

出路

战略

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

中国物价出版社
China price publishing house

Way to Success



出路

战略

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

中国物价出版社
China price publishing house

Way to Success

图书在版编目 (CIP) 数据

出路 / 张世国著. —北京: 中国物价出版社, 2004. 4

ISBN 7-80155-663-1

I. 出... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101192 号

书 名: 出 路

作 者: 张世国

责任编辑: 齐力

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼(100837)

电 话: 编辑部(010)68034118 读者服务部(010)68022950

经 销: 新华书店

印 刷: 北京铁建印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 92.375 印张 1200 千字

版 本: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80155-663-1/F·470

定 价: 168.00 元(共五册)

自序

本套丛书《出路》是笔者多年思考的汇集，其要点是笔者对“核心能力”本质的思考。笔者深切体会，由于市场变化和时代变迁，任何人、任何企业的原有优势都具有暂时性和阶段性，若不注意调整或者改进，则可能面临被淘汰的命运。

在某种程度上，核心能力实际上是持续改进的产物。早在1981年，在高一时一位中学语文老师曾说，学习语言没有捷径，只有一字秘诀，即“熟”字。一个人要学好语言，像学自行车，熟练大于理解。老师的一席言谈，立刻在笔者心中扎了根。于是笔者日复一日地“练习”英语，经过3年时间的努力，在高考时，初中未学过英语的我竟然比许多学过6年英语的同学考分还要高些。笔者后来上农大、读硕士转行学国际金融，进入市场做研究业务、做投资银行业务、做投资业务等，在每一个阶段，都是通过持续改进自己的知识与技能，获得了持续的生存能力。这使笔者进一步认识到“持续改进”的价值。

事实上，持续改进是任何企业和任何人获得持续的核心竞争力的基础。试想一下，微软公司之所以有今天的辉煌，主要是其善于改进战略、管理、人力资源、营销、国际化的每一个环节。同样，联想有今天，也是不断地超越做贸易的联想、做加工的联想、做技术的联想，逐步向“国际化的服务的联想”迈进，才催生出今日的成就和业绩。

笔者认为，从战略上来看，任何企业，不论是微软，还是联想，在发展过程中，由于市场变化和时代变迁，总是会受制于资源、思维的局限性，这些问题一旦积累，会导致成长的极限；任何人，不管是从哈佛毕业，或者是从清华毕业，如果不善于学习，不善于改进，就容易被淘汰；任何优势，不管是个人具有的，还是组织具有的，在变化中，都具有暂时性和阶段性的特点；许多企业跳不出传统经营的条条框框，经常会陷入一种过时的经营方式而不知道改变，自己被淘汰了，却还在无动于衷；集中资源做自己的长项和优势，几乎是所有想脱颖而出企业的基本战略，把有限的资源集中在最擅长、最专业的领域，以此来谋求核心竞争优势；而选择有价值、有空间、有回报、有意义的项目，则是企业永远的战略选择；企业要抑制过度扩张的心态，要抵制分散资源的诱惑，同时，也要抵制墨守成规所带来的不适应。

从管理方面看，企业成长之后，如果管理跟不上业务发展的实际需要，会导致管理失控，容易给企业的发展带来障碍；一成不变的管理容易导致漏洞，某种管理方式用久了，容易出现管理定势，长期的集权或者分权积累久了，会造成管理缺陷；管理变革从来不是简单的技术问题，而是复杂的心理、利益和观念问题，不仅要充分考虑企业内部的承受能力，还要经受时间的考验。

从营销方面看，营销实际上是把企业产品和服务的优势、亮点等重要信息传播给消费者，并谋求其价值认同的行为；营销战主要是指市场参与各方持续拉抬自己的影响力和凝聚消费者的购买力，并削弱竞争对手的过程；在一个阶段，企业的定位大体上是符合市场需要的，发展到了另一个阶段，企业原有的市场定位经常会出现不适应市场变化或者跟不上市场变化的实际状况；营销竞争的实质是争夺客户注意力，强者通过整合、重组市场注意力，来引导市场注意力资源大幅度分流，在做大做强自己的同时，淘汰或者边缘化竞争对手；营销运作需要找准定位，集中焦点、集中资源，突出最具潜力的市场卖点，以此来提升企业的竞争力。

