

战略十讲

本土化战略教科书的最通俗演绎

任俊正 著

中国发展出版社

本土化战略教材的**最通俗**演绎

《战略十讲》

读者简评



bitebone ★★★★★ 2018-10-08 23:15:57

0 有用

仔细读一下，该书把战略管理理论框架彻底理顺，把一些之前模糊不清的问题讲清楚了，比如貌似很简单的问题：为什么要做swot分析？该书最具价值的是那些具有思维导图效果的图表，干货满满，不玩虚的，是一部结合实践且有深度思考的诚意之作。



vellvell 2018-05-08 00:38:36

0 有用

如果原来已经对战略管理有一定认识，会更有收获。把知识梳理一遍。最难找也是这种书，作者知识融汇，文字通俗，不过由于作者不是大咖，书通常默默无闻。而那些所谓经典，被捧上天，但看后如嚼蜡，更多是翻译很烂，估计连翻译的人也不知说什么。



水兵越 ★★★★★ 2020-12-01 16:35:38

0 有用

注会战略的复习教材，哈哈，感觉比官方教材好~~



孙义老师 ★★★★★ 2020-07-03 15:35:03

0 有用

最愿意读的教科书，最容易读的教科书，最实用的教科书，最有意思的教科书，好书就是好老师，好老师就是一本百读不厌的经典。



致读者

懂中国话，就能学会战略；如果你没时间翻阅各种战略经典，读这本书就够了。

豆瓣评分

8.9  41人评价

5星		58.5%
4星		26.8%
3星		14.6%
2星		0.0%
1星		0.0%

01 本土化战略教材的最通俗演绎

很多学员说“没想到战略如此有趣！”

02 寥寥数笔勾勒出战略框架 浓缩为一页纸的战略框架 及众多实用战略工具

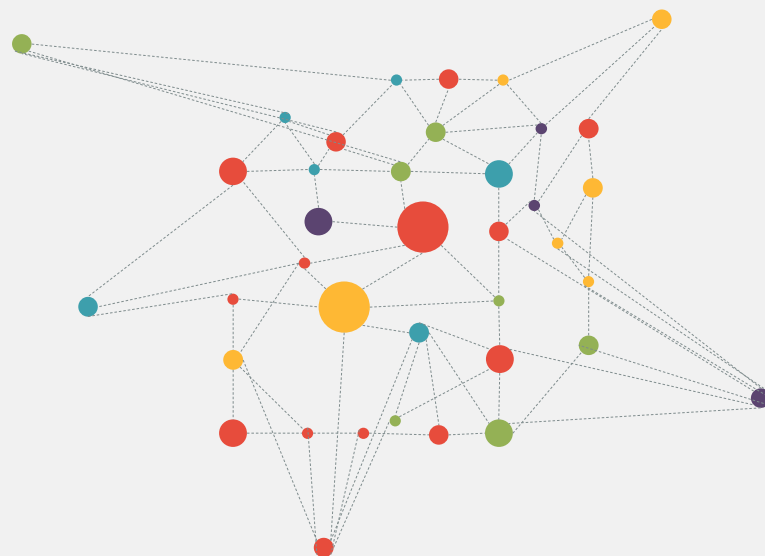
03 用案例、故事来展示 战略的智慧与精妙

05 原书已经绝版，就看 小隐的读书笔记吧

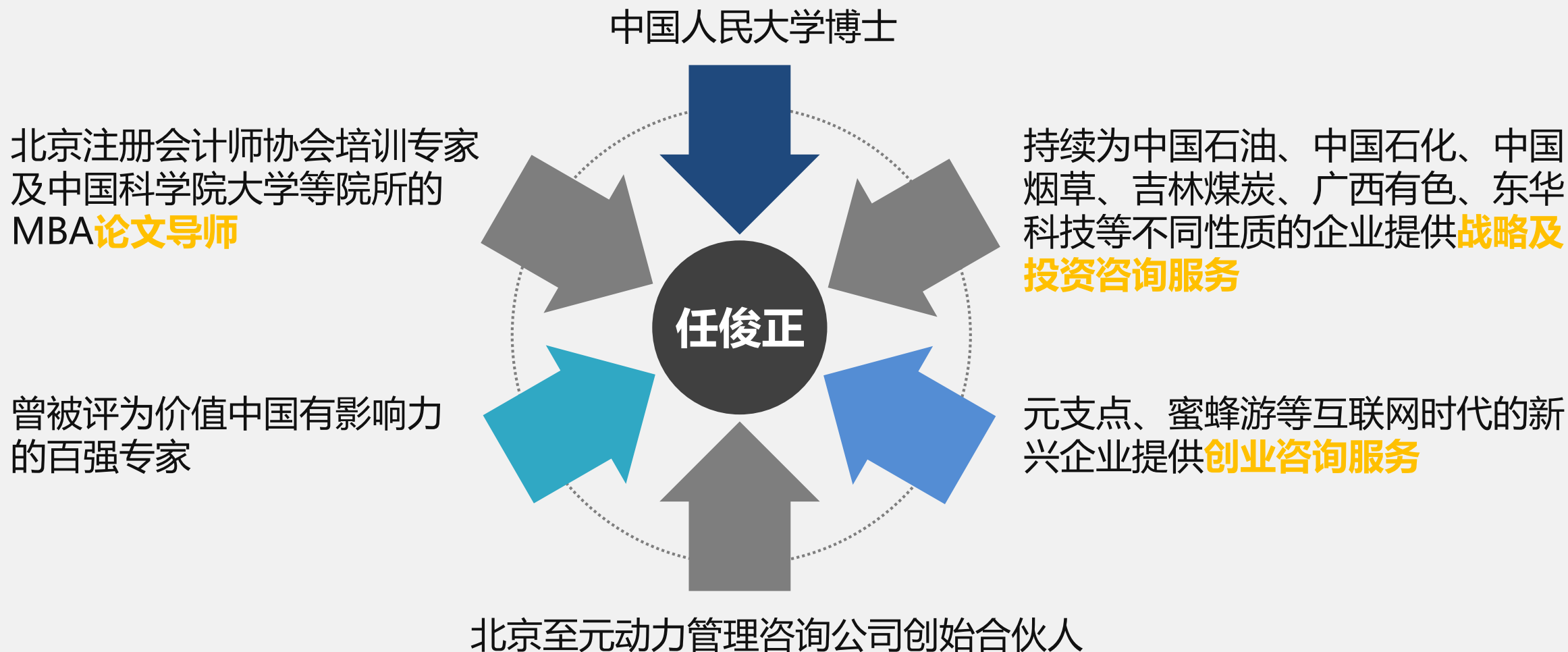
04 用三言两语拨开理论迷雾



P8有宝藏



作者简介



目 录

- | | | | |
|---|--------------|----|-------------|
| 1 | 战略讲什么 | 6 | 战略路径就是怎么去 |
| 2 | 外部分析就是找机会与威胁 | 7 | 国际化战略那些事儿 |
| 3 | 内部分析就是找优势与劣势 | 8 | 战略实施不容易 |
| 4 | 战略制定就是确定要去哪里 | 9 | 平衡积分卡专题 |
| 5 | 商业模式是战略的一个环节 | 10 | 战略控制是为了战略纠偏 |



战略讲什么

- §1.1 战略的概念有点抽象
- §1.2 战略简单理解就是 “3+1”
- §1.3 学战略就是学战略工具
- §1.4 企业文化理念那套东西有什么用

§ 1.1 战略的概念有点抽象

战略不仅是实现设计的（预谋性战略），也是根据环境变化的（反应性战略）。

两位大师针锋相对的战略定义

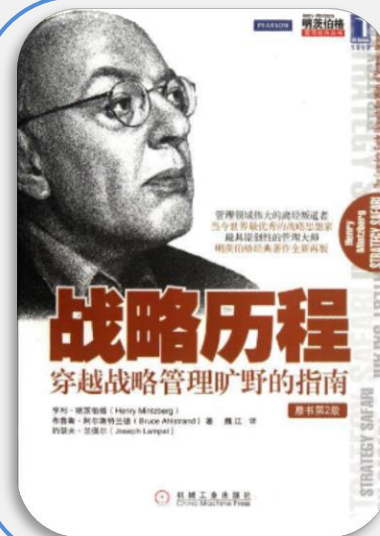
波特

代表作：《竞争战略》
定义：战略=目标+路径

VS

明茨伯格

代表作：《战略历程》
定义：战略=路径



延伸阅读：
一次读懂50
年来十大战略

第三个战略定义
战略=预谋性战略+反应性战略

三言两语：
战略就像导航仪，虽有时傻点，
但还是有用的。

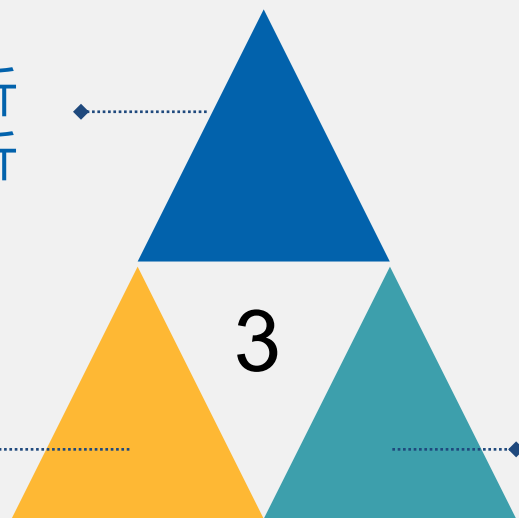
§ 1.2 战略简单理解就是 “3+1”

