

【身边的战略】系列之一

STRATEGIC  
THINKING

# 战略思维

从8个视角

打开战略思维的“脑洞”



姜宝军  
◎ 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

[ 身边的战略 ] 系列之一

STRATEGIC  
THINKING

# 战略思维



姜宝军 著

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

战略思维 / 姜宝军著. -- 北京 : 企业管理出版社,

2017.9

ISBN 978-7-5164-1567-2

I. ①战… II. ①姜… III. ①企业战略—战略管理

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第194315号

---

书 名: 战略思维

作 者: 姜宝军

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1567-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701292

电子信箱: 80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 148毫米×210毫米 32开本 8印张 185千字

版 次: 2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

定 价: 46.00元

---

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

## Preface 序言

战略是企业管理中非常迷人的一个领域，因为战略既有科学的逻辑，又有艺术的创意。正如战略大师钮先钟所言，战略研究者要登堂入室，必须依次达到历史、科学、艺术和哲学这四种境界。因此，一个真正合格的战略家，应该是实践者、科学家、艺术家和思想家。

战略的形成过程，事实上要经过两次创造：先在头脑中进行战略构思，或战略灵感直接闪现，形成关于未来发展的“倪见”，这是战略思维的“第一次创造”；然后将“倪见”付诸实践，不断深化和拓展“倪见”，形成正式的战略，比如制定发展规划，实施并不断调整战略，最终实现战略目标，这是战略思维的“第二次创造”。由此可见，战略思考者是一个“从无到有”的创造者，这也是企业家精神的核心。在战略未被构想出来之前，未来的目标和行动方案便是“无”。为了从无到有，战略家首先需要梦想，需要进行思考，需要考虑办一个什么样的企业，开创一个什么样的事业，客户是谁，要解决的需求痛点是什么，提供什么样的产品和服务，



能为客户提供的价值是什么，对社会的价值和意义是什么。

当然，只有梦想是不行的，战略家不应只是一个思想者，他还必须是一个行动者、一个实践家。就像马克思所说的那样，“以往的哲学家只是解释世界，而问题在于改造世界。”战略家是力图改造世界的人，而战略就是指引他们行动的蓝图。

战略家的梦想，用战略语言表达，就是愿景、使命或宗旨。为了实现梦想，他们需要将目的具体化，形成战略目标，考量自己资源和能力的优与劣，衡量外部环境因素的危与机，制定出实现目标的行动纲领或者行动方案，这就是战略制定的过程。战略就是通向未来的路书，就是航海的航线图，指引组织前进的道路和方向。因此，对于组织而言，战略的地位无论怎么说都不过分。

著名战略管理学家明茨伯格在其《战略历程》中，讲述并剖析了战略管理十大流派的基本观点、演变过程及理论贡献。他提出了战略思考的七个视角：向前看，向后看，向上面看，向下面看，从侧面看，从远处看，把它看穿。这是从战略思考者的角度来分析归类的，直观、形象、生动。但明茨伯格教授描述完视角之后，继续开始了他探索战略学派历程之旅，如何从这些视角思考战略并不是他研究的重点。受这个分析启发，我在他研究的基础上，从战略思考所要达到的目标或要求的视度，从战略思维感知和认知的角度，对战略思维的视角进行了重新归纳和提炼，补充了新的视角，形成了拓展战略思维视野的一个框架，即战略思维的八个视角：更“远”，形成“远见”；更“广”，形成“博见”；更“高”，形成“明见”；更“全”，形成“通见”；更“透”，形成“灼见”；更“准”，形成“定见”；更“特”，形成“创见”；更“敏”，形成“倪见”。

从这八个视角出发，我提炼出从这些视角思考战略要形成的

核心观念，指出从这个视角观察，战略的特征是什么，有哪些可行的战略思考框架，深化这个战略视角有哪些方法和路径。比如看“远”的视角，要形成的核心观念是“远见”；从“远”这个视角观察，战略体现长期性、预见性和前瞻性三个特征；看“远”视角战略思考的基本框架是探寻使命，形成愿景；为了看得更“远”，形成“远见”的主要方法有趋势法、历史法和想象法。

本书研究战略思维是从企业管理领域入手的，重点关注的是企业战略制定、实施和控制过程中的战略思考，所分析的主要是企业案例。由于战略理论和方法有其共通的一面，因此，企业战略思维中也包含着战略思维的共性，因此这些观点和方法也可以拓展到企业以外的其他需要战略思维的领域。

