

● BY THE STANDARD
OF
FIRST CLASS ENTERPRISE STRATEGIC
MANAGEMENT

CAUSE AND COUNTERMEASURES OF STRATEGIC MANAGEMENT'S DESOLATION

迪凯◎著

对标一流企业 战略管理

战略管理荒芜的根源与对策



中略咨询管理丛书

BY THE STANDARD
OF
FIRST CLASS ENTERPRISE STRATEGIC
MANAGEMENT

CAUSE AND COUNTERMEASURES OF STRATEGIC MANAGEMENT'S DESOLATION

迪凯◎著

对标一流企业 战略管理

战略管理荒芜的根源与对策

图书在版编目 (CIP) 数据

对标一流企业战略管理——战略管理荒芜的根源与对策/迪凯著. —北京: 经济管理出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5096-3783-8

I. ①对… II. ①迪… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 100866 号

组稿编辑: 何 蒂

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 司东翔

责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 15.5

字 数: 234 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3783-8

定 价: 39.80 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

目 录

- 第一章 战略管理荒芜的根源 // 1
 - 第一节 企业战略管理失败案例分析 // 3
 - 第二节 战略管理荒芜的具体表现 // 6
 - 第三节 企业战略管理荒芜的根源 // 9
 - 第四节 高管在战略管理领域的“五大原罪” // 12
- 第二章 战略管理缺失：失去的是企业的未来 // 19
 - 第一节 索尼：为何你的战略管理开始失效 // 21
 - 第二节 战略规划管理缺失 // 24
 - 第三节 战略实施管理缺失 // 28
 - 第四节 战略绩效评估管理缺失 // 32
 - 第五节 战略失误源于战略质量管控缺位 // 33
 - 第六节 战略管理缺失的灾难与后果 // 36
- 第三章 对标战略管理：寻找伟大公司战略管理的韬略 // 39
 - 第一节 如何向战略管理标杆看齐 // 41
 - 第二节 如何学习标杆企业的战略管理之道 // 43
 - 第三节 标杆对比可以帮助企业认知战略管理的差距 // 48

第四节	通过标杆对比可以获得改进战略管理的方向 // 49
第五节	战略管理创新：标杆研究的活力所在 // 50
第四章	标杆学习之旅：解读标杆企业战略管理的秘密 // 53
第一节	华为战略布局——与时俱进的战略调整 // 55
第二节	苹果的战略管理标杆学习之旅 // 58
第三节	三星的战略管理：中国企业可触摸的标杆 // 60
第四节	海尔如何驾驭战略管理 // 62
第五节	联想战略管理：从困局到破局发展 // 66
第六节	阿里巴巴的战略布局 // 68
第五章	战略管理的最佳实践方法 // 73
第一节	战略管理的组织保障 // 75
第二节	战略管理人才队伍建设 // 78
第三节	战略动态管理机制建设 // 80
第四节	战略规划管理最佳实践方法与案例 // 86
第五节	战略实施管理最佳实践方法与案例 // 89
第六节	战略绩效管理最佳实践方法与案例 // 93
第六章	战略管理的基本任务 // 99
第一节	战略管理是企业的首要管理任务 // 101
第二节	战略管理体系与机制建设 // 102
第三节	战略规划的组织与实施 // 106
第四节	战略预算管理 // 108
第五节	战略实施管理 // 109
第六节	战略绩效管理 // 111
第七节	战略风险管控 // 115
第八节	战略评估与战略修订 // 119
第七章	战略管理的组织保障 // 123
第一节	战略管理的组织模式 // 125

第二节	战略管理体系的具体职能 // 128
第三节	战略管理委员会 // 130
第四节	战略发展部的组织与职责保障 // 132
第五节	战略形成与决策机制 // 137
第六节	战略规划、实施和评估的组织流程 // 140
第八章	战略规划管理 // 143
第一节	战略规划的模型、流程和 PDCA 循环 // 145
第二节	战略规划体系 // 147
第三节	战略规划模式 // 150
第四节	战略规划的组织和实施 // 151
第五节	战略规划的质量控制 // 154
第六节	战略规划评估 // 162
第七节	战略决策管理 // 165
第八节	组织战略规划的任务与内容 // 167
第九章	战略预算管理 // 171
第一节	企业为什么需要战略预算管理 // 173
第二节	战略成本管理与预算 // 174
第三节	业务单元子战略的投资预算 // 176
第四节	功能子战略的投资预算 // 177
第五节	财务战略与预算 // 179
第六节	人力需求预算 // 180
第十章	战略实施管理 // 185
第一节	战略实施情景 // 187
第二节	战略目标管理 // 189
第三节	战略修订管理 // 191
第四节	战略实施支撑保障 // 193
第五节	战略实施绩效评估 // 196

