

战略罗盘

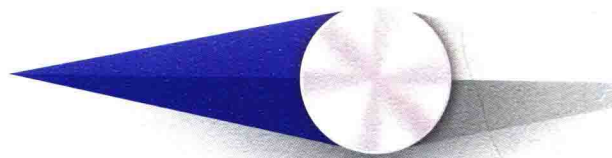
—全新修订版—

王成——著

跨越产业转型期的指南
创造价值型增长的法则
中信、平安、腾讯、柳工、洋河、滴滴等
企业高管推荐的战略方法论

新时代下
持续增长的战略逻辑

四大视角、十年结晶
全面提升战略洞察力和战略执行力



STRATEGY
COMPASS



战略罗盘

新时代下持续增长的战略逻辑

—全新修订版—

王成——著

图书在版编目 (CIP) 数据

战略罗盘 / 王成著. -- 修订本. -- 北京: 中信出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5086-8462-8

I. ①战… II. ①王… III. ①企业战略 IV.
① F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 310710 号

战略罗盘

著 者: 王 成

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)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8.625 字 数: 190 千字

版 次: 2018 年 1 月第 2 版 印 次: 2018 年 1 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 978-7-5086-8462-8

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

学员、读者推荐

一本好书能让我们在变化莫测的世界返璞归真，找到回答问题的方法。战略管理是一个复杂的问题，王成先生结合深厚的理论功底和丰富的实践经验，用简明的方法提出并回答了关于企业战略至关重要的4个问题：战略有没有、战略好不好、战略实不实、战略快不快。所有期望在复杂环境中点亮战略明灯的企业及管理者，都应该好好读读这本书。

——陈劲，众安保险 CEO

这是一本充满质感的论著，其内容丰富、见地良多。理论底蕴与行动导向相结合，接地气、重实操，不故弄玄虚，端出来的都是干货。展卷细品，其结合了战略管理领域的经典论著和前沿思考，并被灵活地运用在中国企业热火朝天的转型实践中。

——马浩，北京大学国家发展研究院教授、著名战略专家

如何在复杂多变的市场中制定好的战略？如何提高中高层管理人员的战略思维能力？这是每个企业都面临的挑战和需要完成的任务，中信集团将《战略罗盘》引入高管培训课程中，反应热

烈、好评如潮。《战略罗盘》再版了，希望能给中国企业带来更多的启示，让我们从优秀到卓越！

——郭朝红，中信管理学院院长助理

战略领域的大师多如繁星，制定战略的工具更是数不胜数，但能够将战略的整体逻辑阐述透彻者非常之少。王成先生有文韬武略，凭其多年战略咨询的积淀和创业历练，在《战略罗盘》中为企业战略规划提供了清晰的逻辑指引和系统的方法论，既提纲挈领，又有实操落地。王成老师的《战略罗盘》课程也因完整的体系、实用的内容而深受中集集团高管层的欢迎。

——张卫红，中集集团中集学院院长

2013年，本人参加了中国南车集团高级职业经理培训，有幸聆听了凯洛格公司董事长王成先生的《战略罗盘》讲座，大有醍醐灌顶、豁然开朗之感。毫不夸张地说，这是我听过的最好的战略课程。

——黄纪湘，中国中车集团南方汇通股份有限公司董事长

听过很多战略课程，王成先生的《战略罗盘》课程给我留下了深刻的印象。王总能将战略管理这一宏大问题精炼到短短两天的课程，并且能够讲清楚、讲通透、讲精彩，功力着实了得。这门课程很快被选为东航战略性人力资本提升项目的核心课程、精品课程，面向中高层管理人员开授，反响十分热烈。述而优则作，《战略罗盘》一书的出版可谓恰逢其时，必将成为战略管理研究领域的新亮点。

