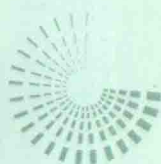


人民日报学术文库



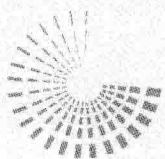
李江涛◎著

领导者的战略 思维

LingDaoZhe De ZhanLue SiWei

人民日报出版社

人民日报学术文库



李江涛◎著

领导者的战略 思维

LingDaoZhe De ZhanLue SiWei

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的战略思维 / 李江涛著. —北京: 人民日报出版社, 2014. 9

ISBN 978-7-5115-2796-7

I. ①领… II. ①李… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218472 号

书 名: 领导者的战略思维

著 者: 李江涛

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 袁兆英

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363105

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司



开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 134 千字

印 张: 12

印 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2796-7

定 价: 36.00 元

前 言

2014年8月28日,彭博亿万富豪指数显示,阿里巴巴集团创始人兼董事局主席马云拥有净资产218亿美元,成为中国新首富。位居中国富豪榜第二位和第三位的分别是腾讯创始人马化腾(财富为163亿美元)和百度创始人李彦宏(净资产为158亿美元)。

马云成为中国首富,没有太多的悬念。因为此前很多人都曾预计,阿里巴巴赴美上市之后,马云将会正式成为中国首富。甚至有人预测,马云将来会取代李嘉诚成为世界华人的首富。马云、马化腾、李彦宏三位互联网巨头取代往年的房地产大亨与“煤老大”占据中国富豪榜的前三甲,预示着中国经济转型的序幕已经轰轰烈烈地拉开。

这是个好消息。一方面,说明房地产行业主导甚至“绑架”中国经济发展的荒诞局面即将结束,曾经霸占富豪榜的房地产大佬们将慢慢退出历史的舞台;另一方面,以阿里巴巴、腾讯、百度为代表的互联网行业开始引领时代的潮流,这与微软、苹果等引领美国发展潮流有异曲同工之妙。可以预见,未来将会有越来越多的科技巨头跻身富豪榜。中国经济也将迎来理性发展的新局面。

这对于广大企业领导者来说既是历史性的机遇,也是时代性的

挑战。处在时代转型的关键时期,企业面对的是一个复杂多变的新局面。领导者们必须重新思考,企业应该怎样去面对新的生存环境,应该怎样去面对新的市场运作方式,应该怎样去更好地把握机遇迎接挑战。我最近常讲的一句话就是,管理者要具备驾驭复杂局面的能力。无论你是一个小企业主,还是一个大集团的领导人,抑或是一个国家的领导者,你都要具备驾驭复杂局面的能力。

驾驭复杂局面的能力,需要领导者有一个非常完整的知识体系,这个知识体系就叫战略,这种思维方式就叫战略思维。局面越复杂,越能体现战略思维的价值。之所以这么说,是因为战略思维是研究全局性、长远性和根本性认识规律的思维方式,是领导者分析和解决宏观性、前瞻性、政策性等重大战略问题的立场、观点和方法。对于未来,战略思维起着明确奋斗目标 and 方向的作用;对于现在,战略思维起着总揽全局、抓住重点的作用;对于历史,战略思维起着认清大势,看到实质的作用。

有战略思维能力的不一定是领导者,但是作为领导者,你必须具备战略思维能力。为了帮助企业领导者培养和提升战略思维的能力,我梳理了多年的研究成果撰写了《领导者的战略思维》一书。

本书共分五章,第一章重点讲述战略思维的重要价值,分析它能帮助企业领导者解决什么问题;第二章讲述战略思维的研究现状和研究战略思维要处理好的几个关系;第三章分别从“怎么看”、“怎么想”和“怎么做”三个方面讲述战略思维内容的具体表现;第四章阐述培养战略思维的内在心理环境和外部时代环境;第五章重点讲述企业领导者培养战略思维的能力需要从哪些方面着手以及如何培养。

