

XX 集团战略规划案例

【项目概况】

XX 集团作为中国大企业集团竞争力 500 强，浙江省重点骨干企业和国家重点高新技术企业的浙江某集团公司，经过多年来的高速，持续，健康发展，企业规模不断壮大，核心能力不断提升，取得了令人瞩目的成功。但成功背后集团在战略和策略制定，运营能力和管理能力方面存在一定的不足，难以支撑集团愿景与战略目标的实现。如何明确集团五年战略规划，让集团实现由大变强，又大又强的发展是此项目的成立初衷。

【客户关键问题】

1. 业务策略和竞争分析方面存在不足，集团如何形成滚动的战略管理体系
2. 如何加强研发，营销的运营能力来促进集团战略目标的实现
3. 如何提高组织，人力资源，信息系统，企业文化的建设和管理能力

【解决方案】

1. 通过对集团公司内部资源和能力的评价，同时结合外部环境的分析，总结定位集团自身的优劣势和外部环境的机会威胁，制定出适合集团的一个坚实基础，五个支柱的跨越式发展战略
2. 通过对集团现行的管控模式和组织架构进行分析，提出切实可行的管控模式和组织架构改进建议，以支撑跨越式发展战略的成功。
3. 通过对研发战略，研发产品目前的现状进行分析，对集团研发提出项目管理的具体建议，从资源能力和组织架构这两个维度对其研发支持系统提出优化建议；通过对 4P 营销策略的组合和营销管理工作的改进对集团营销战略做出了较好的诠释
4. 通过对集团员工队伍和管理现状分析，提出人力资源规划和人力资源管理的建议；通过对集团信息化的软硬件环境进行，提出信息化建设分四步走的规划和保证信息化建设成功的具体实施建议；通过对国内外成功企业的企业文化进行研究，设计出集团的企业文化建设纲领和具体的实施建议；

【项目成果】

建立了滚动的跨越式集团五年发展战略，清晰了集团的愿景使命，指明了集团今后五年的发展方向，通过何种战略举措来达成目标的路径；通过对每个职能模块需要做什么，如何做进行了具体规划和建设，充分保证了集团战略规划的可执行性和方案落地。

【客户评价】

华彩项目组在工作时间短，项目任务比较重的前提下，按时地递交了有前瞻性，可操作性的集团五年战略规划和每个职能报告，作为外部团队，项目组的勤奋作风和出色的工作能力得到集团上下一致认同。

《某大型上市公司集团多元化发展的集团战略规划咨询服务案》

【项目背景】

该企业是一家上市公司，主营业务包括高新区一二级房地产开发、医药、生物制药、纳米材料等，年营业额超过 20 亿元人民币，是当地的龙头企业之一。该企业成立时的业务仅仅包括高新区的开发建设，随着企业的发展，涉足了其它的领域并逐渐发展为主营业务。然而，这么多业务如何进行合理的集团战略布局？每一块业务在集团战略发展中所起的作用分别是什么？如何构建与业务结构和集团战略方向相匹配的企业文化？在业务领域不断扩展的同时，这些问题成了困扰企业高层的难题。

【咨询思路】

基于华彩在房地产、医药、高科技等多个行业领域丰富的集团战略规划咨询经验，该企业经过慎重选择后确定由华彩为其提供集团战略规划咨询服务，以帮助企业研究以上问题，提出总体的集团战略思路。

华彩进驻企业后，总结了企业发展过程中的四大特征，即：发展特征、转型特征、整合特征与挂牌特征。并在四大特征基础上，提出了其在发展战略方面面临的问题：

1. 该企业的核心业务是以园区开发为主的地产、房产开发商，但其上市的市场定位是“高科技”企业；市场定位与核心业务的背离，使得企业从上市之日起，便开始了一场市场定位保卫战；其投资领域涉及光电子、生物医药、生物农药、基因技术等近年来对股票市场具有想象力的很多“高科技”领域

2. 但是，企业拥有的资源是有限的，企业经营各种资源所需的能力是有特定要求的，并且，企业生存的根本法则是具有持续市场获利能力并赢利；企业进入了“干什么？”的艰难选择！因此，在过去的几年中，虽有发展大方向，但发展战略一直无法锁定

3. 随着调整，发展方向及目标虽然逐步清晰，战略措施逐步明确，即以开发区新城建设和房地产开发为基础，以生物工程产业为主导产业，以电子信息和热电联供为辅助产业；生物工程产业以高位嫁接、资源集成、机制创新、极限发展为措施；但发展战略仍没有落地

