

# 战 略

尹传高 张军 著

# 地 图

21世纪最佳战略模式

# 战 略

尹传高 张 军 著

# 地 图

21世纪最佳战略模式

廣 東 省 經 濟 出 版 社  
廣 東 省 經 濟 出 版 社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略地图：21 世纪最佳战略模式 / 尹传高，张军著. — 广州：广东经济出版社，2010.10

ISBN 978—7—5454—0626—9

I. ①战… II. ①尹…②张… III. ① 企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 194073 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	13 2 插页
字数	217 000 字
版次	2010 年 10 月第 1 版
印次	2010 年 10 月第 1 次
书号	ISBN 978—7—5454—0626—9
定价	29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

邮购电话：(020) 89667808 销售：(020) 89667808

地址：广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35—A37 档 邮编：510260

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 邮政编码：510075

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

推荐序一

## 皇明制造的战略地图

黄 鸣

**战**略是一个企业历史的图谱，这种图谱需要从一个比较长远的时间来看才会发现其价值。

所以，每一个成长中的企业都在怀疑自己的企业是否需要战略，是否真的需要进行所谓的“战略管理”。特别是对中国的一些企业而言，怎么活下去、怎么做下去都是一项紧急的事情！

他们认为战略是不存在的，或者说的不重要的。

在我看来，这种状态正是中国很多企业陷入困境的根源，它们弱不禁风，根本就缺乏企业所需要的系统能力。

在我看来，本书是要帮助企业回过头来“会诊”自己所制定并付诸实施的战略地图。其实，看清自己企业的战略和认识你自己一样重要。

在改革开放的时代背景下成长起来的中国企业，基本上是靠各种各样的机会起家并发展壮大的，如今却面临着一个需要进行战略塑造的新历程、新“长征”。特别是在目前金融危机所导致的经济压力之下，资源的利用效率更重要了，企业的整合需求更重要了，企业面临的压力也更大了，机会从以前一种独特的卖点变成一个需要系统经营的价值了。在我接触的众多企业中，出现了对战略管理的强烈需求！这里有自我求生的本能的冲动，有做大做强的追求，也有“解释企业”的需求。

要求解释的企业必然导致企业对战略理解力的提升，一个不能理解自身企业的管理者如何能够系统地管理企业呢？那将如何去对涉及企业的价值和系统的关键问题作出解释呢？如果不能对这些作出解释，企业将如何在复杂的竞争环境中，找到自身能力的定位和实现企业自身的目标呢？



其实，在阅读本书之前，我对这些问题也是很模糊的。皇明太阳能集团凭着我的社会责任感和对太阳能事业的热爱开启了发展之路。和很多中国企业一样，皇明创业时负债经营，一无所有，但和更多企业不一样的是，皇明当时面对的是一个空白的市场，面对的是外无设备引进、内无参照的行业局面，皇明内部没有机会主义生存的土壤。从零开始的创业叫什么呢？从战略上有无一个可以称呼的定义呢？最近我在研究中国哲学，也许这种状态可以称为“道”吧！哲学上说，道生一，一生二，二生三，三生万物。道虽然可以理解为“无”的状态，但它却包含了企业发展的全部基因和根基。

“战略地图”的思想与我不谋而合，它告诉我们，任何企业都是有战略的，道是理念、是基因、是系统的全部，但由此延伸出来的就是企业的一个方法体系。我们所看到的正是这样的一套方法体系，战略地图的 335 模型让我开了眼界，尹老师和我是好朋友，我们在一起交流管理心得，有很多的共识，也算是投缘吧！

我对本书中尹老师提出的“复制”这一思想最有体会。复制是企业经营的最核心思想，复制什么是企业经营和管理中对自我的最基础的判断，最本质的理解。本书中提出的“复制模型”对皇明的发展启发最大。我经营皇明集团十几年来的心得体会是：一定要在企业建立好思想体系、工业体系和商业体系，而在这三个体系中，工业体系的构建是皇明产业体系的基础。在我看来，对战略系统的认识，尹老师应该是最为深刻的，运用工业体系的精神来规划皇明的商业加盟体系是尹老师指导皇明发展的一个很重要的思想，几年来，我们获益良多！

