



联想控股有限公司总裁柳传志 专文推介
万科集团董事长王石

《财经》年度十大最有商业价值的图书

曾 鸣◎著



胜略一筹

(第2版)

中国企业持续增长的战略突破
WINNING BY STRATEGY

大舍大得 大赌大赢 大拙大巧



机械工业出版社
China Machine Press

WINNING BY STRATEGY

第2版

新增作者给企业家的精彩演讲以及在长江商学院战略课程的内容节选

曾鸣先生是一位认真负责的学者。自1998年回国，他深入研究中国企业的实际运作，总结出书中这些优秀的成果，从而能够将国外先进的管理理论与中国企业的具体实践有机结合起来，深入浅出且具备指导意义。

——联想控股有限公司总裁 柳传志

曾鸣先生通过大量的理论分析和实证研究，纵观20年来中国本土企业成长的轨迹，探讨中国企业未来的战略选择，帮助中国企业寻找持续发展的最佳路径。这正是本书的价值和意义所在。

——万科集团董事长 王石

历史给了一批中国企业成为世界级公司的机会。如何把握这一机会，曾鸣教授以实证的方式，给了有志成就这一目标的企业家战略思考的指引。

——用友软件董事长 王文京

成功的战略是企业制胜的法宝，曾鸣教授的大作引起了我的共鸣，值得让更多人借鉴。

——中国远洋运输集团总裁 魏家福

在2000年跨世纪之时，我提出了一个重大命题：现在争雄的中国一流企业，五年后依然称雄的能有10%吗？《略胜一筹》一书已经给了我们一定的答案，更给了我们思考的空间。

——东方集团董事长 张宏伟

建设中国的世界级企业，是未来20年中国企业经营者的艰巨挑战。曾鸣先生的书为此做了有益的探索，令人深思。

——中国网通集团副总裁 田溯宁

中国企业家的成长必须经历从无意识到有意识，从感性到理性的过程，这是一本让人掩卷而思的好书。

——阿里巴巴首席执行官 马云

上架指导：管理/战略管理

ISBN 7-111-14125-3



9 787111 141259 >

投稿热线：
(010)88379007
购书热线：
(010)68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com



华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书: www.china-pub.com

ISBN 7-111-14125-3/F · 2088

定价: 32.00元

曾 鸣◎著

胜略一筹

(第2版)

中国企业持续增长的战略突破
WINNING BY STRATEGY

大舍大得 大赌大赢 大拙大巧



机械工业出版社
China Machine Press

中国未来的商界领袖需要新的思维和能力。本书的目的就是帮助中国企业家掌握在新生存环境下的制胜之道。作者通过严谨的理论分析和大量的实证研究,深入探讨了中国企业未来成功所必须解决的核心问题,提出了独特的解决思路,回答了中国企业家最急迫、最关心的问题,为中国企业真正成为世界一流的强手指明了方向。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

略胜一筹:中国企业持续增长的战略突破 / 曾鸣著. -2版. -北京:机械工业出版社, 2006.1

ISBN 7-111-14125-3

I. 略… II. 曾… III. 企业管理-可持续发展-研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第138361号

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:杨熙越 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第2版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·14.25印张

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

作者通过严谨的理论分析和大量的实证研究，深入探讨中国企业未来成功必将面临的困境、必须解决的实际问题，为中国企业真正成为世界一流企业指明了方向，并给出了实用的解决之道和清晰的思考模式。

因此，首版发行后，书中的观点成为企业界和财经媒体关注的热点话题，“大舍大得、大赌大赢、大拙大巧”更是得到了企业界的普遍认同，并成为了企业实践的指导原则。

第2版新增加的内容主要是从不同角度对第1版观点的进一步阐述和发展。讲演稿用通俗易懂的语言将全书的精华做了简要的概括。在长江商学院上课的讲稿介绍了怎样才能从战略的高度思考问题。两次媒体采访侧重的是怎样运用本书所提供的思路分析现实中的种种问题。而几篇短文则对原书中简单涉及的几个重要概念进行了发挥和阐述。





· 作 · 者 · 简 · 介 ·

曾鸣，1991年毕业于复旦大学世界经济系，1998年获得美国伊利诺斯大学（University of Illinois at Urbana-Champaign）国际商务及战略学博士学位。

