



Edward Tse's Blog (<http://www.edwardtseblog.com/>)



## 企业战略 | 论战略（上）

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/26/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e4%b8%a8%e8%ae%ba%e6%88%98%e7%95%a5%ef%bc%88%e4%b8%8a%ef%bc%89/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/26/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e4%b8%a8%e8%ae%ba%e6%88%98%e7%95%a5%ef%bc%88%e4%b8%8a%ef%bc%89/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/author/vivianyang/>)

来源：高风咨询管理公司 2015-09-19



20世纪90年代初我刚回国的时候，中国大陆好像是无人用“战略”（strategy）这个词的，就算有用也不是在企业界，因为当时的中国还没有所谓“公司”的概念，公司正刚出台而已，为“公司股东创造利益”的概念还未萌芽。当时的华人社会里，香港的企业家们是知道所谓“战略”的，只是当时普遍的中文翻译是“策略”，香港人认为“策略”更多是代表思考，而“战略”有点像在打仗。后来中国大陆在商业上开始采用“战略”一词，香港人亦随之而为。

经过三十多年的改革开放，现在“战略”已经成为中国大陆企业界、学术界、专业界甚至政府官员和媒体都带在嘴边的一个词。大家提到“战略”一词及其演绎时琅琅上口，许多人都在讨论他们企业的战略是怎样做的，不少人亦充充老师试图去指导其他人战略究竟应该如何去做。从有几十年企业管理经验的高管到某些80后甚至很少经营经验的90后，都在分享“战略”应该如何去做。在“互联网思维”的覆盖下，不少人更是大胆地去颠覆所谓传统的战略思想，据他们说“老的一套已不成，新的一套才管用”。

其实在互联网时代，一些人提出来的所谓新的战略概念并不怎样新，不少可以说是“新瓶装旧酒”。比如，“以客户为本”，这当然是商业的101金科玉律。20多年前，如何建立“以客户为中心的组织”（customer-centric organization）已经是企业界的主要命题，不少企业都对此目标梦寐以求。又比如，“去中心化”这概念，博斯公司（Booz & Company）的前身博思艾伦公司（Booz Allen Hamilton）的高级合伙人布鲁斯·帕斯特纳克先生（Bruce Pasternack）也在至少20年前就已经提了出来。当时此概念是相当超前的，因绝大部分的企业高管、咨询公司和商学院教授都认为企业，特别是大企业，必须有一强而有力的“公司总部”。帕斯特纳克先生当时提出来的此概念在今天的互联网时代看起来更为适宜。

当然，互联网尤其是移动互联网的出现和快速普及，加速和扩大了这些原有的管理理念的应用。在某些领域上，它们的应用可能亦出现了某些重要的改变或调整。同时互联网亦的确孕育了一些新的概念和做法。社交媒介容许了消费者社区的建立，很多的资源共享，大数据和云计算让企业对消费者的了解更加个性化，企业的产品或服务或综合性的商业模式也更能针对个别消费者的需要，而且其速度也比互联网之前的时代快上许多倍。

尽管如此，企业的战略还是有根可寻，无论是否身处互联网时代，企业战略的建设和考量是有一些基本的原则可以而且必须遵循的。当然，在此一短短的文章里，我较难将这些原则详细的描述。我想先把一些简单的原理先作介绍，将来在以后的文章里可以陆续补充。

每一个企业的战略都要回答三个基本的问题，那就是“我在哪里玩？”（Where to play？），“我如何去玩？”（How to play？）和“我在什么时间去玩？”（When to play？）。无论是否身处互联网时代，这三个问题都是企业战略里最关键的问题，过去如此，今天如此，将来亦必如此。

什么是战略？

第一，战略当然是要给出方向。比如通用电气（General Electric）在杰克·韦尔奇（Jack Welch）年代，它们的战略方向就是给出了一个“数一数二”的战略以指导它们多元化的方向。又比如，华为在“活下去”的最高战略指导下，要不断打造自身的核心动力，同时以客户为中心。

