

量子时代的敏捷决策

轻战略

放弃过时和繁杂的战略流程

激发群体智慧

敏捷决策

释放组织的创新潜能

LIGHT STRATEGY

本书上一版版权已成功输出至英国，
将由 Design Media Publishing Limited UK 出版

许正 著



机械工业出版社
China Machine Press

轻战略

量子时代的敏捷决策

LIGHT
STRATEGY

许正 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

轻战略：量子时代的敏捷决策 / 许正著. —北京：机械工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-111-61551-4

I. 轻… II. 许… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 272278 号

本书适合创业型小微企业和大型企业的内部孵化企业专业人士使用，提出了创新型组织需要更加动态灵活的战略结构，以及一个完整清晰的战略流程。本书提出了“轻战略六部功”和“轻战略六步法”两个实现“轻战略”的新方法，期待这种新的方法，可以使企业变革的战略流程更简洁、高效、行动导向，同时让更多智慧的头脑参与进来，触发创新和变革。

轻战略：量子时代的敏捷决策

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：朱 妍

责任校对：李秋荣

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2019 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8.5

书 号：ISBN 978-7-111-61551-4

定 价：55.00 元



凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

当前的十大战略理论学派是构建在牛顿科学世界观基础之上的，比较善于解决稳定、可预测环境下的企业战略问题，而在复杂的、高不确定性的环境中，却已经面临巨大的挑战。许正先生能够及时洞察环境变化，总结实战经验，大胆尝试将量子科学世界观与企业战略相结合，创造性地提出了轻战略理论，填补了该空白，为众多面临复杂环境的企业家提供了一把解决问题的金钥匙。

张建新

新特能源股份有限公司 董事长

知识的力量源于它的应用，更源于它的传播、思考、再应用。轻战略作为一种战略方法，给企业及管理者的知识，同时也代表着一种轻、简、快的价值观，它从观念、认知到方法、工具都蕴含着这样的特征，更是我读这本书时产生的最大共鸣。本书有理论，更有实践，是学者，更是企业家的行动指南。

武文光

延锋汽车内饰系统有限公司 副总裁

轻战略是许正先生根据当前企业发展的特点，针对在时代发展的新趋势下，传统战略方法很难让科技企业应对复杂多变的局面，而将经典战略方法简化，并结合量子时代的特点，独创的战略方法。许正先生作为中科创星硬科技创业营的导师，曾多次为硬科技企业传授轻战略知识，获得学员的一致好评。中科创星也是轻战略的受益者，每一个中小企业都需要轻战略。

米磊

中科创星 创始合伙人、硬科技理念提出者

作者这套已形成闭环的、内部自洽的轻战略体系所包含的六部基本功和六步关键流程，是具有开创性意义的，当我们用量子思维和视角探讨企业的未来及战略选择时，将给企业及战略咨询工作者带来全新的启迪与思考！

王慧中

同济大学副教授、量子管理推动者

互联网等科技的迅速发展带来了各种业态环境的快速变化，企业管理方式也应与时俱进，尤其是复杂的战略体系更是如此。许正先生的新作，为我们展示了一套简洁一新的战略方法和流程，结合群策群力的组织方式，让企业战略更有效地落地实施。许正先生的方法曾经在华泰保险有过成功的实践，相信能够给更多企业以启发和帮助。

王梓木

华泰保险集团 董事长兼首席执行官

许正先生的新书，提供了一套简洁的战略方法，一个实用的战略流

程。这让企业的业务领导者易于掌握、易于实践，方便检验成果。对处于战略变革期的企业，尤其是面对不断变化的环境，这套方法来得正是时候。

麦伯良

中集集团 总裁兼首席执行官

《轻战略：量子时代的敏捷决策》带给企业经营者和部门负责人一个根本的启示：面对惨不忍睹的行业和负重前行的机构，你不放空自己，不放下曾经的辉煌和傲慢，就无法感知当下，就无法让事实走进你的视野，就无法学习新的东西，就无法改变你的思维习惯并激活更多的思想和思维模式，就无法发现机会并充满激情和信心地去拥抱它和实现它。感谢许老师给予我的团队真诚的教授、培训和鼓励，感谢许老师以《轻战略：量子时代的敏捷决策》和盘托出珍藏多年的战略心法和战法。

