


DEVELOP STRATEGY TO EXECUTE

战略执行与落地

孙建恒◎著

.....
企业变革 战略管理 战略规划 战略解码
战略绩效 全预算管理 产业整合与并购
.....

 中华工商联合出版社

DEVELOP STRATEGY TO EXECUTE

战略执行与落地

孙建恒◎著

图书在版编目(CIP)数据

战略执行与落地 / 孙建恒著. — 北京 : 中华工商
联合出版社, 2023.9

ISBN 978-7-5158-3766-6

I. ①战… II. ①孙… III. ①企业管理 IV.

①F272

中国国家版本馆CIP数据核字(2023)第180491号

战略执行与落地

作 者: 孙建恒

出 品 人: 刘 刚

责任编辑: 胡小英

装帧设计: 金 刚

排版设计: 水京方设计

责任审读: 付德华

责任印制: 陈德松

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 文畅阁印刷有限公司

版 次: 2024年1月第1版

印 次: 2024年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 289千字

印 张: 18.75

书 号: ISBN 978-7-5158-3766-6

定 价: 78.00元

服务热线: 010-58301130-0(前台)

销售热线: 010-58302977(网店部)

010-58302166(门店部)

010-58302837(馆配部、新媒体部)

010-58302813(团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线: 010-58302907(总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

作者简介

孙建恒

腾股创始合伙人，首席战略与投资专家
华夏基石管理咨询集团副总裁，高级合伙人
原华为电信战略负责人
宁波大学兼职硕导

在华为工作的十几年中，深刻领悟了华为在战略、营销、组织人力与全球化等领域的核心成功要素及逻辑，在企业管理变革上积累了丰富的实战经验。

同时，对产业发展趋势、企业转型升级与产业投资有深入研究，担任多家头部上市公司的战略与投资顾问。坚持以实业思维，通过“投资 + 咨询”双重服务，帮助中国企业提升管理水平，推动实现从机会增长到战略增长转变。

作者微信：BJ-tenggu

作者邮箱：sunjianheng@tengguvc.com

孙建恒先生亲自参与深度咨询和服务的客户：

- | | |
|-----------------|----------|
| 1. 广联达（002410） | 7. 航天十一院 |
| 2. 光迅科技（002281） | 8. 中国柒牌 |
| 3. 精测电子（300567） | 9. 蘑菇物联 |
| 4. 华信股份（832715） | 10. 土豆数据 |
| 5. 东方通（300379） | 11. 星际荣耀 |
| 6. 瑞斯康达（603803） | …… |



腾股公司是一家专注科技产业的战略咨询公司，秉承“长期伙伴，战略致胜”的理念，以资本和智慧驱动技术创新型产业发展，成就行业领袖为使命，汇聚了一大批来自华为的实战专家，结合世界领先的管理思想、方法论，致力于帮助中国企业学习华为优秀实践，解决各种管理问题和挑战。

旗下的腾股创投是一家面向科技类的专业投资公司，聚焦于科技类创业项目及信息通信行业。投资方向包括云计算/SaaS、物联网、大数据、人工智能、5G等，覆盖各行业领先公司的初创期、成长期、成熟期、Pre-IPO等各个阶段。公司由前华为资深人士发起成立，其团队分别来源于华为的战略、研发、解决方案、供应链及服务高级管理人员。腾股创投注册于深圳前海，总部位于北京。

腾股创投致力于挖掘有价值的处于成长期的创业公司，提供资金、知识、管理经验和各种资源，支持有理想、有能力的创业者创建一流企业，实现远大梦想。

腾股公司网站：www.tenggutech.com

腾股创投网站：www.tengguvc.com



腾股公司公众号



腾股创投公众号

责任编辑：胡小英

特约编辑：王景

出版咨询：13811355877（同微信）

美术编辑：金 刚



中国当前正面临着“百年大变局”，这一大变局既带来了挑战，也为我们带来了机遇。我国改革开放40多年了，企业的创业与成长环境发生了巨大改变。

一个企业在经济下行中，在危机中，能不能生存下去？尤其是组织和人，能不能活下来？是企业每时每刻都需要去思考的问题。在看不清、测不准的时代，把握正确的发展方向最为重要，组织最大的迷失就是战略的迷失。企业要以足够的战略耐性，做好当下，积蓄能量，不断创新探索。