最后,希望本书能给大家带来更多的启发和帮助。由于时间所限,书中难免存在瑕疵,欢迎读者朋友及时批评指正。

目 录

CONTENTS

第一章 战略思维的价值——帮你找到引领企业制胜的方法 …… 1

一、战略思维与领导者的关系 1

1. 有大志向,才有大思维 2
2. 战略思维帮你找到取胜的方法 4
3. 领导者战略思维的关键在于把握战略机遇期 6

二、战略思维与企业发展的关系 10

1. 领导者内心的格局决定着企业的未来 10
2. 领导者的战略思维是企业最宝贵的财富 13
3. 企业发展需要战略思维 17
4. 好的战略能够实现企业的超常规发展 25
5. 战略思维帮企业打通内部的“高速公路” 30

三、拓展阅读洛克菲勒:看到别人看不到的地方 36

第二章 战略思维的内涵——为你提供把握机会的新思维………… 46

一、战略思维的研究现状 46

1. 以资源为本的战略思维模式 47

2. 以竞争为本的战略思维模式 47

3. 以顾客为本的战略思维模式 48

二、战略思维的特征 49

1. 战略思维的长远性 50

2. 战略思维的全局性 54

3. 战略思维的成长性 58

三、研究战略思维要处理好的几个关系 62

1. 战略思维与思维方式 62

2. 战略思维与管理思维 67

3. 战略思维与创新思维 71

4. 战略思维与系统思维 73

四、拓展阅读王健林：准确定位，适时退出 77

1. 借助足球扬名树品牌 78

2. 准确定位做商业地产 79

第三章 战略思维的内容——告诉你怎么看，怎么想，怎么做…… 82

一、怎么看——运用长远思维，打开战略眼光 82

1. 认清趋势，识时务者为俊杰 82

2. 明晰取舍之道：从投资看舍，从收益看得 89

3. 吃亏是一种精明的人情投资 93

二、怎么想——运用全局思维，预测企业的未来 97

1. 领导决断的累积效应决定着组织的成败 97

2. 把失败的成本留在做事以前 100

三、怎么做——运用成长思维，建立企业未来的架构 103

1. 从“我像谁”,到“我是谁”	103
2. 磨炼心性把企业当孩子“养”	107
四、拓展阅读张瑞敏:从“海尔中国造”到“海尔世界造”	112
1. 选择行业阶段(1984年前后)	112
2. 名牌战略阶段(1984年至1991年)	116
3. 多元化战略阶段(1992年至1998年)	118
4. 国际化战略阶段(1998年至2005年)	118
5. 全球化品牌战略阶段(2006年至今)	119
第四章 培养战略思维所需的环境——环境催生战略思维	121
一、内在的心理环境	121
1. 成功的关键在于懂得控制成功的欲望	122
2. 不修复人性的弱点,就没有企业的突破	125
二、外部的时代环境	130
1. 中国经济的三个特点	130
2. 中国文化的“四种基因”	136
3. 世界的中心正在朝东方转移	140
三、拓展阅读邓小平:在坚持原则的基础上注重方式的灵活性	144
1. 改革开放中的战略思维	144
2. 百万大裁军中的战略思维	146
3. 废除领导职务终身制中的战略思维	148
第五章 培养战略思维的能力——你的领导力必须有灵魂	150
一、把握趋势,培养洞察未来的能力	150
1. 洞察未来必须立足于现在	152

2. 事物的发展总是有规律可循的 154

3. 抓住人性这一永远不变的规律做文章 156

二、统揽全局,培养全局思维的能力 160

1. 树立得失观和兴衰观 161

2. 从新信息中提炼决策智慧 162

3. 系统地规划和整合资源 164

三、学会“养”与“造”,培养成长思维 167

1. 培养员工跟企业一起成长的五种方式 167

2. 掌握“造”的理论,全世界都听你的 171

四、拓展阅读毛泽东:善用小人物来解决大问题 174

1. 了解中国国情 174

2. 从历史的角度探究中国的发展 175

3. 把家天下变成人民的天下 176

4. 用小人物来解决大问题 178

第一章

战略思维的价值——帮你找到引领企业制胜的方法

领导者需要多种思维,其中战略思维的位置显得尤为突出,因为它能帮领导者找到制胜的方法,是领导者把握企业未来的一种能力。作为企业的领导,你就是要带领大家把握好企业的未来。

战略思维影响企业命运的逻辑是这样的:第一步是影响企业家自己,领导者是否具备战略思维会影响其内在的心理环境;第二步,影响组织的决策,战略思维通过影响领导者的内心进而影响其判断和选择;第三步是影响组织的命运,领导者决策的能力最终会决定企业的命运。

