

# 五环战略

FIVE RINGS  
STRATEGY

规划好战略，  
执行好战略  
助力本土企业战略规划与落地执行的系统工具

## 企业战略规划与执行

- ◎ 企业家和生意人最大的区别就在于“战略”二字！
- ◎ 五环战略，把战略转化为可操作的行动，让本土企业少走弯路！
- ◎ 五环战略并不是一套空洞的理论，而是作者在为1000多家企业成功提供战略咨询服务的基础上，提炼出的具象化战略规划与执行的系统工具！

冉斌  
著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



---

冉斌先生是知名的战略专家和人力资源专家，多所知名高校的特聘授课教授，是五环战略系统、励才人力资源九大系统、三国沙盘的开创人。曾在某国际咨询集团任职总经理九年，在某上市集团任职总经理四年。出版有《五环战略》《企脉系统》《人力资源九大系统》《战略性人力资源管理》《三个和尚有水喝》《你就是公司顾问》《薪酬设计六步法》《宽带薪酬》《员工满意度测量手册》《抓不好绩效就当不好总经理》等二十多部经管图书和视频光盘，为上千家企业提供过成功的咨询培训服务。

# 五 环 战 略

## 企业战略规划与执行

冉 斌 著



机 械 工 业 出 版 社

今天的商业竞争从根源上讲，是一个企业家与另一个企业家的战略竞争。拉开同一行业中企业间巨大差距的根源就在于选择了好战略还是坏战略，这也就取决于一个企业家对于总体战略的不同回答。这个问题看似简单，但并非所有企业家都能走对路，对本土企业尤其如此。企业家高质量的答案其实就是企业家真实境界和韬略格局的有效映射。

战略，并不仅仅是定位那么简单。它包括了一整套顶层设计的思维和方法，以及确保战略落地的支撑性理论和工具。五环战略的基本理论框架就是一张五环图，从内到外的每一个环都代表着企业战略的不同层次，分别是企业的使命愿景、企业的总体战略、企业的业务战略、企业的职能战略和企业的战略地图。五环战略并不是一套空洞的理论，而是由一系列关键任务和关键目标构成，分别从组织系统、流程系统、绩效系统、人力系统、文化系统和领导力系统等层面予以支撑，为本土企业的战略规划和突围提供了有力的武器。

战略是企业的生死大计，战略是企业家的灵魂。五环战略在理论上先进，在结构上直观，在实践上有效，能让本土企业和企业家少走很多弯路，这就是本书的价值所在。

图书在版编目（CIP）数据

五环战略：企业战略规划与执行 / 冉斌著. —北京：机械工业出版社，2019.11

ISBN 978-7-111-64401-9

I. ①五... II. ①冉... III. ①企业战略管理研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP 数据核字（2019）第276393号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯春鹏                      责任编辑：侯春鹏 戴思杨

责任校对：王 欣 陈 越      责任印制：孙 炜

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2020年1月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·15.25 印张·1 插页·192千字

标准书号：ISBN 978-7-111-64401-9

定价：59.00元

电话服务

客服电话：010-88361066

010-88379833

010-68326294

网络服务

机 工 官 网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机 工 官 博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

金 书 网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

机工教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封底无防伪标均为盗版

我们完全可以相信  
五环战略的红利时代已经到来!

## 前言 让本土企业少走弯路的五环战略

亨利·阿尔弗雷德·基辛格博士在《大外交》一书中写道，大约每一百年都会有一个超级大国崛起，继葡萄牙、荷兰、西班牙、英国、美国之后，中国是二十一世纪正在崛起的那个超级大国。需要明确指出的是，葡萄牙、荷兰、西班牙、英国、美国等超级大国的崛起，主要靠的是兵战，靠的是残酷的战争和殖民掠夺，而中国的崛起主要靠的是勤劳的商战，辛辛苦苦四十年，用“中国制造”这四个字换来的。在漫漫数千年的历史中，不管是唐宗宋祖还是成吉思汗，甚至于在郑和下西洋把航船开到别人家门口的永乐皇帝朱棣时代，中国都未曾通过奴役和殖民任何一个国家的手段来大发横财。

什么是商战呢？商战就是经济战，就是经济领域的战略博弈。孙子说“不战而屈人之兵，善之善者也”。国家与国家之间的斗争，如果不是到了鱼死网破的程度，采取相对和平的战略博弈而非战争杀戮来打倒敌人，自然是上上之策。

那么崛起的中国从今天再向未来前进三十年，在新中国成立百年之际会是什么样的状况呢？这个过程会有所谓的“修昔底德陷阱”所带来的兵战吗？几乎不大可能。未来这三十年将是极其残酷的商战三十年，最艰苦的斗争还未到来。

近年来与中国展开商战的所有国家中，最猛烈是美国。美国和中国，一个是守成大国，一个是崛起大国，一个有科技，一个有市场。美国不会轻易地把大哥的头把交椅让出来，所以在未来的中美博弈中，缓和与妥协只是局部的、暂时性的，商战或将成为中美关系的“新常态”。换作任何一个政客上台当美国总统，都会和特朗普一样，发动一波又一波的战略商战，以图遏制中国的发展。从美国近来一系列违背国际贸易规则的打压中国企业的政策中，已经可以嗅到越来越强烈的商战硝烟了。美国发起了打击中国出口贸易的关税战、封堵华为产品的安全战、针对中兴通讯的芯片战、扣押华为高管的人质战等，所有这些案例都显示出了美国的战略意图。

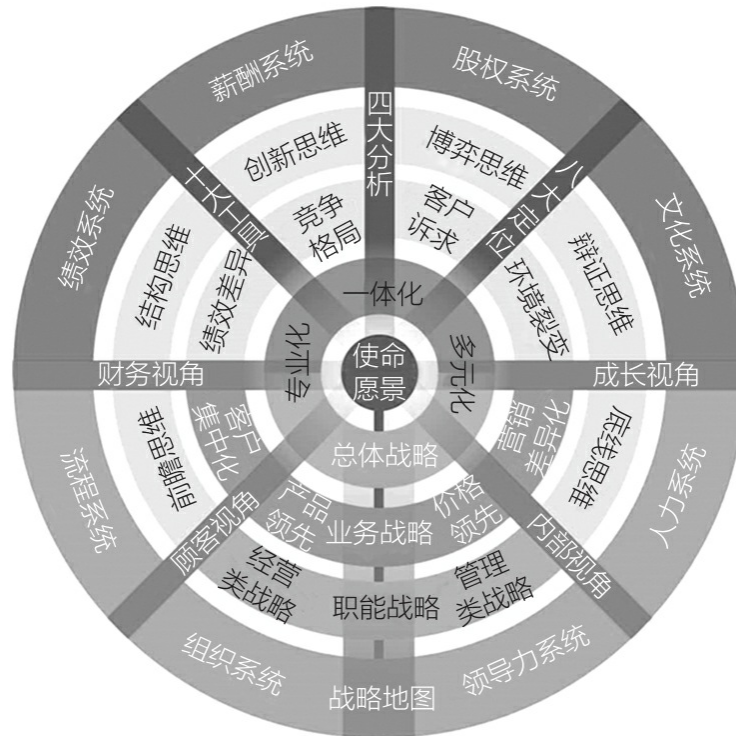
看清楚这个现实后，大家可能要问，中国有实力应对美国所发动的各种商战吗？答案是肯定的。美国虽有高科技，但中国有大市场，技术

必须卖给市场才可能获得利益去继续发展技术，而技术一旦失去市场必败无疑，这就是中国必胜的原因所在。而由中国政府所主导的“一带一路”、进博会、亚投行、中非论坛、自贸区、大湾区等一系列经济方略都在非常严肃地回答这个问题。令人欣慰的是不少优秀的企业也吹响了战斗的号角，如华为、阿里、腾讯、平安、中车等，他们制定了强大的发展战略，积极创新，不仅参与全球市场的竞争并获得了巨大的成就，而且革命性地改变了很多行业固有的旧格局。

从我们咨询团队服务过的上千个咨询案例里，我发现了一个很有意思的小规律，那就是最忙的企业并不是绩效最好的企业，也不是员工最满意的企业，更不是员工收入最高的企业。战略能让企业和企业家少走很多弯路，能让员工少吃很多苦，这就是战略的价值所在。一些战略模糊的企业，今天想干这个明天想干那个，两三年都没一个定数，折腾来折腾去，最后的结果是既没有创造商业财富，还把员工搞得无所适从疲惫不堪，套用华为任正非的话，企业家和生意人最大的区别就在于“战略”二字。

你可能会问，为什么这本书叫五环战略？从图中你可以看到，本书的基本理论框架就是一张五环图，图中一共有五个环，从内到外的每一个环都代表着企业战略的不同层次，第一个环是企业的使命愿景，由投资人来决定；第二个环是企业的总体战略，由决策者来决定；第三个环是企业的业务战略，由经营者来决定；第四个环是企业的职能战略，由管理者来决定；第五个环是企业的战略地图，是前面四个战略环具象化的落地成果，由一系列可视化的关键任务和关键目标构成，由全体员工共同来担当负责和具体执行。由于这张图刚好有五个环，非常直观也便于记忆，因此我就称其为“五环战略”，希望五环战略系统能让企业家少走弯路！





“今天吃不上饭是因为昨天没有想好。”我始终坚信，战略是企业的生死大计，战略是企业家的灵魂。真的要比竞争对手棋高一着，能够越过楚河汉界去攻城掠地，取敌方上将首级，并不是那么容易的事情。战略是一个有思想的系统、一个有高度的系统、一个有格局的系统、一个需要经营者和管理者秉持知行合一的精神才能决胜千里之外的系统。

冉斌，新加坡，2019年8月

# 自序 如何阅读本书

多年来，我一直在咨询培训行业工作，深度参与了很多战略项目、人力资源项目、绩效项目和领导力项目的咨询工作，写这本书的目的，就是想和大家分享我的咨询心得。心得有思想层面的，有理论层面的，有感悟层面的，也有应用层面的，真正动笔写起来，才发现无论从哪个角度来写，其实都不太讨巧——原因是这世界变化太快！太多理论层面的描述，很有技术范儿，但很多理论早已不符合互联网时代和AI时代的需求；太多应用层面的描述，很接地气，但案例实在是赶不上这个极速时代的变化，一年半载之后，很多企业的做法早就落伍了。后来索性不管不顾，完全放飞自我，根据我的个人感悟自由发挥，才发觉写起来甚是顺手，所以本书的特点在于小而不在于大，在于点滴创新而不在于循规蹈矩，在于实践有效而不在于理论宏大。

有一些重要概念，可能与其他大咖在战略专著中的描述有所不同，特别提出来解释和说明一下，一共有十点。

## 一、关于总体战略的维度

很多理论对总体战略需要解决哪些问题的阐述各有侧重，各有角度，差别很大。比较简单的战略定义只关注“业务选择”这一个问题，比较繁复的战略定义则关注了许多不是总体战略范畴内的一大堆问题，过界了。基于数百个咨询项目的亲身感悟，我们认为业务选择、商业目标、商业模式这三个维度的问题是总体战略所需要解决的实质性问题，我们把“选择哪些业务”“设定哪些目标”“设计何种商业模式”简称为总体战略的三大维度，不会过于简单，也不会过于繁复。

## 二、关于总体战略的外延

传统理论认为总体战略只有三种类型，分别是专业化战略、一体化战略、多元化战略，但是互联网时代和AI时代大量的成功案例显示，在这三种战略之外，还有生态链战略。生态链战略的关键思想是去中心化，企业本身不再是思考战略的唯一视角，与本企业合作的所有伙伴都是必须要思考的重要对象。去中心化的思想超越了传统战略的局限性，以全产业链的思维，将战略范围放大到无边界的地步。比如小米集团的生态链战略、华为的家居生态链战略，很难用一体化战略或者多元化战

略进行简单归类。

### 三、关于业务选择的方法

总体战略关注三个问题，其中之一是“选择哪些业务”。根据多年的咨询经验，我们总结了四种业务选择的方法，分别叫点选择法、线选择法、环选择法、链选择法。用这四种方法所选择的业务分别叫点业务、线业务、环业务、链业务。用这四种方法所形成的战略当然也可以分别称为点战略、线战略、环战略、链战略。

### 四、关于业务战略的内涵

传统理论对业务战略的解释主要集中在三个关键词上，即业务领先、集中化和差异化。基于大量咨询项目的亲身感悟，我们认为产品领先、成本领先、营销差异化和客户集中化这四个关键词对业务战略的内涵表达更为精准，我们把包含了这四个维度的业务战略简称为“PPMC战略”。基于这四大维度，我们还创新性地绘制了PPMC矩阵。PPMC矩阵包含四种基础的业务战略和六种复杂的业务战略。

### 五、如何进行产业划分

大多数国家都通过明确的法律法规把国民经济结构中的所有产业划分为第一产业、第二产业、第三产业，但大量新兴经济体的实践证明，把全部新兴产业都放在第三产业太过于笼统。顺着第一、第二、第三产业划分的思路，我们把知识科技产业和金融资本产业从非常笼统的第三产业中划分出来，成为完全独立的第四产业和第五产业，这样才更加具有现实指导意义。通常我们把家政、运输、物流等产业称为纯服务产业，把原创性的发明、科技、专利、版权等产业称为知识科技产业，把银行、证券、保险、投资、信托等产业称为金融资本产业，也就是说全世界的经济结构可以用五大产业，即用农林畜牧、制造加工、服务管理、知识科技、金融资本来重新定义。

### 六、关于人力资源系统的内涵

传统理论把人力资源系统阐述为三大机制六大板块。基于数百个咨询项目的亲身感悟，我们认为把人力资源系统阐述为一个战略三条主线五大机制八大体系更为合适一些。一个战略即人力资源战略，三条主线即激励主线、能力主线、文化主线，五大机制即用人机制、责任机制、分配机制、激励机制、约束机制，八大体系即人力规划体系、组织职位

体系、任职资格体系、企业大学体系、薪酬福利体系、绩效管理体系、员工关系体系、企业文化体系。

## 七、关于人才发展的**721**学习法则

大多数企业的人才发展体系和学习路径图都以素质模型为基础，我们在管理实践中认识到人才发展的另外一面，就是瓶颈问题导向。瓶颈问题导向具有高度的实践性，非常明确具体，直击人才发展的短板和痛点。两种理论并不矛盾，我们将素质模型和瓶颈问题导向协同在一起，形成了全新的“721学习法则”，即人才发展需要以素质模型为导向的课程学习，占比70%左右，叫课程路径图；也需要以瓶颈问题为导向的行动学习，占比20%左右，叫行动路径图；还需要在读万卷书基础上的行万里路，即参访游学，占比10%左右，叫游学路径图。

## 八、五环战略模型的实践

学术上非常经典的战略模型是金字塔战略模型。基于长期的学术研究和管理实践，我们提出了内容更为丰富的五环战略模型。五环战略模型除了使命愿景、总体战略、业务战略、职能战略、战略地图这条主线之外，还包括战略规划和战略突围的六种思维、四大源点、十大工具、四大分析、八大定位、四大视角、八大系统等七个支撑性的板块。五环战略模型的管理实践只有十多年，还有很多不完善的地方，需要进一步接受各行各业的检验。

## 九、一些全新的战略词语

基于长期的咨询实践，我们的管理顾问团队独创了一些全新的管理词语，这些词语是公司链、利润链、空间链等。单独看这些词语好像没有多大意义，但把它们和企业具体的战略定位融合在一起就很有战斗力了，这就构成了战略规划的重要一环，简称“战略八大定位”：产业链定位、生态链定位、公司链定位、空间链定位、利润链定位、价值链定位、供应链定位、资金链定位。

## 十、战略好坏的判断标准

大多数战略理论都较少涉及战略好坏的评价问题。基于长期的学术研究和管理实践，我们提出来评价战略好坏的十五个问题，那就是：战略全不全？战略新不新？战略实不实？战略大不大？战略高不高？战略远不远？战略快不快？战略准不准？战略偏不偏？战略对不对？战略行

不行？战略好不好？风险高不高？令人服不服？这个战略规划要不要？

战略领域的未知非常多，从零零碎碎的一些小模块到相对完整的五环战略系统，这一路摸着石头过河的管理实践已经有十多年了，非常感谢我的团队、我的客户、我的家人，他们为此付出了辛勤的劳动，再次表示深深的感谢。当然，鉴于我的知识见识和能力经验很有限，相信本书还有很多不成熟或是谬误的地方，希望朋友们在海涵的同时及时将相关信息发送给我，以便再版时改正，我的工作微信和电话是13902458108，谢谢！

冉斌，深圳，**2019年8月**

# 第一章 战略的五环结构

## 第一节 战略概论

### 一、为什么九成的创业公司都活不过一年

人类文明的第一次浪潮是农业革命，从新石器时代一直持续到了公元前两千年左右；第二次浪潮是战争革命，从公元前两千年一直持续到了十五世纪；第三次浪潮是大航海革命，从十五世纪一直持续到了十七世纪；第四次浪潮是工业革命，从十七世纪八十年代一直持续到了十九世纪七十年代；第五次浪潮是信息革命，从十九世纪七十年代一直持续到了今天。我想问大家一个小问题，第六次浪潮、第七次浪潮将会是什么呢？会出现在什么时候呢？我想很可能是人工智能革命和基因革命。

首先我们来看一下，今天的商业环境是什么——移动互联网的普及使得大部分人际关系和商业关系都从线下转到了线上，用一台手机随时随地可以购物、购票、点餐、打车、订酒店、支付、阅读、发文、交友、沟通、开会。仿佛工作和生活中的所有事情，都被App取代了——创业者只需要抓着移动互联网大趋势的尾巴，就能轻松来到飓风口的边上，准备好起飞的姿势，纵身一跃，就真的可以飞起来了。事实真的是这样吗？当然不是。真正能够展翅翱翔、鹏程万里，一路高歌猛进的是“大鸟鸿鹄”；美不过三分钟，就呼呼啦啦摔下来的是没有翅膀的“笨猪”。

为什么98%的创业公司都活不过一年？一年的时间，其实有很多机会可以拯救自己，但很多公司从成立的第一天起，就偏爱做自由落体运动，一年之后硬着陆，摔得粉身碎骨，原因是什么呢？我认为是缺乏战略所致，很多创业公司根本踩不上时代的鼓点，没有前瞻性，产品缺乏价值，更没有核心竞争力，人云亦云，当然活不过一年。很多创业者以为只要有勇气，只要会烧钱，只要能坚持，只要有流量，只要会用PPT讲故事，就能像脸书、腾讯、滴滴、美团那样，A轮、B轮、C轮、D轮无限融资，然后上市，成就一番伟大的事业，但现实完全不是浪漫的童话。去年，我随中国银行的领导去华为考察，再次深刻地认识到，一个

伟大的高科技企业，需要同时具备六个关键的商业因素才能成功，这六个因素是产品、科技、营销、资本、品牌、人才。华为万亿规模的“家居生态链战略”就建立在这些重要的商业基石之上。

## 二、战略的新定义就是“六大”

不需要再对“战略”这个词语进行过度繁复的定义和解释了，因为这将非常浪费时间。杰克·韦尔奇说“一分钟阐述不清楚的战略就不是好战略”，言之有理。我对战略这个词语最简单的定义就是六大，即大格局、大方向、大业务、大模式、大目标、大任务！

“大格局”指的是企业的使命愿景，也叫理想。不同的企业家经营着大小不同的企业，总有一些与众不同的追求，这些追求包含了责任、思想、文化、价值、远景，以及企业对社会、对客户、对员工的关怀等很多内容。企业家的格局不同，理想不同，自然很多东西都会不同。

“大方向”指的是企业在产业、行业、专业这三个词语上的思考及定位。产业指的是企业所从事的经营管理活动是我们定义的五大产业中的哪一产业。行业指的是具有某种相同和相似功能属性和社会属性的一个企业集群，如地产行业、汽车行业、医药行业等。专业指的是企业的经营管理活动在产业属性和行业属性上的明确定位，如果把产业比作横坐标、行业比作纵坐标，那么专业就是横坐标和纵坐标的交叉点，比如中药行业的种植、服装行业的代工、汽车行业的销售等，就是企业的专业。由马云所开创的阿里巴巴集团，在纳斯达克资本市场稳居前十，是典型的互联网行业的应用型企业，商业模式是B2B和B2C模式，属于第三产业，专业主要是电子商务和新零售。由沃伦·巴菲特所创立的伯克希尔·哈撒韦公司，是全球最赚钱的三家企业之一，它的行业是保险行业和投资行业，产业主要是第三产业和第五产业，专业就是保险、再保险、股权并购。

“大业务”指的是企业根据市场需求所建立起来的商业集群，这种商业集群能与客户进行价值交换并最终形成一个或多个利润中心，比如你的专业是汽车销售和售后服务，那么你就可以建立起新车销售业务、车辆租赁业务、车辆金融业务、车辆代办业务、二手车业务、车辆维修业务、车辆保养业务等。每个业务都是一个相对独立的利润中心，所有这些利润中心合在一起，就形成了“新车零售”“二手车批售”“售后服务”三

个大业务。

“大模式”指的是商业模式。企业和外部第三方在价值交换的过程中，可以对各种商业因素进行有机的组合，设计成完全不同的商业模式，好的商业模式有利于发挥企业的优势，形成竞争力。从品牌的角度来看，主要的商业模式有OEM、ODM、OBM；从客户的角度来看，主要的商业模式有B2B、B2C、C2C、C2B、F2C；从互联网的角度来看，主要的商业模式有PC模式、移动互联网模式、移动物联网模式；从资产的角度来看，主要的商业模式有轻资产模式、重资产模式等。

“大目标”指的是企业要实现的具体财富目标和市场排名等，如公司市值、销售目标、利润目标、经济增加值、市场占有率、市场排名等。1990年全世界市值最大的公司是日本电信电话公司，2000年是微软，2010年是中国石油，2019年是苹果。

“大任务”指的是战略执行过程中的一系列关键事件的有机组合，大任务主要包括投资计划、研发计划、营销计划、人才计划等。比如特斯拉汽车公司在2019年的三大任务是上海超级工厂正式动工、革命性新产品的推出、全方位充电桩系统的布局等。

除此之外，我们再来分享一下全球知名战略专家对“战略”这个词语的不同定义，这些定义代表着完全不同的认知角度。

哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为：战略是一种决策模式，决定着企业的经营范围、经营方针、经营目标、经营模式、经营计划。

达梯莱斯管理学院教授奎因认为：战略是企业为实现宏伟的战略目标所制订的若干行动方案，这些方案一方面指导着企业内部的经营管理活动，一方面防御着外部环境可能出现的各种意外。

美国著名战略学家安索夫认为：战略是规划从现在迈向未来的远景，战略既能够指导企业现在的经营管理活动，还能够展望未来的发展空间，同时还对迈向未来的远景提供了足够明确的工作路径图。

麦吉尔大学的明茨伯格教授认为战略是一种计划、一种计策、一种模式、一种定位、一种观念，即著名的“5Ps理论”。

管理学之父彼得·德鲁克认为：战略是一套一体化的解决方案，这套方案包含了决定企业取得全局性和决定性胜利的所有东西。

### 三、战略的三大流派



相对来说，现代管理学集中度比较高的战略流派有三大流派：第一大流派是以迈克尔·波特为代表的竞争战略流派，第二大流派是以杰克·特劳特为代表的定位战略流派，第三大流派是以W.钱·金和勒妮·莫博涅为代表的蓝海战略流派。

竞争战略流派源于二十一世纪八十年代，哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授是竞争战略流派的杰出代表，他是哈佛商学院战略和竞争研究所所长，也是很多国家政策的高级顾问。他的代表著作《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争优势》被统称为战略三部曲。他所提出的“五力竞争模型”具有非常深远的影响力。五力竞争模型认为企业战略的重点之一就是要积极防御五种外部竞争因素所带来的压力，这五种竞争因素分别是现有竞争对手的竞争力、潜在进入者的竞争力、替代产品的竞争力、供应商的议价能力和顾客讨价还价的能力。企业只有防御并化解了这些压力，才有可能获得真正的成功。

定位战略流派源于二十世纪七十年代，以管理专家杰克·特劳特为杰出代表，他最知名的代表著作是《定位》。定位战略流派认为客户在心中给每一类相关产品都预留了一块专属领地，就看企业能否用极其精准的定位来俘获客户的芳心。定位战略流派认为企业只有获得了客户的高度认可，才有资格谈企业的长期发展，才有可能获得真正的成功。

蓝海战略流派源于二十世纪九十年代，英士国际商学院的W.钱·金教授和欧洲工商管理学院的勒妮·莫博涅教授是蓝海战略流派的杰出代表。他们最知名的代表著作是《蓝海战略》。蓝海战略流派认为聚焦于红海的相关理论被迫接受了商业世界太多不必要的限制性因素，以至于完全看不到企业还有开创全新市场的可能性。蓝海战略认为没有永远卓越的企业，也没有永远具有吸引力的产业，企业战略的重点之一就是必须从红海走到蓝海，以创新为基石，挑战和抛弃现有商业环境的各种传统教条，改变行业因素，重新设定游戏规则，才可能获得真正的成功。

#### 四、战略的四个源点

战略的源点是什么？绝大多数企业当然不是为战略而战略，而是为了回答清楚最根本的那几个问题：我是谁？我为何而存在？我要到哪里去？我该如何到达那里？战略有四个源点：一是绩效差距，二是客户诉求，三是竞争压力，四是环境巨变。这四个源点所产生的问题是企业根

本性和源头性的问题，需要战略直接面对面来回答：①企业的绩效现状与预期目标有何差距？②客户诉求出现了哪些趋势性的变化？③竞争对手给企业造成了哪些实质性的影响？④外部环境出现了哪些根本性的变化？

战略的第一个源点是绩效差距。绩效差距就是现实和理想之间的差距。企业通过检讨自身的绩效差距、与行业对标的绩效差距，特别是经营结果上的差距，就会发现很多问题。这些问题有些来自战术层面，有些来自战略层面，有些是浅表层的问题，有些是深层次的问题。不管如何，差距是一个重要的源点。

战略的第二个源点是客户诉求。客户诉求是千变万化的，如行云和流水，很多企业自认为自己很了解客户，其实不尽然。从狭义的角度来看，把一部分客户的痛点变成爆点并不难，做好一对一的营销工作就可以了；从广义的角度来看，要前瞻性地洞见市场并能非常好地把握住客户群体趋势性的价值主张，却是相当困难的一件事情。客户昨天的诉求可能是价格折扣，今天就未必是，而明天肯定不是。对明天的把握，需要企业站在更高的战略层面来研究客户、分析心理、预测趋势和引导未来，用查理·芒格的话来说，“在营销这个领域，光靠已有的理论，是完全不够用的”。

战略的第三个源点是竞争压力。竞争压力无处不在，几乎每个竞争对手都认为其他竞争对手“动了我的奶酪”，所以大多数市场都是一片杀戮的红海，这是过度竞争的必然结果。企业需求侧的竞争压力主要来自于竞争对手对客户这种稀缺资源的抢夺。企业供给侧的竞争压力主要来自于企业和供应商之间的博弈，看似合作共赢，实则套路满满。很多企业竞争力的下降，就来自于和竞争对手在竞争过程中丢掉了市场，丢掉了市场就等于丢掉了企业的开源；和供应商在博弈过程中输掉了成本，输掉了成本就等于输掉了企业的节流。丢掉了开源输掉了节流，企业怎么会过得好？从广义的角度来看，前端的竞争对手和后端的供应商都会给企业造成压力，不会竞争就要挨打，化解竞争压力是企业必须具备的一种能力，这种能力是核心竞争力的重要组成部分，是战略层面的一个永恒的话题，企业必须要面对。

战略的第四个源点是环境巨变。环境巨变是非常令人头疼的一件事情，有变好的，也有变坏的，你喜欢也好不喜欢也好，谁也挡不住时代

车轮的前进。有政治环境的变化、经济环境的变化、文化环境的变化、技术环境的变化，这些点点滴滴的量变逐步上升到质变和裂变，巨变对很多企业来说是很难一下子就适应的。很多环境巨变对企业的影响是极其深远的。

## 五、战略的六种思维

思维是大脑接收信息、加工信息、输出信息的综合过程，包括分析、综合、判断、推理等认知活动。这个过程是一个人对外部世界的有效映射，是我们思考人生观、世界观和价值观，并最终得出结论的那一片最为基础的土壤。思维的质量决定了思考的质量，思考的质量决定了方案的质量。我们在规划一个企业的总体战略时，应该具备什么样的思维呢？比较成熟的战略思维有六种：前瞻思维、结构思维、创新思维、博弈思维、辩证思维、底线思维。

### 前瞻思维

前瞻思维是一种着眼于未来的思维方式。伊迪·韦纳在《前瞻思维：如何在变化的时代清醒思考》一书中认为前瞻思维就是扔掉遮挡视线的眼罩，让你拥有一双能够洞见未来的千里眼。一个人只有站得高才能看得远，看得远才能想得远，才能做到未雨绸缪。前瞻思维代表着一个人能够从传统老旧的假设和习惯中跳脱出来，以预见性的思考进行判断、规划、决策。

阿里巴巴是马云1999年3月在西湖边上一个叫湖畔花园的小公寓里创建的，二十几个年轻人热血沸腾地跟着马云唱起了国际歌。唱完之后，马云开始找投资人，可以说辛苦至极。马云找到全中国当时赫赫有名的十大投资机构来投资阿里巴巴，这些投资机构没有一个相信他，很多人都觉得他是一个江湖骗子，觉得依靠B2B互联网做生意简直就是不可思议的事情。无奈之下，马云只好去找高盛和软银来投资，并在2005年请来了美国前总统比尔·克林顿为他站台。目前，阿里巴巴是全球企业间进行B2B交易最大的网上贸易平台，拥有220多万个商家，被商人们评为全球最受欢迎的企业间网站，并于2014年9月在纽交所上市。

李书福在2001年11月第一次参加央视财经频道《对话》节目时，正是中国加入世贸组织（WTO）的前夕，也是吉利公司如愿以偿地拿到等待已久的汽车生产许可证之后不久。当主持人问他拿到汽车生产许可

证的心情时，他说中国企业家要主动站在风口浪尖上，要有长远的眼光，不要怕美国车企。他说美国车企绝对“干”不过中国车企，美国车企会大面积衰退，接下来就是中国民营车企大发展的机会。此话引来嘉宾们的哄堂大笑，连柳传志和张朝阳都没忍住。没想到2009年金融危机一下子把通用、福特、克莱斯勒等好几家美国车企彻彻底底逼到了破产的绝境。2011年10月，李书福第二次上《对话》节目，当主持人问他收购沃尔沃的想法时，李书福直言不讳地说，“我刚开始做吉利汽车的时候就想收购一家知名车企，向他们学习，不过没有机会。北美和欧洲的车企宁愿倒闭也不愿意被中国车企收购，所以当机会来临的时候，我一下子就把沃尔沃从福特那里买下来了。”2019年1月，李书福第四次上《对话》节目，当主持人问他入股奔驰母公司戴姆勒的想法时，李书福先生说对于入股戴姆勒已经朝思暮想二十年了，只是没有找到合适的机会和方法而已，现在找到了。这就是李书福与众不同的前瞻思维。

闹得沸沸扬扬的华为事件还在发酵，美国商务部和安全局将华为纳入“实体名单”中，一大批美国企业纷纷向华为“开枪”，华为产业链上最主要的ARM、英特尔、高通和谷歌等公司欲对华为釜底抽薪，华为的“麒麟芯片”和“鸿蒙操作系统”立即浮上台面，正是任正非的前瞻思维，才避免了华为被其他公司卡断脖子。

### 结构思维

世间万物的本质就是结构，结构思维是一种多维度、多层次、全局性的思维方式。结构思维具有架构严谨、分类清晰、逻辑流畅、条理分明、前后对应、环环相扣的特点。结构思维在战略规划活动中主要体现在两个方面：一是战略规划的完整性，从使命愿景出发，到总体战略、业务战略、职能战略、战略地图五个层次，以及每个层次横向到边、纵向到底的绵密结构，任何一个细小环节的缺失都不允许出现；二是产业链的完整性，进行战略规划时，要有全产业链思维，从五六产业相互协同的角度来进行综合思考。岛田毅是日本知名的管理专家，他的一本畅销书叫《逻辑思维导图》，写的就是结构思维的培养和应用。

### 创新思维

创新思维是一种具有全新视角、全新路径、全新格局的思维方式。创新思维具有变通性、创造性、超越性、独特性、新颖性的特点。创新思维在战略规划活动中主要体现在商业模式创新、业务创新、产品创

新、流程创新、营销创新、服务创新、管理创新等领域，老的东西往往缺少生命力，所以创新的胆子要大一点，步子要快一点，用特斯拉集团CEO埃隆·马斯克的话来说，除了物理和化学的原理不能创新之外，其他任何东西都可以创新。

有两个大家耳熟能详的小故事，说的就是创新思维，一是曹冲称象的故事，二是乌鸦喝水的故事。传统思维的盲点是“如何造一个更大的秤来称大象的重量”和“如何削尖嘴巴才能把嘴伸进瓶子里喝水”。创新思维选择了“不要秤，选择船”“不削嘴，找石头”这种全新的思路。中国经济正在从制造经济迈向服务经济、知识经济、资本经济，企业最需要的引擎就是创新。运用创新思维进行商业模式创新、技术创新、产品创新、管理创新，就变得无比重要和有价值。

### 博弈思维

博弈思维是一种带有预测性、策略性、竞争性、赌注性的思维方式。博弈思维具有理性分析、逻辑推理、输赢对抗、高风险性的特点，所谓“谋事在人，成事在天”讲的就是博弈思维。博弈思维在战略规划活动中主要体现在新业务博弈、新产品博弈、新市场博弈、和竞争者博弈、和消费者博弈，和供应商博弈，和政策博弈等，用博弈论的观点来看，企业如果一直四平八稳过于保守，往往什么也干不成，什么也得不到。

### 辩证思维

辩证思维是一种对立统一、普遍联系、和谐共生思维。辩证思维具有包容性、多面性、客观性、统一性的特点，我们经常说“一分为二”“亦此亦彼”“抽象与具体”“过程与结果”指的就是辩证思维。简单地说，用辩证思维看问题，既要看到它的过去还要看它的将来，既要看到它的过程也要看它的结果，既要看到它好的一面也要看到它不好的一面，不能失之偏颇。辩证思维在战略规划活动中主要体现在专业化与多元化的辩证、短期与长期的辩证、投入与产出的辩证、创新与保守的辩证、过程与结果的辩证、防守与进攻的辩证、局部与全面的辩证、得到与失去的辩证、成功与失败的辩证、高风险与低风险的辩证、集权与分权的辩证、偶然与必然的辩证、物质文明与精神文明的辩证等，用《道德经》中老子的话来说，就是“有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随。”

## 底线思维

底线思维也叫下限思维，是任何一个人和任何一个企业在价值交换的过程中都必须坚守的底线。赚钱很重要，但不能为了钱丢掉底线。比如，一个企业不能干违法的事情、不能讲瞎话、不能以次充好、不能弄虚作假。如果连这些都不能做到，还谈什么战略。一些企业丢掉底线思维之后，很快就露出了江湖骗子的真面目，赤裸裸地坑蒙拐骗。没有任何一个企业干了坏事，还可以把狐狸尾巴藏得很好的，露出来只是时间的长短而已。

企业的底线应该在哪里？低到不能再低的底线当然就是法律底线和道德底线。有明确的法律法规时，企业应该无条件地遵照执行，把法律法规作为自己的底线，越界的事情想都不要想。没有明确的法律法规时，企业应该用道德底线来约束自己，至少要做到说实话，讲良心，办正事。

### 六、诺基亚和柯达为什么倒下了

距离芬兰首都赫尔辛基大约160公里的地方，有一个安静的小镇，一条小河横穿过小镇，这条小河的名字叫诺基亚。1865年，一个名叫弗雷德里克·艾德斯坦的工程师开启了他的创业旅程，他给公司起名叫诺基亚。诺基亚的发展之路并不平坦，从最开始的纸浆生产、橡胶加工、电缆制造一直做到了通讯科技行业。诺基亚的每一次转型，无不具有前瞻性的胆识和超级灵敏的市场嗅觉，简直有如神助。

20世纪90年代，诺基亚占地近五万平方米的总部大楼开始启用，这是诺基亚飞黄腾达的开始。从1996年开始，诺基亚手机的市场份额连续十四年蝉联世界第一。伴随着“科技以人为本”的广告语，它成功地让诺基亚的铃音响彻了地球每一个角落。

就在诺基亚如日中天的时候，九千公里之外的美国加州硅谷，一家之前从未涉足过手机业务的公司，向诺基亚发起了挑战。2007年，苹果发布了iPhone手机。凭借着全屏触控和基于应用程序的操作系统，iPhone手机重新定义了智能手机的全部内容，功能手机的巨大落差显露无遗。作为当时全球最大的手机制造商，诺基亚并没有把这家公司放在眼里，在2009年的一次采访中，诺基亚的首席战略官提出，iPhone将会一直是小众市场，完全不用在意。就在这句话还没有完全说完的时候，

诺基亚的生命时钟已经慢下来了，保持了十四年之久的桂冠被韩国的三星公司摘走，紧随其后的是苹果。2009年这一年很特殊，这一年标志着手机市场不再是诺基亚一家独大。作为市场宠儿的诺基亚，甚至连问题都还没想明白，就已经离场了，取而代之的是被诺基亚完全不放在眼里的三星和苹果，一个伟大的功能机时代就此终结。2013年9月，微软宣布收购诺基亚手机业务；2014年4月，诺基亚宣布完成与微软公司的手机业务交易，正式退出手机市场。一切似乎毫无预兆，诺基亚的离场，让人们唏嘘不已，心中充满疑问和惋惜。

专家认为打败诺基亚的不是智能手机，诺基亚比苹果和三星更早拥有智能手机的触屏电容技术和操作系统，诺基亚的战略错误在于没有及时对全价值链重资产的功能机生产平台进行快速迭代。诺基亚对庞大的功能机的生产平台一直恋恋不舍，以至于彻彻底底地错过了智能手机推向市场的最佳黄金时间。诺基亚的另一个战略错误在于没有对商业模式进行升级，研发、生产、测试、销售、服务，什么都自己做，典型的OBM模式，最终被苹果加富士康的OEM模式彻底打败了。

柯达曾经是影像的代名词，由乔治·伊士曼在1880年创建，最辉煌的时候，业务遍布世界各地，员工超过八万人，市值高达310亿美元。然而，2012年柯达不得不申请破产，从世界最大的胶卷生产商，变成了一家市值不到十亿美元的商业图文影像处理公司。

柯达在破产前，拥有超过10000项专利，其中有1100项的数字图像专利技术，远超其他任何一个同行。1975年，柯达发明了世界上第一台数码相机，并将其用于航天领域；1991年推出专业级数码相机，像素数达到130万；1995年发布首款傻瓜型数码相机供非专业摄影者使用；1998年就开始生产民用数码相机，并且还在2001年收购了一家名为Ofotoo的照片分享网站。

任何一个庞大的商业帝国，都有着巨大的运行惯性，在面对数码技术这种破坏性的创新科技时，柯达面临着非常艰难的选择，如果你是柯达的首席战略官，面对以下事实时，你该如何选择呢？

柯达胶卷的毛利率高达70%，柯达胶卷曾占领全球70%的市场份额；

柯达投资一分钱数去做数码相机，就等于终结自己一分钱的胶卷业务；

没有谁能够清楚地预测数码相机的市场发展究竟有多快；

柯达在世界各地有着巨大的投资，包括工厂、门店、研发机构等。

战略专家在柯达申请破产后，说出了这样的观点：即使满世界都是柯达造的数码相机，又能怎样呢？就算当初柯达转型把全部资产投向数码相机，结局恐怕还是破产，搞不好下场会更惨。目前，全世界数码相机加起来的市場容量有多大？只有手机市場的5.3%！数码相机的利润率只有不到2%，市場容量如此之小，利润率如此之低，根本满足不了柯达公司的生存需求。

科技不断创新，市場不断进步，需求不断升级，对一头巨大的恐龙来说，也许注定在环境变化时会遭受磨难甚至灭绝，柯达无法阻止胶卷行业的没落，也无法阻止其胶卷生产能力的价值化为乌有。

故事并没有结束，柯达现在怎么样了？2012年柯达申请破产，2013年完成了业务收购和整合，2015年柯达实现净利润2400万美元；2016年，柯达公司和阿里巴巴集团整合共同投资影像业务。

## 第二节 总体战略

总体战略也常被称为公司战略，是企业最高层面的战略，直接对使命愿景负责，指企业在一个行业或多个行业的全产业链上进行业务选择，并对这些业务进行创新性的商业模式设计和商业目标设计的一个总体过程。总体战略一共有三种：专业化战略、一体化战略、多元化战略。

企业的使命愿景不同，自然追求的格局就不同，格局不同自然商业模式就不同，商业模式不同自然一系列运行机制也不同，运行机制不同自然目标就不同，目标不同自然所要做的关键事情就会不同。所有这些与众不同的高度、格局、机制、目标、关键事情都需要一个拥有高情商高智商的人来拍板决策，这个人就是总裁。总裁运筹于帷幄之中，决胜于千里之外的东西，其实就是企业的总体战略。

在总体战略的概念中，有六个词语需要进一步加以阐述，这六个词语分别是：使命愿景、行业、产业、业务选择、商业模式、商业目标。

使命愿景：使命是指企业向社会及相关方承诺的社会责任，即我们



存在的理由和价值是什么。愿景是指企业向相关方承诺的最高追求，即我们要努力成为一家什么样的卓越企业。使命愿景具有清晰、独特、持久、高远的特点，突出行业、突出理由、突出价值、突出承诺、聚焦顾客，一般不会轻易改变。

**行业：**行业指具有某种社会属性、功能属性的企业集群，比如我们把石油、石化、新能源、水电厂等统称为能源行业，把药材种植、药材加工等统称为医药行业，把汽车零配件生产、整车生产、4S店等统称为汽车行业，把布料生产、服装设计、服装生产、服装销售等统称为服装行业等。按照《国民经济行业分类制度》的统计，目前国内的行业一共有20大类，921个具体行业。

**产业：**产业是严格按照《国民经济行业分类制度》的相关内容来划分的，通常我们把最上游的企业叫第一产业，泛指农林渔牧等企业；把中游的企业叫第二产业，泛指加工制造、建筑开采等企业；把最下游的企业叫第三产业，泛指服务管理、知识科技、金融资本等企业。在大量咨询实践的过程中，我们认为可以把知识科技产业和金融资本产业从非常笼统的第三产业中划分出来，成为独立的第四产业和第五产业，这样才更加具有现实意义和指导意义。

**业务选择：**业务选择指企业在横向的行业坐标和纵向的产业坐标所形成的商业矩阵中，选择一个或多个具有明确价值导向的业务活动。比如横坐标定位为中药行业，纵坐标第一产业、第二产业、第三产业、第四产业、第五产业，商业矩阵画出来之后，你就会发现，在这个商业矩阵中，我们有五种或更多种选择的可能性，分别是中药材的种植业务、中药药品的生产业务、中药药品的销售业务、中药行业的广告业务、中药行业的金融业务。再举一个例子，比如横坐标定位为汽车行业，在商业矩阵中，我们同样有五种或者更多种选择的可能性，比如汽车各种零配件的生产业务、汽车总装的生产业务、汽车的销售业务、汽车的维修保养业务、共享汽车的运营业务、汽车行业的服务业务、汽车行业的广告业务、汽车行业的金融业务等。

**商业模式：**商业模式指企业在价值交换过程中对各种商业因素的有机组合，商业因素的逻辑不同，两家企业即使生产完全同样的产品，最终的商业模式也会差别很大。从品牌的角度来看，商业模式有三种，分别是代工企业、贴牌企业、品牌企业；从客户的角度来看，商业模式有

两种，分别是会员制企业、非会员制企业；从付费的角度来看，商业模式有四种，分别是先付定金后消费型企业、先付全款后消费型企业、即时付费即时消费型企业、先消费后付费型企业；从交易的角度来看，商业模式有五种，分别是B2B企业、B2C企业、C2C企业、C2B企业、C2F企业；从销售的角度来看，商业模式有五种，分别是招标型企业、拍卖型企业、代销型企业、分销型企业、直销型企业；从互联网的角度来看，商业模式有三种，分别是PC互联网企业、移动互联网企业、物联网企业；从资产的角度来看，商业模式有两种，分别是轻资产企业、重资产企业；从价值链的角度来看，商业模式有两种，分别是传统企业（生产商—经销商—消费者）、定制型企业（消费者—设计者—生产商）；从产业链的角度来看，商业模式有三种，分别是单一产业企业、技工贸多产业企业、全产业链企业；从资本市场的角度来看，商业模式有两种：上市企业、非上市企业；从股权比例的角度来看，商业模式有两种，分别是股权高度集中型企业、股权高度分散型企业；从股权性质的角度来看，商业模式有五种，分别是国有企业、集体企业、民营企业、外资企业、合资企业等。

商业目标：商业目标指企业所追求的行业排名、地区排名、全球排名或者非常具体的短期、中期、长期的财富目标数值，比如行业排名第几、福布斯排名第几、五百强企业排名第几、营收目标多少、EVA多少等。

### 新兴行业和衰退行业

很多家长觉得几乎是不务正业的一件事情——打游戏，在今天竟然变成了一个非常时髦的行业——电竞。

一个崭新的行业能够快速兴起，大概有几种原因：第一种原因是伴随着一些新兴科技的出现，一个崭新的行业也随之兴起，行业与新科技之间的关系是相伴相生的关系。比如随着IT信息科技的发展，直接带来的就是硬件、软件、游戏、电脑、手机等行业的蓬勃发展；第二种原因是随着社会化分工越来越细，专业化程度越来越高，从传统行业中剥离或演变出来的一些全新行业，比如金融区块链行业、互联网金融行业、健康管理行业、养老行业、电子商务行业、在线教育行业、家居物联网行业、3D打印行业、新能源汽车行业等；第三种原因是社会经济发展所带来的一些全新行业，比如生态养殖、有机食品、手工定制等。

与新兴行业的蓬勃发展完全相反的是，一些曾经辉煌无比的行业正在快速没落。比如，几乎每个家庭都使用过的柯达胶卷和富士胶卷，现在已经完全被数码行业取代了。再比如传统的唱片行业，大多数喜欢音乐的人都买过唱片、盒带、光盘，而今天几乎已经找不到这些东西了。

## 一、专业化战略

什么是专业化战略？专业化战略是企业总体战略层面的一种战略，是企业三大总体战略之一。狭义的专业化战略指企业将所有的资源和能力只集中于一个行业的一项业务的战略；广义的专业化战略可以是行业的专业化，只专注于一个行业。

专业化战略可能会让企业失去一些所谓的发展机会，但专业化战略可以使企业在激烈竞争的市场格局中，在一个相对细分的业务领域中充分发挥出企业的核心竞争优势，即人员专业、技术专业、资源集中、精耕细作，做自己最擅长的事情，能相对容易达到更高的业务水平，能更好地满足顾客的需求，并能更加准确地把握住顾客需求的变化。

彼得·德鲁克说过，系统地把注意力只集中在一件事情上的企业，集中力量打歼灭战，通过专注于某一个点来加速企业的成长，几乎可以肯定地说，取得竞争优势是必然的，在一个细分的领域中，专业化企业往往比多元化企业更能赢得客户的心。

专业化战略并不会扼杀企业的发展，像红牛饮料、海天味业、海底捞火锅等民企，都属于比较典型的专业化企业，实施专业化战略一样可以做大做强。

比较极致的专业化战略是单品战略，依靠一个产品，比如红牛维生素功能饮料，二十多年来，一款250ml金色铁罐装饮料攻下了一个全新领域的市场。

## 二、一体化战略

一体化战略是一个综合性的概念，是企业总体战略层面的一种战略，是企业三大总体战略之二。一体化战略就是将一个行业完整产业链上若干个相对独立的环节有机结合在一起并形成产业链更长、规模更大的商业组织的战略，具体包括：前向一体化战略、后向一体化战略、纵向一体化战略、横向一体化战略、混合一体化战略五种。一体化

战略是很多专业化企业在做大、做强的过程中的一个必然选择，一体化战略一般通过扩张、收购、兼并、控股、联合等方式来具体执行。

一体化战略可以充分发挥企业在既有原材料、产品、市场、技术、服务等环节上的相关优势，根据产业链不同方向的延伸，使企业具备了向不同深度和广度发展的可能性。

前向一体化战略指企业在已有相关业务的基础上，积极向市场客户端方向（第三产业方向）延伸的一种战略，比如企业从单纯的“产品制造商”迈向“产品制造商+销售服务商+产品运营商”或从单纯的“材料生产商”迈向“材料生产商+产品制造商+销售服务商+企业产品运营商”的做法。需要强调的是前向一体化战略实施后，产业链上各个环节相加在一起仍是一个完整的整体，是一个利润中心而非多个利润中心。

后向一体化战略指企业在已有相关业务的基础上，积极向原材料生产端方向（第一产业方向）延伸的一种战略，比如企业从单纯的“产品制造商”迈向“材料生产商+产品制造商”。或从单纯的“销售服务商”迈向“材料生产商+产品制造商+销售服务商”的做法。需要强调的是后向一体化战略实施后，产业链上各个环节相加在一起是仍一个完整的整体，是一个利润中心而非多个利润中心。

纵向一体化战略也被称作垂直一体化战略，指企业在已有相关业务的基础上，同时向市场客户端方向（第三产业方向）、原材料生产端方向（第一产业方向）延伸的一种战略。比如企业从单纯的“产品制造商”迈向“材料生产商+产品制造商+销售服务商”的做法。需要强调的是纵向一体化战略实施后，产业链上各个环节相加在一起仍是一个完整的整体，是一个利润中心而非多个利润中心。

横向一体化战略也被称作水平一体化战略，指企业在已有相关业务的基础上，积极地把这种业务进行规模扩张的一种战略。实施横向一体化战略的主要目的是为了扩大规模、降低成本、巩固市场、提高竞争力，常见的规模扩张、同行业收购、同行业兼并、同行业控股、跨国并购都是横向一体化战略的主要表现方式。

混合一体化战略是前向一体化战略、后向一体化战略、纵向一体化战略和横向一体化战略的有效叠加，指企业在已有相关业务的基础上，积极地对业务进行规模扩张的同时，还向市场客户端方向（第三产业方向）或者向原材料生产端方向（第一产业方向）进行延伸的做法。

