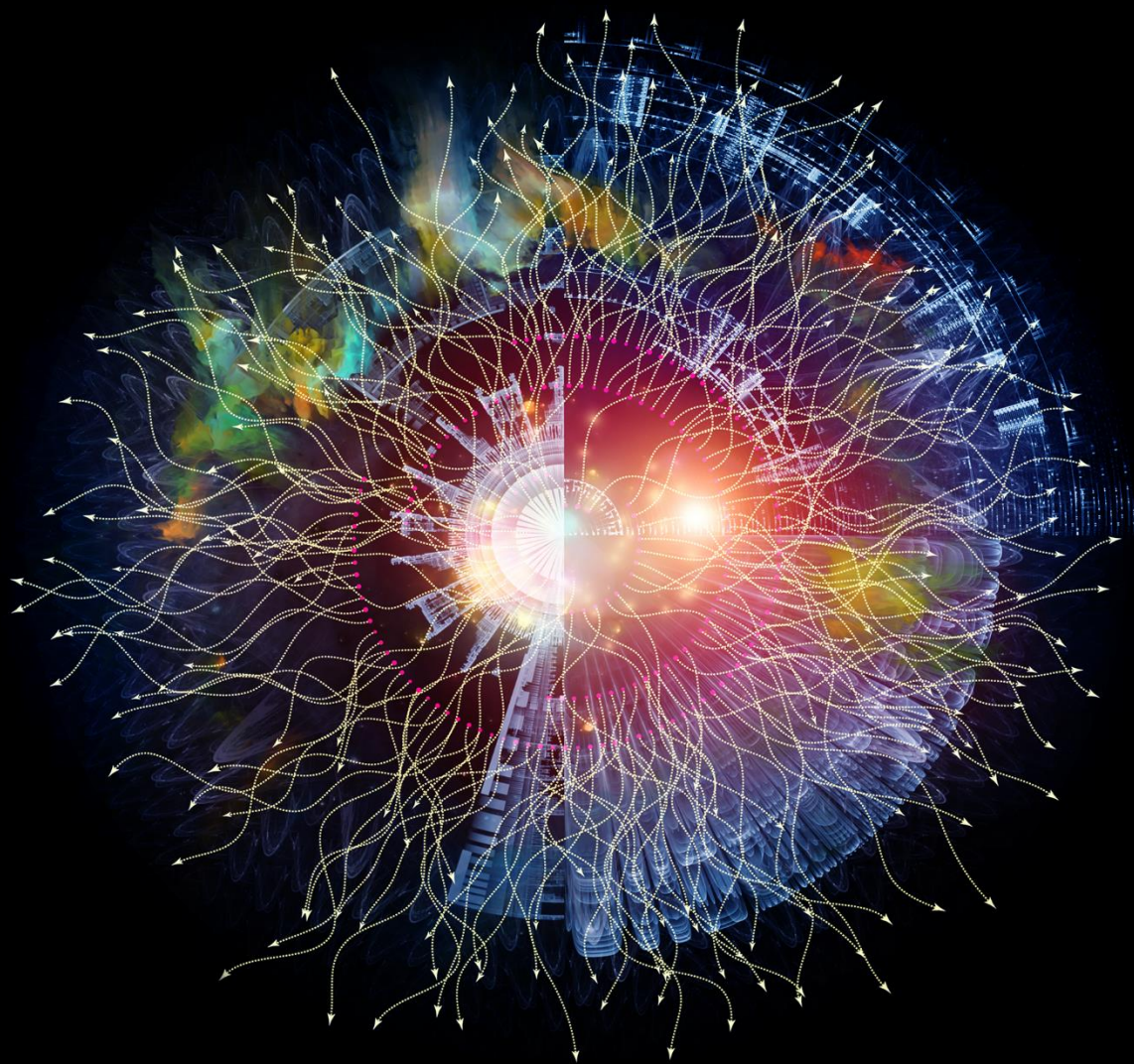


Monitor
Deloitte.