刘青春

五矿发展有限公司 总经理

军事战略就是赢得军事战争的策略，企业战略就是企业在市场竞争中赢得竞争的策略。任何企业都有自己的战略，其差别在于是有意为之还是无意为之，是成文还是不成文，是坚持迭代还是偶尔为之，而真正好的企业战略必须是有意的、成文的、迭代的，并始终引领企业赢得竞争。为此，战略制定、执行、评估和迭代的方法至关重要，许正先生的《轻战略：量子时代的敏捷决策》满足了这一需要，金发科技正是该方法的践行者和受益者，我相信本书会对有志于应用企业战略牵引企业健康发展的朋友们有所帮助。

李建军

金发科技股份有限公司 副董事长兼首席战略官

量子时代，企业需要新的战略思维

当代的企业界人士，常常感到压力很大。

世界变化太快，新技术层出不穷，各种模式风云变幻。如何在如此动荡不安，甚至越来越失控的世界里找到一条可靠的企业发展路径，是每一个企业管理者都要思考的企业战略问题。然而，我们发现现有的战略管理的思想方法、工具和流程似乎越来越难以适应时代变化的要求：老的方法和工具还在，但似乎正在与实践脱节；新的在实践中不断出现的方法和工具，又似乎还没有获得大多数人的认可。这种困惑和挫败感在中国的企业界，在这个变化极快的市场中显得尤其明显。

究其原因，我认为是因为这个时代已经发生了根本的变化，而我们所依赖的理论和体系却依旧停留在上一个时代。当代战略管理理论所依据的基本假设和架构脱胎于 18 世纪以后人类科学和工业的发展，而牛顿物理学以及那个时代的众多学者所提出的基本的认知世界的范式，又为之提供了最为基本的认知假设，战略管理理论所依据的基本假设可以归纳为：

- 这个世界是可预测的，而且是可以控制的。

- 被观测的事物是绝对客观的，人类的认知独立于客观事物之外。
- 世界上所有的事物都是可以被分割化理解的，就是说我们可以按照我们的主观意愿将世界分成一个个单元或一个个系统，并对之建立我们的理解。而理解的方式除了抽象化的思考，还包括数量化的赋值，以及在数学体系上的模型构建。

这三条基本假设也是现代管理学，乃至在其上逐渐形成的战略管理理论的基础。但是，随后出现的量子科学的实践已经开始改变牛顿物理学建立的科学观念。

1900年普朗克率先发起了有关量子力学的研究，该研究不仅拓展了人类对微观世界的认知，而且颠覆了我们对世界认识的基本假设，而这些基本假设正是18世纪以来机械论和还原论的科学论断所一直主张的。

在这些基本假设中，特别是在量子力学中著名的双缝实验，以及由此产生的海登堡测不准原理，都让我们看到了一个无法准确预测的世界，其中，观测光粒子由光波形态向粒子形态的转变，也就是所谓的波函数的坍缩，让我们重新开始思考人类意识和物质之间的关系。而随后提出的著名的“薛定谔的猫”的思维实验，更是将这一认知方式从微观世界拉到了宏观世界。

量子纠缠的事实，让我们看到这个世界在本质上的相关性已经远远超出了我们对传统物理世界的认知。物质的相关性和彼此之间的关联速度已经无法用光速解释。虽然在这之后量子力学在应用实践中也获得了突飞猛进的发展，尤其是近年在量子通信和量子计算领域，人类已经取得了实质性的应用进展，但似乎我们并没有将这足以改变我们世界观的认知方式，应用于既传统又新潮的管理学界。

