

企业发展
战略规划专题

编者按:今年,集团公司拟制定公司未来3年发展战略规划。目前,企划部对有关信息的收集、整理、归纳、分析和对区域子公司的调研等工作正紧锣密鼓的展开。从本期开始,我们开设“企业发展战略规划专题”栏目,对我们在制定公司发展战略规划中收集、整理的有关信息和学习心得陆续进行刊登,与大家一起学习交流,也欢迎各位同仁在此发表相关的想法和建议。

关于企业发展战略规划的几个问题

集团企划部 张婧

一、企业发展战略规划的定义和作用

企业发展战略规划是指企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上,制定并实施的长远发展目标与战略规划。战略规划是指相对较长时间内具体目标和策略。

企业发展战略规划有两方面的作用:第一,发展战略可以为企业找准市场定位。定位就是要在激烈的市场竞争环境中找准位置。只有定位准了,才能赢得市场,才能获得竞争优势,不断发展壮大。第二,发展战略是企业执行层行动指南。发展战略指明了企业发展方向、目的与实施路径。描绘了企业未来经营方向和目标纲领,是企业发展蓝图,关系着企业长远生存与发展。

二、企业发展战略规划的立体结构和三个层级

1. 企业发展战略规划的立体结构包括企业的使命、企业的远景和企业战略三个方面内容。企业的使命,简单的说就是企业为什么要存在于社会,它的存在有什么意义;企业的远景是指希望企业发展成什么样,描述了一个鼓舞人心的事实,可以在一个特定的时期内实现;企业的战略就是击败现有和潜在的竞争者的计划,

是一系列的决策和举措,会随着市场和消费者的变化而不断变化和完善。

2. 企业发展战略规划分为三个层级,即生存战略、发展战略和机会战略。生存战略是最基本的战略,其核心是利润,要解决的问题是企业有哪些业务、有哪些产品和服务,能够分别为企业带来多少利润、其中的核心业务是什么;发展战略是在生存战略基础上的第二层战略,其核心是寻找新的经济增长点,要解决的问题是有没有新的业务、有哪些新的经济增长点能够支持企业的发展;机会战略是在第二层战略的平台上再构建第三层战略,其核心是机会,即企业要通过宏观的经济系统分析找到其在未来的核心业务并做出准备,才能够把握各种机会。

三、企业发展战略规划制定的两大步骤

1. 建立科学的分析系统,明确企业理念。通过回顾企业发展历程和对企业现状进行全面科学的系统分析,总结企业的成功要素和失败教训,确定企业的使命宣言、经营理念、核心价值观以及企业文化,了解企业目前的优势和劣势,进行准确的定位,做出合理的决策。

2. 确定企业战略。即明确企业目标定位,以此为核心来制定企业的竞争策略

和职能战略,具体明确企业的阶段性发展目标及战略、组织优化战略、资源整合战略以及市场竞争战略,以及人力资源、财务管控、品牌发展等一系列的具体操作策略。

四、企业发展战略规划的主要内容

1. 研究行业及市场环境,发现机会与威胁。主要包括对宏观环境及政策的分析、行业环境及竞争对手分析、行业竞争分析(波特五力模型分析、关键成功要素、替代品、渠道变化等)及具体经营环境的分析等。

2. 评估公司资源能力,找到优势与劣势。包括对公司业务结构及成长性分析、财务分析、公司业务组合分析、价值链分析、公司资源和核心能力分析、内外部综合分析等。

3. 公司发展战略定位。包括公司发展目标定位、目标体系的确立(使命、愿景、价值观)及公司整体战略目标的确定。

4. 竞争战略的制定。包括对区域典型竞争对手分析、竞争对手的表现、与标杆企业的对比、差异化竞争战略的制定等。

5. 职能战略的制定。公司治理结构和机制的保证、各职能战略的制定(人才、采购、财务、信息、品牌等)。

(上接3版)

从宝洁创新中心看商超经营之略

三、经营策略因卖场定位而不同

在宝洁,有一批专业人员专门从事市场预测和分析,模拟设定未来5-10年的商超模型,在这里,不仅可以清晰地看到未来商业发展趋势,也可看到消费者的需求变化,它无疑是商超从业人员最好的体验中心。

据宝洁资深人员介绍,宝洁将消费者的消费习惯定位为高端、品质、小康、温饱四个档次,高端是买我想买的,价值体验;品质是买需要的,注重购物环境、过程及对商品品质的需求等;小康是高性价比商品;温饱是买我必须的,主要指日常消耗品。从定位来看,品质和高端人群占比少,但毛利较高,小康和温饱人群对价格的敏感度较高,相对毛利率较低,带来的收益较小。这就要求我们不断提升品类结构档次,培养品质和高端人群。这也是宝洁总结的30%的消费者创造70%的销售,30%的类别创造70%的销售规律。

