



木马战略

成功的企业如何实践 突破性思考

[美] 伯恩德 H. 施米特 (Bernd H. Schmitt) 著 吴振阳 译



机械工业出版社
China Machine Press

木马战略

成功的企业如何实践
突破性思考



[美] 伯恩德 H. 施米特 (Bernd H. Schmitt) 著 吴振阳 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书不仅向我们展示了如何构建和运用大思维的方法,还把这些方法进行层层分解,创建了任何企业都可以采纳和运用的简易实用的系统框架。在本书中,作者借助丰富多彩的案例故事和个人实践经验,阐述了组织制定和执行大思维战略的6项任务:构建创意、评估创意、把创意转化成大思维战略、执行大思维、领导大思维和维护大思维,其中,前3项任务属于战略的制定,后3项任务属于战略的执行。

本书可帮助企业管理者突破各种思维定势和思维局限,构建大胆新奇的创意,从而使企业取得长期成功。

Bernd H. Schmitt. Big Think Strategy: How to Leverage Bold Ideas and Leave Small Thinking Behind.

Original work copyright © 2007 by Bernd H. Schmitt, published by arrangement with Harvard Business School press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-1149

图书在版编目(CIP)数据

木马战略:成功的企业如何实践突破性思考/(美)施米特(Schmitt, B. H.)著;吴振阳译. —北京:机械工业出版社,2009.1

书名原文:Big Think Strategy: How to Leverage Bold Ideas and Leave Small Thinking Behind

ISBN 978-7-111-24152-2

I. 木… II. ①施… ②吴… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第070359号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华

版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-24152-2

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



中文版序

我很高兴能为《木马战略》的中文版作序。许多年以来，我经常到中国进行学术研究、授课讲学、商务演讲和咨询服务。如今屈指一数，到过中国已有50多次了。在中国，我去过最多的地方是北京和上海，另外也到过深圳、广州、天津、大连和其他许多城市。我亲身见证了中国向消费社会转型这一伟大的历史过程，也一直坚信中国在今后还会取得进一步的发展和更伟大的成就。

我第一次前往中国是1991年去北京讲学。当时的中国企业基本上还是生产导向型的，不太关注创新和我在本书中重点阐述的“大思维”。但现在情况已发生了彻底的改变。2007年，我在上海交通大学举办的学术研讨会上发表演讲，主题就是“创新活动和客户体验”。在演讲中，我已经可以信手引用中国人进行创业和消费方式创新的案例了。

《木马战略》从宏观角度对创新战略做了全面阐述：广泛地引述了有关新产品和新技术开发、消费方式转变以及经营模式创新的案例，重点论述了突破传统、勇于开拓创新的重要性，还特别介绍了掌握构思大格局创意的工具方法以及如何在战略制定和执行过程中加以灵活运用——这对企业和社会的发展都是至关重要的。商界人士在实践中可以直接运用本书所介绍的许多工具方法。

以后我还会一如既往地每年多次造访中国。我非常钦佩中国所发生的巨大变化和一日千里的发展速度，但要保持这种日新月异的发展势头，对中国企业的管理者来说，就需要具有大战略思维意识——当然，还需要把这种大思维贯彻落实到创造性的实践中去。

如同我在本书中所阐述的那样，具有大思维的领导者还必须具备三大素质特征：胆识、激情和毅力。构建大战略性的创意，并在其他人还在固守传统之际坚定地捍卫这些创意，这需要超人的胆识；向其他人展示创新是一件激动人心的事情，这需要拥有高涨的激情；而坚持不懈地推进落实创意、绝不轻言放弃则需要顽强的毅力。

