第一章　企业家的战略思维

一、战略是什么，战略为什么

按照哲学家的思考，我们认识或研究某个命题，首先要明确两大问题：①是什么。②为什么？理论是建立知识大厦的基石。对于“是什么”，往往存在两种歧义：一种是“模糊”不清，缺乏定性的、准确的判断，不能透过现象看本质，有时只能意会，不可言传；另一种是由于知识和实践的不同，或者站的角度不一样，对同一现象，同一问题可能会出现不同的认识和解释。对于“为什么”，有的只是知其然不知其所以然，因而，不能以理说服人。讨论企业家的战略思维，我们也要从“是什么”、“为什么”说起。在其后的具体战略策略中，我们还要讨论“怎么样”（即如何去做）的问题。

（一）战略是什么

1. 战略的含义

战略是什么，尤其是企业战略是什么，众说纷纭。笔者认为，战略本来是一个军事用语，起初讲的是“将军指挥军队的艺术”。孙子曰：“用兵之道，以计为首。”战略即“先定必胜之计”。毛泽东同志曾指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”（《中国革命战争的战略问题》①）以上三种含义可以分别归纳为艺术论、谋略论、全局论。

①毛泽东选集（一卷本）第159页。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

就一个组织而言，“战略是用来描述一个组织如何实现它的目标和使命的实施方案”。

就企业而言，企业战略也有各种解释：

从竞争角度讲，企业战略就是企业在竞争环境中的取胜之道。这里的“道”包括两层含义：一是企业经营管理的理念和指导思想。如日本松下公司的经营理念是“造人，也造电器”，把培养制造人才放在首位。二是企业在竞争中取得优势的基本策略，如低成本策略、差异化策略、集中化策略，等等。

从发展角度讲，企业战略是在市场经济条件下，企业根据环境变化和可取得资源的情况，为企业生存和长期发展，对企业发展目标的实施途径而进行的总体性谋划。这里特别强调了环境和资源两大要素。

企业战略不仅仅是一种管理方法或技巧，更是企业家的一种超前意识，一种与众不同的思维方式和价值观念。如我国在加入世界贸易组织前，有人把外企比作“狼”，把国企比作“羊”，要“与狼共舞”。而海尔首席执行官张瑞敏则提出，狼改不了吃羊的本性，是不能与之共舞的。只有把我们国企也变成“狼”，才能与之共舞。这便是思维与价值的差距。著名战略管理专家亨利·明茨伯格概括了企业战略的 5 项本质，对我们进一步认识企业战略会有帮助(参见图 1－1)。

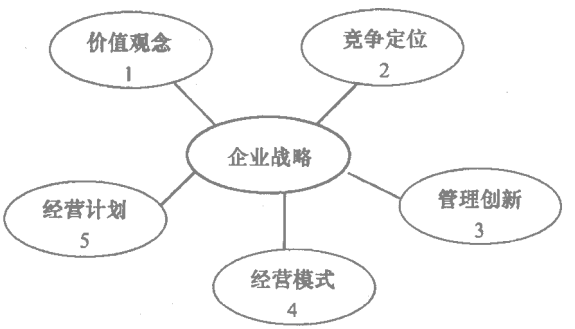

图 1－1　亨利·明茨伯格的战略本质图

(1) 企业战略是一种价值观念。这种观念首先反映在企业高层的头脑中，即企业家对企业性质、目标、经营方式取向所做出的选择。如 TCL 的价值观就是三句话：“为顾客创造价值；为员工创造机会；为企业创造效益。”海尔的价值观就是两个字：“创新”。确立企业战略价值观要注意两点：一是要有

个性和新意，能出奇制胜；二是要融入企业员工之中，能指导他们的行动。

（2）企业战略是一种竞争形式的定位。所谓定位，简言之，企业能做什么，不能做什么，反映了企业的宗旨和使命。这里包括市场定位、顾客定位、产品定位、品牌定位、特色定位、技巧定位，等等。如百事可乐的市场定位是始终当好“二把手”（一把手当然是可口可乐）；化妆品奥格威的顾客定位是：“让 35 岁以上的妇女变得更美丽。”

企业战略定位一般应该注意几个问题：一要明确企业经营主线，突出重点（如拳头产品，创利最大的产品）。二要防止过宽或过窄。过宽，实行多元化，核心竞争力难以发挥优势；过窄，富余技术能力不能得到最大限度利用。三要保持一定连续性。既要根据变化适时调整定位，也不要变化太频繁，失之根本。

