



书籍 对战略的反向思考

超乎想象却不及想象的真相

亨利·明茨伯格, 布鲁斯·亚斯兰德 以及 约瑟夫·兰佩尔
FT Prentice Hall, 2005
其他语言版本: 英语

导读荐语

这是一本让你眼前一亮的商业著作。风格往往十分幽默讽刺的作者亨利·明茨伯格、布鲁斯·亚斯兰德和乔·兰佩尔选取了大量风格迥异的题材，阐释了战略这一常常令人心生雾里看花之感的主题。书中的杂文、逸事和引证独树一帜、发人深省，有时也幽默风趣。这本书不仅打破传统、令人赏心悦目；它同时还提供了大量有关“战略”方面有益而可靠的信息。*BooksInShort*建议你马上拾起这本书，因为本书定能令你大饱眼福。你不妨慢慢咀嚼，细细品味其沁人心脾的妙处。

要点速记

- 学会进行大胆、创新的战略性思考。
- 谨记“SWOT”分析模型：管理优势 (Strengths)，弥补劣势 (Weaknesses)，抓住机遇 (Opportunities)，了解并规避威胁 (Threats)。
- 一旦找到对策，就要着手推进，不要犹豫。
- 吸引别人购买你的想法是战略的最终目标。
- 进行新投资之前，总是准备好一个作为退路的战略。
- 永远让竞争对手猜不透你的心思。一旦引他们走上竞争之路，就要将他们彻底“结果掉”。
- 变革过快甚至会毁掉最出色的战略计划。
- 切忌流于俗套，堕于平庸。
- 商业成功既需要领导者，也需要管理者。
- 战略永远不能替代你对业务的真正掌握。

浓缩书

战略思维之远见

有些人拥有预见他人所不能预见的特殊天赋，他们被称为“先见之明者”。先见之明者能够深入金矿，披荆斩棘，只为淘得一块可以抛光修缮的光彩熠熠的天然金块。这是份苦差事。“先见之明者”不仅拥有眼观六路之能力，还具有之后制订出具体的行动计划的能力。他们清楚自己努力的方向以及曾经走过的道路。与其说关键在于预测趋势的能力，不如说预见旧趋势何时变得不合时宜更加重要。当然，如果计划不能执行，“远见卓识”也没有多大的意义。

当“先见之明者”的创新能力占据上风，他们就不会把挫折当作绊脚石，而仅仅是挑战。一旦解决了问题，他们就会当机立断地前行。举一个广告活动的典型案例。广告总监伏案苦想，试图想出能成功推销一辆汽车或一台冰箱的最佳战略。博人眼球的商标，引人入胜的广告主题，热情洋溢的客户。然而只要想法不能付诸实施，再好的设想也终究不能成真，因此，多考虑一下行动力和感染力吧。

企业家精神

投资一家企业之前，谨记以下几个问题：

“与建筑不同，战略不存在‘竣工’一说。后者是建设中的工程，总是处于变化之中。因此战略的架构必须是流动的，墙体必须是可扩建的。”

• 如果你对投资的企业不甚了解，就等于以身涉险。要是你的专长领域是运动鞋和其他运动产品，就不要进军医药品行业，也不要去做股票短线经纪人。要知道做生不如做熟的道理。• 企业家从自己的调查研究当中获益最多。各种调查与民意测验的价值其实有限。干好你的本行。• 如果一个可能对你有利的机会从你指缝里溜走，不要恼火，因为另一个机会随时触手可及。• 与人合作能降低你在投资失利时的损失。• 承接一个风险企业项目时，总是为自己准备好一条退路。• 切勿忽略顾客的力量——尤其是在事业蒸蒸日上时。与顾客的关系好坏导致公司与公司之间经营成果的差距产生，因此要时刻维系好那些促使你事业成功的基本关系。• 如果你的调查显示某个投资机会是成熟的，且你的结论有理有据，那就不要再拖延了——说干就干吧，优柔寡断只会阻挡你的财路。

何种战略？

商业计划是很宝贵，不过很多企业家都会“摸着石头过河”。一项调查显示，在成长最快的美国公司中，有超过四成的公司创始人没有商业计划。只有小部分为投资人规划了一幅财政蓝图。这些企业家“不屑于为计划是否完善而费心”，但这对他们来说是行得通的，因为他们能对不断发展的市场中的转折与变化反应迅速。然而，与传统商业领导人相比，他们冒的风险也就更大。

追求成功的战略

尽管战略规划理论上是为了鼓励创新、激励员工，其结果往往适得其反。战略规划会赋予管理者权力，但同时也会降低员工的影响力，即使是执行计划的最佳人选也不例外。每天都坚守岗位、接触顾客的销售人员也许比坐在四层高楼上指点江山、激扬文字的管理层更加了解顾客的需求。很多方面都是这样，战略规划最终的掌握权应该在那些将理论和理念付诸实践的人手里。会议室里的管理者可以领略顾客服务的好处，然而除非收银员对顾客微笑相迎并为之提供帮助，否则这些都毫无意义。

