
前 言

战略策划常常被人们认为是一个神秘的过程,需要进行复杂的系统分析,还要雇用一些昂贵的职业咨询人员。其实并非如此,任何晓事明理的经理人员都可以为自己的企业作出战略策划。

本书旨在为企业经理人员提供一种实用的、乐于使用的战略策划方法。它不需要您是一个数十亿美元企业的总裁。不管您是一个只拥有两名职员的小公司老板,还是一个大型集团的部门经理,战略策划过程都是一样的。

我首先假设您接受这么一个事实:战略策划有较好的实际意义。任何人只要认为通向目标的道路有好坏之说,他便具有战略思考意识。如果您在通向目标的众多路径中选择一条,并沿着这条路径努力,那么您就在执行战略计划。当然,如果您没有将该计划具体化和明确化,那么您将很难与那些本应参与计划制定和执行的人就该计划进行沟通,同时也很难监控该计划

执行过程中的行为表现。通过精心安排的过程,将非正式的意图转化为明确的计划,是本书的主要意旨所在。

在我们开始研究本书正式内容之前,有几点需要提醒您注意:

语言是思想的服饰(塞米尔·约翰逊)。注意别太注重用于描述战略策划活动的言词。在战略策划文献中,有些词的用法有语义差别,这些差别很容易引起争论。在阅读本书时,您可能会碰到这些词。例如,“公司计划”有时被认为就是“战略策划”,可是某些人就认为它们是完全不同的概念。不要只停留在词的表面含义上,要洞察这些词语所表达的内在思想和概念。本书尽量避免使用行业术语,即使使用,也作了充分的解释。记住:词语,像服饰一样,受时尚影响很大。

经验积累是一个漫长的过程,而且是以犯错误作为代价的(詹姆斯·安东尼·弗劳德)。本书属实用型,它概括了我在众多组织机构中协助制定战略决策的经验。本书既非学术总结,也非理论构建。书中出现的某些概念和技巧完全可能在其他地方找到其根源,对此我会加以声明。

在本书中我可能有意略去了某些在学术文献中常出现的概念。只有那些在我的实践经验中得到证明的概念和技巧,才被本书采用。有一些论者为战略策划提供了高度精炼的定量技术。本书的不足之处在于与那些定量性论著不一致。不过,本书主要阐述了那些能被务实的经理们所采用的技巧。战略策划的对象是“大事”,是能改变组织机构运作方向的为数不多的大事,并不是那些定量技术所能处理的大量细节问题。但是,有些人还想深入探索某些课题,本书也为他们提供了一些自读参考读物的书目。

当然,您的经验可能会与本书中的技巧和概念有差异。试看,您会早些意识到您过去犯错误所付出的代价。

勤奋是幸运之母,懒散决不会将你带向成功的彼岸(塞万提斯)。制定一个明确而有用的战略计划需要您的努力。没有捷径可走。在本书的不同阶段,对于所需要的时间提出了一些建议。考虑到您公司的实际情况,所费时的长短可能会有较大的变化。主要目的在于提示您:不要以为在读完本书两天以后就可以拿出一个合理的策划方案。相反,您应该将本书视为一本必须使用几个月的指导手册。战略策划简单不复杂,但也不容易,它需要投入时间。

这是一本实用型的书籍,供您构建自己的战略计划使用。祝您好运!

一个有关策划的寓言

从前,有两个姓雷丁·霍德的女孩,都长着一头红发。由于她们是堂姐妹,长得特别相像,人们干脆称呼她们小红一和小红二。

一天,她们的母亲叫她们去看望她们的奶奶。老奶奶住在狼群出没的森林的另一边。老奶奶特别喜欢喝新鲜的酒精饮料,两个小红打算捎一些家制苹果汁给老奶奶喝。大家都知道狼也非常喜欢家制的苹果汁。

两位母亲为什么要送她们的小女儿去狼群出没的森林,现在我们不得而知。但两个孩子接受了这差使。她们去的方式迥然不同。

小红一是一个穿行森林和对付狼的侵袭的老手。小红二却认为该项任务具有潜在的危险。她对“在森林中穿行的安全路线”和“狼的心理和行为”作了基本研究。她坐下来设计了一种装置叫 $\delta \rho O$ (用现在的话说,相当于“狼反应篮”),并申报了专利。

对于小红二的所作所为,小红一觉得很可笑。“真是小题大作,”她说,“没有这么值得担心的狼。”

不管小红一如何嘲笑,小红二仍然坚持她的计划。

两姐妹开始了她们各自的旅行。小红一几乎一出发就碰上了一只狼,她丢掉了所有的苹果汁,不得不两手空空走了。那只狼接着截住了小红二,扑向她的篮子(里面是一缸缸苹果汁)。小红二拿出藏在篮子里的双筒短枪把狼打跑了。

老奶奶对小红二的来访十分欢迎。

本寓言说明:

