



李启明 / 编著

CHENGGONG
SHIYU
ZHANLUE
QIYEJIA ZHISHENGSHU

成功始于战略 ——企业家制胜术



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



李启明 / 编著

**CHENGGONG
SHIYU
ZHANLUE
QIYEJIA ZHISHENGSHU**

**成功始于战略
——企业家制胜术**

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成功始于战略：企业家制胜术/李启明编著. —北京：
经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-211-5

I. 成... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 006766 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：常亚波 许兵

技术编辑：蒋方

责任校对：全志云

787mm × 960mm/16

14.25 印张

252 千字

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数：1-6000 册

定价：23.00 元

书号：ISBN7-80207-211-5/F·200

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

CHENGGONG
SHIYU
ZHANLUE
QIYEJIA ZHISHENGSHU

成功始于战略
——企业家制胜术

再致读者

——成功始于战略

2004年春，经济管理出版社出版了拙作《成功始于意识——企业家智胜术》一书，读者反响还不错。编辑部建议以此为契机，推出一套21世纪企业家智慧丛书，于是便有了今天的续篇：《成功始于战略——企业家制胜术》。

提起“战略”二字，对于企业家们并不陌生。但是要把战略这个“公共产品”变为企业家的专用偏好还很不容易。虽然不少企业家们经常把战略挂在嘴上，贴在墙上，但真正放在“心”上的似不多见。如今，不少企业家关注最多的还是“钱”和“物”等硬件资源。战略，从某种意义上讲，只是一个“软件包”。在“重硬欺软”的意识下，不少企业家整天忙于琐碎的日常事务，常常以“无时间”、“无多大用处”为借口拒绝战略于工作之外。美国著名企业家、前通用公司董事长威尔逊积几十年办企业之经验，曾深有体会地告诉人们：“我整天没干什么事，但总有一件干不完的事，这就是给企业定战略”。企业家是干什么的？我曾在上一本《成功始于意识——企业家智胜术》一书中提出：“企业家最重要的使命就是为企业制定一个别具一格的有竞争力的战略。”多少实践证明，企业的成功首先是战略的成功。我们不妨把眼光投向一些到中国来的跨国公司，他们到中国来投资经商，首先进来的人不是生产部门的，也不是经销部门或财务部门的，而是战略研究部门的。他们来研究什么呢？研究世界经济格局，研究中国改革开放政策，研究进入中国的契机和方式，这便是制定战略。纵观国外一些企业，为什么他们的生命周期比中国企业生存时间要长？平均都在30~50年之间，最长的100年以上。其秘诀何在？这就是他们大都有自己持续发展的竞争战略。反观我国一些企业，平均生命周期只有5~10年。“昨天明星，今天流星”。原因和差距何在，也是出在有未持之以恒并恰到好处的战略。因此，提升企业家的战略意识迫在眉睫，这也是作者这些年讲授《企业战略管理》一直呼吁的主题。

本书把战略作为企业成功的起点，作为企业家竞争制胜的宝典，一方面是

给企业家提个“醒”，进一步强化战略意识；另一方面试图建立一个自助餐式的“战略库”，供企业家需要时随时取用。为此，本书分别介绍了企业家的战略思维方式，企业家的定位战略，竞争战略，制变战略，联盟战略，品牌战略，资本运营战略，服务战略，人才战略，技术创新战略，国际经营战略，等等。可以说每一项战略都是企业迈向成功的一个阶梯，甚至其中某一项战略决定企业的兴衰和命运。

随着经济全球化和社会信息化的进程加快，随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善，企业战略管理将越来越受到企业家的重视，各种各样的战略论坛也如雨后春笋般地茁壮成长。实践证明，企业家真正的成功将属于永远的战略人。

目前，社会上有关企业战略之类的书颇多，有关成功之类的书也不少，编者将二者有机地结合起来，站在企业家的角度来研究战略与成功，应该说有一定的新意与实用价值，而且采用画龙点睛的“自助餐”方式展现给读者。如果你是一位企业界的朋友或希望创业成功的人士，不妨选择这本书一读，只要某一理念或招式对你有所“暗示”，那就不负开卷有益了。

