

战略规划

企业持续成功的基因

戴罗清亮
剑亮
著

STRATEGIC PLANNING

『战略成就卓越』系列

战略规划

企业持续成功的基因

『战略成就卓越』系列

STRATEGIC PLANNING

戴 罗清亮
剑 著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略规划:企业持续成功的基因/戴剑,罗清亮著. —上海:上海财经大学出版社,2015.1

(“战略成就卓越”系列)

ISBN 978-7-5642-2005-1/F·2005

I.①公… II.①戴…②罗… III.①公司-企业管理-战略管理
IV.①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 214986 号

- ☐ 责任编辑 李成军
- ☐ 书籍设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 胡 芸 赵 伟

ZHANLÜE GUIHUA

战 略 规 划

戴 剑 著
罗清亮

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com
全国新华书店经销

上海华业装璜印刷厂印刷装订
2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

710mm×1092mm 1/16 12.5 印张 252 千字
印数:0 001—3 000 定价:38.00 元

战略制胜时代的来临

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

尽管中国企业平均寿命只有 7.5 岁,但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

没有战略的公司,好比昙花一现,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,对公司而言也是至关重要的。

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,遭遇到许多严峻的挑战。此时,公司仅靠推断型的管理,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,公司管理的一切工作,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,从全局高度和战略高度规划公司发展目标,制定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!

罗清亮

2014 年 10 月 28 日

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):第 195~198 页.

目 录

战略制胜时代的来临	1
-----------------	---

第 1 部分 战略全景

第 1 章 多维角度透彻理解战略的内涵和本质	3
1.1 战略管理是什么?	3
1.2 公司战略的三个层面	6
1.3 战略规划流程	8
第 2 章 站在巨人的肩膀上:欧美战略管理理论和实践回顾	12
2.1 布鲁斯·亨德森	12
2.2 迈克尔·波特	13
2.3 加里·哈默尔	14
第 3 章 制定战略规划的关键点	16
3.1 战略规划的 5 个要点	16
3.2 战略规划的 6 大误区	18

第 2 部分 战略分析

第 4 章 战略外部环境分析	23
4.1 PEST 分析	24
4.2 五力模型	26
4.3 SCP 分析模型	30
4.4 行业分析	33
第 5 章 公司内部环境分析	47
5.1 公司财务分析	47

5.2	市场分析	48
5.3	营销渠道分析	50
5.4	产品分析	50
5.5	技术创新分析	52
5.6	资源与能力分析	53
5.7	公司价值链分析	54
5.8	公司全景扫描:7S 模型	58
5.9	战略标杆管理	59
第 6 章	SWOT 分析:连接公司内外部环境的桥梁	64
6.1	SWOT 分析的含义	64
6.2	SWOT 分析关键点	66
6.3	SWOT 分析过程	66
6.4	SWOT 分析衍生的四种战略	67
第 3 部分 战略规划		
第 7 章	愿景、使命和战略目标	71
7.1	公司愿景	71
7.2	公司使命	74
7.3	战略目标	78
第 8 章	战略定位	84
8.1	战略定位	84
8.2	波士顿矩阵	90
8.3	GE 矩阵	95
8.4	业务三层面理论	98
8.5	安索夫要素矩阵	101
第 9 章	制定公司战略流程详解	103
9.1	分析公司内、外部环境	104
9.2	愿景、使命和战略目标	115
9.3	业务组合战略	118
9.4	财务规划	120
9.5	关键战略保障	122
9.6	制定战略实施计划	125

第4部分 战略执行

第10章 构建战略执行系统	131
10.1 战略执行四大障碍	131
10.2 构建战略执行体系	133
10.3 战略沟通	138
第11章 战略保障体系	140
11.1 管控模式	140
11.2 组织架构	144
11.3 职能保障体系	148
11.4 平衡计分卡	156

第5部分 战略控制

第12章 战略评价	163
12.1 战略评价内涵	164
12.2 战略评价内容	164
12.3 战略评价的标准	166
12.4 战略评价步骤	167
第13章 战略反馈	169
13.1 战略反馈是战略管理的关键阶段	169
13.2 确定战略反馈目标	169
13.3 建立反馈控制制度	170
第14章 战略调整	172
14.1 战略调整的意义	172
14.2 战略调整根源	173
14.3 战略调整原则	173
14.4 战略调整的策略	174

