

京权图字:01—2005—4326

Process-based Strategic Planning

Rudolf Grünig Richard Kühn

Springer Berlin Heidelberg New York

ISBN:3—540—43502—6

本书中文版由作者授权中央编译出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

如何制定公司战略/(瑞)格里宁,(瑞)库恩著;李向红,李国军译.

—北京:中央编译出版社,2005.8

(管理人译丛)

ISBN:7—80211—156—0

I. 如... II. ① 格... ② 库... ③ 李... ④ 李...

III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 077520 号

如何制定公司战略

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:(010)66560272(编辑部)

(010)66560273 66560299(发行部)

h t t p:www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:200 千字

印 张:14.875

版 次:2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:30.00 元

译者序

本书的第一作者鲁道夫·格里宁(Reinhold Grimm)先生是瑞士弗里堡大学(Universität Fribourg)管理学院院长、终身教授、博士生导师,并兼任瑞士几家著名企业的战略顾问。

格里宁教授自1993年以来一直在中国高级人事管理官员培训中心中瑞合作项目管理师资班担任战略管理课程的主讲老师。该项目每一期都根据学员的评估作师资调整,而在几十位任课教师中,他是至今为止惟一一位被保留下来继续任教的教师,可见他所讲授的战略管理不论内容还是形式都是极受欢迎的。两位译者正是在中国高级人事管理官员培训项目中瑞合作项目管理师资班学习时与教授相识,并接受委托将此书译成中文。

这本书的第一版于1995年由著名的斯普林格(Springer)出版社出版。作者在第一版的基础上进行了更新和浓缩,读者手中的这个中文译本是经作者授权根据第二版(1999年)以及第三版(2003年)译出的。如同当面聆听教授的教诲一样,我们在翻译过程中仍为作者注重细节、强调务实的理念和做法所感染。作者在战略管理理论的基础上做了大量的实际考察,因而本书在实际操作层面上具有较高的指导价值。本书线条清晰、内容完整、易于理解和掌握运用等特点使其在管理学界受欢迎。正如作者自己所说的那样,仔细地阅读此书将有助于企业家们在变幻莫测的商战中从容不迫地找准自己的位置,从而确保企业在日益激烈的竞争环境下永远立于不败之地。正因为如此,该书已被译为多种文字出版,并

成为中瑞合作项目管理师资班的推荐教材。

第 员章、第 圆章、第 猿章、第 源章作者序和导言及词汇表由李向红翻译 ,第 缘章、第 远章和结束语由李国军翻译 ,然后由李向红、徐卫卫、王欣作了校对。译文力求做到语言简洁易懂 ,避免出现过于复杂晦涩的句子。在翻译过程中一直与作者保持联系 ,得到作者直接的指导和指导。而且 ,第一译者 圆园园年 远月 远日在英国金斯顿大学 (远东大学) 商学院做访问学者期间专程到瑞士就书中的一些问题与作者磋商 ,保证了此书的翻译质量。

最后 ,衷心感谢中国战略学研究会企业发展战略专家委员会委员、国务院国资委金思宇研究员百忙之中审校了全部书稿并为本书的出版所做的努力。感谢中央编译出版社及其责任编辑郑锦副编审的大力支持和辛勤劳动。

李向红

圆园园年 远月

导摇言

战略管理(战略管理)的中心目标是为公司的长期成功做准备。战略管理可以分为战略计划、战略实施和战略控制几个部分。战略计划是其他两项任务的基础,因此,战略管理中最重要的一点就是制定出成功的战略。

放松管制和国际化增加了竞争的激烈程度。随着技术变革的加快、市场生命周期的缩短和动态市场变幻莫测,企业犯战略性错误的危险大大增加。忽视了有意识的战略计划会使企业陷入一个无望的境地。以现实为依据的战略计划的系统方法被许多公司的领导人和管理研究者认为是公司取得长期成功的基本条件。

本书提供了一套关于战略分析和计划的完整方法。它将重要的分析和计划工具与经过整合的程序结合在一起。本书意在能使公司获得长期成功的清晰而又现实的战略计划的制定变得更加简单。

全书共分 远章。第 员章介绍战略计划的制定。第 圆章说明什么是战略文件和怎样制作战略文件。其余的 源章介绍如何解决我们所推荐的战略分析和计划过程的各个阶段中出现的问题。第 猿章详细分析战略项目的策划和战略分析。第 源章和第 缘章讨论的是关于战略计划中的两个中心问题:企业战略的制定和业务战略的制定。第 远章总结了战略计划的实施、最终的战略评估和战略的核准。