如果将上述观点小结一下，并且作为对传统牛顿物理世界的对照，我们会发现量子物理学带给了我们三个观念上的颠覆：

- 事物是难以预测的，而且是不可控制的。
- 观测者决定了被观测的事物，换言之没有所谓绝对客观的事物。
- 世界在深层是紧密相关的，任何试图分割世界并对其加以理解的想法都是主观臆测，会丧失对事物本质的真实把握。

构建于传统牛顿物理范式的战略管理理论，在今天是否需要一个新的改变呢？我认为答案是确定的。虽然在企业实践方面乃至理论界不断有新的发现和思考，但是人类并没有真正取得系统化的突破。不过，引领这一改变的，正如所有管理理论出现的过程一样，依然是企业界的实践。

我在过去近 20 年的企业实践当中，尤其是在作为战略制定者、高层管理者以及后来的咨询顾问的职业生涯中，面对了太多因为战略管理理论不足而导致的思维和实践上的困境。

在离开企业经营实务的这些年，我有机会和众多的实践者们一起重新思考并且打磨一套实用、简捷的战略体系，并且将它和最新的科学思想的突破联系在一起。2016 年，我出版过的《轻战略：新时代的战略方法论》^①就是对这一过程的总结。随着过去两年量子科学和其思维方式对我们的进一步冲击，我意识到需要将量子科学的最新理念，这一我认为非常根本的认知方式，和其带来的战略思维的改变在新书中做出系统的呈现，并且希望以此作为新的起点，与实践者们和研究者们共同探索战略管理范式变化的新方向。

不同于传统的战略管理范式，即将战略思维根植于可确定、可预测、可控制、可进行还原分解的假设，以及聚焦于预测、分析、控制和反馈的传统模式，我们需要关注基于战略实践的三个范式的转移，而这些范

① 本书已由机械工业出版社出版。

式的转移与量子科学带给我们的启发相关。量子科学带给我们的启发如下：

- 与市场同步实验。因为现实难以预测和控制，因此需要将战略构想与经营活动紧密衔接。同时，在市场中及时检验各种战略假设。
- 和利益相关者共同创造。战略思考乃至战略成果，是和参与者密切相关的，参与者既塑造了战略认知的过程，又塑造了战略成果本身。作为战略过程的参与者，不同的利益相关者会塑造不同的战略成果。因此，战略活动不再是少数人的思维活动和指挥行动，而是由利益相关者共同创造的活动。
- 从行动中获得启示。来自行动中的启示是最有力量的，它鼓励我们跳出传统理论和思维方式的束缚，在行动中敏锐地捕捉灵感，并不断更新战略。

对于那些在战略实践中取得成功的实践者们，这些范式的转移是自然而然的事情。因为这些转移和很多企业当今的战略实践是高度一致的，特别是和那些在动态的变化环境中总能够获得成功的企业的实践高度一致。那些从初创期的各种不确定性中走出来的企业，也经常使用这样的方法。这套方法对于各种类型的企业来说，其效果和益处都是明显且经过验证的：

- 对于大企业，它们应该可以用这套方法简化和优化自身的战略制定流程。
- 对于处于战略突破期的成长型企业，它们的各个业务部门应该可以用这套方法创造新的市场突破和成功。
- 对于创业型企业，它们也可以用这套方法逐步取得成功，在稳步发展的基础上将企业逐步做大。
- 对于我们每一个个体，这套方法也应该能够帮助我们思考个人的发展战略和实现路径。

因此，它的基本逻辑和内在的方法论是通用的，而不是独特或者难以理解的。对于不同的读者群体和不同领域的实践者，本书的内容及其带来的“轻战略”方法论，都能提供独特的价值。

这本书能为你带来什么价值？

如果你是企业家和企业领导者，那么当你面临以下这些问题的时候，这本书对你是有用的。

- 企业的战略问题错综复杂，如何找到一条清晰的思考和制定战略的思路？
- 核心团队对于企业的发展方向和战略路径众说纷纭，如何整合大家的思想，形成一套共识性的意见？
- 对于各种关于战略的碎片化的知识和理论架构，应如何采纳和安置，在什么阶段使用什么样的工具是恰当的？
- 当企业面临经营的困境时，应当怎样寻找新的突破点，抓住合适的机遇？
- 如何让团队发挥动能，让团队成员成为战略制定的参与者，更重要的是成为战略的执行者？
- 组织的变革和领导力的发展应怎样和企业战略衔接起来，并且转化成有效的行动？
- 如何将企业中的创新活动和企业战略整合在一起，让它们成为一个有机的整体而不是互相冲突？