（3）企业战略是一种管理创新。按照熊彼特的创新原理，管理创新包括五个层次：一是提出一种新的经营思想并加以实施；二是创立一个新的组织并使之有效运转；三是提出一个新的管理方法并加以运用；四是设计一种新的管理模式进行推广；五是进行一项制度创新。

管理创新和一般创新相比，它更强调实际应用，并能产生实际效果。因此，企业管理创新主要包括组织创新和管理方法创新两个方向。当今企业管理组织创新主要有企业再造，建立学习型组织、扁平化组织、建立战略联盟、柔性化组织、虚拟组织等；管理方法创新包括人事管理方法创新、生产管理方法创新、质量管理方法创新、财务管理方法创新、成本管理方法创新，等等。

（4）企业战略是一种经营模式。企业经营模式有很多种，从管理的角度细分，主要是两种：一种是“集中管理，统一经营”；另一种是“分散管理，协调控制”。企业战略就是要因势利导，选择最适用的一种或几种经营模式。20 世纪 60 年代，美国通用电气公司在危难之际，新任总裁阿尔弗雷德·斯隆一改过去公司“集中管理，统一经营”方式，大胆采用“分散管理，协调控制”方式，把 1 篓鸡蛋由 1 人看管分到 10 个篓子由 10 个人去管，从而分散了风险，使企业转危为安。他 48 岁上任，80 岁才退休，他在任的时期，是通用公司最辉煌的时期。

（5）企业战略是一种行动计划。企业战略不是挂在企业家办公室里的一幅画，装装门面；也不是一种所谓的“战斗口号”需要大肆渲染。所谓行动计划是要付诸实施的。从计划的角度看，战略计划要有目标性、预见性、可操作性。从实施的角度看，主要是如何执行和控制。在执行过程中，主要是把握基本流程或路线图。一是根据战略要求，选择和建立适合的组织结构。二是将

战略方案具体化，包括时间的分解，把长期目标分解为短期目标；空间的分解，把总体目标分解为经营单位目标、职能部门目标。三是合理配置资源，如人、财、物等，以支持战略方案实施。四是要建立与战略相适应的企业文化。否则观念不变，“水土不服”，再好的战略也会束之高阁，失之交臂。战略控制方式重在建立控制系统，分别有事前控制、事中控制、事后控制、适时控制。

2. 战略分类

企业战略一般分为总体战略、经营单位战略、职能部门战略三个层次。

总体战略是关系企业全局发展的、整体性的长期战略。它一般由企业高层管理人员提出并制定。战略内容包括企业目标、经营领域的选择、资源的配置、业务单位的协调等。总体战略又可以细分为扩张型战略、稳定型战略、收缩型战略、组合型战略等若干策略，其具体特征如表 1－1 所示。

表 1－1　　总体战略分类

总体战略	战略方式	战略要求
扩张型战略（发展战略）	集中发展，单一经营	集中产品，集中市场
	同心多元化	在原产业、产品、技术上扩张
	复合多元化	跨行业内部扩张
	纵向一体化	向上游或下游扩张
	横向一体化	在原有产业、产品、技术上外部扩张
	合并	统一兼并、控股
	合资	共同组建一个新企业
稳定型战略	集中于单一产品或服务	继续寻求与过去相同的或相似的目标
收缩型战略	转向	
	放弃	
	依附	
	清算破产	
组合型战略	同时组合	不同下属单位同时采取不同战略
	顺次组合	不同时期采用不同战略

资料来源 引自包昌火、谢新洲主编：《竞争战略与竞争优势》，华夏出版社，2002 年 1 月。

经营单位战略，又称业务战略，主要是战略经营单位、事业部或子公司的战略。它是在整体战略的指导下，制定本部门产品和市场的独立的竞争战略。

职能部门战略是企业内主要职能部门的短期战略计划，使职能部门的管理人员更清楚地认识本部门在战略中的责任和要求。

三种战略基本性质特征如表 1－2 所示。

表 1－2　　三种战略的基本特征

	企业总体战略		经营单位战略	职能部门战略
企业目标	谋求企业的生存，全面获得增长和利润		谋求在特定的产品和细分市场上获得增长和利润	谋求市场占有率、技术领先等
战略构成要素的重要性	大型联合企业	生产相关产品的多种经营企业		
经营范围	√√√	√√√	√√	√
资源配置	√	√√	√√√	√√√
竞争优势	√	√√	√√√	√√
协同作用		√	√√	√√√
战略构成要素的特性 经营范围	大型联合企业的投资组合与多种经营		产品和细分市场上的竞争与同心式多种经营	注重产品和市场开发，以及产品的形态和商标
资源配置	企业财务、组织与技术方面的能力		随着产品和市场寿命周期阶段而变化	随着不同的职能领域、产品的发展阶段以及整个竞争地位有不同的变化
竞争优势	与行业相比		与特定的竞争对手相比	与特定的产品相比
协同作用	作用于各经营业务之间		作用于各职能领域之间	作用于职能领域之中
重大职能方针决策	财务方针 组织方针	多种经营方针 制造与购买方针 技术方针 财务与组织方针	制造系统设计 产品系统方针 市场开发方针 研究开发方针	定价方针 促销方针 生产进度方针 存货控制方针
资源配置问题	投资组合问题		产品和市场寿命周期问题	职能的综合与平衡问题