本书的对象主要是实际操作者,它的目的在于给这些操作者所需要的解决战略计划问题的知识。本书还可以用于战略计划管理课程,并且

适合作为大学和商学院的战略计划制定入门课程的指定书目。它将使学习经营管理的学生对战略计划制定这个复杂的领域有一个全面的了解，并且为他们指明解决战略计划问题的途径。本书还为学生提供了一个能够更加容易找出大量专业文献资料的框架。

作者努力面对战略制定和评估中所有复杂的问题，没有用不恰当的简化办法来回避困难。仔细阅读本书而不是肤浅的浏览将使你受益匪浅。

为了使读者对学习更容易，书中使用了一些指导性的方法：

- 在每一章之前都有一段介绍和短文，必要的地方还有对结构的说明。这样可以让读者跳过一些已经熟悉的题目或是目前暂不感兴趣的题目，而将注意力集中在那些在知识上和需求上最重要的章节和部分。
- 只要有可能，基本观点都用图形展示。
- 正文中经常使用插页，有时是为了进一步讨论理论和方法，有时是为了举例。插页使读者对材料有更深入的了解，但是阅读插页对于理解正文并不是绝对必要的。
- 本书提供了详细目录，读者可以快速找到特别感兴趣的主题。
- 书中还附有战略计划制定中最重要的术语。

尽管本书的内容十分复杂，但我们非常希望它是一本易于理解并且颇有帮助的书籍，我们尤其希望这一资讯在实践中将被证明是有用的。

中文版序

一个企业的战略决定这个企业未来怎样发展业务 ,决定在未来的几年中企业的目标市场和企业所必须构建和保持的竞争优势。本书的核心正是怎样制定成功的战略。我们首先对战略规划制定作了简单的介绍 ,然后阐述了决定未来战略的方法。我们提出了战略规划制定的七个步骤 ,之后对这七个步骤做了详细的描述并对每一个步骤的制定方法进行了仔细说明。为了帮助读者更好地理解我们所推荐的方法 ,我们使用了大量实例和案例。

战略的制定对于中国的企业来说尤为重要 :

- 随着中国的市场对外开放力度加大 ,中国的企业必须面对日益加剧的国际化竞争。取得成功和保护国内市场的惟一办法就是制定出线条清晰的战略规划。
- 为了发展国内的经济 ,中国需要外资的投入 ,而这只能靠出售更多的商品和提供更多的服务来实现。

本书的宗旨便是帮助中国的公司在国内市场和海外市场都取得成功。

作者感谢所有对本书的完成提供了帮助的人。书中的许多观点和例子都来自实践 ,因此非常感谢允许我们参与了战略制定工作的企业经理们 ,我们还要感谢所有对本书的写作做出贡献的我们过去的和现在的大学生、博士生和助手们。

作者特别要向本书的两位译者 ,我们的中国朋友李向红女士和李国

军先生表达我们深深的谢意。

鲁道夫·格里宁摇理查德·库恩

四四四年 猿月

目 录

导 言	(员)
第 员章摇战略计划制定的概念	(员)
摇第 员节摇战略、战略计划和成功的潜能	(员)
员员战略	(员)
员圆战略计划	(圆)
员猿构建成功潜能是战略计划的主要目的	(猿)
摇第 圆节摇战略计划制定及其在战略管理中的整合	(苑)
圆员战略计划的制定	(苑)
圆圆战略计划在战略管理中的角色	(怨)
第 圆章摇战略计划制定的过程及其产生的文件	(员猿)
摇第 猿节摇作为战略计划结果的战略文件	(员猿)
猿员战略文件的基本类型	(员猿)
猿圆公司战略文件总汇	(圆园)
摇第 源节摇战略计划制定的过程	(圆缘)
源员战略计划制定系统化的必要性	(圆缘)
源圆战略计划制定过程概述	(圆远)
源猿制定过程中各个步骤的简要说明	(圆远)
第 猿章摇战略项目策划和战略分析	(猿缘)
摇第 缘节摇项目策划	(猿远)
缘员为什么将战略计划看做是一个项目	(猿远)

缘圆项目策划内容概述	(猿)
缘猿确定项目范围	(猿)
缘源确定项目目标和边界条件	(猿)
缘缘决定是否聘请顾问	(源)
缘远确定项目的组织结构	(源)
缘苑确定项目的步骤和要点	(源)
缘愿做出项目成本预算	(源)