战略是一种动态选择与动态聚焦，要先开枪再瞄准。动态聚焦不是不要聚焦，而是在迭代中进化升级。企业家要改变思维，要进行认知与思维革命，真正摆脱过去成功的路径依赖，用新思维理解新时代，捕捉新机会、谋求新发展。

这本《战略执行与落地》很好地阐述了如何在变化的时代中，寻找战略机会点，保持战略耐性，不断构建战略控制点，并配置相应的人才和资金资源，提升组织能力，确保最终战略目标的实现。这本书值得所有企业家学习，逐步引入企业做好实践，真正实现“力出一孔，利出一孔”。

——中国人民大学教授、博士生导师，华夏基石管理咨询集团董事长 彭剑锋



序二

PREFACE

中国显示产业历经十余载的蓬勃发展，规模现已居全球第一，对外贸易从2012年的140亿美元逆差转变为2021年的85亿美元顺差，成功实现由“少屏”到“产屏大国”的华丽蜕变。然而，近五年显示行业投资趋缓，设备采购量和采购价格急剧下降，倒逼企业家们深思如何在逆境中持续成长。将显示行业检测设备作为传统主业的精测电子，自2006年创立到2016年登陆创业板，在获得快速发展的同时，也因粗放式野蛮生长埋下了管理水平下滑和效能下降的隐患。尤其是在外部环境更趋复杂严峻、国内经济内生动力不强的今天，精测电子面临着生存与发展的巨大考验。

为突破这一管理困局，我邀请孙建恒老师为我司主讲了“战略执行与落地”的课程。孙老师用严谨的观点和睿智的洞察，丝丝入扣地剖析了企业战略执行的细节和内核，让我深感触动和启发。因此，我代表公司与孙老师团队签订了长期战略咨询合作协议。在两年多的合作中，孙老师团队为我司带来了蓬勃活力。我们深入学习企业战略执行与落地的核心理念与方法论，建立了适合自身发展的战略管理和经营管理体系，打造了一支目标一致、语言一致、行动一致的“三致”管理团队。

事实上，在知识经济高度发展的今天，战略制定已不再是公司成功的唯一关键，其执行与落地也尤为重要。孙建恒老师的新作《战略执行与落地》既是关于华为经营管理的研究之作，也是一部激发管理智慧和洞察力的瑰

宝。在书中，孙老师为我们揭示了华为成功背后的真正秘密：卓越的战略执行能力，这也是当前值得众多公司学习和借鉴的秘诀之一。本书蕴含了孙老师丰富的实战经验和深入的研究成果，为企业家和管理者提供了重要方法论，提出的重要观点和思想有助于解决企业管理中所面临的系列挑战。理论内涵极其深厚、实践价值极其深远。

无论是企业家、管理者，还是对战略管理感兴趣的读者，都能从本书中获得深刻启示。孙老师用朴实无华的文字，将复杂的管理理论与实践经验相结合，让我们深切体会到了战略执行的真谛和重要性。在此，向各位读者郑重推荐《战略执行与落地》，让我们跟随本书一同穿越周期，共同学习与成长，探寻成功的智慧，展望更加辉煌的未来。

——武汉精测电子集团股份有限公司董事长 彭 骞



序三 PREFACE

本书中，作者将在企业十几年来来的卓越实践倾囊相授，向我们展示了关于企业战略发展的“骨骼世界”。无论面对什么行业，作者能够做到始终保持“第一性思考”的原则，洞悉本质，并应用系统性的方法，对行业趋势、产业趋势展开准确的分析，指出企业当下面临的痛点与机会。难能可贵的是，你在书中可以清晰地了解到，这些分析与思考是如何得来的，可谓实实在在的“授之以渔”。