“一个健康的组织不会从一个英雄跳跃到另一个；而是一种集体主义的社会体系，自然能挺过领导力方面的变革。”

战略规划同时也是对变化的灵活应对。足球教练可以制定一整套完美的比赛计划，然而一旦他意识到球员表现欠佳或对手的抵抗有效，这一计划将变得毫无价值。因此，教练会调整自己的计划，这样球队才能赢得比赛。

设法取得成功

优秀的管理者从不会疏离他所属组织的运作。有远见的管理者即使在升职之时，也不忘在整个公司培养关系网，为他们提供了解各个部门的机会。这使管理者能够与不同工作类型的个人取得联系，从而获取相关信息。过于疏远日常运作的管理者会发现，较低层部门的领导比自己更加密切地融入到了决策制定中去。优秀的管理者会谨慎选择和决定自己的定位。不同于微观管理，他们会瞄准那些最能影响企业组织的重大问题，对那些关键点施加影响。优秀的管理者了解如何测试水深，提前锁定那些对他们建议来者不拒的个人或部门。

“管理者不授权给下属，而是鼓励他们，创造培养公开氛围、释放能量的条件。例如，蜂后不做决策，只是通过散发一种化学物质来维系整个社会体系的凝聚力。”

最成功的管理者和首席执行官堪比叱咤风云的政客。他们商讨政策，谈论心中的企业愿景，但同时不会固执己见。谷物食品公司的首席执行官可能会说：“我们希望玉米片的销量达到全世界第一”，但却绝口不提有何具体战略。优秀的管理者深谙商界存在诸多变量。面对变幻无常的市场条件或组织变革，政策声明可能很难逆转，因此他们在声明时会保持警惕。

明智的管理者也了解不可能次次都打出本垒打。他们也许会觉得某个特殊项目或政策应当付诸实施，但一旦感受到阻力，就会满足于较小的成功，例如争取提案获得部分通过，而最重要的成功则是能够推动事情朝着正确的方向发展。出色的管理者和执行者往往十分主动，比起与理论和组织图表打交道，他们更青睐增长计划的实施，即使只是渐进的增长。有些微小的进步可能会产生连锁反应。

未来即现在

企业如何才能制定出能促使利润增长或市场广泛成功的周全战略决策？毕竟没人能拿出一个确切的方法来把握市场的阴晴变幻或了解顾客对某一个产品的接受程度。生意场上没有保票一说。好运气几乎总是起关键作用，事实上，“真正创新的战略总是……幸运预测的结果”。然而正如受过训练的二十一点或扑克牌玩家能够提高赢牌的概率一样，优秀的企业也可以遵循一些基本的步骤来保证他们至少拥有博弈的机会。

“等下次你的老板夸耀，说要前去参加一个战略规划会议时，请向他表达你的哀悼之情。”

有效的战略不是凭空创造的。它必须是一个组织文化中不断发展的内在组成部分，定期进行战略规划可能不会产生预期的效果，如果只是同样的人老调重弹，甚至连常规战略会议都可能毫无益处，总是欢迎并鼓励新鲜的声音和意见。即使意见箱会遭到“老油条”的嘲笑，无论如何还是设立一个。很多企业根据一线工人的意见采取措施之后，取得了丰硕的成果。销售人员和客服代表往往才是市场脉搏的把握者。

企业组织有两种影响变革的道路选择：“从上到下”与“自下而上”的变革。前者赋予了管理层确定问题、整合一个有凝聚力和信服力的团队来开展计划以及鼓励员工实现企业愿景的责任。后者则赋予了员工找到问题、为实施解决方案的项目与其他员工共同努力的权力。在这点上，管理层有责任启动项目。试想一下，假如你的员工相信他们能在企业的未来发展方向上发挥着作用，你将能激发出怎样的力量。最优秀的企业正是那些让员工感受到他们与企业未来息息相关的企业。

“着实优秀的战略与颇为有力的领导人之间的联系非同一般。”

归根结底，一切都归结于执行力。也许你手中握有一份战略计划，然而直到行动之前，你不会了解哪些部分是有效的，或者你是否必须做出调整或改变。不要害怕尝试不同的新产品或战略手段。医药公司为治疗某一个特殊病症设计最佳处方之前，必须大量进行成分实验。战略从来不是一门精确的科学。根据“SWOT”原则制定你的战略：聚焦企业“优势”(Strengths)，弥补“劣势”(Weaknesses)，抓住“机遇”(Opportunities)，规避围绕在你身边