此书在编著过程中，参考了大量专家学者的研究成果，引用了不少经典案例，除在书中加了注脚和书后附有参考文献说明外，还有一些成果没能一一注明。值此出版之际，特向有关同仁表示诚挚谢意，不当之处，祈望批评指正。

编 者

2005年1月

目 录

第一章 企业家的战略思维	(1)
一、战略是什么，战略为什么	(1)
二、企业战略思维解析	(9)
三、企业家的战略思维	(20)
案例一：格兰仕战略	(26)
案例二：松下新战略	(31)
第二章 企业家的定位战略	(34)
一、定位是什么，定位战略为什么	(34)
二、企业家的定位战略	(37)
案例三：华帝集团是如何成功定位的	(48)
第三章 企业家的竞争战略	(54)
一、竞争是什么，竞争战略为什么	(54)
二、企业竞争战略解析	(55)
三、企业家的竞争战略	(64)
案例四：麦当劳的十大竞争战略	(71)
第四章 企业家的制变战略	(74)
一、制变是什么，制变战略为什么	(74)
二、企业变革解析	(75)
三、企业家的制变战略	(81)
案例五：通用电气公司的变革之举	(85)

第五章 企业家的资本经营战略	(87)
一、资本是什么，资本经营为什么	(87)
二、企业家的资本经营战略	(90)
案例六：华源集团的资产经营战略	(101)
案例七：成都商场的资本运营	(107)
第六章 企业家的品牌战略	(110)
一、品牌是什么，品牌战略为什么	(110)
二、品牌特征解析	(112)
三、企业家的品牌战略	(115)
案例八：宝洁：品牌之路	(124)
案例九：摩托罗拉的品牌战略	(129)
第七章 企业家的产品战略	(132)
一、产品是什么，产品战略为什么	(132)
二、企业家的产品战略	(136)
案例十：美国微软公司	(145)
案例十一：斯乃克的产品延伸	(146)
第八章 企业家的服务战略	(148)
一、服务是什么，服务战略为什么	(148)
二、企业家的服务战略	(151)
案例十二：“IBM 就是服务”	(160)
案例十三：奔驰汽车的服务文化	(161)
第九章 企业家的技术创新战略	(164)
一、技术创新是什么，技术创新战略为什么	(164)
二、企业家的技术创新战略	(168)
三、怎样增强企业的技术创新能力	(173)
案例十四：大连造船新厂好望角型散货船的创新	(176)

第十章 企业家的联盟战略	(180)
一、联盟战略是什么，联盟战略为什么	(180)
二、联盟战略解析	(182)
三、企业家的联盟战略	(186)
案例十五：宝洁与沃尔玛的巨人峰会	(191)
第十一章 企业家的国际化经营战略	(195)
一、国际化是什么，国际化战略为什么	(195)
二、国际化经营战略解析	(197)
三、企业家的国际化经营战略	(200)
案例十六：日本公司的国际化战略	(203)
第十二章 企业家的人才战略	(206)
一、人才是什么，企业需要什么样的人	(206)
二、企业家的人才战略	(208)
案例十七：琼斯是如何选择杰克·韦尔奇的	(214)
案例十八：中小企业求才七大方略	(216)
主要参考文献	(219)

第一章 企业家的战略思维

一、战略是什么，战略为什么

按照哲学家的思考，我们认识或研究某个命题，首先要明确两大问题：①是什么。②为什么？理论是建立知识大厦的基石。对于“是什么”，往往存在两种歧义：一种是“模糊”不清，缺乏定性的、准确的判断，不能透过现象看本质，有时只能意会，不可言传；另一种是由于知识和实践的不同，或者站的角度不一样，对同一现象，同一问题可能会出现不同的认识 and 解释。对于“为什么”，有的只是知其然不知其所以然，因而，不能以理说服人。讨论企业家的战略思维，我们也要从“是什么”、“为什么”说起。在其后的具体战略策略中，我们还要讨论“怎么样”（即如何去做）的问题。