注：√√√ 非常重要；√√ 重要；√ 偶尔重要 空白处 不重要。

资料来源 引自徐二明主编：《企业战略管理》，中国经济出版社，2002 年。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

(二)战略为什么

战略为什么，主要是强调战略在战争中的重要性。就企业而言，即要回答企业为什么要制定企业战略。

早在 20 世纪 80 年代中期，美国著名未来学家阿尔温·托夫勒在给美国电话电报公司做战略咨询时，曾用一段很生动形象的比喻说明企业战略对企业运行的重要性。他说：“对于没有战略的企业来说，就像在险恶的气候中飞行，始终在气流中颠簸,在暴雨中穿行,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠毁,也不无耗尽燃料之虑。如果对于将来没有一个长期的明确的方向，对本企业未来没有一个指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳定，都将在这场革命性的技术和经营的大变革中失去生存的条件。”

进入 21 世纪,企业面临的环境、市场、技术、竞争者、消费者变化的速度越来越快,为此,制定企业战略显得更为重要。据说,西方国家的企业,乃至日本、韩国企业,早在 50 年前只有 20% 左右的企业制定战略。而今，可以说百分之百的企业都制定了企业发展战略。近 20 年来，随着中国改革开放的进程，一大批跨国公司涌入我国。不知大家注意到没有，这些跨国公司最先进入中国的是什么部门，不是生产部门，不是销售部门，而是他们的战略研究部门。他们来研究什么？研究世界经济发展态势，研究中国经济发展趋势和政策走势，研究他们进入的契机及手段等。几年前，据说美国迪斯尼乐园拟进军中国市场，他们先后用了近 3 年的时间,耗资 50 万美元进行调研，最后没有选择中国大陆城市北京、上海、天津、广州等,而是去了香港。用他们的话讲“虽然花了 50 万美元调研费用,但减少了 5 个亿美元的盲目投资。”所以有专家指出，如今企业最重要的不是财务部门,也不是人事部门、生产部门,而是战略研究部门。为此,许多有战略眼光的企业家，不仅设置了战略研究部门，还聘请了战略顾问和咨询公司，利用“外脑”为企业量身定做战略方案。

企业为什么要制定企业战略，我们可以归纳出数不胜数的原因，这里，我们仅列出如下几条：

(1)人类社会进入一个战略制胜的时代，战略能保障企业快速顺利发展，少走弯路。

(2) 制定企业战略是企业走向国际化的需要。试看世界“500 强”跨国公司，哪一个没有自己的国际化战略？有的是资产组合多样化战略；有的是研究与开发当地化战略；有的是资产跨国多极化战略；有的是跨国投资方式多样化战略。中国企业要走出去，没有一套自己的组合战略能立足国际市场并稳操胜

券吗？

(3)制定企业战略有利于提高企业经营的目的性。企业经营的目的显然是要提高企业的经济效益。所谓经济效益，是指以尽量少的活劳动消耗、物质消耗和资金占用，生产出更多符合社会需要的产品。如果要实现企业经济效益，必须有战略目标、战略措施做保证,否则就会出现盲人骑瞎马,夜半临深池。

战略是否重要，最有说服力的是我们企业家自己。正如美国前 GE 公司董事长威尔逊讲：“我整天没干什么事，但总有一件干不完的事，这就是给企业定战略。”

（三）企业战略思维的误区

目前，中国很大一部分企业家或企业对战略不够重视，主要存在认识上和制定中的两大误区：

1. 认识上的误区

第一是无用论。有的企业认为，“计划赶不上变化”，“规划赶不上领导一句话”，因而认为制定战略无用。其实，这是把计划、规划和战略混为一谈了。如果说计划、规划无用，那首先是战略失误所致，因为战略在前，规划、计划在后。由此，更加说明了战略的重要性。一般来说，企业战略是做两件事：一是决定企业该做什么，不该做什么。正如中国一句老话所讲：“男怕人错行，女怕嫁错郎。”一失足成千古恨。企业如果选择了不该进入的领域，再掉头就难了。二是由谁来做，是自己做，还是让别人去做，或者联合他人一起来做。这里面也面临许多艰难的选择，试想这两件事对企业都不重要吗？

