

# 转变发展模式与长远发展战略管理\*

金周英

(中国社会科学院技术创新与战略管理研究中心 北京 100732)

**摘要** 文章分析了目前我国长远发展规划中的问题,以及适应可持续发展的战略管理所需要考虑的要素,文章还提出三阶段六层次长远战略系统集成模型(LSSIM)和案例,并呼吁在中长期规划中必须纳入长远战略管理系统,建立战略管理的长效机制。

**关键词** 发展模式转变,战略管理,长远战略系统集成模型(LSSIM)

DOI: 10.3969/j.issn.1000-3045.2011.03.002



金周英研究员

目前,我国新一轮五年的总体规划、区域规划、产业规划、行业发展规划等都已落定,各地区还配合新时期我国发展模式的变化,纷纷制定长远发展战略规划,这就使得符合新发展模式的宏观战略管理提上议事日程。为使科学发展观能得到全面实现,我们不仅需要战略的新思路,更需要相应的长远发展战略管理系统来支撑新发展模式的实现。宏观战略管理,特别是适应新经济和可持续发展的战略管理问题,是21世纪全球范围的一大挑战。

1 长远发展战略管理中存在的问题

长远发展战略,由于其目标的长远性,

国内外环境包括软环境和硬环境不断变化的不确定性,还由于实施战略的主体、战略资源等在长时间中的变化,如果不进行与时俱进的跟踪管理、反馈和适当的调整,则难以保证最终目标的实现。

长期以来各地区、各部门都定期制定各自的长远发展规划或长远发展战略。但普遍存在问题的是:①缺乏集成,即经济、社会、生态环境、资源等各领域的战略少有集成,基本上都强调本领域或本部门对国民经济的重要性,竭力阐述国家应该如何重视、优先投资、政策倾斜。尽管专家们早已认识到不同战略系统间的整合与协调的重要性,但是,在条块分割的旧体制影响下,跨部门的战略系统集成具有极大难度,因而无人敢于问津;②在可持续发展的理解上偏重于生态环境方面,忽视了经济、社会与资源方面的可持续发展,导致战略不可持续;③缺乏战略管理。

一般来说,战略管理包括战略目标的制定、战略规划、战略的实施和评估3大环节。我们在国家和地区的战略管理中,比较重视

\* 修改稿收到日期:2011年4月10日

的是战略目标的制定;在战略部署中比较重视项目的部署,而相对忽视战略支撑系统,特别是软基础设施的安排;而在战略实施中,重视项目管理,忽视系统集成与综合管理,更忽视跟踪管理、反馈、评估和及时调整的环节。这样,导致很多长远规划只作为研究成果以内部报告的形式存档,既不是指导实践的行动指南,也不进行跟踪实施管理。因此,制定规划之后,过了十几年或几十年就会发现,当初的战略目标及愿景与现实相差极大。最后,因为内外环境的剧烈变化以及战略资源和战略主体的巨大变化,给了长远规划得不到全面实现的太多的理由,使得我们很少进行全面评估,一般只选择少数成功的亮点进行宣传,对失败部分则轻描淡写。可悲的是,由于在规划执行的“长期”内,当政者或者决策者已经数次更替,因而谁都可以不负责任。

## 2 彻底转变对长远发展战略管理的观念

一般来说,战略是为了持续生存和发展,对未来愿景所进行的全局性规划。适应可持续发展的长远发展战略管理所必须考虑的要素包括:

(1)战略目标必须是长远的。几百年的工业经济,乃至上千年的旧经济发展模式所破坏的生态环境以及根深蒂固的旧观念和价值观不是几年或几十年就可以改变的。发展绿色经济或转变发展模式,更不是引进几个“绿色项目”那么简单。因而,作为地区发展战略,必须是20年甚至是50年的战略,为100年、200年甚至更长远的未来发展打下良好的基础。