——钟雯，原东航集团培训中心总经理

推荐序

九字国策定江山

田宇

中信产业投资基金管理有限公司总裁

王成先生的《战略罗盘》是一部不可多得的好书，其中有很多充满智慧和思想火花的论断，能给人以醍醐灌顶的畅快感。

目前，中信产业基金累计投资了一百多家企业，以超过千亿元人民币的资产管理规模成为中国领先的资产管理机构之一，在其发展历程中，我们对战略深有体悟。战略需要大思维、大格局、大架构，这里的“大”并非虚空，而是望得见、摸得着，直接关乎组织的事业和人们的生活。

战略制定者要有辩证思维、远景眼光，要有开放的时空观、深厚的哲学思想积淀。在时间维度上要有纵深感，在空间维度上

要有延展性。凭一时之热情，拍脑袋决策产生不了战略。“高筑墙，广积粮，缓称王”是朱元璋的胜利之本。明朝开国谋士朱升的这九字，其价值何止百万大军。毛泽东同志对此评价甚高，称赞其“九字国策定江山”。赢人先赢战略，其实所赢者，时空观认识也。

战略要有逻辑清晰的脉络，战略由组织确立，组织因战略强劲；有了清晰的战略，才有健全的组织。战略要保证清晰化和统一性，使组织中绝大多数人的意志、行为都指向同一目标。这样的战略才称得上高瞻远瞩，才能承载宏大的理想。

正像王成所说：“生意人和企业家之间的区别就在于战略二字。”战略决定公司的境界，没有战略目标的公司便没有远大的前程，不过是“做生意”而已。企业层次取决于战略的高下，战略的高下呈现企业的形象。

战略是思想和智慧的合集，是现实向不远将来的美好邀约，是为了持续拥有精彩未来而对未来开展的探索旅程。人生如企业，需要清晰的目标、明确的使命和正确的价值观；企业如人生，让战略指引其在各个阶段卓越成长。飞多高、飞多远、飞到哪里去？为回答这些问题，我们需要《战略罗盘》这一导航系统、定位系统。

战略从何而来？归根结底，从实践中来，从哲思中来，从对时空的认知中来。何以来？学习、实践、继承、发展、创新！所真者，所贵者，无心拈出。唯其如此，才契理契机，入泥入水，宜逆宜顺，高屋建瓴，所向披靡。《战略罗盘》是智者之说，亦是空者说，有者说；破者说，立者说；为过去说，为将来说……一卷在手，深受裨益。

推荐序

站在高远处

丁当

中国平安人寿保险股份有限公司董事长兼 CEO

在平安，凡提及战略、规划等议题时，大部分受过培训的管理者和优秀员工，头脑里首先涌现的是三个问句：我在哪里？我要去哪里？我怎么去？这三个既朴素又有哲学意味的问题，逼迫回答者尽量站在高远处，通观全局，做出回应。这个要求被平安概括为四个字：高处着眼。

平安集团通过“三问”，不断检视、拷问自己，以3~5年为节奏，与时俱进地滚动、调整、优化、更迭既有战略。平安总部毗邻香港，易得海外新风，在战略制定及实施过程中，平安走了一条“高举高打”之路。从最早向优秀金融企业学习，到引入顶尖

的咨询公司；从直接引入海外优秀管理人才，到用“赛马制”遴选出卓越的本土干部，平安总是力求使用最优秀的人才，对标最优秀的基准，制定出最具有全球视野的战略，冲击最高远的目标。

可以说，正是在不同时期不同战略的指引下，配合极强的执行力和矢志不移的事业信念，平安才能牢牢抓准历史给予的发展机遇，以及行业变革、科技进步的诸多关键点，并以“敢叫日月换新天”的气魄，革新业务模式乃至商业模式，从局限于产险业务的小公司，成长为聚焦大金融、大医疗的全球性金融帝国，位列《财富》“世界 500 强企业”中的第 39 位。面向未来，平安在战略上将始终本着先知、先觉、先行的理念。