曾鸣现任长江商学院战略学教授兼EMBA学术主任。1998—2004年间，任教于世界顶级商学院——欧洲工商管理学院（INSEAD）。

曾鸣教授的研究成果发表在《Academy of Management of Review》、《Organization Science》、《Journal of International Business Studies》、《Harvard Business Review》、《California Management Review》等世界顶尖管理杂志上，《华尔街日报》、《经济学人》都专门报道过其研究成果。

曾鸣教授关于海尔收购战略的案例在由欧洲管理发展基金会主办的案例评比中曾获得声誉卓著的2000年Pedro Nueno奖，并广泛运用于商学院的教学中。2003年在《Harvard Business Review》发表的关于中国企业国际竞争力的文章在全球产生了巨大的影响，是近年来《Harvard Business Review》被引用最多的文章之一。

曾鸣教授在国内多家重要财经媒体，如《中国企业家》发表专栏文章，探讨中国企业未来发展面临的核心挑战。

献给我的祖父母和父母，
你们的潜移默化奠定了我发展的基础。

献给长江商学院的同事和同学们。

因为向往大海，我们汇入长江！



再版序

管理学家常被嘲笑成历史学家，只会事后诸葛亮似地总结。两年前写《略胜一筹》时的初衷就是希望能够通过对中国企业过去二十年发展经验的系统分析和总结，结合西方管理理论，对中国企业的未来发展战略提出能够指导实践的、前瞻性的建议。

很高兴本书中的许多观点得到众多企业家的认同，也得到企业实践的检验。书中对中国企业演变的三阶段，跨国公司和本土企业的拉锯战，领先者和挑战者的生命周期，战略转型，寻找新的利润点等问题的分析成为这两年企业界和财经传媒的热门话题。多元化企业做减法归核，大舍才能大得，大赌才能大赢，大拙才能大巧等建议也被越来越多的企业所接受，并付诸实践。

需要澄清的是对大赌大赢存在的一些误解。本书所提出的“大赌大赢”，是在明确的战略指导下大舍聚焦，然后聚集资源猛攻既定目标，寻求突破，同时还需要“大拙大巧”的坚实管理做后盾。这三句话是统一的整体。不是中国企业传统意义上的四面出击，寄希望于东方不亮西方亮，赌运气的打法。

书中所分析的三家主要案例企业继续取得了更大的成就。华为运用压强战略，寻求核心技术的突破。长期坚持，终于在3G时代赶上了世界领先企业，在欧美主流市场取得了重要突破。2005年前6个月，华为在全世界的收入是44亿美元（其中海外24.7亿美元），全年收入预计为75亿美元。专业化的典范万科在新的十年规划中进一步提出将在“专业化”的基础上走向“精细化”。万科多年专业化能力的积累在全行业面临调整时，充分发挥了优势，利润大幅度逆势上扬。在2002年宣布进入铝业并打造铝电-赖氨酸-饲料的产业链之后，东方希望在宏观调控的压力下，依然坚持自己的选择，投巨资在河南和包头，并在电解铝、氧化铝和赖氨酸技术上都发展了自己的技术能力。

这三家企业在这两年中的良好发展状态，很好地反映了战略思考能力对于企业持续发展的影响。最近涌现出一批优秀企业，进一步佐证了本书中提出的主要观点。例如春秋旅行社20年前就开始聚焦散客市场，放弃了当时占主导地位的团队市场；同时将多年来的盈利全部投入网点建设，连续亏损多年后终于建立了遍布全国的营业网络；挑战行业传统的水平管理模式，创建全新的垂直管理体系，转型时全部业务骨干流失也不退缩，长期的坚持终于成就了国内旅行的冠军。成立10年的统一润滑油，依靠战略定位的差异化和对战略的坚持，硬是从中石油、中石化和国外巨头手中，抢下自己的市场。统一通过在市县级城市的超强渗透能力，瞄准高端润滑油，做产品功能的细化来达到差异化，不但逐渐培养起自己的销售网络，还在产品上逐步突破高端。2004年全年实现销售收入21.5亿元，在车用润滑油领域已经超越了国内外竞争对手。

