BRIGHTLINE™
INITIATIVE

战略制胜

从战略制定到战略执行

如何通过战略设计透视时代的机会与挑战

STRATEGY@WORK

FROM DESIGN TO DELIVERY

[英] 斯图尔特·克雷纳○编著
孔令一　朱淑梅○译

THINKERS 50

美国项目管理协会、波士顿咨询公司、《哈佛商业评论》
带您在瞬息万变的关键时刻，决胜战略

The Very Best Thinking and Insights in the Field of Strategy and Beyond

海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

战略制胜

[英] 斯图尔特·克雷纳◎编著

孔令一　朱淑梅◎译

海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

Strategy@Work
by Stuart Crainer

版权所有　不得翻印

版权合同登记号：图字：30–2018–058 号
图书在版编目（CIP）数据
战略制胜 /（英）斯图尔特·克雷纳
(Stuart Crainer) 编著；孔令一，朱淑梅译 . –– 海口：
海南出版社，2018.7
书名原文：Strategy@Work
ISBN 978–7–5443–7708–9
Ⅰ . ①战… Ⅱ . ①斯… ②孔… ③朱… Ⅲ . ①企业战
略 – 战略管理 Ⅳ . ① F272.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 107698 号

战略制胜

作　　者：（英）斯图尔特·克雷纳
译　　者：孔令一　朱淑梅
监　　制：冉子健
责任编辑：孙　芳
策划编辑：谌紫灵
责任印制：杨　程
印刷装订：三河市祥达印刷包装有限公司
读者服务：蔡爱霞　郄亚楠
出版发行：海南出版社
总社地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号　邮编：570216
北京地址：北京市朝阳区红军营南路 15 号瑞普大厦 C 座 1802 室
电话：0898–66830929　010–64828814–602
E–mail：hnbook@263.net
经销：全国新华书店经销
出版日期：2018 年 7 月第 1 版　2018 年 7 月第 1 次印刷
开　　本：880mm × 1230mm　1/32
印　　张：7.25
字　　数：163 千
书　　号：ISBN 978–7–5443–7708–9
定　　价：45.00 元

【版权所有 请勿翻印、转载，违者必究】
如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换

Introduction
简介

全球最具影响力 50 大管理思想家（Thinkers50）

全球最具影响力 50 大管理思想家（以下称作 Thinkers50）通过寻找、排名等手段为我们分享当今时代最伟大的企业管理理念，其榜单每两年公布一次。

该榜单自 2001 年推出以来就备受追捧，并且其榜单一直由彼得·德鲁克（Peter Drucker）、迈克尔·波特（Michael Porter）、普拉哈拉德（CK Prahalad）和克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）领衔。该奖项（Thinkers50）被英国《金融时报》（Financial Times）誉为“管理思想界的奥斯卡”。 Thinkers50 对管理思想家的评定有 10 个既定标准，即思维原创性、理念实用性、成果展示性、理念相关性、理念影响性、商业意识性、国际视野性、研究的严谨性、思想影响性和激励力量性。

Thinkers50 代表着世界最前沿的企业管理思想。“欧洲最具影响力 50 大管理思想家”（Thinkers50 Europe）是联系 Thinkers50 和欧登塞[1]的桥梁，一年一度的“最具影响力 50 大管理思想家欧

[1] 欧登塞（丹麦语：Odense）是丹麦第三大城市，也是丹麦第二大岛菲英岛的首府。

洲商业论坛”就在欧登塞举办。在中国，Thinkers50 的总部设在青岛市，并且与海尔集团建立了合作关系。

Brightline Initiative

Brightline Initiative 是由敏捷联盟（Agile Alliance）、波士顿咨询集团（BCG）和美国项目管理协会（PMI）于 2017 年年初联合创建的一个联盟组织。该联盟组织的目标是成为战略管理上的权威组织，从而帮助企业降低大规模战略行动的失败率，以避免企业竞争优势的丧失和价值的流失。

Brightline Initiative 联盟对企业领导者的战略思想进行研究，促进企业的最佳实践，旨在帮助企业提高战略执行能力。

“Brightline Initiative 全球最具影响力 50 大管理思想家杰出成就奖”每两年颁发一次，旨在奖励那些能把企业的战略思想与实践结合，且有杰出贡献的企业家。

Preface

前言

假如你问某一名经理，是什么让他们对工作保持激情？是什么让他们起早贪黑地工作？是什么让他们觉得工作是有意义的？那么不管他们在世界的哪个地方，不管他们为谁工作，也不管他们的工作是什么，他们的答案往往都是相似的。

把这些答案总结为一句话就是："把事情做完。"

不管他们是在中国青岛运营一条生产线，还是在美国硅谷管理一个团队，亦或是在印度孟买监督桥梁建设，管理者们都在为实现目标而努力。他们通过创造和实践，把计划或想法变成现实。

"把事情做完"这一理念提醒着管理者和领导者必须应对各种困难。事实证明，管理者在将想法、计划、战略和梦想转化为现实的过程中，出现了一些失策而又有些让人沮丧的记录。

2017 年，Brightline Initiative 携手经济学人智库[1]（EUI，

[1] 经济学人智库是经济学人集团（The Economist Group）旗下的经济分析智囊机构，其总部位于伦敦，在全球有 3 个区域总部（伦敦、纽约、香港），并在 40 多个主要城市设有常驻机构。主要为全球商业与各国政府决策者提供针对国家、产业及管理领域内的经济预测分析与咨询服务。

Economist Intelligence Unit）对 500 名企业高管进行了调查。研究表明，只有十分之一的企业高管完成了他们的战略目标；53% 的企业高管承认，糟糕的战略执行能力使其处于竞争劣势；59% 的企业高管表示，他们的组织“总是致力于缩小战略制定、战略实施以及日常的战略执行之间的差距”。

“即使是最精明的战略顾问，也常常忽略战略执行，主要是因为这是战略执行而不是战略挑战。这是人的惰性。”彼得·布雷格曼（Peter Bregman）在最近的《哈佛商业评论》上撰文指出，“要想取得卓越的成果，公司员工需要上下目标一致，并把精力专注于对企业影响最大的事情上。然而事与愿违，即使是在运营良好、运行平稳的企业，员工们也无法做到上下一致，专注的范围宽泛，工作目标相互冲突。”

“把事情真正做好”是极其困难的。由于我们处在经济动荡的年代，所以创建强大而有效的商业战略是非常迫切的。同样地，战略实施也是这个年代所急需的商业战略之一。

Brightline Initiative 旨在帮助组织和管理人员意识到企业面临的挑战，并指导他们在战略设计和战略实施过程中做出正确决策。它致力于帮助管理者缩小战略设计与战略实践之间高代价而低收益的差距。

在与合作伙伴 Thinkers50 合作的过程中，我们出版了《战略制胜》。这本书包含了一些战略领域和其他领域中最知名的管理思想家的战略思想。我们希望这些战略思想能像催化剂一样鼓舞着读者们去把事情真正做好。

里卡多·维亚纳·瓦尔加斯（Ricardo Viana Vargas）

Brightline Initiative 执行董事。

采访 1：改变迹象（视频）

采访 2：阻碍因素（视频）

Contents

目录

003 简介 Introduction

005 前言 Preface

013 致谢 Acknowledgements

003 Essential thinkers
最具影响力的管理思想家

007 Bridging the gap between strategy design and implementation
缩小战略设计与战略实施之间的差距
郎马克

011 The hard truth of change
变革的真谛
佩里·基南，珍妮·光·比克福德，彼得·托曼和格兰特·弗里兰

033 In search of strategy
战略的持续探索
斯图尔特·克雷纳，戴斯·狄洛夫

044 Essential thinker: Roger Martin
重要思想家：罗杰·马丁

046 In conversation：Roger Martin
对话：罗杰·马丁

055 Letter to the CEO
致 CEO 的一封信
罗杰 · 马丁

059 The changing nature of change
变革的本质
黛博拉 · 罗兰

063 Dancing with gorillas
与巨猿共舞
沙梅恩

068 In conversation：David Marlow
对话：大卫 · 马洛

077 Essential thinker：Rita McGrath
重要思想家：丽塔 · 麦格拉思

079 In Conversation：Rita McGrath
对话：丽塔 · 麦格拉思

086 How to succeed with strategy
如何用战略取得成功
斯图尔特 · 克雷纳，戴斯 · 狄洛夫

090 Letter to the CEO
致 CEO 的一封信
亚历山大 · 奥斯特瓦德，伊夫 · 比纽赫

096 Great strategies need great delivery:
The 10 principles of implementation excellence
伟大的战略需要卓越的实施：实现卓越的 10 个原则
里卡多 · 维亚纳 · 瓦尔加斯，伊迪凡德罗 · 康托

108 The business portfolio map
商业组合图
亚历山大 · 奥斯特瓦德，伊夫 · 比纽赫

115 Only communicate
唯有沟通
斯图尔特 · 克雷纳，戴斯 · 狄洛夫

121 Essential thinker：Richard D'Aveni
重要思想家：理查德 · 戴维尼

123 In conversation：Richard D'Aveni
对话：理查德 · 戴维尼

125 In praise of additives
赞美添加剂
理查德 · 戴维尼

130 The power of judgement
判断力
亚历山德罗 · 迪 · 菲奥里

135 Why enterprises exist
无交互，不海尔
张瑞敏

138 The difference that makes a difference
区别造就影响
艾莉森·雷诺兹，大卫·刘易斯

144 The real lessons of disruption
颠覆的真正教训
艾福尔·瑞恩

151 Focus, the differentiator
专注产生影响
安东尼奥·涅托·罗德里格斯

157 In Conversation : Rebecca Parsons
对话：丽贝卡·帕森斯

167 Five questions to ask of your purpose
关于你目标的 5 个问题
多米尼克·霍德，南都·南基绍尔

175 Essential thinker : Pankaj Ghemawat
重要思想家：潘卡基·格玛沃特

177 In Conversation : Pankaj Ghemawat
对话：潘卡基·格玛沃特

186 Agility for the strategist: the SLO framework
敏捷战略：SLO 框架
洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯

192 Management in the age of meltdowns
破产时代的管理
安德拉斯·蒂尔奇克

201 The future of MNCs
跨国公司的未来
阿尼尔·吉普塔，王海燕

206 Beyond strategy: lessons of execution excellence
超越战略：卓越执行的经验
斯科特·A. 斯奈尔，肯尼思·J. 卡里格

214 **其他书目** Other books
215 **后记** Afterword
217 **译后记** Translation introduction

Acknowledgements
致谢

战略执行离不开团队合作，《战略制胜》的完成也不例外。以 Brightline Initiative 为平台，里卡多·瓦尔加斯（Ricardo Vargas）、伊迪凡德罗·康托（Edivandro Conforto）以及塔赫荣·阿萨内（Tahirou Assane）从整体结构到琐碎细节，他们都为完成该著作尽心尽力。

杰本斯设计公司（Jebens Design）的维基·杰本斯（Viki Jebens）一如既往地支持我们，他为我们提供了优秀的设计，使著作顺利完成。

最后，我们要感谢所有的管理思想家和实践家，感谢他们在百忙之中抽出时间与我们分享前沿的管理战略思想。

斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer）

戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）

AN OUNCE OF ACTION IS WORTH A TON OF THEORY

行动重于理论

弗里德里希·恩格斯（Friedrich Engels）

Essential thinkers

最具影响力的管理思想家

2017 年“Brightline Initiative 全球最具影响力 50 大管理思想家”有以下 8 位入围，他们带给人们新的管理战略思想，改变人们对管理战略的理解和管理战略的运作方式。

1. 陈威如（Weiru Chen）

陈威如是中欧国际工商学院战略学副教授，主讲《行业与竞争分析》《商业模式创新与战略》等课程。他与余卓轩（ChoHsuan Yu）合著的《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》（*Platform Strategy: Business Model Revolution*）分析中外 60 家领先企业（40 家中国企业，20 家国际公司）的平台商业模式创新，该书是中国畅销书。

2. 理查德·戴维尼（Richard D’Aveni）

理查德·戴维尼是达特茅斯大学塔克商学院[1]战略管理学教授，他完成了多部有影响力的著作，包括：《超强竞争理

[1] 达特茅斯大学塔克商学院，创立于 1900 年，美国十大商学院之一。

论》(*Hyper competition*，自由出版社，1994)、《打败商业陷阱》(*Beating the Commodity Trap*，哈佛商学院出版社，2009)、《战略资本》(*Strategic Capitalism*，麦格劳－希尔公司，2012)。新书《当泰坦统治世界》(*When Titans Rule the World*)即将于2018年由霍顿·米夫林出版公司出版，该书源自他曾发表在《哈佛商业评论》的一篇文章“3D打印改变世界”，介绍了“范工业化”制造商的兴起。

3. 潘卡基·格玛沃特(Pankaj Ghemawat)

潘卡基·格玛沃特出生在印度，是管理学和战略学教授，任纽约大学斯特恩商学院教育和管理全球化中心主任，也是西班牙IESE商学院Rubiralta教席全球战略学教授。著有《下一波世界趋势》(*Word 3.0 : Global Prosperity and how to Achieve it*，哈佛商学院出版社，2011)、《全球化经营策略》(*The Law of Globalization*，剑桥出版社，2017)。

4. 金伟灿(W Chan Kim)和勒妮·莫博涅(Renée Mauborgne)

金伟灿和勒妮·莫博涅是欧洲工商管理学院战略学教授和蓝海战略研究所联合主任。两人合著的畅销书《蓝海战略》(*Blue Ocean Strategy*，哈佛商学院，2005)发行量突破350万册。2017年，二人合著《蓝海转变》(*Blue Ocean Shift*，阿歇特公司)。

5. 丽塔·麦格拉思(Rita McGrath)

自1993年以来，在哥伦比亚商学院(Columbia Business

School）任教的丽塔·麦格拉思著有《竞争优势的终结》（*The End of Competitive Advantage*，哈佛大学出版社，2013）。她与伊恩·麦克米伦合著《重炮出击：驱动企业快速成长的 40 种市场战略行动》（*Market Busters: 40 Strategic Moves that Drive Exceptional Business Growth*，哈佛商业评论出版社，2005），2000 年著有《创业者思维模式》（*The Entrepreneurial Mindset*，哈佛商业评论出版社，2000）。她最近的研究课题暂且命名为《发现驱动优势》（*Discovery Driven Advantage*），检验企业如何在创新中获得核心竞争力。

6. 罗杰·马丁（Roger Martin）

罗杰·马丁曾任多伦多大学罗特曼管理学院院长，现任罗特曼管理学院马丁财富研究所所长，在生产力和竞争力方面，他是马丁·财富研究所首席专家。他有 9 部著作，其中包括与萨利·奥斯伯格（Sally Osberg）合著的《超越更好》（*Getting Beyond Better*，哈佛商业评论出版社，2015），与宝洁公司 CEO 雷富礼（AG Lafley）合著《宝洁制胜战略》（*Playing to Win*，哈佛商业评论出版社，2013），与珍妮佛·瑞尔（Jannifer Riel）合著《创造最佳选择》（*Creating Great Choice*，哈佛商业评论出版社，2015）。罗杰·马丁是两届“全球最具影响力 50 大管理思想家”得主。

7. 亚历山大·奥斯特瓦德（Alex Osterwalder）和伊夫·比纽赫（Yves Pigneur）

伊夫·比纽赫是一位比利时计算机科学家，亚历山大·奥斯特瓦德是一名瑞士商业顾问，也是 Strategyzer 的创始人。他们合

著《商业模式新生代》(*Business Model Generation*，威利公司，2010)，该书被翻译成 30 种语言，发行量高达 100 万册。他们首创的“商业模式画布”(Business Madel Canvas)被世界各地的公司接受并使用。后来他们又推出新书《你的获利时代》(*Business Model You*，威利公司，2012)和《价值定位》(*Value Proposition Design*，威利公司，2014)。

8. 安德拉斯·蒂尔奇克(András Tilcsik)

安德拉斯·蒂尔奇克出生于匈牙利，是多伦多大学罗特曼管理学院副教授，也是迈克尔·李秦家族企业公民协会(Michael Lee-Chin Family Institute for Cooperate Citizenship)研究员。2015 年，他与克里斯·克利尔(Chris Clearfield)荣获由英国《金融时报》和麦肯锡颁发的“布拉肯·鲍尔最佳图书奖”(Bracken Bower Prize)，该奖项旨在奖励年龄在 35 岁以下的作者的最佳商业书籍。他的著作有《崩溃：系统失败的原因与对策》(*Meltdown: Why Our System Fail and What We Can Do About it is Forthcoming*，企鹅出版社，2018)。

郎马克（Mark A. Langley）

Bridging the gap between strategy design and implementation

缩小战略设计与战略实施之间的差距

在最近一项研究中显示，90% 的高管承认他们制定了成功的公司管理战略，但是在执行战略的过程中出现了问题。这使公司产生了资金的浪费，生产力的破坏以及员工士气受到打击等负面影响。

当今世界无效的组织管理导致每 20 秒就有 100 万美元被浪费，也就是每年被浪费的资金高达 2 万亿美元，这相当于巴西一年的国内生产总值——这足以看出无效的组织管理破坏力巨大。

或许提出一个建议、设计一个管理战略、设定一个公司目标是一件很容易的事，然而把要把策略很好地执行下去，并依据内外部环境变化随时修正策略，从而实现公司的原定目标却不是一件容易的事。有时，企业高管们把注意力转移到下一个战略思想上，却把之前还没有执行到位的战略思想抛在脑后。

组织中的所有战略变更是通过项目或方案来实现的——不可能再有其他的实现方式了。试想：如果没有一个或多个软件升级项目，怎么可能成就一家数字化企业？如果没有一项最新的整合收购项目，公司怎么可能快速进入一个新市场？如果没有一系列的方案措施来解决表现不佳的员工的退休问题，公司内部的业务怎么可能完成产品组合的优化？

由经济学人智库（EUI，Economist Intelligence Unit）和美国项目管理协会[1]（PMI，Project Management Institute）合作开展的一项研究表明：88% 的公司高管表示，如果一个公司想在未来几年内继续保持公司的竞争力，那么将管理者的战略思想成功地执行下去是“非常必要的”，也是“至关重要的”；大概三分之二的企业高管表示，日常的战略实施环节不仅耗费大量的精力，而且令人感到非常头疼；超过一半的企业高管认为在战略实施过程中出现的各种问题，将会使企业处于竞争劣势。

处于行业领导地位的企业在以下 3 件事情上做得比同行要好：

（1）在制定战略目标时，要坚持目标的可实现性和一致性，这将有利于提高公司执行力。

（2）要激励公司的战略执行者和战略实施者，促使他们实现公司内部的跨职能协作。

（3）要掌握完整的公司战略执行能力，并在灵活的框架下执行。

对于大多数企业来说，解决方案已经存在于公司战略执行能力的某种组织形式中，有的称为“转型办公室”（transformation office），有的称作“成果交换机构”（results delivery authority），或者简单称为“项目管理部门”（project or programme management）。

美国项目管理协会和多位专家代表都非常关注战略执行能力。我们认为，如果企业高管关注战略执行能力，那么他们的公

[1] 美国项目管理协会成立于 1969 年，是全球最大的非盈利性项目管理专业国际权威机构，致力于全球范围内的项目管理研究、标准制定和出版、价值倡导、职业认证和学位课程认证，提供有价值的信息、资源和专业人士交流平台。

司就会更加成功，且资金浪费也越少——研究表明，如果一家公司不注重公司战略的制定和执行，那么它比其竞争对手多浪费的资金倍数高达 28 倍。

这样，高效有力的公司战略执行能力才能与一流的战略思想相得益彰。

关于作者

郎马克（Mark A. Langley）

美国项目管理协会的总裁和首席执行官。

DO WHAT’S RIGHT
DO IT RIGHT
DO IT RIGHT NOW

做正确的事，好好做，现在就做

福布斯（BC Forbes）

佩里·基南（Perry Keenan），珍妮·光·比克福德（Jeanne Kwong Bickford），
彼得·托曼（Peter Tollman），格兰特·弗里兰（Grant Freeland）

The hard truth of change

变革的真谛

众所周知，当今世界瞬息万变，而公司恰恰就在这种前所未有的快速变化的环境中运营着，这种快速变化的环境给公司带来很高的风险。外界复杂的变化环境导致 50% ~ 75% 的公司变革被证明无效。现阶段，大部分公司正在进行的变革是复杂的，在此之前的那种简单的公司变革已经不合时宜了。

构建和量化这种动态的商业世界，就像弄清楚复杂的地缘政治一样，因为当今世界已经进入一个充满不确定性的新时代。动荡正在影响着世界上越来越多的行业，其特点是变更次数更频繁、影响更严重。以前的市场领导者或者公司巨头们由于未能及时适应社会的发展而快速的衰落，它们会败给那些经营更灵活的竞争对手。黑莓公司（Blackberry）[1] 退出手机行业和百视达公司（Blockbuster）[2] 的破产就是典型案例。事实证明，现代公司的寿

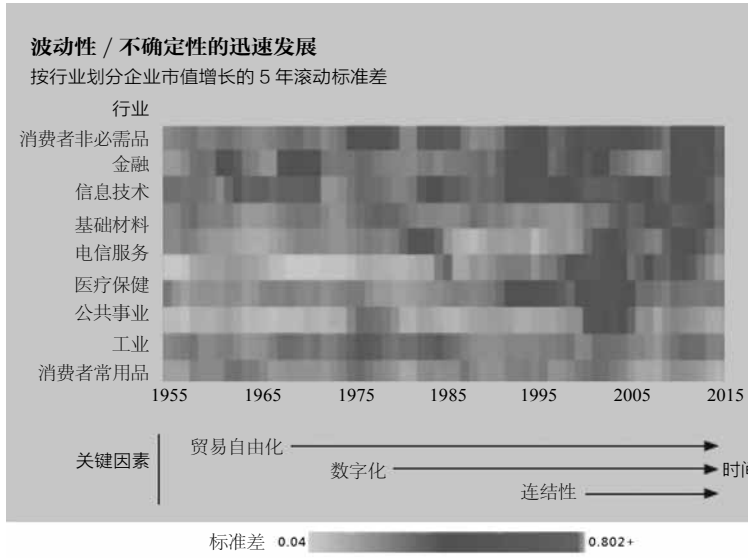
[1] 黑莓（Blackberry）是加拿大 BlackBerry 公司的一家手提无线通信设备品牌，于 1999 年创立。黑莓手机曾经是世界最大的全键盘智能机制造商。2016 年 10 月 28 日，黑莓公司表示，将停止开发智能手机，把焦点转为软件合伙人，凸显出该公司陷入难以扭转旗下手机事业的窘境。

[2] 百视达（Blockbuster），英国知名的 DVD 影碟出租公司，2013 年宣布破产，原因是这家公司无力与在线竞争对手展开竞争。

命周期比以前短了很多，三分之一的上市公司在未来 5 年内就会破产消失。为了加深理解，请参阅图 1。

要么适应变化，要么死亡

当今世界，人们对快节奏的商业环境的大部分影响因素已达成共识。主要的影响因素包括：经济动荡、颠覆性技术、经济全球化和激烈竞争。因而许多企业的当务之急是适应不断变化的环境，以提高公司的业绩。在这个不稳定的环境中，传统意义上的



1. 以公司市场价值为权重，按行业划分的企业市值增长率的 5 年平均滚动标准差
2. 跨行业 95% 置信区间的标准差。 注：基于美国所有上市公司数据。

图 1　各行业经历剧烈变动展示图

竞争优势来源，比如规模经济、专利无形资产竞争优势的价值越来越低，竞争优势的可持续性越来越差。

数字转换技术、高级数据分析技术、机器人技术、人工智能以及更灵活的协作和执行方法等新技术都加入到了不可预测的变化组合当中。可以想象，这些新兴技术力量能够改变人们在未来 10 ~ 20 年里的工作方式，而对于未来的工作方式，即使是当今的商界领袖，也无法预测。

总体来说，这些新技术、新方法既给公司带来了巨大的挑战，又给公司带了巨大的机遇。套用达尔文的一句话："那些能幸存的物种不是最强大和最聪明的物种，而是最能适应外部环境变化的物种。"

大多数行业都经历了几十年来无可匹敌的波动

自标准普尔 500 指数（S&P 500）建立以来，不论从行业角度还是地区角度来看，公司的发展趋势都变得越来越不稳定，尤其是 20 世纪 90 年代早期以来，这种趋势更明显。图 1 展示了以年度市场资本总额变化为依据，美国所有上市公司的波动性。浅影部分代表着公司价值相对平稳期，深影部分代表着公司价值较大波动期。值得注意的是，在最后的一二十年，即使处于历史上的相对平稳期，能源和电信等行业也经历了巨大的波动。

我们的研究表明，公司战略变革失败的致命原因通常都会有相似之处，比如企业的愿景危机、领导的沟通与协调、激进的战略治理、利益相关者的参与，以及"始终在变革"等方

面。简而言之，我们可以将导致公司变革失败的原因归纳为以下两点。

第一，要想适应新的快节奏的外部环境，很重要的一点是，公司员工需要下决心很大程度地改变他们的行为和行动，从而承担新的角色，以各种不同的方式与公司同事协作，按部就班地取得进展，并且经常还得在令人不舒服和不确定的环境中做出艰难的决策。此外，公司员工还需要支持朋友和同事，因为大家都在为公司转型而奋斗。需要注意的一点是，公司在做出决策时要考虑先进的数据分析等新技术，这些新技术将帮助高层管理者做出正确决策。

然而，对于未来变革中与人相关的部分的研究相对较少。这种现象令人感到惊讶，因为考虑到劳动力和劳动力的供需关系是企业变革的两个基本因素，这两个因素很可能进一步推动企业变革的步伐，引导企业发生戏剧性变革。

第二，企业以后面临的许多变革都是通过战略方案和举措启动与实施的。一个组织是否具备适应和生存的能力取决于这些战略方案的执行能力，以及这些方案的实施情况。

人才和技术

我们波士顿咨询公司（BCG）的同事维克拉姆·巴拉（Vikram Bhala）、苏珊娜·戴尔奇（Susanne Drychs）和雷纳·斯特拉克（Rainer Strack）做了大量的调研工作来研究全球大趋势，以及这种大趋势如何影响人才的供给和需求。他们将全球大趋势划分为 12 个主要因素。如表 1 和表 2 所示，可以看出全球大趋

势对人才供给和需求的影响。

全球大趋势里的 12 个主要因素将彻底变革公司的工作方式，并迫使公司领导者重新思考组织运作这一基本假设。公司领导者需要发现新的组织方式、执行和领导方式，以及招聘、培训、聘用员工的新方法。所有的这些都是在大数据、全球化、员工与人工智能协同合作，以及快速变化的员工价值主张等大背景下进行的。

技术、数字生产力以及商业价值产生方式的转变，将对人才的供应产生深远的影响，如表 1 所示。

表 1　6 个因素改变人才的供给

1. 新的人口结构	到 2020 年，由于人才短缺，30% 的技术工作将无法填补	3. 地缘政治和经济实力的转变	多元化的雇员团队是非多元化团队的 13 倍	5. 个人主义和创业精神	受目标和价值驱动的组织在收入、利润和股票绩效方面优于竞争对手
到 2035 年，全世界五分之一的人将年满 65 岁	2. 技能失衡	世界上 80 个富有的人拥有的财富与世界一半人口的财富一样多	4. 多元化与包容性	到 2020 年，自由职业者将占劳动力的 50%	6. 幸福与目标

资源配置的改变以及不断变化的组织文化和价值观，将对人才的需求产生深远的影响，如表 2 所示。

表 2　6 个因素改变人才的需求

1. 自动化技术	地球上每天产生 2.5 兆字节的数据	3. 获取信息和思想的便利程度	74% 的管理人员说公司的复杂性正在损害企业的业绩	5. 敏捷性和创新性	在 60 个国家的 60% 的消费者愿意支付更多来购买环保商品
到 2050 年，几乎一半的美国工作岗位可以实现自动化	2. 大数据与高级分析技术	到 2020 年，全球 76 亿人口将使用 116 亿台移动设备	4. 简化复杂性	90% 的管理者认为敏捷性对于战略执行至关重要	6. 开发新客户战略

这些因素究竟如何表现出来？它们将会因行业和竞争环境的不同而有不同的表现。然而，即便是有不同的表现形式，组织管理面临的机会和挑战，也可能有一些共同的线索。

· 快速与敏捷将迫使优胜劣汰。洞察客户需求和竞争对手的行动，并灵活地应用这方面的知识，这对公司未来的发展越来越关键。因此，“敏捷开发模式”[1]受到用户的欢迎，它将在企业中得到更为广泛的应用。这种模式不仅仅需要做好 Scrum[2]组织过程中的产品开发功能、用户故事驱动、短迭代周期、每日站

[1] 敏捷开发模式是一种从 1990 年代开始逐渐引起广泛关注的一些新型软件开发方法，是一种应对快速变化的需求的一种软件开发能力。强调程序员团队与业务专家之间的紧密协作、面对面的沟通、频繁交付新的软件版本、紧凑而自我组织型的团队、能够很好地适应需求变化的代码编写和团队组织方法，也更注重作为软件开发中人的作用。

[2] Scrum 是一种迭代式增量软件开发过程，通常用于敏捷软件开发。

会（daily stand-ups）[1]和管理需求列表（backlog）[2]，它还需要做很多。但说起来容易，做起来难。把这种开发模式作为企业竞争优势的一部分，关键需要企业积极投资于人才和技术开发，从而组建成熟的商业团队，并具备“点对点表征学习能力”（end-to-end representation），确保有能力完成开发，并确保拥有开发的产品所有权，开发新的交付模式，公开声明不掩盖失败的产品，经常质疑产品能够开发成功的最低保证条件是否到位，有效地协调整个团队的问题处理和利益分配。为了让顾客满意，需要以最能影响顾客成功且能帮助顾客形成有竞争力的敏捷性作为奋斗目标，建立一个包含体验、学习、调整、创新等方面的模型系统。当然，有时候模型系统会不可行，这就需要果断放弃，这些特点是企业形成核心竞争力、取得持续成功的关键所在。

·你中有我，我中有你。组织的界限将越来越模糊，不仅是组织内部的界限，也包括组织与组织之间的交叉界限。员工、供货商、供应商、客户之间，有时甚至是竞争对手之间也有传统意义上的区别和摩擦被削弱或者淡化的情况。而多学科团队、承包商和行业学习平台、采购利润杠杆、共享经济等这些因素将成为组织工作的新特征。随着这些新的工作方式的形成，“组织的角色”需要重新定义，同时也面临新的挑战。这些联系可能在促进这些生态系统、建立连通性和成功激励员工之间达到某种平衡。与此同时，需要强化必要的问责制，以便创造更多的经济价值。

---

[1] 每日站会（daily stand-ups）是指敏捷团队每天的团队会议队团委每天了解项目、跟踪进度，针对发现的问题、障碍及时采取措施，进行应对和调整。

[2] backlog 是敏捷开发中用来管理需求列表，排定优先级，形成迭代计划，组织开发 / 测试和交付过程的工具。

·聪明且简单地处理错综复杂的管理工作。企业管理的复杂性将日益增加。竞争强度的增大和随之产生的加强创新意识和应对能力的要求，利益相关方跨越传统边界参与管理，以及更严格的监管体制，都大大提高了管理的复杂性。

当今时代的组织设计结构无法应付这种管理的复杂局面，复杂的官僚性组织结构导致公司业绩下降和员工敬业度恶化。由波士顿咨询公司的伊夫·莫里耶（Yves Morieux）带头提出的“智能简化”为我们管理这种复杂性提供了一个更好的办法。“智能简化”不是增加组织要素（结构、过程、激励）来控制员工行为；相反，“智能简化”引导领导者创造一个氛围，以促进员工的自主性并引导员工的个人利益与整个公司的集体利益相一致，它巧妙地把组织要素简化到最少程度，从而增强员工的团队合作能力。

具体地说，“智能简化”是给予员工适当的资源、权力，去掉对员工不必要的限制，以满足员工对工作的要求，并最终通过员工取得的成绩来分配利益［“智能简化”的详细内容请参照伊夫·莫里耶和彼得·托曼（Peter Tollman）。《当工作越来越复杂时的6个简化守则》（*Six Simple Rules-How to Manage Complexity without Getting Complicated*，哈佛商业评论出版社，2014）］。

·人才、人才、人才。传统意义上的管理变革强调“沟通、沟通、沟通”。然而，对于新的工作方式，新的口号应该是“人才、人才、人才”。全球劳动力市场正在发生着重大变化。在大多数组织中，数字技术、自动化、人工智能是组织成功必要的先决条件。然而，员工应对未来挑战需要掌握技能，缺乏技能的员工正面临越来越大的压力。越来越多的企业正在优先考虑挖掘和

留住关键人才，例如从竞争对手或供应商的渠道挖掘人才，或者试图在公司内部的劳动力中发现和培养人才，并利用技术加强人才和机器的协作。留住人才的方法有增加福利待遇、灵活的弹性工作模式等。一场人才争夺的战争正在进行，而且没有减弱的迹象。在创新、规划、优先考虑、培养和留住人才等方面，谁做得好，谁就能够取得最后的胜利。

·广进人才，避免楚才晋用。对于企业来说，广进人才是显著的竞争优势。然而，除非企业认真管理，否则企业很难留住人才，最终导致人才流失。当今社会，年轻人对工作的态度正在改变。“新人类”（千禧一代）和及更近一些的“新新人类”虽然已经进入劳动力市场，但是在融入社会时，其价值观、工作—生活平衡、个性和流动性等方面都有着截然不同的表现。他们的人数正在增加，我们却只能越来越多地要求他们在一个不断变化的环境中工作。然而，新人类和新新人类通常具有不稳定性且很难被取悦的特点。他们希望自己的工作是有意义的，他们想要感受到自己所做的一切都很重要。不论年龄大小，他们想要的是参与到工作中，且都希望在与领导共事时，领导能够以事实为根据，做到公正、透明、及时，尊重个性化。他们想要感受到自己被倾听并且受到了重视。新的工作方式需要年轻人的积极参与，否则公司会存在较高的风险，高离职率将导致人才流失。

对于大多数企业来说，这些变化将对许多传统的组织结构、团队模式、商业舒适区和企业文化发起挑战。机遇将青睐这样的组织，它们能够从不断变化的商业环境中获得新的洞察力，并能迅速做出正确的决定并采取行动，不断调整战略设计和战略实施。因此，没有千篇一律的解决方案。成功也永远不会被视为

是理所当然的，成功并不是一件容易的事，但这却是组织想要保持未来竞争优势的一个关键因素。因此，组织需要进行测验和调整，它们需要通过设定组织整体目标，并将整体目标层层分解为具体的战略实施，从而建立有效的组织运作模式、合适的组织结构、一致的领导行为、整合的组织机制、有利的人才方案和企业文化，最终获得胜利。一个成功的组织，既要考虑人才，又要考虑技术，并将人才与技术紧密结合起来，协同合作。

这就自然地将我们引向第二个话题。具体而言，无论是在整体投资组合层面，还是在具体措施层面，公司要如何适应不断变化的环境，并顺利执行措施呢？再次声明，75% 的重大组织变革均以失败而告终。我们发现，制定详细步骤、顺利执行战略是扭转组织变革失败的有力手段。

扭转机会，取得成功

现在跟你一起分享 DICE 模型框架[1]。DICE 模型是一个简单、直观的模型框架和工具，DICE 模型在快速评估组织变革措施是成功、失败还是结果不确定方面非常有效，并且 DICE 模型能够在具体举措实施之前识别可能失败的原因，并找到将失败转化为成功的手段和举措。

