

2017.12

总第54期

*Synergy Review*

协同视点



致远协同研究院出品



01 /

# 到战略规划时， 该怎么做

文/陈颺



## 战略的核心问题是战略的制定

战略的制定实际上是一种困难的选择，是对多种不确定性方案的选择。因此，常常被称作战略决策、重大战略决策。决策需要“决”，而不是“算”，因为无可算。决策也是一种创造，创造出一种还没有或者不确定的产品、技术、服务或方式，并决定动员组织的力量和资源去实现它。

先有战略而后才有优化和规划，这个顺序不宜颠倒

现实地看，企业的战略制定和战略规划并不是同一个层面

的事情。一般也不是由相同的人群来进行的。因为战略的属性是长远的、概略的，并且蕴涵着极大的不确定性。在它被提出之前具有很大的“不可见性”，特别是其科学性、合理性，即使有的话也隐藏的很深。因此它也不是一件组织中“全民动员”的事情，常见的情况是它由组织中的某个有远见卓识的人提出，最多是几个人（这种情况也不多见）。波音公司决定转向民用航空器研制B707，乔布斯决定做iPhone，甚至用友王文京决定从财务软件转向ERP做NC，康宁15年前决定在中国建厂生产完全没有市场的蜂窝陶瓷载体，这些战略的关键时刻——提出——都遭到了几乎是全员的不解甚至反对。

### 通过规模战略规划会的方式很难产生创新战略

通过组织一定规模的会议产生战略，这样做协同成本太过高昂，要么形成一件战略“百衲衣”，要么严重挫伤大家（参与人员）的积极性和自尊，而且还不见得能拿出一个极少数“眼力极好”的人能明白的方案。结论是战略制定不适合搞群众运动，甚至中高层参加的集体活动也没有多少优势。

### 战略的真相

企业级的战略如果真的想“有用”的话，我的意思是不要那种没有实施“抓手”的方向性口号，就必须具备独有的具象性“效果图”特征，比如波音707、iPhone、NC或者Dell定制直

销、谷歌免费搜索服务。这些东西常常会被技术专家、营销顾问们斥为妄想、不现实，或者他们会因为“看不见”而认为没有新意。更多的是被自己组织成员疑惑和质疑。

## 如何战略规划

IBM的战略规划套路很实用，但常常被套路化，走过场。战略规划是什么？战略规划实际上是对战略的策略过程。此时可以调动组织资源，群策群力，规划具体执行战略的过程、方法、资源配置和进程安排。

## 滚动进行的战略规划和一点提示

多说企业的战略规划是滚动进行的。既然现实就是这样的，为什么不把启动之后的战略规划叫做战略调整呢？！叫做战略调整好，不仅名至实归，更可能时刻提醒决策者们，战略是要落地的，是要检查评估的。换言之，战略不能凭空拍就，要承担决策责任的，要靠前期战略执行评价来“算账”的。

最后给出一点提示，执行很重要，甚至非常重要。推荐一本讲执行的旧书《运营中国：从战略到执行》。

在中国进入并成功运营市场的跨国企业，现身说法——我们是怎么干的。遇到了什么样的障碍和阻拦，他们是如何规避和突破的。战略上的定位是如何适应中国的市场和消费者做出调整。怎样在信息不完全的情况下，获知中国市场的真实需求，

并针对细分市场设计制造产品，如何针对成本设计，如何与渠道、经销商合作，如何与政府、地方政府打好交道。所有这些问题，其实也是我们的本土企业也要面对的。问题是人家并没有想到要告诉你。这本书本来是写给外企的，写给那些想进入中国市场并把生意做好的跨国企业的。机械工业出版社组织翻译出版了这本书。其实书刚出版就给我寄来了赠阅版，粗粗翻看了一下就放入书柜了。最近思考战略问题，细读了该书。醍醐灌顶，如开了一扇窗。故推荐给规划决策者们参考。执行是重要的，规划时就得考虑执行问题。不然很可能把战略规划做空。



