战略参考

# 战略定位何以成为学派

**不论定位学派是来源于哪个领域，解决何种战略问题，它都为领导者提供了一套通用的分析环境和竞争对手的框架。在领导者进行战略分析和战略决策时，这套分析框架不仅提供了一套成熟的思路，更提供了一套完整实用的行动指南。**

□ 胡　卫

“定位”已是当今使用最广泛的战略学术语之一。无论是早期的军事战略理论，还是当前主流的商业战略理论，定位理论在这些战略理论中都占有相当重要的地位。

“定位”之所以能够被看成学派，其中一个重要原因是战略定位虽然有多种理论和方法，但这些理论和方法都有着共同的基本观点。首先，定位学派认为不论是战略决策还是规划，战略主体在整个战略格局的位置，特别是相对于斗争或者竞争对手的位置很重要，找对位置是战略的核心。其次，战略是分析、寻找、创造对于斗争者或者竞争者更有优势的位置，有优势位置才能赢得战略优势。而要找到优势的位置，对整体战略格局的分析谋划很重要。最后，战略定位与战略优势之间呈正相关，好的战略定位能够带来战略优势，提升和维护自身优势能够增强自身的战略地位。

实际上，在最古老的军事著作中就可以找到战略定位的相关理论。《战略历程》的作者亨利·明茨伯格甚至认为，当今的战略定位学派最早可以追溯到孙子。孙子十分强调用兵要靠谋略出奇制胜，尽量避免与敌人在正面硬碰硬，通过“出奇”而获得对敌优势。孙子说：“凡战者，以正合，以奇胜。”他的一些观点与定位学派的核心观点非常的一致。

西方军事战略大师克劳塞维茨在其经典著作《战争论》中多次表达了定位学派的一些基本观点，这些观点与孙子的观点有着惊人的相似。克劳塞维茨同样认为“出奇”是塑造战略优势的关键，他说：“出敌不意是取得优势的手段”“一切行动都无例外地要以出敌不意为基础”。在兵力布局上，克劳塞维茨也认为应当通过战略性的兵力调动和安排来获得相对优势。“即使不能获得绝对优势，也要巧妙地使用军队，以便在关键的地点上造成相对的优势。”“要取得相对的优势，即在决定性地点上巧妙地集中优势兵力，就常常必须准确地选定决定性地点并使自己的军队一开始就有正确的方向，就必须有意志为了主要的东西（即为了大量集中自己的兵力）不惜牺牲次要东西。”

毛泽东是伟大的战略家，一些学者认为，至少在军事战略上，他也同属于定位学派。例如，土地革命时期，在分析中国革命道路时，毛泽东提出了农村包围城市、武装夺取政权的总战略。这一总战略的分析基础正是基于敌我强弱与优势劣势的定位分析。他曾经对这一方法做过精辟的总结：“一句话就是，将敌军对我军的战略上的优势，改为我军对敌军的战役或战斗上的优势。将战略上处于强者地位的敌军，使之在战役或战斗上处于弱者的地位。同时，将自己战略上的弱者地位，使之改变为战役上或战斗上的强者的地位。”

这一思想集中体现在构建兵力优势的方法上。毛泽东强调：“先打分散和孤立之敌，后打集中和强大之敌”，“先取小城市、中等城市和广大乡村，后取大城市”。这些都是避实击虚，先攻击敌人的弱点，以此来构建局部优势。再比如，集中优势兵力的原则要求每战集中绝对优势兵力，以两倍、三倍、四倍，有时甚至是五倍或六倍于敌之兵力，包围敌人，进而全歼。这些军事原则都是通过兵力运动和部署，在空间和时间上，在每次战役中不断地建立局部优势地位。通过不断的积累，最终在战略上实现敌强我弱的格局转换。

定位学派成为一套较成熟的战略理论是在20世纪60年代。商业战略理论中开始大量地借鉴和应用军事战略理论，用于研究商战和商业竞争。沿着这条研究路线，商业战略理论中的定位学派出现了三个分支。

