



PEARSON

明智战略 愚蠢战略

[瑞士] 保罗·斯特雷贝尔 (Paul Strebel)

安妮-瓦莱丽·奥尔森
(Anne-Valérie Ohlsson)

著 / 译
吴春雷

明智的战略，
可能成就一个企业。

愚蠢的战略，
可能毁掉一个企业。



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F219.1
2014/6

明智战略 愚蠢战略

[瑞士] 保罗·斯特雷贝尔 (Paul Strebel)

安妮-瓦莱丽·奥尔森
(Anne-Valérie Ohlsson)

译
著 / 吴春雷



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

明智战略, 愚蠢战略 / (瑞士) 斯特雷贝尔, (瑞士) 奥尔森著;
吴春雷译. —北京: 中国电力出版社, 2014.1

书名原文: Smart Big Moves: The Story Behind Strategic Breakthroughs
ISBN 978-7-5123-4334-4

I. ①明… II. ①斯…②奥…③吴… III. ①企业发展战略—案例—世界
IV. ① F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 077116 号

明智战略, 愚蠢战略

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http: //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑: 董小梅

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2014 年 1 月第 1 版 • 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

880 mm × 1230 mm 32 开本 • 5.375 印张 • 120 千字

定价: 39.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

致 谢



近 15 年来，我们一直在探索一个问题，即什么因素驱动企业实现了战略性的突破。我们最初考虑的是行业性突变因素对战略突破的影响。然而，我们经过研究后发现，尽管外部驱动力始终是重要的因素，但更多的战略突破源自管理者的重大战略举措，正是这些举措促使企业进一步发展。战略突破的关键因素一定不是在企业外部，而是在企业内部，甚至在管理者的头脑中。后来，我们有机会把这些早期的研究发现与几百名企业高级管理人员进行了讨论。这些高级管理者参加了洛桑国际管理发展学院（IMD）于 2000 年初专为他们开设的战略突破课程，并且参加了 IMD 最近开设的管理人员发展课程。我们感谢参与这些课程和 IMD 其他课程的管理者，感谢他们分享了相关的经验、提出了独到的见解并分析了他们做出战略决策的动因。

比约恩·奥斯特先生允许我们以他的个人经历和瑞典欧特力燕麦饮品公司（Oatly）作为本书故事的素材。为了更好地阐释本书中的观点，我们以这家公司为例展开论述。幸运的是，欧特力公司的实际情况并不像本书案例中的故事那么跌宕起伏。我们祝福他以及他的公司能不断取得成功。

我们衷心感谢 IMD 的院长彼得·罗伦吉对本研究的大力支持；感谢山德士家庭基金会首席执行官皮埃尔·兰多尔特对 IMD 的资助，在他的资助下，我们主持召开了研讨会；感谢 Prentice Hall

出版社的利兹·古斯特先生，他提出了许多富有启发意义的建议，完善了本书的编辑工作并提供了许多支持。

撰写书籍不是一个可以拖延到最后才仓促完成的项目，也不是一件朝九晚五就可完成的工作。因此，十分感激我们的家人和朋友们，正是他们的耐心和支持，才使我们长期心无旁骛地投身于本书的撰写工作。

洛桑

2007 年 11 月

引言



自古以来，人类往往以讲故事的形式与他人分享价值理念、宗教信仰和行为准则。讲故事一直是最强大的分享方式。我们在考虑写这本书时，不想以一种纯粹学究的呆板形式来陈述我们的观点；相反，我们选择了讲故事的形式。我们决定以活生生的企业和案例为基础，编写一个生动的故事，并通过这种方式阐明成功的战略举措的关键要点。我们把战略成功的关键要点称为重大的举措，它涉及为实现新目标而投入大量资源。在这里，重大的举措可能成就一个企业，也可能毁掉一个企业。

威普罗公司（Wipro）是一家以生产植物油和肥皂起家的印度企业，我们就以它的战略突破为例说明明智的重大举措的含义。

当威普罗公司于 20 世纪 70 年代初进入计算机硬件分销行业时，大多数观察家认为该公司此举是一次“疯狂的赌博”，几乎没有获胜的可能性。但是，威普罗公司当时已经建立了广泛的分销网络，信誉也颇佳，而且在国际商业机器公司（IBM）退出印度之后，封闭的印度市场对计算机硬件的需求十分旺盛。所以，威普罗公司此举在表面上看起来是一次豪赌，但实际上是一次比较有把握的举措。