非常感谢尹老师将皇明集团作为他的研究案例，并提出皇明集团是“新价值经营”的旗帜的说法。面对未来，用什么样的战略来指导皇明集团的发展是我感到困惑的地方，用什么思想来统筹皇明未来的发展路线是一个关系着集团能否持续发展的根本，能否建成这样的新价值体系是今后的战略方向。但我们不能重复以前的老路，我深信，中国企业家需要主动地实施战略管理的能力，主动地把握自身系统的能力，主动地把梳理战略作为企业第一要务的能力。

战略地图正是企业梳理自身战略的纲领和工具，有了战略地图，企业家解放了自己；有了战略地图，皇明就清楚自己从什么地方来，要到什么地方去。

希望本书能真正开启中国企业战略管理的新时代！

（皇明太阳能集团董事长，世界太阳能学会副主席）

## 推荐序二

## “战略地图”成就“艺之卉”

周 胜

“上兵伐谋”来自于《孙子兵法》中的“谋攻篇”，说的是用兵的最高境界在于使用谋略克敌制胜。谋略即为战略，可见中国对战略的重要性的研究由来已久，没有好的战略部署，在战场上是不可能获得最终胜利的。商场如战场，这个道理同样适用于正面临世界挑战、寻求进一步发展的中国企业。

2008年，美国金融创新失败导致的次贷危机发展成了美国有史以来最大的经济危机，并蔓延演变成全球的金融海啸。已融入全球经济中的中国企业及经济体，也受到了不同程度的影响，“中国企业该如何应对危机”成为一个严峻的课题。中国实际上仍处于由农业化国家向工业化国家转型的阶段，而发达国家早已完成工业化，开始大力发展金融及信息产业。在金融危机的背景下，处于转型阶段的中国企业该采取怎样的战略应对竞争，从而缩小与发达国家之间的差距，是中国企业界和学术界需共同研究的课题。尹博士对于中国企业战略发展的回顾，是建立在中国改革开放30年的时间节点上——中国及世界正发生着的巨大变化，使中国正处在新的历史拐点和机遇中。中国企业该如何发展？我们站在一个十字路口，需要有人指明方向。尹博士长期坚持企业发展的战略研究，于此时对中国企业的发展战略进行梳理和总结，对中国企业发展的实践意义是非常重大的。作为对中国企业30年战略实践理论总结的一本书，《战略地图：21世纪最佳战略模式》可为我们提供很好的借鉴，特别是在虚拟经济受到重创之时，中国实体经济该如何发展显得尤为重要。

实体经济实际上是金融创新的一个基点，忽视实体经济的发展，金融创新将面临巨大的风险。被这次全球金融风暴击中的冰岛出现的“国家危机”便是一个十分突出的例证：由于实体经济的匮乏，金融业发达的冰岛在此次金融危机中遭



受重创，一个主权国家走到了破产的边缘。那么，中国作为欠发达国家，将如何保持经济平稳较快发展？发挥传统产业优势，重视实体经济，或许是一个最有效的也是最稳妥的方法。在传统产业的基础上进行创新并持续改进、实体经济的发展与升级有可能是未来中国企业参与到国际经济体中的最大机遇。企业的发展，没有战略的研究是不可能成功的，所以对中国成功企业的战略研究便尤显重要。

金融领域引发的危机让人们比以往更关注实体经济，人们对于财富的渴求与追逐，会不会让我们走入到更大范围的金融创新或产业创新中去，从而降低风险？这也是我们研究实体经济的动力和关键所在。

