第三章 全球化思想采购时代的策划

一、全球化时代企业的决策困境

1、一个令人惊讶的提问

前不久，我接待了一位从日本来的朋友，我们在一起感叹近几年来日本经济的衰退。我对日本企业如何面对目前的困境，很感兴趣，并向这位朋友询问日本企业有何对策。朋友说，目前，许多日本企业都在想办法拓展海外市场，包括到中国来设厂。在此过程中，日本企业许多都成立了一个策略研究部门。这部门主要研究日本投资在海外的安全性、策略选择和市场竞争的情况。

例如，在中国设厂，首先考虑的是中国的工人工资远远低于日本，北京周边工人工资大约只等于日本工人工资的 1/20。这对日本劳动力相对密集的企业使相当有利。令人惊讶的是，这个策略部门的研究内容非常广泛，又如，这些企业正在认真研究的一个问题：北京地区 2008 年奥运结束以后，经济是否会出现衰退？一旦出现，日本企业应如何应对？因为根据日本人对奥运的研究，他们发现世界上所有举办奥运的国家，在奥运结束以后都会出现一个经济疲软和衰退的时期，那么中国是否会重复这样的情况呢？他们会对中国市场格局造成什么样的影响呢？

这个提问当时让我非常惊讶。因为在中国对成功申办 2008 年奥运会欢呼之声还没有过去，绝没有人提到这样长远的问题，而日本企业策略部门提出这样的问题，使我看到了日本企业一种超乎寻常的远见。日本企业这种未雨绸缪、高瞻远瞩的视角和视野让我体会到了日本企业和中国企业的差别。

日本《失败学》的作者烟村洋太郎教授在谈到日本企业时说，被称为经济动物的日本企业让全世界曾经惶恐，因为他们通过学会欧美的经验发挥了很大的效率，少走了很多弯路。至少在 20 世纪 80 年代以前，在很多先进技术上领先，成为世界上很少国家能够比拟的。但是，现在日本企业的角色在变换，日本已经成为被世界上其它国家追赶的对象，再加上全球市场的成熟和消费者需求的多样化，日本企业再走这种模仿、走捷径的路是不行了，日本企业已经没有模仿的范本，他们需要创新。

我想日本企业目前普遍成立这种策略部门，实际上就是日本企业寻求创新、开拓全球市场的一个重要的信号。日本企业全球性的视野和深谋远虑对我们是一个警示，它标志着一个全球化的策略时代已经来到了。

2、中国企业面临同质化时代的策略选择

无独有偶，中国企业目前面临的情况同日本企业也有相似之处。随着中国企业加入 WTO，进入全球化竞争时代，中国企业面临的对手越来越多，越来越强大。世界上许多大公司都对中国市场抱有很大的兴趣。同时，随着中国市场化进展的不断的发展，中国企业从不成熟逐渐走向成熟，从模仿国外的经验和先进的西方科学技术到独立创新，中国企业同世界上成功企业的许多方面的技术的差异正在不断的扯平。随着技术优势的不断上升，中国企

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

业已经进入一个同质化竞争的时代。

同质化时代主要表现在两个方面：一是产品的同质化，要在产品品质、功能上做出小小的创意，可能要花费的技术成本非常高，但市场的反响却不热烈，收效甚微，例如家电、日用化工品、服装等产业；二是竞争手段的同质化，中国企业目前的竞争状态依然是比较简单的、初级的竞争状态，手法人人相似，炒作相互模仿，个性化、差异化的策略性设计并不多。因此，中国企业已处于异常残酷的竞争环境中。中国企业竞争激烈的另一个重要原因，还主要因为信息化时代的来临。现在 internal 成为信息传播的重要途径，而一个网年大概只有 60 天的寿命，一个网页的寿命大概只有 45 天。全球企业的信息增长，目前是按 9 个月翻一番的速度在增长。企业需要处理大量的、各种各样的信息。有统计显示，世界上 85%以上的破产企业都是因为信息处理不当或决策失误造成的。