我们在波士顿咨询集团的研究以及与世界各地客户的实践表明，严格关注每项关键举措中的 4 个关键要素，可以使组织增加

[1] DICE 模型框架是波士顿咨询公司开发的用来衡量公司正在进行的或即将进行的变革项目进展效果的管理工具。

成功的机会。

我们把DICE模型归纳为4个因素：项目的持续时间（Duration）、表现的完整性（Integrity）、资深主管与职员的投入程度（Commitment）和额外努力（Effort）。这些因素能够帮助我们预测任何组织变革举措的成败。在与雄心勃勃的公司如火如荼地开展组织变革举措的合作过程中，我们已经实践应用了DICE模型框架，在允许公司利用员工的洞察力和经验的前提下，为组织变革提供了一个具有共性的标准。这一标准是在简单的定量DICE框架下，使人们能够坦率地讨论战略变革举措，以使关键问题浮出水面，并得到有力的解决，从而扭转局面，争取成功。DICE模型框架可以任意选择开发模式，并且已经证明了它在瀑布式开发、敏捷开发以及混合式开发中的价值。

现在让我们来讨论DIIC模型的4个因素。

1. 持续时间（Duration）

在任何改革努力中，最常被问到的问题是，“这需要多长时间？”这里有个基本假设，即某个变革需要的时间越长，企业的缓冲期就越长，就越有可能受到更大的压力冲击。对于企业高管的职业生涯来说，没有什么比长期失败更糟糕的了。

事实上，我们在波士顿咨询公司的研究表明，高管们真正应该关心的是，对关键项目的进展情况进行定期的严格审查，找出项目中新浮现出的问题，并及时对问题进行修正调整。如果能对一个长期项目严格地定期审查其存在的问题并及时做出调整，比没有定期或有效审查的短期项目更有可能取得成功。

考虑问题的关键不是项目的总持续时间，而是项目从合理构

建到有效审查过程中的时间。高管们应该提出的问题是，“我们将如何定期、有效地对项目进行审查？”

我们的经验表明，每月对项目审查一次是最低要求。如果一个项目在没有审查的情况下实施超过 8 周，那么这个项目遇到麻烦的风险就会成倍增加。更复杂的项目需要更频繁的审查，或许需要每两周审查一次。

要进行完整有效的审查，就必须确定一套项目里程碑（milestone）[1]，为高层管理者提供一个基础，使他们能够深入了解每一项关键举措的进展情况。重要的是，这些里程碑是为了向高层管理者了解项目进展情况而专门编写的。总体来说，这些项目里程碑汇总到一起，实际上构成了一个关键项目的“路线图”，因此它们与项目计划中的主要活动是不同的。每个项目通常有 15 ~ 25 个项目里程碑，项目负责人将在每个月更新进度，以便展现项目的最新进展。

项目里程碑说明了打算采取的主要行动，或在明确的时限内能够取得的主要成就，并说明评估关键风险驱动因素的主要指标，从而确保具有相互依存关系的可交付成果仍在规定的时间和空间范围内。里程碑检测点是项目的前瞻测试和评估时间点。实际上，与传统情况相比，项目里程碑将潜在的“项目阻碍”以更快的速度传递到企业高层管理者那里。在这样一种状态下，高层管理者更有可能大有作为，尤其是通过快速跟踪决策来消除障碍，解决潜在问题，从而实现资源的合理配置。此外，项目里程

[1] 项目里程碑（milestone）是项目中的重大事件，是一个时间点，通常指一个可支付成果的完成。项目里程碑定义的核心是围绕事件（event）、项目活动（activity）、检查点（checkpoint）或决策点，以及可交付成果（deliverable）这些概念来展开的。

碑还需要描述项目预期达到的财务指标和运营指标。

这不仅要确保所做的关键举措与项目行动和标准保持一致，即组织正在做正确的事情，而且要确保对可交付成果的预期有绝对的透明度和责任制。同时，要根据项目行动小组组长（可能是发起人）定期提供的最新项目情况，获得充分透明的行动进展，并及时反馈任何新出现的问题。在此基础上，保证企业高层管理者在执行工作中能有效地发挥领导作用。

这显然是一项严肃的工作，它要求定期举行正式会议（通常是每月一次）。在会议上，高层管理者、发起人和项目负责人一起对关键项目的执行和关系到项目成败的重要问题进行讨论。项目团队必须提供一份简要的报告，说明它在项目里程碑和附加指标方面的进展，以及可能出现的任何风险或障碍。

2. 团队表现的完整性（Integrity）

任何一个项目的成功都离不开个人的努力和团队的合作。项目的成功需要我们描述团队表现的完整性：一个工作积极性高和深思熟虑的团队，对行动有自己的想法，它们目标明确，有强大的领导力和充足的人才资源，并且有具备技能的成员。

团队表现的完整性永远达不到完美。在任何组织中，没有一个团队会在每个方面一直保持卓越，总会有一些问题阻碍团队建设。例如，优秀员工经常因为担心变革使他们的日常工作业绩受到影响，从而设置障碍，阻止组织变革。但是，组建优秀的团队的关键举措是至关重要的，而组建团队中最好的方式通常来自于激烈的、有组织的领导辩论——“到底要经营还是要变革？”以此实现团队成员的合理配置。

组织变革的要求是复杂的、多样的、残酷的。项目团队会遇到各种各样的活动、资源、压力、外部刺激和不可预见的障碍，这就需要有力的领导和团结的成员。团队中队长的选择和团队成员的组成是至关重要的，必须明确团队中每个成员承担的角色、责任和义务。

在选择团队领导时，一定要记住，在现有状态下表现优秀的经理不一定是组织变革领导的最佳人选，有效经营和组织变革是两码事。优秀的团队领导通常有解决问题的能力，他们以问题为导向，处理事情有条有理，对模棱两可的处事方式零容忍，并且有良好的组织协调能力，遇事不推诿，担责不逃避，能保持较高的工作积极性，工作脚踏实地，不出风头。简而言之，组织变革要求更高的领导能力。

对于团队来说，团队成员的选择必须要有包容性。精明的项目团队领导者会征求核心同事的意见，让他们推荐成员名单；倾听他们的建议，制定选拔团队成员的标准；在组织的其他职能部门中，吸纳那些表现最好的员工。同时，虽然他们接受志愿报名的员工，但是他们不只是选择推荐者和顺应组织变革的支持者。重要的是，团队领导者要亲自面试团队成员，以便能够建立一个拥有精湛技能、渊博知识和广泛社交网络组合的团队。他们还需要公布衡量团队业绩的参数，以及如何将评价纳入公司的定期评估系统中。

3. 资深主管与员工的投入程度（Commitment）

DICE 模型的第三个因素是资深主管与员工的投入程度。如果组织希望重大变革项目生根发芽的话，组织就必须得到这两个

不同群体的支持和承诺。他们必须得到企业内部最有影响力的管理人员直接有力的一致支持（我们称之为 DICE 模型的 C_1 维度），他们还必须得到受变革影响的员工的支持，员工也需要投入更多的精力和热情来处理好新的系统、新的过程或新的工作方式（我们称之为 DICE 模型的 C_2 维度）。

与组织中其他领导层的支持相比，高层领导的支持显得更为重要。如果员工不知道公司领导层是否支持一个关键项目，而这个关键项目又会对业务、顾客服务、团队构成、员工自身等方面产生重大影响，那么员工就不太可能做出积极的反应，更不用说改变自己的工作行为了。简而言之，高层领导给予的支持越多越好。

有时，高层管理者不愿支持变革。这不难理解，抗拒改变是人的共性，并且这些新变革有可能对一些员工的工作和生活产生负面影响。但是，如果高层管理者不能以一个声音明确地表达变革的必要性，以及变革对员工的意义，那么就会危及任何变革项目的成功。

另外，组织必须考虑员工在熟悉新系统、新过程，以及改变工作方式等方面的担忧。

尽管在管理变革和领导的相关文献中一再强调要考虑人的因素，事实证明，公司往往还是低估了高层管理者和员工在组织变革中所起的作用。由于双方沟通太晚或者沟通不顺畅，高层管理者往往会疏远那些受变革影响大的职员。令人惊讶且有意思的是，高层管理者认为好的事情常被员工视作坏事，或者高层管理者认为已经非常清楚地传达了信息，但结果却被员工错误地领会。这种情况的发生通常是因为高层管理者与员工在传达重要信

息的方式略有不同。

高层管理者要谨慎对待两类常见的沟通陷阱：第一类是“因为现在没有什么可说的，所以我们没有必要浪费时间或者担心什么”；第二类是“因为当前事情正在进行中，有太多不确定因素，所以在事情变得更清楚之前，我们最好什么都不说”。要想从这两类沟通陷阱中脱困，就需要领导们更多的付出和努力，而不是一上来就避免它们。

尽管“3 倍与 9 次规则”的内容过于简单，但是该规则可以作为高层管理者与员工有效沟通的行动指南，它比简单地强调“要充分沟通，没有最多，只有更多”更有帮助。具体而言，在领导者与员工沟通时，只有在实际付出的努力比他们认为已经做到合理沟通付出的努力多 3 倍时，才能确保变革期间的双方进行了有效沟通。同时，员工通常需要接听到 9 次信息，才会意识到这条信息与他们自身有关，并真正理解这条信息对他们意味着什么。令人感兴趣的是，公司通常低估了在组织变革时寻求员工支持的努力。一项有员工参与的有组织的举措，往往会有意想不到的效果，大量员工会成为新举措的拥护者和支持者。可见，多多与员工沟通，就会发现原来员工也愿意参与到组织变革中去。

4. 额外努力（Effort）

组织变革需要从高管和员工在整个组织中付出额外的努力。组织变革的影响力往往没有引起足够的重视。正确的做法是，组织应该说服努力工作的员工，使他们相信，组织的变革是必要的，并且变革的实质会使组织和他们自己都从中受益。

在实践过程中，要计算出员工的额外工作量，而不是给他

们一个模糊的承诺，告诉他们明天会更好，这样做是非常重要的。理想的情况是，实施组织变革带来的员工额外工作量不应大于 10%，否则员工会变得不堪重负，员工对组织变革的抵抗会加剧，其士气会下降。然而，对于许多重要的变革，工作人员在清除实施隐患、植入一项改革举措时（实际情况往往是几项相关举措），由此产生的新工作方式的额外工作量往往会大大超过 10%。这里，DICE 框架的其他因素可以提供帮助，以承担抵消执行风险的负担。例如，通过企业内部最有影响力的管理人员有力的承诺和支持（C_1），并将其转化为行动和措施，从而获得员工对组织变革的支持和对额外工作的理解（C_2），使员工了解为什么组织要变革，并帮助员工适应变革的影响。

交付团队（I）需要在设计变革措施方面做更多的工作，需以最佳的方式构建重要的变革措施，并与重要的利益相关者进行有效地接触。

就所需的努力而言，组织需要清楚地认识到哪些是重要的，哪些只是变革方案的一部分。更重要的是，要弄清楚哪些工作在变革之后就不需要再做了，尤其是那些在变革方案中扮演着关键角色的员工，他们需要在现有的职责和变革后的新职责中达到平衡。

在前面的例子中，在讨论工作以及 I、C_1 和 C_2 如何相互作用以抵消 E（额外工作）中的缺陷时，有一点非常重要，需要加以强调。虽然我们对 DICE 框架的每个因素一一解释，它们看似有区别，但实际上，DICE 的 4 个因素并不完全独立，它们是相互影响和相互作用的。例如，有了高层管理者强有力的支持（C_1）才可能组成最佳团队，并确保团队获得最优资源配置（I）。DICE

框架的 4 个因素和由它们所创造的变革环境对组织变革成败影响巨大。DICE 框架建立了一个连续统一体：统一体的一端是短期变革项目，由经验丰富、积极主动、团结有力的变革团队领导，并能得到高层管理者的支持，能在易于接受变革的部门执行，额外努力付出较少，这样的变革项目就极有可能取得成功；相反，统一体的另一个极端是，变革项目由缺少经验、积极性不高、没有凝聚力的变革团队领导，没有任何高管支持，并且所选择的部门又不愿变革，那么额外付出就会较多，这样的变革项目往往不会成功。现实中，大多数组织变革都不是在这两个极端情况下发起的，而是介于两者之间。DICE 公式[1]需要依靠背后的可靠统计数据来支持，组织可以借助 DICE 数据库来预测组织变革可能出现的结果，该数据库是其他公司在面临类似条件下组织变革的大量经验。这就是 DICE 为什么如此强大的原因。

DICE 公式使组织能够定量地确定它们的变革计划是否会成功。这需要高管根据每个关键项目的 DICE 因素来计算分数，然后将这些分数按照 DICE 公式组合起来，为每个项目计算一个整体 DICE 分数[2]。计算过程非常简单，评分范围为 7 ~ 28 分，根据得分预测一个项目是成功、失败还是不确定。同时，DICE 框架又反过来促进项目变革过程中的交流与沟通，从而提出需要采取何种措施加以调整，扭转局面，走向成功。

我们最初在 1994 年完成对 DICE 框架及 DICE 公式的分析与

[1] DICE 公式是 D+2I+2C1+C2+E。

[2] DICE 分数，7 是最佳得分，28 分表示最差。7~14 分之间被称作“成功区域”，处在这一区域的变革项目被认为非常有可能成功；14~17 分之间被称作为“忧虑区域”，处在这一区域的变革项目有一定的风险； 超过 17 分被称为“灾难区域”，处在这一区域的变革项目有很大的风险。

开发。从那以后，我们使用 DICE 来帮助评估组织变革可能出现的结果，就如何提高组织变革成功的概率达成共识，并帮助指导了全世界数千多项变革管理计划的实施。在所有行业和所有地区当中，实践证明，DICE 公式背后统计数据库的内在相关性是正确的，DICE 框架能够帮助组织显著提高组织变革成果。DICE 框架也成功地在不同的开发方法之间任意转换，无论是瀑布式、敏捷式还是混合式的开发方法，DICE 都能有效地预测组织变革结果，并帮助组织调整结果，获得成功。

当然，对组织变革中 DICE 因素的评分是有主观色彩的，但 DICE 框架为组织提供了一个客观且严格统计的框架，以便做出组织变革的正确决策。同时，它提供了讨论组织变革的通用语言，这也是强化组织变革中交流与沟通的重要催化剂。我们相信，DICE 是组织变革的真谛。

相关阅读信息

有关 DICE 框架的详细信息，请参阅：塞哈罗德·塞金（Harold L.Sirkin）、佩里·基南（Perry Keenan）和艾伦·杰克逊（Alan Jackson）的作品《管理变革的艰难一面》（*The Hard Side of Change Management*，哈佛商业评论，2005 年 10 月）。

要了解更多关于计算 DICE 分数和获取更多的支持信息，请访问网站 www.dice.bcg.com。

关于作者

佩里·基南（Perry Keenan，kean.perry@bcg.com）
波士顿咨询集团芝加哥办事处的高级合伙人和总经理。他是波士顿咨询公司的研究员，曾在领导 BCG 的全球变革管理长达 10 年。

珍妮·光·比克福德
（Jeanne Kwong Bickford，bickford.jeanne@bcg.com）
波士顿咨询集团纽约办事处的高级合伙人和总经理。她是波士顿咨询集团的变革推动中心负责人和公司纽约办事处的负责人。

彼得·托曼（Peter Tollman，tollman.peter@bcg.com）
波士顿咨询集团波士顿办事处的高级合伙人和经理。他是波士顿的研究员，曾领导波士顿在美洲的人力与组织实践部门，以及波士顿在全球的生物制药部门。

格兰特·弗里兰
（Grant Freeland，freeland.grant@bcg.com）
波士顿咨询集团波士顿办事处的高级合伙人和经理。他是波士顿咨询集团全球人力与组织实践部门的领导者。

参考文献

[1] 维克拉姆·巴拉，苏珊娜·戴尔奇，雷纳·斯特拉克 . 从根本上改变组织的运作方式的 12 种力量（*Twelve Forces that will Radically Change How Organizations Work*），波士顿咨询集团，2017.3.

[2] 佩里·基南，珍妮·比克福德，安娜贝尔·杜斯特，詹妮弗·坦克斯利，克里斯·约翰逊 . 战略措施管理（*Strategic Initiatives Management*），波士顿咨询集团，2013.

[3] 佩里·基南，斯蒂芬妮·明加顿，塞哈罗德·塞金，珍妮佛·坦克斯利 . 评估和优化变革的努力的方式（*A Way to Assess and Prioritize your Change Efforts*），哈佛商业评论，2015.7.

[4] 佩里·基南，珍妮·比克福德，詹妮弗·坦克斯利，安娜贝尔·杜斯特 . 让高层执行官积极参与（*Pulse Executive Sponsor Engagement*），美国项目管理协会，2014.10.

[5] 佩里·基南，斯蒂芬妮·明加顿，珍妮·比克福德，塔皮奥·施里，崔西·克兰西，安娜贝尔·杜斯特 . 如何确保在正轨上努力变革（*How to Ensure Your Change Efforts Stay on Track*），波士顿咨询集团，2017.3.

[6] 拉斯·法斯特，吉姆·赫默林，佩里·基南，马丁·里维斯，转型、变革的迫切性（*Transformation, the Imperative to Change*），波士顿咨询集团，2014.11.

[7] 吉姆·赫默林，戴安娜·多西克，沙赫尔·里兹维 . 转型中领袖的有效领导（*A Leader's Guide Always–On Transformation*），波士顿咨询集团，2015.11.

[8] 佩里·基南，金伯利·鲍威尔，惠布·库尔斯特延斯，迈克尔·沙纳汉，迈克·刘易斯，马西莫·布塞蒂 . 正在变化的转型管理（*Changiny Change Management*），波士顿咨询集团，2012.12.

[9] 伊夫·莫里厄，彼得·托曼 .简化工作的 6 个原则 ——如何在复杂的情况下管理复杂性（*Six Simple Rules–How to Manage Complexity without Getting Complicated*），哈佛商业评论出版社，2014.

[10] 马丁·里维斯，李珊娜·普埃谢尔 . 择日而亡：领导者能为正在缩减的企业寿命做些什么（*Die Another Day: What Leaders Can Do About the Shrinking Life Expectancy of Corporations*），波士顿咨询集团，2015.12.

[11] 法布里斯·罗哈，安德鲁·托马，斯特凡·斯科尔兹，亚历山大·苏迪，金克·可艾克 . 通过组织设计提高绩效（*Boosting Performance through Organization Design*），波士顿咨询集团，2017.7.

INSTEAD OF TREATING EXECUTION AS SOMETHING THAT HAPPENS AFTER THE STRATEGY HAS BEEN SET, IT NEEDS TO BE BUILT INTO THE STRATEGY FROM THE START OR PEOPLE WON'T OWN IT

**与其将执行视为在战略设定之后发生的事情
还不如在一开始就将其纳入战略
否则人们就不会拥有它**

金伟灿（W Chan Kim），勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）

斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer），戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）

In search of strategy

战略的持续探索

通常情况下，我们以定义的起始来界定术语。一般而言，像“战略”这种已经从多个方面研究过的术语，其定义应该是相当简单明确的。

但事实却并非如此。

1987 年，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）提出了战略的五大定义（5P 理论）：计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）。通常，战略被认为是一种计划，即一种有意识、有预计、有组织的行动程序。另一相关概念是将战略定义为一种计策，即一种战胜竞争对手的特殊计谋。明茨伯格研究的焦点是将战略定义为一种模式，是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段。第四种定义是将战略定义为一种定位，正如明茨伯格所说，它是一个组织在其所处环境中的位置。此含义与明茨伯格对战略的前面几种定义是一致的，即一个组织可以通过计划、计策或者行为方式来定位自身所处的位置。最后，明茨伯格提出战略也可以是一种观念。在这种定义下，战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业组织中人们对客观世界的共同看法。

在《金融时报战略指南》（*The Financial Times Guide to Strategy*）中，理查德·科克（Richard Koch）针对“战略”一词提出两种观点：

（1）良好的战略是指公司运作需要的商业逻辑，它定义了企业的竞争优势和商业地位。要想成就一个完整的商业战略，其内容中就必须要有商业领域的界定，即企业间的竞争领域，包括产品生产线、顾客类型和区域市场等。此外，战略还要包含企业特有的核心竞争力，它能使公司在其所选择的商业领域中独具优势。

（2）战略也可以解释为公司的具体举措，公司在做什么，公司如何自我定位，采用什么措施参与竞争。因此，你完全可以描述竞争对手的战略，不管描述出来的战略是不是竞争对手设定的。从这个意义上讲，战略强调公司到底做了什么，而不是公司自己是怎么描述的，也不是公司在战略企划书上提到的。

上面的定义使我们对战略的理解更加清晰，但同时也确定了战略的范围是非常广泛的——从商业的逻辑到公司实际做的事情。正如我们将看到的那样，战略的范围正在不断扩大。

任教于闻名遐迩的伦敦商学院的战略学教授克斯塔·马凯德蒂（Costas Markides）曾提出这样的观点：“每一家公司都需要一种战略，无论这种战略是显性的还是隐性的，它都是一种共识。然而，对于战略究竟是什么，却鲜有共识。”无论在商界还是在学术界，都很难找到对“战略”一词给出完全相同定义的两个人。人们针对战略内容和战略发展过程的不同观点产生了激烈的争论。然而，当我们意识到以下两方面重要内容时，这些争论就显得无关紧要了。一是战略需要从多角度多元

化的去思考；二是良好的战略需要在众多的看似有分歧的观点间达成一个良性的平衡，而不是否定其他观点，单单采用一种观点。

马凯德蒂说，“提到战略，我发现存在三方面的问题争论焦点。我认为合理的战略思维可以围绕以下相关争论达到其良性平衡：①战略内容和过程；②战略分析或战略创新；③战略动态。对每一方面的分析都会反过来促进良性的平衡。”

战略围绕着两件事：战略必须首先决定我们想玩什么商业游戏，然后决定如何玩，以便在商业游戏中游刃有余。按照当前的做法，战略专注于解决现有商业中存在的问题，而不是解决未来商业问题。一个良好战略的实质是开拓新市场、开发新产品和进入新产业。这样便形成了一种立场，即战略应该是为了争夺未来的产业，而不是为了争夺现有产业的市场份额。当然，很难反驳将组织的注意力集中在发现新市场上的必要性，但是如果这是以牺牲企业现有的利益为代价的话，那是不可取的。

因此，对于任何公司来讲，关键问题在于如何在试图守护好现有商业地位的同时，去开创未来的新产业，而非只是考虑是否应该努力开创未来的新产业。每家公司都应该对未来做好准备，无论是公司自己去开创新的未来，还是创造条件，待未来逐渐明朗之际再去开发它。

正如战略的定义所暗示的，战略实际上就是一场流动的盛宴，战略处于囧途，既要面对现在的战略执行，又要勾勒出一个有说服力的未来画面和具体途径。因此，那些被委以重任的高层领导面临的挑战是明确他们心目中战略的定义，以及如何实现战略。没有这个作为起点的战略是无效的。

关键问题

战略的核心在于创造出可以制胜的行动计划，无论是何种胜利。在制定战略之前，有一个最基本的问题需要解决。“战略家挑战普遍存在的假设方法很简单，只需问‘为什么’，并且向那些按当前方式做事的负责人提出同样的问题，直到他们对此感到厌烦为止。”日本战略大师大前研一（Kenichi Ohmae）在《战略家的思想》（*The Mind of the Strategist*）一书中解释道。

制定战略前，回归到首条原则，并询问一些重要的问题是有必要的。问题如下：

1. 公司目前处在什么位置

制定战略的首要问题是对公司目前所处位置和面临的困境有充分了解。如果组织制定战略时与现实状况不接轨，那么制定出的战略势必会前进无望，无论这结果听起来是多么令人沮丧，但事实就是如此。

2. 公司的愿景是什么

如果一个公司不知道想要达成何种目标，那就不可能实现公司目标。在寻求解决战略起点的过程中，所有的公司都制定了公司的愿景陈述。克斯塔·马凯德蒂说道：“很多公司确实都制定自己的愿景陈述，但事实上 99.9% 都是无用的。”“愿景陈述”的叫法很多，比如战略意图、核心目标、目标展望等。但最终结果是，很多公司的愿景陈述都惊人的相似，既没有形成差异化，也没有起到激励的效果。

愿景陈述是对于公司为何而经营，想要通过何种手段，预计达成何种目标的精炼阐释。它将组织存在的理由以浓缩为少于100字的形式灌输给员工，这种行为本身而言应该是有效的。然而，事实情况却是，企业制定的公司愿景收效甚微，并且成为了一种无意义的公关行为，这种行为就像是将公司愿景的内容张贴在展板或印刷在企业的纪念品上，以期望影响员工，却被员工熟视无睹。安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）和他的合著者在《愿景使命》（*A Sense of Mission*）一书中总结道："很多公司经理误解了公司愿景的本质和重要性，同时公司的其他人又根本不理解公司愿景。"

虽然愿景陈述可能有助于概述组织的目标，但是愿景陈述并不是战略。愿景陈述被更准确地描述为潜在战略的最终成果和组织的目标。事实上，亨利·明茨伯格将战略定义为公司愿景的体现。

愿景陈述应该是既大胆又可以实现的目标，这听起来直接明了，但实现目标的手段却也常常伴随着很多争议。

3. 公司想要达成什么目标

任何目标的陈述都依赖于你对想要达成的成果的认识与把握。迈克尔·波特（Michael Porter）认为，任何一家公司都应该致力于追求竞争优势，从某种意义上讲，就是比你的竞争对手更优秀。

可持续的竞争优势是一个难以明确的近乎神话般的概念。哥伦比亚商学院的丽塔·麦格拉思（Rita McGrath）的著作《竞争优势的终结》（*The End of Competitive Advantage*）被评为过去10年

里最重要的战略著作之一。实际上，任何竞争优势都是短暂的。如果一家公司提高了质量标准并因此增加了利润，那么它的竞争对手就会效仿。企业很快就会复制、模仿、假冒，甚至盗版。

因此，令人沮丧但却合乎逻辑的结论便是，组织必须持续不断地发展其新的竞争优势，必须始终保持前进的姿态。如果原地不动，竞争优势将会很快从眼前消失，并且被竞争对手甩在身后。

持续发展新优势的危险在于它会产生或存在很大的不确定性。公司战线太多，风险势必会很大。一目了然的情况是，公司多个部门推出许多的改良方案，给人的印象是公司在不断前进，实质上却是停留在表面，其效果类似于化妆。

追求战略的不断演化和发展，并称之为“战略创新”，这种观点是错误的。错误在于认为“战略创新”需要对公司所有命脉进行大刀阔斧的持续变革。实际上，组织上下持续的微小变化均会产生影响。时任北欧航空 CEO 的詹·卡尔森（Jan Carlzon）说：“我们不追求每件事情 100% 都比别人好，我们追求的是在 100 件事情中做到比之前好 1% 就够了。”

4. 公司变革需要什么

即便是大型变革在实际操作中也有其妥协之处。从现实来讲，大前研一认为，一个好的商业战略是指公司在可接受的成本范围内，通过实施该战略可以在竞争对手中立足脚跟。他认为可以从以下 4 个主要方面着手建立战略优势。

（1）抓住成功的关键因素。大前研一认为，每个行业都存在某些职能或经营领域，在某种特定的商业环境下，这些领域对于公司获得成功非常关键，它们被称为成功的关键因素。如果公司

致力于这些领域，而其竞争对手没有涉足，这便产生了公司的竞争优势。当然，你得找出这些成功的关键因素是什么。

（2）寻求相对优势。当所有的竞争者都在寻求成功的关键因素时，公司可以做的是分析竞争对手和竞争条件，从中寻找差异，由此来建立相对优势，发现有战略意义的差异，然后投资资源去扩展差异，以此为突破口，建立公司的战略优势。例如，企业可以充分利用科技或销售网络等手段寻求差异化战略，而非与对手直接竞争。

（3）主动出击。对手已经在成功关键因素上有相当多的投入，公司在此时想要超越对手很艰难时，唯一的办法就是打破竞争环境，突破现有的市场基调，以创新的方式创造新的关键要素，从而改变商场游戏规则，建立竞争优势。

（4）利用战略自由度。大前研一认为，公司可以将注意力集中于竞争对手还未触及的新领域，不与竞争对手正面竞争，通过开发一个全新的新产品或者开辟一个全新的市场来寻求和建立竞争优势。

最后，大前研一解释道："对于这 4 条途径都适用的重要原则是，在商业竞争中，公司要避免在同一领域的商业战场上做与竞争对手同样的事情。"

5. 公司擅长什么

"核心竞争力"一词已经属于管理学的范畴。通俗地讲，核心竞争力即公司的优势。

加里·哈默尔（Gary Hamel）和哥印拜陀·克利修那·普拉哈拉德（C. K. Prahalad）是"核心竞争力"（Core Competence）

概念的提出者和实践者，他们把核心竞争力定义为“一种能够使公司提供给顾客最为关注的、核心的、根本的利益的技能”。哈梅尔和普拉哈拉德认为，战略规划既不够激进，也不够长远。战略规划的目标是逐步改进的。与此相反的是，哈梅尔和普拉哈拉德主张企业打破思想框架，改写行业规则，建立战略架构，组织核心能力，从而在创新中掌握竞争优势。

6. 公司的背景是什么

在企业界，任何事物都不能生存在真空之中。制定一项任务或者任何一系列目标都需要很多员工参与，尤其是要得到基层工作岗位上广大员工的积极参与。

彼得·德鲁克在 1994 年的《哈佛商业评论》发表一篇文章，对战略程序做了精要的概述。他认为，每一个组织，无论其是否为商业性组织，都应该形成自己的事业理论，即公司在一些假设的基础上建立并运转。一个具有清晰、一致和目标集中特点的有效理论能够产生巨大的能量。要建立“有效事业理论”，应该有以下 4 个最基本要求：

（1）对于环境、使命以及核心竞争力的假设必须与现实相吻合。

（2）对于环境、使命以及核心竞争力 3 方面的假设必须彼此匹配。

（3）事业理论必须为整个组织内的成员所知晓和理解。

（4）事业理论必须不断地经受检验。

与此类似，大前研一认为，在构架任何企业战略计划时，都

必须允分考虑到企业（Company）、顾客（Customer）和竞争对手（Competition）这三种主要参与者，以及彼此间的影响力。他认为，忽略竞争反应的战略是不完美的，不充分考虑客户反应的战略是不完美的，同时，不充分考虑组织执行能力的战略计划也是不完美的。

7. 公司如何达到目标

大部分战略都败在战略实施上。成功的企业取决于组织能够将其资源、文化、结构和人员与战略匹配，这源于考虑组织的核心竞争力和组织所处的环境。

当然，没有什么问题的答案是万无一失的。组织要接受挑战，通过提问题和追问现实条件等方式形成自己的组织文化。被动的接受必然导致失败，坚定地不断追问才是通往成功战略的途径。

关于作者

斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer）（左）

戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）（右）

“全球最具影响力 50 大管理思想家”（Thinkers50）的创始人。

参考文献

［1］加里·哈默尔，哥印拜陀·克利修那·普拉哈拉德 . 竞争大未来（*Competing for the Future*），哈佛商学院出版社，1994.

［2］理查德·科克 . 金融时报战略指南（*The Financial Times Guide to Strategy*），普伦蒂斯霍尔出版社，2011.

［3］克斯塔·马凯德蒂 . 多元化，归核化与经济绩效（*Diversification, Refocusing and Economic Performance*），麻省理工学院出版社，1995.

［4］詹姆斯·弗·穆尔 . 战略与战略管理设计者（Writers on Strategy and Strategic Management），企鹅出版社，1992.

［5］大前研一 . 战略家的思想（*The Mind of the Strategist*），麦格劳希尔出版社，1982.