第十一章 战略绩效管理 // 199

第一节 战略绩效管理的关键环节 // 201

第二节 战略地图管理 // 202

第三节 战略绩效管理体系设计 // 205

第四节 战略管理绩效评估 // 207

第十二章 战略规划调整与修订 // 211

第一节 战略规划调整的影响因素 // 213

第二节 战略规划调整的原则 // 214

第三节 战略规划调整的策略 // 216

第四节 战略规划修订的原因和类型 // 218

第五节 战略规划修订的审批与评估 // 220

第六节 战略规划修订后的实施控制 // 221

第十三章 战略管理职能部门的管理 // 225

第一节 战略管理部门的使命 // 227

第二节 战略管理部门的职能定位 // 228

第三节 战略管理部门的组织模式 // 230

第四节 战略管理部经理的任职资格 // 234

第五节 战略管理部如何进行绩效考核 // 236

第一章

战略管理荒芜的根源

【章节导读】

在企业管理咨询实践中，每当谈及“企业战略”，几乎没有几个企业的董事长认为自己的企业没有战略，他们之中多数人将“战略规划报告”当成了自己企业的战略，更有大批的企业甚至连战略规划都还没有，而仅仅是提出了几个战略目标——这是许多管理者觉得战略太虚无、太缥缈的根源。若继续追问，企业是如何管理自己的战略的？如何评估自己的战略绩效？如何保障战略所需要的资源？如何保障战略实施需要的支撑与保障？能回答上来的企业家凤毛麟角。

这种现象，就像农民种地一样，战略规划了就好比把庄稼种在地里，至于战略能否实施，能否达成战略目标，就像庄稼能不能成长，能不能丰收一样，几乎没有人打理庄稼——管理战略，不打理庄稼，庄稼就会荒芜；不管理战略，“战略亦会荒芜”，这种现象几乎成了许多大企业官僚文化下对战略管理需求视而不见的一种习惯。本书的出版，旨在唤醒企业家认识到战略荒芜的恶果，以及如何打理自己企业的战略。

第一节 企业战略管理失败案例分析

企业失败的原因很多，但重要的、顶层的一条是缺乏战略管理。由于缺乏战略管理，使企业在战略决策方面和投资方面接连失误。透视我们很多企业，甚至很多集团型企业，虽然设置了战略管理的职能部门和机构，但由于主要领导人注重战略管理、不懂得战略管理，或由于战略管理团队自身存在的问题，影响了整个企业的战略管理水平，使企业永远做不大，更做不强。

这些企业，由于战略管理失误或者战略管理过程的波动，也容易发生战略危机。企业战略危机并非一朝一夕的事，而是逐步累积的产物。企业对战略危机的防止和控制越早越容易，则损失越小，对企业的负面影响也就越小。

让我们一起来看看那些企业战略管理失败的例子吧！如果从企业战略的角度回顾这些案例，其本身非常值得去探讨、总结和借鉴，并从中得到一些战略层面的启示。

一、战略迷失——健力宝是怎样消失的

2011年11月，前健力宝公司总经理被判处15年有期徒刑，英雄暮年，壮士悲歌。健力宝，曾经一度是民族第一品牌，被冠以“魔水”的称号，现在却消失在消费者的视线外。究其最大的原因，就是战略迷失。战略的成功很大程度上是企业家的成功，同样，战略的迷失也是企业领导者对自身未来方向判断失误的结果。这一点非常显著地体现在健力宝和它的两任领导者身上。

（一）长期的战略迷失，缺乏具体战略规划与执行的能力

健力宝缺乏明确的战略规划，只有一些漂亮的口号和几个简单的经济指标支撑未来的努力方向，存在着战略管理功能严重缺失、战略管理迷失的问题。战略

管理迷失导致了健力宝缺乏清晰的目标，最终陷入困境，主要体现在缺乏长远的战略规划，以及“漫无边际”的多元化与盲目的国际化扩张，缺乏将“战略宏图”化为具体战略方案与战略实施能力。

