

NEW STRATEGY

于胜——著

企业高速发展密码

经济日报出版社

重新定义战略 高效迭代战略

图书在版编目 (CIP) 数据

新战略：企业高速发展密码 / 于胜著. — 北京：
经济日报出版社，2022. 5
ISBN 978 - 7 - 5196 - 1033 - 3

I. ①新… II. ①于… III. ①企业管理 - 研究 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 279992 号

新战略——企业高速发展密码

作 者	于 胜
责任编辑	陈 悦
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710 (邮政编码：100054)
电 话	010 - 63567684 (总编室) 010 - 63584556 (财经编辑部) 010 - 63567687 (企业与企业家史编辑部) 010 - 63567683 (经济与管理学术编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京九州迅驰传媒文化有限公司
开 本	710 mm × 1000 mm 1/16
印 张	14. 25
字 数	195 千字
版 次	2022 年 5 月第 1 版
印 次	2022 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 1033 - 3
定 价	58. 00 元

前言

一时的胜负，只需战术；长期的领先，需要战略。

组织发展的过程、人生的过程，都是一系列选择的集合。每一次重大选择，都是战略决策，从而决定了不同的发展效率和轨迹。

缺乏有效的战略，组织（个人及家庭、职能部门、企业、单位、国家）不可能从竞争中脱颖而出或长期保持领先优势。以美国哈佛商学院教授迈克尔·波特为代表的西方竞争战略理论，具有借鉴意义，但并不适用中国特色的市场经济体系。

战略，决定方向，解决“应该做什么、应该怎么做”的路线、方针问题……进而影响效率。做正确的事 + 正确地做事，方能水到渠成。技术迭代的速度越来越快，市场竞争的变化越来越快，战略也需要及时迭代。

笔者在研究《战国策》、诸子百家著作、中国历史及西方管理学理论和创业、企业管理咨询实践中，总结出资源领先、模式领先、性价比领先和连续博弈四大类型的新战略，以及闭环、迭代的“四部曲”战略管理模型，更适应中国经济发展和市场竞争状况，期待为企业更好地参与日益全球化的市场竞争贡献微薄之力。

于 胜

2021 年 11 月于北京

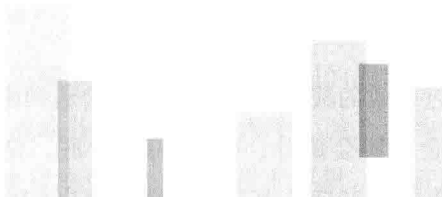
目 录

CONTENTS

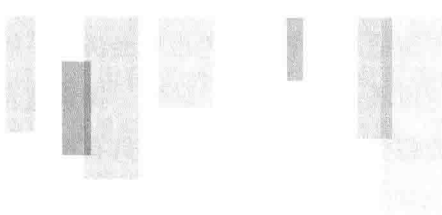
前 言	1
第一章 新战略分类	1
1.1 新战略类型划分	2
1.2 资源领先战略	4
1.2.1 关系	4
1.2.2 人才、技术、市场	10
1.2.3 资本	14
1.2.4 土地、矿产	25
1.2.5 其他资源	26
1.2.6 资源的特性	28
1.2.7 资源的强化与弱化	29
1.2.8 资源的绝对优势与相对优势	31
1.3 模式领先战略	32
1.3.1 商业模式创新	33
1.3.2 自主发展	36
1.3.3 合作发展	40
1.3.4 聚焦	43
1.3.5 并购	47
1.3.6 管理系统	55
1.3.7 模式迭代	55

