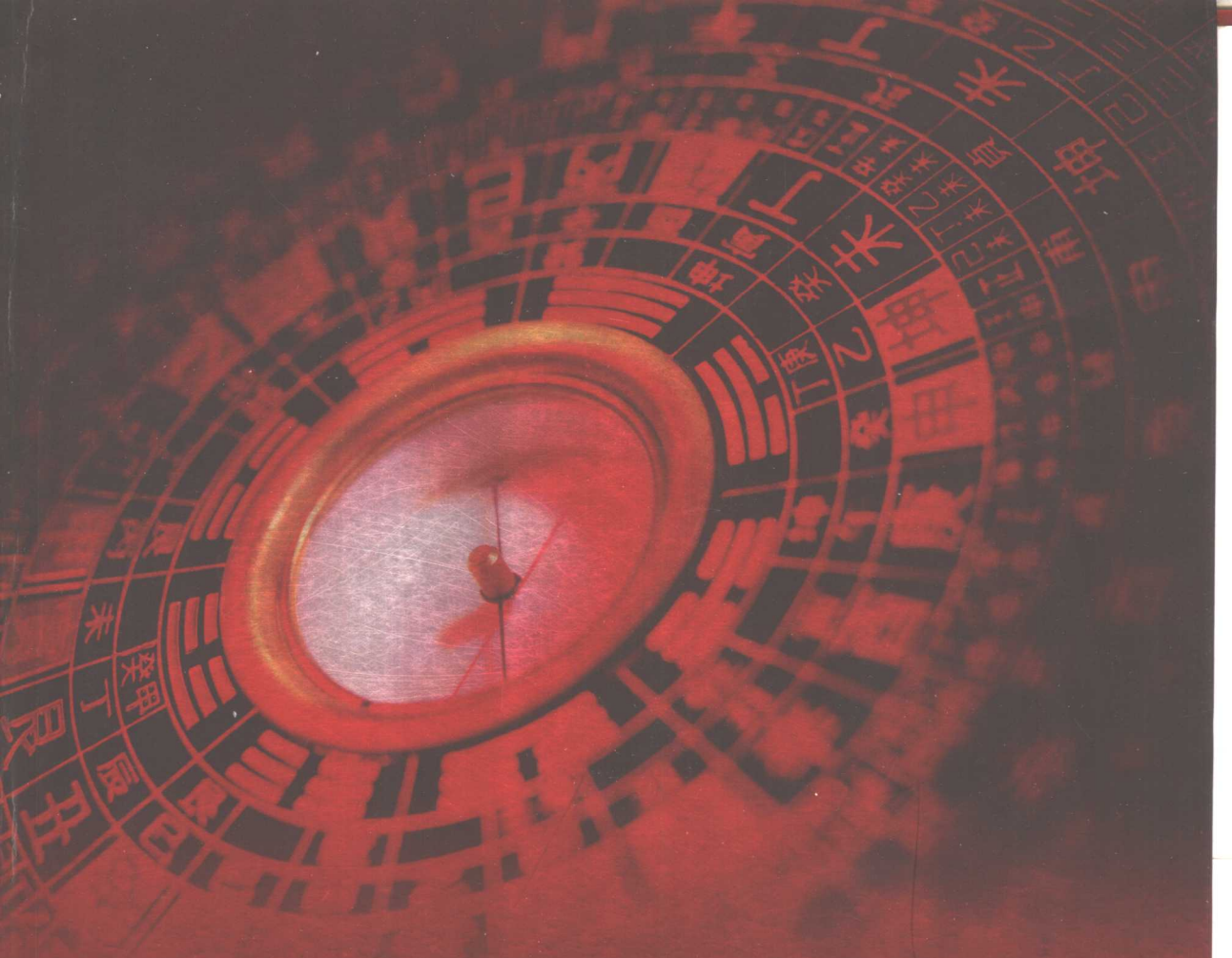