(二) 企业组织架构不合理，组织功能缺失

健力宝的治理结构、组织结构及组织功能的设计、关键职位、职级设计等方面都存在着明显的不合理，结构的缺陷导致整个组织未能抓住影响企业经营最关键的因素。健力宝跟国内很多企业一样，是一个具有鲜明创业者个人英雄主义色彩的企业，存在的问题完全是领导人的经营管理问题，治理结构错位、组织功能缺失等。

(三) 多元化的投资战略，导致核心竞争力衰退

健力宝诞生仅4年，年销售收入就超过了亿元大关，这在当时完全是一个奇迹。于是，除了不断增加在饮料扩能方面的投资外，健力宝也开始了它非相关多元化的投资，计划打成一个多元化的企业集团。但投资这些产业，不仅对增强健力宝主业核心竞争力没有丝毫的关联作用，反而分散了原有的经营资源。结果导致健力宝的债务负担沉重，同时，主业丧失了快速发展的机遇，其核心竞争力快速衰退。

(四) 品牌老化，也是企业家战略思维的僵化

主营业务的业绩快速下滑，让健力宝产生了极大的危机感，但出现危机后企业却仍然缺乏应对的战略，找不出突围的战略，这不能不说是健力宝的一大缺憾。健力宝的领导人，曾经对营销体系进行了重组，并重新设计了已经十几年不变的产品包装。但是，却没有对健力宝这个已经老化的品牌进行全新的改造，缺乏新的品牌战略。健力宝品牌的老化说到底也是企业领导人战略思维的僵化所致。

(五) 企业文化迷茫，人力资源管理混乱

健力宝内部作过一次企业文化调查，绝大部分员工认为健力宝还未形成成熟的企业文化。健力宝企业文化的迷茫集中体现在两个方面：一是内部沟通不畅，部门合作却难乎其难；二是健力宝内部人际关系复杂，企业政治和企业内耗严重。

在人才战略上，健力宝缺乏全国各地的优秀人才加盟，严重束缚了健力宝的经营思维，在人力资源管理方面显得混乱。

(六) 企业领导人的战略漠视，导致员工一片迷茫

对健力宝的战略缺失问题，健力宝内部存在一个可怕的现象，即企业战略迷茫导致公司广大员工对健力宝未来发展前途的严重担忧以及扭转危局信心的快速丧失。特别是中高层管理者、技术骨干处于一片迷茫，不知企业最终何去何从或是要走向何方。

二、远征之痛：企业并购时的战略危机

在过去 20 多年，全球大型的企业并购案中，取得预期效果的比例低于五成，而中国则有六成的海外并购失败。中国企业过高的失败率，让我们不得不静下心来叩问和反思，其失败的根源究竟是什么？

(一) 缺乏有效的战略，整个并购过程盲目而冒进

台湾明基公司收购西门子手机业务时，按照协议，明基公司只需付出少量的费用，加之西门子账上有 1 亿欧元的现金，这让明基觉得完全是占了个大便宜，于是便贸然进入还不太熟悉的手机领域。然而，在并购之后，他们才发现，德国员工需要支付高额的人力成本，待到半年后努力推出新机型时，却又比市场慢了半拍。2 年过后，明基—西门子在巨亏 8 亿欧元后草草宣告破产。

所有并购都应是围绕企业发展的战略目标进行的。然而在明基的海外并购中，企业过多地看重了财务投资方面的价值，而忽略了自身企业经营战略的客观需求，整个并购过程盲目而冒进，失败可想而知。

(二) 整合控制能力欠缺，使并购战略成为缺乏支撑的空中楼阁

TCL 集团并购法国汤姆逊公司的“跨国姻缘”，却在 6 年后成为一个难咽的“苦果”。在经营管理过程中，面对技术换代以及员工的整合等问题，TCL 依旧将中国式方法照搬到法国。此后，TCL 在欧洲市场全面陷入被动，既没有打开销售陷入困境的局面，又对原有的烂摊子束手无策，企业内部关系矛盾重重，企业基本处于失控状态。

跨国并购后必须在三个方面加以整合：一是文化层面的融合；二是管理系统层面的结合；三是客户资源层面的整合。并购后的整合是决定并购能否真正取得成功的关键因素。TCL 并购后陷入困境，很显然是缺乏整合能力，而这通常也是中国企业海外并购中的一大通病。

（三）人才战略“水土不服”

