

第 1 章 战略计划制定的概念

第 1 章共有 2 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 (intended strategies) 和实践战略 (realized strategies)。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 (emerged strategy)。

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。

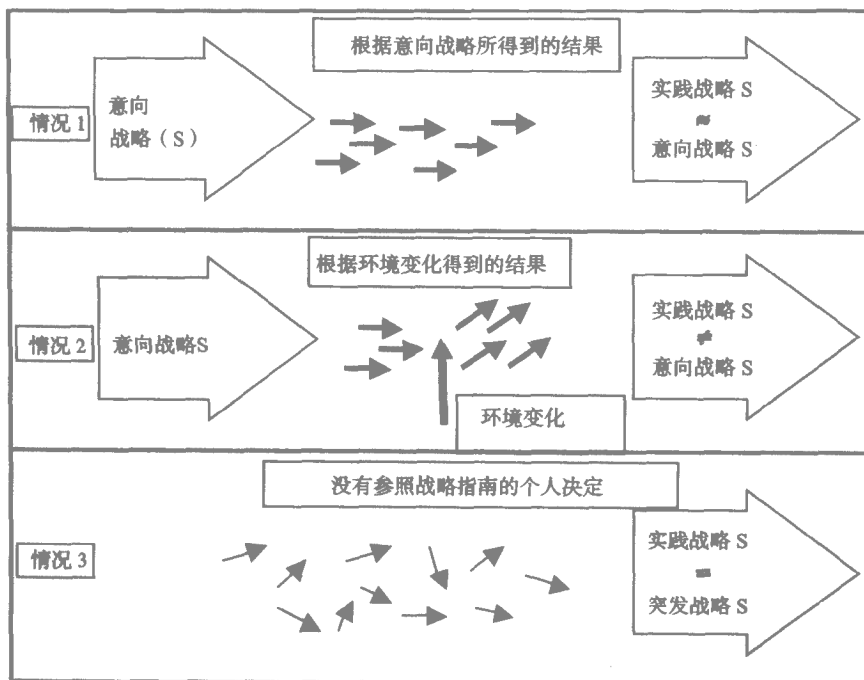


图 1—1 意向战略与实践战略

1.2 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 1—2 表现了战略计划与战略之间的关系。

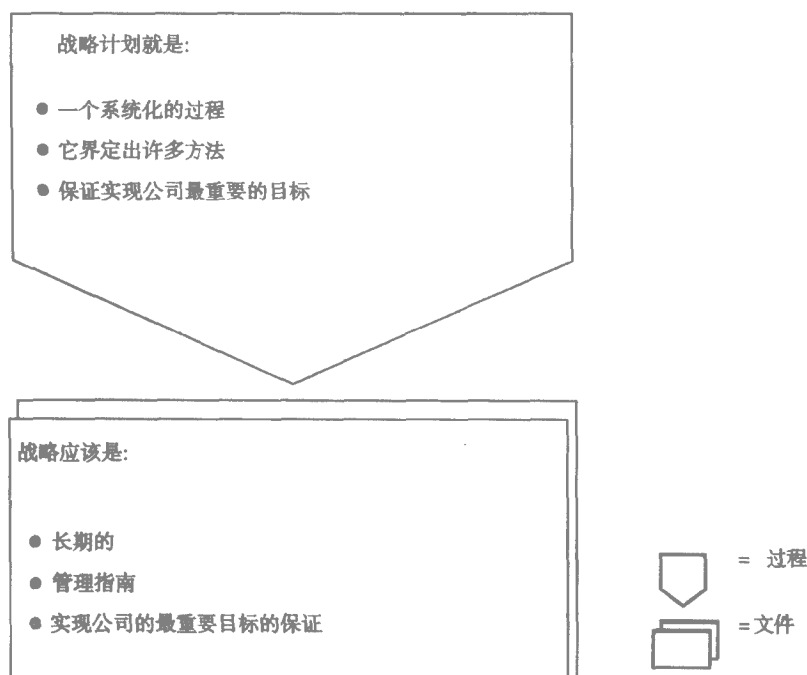


图 1—2 战略计划与战略

1.3 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 1—3 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 (attractive market) 中占有稳定的地位。稳定的地位意味着在所服务的市场 (served market) 或是特殊市场 (market niches) 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 (market offers) 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。