一、战略思维与领导者的关系

众所周知,企业的发展和企业家的贡献是分不开的。任何一个成功的企业背后,都有一个伟大的企业家。正因为企业家的作用巨大,企业要想有长远的发展和提升,企业家自身的雄才大略就显得尤为重要。战略思维可以提升企业家的商业智慧,影响其思维方式,使其能够以全新的角度重新看待企业,看待自己。

1. 有大志向,才有大思维

战略思维直接影响着一个组织的大方向,在这里边领导者的雄心壮志最重要。要增强战略思维,必须坚定理想信念。领导者有大志气、大理想、大信念和大目标,才会有大思维。可以说,领导者的雄心壮志是战略思维的源头。雄心壮志,用我们标准的管理学术语来说就是战略目标。企业家要用战略思维制定远大的战略目标。

战略谋划的都是大事。战略思维是仁人志士的思维,是超越个人和小团体名利的局限,放眼世界,心怀天下,着眼未来,立足长远的思维。有雄心大志的人才会有战略思维的需求和欲望。中国古话“吞舟之鱼,不游细流”说的就是这个意思。所以说战略思维的起点是理想,顶点是哲学。战略思维是从理想的高度,到达哲学的深度。

其实不同的企业往往取决于企业家对外的想法。企业发展到一定程度,企业家就不仅仅是为了挣钱,而是为了实现他自己的雄心和壮志。

全球华人首富李嘉诚是很多领导者眼中的“超人”,但是李嘉诚基金会董事周凯旋透露,超人李嘉诚一直在为三件事而心忧,以至于晚上睡不好觉。

“全球贫富悬殊的境况持续,而中国更有可能恶化”。这是李嘉诚担忧的第一件事情。周凯旋说,李先生认为在全球化、信息化时代的竞争下,智商、能力和努力,使到人的收入差距拉远成为常态。我们需要政府有灵活的调节机制和再分配的手段;否则,会令到社会出现更多贫瘠和不安的现象。

李嘉诚忧虑的第三件事情是中国的粮食问题。因为中国占全

球人口百分之二十,但可耕种地仅为全世界的百分之九,安全饮用水更是只有百分之六。这还没算上各种污染影响的数据。周凯旋称,对于任何领导而言,这些数据都考验着让大家过好每一天的能力。

此外,李嘉诚还担心人与人之间欠缺互信,彼此不讲真话。“我知道、你知道,我知道你未说真话”,这是李嘉诚去加拿大访问时看到的一句话。他认为,若这世界难以相信人、不愿意冒风险相信人,人与人之间的正气未能成为社会风气,是非常不好的负能量。

对这些问题的忧虑,体现了李嘉诚忧国忧民的情怀。为了解决这些问题,李嘉诚将战略眼光投向高科技。2014年5月,李嘉诚基金会在全球范围内甄选的7大投资项目在北京亮相。这些项目涵盖了农业、能源、生物工程、环境治理、医疗、大数据等领域,均是关乎国计民生的重要产业,具有很强的科技引领性,在中国极有商业化背景。李嘉诚指出,不少创新科技源于一股渴求开创变革的冲动,期待让科技主导未来世界。

西方现代战略大师博弗尔认为,战略对于一个人来说,其支配和引导力量必须是理想,这种力量也将把人带入哲学的境界。他的意思是说,战略思维是需要理想来引导的。只有插上理想的翅膀,战略思维才能够飞起来。

领导者要端正价值取向,不断提升精神境界。运用战略思维进行战略谋划,要有正确的价值观念、远大的理想志向和宽广的胸襟气度。一是国家至上,人民为本。以国家利益与人民利益为根本价值取向。二是志向远大,作风务实。既要以崇高的理想唤起广大人民的奋斗热情和创造精神,又要以求真务实的理性态度科

学分析问题和解决问题。三是全局在胸,深谋远虑。既要对整体中的每个部分有精到的分析,又要对各个部分的相互联系有综合的把握;既要对当前的形势和任务有明确的认识,又要对未来发展有深远的谋划。

