

CELUEGUIHUA
YU
SHEJI

战略规划与 设计

杨德慧 著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

CELUEGUIHUA
YU
SHEJI

策略规划 与 设计

杨德慧 著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

策略规划与设计/杨德慧著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2013.1
ISBN 978-7-5638-2049-8

I. ①策… II. ①杨… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第280027号

策略规划与设计

杨德慧 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmeb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 237千字

印 张 13.5

版 次 2013年1月第1版第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5638-2049-8/C·97

定 价 25.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

绕不开的“策略”

(代序)

《策略规划与设计》一书的出版,顺带地需要写一个序言,以对本书所涉及的背景和其他相关事项向读者作个交代。

写这样的序言,其实也是不容易的。很长时间里,甚至不知道该从哪里开始。原因有二:一是许久没有真正地写东西了;二是要将很复杂的事情叙述清楚,很费思量。

—

汉语是不是世界上最优美的语言,不知道,但汉语的确是世界上最有意思、也最让人着迷的语言。因为系统思维和相对定位法则,汉语似乎不像英语等其他语言那样精确。每个词,有多重意义,可以既指这个又指那个,也可以既不是这个也不是那个。这种模糊性,使我们比世界其他民族多了一种学问——经学,一种专门注疏经典、阐述前人“微言大义”的学问;也使得我们比其他民族更能够下意识地理解语言表达的局限性,从而在语言之外去寻找语言背后隐含的意义。

然而,任何事物都有多个方面。我们享受到汉语的模糊性和系统性所带来的韵味和魅力,同时,我们也不得不面临和承受汉语表达不精确导致的交流和沟通困难。常常是,在交流的过程中,平日里那些我们耳熟能详的词汇,因为没有经过精确界定,言语者和听众(读者)各有自己的一套体系,因而各有自己的理解。策略,就是这样的词汇。

几乎是从我们一接触社会生活,我们就接触到“策略”一词。常听见我们的师长要求我们要“策略地”做事情,要讲究“策略”!我们几乎能够猜到那是什么意思。但如果深究,到底什么是策略,却不容易回答。至于要写一本关于什么是策略、又如何进行策略规划和设计的书,无疑,那就更为困难了。

早在1994年,重庆工商大学,当时还叫重庆商学院,创办了一个全新的叫作商务策划的专业。草创之初,担任专业教学任务的老师们本能地认定,针对实际问题,进行策略规划和设计,是一个严肃、系统而科学的过程。于是,集天下莘莘学子而教之,严格、严肃、严谨地制订、不厌其烦地修改专业培养方案,扎实地建设学科体系。这当中有一个词甚为关键,那就是策略。然而,这么一个对于本专业具有关键意义的词,迎头一碰,便十分茫然。犹豫着,也“策略地”试图绕过,然而几年下来,发现这是一个不得

不直面的困难。

2006年,我们不再回避,决定攻坚。我们以策略为核心,按照策略生成、策略设计、策略评价、策略实施和策略控制的逻辑,开设了系列课程。当然,《策略规划与设计》是这些课程的中心。然而,商务策划,这个高度综合性、系统性、应用性的学科,开设这样一门全新的课程,对于既缺乏先天禀赋,又缺乏系统完善的后天知识结构的我,难度可想而知。

几年下来,总算有了基本像样的东西,可以成书了。

二

策略,之所以难,其实,还是在策略本身。

说汉语的表达不精确,那只是在某些场合中的某些词汇。经过近百年的文化改造,现代汉语使我们的表达逐渐走向精确。许多词汇表达的概念都比较清晰。比如,“战略”一词,无论是在学术上,还是在日常生活中,都有比较明确的内涵和外延。从事这个方面研究的论文、著作,可以说是汗牛充栋。界定清楚,流派众多,战略管理的理论和实践,已经比较成熟了。

然而,策略呢,它是相对于战略的吗?如果战略是一个组织长期的、全局性的和整体性的目标和行动的安排,策略就是组织近期的、局部的和行动的安排和设计吗?