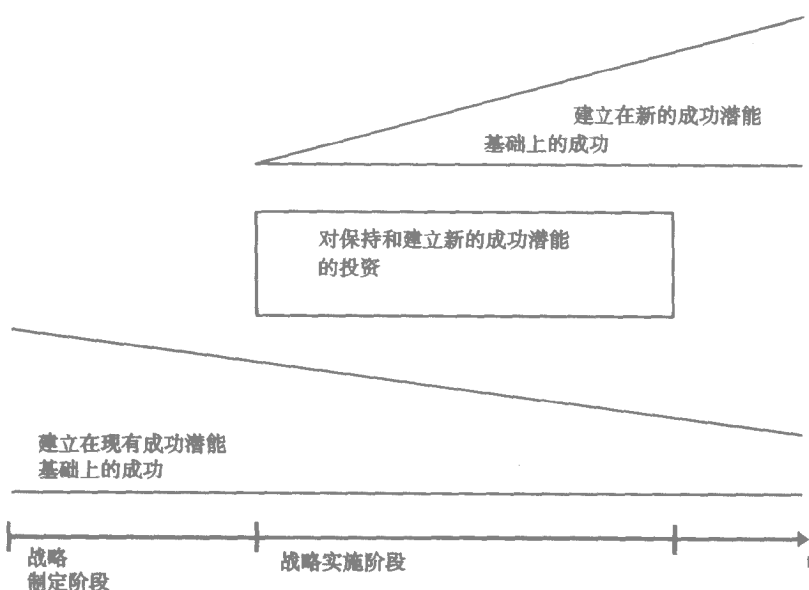


图 1—3 作为战略计划主要目的的成功潜能构建

- 资源方面的长期竞争优势。“资源”(resources) 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 1—4 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。

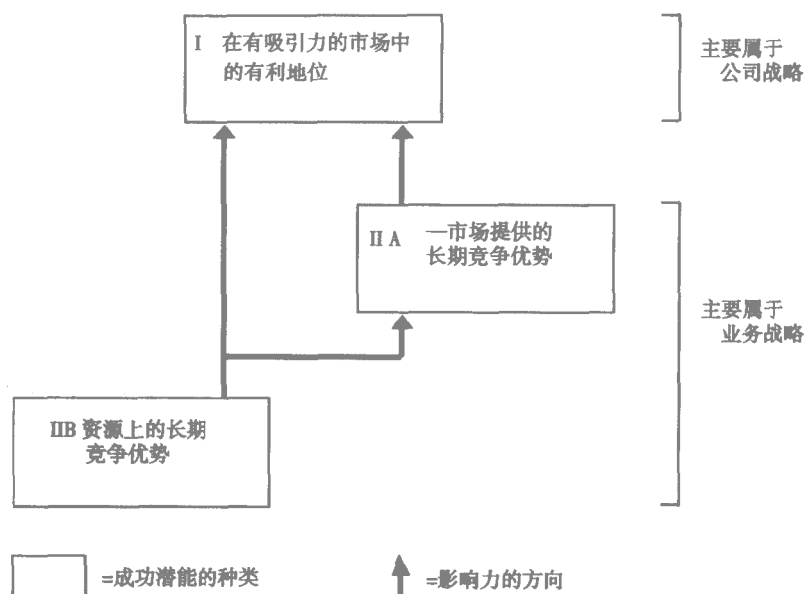


图 1—4 成功潜能的种类

插页 1—1 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 1—1：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

Espresso 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 80 人，营业额大约为 4 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 70 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 10%—15% 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（= 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（= 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（= 资源层面上的竞争优势）。20 世纪 70 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（*bargaining power*）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（= 资源层面上的竞争劣势），这两者导致了广告效应的不足（= 市场提供方面的竞争劣势），这反过来又影响了市场份额（= 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。

第 2 节 战略计划制定及其在战略管理中的整合

2.1 战略计划的制定

上个世纪 60 年代末以前几乎没有把重点放在建立和保持成功潜能
的战略计划上，因而那时的战略计划也就不能很恰当地被称作战略计划。
公司可以做到的长期定量计划是一个对发展趋势的推测和将过去的经验
用于对未来的分析。一个长期的基于对未来进行推测的分析方法的例子
是差距分析 (gap analysis)。这种分析方法注重已有的产品和开发中的产
品，预测销售额的多少或能够获得的边际利润。由于产品生命周期的缩
短，销售额或边际利润逐渐趋于减少。将计划中的未来目标与确保公司
生存所需要的因素相比较就可以找到一个关键性的差距。图 2—1 说明
怎样找出这个差距。