立即制定战略
灵活、包容、韧性、大胆

2024 年 2 月

目录

新现实	
大环境	1
商业世界的巨大变化，包括来自地缘政治、科技发展、消费者预期等方面的新压力，创造了一个新的“宏观”环境，影响着企业竞争和制胜的方式。因此，我们需要一种新的方法来制定战略。	
新现实	
不断发展变化的市场	2
企业及其领导者的业务环境也发生了变化。因此，战略制定者在考虑如何创造和获取价值时，需要考虑新的选择并克服新的挑战。	
新方法	
革新战略制定方法	3
当今的制胜战略需要顺应我们所处的快节奏、颠覆性的环境。为实现这一目标，制定战略的流程、输入和工具应围绕六项相辅相成的原则展开，以适应新的环境。	
新方法	
下一步行动	6
从哪里开始着手？思考几个问题，这些问题的答案可以为接下来的步骤提供切实可行的选择。	
作者和致谢	8
尾注	9

新现实

大环境

近期，我们请 100 多位首席执行官说出他们当前面临的¹最大挑战。许多人都提到了同样的几个主题：不确定性不断增加、利益相关者的期望不断变化、政治压力难以预测，以及²与创造机遇和风险的新技术日益强大的力量保持同步。

这与我们几年前听到的情况不同，当时首席执行官们说，他们更担心的是企业文化和更激烈的竞争。但这几年很多事情都发生了变化。经济冲击动摇了政治体系。一场全球疫情摧毁了全球供应链，人们形成了新的的工作和日常生活习惯。贸易伙伴之间的摩擦加剧。颠覆性技术为企业和消费者带来新的可能。行业趋同改变了竞争格局。新法律和数十亿美元的损失推动了可持续发展的新紧迫性。消费者对个性化定制、无摩擦体验以及企业透明度和真实性的期望越来越高。

这些变化和其他变化创造了一个新的环境，影响着企业竞争和取胜的方式。但这并不意味着战略的基础已经改变，也不意味着好战略的定义已经改变。企业仍应在五个关键方面做出选择，即制胜愿望、运营地区、制胜方式、核心能力和管理系统，从而创造竞争优势。

然而，许多企业并未认识到这一新环境，也没有将制定战略的方法现代化。尽管许多企业都拥有强大的内部战略流程和能力，但仍然经常依靠后见之明来为未来的选择提供依据。在有更多数据和更丰富的洞察力可用的情况下，却依赖于传统的³数据分析。在支撑这些选择的假设可能会在下一个规划周期之前被打破的前提下，却依然执着于⁴多年期战略。

影响企业竞争和取胜方式的新环境

因此我们现在开始描述战略，以强调企业领导者面临的一些新的全球和市场现实（第 1 页和第 2 页），并将它们与我们认为会取得更好结果的新战略制定方法联系起来（第 3 - 5 页）。

因为我们需要一种新的方式，以更好应对当今挑战。如果世界发展迅速，战略就需要有⁵灵活性。如果挑战复杂难解，战略就需要具有⁶包容性。如果未来充满不确定性，战略就需要有⁷韧性。如果现状被强大的新科技不断打破，战略就需要⁸大胆。

新现实

不断发展变化的市场

近年来，企业和市场周围的世界发生了变化，企业及其领导者面临的市场现实也是如此。因此，如今战略制定者在考虑如何创造和获取价值时，需要考虑新的选择并克服新的挑战。其中有四项最为突出：

新的竞争优势来源增加了差异化战略的新选项为。

企业历来都是通过传统的竞争优势来源来实现差异化的：成本、质量和专业化。这些仍然重要，但现在也可以通过其他方式创造优势，例如新的商业模式（如制造商提供“设备即服务”，或保险公司提供数据洞察），或以沉浸式、个性化和独特的体验接触消费者的新方式。

战略制定者在考虑如何创造和获取价值时，需要考虑新的选项并克服新的挑战

跨越“行业”界限，解锁新的可能性。监管变革和数字科技使新兴企业（无论是具备新能力的初创企业，还是来自其他行业的企业）更容易挑战传统的在位者。这改变了谁是竞争者（或可能是竞争者），也给那些没有预料到来自本行业以外的竞争的企业带来了挑战。与此同时，跨行业合作对许多企业来说也变得越来越重要，因为它

有助于向客户提供成品或服务。（例如，一个拥有值得信赖的消费者品牌的零售商与其物流和服务合作伙伴携手合作，提供“居家护理”服务。）这些合作对知识、输入、制造、分销和客户界面都有影响。企业应评估自身面临的哪些战略选择是由传统行业因素决定的，哪些传统的行业界限观念可能会阻碍其发现新的可能性。

