

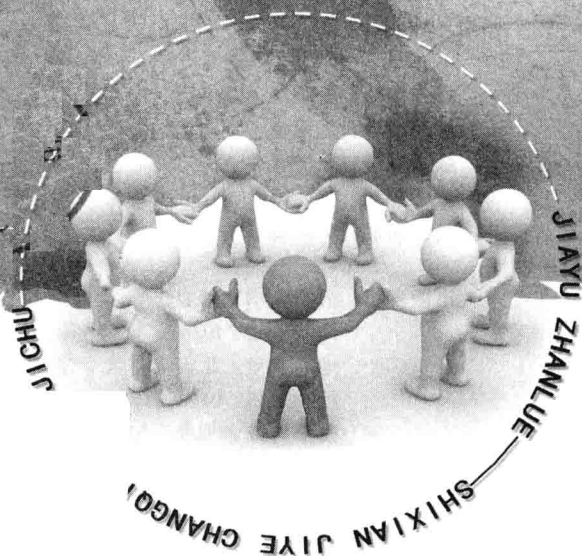
驾驭战略

——实现基业长青的基础



驾驭战略

——实现基业长青的基础



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。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

驾驭战略——实现基业长青的基础 / 江庆来 编著. —北京：清华大学出版社，2015
(决战 2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-39091-6

I. ①驾… II. ①江… III. ①企业战略—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 017180 号

责任编辑：王荣娉 胡花蕾

封面设计：赵晋锋

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：18.75 字 数：327 千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版 印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价：40.00 元

产品编号：062901-01

丛书总序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！

知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前言 |

2002年，有一本名叫《基业长青》的书进入我国图书市场，该书作者是美国詹姆斯·C. 柯林斯，由中信出版社翻译出版。该书从世界优秀的公司中精挑细选了18家卓越公司，并与精挑细选的18家优秀参照公司，进行一对一对比分析，告诉企业家们如何建立一个基业长青的卓越公司。此书一出，在我国企业界引起了很大的轰动。该书中文版印刷52次，累计销量突破50万册，并荣获“全国优秀畅销书”奖。如何成为卓越公司？成为当时我国管理学者和企业家们非常热门的话题。

那一年，进入世界500强的中国企业数量只有13家，这13家是清一色的国资，没有一家民企。当时，一谈到世界500强，很多企业趋之若鹜、顶礼膜拜。

2014年，进入世界500强的中国企业数量达到100家，跟美国128家相比，差距越来越近了，中国企业在全球企业界面前终于“站起来了”。

今天，当我们在返回去看《基业长青》书中的18家卓越公司时，很多已经衰败了：摩托罗拉手机业务2011年被谷歌收购(2014年谷歌又卖给联想集团)；索尼正在亏损的泥潭中挣扎；惠普要分拆了；福特汽车处境也非常困难。

另外，世界500强中的强人柯达申请破产保护后成为默默无闻的公司了；诺基亚手机业务也被收购了；微软帝国头上的光环越来越少了……

战略重要不重要？

在我们为这些企业感到惋惜时，我想很多人特别想知道这些企业衰败的背后原因是什么。当我们深入研究后会发现主要原因都是战略问题：柯达战略失误没跟上数码时代；诺基亚战略失误没跟上智能手机时代；微软战略失误没跟上互联网时代(特别是移动互联时代)……

今天，太多的企业把核心的精力放在了“战术”上，忘却了还有更重要的“战略”，因此，我们身边总是不断涌现这么两种故事的企业：①由于战略失误，本来很有机会发展壮大企业却没有发展壮大，甚至走向夭折。②本是相当优秀或者很优秀的企业(包括以上列举的国际著名企业)，由于战略失误逐步走向衰败。

对于战略重要性的认识，不同的人看法也不一样。有人认为战略非常重要，“逢人必谈战略”“逢企必谈战略”；也有人认为战略不重要，战略都是虚的，不需要太过关注。因此，如何正确看待战略价值本身就存在不少分歧，是一个不小的问题。只有科学准确地认识战略价值，客观评价战略的重要性，我们才有做好战略管理的基础。

驾驭战略是企业实现基业长青的基础

对于一个企业，我不敢说战略是最重要的，但是，无论怎样，战略对于企业能否成功一定是非常重要的，特别是对于有志于持续发展、做强做大、基业长青的企业，正确的战略指引是必不可少的。正如一句名言：“幸福的家庭都是一样的，不幸的家庭各有各的不幸。”衰败的企业，其衰败原因不一定是战略失误造成的，可能有其他各种各样的原因，但是持续成功的企业，一定都是能正确驾驭发展战略的企业。也就是说，战略不是企业持续成功的充分条件，但一定是企业持续成功的必要条件。