NEVER GIVE UP, FOR THAT IS JUST THE PLACE AND TIME WHEN THE TIDE WILL TURN

永不放弃
因为正是此时此刻此地
事情将会出现转机

哈丽叶特·比切·斯托（Harriet Beecher Stowe）

Essential thinker：Roger Martin

重要思想家：罗杰·马丁

罗杰·马丁曾任多伦多大学罗特曼管理学院院长，他是全球首席执行官的战略顾问，他还是 10 本著作的作者，其中包括和保洁集团 CEO 雷富礼（AG Lafley）合著的《宝洁制胜战略》（*Playing to Win: How Strategy Really Works*，哈佛大学出版社，2013），与萨利·奥斯伯格（Sally Osberg）合著的《超越更好》（*Getting Beyond Better*，哈佛大学出版社，2015），以及与珍妮佛·瑞尔（Jennifer Riel）一起编写的《创造伟大的选择》（*Creating Great Choices*，哈佛大学出版社，2017）——该书基于他 2007 年创作的畅销书《整合思维》（*The Opposable Mind*，哈佛大学出版社）。

罗杰·马丁因提出整合思维（integrative thinking）和设计思维（design thinking）而著名，这两个概念是由他首创并发展起来的。

整合思维是指大脑同时处理两种相对立的观点，并从中得出汇集两方优势的一个新的解决方案，以便更高效地解决问题。当商界领袖在面对两种情形时，他们不是二选一，而是创造出一种更好的解决方案。设计思维强调在思维方式中逻辑和直觉的平

衡，强调要利用已有的知识，创造出新的知识。

罗杰·马丁与保洁集团 CEO 雷富礼开拓性的工作被纪录在 2013 年的畅销书《宝洁制胜战略》（*Playing to Win: How Strategy Rcally Works*）之中。这本书提出了一套非常实用的循序渐进的方法，并以此创造一个切实有效的商业战略，通过宝洁公司的真实案例，解释了如何使用该方法达到惊人的效果。同时，这本书也为马丁和雷富礼赢得了“2013 年 Thinkers50 杰出成就奖”。

罗杰·马丁与斯科尔基金会（Skoll Foundation）的奥斯伯格（Sally Osberg）在 2015 年合著的《超越更好》荣获“2015 年 Thinkers50 社会企业杰出成就奖”。罗杰·马丁最近的新书是与珍妮佛·瑞尔（Jennifer Riel）一起创作的《创造伟大的选择》。

In conversation：Roger Martin

对话：罗杰·马丁

罗杰·马丁最引人入胜的作品之一是他与宝洁公司 CEO 雷富礼合著的《宝洁制胜战略》。2013 年，在该书出版的发布会上，我们寻问罗杰·马丁这本书背后的创作意图。

该书的创作意图是：你可以使战略变得简单、有趣、有效。我不认为很多人会说他们的战略过程，即他们为公司制定的战略工作是简单、有趣、有效中的任何一个。但我和雷富礼相信，你可以使战略变得非常简单，它可以在愉快的氛围下取得进展，而且非常有效，所以我们写了这本书，讲述我们在宝洁公司做到底了些什么。

很少有高管真正理解战略这个概念，虽然战略对他们非常有帮助。他们做了大量的分析，然后把非常厚的分析文档束之高阁。没有理解战略这个概念的原因是他们没有做出与战略相关的关键选择。在我们的实践中，我们把它们归结为 5 个关键选择。如果高管做出这些选择，他就会真正地懂得战略。如果高管没有做出这些选择，那么即使他提出战略，可能也收效甚微。

与雷富礼（AG Lafley）合作的源起是什么？[1]

2000 年 6 月，当雷富礼接任宝洁公司 CEO 时，他打电话给我说，“宝洁面临着很多挑战，需要做很多事情。”在此之前，我认识雷富礼大约 10 年时间了，以前与他在宝洁公司合作过一些项目。他问我能不能和他一起做宝洁公司的战略咨询顾问，所以在雷富礼担任宝洁公司 CEO 和董事长的期间，我们一起共事。雷富礼致力于向宝洁灌输他一贯认为有必要的战略原则。因此，我们一起工作，一起学习，并认为我们应该把合作的成果分享给大家。

我们讲述的关于宝洁的这些故事，不仅仅是关于从来到宝洁的一个顾问采访了一些人，我们实际上是在一个真实的环境一起实践的。所以，我们认为它的真实性是独一无二的。

请告诉我们 5 个关键选择及其内在联系？

这 5 个问题最重要的一点是，必须以一种相互加强的方式来回答它们。单独回答这 5 个问题中的任何一个其实并不难，但是把 5 个问题联系在一起，回答起来就不是那么容易了。第 1 个问题是：公司的取胜愿景是什么？公司的战略目标是什么？如果你没有客观的公司战略目标，那么很难制定出有效的公司战略。

现在，很多公司都会有冠冕堂皇的愿景，但这些愿景都没有再联系其他 4 个关键选择，我们称之为战略核心，也就是问题 2 和问题 3：进军哪类市场？如何取胜？因此，在给定的取

[1] 黑色字体代表对话中的提问者，后同。

胜愿景条件下，就要选择进军的市场。不管我们最终进入了哪类细分市场，但是一旦我们选择了市场，那么接下来我们如何做才能在选择的市场上取胜？然后，第 4 个问题是：公司需要具备、建立并保持什么样的能力才能在所有的细分市场上获胜，从而实现公司愿景？第 5 个问题是：公司需要具备和建立什么样的管理系统才能建立和维持公司核心能力，并在所选的市场中获胜，从而实现公司愿景？

公司需要回答这 5 个问题才能制定有效战略。好消息是，我们有理由只用 5 张幻灯片或更短的篇幅来描述这 5 个问题，所以不需要一大堆幻灯片，5 张就足够了。事实上，你应该只用 1 张幻灯片来总结这 5 个问题。强调的关键是，有效的公司战略需要 5 个问题相互配合，相互叠加。

能否举例说明 5 个关键选择？

以玉兰油为例，从 20 世纪 90 年代末雷富礼接手宝洁美容大类开始，到他的整个任职期间，玉兰油（Oil of Olay）都是一种增长缓慢、价格低廉、属于老年人的护肤产品。这就是我们看到的品牌，我们在之后提出这样一个问题，公司对护肤类产品的取胜愿景是什么？

事实证明，在美容领域，护肤品是最大、最赚钱的一类，是一个全球价值 500 亿美元的产业。因此，宝洁真得很想在美容领域做大。虽然宝洁已经有了洗发水和护发素，也有一些香水生意，但是它想把护肤品做大、做强。因此，不如把这个价值 7.5 亿美元的品牌放在次要位置，因为这个品牌的产品定价很低，也不太重要，而我们的愿景是通过拥有一个全球领先的护肤品品

牌，把护肤品作为美容领域的战略核心。

经过调研之后，我们问了一个问题，我们现在的目标细分市场在哪？实际上，我们提供产品的目标顾客是老年妇女，并且目标顾客正在老龄化。我们的产品属于防皱以及皱纹遮掩类，我们的这一小瓶粉红色液体售价约为 3.99 美元。所以，我们说，“好吧，还有什么细分市场可以进军？且这个市场能并为我们创造机会？”

我们研究并得出的结论是，年龄在 35 ~ 49 岁之间的女性比之前的目标顾客更年轻，并且她们正在出现衰老的最初迹象，她们对能够帮助她们减缓衰老迹象的产品感兴趣。衰老迹象不仅包括皱纹，还包括皮肤干燥、斑点、瑕疵等，我们称之为“衰老的七种迹象”。因此我们说，“如果我们把目标市场定位于这个群体的女性，毕竟她们非常关心自己的皮肤，而且也更年轻，那么我们将完全把握住了美容大类的核心。”

然后我们说，“好吧，我们如何才能在这个目标市场中取胜呢？”我们意识到，我们必须大大提高产品质量，重新定位产品以吸引顾客，从而取代顾客通过百货商店花很大一笔钱所购买的其他品牌的护肤品。要想做到这一点，我们必须与零售商合作，在商店中创建一种销售渠道，让它感觉更像是百货公司的渠道，但这种渠道是在商店里，顾客可以在很自然的氛围中购买想要的产品，没有了通常渠道下百货公司销售人员带来的购物压力，往往会吸引更多的顾客买更多数量的产品。

接下来，我们必须建立需要具备的能力，从更好的包装到更好的产品活性成分。我们不得不与杂志社的美容编辑建立好关系，说服他们认真对待并推荐我们的产品，最后我们推出了“玉兰油全效”（Olay Total Effect）。我们还将“Oil of ”前缀去

掉，只保留后面的玉兰油（Olay）。“玉兰油全效”产品定价为18.99美元，这是一个惊人的高位价格。我们从3.99美元的“玉兰油”（Oil of Olay）升级到了18.99美元的“玉兰油全效”，当然“玉兰油”（Olay）与之前的“玉兰油”（Oil of Olay）的定位大不相同。因此，这是一个不同的目标市场，并且取胜的方式也完全不相同。在目标市场与取胜方式的背后，我们还建立并维护一些其他方面的能力，从而保证了10多年来“玉兰油”（Olay）以10% ~ 15%的速度增长，现在它已经成为世界上最大的护肤品品牌，并且很可能（很难准确地说）是利润最高的品牌之一。

因此，2013年，“玉兰油”（Olay）品牌的业务规模达到25亿美元，这一切都是因为我们树立了取胜愿景，选择了目标市场，准确地制定出取胜的战略，建立必备的能力，以及建立围绕这一目标的管理系统。我们相信，这套规则在任何行业都是可行的，只要你愿意回答五大战略问题，并且真得树立起取胜愿景，而不仅仅是在玩。过去，我们只是在玩，现在，我们赢了。

这不是一个线性过程，而是一个迭代过程，环环叠加，对吗？

是的。这是个重要的问题。我观察到，很多公司的战略流程都是线性的，其中一个表现就是在设定公司的愿景和使命时，往往是从全身心地投入漫长而又痛苦的咬文嚼字般的推敲润色过程开始。

这个过程常常面临诸多争论的原因是，在不知道进军的目标市场和取胜战略的条件下，就来描述公司的愿景和使命是一件非常困难的事情。你很可能把公司的愿景设定在公司无法取胜和无法到达的目标市场上。在这种情况下，如果公司还继续锁定公司

愿景，并且已经开始围绕着愿景和使命做大量的工作的话，这就很难再回头重新调整公司愿景了。因此，当我们在做策略，设定了一个最初的公司愿景后，就要研究这个公司愿景怎样定位目标市场，怎样制定取胜策略。如果找不到目标市场和取胜策略的话，那就回到上一步，重新调整公司的愿景和使命。公司也可以重新定位一个目标市场和取胜策略，然后接着考虑，我们是否具备或者建立在目标市场取胜的能力？如果不能，那么好吧，让我们回过头再重新调整一下。

所以，你说得对。这是一个迭代的过程，这里的关键是用上面我们提到的方式来构建它，不要让每个人都说，这太糟糕了，我们现在必须回去重新设计。这是战略好的一部分，也是战略伟大的一部分。这就是战略强大的原因。

我们能谈一谈战略原型吗？

雷富礼和我都对世界的设计非常感兴趣，并且我们也从这方面借用了一些可借鉴的东西。你做好了组织战略决策的原型，然后回过头来说，我们把战略原型应用到人们身上时发生的事实表明，战略原型看起来是正确的，但不是完全正确。你会慢慢形成对待战略的一种态度，即看起来战略不像是失败了，战略将会变得越来越完善。

这本书指出，不仅董事会的高层需要制定战略，公司的每个人也都应该制定策略。无论你是一个品牌经理，还是一个业务部门的负责人，你都应该做自己的策略。当然，这些策略要在公司整体战略的大框架下制定，并与公司的目标一致。这就

是你在书里表述的嵌套概念？就是说所有的子策略都应该无缝地结合在一起？

完全正确。这些策略应该在公司的各个层面上互相配合。在宝洁公司，他们必须在公司、美容大类、护肤品和各个品牌层面针对如何定位目标市场和如何取胜做出战略决策。我鼓励和我一起工作的员工，不管他们处在公司的哪一级，我都会问一个问题：你对你负责的那一部分的公司愿景是什么？即使只是一个很小部门，也有必要问，你的愿景是什么？你要进军的市场在哪？如何取胜？

我甚至可以说，一个组织中的每一个雇员拥有这样的观念都是非常明智的。那就是，我工作的重点在哪里？我如何才能取胜？工作描述并不像让你把左脚放在右脚前那么详细、具体。有时候他们只是简单地说，这就是你的工作。接下来，你就有很多的选择，我到底要集中时间和精力做哪个方面的工作？我怎样才能创造出更多价值？

在这个嵌套的战略系统中，你唯一需要考虑的就是你进军的市场在哪里？如何取胜？在这过程中，下层的努力会使得上层的单位在它的市场竞争中变得更强大，依次往上层叠加，最终实现公司的愿景。有一种观点认为，CEO 如果做出公司所有的战略选择，这将是毫无意义的事情。因为他在公司中的地位远远高于你，但 CEO 却做了公司组织所有层次的战略，作为下属的你却在公司的各层负责实践经营，你在执行 CEO 制定的具体战略，不管这些具体战略是否符合实际情况。这就是我们说 CEO 制定所有战略毫无意义的原因所在。

我们的观点是，不管你处于公司的哪一层，你都必须做出战

略或策略选择。如果组织中的每个人都做出战略或策略选择，那么公司将运行得更好，这比只由公司高层做出战略选择，中层和底层员工简单执行（世界的运行方式不是这样的，这种做法对公司无益），效果要好很多。

我们在战略理论中处于什么位置？自迈克尔·波特（Michael Porter）的五力模型（Five Forces Models）[1]以来，战略理论有哪些变化？

现在的核心主题之一是让战略变得有效。现在的情况是，学者们说服公司按照我的方式，或者其他方式来制定战略。然而，公司不去制定战略，也不觉得战略有什么特别用处。所以，当务之急是研究公司的战略要如何实施才能更有效。

因此，战略的主旋律，即确保公司的战略是可行的。公司可以通过战略实施，解决公司存在的问题，取得成果。

接下来，就是一些关于战略理论的争辩。竞争优势理论是其中一个重要的争辩。我认为争辩是没有太多帮助的。很明显，当今世界存在着竞争优势。但是，竞争优势不会永远持续下去，这也是很显然的事情。没有什么事情是永恒的。如果你想争辩竞争优势不存在的话，那么想想那些高绩效、高利润的公司，它们一年又一年地保持着行业领先优势，很难说这不是竞争优势。

因此，我要提出一个问题，是否有这样一个思考过程，可以

---

［1］五力模型是迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。模型用于竞争战略的分析，可以有效地分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力和行业内竞争者现在的竞争能力。

帮助管理者做出决策、创造优势，为客户创造高价值，让公司能够获得有吸引力的回报，并且能找到其他可能性，从而持续保持这种优势？这就是我想问的最根本的问题。我的答案是肯定的，确实有一个思考过程可能会帮助我们得到想要的结果。这是一个智能的过程，它可以确定进军的目标市场在哪里，如何取胜。如果我们做出这样的战略选择，我们将准确定位目标市场，并以不断改进和提高的方式抓住机遇，取得理想业绩，并且这样的战略选择也能够帮助我们在相当长的一段时间内保持优势。这些优势是变化的，随着时间的推移，它实际上可能是不同的优势。所以，50 年的时间里，这可能是一堆不同的优势。但正是因为我们有一套能够让我们保持领先地位的战略选择，而不仅仅是简单被动地对外界变化做出反应。

世界不是静止的，战略也不是静态的。但是这并不意味着没有一种方式去思考根本的问题，那些让你在竞争中保持领先优势的根本问题。

罗杰·马丁

Letter to the CEO

致 CEO 的一封信[1]

亲爱的 CEO：

当今的 CEO 面临的最紧迫挑战是数据分析参与企业决策的侵袭，这通常被形象地称作“大数据”。数据分析目前的发展状况是，它被认为毫无缺点，无可指责。当今的 CEO 必须接受这一点。如果 CEO 不对数据分析表现出无条件的推崇，那么就会被认为是未开化的原始人（尼安德特人 Neanderthal）或者是勒德分子[2]（Luddite）。已经发生的改变是，数据分析已经从 CEO 工作边缘迁移到了他们的工作中心。大数据现在已经成为商界最热门的话题。

越来越多的 CEO 面对着本意是好的，但缺乏思考的数据分析崇拜者，他们会告诉 CEO“数据分析证明事情 X 是对的”，或者告诉 CEO“基于数据分析，最佳决策是做事情 Y”。目前主流的观点是，CEO 应该感谢数据分析员，这充分肯定了基于数据分

---

［1］这封信首次发表在 Thinkers50 主编的书《致 CEO 的信》（*Dear CEO*, Bloomsbury，2017）中。

［2］勒德分子：在工业革命期间，英格兰的纺织工人主张模仿一个叫作 Ned Ludd 的人破坏工厂设备来抵制节省劳动力的技术带给工厂的改变。今天，术语“勒德分子”仍然指那些认为技术对社会产生的损害要多于益处的人。

析的决策是正确的。CEO 们应该问数据分析员以下 5 个问题：

问题 1：世界上所有的数据是来自于过去还是未来？

答：来自于过去。未来的数据，现在无法获得。

问题 2：数据分析的内容告诉我们的全部范围是什么？

答：企业过去的运营内容基于过去世界的运转。

问题 3：每次我们通过数据分析来决定未来我们应该怎么做的时候，这里面隐含的假设是什么？

答：我们隐含的假设是未来将是过去的直接推断。换句话说，要么未来和过去直接等同，不发生任何变化，要么未来是所观察到得过去趋势的直接延续。

问题 4：利用数据分析做出决策创造出来的未来，与通过过去推断的未来一样的可能性是多大？

答：可能性是零。数据分析没有能力规划未来的发展，未来可能是任何情况，但不可能是过去推断出来的样子。

问题 5：基于数据分析对未来做出决策，后来证明决策是不对的可能性有多大？

答：不对的可能性较大。以前我（数据分析员）检查过这个情况，事实上，结果令人沮丧，发现未来与过去往往是出乎意料的不同。

事实就是这样的，数据分析崇拜者无法回答上述 5 个问题，他们被上述 5 个问题的本质绊住了脚，只会给他们的 CEO 打上“反数据分析”的标签。但是，通过提问并回答这 5 个问题可以证明，通过数据分析来做决策是要受到适用范围的限制的，只有

在过去能够反射未来，也就是说过去推断未来成立的时候，数据分析才有效。这样的话，CEO 就可以从现代数据分析崇拜者的手里拯救公司了。

相反，CEO 只能使用自己的一套方法对未来做出正确决策：首先，预测决策成败的可能性；其次，CEO 选择出来的决策需要有令人信服的论据支撑。在考虑到底哪个决策有最令人信服的论据时，CEO 需要借助客观数据。CEO 应该像商界史上所有伟大的执行官所做的那样，**基于客观数据，运用想象力、判断力和经验来决定通过采用什么样的决策来改变世界，改变未来，**而数据分析崇拜者是不会去做这些事情的。

当 CEO 这样做的时候，CEO 会遭受到组织中的数据分析崇拜者们的嘲讽。他们会说，他们的 CEO 做事不严谨，只会凭“直觉”做出决策，做法“老派”。但这些数据分析员可能是盲目的，他们从来没有问过用于数据分析的假设成立的范围问题。因此，CEO 需要坚强起来，不受外界影响，为我们的组织和社会做出正确决策，创造美好未来。

罗杰·马丁

THINK LIKE A MAN OF ACTION, ACT LIKE A MAN OF THOUGHT

像行动者那样思考 像思考者那样行动

亨利·路易·柏格森（Henri Louis Bergson）

黛博拉·罗兰（Deborah Rowland）

The changing nature of change

变革的本质

让我们审视一下全球的发展现状。自第二次世界大战以来最严重的全球经济危机之后，金融紧缩仍在继续，令人震惊的政治环境造就了英国脱欧和特朗普当选美国总统。目前，全球有 26 亿智能手机用户，预计到 2020 年，全球使用智能手机的人口将达到 61 亿（占世界人口的 80%）。6 500 万难民远离战乱的家园，相比 2005 年的 1 920 万有所增加。恐怖主义的残忍行为沿着埃及的海滩深入到城市的心脏，波及贝鲁特、巴格达、伊斯坦布尔、伦敦、曼彻斯特、孟买、悉尼、巴黎和巴塞罗那。

在这个动荡不安的世界里，这种不可预测的、不稳定的、相互联系的、动态的外部环境变化影响了变革的本质。

首先，最重要的是，变革已经从一个启动、实施到新稳定状态的一次性方案转变成一个不断变革的过程。在这个过程中，组织生存需要组织不断地变革，从而适应新的环境。当然，我们仍然需要一些一次性的改革方案，比如收购、推出新品牌或者变更 IT 系统。然而，现在的重点已经从把变革看作一个插曲，转而承认变革是一种普遍现象。这种从名词“变化”（Change）到动词“变革”（Changing）的转变，对那些能够在自己的机构中建立变

革能力，并将其培养成一个持续不断的变革过程的领导者来说是非常重要的。在当今不可预测的世界中，最高领导人的首要任务不是对未来制定明确的宏伟计划，而是在社会中不断增强创新和调整能力，因为今天的解决方案可能很快就过时了。

其次，世界正日益成为一个相互联系的“地球村”。在这种情况下，变革就不在个人能力的控制范围之内，存在很多不可控因素。当变革成为社会媒体、技术创新、全球移民或地缘政治联盟（比如，英国脱欧，Brexit[1]）相互作用的结果时，将某一事情的因果关系局限在一个地方就不那么容易了。比如，当你拔出一株植物，你会发现它的根与它的邻近的土壤有着广泛的联系。系统的问题和复杂的问题需要有相应的对策。在这样一个环境下，变革的领导者需要跨越传统界限进行合作，将世界视为一个相互联系的生态系统，并有能力来支持整个系统的存在，而不是选择性地驱动某些信仰或利益。

最后，新的颠覆性变革使我们更加关注变革过程和变革结果。考虑到一旦无法适应不断变化的外部环境，付出的代价也越来越高，我们在地球上的生存压力也越来越大。我认为，领导者提出变革，而不考虑如何实施变革，是远远不够的。我经常看到有些领导者只关心必须做什么事情，却不去考虑如何实现这一目标。更进一步来讲，如果你没有准备好审视并调整适应这些不断变化的环境的应对策略，那么你作为一名领导就是不负责任的。如何变革从根本上决定了最终的结果。

---

[1] Brexit 是对英国退出欧盟的一种戏谑说法，即 Britain exiting from the EU，翻译为中文即为“英国退出欧盟”。

因此，当今的组织变革的特征是：持续性、有地方特色且不可直接控制。随着组织变革失败的代价变得越来越高，领导能力已经成为成功变革必不可少的能力。我通过自己的研究一再表明，高水平的领导是成功变革的最大决定因素。然而，尽管掌握领导能力的必要性日益重要，但我们也一再被提醒，当今世界大多数的变革努力都以失败而告终，因为执行变革仍然面临着很多内在困难。不知为何，我们没有从经验中吸取教训，现在，比以往任何时候都迫切要求纠正这种情况。

关于作者

黛博拉·罗兰

（Deborah Rowland，deborahrowland.com）

领导了很多全球性的组织变革，包括壳牌、古驰、英国广播和百事可乐，她曾担任百事可乐公司的组织和管理发展部门副总裁。2017 年出版新书《持续变化》（*Still Moving*）是基于对管理变革现实的开创性研究。

**YOU CAN BE VERY BOLD
AS A THEORETICIAN.
GOOD THEORIES
ARE LIKE GOOD ART.
A PRACTITIONER HAS
TO COMPROMISE**

**作为理论家，你可以大胆去做
好的理论就像好的艺术
作为实践家，你需要脚踏实地
学会妥协**

沃伦·本尼斯（Warren Bennis）

沙梅恩（Shameen Prashantham）

Dancing with gorillas

与巨猿共舞

对于不同行业的 CEO 来说，当下最紧迫的挑战是如何应对高速进步的技术造成的混乱，比如经济活动数字化和现有技术的融合。谁能想到世界上最大的手机生产企业诺基亚会被一家电脑企业打败？

一般说来，对不断快速创新的需要使时刻保持警惕的 CEO 在培养企业创新能力方面采取了双管齐下的方法：从企业内部角度来看，CEO 寻求并培养“内部创新精神”（Intrapreneurship），即现有员工研发新产品的创新努力；从企业外部角度来看，CEO 可以对外部公司进行投资，这些外部公司往往是新兴公司，通过持有其少数股权的方式来审视与本公司战略有关的新技术的发展。

这些努力当然是有用的，但是却远远不够，因为它们往往无法迅速获得新知识或新技术。从概念上来说，内部创新精神包含了企业内部员工的技能组合，反映了公司已经掌握的知识和技术。对新兴公司的投资往往需要少数股权，因此建立在公平交易基础上的少数股权投资并不特别有利于加快当今世界细化的知识或技术交流。然而，技术环境的快速变化迫切地要求企业从外部公司获得并使用新知识或新技术，而不一定拥有和控制这些知识

或技术。

CEO 应该考虑的关键问题是：在创新型新兴公司打败我们之前，我们如何与相关的创新型新兴公司建立系统的合作关系？我们如何能够将这种合作伙伴关系的影响与我们现有的其他创新活动（如前面提到的培养内部创新精神和投资外部新兴公司）相结合？我们如何高效利用世界各地新兴公司丰富的知识库？

解决这一问题的方案包括以下 3 步战略：

第一步，公司必须发展创新能力，投入实践，以便更好地与相关的创新型公司建立系统的合作伙伴关系。其中，需要注意的第一个问题是，要明晰公司与创新型新兴公司之间的伙伴协同关系。比如，要区分新兴公司在自己平台技术基础上的创新产品与新兴公司开发的创新产品，要提出方案来解决自己公司的痛点，要明白这是两种不同的协同关系。

另一个需要注意的问题是要通过指定“新兴公司合作经理”来发挥桥梁和纽带作用，从而加深与合作伙伴之间的友好关系，这更有利于协同合作的进行。所谓的“新兴公司合作经理”作为新兴公司的直接对接人，他有着明确的实践合作任务，比如项目成员培训、项目加速以及项目投放市场等。

最后需要注意的问题是，系统合作的一个关键要素是培养典型案例（创新合作伙伴的成功事例）。典型案例不仅仅是公司与新兴公司协同合作的灵感来源，而且也有可能成为与其他公司竞争创新创业的核心思想。

第二步，公司必须将新兴合作伙伴的创新价值与公司其他创新努力（比如培养内部创新精神或对有前途的公司进行投资）相结合。虽然培养企业内部创新精神或对新兴公司投资都有一定的

局限性，但是这些举措对企业仍然是有价值的。而且，这一价值可以通过与新兴公司的协同合作举措而放大。例如，合作伙伴的新技术可能与企业内部计划的新想法有效结合，从而产生真正的创新成果。或者，合作的新兴公司可以被视为公司潜在的投资目标。这意味着，与仅仅是建立在公平交易基础上的少数股权投资相比，这种方式的投资能大大加深与新兴公司之间的密切关系。

然而，不幸的是，实现这种协同作用说起来容易做起来难，因为这些举措往往是在组织内部执行的，这些管理者由于组织结构的不同或者市场争夺战常常针锋相对。因此，我们需要的是能与新兴公司之间进行跨界合作的管理者，激励他们增强与这些合作者的联系。

第三步，公司必须采用全球化的思维模式，在世界各地的不同环境中与新兴公司进行合作实践。值得注意的是，发达市场和新兴市场之间存在差异。发达经济体如果忽视新兴市场（长期被错误的视为低成本劳动力的山寨公司的来源）带来的令人振奋的创新，就会错失良机。然而，在与像中国和印度市场中的那些真正具有知识产权的小规模新兴公司打交道的过程中，公司有必要修改合作实践的具体做法。比如，公司可能需要在合作伙伴的筛选上付出更多的努力，以弥补缺乏可靠的基准标准。再比如，公司通常需要建立更紧密的政府关系来撬动政府给予新兴公司的优惠政策，这些新兴公司往往在新兴市场有较大的影响力。

总之，与新兴公司合作在很大程度上将有利于企业的发展，要想做好，就需要真正的承诺和不懈的努力。但是回报是值得的，因为与那些被淘汰的竞争对手不同，你的公司将存活下来，并讲述这个故事。

关于作者

沙梅恩（Shameen Prashantham）

沙梅恩是中欧国际工商学院国际商务及战略学副教授。2011—2015 年，他在诺丁汉大学商学院（中国）担任国际商务及战略学副教授。著作有《从班加罗尔及其他城市来看国际化企业、社交网络及大型跨国企业的关系》（*Born Globals, Networks and the Large Multinational Enterprise: Insights from Bangalore and Beyond*）（劳特利奇出版社，2015）。

STRATEGY IS NOT THE CONSEQUENCE OF PLANNING BUT THE OPPOSITE: ITS STARTING POINT

战略不是规划的结果而是规划的出发点

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）

In conversation：David Marlow

对话：大卫·马洛

大卫·马洛（David Marlow）是百时美施贵宝公司转型的负责人。在与斯图尔特·克雷纳的对话中，他更多地解释了他在百时美施贵宝公司转型中的角色以及公司转型的本质。

负责公司的全球转型管理部门是一项艰巨的工作吧。

公司转型负责人是一个非常有趣的角色。我向公司的董事长兼 CEO 汇报工作时，他亲自要求我帮助制定和执行整个公司的转型计划，这是一个令人振奋的学习机会。

像百时美施贵宝这样的全球性公司在转型过程是如何运转的？或者说需要如何工作？您的基本信念又是什么？

第一个要素是战略。但要注意到，战略本身不会改变一个组织。第二个要素是文化。如果你把战略和文化放在一起，那就等于成功了，并且文化元素需要与战略元素一样给予类似的权重。人们创造并发展了一个组织的文化，即组织的 DNA。战略在方程的左边，代表“是什么”；组织和人才创造的文化在方程的右边，代表“如何做”。

我看到人们在组织中挣扎的一件事是不断变化的新常态。这是由外部环境决定的，外部环境在不断地发生变化，比如政治不确定性的上升、数字经济的增长等等。从公司内部来看，你可以根据你的特定需求、重点领域以及您想要的优先顺序，通过向上或向下的调整组合来更改组织结构。但问题是，不断地变化将继续存在，只有变化是唯一不变的。那么，如何使公司的领导和员工不仅能够管理变革，而且还能在变革中茁壮成长呢？对于这一点，我持积极的态度，对你为推动组织的变革能做好准备充满信心，即你能拥抱变革。组织具备弹性的特征是非常重要的，一个以敏捷性为特征的组织能够根据不断变化的外部环境如何作用在组织身上，从而非常迅速地采取行动来适应环境。

另一个组成部分是变革疲劳。这里谈到的变革疲劳，与其说它是身体方面的疲劳——今天工作了 12 小时而不是 10 小时，不如说它是精神和情绪的疲劳。我自己习惯于工作很多小时，但有时我觉得自己就像不停地滴着水的水龙头下的那块海绵。人们抱怨你进展得太快，想要取得的成就也太多，然而当他们做不到的时候，你就会变得像那块海绵，从组织中的其他人那里源源不断吸收负面的能量。所有这些消极的能量都是因为你工作方式太快，目标设定太大，所以你就必须后退一步，并利用这个机会把那块海绵拿出来，卸掉那些负面能量。

有时，人们会低估组织转型中的情绪成分。从战略的角度来看，做出组织要做什么事情的决定是很容易的，但是决定的执行总是很有挑战，而且会有情绪成分的阻碍。

除了战略因素，使变革成为现实的其他关键因素是什么？

第一，要成功推动的战略实施，必须有领导者的支持。公司CEO 必须做出个人承诺，整个管理团队中的公司高层必须做出个人的承诺以便支持公司的转型工作。

第二，对于组织现在所处的位置、组织转型的方向以及组织需要发展的方面，你都需要了然于心。你要有能力描绘组织转型的这幅画面，能向董事会、高级管理层和员工等不同级别的层次群体恰当地、一致地表达组织转型的具体内容。

第三，必须明确关键价值驱动因素的优先次序。在划分优先次序时不能带有任何感情色彩。对于谁拥有价值驱动因素，必须有非常明确具体的目标，并能合理地设定问责制。

你必须不断地合理划分价值驱动因素的优先次序。在任何组织中，部门间相互竞争的活动是一直存在的，比如新产品的推出、其他部门的其他举措、不同的职能部门对各种活动排出的优先次序是不同的。这要求你要站在整个组织的角度上，从整体上了解组织里正在进行的所有活动，并在每年进行一次或两次优先级评估。通过这种方式来确保你理解的关键价值驱动因素在哪里，从而确保它们能得到适当的企业资源和恰当的优先级。

第四，沟通、沟通、沟通。任何公司在转型过程中都有一些困难的地方需要你去沟通。即使是在领导层，人们也不喜欢谈论变革中不太积极的一面。人们喜欢谈论积极的一面，你正在设计和创建一个新的组织，你正在为组织建立新的能力，而这将是驱动价值的一个非常重要的部分。但是，在组织转型过程中，你要是想为这一转变提供资金，就必须削减其他部门的资源，这样你就更难沟通了，而且你还不得不放弃你的一些同事。当然，这确

实很难沟通，但是如果你想让人们在你的转型之旅上与你同行，你需要不断地和他们沟通。

任何人都能处理有把握的确定之事，但是当不确定性存在时，就会面临挑战。这就是动物的本能。如果存在不确定性，就会造成大量的混乱。可以说，“这是我们今天所知道的，但我们不知道全部，因为我们还在努力。一旦我们知道了，我们就会把你带入一个循环，以一种开放的方式进行交流”。这种开放的交流方式大有帮助。

与此相关，对于我个人来说，我认识几个在北极星集团工作的朋友，我认为他们对我的帮助是我在这个角色中取得成功的关键。第一是要坚持原来的设计原则。如果你花了很多的精力去创造一个你达到的公司愿景，你就需要坚持这一点。因为人们倾向于妥协，或开始简化一些之前大胆的设想。这种妥协和简化可能会导致原有价值从方案中流失。所以，你必须严格遵守原来的设计原则。

对我个人来说，第二件事就是要尊重别人，为人处世要做到不卑不亢。组织转型方案中会涉及财政问题和劳动力裁员问题。你必须公平地对待员工，尊重他们，并且你还需要考虑到员工的个人情况。

作为一名组织转型的负责人，这些都是一直在我脑海中想到的东西。

最后一件事是，转型负责人总是要把最好的人才放在关键的计划上，并确保他们会得到相应的奖励，但更重要的是，确保他们在完成任务后有自己的角色和位置。如果你在这个问题上妥协，你就会得到一个次优的结果。人们往往不愿意授权，所以领

导者必须为人才提供参与其中的动力，并为他们提供未来学习和成长的机会。

你在这个组织转型负责人角色中学到了什么？

首先，从来没有完美的计划，组织转型的道路上总是会有颠簸。关键是要预先认识到这一点，这样在遇到困难时，你就有了正确的数据和信息可以围绕这个困难进行深入的讨论，然后制定出前进的最佳举措。同时，再强调一遍，不要扼杀人们那些大胆的、鼓舞人心的想法。

第二件事情回到了领导变革的领导者：任何公司的 CEO 都必须意识到他们的决定对实现成功是至关重要的。CEO 需要遵守他们的决定，如果组织不是快速做出反应，或者组织的不同部门以不同的步调行动，那么他们就可能感到沮丧。话虽如此，不懈的努力与坚持到底是组织必须的的精神。

提拔组织内部人员和外部任命，哪种方式更有利于组织转型？

当涉及确定计划，确认和建立转型平台的时候，获得外部视角总是有用的。因为你可以从外界获得基准数据或识别行业的最新趋势等等。一些大型咨询公司，如波士顿咨询公司（BCG）和麦肯锡（McKinsey），它们拥有丰富的数据库和经验，因此，让它们参与其中是有益的，能够帮助组织进行基准测试、举办创意会议，以及帮助了解该项目的全貌。

当涉及执行层面，更多的是需要组织内部的努力。组织必须提供内部人才。如果你想要实现一件非常具体的举措，并且需要一位专家负责此事，而组织内部没有具备这方面的知识的人才，

这个时候便可以通过外部资源，比如从外界聘请项目经理或通信专家来弥补这一功能。

在设定基准、测试想法以及提出雄伟目标的过程中，你必须确保有一个良好的数据库和信息跟踪。顾问来去匆匆，而你必须非常肯定和清楚那些已验证的数据，这些数据作为项目计划的基础数据要能够支持组织转型项目。数据可以是你最大的敌人，也可以是你最好的朋友。有效的数据能够使人们做出明智的决策，并且明确问责。但是，如果你没有好的数据监督和管理，人们往往会利用隐藏在数据背后的漏洞。

你个人的金融背景在组织转型负责人职位上有优势吗？

我确实有一些金融背景，也曾在我以前工作的公司参与过并购，但我不是传统的“会计”（bean counter），因为我对人和文化有着极大的热情。拥有合适的人才和能够与人交往是非常重要的。如果你有一个合适的团队，即一个不同想法且能够互相帮助的多元化背景的团队，那么你能取得的成就是惊人的。

当涉及项目执行的时候，还是要研究人的行为，并清楚他们的背景，他们处在职业生涯的什么位置，或者是什么激励着他们。如果你不破解人员代码，不弄清楚这些问题，组织转型项目就不会成功，或者不会产生太理想的结果。

人们永远不会喜欢组织变革，尤其是组织不断地变革，这是人的本性。你是在与人的本性作斗争吗？

人们确实不喜欢变革，因为变革把他们带出了舒适区域，会迫使人们重新适应。但是，如果有令人信服的商业理由必须进行

变革，人们便能理解并支持变革。例如，在我们的业务中，有时会有巨大的“专利悬崖”（patent cliffs）[1]，一夜之间，我们就会失去数十亿的年收入，加上全球有数百万名病人的医疗需求没有得到满足，因此增加对研发部门的投资将使病人尽早获益，这需要大家对资源进行权衡选择。这些例子很容易向人们解释，人们理解这些理由，他们将会支持组织变革。

当组织处于竞争劣势时，员工往往不会阻碍组织变革，但是如果一个组织目前运行良好，那么想要它的员工持有一颗持续变革的心将是一件非常困难的事情。

百时美施贵宝公司的转型变革现在处于转型过程中的什么阶段？

我把这个问题分成“是什么”和“如何做”两个方面来解释。“是什么”是指我们想要在组织中的不同部分做什么事情，更进一步讲，在组织转型的进程中，组织的各个部分在不同的时间表上需要做什么事情。在某些领域里，你可以很快地实现转变。而在另一些领域里，转变就没有这么快了。

当你在一家全球性的公司通过技术重组进行整个公司的转型时，这将是一个多年的马拉松进程，并且需要组织中不同层次的人们的共同努力。所以，你必须考虑如何让人们参与到这个多年的转型进程中。

贯穿于整个企业的整体转型需要领导付出精力、专注和不懈

[1]“专利悬崖”是指一个专利保护到期后，企业依靠专利保护获得的销售额和利润就会一落千丈。在医药行业，一个原创性新药的成功面世需要花费 15 年左右的研发时间和数亿美元，但由于医药行业肩负着全人类健康的特殊使命，所以原研药的专利保护期一般为 20 年。在保护期内，该专利可以给相关企业带来丰厚的利润。保护期过后，由于相同或相似疗效的仿制药的出现，该专利带来的利润也会随之一落千丈。

努力，以确保取得最佳公司转型成果。而且，转型之后，如果你不把一些度量标准和公司治理安排到位，危险就会出现，那就是组织转型在慢慢后退，几年之后你就会发现，组织又回到了原点。

