

QUICK WIN

俞凌雄速赢战略思维系列

企业成功的方向——用战略凸显你的优势！

速赢

俞凌雄◎著

战略的拟定与实施

中国商业出版社

F222
2012/4

俞凌雄速赢战略思维

企业成功的方向——用战略凸显你的优势！

速赢

战略的拟定与实施

俞凌雄 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

速赢：战略的拟定与实施/俞凌雄著. —北京：
中国商业出版社, 2011. 4
(俞凌雄速赢战略思维)
ISBN 978-7-5044-7177-2

I. ①速… II. ①俞… III. ①企业管理-经济发展战
略 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 047440 号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c_cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
上海市天华印刷厂印刷

880×1230 毫米 32 开 9.5 印张 206 千字
2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷
定价：46.00 元

*** * * ***

(如有印装质量问题可更换：010-82910158)

序

《俞凌雄速赢战略思维》的出版使我十分高兴。2010年，出版界的朋友到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了汇聚国际教育集团，并安排他们参观了我们的课堂。

交谈中，我了解到作为中央级出版社的中国商业出版社是丰富商界及社会各界生活、出版各级各类商务教材的专业出版机构，依靠敏锐的视角和宽广的视野，致力于优秀教学资源的研究和生产，为高校学院提供一流的 MBA、EMBA 等教学支持服务。其强烈的使命感，使我对中国商业出版社产生了由衷的敬意。我为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

汇聚国际教育集团同样是一家具有高度使命感的企业。我们提供优质的教育培训产品，以培养杰出商界领袖为宗旨，致力于改善、管理以及目标实践。

写作《俞凌雄速赢战略思维》的过程中，我眼前跃动着我的台下那群雄心勃勃的企业家学员们，他们来自全国各地，花费不菲

的费用来听我的课，在此对他们公开致谢是极其重要的。感谢企业家学员们对我的支持。我愿意为他们奉上我最精彩、实战的课程作为回报。

与此同时，通过与中国商业出版社的合作，我的书也会服务于中国的商业领袖和中国的管理实践者们。出版一系列图书，不是一件容易的事情，我对所有参与这套书出版工作的工作人员表示衷心的感谢。我将这套书献给你们，让我们一起**致力于中国企业做强做大，引领中国企业走向世界舞台。**

致谢



写作《俞凌雄速赢战略思维》的过程中，我眼前跃动着我的台下那群雄心勃勃的企业家学员们，他们来自全国各地，花费不菲的费用来听我的课，在此对他们公开致谢是极其重要的。感谢企业家学员们对我的支持。我愿意为他们奉上我最精彩、实战的课程作为回报。



