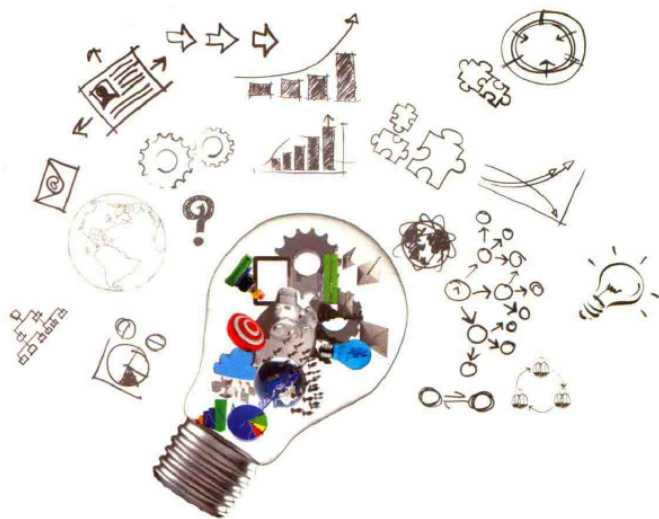




第二版

Strategic Planning

战略规划

公司实现持续成功的方法、
工具和实践

罗熙昶 著

上海财经大学出版社

非外借

战略规划

——公司实现持续成功的方法、工具和实践
(第二版)

罗熙昶 著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略规划:公司实现持续成功的方法、工具和实践/罗熙昶著.
—2版. —上海:上海财经大学出版社,2018.9
ISBN 978-7-5642-3046-3/F·3046

I. ①战… II. ①罗… III. ①企业管理-战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 124111 号

☐ 责任编辑 邱 仿
☐ 封面设计 张克瑶

战略规划

公司实现持续成功的方法、工具和实践
(第二版)

罗熙昶 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海同济印刷厂有限公司印刷装订
2018 年 9 月第 2 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

710mm×1000mm 1/16 21.25 印张 370 千字
印数:3 501—6 500 定价:58.00 元

战略制胜时代

“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代。”当前，全球正迎来新一轮科技革命和产业变革。这一轮变革是在经济全球化背景下孕育兴起的，其速度、广度、深度前所未有。人类从未像现在这样，既享受着飞速发展带来的无数机遇，又需面对日益严峻的各种全球性威胁与挑战。

21 世纪，经济全球化速度明显加快，商品、资本、服务、技术、人才及信息超越了国界，在全球范围内流动。经济全球化限制了政府对国内产业和企业的保护能力，使各国企业之间的竞争日趋激烈，传统的自然竞争转变为战略竞争。在此背景下，战略管理已经成为公司发展的必备工具和指导理论。^①

中国企业平均寿命只有 7.5 岁，中国民营企业平均寿命更短，仅 2.9 岁，平均每分钟就有 9 家民营企业倒闭，能够生存 3 年以上的不足 10%，其中很重要的一个原因就是缺乏战略分析，缺乏明确的战略目标，缺乏有效的战略选择，缺乏完善的战略管理以及战略决策的盲目性。^②

没有战略的企业就像在险恶天气中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向；没有战略的公司在市场竞争的舞台上，随着环境的变化，很快就会衰落。在影响公司寿命的众多因素中，除发展环境、产业结构、组织管理、技术创新、产品质量和资金规模外，对战略的重视程度，以及战略的成功与否，对公司而言是至关重要的。

“汽车大王”亨利·福特将人类社会带入了汽车时代，他基于对当时美国市场的理解，制造出了简单、耐用、低价的“T”型车，一度占据了 68% 的市场份额，但是，当美国进入了大众化富裕时代，人们对造型、环保、速度以及个性化的需求上升，固守己见的福特对此无动于衷，导致福特公司在 20 世纪 70 年代的石油危机中陷入困境。后危机时代，公司面临着庞杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境，遭遇许多严峻的挑战。此时，公司仅靠

^① 20 世纪中期以来，战略管理先后经历了 20 世纪 60 年代的兴起期、70 年代的热潮期、80 年代的回落期、90 年代的重振和高度发展期。

^② 黄铮. 民营企业战略管理现状分析及对策[J]. 上海交通大学学报, 2007(SI): 195—198.