(2)战略目标必须符合可持续发展方向,体现新的价值观。

(3)实事求是的战略目标和战略规划,必须是以持久的、针对本国或本地区的未来

发展研究为基础,而不是临时聘请的写作班子在短时间内“撰写”出来的。

(4)以可持续发展为主流,以科学发展观作为宗旨的战略规划,不再是以经济利益最大化或创造最大GDP为主要目标,战略部署的指导思想必须考虑经济、社会、资源和环境的协调发展。

(5)软环境和硬环境兼顾的战略支撑系统。

(6)需要实施更广泛的系统集成。任何战略,不管其层次如何,都必然形成“相互作用的多元素的复合体”<sup>[1]</sup>——系统。长远发展战略是名副其实的复杂系统<sup>[2]</sup>。战略系统集成的意义在于通过各战略元素(不同层次的不同要素)的融合、优化、协调和平衡,充分发挥有限资源的综合效益,最终达到增强竞争力的目的。

(7)战略集成的实施,需要开创新的战略管理路线图和评估工具。要想把长远未来的思考和战略集成理念转变成战略规划与行动并最终得以实现,首先,战略的实施主体需要一种路线图,不仅能够体现多种战略系统的集成,还使得(国家或)地区的未来得以沿着“规划”设计好的可持续协调发展的轨道发展;其次,需要一种符合可持续发展标准的评估工具,以定期检验战略规划的执行情况和接近战略目标的程度。这就是我们设计长远战略系统集成模型(LSSIM)的宗旨。

(8)长远战略的实施,需要全社会和公民的普遍参与。公民参与是外来的时髦概念,但很多人只说在嘴上,并不喜欢公民的真正参与。公民的普遍参与也不像科普教育、开个论坛、街头宣传那么简单。除了教育民众有节制地消费和建立循环使用资源的文化之外,公民有组织的参与更为重要,关键是各种社会团体和NGO组织的健康发展和积极参与,而这在我国还有一定障碍。



### 3 在中长期规划中必须纳入 长远战略管理系统

从以经济建设为中心的发展模式转变到全面、协调、可持续发展模式,观念的更新固然重要,但更艰巨的是实践。我们成功地将集成概念用于战略管理中,形成了战略系统集成的理论和方法<sup>[2]</sup>。我们将适应绿色经济发展的战略管理过程和路线归纳为三阶段六层次的长远战略系统集成模型(LSSIM)(图1,2)。

我们将适应绿色经济发展的战略管理过程和路线归纳为三阶段六层次的长远战略系统集成模型(LSSIM)(图1,2)。三阶段即:目标、规划、实施,六个层次为:①制定发展目标,确定基于长远未来视角的可持续发展远景;②符合目标的战略部署和战略保障系统;③项目管理系统集成和四重底线宏观战略系统集成;④全面业绩管理系统;⑤企业的绿色经营模式;⑥公民和全社会参与。

我们称 LSSIM 为战略系统集成模型,不仅是因为第三层次的四重底线管理系统集成以及围绕项目管理的4大要素管理集成,更为重要的对从制定目标到公民参与整个六个层次过程管理之集成。