后来，当威普罗公司试图为客户开发定制软件时，由于缺乏软件开发经验，公司一开始陷入了困境。但是，该公司掌握了软件开发专有技术后，便成功地推出了威普罗技术产品，向全球客

户出售软件产品和计算机服务。当初被视为不大可能成功的战略转变已经变成了一种非常有把握的举措，截至 2000 年，该公司大约 80% 的收入都来自于信息技术业务，而且其收益主要来源于国外市场——事实上，有 75% 的收益源于加利福尼亚的企业。

在 20 世纪 90 年代后期，欧洲工程公司阿西亚·布朗·勃法瑞集团（ABB）决定不依赖其巨大的工程资产，而是凭借其拥有的知识资产，从一家跨国工业集团转变为一家灵活的知识型企业。该公司的董事长珀西·巴尼维克和首席执行官戈兰·林达尔剥离了公司的发电、铁路设备和核能发电业务，收购了软件和自动化系统公司。自此，ABB 不再是一家重型装备供应商，它雇用的软件工程师比微软公司还多。

但是，经历多次收购后的 ABB 高度分裂。它没有企业通用的流程，没有 500 多家公司共享的企业资源计划（ERP），也没有软件系统管理经验。该公司只知道如何给客户提供他们想要的产品和装备，但对软件解决方案一窍不通。巴尼维克和林达尔怎么能做出如此愚蠢的重大举措，投下如此冒险的赌注呢？

众所周知，当时互联网行业正如日中天，ABB 公司也连续四届获得了“年度最受尊敬的公司”称号。但是，巴尼维克和林达尔坠入了狂妄自大的陷阱。自满招致了灾难性后果：他们想当然地相信自己能够经营任何业务，相信自己能把 ABB 公司变成互联网时代的宠儿，但事实证明他们的想法是错误的。

尽管本书所写的大都是稳健发展的企业所共同具备的优点，但是威普罗公司和 ABB 公司的案例表明，跨国公司的成长和变革不仅取决于自身对环境的适应能力，而且取决于重大的战略转变——包括向新目标投入大量资源的重大举措。在管理者的雄心壮志、企业的动态变化和商业环境状况等一系列关键因素的驱动下，企业适

时做出了巨大的转变。它们都是重大的举措，通常涉及一系列不同于以往的产品或服务、新的客户群体以及新的运营方式。这些重大的举措并非偶然的突发事件。尽管战略举措的决策是在某个时点做出的，但是举措的实施却是长期性的。如果举措的实施以失败告终，企业的发展甚至生存都将会受到威胁。因此，只有那些成功的战略转变，我们才将其称为战略突破。

回顾企业的发展史，我们就会清楚地发现，不能把世界上的企业划分为“明智的”和“愚蠢的”两类。即使最成功的企业也可能偶尔做出令其难以复苏的愚蠢举措。所以，本书讲述的并不是明智企业和愚蠢企业的故事——不能只根据最后一次实施的重大举措来评判企业是否明智。本书讲述的是明智的和愚蠢的战略转变的故事，或者说，是战略方向上成功的和不成功的间断性变革之间的区别。企业面临的挑战是如何减少愚蠢战略举措、增加明智战略举措的概率。如果选择和管理不当，那么重大的战略举措就是一种高风险的赌博，失败的概率非常高；相反，在科学的选择和管理下，重大的举措就是一种可靠的战略转变，最有可能成功地实现战略突破。

概念框架

我们和其他学者开展的纵向案例研究表明，对于不同的企业，其成功的和失败的战略举措之间的差异都有一些共同的特征。人类有一种与生俱来的心理倾向，能够通过统计分析来观测出未知的特征和模式。所以，我们在高级管理者课堂上广泛讨论了成功的和失败的战略举措之间的差异，然后考察了二十多家跨国公司的历史，系统地提炼出这些差异，找出这些差异存在的共性。我