正如书中所说，变革不是盲目地追求创新，不是翻天覆地的革新才算变革。它是企业为获得发展所催生出的需求。而企业的“战略”就服务于“变革”，“变革”也是“战略”可持续发展的动力，两者相辅相成，只有其达到良性的平衡，才可能谈“发展”，而发展，才是企业经营的第一要义。

作为优秀的企业管理与变革的实践者华为来说，其重要的变革方法论之首，也是“老老实实地向标杆学习”。如今，华为已然成为众多初创企业精研并效仿的“标杆”。本书不仅让更多的人了解到华为如何做战略执行与落地，也让大家看到华为对它的“标杆”用了什么方法来开展学习。这很难得，可见作者的真诚。

书中要点全面，针对要点有切实的执行分解路径，逻辑清晰，层层深入，具备较强的实操性，一定程度上可做工具书。阅读过程中你还会发现，作者通常会直面问题，毫不避讳症结。他了解企业常见的管理困难和管理顾

虑，可能在人，也可能在于取舍……华为在发展方向上、产品业务线上所做的诸多选择，我们可能早已熟知，在这里，读者将了解这些选择是如何做出的，也会清楚多年来华为如何既能保持大致方向正确，又能使组织充满活力，从而在战略管理上走向成功。

作者曾多次提到自己对战略的理解，实际上就是在企业资源有限的情况之下，决定做什么和不做什么。了解我们在哪里，清楚我们要到哪里，就是做战略规划的重要依据。

书中提到，华为对于确定性的商业机会一直信奉“范弗里特弹药量”，坚持战略聚焦，瞄准战略重地，集中力量炸开城墙口，采取饱和攻击、力出一孔、压强式投入的战术。而作为大多数的企业呢？当装备已就绪，先迈出哪只脚，朝哪个方向走，能用到什么交通工具，哪里能借到“东风”，怎么寻找到机会……也许你都能书中找到答案，预算有限，合理配置才能打好一场组合仗。

阅读此书，学习“战略”的重要与如何实施，是为了避免陷入困境，它使得经营者时刻拥有开放的视野，持有直透本质的能力。“骨骼”越坚固，底层逻辑越明晰，我们面对未来的信心就越强大，面对问题快速做出反应，应对风险与挑战。最后，希望大家都能始终保持组织活力，常胜常新。

——北京星际荣耀空间科技股份有限公司董事长 彭小波

序四 PREFACE

在当前这个富于挑战也最充满机遇的复杂大环境下，企业创新和组织进化层出不穷，全新的商业模式不断涌现，企业如何在不确定的环境中战略制胜，如何在复杂多变的环境中固本清源，我认为大家在孙老师的新作《战略执行与落地》中找到答案。

孙老师见证了华为从200亿到6000亿的业绩增长，深刻领悟到华为在战略方面的核心要素及逻辑，多年来致力于帮助企业提升管理水平和战略规划执行，此书汇集了标杆企业的核心理论及实战经验，深入浅出，既有理论高度，又有工具实操性，也有丰富的企业案例，在理解标杆企业管理举措的底层逻辑和思维方式上具有非常高的指导意义和实用价值，可以帮助更多企业学习到标杆的管理精髓，进而应用到自身的企业管理中。

信华信经过二十多年的发展，在管理、市场、客户等方面有了长足的积累，但这种积累更多是以如何满足客户需求为目的的自我改进，尚未实现基于开拓客户需求和洞察市场变化趋势去推动企业高速发展。如何在新的外部环境下，进行战略转型及系统变革与创新，突破战略发展空间局限与战略执行乏力瓶颈，找到支撑业务增长的第二增长曲线，成为摆在信华信面前的现实课题。