第 远节 战略分析	(源)
-----------------	-----

远猿战略计划制定之前先作战略分析的必要性	(源)
远圆战略分析的内容和结论	(源)
远猿战略分析的方法	(源)
远源战略分析方法的运用	(源)
远缘战略分析的过程	(远)

第 源章 公司战略制定	(苑)
-------------------	-----

第 苑节 确定战略业务	(苑)
-------------------	-----

苑猿作为一个三维结构的战略业务	(苑)
苑圆两种类型的战略业务	(苑)
苑猿战略业务范围和战略业务单位的分配格局	(苑)
苑源界定战略业务	(愿)

第 愿节 用竞争强度模式评估相关市场	(愿)
--------------------------	-----

愿猿关于竞争强度评估的基本思路	(愿)
愿圆用五种力量模式分析行业结构	(愿)
愿猿用战略群体模式分析行业内的结构	(怨)

第 怨节 用投资组合的方法决定战略目标	(怨)
---------------------------	-----

怨猿投资组合方法的基础	(怨)
怨圆市场增长—市场份额投资组合	(员)
怨猿行业吸引力—竞争优势投资组合	(员)

资源投资组合分析和制定过程	(页码)
---------------------	--------

第 1 章 公司战略制定过程	(页码)
----------------------	--------

1.1 公司战略制定过程概述	(页码)
----------------------	--------

1.2 确定战略业务	(页码)
------------------	--------

1.3 描述现行战略并预测相关评估的发展趋势	(页码)
------------------------------	--------

1.4 评估现行的战略并决定计划中的战略	(页码)
----------------------------	--------

第 2 章 制定业务战略	(页码)
--------------------	--------

第 2.1 节 一般业务战略	(页码)
----------------------	--------

2.1.1 一般业务战略的基本思路	(页码)
-------------------------	--------

2.1.2 一般业务战略概况	(页码)
----------------------	--------

2.1.3 宽范围的价格战略	(页码)
----------------------	--------

2.1.4 宽范围的差别化战略	(页码)
-----------------------	--------

2.1.5 特殊领域焦点战略	(页码)
----------------------	--------

第 2.2 节 在市场提供层面明确业务战略	(页码)
-----------------------------	--------

2.2.1 在市场提供层面明确业务战略的基本思路	(页码)
--------------------------------	--------

2.2.2 确定与价格战略相应的市场提供	(页码)
----------------------------	--------

2.2.3 确定与差异战略相应的市场提供	(页码)
----------------------------	--------

2.2.4 评估在市场提供方面竞争优势的选择	(页码)
------------------------------	--------

第 2.3 节 在资源层面上明确业务战略	(页码)
----------------------------	--------

2.3.1 在资源层面明确业务战略的基本思路	(页码)
------------------------------	--------

2.3.2 认识资源	(页码)
------------------	--------

2.3.3 有价值的资源	(页码)
--------------------	--------

2.3.4 确定需要建立和维持的资源	(页码)
--------------------------	--------

第 2.4 节 业务战略制定过程	(页码)
------------------------	--------

2.4.1 业务战略制定过程概述	(页码)
------------------------	--------

2.4.2 现行业务战略的评估	(页码)
-----------------------	--------

员源猿决定和评估未来一般业务战略和目标行业细分的

选择 (员源猿)

员源源决定和评估未来竞争优势的选择 (员源猿)

员源缘一个制表商的业务经营战略制定 (员源猿)

第 远章 员源确定战略实施方法以及评估和核准战略 (员源源)

第 员缘节 员源确定实施方法 (员源源)

员源员战略实施的基本思路 (员源源)

员源圆战略项目的类型 (员源源)

员源猿实施方法的确定过程 (员源缘)

第 员远节 员源对战略和战略实施方法的最后评估 (员源缘)

员源员最后评估的必要性 (员源缘)

员源圆评估标准 (员源缘)

员源猿战略和战略实施方法最后评估的步骤 (员源远)

第 员苑节 员源战略文件的形成和核准 (员源远)

员源员战略文件的形成和核准过程概要 (员源远)

员源圆战略文件形成和核准的步骤 (员源愿)

结束语 (员源愿)

本书所用的专业术语 (员源猿)

英文参考文献 (员源愿)

