

HOW TO

如何策略规划

苏拾忠著

企业家手册

策略规划为何受到忽视

策略规划的三大步骤

制定策略的六项技巧

实施规划的七个事项

提出构想的五种方法



企 业 家 手 册

苏拾忠著

如何策略规划

HOW TO

生活·讀書·新知三聯書店

(京)新登字 007 号

企业家手册

如何策略规划

RUHE CELUE GUIHUA

著 者：苏拾忠

责任编辑：潘振平

封面设计：董学军

出版 发行 生活·读书·新知三联书店

北京朝阳门内大街 166 号

经 销 新华书店

印 刷 北京新华印刷厂

787×960 毫米 32 开 6.625 印张 88,000 字

1993 年 8 月第 1 版 1993 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 00,001—30,000

定价 4.80 元 ISBN 7-108-00588-3/F·26

本书经台湾远流出版公司授权在大陆出版发行

目 录

导 读：策略规划的几个观点 吴思华

第一章 基本概念

- 第一节 不能保证成功的工具 9
不等于成功，未必致富/理性决策的过程
- 第二节 设法做有效果的事 12
行动下的策略/运筹帷幄之术

第二章 作业说明

- 第一节 策略与策略规划 17
- 第二节 哪些单位用得到策略？ 19
个人策略/三种不同层次的企业策略
- 第三节 哪些人从事策略规划？ 23

策略规划的业务/企业主责无旁贷/由下而上
困难多

第三章 自我评估 [策略规划 第一步]

第一节 从了解自己出发 31

第二节 工作一：评估自己的条件 33

寻找比较出优劣势/检视过去的策略/分析掌握的资源

第三节 工作二：分析企业的优势与劣势 37

条件资源的转变/七项企业竞争优势

第四节 工作三：确定目标 43

不只是获利而已/来自外在的要求

第四章 侦测环境 [策略规划 第二步]

第一节 三种无法学习的策略模式 51

靠经验订策略/靠模仿订策略/凭直觉订策略

第二节 方法一：侦测环境 55

环境的三个层次/侦测应注意事项

第三节 方法二：找出环境的机会与威胁 63

机会与威胁/掌握变动中的趋势

- 第四节 方法三：分析产业环境 64
架构一：四组分析项目/架构二：一般化分析技巧/自行设定分类
- 第五节 方法四：分析竞争环境 70
五个谈判力/相对谈判力

第五章 提出策略构想 [策略规划第三步]

- 第一节 综合思索要走的路 79
路是想出来的/在四种可能中寻找/四个范例/SWOT 模型/适合自己最重要
- 第二节 波特的一般化策略 87
一个优先考虑的模式/低成本策略/差异化策略/专门化策略/了解自己下判断
- 第三节 司徒达贤的六构面策略 94
综合环境条件目标/策略决定之例/思考的动线/构面一：产品线的长度与宽度/构面二：市场区隔与区隔市场/构面三：一贯化程度/构面四：规模经济与经济规模/构面五：地理涵盖/构面六：竞争武器/完整的策略规划
- 第四节 大前研一的策略 106
调整实力的行动/四种手段

第五节	吴思华的策略特质	110
	企业策略五个目的/运用五个策略特质	
第六节	艾克的八构面策略	115

第六章 策略思考

第一节	环境预测法	121
	环境影响因素分类四阶段/因素相关分析/描述与订策	
第二节	BCG 矩阵图	127
	如何有效运用资源/四个矩阵象限/采取不同策略/订出目标与要求	
第三节	生命周期分析	134
	一个产品的生与死/企业总体策略分析/个别事业部策略分析	
第四节	价值链分析	141
	把创造的价值分类/自己做是否有利?	
第五节	总体策略分析	146
	之一:以环境机会为基础/之二:以综效为基础/之三:以分散风险为基础	
第六节	标准化策略选择	150

第七章 执行要项

- 第一节 策略规划的进行步骤 157
 - 订出新策略/展开到检讨
- 第二节 策略规划的一般程序 160
- 第三节 策略的展开 162
 - 为执行而展开/六个构面说明
- 第四节 订定短中长期计划与预算 166
 - 计划：从行动起/预算：试作分配
- 第五节 追随策略的功能性政策 170
 - 避开冲突或矛盾/策略指导政策
- 第六节 组织随策略调整 173
 - 知易行难/不调整，更严重
- 第七节 检 讨 176
 - 策略检讨三层次/改善的建议/即时修正