一体化战略的优点非常明显，是企业经营规模呈几何级数增长的一个契机，但需要企业秉持“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”的精神，唯有脚踏实地把战略做实，方能摘得胜利的果实。不少盲目乱动的企业，在一番毫无建树的折腾之后，又通过缩短战线、断臂求生的方式退回到以前专业化战略的状态，何其悲哀。

实施一体化战略的知名案例非常多，比如海信收购东芝、TCL收购汤姆逊电视和阿尔卡特手机、联想收购IBM个人电脑和摩托罗拉手机、吉利收购沃尔沃轿车、滴滴并购优步等。这些不胜枚举的案例当中，有获得巨大成功的企业，也有一败涂地的企业。一些企业脱胎换骨，一些企业被打回原形。

### 三、多元化战略

什么是多元化战略？多元化战略是企业总体战略层面的一种战略，是企业三大总体战略之三。多元化战略也被称作多角化战略，指企业将相关资源和能力集中于完全不同功能性质的多项业务的战略，多元化战略包括相关多元化战略和不相关多元化战略两种。

对相关多元化战略这个概念的理解，首先需要注意的是，这些业务具有多元化的特点，即企业这些多元化业务相互之间在功能性质上是完全不同的，是完全独立的利润中心。比如，汽车4S店的新车销售业务、车辆维修保养业务和二手车业务，这三大业务在功能性质上是完全不同的，利润模式不同、管理模式不同。

对相关多元化战略这个概念的理解，其次需要注意的是，这些业务具有高度相关性的特点，即企业这些多元化业务具有明显的强相关关系，比如汽车4S店的这三大业务，从理论上来讲，首先这三大业务的客户百分之百是相同的，都是同一位车主，其次这三大业务相互之间具有明显的先后逻辑关系，难以割裂，车主买了新车之后，需要维修保养，换车时也需要对旧车进行二手处置。

对“不相关多元化”战略这个概念的理解，比较容易。首先是多元化的业务，这些多元化业务相互之间在功能性质上是完全不相关的，一个又一个独立的利润中心或事业部，甚至是独立法人的企业，有可能来自于同一个行业，也有可能来自于完全不同的行业；其次，这些多元化业务相互之间，没有什么必然的内部逻辑，也没有太多的相关性。比如华

润集团拥有银行业务、地产业务、制药业务、啤酒业务、百货业务、水泥业务、天然气业务等，这就是典型的不相关多元化战略，就是我们通常所说的，要把鸡蛋放在不同的篮子里。

和专业化战略、一体化战略相比较，多元化战略的风险相对更高一些，要执行好多元化战略是相当不容易的一件事情。

在这里需要特别提到一个词语——生态链。生态链这个词语是近几年才出现的，没有明确的定义，一般被认为是小米在战略实践中首先提出来的。生态链战略是指企业的业务结构由一个多维度、多层次、多结构、多主体无限链接又相互作用的网络系统所组成。首先，围绕一个点形成一个环或多个环，或者由若干个点形成具有若干层次的若干个环，再从环内的某一个点继续向外扩张，形成新的一个环或多个环，大量复杂的业务、资源在一个生态圈内得以链接和培育，又一点一点向生态圈外衍生和扩散，最终形成一个环环相扣的生态系统，生态链超越了传统产业链和产业集群的概念，是战略创新的重要突破。

打一个形象的比方，我们向平静的湖面投下一枚石子，你会发现这枚石子会形成若干个逐渐泛开的圆圈，这些圆圈都是有规律的。生态链战略就好比同时向湖面投下多枚石子，所有这些石子激起的圆圈此起彼伏、犬牙交错地混在一起，看似无序，实际上环环相扣、相互影响、相互作用，这一大片有圆圈的水域就是企业的一个生态链。

前不久我乘坐海南航空的航班，发现海南航空的生态链正在延伸。在万米高空中，空姐向旅客推销航模、化妆品、电子产品、折扣机票、酒店、景点等商品，旅客即使现场不买，也可以下载海航的App，以后有需求的时候再买，这分明就是在“机票环”的基础上链接的“商品环”。

#### 四、业务选择的方法

如何进行业务选择？这是一个非常专业的问题，涉及业务选择的逻辑性。根据我们在咨询过程中的经验，我们总结了四种业务选择的方法，分别叫点选择法、线选择法、环选择法、链选择法，用相应方法所选择的业务叫点业务、线业务、环业务、链业务，其所形成的战略当然叫点战略、线战略、环战略、链战略，我有时会用这种战略的划分方法取代专业化战略、一体化战略、多元化战略、生态链战略的划分方法。

#### 点战略

点战略包括单点战略和多点战略。单点战略指企业只选择了一个行业的一个业务，就一个点，这是绝对的专业化战略。

多点战略指企业选择了若干个行业的若干个业务，有多个点，这些点相互之间没有关系，连不起来，是完全独立的，这是绝对的不相关多元化战略。

### 线战略

线战略包括单线战略和多线战略，这里的线指的既可以是直线，也可以是曲线。一条直线起码需要两个点才能连接起来，一条曲线至少需要三个点才能连接起来，不管是直线还是曲线，都有起点、也有终点，没有形成闭环，否则就不能称之为线。

单线战略指只有一条线，这条线将两个点或多个点连接起来了，可以把单线战略理解为前向一体化战略、后向一体化战略、纵向一体化战略。

多线战略指有多条线，这些线条有三种状态，第一种状态是所有线条没有出现任何交叉点，完全各自独立，我们可以把这种状态理解为不相关多元化战略；第二种状态是部分线和线之间出现了交叉点，而另一部分线和线之间没有出现交叉点，我们把这种状态理解为不相关多元化战略；第三种状态是所有线条中的每一个线条，都至少和其他线条中的某一个线条出现了交叉点，我们把这种状态称为相关多元化战略。

### 环战略

环战略包括单环战略和多环战略。这里的环指的是完全封闭的闭环，如果以固定的圆心和相同的半径，画出来一个环，这个圆心加上外面的这个环就叫单环战略。如果圆心不变，以不同的半径画出多个闭环来，这种一个圆心加多个闭环的战略叫多环战略。

圆心指的是资源、品牌、客户、技术、产品等商业因素，可以理解为核心竞争力，闭环指的是围绕这个核心竞争力打造的产业平台或者产业链。比如华为拥有自主知识产权的麒麟芯片，以麒麟芯片为圆心，画出来的第一个闭环是通信设备，这个闭环包含了各种型号和制式的通信设备的研发、生产、销售、建设、服务、投资等多个环节。第二个闭环是手机，包括各种型号手机的研发、生产、销售、服务等多个环节。再比如阿里巴巴拥有网上支付技术，以网上支付技术为圆心，画出来的第

一个闭环是支付宝，第二个闭环是基于B2B的阿里巴巴平台，第三个闭环是基于B2C的淘宝平台等。

### 链战略

链战略包括单链战略和多链战略。首先需要明确一个概念，什么是链？一个链至少需要两个或更多个环，环环相扣才能形成一个链。如果只有一个链条，我们就称其为单链战略，如果有多个链条，不管这个链条和其他链条有没有交叉，我们都称其为多链战略。

举一个例子，雷军创建的小米公司，2018年7月成功在港交所上市，小米手机2018年的出货量以1.22亿台，排名全球第四。而小米公司有一个庞大的粉丝群，俗称米粉，这些粉丝的忠诚度很高，人手一台或者多台小米手机。基于此，我们至少可以找到小米总体战略的两个圆心，一个是手机，一个是购买手机的部分用户、粉丝。如果以手机为圆心，至少可以画出来两个闭环，第一个闭环是手机周边的关联设备，如小米插线板、小米移动电源、小米耳机、小米手机壳等产品；第二个闭环是手机周边的智能家居产品，通过手机中的App让这些智能家居产品形成一个物联网，如小米手环、小米扫地机器人、小米空气净化器、小米垃圾桶、小米电视等。如果以粉丝的需求为圆心，也可以画出来两个环，第一个闭环是生活日用品，和手机没有关系，如小米牙膏、小米牙刷、小米剃须刀、小米毛巾、小米牛仔裤等生活耗材；第二个闭环是工作日用品，和手机也没关系，比如小米相机、小米打印机等耐用品。以手机为圆心所形成的环，我们可以称为手机环；以粉丝需求为圆心所形成的环，我们可以称为粉丝环。把手机环和粉丝环连接起来的最大公约数是小米品牌，这两个环，环环相扣，形成了一个相互作用、相互影响的生态链。目前小米生态链还在进一步向外衍生和扩展。

## 第三节 业务战略

业务战略是企业第二个层面的战略，指企业对既定的各项业务进行创新性的业务模式设计，以实现可持续的竞争优势，并最终将竞争优势转化为更高的市场占有率和客户满意度。

业务战略是一个组合拳的概念，业务不同，自然业务战略就不同。业务战略须细分到每一个具体业务的身上，包括这项业务竞争优势的全



面打造和竞争手段的综合选择，业务战略的四个维度分别是产品领先、价格领先、客户集中化、营销差异化。

### 一、业务战略的四个维度

**产品领先：**产品领先指企业向客户销售的产品及服务，企业执行产品标准、产品总体功能属性或部分功能属性明显高于行业平均水平或竞争对手的同类产品，产品处于领先地位的一种策略。

产品领先包括但不限于产品品牌领先、产品质量领先、产品外观领先、产品设计领先、产品型号领先、产品功能领先、产品产地领先、产品环保领先、产品安全领先、产品科技领先、产品专利领先、产品定制领先、产品服务领先、使用寿命领先、使用便捷领先等。

德系汽车三强宝马、奔驰、奥迪（BBA），人们常说“开宝马，坐奔驰，用奥迪”，指的就是产品领先。“开宝马”指的是宝马车的操控感非常直接，整体驾驶感受很好，开起来很轻松，但内饰有些粗糙；“坐奔驰”指的是奔驰车的乘坐感非常好，内饰豪华，特别是后座的舒适让人有尊贵感，但驾驶起来有些笨重；“用奥迪”指的是奥迪车的科技含量很高，用料实在，性价比高，集合了很多黑科技，使用起来非常便捷。

我们的邻国日本，其制造业一直以严谨的工匠精神著称，很多产品不但品质好，价格还便宜。对于相同的品质人们自然会选择便宜的，对于相同的价格人们当然会选择高品质的，这种局面造成在相当长的时间里大家都比较喜欢使用日本产品。

**价格领先：**价格领先指企业的产品和服务在交易的过程中，企业执行的价格标准明显高于或者明显低于行业平均水平，处于绝对领先的一种策略。

价格优势的获得可以来自于某一个点，也可以来自于多个点的有效叠加，比如较低价格的原材料、较低的资金成本、较低的财务费用、较低的税收费用、较低的人力成本、较低的管理费用、较低的作业费用、较低的营销费用、较低的研发费用等，这些领先成本的获得可以通过更大的组织规模、更高的自动化水平、更高的产品合格率、更多的技术创新、更多的材料创新、更优化的产品组合、更高效的组织结构、更合理的业务流程、更优化的管理模式带来。

欧洲空中客车公司总裁汤姆·恩德斯于2019年2月在图卢兹向外界宣

布了一个痛苦的决定，全世界最大型且豪华的飞机A380将于2021年停产，这款被誉为“欧洲之梦”的A380飞机拥有四个引擎，航程15200千米，理论上可以搭载多达800名乘客，从飞机本身的技术参数来看，绝对具有产品领先的各种优势，但由于其高昂的研发费用、制造成本、市场价格、运营成本、维护成本、机票价格等，使得A380在各个环节的竞争优势远远低于A330飞机和A350飞机，从而导致这款飞机的订单非常少，A380飞机在长时间内未能如期获得满意的订单数量后不得不宣布停产，A380从无限荣光的“欧洲之梦”变成了灰头土脸的“欧洲噩梦”。

巴菲特说：我判断一项业务的优劣，只看它是否拥有定价权，如何营销有时根本不重要。如果你有本事提价还不会失去客户，说明你的业务具有高度的竞争力；如果连提价10%都两腿发抖战战兢兢，说明你的业务很差。

一些有成本领先优势的企业，可以打价格战，甚至可以掀起“血雨腥风”的行业洗牌大战，只要控制好合理利润，将全部成本优势或部分成本优势转化为价格优势，就可以打击竞争对手，把那些毫无成本优势的企业淘汰出局。而一些没有成本领先优势的企业，如果打肿脸充胖子，天天降价，等变得毫无利润时，只能走进恶性循环的死胡同里。

不管怎么样，价格战始终是一把双刃剑，有多少收获，也会有多少失去，过度的价格战类似于饮鸩止渴，企业品牌形象会受到很大的伤害。很多企业都实施过“以价换量”的价格战，在市场上和竞争对手比价格拼刺刀，打得难分难解，有些企业甚至失去了理性，不惜亏本甩卖。

客户集中化：客户集中化指企业对客户群体进行深度细分，放弃部分客户，只聚焦于某一类或某几类客户的一种策略。

客户集中化包括但不限于客户消费水平的集中化、消费方式的集中化、消费频次的集中化、消费偏好的集中化、年龄层面的集中化、收入层面的集中化、社会阶层的集中化、学历层次的集中化、性别属性的集中化、工作性质的集中化、所在区域的集中化等。客户集中化战略的理论基础可以基于二八原则，也可以基于长尾理论，没有绝对的对错之分，但有适宜和不适宜之分。

营销差异化：营销差异化是指企业和其他竞争对手相比，企业在市场营销方式上明显与众不同，具有深度创新、高度差异化的一种策略。

营销差异化包括但不限于饥饿营销、限量营销、体验营销、专家营销、爆点营销、互联网营销等，营销差异化战略的理论基础是4P理论、4C理论、4I理论、4R理论、4V理论、4S理论、4E理论等。

## 二、业务战略矩阵图

如果我们把业务战略的四个因素放在一个较大的矩阵图中，进行横坐标和纵坐标两两配对组合的话，就会形成一个十六宫格矩阵图（见图1-1），在这十六个格子中，对角线左右的六个格子的内容是完全相同的，所以只有十个格子是有效的，这十个格子就代表着十大业务战略。位于对角线内的四个格子，是四种基础的业务战略：产品领先战略、价格领先战略、客户集中化战略、营销差异化战略；位于对角线上部的六个格子，是六种复杂的业务战略：产品价格战略、产品客户战略、产品营销战略、价格客户战略、价格营销战略、客户营销战略。

营销差异化	3-产品营销战略 一流产品 一流营销	5-价格营销战略 一流价格 一流营销	6-客户营销战略 一流客户 一流营销	D-营销差异化
客户集中化	2-产品客户战略 一流产品 一流客户	4-价格客户战略 一流价格 一流客户	C-客户集中化	6-客户营销战略 二流客户 二流营销
价格领先	1-产品价格战略 一流产品 一流价格	B-价格领先	4-价格客户战略 二流价格 二流客户	5-价格营销战略 二流价格 二流营销
产品领先	A-产品领先	1-产品营销战略 二流产品 二流价格	2-产品客户战略 二流产品 二流客户	3-产品营销战略 二流产品 二流营销
	产品领先	价格领先	客户集中化	营销差异化

图1-1 业务战略矩阵图

## 三、四种基础的业务战略

产品领先战略：产品领先有相对领先和绝对领先两种，比如百事可乐和可口可乐、茅台和五粮液、王老吉和加多宝、肯德基和麦当劳、华

为和苹果、空客和波音、统一和康师傅、金蝶和用友、蒙牛和伊利、北斗导航和GPS导航、奔驰和宝马、富士苹果和阿克苏苹果.....我们很难说清楚究竟谁比谁好，即使能说出几个要点来，也是一种相对领先的概念。能做到绝对的产品领先并不是那么容易，需要有核心竞争力或绝对的高科技来支撑，比如美国的弹射航母和超级计算机、中国的超级高铁和天眼工程、袁隆平的杂交水稻、潘建伟的量子通信等，都是绝对领先。实施产品领先战略的关键在于挖掘，比如王老吉找到了“怕上火喝王老吉”的卖点，阿克苏苹果找到了“糖心苹果”的卖点，沃尔沃轿车找到了“全世界最安全轿车”的卖点，茅台找到了“国酒茅台”的卖点，vivo找到了“拍照手机”的卖点，OPPO找到了“音乐手机”的卖点，瓜子二手车找到了“没有中间商赚差价”的卖点。

**价格领先战略：**价格是价值高低的外在表现，价格领先有高价领先和低价领先两种，高价领先指的是价格远超产品本身的使用价值且明显高于行业平均水平的一种定价策略，比如几十元的孟非小面、上千元的小罐茶、上万元的普洱茶、上万元的8848钛金手机、上万元的拉斐红酒等，就是典型的高价领先。低价领先指的是价格远低于同行业平均水平的一种定价策略，比如小米、吉利、格兰仕、国美电器、淘宝网、天猫网、富士康、曹操专车等，就是典型的低价领先，大多数低价不是被高价打败的，是被利润打败的，被生存打败的。

**客户集中化战略：**客户有两种，第一种是企业客户，第二种是个人客户。企业客户集中化最典型的做法有两种，第一种是专注于行业客户，第二种是专注于大型客户。个人客户集中化最典型的做法也有两种，第一种是老客户，第二种是大客户。

**营销差异化战略：**任何东西都可以成为营销的卖点。找到企业自身的特点和优点，加上差异化的营销手段，塑造出与众不同的卖点，是非常重要的。比如一个用来喝水的紫砂杯子，有多少种卖法呢？一共有十种，第一种是卖使用价值，这个杯子可以用来喝水，值50元；第二种是卖设计价值，这个杯子外观非常漂亮，设计得很好，值100元；第三种是卖工艺价值，这个杯子的制造工艺很复杂，有二十道传统工序，值200元；第四种是卖环保价值，这个杯子是绿色环保健康无污染的产品，值300元；第五种是卖材料价值，这个杯子的紫砂材料非常高端、非常珍贵、非常稀缺，值350元；第六种是卖保健价值，科学证明紫砂

杯子对改善水质有极大的好处，值400元；第七种是卖限量价值，这个杯子一共才一百个，卖完就没有了，值450元；第八种是卖文化价值，这个杯子代表着中国历史悠久的紫砂文化，值500元；第九种是卖名人价值，这个杯子是某知名大师亲手制作的，还有证书，值550元；第十种是卖品牌价值，这个杯子的品牌是国际知名大品牌，值600元。

大多数企业的广告都在体现业务战略的四个维度，有强调产品、价格、客户的，也有直接强调营销的；强调产品的广告很多，比如烤鸭就吃全聚德，果冻就吃喜之郎，要租车找神州，装修就上土巴兔等；强调物料价值的广告也很多，比如极草卖的是“虫草”，定坤丹卖的是“人参和鹿茸”，西藏冰川矿泉水卖的是“5100米海拔原始冰川”，仲景六味地黄丸卖的是“药材好，药才好”，农夫山泉卖的是“我们不生产水，我们是大自然的搬运工”等；还有一些是强调优惠价格的广告，比如拼多多的“拼着买，更便宜”等。

#### 四、六种复杂的业务战略

六种较复杂的业务战略，如图1-2所示。

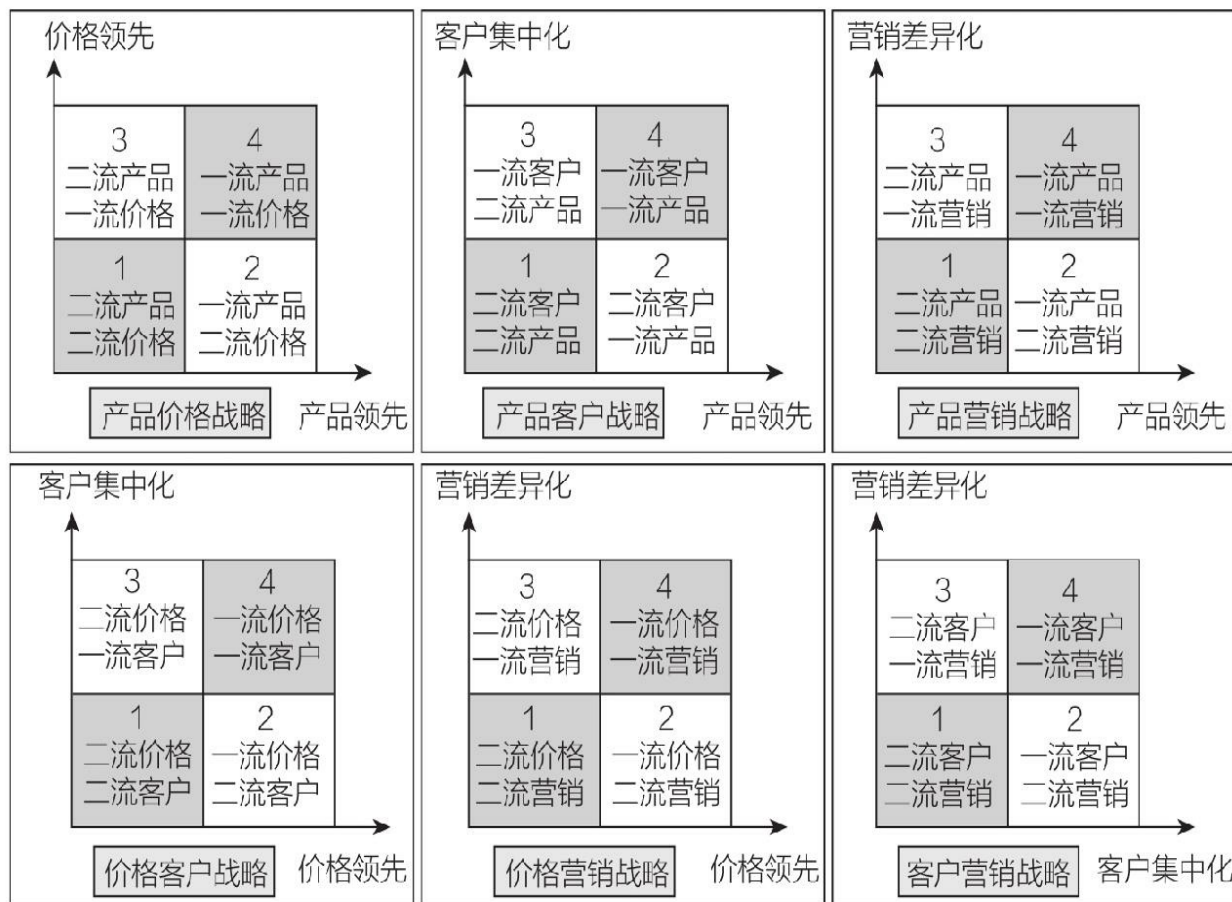


图1-2 六种业务战略

**产品价格战略：**一流的产品当然应该是一流的价格，比如王老吉将产品定位为“怕上火”，茅台将产品定位为“国酒”，东阿阿胶将产品定位为“滋补国宝”。典型的一流产品，顺理成章也有了一流的价格。

**产品客户战略：**向一流的客户销售一流的产品，如果错位的话，肯定会适得其反，比如几十万的爱马仕包、几百万的南非钻戒、几百万的宾利轿车、几百万的高尔夫球会会员卡、几千万的豪华游艇、几亿元的大别墅等卖给谁，当然是一流的客户，如果非要向办公室的白领去推销这些东西，肯定不会有好的结果。相反，你拼命向福布斯排行上的那些富豪们推荐不上档次的水货和地摊货，估计也没人会理你。

**产品营销战略：**一流的产品需要一流的营销，否则再好的产品也会被埋没，好酒也怕巷子深说的就是这个道理。中国有非常多很好的产品，比如龙井茶就属于典型的一流产品，但行业内几乎没有大品牌，就是营销工作做得不够好，导致世界上很多人都不太了解这些东西。也有

一些产品因为营销工作做得好，包装得好，而热卖了，比如脑白金、小罐茶、汇仁肾宝等。

价格客户战略：在一流的客户那里当然要卖出一流的价格，否则你都对不起客户。“只买最贵不买最好”，这句话在冯小刚导演的《大腕》电影中，是精神病人的一句经典台词，但在现实的买卖关系中，有很多人何尝不是如此呢？造成这种畸形买卖关系的原因很复杂，和我们的营商环境以及部分消费者的心智模式不成熟有很大的关系。

价格营销战略：一流的价格在相当程度上依赖于一流的营销，一流的营销能够为企业带来巨大的品牌效应，有品牌的企业和没有品牌的企业，在定价策略上是完全不一样的，有品牌的企业具有定价权，它们敢于提价，敢于制定一流的产品价格。数据显示广告是转换率最高的营销方式，全世界每年在广告上的营销费用超过一万亿美金。铺天盖地的百事可乐广告、肯德基广告、奔驰广告、茅台酒、小罐茶、8848钛金手机、脑白金等，一方面塑造了企业的品牌，另一方面使也为它们敢于制定一流的价格打下了基础。

客户营销战略：要获得一流的客户当然需要一流的营销，没有出彩的营销，一流的客户根本不理睬你，也不知道你是谁。当你拥有足够强大的品牌和足够精彩的营销活动，客户自然会来。

#### 五、最完整的业务战略PPMC

当然，最完整的业务战略就是同时包含了这四个因素的战略，我们称之为PPMC战略，由产品领先（Product leaders）、价格领先（Price leaders）、营销差异化（Marketing differentiation）、客户集中化（Consumer centralization）这四个单词的首字母组合而成。

一项很具体的业务，能同时兼具这四个因素，并且都得高分，是很不容易的。任何企业都需要一个漫长的过程，能面面俱到的企业都是卓越的企业，比如王老吉，拥有一流的产品、一流的价格、一流的营销、一流的客户，相当完美，这时企业就应该时不待我，高举高打，快速发展；比如苹果公司，同样拥有一流的产品、一流的价格、一流的营销、一流的客户，在这四个因素中，稍有不足的因素是产品因素，正在被三星和华为赶超，如果其仍不进一步加大研发投入，很快就会被对手超越。

## 第四节 职能战略

什么是职能战略？职能战略指企业为了打造经营管理的核心竞争力，对总体战略和业务战略中的相关职能领域进行创新性设计，以确保总体战略和业务战略能够得到有效支撑的一种战略。

职能战略分为两个大的类别，一是经营类职能战略，二是管理类职能战略。有些职能战略直接服务于总体战略，是总体战略的一个重要组成部分；有些职能战略直接服务于业务战略，是业务战略的一个重要组成部分；也有些职能战略既服务于总体战略也服务于业务战略，具有多维度、多层次的支撑功能。

### 一、经营类职能战略的内容

从微观的角度来看，企业经营类职能战略可以分为两类，一是以产品为中心的经营类职能战略，二是以市场为中心的经营类职能战略。经营类职能战略包括但不限于以下几个方面：研发战略、专利战略、采购战略、质量战略、效率战略、品牌战略、渠道战略、广告战略、互联网战略等。

#### 研发战略

研发战略指企业综合运用强有力的研发体系，对已有的技术、工艺、产品进行创新性升级换代，并最终形成更具竞争力产品的一个过程，研发通常分为基础性研发和应用性研发两种方向。制造业中有一句名言，叫“生产一代，研发一代，储备一代”，讲的就是研发战略的重要性。

#### 专利战略

专利战略指企业主动利用专利制度的法律效力有效保护具有自主知识产权的科研成果的全过程，专利可以给企业带来巨大的商业价值、垄断优势和竞争优势，专利是企业核心竞争力的重要组成部分。企业可以利用好专利的垄断属性进行专利的合理开发和有效应用，以求得企业中长期的可持续发展。专利一般分为发明专利和新型技术专利两种类型。

#### 采购战略

采购战略指企业采取一种系统性的、以数据分析为基础的采购策



略，简单地说是以最低总成本为目标所建立的产品和服务供应链的全过程。最低总成本是一个综合性的概念，需要考虑价格、效率、质量、风险、售后等多种因素。

### 质量战略

质量战略指企业所执行的产品质量标准不仅符合相关法律法规的总体要求，还明显高于行业平均水平和竞争对手相关标准的一种战略。质量是产品的生命线，质量战略是产品领先战略的重要组成部分。

### 效率战略

效率战略指企业采用的在研发周期、订单处置、生产制造、需求回复、投诉跟进等环节的响应速度上，明显高于行业平均水平的一种战略。在很多事情的处理上，高效率可以让企业获得很多先机，时间就是金钱效率，就是生命。大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，说的就是这个道理。企业能否在各环节上做到高效率执行，是衡量效率战略质量高低的一个非常重要的指标。

### 品牌战略

品牌是企业向客户长期提供产品和服务的通行证，这个通行证是专有名称、术语、象征、标识、故事、文化和一系列相关因子的设计组合。品牌战略就是指企业面向客户层面和大众传播层面，在理念、行为、视觉、听觉四方面进行标准化和规范化建设，使品牌具备特有性、价值性、长期性、认知性的一个过程总和。品牌是一笔巨大的资产，能给企业带来高度的溢价，是企业战略的重要组成部分。知名品牌的价值是非常高的，特别是百年老店的金字招牌及奢侈品的品牌。

### 促销战略

促销战略指企业通过打折、优惠、推销、展销、陈列、示范、赠送、公关、广告等相关手段，激发客户购买欲望的一系列做法。促销一般分为推动式促销和拉动式促销两种方式。

### 渠道战略

渠道指企业和客户之间的商业路径。狭义的渠道概念指的是外部第三方商业机构，广义的渠道概念是自建渠道和外部渠道的总和。渠道战略指企业联合第三方机构，形成企业产品和客户购买之间的有效通路。根据渠道链条的先后逻辑，我们会把渠道划分为一级渠道、二级渠道、

三级渠道，最前端的渠道一般称之为批发商或代理商，最末端的渠道一般称之为零售商。

### 广告战略

广告战略指企业通过相关媒介宣传企业理念、企业形象、企业品牌、企业产品的一系列做法。广告具有明确的诉求主题，以营销为目的。广告的传播媒介和传播方式非常多，不胜枚举，是企业经营管理活动中不可或缺的重要组成部分。

### 互联网战略

互联网时代是一个没有边界的时代，基于互联网可以实现任何人、任何事、任何物在任何时候互联互通的目的。互联网战略指的是企业把既有的经营管理活动和互联网进行有机地结合，这个结合可能表现在经营活动上，也可能表现在管理活动上。

## 二、管理类职能战略的内容

从微观的角度来看，企业管理类职能战略包括但不限于以下几个方面：集团管控战略、人力资源战略、企业文化战略、财务投资战略、IT&DT战略等。

### 集团管控战略

集团管控战略指企业通过战略管控、财务管控、人力管控、例外管控等四条主线的有机设计，体现法人治理精神和相关法律要求，实现母公司和子公司之间在分工与协作、集权与分权、权力与责任等方面的辩证统一。

### 人力资源战略

人力资源战略指企业通过激励、能力、绩效、文化四条主线以及综合性的“选、育、用、留”手段，把员工培养成有理想、高能力、高愿力、高绩效团队的人力开发、人力管理和人力运营的过程。人力资源战略主要由五个部分组成，分别是总体目标规划、人力资源数量规划、人力资源素质规划、人力资源政策规划和人力资源任务规划。

### 企业文化战略

企业文化战略指企业通过理念文化、制度文化、行为文化、标识文化的全面建设，重塑员工的世界观、价值观、人生观，把企业的经营哲

学变成全体员工的思考习惯、行为习惯、工作习惯、生活习惯的全部过程。

### 财务投资战略

财务投资战略指企业通过资金、资产、资本三条主线，实现企业价值最大化、股东收益最大化、企业利润最大化的全部过程。

### IT&DT战略

IT战略指企业在诊断和评估自身信息化现状的基础上，制定和调整企业信息化的总体纲领，争取以最适合的规模、最适合的成本，去做最适合的信息化工作，包括局部功能系统，如财务系统、人力系统、考核系统、办公系统、绩效系统等，也包括跨功能集成系统，如ERP系统、CRM系统、销售系统等。

DT战略指企业对各个相对独立的区块进行有效整合和链接，利用人工智能对大数据进行高效汇总和深度分析，为经营管理活动提供数据支撑。如阿里巴巴将饿了么的餐饮数据、淘宝的购物数据、支付宝的消费数据、社会信用的征信数据、高德地图的出行数据等汇聚成一个完整的区块，并基于对区块数据的深度分析，得出更加完整和精准的用户画像。

## 第二章 战略规划의十大工具

### 第一节 战略分析的四大工具

#### 一、PEST模型

PEST模型是企业外部环境分析的一个重要工具，用于分析宏观环境对企业战略的综合影响，PEST这四个字母是影响企业战略的外部因素的四个英文单词首字母的合写，这四个因素分别是政治环境（Political）、经济环境（Economic）、社会环境（Social）、技术环境（Technological）（见图2-1）。PEST模型不是一个完全标准化的工具，没有明确的二级维度，它仅给我们提供了一个方向性的总体框架，大量细化的指标必须要结合实际才有意义。企业可以根据自身所处环境的具体情况进行深度分析，但PEST模型的提出和应用对于综合分析外部环境对企业战略的影响意义非常重大。

#### 政治环境对战略的影响

政治环境与经济环境总是相辅相成的，经济体制的选择往往由政治力量决定。一个国家或地区的领导人更迭、政党轮替、政治风向转弯、军事政变、政坛动荡等都代表着政治力量的巨大变化，这种变化会直接传导到政治环境上，政治环境一转弯，代表大环境变了，部分重要的经济体制也会随之变化。最后这些变化或多或少都会传导给企业，对企业战略产生巨大的影响，直观感受就是变天了。当然，有些政治环境的变化是积极正面的，令人欢欣鼓舞，利于企业的发展；有一些变化是消极负面的，不利于企业的发展。

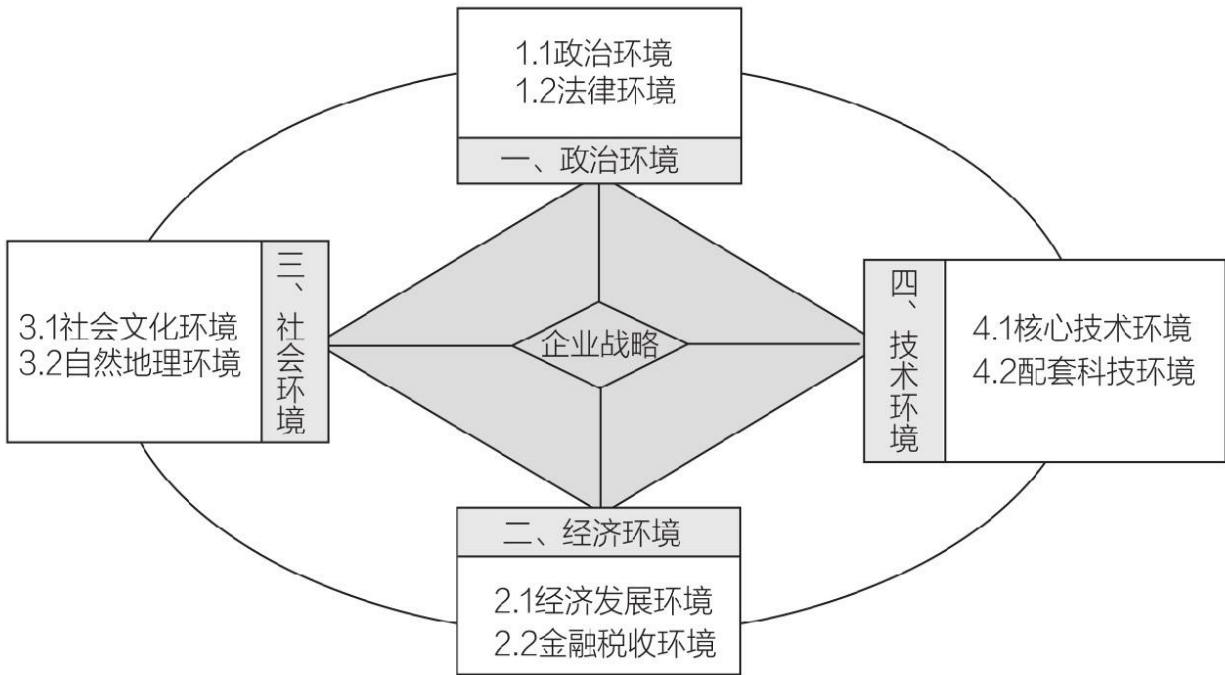


图2-1 PEST分析模型

政策性的法律法规对企业战略的影响更加直接和具体，几乎是立竿见影。比如劳动法、公司法、环保法、三包法、个税法的修订出台，以及很多产业政策、行业政策、环保政策、关税政策、进出口政策、贸易政策、补贴政策、限购政策的修订出台，也会给企业战略带来非常大的影响，甚至卷起滔天巨浪。

中国企业实施国际化战略，虽是大势所趋，但也要分外地审慎才行。国际政治格局的复杂性和多样性常常令人摸不着头脑，所以企业一定要做好事前调研和评估，要弄清楚你所要进入国家或地区的政治体制和经济体制的基本情况，比如，是否稳定、与中国的外交关系、打破壁垒的难易程度、政府对本国企业的保护力度、对于中国企业的支持力度、地区劳动法、税法、进出口政策等，如果贸然行事，很可能会带来一系列难以下咽的苦果。

### 经济环境对战略的影响

经济环境对企业战略的影响最为敏感，大环境直接决定着一个行业和一个企业的小环境，衡量经济环境好与坏的指标非常多，包括全球经济周期、国家的经济景气指数（IFO）、国民生产总值（GDP）及年增长率（AGR）、生产价格指数（PPI）、经理人采购指数（PMI）、通

货膨胀指数（CPI）、原油价格指数、贵金属价格指数、期货指数、股票指数等。除了这些宏观的经济指标之外，还有各种调控政策，为企业战略带来非常大的影响，比如货币政策、贷款政策、利率政策、汇率政策、税收政策、优惠政策等。

从宏观的角度来看，目前全球经济正处在一个缓慢复苏的周期中，年平均增长率不到3%，比较脆弱也很低迷。2017年，世界银行《全球经济展望报告》的数据显示全球经济总量约为74万亿美元左右，以中日韩为核心的亚洲经济圈以29.1万亿美元的经济总量位居第一，以美国和加拿大为核心的北美经济圈以22.6万亿美元的经济总量位居第二，以德法意英为核心的欧洲经济圈以20.3万亿美元的经济总量位居第三，这是世界经济的大格局。

价格是经济环境中一个非常重要的因素，不管是工业品价格、大宗物资价格、不动产价格、消费品价格，还是资金成本、人力成本等，都是市场敏感因素。适度的通货膨胀可以刺激经济的增长，但过高的通货膨胀对经济造成的影响往往难以预料。工业品价格上涨过快，会使企业的采购成本大幅度增加，误导的价格信号往往使某些消费行为被推迟或终止。通货膨胀所造成的社会心理损害对整个市场的供求关系会产生长期深远的影响，如果企业不能做出比较精准的预测，将会对总体战略造成相当大的影响。

### 社会环境对战略的影响

社会环境对企业战略的影响是非常直接的，企业战略不能脱离具体的物理空间而存在，这个物理空间里的相关因素就像水和空气一样，无处不在、无孔不入地影响着企业的方方面面。社会环境分为两个大类，一是软环境，感受性的东西，在每个人的心里，企业要认识它并理性接受它；二是硬环境，客观性的东西，在每个人的身边，企业要认识它并融入。

软环境主要指企业所在地的历史背景、民族特征、宗教信仰、文化传统、价值理念、教育水平、风俗习惯、人口素质、治安水平等。企业各项经营管理活动和面向客户的最终产品，必须要和这些软环境因素相契合，才能和谐共生，相得益彰，否则会被无情地抛弃。硬环境指企业所在的地理环境、气候环境、交通环境、资源环境、生态环境等。

任何一个国家和地区都有着与众不同的软环境和硬环境，一方水土

自有一方水土的风情。企业不能把自己的东西强加给别人，要研究所在国家和地区的社会环境，要入乡随俗。如进军新加坡的海底捞火锅和全聚德烤鸭，其服务模式与菜品口味已经变得相当本地化了；成功进军中国餐饮界的麦当劳开始卖豆浆了，奔驰车宝马车也都加长加大了。世界各国文化差异巨大，实施全球化战略的中国企业，要学会只改造那些可以改造的东西，接受其他国家不能改变的那些东西，否则两败俱伤。

### 技术环境对战略的影响

技术环境对企业战略的影响非常直接，科学技术是第一生产力，此言不虚。一个国家的科技水平首先取决于自身的研发水平，专利是一个国家的核心竞争力，拥有多少全球化的专利就拥有了多少核心竞争力，专利是商战制胜的法宝之一，比如高通、微软这些公司，就是用专利大行其道。对大多数中国企业来说，在技术研发上有两个通病：一是研发经费的投入过少，没有太多拿得出手的发明专利；二是有些企业即使拥有一些技术专利，也缺少卓越的运营团队把专利技术转化为生产力，最后专利也成了纸上谈兵的东西。美国、德国、英国、法国等欧美国家是技术大国，他们目前对中国展开的商战重点之一就是专利垄断和技术遏制，用法律的手段限制向中国出口，中国企业在这个领域所要走的路还非常漫长，而且非常痛苦！

从更加广义的角度来讲，企业科学技术水平的高低取决于所处行业和所在地区的技术配套水平和质量水平。在一个技术相对落后的行业和地区，企业的发展也会深受其害，有一个好的产品创意，真正要去生产的时候，却发现材料品质不行、精密制造不行、配套软件不行、检测技术不行，产业工人不行，简直就是一个处处碰壁的环境。而在一个科学技术水平相对先进的行业和地区里，企业的发展享有得天独厚的优势，一些先进的技术可以直接拿来用，配套相当完善，整个经营管理链条都处在高端良性的状态中。

### 二、波特五力模型

波特五力模型是哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授于二十世纪八十年代提出的一个战略分析工具（见图2-2），具有相当深远的影响力。五力模型认为企业战略的重点之一就是要积极抵御五种外部竞争因素所带来的强大压力，抵御得越好，企业所承受的压力就越小。这五种

外部力量来自于现有竞争者的竞争力、潜在进入者的竞争力、替代性产品的竞争力、供应商讨价还价的压力、顾客讨价还价的压力。企业只有抵御并化解了这些压力，才有可能获得真正的成功。



图2-2 波特五力模型

### 现有竞争者的竞争力

在一个完全市场化但相对稳定的竞争行业中，竞争格局一般由多个较有影响力的第一梯队竞争者以及紧随其后的一大群利基竞争者所构成。通常第一梯队最有影响力的竞争者数量不会超过3个，最大的竞争者的市场份额也不会超过较小竞争者的4倍，这种现象叫“行业集中度的34法则”。

不管处于第一梯队还是第二梯队，企业都需要充分认识现有竞争者所带来的巨大竞争力，我是谁？竞争者是谁？例如国内高端轿车行业，第一梯队较有影响力的竞争者主要有三家，分别是ABB（奥迪、奔驰、宝马），第二梯队的竞争者则非常多，包括沃尔沃、雷克萨斯、路虎、讴歌、林肯、凯迪拉克等。截至2018年年底，中国汽车流通行业协会的数据显示，在中国高端汽车市场前三位竞争者分别是奥迪、奔驰和宝马，市场份额非常接近，奥迪品牌实际销售66万辆，奔驰品牌实际销售65万辆，宝马品牌实际销售62万辆。



## 潜在进入者的竞争力

大多数潜在的进入者，都是你所不了解的甚至是根本不知道的。毫无征兆地，突然一下子就冒出来一大堆类似的企业，特别是在一些新兴的热点市场，总有一种长江后浪推前浪的感觉，新企业还未站稳脚跟，更新的企业又扎堆出现了，新老企业毫不手软，面对面抢占市场争夺客户。比如摩拜单车，宣扬共享经济的理念，得到投资人高度的青睐，全新的商业模式让大家惊喜不已。结果没到一年的时间，小黄单车出现了，小蓝单车出现了，小鸣单车出现了，一大堆毫无盈利能力、完全靠烧投资人钱的企业犹如雨后春笋冒了出来，展开了一场刺刀见红的用户争夺战。

在中国经济快速发展的今天，很多有实力的企业为了进一步做大做强，纷纷实施一体化战略和多元化战略，千方百计拉长产业链，进入一些全新的高附加值行业中去。这对大企业来说是看似微不足道的一小步，但对一个相对稳定的行业来说，实际上却是一大步，原有的企业明显感觉“狼来了”，竞争者来了。比如华为进入电视行业，茅台集团进入啤酒行业，中粮集团进入地产行业，联想集团进入农林畜牧行业等，这些大企业对原来的企业来说，就是典型的潜在进入者。

还有一些企业，本来在第二梯队默默无闻，和市场占有率最高的那几个大咖根本不在同一个层面上竞争，但由于它越做越好，很快就从第二梯队进入第一梯队，和第一梯队的企业面对面展开厮杀，毫不示弱。比如拼多多，从一个默默无闻的小兵，依靠其独特的商业模式迅速跻身第一梯队，和淘宝、京东等企业展开竞争。

## 替代性产品的竞争力

替代性产品指具有相同或相似功能的同质化产品，那些直接和间接的替代性产品带给企业的竞争压力是非常大的。替代性产品出现的方式有很多，包括新产品对旧产品的替代、新技术对旧技术的替代、高品质对低品质的替代、合理价格对不合理价格的替代、一种功能对另一个种功能的替代、一种材料对另一种材料的替代、一种品牌对另一种品牌的替代等多种方式。

有些产品本身很容易被替代，因为这些产品的使用功能实在是太接近了，比如奥迪A6汽车、奔驰E级汽车、宝马5系汽车这三款车，对大多数消费者来说，总体的感觉是品牌接近、品质接近、功能接近、价格

接近、服务接近，一种产品替代另两种产品是比较容易的。

一些技术落后的产品自然会被技术先进的产品替代，比如胶卷相机被数码相机替代了，功能手机被智能手机替代了，银行卡被移动支付替代了等。大多数比较难以被替代的产品，都具有一定程度的竞争力，比如品牌、品质、价格、技术、服务等，产品的竞争力越低越容易被替代，竞争力越强就越难以被替代。

有很多企业，虽然在经营管理模式上完全不同，但它们向客户所提供的产品和服务，却在最根本的使用功能上是高度一致的，相互之间很容易替代。比如顾客在某品牌4S店购买了一辆私家车，作为平时的交通工具，其实从实质上来看，顾客购买的是这辆汽车的出行功能，而这个功能与共享单车、共享汽车、出租车、滴滴专车、公共汽车、高铁、地铁、飞机等其他交通工具所提供的出行功能是完全一致的。

从上述这个小例子可以看出，公共交通运输企业与汽车企业之间存在着相当多的功能重叠，甚至家庭轿车的部分出行功能完全可以被公共交通运输工具所替代。那么汽车企业凭什么可以生存得很好呢？很明显购买家庭轿车的成本虽然高，但这种一次性投资的结果使你拥有了等额的固定资产，而且这个固定资产还能给你带来中短距离旅途最大化的便捷出行和舒适出行，公共交通工具虽然相对便宜，但你要容忍班次少、拥挤嘈杂、时间长、没有私密性、舒适性差等很多缺点。

### 供应商讨价还价的压力

大多数供应商是有求于企业的，带给企业的压力不大，但一些寡头供应商拥有非常强的议价能力，主导性地制定了交易价格并建立了一套有利于他们自身运营的游戏规则，因为他们拥有权利、拥有专利，拥有资质、拥有资源并拥有产品，处于行业源头并具有高度的垄断性，企业不得不从该供应商处购买产品或服务。

还有一些供应商，拥有规模、技术、品质、品牌等方面较强的竞争力，处于产业链上相对强势的地位，他可以将产品卖给你，也可以卖给别人，甚至拥有整个行业非常完整的情报资料，知道什么时候产品短缺，什么时候行情会发生变化，因此部分供应商会囤积产品，从而提高讨价还价的能力。

### 顾客讨价还价的压力

在市场竞争相对比较充分的任何一个行业，顾客都是上帝。对大多数顾客而言，有购买需求时，某一个企业的某一个产品并不一定是他唯一的选择，快速找到替代产品是非常容易的，货比三家也是大多数人很普遍的一种消费行为。所以当企业产品的价格和服务不能满足顾客的要求时，顾客就会抛弃你。当然，也有部分顾客会通过价格攻略或团购的方式和企业进行价格博弈。

不管是网络平台还是实体店，一进去，立马就可以看到醒目的“打折优惠”“买一送一”“不要998只要198”的促销广告，从某种程度上来讲，这既是对顾客讨价还价压力的妥协，也是一种迎合！

### 波特五力对战略的综合影响

波特五力竞争分析模型中的五种竞争力因素越强大时，企业被挤压变形的可能性也越大，企业需要花非常多的时间和精力去化解这些压力，化解得好，企业会从一种平衡迈向另一种平衡；化解得不好，企业的领导者总会有一种要四处救火的危机感。当企业利润低到不能承担这些危机的应对成本，或者不能有效防御外部巨大的压力时，企业基本上就陷入穷途末路的困境了。

### 三、利益相关者模型

利益相关者模型是由美国知名战略专家弗里曼教授于二十世纪七十年代提出来的一种战略分析工具，用于分析与企业利益相关的所有个人和组织群体对战略的影响，利益相关者可能来自企业内部，也可能来自企业外部，可以是具体的个人，也可以是模糊的组织群体（见图2-3）。