运用科技，大胆创造新机遇。从人工智能到生物科技和太空科技，这些科技正在创造新的商机和新的竞争优势。数字科技加强了供应链优化，强化了后端功能，从而实现了成本和质量的大幅提升。也许更明显的是，数字科技可以为创新、技术驱动的商业模式奠定基础，也可以为通过直接的数字渠道接触消费者并与之建立关系的新方法铺平道路。然而，这些科技也会带来新的成本，需要新的技能和流程，可能会增加战略选择的复杂性。³

激励并团结更多利益相关者，追求长期价值。

消费者、员工、投资者和政策制定者都对企业只为股东利益而存在的观念提出了挑战。如今，许多企业都面临着来自各利益相关方的压力，他们要求企业在运营过程中解决环境和社会问题，并考虑企业和社会中的角色，以减少已知的负面影响，并解决有争议的社会问题。

新方法

革新战略制定方法

当今的制胜战略需要顺应企业所处的快节奏、颠覆性的环境，同时在瞬息万变的市场中处理好承诺与灵活性之间的矛盾。为实现这一目标，制定战略的流程、输入和工具应围绕六项相辅相成的原则展开，以适应新的环境。

接受不确定性，增强应变能力

当我们与企业高管谈及他们对战略的远大期望时，他们的目标不仅是让战略更完善，即更强大、以数据为导向、表述清晰、且具有可操作性，而且还要更有韧性，以适应领导团队如今因变革而面临的各种挑战。虽然没有人能预测未来，但高管们应该考虑进行情景规划、战争游戏、地平线扫描和监控，以定期测试甚至挑战他们对未来可能发生的事情的假设是否正确。情景规划可以帮助企业做好准备，应对世界可能发生的威胁其成功的变化，企业的长期发展方向，哪些选择可能会变得更有价值，以及对其业务的影响。通过了解他们的战略在不同的、甚至是意想不到的未来会有怎样的表现，高管们可以确定并寻求新的方法来推动增长和领导企业。

确定方向后，高管团队就可以使用这些相同的工具（结合下文所述的科技）来观察变化信号，并持续参与对话，以调整其优先事项和行动。例如，战略团队可以利用人工智能从数千个全球来源中快速扫描全球趋势，并在审查和更新战略时确定需要解决的潜在问题和需要考虑的方案。

尽管企业在“北极星”指标上保持一致一如既往地重要，但同样重要的是加快公司战略更新和战略计划审查的周期，以确保日常执行和投资适应新形势。（在德勤最近对首席战略官进行的一项调研中，58% 的受访者认为他们的战略审查频率正在增加。⁴）在参与这类审查时，领导者应牢记，战略规划不仅仅是流程跟踪和预算编制：它是一个根据有关不断变化的环境和公司业绩的新数据或信息重新评估或微调战略选择的机会。

洞察速度是战略制定者的下一个关键绩效指标

迅速果断

战略制定的速度应顺应企业所处市场的变化速度。洞察速度是战略制定者的下一个关键绩效指标。数据和先进的分析技术可以帮助决策者更快做出决策，其输入更为直接，来源更为广泛。这些工具大大提高了企业观察、定位、决策和行动的速度，这意味着可以更快地确定、测试和选择方案。为此，他们可能需要与数据科学团队合作，利用企业内外的数据为他们的选项建模或跟踪重要指标。但同样重要的是，他们可能需要

更新其决策过程，以适应新的、更快的输入。如果没有新的流程，来自更多来源的更多数据可能会拖慢工作进度，而非促进更快、更自信的决策。

缩小执行差距

执行是战略的重要组成部分，但企业往往倾向于将其分开处理。战略制定者和运营者应携手合作，既要确保在制定和发展战略时考虑来自一线的见解，又要获得必要的反馈，以快速评估战略选择的潜力。例如，企业跨越通过原型设计和概念验证在现实世界中测试和修正想法，以便在做出重大财务承诺之前履行“举证责任”。运营者不应在战略制定后才试图解释和执行战略，而应尽早参与到战略制定的过程中，这可以让他们更清晰地了解战略，从而更快地推动战略取得成果。他们的观点还有助于在整个过程中优化资金、时间和人才的分配，最大限度地减少资源浪费。

识别并整合企业内外的不同观点

有效的战略应吸收不同的经验、意见和观点，以找到更具创新性的方案。在企业内部，战略不应仅由传统的战略领导者（首席战略官、首席财务官和首席执行官）来领导，还可以让与业务核心密切相关的人员和掌握公司如何创造价值的人参与进来。这因企业而异，但可以包括首席信息官/首席技术官、首席人力资源官、品牌或数据执行官等关键合作者。（德勤近期一项针对首席战略官的调研发现，62% 的受访者认为技术领导者（尤其是首席信息官和首席技术官）“在企业战略中发挥着越来越重要的作用”。⁵）

