



华夏智库·企业培训丛书

ZHANLUE
LUXIANTU

战略路线图

王靖飞 著



越是浮躁与喧嚣的时刻，越是应该凝神静心。当然，你不能
用别人的灵魂来支配自己。所以思考和制定战略蓝图，不是跟着
对手的游戏规则走，而是要把重心放在自己的价值取向上，这样
才能走出自己的一片天地。

**企业战略是决定经营活动成败的关键性因素，
也是企业实现理性目标的前提条件。**

世界五百强之所以巍巍屹立，就在于他们都有一个
坚定不移的核心战略。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



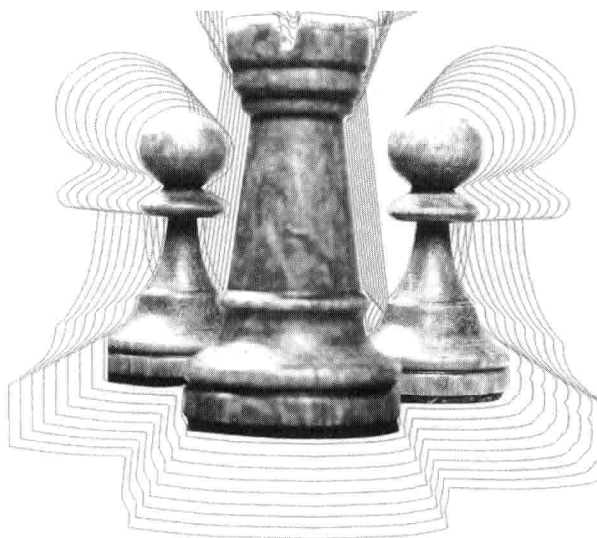


华夏智库·企业培训丛书

ZHANLUE
LUXIANTU

战略路线图

王靖飞 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略路线图/王靖飞著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3570 - 4

I. ①战… II. ①王… III. ①企业战略—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 312582 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 张 艳 范美琴
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市海波印务有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 13
字 数: 165 千字
版 次: 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3570 - 4
定 价: 36.00 元

· 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

前 言

无战略，必败！

历经几十年市场经济的熏陶，如今很多企业对战略重要性的认识已经达到一定水平。如何制定企业战略，如何落实企业战略，如何使战略成为企业各部门的共同目标，如何使宏观战略连接日常运营等，这些问题已经成为很多企业家挥之不去的困惑。

战略对于企业的重要性，是显而易见的。正如一个人一样，如果没有目标，就没有灵魂。对企业来说，战略就是决定组织将要干什么以及如何干的问题。企业经营战略是决定企业经营活动成败的关键性因素。如果经营战略选择失误，那么企业的整个经营活动就必然会面临瘫痪。

战略是企业实现自己理性目标的前提条件。为了实现自己的所谓生存、盈利、发展的理性目标，企业就必须首先要选择好经营战略，如果选不好，企业的理性目标就难以实现。

战略是企业长久、高效发展的重要基础。如果经营战略选择失误，企业即使在某一段时间里具有较强的活力，但最终也很难成为“百年老店”，只不过如同过眼烟云。

战略是企业充满活力的有效保证。企业有什么样的比较优势，就要充分

发挥出来，如果选择了不能体现自己比较优势的经营战略，最后肯定会走入死胡同。

战略是企业及其所有员工的行动纲领。企业的日常经营活动必须服从于自身的经营战略，任何人都不能随意更改已经决定的经营战略。

由此可见，企业只有具备了一个很好的经营战略，所有的人都按照经营战略安排自己的日常经营活动，企业才能充满活力而又有序发展。世界 500 强之所以能成功，就在于有一个坚定不移的核心战略。

可是，如今国内的一些企业却不知道如何运用经营战略，或者说不知从何做起。更有甚者，错误地对企业进行诊断，把企业引入一条不归路：业务靠机会、政策，不能主动升级转型；组织结构没有重点，不能按照业务重点开展组织设计；企业的使命和文化等不能支撑战略的实现；企业使命的表达有问题；等等。

