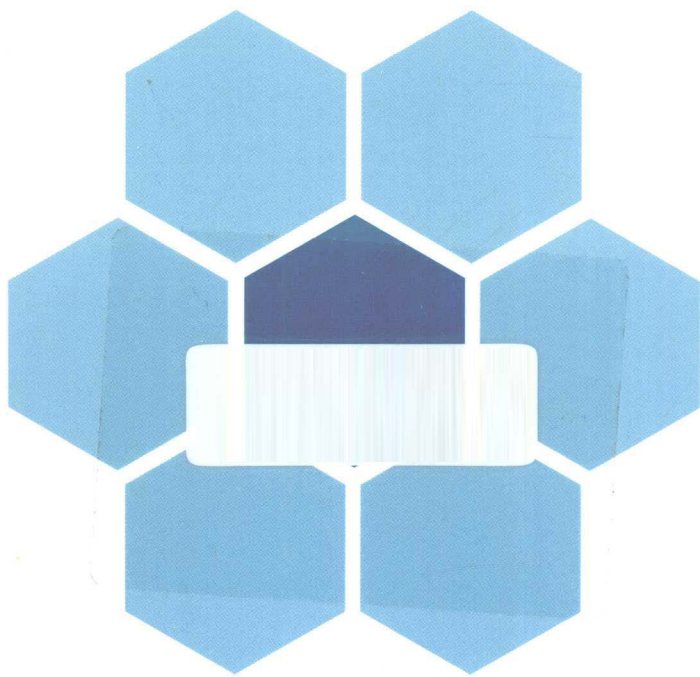


管理者终身学习
且学·且思·且行

Seven Strategy Questions

七个战略问题

罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著
刘俊勇 余晶 吴彦霖 译





Seven Strategy Questions

七个战略问题

罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著
刘俊勇 余 晶 吴彦霖 译

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

七个战略问题/西蒙斯著; 刘俊勇, 余晶, 吴彦霖译. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 3

(管理者终身学习)

ISBN 978-7-300-17037-4

I. ①七… II. ①西…②刘…③余…④吴… III. ①企业管理-战略管理-管理方法
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 023200 号

管理者终身学习

七个战略问题

罗伯特·西蒙斯 著

刘俊勇 余晶 吴彦霖 译

Qige Zhanlüe Wenti

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 175 mm×250 mm 16 开本

版 次 2013 年 3 月第 1 版

印 张 8.25 插页 2

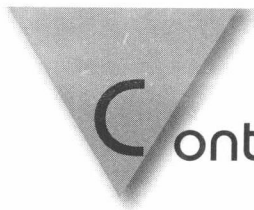
印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷

字 数 100 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



Contents 目录

引言 1

商业领袖们的难题 2

七个问题 3

实施规则 5

参与到组织当中 9

警告 10

第 1 章 谁是你的主要顾客 11

找出谁不是你的顾客 16

试图取悦其他相关方 18

寻找顾客偏好 19

树立客户需求的意识 21

为顾客组织企业架构 21

控制员工资源 24

向顾客分配资源 25

第 2 章 公司的核心价值观把谁放在首位——股东、员工还是顾客 26

三个选择 29

核心价值观应指导决策 32

对其他利益相关者的责任 34

2 七个战略问题

践行你的核心价值观 38

核心价值观的优先排序 39

第3章 追踪哪些关键业绩指标 40

从一张清单到一个理论 42

识别哪些才是真正关键的指标 45

关注失败 46

指标的数量 48

财务业绩指标 49

设立责任制 51

追踪业绩目标 53

第4章 如何划定战略边界 54

负面思考的力量 55

保护你的声誉 57

要规避的机会 61

把文字转化为行动 64

控制战略风险 65

第5章 如何营造创新压力 67

来自市场的创新压力 68

制造压力，取得成功 70

在业务单元之间分享创新 74

保持简单 78

激发创新 79

第6章 员工的互助承诺如何 81

激励理论 84

为成功创造共同责任 85

补偿和承诺 90

建立承诺 93

第7章 战略上的哪些不确定因素让你夜不能寐 94

传递出你的优先工作信号 97

交互式控制系统 98

选择哪个系统进行交互使用 101

简化一切 102

自上而下提问：自下而上学习 103

适应变化 107

附录 七个战略问题及其子问题清单 109

致谢 111

注释 113

很多经理人对新的管理方法持怀疑态度。他们这样做是有原因的。咨询顾问和经管类图书出版商总在大力宣扬他们的新方法，承诺能带来突破性的业绩。只是这些方法往往并不适用于不同背景的公司，也无法解决这些公司存在的问题。

