

抗疫过后“十四五”战略的新思维

作者 / 安林

今年是全面建成小康社会之年，但开春不利，我国全面遭遇一场突如其来的新冠疫情风暴。至今历时数十天，国家社会经济、民生各业都受到一定的影响。如今在坚持防控抗疫不松懈的前提下，各地如何加紧复工复产、克服经营困局、恢复经营活力，成为稳定经济社会运行、实现全年经济社会发展目标的重点工作。同时，今年又是“十三五”规划收官、“十四五”规划开局之年，各类企业如何盘点既往战略执行、审视内外环境变化，提升经营战略，又关系到“十三五”规划的成功落地和“十四五”规划的决策部署。

这里，无论是恢复经营活力，还是提升经营战略，都需要企业创新战略思考力。特别是现在社会上各类企业都在积极思考规划“十四五”战略之时。求是咨询执业20年来，协助许多企业成功制定了“十五、十一五、十二五”以及“十三”战略与规划。我们发现，许多企业对于如何规划战略，似乎进入一个模板化、套路化的陷阱，以至于出现战略为规划而规划，既浪费资源又贻误战机的情况。

实际上，规划战略，不仅重在如何认知战略，还贵在如何思考战略和战略思考。而这这就需要企业领导能够创新战略思考力、提升战略新思维。

一、如何认知战略

首先，为什么要有战略？要回答这个问题，我们认为企业领导可做反向思考：如果失去战略，情况将会怎样？这就好比一位哥伦布式的航海家，如果压根没有战略，那在一片汪洋无边、浩瀚无垠的大海上，他一定会一筹莫展，无限感叹：“走的时候，不知去哪？到的时候，不知在哪？回来的时候，更不知去了哪？”因此，对于一个市场经济主体的企业来说，战略不是可以有，而是必须要有。

其次，战略到底是什么？对于战略，从企业的视角看，就是为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的筹划和谋略，是一个从全局考虑谋划实现全局目标的长远规划。掰开来说：

1. 战略是个“方向”问题。它要回答：企业向哪个方向发展？企业以什么形式发展？企业在哪个区域发展？

2. 战略是个“取舍”问题。它要关注：企业发展要选择什么业务？企业发展要抛弃什么业务？企业发展要保留什么业务？企业发展要培育什么业务？

3. 战略是个“全局”问题。它要清楚：企业发展现在依靠什么？企业发展未来依靠什么？企业发展通过什么业务保持现金流？

4. 战略是个“竞争”问题。它要明白：企业发展应该与竞争对手保持怎样的关系？企业发展应同对手展开怎样的竞争？企业发展应与对手在哪个领域展开竞争？

二、如何思考战略

这是企业家首要思考的问题。在开始思考战略时，企业领导必须要想清楚企业要什么样的战略。求是咨询认为，一定要“战前思考”。

1. 要有一个特色战略吗？通常，成功的企业都有一个有别于竞争对手的非常有特色的战略。在他们看来，保持特色，才能确保与其他竞争对手的距离越来越大。

2. 要有一个能在竞争市场中掌握主动权的特色战略吗？但凡企业，所追求的最终境界都希望是对竞争对手不屑一顾。但在现实经济社会里，企业面对的不可

能是一个没有竞争的环境。故此，企业都希望拥有并执行一个和竞争者截然不同的战略，以使其在行业中能够起到控制力或者影响力的作用，从而确保站稳市场。

3. 是否要有一个改变游戏规则的特色战略？在激烈竞争的商海里，许多杀身一搏、脱颖而出的企业，都善于通过改变商业游戏规则而“甩开”竞争，出奇制胜。当你针对对手改变规则时，他们便不再成为你的竞争对手。他们只能呆呆地站在圈外。而你往往可从他们的领地获得很高的市场利润。

4. 要有一个超越“竞争”思维的特色战略吗？这应该是许多企业梦寐以求的市场境界，它打破了价值与成本之间的权衡取舍，创造和获取了新的需求，开创出了一片无人争抢的“蓝海”市场。

