

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

战略管理 (研究注记·案例)

Strategic Management Research Note · Case

黄丹 余颖 编著

Strategic Management
Research Note · Case



清华大学出版社

21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材

战略管理(研究注记·案例)

Strategic Management Research Note · Case

黄丹 余颖 编著

Strategic Management Research Note · Case

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是一本高端的战略管理教材。该书较为系统地介绍了战略管理三个层面——公司层战略、业务层战略、职能层战略——的基本问题、思想与逻辑、工具与方法等。全书分为四大部分：第一、二章组成的第一篇介绍战略管理的基本理论和思想；第三、四、五章组成的第二篇介绍公司层战略分析的理论与方法；第六、七、八章组成的第三篇介绍业务层战略（竞争战略）理论；第九、十、十一章组成的最后一篇介绍战略的实施（以职能层战略为主）和战略评价、控制问题。

本书以实务操作为主旨，渗透了作者多年从事企业战略管理的研究与实务经验，并附有大量的案例，可作为 MBA、EMBA 教材，也可作为战略管理咨询人员、企业管理人员的参考读本。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/黄丹，余颖编著. —北京：清华大学出版社，2005.9

(21 世纪工商管理 MBA 系列新编教材)

ISBN 7-302-11291-6

I. 战… II. ① 黄… ② 余… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 070921 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

组稿编辑：王 威

文稿编辑：吕小玲

封面设计：源大设计工作室

版式设计：王慧娟

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185 × 230 印张：36 字数：644 千字

版 次：2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-11291-6/F · 1238

印 数：1 ~ 5000

定 价：46.00 元

21世纪工商管理（MBA）系列新编教材

丛书策划：吴颖华

丛书编委：（按姓氏笔画排序）

齐二石 孙东川 任 浩 孙健敏

吴汉洪 陈传明 张 鸣 张润彤

范黎波 姚 铮 黄 沛 蒋青云

任建标 黄 丹

丛 书 序

1991年，MBA教育在中国本土“诞生”。回顾14年来我国MBA教育的发展历程，MBA教育是在不断稳步发展的，其教材建设也走过了“全盘引进——开始自编——解决有无——形成特色”4个重要阶段。MBA教育在中国诞生之初，国外MBA教育的发展已近百年，因此，国内高校在MBA培养过程中一开始多使用的是成熟的外版教材；到1995年，清华大学出版社联合清华大学经济管理学院开始自编本版的MBA教材；其后MBA教材的原版、翻译版、本版竞相争色，图书市场上涌现出众多的MBA教材。

采用英文翻译教材，翻译错误在所难免，而且缺乏本土化的案例研究是我国MBA教育中存在的一个重大问题。另外，尽管我国现有的本版教材在体系和内容上都有不同程度的创新与更新，但仍然缺少及时反映世界前沿水平的新技术、新知识的教材。教材建设的滞后在一定程度上已经影响和制约了我国MBA的人才培养，进行MBA本土教材的系统、优化建设势在必行。与此同时，中国的MBA教育已走过了14个年头，取得了长足的进步，在教育方式、方法上也逐渐形成了自己的风格，MBA师资力量明显加强，教学水平和管理水平显著提高，部分院校的MBA教育已经接近国际水平，具备了完善本土教材的实力。

鉴于需求与现实条件的结合，基于融理论系统研究与案例分析于一体的宗旨，我们策划了这套21世纪工商管理（MBA）系列新编教材。本套丛书的特点如下：

- ◆ 突出实践性、实用性。作为MBA教材，能很好地满足我国对于具备现代管理思想和管理技能的各级经理人员的培养需求。
- ◆ 注重MBA教学的国际化。参照哈佛管理类教程的编写形式，提供丰富的案例资料，使课堂学习及讨论更加生动活泼；同时在对案例的分析研究中加入了一些相关的问题，从更宏观的角度为学习者提供思考的空间。
- ◆ 注重研究的本土化。管理既是科学也是艺术，在很大程度上受制度和文化背景的影响，因而MBA教育既要注意国际化，又要注意本土化。本套丛书的一大看点就在于注重国际化的同时，又介绍了大量的本土理念与案例。
- ◆ 简明通俗。尽可能地用生动、明了的语言来阐述深刻的管理知识和技能，利于读者理解和掌握。
- ◆ 既致力于传授基本理论及主要技能和方法，又注重传播工商管理领域中最前沿的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时俱进，具有前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点。