一直以来，我都很怀疑那些大肆宣扬能解决复杂企业问题的通用方法。作为哈佛商学院的一名教授，我见过太多管理方法的兴衰，我也由此开始警惕那些将最新理论和技术进行打包重组而成的管理方法。

著书立说和提供高水平的咨询建议并不难，难的是经营一家企业。你不能高高在上、漠不关心，你必须挽起袖子参与到具体实务当中。

你面对的问题没有简单的答案。每家企业碰到的问题都不相同。经过长达 25 年的教授职业经理人的经历——采用催化式研讨和案例教学方式，我发现有一种方法能为企业增加价值，这种方法就是问正确的问题。

商业领袖们的难题

本书所倡导的方法——问自己或他人正确的问题从而保证最好地实施战略——建立在三个命题基础之上。

首先，我相信成功执行战略需要做一些艰难且经常让人感到不舒服的选择，这些选择建立在简单逻辑和清晰原则的基础之上。咨询顾问和经管类图书出版商总是妄想能找到魔方(magic solution)，我们也经常迷失在他们所倡导的复杂方法和框架之中，忘记了基础的东西。简单的问题能除去那些扰乱我们思维的困惑，帮助我们将注意力集中在那些影响重要决定的关键问题上。

我们常常陷于避免抉择的贪享舒适的习惯之中，我们错误地认为自己拥有一切而不必抉择。我们没有将注意力集中在一类主要顾客身上，而是分散于多种类型的顾客身上；我们没有灌输核心价值观，而是仅仅盯在一系列的行为上；我们没有将注意力集中于几个关键指标上，而是建立了一整套包含过多指标的计分卡。我们努力避免做选择。

本书所提倡的问正确的问题使用反直觉论据质疑假设，迫使人们做出选择。这种方法也能引导你，帮你找到工作重点，从而确保战略的成功实施。

其次，由于任何行业和企业都有自身的特点，对于我来说，提出一种能解决你所遇到的所有问题的通用办法是不现实的。你对你公司的了解比我多得多。

最后，为了成功实施战略，我相信你必须和你企业的员工进行热烈的讨论。世界上没有魔方、标尺或计分卡能告诉你企业战略的弱点在哪里。通向成功的唯一捷径是：你必须与你身边的人对关键数据、默认的假设、艰难选择和行动计划进行持续不断、面对面的讨论和沟通。

你应该把本书所倡导的问正确的问题当做你的长期伙伴，随身“携带”，时刻提醒自己进行战略性思考，将它作为讨论战略撤退和董事会会议的指导工具，我曾见过它在这些场合得到成功应用。在日常会议中，你可以通过问正确的问题引导、考察你的下属，或者鼓动你的上司采取行动，这要求你们对公司的现状和前景进行真诚的对话。你在做决策时应该多使用它，并鼓励员工积极参与讨论。

你和你身边的人应该能够对提出的问题做出一致、清晰的回答。只有做到这一点，你才能拥有成功实施公司战略的自信。

七个问题

我有意使本书简洁。如果可以，我更愿意给你一张仅写有这七个问题的纸。

关于这些问题，我要强调两点：

第一，它们关注怎样执行公司战略，而非怎样制定战略。你首先应知道该怎样为顾客创造价值以及怎样让产品和服务与众不同。如果你的战略不容易识别，这些问题会暴露那些弱点，迫使你进行批判性思考。

第二，这些问题是有先后顺序的，排列很有讲究。我是这样排列这些问题的——你可以把它们记忆成7C：前两个问题（顾客（customer），核心价值观（core values））检验的是：你是否为战略执行建立了坚实的基础。接下来的两个问题（关键业绩指标（critical performance variables），约束（constraints））强调的是：你是否有能力使每个人将注意力集中在你的战略议程上。第五和第六个问题（创新压力（creative tension），承诺（commitment））问的是：你是否采取了足够多有助于你成功的行动。最后一个问题（突发事件（contingencies））关注的是：未来，以及你公司适应变化的能力。