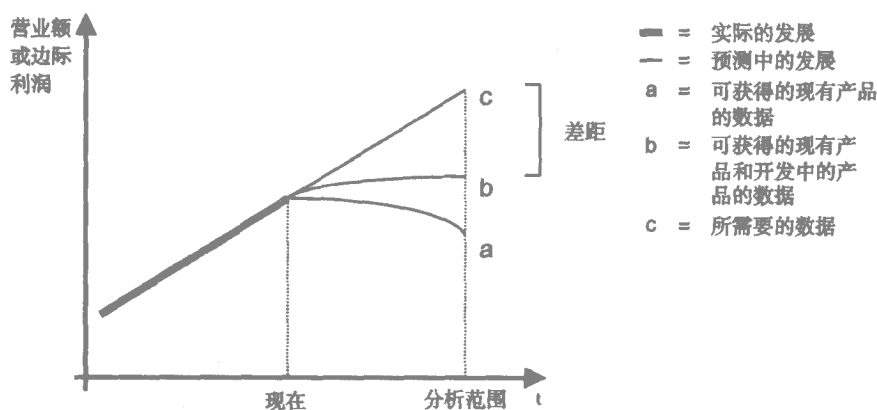


图 2—1 差距分析

差距分析指明了需要缩短的差距，但并没有提供怎样解决这个问题
的线索。如果我们研究一下图 2—2 中的 Ansoff 矩阵，就可以看出营业额

或边际利润的差距可以通过以下几种方法来缩短：为现有产品寻找新顾客、为现有顾客提供新的产品或是为新产品寻找新顾客。但是 Ansoff 矩阵无法帮助公司决定这些选择方案中哪一种是比较好的、可以尝试的。

	现有的产品	新的产品
现有的市场	改进的市场渗入	新产品的开发 (产品多元化)
新的市场	新市场的开发 (市场多元化)	在新市场中开发新产品 (横向多元化)

图 2—2 Ansoff 矩阵

20 世纪 70 年代初，管理顾问们的建议促进了战略分析和战略规划中投资组合方法的发展。与对未来趋势的分析不同，投资组合方法提供了公司的整体战略视角。投资组合方法的确定是战略规划制定的第一步。这种方法至今还被用来决定作为制定公司战略主要因素的业务战略的目标。因此，我们将在第 4 章“公司战略制定”中详细说明这个问题。

20 世纪 70 年代末，在投资组合方法帮助下的公司的战略规划开始与单个的业务战略规划结合起来。制定业务战略的关键问题在于怎样赢得与对手的竞争。战略规划制定中这第二个阶段的主要倡导者是波特 (Porter) 他在“竞争战略 (Competitive Strategy)”中展示了三种可以作为业务竞争战略基础的一般竞争战略。波特的观点将在第 5 章“业务战略制定”中详细叙述。

自从 80 年代中期以来，人们越来越倾向于使用“战略管理”(strategic management) 这个术语而不是“战略规划”(strategic planning) 这个术语。不仅在研究文献中如此，就是在商界的实践中也是如此。战略管理的含义更为宽泛，它涉及的范围远远超过战略规划。战略管理还包括战略实施和战略控制。内容的拓宽是因为在实践中单纯地引入战略规划往往不能导致公司业绩的改善。