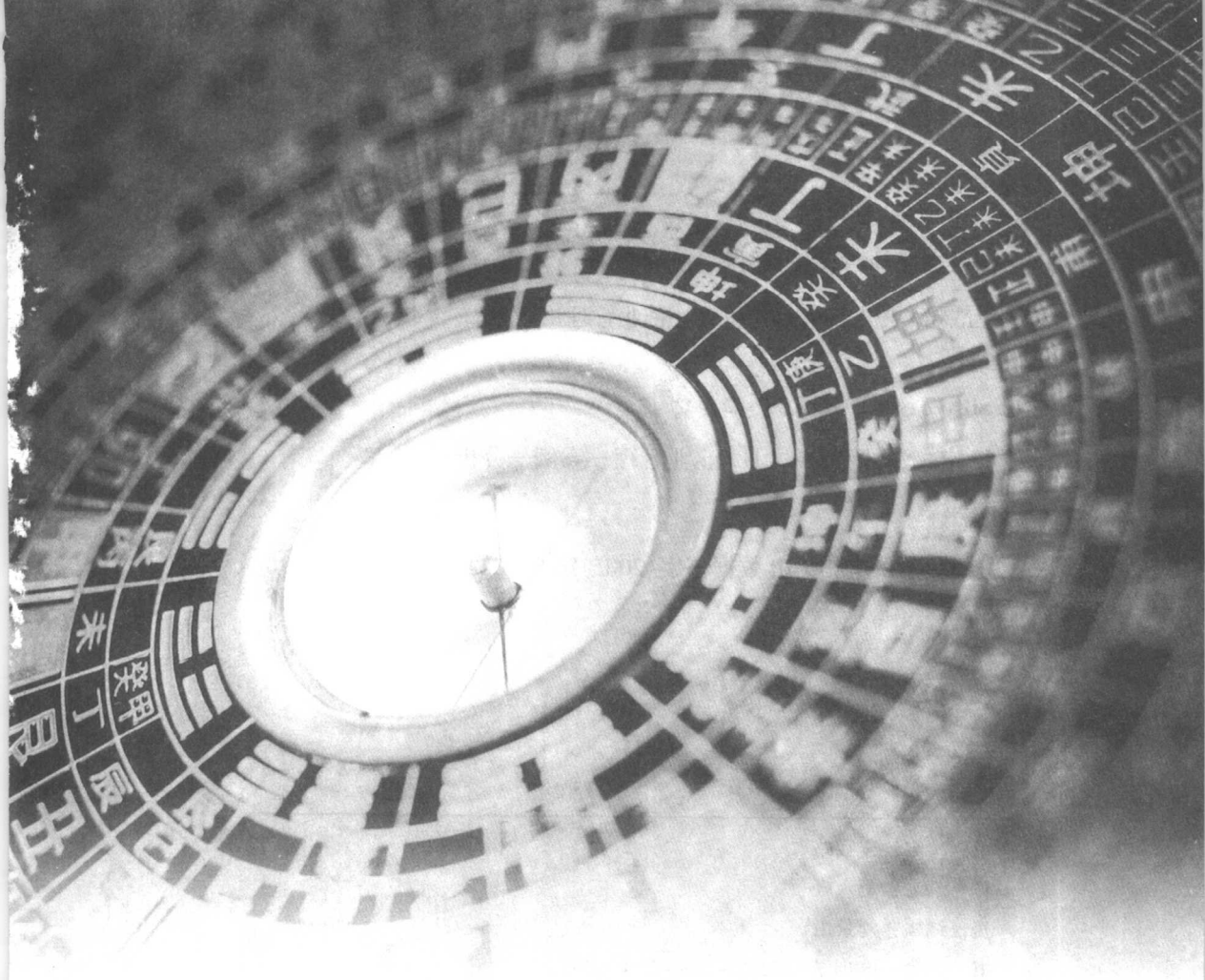