翻开字典,寻找词源,查阅互联网,我们发现,没有一个精确的让人信服的定义。这是一个似乎每个人都知道,却没有一个人可以清楚定义并阐述其内涵的词语。有人说它就是“对策”,有人说是“方案”,有人说是“谋略”。似乎都是,又似乎都不是。

在西方语言体系中,没有策略这个概念。战略是长远的、全局的。以他们的思维方式,与战略相对的,很明确,就是战术。但在我们汉语的语境里,我们明确地感觉到,在战略和战术之间,还有另外的东西,这个东西,也许就是策略。

如果按照西方的这个概念,我们能够说“你们应该‘战术地’完成交代的任务吗?”或者“我们应当讲究点‘战略’?”这些表达,都是奇怪的。无疑,我们的“策略”一词,表达更充分也更准确。

那么,策略究竟是什么?

战略管理(strategic management),在西方管理理论研究中已经相当成熟。然而,由于汉语本身的特点,进入中国之后,内地普遍将它们翻译为“战略”,而港台地区,则多译为“策略”。大陆的翻译未必准确,因为相当多的西方战略管理其实所涉及的内容也并不都表现为“长期的”,相当多地也讨论“现实的”(situational)和“紧迫的”(emergent)问题。而港台学界和企业里所理解的“策略”,则更多地表现为“长期的”和“全局性的”问题。比如,台湾吴思华先生的《策略九说》,其实是“战略九说”。更多的时候,“战略”和“策略”互相混用。比如有一部畅销书《蓝海战略》,其实讨论的

是“策略”，准确些的话应该叫作“蓝海策略”。郎咸平先生已经清楚地说明了这一点。

照这样理解，策略就相当于战术？用英文的 tactics 能表达这个概念吗？能否有一个学科或者一门学问，就叫“战术管理”？

三

本质上，任何组织的运营都是围绕一个又一个的活动来进行的。组织的成功，是不断成功运用策略解决问题的结果。

换言之，组织可以有明确的、长远的战略目标乃至战略计划，但实际上，组织还是根据不断变化的环境条件，策略地调整目标，并采用现实的、可行的操作方式，达成经过调整的目标，逐步地实现自己的预期。“计划没有变化快”，生存、安全是第一位的、更长远的发展，有赖于现今成功应对危机、解除威胁和克服困难。即令生存安全相对有保障，眼下的环境变化不必影响既定的行动方针和行动计划，也必须审视自身资源能力的可能变化，周全地设计相应的策略，而不是机械地、僵死地执行过去某个时候制订的战略计划。这也就是为什么明茨伯格（Henry Mintzberg）将战略分为三种，即意愿的战略（intended strategy）、应急的战略（situational strategy）和实现的战略（realized strategy）的原因所在。组织毕竟不是按照所谓既定的战略运营的，策略是组织的常态。

导致这种情况发生的根本，就是情境。

所谓情境，就是具体的时间、地点、场合、氛围，具体的参与者，以及这些参与者各自对情势判断产生的相互影响。没有了情境，脱离了具体的情境，任何理论都可以自圆其说，任何方法和手段都有其意义，但都没有任何实际操作的意义。为此，战略管理的企业家学派、认知学派和学习学派，放弃了简单机械的战略规划，转而研究战略的过程。而过程，是高度情境性和策略性的。

策略，就是所谓机智，是针对具体情境的行为反应，在恰当的时间、恰当的地点，针对恰当的对象，解决面临的问题。情境分析，必然更为动态，更为复杂。用情境分析，取代简单的环境分析，是策略规划与设计的特殊要求。

策略生成的过程，必然是一个解决问题的过程。寻找目标，寻找问题，寻找事实，到寻求接纳，策略规划与设计应该有符合自身任务要求的、独立的解决问题的方法和解决问题的过程。它既是严谨系统的，又是高度创造性的。

