



經歷了一件又一件事情，令我明白：人，一生不斷面對困難，也不斷學習解決困難。

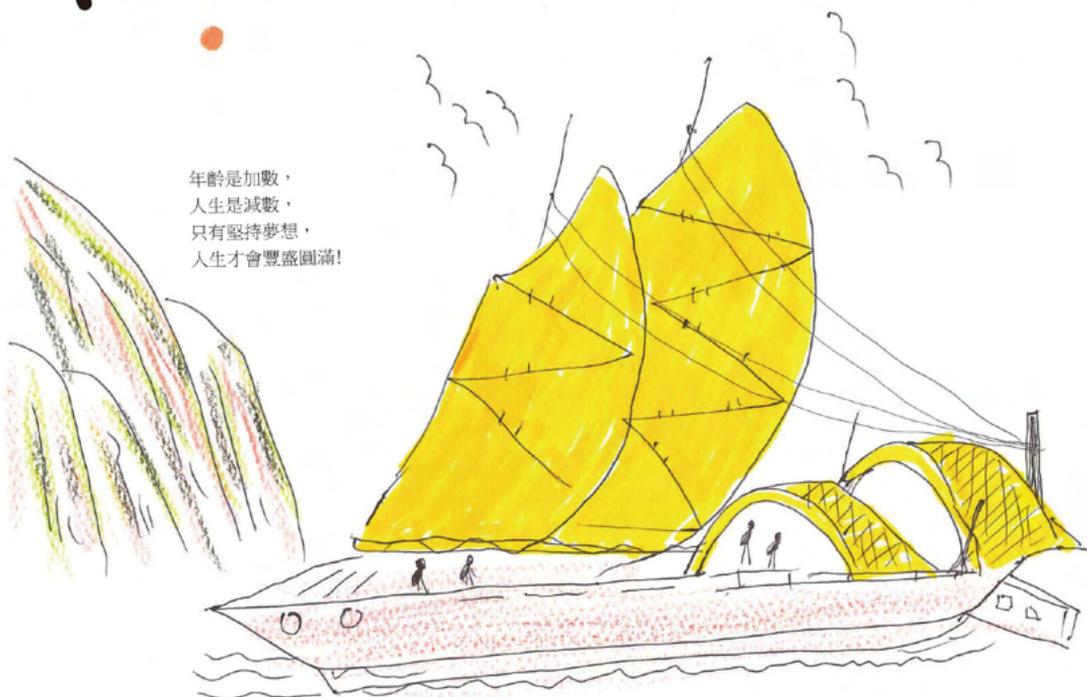
這些困難幫助我們認識自己的個性、特質及潛能等等，也是我們學習打破舒適圈的訓練。

偷偷告訴你

打破舒適圈的秘密

笨豬跳跳 520 著

年齡是加數，
人生是減數，
只有堅持夢想，
人生才會豐盛圓滿！



引言

你知道「志存高遠」的意思嗎？

「志存高遠」：指追求遠大的理想、事業上的抱負。
當一個人有遠大抱負或者目標時，他會向著目標進發，
當中會面對很多困難，憑著信念和信心一一去克服。

可是，有時候信念和信心也會受到衝擊，人會變得脆弱無助，
需要靠別人的鼓勵與支持，或者迅速喚醒自己內心深處的需求，
那就是激勵，有了它，你會充滿鬥志，滿血復活，
你所做的一切才有無限可能。你試過激勵他人或者曾經被人激勵嗎？

你了解激勵嗎？你知道激勵可以調動人的積極性與創造性嗎？

如果你有理想，希望將來擁有豐盛的人生嗎？
如果你擁有企業（或者公司），你希望員工不斷為公司產生價值，
甚至創造社會價值嗎？

這一切的秘密在於你是否懂得激勵，是否能夠在個體和企業上好好運用激勵。
如果想知道當中的秘密，這篇文章適合你閱讀。

本文旨在探討激勵與自我激勵的奇妙作用，以下將與你分享：

1. 你相信自己有無限可能嗎？
2. 你被人激勵過嗎？
3. 什麼是激勵？
4. 如果沒有激勵會怎麼樣？
5. 激勵對個人有什麼重要作用？
6. 如何在你關心的三個層面進行激勵？
7. 激勵存在什麼問題？
8. 企業如何設計有效的激勵？

CHAPTER 3

志當存高遠

I believe I can fly:

論激勵與自我激勵的
奇妙作用

1

你相信 自己有無限可能嗎？

I believe I can fly, I believe I can touch the sky. (我相信我能飛，我相信我能觸摸到天空。) 你對這首勵志歌有印象嗎？這是電影 *Space Jam* (《太空也入樽》) 的插曲，由 R. Kelly 主唱。這首歌的歌詞很有意思，Kelly 唱得很有感情，打動人心。對，這首歌在電影中是喬丹打敗怪物拯救地球的背景音樂。我們生活中有怪物嗎？有，每個人都有，生活上的困難、委屈、考試、工作上「背黑鍋」、失業、貧窮、疾病等等，這些名詞都是我們真實面對的怪物。我們想打敗這些怪物嗎？當然想，但是面對這些怪物時，我們會覺得自己很脆弱、很無助，甚至無奈，有時候我們不知道該如何做，就算知道方法，也因為沒有勇氣去面對困難，甚至沒有力氣去回應。這時候就要靠信念和信心，你相信，你就能做到。If you see it, you will get it.

