

KeyLogic

凯洛格战略领导力丛书

# 战略罗盘

提升企业的战略洞察力与战略执行力

王成◎著

STRATEGY  
COMPASS

四大视角全面解析企业战略  
锻造战略智慧 引领商业革命



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 战略罗盘

提升企业的战略洞察力与战略执行力

王成◎著

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

战略罗盘：提升企业的战略洞察力与战略执行力 / 王成著. —北京：中信出版社，2014.10

ISBN 978-7-5086-4483-7

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 047876 号

## 战略罗盘：提升企业的战略洞察力与战略执行力

著 者：王 成

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：14.5 字 数：191千字

版 次：2014年10月第1版

印 次：2014年10月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4483-7 / F · 3151

定 价：42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

## **前 言：我写这本书的理由：中国凭什么追赶美国**

企业家一定是战略家吗？ // 003

这本书的使命和内容 // 006

关于我 // 009

## **导 论：穿越未来的战略罗盘**

有战略：你能用一句话说清楚公司的战略吗？ // 015

好战略：你企业的战略是个“坏战略”吗？ // 017

实战略：你的战略“虚”不“虚”？ // 020

快战略：你的战略是“快”还是“慢” // 023

本书的框架：战略罗盘的四大视角 // 026

马化腾和宁高宁的战略罗盘 // 029

## **第一模块 计划视角：将战略意图转化为战略地图**

### **第 1 章 由外及内的战略思考 // 035**

SWOT 模型中看不见的战略思维 // 035

孙武、斯隆、麦克纳马拉和安索夫 // 038

你从哪一步开始？可口可乐的肚子份额 // 041

战略短视症：战略的起点是客户 // 044

## 第2章 明确你的战略意图 // 047

唤起对辽阔大海的渴望 // 047

赚1元钱和吃掉猫的战略意图 // 050

从小池塘的大鱼到大池塘的小鱼 // 053

从柱形思考到饼形思考 // 056

## 第3章 绘制能讲故事的战略地图 // 060

战略执行的6大障碍 // 060

战略就是讲故事 // 064

四个重要的战略练习题 // 066

让战略地图讲好战略故事 // 069

## 第二模块 定位视角：通过竞争战略获取竞争优势

### 第4章 洞察你的战场 // 077

站到台风口：小米手机的顺势而为 // 077

塑造战略的5大力量 // 080

虚弱的行业和卓越的经营者谁能够赢 // 083

让产业的利润流向听你指挥 // 086

### 第5章 与众不同的战略定位 // 089

战略就是不对称竞争 // 089

模仿是战略的大敌：联想战略大漂移 // 092

战略=“战+略” // 095

最好的定位是首位 // 098

战略定位要有产业结构一致性 // 101

## 第 6 章 新竞争优势 // 104

竞争优势源于价值链的一致性 // 104

“做到不同”比“做到最好”更有战略意义 // 107

谋势造势，创造有利态势：沃尔玛和毛泽东 // 110

平台战略：将价值链变成价值网 // 114

真的是绩效主义扼杀了索尼的平台战略吗 // 118

## 第三模块 能力视角：打造执行战略的组织能力

### 第 7 章 优化资源配置的方法 // 123

你喜欢本田的战略还是哈雷的战略？ // 123

正因为资源不足，我们才需要战略 // 125

波士顿矩阵中的资金链 // 128

GE 矩阵在通用电气公司的兴衰历程 // 132

### 第 8 章 构建你的核心竞争力 // 136

企业不仅仅是业务组合，更是能力组合 // 136