同质化竞争的时代让许多企业陷入决策困境之中。

面对如此复杂的信息化时代，中国企业如何应对，是一个值得深思的问题。许多中国企业已经意识到，应该寻找一种更加有效地处理信息的方法，应该有一种更加好的策略来对付同质化时代的复杂问题，这就是最近十多年来，策划这一行业在中国兴起的重要原因。

起初，大家以为只要寻找一些好点子，就可以更好的调动社会资源来解决问题。后来发现点子只不过一时有效，很难从根本上改变企业的命运，因此引入了策划概念。即必须从企业的策略设计和广告营销整体入手来解决问题。由此出现了很多经典的案例和许多成功的策划人。随着这一过程的深入，目前大家又发现，这些成功的策划人就像老中医看病，各施各法，理论交流非常困难，各有各的一套，大家没有一个共同的理论交流平台。因此在这一基础上，大家又在探索：我们是否建立一个共同的理论平台来交流我们对于策略和策划的看法，这就是目前中国企业开始逐渐关注策划理论问题的一个重要原因。

谈到策划，我们觉得经过十年的洗礼，现在开始走向理性策划时代，过去那种追寻大师的思路，利用大师的光环的时代正在成为过去时。大师的思维如雪泥鸿爪，很难追寻，又如佛教里的禅语，经常难以通悟。而作为普通的策划人，目前最困惑的是如何通过一个逻辑的、有效的理解策划。这是企业和个人经常面临的一个问题。

我们一直在思考，能否找到一个解决问题的方法，通过不断的积累，一步一步的历炼，可以解决企业的策略和战略设计问题。这就好像登泰山十八盘，对于学习策划的人一样，我们可以一步一步的走，一步一步的历炼，到了中天门，再看玉皇顶，最后终于可以掌握一个合逻辑的、科学的策划方法。

这里所呈示的，就是笔者多年思索的结果。

二、全球化时代的策划及特点

1、学习方法比学习知识更重要的时代

由于信息化时代的来临，企业和个人不仅需要处理大量的信息，还需要处理各种不同专业的问题，信息加速化发展的趋势，对处理问题的效率和速度也在不断提出更高的要求，这

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

就是现代人最大的困惑。现代人发觉需要把个人变成一个学习吸尘器才能应付目前的局面。一方面要大量的吸收知识和新的信息，另一方面需要大功率的处理问题的能力。

统计表明，现代知识的半衰期已缩短至 4、5 年左右，也就是说，大学毕业仅 4 年，可能有一半的知识已经过时，因此，学习如何处理大量信息的方法，比学习知识本身更重要。

策划思维就是处理大量信息的一种方法，要把策划作为一种习惯来培养。我是湖南人，众所周知，湖南人喜欢吃辣椒。我这一习惯也深深地影响了身边的许多朋友。初到广州的时候，朋友们觉得吃辣椒是不能够接受的。但是出于好奇，随着我吃了几次辣椒以后，他们发觉原来辣椒是那么好吃，那么开胃，让生活变得有滋有味。其实，策划同吃辣椒的经历是一样的。当你还没有接受它时，它是一个多余的怪物。但当你理解了它，习惯了它，你会发觉就像吃辣椒一样，你的生活因策划将变得有滋有味。

2、掌握策划，摒弃神话

有一家著名的洗发水公司，最近我们发现公司总部 160 多人中，竟然有 40 多人是与策划直接或间接有关的人员。通过研究目前该公司的结构，我们发现企业的领导层已经深刻意识到，这种洗发水类型的日用消费品已经是完全成熟的产品，它通过技术革新所取得的效果，远远没有在市场上通过创新策划所取得的效益大。这就是该公司在各个环节上推行策划的原因。

