

## 战略规划的衰落与兴起

亨利·明茨博格

当 60 年代中期战略规划开始登上舞台的时候，企业领导人将其视为设计和实现战略的“一个最佳方式，”认为它将会提高各企业的竞争力。对由弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）创立的科学管理而言，这种最佳方式包括将思考和实施相健康，并创建了一个由专家充任职员的新角色：战略策划者。规划系统需要制订出最佳的战略以及实施这些战略的各步骤的指令，这样社者及企业管理者就不会出偏差。但正如我们目前所了解的那样，规划实际上并没有设计出这种方式。

尽管肯定没有消亡，倡战略规划已衰落很长一段时间了。然而直到现在有人全面理解其中的原委：即战略规划并不是战略思想。实际上，战略规划经常会破坏战略思想，导致管理者将真正的战略眼光与数字操作混淆主要源于这个问题：即认为最成功的战略是洞察力，而不是计划。

战略规划，就像实践中的那样，实际上就是战略设计，即那些早已存在的对战略或战略眼光的解释和详细描述。当公司了解到战略规划与战略思想的区别后，他们可以反思战略制定过程应是什么样的：收集经理们从各方面了解到

的信息（即包括从他或她个人以及整个组织中其他人的经历中总结的观点，又包括从市场调查以及类似活动中得出的充实的数据），然后将其融入企业应追求方向的远景展望之中。

那些对战略规划不再抱有幻想的组织不应该取消战略策划者，或者断定没有必要进行战略设计。而且，组织应改变传统的规划职能。策划者应围绕战略制定过程做出他们的贡献，而不是数据，他们的职责是拓宽考虑总是的思路，而不是去寻求一个正确的答案。他们应该像促成者一样通过帮助和鼓励管理者进行战略思考来支持战略的制定。最后，他们还是一个战略的程序师，帮助指明实施远景规划所需要的一系列具体步骤。

通过重新定义策划者的职责，公司将会认识到战略规划和战略思想的不同之处。规划总是关于分析的，关于将一个目标或一组意图分解到各步骤中，然后对各步骤予以形式化，使用权它们差不多能自动实现；并详细阐述每一步骤预期产生的后果或结果。“我赞同有一套分析技术来进行战略开发，”这是迈克尔·波特，这位战略方面可能最具影响的专家在《经济学家》中一篇文章中写到的。

“战略规划”这一名词已被应用于各种活动，如出发到达山区的一个非正式的隐居所来谈论所谓的战略。但把这些活动称为“规划”的话，需要由传统的策划者来组织它，并观察事态经过多长时间能被形式化（早上进行任务说明，下午对企业的力量和不足进行估计，在晚上 5 点之前对战略进行详细的阐述）。

与战略规划截然不同，战略思想是综合性的，它包含直觉和创造精神。战略思想的成果是企业的一个整体的概貌，一个远景目标的不太精确的阐述，例如硅图公司（Silicon Graphics）的创始人吉姆·克拉克（Jim Clark），高瞻远瞩地将三维可视的运算看作是使计算机更容易使用的必由之路。

此类战略经常不能被及时地开发和完美的设计，它们必须允许在组织中随时随地出现，通常要通过由与所考虑的具体问题密切相关的不同层次人们所必需进行的非正式学习的艰难过程来实现。

正式的规划，就其逻辑上必然的本质来看，总要依赖于已建立范畴的保全和重新整理策略的现存层次（集团、企业、部门），已形成的产品类别（定义为“战略商业单元”），

基于真正的战略变革不仅要求重新整理已有的范畴，而且还要创造新的。

通过搜索所有这些战略规划示意图，以及所有可能提供战略的相互联系的“盒子”，你会发现没有任何单一因素能解释将经验融入一个新战略的这种创造性的行为。就拿宝丽来一次成像照相机的例子来说，1943年的某一天，埃德温·兰德三岁的女儿询问，为什么她不能马上看到刚拍的照片。在当时的一个小时之内，这位科学家就感觉到这种照相机将改变公司的命运。换句话说，兰德的想象是由他女儿的总是所激发出的悟性与他本人渊博的技术知识而合成的。