与此同时，当今愈加复杂的外部环境会让高管们感到压力重重，他们必须向不同的利益相关者阐明自己的承诺（例如，他们将如何为所有人创造价值），并面临做出以前可能不需要做出的选择的挑战。一个成功的战略流程应该认识到不同利益相关者的目标，并帮助促进富有成效的对话，从而揭示矛盾、权衡利弊，并围绕不同的、有时甚至相互冲突的愿望达成一致，以实现长期价值。

协调企业内外不同观点和声音的能力可能会增加成功的几率

在战略制定流程的早期，就能协调企业内外众多不同的观点和声音，这可以为战略对话带来丰富内容，并有可能在社会期望值不断提高的世界里增加成功的几率。这也说明了战略在促进利益相关者保持一致方面的重要作用。战略可以让高管们更有信心，相信他们的战略选择符合市场和企业的实际情况。

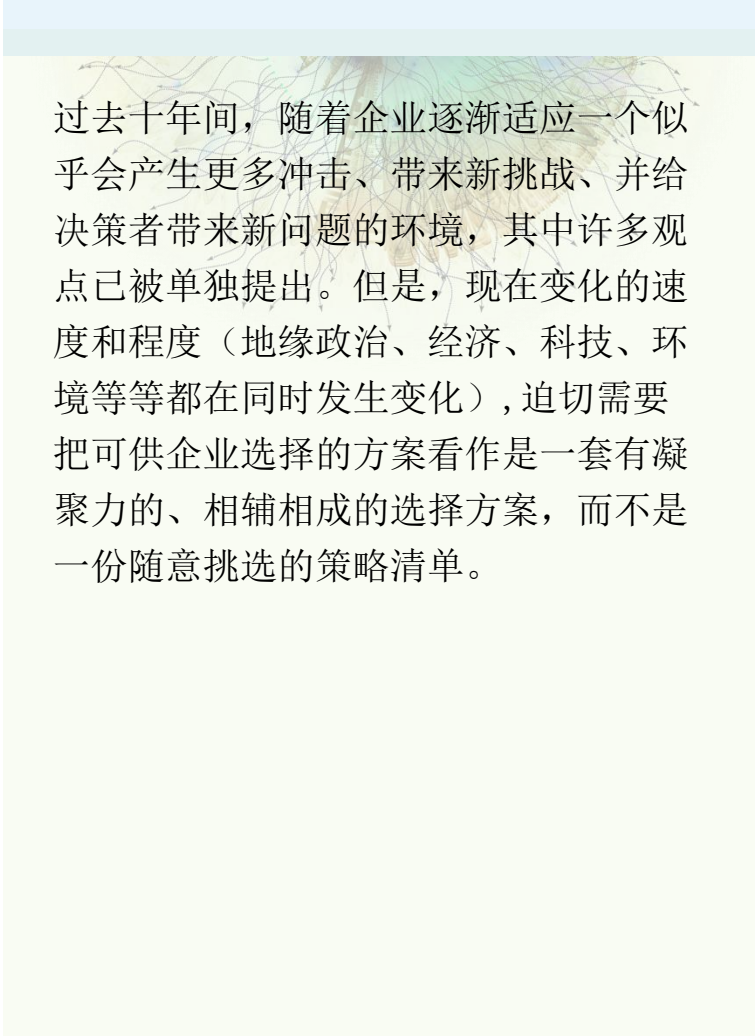
利用数据和分析工具做出更明智的选择

决策者可以利用的数据比以往任何时候都多，包括有关运营、市场、客户、竞争对手等方面的数据。这些数据使他们能够更好地了解市场状况，并提高决策的逻辑性和合理性。他们还能通过人工智能访问和整合更大、更丰富的数据集，从而生成见解，帮助他们更好地了解决策的影响和结果。将相关数据与强大的分析、定量证据和模拟相结合，可以带来更高的纪律性和严谨性，从而提高作为战略制定核心的创造力和人类判断力。同样的工具还能帮助监测瞬息万变的环境和企业业绩，并进行更接近实时的调整。