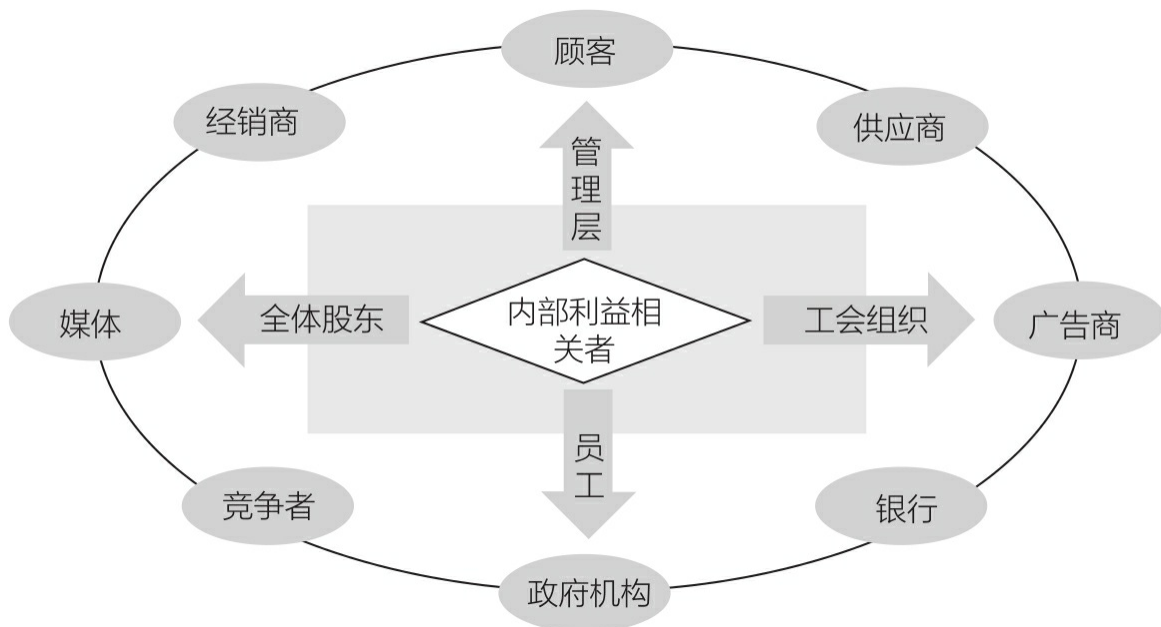


图2-3 利益相关者分析模型

利益相关者模型的缺点在于不够精细化和标准化，只给我们提供了一个大方向的分析逻辑，所有二级因素都需要我们在管理实践中仔细甄别。

### 企业内部利益相关者

企业内部的利益相关者通常包括：全体股东、管理层、员工、工会组织等。即使这些利益相关者都来自企业内部，都遵从一定的组织秩序和组织原则，但所有这些利益相关者站在不同的角度要对所有问题保持完全一致的意见也不是件容易的事情，所以企业股东、管理层与员工和工会之间需要平衡好各方的小利益，在有效沟通的基础上，达成公司利益最大化与个人利益最大化的平衡。

企业内部利益相关者的矛盾，通常表现为股东与股东之间的经营理念冲突、股东与管理层之间的战略决策冲突、管理层和员工之间的利益分配冲突、企业和工会之间的权益保护冲突等，这些冲突对战略的影响是非常大的。

### 企业外部利益相关者

企业外部利益相关者通常包括：顾客、经销商、供应商、广告商、竞争者、银行、政府机构、工商部门、税务部门、环保机构等。在所有

这些外部利益相关者中，部分利益相关者和企业之间是博弈的关系，比如顾客、经销商、供应商、广告商、银行、竞争者等，企业需要找到与这些利益相关者相互合作中的最佳平衡点。最佳平衡点找到了，皆大欢喜。一旦原有的平衡被打破，新的平衡点没有找到，各种矛盾和冲突就来了，对战略的影响非常大。

还有部分利益相关者是公权力单位，比如政府机构、工商部门、税务部门、环保机构等，企业没有讨价还价的空间，只能无条件配合，但可在一定范围内寻求最大化的支持和帮助。

#### 四、杜邦财务模型

杜邦财务模型是一个从财务角度评价企业盈利能力、企业资产周转率、股东权益回报水平的经典工具。杜邦财务模型利用几种主要的财务比率之间的关系，综合性地分析企业的财务状况。这种分析方法最早由美国杜邦公司使用，所以叫作杜邦财务模型。杜邦财务模型的基本思想是将企业净资产收益率逐级分解为多项财务比率乘积，这样有助于深入分析比较企业经营的业绩。

杜邦财务模型说明企业净资产收益率受三类因素影响：一是企业的盈利能力，用利润率来衡量；二是企业的营运能力，用资产周转率来衡量；三是企业的财务杠杆，用杠杆比率来衡量（见图2-4）。

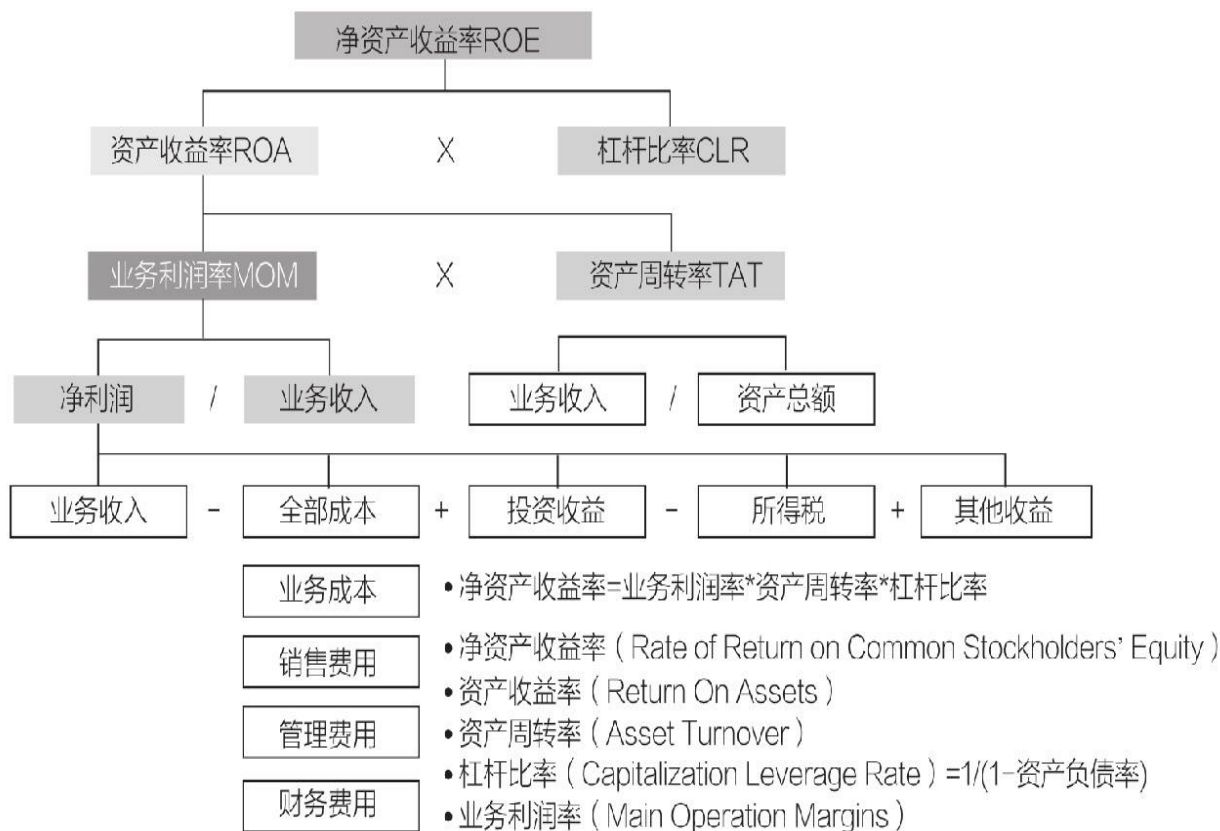


图2-4 杜邦财务模型

杜邦财务模型的经典公式一：净资产收益率=利润率（净利润/销售收入）×资产周转率（销售收入/总资产）×杠杆比率（总资产/权益）。

杜邦财务模型的经典公式二：净资产收益率=（净收益/总权益）×（总资产/总资产）=（净收益/总资产）×（总资产/总权益）=资产收益率×杠杆比率。

杜邦财务模型的经典公式三：净资产收益率=（净收益/销售收入）×（销售收入/总资产）×（总资产/总权益）=利润率×资产周转率×杠杆比率。

## 第二节 战略制定的六大工具

### 一、战略行动矩阵

战略行动矩阵常常被称为战略地位和行动评估矩阵，或SPACE评估矩阵，指企业通过两组外部因素和两组内部因素的综合叠加分析，得出

企业总体战略或业务战略在行动方向上该如何选择的一个战略工具。战略行动矩阵的两组外部因素是环境态势和行业态势，两组内部要素是企业的财务实力和竞争实力（见图2-5）。

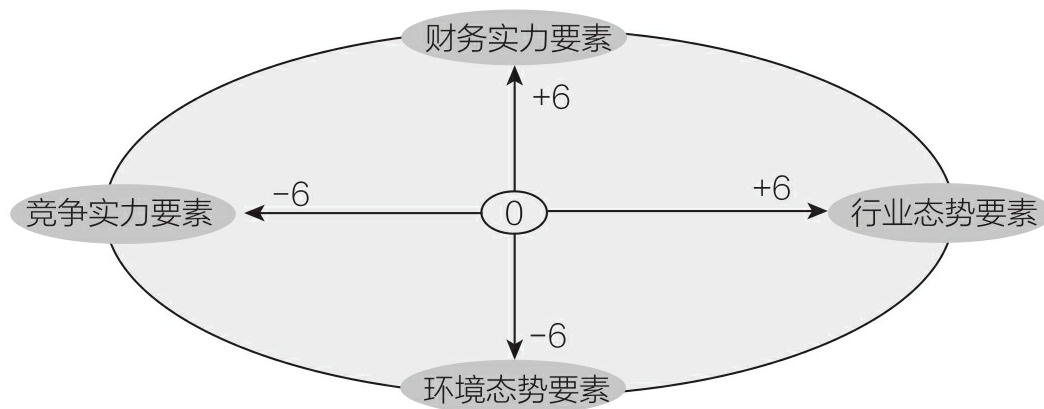


图2-5 SPACE评估矩阵

环境态势指的是社会大环境的一个总体状况，包括如下可以衡量的内容：外部的政治环境、法治环境、经济环境、金融环境、文化环境、技术环境等，相关结论可以来自于PEST分析。

行业态势指的是相对比较具体的一个行业或者产业集群的发展情况，包括如下可以衡量的内容：市场容量、利润空间、成长速度、成熟度、发展机遇、竞争压力、产业政策等，相关结论可以来自于行业态势分析报告。

竞争实力指企业和竞争对手相比的一种总体情况，包括如下可以衡量的内容：企业自身的人才实力、市场占有率、行业地位、研发能力、营销能力、产品质量、品牌知名度和美誉度、顾客满意度等，相关结论可以来自于波特五力分析。

财务实力指企业满足经营和发展的基本情况，包括如下可以衡量的内容：资产总额、营业规模、利润、投资回报率、融资能力、偿债能力、现金流量等，相关结论可以来自于雷达分析图。

根据SPACE评估矩阵，可制定如下四种战略（见图2-6）。

#### 进攻型战略

这个象限的特点是企业内部的财务实力、竞争实力，以及外部的环境态势、行业态势四个要素都处于非常好的状态，可以说是天时地利人和的绝佳时机，企业应该采取高举高打的进攻型战略，在总体战略和业

务战略上抓住一切机会，主动出击，通过扩张、并购、延伸等手段，快速做大做强。

### 竞争型战略

这个象限的特点是两强两弱，即行业发展态势好且企业自身具有较强的竞争实力，但企业的财务实力较弱且大环境的稳定性不太好。在这种情况下，企业应该采取竞争型战略，即不要盲目扩张，尽量不要在总体战略上再开辟全新的业务战场，可适度实施一体化战略，在原来的业务战场上与竞争对手展开积极全面的竞争，抢夺地盘做大做强。

### 保守型战略

这个象限的特点是两强两弱，即大环境态势好且企业的资金实力强，但企业自身的竞争实力弱且行业态势差。在这种情况下，企业应该采取保守型战略，即企业既不能在总体战略上盲目扩张，还要在业务战略上尽量采取相对保守的策略，采取跟随战略和防御战略，度过寒冬，积蓄力量，在行业有明显复苏迹象的基础上再寻良机。

### 退出型战略

这个象限的特点是企业内部的财务实力、竞争实力，以及外部的环境态势、行业态势四个要素都处于一种非常糟糕的状态，企业在这种情况下，应该在总体战略上采取全面退出型战略或细分退出型战略，通过分拆、剥离、抛售等方式让企业“瘦”下来，回到相对比较专业化的发展模式上。



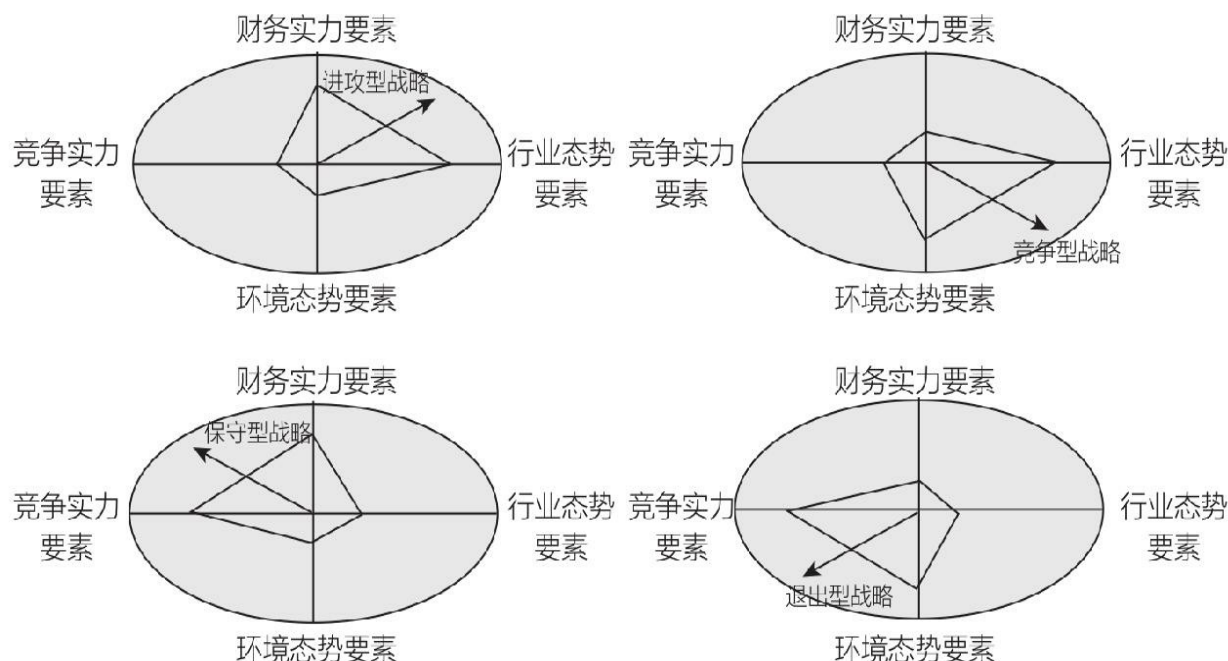


图2-6 SPACE评估矩阵各战略形态图

## 二、波士顿矩阵

波士顿矩阵也常被称作业务矩阵、产业矩阵、产品矩阵或市场增长率和相对市场份额矩阵等，是美国波士顿咨询公司的创始人布鲁斯·亨德森在二十世纪六十年代提出来的战略选择的工具，这个工具把企业全部业务、产业或产品组合作为一个整体来进行横向和纵向的组合适性分析，从而在战略层面进行决策，比如退出、扭转、维持、发展的决定等，波士顿矩阵认为决定企业业务结构的基本因素有两个，一是市场引力，二是企业实力。

市场引力包括整个市场的市场容量、销售增长率、竞争对手强弱及利润高低等因素，其中最主要反映市场引力的综合指标是销售增长率，这个指标是决定企业业务结构是否合理的外在因素。

企业实力指企业的技术、设备、制造、资金利用能力等因素。企业实力最终转化为市场占有率，市场占有率是决定企业业务结构的内在要素，市场占有率的高低直接显示出企业竞争实力的水平。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件。市场引力大，市场占有率高，可以显示该业务发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强。如果企业面临的市场引力大，而没有与之对应的市场占有率，则说

明企业没有足够的实力，该种业务也无法顺利发展。相反，企业的业务实力强，但市场引力小也预示了该业务的市场前景不佳。

通过市场引力和企业实力这两个因素的相互作用，会出现四种不同性质的业务类型，形成完全不同的业务发展前景：一是销售增长率和市场占有率双高的业务群，通常称为明星业务；二是销售增长率和市场占有率双低的业务群，简称瘦狗业务；三是销售增长率高而市场占有率低的业务群，简称山猫业务；四是销售增长率低而市场占有率高的业务群，简称现金牛业务（见图2-7）。



图2-7 波士顿矩阵

明星业务

明星业务处于市场占有率和销售增长率都很高的行业快速增长期，企业应该采取积极正面的发展策略，加大投资，通过并购扩张等手段，高举高打，全力进攻，果断迅速地把这个业务集群做大做强。

瘦狗业务

瘦狗业务处于市场占有率和销售增长率都很低的行业成熟期或者衰退期，企业应该毫不犹豫，采取切割退出或者逐步收缩的策略，千万不要再对此类业务进行盲目投资，否则这个业务集群会像黑洞一样把企业拖入万劫不复的深渊。

山猫业务

山猫业务处于市场占有率低和市场增长率高的窗口机遇期，这种机遇对于有实力的企业来说是机遇，对没有实力的企业来说则是陷阱。对于山猫业务，企业应该采取谨慎投资，逐步扭转发展策略，使其一步一步朝明星业务的象限移动。如果山猫业务经过多年努力仍毫无建树，则建议企业采取逐步收缩、全面退出的策略。

金牛业务

金牛业务处于市场占有率高和市场增长率低的行业成熟期或衰退期，企业应该采取全面维持、稳打稳扎、守住山头的策略，千方百计维持住来之不易的行业地位，待市场有明显复苏迹象的时候，再加大投资，大力发展，使其一步一步朝明星业务的象限移动。

三、通用矩阵

通用矩阵也常被称为行业吸引力矩阵或九象限评价矩阵，是美国通用电气公司首创并被管理学界普遍接受的进行战略性投资的工具。通用矩阵的横坐标和纵坐标各有三个等级，在通用矩阵上我们可以运用加权评分法分别对企业各业务单元的市场引力（包括市场增长率、市场容量、市场价格、利润率、竞争强度等因素）和企业实力（包括生产能力、技术能力、管理能力、产品差异化、竞争能力等因素）进行大、中、小和强、中、弱的综合评价，从而形成九种战略性的投资组合象限（见图2-8）。



图2-8 通用矩阵示意图

企业在从专业化战略迈向一体化战略或多元化战略的过程中，会面临一些全新的业务单元，究竟要不要介入进去，令企业家犹豫不决。有些企业家一拍脑袋一狠心就把某些业务确定下来了，也有些企业家在一阵长吁短叹之后恋恋不舍地放弃了某些业务，其实这个决策过程大可不必如此痛苦。通用矩阵给我们提供了一个相对科学的思考工具，我们可以通过绘制这一项具体业务的通用矩阵，得出相对科学的结论。究竟是高举高打全面介入，还是细分业务谨慎介入，或者是毫不犹豫果断放弃，都可以在通用矩阵中找到答案。

绘制通用矩阵一般有三个步骤：第一是通过脑力激荡法找出该项业务的市场引力和企业实力的相关因素；第二是对这些因素进行加权打分；第三是得出企业实力和市场引力的具体等级，再对应到相应的象限中。

四、定向政策矩阵

定向政策矩阵常常被称为DPM矩阵，是由荷兰皇家壳牌集团首创并被管理学界普遍接受的一个业务性质分类并对这些不同性质的业务制定定向政策的战略工具。如图2-9所示，定向政策矩阵的横坐标是业务的发展远景，纵坐标是企业的发展能力，最终形成三乘三的九象限矩阵，每一个象限都代表着完全不同性质的业务，以及该业务所应该被赋予的定向政策。



图2-9 定向政策矩阵

领导型业务

这个象限中的业务大多数都是新兴业务，具有非常广阔的市场空间，而且成长快、利润空间大。但机会稍纵即逝，往往最先进入该行业的那些企业会占据先发优势，实力较强的企业应该利用自身的正面优势，优先发展这些业务。一旦业务做起来了，企业往往会出现质变，在一个全新的领域中成为行业的领军企业。

### 保护型业务

这个象限中的业务大多都还比较稚嫩，经过一定时间的发展，具备了一定的规模和基础，还没有完全实现盈利，需要得到企业持续的正面保护，如继续投入资金、技术、人才等，使其度过瓶颈期，一步一步达到盈亏平衡点，从初创阶段逐步迈向成熟阶段，再朝领导型业务的方向慢慢进步。

### 扶持型业务

扶持型业务基本上可以当作一个全新的业务来对待，需要企业在各个方面进行大力的扶持，包括资金、技术、人才等。扶持型业务还处在初始投入的萌芽阶段，完全没有任何产出，商业模式和管理模式都不成熟，如果企业停止主动扶持，基本上这个象限的业务慢慢就烟消云散了。

### 重点型业务

处于这个象限中的大多数业务都是比较成熟的业务，企业经过多年打拼，拥有较高的市场地位和影响力，这一切得来非常不易，但该业务处于成熟期，呈现出红海竞争的状态，行业集中度高，竞争格局非常残酷，所以企业只有进行深度创新才能够彻底突围，并把其他竞争对手甩掉。企业在这种情况下，应该继续在人力、技术、文化、管理、组织、营销等方面加大投入，巩固该业务的行业地位和品牌影响力，继续追求该业务比其他竞争对手更快的经济成长和更高的投资回报。但同时也要有比较清醒的头脑，毕竟该业务的生命周期已经达到了顶点，过度的大宗固定资产的投入要非常谨慎。

### 维持型业务

对这个象限的业务，企业可以采取维持性的发展策略，追求一个相对较低的增长速度，减少各种不必要的投入。

### 观望型业务

对这个象限的业务，企业最好采取观望的态度，在小范围内边看边做，如果市场门槛非常高的话，干脆停下来。也许是一小段时间，也许是两三年，在当企业具备了一定的发展能力之后，再重新启动。

#### 收缩型业务

这个象限的业务很明显进入了生命周期的衰退期，处于严重下滑的状态，即使曾经辉煌无限，但发展空间越来越小，利润越来越薄。企业在这种情况下，应该进行逐步的收缩，包括规模的收缩，投资的收缩，人员的收缩等。

#### 分拆型业务

由于这个象限的业务很明显进入了生命周期的衰退期，加上企业的发展能力较普通，所以企业应将该业务进行分拆，保留相对优质的那部分业务继续观望或者做维持性发展，而其他的业务则采取彻底剥离的方式为企业减轻负担。

#### 剥离型业务

这个象限的业务很明显是企业的陷阱业务，企业应该千方百计进行剥离，丢掉这些垃圾业务，使企业能够减轻负担，轻装上阵。

### 五、安索夫矩阵

安索夫矩阵也常被称为产品市场多元化矩阵，是策略管理之父安索夫博士于二十世纪五十年代提出来的一个战略选择工具，安索夫矩阵以产品和市场作为两大分析维度，对四种可能性发展策略进行了深度的阐述，是当前应用最为广泛的战略工具之一（见图2-10）。



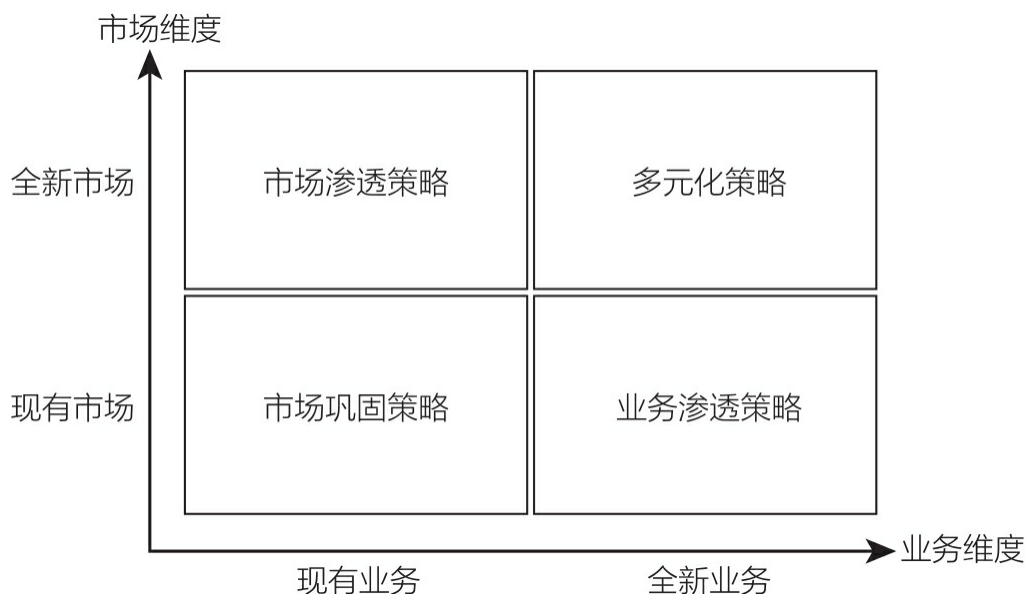


图2-10 安索夫矩阵

### 市场巩固策略

对于一些营销能力、研发能力、资金实力、人才实力相对比较普通的企业来说，或者对于中国数量众多的传统低附加值企业来说，它们普遍缺少研发部门和销售部门。在这种情况下，大多数企业都会采取基于现有市场和现有业务相对稳定的市场巩固战略，在第一个象限里做自己熟悉的业务。实施市场巩固策略的根本目的，是为了在不提高企业对陌生领域投入的基础上巩固企业既有的市场地位，积蓄力量并寻找机会，一步一步做实，一步一步做强。

大多数实施市场巩固策略的企业都会严格控制市场投入和研发投入，控制进入新市场的风险和研发新产品的风险，控制成本，保证利润，采取非常稳健的专业化战略来赢得老客户的满意，依靠客户口口相传以及老客户带来新客户的简单方式来谋求企业中长期的稳健发展。

### 市场渗透策略

实施市场渗透策略的根本目的是为了维持企业既有的市场地位，并抓住市场机会进入一些全新的市场领域，超越竞争对手的市场份额，做大做强，一些营销型企业总是永不停歇地寻找新市场、开拓新客户，就是因为一旦失去新客户，企业将难以维系。

实施市场渗透策略的一部分企业是因为行业的专属特性导致的。比如地产销售企业，所售出的房子的生命周期长达几十年之久，是典型的

大宗资产，也是耐用品，还受到购房指标的限制，一个客户短期之内在一个地产销售企业那里买很多套房子的比例并不是很高，因此各个地产销售企业需要持续不断地寻找新客户，因为大多数客户在购买了你的房子之后，短期之内这个客户就不再是你的客户了。所以为了维持相对平稳的业绩，地产销售企业需要持续不断地寻找新市场开发新客户。很多耐用品销售企业，比如汽车行业的4S店、保险行业的销售公司等，实施市场渗透策略，是非常普遍的一种战略选择。

也有很多实施市场渗透策略的企业，是为了把一个非常好的业务或产品进一步做大做强，提升市场份额和行业地位。比如一向低调沉稳的华为手机，也学会铺天盖地投放广告以及四处开旗舰店的做法了，与竞争对手vivo、OPPO、小米、苹果、三星一起在市场上争夺客户。

实施市场渗透策略意味着该业务或该产品的营销战略和客户战略会有一定程度的调整，也意味着企业将会加大市场投入，包括品牌建设、广告投放、市场预热、降价促销、团队建设、销售力培植等，对于有资金能力和营销能力的企业来说这些并不是问题，但对资金能力和营销能力较弱的企业来说则具有较大的风险，企业需要做好市场渗透策略实施前的相应风险评估工作。

### 业务渗透策略

对于一些产品研发能力或业务组合能力比较强大的企业来说，大多数企业都会采取业务渗透策略，积极主动丰富自己的产品线，形成产品组合或业务组合，把一些全新的产品或业务推向既有的市场和客户。

实施业务渗透策略，有些来自于市场端的主动需求，这种需求会形成一种非常自然的拉力，拉着你向客户提供更多的产品和服务。比如宜家家居，除了主营的家具业务之外，还向客户提供餐饮服务和安装服务。这种业务渗透策略围绕着客户的需求，成为一种顺理成章的事。

也有一些实施业务渗透策略的企业，完全是为了做多做大的目的，卖完泡面给对方，再问问对方要不要鸡蛋和火腿肠，甚至还希望再卖给对方一瓶矿泉水。业务渗透策略就是对既有市场和既有客户的深度挖掘，主动进行各种业务的延伸。比如我们在苏宁电器商场购买一台相机，销售人员会主动推介相机的三年延保服务；或者我们在苹果旗舰店购买一台手机，店员会推介Apple Care+服务等，这些都是比较典型的业务渗透策略。



## 多元化策略

向全新的市场提供全新的产品，一切都是新的，这是绝对多元化的发展策略，对大部分实施多元化策略的企业来说，原有业务和原有市场并不存在协同性，因此这是一种风险很高的发展策略。

若企业在研发能力、业务能力、资金实力、人才实力上没有做好充分的准备，最好采取分步走的方式，先实施市场渗透策略，再实施业务渗透策略，最后走向多元化策略。

## 六、SWOT矩阵

SWOT矩阵是一个应用非常广泛的管理工具，既是企业管理者的问题分析工具，也是企业决策者的战略选择工具，既适用于营利性组织也适用于非营利性组织。SWOT由优势（Strengths）、劣势

（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）这四个英文单词的首字母组合而成，我们对SWOT矩阵的理解有两个视角，第一个层面是关键问题的提出视角，第二个层面是战略方案的选择视角。

### 关键问题的提出视角

SWOT矩阵看似简单，只有四个视角，实际上这个工具非常有内涵，包含了多种提出问题的哲学思想。

SWOT矩阵的第一种哲学思想是客观辩证的思想，要求我们对待企业要客观辩证，一方面既要清清楚楚地把企业自身的优势罗列出来，善于总结成功的原因，找到企业有哪些优势长处、核心竞争力是什么。另一方面也要明明白白地把企业自身的劣势罗列出来，敢于暴露真正的问题，指出企业有哪些劣势不足、自身局限性是什么。

SWOT矩阵的第二种哲学思想是三位一体的思想，提出问题不是一个点，而是内外三个点，三位一体。SWOT矩阵要求我们首先从企业内部提出问题，即企业自身有哪些优势长处？企业自身有哪些劣势不足？其次从市场客户的角度提问题，市场客户展现了哪些机会？最后再从企业对手的角度提问题，即外部竞争对手有哪些威胁？

SWOT矩阵的第三种哲学思想是以为为主的思想。SWOT矩阵提出问题的视角一共有四个，前两个视角是企业自我的视角，以为为主，把最好的状态和最不好的状态都呈现出来，即企业获得成功的核心竞争力是什么？企业走向失败的局限性因素是什么？后两个视角分别是市场的

视角和竞争对手的视角。

SWOT矩阵的第四种哲学思想是抓大放小的思想。SWOT矩阵可以设计为八个维度，前两个维度是企业自身的两种真实状态：有优势、有劣势；中间四个维度是竞争对手的四种状态：有优势，有劣势，或进攻，或保守；最后两个维度是市场客户展现出来的两种状态：机会或陷阱。SWOT矩阵基于抓大放小的思想，选择了这八个维度中的四个维度，即企业自身的优势、企业自身的劣势、竞争对手的威胁，以及市场客户所展现出来的机会，看谁有核心竞争力能抓住这个机会。

综上所述，SWOT矩阵在具体应用时，对大家的要求就是实事求是地回答这四个问题，并详细地罗列出来：企业有哪些竞争优势、长板、核心竞争力？企业有哪些竞争劣势、短板？竞争对手有哪些竞争威胁、长板、核心竞争力？市场客户为企业提供了哪些可能的成长机会？

战略方案的选择视角

在各种问题提出来之后，SWOT矩阵为大家提供了四种战略选择的基本思路，即基于SO的高举高打思路、基于ST的防守反击思路、基于WO的按兵不动思路、基于WT的全面退守思路（见图2-11）。

要素	自身优势（S）	自身劣势（W）
市场机会（O）	SO战略 主动进攻，高举高打，抢占城池	WO战略 按兵不动，积极成长，从长计议
对手威胁（T）	ST战略 发挥优势，防守反击，抵御对手	WT战略 细分业务，全面退守，减少损失

图2-11 SWOT矩阵的四个思路

SO象限的战略思路：这个象限的战略思路是主动进攻，高举高打，抢占城池。面对市场客户所展现的巨大商机，不要放过，抓住一切机会，高举高打，一举拿下，扩大战果。

ST象限的战略思路：这个象限的战略思路是发挥优势，防守反击，抵御对手。面对竞争对手的强大压力，既然有实力、有能力、有优势，

就应该一边防守一边反击，抵御住了竞争对手的进攻，就守住了你的市场客户。

**WO象限的战略思路：**这个象限的战略思路是按兵不动，积极成长，从长计议。既然没有实力，就要理性看待机会，这种机会多半是天上掉下来的馅饼，不但不会让你成功，还会让你出丑。机会来了，我们要尽快成长，培养实力，从长计议，毕竟磨刀不误砍柴工。

**WT象限的战略思路：**这个象限的战略思路是细分业务，全面退守，减少损失。处于这个象限代表企业既没有核心竞争力，也没有市场客户的青睐。面对强大的竞争对手，不要再留恋，尽快细分并分拆业务，全面退守，在退守的过程中，尽量减少损失即可。

## 第三章 战略规划的四大数据分析

### 第一节 外部环境分析

有不少企业都在抱怨外部环境，目前的经济环境确实有一定的泡沫，去杠杆挤泡沫的过程实际上就是让那些差劲的企业“原形毕露”的过程。

有时候我们开玩笑说：站在风口上，猪都能够飞起来。这句话的重点不是猪，而是风口。改革开放四十年，这个伟大的时代赋予所有创业者一个能够飞起来的风口，持续时间比较长而且风力比较大的风口有四个：一是能源行业的风口，二是金融行业的风口，三是地产行业的风口，四是IT行业的风口，这四个行业造就了无数商业传奇。国内有很多企业家错过了这几个风口，也有很多企业家努力靠近了这些风口，但由于翅膀不够硬最终没能飞起来，变成了“先烈”。当然也有很多企业家，主动迎接风口，勇敢地飞了起来，像雄鹰一样展翅翱翔。

#### 一、未来世界的十大趋势

除了PEST模型中政治、经济、文化、技术这四大因素对企业战略有深度影响之外，还有其他一些更大的趋势值得关注，这些大趋势就像历史洪流一样势不可挡，企业顺应这个大势可在风口上展翅高飞，逆势而行则会被历史的车轮碾得粉碎。美国未来学家约翰·奈斯比特在他的著作《掌控大趋势：如何正确认识掌握这个变化的世界》一书中明确指出，未来世界具有如下十大趋势。

市场经济体制崛起：纯粹的计划经济体制将逐渐被瓦解，取而代之的将是各种各样充满活力的市场经济体制。一旦计划经济体制中那些限制生产力的因素被彻底抛弃，社会的资源配置将更加合理，企业的科技创新将更加充分，民众的工作热情将更加高涨。

文化上的貌合神离：虽然全球经济相互融合的程度越来越高，产业分工的格局越来越清晰，但比经济基因更强大的文化基因却使得各个经济体相互之间的文化冲突越来越强烈。世界看似志同道合，实则貌合神离。

全球二度文艺复兴：发源于意大利的文艺复兴运动对十四世纪至十七世纪的欧洲乃至全球产生了巨大的影响。所谓“全球二度文艺复兴”，指的是文化和艺术的再兴起，届时文化、教育、传媒、艺术、体育等行业的发展将非常迅速。

国际货币会逐渐多元化：美元作为主导货币的地位在未来相当长的时间里还不会发生根本性的动摇，但随着国际金融中心的多元化，一些新兴货币的竞争力将会越来越强。

经济复苏指数持续向好：经过长时间的经济低迷和政治混乱之后，全球经济开始缓慢复苏，经济指数持续向好，呈现出温和增长的良好势头，特别是亚太区的经济复苏最为明显。

亚太地区变得越来越强大：亚太地区不仅仅是全球快消品的制造中心，还是一个举足轻重的消费中心，亚太地区的中国、日本、印度、韩国、新加坡将会越来越强大，成为全球最主要的经济增长贡献者和推动者。

新女性新领袖时代来临：不管是政治领域还是经济领域，越来越多的新女性成为非常杰出的领袖人物，她们在一些新兴领域比男性具有更加突出的优势。

生物科技的革命性影响：基因工程和免疫细胞等多个领域的生物科技正在影响人类的进程，再过三十年，长生不老将变成现实。

宗教影响力进一步加大：世界三大宗教越来越受到各国政府的重视，对国家的政治、文化将产生更大的影响。

智能科技的比例越来越大：智能科技是一场轰轰烈烈的人类自我革命，用人工智能取代人脑已在各个领域得到了非常普遍的应用，未来应用的深度和广度将进一步加大。

## 二、未来企业的十大趋势

中国企业近四十年最主要的一项工作就是补工业化的功课，按照工业化产值，我们在2010年就已超过美国成为世界上最大的制造大国，但如果从人均产值和人均利润的角度来看，和欧美先进的发达经济体相比，还落后很多，很多工业化的功课其实到今天都还没有补完。

当前中国企业面临着以智能制造为代表的新一轮技术革命，这一轮

技术革命对人类的生产、生活方式影响之深远、深刻，可能会超越工业革命以后的任何革命。毫无疑问，这一轮产业革命就像以前的技术革命一样，会带动全球格局大洗牌。谁能把握好新技术革命带来的机遇，谁就可以脱颖而出。对国家、城市如此，对企业也是如此。美国潜能开发的权威专家塔克尔在他的著作《未来赢家》一书中阐述了未来企业的十大趋势。

效率得以革命性的加快：科技创新使得生活节奏越来越快，工作效率越来越高，人们把对效率永无止境的追求变成了一种偏执，天底下没有最快的企业，只有比你更快的对手。

互联网和物联网的革命：未来的世界将是一个基于互联网技术的物联网世界，万事万物都通过网络得以连接。

客户分类越来越细：未来客户的需求将越来越具有个性化的特征，所以企业需要根据客户的年龄、性别、民族、收入、偏好等因素进行非常详细的分类管理，才能持续不断地满足客户的需求，才能真正留住客户。

商业模式越来越多样化：传统的商业模式正在受到挑战，融合了互联网经济、共享经济、平台经济等的商业模式越来越多，也越来越受到市场的青睐。

国际化趋势越来越明显：企业通过并购、扩张、重组、联合等手段实施一体化战略和多元化战略，国际化趋势越来越明显，同时全球化采购和全球化营销的趋势也越来越明显。

竞争态势更加激烈：企业与竞争对手之间的客户竞争，企业与上下游企业之间的价格竞争，越来越趋向于白热化。

产品和服务的附加值越来越高：同质化的产品使得企业在销售的过程中，越来越多地向客户提供有更高附加值的产品和服务。

顾客至上的精神得到推崇：企业不再以自我为中心，而是推崇顾客至上的服务精神，这种精神将会变得更加普遍和普及。

技术和品质不断创新：企业会千方百计将各种创新科技及时而准确地应用到各种新产品中，确保产品品质 and 技术的持续领先。

行业集中度越来越高：大多数行业都会出现大鱼吃小鱼的情况，行业集中度越来越高，会出现越来越多的行业巨头和行业寡头。

## 第二节 行业分析

### 一、行业的生命周期分析

行业的“生命周期理论”由美国经济学家雷蒙·德弗农于1966年在他的文章《产品周期中的国际投资与国际贸易》中首次提出，其后生命周期理论在管理学界得到了非常广泛的应用。生命周期理论揭示了任何一个行业、任何一个企业和任何一个产品都有其普遍性的发展规律，即萌芽期、发展期、成熟期、衰退期、再生期等五个阶段。

行业的萌芽期意味着四个全新，即行业全新、产品全新、市场全新，客户全新。一个全新的行业刚出现时，有很多东西是不太成熟的，人们对这个行业的认知还处于一知半解的状态，甚至这个行业本身的商业模式、关键技术和相关产品，都还处于探索 and 创新的阶段，所以萌芽期的很多新东西带给大家的可能是惊喜，也有可能是惊吓和失望。比如2019年1月苹果公司推出的视频通话软件FaceTime，就在大家一致叫好的时候，黑客却发现了可以窃听的漏洞，苹果公司只好马上叫停。在行业萌芽期率先进入这个行业的企业往往具有一定程度的先发优势，但這些企业面临的市场风险也非常大。一个新行业的成功背后往往是一个旧行业的灭亡，所以在一個全新行业的萌芽阶段，培育成功一个企业是非常不容易的，在营业收入低、投资回报率低的情况下，一些企业往往熬不过冬天，很快就成为“先烈”了。

行业的发展期意味着一个行业的春天到了，行业以前所努力探索的东西正是市场所需要的，二者高度契合，具有非常巨大的商机。一个行业处于快速发展期就是我们通常认为的黄金发展节点。市场所呈现出来的特点是容量非常大，行业的供应能力不足，企业营业收入呈几何级数增长，利润空间大，投资回报率高，市场处于井喷状态，主动拉着企业往前跑，巨大的红利扑面而来，谁进入谁得利，谁投资谁发展。

行业的成熟期意味着一个行业的供应能力和市场需求基本平衡，行业增长率从过去超高速的水平降低到相对稳定的中低速水平。行业的成熟期意味着市场集中度非常高，市场竞争趋于垄断或相对垄断的一种状态。

行业的衰退期意味着一个曾经辉煌的行业开始走下坡路，市场需求

急剧萎缩，大量替代产品出现。处于行业衰退期的企业，销售收入不断下降，利润水平停滞不前或者持续下降，经营风险急剧增大。

行业的再生期意味着一个跌到谷底的行业在凤凰涅槃之后再次重生，焕发出全新的生命力。一个行业的再生往往意味商业模式、新技术、新产品的自我革命和彻底迭代。

## 二、行业的经济特性分析

如何衡量一个行业的经济特性？这是一个定性的问题，凭感觉很难简单下一个结论说某个行业的经济特性好或者不好，我们可以从综合多个维度来进行全面评估。

**市场规模：**有些行业的市场规模非常大，能达到上千亿元甚至更大，如汽车行业、能源行业、地产行业、金融行业等；也有些行业的市场规模相对较小，比如咨询行业、培训行业等。

**市场增长率：**有些行业处于快速发展期，市场增长率非常高，达到100%以上甚至更高，如芯片行业、新能源行业、旅游行业等；也有些行业处于成熟期或衰退期，市场增长率很低甚至是处于萎缩的状态，比如传统印刷行业、纸质传媒行业等。

**利润水平：**有些行业的利润水平相对较高，达到30%以上甚至更高，是中高附加值行业，比如投资行业、能源行业、地产行业等；也有些行业的利润水平相对较低，不到10%，是低附加值行业，比如传统制造业、传统服务业等。

**产能供给：**有些行业的产能供给完全过剩，比如钢铁行业、服装行业、地产行业等，需要进行供给侧改革；也有些行业的产能供给相对不足，比如医疗行业、教育行业等，需要大力发展。

**行业壁垒：**有些行业的进入壁垒非常高，不但需要大量的资金、人才、技术，甚至还需要行业资质和执业牌照，比如银行业、保险行业、通信行业、医疗行业等；也有些行业完全没有壁垒，也就是我们通常说的低门槛行业，任何人都可以做，比如传统制造业、餐饮业等。

**产品迭代：**有些行业的产品迭代非常迅速，产品的生命周期非常短，只有几个月甚至更短的时间，比如手机、服装等。企业需要不断推出新产品，很多产品一经发布就变成了过去式；也有些行业的产品迭代非常缓慢，几年都不变，甚至根本不太需要改变，比如家具等。



产品同质化：有些行业的产品同质化程度很高，比如我们去买一包A4打印纸或者餐巾纸，除品牌之外，其他的像价格、品质等因素差别很小甚至没有什么差别。

科技水平：有些行业对科技的要求非常高，技术水平的高低就代表着核心竞争力的高低，比如通信行业、大飞机行业等；也有一些行业不需要太高端的科技水平，比如传统零售行业、餐饮业等。

### 三、行业的集中度分析

行业集中度是决定市场结构最基本也是最重要的一个因素，集中体现了市场的竞争水平和垄断程度。行业集中度是指该行业最大的几家企业所占市场份额的总和，赫芬达尔指数（HHI）经常在反垄断经济分析之中被应用，当HHI低于1000时，代表市场集中度较低；HHI在1000～2000时，代表市场集中度适中；HHI高于2000时，代表市场集中度很高。

行业集中度一般要遵循34法则，即在一个相对稳定的竞争行业中，竞争格局一般由多个较有影响力的第一梯队竞争者，以及紧随其后的一群利基竞争者所构成。通常，第一梯队最有影响力的竞争者数量一般不会超过3个，最大竞争者的市场份额一般不会超过较小竞争者的4倍。

### 四、产业结构分析

据中科院的研究资料显示：世界经济的产业结构发生了两次根本性的转变，第一次转变是从农业经济向工业经济的结构转变，大致时间为1760—1960年，用了200年时间；第二次转变是从工业经济向服务经济的结构转变，大致时间为1960年—21世纪末，预估需要150年左右的时间。

以美国为例，我们看一下从1900年到2010年这110年美国产业结构的巨变：1900年美国农业占比18%，工业占比27%，服务业占比55%；2010年农业占比降至1%，工业占比20%，服务业占比升至79%。如果把农业和工业合称为物质产业，把服务业分为服务产业和知识产业，美国2010年物质产业占比21%，服务产业占比32%，知识产业占比47%。

这两次产业结构的转变有本质的差别。第一次转变的主要特点是农林畜牧业占比大幅下降，工业和服务业占比大幅上升，工业成为经济发

展的主导产业。在很大程度上，工业化水平决定了经济发展水平。第二次转变的主要特点是物质产业占比大幅下降，服务业占比直线上升，而服务业中的知识产业更成为经济发展的主导产业和助推器。在一定程度上，知识产业水平决定了经济发展水平。

据中科院《中国经济产业结构线路图》资料显示：中国产业结构调整的基本思路是，在三大产业中，优先发展知识产业，加速发展服务产业，有选择性地发展物质产业。简单地说，未来我国优先发展的十大产业是：健康服务、商业服务、科技服务、信息服务、教育服务、金融服务、运输服务、文化服务、社会服务、地产服务等。

## 第三节 竞争对手分析

### 一、谁是我们的竞争对手

竞争对手有很多种，第一种是现在的竞争对手，看得见摸得着，正在和你抢占市场争夺客户。根据业务性质，这种竞争对手可以分为两个小类别，第一类是和你的业务完全相同的对手，比如肯德基和麦当劳、百事可乐和可口可乐，业务完全相同，属于高度同质化的全面竞争；第二类竞争对手和你只有部分业务的竞争，比如支付宝与四大国有银行之间的竞争，只有支付业务的竞争，其他业务几乎没有任何重叠，属于不完全对称的竞争。

第二种是未来的竞争对手，看不见摸不着，不知道哪一天它和你就从朋友关系变成竞争对手关系了。根据产业分工的不同，这种竞争对手可以分为三个小类别，第一类竞争对手有可能是前向一体化的供应商，昨天还在向你提供材料或者仅仅只是你的一个代工工厂，但明天，它开始用这些材料自行生产产品并直接面对市场了；第二类竞争对手有可能是后向一体化的客户，昨天还是你的产品代理销售商，但明天，它开始自行生产产品了；第三类竞争对手有可能是正在实施多元化战略的一个完全陌生的企业，突然对这个行业感兴趣，大张旗鼓地杀进来了。

### 二、竞争对手的基本情况

大多数竞争对手的基本资料都是公开的，通过一些关键词我们可以比较轻松地在网络上收集到，一些上市公司在季报、半年报和年报上披

露的资讯更为全面和具体，我们可以直接拿来用。

- 竞争对手的市场排名；
- 竞争对手的经营数据；
- 竞争对手的法人结构；
- 竞争对手的领导团队；
- 竞争对手的组织结构；
- 竞争对手的员工人数。

### 三、竞争对手的战略分析

对竞争对手战略信息的收集相对比较困难和复杂，大多数企业的发展战略都属于高度保密的信息，我们可以在竞争对手的官方网站、宣传手册、市场活动、招聘活动、培训活动中收集到一些相关信息，然后基于这些零零碎碎和蛛丝马迹的信息进行由表及里的分析，并得出可能性的结论。

- 竞争对手的使命、愿景是什么？
- 竞争对手的主营业务有哪些？辅助业务有哪些？
- 竞争对手正在做什么？
- 竞争对手如何与对手展开竞争？
- 竞争对手的中长期战略是什么？
- 竞争对手的业务战略是什么？
- 竞争对手的职能战略是什么？

### 四、竞争对手的能力分析

有些企业的成功看似偶然，而实际上绝大多数企业成功的背后都有其必然性的因素，我们需要由表及里，找到竞争对手过去成功的核心能力、维持现状的核心能力和发展未来的核心能力。

- 竞争对手的核心能力是什么？
- 竞争对手的反击能力与应变能力如何？
- 竞争对手职能领域，如财务管理、人力管理的能力如何？
- 竞争对手业务领域，如研发、技术、供应链管理、营销的能力如

何？

- 竞争对手的学习能力、创新能力、战略能力如何？
- 竞争对手的优势和弱势、机会和威胁在哪里？

#### 五、竞争对手的报复行为

这是一种管理假设，提出这种管理假设的目的是为了深度了解竞争对手的商业底线，知己知彼方能百战不殆，同时也要有所为有所不为。对竞争对手的报复行为进行分析非常重要。分析的关键对象一般是企业的决策者，比如创始人、董事长或总裁等，我们可以通过研究决策者的成长背景、人格特征、典型事件等，发现他的经营思想、思维方式、决策模式、输赢哲学，通过这些分析基本就可以了解到竞争对手的报复行为会是什么。

- 竞争对手的商业底线是什么？
- 竞争对手会对哪些竞争行为会进行报复？比如对人才挖墙脚、争夺大客户、发动价格战等。
- 竞争对手的报复行为会是什么？

## 第四节 企业的核心竞争力分析

### 一、行业成功的关键因素

行业成功的关键因素指那些能够使一个企业在行业中脱颖而出并持续成为第一梯队标杆企业的商业因素。关键的成功因素一般不会太多，大概有三到五个。这些因素可能是显性的效率、质量、成本、价格、服务、品牌、技术、资源等，也有可能是隐性的使命愿景、经营哲学、战略、组织、流程、软件、人才、文化等。一个在行业中成为持续标杆的成功企业，应该在所有的关键成功因素上都达到中等以上的水平，并至少在一两个关键成功因素上达到极其卓越的水平。

如何确认行业成功的关键因素？可以站在顾客的角度、人才的角度、标杆企业的角度、发展的角度来回答这些问题，并得出有效的结论。

- 站在顾客的角度：顾客最终选择了其他企业的竞争性产品而没有

选择你的产品，顾客最终选择的依据是什么？

- 站在标杆企业的角度：你的企业和标杆企业在经营管理活动上，最大的差别是什么？

- 站在人才的角度：你的企业和标杆企业在关键人才的选、育、用、留上，最大的差别是什么？

- 站在发展的角度：你的企业想要缩小与标杆企业之间的差距，还需要配置哪些关键资源？还需要培育哪些关键能力？还需要进行哪些管理变革？还需要实施哪些关键措施？

## 二、企业的核心竞争力

核心竞争力是企业对内外资源进行有机整合，并将这些资源转换为经营管理活动中具有持续竞争优势的一种实力，核心竞争力有助于企业进行更多、更大的价值创造，是企业做大做强的基础，核心竞争力是难以被竞争对手复制和模仿的一种能力。核心竞争力具有四个标准：