在宏观层次上,可持续发展的系列目标——经济、社会、生态环境、资源的战略系

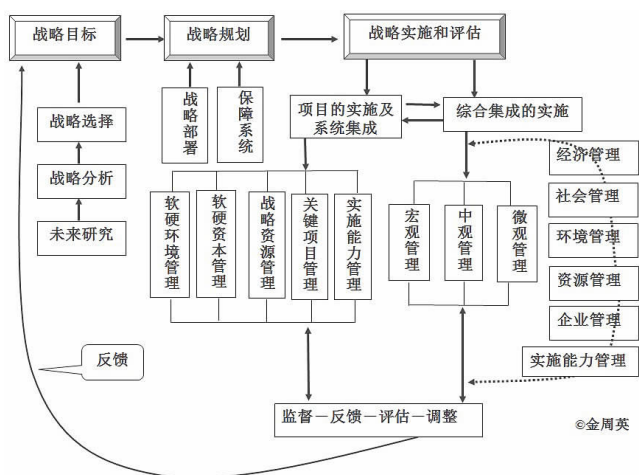


图2 LSSIM的内在关系

统需要集成,各系统(或领域)的内部子系统需要集成;在主要发展途径方面,硬技术和软技术<sup>[3]</sup>创新系统、制度创新系统等手段系统和环境系统需要集成(图3),生产模式、消费模式、城市化模式、城乡统筹发展模式等需要相互协调;项目管理诸关键要素系统之间的集成;项目管理系统与长远发展战略系统、全面业绩管理系统之间的集成等。如果说上述集成属于横向集成,长远发展战略管理还需要不同角度的纵向集成,比如,国家、地区、行业、企业(宏观、中观、微观水平)等不同管理层次之战略系统需要集成,长远发展战略、中期规划、短期计划之系统必须

相互接轨和集成。只有通过充分的纵向和横向战略系统之集成,才能实现战略目标。战略管理也是进行风险管理的过程。这就是我们在长远战略管理中引进早期预警系统的根据。

#### 3.1 制定发展目标,确定未来愿景

制定战略目标,是通过分析内外环境、自身条件和潜力,并通过未来展望,对地区的长远未来的方向、活动范围进行选择,最终确定并描绘出地区未来愿景的过程。

战略目标必须是长远的,具有

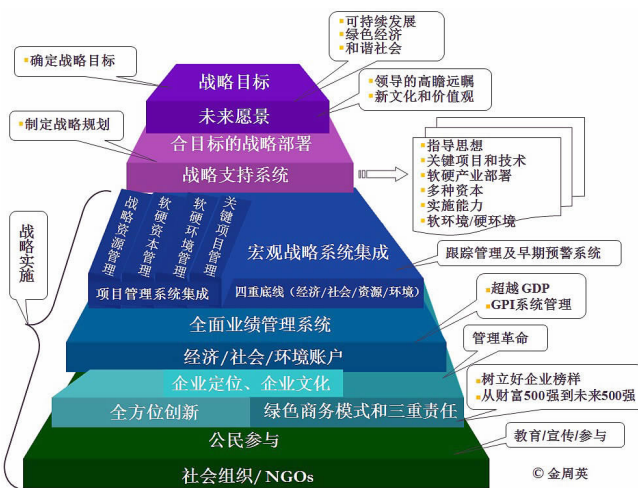


图1 长远发展战略系统集成模型(LSSIM)

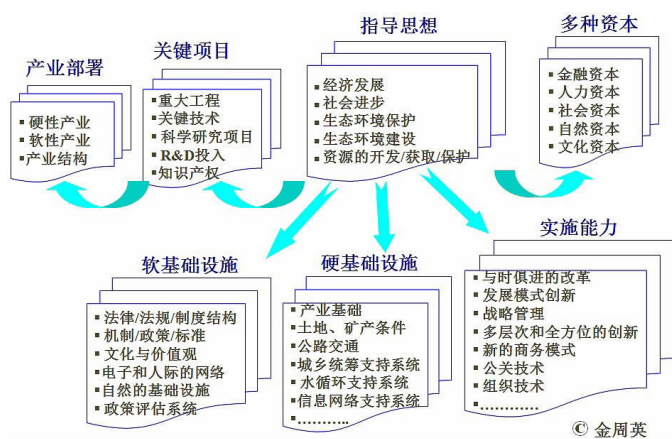


图3 战略部署和战略保障系统

前瞻性;全面的,而且是可实施的(实事求是并可实现的);具有挑战性的即所描述的愿景具有魅力,经过艰苦努力才能达到,以激发组织成员的无限向往、热情和献身精神。为此,确定战略目标需要以前期的研究为基础,即要有对未来的研究、战略分析和战略选择过程。

### 3.2 符合目标的战略部署和战略保障系统

战略规划是用来描绘实现未来愿景的历程,相当于从现实到理想的路线图。战略规划包括战略部署和战略保障系统设计两部分(图3)。

战略部署系统是指为了达到战略目标,需考虑对地区所拥有的、潜在的或者有可能争取获得的资源和多种资本进行优化配置并确定达到目的的手段(实施方法和实施能力——软技术创新)和途径(产业部署、关键技术和项目)。