“如何做”比“是什么”更困难一些，因为这进入了方程中的另一边。你是否有足够的能力担任组织转型的负责人？你对组织文化有何了解？你想把组织文化带到哪里去？你总是试图改变员工并在他们身上投资，所以文化的改变是持续的、永远的。组织文化很重要，因为它会一直作用在组织身上，能给你带来可持续的结果。对文化进行有目的性的定义，并在组织顶端建立文化模型，这是至关重要的。文化则反过来以大大小小的方式奖励组织和人们，因为人们以新的方式推动着新文化的发展，使组织文化成为你随时随地都能体验到的东西。良好的组织文化使你在“如何做”中所获得更好的结果。文化不仅仅是“软”的东西，尽管许多公司都这样想。文化是战略执行中的重要组成部分。

最后，一个非常有用的做法是定期暂停，定期停下来评估所采取的行动和目前的转型轨迹相对于转型的初步设想是否一致，并在必要时进行适当调整，然后继续前进。

ACT QUICKLY
THINK SLOWLY

行动要快
思量要慢

希腊谚语（Greek Proverb）

Essential thinker：Rita McGrath

重要思想家：丽塔 · 麦格拉思

丽塔 · 麦格拉思是哥伦比亚大学商学院的教授，她与伊恩 · 麦克米兰（Lan MacMillan）合著了许多畅销书。其著作包括《创业者思维模式》（*The Entrepreneurial Mindset*，哈佛商学院出版社，2000），《重炮出击》（*Market Busters*，哈佛商学院出版社，2005），《发现驱动增长优势》（*Discovery Driven Growth*，哈佛商学院出版社，2008）。

麦格拉思是“2013 年 Thinkers50 思想战略杰出成就奖”获得者，她的著作《竞争优势的终结：如何使战略像业务一样迅速发展》（*The end of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*，哈佛商学院出版社，2013）入围了“Thinkers50 最佳图书奖”。在这本书中，可持续竞争优势的丧钟被敲响了，同时她观察到战略和创新正在趋同。

麦格拉思认为，可持续竞争优势概念时代已经过去了。取而代之的是，企业需要开辟一条通往胜利的新道路：要快速抓住机遇，果断利用它们，在这些机遇耗尽之前继续抓住新机遇，继续前行。她带给管理界一套新的实践方法，即如何在快速变化的竞争优势概念下实现上述目标。

丽塔·麦格拉思是 Valize（valize.com）的创始人。基于她的研究，Valize 旨在通过提高“创新成熟度”（Innovation Maturity Scale）标准来帮助那些致力于创新的公司。

In conversation：Rita McGrath
对话：丽塔 · 麦格拉思

《竞争优势的终结：战略如何像业务一样迅速发展》（*The end of Competitive Advantage : How to keep Your Strateyy Moving as Fast as Your Business*）也是一本获得巨大成功的书籍，对你来说，这是一本真正有突破性的书，但是几年过去了，从那以后你做了哪些工作？现在又在关注什么？

我做了很多不同的项目。我正在写一本关于战略转折点的新书。跟这本书有关联的一些研究发现也是很有趣的事情，从拐点开始到事情完全发生之间有一段时间，我们可以利用这段时间采取行动。这是我最感兴趣的事情，人们总是认为转折点从天而降，然后公司就遭殃了，被活生生地吃掉了，但实际上它们已经酝酿一段时间了。

我举个例子。2000 年前后，YouTube 刚刚起步，它是由厌倦了很难互相分享视频的一群人创建的。一开始，没有人认真对待它，因为那是什么？那是关于猫的视频，这谁能当回事呢？但如果你再想一想，在 YouTube 上，这是第一次实现了只要有智能电话或录影设备，在任何地方都可以和数百万人分享视频。在 YouTube 发明之前，你必须拥有一个电影制片厂，你必须成为环

球影坛的人才或其他什么人，才能做到这一点。因此，YouTube 为每个人放宽了约束。

与此同时，Facebook 诞生了。在这之前，如果你想给 10 亿人发送信息，你得拥有自己的印刷厂，你还必须拥有多个媒体电台。然而有了 Facebook 之后，你可以立即发送它。然而再一次，没有人认真地对待它，因为它是什么呢？它是大学生用来互相传递啤酒游戏照片的。没人真的认为这是件大事。

同时，在 2006 年前后，亚马逊云计算服务平台（Amazon Web services）出现了。这是第一次车库里的两个人可以使用基于云的业务分析服务，在此之前，只有 IBM 才有这样的能力。把这 3 件事放在一起，你现在得到的是一个绝对强大的组合：能够分享视频，共享内容，并在一个灵活的云计算服务平台完成这一切，这是前所未有的。真正利用这一优势的是一家叫作“美元剃须俱乐部”（Dollar Shave Club）的公司。

迈克·杜宾（Mike Dubin）创办了“美元剃须俱乐部”，他对刮胡子需求难以得到满足这件事感到非常恼火。比如，在美国，你必须去药店买，而且剃须刀太贵了，药店里的小偷就像闻到猫薄荷一样发疯。所以，店员就把剃须刀锁在一个叫作“剃须堡垒”的柜子里。

你得去找个店员让他们打开“剃须堡垒”，拿上你的剃须刀，上次我发现 6 片一包的吉列剃须刀大概是 18.96 美元，它们真的很贵。

所以，迈克·杜宾说：“为什么一定要像现在这个样子？”我们可以做高品质的剃须刀。我们可以从韩国进口剃须刀，并且可以每个月都把剃须刀寄到你的家门口。所以，这是个好主意，

能够满足人们的需求。但是公司的战略转折点——真正让这个想法起飞的是，他制作了一个两分钟的搞笑视频，讲述他的剃须刀将如何改变世界。播出后，它立刻就传开了。

Facebook 上的人成为了该公司的品牌大使。宝洁公司通过支付给销售人员工资的方式对外销售，与此相比，突然间，美元剃须俱乐部通过免费宣传的方式拥有了这一切，视频获得了数以百万的点击量，交易第一天就卖出去了 20 000 个刀片。美元剃须俱乐部现在已经有 5 年的历史了，它是一个规模庞大的、可持续发展的生意。联合利华在去年 7 月份以 10 亿美元收购了该公司，所以它们成功地退出了。

宝洁公司在美国男性市场占有率从 2010 年约 71% 下降到略低于 60%，目前的市场份额约为 59%，这样的情况让他们大吃一惊。但这是我提出的“转折点”概念，你注意到这个转折点了吗？到底是什么约束在习惯以前的竞争环境中被放松了？他们可能已经看到了这一点，而且他们可以更早地做出反应，而不是被一些令他们吃惊的东西击倒。

你如何定义战略转折点？

任何时代都是由当时的科技水平或其他可能的条件构成的一个约束网，而任何行业的任何公司都在约束网内运行着，这些约束会成为公司成长 DNA 的一部分。例如，几年前所有的出版业如何受到纸张和墨水成本的限制？员工的交付方式和员工所做的工作如何受到工会合同的限制？又有哪些约束因素限制了我们能够达到的目标？我们能够投入多少广告？然而，当某件事情发生，改变了这些约束时，那么它就是转折点的一颗种子，但是因

为公司已经习惯于生活在当时的约束网中，它便看不到转折点的到来。

对于这项研究，什么使你感到惊讶？

在事后看来，再怎么令人惊讶的事情都会觉得事情是多么明显啊。事情发生后，当你回过头看时，你说："确实，我们没看到这点。"但是，在那个还没发生的时刻，确实很难看清。我认为这其中的一部分就是我称之为"舞池和阳台"的问题。如果你去跳舞，你站在舞池里，你在表演，在跳舞，你在移动。后来有人问你，当时的情景是什么样子？你可能会说，非常棒！人们盛装出席舞会，音乐也很棒，我遇到的所有的人都非常迷人。但是，如果你停止了舞蹈，走上阳台，低头看舞池，你就会看到那天晚上发生的事情与在你在舞池中跳舞的场景就完全不一样了。

所以，我在这本书的部分信息中想要表达的是，我们需要舞池和阳台。我们不能仅待在阳台上，如果你只待在阳台上，那么就不会发生什么，因为你没有去舞池。但是如果你陷入了困境，这就是我通常所看到的，当今很多 CEO 完全陷入正在发生的事情当中：下一个电子邮件是什么？下一次会议是什么？下一次飞机飞行是什么？他们不会登上阳台，从阳台的角度看问题，然后后退一步说，到底什么是更大更远的前景？

是什么阻止了 CEO 这样做（登上阳台）？只是对短期内的迷恋？对在短期内行动和做事的痴迷？还是短期的财务压力？

这在很大程度上是由我们的金融体系建立的方式导致的，但这是另外一个话题。回到我们的主题，在日常工作中，CEO

没有太多的动机从阳台的视角看待问题。他们有时已经把未来几个月的事情都安排满了。我曾经让我的人安排一次与 CEO 的会议，于是他们试图安排我们在 CEO 乘坐飞机时开会，在乘坐飞机的时间，他们已经安排了 6 个人。所以，我觉得他们太忙了，他们没有登上阳台——退一步思考——看看公司更大的前景到底是什么。

当你与 CEO 以及高级管理人员交谈时，他们对这些观点有何反应？

他们有三种反应：第一种是，别傻了，那不是我；第二种是，我从来没有那样想过，也许我应该这样考虑一下；第三种是，是的，我们有适当的程序来定期这样做。

这种约束倾向会改变吗？你经常旅行，不同的国家是否有不同的约束倾向？

是的，我想说的是那些比较稳定的国家，那里的开放竞争程度较低，这样的经济市场出现转折点的机会变少，受到的影响也少，因为对他们来说，这样做的机会少了。但市场开放程度较高的国家更有可能受到影响。美国市场有一件非常有趣的事情，在美国，有些产业和有些部门出现了寡头垄断，比如航空、有线电视、互联网服务，这些寡头垄断企业与一些竞争激烈的行业企业形成了鲜明的对比。我认为，在一个发达经济体当中，上述两种经济模式并驾齐驱，这一点令我着迷。

这两种经济模式会怎样发展呢？这是可持续的吗？

我不认为寡头垄断会继续发展下去。比如，我们刚才说的是

航空公司，如果他们不小心，他们最终会受到客户服务水平的监管，因为公众会对他们非常恼火。

但另一个极端，即充分竞争，从长远角度来看是否可行?

如果竞争对手是进行恰当合理的竞争，那么从长远看是可行的。但是，值得强调的一点是，避免恶性竞争是困难的。它削减了利润区间，竞争让人们思考的是下一步的行动是什么，而不是思考下一步战略。所以，这也有它自己的问题。

你在周游世界时，需要花很多时间穿梭于各地机场，是什么让你喜欢这么去谈论这些想法?

是的。你知道，我热爱人们。我喜欢听他们在思考什么，他们在担心什么。我喜欢在不同的环境中学习，这对我来说很有意义。我认为我自己以及和你一起工作的其他管理思想家，我们最大的优势之一就是我们可以和很多不同的公司交谈，而我们实际上是靠思考获得报酬，这是令人吃惊的。所以，当你和来自不同环境的人交谈时，你问他们，你想过这样做吗？你会发现，他们的眼睛亮了起来，想法也萌生起来，这是非常有意义的。

THE ABILITY TO REINVENT PROFESSIONALLY AND ORGANIZATIONALLY IS ONE OF THE MOST IMPORTANT COMPETENCIES TO MASTER IN THE 21ST CENTURY. LEARNING HOW TO LEVERAGE AND ACTUALLY ACCELERATE RESULTS WHEN DISRUPTION HITS WILL BE A NEW SKILL THAT TOP COMPANIES WILL GROW AND LEARN

专业的、有组织的创新重塑能力是 21 世纪最重要的能力之一
颠覆性冲击使得面临困境的企业要利用机遇，加速创新转型这将是顶级大公司学习和成长的一项新技能

谢恩・克莱根（Shane Cragun）
凯特・斯威特曼（Kate Sweetman）

斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer），戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）

How to succeed with strategy

如何用战略取得成功

（1）调整。“尽管很多人想把战略与雄心、领导力、远见、计划以及经济竞争的逻辑等同起来，但战略却不是这些。战略的核心思想始终是：发现某种情况中的关键因素，设计一种协调的方法，并集中行动来处理这些因素。”理查德·罗曼尔特（Richard Rumelt）[1]这么说道。

（2）提问。通过提问来调整。亨利·明茨伯格认为，我们需要提出更好的问题，设定更少的假设，我们应该更多地关注现实环境，解决现实问题，而不是被具体化的概念驱使。我们需要的是更好的实践，而不是更简洁的理论。为此，我们必须关注过程与内容、静态与动态、约束与激励、认知与集体、计划与学习、经济与政治等内容。换句话说，我们必须更多地关注整个“大象”，即整个战略构成。我们也许永远看不全整个战略构成，但只要朝着这方向努力，我们肯定能比以前看得更清楚。

（3）了解情况。耶鲁管理学院的大卫·巴赫（David Bach）

[1] 理查德·罗曼尔特（Richard Rumelt）是美国加州大学洛杉矶分校安德森管理学院教授，主要的研究领域是企业战略。

研究发现：公司对这样的计划会非常满意。塑造顾客的期望，设置进入壁垒，改变公司与供应商的关系，塑造市场环境等。但是当你试图重塑组织的社会和政治环境的时候，公司就不太满意了。

（4）思考退出壁垒，而不是进入壁垒。过去，战略思想是在谈论进入壁垒，但现在我们必须开始考虑退出障碍。

“我认为，有一件事情跟以前的做法不同，那就是，公司在考虑把大量资产和投资投到特别有竞争力的市场时，会更加谨慎。因为如果公司想要保持快速行动的特点，就不能把大量固定资产投入到某一具体市场上。”丽塔·麦格拉思（Rita McGrath）说，“公司更希望能够使用具有替代性的资产，即公司只需要对资产有使用权，而不是获得资产的所有权。我们把这看作是公司扩展资源的决定性事件。”

（5）寻求创造新的市场。挖掘现有市场是必要的，但这越来越不足以确保公司未来的增长。“我们面临的挑战是创造新的需求，我们称之为“新的市场空间”。《蓝海战略》（*Blue Ocean Strategy*）的合著作者勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）说：“创造新的市场空间关乎公司的未来。公司可以继续从现有的市场空间中挖掘财富，即维持现有市场，它们可以专注于现有的市场份额。但公司还有另外的增长方式，即创造行为。因此创造新的市场空间将变得越来越重要。”

创造新的市场空间会为公司增长提供动力。公司增长有两种方式：一种方式是收购和兼并，这种方式虽然能使公司获得增长，但很少带来盈利性的增长；另一种方式是通过创造新业务来实现组织内增长，这种方式是有利可图的，而且也是必要的。在供过于求的市场里，公司往往犹豫不决，因为它们找不到一条继

续前进的道路使他们相信能够成功地改变现状。因此，公司需要一个桥梁来帮助它们达到目标。令人振奋的是，当今管理界一直在探索的管理方法和分析手段能够帮助公司建造这座桥梁。

（6）让尽可能多的雇员参与进来。高层管理者们（C-suite）不可能做到垄断战略智慧，或任何其他类型的智慧。整个组织的每一个人都需要有勇气去思考和关心战略。罗杰·马丁说："不管你处于公司的哪一层，你都必须做出战略或策略选择。如果组织中的每个人都做出战略或策略选择，那么公司将运行得更好，这比只由公司高层做出战略选择，中层和底层员工简单执行（世界的运行方式不是这样的，这种做法对公司无益），效果要好很多。"

（7）审视自身。鼓励领导者真正了解自己的动机和理想抱负。同样的情况也适用于组织，成功来自内心。贝恩公司的克里斯·祖克（Chris Zook）告诉我们，他的研究和案例分析的一贯启示是，让公司找到下一波增长浪潮的主要障碍是它们自己。祖克建议："答案是内在的。公司业绩的差异只有 15% 与市场选择有关，85% 与这些企业同周围其他企业竞争有关。当我们真正审视公司在这方面的主要问题和障碍时，我们发现这些问题和障碍往往来自于公司内部，而不是公司外部。公司可能会成为自己的敌人，说到底，自我认识可能成为许多著名商业成败故事的核心。"因此，公司需要审视自身。

THE MARK OF A GOOD ACTION IS THAT IT APPEARS INEVITABLE IN RETROSPECT

一个好的行动的标志是回首往事始终如一

罗伯特·路易斯·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）

亚历山大·奥斯特瓦德（Alex Osterwalder），伊夫·比纽赫（Yves Pigneur）

Letter to the CEO

致 CEO 的一封信

亲爱的 CEO：

麦肯锡最近的一项研究（麦肯锡全球创新调查）显示，80% 的 CEO 认为他们目前的商业模式存在风险。研究还显示，只有 6% 的高管对本公司的创新过程感到满意。

你在执行和改进已经证明的成功的商业模式方面一直表现出色。但是，正如上面的研究报告所显示的，CEO 在创造全新的商业模式、价值主张和增长引擎等方面的表现就不尽如人意。

事实上，当下管理正在从透支中创造未来。为了防止这种情况发生，公司需要一位强有力的首席创业官（Chief Entrepreneur）来关注公司的未来，同时，CEO 关注公司的现在。CEO 需要赋予这些创业官威望和权力，并为创业官的新想法的茁壮成长提供足够的空间。同时，CEO 需要改变公司的组织结构方式，这样它就可以系统地产生新的增长引擎。创新举措远不止上面提到的这些，企业能够在这方面做的事情还有很多，如图 2 所示。

领导的挑战：既要管理现状，又要创造未来

你处于 CEO 位置的原因，很有可能是因为你管理和发展公司现有商业模式的能力是世界级的。然而，只在管理“执行”中达到世界级的水平是不够的。我们有时候喜欢打比方说，商业模式和价值主张就像冰箱里的酸奶一样容易过期。现实情况是，商业模式比以往任何时候都会更快失效。CEO 在自己任期内进行管理的单一商业模式的可能性已不复存在。你还必须创造未来，需

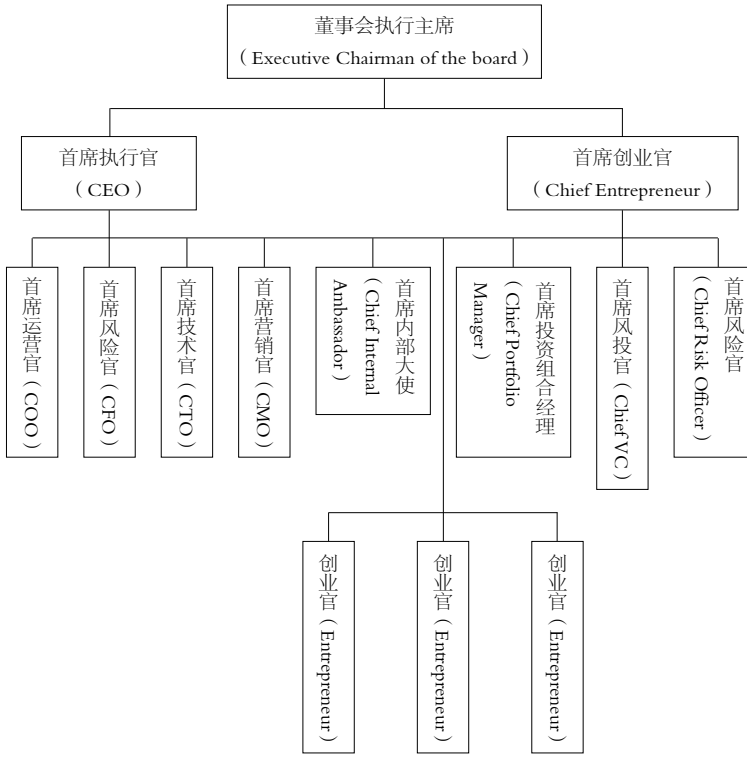


图 2　创造公司新的增长引擎

要系统地、持续地创造新的商业模式。CEO 在执行和改进当前的商业模式方面得是世界级的，CEO 在寻找和创造新的商业模式方面也必须是世界级的。

这才是真正的领导挑战。

当今世界的创新是利用新的商业模式和价值主张来开拓市场机会。这并不意味着要为研发投入更多的资金。传统的研发，比如产品和技术创新不足以让企业保持领先地位。柯达、诺基亚和黑莓这些企业为我们传递了创新科技公司破产的警示信号。正确的做法是，你必须拨出一定比例的研发预算用于探索和创新商业模式和价值主张。

要想在执行和创新这两项工作中达到世界级水平，你得患有精神分裂症，得每天工作超过 24 个小时，当然这是不可能的。因此，要想在这两方面都出类拔萃，公司需要一个善于执行的强有力的 CEO，他专注于管理现在；还需要一个有能力的创业官，他善于创造未来。公司需要创造一个创新引擎，与公司当前的业务模式一起运行。这个创新引擎是由首席创业官领导的一个全新的组织和人员结构框架。

什么是创新引擎

创新引擎是创业官在公司的家。这里是创造新增长引擎的地方，由首席创业官领导。它是一个新的商业模式从发芽到茁壮成长的空间，也是一个新想法成长的空间，它与现有的商业模式有很大的不同，甚至可能与现有商业模式冲突。

创新引擎不是创业官为新想法撰写商业计划的地方。创业官的

主要目标是围绕新的想法来减少风险和降低不确定性。创业引擎需要一个空间，创业官可以在这里建立并测试新的商业模式和价值主张，在这里，创业官通过使用精益创业（Lean Startup）和拓展准客户（Customer Discovery）等方法，以尽可能低的成本和尽可能快的速度进行实验和收集证据，从而获得新商业模式和价值主张。

创新是一个神话，但其风险极高，代价也极其高昂。事实上，当新想法测试失败时，创新就变成了一个昂贵的赌博。当今社会的知识、工具和流程已经发展得较为成熟，这样便可以系统地降低新思想、业务模式和价值主张所固有的市场风险。

借助可视化的实用的工具，如商业模型和价值主张画布（Business Model & Value Proposition Canvas）可帮助创业官系统地塑造、建模和测试新的商业想法，它类似于建筑师设计新建筑的方式。这些工具鼓励团队快速设计出粗糙的原型，并将这些原型立即在客户上进行测试，从而获得快速的反馈和学习。

挑战发生改变，组织需要随之变革

真正的挑战在于，企业需要不断打造新的商业模式。这不仅仅是打造新的商业理念，而且是每年都有全新的商业增长引擎。对于 21 世纪的公司来说，这是一个关键的转折点，它需要一个新的组织模式来应对不断推出的新的增长引擎的挑战。

你的组织结构在执行能力上是否具备世界级水平，是否在产生新的增长引擎能力上也具备世界级水平？首先，你在公司管理和失败零容忍方面的执行引擎需要世界级的水平；其次，你在测试、失败和学习塑造新想法方面的创新引擎也需要世界级的水

平；最后，你的创新引擎需要执行引擎的帮助，这一点我们怎么强调都不过分。你需要给创业官一个大公司的优势。你必须让创业官获得现有的品牌信誉、现有的客户、现有的资产，这些资源可以为创新引擎探索和发展新的增长引擎提供有力的支持。这就是内部创新企业与新兴企业的区别。

很少有公司具备在这两方面都非常擅长的组织文化，但这种情况正在发生改变。面对商业模式的颠覆，公司正在缓慢而稳定地采取行动。这将是一次艰难的旅程，但你并不是独立面对挑战，很多公司与你同行。迎接挑战，创新商业模式和价值主张不存在最佳时机的概念。如果你不想像柯达、诺基亚或黑莓那样被市场淘汰，那么你必须从现在就开始。

关于作者

亚历山大・奥斯特瓦德（Alex Osterwalder）（左）
伊夫・比纽赫（Yves Pigneur）（右）

2015 年“ Thinkers50 战略杰出成就奖的获奖者 ”。两人合著国际畅销书《商业模式新生代：梦想家、规则改变者和挑战者手册》（*Business Model Generation*:*A Handbook for Visionaries, Gamechangers and Challengers*，威利公司，2010）。他们还写了一系列其他书籍，包括：《价值定位：如何创造客户想要的产品和服务》（*Value Proposition Design*:*How to Create Products and Services Customers Want*）、《你的获利时代：一页纸模型重塑你的职业生涯》（*Business Model You*:*A One-Page Model for Reinventing Your Career*）。他们是 Thinkers50 排名靠前的思想家。

MEN OF ACTION WHOSE MINDS ARE TOO BUSY WITH THE DAY'S WORK TO SEE BEYOND IT. THEY ARE ESSENTIAL MEN, WE CANNOT DO WITHOUT THEM, AND YET WE MUST NOT ALLOW ALL OUR VISION TO BE BOUND BY THE LIMITATIONS OF MEN OF ACTION

实干家是头脑中忙于日常工作却依然有远见的人他们是必不可少的我们离不开他们但我们绝不能让我们所有的想象力受到实干家局限性的束缚

珀尔·巴克（Pearl S. Buck）[1]

---

[1] 珀尔·巴克（Pearl S. Buck）又名赛珍珠，美国作家、人权和女权活动家。她也是唯一一个同时获得普利策奖和诺贝尔奖的女作家，也是目前作品流传语种最多的美国作家。赛珍珠的作品包含了她认为堪称无比重要的一个民族、一个人或一个家庭的活动范围和历史。

里卡多·维亚纳·瓦尔加斯（Ricardo Viana Vargas）
伊迪凡德罗·康托（Edivandro Conforto）

Great strategies need great delivery: The 10 principles of implementation excellence

伟大的战略需要卓越的实施：实现卓越的10个原则

每个CEO或者领导者都要对其组织机构的战略制定和战略实施负责。领导者也意识到，卓越的战略实施能力是组织可持续发展和繁荣的核心。然而，耗费了大量的时间和资金的战略方案，却由于战略实施不到位，多数都失败了。可以看看以下这些调查数据：

· 经济学人智库（EIU）对2017年全球500名年收入超过10亿美元的公司高管进行了调查，90%的受访者表示，由于战略执行力不足，他们未能实现所有的战略目标。

· 在EIU调查中，一半以上（53%）的受访者承认，战略方案的无效实施会对组织的竞争优势和绩效产生重大影响。

· 此外，美国项目管理协会职业脉搏调查（Project Management Institute's Pulse of the Profession Survey）[1] 发现，由于战略实施不佳，

[1] 美国项目管理协会职业脉搏调查（Project Management Institute's Pulse of the Profession Survey）是对全球项目管理专业人士的调查，始于2006年，由美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）进行，每年一次。该调查主要关注项目管理主要趋势。除了对第三方数据的分析，它集中体现了项目、项目集和项目组合管理专业人士的直接反馈和观点。

平均每 10 亿美元的投资就有 9 700 万美元被浪费。

重视战略实施差距

当今时代竞争激烈，全球化竞争和网络化社会几乎每天都在发生变化。在这种高度活跃的大环境下，组织的可持续发展取决于是否能有效地执行正确的战略。然而，2017 年经济学人智库的调查显示，由于实施能力欠缺，平均来说，每个组织至少有 20% 的战略目标没有完成。早在 2013 年，经济学人智库的研究就表明，只有略多于一半（56%）的战略方案得到了成功实施。

组织的战略目标和投资项目一旦被确定，战略制定和战略实施之间的交互作用就由此开始。多数组织领导者似乎都明白战略实施的重要性，并且承认他们需要提升组织的战略实施能力。在 EIU 最近的一项调查中，至少有 59% 的受访者承认战略制定与战略实施之间存在差距，并认识到这种差距对组织绩效的不利影响。而在 2013 年的 EIU 调查中，这一比例几乎没有变化，当时有 61% 的受访者承认在战略实施过程中执行力不足。

然而，实现卓越的途径并不是单一的。战略制定和战略实施有多种模式，所以每个组织都需要制定适合自己的战略方法。我们相信，当它遵循一套核心原则时，方法会变得更有效。

为何原则会如此重要

在 Brightline Initiative，我们制定了一套指导原则，致力于帮助领导者缩小战略制定与战略实施之间代价高而收益低的差距。

我们用“原则”这个词是有原因的。依据剑桥词典的解释，原则可以是一种界定“品行良好或公平交易”的“道德准则”，也可以是“解释或控制事情如何发生与工作”的“基本原理”。我们把这些原则视为道德准则和基本原理。

实践过程会被改变，商业模式会被颠覆，技术也会进步，但原则是亘古不变的。原则是战略制定和战略实施的灵魂。无论组织的外部环境如何，无论它的战略目标多么复杂和富有挑战性，原则都是永恒的。这些原则能够指引领导者及其团队做出正确的决策并进行有效实施，能够使组织应对在战略方案实施和战略目标实现过程中出现的各种威胁，同时也指出了更有效的行为和态度方式，并指导使用与业务需求和挑战一致的方法、工具以及技术。

如何确定这 10 个原则

对这 10 个原则的界定开始于 2017 年 5 月，在 Brightline Initiative 团队的支持下，由专家、实践者和研究人员组成的团队讨论了组织在战略制定和实施过程中面临的最复杂的挑战。其中一些挑战是众所周知的，比如高层管理者、中层管理者和战略实施负责人之间缺乏一致性的问题，其他问题则仍然需要进一步的探索和理解。比如，如何高效实施特定的战略计划？要想在差错较小的情况下快速有效地实现战略成果，又该如何应对失败？

在第一次会议结束之后，对这些问题或者是其他问题仍然没有完整的答案，但我们也提出了一个战略方法，此方法将科学技术与组织领导者和专家们的战略经验知识结合在一起。经

过持续讨论和小组工作，我们得出了一些非常有价值的内容。之后，我们采用文本挖掘技术（text mining techniques）[1] 和聚类分析（cluster analysis）[2] 对这些内容进行分析，以确定进一步探索和研究的重要方向。我们还分析了最近的科学研究，以及对战略制定和实施的实证调查，旨在巩固补充在这一方法中所确定的思想和概念。

这个方法的成果只是一套初步的概念，它最终发展成原则的第一个版本。然后，我们将原则草案进行了若干次迭代，提炼出 10 个 Brightline Initiative 原则的基础概念。我们的目标是进行简单、清晰、可靠和实用的指导，以帮助领导者成功地缩减战略制定和实施之间的差距。Brightline Initiative 的成员认为，每个领导者都可以依靠这 10 个原则来帮助他们缩小战略制定和战略实施之间的差距。

Brightline Initiative 的指导原则

（1）承认战略实施与战略制定同样重要。战略实施不会在战略制定之后自动发生！那么，积极有效的领导能力就显得尤为

[1] 文本挖掘技术（text mining techniques），也称为文本数据挖掘，大致相当于文本分析，是指从文本中获取高质量信息的过程。高质量的信息通常是通过统计模式学习等手段设计模式和趋势得到的。

[2] 聚类分析（Cluster Analysis）又称群分析，是根据“物以类聚”的道理，对样品或指标进行分类的一种多元统计分析方法，它们讨论的对象是大量的样品，要求能合理地按各自的特性来进行合理的分类，没有任何模式可供参考或依循，即是在没有先验知识的情况下进行的。聚类分析起源于分类学，在古老的分类学中，人们主要依靠经验和专业知识来实现分类，很少利用数学工具进行定量的分类。随着人类科学技术的发展，对分类的要求越来越高，以致有时仅凭经验和专业知识难以确切地进行分类，于是人们逐渐地把数学工具引用到了分类学中，形成了数值分类学，之后又将多元分析的技术引入到数值分类学形成了聚类分析。

重要。领导层要投入大量的资源、时间和精力制定出正确的战略。在战略执行之前，要对战略实施给予同等关注。确保组织具备项目实施所需要的执行能力，这是领导者的重要工作。如图 3 所示。

图 3　承认战略实施与战略制定同样重要

（2）负责实施自己制定的战略。不要低估熵！在当今瞬息万变和复杂的商业环境中，要想取得成功，就要付出各种巨大的努力。一旦清晰明确地传达了战略方案，责任就转变为监督战略实施进度，以最终实现战略目标。

你需要知道组织中发生了什么变化，以及是谁管理的项目导致了这些变化。你要负责应对战略实施过程中出现的战略执行不足和挑战。如果缺少责任心以及严谨细心的态度，战略几乎不可能成功。如图 4 所示。

图 4　负责实施自己制定的战略

（3）提供和调动正确的资源。要激励并指派合适的人完成工作！通过选择与稳固合适的资源来平衡“经营业务”和“改变业务”，这两者的需求是不同的。要意识到团队领导能力的重要性，指派能力超群的领导者去正面应对最具挑战性和那些对成功实施战略至关重要的项目。如图 5 所示。

图 5　提供和调动正确的资源

（4）洞悉客户和竞争对手。注意外部市场环境！要时刻关注客户需求，洞悉竞争对手，监控市场的主要风险、未知因素以及各种依存关系。市场中占据优势的是那些善于从瞬息万变的商业环境中获得新见解，并且能迅速应对战略制定和战略实施问题的人。如图 6 所示。

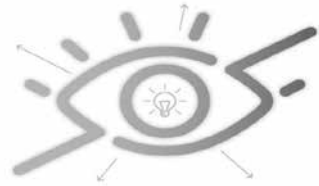


图 6　洞悉客户和竞争对手

（5）勇敢、专注，尽量保持简单。鼓励适当的简单！要快速应对瞬息万变的商业环境，这日渐成为实现成功的重要保障。在战略实施过程中，你会面临许多复杂且相互关联的挑战。在这种情况下，保持敏捷的最好方法就是让自己和简单的人在一起，

而不是与复杂的人在一起。你需要的是那些能够抓住机遇与挑战，具有前进动力，能够快速传递信息，并以你需要的方式采取行动的人。跟简单的人在一起，你可以尽量避免官僚主义，能探索不同观点，承担适当的风险，能做到优先工作，明确责任，并能集中精力执行战略方案，实现价值。如图 7 所示。

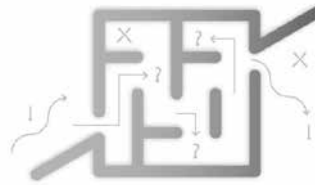


图 7　勇敢、专注，尽量保持简单

（6）促进团队合作和有效的跨层合作。要当心“冻结的中层”！要得到中层管理者和基层管理者的真正支持，就需激励他们成为战略冠军而不是仅作为一个管理人员或监管人员。不要只是假设你的员工会“明白”——领导层必须建立一个共同承诺，确定战略实施的优先顺序，并定期加强它。这并不是耍精明的时候。要通过透明化管理，增强不同管理层之间的信任，提高战略实施的交叉合作。如图 8 所示。

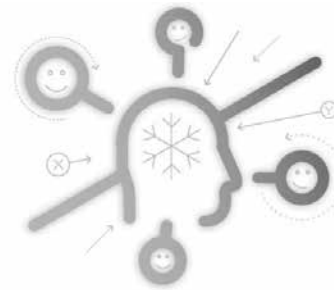


图 8　促进团队合作和有效的跨层合作

（7）重视战略制定，并拥有自己的战略方案。按照你的决策执行！努力快速做出战略决策。迅速行动，纠正错误，重新安排，排除万难。接受这个现实——你可能无法得到你想要的全部信息，你要依靠那些可以信任的人给你传递足够可靠的信息，以便做出正确决策。在执行过程中，要预先并定期考虑和处理各种风险及其相互依存的关系。基于既定的度量值和事件建立一个精细而强大的管理结构，加强问责制、所有制和对行动的偏向。如图 9 所示。

图 9 重视战略制定，并拥有自己的战略方案

（8）提交新项目之前，检查正在进行的项目。抵制过早宣布胜利的诱惑！有了正确的管理、领导和适当的报告能力，你就可以定期评估你的战略组合方案。在确保对现有组合方案和组织方案的执行应变能力有足够了解的前提下，为新项目增加新方案。要积极解决战略执行过程中的各种问题。从长远来看，战略方案管理原则对于动态组合方案的有效编制至关重要，只有依赖可靠的评估、支撑和方向才能发挥作用。如图 10 所示。

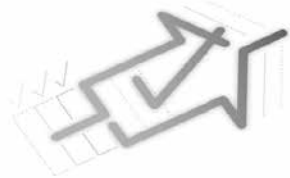


图 10 提交新项目之前，检查正在进行的项目

（9）制定稳健的计划，但允许失足——快速失败是为了快速学习。要有适当的计划与准备以防执行力不佳！以前的理论在之前是无误的，但在当代复杂多变的商业环境下，战略规划周期必须比过去更快速、更动态、更敏捷。要允许项目执行团队在安全的快速失败的环境中不断尝试和学习。公开讨论面对的挑战和威胁，并根据成功的需求来调整计划。学会感恩失败，或者至少接受它是有价值的投入。如图 11 所示。

图 11　制定稳健的计划，但允许失足——快速失败是为了快速学习

（10）庆祝成功，表彰能力卓越者。鼓舞人心是工作中必不可少的一部分！不能否认，你必须要加强问责制，重视战略执行，但同时你也需要激励那些战略执行人员。通过吸引和激励负责实施战略变革计划的人，从而积极塑造一种成功文化。要公开并慷慨地答谢那些为成功实施战略而充分施展领导能力和项目执行能力的人，并且可以让他们分享个人经验。如图 12 所示。

图 12　庆祝成功，表彰能力卓越者

组织在成功实施战略的能力上会呈现上升或下降的趋势。在当今高度互联、瞬息万变的时代，领导者们最应该做的就是改变他们的组织，使其得以生存和繁荣。当然如何将想法变为现实是他们最为需要的。Brightline Initiative 已经准备好，愿意并且渴望帮助领导者及其组织提升他们的执行能力。我们提供的这 10 个原则只是第一步，我们希望，领导者们最终会得到回报，实现卓越。

关于作者

里卡多·维亚纳·瓦尔加斯（Ricardo Viana Vargas）

Brightline Initiative（brightline.org）的执行董事。

伊迪凡德罗·康托（Edivandro.Conforto）

Brightline Initiative（brightline.org）的战略研究顾问。

参考文献

［1］经济学人智库，“缩小差距：制定和实施有效的战略（*Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*）”，2017.