推断型的管理,再也无法保证自己的生存和发展了,因而必须对新环境进行深入分析,做出快速响应,从某种意义上说,公司进入了战略制胜时代。

战略制胜时代,公司要想获得持续成功,必须综合分析复杂的外部环境及其未来发展趋势,根据自己的资源能力情况,动态地采取有针对性的措施,从而使公司战略根据环境变化而及时调整,获得更大的成功保障。

战略制胜时代,公司管理的某种失误,所导致的不仅仅是经营成果上的损失,而是要面对生死存亡的考验,这就意味着,公司的一切管理工作,都应纳入战略管理框架之下,必须运用现代管理理念和管理手段,从全局和战略高度规划公司发展目标,制订发展战略并付诸实施。换句话说,就是用战略管理的理念,对公司进行管理,尽快摆脱传统管理观念的束缚和落后的管理方式,结合体制和技术创新,培育并发展自己的核心竞争力!

战略制胜时代,外部环境的动荡激变,战略管理的工作量也在显著增加,重要性大幅提升,复杂性也就不言而喻了。公司只有“知己知彼”,积极做出基于自身核心竞争力的战略举措,才有可能迎来真正的“凤凰涅槃”。

罗熙昶

2018年7月

目 录

战略制胜时代	1
--------------	---

第 1 部分 战略全景

第 1 章 多维度透彻理解战略管理	3
1.1 战略管理是什么?	3
1.2 公司战略是立体式结构	7
1.3 科学、清晰的战略规划流程	13
第 2 章 站在战略管理大师的肩膀上	23
2.1 布鲁斯·亨德森	23
2.2 迈克尔·波特	25
2.3 加里·哈默尔	26
第 3 章 抓住战略规划的关键点	29
3.1 战略规划的 5 个要点	29
3.2 战略规划的 6 大误区	33
3.3 成功战略的 5 个关键点	37

第 2 部分 战略分析

第 4 章 深刻了解公司外部环境	45
4.1 宏观环境分析工具:PEST 分析	45
4.2 行业分析工具:五力模型	55
4.3 动态分析工具:SCP 模型	63

4.4	透析行业发展	68
4.5	寻找战略标杆	87
第5章	全面认识内部环境	95
5.1	从公司财务分析入手	96
5.2	市场分析	99
5.3	市场营销分析	102
5.4	资源与能力分析	107
5.5	公司价值链分析	109
5.6	公司全景扫描:7S模型	113
第6章	SWOT分析:连接公司内外部环境的桥梁	117
6.1	认识SWOT分析	117
6.2	SWOT分析关键点	120
6.3	SWOT组合战略	121

第3部分 战略规划

第7章	愿景、使命和战略目标	131
7.1	公司愿景	132
7.2	公司使命	138
7.3	战略目标	145
第8章	战略定位	155
8.1	战略定位	155
8.2	波士顿矩阵	164
8.3	GE矩阵	170
8.4	业务三层面理论	178
8.5	安索夫矩阵	182
第9章	公司战略制订流程	188
9.1	战略环境分析	189
9.2	愿景、使命和战略目标	201

9.3	明确公司业务组合	204
9.4	财务规划	207
9.5	关键战略保障	209
9.6	制订战略实施计划	213

第4部分 战略执行

第10章	构建战略执行系统	217
10.1	增强战略执行力	217
10.2	构建战略执行体系	222
10.3	战略沟通	227
10.4	基于平衡计分卡的战略执行	232
第11章	战略保障体系	240
11.1	管控模式	240
11.2	组织架构	247
11.3	职能保障体系	253

第5部分 战略控制

第12章	战略评价	265
12.1	全面理解战略评价	265
12.2	战略评价标准	267
12.3	战略评价流程	269
第13章	战略反馈	274
13.1	什么是战略反馈	275
13.2	战略反馈系统	275
13.3	建立反馈制度	278
第14章	战略调整	281
14.1	战略调整价值	281

14.2	战略调整根源.....	282
14.3	战略调整原则.....	284
14.4	战略调整的策略.....	285

第 6 部分 战略规划实践

第 15 章	战略管理实例	291
--------	--------------	-----

第1部分 战略全景

战略管理是实现公司使命与目标的一系列决策和行动计划,任何行动从语义学的角度分析都会包含这样几个问题:做什么?由谁做和为谁做?怎么做?在哪里做和何时做?

