



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

总裁战略课

像 乔 布 斯 那 样 做 总 裁

田 华 著

什么叫**总裁战略**？

就是站在总裁的角度

思考现在规划未来，按规律

经营企业，经营人生。

战略决定生死，**战术**影响生死。

总裁战略课的外围是

战术，核心是**战略**。



45

华夏智库
金牌培训师
书系

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



田 华 著

总裁战略课

像 乔 布 斯 那 样 做 总 裁



45

华夏智库
金牌培训师
书系

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁战略课: 像乔布斯那样做总裁 / 田华著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 2

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4604 - 7

I. ①总… II. ①田… III. ①企业战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 013372 号

策划编辑 范虹轶

责任编辑 曹保利 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京东海印刷有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4604 - 7/F · 1905

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15

字 数 230 千字

邮政编码 100070

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

版 次 2013 年 2 月第 1 版

印 次 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹

前 言

什么是战略？战略就是道，道即规律。世界万物的发展有它既定的规律。一生二，二生三，三生万物，万物归一。“一”是万物的本质和规律，其他的一切都是“一”生成的法相或结论。所以总裁欲成大业必须进入“一”的思维，即核心的、本质的、规律的战略思维模式。规律是企业发展的航道，所有偏离航道的发展都是昙花一现，只有掌握了依附于规律的总裁战略才是持续的真正成功。

什么叫总裁战略？就是站在总裁的角度思考现在、规划未来，按规律经营企业、经营人生。为什么身为总裁的你每天感到危机四伏，而你的团队却得过且过？为什么队伍有了几倍的扩充，而效益却没有几倍的递增？为什么客户的忠诚度低？什么才是企业长盛不衰的根本？为什么企业面临的机会越来越多，而对机会的把握能力却越来越差？

如果一个企业的愿景、核心价值观、战略目标与核心竞争力、核心业务、业务链不匹配，那么将无法持续良好地发展；如果不集中力量在核心业务上形成比较竞争优势，而是到处出击，那么企业将面临资金链压力导致崩盘的危机；如果核心业务不能获得比较竞争优势，那么企业将面临对手攻击导致的危机；如果业务扩张不是建立在核心竞争力的基础上，那么就不可能获得持续的增长；如果繁荣不是建立在战略的基础上，那么外在支撑失去之时，将是企业的危机之日。

所以，总裁战略课的外围是战术，核心是战略。战略就是要看到核心，不为外围所迷惑。战略决定生死，战术影响生死。很多企业的成功并



不是战略意义上的成功，这是导致企业不能持续的关键。为什么有些企业基业常青，而多数企业却昙花一现？

在一片繁荣的背后，我们要看到中国企业的平均寿命只有 2.9 年。只有清楚地知道如何把握经营企业的规律才能使企业立于不败之地；只有通过“经营核心业务、投资增长业务、培育种子业务”，才能保证企业的长远发展。

本书详细讲解了各种战略规划和战略思维模式，总的来说，战略规划和战略思维主要有三大核心。第一，企业靠的是愿景、核心价值观和战略目标来凝聚人心。企业愿景要为大家树立共同的预期。愿景不仅是总裁对企业未来发展的预期，更是全体共同的梦想。第二，企业获得的持续竞争优势是打造核心竞争力。核心竞争力之所以重要，在于它能够为客户创造独特的价值，是企业持续增长的动力，更是企业扩张的基础。第三，竞争优势如何比对手更强大。微利时代，只有行业领先者才能够生存。只有我们比对手更用心，更懂得聚焦，才能集中力量突破，更好地了解客户需求，挖掘独特的客户价值，为客户创造更多的价值，获得客户的信赖。企业必须找到构建竞争优势的突破点，并将这个优势发挥到极致，才能打败竞争对手！

坚守战略思维底线是企业发展的硬道理，而提高战略价值底线则是企业发展的不竭动力。总裁战略不仅是一种常识信念和深刻的理论支持，还需要总裁令人充分信服的实践能力。如果仅依靠巨大的规模和强大的资源实力不仅无法确保企业成就百世伟业，而且很有可能会作出致命的错误决策。重视战略管理，科学制定决策，是每一位总裁无法回避的、决定企业命运和现实的问题。

