



东方战略实战管理丛书

主编：唐东方

第二版

战略选择

框架 · 方法 · 案例

STRATEGIC SELECT
FRAME & METHODS & CASES



德鲁克说

企业首要工作就是做好**战略选择**！

十位知名企业家和学者联袂推荐！

唐东方◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



东方战略实战管理丛书

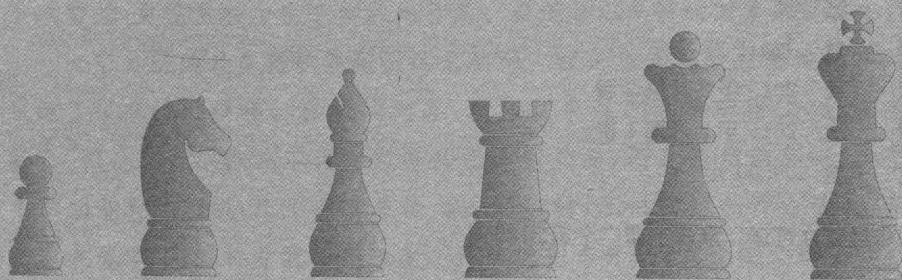
主编：唐东方

战略选择

框架 · 方法 · 案例

STRATEGIC SELECT
FRAME & METHODS & CASES

唐东方◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略选择: 框架·方法·案例 / 唐东方著. —2 版.

北京: 中国经济出版社, 2015. 2

(东方战略实战管理丛书)

ISBN 978-7-5136-3347-5

I. ①战… II. ①唐… III. ①企业战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 154535 号

责任编辑 李煜萍 王译翎

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 23.5

字 数 360 千字

版 次 2015 年 2 月第 2 版

印 次 2015 年 2 月第 1 次

定 价 59.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

中国知名企业家和学者联袂推荐

“在过去的合作中，东方老师在战略选择方面展现了深厚的功力，在战略实践方面有广泛的积累和深入体察，不仅在学术上严谨和精准，而且贴近现实、易于执行。书中的方法论是多年运作实践的提炼，是企业高管的实战指南。”

——三友集团董事长：宋朝阳

“传统竞争战略手段导致了价格战、功能战、广告战、促销战、服务战、品类战，没有消灭竞争对手却导致行业利润急剧下降。行业如水企业如鱼，没有利润的行业就等于没有水的鱼塘，没有水鱼不能活，没有利润企业难以存活。本书作者倡导的发展战略，希望能够给残酷环境下的企业家指点迷津，能够让企业家学会跳出企业看企业，跳出行业看行业，跳出自己看自己，站在圈外看圈内。发展战略希望通过创新，资源与能力集中在客户身上，不断地通过创新而引导顾客领先竞争者。虽然永远被追赶但是从未被超越，把老子的思想变成自己的行动：夫唯不争，则天下莫能与之争。”

——清华大学教授、博士生导师：吴维库

“在锐捷网络，每一年的战略规划季，如果有同事不知道如何开展这项工作，或者希望把规划做得更好，我都会向他们推荐唐东方老师的《战略选择》这本书，我认为这是这么多年来我所看过的，在帮助企业理清规划重点、做出正确选择方面，最为简练实用的一本好书。这一次看到唐老师的第二版出版，又增加许多新颖的案例，对企业经营者、各级战略制定者和执行者，借鉴的意义更大了。”

——锐捷网络总裁：刘中东

“很高兴读了唐东方先生的《战略选择》一书，作者突破了管理学院战略管理教科书的传统框架，从一个全新的角度阐释了公司层战略、业务层战略和职能层战略，每章内容有丰富的案例资料，使得该书具有很强的可读性和

现实指导性。”

——山东大学教授、博士生导师：陈志军

“伟大的作品来自实践的思考，中国需要扎根本土研究的管理理论，而不是一味地照抄国外理论与作品。非常感谢唐东方老师长期专注中国企业战略的研究，为中国企业解决实际问题提供方法与思路，其“发展战略四部曲”，分别从战略分析、战略制定、战略决策、战略分解和战略实施系统阐述了企业发展解决之道，对中国企业来说极具实际价值！”

