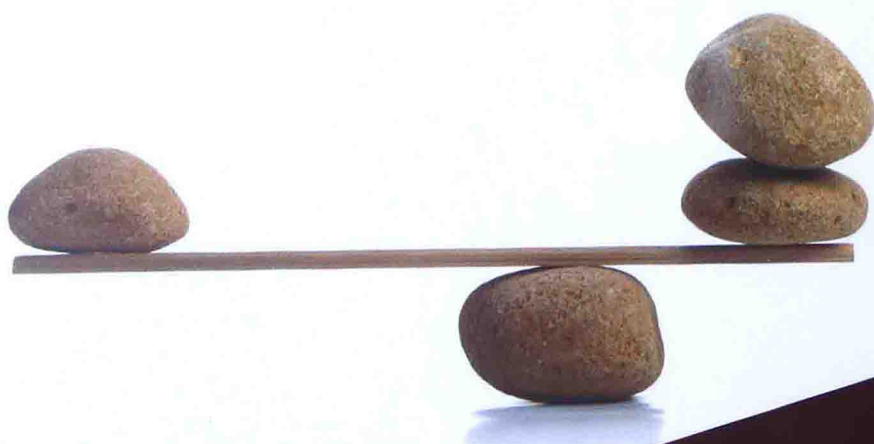


QIYE CHENGZHANG SHUJIA

企业成长力书架

# 战略与运营突破

孙军正 刘明勇◎著



突破运营的困惑

一毫如何动千斤的

战略思维与操作



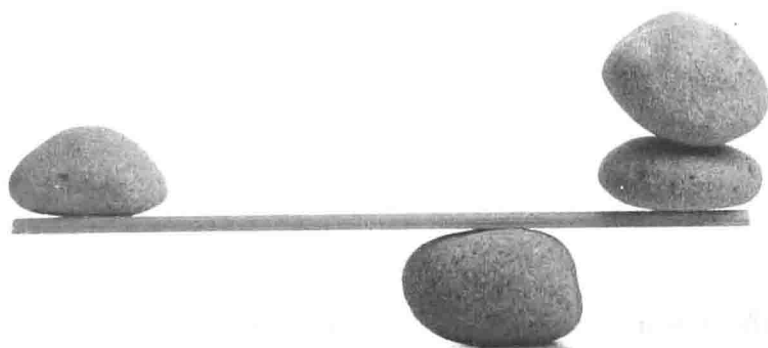
中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

# 战略与运营突破

孙军正 刘明勇◎著



中国财富出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略与运营突破 / 孙军正, 刘明勇著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 11  
(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5412 - 7

I. ①战… II. ①孙… ②刘… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 249118 号

策划编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 杨小静

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5412 - 7/F · 2260

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 张 14.25 印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

字 数 212 千字 定 价 35.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

# 企业成长力书架

编委会



主 编：邓 明 黄 华

---

副主编：范虹轶

---

编 委：蔡忠成 陈明亮 陈施宇 陈凯文 付 祥 邓 艳 高子馨  
高乃龙 胡兴龙 黄 中 李 锋 贾扶栋 蒋巍巍 刘逸舟  
刘 星 刘峰松 梁长玉 刘明勇 倪 可 欧阳震 任芳进  
孙军正 汪园黔 吴 东 吴群学 王乐平 徐 超 徐 伟  
殷 祥 杨 平 一品刘 张 持 曾 文 周子人

# 前 言

中国的市场经济已经从最开始的雏形，发展成了今天成熟而独具个性的社会主义经济模式。中国有些企业已经无法跟上市场经济的脚步，面临着被淘汰的命运。而《战略与运营突破》一书能够帮助这样的企业走出低谷，重新站在市场经济的浪潮中，披荆斩棘，为中国的市场再增添一个优秀的企业。

对于中国的企业家来说，中国的市场经济来得过于迅猛，有些企业家还没有做好准备，市场经济的大浪就已经打过来了，笔者愿意用本书与各位企业家进行一次深度的沟通，不仅用自身的真知灼见启发企业家们的战略思维，开启中国企业的运营管理机制模式，而且希望能够有更多的中国企业家进入到世界企业家的行列中，为此，将感到无比的自豪和骄傲。

笔者从事企业战略和运营教育已经多年，对于中国现代企业的战略与运营有一些心得和体会。这些都是写本书的目的和动机，希望本书能够帮助企业突破自身的局限性，进入到更广阔的发展空间里。也希望本书能够帮助读者个人，突破自我，在企业中获得更多更好的发展机遇。

本书的观点和理念，是笔者多年来看到并且体会到的。国内外的企业中，关于战略与运营的各种各样的概念和思维，有些时候会让人无从下手，眼花缭乱，不知道哪一个是对的，哪一个是不对的。本书中，总结和概括了关于企业战略和运营的概念和理念，找到了一些适合于中国的市场经济，以及中国企业的观点和理念，希望有所助益。