信念和信心是踏出打怪物的第一步，打怪物的第二步是推動力。推動力怎麼來的呢？推動力是靠自發性，甚至自律地推動自己向目標邁進；如果自己的心靈比較脆弱，可以依靠別人為你打氣和鼓勵，你就會有動力向前邁進。其實，這個推動力是什麼呢？是激勵，下面我會透過一個小故事令你認識什麼是激勵。

2

你被人 激勵過嗎？

你認為什麼是激勵？告訴你一個有趣的小故事。姐姐七歲的大女兒與姐夫參加親子跑步比賽，姐姐見到大女兒和丈夫跑得落後他人，於是叫小女兒為爸爸打氣。五歲的小女兒很給力，她站起來手舞足蹈地大叫：「無力，加油！無力，加油！」站在旁邊的姐姐立刻大笑，並且糾正小女兒說：「努力，加油！不是無力，加油！」你是否也認為「努力，加油！」才正確呢？一般而言，我們習慣這樣說，但是想深一層，小女兒說：「無力，加油！」也是正確的，因為沒有力氣了，才需要別人打氣鼓勵。所以，我理解的激勵是：指為滿足某種需要的欲望，令被激勵者與激勵者之間產生連結，促使被激勵者振作和突破，從而朝期望的目標（如上述小故事的目标是姐姐希望大女兒和丈夫跑快一點，更希望父女贏得跑步比賽獎項。）邁進，以及達成目標。實際上，激勵的定義是什麼呢？





是什麼 是激勵？

你知道在學術上如何定義激勵嗎？以下跟你一起探討激勵的定義、激勵的三大要素和激勵理論：

激勵的定義

根據 MBA 智庫百科，激勵：指激發與鼓勵。從心理學的角度，激勵：指透過某種外部誘因調動人的積極性和創造性，令人產生內部的驅動力，藉著這股「內力」驅動自己向期望的目標進發。從管理學的角度，激勵：指激發、鼓勵，調動人的熱情與積極性。人的行為表現取決於所受到的激勵程度而定，激勵水平越高，人越有積極性，反之亦然。

激勵的三大要素

激勵的三大要素是：努力、組織目標和需求。激勵是在滿足個人需求（例如：有機會升職，獲得獎金，獲得榮譽等等）的情況下，為達成組織的目標而更加努力工作。換句話說，特定結果的需求沒有被滿足，人受到激勵，就會加倍努力去達成組織（或公司）的目標，從而獲得相應的回報。故此，激勵的三大要素可以理解為：為滿足特定的需求，努力去達成組織目標。

激勵理論

你知道嗎？激勵理論有很多種，包括：亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Harold Maslow）的需求層級理論、目標設定理論、期望理論等等，在這裡，我只想跟你分享兩種激勵理論，一種是有用，另一種是有趣。

* 第一種激勵理論 *

首先，我認為由美國心理學家大衛·麥克利蘭（David McClelland）等人提出的「三需求理論」有用和實在，這種理論是判斷人在工作環境中，有三種主要的動機或需求。以下，你可以看看自己是否正在使用這種理論：

一是成就感需求，指企圖超越別人，達到某些標準，追求成功的驅動力。以我的親身經歷來舉例，我第一份工作的工資不高，工作量大，工作以項目為單位，每個項目基本上由零開始搭建成型，最後成品。當中投入不少人力、物力、財力等資源，見到成品的時候會有很大的滿足感與成就感。你有這樣的經歷嗎？

二是權力需求，指能夠令他人做非意願之事的的需求。我覺得這是有必要存在的，有的員工不想做緊急突發的工作，然而卻被最高領導一個命令，或者責罵，他就會立刻快速去執行。例如：一個接單的電腦維修員，因為接了其他單子，而拖延大客戶公司的電腦修理。大客戶的公司在「趕工」，大客戶的老闆就直接聯絡電腦維修員，劈頭蓋臉一頓猛烈的責罵，最後問了一句：「你什麼時候來？」電腦維修員表示馬上來，然後他立刻出發去大公司修理電腦。所以，有時候權力有它的好處，身份就是力量。一般人有膽量不服從嗎？除非他不想要大客戶的單子，除非他賺夠了，不在乎大客戶那麼一點兒金錢。當然，這個例子的電腦維修員刻意拖延的行為是不可取的。

三是歸屬感需求，指追求友誼和良好的人際關係。這點很重要，如果員工不滿意工資或員工福利，但是同事之間能夠互相幫忙，互相關心，這可以令員工對公司的不滿減低，以及增加容忍度，當他還沒有找到另外一份合適的工作，他可以忍耐繼續留下來工作。你有聽過這樣的對白嗎？有人說公司的管理層不知所謂，既不懂業務的知識，遇事又「卸膊」（逃避責任），幸好底下有幾個同事不計較和懂得「補鑊」。因此，員工留下來是同事之間的友誼，令他對公司還有一點兒留戀。那麼，你留在公司工作是基於以上「三需求理論」的哪一種情況呢？

* 第二種激勵理論 *

第二種激勵理論是由美國心理學家道格拉斯·麥格里戈（Douglas McGregor）提出的 X 理論和 Y 理論。這是對人性兩種截然不同的觀點，我覺得很有趣，以下與你一起探討：

X 理論是指：員工不喜歡工作，懶惰，逃避責任，要強制才能達成績效。Y 理論是指：員工積極主動承擔責任，發揮創意，有自我要求。現在，你可以對號入座，自己或者同事是偏向 X 理論，還是 Y 理論呢？如果是 X 理論該怎麼辦？是 Y 理論又如何？管理層如何激勵員工努力工作，提高效率呢？

如果員工偏向 X 理論，管理者可以強迫、處罰，或者發指令讓員工做事，並且設定工作的時效性，就是每一項工作也有完成的截止時間。坊間有人對公務員有這樣的觀感：「少做少錯，不做不錯，多做多錯。」為了逃避責任，有些公務員是「A 字膊」，這也許是監