1.4 性价比领先战略	57
1.4.1 性价比领先的新定义	57
1.4.2 高效用引发的性价比领先	59
1.4.3 低售价引发的性价比领先	61
1.4.4 高效用、高售价引发的性价比领先	63
1.4.5 性价比领先战略的前提和局限	65
1.5 连续博弈战略	66
1.5.1 连续博弈战略溯源	67
1.5.2 连续博弈战略应用	71
1.6 多种战略并行	76
第二章 新战略落地“四部曲”	83
2.1 “战略管理四部曲”模型概述	84
2.2 解码“4+1”战略分析模型	86
2.2.1 自我分析	87
2.2.2 对手分析	104
2.2.3 行业发展分析	117
2.2.4 宏观环境分析	126
2.2.5 投资收益量化分析模型	139
2.2.6 “4+1”分析模型的弹性和局限性	147
2.3 解码“8+1”战略规划模型	148
2.3.1 定位战略类型	149
2.3.2 商业模式规划	152
2.3.3 营销规划	161
2.3.4 战略规划反馈	167
2.4 解码战略实施控制	168
2.4.1 确定战略目标	168
2.4.2 优化团队和组织架构	172

2.4.3 制订实施计划	175
2.4.4 制订激励计划	178
2.4.5 战略实施	179
2.5 解码战略评估方法	194
2.5.1 概述	194
2.5.2 评估标准	195
2.5.3 评估实施准备工作	197
2.5.4 实施过程评估	199
2.5.5 监测、评估内外部条件变化	201
2.6 “正确地做事”——“四部曲”的扩展应用	203
2.6.1 分析	204
2.6.2 规划	205
2.6.3 实施	206
2.6.4 评估	207
第三章 新战略在地区和国家发展中的应用	209
3.1 资源领先战略	210
3.2 模式领先战略	211
3.3 连续博弈战略	214
3.4 性价比领先战略	215
参考文献	217
后 记	218



第一章 新战略分类



西方资本主义经过 100 多年的发展，建立了相对成熟、完善的市场经济管理体系和竞争战略理论，迈克尔·波特针对业务层的三大基本战略（成本领先、差异化、集中化战略）在管理学界和企业界产生了很大的影响。

决策失误或缺乏有效的战略，国家、个人会遇到困境，企业则会加速死亡。据中国中小企业协会统计，截至 2019 年底，全国市场主体共 1.23 亿户，其中：企业数量为 3858.3 万户，个体工商户 8261 万户^①。企业中的绝大多数为中小微企业，因此中国的市场主体以小型、微型组织为主。对他们而言，没有规模经济，哪来成本领先？缺乏技术积累，如何差异化？既无成本优势，又难差异化，如何在集中化的市场取得优势？迈克尔·波特这三大基本战略不能适用于中国特色市场经济体系的中小微企业，难以指导企业更好地参与市场竞争。因此，研究、探索适合国内企业，尤其是适合中小企业的新战略类型和战略管理方法具有重要的理论价值、社会价值和现实意义。

1.1 新战略类型划分

战略类型有很多划分方式。

从组织规模划分，有国家战略、产业发展战略；有企业战略、职能部门战略（如产品战略、市场战略、营销战略、资本战略等）；有个人职业规划发展战略……

西方竞争战略理论根据组织规模把战略类型划分为业务层（成本领先、差异化、集中化）战略和公司层（多元化、收购、外包和内部创业）

^① <http://www.ca-sme.org/content/index/id/28634>.

战略^①，在战略管理领域占据“统治”地位（见图 1-1）。

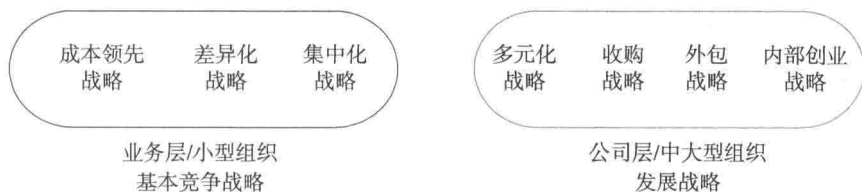


图 1-1 西方竞争战略类型划分示意图

这种划分方法，不同规模的组织，从不同的战略池中选择适合自己的战略类型，其业务层战略并不太适应国内中小微企业的实际状况、落地难（没有规模经济，哪来成本领先？缺乏技术积累，如何差异化？既无成本优势，又难差异化，如何在集中化的市场取得优势），客观上导致了不少中小微企业放弃战略理论的指导作用、轻视战略规划……