实体经济与传统产业从不缺乏也不该忘记创新，包括我们现阶段已经取得成功的企业。富士康在生产供应链上的创新，打败了许多以品牌和科技创新为主导的世界级企业，这种企业发展模式又给了我们一个怎样的启示？中国真正的优势在哪里？中国是一个真正的生产大国吗？中国将怎样在经济高增长中获取更多的国际影响力？虽然中国现阶段已经基本解决了 13 亿人口或者说是 8 亿农业人口的安居乐业问题，但中国经济未来发展的着力点在哪里？这些都是要思考的。最终形成具有中国特色的企业经营管理理念，将是中国企业参与国际竞争的重要手段。

总结过去，对于以实证研究的方式探究中国企业的发展战略，我认为，或许中国成功企业所采取的方式都已打上了深深的中国特色的烙印，有别于西方企业成长的典型案例。尹博士通过帮我们仔细分析、求解中国企业的可持续发展之道，他研究出来的“战略地图”必将填补中国现代企业研究的空白。

“艺之卉”是中国时尚品牌服装的一个典型的符号，是战略地图全面实施的结果，是反映尹博士“知行合一”思想的一个案例。“艺之卉”有战略吗？其战略是什么？多年来我一直在思考这些问题。它在国内所获得的一项又一项荣誉都是企业在一个系统战略发展下的产物，是企业按照贯彻中国企业“战略地图”335 方法体系的结果，在和尹博士的长期合作中，我真正系统地认识到了企业战略的价值和主动依靠战略实施管理所取得的价值。

我为中国企业有了自己的战略而欢呼！用中国自己的企业战略思想武装起来的企业将会走到世界更远的地方。

（艺之卉时尚集团董事长）

自序

# 三种“成功制造”与 “中国制造”的理性跨越

尹传高

**制**造的本质是给产品注入新的内涵，而产品最重要的属性就是技术和设计。但按照市场的逻辑，只有大规模的生产才会满足社会的需求，也才会实现企业存在的实际价值。沿着这样的一条路，成功的公司一骑绝尘。而与此路径不同的是，中国大多数的企业，对产品的理解定位在功能和低成本的层面。所以，我们就有了许多悲壮的故事，有了大量的“中国制造”的困惑，于是就有了企业如何超越低端进行价值创新的话题。

## 一、为什么明基能够卖出更好的价钱

当年，得知西门子高层开始考虑将持续亏损的西门子手机业务剥离时，李焜耀立刻通过花旗银行的朋友，主动找到西门子。于是，收购西门子成为双方必然的选择。

根据并购协议，西门子补偿明基 2.5 亿欧元现金用于技术服务，此外，西门子还将以 5000 万欧元购入明基股份，同时，明基还可以使用“BenQ-Siemens”联合品牌 5 年时间。

而几乎是在同一时间，中国的联想与 IBM 的 PC 的并购也尘埃落定。根据协议，联想集团将收购 IBM 个人电脑事业部（PCD），收购金额：实际交易价格为 17.5 亿美元，其中含 6.5 亿美元现金、价值 6 亿美元的股票以及 5 亿美元的债务。收购形式：在股份收购上，联想会以每股 2.675 港元向 IBM 发行包括 8.21 亿股新股及 9.216 亿股无投票权的股份。收购资产：IBM 在全球范围的笔记本及台式机业务，获得 Think 系列品牌。





并购，也是卖自己，这是一个商业的推销过程，这个过程直接或者间接地取决于自己的实力和卖自己的创意。卖得高的就可以更好的条件完成收购，相反，卖不出价的就只有用真金白银来做赔本赚吆喝的事。谁说明基的这笔买卖是把自己卖出了好价钱呢？其理由何在？