总之,对于一个领导干部来说,有心怀天下的大志向,永远都是一个战略优势。美国的名牌大学有一个显著的特点就是,它首先培养的是学生的领袖情怀,它注重培养学生的壮志、境界和情操。可以说,坚定理想信念,就是为战略思维奠定基础。坚定的理想信念,是战略思维的不竭的动力。

2. 战略思维帮你找到取胜的方法

从企业的角度来说,战略是研究企业的一种发展方式。战略解决的问题不是常规发展问题,而是一种超常规发展的问题。战略是做自己力所不能及的事,并把它做成;走别人不能走的路,并把它走通。对领导者来说,战略是通过战略思维,使自己能力上有超越,经验上有积累。战略思维会帮你找到一种取胜的思想和方法。

提及瑞士,很多人会立刻想起做工精良的瑞士表。某国际机构所做的调查显示,有一半多的消费者认为瑞士产品是质量上乘、做工考究的,瑞士产品的精细化已经成为人们对其品牌的第一反应。北京社科院外国问题研究所副所长的任丁秋曾表示,“如果企业的产品能够打入瑞士市场,那就相当于拿到了进入欧洲市场的通行证。”

瑞士是一个只有八百来万人的小国家,它之所以能走到今天这个高度,源于它的专业化思想。战略有一个非常重要的任务就是专业的定位,也就是管理学中说的“身份定位”。那么生产瑞士

表的企业给自己怎样的身份定位？在竞争面前，它又是通过怎样的战略思维不断调整和巩固这一身份的呢？

20 世纪 80 年代初，日本研制出了电子石英表。每块手表的价格只有 5 美元，精确度甚至超过了瑞士表。于是有百年传统的手工业作坊的瑞士表突然丧失了市场竞争力，无论是在价格方面还是在技术方面，瑞士表都难以和日本电子表竞争。这就是研究战略的最大价值，是源于这两个东西，就是变化出现了以后，必然带来战略的调整。

因为变化的背后一定存在某种趋势，趋势的背后一定是某种机会，把握住了机会一定会带来一种新的局面。所以说领导者要从变化中寻找趋势，从趋势中把握机遇，这就是战略思维。你要慢慢形成你在行业中的身份，并制定出企业的发展战略。瑞士表行业面临的就是一个转型战略，或者叫变革战略。这个战略的变革也是为了寻找一种未来的身份。

于是生产瑞士表的相关企业坐在一起商量，如何进行战略决策，结果分成了两派。第一派认为瑞士表是靠机械表起家，销售目标锁定的是高端用户，瑞士表卖的不是计时器而是品牌。所以只能坚守高端用户，没有必要进入低端市场。第二派认为低价的石英表正在欧洲迅速流行，如果不生产电子表，就是无视市场的变化。喜欢电子表的都是年轻人，他们是未来高端表的消费者，电子表必将挤占高端手表。

在传统和现代之间如何做到合理，实现二者的平衡？在变化和固守之间如何去辨别到底哪个对？没有一定的战略思维，是无法解决上述问题的。

最后瑞士表的企业还是决定进入电子表的竞争市场。因为他

们认为不这样做的话,大量日本制造的手表将会疯狂地涌入欧洲市场,卡西欧、西铁城等日本的品牌会深入人心。然后很快他们就会推出手表的高端品牌,这将威胁到瑞士表的生存。

事实证明瑞士表企业采取这一策略是正确的,它通过推出斯沃驰品牌的电子表,迎合了青少年时尚前卫的消费观念。同时以限量生产的销售模式,由销售塑造了电子表市场的高端品牌形象。在高端机械表领域,它通过品牌经营守住了市场,有效地抵御了日本表的竞争。

实际上它依然坚持它原来的东西,只是同时做了个品牌,叫斯沃驰,用这个品牌去迎合年轻人,占领这部分市场。所以说,战略转型有时候不是完全的抛弃过去的东西,它是对过去好的东西的一个固守,将其发扬光大,然后在新的领域培养出一批人,进而保持这两者的平衡。