在大卖场经营上,我们可以借鉴宝洁的思路有以下几点:一是入口处做新品展示中心,可以有效扩大品牌知名度,丰富商品品类,提升新品销量和毛利;二是增加体验中心,可以有效迎合消费者需求,采取先体验后消费的方式,引导顾客消费,提升高端、品质部分的消费群体,达到提升毛利的目的;三是无限货架购物,传统店面空间有限,货架上能摆放的货品也有限,而“无限货架客户端”正是基于货架无限扩展的概念而特别开发的货架软件。我们可以通过二维码扫描等方式,让消费者轻松浏览上万款没有摆放在传统货架上的精美产品,极大的丰富消费者的需求,引发购买欲望,再与公司开发的电商有机结合,逐步形成线上线下的一体化营销,促进销售提升。四是让顾客买多、买大、买贵,本着从消费者出发的原则,通过简化购物程序、品类关联组合陈列、顾客的引导教育、开展主题式营销、关注收银线陈列、线上线下互动等方式,突出重点商品、高端商品的售卖,提升客单价。

在便利店经营上,我们可以借鉴的思路有:一是充分做好黄金产品分销,特别是针对区域重点人群的特色商品展销推广;二是力求简单清晰的促销,如直接换购、降价等;三是线上线下销售同步,将便利店实体作为线上销售的载体,辐射周边区域,形成线上线下的互动;四是增加服务项目等内容,如快递收发点、缴费充值点等,通过让消费者随手购、随心取、拼购物密码取货等方式,达到客流提升,客单提升的目的。

在母婴店的经营上,2014年,国家计生政策出台,部分城市已放开二胎生育政策,这对于朝阳行业母婴用品来说更是利好消息,母婴服务市场的需求将日趋增大。因此推进母婴用品专营店或专区建设,将是提升企业盈利能力的又一重要途径。我们可以借鉴的思路有:一是扩大经营区域,增加经营品种,将怀孕期、初生期、首一百天至后续成长过程连续起来做,逐步达成一站购足的要求;二是注重奶粉和尿裤等品类陈列,提升客单价。同时,给消费频率高的商品足额货架,给高端商品最好的陈列位置;三是增设儿童娱乐中心,开展儿童文体体育活动,吸引消费人群。

在宝洁创新中心一天的体验,让我们进一步了解了当前和未来零售市场的新变化,汲取了在竞争中取胜的新思路、新方法,这将为我们下一步经营活动的开展提供权威的和先进的参考依据。

学习“十条禁令”

集团公司于2011年出台了《集团公司中高级管理人员廉洁从业实施细则》,规范中高级管理人员从业行为,归纳为集团内部“十条禁令”。现进行重申和简要解读,供大家参考学习。

1. 禁止违反“三重一大”制度的决策原则和程序,擅自决定企业经营的重大决策、重要人事任免、重大项目安排及大额度资金(20万元及其以上)运作等事项。

解读:按照《供销集团“三重一大”决策制度》规定,集团及各出资公司重大决策、重要人事任免、重大项目安排及大额资金运作应由各级领导班子集体研究,按照法定程序共同决策,不得出现“一言堂”现象。

2. 禁止为集团公司以外的企业或私人拆借、挪用资金;提供抵押、担保。

解读:资金管理须严格执行集团公司相关财务制度,确保资金安全。

3. 禁止私设“小金库”或“账外账”,截留、转移、违规使用企业资金。

解读:公司应按《国有及国有控股单位“小金库”专项治理实施办法》和《会计法》规定加强财务管理,不得出现违规挪用、占用资金行为。

4. 禁止安排企业领导的直系亲属在公司所属的核心部门(即采购、财务、人事)任职。

解读:企业管理人员的任用参照《党政领导干部选拔任用工作条例》规定,需实行亲属回避制度,需回避的亲属关系为:夫妻关系、直系血亲关系、

三代以内旁系血亲以及近姻亲关系。

5. 禁止利用职务之便选择公司领导(经营班子)的直系亲属或特定关系人做供应商或联营商;禁止利用公司的商业秘密、业务渠道为本人或他人从事谋利活动。

解读:特定关系人是指与各级管理人员有近亲属及其他共同利益关系的人。

6. 禁止本人或者亲友接受业务单位的商业贿赂,以虚高采购进价,造成公司利润跑冒滴漏;禁止收受折扣费、中介费、回扣、佣金等不正当利益。

解读:公司经营活动中任何形式的收受回扣、佣金、折扣费、中介费等,均属于违法违规违纪行为。

7. 禁止主要负责人在确定建设项目时不执行招投标制度,不实施公开、公正的招投标程序;或敷衍实施招投标制度、泄露标的,谋取不正当利益。

解读:建设项目需按《招标投标法》和《招标投标法实施条例》实行招投标,否则,出现敷衍或泄露标的、谋取私利的行为均属违法违规违纪行为。

8. 禁止奢侈浪费,超过预算标准业务招待,擅自购买高档办公用品、交通工具、或高标准装修办公室。

解读:依据《党员领导干部廉洁从政若干准则》和中央《八项规定》,企业领导干部及管理人员应本着勤俭办企业的思想,自觉抵御“四风”,廉洁自律。

9. 禁止违背集团公司股东会、董事

会、公司会议决定、决议及领导批示要求;或执行不力、拖延时间。

解读:依据《公司法》,股东会、董事会决策事项具有法定效力,要严格执行。

10. 禁止因个人原因造成集团政令不畅通而延误工作;禁止出现有令不行、有禁不止的管理行为。

解读:企业各层级管理人员应遵守企业的各项规章制度,保证政令畅通,如出现因个人原因造成工作延误或其他违规行为,应承担相应责任。

图片欣赏



早春枝头蜜蜂勤

(人力资源部 汪宏摄)

