

**战术**是防御性的，**战略**是进攻性的。

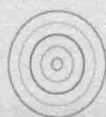
# 绘制公司 的战略地图

张其金 编著

商场如战场，每一个企业家都要通过**战略**赢得整场战役，这场战役不是局部的战争，而是全局性的战争。

中国商业出版社

战术是防御  战略是进攻性的。



# 绘制公司 的战略地图

张其金 编著

商场如战场，每一个企业家都要通过**战略**赢得整场战役，这场战役不是局部的战争，而是全局性的战争。

中国商业出版社

图书在版编目（C I P）数据

绘制公司的战略地图 / 张其金编著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2016. 11

ISBN 978-7-5044-9627-0

I. ①绘… II. ①张… III. ①公司—经济发展战略—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第243190号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-83128286 www. c\_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店经销

北京凯达印务有限公司

\*

720×1000毫米 16开 22印张 230千字

2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

定价：68.80元

\*\*\*\*

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)

# 前 言

许多经理人对战略和战略规划不屑一顾，认为这些东西过于理论，华而不实。然而，事实上一流的公司都具有周密的战略和卓越的战略管理实践，并在此基础上建立和巩固其强有力的竞争者形象，从有效的战略中受益，不断地获得竞争优势。联系我国企业改革与发展的实际形势，无论是从经济体制转轨、市场形态变化、管理的性质，还是从国际经济大背景的角度来分析，企业都必须要尽快树立起战略意识。

人们对“战略”这个词的应用存在着很大的差别。那些根本没有明确战略但又想极力掩饰企业毫无明确发展进程的人们，也经常会用这个词。我认为，战略应该包括以下内容：在新产品、新部门、新市场方面，企业想得到什么，想往何处去以及如何赢得市场份额；此外，它还应当包括实现短期目标、长期目标和投资之间的平衡，这一点是最难的，也是最重要的。换句话说：要通过战略赢得整场战役，而不是局部的战争。通过军事战略，人们可以学到部分但不是全部的知识，因此，我们应当经常变换战略战术。克劳塞维茨说过一句非常正确的话：“战术是防御性的，战略是进攻性的。”

“顾客是上帝”，在过去管理者在经营企业的时候总是盯着“顾客”。这种观念影响深远，以至于这一观念统治了全球商界。

然而在互联网时代，在商业全球化的大环境下，这种思路带来了问题，每家企业都在满足相同的顾客需求，其结果导致企业行为的趋同。因此，要想在商战中胜出，你不能仅仅只研究顾客需求，而应该去研究你的对手，并对他发起“攻击”。海尔的问题不应该仅仅通过研究顾客来解决，它应该研究美的、康佳、长虹都在干什么。百度不能只研究信息产业的发展就能满足自己的需求，还要研究阿里巴巴和腾讯等的战略定位是什么。

企业战略就像下棋，所要回答的核心问题是，“你如何取胜，你每一步打算怎么走，对手可能有那些应对措施？”你只有想得比对手更远，才能走得更远。

从腾讯、谷歌、苹果、百度、阿里巴巴等企业发展来看，目前正在向“宽市场”迈进。所谓“宽市场”是指突破单一产业边界与价值创造模式，借助数字化、信息化及公司软实力与资源整合能力，在多个产业内创造新的价值空间。其前提是单一产业做到足够规模、足够吸引力，如阿里巴巴现在也在进入“网购搜索”；百度进军电子商务、网络视频等领域；腾讯全面出击，进军游戏、电子商务、音乐、视频、安全软件、微博等领域。

从当前中国电信运营商发展来看，为摆脱单纯“管道”的窘境，在移动互联网领域全面出击，经营的移动互联网业务面很广，涉及电子商务、阅读、视讯、音乐、动漫、游戏、移动商务、应用商店、定位、支付等，这与互联网企业做精、做专、做垂直领域或由做精再到做综合服务不相适应，这种平均分配资源的做法的结果可能是什么都

做不好，根本原因就是移动互联网经营上战略定位不够清晰。电信运营商要在移动互联网领域有所建树，就必须明确战略定位，发挥自身在网络、计费、接入、用户信息、渠道等方面的优势，规避在终端、内容等方面的劣势，以打造聚合能力强、能力开放的移动互联网平台为根本，不能在资源上向各种业务和机会进行平均分配，应重点发展视讯、搜索、定位、移动商务、应用商店以及体现移动互联网SoLoMo趋势的有潜力、体现企业核心能力的服务，通过差异化策略和创新获得持续竞争优势，从而成为移动互联网发展的创新者、引领者和领先者。

在目前的图书市场上，有关战略方面的书比比皆是，书中数量庞杂的概念与诠释结果反而使得人们的理解出现了多元化的趋势，目前这种趋势正在进一步扩大，从而使战略这一概念成为了一个内涵深刻、外延丰富的价值符号。正是由于战略在高度上的鳞次栉比和广度上的气象万千，使得人们对战略这一命题的理解更加模糊不清。