管、評核與責任承擔機制出現了漏洞。你說，公務員「A 字膊」的行為，是誰的責任呢？可以套用 X 理論的應對方法去解決這些問題嗎？

另外，如果員工偏向 Y 理論，管理者做什麼才能幫助員工提高效能呢？對於主動積極的員工，管理者可以給員工更多歷練的機會，甚至邀請他參與決策，提出建設性的意見，讓他承擔更大的責任。倘若為公司培訓人才，領導者必須有海納百川的胸襟。你認同嗎？

* 小結 *

透過激勵的定義、激勵的三大要素和激勵理論，相信你對激勵有一定的了解，激勵可以調動人的積極性，促進目標達成，這帶來非常好的正面作用。然而，如果一個人沒有得到激勵，他會有怎樣的心態和局面呢？

4

如果沒有激勵會怎麼樣？

你有沒有想過，如果沒有激勵，會有什麼事情發生呢？如果沒有激勵，後果會很嚴重，以下的探討僅供你參考：

錯失機會

如果沒有被人激勵，你又沒有自信，做事就會畏首畏尾。譬如：在工作上，你很擅長某種技能，可是你見到領導就緊張、沉默，或者低頭，或者缺乏眼神的交流，而上級領導如果不了解你的能力，你可能會喪失被提拔的機會。當年，我媽媽說她在糖水店工作的老闆移民，想把店轉讓給她經營，然而肥爸爸怕虧本，不答應，沒有肥爸爸的支持，媽媽沒有足夠的信心，她一個人不敢接手經營糖水店，錯失創業的機會。

產生負面情緒，自我形象低落

你記得「希望在明天」的香港生命教育這個經典廣告嗎？這個廣告有 20 年了，廣告講一班小男孩去球場踢足球，遇上大雨，戴眼鏡的小男孩說：「打波先嚟落雨，唔通連個天都唔鍾意我？」（打球才下雨，難道連老天爺都不喜歡我呀？）經他的同伴安慰後，他就說：「其實落雨又有乜好怕喎！」（其實下雨沒有什麼好怕的！）這個廣告帶出：「生命滿希望，前路由我創」的主題訊息。如果沒有同伴的激勵，戴眼鏡的小男孩會

沮喪、失落、自我嫌棄，如果讓負面情緒繼續發酵，會有進一步的負面影響。

容易放棄，難成大事

如果沒有激勵，遇上少少挫折，人會退縮，難成大事。中學時，我參加壁球比賽，要打三局才可以晉升，我勝出第一局，對手避不開我的球，幸好我們有戴護目鏡，她被打中臉部，見到她掩臉，我害怕她受傷，那一刻我不想贏。雖然我知道贏了這場比賽，才可以獲得兩塊球拍和一個壁球作為獎勵，對初學者的我有一定的吸引力，輸了就只有一塊球拍和一個壁球。但是，當時我連掙扎或者爭取贏的心態也沒有，我希望對手平安，輸了也不要緊，於是在第二局和第三局我放軟手腳，結果當然是我輸了，因為我不想贏。後來回想，我明白自己做錯了，我應該有點體育精神，繼續好好比賽，尊重對手，尊重自己，可惜那時候的我太笨了，想不通這個簡單的道理。如果當年有人能夠立刻鼓勵我，開導我，也許結果會不一樣，可惜只成追憶。

沒有主見，隨波逐流

如果一個政治人物沒有主見，人云亦云，他會被人們輕視。奧巴馬參選美國總統的口號，你還有印象嗎？我很記得，是：「CHANGE」，那時候我跟朋友們在餐廳吃飯，電視正在播放美國的競選新聞，朋友們分為兩派，一派認為希拉里有機會贏得大選，另一派認為奧巴馬會贏得大選，我當時看好奧巴馬。因為當時很多美國人求變，奧巴馬的口號直擊人心，這是其中一個策略令他最後成功當選總統。如果奧巴馬當年不懂得激勵美國人，美國人會支持他嗎？他能夠成功當選美國總統嗎？如果奧巴馬不懂得激勵，那美國的歷史一定會改寫。

容易衝動，容易失控

人如果極度缺乏自信心，極度自卑，以及得不到別人的認可與激勵，他會比一般人容易產生負面情緒。例如：他可能認為身邊的人瞧不起他，內心會怯懦或者處於不安當中，以致神經緊張，遇事容易失控、衝動、發怒和急躁等等。如果你身邊有這樣的人，就要多加留意，多給他鼓勵。我最近才頓悟，我曾經認識這樣的朋友，那時我不懂得激勵朋友。經歷多了，腦袋靈敏了，人才會成長，生活才有盼望。

現在，你明白了激勵的重要性，也知道如果沒有激勵會怎麼樣，下一篇文章與你分享激勵對個人的重要性。



激勵對個人 有什麼重要作用？

愛與快樂的激勵，目標達成

你試過爬山爬到山頂後大叫嗎？如果你大叫：「你好」，你就會聽到回音是「你好」，下次你可以說：「你很漂亮」或者「你好帥」，回音一定令你快樂。我曾聽說有個小男孩獨自在山谷大叫：「我恨你」，然後山谷大聲回應他：「我恨你」，小男孩很難過，哭著跑回家告訴媽媽，他的媽媽聽後笑笑說：「你試試大聲說——我愛你」。受到媽媽的激勵，小男孩立即跑到山谷大叫：「我愛你」，山谷也大聲回應他：「我愛你」，小男孩聽到後高興地跑回家跟他的媽媽分享喜悅。