任何组织一经建立，都有发展、壮大的梦想。创立时，固然可以展望未来，更应该立足当下——先求生存，再求发展。因而，求生存是组织需要面对的第一战略目标；生存成功，然后才面对发展的问题。组织要生存、发展，首先要有相对充足的资金保障，即现金流，它是组织的血液。

对企业来说，获得现金流的方式主要有三种：

一是投资，即获得资本青睐。

二是举债，有能力从金融机构、股东、债权方等借入资金。

三是运营中产生的现金流，包括经营性现金流（产品/服务的销售收入等）、非经营性收益（投资收益、政府补贴或奖励、税收返还等）。经营性现金流如果能够保证持续运营和发展无疑是最好的，说明组织完全具备了自主生存能力，求生存的首要目标已达成，可以制订下一步的发展目标和战略。

组织获得生存、发展所需的现金流的主要方式，决定了它应实施的主要战略类型。结合中国特色市场经济的特点、西方成熟的战略理论等，以

^① 于胜著：《股权最重要的事》，中国人民大学出版社 2020 年 1 月第 1 版，第 216-217 页。

更加中国化的思维，将战略类型划分为资源领先战略、模式领先战略、性价比领先战略和连续博弈战略四大类型，有些类型又包含若干细分类型，适合各种规模的组织。如图 1-2 所示。

1.2 资源领先战略

资源是指组织拥有的、能够为组织创造价值的有形或无形要素。资源领先战略又可称为要素禀赋战略，其核心在于要素禀赋：常人认为困难的事，对掌握资源者而言可能是小事一桩。

资源领先意味着拥有资源的数量、质量或性能、价格、机会成本等具有显著优势。

资源可分为有形资源 and 无形资源。有形资源包括影响组织竞争力的各种生产要素，如：资本、人才、供应链、土地 / 矿产 / 设备等；无形资源包括社会关系、专利、技术、版权、商标、品牌、授权、市场流量或影响力、配套优势等。因此，资源领先战略又可进一步划分为关系领先、人才 / 技术领先、资本领先、市场资源领先、土地 / 矿产领先等细分战略类型。

借助一项或多项资源优势进入市场、参与竞争，这或许是中国企业最广泛采用的战略类型——每一个创业者在创业开始时，会情不自禁甚至不约而同地使用这一战略。或许很多企业并没有正式制订竞争战略，但凭直觉实施了资源领先战略。这也意味着，没有认真分析、制定战略，不等于没有战略。资源禀赋已经融入我们的血液。

