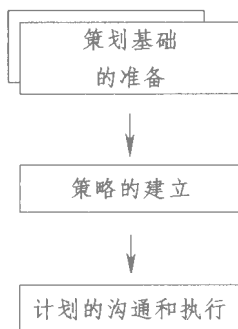


第一部分

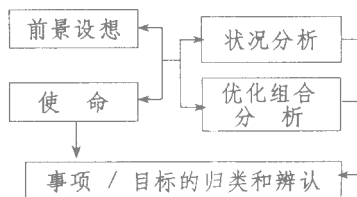
策划基础的准备

强有力的计划只能建立在坚实的基础上。

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：

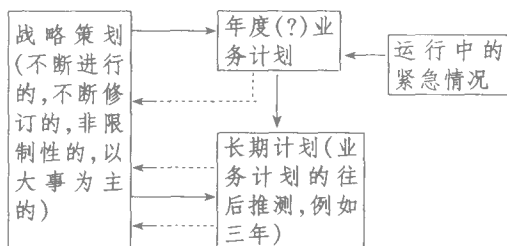


图 1

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：

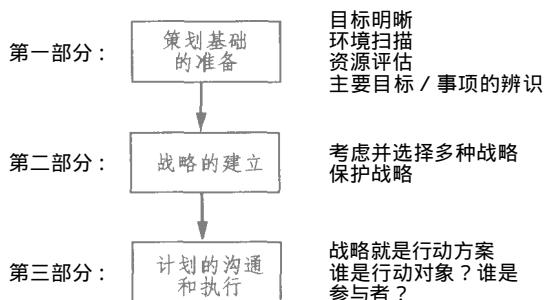


图 2

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：

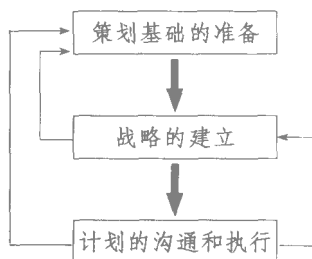


图 3

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，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。

第三章

“我有一个梦……”

没有一个共同的前景设想或目标就不可能有持久的、有目的性的集体行动。

马丁·路德·金领导了一场伟大的运动，它的广泛的规模震撼了整个北美文化的结构。几乎没有人没听过《我有一个梦》的演说，他在这篇演说中表达了他对美国未来社会的憧憬。

金作为一个伟大的领袖，具有“看到”未来的能力，并且把这种前景设想宣传给他的追随者。

前景设想是战略性思考中的一个关键要素，是关于战略策划要把未来变成什么样子的某种清晰形象的描述，它使目的或使命明确化。

但是，前景设想从何而来呢？我们坐下来谈一谈就能顿开茅塞吗？有可能。但是只有小组中一个人将他的前景设想推销给小组中的其他人，该前景设想才会成为该小组的前景设想，也就是说，必须有一个领导。

很难把前景设想当作一个与领袖分离的概念来讨论。二者交织在一起。领袖们是前景设想者。他们为其追随者们提供一种充满希望的未来之感。追随者们不仅接受该前景设想，而且把自己“视为”将来的一部分，领袖鼓舞大家的行动朝前景设想努力，尽管这种行动是代价昂贵的或者不舒适的。

这里是一个小测试，读读这些领袖名单，你能记起他们表达的前景设想吗？你能记得他们的追随者们如何接受他们的前景设想，以及这些前景设想为他们提供了什么？你是否能看出当领袖们（从而他们的前景设想）受到忽略的时候或者当这些前景设想变得不切实际的时候，行动变得是怎样的软弱无力吗？

	总结性前景设想	最终结果
圣雄甘地		
邱吉尔		
毛泽东		
马丁·路德·金		
拿破仑·波拿巴		
阿道夫·希特勒		

你应该可以注意到这些例子中的前景设想是十分复杂的。他们表达的前景设想与某种价值观念紧密相连。可能上面有一两个领袖并不吸引你；接纳一位领袖，无疑必须同意追随者们对前景的设想，如果这种前景设想与你的价值观相背，你肯定会拒绝这位领导。

为了促成一个战略策划，你必须是一个天生的领导者吗？未必。但是，你确实必须提供某种前景设想，该前景设想中包含的价值观使你的策划过程延伸很远，这样，你的行为就会促使你成为被大家所接受的领袖。

很多文献对“领导能力”有丰富的描述。关于“领袖”的定义，既有抽象的领袖魅力解说，也有精确的情况描述。重述这些不是本书的意图（你可以到就近图书馆去查阅）。但是，有几个重点需要在此强调：

- 领导是由追随者界定的……必须有追随者，领袖才成为领袖。领袖不能被指定，经理是指定的，我们希望被指定的人具有领袖的风范并被接受为领袖，但二者不能互换。

我们常常发现，经理因为被指定为经理而自我感觉

为领袖。某些经理显得能控制行为，这未必就是领导能力，虽然领袖有时也执行控制职能。根据下表对照一下（在每一个 $\longleftrightarrow$ 上根据你的实际情况标一个“×”，看看你属于哪种，要老实地标明。有时，最好的经理也只是控制者 并非领袖。）

“领袖”是行使一种力量去联合、鼓舞和促使其他人（例如一个团体）朝一个具体目标努力。所隐含的意思是传达这些目标，包括前景设想；不只是权力的拥有和使用。

- 领导能力是看一个人做了什么，而不是看他拥有什么，……但也不仅仅是活动。一个宏亮的声音和一个果断的行为不见得一定会引来一批追随者。有时，一个适当的行为可以是在幕后，可以是保护一个策划队伍免受外界干扰，可以是默默不语让其他人说话，可以是当其他人慌乱时表现出镇定自若，甚至可以是不置可否而任凭事态自行发展。所有这些表示：有效的领导是灵活的，在不同的情况下采取不同的行动。
- 领导能力是管理的一部分，但并不是它的全部而且比管理内容更丰富。一个经理需要作计划、安排和决策，但是所有的领袖都必须使其他人紧随其后。显然，一个好领袖可能是一个差经理：率领着大家以很高的代价沿着错误的方向到达不恰当前景设想。当然，也有一些领袖从未被任命为经理。

在作战略策划时，领导很有希望也是一个具有恰当前景设想的经理。

- 领袖是前景设想者而且是战略思考者。能“看”得远并

展示未来，将一种遥远的未知混浊转化为一种可传达的前景设想，这种能力无疑是一种领导品质。这是一种关键的战略思考，因为对我们将去的地方如果没有一个清晰的图像，就将很难制定怎样到达那里的计划。

控制者 相信：		领 袖 相信：
一个老板说了算	←→	最好的工作方法是发挥小组里成员的各种不同才能，大家合作
我只要被授权，就会决定该做什么	←→	我让小组成员设计行动方案 大家都作贡献
我鼓励人们	←→	活动、成就和关系鼓励着人们，我会提供机会
我监督、控制和检查小组中每个人的工作	←→	我利用我的经验和我的地位去帮助小组成员取得成果
我给予我所领导的小组的成果应有的荣誉	←→	我特别注意小组里每个成员的成果
取得成果的一个重要部分是发现错误并给予纠正	←→	为了取得成功，每个成员必须互相帮助，使对方避免错误和缺陷。我是一名小组成员
我的作用是确定小组的使命	←→	在明确使命的过程中，我的作用是协助小组明确表达使命，以此沟通我的前景设想