- 有价值的能力：核心竞争力是有价值的能力，比如由研发能力、市场推广能力等因素所形成的核心竞争力具有非常高的价值；

- 独特的能力：核心竞争力是一种独特的能力，比如品牌是独特的、专利技术是独特的，你的企业拥有，而其他企业并不拥有；

- 难以模仿的能力：核心竞争力能力是其他企业难以模仿的能力，比如企业文化，它是全体员工共同遵守的价值观以及行为习惯，很难模仿；

- 不可替代的能力：核心竞争力是不可替代的能力，比如企业文化、专利技术、知名品牌等，企业离开这些因素，将变得非常平庸。

哈默对核心竞争力有过形象的比喻，他认为企业就像一棵大树，树的根部是核心能力，树干就是由核心能力所派生出来的核心竞争力，树枝则是企业的业务单元，果实是企业的最终产品。

据国家知识产权局公布的资料显示，截至2018年年底，华为拥有通信领域的各种专利数量为104225项，是全世界为数不多的突破10万项专利的公司。仅5G领域，华为就拥有2570项专利，远超高通公司，这就是华为公司的核心竞争力。

普拉哈拉德和哈默在《公司的核心竞争力》一文中，指出佳能公司

虽然生产几十种功能迥异的产品，但在这些产品的背后，佳能公司拥有一项其他公司不可比拟的核心竞争力，这项核心竞争力就是关键技术能力，即精密机械技术、精密光学技术、微电子技术，正是这项核心竞争力确保了佳能公司长期的市场地位，张维迎教授认为核心竞争力具有五个标准，即学不到、买不来、拆不开、偷不走、离不开。

- 学不到：核心竞争力是学不到的，具有不可模仿的特性，比如知名品牌、关键技术、重要客户等，你是学不到的；

- 买不来：核心竞争力从市场上买不来，具有不可交换的特性，你可以买到最精密的设备，但是你买不到企业文化，也买不到知名品牌；

- 拆不开：核心竞争力是拆不开的，具有不可分割的特性，比如你可以用高薪聘请到一些所谓的优秀人才，其实优秀人才和培养人才的那个人才机制才是密不可分的，有些人才离开了那个环境，慢慢退步就不再是人才了；

- 偷不走：核心竞争力是偷不走的，具有不可转移的特性，你偷不走原来企业的企业文化、知名品牌等；

- 离不开：企业的经营管理活动是离不开这些核心竞争力的，具有不可或缺的特性，比如专利技术、知名品牌等。

## 第四章 战略规划の八大定位

### 第一节 产业链定位

大多数国家都把国民经济结构中的所有产业划分为第一产业、第二产业、第三产业，但大量新兴经济体的实践证明，把全部新兴产业都放在第三产业太过于笼统。顺着一二三产业划分的思路，我们认为可以把知识科技和金融资本从非常笼统的第三产业中划分出来，成为完全独立的第四产业和第五产业。同时也可以把第二产业划分为科技制造业和劳动制造业，即高端制造业和低端制造业。只有这样划分，才更加具有现实意义和指导意义。通常我们把家政、运输、物流等产业称为服务管理产业，把原创性的发明、专利、版权、商标、品牌等产业称为知识科技产业，把银行、证券、保险、投资、金融等产业称为金融资本产业，也就是说全世界当下的经济结构可以用第一产业、第二产业、第三产业、第四产业、第五产业，或者用农林畜牧、制造加工、服务管理、知识科技、金融资本来重新定义。

第四产业的关键是什么？当然是品牌、知识、专利，中国企业普遍不太重视这些东西，因为投入大周期长产出低，所以模仿、跟随、仿冒、抄袭成风。2019年3月，北京朝阳区法院最终裁定，江铃汽车旗下的一款陆丰X7的汽车共有五处抄袭了路虎极光汽车的外观设计，裁定要求江铃汽车必须立即停止生产和销售该款汽车，并对捷豹路虎集团进行赔偿。至此，闹得沸沸扬扬的抄袭事件暂告一个段落。

第五产业的关键是什么？当然是金融资本，自1694年英格兰银行成立以来的300多年间，几乎每一次世界重大变故的背后，都能看到国际金融资本势力的身影。他们通过左右一个国家的经济命脉，控制着世界财富的流向与分配。

#### 一、什么是完整的产业链

产业链就是通过特定的逻辑关系和价值关系，把相对独立的多个产业环节完美地衔接起来，形成一个密不可分的企业结构群。一个完整的产业链包含着大量相互依存的上下游供需关系和价值交换关系，上游向

下游输送产品和服务，下游向上游输送资金、资本、品牌、技术等。狭义的产业链指第一产业、第二产业、第三产业之间的价值交换关系，广义的产业链则包含了我们重新定义的五大产业之间的全部价值交换关系。

以餐饮行业的完整产业链为例。餐饮行业的第一产业是最上游的养殖和种植，例如养牛、养羊、养鸡、养鱼、种瓜、种菜等；餐饮行业的第二产业是中游的粗加工和深加工，例如鸡鸭鱼的宰杀、蔬菜瓜果的加工、各种美味佳肴的厨房制作等；餐饮行业的第三产业是下游的服务，例如饿了么、美团外卖网站所提供的订餐、送餐服务，各种冷链运输、冷冻贮藏、商场销售，现场用餐过程中的各种专业服务等；餐饮行业的第四产业是品牌运营，例如对餐饮品牌进行商标注册，对餐饮文化进行包装推广，对传统工艺申请专利保护，对重要食材进行产地认证等，通过连锁机制、加盟机制、授权机制、特许机制、垄断机制将企业做大做强，从一家店变成百家店，从国内走向国外；餐饮行业的第五产业是资本运作，例如对餐饮企业进行投资、并购、重组，将企业变成上市公司等。

我们一起来了解一下海底捞的产业链。海底捞成立于1994年，是一家以经营川味火锅为主的大型餐饮集团，创始人是张勇。通过二十多年的发展，目前海底捞在全国各大城市有三百多家直营餐厅，在新加坡、美国、韩国和日本也有三十家直营餐厅，在北京有蔬菜种植基地，在马鞍山有调味品生产基地。海底捞于2018年9月在港交所主板上市，融资超过75亿元。据海底捞招股说明书上的相关资料显示，海底捞的产业链非常长，从第一产业到第五产业，一应俱全，可以说是为数不多的一家打通了餐饮行业全产业链的成功企业。

再比如百胜餐饮集团，旗下拥有肯德基、必胜客、小肥羊、东方既白、塔可钟、A&W等知名餐饮品牌。目前，百胜集团在全世界很多国家和地区都有自己专属或战略结盟的白羽鸡养殖基地、生菜种植基地、土豆种植基地等，所有这些食材在粗加工之后，通过冷链配送到全球所有的餐厅，这是典型的第一产业、第二产业、第三产业；然后各个餐厅再根据产品标准，把这些食材加工成汉堡、薯条等食品提供给消费者，这是典型的第二产业和第三产业；百胜集团还通过资本运作，收购了小肥羊等企业，这是典型的第五产业；百胜旗下的肯德基采取特许经营的



商业模式，以超过200万元的加盟费，在国内对4000多家加盟商进行特许经营授权，这是典型的第四产业。

## 二、全球产业链布局

从全球产业链的分布情况来看，美国、德国、中国已经成为美洲、欧洲、亚洲的三大产业中心，美国是第四产业（知识科技产业）和第五产业（金融资本产业）的中心，德国是第三产业（高端制造加工业）的中心，中国是第二产业（中低端制造加工业）的中心，目前正在向高端制造业转型。我们先来看两组数据，在2018年美国20.5万亿美元的GDP结构中，第一产业占比为0.89%，第二产业占比为19.06%，第三产业占比为80.05%；在中国2018年13.6万亿美元的GDP结构中，第一产业占比为6.4%，第二产业占比为33.9%，第三产业占比为59.7%，如果我们把第一产业和第二产业合并为物质产业的话，我们会发现中国GDP结构中的物质产业的比例是美国的2.02倍，而服务产业的比例是美国的0.75倍。经济学家比较普遍的观点认为，第三产业的兴旺发达是现代化经济的必要特征，第三产业的发达有利于优化生产结构，促进市场充分发展，缓解就业压力，从而促进整个国家经济的持续健康发展。

如果和过去多年的历史数据相比较，我们会发现中国国内第三产业的占比呈现出非常明显的上升趋势，而第二产业的占比则呈现出非常明显的下降趋势。国内2006年第二产业的占比达到历史最高峰值47.5%，是名副其实的世界工厂。之后，随着政府一系列宏观调控政策的出台，产业结构有了非常明显的变化，第二产业的占比在2015年降至40.1%，2016年降至39.8%，2017年降至34.2%，2018年降至33.9%，从这些数据可以看出，国内加速产业结构调整的力度非常大，“二产业退三产业进”的趋势已经形成。

## 第二节 生态链定位

在自然界的生态链中，各种生物相互依存，形成了一个有机整体。

而企业的生态链，狭义上看，就是总体战略中多元化业务的定位问题；广义上看，就是试图把许多不相关多元化业务变成相关多元化业务的问题，也就是解决一个产业集群和其他更多产业集群之间的有机连接

问题。

生态链，其本质也可以提炼为一句话，就是以核心竞争力为圆心，以客户价值为半径的“连接”。雷军说“米家”是小米手机与智能家庭的简称，代表了小米智能家居战略的定位。据说，现在每个月就有一家创业公司加入小米生态链，每个季度都会推出一款米家产品，这些公司相互独立而又有连接，比如电饭煲，通过手机App可以自由调节米饭的软硬度。再比如床头灯，你可在手机相册里选一张照片，提取你最爱的几抹色彩作为灯光场景，床头灯即可重现照片中的绚丽色彩。离开时，可通过小米手环将床头灯关掉。围绕用户生活场景的多种产品连接是生态链的最大特征，从企业战略的角度来看，未来出现几个独角兽公司并重新重写改写家居行业的生态格局，是完全有可能的，这就是生态链比产业链更具魅力的地方所在。

#### 一、小米的生态链

2018年初，小米CFO周受资在微博上分享了小米内部很火的一句话：“未来的企业只有两种形态，一种是生态链企业，另一种是非生态链企业。小米员工在新的一年，也许睡觉都是在浪费时间。”这句话背后的实际情况是雷军每个月都在创造一个生态链企业，这些企业有可能颠覆一个行业。

小米的生态系统是以手机为中心，形成了三个圈层。第一个圈层的1.0生态链是手机周边设备，比如小米移动电源和小米手环等；第二圈层的2.0生态链是智能硬件和智能家居产品，比如小米扫地机器人、小米空气净化器、小米相机等；第三个圈层的3.0生态链是生活耗材，比如小米牙膏、小米牙刷、小米毛巾、小米剃须刀、小米牛仔裤等。小米通过其高频非刚需、低频刚需、高频低客单价、低频高客单价的搭配实现了新零售业态。

在小米120家生态链企业中，目前有4家已经上市，有20家企业收入过亿，有5家企业收入过10亿。小米生态链企业用三年多的时间就形成了这样一个庞大的规模。大家都在用的小米移动电源，单品可以卖到5500万只/年，小米手环可以卖到3000万只/年，还有小米空气净化器和小米插线板等高性价比单品，每个产品都是以极致性价比来颠覆原有行业。

两个案例可以说明小米生态链企业的成长速度和价值，一是北京石头科技，也就是拥有小米扫地机器人的企业，2014年7月成立，同年9月获得小米投资成为生态链企业，2016年推出了第一款米家扫地机器人。2017年，米家扫地机器人全年实现15亿元收入，2018年实现了30亿元收入，已经在排队IPO，从成立到上市仅仅四年时间。第二个案例更有代表性，Ninebot平衡车2015年加入小米生态链，2016年销量成为全国第一，2017年红杉资本收购了平衡车的鼻祖公司美国的Segway，并实现了与Ninebot的并购整合，成为全球平衡车的独角兽，目前也在排队IPO。

小米的强大在于它的可复制，它可以培育出很多很多的“小小米”，所以小米不仅制造优秀的产品，同时批量制造优秀的创业公司。在这件事上小米的态度是开放、不排他、非独家的。小米生态链企业2018年有将近800亿收入，小米的手机和整个业务也就在1200亿，这意味着生态链企业在不远的未来将超过小米原有的手机业务，这就很好地体现了小米对生态链企业是一个开放的态度，支持企业独立发展。

小米输出的价值观是一个很核心的问题，也就是说小米特别注重利他即利己，小米生态链的规模就能说明这个问题，它们彼此互为放大器。另外，小米这种极致性价比本身就是一种人性——感动人心的产品和令人惊叫的价格，而并不是大家理解的价格杀手。

小米有3亿米粉、1.8亿活跃米粉，有品牌热度、全网电商平台，以及供应链资本、信誉、方法论来对整个生态链企业进行赋能。小米用降维打击的方式，用做手机的产品经历来辅导一些家电企业实现降维打击，最终生产出来的产品就非常贴切用户，且性价比非常之高。

小米输出的方法论，包括“烤红薯效应”做生意，“蚂蚁市场”找机会，“抢银行模式”组团队，“军事理论”做商业，“福斯化理论”做爆款等，小米在供应链上也对整个企业进行赋能。目前小米之家的坪效是27万元/年，仅次于苹果公司。小米让一些有自己优秀产品的企业能在一到两年内成为行业的第一或第二。小米搭建了一个创业的共享经济平台，支持企业独立发展，这类似于一个竹林生态，企业在下面扎根，由小米生态链提供各方面的支持以后企业便可以像竹子一样，一旦破土就能很快长大。

## 二、华为的生态链

华为2015年进入智能家居领域，虽然起步较晚，但凭借华为知名品牌的号召力和关键技术的硬实力，发展得很快，华为智能家居战略定位为“云、管、端”三位一体，先后向伙伴开放了HiLink、SDK、LiteOS、物联网芯片、安全、人工智能等核心技术，是业界唯一全面布局云、端、芯的企业，是生态链伙伴企业的最佳选择之一。

回顾一下华为进军智能家居领域的这段历史，脉络非常清晰。2015年12月，华为HiLink生态链战略正式发布；2016年3月，发布HiLink生态链规划；2016年9月，第一批华为HiLink生态伙伴产品展示，智能家居App正式上线；2017年3月，在AWE全球家电智能终端博览会上，华为向消费者公开展示全屋智能方案。

华为智能手机出货量全球第二，这些都是华为智能家居的潜在用户，经过三年多的发展，华为HiLink平台已经积累了2000多万用户，接入50多个品类，并与100多个合作厂家，覆盖1000多款产品，华为智能家居的合作伙伴覆盖智能硬件厂商、家电厂商、各类渠道厂商以及各种内容服务提供商等，合作的TOP品牌有美的、海尔、创维、科沃斯机器人、长虹、欧普照明、杜亚、格兰仕、九阳、苏泊尔、方太、老板、TCL，飞利浦、雀巢、奥普、奥克斯、志高、艾美特、香山衡器、乐心、得邦照明等。

华为管理层明确表示欢迎更多的企业加入HiLink生态链，一起做大蛋糕，华为规划在未来的几年时间内将建成1000个以手机为中心的智慧生活馆，支撑华为智能家居生态链的进一步延伸。首先，上联服务，以大众刚需的O2O业务为基础，不断扩展各种新型服务、内容、个性化应用上线，不断提升用户满意度；其次，下联设备，聚焦用户需求，不断聚合中高端知名品牌的智能单品，不断拓展自己的智能单品种类；再次，拓展渠道，以消费者为中心，力求渠道群覆盖，为消费者的购买带来便捷；最后，明确边界，依靠华为提出的下不碰硬件，上不碰服务，自有渠道分享、生态渠道共享的方式，努力实现生态共赢。

### 三、互联网生态链

互联网生态链就是以互联网平台为载体，以技术、品牌、资本为主要杠杆，以用户价值为导向，通过跨界，打破传统的行业边界和产业边界，整合若干个行业内的若干个产业链，颠覆传统商业模式，重塑用户

需求，或者不断叠加全新的用户需求，实现链圈式扩张的一种互联网生态体系。

目前，有非常多的企业正在实施互联网生态链战略，像前面提及的小米和华为，算是比较经典的案例，还有很多做得很好的企业，比如阿里巴巴、腾讯、海尔、百度等，只是各自的叫法不同罢了。阿里巴巴以支付技术为核心，构建了超大型的生态链，第一个圈层的生态链是P2P模式，以支付宝为核心的新型支付技术，在全社会各个层级的商业活动中得到了极为广泛的应用。第二个圈层的生态链是B2C模式，比如余额宝、芝麻信用、蚂蚁借呗、花呗等。第三个圈层的生态链是B2B模式，比如阿里巴巴等。第四个圈层的生态链是B2C模式，比如盒马鲜生、淘宝、天猫、饿了么等。

我们再以携程为例，来看看互联网生态链的基本逻辑。携程是国内比较早通过会员制模式迅速拥有大量客户的企业之一，这是携程可持续发展的核心竞争力。携程的第一个圈层生态链是票务，包括机票、火车票、船票等，携程整合了全世界几乎所有航空公司的票务，还包括全世界大多数国家的高铁、轮船的票务；携程的第二个圈层生态链是住宿，包括酒店、民宿、客栈等，携程整合了全世界最知名的酒店集团的住宿代理，还整合了一大批民宿及客栈；携程的第三个圈层生态链是旅行，包括景点游、高铁游、邮轮游、国内游、国外游等；携程的第四个圈层生态链是服务，包括打车、租车、保险、签证、换钞、借钱、代购、礼品、美食等。

### 第三节 公司链定位

在2018年世界500强企业的榜单上，排在前几位的企业分别是沃尔玛（美国）、国家电网（中国）、中石化（中国）、中石油（中国）、壳牌石油（英国）、丰田汽车（日本）、大众汽车（德国）、英国石油（英国）、美孚石油（美国）。想问大家一个小问题，你们知道这些每年营收数千亿美元的商业帝国在全世界范围内各自拥有多少家公司吗？答案是每个集团都拥有50家公司以上，有的集团甚至拥有公司数量甚至达到了2000家以上。

一个企业究竟需要成立多少家公司呢？这是总体战略范畴内需要回

答的问题，谈公司链概念就是要弄清楚这个问题，公司链概念是我们顾问团队在咨询过程中独创的一个管理词汇，其基本含义就是要解决如下四个问题：整个商业组织需要多少家公司？公司和公司上下之间如何连接？公司和公司左右之间如何连接？公司和公司前后之间如何连接？听起来好像非常复杂，其实很简单。

为什么这些大型集团拥有如此多的公司？肯定是有这个必要性才会成立数十家或数百家公司，后面我会分五个主题细谈这个问题，即成立总部型公司、股权型公司、区域型公司、功能型公司、品牌型公司的必要性。

为什么有些公司叫集团公司、控股公司、母公司，而有些公司叫子公司、分公司、一级公司、二级公司、三级公司？很明显是为了解决上下级之间的集权和分权，合理的管理幅度和管理层次的问题。

为什么有些公司叫独资公司、控股公司，而有些公司叫合资公司、参股公司？很明显这些公司在股权结构上存在着巨大的差异。

为什么有些公司叫央企、国企，而有些公司叫民企或私企？很明显这些公司投资主体的性质是完全不同的。

为什么有些公司叫内资公司而有些公司叫外资公司？很明显创建公司的原始资本的国家属性是完全不同的。

为什么有些企业叫上市公司而有些企业叫非上市公司？很明显这些公司的股权交易方式是完全不同的。

成立大大小小林林总总的各种公司有什么意义？这些公司相互之间的关系是什么？这些公司各自承担的功能和扮演的角色又是什么？我们从如下几个方面来介绍公司链的概念。

#### 一、总部型公司

正所谓天下大势，分久必合，合久必分。讲得简单一点，公司多了，很多功能就需要集中起来，不集中的话，这些功能就会像一盘散沙一样，混乱不堪。在哪里集中呢？当然在总部集中，很多总部型公司应运而生。

国内很多总部型公司成立的时间并不长，至少都普遍迟于子公司成立的时间，这是一种“先有儿子再有母亲”的现象。

总部型公司就是集团公司，或者叫母公司，总部就是整个庞大商业组织最顶端的中央权力机构，是所有下属企业的领头羊和火车头，总部型公司有四种成立的必然性和可能性：第一，以股权运营为主而成立的控股型总部；第二，以产业升级为主而成立的产业型总部；第三，以专业管理为主而成立的专业型总部；第四，以业务扩张为主而成立的业务型总部。

控股型总部指集团总部的角色定位主要集中在企业股权的管理和运营上，通过合理的股权配置来达到集团总部对下属企业不同程度的控股或参股，从而满足投资人价值目标的一种战略设计。比如联想控股、顺丰控股、百胜中国、国药控股等就是比较典型的控股型总部，主要通过扩张、收购、兼并、控股、联合等方式来执行。

产业型总部指集团总部的角色定位主要集中在产业规划、产业调整和产业运营上，积极孵化新兴产业，培育战略产业，升级传统产业，从而实现企业产业结构升级换代的一种战略设计，比如华侨城、大连成大、三一重工、恒安国际等就是比较典型的产业型总部。

专业型总部指集团总部的角色定位主要集中在一项或者多项专业功能的管控和运营上，比如资金、资产、财务、人力、培训、党建、品牌、质量、技术、研发、采购、物流等，这是相对比较集权的一种战略设计，比如比亚迪集团、创维集团、蒙牛乳业、迈瑞医疗等就是比较典型的专业型总部。

业务型总部指集团总部的角色定位主要集中在企业一项或多项业务功能的管控和运营上，比如客户开发、市场营销、订单管理、客户服务等，这是相对比较集权的一种战略设计，比如拼多多、58同城、携程旅行网等就是比较典型的业务型总部。

## 二、股权型公司

在同一个集团内部，即使业务项目、行政区域完全相同，由于投资主体、投资时机、投资规模、投资理念不同等，为了体现不同投资者经营意志的相对独立性和相对完整性，通常也会成立另外一家全新的公司来独立经营这些业务。

比如卡顿集团，这是一家专注美容美发业务的集团公司，总部位于深圳，在全国十多个城市拥有近百家门店，这些门店有合伙人模式的直

营店，也有加盟模式的加盟店。有些店成立得早，有些店成立得晚；有些店规模大，有些店规模小；有些店业绩好，有些店业绩不太好。最关键的是卡顿集团完成核心员工持股的股份制改造之后，每家门店的投资者几乎都不相同，股权结构也不相同——比如位于深圳的几十家门店，除卡顿集团总部在每间门店都拥有一定比例的股权外，其余股权则分属于完全不同的每家门店的店长和总监，这些人几乎是没有重叠的。基于此，每一家门店，都注册为一家完全独立的法人公司，在集团管控这个大旗帜下，保持经营管理的相对独立性，则成为必然。

在国内，一些大型集团成立了越来越多的合资公司或合作公司，其本质就是因为股权结构的不同而成立新的公司。

### 三、区域型公司

在同一个集团内部，即使业务项目完全相同，投资主体完全相同，由于不同行政区域的法律法规不同、税种税率不同、最低工资不同等，当然更多的还是为了体现就地服务的便捷性、集中性、特色性和有效性，通常也会成立另外一家全新的公司来经营这些业务。

行政区域的不同大到可以是国家的不同、片区的不同、省份的不同，小到城市的不同等，比如宝马汽车集团，总部位于德国慕尼黑，在全世界拥有22个制造基地，在中国的区域公司非常多，遍及七大片区的30多个省市自治区。

再比如总部位于深圳的华为技术公司，拥有员工近18万人，在全世界200多个国家和地区成立了区域型公司，服务全球超过三分之一的人口。

很多企业，为了拓展一个全新的区域，往往都会在当地成立一家新公司，麻雀虽小五脏俱全，成立新公司的好处很多，但运营成本一般也会随之升高。

### 四、功能型公司

在同一个集团内部，即使投资主体完全相同，行政区域完全相同，由于业务功能的性质不同所带来的商业模式不同、经营模式不同、管理模式不同、利润模式不同等，当然更多还是为了体现专业化原则，通常也会成立另外的全新的公司来经营这些业务。



比如碧桂园控股集团，总部位于广东顺德，旗下拥有房开业务、酒店业务、物管业务、文商旅业务、百货超市、生态农业、人工智能、电子商务等多个板块。由于这些业务板块的功能属性完全不同，所以基于专业化原则，这些业务板块目前分属于完全不同的下属公司或二级集团公司。

再比如大型央企华润集团，拥有十九个一级利润中心、十一家上市公司、员工人数近45万，公司数量多达2300余家。按照专业板块进行划分的原则，集团属下设置了医药公司、水泥公司、百货公司、地产公司、农业公司、天然气公司、电力公司、啤酒公司、饮料公司、食品公司、投资公司等。

再比如中石油集团，在全世界拥有员工近160万人，基于专业化原则，在九大板块属下设置了一、二、三级的油田公司、天然气公司、润滑油公司、油服公司、勘探公司、炼化公司、销售公司、管道公司、工程公司、研究院、投资公司、金融公司、置业公司、干部学院、培训中心等。

## 五、品牌型公司

在同一个集团内部，即使投资主体完全相同，行政区域完全相同，业务功能完全相同，由于产品品牌不同所带来的市场定位不同、客户定位不同、价格定位不同、员工定位不同等，当然更多还是为了体现产品领先、价格领先、客户集中化和营销差异化的原则，通常也会成立另外一家全新的公司来经营这些业务。

比如德国大众汽车集团，总部位于沃尔夫斯堡，旗下独立运作的汽车品牌有大众、奥迪、斯柯达、保时捷、兰博基尼、西雅特、布加迪、宾利、斯堪尼亚、杜卡迪等十个品牌，有高端市场的品牌也有低端市场的品牌，有高价产品的品牌也有低价产品的品牌。

再比如P&G宝洁公司，全球最大的快消品生产商之一，总部位于美国俄亥俄州辛辛那提，拥有员工近14万人，采取品牌型公司独立运作的美容时尚产品包括OLAY、SK-II、伊奈美、潘婷、飘柔、海飞丝、沙宣、伊卡璐、威娜、舒肤佳、卡玫尔等品牌；健康产品包括吉列、博朗、护舒宝、朵朵、佳洁士、欧乐、帮宝适等品牌；家居产品包括金霸王、汰渍、兰诺、碧浪、品客等品牌；彩妆产品包括安娜苏、封面女郎

等品牌。品牌型公司之多，令人眼花缭乱。

## 第四节 空间链定位

空间链概念是我们顾问团队在咨询过程中独创的一个管理词汇，狭义的空间链指的是从地理空间位置的角度来看企业，企业自身各个功能板块究竟应该如何延伸和布局的一个战略问题；广义的空间链指的是一个企业与上游和下游伙伴如何在全球范围内进行合理布局的问题。

中国空间很大，世界空间更大，一个企业的集团总部应该设置在哪里？财务中心应该设置在哪里？研发中心应该设置在哪里？采购中心应该设置在哪里？制造中心应该设置在哪里？营销中心应该设置在哪里？企业大学应该设置在哪里？分支机构应该设置在哪里？希望从哪里采购原辅材料？希望把产品卖到哪里？这些问题看起来很简单，但要把道理讲清楚却相当不容易。透过现象看本质，这些问题的本质其实就是空间链的问题，不同的空间链在一定程度上反映了企业的开放程度及国际化程度，也体现出一个企业对资源、产品、技术、文化、效率、质量、风险、成本等很多商业因素的一种价值判断。

举一个例子，吉利汽车集团，是国内最大的民营汽车公司之一，2018年产销突破150万辆。吉利汽车集团总部位于杭州，营销中心也位于杭州，研发中心有四个，分别位于杭州、宁波、哥德堡、考文垂；设计中心有四个，分别位于上海、哥德堡、巴塞罗那、加利福尼亚；制造中心有八个，分别位于台州、宁波、湘潭、成都、兰州、宝鸡、桂林、晋中，这就是吉利汽车的总体空间链。为什么吉利要把研发中心放在这四个地方？当然是为了整合全世界最先进的汽车科技，面向未来，持续创新；为什么要把设计中心放在这四个地方？当然是为了吸纳全世界最先进的设计元素，兼容并蓄，领先潮流。为什么要把制造中心放在这八个地方？当然是为了产量、质量、安全、效率和成本。

### 一、中欧直达班列让空间链变得高效

连接中国不同城市和欧洲不同城市之间的中欧直达班列，每天都在对开。中欧直达班列西线经霍尔果斯，中线经二连浩特，东线经满洲里出入境，让亚洲和欧洲之间的空间链变得如此高效。自2011年首趟从重

庆到德国杜伊斯堡的中欧班列开通以来，目前开通中欧直达班列的国内城市已经超过48个了，这些班列将中国与欧洲14个国家的42个城市完全连接起来了。截至2018年6月发布的官方数据显示，中欧直达班列累计开行量已突破9000列，运送货物近80万标准箱。

经霍尔果斯出入境的西线班列，主要有五条线路，第一条线路的对开站点为重庆和德国的杜伊斯堡，中间途经过哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯等，全程11000公里，运行时间约15天；第二条线路的对开站点为成都和波兰的罗兹，中间途经哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯等，全程9965公里，运行时间约14天；第三条线路的对开站点是郑州和德国的汉堡，中间途经哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯、波兰等，全程10245公里，运行时间约15天；第四条对开站点为武汉和波兰的华沙，哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯、波兰等，全程10700公里，运行时间约15天；第五条对开站点为长沙和德国的杜伊斯堡，中间途经过哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯等，全程11808公里，运行时间约18天。

经满洲里出入境的东线班列，对开站点为苏州和波兰的华沙，中间途经过俄罗斯、白俄罗斯等，全程11200公里，运行时间约15天。

经二连浩特出入境的中线班列，对开站点为义乌和西班牙的马德里，中间途经过哈萨克斯坦、俄罗斯、白俄罗斯、波兰、德国、法国等，全程13052公里，运行时间约21天。

## 二、“一带一路”提升了中国企业空间链的水平

“一带一路”是“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的简称。丝绸之路并不是指具体的哪一条路，而是指连接东方和西方的所有道路，从运输方式上分为陆上丝绸之路和海上丝绸之路。

陆上丝绸之路是西汉时期的张骞和东汉时期的班超所开创的一条带有政治性质、贸易性质、文化性质的交流通道，起点是古长安，跨越陇山山脉，穿越河西走廊，通过玉门关和阳关之后，抵达新疆，沿途经过中亚、西亚、北非，最终达到非洲和欧洲。两千多年的时间过去了，演变到今天，丝绸之路变成了一条中国连接亚洲、非洲和欧洲的商业贸易线路，丝绸之路是一条东方与西方之间在经济、政治、文化进行交流的主要道路，对中国企业空间链的提升具有非常大的经济价值和现实意义。

今天21世纪海上丝绸之路的始发港口比古代更多更丰富了，国内比较大的港口有大连港、上海港、宁波港、泉州港、广州港、盐田港、北海湾港等，沿途合作的港口有巴基斯坦瓜达尔港、希腊比雷埃夫斯港、肯尼亚蒙巴萨港、斯里兰卡科伦坡港和汉班托塔港等，从这些港口开出的航线通达全球80多个国家的350多个港口。

当今世界，经济复苏缓慢，国际投资格局和贸易格局正在调整，中国企业面临的国际大环境非常严峻。在这种情况下，顺应世界多极化、经济全球化、文化多样化、分工专业化的潮流，秉持开放的区域合作精神，维护全球自由贸易体系和开放型世界经济，中国企业积极参与“一带一路”建设，成为一种必然的选择。

### 三、地理标志产品就是在凸显空间链

地理标志产品指的是产自特定地理地域空间的产品，这些产品的质量、声誉或其他特性，在本质上取决于该产地的自然因素、地理因素和人文因素，具有唯一性，而且经过专业机构的审核批准，予以使用地理名称进行命名的产品。

进行地理标志产品的认证，其实就是在消费者心中进行空间链定位，让消费者记住你，国内一些地名和一些产品已经形成非常特殊的组合了，比如山西老陈醋、阳澄湖大闸蟹、长白山人参、西湖龙井、信阳毛尖、安溪铁观音、文山三七、昭通天麻、涪陵榨菜、蕲春艾草、富平柿饼、宁夏枸杞、金华火腿、章丘铁锅、新会陈皮、迁西板栗、阿克苏苹果、吐鲁番葡萄、库尔勒香梨、肇庆端砚、宜兴紫砂泥、寿山田黄石、海南黄花梨等。

一些国家或者城市地名也和一些产品形成了非常好的空间链定位关系，比如挪威三文鱼、古巴雪茄、南非钻石、波尔多红酒、阿拉斯加帝王蟹、澳洲大龙虾、苏格兰威士忌、新西兰猕猴桃、缅甸玉石、日本神户雪花和牛、牙买加蓝山咖啡豆等。

### 四、粤港澳大湾区打造一小时空间链

《粤港澳大湾区规划纲要》出台后不久，2019年2月，香港特区政府、澳门特区政府、广东省政府联合发布《大湾区三年发展计划》。作为千年大计的粤港澳大湾区，气势磅礴地进入了实质性的发展阶段。我

们一起来了解下大湾区三年发展计划中的关键内容，看它将如何影响湾区企业的空间链。

大湾区的五大定位：①更具活力的世界级经济区；②粤港澳深度合作示范区；③“一带一路”建设重要支撑区；④宜居宜业宜游优质生活圈；⑤国际一流湾区和世界级城市群。

大湾区的发展方向：①国际一流湾区在2020年基本形成，世界级城市群的框架基本确立；②在2030年，成为全球先进制造业中心、全球重要创新中心、国际金融航运和贸易中心，参与全球合作与竞争的能力大幅跃升，跻身世界知名城市群前列；③在2030年，GDP总量将达4.62万亿美元，超过东京湾区（3.24万亿美元）和纽约湾区（2.18万亿美元），成为世界GDP总量第一的湾区。

大湾区的交通提速：①建设世界级机场群。支持香港机场第三跑道建设和澳门机场改扩建，实施广州机场和深圳机场的改扩建，开展广州新机场前期研究工作，研究建设一批支线机场和通用机场。②畅通对外综合运输通道。推进赣州至深圳、广州至汕尾、深圳至茂名、岑溪至罗定等铁路项目建设。有序推进沈海高速和京港澳高速等国家高速公路交通繁忙路段的扩容改造。③构筑大湾区快速交通网络。构建以高速铁路、城际铁路和高等级公路为主体的城际快速交通网络，力争实现大湾区主要城市在一小时内能够相互通达的空间链。④创新通关模式，更好发挥广深港高速铁路、港珠澳大桥的作用。⑤提升客货运输服务水平。积极推进干线铁路、城际铁路、市郊铁路等引入机场。⑥推进大湾区城际客运公交化运营，推广“一票式联程”和“一卡通服务”。⑦建设贯通潮州到湛江并连接港澳的滨海景观公路，推动形成连通港澳的滨海旅游发展轴线，建设一批滨海特色风情小镇。⑧探索开通澳门与邻近城市、岛屿的旅游路线，探索开通“香港—深圳—惠州—汕尾”的海上旅游航线。

可以预见的是，大湾区将会成为引领全国经济的重要引擎和区域经济快速发展的典范。未来，粤港澳大湾区9+2城市群（广州、深圳、珠海、佛山、中山、东莞、肇庆、江门、惠州、香港、澳门）将全面提升相互之间协同增效的价值，形成湾区企业一小时空间链。

## 第五节 利润链定位

利润链就是将一项主营业务的利润中心进行深度延伸，围绕主利润中心形成一系列辅助性的利润中心，而且这些利润中心是链圈式的，环环相扣，最后形成一个具有广度和深度的复杂链条。

比如我们去苹果零售店买手机，你会发现本次购买活动，销售人员有可能会让你付出四项费用：一是手机费用，二是手机外壳费用，三是无线耳机费用，四是CARE+费用。当然，你有足够的主动权，可以只为手机买单。如果销售人员厉害的话，说不定你会同时为这四个项目买单。

再比如我们去电器商店买空调，你会发现本次购买活动，有可能你会为此付出八项费用：一是空调费用，二是空调架子费用，三是铜管费用，四是延保费用，五是超距离运输费用，六是拆旧机费用，七是安装费用，八是高空作业费用。如果销售人员没有给你介绍清楚的话，在你付了第一笔空调费用之后，很快你就会发现好像被销售人员套住了，你不得不再为第二项到第八项的某些服务买单。

#### 一、汽车4S店的利润链

今年春节前，我有过一次购车经历，这次比较复杂的购车体验让我深度了解了汽车行业4S店的利润链。

周末去第一家4S店看车，有现车，销售经理报价78.3万元，赠送A保B保各一次，赠送终身交强险，赠送两年总成延保，其他内容未明确提及。第二天去另一家4S店看车，没有现车，需交定金，需等30天左右时间才能提车，销售经理报价76.8万元，称赠送终身保养，赠送精品大礼包，并进行了试驾，其他内容未明确提及。

后来这两家4S店都对价格进行了小幅度调整，也对赠送项目和服务项目进行了细化，最后我在服务感受相对比较好的那家4S店买了车。

大家都知道4S店的三大利润中心分别是新车销售、售后服务、二手车，国内大多数4S店的主要利润贡献都来自于新车销售和售后服务这两个环节。所以4S店在销售过程中可谓是下足了功夫，一方面既要保证新车销售的合理利润，同时还要让顾客成功进入4S店的第二个利润区里面去，即各种售后服务，比如保养、维修、保险等。第一家4S店所开出的赠送项目有两个，第一个是赠送终身交强险，第二个是赠送两年总成延保，看似非常诱人，金额较大，实际上这是一个套路满满的连环计，

赠送交强险意味着顾客以后必须要在该4S店购买汽车商业险（金额1.2万元左右），才会得到赠送的交强险（金额960元左右），否则毫无意义。赠送两年总成延保，意味着顾客必须持续性地在4S店做保养，总成延保才成立，否则也毫无意义。另外一个4S店开出的“赠送终身保养”，实际上只是赠送保养工时费而已，所有保养过程中的耗材和零配件都需自己付费，很会玩文字游戏（见图4-1）。

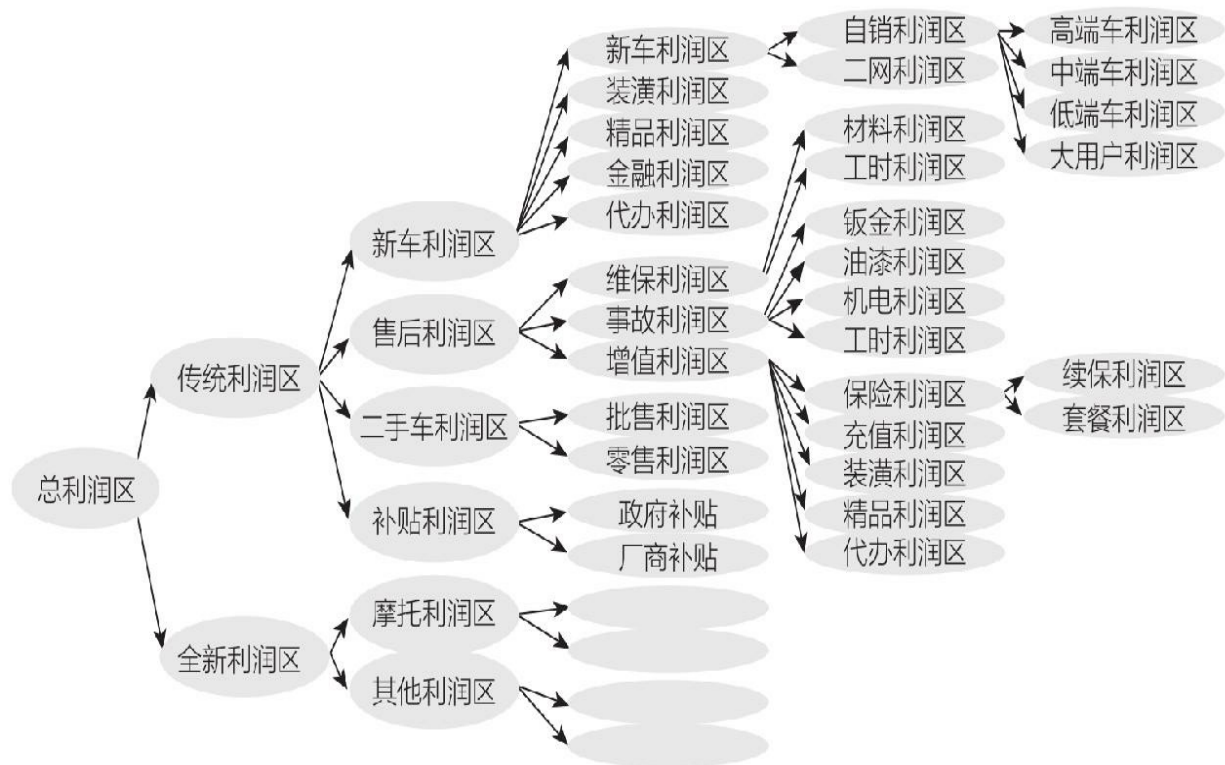


图4-1 汽车4S店利润链

二、要让顾客觉得占了便宜

销售一个商品，是便宜重要还是让顾客觉得占了便宜重要？举个例子，标价1000元的服装，不打折，无人问津。同样的服装，换一个卖法，标价2000元，打5折，生意马上有了好转，顾客多了。同样的服装，再换一个卖法，标价3000元，打5折，赠送一双价值500元的运动鞋，马上大卖，人们争相抢购。这就是因为很多顾客觉得便宜不重要，占了便宜才重要。

第六节 价值链定位

价值链的概念最早由美国知名咨询公司麦肯锡提出，后来迈克尔·波特在他所著的《竞争优势》一书中进行了更为详尽的论述，至此价值链模型作为一个成熟的战略分析工具得以非常广泛的使用。价值链模型的核心价值在于将企业零零碎碎的资源、能力、管理活动、业务活动有机地连接起来，并与企业最终的利润目标形成了一个富有逻辑关系的价值链条，价值链分析模型能够非常好地帮助企业在一个简单清晰的框架结构中进行由内到外、由表及里的结构性思考。在企业利润目标得以实现的整个价值链模型中，通常我们把这个过程分为相对独立的两个链条，一是业务价值链，二是管理价值链。这两个链条各自包含若干的资源、能力和活动，但在企业实际运作的过程中，这两个链条又相互作用和影响，成为不可分割的一个整体。

### 业务价值链

价值链分析模型中的业务价值链与利润区紧密相连，利润区不同，业务模式也不尽相同。大多数企业都有相对独立的多个利润区，比如格力集团的空调销售利润区和售后服务利润区，主营业务利润区和增值业务利润区等，这些不同性质的利润区的业务价值链是完全不同的。

业务价值链上的关键环节通常包括技术研发、材料采购、生产制造、仓储物流、市场营销、售后服务等活动。

### 管理价值链

管理价值链从根本上来说，是为业务价值链服务的，利润区不同，业务模式也会不同，管理模式当然更不相同。比如保利集团的房地产开发业务、文化艺术业务和军工军品业务，因为三大利润区的业务价值链不同，所以管理价值链也完全不同。管理价值链上的关键环节通常包括人力资源、组织结构、企业文化、信息数据、财务投资、行政后勤等活动。

### 价值链分析模型的应用

价值链分析模型不是把一些相对独立的经营管理活动进行简单的堆砌，而是将相互依存的众多经营管理活动建构成一个具有逻辑关系的利润大平台。在这个平台上，每个因素都有其独特的价值贡献，如技术研发为利润贡献了更高价值的新产品，材料采购为利润贡献了更高的效率和品质，生产制造为利润贡献了规模化的产品集成，仓储物流为利润贡



献了产品的流通性和购买的便捷性，市场营销为利润贡献了产品价值和货币之间的等价交换，售后服务为利润贡献了新的经济增长点，人力资源为利润贡献了劳动力和人力资本，组织结构为利润贡献了有序的分工和协作，企业文化为利润贡献了价值理念和行为规范，信息数据为利润贡献了量化输入和量化输出，财务投资为利润贡献了资金资源，行政后勤为利润贡献了充分的服务。

有一些观点认为企业价值只是由“经营活动”创造的，和“管理活动”没有多大的关系。看看很多公司的组织结构图，你就会发现受这种狭隘思想影响的企业无处不在，组织结构图上除了经营条线的采购部门、生产部门、销售部门的建制相对比较完整外，管理条线的其他部门基本上就像一个可有可无的花瓶。

价值链是一个非常成熟的概念，向我们传递了“重经营”的同时还要“重管理”的协同思想。经营和管理并不矛盾，经营出效益，管理也能出效益，企业价值的创造不可或缺地都应该包括两个链条，第一是经营链条，第二是管理链条，不可偏废。

当然，价值链模型中的部分经营活动和部分管理活动是可以外包的，我们可以把一些非核心的辅助活动交由第三方来担当和执行。那么，究竟什么环节才是经营链条和管理链条应该关注的核心呢？这里不得不提及两个概念，一个是业务模式的概念，一个是商业模式的概念。

### 业务模式

业务模式包括四个非常关键的变量，这四个变量是产品领先、成本领先、客户集中化、营销差异化。中国企业的业务模式大多比较简单，当然我指的是成熟度不太高的中小企业，很多企业的业务模式好像只有一个招数，那就是降价。除了降价，好像什么都不会了。

### 商业模式

一个企业和上下游利益相关方在价值交换的过程中，有若干商业因素可以进行有机整合，特别是知识产业中的原创、科技、品牌、文化、专利等因素，以及金融产业中的融资、投资、并购、上市等因素。这些因素整合得当的话，会成为独树一帜的全新商业模式中的重要因素，但目前大多数中小企业的商业模式都比较简单。这其中有客观的因素，也有主观的因素，一些企业很喜欢盖工业园区扩大生产线，也有一些企业

很喜欢抄袭别人的原创，就是不愿意在研发、文化、品牌上下功夫。

### 一、经营链上研发的重要性

在大多数企业的价值链中，一个相对比较完整的经营链通常包括技术研发、原料加工、产品制造、仓储物流、市场营销等环节，但侧重点各有不同，有些企业价值链的重点是技术研发，企业投入很多研发经费，进行基础性研发，获得了很多技术专利。比如华为，研发费用的投入比占3%以上，目前拥有10万件以上的技术专利。有些企业价值链的重点是市场营销，比如沃尔玛、家乐福等；有些企业价值链的重点是制造、代工和贴牌，中国之所以被称为制造大国和世界工厂，很重要的原因之一就是因为很多中国企业价值链的重点就是产品制造，利用相对廉价的劳动力为全世界生产服装、鞋帽、箱包、电子、五金、家电等产品，还有一大批企业专注于为世界级的企业代工，比如帮苹果代工的富士康、帮耐克和阿迪代工的裕元集团、帮施文自行车代工的捷安特、帮屈臣氏代工的绵俚日化、帮金霸王代工的豪鹏国际等。

有些中国企业不太重视技术研发，却喜欢仿冒和抄袭，完全不尊重别人的品牌、知识产权和技术专利，这种做法并不是做大做强做实的正道。

邓小平同志说科学技术是第一生产力，多么精辟的总结！从战略的角度来看，研发是大多数中国企业的短板。我们应该明白，经营链条中的研发有多重要，多么的不可或缺，没有技术就没有生产力，没有技术就没有竞争力，没有技术就不能做到真正的产品领先，产品落后就意味着步步落后，就意味着低端产业链上的低端制造，就意味着低品质和低价格，就意味着被动和挨打。

### 二、品牌是一张高价值的通行证

由于行业的差异性，有一些企业经营价值链的重点是专利技术，像英特尔、高通等，做芯片，不做终端产品，躲在别的企业后面，即使不为大众所知，当无名英雄也可以赚得盆满钵满。有一些企业经营价值链的重点是品牌，比如沃尔玛、路易·威登、爱马仕、香奈儿等，产品由其他企业生产或代工，自己专门做销售，这种性质的企业没有品牌就等于什么都没有了。有一些企业经营价值链的重点是技术、制造、品牌等因素兼而有之，比如奥迪、奔驰、宝马、美的、大疆无人机、华为等，

自己既要研发，还要生产制造，还要销售，整个价值链非常长。

对大多数面向终端消费者的企业来说，品牌是经营价值链的另一个重点，什么是品牌？品牌指能够吸引客户并建立客户忠诚度和美誉度，进而为企业创造竞争优势的一张通行证，从广义的角度来看，品牌也是一种识别标志，一种精神象征，一种价值理念，是企业的金字招牌。

品牌不是拿钱烧出来的，中国有很多急功近利的企业，成立没几天，产品都还没成熟，就投入大笔的资金在各种媒体上做广告，以为做广告就是打造品牌，这完全是一种本末倒置的做法。在品牌建设的道路上，中国企业还有相当长的路要走，好好活着是企业品牌建设的广度，诚信务实是企业品牌建设的深度，具体内容包括品牌标识系统、品牌文化系统、品牌传播系统、品牌维护系统等专业板块。

### 三、管理链上的规范化建设

一个比较完整的管理链通常包括财务、人力、文化、信息、法务、行政、后勤、工会等环节，管理链条是为经营链条服务的，同时也是不可或缺的。很多本土中小企业盈利水平不高，要全面实现以上诸多管理活动，往往捉襟见肘，甚至有些企业根本就没有这一份预算，能省就省了。即使有些企业进行了人才配置和资金预算，却不懂得如何去发挥管理链条的作用，加之企业成熟度不够，这两个条线，往往也是一种各说各话的状态。

假如一个企业在管理链条上一个亮点都没有，企业始终处于一种粗放发展的状态，那是极为可悲的。有些企业的财务部门，连账都记不清楚，还谈什么成本分析、财务预算、现金池管理、投融资决策；有些企业的人力资源部，连人都招不来，还谈什么组织建设、绩效管理、员工职业生涯规划、文化建设、中长期激励；有些企业的信息科技部，连OA系统都没有，还谈什么ERP系统、大数据分析、互联网+；有些企业的法务部门，连法律常识都没有，还谈什么风险管理、危机管理；有些企业的产品连个像样的包装都没有，还谈什么企业文化。

