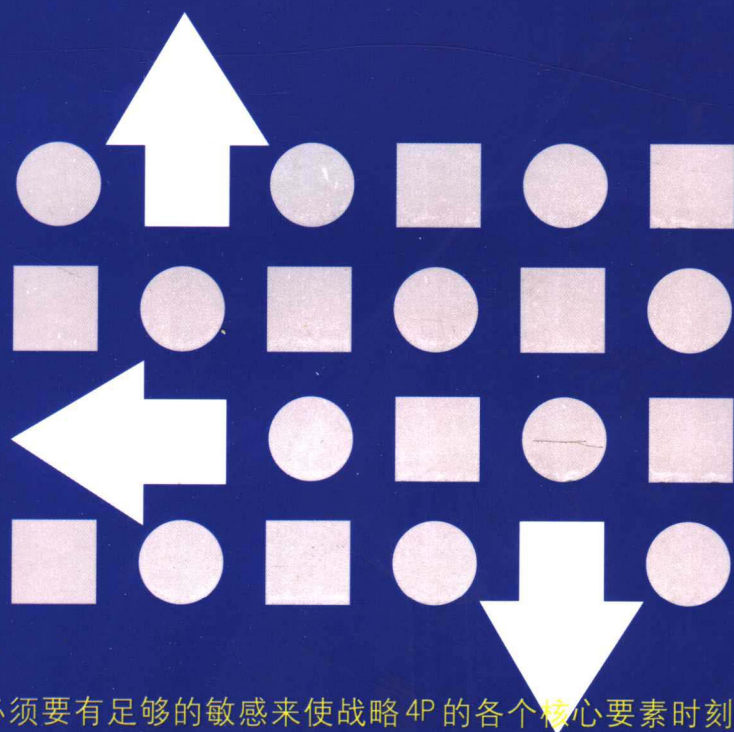


STRATEGY ROUTE MAP FOR CHINESE ENTERPRISES

中国企业战略

尹传高 ◆ 著

路线图



我们必须要有足够的敏感来使战略4P的各个核心要素时刻地处于一种动态的平衡之中，做不到这一点，就可能失去平衡控制，企业组织的战略就出现翻盘。因战略塌陷致使企业满盘皆输的事例在我们身边比比皆是。

東方出版社
東方音像電子出版社

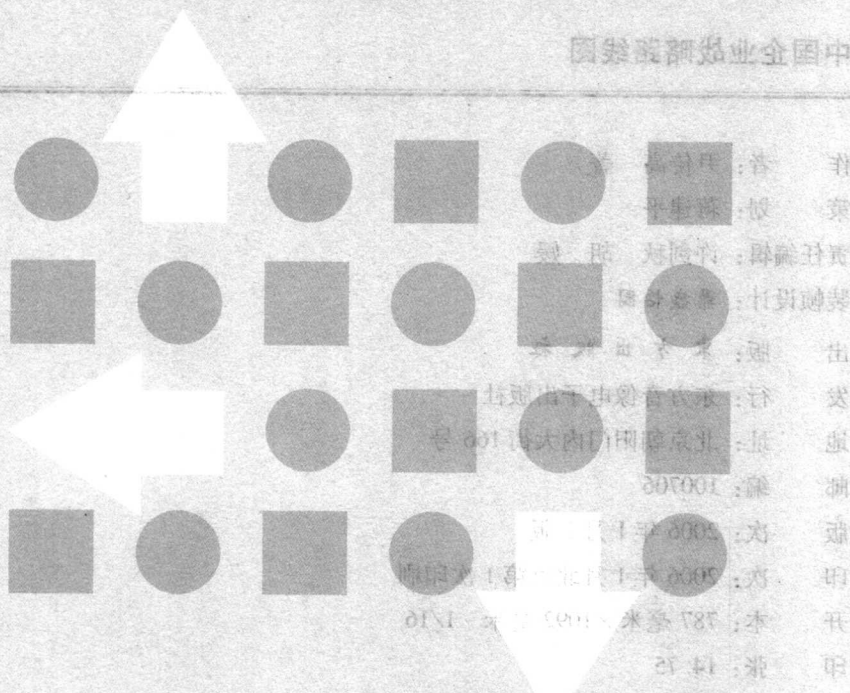
STRATEGY ROUTE MAP FOR CHINESE ENTERPRISES

中国企业战略

尹传高◆著

路线图

中国企业发展战略



责任编辑：王明华

东方出版社
东方音像电子出版社

地址：北京朝阳区东三环北路16号

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业战略路线图 / 尹传高 著. - 北京: 东方出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 5060 - 2407 - 1