美国一家市场调查公司曾做过的一个试验，他们将 300 多种人们日常使用的商品，如□者喱水、剃须刀、药片等，在那些宣称经常使用自己喜欢产品的人中去做蒙目测验。结果发现，仅仅有 2%的人能够辨认他们宣称自己喜欢的那种品牌。而大部分情况下，人们都不能辨认出到底那种是自己喜欢的常用的品牌。这说明产品的物质成份的功能已经退居其次，他所宣称的喜欢的品牌纯粹是因为形象、包装和市场宣传策略打动了他，使他做出这种个人偏好的选择。我们称这种情况叫 2%的知己市场特征。所以，广州的这家著名洗发水公司已经发现了市场的这一特点，并因此组织了庞大的策划队伍。这些人都是进行市场营销策略研究和推广的。他们有的在编造各种各样的动人小故事广告，有的在研究人们在柜台前的反映，有的则致力于寻找不同洗发水的优点、缺点和特点，从而找到自己产品的生长点，策划人员对不同的目标人群进行反复的研究，从而确定市场策略。因此这家企业目前发展得非常迅速。

但是，中国企业同国外企业那些比较成熟的大企业比较来看，他们面对这种同质化时代的市场特点，对咨询策划业的态度依然有很大的区别。我们可以比喻为似中医和西医的区别。在美国和日本的公司里，一旦出现比较大的问题，一般都会咨询专业咨询公司、市场调查公司和策略研究公司的意见。这就好像人生病了，一定要请专业的医生来进行诊断，然后提供比较全面的治疗方案。

但中国企业目前不是这样。因为中国人穷怕了，再加上中国文化的特点，除了不愿花钱以外，还喜欢自己像中医那样，望、闻、问、切，自己给自己看病。总之，一切都是低成本，所有的发烧都当成感冒，所有的发炎都当成溃疡。这样的文化对于企业所面临的困境，有时固然有效，但是经常是死罪可免，活罪难逃。中国人习惯自诊自疗，这种中国文化和中医似的处理问题的方法，使得企业不断地把危机向后推移，而很少从根本上解决问题。

当然，中国策划业也有自己的问题，大师满天飞，半真半假的策划案在市场流传，也

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

使得企业对策划人有一种不信任感。

春节期间，在花市上的一个小小的发现让我非常感慨。我看到那些美丽的花，插在瓶里多姿多彩，红的、紫的、绿的、青色的……，成为一个非常美丽的插花。但是，买回家仔细观察，发现原来上面紫色、青色的很多花蕊居然是用颜料涂上去的，鲜红的点缀也是现代颜料的功劳。这真让人非常感慨，除了草本为真，真正美丽的颜色居然全部是假的。策划案也是这样，很多策划案其实平淡无奇，也许能够解决企业的一些问题，但是，那些具有神奇色彩的东西就像这春节里买的花卉一样，很多是事后涂抹上去的。而我们的企业经历一次再次上当受骗以后，也会对策划、策划人的行为投以不信任的眼光。

其实策划行不行，可以说作为处理问题的一种手段和方式，作为一种创新思维的东西，策划肯定行，要不然就不会有《孙子兵法》，不会有诸葛亮的神奇传说，但是策划的问题经常是歪嘴和尚念歪经。许多事在不切实际的渲染中走到了另一端。另一方面，因为策划是中国传统智慧的一部分，而中国人对这种神秘性的东西往往习惯编造神话。所以，鲁迅先生在批评《三国演义》里诸葛亮的形象时说：状诸葛而近妖。也就是诸葛亮本来是一个很有智慧的人，但是被罗贯中先生一描述就带有了一种妖气。

所以许多传统策划人，往往喜欢云山雾罩的，使得那些讲究实效的企业退避三舍，不敢染指。一方面需要策划，另一方面又没有一个简单明了的表现策划智慧的思路。这就是我们的工作的困境。

在信息化大爆炸的时代，这些迫切的问题都需要我们超越历史、超越困难，找到一种思路来处理。无论如何，困难没有办法多。在信息的海洋、在复杂问题的处理中，我们就像游水的人一样，必须拼命的学会上浮，否则，你就会一直往下沉，所以，我们必须寻求更加切实可行的关于策划的方式方法。

