

MICROOH 麦可网

Android-从程序员到架构师之路

出品人：Sundy

讲师：高焕堂（台湾）

<http://www.microoh.com>

H06_b

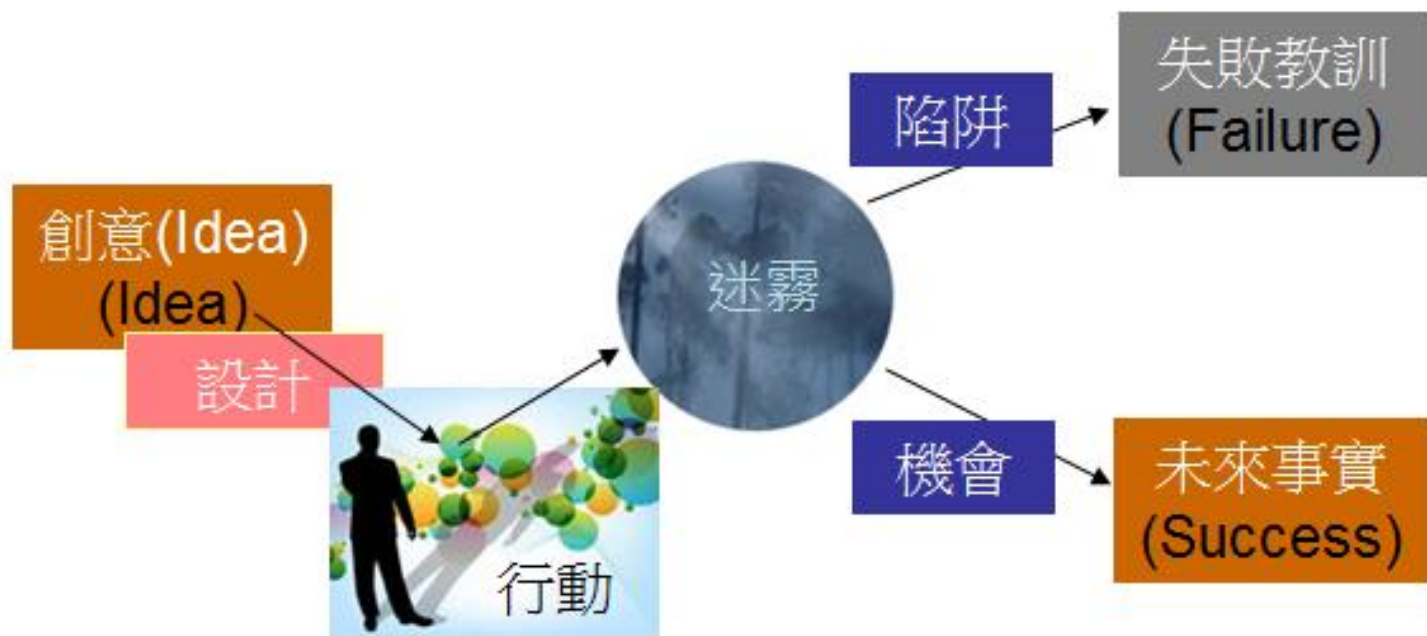
A段架构师：

<战术引导战略>思维(b)