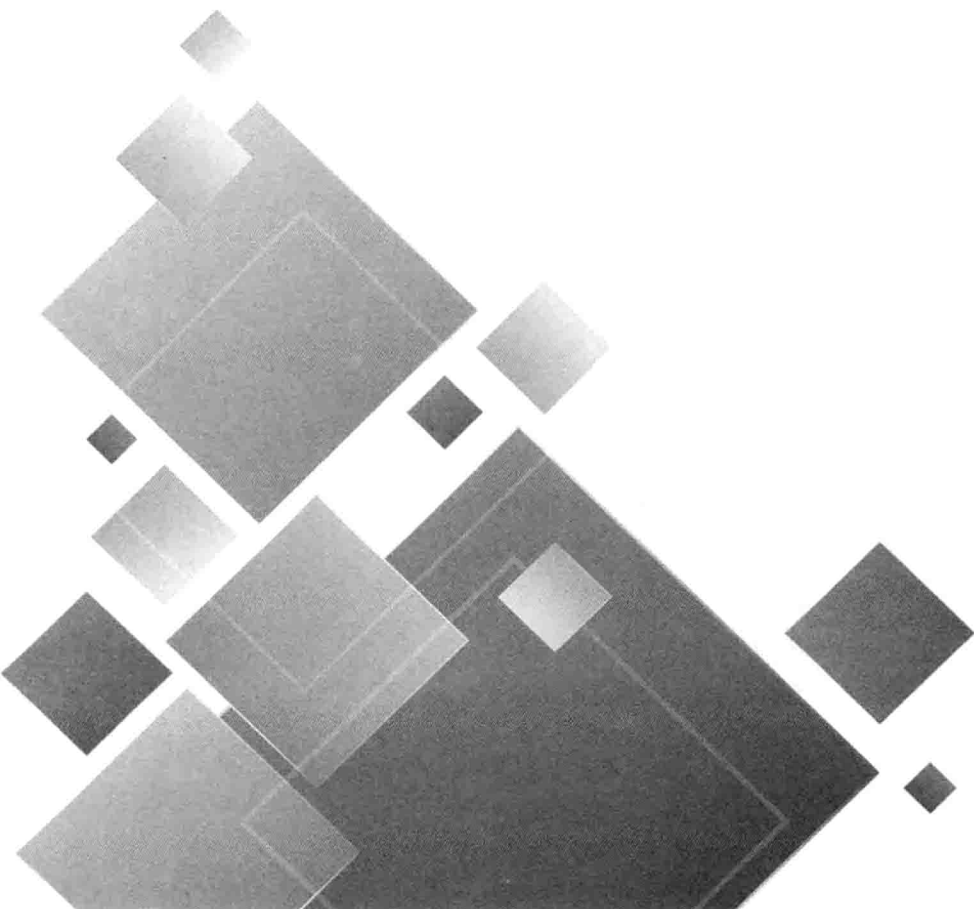
第6部分 战略规划案例

第15章 战略制定实例	179
-------------------	-----

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

多维角度透彻理解战略的内涵和本质

“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的、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，后继无力；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，换句话说，战略管理(strategic management)就是要确保公司持续地经营与健康地发展。

1.1 战略管理是什么？

1979 年，H.伊戈尔·安索夫(H.Igor Ansoff)^①出版《战略管理》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》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定、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”。

通过狭义和广义战略管理定义来看，战略管理是要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，它也要从具体的日常工作开始，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。

^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。

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(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方面,哪些行为属于日常经营管理方面。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

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,如果深入到这些公司,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。



提醒您

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。

本书认为,战略管理是公司在激烈变化、严峻挑战的市场环境中,寻求长期生存和不断发展而进行的整体性谋划。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,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”。

