

企业战略十论

贾永轩◎著



企业管理出版社

企业战略十论

贾永轩◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业战略十论/贾永轩著. —北京: 企业管理出版社,
2005. 4

ISBN 7 - 80197 - 205 - 8

I. 企… II. 贾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 027021 号

书 名: 企业战略十论

作 者: 贾永轩

责任编辑: 肖震东

书 号: ISBN 7 - 80197 - 205 - 8/F · 206

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 22 印张 270 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

总序言

中国呼唤企业战略家

第一次世界大战前后，公司的重点在于生产的管理。管理的理论体现在管理科学之父泰勒的《管理科学》对时间和动作的研究中。管理的实践体现在老福特的T型车的流水线生产中。当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。因为产品极度短缺，萝卜快了不洗泥。

第二次世界大战后，公司的重心转向财务的管理。管理的艺术体现在资产组合这一概念中，在买卖公司以达到一个高产出的资产组合方面做得最好的就是最成功的商家。因为供求平衡，多数公司都有其资产价值和交易价值。

20世纪70年代，公司的中心是以市场为导向的营销管理。管理的理论体现在营销大师菲利普·科特勒的《营销管理》对4P和后续对4C的研究中。管理的实践则体现在众多企业的营销大战中。营销成功便是企业成功。因为产品过剩，供过于求，谁都想把产品卖出去。

20世纪90年代，公司的核心是以客户为导向的战略管理。管理的理论体现在竞争战略大师迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》三部曲里。战略的实践则体现在美国的通用电气、中国的海尔、联想等高瞻远瞩的战略制胜公司中。因为产品供应远远大于需求，产业转移几无限制，公司之间的战争在于持久战，持久战的关键在于核心能力的优势竞争。

中国自从改革开放后，几乎全民皆商。20世纪80年代，干什么什么赚钱，只要胆大、敢干就行；20世纪90年代，干什么赚钱得想想看，除了敢干还要能干；新世纪，是干什么似乎都不赚钱，但还不得不干。

因为没有钱的想挣钱,有了小钱想大钱,再不济也还得生存吃饭。中国已经告别短缺经济的暴利时代,进入以持久战为特征的战略制胜的微利时代,人人感到钱难挣事难做,家家却还在东一榔头西一棒槌地急功近利、急于求成,结果到处碰壁,陷入浮躁、迷茫之中。难怪英特尔前总裁葛鲁夫先生说华人这个民族对财富几乎有一种与生俱来的创造力,但对组织运作缺乏足够的热情与关怀;难怪“中国企业教父”柳传志先生要慨叹中国企业缺乏战略家。

袁宝华说国家的强盛在于经济,经济的发展在于企业,企业的根本在于企业家。中国的国有企业领导从决策权、运营权、报酬权、责任权等方面还难以独立当“家”,他们很大程度上要受制于政府这个“婆婆”;中国的民营企业发展史尚短、规模还小,还处在青年期、或青年期向盛年期过渡的过程中,只有少数的经营者能和“家”挂上边;中国的外资企业正在战略挺进,从柯达的感光行业的全行业收购到通用电气、大众汽车、宝洁、麦当劳的战略投资,都是以“家”的身份在战略地做事。中国需要企业家,中国呼唤企业战略家,中国更需要产生企业家、战略家的土壤与机制。

《企业战略丛书》是写给企业家看的,是催化战略管理意识,是帮助企业家擦亮眼睛,认识到战略时代的来临,开始战略行动,获得战略绩效。本套丛书的目的就在于呼唤企业战略家,就在于让更多的企业战略成长。针对中国企业战略“轻制定、难执行、少结果”的特点,索荣公司提出“定战略、重执行、看结果”的战略管理三大命题,整套丛书就在于体现这三大战略命题,并辅之以中国实战案例,从而让战略落地生根、开花结果。《企业战略丛书》一套五本,分别是《企业战略十论》、《定战略》、《重执行》、《看结果》、《中国企业家功夫》。

《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,把企业战略简要地归纳为“从一到十的战略”,目的在于普及企业战略管理的知识体系,介绍企业战略管理的操作方法,引起企业对战略管理的高度重视。

《定战略》包含三定:定方向、定目标、定方法。战略的关键是要做

II

对的事,战略与策略、目的与目标、方向与方法是定战略的三大难题。战略的错误是最大的敌人,南辕北辙更会浪费我们本来就十分稀缺的人、财、物力及时间资源。《定战略》是做对的事的前提。

《重执行》包括三重:重组织、重团队、重流程。执行的关键是把事做对。中国企业战略的缺点是轻制定、难执行、少结果,再宏伟的战略、再完美的设计如果得不到执行、不能实现,也只能是空中楼阁、黄粱美梦。《重执行》就在于把对的事做对。