1. 现代联合控股集团 董事长 章鹏飞
3. 江苏华夏交通工程集团 总裁 王东
5. 浙江美邦实业集团 董事长 沈浙皓
7. 中国立元集团 董事长 郑立

2. 中国胜达集团 总裁 方能斌
4. 浙江山下湖珍珠集团 总裁 陈海军
6. 浙江爱伊美集团 董事长 傅志存
8. 浙江宏扬控股集团 总裁 单继江



1 闻继望



2 史建伟



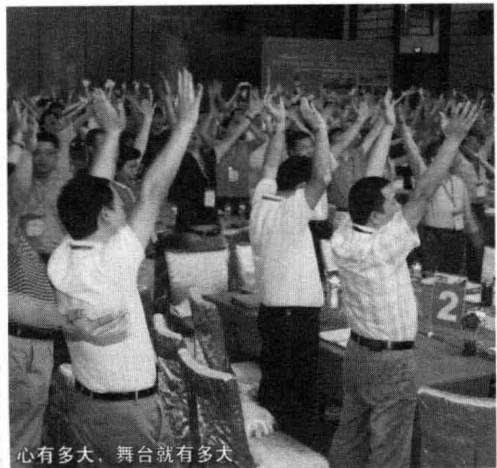
3 翁素妃



4 张瑞庆



5 王务超



心有多大，舞台就有多大



6 俞春雷



7 洪建设



8 高长虹



9 陈火庆



10 尹显建



11 韩松瑜



12 张红卫

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. 香港比依集团 董事长 闻继望 | 2. 江苏南方轴承控股有限公司 董事长 史建伟 |
| 3. 雅戈尔集团（宁波针织） 总经理 翁素妃 | 4. 亚洲重工集团 董事局主席 张瑞庆 |
| 5. 三一重工股份有限公司 副总经理 王务超 | 6. 浙江九鼎投资集团 董事长 俞春雷 |
| 7. 上海东龙控股集团 董事长 洪建设 | 8. 浙江高兴控股集团 董事长 高长虹 |
| 9. 浙江庆盛控股集团 董事长 陈火庆 | 10. 成都市双虎实业有限公司 董事长 尹显建 |
| 11. 中宇泰达投资集团 董事长 韩松瑜 | 12. 浙江宏大控股集团 董事长 张红卫 |



1 卢震宇



2 窦健



3 邵运蒸



4 俞冲



学而不厌，诲人不倦



5 王彦博



6 张振美



7 史霞



8 林海峰



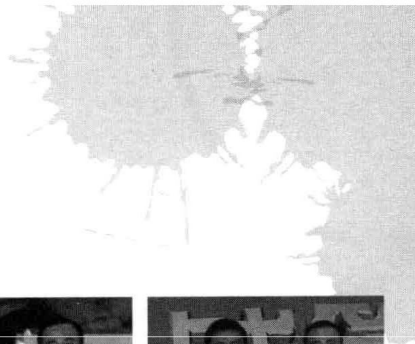
9 李金福



10 吴义彪

1. 中国公元集团 总经理 卢震宇
3. 浙江燎原集团 董事长 邵运蒸
5. 蓝海集团 董事长 王彦博
7. 沈阳金贸医药集团 总经理 史霞
9. 浙江鑫福控股集团 董事长 李金福

2. 江苏方正钢铁集团 总经理 窦健
4. 浙江天星实业有限公司 董事长 俞冲
6. 浙江杭叉集团 总经理 张振美
8. 浙江日升电器集团 董事长 林海峰
10. 江苏华伦化工集团 董事长 吴义彪



1. 香港老爷车服饰集团 董事长 潘凤珍
3. 香港长河集团 董事长 陈钱慷
5. 浙江欣明控股有限公司 董事长 胡明水
7. 杭申集团 董事长 马传兴
9. 浙江中捷环洲供应链集团 总经理 宋国安
11. 蓝白木业集团 董事长 张斌

2. 新加坡万邦集团 董事长 周琳
4. 四川武骏鞋业有限公司 董事长 马忠骏
6. 浙江恒生印染有限公司 董事长 陈松夫
8. 上海爱登堡电梯有限公司 董事长 李绥
10. 宁波云环电子集团有限公司 董事长 崔登来
12. 苏州大卫木业有限公司 总裁 蒋卫

——俞凌雄

例如，“我们的战略就是要兼并和扩大”、“要实现

前言

国际化”、“要拓展外包业务”……

○ 评点：这些行动也许是实施战略不可缺少的，但这些是一些局部的或短期的实施步骤，而不是企业整体战略。战略首先表现为分析、发现、定位和培植企业独有的竞争优势，然后才是具体的实施步骤。如果把战略仅仅定义为行动，那么这些零散的行动就无法实现一个统一的目标。

▲ 误区三：认为对企业来说重要的东西都是战略。

例如，“营销战略”、“公关战略”、“政府战略”、“技术战略”等。

○ 评点：企业战略的核心就是对各个部分的统一与整合。一个企业只能有一个战略，不能有很多细分的战略。细分的战略被称为分项任务和计划，可以是战略的组成部分，但不叫战略。把企业的各项业务和所有想做的事情整合在一起，才是企业的整体战略。