平安近 30 年的发展历程印证了《战略罗盘》一书中的诸多观点，对此，我颇有感触。界定企业的使命和战略，是企业家天生的任务。王成先生既长于思考，又有企业实践，他从大量的案例里提炼出的战略管理模型既有方法论，又有实操性。他的战略罗盘方法论，既兼顾了企业对战略稳定性的需求，又保留了面向未来的开放性；既论述了战略规划的基本逻辑，又建构了战略执行及组织能力建设的方法。对于这些主题和观点，我想很多企业家和管理者都会有所感悟和领会。

静心阅读这本书，不论是管理者还是企业家，都可以从中受益，可以收获对战略管理的新认识，帮助自身构建战略管理的基本方法论。同时，阅读此书也会提醒我们，不论是生活还是事业，需要不时将自己抽离出日常，登到高山上，鸟瞰远方前途，再返回地面，躬身上路，坚定地走向更清晰的未来。

推荐序

战略是企业家的灵魂

曾光安

柳工集团董事长、柳工股份董事长

我和王成相识于 2005 年，他作为咨询总监为柳工制定了“五年战略规划”。当时“百亿柳工”的五年战略规划是一个非常成功的案例，它加速了柳工国际化的战略步伐！战略是一个企业的灵魂，也是企业家的灵魂。王成本人在战略制定和战略实施方面的独到经验和深刻领悟可以帮助中国企业实现战略制胜。

后来，我决定邀请王成担任柳工股份独立董事，任战略委员会副主任和提名委员会主任，以打通战略和人才的“任督二脉”。战略引领、人才驱动也一直是柳工的经营实践重点。在王成先生的指导下，我们完成了“十三五”战略规划，以“全面国际

化·全面解决方案·全面智能化”为统领的“十三五”战略规划得到了柳工同仁和社会各界的高度认可。2017年8月25日，在“推动制造强国建设、持续推进经济结构转型升级”座谈会上，我汇报了新时代下柳工的新战略，得到了总理的肯定。

面向新时代，“一带一路”的倡议给柳工这样的制造型企业带来了巨大的发展机遇。柳工的业务已经遍及全球130多个国家，其中有近50个国家位于“一带一路”沿线，目前柳工约有三分之一的收入来自海外。在新战略的引领下，柳工上下正焕发出前所未有的创新活力和奋斗激情，将蓝图一绘到底！

欣闻《战略罗盘》将适时升级，也承蒙王成先生邀为作序，在新书先睹为快之余，也感叹该方法论的精悍有力和与时俱进。特此推荐。期待这部著作能够影响和帮助中国更多企业，迈向全球竞争舞台，强企强国，领航新征程！

推荐序

有能力定义未来，才能超越竞争

吴志雄

帝王洁具股份创始人、总裁

我于2016年有幸获赠《战略罗盘》，竟一口气看了两遍，这也是我平生第一次读一本管理类书连续读了两遍。随后，我满怀期待地联系了作者王成先生，希望他能参与到帝王洁具正在制订的“2021战略”行动计划中来。

2016年5月25日，帝王洁具成功上市，我们决定乘上市东风，识未来趋势，定战略蓝图。现在看来，这无疑是一个正确的选择。从2016年11月开始，公司的两个团队在几轮神奇的“战略工作坊”活动中迅速地融为一体，通过战略罗盘四大视角的“拷问”，帝王洁具的新战略呼之欲出。最终我们确定了一个远超

预期的目标。更令人兴奋的是，公司上下一致认可这一目标并势在必得。

战略不是“以过去推导未来”，而是要“以未来推导现在”，从终局看布局。有能力定义未来，才能超越竞争。2017年7月，我们正式与高端陶瓷品牌“欧神诺”整合，整个帝王公司进入了高速发展阶段。新时代下，我们将着力打造一个更具有品牌影响力的国际化新“帝王”！

我相信，凡是读过这本书的人，一定不会怀疑作者的智慧。他能把古今中外名家大师的战略思想和自己的智慧融会贯通，从而形成这样一部脉络清晰、直击核心的著作，实在难得。未来让更多企业家和创业者将书中的战略模型付诸实践，并获得立竿见影的经营成果，这将是《战略罗盘》的最大价值所在。

