

轻战略

新时代的战略方法论

许正 著



LIGHT STRATEGY



机械工业出版社
China Machine Press

轻战略

新时代的战略方法论

许正 著

LIGHT
STRATEGY



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

轻战略：新时代的战略方法论 / 许正著. —北京：机械工业出版社，2016.7

ISBN 978-7-111-54191-2

I. 轻… II. 许… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 153348 号

轻战略：新时代的战略方法论

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：范泽鑫

责任校对：殷虹

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8

书 号：ISBN 978-7-111-54191-2

定 价：49.00 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

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

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

这个时代最需要的是战略

今天，很多企业都陷入了前所未有的痛苦之中，我们至少看到三类现象。

现象一 狂飙突进的网络经济和互联网转型的思维，让很多企业看到了一线希望，并且在过去两年投入了巨大精力和资源。但是热闹过后，鲜有几家企业真正获得了互联网转型的成果，反而很多企业因为忽视了最基础的管理，以及自身的经营能力和产品竞争力没有显著改善，而陷入了困境。

现象二 面对选择的不确定性和思考的无力感，有些企业选择持续试错的方式，希望这种时髦的观念能为企业蹚出一条新路来。虽然我们的确在不断尝试，但问题却不断出现。盲目试错和一错再错的结果，不仅使企业耗费了资源，也让团队丧失了信心和勇气。缺乏战略思考的一味试错，真的可以代替理性决策吗？

现象三 有的企业在自己财力雄厚、经营状态尚佳的时候，为了避免未来的不确定性，用不管不顾的方式全线压上，豪赌一两个所谓

的未来趋势，这些气吞山河的做法在过去几年中不绝于耳。但是“其兴也勃焉，其灭也忽焉”，这种不顾代价的豪赌，其结果几乎都是全线溃败。

当这些每天发生在我们身边，让我们扼腕叹息的案例频频出现之时，每一个深陷痛苦当中的人都不禁要问：“这到底是为什么？我们的经营中到底发生了什么？”

痛苦的根源是没有战略和方法论

如果回到根源上，答案其实很简单。我们的很多企业 and 企业家忽视了一个领导者最基本的功能，那就是思考和制定企业的战略！这一切痛苦的根源，就是因为我们没有一个好的战略。

所谓战略，就是选择，选择正确的方向，选择正确的实施路径，然后通过执行取得预期的成果。

在快速变化的当今时代，如何进行有效的战略选择，如何制定清晰有效的实施路径，如何将好的战略执行下去，越来越成为每一位企业领导者必须面对的严肃课题。如果这两年企业经营中的这些重大教训还不能让我们警醒并引以为戒的话，这种可怕的梦魇将会在很多企业身上重现。

除此之外，另外一个问题也摆在我们面前，上一个工业时代所形成的战略框架和战略范式，似乎在今天变得不敷使用了。工业时代形成的战略框架建立在相对稳定的市场和经济结构之上，所用的模型和理论似乎很难解释动态变化以及互联网技术和网络经济大行其道的时代特征。在这个快速变化的时代，我们应该选择什么样的战略方法呢？

战略的制定，过去是企业高管的专利。但是，今天企业领导者意识到如果不激发团队的活力和经营团队的责任感与内在动能，所有好

的战略也只是纸面文章而已。那么怎样才能将战略制定和执行的过程与团队的参与高度整合在一起，让大家既有战略的思考能力，又有战略的执行能力呢？

关于企业战略的理论纷繁多样，企业如何选择一套简单有效，可以贯穿始终的方法，并且将它纳入到企业流程当中，使它成为自然而流畅的企业行为，而不是那些让人望而生畏的理论和艰涩的推导呢？

要走出今天企业的痛苦状态，我们需要的不仅是扎实的战略能力，我们更需要一套新的战略方法和系统，以简洁有效地应对这个快速变化的时代。

新时代的信念

在过去 20 多年的企业实践和咨询生涯中，我曾经经历过大型企业的战略流程，也亲自实践过各种战略的制定和实施，有成功的经验，也有失败的教训。今天，我越来越深刻地认识到，当今的战略实践需要新的思想方法和理念支撑，并以新的方式来应对这个变化的时代。

我将这些称为我们这个新时代的信念。

信念一 在这个快速变化的创新时代，我们的企业战略应该是简洁和有效的，应该能够及时地应对市场的变化，要避免那种长周期慢响应的传统战略模式的弊端。

信念二 我们应该建立一套高度整合的有内在关联的战略框架，而非传统的各种碎片化的概念的集成。因为我们在实践中，发现那些零碎的概念和碎片的集成，看似丰富，实际上很难产生成果，所以我们提供的是一套完整的系统，是一个真正可以系统实施的流程，是一个可以端到端产出战略成果的流程。