向管理要效益，不是一句空话。特别是财务条线的资金管理、资产管理、资本管理，人力资源条线的选育用留、满意度管理、忠诚度管理、素质模型建设、企业大学建设，企业文化条线的思想重塑、观念提升、行为建设，IT条线的软件开发、数据共享、信息挖掘等，都需要一

个从无到有的过程，一个从僵化到优化的过程。用华为任正非的话来讲，管理是任何一个企业都必须高度关注的，哪怕削足适履，都要进入一个规范化的管理模式，简而言之，就是规范化管理。

## 第七节 供应链定位

供应链是一个非常成熟的管理学概念，狭义的供应链主要包括三个相对独立的环节，第一是面向材料端的物资供应链条，第二是面向制造端的产品集成链条，第三是面向客户端的市场营销链条。这三个环节环环相扣，形成了一个密不可分的整体，供应链把材料商、制造商、分销商、零售商等多个企业全部连接在了一起，形成一个完整的大链条。一个有竞争力的供应链是一个不断强化和增值的过程——最好的材料，变成最好的产品，得到最好的销售。

比如某商家，拥有一批质地非常好的和田籽料，经过雕刻名家雕刻之后，和田籽料变成了顶级的艺术品，再经过拍卖行拍出了非常好的价格，这三个环节完整地结合在一起，就形成了拍卖行业的供应链。

为什么要谈供应链定位？因为不同的供应链代表着完全不同的品牌、品质、技术、风险、效率和成本，我们经常听到这种话“一流的材料、一流的设备、一流的技术、一流的产品、一流的销售”，其中心思想就是供应链定位要追求高大上。市场上最宏观的竞争，其实并不仅是某一个点单打独斗的竞争，而是供应链和供应链之间的全面竞争，即企业供应链之间的材料竞争、产品竞争、营销竞争，这几部分叠加在一起就是一个完整供应链和另一个完整供应链之间的综合竞争。比如奔驰汽车和宝马汽车之间的竞争，实际上就是奔驰供应链和宝马供应链之间的竞争，这两条供应链上的零配件供应商、主机厂、4S店，任何一个环节有疏忽，都会给供应链的整体竞争力带来非常大的影响。

### 一、高田气囊导致的召回事件

2017年春节刚过，日本高田集团的“杀人气囊”事件再次全面爆发。在新一轮召回事件中，被迫拖入泥潭并深受影响的车企有斯巴鲁、特斯拉、宝马、大众、戴姆勒、奔驰、法拉利等十多家公司，涉及车辆超过170万辆。最后，斯巴鲁召回82万辆，奔驰召回28万辆，宝马召回26万

辆，戴姆勒召回16万辆，大众召回11万辆，特斯拉召回6万辆等，此次召回事件不仅打乱了很多车企正常的运营计划，还使这些车企还为“供应链上的垃圾企业”付出了巨大的经济代价和品牌代价。

高田公司成立于1933年，曾与美国天合、瑞典奥托立夫、中国百得利并称为全球四大安全气囊制造商，可是为了降低成本，高田公司在安全气囊的气体发生器中使用了完全不合格的爆破原料——硝酸铵。这种爆破原料虽然成本低廉，但长时间暴露在炎热潮湿环境中，非常容易分解和变质，最后导致安全气囊弹出时力量极不稳定。据公开资料显示，高田气囊因为错误弹出以及气囊爆炸等原因，已经在全球范围内导致多人死亡。

高田公司于2017年6月承认安全气囊制造过程中的商业欺诈行为，同意支付10亿美元的巨额罚款。一系列召回事件和赔偿事件，使高田不得不走上申请破产的不归路。次年，高田公司被中国百得利公司全资收购。

## 二、国产C919飞机的供应链

2017年5月5日，经过十年打磨，我国自主研发的第一代喷气式客机C919在上海浦东国际机场首飞成功。对于中国航空发展史来说，这是一个历史性的时刻。大型飞机是现代高科技的高度集成，被誉为工业皇冠上的明珠，中国商飞成为继波音、空客之后第三家能够独立生产国际通用大型客机的制造商。

据官方数据显示，C919飞机由中国自行研发，拥有完全自主知识产权，零配件国产率为50%左右。我们一起来了解一下C919飞机最主要的供应链。C919飞机直接采用了与波音和空客完全相同的航空发动机LEAP-1C，这款发动机由法国CFM公司制造；C919飞机的飞控系统与空客飞机的平台完全相同，航控系统也与波音飞机的平台完全相同；C919飞机的机头、机身、机尾、机翼等系统由中国航空工业系统中的成飞、洪都、沈飞、西飞等企业提供；非常关键的电子、电源、燃油等机载系统和起落架系统，则采取全球采购的做法，质优者得，许多关键系统和零部件都来自于外资企业或中外合资企业，涉及全球16个工业系统中的200多家优秀企业。

据官方数据显示，2019年共有6架C919飞机在西安阎良、山东东

营、江西南昌进行多次试飞，全面完成颤振、空速校准、载荷、操稳性能等一百多个科目的测试。估计在不远的将来，这款由全球最高端供应链集成的飞机，将交付给各个航空公司投入运营。

### 三、华为手机主板的供应链

图4-2所示是华为手机的主板，主板是一部手机中最精密和最昂贵的部分，这个2.8英寸的主板占手机实际成本的52%。据TechInsights的数据显示，华为手机主板的供应链非常高端，几乎连接了全世界手机零配件领域中最优秀的企业，它们分别是中国大陆的企业（处理器、音频解码器、电池充电器A/B）、中国台湾的企业（负载开关、电池充电器C）、荷兰的企业（控制器、音频切换器）、美国的企业（功率放大器、USB切换器）、韩国的企业（内存条）、日本的企业（校正器）。

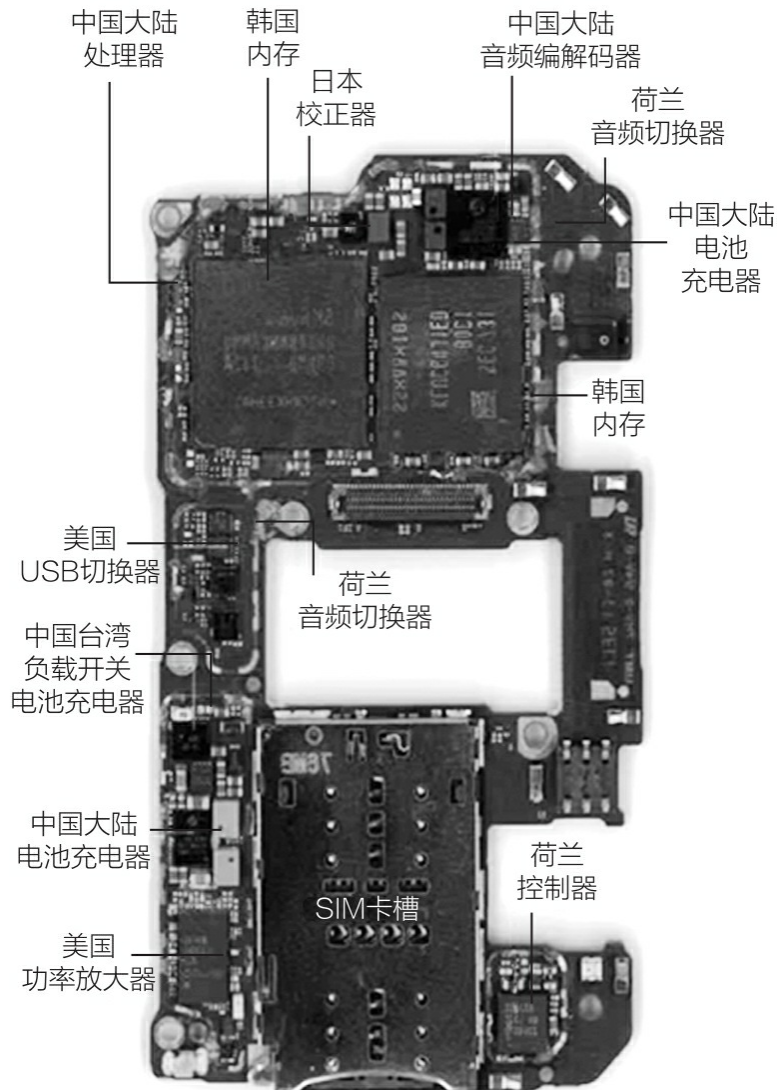


图4-2 华为手机主版

#### 四、进博会优化了中国企业的供应链

在特朗普政府以贸易逆差为由，举起关税大棒，大力推行单边主义政策的同时，中国政府作为贸易自由化和经济全球化最坚定的拥护者和支持者，义无反顾地扛起了贸易自由化和经济全球化这两面大旗。2018年11月4日，首届中国国际进口博览会在上海国家会展中心盛大开幕，这是中国政府主动向世界开放的又一重大举措。

据进博会官方数据显示，来自于130多个国家和地区的3000多家企业参加了本次展会，来自世界各国的采购商超过16万家。作为全世界第二大商品进口国的中国，本次组团采购的金额更是高达上千亿元，仅上

海和北京两地企业的采购金额就接近200亿元。总部位于杭州的天猫国际在接受媒体采访时表示他们已在全球成立六大环球采购中心，把全世界最优质的商品通过线上和线下渠道快速引进到国内来。总部位于南京的苏宁控股集团也表示，通过本次展会，至少将向国内引进1000种全新的产品和服务。

毋庸讳言，在一定程度上，进博会会优化中国企业的供应链，提升中国企业供应链的质量和水平。当中国企业不再局限于某个狭小的商业空间闭门造车，而是敞开怀抱，和全世界的卓越企业进行深度合作时，这种做法必定能够让自己站在更具高度的平台上，这当然是一件好事。

#### 五、如何进行供应链定位

在很多企业业务战略的描述中，我们经常读到类似于“拓展国际化客户、高端客户、集团客户、VIP客户、优质客户、大客户，放弃低端客户、小客户”等这样的段落，这些段落中关于客户定位的词语本身并没有对错之分。这些词语的出现代表着一个企业客户战略的升级，客户战略升级代表着什么呢？当然是质量的升级、效率的升级、服务的升级等，从某种意义上来讲就是供应链升级，企业需要重新进行供应链定位。

一个具有竞争力的价值链，需要以客户的价值导向为焦点，系统性地解决好价值链上的品牌、品质、技术、风险、效率、成本等问题，转化为比较具体的问题就是：如何对材料链条上的传统供应商进行升级换代？如何对制造链条上的传统代工企业进行升级换代？如何对销售链条上的传统销售商进行升级换代？我的答案当然是淘汰一批，新选一批，储备一批。在很多企业举办战略工作坊研讨这个问题的时候，我经常要求他们胆子再大一点，步子再快一点，否则，企业想要为大客户服务，也只会是一个梦想而已。

## 第八节 资金链定位

大多数企业和利益相关方都有如下十五种资金关系，第一种是企业与客户之间的资金关系，第二种是企业与供应商和服务商之间的资金关系，第三种是企业与政府机关之间的资金关系，第四种是企业与员工之



间的资金关系，第五种是企业与企业自身之间的资金关系，第六种是企业与其他企业之间的资金关系，第七种是企业与资本市场之间的资金关系，第八种是企业与股票市场之间的资金关系，第九种是企业与保险市场的资金关系，第十种是企业与银行机构之间的资金关系，第十一种是企业与民间金融之间的资金关系，第十二种是企业与民间个人之间的资金关系，第十三种是企业与创始股东之间的资金关系，第十四种是企业与投资机构之间的资金关系，第十五种是企业与社会公益机构之间的资金关系（见表4-1）。

表4-1 企业和利益相关方的资金关系

资金链	资金关系	详细说明
企业 VS 企业客户	应收	对渠道客户、终端客户的各种应收账款等
企业 VS 供应商	应付	对材料供应商、各种服务供应商的各种应付账款等
企业 VS 政府机关	税收	向税务机关缴纳的营业税、所得税、相关费用等
	补贴	企业获得的各种政策补贴、奖励资金等
企业 VS 企业员工	薪资	向员工支付的薪资、福利、五险一金等
	奖金	向员工支付的红利、各种特别奖励等
企业 VS 企业自身	投资	对内部人才、研发等无形资产的投资等
	投资	对内部土地、厂房、设备、项目等有形资产的投资等
企业 VS 其他企业	投资	对外部其他企业的股权或项目进行投资等
	获利	利润回报等
企业 VS 资本市场	融资	指企业上市、定向增发等所获得的资金
企业 VS 股票市场	投资	指企业购买股票、基金等
	获利	投资收益等
企业 VS 保险市场	投资	购买各种投连险、分红险、万能险等
	获利	投资收益等
企业 VS 银行机构	贷款	向银行的各种贷款等
	还款	到期之后的还款等
	投资	存款、购买外币、国债、基金等
	获利	各种投资收益、利息等
企业 VS 民间金融	借款	在第三方民间金融机构那里所获得的各种借款等
	还款	到期之后的还款等
	投资	存款、购买各种金融产品、基金等
	获利	各种投资收益、利息等

(续)

资金链	资金关系	详细说明
企业 VS 民间个人	融资	通过众筹、吸储、集资等方式所获得的资金
	分红	利润回报等
	借款	在民间个人那里所获得的各种借款等
	还款	到期之后的还款等
企业 VS 创始股东	投资	创始股东向企业注入的股本、资金等
	分红	向创始股东进行利润分配等
企业 VS 投资机构	融资	通过 ABCD 轮等方式所获得的资金
	分红	对投资机构进行利润分配等
企业 VS 社会公益	捐款	向红十字会、基金会捐款等

以上十五种资金关系，有三组资金关系具有明确的法律强制力，企业几乎没有任何讨价还价的空间，必须按照法律法规无条件地执行，这三组资金关系分别是企业与政府机关之间的资金关系，企业与银行机构之间的资金关系，企业与员工之间的资金关系。

在其他资金关系中，有两组资金关系非常重要，主要是基于双方所签订的合同来规范的，这两组关系分别是企业与供应商之间的资金关系和企业与客户之间的资金关系。基于行业不同、企业性质、诉求不同等，双方所签订的合同大多都是个性化的，差异性非常大。双方约定可以是先付款再发货，也可以是先发货再付款。如果是先付款的话，可以是全款模式。也可以是定金模式。双方如果有账期的话，可以是三个月账期，也可以是六个月账期等，没有标准答案。

如果企业是上市公司的话，可以在资本市场上融资，有人说这是一种最轻松的“圈钱”方式，而且拿了钱还不用还，看似好像如此，但融资的整个过程和融资后的法律责任，却是相当复杂的，天下没有免费的午餐。

一、关于现金流量的问题

没有现金流量，企业寸步难行！保持良好的现金流量，主要有三个途径：一是经营活动，二是融资活动，三是投资活动，这三种活动相互之间并不矛盾，可单独采用也可以协同运作，控制好这三种活动的现金流入能力和现金流出的能力，对良好现金流量的维持具有决定性的作用。

在经营活动中，有些企业盈利能力很强，但现金流量不好，经常陷入捉襟见肘的困境，过着苦巴巴的日子。也有些企业盈利能力不太强，但现金流量很好，依然过着有滋有味的日子。我们顾问团队在北京为某市政工程公司提供咨询服务时，见证了这家盈利能力很强但还要过苦日子的企业，各种工程项目的应收款项被业主方无缘无故拖延很长的时间，导致公司的现金流量很不好。在上海为某印刷设备销售公司提供咨询服务时，我们见证了利润率不高但现金流量非常好的企业，这个销售公司在和客户达成购买协议时收取全额费用，对印刷设备生产商只付三成订金，还有三个月账期，所以公司的现金流量非常好。

## 二、再见了，摩拜单车

共享经济时代，各种共享产品应运而生，共享单车、共享汽车、共享充电宝、共享雨伞等。曾几何时，这些东西都是我们的必需品。据摩拜单车官方资料显示，2016年4月，摩拜单车在上海上线，只需要缴纳299元，即可租用，经过短短两年时间的发展，摩拜单车遍布大江南北，使用者只需用手机扫码，即可轻松骑行。在相当长的一段时间里，摩拜不限里程，只需要一元钱便可使用。2018年4月，爆炸性的新闻出来了，美团以154.64亿元的价格全资收购摩拜单车，摩拜单车总裁王晓峰即刻宣布卸任。2018年6月，摩拜单车宣布全国百城开启新老用户全面免去押金的全新运作方式，无任何限制条件，也无需信用积分，扫一下二维码即可使用摩拜单车。2018年12月，摩拜创始人胡玮炜宣布辞去摩拜单车所有职务。

可以这么说，摩拜单车如果单独依靠几位创始人的个人投资和用户299元押金以及少得可怜的骑行费用，能坚持几个月就不错了，但为什么摩拜单车能坚持这么长时间并最终还能卖个好价钱呢？我们来看下摩拜单车超10亿美元的融资历程，你才会发现不会赚钱只会“烧钱”也是能够躺赢的。

2015年10月，A轮融资数百万美元，由愉悦资本领投。

2016年8月，B轮融资数千万美元，由熊猫资本、愉悦资本、创新工场等机构领投。

2016年8月，B+轮融资数千万美元，由祥峰投资、创新工场等机构领投。

2016年9月，C轮融资1亿美元，由红杉资本、高瓴资本等机构领投。

2016年10月，C+轮融资1亿美元，由高瓴资本、华平投资、腾讯、红杉资本、启明创投、熊猫资本、贝塔斯曼、美团王兴等机构领投和跟投。

2017年1月，D轮融资2.15亿美元，由腾讯、华平投资、携程、华住、TPG、红杉、高瓴等机构领投和跟投。

2017年2月，D轮融资超3亿美元，由新加坡淡马锡领投。

2017年6月，E轮融资超6亿美元，由腾讯、工银国际、TPG、红杉中国、高瓴资本等机构领投和跟投。

据最新的美团招股书上的资料显示，摩拜单车拥有2.6亿次左右的月骑行量，每次平均收入0.56元，月收入1.45亿元左右，减去折旧费3.96亿元，经营成本1.58亿元，摩拜月亏损4.09亿元左右。

在2017年6月之后，摩拜再无融资进账。创始人团队陷入不得不“卖身”以求生存的境地。摩拜“卖身”的表面原因显而易见——资金链断裂。而对于共享单车行业而言，这则意味着一场失败——共享单车依靠租金实现盈利的商业模式并不成立，只有依附大平台，实现流量价值的转换。

### 三、滴滴融资超过200亿美元

滴滴成立于2012年，是全球领先的移动出行平台，为5.5亿用户提供出租车、快车、专车、豪华车、顺风车、公交、小巴、代驾、共享单车、外卖等出行运输服务，日订单3000万单左右，无论是从规模来看，还是从估值来看，滴滴都已经是中国互联网出行运输行业的一个独角兽企业了。我们一起来了解下滴滴超200亿美元的融资过程。

2012年11月，完成A轮300万美元融资，来自金沙江创投。

2013年4月，完成B轮1500万美元融资，来自腾讯。

2014年1月，完成C轮1亿美元融资，来自中信产业基金、腾讯等机构。

2014年12月，完成D轮7亿美元融资，来自淡马锡、DST、腾讯等机构。

2015年7月，完成E轮30亿美元融资，来自中国平安、阿里资本、腾讯、淡马锡、中投公司等机构。

2016年6月，完成了F轮45亿美元融资，投资方包括苹果、中国人寿、蚂蚁金服等。

2017年4月，完成G轮超过55亿美元融资，滴滴方面暂未透露投资方。

2017年12月，完成H轮超过40亿美元融资，投资方包括交通银行、招商银行、软银、银湖资本等。

2019年2月，滴滴出行公布了2018年财务报告，数据显示滴滴2018年亏损109亿元，其中用于司机补贴的费用高达113亿元，这是造成滴滴巨亏的重要原因。目前，滴滴在国内网约车市场的市场份额占比第一，注册用户有5.5亿，六年来共为广大用户提供过大约74.3亿次服务，人均使用滴滴次数5次以上。当然，从战略的角度来看，“烧钱”是事实，扩张也是事实，亏损也是事实，作为国内网约车市场的领头羊，一味“烧钱”对滴滴来说并不是一件好事，不断优化运营模式和商业模式，打造垂直一体化的产业链，从国内走向国际才是最重要的事情。

#### 四、两端都可以赚钱的生意

我们在前面的章节中谈到了企业与外部利益相关方的若干组资金关系，其中有一组关系是企业与供应商之间的资金关系，叫应付，还有一组关系是企业与客户之间的资金关系，叫应收。

有没有可能把应付也变成应收呢？企业同时对供应商和客户这两头收钱。

来说说日本东京的一个小故事，东京的历史可以追溯到400年前，1603年德川家康在这里建立德川幕府，东京由此进入了繁盛时期。东京在快速扩张的过程中，和许许多多的城市一样，出现了不可避免的城市

病，就是城市垃圾的处理，特别是粪便的处理，非常困难。早期的城市是没有排污管道的，全靠清洁工一点一点收集和搬运垃圾、粪便。粪便这么臭，一般人都不太愿意处理，能躲则躲，所以时间长了，人们都约定俗成地付费给清洁工，清洁工才会帮你把街区收拾干净。清洁工把粪便收集起来后，发现还可以把粪便卖到乡下去，再赚一次钱，要知道，化肥在当时还没有流行起来，粮食的增产主要靠的就是农家肥。

把这个事情做成两头都可以赚钱的人是谁呢？他就是广末君，300多年前东京的首富。今天几乎所有企业，都是一头花钱，一头挣钱，很难再找到两头都挣钱的生意了，如果谁能够像广末君那样找到两头都是应收的资金关系，恐怕是要发大财了。

## 五、关于上市的问题

中国目前有多少家企业？有多少家上市公司？有2900多万家企业，有3000多家上市公司，上市比例不足万分之一，这个数据意味着有99.99%的企业没有资格获得资本市场的支持，只能通过银行或民间机构来获得资金，大多数企业在快速发展阶段往往最缺的就是资金，没有充足资金的支持意味着企业很难获得巨大的发展机遇。

我国股票主板在1990年推出，是以传统行业为主的股票交易市场，沪市和深市都有主板，主板对上市企业的要求很高，基本上都是一些巨无霸企业和行业领头羊企业，大权重股都来自于主板，比如银行板块里面市值最大的工商银行、白酒板块里面市值最大的贵州茅台、保险板块里面市值最大的中国平安，这些公司都是国内最赚钱的公司。主板里面的企业基本上属于成熟行业，包括但不限于房地产、钢铁、煤炭、有色金属、建筑工程等，从行业的生命周期来看，这类企业大多过了快速成长期，现在处于增长缓慢期，或者是衰退期或再生期。

中小板在2004年推出，是以中小企业为主的股票交易市场，只有深市才有。这些公司的行业地位相对于主板的企业来说，没有那么高，但具有成长性，尽管上市的时候市值比较低，但通过快速扩张，也能占据很大的市场份额，成为行业龙头。比如海康威视，经过这几年的稳健成长，一跃成为国内安防领域的龙头企业，市值在中小板里面是最大的，同时也是科技股里面市值居前的公司。由于中小板个股的市值普遍不是太高，所以一旦逆袭成为某个行业的龙头，股价都会噌噌往上涨，市值

增长的空间非常巨大。

创业板在2010年推出，是以创业型公司和高新科技公司为主的股票交易市场，只有深市才有，在2012年底开启了议论浩浩荡荡的大牛市。科技公司仍然是未来经济发展转型的重中之重，因为科研技术，掌握核心前沿技术的美国与我国打起了贸易战。未来，我国自主替代、科技强国必然是趋势，包括人工智能、5G、大数据、云计算、虚拟现实等。

新三板并非真正意义上的股票市场，其于2001年推出，全称是全国中小企业股份转让系统，是经国务院批准设立的全国性证券交易场所，为非上市股份有限公司的股份公开转让、融资、并购等相关业务提供服务。作为我国多层次资本市场体系建设的重要组成部分，新三板市场的成立是建设我国场外市场，完善我国多层次资本市场体系的重要举措。

总而言之，在当时整个世界经济都不理想的大背景下，国家需要深化经济改革，加速产业升级，促进企业转型。因此国务院推出了新三板这一新的全国性证券交易场所，就是给企业发展提供更多的融资渠道。现在很多中小微企业发展缺钱，国家又不可能无止境的发放贷款，于是国家搭建一个融资平台来帮助他们吸引投资者，企业获得投资之后可以不断发展进而实现盈利，最后投资者，企业，国家三方都可获利。

科创板在2019年3月推出，是以尚未进入成熟期但具有成长潜力的创新型中小企业为主的股票交易市场，这是资本市场的又一次增量改革，是对股票市场的补充和完善。从企业的生命周期来看，尚未成熟的企业很难获得融资，成立科创板就是为了鼓励中小投资者通过公募基金等方式参与投资，分享创新企业的发展成果。科创板投资门槛比新三板低，与多层次资本市场间可以形成对接机制。一旦企业成熟，企业从场外OTC市场转板场内市场，非常便捷。这个机制正好弥补了三转板难题和国内新型经济体融资难的问题，从而通过完善多层次资本市场来为科技型和创新型中小企业进行投融资服务，推动中小企业经济向高质量发展阶段快速转变。

#### 六、很特别的两种资金关系

在主流的资金关系之外，有两种资金关系相对比较少见，一是企业与政府之间的资金关系，叫补贴；二是企业与民间金融机构之间的资金关系，叫民间借贷。



政府补贴是一种政府行为，向企业提供政府补贴的部门非常多，主要包括经信委、科创委、发改委等部门，针对新兴战略产业、科技创新产业、知识创新产业、金融创新产业、节能环保产业、循环经济产业、航空航天产业、智能装备产业等进行一定金额的财政补贴和专项补贴。

关于政府补贴的问题，各种意见分歧由来已久，亚当·斯密主张政府应该拿走那双“看得见的手”，而凯恩斯则主张政府应该“积极干预”。在2016年，林毅夫和张维迎教授就政府补贴和产业扶持的存废问题展开了“世纪之辩”。当然，仁者见仁，智者见智，虽然没有辩出什么具体的结果，但引发了很多思考。可以说，中国经济过去四十年的高速发展，从来都是希望与困难并存，机遇与挑战并存。在中国2001年加入世贸组织之后，如果当时政府完全放手，单凭中国企业自身实力去面对国际市场，和北美、欧洲、日韩那些国际级的成熟企业展开竞争，中国企业几乎没有胜算，中国经济也不可能取得今天的成就。

放眼世界，政府补贴不乏各种成功案例，美国在20世纪90年代就对“信息高速公路产业”进行了大幅度的补贴，这一政策使美国企业在信息产业领域始终处于绝对领跑状态，与我们临近的韩国和日本也通过各种政府扶持和补贴政策，使汽车产业和新兴电子产业在激烈的国际竞争中占据了相当有利的位置。

另一种资金关系——民间借贷，也常常被称为高利贷、套路贷或者叫江湖贷，由于贷款难的问题，很多民间金融机构与中小企业的紧密程度，远远超过了官方金融机构即银行与中小企业的紧密程度。民间金融机构对实体经济的风险判断，比官方金融机构要快很多。当银行花十天半个月，用资产负债率、速动比率、流动比率、风险指数、偿还能力等各种指标来衡量某一笔款项要不要放贷给中小企业时，民间金融机构早就下手了，决策快到难以想象，也就花半天或一两天的时间而已。

中国庞大无比的民间金融机构，以及这些金融机构的活跃度，恰恰可以反映出我国金融体制已经难以满足市场的需求了，可以说贷款难的机制不突破，民间金融机构是不会消失的。

向民间金融机构融资最大的问题，一是资金成本超高，二是法律风险超大。当一个企业的资金成本超过10%时，实际上按照大多数企业的盈利能力，已经接近盈亏平衡点了，再怎么努力经营企业也只是为他人打工而已。还有一些民间金融机构游走在法律边缘，甚至根本不合法，

其中的利滚利问题、套路贷问题、欺诈问题，很有可能会让企业跌进万劫不复的深渊。

## 第五章 战略落地的四个视角

### 第一节 财务视角

平衡计分卡是一个划时代的工具，帮助战略落地是它最主要的功能。平衡计分卡在管理上掀起的革命浪潮，几乎席卷了全世界所有企业！

平衡计分卡的财务视角是战略落地的第一个视角，这个视角所关注的核心问题是如何满足股东在财务上的价值回报。从战略落地和战略承接的角度来看，总体战略中的各种商业目标完全可以在这个维度得以落地并完整呈现出来，罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿在《平衡计分卡》一书中写道：财务回报是所有投资者都追逐的，投资者通常会选择几个最核心的财务指标作为衡量企业是否成功的标志。那么投资者会追逐什么样的财务回报呢？是超级回报、高回报、中回报还是低回报？投资者会选择什么样的财务指标呢？是规模经济指标、利润指标、现金流量指标还是企业市值指标？企业为了实现这些财务指标会选择超高速发展、高速发展、中速发展还是低速发展？相信不同的投资者在企业不同理念的驱使下，对上述问题的回答是完全不同的。

#### 一、基于六大维度的财务管理

从相对传统的视角来看，我们可以把财务视角划分为六个比较详细的维度，这六个维度分别是财务产出性维度、财务收益性维度、财务成长性维度、财务流动性维度、财务结构性维度、财务安全性维度，回答清楚了这些问题，如何满足股东在财务上的价值回报也就有了清晰的答案。

财务产出性维度在一定程度上反映了企业的规模经济，主要指标包括：营收指标、利润指标、现金流、人均产值、人均利润等。

财务收益性维度在一定程度上反映了企业的获利能力，主要指标包括：经济增加值（EVA）、投资回报率（ROI）、净资产回报率（ROE）等。

财务流动性维度在一定程度上反映了企业的发展能力，主要指标包

括：营收指标、利润指标、营收增长率、利润增长率、固定资产增长率等。

财务流动性维度在一定程度上反映了企业的运转效率，主要指标包括：总资产周转率、固定资产周转率、资金周转率、存货周转率等。

财务结构性维度在一定程度上反映了企业的经营质量，主要指标包括：资产结构、资金结构、营收结构、利润结构、费用结构等。

财务安全性维度在一定程度上反映了企业的偿债能力，主要指标包括：流动比率、速动比率、资产负债率、呆坏账比率等。

深圳万科集团是国内实施平衡计分卡比较成功的地产企业之一。在财务维度，万科的理念有六个，分别是高速增长、回款第一、现金为王、严控应付款项和资金成本、加速资金周转、推行商票机制，这些理念是非常值得借鉴的。

## 二、基于杜邦财务模型的财务管理

杜邦财务模型对财务的关注与众不同，众多指标中有三个关键指标，一是主营业务的利润率，二是资金周转率，三是资产负债率。

主营业务利润率是一个反映价值创造水平的指标，有三个区间，一是低附加值的利润率，低于10%；二是中附加值的利润率，介于10%~20%之间；三是高附加值的利润率，高于20%。企业应尽量制定中高水平的利润率指标。

资金周转率是一个反映资金周转速度的指标，有两种状况，一种状况是短平快高周转，企业对资金的利用率非常高；另一种状况是账期长周转慢，企业对资金的利用率非常低。企业应尽量制定较高水平的资金周转率指标。

资产负债率是一个衡量企业利用债权人资金的能力水平的指标，有三种情况，一是没有负债，二是有非常低的负债，三是有非常高的负债。企业应尽量制定合理水平的资产负债率指标。

## 三、基于价值和市值的财务管理

从公司价值和市值的角度来看财务管理，超越了绝大多数传统的财务视角，上市公司的市值很好评估，每股股票的市场价格乘以股票总量就是市值。

非上市公司的价值如何衡量呢？对于没有盈利的公司来说，通常会采取市销率平均估值法，会有一个大致的大致倍数区间。对于已经盈利的公司来说，通常会采取市盈率估值法，市盈率的公式是估值/盈利。像国内的上市公司，如果是传统的中低附加值企业，市盈率大概是十几到二十倍，如果是高科技企业，市盈率大概是三四十倍，这都是可以参考的标准。

#### 四、基于EVA的财务管理

EVA是经济增加值（Economic Value Added）的简称，EVA的本质是“经济利润”而不是传统意义上的“会计利润”。EVA源自于西方经济学中的经济利润概念，经济利润不仅要考虑企业经营管理的各种成本，还要考虑企业各种投入资本的成本。比如同样是年度净利润100万元的两家企业，第一家企业投入的资本总额为500万元，第二家企业投入的资本总额为900万元，很显然这两家企业的资本成本是完全不同的，第一家企业的资本成本明显低于第二家企业。由于第一家企业对资本的使用效率更高，所以在单位时间内带给股东的价值回报相对更大。EVA的内涵后来在莫顿·米勒和莫迪格里亚尼的研究中得到进一步完善，目前EVA概念在企业财务管理体系中得到了非常广泛的应用，彼得·德鲁克认为EVA作为一种全要素财务指标几乎涵盖了企业价值管理的方方面面。

我们一起来简单了解下由EVA延伸出来的一组计算公式：

- $EVA = \text{税后净营业利润 (NOPAT)} - \text{资本成本 (Cost Of Capital)}$
- $\text{资本成本} = \text{资本总额} \times \text{资本成本率}$
- $\text{税后净营业利润} = \text{主营业务利润} + \text{其他业务利润} + \text{当年计提或冲销的坏账准备金额} - \text{管理费用} - \text{销售费用} + \text{长期应付账款以及其他长期负债和住房公积金所隐含的利息} + \text{投资收益} - \text{EVA税收调整}$
- $\text{主营业务利润} = \text{主营业务收入} - \text{销售折扣和折让} - \text{营业税收及附加} - \text{主营业务成本}$
- $\text{EVA税收调整} = \text{利润表上的所得税} + \text{税率} \times (\text{财务费用} + \text{长期应付账款以及其他长期负债和住房公积金所隐含的利息} + \text{营业外支出} - \text{营业外收入} - \text{补贴收入})$
- $\text{长期应付账款以及其他长期负债和住房公积金} = \text{长期负债总额} - \text{长}$

## 期借款-长期债券

- 加权平均资本成本率=负债资本成本率×（债务资本/总市值）×（1-税率）+股权资本成本率×（股本资本/总市值）

- 总市值=债务资本市值+股本资本市值

从上述公式可以看出，企业只有获得超出资本成本的收益时才可以说企业是真正盈利的。换个角度来说只有当EVA>0时，才能说明企业的价值产出大于企业的资本成本，在这种情况下企业的经营管理活动才是真正有绩效的，反之则说明企业的经营管理活动毫无价值可言。经过相关理论的发展和大量的管理实践，目前EVA已经从一个相对单一的财务评价指标发展成一个综合绩效评价的财务工具，包括四个维度，分别是评价指标、激励制度、管理体系、理念体系。

**评价指标：**不管企业处于哪个发展阶段，对大多数企业而言，EVA都是衡量财务绩效最有效的一个指标，而且EVA及其延伸出来的相关指标的集中度都非常高，代表性也很强。

**激励制度：**以EVA为核心的挂钩激励机制，相对于其他激励机制来讲，是典型的财务对财务的高激励模式，与奖金体系的挂钩核算简单明了，一目了然。

**管理体系：**企业可以把EVA指标以及延伸出来的所有指标作为全面财务管理体系的工作方针，围绕EVA指标所建构的财务体系，实际上就是企业的价值管理体系，是具有战略高度的一个管理体系。

**理念体系：**EVA的核心理念是价值管理，和传统三大指标（收入指标、利润指标、现金流量指标）的管理理念完全不同。

EVA在全世界知名企业的应用非常普及，很多企业从传统财务指标改为EVA之后受益匪浅。可口可乐、IBM、联邦快递、通用电气、淡马锡和新加坡航空等企业是高度忠于EVA模式的粉丝。可口可乐从1987年开始推行EVA管理模式，在详细分析之后，可口可乐将资本集中在盈利能力更高的软饮料事业部，逐步放弃了意大利面食、速饮茶、塑料餐具等回报率明显低于资本成本的事业部，并通过适当增加负债规模降低资本成本，成功使原来的平均资本成本从16%下降到12%，股票价格也比同期增长了300%，远高于标准普尔指数的55%。一些金融机构如高盛、瑞士信贷的金融分析师普遍认为EVA和传统的会计利润相比，完全不是

同一个层次的管理水平。

目前国内大多数上市公司都在推行EVA管理模式，比如青岛啤酒、TCL集团、华为技术和中国移动等公司。国资委在2010年也开始在下属央企全面实施EVA考核，但实施效果有好有坏，水平参差不齐。

## 第二节 客户视角

单从“财务衡量”的视角来看企业，只是一个结果，缺乏过程，是比较片面的，不具有广阔性和多元性，更不具备前瞻性。单单从财务这个视角就得出结论，是典型的坐井观天的做法，企业需要从非财务的更多视角来平衡“财务衡量”。

平衡计分卡的客户视角是战略落地的第二个视角，这个视角所关注的关键问题是如何满足客户的价值主张。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿在《平衡计分卡》一书中写道：除非我们让客户的价值主张变为现实，否则我们做的一切都毫无意义。

从长期实践的经验来看，我们可以把客户视角定位为两个问题，第一个问题：谁是我们的客户？第二个问题：要让客户满意，我们该采取什么样的营销战略？

### 一、谁是我们的客户

谁是我们的客户？这个问题看起来好像不是问题，实际上这是一个非常关键的问题，如果连客户是谁都回答不清楚的话，对企业来说，那是相当盲目的，也是相当致命的。对客户不聚焦，企业在研发、生产和销售上的无用功会呈几何级数增加。世界十大汽车公司分别是丰田、通用、福特、大众、戴姆勒-克莱斯勒、本田、日产、标致、菲亚特、宝马。如果问大家几个小问题——谁是德国汽车公司的客户？谁是美国汽车公司的客户？谁是日本汽车公司的客户？谁是法国汽车公司的客户？谁是意大利汽车公司的客户？很难回答清楚，好像全世界75亿人都是这些汽车公司的客户，实际上完全不是。一份汽车行业的调查分析报告显示，每家汽车公司对自身客户的聚焦是非常清晰的，识别因素主要集中在两个维度上：一是客户类型的维度，你希望把汽车卖给哪些人，细分的因子有性别、年龄、学历、家庭、婚姻、收入、资产、职业、喜好、

情怀、语言、区域、民族、国籍等项目；二是实际的市场占有率的维度，只有当这两个维度的集中度都非常高时，那个重叠区间的客户才是你真正的客户，否则只是幻觉而已。

我们再来看一个例子，一直不服输的诺基亚公司，近几年仍不时推出几款功能机，希望通过所谓的“品牌和情怀”唤醒大家对诺基亚手机的二次热爱。诺基亚功能机的营销理念是——当年购买过诺基亚手机的粉丝们，你既需要拥有一台智能机，也需要拥有一台功能机。很明显，诺基亚还试图把所有购买过诺基亚手机的人都当作忠实的客户来进行销售，但是市场反响平平，几乎没有任何一款功能机真正得到过大家的青睐，为什么呢？因为功能机的时代已经过去了，今天的手机市场是智能机的天下，人们需要通过手机来完成交友、阅读、视频会议、支付、文件编辑、邮件处理等很多工作，人们对手机的需求不仅仅是打电话和发短信那么简单，没有几个人会为了情怀专门去买一台功能机。如果诺基亚以后还要再推功能机的话，应该弄清楚一个很简单的问题，那就是谁最有可能成为诺基亚手机的客户？很明显，从年龄阶段来看，18岁到30岁的人几乎不会是功能机的客户，因为他们根本就不知道诺基亚功能机为何物，既没有品牌认知，更没有留恋情怀；30岁到60岁的人虽然知道诺基亚曾经辉煌过，但他们也几乎不会是功能机的客户，因为功能机根本就满足不了大家最起码的工作需求和社交需求；60岁以上的人，因为品牌和情怀去购买诺基亚功能机的人的比例也很低，因为年龄大的人使用一个东西习惯了，要替代它，替代成本是非常高的。后来有一份关于手机市场的分析报告非常令人意外，使用诺基亚功能机最多的人竟然是中小學生——家长为了避免孩子在学校玩游戏，不得不买一台没有游戏的功能机，便于孩子们在上学期期间联系使用，但诺基亚当初在推功能机时根本就没有想到这一点。

那么儿童手机市场主要被谁占领了呢？是小天才、糖猫、阿巴町这几个品牌，这几个公司把“诺基亚功能机”直接变成了“儿童电话手表”，不但针对学生的特点设置了一键定位、上课禁用等功能键，还专门迎合小朋友的需求，在手机的外观、通话、续航、屏幕、防水、操作等因素上下足了功夫，可谓用心良苦，面面俱到。

客户需要细分，最简单的细分方法，就是按照性别把客户划分为女性客户、男性客户，按照消费水平把客户划分为高端客户、中端客户、



低端客户等若干个等级，或者按照年龄阶段把客户划分为儿童客户、学生客户、青年客户、中年客户、老年客户等若干个集群。企业的客户战略就是选择一部分客户，放弃一部分客户，选择需要智慧，放弃需要勇气。若一个企业试图拥有所有客户，实际上是非常糟糕的客户战略。当然，连客户是谁都搞不清楚的战略，更是愚蠢的战略。

## 二、各显神通的营销战略

企业把目标客户变成真实客户的过程就是营销，营销的本质是买卖，营销的价值在于为企业和客户搭起了一座桥梁，把单方变成了甲乙双方，一方是销售方，一方是购买方。企业作为销售方，付出了服务，销售了产品，收获了价格；客户作为购买方，享受了服务，购买了产品，付出了价格。

营销的理论非常多，不同性质的企业，应采取完全不同的营销战略，我们来看这七种完全不同的营销理论：4P、4C、4I、4R、4V、4S、4E。

最经典的营销理论首推4P理论，4P理论是密歇根大学教授杰罗姆·麦卡锡在六十年代提出来的，4P指的是产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。这个理论的主体很单一，只有企业一方。以我为主，企业的任何决策并不需要客户参与或同意，博弈思维很浓厚，用一句简单的话来说，就是企业做好自己的事情就够了，其余的事情交给市场。一些传统快消品的营销战略很适合采取4P理论，比如我们在商场看到的服装、鞋子、手机、家电等——大量铺货、优惠打折、打各种POP广告、周末搞促销活动等大同小异的做法，其营销战略的理论基础就是4P理论。

另外一种经典的营销理论是4C理论，4C理论是劳特朋在二十世纪九十年代初提出来的。4C指的是客户需求（Consumer）、支付成本（Cost）、双向沟通（Communication）、便利服务（Convenience），这个理论的出发点都是客户，和营销4P理论完全相反，企业的任何决策都需要客户参与，用一句最简单的话来讲就是一切以客户为中心。

第三种经典的营销理论是4I理论，4I理论是美国管理学家唐·E·舒尔茨在二十世纪九十年代提出来的，4I指的是兴趣（Interesting）、利益（Interests）、互动（Interaction）、个性（Individuality）。这个理论的

着眼点也是客户，完全以客户为中心，让客户在消费过程中获得更高的满意度、更愉悦的体验。

第四种经典的营销理论是4R理论，4R理论也是唐·E·舒尔茨提出来的，时间是2001年。4R指的是关系（Relationship）、反应（Reaction）、关联（Relevancy）、回报（Rewards）。

第五种经典的营销理论是4V理论，4V指的是差异化（Variation）、功能化（Versatility）、附加值（Value）、共鸣感（Vibration）。

第六种经典的营销理论是4S理论，4S指的是服务（Service）、速度（Speed）、诚意（Sincerity）、满意（Satisfaction）。

第七种经典的营销理论是4E理论，4E指的是体验（Experience）、花费（Expense）、线上店铺（E-shop）、展现（Exhibition）。

### 第三节 流程视角

平衡计分卡的流程视角是战略落地的第三个视角。这个视角所关注的核心问题是如何进行关键流程的创新、变革与再造。大多数企业的关键流程都来自于如下这四个系统——研发系统、产品系统、营销系统、资源系统。几乎每一个系统的每一个流程的起始点和路径图都不相同，即流程的设计理念和运行逻辑不同，而且每一个流程“横向到边、纵向到底”的广度和深度也不相同。所以，我们完全可以把流程划分为一级流程（跨越多个大系统的业务流程和管理流程）、二级流程（一个系统内跨越多个部门或多个岗位的业务流程和管理流程）、三级流程（一个部门内或一个岗位内的业务流程和管理流程），如果所有这些流程的逻辑、路径、广度、深度能够完全被理顺的话——首尾相连，环环相扣，全部汇聚在一起，就会形成非常重要的一份全局性文件，即流程总图，有时我们也把这份文件叫作流程蓝图。流程的五大创新主要指理念的创新、效率的创新、质量的创新、成本的创新、风控的创新，为什么要对三大流程进行五大创新呢？因为每个流程的目的不一样，功能不一样，而且财务视角和客户视角一系列全新的战略任务必须要在這個维度得以承接，并有所创新和突围，不能再用“敌不动我不动，敌动我也不动”的老旧思维来继续抱残守缺了，墨守成规只会让企业在财务维度和客户维

度失去活力和竞争力，而创新和突围已经成为一种常态。

## 一、两大系统的流程

从流程性质来看，流程可以划归在两大系统中，一是业务系统，二是管理系统，对应的流程分别是业务流程和管理流程。业务系统的流程可以细分为研发流程、产品流程、营销流程等，管理系统的流程可以细分为战略流程、人力流程、财务流程等。

研发系统的主要流程主要包括：概念阶段的流程，计划阶段的流程，开发阶段的流程，测试阶段的流程，验证阶段的流程，发布阶段的流程，生命周期管理阶段的流程，知识产权和专利管理的流程。

产品系统的主要流程包括：供应商管理流程，生产订单管理流程，原辅材料采购流程，产品制造与集成流程，设备设施与工艺管理流程，仓储物流流程，安全环保管理流程。

营销系统的主要流程包括：客户开发流程，销售管理流程，订单管理流程，账款管理流程，客户服务与投诉管理流程，营销策划与品牌管理流程。

管理系统的主要流程包括：战略与计划管理流程，资金管理流程，资产管理流程，软件、数据和知识管理流程，人力资源开发管理流程。

## 二、流程的僵化、优化和再造

流程僵化指的是企业的流程与现实已经完全脱节了，但由于强大的执行惯性，很多不合理的东西，经年累月地做着，好像也变得合理了。很多低效的组织，就是由于流程僵化造成的，特别是一些跨系统和跨部门的大流程，甚至已经出现了相互之间的流程壁垒和执行红灯，完全是一种病态的效率了，但人们还在机械地执行着那些落后的流程。流程僵化很可怕，更可怕的是执行者失去了质疑这些流程合理性的意识和热情。就这么做吧，因为昨天是这么做的，今天也这么做吧；别人是这么做的，我也这么做吧。

流程优化指的是企业对一些明显不合理的流程进行变革，比如如何对审核环节非常多、审批时间非常长的“费用报销流程”进行优化呢？最简单的做法就是精简，删繁就简，高度压缩，压缩为一个高度集权的审批环节即可，对五个工作日时长的低效报销时间进行压缩，提速为一个

工作日。很明显，这两点就是对一个不合理流程的有效优化。

流程再造完全不同于流程创新，流程创新是小修小补，而流程再造则是彻底地对原来的流程推倒重来——运用全新的理念、逻辑、资源进行颠覆式创新，使再造后的流程所输出的价值呈几何级数增加，这里的价值有可能是客户满意的价值、效率提升的价值，也有可能是质量提升的价值、成本降低的价值、风险降低的价值。

流程再造的基本原则是什么呢？综合迈克尔·哈默、阿什利·布拉干扎、乔·佩帕德、菲利普·罗兰的管理思想，我们可以总结为十个字，即客户、效率、质量、成本、风险。

客户，客户，还是客户！

客户，客户，还是客户！以客户满意为导向是流程再造的最高准则，这种思维的本质就是把方便留给客户，把信任留给客户，把困难留给自己。流程再造强调听客户的声音，以客户为导向是流程再造的起点，也是基础，能够帮助客户实现价值的流程才是把握了正确的流程管理的大方向。有时，客户对于需求的表达并不是很明确，甚至是零散的、碎片化的，因此需要企业对客户的声音进行提炼和分析，不仅要倾听客户对于产品和服务的满意度，还要倾听客户的新需求。如果一个流程的改变不能在市场上获得更多客户的订单而是让原来的客户都抛弃了你，或者让原本满意度比较高的客户变成了满意度不是那么高的客户，很明显，企业的流程就是失败的。

客户就是上帝，这句话并非空话，沃尔玛有一句很有智慧的段子，贴在很显眼的地方，进去就能看到，说的就是这个意思：第一，顾客永远是对的！第二，如有异议，请参照第一条！服务客户的流程虽然只有两个步骤，但客户导向的思维却表达得相当清楚，没有一丝一毫的模糊空间。

效率，效率，还是效率！

效率，效率，还是效率！这是流程再造的第二个大原则，快一点，企业能不能再快一点！没有任何一个客户喜欢啰里啰嗦的企业，也没有任何一个客户能接受效率低下的企业。

玄奘在唐太宗贞观元年，即公元627年，从长安出发，前往西天取经，到达印度的那烂陀寺，取回《大般若经》和《瑜伽师地论》等经

书，于贞观十九年回到长安，这一趟出差，花了多少时间呢？整整十九年。

这就是古代的效率。在今天，用这种效率来办事，是完全行不通的。如今不仅是大鱼吃小鱼的时代，还是一个快鱼吃慢鱼的时代。机会稍纵即逝，谁的流程效率更高，谁就能在单位时间内得到更多的机会。招商银行前董事长马蔚华先生说过这样一句话：没有效率就没有效益，没有效益就没有一切！说得非常好。1980年，袁庚先生在深圳蛇口工业区进行大建设时，也留下了影响一个时代的金句：时间就是金钱，效率就是生命！

质量，质量，还是质量！

质量，质量，还是质量！这是流程再造的第三个大原则，如果一个企业的产品设计流程和生产流程连质量都不能保证的话，再怎么高谈阔论客户导向，再怎么提升效率，再怎么降低成本，都将是灾难性的。2019年4月，三星为了赶在华为之前，快速推出自己的折叠屏手机 Galaxy Fold，牺牲了一系列原本严苛至极的测试程序和QA程序，最后的结果导致产品质量出现了重大的缺陷——闪屏、断屏、凸起。三星不得不赶紧暂停了所有折叠屏手机的销售，实实在在为自己的鲁莽埋了一次单。

成本，成本，还是成本！

成本，成本，还是成本！这是流程再造的第四个大原则，成本低一点，最好能够再低一点！这里的成本既可以是时间成本，也可以是费用成本。如果一个企业的流程繁复到令企业的运营成本居高不下，甚至导致企业入不敷出，毫无利润可言，这种流程必定存在严重问题，必须及时地优化和再造。

