

HZ Books
华章经管

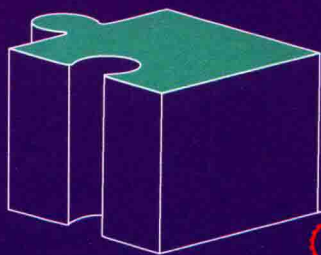
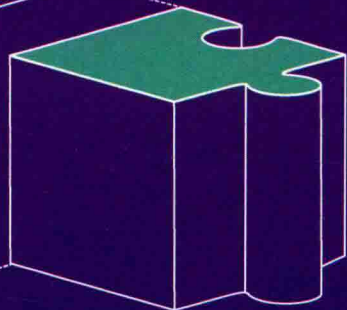
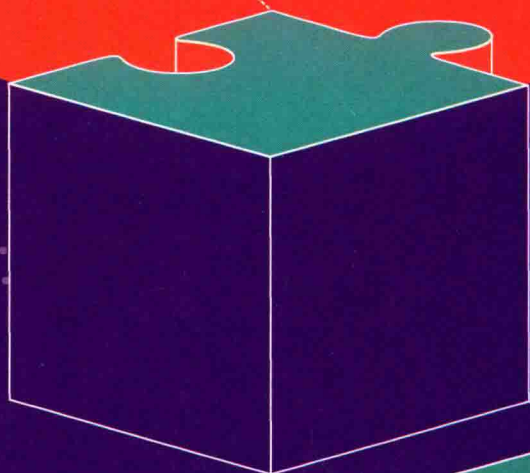
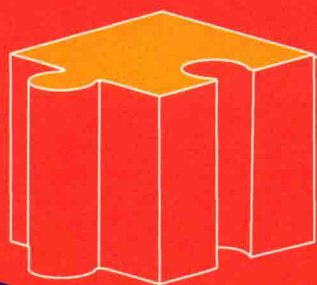
CO - EVOLUTION
STRATEGY ● ● ●

共演战略

重新定义
企业生命周期

路江涌

【著】



机械工业出版社
China Machine Press

非外埠

共演战略

重新定义
企业生命周期

路江涌

【著】

CO-EVOLUTION
STRATEGY ●●●●



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

共演战略：重新定义企业生命周期 / 路江涌著. —北京：机械工业出版社，2018.4
(2018.5 重印)

ISBN 978-7-111-59461-1

I. 共… II. 路… III. 企业战略—战略管理 IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 050595 号

本书中提出的“共演战略”框架，综合了近年来有关创业、创新和战略管理理论研究的精华，结合了效果推理逻辑、企业生命周期等相关理论的发展，并尝试与相关领域的应用性研究（如精益创业、商业模式创新）结合，力图为创业者和企业家提供一个综合企业战略组成要素、发展阶段和发展路径，并适用于不确定和不连续条件下的战略分析框架。

共演战略：重新定义企业生命周期

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：岳小月

责任校对：殷虹

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 版第 2 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：27.75

书号：ISBN 978-7-111-59461-1

定价：99.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



谨将此书献给我的父母妻儿和兄弟姐妹



Co-evolution
Strategy

推荐语

《共演战略》融创业、战略理论和实践为一体，采用具有开放性、系统性、启发性的思维模式，提升企业战略决策的能力。

——蔡莉，吉林大学常务副书记、教授

面对越来越不确定的外部环境，《共演战略》不仅为企业家提供了一个系统有效的思考框架，而且还能够帮助企业制定不确定环境下的发展战略和实现路径。

——李垣，同济大学经济与管理学院院长

新时代对我国的管理教育提出了新要求。新形势下，管理教育如何发展？管理理论如何创新？《共演战略》对中国的管理教育发展和企业战略创新有重要的参考价值。

——王宗军，华中科技大学管理学院院长

创业是很多人的梦想，但其中相当多是噩梦。《共演战略》重新定义了企业生命周期，给创业者和管理者带来全新的启示。

——张燕，美国莱斯大学讲席教授

《共演战略》系统地介绍了企业如何在动态环境中制定最佳战略，

对于正在进行商业模式创新或转型的企业是一本不可多得的好书。

——朱峰，哈佛大学商学院副教授

《孙子兵法》中说：“知可以战与不可以战者胜。”《共演战略》从用户、组织、市场和产品四个维度，为管理者绘制了一幅企业的“战略地图”，告诉企业如何“知胜”，如何“制胜”！