相关数据和强大的分析工具可以使
作为战略制定核心的人为判断
更加严谨

大胆计划与大胆执行相结合

企业变革方面的专家早就知道，要引领新航向，就必须采取大胆行动。⁶领导者在考虑将战略转化为新的行为时，应考虑对公司的能力和管理系统进行果断和差异化的投资。根据企业的具体情况，这可能意味着对新技术、人才池或技能做出重大承诺，这可能会使当前的业务和管理系统捉襟见肘；也可能意味着并购，以促进现有市场的增长或开拓新市场；还可能意味着通过原型设计和自动化实现快速执行。



过去十年间，随着企业逐渐适应一个似乎会产生更多冲击、带来新挑战、并给决策者带来新问题的环境，其中许多观点已被单独提出。但是，现在变化的速度和程度（地缘政治、经济、科技、环境等等都在同时发生变化），迫切需要把可供企业选择的方案看作是一套有凝聚力的、相辅相成的选择方案，而不是一份随意挑选的策略清单。

新方法

下一步行动

在瞬息万变的环境中考虑并做出选择，监测变化并适时不断调整战略，以及吸纳来自企业内外的多种观点，这些能力可以帮助高管在当今世界增加成功的几率，并更有信心地推动业务发展。

但从哪里开始着手呢？也许可以从几个问题入手，这些问题的答案可以为下一步行动提供切实可行的选择：

- 1 在当今的宏观市场环境下，贵公司的定位战略如何能够创造和保持优势地位？
- 2 贵公司的战略在哪些方面利用了传统行业规范之外的价值来源和竞争优势？
- 3 您是如何发展企业能力，以适应不断变化的竞争和制胜环境的？
- 4 您的战略是否反映了不同利益相关者（内部和外部）的需求？您是否获得了他们对战略的认同？在战略制定的过程中，您如何在多方利益相关者之间开展包容、大胆且富有成效的对话？
- 5 对于未来可能如何发展以及这可能如何影响您的战略，您制定了哪些可行的设想方案？您正在跟踪哪些具体指标，以确定是否需要调整战略选择？
- 6 您正在利用哪些数据、见解和工具来制定、监控和调整您的战略？您如何利用人工智能来更快取得成果和/或更有效地管理资源？
- 7 您的战略中哪些具体内容是大胆而雄心勃勃的？哪些体现了较为保守或渐进的选择？是明确的选择吗？

您对这些问题的回答可能会为您提供机会，在短板漏洞演变成问题之前加以解决。例如：

- ❖ 如果您对问题（1）、（2）、（3）或（7）的答案不满意，可以考虑召集高管团队或战略团队更新战略，或许可以在专门的战略实验室中进行，以加快进程。您可能不需要或不希望开展全面的战略审查，但围绕这些问题开展的重点工作可以进行有针对性的调整，使当前的战略更好地适应当今现实。
- ❖ 如果问题（4）或（5）的答案揭示了潜在的差距，您可能需要考虑重新思考或修订战略流程。将情景规划工作作为完整战略流程的第一阶段可能是常规做法，但也可以在任何时候进行，以对当前战略进行压力测试，或揭示制定战略时可能还未发现的潜在风险。

好的战略从未像现在这般重要。现在，
战略的定义在于其不断发展演变
直至实现的过程

- ❖ 问题（6）的答案可能表明，有机会弥补一些能力差距，并提高战略制定团队的技能。如上所述，首席信息官和首席技术官经常在战略制定中发挥着愈发重要的作用，而通过让数据科学家参与对话，发现或创造过去可能无法想象、但在未来几年却至关重要的选择，则可以进一步加强这种作用。

向一种新的、更现代的战略方法演变不需要一蹴而就，您对这些问题的回答可以指出一个切实可行的起点，以满足当前最大的需求。但是，正如任何企业变革工作一样，好的结果需要持续的努力，通常需要与利益相关者和合作伙伴合作，需要动员他们每一个人建立一个更强大的战略发展制定系统。



不过，这样做的结果可能是，战略流程可以更好地应对我们预计企业领导者在 2030 年以前将面临的挑战。它可以发现新颖独特的方法来取得成功，使利益相关者与企业保持立场一致，并在一个仍然充满惊喜的世界中实现更强的适应性。

因为，尽管一切都发生了变化，但好的战略从未像现在这样重要。现在，战略的定义在于不断发展的实现过程
— 适应当下，面向未来。

作者和致谢



Kristen Stuart

美国战略业务主管

德勤摩立特

[电子邮件](#)



