

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA
企业成长力书架

总裁

战

智慧

孙军正◎著



S
Strategic wisdom

中国财政经济出版社

总裁 战略 智慧

孙军正◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁战略智慧 / 孙军正著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2013.9
(企业成长力书架)

ISBN 978-7-5095-4825-7

I. ①总… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第223208号

责任编辑: 郭爱春

责任印制: 刘春年

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京顶佳世纪印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092毫米 16开 13.25印张 142 000字

2013年10月第1版 2013年10月北京第1次印刷

定价: 35.00元

ISBN 978-7-5095-4825-7 / F · 3907

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

序 言

企业不死的秘密——战略制胜

在这个充满不确定的时代里，唯一能够确定的是变化本身。那么，在这变化莫测的时代，企业不死的秘密是什么？

全球经济日益开放，在一体化趋势不可阻挡的今天，企业所面对的变化之剧烈和深入，几乎是前所未有的。许多变化，如互联网、信息和通信技术，不仅影响广泛，而且有着长远的持续性，这对每个企业在不同程度上都带来根本利益的触动。

因此，在这样的背景下，企业的未来之路如何打造，更需要企业总裁的智慧。虽然不确定性占据了时代的主流，但需要看到的是，世界的一切事物，其发展变化都受到了规律的制约，而企业家需要做的是找到这种发展变化的规律。通过精心设计自己的战略路线，认真贯彻战略步骤，才能充分把握企业的未来生存之道。

在这个过程中，战略的重要性凸显无疑。

战略一词，最早来源于战争。其意义即为“将领指挥军队作战的艺术”。中国是全世界研究战略的发源地，早在 2000 多年前，《孙子兵法》就已经从整体上揭示了战略的重要性。第二次世界大战后，熟悉战争军事的人们开始进入企业领域，很自然地将战略思想和管理方法移植到这一领域。

将战略思想应用于企业管理，形成了企业战略，而总裁的战略观点，将会影响到企业的发展目标、途径和手段。战略和规划、计划并不相同，战略是长期的，规划是中期的，而计划只是短期的。同时，战略充满原则性、概念性，而规划更多是粗线条的轮廓，计划则是细线条的具体方法和步骤。

正因为战略如此不同，总裁才更应该把握战略的特性，对之进行充分的研究和运用。这是因为总裁的任务是带领企业谋求生存和发展，必须做到充分研究和适应市场，因此，制定和发展战略也就成为必然。同时，总裁是一个企业的管理灵魂，制定整个企业的发展战略，这是他们应该肩负的责任和应该行使的权力。一个缺乏战略眼光的总裁，必然会陷入“头疼医头，脚疼医脚”的怪圈中，成为企业中一个无足轻重的角色，甚至将整个企业带入混乱、倒退、乃至灭亡的噩梦中。

总之，企业若想不死（至少不过早消亡、被淘汰），就必须有适合自己的战略。

基于以上原因，本书作者根据多年研究企业总裁战略的成果，结合丰富的企业培训课程工作经历，加上对国内外大量企业的产品、品牌、营销、管理等诸多方面的观察，总结出对中国企业总裁最为合适并且实用的战略方法。

在这套方法中，不是讲单纯的理论，而是结合现实问题，阐述战略的重要意义，战略规划的具体方法，解决战略的相关问题，陈述分析战略设计中的诸多因素，为不同行业、不同地域、不同层次的企业总裁提供了一套值得研究、参考的企业战略理念和经验。

本书语言通俗易懂，深入浅出，并结合实际案例，能够在最短时间内，

让企业总裁了解什么是战略、怎样制定战略、如何运用战略等等，提供了最简便快捷的途径。

当然，时代是变化的。市场和企业本身都处在不断变化中，战略所包含的意义、所蕴含的理念也处于不断变化中。从这个意义上来说，本书的作者将会继续不断探索企业战略的深层次思想，继续加以勤勉的解读和研究。

目 录

序 言

企业不死的秘密——战略制胜·····	1
--------------------	---

第一部分 总裁战略决定企业命运

第一章 伪奇迹的战略阴谋

◎企业家不少，奇迹却很少·····	3
◎未来将以战略的名义淘汰一批企业家·····	6
◎走出荒诞的理想，建立真正适合企业的战略·····	10
◎没有战略的企业注定“短命”·····	13
◎那些令人担忧的企业战略·····	17
◎改变不了环境，你可以改变自己·····	20

第二章 战略是总裁管理企业的必备能力

◎科学性是总裁战略本质·····	24
◎总裁战略是一个不依赖他人的系统·····	28
◎不战而胜的总裁战略模式·····	31
◎总裁战略的四大标准·····	35