［2］经济学人智库，“为什么好的战略会失败：高管课程（*Why good strategies fail: Lessons from theC-suite*）”，2013.

［3］美国项目管理研究所（PMI），“美国项目管理协会职业脉搏调查：成功率上升—改变低绩效的高成本（*PMI's Pulse of the Profession: Success Rates Rise – Transforming the high cost of low performance*）”，第 9 届全球项目管理调查，2017.

THE WORLD ISN’T STATIC. STRATEGY ISN’T STATIC, BUT THAT DOESN’T MEAN THERE ISN’T A WAY OF THINKING ABOUT THE FUNDAMENTAL QUESTIONS IN A WAY THAT KEEPS YOU AHEAD OF THE COMPETITION

世界不是静止不动的
战略也不是一成不变的
但这并不意味着没有一种方法思考基本的问题
在某种程度上
你仍可以保持你原有的竞争力

罗杰·马丁（ROGER MARTIN）

亚历山大・奥斯特瓦德（Alex Osterwalder），伊夫・比纽赫（Yves Pigneur）

The business portfolio map

商业组合图

我们建立了一个名为商业组合图的新型工具，其目的是帮助组织机构了解业务是否已经为未来或风险干扰做好准备。

商业组合图是设想将一个公司的整个商业模型组合在一张示意图上。你可以在图片上看到完整的概念，它由执行引擎（开发 / 改进）和创新引擎（探索 / 创造）组成。商业组合图将所有现存业务以及新的发展方案形象化。这个组合图可以显示出，你的公司是否容易受到破坏、是否处于危险之中，或者你对未来是否做好了准备。更重要的是，商业组合图可以帮助企业做出更好的投资决策。

让我们来看看商业组合图是如何工作的。

执行引擎：开发 / 改进

这是你管理现存业务的地方。在商业组合图中（如图 13 所示），你希望所有的业务都能位于开发图的右上角，能够获得高盈利和可持续发展。在商业组合图中，伊夫和我将现存业务的组合形象化为两个轴。

（1）盈利能力：即现有的商业模式能产生多少利润？一般来

说，利润空间大、利润高的商业模式处于组合图的最高端。利润空间小、利润低的商业模式总体上处于底部——这些可能是规模非常大但盈利较低的业务。当然这属于图中的极端情况。

（2）可持续性或中断风险：商业模式的可持续性如何？它被破坏的可能性有多大？风险模型可能是属于已经确定的业务，但容易受到技术、市场或监管变化的干扰。这样的公司位于图的左边。强大的商业模式拥有保护伞，必须要确保他们处于图的另一边，也就是图型的右边。

从右上角跌落到左边的都是垂死挣扎的业务，需要多加注意。但这并不一定意味着你要终止这些业务——这可能是一种选择，但最终还是要重新修改、完善，有时甚至还要重新设计业务，将其移回右上角。如图 13（1）所示。

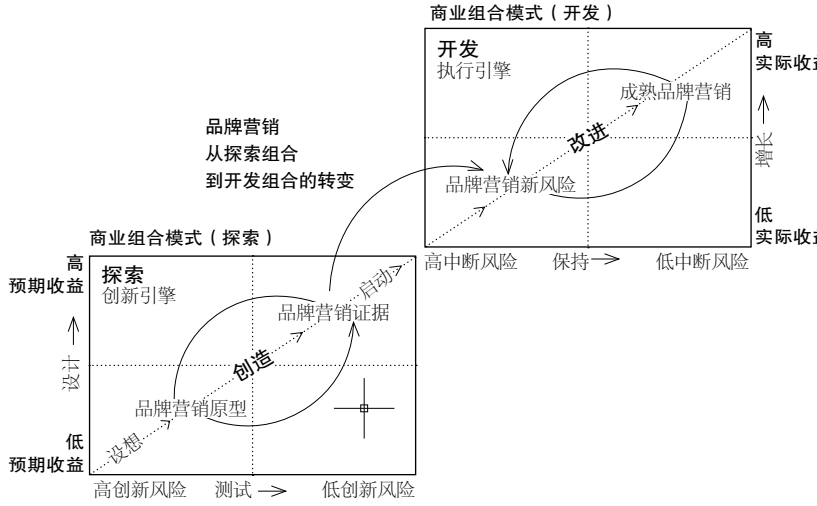


图 13　探索和开发品牌营销（BM）组合

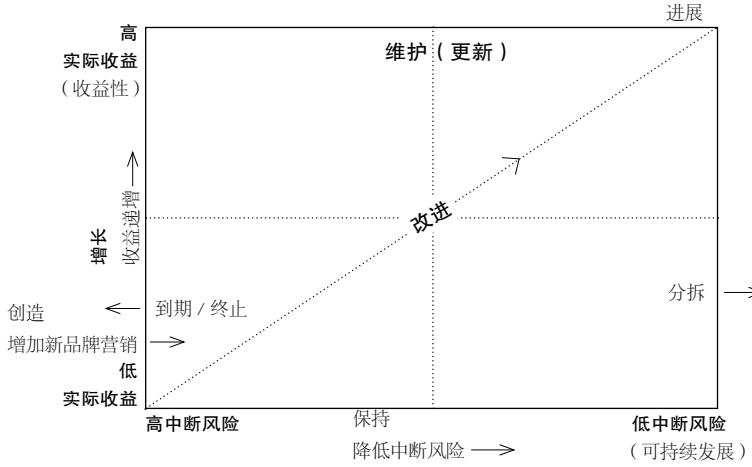


图 13（1） 商业组合模式（开发）

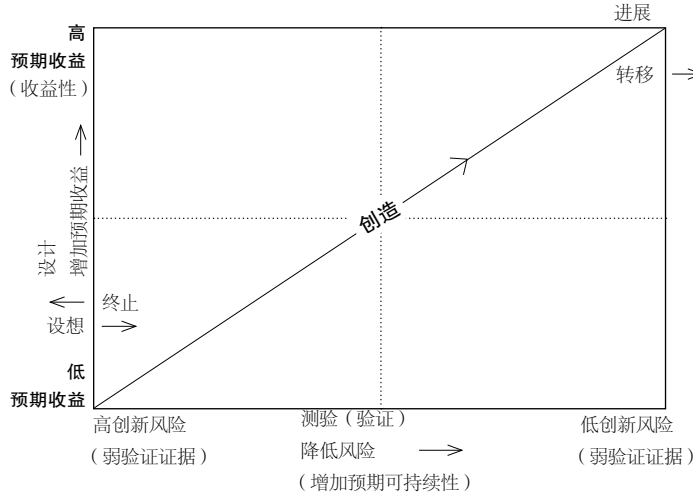


图 13（2） 商业组合模式（探索）

从创新引擎到执行引擎的新业务通常从左下角开始，它们仍然很脆弱，几乎没有盈利能力，需要多关注。你的目标是把它们移到右上角。

最终，一个健康的执行组合会有大量业务位于右上角，有许多初始业务位于左下方，而处在其他位置的业务应尽可能少。

创新引擎：探索 / 创造

关于创新引擎，要探索多种不同的想法，如图 13（2）所示。新的商业模式和计划将从图的左下角开始，它们的利润潜力尚不明确，而且你几乎没有证据证明这个想法很有可能奏效。必须反复地设计、测试和调整这个想法，包括它的价值主张和商业模式，直到它达到了最佳的右上角，成为一个经过测试、具有巨大利润潜力的商业想法。

我们将潜在的新业务组合用两条轴进行了可视化，类似于现存业务的商业模式组合。

（1）预期收益：难以创造可观未来收益的想法和方案位于图的最下方，其局限性包括市场规模、收益潜力、定价等。潜在收益高的商业模式则处于图的最上方。同样重要的是，要判断一个商业模式的强大程度，可以从经常性收入、长期增长、可伸缩性、保护竞争等方面进行研究。

（2）创新风险：在这条轴上，你要评估一项好的商业创意要冒多少风险。没有依据可寻的投资想法是很有风险的——这些新举措位于左手边。而严格测试了可行性的想法则位于图的右手边。你越相信你的计划会根据测试结果运转，它们就越向右边移动。而越处于右边的项目，其投资风险就越低。

创新引擎的特殊性在于，为了产生一个位于右上方的项目，在左下方就需要有大量的廉价项目。你需要探索、开发和测试许多想法，并快速不断地学习和调整。这个阶段的投资并不大。获得的可行性证据越多，你就越有可能投入资本把这个想法推向右上方。在 10 个想法中，可能有 5 个会消失，3 个会保持普通状态，还有两个将会得到全面发展。

需要注意的是，不要把有前景的想法从创新引擎中过快地推至执行空间。当这些新生商业转移到执行引擎时，它们需要的是牵引性、稳定性和保护性。它们可能会被执行引擎吞噬，或者被占据主导地位的商业模式所扼杀——这是一种会扼杀创新引擎的企业习惯。

你为未来做好准备了吗?

商业组合图可视化了组织对未来的准备情况。如果在执行引擎的右上方只有少量业务，并有许多业务处于低回报的风险中，那么很明显你将面临一个挑战。当你的创新引擎显示只有少量有前景的、经过验证的未来增长引擎时，你会面临更大的挑战。

平衡商业组合图的最终目标是在右上角显示良好的、可靠的商业模式，在左下角呈现许多新鲜想法。其中的一些想法应该慢慢移动到探索区域的右上角，很快就能进入到执行引擎区域。如果你能把它形象化到你的业务中，那么你可以说你为未来做好了准备。

亚马逊公司就是我们经常提到的一个案例，这家公司致力于管理现有的、有前景的新商业模式的多样化组合。该公司继续通

过现有的业务（电子商务、亚马逊网络服务、物流等）实现增长，同时兼顾未来增长引擎组合，这可能会成为一个巨大的利润来源（例如，排名网站、音响、一键购买按钮、一流空运、亚马逊生鲜、一键求助按钮等）。

如何管理你的商业组合模式?

我们整理了 3 个步骤，以开始商业组合图：

1. 评估

通过分析当前和未来的业务成果（新想法的盈利能力和潜力）和风险（中断风险和新想法的验证）来评估你目前的商业组合模式。

2. 战略

设定目标，分配资源，制定你想要的未来商业组合模式。换句话说，就是在执行引擎（增加收益 / 减少中断风险）和创新引擎（为新思想和测试配置资源）中明确行动。

3. 过程

实施你的创新战略，用 3 种行为改变你的商业组合：

（1）创造：从创新引擎中获取或转移业务。

（2）上升：把业务从左下角转移到右上角。

（3）淘汰：有时业务可以被抛弃或剥离。

THE COMMON QUESTION THAT GETS ASKED IN BUSINESS IS “WHY?” THAT’S A GOOD QUESTION, BUT AN EQUALLY VALID ONE IS ——WHY NOT

在商业中常被问到的是“为什么”这是一个很好的问题但一个同等有效的问题是“为什么不”

杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）

斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer），戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）

Only communicate

唯有沟通

假设你是一个 CEO，你带着你的顶尖团队去乡下某个装修得体的旅馆参加一个战略会议。经过两天的讨论，你为组织提出了一个伟大的新战略。未来的规划非常简单，市场会被打乱，竞争格局也不知会被什么影响。你回到办公室后，让一些优秀的顾问对这一战略进行测试。将各种数据分析汇总之后，对市场走向的了解开始逐渐深入，然后……嗯，然后你把这个构思巧妙的战略放到办公桌最上面的抽屉里（紧挨着酒壶、你的初恋照片和陈旧的泰迪熊）。

这听起来很牵强吗？毫无疑问，如果你不把你的战略告知其他人，它将不太可能成为现实。如果职工不知道具体的战略是什么，你又该怎样去激励他们？

这种情况在组织中经常发生。战略创建应该是商学院、咨询师、教练员和顾问们所精通的。而事实却相反，将战略向全世界传播主要是依靠下属或自然力量。CEO 通常不会把战略文件放进抽屉，然后忘记它们，虽然有时他们的确也会这么做。

许多组织中的基本问题仍然悬而未决。公司的目标任务是什么？赢得市场的战略是什么？这些基本问题，经常被一些世界领

先公司忽略。

ECSI[1]咨询[2]公司（ecsi-consulting.com）调查分析了美国财富 500 强排行榜中位于前 50 名的公司，它研究了这些公司如何在年度报告和网站中传达他们的任务目标和战略。

研究发现，模糊性、差异性和复杂性是真实存在的——这对于那些想要了解公司更多信息的投资者来说，是令人担忧的消息，因此在投资或成为这些公司巨头的潜在雇员之前，应该试着多了解一些其他公司。

“对于投资者、员工和其他许多人来说，这个研究结果是令人不安的，”ECSI 的亚历山德罗·迪·菲奥里（Alessandro Di Fiore）[3]（2016 年，他被列入 Thinkers50 排行榜）说，“公司与领导者的目的和想要执行的战略如果没有被清晰明确地表达出来，他们要如何追究责任？”

94% 的公司在网站上发布了他们的任务目标，但只有一半的公司将其体现在年度报告中。

---

[1] ECSI（European Centre for Strategic Innovation），即欧洲战略创新中心，成立于 2009 年，是一个管理研究中心，由亚历山德罗·迪·菲奥里创建。目标是以新的理论、案例和理念为管理实践做出贡献。ECSI 研究的标准严格，并发表在全球最佳管理杂志和媒体上，如《哈佛商业评论》《伦敦商学院评论》《罗特曼管理公司》《欧洲商业评论》。

[2] ECSI 咨询是一家全球创新和战略咨询公司，隶属于欧洲战略创新中心（ ECSI ）。主要是与客户合作，追求增长机会，建立创新能力和人工智能战略，创造成功的产品和业务。ECSI 咨询公司于 2017 年被 ALM – Intelligence 评为全球五大创新公司之一。

[3] 亚历山德罗·迪·菲奥里（Alessandro Di Fiore）是欧洲战略创新中心（ECSI）和 ECSI 咨询公司的创始人兼首席执行官，哈佛商业评论的主席，驱动型组织概念的创始者，也是民主化力量方面的全球领先思想家。亚历山德罗从事管理咨询工作已有 20 多年。在此过程中，他为全球 25 家财富 500 强企业提供了战略和组织变革方面的建议。2000 年，亚历山德罗创立了他的第一家欧洲精品战略公司，风险咨询公司。2010 年成立了 ECSI，旨在创建一家真正独一无二的全球咨询公司。2016 年，他被列入 Thinkers50 排行榜，成为最有可能影响管理层和组织未来的 30 位全球思想家之一。

战略同样也很难被确定，例如，关于公司要如何赢得市场，赢得客户，共计有 58% 的公司在年报中涉及了他们的战略。但是，只有 12% 的公司设有专门的、清晰明确的战略描述模块。在网站中，54% 的公司进行了某种战略说明。

奇怪的是，最难以捉摸的领域是计算机信息处理技术、信息通信技术和电信技术的高科技领域。这类公司似乎不愿意被固定的指导方针或公开的战略声明束缚。这可能是由于科技世界发展迅速，任何战略想法都有可能被事实证明是毫无价值的，所以最好是对意图含糊其辞。

但信息并不是因为缺失而引人注意，当公司真正分享任务和战略细节时，结果常常是令人惊喜的。

显而易见的是，人们经常用流行语来重新说明行业的技术诀窍。目标——比如“创造竞争优势”或“寻求创新”——经常被误认为是战略，而且不断关注“股东价值最大化”“实现盈利增长”等等。

“一个好的战略描述应该回答 3 个基本问题。”亚历桑德罗·迪·菲奥里说，“我们怎样才能在市场上赢得胜利？我们如何与众不同？实现‘与众不同’为什么与我们现存的潜在客户相关？”

但在许多年度报告中还存在一些模糊条例。战略报告通常无法回答这一问题：“公司如何在市场上赢得胜利并如何吸引顾客呢？”保险业巨头美国国际集团（AIG）[1] 就提到：“公司的战略

[1] 美国国际集团（American International Group，AIG）是一家以美国为基地的国际性跨国保险及金融服务机构集团，总部设于纽约市的美国国际大厦。根据 2008 年度《福布斯》（Forbes）杂志的全球 2000 大跨国企业名单，AIG 在全世界排名第 18，自 2004 年 4 月 8 日开始一直都是道琼斯工业平均指数的成份股，直到金融海啸发生而除名于 2008 年 9 月 22 日。

重点是提高保险业务的价值和竞争力，投资资本可以获得可观的风险调整后收益，同时还能保持较高的流动资金和资本。”

另一些公司则逃避他们的战略，苹果公司保持沉默，而连锁药店沃尔格林（Walgreens）[1]却厚颜无耻地简要声明：“我们不提供特定主题的详细信息，比如我们的公司战略。”

一些公司确实遇到了战略上的挑战。好市多公司（Costco）[2]提到“我们的战略是以可能的最低价格为会员提供高品质的品牌商品”，而微软公司（Microsoft）提出的战略是“为以移动和云为先的时代打造一流的平台和提供一流的生产力服务”。

“一项战略应该能够被浓缩成 15 个引人注目的、有意义的和令人难忘的单词，能阐明我们将如何在市场上赢得胜利。”亚历桑德罗·迪·菲奥里说道，“它需要被清晰地传达出来，无论是对于内部还是外部。”这项研究表明，要做到这一点还有很长的路要走。对所有利益相关者来说，即使是最基本的公司文件——年度报告——也会存在差异。

你可能会说年度报告和网站信息是提供给外部使用者的，而在内部，公司可能会很好地传递他们的战略。一些组织可能是这样，但多数情况下是不太可能的。模糊性是习惯性的和文化性的。你想在哪里工作？你会选择在哪里投资？哪个公司会反复地

[1] 沃尔格林（Walgreens）是美国的一家药品和食品零售连锁企业。主要经营药品和食品百货的零售。公司拥有 7 000 多家门店，创造了 760 亿美元的销售额。

[2] 好市多（Costco）是美国最大的连锁会员制仓储量贩店，在 2009 年是美国第三大、世界第九大零售商。好市多是会员制仓储批发俱乐部的创始者，成立以来即致力于以可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。目前好市多在全球 7 个国家设有超过 500 家的分店，其中大部分都位于美国境内，加拿大则是最大国外市场，主要在首都渥太华附近。2017 年 6 月 6 日，《2017 年 BrandZ 最具价值全球品牌 100 强》公布，好市多排名第 68。6 月 7 日发布的 2017 年《财富》美国 500 强排行榜中，好市多排名第 16。

阐明它的任务目标和战略？哪个公司又不会这么做？

毫无疑问，随着信息的普及与迅速传递，沟通问题变得越来越重要，无处可藏。

在与哥伦比亚大学商学院的丽塔·麦格拉思（Rita McGrath）交谈时，她提到："你将看到的领导行为的不同之处就是更多的强调信息的快速传播。举一个福特（Ford）总裁艾伦·穆拉利（Alan Mulally）[1]的例子，当他担任福特公司 CEO 时，经常对员工说，'你无法管理一个秘密。所以，我们将会看到管理的减少，只是简单地给我数据，实现目标，不要给我带来坏消息，不要给我一个没有解决方案的问题。'这种管理方式终将会消失，因为它只有在稳定的情况下才能运作得很好。"

"我们将看到更多影响人们并让其参与其中的领导力量。我们将会看到更多的坦诚，领导们也会更加强调务实，更加强调个人和网络参与，因为你曾说过等级奖励会成真，所以你从第 14 级开始，最终达到了 2 级，那就是涅槃。我想，在未来该如何管理职业，或是领导者该如何雇用员工，我们能看到的这些方面会更少。"21 世纪是一个透明的、即时交流的时代——这也适用于你的组织战略。

[1] 艾伦·穆拉利（Alan Mulally）2006 年加入福特公司，担任福特汽车公司总裁兼首席执行官，也是公司董事会成员之一。2005 年被美国《商业周刊》选为"2005 年最佳领导人"之一。2006 年被《航空周刊》选为"年度风云人物"。

IN ACTION, BE PRIMITIVE
IN FORESIGHT, A STRATEGIST

行动上保持原始
见识上是战略家

勒内·夏尔（RENÉ CHAR）[1]

[1] 勒内·夏尔（RENÉ CHAR）是法国当代著名诗人，生于法国南方沃克吕兹省索尔格河畔的伊尔。他早年一直住在家乡乡间。后从事文学，受超现实主义影响。1930 年，夏尔曾与布雷东、艾吕雅合出过诗集《施工缓行》。第二次世界大战起，他抱着爱国热忱，拿起枪来与敌人周旋，是阿尔卑斯地区游击队的首领，在抵抗运动中与加缪成为挚友，获得骑士勋章。法国光复后他出了不少诗集。1983 年，伽利玛出版社将夏尔的全部诗作收入具有经典意义的“七星文库”出版。

Essential Thinker：Richard D'Aveni

重要思想家：理查德·戴维尼

很少有思想家会试图改变他们研究领域的词汇，然后影响它几十年，理查德·戴维尼在战略领域就做到了这一点。他的职业生涯和他的好奇心一样广泛。

戴维尼的出发点是一本名为《超强竞争理论》（*Hypercompetition*）的书，该书在战略词汇中确定了“超级竞争”这一术语，并成为极具影响力的畅销书。

从那以后，他开始重新定义战略，专注于使用快速主动而不是被动防御。倾向于孙武而非迈克尔·波特，戴维尼主张用瞬时优势，并不断削弱对手的竞争优势。

他的书着重于创造新的工具、框架和蓝图，帮助企业和政府明确他们的竞争领域，并利用势力范围来确定他们的定位。这些书主要有《战略至上》（*Strategic Supremacy*）和《打败商业陷阱》（*Beating the Commodity Trap*）。

戴维尼继续将他的想法应用到资本主义的概念上，并且他所认为的“超级竞争”是存在于国家之间的。这些想法在他的著作《战略资本》（*Strategic Capitalism*）中得到了充分的体现。

最近，在一系列极具影响力的文章中，戴维尼阐述了 3D 打

印技术的兴起及其对制造业可能带来的影响。

作为达特茅斯大学塔克商学院的战略学教授，理查德·戴维尼与世界 500 强企业、政府以及世界上的一些富有家庭都有合作。他的课程因为美国一些首席执行官的参与而备受关注。

In conversation：Richard D'Aveni

对话：理查德·戴维尼

与戴维尼教授面对面交谈时，不难感受到他是一位有着敏锐思想、热衷于解决重要问题的伟大人物。我们问他关于《超强竞争理论》（*Hypercompetition*）的由来：

“这本书源于一个非常奇怪的事情。我在马萨诸塞州（Massachusetts）的科德角（Cape Cod）度假时，“飓风鲍勃”（Hurricane Bob）出现了。在这期间，连续停了 4 天电。再次来电时，美国有线电视新闻网（CNN）正在报道苏联解体的消息，我完全想不到这种事情会在短短几天内发生。这是我们这一代人最重要的经济和政治变革之一。

所以，我退后一步，对自己说，我正在向所有的学生教导长期计划和持续战略优势，但当世界一夜之间发生翻天覆地的变化时，你又如何真正做到这一点？即使拥有中央情报局（Central Intelligence Agency，CIA）的所有信息资源，你仍然无法预料会发生什么，那么到时你又该如何做？我心想，我一定是个骗子，于是决定坐下来写一本书，讲述变幻莫测的世界中的不可持续优势，而不是传统的战略观点。”

所以，你描述了我们现在所处的世界？

是的，就是这样。但是我认为，自 1994 年以来，世界就变得更加疯狂了，这真是当今超级竞争的“类固醇”，这比我第一次写超级竞争的时候更有意义。其核心思想是：由于全球化和科技颠覆，优势变得不可持续。随着中国和印度的崛起，以及其他许多国家准入壁垒的降低，全球化正在加速。当然，科技并没有因此而放慢速度；相反，它正在加快。曾经被认为是革命性的互联网如今在各地都已司空见惯，但在很多市场上仍然存在着相同的激进化效应。只是因为它在每个市场上都很流行，所以我们不再谈论了而已。

在这样一个混乱无序的世界里，不是战略，而是比建设性的运用行政风格更为痴心妄想的想法？

是的，这就是超级竞争的意义所在。我所主张的是长期战略、排序战略、众多短期优势以及探索前进方向，路易斯（Lewis）和克拉克（Clark）发现西北通往太平洋通道的方式是你必须要学习的。当你从一个山顶到达另一个山顶，再四处寻找下一个山顶时，你只知道你前进的方向，你不可能从头到尾一直规划这条路线，就像 20 年前情况稳定时那样。你不知道你会在这样的世界走向何方，你必须适应这种不确定性，你必须容忍这样的世界，但你要有从一座山顶走到另一座山顶的信心和勇气，而不是陷入思想的夹缝之中，认为自己必须继续利用 1 年前或 5 年前拥有的能力，因为这不会让你到达你想要去的地方。

理查德·戴维尼（Richard D'Aveni）

In praise of additives

赞美添加剂[1]

20 世纪 80 年代末，摩托罗拉面临着一个阻碍其手机业务快速发展的巨大威胁。竞争对手正在发展数字技术以取代现有的模拟技术标准。因此，公司内部展开了激烈辩论。摩托罗拉是应该把重点放在模拟技术上，还是将重点转向数字技术？是建立自己的核心竞争力，还是在劣势中求生存？这两种技术是否能共存？还是只能留存一个？

公司的工程师们完全站在模拟技术的一边。他们指出，数字技术丢失了原始模拟信号中 60% 的信息，对于音频的存储和传输远不如模拟技术。

在旁人看来，工程师们没有意识到数字技术的优势已明显超越了它的这一微小缺陷。究其原因，部分是由于他们在提升模拟技术专业知识方面已花费了大量时间。而转向数字化技术，则需要他们从零开始。消极因素较积极因素更容易被大家所看到。这最终导致摩托罗拉在向数字技术转变的过程中耗费了更长时间。公司也因此失去了它在 1973 年创造的行业领先地位。无独有

［1］这篇文章最初发表在《哈佛商业评论》上。

偶——另一个音频行业领导者索尼，也同样因其偏执于模拟技术而失去了它所占有的电子产品市场份额。

如今，许多行业都面临着类似的挑战。3D 打印，或者说是“增材制造”，本质上都是使制造过程数字化。同 20 世纪 80 年代的数字音频一样，这种新兴技术与传统的“减材”制造方法相比存在一定缺陷。但正如我在《哈佛商业评论》中解释的那样，它所提供的灵活性和多功能性最终将使其成为许多行业、企业的首选。并且通过结合零部件，降低存货成本，以及为客户定制产品赚取高价等方式，会弥补 3D 打印技术直接成本较高的缺陷。

我最近参加了一个私人会议，此次会议由公司资产为数十亿美元的制造业专家主持。他们相继解释了 3D 打印在制造行业尚且无法用于大批量生产的原因。他们担心产品的耐用性和强度问题，更不用说顾客发现他们的产品被印刷出来后的恐惧反应（这就像他们从未听说过沃尔玛一样，沃尔玛的盈利能力依赖于销售质量标准较低的海外工厂的产品）。

之后，一位年轻女子改变了会议现状。她站到讲台上说：“幸好我以前从未见过你们。否则我的公司去年就不会赚到 4 000 万美元。你们一直在考虑 3D 打印不能做什么，却忽略了它能做什么！”

竞争对手因为（在当时）无法打印出整个产品而摒弃了增材制造，而她却只专注于制造产品的一个部件。公司接受定制的零部件从 100 个逐渐增加到 10 000 个。现在公司正在向其他零部件扩展，并且很快就能够高价定制整个产品。随着公司学习曲线的逐步下降，成本降低了，材料、仓储和组装劳动力的节省甚至会使它在市场的大规模生产中具有竞争力。

她成功的秘诀是一个被我称之为“只说‘是’”的过程：倾听工程师们所说的话，然后让他们逐一解决这些问题，即使解决方案不能马上显现。“只说‘是’”就像吉恩·克兰兹[1]的著名指挥一样，他在面对威胁飞往月球的 3 名宇航员生命的阿波罗 13 号危机时，遵循了“永不言败”的精神。以下是此过程的 4 个步骤：

（1）从外部收集知识。不要只依赖公司内部的工程师——他们中的一些人很可能是现状的守护者。联系增材制造印刷商、软件供应商以及你的行业协会，看一下你的产品类别中已经存在的部分。与大学和政府实验室进行沟通，了解 3D 打印的现状，以及它对客户喜欢的材料和属性的完成程度——而不仅限于你一直提供的。让你的工程师和员工们参与到学习团队中，但要确保他们无法主导讨论的内容。

（2）循序渐进。建立专业知识，减少内部阻力，通过增量试验随时探索和调整新技术的发展。工程师们喜欢挑战，所以你可以在公司内部设置小型的、没有威胁的试点项目，并且观察这些项目会给你带来的价值。要经常听取怀疑者的意见，认真对待问题，但你要相信，随着时间的推移，这些问题最终都会得到解决。

（3）明确重点和优先顺序。没有一家公司能同时获知增材制造的所有可能性。因此你要先从最有希望、最可行的机会开始，以实现小的成功。当然不要期望事情会按预期发展。随着技术和产业生态系统的升级，你可以在达到各种里程碑时很好地调整优先顺序。

---

[1] 吉恩·克兰兹（Gene Krantz）是美国航空工程师、退休战斗机飞行员和美国航天局飞行指挥官和经理。他以成功指挥“阿波罗”13 号飞行任务控制小组、努力拯救机组人员而闻名。

（4）眼光长远。尤其是对于大公司，它们的目标是改进整个行业的价值链和生态链，最终降低价值链的总成本，当然也包括你的公司。因此要寻找机会开发或支持一个新兴软件平台或是先进的打印机技术。你的探索应该有一个合乎逻辑的、有凝聚力的、长远发展的目标，要把各种方案整合到一个基于 3D 打印的集成制造系统中。

如果有足够的鼓励，你会看到 3D 打印出现在你的组织中，这有助于推动这个过程的发展并提高发展的动力。有些人（和组织）不能及时地接受并通过 3D 打印这项技术。但如果你把摩托罗拉和索尼的案例牢记于心，你就会引以为戒。

关于作者

理查德·戴维尼（Richard D'Aveni）

达特茅斯大学塔克商学院战略巴卡拉教席教授。

DO IT, FIX IT, TRY IT

做，修正，尝试

汤姆·彼得斯（Tom Peters）

罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）

亚历山德罗·迪·菲奥里（Alessandro di Fiore）

The power of judgement

判断力

伟大商业领袖的与众不同之处并不在于他们努力工作，几乎所有人的工作时间都很长；也不是他们的智慧，大多数 CEO 都是聪明人；也不是好运气，在生活和商业活动中，运气往往会在两者之间均衡。

区分伟大与优秀的是判断的能力。伟大的领导人有能力迅速果断地得出结论并采取行动。

想想史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）。当他回到苹果公司（Apple）的时候，那里一团糟糕。他们将重点一直放在开发越来越多的产品上。那时苹果正与惠普（Hewlett Packard）合作销售打印机，但几乎没有赚到钱。关注点已经消失，管理者们越来越沉迷于精心制作的幻灯片演示文稿。乔布斯减少了型号和产品的数量。他画了一个简单的二乘二图表，并说公司需要在每个象限中都有一个产品。他禁止了幻灯片。当乔布斯发现与惠普公司合作所面临的现实情况时，他离开了会议，打电话给惠普公司的负责人，取消了这一协议。

史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）对定量研究非常抵触。他认为苹果是建立在洞察力而不是分析的基础上。

能在创新中产生并应用洞察力以及定性判断的能力是一个关键的竞争优势。

但问题在于，大多数公司采用的是数字驱动的创新方式。公司在开发分析技能方面投入了巨资。近年来，投资基金被大量地投入到大数据分析中，以增强组织的分析能力。创新过程已经被重新设计，或经过了精心设计，阶段关卡流程也配备了财务评估工具，以支持每个阶段的“去 / 不去”决策和资源释放。在寻找数据时，分析师通过寻找基准，从中推断出令人印象深刻的商业案例和预测。在你意识到这一点之前，公司已经做出了决定，并致力于创新。

其结果是，定性的认知没有得到公开。战略和创新不应该仅仅是一种分析能力的运用，而应该是一种定性的过程，在这个过程中，分析源于个体观察和反思提供的见解，而不是反过来。

为什么商业领袖在将定性判断融入到他们的创新决策中会如此艰难？我们的研究揭示了两个主要原因。

首先，继著名经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的创造性破坏理论之后，我们可以称之为熊彼特的偏见（Schumpeter's bias）。我们都是口头上支持熊彼特对独特和富有创造力的企业家的愿景。这种形象根深蒂固，以至于人们不自觉地去相信，洞察力的神奇魔力是不可复制的。许多商业领袖认为，我们依赖于“个人”的遗传天赋。但过去 30 年的科学证据证明却恰恰相反。

一项关于 15 ~ 22 岁同卵双胞胎的著名研究发现，虽然 80% 的智商差异是由遗传造成的，但只有大约 30% 的创造力可以这样解释。许多认为是由基因决定的特征实际上是人们所处环境的产

物。这是一个非常重要的发现，它支持了我们可以通过努力学习来提高创造力的观点。

当然，不是每个孩子都会成为达芬奇那样的天才，也不是每个年轻管理者都会成为史蒂夫·乔布斯。但那些指出这个事实的人忽略了关于创造力的一个非常重要的事实：创造力有两种类型：天赋上的创造力（大写字母 C）和态度上的创造力、思维能力和思维模式（小写字母 c），我们经常会混淆这两种截然不同的创造力。

举个例子，如果你深入研究苹果公司的背后故事，你很快就会发现，这并不全是史蒂夫·乔布斯的功劳。事实上，他在很多时候都错了。如果完全由他决定，苹果将永远不会打开应用程序商店。苹果公司的突出之处在于，将拥有天赋（C）的乔布斯与具有能力（c）的共事者结合，他们敢于表达自己的想法。乔布斯也明白这一点——也许不是他第一次在公司任职时明白的，但肯定是他第二次任职时。当他被问及他最重要的创造物是什么时，乔布斯说是苹果公司，而不是 iPod 或 iPhone。他声称“建立一个长久的公司比创造一个伟大的产品更困难，也更重要。”

可以说，c 的创造力在商业上比 C 更关键。

工作中的第二个原因是对定性判断的不适应。但测量通常是令人欣慰的。对于公司，特别是对大公司而言，需要对过程保持某种控制。此外，测量行为通常被认为是无偏差结果的保证。为定量分析的圣杯所陶醉的商业领袖们对数字如此痴迷，以至于他们很少质疑数字的指导作用。由于关注诸如可预测性和控制等问题，他们对定性的看法也越来越怀疑。

不管怎样，坚持你所能衡量的东西可能会让人感到安慰，但

领导力并不是让人感觉舒服的事物。它是关于即使是在数据结果相反的情况下，也能抓住机会的能力。

以雀巢公司（Nestlè）的奈斯派索（Nespresso）为例，它已经成为欧洲高档咖啡的领先品牌。奈斯派索咖啡机是用咖啡铝胶囊酿造的浓缩咖啡，这是一种预先分配的单用途容器，盛有各种高品质的咖啡和调味品。奈斯派索品牌是在停止以办公室销售为目标，而开始向家庭销售时腾飞的。但是关于家庭将如何响应新概念的行为则证据不足，而且数据表明消费者的购买意向不符合雀巢市场研究协议规定的数量门槛要求。当时奈斯派索的年轻营销主管吉恩－保罗·盖拉德（Jean-Paul Gaillard）坚信该产品能够畅销，并且由于他对数据的巧妙诠释，得以说服公司承担风险。如果他只看定量研究的话，这个概念就永远不会取得进展。

毫无疑问，分析是有用的。但事实上，判断才是创新背后的驱动力量。

关于作者

亚历山德罗·迪·菲奥里（Alessandro di Fiore）

欧洲战略创新中心（www.ecsi-consulting.com）的创始人兼首席执行官，也是《哈佛商业评论》的主席。

TRY NOT
DO, OR DO NOT
THERE IS NO TRY

不要尝试
做就做，不做就不做
从来就没有尝试的选项

尤达（Yoda）[1]

---

［1］尤达（Yoda）是电影《星球大战》（Star Wars）系列中的人物，绝地委员会大师，他德高望重，在行星达戈巴的沼泽中度过了他的余生。

张瑞敏

Why enterprises exist

无交互，不海尔[1]

企业根本的宗旨不是赚钱，那么是什么呢？

那就是**创造用户**。所以我们研究了一个两维点阵，一个是纵轴，一个是横轴。横轴是什么呢？横轴基本上和一般企业一样，我们叫作“企业价值”，也就是市场成果。简而言之，就是创造顾客。其实，顾客和用户不是一个概念，应该分开——“顾客”和企业是一次性交易，我做的产品你买了，你给我付费，我给你产品，然后不再有联系；“用户”不是，用户是我和你永远有交互，你今天买了，给我提了意见，我不断改进。所以，横轴上基本上是顾客，纵轴上才是用户，我们叫“网络价值”。纵轴完全是看你怎么创造用户，在互联网时代就是交互用户。

我们改变一个观点，过去说我的市场占有率是多少呢？我在这个地方卖了多少万台产品，市场占有率是 20%。现在不对，我们关注这 20% 的用户和你有没有交互。如果没有，那用户只是购买者，不等于是用户。我们说过去把回款叫作销售的结束，现在

[1] 此文选自《海尔使命》(Haier Purpose: The real story of China’s first global super-company. Oxford: Infinite Ideas Limited, 2017)，胡泳、郝亚洲，著.