作者

2012 年 11 月

目 录

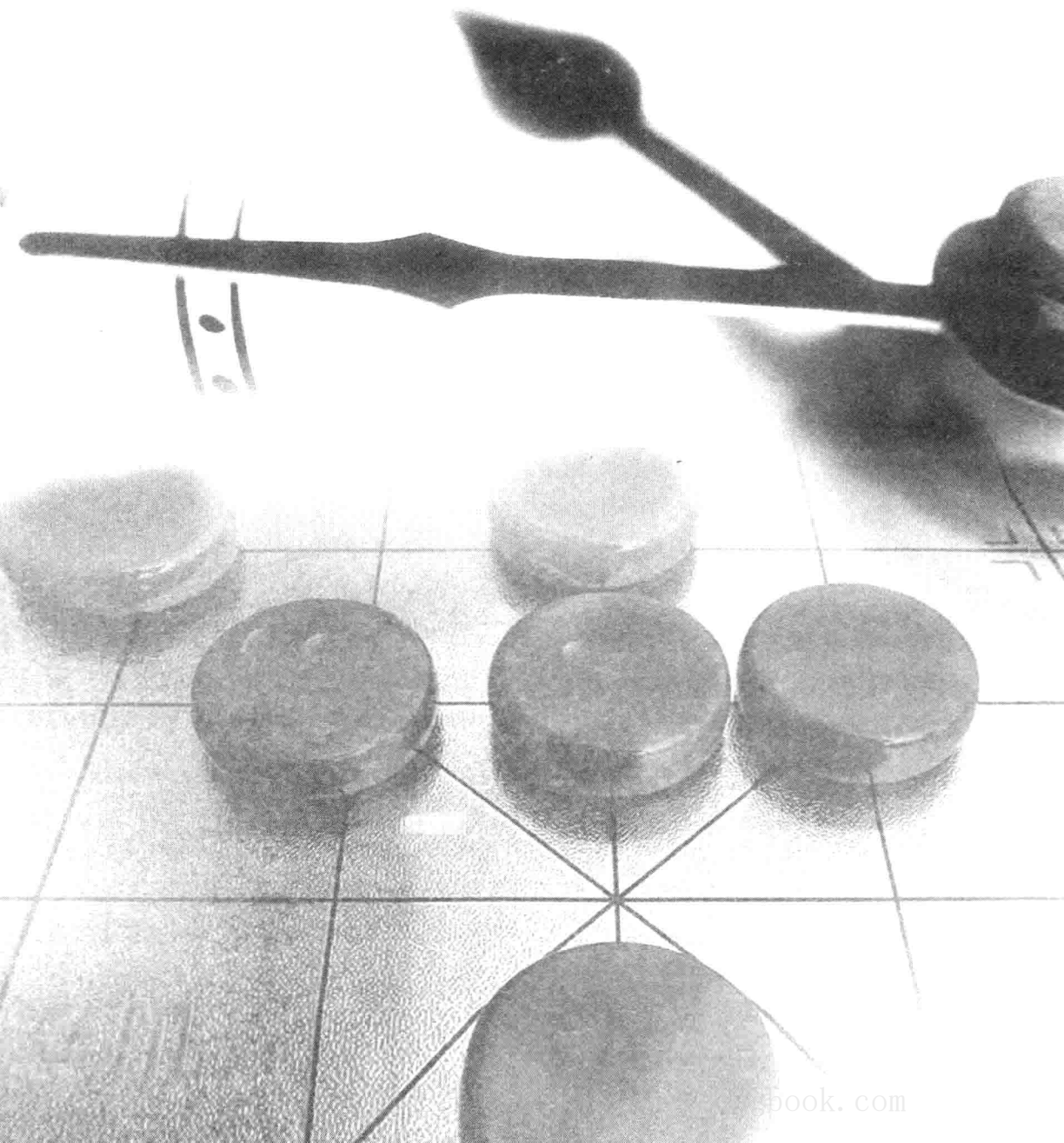
第一章	战略决定成败	1
	战略是企业的擎天柱	3
	点式战略	5
	目标战略的核心结构	8
	总裁的高度就是战略的高度吗	11
	战略是一种能量供应系统	13
第二章	企业目标战略	17
	战略目标的特点	19
	企业战略的目标市场	21
	把企业做大做强	29
	实施战略性目标管理	32
	企业目标的一般内容	35
	企业目标重在执行	36
第三章	生存优势战略	41
	低成本战略	43
	差异化战略	45
	补缺型战略	48
	大规模战略	51

第四章 市场实战战略	55
面对挑战的防守战略	57
领跑者战略	61
著名的杜邦定律	65
轻资产运营的耐克模式	68
致力于倾听客户需求、直接经营的戴尔模式	71
第五章 产品定位战略	83
比附定位战略	85
抢占第一定位策略	87
全线产品定位策略	89
细节定位战略	90
产品特性定位策略	93
感情牌定位战略	95
价值链定位战略	98
第六章 人才发展战略	103
用人精而勿滥	105
用人须扬长避短	107
因人制宜，任人唯贤	110
道德为先，罗致贤才	112
慎用偏激或妒忌心强之人	115
让人才形成“互补效应”	117
用好激励机制，激发团队潜力	119
第七章 产品价格战略	121
高价制胜战略	123
企业及产品的形象	125