“明基收购西门子手机业务”与“联想收购 IBM 的 PC 业务”两个案例有很多的相似之处。收购案中，价格的高低尚可讨论，但最令人不解的可能是西门子要“倒贴”。联想人看后估计有点生气。我们看明基电能董事长李焜耀是怎样解释的：“为什么明基可以得到这个机会，很多人很奇怪，这个部门卖给你还要送钱给你？这里有很多原因，包括西门子对我们很信任，我们和西门子的很多领导人是十几年的老朋友关系，从过去做 PC 的时代起我们和他们就有了接触，他们也很了解我们，在谈判过程中，我们发现双方的企业文化非常接近，西门子非常强调人才的素质、诚信、长期和正派经营，而且强调产品的创新管理的细腻程度，这些我们两家非常像……”

但这种说法，还没有上升到问题的实质。商业游戏中只有利益上的相通。我们想知道，为什么明基就可以卖出好的价钱？这就要归结为明基很严密的工厂制造管理，这实际是其以前成功的代工业务带来的巨大财富。对于西门子而言，它需要的是明基强大的精益制造的能力。正如西门子的一位负责人所言，只有明基在制造方面的强大能力才可以在西门子的品牌影响之下，实现两者真正的价值互补。

相比较联想，联想是通过贸易起家的，在工厂制造方面不具备优势，它的强项在于它的渠道管理。而联想在渠道方面的优势只能用“渠道如水论”来说明，因为水者，能载舟，亦能覆舟。这种价值对于 IBM 来说，没有太大的实质性的意义，对于习惯了产品导向的国际品牌而言，立足于技术和设计的产品路线永远是企业成功的法宝。

## 二、三星为什么能超越索尼

我们都知道，索尼是电子电器行业的元老派，三星不过是个涉世不深的后生，但后生意气风发，把索尼作为赶超标杆，并在 2005 年最终实现了这个宏愿。

三星赶超索尼有更多战略层面的原因。这种颠覆性的超越还有一个很重要的方面——三星在设计方面的核心能力。

三星注册的专利比英特尔还多。三星获得了数十个行业设计奖，并从《商业周刊》和 IDSA 获得多个奖项，这只有苹果公司能和它相匹敌。在短短的几年中，三星在美国注册的专利多于索尼。依托这些技术所加工的产品为三星产品的价值提供了根本性的保证，在这些技术专利中，围绕产品设计的占了很大的比例。

由于数字融合模糊了产品类别的界限，三星实行的是垂直一体化、“自产自销”的模式，这有别于目前许多制造商盛行的做法，即可从外部供应商购买零部件和服务。这些制造商认为这能使他们获得更大的规模效益，同时能使他们择优选择成本最低的供应商。三星“自产自销”的方法为其全方位的创新产品设计带来了一个别人无法模仿的平台，在这里，很多好的设计能够很好地表现和付诸实践。

以专利技术为基础的三星产品为三星超越索尼提供了巨大的原动力，三星的产品开始以高档形象全方位地冲击市场，且呈现出不同于索尼的独特风格。目前三星是全球最大的内存芯片、纯平显示器彩色电视制造商，以及第三大手机制造商，在全球市场中约占 10% 的份额，不过有迹象显示，三星已决心统治日益增长的拍照手机市场。大家记忆犹新的是三星在手机设计方面的创新和在中国市场上获得成功，在彩频、音乐、拍照等很多时尚设计方面，三星都是中国手机企业可以参照的标杆。