最后，我真诚地希望你喜欢《木马战略》！

贝恩特·施米特

2008年夏天于美国纽约



推荐序

大思维创造大格局

我认识伯恩德 H. 施米特教授是经我的好友，哥伦比亚大学终身教授陈方若博士介绍的。那是2006年初。此前曾读过施米特教授的文章和书，知道他是一位赫赫有名的营销教授。记得那一天，在上海波特曼酒店的咖啡吧一起聊天的时候，给我留下的印象是睿智、开朗、充满激情。2006年的11月，我再次访问了哥伦比亚大学商学院，施米特教授去了非洲，但他安排了哥大的同事跟我们做了交流。因为理念的相近和志趣的相同，施米特教授领导下的哥伦比亚大学全球品牌领导力中心和我们上海交通大学品牌研究中心结成了战略联盟。哥大品牌中

心是全美高校的第一个品牌研究机构，交大品牌中心也是中国高校的第一个品牌研究机构，于是共同的使命感促使我们希望能够推进品牌的研究和发展上做一点事。因此，在德国奥迪汽车的资助下，我们决定举办第一届国际品牌高峰论坛。

2007年4月，由上海交通大学品牌研究中心和美国哥伦比亚大学全球品牌领导力中心共同主办的国际品牌高峰论坛在上海西郊宾馆隆重举行。来自全球几十个国家的政界、商界、学界品牌同仁200多人参加了大会。施米特教授和我作为两位大会主题发言人做了演讲。这是我第一次听到施米特教授的精彩讲演。他从一些细小的品牌个案讲起，生动揭示出品牌的很多规律，演讲方式新颖，观点独到，给与会的嘉宾留下了深刻印象。

2007年底，施米特教授再次来到上海。在一个专业party上，推介他的新书。那次我在香港，但我们中心的很多同仁都参加了这个活动。

从两年多跟施米特教授的交往中，我的强烈印象是与大量的书斋型学者不同，施米特教授是一位与社会现实和市场发展关系密切的教授。他的很多灵感来自现实，来自市场。今天拜读《木马战略》这本新书，更是充分印证了这点。

过去，我们有一种说法，“失败是成功之母”。今天，我们感觉应该把它变成“成功是失败之母”。因为现代社会复杂，环境多变，过去的很多成功经验有可能成为失败的教训。记得哈

佛商学院一位教授说过，现在的竞争已经不是对手直接把你击倒，而是不断地蚕食你的发展机会。几年以后，你会发现自己已经无足轻重了。因此，要让自己不被市场淘汰，最重要的是要不断地突围，主动地突围。而突围的核心便是思维的突破。正所谓思想有多远，我们就能走多远。

市场营销界有两种风气严重影响了这个学科的发展。一种风气是关注具体的技术和技巧，忽略大思维和大创意，把营销专业的学生培养成只会雕虫小技的工具。另一种现象是，市场营销学家过于热衷空对空的书斋研究，使我们的科研和教学严重脱离市场营销的现实，把一门充满生命力的学科变得非常空泛和无趣，最后走到学术界“自娱自乐”的境地。于是乎，营销界便有了“学院派”和“江湖派”之争。“学院派”认为“江湖派”没有理论根基，没有理论根基自然缺乏科学性，缺乏科学的东西自然不可信，不可信的方案自然是骗人的，于是把“江湖派”的人都当成骗子。而“江湖派”的人认为，“学院派”闭门造车，根本脱离社会现实，其研究的东西企业看不懂也用不上，甚至有人认为“教授就是把人人都知道的事情说得谁都听不懂”，以至於一方面社会严重缺乏市场营销人才，而另一方面大学营销专业的学生常常找不到好的工作。

施米特教授的作为和他的作品是对这个问题的最好解答。他通过一系列的精彩、生动的小故事，揭示出市场营销界深奥

而复杂的理论问题。他的《木马战略》一书，既有众多的案例分析，又有内在的理论体系，尤其是他对于“小思维”和“大思维”的差异、“大思维”的维持以及将创意上升为战略等论述无不充满着灵性和智慧。有人说教授把简单变复杂，专家把复杂变简单，施米特教授是把简单变复杂，又把复杂回归简单，这种思维方式相信对于中国的企业家会有很深的启发，对于中国的学者，也会产生诸多的感悟。