（一）战略是什么

1. 战略的含义

战略是什么，尤其是企业战略是什么，众说纷纭。笔者认为，战略本来是一个军事用语，起初讲的是“将军指挥军队的艺术”。孙子曰：“用兵之道，以计为首。”战略即“先定必胜之计”。毛泽东同志曾指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”（《中国革命战争的战略问题》^①）以上三种含义可以分别归纳为艺术论、谋略论、全局论。

^① 毛泽东选集（一卷本）第159页。

就一个组织而言，“战略是用来描述一个组织如何实现它的目标和使命的实施方案”。

就企业而言，企业战略也有各种解释：

从竞争角度讲，企业战略就是企业在竞争环境中的取胜之道。这里的“道”包括两层含义：一是企业经营管理的理念和指导思想。如日本松下公司的经营理念是“造人，也造电器”，把培养制造人才放在首位。二是企业在竞争中取得优势的基本策略，如低成本策略、差异化策略、集中化策略，等等。

从发展角度讲，企业战略是在市场经济条件下，企业根据环境变化和可取得资源的情况，为企业生存和长期发展，对企业发展目标的实施途径而进行的总体性谋划。这里特别强调了环境和资源两大要素。

企业战略不仅仅是一种管理方法或技巧，更是企业家的一种超前意识，一种与众不同的思维方式和价值观念。如我国在加入世界贸易组织前，有人把外企比作“狼”，把国企比作“羊”，要“与狼共舞”。而海尔首席执行官张瑞敏则提出，狼改不了吃羊的本性，是不能与之共舞的。只有把我们国企也变成“狼”，才能与之共舞。这便是思维与价值的差距。著名战略管理专家亨利·明茨伯格概括了企业战略的5项本质，对我们进一步认识企业战略会有帮助（参见图1-1）。

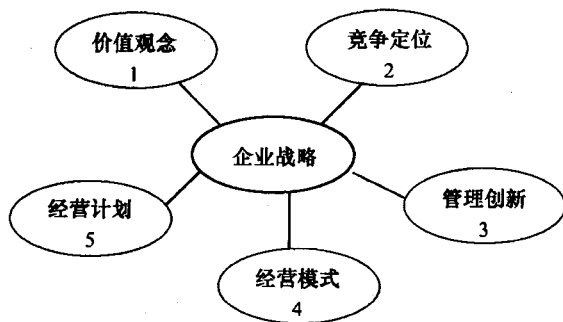


图1-1 亨利·明茨伯格的战略本质图

（1）企业战略是一种价值观念。这种观念首先反映在企业高层的头脑中，即企业家对企业性质、目标、经营方式取向所做出的选择。如TCL的价值观就是三句话：“为顾客创造价值；为员工创造机会；为企业创造效益。”海尔的价值观就是两个字：“创新”。确立企业战略价值观要注意两点：一是要有

个性和新意，能出奇制胜；二是要融入企业员工之中，能指导他们的行动。

(2) 企业战略是一种竞争形式的定位。所谓定位，简言之，企业能做什么，不能做什么，反映了企业的宗旨和使命。这里包括市场定位、顾客定位、产品定位、品牌定位、特色定位、技巧定位，等等。如百事可乐的市场定位是始终当好“二把手”（一把手当然是可口可乐）；化妆品奥格威的顾客定位是：“让 35 岁以上的妇女变得更美丽。”

企业战略定位一般应该注意几个问题：一要明确企业经营主线，突出重点（如拳头产品，创利最大的产品）。二要防止过宽或过窄。过宽，实行多元化，核心竞争力难以发挥优势；过窄，富余技术能力不能得到最大限度利用。三要保持一定连续性。既要根据变化适时调整定位，也不要变化太频繁，失之根本。

(3) 企业战略是一种管理创新。按照熊彼特的创新原理，管理创新包括五个层次：一是提出一种新的经营思想并加以实施；二是创立一个新的组织并使之有效运转；三是提出一个新的管理方法并加以运用；四是设计一种新的管理模式进行推广；五是进行一项制度创新。

管理创新和一般创新相比，它更强调实际应用，并能产生实际效果。因此，企业管理创新主要包括组织创新和管理方法创新两个方向。当今企业管理组织创新主要有企业再造，建立学习型组织、扁平化组织、建立战略联盟、柔性化组织、虚拟组织等；管理方法创新包括人事管理方法创新、生产管理方法创新、质量管理方法创新、财务管理方法创新、成本管理方法创新，等等。