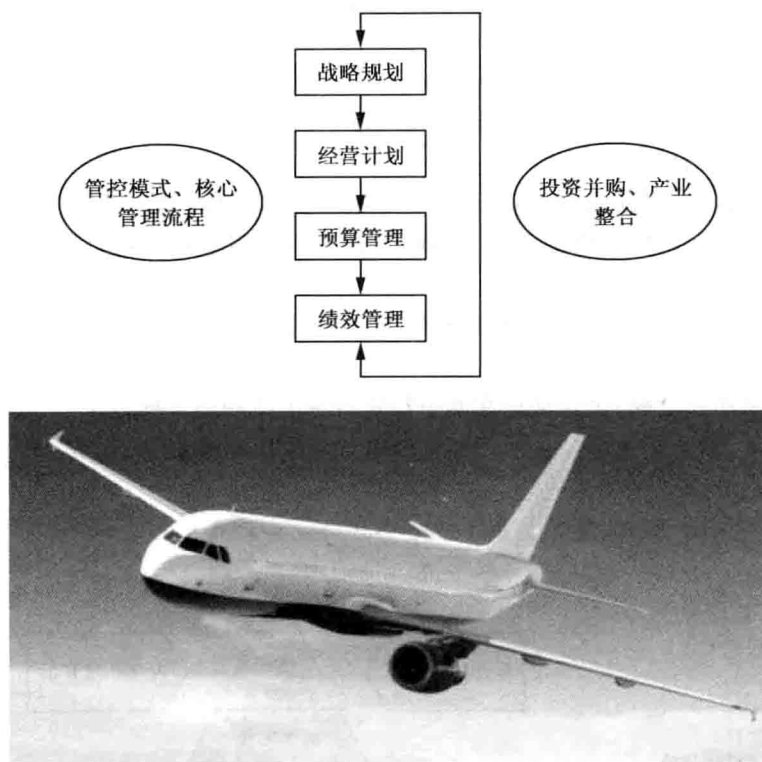


图 1-1 “方向感”和“平衡感”

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。

提醒您



毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中做了精辟论述,“战略问题是研究战争全局的规律的东西”,“凡带有要照顾全面和各阶段性质的,都是战争全局”。

“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 公司战略的三个层面

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定战略。

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。三个层次的战略都是公司战略管理的重要组成部分,但侧重点和影响的范围有所不同。

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。

公司三个层次战略关系见图 1-2。

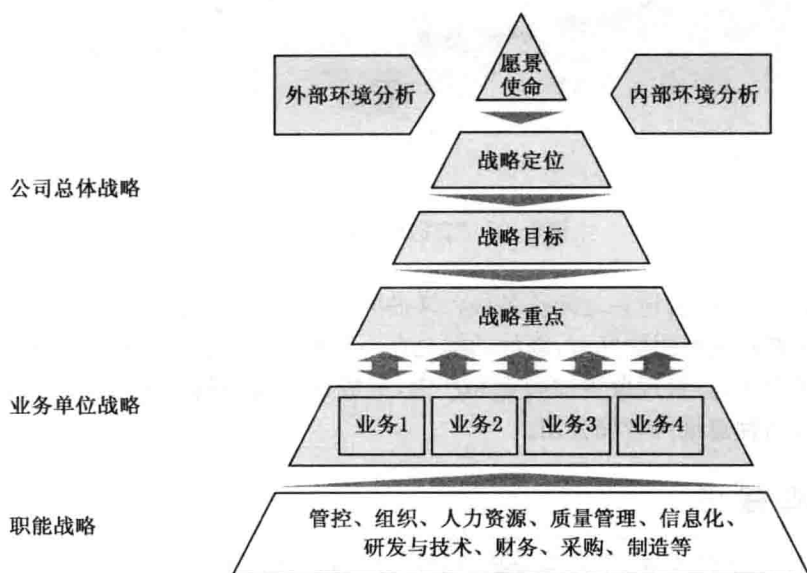


图 1-2 公司战略层次示意图

1.2.1 公司总体战略

公司总体战略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、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。



提醒您

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。

在大中型公司,特别是多元化经营的公司,公司战略管理者需要根据公司的目标,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。可以讲,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、在劳动成本低的国家建立海外制造业务的决策等。

公司总体战略的主要职能: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?

