



第四季度的钟声已经敲响，又到了一年一度的战略规划季。会议室里，或许正弥漫着咖啡的香气和PPT翻页的清脆声。你们可能正在复盘今年的得失，激辩明年的方向，将宏伟的目标和振奋人心的愿景写入一份份精美的文档。

但请允许我问一个直击灵魂的问题：**去年此时此刻，你们制定的那份“完美”战略，今天实现了多少？**

如果答案让你感到一丝尴尬或无力，那么你并不孤单。无数雄心勃勃的企业，都倒在了从“制定战略”到“拿到结果”的漫漫长路上。人们常常争论“是战略重要还是执行重要”，甚至喊出“战略已死，执行为王”的口号。然而，真正的致命伤，既不在于战略本身的天马行空，也不在于执行层面的敷衍了事，而在于两者之间那道深不见底、却又常常被忽视的鸿沟——**战略与执行的断层**。

这道断层，就像地壳板块间的裂缝，平时悄无声息，一旦能量积蓄到临界点，引发的“企业地震”足以让多年的心血毁于一旦。它让顶层设计沦为空中楼阁，让一线炮火打不准方向。今天，我们将彻底解构这条隐形断层线，并为你提供一套弥合断层的“施工图”，让你告别“战略高大上，执行烂成渣”的窘境。

下表直观地比较了传统、现代以及执行驱动的战略管理方法的差异，我们将在此基础上展开深入探讨：

老派战略	现代战略	执行与管控
聚焦于财务目标和宏大愿景	聚焦于关键挑战和高价值机会	将目标转化为可衡量的OKRs和KPIs
3-5年的静态计划	12-18个月的适应性周期	季度复盘和持续学习循环

老派战略	现代战略	执行与管控
对标和模仿竞争对手	将创新重新置于战略核心	情景规划和结构化风险管理
每年在异地会议上制定一次	永远在线的迭代过程	月度绩效评估和实时数据仪表盘
在封闭的董事会会议室里构建	邀请所有相关方参与	正式的治理架构和战略指导委员会
由分析和PPT驱动	通过对话吸引员工参与	战略叙事和透明化沟通
外包给咨询顾问	团队内部的自主与担当	将激励与战略成果挂钩
文档繁重，行动寥寥	以行动为导向，以价值为驱动	数据驱动的执行与决策仪表盘
仅限于高级管理层	涉及所有员工	能力建设与战略思维培养
没有应急或危机处理的灵活性	快速响应变化	战略敏捷性与快速的再优先排序机制

告别古董柜里的“老派战略”——为什么你的战略从诞生之初就注定失败？

让我们先回到一个熟悉的场景：一场关乎公司未来几年的战略闭门会。与会者通常是最高层的几位管理者。墙上挂着“5年愿景”、“市场领先”等标语。咨询顾问展示着厚重的PPT，里面充满了复杂的分析模型和对竞争对手的像素级模仿。最终，一份长达百页、以财务指标为核心的“3-5年静态规划”诞生了。大家在晚宴上举杯相庆，仿佛已经看到了胜利的曙光。

然后呢？这份“神圣”的战略文档被束之高阁，成为少数高管的“秘密”，而公司日常的运转依旧我行我素。这就是典型的**“老派战略”（Old-School Strategy）**——僵化、封闭、脱离实际。它在今天这个瞬息万变的商业环境中，几乎等同于一张废纸。

让我们逐一拆解它的“七宗罪”：

1. 罪状一：迷恋财务数字与虚无缥缈的愿景 (Focused on financial targets and lofty vision statements)

老派战略的起点和终点，往往都是财务报表。例如，“未来五年，收入翻番，利润率达到20%。”这类目标固然重要，但它没有回答最关键的问题：“我们如何实现？”它更像一个挂在天边的月亮，美好却遥不可及，无法转化为一线员工可以理解和执行的具体行动。团队拿到这样的目标，只会感到茫然和压力，最终可能为了短期财务数据而采取扭曲的动作，损害长期发展。

2. 罪状二：刻舟求剑的“3-5年静态计划” (3-5 year static plans)

