

哈佛商学院管理实践课程教授、瑞士洛桑国际管理学院（IMD）前院长、全球顶尖战略思想家35年心血之作！

WILEY

战略的智慧 经典版

Strategic IQ: Creating Smarter Corporations

建立持久竞争优势的行动指南

[美] 约翰·R. 韦尔斯（John R. Wells）◎著

王　洋◎译

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

15年学术研究+10年战略咨询+10年管理实践，专注战略IQ研究，成就《战略的智慧》

在变化的世界里，只有聪明的公司才能生存。

杰克·韦尔奇说过："我深信，如果公司内部变革的速度赶不上公司外部变革的速度，失败就是不可避免的，唯一的问题是关门大吉的时间。"

问题是：公司为什么不能做出变革呢？

约翰·R. 韦尔斯在研究中发现了阻碍变革的三种惰性：一是**战略惰性**，即不能根据形势调整战略，不能发现并执行新的战略；与战略惰性相关是**结构惰性**；而这两种惰性的根源是**人的惰性**。

那些最成功的公司对待既有战略的态度永远是三个字：不满意。它们不断地自我改进，追求更高的客户满意度、降低成本、增加利润。它们始终不断地在提升自己的竞争力。

有关战略IQ的更多信息，请访问www.wells-on-strategy.com

战略的智慧 经典版

Strategic IQ: Creating Smarter Corporations

[美] 约翰·R. 韦尔斯（John R. Wells）◎著

王　洋◎译

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在当今快速变化的商业世界里，公司要想保持领先地位，就必须不断调整战略定位并有所创新，很多公司在这方面做得并不好。适应变化的能力是衡量一家公司智商的重要标准。为什么有些公司的战略智商被证明非常低？是什么原因导致了公司的惰性及其致命危机？领导者们怎样做才能帮助自己的公司变得更聪明？本书明辨了导致公司惰性的几个关键因素——战略、组织结构和人力资源，并就如何打造更聪明的公司这一目标给出了切实可行的建议。

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Ltd.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled Strategic IQ: Creating Smarter Corporations, ISBN 9780470978283, by John R. Wells, Published by John Wiley & Sons. No part of this publication may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社出版，未经出版者书面允许，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2012-7778。

图书在版编目（CIP）数据

战略的智慧：经典版／（美）约翰 R. 韦尔斯（John R. Wells）著；王洋译. —北京：机械工业出版社，2018.5

书名原文：Strategic IQ: Creating Smarter Corporations

ISBN 978-7-111-59847-3

Ⅰ.①战… Ⅱ.①约… ②王… Ⅲ.①企业管理-战略管理 Ⅳ.①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 089528 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 版式设计：张文贵

责任编辑：廖 岩 责任校对：李 伟

责任印制：孙 炜

保定市中画美凯印刷有限公印刷

2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm · 20.5 印张 · 3 插页 · 265 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59847-3

定价：69.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务 网络服务

服务咨询热线：010-88361066 机 工 官 网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294 机 工 官 博：weibo.com/cmp1952

010-88379203 金 书 网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版 教育服务网：www.cmpedu.com

需要全本请访问 www.ertongbook.com

全球众多实战家和学者对《战略的智慧》一书的点评

让人看着害怕，但却字字真切！韦尔斯用他高超的智商，精准地指出了企业在竞争中改变太慢所付出的沉重代价。

——比尔·罗迪（Bill Roedy） 美国MTV国际电视网络（MTV Networks International）前总裁兼首席执行官

韦尔斯巧妙地阐释了大变革的力量，引人入胜。本书给企业的掌舵人提出的建议，能帮他们跳出传统思维模式的局限，摆脱限制创新的行为模式。

——罗恩·萨金特（Ron Sargent） 美国史泰博办公用品公司（Staples Inc.）总裁兼首席执行官

对于想引领卓越的公司领导者来说，本书不失为一本全面的指导手册。约翰·韦尔斯用大师级的头脑，把成功战略的必要性、智能结构和商业模式巧妙融合，并提出完美的执行方案。还阐述了在变革的艰辛道路上，如何将人力资本和文化因素结合，以实现长久的成功。公司若想实现跳跃式的转型，此书为首席执行官的必读参考。