如果把自己調校到快樂的頻道，你就會吸引快樂的事情，以及擁有愉悅的心情。有一次，我代表老闆出席飲食業界邀請的周年聚餐活動，我知道這類活動有抽獎環節，我告訴自己要抽大獎，並默默地在心中為自己打氣。其實有點奇怪，我平時放工會很累，但是那天晚上我很有活力，跟老闆商會的朋友們相處很輕鬆及愉快。在晚上的抽獎環節，我居然憑著圍枱抽到「心想事成」的小紙條，然後真的抽到一份金飾品大獎，這是我多年來在抽獎活動上從來沒有獲得的大獎，真的非常感謝主辦機構的饋贈和感謝老闆給我抽到大獎的機會。最後，我把金飾品交回公司，因為吃了一頓美味的晚餐和享受了愉快的晚上已經是很好的獲益。所以，當你自我激勵或者被激勵時，記得把自己的心態調校到快樂的頻道，這樣你就會比較容易達成你所設定的目標。你可以試一試，不管結果如何，擁有快樂的是你，第一個獲益的也是你。

女兒激勵父親，弱者變強

人有時候會很笨，尤其是對於自己不懂得及不擅長的領域，然而這是可以透過學習令自己靈慧一點。我的肥爸爸一直被媽媽照顧得太好了，他的生活是衣來伸手、飯來張口。媽媽患了重病在醫院期間，80多歲的肥爸爸居然不會使用電熱水壺燒水，經過我的講解和鼓勵，他就學會燒水，自己在家也有熱水飲用了。然後他主動承擔每天向祖先上香及包好垃圾丟到門外的大垃圾桶，偶然也會幫助我洗一次碗，對他來說，是有很大的進步了，也分擔了我的家務工作。過程中，我讚賞他的付出，他完成了任務會高興，然後他便有很多自主空間做喜歡的事情。所以，人受到激勵，基本上會有回應，會有改進和成長的。弱者更需要他人的鼓勵與打氣，其實我們都是生活中的弱者，有時候最強的人也有最脆弱的時刻，最弱的人也可以透過逆襲變成強者。你同意這說法嗎？

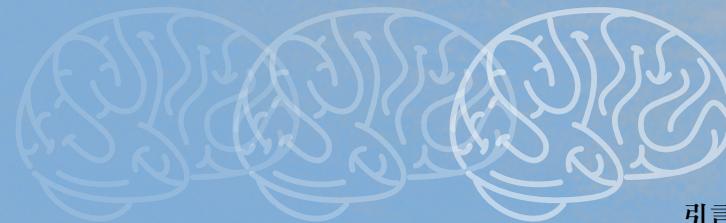
父親激勵兒子，使其發憤，忍辱成就影響後世深遠

歷史上，激勵可以促使自己設立目標，從而努力去實踐目標，達到自我實現，體現個人理念與價值，對自己的人生和後世帶來非凡的意義。你知道西漢的史學家、文學家司馬遷是如何寫成《史記》這部名著嗎？據說，西漢的名將李陵自請 5000 兵馬出擊匈奴，戰敗被俘。於是，漢武帝詢問司馬遷如何評價李陵，司馬遷認可李陵的為人與做法，此舉觸怒了漢武帝，他被關進天牢，後來更被處以宮刑。受到大辱的司馬遷曾想了結自己的生命，後來被父親激勵，他發憤圖強，忍痛及忍辱，嘔心瀝血用 14 年時間完成了史學著作，這著作集史學與文學的紀傳體史書，《史記》對後世影響深遠。

關於如何進行激勵，請你繼續閱讀下一篇文章，謝謝！

小人物也要 掌握戰略思維

CHAPTER 4



引言

看到這個標題，你是否覺得這應該是領導（或者老闆），或管理層去關心的事情呢？我只是一個普通的平凡人，不需要知道看上去高深的學問。

如果我說你這個想法有誤解，你會停一停、想一想嗎？其實，即使我們是一個小人物，了解戰略思維也有很大作用。

一生中，我們會面對大大小小的麻煩和困難，有些人遇事會承擔不起責任，有些人咬咬牙挺過去了，關鍵在於我們是否擁有強大的內心，更在於我們的思維。

思維不同，處理事情的方式和結果會有不同。

思維有很多種，戰略思維是其中一種值得你花時間去學習。

當你學會運用戰略思維去思考問題，你會為當下困擾你的問題想到缺口，從而制定可行方案去處理和解決。

如果你懂得戰略思維，在職場上，你會比較容易獲得晉升和找到向上發展的空間。如果你想提升自己的思維，想高效解決日常生活上的麻煩，

想提高自己的職場競爭力，本人樂意與你一起探討這個看似嚴肅又有點深度的議題，你準備好了嗎？下面是本文探討的內容重點：

1. 你知道什麼是戰略思維嗎？
2. 戰略思維有什麼特點？
3. 為什麼說領導要有戰略思維能力？
4. 為什麼說人人也要具備戰略思維？
5. 普通人怎樣修煉戰略思維？

你知道 什麼是戰略思維嗎？

思維

什麼是戰略思維呢？先講思維，也許你會比較容易理解，思維指思考，同義詞為思索。詞源的解釋：思維指思索與思考。進一步來說，思維是指人接收到訊息，大腦進行加工、消化，然後輸出觀點或者想法。現在，你對思維有基本的認識，你知道什麼是戰略嗎？