战略保障系统是指使得各种资源能够发挥效率,战略规划能够得以实施所需要的环境和条件系统。设计和安排战略保障系统,使得战略沿着既定方向得到实施,其目标得到较为准确的落实,这是战略管理的关键。战略保障系统包括有利于实现战略规划的硬环境和软环境。

### 3.3 战略的实施

战略的实施是把战略目标和规划落实为组织(实施战略主体)行动,并最终体现为组织业绩的过程。一个国家或地区的核心能力将表现在战略的实施能力上。再宏伟的战略目标、再明智的战略规划,如果不通过准确的实施和对贯彻的有效控制,将是一纸空文。

狭义上,战略实施的管理包括项目实施的管理,战略集成实施的管理,实施能力的管理

及评估、反馈和控制4大部分。而广义上战略的实施过程还应该包括全面业绩管理系统、推广企业的绿色经营模式、公民的教育和全社会参与等。

#### 3.3.1 项目实施管理系统集成

首先,国家或地区战略层次的重大项目,其成功与否所涉及的关键要素决不只是项目本身,相关战略资源的优化配置/获取和统筹管理,软性资本和硬性资本包括人力资源、货币金融资源、制度和政策资源的投入产出管理,硬基础设施的管理,软环境特别是相关制度和政策的创新和管理以及这些要素的相互平衡和协调也是成功的必要条件。但是,上述要素都有其自身固有的体系,因此,项目的实施管理必须包括上述相关要素系统的集成。

其次,每个项目都希望得到必要的资金、资源、人才、基础设施、优惠政策和特殊制度等方面的支撑,而且这种支撑的力度越大,未来该项目所施展的余地和创新的空間越大。然而,一个国家或地区所能调动的资源永远是有限的。因而,一方面必须有所为,有所不为,各个项目之间需相互平衡和协调;另一方面,既要考虑中短期的需求和重点,又要考虑百年大计,本着优先支持基础



设施和有利于经济、社会、环境协调发展的原则来决定不同阶段的政策倾斜的方向和资金、人力资本投入的强度。

### 3.3.2 宏观战略系统集成

我们将社会、经济、环境、资源 4 大战略系统集成模型称之为四重底线战略管理系统是缘于对任何一个国家或地区的长远发展来说,这 4 个领域缺少哪一个也是不可持续的。它为决策层提供了全面、可持续协调发展的路线图和可视化决策工具,其特点是:①通过警戒线、比较线、目标线作为雷达图的背景,观测地区的发展姿态,支持决策可视化;②通过对经济、社会、生态环境、自然资源等关键战略领域重要指标的系统集成,达到四重底线管理的目的;③通过计算和调整和谐度的方法来控制上述 4 个领域的协调程度;④通过情景分析,预测未来发展姿态,以达到早期预警并不断调整战略部署。

### 3.3.3 实施能力的管理

实施能力是指最终使战略目标得以实现的能力,缺乏实施能力,就谈不上战略规划的实现和战略目标的实现。实施能力在理论上包括软技术创新能力;与时俱进的改革能力;确定符合新经济时代的本地区经济、社会发展模式的能力;从宏观到微观战略的管理能力;全方位的创新能力和商务模式的创新能力等。

实施能力并不是指挥制定战略规划的领导所固有的,必须为提高实施能力进行投资。提供资金进行集中培训只是必要的,但更重要的是提供实践平台,让决策者、管理者、实施者在战略实践中进行学习,提供成功和失败的机会,以提高决策水平和未来研究水平,亲身体验改变发展模式的内涵。LSSIM 为决策团队提供了提高实施能力和创新能力的平台。

### 3.3.4 评估、反馈、控制和协调

战略规划的出台不是结束,而是开始,必须建立一种机制,确定一种路线图,建立一支队伍,就战略的实施进行通盘管理,承担早期预警工作,定期实施监督—反馈—评估—调整之循环的任务。