在第五届全国 MBA 发展论坛上,长江商学院院长项兵教授建议,为造就真正适应中国市场经济的企业管理人才,中国目前的 MBA 教育要进行改革,中国的商学院要有自己原创性的管理思想,复制国外的教育模式永远不可能造就出一流的中国 MBA 毕业生。

的确,我们要用中国的文化、中国的管理思想来管理,外国那一套拿过来不一定行得通。我们应当利用自己的经验创建自己的管理思想,然后和西方管理思想结合起来,建设有自己特色的 MBA。在这方面中国商学院有自己的优势。有鉴于此,清华大学出版社邀请国内 MBA 名校的知名学者组成编委会,精心打造了本套丛书。编委会成员有:

齐二石 (天津大学管理学院院长,教授,博导)

孙东川 (暨南大学,教授,博导)

任 浩 (同济大学发展研究院副院长,教授,博导)

孙健敏 (中国人民大学劳动人事学院副院长,教授,博导)

吴汉洪 (中国人民大学经济学院,教授,博导)

陈传明 (南京大学商学院副院长,教授,博导)

张 鸣 (上海财经大学会计学院副院长,教授,博导)

张润彤 (北京交通大学经济管理学院,教授,博导)

范黎波 (对外经济贸易大学海尔商学院副院长,教授,博导)

姚 铮 (浙江大学管理学院教授,资本市场与会计研究中心执行主任)

黄 沛 (上海交通大学工商管理系主任,教授,博导)

蒋青云 (复旦大学管理学院市场营销系主任,教授)

我们把这套丛书献给:高校学生,企望成为管理人员的企业人士,已在管理岗位掌握了一定管理技能并想使自己工作更加卓越的中高层管理者,以及想要实现基业常青的企业决策者。希望大家能从中获益,不断提升管理能力!

前言

在企业管理言必称战略的时代，过多地强调战略管理的重要性已无必要。但战略的本质是什么？何为战略思维？在战略决策、实施和评价等各个环节中，我们应该遵循什么逻辑？恐怕还是大多数企业高层管理人员较为陌生的问题。因此，虽然许多企业都在谈论战略，都在实施战略管理，但却鲜有能够正确地运用战略思维、战略管理工具和方法来系统地处理企业发展中的战略问题。《孙子兵法》曰：“兵无常势，水无常形”。不理解战略的本质与逻辑，只能生搬硬套战略管理理论、机械地模仿其他企业的做法，而无法正确处理其战略与自身经营哲学、外部环境、内部资源之间的关系。这样，即便具备战略意识，也会在纷繁复杂的市场中迷失方向。不少企业的“战略举措”实际上是一种“伪战略”，正是因为其行为偏离了战略管理的根本目的，误入了战略形式化的陷阱，只得其形而未得其实的表现。

关于战略管理的著作可谓汗牛充栋，其中真知灼见不胜枚举。但纵观现有的战略管理专著，确能鲜明地对战略管理思想进行整合和系统剖析的实不多见。故不妨抛砖引玉，为理论研究与企业实务提供战略管理方法论上的指导。此外，中国企业所面临的市场和社会环境远比西方企业复杂，来自西方的战略管理理论已不足以指导中国企业的战略管理实践。中国企业亟需中国式的战略管理案例，但更需要在中国式战略管理实践中总结出来的战略管理理论。这是我们写这本书的基本动因。

正因如此，本书具有与现行战略管理著作不同的几个特点：一是强调战略管理本质的挖掘。本书特别注重从本源上来表述战略管理行为，注重从根本上把握战略管理的理论与方法。二是注重操作性。本书的论述，基本上是围绕着战略管理实践的需要来展开的，其最终目的是为企业在战略管理的不同环节提供解决方法与工具。三是系统性。本书几乎涵盖了战略管理所有的主要环节，对各个环节应该考虑的问题进行了系统的介绍，使读者对战略管理理论和方法有一个完整的认识和把握。四是本书的研究注记。这部分内容是笔者将自己多年的企业管理和企业咨询的心得、思考与研究奉献给读者，帮助初学者理解战略管理理论及战略思维方式，同时与战略管理的有关教师、研究人员、实践者进行分享与交流。另外，书中的许多阅读材料以及一些小的案例线索（由于缺乏详细的内容，姑且这样称之），都是经过精心挑选的，仔细阅读和细心揣摩，会得到诸多的启示与借鉴。