——迈克尔·怀特（Michael White） 美国DirecTV总裁兼首席执行官

员工、战略和文化是让我们脱颖而出的根本。韦尔斯对这些因素如何影响到战略能力进行了深度调研，为企业如何提升战略智商提供了实用建议。

——格伦·伦威克（Glenn Renwick） 美国Progressive Insurance保险公司首席执行官

丹纳赫公司的业务系统是关于“做好正确的事”的。韦尔斯这本引人入胜的书，把公司的战略、运营和组织愿景紧紧编织成一个整体，之后再考虑正确的意义。注意，碎片化的、功能性的努力有时候会让最成功的公司放松警惕。

——拉里·卡尔普（Larry Culp） 美国丹纳赫（Danaher）公司首席执行官

这是一本适用于所有公司的深刻、客观的思想之作，能帮助其实现长期成功。韦尔斯严格审视了结构和人在打造成功企业文化方面的作用，以实现长期生存。

——马塞洛·欧德布莱克特（Marcelo Odebrecht） 巴西 Odebrecht 公司首席执行官

在这个动荡的年代，本书是所有组织机构领导者的必备读本。

——查尔斯·格罗萨（Charles Gurassa） 英国易捷航空公司（easyJet plc，UK）副总裁

切中核心，发人深省！韦尔斯的书传达了一个强有力的信息，值得全球的商业领袖坐下来仔细思考。从狼群社会学出发，到 Circuit City 的消亡，本书既是一本有趣的消遣读本，同时又是所有公司残酷的警醒之钟。

——阿奇·诺曼（Archie Norman） 英国独立电视台（ITV）总裁

约翰·韦尔斯是全球顶尖的战略思想家。尤其是在当今这个纷扰的年代，每家公司的领导者都应该阅读《战略的智慧》这本书。

——大卫·索斯金（David Soskin） 英国 mySupermarket 网上超市总裁

一如既往，韦尔斯切中核心地指出了卓越业绩的重点。单纯的领导实践或理论分析都不够，只有两者结合才足够有效。这是一本所有处在领导层的人士都不能错过的好书。

——杰拉德·科比特（Gerald Corbett） 英国 Supermarketmoney. com 总裁，英国著名博彩公司 Betfair 总裁，英国碧域饮料公司（Britivic plc）总裁

韦尔斯在这本新书中再一次把他敏锐的思想和坚定的方法华丽呈现……你将享受你的阅读，但却会畏惧于它所表达的含义。

——丹·科布里（Dan Cobley） 谷歌（英国）总裁

永远激励人心！约翰·韦尔斯将挑战你的思维，扩展你的雄心壮志。《战略的智慧》是组织自满的一剂有效解药。

——卢克·梅休（Luke Mayhew） 英国零售商协会（British Retail Consortium）主席

战略大师的精华之作——韦尔斯将其全部职业生涯都致力于探索公司成功和经理人成功的原因。本书将理论和实践充分结合，非常具有可读性，可供首席执行官和公司高管直接运用到公司治理之中。如果你今年只能读一本商业图书的话，《战略的智慧》就是你的不二之选。韦尔斯为忙碌的高管提供了深刻的见解和实际行动指南，能让他们在当今瞬息万变的高挑战性商业环境中取得竞争优势。

——里克·米尔斯（Rick Mills） 英国联合博姿（Alliance Boots）公司战略创新部总监

约翰·韦尔斯的丰富经验令人赞赏。他瞄准了所有商业领袖在当今变革无限的世界中所面临的众多挑战。

——邓肯·韦斯顿（Duncan Weston） 英国卡梅隆麦凯纳 Cameron McKenna 法律咨询公司执行合伙人

读这本书的最佳时机就是在你意识到有读它的必要之前！约翰·韦尔斯将最基本的元素和尖锐的观点融合，给我们带来了这本手册，能引发每一位经理人对自己企业战略方向的深度思考。在审查公司战略之时，约翰·韦尔斯是一位严师，但在当前经济情势之下，这正是大部分公司所需要的。