钻石矿是戴比尔斯的核心竞争力吗 // 139

不仅仅是偷不来买不来、拆不开带不走 // 142

富士和柯达为何命运不同 // 145

### 第 9 章 将战略落实到组织能力上 // 149

会不会、愿不愿、让不让 // 149

人才战中的人才管理 // 152

富国银行：人才充足率重于资本充足率 // 156

从组织地图、人才地图到学习地图 // 159

## 第四模块 学习视角的快战略

### 第 10 章 战略的底层是心智模式 // 165

成功企业是被自己打败的 // 165

心智模式是成功企业的“隐形杀手” // 169

防止核心竞争力的固化和老化 // 171

大数据时代的心智模式制图仪 // 175

### 第 11 章 企业家的意义在于打破行规 // 180

传统葡萄酒的破坏性创新 // 180

既低成本又差异化 // 183

跨界创新和跨界打劫 // 186

亚马逊和诚品书店的产业边界 // 188

### 第 12 章 战略不仅需要规划，更需要进化 // 192

本田的战略试验 // 192

战略狗屁论的无知 // 195

从自然进化到变革进化 // 198

持续拥有精彩的未来 // 201

## 结 语 你的战略领导力

开启战略探索之旅 // 207

卓越领导 = (交易领导力 + 魅力领导力) × 战略领导力 // 209

人人都要修炼战略领导力 // 213

不要外包你的战略思考：战略不能是舶来品 // 216

用战略罗盘检测你的人生战略 // 219

## 我写这本书的理由：中国凭什么追赶美国

翻阅历史，你不得不向一个人致敬，那就是郑观应！他早在 100 年前就给大清政府免费写了一份战略咨询报告《盛世危言》。但遗憾的是，大清政府没有采纳其战略建议，美利坚政府却全盘接受！郑观应的战略建议就是“商战重于兵战”！他写道：“兵之并吞祸人易觉，商之掊克敝国无形。”我们不得不佩服郑观应的远见洞察，因为他过去所建议的，恰恰就是当下美国的战略！

基辛格在《大外交》开篇中写道，每 100 年都会有一个全球性大国崛起。继葡萄牙、西班牙、荷兰、英国之后，美国成为 20 世纪的世界霸主。到了 21 世纪，伴随着中国的崛起以及美国的金融危机，很多人都开始思考美国是否会重走西班牙、荷兰、英国的衰落之旅。

有一点需要指出的是，与西班牙、荷兰、英国通过“兵战”征服其他国



家获取资源不同，美国借助的是“商战”！正如郑观应所言“兵之并吞祸人易觉”，一旦遭到更强武力的打击或遭到被征服国家反抗，“兵战”控制资源的能力就大大减低。比如 1588 年西班牙无敌舰队被英国击败后，其海外殖民地也纷纷独立，西班牙从此一蹶不振，最终被英国取代了霸主地位。

美国与这些国家不同，它采用了无形的“商战”。你看不到美国军队的影子，但是美国已经通过“商战”完成了对全球资源的控制和利用！从我们使用的苹果手机、开的凯迪拉克、吃的必胜客、喝的百威啤酒、玩的芭比娃娃、看的“功夫熊猫”到坐的波音飞机，从高科技到卫生间，美国企业几乎在全球完胜！这种征服全球的方法不同于过去的“兵战”，不仅无形，而且非常分散，因为主体不是政府和军队，而是公司。

在战略课堂上，我偶尔会让学员做这样的练习：列举一下你家卫生间的“美国品牌”。几乎每一个学员都能很快写下 6 个左右的美国品牌！然后，我再让大家列举一下“中国品牌”，我发现大家一下开始变慢了，需要 1 分钟以上才能写下 3 个左右的中国品牌！先不说充满高科技产品的办公室，就单看中国很多家庭的“卫生间”，竟然也被诸多美国企业给攻克了。

早在清代，思想家郑观应就建议：把中国自强的基点放在“商战”上，整个中国不应该遵循“兵本位”，也不是“官本位”而应该是“企业”本位，商人无须官督，自会对企业负责。遗憾的是，“官本位”已成为当下中国企业不能承受之重。在全球“商战”中，中国迫切需要更多的强大公司。

在世界 500 强中，中国企业正越来越多。2013 年中国大陆（含香港在内，不包括台湾）的上榜公司连续第 10 年增加，共有 89 家公司上榜，比 2012 年增加了 16 家。中国大陆上榜公司数量已经超过了日本，仅次于美国的 132 家。这让人振奋的同时，也令人担忧，因为在这些上榜的公司中，仍以资源垄断型的企业为主，凭借高超战略和核心竞争力甚至具有国际竞争力的公司还太少。