战略的成功来自于：29%的正确判断×1%的正确逻辑演绎×70%正确且强大的执行。战略的实施是战略管理中难度最大的任务，但对企业自身的追求的确定的、对外部环境（包括现在，更重要的是将来）的判断、对企业内部能力的判断，是战略成功的最为基础的因素，这

种洞察力也往往是战略家身上最为宝贵的特质，是别人无法模仿的。然而，在正确的判断下，如果没有正确的逻辑来帮助进行战略规划，企业家也可能作出错误的应对，这是一个高层管理人员最不应该犯的低级错误。而如果没有系统地学习战略管理理论体系的话，这种错误便会屡犯不止。

本书帮助读者解决的就是建立正确的战略性逻辑思维。尽管这一要素在战略成功中的贡献仅占 1%，但它发挥着承上启下的作用。而且清晰的逻辑能够帮助企业家进行思考与判断，尤其在战略实施过程中，起到很好的整合作用，提高战略执行的方向性和准确性。即便是其本身 1% 的作用，也具有极高的战略价值。在现代企业竞争中，高出对手 1% 的成功率足以帮助企业建立起行业领导地位。

本书共分为 4 篇、11 章。第一篇介绍战略管理的基本理论体系，这一部分包括第一章和第二章。第一章系统地介绍战略及战略管理的概念，基本思想，战略层次、基本类型，以及战略的问题集和整体逻辑。第二章介绍企业的哲学以及哲学对战略管理的影响，另外还介绍了 22 种盈利模式。

第二篇介绍公司层战略的分析与制定问题。这一部分包括 3 章：第三章介绍外部环境的分析；第四章解决企业内部能力分析的问题；第五章是在前两章基础上，介绍战略匹配、评价和最终决策的工具与方法，以及影响最终战略方案的其他因素。

第三篇解决在某一既定的业务中，如何进行有效的竞争——即业务层战略问题。这一部分包括 3 章。第六章介绍基本的竞争战略决策问题，这部分主要参考波特的《竞争战略》一书的内容。第七章介绍如何通过产业链分析来塑造企业的竞争优势，这部分内容主要参考波特的《竞争优势》一书。第八章介绍如何在动态的环境中进行竞争和建立竞争优势，如何实现超常规发展的一些理念与方法。

第四篇介绍战略的实施与评价问题。这一部分包括 3 章。第九章介绍在企业战略意图的指导下，企业在组织设计、生产、营销、人力资源、研发、财务等各个方面如何进行战略性的思考，从而有效地实施企业的战略意图，这部分解决的是职能战略的问题，是战略管理与企业经营管理其他职能的一个重要接口。第十章介绍通过购并来实现企业的战略目标。第十一章介绍战略的评价、反馈和控制问题。

与目前许多战略管理教材结构编排不同的是，本书按企业哲学——公司层战略——业务层战略——职能层战略——战略评价与反馈的层次展开。笔者认为，这种次序更符合战略管理各个层次问题的本来逻辑顺序，会呈现给读者一条更为清晰的脉络，使读者更好地把握战略管理各层次战略的关系。尤其重要的是，在现代竞争战略中，多业务的关联与协同成为非常重要的战略手段，公司层战略所构筑的产业组合直接决定了各业务战略的具体内容与特征，即公司层战略对竞争层战略会产生重大影响。因此，把公司层战略编排在业务战略之前不仅仅是一个顺序的问题，而且是逻辑展开的需要。