的“威胁”(Threats)。

按规则出牌

尽管你也许需要根据具体情况调整你的战略——正如在变幻莫测的国际象棋比赛中一样——始终牢记要关注战略的根本原则：

“如果一个主管忽略过去，青睐新面孔的局外人胜过有经验的内部人士，偏好应急捷径多过稳步发展，那么这个人无疑在摧毁其所在的组织。”

• **善于伪装**——永远让竞争对手猜不透你的心思。只要你不透露自己的目的，对手就很难构筑防线。理想的情况下，你要是骗人右转，对方就不会左转。当他们意识到自己上当受骗了，你早已领先他们许多，令他们无从赶上。有意地去“隐瞒欺骗”。出人意料的行为将使你的对手丧失警惕，频繁猜忌。这可能会令人感到疲惫，但最终将会为你带来不容小觑的优势。• **行动大于言语**——中场休息时，足球教练在衣帽间里大声训话也许有用，但在商业场合却不甚令人信服。默默地展示你的立场优势要比争执与试图胁迫好得多。• **终结战斗**——如果你成功地给了对手一拳，令他跌靠在绳索上无力还击，那么打出你致命的最后一拳吧。因为一个没有完全被打垮的敌人几乎肯定会以更坚定的态度东山再起。• **不要害怕火烧战船**——为信仰而战可歌可泣，然而继续一场必败之仗却未必明智。缴械投降能为你减少损失，使你重振旗鼓，发起另一场攻击。同时，你的对手也许会变得狂妄自负，更容易暴露软肋。• **掌握你的航向**——无论你是一位在异国他乡为一场重大进攻战役制定方略的将军，还是一位为新产品制订营销计划的首席执行官，你都需要清楚地了解你的最终目标以及达成目标的方法。未雨绸缪能让你克服各种问题，应对不可预知的各种情况。如果你行事不冷静或准备不充分，就会让竞争对手有机可乘。“永远不要显得匆匆忙忙；匆忙就会暴露出你缺乏自制能力。”凡事要泰然自若，至少要给人留有这样的印象。正如一则广告所言：“永远不让别人看到你在流汗。”• **掌握变化速度**——疏远人心最快的方法之一就是试图在一夜之间发动彻底变革。新上任的管理人员意识到了这个部门需要动一次大手术，然而动作太快可能会折损士气，带来意想不到的额外反抗。“初来乍到”会加剧这一后果，因为老员工本就对你心存疑虑。尊重传统以及既有的运作程序，即使你深信变革势在必行。动作要慢、要仔细。收集相关数据以及他人的意见。让他们感觉自己的想法很重要。不要强行碾压，不留情面。• **没人喜欢好吹嘘之人**——一旦取得胜利，更应保持谦虚的心态。抵制“在他人伤口上撒盐”的诱惑。运动员精神在生意场上同样适用。成功会让你头脑发热，很轻易便飘飘然，沾沾自喜。蒙受耻辱的对手往往会对失败耿耿于怀。要懂得种什么因，结什么果。

温柔地扼杀

战略并不性感，至少不是大多数企业认为的那样。想想战略规划制定时最典型的套路：管理人员召集员工到会议室，在那里他们只是在白板上描绘出一个全新的战略提案，管理人员就变革与未来侃侃而谈，提案虽能让上上下下的员工都印象深刻，但员工们以前早已听过相同的论调；他们能做的只是心照不宣地点头，耸耸肩。他们心想，如果公司继续缩减资金而不填补空缺，谈什么战略都毫无意义。

“谈到战略，没有一劳永逸的答案。当然，除非是为了保证你深刻地了解所筹划的主题……保证你有勇气亲自去看，亲自去想，亲自去做。”

制定战略的管理人员是会议室里激情洋溢、活力四射的人，然而，他们却不能说服自己身边的普通员工。商业领导者希望做出积极的变革理应得到赞赏，然而他们的员工必须认同这一愿景才行，毕竟动力不是生产出来的。这是一个严峻的挑战，因为变革要求人们走出舒适的温室。因此，管理人员必须说服员工一起搭乘这趟强调潜力与增长而非困难、障碍和消极因素的列车。这一愿景的实现可能需要经过艰难的商讨。然而一旦管理人员与员工同心协力，就会产生无限的可能。

关于作者

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)，加拿大魁北克省麦吉尔大学 (McGill University) 管理学教授，共撰写超过130篇商业战略方面的文章及《管理者而非MBA》(*Managers not MBAs*) 一书。**布鲁斯·亚斯兰德** (Bruce Ahlstrand)，加拿大安大略省特伦特大学 (Trent University in Ontario) 管理学教授。约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)，任职于伦敦城市大学卡斯商学院 (Cass Business School, City University, London)。明茨伯格、亚斯兰德和兰佩尔是《战略巡礼》(*Strategy Safari*) 一书的共同作者。