I. 中… II. 尹… III. 企业管理 - 经济发展战略 - 研究 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158955 号

中国企业战略路线图

作 者: 尹传高 著

策 划: 蒋建平

责任编辑: 许剑秋 胡 媛

装帧设计: 鼎盛怡园

出 版: 东方出版社

发 行: 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 1 月 1 版

印 次: 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14. 75

书 号: ISBN 7 - 5060 - 2407 - 1

定 价: 32. 00 元

发行部电话: 65230553

版权所有, 违者必究



作者简介

尹传高

深圳下马威管理顾问有限公司
(www.xiamawei.net) 董事长, 首席顾问。发起了以下财经方面的研究课题:
“管理哲学与哲学化管理”丛书(中央党校哲学部合作); “能力战略”研究项目负责人之一(北京大学光华管理学院战略管理系合作); “睡不着”商业思想研究丛书等。已经出版财经书《破局》《无限连锁》《布局》等。

E-mail: yinchuangao999@hotmail.com





内容简介

本书对中西方战略思想进行了系统的反思，剖析了中国企业战略的缺陷所在，在批判和反思之外，作者更以思想家的眼光，总结出战略的平衡性本质；站在波特等战略大师的肩膀上，也使本书的视野空前广阔。

策 划 蒋建平
责任编辑 许剑秋 胡 媛
征 稿 dongfangjip@yahoo.com.cn
封面设计 孙钊图文设计工作室 + 王 静



Module: 13520287978 E-mail: ws800800@126.com

自序 战略思维的科学性与艺术性

做任何事情，如果能用冥想取代实践，那很多人会去做，因为这样的话，我们就只会劳累心灵，而不会劳作终身。立地成佛的舒适感是人心灵深处的圣地。

我们希望在每一个思想家精神的图腾中，找到超越死亡的神秘的规则，在明与暗的光影下找出区分真理和谬误的脉络。在发现这些问题的连接线的时候，艺术总是有着更加细致的表达，因此，在某种意义上讲，任何所谓科学的东西都是用一种艺术的语言在表现。

能找到这种分界线的人无非是我们历史上所说的先知先觉者，任何专业性的成就都是这些智者用科学和艺术来表达的对绝对性真理的某一个层面的认识。

在战略的研究中，我们是用整体性的思维逻辑来研究这个商业社会的逻辑，在这个意义上讲，战略思维实际上是人在漫长的知识底座建立后长出来的一朵新的奇葩。

在战略的科学性的描述上，我们可以发现下面的一些特征：

1. 它反映的是系统性的逻辑。战略的目的是使组织的效率更高，因此必须对我们所强调的对象有个系统性的认识。在能力战略的研究中，我对战略所关注的系统在系统认识之后，对其核心的四个要素进行了提炼。

2. 在发现系统的核心要素之后，尽量地搞清楚各种要素的双边关系，这是很多科学研究的重要特征。因为管理的本质是对关系的管理，因此必须首先对各种重要要素的关系进行认识和管理，没有这样的前提，任何对系统的认识都是空洞的。

3. 认识到系统所有要素之间的动力机制，了解整个系统的运动机理是战略研究的最大挑战。而在能力战略的研究中，由于有了战略平衡思想的认识，我可以将所有的核心要素之间神秘的关系联系起来，使整个系统要素有一个协调的科学性的统一，而在此之前的很多战略研究，在战略的科学性的揭示上还存在着一段较远的距离。