4. 首先——基础、主导、辅助之间的相互关系是什么？

相互之间的规模、速度怎么协同？

锁定各产业发展规模、速度的依据是什么？

需要什么资源配置？有限的资源怎么配置？

其次——各产业内的各业务战略单元之间的相互关系是什么？

相互之间的规模、速度怎么协同？

锁定各企业发展规模、速度的依据是什么？

需要什么资源配置？有限的资源怎么配置？

【解决方案】

明确的提出问题之后，华彩与企业共同探讨确定了集团总体目标与不同业务群组发展之间的关系：

1. 房地产业务：未来三年，以提升房地产产业的综合竞争能力为核心，以拓展房地产产业的市场空间为重点，发展成为省内知名的房地产综合服务提供商；迎接中国加入 WTO 之后，必将打破的区域房地产开发限制政策的冲击。

2. 制药与生物制药业务：未来三年，以优化产业资源配置为核心，以提升产业整合能力为重点，以迅速形成产业规模为目标，发展成为全国知名的生化农药、兽药、鱼药以及动物营养保健品供应商。

3. 其它高科技业务：未来三年内不做为主要力量进行投入，但不放弃该业务领域，重点是依托当地良好的高科技环境，发现市场前景广阔的项目进行培育，在前两项核心业务取得大的发展之后，选择合适的时间进行投入。

4. 集团本部：未来三年，以强化产业管理能力为核心，以构建产业分析能力和产业运作能力为重点，以实现产业经营为目标，发展成为高素质、高能力、高效率、高效益的产业经营控股集团。

【实施效果】

在明确战略的同时，华彩还提出了战略实施中应当注意的问题及实施措施与步骤。该企业战略经上市公司董事会批准后已经公告实施。从目前实施的情况来看，效果良好。客户高层也给予了华彩咨询团队以高度的评价。

《中粮集团：全产业链的战略转型》

现代企业之间的竞争，不仅是单个企业之间的对抗，而且更是围绕企业分别向上和向下分别延伸出的价值链条之间的整体比拼。中粮集团从粮油食品贸易、加工起步，逐步向实体领域发展，成为一家涉及农产品加工与贸易、金融、地产等多产业、跨领域的投资控股型集团公司，居中国食品工业百强之首，连续18年位列《财富》世界500强企业之列。以董事长宁高宁和总裁于旭波为代表的中粮集团管理团队发起的一场以“全产业链”为主攻方向的全面战略转型，从过去的以外贸业务为主逐渐向加工和品牌等产业链各个环节延伸，增强市场主导能力。2005年4月，中粮集团经过广泛的深入思考，确立了“集团有限相关多元化、业务单元专业化”的发展思路，即：中粮集团的第一要务是发展好主营业务，不搞过度多元化，新进任何行业都将慎之又慎；行业之间要具备相关性和协同性；每一个业务单元要形成自身的发展目标和行业竞争战略，业务单元之下不能再有多元化的业务组合；要把资源配置到有发展前景的业务单元，并通过不断调整业务组合增强集团整体竞争力。

在新战略思想的指导下，中粮集团通过一系列的并购及分拆上市，形成了由粮食贸易、粮食及农产品加工、生物质能源、品牌食品、地产、酒店、土畜产、包装、金融九个业务板块业务构成的产业发展新格局，基本实现了贸易向产业的转型。中粮的竞争力也得到很大提高：2004年，中粮集团总资产598亿。2011年3季末，中粮集团总资产达2605亿。8年间，中粮集团总资产增长了3.36倍。与2004年相比，中粮集团2008年的总资产、营业收入增长1倍多，经营利润增长5倍、净利润增长3倍以上。

一、模式转型之痛

任何一个企业要实现模式的成功转变，都存在一定的要经历一番“阵痛”，中粮集团也不例外。全产业链战略对集团提出了非常高的要求，要求集团在产业协同、管控能力、财务管理等方面实现转变。