在工业时代，市场环境相对稳定，制定一个长达数年的计划是可行的。但在数字时代，AI技术的迭代以月计算，市场趋势的变化以季度计算，消费者偏好的转移可能就在一夜之间。一份在2025年底制定的“2030战略”，很可能在2026年上半年就已经被市场无情地碾压。这种静态计划最大的问题在于它假设未来是可预测的，从而扼杀了组织的灵活性和适应性。

3. 罪状三：抄作业式的“对标与模仿” (Benchmarking and copying competitors)

“你看竞争对手A做了什么，我们也必须做！”这是老派战略会议上最常听到的一句话。对标 (Benchmarking) 本身不是问题，但如果战略的核心仅仅是模仿和追赶，那么你永远只能跟在别人屁股后面吃灰。这种策略忽略了自身的核心优势和独特的客户价值，最终陷入同质化竞争的红海，唯一的武器只剩下价格战。

4. 罪状四：一年一度的“务虚会”产物 (Developed once a year at offsite meetings)

战略被当成一个“项目”，每年集中几天，在一个远离炮火硝烟的度假村里“搞”出来。这种仪式化的操作，让战略与日常运营完全脱节。市场不会等到你开年会才发生变化，客户的需求也不会乖乖地按年度更新。战略应该是一个持续的、动态的过程，而不是一场昂贵的“头脑风暴秀”。

5. 罪状五：密不透风的“董事会黑箱” (Built behind closed boardroom doors)

“战略是高层的事，你们执行就行了。”这种自上而下的精英主义思想，是扼杀员工敬业度和创造力的元凶。当一份战略完全由少数人闭门造车炮制出来时，它必然缺乏来自市场一线和不同职能部门的宝贵洞见。更重要的是，那些没有参与感的一线员工，凭什么要为一份自己完全不理解、不认同的“老板的战略”拼尽全力？

6. 罪状六：PPT驱动的“纸上谈兵” (Driven by analytics and PowerPoint decks)

老派战略的载体，是逻辑严密、图表精美的PPT。分析固然重要，但过度依赖分析和文档，会让战略变得冰冷而缺乏生命力。战略的本质是关于“人”的——如何激励你的员工，如何打动你的客户。如果战略不能通过生动的故事和持续的沟通传递给每一个人，那它就只是一堆无人问津的幻灯片。

7. 罪状七：行动寥寥的“厚重文档”与“外包依赖” (Document-heavy, action-light & Outsourced to consultants)

最终产出的战略报告，厚得像一本字典，里面充满了晦涩的术语和复杂的框架，但翻到最后，关于“具体怎么做”的部分却语焉不详。同时，很多企业喜欢将战略规划完全外包给咨询公司。咨询顾问带来了先进的方法论，却也带走了组织内部独立思考和承担责任的能力。当顾问离场，那份精美的战略方案往往也随之被遗忘。

如果你在上述描述中看到了自己公司的影子，请不要惊慌。认识到问题的存在，是变革的第一步。现在，让我们看看，一条正确的道路应该是什么样的。

拥抱敏捷与共创的“现代战略”——让战略成为组织的“活的操作系统”

与老派战略的僵化和封闭截然不同，“现代战略” (Modern Strategy) 更像一个灵活、开放、持续进化的生命体。它不再是一份静态的蓝图，而是一个动态的、指导组织不断适应和创造未来的“操作系统”。它将战略的重心从“规划”转向了“学习和适应”。

以下是现代战略的核心特征，也是你升级公司战略体系的路线图：

1. 核心转变：从财务目标到“关键挑战与高价值机遇” (Focuses on critical challenges and high-value opportunities)

现代战略的起点，不再是“我们明年要赚多少钱”，而是“当前阻碍我们发展的最大挑战是什么？”以及“市场上出现了哪些稍纵即逝的高价值机会？”这种转变，让战略天然地聚焦于行动和创造价值。例如，一个软件公司可能将关键挑战定义为“用户流失率过高”，将高价值机遇定义为“利用生成式AI重塑我们的核心产品体验”。这样的战略描述，显然比“收入增长30%”更能激发团队的思考和行动。

2. 周期演进：从3-5年静态计划到“12-18个月的适应性周期” (12-18 month adaptive cycles)