公司的资源状况在战略分析 (strategic analysis) 和战略规划过程中一直只是暗含其中。然而，从 90 年代中期以后，公司都纷纷开始采用巴尼

(Barney) 的研究成果。巴尼界定出了哪些是战略上有价值的资源。本书第 13 节将详细阐述这个问题。

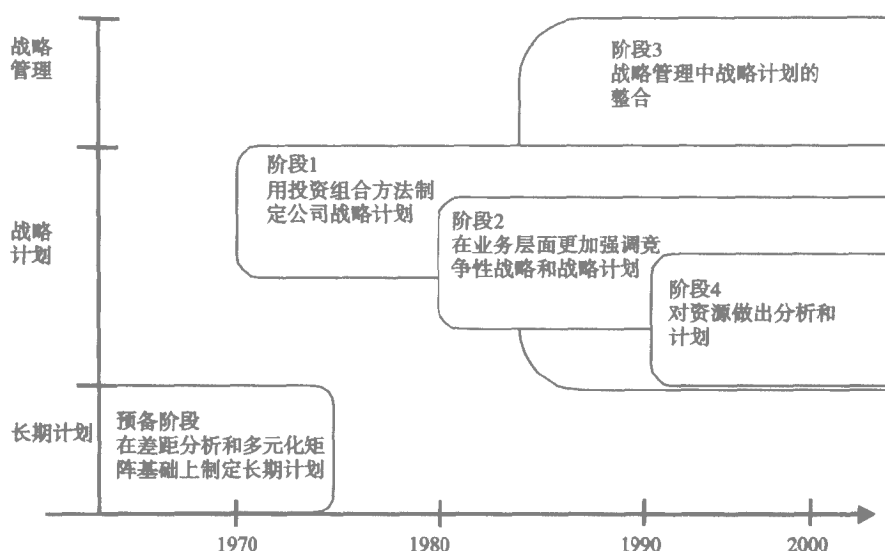


图 2—3 战略计划的制定

2.2 战略计划在战略管理中的角色

正如我们已经知道的，从战略计划变为战略管理，这个称谓上的转变过程是随着视野的拓展而产生的。战略计划制定由实施和控制作为补充，这就意味着战略管理必须包括：（1）战略计划制定（strategic planning），（2）战略实施（the implementation of strategies），（3）战略控制（strategic control）。

这三个任务可以理解为一个过程中的三个阶段。第一个阶段是战略计划的制定，也就是制定出长期目标并提出行动和资源方面所必要的粗略指南，这就为第二阶段，即战略实施阶段提供了清晰的方向和基础。最后一个阶段，也就是控制阶段有着双重的功能：首先，它提供了战略计划

实施中的反馈信息；其次，它可以检验作为战略计划基础的假设和前提是否与现实相符合。如果战略计划与实施之间的距离相差太远，或者说如果战略计划背后的前提条件与现实相悖，那就必须重新制定战略计划。

虽然这三个阶段组成了一个过程，但它们并不是按先后顺序发生的，很多时候会有时间上的重叠。例如，第二阶段和第三阶段，也就是实施和控制阶段会同时发生。这种时间上的重叠意味着这三个独立的任务之间是相互作用的，每一个活动都会对其他两个活动产生影响。

要想明确区分战略管理和日常事务管理也是很难的。战略计划的制定固然有它自己专门的方法并且可以清楚地区分出中期和短期计划，但在其他两个阶段就无法这么清楚地说明它们之间的区别了。除了早期的提示之外，对于如何进行战略实施和控制没有特别的方法。