三、如何战略思考

有效的特色战略，来自战略性思考。企业要想拥有好的战略，最重要的是来自企业领导的战略性思考。如何做？求是咨询提倡“战略五步思考法”。

第一步，要思考“战略基石”。即思考“企业应该是什么？企业现在是什么？企业将来是什么？”三大基本命题。这也是现代管理学之父彼得·德鲁克所关注的战略三问。

第二步，要思考“战略框架”。这个框架，是一个作为战略性思考成果的企业轮廓。概括起来，包含以下4个方面：

1. 决定提供的产品；
2. 决定供应的客户；
3. 决定涉足的行业细分；
4. 决定进军的市场地理位置。

而且，基于战略就是做选择，为使战略框架进一步清晰，企业在决定要做什么前，更为重要的是，先弄明白不要做什么。具体说：

1. 不仅清楚所提供产品的特性，而且清楚所不供应产品的特性；
2. 不仅清楚重点客户的类型，而且清楚非重点客户的类型；
3. 不仅清楚所涉足的行业细分，而且清楚所不涉足的行业细分；
4. 不仅清楚所进军的地理区域，而且清楚所不进军的地理区域。

“战略框架”的作用，就是一个“战略过滤器”，它能够帮助企业做出一致、合理的决定。一是如何重新分配资源，将资源分配到重要的地方，而不是不重要的地方；二是如何选择机会，即寻找更重要的机会，而不是那些不重要的机会。

第三步，要思考“战略驱动力”。这是一种企业基于“战略过滤器”，将资源和机会倾注于某一特定导向的战略定力，其主导着一个企业的战略。企业战略驱动力主要有以下11种：

1. 产品或服务导向的驱动力；
2. 用户或客户导向的驱动力；
3. 市场导向的驱动力；
4. 技术导向的驱动力；
5. 生产能力导向的驱动力；
6. 销售或营销方式导向的驱动力；
7. 配送方法导向的驱动力；
8. 自然资源导向的驱动力；
9. 政策资源导向的驱动力；
10. 规模或增长导向的战略；
11. 回报或利润导向的战略。

需要说明的是，任何一个企业都不可能拥有所有的战略驱动力，通常一个企业一种、最多两种足矣。因为资源和机会皆难以支撑。我们所知道许多知名大企业基本就拥有一种。如宝马集团、可口可乐公司的产品或服务导向的战略驱动力；华为公司、中国航天乐凯华光的技术导向的战略驱动力。

通常，企业对资源的分配和对机会

的选择决定着这个战略驱动力。反过来，战略驱动力又影响着企业在产品的结构、客户、行业细分和市场地理位置等方面的决策。

战略驱动力，是一个企业生存的原因。认清将来的驱动力，可以帮助企业从根本上找出、找准未来在产品、客户和市场方面的业务重点。

第四步，要思考“战略技能”。所谓战略技能，就是企业为实现其战略驱动力所需要强化的能力或技术领域。战略驱动与其需要的战略技能之间有直接的关系。战略技能因驱动力不同而不同。如一家技术导向驱动力的企业，其战略技能第一应是基础或应用研究。通过应用硬技术（物理、化学的）或软技术（如实际技能和专业知识）来积累它的实力，打造战略之源。第二就是应用推广。企业应尽可能地将其过硬的基础或应用研究成果，做更多的产品或业务领域的应用推广。

再如，一家用户或客户导向驱动力的企业，一定要聚焦于市场调研、顾客忠诚度这两个战略技能。聚焦于市场调研，要求企业始终要比竞争者更了解用户的需要，更经常地改进现有产品、调整产品结构或推出新产品。聚焦于顾客忠诚度，则要求企业通过赢取部分客户的“信任”来积累用户的忠诚度。