七个战略问题

1. 谁是你的主要顾客？
2. 公司的核心价值观把谁放在首位——股东、员工还是顾客？
3. 追踪哪些关键业绩指标？
4. 如何划定战略边界？
5. 如何营造创新压力？
6. 员工的互助承诺如何？
7. 战略上的哪些不确定因素让你夜不能寐？

早在 25 年前我进行一次有关业绩管理系统的深入研究时，就萌发了有关这些问题的想法。在那之后的 10 年中，我访谈了几十位经理人，编写成功和失败经营的案例，发表了关于高级经理人用于平衡创新和控制的方法的论文。我把所有这些成果都总结在《控制杠杆》（*Levers of Control*）一书中。

接着，我把注意力转向战略实施的第二大主题——组织设计。我花了 5 年多的时间研究那些成功的经理人，研究他们如何在组织中设计组织结构和建立责任系统，从而有效地分配资源。我把这项工作的研究成果汇集到我的第二本书《组织设计杠杆》（*Levers of Organization Design*）中。

在我看来，这两本书合起来——第一本强调系统，第二本关注结构——突出了任何一家企业能否成功实施战略的七个关键变量。

将这些变量转换成相应的问题是最后一步，也是最关键的一步。我花了多年时间和一些经理人一起检验和完善这些问题。包括来自诸如：日本第一三共制药公司（Daiichi-Sankyo）、德国汉高集团（Henkel）、美国霍尼韦尔公司（Honeywell）、美国洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin）、万豪国际集团

(Marriott)、穆勒-马士基集团 (A. P. Moller-Maersk) 和渣打银行 (Standard Chartered) 的经理人。最近, 这些问题已经成为哈佛商学院高级管理项目中的战略执行课程的主体。这本书能让你学到在这个项目中我所使用的方法和资料。

实施规则

为什么说这七个问题对你公司的成功非常重要? 每一个问题都是“实施规则”的一个要点——为了成功实施战略, 你必须学会每一个主题或步骤。我并不轻易使用“规则”这个词。一些经理人掌握了这些规则, 因此他们能成功实施战略, 而另外一些经理人没有掌握, 因此他们的企业暴露在风险之中。

如果你回想一下 10 年前出版的《来自高层的教训》(*Lessons from the Top*) 一书——一本关于 50 位顶级商业领袖的传记^[1], 书中的故事极有说服力而且其中的经验教训值得后人借鉴, 这些规则的重要性就不难理解了。

然后, 当我看到以下一系列名字: 迈克尔·戴尔、比尔·盖茨、郭士纳, 我的胃感到一阵不适。和这些杰出人物连在一起的另一组名单是: 戴姆勒-克莱斯勒公司的鲍勃·伊顿 (Bob Eaton)、美国国际集团 (American International Group, AIG) 的汉克·格林伯格 (Hank Greenberg)、房利美公司 (Fannie Mae) 的弗兰克·雷恩斯 (Frank Raines)。

第二组名单中的人不是和成功联系在一起, 相反, 是失败。我们发现, 这些经理人都执行了一项导致企业失败的战略。对于他们, 可吸取的唯一教训是: 找到避免犯同样错误的办法!

这七个问题所代表的规则能帮助你避免陷入那些成功的经理人曾经落入的陷阱。下面是对本书每一章内容的概述, 介绍每个问题及其所蕴含的规则。

谁是你的主要顾客？

第一条规则，也是成功实施战略的核心规则，就是给顾客分配资源。为了取得使企业保持竞争力的资源——来自业务单元、职能部门和外部商业伙伴，我们需要一种评价方法，用来评价你的分配方案是否为最佳方案。

对于任何一家企业来说，最关键的战略决策是确定想要为谁服务。清晰定位你的主要顾客，能使你想办法利用所有可用资源以满足他们的需求，最小化投入其他方面的资源。这是在激烈竞争中通向成功的路径。

假如你对该问题的回答是，你有不止一类顾客，那么你就是在回避问题中的“主要”一词——你的回答很轻松，但你没有按其要求做艰难选择。你的这种回答会导致你的业绩不佳，因为你的竞争对手对其主要顾客的定位很清晰，最大化其投入主要顾客的资源以满足他们的特殊需求。每一次竞争它们都会打败你。

