



企业战略规划的力与美

行军路上的艺术画卷

阮芳、黄一超

2019年12月

目 录

企业战略规划是力与美的结合	2
模式一：丛林越野	3
模式二：涉水过河	4
模式三：定向接力	6
艺术画卷的”形 “、” 神 “、” 意 “	8

企业战略规划的力与美

行军路上的艺术画卷

战略规划作为推动企业发展和增长的引擎，指引并保障企业的目标落地，使命必达。欧美企业得益于成熟的市场机制，已培育出较为完善、具有持续生命力的战略规划机制，而很多中国企业在实践中仍存在诸多困惑。

如今，技术变革和激烈的竞争加剧了对业务的冲击，也对企业战略规划提出了更高要求。企业应如何选取适合自己的战略规划模式？企业的集团和业务战略如何相得益彰？如何利用战略规划及时应对挑战、解决多元业务共赢、推动转型进程？又如何保证战略规划得以有效落地？这些都是企业需要解决的问题。

“战略（Strategy）”的词源可追溯至公元330年，源自希腊语“Strategos”，特指“将军指挥军队的艺术”，后逐渐在20世纪中期被广泛应用于商业领域。企业战略规划是一个从思考、制定、执行到审视更新的动态过程，是企业在漫长的行军道路上克敌制胜的武器；同时，企业战略规划凝结着管理者的智慧和团队的努力，是一幅独特的画卷，能够描绘出企业基业常青的美好景色。

企业战略规划是力与美的结合

一般而言，企业战略规划包括长期（3—5年）战略规划（Strategic Planning, SP）和基于下一财年的业务/预算规划（Business Planning, BP）。通常，企业的SP制定周期会根据所处行业的变化速度而定，初创期或发展期的行业内，企业会每年进行SP更新，以更好的识别企业未来的机遇与挑战；而在发展较为成熟的行业中，外部环境相对稳定，企业SP制定周期可为每3—5年。对于BP而言，绝大多数企业会遵循一年一次的制定周期，以确保新财年的财政预算、绩效考核挂钩战略目标，有据可依。

企业战略规划机制的选择并非“一蹴而就”，而是受多重因素共同影响，如创始人特征、股权结构、企业文化、企业内战略规划的人才（能力）储备、所处行业的生命周期、外部环境的变革速度和不确定性等。倘若将企业的发展比作一场远征，那么企业战略规划即不同行军场景中的艺术品。

我们通过研究领先企业的最佳实践，总结出三类典型战略规划机制，展现了不同行军场景下的力与美，可为中国企业提供参考。

图1 | 企业战略规划是力与美的结合



模式一：丛林越野

集团吹响“号角”，精兵自由突围

该模式适用于战略愿景清晰，但战略目标尚未明确，行动路线有待探索的企业，多见于互联网等外部环境高速变化的行业，或位于创业初期的企业。

这类模式中，由于外部环境复杂，风险和机遇并存且充满未知，集团通过吹响战略规划的“集结号”，为企业发展注入“活力”，激发斗志，突破重围。集团层面可不设置专门的战略规划和管理部门，战略决策和制定权归于CEO与核心高管团队；CEO以企业愿景为本，自上而下牵引SP方向；业务部门自下而上主动完成战略举措与行动计划的制定，经管理层批准后执行。

“丛林越野”的行军场景下企业战略规划的制胜要点包括：

- **管理层准确表达并传递企业愿景**

企业愿景是管理者对企业未来发展方向的高度概括。在复杂多变的环境下，未来是模糊且不确定的，管理层需要准确地将企业愿景转化为战略语言并指导战略规划；同时连续向员工传递积极信号，推动愿景与初心共振，提高士气。

以亚马逊为例，在互联网行业瞬息万变的背景下，创始人兼CEO贝索斯提出了“一切以长期利益为重”的发展愿景，奠定了亚马逊以长期视角为基础的战略管理和决策根基。同时，贝索斯在每年的致股东信中一次次解读并传递“长期利益”的内涵——聚焦客户、投资获取长期市场领先优势的新业务、优先关注增长、追求自由现金流最大化、鼓励创新等——自上而下牵引亚马逊战略规划的方向。