(4) 企业战略是一种经营模式。企业经营模式有很多种，从管理的角度细分，主要是两种：一种是“集中管理，统一经营”；另一种是“分散管理，协调控制”。企业战略就是要因势利导，选择最适用的一种或几种经营模式。20 世纪 60 年代，美国通用电气公司在危难之际，新任总裁阿尔弗雷德·斯隆一改过去公司“集中管理，统一经营”方式，大胆采用“分散管理，协调控制”方式，把 1 篓鸡蛋由 1 人看管分到 10 个篓子由 10 个人去管，从而分散了风险，使企业转危为安。他 48 岁上任，80 岁才退休，他在任的时期，是通用公司最辉煌的时期。

(5) 企业战略是一种行动计划。企业战略不是挂在企业家办公室里的一幅画，装装门面；也不是一种所谓的“战斗口号”需要大肆渲染。所谓行动计划是要付诸实施的。从计划的角度看，战略计划要有目标性、预见性、可操作性。从实施的角度看，主要是如何执行和控制。在执行过程中，主要是把握基本流程或路线图。一是根据战略要求，选择和建立适合的组织结构。二是将

战略方案具体化,包括时间的分解,把长期目标分解为短期目标;空间的分解,把总体目标分解为经营单位目标、职能部门目标。三是合理配置资源,如人、财、物等,以支持战略方案实施。四是要建立与战略相适应的企业文化。否则观念不变,“水土不服”,再好的战略也会束之高阁,失之交臂。战略控制方式重在建立控制系统,分别有事前控制、事中控制、事后控制、适时控制。

2. 战略分类

企业战略一般分为总体战略、经营单位战略、职能部门战略三个层次。

总体战略是关系企业全局发展的、整体性的长期战略。它一般由企业高层管理人员提出并制定。战略内容包括企业目标、经营领域的选择、资源的配置、业务单位的协调等。总体战略又可以细分为扩张型战略、稳定型战略、收缩型战略、组合型战略等若干策略,其具体特征如表1-1所示。

表 1-1 总体战略分类

总体战略	战略方式	战略要求
扩张型战略 (发展战略)	集中发展,单一经营	集中产品,集中市场
	同心多元化	在原产业、产品、技术上扩张
	复合多元化	跨行业内部扩张
	纵向一体化	向上游或下游扩张
	横向一体化	在原有产业、产品、技术上外部扩张
	合并	统一兼并、控股
	合资	共同组建一个新企业
稳定型战略	集中于单一产品或服务	继续寻求与过去相同的或相似的目标
收缩型战略	转向	
	放弃	
	依附	
	清算破产	
组合型战略	同时组合	不同下属单位同时采取不同战略
	顺次组合	不同时期采用不同战略

资料来源:引自包昌火、谢新洲主编:《竞争战略与竞争优势》,华夏出版社,2002年1月。

经营单位战略,又称业务战略,主要是战略经营单位、事业部或子公司的战略。它是在整体战略的指导下,制定本部门产品和市场的独立的竞争战略。

职能部门战略是企业内主要职能部门的短期战略计划,使职能部门的管理人员更清楚地认识本部门在战略中的责任和要求。

三种战略基本性质特征如表 1-2 所示。

表 1-2

三种战略的基本特征

	企业总体战略		经营单位战略	职能部门战略
企业目标	谋求企业的生存,全面获得增长和利润		谋求在特定的产品和细分市场上获得增长和利润	谋求市场占有率、技术领先等
战略构成要素的重要性	大型联合企业	生产相关产品的多种经营企业		
经营范围	√√√	√√√	√√	√
资源配置	√	√√	√√√	√√√
竞争优势	√	√√	√√√	√√
协同作用		√	√√	√√√
战略构成要素的特性	大型联合企业的投资组合与多种经营		产品和细分市场上的竞争与同心式多种经营	注重产品 and 市场开发,以及产品的形态和商标
经营范围				
资源配置	企业财务、组织与技术方面的能力		随着产品和市场寿命周期阶段而变化	随着不同的职能领域、产品的发展阶段以及整个竞争地位有不同的变化
竞争优势	与行业相比		与特定的竞争对手相比	与特定的产品相比
协同作用	作用于各经营业务之间		作用于各职能领域之间	作用于职能领域之中
重大职能方针决策	财务方针 组织方针	多种经营方针 制造与购买方针 技术方针 财务与组织方针	制造系统设计 产品系统方针 市场开发方针 研究开发方针	定价方针 促销方针 生产进度方针 存货控制方针
资源配置问题	投资组合问题		产品和市场寿命周期问题	职能的综合与平衡问题

