



战略运营

STRATEGY OPERATIONS

李青东◎著



战略运营是企业应对复杂新世界的导航仪

战略是方向，定位是取舍

战略的本质就是选择、定位和布局

具有适当的产业选择、匹配自身资源和能力的定位以及长远布局的战略，是企业生存的首要条件
没有正确的战略作指导，企业的发展必然是盲目的、无序的



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

战略 运营

STRATEGY OPERATIONS

李青东◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略运营 / 李青东著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5413 - 4

I. ①战… II. ①李… III. ①企业管理—运营管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 242338 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刑有涛 单元花

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5413 - 4/F · 2249

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 张 12.25

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

字 数 159 千字

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

进入 20 世纪之后，随着信息技术、生物技术、新材料技术、能源与环境技术、航空航天技术和海洋开发技术等迅猛发展与广泛应用，各行各业都获得了大发展，引起了各个行业体系的大变革。同时，随着经济全球化趋势的不断加强，各个领域的技术交流、经贸交流也日益扩大。我国企业正面临着新的发展机遇与挑战。

时至今日，我国已经成为了当之无愧的生产制造大国，有几千万的中小企业依然在延续传统的手工生产，其产品质量和科技含量可想而知。现代企业想要做强、做大，不仅需要提高技术水平、沟通水平，还需要协作水平高超的员工，以及好的产品 and 外部环境，然而更需要的是卓越的战略运营手段。

战略运营是运营管理中重要的一部分，虽然很多传统企业实践了运营管理，可是绝大多数的管理者并没有从战略的高度考虑运营管理问题。今天，企业战略运营发挥的作用越来越大，这就需要每一个企业充分地重视起来。

所谓战略运营，指的是在企业经营战略的总体框架下，通过运营管理活动来支持和完成企业的总体战略目标。战略运营的实施，有助于运营管理目标和更大的组织目标协调一致，其主要是为支持和完成企业的总体战略目标服务的。

战略运营的研究对象是生产运营过程和生产运营系统的基本问题，主要包括产品定位、组织结构、运营配衬、战略节奏、竞争优势等要素。战略运营需要对这些基本要素以及运营过程和组织运营系统的长远目标、发展方向和重点、基本行动方针、基本步骤等决策原则进行根本性谋划。

作为企业整体战略体系中的一项职能战略，战略运营主要解决的问题是在运营管理职能领域内如何支持和配合企业在市场中获得竞争优势。通常来说，它主要分为两大类：一类是结构性战略，包括运营能力、纵向集成和流程选择等长期的战略决策问题；另一类是基础性战略，包括劳动力的数量和技能水平、产品的质量、生产计划和控制，以及企业的组织结构等时间跨度相对较短的决策性问题。

企业的战略运营是企业各竞争优势要素协同作用的结果，比如低成本、高质量、快速交货、柔性和服务等。企业的核心能力是企业独有的、对竞争优势要素的获取能力，因此必须要与竞争优势要素协调一致。

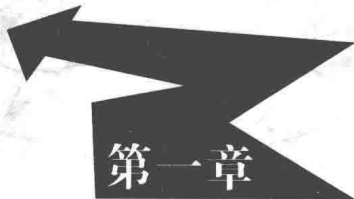
为了满足企业适应新形势的需要，《战略运营》一书从战略定位、战略运营配衬、战略的组织与量化、战略文化建设、战略执行力的提升等几个方面，结合大量实例，阐释了战略运营的成本、质量和效果，给出了制定战略和实施战略的途径及方法，相信会给企业的战略运营带来帮助。

作者

2014年7月

第一章 战略运营——应对复杂新世界的导航仪	1
无战略，不品牌	3
一步走顺，步步皆顺	6
成长型企业战略系统的三大迷失	8
战略运营最重要的关键点	19
第二章 战略定位——没有重点定位，就等于没有战略	35
定位：制定战略的核心	37
定位的目的：避开同质化竞争，抢先占位	41
战略是方向，定位是取舍	43
战略定位的五个关键点	47
根据定位，制定公司的战略节奏	57
看到更远的未来，创造可持续的竞争优势	61
第三章 战略运营配衬——整合组织，创造协同	65
根据战略定位建立运营配衬	67
设计企业的组织机构及构架图	72
建立员工财富管道，激活骨干团队	76
员工股权激励的三大法则	80