“三星制造”以技术和设计为特长，是其取胜索尼的关键，而索尼最早的成功是以精益生产为基础的，在这样一个靠设计领先为竞争能力的新时代，索尼的转型好像有点慢。

老牌企业索尼在强大的生产制造力和设计面前尚且处于下风，一些靠简陋的生产线和模仿生存下来的中国企业迟早要感到生存的压力和危机。

### 三、威盛为什么会一举成名

制造的三个环节是技术、设计和精益生产。这三个方面是成功企业在制造方面的重要经验，明基以精益生产取胜市场，三星以设计取胜市场都是很经典的案例。



而台湾的威盛公司可以理解为以技术为特征，这种类型的制造，更值得我们思考。

威盛公司的创始人是王雪红，起初她的团队不足 10 人，他们进军的是一个在台湾完全空白的领域——芯片研发。

王雪红回忆创业的情景时说：“当时，我们的电脑主机板市场占有率已经是全球第一。但是我们所有的组件都是采购而来，没有一样是台湾或者大陆生产的。于是，我们就萌生了自己研发芯片组的念头。”而芯片组的行业老大是英特尔。威盛电子成立不久，王雪红在香港遇到英特尔公司当时的总裁安迪·葛洛夫，当葛洛夫听到她的构想时，表情突然变得十分严肃：“我告诉你，不该做这个，英特尔对芯片组的挑战者会非常严厉。”

王雪红当时吓了一跳，但这并没有打击她继续坚持下去的信心。威盛研发出的芯片组产品在市场上取得了巨大的成功，一度取得了全球 70% 的市场份额。突如其来的压力让英特尔喘息不得，很快，英特尔开始了一场在全球范围内对威盛关于专利的诉讼。

但有一天，威盛电子和英特尔达成了和解，双方约定在未来十年的时间内互换专利。“能够获得这样的结果，最根本的一点就是我们的技术根基。要是技术上没有创新，英特尔根本不会这么做。”王雪红说。如今，威盛制造因为其强大的技术优势而使大多企业望尘莫及。

任何成功的制造企业都要基于“精益生产”、“产品设计”和“核心技术”才能成功，离开这些最为关键的要素，制造者只能是模仿和粗制滥造，而模仿和粗制滥造恰恰在中国盛行，这怎么会带来“中国制造”的崛起呢？长此以往，“中国制造”如何能在世界上拥有要价的话语权呢？

所以，我认为“中国制造”的理性跨越是要在“精益生产”、“产品设计”和“核心技术”上获得成功，再也不能陷入模仿、粗制滥造和“大路货”的怪圈不能自拔，徘徊不前。中国企业的“贸—工—科”的战略思维使得大多数企业更多的是有做生意的心得，在制造方面只是根据市场的需要来做自己的事情。而在一个“大路货”和“水货”满天飞的竞争环境中，没有人能够静心思考这样一个复杂而理性的问题：商业的最本质的思想在于产品的创新，只有在这个最核心的单元上做出了自己的心得，做出自己有价值的空间，做出别人短期内无法超越的优势，我们才可以实现在全球产业价值链上的主动和升级。

前言

## 战略复制，打造最佳战略模式

中国的企业是靠着“摸石头过河”的方式不断地创造着历史的。

但随着离深水的距离越来越近，人本身的局限性决定了这种方式不能到达彼岸。企业系统的力量才是中国企业应变新形势的根本之道，从依靠人的经验治理企业上升到依靠系统管理来治理企业是中国企业实现成功转型的根本，也是最艰巨的挑战！

战略从西方来到中国，开始了启蒙与创新的新篇章，开始了理论与实践相结合的新时代！

请看下面的笑话：

一天，郭士纳开着一辆富康车在深圳的北环大道上缓慢地行驶。任正非开着一辆奔驰从后面疾驶而来，在与郭士纳相遇的一刹那，任正非大声向郭士纳喊：“你开过奔驰吗？”郭士纳以为这人在与他赛车，一踩油门超过去了。一会儿，任正非开着“大奔”又赶上来了，又向郭士纳大喊：“你开过奔驰吗？”郭士纳一踩油门又超过去了。但很快又被任正非的“大奔”赶上来了，任正非又向郭士纳大叫：“你到底有没有开过奔驰？”这次，郭士纳不玩了，再也不搭理任正非，仍旧缓慢地开着自己的富康车。几分钟后，郭士纳突然在路边看到任正非的“大奔”撞在了防护栏上，就下去帮忙。任正非说：“你为什么 not 回答我，你知不知道我想问你什么——你知不知道奔驰车的刹车在哪里？”

