

创新性产业决策者必备的战略思维——

洞察终局 以终为始



美国耶鲁大学历史学家约翰·加迪斯在其《论大战略》一书中引用《孙子兵法·兵势篇》：“声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也……”用以说明“简单性与复杂性并存，且简单性可以指导我们理解复杂性”。如果我们只看到世界的复杂、动荡而忽视了其中的简单规律，我们就可能焦虑、紧张，甚至无所适从、茫然失措。如果我们能够发掘其中的简单规律，就可能帮助我们理解解和驾驭复杂、混沌的世界。

伦敦国王学院教授劳伦斯·弗里德曼在其著作《战略：一部历史》中多次强调：“战略受制于起点，而非囿于终点。”进入新世纪，许多科技公司特别是互联网公司的决策者对这一决策范式提出了质疑和挑战，他们在商业实践中的体会和感悟是：战略决策应“洞察终局、以终为始”。弗里德曼坚信，“战略本质上是流动的、灵活的”，“是在变化莫测的环境中针对复杂的经营管理问题做出的一系列理性的反应”。

洞察未来格局才能发现机遇

进入互联网时代后，商业世界发生

了很大变化。从在位者的视角看，互联网、AI、大数据，使得商业竞争从局部、渐进地创造竞争优势，转变为生态系统、产业格局的颠覆和重构。只有看清终局，才能发现终局架构中的关键机会点和控制点，识别出终局中有利且可达到的地位，在此基础上形成公司的战略定位。机遇不仅仅是从外部环境变化轨迹的预测中发现的，更是从对未来格局的洞察中发现的。

基于对创新性产业决策者战略思维过程的研究，我总结了大变局时代企业制定战略的“24字诀”：洞察终局，审视自我，决断定位，选择路径，提早布局，顺势而为。虽然任何情况下分析初始条件都是制定战略所必需的，但是通过初始条件分析，发现产业格局可能发生重大变化的线索之后，战略分析的重点就要放在洞察产业终局上。看清未来产业格局，从中发现关键的机会点和控制点，然后审视自我，客观理性地分析自己拥有的资源能力，包括可以整合的潜在资源，审视自己的雄心、理想及长远的经济和社会价值，决断在产业终局中的定位。“我要到哪里”确定后，回望起点，以终为始，根据“我在哪里”，选择达成愿景的路径；在资源能力方面提早布局，在步调节奏方面顺势而为。

《隆中对》揭示了“为什么”

在大变局时代，没有形成对产业终局的判断，仅仅分析初始条件，将外部环境中的机遇与威胁、企业内部的优势与劣势进行匹配而形成的战略，往往是短视的。面对智能手机的挑战，善于“科学”制定战略的诺基亚最终出局，关键原因之一就在于此。

举两个例子来说明大变局时代制定战略为什么需要洞察终局。《隆中对》一直被视为古往今来最伟大的战略决策，诸葛亮未出茅庐，便定三分天下。《隆中对》的时代背景为东汉末年，其时天下大乱，群雄并起，是典型的大变局时代。刘备号称汉室之后，三顾茅庐，就如何光复汉室问计于诸葛亮。诸葛亮首先根据各方的力量分布和地域分布，推

断未来天下格局，从中识别关键的机会点和控制点：

今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以以援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋懦弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。

诸葛亮判断，未来天下，曹操、孙权各据一分，不可撼动。但是，在荆州、益州两地，存在着重要的机遇和发展空间。接着审视自我，根据刘备拥有的资源能力，决断其在第一阶段终局中的定位（三分天下之一）与路径：

将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理。

实现最终愿景（光复汉室）的时机与路径则要相机而动，顺势而为：

天下有变，则命一上将将荆州之军以应宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箝食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。

产业终局形成需遵循内在规律

那么，我们该如何界定产业终局？在颠覆性创新产业发展的初始阶段，产业终局能够洞察吗？看清哪些指标，才能够看清产业终局？能否找到合适的方法，帮助我们相对准确地洞察产业终局？看清终局、确定愿景以后，如何选择达成愿景的路径？资源能力方面“提早布局”，“早”到多久？步调节奏方面“顺势而为”，这个“势”该如何把握？本书对这些问题给出了系统的回答。