《看结果》包括三看:看做大、看做强、看做长。《看结果》的关键是持续地把对的事做对。做大、做强、做长是每一个企业的梦想,但中国有太多的短命企业,太多的流星企业家,今日的英雄迅即成为明日的“狗熊”。《看结果》的关键就在于“看”字,也就是说在于百尺竿头更进一步,持续地做大、做强与做长,不论你是创业起步还是跨国巨头。

《中国企业家功夫》以中国 150 家企业为研究对象,以改革开放 20 多年的企业发展管理为跨度,研究中国企业家如何在中国特色下,使企业从无到有、从小到大、从弱到强、从短到长获得成功,是定战略、重执行、看结果的实战提炼、共性对比和实证研究。

其实,《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,《中国企业家功夫》实际是中国企业战略实战案例印证。《定战略》、《重执行》、《看结果》才是全套丛书精髓所在,才是企业战略实战的操作指南。

战略管理就是做对的事和把事做对,做对的事就是定战略,把事做对就是重执行,做对事与把事做对的最后关键是要看结果。因此,简单地讲战略管理就是定战略、重执行、看结果。

贾永轩

2005 年 1 月 18 日

前 言

战略总是“看起来很有深度，用起来很有难度”，因此我们致力于战略的通俗化、简易化、操作化，因为“通俗才能易懂，简单才能实用”。

《企业战略十论》实际是企业战略管理导论，它把企业战略简要地归结为“从一到十的战略”：

- 一是一把手战略使命；
- 二是两种制定方式；
- 三是三大战略目标；
- 四是四维战略地图；
- 五是五个战略层次；
- 六是六派战略理论；
- 七是七类战略方法；
- 八是八项发展战略；
- 九是九九战略矩阵；
- 十是十足战略问题。

通过“从一到十的战略”把战略理论、战略分析、战略方向、战略目标、战略方法、战略执行、战略绩效、战略控制等等企业战略的基本问题作了全面概括。目的在于普及企业战略管理的知识体系，介绍企业战略管理的操作方法，引起企业对战略管理的高度重视，开始企业的战略管理行动。让企业、企业家们在“基分析”的基础上，学会“定战略、重执行、看结果”。

本书既是企业战略管理的导论,也是《企业战略丛书》的导论,本书自成体系既可作为初学战略的入门教材,也是《定战略》、《重执行》、《看结果》的必备基础。目的是让人们对企业战略有个全面而概括的了解。

本书这种写法的目的是让具有丰富实战经验的企业经营者们“看了就能懂,懂了就会用,用了就见效。”

贾永轩

2005年1月18日

目 录

定战略·重执行·看结果

第一章 一把手战略使命

- | | | |
|-----|---------------------|----|
| 第一节 | 一把手战略使命 | 1 |
| 第二节 | 韦尔奇与伊梅尔特:通用电气的新旧掌门人 | 26 |
| 第三节 | 柳传志:怎样当一个好总裁 | 32 |

第二章 二种战略制定方式

- | | | |
|-----|------------|----|
| 第一节 | 企业自我制定战略方式 | 43 |
| 第二节 | 委托咨询制定战略方式 | 52 |
| 第三节 | 《隆中对》与三分天下 | 61 |

第三章 三大战略目标

- | | | |
|-----|---------|----|
| 第一节 | 做大的战略目标 | 69 |
| 第二节 | 做强的战略目标 | 81 |
| 第三节 | 做长的战略目标 | 92 |

第四章 四维战略地图

- | | | |
|-----|--------|-----|
| 第一节 | 企业领域战略 | 105 |
| 第二节 | 企业地域战略 | 114 |
| 第三节 | 企业时域战略 | 120 |
| 第四节 | 企业位域战略 | 128 |