信念三 战略的制定关键在于执行，因此我们要尽早将团队引入进来，让它们在这个战略制定的过程中，建立高度的团队共识，并且发挥它们的卓越智慧，让团队的智慧贡献成为战略制定中不可或缺的信息来源和智慧来源。同时，经过设计高效团队共识的流程，可以最大限度地加快战略的制定，并且让大家有一种强烈的拥有感和执行的责任感。

信念四 这个战略过程不是分析式的，而是建构式的。所谓建构式就是形成战略的过程来自于实践，是在实践中打磨形成的。很显然，那些卓有成就的实践家几乎都认同一个好的企业是干出来的，一个好的战略也是边干边学得来的，而不是分析推理得来的。这种建构式的方式要求我们树立一种基于实践、尊重实践的工作态度和工作方法。

信念五 这可能是最重要的一个信念，就是在这个创新创业的时代，战略的制定和实施不应该还是少数知识精英的专利，它应该是每个人都能掌握的一套基本方法和技能。具体来说：

- 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的流程；
- 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；
- 对于创业型的企业来说，它们也可以用这套方法逐步建立起自己的框架，在稳步发展的基础上，逐步做大；
- 甚至对于我们每一个个体，这套方法也应该能够帮助我们去思考个人的发展战略和战略实现路径。

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。基于这样的思考和信念，我们对各种战略工具和方法进

行了重新的优选和组合，经过一百多个客户的实践和验证，逐渐形成了这套“轻战略”体系。

这本书解决您的什么问题

如果您是企业家或企业领导者，当您面临以下这些问题的时候，这本书对您是有用的。

- 企业的战略问题纷繁复杂，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？
- 各种关于战略的碎片化的知识和理论架构，如何采纳？如何安置？在什么阶段使用什么样的工具是恰当的？
- 企业面临经营的困境，怎样寻找新的突破点，抓住合适的机遇？
- 如何发挥团队的动能，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，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与企业战略整合在一起，让它们成为一个有机的整体而非互为冲突？

如果您是帮助企业进行战略变革的咨询顾问或专家，如果您面临以下问题，这本书将为您提供经过检验的方法，以及务实的帮助。

- 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从自身的专业背景、主观判断乃至经

验出发，我们不知道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分散在各处，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，但是从系统上我们内心并不自信；
- 变革和挑战需要的是组织文化的改变和领导方式的改变，在这些方面我们和客户共同面对困境的时候似乎不知从何入手，不知如何去改变客户的心智和认知方式。

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

轻战略的内容和架构

这套轻战略体系包含六部基本功和六步关键流程。

六部基本功，我们简称“**轻战略六部功**”，是我们需要具有的工作方式乃至心法层面的修炼方式，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**感知当下**的心法，让我们沉浸在每一个当下的情境

中，从而获取更多智慧的源泉。

轻战略的六步流程，我们也称为“**轻战略六步法**”，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，在对机会洞察的基础上知道我们想向哪里去，我们想提供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，也要明白有不少障碍来自于我们的内在，来自于我们的心智和组织文化，我们需要识别这些障碍的深层的内在原因；
- 当我们明确了这些深层的原因之后，我们可以进入到**聚焦创新**的环节，即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。创新的思考和举措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，我们还需要相关配套的组织能力，我们需要在**培养能力**方面下功夫，这些能力包含了组织的结构、文化、领导力等关键要素；
- 最后最重要的就是**加快行动**，让我们在快速敏捷的行动当中获取经验，不断改善。因此在这个步骤中我们需要建立敏捷的运营系统，并且建立一套简洁的战略运营体系。

这六个步骤是内在自洽的，也是一个完整的闭环，它使得我们可

以循环往复地不断使用，更重要的是每一个步骤所产生的成果，可以作为对前一个步骤校验的基础。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

轻战略范式的形成，得益于在过去几年中我们在诸多企业获得的各种层次的实践和验证。在帮助客户解决问题的咨询项目和工作坊当中，我们获得了很多企业的热情支持，并且从那里学到了很多宝贵的经验，使得我们可以不断地打磨这套新的战略范式。

这些客户当中既有处于行业龙头地位，但是依旧在进行持续战略创新的企业，这些企业是行业的翘楚，它们是领军企业，它们不满足于原有的战略架构，希望能够在新的战略范式的创新上进行探索。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并且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。这些企业的转型突破，很大程度上依赖于它们核心业务和新业务的创新与孵化。我们在很多项目中深入介入到它们的创新孵化过程中，不断地打磨和验证我们的方法论，这些经验对于我们“轻战略”方法的形成弥足珍贵。

我们还服务了很多创业型的企业，它们有些已经度过了从“0”到“1”的初创期，更有不少希望能够在此基础上获得持续性的稳步发展，这套“轻战略”的方法也为它们带去了不少帮助。