决策人员:公司高层管理者。

1.2.2 业务单位战略

业务单位战略是在公司总体战略指导下经营某一特定业务单位所制定的战略规划,是公司总体战略的子战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管及辅助人员,这些经理人员的主要任务是,将公司战略所包括的公司目标、发展方向和措施具体化,形成本业务单位具体的竞争与经营战略。

业务单位战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略,它是在公司总体战略的制约下,指导和管理经营单位的计划和行动,为公司的整体目标服务的战略。

业务单位战略主要职能:解决业务单位在所处的行业中或某一特定产品/市场领域内如何与对手竞争的问题。也就是说,创造别人无可取代的地位,其核心就是做取舍(选择与放弃)及设定限制(有所为有所不为),选择介入的行业和产品,并且根据自己在所属产业的位置,量身定做一整套活动。

决策人员:公司业务单位的领导者。

1.2.3 职能战略

职能战略是在公司业务单位战略的指导下,为实施和支持公司总体战略与业务单位战略,而在特定的职能领域内所制定的战略,包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源战略、研发战略等。

职能战略是将公司的总体战略转化为职能部门具体行动计划的过程,它使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施公司总体战略中的责任和要求,有效地运用研发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能,保证实现公司目标。

职能战略的主要职能:解决资源利用效率问题,使公司资源利用效率最大化,

是公司总体战略、业务单位战略与实际达成预期战略目标之间的桥梁。

决策人员：职能部门经理。

公司战略层级之间的关系见图 1-3。

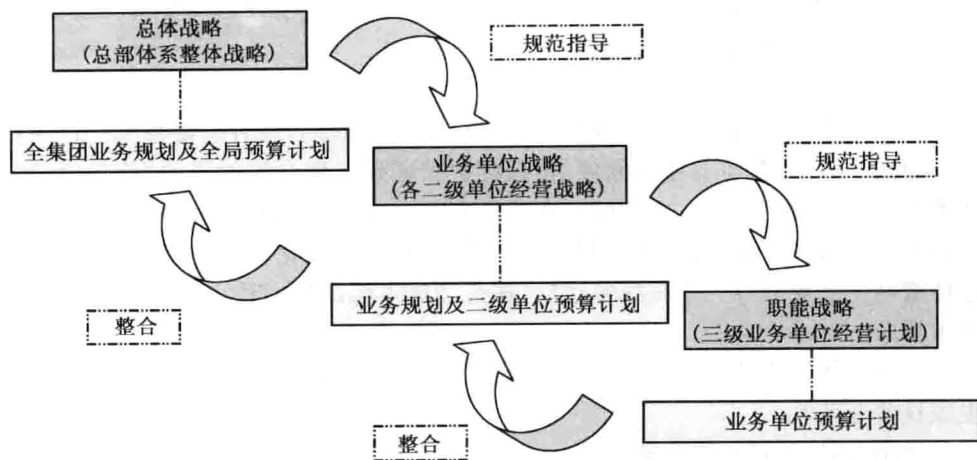


图 1-3 公司战略层级之间的关系

1.3 战略规划流程

公司内外部环境不断变化,例如:

- ①高层管理者在重大决策面前能否达成共识?
- ②高层管理者是否具有较高的开拓精神和进取心?
- ③各项基础管理工作是否扎实到位?
- ④组织架构设置是否精简高效?
- ⑤绩效管理体系是否高效?
- ⑥是否拥有品牌知名度和美誉度?
- ⑦是否重视产品和服务质量? 是否重视研发和营销部门?
- ⑧是否拥有精明能干的营销队伍?

.....

在不同情况下,公司必须通过正确制定、实施及评价战略,来协调公司内外的资源,以保证公司能够有效地达到战略目标。



提醒您

战略无所谓好坏,也无所谓对错,它是公司在彼时彼地结合了外部环境和内部资源能力的分析而做出的一种选择。从某种意义上讲,战略就是选择!

