

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

QIYEJIA DE SIWEI SHENGYAN

ZHANLUE XIANGXIANGLI RUHE JUEDING QIYE CHENGBAI

企业家·的思维盛宴

——战略想象力如何决定企业成败

杨健 著



用智慧点燃世界，用想象力照亮未来



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业家的思维盛宴

——战略想象力如何决定企业成败

杨健 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业家的思维盛宴：战略想象力如何决定企业成败 /
杨健著. —北京：人民邮电出版社，2008.2
ISBN 978-7-115-17433-8

I. 企… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第205072号

内 容 提 要

本书共分为六章，精选了30项影响企业成败的思维法则，并结合大量经典案例，从不同角度深入挖掘战略想象力的内涵，帮助企业成功构建战略想象力。

书中对超前思维、蓝海思维、长尾思维、重点思维、前提性思维、柔性思维、顺势思维、简单思维、核心思维、迂回思维等分别做了详细具体的分析，目的是将思维法则转化形成战略想象力，以战略想象力指导企业实践，从而实现战略想象力的起飞与落地。

本书适合企业家、管理咨询师、高校相关专业师生及对企业管理感兴趣的读者阅读。

企业家的思维盛宴——战略想象力如何决定企业成败

◆ 著 杨 健

责任编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15.75

2008年2月第1版

字数：252千字

2008年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-17433-8/F

定 价：29.80元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

自序

战略想象力的起飞与落地

我们正处于一个史无前例的大时代。这是一个求富的时代，也是一个创新的时代；这是一个剧变的时代，因而也是一个无法预知的时代。剧变的世界暗含着商机，未知的冰山下埋藏着财富，任何人都不想错过这个千载难逢的历史机遇，每位企业家都各显神通，试图超越历史，开启未来。有人白手起家，进而创造伟业，青云直上九万里；有人却从长袖善舞至坠落云端，不知今夕是何年，那么究竟是什么决定了这个时代迥然不同的命运？是什么书写了我们这个时代的历史？是什么决定了企业和企业家的冷暖两重天？

是技术？

是资金？

是商业模式？

是执行力？

……

毫无疑问，这些因素都会影响企业的发展，但从我十几年的企业咨询经验来看，决定企业家乃至一个企业成败的根本因素是思维模式。正如江南春所言：“想象力创造利润。”一个思维模式僵化的人，怎么可能有丰富的想象

力？一个缺少想象力的人，怎么可能使企业永续经营？

一言以蔽之，思维模式缔造未来，想象力决定成败。思维模式是什么？就是人们认识世界的方式。思维方式的差别，决定了人们能够想多远、能够走多远，也决定了人和人的差别。

知识经济时代到来，资本、技术等传统因素不再是制约企业发展的根本原因，即使是新兴的信息因素也不能从根本上影响企业的成败。企业间的差距往往取决于企业家的思维差距，企业家卓越的思维方式铸就了企业的核心竞争力，使企业能够在瞬息万变的时代，迅速抓住多元化市场中稍纵即逝的机遇，用智慧点燃世界，用想象力照亮未来。

大多数人在遇到问题时首先关心的是如何解决问题，这种思维是应急式的刚性思维，它靠直觉行事，就像一个勇猛冲动的将军，不讲策略，一味猛冲狠打。企业家需要勇于冲锋的精神，但必须避免这种匹夫之勇。

还有许多人习惯用经验解决问题，习惯依赖自己过去的成功经验，这是一种惯性思维。殊不知，市场瞬息万变，今天我们面临的问题，几乎没有先例可循，“昨天的太阳永远晒不干今天的衣服”，惯性思维就犹如“昨天的太阳”，可能不仅解决不了问题，反而埋葬了企业的未来。

晒衣服要用“今天或明天的太阳”，解决当今企业问题也要力避刚性思维和惯性思维，而应该用变化的思维来应对。这就需要企业家解放想象力，在这个大时代中构建企业的战略梦想。

《麦肯锡方法》中有一段经典表述：要避免这样一种诱惑，即把你的最初假设视为答案，把解决问题的过程看作是证明最初假设的练习。相反，要保持一种开放而具有弹性的思维，不要让强有力的假设变成头脑僵化的借口。这就需要我们放飞想象力。