本书融合了笔者的心血，以及笔者多年来的一些心得和体会。全书共

分为战略突破和运营突破两个部分，在战略突破部分里，着重地介绍了战略对于现代企业的重要性，以及企业如何才能获得战略性的成功。在运营突破部分里，着重介绍了 5I 运营管理机制模式。

此外，书中还有一部分的分享时刻、讨论、训练和实战模拟，如果有条件，不妨模拟一下。

本书与其他类型书的最大的不同之处，就是尽量用通俗易懂的语言讲解一些艰深难懂的概念，用实践来代替说教，用具有实际意义的方式方法，代替书本上的理论。笔者在写本书的时候，注重的是实际的可操作性，以及在工作中的可运用性。因为中国的市场经济发展到今天，已经不再是最开始靠着胆子大、机会好就可以经营一家企业的市场了。今天的中国市场经济是成熟的，甚至是挑剔的，对于处于变革当中的中国企业和企业家们来说，真正的成功是战略性的成功，真心在做企业的人都会明白这一点。靠着一点运气和胆量就敢闯市场的时代，已经彻底地过去了。因此，对于想在市场中占有一席之地，发展企业的中国企业家们来说，只有战略能够让企业不死，只有运营能够让企业获得最好的结果。

最后真诚地说一声“谢谢！”，谢谢所有为了本书而认真工作的人们，谢谢你们！

作 者

2014 年 8 月

# 目录

## C o n t e n t s

### 第一部分 战略突破

#### 第一章 企业原点：把握“不死”的战略 / 3

战略性的成功 VS 机会性的成功 / 3

做企业与赚钱有什么不一样 / 6

企业家需要完成角色的三大转变 / 9

战略是“罗盘”，是“地图” / 11

战略就是“道”和“理” / 14

战略的四个基本问题 / 18

企业管理者的战略思维逻辑 / 21

#### 第二章 战略第一根支柱：战略指导思想 / 24

企业用什么来凝聚人心 / 24

企业远景 = 野心 + 判断 / 27

怎么制定企业的远景 / 30

什么是核心价值观，它有什么用 / 33

核心价值观从何而来 / 36

什么是战略目标，它有什么用 / 39

战略目标的维度 / 43

## 第三章 战略第二根支柱：业务的安排 / 47

认识三层业务链 / 47

如何规划业务链 / 51

三层业务链的转换 / 55

三层业务链的管理 / 59

## 第四章 战略第三根支柱：比较竞争优势 / 63

外在的优势是比较竞争优势 / 63

比较竞争优势的两大来源 / 66

竞争战略：通过三维聚焦获得竞争优势 / 69

不死的关键——占据客户内心的一个字眼 / 72

## 第五章 战略第四根支柱：核心竞争力 / 76

什么是核心竞争力 / 76

核心竞争力的两个维度 / 80

企业家为什么不是企业的核心竞争力 / 83

核心竞争力的实质 / 85

核心竞争力的三大作用 / 88

企业核心竞争力的判定原则——漏斗原理 / 91

核心竞争力的误区 / 93

两步打造企业核心竞争力 / 96

## 第二部分 运营突破

## 第六章 运营机制：要结果，更要过程 / 101

闹钟原理：人，为什么需要被管理 / 101

什么是运营，什么是机制 / 103

企业运营体系 / 106

企业运营出现的十大难题 / 109



|     |                              |
|-----|------------------------------|
|     | 运营中的困惑与烦恼 / 112              |
|     | 管理变革的几个标志与风险 / 115           |
|     | 机制与人性的关系 / 118               |
| 第七章 | <b>5I 管理机制：如何确保有结果 / 122</b> |
|     | 5I 管理机制模式 / 122              |
|     | 5I 管理机制的结构 / 126             |
|     | 5I 管理机制模式的优势 / 129           |
|     | 建立 COO 制度 / 132              |
| 第八章 | <b>I1：结果清楚 / 136</b>         |
|     | 什么是结果，什么是任务 / 136            |
|     | 做任务还是做结果 / 139               |
|     | 执行力训练：任务 $\neq$ 结果 / 142     |
|     | 职业化训练：契约精神 / 145             |
|     | 什么是结果管理 / 149                |
|     | 结果定义哪里来 / 151                |
| 第九章 | <b>I2：方法明确 / 156</b>         |
|     | 什么是方法管理 / 156                |
|     | 方法从哪里来 / 158                 |
|     | 什么是好方法 / 161                 |
| 第十章 | <b>I3：过程检查 / 164</b>         |
|     | 什么是检查管理 / 164                |
|     | 过程检查存在的问题 / 167              |
|     | 检查有什么意义 / 169                |
|     | 检查五级体系：检查是管理的核心 / 171        |
|     | 检查的七大要领 / 174                |
|     | 周质询会训练：用质询体系把结果管理起来 / 176    |
|     | 过程检查训练：要什么结果，就检查什么工作 / 180   |