这样的科学性在杜拉克的管理思想中也得到了一定的说明，他认为管理使各种机构（包括各种组织和企业）产生绩效，所有这些机构组成了社会；社会的机构是社会的器官，管理则是每个机构的器官；机构是为了担负社会的某种特定功能，完成某种特定的任务而存在，否则，机构就失去了存在的意义；而机构的生存则取决于管理。杜拉克对组织结构的理解和我对战略的系统性的理解有一定的共性，即任何管理的事情都必须是对组织的系统进行最有效的认识和管理，而要达到这样的效果，就必须对组织结构或者系统的核心要素进行发现并找到其运行的机理。

在总结了过去半个世纪里的管理实践后，杜拉克是用他的“事业理论”来对组织研究进行说明的，他的事业理论包括了三个方面的假设：第一是对企业所处的外部环境的假设，包括企业对市场、客户、客户的认知价值、社会和社会结构、技术、分销商、竞争等方面的假设；第二是对企业的使命的假设；第三个是对实现这个使命所需要的核心能力的假设。他说每一个企业，每一个机构或组织，都有自己的事业理论。

杜拉克这三个方面的假设和我对能力战略的核心要素的认识有一定的相似之处，我在能力战略的理论中对企业哲学观、企业目标、能力和定位的认识和这种假设性的理论是有很大的重叠度的，但我的战略理论还有基于战略更多的深刻性的说明。

在对战略的科学性有了一定的认识后，我想对战略的艺术性做一些思考，这可能是个新的角度。

在对战略本质性的平衡思想有了突破性的认识之后，问题来了，平衡是个反映人心灵的东西，要使东西得到平衡，艺术性的功能就表现出

来了。

为了拓宽视野，我们先从大脑思维学、政治学、经济学、生理学等方面来了解平衡思想的一些价值，下面的一些研究和言论可以作为一般性的说明。

大脑思维之谜：1. 95% 的无意识决定 5% 的意识活动；2. 这两者之间的平衡目前在科学界还没有一个定论，无意识之谜让人类神经科学家费尽心思。

胡锦涛指出，实现社会和谐，建设美好社会，始终是人类孜孜以求的一个社会理想，也是包括中国共产党在内的马克思主义政党不懈追求的一个社会理想。根据新世纪新阶段中国经济社会发展的需要和社会出现的新趋势新特点，我们所要建设的社会主义和谐社会，应该是民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会。

美国国务卿赖斯说：我不成家，那是因为没有遇到过想与之共同生活的人，我认为我的生活保持了平衡，我不是工作狂，我也有休闲时光。

古代的养生书《三元延寿参赞书·欲不可绝篇》说：“黄帝曰：一阴一阳之谓道，偏阴偏阳之谓疾。又曰：两者不知，若春无秋，若冬无夏，因而和之，是谓圣度。圣人不绝和合之道，但贵于闭密以守天真也。”意思是说，阴阳的对立统一是自然界的普遍规律，在一般情况下，阴阳是平衡的，人体也必须维持平衡，才能保证健康。如果出现阴阳偏盛偏衰，就会生病。

战略的艺术性也是如此，因此有了对战略的系统要素的全面性的认识，我们必须要有足够的敏感来使各个要素时刻处于一种动态的平衡之中，做不到这一点，平衡可能会失去控制，企业组织的战略就出现翻盘。我对中国企业的战略批判所列举的一些问题都是因为首先对战略的科学性认识不够，然后对在战略实践中的艺术性理解不够。

对核心要素之间细致的把握是战略艺术性的重要挑战，对系统要素之间的平衡理解是我们在战略研究中必须艺术性掌握的问题。

除此之外，战略的艺术性还反映在战略的设计阶段，要有一定的艺术性的想象力和突破力。对抽象性价值的描述能力使很多企业家对战略陷入了深度的迷茫，因为对战略复杂结构的认识和突破抽象的认识能力总是我们从经验主义出发很难实现的一个目标。