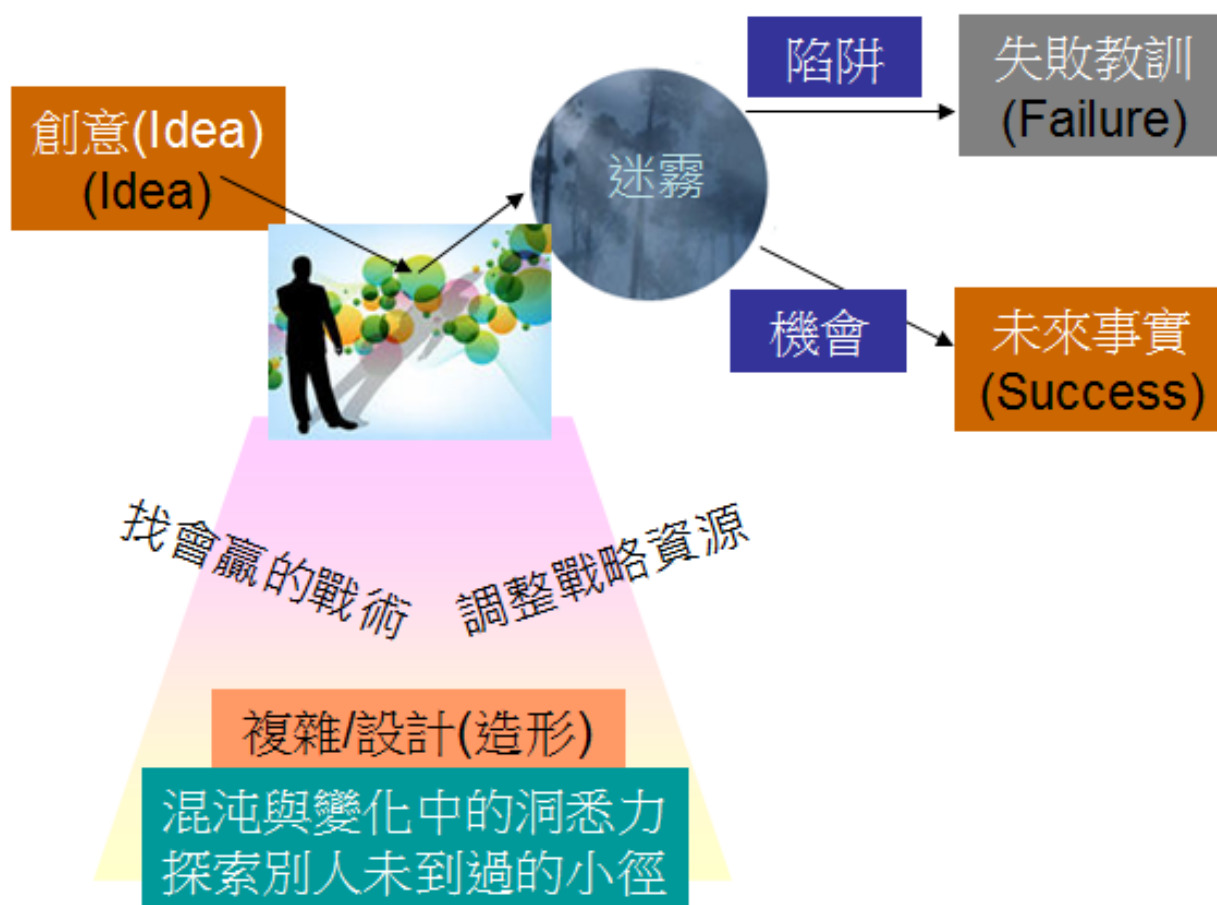
By 高煥堂

3、<战术引导战略> 的企业案例

- 机会大多隐藏在充满不确定性 (Uncertainty) 的复杂环境中，就如同在迷雾遍布的丛林中，有你所意想不到的机会，也有预料之外的陷阱。如下图：



- 架构师要与技术人员共同寻找会赢的战术，然后与管理人员协调攸关的战略资源，将会赢的战术效益极大化。
- 一旦进入到丛林里，大雾弥漫；别人未到过的小径充满机会，但也危机四伏。必须沉着冷静步步为营，持续投入热情去开垦，并洞悉事实的细微变化，灵活地寻觅找更有效的战术，并调整战略资源，把握时间创造自己的好机运。如下图所示：



- 架构师大多具备丰富的技术经验，是寻觅战术的高手；一旦透过上述的途径而发现到连线断掉的未知部分，通常很容易瞬间洞悉未知部份的难度。
- 因此能轻易评估出来是否该大胆投入战略资源去取得该事物，让战术顺畅起来。然后，依据其评估报告建议管理人员该如何调整战略资源，或提早准备改变战略。