同时，情境，是某种氛围造成的态势。这种态势是高度认知性的，涉及认知行为。为此，针对情境的策略，总不能不针对对象，设计和规划某种态势，引导认知，以求产生预期的判断和情绪情感变化。我们的行为，总是基于一定的判断和假设做出的。于是，作为策略规划与设计的重要内容，对情境进行预先的设计就显得不可或缺。为了表述的方便，我们将它称为情境定义。它既是对背景和环境的布置，也是按照事件和

行为发生、发展的逻辑进程,对氛围、情势进行的安排。情境定义,相当程度上决定了策略实施的效果。

四

策略规划与设计,不同于战略规划,当然也不同于计划安排。尽管它是向下的,针对实际行动的,是对障碍的突破,但它还并不直接“入侵”到计划工作。正如“战争一旦爆发,战略的任务就已经完成了”一样,策略规划与设计提出策略方案,对人员、物资(物品)、资金、事件、地点(场合)和时间进行原则性安排和设计后,策略规划与设计的工作就算结束了。在我们设计课程体系时,策略实施与管理属于下一个环节。

对于提出的这个策略规划方案,究竟是不是真正有效,或者说,是不是策略的,需要进行比较严肃的评价。策略,应当有自身的符合其性质的评价标准。我们在策略本体的讨论中,努力探索和分析策略的本质属性,根据策略的本质属性,提出策略的评价标准。相信这样的标准是能够得到大家认可的。

规划和设计出来的策略,它必须体现明确的价值和效用目标,于是策略应当是针对效益的;策略需要付诸实施,不能仅仅停留于纸面,于是策略在行动的协调方面必须有明确的安排;策略是独特的,具有高度的针对性,它不同于谋略,是不能模仿的,也需要防止模仿,尤其是商业领域里,要防止竞争,于是区别于竞争者、建立有效的市场壁垒是必需的;最后,策略是对资源和能力的安排,在本质上,它是一种资源组织方式,需要提出有意义的资源组织形式。这就是我们提出的“策略四构面”。

策略的四构面,基本完整地呈现了解决问题的方案。它表现为一定程度上的计划,可以是线性的、静态的,可以是对理想状态的描述和规划,但更为重要的,它所针对的问题是高度情境性的,具有灵活性和创造性,所以也凝结着高度的智慧。在这个意义上,策略既是规划,又是设计,由此我们便将这两个看似不相容的过程统一起来了。

五

尽管是一个比较痛苦的过程,但当我们将这些基本问题思考清楚,策略规划与设计的基本框架就出现了,逻辑上,似乎还没有什么大的问题。

然后,当我们再回头阅读战略管理各个学派的著作,阅读社会学、心理学、政治学、文化学的文献,发现我们所做的工作,其实并没有多少创新。严谨治学的专家学者们已经在各个方面,深入地研究和讨论过了。我们,仅仅是将他们的成果,重新梳理,做了一个手工,如此而已。

尤其是,当我们重读《孙子兵法》,我们甚至感到有些羞愧。“无恃其不来,恃吾有以待也”,“善战者,求之于势,而不择于人”,“智者之虑,必杂于利害,杂于利,则务可

兴也,杂于害,则患可解也”,“善战者,无智名,无勇功,胜于易胜也”。正如明茨伯格所说,“我们现在关于战略和策略的研究,还没有人超越孙武”。以明茨伯格作为当今公认的管理学大师的高度,尚且对孙子如此钦服,而我们作为孙武的子孙,许多人还以为《孙子兵法》就是“三十六计”,将“隐瞒”和“欺骗”作为战略和策略的核心要素,实在是不应该。