第五章 五个战略层次

第一节	企业集团战略	141
第二节	产业公司战略	149
第三节	职能部门战略、基层作业战略与岗位职责战略	156
第四节	五个战略层次的统一和协调	163

第六章 六派战略理论

第一节	熟读兵书：站在巨人的肩膀上	174
第二节	六派战略理论	179
第三节	明茨伯格：战略管理这只大象	189

第七章 七类战略方法

第一节	基分析的方法	203
第二节	定战略的方法	225
第三节	重执行的方法	234
第四节	看结果的方法	243

第八章 八项发展战略

第一节	企业八项发展战略	253
第二节	鲁冠球与万向集团的战略制胜	269
第三节	民营企业的十大障碍及对策	284

第九章 九九战略矩阵

第一节	九项职能战略	295
第二节	九步流程战略	310
第三节	九九战略矩阵	321

第十章 十足战略问题

第一节	战略制胜	323
第二节	十大战略问题	336
第三节	十大战略危机	346

第一章 一把手战略使命

我有两个工作：一个我是董事长，就是我要确定 GE 的目标，制定 GE 的策略；一个我是 CEO，我的另外一个主要责任就是要对业务经营负责。

——通用电气公司董事长兼 CEO 伊梅尔特

我在海尔的角色定位，一是扮演设计师，制定发展战略，对企业进行战略管理；二是扮演牧师，像牧师布道一样，把企业文化渗透到每个员工的头脑中去。

——海尔集团首席执行官张瑞敏

联想管理三要素：搭班子、定战略、带队伍。

——联想控股有限公司董事局主席 柳传志

一把手三大战略使命：定战略、重执行、看结果。

——贾永轩

第一节 一把手战略使命

一把手就像船长一样，是公司最明显最重要的战略管理者。同一把手这个头衔与生俱来的责任有：主要的发展方向制定者，主要

的目标制定者，主要的策略制定者，主要的战略实施者，主要的绩效责任承担者。

因此，一把手有三大战略使命：定战略、重执行、看结果。

表 1-1 索荣公司一把手三大战略使命图

	三大使命	三三制	内容
一把手三大战略使命	定战略 (三定)	定方向	领域方向、地域方向、时域方向、位域方向
		定目标	做大目标、做强目标、做长目标
		定方法	科技进步法、管理升级法、资本运营法、核心能力法
	重执行 (三重)	重组织	组织结构、组织目标、组织绩效
		重团队	团队构建、团队带领、团队精神
		重流程	三大流链、三大流程、流程再造
	看结果 (三看)	看做大	大的规模、大与小、如何做大
		看做强	强的标准、大而强、如何做强
		看做长	长的标准、大强长、如何做长

一、定战略

定战略包括三定：定方向、定目标、定方法。

定战略是企业战略的关键，决定企业干什么？干多大？怎么干？

定战略的目的是做对的事，而定好战略是做对事的前提。

定战略就是提出公司的战略展望，指明公司的未来业务组成和公司前进的目的地，从而为公司提出一个长期的发展方向，清晰地描绘公司将竭尽全力所要进入的事业，使整个组织对一切行动有一种方向感、目标感。

作为企业的成员，他们都希望领导能够清楚地指明方向。目标是什么，该做些什么事情，为什么要这么做，为什么一定要这么做等等。

定战略从根本上来说是一项以市场和顾客为推动因素的企业家活动：具有冒险精神，具有创造性，具有发现新型市场机会的眼力，具有敏锐洞察顾客需求的洞察力，具有承担风险的兴趣，这些都是制定公司战略的本质要求。

1. 定方向

定方向是企业一把手的首要职责使命。

企业战略方向包括企业领域战略、地域战略、时域战略、位域战略四个方面。

领域战略主要是回答企业应该在哪些领域里进行经营活动的问题，是专业化还是多元化，产业产品之间的有机组合等。

地域战略主要是回答企业的地理区域、国别行政区域的经营选择问题，是本土化还是国际化，区域力量分配等。

时域战略主要回答企业的时机战略、时段战略、寿命战略各是什么，三者之间如何协调配合；企业是否要做百年老店，开展持续经营。

位域战略主要回答企业在行业、在区域的竞争实力地位问题，是做主导者、挑战者，还是做追随者、利基者。

领域战略、地域战略、时域战略、位域战略构成了企业的四维战略地图。

定战略就是企业家根据不同时期情况，选择本企业的四域组合战略，确定本企业未来的四维地图坐标。

在战略制定的阶段，公司的管理者需要解决这么一个问题：我们的战略展望是什么呢？也就是说：公司将向何处去？公司竭尽全力所要进入的事业是什么？公司未来的业务组合是什么？公司未来的地域组合是什么？公司未来的行业地位、规模地位是什么？公司如何才能持续经营？对公司的长期发展方向做出谨慎仔细的思考，并寻找出周全缜密的结论，这将推动公司的管理者认真地研究

