

以跨学科的全新思维带你抓住新世界的犄角

众商学院教授、知名企业家诚意推荐

策略在反面

以全景战略抓住工业4.0时代的商机

鲍勇剑◎著



作者五次荣获复旦大学管理学院EMBA优秀教师奖
当选《清华管理评论》2016年度十大管理创新思想者之一



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

策略在反面

以全景战略抓住工业4.0时代的商机

鲍勇剑◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

策略在反面:以全景战略抓住工业4.0时代的商机 /
鲍勇剑著. —北京:新世界出版社, 2017.1
ISBN 978-7-5104-6117-0

I. ①策… II. ①鲍… III. ①制造业—工业企业管
理—研究 IV. ①F407

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第322023号

策略在反面：以全景战略抓住工业4.0时代的商机

作 者：鲍勇剑 著

责任编辑：贾瑞娜

责任校对：宣 慧

责任印制：李一鸣

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号（100037）

发 行 部：（010）6899 5968 （010）6899 8705（传真）

总 编 室：（010）6899 5424 （010）6832 6679（传真）

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

策 划：杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

印 刷：三河市骏杰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：270千字 印 张：17.5

版 次：2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-6117-0

定 价：48.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：（010）6899 8638



权威推荐

深入浅出讲故事，亦庄亦谐说道理，西学东见融一体，南腔北调皆成曲。鲍勇剑教授的文章，休闲时可以读，思考时能拿来借鉴。认真从头看有收益，随便翻翻也能刺激新主意，所以我推荐！

陈百助教授 美国南加利福尼亚大学马歇尔商学院

能写学术文章的教授很多，但能把抽象的管理理论通俗宣讲的学者则太少。鲍勇剑教授二者兼顾，通过本书把管理前沿理论化在日常案例中讲清楚了！

尹一丁教授 英国剑桥大学佳奇商学院

如果你从事商业和管理，鲍勇剑教授的这本书应该是你必读的。这本书不仅讲清楚了未来变革的含义，还给出了变革年代里适用的思考框架。你既会看到创客、互联网思维、纸牌屋等流行现象，又能体会现象背后隐

含的管理和社会问题。这绝对是值得所有高管一读再读的好书！

袁文龙副教授 加拿大曼尼托巴大学商学院

思维方法、思考角度和思想深度，一本书同时包含这三个方面，鲍勇剑博士做到了。为提高思辨能力，我建议同事们都来阅读这本书。书中讲的虽然是商业管理的案例，但背后的思维方法完全可以应用到其他行业，如法律。

韩旗 中虑律师事务所主任律师创办人

正反相依，新旧相成，破立相随，知行合一。在鲍勇剑教授的文字里，可以读到哲学的思辨，不被表象掩盖的认识论，不被细节迷惑的方法论。

董冬冬 上海为安互联网金融信息服务有限公司创始人 CEO

作为一名在工业自动化行业沉浸 25 年的从业者，我仍然可以从本书对工业 4.0 的分析中获得新知识。鲍勇剑教授的博学 and 深入思考能力体现在其每一篇文章中。

杨斌 德国菲尼克斯（中国）投资有限公司战略运作副总裁

旧商业秩序已死，新商业秩序则姗姗而至、若隐若现，本书带领您揭开她的面纱。上下五千年，纵横十万里，大千世界的林林总总被作者信手拈来，搭建出“创业创新、危机管理、公共利益、社会趋势”的未

来商业的曼荼罗。思路自由跳脱，逻辑严密精致，两个看似矛盾的特点在书中完美结合，令人叹为观止。作者渊博的学识，演化出思想的锐利，仿佛还珠楼主笔下的飞剑，倏忽而至，直取人心。本书是我近年来读过的最有趣味、最富启迪性的管理学著作，不仅对管理学人和商界领袖有益，也应该是公益创新人士的必读之书。

郭超副教授 美国宾夕法尼亚大学

《非营利及志愿部门季刊》主编，

中国人民大学中国公益创新研究院国际院长

鲍勇剑教授有一种魔力，能将复杂的危机管理策略“深入”根植于精深的中国文化，又于宏阔的社会背景中“浅出”。

袁惠华 震旦集团董事长



序 一

穿越边缘视野

这本书显然是适合于已读过或是将要读 MBA/EMBA 的专业人士，尤其是那些在当下面临困境、困惑甚至失去方向的企业家们。如果你不是这样的人选，就不要再浪费时间，转而去做些你认为更有意义的事情吧。