现代战略摒弃了不切实际的长期预测，代之以更短、更灵活的适应性周期。一个典型的周期是12到18个月。在这个周期内，公司有一个清晰的战略方向，但具体的战术和路径是允许动态调整的。这意味着组织需要建立定期的复盘机制（例如每季度一次），根据市场反馈和业务数据，快速调整资源配置和行动优先级。

3. 创新回归：从模仿到“将创新重新置于战略核心” (Puts innovation back into strategy)

在现代战略的框架下，创新不再是研发部门的专利，而是整个组织的责任，是战略不可或缺的一部分。战略本身就应该包含对新业务模式、新产品、新市场的探索。这意味着公司需要为创新活动预留专门的预算和资源，并鼓励跨部门协作，容忍试错。战略不再是维持现状，而是主动地、系统性地创造未来。

4. 节奏重塑：从年度项目到“永远在线的迭代过程” (Always-on and iterative)

战略制定不是一次性的冲刺，而是一场永不落幕的马拉松。市场在变，客户在变，技术在变，你的战略也必须随之迭代。这意味着战略复盘和调整需要成为一种常态化的工作习惯，融入到公司的日常管理节奏中。领导者的角色，也从“战略制定者”转变为“战略过程的守护者和引导者”。

5. 参与者扩展：从高层专属到“邀请所有相关方共创” (Involves relevant stakeholders)

现代战略是开放和包容的。在制定过程中，除了高管，还应该邀请核心员工、关键客户、甚至供应链伙伴参与进来。这种广泛的参与，不仅能带来更多元的视角，确保战略更接地气，更重要的是，它能在早期就建立起广泛的共识和“主人翁意识”。一个大家共同创造的战略，自然会得到更坚定的执行。

6. 沟通革命：从PPT灌输到“通过对话激发认同” (Engages people through conversation)

现代战略的传递，靠的不是一封全体邮件或一场CEO的独角戏演讲，而是持续不断的、双向的沟通和对话。领导者需要像一个“首席故事官”，用生动的故事、清晰的逻辑，向团队解释“我们为什么要去那里”、“这对我们每个人意味着什么”。通过工作坊、问答会、内部论坛等多种形式，让战略思想渗透到组织的每一个角落，激发员工发自内心的认同和参与感。

7. 责任归属：从依赖外脑到“团队内部的自主与担当” (Ownership and accountability within teams)

现代战略强调“谁执行，谁负责”。战略不再是咨询顾问的报告，而是每个业务单元、每个团队自己的承诺。公司需要将宏观的战略目标，层层分解为各个团队可以掌控的具体任务和指标，并赋予团队相应的决策权和资源。当团队对自己的目标拥有自主权时，他们的责任感和执行力将被极大地激发。

8. 全员参与：从少数人的游戏到“赋能每一位员工” (Involves all employees)

在现代战略体系中，每个员工都被视为“战略传感器”和“执行末梢”。公司需要建立机制，让一线员工的声音和洞察能够被听见，让他们的微小创新能够被鼓励和放大。当组织中的每个人都理解了公司的战略方向，并知道自己的工作如何为之贡献价值时，整个公司的战略执行力将发生质的飞跃。

9. 敏捷响应：从毫无准备到“快速应对变化” (Rapid response to change)

现代战略天然内置了对不确定性的敬畏和准备。它鼓励组织进行情景规划，思考在不同市场环境下（例如，经济上行、下行、出现颠覆性技术等）的应对预案。这种“快速反应”的能力，使得公司在危机来临时，能够比竞争对手更快地调整航向，甚至化危为机。

从老派战略到现代战略的转变，是一场深刻的组织管理思想的革命。它要求领导者放弃控制的欲望，拥抱不确定性；要求组织打破部门墙，促进协同与共创。然而，即便你有了一份完美的现代战略，如果不能有效地转化为行动并持续追踪，那么一切依然是镜花水月。

这就是我们需要引入第三个，也是最关键的层次——**执行与管控**。

弥合鸿沟的“执行与管控”层——将战略转化为可衡量结果的“超级连接器”

