

战略规划精要

周坤◎著

专为本土企业打造
一本简单、清楚、实用的战略规划手册

周坤



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

战略规划精要

周坤◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略规划精要/周坤著. —北京:北京大学出版社,2007.7

ISBN 978-7-301-12502-1

I. 战… II. 周… III. 企业管理—经济发展战略—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 096998 号

书 名: 战略规划精要

著作责任者: 周 坤 著

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-12502-1/F·1671

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 163 千字

2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总 自 检

如果您是一位企业管理人员，请做下面的测试题，在相应的□内划“√”。

项目	得分
能看到企业中存在的问题，并且想要解决问题	□1 □2 □3 □4 □5
了解企业在不同时期的目标、主要驱动力和成长极限	□1 □2 □3 □4 □5
知道一套科学的管理系统能够帮助企业创造最大的效益	□1 □2 □3 □4 □5
对现代管理系统知识有一定的了解，并且能够运用到实际工作中	□1 □2 □3 □4 □5
对企业战略规划有一定的认知	□1 □2 □3 □4 □5
知道企业应当采取以战略为导向的品牌经营策略，以保证可持续发展	□1 □2 □3 □4 □5
在制订战略之前懂得先回顾企业历史	□1 □2 □3 □4 □5
知道企业的使命和远景	□1 □2 □3 □4 □5
了解企业战略规划的三层立体结构	□1 □2 □3 □4 □5
能够对企业的优势、劣势、机会、威胁进行正确的分析，随时注意收集信息	□1 □2 □3 □4 □5
知道企业的核心业务、核心能力、核心竞争力	□1 □2 □3 □4 □5
了解并且能够使用目前国际上常用的一些业务分析工具和方法	□1 □2 □3 □4 □5
了解制订企业战略规划的基本流程并能在实际中加以运用	□1 □2 □3 □4 □5

能够对竞争对手和外界环境有清楚的认识	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
了解产品生命周期的相关知识，并能用于对企业的产品做出判断	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
能够针对企业实际情况制订各种竞争策略	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
了解战略导向对企业具有的重要作用	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
能够帮助制订切实可行的职能战略，为各部门工作提供指导	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

如果您的得分在 80 分以上，恭喜您，您是一位优秀的企业管理人员，具有广阔的发展前途，请再接再厉，带领您的团队开拓辉煌的事业；

如果您的得分在 50 分到 80 分之间，您的水平合格，但还有提高的必要；

如果您的得分低于 50 分，要警惕！如果再不改进，您将不能胜任自己的职位，并且会在竞争中被淘汰！

不管您的得分多少，和我们一起加入到学习中来吧，本书将会帮助您“百尺竿头，更进一步”！

序

据统计，改革开放以来，中国企业的平均寿命只有三到五年，实属短命鬼。如何才能实现可持续发展，是当今许多企业都在思考的问题。

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”企业的经营管理也是一样的道理。因此，企业为了实现长治久安，必然需要制订战略性的发展规划。但问题是企业管理一旦涉及“战略”，我们的企业家们往往就会产生许多困惑：什么是战略？战略是什么？战略有何用？怎样制订战略？怎样实现战略？没有战略又会怎样？

为什么会有如此多的困惑？答案是：中国的企业在计划经济年代，根本不需要考虑发展规划，企业的高层管理者不需要为企业做任何发展性的决策，我们甚至可以认为，在计划经济时代，中国的企业事实上从来没有出现过真正的高层管理者和企业决策层。因此，当我们从计划经济过渡到市场经济时，当中国的企业需要自己决定企业的命运，自己制订企业的发展规划时，困惑的产生就成为必然。

怎么办？当然是缺什么就补什么，没有战略我们就补战略。但新的问题又产生了，中华民族是一个非常聪明的民族，同时又是一个以“模糊”为最高境界的民族，于是我们的企

业在战略问题上玩起了小聪明——我们用“摸着石头过河”来取代战略，用“愿景”取代战略，用财务指标取代战略目标……其结果是许多企业制订了一些非常宏伟的所谓“战略规划”，但最终却是根本无法实现的“空中楼阁”；什么企业的“十五”、“十一五”规划只能成为一份华而不实的“牛皮”文件，战略目标也只是镜中月、水中花；很多战略规划对企业来说，它的意义最后只剩下冷嘲和热讽。

怎么办？干脆找外力帮忙！于是许多企业开始到书店寻找有关战略的书籍；听专家讲授有关战略的培训课程；或者花巨资请咨询公司来为企业做战略规划……然而结果却不尽如人意。书店里的书多如牛毛，让人看得眼花缭乱；培训课程五花八门，只会越听越糊涂；请咨询公司帮忙，咨询公司又往往良莠不齐，结果是钱没少花却越帮越忙。