完整的战略体系包括四个主要环节：战略分析、战略制定、战略实施和战略反馈，构成了一个闭环系统（见图1-4）。

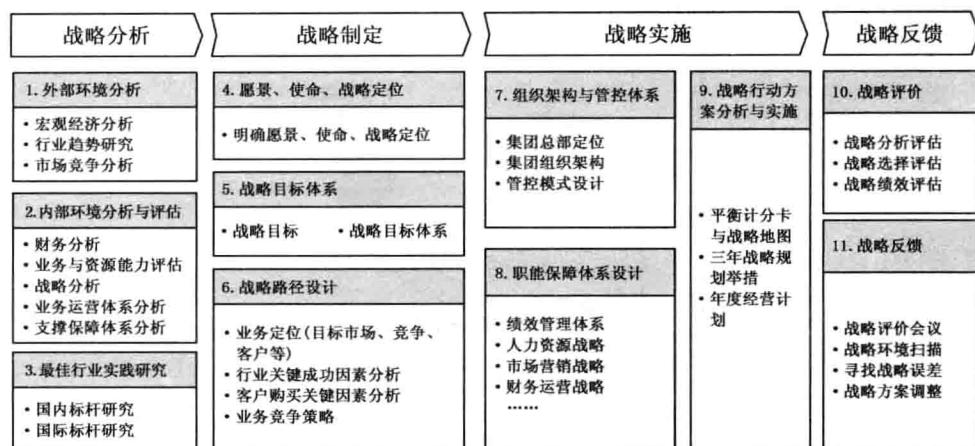


图1-4 公司战略管理全景

1.3.1 战略分析

战略分析要对影响公司目前和今后发展的关键因素进行分析和评价，进而确定在战略制定步骤中的具体影响因素，最终明确“公司目前状况”。

战略分析包括三个主要方面：

（1）外部环境分析。分析公司所处的外部环境，包括宏观经济分析、行业趋势研究以及市场竞争分析，发现外部环境中哪些因素正在发生变化，并确定和评判公司未来发展的趋势，进而归纳出外部环境变化给公司带来的机遇和威胁。

（2）内部环境分析与评估。分析公司自身所具有的资源 and 能力，包括财务状况、业务与资源能力、公司当前战略、业务运营体系以及支撑保障体系的具体情况，进而归纳出本公司所具有的优势和劣势。

（3）最佳行业实践研究。公司发展需要不断借鉴行业内优秀公司的经验，甚至是失败公司的教训。战略分析需要研究国内、国外的最佳实践，从中发现规律，或者是借鉴其成功经验，结合自身的实际情况及外部机遇，寻找符合自己特色的战略发展路径。

1.3.2 战略制定

战略制定阶段回答的问题是，“公司向何处去”。

首先是回顾公司发展历程，基于公司现状以及未来的期望，提炼出公司战略愿景和使命，准确定位公司战略。

其次是明确战略目标，这个目标并非是单一的定量或定性目标，而是一个目标

体系,其目的是为绩效管理提供依据,可以采取自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定。

最后是制定战略路径,也就是说,如何通过整合公司资源和力量,实现公司战略目标,进而朝着公司的愿景前进(见图1-5)。

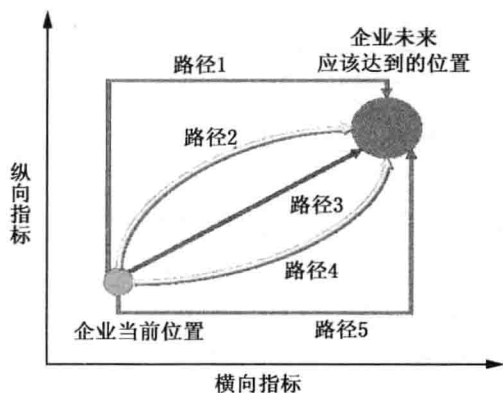


图1-5 战略路径(示意图)

1.3.3 战略实施

战略实施就是将战略规划付诸实施的过程,在实践中,这往往是一个“自上而下”的动态管理过程。即战略目标在公司高层达成一致后,再向中下层传达,并在各项工作中得以分解、落实。

在此过程中,主要涉及以下问题:如何在公司内部各部门和各层次之间分配及使用现有的资源?为了实现公司目标,还需要获得哪些外部资源以及如何使用?为了实现既定的战略目标,需要对组织架构做哪些调整?如何处理可能出现的利益再分配与公司文化的适应问题?如何进行公司文化管理,以保证公司总体战略的成功实施?……

因此,战略实施的主要内容包括:①调整组织架构,确定管控体系;②设计职能保障体系;③分析并实施战略行动方案。

战略规划在未实施之前只是纸面上的或人们头脑中的东西,通过战略实施就会把战略固化到公司经营实践之中,使得公司内部形成合力,可以通过共同努力,实现战略目标。

总之,一个好的战略仅是战略成功的前提,有效的公司总体战略实施才是公司总体战略目标顺利实现的保证。另一方面,如果公司没能完善地制定出合适的战略,但是在战略实施中,能够克服原有战略的不足之处,也有可能最终导致战略的完善与成功。