——彼得·德鲁克

第 1 章

多维度透彻理解战略管理

“回顾过去、立足现在、展望未来”是每一个公司所面对的思考，而“战略”正是公司对自身长期发展所做的全面、深入的思考。公司为什么需要战略？我们可以通过两组公司的对比很容易地找到答案。以乐华、秦池和三株 3 家公司为例，它们在 20 世纪 90 年代都曾如日中天，只可惜昙花一现，后进无力；与其相反，万科、海尔和联想，却是基业长青。这就是公司之所以需要战略的原因。

1.1 战略管理是什么？

“三年发展靠机遇，十年发展靠战略”。“战略”是一个应用广泛的词汇，是指重大、长远、带全局性的或决定全局的谋划，比如国家战略、军事战略等。过去战略主要侧重于从战争的角度来分析，直到 20 世纪 50 年代，“战略”一词才逐渐成为商界的热门词汇。在管理领域，战略也被称为公司发展战略，是指公司在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制订并实施的战略目标与战略规划。^[1]

战略管理概念的诞生

1979 年，H. 伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)^①出版《战略管理》(Stra-

^① 安索夫出生在苏联时代的海参崴，16 岁时随父母来到美国，在美国布朗大学获得应用数学博士学位。1950 年安索夫进入兰德公司，数理分析天赋和能力使他在情报和战略分析上有突出表现。安索夫的伟大不仅在于他提出了一套学术界、企业管理实务界广为接受的战略管理理论、方法、程序和范式，而且在于他能成功地把战略理论、方法与实践范式等引入学术殿堂。

tegic Management)一书。他认为,战略管理是将公司日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务,即战略管理是运用战略对整个公司进行管理;1982年,美国学者乔治·斯坦纳(George Steiner)在其出版的《公司政策与战略》(Company Policy and Strategy)一书中提出,战略管理是确定公司使命,根据公司外部环境和内部经营要素确定公司目标,保证目标的正确落实并使公司使命最终得以实现的一个动态过程。即战略管理是对公司战略的制订、实施、控制和修正进行的管理。前者被称为“广义的战略管理”,后者被称为“狭义的战略管理”。

通过狭义的和广义的战略管理定义来看,战略管理是最大限度地优化外部环境(宏观环境、行业环境和竞争者状况)、内部资源和公司发展目标三大要素群,利用最少的资源达到最佳的目标,确保公司的可持续竞争优势(sustainable competitive advantages)。战略并非空中楼阁,高高在上,它也要从日常具体的工作开始,完善公司治理结构,持续改良组织行为,从而创造更高的绩效,确保公司战略目标的实现。

资料链接:中国从海外引入战略管理

.....

1981年许是祥翻译的安索夫的《企业战略》(Corporate Strategy)一书是我国引进的较早的战略管理专著。自此,国内学者才对战略管理的提出、战略的三个层次特征及“安索夫战略管理范式”有所了解。通过对企业战略管理研究理论框架的介绍,让国内学者可以科学地理解和运用安索夫的战略思想,学习他的研究方法。1985年5月《管理世界》的创刊号上又刊登了徐二明翻译的迈克尔·波特的《竞争优势》前三章,希望引发学术界对战略管理的重视。

在引进国外著作方面,经过近30年的发展,战略管理的中文书籍已经从1981年的一本发展到如今的200多本。20世纪90年代是战略管理相关书籍出版的高峰期,国内企业及学术界已经意识到西方战略管理思想的强大作用,甚至影响中国企业未来的发展趋势。2000年后,为了不与西方战略研究脱轨,相继有众多译著面市。近几年,影响最大、传播最广的著作有很多,如彭罗斯的《企业成长理论》、迈克尔·波特的《竞争优势》《竞争战略》、明茨伯格的《战略规划的兴衰》《战略历程:纵览战略管理学派》、科利斯和蒙哥马利的《公司战略》、戴维的《战略管理》等。这些著作都是战略管理学者必看的书目,其中的经典理论是后续任何研究的支撑。可以看出,翻译的国外经典著作仍是国内学

者极其青睐的学习途径之一。

.....

资料来源:蓝海林,徐梅鑫,欧洁敏.战略管理在中国:发展历程及未来趋势[C]//中国管理现代化研究会.第五届(2010)中国管理学年会——组织与战略分会场论文集.北京:中国管理现代化研究会,2010:8.