制定战略需要超越“盒子”而工作，需要鼓励能产生新观点和新聪明的非正式的学习过程。恰如谚语所说的那样，生命比我们所知的范畴更大。战略规划未能超出范畴的失败恰好解释了为什么它不鼓励重要的组织变革。这种失败也说明了为什么正式的规划能促进那些从过去推断而来的、以及模仿他人的战略。战略规划不仅从未接近过战略思想而且实际上经常会阻碍它。一旦管理者理解了这一点，他们就能避免其他通过不加判断和直觉地应用正式的技术来解决总是所导致的代价惨重的灾难。

规划的陷阱

如果你询问传统的策划者到底哪里出了差错，他们会不可避免地提到一系列陷阱，当然这些不由他们负责。策划者要使大家相信，如果没有取得高层管理应有的支持，或者在组织中遇到了变革阻力时，战略规划通常会失败。但是在技术方面获得的高层管理的支持，也确实没有比战略规划高峰所获得的更多。战略规划本身不鼓励高层管理者参与其中，并会创建出一个支持者发现与其实践活动如此不相协调的环境。

总是在于战略规划代表的是管理的一个计算分析的风格，而不是一个参与风格。参与风格的管理者让大学共同进行一次旅行，他们以这样一种方式领导，即让旅行中的每个人都帮助设计路线。这样做的结果，使热心者不可避免地 在途中得到提高和发展。而计算分析风格的管理者则先固定一个目标，然后分析小组应采取什么行动才能到达，基本上不考虑小组成员的意愿。但计算分析的战略并没有价值；按照对社会学家菲利普·赛兹尼克说法的诠释，战略只有在参与人为其注入能量时才能增加价值。

无论在其对立方向费多少口舌功夫，那些拥护传统战略规划的人的真正目的还是要减少管理在战略制定中的影响。乔治·斯坦纳宣称，“如果一个组织由凭直觉获知的天才管理的话，就不需要进行正式的战略规划。但多少组织能有如

此的运气呢？如果有些组织的确如此，那么那些直觉天才要多少次修正他们的判断呢？在此领域中另一位同样杰出的人物彼得·洛伦格曾说过，“首席执行官一般不应……不应过多地参与”过程，而应成为“总体方面的设计者。”重迭怎么能够想象高层管理者会参与一个以这种方式刻画他们的过程，尤其是在该过程已明显不能履行其承诺的时候呢？

在等级的较低层次，这个问题更为重要，因为规划已经经常被用于练习对企业管理者进行公然的控制。这就毫不奇怪会有如此之多的中层管理者欢迎终止战略规划了。他们所想要的全部也就是能参与制订他们自己的企业战略，而不用通过与策划者进行斗争来获得这项权力。

### 规划、计划表以及策划者

两个很有用的观点已通过战略规划所遭遇的困难传递开来，但只有一个在规划界被广泛接受：即商业单位的管理者必须全面而有效的负责战略制定过程。尚未被接纳的观点是认为管理者永远不能通过一个形式化的过程来负责。那么在组织中，规划、计划表、以及策划者会充当什么角色呢？

策划者与管理者拥有不同的优势。策划才缺乏管理者作出承诺的权力，而且更为重要的是管理者易于获得推测性信息这一点是战略制定的关键。但是因为他们时间方面的压

力，管理者倾向于偏受行动胜过思考，偏爱口头廉洁胜过文字材料，这将会导致他们忽视分析而来的重要信息。战略不能通过分析而产生，但分析有助于战略的开发。

从另一方面来说，策划者有充实的时间，最重要的是，他们有进行分析的癖好。他们在部门经理身边扮演重要的角色，但并不像系统上所设想的那样。他们应该以被我称之为“柔性分析家”的精神来工作，其职责是提出正确的问题，而不是要寻求正确的答案。通过这种形式，复杂的问题就能被公开并加以思考，而不是被艰难的决策过程扼杀于摇篮之中。