中国经济突飞猛进，太多的公司凭借机会、垄断资源和庞大的国内市场，赚取了太多的“浮财”——但这是因为水涨船高，一旦潮水退去，我们会发现有很多公司是光屁股经营。

1991年诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯先生，他在百岁生日之时谈到了他对中国问题见解：美国每个超市、每个家庭里都充满了很多中国制造的产品，但是，如果你问美国人，很少有人知道中国的品牌。他认为这就是中国最大的问题。

创立知名品牌，成就伟大公司，不能单纯依靠劳动力和制造能力，也不能单纯依靠“价格战”和“山寨模仿”，我们必须在智力和能力上超越对手，才能取得成功。而这里所说的智力和能力，就是战略。然而，很遗憾的，在当下中国大部分企业的高管层中，战略之于赚钱机会，战略之于垄断资源，战略之于政府关系，往往居于非常次要的地位。

## 企业家一定是战略家吗？

你是战略家吗？这是我在课程中总问大家的一个问题，这也是每一位CEO（首席执行官）、创业者和事业部总经理必须回答的问题。乔布斯和雷军、任正非和宁高宁，还有马化腾和董明珠，他们都是卓越的战略家。他们站得高，看得远，能够高效处理战略目标、战略布局、战略重点、战略落实和战略变革等一系列事关全局的战略问题，总是能给人以高屋建瓴、大气磅礴的感觉，让人不得不去追随。

著名经济学家熊彼特把这种敢于打破现状、勇于革新、在未知的世界中奋力前行的气场称之为“企业家精神”。每一个震撼人心的创业故事背后都有一位杰出的战略领导者，他们与那些目光短浅、因循守旧、故步自封的人完全不同。

我经常讲，“战略”是起点，“领导力”是过程。《孙子兵法》告诉我们，“将

者，智信仁勇严也。”“智”，智谋韬略，排在第一，说明战略智谋最重要。“信、仁、勇、严”讲的是领导力，说的是赏罚有信、仁慈关爱、果断勇敢、军纪严明。第一个扣子扣错了，后面的扣子即使扣得再好，也没有用。

很多领导，口才一流、和蔼可亲，言必信行必果，非常富有领导魅力，但是如果没有创造出战略硕果，没有让未来变得更加美好，所谓的魅力也将变成凋谢的玫瑰！只要能创造出丰硕的战略果实，你偶尔暴露的领导缺陷也将变成你很酷的领导个性！

“将帅无能、累死三军”讲的也是这个道理。甚至，不仅累死三军，也会累死自己。很多CEO和创业者经常向我抱怨人手不够、人才不高，我想也许是战略出了问题，《孙子兵法》讲得很好：“善战者，求之于势，不责于人”。

经营业绩下滑，很多企业往往习惯性地大规模整顿运营环节，比如削减部门、改善流程和压缩成本等等，却忘记了反思战略。这就好像是“在路灯下寻找自己丢失的钥匙”，虽然那里光线很好，却不是他丢钥匙的地方。战略往往就是这样，造成当下困境的原因往往不在当下，你需要翻开历史，从过往的战略决策中寻找原因。

战略如此重要，以至于在《六韬》<sup>①</sup>中姜太公告诉文王，要警惕“七种坏人”，其中第一种“坏人”就是无智略权谋的人，他们强勇轻战，轻视战略战术的运用，侥幸取胜而立功，君王千万不要用这种人做将领。著名管理大师拉姆·查兰在他的著作《领导梯队》中也指出，任何人在领导梯队中，每向上高升一步，就越需要富有远见、谋篇布局的战略管理能力。

让人遗憾的是，一些人即使担任了领导职务，仍然是“业务员思维”；有些高级经理升任为事业部总经理，仍保持“蝉”一样的远见极限。蝉从脱壳出土到上树鸣唱，只能看到3个月的时光，3个月，刚好是一个季度，这

