 版	2019 年 2 月第 1 次印刷	
印 数	10000 册		
书 号	ISBN 978-7-5022-9524-0		定 价 58.00 元

网址: <http://www.aep.com.cn>

E-mail: atomep123@126.com

版权所有 侵权必究

序 言

——未来商战的赢家战略

中国的第一代企业家随着年龄的增大，已经把企业交接给了二代或正在推进传承计划。然而，二代接得如何？要花多少年能成功接棒？在遇到困难时，一代是否要再次出山？这一系列的问题一直困扰着一代和二代之企业家们，也困扰着每一代之企业家。

问题的根源一方面来自外部世界近十年来的巨大变化；另一方面源于企业没有一套从方向到落地，最后到达成的企业经营管理体系，所以传承交接变得非常困难，无从下手。

如果我们静下心来，思考一下今天和明天的商业世界，不难发现未来商战一系列惊心动魄的场景。

未来商战如同奥运会，也可谓是商业领域的奥运会，是专业选手之间的游戏，根本没有业余选手什么事，因为专业选手至少超过业余选手一个竞争维度，也就是说，专业选手习以为常的行为，业余选手基本上都看不懂，更不用说专业选手的谋划和一连串行为之

间的关联。所以在不远的未来，任何一个企业只有两个选择：要不尽快成为专业选手，要不离开它所在的行业。

未来商战将不再是一个企业和另一个企业之间的竞争，而是一个**价值链与另一个价值链之间的竞争**，一个生态系统与另一个生态系统之间的竞争，所以，企业更需要提升超组织作战能力。只会单打独斗的企业将很难生存和发展。

未来商战将不再是一个团队与另一个团队之间的角逐，而是“人+机器”作为一个整体与另一个“人+机器”的整体之间的竞争，也可以说是“超人团队”之间的竞争，是**“高智能系统”之间的竞争**。

未来商战是**跨时空、跨区域之战**，神龙见首不见尾，对手每天在干什么你可能全然不知，对手会出什么招数你可能也不知道，甚至不知道对手是谁，但对手可能对你了如指掌，最后导致你会觉得处处是对手，穷于招架。

未来商战是新老选手的混战，年龄大、规模大并不会受到礼遇和尊重，**打不死才是王道，成长快才是王道**，2018年的中美贸易战已经给中国企业上了生动的一堂课。

未来商战基本上都会具有以上特征，为此**每一个期待成功的企业都在不断地建立自己的战略制高点，不断提升战略制高点的维度，由点到线、由线成面、由面向多维不断延伸**，而这里的点、

线、面和多维都是围绕着企业做强做大的战略而展开的，建立适应性的企业经营管理体系，最终形成超维的、所向披靡的态势，不战而胜，并达到不断拓展自己领地的目的。

本书基于作者20多年战略规划和落地达成的实践经验，针对成长型企业中90%以上没有有效战略而导致大量资源浪费的现状，针对战略竞争时代的今天和明天，针对各企业所面临一系列“方向+落地”的现实问题，而撰写的一部关于**企业战略与落地达成的经营管理操作手册**，其独特特点是：

1. 战略不再是高高在上的，而是**可落地的企业战略地图**。
2. 定战略不再是拍脑袋的，而是**可操作的、可计算推导出来的**。
3. 不落地战略没有价值，而**可借鉴的战略落地案例及体系化的工具方法最具价值**。

为了更易读懂，本书围绕着一位二代企业家如何成功接班的故事展开，精心安排了可以单独阅读的加粗文字部分，一是方便读者初次阅读时进行重点阅读和浏览，二是方便读者在阅读完本书后进行复习和总结。总之，作者希望让战略规划变得简单、有效、可落地，**让每个企业有正确的战略方向和落地方法，少走弯路，事半功倍**，从战略的角度帮助企业提升竞争维度，建立从方向到落地达成的运营管理体系，以便从容面对在未来商战时代的企业经营和传承。

引 子

——临危受命，家族传承

一周前，一家创建了16年的家族企业——旭日门窗家具的企业创始人张董突然脑梗住院，医生告知在未来3~6个月需要随时观察病情的发展，短期内采取保守治疗，但也不排除以后需要做手术的可能性，并且强调，近一年时间不能再参与任何企业活动，需要静养调理。而平时的张董可谓是事事亲力亲为，近一周来，许多事情被耽搁了，等着张董的审批，主要包括客户的合同、供应商的采购付款、各部门相关的日常费用支出等，可这时的张董确实无能为力，在医院里有时清醒有时糊涂。