战略管理 VS 日常经营管理

尽管我们可以在概念上对战略管理和日常经营管理进行较明确的划分(参见表 1—1),但在管理活动中,却难以分清哪些行为属于战略管理,哪些行为属于日常经营管理。实际上,战略管理与日常经营管理并不是两种完全独立的活动,往往混合在一起。

表 1—1 战略管理与日常经营管理的区别

战略管理	日常经营管理
模糊性/不确定性	常规的
复杂性	
全组织范围内的	与具体运营相关的
基本的	
有长期影响	有短期影响

战略管理本质上应视为一种管理思想,这并不排斥战略规划,但更强调的是一种战略意识,或者说是战略性思维的运用。

是不是所有成功公司都必然进行战略管理呢?实践中,我们经常会看到,某些公司好像没有战略或者没有明确的战略,经济效益也很不错。但是,要透过表象看其本质,如果深入这些公司,就会发现:这些公司的管理者通常都非常善于思考,对外部环境极具敏感性,同时也对自己公司的内部情况了如指掌,所以说,这些公司管理者是有战略的,只是没有明确地提出,或者说战略没有写在纸上而已。

现代战略管理的内涵

战略管理是公司在激烈变化、严峻挑战的市场环境中,为寻求长期生存

和不断发展而进行的整体性谋划。例如,2017年3月,国家电网公司召开“2017年战略管理暨高端智库建设工作会议”,会议认为公司应始终牢牢把握战略引领这条主线,坚持稳中求进,坚持锐意变革创新,使战略管理体系建设迈上新台阶,理论体系建设不断丰富,工作体系健全完善,支撑体系强劲有力;力争战略实施取得显著成效,改革发展不断实现新突破,公司综合价值充分彰显,公司创新能力不断增强,向着“一强三优”的现代公司建设迈出坚实步伐。^[2]

具体来讲,就是在符合和保证实现公司使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定经营范围、发展方向和竞争策略,优化配置公司资源,进而培育和保持核心竞争力。

(1)战略是全局性、长远性和根本性的重大谋划,而不是长期总体计划。

(2)战略是未来发展的方向和总体框架,而不是面面俱到的、对未来行动的详细规定。

(3)战略是在竞争激烈、变化多端的市场环境中谋求企业生存和发展的重要手段。

(4)战略管理强调应站在长远和全局的角度去认识管理问题,而不是习惯上的“头痛医头,脚痛医脚”、就事论事的片断式思路。

因此,弘骥资本合伙人戴剑认为,战略管理既要把握方向感,也要注重平衡感(如图1-1所示)。中间部分由“战略规划—经营计划—预算管理—绩效管理”所构成的战略落地体系,如同飞机机身一样,主导“方向感”;左翼是对内的集团管控模式以及核心管理流程,右翼是投资并购和产业整合,二者主导“平衡感”。

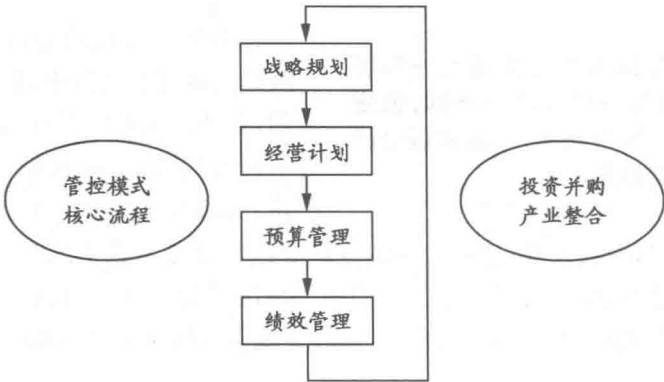


图 1-1 “方向感”和“平衡感”

我们注意到,公司总是面临各种各样的问题,也在不停地解决问题,然而,旧的问题在不断得到解决的同时,新的问题也在不断地出现,尤其是在公司环境日益复杂多变的今天,这种现象更加频繁和严重。造成这种现象的一个重要原因,便是没有运用战略性思维来管理公司。

“做什么、如何做、由谁做”是战略管理的三个中心问题,其中“做什么”涉及经营方向抉择,“如何做”涉及运作方式选择,“由谁做”涉及行为主体确定。战略规划所解决的问题,就是公司经营中所遇到的最根本的方向正确、运作高效、主体投入的有机结合问题。这既是战略管理的出发点,也是其最终归宿之所在。