# 企业的战略规划

文/胡守云

管理与经营的关系本质在于服务于客户，取得竞争的胜利，而不是服务于领导！

又到一年规划时，要做2018年及未来3年的战略思考并输出paper了。企业战略规划的本质在于战略、愿景与客户购买需求的对接，在于规划未来企业的增长、盈利水平需求下的资源部署，通过深思熟虑的战略规划输出获得资源配置有效、各部门未来工作的一致性、策略和节奏的相融，从而提升经营的稳定性，提升市场地位和核心竞争能力。

需要特别明确的是，战略管理也是管理，是法约尔描述的一般管理学中的“计划”部分，管理是有成本的，而且成本一定会发生也就是刚性的，但由于战略的不确定性，战略规划的绩效是不确定的，也就是说也许很多企业的战略规划仅仅具备形式化的效果，也就是通常说的走过场。

推而广之，管理必须服务于经营，也就是企业要挣钱的，这样企业才能够生存与发展，包括战略规划与日常运营管理的输出应该是也必须是经营绩效。

而经营是服务于做业务的，所谓业务应该有也必须是提供给客户的产品与服务，是客户有能力、有意愿付费给企业购买

的，也就是企业能够获取价值收益的，在市场中包含客户、需求、购买力三个要素，这是企业经营必须搞明白的，这是对企业高管必须提出的要求，对职业经理人的期望。

企业的业务活动往往涉及企业内部、外部的多个单位，包括客户、用户的参与，如何提升业务活动的绩效，并通过有效的设计、规划资源配置和活动管理降低成本，也是管理者必须考虑清楚的，这在目前中国企业普遍做得不够好，有很大的提升空间。比如在产品设计、开发上就需要提前思考产品的实施、交付与运维的价值和成本，不断提升客户价值的同时降低成本是产品同时差异化与低成本的要求。

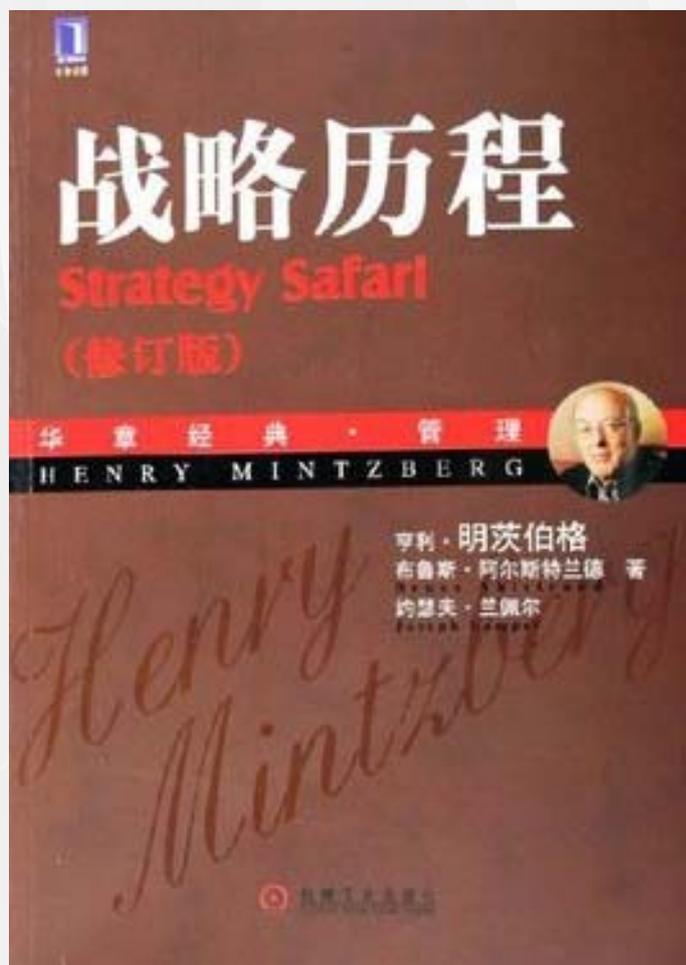
对于大型企业组织的内部，除了面向客户的市场、销售类部门外，都会通过业务活动连接客户的可以称之为业务支持部门，比如财务对于回款、发票、合同的管理与支持；研发部门对于产品缺陷和新需求的响应；工艺部门对于产品与服务特别是服务流程抱怨的响应与解决，以及品管部门的PDCA管理都是客户可感知到的服务与支持，而很遗憾的是目前很多中国企业的这些部门思考客户需求不足，响应基于成本而非价值创造，以为不解决客户需求问题降低成本就是利润是荒唐的逻辑，却也常见。