感谢大师们,本书参考了太多的管理学、社会学、心理学、政治学、文化学等各个学科的专家学者们的著作和论文。由于长期以来我有些不好的阅读习惯,观其大意,不求甚解,所以,本书中可能常常引用了他们的观点和表述,然而却不能标明,这里先行谢过!感谢出版社的孟岩岭先生,先生的散文我读过,见解深刻,文思隽永,但还沉下心为他人作嫁,做辛苦的文字工作,非常不易。在我们的学科建设过程中,先生出力不少,我们已经多次谢过,但这里还是要再次地表示感谢!感谢我的历届学生们,在课程生硬、漏洞百出的时候,他们以宽容大度接纳了这门课,允许我作一再的修改和探索。没有教的过程,于我,几乎就没有探索的勇气。在此,表示歉意,更表示感谢。感谢我的朋友们,他们每天看着我郁郁寡欢,不明究底,在忍受我的无趣的同时,尽力地使我放松,让我快乐,并且因为我的一孔之见,表示出他们慷慨的赞赏。再一次地感谢《孙子兵法》,每次重读,都有不少心得。以公元前500年到公元前400年之间的情境,能够穿越时空,福泽后人,孙武的智慧,令人高山仰止。

当然,还要感谢本书的读者们,书是为你们而著,由于理论修养和知识结构的欠缺,缺点、错误一定不少,甚至理论框架也未必经得住推敲,还请多多地给予批评,使我们不至于在错误的路上走得太远。

作 者

2012年8月于重庆

Ydh67@yahoo.co.uk

目 录

CONTENTS

第一篇 策略论	1
引导案例:What if... ..	1
一、什么是策略	2
二、策略的本质	7
三、“四面千手观音”——策略四构面	13
四、策略的周边	16
五、策略的误区	18
第二篇 情境与情境分析	22
引导案例:“一指禅”	22
一、什么是情境	24
二、情境的结构	29
三、情境分析	34
四、策略规划与设计的语境问题	50
第三篇 资源与能力	56
引导案例:三湾改编	56
一、作为策略基础的资源	57
二、策略实施的关键	67
三、资源的组织	74
第四篇 元策略	83
引导案例:玉米棒子怎么卖?	83
一、什么是元策略?	84
二、策略的驱动	86
三、基本的策略	91

第五篇 方法与步骤	106
引导案例:打牛还是打车?	106
一、正确的方法	106
二、策略规划与设计的视角	108
三、解决问题的法则	112
四、策略规划与设计的步骤	123
第六篇 情境定义	130
引导案例:“我中计矣”	130
一、什么是情境定义	132
二、情境定义的重点	134
三、场景与氛围设计	137
四、效用传递设计	148
第七篇 策略四构面	156
一、策略的四面	156
二、策略规划与设计过程	158
三、“策略四构面”设计	166
第八篇 策略研究	184
一、“海底捞”真的学不会吗	185
二、何以是这个宋庄?	191
三、“五朵金花”	193

第一篇 策略论

兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。

——孙子

当今时代，变化和快速的变化，是社会生活的主调。不断地变化和主动地变化，适应环境，迎接挑战，是任何个人和组织不得不进行的活动。

过去的时代，是相对稳定发展的时代。环境相对可以预测，可以按照一个相对明确的思路，按部就班，从容地计划和稳步地实现自己的理想目标。在这种思路下，个人和组织的策略是在战略（或者叫理想）指导之下，对目标进行的分解和实施。然而时代变了，过去那个时代的战略假设已经不存在了。不间断的变化和不以个人和组织意志为转移的变化打破了这种假设。

进行策略思维，以策略为中心，针对特定的情境进行策略规划与设计，有效地组织资源，并根据随时发生的变化进行灵活的策略调整，才是个人和组织生存、安全、发展的根本。



引导案例

What if...?