避免头脑僵化、保持开放而具有弹性的思维，就需要我们放飞想象力，提升思维层次，发散思维角度，这样，才能把握市场脾性，洞查问题的全部，从而发现趋势背后

的趋势、问题背后的问题，透过表象去发现永恒不变的真理，这是一个卓有成效的企业家必备的思维品质。企业家作为组织的统帅，在企业经营中要统筹全局、谋略进退、权衡利弊，必须要放飞想象力，运用灵活的思维方法，挖掘资源的最大化价值，以最小的代价谋求最大的利益。

缺少成本意识的企业，很难在竞争中立足；缺少有效管理的企业终将是一盘散沙；而缺少战略想象力和良好思维素质的领导者，将无法引领一个企业在残酷的市场竞争中生存，更无法将企业做大、做强、做久。只有充分发挥战略想象力的领导者才能敏锐嗅到市场商机，勇敢地向未知领域探索、开拓新市场和新商业模式，带领一个企业从无到有、从小到大、从弱到强，创造新时代的企业神话！

本书旨在构建企业家的战略想象力。企业家只有放飞想象力，才能开拓视野拓展思维；只有想象力落地，才能从思维的巅峰转移到企业管理实践的起点。在书中，我结合长期企业战略的咨询心得与企业经营管理的实际，精选了30种思维法则，分六章表述，章节之间是并列关系，这些不拘一格的思维既具有宏观的战略价值，又具有企业管理实际的战术应用意义。这些思维从不同层面阐释了想象力起飞和落地的内涵，充分展示了全球顶级企业家的想象力。

我们这个时代的企业管理者，用他们的行动，向我们证明了一个道理：小商人靠思维发现商机，白手起家；大企业家凭思维谋略进退，指挥若定；卓越的领导者运用思维成就伟业、创造奇迹。长江后浪推前浪，谁又能肯定我们不能超越前圣今贤，成就卓越、永续辉煌呢？如今纷繁复杂的市场变化为我们战略想象力的起飞和落地提供了广阔的空间，也给了我们由平凡到卓越的机会，让我们从现在开始激活自己的思维，并坚信这样一个信念：唯有智慧永不过时，唯有思维永不褪色！想象力决定成败，属于我们的时代终会到来。

本书得以完成，首先要感谢我的家人，是他们的支持让我在繁忙的咨询工作中，抽出闲暇写作本书。其次

要感谢我所在的公司——天创营销管理策划中心全体同仁的支持，他们为我出谋划策，为了感谢他们，书中特设立一个板块“天创荐语”，将他们对书中每个思维的评价总结为简明的几句话。最后，感谢为本书出版做出积极贡献的机构和朋友，方正阿帕比技术有限公司承办的“书赢天下”网络征文大赛，为我的作品出版提供了一个平台，华夏书网图书有限公司的邢群麟、张乃奎对本书进行了精心策划并大力举荐，人民邮电出版社的工作人员对本书的审定、出版也殚精竭虑。同时以下人员也参与了本书的写作，他们是张保文、梁素娟、廉勇、张艳红、赵一、赵红瑾、齐红霞、齐艳杰、陆晓飞、赵广娜、徐春艳、王非庶、李海霞、李秀敏、王杰、李亚莉、何瑞欣、杜莉萍、李卫平、姚迪雷、毛定娟、王巧、杨婧、张艳芬、许长荣、王爱民、李琳、李伟楠、王鹏、罗华杰，在此深表感谢。

本书借鉴和参考了大量的文献和作品，从中得到了不少的启悟，由于写作仓促，很多观点尚需商榷，还请专家指正。如有问题和建议，请与我联系。邮箱：topidea2000@126.com。