讲述这个笑话的人认为，借鉴了IBM管理经验的华为就像任正非开的“大奔”一样，借鉴后却无法停止下来。一名华为高层认为，巨资引进国际先进管理体系无疑对公司的长远发展有利，尤其是在理论上是种很好的借鉴，问题在于如



何与公司的实际相结合，如何从公司内部达到实施先进管理制度的要求。

战略管理作为管理学皇冠上的明珠，如何被企业真正、正确地运用，如何从神坛上走下来，从图书馆里面走出来？这是很多人都在思考的问题。

本书所提及的“战略地图”将作为中国管理学史上最具标志性的里程碑之一，真正为中国企业带来希望。它是理论，更是一个企业进行自我战略检验和操作的系统方法论，是让战略真正体现其价值和能力的一套具体的做法，它来源于战略思想的创新，更来源于中国企业大量经验性的战略实践，因此，我把它称为“战略地图”。

## 一、 中国企业 “战略地图” 内容

结构决定结果，战略决定成败。

企业如何做大做强的问题正困扰着中国企业。做大和做强的目标只有相互促进才会构建长久基业。“复制谋大，变革图强”。在复制与变革的冲突和实践中，中国制造业在不断的结构调整中实现着自我。

“复制谋大，变革图强”，这是对“战略地图”的一个非常经典的总结，通过战略的实施和规划，帮助企业实现做大做强的根本性目标，为企业找到做大做强的基本方向。

在中国制造业的版图中，企业能够较好地做到大而强的屈指可数，不大又不强的占了一部分，更多的企业是在大而不强或者强而不大的“亚健康”状态下艰难生存，种种状态令人担忧。

温家宝说：一个民族有一些关注星空的人，他们才有希望；一个民族只是关心脚下的事情，那是没有未来的！对于中国众多的企业而言，放弃一点走捷径的侥幸心理，关心一下战略的价值是赢得未来的最好方法，操作战略比操作机会更能够获得成功。

耶鲁大学教授保罗·肯尼迪在美国《国际先驱论坛报》上发表文章说，高智

商的战略管理人才，加上土地、人口、可耕作的土地面积可以使一个国家长盛不衰。同样，高智商的战略管理人才，加上资源、能力可以帮助一个企业长盛不衰。确实如此，让战略产生生产力已经成为当今中国企业界面临的最为深刻的课题，我们对此要有非常强烈的使命感。

但很多人要问的是，战略到底是讲什么的呢？

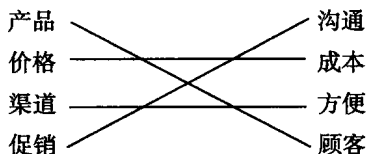
战略研究的是专业性、系统性和逻辑性，在这三种思维中，逻辑性是战略思维的核心。为了更好地理解这三种能力，我们以一个大家比较熟悉的营销战略组合的例子作说明。

大家都知道，营销组合的4P和4C。

4P战略是：产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）、促销（Promotion）。它由美国营销专家杰罗姆·麦肯锡提出。

4C战略是：顾客（Customer）、成本（Cost）、方便（Convenient）、沟通（Communication）。它由美国营销大师罗伯特·劳特朋提出。

其实，4P和4C之所以被认为是理论，是因为它们从专业上提出了一种思考问题的方式，提出了一个营销战略的方向。但从战略的角度来看，显然它们阐述的还远远不够，因为战略所强调的逻辑性没有被揭示出来，我们来看下面这幅图：



从图中我们可以看出，产品与顾客之间的逻辑联系被开发出来了，价格与成本之间的关系揭示了不同侧面下营销应考虑的核心问题，同时，渠道的价值用便利性更好地说明，特别值得肯定的是所有营销的促销活动从沟通的价值方面得到了强化。这幅图用战略的逻辑性把由两个人分别提出的营销战略思想完全统一了起来，用逻辑的力量深化了我们对以前4P和4C基本营销知识的认识。