（一）产业协同之痛

中粮集团的全产业链模式，从理论的角度看，实际上是纵向一体化，参与或控制整个产业链。全产业链要求在不同的产业链条之间相互协同、资源共享，共同提升。比如益海嘉里的大米产业就直接利用了它非常成熟的油脂品牌和渠道。但是为了更好更快地适应市场形势，还需要强化产业之间的内部协同，如种植业与加工业的协同，内部交易价格及相应条款等的确立等。从产业链条来看，需要构筑良好的产业协同的链条，不能“掉链子”，否则难以形成良性循环。中粮集团各个业务单元都是分立的实体公司，有不同的利益追求，协同的难度非常高。为实现实体产业高效协同，中粮集团成立了财务公司，并设立了有自己的金融事业部，他们如何为实体产业提供高效协同就成为一个难题。

对于中粮集团而言，多产业链的整合和运营是一项庞大而复杂的工程。“全产业链”模式需要各大产业链条实现均衡发展，不能此强彼弱、分化明显。全产业链需要在从农产品原料到终端消费品，包括种植、采购、贸易和物流、食品原料和饲料生产、养殖与肉类加工、食品加工、食品营销等多个环节，相互融合并均衡发展，再通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效控制，形成强大的整体竞争力。否则，各业务链条之间的协同作用只会是“雷声大雨点小”，甚至形成“孤岛效应”，损耗资源。战线过长，既是中粮集团的一个优势，也是劣势。

（二）管控之难

“全产业链”战略对集团管控也提出了新的要求，要求集团能够在统一的意志和战略条件下，实现“管而不死，放而不乱”的目标。中粮集团的产业分布在不同地域，拥有不同性质的企业，既有占主导的国有企业，也有民营企业，既有上市企业，也有非上市企业。要实现对集团下属多家跨所有制、跨地域、跨产业的管控，需要修炼“管控功夫”。如集团在投资管控上，收缩了投资管控权限，限制下属企业的投资冲动，由集团统一行使对外投资管理。但是，中粮集团下面仍然存在大量的子集团，如何有效分配投资管理权、财务管理权、人事管理等就成为集团的一个“两难”命题。

（三）财务之痛

中粮集团要实现全产业链的模式，对财务的要求非常的高。为了尽快实现宁高宁的“全产业链”战略，从2009年初，中粮集团开始摆脱过去的稳健做派，挥斥资本攻城略地，先后进行了一系列大手笔的兼并收购。

2009年2月，中粮集团正式接管陷入破产的五谷道场，踏进方便面市场；2009年3月，投资177亿元建设生猪产业链；2009年4月，洽购陕西西凤，进军白酒业；2009年4月，投资40亿元在北方建粮油基地；2009年5月，借款5亿元整合丰原生化，踏进生物工程领域；2009年6月，出手20亿元助推新疆林果业，计划打造一个类似于徐福记一样的休闲糖果业务；2009年7月，联合厚朴基金收购蒙牛20%股权；2009年12月23日，出资1.94亿元收购合资企业万威客食品有限公司100%股权。

这一系列的并购活动对财务资金提出了非常高的要求。自中粮集团开始运作全产业链模式后，资产负债率在逐步增加，利息保障倍数在逐步降低，从2006年的5.63降低到了4.37左右。由于集团资金流动性不足，于2010年12月再度发行7040亿元的短期融资券，主要补充大宗粮食贸易和集团下属各单位在实际生产、经营过程中对营运运营资金的需求，优化负债结构。但是，从实际的运行效果看，这并没有有效降低资产负债率，存在巨大的短期经营风险。

二、战略运作

（一）资本运营战略

中粮集团根据总体发展战略，通过资本运营的方式，不断进行业务重组和资产整合，优化产业结构。至今，中粮集团拥有4家香港上市公司和3家内地上市公司，即中国食品、中粮控股、蒙牛乳业、中粮包装、中粮屯河、中粮地产和丰原生化。2004年，中粮集团并购中国土畜公司，并对其大力进行业务重组和资产整合，调整产业结构和商业模式。2005年6月，中粮集团全面重组新疆屯河投资股份有限公司，改称“中粮新疆屯河股份有限公司”。经过近年来的改造与整合，中粮屯河公司建立了以非粮农产品加工为主业的，涵盖种子研发、种植、原料收购、加工、物流及产品销售等环节的完整产业链，市场竞争力显著得到提高。

2009年，中粮集团全面接手五谷道场公司，进入到方便面行业；中粮集团联合厚朴基金，投资61亿港元收购蒙牛公司20%的股权，成为蒙牛集团的第一大股东。；同年12月，以1.94亿人民币收购全球最大的垂直一体化猪肉加工集团Smithfield Foods和欧洲最大的跨国食品集团之一Arta Group在华合资企业万威客食品有限公司100%股权，并将其纳入中粮集团肉食产业链发展计划中。