——爱施德董事长：黄文辉

“一本好的《战略管理》教材要在理念、理论和方法上讲清、讲明战略在组织发展中的重要作用，更要突出组织发展战略制定者自我思想、价值、能力、水平在战略管理中的特殊地位。唐东方研究员的《战略选择》努力做到这些，是企业界的朋友们值得一读的书籍。”

——武汉大学教授、博士生导师：谭力文

“本书所阐述的发展战略框架非常系统、简单易用，是一种非常好的战略思考框架，非常利于解决企业的发展问题。喜欢唐东方老师的“发展战略四部曲”，是企业战略难得的经典作品，值得每位企业管理者学习与参考。”

——佳士科技董事长：徐爱平

“从常规管理到战略管理，中国企业须走出行为短期化的困境。就此，非常值得努力和期待！唐东方《战略》系列兼顾理论与实务，致力于此的努力颇为不易。”

——华南理工大学教授、博士生导师：黄培伦

“如果企业深受价格战、广告战、促销战的困扰，深受低利润、无利润、负利润的折磨，应该认真读读唐东方老师的《战略选择》，书中所阐述的发展战略理论体系，将会引领你寻找到解决这些问题的办法。”

——玖道科技董事长：李永安

“《战略选择》一书辅以案例系统阐释了企业战略选择的基本理论与方法,对全面认识企业战略、正确制定与选择战略具有重要的参考价值,是企业各级管理者,从事战略管理教学的高校教师、企业内训教师,以及工商管理专业大学生必读书籍。”

——吉林大学教授、博士生导师:张秀娥

“复杂多变激烈的市场竞争中,企业的董事长们时刻都在思考着类似相同的问题:‘怎么样让我统领的企业走得更好、更快,怎么样才能找到一条适合自己企业的跑道’。唐东方老师的《战略选择》帮助中国的企业经营者了解什么是企业战略,对制定企业战略有非常大的帮助,对企业经营者研究、选择、制定战略,拓宽思路无疑是一本难得的好书。”

——久联化工董事长:廖长风

“唐东方老师的《战略选择》是每位企业管理者都应看的好书,我们以前学习的竞争战略只是战略的一部分,就像瞎子一样只是摸到大象的一部分,而没有认清大象的全貌,而唐老师的这本书使我们系统地了解了竞争战略、合作战略、选择战略、组合战略、时间战略等,学会更加全面、系统地看待问题,让我们看到了战略的全貌。”

——安兴纸业集团总裁:姚锦东

总 序

打造智慧型企业

现代社会正面临着前所未有的危机，这个危机不是大家正在谈的经济危机，而是比经济危机更可怕的危机——智慧危机，现代人的智慧，都在面临逐步衰退的困境。

我们先来看看智慧衰退的现象吧：

大家都希望接受轻而易举就能完成的任务，而不愿接受需要充分发挥智慧才能完成的挑战性任务；大家都希望领导直接告诉自己怎么去做，而不是在目标指引下，自己认真思考该如何去做；大家都希望从网络上直接找到答案，而不愿通过自己思考去寻找创造性的方案；大家只习惯于被动接受媒体对自己灌输的大量信息，而不愿主动阅读能提升自己智慧的书籍和论文；大家习惯于拿别人的观点来直接运用，而自己丧失独立的想法和判断；大家都不愿沉下心来系统地读书、学习和思考，而是泡在互联网上无聊地翻看各种资讯、信息和八卦新闻……

总之，大家已经不用脑了，也不想用脑了，智慧正在急剧下降。这是一种非常可怕的现象，个人智慧下降导致个人失去竞争力，企业智慧下降导致企业走向衰败。

与智慧下降相反，现代企业的发展，更需要智慧。它不仅需要企业家的个人智慧，更需要整个企业团队的智慧。我还是以高铁的例子来说明吧：

大家知道为什么高铁能跑得这么快吗？这是因为高铁对传统列车的系统做了根本性的改革。传统的列车，用俗话说，“火车跑得快，全凭车头带”。但是现代高铁就不再用火车头来牵引列车，而是使用动车组，几乎每个车厢都有电动机，几乎所有车轮都一同运转，不仅团结合作力量大，而且变速也灵活了，这样才能提高速度。传统的列车开动，首先要火车头的车轮转起来，然后拖动列车。可是我们不要搞错了，火车头独自的重量，毕竟比不过整列火车，是不能一口气直接带动整列火车的。实际上火车开动时，火车头要首先牵动第一节车厢，有了第一节车厢一同动起来，增大了火车头运动的能量，才能牵动第二节车厢……整列火车才能开动起来。这样一节一