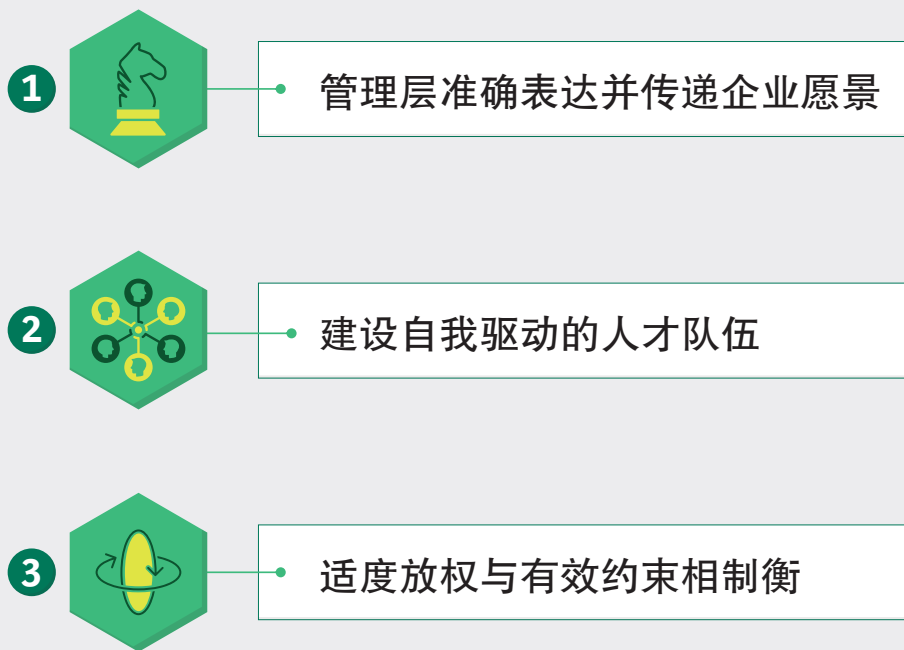
- **建设自我驱动的人才队伍**

集团的“号角”吹响后，需要有精干的士兵冲锋陷阵，自觉探索并寻找丛林的出口，这就要求企业必须拥有一批自驱力强的人才队伍，可以自下而上自发进行战略思考、组织战略制定并推动战略执行。

- **适度放权与有效约束相制衡**

在充满未知的丛林里穿行，企业单凭号角和精兵并不足以应对风险，还需机制上的“放权”和“约束”实现平衡。亚马逊作为互联网公司中典型的多元业务企业，一方面，长期战略规划一直遵循问题导向，但对新业务则采取了灵活的思考框架，给业务发展提供了更多想象空间和自主性，满足了亚马逊不断创新的发展诉求。另一方面，亚马

图2 | “丛林越野”的行军场景下企业战略规划的制胜要点



来源：AMI/Enduse 模型；BCG 模型测算。

逊著名的“领导力原则”增强了战略规划的约束性，通过将原则挂钩绩效与晋升，促使所有业务负责人“心往一处想”，保障了业务的战略规划方向始终与集团愿景保持一致，避免战略失焦。

模式二：涉水过河

集团树立“旗帜”，业务探索前进

该模式适用于战略方向（目标）清晰，但实现路径尚不明确的企业，企业为达到其发展目标，需在一定的指引下“摸着石头过河”；多出现在转型期和外部环境变化相对较快，但变化（转型）方向明确的行业中。

这类模式中，行军路上“水流湍急”、“深浅不一”，企业虽明确跋涉方向，但需提防趟水过河的隐性风险；集团居高望远，依托战略规划树立“旗帜”，发挥指路避险的“定力”作用，最终带领团队抵达彼岸。在战略规划过程中，企业CEO与核心高管作为最高决策组织，在集团战略部的协调下，推动自上而下的战略宣贯、高阶目标分解和资源分配；业务部门遵

循统一的方法论(原则)自下而上承接战略目标和任务,通过制定详细的战略规划,提供“过河”的最佳路线和队形。

“涉水过河”的行军场景下企业战略规划的制胜要点包括:

- **CEO 做出战略选择,确立“靠岸”方向**

行军如行舟,不进则退。CEO在“前有险滩,后有追兵”的情境下,必须当机立断做出战略选择,及时率领队伍跨越困境,攻上新阵地,重拾领先优势,这要求企业的管理者需要具备清醒的战略头脑和坚定的信心。

2014年,微软新任CEO纳德拉在公司发展陷入瓶颈的背景下,明确了“云优先,移动优先”的战略方向,通过“云转型”带领微软重回高科技公司市值榜首。

- **集团战略插旗布点,提供高阶行动指引**

以战略“彼岸”为基础,行军过河需要考虑最优的路线,且尽可能规避风险。在外部复杂的环境下,高层管理者和集团战略部虽然不能准确描述“地形地貌”,但因为具有更开阔的全局视野和丰富的经验,因此可以在“险滩”为业务安插旗帜,帮助业务少走弯路。