本书的基本逻辑是：产业终局的形成，总体上遵循由产品技术结构、功能结构以及产业经济特征决定的产业内在的演进规律，而在位者与挑战者哪一方最终能够胜出或在未来产业格局

中占据主导地位，则是双方在资本、政府力量的影响下博弈的结果。“技术是由其他技术构成的，技术产生于其他技术的组合”（布莱恩·阿瑟，2018年）。因此，可根据认知与决策过程中普遍采用的参照方法来对产业终局进行推断。

根据颠覆性创新的技术结构和功能结构，选择两个参照对象：一是最佳替代产业，即其技术结构和功能结构与颠覆性创新相似，并受颠覆性创新冲击最大的产业；二是最佳参照产业，即在技术结构和功能结构上类似，并具有先行创新属性的产业。研究最佳替代产业、最佳参照产业的基本格局，包括产业规模、竞争格局、利润空间、主流商业模式以及产业供应链生态、下游运营与服务生态等。因为最佳替代产业、最佳参照产业的上述指标均为历史和事实，所以可以做出准确描述。再比较颠覆性创新产业的技术结构、功能结构、产业经济特征与最佳替代产业、最佳参照产业的异同，对颠覆性创新产业的终局进行推断。

洞察终局、决断定位、确定愿景以后，战略的成败在于能否掌控过程。从在位者与挑战者的博弈、颠覆性创新潜在市场转化为现实市场两个维度，来研究产业终局形成的过程，以及在位者与挑战者哪一方更可能在博弈中胜出。

我在北京大学光华管理学院从事战略管理教学与研究二十余年，见证了互联网、房地产、医疗医药等诸多行业的起伏伏，观察了诸多企业的成败兴衰，深知大变局时代制定战略的重要和艰难。希望本书讨论的内容，能够为那些谋求通过创新颠覆传统产业的创业者、那些正在或将要经历颠覆性创新技术冲击的在位者制定战略，提供一些启发或借鉴。

（原载《北京日报》，作者为刘学）



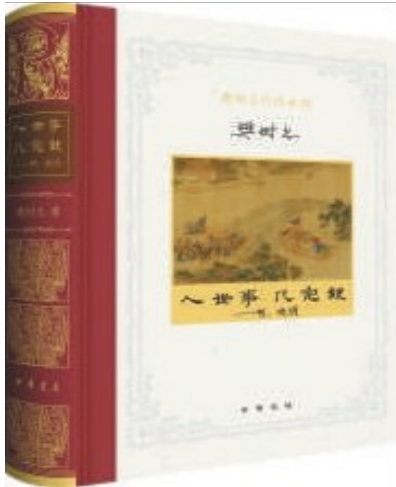
新书推介

《纷纭万端》



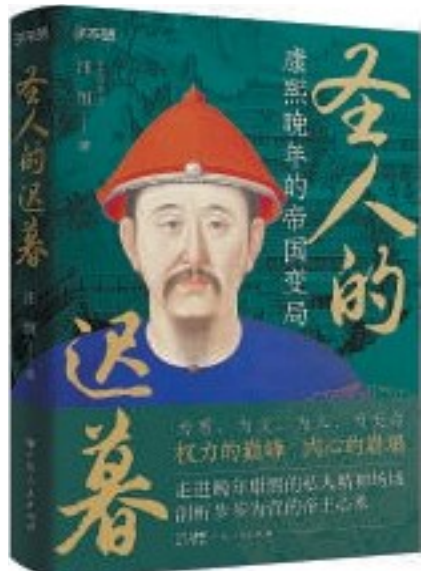
内容简介：本书为著名近代史学者沈松乔力作，从诸多细节入手，考察近代中国。胡适倡导文学改良，章士钊代表“五四的另一面”，进步主义和保守主义精英们有着怎样的复调构想？本书从多学科视角解读近代中国的风雨如晦，细看巨变之下的思想交锋、区域社会与身份认同。

《人世事，几完缺》



内容简介：本书收录史学家樊树志教授十余年来所撰有关晚明史的重要文稿13篇，既娓娓解说了晚明重要历史事件和社会现象，如万历年间的朝鲜战争、六君子之狱、魏忠贤崇拜运动、文人结社等，又剖析了晚明著名文人士大夫，如徐阶、张居正、文震孟、郑鄤、倪元璐、吴应箕、黄道周、刘宗周、吴伟业等人的仕宦与心路历程，这些主题几乎涵盖了晚明史的重要方面。