由于在战略实施的各个阶段和各个层次,都涉及一系列重大决策和行动,因此不管是项目实施,还是战略集成管理,都应该建立一个跟踪监督、定期评估、早期预警及反馈和调整的完整体系,以保证目标的真正落实,决不能到了 10—20 年后或者出了问题才进行检讨、总结教训。这就要求地区发展战略必须是透明的,向全社会公开的。这样不仅有利于调动地区民众的积极性,鼓舞士气,还有利于监督。定期评价也要接受全社会评价、上级评价、专家评价和自我内部评价等,以利于对可能出现的偏差进行及时修正,以保证战略目标的实现。

## 4 四重底线的宏观战略系统集成与早期预警系统

如何使用长远未来预测结果来指导或影响近期的行动?如何使得战略管理过程量化和可视化,以增加其可操作性和有效性?为此,我们提出了发展姿态概念,设计了四重底线战略系统集成与早期预警系统。

为使发展姿态形象化,一是采用了发展姿态雷达图作为长远发展战略系统集成的可视化决策支持辅助工具(图 4),二是引进和谐度的概念,衡量关键战略系统之间以及各战略领域内子系统之间的集成程度。

首先,我们选定了 4 个象限,分别代表经济、社会、生态环境和自然资源 4 个关键的战略领域,并在各个领域内选择有代表性的指标作为集成要素。第一象限包括相关淡水资源、耕地、清洁能源、煤炭储量等指标,代表自然资源领域;第二象限包括相关 GDP 二氧化硫排放强度、二氧化碳排放强度、水污染、森林覆盖率、生活污水处理率等

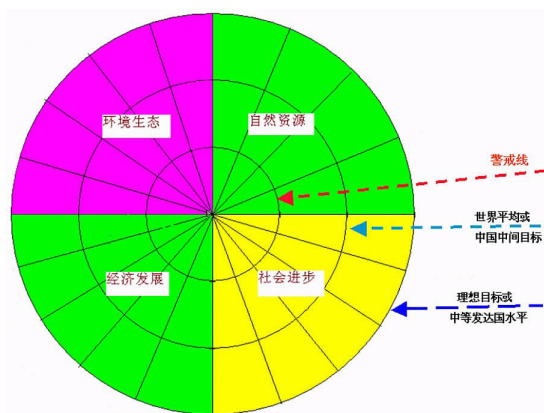


图4 发展姿态雷达图的背景

6个指标,代表环境生态领域;第三象限包括相关GDP、产业结构、能源强度、对外贸易、R&D投入等指标,代表经济领域;第四象限包括平均受教育年限、城市化率、人均收入、社会保障率方面的指标,代表社会领域。

其次,定义雷达图的环线。雷达图的内环代表警戒线;外环代表目标线,作为战略主体努力的方向,但不是绝对达不到的目标;中间环是可比线,我们研究地区发展使用的是各个评价年度的全国平均发展水平。雷达图中的点线代表所分析对象的行为,代表所研究对象的发展姿态。

某市在“十二五”规划中,决心以资源型城市转变发展模式为主题,启动长远发展战略规划工作,他们不仅组织内外专家研究和探讨该市的未来,还希望提供具有可操作性的长远战略管理方案。我们以该市为例示范了资源型城市转型为服务型经济的战略系统集成和GPI系统管理。图5分别表示了2015年、2030年、2050年的发展姿态图以及2050年强节能减排情景图。

## 5 超越GDP,实施全面业绩管理系统

GDP是衡量经济增长的重要指标,然而众所周知,GDP既不能反映经济增长的质量,也不能全面反映社会的进步,更不是国民的幸福指数。目前,各地都在寻找淡化“唯GDP”目标导向,切实落实科学发展观的具体措施。我们的研究表明,以社会、经济和环境3个账户形成的GPI(真实进步指标)系统,是分析GDP的环境和社会成本的有效手段,其比较忠实地反映了经济发展、社会进步和可持续发展状态。