从人力资源方面看，在市场竞争中，由于客户价值观的演变，导致企业和人经常不适应市场，个人不适应企业，个人会被淘汰，企业不适应市场，企业会被淘汰；把合适的人用在合适的职位上，是企业永远的难题；将优秀的人才配置到重要职位和关键职位上，将企业重要的经营资源向优秀人才倾斜；企业的成长，在很大程度上，取决于人力资源的增值；在变化的时代里，整合智力资源是企业保持竞争力的基本方式。

从国际化方面看，国际化是企业拓展业务成长空间的重要出路，没有国际化的发展战略，企业将会面临本土市场的成长局限，其结果不是被淘汰，就是被边缘化；国际化经营要找准自己的定位，要注意学习、熟悉、利用国际市场游戏规则来保护自己的国际化运作；国际化经营是一场高消耗的竞争，需要硬碰硬，靠的是整体实力，这是决定胜负的关键；用国际标准、规范来拉练自己的管理和经营思维，才能积累实力，确立国际化经营的竞争优势。

持续改进的价值无疑是巨大的，特别是其所具有的哲学的价值还有待于挖掘。笔者长期从事企业工作，熟悉企业，本套丛书就是从企业的角度出发，来阐述“持续改进”的价值和道理。事实上，持续改进的哲学价值远远没有被研究出来，希望有兴趣的人们加深对此的研究。

综上所述，笔者认为，所谓企业的核心能力，所谓各种优势，只不过是持续改进的产物。持续改进是改变世界、改变未来的核心法则！

张世国

2004年4月

目 录

第一章 出路在于战略改进.....	1
1.1 成长的极限	1
1.1.1 成长的极限.....	1
1.1.2 经营方式同质化.....	2
1.1.3 经营思维的极限.....	2
1.1.4 资源配置的极限.....	3
1.1.5 研发能力极限.....	4
1.1.6 营销能力极限.....	5
1.1.7 有限带来极限.....	6
1.2 未来的出路	7
1.2.1 需要考虑新的生存方式	7
1.2.2 建立开放式经营体系	7
1.2.3 优势的暂时性和阶段性	11
1.2.4 智慧整合资源.....	12
1.3 经营方式的不适应.....	13
1.3.1 规模优势的竞争力下降	13
1.3.2 制造业价值链转移.....	14
1.3.3 客户需求不再受时空条件的约束	14
1.3.4 变化带来新的游戏规则	15
1.3.5 不适应,任何优势会丧失	16
1.4 在持续改进中寻求出路.....	16
1.4.1 在持续改进中适应变化	16
1.4.2 经营方式跳出低层次	17
1.4.3 围绕着高水准做持续改进	18
1.4.4 围绕着全球化做持续改进	20
1.4.5 持续改进企业的战略定位	21
1.5 低估了大型公司的困难.....	22
1.5.1 高估大型公司的竞争力	22
1.5.2 跨国公司普遍面临成长极限	23

1.5.3	变化削弱传统强者的优势	24
1.5.4	技术优势的丧失	25
1.5.5	10 倍的薪酬差距	26
1.5.6	强势中的弱点	27
1.6	合作中的机会	28
1.6.1	业务外包	28
1.6.2	集中资源做主业	29
1.6.3	国际化标准的管理	30
第二章	多元化方向改进	33
2.1	多元化的改进	33
2.2	多元化的特点	34
2.2.1	多产业布局	34
2.2.2	投资跨度大	34
2.2.3	管理跨度大	35
2.2.4	人力资源的跨度大	36
2.3	多元化的弱点	37
2.3.1	盲目多元化	37
2.3.2	过度多元化	38
2.3.3	缺乏管理的多元化	39
2.3.4	弱势多元化	40
2.3.5	超越实力的多元化	41
2.4	多元化的持续改进	43
2.4.1	专业化基础上的多元化	43
2.4.2	有管理的多元化	43
2.4.3	带来现金流的多元化	44
2.4.4	有规划的多元化	45
第三章	专业化改进	47
3.1	专业化改进	47
3.2	专业化的分类	47
3.2.1	管理专业化	47
3.2.2	营销专业化	48
3.2.3	研发专业化	48