杨 健

2007年12月

目录

第一章 运筹帷幄，提升战略想象力1

◎ 超前思维：做未来市场的领跑者2

捷足先登，做未来的领导者3

李嘉诚：超前思维的圣手4

做时代的尖兵6

◎ 蓝海思维：避开竞争者的利刃8

从血流成河到碧海蓝天9

差异化：避开竞争者10

江南春：不走寻常路，锻造分众“蓝海”12

美兆医院：拓展原有市场的新疆界16

怎样创造“蓝海”商机18

◎ 长尾思维：激活市场的尾巴21

长尾：抓住沉默的大多数21

涓涓细流，集腋成裘，尾巴也能翘过头23

草根化：长尾思维的一个趋向25

中电电气：展现客户力量26

弱者的生存法则28

◎ 重点思维：二八法则创造的世界31

最有效的思维方法32

抓住关键因素	32
有所为，有所不为	34

第二章 谋略进退，智慧改变格局37

◎ 前提性思维：回到事物的原点.....38

前提性思维是一切思维的开始	39
戴尔公司：前提性思维造就直销模式	40
IBM：认识前提才能学会选择	42
转变思维的前提，抵达成功的彼岸	43

◎ 柔性思维：守弱与应变之道.....45

柔性之道	45
柔性生存：未来企业的第一生存理念	46
柔性管理：人性化激发创造力	48

◎ 顺势思维：从对手的漏洞中找到商机.....51

四两拨千斤：寻找企业发展的战略空白	51
顺应顾客的需要	54
顺手牵羊：让对手的弱点在移动中暴露	55

◎ 博弈思维：坚持自己的占优策略.....58

囚徒困境：两个狡猾的贼，做了一件蠢事	59
智猪博弈：做大猪还是做小猪	60
在博弈中使自己保持优势地位	62

◎ 加减法思维：多元化还是专业化.....65

加法与减法，两种相反相成的思维方法	65
春都：多元化进程中的先驱	68
万科：从万金油到房地产	69
摩根的加减谋略组合	70

第三章 资源解放，动全身方可牵一发73

◎ 共赢思维：共同把蛋糕做大.....74

1+1>2	75
-------------	----

互利共荣，向牙签鸟和鳄鱼学习	76
竞争共存，我们在同一条船上	77
妥协共生，路在脚下	78
摆脱三个和尚没水喝的困境	80
◎ 系统思维：关注企业的整体利益	82
系统思维：一荣俱荣、一损俱损的利益共 共同体	83
道密尔：抓住系统中的关键要素	85
麦当劳：系统思维建构餐饮王国	87
修炼系统思维的法则	88
◎ 整合思维：一切资源皆为我用	90
超限战理论的启示	91
虚拟扩张：价格屠夫长袖善舞	92
速度制胜：提高速度也是整合资源	94
成本管理：干毛巾里拧出水	94
◎ 借势思维：只要是快车，不妨搭一程	98
微软：小蛇是怎么成长为大象的	99
联想：借势一小步，成功一大步	100
蒙牛：借用别人头上的光环擦亮自己的品 牌	102
白兰地：送给美国总统的酒	103
◎ 网状思维：让第三方给你买单	105
1P理论：思路、出路、财路	107
网状思维：跨越蓝海，超越长尾	108
Google：她在丛中笑	109
广州宝洁是怎么创造顾客的	110
◎ 无边界思维：推倒你面前的墙	112
无边界：永远流动的神谕	113
韦尔奇：关起门来思考，走出门去交流	115
任正非：延伸你的服务	116
建设富有弹性的无边界管理	118

第四章 竞争之道，思维创造优势121

- ◎ 简单思维：大道至简122
 - 简单法则：如无必要，勿增实体123
 - 管理效率出自于简单124
 - 宝洁：只有一页备忘录126
 - IBM：简单原则支撑“巨无霸”127
 - 修炼你的简单思维智慧128
- ◎ 互补思维：发现事物的对立面130
 - 为什么红的更红、绿的更绿130
 - 马云：唐僧团队是真正的明星团队132
 - 建设互补型团队134
- ◎ 短板思维：劣势决定生死136
 - 别把短板当烂苹果136
 - 局部劣势造成整体缺陷138
 - 改变短板，提升能力140
- ◎ 核心思维：打造企业的核心竞争力142
 - 核心思维：提升领导者的影响力143
 - 发现企业的核心优势144
 - 核心竞争力：企业的制胜法宝145
 - 专注才能永恒146
 - 运用核心思维，提升核心竞争力147
- ◎ 细节思维：成功源于细节149
 - 细节决定成败，什么决定细节149
 - 成功要靠实力，管理要靠细节150
 - 创新从细节做起151
 - 王永庆：细节思维成就亿万富翁153