不要轻信背着大篮子的小姑娘。

经验不一定是有效的老师。

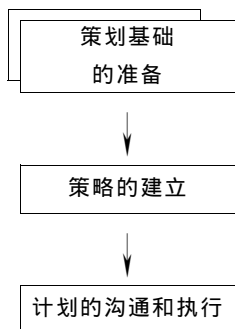
如果你想保住苹果汁,你最好先有所计划。

第一部分

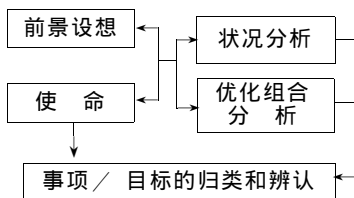
策划基础的准备

强有力的计划只能建立在坚实的基础上。

第一部分 这一部分的研究内容



这是第一部分将要研究的内容。它将综述战略思想——我们策划战略的方法。它将讨论如何分析企业或组织机构的现状以及如何明确其使命的问题。该部分也将讨论如何设想一个企业或组织的未来发展前景的问题,以及如何认识为了使企业从其现状转化为设想的前景所需要处理的各种问题。所有这些考虑,集中起来构成了战略策划的基础,可用图描述如下:



第 一 章

什么是战略策划？

战略策划是一个为了创造未来而组织起来的结构。它是在现状的基础上,描述所选定方向的总体构筑。

战略策划是一个动态的，以事项为导向的过程，它帮助企业或组织来控制一些在未来可能发生的重大的事件。

战略策划不只是一个长远计划。当然，一个长期计划可以是战略性的，同时所有的战略策划也都是长期性的。这里是一个对比例子：大海中的一只船，自始发就可以很精确地预测明天下午四点它所到达的地方、风力以及气压。这是一个预测，也是一个长远计划。另一个方案是：船长可以先坐下来，对明天下午四点该船将要到达的地方作出决定，然后想出如何抵达的方案（可能使船轻载或者用其他更新颖的办法）。这就是战略策划。这同时也是一个长远计划。（在这里，“明天”是一个时间概念，并非具体日期。）

战略策划也是业务计划。当然并不是直接的业务计划（例如，年度财务预算），但对它确有影响。年度预算/业务计划只牵涉短期的、直接的目标以及市场波动对它的影响。它基本上将企业的资源看作是固定的。它 also 包括了战略策划中部分战略活动，当然是那些与商业计划阶段有关联的部分（例如，新产品在一个以前没有考虑过的市场上上市）。

战略策划与业务计划的关系可以描述如下：

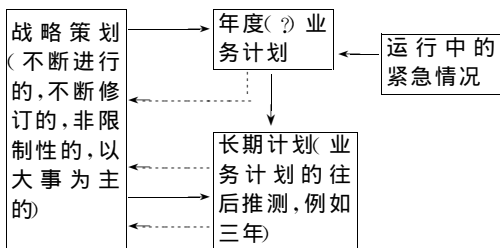


图1

战略策划通常不包含年度业务计划中的数量或会计细节,这些细节常被称为“预算”或长期计划的行动细节;为制定长期计划或运营计划(预算)提供了一个框架。

战略策划是这么一个过程,它决定:将来运作应当怎样?为了达到目标,应该采取什么样的战略?它研究如何发现那些与组织机构的目标或使命有关的将来问题和机会,以及如何制定战略去处理那些问题和迎接那些机会。它不认为现有的资源是固定的,因此,它应该是问题和机会驱动的,非限制性的(但为方便起见,常指五年期限)。

策划活动的结果是那些被认为适当而可识别的接受的战略。基于这些战略,运营计划便可建立。这些常被称为“战略策划”,“长远计划”或者“公司计划”。(前面已经提醒过,不要太拘泥于这些用词,只要把握住其概念就可以了。)

战略策划过程包括三个主要要素,这些要素也依次构成了本书的几大部分。可概括如下:

图2

但是,图2 所示的过程并不是确定无疑的。当您阅读本书时,在您作策划的时候,后面的活动会令您重新想起前面的因素。很可能一个具有巨大潜力的战略的发现使您重新评估以前认为是劣势的地方,现在却认为是优势,从而修改商业特征或策划假设。虽然为了方便起见,本书以线性方式阐述,您可能会发现许多前后穿插的内容。图2 所示的模型也可以改成:

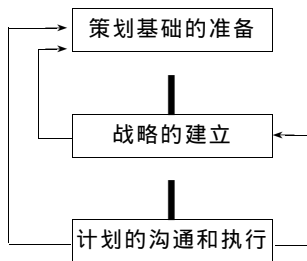


图3

本书内容结构有两个例外。第一个是战略性思考,这是一个总体概念,在整个策划过程中都有效。为方便起见,它被归于第一部分。第二个例外是整个过程的总结,被安排在第四部分,将给您一个回顾全过程的机会。

第 二 章

战略性思考

战略性思考是接受一种创造未来的智力挑战。

弗兰克·赫伯特是一位成功的科幻小说家。他的“沙丘”系列小说被成功地拍成电影。在一部叫“急行星”的小说里,英雄麦基与一个力大无比的名叫范妮·梅的非人物体有这么一段对话(范妮·梅是赫伯特所创造的星体生命):

“范妮·梅,”麦基说,“我知道你不能阻止这场攻击。我没有谴责你的意思,我理解。”