3、策划就是下围棋中的做活眼

大约在七、八年以前，我曾经在深圳一次为中国足球队送行的活动上，见到了棋圣聂卫平先生，并曾同他讨论过围棋的问题。聂卫平先生说，其实下围棋就是做好活眼，并如何把活眼做厚。活眼越多，占据的空间越多，胜的机会也就越大。人生也好，做生意也好，都是同样的道理，只不过活眼的表现形式不同。老实说，这话的确充满了哲理。会下围棋的人都知道，如何做活眼是一门很大的学问，做好活眼也就意味胜券在握，无论你在棋盘上如何左冲右突，如果没有活眼，即使你占据再大的地盘，最后也难免被对手吃掉。所以做好活眼，关乎生死。例如，下围棋时占据金角银边就是一种做活眼的常用技巧。

在企业经营中，实际上做活眼也是非常重要的方式。你必须在自己的行业、在自己的地区拥有别人无法深入的领域。在这个专业领域你是具有足够的竞争力的，一般的对手无论在策略、战略、价格、技术优势上都无法超越你，这就意味着你在这场博弈中拥有了一个活眼。

做人也是这样，纵使你不能够在所有的人中出类拔萃，你也可以在你的同龄人、你的同一个公司、同一个行业，甚至同一个小组人中具有一个独特的位置，这一位置保证了你能够在这个职位上安安稳稳的做下去，无惧竞争，这就是活眼。实际上策划的意义，就是要为企业不断的营造这种具有竞争意义的活眼，并以此为基点，不断地开拓地盘。我们常说，策

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

划就是应对变化，就是为未来定位。其实就是在决策未来时，我们要时刻保持市场上的竞争优势。这种活眼思维能让我们看清许多残酷的市场竞争的真像，成为衡量企业前途的方法。

4、做好活眼，重要的在于方法正确

企业要做好自己的活眼，就是要做好策划工作。策划是一个思维的过程，是一种对未来的评估和预计，它是基于复杂的背景和全面地掌握企业的情况所做出的决定。美国著名的财经教授约夫就曾经说过：对于一个企业来说，真正的财富是一种思维方式，而不是每一个月的进帐。人们在评价微软公司的成功时也说到，微软公司真正的财富就是想象力，离开了想象力微软什么都不是。其实这种想象力就是一种建立在对未来深刻把握基础上的创新策划能力。所谓“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，说的就是一种高度的把握未来的能力。那么，在探究策划方法，在寻找成功营造活眼的办法时，我们即要充分的汲取前人的经验，又要注重实践经验的总结。要向那些有丰厚知识的人们去学习，更要注重学习方法的总结，并不断提升修养境界。这就像佛经里所说的大乘和小乘的区别。我们即要像学习小乘佛法里通过行善、悟道独善吾身，把握佛学的真义，又要像学习大乘佛法那样普渡众生的精神，要有大智慧、大彻悟、大视野，这样才能够从整体上把握策划的方法和思维。

对于策划思维的方法来说，其核心就是：学会问题研究的思路，全面了解如何解决问题的方法。

三、建立优秀的商务问题解决方案

1、影响中国策划业的三大实操理论

其实，策划的根本目的就是为了建立优秀的商务问题解决方案，策划理论就此应运而生。企业和社会组织面对复杂的问题，往往解决过程需要经过一个漫长的时间，这是因为涉及到的信息量之大和专业之多，使到解决的过程变得异常复杂和困难，这又使得社会上出现了专门的为解决问题服务的机构和专业策划人士。目前，在中国有重大影响的实操性决策理论和解决问题方法主要有三种，这便是兰德公司的决策模式、麦肯锡的问题解决方法和对中国国情有深刻研究的王志纲的策划方法。当然，这种说法并不是排斥其它各种理论具有许多真知烁见。而只是从实操意义上撮要述之。

这三种理论各有千秋，在中国都在发挥较大的影响。企业界人士在面对复杂的问题时，他们现在已经认识到，借助专业人士对问题的研究和利用策划人对问题进行诊断、寻找方案，的确对企业发展有非常好的作用。

a、兰德公司说什么？

洛杉矶的兰德集团成立于 1948 年，这是一家专业从事决策研究和智力产品开发的公司，共有员工近 1000 人，其中 48%是博士。这家企业曾经主要是为美国政府和重要的部门，进行政策、军事、经济和社会问题的决策研究的。