——曹仰锋，《海尔转型：人人都是CEO》作者

寄宏大于掌略，化浮光为时程。我赋西江月，贺江涌兄《共演战略》大作：

内外人事四要，精专增升四阶，
协同四路骋雄杰，共演斯书战略。
奇点裂天如锁，云浮庙众食嗟。
一江独涌竞横绝，流转年轮仙翰。

——周宏桥，独立学者、《半面创新》作者

《共演战略》以思辨性的哲学思想、实用的工具和大量鲜活的中国案例，成为中国创业者和企业家不可不读的一本书！

——郑毓煌，清华大学经济管理学院博导、营创学院院长

《共演战略》构建了一个系统化、结构化的战略思考框架，能有效地帮助企业经营者迅速建立企业战略的系统思考。

——冯新，碳9加速器创始人

《共演战略》是一本对战略管理深度洞察的著作，宏大格局背后有理论也有案例，更有方法。

——周掌柜，FT中文网专栏作家、知名商业战略专家

《共演战略》恰逢其时，无论你的企业是数万人的“500强”公司，还是刚刚起步的创业企业，都值得好好读一读本书，认真按照书里的方法做一做！

——王玥，创业邦合伙人

越来越多的企业“并没有做错什么”，却依然快速地衰落。在这个时代，最需要的就是在变化中找到不变，《共演战略》可以助你抓住时代的机会。

——郝志中，大咖说创始人、《用户力》作者

《共演战略》提供了系统性和动态性的战略思维框架，既能让你站在高处，鸟瞰战略全局，也能帮你着眼小处，打磨战术细节。

——薛兆丰，“薛兆丰的经济学课”主讲人

《共演战略》以空间和时间作为两条基本线索，对战略这个宏大事物进行解析。所有的战略本质上都是“共演”的，“共”就是要素协同，“演”就是要素演化。

——施展，《枢纽》作者

《共演战略》既饶有趣味，又大道至简。企业可以从中寻找制胜时代的行动指南，个人也可从中学到人生决策的战略性思维。

——唐涯，《香帅的金融江湖》作者

“共演战略”是一个从企业创业到卓越转型的“统一理论”。《共演战略》说明，最高明的管理学必然暗合生物演化之道。

——万维钢，得到“精英日课”作者

面对快速变化、不确定和不连续的未来，我们该用什么心法制定战略？“共演战略”是一套人人看得懂、可实操的面对不确定环境的确定策略。

——古典，《跃迁》作者、得到“超级个体”专栏作者

《共演战略》是写给每个想要洞见未来的人的书。这本书综合了战略管理学、复杂系统、生物学等跨学科领域知识，值得每个人好好学习！

——成甲，《好好学习》作者

我一直在寻找一本书，能把复杂的战略思想梳理成简洁的实用工具，方便我和团队做战略决策。推荐《共演战略》给所有想要用战略思想来提高效益的人。

——李叫兽，知名营销人、百度副总裁

《共演战略》是一本基于中国本土企业的鲜活实践，以国际研究水准呈现的企业战略著作。它既体现了严密的演绎思维逻辑，又能启发读者深入思考企业战略。

——陈朝晖，亿联资本执行合伙人

《共演战略》将大量复杂、深刻的商业逻辑，绘成清晰明了的图例，由浅入深，娓娓道来。一气呵成读下来，如醍醐灌顶。愿将此书推荐给每个愿意终生学习、勇敢创业、实现梦想的朋友。

——陈俊，一德集团董事长、中城联盟第八届轮值主席

今天的商业世界充满了不确定，并处于动态变化中，过去行之有效的方法和策略，显得苍白无力。《共演战略》给你提供了一套适用于混沌时代的战略思维方法论。

——路跃兵，法国空气集团中国公司董事长

《共演战略》“明心见性，直指人心”，带给我对管理认知的提升。愿此书能给更多创业者以启发。

——贾伟，洛可可设计集团创始人

横看成岭侧成峰，远近高低各不同。《共演战略》构建的系统性、动态性的战略思维框架，启发我从不同的角度和维度思考商业规律，努力做到企业的基业长青，驶向未来的星辰大海！

