

企 业 战 略 必 读 书

继《细节决定成败》之后，对企业发展更具远见的新思维、新观点，冲破战略误区，彰显决策者的气魄。

细节不一定决定成败，战略才真正决定成败

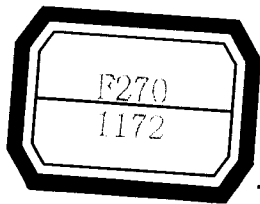
战略决定成败

战略决定成败赢在战略竞争

*Success Hinged
on Strategy*

余来文著

蓝天出版社



企 业 经 理 人 培 训 读 本

战略决定成败

战略决定成败 赢在战略竞争

余来文 著

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略决定成败/余来文 著.—北京:蓝天出版社,2005.1

ISBN 7-80158-525-9

I.战… II.余… III.企业管理-经济发展战略-研究 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第140305号

出版发行: 蓝天出版社

社 址: 北京市复兴路14号

邮 编: 100843

电 话: 66983715

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市荣海印刷厂

开 本: 16开(787毫米×1092毫米)

字 数: 237千字

印 张: 19.125

印 数: 1-6000册

版 次: 2005年1月第1版

印 次: 2005年1月北京第1次印刷

定 价: 32.80元

目前我国有大小企业约 3700 万家，其中有 80% 的企业存在不同程度的问题，每天有近 1000 家企业倒闭，中国的企业纷纷陷入困境、寿命极低和企业家的伤亡率极高；同时许多企业大夫又在为这些企业开出良方妙药，包括一些企业战略管理专家和学者都在想方设法使企业能够持久地生存与发展，均不能解决其本质问题。基于此，笔者对这些企业出现的问题进行分析，希望从中找到应对措施，来帮助我们的企业走出困境，健康发展。

对动态竞争条件下企业战略竞争力的理解

进入 20 世纪 90 年代以来，我国企业家与国际上的 CEO 一样，在战略制定和选择方面面临着一个突出问题，那就是如何在越来越复杂多变，或者准确地讲是在动态竞争的条件下，通过有效地实施企业战略管理，保证企业长期、稳定和持续地获得高于市场平均水平的收益率。而在动态环境下企业战略管理制定与实施成功与否、战略管理的作用发挥得好坏，其核心就是企业战略竞争力是否培育与构建。那么，什么是战略竞争力？战略竞争力是指在实施长远性和根本性的战略发展目标时给经济与社会发展所带来的无形的或潜在的利益，是企业未来发展的根本点。





企业战略竞争力永远是企业生存、发展和增强竞争力的“航标”和“灯塔”。之所以特别指出企业战略竞争能力，是因为目前的中国企业，尤其是国有企业在国际竞争中处于弱势，究其真正的原因是缺乏科学地制定和坚决地实施行业以及企业的战略规划。换言之，企业追求眼前利益、局部利益和短期行为极为严重。这个问题不解决，我们将难以形成真正的、健康的、持续的核心竞争力。如果站在中国家电、汽车、烟草等行业发展的角度来审视，行业战略规划和实施是第一竞争力，或者说是最高层次的核心竞争力。只有这种战略竞争力已经形成，其他层次的核心竞争力才相对容易解决和形成。

培育企业战略竞争力应处理好的关系

企业发展到一定程度后，总会面临其发展的战略性经营方向选择问题。这就需要把握好战略决策与战略管理关系、静态竞争与动态竞争以及动态竞争条件下的战略思维模式等问题。

1. 对战略决策与战略管理的分析

管理与决策是一对经常可以互换的概念。国外的一名管理学者曾提出“管理就是决策，也可以反过来说决策就是管理。”但是以我们的理解而言，管理的外延要比决策更宽些。企业的战略管理是指企业在变化的市场环境中，企业从整体和长远利益出发，就经营目标，内部资源及同环境的积极适应等问题进行谋划和决策，并依靠企业内部能力将这些谋划和决策付诸实施。战略决策包含于战略管理，是战略管理的有机组成部分，也可以说是核心。

《孙子兵法·始计篇》开宗明言：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”说战争是国家的大事，是军民生死安危的主导，是国家存亡的关键，故不可以不对之认真考察研究。对企业来说，在当今风云变幻的市场上进行竞争，又何异于任何残酷的战争？企业要生存、