3.2.4 生产专业化.....	49
3.2.5 经营方式专业化.....	50
3.3 专业化特点	51
3.3.1 专注性	51
3.3.2 集中资源配置.....	51
3.4 专业化经营路线具有局限性	52
3.4.1 专业化优势具有阶段性	52
3.4.2 专业化优势具有暂时性	54
3.4.3 专业化的基础会过时	54
3.4.4 只搞专业化有局限性	55
3.4.5 专守主业有风险	56
第四章 战略选择	59
4.1 战略选择的改进.....	59
4.2 重视战略选择	59
4.2.1 正确的选择.....	59
4.2.2 有空间的选择.....	60
4.2.3 有机会的选择.....	61
4.2.4 有价值的选择.....	62
4.2.5 有回报的选择.....	62
4.3 战略选择中的基本问题.....	63
4.3.1 盲目的选择.....	63
4.3.2 混乱的选择.....	64
4.3.3 不明确的选择.....	65
4.3.4 错误的选择.....	65
4.4 发展道路的选择.....	67
4.4.1 路选对了才会有未来.....	67
4.4.2 多元化与专业化都有局限性	67
4.4.3 有条件的多元化.....	68
4.4.4 有条件的专业化.....	69
4.4.5 多元化思维模糊.....	70
4.4.6 专业化思维模糊.....	71
4.4.7 专业化向多元化演变.....	71
4.4.8 多元化向专业化收缩.....	72

第五章 战略规划	75
5.1 战略规划改进	75
5.2 战略规划中的问题	75
5.2.1 缺乏战略规划	75
5.2.2 规划不周密	76
5.2.3 规划僵化	77
5.2.4 规划粗糙	78
5.3 战略规划的特点	79
5.3.1 规定性	79
5.3.2 预期性	80
5.3.3 可持续性	80
5.3.4 框架性	81
5.4 规划的持续改进	82
5.4.1 符合实际的规划	82
5.4.2 持续完善战略规划	83
第六章 战略执行力	87
6.1 战略执行力的概念	87
6.2 主要是靠战略执行力	87
6.3 成长路线的执行力	88
6.3.1 专业化的执行力	88
6.3.2 多元化的执行力	89
6.4 执行力的基本类型	91
6.4.1 成本战略的执行力	91
6.4.2 差异化战略的执行力	92
6.4.3 细分战略的执行力	93
6.4.4 集中战略的执行力	93
6.5 态势战略的执行力	94
6.5.1 成长战略的执行力	94
6.5.2 供应链的战略执行力	95
6.5.3 战略联盟的执行力	97
6.5.4 品牌战略的执行力	98
6.5.5 技术优势的战略执行力	99
6.5.6 整合优势的战略执行力	100

6.6 市场地位战略的执行力	101
6.6.1 领导型战略的执行力	101
6.6.2 追随型战略的执行力	101
6.6.3 缝隙型战略的执行力	102
第七章 思考未来	105
7.1 用心思考未来	105
7.2 未来成长的特点	105
7.2.1 未来的成长	105
7.2.2 未来的不确定性	106
7.2.3 未来的预期性	107
7.2.4 未来的价值	107
7.3 规划未来的问题	108
7.3.1 规划未来太超前	108
7.3.2 缺乏未来的规划	109
7.3.3 规划未来太滞后	109
7.4 未来的淘汰	110
7.4.1 不适应的经营方式被淘汰	110
7.4.2 未来变化导致战略不适应	111
7.4.3 未来变化引发经营思路不适应	112
7.5 以未来作为发展战略的基石	114
7.5.1 战略改进着眼于未来	114
7.5.2 思考未来的路	115
7.5.3 用心思考未来	115
7.5.4 打拼才有未来	116
第八章 重新定位	117
8.1 战略定位的改进	117
8.2 战略定位的特点	117
8.2.1 找准企业的市场位置	117
8.2.2 集中原则	118
8.2.3 独特原则	118
8.2.4 具有核心价值	119
8.3 战略定位中的问题	120

