

沃顿商学院教授鼎力之作

在企业竞争环境越趋激烈的今天，企业家的战略思维不单是其事业成败得失的关键，对整个商业社会亦有举足轻重的影响：研习企业经营案例是企业家完善战略思维的重要一步。

——李嘉诚

PLANNING

[美] H.明茨伯格 著

规

发现战略的力量

划

沃顿商学院教授鼎力之作

在企业竞争环境越趋激烈的今天，企业家的战略思维不单是其事业成败得失的关键，对整个商业社会亦有举足轻重的影响：研习企业经营案例是企业完善战略思维的重要一步。

——李嘉诚

PLANNING

[美] H.明茨伯格 著
陈正侠 译

规

发现战略的力

划

企业管理出版社

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2004-5556 号

图书在版编目 (CIP) 数据

规划:发现战略的力量/(美)明茨伯格著;陈正侠译.

—北京:企业管理出版, 2004.9

ISBN 7-80197-117-5

I.规... II.①明...②陈... III.企业管理-经济
发展战略

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 096637 号

书 名: 规划
作 者: (美)明茨伯格
译 者: 陈正侠
责任编辑: 吴太刚
书 号: ISBN 7-80197-117-5/F·118
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话: 编辑部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@silha.com emph1979@yahoo.com
印 厂: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 19.75印张 400千字
版 次: 2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷
印 数: 5000册
定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

序 言

发现战略的力量

“重要的是做正确的事,而不仅仅是正确地做事。”这是彼得·德鲁克三十多年前提出的观点,该观点堪称管理思想发展的一个里程碑。其意思是说,战术和执行很重要,但比战术和执行更重要的是战略。

IBM的总裁郭士纳也表达过同样的观点:“忽视战略,仅仅关注于战术和执行,就会给企业带来灾难。”

的确如此,战略高于战术和执行,战略是方向性的、全局的、是基于未来的,就像下一盘围棋,战略是布局,战术是绞杀时的精算,执行是完成任务的学问。战略正确,精准的战术、严格的执行事半功倍;战略失误,战术越成功、执行越有效,越迫近全军覆灭或孤军深入。战略是一个真正的企业家和一个真正强势企业所必须拥有的力量。

如果将《三国志》中的刘备集团看成一个企业,那么从中我们能够看见战略在一个企业成长和生存中的重要作用:

刘备在三顾茅庐前,约207年5月在新野郊外迷路,巧遇水镜先生,有一番精彩的对白:刘备感慨自己投公孙瓒、依陶谦、附曹操、奔袁绍、寄刘表,基业常得而复失,极其狼狽,以至于被人们称为“孤穷刘备”。于是刘备对水镜先生叹曰“命途多蹇,所以至此”,认为是自己命不好。

此时的刘备并未意识到是因为自己缺乏战略所致,水镜先生则一语中的,点破玄机:“不然,盖因将军左右不得其人

IV

耳。”刘备很疑惑：“备虽不才，文有孙乾、糜竺、简雍之辈，武有关、张、赵云之流，竭忠辅佐，颇赖其力。”水镜说：“关、张、赵皆万人敌，惜无善用之人。若孙乾、糜竺辈，乃白面书生，非经纶济世之才也。”也就是说，水镜认为这时刘备集团已经具备优秀的执行能力，身边的关、张、赵个个都是绝佳的执行人才。但刘备集团最大的缺点在于没有出色的战略，以至于执行能力没有得到发挥充分，刘备也就只能处处碰壁了。

于是水镜先生向刘备推荐“卧龙”与“凤雏”，并放言，二得其一并可定天下。

果如其言。刘备在得到诸葛亮之后，局面就慢慢打开了，最终成就了三分天下的基业。

开始是诸葛亮。诸葛亮在《隆中对》首先分析了天下大势“操计国有百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此诚可用为援而不可图也。”随后替刘备制定了正确的政治、军事策略：“跨有荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝越，外结孙权，内修政理，待天下有变，则命一上将军将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川……”这一策略由关、张、赵等实施，取得了荆州。