第五步，要思考“战略杠杆”。企业要以“战略驱动力”为支点，以“战略技能”为杠杆，来撬动更大更阔的市场空间，把事业拓展到多个产品、多个客户、多个市场中去。以闻名世界的500强企业美国3M公司为例。3M公司即明尼苏达矿业开采与制造公司（Minnesota Mining & Manufacturing Company），创建于1902年，作为一家世界知名的多元化科技创新企业，其产品和技术早已融入人们的生活。100多年以来，3M开发了近70000种产品，应用于工业、化工、电子、电气、通信、交通、汽车、航空、医疗、安全、建筑、文教办公、商业及家庭消费品等多种多类用户和市场。而在这庞杂且令人眼花缭乱的的产品、用户和市场背后，战略的本质却是3M对“战略杠杆”的成功运用。百年来它赖以持续发展的战略，主要是建立在以“聚合物化学（粘合剂和“涂层”）”技术为导向的战略驱动力，和以“基础或应用研究”与“应用推广”为“战略技能”的基础上的。

这在3M公司叫“逆向战略规划”思考法，即公司并没有先将重点放在一个特定的工业部门、市场或产品应用上，然后再开发已经成熟的相关技术，而是先从“一个核心技术”的分支开始，然后再为这种技术寻找可以应用的市场，从而开创出一种新的产业。

四、如何规划战略

企业家在经历如何认知战略、思考战略和战略思考过程后，就要着手规划战略。当然这里仍然是指思维模式上的构想与思考。

如何规划战略，企业不能闭门造车，与认知战略、思考战略和战略思考侧重于企业内部不同，真正的规划企业战略，还必须注重外部因素。根据不同的商业环境，来规划不同的战略。企业所处的环境往往决定企业应采取的战略。根据波士顿咨询的观点、商业环境，按照三个维度可以分为三类：

- 一是可预测性，即企业能否预测商业环境未来的发展变化；
 - 二是可塑性，即企业是否能够独立或者以合作的方式重塑商业环境；
 - 三是环境的严苛性，即企业能否在适应环境中生存。
- 若将这几方面整合起来，便会形成

五种类型的商业环境（见图示）。企业面对这一类环境时，均宜规划相应的战略。

1. 当环境能够预测，且企业无法改变时，宜采用经典型战略；
2. 当环境不可预测，且企业无法改变时，宜采用适应型战略；
3. 当环境能够预测，且企业也能改变时，宜采用愿景型战略；
4. 当环境不可预测，但企业能够改变时，宜采用塑造型战略；
5. 当企业资源严重受限时，宜采用重组型战略。

下面来逐一思考在这几种情况下的战略如何规划。

第一，经典型战略。就像绝大多数企业在绝大多数情况下所做的战略，许多企业管理所说的战略，指的就是此类战略。

在采用此战略的企业看来，外部环境是可以预测的，市场竞争基础是稳定的，企业一旦获得优势，便可以长久保持下去。由于无法改变商业环境，他们只能在所处的环境下寻找自己的最佳定位。这类企业庞大的规模、差异性优势或内在能力是其找到最佳定位的基础。

采用经典型战略的企业领导的思维模式是：首先，分析企业竞争优势的基础以及企业资源能力与市场需要的结合点，并预测其发展趋势。其次，制定规划，以建立并维持企业的优势地位。

第二，适应型战略。一旦外在形势难以预测，优势转瞬即逝，企业为应对持续不断的变化的唯一方法，将会是严阵以待，并构建不断改变的能力，以便更为经济地找到新的选择方案。

采用适应型战略的企业领导的思维模式是：首先，需要不断地改变方法，推出大量的战略选择方案，并对其进行检验。其次，需要仔细挑战其中最成功的战略，并进行推广和探索。而当商业环境发生变化，企业还需迅速重复这一渐进过程，以确保自身优势得以存续。

第三，愿景型战略。尽管商业环境对其他企业来说充满不确定性，但采用此战略的企业领导深信自己有机会来创造新的细分市场或颠覆现有的市场格局。这类企业既可以率先运用新技术，或者首先发现并解决令客户不满意的主要因素和潜在需求，又可以通过创新来改进陈旧的商业模式，或是赶在其他竞争者之前发现重大的趋势和潮流。