进入2008年，在科学发展观和和谐社会的理论指导下，中国的经济增长方式开始倡导“又好又快”发展。今年是中国改革开放30周年，中国的GDP已位居全球第四，中国的外贸占全球第三，中国的外汇储备居全球第一，但是全世界100个最好的品牌中，美国占51席，欧洲占38席，亚洲占11席，其中日本占8席，韩国占3席，中国依然榜上无名。说明中国虽然是个经济大国，但并不是经济强国。中国需要由制造大国变成创造大国，由中国制造走向中国创造。这种飞跃必须有大的战略性调整，而它的核心便是思维的调整和突破。我们需要重新审视我们习以为常的思维方式，重新定义我们以为早有定论的思维框架，需要有“小思维”向“大思维”的突破，需要由简单思维向系统思维发展，需要由纯粹思维向思维—执行模式转变。只有这样，才能形成企业发展的大格局，也才能产生中国经济板块在全球经济生态中的新格局。因此，在这个背景下，出版施米特

教授的这本新书是具有重大战略意义的。

为此，我很乐意施米特教授的这门新书作序，并向广大的读者朋友推荐这本书。

是为序。

余明阳^①

2008年8月31日

于上海交通大学

^① 博士，中国公共关系协会常务副会长兼学术委员会主任，上海品牌促进中心秘书长，上海交通大学品牌研究中心主任，教授，博导。



致 谢

企业领导者需要大胆创新的竞争战略。然而，大多数文献所描述的那些我们耳熟能详的战略分析和计划工具都无法构建能够改变市场的大胆创意。

本书所阐述的大思维（Big Think）战略（即木马战略）则与此不同。在本书中，我将向你展示：如何构建极富胆识的创意；如何评估这些创意；如何把它们转化成具体的战略以及如何贯彻落实。而且，在本书中，我还要陈述如何领导和构建组织来使我所讲的“大思维”能够长期持续下去。

本书是我对自己在全球各类组织的咨询实践的总结。长期以来，我向各类组织提供咨询服务，其中包括消费性包装商品、汽车、电子、软件、金融服务、制药、美容和化妆品、医疗、媒体、通信和艺术等行业或领域。在哥伦比亚商学院，

我教授的“企业创新”课程荣获学院“课堂创新奖”；另外，我还给研究生教授“新项目的市场创新”课程。我在参加各种企业研讨会和走访工作现场的过程中，设法验证了本书所陈述的创意构建、评价和战略制定及执行方法。在这本书的写作过程中，得到了许多学生和客户的热情鼓励，在此，谨向他们表示诚挚的谢意！

感谢许多管理人员和专家学者的无私奉献，感谢他们慷慨大方地让我使用他们的各种素材，并以书面的形式授权我使用这些材料。在本书中，所有直接引用的素材都是第一手的，都是以交谈的方式获取的（除非另行注明）。

本书在写作过程中得到了不少热心人士的鼎力相助。Aparna Swarts Mukherjee和Jenny Strasburg是哥伦比亚商学院的毕业生，现在分别在《华尔街日报》和彭博新闻社工作，在本书写作过程中，他们帮我调查研究并撰写了本书的案例初稿，还帮我拜访了一些管理人员。Anna Peterson和Karen Vrotsos编辑并校对了本书初稿。Jessica Wong、Garrett McDonough和Dina Shapiro仔细阅读了书稿，并帮我完成了本书所引用的各种素材的版权许可事宜。我的同事Asim Ansari教授和加州大学洛杉矶分校的Sanjay Sood教授等也阅读了书稿的部分内容。我的另一位同事Don Lehmann和营销学研究所的Dominique Hanssens教授让我有机会在他们举办的2006年CMO峰会上陈述我的观点，并从与会的管理界人士和同事中获得不少很有价值

的反馈意见。在中国服装界，我以前的学生April Cao是位成功的创业者，在木马项目方面给予我鼎力相助，并用她自己的实践，比如建立全球服装品牌等来验证本书所陈述的方法。