美国前国务卿鲍威尔在 2005 年泰国曼谷的“亚太领导人峰会”上对于中国在战略上的理解是这样说的：只有能力和意愿相结合才能够构成威胁。这句话是对在能力战略理论中能力要素和哲学价值观要素洞察后找到的见解，没有很深入的艺术观察力是很难有这样的战略认识的。

战略的执行模型是我在该书的一个研究成果。对于任何一个希望执行能力战略的组织来说，战略的布局阶段、提炼阶段、审计阶段、平衡的洞察阶段所运用的“+，-，×，÷”的具体实践都需要很强的艺术观察力，那种希望将战略完全可量化的方法来解决问题的做法是不切实际的。

战略布局、战略设计、战略审核、战略支持、战略联盟、战略突破等概念都是用艺术性的方法来理解和实践战略本身的。在能力战略的理论中，我的做法是用一些很直观的模型来表达出我的思想，值得理论研究和战略观察者的关注。

所以，我对于战略的系统理解可以用科学和艺术的结合产物来说明，作为一项研究性的成果，我希望我的结论会给读者带来一些启示。

目 录

自 序 战略思维的科学性与艺术性 / 1

第一篇 背景：中国企业战略逻辑

第 1 章 中国企业战略管理的四大困境 / 3

企业价值观缺乏提炼 / 3

企业目标飘忽 / 6

定位空洞 / 7

系统能力缺乏 / 8

第 2 章 中国企业成长所面临的三个问题 / 11

增长停滞 / 12

结构滞涨 / 12

变革瓶颈 / 13

第 3 章 中国企业发展的三个转型背景 / 14

短缺经济向过剩经济的转型 / 14

中国市场的“贸—工—技”向国际市场

“贸—工—技”的转型 / 15

国有企业通过改革向其他形式的转型 / 16

第 4 章 转型之道：企业如何突破三大障碍获得第四次增长 / 18

寻找理论：中国企业的三次增长 / 19

增长运动的最新困境 / 22

增长停滞的背后是营销结构的滞涨 / 23

理论转型：实现企业的第四次增长 / 26

第5章 产业转型与区域定位 / 28

第6章 “三驾马车”与中国企业的成长 / 31

投资 / 32

出口 / 33

消费 / 33

第7章 中国企业成长经验的三个方面 / 35

聚焦 / 36

布局 / 37

着眼于未来 / 37

第8章 成长企业的四个错误战略 / 39

破坏消费者信心 / 40

战略没有成为显学 / 40

引发政府行动 / 41

缺乏对战略的系统思考 / 42

第9章 颠覆行业的几种方式 / 44

尽量地扩大生产 / 45

藐视竞争对手 / 45

渠道为王 / 46

成为国际巨头的供应商 / 47

让品牌家喻户晓 / 48

严格控制成本 / 49

一定不要讲真话 / 50

第二篇 实证：中国企业战略路径

- 第 10 章 案例发现：中国企业国际化战略的三项原则 / 55
- 立足中国市场的原则 / 58
 - 立足企业能力建立的原则 / 58
 - 真正以战略突破为原则 / 59
- 第 11 章 长虹的战略逻辑 / 61
- 第 12 章 战略选择与“托”的游戏 / 63
- 第 13 章 五粮液多元战略标准透视 / 66
- 第 14 章 “企业内奸”的诚信危机 / 69
- 第 15 章 蒙牛使命：中国企业对使命的片面理解 / 73
- 第 16 章 科龙 VS 顾维军：为什么总是昙花一现？ / 77
- 附 录 顾维军输在专业之外 / 79
- 第 17 章 德隆之死：中国企业能力战略的塌陷 / 82
- 盲目地做大 / 83
 - 盲目地多元化 / 83
 - 管理的控制乏力 / 84
 - 资本的运营速度与资本的提供能力之间出现失衡 / 84
- 第 18 章 中电电气，繁荣如何能够保持更久？ / 85
- 完善企业哲学，在企业核心价值观上下功夫 / 87
 - 战略目标在速度与稳健中保持协调和平衡 / 87
 - 在企业能力培养上持续地走下去 / 87
 - 注意战略核心要素的及时性的平衡 / 88

