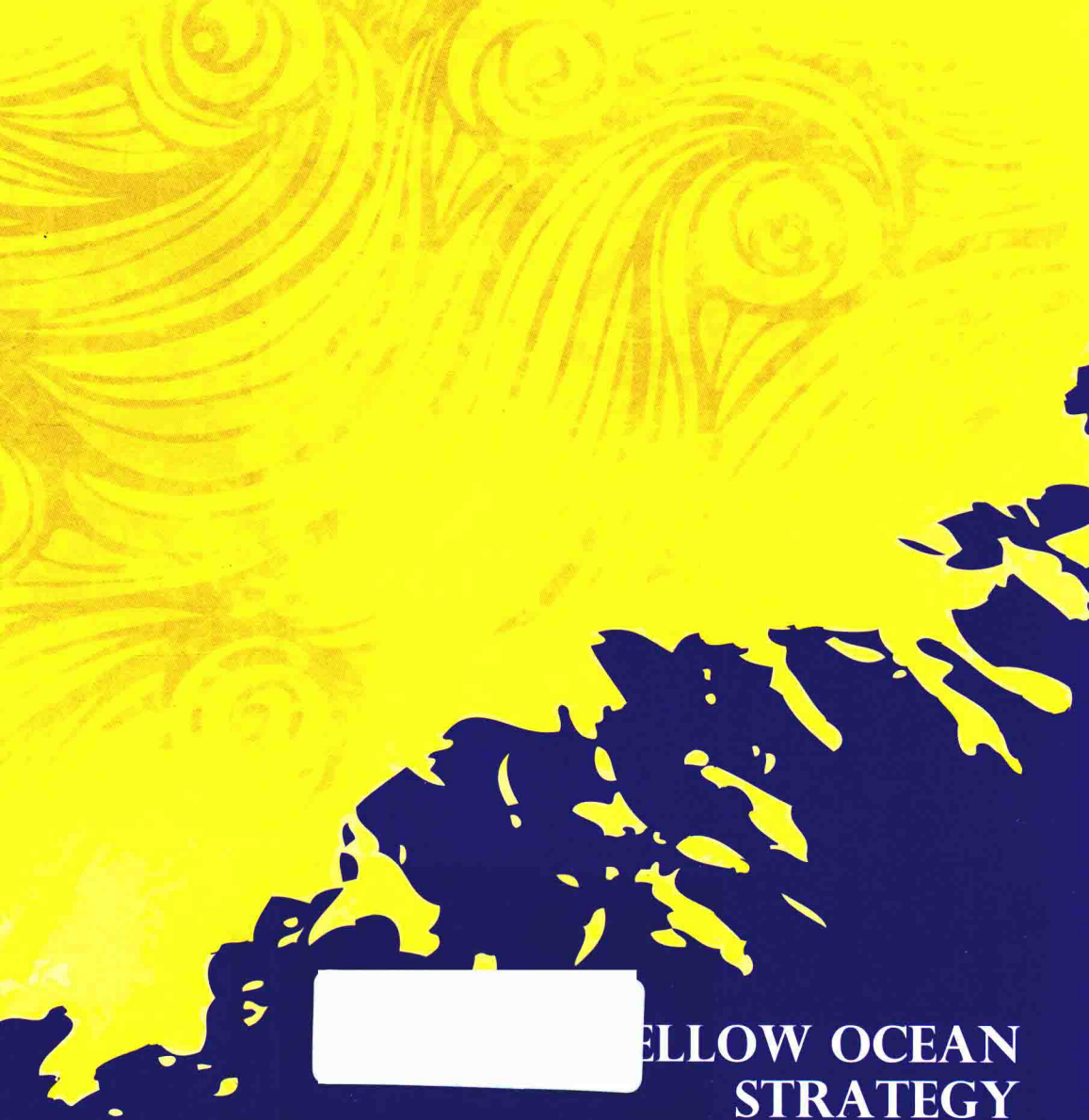




YELLOW OCEAN
STRATEGY

黄海战略

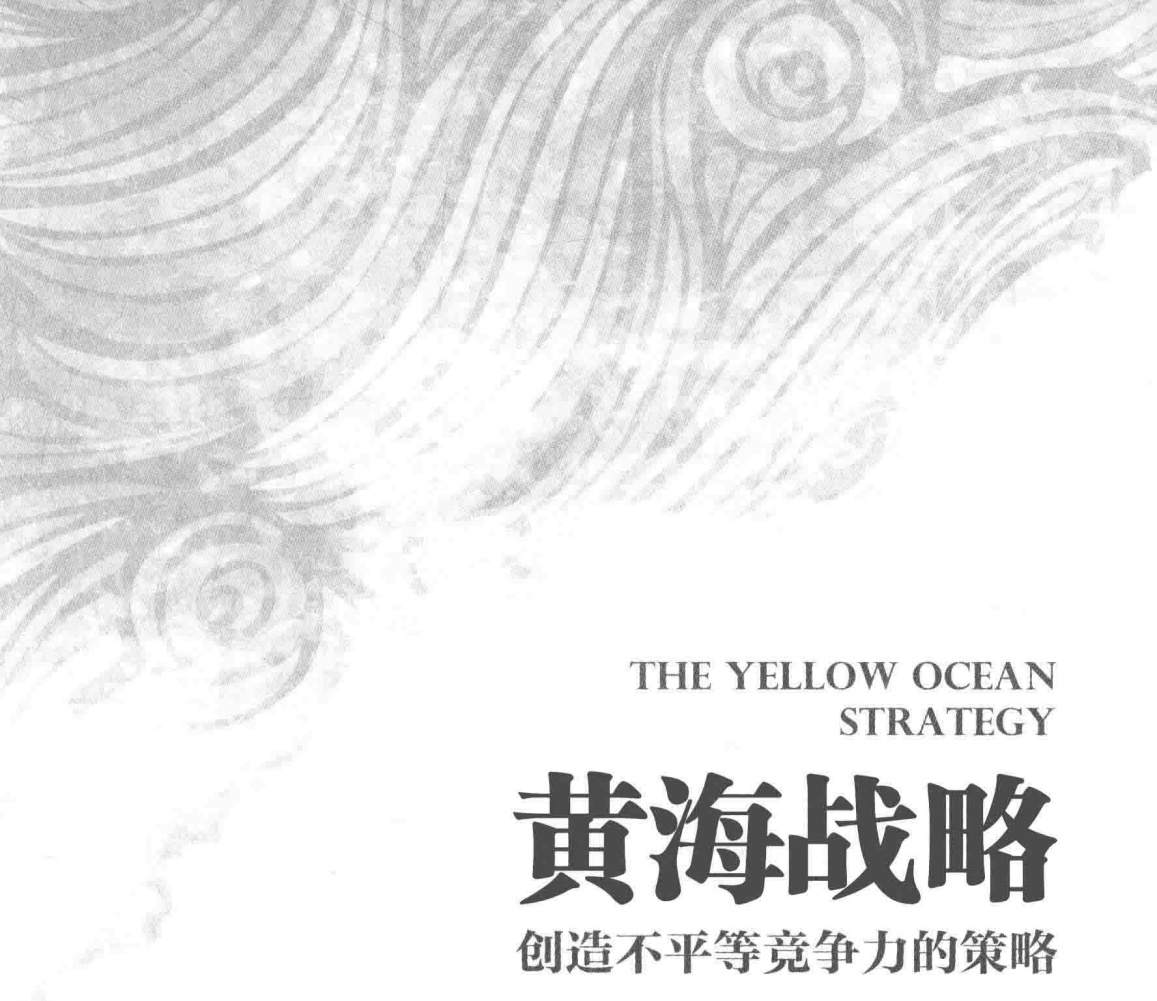
创造不平等竞争力的策略

王贵国 张 雷◎著

人民东方出版传媒



东方出版社

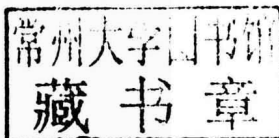


THE YELLOW OCEAN
STRATEGY

黄海战略

创造不平等竞争力的策略

王贵国 张 雷◎著



人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黄海战略 / 王贵国, 张雷 著. —北京: 东方出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-5207-0315-4