让我们从故事开始：

孙臆被齐国使者带到齐国之后，在大将军田忌的府上做门客。齐王与大将军赛马，由于齐王的马较大将军的马要好，所以，田忌比赛总是输。孙臆给大将军出主意，以下等马对齐王的上等马，以上等马对齐王的中等马，再以中等马对齐王的下等马。如此，通过合理的运筹，三战两胜，田忌终于获得了比赛的胜利。

孙臆的计谋能够成功，一定是根据当时比赛场地、齐王的态度和赛马出场的先后次序以及比赛的规则，临时做出的策略安排。

因为有一些问题是不可预计的、临时发生的。比如：

- 如果齐王不是每次都用相同的马参加比赛呢？
- 如果齐王要求上中下三等马同时参加比赛呢？

- 如果对比赛中马的毛色、体格、种属提出要求呢？
- 如果齐王买通了裁判，或者裁判有意袒护齐王呢？
- 如果齐王要求临时改变比赛场地，比如山地、沼泽、林地，或者要求比赛跨栏呢？
- 如果齐王要求五战三胜、七战四胜、九战五胜呢？

.....

孙臏的计谋之所以成功，一定是根据当时的具体情况，临时地而且是有针对性地提出的。如果闭门家中，预先计算好了一切，然后交付给大将军一个“锦囊”，提供应对变化格局的方案，那可是大有疑问的。只有神仙才有这种能力，但神仙，似乎是没有的。

面对种种随时出现的变化，我们不可能按照原先的假设，一成不变地执行预先的计划。根据临时变化，及时调整，并有效地应对问题、威胁和挑战，才是真正智慧的表现。这，就是我们要讨论的策略。

一、什么是策略

许多情况下，某种表达，每个人似乎都明白，但每个人都有自己的理解。这种情况也许并不影响日常生活中的沟通和交流，但如果仔细加以推敲，就会发现比较准确地把握某一表达的意思却并不容易。

“策略”，就是这样的表达。

如前所述，策略对于个人和组织是至关重要的，要保证有效地应对威胁和挑战，有效地解决问题和克服障碍，就需要进行策略规划和设计。但在进行规划设计之前，我们不可能像日常生活中的沟通和交流那样，可以轻松地绕过策略的定义。我们不得不触及策略的本质。于是，让我盲人摸象，进行这样的尝试。

（一）通常的理解

策略是个典型的中国化的词语，在西方是没有策略这一说的，没有与策略一词对等的表达。基本上，策略与西方的战略相近。英语的 strategy，在我们的很多翻译著作中，常常被当作策略。然而，我们清楚，在汉语中，战略和策略是有相当大的区别的。

现代汉语源于古汉语。在古汉语中，“策”和“略”是两个词。所谓“策”，是计算的筹码，比如“算无遗策”；也指赶马用的棍子，一端有尖刺，通过刺马使马迅速奔跑，所以就有“鞭策”“策马前进”的说法。而“略”，是方略、计划。两个字合起来解释，应当是“根据形势和环境而制订行动的方案和计划”。

由此，策略包含了至少这样的几个意思：

- 是针对明确的问题而做出的；

- 是行动的方法与途径;
- 是思考的结果;
- 是指导行动的;
- 是高度情境性的、应对变化的。

在汉语中,与此相近的表达,还有“战略”和“谋略”。“战略”来源于军事活动,是指导“战争的艺术”;在非军事领域里,战略用以指“一个组织长期的、整体的和全局性安排和计划”。“谋略”是“长期总结的某种应对威胁、危机、挑战的带有一般指导意义的方法”。这与策略的意义是有区别的。

按照人们通常的理解,“策略”是根据具体环境与对象的不同而制定的随机应变的行动。“随机”和“应变”是最为关键的。如果一个人,在应对一种形势使用了一种通过第三方力量达到目的的方法,我们通常说这是“借刀杀人”或者“借力打力”的谋略。这里,谋略是一种思路和解决问题的方法性的指导。而具体根据格局和情势的不同,如何依法施为,则是“策略”的事。

说明:如果目标是这个靶子,我们需要射中这个靶子。策略一,我们的判断,认定它跟锁一样,里面有机关,我们用钥匙,企图去打开它;策略二,我们判断,它是一个动物,我们用这个动物喜欢的食物去引诱它;策略三,我们判断,它是一个不清晰的蓝图,需要我们去除其中的某些不必要的信息;策略四,我们判断,它是一个难题,需要我们借助专业知识去回答它;策略五,我们判断,它是高于我们的现有高度的一个境界,我们可以借助上升的通道实现它;策略六,我们判断,它是某种我们期待中的效用(某个产品、某个功能),我们用资金,去购买过来。在我们没有能够充分认识目标之前,在我们没有进行策略评价之前,我们并不能肯定,哪个策略不是有效的策略(见图1-1)。