第 1 章 战略计划制定的概念

第 1 章共有 4 节。开篇的一节讲的是战略和战略计划的含义并说明进行战略思考的目的。第 2 节概述了战略计划的制定并从战略管理的整体范畴讨论战略计划的地位。

第 1 节 战略、战略计划和成功的潜能

1.1 战略

由于战略这个词既可以表示战略计划又可以表示事实上的实践战略,因此我们首先需要区分意向战略(意图性战略)和实践战略(操作性战略)。在现实中很少有完全实现意向战略的情况,而实践战略往往会或多或少地偏离意向战略。另外,在很多情况下公司并没有专门的意向战略,因而所实施的战略只是许多不同的个人决策的产物,这种情况被称为突发战略(偶然性战略)。

本书所说的战略通常指意向战略。

一个(意向)战略有以下几个特征:

- 它有长期的指导方针;
- 它与公司的整体和重要部分相关联;
- 它通常是由高级管理层决定的;
- 它应该永远保证实现公司最重要的远景和目标。

意向战略可以定义为一种管理方面的指南或陈述,它通过提供参考要点为决策过程和随后的行动起指导作用。战略计划是要使一些管理者在不同的地点和时间工作时保证有统一和协调的行动。

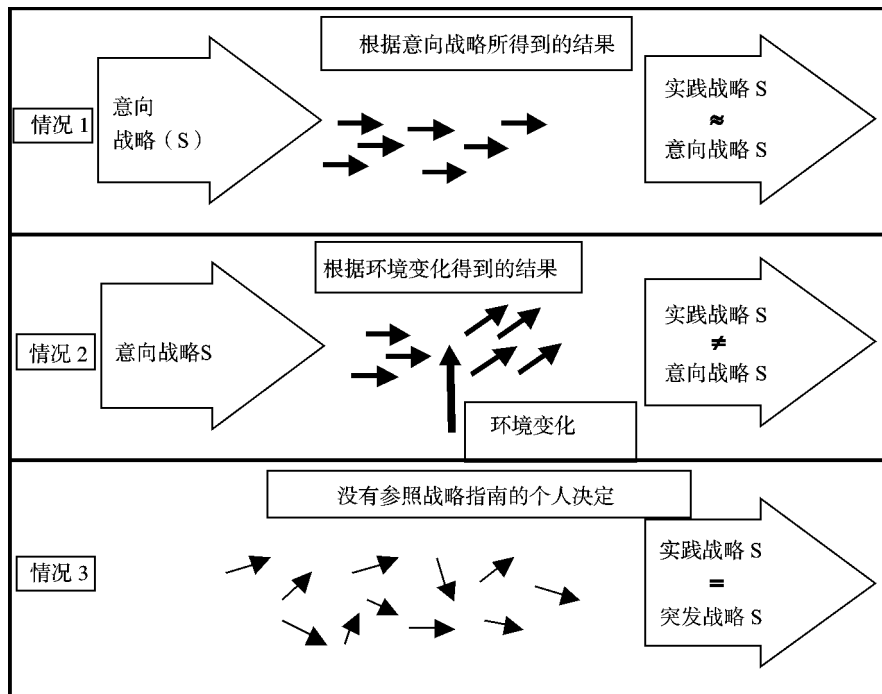


图 员-员 意向战略与实践战略

员 员 战略计划

制定战略的过程被称作战略计划。

- 战略计划是一个系统的过程,内部权力斗争或是仅仅应付差事式的战略构想不能称为战略计划;
- 战略计划中做出的分析和指导方针应该具有长期导向作用;
- 战略计划看做是公司整体或公司重要的部分;
- 战略计划的权限和责任都应该集中在高级管理层;