I. ①黄… II. ①王…②张… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 062888 号

黄海战略

(HUANGHAI ZHANLÜE)

作 者: 王贵国 张 雷

责任编辑: 陈丽娜 许正阳

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 29.75

字 数: 343 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0315-4

定 价: 59.80 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 64023113

序

非大见无以大有，非大有无可大无，

非大无不可知止，非知止无以宁静，

非宁静无以致远，非致远无以定向，

非定向无以抉择，非抉择无以战略。

非战略无以谋终，非谋终无以大见。

周而复始，循环往复，是以为道。

这是我写《黄海战略》前后贯穿的思想，所以，战略者，最重要的有三点：一是见识，二是境界，三是逻辑。

没有见识，你看不见远方；没有境界，你超越不了前人，站不到思想巨人的肩上；没有逻辑，你穿透不了现象世界看到现象世界背后的规律。逻辑的背后是客观规律和思维规律，这是管理学的基石。

我们做咨询的，做理论研究的，工作的核心就是要找到现象世界背后的客观规律和思维规律。

和君咨询集团董事长王明夫博士从“硅谷+斯坦福”模式，从“红衫资本+思科”模式，创造了“FLA”商业模式，创造了“产融互动”战略模型，自成一个战略体系、战略学派。这就是从现象，推演出其背后的商业规律。以规律的不变，应对现象世界的瞬息万变。

西方哲学家柏拉图说：这个世界是由两个世界构成的，一个是理念世界，一个是现象世界。理念世界是真实存在的，永恒不变。现象世界是理念世界的影子，因为每种现象都是因时空等因素的聚合而出现的暂时表现。

我们做咨询的使命，就是要从现象观察到现象背后的理念世界、规律

世界、逻辑世界。

“道可道，非常道；名可名，非常名。无，名天地之始；有，名万物之母。”就是这意思。

牛顿，从一个苹果砸在头上，触摸到地心引力，推演出万有引力定律，万有引力这个公式、这个模型就是方法论。

迈克尔·波特创造了产业价值链，构建了五力分析模型，麦肯锡发展了组织的7S模型，波士顿创造了产业选择矩阵，这些都是化繁为简，为产业中迷惑、困顿的人们拨开迷雾，给了人们一个工具。

中国目前在各个方面都越来越强大，唯独管理学领域跟不上，一个国家如果没有几个像德鲁克、明茨伯格、汉迪、加里·哈默尔、迈克尔·波特这种量级的理论家，何以匹配中国经济的强大？

本着这样的情怀和精神，我从和君咨询“产融互动”战略所创造的那么多成功的企业案例中，推理研究，发现历史上很多战略模型都曾有过这样的成果，很多战略流派其实都成就过很多企业的辉煌。按此逻辑归纳推理，我发现了战略的本质，进而发现了黄海战略。

黄海战略就是创造不平等竞争力的策略。

战略的本质就是创造不平等竞争力的策略，如果这个策略能整合企业的目标、政策、使命并能够使企业上下一致地付诸行动，那么这个策略就是一个好的战略。

那黄海战略的要素、战略的因子来自哪里呢？它从商业模式和古今中外那些思想家的思想中产生。当然，也可以从战略管理的十多个流派的思想中去找战略的因子。研究金融的人会说，做好产融互动，你的企业就成功了；研究市值管理的人会说，管理好公司的市值，就是管理企业的一切；研究人力资源的人会说，管理好人才，就能管理好企业的一切；研究