——鲁伯特·莫利（Rupert Morley） 英国 Sterling 搬家公司首席执行官

约翰神奇地将战略和心理学这两个领域结合起来——带来了新鲜的观点，让我们立刻开始对自己运营公司的方式进行重新思考。要是我们一开始的时候就有这本书那该多好。

——查尔斯·明登霍尔（Charles Mindenhall），曼诺杰·巴德尔（Manoj Badale） 英国 Agilisys 公司联合创始人

充满闪光点和智慧，发人深省。本书是关于战略的多角度思考，是商业领袖的必读书，不读是你的损失。

——纳德·塔赫（Nahed Taher）博士 沙特阿拉伯海湾第一银行（Gulf One Bank）首席执行官

我们周围充斥着大量现成的战略指南，但约翰·韦尔斯的这本书才是真正的解渴之作，他回归到最基本面，广受好评。韦尔斯仔细分析、分步讨论了常见的战略误区以及在公司中错误的使用方法，并传递出一个明确的信息：好的战略没有捷径可走，聪明的战略一定会获得回报。本书是一本绝佳的指南。

——冯国经博士 香港利丰集团总裁

我们生活在一个充满挑战、瞬息万变的经济世界里，我们需要更加智能的战略结构、更加聪明的公司，我们必须要保持头脑清醒，本书会为你指路。

——徐旭东（Douglas Tong Hsu） 台湾远东集团（Far Eastern Group）董事长

约翰·韦尔斯在本书中阐明了一个大型组织中商业战略、人力资本和适应变化过程的关系。

——丹尼尔·瓦塞拉（Daniel Vasella）博士　瑞士诺华公司（Novartis AG）总裁

约翰·韦尔斯教会我们：一个人必须永远追求领先、独特和与众不同，但是一旦你实现了这个状态，由于竞争对手的不断挑战，你应该时刻努力保持这三点。在商业世界里，没有停歇、没有周末、没有假日。

——让-克劳德·比伟（Jean-Claude Biver）　瑞士宇舶表（Hublot）总裁

本书非常具有可读性，它给所有公司提出了一个正确的、基本的问题，带来深刻的商业实践思考，读起来令人愉悦。

——阿兰·卡帕罗斯（Alain Caparros）　德国 REWE 集团首席执行官

公司总裁们，你们希望自己的公司总能吸引并留住聪明的人才吗？如果想，就好好读读这本书。小心！它能让你转变。

——马库斯·诺德伯格（Markus Nordberg）　瑞士欧洲核子研究组织寻找“上帝粒子”（God Particle）核子研究小组首席执行官

在信息横流的世界里，实践智商的想法能够引起共鸣。这不仅仅指一个人的学习能力，能够致力于终身学习更为重要。

——让-弗朗索瓦·范·博克斯米尔（Jean-Francois van Boxmeer）　荷兰喜力啤酒集团（Heineken）总裁兼首席执行官

韦尔斯对战略智商的探索不仅引发我们在思考自己是怎样让公司最终走上倒闭之路上有了新的突破；在我看来，他还用非常引人入胜的手法，阐释了智商和多样性在扩展战略能力上的作用，以此让公司能认清未来的方向并且掌控未来。最后，他非常明确地指出了不负责任的领导者是如何

造成当前的局面的，同时也给我们提供了战略工具来克服惰性。对处于危机当中急需强大领导力的世界来说，本书就是一场及时雨，帮助我们打造可持续发展的未来。

——温迪·陆埃博（Wendy Luhabe） 南非约翰内斯堡大学（University of Johannesburg）校长，社会企业家

在公司实现成功的时候，经理不知不觉中设立的流程以及做出的聘用决定都不可避免为自我毁灭埋下了种子。约翰·韦尔斯对此现象做出了深入的、引人入胜的描写，也给出了保留战略、流程和员工的路线图，把公司的成功放在首要地位。管理惰性无处不在，这是所有希望避免陷入其中的人的必读教材。