节地牵动起来,是需要相当长的过程和时间的。变速也一样,普通火车要跑这么快,就相当不容易了。再看看高铁,动车组有牵引电机的绝不只是火车头,几乎每个车厢都有电动机,几乎每个车轮都有动力旋转。这样一来,动车组前进,所有车轮一起运转,团结力量大,列车相对就变轻了,列车就跑得快了。总之,高铁原理,就是使用动车组,让所有车轮一同运转,不仅团结力量大,而且动作一致,列车开动和变速都变灵活了。这样一来,高铁的速度就大大加快了。

如今已不再是过去的企业家时代了,仅仅依靠企业家的个人智慧,已经带动不了整个企业的发展了。现代企业发展的原理类似于高铁,需要每一个团队成员都装上电动机,都插上智慧的翅膀,整体协同,才能快速地跑起来。企业的发展不仅需要企业家的个人智慧,更需要企业团队的智慧。因此,无论是企业家,还是企业管理者,或是普通员工,都不能做智慧衰退的个体,都需要更多系统的、深入的学习,提升个人智慧,提升团队智慧,最终打造智慧型企业,推动企业高速前进。

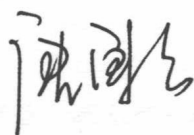
东方战略咨询机构的使命是“聚集顶级人才,提升企业价值”。东方战略顾问们在长期的管理咨询实践中,为许多企业解决了管理问题,助其实现了良好的业绩和快速的发展。但是,迫于团队的时间和精力有限,所能服务的企业数量相当有限,因此东方战略也想借助管理培训和书籍等接触面更广的方式,来帮助更多企业,帮助其提升个人智慧,提升企业团队智慧,打造智慧型企业,最终为企业提升价值和创造价值。现在我们每年都举行许多专题性的管理培训,通过老师现场传递管理思想、方法与技能,帮助企业提升个人智慧和团队智慧,受到了热烈的好评。很多企业对培训表现出很大的热情,部分企业的核心骨干集体参加了我们的培训。这些企业提升智慧的行动,使我们深受鼓舞,同时也坚定了我们进一步努力的决心。但仅靠管理培训还是远远不够的,因此,东方战略也投入很多精力到书籍的撰写中,通过书籍总结我们在咨询实践中的思想、理念、方法与技巧,来帮助更多企业提升智慧。

撰写能提升企业智慧的书籍是一件非常有意义的工作,它是一份精彩并让我感到兴奋的工作。当然,这对我们整个团队来说又是一次磨炼。我期望将西方先进管理理念、中国优秀传统文化与我们的咨询实践相结合,把我们多年积累的心得和体会,精心提炼的思想、方法和技巧介绍给大家,帮

助管理者更好地去运用,帮助企业更好地去实践,从而提升企业智慧,打造智慧型企业,最终完成我们“聚集顶级人才,提升企业价值”的使命。

由于时间仓促,书中难免还有不完善或需要改进的地方,非常欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,我期待着与大家交流,我的电子邮箱是:tangdongfang@163.com,QQ:876095675,手机:13827463646,微信号:DFZL02。

也欢迎大家登录东方战略的公司网站:www.dfzl.com.cn,我们将及时发表一些新的思想、方法与大家共同分享、交流。谢谢!



2014年5月

前言

用发展战略引领企业前进

企业如何快速、健康、持续地发展呢？这是企业家、高管、企业骨干最为关注的一个问题。虽然大家都非常期盼企业发展，然而实际结果却非常糟糕。绝大多数企业发展缓慢、停滞不前、走向衰退；绝大多数企业低利润、零利润、负利润；绝大多数企业陷入价格战、广告战、促销战而不能自拔。