回款应该是销售的开始。在过去，用户只是购买者，现在，用户一定要变成参与者。

过去可能不是交互而是博弈。所谓博弈，比如对于供应商来说，可能是博弈，主要是价格博弈，谁便宜我就要谁的；对用户来说，更多是促销的博弈，怎么通过促销宣传，使你相信我的产品。因为信息不对称，谁说的多，谁可能就会得到用户的青睐；对于员工来说，博弈可能更多的是控制，怎样通过控制员工加强企业的发展。所以，首先需要转变观念，从博弈转变到交互，现在则需要在各个方面进行交互，通过交互来增加价值。

关于作者

张瑞敏

海尔集团总裁和首席执行官。

COMPANIES DON’T PRODUCE STRATEGIES, JUST PLANS

公司不会制定战略
只是制定计划

加里·哈默尔（Gary Hamel）

艾莉森·雷诺兹（Alison Reynolds），大卫·刘易斯（David Lewis）

The difference that makes a difference

区别造就影响

纵观我们作为顾问时与我们一起工作的那些高管团队，以及我们在课堂上教授的那些人，他们的性别、种族和年龄的多样性都在明显增加。近几十年来，为了建立一支更具有代表性的员工队伍，我们的努力已经产生了一定影响。当然，我们还有一段路要走，但已经取得了进展。

在这段时间里，我们与执行团队进行了一次战略执行演习，专注于管理新的、不确定的和复杂的情况。该演习要求团队根据时间制定并执行一项战略，以实现指定的目标。

公认的观点是，团队越多样化（在年龄、种族和性别方面），他们就越具有创造力和生产力。但是，在我们的演习过程中，无论这些团队的多样性多么明显，其中一些团队表现得异常出色，而另一些则表现得极为糟糕，这一点在我们查看数据时得到了证实。我们发现，在演习过程中，成功的结果与执行团队的多样性之间没有任何关联。

当人们如此关注多样性在解决问题中的重要性时，我们对这些结果很感兴趣。如果不是多样性，那么是什么原因导致了这种表现的多变性？我们想知道是什么导致一些团体成功，另一些团

体彻底失败？这促使我们考虑到了性别、种族或年龄以外的差异，即在认知多样性下提到的差异。

认知多样性被定义为视角或信息处理方式的差异，它不是由性别、种族或年龄等因素来预测的。这里，我们感兴趣的是认知多样性的一个特殊方面，即个人如何看待及参与新的、不确定的和复杂的情况。我们称这种认知多样性为“思维多样性”（thinkversity）。

AEM 立方体（AEM-Cube）[1] 是由心理医生和商业顾问彼得·罗伯森（Peter Roberson）开发的一种工具，用来评估人们对待变化方式的差异。其措施有如下两种：

（1）知识处理。在面对新情况时，个人更喜欢巩固和运用现有知识，或者倾向于形成新的知识。

（2）观点。在面对新情况时，个人更愿意运用自己的专业知识，或者更倾向于协调他人的想法和专业知识。

我们用这个工具来测量演习团队中不同层次的思维多样性。我们对 6 个团队的分析表明，高智商和高绩效之间存在着显著的相关性。

直观地说，这是有道理的。应对新的挑战需要在应用我们所知道的和发现我们不知道的有用的东西之间取得平衡，它还要求个人能应用专业知识，并有能力退一步考虑大局。

在面对新的、不确定的和复杂的情况时，高度的思维多样性会提升学习和表现能力，这就像我们为我们高管设置的问题一样。这些认知偏好是在我们年轻的时候建立起来的，它们独立于

[1] AEM 立方体是一种先进的管理工具，可识别并调整组织内的战略多样性，从而优化性能。

我们的教育、文化和其他社会条件。关于思维多样性的两件事情特别容易被忽视：

（1）思维多样性不那么明显。首先，它确实不如种族和性别的多样性那么明显。

作为一名来自不同文化或不同时代的男性或女性，他将如何处理信息，将如何参与或应对变化，这些都没有提供任何线索。我们不可能从外界轻易地察觉到思维多样性。它不可预测，也不容易被策划。思维多样性实际上是一种内在差异，这就要求我们努力工作，使其浮出水面，并利用它的好处。

（2）思维多样性存在文化障碍。第二个导致思维多样性被忽视的因素是，我们制造了限制思维多样性程度的文化障碍，尽管我们不是有意的。

我们熟悉“我们以自己的形象招聘”的说法，但这种偏见并没有随着我们正式的招聘流程而结束。我们继续被那些以类似的方式思考和表达自己的人所吸引。因此，我们最终往往会形成志同道合的团队。当这种情况发生时，我们就会有功能性的偏见和低劣的思维多样性。

对于那些面临的新的、不确定的和复杂情况的团队来说，功能性偏见是一个问题，因为在思维多样性缺乏的情况下，以不同的方式看待事物、从事不同的方法（如实验、对比分析）和创造新的选择的能力是有限的。同样，当组织发起方案变革时，他们通常会寻找并确定“倡导者”或“变革推动者”来支持活动。那些被选中的人往往有着相似的改变方式。这种思维多样性的缺乏有两个影响。首先，它减少了用不同想法的人的意见来加强提议的机会；其次，它不能代表员工群体的思维多样性，从而会减少

由变革推动者带头参与的倡议的影响。

如果你去寻找，你会发现思维多样性无处不在，人们也许喜欢融入其中，却只是谨慎地去尝试。当我们拥有强大的同质文化（如工程文化、经营文化或人际关系文化）时，我们就会通过服从压力来扼杀群体中的自然思维多样性。

很多人都在谈论真正的领导，就是做自己。也许更重要的是，领导者应该专注于让他人成为自己，而不是使用能力框架使他们产生同质化的全息图。

心理安全

如果思维多样性是我们处理新的、不确定的和复杂的情况所需要的东西，那么我们就需要克服文化障碍，需要鼓励人们展示和运用他们的思维多样性。我们需要认识到真实的驱动和反应、本能和偏好的表达；要安全地做自己，去尝试、失败、再尝试。营造心理安全是当今领导者的首要责任，这远比获得所有答案更为重要。

提高思维多样性的 3 条原则

（1）确保你的招聘流程能够识别差异，并能为了思维多样性而招聘。

（2）当面对新的、不确定的复杂情况，并且每个人都同意该做什么的时候，找一个不同意并珍视那些复杂情况的人。

（3）专注于创造一种心理安全的环境，让包括领导者在内的每个人都能全身心地贡献自己的观点、经验和不足之处。

关于作者

艾莉森·雷诺兹（alison.reynolds@ashridge.hult.edu）
英国阿什里奇商学院（Ashridge Business School）[1] 的教员，她与执行团队在领导力发展、战略执行和组织发展方面一起合作。

大卫·刘易斯（David Lewis）（dlewis@london.edu）
伦敦商学院（London Business School）高级行政管理的项目主管，教授“战略执行”和“不确定性领导”课程。他是一家研究公司的联合创始人，致力于开发工具，并通过更好的互动来提高个人、团队和组织的绩效。

［1］阿什里奇商学院（Ashridge Business School）是于 1959 年由数家世界领先企业出资成立的一家非营利教育机构，主要致力于培养经验丰富的职业经理人的管理和领导能力。阿什里奇是全球为数不多的经所有三大主要行政管理教育机构（AMBA、EQUIS 和 AACSB）认证的商学院之一。它以其量身定制的高级行政管理培训课程连续两年被《金融时报》评为英国排名第一的商学院。

UNHAPPY THE GENERAL WHO COMES ON THE FIELD OF BATTLE WITH A SYSTEM

令人不快的是那些带着一套程序上战场的将军

拿破仑・波拿巴（Napoleon bonaparte）

艾福尔·瑞恩

The real lessons of disruption

颠覆的真正教训

自从克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*，1997）中引入“颠覆性创新”的概念以来，世界各地的 CEO 都发现自己内心深处渴望成为颠覆者。这看起来是一种合乎逻辑的必然性，但只有极少数人能做到这一点，人们可能会想，为什么会这样？为什么这么多的领导人都梦想着彻底改革和推翻既定的秩序？部分原因在于，这个概念在多大程度上抓住了我们这个时代的时代精神。在一个崇尚新和创新的时代——有时甚至达到拜物主义的程度——行业领袖自然会想要与颠覆的概念保持一致，因为不这样做就意味着人即将被颠覆。但是，在大多数人（如果不是全部）争取颠覆性创新的情况下，会发生什么呢？

问题并没有就此结束。最近，“颠覆”的概念受到越来越多的攻击。一部分原因是这个词的过度使用，导致人们感觉缺乏意义——当一切都被描述成颠覆性的时候，这个概念就像一个笑话。另一部分原因是对颠覆理论的解释不够明确。吉尔·莱波雷

（Jill Lepore）[1] 抨击了克莱顿·克里斯坦森，强调他所使用的许多案例似乎并没有说到他所主张的内容，并进一步指出，克里斯坦森提出的颠覆性理论似乎没有很强的预测能力。

这表明，虽然我们已经非常习惯于使用“颠覆”这个词，但这并不一定能转化为对颠覆是如何运作的理解，也不一定是成为颠覆者真正需要的。此外，我们需要意识到，颠覆不一定是一个可以被效仿的模式，而是一个需要吸取的教训！因此，本着这一精神，我们要吸取以下 5 条经验：

（1）颠覆是一把伞，而不是手术刀。颠覆之所以如此流行，主要是因为它可以指代很多东西，其中有些东西是完全不同的。最初，颠覆被用来解释一种特殊的技术失衡，但后来又被用于描述教育、医疗、人口结构或地缘政治力量的变化，甚至克莱顿·克里斯坦森本人也是这么认为的。这可以证明这个术语已经失去了解释力，但也可以认为是对原始理论坚持的一种元验证，即市场或行业的变化往往来自于意料之外的方向。那么，颠覆性理论试图给我们的教训是，我们不应该想象颠覆性会以容易识别的伪装出现，或者保持不变。寻找下一个“菁英优步”（Uber for X）是违背了颠覆性理论，因为这源于颠覆也可以是一个公式的观点。米歇尔·福柯（Michel Foucault）[2] 曾经说过：“不要问我是谁，也不要要求我保持原样，让我们的官僚和警察来看看我们的

---

[1] 吉尔·莱波雷（Jill Lepore）于 1966 年出生，她是哈佛大学的美国历史学教授，哈佛大学历史和文学课程的主席。她是《纽约时报》的一名专职撰稿人，她的文章和评论也出现在《洛杉矶时报》、《美国学者》以及包括《美国历史杂志》、《美国历史评论》和《美国季刊》在内的学术期刊上。

[2] 米歇尔·福柯（Michel Foucault，1926 年 10 月 15 日—1984 年 6 月 25 日）是法国哲学家、思想历史学家、社会理论家、语言学家和文学评论家。

文件是否井然有序。”这样类似的事情可能会被说成是颠覆。一旦你认为你得到了它，那就不再是它了——即使你是克莱顿·克里斯坦森。

（2）并不总是你做什么，而是你为谁而做。对上述观点的延续说明，我们需要将颠覆与颠覆性因素分开。以优步为例，它是当今颠覆性创新的后发者之一。作为一家公司，它对根深蒂固的出租车行业具有极大的颠覆性，而且随着其估值达到前所未有的荒谬程度，似乎证明了这种做法的内在力量。但真正的颠覆是什么呢？在某种程度上，优步只是利用了现有的技术——移动互联网和“共享经济”的概念。事实上，如果现有的参与者（即出租车公司和相关机构）在他们的观点和工作实践中不是如此传统，那么优步所能取得的成就几乎就是微不足道的。因此，我们可以从中吸取的教训是，可能颠覆并不是新贵或初创企业的天才之作，而是类似于化学反应的东西。就像火不能从一个火花开始，而是需要易燃材料的存在一样，你永远无法在真空中颠覆。

（3）考虑健身，而不是战斗。关于战略的论述仍然带有大男子主义的偏见，这种偏见在它使用的与战争相关术语和隐喻的方式中最容易被发现。但是，在一个不断变化和动荡的经济中，所有关于“作战计划”和“获胜资格”的讨论则意味着越来越少。战争是可以打赢的，一场战斗也是。他们有着开场白和最后的谈判，因此是现代商业的可怕隐喻。

颠覆能教给我们的是，没有最终的结局，没有最后的胜利，因为每一个颠覆者都会被立马打乱，而你只会在最短暂的时刻获胜。从颠覆性创新的概念中得出的一个更好的比喻将是健身。这里，你试着通过日常的健身方式不断增强体魄，但是不管你有多

健康，你都不能就此止步。健康是一件短暂的事情，没有明确的最后阶段，当你停止健身时，它就会消失。当然，如果你很健康，那么你可以在没有任何严重后果的情况下休息一段时间，就像一家处于巅峰地位的公司可以允许自己放纵一下一样，但这些只是一场持续不断、永无止境的斗争中的暂时停顿。

（4）空谈是廉价的，而颠覆很昂贵。把自己称为“颠覆者”总是比实际做任何颠覆要容易得多。这听起来似乎是显而易见的，但我认为这是一种开始谈论颠覆成本的方式。虽然人们倾向于夸大当今创业的廉价性，以及颠覆者们设法利用廉价技术实现伟大成就，但现实仍然是，颠覆是要付出代价的。

首先，颠覆性创新需要你利用一种新兴技术，而这总是需要成本的。这些成本可能比你的竞争对手低，但它也包括与学习新的工作方式和以截然不同的方式开发产品或服务的相关成本。

这也说明了颠覆是如何带来相当大的认知成本的。如果你有一家现存的公司，这可能涉及停止学习的成本——比如技术成本和组织成本。如果你是一个新进入者，你仍然需要支付学习成本，更不用说现有领域的新参与者所带来的制度成本了。至此，我们甚至没有提到教育和再教育新老客户、营销新方法和制定新的创新计划的成本。

（5）颠覆不是一种容易的方式，也不是一种廉价而愉快的创新方式。它可能比它的替代品更便宜，但这只是因为另一种选择可能是破产。

比起成为颠覆者，你更有可能被颠覆。从本质上讲，颠覆理论一直是关于失败的理论。是的，它赞扬了那些机智的暴富公司，他们成功地战胜了老公司。但更重要的是，这是一个关于那

些非常聪明、知识渊博、资金雄厚的公司如何成功地错过机会和失败的故事。这个概念受到了人们的喜爱，因为它讲述了一个不被看好的人赢了的故事，在这个故事里，小人物战胜了大公司，在这个故事里，总是会有另外的机会。这是一个非常美国式的故事，一个关于动乱和救赎的故事，但其潜台词更像是希腊悲剧。

吉尔·莱波雷对克里斯坦森更乐观的承诺的看法可能是正确的，或者对颠覆如何被转化成一种近乎邪教般的无止境的故事的看法是正确的，但在攻击这些观点时，她忽略了颠覆性创新理论更基本的方面。这部分就是被卡尔·马克思和约瑟夫·熊彼特所确定的一个进程的更新术语，即市场经济中的任何机构都从属于创造性颠覆——“一切坚固的东西都烟消云散了，一切神圣的东西都被亵渎了”……因此颠覆理论不应该被解读为福音，即承诺和复活的故事；相反，它应该被解读成更像是一个莫里的时刻，提醒我们的死亡。事实上，我们甚至可以说，创新者窘境的早期（非常早期）是死亡艺术的文本，中世纪的拉丁语致力于良好的死亡实践，阅读是为了反省我们固有的局限性，以及告诉我们任何世俗的成功都只是暂时的状态这一事实。

因此，颠覆的真正教训并不是实现创新成功的简单技巧，而是相反，颠覆教会我们要持怀疑态度，对确定的事保持疑问，要坦然面对这样一个事实：如果你不知道谁是傻瓜，那傻瓜就是你。颠覆理论并不一定是一个快乐的理论，也不总是有动机的，它是现实的，这可能是最具颠覆性的事情。

关于作者

艾福尔·瑞恩（Alf.Rehn，alfrehn.com）

南丹麦大学（University of Southern Denmark）的创新、设计和管理教授。他在众多董事会中任职。他是一位畅销书作家，也是热门的初创公司和《财富》“500强公司”的战略顾问。

EVEN IF YOU’RE ON THE RIGHT TRACK, YOU’LL GET RUN OVER IF YOU JUST SIT THERE

即使在正确的轨道上
若你只是坐在那里
你也会被撞倒

威尔·罗杰斯（Will Rogers）[1]

[1] 威尔·罗杰斯（Will Rogers），美国幽默作家。威尔·罗杰斯在 20 世纪二三十年代由于其朴素的哲学思想和揭露政治的黑暗而广受美国人民爱戴。他也是有名的电影演员，联合报纸专栏作家和电台评论员。

安东尼奥·涅托·罗德里格斯（Antonio Nieto Rodriguez）

Focus, the differentiator

专注的影响

环顾四周，回想一下你的组织经历，我也做过同样的事情。在过去的 30 年里，我一直在组织中工作并对组织进行研究，我得出的结论是，很少有公司能够成功地实施他们的战略规划。

当然，有些人成功地执行了他们的战略。研究表明，这些公司与其他公司的不同之处在于，他们有一个伟大的领导者，并且在其组织的关键要素中有着很高的成熟度。

另外，成功实施战略的公司还有另一个共同的要素：**专注**。

事实上，大多数公司和许多员工都高度不专注。因此，高层管理人员很难确定和传达一份优先事项的排列清单。这种注意力的缺乏造成了大量的金钱和资源浪费，无法执行战略，项目失败，以及不愉快和不负责的员工等问题。成功人士一般都是高度专注的，组织也是如此。虽然每一个企业在开始时都是专注的，但只有那些能够保持专注的企业才会成功，并继续经营下去。

那么，一个专注的组织的特点是什么呢？为了解释这一问题，我用 FOCUSED（缩写）来表示：

F——少数项目（Fewer projects）。一个专注的组织能够有效地选择项目并确定其优先次序，并且只对少数好的项目进行投

资，这显然优于那些承担太多项目和产品的组织。一些最伟大的商业领袖，如史蒂夫·乔布斯正确地评论到，说“不”是一个领导者最困难的任务之一。尽管如此，一个组织的领导人想要集中精力，就必须学会对许多举措说“不”。

O——组织员工（Organized staff）。在一个专注的企业中，员工的组织方式使所有人员都知道对他们的期望是什么，以及他们的工作要如何做才有助于战略的实现。他们不会把时间浪费在那些不属于他们核心技能的活动上；相反，他们专注于自己的关键优势，并开发公司的核心竞争力。

C——竞争心态（Competitive mindset）。专注的公司与外部世界竞争，而不是内部竞争。内部竞争被最小化，因为组织的所有努力都放在做它最擅长的事情上。

U——紧迫感（Urgency）。在商业领域，时间飞逝——在当前的全球化水平下更是如此。组织需要迅速启动他们的方案。新产品的上市时间必须越来越短，创造一种“紧迫感”是一种竞争优势，而专注的组织总是会意识到这一点。

S——战略协调（Strategic alignment）。在一个专注的组织中，每一项举措都与一个战略目标相联系。任何没有这样连接的项目都会立即被取消［我的书《专注的组织》（*The Focused Organization*）解释了如何识别这些项目，以及如何停止它们］。

E——卓越（Excellence）。一个专注的组织采用最高的标准，而关键举措则由最优秀的人员实施管理。员工了解质量和持续改进的重要性。通过这种方式，内部政治几乎没有空间。

D——纪律（Discipline）。如今的公司需要纪律来执行他们的关键计划；没有纪律，持续的绩效就变得非常困难。当然，也

需要创造性和灵活性。CEO 和公司的整个管理团队面临的挑战是在纪律和创造性 / 灵活性之间找到适当的平衡。

组织必须经历大转型才能真正地专注。这并不容易，它需要时间和资源，但回报是相当可观的。最重要的好处有以下几点：

（1）实现战略目标。从 CEO 到员工，专注的组织中的每个人都知道组织的发展方向，其中最重要的两到三项举措，以及这几项关键举措的业务情况都能谙熟于心。所有的员工都极力帮助组织成为最好的。

（2）增强敏捷性和对市场变化的反应能力。在企业运营和企业变更之间找到一个最佳的平衡，将给组织带来很多好处。其结果是“一加一等于三”。组织将变得敏捷，对市场变化和竞争更加敏感。最终，该组织可以成为一个潮流引领者和市场领导者。

（3）更快乐、更敬业的员工。专注给员工带来快乐。他们知道如何为公司的成功做出贡献，他们为属于公司而自豪，而且他们已经准备好更加努力地工作。公司专注将会减少紧张与压力，并增加和谐，工作也会从压力和紧迫转变为积极的和有益的。一个健康的精神将在整个组织中发展。

（4）财务状况良好。这可能是成为一个专注的组织最重要的好处，因为组织需要有良好的财务业绩才能生存，才能取悦其股东。专注的组织通过取消那些无关的项目来降低成本，这一步骤可以节省大量资金。此外，专注的组织只选择那些为集团带来重大附加值的举措。

（5）高绩效组织。项目团队清楚地知道项目目的 / 目标，并且愿意努力工作，因为他们喜欢他们正在做的事情。

（6）一种实干的文化。如今，许多组织都喜欢讨论新的业务

计划，但他们只是停留在讨论阶段。一个专注的组织只选择一些计划并完成它们。

就像所有伟大的商业理念一样，专注的理由很简单，不可抗拒，而且要求很高，但这并不意味着它不能完成。事实上，要想在长期内取得成功，它必须由任何组织或个人来完成。

关于作者

安东尼奥·涅托 – 罗德里格斯

（antonionietorodriguez.com）

葛兰素史克疫苗项目管理办公室主任，也是项目管理研究所的前主席。

他是《专注的组织》（*The Focused Organization*）的作者。10 多年来，一直在 IE 商学院（IE Business School）[1]、杜克企业教育（Duke CE）[2]、布鲁塞尔自由大学苏威商学院（Solvay Business School）[3] 和弗拉瑞克商学院（Vlerick）[4] 为高级管理人员教授项目管理课程。他被列入“2017 年 Thinkers50 实践奖”的候选名单。

---

［1］IE 商学院（IE Business School），由 3 个创业家创办于 1973 年，IE 商学院是被公认的世界领先的商学院。在《商业周刊》《金融时报》《华尔街日报》和《经济学家》等全球知名的媒体上刊登的前 10 名全球商学院中，IE 商学院均榜上有名。并且 IE 商学院的国际工商管理硕士和行政工商管理硕士都被视为全球最优秀的。

［2］杜克企业教育（Duke Corporate Education）是由杜克大学授权于 2000 年 7 月成立的一所非盈利机构，其董事会成员由杜克大学的董事会进行任免。它既具备了大学的思想性和研究性，也具备了商业机构的服务性、专业性和市场导向。从 2003 年开始至今，杜克企业教育一直被英国的《金融时报》年度排名和两年一度的美国《商业周刊》排名为世界第一的高端定制教育培训机构。

［3］布鲁塞尔自由大学苏威商学院（Solvay Business School）成立于 1834 年，有着十分悠久的历史。布鲁塞尔自由大学的社会政策一直非常开放，学校一直致力于给所有的学生提供学习或着获得文凭的机会，国际生占比约为 30%。

［4］弗拉瑞克商学院（Vlerick）由比利时前经济部长、著名教育学家和银行家 AndreBaronVlerick 教授共同发起，由鲁汶大学和根特大学于 1953 年共同建立。1999 年重组为鲁汶和根特大学管理学院。2012 年更名为比利时弗拉瑞克商学院。

STRATEGIES ARE INTELLECTUALLY SIMPLE; THEIR EXECUTION IS NOT

战略在智力上是简单的但执行起来却不是

拉里·博西迪（Larry Bossidy）[1]

[1] 拉里·博西迪（Larry Bossidy）是霍尼韦尔国际总裁和CEO。博西迪曾经在1991—1999年间担任联合信号公司总裁兼CEO，1999年12月，该公司与霍尼韦尔国际合并后，他当选为霍尼韦尔公司总裁。2000年4月，他因退休而离开公司，2001年再次接受聘请，重新担任公司CEO兼总裁的职位。博西迪于1957年作为一名实习生进入通用电气公司，在联合信号公司之前，他曾经在通用电气公司从事过执行和财务工作。他曾先后担任过通用电气信贷公司的首席运营官、通用电气服务和原料部门执行副总裁及总裁，以及通用电气公司副总裁和首席执行官等职位。

In conversation：Rebecca Parsons
对话：丽贝卡·帕森斯

说到做事，商界总是愿意接受各种不同来源的想法和灵感。事实证明，军事楷模是永远受欢迎的——从冯·克劳塞维茨（von Clausewitz）的战略到美国海军海豹突击队的灵感。还有一种传统，就是大型组织会从小型企业、企业家和创意世界中寻找最佳做法。Ideo[1]等公司近年来对设计思维进行了研究。同样，精益运动现在也受到了那些热衷于将节约、活力和创造力结合起来的大型企业的欢迎。

现在，各组织正在为那些处于数字革命引擎室里的软件开发人员和其他人寻找灵感，他们创造的技术是我们生活中越来越重要的一部分。

敏捷联盟是这一领域的领头羊，它有一个简单而有力的宣言：

“我们正在通过做软件和帮助他人做软件来发现开发软件的更好方法。通过这项工作，我们开始重视个人作用和交互作用，而非过程和工具；重视工作软件，而非综合文档；重视客户协

[1] IDEO 公司由一群斯坦福大学的毕业生创立于 1991 年。

作，而非合同谈判；重视应对变化，而非遵循计划。”

随着它对开发人员工作方法的支持，敏捷联盟及其周围的运动催生了新的含义——通过“结对编程”（两个程序员共享一个工作站），达到“从验收测试驱动开发”（具有不同视角的团队成员协作编写验收测试）到“敏捷开发”（用于管理产品开发和其他知识工作的过程框架）的转变。

在敏捷思维和实践中，最引人注目、最持久的服务倡导者之一是 ThoughtWorks[1] 的首席技术官丽贝卡·帕森斯（Rebecca Parsons）。她有几十年的应用程序开发经验，涉及多个行业和系统。她的技术经验包括领导和创建大规模分布式对象应用程序，以及集成不同的系统。

她曾是中佛罗里达大学（the University of Central Florida）[2] 的计算机科学教授，同时也在洛斯阿拉莫斯国家实验室（the Los Alamos National Laboratory）工作。她和 Thinkers50 的联合创始人图斯尔特·克雷纳进行了交谈。

敏捷联盟支持软件开发的方式，并将其作为一个例子来说明组织机构如何能够以及是否应该组织起来。这是一种合理的解释吗？

是的，这就是下一步的发展方向。如果你看一看软件开发

[1] ThoughtWorks 的业务模式主要通过咨询帮助改善企业的 IT 组织，改进软件开发方法，以软件带动企业业务发展。

[2] 中佛罗里达大学成立于 1963 年，是一所公立大学。《美国大学年鉴》指出，其最好的学科是工程、商科管理和计算科学。

的整个演变过程，我们首先要处理的是一些比较容易理解的问题——比如工资系统、总账等等。重要的是，在这些系统中工作的只有公司的内部人员，而关于可用性方面的问题并不相同。人们学会了他们必须学习的东西。你没有复杂的用户界面，而且你能够预先决定你要做什么，因为规则和模型没有变化。随着这些系统规模的扩大和复杂性的增加，我们只是继续以同样的方式来构建它们。我们需要做的每件事都是提前解决的，我们设计了一些东西来完成、构建并部署它。

但这些变化需要数年时间才能开始，特别是进入 20 世纪 90 年代的中期到后期后，情况开始迅速变化。我们开始使用个人电脑、客户端服务器和更多交互界面，并面临更多复杂的问题。

因此，把事情具体地付诸实施变得越来越困难。人们开始寻找替代方案，即使对于大型系统来说也是如此。敏捷宣言的基本前提是，我们不要把变革视为敌人，我们需要把变革看成是不可避免的，并以此制定出能够更快应对变化的方案。要做到这一点，你需要让人们进行更多的合作，并且需要快速的反馈。

尤其是当系统变得更加复杂的时候，人们更加难以确切地告诉你他们想要什么。在很多情况下，人们会说，“这正是我需要的，但这不是我想要的。”很多时候，即使你看到一些你不知道的东西，它也并不完全是你想要的。

反馈、协作和透明性是敏捷宣言的基本原则，它最初是由软件开发人员发起的，然后是业务分析师和测试人员。逐渐地，软件开发的主要角色之间进行了紧密的合作，然后我们开始了进一

步的扩展——你可以在最近的 DevOps[1] 活动中看到这一点。

它越来越多地着眼于将一些敏捷原则和相关实践更广泛地引入到系统操作中。你如何让设计师们参与进来？你希望如何管理你的整个项目组合？这就是你开始实施战略的地方。

越来越多的公司正在成为技术公司，它们刚好在保险、制造或零售银行上开展业务。几乎每一项战略变革计划都将涉及一个组织的技术变革。

因此，问题就变成了如何将那些经过几十年锤炼的精细化的敏捷原则，围绕如何进行软件开发，应用到一个组织的整个项目组合中。它反映了战略愿景与业务流程含义，以及组织、客户和合作伙伴之间的关系。你如何将其转化为你在技术中所需要的改变？你如何才能最有效地实施这个计划？

透明、反馈、公开以及沟通的需要是我们在很多场合都听到过的，但它似乎并没有渗透到公司的核心。

是的，在某种程度上，这是组织结构在不同时期遗留下来的遗产。

值得注意的是，在一个完全透明的组织中也会存在各种挑战。你可能会有一个执行委员会对组织的未来进行不同的选择，其中可能涉及关闭一家工厂或将工作外包给另一个组织。如果在这样的讨论中你是完全透明的，你就有可能使参与其中的不同群体士气低落，并且你可能会使他们相互对立。

---

[1] DevOps（英文 Development 和 Operations 的组合）是一组过程、方法与系统的统称，用于促进开发（应用程序 / 软件工程）、技术运营和质量保障（QA）部门之间的沟通、协作与整合。

你可以查看组织动态发展的历史，并理解为什么你最终只能围绕披露最少的必要信息来构建文化。但这在很多方面已经变得不可行，因为信息传播的速度非常快。由于公开的信息非常多，信息不透明也变得越来越不可能。许多组织现在面临的难题是：当这些事情中的一部分泄露出去时，它们是如何运作的。它过去是通过混淆和无知来保证安全的，但现在已经不起作用了。即使无知是普遍存在的，但只要有一个人弄明白了，那么每个人都会知道。如果你试图在互联网背后的某个网址中隐藏一些东西，最终仍会有人发现它，他们一旦找到它，就会公布于众。各组织必须经历这场运动，实现从过去的运作方式到现在的运作方式的转变。

历史和传统观点认为，敏捷概念非常好，但难以扩展。这是否仍然有效?

我认为我们仍然在尝试如何将敏捷扩展到 50 000 或 100 000 个开发人员。我并不认为有一些框架模式解决了问题。小规模的敏捷还在发展中。

敏捷联盟的一个特点是，我们的使命之一就是我们不限定任何特定的方法。我们把它称为大帐篷政策。不同的组织和认证机构看到的只是一个狭窄的层面，但敏捷联盟的作用是成为一个大帐篷，让所有不同方法的实践者在不同的角色和学科中使用敏捷，彼此相互作用，相互学习和教导，并继续发展运用这些实践。

组织内部是否存在理解和实践敏捷宣言的文化障碍?