第四章 战略的组织与量化——化战略力量为行动成果·····	87
制定企业未来五年的发展纲要·····	89
合理的战略顺序：目标、实施和衡量·····	91
把战略转化为行动的操作要点·····	97
不同类型岗位的绩效考核方法 ·····	108
第五章 战略文化建设——新时期企业的成功关键 ·····	121
企业文化：现代企业的精神支柱 ·····	123
建立认知战略和培育支持战略的文化 ·····	127
成长型企业文化系统的五大困惑 ·····	130
企业文化渗透与植入三部曲 ·····	146
第六章 战略执行力的提升——企业生存发展的关键 ·····	157
警惕企业战略管理的六大顽症 ·····	159
永远不要等死，而是要求生 ·····	178
从我做起，把好工作质量关 ·····	182
提升执行力，达到无为而治 ·····	185
参考文献 ·····	190



第一章

战略运营

——应对复杂新世界的导航仪

企业的组织战略，具有决定着企业方向、凝聚人心的关键作用。

无战略，不品牌

品牌战略是企业实现快速发展的必要条件。企业要通过品牌策划和战略规划来提升品牌形象，提高消费者对产品的认知度、忠诚度，树立企业良好的品牌形象。在战略上胜出的企业，在销售层级才有持续增量的可能；在市场层级才有品牌资产累计的可能；在企业层级才有资本形成的可能。

“唯一卫浴”是一个率真而富有创新精神的品牌，随着电子商务的迅速发展，在2010年，唯一卫浴开始实施了线上与线下相结合的销售模式，建立了我国首家基于线下 SERVE 与线上 B2C 相结合的新的营销模式。它是我国卫浴行业新营销模式的开创者，引领了行业变革之风，成为我国新时代卫浴的首选品牌。可是，在2013年，兴盛一时的唯一卫浴产生了资金链断裂的危机。

其实，不管唯一卫浴今天的结局如何，它的老板苏丹晓女士还是令人佩服的。苏丹晓是个典型的“80后”，她不仅敢于在行业萎靡不振的时候逆势而上，更敢于在业内第一个自建互联网交易平台，有着“巾帼不让须眉”之风采！可是，说回到唯一卫浴本身，却有些不太乐观。

如今，我国的传统领域已经没有太多的“卖方市场”，卫浴行业也是如此。拥有制胜的勇气固然可嘉，可是由于对行业的发展趋势把握得不准确，通过自建交易平台，销售自有品牌，虽然从逻辑上可行，但是完全脱离了卫浴行业消费者对品牌低关注度、品牌集中度不高的实际。此外，自建电商交易平台的成本也并不是普通的企业所能承受的。

产品，既是营销的基础，也是品牌的源点，不管你的品牌有多么强势，也离不开产品的支撑；即使你的产品再好，也需要渠道的承载。对于卫浴行业来说同样是如此。

今天，传统领导品牌已经牢牢地占据了市场，抛开品牌对消费者的号召力不谈，无论是产品制造与供应，还是经销商资源和终端门店优势，都已经远远地走在了行业最前面。新的品牌想要在最短的时间里进入市场，并形成强大的竞争优势，绝非三两日之功就能实现。唯一卫浴的构思虽然精妙，所采取的电子商务策略初衷虽好，但要想打造和运营一个独立的平台，是需要耗费大量的财力和时间的。

唯一卫浴在一开始的时候，就将“整合产品、运作品牌、开发渠道、打造交易平台、平台推广”等无数条战线同时开展，因此让自己处于了被动局面。这种情况对于一个新兴的企业来说，不管是在运营管理方面，还是在资金方面，必然是无法应对的。

除此之外，唯一卫浴的操作者还犯了一个常识性错误——以为品牌是可以策划传播出来的。在尚未正式推向市场之前，唯一卫浴的广告已经出现在了佛山的大街小巷及行业内的大小平面媒体上。在2011年，唯一卫浴还签约了巨星王力宏作为品牌代言人。但是，要想成就一个品牌，并不是请超级明星代言和投放广告就可以的。