---

<sup>①</sup> 《六韬》，又称《太公六韬》，是一部集先秦军事思想之大成的著作，被誉为是兵家权谋类著作的始祖，全书以太公与文王、武王对话的方式编成。

也是很多“蝉型经理人”的远见极限。也许有些经理人在一家企业已经工作17年了，但是他的视线长度还是只有3个月。这种短视往往是企业战略的最大挑战和最强羁绊。

高管层要成为战略家，首要的前提就是系统掌握有关战略的相关知识。柏拉图在《理想国》中说：“水手们正为由谁来掌舵而争吵……他们不明白，只有通过研究一年的各个季节、天空、星辰和风向，才能让领航员真正有资格指挥一艘船，这些都是他的专业技术。”

拿破仑在行军打仗时，总是会携带一本《孙子兵法》；任正非、马云和史玉柱更是《毛泽东选集》的熟读者，他们从毛泽东军事战略思想中提炼企业的战略智慧。乔布斯非常推荐迈克尔·波特的《竞争战略》，并遵循其战略理念，不断舍弃，然后聚集所有力量，打造出独一无二的苹果产品。战略是一门非常高深的专业学科，需要你花时间和精力去深入学习并熟练掌握。拿起这本书深入阅读，就是一个非常好的开始。

瑞士洛桑国际管理学院（IMD）的院长、著名的战略专家约翰·韦尔斯将那些不懂战略知识的高管层称为“战略盲人”。<sup>①</sup>还有一些高管层是“战略鸵鸟”：这些高管层非常熟悉战略，曾经制定或实施过非常成功的战略，但是现在他们安于现状，将过去的成功经验不断复制到已经变化的未来，不愿意挑战现状，也不愿意直视变化。我们后面会看到很多这样的典型案例。

也许有人会讲，与其说战略是科学的技术，还不如说是直觉的艺术。战略的确需要感觉、直觉和嗅觉，但是，大凡能被称为“艺术”的，都是从扎实的“技术”中磨砺出来的，比如徐悲鸿的马和傅抱石的山。不过，有些高管层对此不屑一顾，他们对战略存在诸多曲解却仍沾沾自喜，因为他们即使没有战略的指导，居然也赚了很多钱。

---

<sup>①</sup> 约翰·韦尔斯（John Wells），《战略的智慧》，机械工业出版社，2013。

还有一些高管层承认战略的重要性，但是不知道战略的本真，他们苦心孤诣，希望为公司的长远发展制定一份“好战略”，可惜却制定了一份“坏战略”。很多经理人，对战略的错误理解要远远多于对战略的正确理解。正如战略大师鲁梅尔特在其《好战略，坏战略》<sup>①</sup>一书中所讲的那样：“坏战略”已经到了非常泛滥的程度。

总之，卓越的领导者一定要成为站得高、看得远的战略家，不要成为处理日常紧急事务的“救火大队长”，越忙越盲，越盲越茫，越茫越忙！要能够让自己成为经济学家凡勃伦所描述的思想上的“有闲阶级”，也如陈云所讲的那样能够有时间慢慢“踱方步”<sup>②</sup>，深入考虑战略性问题。

## 这本书的使命和内容

“每天心里都有无数种子发芽，却没有一颗长成参天大树，这究竟是希望还是绝望。”这是《罗素自传》序言中的一句话。从2004年，创业、讲授战略课程、做战略咨询，我也有这样的感觉，一心想写一本伟大的著作！

我非常希望《战略罗盘》能够帮助中国成就更多的伟大公司。创建伟大的公司一直是我的创业梦想，因为我认为中国崛起的唯一之路就是：让更多中国企业成为真正的伟大公司。

纵观所有战争胜负和各种兴衰更替，“以小胜大”、“以少胜多”、“以快胜慢”的经典案例，无一不是凭借高超的战略而获胜。古往今来，其实就是一部“后来者居上”的历史。中国企业正处于全球格局中“后来者居上”的历程中，但是后来者并不会自动“居上”，只能凭借战略韬略。在一定程度上，