联想并购 IBM 电脑事业部时，将原有中国事业部的高层派到美国去，分管各个重要部门。为了让他们能够更好地开展工作，联想给他们加薪，大致与美国的薪资水平相当。殊不知，在实际运营过程中，这些速成的跨国管理者始终未能找到更好的办法，也未能真正融入到美国的环境和团队中去，联想巨亏情况可想而知。

与国际上的跨国公司相比，中国企业明显偏小，跨国经验缺乏，加上长期在中国文化背景下工作，导致在人员素质上短时期内难以适应跨国经营的要求，思维方式也不大一样，在工作中通常不能很好地进入角色和更有效率地与对方打交道。外派人员“水土不服”，说明中国企业尚缺乏并购战略的“软实力”。

第二节 战略管理荒芜的具体表现

战略规划、战略实施和战略评价是企业战略管理过程的三个重要阶段。在这三个阶段，大多企业均不同程度地存在一些问题。例如，战略管理的专业能力整体水平低下，对战略管理的价值认识不够，战略决策和调整的随意性大，盲目追求短期市场热点，却缺乏中长期的战略布局，等等。这些表现是企业“战略管理荒芜和危机”的征兆。

一、战略规划管理的“荒芜”

(一) 流浪倾向，企业没有明确的战略

没有战略的企业就像流浪汉一样随波逐流——以短期利润最大化为价值标准决定企业经营管理的走向。国内不少企业面临战略管理荒芜，许多企业高层，因为烦冗的事务性工作——事必躬亲型领导，以至于无暇顾及和思考企业的发展方向及战略定位。当一家企业像流浪汉一样，不知道应该往哪里走时，“短期利润最大化”成为企业家战略短视的最大借口，企业的命运从此便踏上了危险的征途，面临企业发展的“战略危机”只是时间问题。

(二) 企业战略盲目跟风，缺乏独立判断和系统研究

有些企业虽然也意识到要制定战略，但其战略不是建立在对企业外部市场环境、机会、威胁和内部优势、弱点、资源的全面的、科学的分析与论证基础之上，而是看到别的行业、别的企业所获得的成功，便盲目跟风和模仿，尤其是在企业进入新产业的问题上，缺乏独立判断和系统研究。

(三) 经验主义和自以为是的决策风格，使企业战略难产

许多企业家，尤其是民营企业家，他们的核心能力集中在“赚钱能力”上，而对于企业发展、企业管理和企业运营缺乏系统的、科学的、清醒的认识，但是，他们在各自的行业内却积累了丰富的操作经验或者称为赚钱的经验，便开始盲目自大、自以为是，恨不得将个人已往的成果经验复制到团队中的每一个人；以自己的经验主义和对企业未来发展的片面思考，取代“战略规划”。每当与这些企业家谈及企业的战略时，他们大多数仅仅只能提出一个空洞得不能再空洞的战略思考，却自信满满，无法认识到究竟什么才是企业战略？使企业内部任何战略规划和战略管理的动议、酝酿都不得不死于胎中。

二、战略实施管理的“荒芜”

(一) 企业战略重要的不是“贪大”，而是“图强”

国内企业有一种战略定位的倾向，即企业发展规模越大越好，所跨行业、地

区越多越好。当询问企业经营者企业战略目标是什么时，得到的回答多半是“做大”。其实，就企业战略而言，重要的不是“贪大求洋”，而是“奋发图强”。

(二) 旧瓶装新酒：组织结构与经营战略的矛盾

有什么样的企业战略，就应有什么样的组织结构。但这一点却往往被企业经营者忽视。一些企业开始实施新战略，但企业的组织结构却一成不变。这种“旧瓶装新酒”的做法，往往致使企业陷入组织约束的困境。

(三) 赶鸭子上架：战略实施与人才匮乏的矛盾

一些企业实施战略之时，由于目标的“远大”、战略的“宏伟”，企业一时难以网罗足够的人才，于是便出现近年来企业普遍存在的现象——“赶鸭子上架”，即将管理能力、技术水平明显不够的人员，推上实施新战略的重要岗位。

企业在实施新战略时必须清醒地认识到，除了有正确的经营思路，还要具有相应能力的管理者及员工才能实现公司的战略意图，否则在执行过程中会偏离方向，不仅无法实现战略目标，反而很可能会给企业造成重大损失。

三、战略绩效评估管理的“荒芜”