兰德公司除了自身较高素质的团队以外，更重要的是有一个全国范围的由著名的教授和研究人员组成的社会智囊团体，这个智囊团的人员可以说就代表着国内最高的研究水准。兰

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

德公司的研究成果一向以战略研究超前性和准确性见长。通过准确的预测和科学性的分析，兰德在全世界咨询业中建立了自己独特的声誉。

每年兰德公司大约要开展 300 多个项目。这些项目往往是非常棘手的，并且对社会和公众都能产生重大影响。但是，兰德公司严格按自己的操作程序进行决策研究，并不为客户的只言片语影响自己的决策研究。因此，兰德公司在研究中特别强调客观性，决不随声附和，但求实事求是。强调研究的独立性，不依附于任何个人和势力。强调主题突出，研究不要偏离主题，自我矛盾。另外，兰德公司在专业方面表现出非常优秀的品质，这就是全方位的综合分析。要求文理交叉、多学科综合分析、全面比较、纵横兼顾。

一般来说，兰德公司会提供多达 5 个左右决策咨询方案供客户选择。并不以自己的倾向性来影响客户的决策，只关心自己的决策后果与预期分析是否吻合。因此，多年以来，兰德公司都能够以一种科学的形象深刻影响政府和客户，在社会上建立卓著的声名。

兰德公司作为美国声名卓著的战略咨询机构，同斯坦福大学的胡佛机构、美国国际政策小组等都是美国政府的高级智囊团，美国总统的许多重大军事和国防问题都由兰德公司完成的。

兰德公司的成名之作，是研究上个世纪 50 年代的朝鲜战争中，中国是否会出兵的问题。在这个研究中，兰德公司做出了中国人必定出兵的判断。当时，兰德公司向美国政府作价 300 万美元出卖该预测报告，但美国政府认为，如此简单的报告不值得花这么大的代价，因此，没有采纳。美朝战争最后在非常尴尬的情况下结束后，国防部又想起兰德公司的研究，最后竟然花了 300 万美金买下已经过时了的报告，不过，随报告附送过来的还有一卡车的背景研究资料。由此，兰德公司一举成名，成为美国具有重大影响的战略研究公司。

仔细研究兰德公司的决策模式，我们会发现它最大的长处就在于对问题的框架结构研究。兰德公司会非常仔细地去琢磨一个重大问题背后所隐含的结构，以及人们潜在的判断标准。并由此寻找解决问题的方法，通过对问题背景的深刻研究，从而有针对性地、特别有效率地来解决问题。兰德公司把这种研究称为“框架的转换”，也就是说，当我们在谈论一个问题、解决一个问题时，我们必须在同一个框架里进行，框架变了，表明上相同的问题，可能它的结果会是迥异的。兰德公司的这种研究模式，依然深刻地影响着全球的咨询业，许多公司的操作方式，包括目前中国的很多策划人在对企业进行诊断时，也在使用这种理清问题框架、研究问题背后的潜在规则和判定标准的思路。

b、麦肯锡公司说什么？

麦肯锡公司也是在美国解决企业决策问题上最有影响的公司之一，目前，麦肯锡公司在中国也开展了相当多的企业咨询活动。

麦肯锡公司主要的特点在于对企业所提出的问题提供比较好的解决方案，我称之为“解难题”或“问题解决方案”。麦肯锡的长处在于，它解决问题不枝蔓，特别有针对性，特别有效率，并为此建立了一整套从解决问题到团队管理的规章制度和成型的经验。

麦肯锡认为，事实就是力量，在判定问题时，最重要的是分清楚事实判断和价值判断，我们不能把价值判断和事实判断混为一谈。同样在解决问题时也不必要试图把整个大海煮

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

沸，能够击落树上最低的那个果子就行了，也就是说，能有效地解决问题就够了。

麦肯锡要求它的解决方案必须能通过电梯测试，要用最简洁的语言向企业解说，并力图让企业配合执行这些方案。麦肯锡也很注重对企业管理层的沟通和培训，因此，它具有很强的团队实操性。