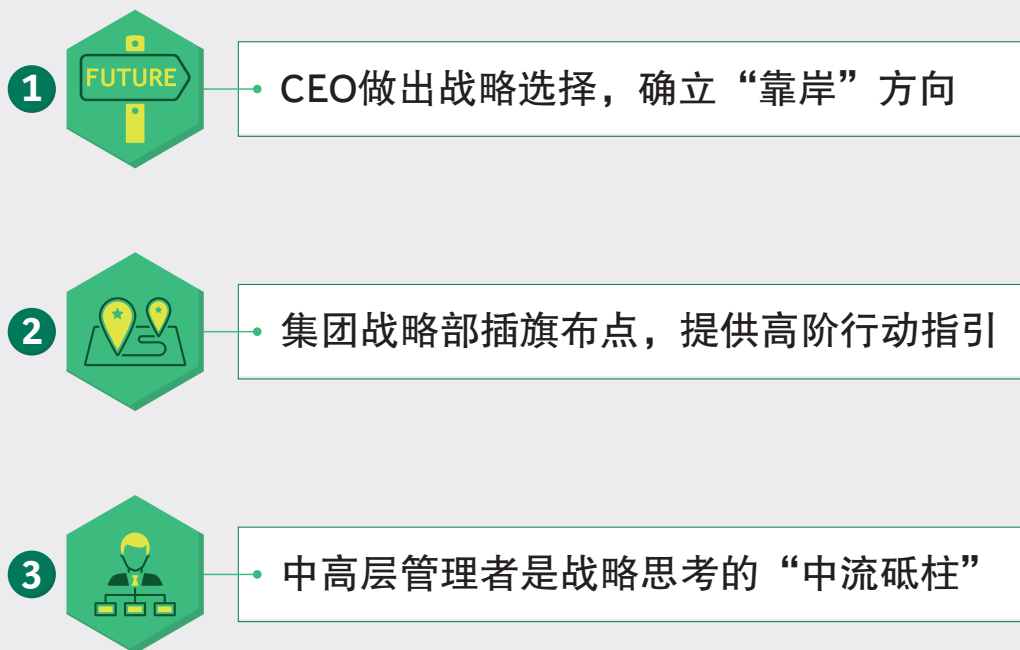
微软在SP制定过程中,CEO会根据战略部的意见,编写面向未来的愿景备忘录。从内容上看,愿景备忘录不仅包括企业愿景的描述,也涵盖了实现愿景的重点举措和高阶目标,可作为微软各业务负责人进行自身业务规划的起点。

- **中高层管理者是战略思考的“中流砥柱”**

在最终目标明确、旗帜已经树立的情况下,企业“摸着石头过河”,需要团队领导者具有深入的战略思考和判断能力,不轻易下放战略思考权利。以微软为例,业务负责人的两大战略思考能力极大推动了规划的制定和落地:

- **战略解读和执行能力:**业务负责人在SP制定过程中,通过参加一年一度的“圆桌会”,学习并讨论集团战略愿景和方向;会后,基于集团战略带领团队成员制定业务部层面的SP,实现战略“上下对齐”。
- **跨期战略协同能力:**业务负责人撰写业务部备忘录作为连接SP和BP的桥梁,将长期目标和举措落实到下一年,实现跨期战略闭环。

图3 | “涉水过河”的行军场景下企业战略规划的制胜要点



模式三：定向接力

集团绘制“地图”，业务遵迹奔跑

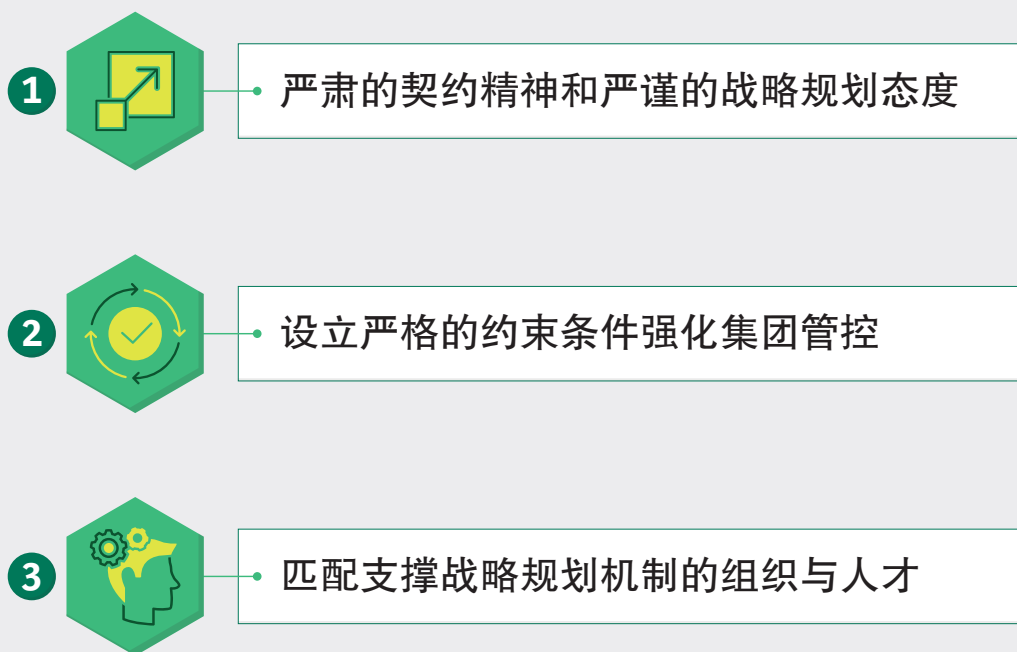
该模式适用于战略方向、目标和举措都较为明确的企业，且具有完备周密的行动计划；多出现在外部发展环境相对稳定、发展阶段较为成熟的行业中，如工业制造、石油石化、交通运输等。

