用一句话说清楚公司战略

文 | 陈春花

1. 战略学派里，有一个学派叫“设计学派”，指创业初期，企业就要先订出一个清晰的战略。

2. 设计学派的一个特点是：公司里只有1个战略家。

创业初期什么最重要?

活下去！为了活下去，创业初期的联想曾经倒卖过电子表、直排轮鞋等等。华为也是一样，没什么方向，什么赚钱做什么，据说甚至还卖过减肥药。这样的例子不胜枚举。

很多人被这些创业故事所鼓舞，觉得自己也行，凭着一腔创业热血就干了起来。结果自己一干就发现，这种过了今天没明天的日子，真的是太难了。整宿失眠，痛苦、煎熬着为公司寻找出路。难，确实很难。但创业的路是自己选的，再苦再累也要走完。

那么有没有在创业之初就做好规划，然后一步步完善执行的呢?

这就是战略学派里重要的一个学派——设计学派。

设计学派

什么是设计学派？ IBM 创始人托马斯·华生（Thomas Watson）认为，战略是一个孕育的过程。被誉为战略管理领域的奠基者之一的钱德勒（Alfred Chandler）有句很著名的话：“战略决定组织，组织紧随战略。”也就是一个企业要先决定做什么、如何做，然后再让我们的组织形态匹配这个如何做。

你可能会说，那这不是应该的吗?企业不就是应该先定战略，决定“从哪走、怎么做”后，再搭班子，让组织匹配战略，最后便只顾风雨兼程，这不就完了吗?

如果真这么简单，很多初创者们也不会睡不着觉了。

难就难在，创业一开始就定一个清晰的战略。

盒马鲜生的初期战略

虽然难，但还是有公司用这种战略方法，成功地渡过了初创期。

比如，前面说的 IBM，或者我们熟知的贾伯斯的苹果、雷军的小米、侯毅的盒马鲜生等等很多创业公司，创业初期的战略都有设计学派的影子。

以盒马鲜生为例。在侯毅创立盒马鲜生的时候，阿里、京东等电商已经非常发达。但有一个领域，电商一直做不好，那就是生鲜领域。

为什么?

因为生鲜由于运输的特殊性，高损耗导致了运输成本很高，所以电商很难做生鲜。侯毅想到了一个办法。他说，那我们是不是可以把生鲜仓库放在离消

费者比较近的地方，这样消费者下单，我们就可以很快送过去，解决了损耗问题。而且再把前置仓装修一下，开门营业，门店零售还能覆盖掉成本。所以，创业初期盒马鲜生的本质是前置仓开门营业。

于是，侯毅开始拿着这个想法找京东，京东拒绝了他。然后找阿里的CEO 张勇。张勇非常兴奋，他们一起细化这个思路，最终确定了 4 个原则：

(1)线上收入大于线下收入；

(2)线上每天的订单要大于 5000 单；

(3)3 公里半径内，实现 30 分钟送货；

(4)在线线下一盘棋，满足不同场景消费需求。

为什么线上收入要大于线下？只有这样，盒马鲜生的本质就还是电商，而不是线下零售。为什么对订单量有要求？因为只有这样才能有规模效应。那为什么 30 分钟送达呢？除了满足客户的需求外，30 分钟送达，就无须冷链运输，骑手用个保温柜就可以了，这大大降低了物流成本。

其实同样道理，肯德基也是要求 30 分钟送达到消费者。只是，肯德基要求送到我们消费者手上，炸鸡还是热的。而盒马希望送到我们手上生鲜产品还是冷的。

我曾经带领我的私董会小组参访过盒马鲜生，特意拜访了侯毅。当时侯毅有一句话，给我非常大的震撼。他说：“所有伟大的生意，都是源自顶层设计”。什么意思？就是盒马在没有一家门店的时候，就已经想清楚这门生意的本质到底是什么，要遵循什么规则了。