竞争、发展,最重要的是什么?那就是进行战略管理。战略管理的核心又是战略决策,战略决策的基本要求就是要以未来的变化趋势作为决策的基础,即体现“现时决策的未来性”。国内的一些著名企业在短时期迅速崩溃,很重要的一个方面就是根本没有一个好的战略决策。所以企业首要解决的是具有高瞻远瞩战略眼光的“战略家”人物问题。

2. 改变由静态竞争到动态竞争的战略思维模式思考

进入 90 年代以来,我国越来越多的 CEO 感到竞争环境越来越复杂,竞争的对抗性越来越强,竞争的内容变越来越快,竞争优势的可保持性越来越低,就促使我们必须动态竞争条件下思考战略。由于动态竞争的特点已经完全不同静态竞争了,因此在动态条件下战略思考和形成战略思想的模式也就发生了根本的变化。如果我们不能了解动态竞争的性质和特点,不了解新的思维模式,就会发现我们无法制定有效的竞争战略,或许我们可以在短期内实现目标,但是就长远来说,是无法长期获得高于平均水平投资收益的。

第一,动态竞争战略的制定是以重视动态竞争互动为基本前提的。在静态竞争条件下,制定竞争战略的时候很少考虑和预测竞争对手的反应和一系列的攻击反应行为。而在动态竞争条件下,制定动态竞争战略的有效性很大程度上依赖于预测竞争对手的能力,削弱和限制竞争对手的能力。

第二,过去制定战略的另一个出发点就是扬长避短,以自己的竞争优势打击竞争对手的弱点,这种观点只有在竞争对手没有学习能力、竞争和互动只有一次的情况下才是正确的。在动态竞争条件下,如果一个企业总是以自己的优势打击对手的弱点,在多次打击竞争对手之后,就会发现这样一种情况:自己原来的优势越来越没有作用,因为竞争对手多次被打击之后已经产生抵抗力,通过模仿或者学习克服了自己的弱点。

第三,在静态竞争条件下,制定竞争战略的目的就是要保持长期竞



争优势。而在动态竞争条件下，制定竞争战略的目的是要创造新的竞争优势。以前战略思维的基本出发点就是发挥自己长处，而认为企业的长处可以作为竞争优势而加以长期的保持。在动态竞争条件下，竞争优势都是暂时性的，所有的竞争优势都是会受到侵蚀的。这种侵蚀有时是因为竞争对手的模仿，有时是被竞争对手以智取之。一旦竞争优势没有意义就很可能成为负担。如果继续投入去保持过时的竞争优势将可能导致更大的灾难。所以在动态竞争条件下，虽然也要保持竞争优势，但是更加重要的是如何及时地通过创造新优势，削弱对手的竞争优势，或者通过改变竞争领域或者规则使竞争对手的竞争优势过时。所以，美国著名动态竞争战略专家陈明哲教授说：传统的竞争战略的制胜原则是如何把握机会消灭竞争对手，而动态竞争战略的关键是如何把握机会放弃自己原有的优势，从而建立新的优势。

第四，在静态竞争条件下，人们更加注意环境、市场和行业结构对企业行为和效益的影响和企业的资源条件；而在动态竞争的条件下，人们越来越关注企业的能力、核心专长以及企业战略的作用。在静态竞争条件下，许多管理者认为，一个企业的效益主要决定于客观环境、选择行业方面，一旦选择了好的机会，就盲目进入。因为他们相信先动优势，而且认为优势一旦建立就可以长期保持。但是在动态竞争条件下，越来越多的管理者认为客观环境、市场结构和行业竞争结构是可以通过企业的战略行为而改变的，而且变化越来越快。

动态竞争条件下培育企业战略竞争力的要素

1. 建立战略执行力

企业的发展有 20% 靠企业的战略竞争力，80% 靠企业各层管理者的执行力。“执行力”是否到位既反映了企业的整体素质，也反映了管理层领导的观念、素质和心态，因而企业“执行力”的培养不能只停留在



