

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 突破思维定式：开辟新市场的必由之路

过文俊研究员（光动力创业投资公司总裁）

许多旅游景点都是进门收票，这种几十年来的惯例没有谁认为有什么不妥。前年去南方某市探望老丈人，闲来去当地一公园，发现没有人把门收票，尽兴而归时，才发现规矩改了——出门时收钱。进门收票改为出门收钱，似乎没有什么本质区别，然而就是这么一个程序的变动，使这座近年来游客日稀的公园又恢复了往日的人气。这件事使笔者浮想联翩，为什么那么多经营出现问题的企业没能跳出思维定式的怪圈，以逆向或换位思考另找出路呢？

### 把知识仓库里僵化的存货清理掉

人们的思维方式都会带有某种惯性，这种习惯势力久而久之也可能成为一种惰性，即对过去的思维方式产生“路径依赖”，即便偶尔有另类的思想火花，也生怕别人谓之孟浪妄想，未及闪光便湮灭在心底。

企业也往往如此。在内无动力外无压力的状态下，许多企业都按部就班，照原来的老经验去做，即便企业效益下滑，只要不是绝对做不下去，相对一部分人都不愿更新产品或服务，就象一个用惯了煤炉烹调的小吃店厨师，尽管他也知道煤气灶火旺好用，但这可能会让他改变操作程序，于是他宁愿靠煤炉守着他的半片店面，也不尝试用煤气灶扩大经营。

当然我们不能绝对地评述企业思维惯性的利弊，因为这种惯性是客观存在的，有它存在的合理性，毕竟按经验办事通常不会犯大的错误。甚至我们还应该看到，许多创新活动本身就是吸取以往事物之精华后实现的，并非所有的创新活动都是推倒重来。

我们主张清理知识仓库里的僵化存货，主要是从方法论或战略思想层面来说的，即主张企业面对复杂多变的市场环境，必须树立在创新中找机遇，以创新求发展的观念，不要被自己知识仓库里的陈腐落后的思维方式所束缚，让捕捉商机的敏感神经自由放飞。

企业的思维惯性源于存续企业在战略、流程、企业文化和关系网络等方面的阶段性成功。恪守自己或别人成功的经验有可能使企业在一段时期规避盲目性风险，当实践再次或反复多次证明这种经验有效时，思维定式就慢慢开始固化。当人们不管市场形势怎么变化都固守一种思维方式时，企业的危机就悄悄地来临了。

战略是企业按照长远目标所制订的经营方针与策略。有效的战略可以保证企业沿着正确的方向有条不紊地健康发展。但在不同的发展阶段和不同的市场环境中，企业不可能完全按一种模式去制订战略。譬如在高速成长期，企业

的战略可能激进一些，而在成熟期企业的战略可能稳健一些。如果企业不能根据自身发展状况和宏观经济走势适时调整经营战略，就可能无法适应市场的变化顺势而为，就可能使企业的资源得不到合理的配置。

经营管理流程是管理层为了保持企业正常运转而制订的经营管理程序。流程管理是一种科学的、规范的管理方式，但流程也不是僵化不变的死程序。不同的时空，不同的资源配置，要求有不同的流程。否则墨守成规就会机械地行事，阻碍企业按最经济的办法和途径进行经营。

企业文化是企业的精神支柱，好的企业文化能够潜移默化地提高员工的创造性和工作效率。但企业文化不应成为一个封闭的、固化的思想武库。譬如，创业阶段带有江湖义气色彩的企业文化，尽管其曾经有效地凝聚了员工的合力，然而随着企业的成长，可能会由于其情感化的内容过重，理性成分偏轻，而妨碍人力资源优化。

良好的关系网络是企业在复杂的商海中左右逢源的重要资源，特别对于中国这种注重情义的国度来说，经商若没有相应的关系网，可能寸步难行。难怪有人说“关系也是生产力”。但是，既有的关系网不是企业可以凭此长久吃老本的资源，当企业的经营品种、经营领域发生变化后，原有的关系网络可能部分或全部失效，企业必须不断地寻求新的关系资源才能“东方不亮西方亮”，即便原有的关系网络目前还有使用价值。

阅历广泛、经验丰富往往是许多企业家打开市场局面的一种资本。的确，见识多广、有成功经验和失败教训的“老江湖”，往往能够冷静地面对复杂的市场，作出“理性”的判断。但如果经营者们仅仅只满足于凭借经验去观察、分析和解决问题，而不是在已有经验的基础上结合新事物和新环境重新认识世界，就可能困于思维定式的“枯井”中爬不出来。

在这个信息爆炸、科技日新月异的时代，经验的有效性受到越来越严峻的挑战。就像我们教育儿女的方式时常被他们嘲笑“又是老掉牙的那套”一样，我们的确应该反思一下原有的思维方式是否与时代合拍。现实中我们可以看到，不少七八年前盛极一时的企业，因固守老套路逐渐衰落下去。真是成也经验，败也经验。

### 不破不立、大破大立

当原有的思维方式成了企业家们创新经营的枷锁时，除了痛下决心砸碎这一枷锁之外，别无选择。伟大的超现实主义画家毕加索曾说：“创造之前必先破坏”，也许正是如此，他才创作出与传统写实画法迥然不同的抽象派画法。对于企业家来说，也要敢于打破陈规去解决市场中出现的新问题。美国AT&T公司前任总裁在其《企业成长的哲学》一书中指出，大企业的衰退有7种预兆，这7种预兆其实就是7种不同形式的思维惯性所发出的危险信号。这7种预兆分别是：①固守陈规的作业方法，总认为旧的方法是最好的而不愿加以革新；②没有设定新的企业目标，决策带有很大的盲目性（凭经验随机应对）；③反省思考能力逐渐减退，整日被外部事务纠缠；④制度主义过于根深蒂固，无法用宽松而有弹性的制度来适应日益变化的社会环境；⑤进取的积极性逐渐消失，使得无数千载难逢的好机会从眼前溜走；⑥新人被老人的经验所束缚，新来的年轻人尽管敢闯能干，却得不到升迁的机会，因为职位