如今的消费者已经变得越来越成熟理性，对陌生品牌的接受非常

缓慢，接受周期越来越长。从招商的角度来看，一个新生品牌在没有完成渠道布局的情况下，大面积地投放广告，只能吸引一部分中小经销商或外行业经销商的加盟；对行业资深的经销商来说，只会增加一时的好奇心，更多的则是在观望。从实际情况来看，虽然唯一卫浴在招商方面投入了很多的心血，甚至借助了专业的招商机构，但是加盟其中的优质经销商却少之又少。

每个企业家都有个品牌梦，而且也会为了运营品牌而费尽心思和心血。可是，在实际操作中，很多时候却往往是激情有余而谋略不足，有些企业甚至连基本的经营战略都没有。这就如同是一个连路线都不清楚的司机，竟然敢开足马力向前狂奔。虽然这样做可以享受一时的驾驶乐趣，但继续下去，结局必然很惨。

在今天的市场上，战略已经不是可有可无的了，而是关系到投资者和企业的身家性命的一个重要因素。战略既是企业合理利用现有的资源、把握市场机遇的指导性纲领，又是在对未来机会和风险的充分分析和判断的基础上而制定的前瞻性决断。同样的道理，品牌的运营绝不是仅靠几个创意、请一个超级明星代言，砸钱投广告那么简单。

不可否认，未来几年的市场环境必然会更加恶劣，品牌间的竞争也会日益激烈，市场的大洗牌已经不可避免。如果战略上错了，也就无所谓战术上的对与错！

有的企业目标战略不清楚，走一步算一步；有的企业战略不切合实际，不谨慎，匆匆上阵，赔了夫人又折兵；有的企业战略制定明确，但没有执行战略的手段和管理控制措施，致使战略成了空洞的口号和纸上谈兵。因此，制定战略，势在必行。

制定战略，首先要充分考虑竞争环境和企业内部机制问题，要定

位、要分析、要进行资源配置、要进行文化塑造等；同时，还要制订出周密的行动计划和可行性目标。凭感觉、凭经验，一拍脑袋就干这个干那个，其实是对自己的不负责，更会危及企业的正常发展。



小结

每个企业家都有个品牌梦，而且也会为了运营品牌而费尽心思和心血。但在实际操作中，很多时候却往往是激情有余而谋略不足，有些企业甚至连基本的经营战略都没有。这就如同是一个连路线都不清楚的司机，竟然敢开足马力向前狂奔。虽然这样做可以享受一时的驾驶乐趣，但继续下去，结局必然很惨。

一步走顺，步步皆顺

任何有计划战略行动都是有步骤的行动，前一个步骤为后一个步骤创造条件，使整个战略计划得以实现。采取恰当的战略步骤，是实施正确的战略指导的必要条件。

为了达到一定的战略目的，就要采取一定的行动计划。有的战略步骤与战略目的表里一致，例如为了实现战略进攻的目的，可以采取集结军力的步骤；有的战略步骤则是一种假象，将真实目的隐藏起来，例如声东击西谋略的运用；有的战略步骤表面上是被动的，但却是争取主动的必要前提，例如在强敌进攻前实行有计划战略退却，是为了集结军力待机破敌。

俗话说：“三十六计，走为上计。”不管在哪个领域，在与多种势

力进行接触与较量的时候，前进固然重要，但在很多情况下，退更为必要。也就是说，走为上，走得巧、走得妙，就能保全自己，甚至保全与自己相关的许多人与物。

在市场营销中，“走为上”是一种市场选择的态度，与其让企业在一个竞争激烈的市场中面临倒闭，不如利用市场营销的策略以及产品的特点开创一个新市场。每类产品都有其共性，也存在自身的特性，企业在进行市场营销的时候，要尽量避免与行业巨头进行市场争夺，在产品进入市场的初期，可以应用“走为上”的营销理念，尽量避免与强势企业进行市场争夺。在市场细分的过程中，要努力找到市场的突破口，然后凭借营销战略和战术的良好结合，最终占领市场。在这方面，聚医堂就做得很好。