戰略

現代管理學之父彼得·德魯克（Peter F. Drucker）說：「戰略不是研究我們未來要做什麼，而是研究我們今天做什麼才有未來。」關於這句話，我認為後半句話才是重點，我們今天的行為或作為將顯示明天的結果。換句話說，你想有將來的結果，今天就要努力。英文有一句：“If you see it, you get it.”（如果你看到了，你就懂得了。）你把結果放前去思考，又會有一個思維的四字詞語，它是一個思維模型，你能猜到它是什麼嗎？對，它是「終局思維」，指面對很多選擇時，學習由終點去思考問題，來決定當下的選擇，就是你為自己設定怎樣的終局，或者你設想自己5-10年後要成為怎樣的人，當下你就知道走怎樣的路。

戰略與戰術

概括來說，戰略指設定方向和目標，透過戰術去實踐出來。戰術指策略、方法，找到實現目

標的路徑。這條路徑要做到差異化，就是你行，別人不一定行，意思是不能照搬別人的方法。較好的例子是中國走特色社會主義道路，非共產主義，非社會主義，是中國特色社會主義才正確和成功。好了，回到探討的話題，把思維與戰略組合起來理解，戰略思維和戰略思維的核心是什麼呢？

戰略思維與戰略思維的核心

戰略思維：指執行者（個人或機構）對重大問題或將來發生的事情有全面性、長遠性、根本性的謀劃或佈局，這種謀劃涉及發現問題、思考、分析、判斷、執行、預見、決策與修正等一系列的動態過程，為問題提供一個適切、有效的解決方案，透過執行計劃展現出來，期望達到預期的結果，實現目標。

那麼，戰略思維的核心是什麼呢？

這其實是反問執行者的初心是什麼，為什麼要運用戰略思維？這件事情一定是很重要的，對我們未來有重大影響，故此戰略思維的核心是：為解決一個重大問題，或者一件重要事情而存在，執行者就是問題的解決者。

例如：十四五規劃¹，是中國在未來五年（2021-2025年）的經濟發展遠景或願景，在全面建成小康社會、實現第一個百年奮鬥目標之後，開啟全面建設社會主義現代化國家新征程，向第二個百年奮鬥目標進發。因此，它的戰略佈局涵蓋社會各層面（包括：經濟發展、創新驅動、民生福祉、綠色生態、安全保障和國家治理等方面）作出深入規劃與落實。以強化國家戰略科技力量來說明，其中在整





有甚麼特點？ 戰略思維

合優化科技資源配置方面，十四五規劃推動組建和重組國家實驗室，在聚焦量子資訊、網絡通信、人工智慧、生物醫藥、現代能源系統等重大創新領域作出研究。可見，十四五規劃是一種戰略思維，也是國家對未來五年發展的深遠謀劃，它除了有明確的目標之外，還有詳盡、細緻的指導方針與策略，這些策略都是奔向實現目標的。

根據網絡蒐集的資料，我整合了以下 12 個戰略思維的特點，僅供參考：

- 一、全面性
- 二、長遠性
- 三、根本性
- 四、取捨
- 五、思考與反思
- 六、實踐
- 七、靈活性
- 八、開放性
- 九、善於學習
- 十、戰略意圖導向
- 十一、假設性
- 十二、創造性

以上提及的不是戰略思維的全部特點，只是我思考之後，認同的比較重要的元素，歡迎你有不同的觀點。以下我逐一說明每個戰略思維的特點：

全面性

戰略思維的全面性：指由大局、整體利益、宏觀角度去考慮問題，分析、謀劃和解決問題。例如：第一個病人因為頭痛去找 A 醫生處理，A 醫生翻看病人的電腦病歷記錄，直接給病人頭痛藥，不用 10 分鐘就打發病人離開。第二個病人因為頭痛去找 B 醫生處理，B 醫生耐心與病人傾談，了解病人的病歷資料、家庭病歷史，如果有需要就安排病人做醫學化驗確診，找出導致病人頭痛的根源，再針對性安排處理方案。由此可見，同樣是頭痛問題，第一個病人和第二個病人分別獲得治標和治本的結果。因此，一件事情由局部還是由整體的角度去思考和提出解決方案，會出現兩種截然不同的結果。

長遠性

戰略思維的長遠性：指問題或事情具有長期性，例如：五年計劃、十年計劃等，它屬於前瞻性去規劃，事情具有動態發展，並存在變化，在變化中可以作出評估及調整。譬如：香港人 A 先生預計五年儲存到買樓的首期（例如：購買港幣 700 萬元的樓宇單位，首次置業人士最多有九成按揭，就是首期要支付港幣 70 萬元，非首次置業的人士最多有八成按揭。），他在這五年內儘可能有穩定的工作，薪酬最好逐年增長，倘若順利，A 先生在五年內可以儲存到首期上車（置業）。然而，如 A 先生儲蓄到第三年就遇上全球經濟不景氣，或受到新冠疫情影響，A 先生工作的公司倒閉，他找不到另一份工作，而且待業在家一年，他沒有其他收入來源，沒有額外投資及儲蓄，也沒有家人的支援，那麼 A 先生的五年上車計劃可能要擱置。

根本性

戰略思維的根本性：指本質，也指核心。戰略思維的核心是解決問題，或者對將來可能發生的事情進行佈局。譬如：天文台發出天氣提示、雷暴警告、風暴消息、定點降雨、季候風等等，是希望相關政府部門、學校、私人機構和個人等對相關天氣提示預早作出安排及部署，減低人命及財物的損失。