第二是无时间论。这往往是许多企业家不重视战略的托词。我们不知道有些企业家是如何分配自己的时间的。据美国一份《千年管理发展报告》显示，在进入 21 世纪之际，管理者最重要的素质中，排在第一位的首先是战略思维；第二位是响应市场变化；第三位是不断满足顾客满意的能力；第四位是财务管理；第五位是信息技术；第六位是开发人的能力。既然排在第一位是战略思维，我们怎么能说没有时间去考虑呢？我们是否捡了芝麻，丢了西瓜呢？

第三是与己无关论。这种论调主要来自中层管理者或员工。我们说战略是企业生存发展的根本大计，不仅关系到企业大局，也关系到每个人的发展和利益，企业存亡，匹夫有责，怎么能说与己无关呢？这也许是因为企业战略没有根植于员工土壤，只见企业高层管理者整天忙来忙去，员工不理解，不支持。战略一定要让全体员工融入其中。同时，战略也是有层次的，除了总体战略之

外，还有业务经营战略、部门职能战略，作为中层管理者不是没事做，而是要根据总体战略寻找自己的定位，制定相应的职能部门战略，怎么能说与中层管理者无关呢？

第四是空洞口号论。企业战略需要运用一些定性的语言概括出战略的本质，有人认为它是一种空洞口号。其实，它包含着深刻的内涵。比如说“以市场开拓为主导，以技术创新为重点”之类的概括，其实就指明了企业发展的两大方向：其一是市场；其二是技术，其具体内容和措施就紧随其后了，怎么能说企业战略尽是一些空洞口号呢？如果说某些企业或某个企业家只图宣传，不图实效，把战略当做一种时髦，那就更是大错特错了。

2. 制定中的误区

第一是雷同化。企业战略对企业只能是惟一的、适用的，切不可照搬照套，千企一面，千个战略一腔。如果是这样的话，这种战略的确就没有什么用处了。著名画家齐白石讲：“似我者死，异我者生。”战略贵在存异。比如说大家都在为争夺某一市场同室操戈的条件下，你能提出真正的战略，需要一点“诡秘”，是不能公开的。不战而胜战略就是最好的战略。

第二是炒作化。企业战略从某种意义上讲，是一种“军事情报”，是需要保密的。但现实生活中，有些人为了“宣传”需要，将战略公开化，甚至炒作化。凡公开化、炒作化的战略不是真正意义上的战略。

第三是机械化。有的企业制定战略，不是从实际出发，也不是别出心裁，而是跟着感觉走，跟着新闻宣传走。主要是反映在摸论、猫论、龙论、蛙论等“四论,,上。

所谓“摸论”，那就是常说的“摸着石头过河”。在中国企业改革开放之初，摸一阵子无可厚非。但作为战略定位首先是要“把第一件事做正确”，是不允许一直摸下去的。

所谓“猫论”，即是“不管白猫黑猫，捉到耗子就是好猫”。但是企业战略的任务就是要尽量找到能抓耗子的好猫，避免空养那些不抓耗子的猫。战略不能靠碰运气，不能无的放矢。企业不能养懒猫，甚至坏猫。

所谓“龙论”，即是以规模扩张代替能力扩张。一个企业在主业还没有站稳脚跟的条件下，盲目去追求一条龙战略，甚至几条龙战略，过早过快多元化，结果只能“赔了夫人又折兵”，这类教训可谓多矣！

所谓“蛙论”，即像青蛙那样跳跃式前进。有的企业提出所谓跳跃式发展或超常规发展本无可厚非，但是跳跃或超常规是有条件的。有的身体素质好、

机会好或许一跳就跃过去了，但相当多的企业却因体质或机会未到而仓促起跳，结果跌入深谷者也不在少数。

第四是有战无略。主要表现在两个方面：一是以目标代替战略。战略目标本应是使自己处于有利的竞争地位，而有的战略只是把产值、产量、销售额作为目标，甚至有的把进入世界 500 强作为目标，至于有何策略和措施，则显得茫然而不知所措。二是自我迷信综合征。凭主观主义、经验主义行事，自信无所不能。尤其是企业做大以后，有一种控制不住的情结。由于企业快速成长，带来一系列新的矛盾，如职责不清，人员素质不高，士气不振，反应迟钝，如果不从战略策略上规范企业行为，企业终归失败。曾风云一时的巨人集团、三株集团的陨落便是教训。