组织的人会说，组织管理搞好了，企业就好了。你创造了一个好的机制，你就创造了一切。

其实，这些说法都是有道理和存在内在规律的，他们都可以演变成一个企业的战略。

不然，你看看战略管理发展的历史：战略规划思想占主流时，战略就是规划未来；战略适应学派占统治地位时，战略的核心转变为企业如何适应环境；产业组织理论占主导地位时，战略的核心就是定位赢得竞争优势；当资源基础论流行时，战略转变为培养企业核心资源与能力；当这一切战略都出现不足时，动态能力理论就产生了，描述性战略产生了，企业家学派产生了，学习学派产生了，战略联盟理论、企业集群理论、战略转折点理论、企业生态系统合作演化理论、破坏性技术理论、蓝海战略理论等就产生了。所以，战略成了最说不清楚的管理科学。

在这样的情况下，一个创新的战略思想产生了——黄海战略——创造不平等竞争力的策略。

千百年来所有的战略思想、理论、概念都成了创造黄海战略的战略因子，都变成了创造不平等竞争力策略的战略入口（也包含和君咨询的产融互动思想）。战略管理的十多个流派的思想都成了黄海战略的战略因子；三十多年来，中外商业模式的研究成果也成了创造黄海战略不平等竞争策略的工具。

这就是黄海战略。一个创造不平等竞争力的策略。它是一个整合战略。它由四道战略构成：安身立命之道、谋胜之道、知胜之道、长胜之道。

构建这样的战略需要具有东西方哲学的知识和底蕴，凡做战略者，都应该具有哲学的底蕴。

观天下能以为战略者，无不如此，姜子牙、商鞅、管仲、孙臆、诸葛亮、王阳明、曾国藩，他们都具有深厚的哲学底蕴。因为只有哲学才可以涵盖我的三个前提：见识、境界、逻辑。

所以，战略者，见识是第一要务。然后，明道、取势、优术而已。自己感觉一句话已将战略说完。

中国《易经》卦象的“位、时、中、应”，乾坤两卦，阴和阳就将战略说完了，后面的六十二卦讲的都是取势、优术；一部《孙子兵法》，为首《计篇》五事：道、天、地、将、法，几十个字，也将战略讲完了，后面的十二篇讲的都是取势、优术而已；洋洋洒洒百万巨著《三国演义》，一个隆中对，也将战略讲完了，剩下的也全是取势、优术而已。

一部《心经》，二百五六十字，已将浩瀚佛海战略纲领说尽。《心经》中有两句话：“色不异空，空不异色，色即是空，空即是色。”用“色即是空，空即是色”的哲学逻辑，来解说“苦、集、灭、道”的宇宙因果实相。共十六个字，已说完佛教。其他洋洋洒洒的佛经，都只是取势、优术的随缘说法而已。

《道德经》第一章：“道可道，非常道；名可名，非常名。无，名天地之始；有，名万物之母。故常无，欲以观其妙；常有，欲以观其微。”已将道教文化纲领说尽，其余八十章及道教汗牛充栋的著述，都只是对这第一章的注解。

“格物致知，正心诚意，养深蓄厚，成人达己，内圣外王，修身、齐家、治国、平天下”，就是《大学》的三纲八目，是战略，人、家庭、组织、国家、天下的战略，其他都是取势、优术而已。

这些，都是哲学。

其实，这就是东方战略管理与西方战略管理的差别。东方的战略表现

形式是思想、是智慧，西方的战略表现形式是技术、是方法。

中国战略学的历史轨迹：一诞生就登峰造极的战略经典有《易经》、《孙子兵法》和《三国演义》！阴阳、天地人、不易—变易—简易、辩证法、简繁互驭、动静交制、法无定法、大道圆通、大道至简、九九归一、执一而牧天下……