在大型企业内部还有如hr、企管、研究院、干部处、监察

审查、行政、后勤等部门，并不直接连接客户，但对于企业内部价值链和资源进行管理，比如hr输入企业要素中的劳动力，行政管理了土地、房屋租赁或购买等都是非常有价值的，也可以评估绩效，与客户经营关联。

最后还必须回到竞争，企业必须胜利，因而在核心竞争力培养与长期发展，领先一步的技术，以及规模经济方面，都需要以竞争视角充分考量，其实向友商学习本就是一个捷径，不过学习效果评价依然基于客户价值需求的视角，也就是经营服务于业务，业务服务于客户，客户服务于收益。这是根本的企业逻辑！

# 《战略历程》阅读心得分享及推荐



## 主要内容

本书共计 12 个章节，第一章以盲人摸象作为暗喻描述不同的战略学派其实是大象的不同认知视角、方法从而产生了不同的结论，第十二章对整体战略的历程进行总结回顾，并形成结论，并认为战略依然在发展之中。

下面分别对 10 个战略学派按章节顺序进行简要描述，为第 2-11 章，出于简化的目的，不再列出章节号。

**设计学派：**以 SWOT 分析为基础，以企业领导者为主深思熟虑

的设计战略并推行的一种方法，设计学派的核心特征在于战略制定与战略执行的分离，是整个战略发展历程的基础学派；

**计划学派：**专业人员量化目标，并基于目标设计策略，由组织管理者和相关委员会评价并推动执行，与设计学派一样，swot分析依然重要，计划由专业人员制作是关键，我国曾经的计划体制严格实行计划管理，而计划本身也是法约尔一般管理学派对管理过程的一种描述；

**定位学派：**以波特为代表的描述企业在市场中的位置，并基于行业、产业特征，通过标准化方法提出几乎是唯一解的战略制作方法。定位学派基于竞争的观念其实比波特更早一些引用了《孙子兵法》、《战争论》作为企业战略定位的基础，也曾经成为战略制定的有效方法，在中国的企业家中似乎也曾经非常流行；

**企业家学派：**以愿景引领企业发展，企业家对与机会的敏感和超强的魅力，通过不懈的努力组织企业发展，企业家引领比较适合于创新、创业型或者说船业阶段的企业，当企业规模发展很大后，依然需要回归到职业经理人主导的比如计划学派、定位学派的方法；

**认知学派：**将认知心理学应用于企业战略的有效的思想体系，认知学派通过组织心智结构、战略图画描述，以及最终发展的

构建主义形成了组织心智结构化 的战略方法，与前几种战略方法不同，认知学派是衔接深思熟虑的战略方法与执行的分离到知与行，战略制定和执行越来越依赖于组织集体、共同认知的一个重大转换过程；

**学习学派：**建立学习型组织当然是很多企业的梦想，学习学派强调组织的战略是一种“涌现”，是不一定由领导者发现并推动的，而可能来自于对工作经历、经验的反思，通过个体或者集体发现的一种创新过程。目前的互联网思维似乎比较认同学习学派的观点，认为战略不是深思熟虑的，是在创业过程中集体发展出来的；

**权力学派：**战略是一种协商机制，在组织中的各种利益、权力结构都会被照顾到，权利学派认为组织战略不仅仅是一种基于定位的、计划的、设计的战略，而是就如社会的权力与资源分布体系，因为资源是有限的，因而会产生战略协商。制作战略的过程需要充分协调各种利益相关者的关系，战略资源和价值如何在股东、客户、员工、生态链，特别是组织内部的各种机构之间分配是关键；