二、企业战略思维解析

思维是一种创造性的智力劳动，反映了一个人的判断力、创造力、想像力、概括力。企业战略思维重在把握基本理论、基本思路和基本方法。

（一）企业战略思维的基本理论

企业战略思维的出发点，主要基于以下三种理论：

1. 以环境为基础的环境经典理论

企业经营离不开环境，企业经营管理活动中，80% 以上时间要处理好与各类环境的关系。企业环境包括三大环境：一是宏观环境，其中有政治环境、经济环境、科技环境、社会文化环境、法律环境等。二是中观环境，即行业环境，包括行业的生命周期、行业的规模结构、行业的技术水平、行业中的竞争结构、行业成功的关键因素等。三是微观环境，主要有顾客、竞争对手、同盟者等三个层面。

2. 以资源和知识为基础的能力理论

什么是资源，按全面资源管理理论，一切具有价值的，可以利用的要素都可以看做资源，包括自然的和非自然的，物质的和精神的，有形的和无形的。既有物资、资金、技术领域的，也有人力、社会、组织、制度领域的，还有知

识、智力、信息、文化领域的。具体来讲企业有 6 大资源：①资产形态资源。②人才资源。③社会环境资源。④组织制度与机制资源。⑤信息资源。 ⑥企业文化与价值资源。

企业的危机首先是资源的危机。长期以来，我们重有形资源，轻无形资源；重单一资源，轻资源集成；重实物资源，轻人力资源的开发。这里，我们要特别强调知识资源和核心竞争能力资源。

什么是知识，知识是一种能改变人和事物的信息。知识不再是一成不变的教科书或公式定律，而是一种发现问题和解决问题的能力。世界经济合作组织把知识概括为四个层次：即知道是什么的知识，知道为什么的知识，知道怎么做的知识，知道由谁来做的知识。

资源和知识的加工组合，由此形成企业的核心竞争能力。

什么是核心竞争能力，理论界和企业界有各种不同的界定。具体可分为以下几种：

（1）企业核心竞争能力是企业内部知识、技能的总汇。

（2）企业核心竞争能力专指由企业独特的关键技术、关键程序、关键机制决定的巨大资本能量和经营实力。

（3）企业核心竞争能力是一种“消费者剩余”，即你比别人多的那一点，好的那一点，快的那一点，独特的那一点。

（4）企业核心竞争能力是指企业适应市场的应变能力，如集体学习的能力。

企业核心竞争能力又分为成熟的核心竞争能力和新的核心竞争能力。

——成熟的核心竞争能力如质量管理能力、成本控制能力、供应能力，等等；

——新的核心竞争能力是指内部的学习能力、把握顾客需求的能力、快速反应的能力、活用外部资源的能力，等等。

当今企业核心竞争能力出现两大变化：

第一是从关键的技术转向关键的环节和领域，比如顾客认为最重要的领域、在价值链上最重要的领域、易于拓展和发展的领域、自己可以控制的领域，等等。

第二是从有形资源的利用转向无形资源的开发利用。因为无形资源一般具有统帅作用、增值扩散作用，无形资源可以不断地重复使用，无形资源与有形资源不是加减关系，而是相乘的关系。

作为当今的企业家，重在把握新的核心竞争能力和及时地看到核心竞争能

力出现的新的变化。

3. 以产业（市场）结构为基础的行业竞争理论

所谓行业，是指企业因生产的产品（劳务）的性质、特点而在国民经济中作用不同所形成的产业类别。在同一行业内有三个基本相同：即产品用途相同；使用的原料基本相同；工艺过程相同。为此，国家把国民经济分为 11 大类，44 个部门，500 多个行业。

美国著名战略学家、哈佛大学商学院教授波特提出了著名的行业竞争图，如图 1－2 所示。

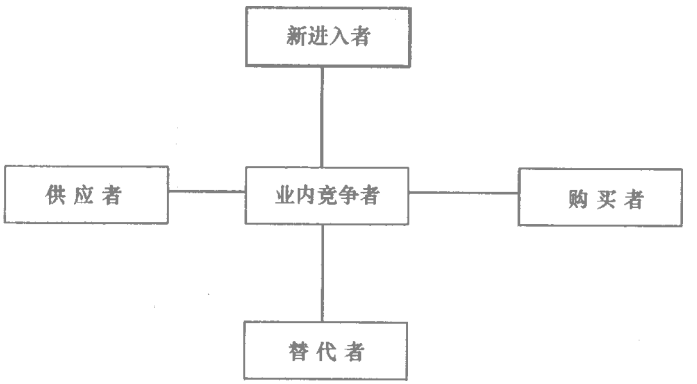

图 1－2　波特行业竞争图

（1）业内竞争者，是指同行业内产品或服务基本相同的企业，是行业间的直接较量者。如果行业间企业规模差别较大，竞争往往不算激烈；如果行业内只有几家规模相等、产品基本相同的企业，竞争就会异常激烈。