们依据每一种重大举措的实施效果，运用“事后诸葛亮”的方法，把它们分为“明智的”与“愚蠢的”两类。在界定一种举措明智还是愚蠢时，我们尽量修正诸如网络泡沫破灭等管理者无法掌控的外部因素。为此，我们采用的方法是：选择一家与研究对象属于同一行业和同一市场的匹配企业，研究它在同一时期是如何运作的。有一些重大举措属于行业首创，有一些重大举措是对行业与商业环境变化做出的反应，还有一些则是企业为应对自身特殊的问题而推出的。

重大举措包括如下五种类型：

- 恢复均衡发展。
- 恢复盈利能力。
- 力争增长。
- 重启增长。
- 发现新模式。

五种类型中，“恢复均衡发展”和“恢复盈利能力”与提高盈利能力有关。这两种类型的战略举措是企业为应对特殊问题导致的利润下滑而采取的措施，这样的问题包括独特性丧失、效率下降以及越来越难以获得有价值的客户等。

“恢复均衡发展”是针对利润缩水的初期迹象采取的应对措施，适用于问题尚未严重到发生危机的情形。这种举措通常的做法是削减成本、采用新流程以及优化企业的价值链，为后续的利润增长提供平台。如同我们将在汇丰银行的案例中看到的那样，这种战略举措通常起因于消化和整合收购。

“恢复盈利能力”是企业为扭转亏损状态而采取的一种措施。通常的做法是更大幅度地削减成本、剥离一些业务以及集中于盈

利的核心业务。虽然与“恢复均衡发展”这一战略举措相比，裁减员工并减少业务对于管理者而言极其痛苦，管理层也试图通过不惜代价继续奋斗的方式避免这样的痛苦，但是，这种举措的方向通常比较明确，就像我们将在 ABB 案例中看到的那样。

前三种举措主要与提高企业的总收入有关。其中，“力争增长”是指推出一种有效的商业运营模式，充分利用积极的客户情感并开发出所需的资源，实现增长。这一举措并不像看上去那样清晰和明显，就像苹果公司案例中所揭示的那样。

“重启增长”是一种应对增速下滑的战略举措，这里的增速下滑是由于诸如市场增长放缓或者竞争日益激烈等原因所致。该举措通常需要并购新业务或恢复价值主张以服务于一个明确的细分市场，并加速企业增长。就像我们将在道康宁公司（Dow Corning）案例中看到的那样，这种战略举措关系到企业在市场竞争中的地位。

“发现新模式”是指创造一种全新的商业模式替代现有的逐渐衰落的商业模式，或者充分利用一种新的技术或市场机会。该战略举措常常代表着一种行业突破，它即使不是世界性的，也会是特定市场上的突破，就像我们将在威普罗公司案例中看到的那样。

对比这些举措的案例，我们三个基本发现，它们揭示了明智的和愚蠢的或者说成功的和失败的重大举措之间的区别。我们将这三个基本发现称为伟大战略转变的秘诀。

- 明智的战略。
- 明智的心理。
- 明智的风险管理。

明智的战略包含了成功战略的要素，这些要素在管理学文献

中多有提及，但往往没有被企业运用。明智的战略所利用的是：

- 能给企业带来竞争优势的独特之处，包括可持续的能力（技术、流程和相关的文化）和定位（作为需求方或供给方）。
- 有可以充分利用这些独特之处的重大的机遇，实现增长。

不幸的是，我们往往不追求明智的战略，因为傲慢使我们落入了心理陷阱，让我们误以为愚蠢的战略就是明智的战略。

明智的心理就是要避免那些困扰着重大举措的心理陷阱。为了实现战略突破，必须有雄心壮志，要有勇气迈出一大步。然而，当获得了成功、有了万丈雄心时，我们又容易变得傲慢，低估要面临的挑战并高估自己的能力。避免落入这些心理陷阱是实施明智的战略举措的关键所在。要做到这一点，必须：

- 提高对心理陷阱的警惕性。
- 控制自负心理并能采纳反对意见。

但是，即使避免了心理陷阱，明智的战略仍然可能无法执行，因为在战略的实施过程中要承担太多的风险。

明智的风险管理能够确保战略举措产生均衡的商业模式，能够确保新开发出来的能力与现有能力具有互补性，并且确保企业在不同环境状态下遵循正确的实施程序。总之，明智的风险管理需要：