(一) 见树不见林：战略绩效评估指标片面

一些企业在进行战略评价时，片面强调短期的财务指标。企业为了追求这些财务指标，轻易将战略目标搁置一边，而采取种种与战略不一致甚至背道而驰的短期行为。同时，企业在进行战略评价时，也容易忽视质量指标，尤其是管理质量指标。

企业在确定战略评价指标时，需要达成数量与质量相互统一，需要做到经营与管理的相互统一，需要兼顾短期与长期的相互统一，需要融合组织利益与员工利益的相互统一，真正做到“既要见树又要见林”。

(二) “静态”的评价：战略绩效评估手段落后

一些企业的战略评价，或者是“集中式的专家研讨”，或者是“零散的内部报告”，战略评价活动多是“静态”的，即并未将战略评价活动作为一个动态过程来管理，未对战略决策的质量做可追溯管理，而是评价报告完成就意味

着评价活动的结束，企业尚未形成相对稳定的战略评价机制和“动态”的战略评价体系。

第三节 企业战略管理荒芜的根源

中国企业从来都不缺乏伟大的战略构想，然而，众多企业的战略管理却形同虚设。笔者在咨询实践过程中，每每问及企业家或高层管理者，许多企业高层都不约而同地否认自己的企业没有战略；若要继续追问，很快便发现许多企业家并不真正清楚“何为企业战略”。

有些已经制定了清晰的“战略”的企业，由于对战略管理认知陷入误区，却无法使企业经营与管理紧密围绕组织战略目标达成而展开，结果将企业战略束之高阁，企业的绩效激励与考核评价完全与战略脱节，更不用讲在企业的内外部环境发生重大变化时，对企业战略做出相应的调整。大多数企业的战略管理基本处于“荒芜”的状态。

许多国有企业本身缺乏制定企业发展战略的原始动力，但是，其战略规划却成了轰轰烈烈走过场的“政绩工程”和“面子工程”，许多国有企业其战略规划是定给国资委的、定给领导的，而不是定下来，真的要按照战略组织经营。所以，国有企业的战略规划与企业的经营管理是“两张皮”，这一现象已经很普遍了。

中国企业的战略管理荒芜的根源，主要有如下因素。

一、高层缺乏进行战略规划所必需的认知

许多企业在“战略规划层面”，高层认识不到战略的重要性、不懂如何制订正确的战略规划、领导者又意识不到自我在战略领域的知识与技能缺乏，往往草草了事，形成一个看似很宏大清晰的战略定位、战略方向、战略目标，却对战略

如何实施、如何构建战略所需要的支撑与管理体系统然不知。这其中，不乏大型中央企业、地方国有企业、民营企业、合资企业……深感“没战略真可怕！”

二、缺乏长期发展的规划，战略调整频繁

企业缺乏长远发展战略规划，没有清晰的发展战略和竞争战略；有的企业过于频繁调整战略。频繁改变战略等于没有战略，企业家应该思考：战略是否需要改变或是否需要做小的调整？基本目标是否因某种原因而改变？不要为了改变而改变。

一个企业的战略频繁调整是高层对企业使命和企业愿景认知模糊的具体体现，更是企业价值标准模糊的直接影响，使“短期利润追求”往往影响战略的实施，缺乏对自身战略的自信和坚守。

三、战略决策随意性较大，缺乏科学的决策机制

建立高效、完善的决策机制，防止战略决策的随意性，是企业竞争的客观需要。战略决策正确与否事关企业未来的发展。

但时下有些企业领导人，在战略决策中存在着较强的主观性、随意性和盲目性，凡事不做深入调查、不充分讨论，主要领导实质上是“一言堂”，随意拍板，却打着“民主集中”的幌子，即“决策前拍脑袋，决策中拍胸脯，出了问题拍屁股”。战略决策的随意性妨碍了战略决策的科学性，最终使战略决策偏离企业发展的正确轨道和客观需求，企业发展也容易受挫。

四、企业对市场和竞争环境缺乏客观分析和全面认知

企业高层习惯性地缺乏对市场竞争、企业发展、可持续发展的危机意识；即便在市场终端有了一定的危机感，也未能有站在战略高度和顶层解决问题的反思与习惯，高层对企业未履行战略管理的职责。

企业在战略规划过程中，对外部市场环境、竞争对手、所在行业、产业政策和国家经济宏观政策分析质量的高低，往往决定了企业战略规划的质量。主观性