战略是企业的灵魂。不能确定自己的正确使命，企业注定走不远。为什么很多小企业发展不起来，究其根本就在于没有战略。如果中小企业能够好好学习一下有关企业战略的理论，然后把这些观点和自己的企业有机结合在一起，企业的成长空间必然很大；反之，三年倒或七年倒，必然走不出历史的宿命！

目 录

第一章 战略缺失，企业“过劳死”的根源	1
一、战略缺失，中国企业普遍存在的通病	1
二、只顾眼前利益，缺乏长远的战略目标	6
三、“短、平、快”，重效益、轻管理	11
四、自说自话，产品价值取向不定	17
五、看重人治权威，忽视法治力度	20
六、只想用人，而不注重培养人才	22
七、只见文化花瓶，不见文化建设	26
第二章 战略制定，逆境下的突破“瓶颈”之道	29
一、制定战略，重在形式与内容的高度统一	29
二、明确企业使命，制定可行性战略目标	32
三、战略一体化，纵向战略与横向战略的制定	38
四、新产品战略，用新产品捍卫市场地位	44
五、品牌战略，注重成本优势与产品差异化	54

六、奖惩战略, 制定员工奖惩管理制度	65
七、文化战略, 企业快速发展的保障	69
第三章 战略原则, 制定战略必须遵循的铁律	75
一、适应环境, 注重企业与所处外部环境的互动性	75
二、全程管理, 不忽视任何一个阶段的任何细节	79
三、整体最优, 能够调动各个部门并形成合力	81
四、全员参与, 民主氛围下的战略制定、实施与控制	84
五、反馈机制, 不断跟踪反馈以保证战略的适应性	89
第四章 战略形态, 权衡内外因素后选择的方式	95
一、市场渗透战略, 运用三种形式进行市场扩张	95
二、多元化经营战略, 运用三种形式增强综合优势	99
三、联合经营战略, 运用四种形式整合资源	103
四、稳健发展战略, 做到有效控制经营风险	110
五、成本领先战略, 提高收益的举措	116
第五章 战略特征, 企业独具特色的发展意图	123
一、指导经营, 企业经营管理活动中的导向作用	123
二、谋划全局, 全面规划企业的愿景发展轨迹	124
三、立足长远, 谋划实现愿景目标的措施及其对策	129
四、参与竞争, 以特色经营增强企业的对抗性和战斗力	132
五、构建系统, 一个环环相扣的战略目标体系	138

第六章 战略执行，企业核心竞争力的内部构建	143
一、核心竞争力，并非企业内部人、财、物的简单叠加	143
二、让计划支持目标实现，让预算支持计划执行	147
三、提升个人执行力，提高团队执行力	150
四、落实员工责任，汇聚和激发每个人的能量	154
五、贯彻绩效回报，形成企业与员工持续双赢的规则	157
第七章 战略评价，调整和完善企业战略的重要环节	165
一、战略评价，让你知道战略实施后是否达到预期目标	165
二、执行五项评价标准，进行科学准确的战略评估	167
三、战略更新，在新起点对战略进行连续性探索	170
第八章 战略创新，改变原来的竞争规则	173
一、创新与蜕变，企业长久发展的根本导向	173
二、模式创新，设计风格独特的战略模式	176
三、事预则立，创新适于发展的市场决策体系	179
四、创新培训，提升企业学习力的重要方式	182
五、创新企业文化，铸就企业灵魂	189
参考文献	197
后 记	199

第一章 战略缺失，企业 “过劳死”的根源

一个企业不是由它的名字、章程和公司条例来定义的，而是由它的任务来定义的。企业只有具备了明确的任务和目的，才能制定明确和现实的企业目标。

——彼得·德鲁克

一、战略缺失，中国企业普遍存在的通病

如今许多中小企业的决策者在提及公司的营销思路、竞争策略、宣传策略时，都能侃侃而谈，但很少有人会考虑清楚企业的发展思路。许多管理者对企业发展战略不够重视，让企业患上了管理“近视症”，企业踏步不前或走向衰落。