虽然大家都关注企业的发展问题，然而目前还没有一种系统的理论体系来帮助企业解决发展方面的难题。

竞争战略理论是目前主流的解决企业发展问题的战略理论。迈克尔·波特提出的成本领先战略、差异化战略和集中化战略这三种基本竞争战略，其核心思想是建立竞争优势，打败竞争对手。但在这种战略思想的指导下，企业企图以打败竞争对手来获得发展的良好愿望并未转换成美好的现实，过度地打击竞争对手并不能使自己变得更好，伴随而来的是竞争对手同样的竞争战略和战略行动。最终，大家共同的战略行为使自己和竞争对手同时陷入低利润、无利润甚至亏损的不利状态，同时陷入发展缓慢、停滞不前、走向衰退甚至倒闭破产的尴尬状况。大家越是想打败竞争对手，就越是变得更差，最后出现双败、多败的格局。用形象的比喻来说：竞争战略是一场血的战斗。

蓝海战略理论针对竞争战略理论的缺陷，提出了另一种战略理论。W. 钱·金和勒妮·莫博涅提出了蓝海战略，其核心思想是通过价值创新手段拓展崭新的市场领域，拓展一片没有竞争的“蓝海”，获得更快的增长和更高的利润。但蓝海战略存在三大方面的缺陷：首先，蓝海相对红海来说，通常是非主流市场，或者说是碎片市场，放弃红海意味着放弃目前的主流市场。其次，开拓蓝海并未像书中所假想的，不需要开拓成本，新产品开发、推广、客户认知及认同都需要非常高的成本。再次，蓝海只是一个相对概念，仅在一段时间内是蓝海——当蓝海未能盈利时，竞争对手未跟进，市场是蓝海；当蓝海有巨大的盈利机会时，众多竞争对手跟进，“蓝海”便迅速地变成了“红海”。蓝海战略只能短期改善企业遇到的竞争状况，并不能解决竞争战略理论的缺陷。而且，如果一遇到竞争就想用蓝海战略来回避竞争，这样的

战略思维是不可能使企业实现长期发展的。用形象的比喻来说:蓝海战略是一场梦的幻想。

既然竞争战略和蓝海战略都不能系统地解决企业发展问题,那企业应该如何来解决发展问题呢?今天大家阅读的这本书就是探讨企业如何实现快速、健康、持续发展的书籍。

事实上,无论是竞争的战略思想,还是避开竞争的战略思想,都不能系统地解决企业的发展问题。战略的本质并不是竞争,也不是去开拓蓝海,而是发展。只有发展才能对企业有意义,竞争和避开竞争只能是实现企业战略的手段。企业需要把战略的核心焦点由“竞争”转向“发展”,这样才能系统地考虑如何解决企业发展的问题,才能充分调动企业的精力和资源去解决企业的发展问题,以实现企业快速、健康、持续的发展。

如何解决企业的发展问题,实现企业快速、健康、持续发展呢?我已经出版的《战略规划三部曲》《战略选择》《战略对决》《战略绩效管理》四部著作,从战略分析、战略选择、战略制定和战略实施等方面全面、系统地阐述了发展战略的思想、理念及其方法论体系。

发展战略理论认为,企业实现持续发展,必须把战略的关注重点由“竞争”转向“发展”,应该从发展方向、发展速度与质量、发展点和发展能力四个方面入手,通过这四个方面的选择、规划及策略,来系统地解决企业的发展问题。而这四个方面又构成了发展战略的四个重要组成部分,即愿景、战略目标、业务战略和职能战略,形成了系统地解决企业发展问题的发展战略框架。

发展战略理论认为,企业战略的本质和核心不是竞争,企业战略的本质应该是发展,企业既可以通过竞争来实现发展,也可以通过合作来实现发展,还可以避开竞争、选择更具前景的领域来发展。发展战略理论是对传统竞争战略理论的颠覆,它摆脱了由竞争战略导致的价格战、功能战、广告战、促销战、服务战、品类战的困扰,使企业更加理性地考虑企业发展与竞争问题,把企业的主要精力和资源投入企业发展问题的解决上,围绕发展方向、发展速度与质量、发展点和发展能力提出整体的、系统的发展战略解决方案,最终实现企业的快速、健康、持续发展。用形象的比喻来说:发展战略是一场金的收获。