张董有个独生儿子，叫张旭东，三年前刚从国外大学工科硕士毕业回来，今年28岁，在公司的研发部门负责一个项目小组，这几天也在医院里忙前忙后。由于事发突然和无奈，张董在清醒的时候对儿子说：“以后公司就得由你负责了。”

张旭东是个技术型人才，为人做事实实在，爱学习，最近每个周

末在读工商管理硕士（EMBA），面对公司负责人的事情，他压根儿就没有想过，因为父亲才 50 岁出头，平时看上去身体也很好，这时他真不知道该怎么办，所以一脸的不知所措。张董看出儿子很犹豫，就对儿子说：“近期急需处理和审批的事情，如果你不清楚，可以来问我，至少现在我躺着还能给你讲讲，但以后得靠你自己了。”张旭东知道无法推托，就勉强地点了点头。

就在张董发病住院的第9天，正值周末，张董在病房里匆匆开了个董事会，任命他儿子张旭东为公司总经理，负责公司所有的日常事务。

目 录

CONTENTS

引子 临危受命，家族传承

第一篇 痛苦中的希望

第一章 上任的迷失 002

第二章 榜样的力量 008

第三章 大师的偶遇 012

第二篇 企业战略地图

第四章 做强的战略 038

第五章 战略的推导 071

第六章 做大的战略 083

第七章 业务层与职能层战略 115

第三篇 战略落地方案

- 第八章 企业战略到人才战略 140
- 第九章 使命、愿景与文化 156
- 第十章 量化 SWOT 分析 173
- 第十一章 做强做大的目标体系 186

第四篇 战略推进达成

- 第十二章 突破性举措 197
- 第十三章 跨部门项目 204
- 第十四章 人员：销售巨人团队 213
- 第十五章 流程：大项目检查推进 230
- 第十六章 技术：助力战略达成 244

尾声 战略大师的传承 255

鸣谢

第一篇

痛苦中的希望

战略大师 *The Grand Strategist*

第一章 上任的迷失

董事会安排得非常周全，在周一上午8点，董事会代表主持了管理层会议，在简单交代了张董的病情后，宣布了周末董事会的决议：张旭东就任公司总经理，负责所有日常事务。

随后话筒交给了张旭东，他稍犹豫了一下说道：“在座的大部分人是我的长辈，在座的每个人在公司的工作时间都比我长，今天我接任公司总经理的职位，不是我能力所及，是因为我是张董的儿子。现在我心里实在发虚，不知道如何当总经理，只能边学边做，很多地方需要向大家请教，期待在座各位的鼎力支持，谢谢！”

董事会代表没想到留学回来的张旭东讲话与他父亲一样实在，都倍感欣慰，因为总经理就是要干实在的事，企业才能发展。董事会代表回头看了看所有管理层，说了一句：“面对公司新的安排，我们的核心管理层也讲讲吧，未来如何把企业做得更好。”

核心管理层的表态几乎一样，都说会一如既往地支持张总把事情做好。董事会代表表示感谢后，接着说：“我们在这周需要加开一次经营分析会，让张总全面地了解一下现状，大家看什么时间方便？”

最后定在周五召开经营分析会，因为这几天还有些客户安排。

快9点了，大家一起去了食堂，开了半个多小时的全体员工大会，内容基本上与管理层会议一样。

最后，张旭东与核心管理层一起送走了董事会代表，然后各自回到了工作中去。张旭东忐忑地走进他父亲的办公室，坐在沙发上，思考着总经理该做些什么。

突然，听到有人在敲门，张总顺口说了句：“请进！”只看到他父亲的秘书燕子拿了一大堆需要审批的资料进来。

燕子说：“张总，这是一周多来需要审批的资料，有7份资料很急的，我标识了，最好今天上午能审批完。有没有一些事情需要我做的？”

张旭东凝视着这一大堆东西，说了声：“我先看一下，有事再找你，谢谢！”

燕子应了一声就离开了办公室，这时的张旭东似乎知道了总经理该干什么了。他先拿出7份急需处理的资料看了一会儿，但不知道如何做决定。为此，让燕子找来这些申请人谈了一遍，但只对2份资料有感觉，其他5份仍然不知所措。这时，突然销售总监刘辉打电话来说：“张总，大客户恒达的徐总马上要到，能否一起见面和吃饭？”

“燕子没说有这安排呀？”张旭东有点想推托。刘辉赶紧说：“燕子是知道的，因为很早就约了董事长，而且还要谈我们双方的战略合作。”

“好吧，你先带徐总参观一下公司，然后我们一起吃饭！”张

旭东想尽量为自己争取些时间打个电话给父亲问问文件审批的事情，但不巧，张董在接受检查，没法接电话，要过半小时才行。张旭东只能自己再一次琢磨这7份资料，看看如何在中午前处理好，这次，对每份资料都列出了几个问题，想到时可以请教他父亲。

正要再次给他父亲打电话时，采购部葛经理突然敲门进来说：“我们得马上给门窗定制配件供应商支付上一次的款项，不然他们现在不发货，会影响到我们接下来好几个订单的交期。”

张旭东发现这个审批不在加急资料里，刚要请葛经理坐下来说不清楚，销售总监刘辉带着恒达的徐总进来了，葛总知趣地说了声：“我下午再找您！”

.....