这些问题看似简单，实际上却大有深意。

3个基本问题

我们在哪儿？ ——战略分析

- 知己：内部分析
- 知彼：外部分析



我们要去哪儿？ ——目标设定

- 往上走：发展
- 哪也不去：稳定
- 往回走：收缩

我们怎么去？ ——路径选择

- 并购or新建
- 战略联盟

+

1个实施问题

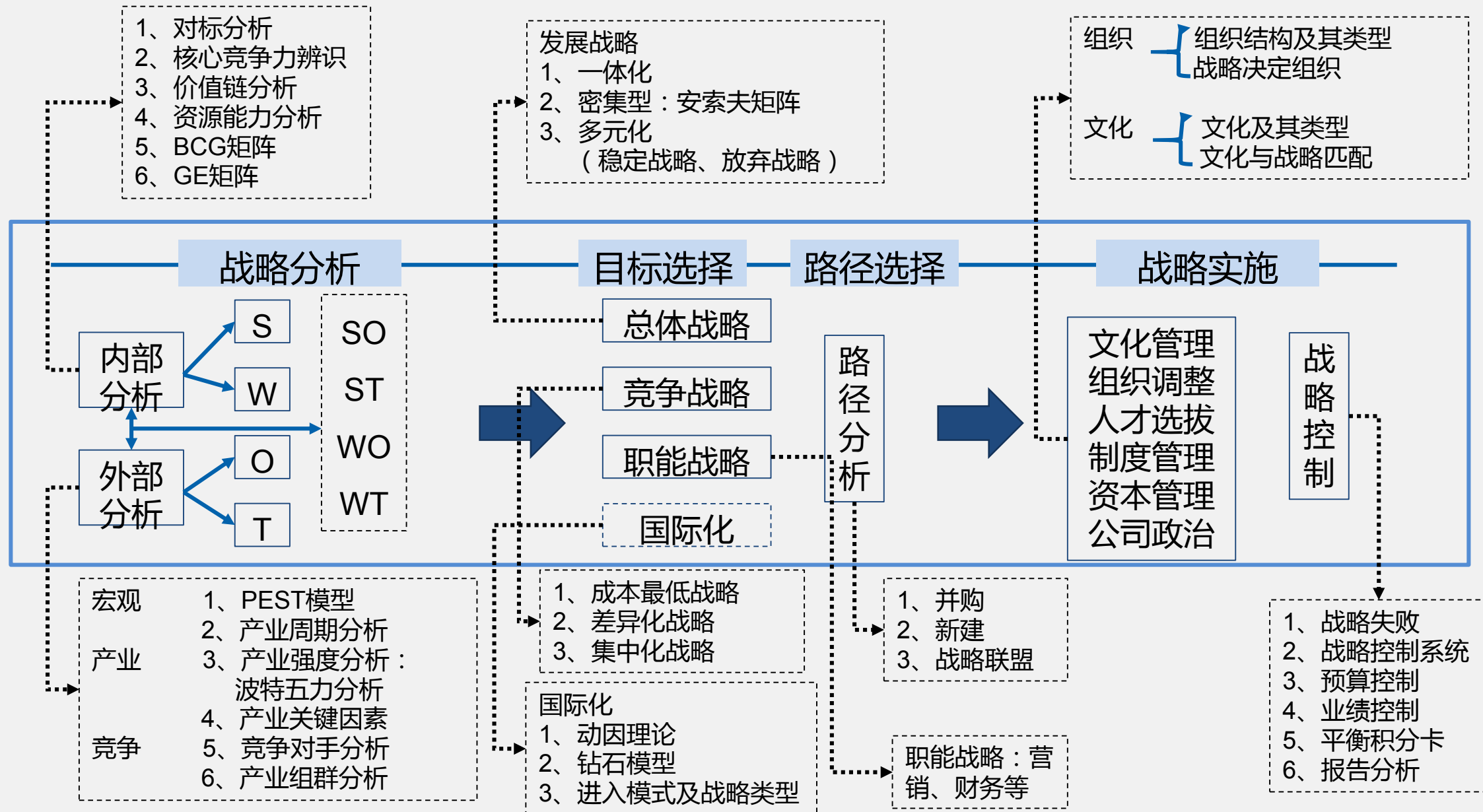


具体怎么办？

- 传统的战略实施体系
- 平衡积分卡的战略体系

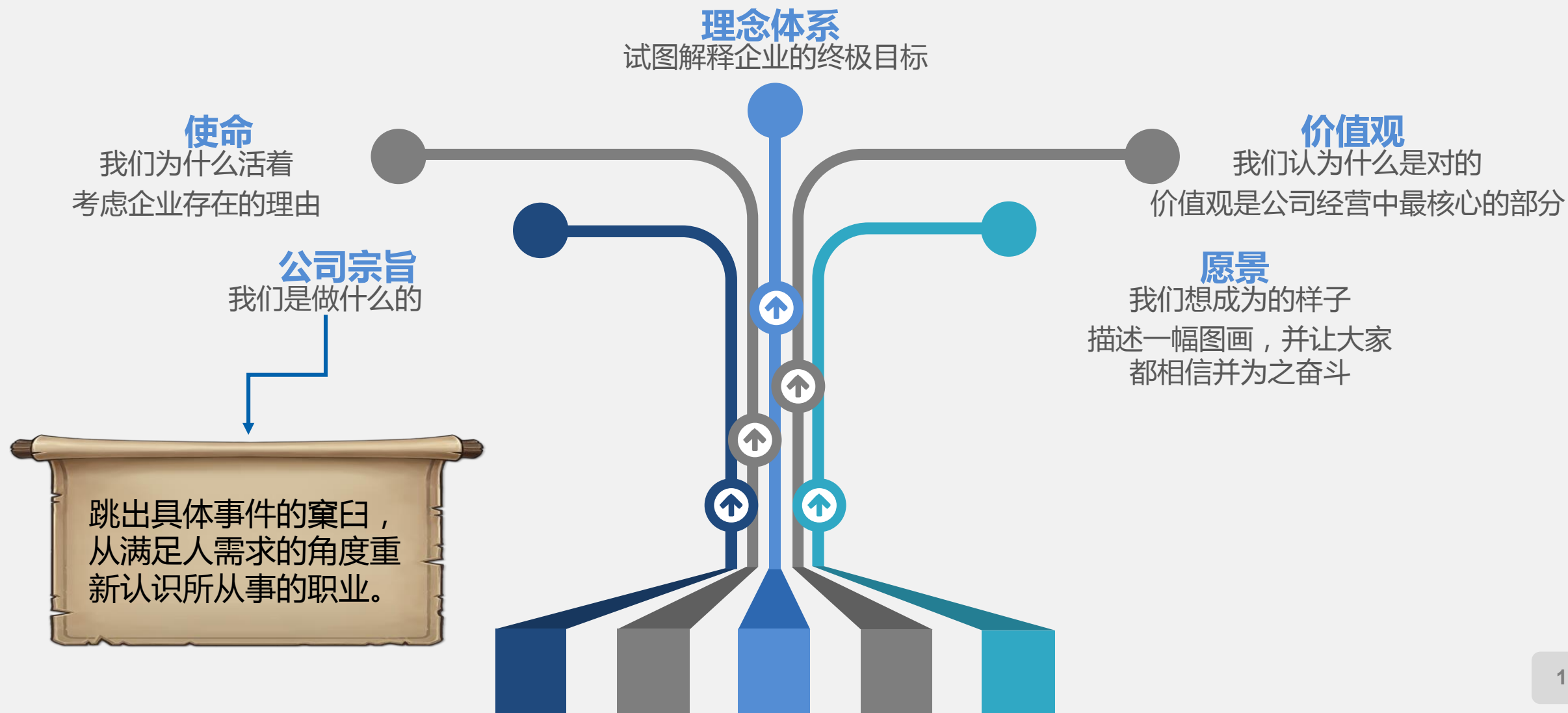
§ 1.3 学战略就是要学战略工具

战略工具按“3+1”的逻辑串起战略知识框架。



§ 1.4 企业文化理念那套东西有什么用

理念体系所起的好作用是潜在的，坏作用却是直接的。





外部分析就是找机会和威胁

§2.1 找到“风口”的理论逻辑

§2.2 大企业家为什么喜欢看新闻联播

§2.3 产业也有生老病死

§2.4 外行看热闹，内行看门道

§2.5 波特五力有点牛

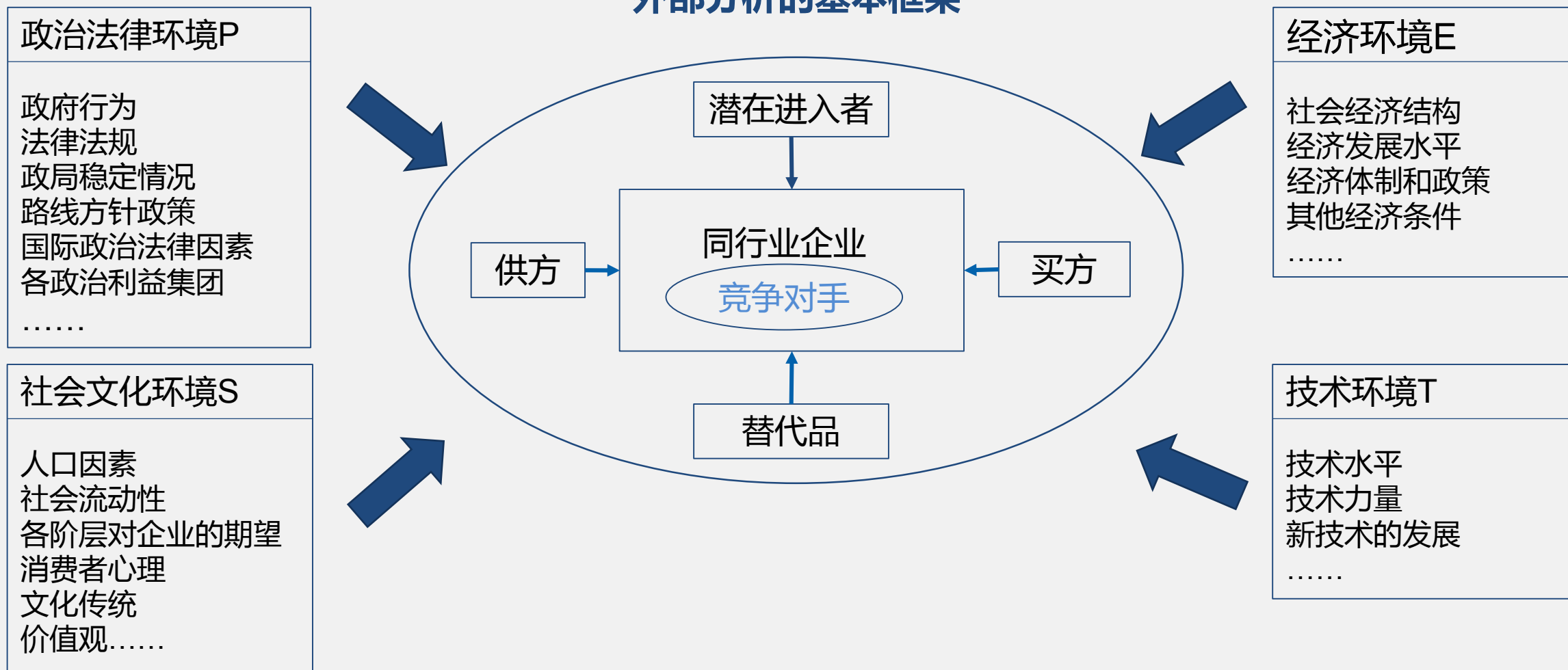
§2.6 竞争对手是有级别的

§2.7 盯住竞争对手

§2.1 找到“风口”的理论逻辑

“风口”范式就是战略环境分析的理论及相应的战略工具。
战略管理理论中的外部环境分析就是试图描述一个能找到大势的逻辑框架，将复杂的外部环境抽象化、简单化、程序化。

外部分析的基本框架



§2.1 外部分析的三个层次

要学会战略工具，首先要明确其是为那个层次的环境分析服务的。

外部分析中主要的战略工具

环境层次	工具	工具原理及应用
宏观环境层次	PEST模型	从政治、经济、社会、技术四方面对宏观环境分析，目的是发现宏观环境变化带来的机会和威胁。
产业环境层次	产业生命周期	将产业氛围导入、成长、成熟、衰退四个阶段，目的是通过认清产业周期变化来分析产业前景
	波特五力模型	将产业所受的环境压力分为五个力，目的是借助五个作用力来分析产业竞争强度。
	关键成功因素	目的是分析在行业内成功必须具备的条件。
竞争环境层次	战略组群分析	通过一定方法将产业中众多企业分为一个个战略组群，目的是通过对竞争群体结构的分析来找到族群之间的移动障碍及产业中存在的机会
	竞争对手分析	对竞争对手的情况进行分析

§2.2

大企业家为什么喜欢看新闻联播

因为新闻联播蕴藏着大量的宏观环境层次的信息。新闻联播代表了主流媒体的声音，是官方释放改革信号的主要渠道。是寻找所谓风口的大关键所在。

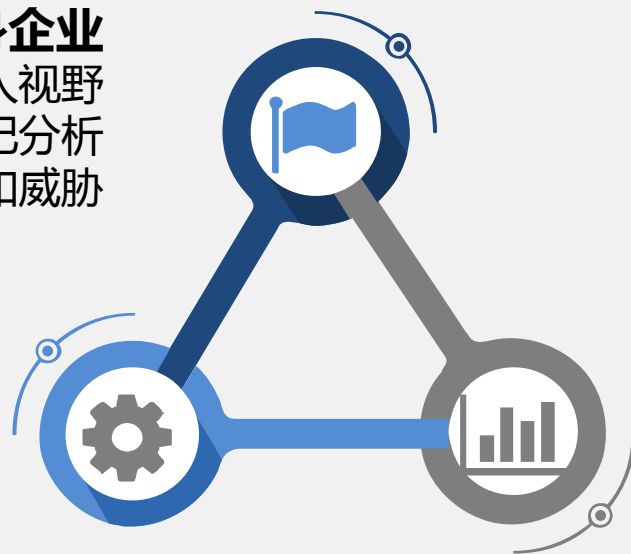
应用PEST分析宏观环境的误区

应立足自身企业

关注宏观环境容易让人视野扩大，也容易让人忘记分析的目的：找机会和威胁

对企业的影响是跨层次的

宏观层次的变化未必能对微观层次产生直接、显著的影响，要防止“过大”



三言两语：

PEST模型相对简单，但要具体展开，却并不容易。因为每类因素背后都对应一类学科。

应防止时间跨度太大

应根据自身企业的性质把分析设定一个大致的时间范围

§2.3 大企业家产业也有生老病死

生命周期理论就是要预测产业的“生老病死”。

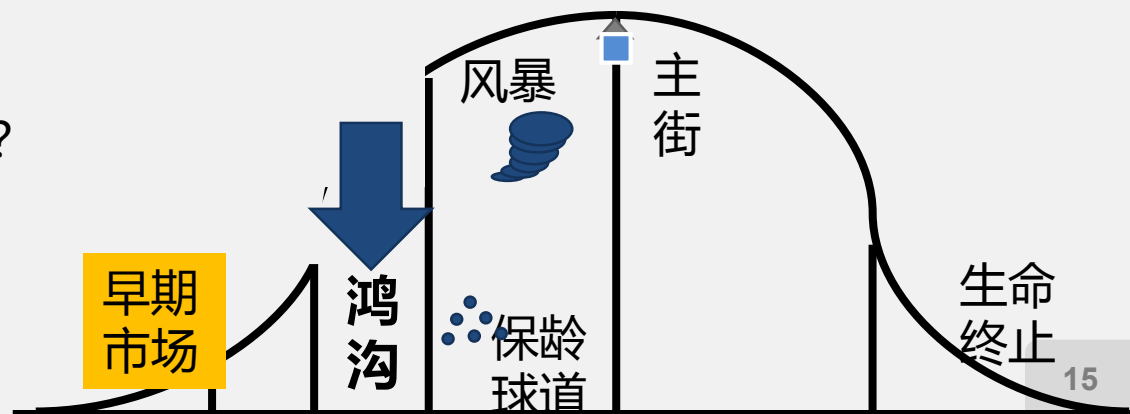
三言两语：

波特认为预测生命周期存在很大的不确定性，科学的态度应该是研究产业变迁过程。

具体说，产业变迁的外力主要来自于宏观环境、产业环境以及竞争环境的变化。

生命周期理论收到的质疑

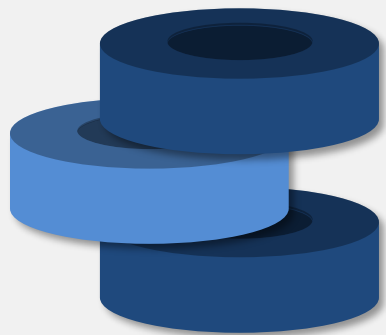
- 对横轴的质疑。将产业分为导入、成长、成熟、衰退四个阶段，但他们能按确切的时间点划分吗？显然不能。
- 对S型的质疑。有些产业周期可能是折线。
- 对企业不能改变S形状的质疑。即人力为何不能改变？
- 对不同产业一定遵守S型发展规律的质疑。如现实中有些产业一开始集中度就较高。