书名叫《策略在反面》，它并不是提供一个卖书的噱头，或是简单地让人们逆向思维，从对立面来探索问题的答案，而是融合了多个学科的理论，尤其是最新的学术思想和研究发现，来观察现实，从而重新再凝练并发展出新的逻辑、新的思想体系，以此来指导企业家和 MBA/EMBA 学子们，去开启面向未来的思维。

当今的中国乃至整个世界都进入了一个最好时代和最坏时代交织的时期。“失礼反求诸野”！面临高不确定性的政商环境，传统策略

的招式已经失灵，人们或许应回归到体育竞技形式求解。篮球和足球激动亿万人心，因为其竞技过程的高不确定性，也因为明星球手刹那间的判断显示出他们无与伦比的天分。研究刹那间神一样的判断，学者们发现，明星球手除了专注，还有眼观八方的边缘视野（peripheral visioning）。优秀的球手除了盯着篮筐和球门，还善于利用眼睛余光扫描周边态势的变化。是单刀直入还是传球助攻，球场上瞬间的决策全靠边缘视野！

本书最大的价值在于向我们展示了教科书中没有的边缘视角。每一篇文章的切入点都有看头，每章分析的结尾又都意味深长。

从球场到商场，在变幻莫测的动态竞争中，企业领导者必须学会“双灵活能力”并举——专注极致与边缘视野。没有边缘视野的专注能够创造一时的鼎盛，却也可能将企业引入无法逆转的绝境。有鉴于专注的盲目风险，人们陆续提出一系列解决方法。例如，强壮管理（robustness management），但它往往沦为低效率的粗壮管理。又如，坚韧组织（resilient organization），但它可能成为顽固不化的变种。再如，警觉能力（vigilant capability），然而警觉与惊恐只有一线之隔。本书展示了不一样的“边缘视野”逻辑，让我们发散思考，却又聚焦在四个主轴上。

布雷斯威克（Egon Brunswik）用“透视镜”比喻人们处理信息和选择决策的过程。他为决策心理学做出了巨大贡献，却也留给后来人更多的问题。例如，一方面，我们认识到决策受到各种暗示线索的影响，另

一方面，我们无法判断哪些暗示线索的来源更有价值。如果我们不知道暗示线索的来源，我们还是不能在实践中利用布雷斯威克的“透视镜”决策模式，因为我们不可能无限制地开放接受来自各个方面的线索。本书提出的四个方向来源值得重视，它们就是创新、公共政策、危机管理和社会趋势。这四个方向未来一定会被不断修正，就如其他所有科学的证伪过程。但是，它们的价值就在于尝试把决策的理论框架通俗地嫁接到具体实践中。在抽象理论的指导下，坚定地探索应用方法，这是作者长期以来的治学态度，也是我极力推崇的态度。

“横看成岭侧成峰”，翻阅此书时，相信你会获得同样的印象。作者把他总结的四项边缘视角比喻为佛学曼荼罗的“四曼”（大曼荼罗、三昧耶曼荼罗、法曼荼罗、羯磨曼荼罗）。我们了解，“四曼”代表佛身、法身、化身和行动实践，又可解释为分别代表觉性法则、真理法则、愿力法则和行动法则。当作者把策略思考和佛学“四曼”结合比较时，我们不由自主地发现佛学背后的系统论思维，从世界观到认识论和方法论的立体系统思维浑然一体。在此书中，你会读到许多类似的交叉比较，也会发现枯燥的理论其实可以鲜活地解释。

2015年的动作片《突破点》（*Point Break*）讲述了一群为极限运动而将生死置之度外的异类人。站在乱石嶙峋的雪山之巅，他们中的一位总能看到可绝处逢生的滑雪线路，成败经验、勇敢态度和边缘视野造就了他们的判断能力。“为何选这条线？”同伴问他。“因为它很美！”领头的人回答。

处于极限竞争环境中的商业领袖也需要同样的“双灵活能力”，既有丰富的边缘视野，又能聚焦到一条出其不意的生命线上。决策学的教科书可以提供理性判断的解释；而学习审美判断，本书可能具有点石成金的效果。

自我邀请鲍勇剑教授来复旦 EMBA 项目任教以来，他的课一直是最受欢迎的课程之一，他几乎每年都被评为最佳教授。这不仅在于他在课堂上表现出来的循循善诱及激荡思维的魅力，还在于他不断地研究、观察、学习、再研究、提炼并建立自己的一套独立的思想方法体系。其敏锐、犀利的观点，不仅来自于他的洞察与思考，也来自于多项学科理论的支持、基于案例和逻辑的实证与推定，因此特别具有说服力。听他的课、读他的书，常令人有醍醐灌顶之慨。