图 2—4 总结了战略管理的这个观点。

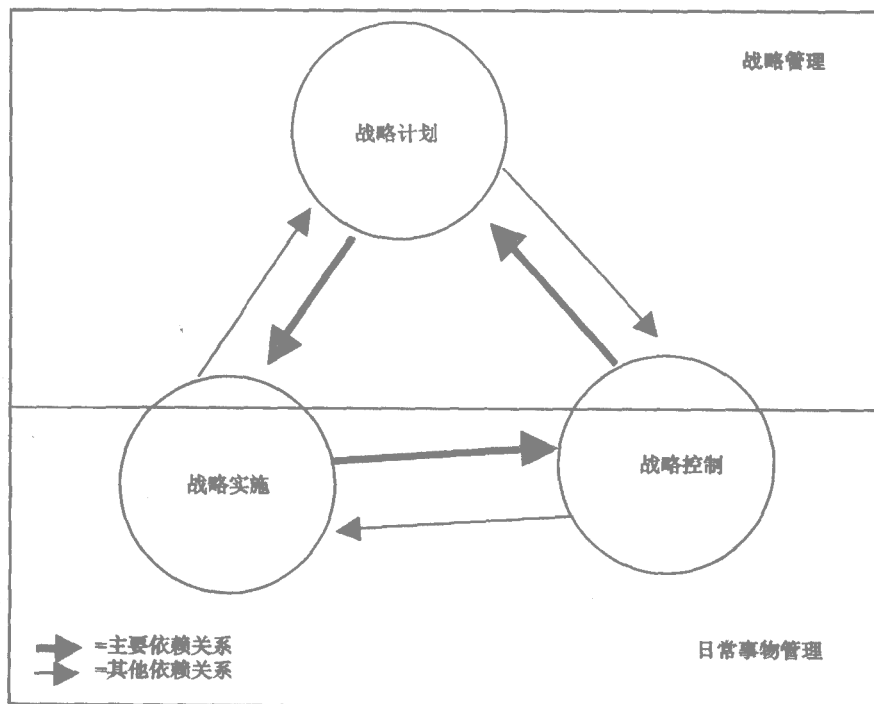


图 2—4 战略管理的三个子系统

正如该图所表现的，战略计划在战略管理中起着非常重要的作用，它被认为是一种过程，这个过程自行管理着日常业务，而日常业务又决定了战略计划。其他两项任务，即战略实施和战略控制是正在进行的日常管理事务的一部分，战略管理因而在很大程度上是战略计划的产物。

战略实施是指在市场提供和硬资源的物质层面上实现战略计划，但它还包括有关人事方面的辅助措施。在人员调配方面不如人意的运作是不能够成功实现战略计划的最常见的原因。这并不奇怪，因为最重要的实施方法 比如新产品的开发、生产设施的减少、零部件的外购、海外市场的建立等等都将在计划中清楚地说明，但在人事安排方面却往往没有这样做，在战略计划中，它们不是被一笔带过，就是被完全忽略。这是因为参与制定战略发展计划的人员总是倾向于将注意力集中在预期的竞争优势上。但是，如果没有在人员管理方面的实施办法，最好的战略计划也会遭到彻底的失败。

战略控制包含三个要素：战略监控（*strategic monitoring*）战略扫描（*strategic scanning*）和战略实施的检查（*strategic realization checking*）。当战略计划形成之后，战略监控也就开始工作了。因此应该建立并保持一个早期的监控系统，这个系统负责监视主要前提条件的指标。但由于不可能查看到所有的前提条件，仍然存在着因不曾预料到的变故而感到不知所措的危险性。第二个要素，即战略扫描的任务就是最大限度地减少这种危险性。战略扫描涉及对环境全面而直觉的观察，因而必须毫不含糊地包括对此的所有前提。最后，战略实施检查的作用是保证战略方法得以实现。

图 2—5 体现三种检查方式之间的关系。

用于检验战略实施的方法与检验中期计划的方法相同，设定里程碑（*milestone setting*）和战略控制是主要的工具。

全面的战略扫描应该由高级管理层凭直觉进行，采用一成不变的程序来进行战略扫描是不恰当的。

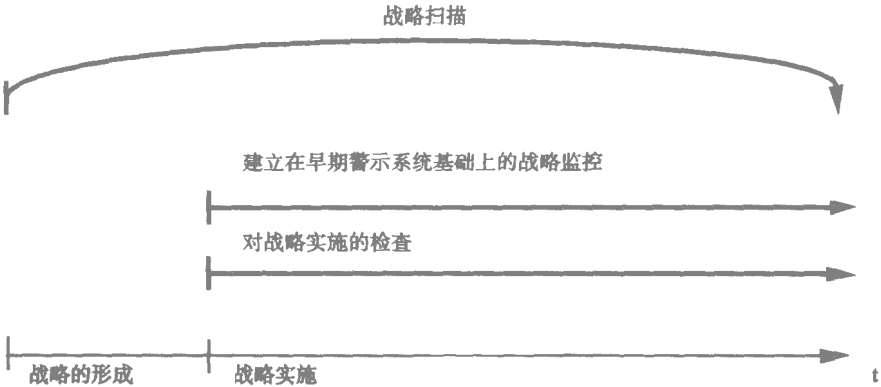


图 2—5 战略控制的要素

对于早期警示系统（early warning systems）的建立已有一些推荐方法。虽然该系统的建立有各种各样不同的程序，但它们都有一个共同的重点：指明观察主要前提条件的指标。早期警示系统的质量基本取决于这些指标的质量。