（2）新进入者，主要有两种：一是新办同类行业。二是企业多元化进入的结果。新进入者的竞争力主要取决于规模效应、经营特色、投资大小、资源供应、销售渠道、政府政策以及原有企业反应。

（3）替代者，是指生产与行业产品相同、功能相似的产品的企业，如非常可乐与可口可乐、百事可乐的生产企业。替代能否成功，常常取决于替代品的价格表现、用户的转换费用，以及替代者的经营战略。

（3）购买者，即用户、消费者。用户要求质量更好，价格更廉，服务更好。

（4）供应者，即为企业提供原辅材料的厂家。行业内企业与供应者的关

需要全本请访问 www.ertongbook.com

系是争夺与被争夺，吸引与被吸引的关系，从某种意义上讲，是企业除顾客之外的另一个“上帝”。如果供应者奇货可居，竞争将更加激烈。抓住一个好的供应者，也是企业盈利的好渠道。

行业竞争理论要求对行业周期、行业规模结构、行业技术状态、行业竞争结构、行业成功因素进行认真分析，从而确立有的放矢、切实可行的竞争战略。

（二）企业战略的基本思路

企业战略的基本思路，我们把它简单地概括为三句话：一是画饼一做饼一分饼；二是怎么想一怎么做一怎么赢；三是空间一价值一资源。

1. 画饼一做饼一分饼

所谓“画饼”，即首先确定企业的远景、使命和目标。

远景，又称愿景。实际上是为企业描述未来的发展方向，回答企业要成为一个什么类型的公司，要占领什么样的市场位置，具有什么样的发展能力等。如微软公司的愿景是“要使每个家庭、每张桌子上都有一台电脑；同时，使用微软的软件”。麦当劳公司的愿景是“占领全球食品服务业，在全球范围内处于统治地位”。

企业要超前提出并制定出具有市场前瞻和创业精神的企业愿景，这是很难画的饼。它要求企业家凭自己的经验、知识、直觉、胆识和创造力，洞悉企业现有业务中将要发生的变化以及将来要出现的市场机会，客观地对待所要面临的市场环境、竞争环境、技术环境、管理环境以及社会环境；客观地对待自身的资源和能力，理性地分析所需要采取的措施，提出一个可行的并且具有吸引力的概念，进而规划企业的行动，激活企业的战略，这是企业家的一项基本功。

企业的使命是企业家为企业确定的较长期的生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映了企业家的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示本企业与其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足顾客的基本需求。如华为公司在其《华为公司基本法》中将公司的使命概括了 10 条，其中最主要的是“在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴持之以恒的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业”。

企业的目标，是企业希望实现的产出和绩效，并以此衡量经营活动的成败。建立企业目标体系是战略管理的首要步骤。企业目标包括战略目标、财务

目标、长期目标、年度目标等。制定企业目标不仅是企业家的事，而且是每个职能部门、每个业务部门自己的事，只有让每个部门、每个员工知道自己的目标和角色，才能推动企业实施既定的战略。

所谓“做饼”，即如何实施战略规划，制定出相应的策略和措施。战略规划的实施包括两个层面：

第一是执行。①根据战略要求，选择和建立适合的组织机构。②将战略方案具体化，包括时间上的分解，空间上的分解，直至落实到班组和个人。③选择适当的战略模式，如竞争战略中选择低成本、个性化、集中化策略。④合理配备资源，支持方案实施，否则，缺乏应有的配套政策，再好的战略也会束之高阁甚至夭折。⑤建立与战略相适应的企业文化，以增强职工的凝聚力和支持力。

第二是控制。控制的目的是防止战略规划在执行过程中变形走样，或者因情况变化对其进行及时调整。控制一般要建立三大系统：经营控制系统、管理控制系统、监督控制系统，从上至下，从下至上双向沟通。具体控制方式有事前控制；事中控制（又称过程控制）；事后控制；适时控制。

所谓“分饼”，即建立有效的分配机制。企业赚钱以后，首先要考虑上缴国家税收，同时还要想到如何善待股东、员工、消费者、合作者，以及主动地承担一定的社会责任，实现“多赢”。否则只进不出，或分配不当，都会使自己陷入被动地位。古人云：“财散人聚，财聚人散。”有些企业只顾自己赚钱牟利，不顾及股东、员工、消费者利益，最后被社会所抛弃。毛泽东同志讲：“分配是个大学校。”分饼也是战略的重要组成部分。