**文化学派：**战略发展是对组织文化的发展，文化是“基业长青”的主要原因，文化学派强调组织的共同利益而不是权力学派的个体利益，组织的长期的稀缺资源、独特性是组织的文化系

痛，文化带来了组织的稳定性，而这有时也会成为变革的阻力

**环境学派：**环境学派认为战略是组织对环境的适应并可能构造组织环境，环境学派很重要的战略认知在于环境对领导、组织造成重大的影响，组织通过对环境的适应来塑造组织以适应发展，环境的多样性决定了组织的多种形态、结构以至于组织的多样性，而组织通过塑造自身反过来会影响环境；

**结构学派：**这实际上是明茨伯格的主要观点与结论的前倾，明茨伯格作为管理学丛林中经理角色学派的代表人物对于组织的架构及其与环境的互动的研究 对管理学特别是组织管理的贡献很大，他提出了10 种组织模型，从创业型组织、机械式、专业化到最后的教会型组织、政治性形态。本章提出组织的结构对组织战略的决定性作用，战略就是对结构和改变，而组织有发展期、稳定期、适应期、 变革期等等说明组织就是在结构与变革之间的一种发展，与我们一般的理解可能有点差异的是，明茨伯格认为组织的结构是组织与环境的互动的一种综合的结构， 包含内部和外部。

以上对于 10 种战略学派的简要介绍实在是有点过于简略，我个人也担心有些理解会偏颇，依然建议阅读原文。另外由于战略发展几十年来的相关书籍、文 献很多，这里介绍的主要学派的书籍基本都有涉猎，但对于权力学派、战略历史（比如

钱德勒的《战略与结构》) 这样的书籍依然阅读不足，特别提醒看本篇分享的读者注意。

## 阅读心得

这不是一本讲故事的历史书籍，而是探讨战略发展历程、变化及其作用、机制和限制的一般原则和框架的书。本书以盲人摸象作为暗喻，对10个战略学派进行了描述性的介绍，这10个学派的划分应该是本书作者们总结提炼的吧，似乎已经成为比较同行的一种看法，至少通过本书的阅读对于战略制作的发展历程，以及当代的一些最新进展和发展有了较为全面的框架性的理解。

本书以结构化的方式介绍的10个战略学派的背景、过程、价值贡献、限制、约束和适用条件的假设。本书对于我们了解为什么做战略，战略的价值作用和限制，以及我们对战略的认知、战略形成和执行的控制与管理都会有非常大的帮助。当然，这不是一本介绍如何制作战略、执行战略和评测战略的实际操作的指导书，这些方面的书已经很多，可以直接寻找类似与“战略管理”、“定位”、“核心竞争力建设”以及平衡记分卡这类的书籍。

管理学中的计划与计划管理学派：从法约尔论述管理的 14

条原则开始，过程管理学一直是管理学的主要学派，其计划、组织、领导（协调、指挥）、控制的四大过程成为管理工作的经典方法，因而被称为一般管理学。管理学中的“计划”包含了战略制定工作，本书的计划学派也算是这样一种归纳总结，而计划对于量化目标、资源与能力部署、预算制定的方法依然是企业管理的基本方法，但容易沦为仅仅是为了预算、编制去制定计划，而不是基于战略洞察和组织发展的需求，因而容易沦落到权力协商的策略陷阱中；

**战略定位与《孙子兵法》：**《孙子兵法》基于敌我双方力量的对比的战争思想、策略和方法对商业的影响是巨大的，而《战争论》的影响也是巨大的，企业在市场中的位置决定了企业应该如何经营，从而对战略具有重大的影响。定位学派对于组织的战略提出了一种最优解，并对于组织如何制定战略给出了标准化的方法，形成了咨询师团队可以对企业进行诊断的模型，并产生了咨询产业。不过，需要小心的是，战略应该来自于组织内部，外部的标准化的方法会扼杀组织的个性和独特优势，而我们应该人知道战略定位的思想和方法来自于经济学的研究成果；