● 战略计划的目的是确保实现公司的远景和长远的目标。

图 员-猿 表现了战略计划与战略之间的关系。

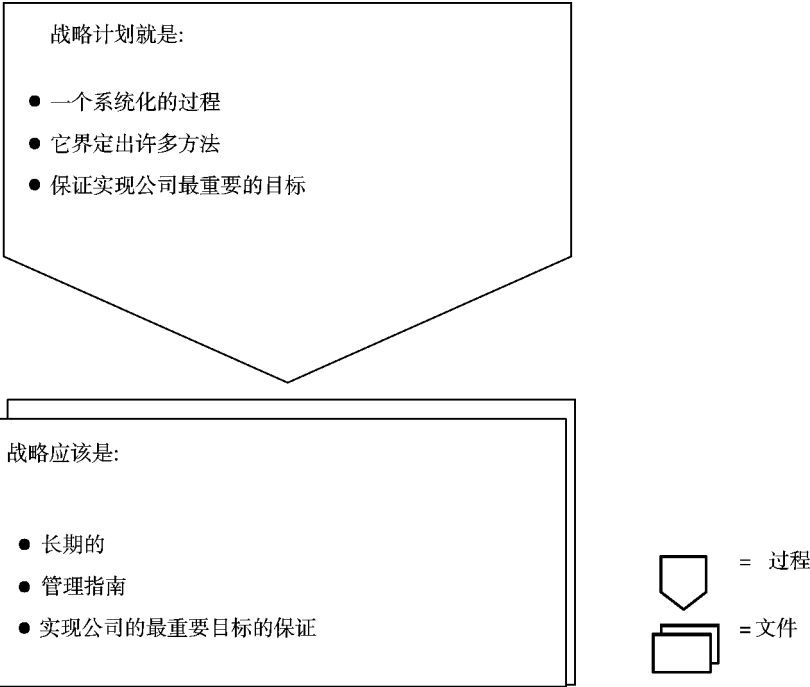


图 员-猿 战略计划与战略

猿-猿 构建成功潜能是战略计划的主要目的

实现公司的主要目标需要建立和努力保持成功的潜能。如图 猿-猿 所示 战略计划并不是关注计划阶段的成功 战略计划所要做的是将注意力集中在投资项目上 这些投资项目必须保证能够保持现有的成功潜能并能建立新的成功潜能 这样才能在计划期间和今后都能够保证未来的成功。

共有三种类型的成功潜能：

- 在有吸引力的市场(~~市场细分与策略~~)中占有稳定的地位。稳定的地位意味着在所服务的市场(~~市场细分与策略~~)或是特殊市场(~~市场细分与策略~~)中占有可观的市场份额。市场的吸引力取决于它们的规模、增长率和竞争的激烈程度。
- 在市场提供(~~市场细分与策略~~)中的长期竞争优势。有利的市场地位可以通过不同的方式获得,如优于别人的产品质量、被公众认可的更到位的顾客服务、更有效或更有力的广告宣传、长期的价格优势等等。

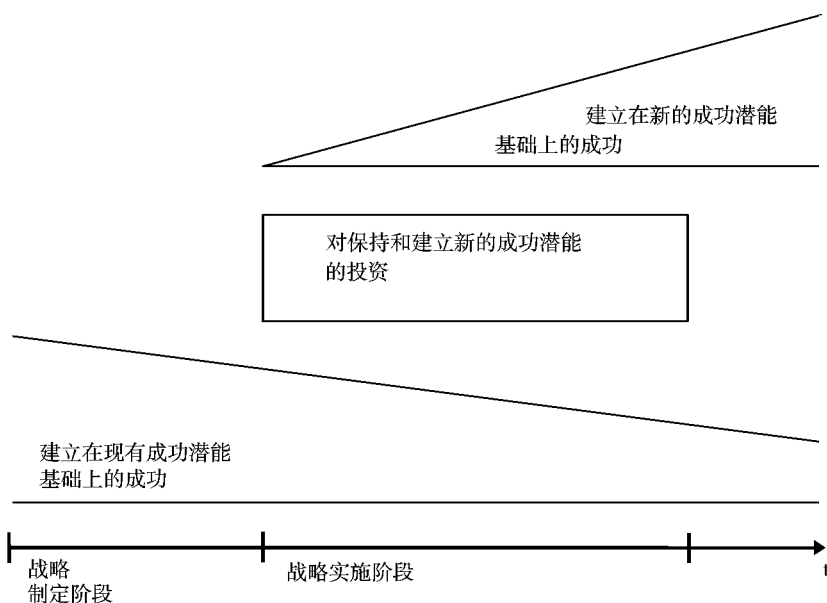


图 员—猿 作为战略计划主要目的的成功潜能构建

- 资源方面的长期竞争优势。“资源”(~~资源与策略~~)在这里的意思非常广泛:它不仅指高于他人的技术手段、人力资源、信息系统和财力,而且还包括创新能力、合作能力、变革能力等综合能力以及企业文化和品牌形象等软因素。