- 第 19 章 顺驰战略全透视 / 89
- 将战略牢牢地构建在领导人哲学和企业文化之上 / 90
 - 将战略建立在产业竞争的深刻分析之上 / 92
 - 将战略的目标放在经营模式的形成上 / 96

- 第 20 章 深度透视：新天葡萄酒战略三问 / 98
- 如何理解营销变革理论中的战略导向 / 103
 - 新天战略如何协同 / 112
 - 新天的品牌主张如何获得咨询的价值 / 120

第三篇 创新：中国企业战略出路

- 第 21 章 战略研究的三个层面 / 127
- 战略回答企业是做什么的 / 128
 - 战略回答怎么做的问题 / 131
 - 战略回答做多久的问题 / 137
- 第 22 章 能力战略是个系统创新性工程 / 141
- 能力战略四要素的解释 / 142
 - 能力战略如何制定 / 144
 - 能力战略的核心能力 / 145
 - 能力战略为企业模型的研究提供了基础 / 149
 - 用战略模型来分析企业 / 151
- 第 23 章 能力战略的实践：七大战略能力的打造 / 153
- 整合能力：对文化融合问题的战略性思考 / 153
 - 设计能力：战略的切入点 / 159
 - 标杆学习能力：寻找战略差异化的重要途径 / 163
- 附 录 IBM 中国战略的 10 个关键词 / 165
- 系统思辨能力：战略管理的本质 / 169

构造能力：大企业的战略结构 / 172
 商业模式的形成能力：战略突破的基础 / 174
 持续经营能力：企业战略的使命 / 177

第 24 章 中国企业能力战略的系统理解 / 180

波特战略的系统缺陷 / 181
 波特战略和能力战略的比较 / 182
 能力战略的理论基础 / 182

第 25 章 中国企业战略的出路：根植于能力的做大做强之战略 / 188

企业家思维有两种：聚焦与扩散 / 189
 企业家能力有两种：做大的能力与做强的能力 / 189
 企业家能力与企业能力的差距 / 190
 企业家能力的延伸需要企业家的自我提升 / 191
 企业做大做强之道根植于企业家的能力 / 192
 中国企业做强与做大的战略选择 / 193

第四篇 批判：突破波特竞争战略的局限性

第 26 章 不可忽视的战略基础 / 197

战略的基础在波特战略中的位置 / 202
 自我认识是个什么样的问题 / 203
 “数一数二”是战略吗 / 205
 波特的战略图腾 / 206
 战略的五个条件 / 207

第 27 章 为什么不能复制戴尔？ / 209

戴尔战略难于复制的理由 / 210
 如何破解企业竞争力的问题 / 211
 波特的战略困惑 / 212

第 28 章 迈克尔·波特没有把战略说清楚 / 215

关于战略的定义 / 215

战略管理的本意 / 217

战略的执行到底是什么 / 218

为何要让人们了解战略 / 219

后 记 一个人的思想 / 221

第一篇

背景：中国企业战略逻辑

在难以描述的事物当中，“质”是最难以解说的。它包括有几个方面的解释：一是“本质”，是西方文字的“nature”；二是素质，在西方叫做“quality”；三是指“同一性”，在西方叫做“identity”；四是西文与中文相对应，涉及到中文传统的质的含义。例如，孔子的“文质说”——质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。

黑格尔把“质”当成逻辑学的开始是很明智的，因为在“质”之前，只能是“纯有”——存在、存有，而量则是扬弃了“质”之后的事物发展阶段，是等待着“度”对质和量给予新的综合的中间阶段。

对中国企业战略逻辑进行背景性的研究，我们试图找到这样的线索：围绕中国企业发展过程中存在着一种战略构想，它始终在我们的逻辑视线之内，而且不管企业存亡，它都是可以说明一种内在的逻辑性的结果的，这样的战略构思是商业战略的最大的成就。

因此，在黑格尔之后，我们所看到的逻辑意味着战略的事实性的存在，而它是连接着过去、现在和未来的那根线。