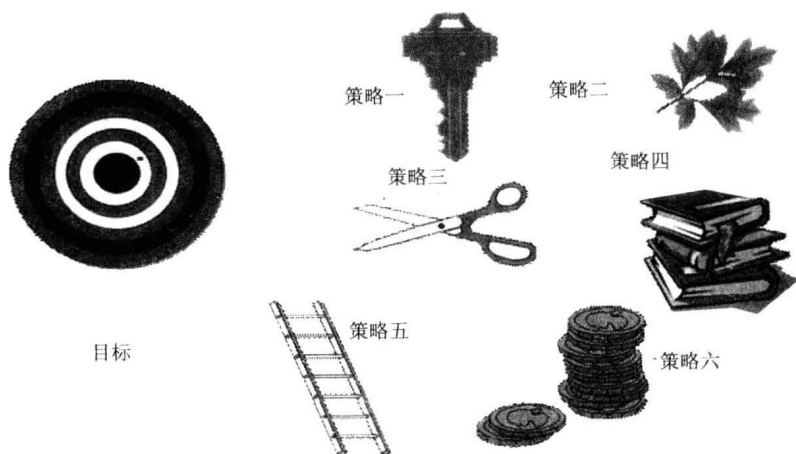


图1-1 作为工具的策略

(二) 专家学者的理解

在策略研究上,较权威的、使用“策略”作为表达的,是台湾学者吴思华先生。在其影响甚著的《策略九说》中,他对策略是如此定义的:

“策略是企业主持者或经营团队面对企业未来发展所勾勒出来的整体蓝图,通过这个整体描述,策略至少可以显示以下四方面的意义:

- 评估并界定企业的生存利基;
- 建立并维持企业不败的竞争优势;
- 达成企业目标的系列重大活动;
- 形成内部资源分配过程的指导原则。”^①

这里我们看到,吴思华先生的“策略”,其含义其实是战略。

在全球范围内,最先提出企业策略(当然其实是企业战略),并且仍然被引用的,是战略管理的先驱人物安东尼(R. N. Anthony)、安索夫(H. I. Ansoff)和安德鲁斯(K. R. Andrews)。他们在战略管理上的思想被称为“三安范式”。有代表性的是伊格尔·安索夫的说法:“战略是贯穿于企业经营与产品及市场之间的一条共同经营主线。它包括四个要素:产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。”“战略是指导组织活动的一系列决策之一。……战略是一个模糊和某种程度上抽象的概念。战略的制定基本上不能在企业产生立即的具体行动。此外,不论是实际的金钱上还是管理时间上,战略是相当昂贵的。”^②

另外,日本战略研究专家伊丹敬之认为:战略决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导,以使公司能应对不断变化的环境。

这些著作,因为翻译的原因,常常被当作“策略”的研究,使得很多人将战略与策略相互混淆。

但真正立于企业经营实际,综合各家,对战略进行批判后明确战略内涵,并在时间意义上与我们的策略相近的,是被《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯称为“世界上第一位管理思想家”的加拿大麦基尔大学的亨利·明茨伯格。为了更准确地理解战略的内涵,明茨伯格(Hery Mintzberg)和奎因(J. B. Quinn)从五个方面对战略进行分析(称为5Ps)(见图1-2)。

计划(Plan)。战略就是计划,或者类似的东西,如方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径,等等。战略制定于实施之前,更关键的是它为企业组织的发展提供了全局的计划。

^① 参见吴思华:《策略九说》,上海:复旦大学出版社,2002年版,第5页。

^② Ansoff·Corporate Strategy, revised edition, Penguin Books,1988.