“战略”被蒙上了一层神秘的面纱，变得越来越虚无缥缈。然而，我们又必须清醒地认识到，在市场经济推动下的企业，如果缺乏战略的导向，企业必然是短命的！

鉴于此，本人基于自己三十余年企业经营管理的实践，以及十余年企业管理咨询的经历，编写了《战略规划精要》一书，旨在通过简单、系统而通俗的方式，来阐述企业战略规划的含义、目的、结构、制订的方法和步骤，希望能够为企业制订战略规划提供一些参考。是为序。

周 坤

2007年6月

1	序
	第一章 领悟战略的真谛
3	一、中国企业的不良症状
4	症状一：三大口号
6	症状二：一抓就死，一放就乱， 一远就瞎，一大就垮
7	症状三：摸着石头过河
8	症状四：西部牛仔
9	症状五：垂直单向沟通不畅
10	症状六：抽风式授权
14	症状七：管理体制不科学
15	二、企业成长“天花板”
17	第一阶段：机会驱动
17	第二阶段：业务驱动
17	第三阶段：管理驱动
18	第四阶段：创新驱动
19	三、中、日、美管理意识比较
20	中式管理：主人翁意识
20	日式管理：保险意识

21	美式管理:危机意识
24	四、企业管理九段
24	管理一段:经验管理
25	管理二段:效率管理
25	管理三段:成本管理
26	管理四段:质量管理
26	管理五段:人性管理
27	管理六段:知识管理
27	管理七段:创新管理
28	管理八段:文化管理
29	管理九段:战略管理
31	五、建立企业管理模型
31	五大系统构成管理模型
33	管理系统的五大作用力
35	管理系统的导入

第二章 读懂战略规划

41	一、企业家的工作方法
43	二、什么是战略规划
44	使命、远景、战略
46	误读的战略规划
48	战略规划的立体结构
51	三、战略导向的影响力
51	对国家或地区的影响力
53	对企业的影响力

- 55 以产业为导向的产品经营
55 以战略为导向的品牌经营
58 四、战略规划前奏
58 确定战略目标
59 从回顾开始
60 现状分析
65 五、决策分析系统
66 信息与决策
69 三大决策模型
70 六、企业战略规划的三个关键
71 战略定位
72 竞争战略
73 职能战略

第三章 战略定位:寻找目标

- 81 一、定位前的思考
83 二、如何定位
84 麦肯锡 7S 战略要素模型
85 波特“五力”模型
85 企业战略价值链分析
88 三、企业核心竞争力分析
88 核心竞争力的构成
94 企业核心能力分析
99 企业核心业务分析

101	四、企业资源与市场分析
101	资源价值分析
103	市场分析
105	企业优劣势分析
108	五、进入市场战略
108	产业类型对企业的影响
109	进入市场的方法选择
112	赢利模型的选择
115	六、战略定位流程
115	第一步:设立目标
115	第二步:定位经营业务单元
116	第三步:外部环境分析
116	第四步:进行战略选择
116	第五步:侧重动态影响的选择
117	第六步:确定细节
117	第七步:反馈

第四章 竞争战略:锁定目标

123	一、竞争战略的制订工具
123	SPACE 矩阵
125	SWOT 与倒 SWOT 分析法
128	二、保持持久竞争优势
129	结构性优势
129	良好声誉
130	业务系统优势

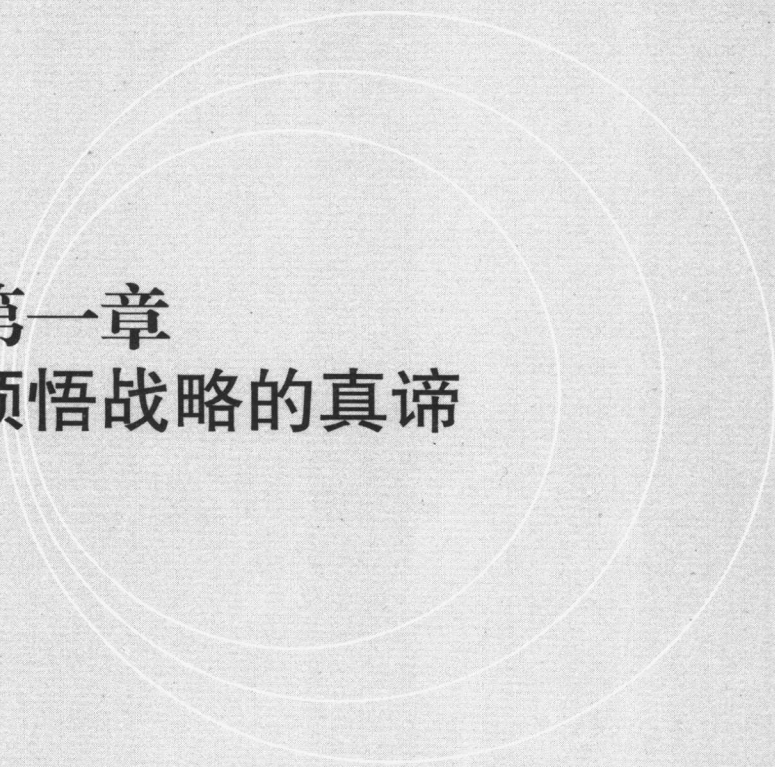
- 131 内在技能的竞争
131 对竞争对手的约束能力
131 三、产品生命周期与竞争战略
135 四、企业竞争策略
136 三大基本策略
138 三大具体战略