定战略

贾永轩◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



定战略

贾永轩◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

定战略/贾永轩著. —北京: 企业管理出版社,
2005. 4

ISBN 7 - 80197 - 208 - 2

I. 定… II. 贾… III. 企业管理—案例—分析

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 027022 号

书 名: 定战略

作 者: 贾永轩

责任编辑: 刘景山

书 号: ISBN 7 - 80197 - 208 - 2/F · 209

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 23 印张 280 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的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;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较短、规模尚小,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,帮助企业擦亮眼睛,认识到战略时代的来临,开始战略行动,以获得战略绩效。丛书的目的就在于呼唤企业战略家,就在于让更多的企业实现战略成长。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,从而让战略管理落地生根、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

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。中国企业战略的特点是轻制定、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、从短到长获得成功的,是定战略、重执行、看结果的实战提炼、共性对比、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

孙子曰：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

定战略就是“庙算”！定战略就是要做正确的事！

《定战略》有三定问题：定方向、定目标、定方法：

定方向：定方向就是确定企业的发展方向，企业方向包括领域方向、地域方向、时域方向、位域方向，这四个战略方向构成了“企业四维战略地图”。定方向的关键就是在这四维战略地图中确定自己的组合方向。定方向是路线问题、战略问题，路线错误是最大的错误，战略失误是最大的失误。南辕北辙无异于缘木求鱼，它不仅会丧失您的金钱、时间，更会使您丧失信心、失去元气、丢掉人气。

定目标：定目标就是确定企业的发展目标，企业目标包括做大的规模目标、做强的竞争目标、做长的寿命目标。“做大、做强、做长”是每一个企业梦寐以求的理想，但恰恰是太多企业长不大、做不强、活不长。定目标的关键是做大、做强、做长的“三大组合战略目标”，而不是单一目标。因为，做大并不等于做强，做强并不等于做长，我国企业现阶段的目标应该是在追求基业常青的基础上图大求强。

定方法：定方法就是确定企业的发展方法。做大、做强、做长是每一个企业的梦想与追求，但是如何做大、做强、做长，如何竞争制胜才是企业的根本问题。迈克·波特从一般竞争战略的角度提出了总成本领先、差异化、聚焦化竞争方法；我从中国战略竞争实现方法的角度提出了科技进步法、管理升级法、产融结合法、核心能力法，即企业依靠科技进步、管理升级、产融结合、核心能力把企业做大、做强、做长。我

们认为企业战略方向、战略目标,还必须用“四大战略支柱”的方法来实现。

定方向就是确定干什么不干什么的问题。定方向是前提,没有方向就是无头的苍蝇,定方向就是持续,朝三暮四难以成就企业大业,毛泽东说“路线是个纲,纲举目张”。定目标是企业追求,要干成什么样的问题。您是小富即安,还是图大求强;您是朝三暮四,还是基业常青;您是自我实现,还是“敬业报国”、“以民族昌盛为己任”。我说“心有多高、天有多阔、业与心齐”。定方法是手段、方法、策略问题,是怎么干的问题,即在路线方向既定,目标追求既定的情况下,如何实现、执行、竞争制胜的问题,如何做大、做强、做长的问题。所以,干什么(定方向)、干成什么样(定目标)、怎么干(定方法)结合起来就是定战略的三定问题,这三者互为依托、互相影响、互相作用。

本书用“四维战略地图”来定方向,用“三大战略追求”来定目标,用“四大战略支柱”来定方法,把方向与方法、目的与目标、战略与策略紧密地结合起来,系统思考、系统解决、系统定战略。

贾永轩

2005年1月18日

目 录

第一部分 定方向

第一章 领域战略

- | | |
|----------------|----|
| 第一节 产业结构演进战略 | 3 |
| 第二节 企业产业领域选择战略 | 13 |
| 第三节 企业产业领域组合战略 | 36 |

第二章 地域战略

- | | |
|---------------|----|
| 第一节 全国化战略 | 45 |
| 第二节 国际化战略 | 51 |
| 第三节 长虹的地域发展战略 | 61 |

第三章 时域战略

- | | |
|----------|----|
| 第一节 时机战略 | 69 |
| 第二节 时段战略 | 79 |
| 第三节 寿命战略 | 88 |

第四章 位域战略

- | | |
|-------------|-----|
| 第一节 主导者地位战略 | 97 |
| 第二节 挑战者地位战略 | 102 |
| 第三节 跟随者地位战略 | 114 |

第二部分 定目标

第五章 做大的目标

第一节 做大的规模与标准	127
第二节 为什么要做大	135
第三节 做大的四大策略	139

第六章 做强的目标

第一节 做强的强度与标准	150
第二节 做大与做强	162
第三节 如何做强六要素	166

第七章 做长的目标

第一节 做长的长度与标准	176
第二节 百年畅想—25 年 VS 百年	183
第三节 如何做长的八大基因	189

第三部分 定方法

第八章 科技进步战略

第一节 科学技术是第一生产力	208
第二节 科教兴国战略	218
第三节 科技兴企战略	227

第九章 管理升级战略

第一节 企业成长周期与管理升级	243
第二节 中国企业最需要管理而又最缺乏管理	253
第三节 索荣三六九管理战略模式	265

第十章 产融结合战略

第一节 产业经营与资本运营结合	277
第二节 产业资本与金融资本融合	289
第三节 德隆“整合”的兴衰	299

第十一章 核心能力战略

第一节 核心能力	316
第二节 核心能力构建与管理	325
第三节 佳能公司的母合优势	333

附录:中华定战略之经典名作

一、诸葛亮的“隆中对”	344
二、孙子的《孙子兵法》	345
三、三十六计	356

第一部分

定方向

索荣公司认为企业战略方向选择包括企业领域战略选择、地域战略选择、时域战略选择、位域战略选择四个方面。

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

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，是省区化、全国化还是国际化，地理或行政区域力量分配等。

