

方向对了 就不怕路远

——BLM 业务领先模型之战略意图制定

上一期《老郭说》我们谈到了市场洞察和沙盘，这次我们来谈谈战略意图。那么，战略、战略意图、市场洞察、沙盘、计划的逻辑关系是什么？我们要搞清楚。

为什么要有战略？

清晰战略意图和目标，搞清楚我们要去哪儿。战略意图诠释了我们的野心和欲望，描绘出了我们的梦想和灯塔。

为什么要有 3 年目标的分解？

形成支撑点。干任何一件事，我们都需要支撑点，战略意图的落地亦是如此。将战略意图分解成阶段性目标再形成计划，构建内在逻辑关系，朝着梦想计划前行。

为什么要建立沙盘？

我们基于市场洞察来清晰市场认知，感知市场，通过建立沙盘全方位描绘市场各方力量情况，从而明确作战策略：需要付出什么？怎么干？攻打哪个山头？

计划从何而来？

计划一定要依据目标和沙盘来制定，只有清晰沙盘后才能搞得清计划。计划来源于目标，清晰的认知源于对市场的全面感知，而这种感知需要基于深刻的市场洞察，通过市场洞察获取信息，锁定目标。

综上，战略意图代表着我们的野心和欲望。战略意图制定一定不是基于现实而是先于市场洞察。战略意图的转化需要通过市场洞察，建立沙盘，锁定阶段性目标，形成对战略意图的支撑。锁定了目标，我们还要看清差距，它是我们形成计划的开始。明确我们采取何种策略，投入何种资源，从而做出 3 到 5 年的规划。

一、如何理解战略意图

什么是战略意图？通俗点讲，战略意图指的是公司（或者部门）的方向和希望实现的目标，或者说想做成什么样的事，达成一个什么样的结果。战略意图代表着我们的野心、欲望和企图心，代表着泽瑞人的未来一段时间的自我挑战和自我突破。

战略意图基于当下，立足长远，应表现出一种迎接未来挑战的张力，是当前的资源与能力不足以完成的任务和挑战。任何人都有畏难情绪，都会倾向选择待在舒适区，但这对成长没有任何助益。我们应该不断挑战自己的极限，攀登更高的山峰，领略一览众山小的风情。如果维持现状，或者预见能力之所及，这个战略意图是不可取的，因为它对发展无益。纵观当今社会发展格局，发展好的企业，无一例外都有高挑战的战略意图。

战略意图不是一个个冰冷的数字，而是热情澎湃的有情怀的梦想的总和。大家往往认为战略意图就是明年我要完成多少业绩，只是一个数字而已，其实并非如此。战略意图是带头人基于对组织的发展寄予希望的情愫下，将自己的梦想和组织的命运叠加在一起描绘的一个清晰的发展蓝图框架，是为了实现战略意图，配套战略资源投入，不局限于眼前的生存发展，而是更高、更远的战略布局。

因此，战略意图不仅是眼前的苟且，还有诗和远方！只有在战略意图牵引下，明确方向，我们在追梦的路上才能不忘初心方得始终。这也是我们不能基于当下的能力架设战略意图，而一定要基于我们的远大的抱负，只有这样，我们的组织才有生命力，才能面对当今乃至未来不断变化的市场环境，

二、集团整体战略意图是什么

集团的战略，我们用一句话阐释：基于深度市场洞察及客户需求挖潜，依托多品牌融合优势，形成行业综合解决方案，打造差异化竞争能力，构建安消一体化物联生态圈，最终成为专业的智慧安防服务平台。希望每一个泽瑞人都能深深牢记！

好的战略规划，起始于好的战略意图的陈述和战略目标的表达。围绕我们的战略，进行全方位的阶段布局，形成我们3-5年的规划，不仅仅在营收上突破20亿大关，而且在组织能力提升、核心竞争力、品牌、供应链打造，产品及解决方案搭建、生态建设上等各方面都要取得实质性突破。方向清晰了，哪怕再遥远，我们只要持续努力，明确每个阶段干什么，我们最终将会到达终点。

这里面有一点值得注意：营收突破一方面是为了实现我们的业务布局，反哺我们的组织，有更多的资源和能力去驾驭更大的市场机会，另一方面是解决员工的生存问题，有生存，才能谈未来。