第五章 职能战略:分解目标

- 149 一、用战略指导职能规划
150 流程管控系统
153 计划控制机制
157 设置战略规划组织机构
158 建立改善机制
160 二、关键业绩控制
164 三、职能战略的导向作用
164 对产品线的指导
165 对营销的指导
166 对财务系统的指导

170 参考答案

- 173 附录 实例: xx企业战略规划报告

Three concentric circles are centered on the page, with the text overlaid on the innermost circle.

第一章 领悟战略的真谛

一、中国企业的不良症状

改革开放 20 多年来，中国涌现出了许多优秀的企业。这些企业从无到有、从小到大、从弱到强，对中国经济的发展起到了重要的推动作用。但同时，我们也必须看到，中国企业在发展过程中还存在着各种各样的问题，这些问题成为阻碍企业进一步发展的瓶颈。我们只有清楚地了解问题并妥善地解决问题，才能为企业的发展开拓更广阔的空间，中国的企业才能跻身世界名企之列。那么，中国的企业在整体上存在哪些问题呢？

中国的企业在整体上存在哪些问题？

- 中国企业做不大
- 中国企业做不强
- 中国企业做不长
- 中国企业一抓就死，一放就乱，
一远就瞎，一大就垮



症状一：三大口号

1. 中国企业要做大

虽然一些中国企业的规模在国内行业中已经是数一数二，但与世界知名企业一比，仍然只是巨人面前的矮子，远远没有达到规模经济的要求，因而不具备强大的市场竞争力。于是，一些专家和企业提出了一个口号：“中国的企业一定要做大。”

问题是：什么叫“大”呢？很多企业连“大”的意义都没有明确，就开始盲目“拼凑”企业，希望能拼出一艘“航空母舰”去与跨国企业抗衡，希望能够拼凑出几个“世界500强”企业。但结果却事与愿违，大而不当，导致许多这样拼凑出来的企业非但没有成为什么“世界500强”，反而纷纷破产倒闭。在惨痛的事实面前，许多企业终于意识到，盲目拼凑，此路不通！

2. 中国企业要做强

“做大”失败之后，又有人提出了第二个口号：“中国的企业先不要做大，要先做强！”从表面上看，这个口号似乎也有道理，但问题是，我们中华民族是一个以“模糊”为最高境界的民族，很多企业在什么是“大”都还没有搞清楚的情况下，又被新的口号“把企业做强”所诱惑，而实际上，我们同样也没有搞清什么叫“强”。没有成熟的思想做指导，只会盲目地跟风，这样的企业怎么可能真正“做大”，怎么可能真正“做强”？

畅销书《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯提出的两个观点值得中国企业借鉴。

➔ 因为优秀，所以难以卓越

“一个中国人是一条龙”，但是许多中国人在一起就“成了一堆虫”。所以，众多优秀的中国人聚在一起时就会导致企业变得非常混乱——因为优秀，所以难以卓越。

➔ 卓越企业：连续 15 年市盈率高于同行业平均水平的 3 倍

西方的价值观强调标准和精确，所以西方在定义“卓越”企业时设置了一系列的标准，其中一个重要标准就是：“连续 15 年市盈率高于同行业平均水平的 3 倍。”美国也不过只有 17 家企业能够达到这样的标准（当然，以这样的标准来衡量中国的企业并不很合适，但是我们可以借鉴这个标准）。

而在中国，对“卓越”企业还没有一个公认的具体的定义，更多的是选择一些业绩比较好、规模比较大的“知名”企业作为“偶像”。至于“为什么好”、“好在哪里”、“好的标准是什么”、“从中我们可以借鉴什么”，很少有人能够说清楚。

因此，首先我们应该考虑清楚，什么是“大”，什么是“强”，怎样才算是“卓越”企业？只有制订出相对明确的标准，企业才能按部就班地一步一步去实现自己的目标。

3. 中国企业要做长

世界银行曾经做过统计：美国企业的平均寿命大约是 40 年，而中国企业的平均寿命只有 4 年半，其中民营企业寿命更短，只有两年零九个月。