

掌握策略规划的精髓

作者：Eric Beinhocker, Sarah Kaplan

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

策略规划流程必须足以支持实时决策，并催生「有创意的美丽意外」

「…机会只留给做好准备的人。」 —巴斯德 (Louis Pasteur)

相信高阶主管都会赞同，为公司打造一个适当的策略是他们工作中最重要的部分之一。于是，多数公司投入大量的时间和精力，展开每年一度的策略规划会议，重头戏往往放在向公司执行长及其它高阶主管报告各事业单位和公司整体的策略。然而，一个不得不正视的事实是，几乎没有一位主管认为这个冗长的过程有何具体成效，许多执行长甚至抱怨整个策略规划的流程不仅不见新意，还政治意味浓厚。

为什么投入的努力和结果不成正比呢？我们针对 30 家企业的策略规划流程进行研究，并根据我们 50 多家客户的经验，所有线索都指向一个令人气馁的解释：每年一度的策略检讨大会，往往只是提供一个舞台，让各事业单位主管用去年的演示文稿资料炒冷饭，为了回避风险，还刻意忽略新创意，顾全颜面俨然成为最高指导原则。策略规划流程的原意应是让主管们做好面对未来变量的准备，或是提供大家为公司愿景和发展方向脑力激荡的焦点，不应沦为一名主管口中所称：「原始的部落仪式」，这名主管表示：「整个过程就是跳跳舞、挥挥羽毛、击击鼓，没有人明白我们为什么要这么做，却暗自希望这样能成就一些好事。」

可是，这个流程本来就应该能成就一些好事。处于今日风险和变量急遽升高的商业环境，制定有效的策略更显重要。但是，公司应如何改善这个流程，以获得所期望的成果呢？

新的策略规划目标

这个问题的部分答案在于重新审视事业单位和公司策略的实质内容。但是，有一个更重要却往往被忽略的要素，则是制定策略的流程必须加以重新思考。我们甚至可以说，如果流程不够扎实，策略的内容也好不到哪里去。

关键起始点在于能否颠覆自己一贯的思维，接受策略规划过程不应以做出决策为目标的观念。任教于麦基尔大学 (McGill University) 的管理学教授闵兹柏格 (Henry Mintzberg) 认为

「策略规划」一词本身就是个矛盾修辞，因为真正的策略很少是在一板一眼的会议室里诞生，反而是在较轻松、实时的环境下酝酿出来的 - 例如走廊上的交谈、工作小组的非正式讨论，或是长程飞行旅途中，宁静的沉思时刻。

那么，到底制式的规划流程有何目的？根据研究结果，我们相信只要具备两大主要目标，这个流程就有其附加价值。第一，做好「准备」工作 - 也就是说，确保决策者对公司整体业务、策略以及策略背后的假设，都有深入而详尽的了解，面对随时迎面而来的挑战和机会，主管们能敏捷以对。相较于竞争对手，奇异资融公司（GE Capital）的反应总是比别人快一步，评估购并机会的本领更是高人一等；部分原因在于，其策略规划流程能让身处瞬息万变商场的主管，在实时做出购并等重大决策之前，就能充分掌握公司目前营运的策略情境。

第二个目标是提升公司策略的创意。没有一种策略规划流程能保证一定会出现灵光一闪的天才创意，但是，至少可以试着提高天才创意出现的机率。壮生公司（Johnson & Johnson）采取的做法是，在事业单位层级的正式规划流程以外，针对生化科技、重整医疗保健业和全球化等重要议题，发起跨事业单位的计划，挑战之前的假设，使整个组织对新思维保持开放的态度。

在这项研究中，我们未发现任何一家同时达成这两个目标的公司，不过奇异是表现最好的。大多数的公司擅于在正式的过程中为主管做好心理准备，或在较不正式的过程中催生策略的创意。除此之外，我们也发现样本研究对象的某些做法有其产业或文化上的独特性。因此，我们接下来的说明，并非以任一家公司作为最佳典范，而是从整体着眼，在调查样本中撷取心得，再从中挑选可供转移的理念。