以量子物理、移动互联、人工智能、物联网、新能源、新材料、生物工程等为代表的新技术革命，将带来经济、社会、法律、政治等方面的巨大变化。未来企业经营环境的不确定性将增强、预测难度将增大、变化速率将加剧、严苛性将增强。在这样的环境中，传统企业需要转型升级，新企业需要营运模式和组织形式的创新，这就需要新的战略管理模式与之相适应。因此，转变战略思维模式，拓展战略思维视角，提升战略思考的广度和深度，推动组织战略变革，就是企业在多变和不确定环境中生存发展的法宝。战略将成为决定未来企业生存发展的关键因素，而形成并实施战略的关键是战略思维的理念和方法。相信本书归纳和阐发的关于战略思维的观点和方法，能为企业家及其管理团队战略思考有所裨益，能对学习战略管理的未来企业家或管理者——MBA 学员有所帮助。

# Contents

## 目 录

### 第一章 绪论

战略有用吗？从富士胶片的转型神话说起 003

什么是战略 006

战略思维是什么 009

战略思维的基本特征 012

战略思维发展历程和战略思维模式 014

战略思维的困境 016

战略思维的八个视角 017

### 第二章 更“远”，形成“远见”

什么是战略思维的“远见” 025

为什么战略思维需要看得更“远”，形成“远见” 026

最具“远见”的企业家 029

使命：从“远见”的视角思考组织存在的理由与追求的价值 030



- 愿景：可想象、可触摸的“远见”的故事 033
- 如何培养“远见”：趋势法 035
- 如何培养“远见”：历史法 040
- 如何培养“远见”：想象法 042
- 战略“远见”，越远越好吗 044
- “以终为始”规划你的人生 046

### 第三章 更“广”，形成“博见”

- 为什么战略思维需要看得更“广”，形成“博见” 051
- 什么是战略思维的“博见” 052
- 广博意味着多元化是战略的最优选择吗 053
- 从全球视角思考战略 054
- 如何形成“博见”？读万卷书 056
- 如何形成“博见”？行万里路 058
- 如何形成“博见”？识千万人 060
- 如何形成“博见”？利用网络 061
- 如何形成“博见”？头脑风暴法 062
- 战略思维的边界是什么 064

### 第四章 更“高”，形成“明见”

- 大历史观：从更高视角看人类历史 069
- 什么是战略思维的“明见” 072



- 为什么战略思维需要看得更“高”，形成“明见” 073
- 从更高的层次看企业：谁的万科，股东还是管理层 074
- 从更高的层次看战略：企业经营哲学 078
- 战略思维的最高准则：价值观 080
- 战略思维的最高境界：追求极简 082
- 什么是战略“高”度 084
- 如何形成“明见”？站得更高 085
- 如何形成“明见”？提升战略思维层次 086
- 如何形成“明见”？超越自我 088
- 如何形成“明见”？提升战略思维的境界 089
- “高”并不是盲目做大做强 093

## 第五章 更“全”，形成“通见”

- 什么是战略思维的“通见” 097
- 为什么战略思维需要看得更“全”，形成“通见” 098
- 最全的战略思维：《孙子兵法》 099
- 海底捞为什么学不会：战略配称的逻辑 101
- 一叶障目，不见泰山：诺基亚沉浮启示录 104
- 如何形成“通见”？系统思维 106
- 如何形成“通见”？大数据思维 108
- 如何形成“通见”？多角思维 110
- 反过来思考：逆向思维 112
- 如何形成“通见”？维基思维 114



如何形成“通见”？正的方法和负的方法 116

此事古难全：形成“通见”受成本与效益约束 118

## 第六章 更“透”，形成“灼见”

什么是战略思维的“灼见” 121

为什么战略思维需要看得更“透”，形成“灼见” 122

星巴克是在拓展“价值”，还是会“烂大街” 122

效率为王：规模经济、经验曲线和范围经济 125

华为的核心资源是什么 127

为什么互联网企业均在其优势领域走向垄断 129

一个围绕你“出行方式”的竞局 130

战略就是统治资源的有效方式 136

小米“疯长”的启示 137

雷曼兄弟的悲剧：机会主义战略能战胜市场吗 140

为什么“蚂蚁”比“大象”贵？生态战略的价值 142

如何形成“灼见”？辩证思维 147

如何形成“灼见”？消除偏见 148

## 第七章 更“准”，形成“定见”

“怕上火”值多少钱 153

什么是“定见” 154

为什么战略思维需要看得更“准”，形成“定见” 155

- 形成战略“定见”的关键：选择不做什么 156
- 战略“定见”的核心是为组织“定位” 158
- 定位需要聚焦 161
- 李宁定位之殇：“一切皆有可能”还是“让改变发生” 163
- 没有战略“定见”，就谈不上战略定力 165