消费者的态度	128
长尾理论	131
零价格：制胜的新战略	134
营销助力业绩升级	137
第八章 企业定位战略	141
定位战略	143
定位定天下	147
定位的核心	148
重新定位	154
蓝海战略	157
第九章 企业创新战略	167
产品创新	169
营销创新	174
组织创新	180
管理创新	184
服务创新	189
第十章 企业联盟战略	193
战略联盟策略	195
建立有效联盟	197
让合伙方式为企业助力	198
战略联盟存在的问题	200
战略联盟管理	202
谨防虚假融资陷阱	204
资源补缺型战略联盟	208

第十一章 企业品牌战略	211
品牌战略第一，经营战略第二	213
品牌战略的内容	215
副品牌战略	216
红罐王老吉品牌战略案例	219
IBF 战略星图	225
参考文献	228

第一章 战略决定成败





战略是企业的擎天柱

战略是企业发展的擎天柱，企业的持久竞争优势和长期卓越的经营绩效是战略的最高体现。战略不仅是一种常识和信念，而且背后还需要令人充分信服的实践证据以及含义深刻的理论支撑。如果仅依靠巨大的规模和强大的资源实力不仅无法确保企业成就百世伟业，而且很有可能会作出致命的错误决策。

重视战略管理，科学制定决策，是每一位总裁无法回避的、决定企业命运和现实的问题。从《三国演义》的频繁征战到《孙子兵法》的战略哲学思维；从国内企业的经典战略成败案例到美日企业跨国公司的战略远见，一个明显的事实摆在我们眼前：中国已经进入一个全新的战略制胜时代！

诺贝尔奖获得者罗伯特·西蒙教授说：“战略就是决策。”拿破仑说：“做决定的能力最难获得，因此也最宝贵。”决策是战略的核心，决策能力是领导者为维持企业生存必须具备的素质。决策水平的高低影响企业的成败，据美国兰德公司估计，世界上破产倒闭的大企业，85%是因领导者决策失误所造成的。作为企业的总裁，经常要在复杂多变、信息不充分、情况不确定的情况下做出影响个人和企业命运的决策。企业中执行无疑是很重要的，但战略和决策更加重要。没有正确的战略和决策就没有优秀的执行。

如果把企业的发展比喻成一棵树，其中，树干是树的基本性问题，树干长歪了，树杈、树枝、树叶都跟着歪，树干长正了，树杈、树枝、树叶都跟着正。中国有一句著名古话是“凡事谋定而后动”。这句话放到总裁



身上，其实并不科学，因为它没有区分大事和小事，只有谋划而没有主次之分。

一个企业，树叶性的问题数以万计，树枝性的问题数以千计，树杈性的问题数以百计，树干性的问题可能就没有那么多了。上面已经说到，树干性的问题虽然不多却非常重要。所以，对总裁来说，应该是“凡大事谋定而后动”，而不是“凡事谋定而后动”。好战略是艺术和科学的结合。企业发展中的树干如果出现决策性的问题，企业发展将会蒙受重大损失。

美国管理大师杜拉克说过：“战略家要在索取信息的广度和深度之间作出某种权衡，战略家就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标进行进攻。不断地进行这种权衡正是战略家的任务，一种不可由他人代替的任务。”鉴于此，杰出的总裁必须具备“眼观六路，耳听八方”的能力，并养成勤于思考、善于抉择的好习惯，这样才能在市场面前立于不败之地。

关于战略的实质和特点的诠释可谓众说纷纭。有的强调目标导向和长期性，有的关注方法和手段的创新。在企业经营中，对战略的认识存在三个方面的误区。

误区一：战略就是计划

战略是全局性、纲领性的规划和策略，高于现实条件，高于一般的、具体的计划。战略具有指导意义，计划具有执行与实践意义。因此，不能把二者混为一谈。

误区二：先有战略，后有目标

例如，在现代竞争中，有的企业寄希望于通过价格战打击竞争对手，战略就是通过低价竞争，目标是能拖多久拖多久。这是典型的不分先后。因此，应该先有目标，再根据目标制订适当的竞争战略，才能有针对性地



实现竞争优势。

误区三：先分析现状，再制订目标

在制订目标之前先分析现状本没有错，但人们往往会被现状所局限，制订出来的目标仅仅是近期目标，而不是长远目标，这就难免会有鼠目寸光的问题。因此，应该要撇开客观状况的局限提出长期目标，再根据目标和客观情况制订适当的实施战略。