第二，战略是分步走的。尽管战略必须给出整体的方向，成功的战略又必须是分步走的，战略给予企业的是长跑而不是短跑，战略不是一张一成不变的导航图。在变化越来越快的市场上，即便是最好的战略也不能给企业一个确定的路线。故此，企业必须有分段的战略。长期战略一般路径较模糊，它只提供一个大方向。中期战略较少一点模糊，但亦不是完全清晰，它提供了一个大致的路径。短期战略则相对清晰和具高度的操作性。举例来说，阿里巴巴集团在这方面的战略思考就是“十年畅想、三年战略、一年运营”。

第三，战略的本质其实是思维。战略规划不仅仅是一个规划过程，更重要的是一种意识，是一种思维方式。战略是持续非连续性环境下的应对手段。好的战略家能够更多掌握经营环境的非线性改变，同时能够在多维度上来考虑问题，把创意带到战略中，并坚持贯彻落实战略的实施。

第四，战略必须顺势而为，亦即一些企业家琅琅上口的“找到风口”。顺势而为即未雨绸缪地掌握和顺应发展趋势，有所为，有所不为。战

略家必须具有前瞻性地把握和发展大方向，能洞察市场契机和警惕不符合大方向的风险。

第五，战略是要找清楚你的定位，但也必须适当地调整定位。战略是从你的优势出发，即明确与竞争对手相比的优势所在。对于已经处于“结构定位优势”的企业来说，只有过度到“核心竞争力”的建设上来，才能让自己在未来的市场竞争中处于优势地位。我认为适合中国和全球市场特点的战略思想需要能够在迅速变化的环境中寻求建立竞争优势，即“在边缘上竞争”（Competing on the Edge）。

第六，战略不但是看得见、摸得着的，更是看不见、摸不着的。许多企业高管在考虑战略往往只是聚焦于看得见的因素或能力，比如产品、品牌、价格、渠道等。当然，这些因素都很重要，但往往一些看不见的因素或能力同样甚至更为重要，比如企业的弹性、韧性、适应性、节奏等。

谢祖焜 高风咨询公司创始人、首席执行官，是全球最具经验和知名度的华人战略和组织咨询顾问，与全球五百强以及中国百强之中的多家企业有长期深度合作。他的著作包括《方向：中国企业应该学习什么》、《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》、《跨越：中国企业的下一个十年》，最新著作*China's Disruptors*（中文版为：《创业家精神》），已于今年7月在美国和英国同时正式发行。

#### 高风咨询公司

##### 北京办事处

电话: +86 10 5650 0676

传真: +86 10 5650 0670

邮箱: info@gaofengadv.com

##### 香港办事处

电话: +852 2588 3554

传真: +852 2588 3499

邮箱: info@gaofengadv.com

##### 上海办事处

电话: +86 21 5117 5853

传真: +86 21 8013 7999

邮箱: info@gaofengadv.com

更多资讯欢迎访问以下平台:

高风微信公众平台号: Gaofengadv

高风官方微博: 高风咨询公司

高风官网: www.gaofengadv.com

« STATE FIRMS' OVERHAUL ENDORSED | CHINA DAILY EUROPE ([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/10/22/STATE-FIRMS-OVERHAUL-ENDORSED/](http://www.edwardtseblog.com/2015/10/22/state-firms-overhaul-endorsed/))

企业战略 | 论战略 (下)

([HTTP://WWW.EDWARDTSEBLOG.COM/2015/10/27/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%88%98%E7%95%A5%E4%B8%A8%E8%AE%BA%E6%88%98%E7%95%A5%E7%BC%88%E4%B8%BB%E7%BC%89/](http://www.edwardtseblog.com/2015/10/27/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%88%98%E7%95%A5%E4%B8%A8%E8%AE%BA%E6%88%98%E7%95%A5%E7%BC%88%E4%B8%BB%E7%BC%89/)) »

#### PAGES

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)

China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)

The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)

方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b9%e5%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%a6%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%88/>)

跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%8b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)

Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

#### ARCHIVES

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)

October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)

August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)

July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)

June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)

May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)

April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)

March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)

February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)

January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)

December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)

November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)

October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)

September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)

June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)

May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)

April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)

March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)

February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)

January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

#### CATEGORIES

Uncategorized (<http://www.edwardtseblog.com/category/uncategorized/>) (134)