- 一种均衡的商业模式。
- 互补性的企业能力。
- 合理的实施。

重大的举措常常会打破资源投入之间的平衡，即这些资源投

向什么（提供给客户的价值主张）、投向谁（服务的客户）以及如何投入（体现价值主张的活动链）之间的平衡。要将稀缺资源投入重要领域并从中获得最高的回报，就很难将“投向什么、投向谁和如何投入”看得同等重要。但成功的战略举措要求这三个方面相辅相成。如果做不到这一点，就需要其他战略举措来恢复这种均衡。

要想推行重大的举措，需要投入大量的人力与财务资源。企业不可能在短期内轻易获得这些支撑能力，即使采用收购的方式也往往需要花一段时间整合现有的组织。组织在培养新能力方面的经验越少，未来推行重大举措失败的可能性就越大；新能力与组织已掌握的能力越接近，未来推行成功的概率就越高。

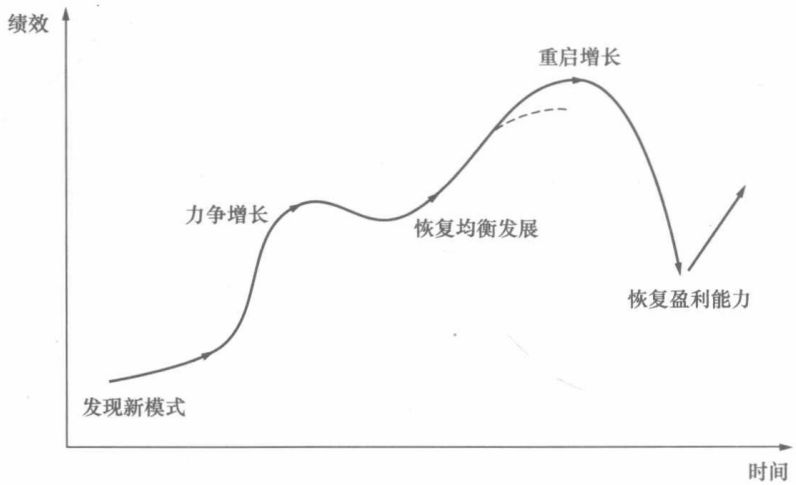
明智战略的实施过程和领导风格会利用并适应变革和抵抗的力量，而不是试图与这些力量做不必要的斗争。例如，与那些需要长期精心实施的重大举措相比，短期重大举措的实施需要更加迅速地付诸行动。遭到抵制的重大举措需要企业采取自上而下的处理方法以突破阻碍，同时，当员工们能够而且愿意采取行动的时候，企业采取自下向上的方法会让员工们积极投身于重大举措的实施中。

如何阅读本书

本书的前五章阐述了明智的战略、心理和风险管理，它们是五种常见的战略转变的成功秘诀。这些重大的举措可能以不同的顺序发生，这取决于企业内部和外部的特殊环境。我们将以埃里克和欧特（Oaty）公司的故事来解释这五种举措发生的环境。虽然名称上具有迷惑性，但是故事中的欧特（Oaty）公司的原型是

真实世界里的欧特力燕麦公司，该公司是总部设在瑞典马尔默的一家企业，它在市场上率先推出了燕麦饮料，如今，它已是欧洲市场上燕麦奶制品的最大制造商。为了达到效果，我们夸大和虚构了它的故事。

下图所示的绩效曲线是对埃里克故事的概括，该图也显示出了五种举措在本书中出现的先后顺序。



欧特公司五种战略的绩效曲线示意图

我们以现实世界中成功推行了相似举措的一家公司为例阐释每一种战略举措。我们将在每一章结束之时对这些举措如何揭示了明智的战略、心理和风险管理的秘诀给予评论。除埃里克亲历的战略举措之外，现实世界中的故事必然会涉及几种重大的举措，既有明智的，也有愚蠢的。如果它们与你经历过的举措有些相似，请不必惊讶——可能所有的战略举措都极其相似。你要做的是，找出书中这些举措与你亲历的举措之间的相似之处，并弄清楚：未来推行重大举措时，如何才能做到与以前不同？