——白云峰，好未来（学而思）国际教育集团总裁

《共演战略》中的战略思维方式，结合了传统的管理学理论和复杂多变的商业实践，能帮助企业在竞争中认清和获取自身优势，最终实现发展目标。

——李林琳，深圳中国农大科技股份有限公司董事长

《共演战略》的分析框架，能帮助企业家以第三视角更客观地看待商业演化，用更科学的眼光捕捉到企业生命周期不同阶段中的不同要素对未来趋势

起到的决定性作用。

——陈继程，苏州正力蔚来新能源科技有限公司总经理

《共演战略》是一本集理论和实操相结合的企业战略管理实用好书，它创造性地运用“2X2 矩阵”和“双 S 曲线”，把企业战略分析得入情入理。

——黄鸿伟，复诺健生物科技有限公司创始人兼 CEO

《共演战略》启发企业在“做成、做大、做强、做长”的不同阶段找到与之相对应的方法，使企业在复杂多变的竞争环境中能够具有更强的适应力、发展力和竞争力。

——张连，德诚国际集团（香港）有限公司董事长

《共演战略》能让你非常轻松地首先抓住战略的本质，然后一层层、一步步地分析企业发展的规律。整个框架有三个特点——简洁、简洁还是简洁，但它又能帮你理解复杂的战略问题。

——贺欣浩，上海金投赏文化传媒有限公司 CEO

《共演战略》揭示了企业内外之间存在的适应性协同关系和相互演进的共同变化，清晰而系统地排列出企业工作的轻重缓急，给企业提供了一个可选择性的战略发展模板。

——沈剑虹，上海国之杰投资发展有限公司副董事长

《共演战略》的定位是高的，但又简单、实用并具有普适性。动态分析了企业在不同阶段、不同要素相互影响下如何设计合适的战略，能帮助企业在市场竞争中更系统地思考战略问题。

——朱保全，万科企业股份有限公司高级副总裁、万科物业 CEO

《共演战略》通过对大量企业发展规律的总结，提出了一套关于企业发展的图谱和逻辑框架，使创业者和企业家可以增强应对复杂环境的能力。

——闫军，智慧互通科技有限公司董事长

在当前充满不确定性的时代，创业和创新是否有章可循？这是众多创业

者和企业家关心的问题。《共演战略》是路教授通过长期研究和洞察，提炼出的具有指导意义的创业创新战略模型。

——施东升，灵壶展示设计（上海）有限公司合伙人

企业面临着复杂的环境，企业发展自然是一个系统性和动态性的演化过程。《共演战略》用大量的案例、实用的工具和系统的理论，说明了企业战略要素共同演化的基本规律。

——李传刚，北京小鱼儿科技有限公司合伙人

我尝试用《共演战略》中提供的四阶段画布等工具，分析了自己所负责业务的发展过程，整个思考过程和得出的结论对我很有启发。《共演战略》的确是一本能够启发实践者的好书。

——姜燕，长安国际信托股份有限公司总裁助理

《共演战略》是路教授基于创业和成长相关的学术研究和实践观察的积累，而总结出的一套企业战略要素在整个企业生命周期中共同演化的分析框架。

——朱伟利，香港万利加集团控股有限公司前 CEO

如何才能在复杂多变的环境中制定战略？《共演战略》从企业的内和外、人和事出发，以框架结构演绎战略路径，并配有大量本土案例，梳理出清晰的战略画布，是一本创业者和管理者的必读书。

——徐建胜，170 创业营创始人



Co-evolution
Strategy

推荐序一

精一、双融与动态共演

2009年，在芝加哥召开的美国管理学会（AOM）年会期间，我和江涌第一次见面。当时江涌刚从清华大学转到北京大学任教，研究领域也刚从经济学转向管理学，从那时开始，近10年来，我们的交往互动越来越频繁。在我组织的全球华人管理学者社群（CMSC）里，江涌不但深度参与、协助筹办一系列的活动，而且对我长期倡导的“精一”“动态”和“双融”等理论与思维，也有深入而独特的理解与诠释。