如果没有David Rogers和Nick Peterson的倾力相助，我恐怕无法完成本书。我和他们在哥伦比亚商学院的全球品牌领导力中心（Center on Global Brand Leadership）一起工作了好几年。他们帮我研究编写了案例，重新调整了本书的所有章节，并从很多耗时甚多的会议讨论中搜集反馈意见。David Rogers和我一起分析讨论了本书中的一些重要概念，Nick Peterson则帮我获取了本书采用的展品和照片的使用授权。在阅读本书的过程中，你还会见到他们以另外一种身份出现：David Rogers是一位成就斐然的作曲家和音乐家，而Nick Peterson在明尼苏达州的一家农场长大，他向我指出了创意和肥料之间的联系（见本书第3章）。

非常荣幸能够和本书的责任编辑Kirsten Sandberg合作。她鼓励我在本书中写出自己的独特见解和风格，因为她觉得本书之前的编辑可能有些束手束脚。“大胆去写！”她很多次这样建议我，“写出你自己真正独特的见解和风格！”

要写出我自己真正独特的见解和风格，不仅要从当今商界的创造性实践中获取灵感，而且还要从木马故事、马勒交响曲和电影《陆上行舟》中汲取创意。另外一种突破传统商业书籍写作风格的是——我在书中不时穿插一些个人的故事。在阅读

本书的过程中，你会了解我个人的一些兴趣和偏好：我喜欢美味的牛排，痴迷古典音乐（特别是德国原创的），还喜欢欣赏得体别致的发型。本书还描述了我个人商务旅行的一些见闻，但写作风格则受到最近的几部电影如*Pulp Fiction*、*Traffic*、*Syriana*或*Babel*等的启发和影响——我希望这种创新方式能够激发读者创造性地开展工作。

伯恩德 H·施米特

2007年7月于美国纽约市



目 录

中文版序

推 荐 序

致 谢

1

第1章 大思维和木马

回顾特洛伊战争和奥德修斯的伟大创意，特洛伊木马的寓意对企业来说意味着什么？小思维使战争陷入长达10年的僵局，木马则是一个令人叹服的精妙的大思维战略。在制定战略计划时，我们不能把目光局限于行业之内，只会模仿强大的竞争对手，我们必须超越主流，在行业外寻求创意。

31

第2章 构建创意：牛排和圣牛

牛排的品质取决于一个关键因素，即优质牛肉；同样，大思维战略也取决于一个关键要素——不同凡响的创意。战略制定应该全力以赴并掌握好分寸，奇妙的创意经得起烈火的细细烧烤，但不能烤老了。如果烤老了，战略就可能会失去效果。

71

第3章 评估创意：如何发掘宝藏

要寻找真正能够使企业卓尔不群并对市场有深远影响的创意，就得确定高标准。评估真正的大创意有三项标准：独创性、商业影响力和传播影响力。在构建大创意方面，普通员工能够做得很好，而在评估创意方面，则能够做得更好。

101

第4章 把创意转化成大思维战略

大思维战略包括四大基本类型：逆反战略、整合战略、精要战略和卓越战略。精要战略需要考虑完善的组织能力问题；逆反战略需要充分理解你所创造的客户价值；整合战略需要运用业务网络；卓越战略则需要考虑整个市场生态系统。

125

第5章 执行大思维：如何把轮船拉过大山

执行大思维战略是一个全力冲刺的过程，需要跨越四大障碍。我们需要一位充满激情的自励型领导者，这是一位对战略任务充满奉献精神、把它作为自己人生使命的人，也是一位愿意把轮船拉过大山的人。

145

第6章 领导大思维

如果要挑选大思维的领导者，就要选择那些具备胆识、激情和坚毅的特征，同时能制定进度计划和建立不同社交圈子的人。

167 第7章
维护大思维

一个组织如果要培养创业精神，就不能求全责备、崇尚慢条斯理的官僚作风，而应营造一种迅速推进、敢作敢为的动态型组织文化。

193 尾声

197 后记

201 注释

207 作者简介

209 译者后记