1.2.1 关系

关系资源的核心价值或重要意义在于，对我们而言很难的事，对关系来说却可能是举手之劳。在善用关系资源后，原本很难的事可能成了小事一桩。

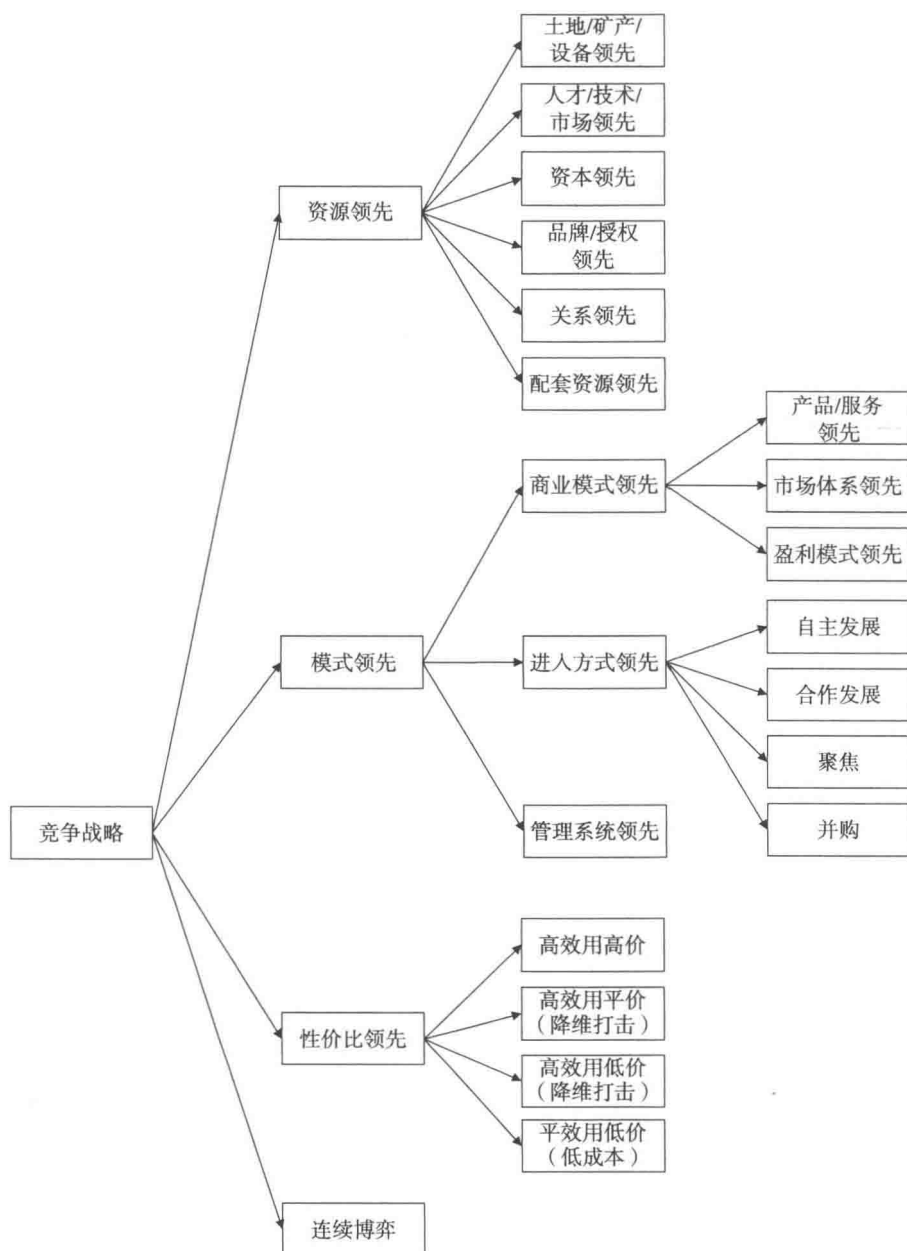


图 1-2 新战略类型示意图

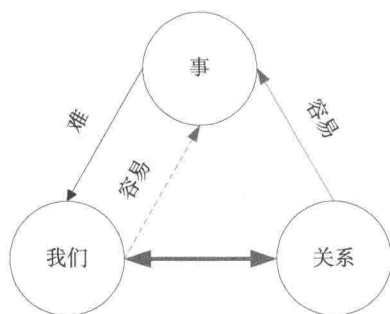


图 1-3 关系资源示意图

人类社会本质上是关系社会，人类构建的经济体系同样是关系体系。

就商业社会来说，供应商、生产商、物流商、经销商或销售平台、用户、税务等政府管理部门……每两个节点之间构成了单双向（物流、资金流）、相互依存的关系，而每个节点为了更好的收益或体验，又会发展多个与其他节点之间的关系，进而构成了一个复杂的关系网络。在这个关系网络中，每个节点自身条件的变化，都可能导致与其他节点关系的微妙改变。关系及其影响，可以说无时、无处不在。