1.2 公司战略是立体式结构

公司战略既要说明公司的整体目标以及实现这些目标的方法,又要说明公司内每一类业务、每一部门的目标及其实现方法,因此,公司总部、业务单位和各职能部门都要制订战略。

一般来讲,公司战略可以划分为三个层次:公司总体战略、业务单位战略和职能战略(参见图1-2)。三个层次的战略都是公司战略管理的重要组成部分,但侧重点和影响范围有所不同。

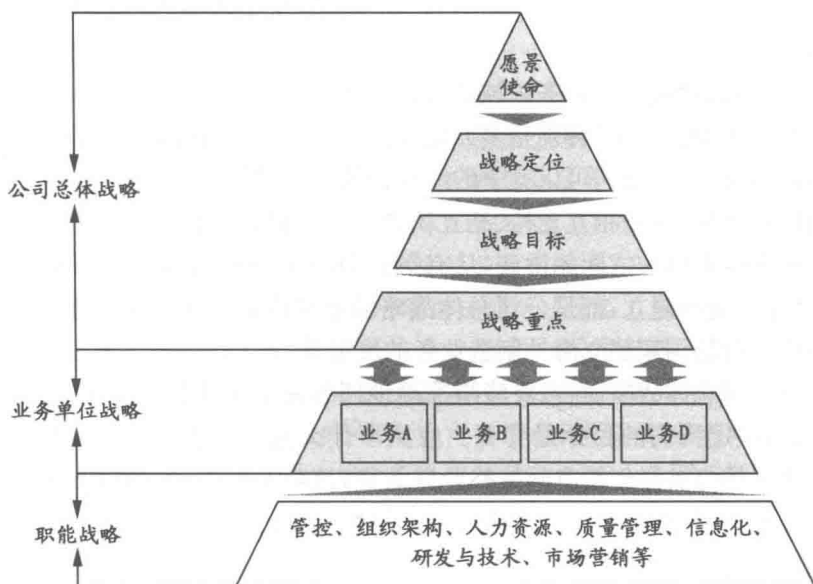


图 1-2 公司战略层次示意图

(1)公司总体战略,关注公司的整体目标和活动范围及如何增加各个不同部门的价值。

(2)业务单位战略,关注如何在某个特定市场上成功地开展竞争。

(3)职能战略,是指公司各部门如何有效地利用组织的资源、流程和人员来实现公司层面战略和业务单位战略。

公司总体战略

公司总体战略是基于内外部环境分析,为实现公司发展战略目标而对未来发展方向做出的长期性、系统性和科学性的战略规划或谋划。它是统筹各项业务单位战略和各职能战略的全局性指导纲领,是控制公司一切行为的最高行动纲领,决定着公司在市场环境中的位置和生存状态,特别是按照现代公司制度组织起来的公司,有无明晰的、正确的公司总体战略,对于公司的规范协调运作和长远持续发展尤为重要。

公司总体战略研究整个公司生存和发展中的基本问题,是公司总体最高层次的战略,是整个公司发展的总纲,是最高管理层指导和控制公司一切行为的最高行动纲领。

通常情况下,公司总体战略要完成四项关键任务:

首先,清晰地界定公司的愿景、使命、价值观和战略目标;

其次,明确公司业务单位;

再次,分析现有业务组合和未来

投资战略;

最后,选择进入新业务领域的增长策略。

对于大中型公司,特别是多元化经营的公司,战略管理者需要根据公司的战略目标,选择公司可以竞争的经营领域,合理配置公司经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。可以说,从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调,从有形资源的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的建立,都是公司总体战略的重要内容。如在海外建厂、在劳动力成本低的国家建立海外制造业务的决策等。

对公司总体战略而言,要清晰准确地回答几个关乎公司未来发展的几个问题:决定我们的目标是什么?应从事什么业务?怎样发展这些业务?以优客工场与洪泰创新空间战略合并为例,这就是双方公司在内外部环境分析基础上,所做出的总体战略选择。归根究底,公司总体战略要解决生存和发展问题。

通常情况下,公司总体战略的决策者是公司高层,如董事会或总经理,但是在制订公司总体战略的过程中,需要充分动员各部门、各层次人员的智