第一个分支是定位的认知理论。1969年杰克·特劳特以论文《定位：同质化时代的竞争之道》首次提出了商业中的“定位”观念。1980年其著作《定位》系统地提出了定位认知理论。该理论认为，定位就是与众不同、独特的差异化，它是战略的全部。这种差异化如何能够获得呢？特劳特认为，依据消费者的心理确立起来的品牌认知会成为核心战略资源，因此定位的关键是在消费者头脑里“建立认知”，建立起企业的产品或品牌“与众不同”“成为第一”的一种认知，形成独一无二的印象，在消费者的心中占一个独特的位置。定位认知理论的战场在心智层次，其本质就是利用品牌去开发、占据消费者的“心智资源”。成功定位后，企业就构建起高度认知标准，获得消费者的优先选择，在消费者心中建起一条宽大的护城河。拥有心智资源的企业则可以进一步围绕心智资源去集合调动企业的资源，包括人才、资本、渠道，甚至依靠其掌握的庞大心智资源系统构建产业链，将整个产业的相关资源向其汇拢，通过集群形成更高的行业壁垒，与心智壁垒一同形成难以攻破的双壁垒。

第二个分支是竞争战略理论，代表人物是迈克尔·波特。波特在《什么是战略》一文中指出，“定位是战略的核心”，“竞争战略就是创造差异性，即有目的地选择一整套不同的经营活动以创造一种独特的价值组合”。要搞清楚战略，首先要区分出运营效率和战略，许多人经常混淆这两个概念。运营效率是做的事情与竞争对手做的相似，但做得要比竞争对手做得更好。战略定位则是做的事情不同于竞争对手，或者虽然类似，但其实施方式不同于竞争对手。从长期看，几乎没有企业能够依靠运营效率长期维持竞争优势。一个行业如果仅仅通过运营效率进行竞争，其结果就是价格战和零和竞争，最终导致行业整体竞争力的下降和衰落。

如果要依靠战略竞争，则要做三件事。一是“创造一种独特、有利的定位”；二是围绕定位要做出取舍，有所为，有所不为，特别是选择不做哪些事情；三是建立配称，在各个运营活动之间建立强关联，使各项活动有机地组合起来，形成一个紧密联接、环环相扣的链条，让对手难以模仿。波特特别指出，20世纪80年代的日本企业通过营运效率竞争，缺乏通过“战略”竞争的能力，因而日本企业面临着一系列的挑战。

第三个分支是核心竞争力理论。《公司核心竞争力》一文中认为，核心竞争力就是“在一个组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能”。该理论认为每个组织都是资源与能力的集合体，各种资源以及积累的知识在不同组织间存在差异。竞争优势来源于资源优势，具有独特的资源是获得持续竞争优势以及成功的关键因素。核心竞争力理论与波特的竞争战略理论是两个不同的分析思路，但最终的目标是同一个目标，就是获得竞争优势地位。波特的理论是自外而内，先通过外部的产业和环境分析，找到企业的优势位置，产业结构、竞争对手、消费者分析位于战略设计流程的前端。而核心竞争力理论首先要对组织内部的资源进行分析，通过整合自身资源和能力，以低成本并以超过对手的速度构建核心竞争力来维持竞争优势，因此是一个自内而外的过程。

核心竞争力有三个主要判定特征。一是具有延展性，核心竞争力是一种基础性的能力，它是企业其他各种能力的核心，延展性就是确保企业能够将核心能力快速延伸到多个相关产品和领域，为企业进入多个市场的多元化发展战略提供方便。二是核心竞争力应当为消费者带来可感知的价值，如能显著地为顾客降低成本，提高产品质量，提升服务效率，增加顾客的效用等。三是核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的，竞争对手无法通过其他能力来替代它，是只有少数的企业所特有的。特别是“如果核心竞争力是各项技术和生产技能的复杂的融合，那么这项能力就难以被竞争对手模仿”。

总的来说，不论定位学派是来源于哪个领域，解决何种战略问题，它都为领导者提供了一套通用的分析环境和竞争对手的框架。在领导者进行战略分析和战略决策时，这套分析框架不仅提供了一套成熟的思路，更提供了一套完整实用的行动指南。