规划作为战略设计 规划不能生成战略，但对于可特的战略，规划可以对其进行设计；可以使其更具操作性。就我与一个同事共同研究的一个超级市场链而言，所谓规划就是该公司的领导人已有的战略蓝图的详细表达、辩护和详尽阐述。规划冻是去决定扩展到商业中心，而是要说明到什么程度，何时进行，用多少商店，以及按什么日程进行。

对策划者的合适的描述可能是指在一个会议中当其他人离开后而留下来与总裁在一起的人。所有制定的战略决策象征性地散落在桌上，首席执行官转向策划者然后说：“它们都在这里，整理出来，再整洁地包装一下，这样我们就能

对大家宣布，工作就可以启动了。”以更下式的语言来说，战略设计包含三个步骤：编纂、详细阐述以及战略转换。

编纂的含义就是以足够清晰的术语来阐释和表达战略，使其具有形式的可操作性，这样的话它们的结果就能被详尽地计算出来。这需要大量的说明，并且在阐释中要仔细关注那些有可能被遗失的内容：微妙之处，细微差别，以及美中不足之处。一个广阔的远景蓝图，与获取一个新技术的市场是一回事，而一个具体的计划，比如说 35% 的市场份额，要集中于较高的目标，则完全是另一码事儿了。

详细阐述的含义就是将编纂的战略分解为子战略、专门设想、以及阐述必须采取什么行动来实现各个战略的整体的行动计划；例如设立四个新的工厂并雇用 200 名新工人。

转换的含义就是考虑组织操作变革的影响，例如对预算和操作控制的影响。在此一个大的分界线必须从非惯例的战略过渡到日常的预算和目标上。目标必须被重新说明，预算要重新做，政策和标准的操作程序也要重新考虑，以将具体的变革结果考虑在内。

必须要强调一点，战略设计不是“一个最好的方式”甚至必然不是一个好方式。管理者并不总是需要正式地设计他们的战略。有时他们必须使其战略具有灵活性，像广泛的远景

蓝图一样，以适应一个正在变化的环境。只有当一个组织确保其环境相对稳定，并需要大量的错综复杂的操作上的紧密协作时（如航空公司一般需要复杂的日程表），这一战略设计才能正常进行。

计划表人微言轻交流与控制的工具 为什么要设计战略？最明显的原因是为了协调一致，以确保组织中的所有成员都能朝同一方向努力。采用程序形式的计划表、日程安排、预算等等可能是交流战略意图和控制其个别实现的首选的媒介，当然到目前为止，共同的方向被认为是比个别的方向更为重要。

计划表也可以用于获取有形资产以及得到有影响的外界人士的道德支持。局面的计划表要将组织的目标告知金融（资本）家、供应商、政府专业行政部门以及其他方面，以使这些团体能帮助该组织实现其计划。

策划者作为战略的发现者 正如所指出的那样，在组织中一些最成功的战略往往并不是按高层管理者的意愿而出现的，有时高层管理者甚至会毫无察觉。然而，要全面地开发这些战略，经常要求对其共其进行认识，然后深化它们的影响，如将一位销售人员偶然发现的一种新的用途作为一个产品，并使其成为一项大的新型业务。显而易见，管理者的责任

就是发现并选定这些战略，但是策划者可以协助管理者在他们的组织或那些竞争性组织的活动中发现这些初出茅庐的战略。

策划者可以搜寻那些他们一般不会光临的地方，以寻找那些散落在失败实验的议论、表面上很自由的活动以及混乱的学习之中的典范。他们能发现做工作或观察事物的新的方式，例如，辩明新型的无遮盖的市场并理解它们所隐含的新产品。

策划者作为分析家 通过对策划者确实做什么问题的全面的检测，那些有效的策划者将大量时间不是用于制定或者鼓励进行规划工作，而是用来对具体问题进行分析。策划者是研究充分数据以及确保管理者在决策制定过程中考虑其结果这一职位显然的候选人。

许多此类分析必将是快速而不择手段的，这主要基于管理者所要求的时间范围和专门的基础部门所言的。它可能包含产业或竞争性分析以及内部的研究，包括利用计算机模型来分析组织的趋势。

但是策划者提供给管理者的一些最好的模型是对他们世界的简单的替代概念性的阐释，例如以一种新的方式来看待组织的分配制度。正如埃里·葛沃斯（Arie de Geus），荷