范例一：战术失灵，改变战略

- 于1980年代，英特尔(Intel)公司原来是设计和制造DRAM起家的，后来这一块事业受到日本半导体产业的强大威胁，众多客户纷纷转向日本采购。
- 营销战术几乎全部失灵，战略节节败退。

- 当时总裁葛鲁夫(Andy Grove)为了拯救公司危机，只好改变战略：退出DRAM(内存)市场，专心致力发展芯片(处理器)，最终安然渡过危机。

范例二：发现新战术，演化为战略

- 早期达美乐比萨(Domino 's Pizza)是一家传统提供在餐厅内用餐的小公司。有一天观察到，营业额竟然有80%来自外送。发现了一个不起眼的战术：

“ 保证在30分钟内，将热腾腾、美味的比萨送到家。”

- 其向客户保证，若超过时间，顾客可免费享用，无须支付账单。结果大受欢迎，业务蒸蒸日上。
- 为了专注于比萨外送服务的战术上，**开始调整企业战略资源**布署，为了达到保证条件，达美乐把比萨饼的尺寸简化为两种，并将上面的佐料简化为6种，同时，他们只卖一种可乐饮料。逐渐地，一个原来并不起眼的战术，逐渐演变成为企业的大战略。

- 目前在五十个国家设有超过8,100家分店，也是全美第二大批萨连锁店，仅次于必胜客。

范例三：热情经营战术，组合成为战略

- 苹果(Apple)公司在前CEO乔布斯的带领下，以非常贴近客户深度体验的产品做为愿景，成为公司的唯一大战略。

- 苹果展开极简约的产品造形，进量贴近愿景，支持大战略。在这些愿景、战略和设计造形都就定位的严格限制条件下，展开灵活的战术<蛇行>(Thin-Threading)推进。

- 由于乔布斯对愿景领悟投入极深，又擅长探索别人未到过的小径，灵活蛇行推进战术短线，又能将其串接成战略长线。让企业呈现爆发性的成长。
- 苹果公司前任首席设计师布伦纳(Robert Brunner)在其书<<至关重要的设计>>一书里写道：

- “创建用户体验供应链的过程并非来自固定的草图(即传统的产品战略)，因为其中会存在暗礁和障碍(即迷雾里的陷阱)。从一个相对高度(的愿景)来衡量，苹果公司将iPod作为通往丰富用户体验之门。基于这个理念，继续保持对它的经营，不断进行改善，并努力寻求更多机运。”

接着，他又写道：

- “通往伟大产品的成功之道，并不是从草图定义开始的；而是从一个创意点子开始，形成一条切实可行之路；然后，持续不断研发和经营，这是一个用心营造的战略过程。”
- 在相对高度的愿景引导下，耐心经营战术，串接呈战略；所以战略不再是一个蓝图，而是一个过程。苹果公司的乔布斯也说到(摘自1996年2月的<<连线>>杂志)：

- “要把某个东西设计得好，你就必须深入熟悉它，真正了解它到底是什么。你需要投入很大的热情才能彻底明白它，而且须要反复地咀嚼回味，而不是急就章，马马虎虎。但是，大多数人不愿意花时间这样做。”

范例四：经营新战术，强化既有战术&战略

- 谷歌(Google)公司在既有愿景和战略下，继续寻觅新战术，调整战略资源支持新战术；以便扩大支撑战略的力道。

- 谷歌的愿景就是：

<汇整全球信息，供大众使用，使人人受惠>

(Organize the world's information and make it
universally accessible and useful.)

- 其战略为：
<帮助企业找到顾客>
(Help businesses find customers)
- 其战术是：
<以搜寻引擎支持Google Ads的广告销售>

- 为了支持既有战术和战略，谷歌投入大量战略资源去经营新战术，包括：
- 免费提供Chrome OS给PC厂商和用户；
- 免费提供Android平台给终端厂商和用户，等等。
- 虽然这些新战术本身并没有获利，但是去发挥<乡村保护城市>的功效，强化既有战术的效益，和战略效果。



Thanks...



高煥堂