这本书算不上艰涩，但若是缺乏一定的专业基础和实践积累，尤其是与时俱进的学习，也难以享受到其中的思辨与哲理。所以这本书只是写给那些准备去迎接未来不确定的挑战、勇于变革创新、善于以边缘视野来占取“未知的无知”时代的优势的企业家和 MBA/EMBA 的学子们的。

陆雄文 教授

复旦大学管理学院院长



序 二

理解商业新秩序

一个商业的新秩序正在形成，让我们来看看各种重要的榜单与排序在这些年来的变化：按 GDP（国内生产总值）来排序国家，中国及一批新兴市场国家正在取代美国之外的日本和西方国家长期占据的位置；按市值来排序公司，一批以信息技术和互联网为代表的公司，早已跻身于全球最大的公司之列；按财富值来排序个人，技术型和创新型的企业家，早已改写了富豪榜上的前列排名。

两股最大的力量正在重构商业秩序：中国经济的崛起，以及以信息技术和互联网为代表的技术革命。

一批公司在中国取得成功，并走向全球。有些通过海外上市、投资、并购等，成为新崛起的跨国公司，其中既包括由大型国企和央企组成的

“国家队”，也有在市场竞争中成长起来的民营企业，如高科技、消费电子、机械工程、房地产、金融投资集团等，其中许多都是在中国战胜了跨国公司，然后杀入国际市场的。

信息技术与互联网对商业世界的改变，颠覆了许多行业。从提供基本的互联网服务，如媒体、娱乐、搜索、社交、交易等，到渗透更多的产业，从2C（To Consumer）到2B（To Business），直至像电力一样，成为商业的基础设施。我们所理解的一切产业，其价值创造都有可能被互联网改变。例如，未来的无人汽车，主要价值将体现为软件。

在这样一个商业秩序重构的过程中，一些经济与商业的基本理念正在发生变化。如分享经济让用户不再追求拥有，而是获得；货币不仅虚拟，而且有可能完全数字化、分布式，脱离了央行这一合法的发行机构；我们所理解的公司这样的组织方式，已从追求规模转变为追求范围；我们想当然地认为公司内部的交易成本是最低的，但公司内部部门之间的协作，可能还不如开放协作。

“巨人倒下，身上摸着还热乎乎的。”我们所处的商业世界的时代精神，多么感性。加剧的竞争，加速的迭代，迫使企业家和创业者们在实践中不断调整自己的策略和经营，他们在技术与市场环境的剧烈变化中几乎本能的适应能力，最终决定了其生存。对于我们所熟悉的西方商学院主导的管理思想来说，创新公司的成功，以及中国公司的崛起，构成了新的挑战。以硅谷为代表的创新打法、创业方法，与中国的实际结合在一起，演变出丰富多彩的“术”与“道”，可以感受到传统文化的

养分。

在这样一个破坏性创新的过程中，我们需要理解急速的变化。正统的理论失灵了，各种新思想就兴奋起来。鲍勇剑教授的书，让人感受到了这种兴奋：“试图以更宽的视角，体会正在朦胧浮现的商业新秩序”。该书试图从多种知识“降维理解”经济、技术、管理、社会、哲学、历史、文学、设计等，旁征博引，在一片商业秩序“失控”中，为我们带来多种解读的可能，带来令人意外的启发，也带来融汇遨游知识的乐趣。

周健工

第一财经传媒有限公司首席执行官



前 言

从聚焦策略到全景思维

能够书面表达的，难免片面。看到的现象，其孕育过程早就发生了！处于动荡不安的环境中，传统策略方法太纠结于直接的因果关系和效果，常止于片面。如果要事半功倍，领导者必须学习事物孕育阶段的规律。为此，在商言商就不够了。商业秩序根植于社会制度环境，企业家的创新也得顺势而为，否则，“运去英雄不自由”。要追求“时来天地皆同力”，企业家还需要发散、包容和融会贯通的横向思维。“策略在反面”意在从创新、危机、社会环境、技术趋势这四个方面拓展这样的全景思维能力。

理解环境比剖析因果关系更重要，因为单个企业越来越无法直接控制市场中的因果关系。我们用美国西点军校的军事术语 VUCA 代表当

前环境特征，即动荡的（volatile）、不确定的（uncertain）、复杂的（complicated）、模糊的（ambiguity）。在 VUCA 环境条件下，任何自以为能够把握商业成功确实的因果关系都是虚幻假象。相比 20 世纪中叶较稳定的国际环境，现在的动荡环境更需要全景思维。过去的聚焦商业策略必须和边缘视野的认知方法相结合。本书试图提供四个边缘视野维度，为企业家思考未来的市场机会服务。