第五章 变革创新，思维从现在提速155

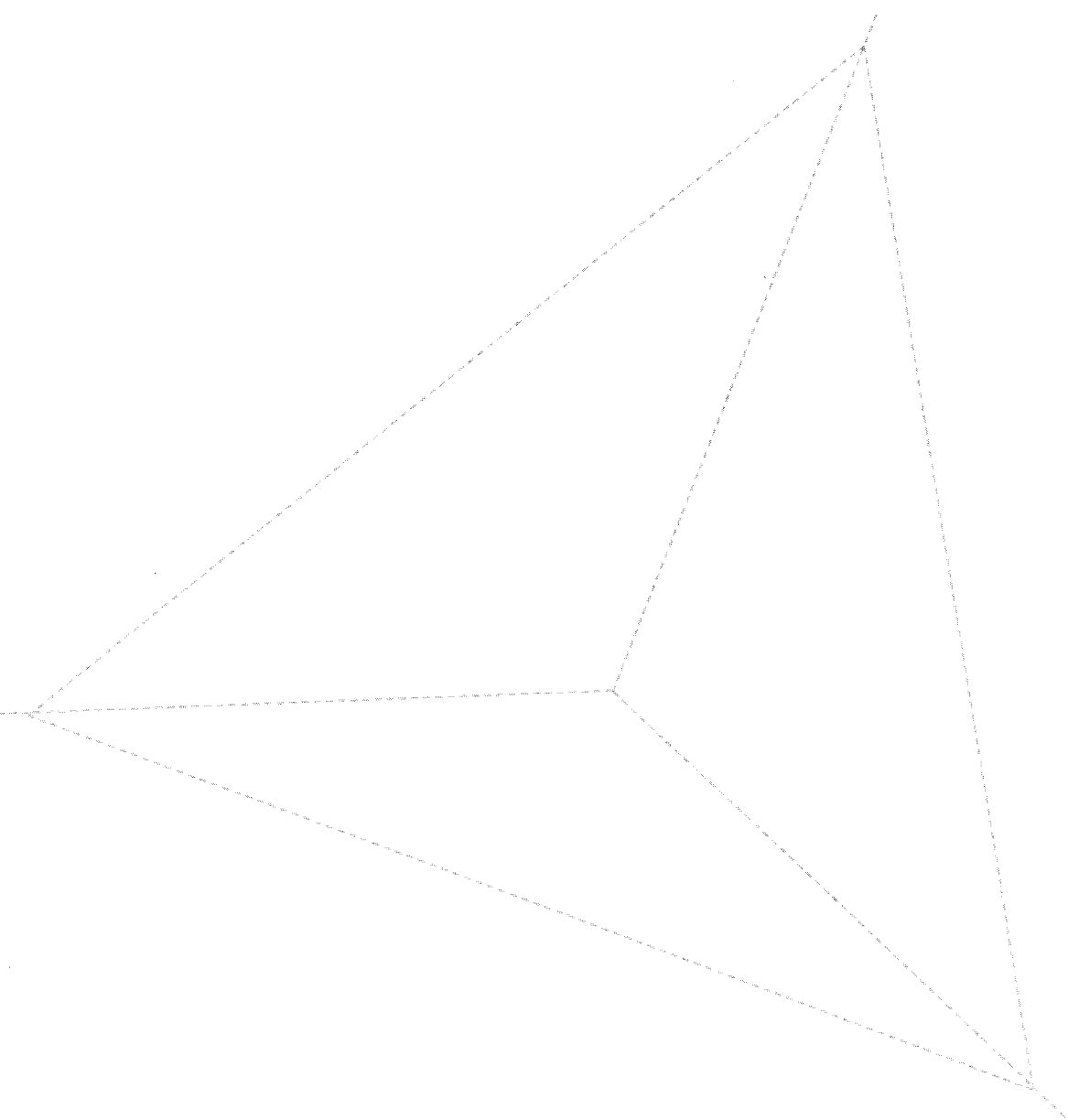
- ◎ 变革思维：做时代的弄潮儿156
 - 昨天的成功会埋葬你的明天157

变革从改变习惯开始	158
向官僚体制宣战	159
非常之事，用非常之人	162
企业家如何建构变革思维	163
◎ 创新思维：创新缔造竞争力	166
创新就是创造一种资源	167
谭鱼头：创新思维打造“数码火锅”	168
海尔靠什么国际化	170
3M公司：创新之王的思维模式	172
◎ 创意思维：用智慧改变世界	176
向变化挑战	177
创意思维就是智慧的竞争	178
戴上你的创意思考帽	180
◎ 标杆思维：企业要学会“拿来主义”	182
他山之石，可以攻玉	183
创新，从模仿开始	184
寻找企业前进的标杆	186
◎ 忧患思维：解忧于端倪，防患于未然，消 祸于初起	189
永远战战兢兢，永远如履薄冰	190
比尔·盖茨：微软距离破产永远只有18个 月	191
三株是怎么倒下的	193
第六章 思维盛宴，一切皆有可能	197
◎ 发散思维：条条大路通罗马	198
只有一个主意，就是最危险的主意	200
角度决定深度	201
高露洁是怎么做大的	202
潜入发散思维的森林	204