大多数企业的低成本优势最终都可以转化为利润优势和价格优势，不但企业可以受益，客户也可以受益。当然，过度追逐低成本而导致客户满意度降低、产品质量下降是一种得不偿失的做法。低成本和高质量，二者并非悖论的关系，而是和谐统一的关系，任何一种流程再造的原则都不能以牺牲其他原则为前提。

风险，风险，还是风险！

风险，风险，还是风险！这是流程再造的第五个大原则，风险低一

点，再低一点，最好是零风险！大多数企业在和外部机构合作的过程中，包括采购、销售、并购、合作等，都存在着一定程度的法律风险和资金风险，在项目投资上，更是存在巨大的战略风险。如何进行科学决策，如何消除风险隐患，是任何企业都不能回避的现实问题。

识别风险，控制风险，降低风险，可能会在流程上对客户满意、效率提升、质量提升、降低成本带来一定程度的负面影响，但它们之间并不是矛盾的关系，而是和谐统一、辩证统一的关系。

## 第四节 成长视角

平衡计分卡的成长视角是战略落地的第四个视角，这个视角关注的关键问题就是如何从轻资产的角度来驱动企业的成长。从罗伯·卡普兰和大卫·诺顿在《平衡计分卡》一书中所提及的大量经典案例来看，我们可以把平衡计分卡第四个视角定义为比较详细的四个维度，即人力资本的成长、组织资本的成长、文化资本的成长、IT&DT资本的成长。

我在序言中已经清楚阐述过人力资源八大体系的概念了，在此不再赘述。在我看来，平衡计分卡的人力资本、组织资本、文化资本这三个相对独立的概念其实完全可以三合一，合并之后的概念就是人力资源八大体系的概念。

### 一、人力资本的成长

人力资本的成长，主要有三条主线。第一条主线是以能力为导向的人力资本成长，第二条主线是以激励为导向的人力资本成长，第三条主线是以文化为导向的人力资本成长。能力导向的人力资本成长，主要包括任职资格、素质测评、培训发展、企业大学等功能板块，全方位解决人力资本的能力问题，与能力素质指数、人岗匹配度指数密切相关。激励导向的人力资本成长，主要包括薪酬体系，绩效体系，奖金体系、股权体系等功能板块，全方位解决人力资本的激励问题，以及员工的热情和积极性能否被充分调动起来的问题，与满意度指标、忠诚度指标、敬业度指标相关。文化导向的人力资本成长，主要包括理念文化、制度文化、行为文化、仪式文化等功能板块，全方位解决人力资本的思想问题，以及什么是对的什么是错的，什么要坚持什么不必坚持，什么是重

要的什么是不重要的等问题。

从人事管理到人力资源管理，从人力资源管理再到人力资本管理，广义的人力资源管理在中国企业的管理实践也就短短几十年的时间。今天，大多数企业对“人”的定位已经发生了根本性的改变，人的内涵已经不再是当初那种“人和事”的简单内涵了，人变成了人力资源和人力资本，甚至是人力资产。

当人被当作生产线上的生产资料，人力资源部做最简单的人事管理就可以了，比如做好考勤工作，按时计酬，按件计酬，准时发工资就可以了。

当人被当作资源时，人这种资源就具备了两种特性，一是可以开发的特性，二是可以管理的特性。人力资源部需要做的工作就比人事管理多了，如招聘、培训、薪酬、考核、文化建设等。人力资源开发工作做得好，员工的工作潜能会得到充分的激发，劳动效率大幅度提升。人力资源管理工作做得好，员工的工作热情会被充分地释放出来，完全是不一样的工作风貌。

当人被当作资本时，企业就会算两笔账，一是投入多少，二是产出多少。人力资源部所需要做的工作就会集中在企业大学、猎头、年薪、股权、绩效指标等问题上。人力资本的运营工作做得好，通过企业大学的学习投入，企业在很多关键领域就可以打造出储备丰富的人才梯队以及不可多得的领军人物。甚至可与猎头公司合作，在薪资和股权上投入，在很多关键岗位上引进最顶尖的关键人才。

对人这种极其复杂的轻资产——有血有肉、有思想、有灵魂、有欲望、有经济人角色、有社会人角色，究竟该采取什么样的方式才是最有效的开发、管理、运营方式？究竟什么样的投资才是最好的投资？是学习投资、薪酬投资、股权投资、感情投资，或是其他投资？究竟什么样的回报才是最好的回报？是人均产值、人均利润、满意度、忠诚度、敬业度，或是其他回报？所有这些问题，每一个企业都必须认真探索并积极寻找最佳答案。

## 二、组织资本的成长

什么是组织？组织就是按照一定的宗旨、使命、愿景和秩序所建立起来的集体，组织有正式组织和非正式组织之分，有营利性组织和非营

利性组织之分。

导致组织效率低下，大概有以下几种原因。

第一种原因是部门和岗位的设置不合理，权责不清，分工不明，逻辑混乱，这会导致组织结构的规范性非常差，一些执行者这么做，一些执行者那么做，一些工作没人做，一些工作被人抢着做。

第二种原因是组织结构的人员定编不合理。一些部门的人员非常多，但大多人浮于事；一些部门的人员明显不够，忙不过来。

第三种原因是管理幅度和管理层次不合理，对中高阶职位来说，比较合理的管理幅度是5~8人；对大多数关键部门来说，比较合理的管理层次是3~5层。适度地拉大管理幅度，压缩管理层次对组织效率的提升是有利的。

第四种原因是过度的集权或者过度的分权，过度的集权会使很多工作流程出现大量的停滞点，运行得非常不顺，过度的分权会导致很多工作流程演变成完全没有控制节点的一条大竹竿，一下子就通到底了。

第五种原因是员工的能力素质达不到任职资格的标准，很多工作做不到位，形成很多工作黑洞。

我曾在一家央企进行过组织变革的咨询工作。在咨询过程中，我们顾问组提出了有助于组织资本成长的四个关键词：瘦身工程、净化工程、盘活工程、激活工程。瘦身工程指的是对组织结构进行瘦身，大幅度地拉大管理幅度，大幅度地压缩管理层次，一下子就裁减掉了四十多个冗余岗位；净化工程指的是通过绩效考核的末位淘汰、民主评议的下岗再培训等机制将不合格员工剔除出去，三年时间累计淘汰不合格员工五十多人；盘活工程指的是对部门职能、岗位职责、权责规范进行全面优化，结合竞争上岗机制，重新进行定编定岗定员的三定工作，三年时间累积同比减少一百多人；激活工程指的是对全新的工作任务展开岗位价值评估，制定完全市场化的宽带薪酬体系和奖金体系，实施按岗位给酬、按能力给酬，按绩效给酬的三结合机制，实施上不封顶下不封底的多劳多得，少劳少得，不劳不得的共赢激励机制。

### 三、文化资本的成长

企业文化是企业的灵魂，是推动企业生生不息的一股不竭动力。企业文化所包含的内容非常丰富，核心要件是理念文化、制度文化、行为



文化、仪式文化。这里的文化不是泛指企业经营管理活动中的各种文化表象，而是指企业在所有经营管理活动中始终如一坚持和信仰的核心价值。

大多数企业的文化建设活动都以人为载体，借助文化的力量来塑造人，可以说人的灵魂就是文化的灵魂，文化的灵魂就是企业的灵魂。一个没有企业文化的企业，其经营管理活动往往都是随波逐流的，为了利益什么都敢做，这样的企业是长久不了的。

企业文化建设的过程非常漫长，既需要投资者的人生智慧，也需要管理者的正确引导，更需要执行者的孜孜以求。很多企业的生意虽然做得很成功，甚至赚到了大钱，但有钱并不代表有文化，人们在和一些“土豪”企业打交道时，往往会非常失望，因为这些企业所表现出来的主要特征就是急功近利，当面一套背后一套，也许几分钟，客户就能感受到这些企业的文化扭曲。

万科有特色鲜明的三大文化，分别是读书文化、运动文化、绩效文化。读书文化指的是全员读书，用读书会的方式多读书，读好书，每位管理干部一年至少读三十本书；运动文化指的是马拉松文化，全员参与马拉松活动，通过跑马拉松锻炼身体，陶冶情操；绩效文化指的是企业建立明确的用人标准和分配标准，谁的绩效好，谁就能得到重用，就比其他获得更多的人获得更多的成长机会和更多的绩效奖金。

华为公司也有旗帜鲜明的三大文化，分别是狼性营销、团队作战、艰苦朴素。狼性营销指的是销售人员要像狼一样嗅觉灵敏，一碰到血腥味就绝不放弃，坚定地勇往直前，步步紧逼，不拿到订单决不罢休；团队作战指的是员工要学会团结，要有大局观，任何大项目，不是靠一两个孤胆英雄干出来的，必须要靠团队，几十人数百人，相互配合，相互协作，取长补短，一起把大事干成；艰苦朴素指的是一种品格和精神，不管你有多少财富，都要学会节俭，不铺张，不浪费，虽然钱是你的，但资源是社会的，是大家的。

#### 四、IT&DT资本的成长

IT是Information Technology的简写，即信息技术。基于相关信息技术所开发的各种软件系统，目前已经非常普及了，还有一些企业定制化地开发了自己的OA、ERP、EHR、CRM、APP等。在上述这些系统

中，有些系统具有明显的边际效应，是封闭的，只供企业员工内部使用，或者只供客户操作产品时使用。而有些系统是没有边界的，是开放的，通过互联网或移动互联网，任何人可以在任何时候、任何地方，进入到特定的软件系统中，完成特定程序的操作。比如我们打开企业内部的ERP系统，可以看库存，可以对生产部门下达生产订单。再比如，我们可以打开手机中的汽车APP，对停在车库里的汽车进行各种功能性的操作，如关门、关窗、打开空调、打开音响等，甚至预先设置好导航地图。我们还可以随时随地打开淘宝APP，浏览任何淘宝店，购买你想要买的一本书或一份礼品。彼得·德鲁克在他的专著《21世纪的管理挑战》一书中指出，几乎所有的企业都正在经历一场无声无息的信息革命，这次革命是人类文明的第五次革命。

DT是Data Technology的简写，即数据技术，这是阿里巴巴总裁马云在第二届世界互联网大会上提出来的一个全新概念，主要指基于人工智能技术，进行大数据获得、大数据处理、大数据分析、大数据应用。马云说从IT时代走到DT时代，是工业文明的又一次强力升级。几乎所有人都相信，在不久的将来，数据将会成为最大的生产资料之一，会成为像水、电、石油一样的公共资源。人类在拥有计算机的超级计算能力之前，从未想过自己的思考力能有多远和多深。有一点是毋庸置疑的，那就是人类有了超级计算能力和大数据之后，世界一定会发生翻天覆地的变化，人类的认识将会从肤浅变得深刻。

如果IT时代诞生的是制造，那么DT时代诞生的是创造；如果IT时代诞生的是知识，那么DT时代诞生的是智慧。无数智能专家预言未来DT将会成为人类的超级大脑，像阿尔法狗和谷歌的Master那样，彻底打败人类。

## 第六章 战略突围的八大系统

### 第一节 组织系统

组织系统是战略突围的第一个系统，如果把战略比作一个人的大脑中枢系统的话，那么组织系统就是一个人的骨骼系统。骨骼系统可以让一个人昂头挺胸，稳稳当当，能静能动，能跑能跳。人为什么不会瘫软下来变成软体动物呢？这依赖于我们身体内有206块骨骼。如果再做一个类比的话，这206块骨骼就好比一个企业的206个岗位，其中29块颅骨是法人结构的岗位，51块躯干骨属于管理性质的岗位，64块上肢骨属于经营性质的岗位，62块下肢骨属于支持性质的岗位。

一个完整的组织系统由如下四个部分组成，分别是法人结构、集团管控、组织结构、职位体系。

#### 一、法人结构

法人结构即法人治理结构，指的是股东、董事、监事、管理层对公司的使命愿景、中长期发展战略、商业目标、商业计划、重大经营管理活动的一种综合治理结构，按照《中华人民共和国公司法》的规定，法人治理结构由四个部分组成。

法人治理结构的第一部分是股东大会，股东大会由全体股东组成，股东大会是公司最高的权力机构，通过法定的定期会议、年度大会和临时会议的方式，对公司所有重大的商业活动进行决策、监督和管理。

法人治理结构的第二部分是董事会，董事会由公司股东大会选举产生，负责制定中长期发展战略、商业目标、商业计划，维护股东的权益，董事会是运营层面的最高决策机构。董事会代表性的人物是董事长，通常下设若干专业性的决策机构，比如战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会等。

法人治理结构的第三部分是监事会，监事会由股东大会选举产生，对董事长、董事（含独立董事）、管理层的重大经营管理活动发挥监督作用。监事会是公司运营层面的最高监督机构，监事会的代表性人物是监事长，通常下设若干二级监督机构，比如审计委员会等。

法人治理结构的第四部分是管理层，管理层由董事会按照相关程序选举产生，按照中长期战略规划的相关内容展开各项经营管理活动。管理层是公司运营层面的最高执行机构，管理层的代表性人物是首席执行官（CEO），通常配置若干专业系统的负责人，比如首席运营官（COO），首席财务官（CFO），首席人才官（CHO），首席技术官（CTO）等。

法人治理结构的四个组成部分，都是依法设置的，法人治理结构的设置、产生、人员构成、职权分配，议事规则等，在《中华人民共和国公司法》中都有非常具体的规定。所以说，法人治理结构的建设都是以法制为基础，结合公司的具体情况而形成的。

在法人治理结构建设的过程中，有四个基本原则必须遵从。第一个原则是有法必依：法人治理结构关系到投资者、决策者、监督者、经营者的基本权利和义务，凡是法律有规定的，相关人员应当无条件地遵守；第二个原则是权责清晰：法人治理结构中的任何人和任何委员会都应当进行明确的权责划分，相关人员必须在这个基础上各行其职，各负其责；第三个原则是协调运转：法人治理结构中的四个组成部分只有紧密地结合在一起，相互协调、相互配合，才能高效地运作起来，真正起到有效治理的作用；第四个原则是有效制衡：法人治理结构的各部分之间不仅要相互协调配合，而且还要有效实现制衡，特别是股东大会和监事会对董事会的制衡，董事会对管理层的制衡。

积极推进法人治理结构的建设有什么意义呢？第一个意义是保证投资者的权益，在所有权与经营权分离的情况下，投资者有可能会失去对企业的实际控制权，当经营者违背投资者意愿做出一些侵犯投资者权益的事情时，投资者可以依据相关法律法规进行有效的维权；第二个意义是保证经营者的权益，投资者应充分信任经营者，不要把手伸得过长，让经营者有一个相对自主和宽松的工作环境，同时当经营者完成了董事会的相关KPI时，董事会应该按照绩效合同的相关约定对经营者进行有效的激励。

目前比较主流的法人治理模式有两种，分别是以美国企业、欧洲企业为代表的欧美模式，和以中国企业和日韩企业为代表的亚洲模式。欧美模式的最大特点是高度分权，股东会、董事会、监事会、管理层之间的权责界限非常明晰，大家各司其职，能够从多个角度为投资者利益的

最大化提供专业化的服务，我们把这种治理模式称为共治模式；亚洲模式的\*\*大特点是高度集权，股东会、董事会、监事会、管理层之间的权责界限较为模糊，表面上有四个结构，实际上是董事长或总裁一个人说了算，我们把这种治理模式称为个人模式。

1999年5月，由29个发达国家所组成的经济合作与发展组织（OECD），通过了一份名为《公司治理结构的原则》的文件，这份文件的指导性非常强，关键要点如下：

- 公司治理结构的框架应当积极维护股东的权利。
- 公司治理结构的框架应当确保包括小股东和外国股东在内的全体股东受到平等的待遇，如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到补偿。
- 公司治理结构的框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地进行合作。
- 公司治理结构的框架应当保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的全部信息。
- 公司治理结构的框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

我们一起来了解下华为的法人治理结构。华为是世界500强企业中唯一一家还未上市的超大型企业，华为实行全员持股制，股东为华为投资控股有限公司的工会委员会和任正非。工会出资比例为98.82%，任正非出资比例为1.18%，任正非在员工持股计划中的出资比例为0.21%，以上两项合计后，任正非拥有华为公司总股本的比例为1.41%，华为的法人治理结构包括如下七个部分：

（一）华为股东会：由工会和任正非组成。

（二）董事会及其专业委员会：董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，协助和支持董事会运作。

（三）人力资源委员会：在董事会授权范围内，进行人力资源管理

关键政策的制定和决策，以及执行监管。

（四）财经委员会：在董事会授权范围内，对经营活动、投资活动和企业风险进行宏观管控，使公司在机会牵引与资源驱动之间达到动态平衡，实现公司长期有效增长。

（五）战略与发展委员会：通过洞察行业、技术及客户需求的变化趋势，寻找公司的发展机会和路径；通过对产业投资、技术、商业模式和变革的宏观管理，实现公司的力出一孔和持续有效增长。

（六）监事会：主要职责包括检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。监事列席董事会会议。

（七）审计委员会：在董事会授权范围内履行内部控制的监督职责，包括对内控体系、内外部审计、公司流程以及法律法规和商业行为准则遵从的监督。

任正非为了说明自己不会让子女接班，不会把华为办成家族企业，也为了改变公司以往领导指挥员工操作的现象，提出了董事会领导下的轮值CEO制度。轮值CEO在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。轮值CEO负责召集和主持董事会常务委员会会议，在日常管理决策过程中，对职责履行的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。

任正非对CEO轮值制度做过明确的说明，三个轮值的CEO各有自己相对独立的分管领域，一个管人力资源委员会，一个管战略与发展委员会，一个管财经委员会，也就是公司的人、事、财，这三部分是固定分工的，不会轮值。剩下的部分就是公司运转过程中，内外部事务的处理。处理也不是轮值CEO一个人处理，很多事情还是要召集大家来讨论，每个月都有董事会，还有日常例会。

在创业初期，华为和大多数企业的法人治理结构几乎没有什么太大差别，任正非对所有人进行管理，组织架构是平的，所有人都直接向任正非汇报工作，任正非需要对所有重大的经营管理工作进行决策。华为在2004年取消了用了十多年的常务副总裁职位和总裁办公会决策的治理模式，推行EMT制度，即最高管理委员会决策制度。华为从原来的由任正非个人决策走向了团队决策，公司重大的决策均由EMT来决定。华为

在2012年对实施了八年的EMT主席制度再度进行了优化，调整为现在极具华为特色的CEO轮值制度。

## 二、集团管控

集团管控指集团总部对下属企业在运行过程中的实际管理和控制。传统的集团管控三分法的理论，是由战略管理大师古尔德在《战略与风格》一书中首次提出来的。所谓三分法指的是集团对下属企业进行实际管理和控制有三条主线，第一条主线是财务管控，第二条主线是战略管控，第三条主线是运营管控，后来逐渐发展成为四分法，增加了人力管控这一条线。这些管控方式可以单独使用，也可以综合使用。大多数企业的集团管控，都是以某种方式为主，另外两种方式为辅，都是综合性的。当然，对于单一利润中心的企业来说，不存在集团管控的问题。

为什么要实施集团管控呢？比较直白的讲法就是要把诸侯经济变成国家经济。传统的诸侯经济指的是每个诸侯各自为政，拥兵自重，麻雀虽小五脏俱全，一家搞一套，资源高度分散，不仅不能实现集约化，也不能实现规模化。在这样一个重复建设的低层次发展水平上，诸侯们再怎么苦干巧干，都很难将企业做大做强。国家经济指的是将可以集约化的很多东西集中起来，比如资金集中、技术集中、市场集中、战略集中、文化集中、品牌集中、人才集中。很多东西一旦被集中起来，就会实现量变，量变到一定程度就有可能产生质变。商业因素的质变和爆发，是非常难得的，当然更是非常值得珍惜的黄金机遇。资金、品牌、技术、市场的质变所带来的商业价值是非常巨大的，可以帮助企业实现跨越式的发展，实现更大的价值，这就是实施集团管控的价值和意义所在。

在这里需要强调一下，集团管控的前提条件是集团本部对下属企业拥有法人资产的所有权和经营权，缺乏这个前提条件，集团管控是不存在的。集团管控的根本目的就是要实现各种资源的集约化和最佳配置，力求实现企业价值的最大化。

什么是集团管控的财务管控呢？财务管控就是集团本部对下属企业的资本、资产、资金拥有一定程度的话语权，拥有百分之百的话语权时，就是最集权的财务管控模式，一般我们称之为“外派制”，外派制指的是下属企业的财务系统全部都是集团本部的，下属企业的财务制度是

集团本部制定的，下属企业的工作计划是集团本部审批的，下属企业的工作人员是集团本部任命的，只不过是外派到企业来工作而已。下属企业其实在财务系统中完全接受集团本部的指挥调度和安排。比较分权的财务管控就是“抓大放小制”，集团本部只管“任命、审批、集中”这三件事情。第一件事情是任命，指的是财务总监由集团本部任命；第二件事情是审批，指的是财务预算由集团本部审批；第三件事情是集中，指的是资金的统收和统支，除了这些“大事”之外，其他的“小事”由下属企业自己说了算。

什么是集团管控的战略管控呢？战略管控就是集团本部对下属企业的总体战略、业务战略、职能战略拥有一定程度的话语权。拥有百分之百的话语权时，就是最集权的战略管控模式，一般我们称之为“家长制”，大大小小的事情都需要集团本部来发号施令，下属企业只是一个执行者而已。比较分权的战略管控叫“愿景制”，集团本部不参与下属企业的战略制定，只给出一个大致方向，或者制定一个中长期的愿景，战略和年度经营计划的制定全部交由下属企业自己来负责。

什么是集团管控的人力管控？人力管控就是集团本部对下属企业的人力资源、人力系统拥有一定程度的话语权。拥有百分之百的话语权时，就是最集权的人力管控模式，一般我们称之为“直线制”。直线制指的是下属企业的人力资源 and 人力系统全部都是集团本部的，下属企业的人力系统是集团本部制定的，下属企业的人力资源是集团本部招聘的，只不过是外派到企业来工作而已。比较分权的人力管控就是“抓大放小制”，集团本部只管“任命、考核、定员、定薪”这四件事情。第一件事情是任命，指的是下属单位的经营班子成员由集团本部任命；第二件事情是考核，指的是下属单位的经营班子成员由集团本部负责考核，并核算绩效薪资；第三件事情是定员，指的是下属单位的员工定编人数由集团审批；第四件事情是定薪，指的是下属单位的员工薪酬总额以及高管的年薪由集团本部审批，除了这些“大事”之外，其他的“小事”由下属企业自己说了算。

什么是集团管控的经营管控？经营管控就是集团本部对下属企业的研发、供应链、销售、品牌等重要经营活动拥有一定程度的话语权。拥有百分之百的话语权时，就是最集权的经营管控模式，一般我们称之为“孵化制”。孵化制指的是下属企业的重要经营活动，基本上都需要集



团本部先孵化，孵化成熟以后才由下属企业来承接和执行。比如集团研究院负责所有重大技术的前沿性研究和产品研发，集团采购中心负责主要原辅材料的采购，集团营销中心负责所有市场的拓展和客户开发，集团品牌中心负责公司品牌和产品品牌的企划和广告等。比较分权的经营管控叫“指标制”，指标制指的是集团本部除了为下属企业制定一系列与经营相关的考核指标外，其他的工作全部交给下属单位自己来负责。

近十年来，我们咨询团队完成了一百多个集团管控的咨询项目。我们发现几乎所有项目都会咨询一些根本性的问题，那就是什么样的集团管控模式是好的？什么样的集团管控模式是不好的？什么样的集团是好的？什么样的集团是不好的？这其中没有绝对量化的判断标准，高度集权可以，但不要一抓就死；高度放权也可以，但不要一放就乱。我认为一个好的集团与下属企业之间应该有一两个抓手，不要太多，利用这个抓手给下属企业带来实实在在的价值，比如资金、市场、人才、品牌，甚至是订单。浮于表面的空心化和文职化是很多企业进行集团化建设的致命伤，看起来热闹无比，其实除了天天要报表，给下属企业带来一堆麻烦之外，没有任何真正的价值输出。

### 三、组织结构

广义的组织结构包括法人治理结构和管理层组织结构，狭义的组织结构通常只是指管理层组织结构，比较常见的管理层组织结构有四种：第一种是单一利润中心的职能式组织结构，第二种是多利润中心的矩阵式组织结构，第三种是多利润中心的集团式组织结构，第四种是多事业部的集团式组织结构。

国内很多中小企业的组织结构是比较典型的职能式组织结构，特别是一些传统制造企业，规模不大，业务比较单一，利润中心也比较少，管理层下面设置几个部门，比如研发部、采购部、生产部、销售部、财务部、人力部等，围绕一两项业务，以管理层为核心，就运作起来了。这种组织结构的优点是功能划分清晰明确，汇报关系简单明了，运作起来非常高效。

有一些企业的利润中心比较多，比如一些工程建设公司，同时执行着大大小小数十个项目，每个项目的利润模式和运营模式基本相同，专业化程度很高。这种性质的企业通常会采取矩阵式的组织结构，项目组

共享技术、人力、财务等公共部门的资源，项目资源和公共资源一集合，就形成了项目经理的直接管理和职能部门的间接管理相结合的多头管理模式。矩阵式的组织结构进一步细分，又可以分为“重项目轻职能的组织结构”和“重职能轻项目的组织结构”这两种差异很大的组织模式。矩阵式组织结构的优点是资源共享，缺点是多头管理。

大多数实施多元化发展战略的企业，特别是实施不相关多元化发展战略的企业，都有三个显著特点，一是业务板块非常多，跨多个行业和多个产业，甚至跨多个区域和多个国家，这些业务所对应的企业有大有小，成立时间有先有后，有些是上市公司，有些还处于孵化状态，完全没有规律，差异性非常大；二是这些业务板块的投资人不尽相同，有些是全资企业，有些是合资企业，有些是控股企业，有些是参股企业，法人结构的差异非性常大；三是这些业务板块非常独立，相互之间没有什么共同性，缺乏交集，像这种性质的企业，通常会采取集团式组织结构，集团本部对下属企业通过合适的集团管控模式，比如以财务管控、战略管控、人力管控、经营管控等母子公司管理模式，对下属企业实施有效的管理。国内一些集团公司的建设，往往是先有“儿子”（下属企业）再有“爸爸”（集团），“儿子”（下属企业）多了，需要一位家长（集团）来统筹，这在逻辑上是讲不通的，所以很多企业的集团化建设，都会出现很多尖锐的矛盾和问题。

还有一些企业，业务虽然非常多，但这些业务的集中度很高，可以形成业务边界非常清晰的几个产业集群（SBU，Strategic Business Unit），这些相对独立的战略性产业集群就是事业部。这种性质的企业通常采取事业部制的集团式组织结构，集团本部下面的二级结构是事业部，事业部下面的三级结构才是各下属企业。

组织结构的可视化成果之一就是组织结构图，我们在阅读一个企业的组织结构图时，可以非常直截了当地看到一个完整组织系统中各个功能板块之间的相互关系，包括上下关系、左右关系、空间位置、聚散关系、路径关系。

组织结构的设计必须符合以下十大原则：一是战略导向原则，二是统一指挥原则，三是专业化原则，四是分工协作原则，五是集权分权原则，六是责权对等原则，七是职权唯一原则，八是合理幅度原则，九是人岗匹配原则，十是前瞻性原则。

#### 四、职位体系

将组织系统中的所有岗位全部汇总在一起，就形成了职位体系，职位体系的关键内容包括如下三个方面：一是职位描述，即岗位说明书；二是职位序列，即职族职等职级体系；三是组织三定，即定编定岗定员。

岗位说明书的编制，相对比较简单，就是把每个岗位的工作任务描述清楚即可。如何写好岗位说明书呢？我们以集团培训经理为例子，举例说明，这个岗位有一项比较基础的工作叫“负责编制年度培训计划，交由部门领导审批”。在这项工作任务中，有三个关键点值得注意，做好这三点，写好岗位说明书也就比较容易了。第一点值得注意的是工作任务的描述句式，建议使用“动词+名词”的句式，动词代表工作的深度和广度，名词代表具体工作的精确指向，切忌缺胳膊少腿，别人不知道你在表达什么。很明显，这项工作任务的动词是“负责编制”，名词是“年度培训计划”，动词和名词加在一起，就表达得清清楚楚了。第二点值得注意的是常用的动词和名词，必须要进行标准化定义，让大家明白它的具体内涵，比如这项工作任务中的动词“负责编制”和名词“年度培训计划”就必须定义清楚，否则就会产生很多歧义。我们咨询项目组在咨询过程中，会使用一本我们自己编制的小册子《管理学常用术语》，里面收集了四十多个常用的管理学名词，这些东西对岗位说明书的编制具有非常大的帮助作用。第三点值得注意的是每一项工作尽可能明确输入端、过程、输出端，把整个工作任务的上下游交代清楚，像这个工作任务的输出端就写得非常清楚，是“部门领导”，工作过程是“集团培训经理”。

一个企业的职位序列，大多都是从职族和职等这两个维度来划分的，横坐标将职位划分为若干个职族，比如管理职族、技术职族、营销职族、专业职族、辅助职族等，纵坐标将职位划分为若干个职等，比如一等、二等、三等、四等、五等，类似于执行层、主管层、管理层、领导层、决策层的划分方法。在此基础上，每个职族又可以划分为若干个职系，比如营销职族可以划分为市场职系、销售职系、客服职系等，专业职族可以划分为人力职系、财务职系、投资职系等，每个职等又可以划分为若干个层级。

企业的三定工作，即定编定岗定员，是一项非常重要的基础性工

作，执行好三定工作的工作量是非常巨大的，这三项工作，相对最复杂的是定编，因为这涉及劳动生产率的持续改善问题，如果缺少标杆数据，缺少值得信赖的管理工具和方法就会非常棘手。对大多数企业来说，一线生产岗位的人员定编大多通过劳动生产率法来进行核定，而二线管理职位的人员定编则非常复杂，可以将工作饱和度评估法以及工作写实法的相关数据作为参考。

## 第二节 流程系统

流程系统是战略突围的第二个系统，认识流程的角度很多，可以从经营活动、管理活动、支持活动这三大根本性活动的角度来看流程，也可以从价值链上的技术、产品、营销、资源这四个关键性环节的角度来看流程，还可以从公司、部门、岗位这三个主要组织层次的角度来看流程。当然，也可以从战略视角和组织视角来看流程，即战略执行需要什么样的流程，组织运行需要什么的流程。

为避免混淆，在这里先澄清一下“战略、组织、流程”这三个关键词的基本内涵和相互之间的关系——决定企业工作方向的是战略，决定企业工作框架的是组织，决定企业工作逻辑的是流程，这三个因素合并在一起，俗称“铁三角”，三位一体，缺一不可。如果要把这三个因素之间的相互关系阐述清楚的话，大概可以这样表达：战略在上，是顶点和源头；组织和流程在下，是战略执行的左丞相和右丞相。如果从战略这个点出发，顺时针转一圈，主要理念是流程决定组织；逆时针转一圈，主要理念是组织决定流程。顺时针和逆时针有着完全不同的内在逻辑。究竟是组织决定流程，还是流程决定组织，这个问题在学术界有过相当大的争论，我认为这二者是辩证统一的，并不矛盾，部分流程由组织决定，部分流程决定了组织。

如果把战略系统当作一个人的大脑中枢，组织系统当作一个人的身体骨骼，那么流程系统就是一个人的神经系统。神经系统又细分为大脑神经系统、脊椎神经系统、周边神经系统，大脑神经系统很类似于企业的一级流程，脊椎神经系统类似于二级流程，周边神经系统类似于三级流程。

### 一、流程的六个核心要素

一个完整的流程包括六个核心要素，通过流程矩阵可以将这六个要素系统地表达出来，流程矩阵的横坐标有三个要素，分别是流程供应商、流程执行者、流程客户，纵坐标也有三个要素，分别是流程输入、流程过程、流程输出。传统流程矩阵的思维方式是比较典型的官本位思维，站在自己的角度来思考问题，流程的主人是自己；而华为公司的流程系统彻底打破了这种官本位思维，把客户和输出放在最前面，很明显，流程的主人是客户而不是自己，这是完全不同的客户导向思维。

流程客户指的是流程最终所服务的客户是谁，提出这个概念的目的就是要明确流程最终的着眼点在哪里，千万不能模糊不清。部分流程的客户是企业内部的工作职位，比如在财务预算流程中，流程客户是总裁，而在员工离职流程中，流程客户是离职员工。部分流程的客户是企业外部的真正客户，比如销售流程中，流程客户是消费者，比如在投诉流程中，流程客户是消费者。

流程执行者指的是流程的整个过程有哪些具体的操作执行人员，这里的操作执行人员可以是企业总经理、副总经理，也可以是经理和主管，可以是财务人员、采购人员、技术人员、销售人员，也可以是人力资源人员，可以是一个人，也可以是一个小组、一个部门等。

我们通过一个具体的流程来看下谁是流程执行者，比如《主管级员工招聘面试流程》，该流程主要包括如下六个步骤：提出需求/一面工作/二面工作/三面工作/背景调查/员工入职。从这些步骤中，可以确认这个流程的主要执行者有三个，第一个是需求部门经理（提出人员需求，将详细资料提交给人力资源招聘主管），第二个是招聘主管（招聘主管收到招聘需求后，收集简历，进行简历筛选，完成一面工作，将一面合格的候选人推荐给人力资源经理），第三个是人力资源部经理（人力资源经理完成二面工作，即结构化面试，将二面合格的候选人推荐给需求部门，并由需求部门经理完成三面工作，并确定最终的录取人员），流程再次回到人力资源部，招聘主管对录取人员进行详细的背景调查，调查通过后，安排入职，办理各种入职手续。

流程供应商指的是流程的外部参与机构，这些外部参与机构主要有三类，一是招聘网站，二是学历验证网站，三是背景调查机构。招聘主管需要在招聘网站上获得充足的简历资料，在学历验证网站进行候选人的学历验证，在外部机构那里获得专业化和系统化的背景调查资料。

流程的输入指的是流程启动时，流程的最开始端需要哪些物资、设备、材料、资源、信息、资金、人员、计划的输入，这些东西必须是有价值的，不可或缺的，在流程说明细则中，需要详细澄清。需要强调的是，每一种类型的输入都必须明确输入者是谁。

流程过程指的是为了满足客户需求所必须进行的一系列相关操作活动的集合，这些活动是整个流程的关键，具有高度的价值导向——客户导向、效率导向、质量导向、成本导向、风控导向，一个流程的价值导向不同，流程过程和流程结果就会大不相同，流程过程可以是以下二级活动的部分或者全部：编制、提案、一审、二审、三审、会审、批准、督导、执行、归档等。这里需要特别强调的是，为了提升流程的质量和效率，减少一些不必要的非增值环节就变得非常重要，比如把一审、二审、三审合并为一次审核即可，使流程的路径更短、效率更高、成本更低。

流程输出指的是流程最终产出的结果，就是流程的结束端，输出的结果可以是一份方案、报告、合同，也可以是产品、服务等。需要强调的是，每一种类型的输出都必须明确输出对象，即向谁输出。

## 二、华为的流程建设

华为的流程建设经历了一个漫长而痛苦的过程，最终在任正非的主导下，构建了完善的研发、供应链、市场营销、财务管理等一整套流程体系。在和咨询机构IBM合作的过程中，任正非先后提出了“让华为穿一双美国鞋”“削足适履”“先僵化、后固化、再优化”的流程管理口号，很值得大家借鉴，我们一起来分享下华为在流程建设过程中的一些经验。

建设端对端的流程，前端拉动后端，主动适应灵活多变的市场。端与端之间形成完整的闭环，是任何一个流程都不可或缺的主线条，流程中的端至少包括前端、中端、后端，前端指的是千变万化的市场，中端指的是听得见隆隆炮声的一线部门，后端指的是在指挥中心这个大城堡里面工作的二线部门。举个例子，比如新产品研发流程，它的前端是市场，中端是研发部门，后端是供应链部门这个流程的端与端，就包括三个端与端，一是从市场到供应链部门之间的端与端，二是从市场到研发部门之间的端与端，三是从研发部门到供应链部门之间的端与端。管理

学家约翰·布朗和约翰·哈格尔三世的“拉动力”理论讲的就是这个道理，一个高效组织的总体面向一定是市场化的，像眼镜蛇一样紧紧盯着市场，一旦感受到市场有任何拉力、推力和压力，就立即把这个力量快速地从前端传导到组织内部，到中端，再到后端，形成一个完整的闭环。以客户为中心，后面的部门为前面的部门服务，无条件地视奉献关系为流程关系的基础，这是华为流程建设的重要思想。

允许犯创新性错误，不允许犯流程性错误。华为允许员工犯错误，对创新性的错误，华为是非常宽容的，很多重大科学技术成果都是在不断试错和反复试验的基础上产生的。华为出台过很多奖励科技创新的文件，对创新过程中的很多错误都采取不予追究的态度，但绝不容许和姑息任何人犯流程性错误，一旦出现流程性错误，基本上都会采取最严苛的方式加以追究和处罚。任何便宜行事的流程性错误，即违反程序正义，都蕴含着巨大的风险，在一个庞大流程的若干个步骤中，管理实践的数据显示，一两个流程小步骤局部的效率提升，不但不能保证整个流程效果的最优化，反而会带来组织秩序的紊乱和运行风险的急剧上升。

确立人人对事情负责的流程责任制。在流程执行的过程中，需要确立人人对事情负责的流程责任机制，避免出现端与端之间的责任缺失、关系壁垒、推诿扯皮的问题。流程的高效来自于各个分段流程之间没有任何瓶颈和障碍，不管是横向到边的协作，还是纵向到底的分工，都清清楚楚、明明白白。所以，流程中的任何一项工作，都必须清晰界定责任人，落实到部门，落实到岗位，做到人人对事情负责。

围绕最大价值设计主干流程和枝节流程。几乎每一个企业最高层面的价值导向都是经济增加值（EVA），在这个大方向之下，还有第二个层面的若干个价值导向，不过这些价值导向都是局部的，比如客户、规模、利润、效率、质量、环保、安全、风控等。从主干流程的角度来看，主干流程所追求的价值导向一定是EVA导向，所以企业在进行主干流程设计的时候，一定要顺着EVA这个思路来进行规划。从枝节流程的角度来看，枝节流程所追求的价值不一定是EVA，有可能是客户、规模、利润、效率、质量、环保、安全、风控价值中的某一种价值。但无论如何，枝节流程要服务和服从于主干流程，那些不能创造任何价值的枝节流程，尽量删繁就简，确保端对端的效率、效能、效益。

以产业链思维整合流程资源和要素。产业链思维是一种最具广度和

深度的思维，指的是尽量把上游中游下游的资源 and 要素都整合到流程中来，而且确保上游中游下游相互之间没有任何障碍，资源可以共享和协同。要实现全产业链的流程贯通，就需要用最开放的心态对待利益相关者，完全开放自己，接纳他人，将最优质的资源和要素整合起来，从而提高流程的效率和质量。

### 第三节 绩效系统

绩效系统是战略突围的第三个系统，这个系统很像人的心血管系统，心脏将带有各种养料的血液，从左心室出发，通过动脉，泵至全身各处的每一条毛细血管中。在毛细血管内，血液中的养料和每一个组织细胞进行充分的物质交换，交换完成后，心脏将带有各种代谢物质的血液，通过静脉，再泵回到右心室，血液中的代谢垃圾通过肝脏系统和肾脏系统排出体外。如果再做一个类比的话，绩效系统就像生生不息的心脏，一直不停地工作，没有停下来的时候，被心脏沿着动脉泵出去的血液就像各种有价值的绩效指标，被心脏沿着静脉泵回来的血液就像各种已量化的绩效数据，年复一年，循环往复，像永动机一样，永不停止。

一个完整的绩效系统主要由三部分组成，分别是指标词典、操作手册、绩效教练，简称为绩效管理的铁三角。指标词典是一个含有几百个标准绩效指标的大仓库，由战略性关键绩效指标（KPIs）、基础性关键绩效指标（KPIp）、能力素质指标（KCI）这三种指标汇聚构成。操作手册是一个指导绩效管理工作如何开展的实操性文件，由流程、制度、表单、模板构成，是一份正式发布的规章制度。绩效教练指的是通过严格考核，取得了执业资格的管理干部，绩效教练具备绩效管理的四大能力：评价能力、激励能力、沟通能力、改善能力。任正非说：凡是管理干部，都应该成为合格的绩效管理师。

#### 一、第三代绩效管理

第一代绩效管理就是重考核、轻管理。第二代绩效管理就是重考核、重管理，两重。什么是第三代绩效管理？第三代绩效管理就是重考核、重管理、重战略，三重。

很明显，这三代绩效管理有着本质的不同。



第一代绩效管理没有实质内容，比较虚，甚至有点为了考核而考核的意味，所以我经常开玩笑把第一代绩效管理说成“定、打、分”系统，第一代绩效管理的特点是将能省掉的环节都省掉，最后留下来的是实在省不掉的三个字“定、打、分”，定指的是定指标，打指的是打分数，分指的是分奖金。“定指标、打分数、分奖金”这三个词语其实和“绩效管理”这个词语一点关系都没有。我在一些企业做咨询时，看过一些比较粗放的考核表，什么内容也没有。传统套路就是每年年初的时候，人力资源部为关键部门和关键岗位定几个指标，用责任状的方式签下去，中间没有任何过程绩效沟通和绩效辅导，年底再把考核表拿出来，打分数，作为计算奖金的依据，仅此而已。对所谓的第一代绩效管理，有几个问题需要思考一下，第一个问题是：考核指标是如何制定的？逻辑在哪里？和战略有什么关系？很多企业是拍脑袋拍出来的，有工作导向的指标KPI，有行为导向的指标KCI，混在一起像个“大杂烩”一样。第二个问题是：绩效分数是如何打出来的？有明确的绩效数据作为打分依据吗？这些数据是谁提供、谁审核的？定量指标的分数是如何打出来的？计算公式是什么？定性指标的分数是如何打出来的？打分的原则是什么？很多企业打分的过程完全经不起推敲。很多工作不考核还好，一考核，上下级之间各种尖锐的矛盾和问题都出现了。第三个问题是：奖金是如何计算出来的？绩效分数和绩效系数是如何转换的？公司绩效奖金的总额要控制吗？如何控制？奖金核算是单挂钩模式、双挂钩模式还是三挂钩模式？个人奖金要封顶和保底吗？为什么？很多企业的做法就是轮流坐庄，今年你拿第一名，明年他拿第一名，后年我拿第一名，完全失去了绩效考核的意义。

第二代绩效管理与第一代绩效管理有着本质的不同，多了一个词语“重管理”，重管理这个词语的体现有三点，第一点是平衡计分卡这个工具的导入。平衡计分卡的导入，从相当大的程度上解决了绩效指标的逻辑性问题和规范性问题，但并没有完全解决；第二点是过程性管理活动的导入，比如绩效沟通、绩效辅导、绩效面谈、持续改善等管理活动的导入，使得绩效管理的“管理”变得更加丰富和更加具体，有了明显的抓手；第三点是绩效教练的培养，这使得绩效管理的“管理”和日常管理的“管理”得以完全融合。所以有时候我们讲，绩效管理的管理，对高层领导来说，就是战略落地、全程沟通、管高度；对中层干部来说，就是承上启下、持续攻坚、管难度，绩效管理的管理；对基层干部来说，就

是日常管理、基础管理、管细度。

第三代绩效管理与第二代绩效管理也有着本质的不同，多了一个词语“重战略”，很明显，第三代绩效管理把战略当作绩效管理系统极其重要的组成部分。绩效管理的唯一焦点就是战略，虽然绩效管理并不会跨界去做一份所谓的战略，但没有明确正式的战略规划报告作为战略地图和指标词典的输入，这样的绩效管理就不是真正意义上的第三代绩效管理。

## 二、绩效管理的五大功能

一个好的绩效管理系统应该发挥什么样的功能呢？基于长期的管理实践，我们将第三代绩效管理的价值归纳为五大功能，分别是：承接战略、量化评价、闭环沟通、有效激励、持续改善。

绩效管理的第一个功能是承接战略。一个企业的战略规划报告放在保险柜里，不具有任何现实意义，战略必须落地才有价值。战略在落地的过程中，和很多二级系统都具有强相关的关系，比如组织系统、流程系统、人才系统、薪酬系统、股权系统等，当然和绩效系统也具有强相关的关系。第三代绩效管理的真诚之处在于，只有一个焦点，就是战略。它能够把战略转化为战略地图，并分解成为数百个一脉相承的关键绩效指标，并科学合理地传递到组织系统的各个层面上去。一些企业的绩效指标，存在很严重的一个问题是，和战略之间没有必然的逻辑关系，这会导致绩效管理的焦点很模糊，当绩效管理的焦点和战略本身的焦点错位时，绩效管理的价值就已经失去一大半了。

绩效管理的第二个功能是量化评价。量化是绩效管理的难点，追求量化是绩效管理最永恒的话题之一，当然这是一个很朴素的追求。量化依赖于两个关键词，一个是指标的量化，需要进行指标库的建设，另一个是数据的量化，需要进行数据库的建设。如何从定性指标走向定量指标？这需要依靠大量的指标提取工具来实现指标的量化，当指标库中的全部指标的量化比例达到80%以上时，才叫实现了指标量化。如何从主观评价走向客观评价？这需要大量的原始数据、分析数据、逻辑推演数据作为绩效评价的基础，当数据库能为全部量化指标提供清晰明确的数据、报表、报告时，这才叫实现了绩效管理的客观评价。定性指标的最大问题在于评价模糊，量化指标的有效价值在打分精准。主观评价的最

大问题在于依靠人的感觉，这很容易导致印象偏差，评分失真，客观评价的有效价值在于用数据说话，数据是真实的，不会撒谎。

绩效管理的第三个功能是闭环沟通。闭环沟通指的是绩效前、绩效中、绩效后这三个环节所对应的沟通，分别是事前沟通、事中沟通、事后沟通。高质量的沟通是绩效管理的一片沃土，通过良好的沟通，达到“指标出得去，信息回得来”的效果。事前沟通的目的在于上下级双方对绩效指标的下达达成共识。双方可能会有一个讨价还价的过程，这很正常。事中沟通的目的在于强化过程管理，通过一系列高频度的沟通、辅导、面谈来化解各种绩效执行过程中的危机，及时发现，及时解决。事后沟通的目的在于总结过去，展望未来，在下一个绩效周期中，把工作做得更好。

绩效管理的第四个功能是有有效激励。激励有两条主线，一条主线叫经济杠杆，主要以物质激励为主，比如绩效工资、奖金等。另一条主线叫非经济性杠杆，主要是精神激励为主，比如评优、获得更多的成长机会等。按照激励水平，又可以将激励方式划分为负激励、零激励和正激励三种做法，负激励指以处罚为主的挂钩方式，非常负面的手法；零激励指做好做坏都一样，“大锅饭”的做法；正激励指以奖励为主的挂钩方式，非常正面的手法。正激励还可以进一步细化，分为低激励、中激励、高激励三个等级。大量的研究数据显示，企业应该采取正激励为主，负激励为辅的激励模式，才能最大化调动员工的积极性。

绩效管理的第五个功能是持续改善。绩效没有终点，绩效既是干出来的，也是持续不断改善出来的。当组织绩效或者个人绩效不够好的时候，上级领导必须积极主动地介入进去，进入到深水区，查找出绩效障碍的主要症结，运用相关工具制订出切实可行的绩效改善计划，否则，长期的低绩效将会带来一系列严重的后遗症。

### 三、基于平衡计分卡的战略地图

战略地图就是基于平衡计分卡的理念，将清晰明确的文字化战略全面落地，解码形成一系列可视化的战略事件。这些战略事件不是孤立的，零散的，而是具有高度的内在逻辑性，横向表现为财务、客户、流程、成长四个视角，纵向表现为公司、部门、岗位三个层次，由于这些战略事件的呈现方式非常像一张合纵连横的交通地图，所以我们一般把

战略与平衡计分卡相结合的这个成果叫作战略地图，有时我们也把战略地图称之为战略计分卡（见图6-1）。

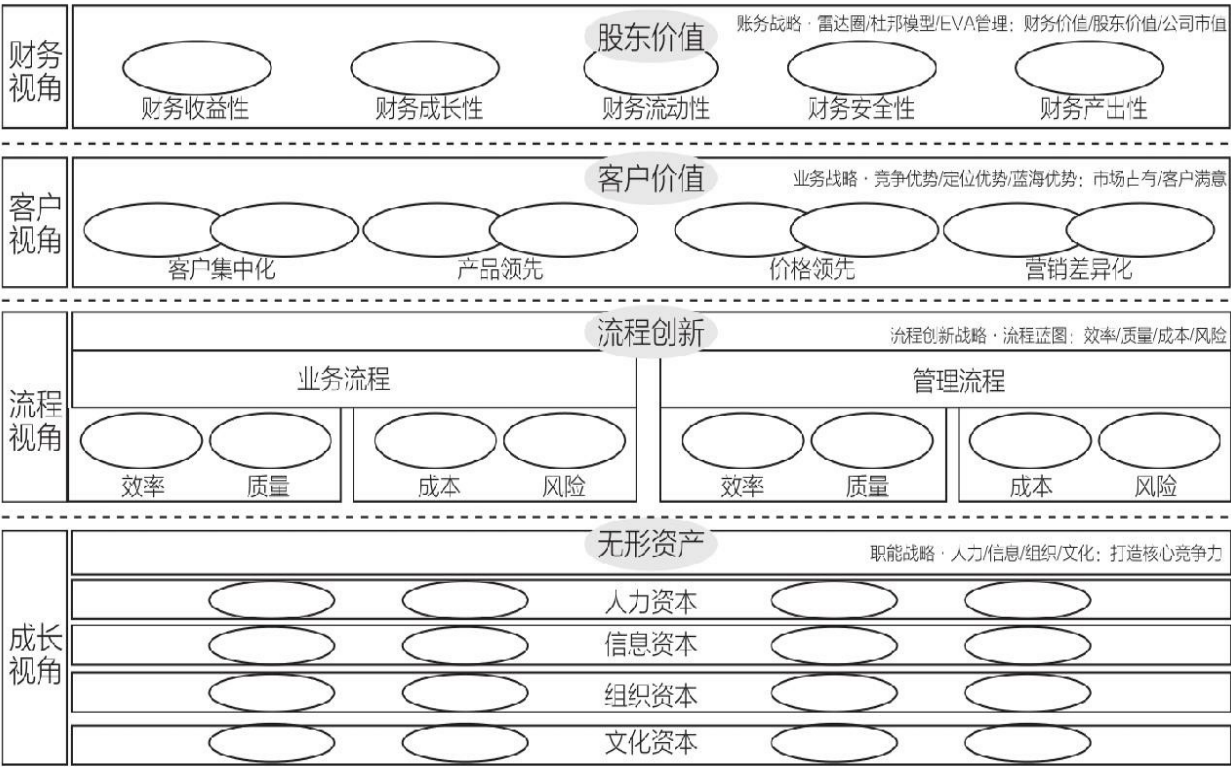


图6-1 某科技集团的战略地图模板

利用平衡计分卡对战略进行解码，质量的高低，效果的好坏，并非取决于我们是谁，而是取决于我们选择的工具是什么。即使同样的一份战略规划报告，工具不同，会导致解码的思路完全不同，最后的结果也会大不同。平衡计分卡四个视角所涉及的理念、工具、方法论非常多，比如财务视角有三种理念可以选择，一是五大维度的财务理念，二是杜邦模型的财务理念，三是EVA的财务理念。客户视角有七种营销理论可以选择，分别是4P、4C、4I、4R、4V、4S、4E。流程视角的创新有五种导向可以选择，分别是客户导向、效率导向、质量导向、成本导向、风控导向。成长视角有四个关键点可以选择，分别是人力资本的成长、组织资本的成长、文化资本的成长、IT&DT资本的成长。