一个学服装设计的朋友从英国回国后创立了自主品牌，在上海徐家汇开了一家店。不可否认，朋友的设计水平确实不容小觑。但是，在创业过程中，

她在营销上却遇到不少问题，比如渠道拓展，她向我请教：“我是该采用连锁加盟模式、直营店，还是进入百货？”

我没有立刻回答她，而是反问她：“你的目标客户是什么人群？他们的核心需求是什么？你的产品定位、品牌定位、商业模式又是什么？”面对这一连串的问题，朋友不知所措。

她思考了一会儿，对我说：“①主要消费群体是从事艺术类工作的人士，比如演艺人员、画家等。②产品定位是时尚而不奢华的小礼服，既可用于正式场合，也可在平日穿。③采用的面料来自国外，产品价格相对较高。”

根据她讲述的情况，我得出以下结论：①她的品牌价位较高，目标消费群不是普通大众。②产品可以定位为时装小礼服，甚至可以形成一个独特的品类。③虽然产品款式特色鲜明，但产品线却残缺不全。④终端店铺建设缺乏统一形象，没有营造出品牌氛围。⑤该品牌定位高端，就不宜片面追求店铺数量，应当集中精力开设精品店。最后，我建议她：“如果想开拓全国市场，在资金有限的情况下，不妨尝试一下电商 B2C 模式。”

听完我的分析之后，朋友感慨道：“我只是擅长做服装设计，却不懂得商业运作，但是要将品牌做强做大，如果没有系统的商业思考，是根本无法实现的。”

在公司运营的过程中，战略定位是最核心的关键要素之一，关系到整个公司和品牌的发展方向。缺乏战略定位是中国绝大多数企业面临的共同问题。

厦华是一家以彩电为主的企业，2000 年刚获得全国驰名商标，2001 年就出现了大幅亏损。失误之一是在产业上贪大求全：他们错误地理解规模经济理论，不顾企业自身的条件和环境，盲目追求上规模、争排名、争销售增长率；由于新上项目的资本需求量很大，多数项目的投入都不足，造成因缺乏

资金而不能正常营运；加上在技术、人才、经营、管理方面都不具备成功条件，企业的风险接二连三地出现。

厦华的资产只有15亿元，却囊括了五大产业（彩电、手机、电脑、传真机、显示器）。以厦华目前的资金和实力，根本不足以把这五大产业都发展起来。即使15亿元都投到手机产业上，也无法与摩托罗拉抗衡。如果不注意调整的话，“5个孩子”都长不大。

最后，厦华调整了自己的思路，把一些获利能力低、耗用资金量大、需要再进行大规模投资的产业“嫁出去”，通过与别人合资，甚至让别人控股，由他们去创造上市的机会，从而减轻财务上的压力，加强核心产品生产的资源保障力度。

像厦华这样的企业，都是在遇到危机，感到资源贫乏，有限的资源必须更仔细地分配时，才意识到企业需要战略思考。而事实上，公司无论处于兴旺时期还是危机时期都必须坚持战略思考。

一般来说，企业战略的缺失都是由三种原因造成的：一是战略不能应对外在环境的改变；二是战略太过激进；三是战略方向不清。当经营环境发生颠覆性的变化，特别是替代性技术出现时，企业依然难以忘记过去的成功；有的企业家没有充分考虑企业现有的实力，过度多元化造成资源的过度分散。这些都是造成企业停滞不前甚至下滑的原因。

那么，缺乏战略，企业会有哪些表现呢？

（一）经营战略思考方向的部分缺失

经营战略方向的思考实质上就是企业发展中战略目标的确定。战略的本质是抉择、权衡和各适其位。中小企业在经营战略思考上的部分缺失主要表

现在以下三个方面：

1. 没有确定好企业经营战略目标与企业社会价值和责任

从企业作为社会成员的角度来确定企业的经营战略方向，比如，你是为了什么而存在的。

2. 没有长期行业发展的企业经营战略目标

不仅要对行业发展进行充分的分析，还要确定企业在该行业或者在其他行业中的竞争作为。

3. 缺乏对企业阶段经营的合理效益目标

企业在不断发展过程中，作为经济实体在阶段性产出的效益上要有一个具体而合理的经济目标。

以上三个方面，从企业的社会性、企业的行业特征到企业的效益本质，系统地勾勒出了企业在做经营战略思考时，必须要考量的坐标系。只要缺失了其中一项的思考，企业的经营战略方向就会是不完整的并且没有很强的企业指导性。