我非常欣喜地看到越来越多的企业已经开始重视企业的发展战略问

题。在我出版《战略规划三部曲》《战略选择》《战略绩效管理》和《战略对决》等专著后,陆续收到了很多读者的来信,其中就有许多企业家和企业高管,大家都对发展战略理论及发展战略的思想、理念及方法论体系表现出了浓厚的兴趣,有的读者直接称这四部书为“发展战略四部曲”。许多读者提出了企业发展过程中遇到的战略问题,以及他们运用发展战略框架对自己所在企业的发展方向、发展速度与质量、发展点和发展能力等问题的一些思考。有些企业家及中高层管理人员问我发展战略理论能否帮助他们解决企业的发展问题,有些企业家及中高层管理人员甚至希望在书中能看到他们所在行业的企业战略案例。许多企业给所有的中高层管理者购买了我们这一套发展战略书籍,以方便他们随时查阅。还有很多企业直接让中高层参加了我们的战略课程,与我们进行面对面的沟通。

大家的信息反馈和积极行动让我感到欣喜。这说明越来越多的企业家及中高层管理者开始重视企业的发展战略问题,而且他们在运用发展战略理论及发展战略的思想、理念及方法论来思考企业的发展问题,想通过关注企业的发展方向、发展速度与质量、发展点和发展能力,来实现企业战略发展。

大家的来信我不能一一详细回答,但我想让大家了解更多关于发展战略理论及发展战略框架的一些思考和运用,以期能够给大家提供解决企业发展问题的战略思想、方法及技巧。为此,我们不断发表新专著或更新一些专著,以期把我们最新的发展战略的思想、理念及方法论体系介绍给大家。

本书是在《战略选择》2011年版的基础上修订完成的。由于原书出版已经有3年多了,这段时间我们的思想、理念及方法论体系变得更加成熟,并有了更进一步的发展,因此,我对原书稿进行了大幅度的改动,完善了发展战略框架,突出了以“发展”为核心的主题思想,引进了更多关于发展战略理论运用及实践的新案例,并去掉了不合时宜的内容。通过改版,本书战略思想更加系统,战略分析更加深入,战略方法更加实战,战略案例更加丰富。

本书共分八章。第一章介绍了发展战略框架,阐述了发展战略思想及发展战略框架的构成部分。第二章介绍了愿景及其构建方法。愿景是战略重要的组成部分,它指引着企业的发展方向。第三章介绍了战略目标及其选择方

法。战略目标是战略重要的组成部分,它明确了企业的发展速度与发展质量。第四章至第七章分别介绍了产业战略、区域战略、客户战略和产品战略,以及相应的选择方法。产业战略、区域战略、客户战略和产品战略统称为业务战略,它们为企业提供了战略发展点。第八章介绍了核心发展能力与各职能战略制定方法,它指明了企业所需要的发展能力,明确了企业职能部门应做的战略性工作。

本书是一本实战性的战略制定书籍,它系统地介绍了战略选择和战略决策的思想、理论及方法论体系,中间穿插大量案例,让读者一边了解战略思想及方法论体系,一边通过实际案例来印证,最终实现对发展战略思想及方法论体系的掌握及应用。

本书的观点来自我们对百余家企业所做的战略咨询的归纳与总结。在此,我衷心感谢客户多年来的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中,我们同舟共济,共同成长;同时,让我们感到欣慰的是,很多客户在我们的帮助下,摆脱了价格战、功能战、广告战、促销战、服务战、品类战的困扰,通过明确企业的发展方向、发展目标、发展点和发展能力,系统地解决了企业发展问题,实现了快速、健康和持续发展。

本书是企业管理者必备的战略书籍,它教管理者如何进行战略思考,如何做出战略选择,如何理解战略并更好地实施战略。本书有助于帮助管理者提升战略思考、战略分析、战略决策和战略实施等整体战略能力。

本书还可作为战略研究人员、大学教师以及工商管理硕士战略制定的读本和教材,可以帮助他们更加清楚地认识、理解发展战略思想、理论及方法论体系。

陈国权

2014年5月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 发展战略框架:企业发展整体战略思考

第一节 发展战略框架	1
一、历代战略大师如何看待战略	1
二、发展战略是什么	8
三、发展战略框架的构成	11
四、对于战略选择的整体思考	25
第二节 从发展战略框架审视万科战略	29
一、万科发展三部曲:多元化、专业化、规模化	29
二、万科非凡的经营业绩	37
三、从发展战略框架审视万科战略	39
四、万科战略点评	50