# 破解基层治理现代化的三个困境

□ 吴兴智

作为国家治理现代化的底层微观设计，基层的治理现代化对国家治理现代化具有重要的基础性支撑作用，直接影响着国家治理现代化的整体绩效。但从近两年我国全面深化改革进程的实践不难看出，中央层面的治理已具有较为明显的现代化取向，具体包括顶层设计系统化、重点领域制度化和权责规范清晰化等，但在基层治理层面由于种种原因却仍处于一个从传统向现代转型的阶段，不少基层政府仍然沿用传统管理思维和方式来应对基层经济社会结构的变化所带来的挑战和压力，不能从治理理念以及体制机制上做出变革，甚至表现出某种程度上强化传统治理模式的态势。当前基层治理现代化发展的相对滞后，既弱化了中央层面治理现代化改革的整体绩效，也制约了地方社会发展和地方善治的实现。

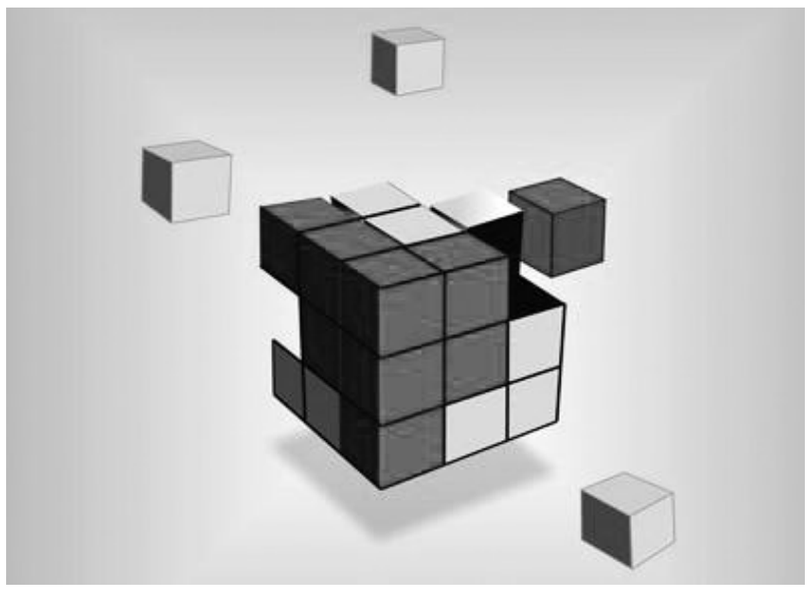
## 三个主要困境

基层治理现代化，其实质就是要使基层治理体系和基层政府治理能力适应现代社会发展的要求，有效解决各类现实问题从而推进基层社会的全面和谐发展。从当前基层社会所面临的问题和基层政府治理实践来看，三个方面的困境制约了基层治理现代化的实现。

**价值困境，表现为既有权力结构体系下的被动式治理问题。**基层治理变革，首先需要回答“为了谁”的问题。但在现有的压力型体制之下，自上而下的任务分解和考核挤压了基层政府本应履行的社会责任，基层政府不得不将大量精力和资源用来应对上级下派的各种事务和发展地方经济之中。同时，基层政府作为国家政权在基层社会施行的代理人，往往成为民众利益诉求的最直接对象和民众不满情绪的最主要发泄对象。因此，当前基层政府呈现出明显的被动式治理特征，一方面，基层治理首要的是必须完成各类自上而下的任务安排，另一方面，也需要化解自下而上的各类问题诉求以回应上级对“稳定”的考核。在这种任务导向的被动式治理中，现代的治理理念与方式均成为一种纯粹策略性的工具选择，其治理变革缺乏自身的动力机制和外在的保障机制，这无疑与治理现代化的要求背道而驰。

**主体困境，即不同主体间的能力差异以及政府主导与社会参与的非均衡问题。**治理主体多元化是治理现代化的最本质特征和重要价值所在。但在如何面对不断成长的社会力量和不断增多的参与诉求上，一些基层政府明显能力准备不足，治理方式上重管制轻协调、重堵轻疏的现象仍然普遍存在。而囿于长期参与实践的缺失和公民文化发展的相对滞后，在基层治理中公民的民主素质和参与能力也成为制约多元主体合作治理的重要因素。主体困境的另一重要表现形式则是政府主导下的“选择性参与”问题，即社会参与的范围、广度和深度，很大程度上由基层政府选择和掌控，在一些非重大事项上政府往往乐意大力动员社会参与，而在一些涉及地方重大利益分配，特别是有可能涉及官民矛盾冲突的决策事项中，社会的参与往往是不足的，从而难以真正形成多元合作的基层治理格局。由此导致许多基层实践创新案例在受到学界褒扬和赋予民主价值之时，也被部分学者毫不客气地斥之为“民主秀”。