美国柯达公司在数码照相产品已经推出市场时，没有将如何发展与消费市场相适应的数码影印产品作为自己的经营战略目标，仍然固执地认为传统产业不会被数码产品所替代。结果随着传统照相产品的迅速缩水，柯达公司全球 50 强一下就跌出了 500 强之列。

这就是典型的企业经营战略方向思考缺失的案例。

（二）经营战略制定内容的部分缺失

企业制定经营战略规划内容的缺失，并不是一般人见到的方案结构的残缺或者是不完整。企业经营战略发展规划会有什么内容容易缺失呢？

(1) 对企业外部环境特别是本行业竞争格局的分析缺失。

(2) 不能客观和全面地认识和面对企业内部的优劣势。用理想主义代替经营的科学决策。

(3) 没有具体能执行的行动策略。许多企业的经营战略发展规划只是泛泛而谈，结果最多只能达到统一认识的目的，而不能起到统一步调、统一节奏的作用。

(4) 缺失对于企业经营战略发展规划的风险预估和具体的风险防范的手段。

上面的这些经营战略制定内容的部分缺失现象，在大多数中小企业中都不同程度地存在，而且还很不容易被发现，或者是即使发现了也不容易得到很顺利地反映和处理。

(三) 经营战略执行的部分缺失

经营战略要想产生预期的效果，就必须通过企业团队的有效执行来完成。可是，正处于发展困局的中小企业，大多数都存在不同程度的企业经营战略执行缺失。概括起来，基本上会出现如下五种执行缺失：

1. 缺失执行方向

不是预先没有经营战略方向，而是变化得太快、太没有道理。之所以会出现这种情况，往往是由于企业决策者预先的决策依据发生了变化，或者是对预先所定的企业经营战略信心不足，一旦有风吹草动就改变航道。

2. 缺失执行能力

这种缺失原本并不可怕，知不足而后勇也可成大事。问题主要存在于这样几个方面：关键的岗位执行能力不足；关键的时候执行能力缺失；不能直

面执行能力缺失并固执和不愿意改正；并没有意识到经营战略的实施不利是由于执行能力缺失造成的。

3. 缺失执行策略

如果团队执行企业经营战略发展规划除了明确方向外，并不知道在实施过程中该如何处理遇到的各种困难，并掌握处理困难的各种策略，其结果也会是不圆满的。

4. 缺失执行资源

企业资源缺失并不是一个绝对概念，而是一个相对概念。企业的经营战略发展规划往往是有先后、有主次、有内外的，从战略的源头上就必须确保企业发展的主要方面、重要方面、内因方面的执行资源充足。特别是正处于发展中的企业，在实施企业经营战略时更要确保主攻方向的资源投放充足，不到万不得已不要唱空城计。

5. 缺失执行团队

这种执行缺失是属于企业系统问题的具体反映，一般会有三种具体现象：执行团队领导力和管理力的缺失、执行团队能力匹配的缺失、执行团队配合程度的缺失。

二、只顾眼前利益，缺乏长远的战略目标

有这样一个故事：

从前，有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐：一根鱼竿和一篓鲜活硕

大的鱼。其中，一个人要了一篓鱼，另一个人要了一根鱼竿，最后他们分道扬镳。

得到鱼的人在原地用干柴搭起篝火煮起了鱼，他狼吞虎咽，还没有品出鱼肉的鲜香，转瞬间，连鱼带汤就被他吃了个精光，不久，他便饿死在了空空的鱼篓旁。另一个人则提着鱼竿继续忍饥挨饿，一步步艰难地向海边走去。可是，当他已经看到不远处那片蔚蓝色的海洋时，最后一点力气也使完了，只能眼巴巴地带着无尽的遗憾撒手人间。