麦肯锡认为，理清问题的背景和脉络，是解决问题的很重要因素，它强调沟通，实际上许多问题的解决方案在企业内部的员工中就已经存在。问题是，如果没有合适的方式去解说、系统化，那么，它就没有可操作的平台。所以，麦肯锡的解决问题是从沟通开始，从清晰化入手，从结构化操作和团队运作切入，力求追求最好的实操效果。

c、王志纲说什么？

王志纲是中国目前有个人品牌和魅力的策划家，他以 90 年代中期策划顺德碧桂园，将房地产与教育产业捆绑而成名。后来，他在广州华南板块策划的南国奥林匹克花园和星河湾两大名盘，已经成为房地产运作中的范例。目前，国内许多房地产商都是按照这种方式在运作房地产投资。2001 年，王志纲工作室出版的《大盘时代》一书，更是奠定了王志纲在房地产业策划中的地位。

王志纲的策划是产生于中国本土的一种古典智慧、现代经济学、哲学和信息时代的手段相结合的理论。王志纲的著作——《财智时代》有对他思想脉络的清晰表达。

王志纲有三大主要特点：首先，就如他自己强调的那样，他对中国目前市场的大势把握有独到的见解。他认为，中国目前的市场情况并不是西方的那种所谓的市场概念，他把中国形象地比喻为一条巨龙：这条龙的龙头跟西方是并列的，已经跻身于信息时代；而龙身还处于工业文明时代，龙尾却还处于农业文明时代。这么一条奇怪的巨龙，正在同世界对接，因此，西方经济学和市场分析方法，尤其对处理复杂企业问题的方法不能照搬照抄到中国来，而是要按中国的情况进行本土化处理，因此，要特别强调对中国的大势把握，不能书呆子气。他尤其反对一切都用数据进行分析总结。

没有对中国发展大趋势的准确把握，就没有策划。最近在谈到关于中国城市发展的问题时，王志纲就特别强调，中国城市的发展不应该完全重复西方城市发展的路子，而应该按中国的工业、农业实际水平，按中国产业结构的调整来研究中国城市的发展思路。

第二，王志纲的策划特别强调可操作性，即所谓度身定造。这种可操作性表现在按企业的现实能力即可以执行策划思想，并通过策划在很短的时间里发生效益。

他强调策划过程中要充分地预留管线，为后续发展创造条件。这就是他所说的出品牌、出效益、出人才和出机制。王志纲提出了“三老模式”。也就是说一个策划案必须得到老头子(政府、、老百姓和老板三者都满意的三赢效果，即要取得当地政府和主管部门的认可，当地的老百姓要得到实际的好处，同时投资者也应该有所收益。

第三，王志纲具有相当高的语言才能和演讲能力，这使得他的操作方案和思想的传播具有高效率和煽动性。王志纲作为原新华社的记者，曾经对中国的政治、经济和社会情况进行了长期的报道，对中国社会的方方面面有相当的把握，因此，他能够在中国的策划舞台上树

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

起一面的旗帜，也使知识分子的智力成果能够有一定的市场价值，绝非偶然。

2、解决企业问题有共通的方法吗？

企业与企业的竞争，在某种意义上说，就表现为解决问题和解难题能力的竞争。我们知道，任何商务问题都不存在唯一解，也就是说存在多种可能、多项解的情形，因此解决问题的能力，就表现为因解决问题的方法不同而有不同的结果。所以企业的竞争，有时又表现为方法与方法之争。

通过研究我们发现，企业商务问题经常表现为三个主要的特征：

第一、一个浮出水面的、被人们提出的问题，往往包含一整套背后隐藏的标准和潜在的价值观的判断。

例如，有人提出十一月份的衬衫销售情况为什么不好这个问题，其背后就隐含着许许多有关销售的标准。诸如去年的十一月份要比今年好；在今年整个年度十一月份销售情况最差；或者自从进行了某项改革以后，十一月份的情况表现不如理想；又如自从换了某个营销经理以后没有达到预期的承包指标等等，这一系列的判断使得问题的提出隐含着许许多多复杂的前因；