8.3.1	定位模糊	120
8.3.2	缺乏准确定位	121
8.3.3	定位过于宽泛	121
8.3.4	定位过于狭窄	122
8.4	重新定位	123
8.4.1	收缩焦点	123
8.4.2	改进定位	124
8.4.3	在发展中重新定位	125
第九章	愿景升级	129
9.1	愿景升级的意义	129
9.2	突破发展的极限	129
9.2.1	打开发展思维	129
9.2.2	想法决定出路	130
9.2.3	打破成长的极限	131
9.2.4	走出局限才能突破极限	132
9.2.5	凝聚增量资源突破极限	133
9.2.6	业务的高增长导向	134
9.3	愿景升级	134
9.3.1	持续超越自我	134
9.3.2	超越传统的业务结构	135
9.3.3	超越原来的管理模式	136
9.3.4	注意把握中长线涉及生死的问题	137
第十章	核心竞争力	141
10.1	核心竞争力的意义	141
10.2	核心竞争力的特点	141
10.2.1	极强的适应能力	141
10.2.2	内在属性	142
10.3	核心能力	143
10.3.1	坚守自己的核心价值	143
10.3.2	基于核心专长的业务定位	143
10.3.3	将经营资源集中在核心领域	144
10.3.4	经营专一化	145

10.4 智慧型经营方式	146
10.4.1 只有少数优秀者才有核心竞争力	146
10.4.2 独特定位的积累	147
10.4.3 良好的执行力	147
10.4.4 优势是长期演化的	148
10.4.5 优秀的积累	149
10.4.6 有重点才能培养出核心竞争力	150
10.4.7 优秀人才的培养是核心竞争力之母	151
10.5 打造核心竞争力	152
10.5.1 打造特殊的能力	152
10.5.2 打造独一无二的力量	152
10.5.3 打造核心价值	153
10.5.4 打造难以模仿的能力	154
10.5.5 在持续改进中打造核心竞争力	155
第十一章 商业模式	163
11.1 商业模式的意义	163
11.2 商业模式的特点	163
11.2.1 综合性的盈利组合	163
11.2.2 难以模仿	164
11.2.3 价值优势	164
11.3 商业模式的种类	165
11.3.1 以强势品牌组合社会资源的商业模式	165
11.3.2 以强势资本组合社会资源的盈利模式	166
11.3.3 以强势研发组合社会资源的盈利模式	167
11.3.4 以强势生产能力组合社会资源的盈利模式	168
11.4 商业模式运作中的问题	168
11.4.1 不重视商业模式	168
11.4.2 雷同的商业模式	169
11.4.3 过时的商业模式	170
11.4.4 低效的商业模式	171
11.5 建立有竞争力的商业模式	171
11.5.1 打造有竞争力的商业模式	171
11.5.2 打造很难被人模仿的经营模式	173

11.5.3 建立与众不同的商业模式	173
11.5.4 突破过时商业定势	174
11.5.5 持续改进商业模式	175
附 录	179
文选 1 失败的企业, 各有其原因	179
文选 2 战略定位的成功	180
文选 3 战略认识是一个过程	180
文选 4 专业化的迷雾	181
文选 5 重新定位	181
文选 6 有条件的专业化	183
文选 7 首先要做盈利性业务	184
文选 8 控制好新项目的比例	184
文选 9 执行力短板	185
文选 10 战略错, 一切都错	185
文选 11 集中资源于强势品牌	186
文选 12 新战略, 新选择	187
文选 13 战略性难题的认识需要一个过程	188
文选 14 前瞻的改进, 强大的优势	189
文选 15 适应市场不容易	189
文选 16 清晰主业是一个过程	190
文选 17 传统具有很强的惯性	190
文选 18 传统生存方式面临战略性缺陷	191
文选 19 跳出传统的经营方式	192
文选 20 综合性的战略改进	192
文选 21 对战略的认识是一个过程	193
文选 22 需要战略性解决办法	194
文选 23 做自己最擅长的	195
文选 24 注意战略性竞争	195
文选 25 找准自己的定位	196
文选 26 弱势企业的生存之道	197
文选 27 战略执行力的差别	197
文选 28 战略的片面性	198
文选 29 准确定位是很不容易的	198