2017年春节，江涌与我通话，提到他正在写一本书，其中整理了他近年来对于创业与企业战略的观察与思考，这本《共演战略》大作，就是江涌心血的结晶。在本书中，江涌不仅充分地结合了研究与实务，对于企业运作的细节及其背后的思维基础也做了深度解析，令人佩服。尤其是，内容还融入了“精一”“动态”和“双融”等概念，更让我倍感亲切和欣慰。因此，以下我就从这些概念切入，期望能提供给读者一种理解本书的视角，帮助读者细细品味这本值得一再研读的专著。

精一：复杂与简单

“精一”一词出自《尚书·大禹谟》的“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”，这是舜传位给禹时所授予的16字心法，可以理解为：“人心是不安、浮躁的，道德心是非常微弱的，只有用精、

一的功夫，诚恳地秉持中道，因时空制宜、顺应人性做事，才能妥善因应这样的情况。”《共演战略》的框架以复杂的营商环境为背景，特别提到未来方向的不确定性和发展路径的不连续性。其中，不确定性如同“道心惟微”，不连续性如同“人心惟危”。面对不确定性和不连续性，《共演战略》强调战略系统性和动态性的必要性，并且提出“复杂的事情简单做，简单的事情重复做，重复的事情认真做，认真的事情创新做”作为解决方案，这与“惟精惟一，允执厥中”的道理是一致的。

更重要的是，《共演战略》还根据“人和事”和“内和外”两个维度，将企业战略所对应的目标分为用户、组织、产品和市场四个层面，借以回答“何因、何人、何物、何地、何时、如何”六个基本问题。透过这个简明的整合性框架，经理人、创业者和企业家将知道如何在多变的环境中固本清源，因时、因对象制宜来拟定与执行战略，做到“精一”和“双融”。

共演：双融与动态

所谓“双融”，是指多个事物彼此关联、密切沟通，即便是极端的事物或概念（如阴一阳、危一机、得一失）也可以互相融合，这是我所提出的文化双融理论（ambiculturalism）的精髓。事实上，在全球化的背景下，东西方管理理念随着人员、贸易等社会和经济行为的密切往来，已然是你中有我、我中有你，在交融的状态中截长补短、相互学习，并且一荣俱荣、一损俱损。《共演战略》将企业战略分为用户、组织、产品和市场四个层面，强调企业战略的系统性和四个要素之间的协同性，与“双融”的理念若合符节。

至于“动态”，则是指事物是持续发展且变动的，这是我首创的动态竞争理论（competitive dynamics theory）的基本论述之一。简单地说，参与竞争的企业双方或多方经常彼此关注，当一方发起竞争行动时，其他参与方必定有所反应，因此发起行动的一方需要事先预测他方的可能反应，从而未雨绸缪，调整自己的行为。企业之间的竞争如此，企业战略要素之间的关系也如此。《共演战略》把企业战略划分为创业、成长、扩张和转型四个阶段，强调不同阶段战略间的关联和演变，正与“动态”的观念不谋而合。

总而言之，《共演战略》既是双融，也是动态。其中，“共同”是双融，“演化”是动态，“共同演化”就是双融和动态的结合。

以终为始

《共演战略》提供了一个成功公式：战略 = 格局 × 视野。在复杂的营商环境中，很多创业者和企业家喜欢关注眼前的事情，赚钱希望赚快钱，听课喜欢听干货。然而，情势变化万端，当环境越不确定、路径越不连续时，若要达成预定目标，实际需要的是更宽广的格局和更深远的视野。

就此而言，本书与史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》一书中提到的第二个习惯“以终为始”（Begin with the end in mind），即“想清楚了目标，然后努力实现之”，乃是相互呼应的。从企业实例来看，电商巨头阿里巴巴就一直强调终局思维，因为只有认清终局，才能应对变局，从容布局。为此，《共演战略》依据企业生命周期理论，为创业者和企业家提供了一个建立终局思维的方法论，相当实用。