采用愿景型战略的企业具有一套独特的思维模式。首先，需要企业领导提出一个有价值且可实现战略设想；然后，他们凭借自己的能力率先对该设想进行全面构建。最后，通过不断努力实施并推广该设想，将自身全部潜力挖掘出来。

第四，塑造型战略。当环境不可预测但具可塑性时，企业有机会在发展的早期阶段对其进行塑造，并对行业规则进行定义或重新定义。规划这一战略的企业，需要与其他各方携手合作，因为仅靠一家企业的力量无法塑造整个行业格局。而且需要与其他各方共担风险，发挥互补作用，在竞争对手采取行动之前迅速构建新市场。

采用塑造型战略的企业首先要吸引其他利益相关方的参与，在恰当的时间点共同打造未来愿景。他们需要建立起一个平台并进行协作。然后通过扩大平台规模、推动平台发展，同时发展与利益相关方之间的生态系统。

第五，重组型战略。当企业或者因为战略与环境不匹配，或者由于内外部动荡而造成当前经营方式已无法维持下去时，果断实施变革，不仅是企业唯一的生存之道，而且还能帮助企业抓住复兴之机。

采用重组型战略的企业，首先必须尽早认清不断恶化的环境并采取应对之策。其次需要果断行动以求生机，通过重新调整业务重心、缩减成本、节约开支，同时腾出资源来探索企业复兴之路。最后必须从上述四类战略中择其一，以确保企业能再次踏上增长繁荣之路。

五、总结

根本上讲，任何肩负历史使命的企业，不仅需要战略，而且需要一个富有特色、系关全面和长久发展的战略。企业要在“应该是什么、现在是什么和将会是什么”之“战略基石”的基础上，一方面从企业自身出发，进行“战略框架”、“战略驱动力”、“战略技能”和“战略杠杆”等维度的战略思考；另一方面从外部环境着眼，进行经典型战略、适应型战略、愿景型战略、塑造型战略和重组型战略的规划研究。唯此，企业领导才能更好地打造、提升战略新思维，企业也才有希望规划出不落窠臼、与时俱进的新战略。

（作者系北京求是联合管理咨询有限责任公司董事长、管理学博士）

■ 红盾之窗



北京市工商局消费者一周申诉情况分析

消费提示

受此次“疫情”影响，近期碗筷消毒柜成了市场热销品。在此，我局提醒广大消费者在购买时注意以下几点：

一、消费者购买时应去大型商超、家电卖场，网购时要选择旗舰店等正规店铺，查看商品是否有国家质量监督检验检疫部门出具的产品质量检验合格报告，同时还应注意该产品是否有卫生防疫部门颁发的卫生许可证，以及灭菌消毒效果的检验报告。

二、根据需要进行选择。消毒柜的消毒类型分为高温消毒和低温消毒两种，红外线消毒、紫外线臭氧加高温消毒属于高温或多重消毒方式，消毒温度一般在100℃以上，这种消毒柜只适合放陶瓷、不锈钢等材质的碗柜；而臭氧、紫外线消毒属于低温消毒，消毒温度一般在60℃以下，塑料和玻璃制品的碗筷都可以放入其中消毒。

三、查看密封性：将一张小薄硬纸片插进消毒柜的门缝中，看是否能插进去，如果能轻易插进去，就说明消毒柜的密封效果不好，消费者最好不要选购。

四、查看是否安装动锁开关：由于消毒柜有臭氧消毒的类型，如果没有安装动锁开关，当没有完成消毒而能打开消毒柜时则会造造成高浓度臭氧泄漏，影响使用者的身体健康。

五、现在市面上还有一种保洁柜，外形和消毒柜比较相像，但不能起到消毒作用，仅有烘干餐具并保证柜内空气清洁的功能，大家购买时要注意区分。