2017年起孙老师团队为信华信引入了战略制定方法-BLM业务领先模型与DSTE战略管理流程，优化战略制定与战略执行，BLM模型是创造快速和持

续适应不断改变的业务的核⼼，孙老师及其团队采用陪伴式模式帮助我们充分洞察市场与客户需求，逐步摆脱机会主义，促进各业务、各组织协同，找到企业发展的新增长点，保持创新活力的同时最终达成从客户层面到市场层面的积累和沉淀，在孙老师团队的辅导下，我们根据业务设计的要求重新思考，调整影响执行的各个要素，使战略不再是纸上谈兵。

信华信⾃导入BLM模型和DSTE流程以来，通过僵化-优化-固化的过程，形成了符合信华信⾃身业务特色的战略制定和战略管理⽅法，逐步探索尝试突破企业成长瓶颈的新业务、新模式。聚焦主航道行业解决方案、业务解决方案和服务解决方案的成熟和市场化，加快数字化转型人才培养，支撑了公司业务规模与价值获取能力的双增长。

成长战略驱动战略成长，战略成长实现成长战略！明年将是信华信第八个中期战略开启之年，标杆企业的管理精髓对于信华信来说受益无穷而且意义深远。希望这部倾注了孙建恒老师数年战略管理理念与投资培育企业心血的大作，可以帮到更多的中国企业形成系统的、全面的、前瞻性的战略性思维，在不确定性的经营迷雾中照亮引领企业⾃身健康发展的主航道，占领战略制高点，实现基业长青！

——信华信技术股份有限公司总裁 王悦

一、本书的目的

1. 旨在全面指导企业变革及成功。

DSTE（开发战略规划到战略执行）管理体系在企业发展中发挥重要作用，每家企业均可以按照从SP（3-5年战略规划）到BP（年度业务规划），再到战略执行和闭环管理，最终落实到组织绩效和高管个人绩效，这样一套完整的企业经营流程，年复一年严格执行，企业的运作将上一个大的台阶。在此主干流程运作基础上，叠加LTC、IPD、ITR、HR和IFS等流程，企业的组织能力将会得到有效提升，更能够抓住未来的机会点。

2. 多个企业的案例实践指导。

有了足够的实践案例，并产生有效价值，我们才开始着手写编写，这就是为什么现在才出这本书。这套方法不仅在业界大企业，如IBM、华为、新奥等有了成功实践，也在我们帮助的上市公司企业中，如精测电子、信华信、光迅科技、广联达等，有了很好的应用，同时在旗下腾股创投投资的多个估值超过5亿元的企业中也得到了有效应用。

经过战略管理体系的导入，企业在战略共识、战略定力、战略目标、战略执行层面有了长足的进步。当然，不同规模的企业有不同的需求，如面对1000亿、500亿、200亿、50亿等不同市值的公司，在基于主干流程基础上，我们会进行一些定制化的调整，才能有效帮助到这些企业。

3. 从管理与资本角度考量企业的状况，侧重战略执行与落地理解。

这本书为了更好地服务到战略解码和战略落地，特意加重了对这方面内容的阐述。一个好的公司战略需要高效的执行力才能保障落地，同时资源的约束和保障也是完成战略目标的关键所在。基于此，本书中增加了战略绩效、全预算管理等内容。

二、本书的框架

企业变革：企业变革是企业战略可持续发展的动力。我们认为企业要做大、做强、做久需要持续的变革，不断调整经营、管理、机制、领导、变革等企业发展因素，从整体视角明晰企业管理者的困惑。

战略管理：战略管理是将企业内部资源优势与外部竞争条件相优化运作的过程；是企业运用科学的方法让企业在正确的方向上发展，扬长避短，克服外部环境变化所带来的冲击，同时处于有利竞争地位的过程；是企业保持长远发展、做大做强的重要保障，是持续锻造与目标匹配的强执行力的过程。