管理者“知识技能”层面上,更应着重于管理者的素质、心态和观念的塑造。同时企业要想培养好的执行力,应必须培养好的管理团队。企业领导人必须努力营造管理执行力的有效氛围,形成具有有效执行力的管理团队。如何培养团队,发挥团队的整体优势,营造有效的管理执行力,要从主观和客观两个方面做出努力。从客观上讲,要努力营造一种“团队协作”的整体氛围,强调工作中的“三办事”原则,即:按程序办事,按制度办事,按客观规律办事。执行程序的人要对“事”负责,而不是对“人”负责,淡化个人的作用,强调遵守同一条规则,直接完成工作的终端。在这个问题上,团队的核心人物尤为重要,其本人不要打破已制定的规则和程序,更不能违反客观规律,从而实现有序管理。同时,被领导者更不要迎合事物发展的态势和个人,遵守业务流程,提高管理效率。从主观上讲,团队成员都要增强大局观念和整体意识,不要强调“自我为中心”,而是强调“整体利益为先导”,当发生不协调时,应该“求大同存小异”,多找出共同点。在工作中应发扬“有人负责我服从,无人负责我负责”的精神,但不主张盲目而越位负责,特别是本职工作做不好而盲目越位负责的人,会严重影响管理的执行力。

2. 建立核心竞争力与资源整合战略

对于一个企业来说,其内部和外部总是存在着各种丰富的资源,能否整合好这些资源,并加以合理、有效地利用,充分发挥优势和作用,对于企业的生存和发展起到十分关键的作用。因为特定的资源和能力是竞争优势的来源,成功的企业一个重要的原因就是善于整合其内外部资源。

建立核心竞争力与资源整合是企业整体战略选择的主要方式,这两大战略是相互作用的,也是企业为获得市场竞争优势,保证企业在市场运营中获得最大利益的竞争优势中最重要的两个方面。因为二者有共同的价值取向:帮助企业获得市场竞争优势。资源整合是企业扬长避短、择优出走的战略;核心竞争力是企业集中优势兵力,重点突破的战略。

强调了选择优势产品或产业推动企业发展,以便在激烈的市场竞争中占据优势地位。同时资源整合以形成企业的核心竞争力为最优结果;企业的核心竞争力是以整合资源为主形成的行动方式。只有将建立核心竞争力与资源整合两者有机的结合,并将其战略进一步融合,强强联合、发挥各自的核心竞争力,企业战略竞争力所形成的合力才能得到有效发挥。

3. 建立有效的企业文化是企业战略竞争力的核心能力

企业文化对企业长期经营业绩有着重大作用。企业文化建立得好坏是决定企业兴衰的关键因素。因为企业文化是企业的“灵魂”,是企业经营活动的“统帅”,是企业行动的“思想指南”,在企业经营发展中具有无法替代的核心作用。企业文化对企业来说,具有导向作用、凝聚作用、规范作用。所以建立有效的企业文化是一个企业能否成功发展的一个重要条件,同时建立有效的企业文化是企业战略竞争力的核心能力建立的有效方法。总之,良好的、持续的企业文化建立是企业核心竞争力成长和发展的基石,并使核心竞争力得以提升。

4. 创建持久的品牌战略

20世纪70年代后期,GE公司的品牌逐渐被消费者高度认可,并获得成功。GE之所以能历久不衰并不断走向成功,可以归结为四条原则:所有的产品上实际都只有一个公司名称,即GE;长期以来,电气/技术改善生活质量以及维持与客户持久关系;GE关注的重点是客户的利益;“GE”在不失去公司优良传统的前提下,不断得到进化。产品定位与执行,尤其是品牌战略扮演了重要角色。

从GE公司的案例可以看出,建立品牌的最终目的是形成品牌资产以获得价值,并长期受益。因此,在建立现有品牌的同时,要考虑到将来品牌资产进一步的创建和持久,企业才能最终受益。

5. 建立持续竞争优势战略

根据企业发展的特点看,小企业从创立到发展成为大企业之前,主



要障碍有战略问题、管理转型问题和没有核心竞争力问题。那么,企业解决这些问题,并构建持续竞争优势战略的措施就是建立学习型组织。因为学习性组织是指通过培养整个组织的学习气氛和文化、推动集体学习,使组织中的每个员工不断的学习,并充分发挥员工的创造能力,不断改进管理、技术及服务,使组织获得持续的竞争优势。在知识经济时代的今天,员工已成为中小企业最宝贵的资产。由于知识的快速折旧与创新,员工对于专业知识的持续学习与更新能力,将决定一家中小企业所拥有的竞争实力。那么如何全面培养企业的核心竞争力呢?可从如下几个方面着手:提高企业领导人的核心竞争力意识;掌握核心技术;集中资源进行差异化经营与管理;塑造知名品牌。企业只有善于培育自己的核心竞争力,才能在未来的市场中保持不败,才能具备持续的竞争优势。