一副《隆中对》就是刘备集团的战略规划蓝图。

随后刘备相继采纳庞统、法正的谋略。在刘备取汉中之前，法正对刘备等人说了一番极有见地的话。他说：“……今策渊、颌才略，不胜国之将帅，举众往讨，则必可克。克之日，广农积谷，观衅伺隙，上可以倾覆寇敌，尊奖王室，中可以蚕食雍、凉，广拓疆土，下可以固守要害，为持久之计。此盖天以与我，时不可失也。”

正是因为有了正确的战略规划，再加上优秀的执行力，刘备才终于拥有两川之地，取得三足鼎立之势。

21世纪，随着信息技术的迅猛发展和经济全球化进程的

加快,市场格局正在发生前所未有的急剧变化。越来越多的中国企业面临着更加激烈的竞争和更少利润的巨大压力,许多企业开始盲目地进行多元化扩张,并深陷于价格战的恶性循环中。很明显,旧的盈利模式已不能适应新的市场环境,中国企业必须从全新的角度审视自己的经营战略和盈利模式,必须另辟蹊径。

《规划》一书给我们提供了很好的指导。它是作者在对全球100多家著名企业进行历时10年的深入调查和研究的基础上而成的沥血之作。

《规划》这本书从对战略的审视与解读入手,较系统地将有关战略的环境分析、目标选择、组织结构、盈利模式以及规划在执行中的具体方法与技巧,清晰、完整地呈现了出来,为战略的制定与发展勾勒出一幅全景式、详尽、具体、科学并兼具可操作性的宏伟蓝图,以供大家借鉴和使用。

作者指出,规划其实很简单,它不过是“为未来做现在的决策而已”。但同时它又不简单,你别指望从左边输入一些数据,从右边就会产生出规划来。它不仅仅是规划书,更是行动。

规划的目的是使企业在变化莫测的环境中,能够达到希望获得的结果,使一个企业能够果断地把握机会。一个企业只有在拥有了一套规划之后,才能判定一个机会是否真的是机会。否则,就无法判断企业是朝预期的方向前进,还是走上了歧途,分散了资源。

量化并不是规划。规划中一些最重要的问题只能用概括的语句来表达:“较大或较小”、“较快或较慢”;再比如政治气候、社会责任或人力资源,更是不能量化,而只能作为限制条件或参数来考虑。因此,规划并不是单纯的“科学方法对企业决策的应用”,更是思想、分析、想象和判断的应用。

VI

同时,规划并不想预言将来要发生些什么,它是一种用来思考的工具——思考为了取得未来的结果现在应该做些什么。它的最终结果并不是信息,也不仅仅是一本精美的规划书,而是一种对企业未来发展的思考通道和工具。它可以减少企业未来发展的风险。因为任何成功的规划其结果必须是为了提高我们对风险的承担能力,这是提高企业绩效的惟一途径。

因此,规划要做的是系统地制定目前企业承担风险的决策,并尽可能地了解这些决策对未来所产生的影响,系统地组织执行这些决策,通过系统的反馈,对照着我们的期望来衡量这些决策的成果。

本书最大的特色在于作者在阐述观点的同时列举了大量的实例,使得观点的论述更加有力。

没有规划的企业注定不会长久,他们必然在激烈的竞争环境中败下阵来。只有那些建立了战略文化的组织才可能长久发展、基业长青。

本书译作的完成前后历时将近一年时间,其中工作的甘苦自不待言。能使我奋力前行的最大动力就是家人的温馨关怀和朋友的严格督促。

在《规划》一书的中文版即将付梓出版之际,我们希望本书能为蓬勃发展的中国经济注入一份新的活力,也祝愿中国企业界的领导者们能够开创一个新的阶段。祝你们成功。

陈正侠

2004年7月于北京西山



前言

破除战略的迷思

为什么如此众多的公司没有战略？为什么管理者回避作战略选择？为什么管理者经常地让战略衰弱并变得模糊不清？这些问题是如此广泛存在，表明企业在面对如此变化多端的环境而竞争日趋激烈的形势下，管理者普遍感到茫然和无可奈何。我们迫切需要一个理解其本质并有指导意义的战略概念、理论。