- ◎ **换位思维：穿上别人的鞋子试一试**207
 - 巧用“同理心”，走进别人的心208
 - 可口可乐妙用换位思维占领中国市场 ...210
 - 用换位思维提升企业家的思维素质211
- ◎ **逆向思维：不怕做不到，就怕想不到** ...214
 - 杰出人士善于逆向思维215
 - “牛”怎么跑出了火箭的速度：先建市场，
再建工厂216
 - 目标倒挂219
 - 企业家怎样让自己的舞台变大220
- ◎ **联想思维：人类失去联想，世界将会怎样**222
 - 如果大风吹起来，木桶店就会赚钱223
 - 联想创造商机223
 - 举一反三，培养你的联想思维224
- ◎ **迂回思维：两点之间并非只有直线**227
 - 围魏救赵228
 - 以柔克刚：流水的迂回之美230
 - 华旗：跳跃式的象棋文化231
 - 电梯太慢，怎么办234

第一章

运筹帷幄，提升战略想象力



所谓战略想象力，指的是企业家立足企业发展战略，充分运用思维和想象力，为企业开拓市场和生存空间。企业家的其中之一就是构建企业的战略，只有善于想象，才能创造利润；只有运筹帷幄，才能决胜千里。本章所讲述的思维，旨在提升企业家的思维水准，使企业家能从更长远和纵深的角度研究战略。超前思维反映企业家的战略构思能力；蓝海思维启示企业家开拓市场的重要性；长尾思维告诉企业家创新商业模式的价值；重点思维要求企业家抓住企业经营中的重点，突破企业发展的“瓶颈”，从而有所为，有所不为。

超前思维：做未来市场的领跑者

蓝海思维：避开竞争者的利刃

长尾思维：激活市场的尾巴

重点思维：二八法则创造的世界

超前思维：做未来市场的领跑者

天创荐语：谁都想领跑市场，但领头羊只有一个。与其追逐着市场大潮拼命奔跑，不如着眼于将来，走在市场的前头，引领时代的潮流，做未来市场的领跑者。

第二次世界大战期间，美国有一家规模不大的缝纫机厂，生意冷清，眼看就要破产了。老板杰克看到战时百业凋零，只有军火生意是个热门，于是他把目光转向未来市场，他告诉儿子，缝纫机厂需要转产改行。儿子问他：“改成什么？”杰克说：“改成生产残疾人用的小轮椅。”

儿子当时大惑不解，不过还是遵照父亲的意思办了。经过一番设备改造后，一批批小轮椅面世了。许多在战争中受伤致残的士兵和平民，纷纷来购买小轮椅。该产品不但在本国畅销，也大大扩展了国外市场。杰克的儿子看到工厂生产规模不断扩大，财源滚滚，在满心欢喜之余，不禁又向其父请教：“战争即将结束，小轮椅如果继续大量生产，需要量可能已经不多。未来的几十年里，市场又会有什么需要呢？”老杰克成竹在胸，反问儿子：“战争结束了，人们的想法是什么呢？”“人们对战争已经厌恶透了，希望战后能过上安定美好的生活。”

杰克进一步指点儿子：“那么，美好的生活靠什么呢？要靠健康的身体。将来人们会把健康的身体作为重要的追求目标。所以，我们要为生产健身器做好准备。”

于是，生产小轮椅的机械流水线又被改造为生产健身器。最初几年，销售情况并不太好。这时老杰克已经去世，但是他的儿子坚信父亲的预测，仍然继续生产健身器。结果就在战后十多年左右，健身器开始走俏，不久便成为热门货。当时杰克健身器在美国只此一家，独领风骚。老杰克之子根据市场需求，不断增加产品的品种和产量，扩大企业规模，终于使杰克家族迈进亿万富翁的行列。