<sup>①</sup> 《好战略，坏战略》一书中文版于2012年11月由中信出版社出版。

<sup>②</sup> 1956年7月21日，陈云同志在一次会议上讲：“过去旧商人中，有一种头戴瓜皮帽、手拿水烟袋的，他们专门考虑‘战略性问题’，比如什么货缺，应该什么时候进什么货。我们县商店的经理，一天忙得要死，晚上还要算账到十二点，要货时，再开夜车临时凑。看来，我们的县商店，也应该有‘踱方步’专门考虑‘战略性问题’的人。”

无形的“商战”比有形的“兵战”更需要战略智慧和战略方法，要成为伟大的公司，必须凭借战略上的智力和能力。

在全球格局的商战中，我希望中国企业能够创造“后来者居上”的伟大成就，让中国能够从内在竞争力上，而不仅仅是经济总量上超越美国。这是身为一名中国人，我内心最强烈的期许，这也是这本伟大著作的使命和意义。很多人都喜欢把自己的书称为“拙作”，我为什么会如此厚颜，竟然称这本《战略罗盘》是一本“伟大”的著作呢？

因为在这本书里，我依照计划视角、定位视角、能力视角和学习视角四大模块系统地论述了战略，但是我并不是这些战略思想和战略方法的创建者，我仅仅是一个“复述者”而已。我之所以说这本书是“伟大著作”，是因为我所选取的战略经典和引用的成功案例是伟大的，我所复述的战略家及其战略思想是伟大的。在这本书中，你可以看到来自理论界的战略家，也可以看到来自实践的战略家，从哈佛商学院的迈克尔·波特到亚马逊的贝佐斯，从战略大师明茨伯格到小米手机的战略传奇。

我的贡献仅仅是提供了一个“战略罗盘”的框架，该模型可以指引公司的高管层系统、全面地审视本企业的战略，该模型非常简单实用，它直指战略本源，会不断拷问我们四大战略问题，并推动我们找到针对这些问题的解决之道。这四大战略问题就是：

**1. 战略有没有？** 你有战略吗？如果有，你能用一句话说清公司的战略吗？这是计划视角要解决的核心战略命题。

**2. 战略好不好？** 你所拥有的战略是个好战略吗？战略不仅有高下之分，还有好坏之分。这是定位视角要解决的核心战略命题。

**3. 战略实不实？** 战略不能务虚，任何战略都需要充分的资源和扎实的能力作为战略落地的基石。这是能力视角要解决的核心战略命题。

**4. 战略快不快？**天下武功，唯快不破。在剧变时代，你不仅需要科学规划战略，更需要加速进化战略。这是学习视角要解决的核心战略命题。

围绕这些视角，你会看到作为战略领导者，所必须具备的四大战略领导力：

1. 洞察外部环境，明确战略意图，绘制战略地图，并推动大家前行在正确的战略道路上；
2. 深入了解竞争对手和客户，设计与与众不同的战略定位，并将战略定位深化为竞争优势；
3. 优化资源配置，打造组织能力特别是人才的内在优势，从而积淀出深厚的核心竞争力；
4. 适应或引领战略变革，快速改善管理层心智模式，积极创新，推动战略快速进化升级。