## 第十一章 I4：奖罚及时 / 183

什么是奖罚管理 / 183

奖罚管理的经验和问题 / 186

## 第十二章 I5：改进复制 / 189

什么是改进管理 / 189

改进的目的 / 191

改进会训练：用改进体系，让员工提升能力 / 193

月质询训练：聚焦战略的中层基本功 / 196

流程设计训练：给员工做事的程序与标准 / 200

# 第一部分

## 战略突破



# 第一章 企业原点：把握“不死”的战略

你的企业今天的财务目标是多少？你的企业凭什么赚钱？你有没有看到企业问题背后的问题？想要解决企业各种层出不穷的问题，就必须要把握住战略，如此一来，你的企业才能够“不死”。简单地说，战略就是一种如何看待问题，如何解决问题的方式。企业战略的基础对内是员工，对外是客户。

## 战略性的成功 VS 机会性的成功

你的企业是靠什么成功的？靠战略还是靠机会？也许有些人会说，靠机会也不错，只要可以赚钱就行了。但是你真的找到赚钱的途径了吗？成功是需要很强的逻辑思维作为基础的，如果无法找到成功的逻辑，那么成功会非常短暂。要想获得长久的成功，就必须把企业的机会性成功转变为战略性成功。

那么，战略性的成功和机会性的成功有什么区别呢？

首先，以市场规律划分：符合市场规律的成功就是战略性成功。不符合市场规律的成功就是机会性成功。

其次，以客户价值划分：符合客户价值的成功就是战略性成功。不符合客户价值的成功就是机会性成功。

最后，以个人和组织能力划分：个人和组织能力合二为一的成功就是战略性成功。只和个人能力相关，不与组织能力相关的成功就是机会性

成功。

万科企业股份有限公司董事会主席王石先生对于机会性成功和战略性成功，有过这样一段叙述，我们可以从王石先生的这一番话里，品味到无论是企业还是市场，需要的都是战略性成功，而绝对不需要机会性成功。

王石先生说：“我的许多看法都是用教训换来的。20世纪80年代搞贸易利润在80%以上，但利润高，大家都去搞，结果从80%掉到8%，甚至2%，最后无利可图。后来我做了个计算，把万科1984—1994年的贸易盈亏相加，结果是负数！于是我得出结论：市场是很公平的。你怎么从暴利赚的钱，你再怎么赔进去。所以当我们进入房地产业时，尽管有些头脑热，有点盲目投资，但我还是把握住了一点，就是房地产不是一个暴利的行业。所以在1992年万科就明确提出，超过25%利润率的房地产项目我们不做。要知道那个时候社会上的说法是低于40%不做，一味追求暴利反而会丧失许多机会。”

分析王石先生的话，我们可以得到以下几个层面的含义：

第一个层面：机会性成功是在抢夺市场资源，而战略性成功是在创造市场资源；

第二个层面：市场是公平的，市场只允许战略性成功的持续发展；

第三个层面：机会性成功会让企业丧失原本非常好的发展机遇，沦为暴利的牺牲品。

任何企业家都不希望自己的企业是瞬间消失的流星，而市场是非常公平的，市场会精心挑选符合市场规律，并且以战略取得成功的企业。无论在任何情况下，战略性成功都要优于机会性成功，因此企业千万不能为了眼前的利益，而放弃了长远而持久的发展。准确地说，机会性成功只是短期效应，而战略性成功才是属于企业的真正的成功。

由以上的分析，可以得出以下结论：

结论一：当今的中国市场已经建立了成熟的市场经济体制，中国企业

已经从抢夺市场资源，靠机会赚钱、靠关系维持企业的高增长期，正式进入了以战略和执行为主要经营方式的持续发展期。如果你的企业还在想着如何一夜暴富，那么结局只能是被市场所淘汰。

结论二：随着中国市场经济日臻成熟和完善，中国企业家的角色也随之转变，从市场经济初期的经营市场为主的市场政治家，转变为以核心竞争力为主的战略管理者。这一转变充分说明了，中国的企业家不再是只依靠市场和政府，就可以成为行业的领导者，而是必须培养核心竞争力，让自身成为优秀的战略管理者。

结论三：面对越来越完备的市场经济体制，任何一家企业都不可能只靠自身的力量来赢得市场利润，成为行业的领先者。当今的企业必须要懂得，如何联合所有的优势资源为己所用，通过合作、结盟、收购和并购的方法，达到资本市场的高度优势化，以及巩固企业的核心竞争力，以此走向世界级的企业。