迈克尔·波特是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的权威，他提出的“三种竞争战略”成为研究有关战略问题的指导思路。对于战略实施这个命题，迈克尔·波特一直坚持认为应该“从高端视野切入，从战略层面着手，从思想领域研究，从管理角度解析。”实际上确实也是如此。长久以来，我国的企业领导者不是抱着机会主义的思想经营公司，就是错误地把一些令人眼花缭乱的概念集成后，应用到公司的文化和管理中。可是，抱着机会主义经营企业的人，他们的成功只能如昙花一现，而把概念集成后加以应用的人，在实践中总是得

不到好的效果，甚至有时候还会得到相反的效果。此时，就应该重新回到战略的原点上来，这样才不会被一些错综复杂的假象所迷惑，而这本书的价值，也就在于此。因为它真正地阐述了战略的性质。

战略是一种计划。企业战略是一种计划，即根据对外部环境与企业内部资源状况的分析，高瞻远瞩地确定企业在一定时期内的奋斗目标，并据此有条不紊地利用现有资源，保证预期目标的实现。

战略是一种计谋。在一定的环境中，企业间必定存在着市场份额、盈利水平等方面的激烈竞争，所以，企业战略总是针对主要竞争者而言的，对其竞争对手必定会具有一定的威慑力。

战略是一种模式。战略形成并不是例行的程序，而是一种不断探索的过程。战略作为一种计划，可能在最后并没有实施；而战略作为一种模式，则可能是事先没有具体计划，但最后却形成了。由此可见，战略可以分为设计的战略、已实现的战略、自然发生的战略、机会性战略、强加性战略、未实现战略等。

战略是一种定位。企业应当在充分认识自身优点和自身缺点的基础上，结合外部环境给企业带来的机会和威胁，准确地给自己在市场竞争中界定一个合理的位置，即选择与竞争对手不同的经营活动。这种战略定位，包括的内涵十分丰富，既包括对自己产品、市场、顾客的定位，也包括自己对社会应当承担的责任的长期定位。

在制定战略方面，我设计了一个重要的原则：“抢先、大胆、与众不同”。如果你在某个领域中首先开发出一种产品或开创出一项制度，并迅速地在企业中付诸实践，那么你就可以很容易地超越竞争

对手。企业家应当具备一定的勇气，否则，就无法实现长期的成功发展。与众不同是获得成功的一个非常重要的因素。如果你只是在做别人也在做的事，那么想要获得成功就会很难。这里存在一定的风险，即所有竞争对手，所有大企业的分析人员、市场研究人员都很相似，甚至连他们的思维方式也都很相似。最后，他们得出的结论也会是一样的，与其他竞争对手没有区别。因此，创造性（新方法、新想法或者与其他企业不同的专项研究，最终产生新的解决办法）才是成功的关键因素。

必须要不断地验证一项战略是否能够实现长期的收益。计算收益有多种方法，从简单地计算一项投资的回报期到贴现现金流，这些计算方法通常被赋予了过多的意义。而事实上，它们所基于的前提才是最重要的。当然，其中也存在很大的不确定性，例如很难定义一个品牌的价值。一家企业的技术和领导者的能力通常也无法精确地被估算出来。

另外一个问题是，企业应当遵循什么样的发展战略？也就是，企业首先是想通过内部发展，还是通过收购其他企业实现发展？



# 目 录

## 第一章 超越战略

战略是一个过程，而不是单独的事件。杰出的执行力绝对不能弥补有缺陷的战略，同样，有效的战略也不一事实上比有效的执行力更为重要。最终，我们必须承认，一家企业需要两者兼备才能取得成功。

互联网时代的战略观 .....	3
新经济时代的战略理论 .....	14
战略的组成 .....	22
新经济时代的竞争战略 .....	28
新经济时代的发展战略 .....	32
新时代的职能战略 .....	44
市场营销战略 .....	48
技术研发战略 .....	55
生产制造战略 .....	63
人力资源战略 .....	66
财务投资战略 .....	73
启动你的社会化战略 .....	88

## 第二章 企业的战略目标和战略定位

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

什么是企业的战略 .....	95
不可缺少的战略目标 .....	100
如何制定战略目标 .....	104
制定正确的战略定位 .....	110
客户定位战略 .....	122
业务定位战略 .....	132
产业战略 .....	137

## 第三章 企业战略管理

企业战略管理是一种不同于传统职能管理的崭新管理思想和管理方式。这种管理方式的基本内容是：指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键是对企业的内外环境条件进行分析评估，并在此基础上确定企业战略目标，并使三者之间形成动态平衡。由此可见，企业战略管理的任务就在于通过企业战略的制定与实施，在保持这种动态平衡下，实现企业的战略目标和企业使命。



企业战略的形成	149
企业战略管理就是制定战略吗	155
战略分析	160
战略选择	167
战略实施与控制	176
稳定型战略	178
增长型战略	185
紧缩型战略	191
混合型战略	197
进攻型战略	200
防御型战略	209
集中化战略到平台战略的演变	214
“锚”战略	221
价值战略	232