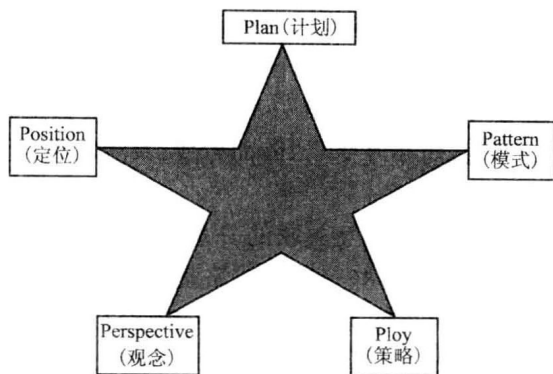


图 1-2 明茨伯格对战略的分类

策略 (poly)。战略就是策略,即为了击败反对者或者竞争者而采用的特定计谋。战略要能够适应组织面临的潜在变化,并能够对竞争者的行为产生及时的反应。这就是“应急战略”,或者也可以称为“情景战略”(situational strategy)。

模式 (pattern)。战略是一种模式,即长期行动的一致性。计划是“预期的战略”(intended strategy),而模式是“实现的战略”(realized strategy)。

定位 (position)。战略就是定位,即特殊产品在特殊市场的定位,界定了企业内部产品与外部因素的关系。

观念 (perspective)。战略就是观念,即一个企业组织行为做事的基本方式,如麦当劳快餐、海尔的服务。有效的战略应当是在反映组织与其成员共同利益基础上的共同的理念与价值观。^①

(三)对策略的定义

给策略一个比较精确的并能够让人信服的定义,其实是不容易的。即令我们已经明确地找到了策略与战略的区别,也仍然发现,由于所涉及的内容十分庞杂,要给策略下定义,依然难度很大。

初步看来,对策略,我们至少可以作如下的理解:

第一,策略是一系列围绕问题解决为中心的认知活动。策略的产生,毫无疑问,是因为问题存在。对问题的性质、重要性和紧迫性的认识和判断,来源于对问题情境的把握。这种把握和判断,是认知的结果。策略,在相当程度上,是基于认知的本能选择。这就像在山路上行驶的汽车,预先的对策是没有的,或是不必要的,针对情境,及时做出本能的反应,或者调整方向,或者稳住制动,都是某种自然的选择。

^① Henry Mintzberg & J. B. Quinn. The Strategy Process, Prentice-Hall International Edition, 1992.

第二,策略是行为主体基于感知和判断的结果,结合自身的行为预期,与情境进行的博弈。策略是高度动态和高度情境性的,其行为反应的依据,来源于行为主体对情境的感知和判断,并根据这种判断,调整自己的行为预期,临时做出应对。这种应对,是“你来我往”“礼尚往来”的,“践墨随敌”,敌变我变,没有固定的程式和方案。“良将用兵,如良医疗疾,病万变,药亦万变。”“阵而后战,兵法之常,运用之妙,存乎一心”(岳飞)。

第三,策略是与特定行为主体相互关联的一系列行动所体现的意义。这个定义,倒与明茨伯格等人对战略的研究有些一致。战略是对组织在过去的境况中所作的行为反应的总结,所以,战略相当程度上,是实现了的战略(Realized Strategy)。与此相同,策略也在一定意义上表现出从后馈的视角上对行动的总结。但其实,从策略产生上,协调自身资源手段,使行动具有效率和效果,是策略的基本意义。这正如对弈,高手与庸手之间的区别,并不在于每一步落子的行为本身,而在于所有的这些步骤之间所体现出来的明确高效的逻辑关系。

第四,策略是行动前对自身意图和行动的规划与设计。策略本身固然可以当作是针对情境的临时采取的行动,但这并不意味着策略不可以在事前进行精心的设计和规划。策略在本质上,是一种积极主动的应对。对于变化,客观地看,完全不能预期和不能控制的变局,在实际上也还是有限的,仍然可以在事前进行比较周密的安排。所以,策略在这个意义上,也是一种规划和设计。