时域战略主要回答企业时机把握、时间阶段、寿命期限的战略选择问题，可分为企业时机战略、企业时段战略、企业寿命战略。并且关键在于三者之间如何协调配合。企业要做长青企业、老壮企业，开展持续经营，还是要做朝三暮四郎，随时化为流星陨落的短命企业等。

位域战略主要回答企业在领域、在地域、在时域的竞争地位问

题，是做主导者、挑战者，还是做追随者、利基者。

领域、地域、时域、位域这四者的组合构成了企业的总体四维战略地图，决定了企业战略总方向。

企业、企业家“定战略”、“重执行”、“看结果”一定要先看清读懂这四维战略地图。

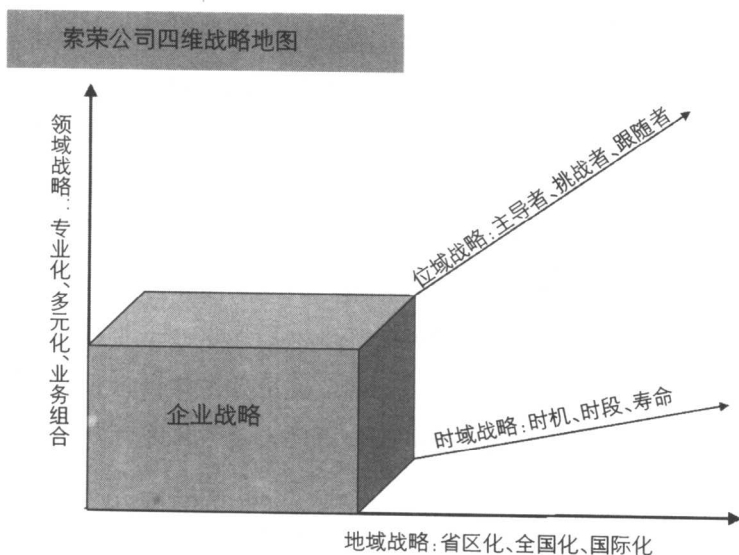
企业定方向就是在领域、地域、时域、位域这四维战略地图中选择确定自己的组合方向问题。以便回答：

领域：企业经营的行业范围，“我们的企业做什么？”。

地域：企业经营的地理空间，“我们的企业在何处做？”

时域：企业经营的时间范畴，“我们的企业在何时做？”

位域：企业在领域、地域、时域三维空间所处的位置，“我们的企业所处的地位？”



第一章 领域战略

男怕入错行，女怕嫁错郎

——谚语

推进产业结构优化升级，形成以高新技术产业为先导、基础产业和制造业为支撑、服务业全面发展的产业格局。

——十六大报告

第一节 产业结构演进战略

一、企业领域战略 12345

1. 一个领域：行业领域
2. 两个方向：专业化与多元化
3. 三个要素：企业、为谁、提供什么服务
4. 四个原则：客户原则、行业原则、企业原则、能力原则
5. 五种选择：单一化、一体化、相关多元化、无关多元化、归核化

图 1-1 企业领域战略 12345 要素

1. 领域：是指企业经营的行业范围，“我们企业是干什么的？”。

2. 领域战略是指企业的行业范围选择战略，是单一行业的专业化战略还是多行业组合的多元化战略。简单地说就是专业化与多元化问题。

3. 专业化与多元化实质就是“企业为谁提供什么服务？”的问题。如果再细说就是“企业，何时，何地，为谁，提供何种服务？”

4. 有关专业化与多元化的争论由来已久，有人说专业化是“坟墓”，有人说多元化是“陷阱”，实际上专业化、多元化都是企业发展的战略选择之一，不存在绝对的对与错的问题，关键是是否适合您自己的问题。因为专业化成功者有之失败者有之，多元化成功者有之，失败者有之，关键是要从四方面考虑专业化与多元化哪一个更适合于您自己的问题，这便是企业领域战略选择四原则：客户导向原则、产业引力原则、企业发展原则、能力专长原则。具体见表1-1企业领域战略选择四原则。