## 第四章 做好战略规划

所谓战略制定，是指无论在小公司或是大型的公司中，都是由管理者充当首要的战略家和首要的企业家的角色，对形式的评价，待探索的战略以及战略的细节等方面施加强大的影响。但是，这并不意味着管理者承揽了其中所有的工作，其含义是管理这个人成为战略的“首席工程师”，发挥前瞻性作用，规划出战略的部分或全部层面。“卓越的战略家”是战略司令，即战略的主要制定者。

为什么要制定战略	241
制定战略行动	248
谁来制定战略	255
被误读的战略规划	263

## 第五章 战略控制与战略分析

战略控制是企业控制的一个层次，是一项重要的管理职能，指管理者按照计划标准去衡量计划的完成情况，纠正计划执行过程中的偏差，从而确保计划目标的实现。战略控制，就是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。正确而有效的战略控制，不仅能够及时发现和纠正偏差，确保战略目标的实施，而且在一定情况下，还可能提出新目标和新计划、导致组织结构以及管理方法的重大变革等。

战略控制的概念 .....	269
战略控制的基本要求 .....	270
战略实施的模式 .....	274
战略思考逻辑 .....	279

## 第六章 战略的内外因素分析

任何一个企业的战略态势分析既要考虑特定的外部环境，又要注意分析企业内部的微观条件。全面而系统地分析企业内部微观环境，已成为将企业有限资源最有效地运用于外界环境提供机会的关键，具有十分重要的现实意义。内部分析是企业内部与战略有重要关联的因素，是企业经营的基础，是制定战略的出发点，是竞争取胜的根本。



外部环境分析 .....	285
经济环境分析 .....	289
社会文化因素分析 .....	292
企业社会责任分析 .....	295
内部分析 .....	297
企业能力分析 .....	299
企业业绩分析 .....	309
对企业总体发展状况进行分析 .....	311
对企业各项业务发展状况进行分析 .....	319

## 第七章 战略变革

在战略执行的过程中，有两个主要原因会引起战略变革：其一是战略本身不具有可行性，其二是战略制定的前提发生了变化。由此可见，只有企业主动的、根本性的变化才能称为战略变革。

战略变革的必要性 .....	325
战略变革的阻力 .....	328
组织变革确保战略调整 .....	332

# 第一章 超越战略

战略是一个过程，而不是单独的事件。杰出的执行力绝对不能弥补有缺陷的战略，同样，有效的战略也不一事实上比有效的执行力更为重要。最终，我们必须承认，一家企业需要两者兼备才能取得成功。





## 互联网时代的战略观

在经典的企业战略管理理论中，无论是钱德勒的环境-战略-组织理论、迈克尔·波特的竞争战略理论，还是普拉哈拉德和哈默的核心能力理论，都强调对产业趋势的分析和内部架构、资源及能力的调整与利用。

但在“互联网+”时代，这些影响企业战略制定的因素变得更加难以确定、模糊和不再重要，传统的企业战略管理越来越无法指导企业发展，于是战略转型成为企业的新常态。首先是环境更加快速多变，无论是政策、技术还是用户需求，变化的周期越来越短，越来越不确定，传统的环境分析理论和方法已经无法保证能够分析出制定战略所需的机会和威胁的结论。其次是互联网加快了产业的跨界融合发展，颠覆者有可能从任何一个地方出现，传统的五力分析模型不再有效，企业往往要等到失败后才知道打败自己的真正敌人在哪里。最后，企业的核心能力也更加难以支撑企业战略，一方面大量的并购加快了人才、资源和技术的流动性，另一方面，核心能力的专用性，恰恰经常成为企业战略转型的阻力。



任何企业从其创立起对计划的重要性就有明确的认识，但是企业对战略的认识却是随着企业环境的变化和企业的发展而逐渐形成的。

现在的小米已经处于中国互联网的风口浪尖，450亿美元的市值光环在全世界范围内也都是独角兽的奇迹，超越特斯拉的270亿美元、Airbnb的250亿美元，接近于Uber的500亿美元，这个高度应该说是创业公司的世界屋脊。更难能可贵的是，Uber为代表的商业模式是靠“共享经济”未来预期支撑市值，而小米已经开始靠现实业绩支撑创新。创造预期和兑现预期对于企业家而言，完全是两个不同的发展阶段，压力也完全不同。盛名之下，难度可想而知。

一家知名投资机构的高管讲出这样一段非常不客气的话：“形势变化无常，什么互联网+、生态链，变着法子骗VC、PE的钱。归根到底，关键还是要有强的、持续的盈利能力。这不，某公司当年估值超过450亿美元，这几个礼拜在找融资，开价150亿美元，大家都在躲。才一年，云峰、All-star就站在高山上当了接盘侠。”

这段话流传不太广，也未见相关公司回应。估计雷军看了这段文字，仍会非常反感。不过从另外的角度看，小米的估值确实成了一个带来压力的证明题。

我个人从来不同意小米衰落的看法，甚至对揶揄雷军情怀的各种言论嗤之以鼻。其一，我们不能对这样一位世界范围内值得尊敬的创新者表现出如此浅薄的冷漠；其二，繁花似锦的夏天即使过去，秋天的落叶或许是春天的养料，小米动力依然强劲，即使冬天也不代表终结。

但不可否认，小米的增速放缓，业绩低于预期。2015年“双11”