哪些企业需要战略？

什么样的企业需要战略呢？我认为核心是满足两个条件(如图0-1所示)。

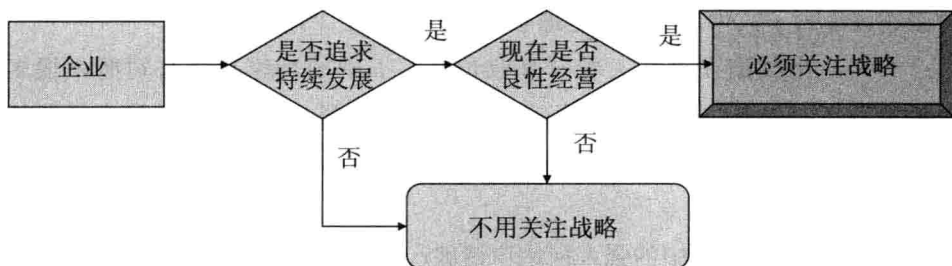


图0-1 是否需要关注战略判断方法

一是希望能在较长一段时间内(比如5~10年)持续发展的企业。目前社会上存在的企业，其追求多种多样，其中很大一部分并不追求长时间持续发展，甚至有些只是为临时做一两单生意，然后就撤销的企业。如果你经营或管理的是一家没有长远追求，不想在一段相对长的时间里做好和经营好的企业，可以不用考虑企业的战略，往下阅读这本冗长又无聊的书对你经营企业

可能不一定有价值，当然也有可能会改变你对经营企业和战略管理的看法，如果是这样，那恭喜你。

二是处于相对良性经营的企业。这个条件看起来有点奇怪，也往往被很多人、很多企业忽略。其实，一家正在走向衰败的企业是不太需要战略的，或者说发展战略对其扭转衰败颓势不一定有用。如果勉强需要战略的话，可以说需要的是“收缩战略”，而不是“发展战略”，因为一家正在衰败的企业，不太可能去考虑或执行“发展战略”，通过调整、收缩、转型、重组等工作，止住衰败是最为重要的。因此，如果你现在管理的或面对的是一家运转很不良性的企业，建议你先不谈或不考虑发展战略，优先考虑如何推动企业改革和调整，让其进入良性经营状态。

大企业战略管理做得好吗？

以前一直以为，大企业的战略管理应该做得比较出色。但是，在十几年的管理咨询工作过程中，在跟一百多家企业深入的交流和合作后却发现，这些企业中，只有少部分战略管理做得比较好，而有的甚至很糟糕，包括央企。原因可能有多种，有部分是没有满足上面所说的关注战略的两个必要条件，除此之外，主要原因有三个：一是对战略重要性的认识不够；二是对战略管理知识和方法没掌握好；三是对战略管理的严肃性不足，随意性和盲目性比较强。

基于以上原因，萌生了写此书的动力。也希望此书对于那些追求持续发展、追求做大做强的企业家们和战略管理者们有参照作用。更希望本书能唤醒企业重视战略、谋划战略。笔者知道这非常困难，但即使只唤醒了几家企业，也值了。

目 录

I 第一章 要持续增长 需战略指引	1
第一节 为何没能正确认识战略价值	2
第二节 中国企业“追梦”及其启示	5
一、追逐“世界500强梦”及其启示	5
二、追逐“国际品牌梦”及其启示	8
三、追逐“百年老店梦”及其启示	9
第三节 行业大佬“跌跤”及其启示	12
一、丰田“跌跤”及其启示	12
二、微软帝国陷发展困境及其启示	14
三、诺基亚的衰弱及其启示	17
四、百年柯达面临破产及其启示	24
五、启示——“壮大不易，长寿更难”，仍需努力	27
第四节 “机会增长”向“战略增长”转型	30
一、20世纪80年代：靠一个点子就可获得成功	30
二、20世纪90年代：靠一个战略举措就可以获得成功	32
三、今天：需要依靠一套正确战略才能获得成功	33
I 第二章 洞悉环境——探寻趋势 顺势而为	39
第一节 关注客户需求变化	41
一、从无到有的变化	42
二、从有到优的变化	43