在过去长达10年的时间里，我们一直在思考这个问题并对其进行了专项研究。我们和许多商学院教授、MBA学生、企业CEO互相切磋、提出疑问，甚至激烈辩论。今天，伴随着《规划》的正式出版，我们的多年研究心得也毫无保留地与读者一起分享。

通常人们以为，战略的威胁来自公司外部，因为技术或竞争者的行为在变化。而实际上，在我们对企业的研究中发现，战略的威胁大多来自公司内部，一个良好的战略会被公司管理层、董事会对增长、利润额的期望所削弱。

对增长、利润的追求是非常诱人的，因为它是实在的而且是可行的。在过去的几十年里，管理者一直承担着日益增加的压力，尽最大努力去实现可见的、可量化的业绩提高。报刊、电视等媒体提供的信息都是关于其它公司在干什么，利润多么可观，强化了最佳业绩的心态。陷入经营有效性竞争

之中的管理者,不知不觉地就模糊了战略,最终在追求规模、追求增长过程中往往放弃了战略。因为战略似乎在限制增长。例如,为一个顾客群服务而排除其它,对收入的增长就有可见得到的限制。管理者不断地采取渐进的措施来克服那些限制,扩大目标客户群或增加产品,却使公司的战略定位日趋模糊不清。最终,增长的压力或目标市场的明显成熟导致管理人员扩大战略定位,增加生产线、增添新品种,模仿竞争者的流行的服务,模仿加工方法,甚至进行收购。由此降低了自己的形象,最后转向价格促销。更多的收入增加是安慰性的,利润却不断地下降。这就是战略最大的迷思:**追求规模的增长而放弃战略。**

战略的另一大迷思就是,将“**价格战**”理解为**成本领先战略**。其实,“价格战”就是企业战略模糊的一个最直接表现。处于“价格战”企业往往采用在成本方面的固有优势和以低成本方式为主的竞争手段,他们目前大多处在产业价值链中附加价值比较低的制造环节,企业的模仿者过多,产品与服务过于同质化,从而形成这各无奈的竞争格局。

战略的再一迷思就是,以为**争取更多的市场份额,利润便接踵而来**。这种市场份额理论曾经是公司经营战略和营销的经典模式——然而,很多企业在市场份额上跑得很快,但是却跑错了方向,利润不增反降。基于“市场份额”的思维,很多公司认为,只要能带来“收入”的客户就是好客户。然而,并非所有的客户都是上帝,不是每一元钱的收入都代表利润,就像莎士比亚所说的“闪光的不一定是金子”。事实上,大多数企业几乎全部利润都来自不到10%的客户。

关于战略,人们常常陷入的另一个迷思就是,**战略就是打败竞争对手**。认为企业发展战略就是打败竞争对手的观点甚为流行。持这种观点者将战略仅仅看作是如何将竞争对手

打败,将竞争对手挤出市场,他们仅仅根据竞争对手的行动来决定自己的战略定位。他们实际上忽视了战略的另外一面:提升企业自身的能力和实力。战略联盟的兴起,表明战略观念还需要深刻的转变,现在与竞争对手的关系是既竞争又合作的关系。另一方面,在市场竞争中,不管有多少参与者,只要企业拥有想象力,就会有不同的发展取向,每个企业都会有自己的个性。正如绘画艺术世界中的画家相互竞争一样,在成功的画家中,每个人有每个人的创意与独特风格,并不因为某一个画家的成功便注定了另一个人的失败。其实,竞争就是“差异”,就是如何能够做到与众不同,并且以这种方式提供独特的价值。只有这种竞争方式为顾客提供了更多的选择,为市场提供了更多的创新。