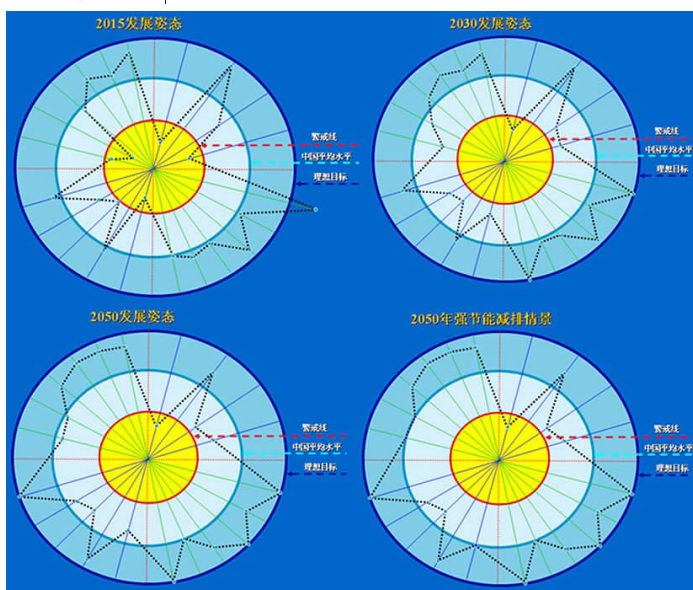


图5 观测年度的发展姿态比较

GPI首先充分考虑了对真实进步有贡献的因素,包括根据收入分配调整后的个人消费,家务以及育儿的价值,耐久消费型财产的服务价值,政府的社会资本存量的服务价值,净资本投资的价值和净外债等。在此基础上,一方面扣除对资源、环境的破坏性影响,诸如水质污染的费用,大气污染的费用,湿地的丧失,农耕地的丧失,不可再生资源的枯竭,原生林的丧失,长期的环境破坏(主要是二氧化碳排放)等被牺牲了的自然



中国科学院

资本服务费用;另一方面扣除犯罪、事故、诉讼、破坏等带来的负面因素的影响,如收入分配的恶化,工作的费用和休闲时间的丧失(失业、过重劳动、不完全就业),通勤费用、交通事故、噪音公害的费用等城市化的费用,犯罪的费用、家庭破裂的费用等相关社会进步的成本。因而比较真实地反映了一个国家或地区的经济健康程度和社会进步状况。

GPI 管理系统,为领导层进行全面业绩管理,特别是为各级管理者的政绩考核提供了良好平台,也为各管理部门自我检验对可持续发展贡献程度提供了工具。其特点是:①系统涵盖了经济、社会、环境 3 个账户;②把 20 多个指标分解到了各个管理部门,可把本部门的业绩和管理与整个地区的可持续发展水平挂钩;③可作为 GDP 的补充;④提供了健康的竞争手段。

GPI 的计算,基本上是根据“重新定义进步(Redefining Progress)”组织的原则,将 26 项相关经济、社会、环境的货币或非货币性指标纳入到国际接轨的统一量纲进行衡量,进行指数化,再通过价值判断和权重的方法,建立了针对每个指标的各种价格体系和计算标准,使得 GPI 计算成为现实。这样,GPI 不仅可以与 GDP 进行货币单位的比较,还可以向决策者乃至全社会直接提示经济发展的质和量、社会进步的进程以及“可持续发展的福利”的现状和变化的动向。当然,其中有些指标的计算根据我国的国情进行了改善。比如在调整个人消费时所使用的基尼系数是以城镇和农村分别计算的。