**效力困境，人治似乎比法治更“有效”。**法治化是基层治理现代化的重要内容和必然要求，但在问题导向的基层治理实践中，依法治理的有效性往往面临着诸多挑战。当前，很多基层政府一方面苦于应对愈发增多的基层社会冲突，另一方面却又将法治视作不能承受之重。“有法就没法，没法就有法”“摆平就是水平”的“人治”思维和行为仍然普遍存在。在基层治理实践中，一些基层领导的个人素质和能力构成了其人格化权威的基础，权力的监督和制约机制软化，法治权威弱化。特别是针对一些棘手的矛盾事件，一些地方政府为了维护“刚性稳定”，往往采用权力压制或者无原则赔偿以息事宁人的方式，能够在短时间内“高效”地处理社会矛盾，却无法有效确立法治的权威性并将社会矛盾纳入制度化渠道，必然增加了基层社会治理和利益博弈的不确定性。



## 化解困境的可行之路

推进基层治理现代化的过程中，其制度化、民主化和法治化的现代治理价值目标的实现，必须根据基层治理固有的实践性和多样性特征做出适应性变革。

**经由标准化走向制度化，规范基层政府的权责边界和治理规程。**基层治理制度化的核心，在于基层政府权责和行为的规范问题。通过将基层治理主体和治理行为逐步纳入标准化规范体系，通过明确不同治理主体的地位、治理流程、互动过程等进行细化规范，对基层公共事务“由谁做”“怎么做”“做到什么程度”“达到什么结果”等作出明确、具体、可操作的标准化规定，是实现基层治理制度化的有效途径。具体说来包括三方面内容：一是通过设立权力正面清单和负面清单的形式，明确基层政府和多元社会主体的权力及权利边界；二是改革现行的信访等考核和任务分解机制，更加重视基层政府权力运行的规范性和依法治理的能力，不唯结果论英雄，防止权威和社会脱节乃至对立；三是治理过程的规范化，制定和实施适用于基层公共事务合作治理的流程体系，使基层治理的目标、过程和结果清晰明确，使工作责任可跟踪、可追溯。

**经由透明化走向民主化，建立健全基层公共事务信息共享机制。**有研究表明，能否获取相关信息是决定基层治理中谁能够参与公共政策和政策执行过程的关键影响因素。信息与民主发展联系在一起，就是因为透明化的信息获取既能够确保基层民众的声音能够顺利地发出来，更重要的是能够有效防止基层政府利用信息优势来独享决策制定权和权力滥用。为此，只有建立使基层公共事务治理过程透明化的信息共享机制，才能有效解决当前基层治理中多元社会主体参与的广度深度和有效性问题。国务院2015年发布《大数据行动纲要》中也要求政府充分运用现代信息技术，在5年内实现政府数据集向社会开放。当然，信息的获取只是公民参与基层治理的重要第一步，在获取相关信息之后，问题就变为如何利用这些信息去提高公共事务治理程序和政府权力运行的公正性和责任性。当公民对政府的运行过程进行全面的审视和监督时，其作为纵向的行动者实际上扮演了横向的政府间权力监督与制约职能，从某种程度上说，这无疑是一种新的基层民主治理的实现方式。