第二、就是问题本身的复杂性，一个问题往往是由多个动态系统组成，包含着复杂的原因和背景，不能用简单化的因果关系进行分析和处理，常常还同我们的日常经验背道而驰。

如我们常说的，保守的行为并不能保证能产生保守的结果。就好像开车一样，有时我们说慢慢开总是保险一些，实际上在高速公路上，慢慢开往往是导致塞车甚至车祸的一个原因。适度的快，在自己能控制的范围内保持一种舒畅感才是应当采取的策略。

问题的复杂性还表现在问题往往是由多个子问题和隐含问题组成的，解决一个表面问题不能够对整个问题结构产生影响，甚至还会有反效果。这就好比没摸清病根胡乱开药方一样，有时还会加重病情。

第三、问题所涉及到的未来远景往往是不可清晰预测的。我们已经提到，历史是一条清晰可见的划痕，而未来却呈现出多种可能性、多向的发展性。因此，其实不存在唯一的命定的未来。未来是可以创造出来的，这就使得问题的解决势必有多项解，存在企业和个人可以奋斗与创新的空间。

在比较中国目前流行的四种策划方法时，我们发现这些理论都有一个最大的共性，这就是它们都很强调要将事实判断和价值判断区分清楚，可以说，这是解决问题的一个非常有效的方式，也特别强调研究问题的判断标准，甚至标准背后的标准。

由此，我们可以从复杂多样的策划与决策理论中，总结出解决企业问题的五种尺度，这正是企业问题解决方法中具有共性的东西，这五大尺度决定我们解决问题的成功与否。第一，方案的针对性，也就是对复杂问题的结构通过分析要能够真正解决问题所在；第二，就是弹性原性，方案往往具有可操作性，就在于它在大尺度上的适当的模糊性，而不能刚性太强，对于一个刚性太强的方案巨细不遗，往往是无法操作的；第三，就是方案的效率性或者叫满

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn

意度，没有绝对正确的方案，只有相对模糊和基本满足要求的方案，满意度是对未来把握的一个重要指标，我们不可能设立一个完全满意的方案，只要基本上有效或者能解决问题就达到了目的；第四是方案的时间性，复杂的问题是变化的，要么它能够淹没整个企业的运作，要么它随着时间的推移，在其它因素的带动下也可能消失，而方案的时间性，就表现在当它切入到问题内部时，对问题产生效益是有时间性的；第五，方案的空间性，一个操作的方案必须在适当的地点由适当的人去操作才能够产生应有的效果，这一点决定了方案操作是由具体的人、团体和采取相应的步骤去完成的。

这五大尺度也是目前企业解决问题经常隐含的主要准则。在这个意义上，我们再来研究企业解决问题的思路，就能较正确地能把握解决问题的方向。由此，我们可以整理出中国企业目前商务过程中从问题产生到解决的整个基本程序和过程。企业商务问题的出现，常常是因有一种不协调的感觉，而这一种感觉是受某种潜在规则和标准支配下产生的认识，这是产生问题的起点。从这个意义上会浮现出一个有表达形式的问题，这个问题往往是隐含着一系列的认知结构的，而这种结构又决定人们求解的方向。

在问题被界定以后，企业开始求解。一种方式是企业自身去找到问题的解，另一种方式去借助于外脑进行咨询。通过逻辑思维和调查研究，人们形成了多项解后，企业领导人就需要进行决策，即从多项解里面找出一个最满意的解决方案。在这些解决方案中，我们把那种具有创新思维、具有不同寻常特征的方案就叫做策划方案，而把那些不一定具有很强的创新性，但也可能充分有效的方案叫做问题解决方案，决策就是从这种问题解决方案和策划方案选择一个或多个进入执行程序。

由于方案普遍都具有比较强的时空限制以及有效性的评估，进入实际操作阶段以后也可能出现多向调整，如果将方案的执行情况和要解决的问题进行对应，一旦实施的方案在执行过程中满足了我们的价值判断和有关的标准时，我们就认为问题得到了比较好的解决，如果和我们的价值判断相距甚远，我们就会觉得问题没有解决，需要重新寻求决策方案。

从某种意义上说，企业的发展就是不断解难题的过程。我们常常在讨论企业如何建立核心竞争力的问题，其实，企业解难题的方法，正是建构核心竞争力的重要元素。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.cn