战略思维落地之后,产生的可能是一套全新的运作方式,也可能是原有运作模式的升级和完善,但无论如何,它总会帮你找到一个取胜的方法,给你一个出路。

3. 领导者战略思维的关键在于把握战略机遇期

战略思维,在中国文化里面叫智慧。我给大家讲一个三国时期的故事,理解了这个故事,你就理解了战略、人生、社会,你就明白该如何去运用战略思维。

曹操的魏国把蜀国、吴国灭掉,魏国被司马家族灭掉,最终三国归于晋。要谈晋不能不谈司马懿,不能不谈司马懿和诸葛亮的较量。曹操自始至终都知道司马懿有反心,但他为什么在死前不杀司马懿?司马懿之所以能活下来是有原因的。

一个人一生之中能不能有所成就,你自身有没有能力是关键。

司马懿自己没本事，曹操绝对不会用他。管理学中有一个词叫核心竞争力，讲的就是你靠什么立足的问题。

司马懿去打诸葛亮，到了街亭发现马谡在那儿把守。马谡跑到山上去了，理由是他学过兵法，从山上冲下来势如破竹。可是他没想到，司马懿一来就把水源切断了。司马懿就这样轻易把马谡干掉了。

诸葛亮这边，兵都派出去了，没办法，只好把城门打开，演空城计。派几个老兵去扫地，他自己故作镇定地在指挥台上弹琴。司马懿一看就知道怎么回事，于是大喝一声：“不好！有伏兵。”就撤退了。

其实，假设真有伏兵，一种方法是围着不打，一种方法是进去一试。司马懿不试，也不守，直接跑掉了。其实司马懿是害怕他这么快就把诸葛亮给拿下了，他在曹操那里就没利用价值了。

司马懿的战略思维是什么？他原本在牢里，现在为什么出来？因为他有能力，曹操知道，只有司马懿是诸葛亮的对手。如果司马懿把诸葛亮打败了，把诸葛亮抓回去，结果肯定是诸葛亮坐牢，他司马懿也回去坐牢。所以，“不好，有伏兵”的意思是，诸葛亮我不打你，我先撤，以后有机会咱们继续较量。这就是司马懿的战略思维。所以，空城计里真正聪明的人是司马懿。最后皇权落在谁手里就是最好的证明。

这里面涉及一个专业的词，叫资源的瞬间贬值。当敌人被消灭以后，大臣手上的资源就会瞬间贬值。如果大臣没有意识到这个问题，敌人已经被消灭了，你还在皇上面前耀武扬威，皇上就不能接受了。这个时候，作为大臣有三种选择。

第一种是早死，在即将要胜利的时候，突然死掉了。这种情况

下,皇上也哭,大家也哭。皇上是真哭,而且会天天祭奠这个大臣。

第二种是仗打完了,大臣还没死。这个时候如果人不死,兵权就要交上去,叫告老还乡。所以该死的时候一定要早死。是自己自杀,或者误杀,反正死掉。孙子兵法讲三十六计走为上,就是告诉我们人要在合适的机会离开。

第三种就是和皇帝斗争,斗到最后成王败寇。

另外,我举一个例子,女性别介意。男孩子追求女性的时候态度很积极,一结婚他对女孩子的态度马上变了。一般女孩子结了婚以后会有失落感,因为男性不需要像结婚以前那么追求了。结婚以前送花,结婚以后跷二郎腿了。因为他过去追求的,是他得不到的东西。现在得到了,从心理上他就觉得不需要这么积极了。

这在一定程度上,也属于资源的瞬间贬值。为了避免贬值,或者说是为了降低贬值的幅度,过去女孩子出嫁之前母亲都会叮嘱她到婆家要端得住,新婚之夜不要着急脱衣服。还有的地方,母亲会提醒女儿第二天不要早早起来做早餐。因为做一次,可能一辈子就这么做下去了。

说到这里,需要引入一个专有名词叫“战略机遇期”。所谓战略机遇期,是指能对全局产生重大、深远影响的一段时期。在婚姻当中,新婚期就是一个战略机遇期。对于一个女人来说,这是一个确立家庭新局面的一个重要时期。战略机遇期是有利于战略实施的历史阶段及其大的背景、环境和条件。这时候端得住的女人最容易确立在家庭中的地位。

变化一定是环境引起的。战略思维应对的首先是严重的环境变化,这个毫无疑问。战略是根据变化制定出来的。研究战略大家记住八个字就可以了:变化、机会、趋势、资源。就是通过研究变