《圣人的迟暮》



内容简介：本书将目光投向康熙晚年（1708—1722），选取康熙晚年废嫡、遗诏、亏空等重要切片，融入最新史料与现代心理学视角，将历史性之趣味性结合，揭示了康熙帝鲜为人知的内心侧面及其时代演进的鲜明特征，引导读者在轻松阅读中领略17至18世纪全球变革浪潮中东西方文明交融与演进的深层脉络。（本报综合）

时间管理，人生的必修课

口述/天龙 整理/本报记者 黄柱

“每天上班后的第一件事，就是翻开笔记本，看看记录的任务还有哪些没完成，完成了的就打个钩，没完成的就标个星号……”生活中，你是否感觉每天都在忙忙碌碌，却又觉得毫无头绪，做事情没那么高效？在如今高速运转的社会，有效的时间管理能帮助我们理清事情的轻重缓急、提升工作效率、优化生活质量，这也是我阅读《时间管理》这本书的原因。

时间管理，即运用策略和技术，帮助我们尽可能有效地利用时间。吉姆·兰德尔的《时间管理》这本书，文风简短却又干货满满，以幽默风趣的笔触讲述了如何最大化高效利用时间。本书分为两部分，第一部分是回顾如何利用时间；第二部分是方法论，即如何让所拥有的时间发挥最大效用。

为了更好地回顾如何利用时间，我们需要明白三个概念：意识、目标与选择。意识是时间管理的先决条件，只有对时间的流逝保持高度敏感，我们才能成为高效的时间管理者；目标提供线路图，只有确定了努力的方向与目标，我们才能决定应该如何安排自己的时间；选择是难点，面对朋友打来的电话、晚睡的渴望、互联网的诱惑、承诺与义务以及任何会对我们实现目标造成干扰的事情，我们该如何抉择，该把我们的时间用于何处，只有我们自己才能作出选择。

理解上述概念后，我们需要让所拥有的时间发挥最大效用：第一，学会创造时间。尽管时间有限，但我们可以采取一些方法，把没有成效的时间转变为富有成效的时间，例如，每天闹钟一响就起床，创造

出赖床的“10分钟”；等待排队时看书，创造出空隙时间的“半小时”……第二，战胜时间管理的大敌——拖延，也就是惯性。人总是习惯于呆在自己的舒适区，正如马克·吐温曾说“能拖到后天做的事情就不要在明天做”。惯性具有两面性，使静止的物体保持不动或者使移动的物体继续移动。这意味着，一旦我们击退了想待在原地不动的冲动，开始前进，惯性就可以变成使我们前行的动力。第三，我们可以运用策略和技巧来优化时间管理，通过清理头脑和生活中的杂波、做好规划、分批处理等技巧，可以最大化自己的时间。

本书的积极意义在于提供了大量切实可行的方式，让我们有意识地进行时间管理。通过记录自己的时间、做时间日志等方式，我们或许会惊觉，一天居然

花那么多时间在电子产品上，而自己却全然不知；也会发现，进行某些活动时我们对于时间的流逝全然不知，享受其中，这就是所谓的“心流”，而这让我们更加了解自己的激情所在，有利于我们追求爱好与目标。

时间管理是我们每个人的人生必修课，每个人都有自己的活法，每个人的情况不一样，因此没有固定的公式可言，我们需要不断地去寻找，找到属于自己最理想的时间管理模式。

我的书房

赤壁市委党校开展专题辅导

本报讯 通讯员金鑫报道：10月23日上午，赤壁市委党校邀请了咸宁市委党校学员组织处主任、四级调研员朱芳芳以共同缔造为载体，推进社会治理体系和治理能力的现代化为学员作了鞭辟入里的阐述。