四、基于DDSADW六步法的绩效指标词典建设

如何进行绩效指标词典的建设？这是一个很复杂的问题，根据长期的管理实践，我们提出了一个叫“DDSADW六步法”的概念。DDSADW

六步法是一个系统的方法论，具有严格的内在逻辑关系和步骤，六步法的每个步骤都包含若干工具，DDSADW是六个关键词的英文单词的缩写，这六个关键词是：解码（Decode）、提取（Draw）、筛选（Sift）、分析（Analysis）、定义（Definition）、入表（Warehoused）。

### **DDSADW六步法的第一步是解码**

解码就是将考核对象各种隐性复杂和零零碎碎的关键工作显性化、任务化、条块化，即考核对象在考核期内有哪些重点工作。记住，解码的是关键工作领域KRA（Key Result Areas），可以用“动词+名词”的方式表达出来，解码的任务量不能太少，也不要太多，控制在8~10项比较合适。

解码的对象可以是组织绩效所对应的公司、部门，也可以是个人绩效所对应的岗位。如何对一个公司进行解码呢？可以运用平衡计分卡这个成熟的工具对文字化的战略或年度经营计划进行解码，编制形成战略地图。

如何对一个部门进行解码呢？首先，可以进行向上解码，面对战略地图，找出与本部门强相关的若干个战略主题。其次，还可以进行平行解码，面对部门职能，列出今年要做的若干项重点工作。

如何对一个岗位进行解码呢？首先，可以进行公司层面的向上解码，面对战略，找出与本岗位强相关的若干个战略主题。其次，还可以进行部门层面的向上解码，面对部门重点工作，列出与本岗位强相关的若干项重点工作。最后，还需要面对岗位说明书，列出今年要做的若干项重点工作。

### **DDSADW六步法的第二步是提取**

先有KRA，才有KPI。面对解码出来的KRA，如何进行KPI的提取呢？这需要一个简单明了的指标提取工具，才能把这个窗户纸捅破，将KRA转变成KPI。根据大量的管理实践和工具比对，我们找到了一个适用性非常强的工具，叫TQQF。TQQF是四个英文单词的缩写，即时间（Time）、质量（Quality）、数量（Quantity）、财务（Finance）。面对一项关键工作任务，TQQF给我们提供了完全不同的四个视角，我们可以同时从时间、质量、数量、财务的角度进行若干个KPI的提取。为

便于记忆，有时我会把TQQF称为“追求多快好省的指标提取工具”，“多”指的是数量多，提取数量方面的指标；“快”指的是效率快，提取时间方面的指标；“好”指的是质量好，提取质量方面的指标；“省”指的是成本省，提取财务方面的指标。

如何从TQQF这四个维度进行指标提取呢？最基本的原则就是先量化再质化。第一步，我们可以从完全量化的四个维度（时间、质量、数量、财务）进行指标提取，比如“完成财务分析报告”这项工作，从时间维度，我们可以很轻松地提取到“完成财务分析报告的最迟时间（×月×日）”“完成财务分析报告的时间天数（×天）”这两个完全量化的指标。除此之外，从质量、数量、财务另外三个维度，好像就很难提取到其他量化的指标了。第二步，当我们从完全量化的四个维度（时间、质量、数量、财务）提取不到任何指标，或者提取到的指标太少时，我们还可以把这项工作质化。质化就是等级化的意思，评价时可以从优/良/普/差/劣这几个等级进行定性打分。比如“完成财务分析报告”这项工作，我们就可以质化为“完成财务分析报告的质量效果”这个定性指标，质化指标隶属于TQQF的质量维度。

之前，我们提及过KRA的表达方式是“动词+名词”，那么运用TQQF所提取的KPI，表达方式应该是什么呢？建议大家使用“动词+名称+计量单位”或“名词+动词+计量单位”的表达方式，也就是在KRA的后面加上“计量单位”，即关键工作领域KRA有了计量单位就变成KPI了。

举个例子，比如降低成本这项工作，语法非常清楚，动词是降低，名词是成本，基于TQQF提取的KPI，可以表达为：降低成本的金额（财务指标—元）、降低成本的比率（财务指标—%）、降低成本的综合效果（质量指标—优/良/普/差/劣）。比如完成促销方案这项工作，动词是完成，名词是促销方案，基于TQQF提取的KPI，可以表达为：完成促销方案的最迟时间（时间指标—×月×日）、完成促销方案的质量效果（质量指标—优/良/普/差/劣）。

运用TQQF工具进行指标提取，很显然时间维度、数量维度、财务维度这三个视角所提取到的指标，都是定量的，比如降低成本的金额（元）、降低成本的比率（%）、完成促销方案的最迟时间（×月×日）等。而从质量维度提取到的指标，并不一定都是定性的，有定性的也有定量的，比如降低成本的综合效果（质量指标—定性—优/良/普/差/

劣）、完成促销方案的质量效果（质量指标—定性—优/良/普/差/劣）、提升客户满意度（质量指标—定量—分）、提升产品合格率（质量指标—定量—%）等。再举一个例子，唐僧西天取经，对西天取经这项工作，定量的指标有：西天取经的时间（年）、西天取经的数量（卷）、西天取经的费用（元）；定性的指标有：西天取经的效果（好/中/差）。TQQF这四个维度的常用计量单位如表6-1所示，供参考。

表6-1 TQQF四维度的常用计量单位

TQQF 四维度	主要计量单位
时间	时间段（多少天）、时间点（几月几日）
质量	量化（合格率、收成率、满意度、正确率）
	质化（优/良/普/差/劣、好/中/差）
数量	直接数量（吨、公斤、批、次、个）、间接数量（%）
财务	直接财务（元）、间接财务（%）

DDSADW六步法的第三步是筛选

通过TQQF提取出来的备选KPI有两个特点，一是量比较大，指标数量多，二是有些指标的质量明显不高，实际上这些庞杂的KPI并非都是最终我们要纳入考核表中的。不管组织绩效还是个人绩效，考核一个部门或者一个岗位，选取5~8个指标就足够了。那么针对这些备选的KPI，我们该如何进行筛选呢？根据大量的管理实践和工具比对，我们提出了一个适用性非常强的工具，叫VCQQVR，VCQQVR是六个英文单词的缩写，分别是：岗位与指标的黏度（Viscosity）、岗位对指标的可控性（Controllability）、指标的量化（Quantifiable）、绩效数据的可获取性（Quantifiable）、指标的价值（Value）、指标与战略的相关性（Relevance）。

如何运用VCQQVR来筛选KPI呢？就是将备选的指标KPI与六个维度进行一一比对，按照符合度进行量化打分，最后将六个维度的得分汇总起来，根据指标得分的高低进行强行排序，选择排在前几位的指标，删除掉排在后面的指标（参见表6-2）。当指标的得分有两个维度都是0分时，代表该指标的符合度实在太差，可以直接删除掉；当指标的汇总

得分低于18分时，代表该指标的符合度低于60%，也可以直接删除掉。

表6-2 VCQQVR打分表

VCQQVR/打分	不相关	弱相关	强相关
岗位与指标的黏度	没有黏度 0 分	黏度较弱 1 - 2 - 3 分	黏度较高 3 - 4 - 5 分
岗位对指标的可控性	没有可控性 0 分	可控性低 1 - 2 - 3 分	可控性高 3 - 4 - 5 分
指标的量化	既没有量化也没有质化 0 分	质化指标 - 1 分	量化指标 - 5 分
绩效数据的可获取性	高成本另外统计 0 分	低成本另外统计 1 - 2 - 3 分	现成数据 3 - 4 - 5 分
指标的价值	没有价值 0 分	低价值 1 - 2 - 3 分	高价值 3 - 4 - 5 分
指标与战略的相关性	没有关系 0 分	弱相关 1 - 2 - 3 分	强相关 3 - 4 - 5 分

DDSADW六步法的第四步是分析

经过六步法的前三个步骤（解码、提取、筛选）之后，从理论上讲，每个部门和每个岗位都能获得大约10个左右的指标KPI，只不过前三个步骤的工作量非常大，需要绩效管理委员会和人力资源部的同事付出大量精力才能做好。

假如一个企业有10个部门，50个岗位，那么把所有这些指标汇总，就能形成一个样本数非常大的指标库（约450个指标，由于指标的重叠度约为25%，所以指标库的实际指标数量约为60\*10\*0.75=450个），针对这个庞大的样本，即绩效指标词典的初稿，我们就可以进行充分的结构性分析了（见图6-2）。

绩效指标的结构性分析一共有七个维度，简称为SQBGLRE分析法，这七个维度代表我们衡量指标好与不好的一种价值标准，SQBGLRE分析法是七个词语的缩写，这七个词语分别是战略性分析（Strategy）、定量性分析（Quantify）、双向性分析（Bilateral）、成长性分析（Growth）、长短性分析（Longterm）、结果性分析（Result）、外部性分析（External）。



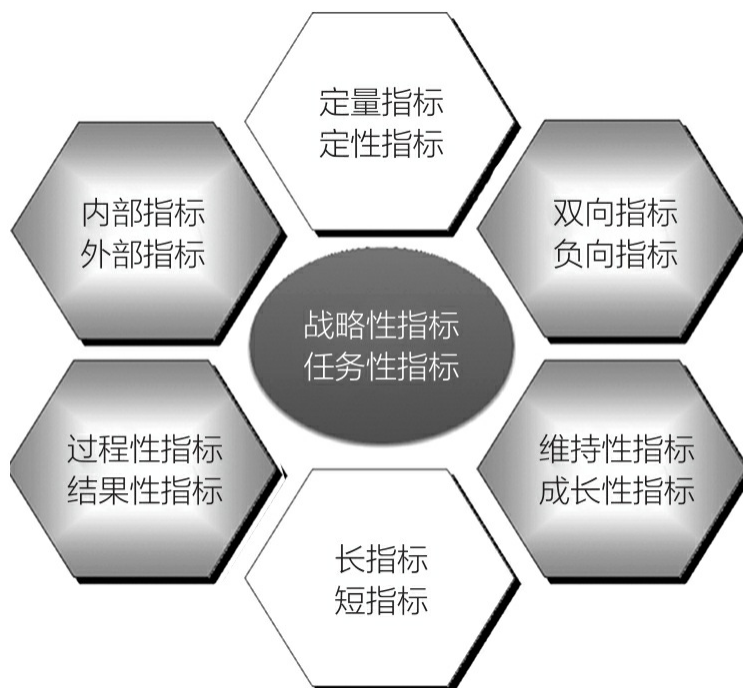


图6-2 绩效指标的结构分析

**战略性分析：**分析有多少来自于公司战略的指标即KPIs，占比是多少，有多少来自于基础工作的指标即KPIp，占比是多少。第三代绩效管理的唯一焦点就是战略，所以我们建议指标库中战略性KPIs的占比一定要提升到80%以上，任务性KPIp的占比控制在20%以内。

**定量性分析：**分析有多少指标是定量的，有多少指标是定性的。追求指标的量化是绩效管理体系永恒不变的主题，所以我们建议指标库中量化指标的占比一定要提升到80%以上，定性指标的占比控制在20%以内。

**双向性分析：**分析有多少指标是双向指标（完成得好可以加分，完成得不够好会被扣分，加分和减分两个通道都已打开，这种指标叫双向指标），有多少指标是负向指标（完成得好没有加分，完成得不够好会被扣分，只打开了一个单向的通道，这种指标叫负向指标）。一般来说，我们建议指标库中双向指标的占比一定要提升到80%以上，负向指标的占比控制在20%以内。

**成长性分析：**分析有多少指标是成长性指标（在财务贡献、效率提升等多个方向上有非常明显的驱动力，帮助组织成长，是高价值的指标），有多少指标是维持性指标（只是一些基础性和维持性的工作，做

好了是应该的，对组织成长没有实际意义，是低价值的指标）。追求指标的高价值并带给组织良好的成长性，是非常重要的，所以我们建议指标库中成长性指标的占比一定要提升到80%以上，维持性指标的占比控制在20%以内。

长短性分析：分析有多少指标是长指标（自然时间的跨度很长，几个月甚至几个季度，跨越了好几个考核周期，这种指标叫长指标），有多少指标是短指标（自然时间很短，在一个考核周期内，这种指标是短指标）。追求管理的连续性，从一个较长的时间段而非仅仅从一个时间点来评价绩效，是非常重要的，所以我们建议指标库中长指标的占比一定要提升到80%以上，短指标的占比控制在20%以内。

结果性分析：分析有多少指标是结果性指标（代表一项工作最终的结果所对应的指标），有多少指标是过程性指标（代表一项工作过程性节点所对应的指标）。更多地用实实在在的结果和数据说话是非常重要的，所以我们建议指标库中结果性指标的占比一定要提升到80%以上，过程性指标的占比控制在20%以内。

外部性分析：分析有多少指标是外部性指标（指投资人、竞争对手、政府、法律法规、客户、合作伙伴等主要利益相关方，至少有一方感兴趣，这种指标叫外部性指标），有多少指标是内部性指标（指投资人、竞争对手、政府、法律法规、客户、合作伙伴等主要利益相关方，没有任何一方感兴趣，只有自己感兴趣，这种指标叫内部性指标）。站在社会化的角度而非自己的角度来评价企业的绩效是非常重要的，所以我们建议指标库中外部性指标的占比一定要提升到80%以上，内部性指标的占比控制在20%以内。

依据以上七个维度所进行的结构性分析，有任何一个环节都达不到我们所设定的“80：20”标准时，都需要对部分指标进行调整，当七个维度的结构性分析都符合标准时，绩效指标词典的指标范围就完全固定下来了。

### **DDSADW六步法的第五步是定义**

绩效指标需要如何定义呢？定义的目的是让考核者和被考核者对指标的理解完全一致，没有任何歧义。定义的内容分别是指标名称、设置目的、计算公式、考核对象、指标极限、计量单位、基本信息、指标性质、数据来源等（见表6-3）。

表6-3 绩效指标定义表

指标定义表 - 基本信息						
指标编号	指标名称	设置目的	计算公式	考核对象	指标极限	计量单位
指标定义表 - 指标性质						
战略性	定量性	双向性	成长性	长短性	结果性	外部性
指标定义表 - 数据来源						
报表名称	编制人员	审批人员	提供部门	提供周期	提供时间	使用范围

在对指标进行定义的若干个项目里，大多数都很容易理解，不在赘述。有两点需要强调下，第一点是指标的计算公式，常用的计算公式有八种，分别是百分比率法、层差比率法、层差法、非此即彼法、描述说明法、前提评分法、复合评分法；第二点是指标的数据来源，量化评价是绩效管理永远都在追求的一个方向，所以，数据库的建议非常重要，数据来源需要关注以下七个问题：报表名称、编制人员、审批人员、提供部门、提供周期、提供时间、使用范围。

#### DDSADW六步法的第六步是入表

入表就是把正式的绩效指标纳入绩效考核表中，作为正式的绩效考核表。绩效考核表有两种，第一种是个人绩效考核表，第二种是组织绩效考核表，把所有这些考核表汇总在一起，就形成了绩效考核联表，大概有数百张之多。

我们推行绩效前、绩效中、绩效后三位一体的“一张表”模式，省掉很多繁复的文字工作，一张完整的绩效考核表由以下要素构成：红线目

标、考核目标、挑战目标、权重分数、计算公式、完成数据、自我评分、上级评分、最终评分、特别加减分、工作总结、上级评价、沟通要点、改善要点等（见表6-4）。

表6-4 一张完整的绩效考核表

绩效考核表										
绩效指标		红线 目标	考核 目标	挑战 目标	权重 分数	计算 公式	完成 数据	自我 评分	上级 评分	最终 评分
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										

（续）

其他特殊事项的加分评价及扣分评价（加分与扣分不得超过 10 分）						
加/扣分 事项		理由描述			加/扣分	签名
1		加/扣（ ）分				
2		加/扣（ ）分				
绩效前	责任人：	时间：	直接上级：	时间：	最终领导：	时间：
绩效中	责任人：	时间：	直接上级：	时间：	最终领导：	时间：
绩效后	责任人：	时间：	直接上级：	时间：	最终领导：	时间：
工作总结				对公司的建议要求		
上级评价				对员工的建议要求		
沟通要点				绩效改善主要内容		

个人绩效考核表：针对岗位任职者所编制的考核表，叫个人绩效考核表。大多数企业个人绩效考核的周期都是年度+季度+月度的复合模式，所以考核表非常多。高层岗位的考核周期一般为年度，一年一张考核表；中层岗位的考核周期为年度+季度，一年五张考核表；基层岗位的考核周期为月度+年度，一年十三张考核表。

组织绩效考核表：针对部门和公司所编制的考核表，叫组织绩效考核表。大多数企业组织绩效考核的周期都是季度+年度的复合模式，所以考核表也比较多。公司级组织绩效的考核周期为年度，一年一张考核表；部门级组织绩效的考核周期为年度+季度，一年五张考核表。

## 对DDSADW六步法的小结

经过DDSADW六步法漫长而绵密的一系列操作之后，《绩效指标词典》（或者叫绩效指标库）终于可以成形了。《绩效指标词典》主要内容由两部分内容组成：第一部分是绩效指标（指标清单、指标基本信息定义表、指标性质定义表、指标数据来源定义表），第二部分是考核联表（个人绩效考核表、部门绩效考核表、公司绩效考核表）。

DDSADW六步法的关键工具一共有三个，第一个是指标提取工具TQQF，第二个是指标筛选工具VCQQVR，第三个是指标结构性分析工具SQBGLRE。

### 五、绩效管理体系的实施技巧

绩效管理是欧美企业自工业革命以来的一种成功实践。绩效管理的主要思想包括承接战略、量化目标、抓大放小、过程计划、沟通辅导、数据评价、结果导向、奖优罚劣、优胜劣汰、持续改善、全员参与、实现三力等。不论从主观思想上还是从客观实践上来看，要实施好绩效管理，达到承接战略、量化评价、全程沟通、激活全员、持续改善的目标，都是一个漫长的思想解放、思想碰撞、行动革命的过程！

在长期的咨询工作中，我对绩效管理系统有过两句话的总结，算是一些心得。第一句话是：指标很重要，比指标更重要的是工具，比工具更重要的是平台，比平台更重要的是顶层设计，比顶层设计更重要的是员工激活，比员工激活更重要的是绩效教练，比绩效教练更重要的是员工发展，比员工发展更重要的是战略实现！第二句话是：很多企业绩效管理的失败，其实并不是绩效管理工具的失败，而是在战略规划、指标提取、体系设计、推动执行过程中失败了，出现了伪战略、伪思想、伪系统、伪指标、伪沟通、伪考核、伪激励、伪改善、伪管理；任何一个环节出错，都有可能导致绩效管理漏洞百出、满盘皆输！

绩效管理体系的推动实施技巧，我们有一句顺口溜，叫“两手抓，分步走，成三力”。所谓两手抓，指的是一手抓体系建设（绩效指标词典、绩效管理手册），一手抓能力建设（绩效管理师的培养）；分步走指的是组织绩效和个人绩效的推动最好分两个阶段来展开，不要胡子眉毛一把抓，最好是组织绩效的实施成熟之后再推行个人绩效，用时间换

空间；成三力指的是一方面让绩效管理体系具备强大的牵引力、推动力。另一方面，还要让绩效管理系统得到员工的认可，落地生根，发生化学作用，产生内驱力，让员工自己愿意去做！

## 第四节 薪酬系统

薪酬系统是战略突围的第四个系统。薪酬是你付给员工的工资和奖金吗？是，也不完全是。广义的薪酬包括经济性报酬和非经济性报酬两部分，经济性报酬主要指薪资、福利、奖金、股权等，与员工的“经济需求”高度契合；非经济性报酬主要指权力、荣誉、情感、成长、机会等，与员工的“社会需求”高度契合。

大多数企业的薪酬系统，都面临着四个问题的严厉拷问，问题一是如何解决岗不同薪不同的问题？问题二是如何解决同岗不同酬的问题？问题三是如何解决按照市场行情付薪的问题？问题四是如何解决多劳多得、少劳少得、不劳不得的问题？这些问题其实并不复杂，一个好的薪酬系统，利用《薪酬设计六步法》这本书中的相关理论就可以得到（见图6-3）。六步法不仅能专业系统地回答上述四个问题，还能回答以下四个新问题，一是投资者获利的问题，二是劳动者获酬的问题，三是贡献者获奖的问题，四是偷懒者受罚的问题。

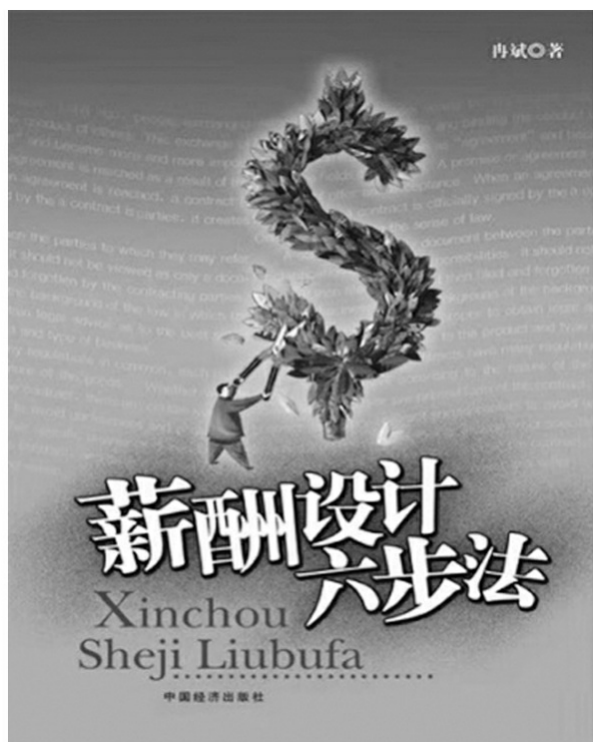


图6-3 《薪酬设计六步法》

薪酬系统是人力资源3P系统〔组织系统（Position）、绩效系统（Performance）、薪酬系统（Payment）〕的重要组成部分，组织系统中的岗位说明书和职位序列，与薪酬体系中的岗位价值评估和薪酬通路形成了百分之百的连接关系，绩效系统中的考核分数和薪酬系统中的绩效奖金形成了百分之百的挂钩关系，这就是3P系统缺一不可的原因。

薪酬系统和战略系统之间的关系并不是十分密切，但薪酬系统的重要性不言自明。战略系统中的很多东西，特别是人这种重要资源的积极性和能动性能否被充分调动和彻底激活，在一定程度上非常需要薪酬系统的强力支撑。薪酬系统可以定位为保健系统，也可以定位为激励系统，可以为员工打气，也可以为员工放气，可以让员工有雪中送炭的感觉，也可以让员工有雪上加霜的感觉。企业薪酬系统的定位不同，员工士气大不同，能量密度也会完全不同。华为、阿里巴巴、腾讯是比较喜欢发钱的企业，这几家企业把“发钱的艺术”发挥到了极致，阿里巴巴的马云说：“钱不是钱，钱是一种资源。”华为的任正非说：“钱分好了，很多问题自然而然就解决好了，钱没分好，很多自然而然的事情都变成问题了。”

#### 一、大将军如何犒劳官兵



谈具体的薪酬系统之前，先和大家分享一个小故事。古代有位大将军奉朝廷之命去攻占敌人的城池，经过七天七夜的激战，在非常艰难的情况下终于战胜了敌人，但军队也付出了惨重的牺牲代价。胜利的捷报传到朝廷，为了鼓舞士气，朝廷决定犒劳参战的官兵，派人送来了2000头牛，5000只羊，1000坛好酒。面对送到军营的牛、羊、好酒，大将军却犯了愁，怎样分配才好呢？如果分配不好，不但达不到鼓舞士气的目的，还有可能因为大家感觉分配不公，而挫伤部分官兵的士气。大将军手下有四个兵种，第一个兵种是骑兵，主要负责冲锋陷阵；第二个兵种是弓箭兵，主要负责射箭杀敌；第三个兵种是步兵，主要负责攻城拔寨；第四个兵种是后勤兵，主要负责粮草供给和后勤服务。在上一次战斗中，步兵损伤最大，骑兵损伤第二，弓箭兵损伤相对少一些，后勤兵则没有牺牲。经过思考，大将军想出了如下几种分配方案。

第一种分配方案：实行平均分配，凡是参加了战斗的每个人都得到平均的奖励。大将军转念一想，这肯定不行，虽说大家都有功劳，但是功劳也有大小之分的，很明显这种吃大锅饭的做法是不可取的。如果不吃大锅饭，究竟该如何分配呢？

大将军想到了第二种分配方案：按照伤亡人数来论功行赏。步兵伤亡的人数最多，得到最多的奖励；骑兵损伤第二，得到第二多的奖励；弓箭兵伤亡人数相对较少，得到较少的奖励；后勤兵没有伤亡，则没有奖励。大将军转念一想，觉得还是不行。

大将军想到了第三种方案：按照杀死敌人的数量多少来进行分配。但每个兵种究竟杀死了多少敌人，到哪里去统计这个数据呢？再说后勤兵肯定没有杀死敌人，难道就不分配了吗？这种方案肯定也不行。

第四种方案：不分配可以吗？大将军转念一想，肯定也不可以，士兵没有得到犒赏，还以为是大将军贪污了。

第五种方案：是否可以把他们分开来进行秘密分配？肯定也不行。因为世上没有不透风的墙，到时候如果因为这个所谓的秘密分配被公开，被质疑，被挑战，被误传，引发矛盾重重的相互猜忌，在关键时刻爆发，四个兵种不再合作，军队就完蛋了。

大将军左思右想，觉得上述每个方案都有一定的道理，但每个方案也都有很明显的的问题。那么，大将军究竟该怎么分配才能使得这2000头牛，5000只羊，1000坛好酒的分配既公平合理，又容易操作，还能达到

有效鼓舞官兵士气的目的？

答案其实非常简单。弄清楚“基本工资”和“绩效工资”这两个概念，就能轻松系统地解决大将军如何犒劳官兵的问题了。

像上述这个大将军犒劳官兵的例子，第一步所要做的事情就是先成立一个三到五人的岗位价值评估小组，选择一个合适的岗位价值评估模型，根据岗位说明书的标准信息，对骑兵、弓箭兵、步兵、后勤兵这四个岗位展开正式的岗位价值评估活动。

完成岗位价值评估后，进入到第二步工作，就是对价值评估的大数据进行有效处理，形成四个岗位完全不同的岗位价值系数。岗位价值系数的高低，代表这四个岗位重要程度的高低。从基本常识来看，骑兵的岗位价值系数应该是最高的，弓箭兵第二，步兵第三，后勤兵第四。

第三步所要做的事情，就是根据四个岗位的岗位价值系数，进行各自薪酬通路的设计。最好是宽带薪酬模式，四个岗位的薪酬通路都有各自的薪酬上区间、中位值、下区间。

第四步所要做的事情就是定薪。定薪之前，最好先展开一定范围的薪酬调查，根据外部市场的行情和企业自身的支付能力来确定薪酬水平。薪酬不要太低，以免缺乏竞争力，吸引不了优秀人才，也不要太高，免得形成人工成本过高的压力。薪酬是刚性的，往上涨容易，往下降则很难。岗位薪酬和标准薪酬确定后，大将军应在薪酬通路中把明确的薪酬数据标定出来，薪酬的中位值是多少钱，每个级差是多少钱，上区间的每一个层级是多少钱，下区间的每一个层级是多少钱。

第五步所要做的事情就是套算。套算有两个层面的意思，第一是把标准的薪酬总数转化为多元的薪酬结构，即固定月薪多少钱，绩效工资多少钱，福利津贴多少钱，年度奖金多少钱。第二是把每个官兵所对应的薪酬等级确定下来，比如500名骑兵，因为每个骑兵的能力不同，学历不同，当兵年限不同，所以每个人的薪酬等级也不尽相同，另外几个兵种也是一样的做法。完成之后，大将军最好把所有这些文件和资料都签上字，以《薪酬管理制度》的方式发布出去，让官兵们清清楚楚明明白白，没有任何的歧义。

第六步所要做的事情就是切换。切换指的是企业选择一个合适的时机，让全体员工从旧的薪酬轨道转换到新的薪酬轨道上来。这个切换的

过程可能会有一些风险，因为很多既得利益的人会反对，会钻空子，甚至会离职、带头闹事，造成这种状况就得不偿失了。所以薪酬体系的切换，企业要慎重一点，我们在大量的管理实践中，总结了一句话，叫“在稳定当中求变革，在变革当中求稳定”，算是对薪酬变革的一种辩证妥协。

按照上述六个步骤全部做完之后，官兵们的月度工资和绩效工资的基础数据都有了，月度工资很容易发放，按《薪酬管理制度》中的相关数据来制定工资表就可以了。但绩效工资该如何和这2000头牛，5000只羊，1000坛好酒挂钩呢？

这需要另外一个庞大的系统来支撑，就是绩效系统。绩效系统首先需要为每个兵种进行组织绩效的评估，其次为每个人进行个人绩效的评估。组织绩效就是依据四个兵种的战斗指标评估得来的（可以把这四个兵种当作是四个部门，每个部门都有相应的绩效指标），个人绩效就是依据每个人的战斗指标评估得来的（每个人都有相应的绩效指标），依据组织绩效进行第一次挂钩分配，就是把这2000头牛，5000只羊，1000坛好酒分成四堆，具体落实到这四个兵种上，有多有少。然后再在四个兵种内部，与每个人的绩效挂钩，进行二次分配，将犒劳物资落实到每个人身上。

## 二、岗位价值评估和宽带薪酬设计

岗位价值评估指的是在工作分析的基础上，采取一定的标准、流程和方法，对一个岗位在组织系统中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职资格等因素进行综合评价，以确定该岗位在组织系统中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的全过程。一个正式的岗位价值评估活动需要同时具备三个条件：一是标准化的岗位说明书信息，二是结构化的岗位价值评估模型，三是专业化的岗位价值评估小组。

在岗位价值评估工作开展的过程中，有五个基本原则需要遵循：第一，评估的对象是一个岗位，而不是这个岗位的任职者；第二，评估的依据是结构化的岗位价值模型，而不是自己的价值标准；第三，评估是一种个人判断，没有绝对标准或正确的答案；第四，评估的信息来自于岗位说明书，而不是自己的主观臆断；第五，评估人员代表的是公司的利益，而不是部门利益或者个人利益。

岗位价值评估模型主要适用于传统企业，价值评估的框架结构有七部分：对企业的影响、解决问题、责权范围、监督、学历经验、沟通、环境风险。每部分又包含多个二级因素，每个二级因素又划分为若干个等级。

为便于操作，我们已经将上述评估模型固化在薪酬软件中了，薪酬软件的自动化程度很高，大部分工作会像AI一样自动完成。薪酬软件在岗位价值评估环节的逻辑是：评估小组的全部成员在线完成所有岗位的价值评估，数据录入后，系统会自动进行评估数据的处理，主要是确定中位值数据，基于中位值数据去掉正偏差较大和负偏差较大的无效数据。待有效的数据确定后，我们就可以基于这些数据进行宽带薪酬通路的设计了。

宽带薪酬是一个比较宽泛的概念，并没有特别严格的定义。真正进入薪酬系统设计的深水区，你会发现此宽带和彼宽带的差别究竟会有多大。就像两件西装，虽然名字都叫西装，但一件西装和另一件西装在款式、风格、材料、做工、尺寸、颜色、价格、产地等很多方面，都有可能存在着天壤之别。

宽带薪酬体系的表现方式，主要有四种：第一种是全面宽带，意味着大多数职族和职等都有自己完全独立的宽带薪酬表，细化程度非常

高，有基层级员工宽带薪酬表、主管级员工宽带薪酬表、经理级员工宽带薪酬表、高管级员工宽带薪酬表、技术序列员工宽带薪酬表、营销序列员工宽带薪酬表、专业序列员工宽带薪酬表等；第二种是职族宽带，意味着只有职族才有宽带薪酬表，而职等就没有宽带薪酬表，最后表现为管理序列员工宽带薪酬表、技术序列员工宽带薪酬表、营销序列宽带薪酬表、专业序列员工宽带薪酬表等；第三种是职等宽带，意味着只有职等才有宽带薪酬表，而职族就没有宽带薪酬表，最后表现为基层级员工宽带薪酬表、主管级员工宽带薪酬表、经理级员工宽带薪酬表、高管级员工宽带薪酬表；第四种是一体宽带，意味着所有的岗位全部都放在一张宽带薪酬表中，纵向划分为几十个层级，比如25级，每个层级又划分为多个等级，比如10等。从最低薪酬到最高薪酬，一共有250个级别之多（见表6-5）。

表6-5 四种宽带薪酬模式

四种宽带薪酬模式		
类型	职等导向	职族导向
第一种：全面宽带	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基层级员工宽带薪酬表</li> <li>• 主管级员工宽带薪酬表</li> <li>• 经理级员工宽带薪酬表</li> <li>• 高管级员工宽带薪酬表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技术序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 营销序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 专业序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 辅助序列员工宽带薪酬表</li> </ul>
第二种：职族宽带	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技术序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 营销序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 专业序列员工宽带薪酬表</li> <li>• 辅助序列员工宽带薪酬表</li> </ul>
第三种：职等宽带	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基层级员工宽带薪酬表</li> <li>• 主管级员工宽带薪酬表</li> <li>• 经理级员工宽带薪酬表</li> <li>• 高管级员工宽带薪酬表</li> </ul>	/
第四种：一体宽带	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全体员工宽带薪酬表</li> </ul>	

以上四种宽带薪酬通路，各有其优缺点。对一些大型集团企业来讲，可以采取第一种全面宽带薪酬模式，对任何职族和任何层级的员工来讲，都能准确地找到各自对应的薪酬位置，在相应的薪酬表中各行其道，小步快跑，没有任何天花板（见表6-6）。对一些中小型企业来说，可以采取第四种一体宽带薪酬模式，所有的岗位都在一张宽带薪酬表中，横向和纵向的位置都清清楚楚，简洁高效，适用性强。

表6-6 某集团公司高管宽带薪酬通中路

某集团高管宽带薪酬表										
级别	1 等	2 等	3 等	4 等	5 等	6 等	7 等	8 等	9 等	10 等
高管 25 级	804000	807000	810000	813000	816000	819000	822000	825000	828000	831000
高管 24 级	774000	777000	780000	783000	786000	789000	792000	795000	798000	801000
高管 23 级	744000	747000	750000	753000	756000	759000	762000	765000	768000	771000
高管 22 级	714000	717000	720000	723000	726000	729000	732000	735000	738000	741000
高管 21 级	684000	687000	690000	693000	696000	699000	702000	705000	708000	711000
高管 20 级	654000	657000	660000	663000	666000	669000	672000	675000	678000	681000
高管 19 级	624000	627000	630000	633000	636000	639000	642000	645000	648000	651000
高管 18 级	594000	597000	600000	603000	606000	609000	612000	615000	618000	621000
高管 17 级	564000	567000	570000	573000	576000	579000	582000	585000	588000	591000
高管 16 级	534000	537000	540000	543000	546000	549000	552000	555000	558000	561000
高管 15 级	504000	507000	510000	513000	516000	519000	522000	525000	528000	531000
高管 14 级	474000	477000	480000	483000	486000	489000	492000	495000	498000	501000
高管 13 级	444000	447000	450000	453000	456000	459000	462000	465000	468000	471000
高管 12 级	414000	417000	420000	423000	426000	429000	432000	435000	438000	441000
高管 11 级	384000	387000	390000	393000	396000	399000	402000	405000	408000	411000
高管 10 级	354000	357000	360000	363000	366000	369000	372000	375000	378000	381000
高管 9 级	324000	327000	330000	333000	336000	339000	342000	345000	348000	351000
高管 8 级	294000	297000	300000	303000	306000	309000	312000	315000	318000	321000
高管 7 级	264000	267000	270000	273000	276000	279000	282000	285000	288000	291000
高管 6 级	234000	237000	240000	243000	246000	249000	252000	255000	258000	261000
高管 5 级	204000	207000	210000	213000	216000	219000	222000	225000	228000	231000
高管 4 级	174000	177000	180000	183000	186000	189000	192000	195000	198000	201000
高管 3 级	144000	147000	150000	153000	156000	159000	162000	165000	168000	171000
高管 2 级	114000	117000	120000	123000	126000	129000	132000	135000	138000	141000
高管 1 级	84000	87000	90000	930090	96000	99000	102000	105000	108000	111000

在薪酬模式确定后，还有两项非常重要的工作需要注意，一是薪酬调查，二是薪酬定位。拍脑袋定薪酬，或者像在自由市场一样讨价还价定薪酬，都不是理性和明智的做法，大多数企业都会向第三方机构购买薪酬调查报告，以此作为参考的依据。

获得外部薪酬数据后，企业可以根据外部市场行情和企业自身的支付能力进行对标。当然，企业不同职等和不同职族的薪酬标准可以是不一样的，体现一定程度的激励倾斜。

## 第五节 股权系统

股权系统是战略突围的第五个系统，股权系统不仅是一门“分钱的艺术”，更是企业基业长青的一种治理智慧。美国《财富》杂志的数据显示，20世纪末到21世纪初，美国排名前1000位的公司，有超过90%的公司对管理人员实施了股权激励。我们耳熟能详的优秀企业，比如微软、沃尔玛、IBM、戴尔、谷歌、联想、华为、阿里巴巴、腾讯、大疆，无一不是股权激励做得非常好的企业。

### 一、乔家大院的顶身股制度

电视剧《乔家大院》有一个情节是这样的，老板乔致庸为了挽留优秀员工马荀，推出顶身股制度。制度规定凡是店里的伙计，完成四年学徒出师并在店里工作满一定年限后，都可以在店里顶一份身股，可以和东家以及掌柜一起享受分红。按照这个制度，优秀员工马荀在店里就可以顶二厘的身股，年底一分红，他领到了二百四十多两银子的红利，相当于他一年工资的数十倍之多。

1823年前后，以日升昌为代表的一大批山西票号，纷纷实施顶身股制度。顶身股制度标志着山西商人实现了从商业资本向金融资本的转变。在此后一百多年的时间里，山西票号称雄中国金融界，被西方经济学家誉为山西最早的正规银行。晋商发展到清代后期，已成为国内势力最雄厚的商帮之一，世界史学界把他们和欧洲商人相提并论，给予了非常高的评价。晋商的发展不仅带给中国商人巨大的财富，还改变了商人们传统的经营思维，在一定程度上，顶身股激励制度是晋商发展壮大的一个重要助推器。



如果要追根溯源的话，我们会发现顶身股制度萌芽于明代的贷金制或伙计制，发展和兴盛于清代，它是晋商企业独创的一种劳资关系。徐珂在《清稗类钞》中指出，出资者为银股，出力者为身股。银股也称财力股，是商号东家在开办商号时投入的资金，每股面值两千两至一万两白银不等。身股俗称顶身股，是商号的职员们以个人劳力所折成的股份，享有与银股完全等量的分红权利，且不必承担亏损责任。正所谓有钱出钱，有力出力，出钱者为东家，出力者为伙计，东家和伙计共商，把生意做大。顶身股制与西方的有限合伙制完全不同，有限合伙制的职员们需承担有限责任，而顶身股制的职员们无须承担任何责任。相比之下，顶身股制的可操作性强，有一定的优越性。在创立顶身股制的早期，只有掌柜才能以身入股，类似于管理层持股的MBO，到了后期，才规定伙计也能入身股，类似ESOP，即员工持股。

掌柜有身股，而伙计没有，企业效益就不可能最大化。乔致庸在晋商企业里开创了伙计顶身股的先例，打破了东家、掌柜和伙计的身份界限，把伙计变成了东家，使伙计在心里和掌柜甚至东家平起平坐了。现代化的股权激励制度也就是要实现这样美好的一种愿望，使企业员工像老板一样关心企业的发展。

在这里需要特别强调，并非所有的伙计都能直接享有顶身股，只有达到规定工作年限和合格工作绩效的伙计才有资格享有顶身股。

## 二、华为公司的员工持股计划

华为的企业活力持续不断地激荡了近三十年，其中很重要的因素之一就是因为它实施了员工持股计划。

创业初期的华为几乎和所有中小型公司一样，一方面为了市场拓展和规模扩张，需要大量的运营资金；另一方面为了应付国内外竞争对手的残酷打压，进行产品升级换代，需要大量的研发资金。头戴一顶民营企业帽子的华为，很难得到银行的信任和支持，华为出现了严重的资金困难，在任正非辉煌的梦想面前，任何事情都显得步履维艰。

1990年，为了解决资金困难，任正非决定在华为内部向员工进行融资，与融资方案完全配套的员工持股计划也一并摆在了员工面前。当时参股的价格是每股10元人民币，任正非承诺将华为税后利润的15%拿出来作为股权分红的基数。凡是工作时间满一年以上的正式员工，依据职

位、绩效、任职资格的综合得分，都可以购买一定数量的股权，大多数相信任正非的员工都用当年的年度奖金进行了足额股权的购买，如果当时员工的年度奖金不够购买股权的话，公司会帮助员工申请贷款用以购买股权。

华为基于内部融资目的的员工持股计划，一箭双雕，一方面减少了公司现金流的风险，另一方面也增强了员工的归属感和责任感，对当时创业团队的稳定起到了极其重要的作用。华为也就是在这个阶段里，完成了“农村包围城市”的战略任务，1997年销售收入突破15亿元人民币，1998年完成了在中国几乎所有主要城市的市场拓展工作，2000年还在瑞典首都斯德哥尔摩设立了研发中心，海外市场的销售额迅速突破1亿美元。

就在所有华为人人都以为又将是顺风顺水的2001年，出现了全球性的网络泡沫，整个IT行业无一幸免地遭遇了毁灭性的打击。华为的经营管理迎来了发展史上第一个真正的冬天，任正非用极其冷静的思维写了一篇名叫《华为的冬天》的文章给大家加油打气，同时酝酿已久的“虚拟受限股票”的期权改革计划也正式拉开序幕。虚拟受限股票指的是公司授予员工一种虚拟股票，员工可以据此享有一定数量的分红权和股价升值权，但没有法人治理结构中的资产所有权和经营决策权，虚拟股票不能转让和出售，员工离开企业时，股权自动失效。虚拟受限股票的发行维护了华为管理层对企业的绝对控制，不至于导致法人治理工作中一系列负面问题的继续扩大。在此之后不久，华为还实施了一系列新的股权激励政策：第一是新员工不再派发长期不变的一元一股的股票；第二是老员工的股票逐渐转化为期权股票；第三是员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。

天有不测风云，2003年，尚未挺过IT泡沫的华为又遭受SARS的重创，出口市场受到严重影响。同时，与财大气粗的思科公司之间的产权官司也让华为焦头烂额，声誉严重受损，出口市场雪上加霜。

就在这个时候，华为管理层收购计划MBO浮上台面，不过任正非最终并没有采用“由1000名高管持股”的管理层收购计划，而是继续实施配股计划。2003年的配股计划与华为以前每年例行的配股方式都不同，有三个明显的差别：一是配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股可以选择每年按一定比例兑

现；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工所获得的配股额度大大超过普通员工。此次配股计划还规定了一个三年的锁定期，三年内不允许兑现，如果员工在三年之内离开公司的话，则所配的股票无效。华为同时也为员工购买虚拟股权采取了一些配套的措施，员工本人只需要拿出所需资金的15%，其余部分由公司出面，以银行贷款的方式予以解决。自此改革之后，华为实现了销售业绩和净利润的突飞猛涨。

2008年，美国次贷危机引发全球连锁性的经济危机，华为面对经济危机的冲击和经济形势的恶化，果断推出新一轮股权激励措施。2008年12月，华为推出配股公告，宣布此次配股的股票价格为每股4.04元，年利率逾6%，涉及范围几乎包括了所有在华为工作时间满一年以上的正式员工。由于这次配股属于饱和配股，即任何工作层级的任何员工都匹配了相应数量的股份，比如层级为13级的员工持股上限为2万股，层级为14级的员工持股上限为5万股。该次配股计划的总量超过了16亿股，这是一次对华为内部员工持股结构的大规模改造，具有划时代的意义。

2013年，华为再次实施了全新的“延迟支付期权”激励计划，延迟支付的周期为5年，即2013年配置的期权，当年没有分红，从2014年开始逐步有分红，但是每年的分红比例只占期权总量的三分之一，一直持续到2018年，可以拿到饱和股份的全部分红。

截止到2018年12月，华为员工总数超过18万人，参与员工持股计划的总人数为96768人，创始人任正非的持股比例降至1.14%，对比前两年华为年报上的资料，我们可以明显看出华为员工持股人数的快速增长。2019年1月，百分之百由员工持股的民营企业华为进行了持股员工代表会的换届选举，选举产生了115名员工持股代表，任职五年，依法承担和行使法人治理机构所赋予的全部责任和全部权力。

### 三、股权激励的十六种方法

股权激励是一种相对广义的叫法，是企业为了激励和留住核心人才而推行的一种长期激励政策，也叫金手铐激励机制，广义的股权激励方法非常多。在谈这些激励方法之前，有几个名词需要澄清下，一是股权，二是期权，三是股票。股权指的是股东基于股东资格而享有的从公司获得经济利益并参与公司经营管理活动的一种权利；期权指的是公司授予受激励对象在未来一定期限内以确定的价格和条件来购买公司一定

数量股权的权利；股票指的是股份公司发行的有权凭证，是股份公司为筹集资金而发放给各个股东作为持股凭证并以此取得股息和红利的一种有价证券。所以股权激励比较精细化的叫法，应该是股权激励、期权激励、股票激励、现金激励。

大多数处于创业期的公司都面临着两个问题，一是资金紧张，二是人才流失，很需要股权激励来解决这些问题；处于成长期的公司也面临着两个问题，一是吸引人才，二是公平分配，也需要股权激励来解决这些问题；处于成熟期的公司也面临着两个问题，一是融资上市，二是回馈功臣，更需要股权激励来解决这些问题。处于不同阶段的企业，所选择的股权激励方法往往天差地别，没有对和不对的说法，但有好坏之分。股权激励的所有这些方法，并不是单一和对立的，可以组合起来使用，形成强而有力的激励组合拳。

（一）员工持股计划。员工持股计划简称ESOP，属于股权激励的范畴，指的是企业内部员工出资购买本公司全部或部分股权，使员工成为公司股东的一种激励方式。员工持股计划主要有两种，一是员工通过购买公司部分股权而拥有公司部分的产权，并获得与之相对应的管理权；二是员工购买公司全部股权而获得公司全部的产权，使员工对企业具有完全的管理权和决策权。

（二）实际股权。属于股权激励的范畴，实际股权指的是企业拿出部分股权售卖给受激励对象的一种激励方式，实际股权的获得大多需要现金购买，受激励对象和公司完成工商注册等一系列法律手续后，即成为公司的股东，享有股东应有的权利和责任。

（三）股票期权。股票期权也叫认股权证，属于股票激励的范畴，实际上是一种看涨期权。股票期权指的是受激励对象可以在一定时间内以双方约定的施权价格购买一定数量的本公司股票，当行权价格高于施权价格时，受激励对象就可以按照双方约定的时间节点进行行权，并获得价差收益，如果行权价格低于施权价格，受激励对象就可以暂缓行权或放弃行权，且无任何损失。

（四）账面价值增值权。账面价值增值权有购买型和虚拟型两种，属于现金激励的范畴。受激励对象的收益与每股账面实际价值的增加有关，即期末每股净资产值和期初每股净资产值之间的价差，与股票价格无关。这种激励方式的着眼点是公司净资产的增长，不是股价增长

也不是市值增长。

（五）虚拟股权。属于现金激励的范畴，虚拟股权指企业除保留资产所有权之外，给予员工部分的分红权、决策权和监督权。虚拟股权最大特点是简单直接，无须任何工商注册，通过激励合同约定双方的权责即可，虚拟股权的本质就是在职分红和监督决策。

（六）分红回偿。属于股权激励的范畴，一些企业鼓励受激励对象用财务记账的方式购买一定数量的公司股权，不用支付任何现金，当企业有分红时，受激励对象用该红利冲抵之前的记账金额，冲抵完成后，从而获得相应数量的股权。

（七）优先购买股权。属于股权激励的范畴，在完全同等条件下，受激励对象享有优先购买公司其他股东拟转让股权的权利，或者在公司增资扩股时，受激励对象优于其他任何第三方享有优先购买公司股权的权利。

（八）赠与股权。属于股权激励的范畴，赠与股权就是企业将一定数量的股权无条件赠与给受激励对象的一种激励方式，受激励对象无须花钱购买，赠与股权与其他股权没有任何差别，享有完全相同的权利和责任。

（九）技术入股。属于股权激励的范畴，技术入股指的是公司鼓励专业技术人才用技术成果或发明专利入股，从而取得公司股权的一种激励方式，技术入股和资本入股没有任何差别，享有完全相同的权利和责任。

（十）虚拟股票。属于股票激励的范畴，虚拟股票指的是公司授予激励对象一种虚拟的股票，受激励对象据此享有一定数量的分红权和股价增值的收益的一种激励方式。

（十一）股票增值权。属于现金激励的范畴，股票增值权指的是上市公司授予受激励对象在一定时间内，获得规定数量的公司股票价格上升所带来增值收益的一种激励方式。

（十二）限制性股票。属于股票激励的范畴，限制性股票指的是公司在设置若干前提条件下，给予受激励对象一定数量的本公司股票，受激励对象只有在如期完成既定的各项任务目标后，该部分股票才能解禁，解禁之后的股票和其他股票完全一样，带给受激励对象较大的收