总之，在现代企业中，人们对战略的认识还很模糊，从而导致出现很多问题。各种主体都要走出认识的误区，正确认识战略，才能制订适合自身发展的战略，才能让企业欣欣向荣。

点式战略

现代经济社会虽然远离了战争的血腥，但竞争之激烈、残酷，远远超出我们的想象。现在是变化的社会，企业目前过得好并不意味着将来就“衣食”无忧。世道在变，环境在变，企业的命运也将不断变化。所谓点式战略就是企业未来的生存管理，以三个要素即环境、资源和文化为基点，适应是企业生存的根本手段，企业能否走向未来主要看在环境、资源、文化之间的平衡。

1. 环境

当今企业处于一个高度不确定性的环境中，企业要满足自身的各种需要，要生存和发展下去，只有重视与环境互动，与其所处的环境进行物质、能量和信息等各方面的交换，才能随时把握环境变化的信息，建立一种与周围环境融洽的关系。环境不仅是企业管理系统建立的客观基础，而且是它生存和发展的必要条件。企业与环境之间是相互联系、相互作用的。这里的环境包括内部和外部影响企业业绩的各种力量和条件因



素的总和。对于企业管理者而言，为了提高管理效率，达到其管理目的，不仅要了解政治、经济、文化需求和竞争等外部环境因素，而且要掌握员工的价值观、组织所拥有的资源等内部环境因素，这样，才能作出正确的决策。

企业作为有生命的机体，其生产经营活动总是以获得各种生产要素为前提的。它包括自然、社会、市场、法律等环境所提供的要素。企业生存环境是指企业赖以生存、发展的整个外部世界，它深深地影响企业的生存与发展。企业是适应环境而生，同时又适应环境而变的生命有机体。它与环境动态的适应和平衡，直接关系着企业的生死存亡。企业与环境还是一种对立统一关系。正是这种辩证关系造就了企业与环境的相互作用，并且就在这种相互作用中实现企业的发展和环境的改变。企业生存于一定的环境之中，而环境又是由许多因素、许多种结构组成的复杂多变的有机整体。这个有机整体是由经济、政治、法律、社会文化、自然、技术等诸多因素组合而成的。如果把企业放到全社会的角度来考察，它是构成社会经济有机体中的一个细胞。它在生命运行过程中，随时与社会大系统进行着物质、能量、信息的交换，社会大系统为企业提供生存和发展的空间及条件。

2. 资源

当今时代，全球环境资源面临巨大压力，如何应对？大力推进循环经济，实现可持续发展，打造节能型社会，是世界潮流，也是我国国情的需要。绿色经济是可持续发展的经济，目的是在环境资源与经济发展之间建立起良性循环机制，为绿色发展奠定物质基础。这种良性循环机制的主体是企业，发展绿色经济，企业是关键。用绿色经济学指导企业行为，就是推动企业形成清洁集约的生产方式，创造绿色产品，节约资源成本，提高综合效益。绿色经济学使企业将绿色营销作为一种全新的理念和模式应用到自身的发展中，并在实践中探讨其内涵及实现途径。



3. 文化

在当今中国，西方文化的涌入已经势不可当。文化作为信息、知识和工具的载体，它是社会生活环境的映照。文化作为秩序、器物与精神产品，它给我们以历史感、自豪感，据此我们理解人的生命存在、意义和人在宇宙中的地位。文化作为人类认知世界和认知自身的符号系统，它是人类社会实践的一切成果。

继承发展传统文化与借鉴西方文化的关系并不是对立的。现今世界的主题是和平与发展，在各个领域都出现了全球一体化的趋势，文化领域中的全球化自然不可避免，这正是继承发展传统文化与借鉴西方文化能够并存的原因。正所谓民族的就是世界的，而中华民族之所以为中华民族，是因为其独有的民族文化，我们一定要固守住传统文化中一些根基性的东西，没有它们中华民族也就名存实亡了。

当前，绝大多数国内企业正处在文化整合和重建的关键时期，这是一项具有重大战略意义的抉择，对国内企业走向国际化具有决定性的作用。国内企业文化的整合和再造，一方面要紧紧把握先进文化的前进方向，以开放、学习、兼容、整合的态度，坚持以我为主、博采众长、融合创新、自成一家的方针，广泛借鉴国外先进企业的优秀文化成果，大胆吸取世界新文化、新思想、新观念中的先进内容，取其精华，去其糟粕，扬长避短，为我所用；另一方面，要从当代中国国情和国内企业实际出发，正确制订和调整企业文化战略，充分体现民族精神、优秀传统文化的精髓和国内企业的特点，有效抵御外来文化的消极影响，避免照抄照搬。

国内企业在长期发展实践过程中，积累了丰厚的文化底蕴，形成了反映时代要求、各具特色的企业文化，在培育企业精神、提炼经营理念、推动制度创新、塑造企业形象、提高员工素质等方面进行了广泛的探索，取得了丰硕的成果。这些优秀的文化成果是国内企业的“精、气、神”，是企业走向未来的“根脉”，在文化的整合过程中，不但不能割裂，而且要