§2.4 外行看热闹，内行看门道

每个行业都有其成功的关键因素，战略管理中对关键成功因素的分析（KSF），就是要找到公司在特定市场或特定行业要成功必须拥有的技能和资产。

分析行业成功因素的方法



分析顾客为何选择这个品牌而不是其他品牌？

厂商要成功需要什么样的资源和竞争能力？

要长久成功需要什么措施？

三言两语：

在移动互联时代，新企业是通过对传统行业成功因素的质疑，在质疑中重新找到新的成功关键因素。



网约车案例解读：

网约车打破了很多传统束缚：

一、解决了信息不对称问题，从根本动摇了传统行业的经济学基础。

二、巧妙破解了资产所有权与使用权之间的关系难题，是一种共享模式，适应了社会发展的趋势。

出租车传统关键成功因素

牌照

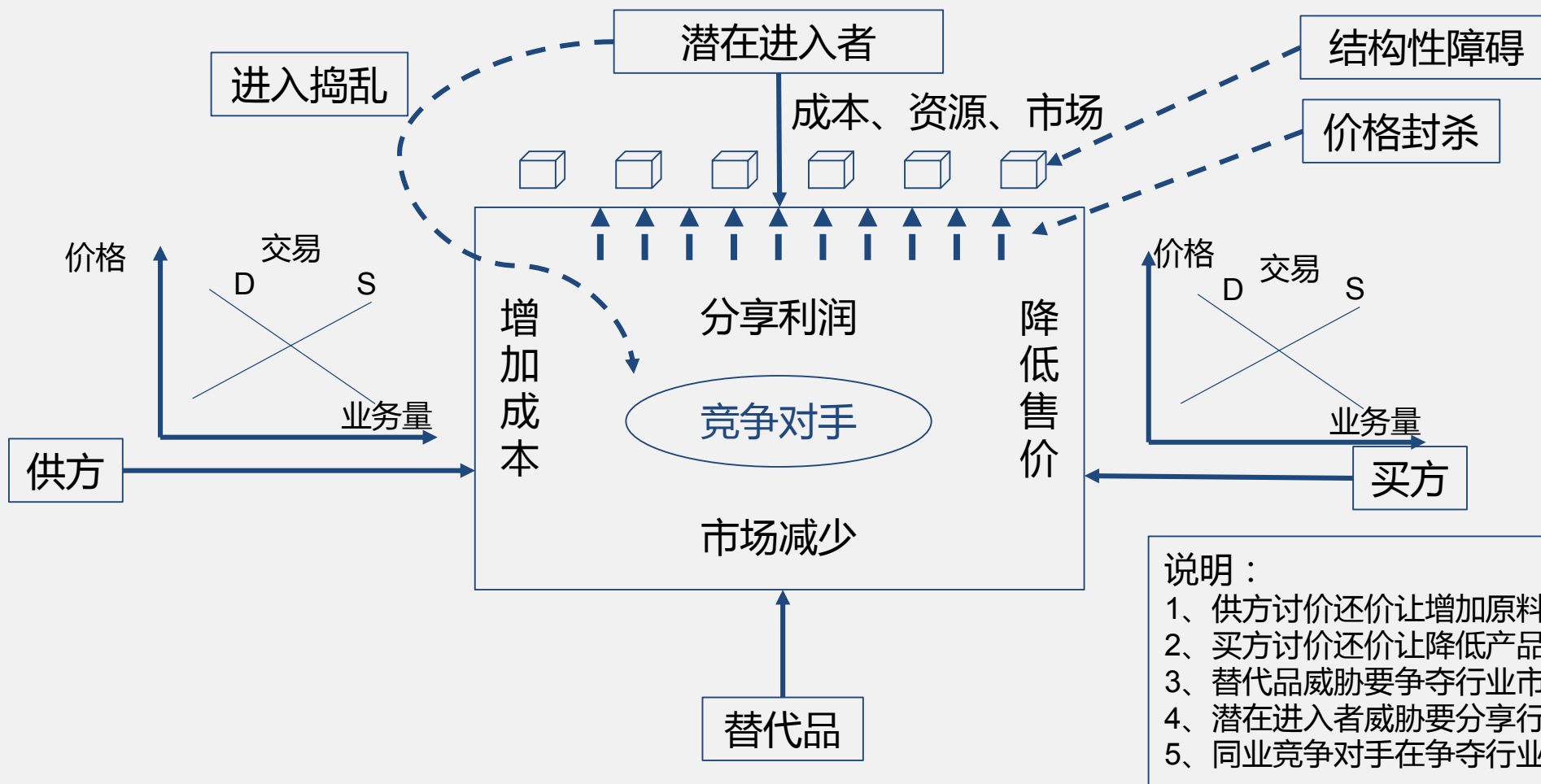


新的关键成功因素
让人快速打到车

§2.5 波特五力有点牛

波特五力模型，通过分析产业的竞争强度，有利于评价产业吸引力的高低，有利于制定适合的业务竞争战略，有利于分析出行业的机会与威胁。

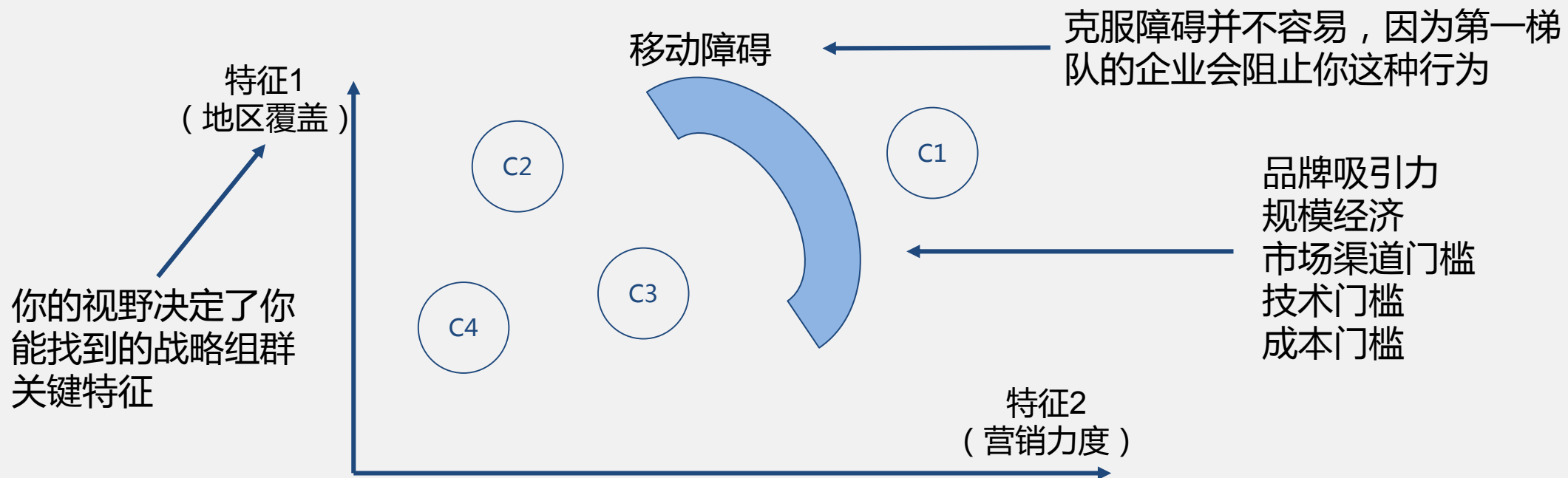
波特五力模型详细图示



§2.6 竞争对手是有级别的

在相似的级别上找到真正的对手，方为正道。竞争环境分析用的战略工具是战略组群分析。

战略组群示意图



§2.7 盯住竞争对手

盯住竞争对手，不是为了往死里打。而是为了实时分析竞争对手的目标、思路、策略与能力。

分析竞争对手时，在分析什么？

- 分析竞争对手未来要做什么？
- 什么驱使着竞争对手发展？
- 主要包括竞争对手发展的目标和思路

三言两语：

获取竞争对手资料并不容易，人们通常只能通过一些外在的信息来捕捉背后的含义。

- 分析竞争对手的现在更为重要
- 即竞争对手的现行战略与能力



内部分析就是找优势和劣势

- §3.1 企业是一台赚钱的机器
- §3.2 企业是如何赚钱的
- §3.3 资源是手上的牌，能力上打牌水平
- §3.4 找个标杆看差距
- §3.5 多元化业务的分析
- §3.6 SWOT分析之后怎么就得出战略了

§3.1

企业是一台赚钱的机器

内部分析就是摸清家底。涉及三个基本问题：分析自己哪些方面的优劣势？（资源和能力）什么叫优劣势？（相对的）怎么分析优劣势？（战略工具）

内部分析主要战略工具

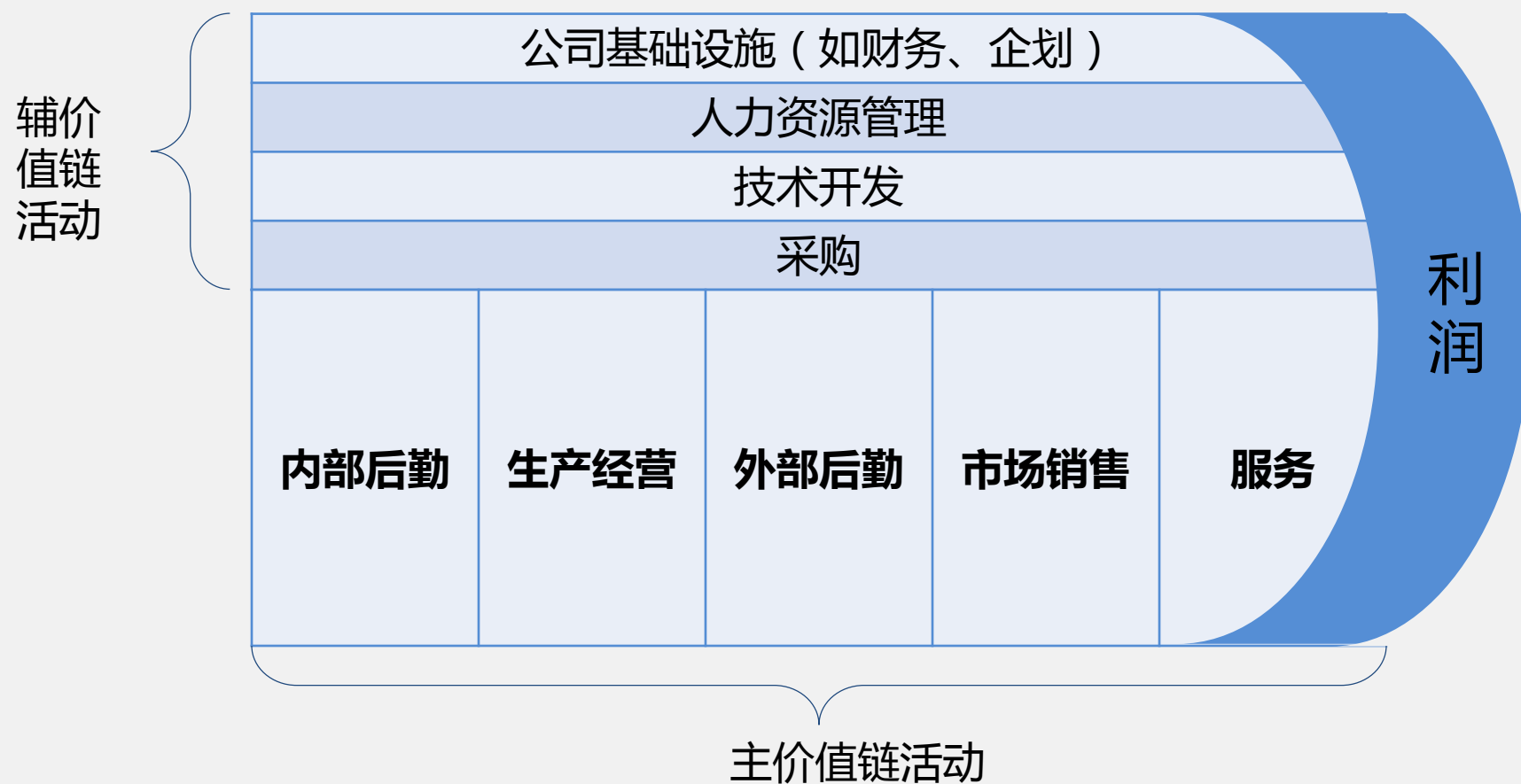


§3.2

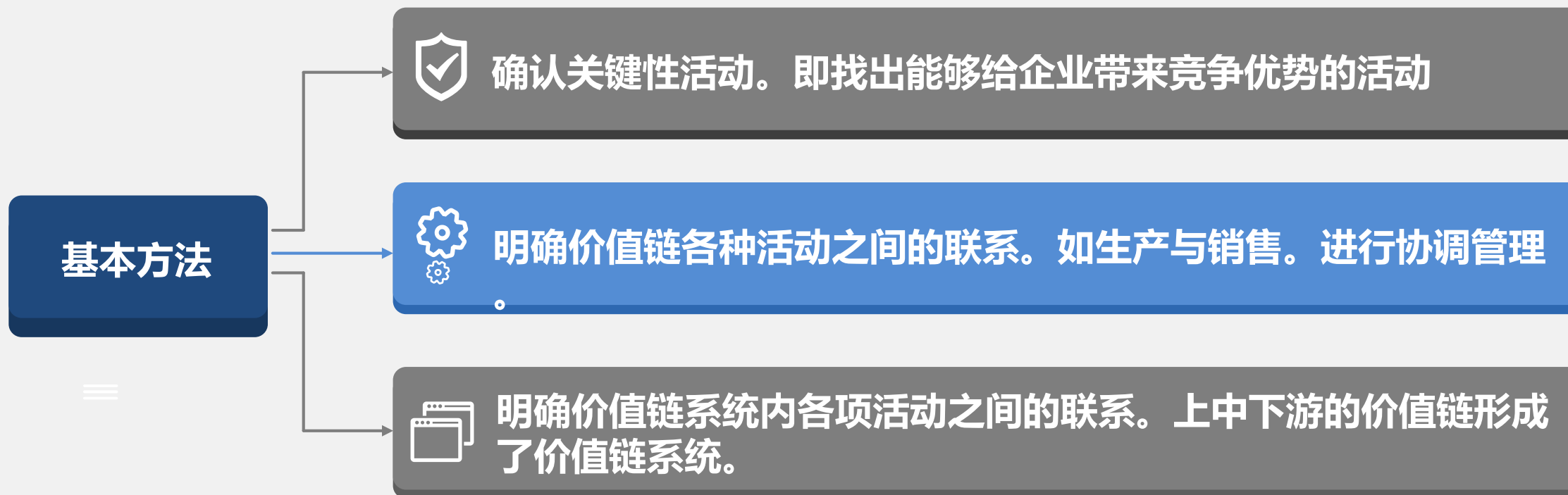
企业是如何赚钱的

波特价值链描述企业赚钱的过程。赚钱即价值增值。
波特价值链由主价值链和辅价值链组成。

波特价值链



§3.2 波特价值链分析的基本方法



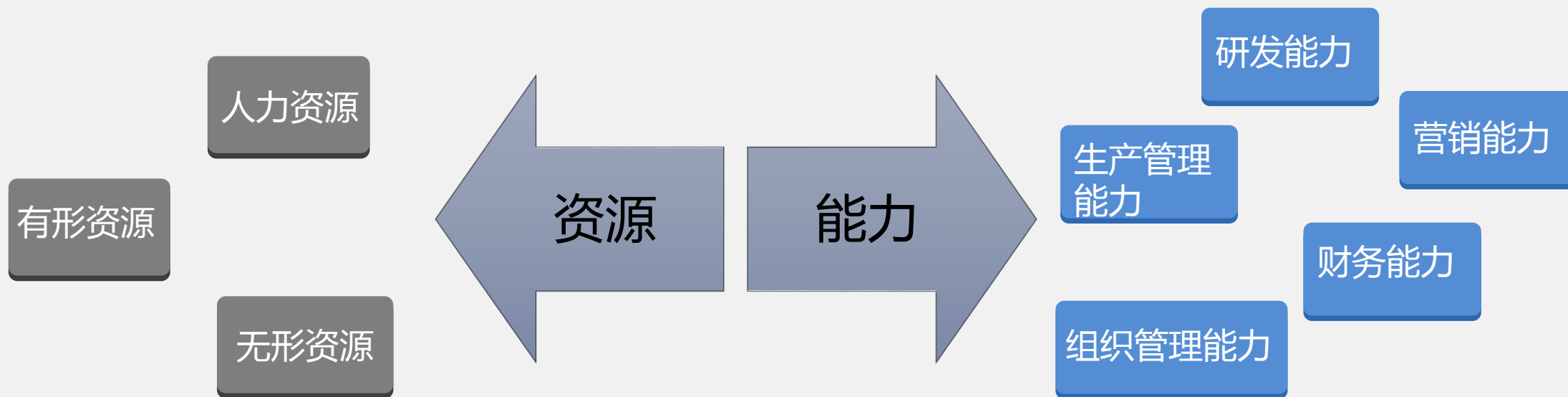
锤子手机案例解读：

锤子手机的老罗曾经让手机的产能搞得焦头烂额，就是因为价值链之间的联系出现了问题。

§3.3

资源是手上的牌，能力上打牌水平

资源就是你手上的牌，是客观条件。能力就是你打牌的水平，是主观能动性。



判断资源好坏的标准是能否让企业产生相对于竞争对手的优势，主要包括资源的稀缺性、不可模仿性、不可替代性、持久性。

核心能力是个体的，
关键成功因素是行业的。
两者都能预测企业盈利的可能性。

§3.4

找个标杆看差距

企业找标杆，是为了寻找差距，学习经验，提升自我。

用不同的方式找标杆

在集团内部找标杆

Eg中国烟草，经常选择某一地市的典型作法，召集全国同行来学习

用竞争对手当标杆

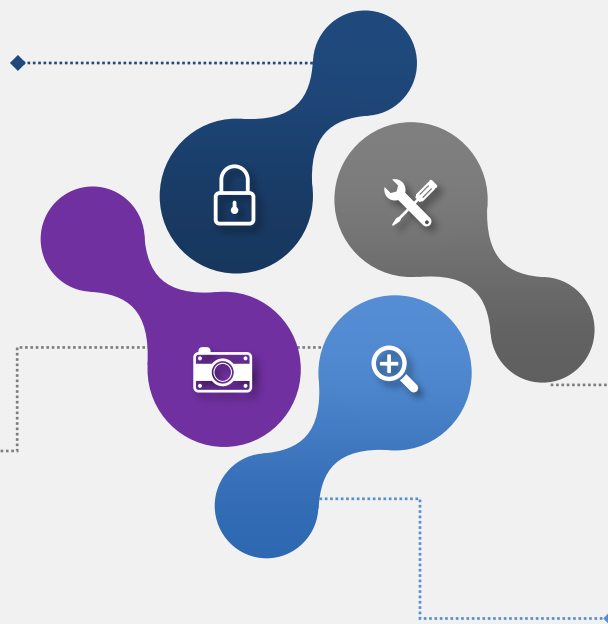
学习式竞争往往是成功的动力

找业内最牛但不一定构成竞争关系的企业当标杆

如小米那苹果当标杆

某一具体功能或活动做标杆

如小米向海底捞学服务



§3.5

多元化业务的分析

进行业务组合分析的工具主要有波士顿矩阵（BCG矩阵）和通用矩阵（GE矩阵）

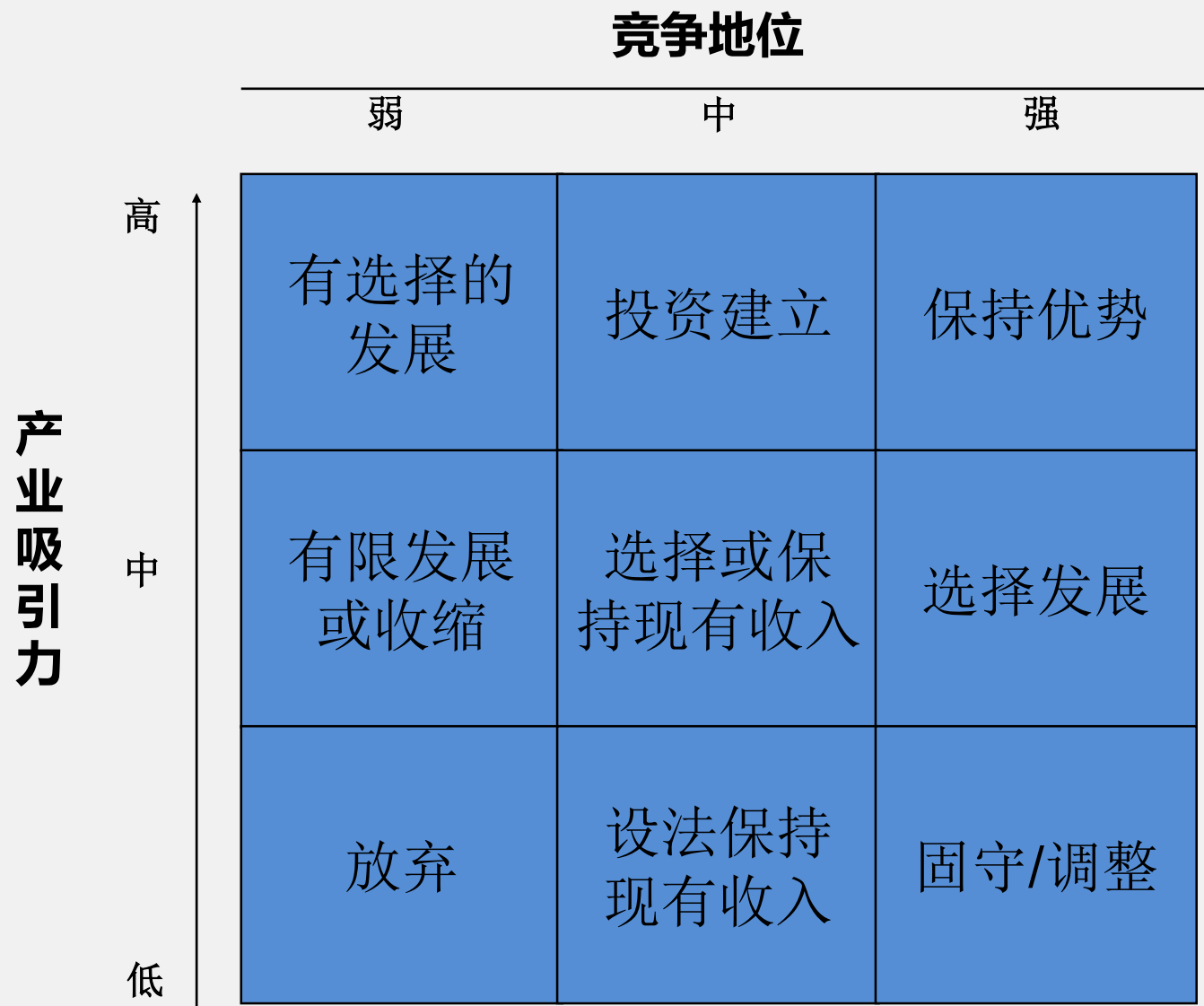
波士顿矩阵



区域	明星	问题	摇钱树	落败狗
现金流	越来越大	最差状态	现金流大	现金流小
需要投资	需大量投资	需大量投资	不需要	尽量不要
战略	加速发展，提高市占率	风险投资战略，提绳占有率	收获战略，榨干市场	撤退战略
管理者特征	对生产技术和销售都懂	创业型人才	营销型人才	----