“共同缔造”是纾解新时代基层治理之困，走深走实群众路线、积极构建社会治理体系的重要抓手，“共同缔造”是深耕基层、扎根群众、极富生命力的好经验和好做法，也是推

进基层社会治理体系和治理能力现代化的“金钥匙”。

朱芳芳分别从共同缔造的精髓与要义、方法与路径、启示与思考三个方面为学员作了鞭辟入里的阐述，并着重从实践出发，深入剖析咸宁地区成功案例，强调共同缔造要坚持人民群众的主体地位，紧密联系和依靠群众，聚焦访民意、聚民力、管民智、听民声、惠民生，要让人民群众参与到共同缔造中的每

一步来。

会后响起了热烈的掌声，学员们表示，共同缔造为基层治理工作指明了方向，将以更大的决心、更明确的目标、更有力的举措补短板、强弱项，虚心借鉴各地成功经验，把共同缔造的理念发扬好、推广好，让发展成果更多更公平地惠及全体人民，不断提升人民群众的获得感幸福感安全感，为推进赤壁高质量发展贡献自己的力量。

守好群众“养老钱”  
崇阳整治骗取套取社保基金问题

本报讯 通讯员金黄琴报道：近日，崇阳县纪委监委聚焦权力运行风险点，深入整治骗取套取社保基金问题，坚决查处侵害群众利益的“蝇贪蚁腐”，发现骗取套取社保补贴问题1起，立案3人、留置2人。

2022年至2023年，崇阳县就业服务中心卢某与陈某共谋，利用崇阳籍灵活就业人员养老保险补贴管理漏洞，采取虚构手段，骗取社保专项补贴资金90.6万余元。目前，2名涉案人员受到开除公职处分，涉嫌犯罪问

题被移送检察机关依法审查起诉。

在查办该案的基础上，该县纪委监委同步推进社会救助“人情保”“关系保”问题整改，联合人社、审计等职能部门深入全县12个乡镇和各相关单位，聚焦孤寡独居老人、特困供养人员、享受高龄补贴人员等重点群体，紧盯养老社保领域关键岗位、重点人员和重要环节，通过暗访侧摸、走访调查等方式，着力发现在城乡居民基本养老保险审核、收缴、管理、发放过程中的不作为、慢作为、乱作为

等问题。截至目前，共查处腐败和作风问题11个，立案10人。

针对案件暴露出的问题，该县纪委监委深入开展以案促改促治，督促职能部门扛起责任，全面自查整改，健全完善相关制度，促进保险制度的公平性和可持续性发展。

“打击骗保行为，值得点赞。”正在接受人社惠企利民政策宣传的市民李先生表示，“老百姓的养老金更有保障了！”



我市优质粮油集体亮相第六届粮食交易大会



10月18日，世界粮食计划署中国办公室副代表柯世明（左一）、政策项目官员贾贻（右二）亲临咸宁展位参观并听取我市粮油产品介绍。

本报讯 通讯员邓明宗、刘宇报道：10月18日至20日，市发改委（粮食局）组织我市15家特色粮油企业携40余种产品亮相第六届中国粮食交易大会“湖北菜籽油”“荆楚粮油”“特色粮油”等3个展区和“美食融合”品鉴区。据统计，粮交会期间，我市粮油企业通过现场展销及线上直播，达成交易额50余万元，与省内外企业达成产销合作意向7项。

本届粮交会以“粮安天下 聚合合力 产销融通促发展”为主题，首次在长江经济带及南方粮食主产区省份举办。粮交会期间，我

市粮油企业通过发放宣传手册、特色粮油展销、现场宣传推介，咸宁优质特色粮油产品受到广泛关注，世界粮食计划署中国办公室副代表柯世明、政策项目官员贾贻、国家粮食和物资储备局及省粮食局相关领导亲临咸宁展位，对咸宁低GI大米、富硒米、山茶油、香榧油等特色粮油给予高度评价。咸宁小麻花、芝麻饼等传统粮油食品深受广大消费者喜爱，现场销售火爆。

据市发改委（粮食局）介绍，粮交会期间还特邀了市对口支援新疆温泉县发改委携当地特色粮油企业参展、洽谈合作，深入开展“疆品入鄂”宣传推介。

市发改委（粮食局）相关负责同志表示，将以本届粮食交易大会为契机，不断挖掘咸宁粮油产业亮点，深度推广有地方特色的优质产品，加强省内外企业、校企交流合作，促进粮食产销衔接各环节深度融合，助力我市粮食产业高质量发展。

咸宁发改