2. 怎么想一怎么做一怎么赢

怎么想，是战略思维的起点。想法不一样，结果也就不一样。企业战略思维怎么想，主要有三条路径：一是通过外部条件分析，确认机会与威胁，如何抓住机遇，避开威胁。二是通过内部条件分析，确认优势与劣势，如何扬长避短。三是通过趋利避害，创造与众不同、出奇制胜的经营战略。企业家的重要使命之一，不仅要自己想，还要善于借用“外脑”和发现有新的想法的人才，帮你去想。

怎么做，即是如何把战略规划变为现实。前面讲到的做饼，就是讨论各种做饼的方法。每个人的思维方式不同，做饼的方法也不一样。比如企业增长方式，就有三种不同的选择：其一，走不断“递增”的方式，把蛋糕不断地做大。其二，走“复加”的方式，在不同地区开若干个管理方式基本相同的连

锁店。其三，采取“粒化”方式，把企业中某个赚钱的产品独立出来，采用企业分家的方式把小颗粒做成大皮球。此外，有的企业家擅长盘钱，也许走资本经营的路子；有的懂某项专业技术，也许走技术创新的路子；有的会用人，也许走人力资源开发的路子。总之，条条道路通罗马，关键看你如何正确选择走一条更捷近、更有效益的途径。

怎么赢，讲的是竞争战略。如果说物竞天择，适者生存是自然界的基本法则，那么优胜劣汰、价值优先则是市场经济的主要规律。由于有个别利益的存在，有供求双方的自主选择存在，加上机会有限、资源有限，竞争是不可避免的。企业战略中的市场竞争策略主要有三大策略：

第一是成本领先策略。企业经营主要是两项成本：即生产成本和费用成本。成本领先策略主要是做好成本决策和成本控制。一切竞争的归宿集中反映在成本优势上。

第二是差异化策略，即本企业提供的产品或服务在行业中有与众不同的特色。差异化包括内在差异化和外在差异化。内在差异化重在功能和优质；外在差异化注重品牌和形象。

第三是集中化策略。所谓集中化，是指集中面向某一服务群体，或某一区域市场来建立自己的竞争优势和市场地位。有的企业为了追求多元化往往忽视集中化，多中心即无中心，因此平分秋色，往往被各个击破。

对于不同竞争对手，竞争策略因企业而异。比如为了使竞争对手难以反击，常常采用先下手为强的策略；为了置对手于死地往往采取卡脖子策略；为了求得共生、共荣往往运用不战而胜（双赢）策略等。

3. 空间—价值—资源

任何一个企业家，其战略决策主要面临三大选择：一是进入哪一个或哪些行业——空间选择。二是进入某个（某些）行业后能给顾客带来什么——价值选择。三是依靠什么进行竞争，即如何开发培育竞争所需要的资源和能力——资源选择(参见图 1－3).

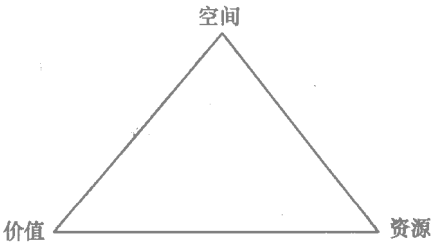

图 1-3 战略选择要素图

空间。即企业在什么行业或领域内生存、发展和成长。行业空间选择十分重要。如果一个企业选择了一个萧条行业，即使有一定竞争优势，也往往获利甚微；反之，即使企业刚开始不占据优势，但选择了一个朝阳行业，往往获利甚丰。娃哈哈集团针对中国“儿皇帝”厌食不吃饭而令家长忧虑的现状，开发出“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的儿童饮品，从此一炮走红。娃哈哈从一个校办工厂几口烧锅起家，而成为中国龙头饮料行业，最重要的成功因素便是选对了一个行业。

价值。即企业的存在和发展将给顾客带来哪些有用的价值？从竞争战略角度分析，给顾客带来的价值一定要超过竞争对手。不同企业同一产品（服务）之间的竞争，很大程度上是价值组合之间的竞争；同一产品（服务）的不同形态之间的差别都可以归纳为价值组合之间的差别。如果不能给消费者带来价廉物美，物有所值的产品（服务），企业就没有生存的价值。企业家要多从消费者需求和与竞争对手差别两个层面考虑如何创造价值。