第二部分 新时代总裁应有的 4 大战略智慧

第三章 战略智慧 1：凭什么凝聚人心？

- ◎凝聚人心靠核心价值观····· 43
- ◎共同的梦想让你和企业走得更远····· 48
- ◎相同的目标让你和企业走到最后····· 53

第四章 战略智慧 2：如何才能推进业务发展？

- ◎层层递进，整合业务链····· 58
- ◎核心业务、扩展业务、潜力业务均衡发展····· 63
- ◎随机应变，不同业务不同战略规划····· 68

第五章 战略智慧 3：靠什么超越他人，比对手更强大？

- ◎因为比较才有竞争优势····· 73
- ◎客户是超越他人与对手的起点····· 78
- ◎如何获得比较竞争优势？····· 83

第六章 战略智慧 4：怎样让他人不可复制、无法模仿？

- ◎没有核心竞争力就没有未来····· 87
- ◎避免外强中干，提升核心实力····· 91
- ◎判定企业竞争实力的“漏斗原理”····· 96

第三部分 战略落地推进企业持续发展

第七章 经营战略：企业发展靠总裁经营智慧

◎向苹果公司学习什么？	103
◎为什么肯德基遍布中国各地？	107
◎微软战略是否适用中国企业？	111

第八章 营销战略：企业更受欢迎的秘密

◎库尔斯的营销哲学	117
◎要不要做广告？	121
◎市场营销能带来多少利润	126

第九章 人才战略：留住人才，赢得天下

◎培训的力量	131
◎打造学习型组织	134
◎创意激励人才进步	137

第十章 品牌战略：品牌运作不可有勇无谋

◎海尔，从中国到世界	142
◎打响品牌延伸第一战	145
◎做品牌如跑马拉松	149
◎避免走进品牌战略的误区	152

第十一章 管理战略：梳理组织与系统、人与企业的问题

- ◎ IBM 是如何做管理的? 157
- ◎ 员工与企业是什么关系? 160
- ◎ 如何让组织与系统并行发展? 164

第十二章 并购 vs 对抗战略：不回避战争，亦不怕失败

- ◎ 兼并来袭的应对法则 169
- ◎ 拿什么与国外企业对抗? 172
- ◎ 时刻看清行业发展方向 176
- ◎ 信誉成就未来 180

第十三章 突破战略：夹缝中的生存智慧

- ◎ 总裁永远不要等死，而是要求生 186
- ◎ 家族式企业总裁如何突破自我? 189
- ◎ 求变是超越自我击溃对手的法则 194
- ◎ 把握未来 10—20 年 196

第一部分

总裁战略决定企业命运

第一章 伪奇迹的战略阴谋

企业家不少，奇迹却很少

对于一个企业而言，总裁不仅是领导者，更是一个企业的灵魂人物。甚至可以说，总裁是一个企业能否生存下去的关键性人物，在这样的前提下，总裁的处事风格和企业的发展息息相关。此时的首要问题是总裁在领导企业时应该注重战略还是细节？

举个例子，一个广告公司的总裁，作为一个领导者，他可谓是总裁当中的“劳模”。为了更好地管理公司，他要求下属每日将所有项目的进度向他报告并由他亲自批示意见和解决问题。除此之外，他还常常向甲方了解项目情况。因为工作量大，这位总裁几乎每天都要工作到深夜。但令人惊讶的是，这个公司在三年之后迅速倒闭了。而这位总裁也是满腹委屈，说起他的创业经历时也大有“非亡国之君，当亡国之运”的哀叹。其实，这个公司在创立之初就已经确定了倒闭的结局。为什么这么说呢？因为这位总裁管的“太宽了”。

对于总裁而言，首先要学会的不是怎么做事，而是要学会怎样做人。

一个好的总裁，要分清什么事情需要严格把关，什么事情可以装装糊涂。尤其是细节部分，切忌把所有的事情都揽在自己身上。一些不成功的老板经常说属下笨拙，事事需要他的指点，实际上，当一个总裁对于百分之三十以上的员工都有这样的看法时，问题是出在他自己的身上了。这样

总裁战略智慧

的总裁有一个通病，那就是不信任员工的能力，事无巨细都要过问，长此以往，好的员工会逐渐因为没有发挥空间而离开，总裁自己也面临身心疲惫的局面。这样一来，总裁就变成了实际意义上的打工者，而打工者会成为公司的冗员。

那么总裁应该做些什么呢？

一、总裁应该学会寻找战略性工作

总裁的存在是为了规划企业未来的发展方向，也就是我们所说的战略。那么，为什么总裁需要思考战略，不能走一步看一步吗？

一个企业要做大做强，需要保证大多数时候都在做正确的事情。总裁作为掌握公司所有财力和物力的领导者，其所思所想所为都关系着企业的生存与发展，尤其是未来的投资、转型等决策，直接决定了企业的发展方向。因此，总裁必须目光远大，才能保证企业在前进的路上不被错误的人与事所干扰，才能按照企业制定的目标发展。

负责一个企业未来的人不是员工，而是总裁。如果总裁的决策失败，那么员工即便能力再强也无法补救。如果一个企业的总裁每日被公司的琐事烦扰，那么他要怎么去思考企业的运营方向呢？

二、总裁在思考企业战略的同时，应该学会放权

当企业的规模逐渐扩大时，总裁应该从公司中挑选出有能力者上位，并允许他们适当的犯一些错误，给他们成长的机会和空间。千万不能因为他们的错误就选择自己顶替，否则，不仅耽误了总裁的真正使命，也将让员工失去锻炼的机会。所以，一个好的企业的总裁，要在员工犯错的时候