做好准备工作

大部分的公司都以一年的周期进行策略规划和检讨，而以向董事会提出报告作为收场。这个过程尽管正经八百，实际上不过就是一连串的会议罢了。诀窍在于如何将许多公司视之为「马戏团表演」的策略规划流程转型为切实的对话，让未来一年必须随时做出重要决策的主管团队有所准备。我们发现有效的策略对话，其设计关键在于是否注意到若干重要细节。

首先，从最基本的决定参与人员名单开始。通常真正的对话不会在人数众多的大型会议上出现，而是在不超过十人参加的小型聚会。因此，策略检讨会议的与会者应严格限制在主要的决策圈 - 执行长和各事业单位的主管、集团或部门主管、财务长、一至二名事业单位里极为重要的经理人，以及企业策略的主导者，最后的名单因公司而异，当然也会有其它主管争取参加这场会议，不过可以安排他们参加其它形式的讨论会，让他们始终在「状况内」。

接着，必须接受针对策略进行深度讨论需要时间这个事实。总觉得时间不够用的主管对此也许不禁恼怒，但多数接受访谈的执行长都表示希望能将三分之一的时间，也就是每年 240 个工作日中的 80 天，花在策略规划的工作上。在这种情况下，事先筹画完善的密集讨论花上 20 到 30 天（事业单位是 15 到 25 天，加上部门和公司策略规划所需的 2 到 5 天），听起来并不离谱。

如果可能的话，会议地点的选择应以事业单位所在地为宜；一来可让执行长有亲身的感受，

二来整场会议的气氛较为真实，降低「总部代表出巡」的意味。

最重要的是，应避免将策略检讨和预算财务目标的讨论混为一谈，因为一旦将这两者放在一起讨论，财务面的短期问题将居主导地位，有时不免牺牲了策略面的长期议题。如同一位主管所言：「他们之前如果还没有讨论到数字，接下来就会讨论数字。」因此，在我们调查的公司里，最佳的实务做法是举行两场泾渭分明的会议：用一整天的时间和各个事业单位讨论策略问题，再另外挑一个时间举行为时较短的会议决定财务目标。如此一来，这二者形成一个年度周期；财务计划成为下次讨论策略的参考，而策略讨论的结果又成为下次财务计划的依据。

在我们研究采取最佳实务做法的公司里，显然策略执行者也必须是策略制定者。事业单位主管可获得幕僚和顾问的支持，但不可能将塑造策略的责任交给他们。相对的，事业单位主管和其它重要的直线主管就必须亲自投入时间，发展策略并为策略检讨做好准备工作。

常见的问题是，在这些会议的事前准备阶段，企业总部应给予事业单位多少程度的指示？答案是：「足够就好，不必太多。」总部只要坚持几个基本要求即可，如客户、竞争对手和经济效益的分析报告。同时，每一个事业单位应有足够的弹性空间，原因有二：第一，每个事业单位都有其不同之处，要求所有事业单位按照同一张策略模板表格填写，只会隐匿真实，无法反映全貌。第二，策略检讨是让执行长检验管理团队素质的最佳方式，总部过度干预，反而无法让真正的策略谋士自善填表格的泛泛之辈中突显出来。

正式展开策略检讨会议之前的热身阶段非常重要，许多公司会要求事业单位和部门主管以及策略决策者进行会前会的彩排，以确保万事就绪。另一件重要工作是在会议召开至少一周前就发送相关文件，以免届时会议时间都浪费在翻阅文件上。执行长和其它主管则有义务在会议开始前详读文件内容，事先有了准备，会议一开始便可切入主题。