兰皇家壳牌公司从前的规划工作负责人，在他发表于《哈佛商业评论》（1988年3-4月）的文章“规划作为学习”中写道，“有效规划工作的真正意义并不是做出计划，而是要改变改变那些决策制定者头脑中的思维模式”。

策划者作为促成人 规划工作长期将策划者誉为是充当促成人的角色，但我在此描述的并非如此。对于规划，策划者在其组织中不应该像对那些能导致在一个既定环境中有效实施的任意形式的行为那样，强调得如此之多。有时甚至意味着要批评形式上的规划。

当他们作为促成人行动的时候，策划者不进入战略制定的黑匣子中；他们确保这个匣子由积极的部门经理所占有。换句话说，他们鼓励管理者以创造性的方式来思考未来。

这些策划者将他们自己的工作看作是使其他人对传统的观点提出质疑，特别是帮助人们跳出概念性的误区（那些长期实施稳固战略的管理者容易使他们自己陷入其中）。为了做他们的工作，策划者可能必须应用挑衅性或震惊性战术，如提出困难的问题以及挑战传统的假设。

用左手和右手的策划者

有两种非常不同的人占据了规划部门。一种是分析思考者，与传统上策划者的形象更贴近一些，他或她致力于将秩序引入组织之中。道德此人设计有意识的战略，将其视为可与自己清晰交流的对象。他或她还从事分析确定以确保考虑所必需的充分数据，并且仔细地检查意欲实现的战略。我们可将他或她称为用右手的策划者。

第二种要非传统化一些，但仍然出现在许多组织中。这种策划者是一人寻求公开战略制定过程的有创造性的思考官者，作为一个“柔性分析家”，这类策划者被准备用手指挥更快及不择手段的研究。他或她喜欢在奇怪的地方发现战略，并喜欢鼓励其他人进行战略思考。此类人在某种程度上更倾向于采用靠大脑的右半球来辨认的直觉的方法。我们可将他或她称为左手的策划者。

许多组织都需要两种类型的策划者，而保证它们合理的比例关系正是高层管理的职责。组织需要有人将秩序引入混杂的管理世界，还需要有人挑战由管理者特别是由他们的组织所开发的传统惯例。一些组织（那些大型的、关注大量生产的类似机器的官僚机构）可能欣赏用右手的策划者，然而其它组织（那些松散的、灵活的“临时委员会”，或者工程性组织）可能偏爱用左手的策划者。但所有两种类型的组织需要所有两种类型的策划者，如果不抵消它们的自然

趋势的话。当然，有一些组织，如那些被近浪费如此之多时间用于进行被错误理解的战略规划的高度职业化的医院和教育系统，可能两者都不想要！

### 形式化的边缘

我们人类好像预先安排好要形式化我们的行为，但我们必须小心不要越过形式化的边缘。毫无疑问我们必须形式化地去做许多在现代社会我们希望的事情，这就是为什么我们要有组织的原因。但是那种被称为战略规划的经历使我们知道存在着局限。这些局限必须被掌握，尤其是对那些复杂的和创造性的活动，如战略制定。

战略制定不是一个孤立的过程，它并不是说仅仅因为召开了一个这种名义的会议就完成了。相反，战略制定是一个与管理一个组织的所有因素相交织的过程。系统不会思考，  
8 当它们被用于超越人类思想的促进时，它们可能会阻止思考了。

采用战略规划三十年的经历使我们懂得了放松战略过程，而不是力图用任意的形式化封殓的必要性。通过所有错误的开端以及过度的修饰，我们已知道规划不是什么以及它不能做什么。但我们同样了解了规划是什么以及它可以做什么。可能更有用处的是我们知道策划者可以超越规划而

做什么。我们还同样知道了管理的著述如何被取走，更为重要的是，我们了解到了组织中进行分析的合适的地方。

换句话说，战略规划的故事，所教给我们的不仅是正式的技术本身，而且还有关于组织如何运转、管理者怎样履行以及不履行这种功能。最有意义的是，它告诉了我们人类如何进行思考，以及我们有时应停止思考。