目标刻在钢板上，所有泽瑞人都需要沿着这个战略意图找方法找路径，为差异化解决方案的突破寻找支点。目前自主研发的智慧用电软件平台已上线，这是万里长征第一步，益居智能家居、楼宇业务的布局打造，乃至我们搭建其它的业务板块，所有的这一系列布局，都是战略资源的投入，只为实现我们的战略意图，最终达成我们的战略。

集团的战略意图希望大家细细揣摩和深入理解，我一直强调我们不可能一口吃个大胖子，凡事都需要有个孕育的过程，根基越牢，日后所有的建筑才坚不可摧，希望我们全体泽瑞人以此为号召，保持激昂的斗志和坚定的方向，在泽瑞梦的实施中贡献力量、体现价值，众人拾柴火焰高！

三、战略意图制定实现路径

集团整体的战略意图，须拆解为各个分支区域的战略目标进行有效承接。我们既要着眼当下，又要看到诗和远方。着眼当下，我们要保证生存；眺望诗和远方，则是明确我们的方向，始终朝着灯塔的方向前行，只要方向对了，坚持下去，我们必将抵达！

每个业务分支都是一个独立经营体，作为总部的事业合伙人，如何理解并实现战略意图，须遵从以下路径：

1、明确战略目标

以终为始。我们在低头干活的同时，一定要有战略思维和目标感，明确我们的方向。只有清晰的知道了终点、目的地，才能确保我们的工作连续性，确保我们工作的节奏感，通过目标牵引我们各项工作的有效开展。

2、明确我们的起点

基于我们的目标，明确我们的差距，就是我们的起点。对于现状，我们既要看到自身的优势，也要看到自身的不足。今天的起点也是我们前些年各项工作结果的体现。我们既不能过于悲观，也不能过于乐观，只有全盘掌握了市场概况以及客户、竞争对手的现状及战略布局，我们才能对自己建立清晰的认知，明确我们在哪里。

3、建立市场沙盘

市场沙盘的建立，是为了我们能打开视野，不做井底之蛙。沙盘好比作战地图，掌握全貌，才能更好的打赢战役。上一期对市场沙盘我们有了具体的阐述，在此就不赘述。

4、确认前进路径

认清我们的起点，明确我们的目标，找到我们的差距。通过市场沙盘的建立以及市场洞察的分析结果确定主航道，找到作战方案，制定完成目标的实现路径。

5、战略资源投入

战略意图明晰了、目标确认了、沙盘建立了、路径制定了，我们就需要投入战略资源来支撑大家在实现战略意图的道路上能够毅往直前！战略资源投入不单是用来满足当下的需求，而是要兼备更长远的眼光，使之成为我们乘风破浪抵达灯塔的燃料来源。我们也要清醒的认识到，战略资源一定要用到做战略的事情上，如团队建设、业务能力建设、深入行业挖掘客户业务需求、提供解决方案等。有了战略，才会有战略资源投入，如果仅是用战略资源换当下的酒喝的短视做法，不可取。

四、未来我们要成为什么样子？

在去年战略解码和预算对标的过程中，我不断问各业务分支负责人一个问题，未来三年你所负责的业务区域要长成什么样子？少有人能描述清楚，或者大家描述的只是个别点，无法形成立体的三维呈现。这说明我们日常对战略思考的太少，还是停留在执行的层面，作为一个团队的领头人，既要抬头问天，也要低头看路，兵熊熊一个，将熊熊一窝。如果战略意图说不清楚，战略目标也就成为了一个虚无缥缈的口号而已。因此，我们各个区域都应该深刻反思：

——区域3年目标和近期目标可以用一句话描述清楚吗？

——区域3年目标和近期目标可以用数据量化吗？

——目标包含的维度是不是足够牵引未来和当下的工作？

只有把这几个问题逻辑梳理清晰了，落到纸面上，让团队成员都充分认可了，这才叫战略清晰了，我们才能构思接下来如何才能到达未来构想的样子。战略意图牵引我们的未来，方向不对，努力白费，方向对了，就不怕未来的路远！

希望大家都能多一些关于战略的思考！

希望各业务分支都能清晰的表达自己的战略意图！

希望泽瑞能涌现一批既懂韬略又懂打仗的帅才！

郭瑞远

于 2021 年 3 月 31 日