策略检讨会议的文化和调性也同等重要。可行的方式很多，从艾默生公司（Emerson）那种「冲着你来」的文化——在担任执行长达 27 年的查克·耐特（Chuck Knight）主导下，该公司的策略检讨会议以其节奏紧凑、几近战斗式的气氛著称——到英国石油公司（BP）那种较为正式、着重凝聚共识的方式都有。但是，有些文化是绝对行不通的。最常见的错误，就是事业单位往往视策略检讨会议为总部的干预手段而忙于藏拙，总部代表则扮演「红卫兵」的角色，忙着监视事业单位是不是露出马脚。正确的做法是，所有与会人士应有同舟共济的意识，共同面对眼前的挑战。

另一项不可或缺的要素是有秩序的后续动作。会议记录经汇整后，应分送给与会者，会议结论也应贯彻至其它重要的企业流程中。举例来说，近期的财务目标应该和公司策略里的长期财务目标相结合，人才的要求标准和人力资源检讨的结论一致，以及管理阶层的薪资应以是否成功达成策略目标作为取决标准。

做好准备工作

大部分的公司都以一年的周期进行策略规划和检讨，而以向董事会提出报告作为收场。这个过程尽管正经八百，实际上不过就是一连串的会议罢了。诀窍在于如何将许多公司视之为「马

剧团表演」的策略规划流程转型为切实的对话，让未来一年必须随时做出重要决策的主管团队有所准备。我们发现有效的策略对话，其设计关键在于是否注意到若干重要细节。

首先，从最基本的决定参与人员名单开始。通常真正的对话不会在人数众多的大型会议上出现，而是在不超过十人参加的小型聚会。因此，策略检讨会议的与会者应严格限制在主要的决策圈—执行长和各事业单位的主管、集团或部门主管、财务长、一至二名事业单位里极为重要的经理人，以及企业策略的主导者，最后的名单因公司而异，当然也会有其它主管争取参加这场会议，不过可以安排他们参加其它形式的讨论会，让他们始终在「状况内」。

接着，必须接受针对策略进行深度讨论需要时间这个事实。总觉得时间不够用的主管对此也许不禁恼怒，但多数接受访谈的执行长都表示希望能将三分之一的时间，也就是每年 240 个工作日中的 80 天，花在策略规划的工作上。在这种情况下，事先筹画完善的密集讨论花上 20 到 30 天（事业单位是 15 到 25 天，加上部门和公司策略规划所需的 2 到 5 天），听起来并不离谱。

如果可能的话，会议地点的选择应以事业单位所在地为宜；一来可让执行长有亲身的感受，二来整场会议的气氛较为真实，降低「总部代表出巡」的意味。

最重要的是，应避免将策略检讨和预算财务目标的讨论混为一谈，因为一旦将这两者放在一起讨论，财务面的短期问题将居主导地位，有时不免牺牲了策略面的长期议题。如同一位主管所言：「他们之前如果还没有讨论到数字，接下来就会讨论数字。」因此，在我们调查的公司里，最佳的实务做法是举行两场泾渭分明的会议：用一整天的时间和各个事业单位讨论策略问题，再另外挑一个时间举行为时较短的会议决定财务目标。如此一来，这二者形成一个年度周期；财务计划成为下次讨论策略的参考，而策略讨论的结果又成为下次财务计划的依据。

在我们研究采取最佳实务做法的公司里，显然策略执行者也必须是策略制定者。事业单位主管可获得幕僚和顾问的支持，但不可能将塑造策略的责任交给他们。相对的，事业单位主管和其它重要的直线主管就必须亲自投入时间，发展策略并为策略检讨做好准备工作。

常见的问题是，在这些会议的事前准备阶段，企业总部应给予事业单位多少程度的指示？答案是：「足够就好，不必太多。」总部只要坚持几个基本要求即可，如客户、竞争对手和经济效益的分析报告。同时，每一个事业单位应有足够的弹性空间，原因有二：第一，每个事业单位都有其不同之处，要求所有事业单位按照同一张策略模板表格填写，只会隐匿真实，无法反映全貌。第二，策略检讨是让执行长检验管理团队素质的最佳方式，总部过度干预，反而无法让真正的策略谋士自善填表格的泛泛之辈中突显出来。