战略规划：战略规划是实现企业愿景使命的谋划，是基于全局和未来作出有限资源下的取舍，是不断适配客户变化去寻找自身的定位与抉择。

战略解码及闭环管理：对商业本质、关键矛盾及成功路径有深刻认识后，才能定义出战略举措与关键任务，将战略逐层分解为可执行、可管理的关键战略举措、战略指标、重点工作。战略解码的过程就是战略对齐、战略落地的过程。选择与集中资源聚焦关键战略举措、年度重点工作，目标一旦确定，就要集中全力实现。

战略绩效：为了做好价值评价和价值分配，战略绩效有效地将战略目标分解到各个组织的KPI^①，同时分解到每个人的PBC^②中，最终组织与个人的价值通过产生的粮食来进行分配。

全预算管理：全预算管理是战略规划、战略执行落地的货币化表现，更多从经营实体角度去牵引“力出一孔，利出一孔”的实现。

① KPI是指关键绩效指标。是Key Performance Indicator的缩写。

② PBC是指个人绩效承诺，是Personal business commitment的缩写。

产业整合与并购发展：企业在内生价值成长的过程中，也需要通过资本的手段去完成投资与并购，充分应用行业合作伙伴的能力去布局未来的转型方向。

三、本书的意义

企业家时刻面临着市场瞬息万变的不确定性，因此，企业家是天然的风险家。但优秀的企业家绝非赌徒，他们是以内部管理的确定性应对任何外部不确定性的职业管理家。中国企业今天普遍面临的最大困境之一是：管理落后。

企业家和商人群体在创业的早中期，更相信个人意志的能量，成功后有些人更偏执地相信个人呼风唤雨的能力。但任何外力都充满了不可预测性，以不确定性力量应对不确定性风险，无异于缘木求鱼。内部管理的确定性才是战胜外部不确定性冲击的唯一法宝。

因此本书希望能带给企业家一个新的思想，就是要打造一个有战略思维的公司，而不是仅仅只做一个好的战略。在此基础上，企业家要带领团队描绘出企业未来五年的愿景，分解出未来五年的实现路径和投入节奏。

另外一个事情，就是企业家要在不断寻求变革的过程中，要让企业一直属于熵的合适状态。

第一章 企业变革是企业战略可持续发展的动力

- 1.1 “中国企业成长”导航图：五个成长阶段，三次管理整合 // 002
- 1.2 企业经营的几个观点 // 003
- 1.3 华为变革管理案例解析 // 021

第二章 战略管理

- 2.1 战略的定义 // 032
- 2.2 战略新变化：集权与放权 // 051
- 2.3 华为战略管理启示 // 062

第三章 战略规划SP

- 3.1 BLM业务领先模型 // 068
- 3.2 BLM模型的逻辑思路 // 069
- 3.3 领导力是根本 // 070

- 3.4 价值观是基础 // 076
- 3.5 差距分析是战略管理的起点 // 078
- 3.6 市场洞察决定战略管理的深度 // 085
- 3.7 战略意图是战略管理的目标 // 101
- 3.8 创新焦点是战略管理的重点 // 109
- 3.9 业务设计是战略管理的落脚点 // 115
- 3.10 关键任务是战略管理的执行细节 // 132
- 3.11 组织是战略管理的执行保障 // 138
- 3.12 人才是战略管理的人力资源保证 // 144
- 3.13 氛围文化是战略管理的理念基础 // 152

第四章 年度业务计划BP

- 4.1 从SP到BP // 162
- 4.2 机会点到订货：机会点、空间和订货目标 // 165
- 4.3 投资组合 // 166
- 4.4 战略解码 // 167
- 4.5 管理重点工作 // 168
- 4.6 财务预算 // 169
- 4.7 人力预算及HR工作规划 // 171
- 4.8 制定组织KPI与员工PBC // 173

第五章 战略解码及闭环管理

- 5.1 战略解码 // 176
- 5.2 战略执行闭环管理 // 184
- 5.3 战略会议管理 // 193