如果你是帮助企业进行战略变革的咨询顾问和专家，并且正面临以下的问题，那么这本书将为你提供经过检验的方法和务实的帮助。

- 客户需要一套清晰有效的战略流程，而我们提供的内容往往复杂多样，让善于实践的客户难以理解。

- 我们提供的战略提案往往是从自身的专业背景、主观判断甚至是经验出发，而不知如何将客户的智慧和经验整合到战略制定的体系当中。
- 各种碎片化的知识和理论散布在各处，我们没有一套完整的框架对这些内容和方法进行梳理和归类，以至于我们在客户面前变成了知识和各种概念的搬运工，但是从系统上我们并不自信。
- 变革和挑战需要的是组织文化的改变和领导方式的改变，在这些方面，当我们和客户都面临困境时似乎也不知从何入手，如何去改变客户的心智和其认知方式。

这套“轻战略”的模式，就是为了解决这些现实的困境和挑战而提出的一套直截了当的方法论和内容框架。

“轻战略”的内容框架

这套“轻战略”模式包含六部基本功和六步关键流程。

“轻战略”的六部基本功，简称“轻战略六部功”，是我们需要采用的工作方式乃至心法层面的修炼，它们分别是：

- 形成**挑战假设**的思维习惯和工作方式。
- 运用**群策群力**的方法凝聚团队智慧。
- 按照**机会导向**的思考方式和行为方式建立外向型和探索型的行为模式。
- 构建**模型思维**的思考方式，将复杂的事物简单化，将碎片化的逻辑提炼为形象的、可沟通的模型。
- 运用**反思学习**的方法和工具不断打磨经验，实现迭代式成长和边干边学的初衷。
- 修炼一种**空于当下**的心法，让我们既存在又脱离于每一个当下的情境，找到智慧的源泉。

“轻战略”的六步关键流程，我们也称为“轻战略六步法”，它包含六个逻辑上连贯流畅的步骤，它们分别是：

- **洞察变化**，让我们了解变化所产生的机会和威胁，并且让我们锁定那些我们可以聚焦的机会。
- 在此基础上**明确意图**，也就是在价值观的引领下，在洞察机会的基础上知道我们想向哪里去，我们想创造什么独特的客户价值，以及如何衡量我们的成功。
- 然后在此基础上**识别障碍**，这些障碍是挡在我们完成战略意图道路上的绊脚石，我们不仅要识别来自于外在的障碍和挑战，而且要明白有不少障碍来自我们的内在，来自我们的心智和组织文化当中，我们需要识别这些障碍内在的深层原因。
- 当我们明确了这些深层的原因之后，我们就可以进入**聚焦创新**的环节，用创新的思路和方法改变我们固有的业务方式，并且与其他人区别开来，创造独特的客户价值。创新的思路和方法要能够形成一套战略视图，并且形成具有差异化的战略模式，让我们能够达成最初设定的战略意图。
- 仅仅有一套突破性的战略模式是不够的，要实现组织的战略，我们还需要相关的组织能力的配套，我们需要在**激发能力**方面下功夫，明白如何解锁组织的内在能量，并让这些能量通过组织的结构、文化、领导力等关键要素释放出来。
- 最后也是最重要的就是**持续行动**，它让我们在一步步快速敏捷的行动当中获取经验，不断改善。我们需要建立敏捷的运营系统，运用群策群力的例会方式衔接内部运营，并且通过对利益相关者的影响触发有效的组织变革。