三、从优到廉的变化	45
四、从廉价到服务的变化	47
五、从服务到便利的变化	54
六、从便利到个性的变化	55
第二节 竞争环境的变化	58
一、竞争范围的变化	58
二、竞争手段的变化	59
第三节 国际化	61
一、我国利用外资的发展过程	61
二、我国对外贸易的发展过程	65
三、跨国公司在我国的发展过程	66
四、我国对外投资的发展过程	69
第四节 资本市场的变化	74
一、我国资本市场发展历程及发展现状	74
二、与美国资本市场现状对比	78
三、我国资本市场对企业发展的作用	78
第五节 人力资源市场的变化	80
第六节 信息技术的影响	84
一、信息技术在日常生活和工作中的应用	84
二、信息技术在企业中的应用	85
第七节 国家宏观经济政策的变化	87
一、国家宏观经济与产业政策	87
二、安全	88
三、劳动者权益保护	89
四、社会责任	89
第三章 研究行业——寻找机会 防范威胁	93
第一节 行业面临的宏观环境分析	95
第二节 市场环境分析	97
第三节 行业竞争环境分析	99
第四节 供需态势与产业链分析	101
第五节 关键成功因素分析	103
第六节 总结分析机会和威胁	104

I 第四章 盘点家底——评判长短 理性决策	105
第一节 充分了解公司的财务资源	107
第二节 详细盘点公司人力资源	109
一、钱重要还是人重要	109
二、认真盘点人力资源	110
第三节 分析公司拥有的无形资源	112
第四节 实物资源与能力分析	114
第五节 总结分析优势和劣势	115
I 第五章 做什么(1)——正确驾驭战略方向与业务策略	117
第一节 选准业务方向	119
一、格力电器VS春兰给我们的启示	119
二、联想回归PC主业的启示	122
三、如何选择业务方向	125
第二节 正确制定业务组合策略	133
第三节 实践案例——为某多元化企业集团选定业务方向	138
一、企业简介	138
二、核心战略问题	138
三、业务分析	138
四、战略方向抉择	139
I 第六章 做什么(2)——要不要多元化	151
一、要不要多元化的基本准则	152
二、如何多元化更容易成功	153
I 第七章 做成什么样(1)——科学确定企业战略目标	161
一、战略目标的含义	162
二、战略目标制定的基本原则	162
三、战略目标制定的基本依据	163
四、战略目标的层次	164
I 第八章 做成什么样(2)——从企业哲学开始思考终极追求	167
第一节 追求基业长青必须关注企业哲学	168
第二节 企业哲学——企业核心理念	169

一、什么是企业核心理念	169
二、深刻认识核心理念的作用	170
三、企业怎样建立自己的核心理念	171
第三节 企业哲学制定实践案例——为某煤炭企业制定企业哲学	176
I 第九章 怎么做(1)——构建制胜商业模式	181
第一节 田忌赛马及其启示	182
一、田忌赛马的故事	182
二、故事启示——如何应对不对称竞争	183
第二节 三大战略思想	184
一、波特基本竞争战略	184
二、核心竞争力战略思想	189
三、蓝海战略思想	190
第三节 着眼产业链竞合，建立商业模式	192
一、霸主VS盟主	192
二、产业链整合模式	192
第四节 着眼“商业生态系统”，建立商业模式	198
一、跨界与整合	198
二、商业生态系统	198
三、案例——阿里巴巴如何构建商业生态系统	200
I 第十章 怎么做(2)——六大基本业务战略	203
第一节 提升区域市场占有率战略	204
一、明确要不要以提升市场占有率作为战略路径	204
二、制定提高区域市场占有率战略举措	205
三、提升市场占有率案例	207
第二节 进入新的区域市场战略	213
一、什么时候采用进入新区域市场的策略	213
二、如何进入新区域市场	213
三、进入新区域市场案例1	214
四、进入新区域市场案例2	216
第三节 开辟新细分市场战略	219

一、关于开辟新细分市场	219
二、开辟新细分市场案例	219
第四节 纵向一体化战略	221
一、关于纵向一体化战略	221
二、纵向一体化案例	221
三、关于横向一体化	225
第五节 相关多元化战略	227
一、关于多元化战略	227
二、相关多元化战略	228
三、相关多元化案例——GE发动机业务的服务战略	228
第六节 无关多元化战略	231
一、关于无关多元化战略	231
二、无关多元化案例	232
I 第十一章 怎么做(3)——设计职能支撑和保障战略	237
第一节 组织调整与优化战略	239
第二节 人力资源战略	242
一、制定人力资源战略的目的和意义	242
二、人力资源战略制定流程和内容	242
第三节 财务战略	245
一、财务战略主要内容	245
二、制定财务战略流程和内容	247
第四节 企业文化战略	256
一、正确认识文化战略与总体战略的关系	256
二、企业文化现状诊断分析	257
三、总体战略对企业文化变革要求分析	258
四、企业文化战略制定	260
I 第十二章 推动实施 引领增长	261
一、关于战略规划与战略实施	262
二、战略宣贯与战略实施	264
三、推动战略实施的方法和工具	264

I 第十三章 管理战略 控制风险	273
一、建立健全战略管理组织	274
二、明确战略管理机制	275
三、完善战略管理制度	275
I 参考文献	281

第一章 | 要持续增长 需战略指引