§3.5

多元化业务的分析-通用矩阵



§3.6 SWOT分析之后怎么就得出战略了

这个问题解决了，战略管理的“眼”就找到了。

匹配流程

SWOT匹配

- 战略分析发现SWOT
- 匹配形成若干个备选战略方向
- 结合不同类型的适应条件，优势风险做出选择。

	机会O	威胁T
优势S	增长型战略（SO） S1O1 S1O2.....S1On S2O1 S2O2.....S2On SnO1 SnO2.....SnOn	多元化战略（ST） S1T1 S1T2.....S1Tn S2T1 S2T2.....S2Tn SnT1 SnT2.....SnTn
劣势W	扭转型战略（WO） W1O1 W1O2.....W1On W2O1 W2O2.....W2On WnO1 WnO2.....WnOn	防御型战略（WT） W1T1 W1T2.....W1Tn W2T1 W2T2.....W2Tn WnT1 WnT2.....WnTn



PART 4

战略制定就是确定要去哪里

§4.1 战略类型是有层次的

§4.2 一体化战略就是沿产业链往前或往后

§4.3 密集型战略就是稳扎稳打

§4.4 多元化就是鸡蛋不放在一个篮子里

§4.5 用低成本做出价格让消费者尖叫的爆品

§4.6 用差异化做出性能让消费者尊重的神器

§4.1 战略类型是有层次的

学会识别战略方向的类型是战略选择的基础。

企业的三个层次战略



§4.2 一体化战略就是沿产业链往前或往后

一体化战略

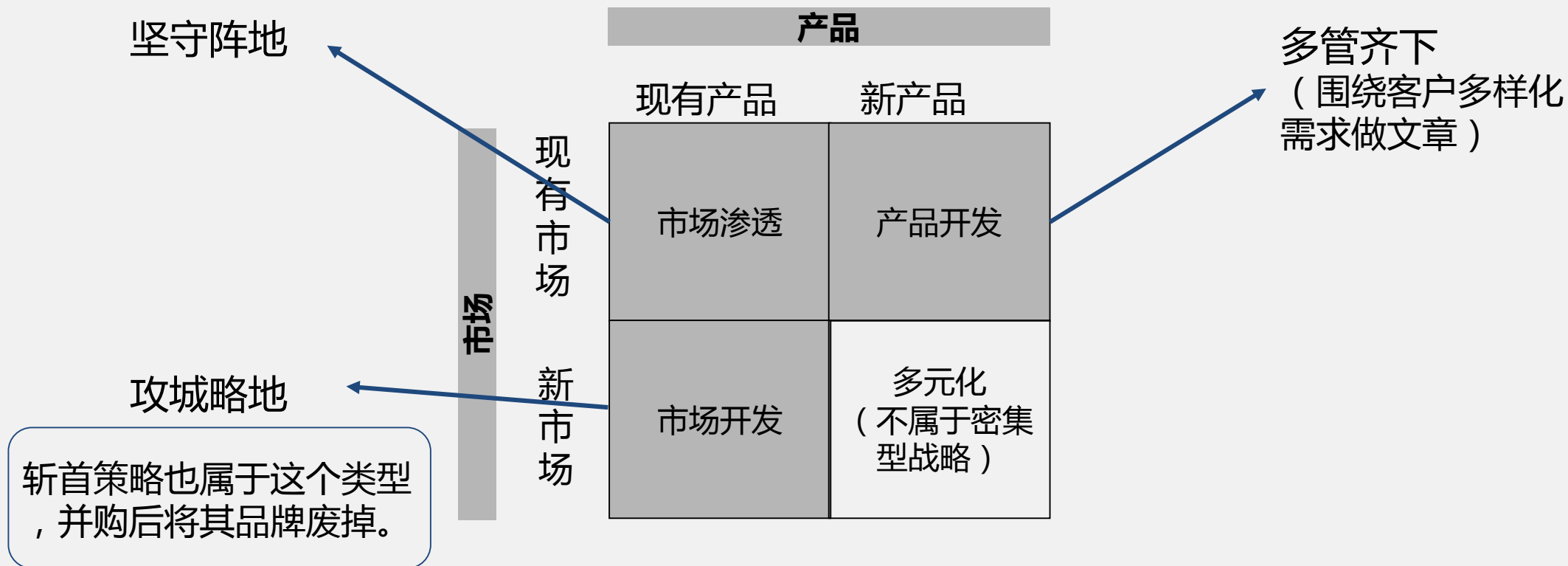
	前向一体化	后向一体化	横向一体化
适应条件	1、进入销售有机会赚更多钱（商业规律） 2、现有销售环节做的不好（O） 3、自己所在的产业增长强（O） 4、自己有足够的实力比如资金、人才等方面的积累（S）	1、有机会赚更多钱（商业规律） 2、供应商太差（O） 3、自己所在的产业增长强（O） 4、自己有足够的实力比如资金、人才等方面的积累（S）	1、通过并购或联合同行能降低竞争强度 2、并购或联合后能形成规模效应或最好能形成一定范围内的垄断

§4.3

密集型战略就是稳扎稳打

密集型战略是在自己的领域稳扎稳打推进市场营销工作和产品开发工作，力求取得更大的成就。密集型战略用到的工具是安索夫矩阵。

安索夫矩阵



§4.4 多元化就是鸡蛋不放在一个篮子里

本节以万达集团为例，从中学习多元化的外延和内涵。

万达从旧城改造企业，发展为住宅地产和商业地产两条腿走路，再多元进入百货业、文化旅游业和酒店行业，围绕地产这一核心，做相关多元化。



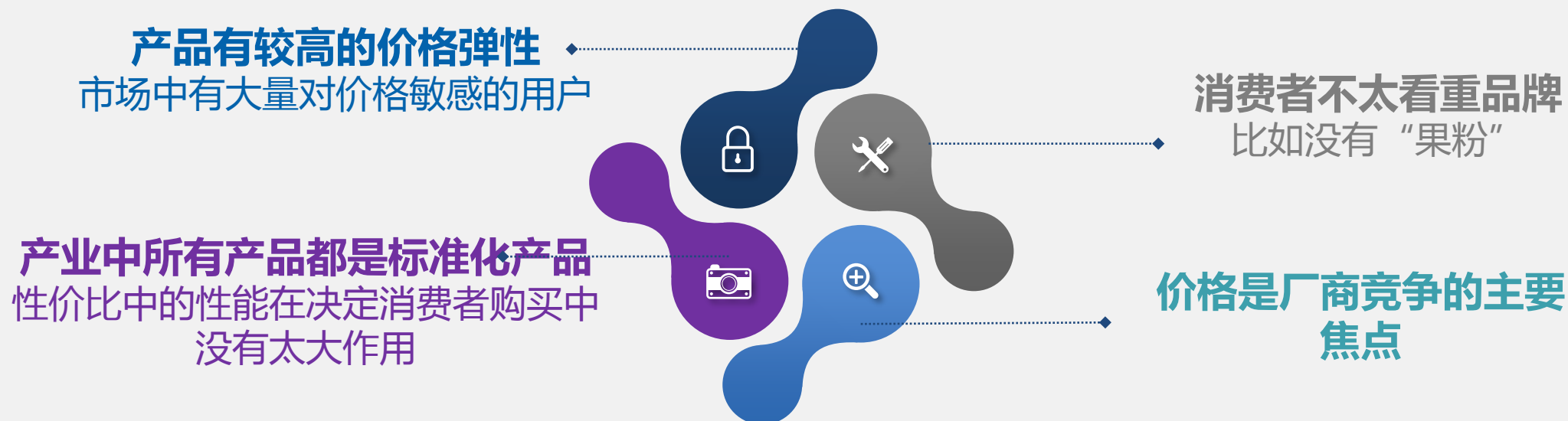
多元化最大的风险是资金链断裂

§4.5 用低成本做出价格让消费者尖叫的爆品

波特的理论自成体系。其三种竞争战略是为应对产业中存在的五个力。

成本领先战略的逻辑是，当企业构成成本领先，可根据市场特点打价格战，当价格低到一定程度，来自同行业的竞争压力就会减小。

成本领先战略的市场条件



成本领先战略所需的资源和能力主要害死供应和生产方面的。

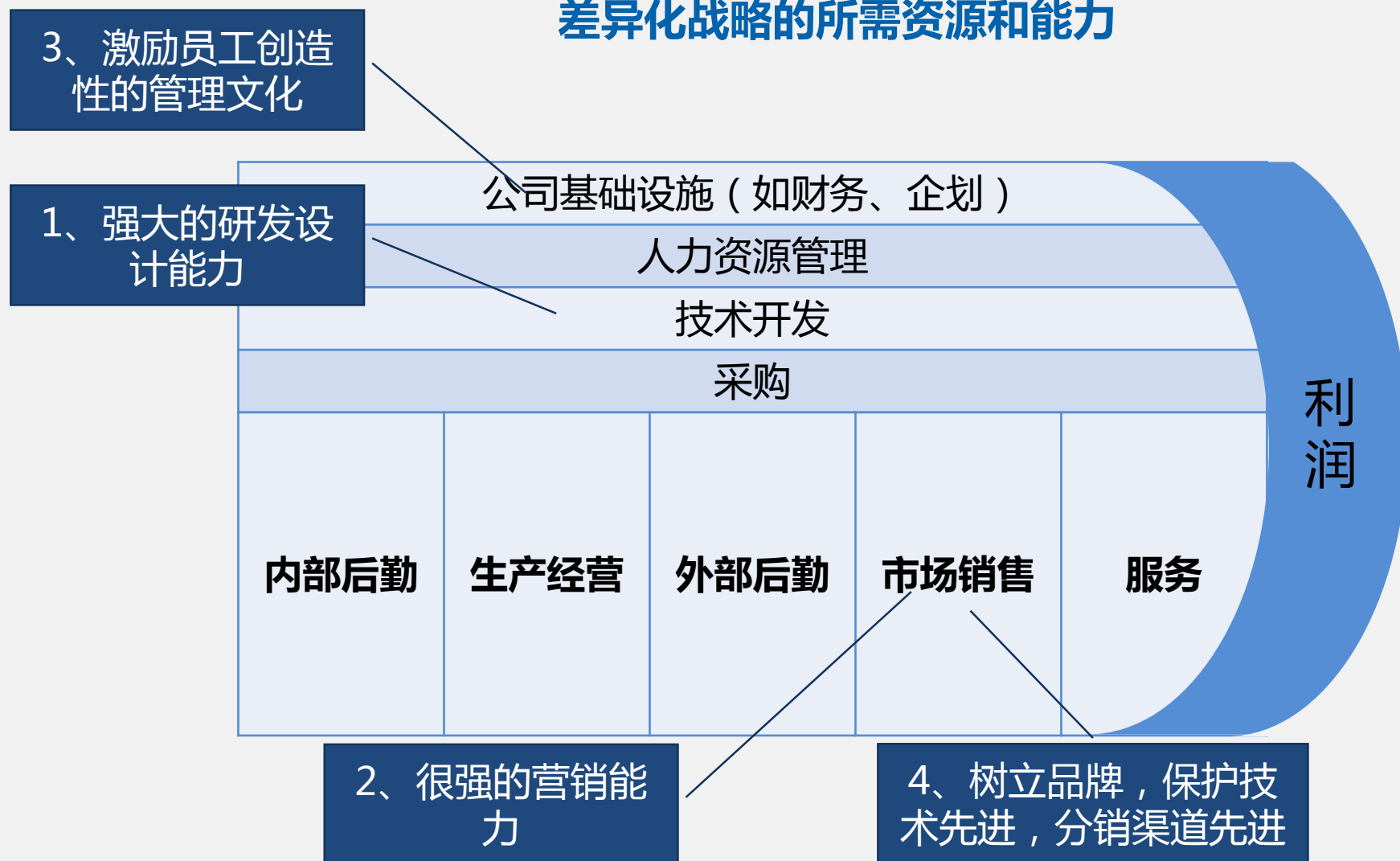
§4.6 用差异化做出性能让消费者尊重的神器

差异化战略就是以“特色”取胜。用特色来区别与竞争对手。差异化的本质是让客户感知到你的特色。

差异化战略的条件

- 市场中存在对多样化性能有需求的客户
- 产品能够充分差异化
- 厂商竞争的焦点是创新，性能是区别产品或服务的重要标志
- 客户关注品牌，部分产品甚至有粉丝

差异化战略的所需资源和能力





PART 5

商业模式是战略的一个环节

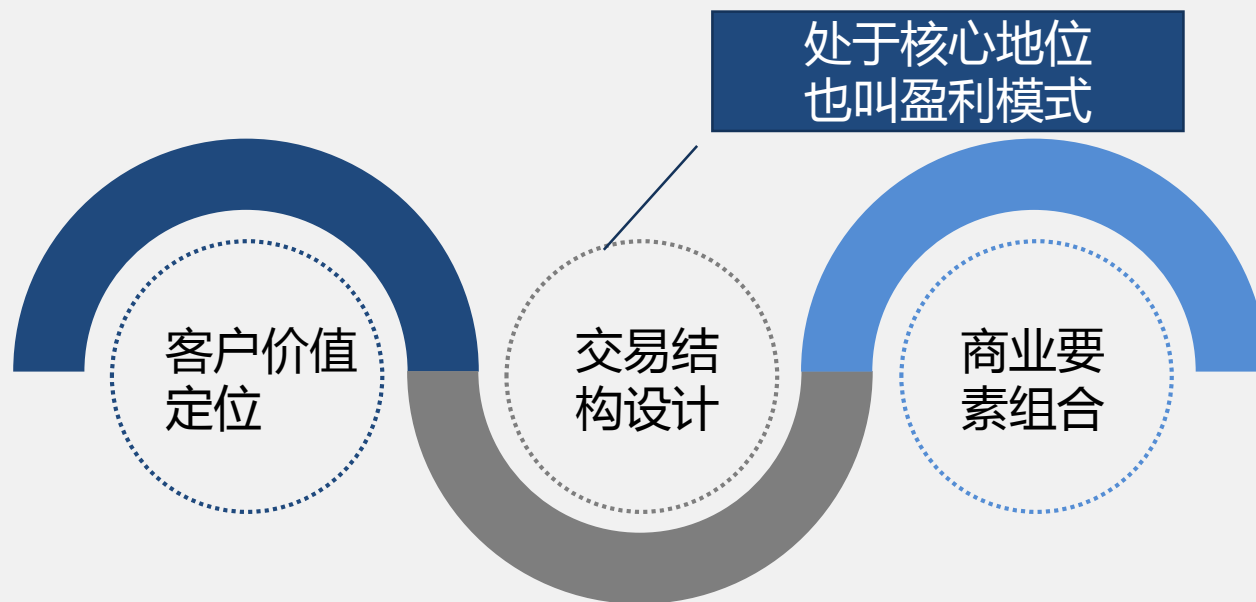
- §5.1 商业模式就是做生意的方式
- §5.2 传统企业商业模式的基本逻辑
- §5.3 互联网企业商业模式的基本逻辑