## 第八章 更“特”，形成“创见”

- 什么是“创见” 171
- 为什么战略思维需要更“特”一点，形成“创见” 172
- 从事业战略向平台战略转变 173
- 从定位战略向生态战略演进 175
- 从成长战略转向柔性战略 178
- 从意图战略向浮现战略转变 180
- 创新战略思维是战略变革的先导 182
- 如何形成“创见”？挖掘并引领顾客需求 183
- 如何形成“创见”？打破旧有战略思维模式 185
- 如何形成“创见”？加、减、乘、除法 187
- 开放和包容：战略思维“创见”需要环境和文化支撑 189

## 第九章 更“敏”，形成“倪见”

- 为什么战略思维需要更“敏”一些，形成“倪见” 193
- 什么是战略思维的“倪见” 194



- “星星之火，可以燎原”：一个伟大战略家的“倪见” 196
- 战略“倪见”：寻找顾客自己可能根本没有察觉到的需求 198
- 天下武功，唯快不破：闪电战略 199
- 敏锐发现战略机会：浮现战略 203
- 摸着石头过河：试点战略和试错战略相结合 206
- 战略敏捷性：大象也能跳舞 207
- 走动管理：培养“倪见”的首选方法 210
- 春江水暖鸭先知：苹果零售店的秘密 212
- 参与感：通过消费互动发现“倪见” 214
- 战略直觉：通过“顿悟”产生“倪见” 216

## 第十章 结语

- 思考战略这只“大象” 221
- 八个视角是战略思维的工具 221
- 战略思维的八个视角是相互联系的统一体 224
- 战略管理中的战略思维 225
- 从战略思维的八个视角解读稻盛和夫的“活法” 226
- 战略思维与战略行动：知行合一 230

参考文献 233

后 记 241

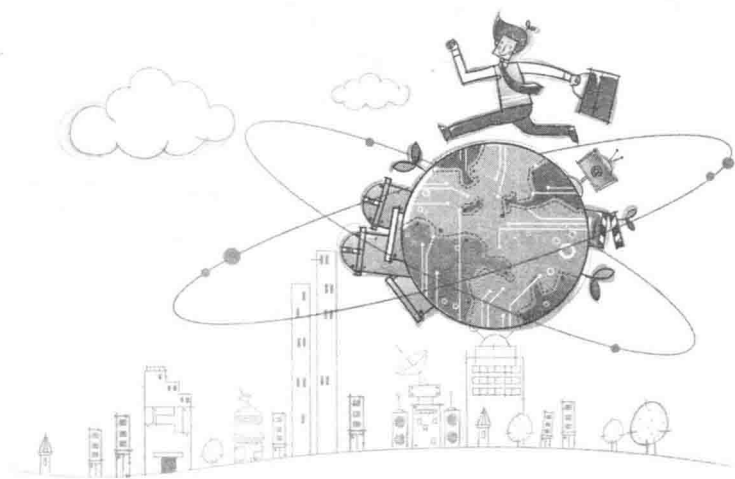
---

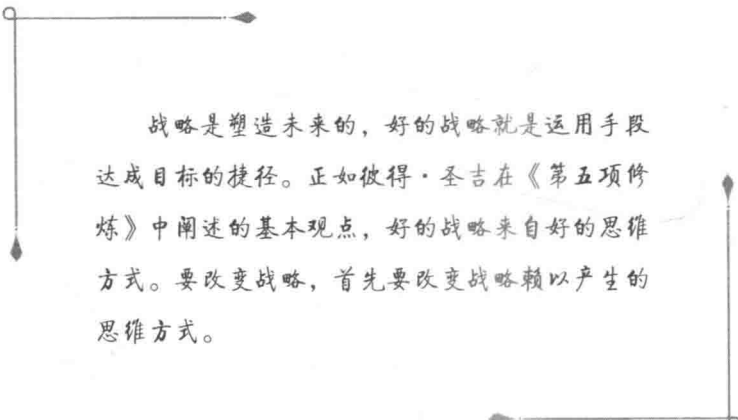
改变战略、结构和体系是不够的，除非它们赖以产生的思维方式也发生变化。

——彼得·圣吉

---

## 第一章 绪 论





战略是塑造未来的，好的战略就是运用手段达成目标的捷径。正如彼得·圣吉在《第五项修炼》中阐述的基本观点，好的战略来自好的思维方式。要改变战略，首先要改变战略赖以产生的思维方式。