在高兴这本书中提出的理论框架得到了更多实践验证和支持的同时，遗憾的是我的思路这两年并没有大的突破。与其另写一本换汤不换药的新书，不如老老实实在地沿用原有的体系。所以这本书只是原书的增订版。

为了保证逻辑和体系的紧密性，原书的内容没做大的修改。而是增加了一些内容。

新增加的内容主要是从不同角度对原书观点的进一步阐述和发展。在商学院上课的讲稿介绍了怎样才能从战略的高度思考问题，这个理论基础对理解全书的论述有相当大的帮助。论坛讲演稿用通俗易懂的语言将全书的精华做了个简要的概括和补充，性急的朋友可以先读本部分，快速了解全书核心思想。两次媒体采访侧重的是怎样运用本书所提供的思路分析现实中的种种问题。而几篇短文则对原书中简单涉及的几个重要概念进行了发挥和阐述。

希望增订的版本可以帮助读者更好地理解原书的理论框架和战略建议，并在未来更加市场化和国际化的竞争中取得新的成就。



柳传志专文推介

关心我们的朋友，最近常问我的一个问题是：联想下一步怎样发展？其实，这不仅仅是联想所面临的问题，也是一批上规模的中国本土企业所面临的挑战。曾鸣教授这本著作所要解决的也正是这个问题。

正像曾教授的书中所分析的那样，20世纪80年代以来，中国经济进入了一个迅猛发展的阶段。在这20多年的时间里，中国企业尤其是活跃的民营企业逐步成为推动经济发展的生力军，不断从幼稚走向成熟，取得了很大的发展。但毋庸置疑的一点是，这些企业的增长方式虽然各异，但有一个共同之处就是及时利用了改革开放初期的特殊条件。

一方面，这些企业的成绩大多是在解放生产力的基础上取得的。由于僵硬的计划经济体制长期束缚各种经济成分的发展，这就使得在改革开放初期，虽然政策法规与环境尚不完善，但百废待兴的各行各业依然为企业发展提供了巨大的机会和空间。另一方面，从计划经济向市场经济转轨的复杂社会环境像“沼泽地”一样，使得国外企业这

些“兔子”在与本土企业展开“龟兔赛跑”的时候难以取胜。这些因素叠加在一起，为中国本土企业的增长提供了一个特殊的发展期。

当中国的市场日益规范并开始融入全球一体化经济的时候，原来的“懵着打”就行不通了，合理的战略路线的选择就成为这些中国企业面临的重要问题。

依照我个人的理解，企业远景规划和基于此的中长期战略是战略路线制定的前提，而路线也就是向着目标前进的道路。

拿联想来说，我们在1995年就确立了自己的远景规划，即“把联想办成长远的、有规模的高技术公司”，并且制定了公司的中期目标，那就是到2000年，利用6年时间完成年销售额16亿美元。在此基础上，我们制定了5条战略路线，像专注中国本土市场发展、重点发展产品技术等等，并能够持之以恒。发展到今天，我们不仅在2000年超额完成了任务，而且旗下两家子公司都已有了20亿~30亿美元的规模，在各自的行业中也占据了一定的比重。这些成绩的取得，正是我们比较成功地制定了战略路线并坚决执行的结果。

但是，当我们想将公司的销售额从30亿美元增加到100亿美元的时候，又一个战略路线选择的问题摆在面前：发展道路无非两条，要么将业务横向拓宽，走多元化经营的道路；要么就是将业务犁深，纵深发展。

无论横向还是纵向的发展，战略路线的选择与制定都必须与企业自身的实际和行业发展的趋势相结合。正像曾教授书中所强调的，一个企业的战略路线选择要解决“该做”还是“不该做”的问题。但是，与书中观点略有不同的是，我在这里特别要强调的是“可做”，也就是战略路线可行性的问题。

我经常用“过河”这个问题来比拟路线的制定。首先我们必须

想清楚为什么要到河的对岸去，这个目标应该是很坚决的，接下来就要注意分阶段来考虑，根据河流和自身的状况来决定，是造船、造桥，还是浮水过去。如果不考虑这些因素，即便河对岸风光再好，不会游泳而只管往河里冲，那就是自取灭亡。战略路线的制定，实际上就是要考虑清楚“分几步走”的问题。曾教授在书中所写的“大赌才能大赢”和“大舍才能大得”，讲的正是战略路线的选择问题。要提醒的一点是，作为企业经营者，当企业发展需要时，做任何战略路线的选择都是可以考虑的，但绝不能做输不起的事情，一定要谨慎考虑战略路线的可行性。