无论介绍多少种理论方法与分析工具、多少成功和失败的案例，都无法帮助企业家们完

全应对未来复杂多变的战略管理的挑战。经济全球化、文化多元化、知识大爆炸,以及由于基本物质需求满足后,现代社会的人类需求进入一种混沌的状态,这都使得企业面临的环境所具有的不确定性,比起 50 年前来说何止高上百倍。正如人们常说的,在这个时代,惟有变化是不变的。留给战略家的任务是,如何在日益多变的动态环境中保证企业战略的正确航向,如何协调好生存与效率关系、战略的适应性与稳定性的关系。然而,更为深层次的问题是,正如一位管理学家所指出的,如果总在强调惟有变化是不变的,那么我们收获的将是血压升高、心跳加速、神经焦虑,以及歇斯底里过后的长久的茫然。在这种令人目不暇接的变化的外表下,究竟有着什么永恒不变的东西。只有把握住这种人类社会发展中本质的、恒久的东西,才能在企业的长期发展和复杂的环境面前不迷失方向。而这正是战略家最需要思考和探索的问题。

纵观人类的历史,尽管科学、文化、艺术以及生活方式都永不停息地演变,但其中惟一不变的是人性,是深植于人类灵魂中那种对美好生活的追求,以及由于上帝的疏忽而遗留在人类身上的种种人性缺陷。市场需求、合作竞争、奋斗懈怠,都是人性的体现。对人性的把握有多深,企业家的成就就会有多大。因此可以说,得人性者得天下。

战略家的睿智,源自于其对人类社会发展的忧患、对人性的关注,以及对他人的关爱。而这些,是洞察人性的惟一途径。

正如书中所表述的,战略是一种思想。本书最大的目的在于倡导一种战略思想,在于帮助建立一种战略的思维方式,使更多的企业管理者能够站在战略的高度来思考企业的生存与发展,能够在纷繁复杂的事物面前保持判断力和应对能力,能够在历史、现实与未来之间寻找一条正确的发展路径。

由于我们对战略管理的认识及水平有限,虽已竭尽全力,但本书仍不可避免地存在许多不尽如人意和错漏之处,希望读者予以斧正。

愿思想之树长青!

编者

2005 年 1 月

目录

第一篇 公司战略的基本问题

第一章 战略的本质及其基本逻辑	2
第一节 战略是什么	2
第二节 战略管理的终极追求	10
第三节 战略选择的基本准则	13
第四节 战略管理的基本问题	16
第五节 战略的层次与类型	21
第六节 战略管理的阶段与程序	33
本章小结	35
思考题	35
本章案例 联想新思维	36
第二章 公司哲学与盈利模式	45
第一节 商业的本质	45
第二节 任务陈述	46
第三节 盈利模式	53
本章小结	73
思考题	74
本章案例 思八达公司新盈利模式设计	74

第二篇 公司层战略分析

第三章 战略环境分析	94
------------------	----

第一节 外部环境分析的逻辑	94
第二节 经济因素	95
第三节 政治、政府及法律因素	109
第四节 国际政治与经济环境因素	111
第五节 社会、文化、人口与地理环境因素	118
第六节 技术因素	120
第七节 竞争因素	121
第八节 外部关键因素评价矩阵	126
本章小结	128
思考题	129
本章案例 华立集团：F 注青蒿素产业	129
第四章 企业能力与资源的战略分析	139
第一节 内部分析的逻辑	139
第二节 财务状况分析	140
第三节 管理水平分析	147
第四节 技术优势分析	151
第五节 生产与成本分析	152
第六节 其他关键资源分析	154
第七节 内部关键因素评价矩阵	161
本章小结	162
思考题	163
本章案例 明基：在贫瘠的土地上获得丰收	163
第五章 战略制定——工具与逻辑	179
第一节 SWOT 分析矩阵	180
第二节 战略地位与行动评价（SPACE）矩阵	182
第三节 业务增长/市场份额（BCG）矩阵	184
第四节 内部/外部（I-E）矩阵	187
第五节 大战略矩阵	190
第六节 市场成熟度/协同度矩阵	191
第七节 定量化战略规划矩阵（QSPM）	193
第八节 战略预算与最终决策	195
第九节 影响战略决策的其他因素	198
本章小结	204