破除战略的迷思之后,我们就逐渐接近了真相。究竟怎样才算是一个良好的战略,先做一个假设,假设你要实施一些最佳的做法的先进经验,比如说有一个新的机器,你就会去买,或者是有了新的管理物流的方式你也会学习这些想法,会把这些想法介绍到公司当中来,假设你可以做这些工作,但是你要有一个很清楚的战略,需要做什么呢?我认为好的战略至少有五个方面或者说五个条件。

这五个条件是好的战略必不可少的,第一个条件,**要清楚地界定自己的客户**。你准备服务什么类型的客户,这些客户提高会满足他们什么样子的需求?你会期待或者寻求相应的价格是什么样子的价格?这此可以构成你的价值取向,这个基本的理论就是说你要做出不同的选择,你的这种选择要和对手有所不同,如果你试图对所有的客户做出服务,满足他们所有的需求,什么样子的价位都去满足,这样做等于没有价值取向,也就是没有战略。第二个条件就是,**有一个不同的为客户经营设计的价值链**。如果你的竞争优势是和别人都一样的,那就没有什么价值,战略就是要选择不同的经营方

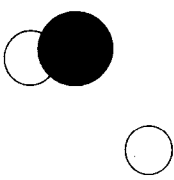
X

式。第三个条件就是**需要做清楚的选择、清楚的取舍，并且确定哪些是不去做的**。有所为，有所不为，公司常犯的一些事情，就是他们想试图做的事情太多，他们不愿意舍弃一些东西，他们不愿意做出选择。第四个条件，**在价值链上的各项活动，必须是相互能够加以促进的**。第五是**任何一个好的战略都必须实施三至四年，否则就不算是战略**。如果每年都对战略进行改变的话，就不等于是战略了，等于是跟随时髦。

在我设计及执行本项专项研究，到最后提出有意义结论的过程中，我的哈佛商学院同事给我提供了许多帮助，他们是迈克尔·波特、琳达·A·西尔、托马斯·R·艾森曼、克拉克·G·吉尔伯特、莫滕·T·汉森、罗伯特·F·希金斯及罗伯特·C·伍德。他们给了我许多指导、建议，并提出质疑，对整个研究方案的进行产生了很深远的影响。

我也要感谢商业伙伴格雷厄姆·勒·鲁克斯的支持；感谢亚历山大·豪斯纳激励我写出本书，并利用他的研究成果澄清了许多问题。

最后，我要特别感谢我的妻子多罗西·A·海伦，感谢她对我的支持，感谢她甘受寂寞来支持我长时间地从事写作和研究。



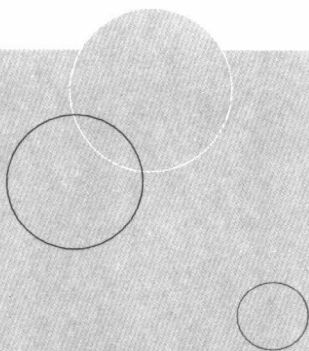
目 录

序 言	发现战略的力量	
前 言	破除战略的迷思	
第 1 章	审视企业规划	1
第 1 节	企业规划的重要性	3
第 2 节	企业规划的发展	14
第 3 节	透视企业规划的原则	21
第 2 章	规划理念与方法	33
第 1 节	战略规划研究及其早期阶段	35
第 2 节	战略规划十大学派	39
第 3 节	竞争战略规划方法	87
第 3 章	环境分析规划	91
第 1 节	外部环境分析	93
第 2 节	内部环境分析	118
第 4 章	企业目标体系	143
第 1 节	建立目标体系	145
第 2 节	选择目标方向	155
第 3 节	设定目标顺序	163

第 5 章	组织结构体系	171
第 1 节	组织结构的设计及其类型	173
第 2 节	组织结构的建立与实施	189
第 6 章	盈利模式规划	221
第 1 节	客户解决方案规划模式	223
第 2 节	管理价值链规划模式	232
第 3 节	领先行业标准的规划模式	241
第 4 节	创建行业标准规划模式	252
第 7 章	企业规划的执行	265
第 1 节	实施与规划制定的关系	267
第 2 节	企业规划实施过程	276
第 3 节	目标、任务设立及沟通过程	280
第 4 节	实施中的资源分配	285
第 5 节	实施中的信息、监督与控制	288
第 6 节	规划实施过程实例	294
参考文献		303