§5.1

商业模式就是做生意的方式

商业模式包括客户价值定位、商业要素组合与交易结构设计三个要素。

商业模式三要素



- 通俗的说，就是赚谁的钱？
- 核心是找到客户需求
- 客户需求分析常常用“痛点”、“刚需”、“高频”几个词来描述

- 通俗的说，就是拿什么赚钱？
- 核心是找到满足客户需求的最佳商业要素组合方式

- 通俗的说，就是怎么赚钱
- 核心是匹配利益相关方的需求

§5.2

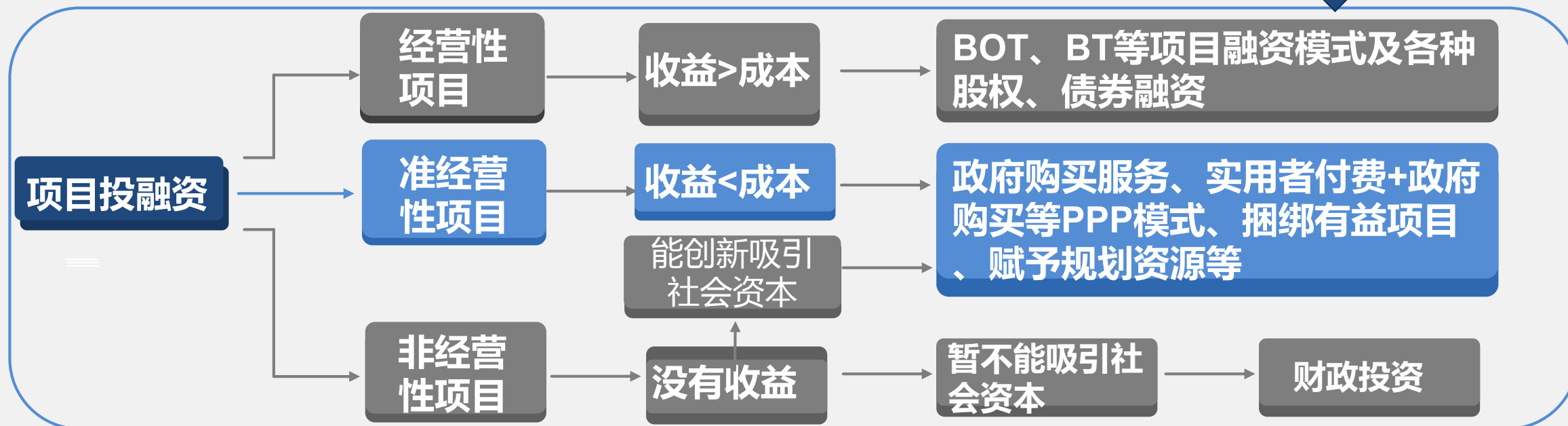
传统企业商业模式的基本逻辑

从商业模式三要素来看，围绕企业的价值链进行要素组合，核心是围绕供应与生产、营销等环节进行交易结构的重新设计。

传统企业常见的商业模式

类型	常见模式
运营环节优化	OEM、ODM等加工贸易模式，仓储超市模式
营销环节优化	直销制、代理制、特许经营、连锁经营，搭售模式
财务环节优化	BOT、TOT、BT等项目融资模式，PPP模式

这类模式展示了怎样用别人的钱来赚钱



§5.3

互联网企业商业模式的基本逻辑

互联网企业不玩“产品”，就必然在玩“金融”。

互联网企业常见的商业模式

类型		常见模型
需要从客户角度重新审视商业本质	价值链优化	媒体模式、游戏模式、广告模式；长尾模式、社区商务模式、团购模式；众筹模式；众包模式、分享经济模式
	产业链优化	同一产业链优化 电商模式（B2B、B2C、C2C），规模定制模式C2B；O2O
主要依靠技术驱动完成	跨产业链优化	跨界模式、免费模式
需要很强的技术、资本与资源的聚集能力	生态链优化	平台模式



PART 6

战略路径就是怎么去

- §6.1 条条大道通罗马的战略路径
- §6.2 并购是上市公司百玩不厌的玩意
- §6.3 并购却并不容易
- §6.4 新建往往需要硬功夫
- §6.5 战略联盟是一种合作方式

§6.1

条条大道通罗马的战略路径

战略分析是起点，战略制定是终点，如何从起点到终点，即战略路径。

从交易费用角度理解战略路径

当企业以市场化的方式形成的交易成本，等于企业以公司制形成的行政成本时，恰好就是公司规模的合理边界。

当交易成本 > 行政成本
选择**并购战略**即一体化

并购

科斯定理

新建

当交易成本 < 行政成本
选择**新建战略**即市场化

战略联盟处于两者组织方式之间，既不是纯粹的市场化，也不纯粹是一体化。

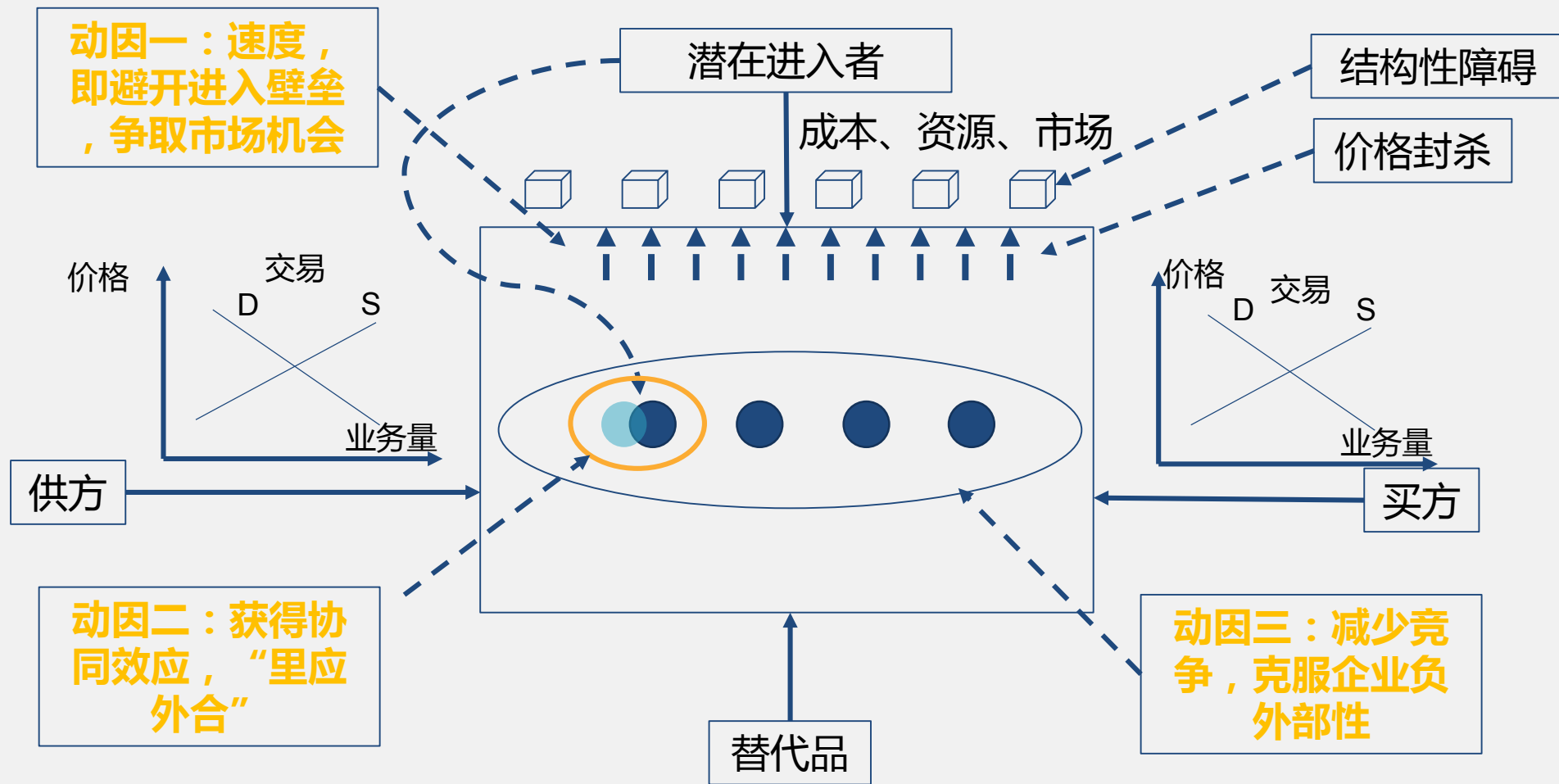
战略路径就是找到三种路径的最优组合。

§6.2

并购是上市公司百玩不厌的玩意

并是合并，分为吸收合并和新设合并。购就是收购，一种是收购对方股权，一种是收购对方资产。

并购动因的波特五力简易演示图



§6.3 并购却并不容易

战略学科总结了并购失败的原因，大致包括四个方面。

并购失败的原因

决策不正确

不该并购却并购。
Eg 腾讯2亿收购易讯。



并购后整合不力

企业文化整合是并购
面临的最大难题。
Eg 建龙集团收购通
钢



并购价格不合理

并购是个信息不对称
的谈判过程，重组失
的表现之一就是业绩
变脸



海外并购时没有 注意政治风险

Eg 华为联手贝恩公
司欲收购3COM公司

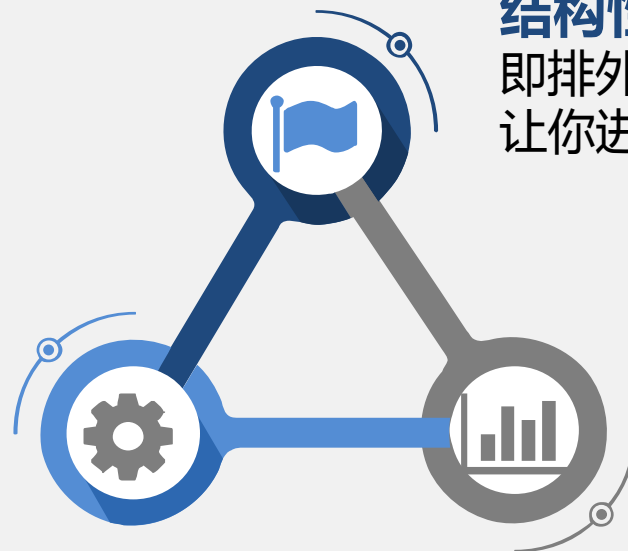
§6.4

新建往往需要硬功夫

新建有优点也有缺点。优点是不存在整合问题。缺点是慢很多，没有规模效应，会引起竞争对手反对等。

新建的适用条件

行为性障碍没有建立起来
价格战是现有企业封杀新进入企业的常用手段



结构性障碍还没建立起来

即排外。现有企业形成同盟，不让你进入。

即使结构性障碍与行为障碍已经建立，企业也有能力克服

§6.5

战略联盟是一种合作方式

战略联盟表现出来的是一种合作态度，而并购之类所表现的更多是竞争的态度。

战略联盟的形式

- 合资：各占50%
如中外合资汽车公司
- 相互持股：
交叉持股
- 合作协议：签订战略联盟或战略合作协议

小米案例中战略联盟的好处

雷军系的众多企业都有雷军的投资，但作为风险投资来说，其占股并不大。但小米与这些企业的关系却非常紧密，这些企业也能按小米的生态体系建设的战略去发展。





国际化战略那些事儿

- §7.1 国际化就是走向世界
- §7.2 拗口的国际化动因理论
- §7.3 人口红利背后是怎样的国际化理论
- §7.4 中国企业在海外到处投资是钱多烧的？
- §7.5 钻石模型让你国际化前认清自己
- §7.6 四个国际化战略你知道吗
- §7.7 Made or Buy 是个战略问题