所以，创业初期，盒马鲜生用的战略就是设计学派。

设计学派的特点：公司只有 1 个战略家

我们熟悉的设计学派中比较典型的代表人物是谁？答案是贾伯斯。为什么？那我们就要知道设计学派的特点是什么？这个战略学派最重要的一个特点是，公司只有一个战略家，那就是

CEO，其他人都是执行者。这就要求CEO要非常有远见，能把公司的未来想得特别清楚，能够做出长远的规划。设计学派特别反对说公司的未来，或方向是通过渐进或者涌现出来。如果一个老板说我也不知道未来怎么样，我们先干吧，试一试再调整，那这绝对不是设计学派。所以，贾伯斯是非常典型的设计学派代表人物。

网络上有个图非常有名，说整个苹果的工作方式就是一个星状图，贾伯斯是中间唯一的大脑，而其他所有苹果员工，就是贾伯斯的手和脚。

当然，设计学派只是商业世界中众多战略学派的一种，它绝对不是唯一正确的战略学派。

即使我们假设让贾伯斯用这种方法，换一个行业做，我相信他也不一定能成功。尤其是现在外部环境变化得非常快，即使一个非常有远见的CEO，他的视野也是有局限的。所以，采用设计学派的这种战略，还要有一个大前提是，环境要相对稳定。

结束语

战略是药，是药三分毒。

你的企业是否用设计学派的方法，还要完全取决于你自己的判断。

但是，对很多创业者来说，当我们去融资、去见投资人的时候，如果遇到一位设计学派的投资人，你一定要知道如何回答他提出的问题。

设计学派的投资人会提什么问题呢?

他可能会让你用少于35个字，来描述一下你公司的战略。这个问题，有些创业者可能一时还回答不上来。那应该怎么回答呢?

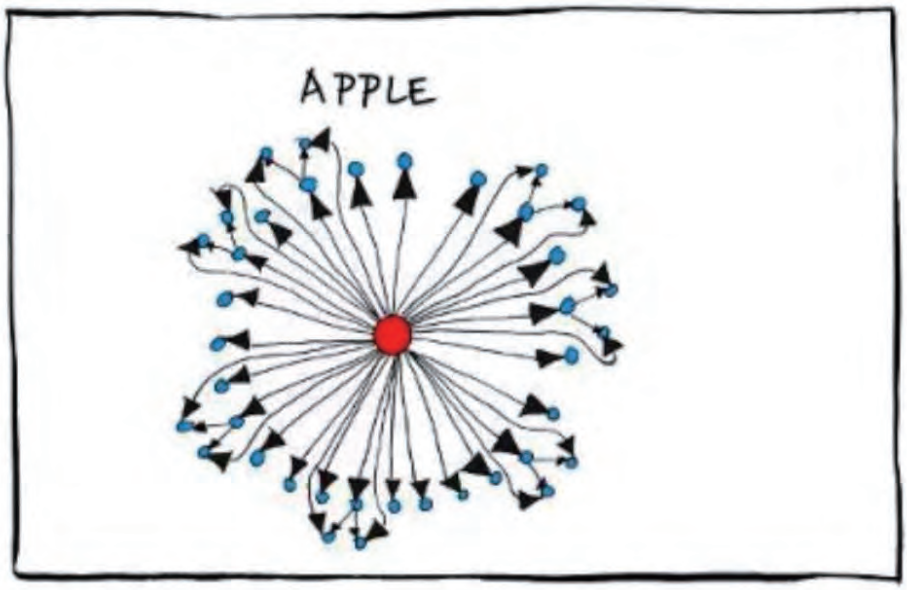
比如，你家有煤矿，你生产燃煤的。那你就可以说你是一家给人类进步提供能源的公司。你是一家弹珠轴承（在摩擦面中间装球形合金钢珠，以滚动方式降低摩擦力）公司。那你就可以说你是一家减小摩擦力的公司。你开了一家鸡肉厂。那你就可以说你是一家提供能量的公司。如果你做的是垃圾处理业务。那你就可以说你是一家美化环境的公司。

……

所有伟大的生意，都源自顶层设计。

作为创业者，很可能你公司还没注册，就已经输了。

当然，最后，还是要强调，设计学派只是商业世界中众多战略学派的一种，它不是唯一正确的。

战略是药，是药三分毒。

那么，你能用一句话来描述你公司的战略吗? MFC