“执行与管控”层（Execution & Governance）是连接“现代战略”与“最终成果”之间的桥梁和引擎。它是一套机制、流程和工具的组合，确保宏伟的战略意图能够被精准地翻译、高效地执行、透明地追踪，并形成持续优化的闭环。

如果说“现代战略”回答了“我们去哪里”和“为什么去”的问题，那么“执行与治理层”则清晰地回答了“我们具体怎么去”、“谁负责去”、“如何衡量进度”以及“遇到障碍怎么办”。

让我们看看这个“超级连接器”是如何工作的：

1. 对齐：将战略目标转化为可衡量的OKRs和KPIs (Translate goals into measurable OKRs and KPIs)

这是弥合断层的首要步骤。战略愿景必须被“翻译”成一线团队能够理解和操作的语言。OKR（目标与关键结果）和KPI（关键绩效指标）就是最好的翻译工具。

- **KPI** 关注的是对现有业务的“健康度”监控，例如销售额、利润率、客户满意度等。
- **OKR** 更侧重于驱动变革和突破，它定义了一个挑战性的“目标（Objective）”，并用几个可量化的“关键结果（Key Results）”来衡量目标的达成情况。

案例：

一家SaaS公司的现代战略方向是“利用AI提升客户成功率”。

- **老派战略下的目标：**“将客户流失率降低5%。”（只关注结果，模糊不清）
- **执行与管控对齐下的OKR：**
 - **目标 (O)：** 打造行业领先的AI驱动的客户成功平台，实现主动预警与智能辅助。
 - **关键结果 (KR1)：** AI模型对潜在流失客户的预测准确率达到90%。
 - **关键结果 (KR2)：** 智能客服机器人独立解决客户问题的比例提升至50%。
 - **关键结果 (KR3)：** 核心客户的主动续约率从80%提升至95%。

通过这种方式，一个宏大的战略被清晰地分解为产品、技术、销售等不同团队可以立即着手行动的具体、可衡量的任务。

2. 节奏：建立季度复盘与持续学习的循环 (Quarterly reviews and continuous learning loops)

战略不是“设定后就遗忘”的。执行与治理层要求建立严格的、有节奏的复盘机制。季度复盘 (Quarterly Business Review, QBR) 是最核心的环节。在QBR上，各个团队展示其OKRs的进展，分享成功经验，暴露遇到的障碍，并共同商议下一个季度的调整方案。这不仅仅是一场汇报会，更是一场“集体学习会”，确保整个组织在执行过程中不断校准方向，积累智慧。

3. 风控：情景规划与结构化的风险管理 (Scenario planning and structured risk management)

在执行的道路上，意外和风险是不可避免的。一个强大的执行与治理体系，会主动进行情景规划，预演“如果.....会怎样？”（例如：如果主要竞争对手降价50%怎么办？如果核心技术人才流失怎么办？）。通过这种方式，组织可以提前准备应对预案，而不是在危机来临时手忙脚乱。同时，建立结构化的风险管理流程，定期识别、评估和监控潜在风险，确保战略航船的平稳运行。

4. 透明：月度绩效评估与实时数据仪表盘 (Monthly performance reviews and live dashboards)

等待一个季度甚至一年才看到结果，黄花菜都凉了。执行与治理层强调数据的实时性和透明度。通过建立实时的、可视化的数据仪表盘 (Live Dashboards)，公司的核心战略指标 (OKRs/KPIs) 对所有相关人员开放。每个人都可以随时看到战略执行的进展，了解自己的贡献如何影响大局。这种透明度，极大地提升了组织的协同效率和自我驱动力。月度的绩效评估，则提供了更频繁的反馈和辅导机会。

5. 协同：正式的管控架构与战略指导委员会 (Formal governance and strategy steering committees)

为了确保战略执行不偏航，需要一个正式的“舵手”机构。战略指导委员会通常由公司高管和关键业务部门的负责人组成，他们的职责不是发号施令，而是：

- **守护战略方向：** 确保所有重大决策和资源分配都与既定战略保持一致。
- **扫除障碍：** 协调跨部门资源，解决一线团队在执行中遇到的、无法凭一己之力解决的难题。
- **仲裁与决策：** 在出现资源冲突或路径分歧时，做出最终决策。