在《行动的勇气》（*The Courage to Act*）一书中，美国联邦储备局前主席伯南克（Ben Shalom Bernanke）写道：我们难以创造因果关系，但可以营造有利于它们形成的环境条件。过去，稳定商业环境下，企业家经营商业成功的因果关系只需要做好“价值点定位、产品生产、价值传递与派送、利润回收”这四大基本功。现在，VUCA 环境条件下，企业家必须把握好公共利益、社会趋势、危机管理和创新创业这四个维度。把握好这些方面成为对企业家新的基本功要求！

《管子·牧民》有曰：“礼、义、廉、耻，国之四维；四维不张，国乃灭亡。”公益、趋势、危机、创新，它们成为当今商业的四维，四维不张，企业将亡。英国社会学家吉登斯（Anthony Giddens）说，我们生活在高风险、多机遇的时代，积极思考必须与勇敢相依。无论是从思考还是行动的角度，这四维均可当作有效的方向去努力。

理解和经营商业四维比过去任何时候都重要，因为它们激发生成因果关系。

商业越大，企业家就越无法控制商业成功的因果关系，但是他们能

够营造促进商业成功的因缘关系¹。因缘，一种与外界各方良善的环境关系，它也代表一种逐渐增强的可能性。把握好公共利益、社会趋势、危机管理和创新创业这四个维度，企业家自然会孕育出良善的因缘关系。这也是本书着重表达的立意。

环境虽然复杂动荡，它还是有深层规律可循的。佛学中的曼荼罗思想有许多可以借鉴之处，它也启发了我撰写本书的思维框架。

从商业四维出发，企业可以构筑有意义的商业曼荼罗。

在商言商已经不足以帮助企业在新环境中立足，企业家需要看到商业目的和社会目的的一致性。佛学中的曼荼罗可以解释为“具足道场”，即有自我组织能力的生命模式。在新环境下，商业模式也必须成为具有自我组织能力的生命模式。

1200年前，弘仁七年（公元816年），在日本关西高野山核心之地，真言密宗的创始人弘法大师空海率领弟子开建“坛上伽蓝”。从此，“坛上伽蓝”成为真言密宗的根本道场。寺内高49米的根本大塔更为显赫。显赫，那是因为它代表一种独一无二的曼荼罗——立体曼荼罗。与其他平面绘画式的曼荼罗不同，根本大法内的曼荼罗是描绘在高耸的圆柱上的。当信众处于16根圆柱环绕的道场之中，一个全景的、立体的曼荼罗便拥抱住你的全身心。

佛教中的曼荼罗又称“坛城”，直译为“模型”。佛用曼荼罗展示大千世界的模型，以生动而精湛的细节揭示生命的真谛，以至于让信众浸入其中，豁然开朗，于无言之中感悟佛法。

印度、中国、日本，这些佛教盛行的国度有成千上万种曼荼罗。它们的形式和画面内容不一样，但每一幅曼荼罗都是具足六大四曼的佛之坛城。六大为“地、水、火、风、空、识”，它们代表有形物质世界组合元素。四曼为“大曼荼罗、三昧耶曼荼罗、法曼荼罗、羯磨曼荼罗”，它们代表佛身、法身、化身和行动实践，又可解释为觉性法则、真理法则、愿力法则、行动法则。具足六大四曼意味着每一个佛之坛城都应该同时包含有形的六大元素（六为虚指）和无形的四大法则。有形和无形，阴阳相交，须臾不分离。

商业所追求的最高模式也便是具足六大四曼的曼荼罗。商业四维也是商业曼荼罗的四曼。

企业家的“企”由“人”和“止”组成；“业”来自佛教的行动和实践，通过自身的行动消除业障。办企业可以看作一种俗世的修行。企业实践的形式和内容可以有千万种，但是，本质是一样的，即怎样通过商业活动让“人”（企业家）站立起来。同时，人能认识到自己的局限性和不断追求的生命特征，懂得止于至善。

弘法大师建立体曼荼罗，意在让信众明白，环境是影响他们生命之花绽放的重要因素。和谐地融汇到这些环境因素中，人便可以“即身成佛”。企业家的商业生命也一样。除了强调成本、差异和关注的商业内部策略外，企业家必须理解影响商业的外在四大因素。它们分别是“无拘束的创新创业、有敬畏的危机管理、与公共利益相兼容的立场、伴社会趋势共成长的策略”。“创新创业、危机管理、公共利益、社会趋势”，