目 录



致 谢 / I

引 言 / III

第 1 章 发现新模式 / 1

警惕机会主义傲慢心理 / 2

威普罗公司：机会主义及其实践 / 5

基于经验的创业 / 14

发现新模式的秘诀 / 19

第 2 章 力争增长 / 23

警惕自内而外的推断 / 24

苹果公司：不臆断需求，努力为客户创造价值 / 29

让新产品的推出创造价值 / 39

力争增长的秘诀 / 47

第 3 章 恢复均衡发展 / 51

警惕自我陶醉式地否认 / 52

汇丰银行：客观地面对现实 / 56

真正的调整 / 64

恢复均衡发展的秘诀 / 72

第4章 重启增长 / 77

警惕“跟风式”模仿 / 78

道康宁公司：不要模仿要独特 / 82

独特的重新定位 / 88

重启增长的秘诀 / 94

第5章 恢复盈利能力 / 99

警惕加大“赌注” / 100

ABB：大胆简化 / 105

大胆重组 / 114

恢复盈利能力的秘诀 / 120

第6章 明智战略举措的秘诀 / 125

明智的战略 / 128

三思而后行 / 128

明智的心理 / 131

不要落入自负的陷阱 / 131

明智的风险管理 / 137

不要“跳”，学会“跑” / 137

尾 声 / 147

注 释 / 149

译后记 / 155

第1章

发现新模式

发现新模式是指开创一种新业务或者彻底改造旧业务。该战略举措是指完全摆脱旧的模式，开发新产品、新客户群以及新运营方式，即采用一种全新的商业模式。如同我们将在威普罗案例中看到的那样，你可能确认现存的商业模式已经失去了足够的价值创造潜力，所以想进入一个新的业务领域。另外，新技术和新市场的发展也可能为实现产品突破和彻底颠覆旧有的商业模式敲开机遇的大门，就像苹果公司推出在线音乐以及 iPod 那样。发现新模式带来了新的绩效曲线（见图 1-1）。

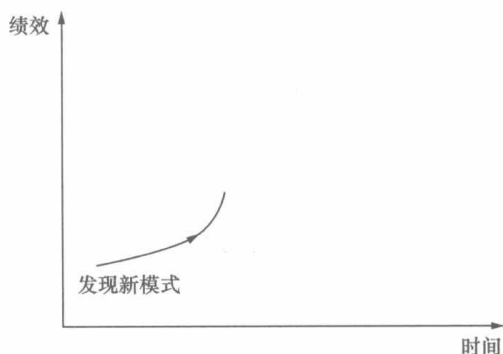


图 1-1 发现新模式

推行这一战略举措的心理陷阱就是自封为神，相信自己能够经营任何业务，能够抓住摆在面前的最大机遇。实际上，成功推行该举措的前提条件是，认识到自己能做什么和不能做什么。成功不能靠盲目的机会主义，而要靠实用的创业精神。你要通过利用现有的专业技术、组织能力和大胆尝试来降低实施战略举措的风险。要推行该举措，企业除了具备丰富的经验以及资源获取能力外，还需要一种体现迅速行动能力的灵活的领导风格，并且要能够适时地抓住机遇。

我们将从埃里克的故事开始讲起，看他如何发现新模式和应对种种挑战。在后面的每一章里，我们都将连续地讲述埃里克的故事，以此作为不同类型战略举措产生的情境和背景。

警惕机会主义傲慢心理

埃里克目不转睛地盯着窗外。过了一会，他低下头看着办公桌上长达 50 页的文件，上面写道：

亲爱的埃里克，

为了准备董事会议，请您像往常一样在第 38 页写好您制订的五年战略规划。谢谢！

汤姆

这份文件已经在他的办公桌上放了 10 天。他再次把目光投向窗外。他意识到他不会按照要求做，尽管他过去一直不想承认这一点。

埃里克在电脑上敲了几行字，打印出来并在上面签了名字。他拿着这张纸，沿着门廊，迈着沉稳的步伐，果断地走向首席执行官