取捨

取捨在戰略思維中具有重要的影響，由於資源有限（人力、物力、財力及時間等），要明確知道想做什麼，要捨棄什麼不做。前者按照優先次序排列，然後集中火力去做最想做的事情。後者比前者更重要，要知道什麼不能夠做，否則會有滅頂之災。例子：《孫子兵法·軍爭篇》提及：「歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿迫，此用兵之法也。」²這是孫子用兵的基本原則，他主張「留其退路」，避免對方絕地反撲。

我用以上的歷史事例作進一步說明，令你更加明白取捨。這是長平之戰後半部分的歷史：秦君主帥白起派出誘兵，假裝戰敗而退，趙國年輕的將軍趙括率大軍乘勝追擊，秦軍把趙括引到預先設埋伏的長壁。趙括被阻，作戰不利，準備退軍，可是秦軍擋住趙括的退路，切斷了趙括與大本營的聯繫，也切斷所有趙軍支援的糧道和外援。趙軍缺糧 46 天，到達互相殘殺食人的地步，於是作出突圍，結果趙括陣亡，趙軍投降，降軍 40 萬人被活埋。

以上的趙括中了白起的誘敵之計，他太想建功，太想贏得戰爭，這是為「取」。他不能做的事情是追擊到秦國的軍營長壁，他不熟悉敵軍的地形，這是作戰大忌，這是他不會「捨」，不捨的結果幾乎令全軍覆沒，秦軍只留下 240 名年紀尚小的士兵放回趙國。

這是多麼慘烈的戰爭，因此「捨」比「取」更重要。現實生活中，



工作上的潛規則就是「捨」，如果「不會捨」，受不住誘惑，可能會做出違法的事情，最終可能會坐牢。

思考與反思

戰略思維另一個特點是思考與反思。前者是把資訊處理後輸出觀點，並思考相互之間的聯繫。後者是透過觀察結果查找原因，反思當時的決策過程，這樣有助發現錯誤，也容易衍生新知識或者新觀點。

「我爸是李剛」，你還記得 2010 年的事件嗎？李剛的兒子李啟銘與朋友喝醉，開車去河北大學接朋友，車子駛入校門就撞上了在大學門口玩滑輪的女生，然後他再加油門，向倒地不起的女生輾過去，導致兩名女生一死一傷，他被判入獄六年。

為什麼李啟銘口出狂言，並作出可怕的行為呢？我們來探討一下：

首先，他的父親李剛是誰？李剛是河北省保定市公安局北市區分局副局長。由此可見，李啟銘因為父親的職能權力而囂張跋扈，

反映他的家庭教育出現問題，也許他的家人過分寵愛和保護他，估計他的家人不止一次為他「擦屁股」，這樣非理性的維護與包庇，最終害了他。另一方面，他為什麼狠心把受傷的女生撞死呢？撞死與撞傷要負上的法律責任有什麼不同？是法律上出現漏洞，導致他或者社會上一小部分人寧願把傷者撞死也不願意救治傷者嗎？如果是，這漏洞需要國家相關部門好好研究和修補處理。

實踐

戰略思維注重實踐，任何戰略方案，如果不實踐鍛煉出來，就是紙上談兵。要注意的是，戰略是動態的，並存在變化，需要因應情況作出調整。這好比有人看到美食視頻，覺得製作美食很簡單，一看就會，結果一做就廢。任何事情要經過練習，從實踐出發，才能學以致用。在練習的過程中如果發現問題，就要改進，只有親身投入參與，才知道自己掌握多少，以及是否能夠學以致用。

靈活性

戰略思維具有靈活性，需要因應實際執行情況而作出及時調整，敢於自我否定，不能把過往的成功經驗當成寶典，這也是一種權變思維。譬如：由於新冠疫情，政府機構允許員工在家工作，各大、中、小學推行網上教學，在家工作和上網課也是靈活變通的做法。

開放性

戰略思維的開放性：指對資訊的蒐集與接收。在數據化時代，資訊獲取必然是面向全中國，面向全世界，所以戰略思維重視對資訊的獲取。越快獲得越多精準的數據及訊息，有助提高整個戰略方案的決策和優化等等。例如：國家的航母、芯片、北斗衛星等等，

是國家的戰略與戰術，這些技術除了需要大量研發人員之外，還需要獲取大量精準的國內和國際數據作參考……

善於學習

戰略思維的執行者需要善於學習，包括：提升自學能力，提高對新知識或者新領域的認知……。戰略方案的執行涉及跨行業、跨界別，多學習不同領域的知識，有助拓展對世界的認知，提升格局和胸襟，處理問題會更加成熟和穩重。例如：選舉涉及社會不同界別、不同職業人士的參與，如果參選者和幕後團隊能夠提高心理學、網絡宣傳、個人形象、溝通技巧、演說口才、政策研究、深度學習等的認知，這對整個選舉的質素都有正面的提升。

戰略意圖導向

戰略意圖導向指：戰略思維的願景和價值觀。最高負責人要有信心引導與帶領戰略執行人（個人或團隊）去推動一些變化，促使事情發生，達到預期的目標。例子：為什麼華為（HUAWEI）可以吸引全球精英加入？除了人工高福利好之外，這些精英相信華為這個發展平台可以令他們施展才華，可以實現自我價值。他們為什麼相信華為呢？因為他們認同華為的願景和價值觀，你知道是什麼嗎？是以「客戶為中心，為客戶創造價值」，這是華為的共同價值。另外，華為在管治上實施集體領導，集體領導下遵循共同價值、責任聚焦、民主集中、分權制衡、自我批判的原則。任正非的文章提到，華為的願景是豐富人們的溝通和生活，使命是聚焦客戶關注的挑戰與壓力，從而提供有競爭力的解決方案，為客戶創造最大價值。因此，人生階段發展到最高境界是為價值而生，這也是吸引全球精英加入華為的原因。（資料參考自華為的網頁及任正非的文章。）