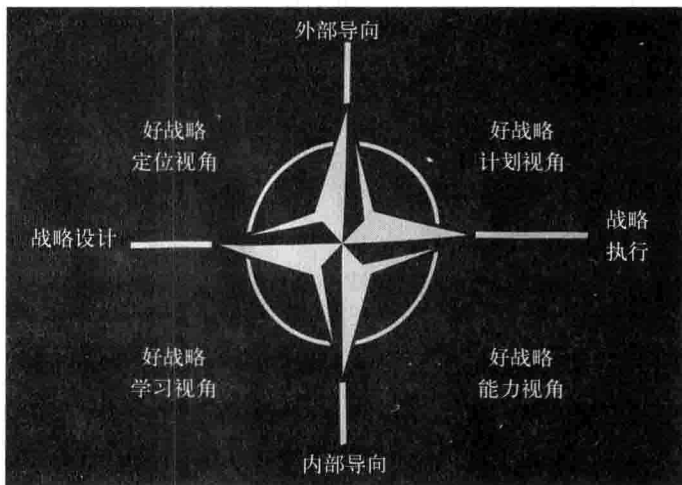


图 0-1 战略罗盘模型示意图

从另一方面来看，战略一词的风靡盛行，往往降低了大家的战略思考能力；关于战略的书越多，我们所知道的东西似乎越少。在战略领域，太多浮于表面的废话，太多引人注意的偏激论调，不仅浪费了你宝贵的时间，更给你带去了太多的错误指向。战略领域的确有一些经典之作，但很多高管层也没有时间去深入研读。马克·吐温早就指出，所谓经典，就是人人想读而没人去读的书。

基于此，我从浩如烟海的战略著作中，去伪存真，去粗取精，并小心翼翼地论述，生怕误读了战略先贤们的经典。我躲在波士顿韦尔斯利小镇，集中精力用了2个月的时间完成了这本《战略罗盘》，我希望能在“15万字”以内，把最经典的战略理念和最实用的战略方法系统介绍给你，我生怕浪费了你宝贵的阅读时间。

## 关于我

虽然我集中写作的时间仅仅只有3个月。但是，这本书其实是我历经10年才完成的：《战略罗盘》凝结了我10年的创业体验，也是我10年来讲授战略课程的精华。我从2004年开始创业，做过很多战略咨询，做过很多战略研讨会的促动师，讲授战略课程的场次更是不计其数。

我的战略课程学员几乎都是大中型企业的中高层管理人员，如中国人寿、中国南车、柳工股份、东方航空、华润置地、优酷视频、中信银行、松下电器、加多宝、九牧王等等，粗算一下，听过我战略课程的中高级管理人员应该接近上万人了。从不同的行业到不同性质的企业，再到不同的上课地点。讲课是个辛苦活，但当你看到学员若有所思、深入研讨或偶有顿悟的样子，成就感就油然而生。

在我讲完战略课程之后，我总是很欣喜听到学员称赞这门课程“不错，课程真是太好了”这类的反馈，当然我也听到几位获得EMBA学位的高级经



理人告诉我：“这门战略课程是我听到最好的战略课程！”我知道这有些过誉了，但我还是希望你在读这本书时也会有类似的阅读体验。

在这里，我要向这些学员表示深深的感谢，这本书其实是在他们的共同参与下创作出来的，他们的参与塑造了这本书的思维。我要感谢南方汇通董事长黄纪湘、吉祥航空董事长王均金、中国人寿保险（海外）股份有限公司副总裁于泳、延锋彼欧汽车系统有限公司常务副总经理武文光等等，由于学员众多，我无法一一列举，但是，我希望他们能够在字里行间读到自己的声音。

很多学员评价我的课程非常实用但又有理论底蕴，课程鲜活而富有立体感！我想其中的缘由主要是《战略罗盘》课程也渗透了我很多的创业感悟。我既不是大学的教师，也不是一个纯粹的创业者，但我同时喜欢上了这两个角色。

2004年我开始创业，我还不能说创业是成功的，但是我非常自豪的是我们在人才培养领域的“后来者居上”：我们通过一系列举措牢固占据了“企业大学”这一领域的战略定位，我们不断打造增长引擎，从核心向外扩张，我们不断结盟获取战略性资源并构筑“核心竞争力”，我们尝试“破坏性创新”，在教育领域开创了O2O<sup>①</sup>的学习模式……所有这些都是我将所学习的“战略理论”在创业实践中应用的结果。我非常喜欢这样的感觉，热血沸腾并小心翼翼地尝试所看到的新鲜理论。

这也是我的一种幸运，因为很多大学的教授并没有这些直接应用理论的机会。在这个过程中，我深刻体会到，其实最实用的是好的理论。著名经济学家凯恩斯也曾深刻指出：“讲求实际的人自以为不受任何理论的影响，其实他们经常是某个已故的经济学家的俘虏。”理论就是一系列逻辑（Logic），清

---

<sup>①</sup> O2O, Online To Offline, 即将线下商务的机会与互联网结合在一起，让互联网成为线下交易的前台。