聚医堂是我国滋补汤产业化之父，在品牌建立初期，他们没有选择超市、商场这个路线，因为他们知道，这条路线不能满足消费者的需求。经过审慎研究后，聚医堂将自己的目标确定在了医院。他们觉得，医院的病人市场是一个非常独特的市场，人群集中，消费能力非常强。

聚医堂选择了一条不同于竞争对手的路子，那就是把消费人群定位在医院的病人身上。事实证明，这种做法是非常正确的。

在第一步取得了扎实的成果之后，聚医堂又推出了第二步战略。聚医堂开始在全国招商，用了短短的几个月的时间，就签署了辽宁、河北、天津等数省的代理，如今加盟连锁店已经多达上百家。

聚医堂的战略步骤非常清晰，上一步为下一步打好基础，步步紧随，环环相扣，从而收到了整体和长远的战略效果。



小结

战略步骤，是为达到一定的战略目的而采取的有计划的行动，常用于军事或商业项目之中。采取恰当的战略步骤，是实施正确的战争指导的必要条件。第一个战略步骤走顺了，后续的各个步骤就容易多了，就会步步相接，环环相扣，从而实现长远的发展。

成长型企业战略系统的三大迷失

企业战略体系包含有诸多战略单元，它们相互依存，直接影响着企业的发展。企业战略管理系统的建设是一项长期的、持续性的工作，在管理文化转变上需要下大功夫，在决策系统的建设和决策程序的制定方面需要做深入细致的工作。在成长型企业中，有很多名不见经传的弱小企业难于从弱到强、从小到大地发展起来，究其原因，存在着战略系统方面的以下三大迷失。

1. 把想法等同于战略

很多成长型企业中的老板认为，想法就是战略。其实，大多数企业的战略都还停留在想法阶段，而战略系统则包括了很多的内容，比如清晰的企业使命、愿景、价值观等。因此，简单地将想法当作战略是不对的。

在这方面，沃尔玛为我们提供了成功的借鉴经验。沃尔玛的辉煌成就令人很难置信，它从无到有，直至独霸一方，其发展历程仅有短

短数十年。

1950年，山姆·沃尔顿在美国阿肯色州本顿威尔镇，开办了一间廉价商店，其产品价格仅在5~10美分，在当时，这是当地一家名不见经传的小企业。1962年，沃尔玛公司开办了第一家连锁商店，1970年建立起第一家配送中心，从那以后它便走上了快速发展之路。到2001年4月15日，公司在国内外共有4249家连锁店，遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店4种形式，全部由该公司控股，实行直营连锁。

在短短几十年中，沃尔玛获得了如此迅猛的发展，不得不说是零售业的一个奇迹。现在，让我们来看一下沃尔玛是怎样打造这一奇迹的。

（1）以顾客为导向

沃尔玛坚信“顾客第一”，这是其成功的精髓。沃尔玛庞大事业的缔造者山姆·沃尔顿曾经说过：“我们的老板只有一个，那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水，只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单，只要他改变一下购物习惯，换到别家商店买东西就是了。”

沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”

沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”，都会得到“殷勤、诚恳的接待”，以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是这种事事以顾客为先的点滴行为，为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

(2) 天天低价

一直以来，沃尔玛都特别注重价格竞争，长期奉行薄利多销的经营方针。沃尔玛提出了一个响亮的口号：“销售的商品总是最低的价格。”在同类商品中，沃尔玛的价格要比其最大的竞争对手之一凯马特的价格低5%。可是，维持长期低价并不是一件容易的事情，沃尔玛之所以能长期保持价格优势，还得益于其有效的成本控制。

一是争取低廉进价。沃尔玛避开了中间商环节，直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是，沃尔玛并不会因为自身规模大、实力强而肆意损害供应商的利益，而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系，保护供应商的利益。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛的付款时间平均仅为29天，大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃玛商品的最优进价。

二是完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖，其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为“天天低价”的最有力的支持。这套“不停留送货”的供货系统一共包括3个部分：

高效率的配送中心。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，能够让自动化机械设备被充分利用起来，显示出了规模优势。

迅速的运输系统。沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一无可比拟的优势。至1996年，沃尔玛已经拥有30个配送中心，2000多辆运货卡车，可以保证进货从仓库运到任何一家商店的时间不超过48小时。其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可以保证分店货架平