这类模式中，前行路上可做到“脚下有路”、“心中有数”，企业对自身定位、方向和路径都有较清晰的判断，也对战略目标的实现颇有信心。集团和管理层凭借行业经验绘制战略规划“地图”，为企业发展补充“动力”。在战略规划过程中，战略部作为集团大脑，通过科学的方法论，为战略规划提供高阶洞察并支撑流程管理。各业务部门有序承接集团的战略目标和举措，并逐层向下拆分。

“定向接力”的行军场景下企业战略规划的制胜要点包括：

- 严肃的契约精神和严谨的战略规划态度

图4 | “定向接力”的行军场景下企业战略规划的制胜要点



当企业面临的环境相对稳定，风险可控的情况下，战略规划成功的第一步是要克服“温水煮青蛙”的战略惰性，通过强化战略规划的契约精神和承诺性，提高战略思考积极性。

以西门子为例，作为多元化“百年老店”，始终将居安思危的理念贯穿在战略规划过程中。受德国严谨、细致的工程师文化影响，西门子每3—5年会举全公司之力，制定长期战略规划，将战略目标和举措拆分至未来每一年，并直接与绩效考核挂钩。整套机制的延续，在每一个西门子人内心埋下了战略契约的种子，无论外界如何变化，企业内部这台精密的战略规划战车依然有条不紊的运转着。

- **设立严格的约束条件强化集团管控**

不同于丛林中的“自由”突围，当企业处于一个方向明确的行军场景中，集团战略部可绘制地图为多元业务指明发展方向和行动路径。这需要集团战略部与高层管理者以“大局为先”，一方面在顶层规划中通过强管控，有效隔离风险；另一方面掌握资源分配决策权，保障多元业务共赢。

财务约束是战略规划中较常见的管控抓手，通常企业会选取多个财务指标，如收入增

长率、行业平均利润率、现金流指标、资本结构等进行监督，确保指标波动可控，财务健康度良好。

- **匹配支撑战略规划机制的组织与人才**

组织和人才的支撑可以提高战略规划的洞察力和执行效率，对于系统严密的战略规划至关重要。在西门子，战略规划主要依托集团战略部和中央研究院两大抓手。集团战略部由实战经验丰富、业务理解能力强的“战略老兵”组成，端到端支撑西门子业务战略制定。而位于德国总部的中央研究院，是西门子技术规划的“守门人”，主导技术趋势洞察，并通过技术规划有序引导西门子新业务孵化。