思考题.....	204
本章案例 德隆：在大厦倾塌的背后	204

第三篇 业务层战略分析

第六章 竞争战略决策.....	214
第一节 产业分析.....	214
第二节 竞争对手分析.....	220
第三节 竞争战略决策.....	228
第四节 生命周期与竞争战略	238
第五节 集中化程度与竞争战略	244
第六节 选择竞争对手.....	246
本章小结.....	251
思考题.....	252
本章案例 海正药业：集聚战略的力量	252
第七章 竞争优势的培育.....	261
第一节 价值链与竞争优势.....	262
第二节 竞争优势的影响因素	264
第三节 构造成本优势.....	273
第四节 构造歧异优势.....	283
本章小结.....	286
思考题.....	286
本章案例 核心竞争力：中集集团的全球霸业之基	287
第八章 动态战略管理.....	296
第一节 动态环境中的战略问题	296
第二节 预测对手的行为.....	302
第三节 动态竞争战略类型.....	312
第四节 实现非线性增长.....	319
本章小结.....	325
思考题.....	325
本章案例 UT 斯达康神话	326

第四篇 战略实施与控制

第九章 战略实施——思想与手段	342
第一节 战略实施概述	342
第二节 战略实施中的组织设计问题	344
第三节 战略实施中的人力资源问题	358
第四节 战略实施中的生产问题	364
第五节 战略实施中的营销整合	366
第六节 战略实施中的财务问题	368
第七节 战略实施中的研发问题	371
本章小结	372
思考题	373
本章案例 华源：大生命战略的落地	373
第十章 战略并购与资本运作	384
第一节 并购理想：战略协同	384
第二节 并购现实：协同如同古董	388
第三节 三大通用并购战略	391
第四节 当前环境下的并购战略选择	395
本章小结	397
思考题	398
本章案例 开开实业的并购之路	398
第十一章 战略评价与控制	412
第一节 一般控制结构	412
第二节 战略评价	413
第三节 价值评估与战略评价	416
第四节 战略控制模式	424
本章小结	434
思考题	435
本章案例 新兴铸管的战略控制与绩效	435

综合案例1 上海园林（集团）公司

第一篇 山雨欲来	448
----------------	-----

第二篇 击楫中流.....	459
第三篇 战略期待.....	480
附录 1A 2001 年底上海园林集团主要财务指标比照表（百分率）.....	481
附录 1B 上海市各区绿化面积（2003 年）.....	482
附录 1C 上海市城市绿地系统规划（2002—2020 年）（节选）.....	483

综合案例 2 上海海立（集团）公司

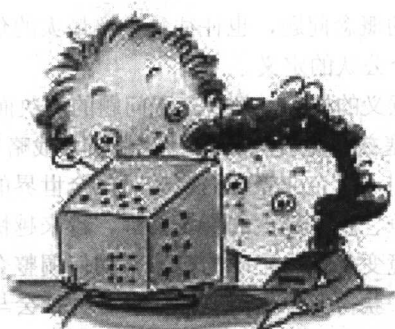
第一篇 浊沉清扬.....	488
第二篇 追本溯源.....	494
第三篇 巧铸灵“芯”.....	506
第四篇 破茧化蝶.....	538
附录 2A 上海海立（集团）股份有限公司投资状况.....	544
附录 2B 上海日立电器有限公司组织结构图.....	544
附录 2C 上海海立（集团）股份有限公司主要投资公司状况.....	545
附录 2D 海立集团股本结构.....	545
附录 2E 全球空调市场需求状况.....	546
附录 2F 中国空调市场状况.....	546
附录 2G 上海日立在全球的行业地位.....	547
附录 2H 上海日立 1994—2002 年经营业绩.....	547
附录 2I 2001 全国空调压缩机产销一览表.....	547
附录 2J 国内压缩机制造商产能比较.....	548
附录 2K-1 海立集团财务指标（1993—1997 年）.....	549
附录 2K-2 海立集团财务指标（1998—2002 年）.....	550
附录 2L 上海海立集团财务报表.....	551

群策本基其凡因本的翻站 章一第

第一篇

公司战略的基本问题

公司战略的基本问题 第一章



题拉指用办会融个一兵利售决深都起解 能笔书站 一

外新强银星 一 其建编的理点基 别学也看春站前在神便其也星中 强基强学有对

第一章 战略的本质及其基本逻辑

我们对战略的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整的审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。我们当然不能把大象的各个部分简单地加以拼凑来得到完整的大象，因为一只完整的大象远非它的局部相加。