§7.1

国际化就是走向世界

为什么要走向世界？简单地说，因为走向世界能赚更多的钱。

关于国际化需要探讨的四个问题

国际化的动因或优势
从生产要素角度、市场竞争
角度来理解

怎样进行国际化战略分析
主要理论是钻石模型



**怎样确定国际化战略
目标**
有四个类型，§ 7.6详述

国际化战略的路径
出口、股权投资和非股权投资

§7.2 拗口的国际化动因理论

企业国际化要么对生产有好处，要么对销售有好处

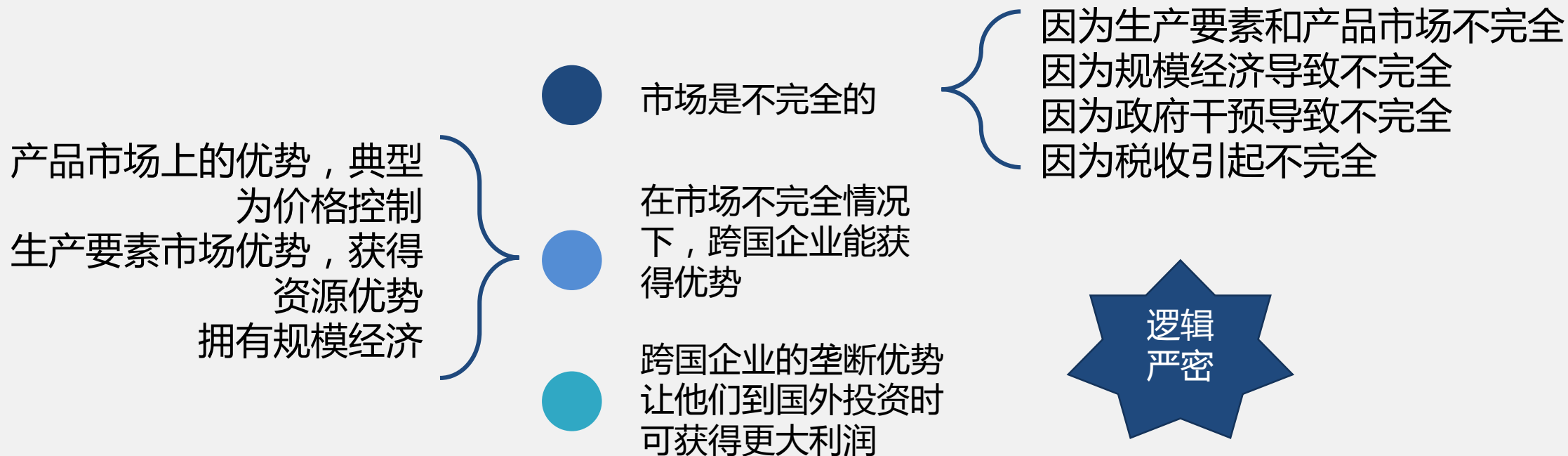


§7.3 人口红利背后是怎样的国际化理论

说人口红利正在丧失，实际上指的是人口要素在国际竞争中的优势正在消失。

用垄断优势理论解释为何到海外投资

核心：市场不完全导致海外投资。



§7.4 中国企业在海外到处投资是钱多烧的？

寻求市场、寻求效率、寻求资源、寻求资产，决定了中国企业必然要走出去。这就是动因。

寻求
市场

Eg 小米凭借高超的营销、低廉的成本，取得不错的成绩

寻求
效率

Eg 海尔尝试国际化布局来提升效率

寻求
资源

Eg 到海外收购油田、矿山等重要战略性资源

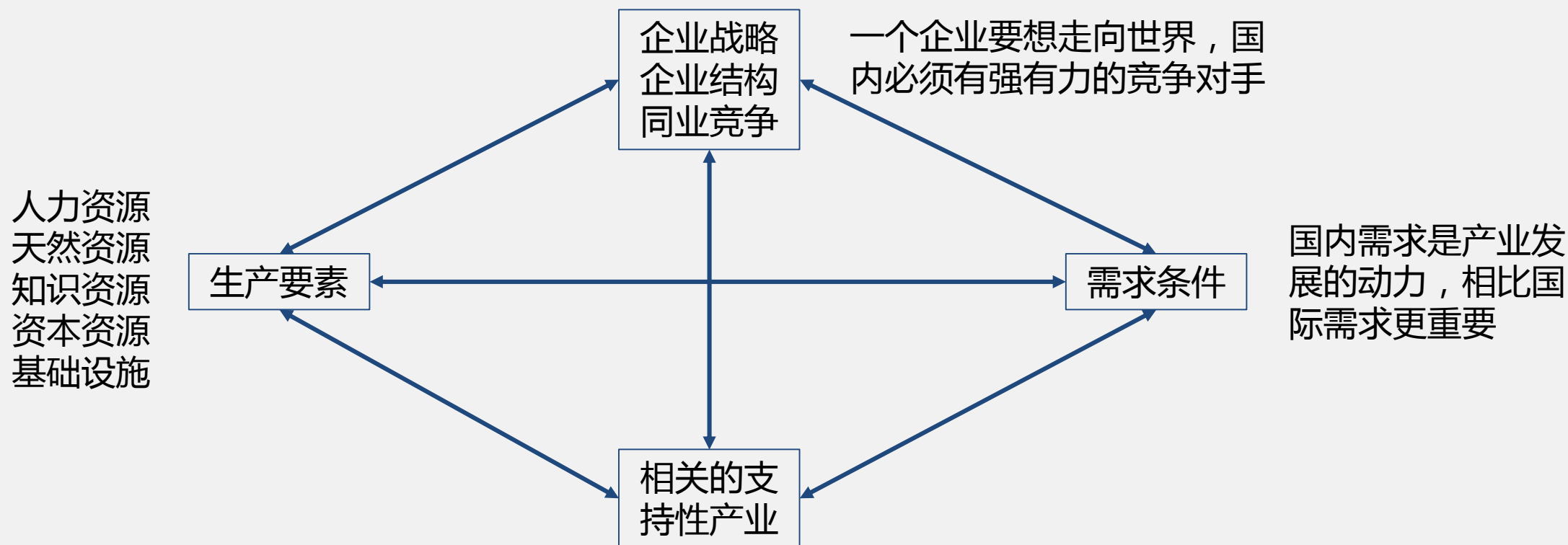
寻求
资产

安邦集团频频在国际范围内展开收购，有高端奢华酒店，也有银行、保险公司

§7.5 钻石模型让你国际化前认清自己

波特的《国家竞争优势》一书讲的就是钻石模型。其分析的是某个产业的国家竞争优势。

钻石模型

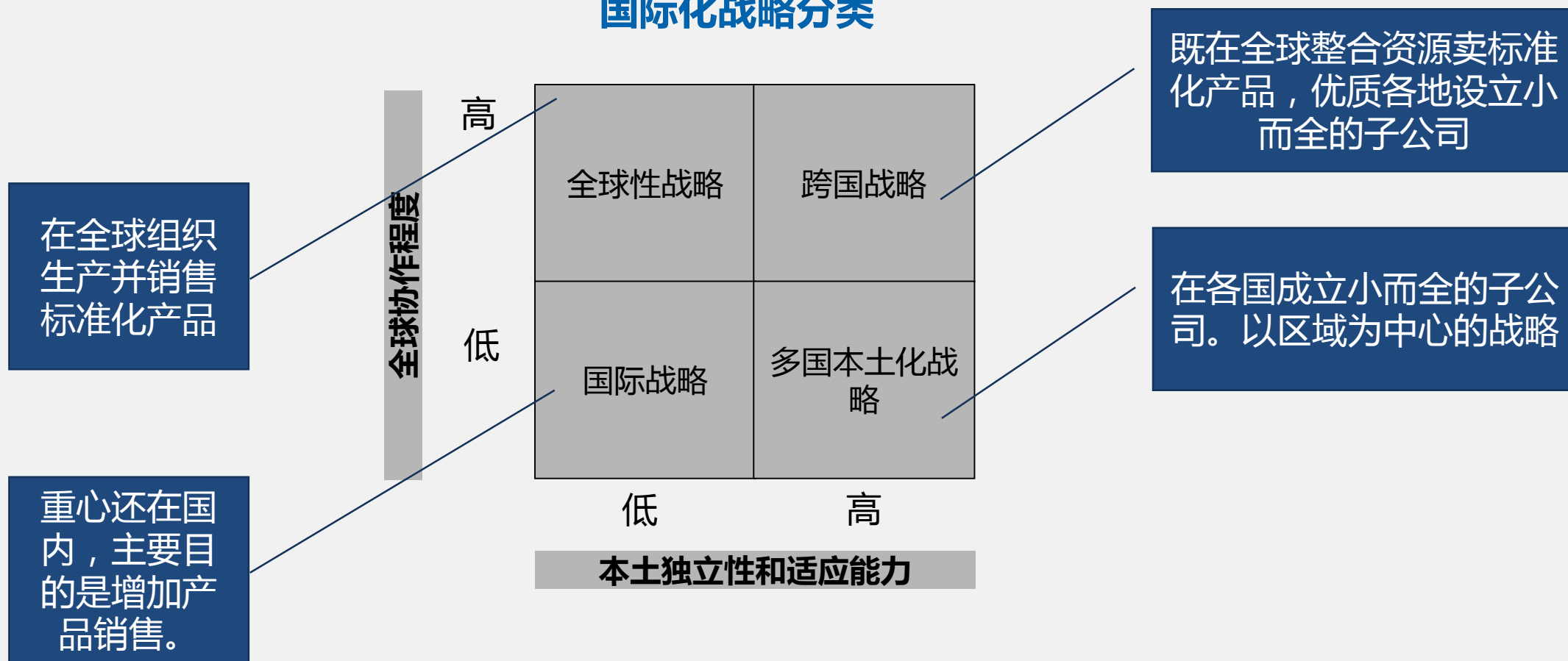


§7.6

四个国际化战略你知道吗

四个战略实际上是从以产品还是以区域为中心来分类的。

国际化战略分类

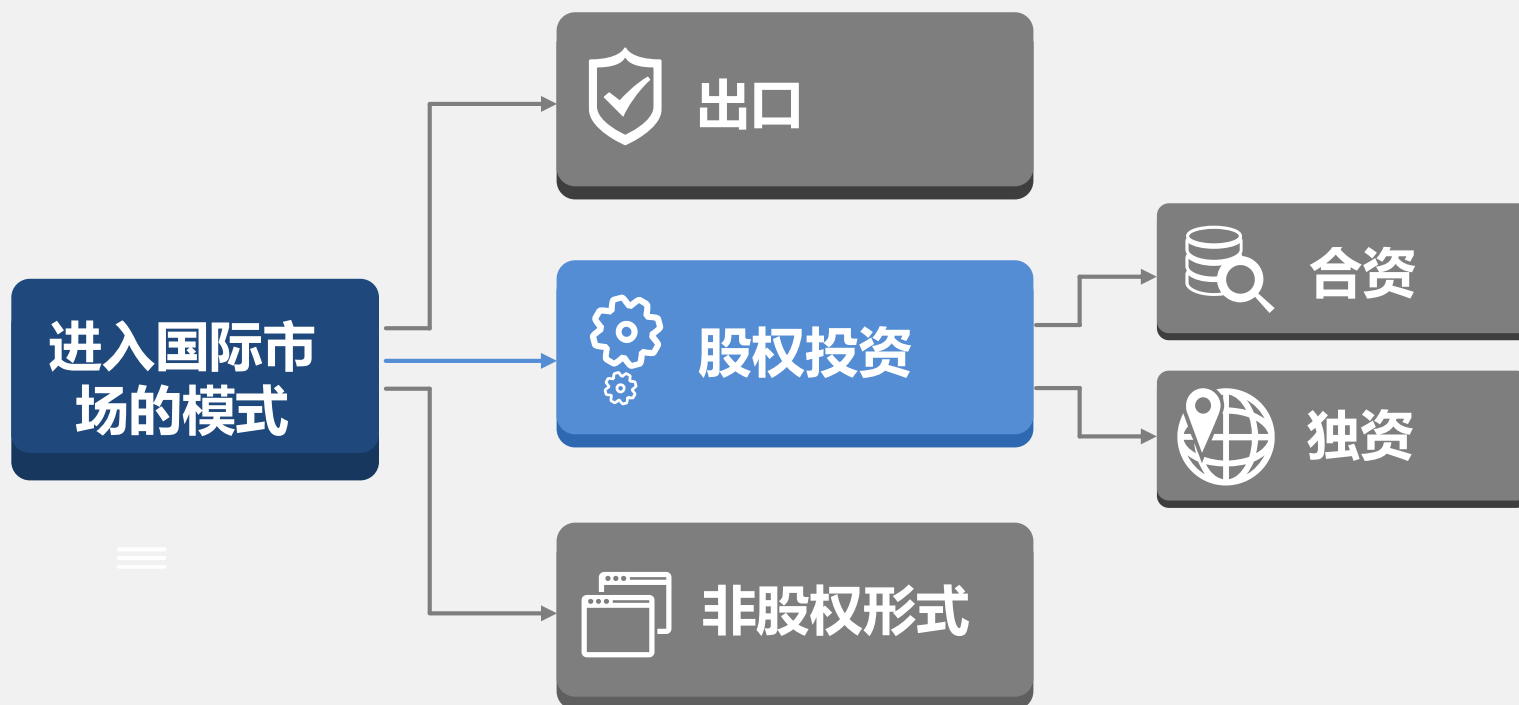


§7.7

Made or Buy 是个战略问题

这就是国际化战略的路径问题。

进入国际市场的模式





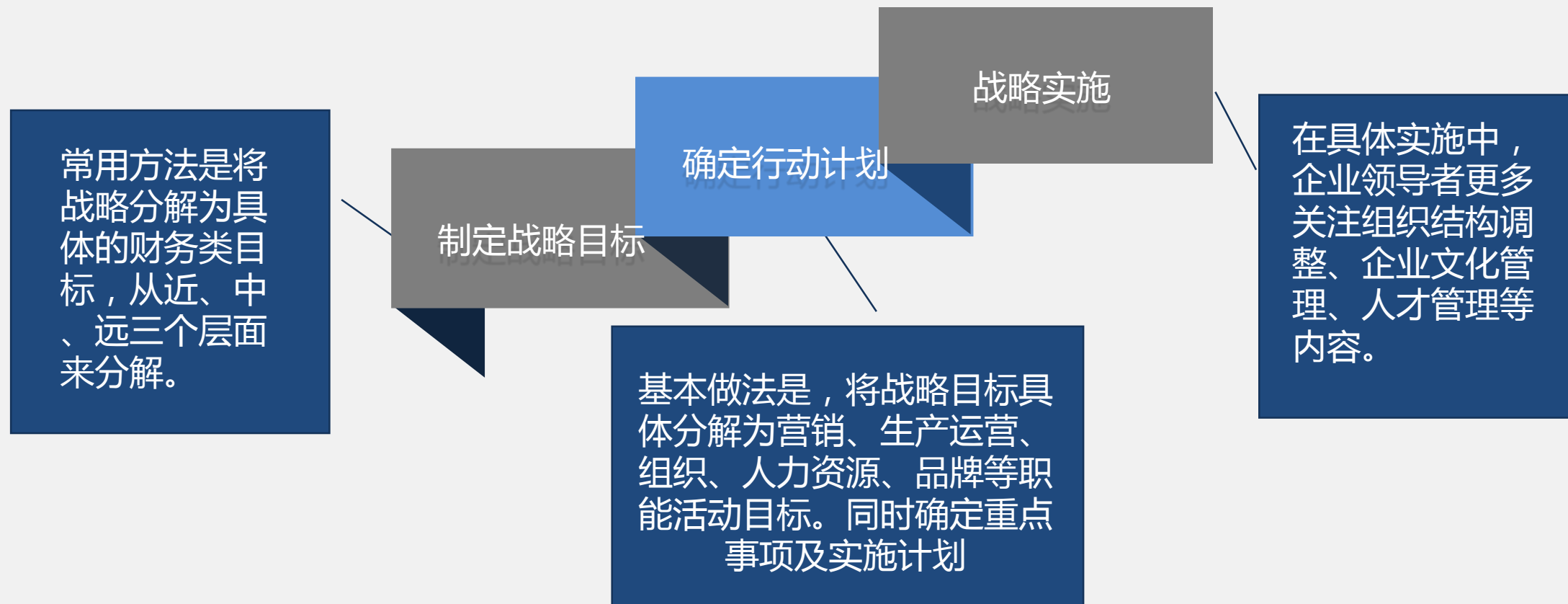
战略实施部容易

- §8.1 不会做规划才有可能做成“鬼话”
- §8.2 战略实施是一个系统工程
- §8.3 歃血为盟到底“盟”的是什么
- §8.4 组织结构设置关键
- §8.5 调组织是新官上任常烧的火
- §8.6 “搭班子”是战略实施的重要内容

§8.1 不会做规划才有可能做成 “鬼话”