公司的核心价值观把谁放在首位——股东、员工还是顾客？

在定位你的主要顾客的同时，你还必须以这种方式定义你的核心价值观：确定股东、员工和顾客利益的优先次序。企业价值观如果仅仅列示了所需的行为，是远远不够的。真正的核心价值观应当指出在面临困境、需要做出抉择时，谁的利益排在最前面。

优先的核心价值观应当是实施企业战略的第二个关键要素。一些企业遵循股东利益优先，一些企业奉行员工利益至上，还有一些企业把顾客利益放在首位。把谁的利益放在首位没有对错，但选择是必须要做的。为了解释这一点，我将比较默克（Merck）和辉瑞（Pfizer）两家公司：默克公司决定花200亿美元将Vioxx止痛药从市场召回，辉瑞公司则决定继续在市场上出售Celebrex止痛药。

追踪哪些关键业绩指标？

假如你实施战略的根基已稳固——你正确分配了资源，并

为你的艰难抉择提供了指导方向，下一步你要做的就是让那些为你工作的人全力以赴地投入到他们的工作当中。

追踪业绩目标是第三条实施规则，即要求你设定正确的目标，分派职责和监控业绩。这条规则很容易执行失败，比如关注错误的业绩指标或监控着一张包含过多不相关指标的计分卡，结果就是业绩不佳。

你的工作就是找出那些影响战略成功或失败的变量，从而确保你的管理人员追踪正确的事项。和前两个问题一样，这个问题中的关键词也是一个形容词——关键的（critical）。我会教你一种简单却有用的方法，以确保你在追踪正确的事项。我还会描述诸如诺德斯特龙（Nordstrom）和苹果（Apple）这样的公司，看看它们如何选择非传统的业绩指标，这些选择促使它们走向卓越。

如何划定战略边界？

每一项战略都伴随着风险，任何一个人的行为都可能使企业脱离正轨。企业很容易遭受这种打击。接下来就要介绍应对的方法——设置清晰的边界。

控制战略风险是第四条实施规则。战略边界——经常作为一个反面词汇——能确保员工的行为与企业想要的方向一致。战略边界还能使你避免犯一些毁灭性的错误，这类错误导致安然（Enron）破产、摧毁了像房利美和雷曼兄弟（Lehman Brothers）这样的金融服务公司。

如何营造创新压力？

如果你已做到追踪正确的业绩目标和控制战略风险，接下来就应该转向第五条实施规则了：鼓励创新。这条规则是每一家健康企业的必要组成部分，我们都知道没有创新的企业最终会走向灭亡。没有企业能逃过此劫。

众所周知，一个组织要想持续不断地创新是极其困难的。人们习惯于墨守成规，坚持他们所知道的，拒绝接受那些会改

变他们已有习惯的事物。

为了克服这种惰性，你必须把他们推离舒适的环境，鼓励他们创新。我会教你一系列培育创新氛围的方法，确保每个人都能像一名胜利的竞争者一样思考和行动。

员工的互助承诺如何？

对大多数企业来说，建立促使员工互帮互助走向成功的规则非常重要，尤其在你鼓励他们创新时。不过，也有例外。一些组织可以，而且应该，建立在自利的基础之上，此时每个人都为自己工作。

我怀疑虽然你的组织早已在互帮互助和自利之间做出选择，但从来没有讨论过这个话题。如果你从未明确地表达你的选择，也没有真正落实该选择，那么你增加了战略实施失败的可能性。

建立承诺是第六条实施规则。我会提供一些方法，教你如何鼓励承诺精神以达到共同目标。另外，假如你的公司更适合奖励自利行为，我会寻找相应的适合你们使用的方法。

战略上的哪些不确定因素让你夜不能寐？

你目前的战略不论有多么好，它都不可能永远可行。经济形势有兴衰，顾客偏好会改变，竞争对手会推出新产品，颠覆性的新科技会在不曾预料的地方出现。

由此提出最后一条实施规则：适应变化。适者生存，真正做到这一点却极其困难。我们的周遭一直在变化，员工常常不知该如何应对。

我会探讨强生（Johnson & Johnson）等公司在面对不可避免的市场变化时所使用的一些方法，用来寻找新信息和新理念。你的任务就是关注那些让你夜不能寐的、会影响你公司战略实施的不确定因素。毕竟，每个员工都会关注老板关注的事。我会教你如何使用该规则，告诉你如何在未来实施新战略。