（1）关系资源的力量

商业社会中，关系就是资源、就是生产力，这是不可否认的事实。中国人自古就擅长发掘、利用关系达成战略目标，早在 2000 多年前的战国初期，国人已是关系资源领先战略的先行者、实践者。

【历史】《战国策·东周策·赵取周之祭地》

赵取周之祭地，周君患之，告于郑朝。郑朝曰：“君勿患也，臣请以三十金复取之。”周君予之，郑朝献赵太卜，因告以祭地事。

及王病，太卜谴之曰：“周之祭地为祟。”赵乃还之。

这个历史故事的背景是西周王朝在周幽王死后灭亡，进入东周列国时代。周王室的管辖范围、实力和影响力大减，形同小诸侯国。这时，赵国

趁机夺取了东周祭地。土地没多大，但性质很严重：一旦周君无可奈何，榜样的力量是无穷的，周君的其他土地会很快被周边的韩、魏、楚、秦等诸侯瓜分殆尽！结果，东周大臣郑朝用 30 金贿赂赵国太卜——彼时占卜盛行，凡大事皆占卜，太卜的话代表天意。当赵王生病时，太卜责备他说病根在于周之祭地。于是赵王归还了祭地。

东周成功收复祭地的关键是采取了关系资源领先战略。郑朝借助赵国太卜的关系，以相对低的代价达成了夺回祭地的战略目标。除此之外，伐交（包括请求其他诸侯或直接与赵国进行外交谈判）、伐兵（武力争夺）等战略对东周而言，既没有胜算，更会导致代价巨大。妙用关系资源领先战略却收到奇效，轻松地达成了战略目标。

自古擅长“搞关系”的中国人，并没有在关系问题研究中占先，反而是西方人率先提出了小世界网络^①原理（原来素不相识的人，通过一条很短的熟人链条就可以建立关系）和关系经济学理论^②；公共关系部门甚至成为多数西方跨国公司必备的设置。

这意味着：整合和拓展关系，并没有想象中那么难，更不必讳莫如深。

如果有可靠的关系能确保在同等条件下优先得到项目合作机会或成为产品、服务提供商，企业无疑相当于具备了额外的竞争力，可以快速进入市场。反过来，如果凭借关系得到了一个项目，实施结果却差强人意，给对方制造出了很大的麻烦和难堪，这样的关系能够持久吗？原本赖以生存的关系资源可能会就此中止——关系的巩固和发展一定是双方相互作用、影响的结果。

此外，供应链关系、客户关系等也都是宝贵的关系资源。小米把关系

① 1998 年，邓肯·瓦茨（Duncan J. Watts）和史蒂芬·斯托加茨（Steven Strogatz）联合发表论文，首次提出了“小世界网络”理论。

② 美国学者大卫·努尔 2009 年出版专著《关系经济学》，其理论和方法在众多全球 500 强企业得到应用。

领先战略发挥到极致：“找靠谱的人，做靠谱的产品”，参股熟人的公司快速构建生态链，丰富产品线；立足海量“米粉”，充分打磨供应链关系，提高产品的成本优势。如果小米的所有产品都是自主研发、制造，而不是立足关系领先战略去整合资源，小米生态链怎能发展得这样快？怎么可能短期内推出数百种跨行业的产品？

拥有关系，利用关系；缺乏关系，整合关系；没有关系，拓展关系。惟有如此，才能打造出自己的关系领先优势。

（2）关系资源的副作用

关系资源领先战略的优势是可以帮助我们相对轻松地活下去，甚至掘到一桶金；缺点是如果长期严重依赖关系资源则可能难以成长，久之甚至失去正常的竞争能力；而关系资源的持续性具有不确定性，一旦关系出现问题，就意味着战略遇到问题，如果没有及时拓展新用户，很可能会陷入被动。从这个角度看，小米的生态链公司需要尽快摆脱对小米的依赖，否则可能难以更健康地发展。