允许他们自己思考、改正、总结，还要在适当的时候给予他们一些安慰和鼓励。只要不是致命的错误都应当包容。当总裁愿意理解员工的时候，员工会有受到尊重的感觉，从此对企业更加忠诚，可谓一举数得。

三、总裁应该具备随时调整管理力度和方式的能力

举个例子：

一家宣传公司，其重要业务是对一些重要商业客户的新闻进行推广。这家公司的总裁手下有两位新加入的员工曾经因为疏忽犯过一个大错：在一篇新闻稿中，将一项6月9日开始的发布活动写成了9月6日，当这个错误被发现时，稿件已经全部发出了。当晚，整个公司忙作一团，他本人也沟通了一夜，这才解决了问题。第二天，当他到达公司的时候，发现那两名出错的员工虽然看起来疲惫，却都小心的窥探着他的脸色，生怕被开除，而其他员工也表现的提心吊胆。

然而，这位总裁召开了员工会议，首先表扬了两位员工努力解决问题的态度，象征性的扣除了部分工资以作警示，并表示事情到此为止。在后来的工作中，这位总裁既没有再提过这件事，也没有表示出对两名员工的不信任，依旧安排他们单独处理公司事务。让人惊讶的是，这种看似不痛不痒的处罚不仅让员工的积极性高涨，也增加了员工的责任感和自觉性，此后再也没有发生过类似的事情。公司在他的管理下，员工逐渐成熟，而这位总裁，也从繁杂的琐事中被解放出来。

在这件事的处理上，这位总裁的处理方式非常智慧，他准确把握了员工的心理：

1. 对于做错事的员工而言，心理负担很大，既怕当时处罚太狠、又怕

领导“找后账”，前后矛盾之下难免心慌意乱。这时，领导安抚人心的能力就被放大了。既不能不处罚，又不能罚得太重。不处罚，难免会让员工产生“做错事不必负责”的心态；而如果处罚太重，又有可能让员工害怕负责或者做事畏首畏尾。因此，在处理的时候，总裁们一定要以安抚鼓励为主，简单惩罚为辅。这样，既能够安抚人心，提升员工积极性，又能够让员工“长记性”。员工便可以在谨慎当中逐渐独当一面，总裁也就可以专心思考公司的未来，作出有利于公司的战略决策。

2. 总裁应与企业共同成长。如果总裁凡事亲力亲为，那么他就没有时间决定企业的大事，也就无法创造奇迹。这样的领导者，也很难让员工真心实意的为其工作。一个不懂得为自己减负的总裁注定是平庸的，因为他最重要的事情弃之不顾，反而去抓那些无法起到关键作用的小事，这就如同可以获得西瓜，却硬要捡芝麻的人一样。而一个懂得站在战略高度管理企业的领导人，才能将自己真正放到决策人的高度上，作出正确的战略决定。

在这个“商业型世界”中，企业家有很多，但真正可以将大事小事一起抓的总裁几乎是不存在的，当西瓜和芝麻放在一起的时候，总裁的正确选择将是他们成功与否的关键。

未来将以战略的名义淘汰一批企业家

总裁，听起来相当神气，总是让人们联想到豪车盛宴、前呼后拥，但事实上，真的如此吗？答案当然是否定的。总裁一样要面对市场，一样有

可能因为自身的表现不佳，而被时代所淘汰。

一家音像企业的总裁，曾经是名震一时的企业家。早期，他只身一人来到北京，在音像领域的生产和销售中闯出了一片天地，曾被李嘉诚等商业巨鳄所青睐。近几年，这家公司因一次转型而迅速败落，甚至将曾经红及京城的几家连锁店也赔得精光，企业经营十分惨淡。这家企业为什么会发展成这样呢？原来这位总裁在企业的运营上还停留在20世纪80年代初期的思路，采取走一步是一步的方式进行运作，而并没有确立一个切实可行的企业发展战略。音像业逐渐惨淡，就转行作会所，会所经营失败，就转而开发软件……几年下来，过往的运作成为了历史，而新的改良又将资金赔得精光，这样的恶性循环自然无法让企业走向正轨，反而在盲目的转型当中越走越失败。

在这个竞争日益激烈的市场经济中，总裁在战略层面的修炼水平已经逐渐成为了决定企业战斗力的关键性因素。在这样的市场背景下，中国的总裁们将面临更多的战略选择，这也将成为他们的一块试金石，如果对于战略的定位、运营不到位，企业将会面临核心竞争力的下降，从而造成整个企业的瘫软和崩盘。

那么，到底什么是战略？为什么战略因素能够淘汰总裁？

通俗地说，企业的战略就是企业未来的发展走向。作为总裁，需要以战略为起点，思考其中的目的、策略、前进方针等，以便于能够更好的达成企业的愿景。而总裁在思考之外，也要同时按照策略的长远性、企业的全局观、方针的指导性和战略的客观性等要求，对日常工作进行定夺。

既然知道了什么是战略，那么总裁应该如何看待制定战略的意义呢？