企业的竞争优势就在于帮助用户排忧解难、为用户提供物有所值的产品或服务,它可以通过特色、取舍、整合三个途径来建立。创造特色,既可以表现在提供相同用户不同的解题方案上,也可以表现在提供不同用户同样的解题方案上,还可经表现在以不同的途径或方式提供同样用户同样的解题方案上。有所取舍,考虑到受资源实力、市场竞争等条件的制约,企业战略性经营不仅要做到有所为有所不为,而且还要使竞争对手在仿效你的做法时有所得就必有所失,使其欲学不能。系统整合,对于任何一个企业,即使其中的每一个局部与竞争对手相比都不具备特别的优势,只要能够做到各部门之间环环相扣、配合默契,也能获得整体组合优势。

余来文 裘兰

二〇〇四年十一月



前言



我是一不留神迈进了企业战略管理方向的研究工作。在读大学的时候，我是在内地不出名的大学完成了企业管理与政治学方面学历的，而后又阴差阳错地在香港、澳门的高校完成了工商管理硕士（MBA）、企业管理博士（PHD）学位。回来后，又在深圳的万科集团、海王集团从事战略管理研究和担任战略管理方面的工作，在此期间主持和参与过国华电力、中国国药、长青集团等大集团公司战略管理方面的咨询和研究工作。由于自己对战略管理方面的兴趣和研究有关系。于是，我的兴趣一下子发生了巨变，头也不回地走进了企业战略管理的殿堂。同时，在省级、国家级的经济与管理类核心期刊上发表《对企业培育核心能力的思考》、《企业核心能力研究》、《企业核心能力与多元化经营》、《动态环境下的企业战略竞争力构建研究》、《对中小企业获得持续竞争优势的思考》、《动态战略竞争力》等学术论文以及《战略执行力》和《系统战略》等专著。现在屈指算来，我已在企业战略管理的大海中遨游了近八年。



本书总体思想

战略的思想最早源于军事战争，后来在商场上，在企业间的竞争日益激烈的情况下，一些具有未来眼光的优秀企业开始将战略的思想运用到企业管理中来，并指导企业的发展，企业战略管理也逐渐成为一门新兴的管理学科。而后来的这些时期，同时出现了技术优势、创新优势、营销优势、品牌优势、服务优势，特别是20世纪90年代以来将核心竞争力战略等方面的观点、思想和管理工具运用到企业中。一些国内外有名的各大企业集团公司，包括一些企业战略管理专家和经济、管理方面的学者想方设法使企业能够持久地生存与发展，但都不能从根本上为企业长远发展提供良方妙药，究其原因，的确有许多问题值得深思与探讨。通过对这些企业出现的问题进行分析，笔者认为，在动态竞争的条件下，企业真正需要的就是战略，战略决定成败，而企业成功的法宝是战略竞争力，企业只有建立、培育和运用战略竞争力，我们的企业才能健康发展，真正赢得未来的市场。用战略竞争力去赢得最终的胜利。

中国人不缺勤劳、不缺智慧，我们最缺的是未来的竞争力。本书第一次提出战略竞争力的概念及在企业中的应用。如果我们的企业失败了，最大的可能是我们的战略错了。而只有建立企业未来战略竞争力基础上的力量，企业的资源、能力才能像原子弹一样，发挥其威力。战略决定成败，赢在战略竞争。

战略决定成败，战略彰显气魄，我们生活在战略的年代，关

注企业发展战略，培养我们的战略眼光和战略能力。打造企业战略竞争力是当前竞争环境下企业成功的必由之路，同时，也是一项长期的系统工程，需要以深入的分析、清晰的思路，系统的实施方法作为支持。本书运用企业战略竞争力的相关理论与方法，在内容设计和体系安排上，通过对大量中外经典案例的分析，揭示目前企业运用的战略管理工具方面的不足，总结出企业成功的法宝。深入浅出地介绍了关于打造企业战略竞争力的一系列原则、思路和方法论，帮助企业快速进入实施、见到实效、进而迅速形成竞争优势。