假設性

戰略思維的假設性：指在謀劃或佈局的過程中，存在預判、預見的結果，因此要像胡適的治學態度一樣：「大膽假設，小心求證」。即可以作出假設性的觀點，但要尋找資料和證據去支持提出的觀點。譬如：當懷疑親屬關係時，可以做 DNA 鑑定去驗證確定彼此的親屬關係。又如：1982 年震驚香港的「雨夜屠夫」（林過雲，連環殺手）事件，過程是照相館發現懷疑相片報警，警方把相片和底片取走，並交給法醫官和科學鑑證科進行檢定與鑑證，警方收到鑑證報告後認為事件有可疑，於是採取行動拘捕林過雲，再去林過雲的家居進行搜證，始揭發人體肢體兇案。因此，假設性在戰略思維中有重要的作用，有助規避可能產生不可逆轉的結果，或者可以預先準備後備方案，如果遇意外，後備方案有助減低對執行計劃的衝擊。

創造性

關於戰略思維的創造性，可理解為好奇心及對未來發展的思考，也可理解為創意思維。這需要好奇心的驅使和認真思考，實際上是與內在的自我對話。為什麼呢？你對什麼事情比較好奇和關心，你就會投入更多時間去關注及研究，不會覺得厭倦。例如：若你從事產品或者技術研發，當遇到瓶頸位置時，你會思考突破，如何突破，在哪方面可以突破，為什麼要突破等等。

又如，我以小米作為例子詳細說明，小米的標誌是「MI」，代表移動互聯網，也代表「不可能完成的任務」，小米的信念是「只為粉絲」。看到這裡，你有什麼想法呢？移動互聯網大部分人可以理解，在此我不囉嗦。後兩者可以歸納為一個重點，小米如何只為粉絲呢？從小米的產品可見：手機、電視、Pocophone 和智能設備。除了手機及電視不斷迭代推出新產品之外，值得注意的是智能設備的類別也不少，直到 2021 年 8 月 17 日為止，在小米網頁見到 96 項產

品，相信未來仍然會不斷增加這些智能設備產品。除了手機，電腦配套的零件（如：充電座、耳機、路由器等等）之外，還涉及智能家居的電子產品，如：風筒、攝錄像頭、動感夜燈、掃地機械人、電動滑板車……

「只為粉絲」的信念似乎真的是不可能完成的任務，衣食住行方方面面需要的產品太多了，可見小米未來的挑戰和機遇也多。另外，小米在 2021 年 3 月公告首期投資 100 億元人民幣製造智能電動車，預計未來 10 年投資額 100 億美元。2021 年 8 月，小米首次「仿生四足機械人」Cyber dog（機械狗）正式亮相，雷軍表示小米的使命是：對未來科技生活的不懈探索。

由此可見，雷軍的投資興趣廣泛，對不同科研領域也有好奇心，關鍵是配備豐厚的資金，讓他對未來的科技發展有大膽的思考和實踐。從小米的產品可以窺探，雷軍預測將來的市場面貌，將引導消費者對未來的需求轉變，這是基於雷軍對自己的認知，對世界的認知，令他對小米有堅定的信念與使命，從而把概念的事物製造或者整合出來，將一切不可能變成可能。這就是創造性的威力，也反映創造性或創意思維在戰略思維產生的重要作用。

為什麼 說領導要有戰略思維能力？



回應這個問題，首先要知道何謂領導？領導的角色是什麼？為什麼領導要有戰略思維能力？以下我們一起來探究：

何謂領導？

首先，領導的定義是什麼？不要想，直接答，你有兩秒時間作答。我會答：「Leader, leadership.」根據網絡資料，Leadership 才對。領導也可稱為領導力（Leadership），指個人或組織帶領其他人或團隊的能力，這種能力會影響他人或團隊實現目標。以下，我們再看一個有點深度關於領導力的解說：

根據 MBA 智庫百科，領導力：指權力和影響力的統一，科學與藝術的結合。是否有點難以理解？為了令你更加容易明白，以下我把領導力的定義拆解：

權力是指可控制、管轄、支配等的職權或力量。影響力是指雙方（領導與下屬）在互相了解過程中，具有改變人的思想及行為的能力，一般指領導有亮點（閃光點），令下屬對其心悅誠服，工作上願意主動配合。

另外，科學指知識，是一種系統性的知識體系，領導需要有跨學科、跨領域的知識，才可以對工作進行預測及制定目標。藝術是透過作品去反映現實，是創作者對客體（被觀察或思考的對象）的瞬間領悟，透過媒介（作品）去展現出來的審美創造。這些領悟是創作者對人生的理解，對世界事物的認知，透過作品（如：書、畫、雕

塑等）去表達他的思想與人格。因此，科學與藝術是知識的累積和互相啟發，皆展現人的思想與文化，所以說領導是一門科學，也是藝術。

綜上所述，不管是權力、影響力、科學，還是藝術，都對人們的思想與行為帶來影響及具有指導作用，而這四個範疇的結合與統一，反映領導最終的目的是為了實現目標。

領導的角色是什麼？

根據網絡資料顯示，領導角色是社會角色的一種。社會角色：指與人們某種社會、身份一致性的權利、義務的行為規範。人們會對特定身份（例如：政府官員、公眾人物等）人士的行為有所期望。

領導角色指：在組織或群體中，領導處於顯著位置（或身居高位），人們期望領導明白自己的權力與義務（或責任），並作出與角色匹配的行為及規範。因此，領導進入一個新角色（譬如：升職或者調職），在心理或行為上要盡快適應角色轉換，用新角色的規範要求自己，否則會違背人們對角色的期望，而招來非議，甚至容易受到挫折。