——比尔·萨赫曼（Bill Sahlman），迪米特里·V. 达布勒夫（Dimitri V. D′ Arbeloff） 美国哈佛商学院企业管理教授

韦尔斯的这本著作探讨了公司可持续高速发展的一个强大的公式，其中智能战略、智能结构和智能思维三者缺一不可。他及时地给我们敲响了警钟，所有的成功公司都应该适应当前形势，通过惰性改革来避免将来的失败。本书为企业的长期成功提供了一个实用、快速的模式，是所有人的必读书。它将启发你的大脑以全新的方式思考战略和执行。

——乔治·科尔瑞瑟（George Kohlreiser） 瑞士洛桑国际管理学院（IMD）领导力和公司行为教授，畅销书《谈判桌上的艺术》（*Hostage at the Table*）作者

一本绝无仅有的佳作……它涉及所有的关键问题，案例丰富，易读易懂！所有读者的必读书……韦尔斯讲述的是最容易实现、最实际、最综合的战略，指导我们构建并执行战略。

——布鲁斯·哈洛德（Bruce Harreld） 美国哈佛商学院高级讲师，美国 IBM 公司前战略官

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在变化的系统里，可持续的竞争优势并不存在；只有永无止境的比赛，看谁能创造出具有暂时优势的新资源。

艾瑞克·D. 班恩霍克（Eric D. Beinhocker）

《财富的起源》（*the Origin of Wealth*）（第 332 页）

中文版推荐序 1

王璞　北大纵横管理咨询集团创始人，中国青年企业家协会副会长

我们生活在一个极具挑战的时代。瞬息万变的商业环境对所有人提出了比以往更高的要求。在这样的变革浪潮中，只有那些头脑清醒、反应敏捷且善于不断调整战略的企业才有生存的可能。

当然，这绝非易事。北大纵横自 1996 年成立至今，为千余家企业提供过咨询服务。在这个过程中，我们目睹了许多因战略失误酿成的苦果，也见证了许多经过战略涅槃然后进入高速发展轨道的成功范例。托尔斯泰说过："幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各不相同。"把这句话移植到公司战略层面，却发现幸福和不幸的公司存在惊人的相似：借用约翰·韦尔斯先生的说法，前者皆拥有高战略智商，后者则往往徘徊在战略盲目、战略否认或战略无能的窘境里却不自知。

企业的掌舵人无不希望基业长青。但是，在通往百年老店的道路上，实实在在横亘着各种障碍，其中最关键也最致命的一项就是——惰性，满足现状，惧怕未知。这种惰性深植于人类的本能，就像很多不治之症一样，在不知不觉之间缓慢积累，一步一步把公司逼向悬崖，甚至于许多盈利状况良好的公司也难逃噩运。杰克·韦尔奇曾经说过："我深信，如果公司内部变革的速度赶不上公司外部变革的速度，失败就是不可避免的，唯一的问题是关门大吉的时间。"适应变化的能力可以充分说明一家公司的智商高低。但是，很多已取得不俗业绩的公司往往都在踌躇不前、盲目地坚守老旧战略，眼睁睁地看着自己一步一步陷入危机。一旦触及临界