——亨利·明茨伯格

第一节 战略是什么

在管理学界中，最基本的概念问题，也往往是争议最大的焦点，战略管理也不例外。什么是战略，迄今为止仍无一个公认的定义。

事实上，任何具有现实意义的概念，都是基于问题的解决而提出的。1957年出版的《经营中的领导能力》（菲利普·塞兹尼克）和1962年出版的《战略与结构》（阿尔弗雷德·D·钱德勒）这两本书把战略思想引入了企业管理的范畴时，全世界的工商企业正面临着越来越复杂的环境、越来越激烈的竞争、越来越大的市场范围、越来越快的社会、经济、文化和技术变化。如何对未来的市场环境变化作出正确的判断？如何调整企业的经营行为，以应对这种未来的变化，从而领先对手，获得竞争优势？如何从各种社会与商业关系中发掘别人没有发觉的价值，创造出别人没有采用过的盈利模式？这都成为企业非常关注的战略问题。从这点来看，如何从一个更长远的视角，帮助保持企业环境的和谐，在社会分工大系统中将自身的优势充分地发挥出来，或系统地、有计划地培育企业在某一方面的竞争优势，实现企业价值的最大化，这就是战略这一令人着迷的概念的最终使命。

尽管目的是一致的，但达成这一目的的具体战略形态却引发了学者们的众多争议，从而也就形成了不同的学派。来自加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授对此作了很好的总结。他把现有的战略管理研究分为十大学派。

一、设计学派：将战略形成看作是一个概念作用的过程

设计学派是最早也是最具影响力的战略管理学派。其战略管理思想是“在企业所处环境

中能够决定其地位的机遇与限定条件之间的匹配”，这种匹配是在企业家（或战略分析人员）对未来环境变化趋势认定，以及对企业内容资源、能力的判断的基础上作出的。著名的 SWOT 分析即是设计学派的经典模型。设计学派的战略制定大多是一种非程序化的分析过程，它更多地关注战略家的经验和洞察力；此外，设计学派力求战略的简洁和清晰，强调结构与战略的协调。

二、计划学派：将战略形成看作是一个正式的过程

计划学派几乎与设计学派同时出现，而且它们有许多共同之处。所不同的是：计划学派把战略制定看作一个规范化的计划过程。计划学派的主要特征是其大规模的战略规划，即将企业的战略意图进行全面的、系统的分解，使其成为一个完整的、庞大的计划体系。计划学派强调计算，注重财务的价值分析，它力求通过战略的分解和战略规划的实施，实现企业的价值最大化。

三、定位学派：将战略形成看作是一个分析的过程

定位学派是以迈克·波特为代表的、以分析为特征的流派。波士顿咨询集团矩阵（BCG）、竞争要素的五力模型、产业结构分析等，是这一学派的重要理论成果。迈克·波特认为，战略是一种定位，即找到自己与众不同的独特定位，避免相互模仿、发生正面的冲突，从而规避竞争，获取更大的收益。与设计学派和计划学派不同的是：定位学派认为，只有少数几种战略，在相同的情境下，战略应该是相同的；而前两个学派则认为，即使在相同的情境下，也可能有无数种战略。定位学派还注重对产业结构的分析，并通过这种分析来确定企业的产业定位——选择一个好的产业以及在产业中的合理位置、对产业竞争均衡地施加影响，以使其朝着有利于自己的方向发展、利用竞争因素的变迁以提高企业的竞争优势。

四、企业家学派：将战略形成看作是一个预测的过程

如果说前三个学派贡献了一种战略管理逻辑的话，企业家学派则非常强调企业家的直觉和判断，强调企业家的远见卓识，并且认为这种能力是与生俱来的特质。在面对未来不确定的环境下，企业家凭着他的直觉，发现别人没有发现的机会，并采取超常规的方式，大跨度地向前发展。然而我们更愿意看到，企业家的这种远见一方面可能来自先天的特性，但更多的是通过在某一行业长期的经营、通过长期对这一行业的感悟而获得的。天才并不存在，企业家的价值在于其行业知识和经验的积累，并通过一种非线性思维，把这种积累转化为一种判断，而这种判断决定了企业发展的方向和重大的投资决策，从而决定了企业的命运和前