▲ 误区四：认为战略就是企业愿景。

例如，“我们公司的战略就是为社会生产重要的产品”或“为全球提供服务”。

○ 评点：战略应该是发现和培植自己的竞争优势，在产业链和产业结构中定位自己的竞争优势，并使自己能够持续发展。

▲ 误区五：认为战略就是创新和实验。

例如，“因为科学技术发展非常快，所以不应该从一开始就制定战略，把自己界定在一个框架里，而应该不断创新和尝试，在创新和尝试中创新优势”。

○ 评点：这是一个很危险的想法。研发部门可以不断地创新和尝试，但作为企业整体方案的战略，是“只许成功，不许失败的”，

战略一旦失败,企业也就彻底失败,很难再站起来了,因此,是不能去不断尝试的。尝试只能在部门和局部进行,可以作为战略的组成部分,而不能作为企业的整体战略。

通过以上几个误区的解释,我们对战略的概念基本上有一个正确的理解,那么,我们该如何拟定和实施企业战略呢?本书将分别从“了解企业的战略目标”、“分析、发现和培植企业优势”、“制定速赢战略方案”、“战略实施与速赢”四个步骤来阐述。

第一步 了解企业的战略目标/1

第1章 企业的存在意义和优势/3

- 1.1 企业的目标与存在的意义/4
- 1.2 企业优势的概念:经济效益与社会效益/11
- 1.3 打造优势的条件/17
- 1.4 复杂的战略优势/21

第2章 战略的本质和定义/26

- 2.1 战略的概念与分析/27
- 2.2 打造优势的蓝图/34
- 2.3 平衡长期战略和短期战略/35

第3章 目标战略的取舍与操作/40

- 3.1 战略必须有所取舍/41
- 3.2 决定优先顺序/45
- 3.3 战略的实际可操作性/50
- 3.4 战略计划与长期计划的区别/51

第二步 分析、发现和培植企业优势/55

第4章 优势的层次概念/57

- 4.1 企业竞争的层次/58
- 4.2 企业优势的层次/60

4.3 优势的第四层次/73

第5章 行业分析与发现优势/78

5.1 难以打造优势的行业/79

5.2 可以打造优势的行业/82

5.3 矩阵与战略启示/85

第6章 行业进化和战略革新/88

6.1 行业进化/89

6.2 对行业进化的应对/91

6.3 行业进化与战略革新/94

第7章 确立优势战略领域/100

7.1 行业的单位/101

7.2 战场的定义和选择的公理/103

7.3 战略细分/104

7.4 相对视点/105

7.5 两种细分/107

7.6 行业的扩展/108

第8章 挖掘和保持成本优势/111

8.1 单纯假想模型/112

8.2 现实世界的因素/114

第三步 制定速赢战略方案/121

第9章 立案准备与方案草拟/123

- 9.1 战略课题的设定/124
- 9.2 立案组织与成员的设定/126
- 9.3 战略立案的基本过程/128
- 9.4 方案的理解、分析与洞察/132

第10章 立案的判断与思考/138

- 10.1 重点选择的评价标准与战略框架/139
- 10.2 特有战略框架的开发/142
- 10.3 战略目标与整合资源能力/144
- 10.4 代替方案制定的过程/146
- 10.5 战略蓝图/149
- 10.6 不确定性下的战略立案过程/149
- 10.7 战略要点总结/152

第11章 核心优势——锤炼核心技术/155

- 11.1 不可失去你的组织/156
- 11.2 制定组织的行动计划和守则/158
- 11.3 客户要专门化/162
- 11.4 真正的价值是“结果”/166
- 11.5 关键在于提升核心技术/168
- 11.6 危机中的自我反省与自我改造/171

第12章 确立优势战略领域/177

- 12.1 定义战略/178
- 12.2 先分析自己的时间分配情况/181
- 12.3 提高决策的生产性/183
- 12.4 你的选择决定了资源如何分配/185
- 12.5 转变企业战略的七大资源分配法/189

第13章 挖掘和保持成本优势/197

- 13.1 向机会集中竞争优势/198
- 13.2 向客户需求集中竞争优势/207
- 13.3 提高开发能力的方法/212

第四步 战略实施与速赢/221

第14章 成为战略家的五个思考方法/223

- 14.1 思考现状——问题的本质是什么/224
- 14.2 思考目的——真正的战略目标是什么/228
- 14.3 思考差距——能否描绘出成功的远景/230
- 14.4 思考对策——无论晴天雨天都应对自如/231
- 14.5 思考团队——战略无法靠一个人实施/234

第15章 战略的成败取决于组织的力量/236

- 15.1 战略推进十步法/237
- 15.2 围绕三个主义构建组织/240