**社会心理学与战略管理：**我们为何有认知偏见，社会心理学的巨大成果对组织战略的制定的影响很大，但依然还没有形成完整的体系化的方法，认知心理学对我们战略制定、战略执

行和评价的问题的提出具有重大的价值贡献，虽然还没有形成有效解，但能够提出问题本身就已经非常有帮助了，特别是在企业制定战略的过程中；

**复杂环境与战略制定：**复杂并不确定带来了组织战略的不稳定性，而组织战略就是要挑战这种不确定性，基于深思熟虑的战略规划工作，形成一种对环境的适应，进而对环境施加影响，战略规划的本质就是建立组织运行的稳定环境，在当今互联网带来技术复杂性、全球经济动荡、政治与社会发展不平衡的大形势下，战略洞察、思考以及基于这些的战略制定，显得尤为重要。

## 阅读思辨

**战略与社会发展：**战略是一种宏观思考与洞察，策略的制定并推动执行的一种过程，战略也是一种组织达成行动一致，是一种资源部署协调和谐的方法体系。人类正是因为能够通过语言沟通、文字书写传承知识与文化，能够洞见未来并为未来有意识地积极主动的行动而推动了社会的进步与发展，物质文明与社会意识形态的不断发展，战略思想、意识和方法体系发展也就短短几十年，但对企业、政府和各类社会组织的影响是巨大的，甚至可以说是革命性的，而经济、社会、政治和法律包括市场的机制构成了社会的基本环境，结合自然资源、土地

等成为企业发展的基础，深刻认知战略体系、方法，形成外部、长远、整体地看待组织的视角，对于组织的生存、发展和进化具有重大的价值，战略不仅仅是选择，跟是一种有效的规划，需要企业家、领导者长期关注并投入巨大的精力与时间；

**战略与行业、企业阶段：**企业所处的行业的发展阶段，企业本身的发展阶段，企业所处环境的复杂性、不确定性、生态多样性、敌对性等等都会严重地影响企业战略的制定与执行，有效的定位思考，战略目标的确认，以及执行的控制一直是并且还将是管理学、组织和战略的研究方向，现在看来依然没有所谓一种统一的方法和体系能够解决战略与行业、企业发展阶段匹配的问题。而中国的政治经济环境的独特性，更需要企业家群体、组织能够更大地考虑环境的适应性，制定合适的组织战略以迎接未来5年、10年的战略发展机遇期，以及巨大的挑战；

**战略管理与组织管理学：**战略服务于企业或者组织发展，组织管理学以及管理学研究的是组织的效率和质量问题，而战略方法提出了对未来的描述，虽然战略的愿景依然具有模糊性，但通过管理的有效计划、组织、领导和控制，大幅度提升组织的效率，依然是有效的方法。管理是针对人的，人性不变，管理本身应该不会大变，但战略管理告诉我们未来的不确定性、环境的复杂性使得我们不能指望一种管理方法就可以能够指

引组织走向未来，因而管理学的丛林依然会灿烂、繁荣，而战略管理、组织管理、组织行为管理等等都值得企业家不断思考、发展，组织在这个过程中得以进化、上升。

政府的战略管理：事实上，我们可以看到政府在宏观管理、战略规划方面做得会比企业好很多，政府也有更大的能力、资源对未来进行预测，而且政府本身就是社会环境的主要力量，甚至是主导力量，因而具有更为强大的主动性、积极性，政府官员的资源调度、协调能力，政府的社会动员能力都是企业所不可及的。本书中的大量的思想、观念和方法对于政府的战略规划、治理体系的设计，相信也是比较有帮助的。

## 《协同视点》征稿啦！

也许你只是一名普通的文职人员，也许你是每天忙的焦头烂额的主管，也许你是审批签字签到手软的高管，甚至你是一个身经百战却依然纠结不安的CEO，不同的职位、不同的行业对协同软件的理解是不一样的，所以你是如何看待协同管理软件的？协同管理软件是否真的提高了你的工作效率呢？我们期待听到您真实的声音！

字数：1500字左右

截稿日期：2017年12月31日

投稿：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com) /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！

精彩的文章还有机会推荐到《企业管理》杂志哦~



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版