从图 员—源中我们看到成功的潜能并不是孤立运作的,而是相互作用的。正如图中所表现的那样,不同种类的成功潜能还可以很清楚地归结

到两个最重要的战略分类当中：目标市场地位通常在公司战略中说明，在市场提供和资源层面上取得这个地位所必要的竞争优势通常在业务战略中确定。

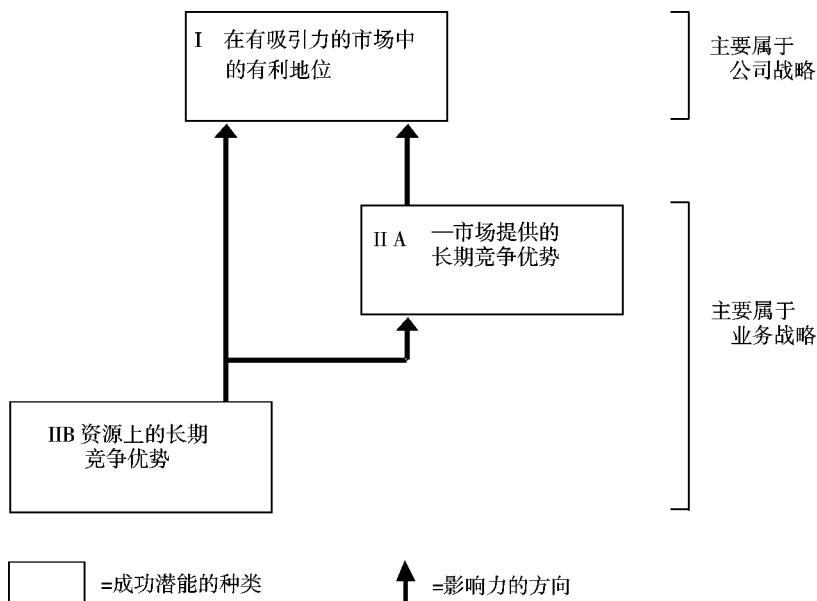


图 员—源 成功潜能的种类

插页 员—员 用一个咖啡加工公司在战略上的问题说明三种不同成功潜能的实际重要意义。

插页 员—员 不同类型成功潜能的互相依赖关系在一个咖啡生产公司中的体现

耘费源是瑞士一个声誉很好的咖啡进口和加工公司。该公司为中等规模，目前有员工 愿人，营业额大约为 源千万美元。这个公司于战后时期由现任老板的父亲创立。他一直在一家大食品公司负责咖啡和茶叶的采购，因而掌握了大量宝贵的市场知识并且与全世界的咖啡和茶叶供应商建立了很好的关系。在很短的时间里，他在瑞士市场开创了非常兴旺的食品、茶叶和咖啡批发业务。咖啡的销

量很快在整个营业额中占据了主要位置,创造了最大的边际利润。

在 20 世纪 50 年代初期,该公司三分之二的营业额来自零售,剩下的部分通过直接出售给旅馆、饭店、食堂和医院这样的客户而获得。零售方面取得了占市场份额 50% 的相对有利地位。这样的成功主要是由于公司能够塑造得到广泛公认的品牌和高质量的服务(越有利的竞争地位)。成功地塑造品牌又是因为有有创意的广告宣传、一系列满足顾客的措施和好的产品质量(越市场提供中的竞争优势)。而实现这一切又需要依靠高于平均水平的销售能力和管理层在购买和产品开发方面的特殊才干以及营销队伍的积极性和创造性(越资源层面上的竞争优势)。20 世纪 50 年代中期,管理层决定重新审视他们的战略。导致这项决定的因素有三个:(1)公司发现自己不得不为咖啡进口支付越来越高昂的价格,而那些比他们大的竞争者却利用他们更强的议价能力(遭到垄断企业剥削)而得到更优惠的条件。该公司的采购策略因此不能够再对公司的小规模竞争优势进行补偿了。(2)为了保持竞争地位所做的广告和促销活动所需要的预算已经变得如此庞大,以至于公司不能够再为此提供资金。(3)用于广告投资和促销活动的资源的有限程度已经产生了影响。过去几年的统计表明,尽管持续地做着诱人的广告,市场份额还是不断下降。

经过分析看到,公司与其他竞争者相比缺乏议价能力,而且它的财政资源很有限(越资源层面上的竞争劣势),这两者导致了广告效应的不足(越市场提供方面的竞争劣势),这反过来又影响了市场份额(越竞争地位)的占有。因为公司的主人不愿意向公众出售股份,这种资源上的竞争劣势将长久地成为公司状况的一个特征。管理层采取了一个合乎常理的决定来逐渐减少零售业务,将省下来的资金用于扩展旅馆、餐馆、食堂和医院里的顾客群。在这些地方,资源不足所造成的劣势将产生较小的影响。