本书共分为十七章，四个部分。第一部分：企业战略误区；第二部分：战略制胜的法宝；第三部分：战略竞争力的培育要素；第四部分：战略制胜法宝的应用。

本书通过对培育企业战略竞争力研究，分析战略决策与战略管理、静态竞争与动态竞争以及动态竞争条件下战略思维模式等方面，对企业战略竞争力的构建方式提出建议：建立战略执行能力、建立企业文化战略、建立核心能力战略、建立持久品牌战略、建立系统战略、建立学习型企业、建立持续竞争优势战略、建立资源整合到能力培育战略等，并能够做到各环节环环相扣、配合默契，才能获得整体企业战略竞争力，同时，通过建立战略管理运行体系，来推行战略竞争力的核心保障体系，使战略竞争力的整体优势得到有效发挥，让我们的企业在市场竞争永远为赢。



本书特色

本书的最大特色是基于大量企业实际工作、咨询实践的可操作性,同时已经在实际工作中得到了很好的引用和印证。本书对管理人员具有很好的可操作性,同时也为战略咨询人员提供可操作性的范例。

本书借鉴大量中外经典案例,运用企业战略竞争力的相关理论与方法,深入浅出地介绍了关于打造企业战略竞争力的一系列原则、思路和方法论,尤其是对系统战略做了探讨和研究,目的是使战略竞争力的实施原理清晰、简洁、有力,便于实际运用与操作,对企业出现的发展困惑进行细致的分析,从中找到应对措施,帮助我们的企业走出困境,使其健康发展。

通过本书,您可以了解战略竞争力的基本概念和核心理论框架,学习培养企业战略竞争力的多种战略选择,掌握根据企业自身实际情况选择、培养自身战略竞争力的分析方法、决策方法、实践思路和实施要点。

目标人群

本书以董事长、总经理、CEO、副总经理等高层管理人员、战略规划经理、企业中层管理者、战略咨询顾问、未来准备从事相关工作的MBA学生、高等院校战略管理方面的教师、研究生为主要阅读对象。



1. 董事长、总经理、CEO、副总经理等高层管理人员阅读此书,可以按照书中的一些战略思维框架思考本企业的战略性问题和未来发展问题。

2. 战略规划经理通过对程序方法、战略竞争力系统方法的学习与引用,内部相关文件模板可以直接运用于战略规划与培育、建立战略竞争力的工作中。

3. 战略咨询顾问阅读此书,帮助规范咨询程序,理解咨询工具和分析方法。

4. 本书也可以在MBA课堂上作为战略管理课程的教学工具。所有观点均反映了目前中国企业的战略管理现状、案例中大量的访谈记录和企业背景资料是很好的讨论素材。

最后需要指出的是,企业的失败往往是多种因素综合作用的结果,不能简单归结于某一方面。同时,由于作者的水平有限和时间上的关系,不妥、错误之处在所难免,由于战略竞争力是个新的课题,有许多问题需要进一步探索和研究。



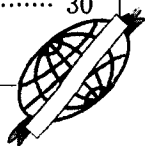
二〇〇四年十一月
于深圳家中



目录

Contents

序	1
前言	1
第一部分 企业战略误区	1
1 短暂的流星	3
爱多——中国 VCD	4
缺乏全局观念	6
2 空中楼阁	9
中国 IT 业——早产儿的夭折	10
3 无系统战略,企业孤军奋战	14
忽视机构整合的教训	15
整合为扩张保驾护航	17
4 战略无动态	21
“永久”自行车的衰落	22
第二部分 战略制胜的法宝	27
5 战略决定成败	29
战略的重要性	30





日本企业的奇迹	34
6 战略制胜的法宝	36
战略制胜法宝	37
华为——赢在战略	41
7 动态战略思维模式	44
对战略决策与战略管理的分析	45
动态竞争的战略思维模式	50
第三部分 战略竞争力的培育要素	59
8 执行能力战略	61
培养好的执行能力	62
建立战略执行系统	70
扬子江药业打造战略竞争力	74
9 核心能力战略	77
企业核心能力的内涵与作用	78
核心能力的构建与培育	85
核心竞争力有效转移的条件	101
实施多元化经营战略	104
10 创建持久品牌战略	113
品牌策略与企业经营	114
“红塔山”山高人为峰	118
“白沙”我心飞翔	122
“红河”逐浪势比高	128
11 系统战略	131
从巧妙运作到系统管理	132
建立系统战略思维	135