## ■ ■ 战略有用吗？从富士胶片的转型神话说起

中国改革开放之初，百废待兴，经济调整增长，抓住机会就是最大的战略。以至于许多企业家形成机会主义的战略观念，热衷于捕捉各种机会，追求市场投机，不愿聚焦资源和能力，扎实培育核心竞争力，其基本的出发点是不相信战略。还有一些企业，把战略挂在墙上，念在嘴上，就是不落实在行动上，其基本观念是认为战略无用。

战略究竟有没有用？富士胶片的转型为我们提供了一个鲜活的案例。

同为胶片产业的兄弟，状元柯达破产重整还未看见希望，榜眼富士胶片却已成功转型。

是什么造成两者全然不同的结局？

波特教授在《什么是战略》一文中说，日本公司重视绩效改进，不擅长制定战略。如果他研究了富士胶片的案例，或许会收回这个观点。

因为，战略的制定和实施是富士胶片转型成功的关键。

富士胶片成立于1934年，初始和核心事业是胶片。富士胶片以此为出发点，努力提升技术实力，并向相机制造、感光材料、X光胶片、复印机、计算机X光成像诊断系统等与影像相关的行业拓展。

20世纪80年代，影像产业迎来信息技术和数码化的新时代。与柯达公司将数码影像技术雪藏相反，富士胶片积极自主开发数



码化技术，并对此寄予厚望。1988年推出了针对商用的数码相机，1997年全球首发可以媲美胶卷的数码相机。直至2000年之前，影像事业仍占富士胶片业务的50%，贡献利润的2/3。但富士胶片经过深入研究后认为，数码相机业务很难形成独有技术，从而实现差异化发展。

怎么办？

研判公司面临的核心问题和解决策略，制定长期的发展战略或许是渡过难关的唯一出路。

于是，富士管理层思索公司面临的问题：在销售额和利润持续下降的情况下，应该如何推进现有业务的增长，并寻找具有成长潜力的新事业？

他们认为，富士胶片拥有胶片和影像方面的核心技术，应以此为基础，拓展新的领域。富士胶片决心彻底转型，谋划新的战略，打造自己的核心竞争力。

富士胶片的核心竞争力在哪里？

经分析认为，富士胶片核心竞争力的基础就是其拥有和整合的以胶片制造为核心的专有技术。胶片的主要成分是明胶（胶原蛋白提纯产物）、胶片片基（TAC膜）和感光材料（20多层，100多种化合物和各种功能性粒子）。

这些核心技术将用于什么领域呢？

富士胶片认为，必须是技术有竞争力、市场有成长潜力，并能保持持续提升竞争力的领域。

富士胶片最终选择了能很好地融合现有技术和新技术以及现有市场和新兴市场的六大领域：医药品（化妆品）、医疗设备系统、光电、数码影像、印刷以及高性能材料。



为此，富士胶片决定“彻底推进结构改革、建立新成长战略以及强化合并经营”。

富士胶片从四个方面推进战略实施：一是重组影像事业，继续使用模拟技术和发展数码技术，巩固影像的品牌价值。今天富士的数码影像产品依然很有特色。二是集中资源投入到成长型的事业领域，如将 TAC 膜技术应用在液晶显示器中作为显示材料。富士胶片目前占该业务全球市场份额的 70%。三是重组研发架构，整合集团各研究项目，开展尖端技术的研发。四是推进并购重组，近 10 年来，富士胶片从全球并购了大约 40 家企业。

2014 年，富士胶片销售额达到 2.5 万亿日元，利润达到 1724 亿日元，远超危机之前。

富士胶片成功转型的经验在于，利用自己的核心技术，创造、延展和保持核心竞争力。这正是多元化企业应对环境变化挑战的制胜之道。正如普拉哈拉德和加里·哈默尔在《公司的核心竞争力》所说的那样，“多元化大公司好比一棵大树，树干和主要枝杈是核心产品，较小的枝杈是些业务单元，树叶、花朵和果实是终端产品，而提供滋润、营养和稳定的根系则是核心竞争力。”以胶片制造为核心的专有技术就是富士胶片的核心竞争力，而富士胶片围绕核心竞争力谋划并执行了好的战略则成为制胜之关键。

据 2010 年中国企业经营者成长与发展专题调查报告的结论，企业经营者重视企业战略，有七成企业制定一年以上的书面战略规划，大多数企业经营者充分认识到战略对企业的重要性，并建议将提升企业家战略思维能力，提高企业战略决策的水平和执行能力。

在经济新常态下，企业经营环境已经发生了很大的变化，机会似乎很多，风险似乎也很大，选择做什么和不做什么就成为管理者