



寻找致胜战略，你有战略
调色板吗？



如今一些学者和商业领袖发出了这样的质疑：战略规划还有效吗？的确，在快速变化的环境下，大多数管理者从商学院学到的传统战略并不总是能达到预期成效。然而我们的研究发现，与 20 世纪 50 年代相比，领先和落后企业之间的差距已达到有史以来最高水平。三分之一的上市企业可能会在未来五年内销声匿迹。制定正确战略的重要性达到了前所未有的高度。

然而过去“一刀切”的战略制定方式已经不合时宜了，管理者应该根据企业所处的行业和市场环境制定不同的战略。例如在石油业如鱼得水的战略在互联网行业是行不通的，因为后者所处的行业变化速度快，可预见性很低。面对截然不同的竞争环境，公司该如何制定合适的战略呢？

我们设计了一个框架，根据公司所处环境的可预见性及可塑性，将战略规划分成不同风格。我们将这之称为“战略调色板”，让我们看看它一共包含几种颜色。

经典型 (Classical) 战略 (成为最大的)。在可预见性高但可塑性低的市场环境下，企业最适宜采用经典型战略。大多数经理人和商学院毕业生对这个战略都不陌生—五力模型、蓝海战略、BCG 矩阵都属于经典战略风格。包括石油行业在内的很多成熟产业都在有效地使用经典型战略。此类战略一旦制定，一般会存续数年不变。

适应型 (Adaptive) 战略 (成为最快的)。在可预见性和可塑性都较低的环境下，企业最好采用适应型战略。这样的环境下，一份精心制定的

经典型战略可能数月、甚至数周内就可能会过时。因此企业要采用一种更加灵活的方式，企业制定的战略规划不再是一份精心描绘的蓝图，而是基于数据做出一个大概的假设。同时战略规划必须与运营息息相关或者融入到运营当中去，从而最有效地捕捉市场变化的信号，将信息损失和传递时滞降到最低。

塑造型 (Shaping) 战略 (成为整合者)。在可预见性低但可塑性高的环境下，塑造型战略将发挥作用。此类型的行业一般为新生行业，企业可以通过建立平台或生态系统获得统治性的地位，例如苹果、谷歌和中国的阿里巴巴都是其中的佼佼者。

愿景型 (Visionary) 战略 (成为第一个)。在可预见性和可塑性都比较高的行业，愿景型战略将大放异彩。这种战略的制定者要有高瞻远瞩的洞见，能发现他人忽略的商机或新的技术，带领企业开创全新的市场。相比适应型战略，愿景型战略与经典型战略的共性要更多一些。因为它的目标清晰，战略制定者们有意识地采取一些步骤去实现这一目标，不用去考虑其他选择。苹果公司的创始人乔布斯是愿景型战略的大师。

重建型 (Renewal) 战略 (生存下去)。最后一种战略比较特殊，是给陷入困境的企业准备的。如果企业遇到困难，则应采用一些非常时期的战略和手段。它们的首要目标是争取生存下来，重塑公司未来的竞争基础。只有采用重建战略走出困境，才能有机会发展其他四种类型的战略。

实际永远比理论复杂，一家大型企业的不同业务单元或不同的行业发

展阶段可能需要完全不同的战略风格。战略制定者要掌握上述不同类型的战略形式，灵活运用手中的战略调色板，才能让自己的企业在变化无常的环境下立于不败之地。（安健 | 编辑）

贾梅詹雅·辛哈（Janmejaya Sinha）是 BCG 咨询公司亚太区主席，也是《战略管理亦需战略》一书的合著者。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32179