当你从这些原则——反馈、透明、协作——开始时，会发现

很难反驳它们。实际上，这在文化上有时是困难的。例如，对习惯于自己工作的人来说，结对编程可能很困难，他们会发现自己整天都在跟别人说话。但如果你从另一个角度来看，那它就只是快速地进行代码审查反馈。有人在写代码，有人在看代码，然后他们讨论它应该做什么，并质疑他们是否考虑过所有的情况。所以，一旦你在快速反馈的原则下进行实践，那就已经开始克服了一些文化障碍。

其中一个较难的概念是对自我授权团队的见解。在等级分明的组织和社会中，如果你说这个由开发人员、分析师、测试人员、设计师等组成的团队可以聚在一起——而不是由项目经理负责所有决策——这在文化上是一个艰难的转变。它实际上是放弃控制，但拥有权力和控制力的人通常不愿意放弃它。

所以，有些东西在文化上是敏感的，但总体来说，我认为这种做法很有效。我们还发现，随着敏捷软件开发越来越被人们接受，软件开发所涉及的组织部分已经开始适应这些实践。所以，你的营销活动是以一种精益的方式进行的。我见过人们用看板（一种由多个列组成的可视化工作流工具）来规划他们的婚礼。每一列代表着工作流过程中的一个不同阶段！我知道有些家庭基本上会用同样的某种板来管理他们孩子做的家务。

实际上，这些敏捷实践已经远离了软件开发，并发展到了许多不同类型的活动。

如果你从原则的角度来考虑它们，那么将这些过程转移到完全不相关的领域并不难。我们在 ThoughtWorks 的法律部门使用了一些敏捷软件来帮助他们处理合同问题。当然，不同行业、国家和角色的实践确实会发生变化。为婚礼做配对编程是没有任何

意义的。

敏捷思维似乎处于最佳状态。它与精益运动、创造者运动和设计思维等相互重叠。

是的，它确实已经达到了最佳程度，而且绝对不是曾经的“邪恶”一词。我从 1999 年开始为 ThoughtWorks 工作，很多客户都想引入这种工作方式，但却坚持认为我们没有使用“敏捷”这个词。你不必再担心这件事情，但还是有一些问题。我的回答是，你可能不会实践所有的事情，但原则是根本的。你需要坚守原则。

例如，如果你正在创建一个软件来进行医学诊断，倘若你做错了，人就可能会死。因此，如果你要为三明治订购系统创建软件的话，你需要有不同的严格程度。你仍然需要有反馈，你仍然需要定期严格地测试你正在做的事情，并且需要系统不同部分的工作人员之间的广泛合作，这样他们才能真正理解潜在的假设。您可能会做不同的实践，但这并不意味着你可以不遵循原则和价值观。

人们无疑越来越接受这一点，并且敏捷联盟和这些概念将会扩展到组织的不同部门。这也影响着战略的思考方式。一个 5 年没有任何具体变化的战略计划与灵活而精益的思维方式是极不相容的。

现在，人们正在考虑将最小可行产品（Minimum Viable Product）的概念应用到战略中。正如埃里克里斯（Eric Ries）所说的一个最小可行的产品是“一个新产品的版本，它允许团队以最少的努力收集关于客户的最大数量的有效知识”，我们如何才能将战略分

解成不同的流程？我们如何将反馈周期构建为战略，以便我们早期就能知道战略变革正在实现我们所想要的战略改变？精益思维、流程思维和敏捷反馈的概念都是你如何采取战略眼光并将其转化为战略变革计划的一部分。这就是敏捷思维领域正在进入战略领域的原因。

在过去的一个世纪里，公司已经掌握了如何创建战略，在软件开发领域，你似乎也已经掌握了实现的艺术。现在看来，这两者正在融合。

敏捷软件开发的整个过程是对你的业务级别需求进行更高层次的阐述，并将其转化为可实现的技术模块。那么要如何将战略变更计划分解成不同的流程和业务需求以求获得反馈呢？

任何战略变革计划都有各种各样的实施方面——技术、流程变革、向生态系统引入新伙伴等等。但是，通过使用分解的思维方式——为了获得透明性和对流程如何工作以及如何成功实施的反馈——这一整套想法可以影响战略愿景的实现。

软件开发在现代社会中的作用似乎真的被忽视了。

是的，我想是的。正是这一点使得科技不断发展。越来越多的行业正在被技术定义。同一行业的公司之间的差别是由他们适应新技术和适应新技术的能力所驱动的。并且，这种现状将会继续下去。

想想航空公司和他们在暴风雨之后的恢复能力。这是一个物流问题，也是一个技术问题。越来越多的行业不得不从技术的角度考虑他们的业务，对技术的掌握程度和技术能力将帮助他们与

竞争对手区分开。

什么还会令你兴奋?

我喜欢的一件事是它仍然是极具活力的。当我们正在解决新问题的时候，我们必须考虑如何处理这些问题。它仍然在不断变化，这就是我一直喜欢的技术。

THE REAL CHALLENGE IN CRAFTING STRATEGY LIES IN DETECTING THE SUBTLE DISCONTINUITIES THAT MAY UNDERMINE A BUSINESS IN THE FUTURE. AND FOR THAT THERE IS NO TECHNIQUE, NO PROGRAMME, JUST A SHARP MIND IN TOUCH WITH THE SITUATION

制定战略的真正挑战在于发现未来可能会破坏企业的微妙的不连续性
因此，没有技术，没有计划
只有敏锐的头脑才能察觉未来的情况

亨利·明茨柏格（Henry Mintzberg）

多米尼克·霍德（Dominic Houlder），南都·南基绍尔（Nandu Nandkishore）

Five questions to ask of your purpose

关于你目标的 5 个问题[1]

公司目标需要前所未有的维护和捍卫。在这个充满怀疑的世界里，目标的清晰性和实现目标的一致性将在客户和人才市场上有力地区分一个公司和它的竞争对手。更根本的是，随着公司面临更强的交叉风险，公司活动的每一个领域都存在着高度的波动性，其内容以及方式都需要经常改变，公司把目标作为指导关键决策的主要指南。

公司需要经常问 5 个关键问题：

1. 你的目标值得捍卫吗

如果目标只是一组词的话就不值得。目标声明常常会上升到空洞的、通用的道德禁令，或者落脚于市场口号和价值主张。在“甜蜜点”，目标的定义能将价值和价值观结合在一起。它必须是商业目标——也就是建立在组织能够实现的基础上——但它的根源必须是道德，在向外看和为他人（消费者、社会和雇员，而不仅仅是股东）服务的意义上。

---

［1］这是一篇首次出现在《哈佛商业评论》网站文章的编辑版本。

目标总是埋藏于公司的历史和创立者的记忆中。雀巢创立的目标是挽救婴儿生命。本田宗一郎（Soichiro Honda）和他的商业合作伙伴藤泽武夫（Takeo Fujisawa）[1]创立公司，以恢复日本人在工程方面的自豪感，而不是军事成就感。山姆·沃尔顿（Sam Walton）[2]则希望能为偏远地区创造价值。

员工们互相讲述的历史故事——特别是创立之初的故事——是一个值得捍卫的目标的潜在载体：这比代表公司形象的产品更重要。

有价值的目标会引发行动。全球工程和建筑实践的创始人奥韦·阿鲁普（Ove Arup）[3]写了篇“关键演讲”，直到今天，这篇演讲一直是所有新员工必读的内容。这篇演讲阐述了奥雅纳（ARUP）[4]的目标，即要在工程方面取得卓越成就，无论该项目多么有利可图都会拒绝任何未能推进这一目标的项目。奥雅纳的目标既大胆又实用，既适合组织又适合个人。例如，它提醒员工只能得到一半的报酬，但为了自身发展，他们将获得无与伦比的知识。奥雅纳的治理为公司目标提供了有力支撑。奥韦·阿鲁普把他所有的股权都捐给了拥有这家公司的奥雅纳基金会，其目标

---

[1] 藤泽武夫（Takeo Fujisawa）是一个日本商人，与本田宗一郎共同创立本田汽车有限公司，藤泽负责公司财务方面，本田负责工程和产品开发。

[2] 山姆·沃尔顿是沃尔玛创始人，曾经的世界首富，曾获布什总统颁赠的自由奖章。

[3] 奥韦·阿鲁普（Ove Arup）出生于英国的丹麦裔人，是20世纪最具影响力的工程师之一。他一生荣誉无数，爵士头衔、帝国勋章、IStructE金奖、RIBA金奖。此外，更知名的成就莫过于创立了奥雅纳（ARUP）公司，时至今日，该公司已经是工程咨询领域的巨头。

[4] 奥雅纳（ARUP）于1946年4月1日在英国伦敦成立，是全球最大、最成功的工程顾问公司之一。作为国际性多元化的工程顾问机构，提供总体规划、经济评估、可行性研究、具体设计、项目管理、施工监理等服务，涉及建筑、结构、岩土、土木、声学、环境、机电、防火、交通、幕墙等多个工程专业。

是实现卓越发展。

毋庸置疑，一个值得捍卫的目标会带来困境。例如，一家公司可以将其核心目标设定为提供新鲜、有营养的食品，以提高人们的健康水平。如果这家公司收购快餐汉堡公司是越界吗？如果目标是有意义的，那么当高官们推翻它的时候，消费者——最终是员工们——将会感到愤怒或离开公司。

2. 你在传达你的目标吗

关键不在于用词，而是他们的行为。太多的时间、精力和金钱都花在打造文字口号上。口号没有意义，但故事却有意义。首席执行官（CEO）需要成为首席故事官（Chief Storytelling Officer），要激励管理者们复述创立、艰难选择、困境、冲突和胜利的故事，这些故事铸就了公司的神话。

这通常是许多公司高管需要掌握的新技能，他们必须发展这些技能。故事不需要圆滑，讲述故事时也不一定要有魅力。关键在于，它是真实的，是对公司以及内部的人的归属感，而不仅仅是高层团队的财产。

沟通需要一个好的倾听者和一个好的故事讲述者：你的组织能倾听吗？在错的组织层面上听一个故事很难。蓝环工业公司（Blue Circle）[1]是一家全球性的建筑材料公司，现在从属于拉法基豪瑞（Lafarge Holcim）[2]，其高层管理人员讨论激烈，他们希望能建立一个和其多元化投资组合的所有部分产生共鸣的目标。

---

［1］蓝环工业公司（Blue Circle），英国水泥制造公司。

［2］拉法基豪瑞（Lafarge Holcim），全球最大的水泥制造商，由全球前两大水泥生产商法国拉法基（Lafarg）与瑞士豪瑞（Holcim）合并成立。

寻求共同点会导致目标声明非常笼统，这主要是为了实现股东价值，这包裹在人们熟悉的价格、创造力等哗众取宠的道德外衣之下。目标声明仅与控股公司的水平相关，它无法在公司的不同背景下，让那些传递客户价值的人耳熟能详。

时机必须正确。组织需要做好准备去了解目标。20世纪90年代，哈维·格鲁布（Harvey Golub）在美国运通公司（American Express）转型时曾说过，他试图传达一种使命感。最终，该公司的目标是成为世界上最受尊敬的服务品牌，但当美国运通因一个品牌迅速衰落而陷入困境时，所需要的与其说是一份目标声明，不如说是一套明确、具体、可信的优先行动事项。在这种情况下，对目标的反思将缺乏任何可信度，而围绕成本管理和整合的基本要素的执行则必须是议程的重中之重，至少在格鲁布的头两年是如此。

3. 哪些是固定的，哪些是可以抓住的

你所处行业的定义可能会随着时间的推移而发生变化，有时甚至会发生戏剧性的变化。全球饮料公司帝亚吉欧（Diageo）[1]源于大都会（Grand Met）与健力士（Guinness）两家公司的合并。大都会酒业在合并的时候，已经是一家知名的饮料公司，但其起源却截然不同。它的创始人麦斯威尔·约瑟夫（Maxwell Joseph）于20世纪40年代开始从事酒店业务，从房地产交易到奶制品、餐馆、酒店等，最后发展到酒类。奇怪

[1] 帝亚吉欧（Diageo）来自英国，是分别在纽约和伦敦交易所上市的世界五百强公司，是全球最大的洋酒公司，旗下拥有横跨蒸馏酒、葡萄酒和啤酒等一系列顶级酒类品牌。

的是，与此同时，巴斯集团（Bass Group）[1] 的发展方向正好相反：从酿酒发展到酒店。

在一家企业内部，这种战略也将会发生变化——随着我们进一步进入一个复杂而不确定的未来，这种变化的速度会越来越快。

这对目标意味着什么？目标与业务定义不一样，与战略也不一样——但这两者都是业务所代表的含义的表达。因此，当你的公司调整战略和投资组合时，你必须要重新审视目标：你在多大程度上碰触了它的界线？关于目标永远不变的假定是极其错误的：只有通用的目标才是可以不变的。

当商业环境发生巨大变化，或者当公司迷失方向时，研究和理解过去是非常有益的。多年来，战略和商业定义的迂回曲折证明了它们可以用来质疑和重新发现你事后的目标，以及你是否偏离了它。这反过来又使我们有了一个正确的、面向未来的目标。

回顾过去，我们可以回忆起利益相关者参与的特别强烈（或软弱）的时代，以及推动它的因素。通过考虑公司历史上的关键转折点，可以揭露出根深蒂固的行为模式。例如，本田（Honda）的早期历史是失败和意想不到的。20 世纪 50 年代末期，本田进入美国市场的传奇并不是有计划的战略，而是明显的意外。首选的产品类别失败了，而且是小型轻便摩托车——本田里没有人打算在美国销售，但企业高管保留了一部分供个人使用——西尔斯（Sears）的一位买家发现了这一点，这些故事通过坚持不懈地学

[1] 巴斯集团（Bass Group）于 1777 年成立，是英国第一家独立注册商标的集团。成立之初，巴斯集团主要以饮料和啤酒的生产和销售为主。至 20 世纪 80 年代末，转入酿酒行业。

习非惩罚性的文化，给人指明并赋予了一个实现转变的目标。

4. 你打算颠覆你的目标吗

颠覆通常来自于短期压力。为了应对危机或弥补短期业绩承诺的不足，基本承诺很可能会被抛弃，代价是关键利益相关者群体信誉的丧失。这些压力的出现不可避免，因此为之做好计划是很重要的。

其中一个关键是创造出一种监督犬，当目标被侵犯时，他们会大声吠叫。例如，好时基金会（The Hershey Foundation）聘请了约翰·夏芬伯格（John Scharffenberger）担任公司的监护者和西非可可种植大使，夏芬伯格把他的同名巧克力品牌卖给了好时。除了这个产品，好时基金会试图保留这一与众不同的声音，以有力地提醒公司所代表的意义。同样，普华永道会计师事务所（PwC）将退休后最有智慧的年长者留在了公司的监事会中，作为合伙人文化背景下目标的守护者。

回顾过去的承诺有助于巩固公司的目标，展望未来也是如此，因为新出现的趋势会加强或挑战它。来自外部人士的反向指导也是有用的。可靠的年轻人可以将你的目标声明提交给利益相关者进行审查，让他们想象并讲述公司（假设的）“死亡”的故事，并共同创造其“重生”的故事。

5. 公司目标是否与你自己的目标相关

佛教传统讲的是佛陀关于重生的教导，佛陀把重生比作蜡烛之间传递的火焰。火焰是不同的，但也是一样的，世世代代的目标也是如此。作为一名领导者，你是传递公司目标的渠道，如果它不能与你相通，那它也很难与其他人相关联。

公司目标为公司回答了“为什么”的问题；但是你自己的问题呢？你自己的故事和公司的故事有什么联系？确保关联的重要一点是关注你的传承。目标传承是你作为一名领导者的个人印记。当你传递它的时候，它将会改变，但也会保留你贡献的和前人留给你的根源。

这些监测目标的措施必须与强有力的管制程序相结合，以确保公司保持正轨。在这种情况下，我们要紧记的一个重要问题是短期战略和长期战略之间经常会出现的差距。大多数公司都擅长阐述长远的目标和战略，而基于公司目标，他们也很擅长开发稳健的程序，以确保短期项目使他们能够符合财务关键指标。公司的中期战略往往是在短期和长期之间建立桥梁。

关于作者

多米尼克・霍德

伦敦商学院战略与国际管理教授。

南都・南基绍尔

伦敦商学院的一名行政研究员。此前他是雀巢公司的执行董事。

STRATEGY IS EXTRAORDINARILY EMOTIONAL AND DEMANDING. IT IS NOT A RITUAL OR A ONCE-A-YEAR EXERCISE, THOUGH THAT IS WHAT IT HAS BECOME. WE HAVE SET THE BAR TOO LOW

战略是非常情绪化和苛刻的
它不是一种仪式
也不是一年一次的演习
尽管它已经变成了那样
总之，是我们把标准定得太低了

加里·哈默尔（Gary Hamel）

Essential thinkers：Pankaj Ghemawat

重要思想家：潘卡基·格玛沃特

潘卡基·格玛沃特在纽约大学斯特恩商学院和西班牙 IESE 商学院工作。在此之前，他是哈佛大学商学院最年轻的正教授。他于 2011 年出版的著作《下一波世界趋势》获得了“Thinkers50 图书奖”。

格玛沃特是全球管理学和战略学教授，斯特恩商学院教育和管理全球化中心主任，也是 IESE 商学院 Anselmo Rubiralta 教席全球战略学教授。

格玛沃特的著作包括《承诺》（*Commitment*，哈佛商业评论出版社，1991），《产业竞争博弈》（*Games Businesses Play* Cases and Models，哈佛商业评论出版社，1997），《战略与经营愿景》（*Strategy and the Business Landscape*，哈佛商业评论出版社，1999），《决胜于半全球化时代》（*Redefining Global Strategy:Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*，哈佛商业评论出版社，2007）。

他的新书《全球化法则和商业应用》（*The Laws of Globalization and Business Applications*，剑桥大学出版社，2016）在世界、国家、工业和企业层面上对全球化进行了严格的数据驱动的讨论。格玛沃特的下一本书《新的全球路线图：动荡时代的持久战略》（*The*

New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times，哈佛商业评论出版社，2018）将解释影响当今全球商业的主要趋势以及世界范围内的全球化水平将如何变化。

格玛沃特也是 DHL 全球连通性指数的主要作者，该指数是对 140 个国家的全球化状况的全面分析。

In Conversation：Pankaj Ghemawat

对话：潘卡基 · 格玛沃特

当你和人们谈论全球化的时候，是什么让他们真正感到困惑或者不理解？

嗯，我认为现在我们生活在一个对于全球化走向非常模糊的环境中。人们对全球化是上升的、下降的还是横向的有很多分歧。对于任何一家公司来说，这似乎都是一个重要的前兆，它们可以根据当前形势来决定该如何调整战略。

你研究并发布了 DHL 全球连通性指数，该指数基本上表明世界并没有我们想象的那么全球化。

是的，鉴于认知的模糊性，我更喜欢关注数据或事实。DHL 全球连通性指数大约基于 200 万个数据点。它既关注全球化的深度，也关注全球化的广度，不只是看有多少东西跨越国界，而且还看它的跨越程度。它是唯一一个真正记录 2008 年全球金融危机的全球性指数，这让我们更加相信它能对环境的变化做出反应。

基本上，2016 年的全球连通性指数表明，尽管媒体对全球化的看法大幅下滑，但在过去的几年中，全球化基本上已经呈横

向。它并没有被破坏，也没有明显突破上限而达到一个新的水平，特别是当我们专注于贸易和外商直接投资（FDI）时。因此，我们正处于一段暂时的低迷时期，就像现在一样，你可以依据政治领域的情况，想象事情会有所好转，但你也可以想象事情会有所恶化。

过去，我们有一种感觉，认为全球化背后有一种能量，它是一股不可阻挡的强大力量，但现在看来，媒体和政客们正以一种令人惊讶的方式改变议程，因为它似乎是势不可挡的。

嗯，对有些人来说，这似乎是无法阻挡的。所以，当我在 2007 年写《决胜于半全球化时代》（*Redefining Global Strategy*: *Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*）时，伟大和善良的人普遍相信，世界要么是平坦的，要么很快就会变得平坦。如果你从历史的角度来看待这个问题，你会发现，对全球化的极大兴奋往往伴随着失望，而这并不是我唯一能想到的例子。想想柏林墙倒塌时的情形——非常兴奋；想想它是如何结束的——亚洲危机。有趣的是，人们在亚洲危机发生时谈论的、但结果证明效果不太好的公司面临的一些问题正是人们在当前形势下所谈论的各种补救措施。

所以，世界不是平坦的，而是令人不快的颠簸？

不愉快的颠簸或暴躁，或者随便你怎么称呼它，但假设边界绝对不重要，距离也完全不重要，是两个非常糟糕的想法。

你能不能详细谈谈——为什么他们是坏主意？

好吧，首先我认为如果你看不出这些障碍、边界和距离效

应的共同作用，那么你就会生成一个战略，用苏斯博士的话来说，“这些战略涉及如何扩大企业规模，而不关注如何改变战略，你可能想知道要在哪里与对手竞争，在哪里不竞争，等等。”或者另一种说法是，如果你忽略了边界和距离，你的基本战略就会更大、更模糊，而且效果也不太好——所以这就是原因之一。

相信边界和距离已经不再重要的第二个原因是，在公共政策层面上，它向我们表明，进一步的一体化没有任何好处，只有当你认识到跨境仍然存在重大障碍时，你才会意识到可能有余地，例如，贸易便利化安排可能会进一步提高全球福利。因此，无论是在公共政策层面还是在商业战略层面，似乎都有一些令人信服的理由，为什么你想对此持现实态度，而不是简单地随大流，重复人们对全球化的看法。

通用电气（GE）的杰夫 · 伊梅尔特（Jeff Immelt）谈到了公司从全球化到本地化的大胆转变——你认为这是一种可信的、有用的回应吗?

我讲一下杰夫在 2016 年 5 月纽约大学毕业典礼上发表的演讲，因为我当时在场，我感到很惊讶。当然，与偏向本土化的大胆的思想者相比，杰夫是一个更细致的思想家，他现在也已经开始谈论连接本地化了。

但问题是，总体来说，这正是我们上次在全球金融危机之前听到的那种反应，即在亚洲金融危机期间，情况变得很糟糕。尤其是可口可乐公司，它被认为过分标准化了，所以刚刚接任首席

执行官的道格拉斯·达夫特（Douglas Daft）[1] 立足于本土思维，采取了本地化战略。从其对可口可乐公司总部能力的影响，以及其允许准备不足的区域经理有足够的余地来制作有问题的广告等一系列的事情来看，这是一个灾难，而只有在内维尔·伊斯德尔（Neville Isdell）[2] 接手公司几年后，才恢复了平衡，他的管理既不是戈伊苏埃塔（Goizueta）[3] 管理下的极端标准化，也不是达夫特所说的极端本地化。

因此，当我看到本地化是答案的建议时，我首先想到的是，上一次的效果如何。我想到的另一件事，坦率地说，特别是对于像通用电气这样选择了规模敏感业务的公司，他们如何真正地定位喷气发动机？——我不太清楚。

在你的研究中可以清楚地看出，在不同地区能够获得成功的跨国公司很少。你把本田作为少数几个例子之一——它在亚洲、北美和欧洲都很成功，但令人惊讶的是，尽管我们把它们看作是全球性的组织，但你依然认为在全球范围内能成功的公司很少。

是的，这是相当惊人的，因为当你观察众多跨国公司时，你

[1] 道格拉斯·达夫特（Douglas Daft）出生于澳大利亚。他于 1969 年进入可口可乐公司，2000 年出任可口可乐公司总裁。

[2] 内维尔·伊斯德尔（Neville Isdell）是可口可乐公司第 12 任董事长、CEO。他于 1966 年加入可口可乐公司，从装瓶厂一线做起，辗转五大洲、145 个国家，为可口可乐开辟并占领了数十个国家的市场。2004 年，本已退休的他临危受命，重返可口可乐，将公司带上了一个新的高峰，而他也凭借出色的业绩，入选《商业周刊》评选的“十佳复出 CEO”。

[3] 戈伊苏埃塔（Goizueta）是拉美贵族后裔，出生于古巴哈瓦那。他毕业于耶鲁大学，之后即效力可口可乐公司，长期从事化学工程师的工作，因其卓越的才智与非凡的管理能力，1981 年被任命为可口可乐公司总裁。

会发现一个一般规律，即他们在国内赚钱，却又在海外流失，这一点提醒我们，全球化并不是一个必须要做的事情，它是你需要进行成本效益分析的东西，也是你需要仔细考虑的东西，比如你要在哪里竞争，你要如何去做，等等。

所以，今天早上，我和一家律师事务所交谈过，因为这个例子一直在我脑海中萦绕，它让我想起了很多人都在谈论全球化的法律服务。有一大堆跨大西洋的并购，等等。你从美国律师等的数据中可以看到的基本规律是，至少对美国公司而言，合伙人人均利润与美国以外的股权合伙人的比例呈负相关。显然，对于大多数律师事务所来说，全球化会自动成为一种有利可图的战略的假设并没有成功。

相比之下，今天早上我在一家名为克莱德（Clyde & Co）[1]的公司工作，这家公司实际上是一家非常成功的多国化律师事务所。它连续两年被评为“年度跨大西洋律师事务所”，其整个工作就是找到一个利基（niche），从事航运和保险，并围绕这一点开展工作。事实证明，这一利基市场是相当全球化的，而克莱德公司做得很好，尽管它的大部分股权合作伙伴都在英国本土之外。

所以，我认为，另一个全球化的问题——仅仅是说边界不重要，距离也不重要，公司不能在没有做必要准备的情况下就出去，也不能在没有问过自己有哪些难题，即全球化对于你从哪里来、你想在哪里竞争以及如何竞争是否有意义的情况下就走出去。

---

[1] 克莱德（Clyde & Co）是委内瑞拉领先的律师事务所，其业务范围覆盖航空航天、能源、贸易、商品、航运、运输、物流和保险等领域。

这些都是基本的商业问题，所以 CEO 们没有问自己这些问题，这有点让人吃惊。

对，我认为 CEO 有时会陷入双重角色，这让事情变得复杂。我认识的一些 CEO 把帮助公司变得更加全球化看作是他们的个人责任，部分原因是他们感觉到公司内部的阻力有点低。

所以，要同时成为分析师和激励者有点困难。事实上，当我们进行全球范围的调查时，我所做的最后一次调查是在 CEO 和非 CEO 之间进行的，CEO 们倾向于夸大全球化的实际水平，甚至比我们样本中的其他人还要高，这并不是因为他们缺乏经验，而是因为他们在分析和试图说服组织中的其他人要进行实际行动时有些纠结。

你认为谁做得很好？你肯定会遇到一些你认为好的组织，他们真的考虑过并正在做一些明智的事情。

是的。嗯，我认为列出做得不好的公司要比列出做得好的公司容易得多。但是我认为现在在 IT 服务中最有趣的一些公司中，可以看到西方和新兴经济体的一些很好的例子——这些公司都知道，如何避免被所有关于套利的噪音干扰，而这正是印度商业模式的核心所在。这些公司非常清楚，无论美国对 H-1B 签证实施何种限制，他们都知道自己将要做什么。

同样，国际商业机器公司（IBM）[1] 和埃森哲公司（Accen-

[1] 国际商业机器公司（IBM），全称为 International Business Machines Corporation，总公司在纽约州阿蒙克市。1911 年托马斯·沃森创立于美国，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，拥有全球雇员 30 多万人，业务遍及 160 多个国家和地区。

ture）[1]不会强调套利，因为套利是一个内涵丰富的词汇，但它们在印度拥有 10 万多名员工的原因意味着它们明白自己业务中的关键因素是什么，即使自己是不同的参与者，也至少知道需要在成本上与印度对手进行竞争。

我发现，像西麦斯这样的公司确实在金融危机之前对瑞科尔（Rinker）进行了一次非常非常不顺利的收购，这提醒我们任何人都有可能做蠢事。但我想到了它们一直在做的其他事情，它们对自己投资组合的选择，对已故 CEO 洛伦佐 · 赞布拉诺（Lorenzo Zambrano）关于真正实现高层管理团队多元化的强调，等等。与来自发达经济体的许多公司相比，它们在国际化程度以及如何处理他们之间的差异等方面，已经走得非常远。

因此，一些传统的大型公司继续表现良好，特别是在规模非常大的公司中，它可以保护自己免受当地竞争对手的影响。也有一些好斗的新挑战者，无论是印度的 IT 公司、西麦斯，还是联想，我认为它们都做得很好，它们的成本管理与 IBM 非常不同，它们利用 ThinkPad 业务，并真正想出了如何维持自己全球品牌的形象。

我还有一种想法，在衡量一家公司是否能够真正做到跨国经营方面，我寻找了一个可能是最有力的指标，我观察了高层管理团队的全球化水平，其结果就是《财富》全球 500 强指标，因为我们费尽心思地为我们能接触到的每一家财富全球 500 强公司进

[1] 埃森哲公司（Accenture）是全球最大的管理咨询公司和技术服务供应商，它原是全球安达信（Arthur Andersen）会计事务所的管理咨询部门，是全球领先的企业绩效提升专家。凭借丰富的行业经验、广泛的全球资源和在本土市场的成功实践，埃森哲帮助客户明确战略，优化流程，集成系统，引进创新，提高整体竞争优势，成为绩效卓越的组织。

行这种分析，它们在这方面的全球化程度低于衡量标准的其他任何方面。

因此，我认为这是一个很好的迹象，如果 CEO 不是本地人，那么这意味着大约一半的高层管理人员也将不是本地人。在我看来，相对于 CEO 是本地人，且平均 90% 的高级管理人员（根据直接报告）也是本地人的公司，这类公司可能更适合应对全球化可能带来的挑战。所以，几乎有两类公司，一类是由本地人经营，另一类确实是从外部注入了大量人才，我认为如果我们想要改善公司的全球化经验，这实际上是我们必须给予更多关注的领域之一。

你乐观吗?

从长远来看，我是乐观的，因为当我想到经济一体化的进程已经持续了多久，以及潜在的收益还有多大时，我可以看到这一进程背后的巨大动力。从短期到中期，我的模式更加谨慎，所以这有点像我能够预测的情形。从长期来看，气候可能会有利于那些遵循深思熟虑的全球战略的公司——在短期内，天气有点难以预测。

STRATEGIC PLANNING, AT BEST, IS ABOUT POSING QUESTIONS, MORE THAN ATTEMPTING TO ANSWER THEM

战略规划最多是提出问题而不是试图回答问题

理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）[1]

[1] 理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）是牛津大学的协同院士，也是圣塔菲研究中心（Santa Fe Institute）的访问学者。理查德·帕斯卡尔曾经参与多个全球 500 强公司的组织转型。被誉为“全球 50 位管理大师之一”“影响世界进程的 100 位思想领袖之一”，他是全球首屈一指的企业顾问、备受推崇的学者和畅销书作家。

洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯（Loizos Heracleous）

Agility for the strategist: the SLO framework

敏捷战略：SLO 框架

敏捷是当今时代的宠儿，信息技术、金融业、酒店业和制造业等行业的公司都在实施敏捷计划。然而，其挑战在于，似乎没有人可以清楚地知道敏捷是什么或者它蕴含着什么，而那些知道的人往往不同意其他人的看法。敏捷有多重根源，这并不奇怪。作为一种以灵活、面向客户和可伸缩方式组织软件编码工作的方法，敏捷最初是从丰田的生产系统、“橄榄球”的创新方法，甚至包括戴明（Deming）教授的全面质量管理原则启发而来的。

“敏捷宣言”是由 17 位犹他州的软件工程师于 2001 年提出的，它编撰了一些软件开发原则，如“流程和工具之间的独立和交互”“根据计划应对变化”和“综合文档的工作软件”。这些原则是有意义的，但它们似乎更适合软件开发，而不是减轻战略家的担忧，即从战略的角度来看，他们的组织是多么敏捷，或者敏捷实际上意味着什么。

在与包括美国宇航局约翰逊航天中心在内的一些组织的合作过程中，我开发了一个可以帮助战略家和领导者确定敏捷性的框架。2014 年，约翰逊航天中心启动了一项名为 JSC 2.0 的项目，

旨在使该中心“更精益、更敏捷、更适应变化”。我创建了 SLO 框架，使其作为一种方式来激发人们就敏捷可能意味着什么来进行战略讨论。

从战略家的角度来看，敏捷性是组织面临的核心挑战之一：要适应不断变化的环境。领导者应该能够感知信号，评估信号并采取行动；根据战略对组织进行相应的重新配置，并视情况进行修改。战略、领导和组织（SLO——Strategy，leadership and organization）这 3 个要素中的每一个都是必要的，但还不够，只有三者之间的协同作用才能使公司真正变得敏捷。

敏捷领导者是那些能够从日常的感知信号中提升自己视角的人，他们会思考这些信号的含义，然后激励他们的组织去做需要做的事情。各种各样的组织特性，如惯例、世界观和沉没成本，都在不断地违背这一过程。

从这个意义上来说，敏捷领导者是质疑公认真理的拥护者。埃隆·马斯克（Elon Musk）可能就是这样一位领导者的原型。他在太空探索、电子交通工具、太阳能，甚至城市隧道建设方面的举措显示出他有能力解读所需要的和可能的信号，以便找出影响因素，然后带头采取行动，以新颖的方式开展工作，克服阻碍他人前进的障碍。

从战略的角度来看，敏捷组织能够克服惯性，重塑他们的商业模式，平衡变化与稳定，并建立组织间的网络，以推进学习并影响其环境。重塑商业模式通常是一项长期的任务，需要持之以恒。国际商业机器公司（IBM）从硬件生产商到解决方案供应商的长期转变，以及转变为目前的“认知解决方案和云平台供应商”就是一个例子。通用电气几十年来的各种战略转变，如投

资组合重组，从制造业转向服务业，以及目前专注于成为一家数字企业，又是另外一个例子。在战略层面上，敏捷并不一定是即时的，也不一定是针对大公司的。就像改变轮船的方向一样，它是需要时间的。随着时间的推移，公司既需要进行定期的战略调整，同时又需要重新配置它们的业务以保持效率和反应能力，这是一种难以捉摸的双重能力的表现。

最后，组织的敏捷性需要实践、跨职能协作、重新分配资源来支持探索与学习，以及主动取消对那些不再相关的常规和流程的学习。阿尔法特（Alphabet）[1]可能是敏捷组织的原型。大量实践正在进行，一些失败了（谷歌眼镜、Dodgeball[2]），一些继续创造新的数十亿美元的市场（谷歌搜索、谷歌游戏），还有一些正在显示出巨大的希望［深度思考（DeepMind）[3]与人工智能相关的众多产品］。阿尔法特（Alphabet）学习，同时也取消学习，它放弃没有成果的实践，并将资源重新分配给那些这样做的实践项目。任何时候，许多花都会盛开，并且其中的一些将充满山谷。

这个框架确实可以让战略家们评估他们公司的敏捷水平（如图 14 所示），并指出应该集中注意的地方。框架的元素可以

---

［1］阿尔法特（Alphabet）是谷歌重组后的“伞形公司”（Umbrella Company），Alphabet 采取控股公司结构，把旗下搜索、YouTube、其他网络子公司与研发投资部门分离开来。

［2］Dodgeball 是基于地理位置的移动社交网络软件供应商。用户向服务器发送位置后，可向朋友圈分享周边的有趣场所。2005 年 Google 收购了停服的 Dodgeball，2009 年更名为谷歌纵横。

［3］深度思考（DeepMind）由人工智能程序师兼神经科学家戴密斯·哈萨比斯（Demis Hassabis）等人联合创立，是前沿的人工智能企业，其将机器学习和系统神经科学的最先进技术结合起来，建立强大的通用学习算法。最初成果主要应用于模拟、电子商务、游戏开发等商业领域。

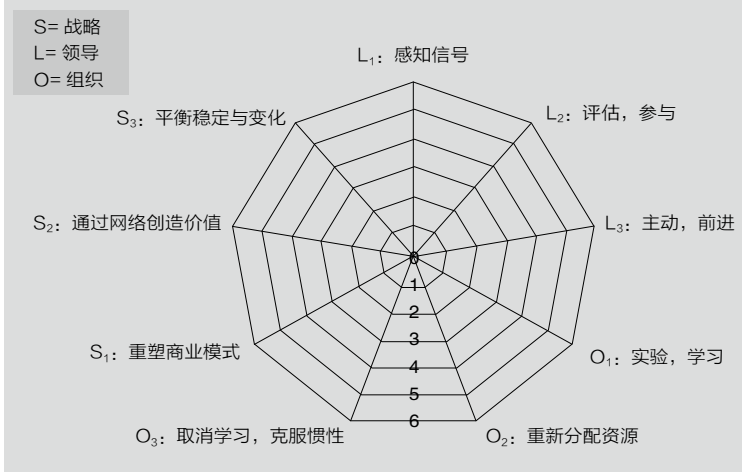


图 14　SLO 框架

通过询问有关基本功能的正确问题来激发关于敏捷性的战略讨论。这 9 种元素像拼图一样结合在一起，去掉任何一个，实现敏捷的可能性就会降低，这些元素之间的协同作用才能导致结果。这个框架将几个与敏捷性相关的概念归结为它们的本质，从而可以帮助战略家和领导者确定它的含义，评估他们的组织，并采取行动。

关于作者

洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯（Loizos Heracleous）

华威商学院（Warwick Business School）的战略教授，也是牛津大学（University of Oxford）格林邓普顿学院（Green Templeton College）的研究员。他获得了剑桥大学（University of Cambridge）的博士学位。他是多本图书的作者，同时也是《敏捷》（*Agility.X*，剑桥大学出版社，2018）的联合编辑。有关罗伊佐斯的更多信息，请访问 www.heracleous.org。

IT'S A MYTH THAT INNOVATION IS EXTREMELY RISKY AND COSTLY – IN FACT, INNOVATION IS ONLY AN EXPENSIVE GAMBLE WHEN YOU DO IT WRONG. TODAY THE KNOWLEDGE, TOOLS AND PROCESSES EXIST TO SYSTEMATICALLY REDUCE THE MARKET RISK INHERENT TO NEW IDEAS, BUSINESS MODELS, AND VALUE PROPOSITIONS.