西方战略学的历史是设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派等。

本书力求熔“西方管理科学”与“东方管理智慧”于一炉，产生一个具有中国商学特色的战略管理著作。具体可见图3-2。

整部书就跟大家聊明白这张战略四道轮回分析图（简称EBIRM模型）。功底深厚之人，只看这图就够了，黄海战略已经说完了。黄海战略就是通过产业研究，创造企业资源、能力和商业模式，优化管理来创造不平等竞争力的策略。简单的表达：黄海战略是通过EBIRM模型而创造不平等竞争力的策略。如果你还没有看清楚，我们还是翻开书，共勉吧。

前言

书稿终于写完了，昨天刚写完“最后的感言”，今天，还要写篇“前言”，好像才完满，这源于中国人的习惯，孔子都这样告诫我们——事有始终。这让我想起了人生，所谓生与死，也是两个节点。一个眸子纯澈映满希望，一个回首望世事已沧桑。当这起点和终点连接在一起，人生的真谛刹那洞明，人生的滋味铺天盖地。

写书何尝不是如此，但现在写完了，要我用简单的几句话告诉大家，这本书说的是什么？当我们谈到战略的时候，究竟在说些什么？

我只告诉你一句话：黄海战略是综观全局创造企业不平等竞争力的策略。

所以，当你们在分析制定战略时，选择战略思想、理论和分析工具的时候，你是执着于波特的竞争战略，还是钱金的蓝海战略，还是选择我的黄海战略呢？

战略的本质就应该是创造出不平等竞争的策略。战略管理的本质不是寻求没有竞争的蓝海，也不是争得你死我活血淋淋的红海，而是寻找你具有相对竞争优势的黄海，就像张良选择了“留”这个地方作为自己的封地一样，对于有能力与张良争夺的人来说，这个地方不值得去争夺；对于对这个地方有兴趣的人来说，又远远不是张良的对手。战略管理的本质永远

是寻找相对的竞争优势，在这个相对的竞争优势中，你能创造出不平等的竞争策略。在这个相对的空间中，你活得比对手要好。这就是黄海战略。

形成这种战略思想已经有十多年了，我也一直用这种思想指导我服务过的企业，我也一直想把它写成一部战略管理教材。然而，管理学是一个实践的科学。没有大量原生态的商业案例的支持是很难形成一种理论的，就像生物学家需要积累足够多的标本，考古学家需要经历大量的发掘，古玩家需要过手大量物件才能形成自己的眼光和直觉一样。

还好，这个问题在我加盟和君咨询后终于解决了，和君咨询每年经手六百多个覆盖各类商业原生态的项目，创造了无数的不平等竞争力的策略。只是没有一个人这么来提炼。

当我翻阅大量的案例，印证我的想法、观点和战略思想的时候，我才真正明白，什么叫“熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟”。可以这样说，在和君咨询这样的团队中，只要善于学习和思考，即使是一个平平凡凡的人，几年后也会成为行业高手。

为什么？那就是“见识”。见识是咨询师的第一追求，特别是战略咨询，只有当你亲历足够多的案例磨炼，训练出洞察各种商业生态和管理问题的逻辑机理，你终将获得洞察商业本质的智慧。养成造就大企业或拯救大公司的那种底蕴、能量和远见卓识。你才足以为人做战略。

所以，今天，在《黄海战略》即将付梓之际，特写前言，我首先得感谢和君咨询集团及同仁，特别是和君咨询集团董事长王明夫博士，他打通了我对战略的全面理解，将我提升到了一个东方哲学的高度来看战略；感谢和君商学首席专家丛龙峰博士，和君集团副总裁王丰博士，和君汇冠股份董事长解浩然博士，和君资本总经理何劲松老师、张哲博士、和君正德资本总裁易春阳老师及新生资本董事长宋思勤老师，你们博大精深的商业