我在专业方向的研究上，将着力强化关于战略的逻辑性的力量，开发出具有原创价值的战略实操模型，为企业制定、实施、评估战略提供具体的思想和思路。

如何理解战略解码？

战略解码就是对战略进行基于现实的系统性创新。其实也有不少专家在尝试



进行这样的课题研究，如郎咸平的“行业本质论”，陈春花的“先锋企业论”，还有所谓的“商业模式论”等。

但这些“解码”从专业性、系统性和逻辑性来讲，远远不够！中国企业生动活泼的战略实践形成了中国企业独特的战略语言和逻辑思路，在进行大量实证研究的基础上，我提出了一个关于“制造业 335 战略地图”模型，这个模型将制造业战略地图的十一个密码按照战略决策、战略创新和战略执行三个方面进行逻辑性的剖析，只要读者仔细研读，将可以找出这个模型的逻辑地图。

为了更好地解释这一独特研究成果的价值，准确地理解其逻辑，我们先来看一下 IBM 的一项重要调查。

“IBM 全球 CEO 调查”系列研究每两年进行一次。在 2008 年的调查中，项目组人员和来自世界各地的 1130 位 CEO、总经理以及公共部门和企业机构的高级主管进行了访谈。他们将这些对话内容与 IBM 的统计数据 and 财务分析整合起来，向我们展示有关企业未来的独特看法。

CEO 们力争迅速调整自己企业的市场定位，以便能抓住所看到的发展机遇。通过与他们探讨计划和面对的挑战，得出了以下几条值得关注的结论：

☆ 大多数企业都受到变革冲击，许多企业为跟上变革而不断努力。80% 的 CEO 认为巨大的变革正在迫近，然而预期的变革与掌控变革的能力之间存在巨大的差距，这道鸿沟较 2006 年的“全球 CEO 调查”扩大了近 3 倍。

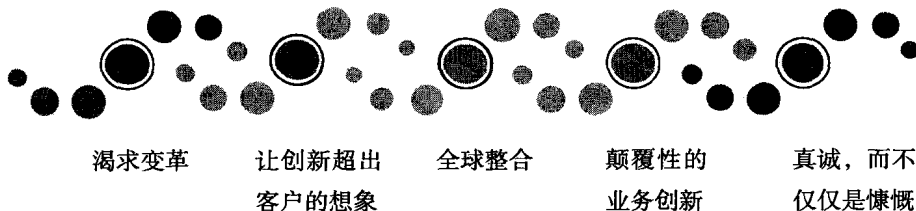
☆ 客户的要求越来越高，但 CEO 们并不认为这是威胁，他们认为这是一个能够使企业独具特色的契机。CEO 需要花费更多的精力来吸引并留住日益富足、见多识广并且具有很强社群意识的客户。

☆ 几乎所有的 CEO 都在调整企业的业务模式——2/3 的 CEO 正在实施大规模的创新。超过 40% 的 CEO 正在改变企业的运营模式，以提高其协作性。

☆ 许多 CEO 都在积极推动全球业务设计，深化改革，提升业务能力并开展更广泛的合作。CEO 们已不再局限于全球化的概念，各种规模的企业都在进行重新配置，以便能抓住全球整合的商机。

☆ 财务业绩出众的企业的举措更为大刀阔斧。这些企业提前实施了更多变革，而且掌控变革的能力也更强。这些企业的业务设计更为全球化，合作更为广泛，业务模式创新的形式也更为彻底。