Gagan Chawla

美国公司和业务部门战略主管

德勤摩立特

[电子邮件](#)



Andrew Blau

美国主管

知名度与洞察力部门

德勤咨询公司

[电子邮件](#)

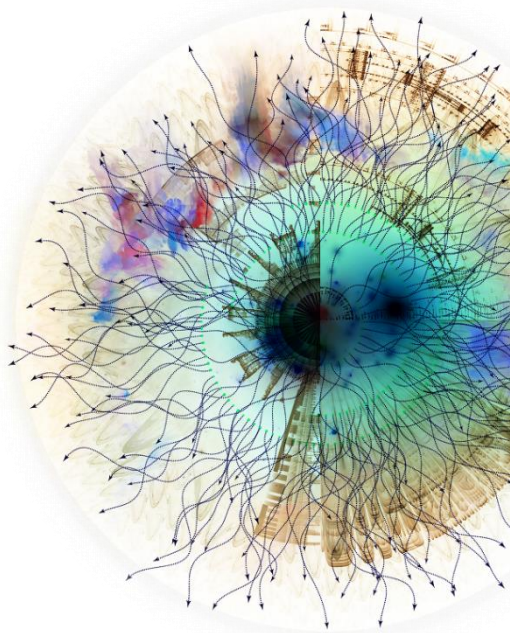
以及



Harumi Shiraishi

经理

德勤摩立特



作者要感谢德勤拥有多年为全球领先企业制定和实施战略经验的同事们，他们为我们的观点提供了参考，他们的意见和建议使我们的思维更加敏锐：**Ranjit Bawa、Ambar Chowdhury、Lou DiLorenzo、Steve Goldbach、Jonathan Goodman、Rich Nanda、Ryder Riess、Francisco Salazar、Tom Schoenwaelder、Greg Tevis 和 Geoff Tuff。**

特别感谢德勤首席执行官项目全球主管 **Benjamin Finzi**、德勤首席战略和转型官项目主管 **Nick Jameson** 和体验总监 **Virginie Henry** 及其团队，感谢他们就首席执行官和首席战略官所关注的关键问题给予的大力合作和实用建议，尤其是 **Elizabeth Molacek**（首席执行官项目）的支持和贡献。

此外，还要感谢德勤咨询战略业务团队的 **Angela Sun** 和 **Apoorva Kanneganti**，以及德勤高管领导力发展项目 (Deloitte Executive Accelerators) 的 **Saagar Thaakar**，他们为本文的撰写做出了重要贡献。

设计：Alyson Lee

尾注

1. 德勤首席执行官调研，2023 年 10 月，<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
2. 例如，请参阅 Chet Wade，“首席执行官们担忧文化阻碍创新”，《福布斯》，2020 年 1 月 2 日，报道了世界大型企业联合会 (Conference Board) 对近 750 名首席执行官的调研
3. 例如，参见 *Deloitte Insights*，“从数字化转型中释放价值：道路与陷阱”，2023 年 2 月 14 日。“正确地进行[数字化转型]意味着将资金分配给能够推动战略举措的新技术。正确地进行[数字化转型]意味着动员您的企业，并采用一种没有明确远景的变革思维.....”
4. 德勤摩立特，“2024 年首席战略官 (CSO) 调研”，即将发布。
5. 德勤摩立特，“2024 年首席战略官 (CSO) 调研”，即将发布。
6. 例如，参见 John Kotter，“领导变革：转型努力为何失败”，《哈佛商业评论》，1995 年 5-6 月：“启动转型计划需要许多人的积极合作。.....如果紧迫感不足，转型过程就不可能成功。.....[改革]通常要求在正式界限、期望和协议之外开展活动.....”另见 Francisco Salazar 等，“大胆变革的幕后”，《Deloitte Insights》，2023 年 10 月。



本文仅包含一般信息，且德勤并未通过本文提供会计、商务、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本文不能代替此类专业建议或服务，亦不应将其作为可能影响您业务的任何决策或行动依据。如果任何决定或任何行动可能影响到您的业务，则在做出之前，您应该咨询有资质的专业顾问。

Deloitte 不对任何人士因本文而导致的任何损失承担责任。

本文档中的德勤是指德勤咨询公司（德勤的子公司）。请参阅 www.deloitte.com/us/about，了解我们法律结构的详情。根据公共会计规则和法规，某些服务可能无法向客户提供证明。

© 2024 Deloitte Development LLC. 版权所有 保留所有权利。