和分析公司目前的业务，对公司在今后 5 年或 10 年之中是否需要变

索荣公司四维战略地图

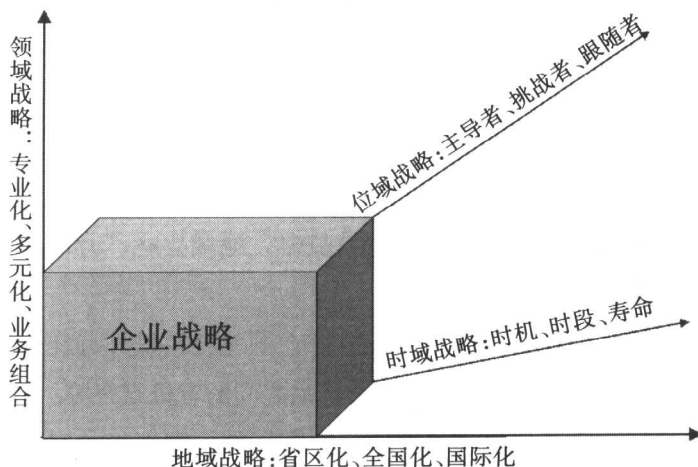


图 1-1 索荣公司维战略地图

革以及怎样变革有一个更加清醒的认识。

公司管理层对下列问题所达成的观点实际上就规划出了公司的事业追求路线，建立组织的目的，确立组织的形象：什么样的顾客需要我们来满足他们的需求？我们将要建立什么样的能力才能与竞争者抗衡？怎样更好地服务于我们的顾客？我们要进入的业务是什么？展开竞争的地域在哪里？所处的地位是什么？我们能持续多长时间？如果对此有了一个清晰明了缜密周全的战略展望，公司的管理者就有了一个真正能指导公司决策的灯塔，公司的管理者就有了一个前进的航线，公司的管理者就有了一个制定公司战略和经营政策的基础。

当前寻求为其顾客所做的一切通常被称作公司的业务使命。在实践中，实际的公司使命宣言更多地涉及“我们现在的业务是什么”，而较少涉及“我们往后的业务是什么”。使命宣言往往有利于清晰地表达公司现在所做的业务以及公司竭尽全力要满足的顾客

需求。但是，仅仅清晰地表达公司当前的业务，并不能对公司的未来做出必要的说明，也无法阐述公司未来必要的变革和长期发展的方向。实际上，还有一个更加重要和必须完成的管理任务，即解决这样一个问题：明天，公司为了满足顾客的要求必须要做些什么？为了公司未来的成长和繁荣，公司的业务组合是否需要演进？如何演进？因此，管理者必须跳出现在业务使命的圆圈，战略性地思考新技术会如何影响公司的业务范围，如何满足多变的客户需求和期望，如何应对新市场和竞争环境的出现等等。他们必须做出一些基本的决策，决定公司的经营方向，提出一个战略展望，确立他们公司必须进入的领域。换句话说，公司管理者对公司现有业务使命的设想还要加上公司管理者对公司未来业务组成、产品线和顾客群的设想。公司的业务环境变化得越快，局限于公司的业务现状就越有可能成为灾难的征兆，公司管理层就越有必要考虑公司应该在将来执行什么样的战略路线，以适应变化着的外部环境和新出现的市场机会。

2. 定目标

定目标就是将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。

做大、做强、做长是每一个企业的梦想；从大的方面说，企业应追求持续做大、做强、做长的三个战略目标。

做大即企业的规模目标，2004年世界500强最大规模企业是沃尔玛，营业额2630亿美元，折合2.2万亿人民币；中国500强最大规模企业是国家电网公司，营业收入为4829亿元人民币，折算成美元为583亿美元，只相当于沃尔玛公司的12.07%。那么，您的企业目前规模有多大，未来的规模想做到多大。

做强即企业的竞争目标、盈利目标、价值目标。竞争力又划分

为一般竞争力和核心竞争力。一般竞争力包括：技术、营销、质量、人才、管理、理念等单项或综合竞争能力；核心竞争力则说法不一，争论很大，但可简单概括为偷不走、买不去、学不了、溜不掉的独家看门功夫。如通用电气的综合核心竞争能力、佳能的光学核心能力、微软的操作核心能力、英特尔的芯片核心能力。本企业是否有竞争力？竞争力有多强？如何规划、培育本企业的竞争力等等。如何保持企业持续盈利，如何保证企业市场价值，还是一碰就倒的纸老虎。

做长即企业的寿命目标。据资料表明世界上最长企业寿命是 700 多年，基业常青的企业寿命在二三百多年，世界 500 强的平均寿命在 30 - 50 年，中国民营企业的平均寿命在 2 - 3 年。联想、海尔、长虹都提出了要做百年老店，那么，您的企业寿命想持续多长时间。

同时，企业应将做大（规模目标）、做强（竞争目标）、做长（寿命目标）的战略目标分解细化为周密完整的企业目标体系。

建立目标体系的目的是将公司的战略展望和业务使命转换成明确具体的业绩目标，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。目标体系是跟踪公司业绩和进度的标尺。成功的管理者建立的公司业绩目标往往需要执行者付出严格的努力。达到大胆的、积极进取的业绩目标所带来的挑战往往会促使公司变得更加富于创造力，更加迫切地改善和提高公司的财务业绩和市场位置，在采取行动时目标更加明确、精力更加集中。

从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：和财务业绩有关的业绩标准以及和战略业绩有关的战略标准。获得满意的财务结果至关重要。如果没有足够的盈利，那么公司所追求的战略展望，公司的长期健康性，及至公司的生存，都将受到威胁。无论是股东还是公司的领导者，都不会对一个不会带来满意的财务结果的事业继续投入资本。即便如此，获取满意的财务业绩本身还不够。我们还必须密切关注公司的战略健康性——公司的竞争力和公