“使连接体们吃了一惊”,范妮·梅说,“您‘超越理解’了。”

“我理解。”

范妮·梅继续区分“理解”与“超越理解”的含义。

赫伯特创造的“超越理解”为“战略性思考”提供了一个很好的理解方法。理解我们目前的管理很必要,而超越理解我们将要步入的更大的蓝图也同样有必要。理解对于超越理解可能十分关键,虽然赫伯特没有明确这一点。显然,在策划中知道我们现在在什么地方对于我们设计我们将要到达的地方的道路是十分关键的。

超越理解可能是战略性思考的一个显著特征。战略性思考不等于战略策划,却对我们作战略策划起关键作用。当然,您进行战略性思考时不见得一定要作战略策划,但作一个有效的战略策划时,却离不开战略性思考。

战略性思考是准备战略策划基础的前提条件。如果您从狭窄的眼光来准备战略策划,您将冒过分拘泥于细节的危险,细节问题并非战略策划所主要关注的对象。

战略作为一种概念,在军事上是很明确的。军事上它是指用战争手段打败敌人的一门科学,目的在于赢得战争,与战术不同,后者与具体目标或行动有关,目的在于赢得一场战斗。可以想像,战略中包括一些明显消极的战术(例如,佯装撤退)。

军事上的战略性思考显然也包括了“超越理解”。为了赢得战争,我们必须看得见战争的整体图画。在军事战略模型中,引进了战略性思考的另一个要素:不了解敌人就不能赢得战争。在商业上,我们用词更精确:我们称之为“竞争对手”,我们必须考虑它们。战略性思考确实也意味着看清整个环境(超越理解),也意味着我们必须看清处于同一环境中的自己和其他参战者(竞争对手)。了解竞争环境是有效的战略性思考的第二特征。

当然,除了赢得战争,战略可能还有其他含义。例如,一个国家很小,军事力量很弱,让它去打胜仗不太现实。我们可能就满足于这种弱势。但无论如何,这种较弱的位置我们得接受,它与我们的自我形象相吻合。重要的是我们对自我形象的认识必须实际。这也包含了有效的战略性思考的第三个特征:战略策划无疑应该是与符合现实的前景设想紧密相联的。

后面我们将对前景设想作为一个策划概念进行讨论。在此,我们可以把它看作是一种预测的自我形象。必须实际一点,既不必是强制的,也不必是严格约束的,否则将和过分野心勃勃的自我设计一样不现实,应该是“适当,实际,并非纯粹的主观臆测”。

一个战略策划描述的是如何到达选择的目标;战略性思考是一个认识未来,并发现通向未来之路的过程。

总而言之,一个好的战略性思考包含如下特征:

超越理解……看清大图画。小思考者可能只作细节计划,而非战略策划。

考虑同一环境中的竞争。将自己置于真空中策划,毫无

意义。

与现实的前景设想紧密相连。预测的自我形象必须实际。

任何人如果战略性地思考有困难,不要指望一读完本书就有效。但它却是绝对有帮助的。为了帮助您尽量战略性地思考,下列几点请记住:

有意识地超越理解……退出日常决策,寻找大图画。如果有一些经理协助你,在会议上就可以提一些问题……“我们正在什么样的行业干?”、“我们应该在什么样的行业干?”而不是提一些轻松的问题,例如,“让我们想得宽一些,好吗?”有人称这类会议为“有计划的撤退”。

当你还在为今天的面包片操劳,却要想到明天会不会有牛排剩下时,确实不容易将你自己与现实环境分隔开来……但是,如果不这样做,将来可能要挨饿。所以,不要畏难而退,应该迎难而上。

第四章(避免僵化的分析)中的很多内容将对您有帮助。例如,列一个企业组织的优势和劣势分析表,您就会对现在所处的位置一目了然,然后就会促使你去描绘未来的前景设想。

谨慎地创造性地思考……战略性思考不等于创造性思考,但二者有许多共同之处。第七章(创造性思考)里许多内容将有助于您。当你定义未来的时候,你会从现状开始扩展,创造性思考会给你一些帮助。例如,一个汽车商将会认为他的未来前景就是提供交通工具,而不仅

仅是卖汽车。但是创造性思维会产生很多主意和大量的选择项,因此,要谨慎一些。用创造性思维帮助战略性思考,但不要陷入无休止的出主意。

使信息明确化……小心抽象的东西。军事战略家借助模型、玩具坦克和其他象征物将战争情况模拟得尽量实际。我们也可以这么做。绘彩色市场图,描述市场份额,描述竞争对手的工厂和产品等等,将有助于商情尽可能的具体化。

不要一个人干。如果只是一个人干,你可能会过于停留在最初的思路上,以致发现不合适也不愿意改。即使你常常一个人干,也要找一个朋友,最好是一组人参与。谈话和交流有助于战略思考,隐含在一个小组中的活力将有助于策划过程。

本章没有推荐读物。前面提到的那本科幻小说叫《急行星》,弗兰克·赫伯特著(皮特曼出版社,1969年),如果您喜欢科幻小说,该书值得一读。