图 6 和图 7 分别表示中国和案例城市

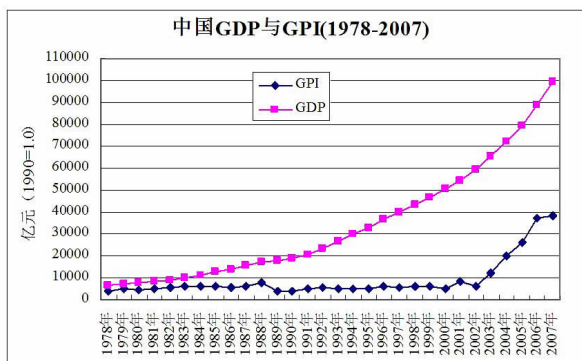


图 6 中国的 GDP 与 GPI 增长趋势比较

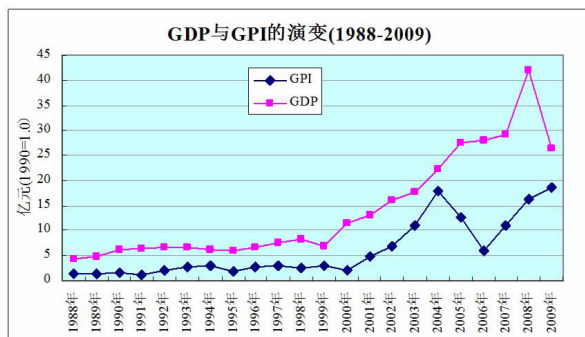


图 7 案例城市的 GDP 与 GPI 发展趋势

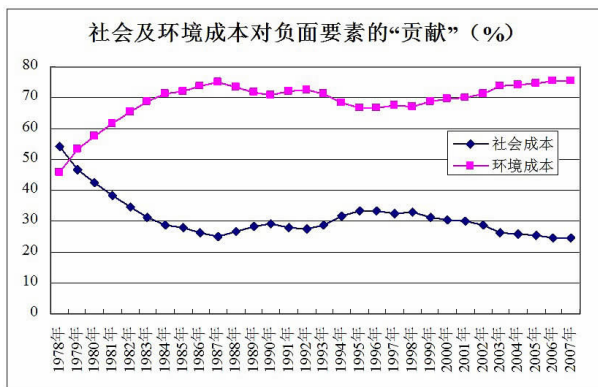


图 8 全国环境成本和社会成本在负面因素中的份额

的 GDP 与 GPI 增长趋势比较,图 8 和图 9 分别表示全国和案例城市的环境成本和社会成本在负面因素中的份额。

我们建议各地逐步建立定期发布 GPI 的制度,将 GPI 作为 GDP 的补充和完善,并作为考察全面政绩、检验可持续发展的工具。

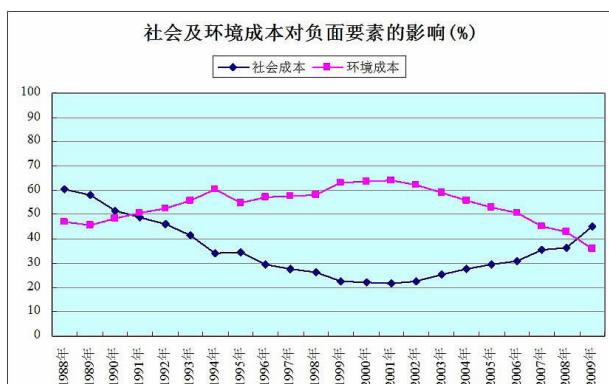


图9 案例城市社会成本和环境成本在负面因素的份额

## 6 企业行为转变是地区转变发展模式的基础——引进企业绿色经营模式

以可持续发展为前提的地区或国家的长远发展战略管理与传统的长远战略管理的根本区别在于企业行为的转变。这就要求企业经营理念的革命以及企业文化和价值观转变,要求企业商务模式发生质的变化,即创造所谓的绿色商务模式。

实现经营模式的转变不能只停留在口号上,必须提供具体的行动路线图和有利的工具以帮助企业和供应商进行绿色商务模式的实践,提高企业在全方位经营中的软实力<sup>[3]</sup>,增强竞争力。为此,我们建议引进“未来500强”机制<sup>[4]</sup>。

全球绿色企业联盟——“未来500强”,提出了以新的企业使命、经营理念并提供了整套有效工具建立了挑战新经济时代的赢利模式。其使命是企业必须履行经济(效益)、社会(道德)、环境(责任)三重责任,追求全面业绩;经营理念是不仅最大限度地回报股东,还要最大限度地回报所有利益相关者——员工、工作场所、社区、政府、市场和环境;主要工具是“全球公司公民全方位责任和义务(GC360)系统”(图10)。