如何从战略到规划实施？目前有传统的战略规划与实施和平衡计分卡战略规划与实施（下章介绍）两种思路。

传统的战略规划与实施思路

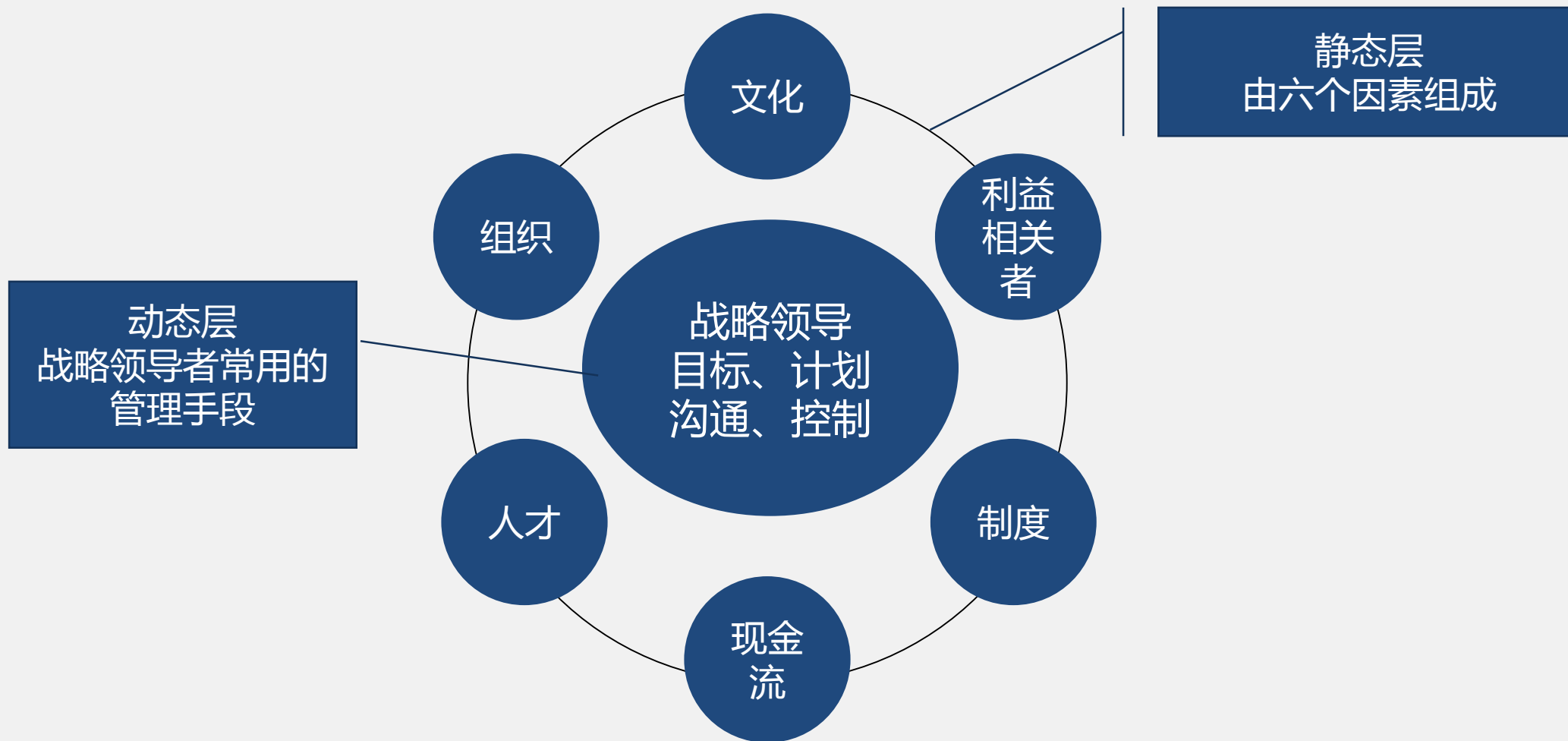


§8.2

战略实施是一个系统工程

战略和执行常常是“鸡与蛋”的问题。

战略实施框架模型



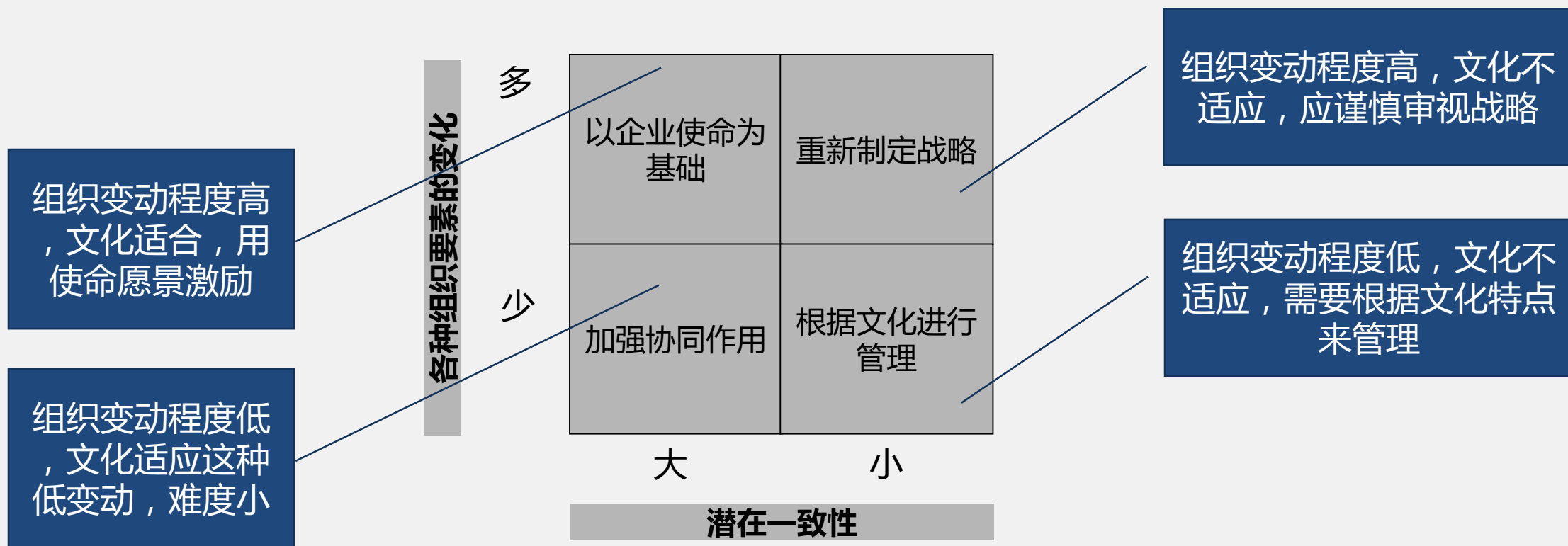
§8.3

歃血为盟到底“盟”的是什么

歃血为盟到底“盟”的是什么？是文化。文化管理。企业文化可以理解为一个企业内部潜在的行为准则。

战略稳定性与文化适应性

企业文化与战略的匹配性有高低之分，这样就形成四种情况，分别对应四种不同的文化管理风格。



§8.4 组织结构设置关键在于处理分与合的矛盾

组织就是一群人。组织结构就是将这群人进行排列组合。

组织的类型

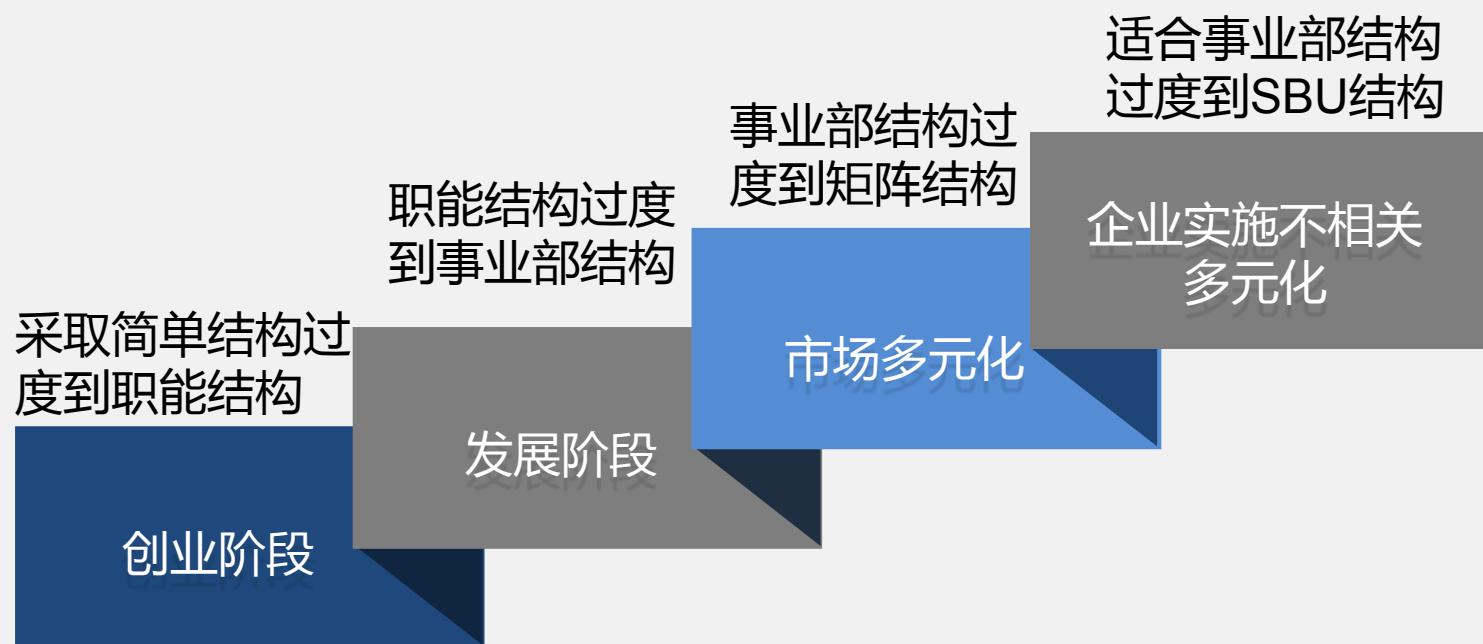


§8.5

调组织是新官上任常烧的火

战略决定组织，组织要跟随战略。

企业不同发展阶段的组织结构



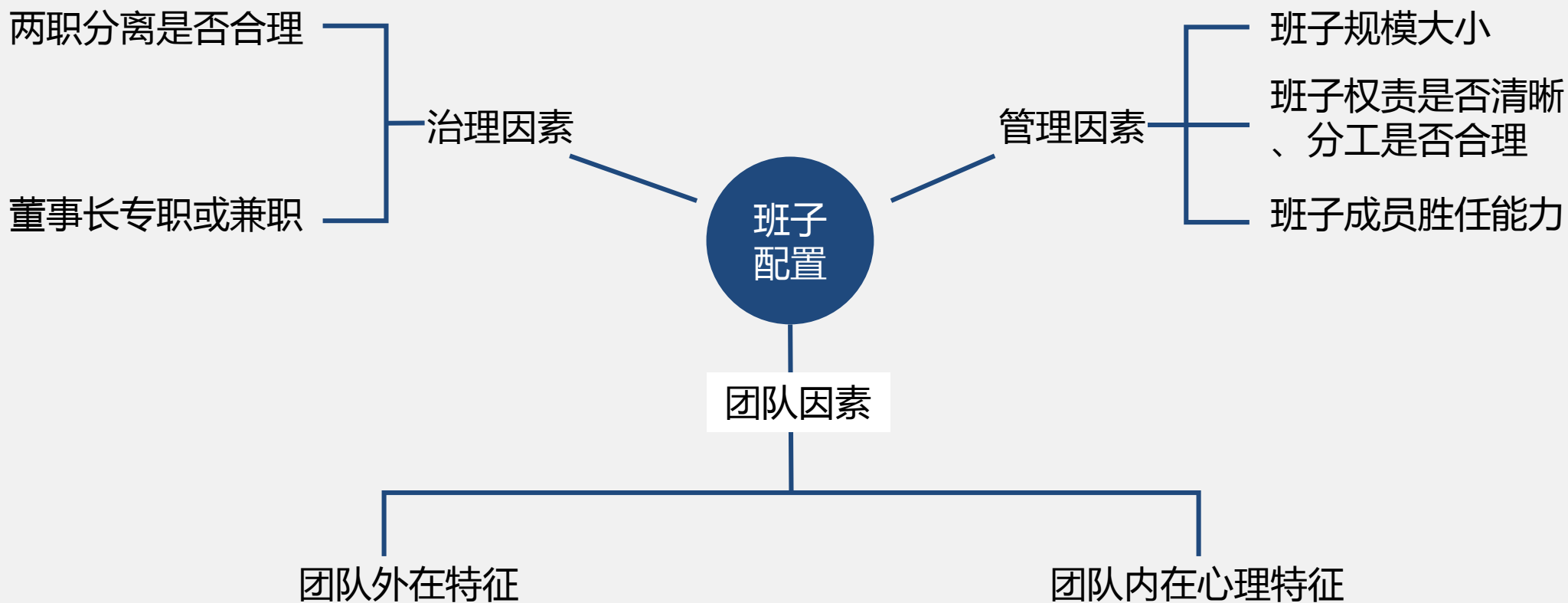
组织调整，就是人们常说的部门调整。实际上，除了砍、设、合、调之外，中国企业最喜欢做的往往是另外一种“暗调”，悄悄对权力与责任进行调整。

§8.6

“搭班子” 是战略实施的重要内容

班子配置就是要形成 “一个中心” 也要制衡 “一个中心” 。

班子配置的三大影响因素





平衡计分卡专题

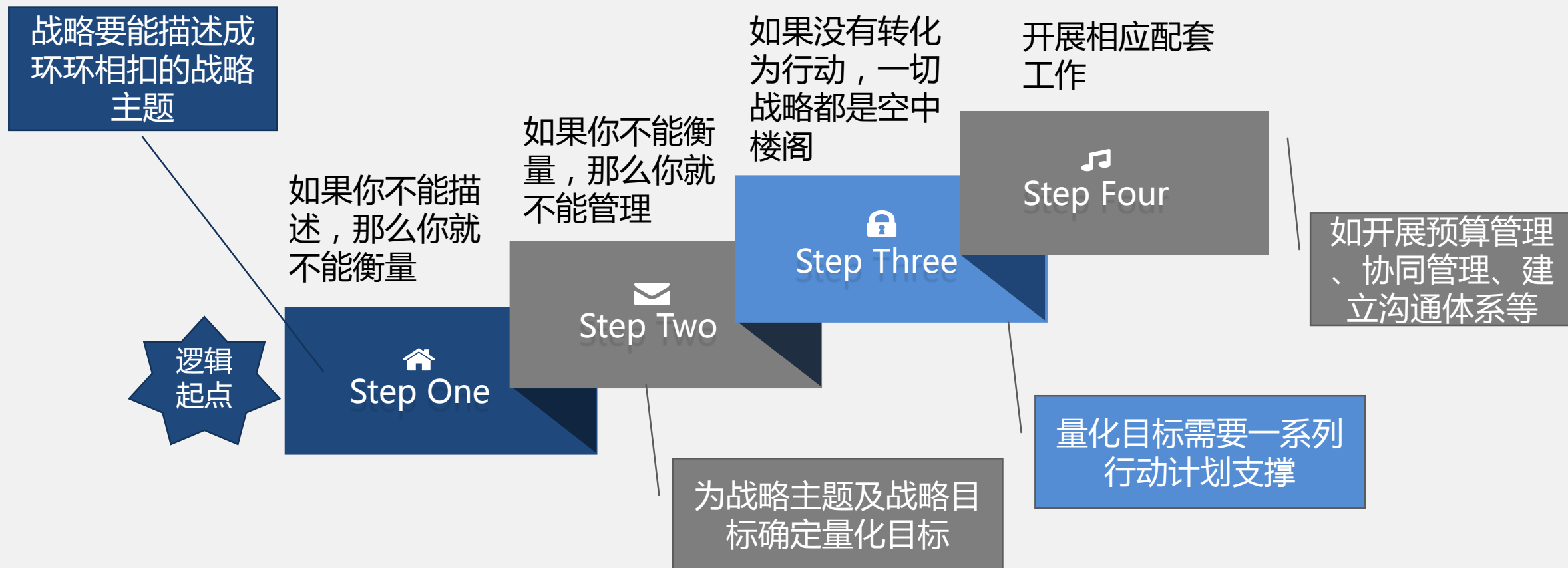
- §9.1 不是绩效考核是战略实施体系
- §9.2 战略要能描述成环环相扣的战略主题
- §9.3 平衡计分卡的三个关键词
- §9.4 为战略目标确定量化的指标
- §9.5 每个量化的目标需要一系列行动支撑
- §9.6 应用时的三个关键技术难题

§9.1

不是绩效考核是战略实施体系

平衡计分卡最初是作为绩效衡量工具出现的。后来经过逐步完善逐步成为包含平衡计分卡、战略地图、战略计划在内的战略实施体系。按照该体系，战略要能够可视化、数字化和项目化。