下午两点半，张旭东回到了办公室，刚打开手机，看到好几个同事的信息需要回复，燕子也在不停地催审批的事情。看看这个时间似乎给父亲打电话不合适，张旭东赶紧让葛经理到办公室先谈一下付款的事情。

葛经理还没到，人力资源部的姜总一脸惆怅地进来说：“生产一部的王厂长提出离职，能否帮助劝说他一下？”

这件事情更重要，因为王厂长是整个公司生产制造管理方面经验最为丰富的人，现在不到40岁，而且领导力也很强，好几次赶工，都是在他的号召下保质保量准时完成的。张旭东赶紧给葛经理发微信说现在有个紧急的事情要处理，过会儿再找他。

姜总判断是猎头来挖的人，可能在薪水方面对方给得多很多，

因为王厂长只是说另外一个公司给了他更高的职位和发展空间。张旭东问了姜总有什么留用的方案，姜总似乎没有任何好的建议，所以才来请援，张旭东倒吸一口凉气说：“好吧，今晚6点约一下王厂长，我与他一起吃饭聊聊。”

这时已经下午3点多了，张旭东赶紧给父亲去个电话，报告了一下今天的一些事情，然后进入正题，仔细询问了审批资料和王厂长留用的事情。挂了电话，竟然已经下午5点了，不过现在心里觉得稍微有了一点儿底，只是能否留住王厂长还是个问号。

紧接着审批完7份资料，也同意了葛经理的请款，赶紧整理完东西，向王厂长的办公室走去……原来对方企业的老板是王厂长的同学，已经多次邀请，这次实在盛情难却。王厂长认为他的副手完全有能力代替他做好工厂的管理。张旭东在感谢王厂长为公司多年贡献的同时，恳请王厂长能否多留三个月。但王厂长有点为难，似乎已经答应对方上班的时间。这样，公司又多了一个像他这样临危受命的“新手”！

张旭东回到家里已经9点多了，明天上午燕子安排了去参加地方政府举办的企业创新座谈会，还有一大堆的资料等待审批，下午销售部门还安排了合作伙伴会议的发言……这时的张旭东真觉得分身乏术。

每一天都如同打仗一样过得特别快，特别“充实”，但也特别不安，因为很多事情来不及做，很多事情想做，又不知道如何下手。一转眼就到了周四的晚上，张旭东想到明天是经营分析会，总觉得

心里不踏实，尽管他以前也参加，但明天将是他第一次主持公司的经营分析会。张旭东在想：我想知道些什么？该问什么问题？如果有人提问我该如何应对？……张旭东以前看着父亲主持会议似乎驾轻就熟，正想打个电话给他父亲，一看时间又不合适，因为已经晚上10点了，只能明天上午早点找他父亲聊几句，看看如何主持会议。

张旭东整晚带着这个问题睡觉，凌晨6点不到就醒了，起床洗漱后看看时间还早，就先吃了早饭，然后赶紧给父亲打电话请教。父亲只是安慰了几句说：“不用担心，你刚上任，多听就是了，有回答不了的问题可以问问大家的想法，暂且不做决定，大家也能够理解，记下来后我们再讨论。”张旭东听后如同吃了定心丸，高兴地开着车去公司开会了……

会议进展得还算顺利，只是很多部门谈到的内容张旭东理解得不够深入，对谈到的问题无从下手，到了下午会议快结束的时候，张旭东的笔记本上已经记下了30多个问题。

“痛苦”的一周终于过去了，对张旭东而言，大部分的事情无法控制其进展，也没有结论。如果一直这样下去，问题会越积越多，怎么做才能有个头绪呢？想到这些问题，张旭东无法入眠……

★ 故事洞察

中小企业普遍存在两个现象：一个是企业老板一直延续着创业时亲力亲为的管理模式，另一个是没有系统化的管理体系，这种情况导致的后果很严重，会危及企业的延续。

为此，本书主要从核心管理层共同参与企业战略规划开始，建立“方向+落地+达成”的企业经营管理体系，提升管理层的责任心和专业技能，从而真正“解放”老板，为企业的持续发展奠定良好的基础。