创新风险极高，成本极高
这是一个神话——事实上
如果你做错了
创新只是一场代价高昂的赌博
如今，知识、工具和流程
可以系统地降低
新思想、新商业模式和新价值主张
中所固有的市场风险

亚历山大·奥斯特瓦德（Alex. Osterwalder）
伊夫·比纽赫（Yves. Pineur）

安德拉斯·蒂尔奇克（Andras Tilcsik）

Management in the age of meltdowns

破产时代的管理[1]

2010 年 4 月 20 日，泥浆开始从井中涌出。几秒钟后，巨型钻井平台中心的井架里被喷上了水和泥浆，气体传感器也到处都是，接着灯熄灭了。第一次爆炸之后，又发生了一场更大的爆炸，数百英尺高的火球包围了钻井平台。当晚，11 名工人在事故中丧生。爆炸导致 2 亿加仑的石油涌进墨西哥湾，这是有史以来最严重的环境污染灾难之一。英国石油公司（BP）与此次漏油事件有关的损失超过 500 亿美元。

其他的灾难不是实体的，而是数字的。2012 年 8 月 1 日股市开盘时，奈特资本集团（Knight Capital Group）是华尔街最大的交易商之一，但不到 1 小时，该公司就频临破产。一个软件故障导致该公司的交易系统陷入混乱，市场上充斥着 400 万份意外订单，导致奈特资本集团获得了数十亿美元的多余头寸。当该公司最终回购这些股票时，它已经损失了 4.6 亿美元——也就是交易崩溃时每秒损失约 20 万美元。第二天，奈特资本集团四分之三

[1] 这篇文章改编自《生存与繁荣：战胜企业面临的战略威胁》中的“管理灾难性失败的风险”，由乔舒亚·甘斯（Joshua Gans）和莎拉·卡普兰（Sarah Kaplan）合著，狗耳出版社，2017 年。本文经许可后转载。

的市值已经消失了。该公司竭尽全力避免倒闭，最终被竞争对手收购。

像英国石油公司石油泄漏和奈特资本集团交易崩溃这样的灾难，可能会威胁到甚至是最大公司的生存，而这种失败并不局限于像深水钻探和电子交易这样的高风险的特殊领域。从连锁餐厅的食品安全事故到影响汽车制造商的缺陷召回，破产在普通行业中比比皆是，这可能会减少利润，也会引发法律诉讼，并造成永久性的声誉损害。

更糟糕的是，许多商业领袖认为，这些危险正在不断加剧。最近，在对 1 000 多名不同行业的高管进行的一项调查中，近 60% 的人声称，在过去的 5 年里，他们公司所面临的风险数量和复杂性都在大幅增加。与此同时，只有少数人报告说，他们的公司已经实施了一个完整的风险管理程序。

那么，高管们能做些什么来降低公司灾难性的风险呢？传统的风险管理步骤——如制定规则、控制措施、情景规划和聘请更多专家——可能会非常有用，但随着复杂性的增加，它们也有局限性。例如，一种基于规则的方法——查明可能出错的事情，制定预防程序，并通过监控来执行这些程序——往往无法捕捉潜在风险的范围，反而可能助长一种导致人们隐藏风险的惩罚性文化。使用情景规划来识别风险是一种更为复杂的方法，但它本身也有问题，有时会导致决策者将注意力集中在一组潜在的狭义风险和应对措施上，这些风险和应对措施都是基于容易想象的情景。通常情况下，情景规划也未能捕获到互联系统和组织的混乱复杂性，以及危机的混乱性和不可靠性。许多行业的研究同样揭示了依赖专家能力的限制。例如，由学科专家主导的团队往往容

易受到团队过度自信的影响，并可能抑制非专家怀疑论者的宝贵意见。在复杂和不确定的环境中，这种群体动态尤其可能产生不良结果。

与此同时，研究人员也越来越多地发现其他干预措施，这些措施可以改进决策、强化复杂系统并降低灾难性风险。在我们的著作《崩溃：系统失败的原因与对策》（*Meltdown: Why Our System Fail and What We Can Do About it is Forthcoming*）中，克里斯·克利尔（Chris Clearfield）和我深入讨论了几个最佳做法。以下是其中一些做法的总结：

（1）从事件中吸取教训。在复杂的系统中，无法预测所有可能的失败路径。但即便如此，经常会出现一些新的信号，它们可以揭示出任何可能出乎意料和隐藏的风险。事实上，在导致重大失败的几周或几个月的时间周期内，通常有一些较小的失败、近乎失误、明显的违规行为，以及其他一些可能出错的迹象。事件跟踪是从这些迹象中吸取教训的有力途径，并且已有显著的成功案例。例如，在医疗和航空领域，有效的事故报告系统帮助管理人员通过大量可能的警告信号来识别潜在的灾难性错误的来源。近年来，此类系统在其他行业中也得到了发展。但是，只有在员工感到足够安全，能够报告问题，并且输出信号被实际用于产生洞察力和效果变化时，这些系统才是有效的。要做到这一点，就必须指定一个特定的团队充分理解业务重点，对输入的信息进行分类、分析和排序。但如果缺少这一点，即使有关键数据，也会丧失洞察力。此外，一旦信息被记录和分析，人们就必须利用它来洞察这些事件的根源，并及时解决问题，而不是简单地将其简化在风险报告中，然后可以在整个组织中传播新的见解。如果采用这种方式，事件报告系统可

以使决策者进行异常处理，即将小错误和失误视为独特和潜在的重要细节，而不是作为常见的正常事件。

（2）鼓励异议。业内人士通常对重大事故发生之前的决策或程序持严重的保留态度，但他们要么无法分享这些担忧，要么被管理者忽视。许多观察到这些迹象的人——通常是第一线的员工——对披露错误、表达异议和质疑既定程序感到不安。为了克服这些倾向，领导者必须培养研究员艾米·埃德蒙德森（Amy Edmondson）[1]所说的心理安全：团队成员之间的一个共同信念，即团队不会因为个人对既定程序或广泛持有的观点发表言论或提出质疑而对他进行警告或惩罚。心理安全需要一种团队成员相互信任和尊重的氛围，而不管其正式身份的不同。研究表明，通过他们的言行，高管们可以在团队甚至整个组织内大力促进心理安全。这要求领导人发出可靠的信号，表明他们愿意考虑和处理富有挑战性的问题，鼓励团队成员公开和富有成效地表达不同意见，而不是进行辩护。这种领导行为有助于证明提出问题、承认错误以及不同意团队的共识是安全的——这是理解隐藏在复杂系统中的潜在危险的关键步骤。

（3）使用结构化决策工具。减少可能导致更大失败的小错误的一种方法是减少决策过程中认知偏差的影响。使用结构化的决策工具，而不是凭直觉思维，可以减少其中一些偏见的影响。例如，

---

[1] 艾米·埃德蒙德森（Amy Edmondson）是诺华大学哈佛商学院的领导和管理教授。她的工作探索了团队合作——在以不确定性和模糊性为特征的环境中需要的动态协作形式。她还研究了心理安全在团队合作和创新中的作用。在她的学术生涯之前，她是 Pecos River 学习中心的研究主任，在那里，她与创始人兼首席执行官拉里威尔逊（Larry Wilson）合作制定大型公司的变革计划。20 世纪 80 年代初，她担任建筑师 / 发明家巴克明斯特富勒（Buckminster Fuller）的总工程师。

认知心理学家提出了一系列问题，高管们在根据团队推荐做出重大决策时，可以利用这些问题发现和减少认知偏差的影响。例如，最坏的情况是否非常糟糕？是否充分探讨了不同意见？对这种情况的判断是否受到了明显类比的过度影响？这些问题中有很多是简单明了的，但在实践中，它们很少被明确地提出。检查清单能确保这些问题得到实际考虑，从而帮助管理人员将质量控制应用到他们的决策中。同样，决策工具也可以降低认知偏差对预测的影响。例如，一个叫作主观概率区间估计（SPIES）的简单工具被证明比非结构化的、直观的预测方法产生更少的过于自信的估计。

（4）多元化团队。由具有不同专业背景和专业知识的个人组成的团队可以成为一种有效的风险管理策略。例如，对银行董事会的研究表明，拥有一些非专家董事的银行——比如在法律、公共部门或军队等其他领域有背景的银行——往往比那些具有银行业背景的董事的银行更不容易破产。看来，行业专家和非行业专家的组合可以有效地防止董事会过度自信。这些局外人往往会提出一些麻烦的问题，迫使董事会的银行家们为他们的提议辩护，并解释为什么以前不可接受的风险可能会变得可接受。此外，即使是表面层次的多样性——团队成员的显著特征，如性别、年龄和种族——也可能有助于降低决策者的过度自信。例如，最近的研究表明，种族多样性的存在就可以减少对他人行为的过度自信，从而促进更严格的审查和更慎重的思考。

（5）进行风险评估。风险评估是由外部调查人员对组织进行的结构化审核，他们收集定性和定量的数据，以揭示组织的隐藏风险和意外风险。调查人员通常是复杂系统和组织中风险管理方面的独立专家，他们在审查开始时首先与组织层级中从高层管

理人员到基层员工的不同级别的各种人员进行面谈。面谈的目的是揭示潜在的风险，这些风险在特定的等级层次或特定的组织库中可能看不到。面谈还可以表明员工是否愿意与上司分享他们的担忧和不同意见。其次，为了审查面谈过程中提出的最重要的问题，调查人员要从调查、面谈或组织档案中收集更多的定性或定量数据。因为风险评估利用了独立的多方面专家，并跨越了组织内部的等级和官僚界限，所以它特别适合发现内部决策过程和组织结构中的风险。

这也是防范风险蔓延的有效措施。虽然逐渐滑向日益冒险的做法往往不被业内人士所察觉，但是外部人士通常能够认识到这一点，并帮助确保不可接受的风险受到挑战并得以减轻。当然，风险评估只有在高管们对调查人员的结论持开放态度的情况下才能有效，即使这些信息有时会让人感到不舒服、不安，或许听起来也会很痛苦；否则，调查人员的那些主要优势——拥有独立的外部视角，能够质疑行业和公司的假设以及传统做法，能在争论中戳穿漏洞，能就不同意见达成共识——就会很容易丢失。

（6）制定更实际的应急方案。各组织必须制定强有力的危机方案和应对能力。在这一过程中，高管们需要认识到，对最坏情况的估计通常是通过对最近有序行为的观察，以及危机应对方案中概述的缓解措施实际奏效的信息来直接或间接地判断的。为了确定计划可能会失败，决策者可以依靠独立的外部人员对计划中的关键处进行压力测试，探索极端情况，并挑战危机期间组织绩效的乐观假设。实际上，这可能会预见到一些更坏的情况，但却能因此制定更稳健的危机应对方案。为了避免虚假冗余的陷阱，管理人员应仔细评估其备份方案是否可能存在与其日常运营相同的风险。管理人员

不应迅速将重点集中到特定解决方案的技术优点和挑战上，而应确定预期冗余的广泛目标，并找出备份方案也可能容易受到攻击的反例。其目标是让人们改变他们的观点，以把冗余看作系统中的一个脆弱部分，而不是万能的灵丹妙药。

这些建议并不是火箭科学，它们也不需要大量的金融投资或昂贵的技术。然而，这并不意味着它们很容易实施。事实上，让组织听取不同意见，从微小的异常中吸取教训，并接受独立审查，可能是一项艰难的领导挑战。而且，要改变根深蒂固的计划和决策习惯通常是极其困难的。

好消息是，这些干预措施不一定会与其他重要的组织优先事项发生冲突。虽然似乎更多地关注减少风险、预防事故和安全性必然会损害公司对创新和利润的重视，但上述解决方案实际上可以增强多个组织目标。例如，谷歌最近的研究显示，团队心理安全不仅是防范灾难性风险的有效保障，也是团队有效性和创造力的关键因素。同样，在决策过程中，要尽量减少认知偏差影响的干预措施，这不仅可以减少灾难性风险，还能增加投资回报。更好地管理灾难性风险，似乎也可以带来更全面的管理。

关于作者

安德拉斯·蒂尔奇克（Andras Tilcsik）

生于匈牙利，在罗特曼管理学院（Rotman School of Management）荣获战略学、组织学和社会学方面的加拿大国家研究大奖（Canada Research Chair），是迈克尔·李秦（Michael Lee-Chin）[1] 家族企业公民协会研究员。2015 年，他与克里斯·克利尔（Chris Clearfield）荣获由英国《金融时报》和麦肯锡颁发的布拉肯·鲍尔最佳图书奖（Bracken Bower Prize），该奖项旨在奖励 35 岁以下的作者的最佳创作商业书籍构想。这本书《崩溃：系统失败的原因与对策》（*Meltdown: Why Our System Fail and What We Can Do About it*，企鹅出版社，2018）即将出版。蒂尔西克入围“2017 年 Thinkers50/Brightline 创意战略奖”。

---

［1］迈克尔－李秦（Michael Lee-Chin）是牙买加企业家、投资者和慈善家。他是波特兰控股公司（Portland Holdings Inc.）的创始人和董事长。波特兰控股公司是一家私人控股投资公司，在媒体、旅游、医疗保健电信和金融服务等领域拥有一批多元化经营公司。

STRATEGIES ARE OKAYED IN BOARDROOMS THAT EVEN A CHILD WOULD SAY ARE BOUND TO FAIL. THE PROBLEM IS, THERE IS NEVER A CHILD IN THE BOARDROOM

董事会中被认可的战略甚至连孩子都会说一定会失败问题是，董事会里从来没有孩子

维克多·帕尔米里（Victor Palmieri）[1]

---

［1］维克多·帕尔米里（Victor Palmieri）是一位美国律师、房地产金融家和企业周转专家。

阿尼尔·吉普塔（Anil Gupta），王海燕（Haiyan Wang）

The future of MNCs

跨国公司的未来

日益高涨的经济民族主义浪潮使许多观察家宣称，全球化不仅在倒退，而且已接近消亡。可以肯定的是，英国脱欧公投和唐纳德·特朗普的当选（以及各种极右派欧洲政客的声望）引发了有关自由贸易未来的重要问题。跨国公司未来的健康状况是不容置疑的，前景是好的，但跨国公司需要适应一些新的现实。

首先，让我们打消全球化在生命维持方面的想法。除了商品贸易以外，每一项重要措施都是蓬勃发展的。商品贸易的持续下滑早于政治情绪的任何变化。

2008 年，全球金融危机爆发后不久，这种下滑就开始了。根据世界银行的数据，商品贸易占全球 GDP 的比例从 1990 年的 16% 增长到 2008 年的 26%。从那之后，商品贸易一直在稳步下滑，目前其占全球 GDP 的比重仅略高于 21%。

政治阻力与商品贸易无法跟上全球 GDP 的增长几乎毫无关系。真正的罪魁祸首包括大宗商品繁荣的终结，中国成本的上升，主要进口经济体增长速度的放缓，自动化程度的不断提高，以及对客户响应能力的日益紧迫缩短了供应链。

其中许多因素在未来几年将变得更加突出。这一事实——以

及对当地制造业日益增长的政治诉求——表明，到 2025 年，商品贸易将成为全球一体化的一个更小的推动力量。

随意的观察者经常会犯的错误是，他们几乎完全从商品贸易的角度看待全球经济一体化。但实际情况是，经济一体化是一种包括商品贸易、服务贸易、跨境投资和数据流动的多维现象。按照后三项措施中的每一项，全球一体化都会继续蓬勃发展。

服务贸易从 1990 年占全球 GDP 的 4.0% 稳步增长到今天的 6.7%。同样，在全球 GDP 的 33.6% 中，今天的外商直接投资的全球存量比以往任何时候都要高。而且，根据麦肯锡公司的数据，如今的跨境数据流量是 2005 年的 20 多倍。简而言之，从更广阔的视角来看，全球经济一体化是活跃而健康的，然而它的结构正在发生变化。全球经济一体化曾经是由贸易主导，但现在由投资主导。特朗普总统呼吁丰田在美国国内生产更多产品，而不是更多地从其他地方进口，这就是一个标志。这种呼吁只会积聚动力。

对跨国公司的战略影响——无论是西方企业，如通用电气和西门子，还是亚洲企业，如华为和塔塔集团——都是显而易见的。他们需要加倍努力，在每个主要市场上实现业务本地化。产品的设计和规格可能仍然会基本保持标准化（比如核磁共振机和智能手机），也可能不会（如娱乐和食品）。无论如何，商品和服务的实际生产需要变得更加本地化。

政治领导人几乎总是愿意让市场力量来决定产品与服务的设计和特点是全球性的还是地方性的。然而，他们的确在乎公司是否会带来投资并创造就业机会。他们关心外国公司是否会成为他们国家的贡献公民，而不是仅仅作为游客来做经营工作。

对于更深入的本地化来说，一个明显的警告是，市场必须足够大才能实现有效的规模经营。尽管中国、印度或巴西等较大的经济体一般都是如此，但沙特阿拉伯或泰国的情况可能并非如此。在后一种情况下，跨国公司最好从区域本地化的角度来考虑。

更深层次的本地化可以为跨国公司带来更多好处。通过减少对货币波动的依赖，它应该能提高弹性。它还应该使公司能够雇用更好的本地人才，并加强与当地政府的关系。这两个因素都应提高公司相对于本地冠军企业的竞争力。

在 2016 年纽约大学的毕业典礼上，通用电气首席执行官杰夫·伊梅尔特在发表演讲时曾指出，通用电气的全球化有赖于深化本地化。这并不意味着通用电气需要为每个市场重新制定其数字战略。然而，这确实意味着，通用电气必须在国内进行更多的投资和生产，而不是在每个主要市场中。每个大公司都应该有类似的想法。

关于作者

阿尼尔·K. 吉普塔（Anil K. Gupta）

马里兰大学史密斯商学院的战略、全球化和创业方面的教授。

王海燕（Hai yan Wang）

中印学会（China India Institute）管理合作人。

他们是《全球优势探索》（*The Quest for Global Dominance*），《平衡中印两国发展战略》（*Getting China and India Right*），《重新发现丝绸之路》（*The Silk Road Rediscovered*）的共同作者。

EACH OF US HAS SOMETHING OF VALUE TO OFFER – ALL 7.5 BILLION OF US. WHILE NOT EVERYONE WILL, ANYONE CAN. THE FACT THAT TODAY SO MANY PEOPLE DO NOT IS NOT A SIGN THAT THEY LACK CAPACITY, BUT INSTEAD IT'S A SIGN THAT THE SCAFFOLDING AND STRUCTURES NEED TO BE BUILT TO LET THEM DO SO. THIS IS SOCIETY'S PROBLEM, AND ITS OPPORTUNITY

每个人都能提供一些有价值的东西
虽然不是每个人都会这么做
但是任何人都可以
今天很多人不这么做
实际并不代表他们缺乏能力
相反，这表明他们需要脚手架
以便做到这一点
这其实是社会问题

尼洛弗·麦钱特（Nilofer Merchant）

斯科特·A. 斯奈尔（Scott A.Snell），肯尼思 J. 卡里格（Kenneth J.Carrig）

Beyond strategy: lessons of execution excellence

超越战略：卓越执行的经验[1]

几年前，在太阳信托银行的一次战略评估过程中，我们对银行金融服务业的分析揭示了一些非常有趣的现象：战略本身并不能区分高绩效公司和低绩效公司。赢家和输家之间的真正区别在于战略执行情况如何。

这方面的数据很有说服力，而且事实表明这一趋势已超出了银行业的范围。一项针对董事会 CEO 的调查发现，执行能力是当今商业领袖面临的关键挑战。似乎没有人反对执行的重要性，但贝恩公司（Bain & Company）的一项研究发现，只有约 15% 的公司真正拥有我们所称的“高绩效组织”（62% 的公司评级仅仅是适当的，而令人惊讶的是，23% 的公司实际上拥有阻碍他们的组织）。哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）强调了这一担忧，他指出，有 70% 的战略举措是因为执行不力而失败的。只有 37% 的公司表示，他们在执行方面的表现很出色（HBR 调查，2010）。

综上所述，其结论似乎显而易见：①执行在战略上和操作上

[1] 改编自“寻找执行”（In Search of Execution），收录在《从顶部看：利用人力资本创造价值》（*View From the Top: Leveraging Human Capital to Create Value*，人力资源管理协会）中。

都很重要；②我们中的许多人，无论在哪个行业，都需要在这方面做得更好，③这是 CEO 们最担心的一个问题。

关于执行的 3 条经验

在过去的几年里，我们一直在关注执行能力。我们从中学到了 3 条重要的经验。

第一，虽然大多数人似乎都同意执行是至关重要的，但对于实现这一目标所需的条件却没有达成一致意见。霍尼韦尔（Honeywell）前首席执行官拉里·博西迪（Larry Bossidy）在他的著作《执行》（*Execution*）中指出，人们相信自己理解执行——“这是完成任务的关键”——但当被问及如何完成任务时，“对话很快就会结束”。

第二，从理论到实践的转变同样具有挑战性。我们项目的优先事项之一是确定一组核心指标使我们能够评估业务单元的执行能力。坦率地说，我们的目标从来都不是集中在影响性能的每一个孤立的元素上。当然，这种方法是有价值的，但详尽的度量可能会导致一些噪音指标，许多 CEO 会发现这些指标无法使用。

第三，我们了解到，大多数指标主要是描述性的，就像赛车的仪表盘一样——它们提供有用的信息，但它们本身并不能防止事故、绕过障碍物或推动汽车前进。我们采用了导航 / 引导系统的比喻帮助我们做出正确的决策，提高响应能力，并加速提高盈利能力。在过去的几年里，我们能够更清楚描述卓越的执行需要什么，但更重要的是，我们正在学习它所需要的东西。

4A 框架

归根结底，组织的绩效取决于构建一个架构，这个架构能支持个人实现战略成果。卓越执行有许多重要因素，但我们主要关注 4 个方面：一致性、能力、架构和敏捷性。

4A 框架不是由 4 个独立的因素组成的——它们是相互联系、相互依存和相互影响的。拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）认为，我们不会反对执行是一门学科。同时，我们发现，从更根本上考虑执行能力是有用的，因为它建立了公司的资源基础，并以此来提高业绩。如图 15 所示，这是一个将人力资本和组织资本相结合的系统，它将产生潜力和动能。

讽刺的是，我们经常把人和组织称为“资源”，而不是“能源”。吉姆·克劳森（Jim Clawson）在与高级管理团队的合作中强调领导力是关于管理能量的——首先是你自己，然后是你周围的人。同样的逻辑也适用于战略执行。高管需要将“能力”和

能量类型	人力资本	组织资本
动能	Al **一致性** 明确战略意图 共同的业绩预期和文化 成果问责制	Ag **敏捷性** 外部连接 组织学习 强化核心
潜能	Ab **能力** 人才能力 领导层 参与和协作	Ar **架构** 简化结构 系统系统的访问 / 利用 简化程序

图 15　4A 执行能力框架

“架构”因素作为潜在能量的来源，以此决定公司执行能力的人的潜力和组织潜力。同时，他们需要“一致性”和“敏捷性”作为动能的来源，以此来推动公司采取行动的活力。通过关注人力资源来调整提高绩效。敏捷性通过引导和加速到增值活动中来激励执行。任何一位负责战略执行的领导者都会告诉你，“资源是重要的，能源管理也是必不可少的。”

1．一致性（Alignment）：将精力集中在突破性性能上

执行能力的必要条件是一致性。组织的存在只是因为人们能够共同取得比自己更多的成就。在面对变化时，一致性提供了连贯、重点、能量和弹性。而且，毫不奇怪，缺乏一致性是利益分歧、冲突、分散和衰败的关键根源。

我们模型中的 3 个基本要素是在认知、情感和运作方面的一致性：

（1）明确战略意图。公司战略在促进设计、阐述和沟通中的清晰性确实有所作用。20 年前，迈克尔·特蕾西（Michael Treacy）和弗雷德·威尔斯玛（Fred Wiersema）在他们的著作《市场领导者的纪律》（*The Discipline of Market Leaders*）中描述到，他们研究的管理团队中有 75% 无法清楚地阐明他们的价值主张。今天也许也可以这样说，而且如果没有共同的目标、战略意图和明确的战略，就很难建立起集体行动和业绩的协调中心。

（2）共同的业绩预期和文化。作为组织文化的基础，共同的预期既是期望的行为点，也是可接受行动的保障。但在执行的情况下，共同的预期必须作为具体的行为来提高绩效，否则它们就会迷失在善意和软思想之中。

（3）成果问责制。我们工作中的许多人都认为，强调问责制是对员工逃避责任的一种反应。我们认为这个词更像是“账户”和“能力”的结合。如果没有能力对目标的结果进行解释，就很难为行动创造更多的焦点，也很难激发对它的承诺。问责制需要建立一套绩效指标、反馈流程和共享成果（奖励）。

2．能力（Ability）：培养人的潜能

人才是一个组织最大的财富（虽然这是陈词滥调），但事实是，许多组织在人才的蓬勃发展中摇摇欲坠。如果我们非常诚实，我们就会承认，传统的组织为了提高执行力而努力使人们脱离生产方程式，他们更倾向于用技术代替人类。但在当今的环境下，知识是效率和效力的重要组成部分，这是一个错误。

我们关注人力资本的 3 个方面：

（1）人才能力。与任何资本投资一样，对人才做决定是很艰难的，也只有这样才能知道哪里的回报将是最大的。由于人力资源预算往往是在困难时期第一个被削减的，因此更少的美元意味着更严格的投资。执行方面的优先事项正在产生更多业绩，特别是在关键角色上。

（2）领导层。领导能力往往归结为通过其他方式来实现卓越。培养领导者当然需要更长的筹备时间，因此需要更持久的投资。正如伟大的天才大师韦恩·格雷茨基所说，“滑到冰球将要去的地方。”

（3）参与和协作。一个组织的执行能力最终取决于个人或人力资本的能力。它也延伸到了社会资本，以及推动集体成就的关系和协作的价值。

3．架构（Architecture）：设计组织能力

组织的设计在可靠性、可伸缩性和业绩连续性方面有很大的不同。因此，就战略执行而言，组织架构对于管理资源流动、信息可用性、决策和流程是至关重要的。我们关注组织架构的 3 个关键方面：

（1）简化结构。虽然“架构遵循策略”这一格言可能仍然适用，但是在执行能力方面，关键在于简化结构以消除不必要的复杂性。架构的两个基本目的是：①划分权限和决策权；②改善协调和沟通的渠道。

（2）信息系统的访问 / 利用。知识管理被高管们视为未来 15 年潜在生产力增长的最重要来源，这一点也许并不令人惊讶（经济学人智库，2006）。信息技术的作用主要从 3 个方面影响执行能力：①操作能力；②关系能力；③转型能力。

（3）简化流程。没有相应流程重新设计的技术投资就像“铺路桥”。围绕流程改进和执行原则就会出现一个完整的家庭手工业。至少，当流程和标准工作被明确定义，流程责任人是明确并负责任的，且度量系统被用作决策基础时，执行工作就会得到改进。

4．敏捷性（Agility）：引导增值学习

有一个虚构的故事发生在爱因斯坦对他的助手进行考试时。“但是爱因斯坦教授，”助手说，“这些问题和去年一样。”爱因斯坦回答说：“没关系，问题都一样，但答案不同。”

在高速环境下，有关增长、盈利、创新等问题可能仍然存

在。但答案可能会迅速改变。面对变化和不连续性，执行的关键越来越取决于敏捷、灵活和积极主动。我们关注战略执行的敏捷性的 3 个要求，每个要求都提供了一个更接近公司业绩的指标：

（1）客户和利益相关者的连通性。如果我们假设执行是一种严格的内部专注的能力，那么客户参与的重要性可能会被忽视。一家公司最糟糕的事情之一就是对“低调”的管理做出让步。为了从他们自己和员工身上获得最大利益，很多经理会错误地专注于眼前的工作，而忽略他们身边的一切。

首要关注的应该是客户，同时也要关注环境中的其他利益相关者。从哪里可以确定未来？参与需要主动，而不需要被动；要时刻关注周边环境，看看它是如何反应的。

（2）创新与组织学习。敏捷公司从快速响应、小实验、快速测试和学习以及灵活的资源配置等方面来处理问题。这些不一定是“押注于公司”的投资，但也许是值得学习的一些小实验。这些实验越多，组织就越像一个未来的生态系统。生态系统的多样性增加了生存的可能性。创新领域的专家们对组织学习的两种类型进行了区分：①探索，正在进入新的领域；②开发，即在当前领域内进行更深入的学习。如果不在现有的产品 / 服务领域发展更深入的专业知识，公司的执行能力就会停滞。

（3）强化核心。任何运动员都会告诉你，敏捷性需要核心力量。显然，组织的核心是创造价值的核心能力。讽刺的是，人们可能会认为敏捷性会得益于灵活性，而不是在某个领域投入太多。事实恰恰相反：不断投资于核心知识的组织有能力应对市场；相反，核心力量薄弱的组织很难专注于任何事情（机会或威胁）。

关于作者

斯科特·A. 斯奈尔（Scott A. Snell）

担任 E Thayer Bigelow 研究会主席，曾是弗吉尼亚大学达顿商学院高级行政教育副院长。

肯尼思·J. 卡里格（Kenneth J. Carrig）

太阳信托银行首席人力资源官。

参考文献

［1］拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan），《执行》（*Execution*），皇冠出版社，2002 年 .

［2］詹姆斯·克劳森（James G Clawson），《权利与领导》（*Level Three Leadership*）（第三版），普伦蒂斯霍尔出版社，2005 年 .

［3］迈克尔·特里西（Michael Treacy）和弗雷德·威尔斯玛（Fred Wiersema），《市场领导者的修炼》（*The Discipline of Market Leaders*），基本书局出版社，1995 年 .

Other books

其他书目

《亲爱的 CEO：50 封来自世界领先管理思想家的私人信件》

（*Dear CEO: 50 Personal Letters from the World's Leading Business Thinkers*）

作者：Thinkers50

《海尔使命》（*Haier Purpose*）

作者：胡泳（Hu Yong）

郝亚洲（Hao Yazhou）

《慷慨的世界》（The Giving World）

作者：莫娜·哈马米·赫加齐（Mona Hammami Hijazi）

《新时代政府》（Government for a New Age）

作者：拉比·阿布查克拉（Rabih Abouchakra）

迈克尔·库里（Michael Khoury）

Afterword
后记

我们生活在一个动荡时代，制定稳健有效的商业战略是非常艰难的，要把它们变成现实也有着同样的艰难。

Brightline Initiative 旨在帮助组织和管理人员理解这些挑战，并在制定和实施战略时做出更好的决策。它是一个致力于帮助组织缩小战略制定和战略执行之间差距的联盟。

现在，Brightline Initiative 和 Thinkers50 之间独特的伙伴关系创造了《战略制胜》。它展示了一些战略领域和其他领域最优秀的思想家的思想。

《战略制胜》中被列入“Thinkers50 排行榜”和获奖的思想家有：理查德·戴维尼（Richard D'Aveni）、亚历山德罗·迪·菲奥里（Alessandro Di Fiore）、潘卡基·格马沃特（Pankaj Ghemawat）、阿尼尔·吉普塔（Anil Gupta）和王海燕（Haiyan Wang）、丽塔·麦格拉思（Rita McGrath）、罗杰·马丁（Roger Martin）、安东尼奥·涅托·罗德里格斯（Antonio Nieto Rodriguez）、亚历山大·奥斯特瓦德（Alex Osterwalder）和伊夫·比纽赫（Yves Pigneur）、安德拉斯·蒂尔奇克（András Tilcsik）。

另外，本书还有来自敏捷联盟（Agile Alliance）、波士顿咨询公

司（Boston Consulting Group）、百时美施贵宝（Bristol-Myers Squibb）等的见解。

最终，呈现在您面前的是融合伟大思想和鼓舞人心的实践经验的一场盛宴。

Translation introduction

译后记

斯图尔特·克雷纳的《战略制胜》对话近现代战略管理领域的领军人、全球具有影响力 50 大管理思想家排行榜获奖者，书中展现了管理思想家最前沿的科研文章，汇聚了企业战略管理界具有代表性的战略思想、战略模型及方法，对战略进行了多维度的解读。

斯图尔特先生汇集全球具有影响力的战略大师以及他们关于战略的洞见，带领我们情不自禁地走进了当代战略管理的世界：美国项目管理协会的总裁郎马克先生开篇强调 CEO 要致力于缩小战略设计与战略实施之间的差距，波士顿咨询公司的佩里·基南、珍妮·光·比克福德、彼得·托曼和格兰特·弗里兰创造 DICE 模型来衡量和评估组织的变革，罗杰·马丁与雷富礼分享他们在宝洁集团的真实案例，阐述战略的真谛；黛博拉·罗兰阐述变革的本质，沙梅恩教给我们如何《与巨猿共舞》，与大师大卫·马洛的对话，带来了组织变革的关键要素；丽塔·麦格拉思正在酝酿关于“战略转折点”新作，斯图尔特·克雷纳、戴斯·狄洛夫让信息传递和沟通成为战略实施的法宝。我们还可以静心品味理查德·戴维尼战略实施的“赞美添加剂”，潜心领会

亚历山德罗·迪·菲奥里判断的能力，用心感受艾莉森·雷诺兹和大卫·刘易斯的“思维多样性”。诸位战略管理大师可谓百家齐放，我们足以沿着大师们的道路砥砺前行！

在这里，我要向许多人表示感谢，有了他们的帮助，本书才顺利跟广大中国读者见面。

首先，我要把我最诚挚的谢意献给斯图尔特·克雷纳先生，感谢他创办的 Thinkers50，感谢他为世界管理界做的贡献。

我还想感谢本书的编辑，感谢她对我信任和鼓励，并对稿件提出的修改意见。

感谢我的好同事、好搭档朱淑梅女士，感谢她与我一起奋斗努力，没有她的支持，本书也不能顺利面世。

特别需要感谢贾广民先生，感谢他拿出大量时间整理、审阅书稿，提出许多宝贵建议。

最后，由于水平限制，难免有翻译不当之处，请读者们批评指正。

孔令一

2018 年 3 月