5. 根据企业的实证研究，企业的领域战略选择一般遵循五种顺序选择发展：

在企业初创期受规模、实力、经验、能力等影响一般都采用单一化战略，包括单一化的产品，单一化的行业；当企业发展到一定规模时，单一化已经满足不了企业需求便开始向一体化战略发展，包括纵向一体化，横向一体化；当企业一体化发展还不能满足企业的发展欲望时，企业一般进入相关多元化发展战略阶段，充分发挥利用企业的一切资源；在企业相关多元化之后，企业为追求更大发展可能进入无关多元化发展战略阶段；无关多元化发展能成功的企业多数都是大型、超大型企业，并且是管理强化的企业；有不少中小企业过早进入多元化，失败的几率就比较大，当然也有不少大型企业多元化失败的案例；多元化失败之后多数企业又开始了归核化，即回归专业化，回归到核心能力上。当然，这只是企业领域战略的一般演进规律，并不表明企业都按此顺序发展。

企业领域选择四原则：“我们为谁提供什么服务？”

表 1-1 索荣公司企业领域战略四原则

	结 构	生命期	空 间	关 联 度	能 力	进 退
客户原则	客户结构: 企业、家庭、个人客户, 大型、中型、小型客户, 潜在、现有、忠诚客户	客户需求生命周期: 幼、少、青、中、老	客户市场空间: 客户数量多少, 客户总需求量大 小, 客户购买量大小	客户关联度: 同类客户相同需求, 同类客户不同需求, 求, 同地客户不同需求	客户满足能力: 功能满足能力, 价格满足能力, 服务满足能力	客户选择、客户转移: 目标客户群确定, 服务功能内容确定, 服务价格价值确定
产业原则	产业结构: 产业之间结构, 产业内部结构, 产业政策:鼓励、限制	产业生命周期: 朝阳、成熟、夕阳	产业发展空间: 大、中、小	产业关联度: 相关、无关	产业经营能力: 资金、技术、管理	产业进退难易度: 难、适中、易
企业原则	企业资源结构: 有形资源, 无形资源, 管理资源	企业生命周期: 创业、成长、成熟、	企业规模追求: 做大、适中、小精	企业关联度: 客户、技术、市场、 产品、产业等相关、 无关	企业发展能力: 核心能力, 资源能力, 综合能力	企业进退难易度: 扩张、维持、收缩、剥 离、清算、破产
能力原则	能力结构: 行业要求的能力, 企业具备的能力	能力生命周期: 培育、成熟、淘汰	能力扩展空间: 小、适中、大	能力关联度: 不相关、相关、	能力对应配套: 弱、一般、强	能力可转移性: 不可转移、可转移

二、国际产业结构演进规律

1. 农业化：农业化主要是以土地为主要财富，以自给自足为主的小农经济。农业化、农业社会有几千年的历史。曾经在农业社会创造出辉煌的文明古国要么早已不存在，要么是第三世界的弱国穷国，如埃及、印度、中国。

2. 工业化：工业化一般是指传统的农业社会向现代工业社会转变的过程。19 世纪蒸汽机的发明，正式揭开了工业革命序幕。英国、美国以机器生产代替手工生产、以机器大工业取代工场手工业的变革；德国、法国、日本也陆续完成了工业革命。世界工业化有 200 多年历史。工业革命的结果使农业不再占优势地位，工业和贸易及交通运输业开始在经济中占据主导地位。

工业化使国际产业结构发生了第一次巨大变化，国际发达国家告别了小农经济进入了工业社会。工业化最大的结果是带来了东西差距：完成工业化的国家迅速成为强国富国；没有完成工业化的国家成为弱国穷国。“落后就要挨打”，西方强国富国迅速开始了殖民化的道路，开始对弱国穷国的剥削和压榨。

3. 信息化：信息化是继工业化之后，人类生产方式的又一次飞跃。信息化是生产特征转换和产业结构演进的动态过程。这个过程的基本走势表现为，由物质生产为主向知识生产为主转换，由相对低效益的农业、工业向相对高效益的知识服务业、高技术产业演进。信息化就是把最先进的信息化技术应用于各行各业，实现各行各业现代化。信息化就是为工业化插上腾飞的翅膀。信息化以二战时计算机的开发应用为开端，随着计算机技术、光通信技术、因特网技术以及微电子技术还有软件技术，这几个方面技术的飞速发展，使得人们在经济、社会、思维以及生活方式上发生了深刻的变化。

西方国家明显在这一轮竞争潮流中又占优势，发达国家都是在