【案例】寒武纪拥抱华为

中科寒武纪科技股份有限公司（以下简称“寒武纪”）2016年创立，致力于AI芯片研发。2017-2018年，华为与寒武纪达成合作，旗下Mate10系列、P20系列、荣耀V10系列等12款手机的麒麟处理器使用了寒武纪1A终端芯片。随着华为手机取得巨大成功，寒武纪也随之声名大噪。2017、2018年度，寒武纪分别从华为获得销售收入771.27万元、1.14亿元，占公司当年营业收入总额的98.33%、97.63%，寒武纪轻松躺赚的同时，也埋下了严重依赖华为的巨大隐患。

2018年10月，华为手机宣布将使用自主研发的AI芯片，结束与寒武纪的合作。自2019年起，华为再未采购过寒武纪的AI芯片。寒武纪不得已转向云端芯片和智能计算集群系统研发，但新开辟市场的营业收入一时难以满足高投入的研发需求。2019年，丢失华为这个关键客户后，寒武

纪净亏损高达 11.79 亿元！尽管寒武纪顶着智能芯片的光环于 2020 年 7 月登陆科创板、并创下近 1200 亿元的市值高点，但此后市值一路下跌，到 2021 年 10 月底市值仅约 350 亿元，且仍未走出巨额亏损的泥潭。

我们看到，搭上与华为的关系，寒武纪过了两年好日子，很轻松地从华为获得上亿元营收；但是，好景不长，双方的合作关系戛然而止后，寒武纪马上陷入十分被动的境地。转而研发云端芯片和智能计算集群系统之后，寒武纪在 2021 年 7 月又宣布进军智能汽车 AI 芯片研发。这意味着寒武纪的产品开始多元化，客户集中度、对大客户的依赖程度有望逐渐降低。我们期待寒武纪早日摆脱经营困境，成长为国内领先的芯片企业。

与依赖大客户的隐患相似，公司达到一定规模后，产品或服务也应该具有多家供应商或合作伙伴，即供应链关系多元化，避免被供应链挟制的风险。在 IPO、上市前的审计过程中，会计师会审查公司的大客户和供应商等，确保公司的经营业绩不会因关键客户或供应商关系出现问题而大受影响。

（3）关系的本质

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”商业社会中，本质上一切关系的建立、维系都基于双边的利害得失。

关系得以维系、巩固和强化，一定是彼此之间存在交换价值，能够各取所需。否则，关系便会弱化或难以建立、维系。没有永远的关系，只有永远的利害。关系的强化与弱化，全在利害二字。

要维系、巩固甚至强化关系资源，就必须双赢。即自己获利的同时，让关系方也获利。自己获利主要指金钱方面的收获，对方的利还包括业绩、声誉、影响力等。对于位高权重的关系，金钱交易会给对方带来危险，这不是利而是害，因此，强化关系的重点是：发现关系方关注并对其切实有利的要素，各取所需。

实施关系资源领先战略的企业，应抓住时机增强竞争力，巩固原有关系，并提前开发新的关系、用户或产品，走向正常的市场竞争，以确保企业健康、持续地发展，避免患上关系依赖症。

1.2.2 人才、技术、市场

如果我们把人才、技术、市场从资源领先战略中分出来可以吗？当然可以。但是，技术、市场归根结底由人打造和掌握，而人，本身就是不可或缺的资源，所以，我们仍然把人才、技术、市场归入资源这一大类。

自古以来，中国就不乏得一人可以兴邦的范例。刘邦得到韩信，奠定了楚汉争霸的胜局；刘备得到诸葛亮，开启了三分天下的霸业……

【历史】得吴起者霸

吴起，战国初期卫国人，略晚于孙武，著名的军事家、政治家，著有《吴子兵法》，与孙武并称“孙吴”，是兵家的代表人物。

吴起成年后去鲁国寻求发展机遇。当时齐国正发兵攻打鲁国，鲁国君想任用吴起为主将，但又因吴起妻子是齐国人而迟疑不决。《史记·孙子吴起列传》记载吴起杀妻求将^①，率领鲁军战胜了强大的齐国军队。然而拯救了鲁国的吴起不但无功，反而被中伤：鲁国大胜后引人注目，会导致诸侯图鲁；而且鲁国重用吴起会导致兄弟之邦卫国不满，等等。鲁君于是辞退吴起。