文选 30	好团队, 好项目	199
文选 31	突破管理的弱点	200
文选 32	集中资源到最重要的业务	201
文选 33	战略可以抵抗诱惑	201
文选 34	坚守定位, 抵制诱惑	202
文选 35	向市场领先者学习	203
文选 36	建立自己的竞争优势	203
文选 37	战略危机的改进	203
文选 38	战略性的竞争优势具有暂时性	204
文选 39	集中资源, 做大特长	205
文选 40	不同的发展之路	205
文选 41	应对危机者生存	206
文选 42	一个伟大的梦想	207
文选 43	营造高质量的竞争优势	207
文选 44	扎扎实实的核心能力	208
文选 45	到处都有昙花一现的企业	208
文选 46	学习型组织的方向标	209
文选 47	做改进才有竞争力	210
文选 48	不明晰的战略	210
文选 49	战略上的盲动倾向	211
文选 50	前所未有的“战略危机”	211
文选 51	战略决定组织	212
文选 52	战略的不适应	213
文选 53	战略的核心是方向	213
文选 54	改变战略应对变化	214
文选 55	僵化于“领先”陷阱里	214
文选 56	根治大企业病	215
文选 57	难的是形成持续的竞争优势	216
文选 58	定战略需要实事求是	216
文选 59	战略需要看清大方向	217
文选 60	有优势才能胜出	217
文选 61	战略错, 什么都错	218
文选 62	核心竞争力的战略性	219
文选 63	战略性错误	220

文选 64	优化要素配置	220
文选 65	有管理的多元化	221
文选 66	战略是一个优化的过程	221
文选 67	解决全局性问题	222
文选 68	战略决定新方向	222
文选 69	思考未来的战略	223
文选 70	战略的关键在于执行	224
文选 71	找准经营定位	224
文选 72	寻找生存空间	225
文选 73	战略竞争的整体性优势	226
文选 74	战略专注性	227
文选 75	整合需要大智慧	227
文选 76	在突破中找到新机会	228
文选 77	看透经营中的要害	228
文选 78	经营方式的缺陷	229
文选 79	快鱼吃慢鱼	229
文选 80	环境诱导	230
文选 81	模仿之后的改进	230
文选 82	规则的力量	231
文选 83	同质化的重新定位	232
文选 84	关键在于找到合适的团队	232
文选 85	多元化的关键在于执行力	233
文选 86	压缩弱势业务	233
文选 87	强势的战略执行力	234
文选 88	跳不出“传统”的思维框框	235
文选 89	适应竞争环境的变化	235
文选 90	多元化的协同效应	236
文选 91	战略失控	236
文选 92	难的是战略执行	237
文选 93	战略的塑造	237
文选 94	集中资源, 打造优势	238
文选 95	扎扎实实的改进力	239
文选 96	跳出传统的架构	239
文选 97	过于执着于专业化	240

文选 98	任何优势都是暂时的·····	240
文选 99	沉迷在“原有的优势”里·····	241
文选 100	重新定位·····	241
文选 101	改进战略的执行力·····	242
文选 102	突破传统的思维·····	242
文选 103	在传统的思维里打转转·····	243
文选 104	战略适应形势·····	243
文选 105	与战略相匹配的执行力·····	244
文选 106	开放式的优势·····	244
文选 107	标准就是现金流·····	245
文选 108	持久产生思维定势·····	246
文选 109	商业模式的优势具有阶段性·····	247
文选 110	品牌赢得战略性竞争力·····	247
文选 111	首先要凝聚人气·····	248
文选 112	经营要素缺乏协同性·····	248
文选 113	调整战略观念·····	248
文选 114	战略收缩应对市场变化·····	249
文选 115	关键在于战略的管理和控制·····	250
文选 116	逐步成熟的战略管理·····	250
文选 117	说到底是智慧的竞争·····	251
文选 118	战略需要执行能力来支撑·····	251
文选 119	国际化的竞争力·····	252
文选 120	突破竞争的低层次·····	252
文选 121	全局性改进·····	253
文选 122	核心能力是生存的基础·····	254
文选 123	品牌竞争具有战略性·····	255
文选 124	有方向的战略·····	255
文选 125	战略思维是根本·····	256
文选 126	思维落后于实际·····	256
文选 127	定位容易过时·····	257
文选 128	改进的滞后·····	258
文选 129	卖掉不符合方向的业务·····	258
文选 130	打造企业的适应力·····	258
文选 131	战略转型·····	259