第二章 愿景:树立发展方向

第一节 如何创建愿景	52
一、愿景是什么	53
二、愿景的神奇力量	54
三、愿景、使命与核心价值观	58
四、如何创建企业愿景	63
第二节 华为:愿景引领成长	67
一、华为发展阶段	67
二、华为的经营业绩	74
三、华为成功的基石:愿景引领成长	77

四、华为战略点评	84
----------------	----

第三章 战略目标:明确发展速度与质量

第一节 如何制定战略目标	86
一、战略目标是什么	87
二、战略目标应包含哪些内容	89
三、战略目标的分类	94
四、战略目标选择:发展、维持、收缩? 质量优先还是速度优先?	104
五、战略目标有哪些要求	108
六、战略目标制定步骤	109
第二节 柳工:不断挑战的战略目标促进企业发展	114
一、柳工发展阶段	114
二、柳工业绩	121
三、柳工成功基因:不断挑战的战略目标	123
四、柳工战略点评	126

第四章 产业战略:寻找战略发展点之一

第一节 业务战略:寻找战略发展点	127
一、战略发展点选择	128
二、业务发展种类选择	129
三、业务发展手段选择	131
四、业务发展时机选择	133
第二节 产业战略的整体思考	136
第三节 产业选择战略:如何选择产业	137
一、产业不同发展阶段的战略选择	137
二、根据产业发展前景和企业实力来做战略选择	141
三、产业融合与产业创新	148

第四节	产业组合战略:如何选择产业组合	150
	一、近期、中期、远期三层次组合战略	151
	二、互补性产业组合战略	155
第五节	产业扩张战略:如何进行产业扩张	161
	一、集中发展战略	161
	二、横向一体化扩张战略	162
	三、纵向一体化扩张战略	162
	四、多元化扩张战略	163
第六节	产业竞争战略:如何在产业中竞争	165
	一、集中自己的力量,分解对手的力量	165
	二、三种基本竞争战略	169
	三、产业不同发展阶段竞争战略	171
	四、不同竞争地位的竞争战略	174
	五、产业战略需要区域战略、客户战略和产品战略的支持	176
第七节	华侨城:“旅游+地产”产业组合战略	176
	一、华侨城发展阶段	177
	二、华侨城业绩	184
	三、华侨城集团成功基因:“旅游+地产”产业组合战略	186
	四、华侨城战略点评	189

第五章 区域战略:寻找战略发展点之二

第一节	区域战略的整体思考	190
第二节	区域选择战略:如何选择发展区域	191
	一、不同发展前景和竞争强度下的区域选择战略	192
	二、产业梯度转移下的区域选择战略	195
第三节	区域组合战略:如何选择区域组合	199
	一、类似性区域组合战略	199
	二、互补性区域组合战略	200

第四节	区域扩张战略:如何进行区域扩张	202
	一、集中发展战略	202
	二、机会型扩张战略	202
	三、渗透型扩张战略	204
	四、聚集型扩张战略	205
	五、其他型扩张战略	206
第五节	区域竞争战略:如何进行区域竞争	207
	一、多点竞争战略	207
	二、区域相对垄断战略	210
	三、区域竞争战略需要客户产品、产品战略的支持	210
第六节	海螺水泥:T形战略实现突破性发展	212
	一、海螺水泥发展阶段	212
	二、海螺水泥业绩	218
	三、海螺水泥成功原因:T形区域发展战略	221
	四、海螺水泥战略点评	223

第六章 客户战略:寻找战略发展点之三

第一节	客户战略的整体思考	225
第二节	客户选择战略:如何选择客户	226
	一、按客户细分来做战略选择	226
	二、按照客户价值来做战略选择	228
	三、按照客户寿命来做战略选择	232
第三节	客户组合战略:如何选择客户组合	234
	一、商业价值客户、品牌价值客户、传播价值客户组合	234
	二、群体客户组合	236
第四节	客户扩张战略:如何进行客户扩张	237
	一、集中发展战略	237
	二、客户梯度扩张战略	238
	三、围绕现有产品开发新客户	239