这个委员会的存在，为战略执行提供了强有力的制度保障。

6. 沟通：战略叙事与透明化沟通 (Strategic storytelling and transparent communication)

正如现代战略需要通过对话来传递，执行过程同样需要持续的沟通。领导者需要不断地讲述“战略故事”，将数据和进展，用引人入胜的方式传达给全体员工。例如，分享一个团队如何通过努力实现了一个挑战性的KR，或者一个客户因为公司的战略性产品而获得了怎样的成功。这种透明、生动的沟通，能够持续地鼓舞士气，凝聚人心。

7. 激励：将激励与奖励与战略业绩挂钩 (Align incentives and rewards with strategic outcomes)

如果你的激励体系还在奖励那些只顾埋头完成自己KPI、而不顾公司战略大局的“孤胆英雄”，那么你的战略执行必然举步维艰。执行与治理层的一个核心任务，就是改革激励机制，确保员工的奖金、晋升与公司战略目标的实现紧密挂钩。这不仅包括对达成结果的奖励，也应该包括对那些勇于承担挑战性目标、积极协同、大胆创新的行为的认可。

8. 决策：数据驱动的执行与决策仪表盘 (Data-driven execution and decision dashboards)

在执行过程中，会面临无数的选择和决策。应该优先开发哪个产品功能？应该将营销预算更多地投向哪个渠道？执行与治理层强调，这些决策不能再依赖于“拍脑袋”或者“谁的声音大听谁的”，而必须基于数据。通过前面提到的实时仪表盘，决策者可以清晰地看到不同行动方案对战略目标的潜在影响，从而做出更明智、更高效的决策。

9. 赋能：能力建设与战略思维培养 (Capability building and strategic mindset development)

要成功执行一个现代战略，组织中的每个人都需要升级自己的能力。执行与治理层需要配套的人才发展计划。这不仅仅是技能培训，更重要的是“战略思维”的培养。要让员工理解商业模式，了解客户，懂得如何将自己的工作与公司的战略目标联系起来。当组织中拥有战略思维的人越多，战略执行的毛细血管就越通畅。

10. 敏捷：战略灵活性与快速的再优先排序机制 (Strategic agility and fast reprioritization mechanisms)

市场不会等你。当出现重大机遇或威胁时，组织必须能够快速调整方向。执行与治理层需要建立一套“快速再优先排序”（Fast Reprioritization）机制。例如，当一个颠覆性技术出现时，战略指导委员会可以立即启动评估流程，在几天内决定是否需要调动资源成立一个专门的探索团队，并相应地调整其他项目的优先级。这种战略敏捷性，是现代企业生存和发展的关键。

成功案例：一家中型软件公司如何弥合断层，一年内浴火重生

截至2024年第三季度，“这家传统的软件公司正深陷泥潭。2019年以来的五年，他们仍沿用老派战略，每年制定宏伟的增长目标，但收入始终乏力，市场份额被对手和新兴的SaaS对手不断蚕食，员工流失士气低落。

转折点发生在**2024年第四季度**。公司高层决心破釜沉舟，携手 **Runwise** 创新咨询团队，导入了一套全新的 **“AI增强的增长战略”**体系，彻底重构了沿用多年的老式战略管理机制。

变革的核心，是将现代战略与执行与管控层无缝对接：

1 以**“AI增强增长战略共创坊”**重新定义战略方向：

- 通过AI市场洞察和客户数据分析，团队集思共创、快速锁定了新的战略方向：**从“卖软件”转型为“提供订阅式云服务”**，聚焦于**帮助中小型制造企业实现智能化转型**。
- 这个方向不再是基于高管的“感觉”，而是基于数据和市场洞察的精准判断。

