

4

第 4 章

业务架构扩展要素

第 3 章介绍了里圈的 4 个业务架构核心要素，尤其针对“价值流”“业务能力”进行了重点介绍。本章会简要介绍外圈 6 个扩展要素的相关概念，让读者对相关要素快速形成基本认知。对于有兴趣进一步了解各个要素具体细节的从业者，笔者建议深入学习 BIZBOK 知识体系。

本章涉及的主要内容有：

- 战略；
- 利益相关者；
- 产品；
- 举措；
- 政策；
- 指标。

4.1 战略

4.1.1 战略的概念

参考 BIZBOK 所引用的定义：战略是一种模式或规划，它将组织的主要目标、政策和行动举措整合成一个有凝聚力的整体^①。

通俗地理解，战略需要澄清和解决下面 3 个问题：

- 将来要去哪？
- 目前在哪？
- 怎么去？

4.1.2 战略相关方法论

与战略规划相关的方法和工具很多，如安索夫矩阵、波士顿矩阵、SWOT 分析、五力模型、战略定位分析（SPAN）等，这里会简单介绍国内外比较主流的两套战略分析方法。

1. BLM 方法论

BLM 指的是业务领导力模型（Business Leadership Model）^②。该方法在 2003 年由 IBM 和哈佛商学院合作开发，对 IBM 的战略能力提升起到了重大作用，国内华为等公司从 IBM

^① 来源：J.B.Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 1980).

^② 来源：Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action, California Management Review, Vol 49.No.4, Summer.2007.

引入 BLM 方法，并进一步完善和推广。

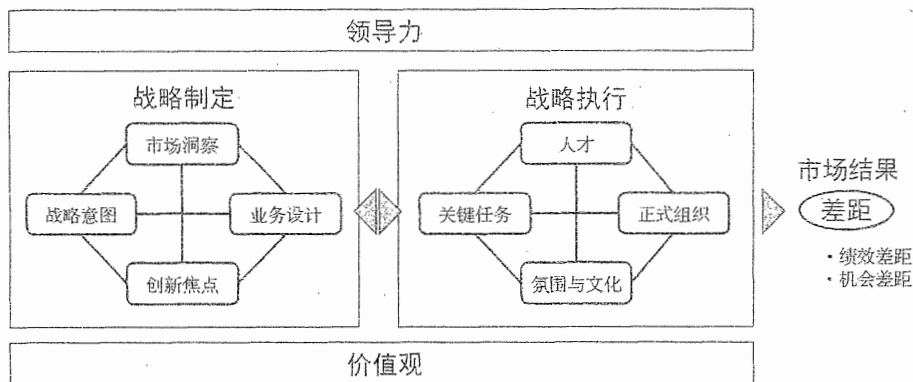


图 4-1 业务领导力模型

从图 4-1 可以看出，BLM 包含上、中、下 3 部分共 11 个模块，其中 BLM 的主体内容是中间部分。企业以差距为导向，通过战略制定的 4 个模块（市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计）和战略执行相关的 4 个模块（关键任务、人才、氛围与文化、正式组织）以达成所期望的市场结果。

下面我们简要了解一下战略制定和战略执行的 8 个模块。

与战略制定相关的有 4 个模块。

（1）市场洞察（Market Insight）：对宏观、行业、客户、竞争及合作伙伴等进行前瞻性洞察，理解趋势变化及相关变化对本企业意味着什么，识别相关机会与风险。

（2）战略意图（Strategic Intent）：为企业设定未来的总体方向和目标，它包含但不限于使命、愿景和战略目标。

（3）创新焦点（Innovation Focus）：根据绩效差距和机会差距探索创新，创新包括技术创新、商业模式创新、管理创新等。在创新投入时需要聚焦，将企业的核心资源投放在业务的关键创新点上。

(4) 业务设计 (Business Design): 是战略制定的关键落脚点。在对外部环境及内部资源深入理解和把握的基础上, 通过业务设计来帮助企业抓住战略机会点。在早期的 BLM 原始版本中, 业务设计包含 5 个要素, 涉及客户选择 (Customer Selection)、价值主张 (Value Proposition)、价值获取 (Value Capture)、主要活动 (Scope of Activities)、可持续战略控制 (Sustainability)。这套业务设计思路的推出, 也为商业画布九宫格体系奠定了基础。有兴趣的读者, 可以进一步了解商业画布 (Business Canvas) 的内容。

与战略执行方案相关的有 4 个模块。

(1) 关键任务 (Critical Tasks): 是满足业务设计和它的价值主张的要求所必须采取的措施和行动。

(2) 正式组织 (Formal Organization): 为确保关键任务有效执行, 需要建立相应的组织结构、管理和考核标准, 以便指导、控制和激励个人和集体去完成企业的重要任务。正式组织是战略的载体。

(3) 人才 (Talent): 指在重要岗位上或扮演重要角色且能完成出色业绩的人员, 人才的选、育、用、留是每个市场化企业都需要重视的事项。

(4) 氛围与文化 (Climate and Culture): 好的工作环境、积极的氛围能激发人们的活力, 使企业员工更加努力, 创造出出色业绩。

2. 战略地图

战略地图是《平衡计分卡》的作者卡普兰和诺顿输出的一套方法论。他们于 1990 年推出“平衡计分卡”知识体系之后, 服务过很多客户, 包括 IBM。经过 10 多年的实践和沉淀, 他们又于 2004 年推出《战略地图》。

战略地图分为 4 个层面: 财务层面、客户层面、内部层面、学习与成长层面, 每一层面都会设定相关目标, 各层之间相互关联、层层递进, 以确保战略目标得以承接和落地, 如图 4-2 所示。