本书中的很多案例，就是来自于我们在这些客户现场的实践和总

结。在此，我们要向所有这些企业致以深深的谢意。

中国今天正面向未来新的改革征程，大众创业、万众创新，将重塑中国经济未来发展的格局和内在动力。身处于这个伟大的时代，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”范式，可以帮助处于创新创业时代的中国企业，找到一套简洁有效的战略方法论。在这个过程中，我们直方大创新中心期待和各位合作共创，持续探索和实践，不断完善和丰富轻战略方法论。

许正

直方大创新中心创始人

zheng.xu@cofound.com.cn

轻战略已在这些企业内部实践或实施：

中石油建设集团

中集集团

上汽集团

顺丰速运

美的电器

中国兵器

延锋彼欧

平安银行

上药集团

华泰保险

誉衡药业

香江集团

伟志集团

中金投资

金发科技

合肥万科

经发集团

中化集团

陕汽集团

长安汽车

宅急送

中化化肥

海立空调

日立中国

阿特拉斯中国

渤海证券

方正宽带

五矿发展

音米眼镜

盛和灯饰

创典全程

华西智能

前言 这个时代最需要的是战略

第 1 章 快时代的轻战略 001

让战略变轻 002

在这个快速变化的时代，基于稳定市场假设的战略方式已经无法满足时代的要求。我们需要更加动态灵活的战略结构，需要一个完整清晰的战略流程。这个战略流程要简洁高效，以行动为导向，同时让更多智慧的头脑参与进来，触发创新和变革，让我们庞大的组织变得轻盈灵活。

轻战略六部功 031

要改变我们的战略模式和流程，需要新的思考方式和心智模式。培养**挑战假设**的思考习惯，建立**群策群力**的团队工作方式，让团队建立**外向型**和**机会导向**的战略视角，将复杂的问题用**模型思维**系统呈现，并且在每个关键阶段**反思学**

习。更重要的，我们要培养一种超越逻辑思维的**感知当下**的能力，让战略智慧自然涌现。

轻战略六步法

051

简洁高效的战略流程，从**洞察变化**开始，这让我们聚焦于真正的机会，进而在价值观的指引下，**明确意图**。为了实现意图，我们需要**识别障碍**，并找到障碍存在的根本原因，然后**聚焦创新**，用创新的方式克服障碍，将战略举措形成可视化的战略地图以及独特的战略模式。**培养能力**，将是实施战略的关键，之后，我们要**加快行动**，在持续的行动和学习中完善战略，推进企业的变革。

第2章 设计轻战略

059

第一步 洞察变化

060

这个世界永远在变，对于勇于拥抱变化的组织来说，变化意味着新的机会，这也是企业战略的起点。我们要分析和思考竞争，重新审视我们的核心能力，从而明确需要把握哪些关键的机会。

第二步 明确意图

099

对变化的洞察和机会的梳理有助于我们设定一个开放的战略议题，这个议题的答案就是我们的战略意图。战略意图可以深化为三个层次：企业价值、企业愿景和战略目标。

第三步 识别障碍

122

为实现既定的战略意图，我们要识别出有哪些重要的障

碍需要克服。这些障碍，既包括组织内外的挑战和困难，也包括我们心智中隐性的障碍。

第四步 聚焦创新 137

创新，就是要针对障碍的深层原因形成新举措，因此我们需要创新思维和创新工具。这些新举措，汇集起来就是可视化的战略地图。我们要从战略地图中提炼出独特的战略模式，从而使组织持续有效地突破障碍，并最终实现战略意图。

第五步 培养能力 168

为实施新的战略，我们需要培养新的组织能力，包括建设扁平化的组织结构，培养创新型组织，形成新的文化和氛围，以及强化变革领导力。对于组织的变革，培养事业合伙人是关键，但是需要突破这一过程中的人才瓶颈。

第六步 加快行动 199

战略必须落实于快速可执行的行动，这需要构建一套敏捷高效的运营系统，并且在运营过程中，不断总结经验，快速持续改善，在组织内形成一种变革的文化。在这个过程中，我们需要不断问自己：我们是否距离实现战略意图更近了一步？

第3章 实施轻战略 215

轻战略 小组织 216

一把手要成为首席战略官。传统的战略部门将被赋予更加重要的职责，进行各种新业务的创新、孵化和赋能。更重

要的是，实施轻战略的组织要重新回到创业思维，用创业思维和创业机制突破遇到的瓶颈。

打磨轻战略这门手艺 225

轻战略是一门手艺，是一门通过战略实践，可以不断打磨并且习得的手艺。实施轻战略，需要一套完整的流程，即轻战略六步法；需要两种重要角色的参与，分别是架构师和引导师；需要整合三种知识：行业知识、流程知识和方法论知识。

参考文献 232

后记 共创轻战略 235