都被“有经验的人”占据了；⑦无法宽容批评，缺乏虚心接受不同意见的胸怀。如果一个企业出现了感染上述7种“慢性病”的危险征兆，企业家们就必须及时自我反思，破除阻碍我们创新经营的思想障碍。

在市场瞬息万变的今天，“一招鲜，吃遍天”的现象一去不复返了。20世纪90年代初，麦当劳凭借其几十年经验建立的标准化作业流程进行跨国连锁经营，以全球统一的品质和服务大大降低了企业成本，并使其无形资产得以进一步增大，产生了极佳的规模经济效益。但是到20世纪90年代末期，麦当劳过于程式化的管理模式也把自己的手足捆住了，由于没有及时根据消费者的需求变化调整其服务，它遭遇到来自汉堡王、托克·贝尔等多家快餐连锁企业的挑战。这些挑战者的创新服务方式不受任何思维定式的“框框”的限制，针对人们口味多样化和饮食更注重营养均衡的消费发展新趋势，不断推出既美味又能“吃出健康来”的各式快餐食品，抢走了固守老套路经营的麦当劳的大量顾客。据美国餐饮协会1999年的调查，1998年在全球拥有24800家连锁店的麦当劳被消费者排在全美91家快餐连锁店中的第87位，成为美国最糟糕的快餐连锁店之一（中国的消费者目前也许还未开够麦当劳的“洋荤”，但麦当劳近年也遭到了各类中西快餐的夹攻）。所幸的是麦当劳没有把成功的经验变成自己进一步发展的沉重包袱，新任首席执行官格林伯格上任后大刀阔斧地对原有的经营模式进行了改革，他首先在菜单上大做文章，结合所在地消费者的口味进行花样翻新，并策划了名为“为您定做”的新型制作工艺，食品加工完后不再放入影响最佳口感的保温箱中，而是在最合理的温度送达顾客食用。经过这些改革，相当一批疏远麦当劳的顾客又重新被吸引回来。连麦当劳这样的全球餐饮“大哥大”都在与时俱进突破思维定式求发展，中国企业家们该做何感想？

### 展开想象的翅膀追逐明日的太阳

人类的想象力是其进步的动力，无论是电灯、电话、飞机，还是电视、计算机、互联网，最初可能都只是一个大胆的设想，在这些东西发明创造出来之前，提出设想者常常被人认为白日做梦的狂人。然而正是这些伟大的狂想推动了人类进步和社会的发展。

想象力是人类找寻奋进目标的原动力，不管这些目标是多么离奇和不可思议。至于如何实现这些目标，则需要非凡的创造力——运用创造性思维整合一切可以整合的资源，既站在前人的肩膀之上，又超越常规，最终独辟蹊径脱颖而出。在商战中，想象力和创造力是企业家抢占市场制高点和圈占更多市场份额的两大利器。大凡成功的商人都具有超乎寻常的想象力，并善于运用创造力把想象中的目标变为现实。

西方国家有一个广为流传的寓言：在莱茵河畔曾有两个身无分文的穷伙伴在打瞌睡，其中一个伸着懒腰说“我真想拥有100万英镑”，另一个人听到这句话后眼光发亮地说：“假如你真有100万英镑，你肯分给我一半吗？”，伸懒腰者说：“不！我不会分给你”。他的伙伴仍不罢休地说：“看在我俩多年朋友的份上，你难道不给我1万英镑暂解愚兄的困顿吗？”“实话告诉你，我一个子都不给你”，他的朋友语气非常肯定。“为什么？”他的穷伙伴困惑不解，“因为你懒得连自己去想象一下富有的志气都没有，分给你一些钱你也不会有出息”。尽管这是一则无法考证的传说，但它所揭示的道理是发人深省的。在商战中我们常常因为命运的捉弄而处于不利的局面甚至是身陷困

境，但如果我们一味去叹息和诅咒对于改变命运毫无益处。而对困境或危局，久经沙场的企业家们往往会“愤怒出诗人”般地激发出力挽狂澜的奇思妙想。

一次在芝加哥举办的全美食品博览会上，由于种种原因，57罐头食品公司被组委会安排在一个偏僻的阁楼上，很多参观者都注意不到这个“死角”。该公司负责参展的员工非常焦急和气愤，指责博览会组委会不公，并建议总裁汉斯提前撤展以示抗议。汉斯心平气和地在博览会展厅兜了几圈后，灵机一动下了一着妙棋，于是两天后，展览会内外出现了一个新奇的现象：前来参观购物者常会不经意地拾到一些小铜牌，小铜牌上雕刻着一行字：“凭此铜牌可到57罐头食品公司展位换取纪念品一份”。这个小小的创意使门可罗雀的57罐头食品公司的展位一下子被围得水泄不通，变成博览会参观的亮点。

在现代科学技术日新月异的今天，计算机等信息处理工具大大地延伸了人脑的功能，但再先进的信息工具也不可能代替人脑，产生具有创造性思维的想象力。人们可以在总结大量企业经营成败案例的基础上编写出各种模拟商战的程序，这的确有助于提高我们的市场分析能力和企业经营决策的科学性，但每个企业都有其区别于其他企业的个性，每个企业所面临的市场环境也不完全一样，究竟设定怎样的战略目标和制订怎样的战术才能使企业发展得更快（或反败为胜），需要每个企业家凭借其想象力独创出适合自己的经营谋略。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张弛
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)