思想和实操案例深刻地影响并汇聚成了今天的《黄海战略》。也感谢上海诚宇集团董事长、模世能集团董事局主席张雷老师，将他在商业模式领域近 20 年的研究全盘奉献出来，整理在《黄海战略》之中。也感谢在写作过程中帮助过我的同事朋友和领导：和君恒成董事长蔡萌老师、贾统领老师、寿治国老师以及达沃斯投资控股董事长柴少青博士，广东尚高科技总裁王华老师。在书写过程中，北大纵横的蒋娅菲老师承担了大量的资料查找、审核、收集、图片制作及文字输入工作，在出书过程中，东方出版社资深编辑许剑秋老师、副总裁蒋建平老师、陈丽娜老师、许正阳老师都给予了大力支持并付出了辛勤劳动，在此一并致谢。

为了写作本书，笔者及时通读和参考过近 200 本相关的著作，看过几十个相关视频课程，研读过一百多个案例，也就相关问题请教过很多专家学者。在此，我对那些书的作者和老师朋友们致以衷心的感谢。将有关著作者和友人的名字全部列出，简直可以另写一本书了。我只是想说明，在某种意义上，像本书这样跨度几十个学科的思想性著作，不可能无所借鉴，我只是用一种思想主线将很多学科的知识经验串联起来形成一个整体。《黄海战略》是集体的智慧，特别是和君咨询集团这个大家庭的智慧，它是和君商学派中的一个流派。

站在学术的立场，本书写作风格不够严谨。如果有哪位专家学者教授垂顾拙著，可能你得放下自己了，因为本书的写作初衷是直面企业的。当然，你也不要因为这样就轻视它，管理学毕竟是一门必须要面对真实情景的科学，从某种角度讲，管理学不过是对常识的一些整理和加工。我们所处的世界是个人为构建的世界，很多现象可能就是一次偶然，并不需要我们那么深刻，但需要我们足够入世。

为什么管理学、经济学那么难教、难学，因为它们都是应用科学、实

践科学，倘若心中没有真切的世界，任何管理学的研究与学习都是徒劳的。巴菲特就从来不去高大上的华尔街，也不看那些所谓的金融大师的巨著，但他每天都要看企业的招股说明书和年报季报，因为那是真实的世界。和君咨询目前有一千五百多位咨询师每天奔走在全球各地，面对着一个个实实在在真实的企业问题，我对我的每一个同事都充满了敬畏之心，因为他们在面向真实的世界理解管理学。《黄海战略》只是对他们工作和结果的一些整理和加工，我只是将之分出条理，如果我们能对他们充满敬畏之心，没有差别心地去理解他们的判断和想法，我们才能吸收到他们的能量和智慧，为自己所用。

另外，想强调一下，《黄海战略》不仅仅是一部战略管理著作，它应是开启了中国管理哲学的先河，其背后是想表达很深邃的形而上思想：西方人重形，东方人重意；西方人求技，东方人论道；西方文化以科学自居，东方文化以智慧闻名。本书是力求融合“西方管理科学”与“东方管理智慧”于一炉，结出一个具有中国商学特色的战略管理著作。

书中的案例大部分选自和君咨询、和君资本原生态案例库和出版物，和君之外的案例我都在书中做了标注，很多言语引用表述在写作过程中因没按学术著作写作，现在已无法一一标注，这部分我会将引用过的书名作者列于书的后尾页，以便于部分读者追根溯源和表达我对这些书的作者深深的感谢。