第八章 附注事宜

- 第一节 山明水秀的策略规划 183
 - 旅游加策略规划/企业主请参加
- 第二节 试拟活动日程表 186

第一天/第二天/第三天

第三节 三上三下取得共识 189

探究可行性/上下看法一致

第四节 产品经理 191

独立产品策略/只能协调

第五节 泛政治化 193

权力生态改变/妥协与影响力

第六节 不做决策 196

企业主不决定/只会提问题

第七节 无所不在 199

环境、条件与目标/一种思考过程

第八节 束诸高阁 201

两种出路/花瓶或简报策略

策略规划的几个观点

策略是一个既古老又新颖的名词,说它古老,是因为远在三国时代,在我们熟悉的《三国演义》中,聪明的孔明便时时表现出他谋略家的超人智慧,后人常以他的策略构想作为借镜,可以说是策略研究的开始。说它新颖,是因为我们多数企业尚无策略的观念,能掌握环境的变迁,进行较长时间的策略性思考,进而逐步调整本身的营运范畴,所有的利润只能归诸于承担风险的代价,体察我们经营环境的快速变迁,常叫人为企业的未来捏一把冷汗。

策略的观念其实非常简单,SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 的分析最足以表达策略规划的真义。换句话说,策略规划一方面是希望了解环境变迁的趋势,掌握机会,逃避威胁;一方面则需要发挥竞争优势,以弥补经营劣势。外部环境变迁所出现的机会和本身竞争优势之间,

若能形成交集，就是未来最佳的营运范畴与经营策略了。

*

策略观念的简单亦正是它的致命伤，数千年来我们惊叹于诸葛孔明的智慧，却无从学习，生活在企业社会中，我们亦常常读到许多企业家的神来之笔，但往往只能欣赏，不能模仿。这全是因为外显的策略行为并不特别，它只是一些创意、先见之明加上勇气的综合体罢了。因此，我们常把策略的学习，视为是一种智慧的学习，而智慧往往是不能言传的。冷静观察这个现象，主要导源于策略的决定往往在面对复杂的情境，而这个情境并不容易加以简单的归纳，自然无法建立起科学的因果关系。

*

过去数十年来，企业管理学者面对这项策略课题，有许多不同的处理方式，大致来说，可以分成四种不同的类型：

第一类，承认策略是一项复杂环境的决策过程，而策略建构所依赖的智慧与创意是不可言传的。因此，企管教育的任务不在教学生策略规划的原理原则，而在经常给予学生一项复杂的决策

环境，帮助学生从不断的试误中去建立自己的思考模式与决策能力，一般所用的个案教学法、企业模拟经营竞赛(Bussiness Game)均是属于这一派别。

第二类，部分学者认为策略的建构虽然依赖创意，但是复杂环境的分析却可能予以条理化。而条理化的分析过程将有助于决策者看到机会与威胁、优势与劣势，自然易于激发出智慧的火花。目前多数的企业策略教科书大抵依循这个角度，它们尝试将每一个分析的环节都理出一套完整的检核表，对于策略规划的过程确有相当的助益。本书亦属于这个派别。大致来说，这种作法是到目前为止有关策略规划工作最理性的方式，但由于它不能处理策略形成的创意面，因此亦显现了它的局限性。

第三类，有些学者尝试对策略的本质作更深的了解，以突破策略形成的禁地。企业追求生存与利润，而策略则是企业达成这两项目标的具体作为。机构之求生存是社会中的普遍现象，企业能产生利润则需回归经济活动的本质，而社会学与经济学的理论发展远较企业管理为早，因此从基本的社会与经济现象思索，并运用经济学与社

会学的理论似乎能够帮助吾人对于策略的本质有更深一层的认知与了解，这份了解将可使过去策略形成的禁地得到突破，而使策略管理成为可学习的理性学科。这方面的研究正蓬勃的发展，相信在不久的将来必能大有斩获，而使策略管理的学习成为可能。

第四类，另一些学者对策略规划的工作抱着悲观的态度。他们认为具有创意的策略并不易得，同时空有创意与构想，如果不能加以实践，亦属空谈。因此，**与其规划策略，不如建构组织**，良好的组织不仅是良好策略的执行机制，同时它本身具有吸纳、调适与学习的能力。换句话说，它能让优秀的人聚集在一起，创意自然产生；它能有效执行策略，也能配合环境的需要主动加以调适，同时它本身具有学习的能力，能够累积过去的经验而不会重蹈覆辙，一个能不贰过的个人或组织都必然保证是成功的。

*

综合来说，以上四种策略规划的观点都有其道理，吾人学习或阅读策略规划的相关书籍时，尤其是在企业内部尝试推动策略规划制度时，这些不同的观点更应该深刻的记在脑海中，因为它告

诉我们：

1. 战略规划制度只能帮助我们系统的检核相关影响因素，但关键因素往往被遗漏；复杂情境的整体思考永远是战略规划者的最大挑战。
2. 有智慧的策略家需要深刻思考的是策略的本质，亦即它在社会机构生存与经济运作法则中的基本内涵；这项深刻的思考，加上宽阔的视野，才是企业创意火花奔放的基本原动力。
3. 好的策略需要有好的组织相配合，前者的出现可能只在一念之间，而好的组织往往需要经理人花更多的精神与心力去构造，这项努力不仅重要而且必需，因它能够将创意的偶然转换成经营成功的必然，是企业经营者不可怠忽的最重要任务。

第一章

基本概念