第 2 章 战略计划制定的过程及其产生的文件

在第 1 章里介绍了战略计划的基本概念之后，我们现在转向方法和过程。第 2 章将展示制定战略计划的整个过程。我们将在第 3 章到第 5 章中通过提供这个过程中各个阶段的详细方法对此加以具体说明。

第 2 章共有两个部分：

- 在讲述战略计划制定的过程之前，我们在第 3 节中描述了最重要的战略文件并说明了一些不同类型的公司可以采用的相关办法。通过从战略计划过程的结果开始，我们可以发现能够更容易地了解接下来的内容：经验表明如果已经熟悉文件的结尾部分，对我们提出的步骤程序就更容易理解。
- 第 4 节则对制定战略计划整个过程的相关程序及步骤进行简要概述。

第 3 节 作为战略计划结果的战略文件

3.1 战略文件的基本类型

在本书的第 1 节里，意向战略被解释为一个公司的整体长期指南或该公司某些重要部门的长期指南。它们的目的在于确保永久性地实现公

司最主要的目标。如果这些战略指南能够有效地传播，它们就能产生预期的效果。除了口头传播以外，还需要通过书面文件的形式传播。

在商务实践中，战略目标和方法通常是通过不同种类的战略计划而阐明的。这些计划的差别可以很大，不论是它们的名称还是具体的内容都是如此。然而，有关战略计划的文献通常都接受霍弗—申德利（Hofer & Schendel）所采用的术语，最重要的战略文件被定义为：

- 公司战略 (corporate strategies)；
- 业务战略 (business strategies)。

霍弗—申德利的其他重要文件有：

- 使命陈述 (mission statements)；
- 职能范围战略 (functional area strategies)。

在这里我们没有将职能领域的战略，如生产战略或销售战略包括进去。这些文件的主要目的不是建立和维护公司作为一个整体的成功潜能，因此，在我们看来，它们并不属于战略的范畴。在职能或次职能领域里，“战略”这个词通常只不过是指该领域急需完成的任务，主要是提供今后 1 至 3 年的工作指南。为这样的文件寻找另外的词将会更合适一些，如“计划”或“日程表”。

然而我们增加了一些实施项目作为第四种类型的战略文件。战略意图的实施基本上依靠这些计划，因此，从实践的角度来说，它们是极其重要的。

正如图 3—1 所明确表示的那样，目标的陈述并不是一个中心战略文件，因为它的目的不是保证或建立战略成功的潜能，它是用来清楚地传递公司最重要的宗旨和价值观的。它们在战略文件中拥有优先权并影响战略发展的过程，特别是对战略成功潜能的评估。然而它们对于公司里的决定和行动的影响常常是相当表面的。目标陈述通常局限于说明小部分相当抽象的原则，这些原则并没有从根本上限制行动的可能性。有时目标陈述明确地说明所服务的市场和目标市场的地位，但是它们的战略内

容通常是可以忽略不计的。在很多时候目标陈述只粗略地给出公司需要采取的行动。

基本类型 内容	使命陈述	公司战略	业务战略	战略项目
最重要的目标和 价值	***			
成功潜能 - 目标市场地位 - 市场提供中的竞争优势 - 资源方面的竞争优势	*	*** * *	* *** ***	* * *
实施方法				***
*** = 主要内容 * = 可能的补充内容				

图 3—1 战略文件基本类型的主要内容

公司战略的主要内容说明与战略相关的业务和每项业务的目标竞争地位，这就意味着不仅仅是弄清产品分类和公司需要争取的地区市场的问题，公司战略还需确定目标竞争地位（target competitive strategy）这通常以绝对的或相对的市场份额来体现。在实际工作中，这样的目标通常被很模糊地描写出来，例如“市场份额大大增加”等等，其实应该更加精确地对此加以说明。将投资的优先项目和投资目标包括进去也不失为一个好主意。分清每一项业务需要引进的投资数量和类型能够加强公司战