未来500强的运行机制,为企业提供了转变企业行为,使其符合绿色经营模式的路线,其特点是:①提供了诸如GC360(全球公

司公民全方位责任)等有效工具,从公司治理、员工和工作场所、产品和市场、社区关系、环境等不同层面,帮助企业履行经济、社会、环境的三重责任;②从崇尚“大企业”到成为“好企业”的榜样;③依次对照国际上常用的24项标准和规范,便于使经营管理与国际接轨;④将新的企业文化和价值观渗透到企业运行和操作的各个层面;⑤从企业层面贯彻科学发展观,落实地区可持续发

展的长远发展战略目标。



图10 GC360系统软件操作系统

## 7 建立长远战略管理的长效机制

LSSIM是不能割断的一条链,是一个贯穿从宏观到微观的管理循环系统,它是在宏观、中观和微观层次上对战略实施综合管理,通过自下而上和自上而下的共同努力实现长远发展战略目标的路线图,也是综合检查可持续发展能力和结果的工具。如果坚持实践该循环,可使长远发展战略不断得到调整和完善,并越来越接近最终目标,国家或地区的可持续发展能力将大大提高。

(1)“LSSIM”循环为长远战略管理提供了一种长效机制,为决策者提供了适应可持续发展的科学管理方法;通过情景分析建立早期预警机制,将大大提高战略规划实施成功的可能性。





(2)“LSSIM”为领导层提供了决策可视化的平台,便于民主决策,使实施能力、创新能力在实践中得到提高,从而有效地提高地区的软实力。

(3)决策层可以通过“LSSIM”的实践表现考核各个部门,进行全面业绩管理,从而提高干部素质,提高管理水平。

(4)“LSSIM”使得管理团队得以身在局域远望全国和世界,明确本地区、本岗位在中国乃至世界的位置;将今日的发展与长远的未来展望相结合指导日常的业务实践,使得领导集体围绕实现长远战略目标形成一个有机整体,成为真正的学习型组织。

(5)建立一支专门队伍,长期跟踪、持续地为实现战略目标服务,对战略的实施进行通盘管理,包括评估、反馈和调控等。他们必

须有别于那些主要为领导的当前或短期决策服务的“政策研究室”。正如邓小平 1989 年在《第三代领导集体的当务之急》中建议,“组织一个班子,研究下一个世纪前 50 年的发展战略和规划。”

#### 主要参考文献

- 1 Ludwig von Bertalanffy. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, Revised edition, 1976.
- 2 金周英, 蒋金荷, 龚飞鸿著. 长远发展战略系统集成与可持续发展. 北京: 社会科学文献出版社, 2006.
- 3 金周英. 全球性技术转变—从硬技术到软技术. 北京: 北京大学出版社, 2010.
- 4 未来 500 强(中国). www.future500china.org

## The Transformation of Development Mode and the Management of Long-term Development Strategy

Jin Zhouying

(Center for Technology Innovation & Strategy Studies, CASS 100732 Beijing)

**Abstract** This paper analyzes the current problems in China's long-term development planning, and the elements that strategic management adapting to sustainable development need to be considered. The paper brings forward a three-phase & six-level long-term strategic system integrated model (LSSIM) and case study, and moreover, it appeals that long-term strategic management system should be integrated into the medium- and long-term planning, while a long-acting mechanism of strategic management needs to be established.

**Keywords** transformation of development mode, strategic management, LSSIM

**金周英** 中国社会科学院技术创新和战略管理研究中心主任、研究员,兼任北京软技术研究院院长,未来 500 强(中国)主席等。1965 年毕业于中国科学技术大学电子学系。曾在美国、日本、法国的大学和研究机构做访问学者,1996—2000 年被国家科委聘为“S-863”战略专家组组长。最新著作作为“全球性技术转变——从硬技术到软技术”。主要著作包括 13 部专著,6 部英文、日文译著,20 多部合著,100 余篇论文,30 部研究报告。E-mail:jinzy@soft-technology.org