不难看出，处于中国市场经济成熟期的企业，必须放弃一切使企业一蹴而就的想法，用战略性成功把企业带入一个全新的发展平台上。因此，战略性的成功 VS 机会性的成功，两者之间的优胜劣汰已经非常清楚明了了。无论对企业还是对企业家，战略性的成功都是唯一正确的选择，也是可持续发展、壮大的唯一正确的方法。

### 分享时刻

#### 互动——战略性成功和机会性成功的实际操作

请你说出在现实的企业操作中，哪些成功是战略性的，哪些成功是机会性的。如何才能保证企业获得战略性的成功？然后，进行分组讨论，最好每一个人都要发言。

在现在的市场经济中，仍有一些企业家抱着侥幸的心理，尝试用机会性的成功来发展和壮大企业。这种尝试就是在把企业往火坑里推，更是让

企业在市场经济中举步维艰的罪魁祸首。更简单地说，只有战略性成功才能够为企业提供更高等级的发展平台。

企业必须随着市场经济的成熟而成熟，不能够再因过去的那一套机会性成功而沾沾自喜。企业不仅需要遵循市场规律、客户价值，而且要为员工提供发挥其个人能力的空间。如此一来，企业就可以培养出属于自身的核心竞争力，并且使企业将外部的市场和客户，以及内部的员工，完美地统一起来，形成发展和壮大企业的合力。这股合力才是企业真正的战略性成功。

### 做企业与赚钱有什么不一样

企业是需要赚钱的，而企业不能够仅仅只是赚钱而已。做好一家企业需要从树立企业形象，以及企业文化开始，一步一步地把企业打造成尊重个人发展、真诚服务顾客、追求卓越品质的优秀企业。简单地说，做企业就是在做企业文化，把企业的每一个员工都团结在企业文化里。而赚钱只是企业的一个功能，就算不是企业也可以赚钱。

那么，做企业与赚钱之间究竟有什么不一样呢？

#### 1. 做企业就是在做承诺

企业必须对客户和员工做出一定程度的承诺，不敢做出承诺的企业，一方面是没有实力，不敢承诺；另一方面是没有信誉，即便是承诺了也不会有人相信。无论是哪一个方面，都是企业非常大的发展障碍。因此，做企业就是在做承诺，而赚钱不需要任何承诺。

#### 2. 做企业就是在做客户

对于企业来说，客户就是衣食父母。任何一家不重视客户的企业，都会受到市场非常严厉的惩罚。明确企业的客户群体，发展可能的客户群体，正是做企业最关键的一步。无论企业出于任何原因，都必须竭尽全力为客户服务，让客户满意，因为客户就是企业的上帝。而单纯的赚钱不需



要为客户服务，只需要客户付账。

### 3. 做企业就是在做员工

企业要让员工看到前途，一家可以给员工一个好前途的企业，才能够留住人才，培养出属于企业的核心骨干员工。企业最需要的是员工的忠诚，而员工最需要的是企业给予自身最好的发展机遇。因此，做企业就是在给员工创造一个未来，并且用企业的能力留住最优秀的员工。而赚钱不需要留住任何员工，只要简单的劳力就可以了。

### 4. 做企业就是在做平台

企业需要一个发展的平台，更需要成为员工发展的平台，因此做企业就是要把企业做成一个平台。平台越大发展越好，员工在企业中的未来就越好，企业也会有更好的发展。这是一个良性循环模式。而赚钱不需要任何平台，只需要钱货两清就可以了。

如果我们把做企业和赚钱两者互换一下，就会发现，好企业一定是赚钱的，但是只会赚钱的企业，绝对不能够被称为好企业。美国沃尔玛百货有限公司的创始人山姆·沃尔顿就是一个懂得如何做企业的人，2002年11月29日，沃尔玛公司的日销售额突破了14亿美元。

山姆·沃尔顿在一次过圣诞节时，对沃尔玛的员工有过这样的讲话：“我希望你们跟着我宣誓，我要你们承诺，无论何时，当你们与顾客的距离在三米之内时，你必须看着他的眼睛，问候他，并询问：你需要什么？”

山姆·沃尔顿接下来强调了这是只有沃尔玛能够做到的事情，他说：“我想世界上任何零售商都做不到我向你们提出的建议，这其实很简单，也并不花费什么，但我相信它能够创造奇迹，对我们的顾客绝对是一种奇迹，而且我们的销售额会直线上升。”

当看到有的员工很为难的样子，山姆·沃尔顿鼓励他们说：“我知道你们中有人是因为天生害羞，有人是因为不愿意打扰他人，但如果你们照我的话去做，我肯定它一定能够帮助你成为一个领导者。”