2 构建**AI增强**的执行体系：

- **目标翻译 (OKR)**：新体系下的OKR制定更加敏捷和智能。
 - **O**：在2025年成功发布核心AI产品的SaaS版本，并获得首批种子用户的高度认可。
 - **KR1**：在6个月内上线具备AI智能推荐功能的MVP版本。
 - **KR2**：签约100家付费试用客户，AI工具预测的转化率不低于15%。
 - **KR3**：产品净推荐值（NPS）达到50。
- **节奏与透明**：Runwise协助建立了公司级的实时数据仪表盘，不仅展示业务数据，还通过AI模型进行趋势预测和风险预警。季度复盘（QBR）也引入了AI全程辅助决策，让讨论更聚焦于数据和洞察。
- **协同与赋能**：成立了跨部门的**“AaaS转型战略指导委员会”**，并为全员提供了AI思维和SaaS销售模式的培训，确保整个组织能

力同步升级。

2025年实现的惊人成果：

- **到2025年第三季度**（体系导入9个月后），不仅成功发布了SaaS产品，更超额完成了150家付费试用客户的目标，AI预测的转化率高达18%。
- **MVP产品NPS**达到了55，远超预期。基于早期用户的积极反馈和强劲的增长数据，公司顺利获得了新一轮融资TS，估值较一年前翻了一番。

预计Agent-as-a-Services(AaaS)将成为公司未来最核心的增长引擎。员工们亲眼见证并参与了这场由AI驱动的、从战略到成果的极速转型，士气空前高涨。这个案例清晰地表明，**战略的成功 = 现代战略思维 + AI增强的执行与治理体系**。两者缺一不可。

给管理者的2026战略启示

亲爱的管理者，当您合上这篇文章时，或许您对公司的2026战略规划有了新的思考。告别那些华而不实的老派做法吧，因为在今天的商业战场上，那无异于拿着一张过期的地图去指挥一场现代战争。

请记住，伟大的战略，**从来都不是被“规划”出来的，而是被“生长”出来的**。它生长于你对客户需求的深刻洞察中，生长于你对市场变化的敏捷响应中，更生长于你为组织构建的那套能够将智慧转化为行动、将行动转化为结果的强大系统之中。

以下是您可以立即采取的2-3点策略行动建议：

- 1 **发起一场“战略诊断”**： 将这篇文章分享给您的核心管理团队。坐下来，诚实地对照“老派战略”、“现代战略”和“执行与治理层”的特征，给你们公司当前的战略体系打个分。找到最薄弱的环节，这就是你们变革的起点。推荐来一场精心准备的**“AI增长战略共创坊”**，让管理层全员参与战略构思到管控的重构，让**2026战略路径和计划不再老把式**。

- 2 **从一个“敏捷战略试点”开始：** 不必立刻推倒重来。选择一个重要的、跨部门的新项目或业务单元，尝试用“现代战略”的思路和“执行与治理层”的方法（如OKR、季度复盘、数据仪表盘）来管理它。让这个试点项目成为组织内部学习和变革的“样板间”。
- 3 **成为“首席故事官”和“首席清道夫”：** 作为管理者，您最重要的两个角色是：第一，不断地向您的团队讲述关于公司战略的、激动人心的故事，激发他们的使命感；第二，亲自下场，为那些奋战在一线的团队清除那些阻碍他们前进的跨部门壁垒和流程障碍。

战略与执行的断层并非不可逾越。只要您有变革的决心，掌握正确的方法，就能带领您的企业，在这隐形断层，架起一座通往持续成功的坚实桥梁。

准备好将您的企业战略提升到新水平了吗？

理论是灰色的，而实践之树常青。理解这些框架只是第一步，真正的挑战在于如何在您的具体业务场景中应用它们，并结合AI等最新技术，找到属于您的增长飞轮。

立即使用 Upskill Pro，用顾问级智能体手把手指导和辅助你的2026业务战略规划和执行。欢迎申请体验。



[取消订阅](#) | [管理订阅](#) | [网页阅读](#)

Runwise即能创新 | 30+万创新创业者参与的AI管理与创新知识社区

您收到这封邮件是因为您注册订阅了本创新社区的邮件列表。此电邮包含本社区的研究、见解、方案或活动信息。打开此电邮或点击链接，即表示您同意使用cookie等网络跟踪技术。有关我们如何使用和保护您的隐私的更多信息，请查看本社区的隐私政策。

Copyright © 2009-2025 Runwise.co, All rights reserved.