按照中粮集团的战略，未来，中粮地产主攻住宅和工业地产，中粮集团地产业务重点将转向商业地产和旅游地产，中粮置业主攻商业地产。而目前，中粮集团内部正在考虑将中粮的住宅业务和商业地产业务再度合并。

从近些年，近年来，中粮集团积极根据集团战略的要求，采取了大量的资本运营活动，积极向食品产业上下游延伸，构筑全产业链，实现一体化。

（二）财务运营战略

中粮集团围绕公司战略，以推进集团资金集约管理和加强金融服务为导向，于2002年成立中粮财务公司。该财务公司采用“三会一高”治理体系，下设资金部、信贷部、投资部、会计部、稽核部等管理部门，主要进行集团资金、信贷业务归口管理，同时的将超出合理规模的资金进行对外投资，逐渐形成了具有中粮特色的财务管理体系。

在资金管理方面，一是推进资金计划管理，实行投资决策评估和风险控制管理；二是本着平等自愿的原则吸收成员单位存款；三是进行资金集中管理，总部可以运用沉淀资金调剂内部余缺，提高资金利用效率；四是推广外汇结售汇工作，充分利用银行间外汇市场交易所获得优惠利率，把汇兑差价收益让利于权属企业，降低汇兑费用。

在融资方面，一是推进供应链票据融资，鼓励集团权属企业使用商业承兑汇票结算；二是制定一系列政策、制度，保障以规避风险，如仅有拆入资金没有拆出资金，资金安全性较好。

在信贷业务方面，主要形式为由权属企业书面提出授信申请，财务公司信贷部进行审核、评估和提交是否授信的建议，审贷会进行审批，并进行贷前、贷中、贷后的闭环管理。

在投资业务方面，一是实行分级管理，设置二级投资审批权；二是投资方向相对保守，目前仅限于收益较好、风险较低的项目，如企业债券、可转债、基金、一级市场申购、二级市场增发等。

（三）产融结合战略

中粮集团的产融结合大体上可以分为由产到融和由融到产两个阶段。在宁高宁上任之前，中粮集团已经有意识地进行了金融板块的投资和建设，如自1996年起，中粮集团旗下期货经纪有限公司开始从事大宗商品研发投资、国际期货套保和期现套利三项业务；2003年，与英华杰集团合资组建的中英人寿保险有限公司等。在宁高宁上任之后，中粮集团开始复制华润集团产融结合的成功经验，加快了金融板块的推进，先后提出“产业发展，金融先行”、“产融结合，服务主业”等发展口号，陆续进入了信托、银行、产业基金股权投资等领域，并着力探索由融到产的产融结合高级形式，以此服务、促进集团全产业链战略实施。以中粮集团种植业产融结合为例，中粮集团为了发展燃料乙醇业务这一新能源板块，积极推进上游原料及成本控制战略，力图成为上游种植业务的掌控者。为发展上游种植业务，中粮集团大力推行“订单农业”，但“订单农业”的发生需以农业规模化运营为前提，而农业规模化运营目前面临着媒介、技术、人力、资金等诸多瓶颈，且其中最为关键的是资金瓶颈。中粮集团为解决这一难题，中粮集团极大程度地调动调度了集团金融资源，充分体现了金融服务对产业链的巨大改造作用。：首先，中粮集团确定以五里明合作社作为集团与农民、土地对接的主体之一，由中粮生化能源对五里明合作社的粮食进行收购，从而初步解决了媒介和规模化问题。但随之而来的问题是，五里明合作社土地征集和建设资金缺乏。接着，因此，中粮集团通过旗下参股的龙江商业银行向五里明合作社发放贷款，但又碰到五里明合作社可抵押资产较少的问题。最后，中粮集团通过引入中粮信托公司，通过中粮信托先和合作社签订以土地承包经营权为对象的信托财产合同，再把相应的收益权质押给龙江银行，巧妙地破解了抵押物难题。

凭借纵向打通、横向协同的整体优势，中粮集团可以控制从田间到餐桌的各环节和终端出口，统领农业、食品产业链上的相关环节和企业，各个产业链条之间将形成物流、人才流、资金流和信息流的互动与协同，从而为企业带来最经济的产业集群效应，同时通过收购兼并推动行业整合，提高全行业的整体效率和资源利用率。