最后还得回过头再次感谢和君咨询集团董事长王明夫先生，是他的坚强理想与远景：“在世界商学流派中，造就一个中国学派。”正是这样的激励，《黄海战略》才得以破茧而出。

不记得是谁说过：如果你爱她，就让她去写书，因为那是天堂；如果你恨她，也让她去写书，因为那也是地狱。但，不管是天堂还是地狱，现

在都过去了，就像书的开篇所言“非大见无以大有，非大有无以大无。”
唯愿《黄海战略》能对大家有所帮助。

王贵国

2017年9月29日写于上海

目 录

前 言 / 001

第一篇 走进黄海战略——安身立命之道

第一章 黄海战略的基本理念与原则 / 004

第一节 黄海战略是创造不平等竞争力的策略 / 005

第二节 黄海战略是一种生态位战略 / 012

第三节 黄海战略是二元价值战略 / 019

第四节 黄海战略是基于互联网和商业模式的变革战略 / 021

第五节 黄海战略是塑造型战略 / 028

第六节 黄海战略是前向营销的战略 / 034

第七节 黄海战略是一个生命体战略——企业修炼 / 037

第八节 黄海战略——重新定义战略 / 043

第二章 黄海战略的理论逻辑 / 050

第一节 黄海战略的产生 / 051

第二节 基于商业模式的价值创造赚取第三方买单的逻辑 / 052

第三节 如何利用资本市场的逻辑创造不平等的竞争力 / 063

第三章 黄海战略的结构地图 / 078

第一节 黄海战略的思维模式 / 079

第二节 黄海战略思维模式的源泉——《易经》与《孙子兵法》 / 086

第三节 安身立命之道 / 090

第四节 谋胜之道 / 098

第五节 知胜之道 / 100

第六节 长胜之道 / 105

第七节 绘制产业蓝图 / 107

第八节 黄海战略的知识结构地图 / 112

第九节 黄海战略的本质 / 115

第十节 黄海战略与商业模式的关系结构图谱 / 119

第二篇 制定黄海战略——谋胜之道

第四章 进入黄海的路径和方法 / 132

第一节 前向营销法 / 134

第二节 商业模式法 / 153

第三节 二元价值法 / 180

第四节 产融互动战略法 / 189

第五章 形成黄海价值策略 / 203

第一节 黄海战略是基于商业模式而创造的价值战略 / 203

第二节 黄海战略是基于产融互动而形成的价值战略 / 226

第三节 产融互动战略的落地策略 / 234

第六章 黄海战略的产业利润密码 / 247

第一节 极简战略的思路 / 248

第二节 极简产品策略 / 249

第三节 极简的组织效率策略 / 263

第三篇 选择黄海战略——知胜之道

第七章 过去的经验与战略 / 284

第一节 苹果可以破产吗? / 287

第二节 腾讯 vs 微软 / 289

第三节 企业成长的七阶段与策略重点选择 / 292

第四节 企业发展的五个时期及经营重点选择 / 301

第五节 一个传统产业的组织转型——钨铀新材 / 306

第八章 黄海战略的组织与文化选择 / 312

第一节 黄海战略环境下的组织形式选择 / 313

第二节 互联网环境下的组织设计 / 316

第三节 互联网环境下的管理方式 / 319

第四节 互联网环境下的企业文化 / 324

第五节 一个传统产业企业的组织转型——韩都衣舍 / 325

第九章 黄海战略理论对企业的适用性分析 / 329

- 第一节 战略与企业的适用性分类 / 330
- 第二节 黄海战略在经典型战略中的适用性 / 332
- 第三节 黄海战略在适应性战略中的适用性 / 335
- 第四节 黄海战略与愿景型战略 / 339
- 第五节 黄海战略与塑造型战略 / 340
- 第六节 黄海战略与重塑型战略 / 342
- 第七节 A 公司黄海战略案例解析 / 344

第四篇 执行黄海战略——长胜之道

第十章 克服关键组织障碍 / 364

- 第一节 企业家是战略执行的源动力 / 365
- 第二节 跨越认知障碍 / 366
- 第三节 跨越动力障碍 / 368
- 第四节 跨越资源障碍 / 369
- 第五节 跨越能力障碍 / 370
- 第六节 跨越组织政治障碍 / 376
- 第七节 如何跨越资源障碍——某电力酒店案例解析 / 377

第十一章 构建企业战略执行体系 / 379

- 第一节 战略解码与分解目标 / 382
- 第二节 编制执行计划与经营计划对接 / 388