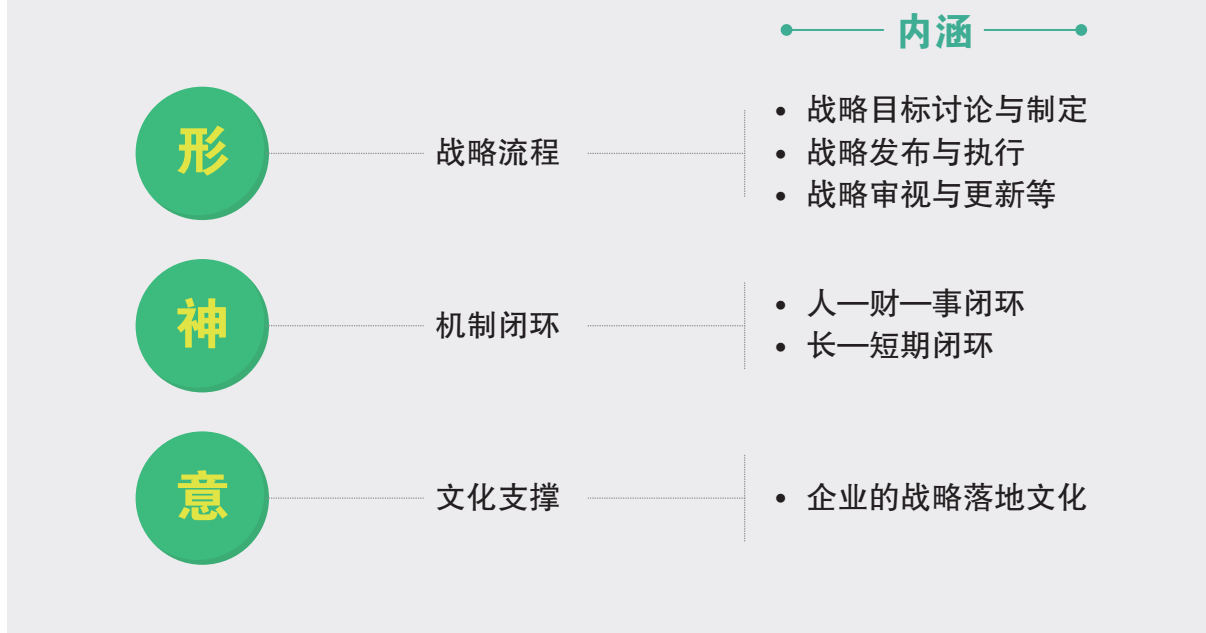
艺术画卷的”形“、”神“、”意“

事实上，并没有哪一种战略规划模式是万能或者完美的，企业战略规划的特别之处在于其艺术张力，无论企业背景如何多元、所处环境如何变化、业务范畴如何拓展，一个完善的战略规划机制应该在不同“力道”之外具有共通的“美感”，做到“形、神、意”兼备。

企业战略规划是一幅“形、神、意”兼备的画卷

- **形：战略规划的骨架要轻盈，但结构要牢固。**企业战略规划的机制与流程是战略规划的基本骨架，就好像一幅美术作品的构图，它应该支撑作品内容使其更加饱满。战略规划的出发点是为了最大化企业的增长和繁荣，不该“为了规划而规划”，给企业日常运营管理增添压力和负担。精简流程主要可以通过充分授权、注重“非正式沟通”、统一汇报模板、提高战略讨论密度等方法实现。同时，在战略规划过程中，应注重流程的衔接与制度约束，通过定期战略审视保障战略规划机制的稳健和严密。
- **神：战略机制闭环是保障战略目标实现的关键。**艺术家通过“点睛”提高作品的“神韵”，使其富有生命力；映射到企业战略规划中，规划的“神”在于机制的闭环，重点体现在“人—财—事”闭环和“长—短期”闭环。所谓“人—财—事”闭环，就是要将战略规划的目标和举措（事）挂钩预算分配（财）和人员的绩效考核及任免（人），在战略执行过程中形成良性循环。而“长—短期”闭环，就是要实现战略的跨期协同，避免SP和BP断层，防止因为战略不连续而失焦，动摇“军心”。
- **意：战略机制是底限，文化是上限，能出奇制胜的永远是人。**形神兼备的画卷背后，艺术家往往做到“意在笔先”，通过“意”赋予作品生命，企业战略规划亦当如此。无论多么“天衣无缝”的战略规划机制，都可能在执行过程中由于人的影响而“漏洞百出”，可以真正鼓励和约束人行为的不仅是物质激励，更需要精神共鸣，而企业文化正发挥着这种“润物细无声”的力量。

图5 | 企业战略规划是一幅“形、神、意”兼备的画卷



企业走向长期繁荣是一场漫长的行军，征途中风景与风险并存。我们建议中国企业在制定战略规划的过程中，首先要知道“我是谁”，挖掘企业的文化价值观、初心和核心竞争力；其次要明确“我在哪”，了解行军场景，洞察竞争、机遇和挑战；第三要思考“我去哪”，制定战略方向和目标并设计初步路线图；最后要承诺“如何抵达”，上下一心，共同绘制行军画卷。

前路漫漫，愿我们始终怀抱初心，上下求索，让战略规划的力与美相得益彰。

关于作者

阮芳是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 组织与人才专项亚太区及大中华区负责人，中国企业领导力学院负责人。如需联络，请致信 ruan.fang@bcg.com。

黄一超是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG 组织与人才专项大中华区核心领导团队成员。如需联络，请致信 huang.yichao@bcg.com。

此外，特别感谢陈晓白、郭铮言、程骁为本文撰写所做的贡献。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