这里还要特别强调的是，在战略路线的选择中，坚实的管理和文化是实施的基础。不论思考、策划多么缜密，所设计的路线都不可能和客观环境完全符合，所以存在着依据环境与自身变化而调整的问题。反复夯实的管理基础是路线调整并成功实施的重要保证。

还拿联想集团的例子来说。2000年以前，由于IT行业的飞速发展，联想一路高歌猛进。当大的行业形势发生变化时，我们自己制定的目标也过高，但在没有达到既定的业绩标准的时候，我们能够及时稳住阵脚并进行战略布局调整。之所以没有像《大败局》中所描写的那些企业那样一夜之间崩溃散架，所依靠的正是多年苦练的管理内功。

总之，企业战略路线的正确选择是科学加艺术的结果。管理书籍能够解决的只是一般性的规律，真正艺术性的东西必须去在实践中去体会与摸索。即便对于一般性规律的总结也必须与实践相结合，从实践中来才能更好地指导实践。

作为一个总结者，曾教授是一个认真负责的学者。自1998年回国，他花了6年时间深入研究中国企业的实际运作才总结出书中这些优秀的成果，从而能够将国外先进的管理理论与中国企业的具体实践有机地

结合起来，深入浅出且具有指导意义。我也遇到过个别的归来学者，他们了解一些西方管理学的框架，但多少有点硬套中国企业的问题。这样的成果用来写写文章、做做评论问题不大，但真要指导企业的实践，还是会出问题的。

是为序。

柳传志

联想控股有限公司总裁



王石专文推介

从差距到出路

在中国的企业中，万科以“做减法”、走专业化道路而形成了自己的风格，万科的董事长也一直以冷静理性的作风行事。就在万科成立即将20周年的时候，我萌生了办一所大学的念头。

这个念头跟我去年慕名参观了德国的包豪斯学院和美国的洛杉矶设计学院有关，在中国也办一所这样的大学——一所既为万科培养人才，也为社会培养人才的大学。中国的房地产发展得太快了，房地产专业人才成为每个开发商的瓶颈，而传统的大学教育还不足以解决这个问题。把万科20年的经验和教训与大家分享是万科一贯的开放心态，如果能把实践形成案例，再延请一批业界专家进行专业的总结和传授，应该是件两全其美的事情。

我甚至认为这是个崇高的理想。

这个想法开始在脑海中逐渐丰富，甚至有了雏形。之所以只停留在想法上，是因为能力还不允许，如果万科的

营业规模也达到六七百亿，也许就付诸行动了。

但冷静下来认真想了一下，万科做教育是专业的吗？万科做教育的资源够吗？

10年前，万科开始从产业的多元化向专业化转型，经过近10年的努力，终于形成了鲜明的专业化战略。

10年后，万科为什么又会有这样的多元化想法了？

这是一个让人警惕的现象。

我们再看看中国目前最优秀的企业群，很容易发现这样的特点：从IT领域进入地产业的，从电器制造业进入家居一体化制造业的，而从其他行业进入地产和汽车业更是成为一种普遍现象，似乎多元化的诱惑总是难以抗拒。

这种趋势的背后其实是企业的心态，甚至可以直接说，是企业家的 mindset 在作祟。

企业家的自信是企业成功的重要原因，但连续的成功必然会导致企业家自信心的膨胀。万科想办大学，也是这种心态的结果。

在中国最优秀的企业身上，我们仍然能看到对自己战略定位的摇摆和过分自信心态下的多元化思维，那么，那些还在成长中的企业有这样的想法就再正常不过了。

与国外的行业巨头相比，中国最大的企业在规模上也只属于中型企业，万科的规模仅仅是小型企业而已。

与国外的百年基业的企业相比，中国企业真正的历史至多也是市场经济之后的20多年。

与国外的企业家相比，中国的很多企业还处在创业者掌舵的阶段，职业经理市场还没有真正形成，第二代接班人还没有真正掌握企业的决策权。