為什麼說領導要有戰略思維能力？

如果你理解領導的角色，你就知道領導要推動及影響他人或者團隊實現目標。過程中，領導要明白自己的權力及責任，對自己的角色要有匹配的行為及規範。你知道領導的責任（職責）是什麼嗎？領導的責任（職責）是對目前的問題或將來發生的事情進行預判，佈局，解決問題，實現組織目標。在制定及執行戰略目標的過程中，要有把握全局、認識規律、更新觀念和重視實踐的綜合能力。而這些綜合能力正與戰略思維的特性吻合，故此作為領導，必須要有戰略思維能力，以下略述這些綜合能力：

* 把握全局 *

領導要懂得把握全局，從戰略的高度去認識問題，即用整體利益的角度去思考問題，不能只看局部利益。例如：員工 A 為公司的專業人士，正為公司執行重要的計劃。然而，員工 A 為人貪小便宜，多次私下接虧本的業務，作為送給朋友的人情。員工 B 和員工 C 不滿員工 A 的做法，曾向公司高層反映，高層表示老闆知道，目前員工 A 的情況仍然在容忍的範圍之內，當完成計劃及找到另一個專業人士可替代員工 A 的工作時，老闆才會採取行動。因此，員工 A 以權謀私，老闆不是不知道，只是為了大局，暫時不向員工 A 開刀。這就是領導的戰略思維能力，處事要有大局觀，知道公司要做什麼，知道公司的資源和能力，也知道公司不具備的資源和能力，從而去取捨。

* 認識規律 *

領導對事物要有認識規律的能力，提高思維水平。2021 年 7 月 1 日，在「建黨 100 周年暨香港回歸 24 周年」活動，我從電視直播中

聽到國家領導人習近平主席講得最多的一句話是：「以史為鑒，開創未來」。習主席希望廣大的中國人能夠學習歷史，了解歷史，重視歷史，由歷史中去汲取智慧。為什麼習主席對國民有這樣的期望呢？因為學習歷史知道更替，從更替中找到事情的變化規律。譬如：每個朝代的衰敗與滅亡有其規律——內憂外患，天災人禍，帝王個人因素（性格軟弱，昏庸，沉迷玩樂或美色，大興土木，親近小人等），徵收重稅，政策不當，人民反對……

透過學習歷史，我們知道過往朝代招致滅亡的因素，這在現代社會可作借鑑，在管理國家時盡量規避出現重複歷史的錯誤，也透過歷史看清外國勢力對弱勢國家的欺負，從而認清自己的角色和責任。一般人的基本責任是要有民族認同、民族自豪，以及不能做出賣國家和民族的事情。對此，你有什麼看法呢？

因此，領導要找出事物的變化規律，從中借鑑，提高思維水平，才能更好地規劃未來，以及應對在戰略執行中出現的問題。

* 更新觀念 *

萬事萬物存在變化，尤其在大數據的環境下，不確定因素越來越多。人們會因應獲取的資訊，對世界的認知增加，從而對外界需求或個人行為產生變化。例如：在交易方面，人們由購買變



成租賃（例如：房屋、汽車、衣服、名牌手袋）；從實體店購物到網店訂購，並且使用每月自動訂購及送貨服務；相信未來代養、代種會變成一種趨勢，前者為養豬、雞、鴨、鵝等，後者為種花、種菜、種茶葉等。大環境改變，領導的思維方式必須因應時勢而變革。處理問題不要故步自封，要恰當地更新觀念。

* 重視實踐及創新 *

這指領導要有實幹行動，並以實事求是的態度開拓創新。如果你看過《維京傳奇》這部歷史劇，在第三季第十集，你會見到劇中主角之一的拉格納以「亡者」的身份，因病重要求以基督教葬禮的形式葬在巴黎大教堂，這舉動令巴黎人放鬆警惕。當拉格納的屍首運到大教堂，詐死的拉格納突然破棺而出，站起來挾持格斯拉公主打開城門，令兒子比約恩與城內的維京人裡應外合，成功攻破巴黎。由此可見，領導除了要實幹之外，還要有創新的頭腦，敢於跳出思維習慣，敢於使用新策略，困難才有機會打破裂口，從而取得突破性的效果，最終實現目標。



「認知升級必帶來行為的改變」，只有深入透徹地了解一件事、一種現象、一個概念……，內心才會真正信服，進而認真地把改變後的觀念付諸行動。

這本書努力幫助那些渴望生長，但一直在苦苦掙扎的人們，讓大家在冥思後能有所頓悟，苦澀後細細回味，逐漸緩解焦灼，慢慢回甘。

所以，有關成長的秘密，希望大家能在這本書中找到答案。

周津慧

——自由撰稿人、成長訓練營輔導老師

這本書對彩票的中獎方法、感恩、激勵、戰略思維、興趣及頓悟這六個主題作出深入思考及探索，這些探索是我成長的印記，也是我學習面對困難與挑戰，打破舒適圈的訓練。有句話說得對：「人生如雞蛋，由外打破是食物；由內打破是生命。」願你像小雞一樣努力破殼而出，或像蝴蝶破繭而出一樣蛻變成成長、成熟及美麗。

笨豬跳跳 520

——作者



ISBN 978-988-8743-69-8



9 789888 743698 >



專業出版 國際銷售

Mod E

紅出版文化平台

上架建議：散文／心理勵志

加入我們：www.red-publish.com

定價：港幣 98 元正／新台幣 390 圓正