“关注内心，享受过程”（Put yourself into the process, and the process will carry you through）是我经常说的一句话，我用这句话来鼓励年轻学者和企业家回到初心，享受研究或创业的过程。《共演战略》所提出的价值创造曲线与这句话可以说不谋而合。从内容观之，本书不仅适用于企业拟定战略，也适用于学者或企业家自身战略思维的发展，因此我相信不管个人的背景如何，只要能将书中要点“put yourself into the process”，这个“process”必然会“carry you through”。

陈明哲博士

全球著名企业战略专家

美国弗吉尼亚大学达顿商学院讲座教授

动态竞争理论与文化双融理论创始人

国际管理学会暨战略管理协会终身院士

2017年12月20日

战略思考的能力

在一个不确定的复杂的时代，还要不要战略？战略又是什么？该怎样进行战略思考？这些问题似乎从来没有像当下这样成为问题。

毫无疑问，如果局面清晰而简单，就不需要考虑那么多战略问题，因为选项很清晰，路径很明确，结果可展望，向前走就好了。如果局面太复杂，以至于不能依靠理性做出分析，恐怕战略也要让位于玄学吧。从这个角度来看，当前这个不确定的复杂时代，正是战略制胜的舞台。

不得不承认，很多企业现在不做战略，或者做一个束之高阁谁也不看、谁也不信的战略。或许没有成文的规划，但我相信基本上每个企业家还是有战略考虑的，只是程度不同而已。有些企业家会定期分析检视，并遵循一个基本合理的方法和过程，从多个角度对当前的情况进行反思，并对下一阶段的工作做出调整。但还有些企业家平时忙于事务，到处解决问题，督导执行，只是当危机临头时才被迫做一些系统性的思考，或许他们对自己的危机处理能力过于自信了。

我并不鼓励每个企业都要做一个漂亮的战略规划，这在当前时代就如同田园牧歌般美好，就只当缅怀而不要力行了吧。但我希望每个企业有能力进行战略性思考，这是应对不确定性的必要能力，

我相信这也是本书所致力的方向。

如何进行战略性思考，可借鉴很多成熟的体系，本书就提供了一个很好的思考框架，大家可以根据企业生命周期，从创业、成长、扩张到转型四个不同阶段，分别考察用户、组织、产品和市场四大要素的互动及演化，分析每个要素的一组关键问题。这些问题找到了答案，企业就可以在不确定性的经营迷雾中打开一条航道。

认识路老师多年，知道路老师在研究与思考的领域所积淀的能力，他在本书中呈现出的鲜明逻辑和精彩图例，这是多年学术研究的功力。在旁征博引的分析论证之外，更喜欢看到的是路老师信手拈来、随处可见的新鲜生动的企业案例，这是从学院走出来更好还原这门学科并服务于企业实践的态度。希望我们在知行合一的道路上有更多的发现和感悟，希望我们的学界和企业界逐步共同演化成一个精彩互动的生态圈。

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学讲席教授

2017年11月17日于朗润园

混沌与共演

与路江涌教授相识多年，他理论功底扎实，为人谦逊，我非常尊敬他。

2016年，我邀请路教授到“混沌创业营”担任特邀观察员。这里汇聚了中国最顶尖的一群投资人和创业者，包括真格基金的徐小平老师、得到联合创始人脱不花、碳云智能创始人王俊、分期乐创始人肖文杰等。

在创业营，我们讨论的核心话题是不确定性与非连续性的。移动互联网、人工智能等技术让商业世界变得异常动荡，即便非常成功的企业家都难免焦虑。但是，当我们理解了世界的本来面目就是不确定的，企业发展迟早都会遭遇非连续性时，我们反而有了平常心。企业家需要做的，就是在危机到来之前，找到企业发展的下一条曲线。

在创业营的一年，路教授走访了所有学员企业。他跟我说，在创业营的一年，是这部《共演战略》最重要的启发之一。

在本书中，路教授建立了不确定性、不连续性的象限图，将这两个哲学概念的落地往前又推了一步。

毫无疑问，这个框架非常有意义。如果企业管理者能从这两个维度重新审视自己，也许会恍然大悟，对企业所处的阶段也会有更