第五,策略是在特定情境下的应急和变通。个人或组织在特定的情境下,根据变化,出于生存、安全方面的本能,对自身目标、行为进行调整,应付突然降临的危机,以求缓解压力、消除障碍和保证安全的种种反应,都是临时的变通,都是策略的。

第六,策略是在特定情境条件下,为实现可接受的和预期的目标,把握机会,解决问题,克服威胁,应对挑战的一种资源组织方式。策略的种种创新和变通,最终都必须落脚到资源和手段的组织 and 运用上。资源和资源的有效组织,是策略的核心。离开资源,策略是空洞的,也是没有意义的,不论策略所运用的资源来自于组织之外,还是组织本身。

第七,策略是特定行为主体(会话者)在特定语境(情境)条件下,与沟通对象进行的语言交流形式。从语言学的角度,所有的人类行为,都表现为主体(会话者)针对沟通对象的对话。策略的生成和运用,也是在运用语言符号,在特定的语境下,根据有关语言规范进行语言交流,所使用的资源手段,都是交流的工具。把握语境,针对沟通对象选择恰当语汇,通过每一个话轮,最终实现构图意图的语言交流过程,这与策略并没有本质上的区别。

.....

这样的从不同角度的定义,我们还能够找到很多。越是刨根问底,可能我们也越是感到困惑。

有一种简单的方式,就是按照大众的普通的理解来理解事物本身。我们深信,这样的理解,既是智慧的,也是接近本质的。

想到策略,我们浮现的那些形象、故事和过程,总结起来,总表现为如下几个关键词,即“工具”、“途径”和“方法”(见图1-3)。

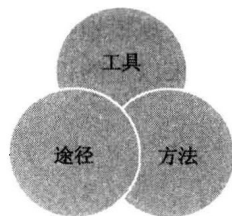


图1-3 策略的定义

说策略是工具,是因为任何一个组织和个人,都储备他们能力范围内的解决问题的手段。这些手段,表现为工具。即使急中生智,也是在其能力范围内,恰当地运用了工具。

正如我们面对的是梅花口的螺丝却在没有梅花螺丝刀的时候,我们用了小刀片,也解决了问题,这都是在我们知识和能力范围内的。策略高度的针对性和操作性特征,要求策略必须具有工具所应当具备的解决当下现实问题的适用性。

说策略是途径,则是因为我们都有一个或明确或模糊的预期目标,情境改变,我们调整了预期,策略成为实现预期、从现实状态到达目标状态的途径。策略是情境的认知,体现了情境中参与者的博弈,需要相应的协调一致的步骤来实现我们的预期。

至于说策略是方法,是指在我们面临困难、威胁、挑战的时候,我们能有效地运用工具,恰当地规划和设计我们到达预期目标的途径,选择了合适的计划和方案。于是,策略往上走,越来越接近战略。事实上,战略和策略的区别,通常表现为层次上的不同,在更高层次,表现为总体的、全局的和长期的安排,在稍低的层面,局部的、短期的和临时的战略,就是策略。

于是,工具、途径、方法,三个层次,从低到高,从具体到抽象,都表现为策略。

二、策略的本质

我们在前面讨论策略定义的时候,实际上已经间接地讨论了策略的基本属性。而这里讨论策略基本属性,是为提炼策略的本质属性做准备的。

为了防止遗漏重要的内容,下面从正反两个方面进行分析。

(一)什么不是策略?

当我们在否定某种行为不是策略或者不具有策略性的时候,实际上,是在表达我们所认为的策略应当具备的基本属性。所以,从这个方面来说,我们可以基本勾画策略的属性,这也是我们了解什么是策略的“策略”。

- 没有环境(情境)压力(比如时间、竞争)的问题解决,不是策略;
- 静态地对自身意图的规划,不是策略;
- 仅仅是对目标进行设计,不是策略;
- 重复过去成功的经验模式,不是策略;