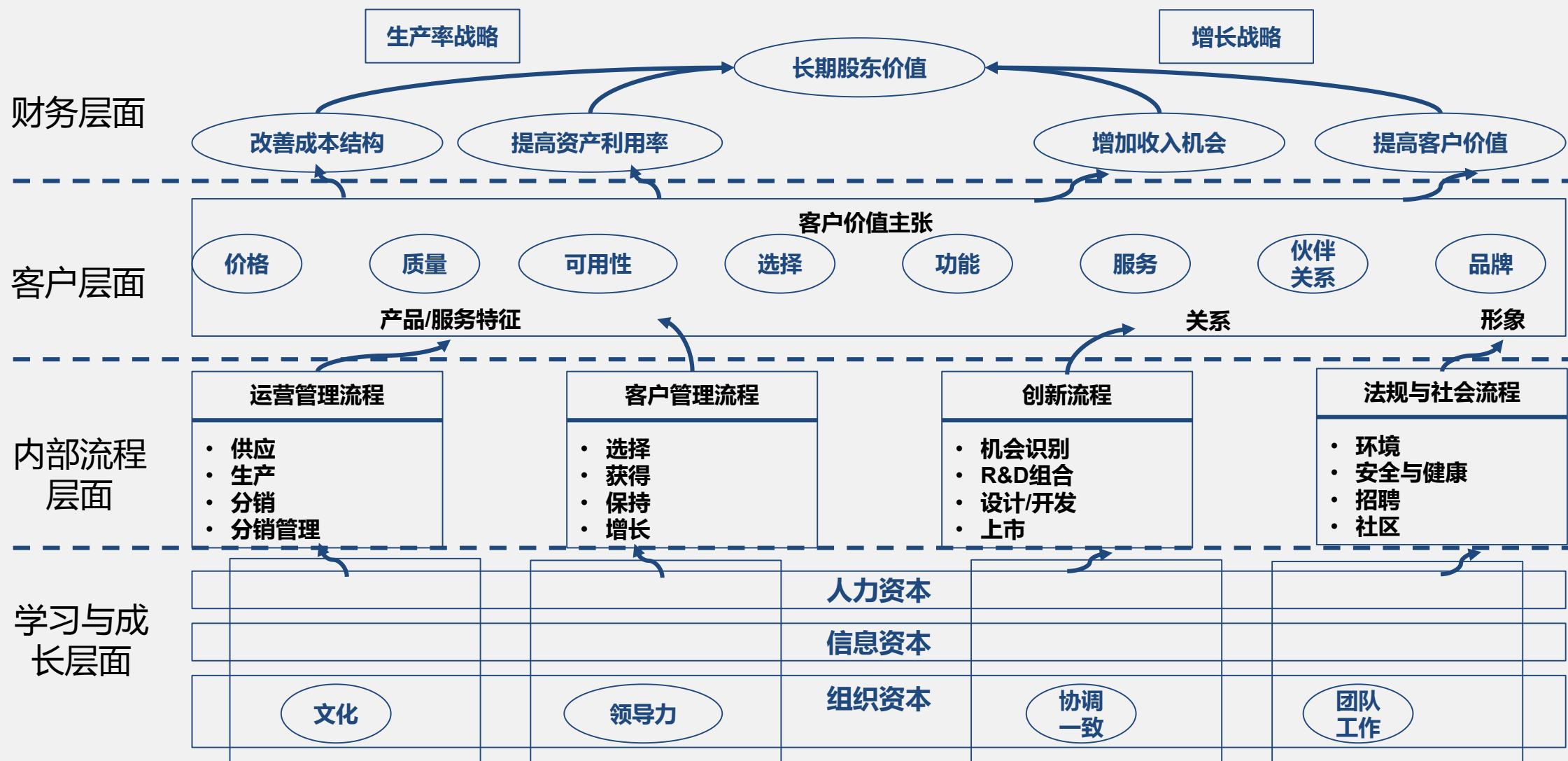
平衡计分卡基本逻辑



§9.2 战略要能描述成环环相扣的战略主题

如题，其目的是确保找到支撑战略的关键节点。而且要保证这些关键点的逻辑性较强。

战略地图通用模板



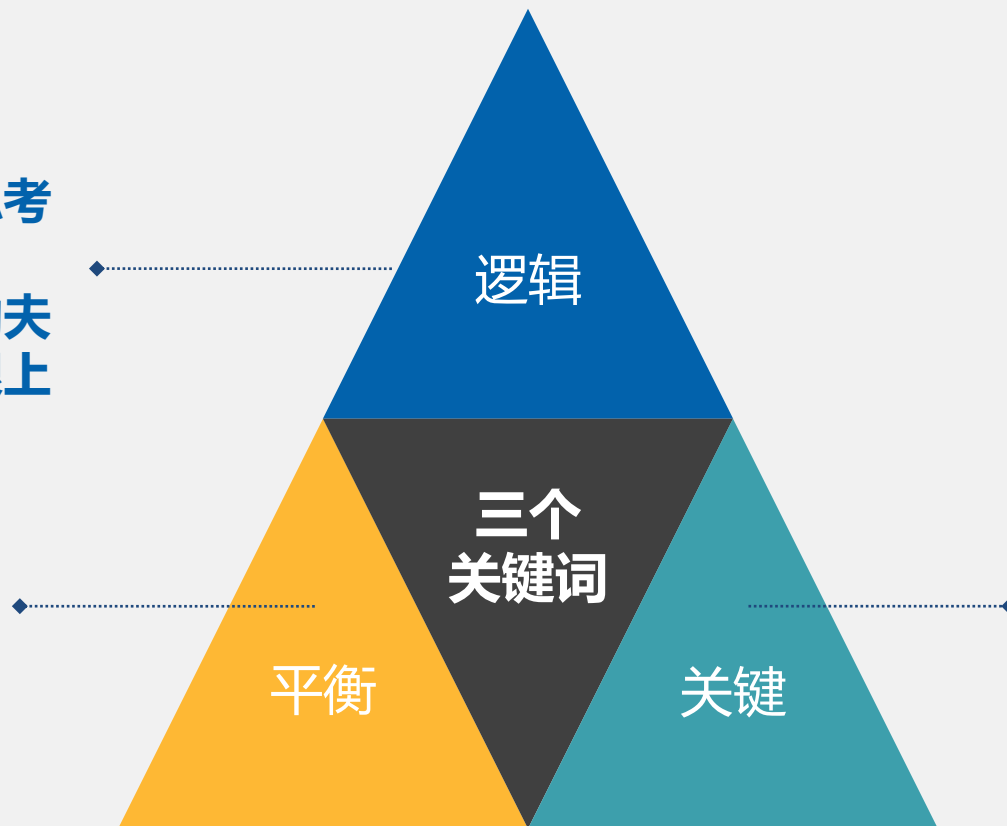
§9.3

平衡计分卡的三个关键词

平衡计分卡有别于传统战略绩效管理的三个关键词：逻辑、平衡、关键。

- 首先从财务出发
- 然后站在客户角度思考
客户价值主张
- 第三需要在内部下功夫
最后人力等管理要跟上

- 外部与内部的平衡
- 财务与非财务的平衡
- 短期与长期的平衡
- 利益相关者的平衡



- 要求在每个层面找到关键点
- 找到最能体现该关键点的量化指标

§9.4

为战略目标确定量化的指标

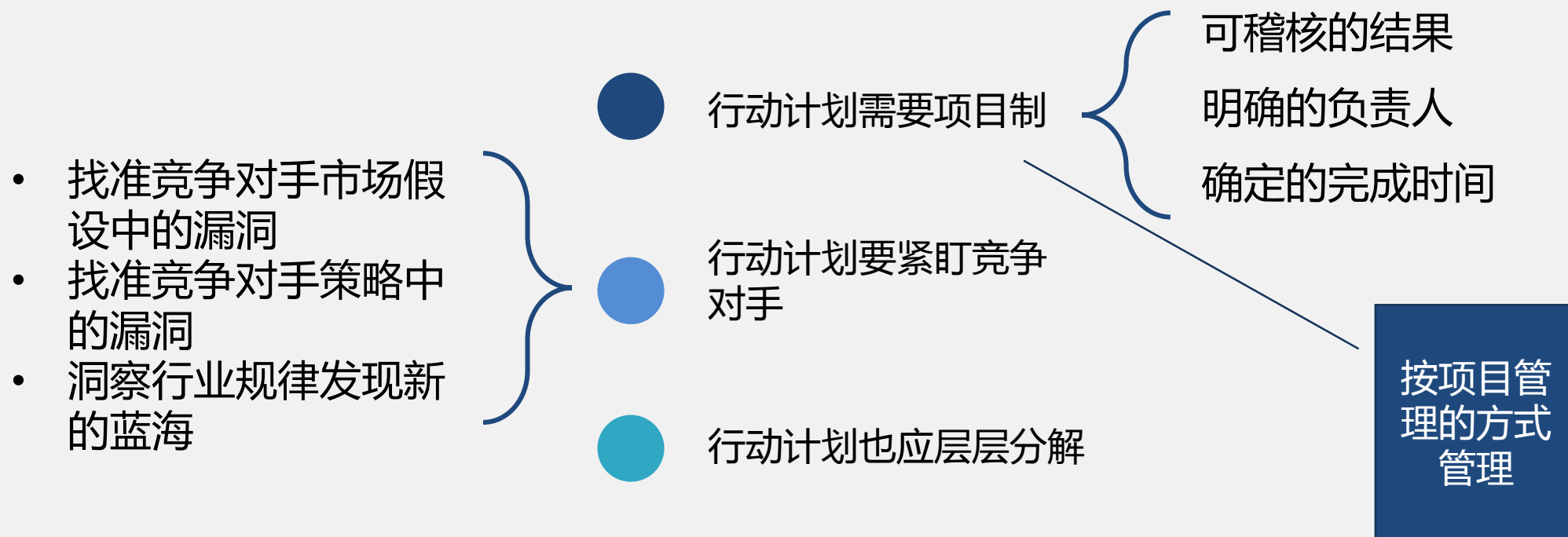
以某出版社“加大网络营销转型”为例说明指标设计的方法。

从战略地图到战略目标量化

战略地图	战略目标	量化指标	2013	2014	2015
	拓宽网络销售收入	网络收入份额 网络收入额	20% 1000w	40% 2000w	60% 3600w
	树立转型品牌	细分市场占有 率	20%	30%	35%
	加大网络转型	自营网点计划 完成度 网销渠道计划 达成率 社群经营数量	40% 40% 100	40% 40% 300	40% 40% 600
	人力资本 信息资本 组织资本	人才准备度 系统准备度 组织准备度	40%	80%	100%

§9.5 每个量化的目标需要一系列行动支撑

如果没有行动计划支撑，战略仍然是空中楼阁。



§9.6

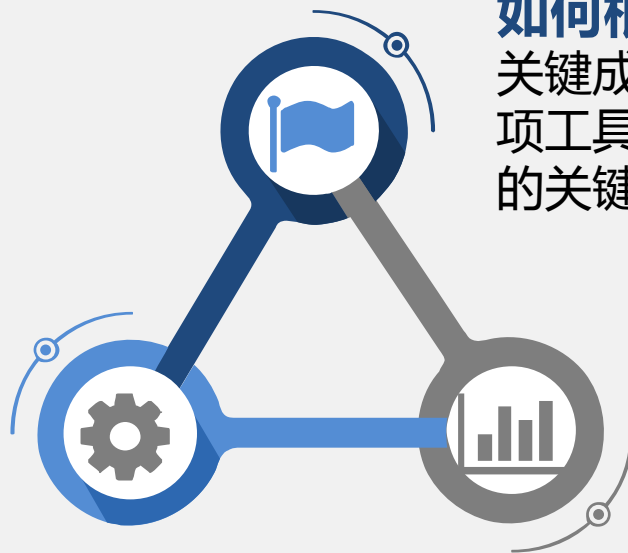
应用时的三个关键技术难题

战略规划本身是一门技术，其中也有一些关键技术难题。

平衡计分卡三个技术难题

如何指出科学的量化目标

这需要与战略分析中的生命周期理论、竞争对手分析、对标以及宏观经济分析等战略工具联系中一起。



如何根据战略确定出战略主题

关键成功因素分析是战略分析的一项工具，目的是找到行业取得成功的关键点。

如何规划出战役或项目化的行动计划

需要沿着关键战略节点，结合战略分析，提出备选方案，从而进行选择



PART 10

战略控制是为了战略纠偏

§10.1 战略控制的基本逻辑

§10.2 预算管理应该是严肃的事

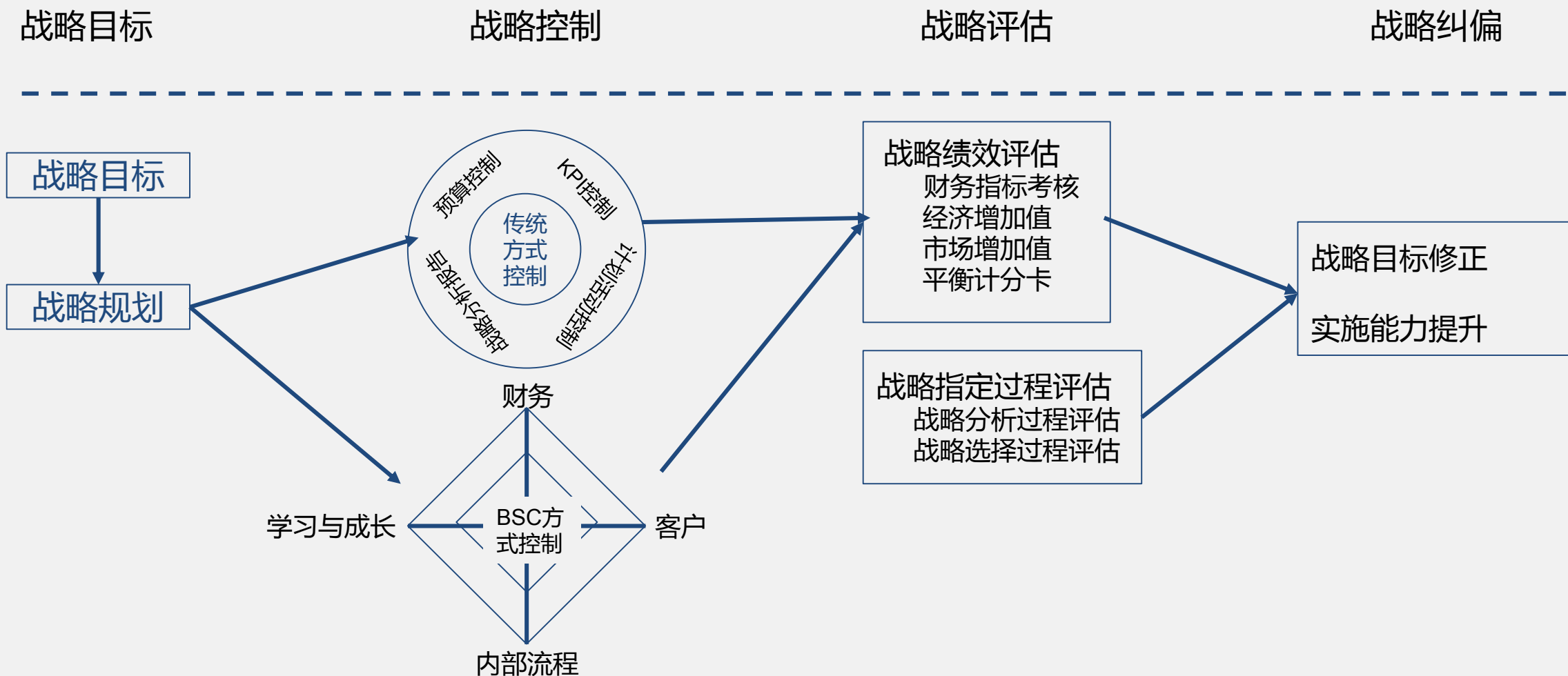
§10.3 战略评估不是为了发奖金

§10.4 常用KPI是评价企业绩效的基础

§10.1 战略控制的基本逻辑

广义的战略控制包括狭义的战略控制、战略评估与战略纠偏三个环节。

战略控制的基本逻辑



§10.2

预算管理应该是严肃的事

针对传统预算管理存在的问题，卡普兰与诺顿提出了基于平衡计分卡的预算管理思路，目的是促使预算与战略相联系。

五个基本步骤



§10.3

战略评估不是为了发奖金

战略评估的目的是为了战略纠偏。战略是面向未来，评估也面向未来。

战略复盘四个步骤



战略复盘：对战略选择过程以及战略动态调整能力进行评估。

§10.4

常用KPI是评价企业绩效的基础

常见的三类财务KPI指标 “盈利指标”、“市盈率、市销率”、“反映企业能力指标”。

KPI是“关键绩效”而非“指标”

案例：

大客户销售的特点决定了稳定并增加客户数量要比客户购买金额更为重要。

这是行业的关键成功因素。

KPI应反应关键成功因素

能洞察行业秘密的KPI才是好KPI

接左侧案例：

按照大客户数量为KPI倒也不错，但该指标仍然不能准确反应“搞定大客户的关键节点”。

经过探讨，发现在拜访与回访中，只有客户放关键技术负责人回访公司，才称得上是“初步建立起客户关系”。

THANK YOU