看过《三国演义》的人，一定非常熟悉“隆中对”。诸葛亮“三分天下”的定国安邦战略决策，在此后被一一验证，这让人不得不佩服他神奇的预测能力。其实，诸葛亮也好，上述材料中的杰克也罢，他们运用的都是超前思维。

什么是超前思维呢？

马克思说：“蜘蛛的活动与织工的活动相似，但是最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己头脑中把它建成了。”这是对超前思维的形象化解释。超前思维是一种面向未来的思维活动，是人对事物发展趋势或未来进行的推断和估计，是对未来的一种展望和预测。

捷足先登，做未来的领导者

当代社会的竞争，是人才的竞争，是知识的竞争，更是面向未来的竞争，只有敢于面向未来的企业家，才能由今天的成功者成为明天的领导者。世界上没有什么大厦永远不倒塌，同样，世界上也没有企业可以做到永远基业常青，而唯一不倒的是人类的精神、人的思维模式。要想使一个企业成为行业的领导者，企业家首先要成为思维超前者。正是因为超前思维是面向未来的思维，所以也就决定了谁将引领未来。

活在过去是一种懒惰，活在现在是一种放纵，只有活在未来才是真正企业家应该具备的精神。企业家不能靠完善昨天来面向未来，而是要立足今天来导向未来。而这一切，没有超前思维，是不可能的。一个企业的价值由他的领导者决定，而领导者的成败由他今天所做的事情决定，更由他今天的选择决定，要进行理性的选择，就必须面向未来，要面向未来，就必须有一种超前的大胸怀、大境界、大气魄。

索尼的市场计划已经做到了2050年，我们可以想见，届时索尼将占领世界上多少先进的娱乐产品市场。这就是大企业和小企业的区别，这也是行

业的领导者和跟随者的区别。因此，对于任何一个试图做领导者的企业而言，必须要有超前规划，任何一个欲领导未来的企业家，就必须要有超前思维。

超前思维是对未来的预测和计划，是一种前瞻意识，如果企业仅将目光聚焦在很小的范围内，固然可以聚精会神，但却容易短视。没有长远规划的企业，又怎么可能在未来的竞争中成为优胜者呢？可以说，任何企业的竞争都是面向未来的竞争，今天不过是企业面向未来的阶梯，不过是走向未来的一个注脚而已。

超前思维也是弹性思维，它是一种以将来可能出现的情况而对现实进行弹性调整的思维。将来会发生什么，到了将来我们该怎么办？这是企业的战略家们必须思考的问题，也是企业必须解决的问题。毫无疑问，捷足先登成为整个社会发展的前驱和领导者，才能真正在市场竞争中成功，因为眼界决定胸怀，胸怀决定未来。

李嘉诚：超前思维的圣手

李嘉诚的成就为世人所称道，很多人都很尊崇他“小赢凭智，大赢靠德”的为商之道，却很少注意到李嘉诚更是超前思维的圣手，从他开始创业，在传统行业翻云覆雨，到他晚年在新经济领域翻江倒海，其卓越的超前思维能力，让人震惊和佩服。这充分证明：思维无禁区，胸怀有多大，舞台就有多大！

20世纪50年代末期，香港经济突飞猛进。由于当时特殊的历史条件、地理环境和社会环境使香港成为投资者的天堂、冒险家的乐园。李嘉诚和夫人经过反复商讨之后，决定转向房地产业。

香港是个弹丸之地，有限的土地、无限的需求，加之当时港府采取高地价政策，寸土寸金，房贵楼昂。

李嘉诚靠做塑料花生意起家，他多次为厂房伤透脑筋。寻找交通便利、租金适宜的厂房非常艰难，数次扩大生产规模，都是将现有的厂房重新布局，导致车间里设备、人员、制品，挤得水泄不通。经过长时间酝酿，李嘉诚谨慎地进入地产业。

1958年，李嘉诚在香港北角购地兴建了一座十二层高的工业大厦，开始涉足地产界，兼营房地产。

1960年，李嘉诚在柴湾购地兴建了两座工业大厦。这两座大厦的面积共12万平方米。而在香港经济迅速发展的20世纪50年代末至60年代初期，香港的港岛和新九龙中心地段价位猛升。洞察先机的李嘉诚，率领“长江”