赵、魏、韩三家分晋后，一直未获周天子官方认可。此时，魏文侯任用李悝变法，鼓励农耕，国力转强。魏文侯把扩大魏国影响力、获得诸侯地位列为重要目标。吴起来到魏国后，魏文侯任用其为魏国主将。吴起率军向西伐秦，屡战屡胜，攻取了秦国河西区数百里土地，并筑吴城、设

^① 《韩非子·外储说右上》中提到吴起曾“休妻”而非杀妻；杀妻求将的事只在《史记》一处记载，且吴起的故事有诸多逻辑不合理之处：如吴起在卫国时，杀同乡 30 余人后从容辞别母亲去鲁国拜在曾子门下……一人杀 30 多人还能从容辞别母亲？曾子如何敢收这徒弟？后来竟无仇家找吴起报仇？

置西河郡，魏文侯任命吴起为西河郡守，镇守西河；同时，吴起在魏国主导军事改革，推行了魏武卒制，把当时各国普遍采用的全民皆兵制（非战为农，战时为兵）改革为募兵制度，即职业化士兵，设置统一的体能、技能标准对士兵进行考核、招募和训练，使士兵专业化，创立了基于不同兵种、技能的魏武卒。

公元前389年，秦惠公率50万秦军伐魏，试图夺回被魏国占领的河西。吴起率领5万名（此前完成训练但未曾上过战场的）魏武卒及3000骑兵应战，在阴晋大破50万秦军，创造了历史上著名的以少胜多战例。

魏文侯去世后，魏武侯继位，吴起仍然镇守西河郡。魏武侯曾以吴起为将伐齐。吴起率领魏武卒击败齐军，并越过齐国长城，攻占齐国灵丘一带。魏武卒声名大震，一时天下无敌，威震诸侯。

魏国任用吴起，成为战国初期最先崛起的诸侯，一时成为战国七雄之首。《吴子兵法》称吴起“与诸侯大战七十六，全胜六十四，余则钧解。辟土四面，拓地千里，皆起之功也”。但后来因小人中伤，吴起失去魏武侯信任^①。魏武侯开始怀疑吴起，派人去解除吴起的兵权并召他回魏都。吴起为自保，含泪离开魏国。临行前感叹：“主君知我而使我毕能，十年之内，吾可西灭秦而使我大魏王天下。今君听谗人之议而不知我，西河之为秦取不久，魏从此削矣”^②。吴起走后，魏国果然逐渐走向衰落。

吴起从魏国来到楚国。“楚悼王素闻起贤，至则相楚。明法审令，捐不急之官，废公族疏远者，以抚养战斗之士。要在强兵，破驰说之言从横者。於是南平百越；北并陈蔡，却三晋；西伐秦。诸侯患楚之强。”^③

吴起在楚国变法后，楚国很快强大起来，东征西讨、南征北战，一时无敌。可惜，吴起变法只实施了五年，楚悼王就死了。由于变法严重损害

① 《史记·孙子吴起列传》记载魏相国公叔痤阴谋挑拨吴起与魏武侯的关系；《吕氏春秋·仲冬》记载，在魏武侯面前中伤吴起者，是魏武侯巡视西河时因拍马屁被吴起斥责过的王错，《战国策·魏策一·魏武侯与诸大夫浮于西河》记录此人为王钟。

② 吕不韦著：《吕氏春秋·仲冬纪·长见》。

③ 司马迁著：《史记·孙子吴起列传》。