这六个步骤是内在自洽的，也是一个完整的闭环，我们可以循环往

复地使用它们，更重要的是，每一个步骤所产生的成果都可以作为对前一个步骤进行校验的基础。因此它是一个迭代式、不断修正，并且持续学习的系统。

向客户致谢

“轻战略”模式的形成，得益于过去几年我们在诸多企业中进行的各种层次的实践和验证。从我们帮助客户解决问题的咨询项目、研讨会和工作坊当中，我们得到了很多企业的热情支持，更收获了很多宝贵的经验，使得我们可以不断地打磨这套新的战略范式。

这些客户当中有虽然处于行业龙头地位，但是依旧在进行持续战略创新的企业，包括京东商城、滴滴出行、中科创达、中兴通讯、顺丰物流、平安银行、泰康人寿、美的电器、延锋集团、上药集团、上海汽车集团、中集集团、中石油建设集团、中国兵器工业集团等，它们不满足于原有的战略架构，希望能够在新的战略范式上进行探索。来自于它们的实践让我们深刻地理解了大型企业进行战略简化，实现持续创新的内在规律。

我们遇到了更多处于战略转型期的企业，它们希望从原有的经营模式中走出来，并且实现面向新时代的战略突破。它们当中有很多是上市公司，有一些是在中国运营的跨国企业的中国总部，包括誉衡药业、华泰保险、金发科技、合肥万科、中化化肥、长安汽车、宅急送、海立空调、日立中国、佛吉亚中国、阿特拉斯中国、渤海证券、方正宽带、五矿发展、亿道电子、特变电工新能源、金辉地产、香江集团、中金集团、陕汽集团、中梁集团等。这些企业的转型突破，很大程度上依赖于寻找新的战略路径，或者创新它们的核心业务和对创新型业务的孵化，我们甚至在一些项目中深层次地介入了它们的创新业务孵化过程，不断打磨

和验证我们的方法论，这些经验对于我们“轻战略”模式的形成也弥足珍贵。

我们甚至服务了很多创业型的企业，在它们中有些已经度过了“从0到1”的初创期，更有不少希望能够在在此基础上获得持续性的稳步发展，这套“轻战略”模式也向它们提供了不少帮助，这些企业包括音米眼镜、盛和灯饰、中科创星、创典全程等。

本书中的很多案例，就是来自我们在与这些客户共同实践的过程中所得出的经验总结。在此，我们要向它们致以深深的谢意。

当代中国正在展开面向未来的新的改革征程，国家层面上更大程度的改革开放，以及企业在战略创新上的突破，将重塑中国经济未来发展的格局和内在动力。身处于这个革故鼎新的时代，我们需要新的基于中国实践的管理探索和理论发展，希望这套“轻战略”模式，可以帮助处于战略转型期的中国企业，找到一套简捷有效的战略方法论。

在这个过程中，直方大创新中心将和各位一起合作共创，持续探索和实践，不断完善和丰富“轻战略”模式。

许正

直方大创新中心创始人

zheng.xu@cofound.com.cn

赞誉

前言 量子时代，企业需要新的战略思维

第一章 量子时代的轻战略 001

牛顿思维和量子现实 002

牛顿思维的困境 004

我的一段独特经历 007

我们进入了量子时代 012

战略管理需要新范式 018

让战略变轻 029

六部功，轻战略的心法 036

挑战假设 037

群策群力 041

机会导向 044

模型思维 047

反思学习	049
空于当下	052
六步法，轻战略的流程	057
六个步骤的迭代和闭环	058
持续的学习和演进	064
第二章 设计轻战略	067
第一步 洞察变化	068
参与变化才能洞察变化	068
趋势和机会	070
拓展机会的三个视角	074
重新看待核心能力和优势	084
定义竞技场	087
产出与反思：机会地图	093
第二步 明确意图	100
企业为什么存在	100
价值观引领的战略意图	105
四种客户价值主张	106
以终为始的思考	111
产出与反思：战略意图的三个要素	115
第三步 识别障碍	117
差距思考，还是障碍思考	117
障碍，关于内在困境和外在挑战	120