第 1 章

审视企业规划



企业规划主要回答的是在战略规划理论的指导下,企业的环境分析、目标选择、组织结构、盈利模式以及规划的实施与评估过程。它不应该领人进入规划的迷宫,使人茫然失措,而应该助人跳出窠臼,洞析破解之法。

第 1 节

企业规划的重要性

一、规划的本质

乔治·斯坦纳认为,规划意味着确定理想目标以及确定实现这个目标的方式。

因此,企业规划可以被描述为组织的目标。例如惠普公司初创时的目标就是为这两个合伙人和当时的员工提供工作的机会。后来,随着企业的扩大和发展,企业的目标发生了变化。它有了一个更广泛的概念,即还包括付给股票持有者股息以及为更广范围内的顾客提供服务。目标的这种普遍含义就是企业规划的本质。

评论家安索夫和德鲁克这样定义企业规划:依据组织所拥有的资源勾画的未来发展方向。

然而,目标本身并不是规划。为了把目标变为现实,还需要制定规划和采取行动。例如在惠普公司,就包括早期制造个人计算器以及后期投资因特网。这都是为了使企业获得利润。惠普公司的规划还包括规划企业的独特管理风格。

组织目标的含义和所采取的相关行动可以从下述有关企业规划的定义中理解:企业规划是制定组织目标、目的和为实现这些目标、目的所必需的政策或规划的方式。它以定义企业正在从事或将要从事何种业务以及属于或将成为某种类型的企业来描述。

然而,这里并没有普遍适用的规划定义。例如,一些作者把组织目标作为规划的一部分;而其他作者则要区分组织目标和行动,通过采取行动实现组织目标。因此,为了更进一步地考虑行动,每个组织都要在下述三个主要方面管理其战略:

- 组织的内部资源
- 组织所处的外部环境
- 组织的增值能力

企业规划可以被看做是组织内部资源管理以及组织与外部，诸如与顾客、供应商、竞争者以及组织所处的经济、社会环境之间的联系过程。

组织从其所具备的能力和所拥有的资源中获得这些联系。因此，组织凭借其历史、技术、资源、知识和不同的观念去探求未来的行动。图1-1列出了涉及这个联系过程的一些例子。

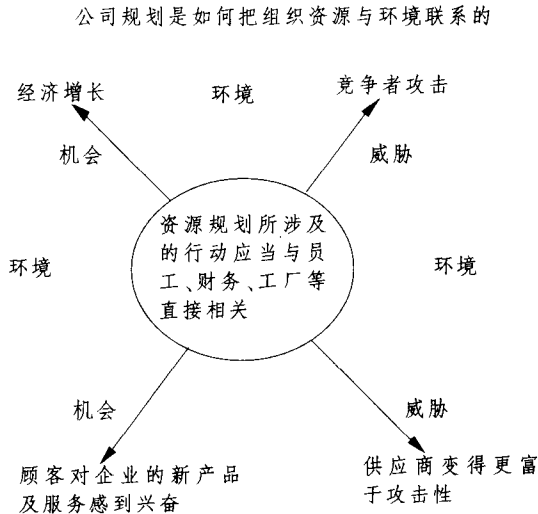


图 1-1 组织资源与环境的联系

(一) 资源规划

组织的资源包括其人力资源、技术、投资以及组织每一部分的资金。为了最优化利用这些资源，组织需要制定企业规划，尤其去寻找能让组织生存并在竞争中取胜的特异力是很重要的。

例如，惠普公司在制造与计算机配套的打印机方面拥有特异力，并且他们生产的相关软件为该行业制定了标准。另外，该企业在塑造产品品牌和建立分销系统方面的投资也非常大。所有这些都属于资源的某一部分。