正式展开策略检讨会议之前的热身阶段非常重要，许多公司会要求事业单位和部门主管以及策略决策者进行会前会的彩排，以确保万事就绪。另一件重要工作是在会议召开至少一周前就发送相关文件，以免届时会议时间都浪费在翻阅文件上。执行长和其它主管则有义务在会议开始前详读文件内容，事先有了准备，会议一开始便可切入主题。

策略检讨会议的文化和调性也同等重要。可行的方式很多，从艾默生公司（Emerson）那种

「冲着你来」的文化——在担任执行长长达 27 年的查克·耐特（Chuck Knight）主导下，该公司的策略检讨会议以其节奏紧凑、几近战斗式的气氛著称——到英国石油公司（BP）那种较为正式、着重凝聚共识的方式都有。但是，有些文化是绝对行不通的。最常见的错误，就是事业单位往往视策略检讨会议为总部的干预手段而忙于藏拙，总部代表则扮演「红卫兵」的角色，忙着监视事业单位是不是露出马脚。正确的做法是，所有与会人士应有同舟共济的意识，共同面对眼前的挑战。

另一项不可或缺的要素是有秩序的后续动作。会议记录经汇整后，应分送给与会者，会议结论也应贯彻至其它重要的企业流程中。举例来说，近期的财务目标应该和公司策略里的长期财务目标相结合，人才的要求标准和人力资源检讨的结论一致，以及管理阶层的薪资应以是否成功达成策略目标作为取决标准。

应由策略规划者独挑大梁吗？

大部分公司都有一位高阶主管的头衔有个「策略」字眼。这类主管及其团队能如何协助员工做好心理准备，并鼓励有创意的活动？

虽然正式的年度规划流程最终必须由执行长负责主导，但是规划和执行工作则应由规划小组负责，或者正如一位主管说的，规划小组应该扮演「对话召集人」的角色。此外，策略规划小组亦可协助找出可以非正式方式规划的重要议题，并协助管理高层管理由上而下的方案。

许多规划小组也希望扮演内部顾问的角色，协助事业单位分析策略议题，以及执行特别的项目。我们发现这个角色的扮演可以非常成功，但是这类性质的小组一般规模不大，而组成份子素质极高；一般是由事业单位的明日之星轮流暂时参与此一任务，而非由固定的人员担任此一角色。对执行长和管理高层而言，这个小型的策略人才库也可发挥极大作用——可执行特殊项目、筹备分析师会议和董事会的报告内容。

大部分公司都可以大幅改变策略规划的流程。公司必须重新检视年度策略规划流程，检讨是否真的以对话的方式，来建立组织的准备心态。此外，企业亦应思考如何同时利用由下而上的实验和由上而下的提案方式，激发策略创造力。由此，一旦企业需要实时做策略决定时，即可游刃有余，同时也可提高策略创意引领世界风潮的机率。

「研究说明」

我们深入研究下列三十家公司的策略规划流程，其中有的是长期在策略拟定方面，享有辉煌纪录者；有些则是近年来，犯下严重策略错误者。这些公司分布于不同产业，呈现出各式各样的策略规划做法。我们与一些受访公司有密切来往，因而得以访问其最高主管；其它公司则是透过公开信息，采「由外而内」的分析方法，并访问这些公司的离职主管、利用麦肯锡的研究档案，和学术研讨资料。

然后，我们在全球各地与五十多家公司主管召开研讨会讨论、测试这些案例的研究发现。再加上麦肯锡于过去几年来，曾密集协助多家企业改造策略规划流程，将经验一并汇总，而归纳得出可供参考之启示。

此研究分析的对象包括：Abb, Frito-Lay, 微软, AlliedSignal, 奇异, Monsanto, 美国运通, General Mills, 摩托罗拉, 波音, 惠普, 百事可乐, BP, IBM, Philip Morris, Capital One Financial, 英特尔, Rubbermaid, 可口可乐, J. P. Morgan, Sara Lee, 康柏, 壮生, SmithKline Beecham, Emerson, 朗讯, Textron, 安隆, 美林, 联合利华