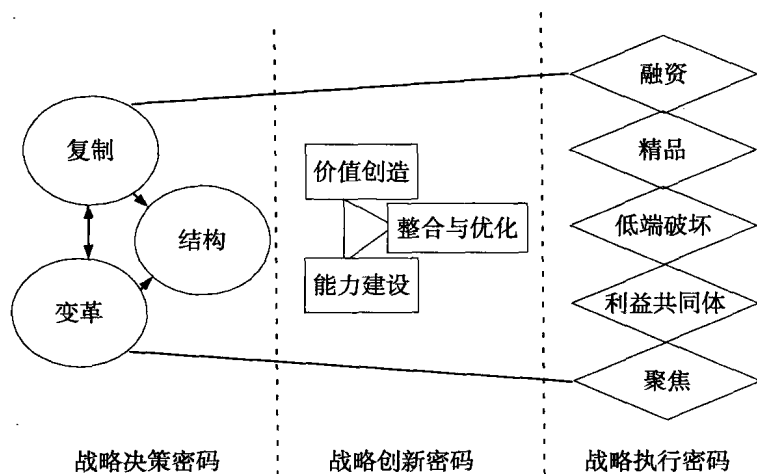
不论行业、地域和企业规模，结论都是惊人的相似，他们相信，能够在未来取得成功的企业需要这些特质。就其核心而言，未来的企业应该：



在这项重要调查中，我们也可以发现类似的战略密码，这些密码渗透了关于变革、创新、整合的全球战略的核心思想，但我们要提出的是，这些密码表现的是零散的要素，还没有从逻辑上说明战略核心要素之间的关系，而这正是我们战略地图所能够解决的问题。

所以，我们所研究开发出的“战略地图”模型从系统上和逻辑上实现了三个突破：

1. 用十一个核心思想要素统领中国企业的战略实践的本质内幕。
2. 用新的视野展示了新的战略系统的不同层面。



尹传高中国企业战略地图模型

3. 用逻辑性的思维表达了十一个要素相互之间的关系。

那么，这样的十一个要素应该怎么理解呢？

复制是企业做大的核心思想；复制的对象是系统，而不是局部；复制的前提





是标准化，而不是个性化，所以，对企业可以复制的基因进行深层次的总结和提炼是非常重要的，这个基因如果没有提炼准确，没有找对，就不可能有效解决企业做大的问题。

变革是对企业经营系统进行结构性的调整和优化。它是解决企业如何在发展中变得更强的核心思维，但如何对变革进行有效的操作却是企业界面临的最大困惑。

结构是对战略的最核心理解，“结构决定结果”是这个思想的最好总结。结构的思想是把企业当做一个活的存在物，是把企业当做放在一个生态环境中的独立存在物。每个企业的结构都存在着差异，每个企业所面临的外部环境结构都不同，这个特征将使得企业的战略结构面临着很复杂的局面，也使战略分析变得非常难以把握和操作。

能力建设是战略实操领域的一个重要支点，能力建设是企业战略的中心工作，也是能力战略思想的具体运用，在战略创新的整个系统环节中，这项工作具有全局性的意义。

价值创造是战略操作过程中的关键手段，是系统性的价值创新，围绕企业价值链的全局性的创新工作，如今已经成为一个非常重要的共识，企业战略转型的动力已经成为企业战略管理中一个非常难以操作的问题。

整合与优化是战略创新的工具，如何整合，如何优化，涉及的已经不仅仅是一个企业战略能否存在的问题，更是企业战略能否有效跳出传统的路径。现代企业所面临的资源过量使用的问题，已经和传统企业具有很大的差异。它已经向我们发出警报：必须要放到新的战略视野里来进行思考了！

作为战略地图，还必须对战略的执行给予足够的关注。

融资是战略操作的关键层面，如何做好这项工作是战略能否帮企业实现做大做强的突破口所在。但融资作为企业战略的一个设计重点，其难点不是要不要融资的问题，而是如何根据企业现实设计融资的问题。

精品战略是我们须关注的一个关键，它关系到产品本身的价值，体现出的是企业能否真正进行有效创新。实施精品战略是中国制造业企业所面临的一个全新的挑战，因为其所涉及的思维是对传统战略的重要跨越，必须用全新的整合和优化的思维来形成我们在市场上的作用力，可以说成败在此一举！

低端破坏战略是我们经常采用的路径，但如何实施该战略，成功地切入细分