推荐序

战略是生死大计

陈玮

滴滴出行高级副总裁、原万科执行副总裁

读了王成的《战略罗盘》(修订版),发现他非常认真,在战略管理研究方面很有积累,也能够理论联系实际。他之所以能写出这本书,跟他多年来的创业、咨询、培训、阅读和思考密不可分。

战略是生死大计,决定着组织的方向和命运。以前,只要有聪明的头脑,依靠直觉和勇气就可以决定发展战略这一头等大事。但现在不太行了,环境变化太快,信息太庞杂,失败的代价太大,“敌人”也太狡猾。思考和确定战略似乎比登天还难,怎么办?

在实战中,创业者和企业家除了需要拥有聪明的头脑之外,

还必须要拥有战略的思考模型和方法论。这是为什么会有这么多战略模型和思维框架的原因。这些战略模型大量出现在知名商学院的课堂上，出现在经营管理者的讨论中。

但是，这些模型很少是由中国人提出的。这就是王成所提出的“战略罗盘模型”最可贵的价值！这一模型吸收了很多西方理论的精华，又融会了大量企业的实践，并且在中国企业的实战中经历过检验。

现在要提出靠谱儿的、令人信服的战略思考框架是一件很难的事情。在移动互联网时代，过去的很多战略思考模型都受到了质疑，连那些西方战略大师的理论都受到了挑战，很多都被认为过时了。在这种背景下，重新提出“战略罗盘模型”是需要勇气的，这也反映了王成基于大量实践的理论自信。这是非常值得中国管理理论界和实践家学习和赞赏的事情。

中国企业的高管层在展望未来、构思未来战略的时候，头脑中是需要放几个思考框架的，王成的战略罗盘方法论是我们所采纳的重要模型。

此外，《战略罗盘》可读性非常强，王成通过大量中外案例来演绎他的洞见和模型，同时妙笔生花、文采斐然，让人读起来一点儿不费力，是一场令人享受的阅读之旅。

前 言

郑观应 100 年前的洞察：中国凭什么 追赶美国？

翻阅历史，你不得不向一个人致敬，这个人就是郑观应！郑观应是晚清著名的启蒙思想家，同时也是一名实业家，他早在 1893 年就主动给大清政府写了一份战略咨询报告：《盛世危言》。很遗憾的是，大清政府并没有采纳其战略建议！

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，商之掎克敝国无形。”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 年都会有一个大国崛起。继葡萄牙、荷兰、西班牙、英国之后，美国成为 20 世纪的世界霸主。到了 21 世纪，随着中国的崛起和美国的金融危机，很多人都开始思考美国是否会重走荷兰、西班牙、英国的

衰落之路？

有一点需要指出的是，与荷兰、西班牙、英国通过“兵战”征服其他国家并获取资源不同，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被征讨的国家奋起反抗，“兵战”控制资源的能力就大大降低，比如1588年西班牙的无敌舰队被英国击败，其海外殖民地也纷纷独立，从此西班牙一蹶不振。

美国采用了无形的“商战”。你看不到美国军队的影子，但是美国已经通过“商战”完成了对全球人民生活的全面控制：从人们拿的苹果手机、吃的必胜客、用的谷歌引擎，到看的《功夫熊猫》、坐的波音飞机！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”，几乎每个学员都能很快写下5个左右的美国品牌！然后，我再让大家列举一下卫生间的“中国品牌”，大家的速度就开始变慢了，需要很长时间才能写下3个左右的中国品牌！其他领域不讲，单看中国家庭的“卫生间”，竟然很多也被美国品牌占领，可悲可叹！

诺贝尔经济学奖获得者科斯先生在100岁生日时谈到了他心中的问题：在美国任何超市、任何家庭都可以见到很多中国制造的产品，但是，如果你问美国人有谁了解中国品牌，几乎没有任何人了解。

早在大清朝，思想家郑观应就建议：把中国自强的基点放在