资源。即企业得以生存和发展的资源、能力是什么，如何开发、积累这些资源。企业的危机首先是资源的危机。

空间一价值一资源这一组战略如果从排序出发点上重新调整，又可以组合出另外两种战略思路：

即“价值一空间一资源”“资源一空间一价值”。

顺序不一样表示出发点选择的不一样，其做法和结果也就不一样。

（三）企业战略思维的基本方法

企业战略思维的方式各种各样，这里只是粗线条地提出一些基本方法。

1. 战略思维的基本要求

（1）必须具有前瞻性、洞察力和穿透力。

（2）必须直奔问题的本质和核心，具有准确性和针对性。

（3）必须标新立异、与时俱进，具有创新性和开拓性。

（4）必须具有全面性、整体性和系统性。

2. 战略思维的基本要点

（1）趋势——即对方向的把握。包括涉及企业成长的社会、经济、政治环境的变化趋势，技术变化趋势，消费者及市场变化趋势，以及各种竞争力量未来此消彼长的趋势等。

（2）基准——即战略思维的角度。主要包括两个角度：一是广义的顾客（如政府、合作伙伴、媒体、员工、社会公众等）。二是竞争对手。对顾客，要为他们创造满意的价值，对竞争对手，则是如何抗逆竞争和实现“双赢”，以及如何“承担社会责任”等。

具体的战略视角包括：①渐进主义视角。②激进主义视角。③结构主义视角。④文化主义视角。⑤计划主义视角。⑥政治主义视角。⑦想像主义视角。⑧博弈主义视角，等等。

（3）结构——战略思维是结构化思维，战略调整首先是结构性调整。思考某一个战略命题时，需要把与之相关的多层次、多方面变量和因素全部搜索罗列出来，找到它们之间的相互关系。在复杂的关系中确定主要矛盾及矛盾的主要方面。

战略结构调整常常涉及几个关键词：①观念更新。②目标调整。③空间转换。④重心转移。⑤策略重构。

（4）平衡——即平衡点的掌握，战略管理是从现在到未来的管理。企业过于重视现在，可能失去未来；过分注重未来而不重视现在，又会造成人们对现实的不满，从而失去对未来的希望和努力。战略决策时，需要在多元目标、多种利益关系、多重手段之间找到平衡点，把握好现实与未来、多与少、进与退、攻与守、稳与变之间的“度”和分寸，力求做到恰到好处。

3. 企业战略分析的基本工具

这里主要介绍市场定位分析、竞争战略分析、SWOT 分析等三种工具。

（1）市场定位分析。我们可以用一个图来表示，如图 1－4 所示。

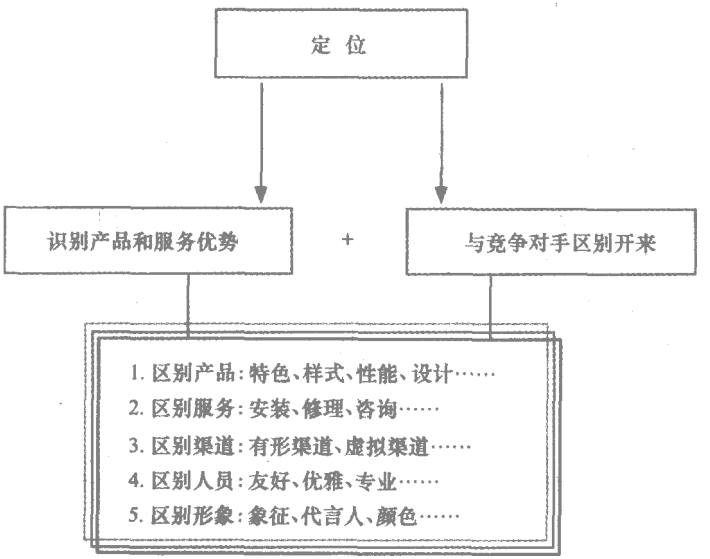

图 1－4　市场定位分析

需要说明的是：①市场定位首先在于识别本企业产品和服务的优势。②在这些竞争优势中，与竞争对手不同的优势是最佳的定位点。③方框中是可供选择的定位点。

（2）竞争战略分析。主要是从市场领导者位置和追随者位置，分别确定在不同发展时期应选择的竞争战略（参见表 1－3）。

表 1－3　　竞争战略周期分析

市场 / 位置	萌芽期	加速增长期	振荡期	稳定增长期	成熟期	衰退期
市场领导者战略	+联盟 +创新 +推出 +转让许可	+扩大生产 +扩大分销 +扩大市场	+降低成本 +收购 +细分市场 +产品改进	+微细分 +开发产品组合 +多角化	+服务 +外包 +防御 +创新	+推动创新 +变卖非战略资产
市场追随者战略	+购进许可 +隐藏	+聚焦 +扩大销量	+降低固定成本			

需要全本请访问 www.ertongbook.com