参与到组织当中

在本书的其余部分，你可以学到能提哪些问题，以鼓励人们参与到富有成效的讨论之中，但这些问题也仅仅是一些原始素材，你如何与向你汇报的人沟通互动——你该遵循哪些步骤——是极其重要的。

我所了解的成功经理人的经验表明，如果你想通过这些问题让人们真正参与到组织之中，你必须遵循以下常识性的原则：

- 你必须面对面提出这些问题。想让人们真正参与其中，“直视对方眼睛”的沟通技巧是十分必要的，没有其他的替代方法。你不能打电话或通过电子邮件提问题。提问这一环节能让人们挽起袖子参与其中、肩并肩作战，解决问题、把握机遇。你必须注意人们肢体语言所传递的隐蔽信息，这些信息会告诉你何时该质疑、何时调查、何时推动以及何时加以鼓励和支持。

- 必须将讨论从上至下贯穿于整个组织。讨论不能仅限于高层，相反，必须渗透至公司的每个角落。如果你坚持你的方法，你的下属也会学习它并准备在下次会议上同你讨论这些问题。你的方法会在整个企业被模仿学习。

- 必须让负责运营的经理真正参与其中，这非常重要。普通职员在输入数据、支持和学习等方面发挥着重要作用，让运营经理参与进来是必不可少的，他们对结果负责并且有责任采取行动。你不应当将这些问题委托给普通员工或作为例行报告，它们必须得到那些真正经营这个企业的人的充分关注。

- 讨论必须针对“什么是正确的”而非“谁正确”展开。人们应该摒弃所谓头衔和办公室政治。你应当鼓励每个人承担风险，提出不受欢迎的观点，质疑现有问题。你能否成功运用

该方法，完全取决于你是否做到了关注并奖励创新思维。记住，每个人会通过观察你的言行来判断发表新观点的风险和收益。

- 每次讨论你都必须问一下，“你准备如何应对？”自始至终你都应当只把这本书中的问题看做一种方法，它们是工具，帮助你对公司的关键问题形成一种新的、更深刻的理解。然而，你的这些行为的真正目的是做决策，然后将其转化为行动。

警告

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过：“世界上最严重的错误并不是你做了错误的回答，真正危险的是你问错了问题。”

我的任务是教你问正确的问题，帮助你理解为什么每一个问题都代表关乎企业成败的抉择。你的任务是让你的员工参与到组织的讨论与对话当中，找到能引领你的企业走向成功的答案。

我必须警告你，我的这些问题都是“挑拨性的”。与我们哈佛课堂讨论教学所提倡的苏格拉底哲学精神一致，我希望你能挑战自己的思维。你可能无法赞同我的每个观点，事实上，你可能对其中一些观点非常抵触，但是通过这些问题，本书能帮你识别出那些隐藏的假设，这些假设若未被识别，可能会耗费企业的能量和潜力，本书还能帮你找到运用批判性思维的方法，从而帮助你的企业走向成功。

谁是你的主要顾客

下次如果你开车经过麦当劳，可以仔细观察一下，麦当劳已经和以前大不相同了。它的金黄色拱形标志还同十年前一样，但是这家企业的内在已经发生了很大的改变。通过认真确定它的主要顾客，再据以分配它的资源，麦当劳已经获得了持续的成功——即使在 2008 年经济危机的背景下。

麦当劳在其 50 年的发展历程中不断成长，被认为是世界上最成功的零售扩张案例。^[1]这是有原因的。每天，麦当劳的 32 000 家餐厅为 5 800 万人提供食物。

麦当劳成功的秘诀是什么？它之所以能在全世界连锁经营，是因为它做了一个所有成功企业都要做的决定，但很少有人讨论或明确指出。麦当劳清晰地指出了它的主要顾客是谁，而答案可能会使你感到惊讶。它的主要顾客不是你和我，也不是我们的孩子，不是那些在其餐厅消费的人，事实上，它的主要顾客是各地的房地产开发商和连锁店店主。通过将它的大部分资源用于满足这些房地产开发商和连锁店店主的需求，麦当劳每年能增加 1 700 家新店，这使它可持续发展，也成就了它几十年的辉煌。