略的指导意义并增加成功实施战略的可能性。

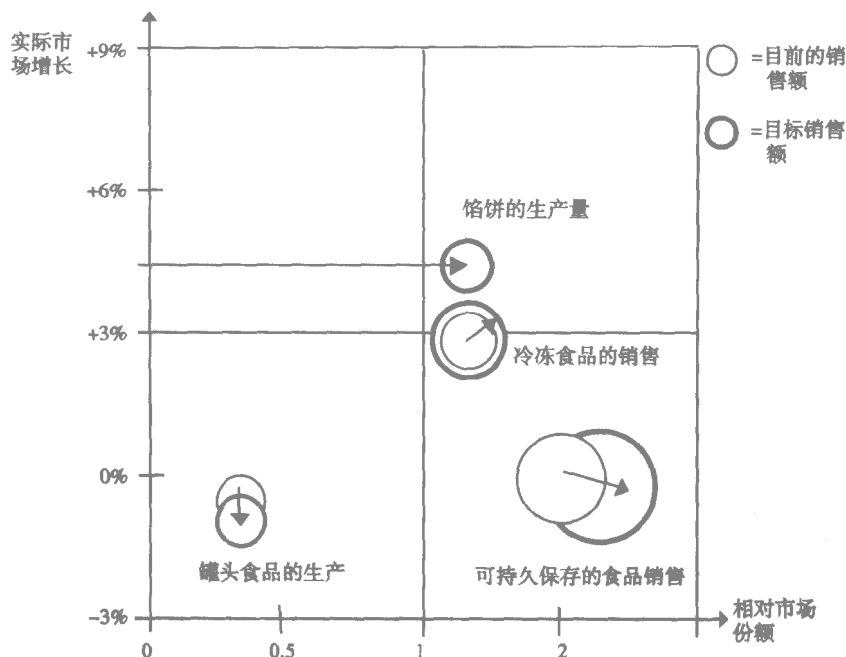


图 3—2 采用波士顿咨询集团方法的投资组合计划

在使用经典投资组合方式来制定计划时，目标市场地位和投资目标可以在目标投资组合中从视觉上表现出来。图 3—2 是一个为旅馆、饭店和食堂提供和发送食品的公司目标投资组合图。这个投资组合计划是以波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）的方法为基础的。在实际操作中，有时公司为了说明或宣传公司的战略就干脆采用这种矩阵。我们想强调一点：这并不是一个恰当的方法，最重要的战略决策需要十分清楚的阐述，仅仅靠一定程度的细节描述和矩阵图是做不到这一点的。

如图 3—1 所示，公司战略还可以包括竞争性战略概览，阐明被认为是最重要的竞争优势。当各项业务之间有重要的可以分享的资源，如共同的顾客群或商标、专利或生产设施时，这种方法才会起作用。

公司战略必须为公司制定计划，还要为从中等程度到高等程度的多项业务混合的分公司制定计划。这样的分公司应该有一定数量的不同产

品群和 / 或在一定数量的不同的国内市场中表现积极。

即使是小型和中型公司也往往拥有一种以上的业务，因此需要一种以上的业务战略。图 3—1 说明一项业务战略要制定出市场提供方面的成功潜能和资源方面的成功潜能。在实际操作中最好首先对目标竞争优势的类型（价格和差别）和需要顾及的市场（整个市场或特殊市场）做出清楚的说明。这样的描述被称为一般竞争战略。但是，界定出一般竞争战略对于确保建立和保持战略成功潜能是不够的。仔细区分市场提供中的目标特征十分重要，因为正是通过这些具体的竞争优势，我们才能实现目标市场地位。另外我们还必须弄清什么是资源中的关键性竞争优势，市场提供的价值及其可持续性就依靠这些资源优势。因此，业务战略的内容必须主要包括许多具体的关于成功潜能的开发和保持的陈述。业务战略因此是实施方法制定的开端。

图 3—1 说明，业务战略还可以包括对目标竞争地位的陈述。当业务战略碰到一个比较复杂的多项业务混合的情况，如：具有不同吸引力的各种不同产品或不同地理位置的市场时，这种情况就会发生。这时公司对于每一种产品或市场可能有不同的目标竞争定位。

实际上业务战略是为一个产品群（所有市场中的）或是为国内市场（拥有所有产品的）而制定的，或者就是为某个国内市场中的某个产品群而制定的。

一旦公司战略和业务战略制定出来之后，它们的实施方法就会在少数战略项目中详细提出，其中的每一个都决定了该项目的范围和目标，包括是否要聘请一位顾问之类的决定、选定项目小组成员、制定出工作的重点和做出财政预算等。

图 3—3 给出了三种基本类型的战略文件和可能的增补内容。