点，局面通常就难以扭转。而此时，它们命数已尽，最终的消亡也将是一个缓慢而痛苦的过程。

哈佛商学院管理实践课程教授、瑞士洛桑国际管理学院（IMD）原院长约翰·韦尔斯提出了“战略智商”的概念，并将战略智商分为不同的层次。战略智商位于最底层的公司处于战略盲目状态，对改变的价值毫无认识，或者认识到了却无力实施；具有中等战略智商的公司，可能在过去的多年间形成了一套明确的战略，但面对改变的需要，却不愿意放弃那些老旧战略，是为战略否认；而那些聪明的公司会比外部环境变得更快，它们从不满足于现状，总是在追求进步，不断改进当前的战略，因此，当外部环境变化不定时，它们更有可能经受住暴风骤雨，适应环境，并最终生存下来。好的战略需要好的组织结构去实现，而实施这一切改变的主体是人。因此，约翰·韦尔斯从战略惰性、结构惰性、人的惰性三个方面入手，搭建起了公司攀登战略智商的阶梯。领导者只有将这三者有机结合，才能提高公司的战略智商。

战略定天下。这已成为当今企业的共识。环顾我们四周，也已经存在大量现成的战略指南，其中不乏众所周知的经典大作，如迈克尔·波特的《竞争战略》。凑巧的是，约翰·韦尔斯正是迈克尔·波特在哈佛商学院的学生，同时也是《竞争优势》一书的合著者。更值得一提的是，在约翰·韦尔斯的职业生涯中，有 15 年投身学术研究，10 年做战略咨询顾问，10 年担任管理者。因此，呈现在我们面前的这本《战略的智慧》，是一本绝无仅有的佳作，值得所有商业领袖深刻思考。

乐为此序。

中文版推荐序 2

杨思卓　北京大学汇丰商学院领导力专家，中商国际管理研究院院长

纵观 30 年来的中国企业，赚钱的不少，活得明白的不多。我接触到的上千家企业中，大多数都是随经济大潮起起落落，结果呢？不明不白赚来的钱，又糊里糊涂地输掉了。

什么样的公司才是更聪明的公司？在《战略的智慧》一书中，哈佛商学院的约翰 R. 韦尔斯教授给出了他的标准：具备高战略智商的公司，才是更聪明的公司。读来有四点启示：

战略上的改变，是领导者的不“二”之选。有许多领导人都知道要发展必须改变，但是为什么变来变去效果不大？他们往往针对战术层面，改变产品，改变服务，改变管理……甚至形成了一套“执行决定成败”的哲学。在韦尔斯教授看来，这些领导有点“二”，因为他们压根儿就不知道什么是战略，不在意战略的重要性，这就不太可能做出根本性的改变。提升战略智商，强化顶层设计的能力，才是一个高明领导者的不“二”之选。

战略上的创新，起源于战略反思。许多公司在过去多年间已形成了战略套路，即使遇到越来越多的问题，它们仍然“坚定不移”。而诸多看似“小”问题的堆积，必然最终导致无可挽回的巨大危机。要改变这样的宿命，首先就要有一种特定能力——战略智商。否定旧有的生产技术不够，否定旧有的业务流程也不够，只有否定旧有的战略，否定旧有的商业模式，企业才能转型升级。

战略上的活力，来自持续的改善。在一次战略创新之后，公司开始焕发出生命的活力，业绩提升，人心所向，就会自然产生一种松懈状态，战略智商开始降低。这对具有高战略智商的公司而言不是什么问题，因为他们永远都被崇高的目标所激励鞭策，所以永远都处在改变之中。

战略成功需要“开天眼”，更需要“接地气”。能够把事情看明白，那是大道理；能够把事情做明白，才是硬道理。战略的成功，既包含大道理，也包含硬道理。这本书与一般战略书的不同，就是理论性与实用性兼具。韦尔斯教授从揭秘人类与生俱来的惰性开始，揭示了如何同时思考和行动；如何把战略决策分解到公司上下不同层级——实现“分散智商”；如何能更快更好地完成任务，特别是满足人性的基本需求，缓解改变带来的痛苦，那种操作的分寸感，没做过管理咨询的学者，绝不会阐述得如此深刻到位。这套理论体系，既可以看成“科学馆”，也可以当作“武器库”，值得理论工作者、企业家和经理人共同分享。

需要全本请访问 www.ertongbook.com