益。

（十三）延期支付。属于现金激励的范畴，延期支付指的是公司将受激励对象的股权收入在特定的时间存入单独设立的账户中，在双方约定的若干年时间之后，公司再把该部分股权收入支付给受激励对象的一种激励方式。

（十四）业绩股票。属于股票激励的范畴，业绩股票指的是受激励对象达到公司规定的绩效目标时，公司给予受激励对象一定数量股票的激励方式。

（十五）管理层收购。属于股权激励的范畴，管理层收购指的是公司管理层利用高负债融资的方式买断本公司全部股权，使公司彻底私有化，进而达到控制、重组或上市的一种资本运作方式。

（十六）期股计划。属于股权激励的范畴，期股计划指的是受激励对象在一定时间内，完成了若干对赌条件之后，以双方约定的价格获得适当比例股权的一种激励方式。

## 第六节 文化系统

文化系统是战略突围的第六个系统，《华为基本法》中有这么一句话讲得非常好，说自然界的资源总会枯竭，唯有文化生生不息。在今天这样一个很多事情都不太确定的灰度世界中，企业想要走出混沌，持续创造高绩效并打造核心竞争力，必须重回文化的基本面，即重新思考企业的使命、愿景、价值观，用文化来塑造企业的软实力。

### 一、企业文化的价值

康德说，文化是人类乃至全部存在的最终目的。那么，企业文化的价值究竟是什么呢？基于我们在企业文化咨询过程中的长期实践，我们把企业文化的价值总结为如下六个方面。

（一）文化是一种信念，它让组织迸发激情。信仰激发的内在力量是不可估量的，人如果为理想和信念而工作，将发生核裂变，产生核能量。追求使命，让人有激情，能激发人的潜能和提高创造力，使人做事奋不顾身，勇于奉献。

（二）文化是一种立场，它让组织变得理性。文化是一种是非判断标准与价值立场，是企业处理内外矛盾关系的终极判断标准与准则，坚守价值观可以使人的欲望与激情得到释放，让人在各种诱惑面前有理性、有原则、有底线，让人对制度与规则有敬畏感，使人做事执着且不犯糊涂。

（三）文化是一种假设，它是引领组织走向正确道路的牵引力量。文化是隐含在价值观背后的基本假设，企业不知道未来会怎么样，但需要对未来做出基本假设，如企业对未来经营环境的假设、对相关利益关系的假设、对战略目标与核心能力的假设等。正确的经营假设可以使企业走上正确的发展道路，从某种意义上说，文化就是企业的发展之路。

（四）文化是一种共识，它让组织形成凝聚力与协同力。这种共识使组织成员目标一致、拧成一股绳，从而形成组织的凝聚力，降低内部交易成本，让组织增强信心，产生协同力，让人与人的关系变得单纯，让管理变得简单。

（五）文化是一种习惯，它让组织具有独特的核心能力与惯性的力量。企业文化是一个企业在成长发展过程中，经过长期积淀形成的独特的核心价值观、思维方式和行为方式。企业文化是企业最有价值的宝贵财富，是企业核心竞争力的源泉，是组织成长的路径。

（六）文化是一种契约，它让组织产生承诺与道德的力量。文化是一种心理契约，促使组织成员产生内在的心理约束与组织承诺，这种道德与信任承诺的力量，提升了员工的自我管理能力，使人变得简单并具有自我约束力。

文化对企业的健康成长能否真正产生上述六种正能量的价值，关键在于核心价值观的落地执行。企业文化如何落地执行是企业文化建设中的难题，很多企业摸着石头过河，摸了四十年，还没有成功过河，在企业文化如何落地执行方面，仍然处于混沌之中。

令人欣慰的是，一些卓越企业，比如华为、万科、腾讯、美的、碧桂园、阿里巴巴、招商银行、吉利汽车、茅台集团、中国移动、中国交建、中国核电、南方电网等集团，依靠管理者的智慧洞察和大胆实践，在企业文化如何落地执行方面，沉淀和积累了一些宝贵的经验。如果我们以这些先行者的经验为基础进行系统思考，一条企业文化落地执行的路径在混沌中似乎也能变得清晰起来。

## 二、企业文化建设的基本原则

麦肯锡的管理专家通过对全球优秀企业的研究，得出一个结论，他们认为世界五百强企业胜出其他诸多公司的三大主要原因之一，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入完全不同的活力，这些一流公司的文化同平庸公司的文化在基因上有着显著的不同，他们最注重四点：一是团队协作精神，二是以客户为中心，三是平等对待员工，四是高激励和高创新。如果一个企业的企业文化违背了上述任何一条，估计该企业的文化有可能已经面临着比较严重的亚健康问题了。

企业文化建设到底应该遵循什么样的原则呢？这是很多企业的企业文化建设者莫衷一是的话题，根据我们在诸多企业文化建设项目上的实践经验，我们认为以下几条原则是必须要遵循的。

一是企业文化的系统性。企业文化必须进行经过全面系统的梳理、提炼、整合，形成完整的体系，才能有效宣贯落实和持续建设。具体而言包括以下几个关键词：一是整体性，即企业文化应该包括精神文化、行为文化、制度文化、物质文化这四个方面，融为一体，相互支撑，形成整体性的一个大结构。二是层次性，即企业文化应该区分主流文化与支流文化、母文化与子文化、内部文化与外部文化、员工文化与客户文化的层次关系。三是连贯性，即企业文化应把自己的历史、现状、未来放在同一个坐标体系中，进行不间断连贯性思考，形成企业文化的内在传承与未来展望的有机统一。

二是企业文化的适应性。文化要有鲜明的时代精神和特色，能适应整个社会经济文化的大环境和大形势。主要体现在如下几个方面，一是主动适应国际国内大环境，即改革开放全面深入、“一带一路”、中美博弈背景下的环境。二是主动适应经济环境，即适应行业从传统基础产业向全价值链产业升级，从本土化向国际化升级的大环境。三是主动适应产业环境，即产业技术变革、生态环境保护、互联网、5G技术、AI技术的大环境。

三是企业文化的匹配性。企业文化要和企业的方方面面相匹配，才是有效的，否则会显得格格不入，主要通过如下维度来体现，一是文化要与企业的发展战略相匹配，紧密结合企业的中长期发展思路。二是文化要和过去沉淀下来的优秀的文化价值观匹配，着眼未来，但不能割裂历史。三是文化要和企业充分打造核心竞争力的原则相匹配，企业文化



建设的重要目的之一是增强企业的核心竞争力，文化不能削弱企业的核心竞争力。四是文化必须与各个层级的管理制度相匹配，文化是管理制度的中心思想；不能矛盾和冲突。五是企业文化必须与组织流程和实际的管理水平相匹配，体现上游和下游，个体和团队，内部和外部的原则，既要做到横向到边，还要纵向到底。只有当文化与战略、管理、文化相互匹配，形成稳定的三角结构时，企业才能可持续发展，并获得源源不断的驱动力。

四是企业文化的特色性。企业文化的特色性主要体现在以下四个方面，一是行业特色，不同行业 and 不同产业的价值形成过程和交换过程是完全不同的，企业文化应该有着与众不同的行业特色；二是人员特色，因为不同企业的从业人员在国籍、信仰、年龄、爱好、生活习惯、工作习惯上有着各自不同的特色，有些特色是非常鲜明的，企业文化应该把员工的特色性体现出来；三是区域特色，发达地区和不发达地区、欧美地区和中国地区等，企业的区域不同代表着历史、交通、饮食、气候的不同，企业文化应该把与众不同的区域特色体现出来；四是体制特色，有些企业是央企性质，有些企业是民企性质，企业文化应该有着与众不同的体制特色。

五是企业文化的实践性。文化体系的构建，来自实践，返回实践，必须接受实践的检验，一是通过宣贯，实现价值理念的内部传递，深入每位员工，转化为共同的认知；二是通过实践，实现价值理念的落地生根，转化为全体员工的自觉行动；三是通过推进，实现价值理念的价值转化，转化为企业的经营效益；四是通过传播，实现价值理念的辐射效应，转化为企业的品牌形象和社会美誉。

根据我们过往的咨询项目经验，建设完善的企业文化体系，通常包括如下比较具体的四个步骤。第一步是全面汇总，包括规章制度、文化渊源、价值标准、成功逻辑等。第二步是整合体系，由表及里、由此及彼、由内向外、由小到大，熔炼合成，形成经典。第三步是内化于心，以文化人，水滴石穿，与员工达成心灵契约。第四步是实践推进，即领导布道，层层传递，自觉转化，持之以恒。为了将企业文化建设的相关理论知识进行有效应用和串联，我们将一个咨询案例的部分内容展现给大家，图6-4是某集团的企业文化综述，精炼成八个字：四和连心，众“智”成城。

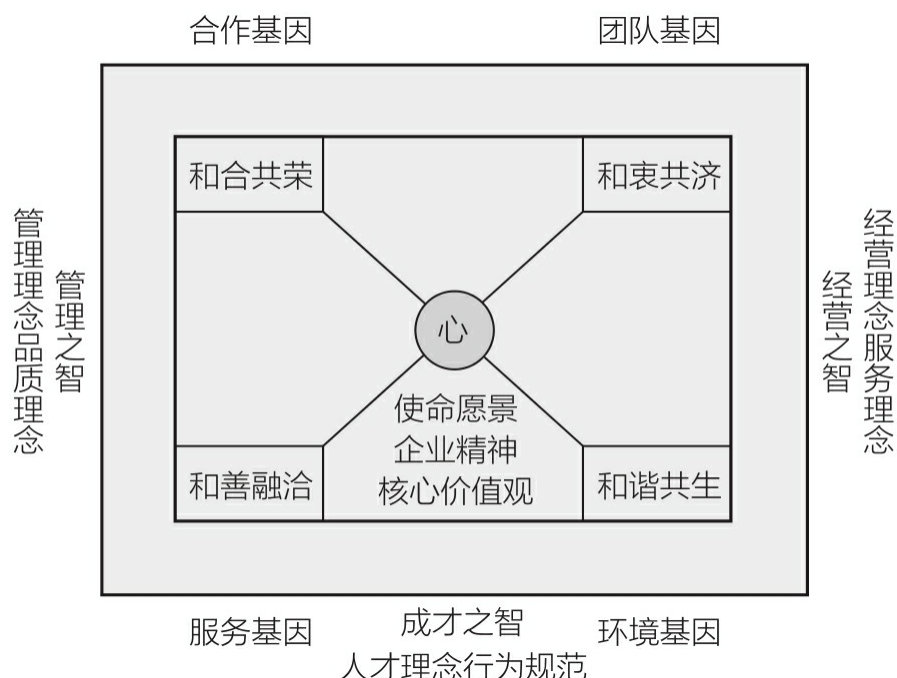


图6-4 某集团的企业文化综述

和文化是该集团企业文化的底层基因，和同合，和乃治企之道、兴业之本、生财之策、理想之标，寓意和谐、和合、和衷、和善的意思。和构成了集团总体文化的基础韵味，是整个企业文化的灵魂之所在。心文化是集团文化的价值源点，由使命愿景、核心价值观、企业精神三部分组成，这三部分里面又包含若干的二级维度。智文化是集团战略得以有效实现的重要保障，包含三种智慧手段，即经营之智、管理之智、成才之智。理想很丰满，现实很骨感，有智慧的手段才能把战略落到实处，真正转化为价值。城文化是企业追求的最终目标，小则以集团的发展、卓越和基业长青为目标，大则以创建历史文化构筑幸福民生为己任，即集团最终于成功了。

在落地执行环节，我们协助企业主要开展了如下工作：一、制定五年文化实施纲要和实施细则。二、制作全新的企业文化执行手册。三、组织开展对标企业的文化交流和考察。四、对集团网站进行文化模块的全面充实。五、制作每季一期的内部期刊和每年一期的文化主题墙。六、聘请优秀专家创作企业标志、企业之歌和拍摄文化宣传片。七、开展文化主题的各种读书活动。八、展开故事创作征集活动。九、新建企业文化展示厅等。

## 第七节 人才系统

人才系统是战略突围的第七个系统。人力资源是企业最重要的资源，特别是人力资本，没有优秀的人才，战略根本得不到有效的执行。如何把人变成人力资源和人力资本，如何进行人力系统的开发、管理、运营就变得极其重要。

### 一、人才系统的内涵

人力资源管理不仅是一门科学，还是一门艺术。广义的人才系统就是人力资源系统，包括一个战略（人才战略），三条主线（激励条线、能力条线、文化条线），五大机制（用人机制、责任机制、分配机制、激励机制、约束机制），八大体系（人力规划体系、组织职位体系、任职资格体系、企业大学体系、薪酬福利体系、绩效管理体系、员工关系体系、企业文化体系）。狭义的人才系统专指人才战略、人才规划、人才盘点、人才模型、人才测评、培训路径、培训方法、教学机制、落地培训、企业大学等内容。

人才战略：人才战略几乎是所有企业都非常关注的职能战略，人才战略直接服务于总体战略，为总体战略提供三大支撑：一是能力支撑，二是激励支撑，三是文化支撑。人才战略的本质是以人为本，人才战略的手段是选育用留，人才战略的逻辑是开发、管理、运营，人才战略的输出是能力、愿力、绩效。大多数企业的人才战略都面临着三个问题，一是扩张型人才战略和收缩型人才战略如何选择，二是投资型人才战略和成本型人才战略如何选择，三是精英型人才战略和培养型人才战略如何选择。选择不同，人才发展的思路和路径图也会完全不同（见图6-5）。

人才规划：人才规划主要包括数量规划、素质规划、任务规划这三项内容，数量规划指的是人员数量的规划，主要体现在三个维度上。一是时间维度，短期需要多少人。中期需要多少人，长期需要多少人；二是层级维度，基层需要多少人，中层需要多少人，高层需要多少人；三是职族维度，管理职族需要多少人，技术职族需要多少人，营销职族需要多少人，辅助职族需要多少人等。素质规划指的是每一个职族和每一个层级的职位所需要的关键素质要素是什么，主要包括基础资格、关键

能力、关键行为等。任务规划指的是在人才队伍打造过程中开展哪些重要的工作任务，比如建模、测评、招聘、培训、竞聘等。

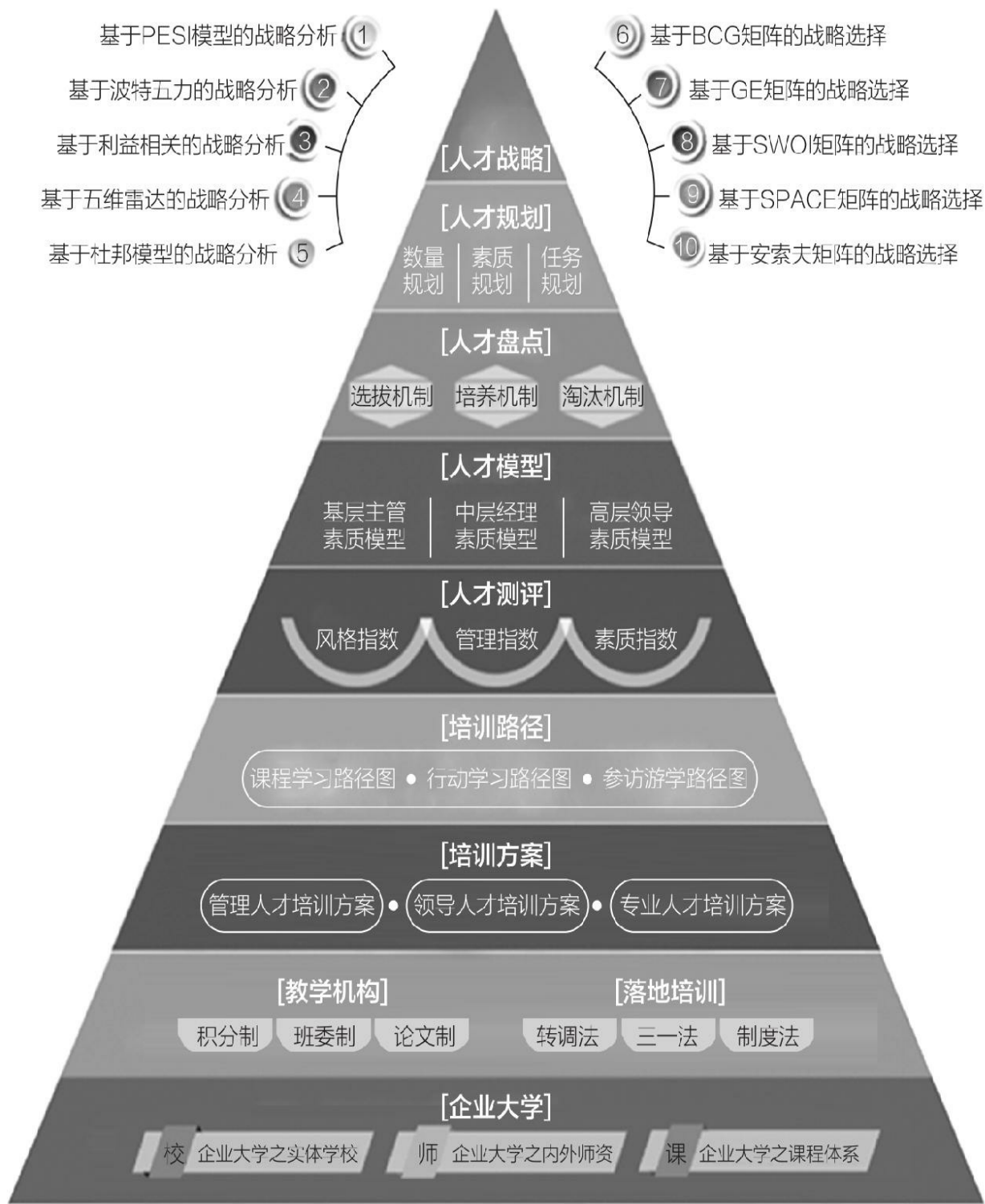


图6-5 人才发展系统示意图

**人才盘点：**人才盘点首先是对企业具体的工作人员进行盘点，包括显性的人员数量、学历情况、专业情况、年龄情况、工作年限等信息，也包括隐性的员工素质、员工心态、工作潜力、工作愿力、绩效现状等信息。人才盘点其次是对人才机制的盘点，主要指人才的选拔机制、用人机制、约束淘汰机制。

**人才模型：**人才模型指的是胜任力模型，胜任力模型建设的工作量非常大，主要包括三个步骤，一是基于BEI行为事件访谈法，对绩效优秀和绩效不良的两组员工样本进行大量的有针对性的写实性访谈；二是对绩效优秀和绩效不良两组员工样本的能力素质行为进行编码，找到二者之间的差异之处；三是进行回归分析和验证，确定每一个职族、职等、职系的胜任力模型的关键要素。

**人才测评：**人才测评指的是企业按照既定的人才模型进行人岗匹配度测试，得出完全量化的匹配度指数，找准人才的优势之处和不足之处，进行有针对性的补足。人才测评的手段主要包括访谈法、考试法、专家验证法、写实法等。一些尚未建立胜任力模型的企业，可以选用较通用的素质模型作为人才测评的基础，比如基层管理者的素质模型（管人、管事、管绩效）、中层管理者的素质模型（自我认知、领导力、领导团队、领导业务、实现绩效）、高层管理者的素质模型（感召力、前瞻力、影响力、决断力、控制力）。

**培训路径：**培训路径指的是企业对各种人才进行全面培养的三种行之有效的路径图，一是课程路径图，二是行动路径图，三是游学路径图。721学习法则是微软公司在大量的管理实践中总结出来的，指的是坐在教室里面上专业课程的学习占比约70%，从解决经营管理实际问题为出发点的行动学习占比约为20%，亲自走到标杆企业去参访游学的占比约为10%。这三种方式加在一起，就是读万卷书和行万里路。

**培训方案：**培训方案指的是非常具体的年度培训计划，包括参训人员、培训时间、学习内容、费用预算、师资安排等。

**教学机制：**教学机制指的是培训工作的一种管理机制，比较行之有效的方法主要包括积分制、班委制、论文制、导师制等。

**培训落地：**培训如何落地？这是大家经常会问的一个问题，基于大量的培训实践，我们总结了三个方法，一是转训法，就是参加了培训的参训人员，回去之后，在系统内部进行一到两个小时的课程转训，确保

培训内容的部分落地；二是三一法，即参训人员在未来的三个月时间里至少要进行一个培训要点的落地实践，确保培训内容在实际工作中的部分落地；三是制度法，制度法指的是将培训过程中的部分内容写进企业的规章制度中，以规章制度的方式保障培训内容的部分落地。

企业大学：大多数集团公司都有自己的企业大学，企业大学主要包括三大板块，一是硬件体系，二是课程体系，三是师资体系，简称“校师课”体系。企业大学的硬件体系主要指办学资质、实际场地以及各种设备设施等，我去过华润大学、中银大学、中国电建学院、中兴学院、神华管理学院、平安大学、华为大学、中粮大学等，学校都非常漂亮。课程体系指的是参训学员的学习内容，大多数企业的课程体系都可以通过建制的方案表现出来，比如管理序列的起航计划、远航计划、领航计划，专业序列的雏鹰计划、雄鹰计划、精鹰计划，领导序列的统驭计划、统誉计划、统御计划等，每个计划都包括数十堂课程和数十种行之有效的学习方式。师资体系指的是企业大学的培训教师可以是企业的领导干部、讲师，也可以是外部的行家、专家、教授和学者。

## 二、一张图读懂什么是人才

我经常在课堂上用很简单的一个等边三角形，里面划三条横线来解释什么是人才，当然这只是一个粗浅的表达。等边三角形的三条边分别代表着一个人的智商、情商、颜商，三角形里面的三条线把三角形等距离地划分为四个板块，这四个板块从下往上分别代表着一个人的身体、知识、能力、思想。

该图形外面的三条线和里面的三条线都是动态的。一个人，如果哪个部分表现得更好，就放大图形中对应的那个部分。假如你的智商很高，就拉长智商这条线，而情商和颜商这两条线的长度同比缩小。如果哪个部分表现得不够好，就缩小图形中对应的那个部分，假如你的能力不够，就把能力这个部分的面积缩小，其他的部分同比放大（见图6-6）。当然，我们希望优秀的人才在七个部分的表现都不弱，能有一两个部分特别突出，那就更好了。没有短板，全都是长板是最好的状态。我在指导大家画这个图形时，能明显感觉到很多人把抽象化的自己一点一点变成具象化的自己时，放大或者缩小线条，总有一种五味杂陈的感觉。

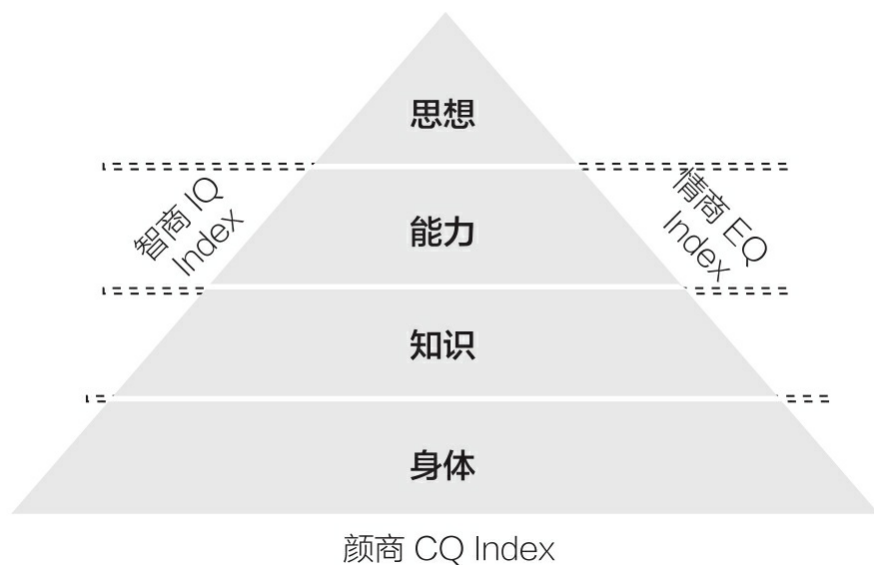


图6-6 人才的七个维度

智商（IQ），就是一个人的智慧指数。智商是天生的，后天提升的空间很小。成年人的智商其实是差不多的，一般在26岁左右时达到巅峰状态，之后便逐渐下降。常用的智商模型有十个维度，分别是语言能力、写作能力、数字能力、观察能力、注意能力、想象能力、记忆能力、逻辑能力、空间能力、创新能力。

情商（EQ），就是一个人的情绪指数，第一级情商指的是你能管理好自己的情绪，不管碰到什么样的人 and 事情，反应适度，不卑不亢，沉着冷静；第二级情商指的是你不但能管理好自己的情绪，还能激发他人的正面情绪，一个朋友灰头土脸地来找你倾诉，经过你的开导，十分钟后笑嘻嘻而去；第三级情商指的是你不但能激发少数人的正面情绪，你还能激发一个大团队的正面情绪，成百上千人的大团队，在你的影响之下，能够充满激情地工作。常用的情商模型有八个维度，分别是独立性、自信心、责任感、同理心、自律性、亲和力、抗压力、幽默感。

颜商（CQ），就是一个人的颜值指数，每个时代都有比较主流的大众审美标准。

人的身体：身体就好像一台电脑的硬件系统，思想是软件系统，硬件要耐用才行，没有硬件平台，再好的软件系统都无处安放。可惜的是，大多数人的身体在高速运转一段时间之后，都会进入亚健康状态。健康对每个人来说都非常重要，只有健康，才有生活的意义和幸福的意义。



人的知识：知识很像储存在硬盘上的各种大数据，有天文地理、文学艺术、政治经济、物理化学等各种学科。按照我的理解，我把知识划分为五种，分别是常识、专业、艺术、历史、哲学。再忙也要读万卷书，再穷也要行万里路，读书和行路都是非常好的获得知识的方式。常识让人接地气，最好的状态是天文地理无所不知，人间烟火无所不晓，是为杂家。专业让人在某个细分的领域里具有前瞻性的深度和广度，最好的状态是为行家、专家或科学家。艺术让人具有柔软的身段，最好的状态是刚柔并济、动静咸宜，是为艺术家。历史让人学会了古为今用，外为中用，是为穿越家。哲学会让人具有思辨的大脑，是为思想家。

人的能力：能力是一个人在完成任务目标过程中所体现出来的综合素质，一个有能力的人，能把茶壶里面的饺子全部倒出来；能力不够的人，不一定能把饺子倒出来。这个能力可能是组织能力、计划能力、沟通能力、数学能力、逻辑能力、空间能力、抗压力、幽默感中的一种或多种。一个人的能力可能来自于智商、情商，也有可能来自于颜商。人的能力可以划分为多个层级，比如一般能力、比较能力、竞争能力、核心竞争能力等。举个例子，你能看五线谱，我也能看五线谱，这个能看五线谱的能力就是一般能力；你能为《动物世界》配音，但没有赵忠祥配得好，赵忠祥所具有的声音优势就是比较能力；刘翔在一百一十米跨栏比赛中以微弱的优势超过所有名将，获得冠军，这个在体育赛道上显现出来的速度优势就是竞争能力；爱因斯坦创立了狭义相对论和广义相对论，并获得诺贝尔物理学奖，这种让人望尘莫及的能力就是核心竞争能力。

人的思想：思想是我们看待客观世界的一种哲学观念，包括立场、方法、结论、思想决定了一个人几乎所有由内而外的行为方式和情感方法，是一个人精神世界的源点。

## 第八节 领导力系统

领导力系统是战略突围的第八个系统，什么是领导力？领导力就是运筹于帷幄之中，决胜于千里之外的魅力和魄力，一个卓越的领导者既要能够预见美好的未来，还要能够带领大家在不远的转角处遇见美好的未来。



现代管理学之父彼得·德鲁克对领导力的阐述非常精彩，他认为领导力是一种极其神奇的力量——将人类的使命和愿景提升到了一个更高的境界，将人类的商业道德和个人诚信提升到了一个更高的水准，将管理的影响力和统治力延伸到了一个更大的范围。德鲁克的领导力模型主要集中在以下五个方面：制定高瞻远瞩的战略规划是领导力的重要基础；保持高水平的商业道德和个人诚信是领导力的必要条件；展现刚柔并济的管理风格和管理艺术是领导力的基准模式；保持真诚真实的沟通和激励是领导力的一般手段；持续不断且行之有效地提升和营销个人品牌是领导力的重要方法。

### 一、五级领导力模型

在教学活动中，经常有学员问我一个问题：“领导力难道不是天生的吗？领导力真的可以后天培养吗？”我的回答是当然可以。不可否认的是，有小部分领导力因子真的是天生的，很稀有很难得，但大部分人真正卓越的领导力往往都是后天诱发出来的，或者说是后天教化出来的。后天的培养可以让一个人天生的领导力因子大放光芒，精彩异常。一个人的领导力究竟从哪里来？有五个源头，分别是权力、情感、绩效、人格、愿景。

权力领导力。位高权重、平步青云、千军万马，这些词语实际上就是形容一个人的权力领导力的。权力领导力是一种显性的领导力，看得见摸得着，通过职位就可以表现出来。比如我们称呼对方叫张董事长、李总经理、王秘书长，这些姓氏后面的职位名称就代表一个人或多或少，或大或小的权力。权力不是个人的，是组织赋予的，组织可以赋予当然也可以收回。权力是组织运行的主要动力，权力会对其他人产生深刻而复杂的影响，组织运行的驱动力主要来自于刚性的权力。

情感领导力。情感领导力是一种隐性领导力，看不见摸不着，情感领导力是典型的非权力领导力，与职位无关，与权力无关，与一个人的真情实感有关，与情商有关，有幽默感有关。一些人虽然没有显赫的地位，但他们为人谦虚低调，很接地气，很有人情味，真心对他人好，这种人也有很强的领导力，因为他是一个有温度的、有亲和力的人，能够燃烧自己照亮他人，能够温暖其他人。

绩效领导力。绩效领导力是一种显性领导力，看得见摸得着，就是

你比其他人干得好，各种绩效指标KPI都是绝对的高分，排在数一数二的位置上。绩效领导力就是你能打胜仗，能够在竞争中取得胜利，能够为组织创造财富，能够为公司的可持续发展贡献力量。

人格领导力。人格领导力是一种隐性领导力，看不见摸不着，保持较高水平的道德诚信是任何一个卓越领导者都必须无条件遵从的。触及红线的领导者，人格几乎都会坍塌，之后几乎不会再有人相信你。在中国数千年历史文化的演变中，我们对“温良恭俭让”“大公无私”“诚信担当”“言行一致”“君子一言，驷马难追”这些品质非常推崇，这些品质基本上也成了我们对一个人人格高低的简单判断标准。

愿景领导力。愿景代表一个领导者的高度和格局，卓越的领导者总是能够高瞻远瞩，能够制定出与众不同的战略。愿景不是低端的勤奋，不是眼前的苟且，而是仰望星空，是诗和远方。有时候我会开玩笑似地解释什么是愿景领导力，愿景领导力就是你带领员工去他们从来没有去过的地方，享受了一顿美食，进行了一次旅游，享受了从没有享受过的激情，达到了从来没有达到过的事业高峰。

按照国际通用的能力素质要素的解码方法和定义方法，我们把领导力这五个源头所产生的各式各样的领导力，归类整理之后，合并定义为五个标准名词，分别是感召力、前瞻力、影响力、决断力、控制力，反过来讲，这五种力量就是领导力的五个二级维度，这五个二级维度构成了标准的领导力模型。

感召力。感召力就是感动、感化、召唤他人的一种能力。要感动一个人，不是那么容易的事情，要感化一个思想有问题的人，更是不容易的事情。用感情招之即来，以你为中心，听从你的指挥和安排，更是难上加难。一个卓越的领导者，要有感情，要有温度，不仅要把好的员工团结在你的周围，还要把有缺点的员工也团结在你的周围，用人所长，补人所短，成为他们的磁场中心和原点。

前瞻力。前瞻力就是站得更高，看得更远的一种能力。有前瞻力的领导者，总是能够拨开迷雾见青天，透过现象看本质。

影响力。影响力指的是改变他人思想和行为的一种能力。一些领导者由于磁场效应和能量密度过低，对其他人毫无影响力，这是非常可悲的。一个卓越的领导者，应该要有“洪荒之力”，不管是在思想上还是行动上，都能够给人一种扑面而来的感觉，冲击的广度和深度都非常大。

决断力。决断力指的是拿得起放得下，该断则断，绝对不会优柔寡断的一种能力。一些领导者瞻前顾后，不敢下决定，很多事情越拖越复杂，一旦错过了最佳时机，往往事倍功半。

控制力。控制力指的是对自己的心理、行为、外部的危机进行抑制、管控、消除的一种能力。控制力很像一台汽车的刹车，当车辆出现问题的时候，或者前面有危险的时候，一踩刹车，就能够让车辆及时停下来。一个卓越的领导者，总是能够对自己的私欲贪欲、不合礼仪的行为举动、工作中的危机事件进行有效的控制。

## 二、四种领导力风格

领导力风格的表述方式非常多，如果从组织行为学的角度来划分领导力风格的话，有两个维度：一是工作黏度的维度，二是情感黏度的维度。根据这两个维度的不同得分，我们把四种典型的领导力风格分别称之为教练型风格S1、参与型风格S2、情感型风格S3、授权型风格S4（见图6-7）。

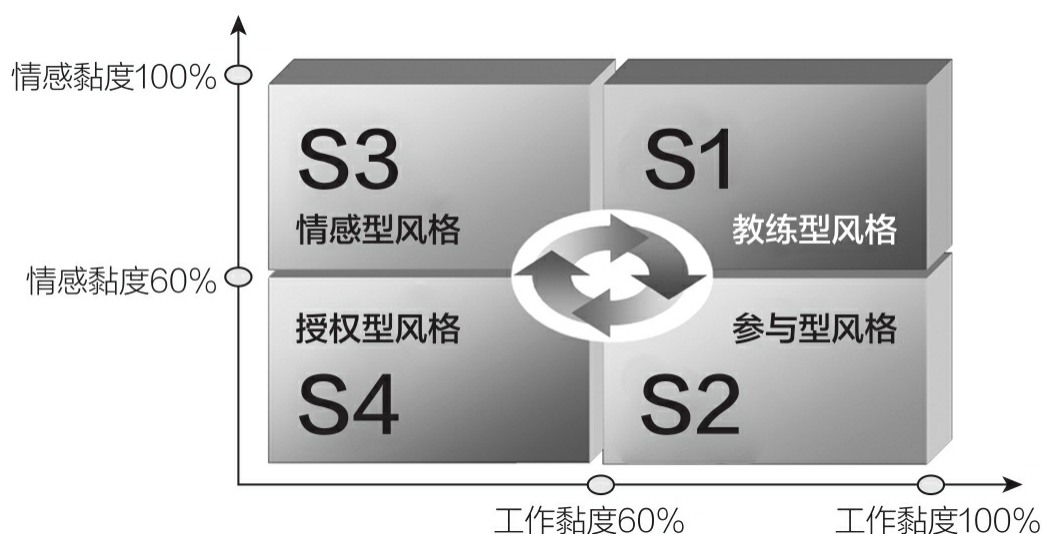


图6-7 领导力风格示意图

教练型风格。教练型风格意味着领导者与员工之间的工作黏度指数和情感黏度指数都高于60%，说明领导者在工作和情感这两个维度的参与度都很强，都很用力，平时想法比较多，指令比较多，刚性很强，个性很鲜明，在工作上毫不留情面，给员工的压力很大。在情感上也毫不吝啬，真诚而热情，给员工的动力很大。有这种风格的领导者的口头禅是“辛苦了”，这个口头禅既有对员工工作的赞赏，也有对员工情感的鼓

励。教练型风格的领导者喜欢开会，喜欢讲理论、讲专业，喜欢说教，喜欢激情满怀地总结员工的优缺点以及工作上的得与失。

参与型风格。参与型风格意味着领导者与员工之间的工作黏度指数高于60%，情感黏度指数低于60%。很明显，这种风格的特点是一高一低，二者不平衡。领导力的着眼点是工作，工作黏度高代表领导者对员工的工作非常投入，深入基层，带着员工一起做，指导他们做，甚至亲自做，高标准严要求，刚性很强，给员工的压力很大。情感黏度低代表领导者与员工之间的柔性不足，和员工距离感比较强，不太关心员工的感受，比较冷淡，有这种风格的领导者的口头禅是“明白我的意思了吗？赶快去做”，缺少人情味，总在指挥属下做事。

情感型风格。情感型风格意味着领导者与员工之间的工作黏度指数低于60%，情感黏度指数高于60%。这种风格的特点也是一高一低，二者不平衡。领导力的着眼点是情感，工作黏度低代表领导者对员工的工作投入比较少，关注比较少，很粗放，不敢给员工压力。情感黏度高代表领导者与员工之间的情感互动非常多，真诚而热情，善于做思想工作，很细腻，充分运用各种方式调动员工的积极性，这种领导者的口头禅是“没问题，好的”，总在迎合员工的诉求。如果领导者对员工一些无底线无原则的事情都退让的话，很容易宠坏员工，形成坏的“人际文化、面子文化、和谐文化”。

授权型风格。授权型风格意味着领导者与员工之间的工作黏度指数和情感黏度指数都很低于60%，说明领导者在工作和情感这两个维度的参与度都很浅，都很乏力，不太了解工作细节，不太了解员工感受，管理工作没有落到实处，比较虚。这种领导者的口头禅是“我相信你，放心大胆去做吧”，很粗放，往往是任务出得去，但绩效不一定回得来。

### 三、关于领导者和领导力的九个结论

全球知名领导力专家库约翰·H.曾格和约翰·R.福克曼对众多行业的高级职业经理人的领导力指数与企业经营管理成败得失之间的关系，进行了非常深入的研究，形成了重要的十个结论。

结论一：卓越领导力对财务绩效的影响是巨大的。参与测试的7391名高级经理人都来自于银行业，领导力处于卓越状态（指数排名前列的10%）的职业经理人，他们为公司所带来的利润是领导力处于普通

状态的职业经理人（指数排名中间的80%）的1.9倍，是领导力差劲状态的职业经理人（指数排名末位的10%）的3.1倍。

结论二：卓越领导力对员工留任的影响是巨大的。一项对7000名保险行业领导者的研究数据显示，领导力处于卓越状态（指数排名前列的10%）的职业经理人，他们部属的离职率为9%；领导力普通状态（指数排名中间的60%）的职业经理人，他们部属的离职率为14%；领导力处于差劲状态（指数排名末位的30%）的职业经理人，他们部属的离职率为19%。

结论三：一个组织可以同时拥有多名卓越的领导者。通常我们将卓越领导者定义为每一个群体中前10%的人，但这只是一种人为定义，这么做的目的只是让我们的研究变得更加简单以及客观。而实际上卓越领导者并不是和其他人相比，而是和测评标准相比，可以是前20%或前50%的人。如果企业能够制订一份高效的领导力发展计划的话，拥有一大批卓越领导者是完全有可能的，卓越领导者不是人与人之间的竞争性活动，一个人的成功不应该削弱另一个人的成功机会。杰克·韦尔奇留给通用集团的重要资产，就是大量的卓越领导者，很多人后来都成为关键职位的领导者，即使有些人离开了通用集团，也在其他企业成为出类拔萃的佼佼者。

结论四：大多数企业的领导力发展计划都过于简单。意大利著名的绘画家和雕塑家米开朗琪罗说过这么一句话：“我们最大的危险，不在于设定太高的目标而无法实现，而是将目标设定得过于简单而太容易实现了，这种状态会让我们自以为是并停滞不前。”当一个企业的领导力发展计划过于简单时，很容易导致企业领导者所受到的训练严重不足，从而延缓很多领导者的正常成长，这是非常可惜的。

结论五：卓越领导力包括五个能力素质要素，这五个要素彼此互补。约翰·H.曾格和约翰·R.福克曼使用了2000道以上的题目，累计收到20万份以上的问卷，这些问卷来自于各个不同的行业，区域横跨北美洲、欧洲、亚洲、南美洲以及太平洋沿岸国家。为了对数据库里的资料进行更加合理的分析，约翰·H.曾格和约翰·R.福克曼选取了25种以上不同的领导力评估工具，最终提出了卓越领导力的若干个能力素质要素，分别是：品格、个人能力、关注结果、人际交往能力、引领变革，这五个要素缺一不可，彼此互补。

结论六：卓越领导力最终往往都以“引领变革”的形式体现出来。实践证明，绝大多数卓越的领导者都会开创一个更加美好的时代，都会以变革者的身份出现，卓越领导力的最高体现形式往往都与巨大的管理变革有关，这是卓越领导力的一个爆发点，也是改变时代的一个临界点，最高层面的管理变革往往都能引领企业往全新的战略方向前进。因此，引领变革的广度和深度是衡量领导指数高低的一个重要标准。

结论七：有效的领导力风格因员工的状态而变。有没有所谓正确的领导力风格？没有。采取什么样的领导力风格不取决于自己，而是取决于员工。员工的成熟度不同，领导力风格就应该完全不同，对低能低愿的员工，领导者应该采取S1教练型的风格；对低能高愿的员工，领导者应该采取S2参与型的风格；对高能低愿的员工，领导者应该采取S3情感型的风格；对高能高愿的员工，领导者应该采取S4授权型的风格。

结论八：提升领导力的关键在于优势组合。大多数卓越的领导者都具有较强的竞争优势，研究发现领导者的优秀程度和竞争优势的数量之间呈现完全符合的线性关系，一个人的竞争优势数量越多，长板越多，他们被认定为卓越领导者的可能性就越大。就像一个运动员或一个音乐家，擅长一件事情已经很不容易了，比如姚明的篮球打得很好，梅西的足球踢得好，郎朗的钢琴弹得很好，席琳·迪翁的歌唱得好。对卓越的领导者来说，最好结果是你能进行优势组合，既能把篮球打得好，足球踢得好，还能把钢琴弹得好，歌唱得好。

结论九：卓越领导力并非来自零缺点。约翰·H.曾格和约翰·R.福克曼的研究数据显示，大约84%的领导者并没有任何明显的缺点，即没有短板，但这些人并不被认为是卓越的领导者，他们只是非常平凡的沧海一粟，原因是什么呢？因为他们在多个素质维度上呈现出“中不溜”的表现，既没有长板，也毫无亮点。员工对“没有缺点+没有竞争优势”的平庸领导者并不买单，反而会更加支持“有缺点+有竞争优势”的领导者。

## 后记 好战略是起点，领导人才是重点，高绩效是终点

不同于其他图书，这本书写作的时间比我预期的要长，动笔时正是我四十八岁生日之时。和家人“喜大普奔”地过完生日后，我给自己许下一个收获未来礼物的愿望，这个愿望就是一本书，我的第二十二本书。于是我马上动手，没想到时间溜得如此之快，转眼已是大半年了。

期间有两件事情值得一提，花了我很多时间，一件事情是筹建管仲书院，一个公益书院，和朋友们安静读书的地方；另一件事情是送大女儿去英国上学。这两件事情耗费了我和家人巨大的心血。

再把话题拉回到这本书上来，我认为任何企业最终都会面临完全市场化的竞争，在充分竞争的过程中如果能够像凤凰那样敢于自我涅槃，你注定会成为那个人人都很羡慕的佼佼者。如果运气不够好，你会被焚为灰烬，烟消云散。

那么什么是凤凰涅槃的起点呢？我认为是战略，今天的商业竞争不是几个人与几个人的竞争，也不是几个散点与几个散点的竞争，而是一个企业家与另一个企业家的战略竞争。拉开一个产业链和另一个产业链之间巨大差距的源点就是好战略与坏战略，也就是一个企业家对于总体战略三个问题的不同回答：企业选择哪些业务？设定什么样的财富目标？选择何种商业模式？这些问题看似简单，但并非所有企业家都能做到开大门走大道。企业家高质量的答案其实就是企业家真实境界和韬略格局的有效映射。如果得分很低的话，这个企业注定会输在起跑线上，永远也追不上别人。以我的经验来看，大多数年轻企业家的答案，也就是回答企业的顶层设计，或者说是企业的定位，都需要深度修改。

第二个问题，凤凰涅槃的重点是什么呢？我认为是领导人才，在企业的大方向和大格局都规划好之后，还需要一大批极具卓越领导力的优秀人才，带领不同职族和不同序列的员工勇敢前进，绝不偏离方向，扎扎实实地将战略方案执行到底。我在《孙子兵法》中看到了卓越领导人才的素质模型：将者，智、信、仁、勇、严也。这里的智，指的就是大智慧，有大智慧的人，才能对既定的战略理性思考，专业思考，真正起到承上启下的作用。其后的信、仁、勇、严指的是领导艺术和领导风

格。我在最近十年左右的时间里，除了深度参与诸多战略咨询项目并为企业高管讲授战略课程之外，另外一个讲授得最多的课程就是领导力课程，因为我发现很多企业战略方案得不到贯彻落实的首要瓶颈自始至终都是高管团队的领导力瓶颈。一些领导者在以身作则、共启愿景、打破常规、激励人心、实现绩效等因素上的影响力明显不足。一个卓越的领导者应在感召力、前瞻力、影响力、控制力、决断力等因素上成熟起来，呈现出“洪荒之力”的状态。我经常向一些企业家呼吁，企业应把所有管理者都培养成卓有成效的领导者，实施未来领袖培养计划，因为管理者和领导者是完全不同的两种人。管理者是以管理学为基础来解决人与人之间的关系的，学科知识比较窄；而领导者更多的是以组织行为学、心理学和逻辑学来解决人与人之间的关系的，学科知识非常丰富。

第三个问题，凤凰涅槃的终点是什么呢？我认为是高绩效，有一句话说“一个人不要假装很努力，因为绩效不会配合你演戏”。确实，实实在在的绩效数据不会配合任何人演双簧，绩效数据可以检验一个企业的战略是否是真正高瞻远瞩的战略，一个企业的人才是否是真正优秀的人才。2019年5月4日，由88岁高龄的沃伦·巴菲特所领衔的伯克希尔·哈撒韦公司公布一季度财报，财报显示，公司营业利润超过55.6亿美元。一场伯克希尔例行的季度股东大会，变成了对巴菲特和芒格的朝圣专场，现场来了5万多人，光中国人就有1.5万人之多。参加股东大会的人至少要持有一股伯克希尔的股票，伯克希尔当日股票的股价报收32.77万美元。当然，绝大多数前来参会的人士都是持有几百股甚至几千股伯克希尔公司的股票，绝非等闲之辈。沃伦·巴菲特在五十多年的投资生涯中，保持着罕见的18.7%的年复合增长率，绝对的世界第一增长率。这个18.7%的年复合增长率是什么意思呢？就是如果你在1960年买入价值一万美金股票，在2019年的今天就变成了价值一亿美金的股票，足足翻了一万多倍，这就是由沃伦·巴菲特所领衔的伯克希尔·哈撒韦公司的高绩效。

好战略是起点，领导人才是重点，高绩效是终点。写到这里，也该和朋友们道声再见了。相信在中国经济快速转型的进程中，会有越来越多的本土企业家采用五环战略系统，也相信中国企业会迎来一个全新的战略红利时代。



## 笔者谈

---

“从我们咨询团队服务过的上千个咨询案例里，我发现了一个很有意思的小规律，那就是最忙的企业并不是绩效最好的企业，也不是员工最满意的企业，更不是员工收入最高的企业。战略能让企业和企业家少走很多弯路，能让员工少吃很多苦，这就是战略的价值所在。一些战略模糊的企业，今天想干这个明天想干那个，两三年都没一个定数，折腾来折腾去，最后的结果是既没有创造商业财富，还把员工搞得无所适从、疲惫不堪，套用华为任正非的话，企业家和生意人最大的区别就在于‘战略’二字。”

为中华崛起传播智慧  
封底无防伪标均为盗版

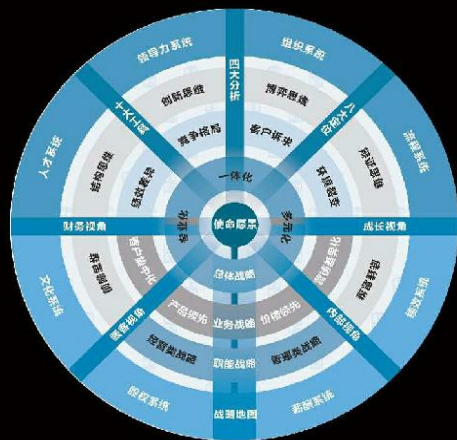
策划编辑◎侯春鹏

封面设计◎MXC DESIGN STUDIO  
Q:1765628429

## 将你头脑中陈旧与伪饰的 战略观念全部清盘

五环战略的基本理论框架就是一张五环图  
从内到外分别代表着企业战略的不同层次

- 第一个环是**企业的使命愿景**
- 第二个环是**企业的总体战略**
- 第三个环是**企业的业务战略**
- 第四个环是**企业的职能战略**
- 第五个环是**企业的战略地图**



◎ 读了冉斌老师的《五环战略》，不禁令我感叹，战略并不仅仅是定位那么简单。在商业环境日益复杂的今天，对中国本土企业来说，重提战略仍显得十分紧迫。因为战略的高度决定了一个企业的天花板。本土企业不仅要学会低头走路，也要学会仰望星空。

碧桂园集团高级经理人 | 关卓坤

◎ 冉斌先生是国内知名的战略专家和人力资源专家，曾为我公司提供过成功的咨询服务。五环战略模型并不是一套空洞的理论，而是由一系列关键任务和关键目标构成，分别从组织系统、流程系统、绩效系统、人力系统、文化系统和领导力系统等层面予以支撑。五环战略在理论上先进，在结构上直观，在实践上有效，这就是本书的价值所在。

西洋肥业集团高级经理人 | 周超

◎ 今天的商业竞争从根源上讲，是一个企业家与另一个企业家的战略竞争。拉开同一行业中企业间巨大差距的根源就在于选择了好战略还是坏战略，这也就取决于一个企业家对于总体战略的不同回答。这个问题看似简单，但并非所有企业家都能走对路，对本土企业尤其如此。本土企业家读一读《五环战略》，很有必要。

奥迪汽车集团高级经理人 | 李辉



机械工业出版社 知识建设 | 知识更新  
微信公众号 | 知识提取



ISBN 978-7-111-64401-9



9 787111 644019 >

上架指导 企业管理  
ISBN 978-7-111-64401-9

定价：59.00元