在他们之后，又有两个饥饿的人，同样得到了长者恩赐的一根鱼竿和一篓鱼。可是，他们并没有各奔东西，而是一起去找寻大海。他俩每次只煮一条鱼，经过遥远地跋涉，终于来到了海边，从此，两人便开始了捕鱼为生的日子。几年后，他们盖起了房子，有了各自的家庭、子女，有了自己建造的渔船，过上了幸福安康的生活。

一个人只顾眼前的利益，得到的终将是短暂的欢愉；一个人目标高远，但也要面对现实的生活。只有把理想和现实有机结合起来，才有可能成为一个成功之人。企业管理也是如此！

2008年中国奶制品污染事件是中国的一起食品安全事件。事件起因是很多食用三鹿集团生产的奶粉的婴幼儿被发现患有肾结石，随后在其奶粉中发现有化工原料三聚氰胺。

根据公布的数字，截至2008年9月21日，因使用婴幼儿奶粉而接受门诊治疗且已康复的婴幼儿累计39965人，正在住院的有12892人，此前已治愈出院1579人，死亡4人……事件引起各国的高度关注和对乳制品安全的担忧。

中国国家质检总局公布对国内乳制品厂家生产的婴幼儿奶粉的三聚氰胺

检验报告后，事件迅速恶化，包括伊利、蒙牛、光明、圣元及雅士利在内的多个厂家的奶粉都检出三聚氰胺。该事件让中国制造的商品信誉受到重创，多个国家禁止了中国乳制品进口。

一个企业如果鼠目寸光，没有长远目标，没有社会责任，甚至逆潮流而动，必然灭亡。中国的三鹿就是如此！那些没有社会责任的企业迟早会走上和三鹿一样的不归路。

在我们身边，很多企业忽略了永续经营的最终目标，一味追求短期效益或者仅仅是利润最大化和规模的增长；有的企业虽然制定了战略目标，但由于战略目标的不切实际，很轻易就变成一纸空文，或者造成企业为实现这个战略目标而陷入多元化经营的陷阱。

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

一般来说，确定战略目标需要经历调查研究、拟定目标、论证和评价以及目标决断这样四个具体步骤。

1. 调查研究

在制定企业战略目标之前，必须进行调查研究工作。但是在进入确定战略目标的工作中还必须对已经做过的调查研究成果进行复核，进一步整理研究，把机会与威胁、长处与短处、自身与对手、企业与环境、需要与资源、当前与未来加以对比，搞清楚它们之间的关系，才能为确定战略目标奠定比较可靠的基础。

调查研究一定要全面进行，但又要突出重点。为确定战略而进行的调查

研究是不同于其他类型的调查研究的，它的侧重点是企业与外部环境的关系和对未来的研究与预测。

关于企业自身的历史与现状的陈述自然是有用的，但是，对战略目标决策来说，最关键的还是那些对企业未来具有决定意义的外部环境的信息。

2. 拟定目标

经过细致周密的调查研究，便可以着手拟定战略目标了。

拟定战略目标一般要经历两个环节：拟定目标方向和拟定目标水平。首先，在既定的战略经营领域内，综合考虑外部环境、需要和资源，确定目标方向。其次，通过对现有能力与手段等多种条件的全面衡量，对沿着战略方向展开的活动所要达到的水平做出初步的规定，这样就可以形成可供决策选择的目标方案了。

需要注意的是，在确定过程中，必须注意目标结构的合理性，并要列出各个目标的综合排列次序。另外，在满足实际需要的前提下，要尽可能减少目标的个数。一般采用的方法是：把类属的目标合并成一个目标；把从属目标归于总目标；通过度量求和、求平均或过程综合函数的办法，形成一个单一的综合目标。

在拟定目标的过程中，领导要注意充分发挥参谋智囊人员的作用。要根据实际需要与可能，尽可能多地提出一些目标方案，以便对比选优。

3. 论证和评价

战略目标拟定出来之后，要组织多方面的专家和有关人员对所提出的目标方案进行论证和评价。

(1) 论证和评价要围绕目标防线是否正确进行。

要着重研究：拟定的战略目标是否符合企业精神，是否符合企业的整体