注:√√√:非常重要;√√:重要;√:偶尔重要;空白处:不重要。

资料来源:引自徐二明主编:《企业战略管理》,中国经济出版社,2002年。

(二) 战略为什么

战略为什么,主要是强调战略在战争中的重要性。就企业而言,即要回答企业为什么要制定企业战略。

早在20世纪80年代中期,美国著名未来学家阿尔温·托夫勒在给美国电话电报公司做战略咨询时,曾用一段很生动形象的比喻说明企业战略对企业运行的重要性。他说:“对于没有战略的企业来说,就像在险恶的气候中飞行,始终在气流中颠簸,在暴雨中穿行,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠毁,也不无耗尽燃料之虑。如果对于将来没有一个长期的明确的方向,对本企业未来没有一个指导方针,不管企业的规模多大,地位多稳定,都将在这场革命性的技术和经营的大变革中失去生存的条件。”

进入21世纪,企业面临的环境、市场、技术、竞争者、消费者变化的速度越来越快,为此,制定企业战略显得更为重要。据说,西方国家的企业,乃至日本、韩国企业,早在50年前只有20%左右的企业制定战略。而今,可以说百分之百的企业都制定了企业发展战略。近20年来,随着中国改革开放的进程,一大批跨国公司涌入我国。不知大家注意到没有,这些跨国公司最先进入中国的是什么部门,不是生产部门,不是销售部门,而是他们的战略研究部门。他们来研究什么?研究世界经济发展态势,研究中国经济发展趋势和政策走势,研究他们进入的契机及手段等。几年前,据说美国迪斯尼乐园拟进军中国市场,他们先后用了近3年的时间,耗资50万美元进行调研,最后没有选择中国大陆城市北京、上海、天津、广州等,而是去了香港。用他们的话讲:“虽然花了50万美元调研费用,但减少了5个亿美元的盲目投资。”所以有专家指出,如今企业最重要的不是财务部门,也不是人事部门、生产部门,而是战略研究部门。为此,许多有战略眼光的企业家,不仅设置了战略研究部门,还聘请了战略顾问和咨询公司,利用“外脑”为企业量身定做战略方案。

企业为什么要制定企业战略,我们可以归纳出数不胜数的原因,这里,我们仅列出如下几条:

(1)人类社会进入一个战略制胜的时代,战略能保障企业快速顺利发展,少走弯路。

(2)制定企业战略是企业走向国际化的需要。试看世界“500强”跨国公司,哪一个没有自己的国际化战略?有的是资产组合多样化战略;有的是研究与开发当地化战略;有的是资产跨国多极化战略;有的是跨国投资方式多样化战略。中国企业要走出去,没有一套自己的组合战略能立足国际市场并稳操胜

券吗?

(3)制定企业战略有利于提高企业经营的目的性。企业经营的目的显然是要提高企业的经济效益。所谓经济效益,是指以尽量少的活劳动消耗、物质消耗和资金占用,生产出更多符合社会需要的产品。如果要实现企业经济效益,必须有战略目标、战略措施做保证,否则就会出现盲人骑瞎马,夜半临深池。

战略是否重要,最有说服力的是我们企业家自己。正如美国前 GE 公司董事长威尔逊讲:“我整天没干什么事,但总有一件干不完的事,这就是给企业定战略。”

(三) 企业战略思维的误区

目前,中国很大一部分企业家或企业对战略不够重视,主要存在认识上和制定中的两大误区:

1. 认识上的误区

第一是无用论。有的企业认为,“计划赶不上变化”,“规划赶不上领导一句话”,因而认为制定战略无用。其实,这是把计划、规划和战略混为一谈了。如果说计划、规划无用,那首先是战略失误所致,因为战略在前,规划、计划在后。由此,更加说明了战略的重要性。一般来说,企业战略是做两件事:一是决定企业该做什么,不该做什么。正如中国一句老话所讲:“男怕入错行,女怕嫁错郎。”一失足成千古恨。企业如果选择了不该进入的领域,再掉头就难了。二是由谁来做,是自己做,还是让别人去做,或者联合他人一起来做。这里面也面临许多艰难的选择,试想这两件事对企业都不重要吗?