**经由协商化走向法治化，在参与和互动的过程中确立规则的权威性和认同度。**基层治理的法治化，其实质是多元社会主体对公共事务治理规则的普遍认同和遵从。但法治规则如何由被动的服从走向主动的维护，是法治是否具有权威和能否获取认同的关键所在，这在基层社会矛盾的化解中尤其如此。良好的协商互动机制，能够从两个方面夯实基层治理的法治基础：一是它的规范性与程序性；二是它所确立的理性规则能够带来实实在在的多元利益主体间的大体利益均衡。为此，需要采用协商化的多元社会主体互动机制，充分发挥人民团体、群众组织、社会组织的优势，吸引、凝聚各方力量，以村（居）规民约的民主制定和执行为载体，逐步引导群众参与社会矛盾博弈规则的确立，加强群众的责任意识和规则意识，构建超越利益固化模式的开放式和低成本的博弈机制，从而不断提高基层治理规则的权威性和实践效力。

国家治理

## 管理语录

高效的高层管理者制定的议程中包括一些联系不十分紧密的目标和规划，表明他们的长期、中期和短期责任。虽然今天大多数的公司都有制定书面计划的正式规划程序，但是总经理的议程中总会包括目标、优先事项、战略和不包括在这些正式文件中的计划。这并不是说正式的计划和总经理的议程是不一致的。一般情况下它们都非常一致，但至少在三个重要的方面是不同的。

第一，正式的计划通常都是以详细的财务数据的形式出现的。总经理的议程中的财务目标不会那么详细，而在业务或组织的战略和计划方面会更详细。

第二，正式的计划通常将重点完全放在短期和中期的运营上（三个月至五年），而总经理的议程关注的时间框架通常比较宽，包括不远的未来（1—30天）和长期计划（5—20年）。

最后，正式的计划一般更清晰、严格和有逻辑，特别是关于各种财务项目之间的配合。总经理的议程中包括的目标或计划之间的联系通常并不清晰。

——摘自[美]约翰·P.科特《领导力革命》（What Leaders Really Do）

**（上接1版）**指导有立法权地方的民政部门加强法制建设。开展权力清单和责任清单编制试点，完善重大行政决策法定程序，加快实行简政放权，全面推进依法行政、公开办事，提高工作效能，加强廉政建设。探索建立法律顾问队伍和民政法治建设专家库。研究制作一批执法法律文书制式文本，研究建立民政行政复议和诉讼典型案例报告制度。继续规范和改进行政审批，注重简政放权与加强监管同步。制定《民政系统开展法制宣传教育第七个五年规划》。

加强政策实施的督促检查。继续对重要法规政策、党中央国务院决策部署、年度重点工作的落实和解决群众反映的突出问题等开展督促检查。创新方式，在最低生活保障绩效评价、第二次全国地名普查、有关民政经费落实等工作的检查中，加强随机抽查方式应用；在有关民政政策执行，民政服务设施建设与管理，民政试点试验、示范创建，有关资金项目使用管理等方面，视情况开展第三方评估。广泛吸收高等院校、研究机构、专业组织、行业组织、两会代表委员、新闻记者等参与检查评估工作。各地也要结合实际，统筹做好接受部里督查和组织对本区域落实有关工作的督查，增强政策落实效果。

加强民政能力建设。强化民政事业发展的资金保障，加快民政服务设施建设，严格财务和资产管理。加强各类服务机构规范化建设和安全管理，防止发生安全事故和人身事件。深入开展民政系统干部教育培训和民政行业特有职业技能鉴定工作，指导相关院校加强民政职业教育，推进专业化能力培训，提高干部队伍素质，壮大各类人才队伍。加强民政政策理论研究、科学技术研究及成果运用。加快推进金民工程一期项目立项论证和实施，建立统一数据共享平台和民政大数据应用中心框架，开展“互联网+”在养老服务、社区服务、殡葬服务、婚姻收养、区划地名、志愿服务等领域推广应用行动。开发应用民政统计APP，增强统计服务功能。深化国家人口信息库民政业务领域应用。加强民政新闻宣传制度化、规范化建设，提高民政干部媒体素养。积极推进民政信访法治化改革，做好民政档案管理和开发利用。全面落实部省合作重点事项，推进援藏、援疆、定点扶贫等工作。加强外事和涉港澳台事务管理与服务，积极开展多双边机制下民政领域交流合作，积极参与“一带一路”建设，深化与港澳台地区交流合作。采取转移职能、购买服务，运用信息化手段，教育培训，依托基层组织体系等方式，延伸民政工作臂膀，加强基层民政能力建设。