第二是无时间论。这往往是许多企业家不重视战略的托词。我们不知道有些企业家是如何分配自己的时间的。据美国一份《千年管理发展报告》显示,在进入 21 世纪之际,管理者最重要的素质中,排在第一位的首先是战略思维;第二位是响应市场变化;第三位是不断满足顾客满意的能力;第四位是财务管理;第五位是信息技术;第六位是开发人的能力。既然排在第一位是战略思维,我们怎么能说没有时间去考虑呢?我们是否捡了芝麻,丢了西瓜呢?

第三是与己无关论。这种论调主要来自中层管理者或员工。我们说战略是企业生存发展的根本大计,不仅关系到企业大局,也关系到每个人的发展和利益,企业存亡,匹夫有责,怎么能说与己无关呢?这也许是因为企业战略没有根植于员工土壤,只见企业高层管理者整天忙来忙去,员工不理解,不支持。战略一定要让全体员工融入其中。同时,战略也是有层次的,除了总体战略之

外，还有业务经营战略、部门职能战略，作为中层管理者不是没事做，而是要根据总体战略寻找自己的定位，制定相应的职能部门战略，怎么能说与中层管理者无关呢？

第四是空洞口号论。企业战略需要运用一些定性的语言概括出战略的本质，有人认为它是一种空洞口号。其实，它包含着深刻的内涵。比如说“以市场开拓为主导，以技术创新为重点”之类的概括，其实就指明了企业发展的两大方向：其一是市场；其二是技术，其具体内容和措施就紧随其后了，怎么能说企业战略尽是一些空洞口号呢？如果说某些企业或某个企业家只图宣传，不图实效，把战略当做一种时髦，那就更是大错特错了。

2. 制定中的误区

第一是雷同化。企业战略对企业只能是惟一的、适用的，切不可照搬照套，千企一面，千个战略一腔。如果是这样的话，这种战略的确就没有什么用处了。著名画家齐白石讲：“似我者死，异我者生。”战略贵在存异。比如说大家都在为争夺某一市场同室操戈的条件下，你能提出真正的战略，需要一点“诡秘”，是不能公开的。不战而胜战略就是最好的战略。

第二是炒作化。企业战略从某种意义上讲，是一种“军事情报”，是需要保密的。但现实生活中，有些人为了“宣传”需要，将战略公开化，甚至炒作化。凡公开化、炒作化的战略不是真正意义上的战略。

第三是机械化。有的企业制定战略，不是从实际出发，也不是别出心裁，而是跟着感觉走，跟着新闻宣传走。主要是反映在摸论、猫论、龙论、蛙论等“四论”上。

所谓“摸论”，那就是常说的“摸着石头过河”。在中国企业改革开放之初，摸一阵子无可厚非。但作为战略定位首先是要“把第一件事做正确”，是不允许一直摸下去的。

所谓“猫论”，即是“不管白猫黑猫，捉到耗子就是好猫”。但是企业战略的任务就是要尽量找到能抓耗子的好猫，避免空养那些不抓耗子的猫。战略不能靠碰运气，不能无的放矢。企业不能养懒猫，甚至坏猫。

所谓“龙论”，即是以规模扩张代替能力扩张。一个企业在主业还没有站稳脚跟的条件下，盲目去追求一条龙战略，甚至几条龙战略，过早过快多元化，结果只能“赔了夫人又折兵”，这类教训可谓多矣！

所谓“蛙论”，即像青蛙那样跳跃式前进。有的企业提出所谓跳跃式发展或超常规发展本无可厚非，但是跳跃或超常规是有条件的。有的身体素质好、