



Strategic Transformation
Changing While Winning

战略转型 赢时思变

[比利时] 曼努埃尔·亨斯曼斯 (Manuel Hensmans)
[英] 格里·约翰逊 (Gerry Johnson) 著
叶恩华 (George Yip)
扈喜林 译

极少有公司拥有清晰、有回旋余地和强有力的制胜战略
这是很多商业领袖正在面临的巨大问题



机械工业出版社
China Machine Press

Strategic Transformation
Changing While Winning

战略转型 赢时思变

[比利时] 曼努埃尔·亨斯曼斯 (Manuel Hensmans)
[英] 格里·约翰逊 (Gerry Johnson) 著
叶恩华 (George Yip)
扈喜林 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略转型: 赢时思变 / (比) 亨斯曼斯 (Hensmans, M.), (英) 约翰逊 (Johnson, G.), (英) 叶恩华 (Yip, G.) 著; 扈喜林译. —北京: 机械工业出版社, 2015.5

书名原文: Strategic Transformation: Changing While Winning

ISBN 978-7-111-50229-6

I. 战… II. ①亨… ②约… ③叶… ④扈… III. 企业战略—战略管理
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 102496 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-8441

Manuel Hensmans, Gerry Johnson and George Yip. Strategic Transformation: Changing While Winning.

Copyright © 2013 by Manuel Hensmans, Gerry Johnson & George Yip.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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.

First Published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Strategic Transformation by Manuel Hensmans, Gerry Johnson and George Yip. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their right to be identified as the authors of this work.

本书中文简体字版由上海中欧国际文化传播有限公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

战略转型

出版发行: 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: 冯语嫣

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015年6月第1版第1次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 17.25

书 号: ISBN 978-7-111-50229-6

定 价: 40.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序 言

中国企业，尤其是国有企业所面临的一项重大挑战是如何在保持财务绩效的同时成功进行战略转型。这同样也是西方大企业所面临的挑战。很多企业往往在绩效衰退后才进行转型，正如 IBM、苹果、诺基亚及通用所经历的。本书研究了 215 家英国大型上市企业 20 年的财务报表，并对其中 28 家企业做了进一步的战略分析，最后筛选出 6 家拥有持续优秀财务表现的企业，进行深入的公司历史研究和高层访谈。

研究发现 3 家领先的英国大型企业：连锁超市乐购，从一个街边的小店起步，成长为全球最大的零售商；食品和饮料企业吉百利，连续 10 多年成功挑战强大的竞争对手可口可乐和雀巢；施乐辉成功地从生产简单的伤口包扎产品到全球领先的医疗器械跨国企业等。

这 3 家企业成功的战略转型都遵循一个共同的规律，它们都在核心领导团队之外培养了“后备班子”，创建良

性冲突的文化（换句话说，有成效的冲突），同时保持必要的战略持续性。

例如，乐购最初的模式是“堆得高，卖得便宜”，创始人杰克·科恩通过个人命令加控制的管理方式将这一模式制度化。尽管如此，一批新的经理人从 20 世纪 60 年代初便开始联合起来，追求更加现代的物流和运营方法。这些新的领导者为乐购带来了新的企业管理模式。在 20 世纪 70 年代，越来越多的非家族成员加入这个新的管理团队，并在 20 世纪 80 年代到 20 世纪 90 年代成功地将乐购现代化。

在乐购和施乐辉，公开的冲突时有发生。乐购从董事会家庭成员之间的冲突，演变成两套班子之间的冲突。在施乐辉，希望专注于传统伤口愈合产品线的“传统派”和希望开发新业务的团队之间也常常发生激烈的冲突。随着时间的推移，冲突逐渐减少，互相之间也更加尊重。在吉百利，建设性的挑战有着悠久的传统。他们的领导人一直努力打造一种直率、言论自由以及包容的文化。自由是核心。

中国企业的教训

很可惜，很多中国企业不具备这几种能力——后备班子、建设性紧张关系、争论（有成效的冲突）以及战略持续性。国有企业及其他类型的中国企业往往有很多机能失调的行为：比如过于指令性和控制型的集中计划方式，希望集中决定业务价值和行为，独裁式领导，依赖英雄式的“伟人”领导，将战略决定赋予某个个人；不接受或以和谐和共识之名消灭冲突和异议，个人崇拜。

在中国，一些企业老板主导的文化意味着挑战权威即受打压。领导者试图大权在握，因此他们很少允许有其他意见不合的经理人联盟，而这些人恰恰会带来战略上的变革。一些国有企业的短视以及投机的倾向同样意味着战略的反复变化。

尽管如此，仍有一些中国企业成功实现转型。位于上海的宝钢集团从2001年开始便与国家开发银行建立了长期、稳定、深入的战略联盟。该联盟为宝钢从区域性经营模式转变为全国经营模式所需的大量资金提供了保证。国开行到2015年将进一步投入200亿美元帮助宝钢完成国际化的并购。

另一个成功转型的国企是中国工商银行。中国工商银行强化了它在创新方面的投入，并且在商业模式、产品及供应链升级方面都取得了显著的成效。电子银行的兴起帮助银行升级顾客服务。银行持续创新，仅2010年便开发了449项新产品，产品总体增加15.9%。

复星集团转型^①

中国成功转型的典型企业还包括成立于1992年的中国民营企业复星集团。经过20多年的发展，复星集团从做市场调查业务起步，转型到房地产、医药领域的产业整合，从投资重化工业转型为全球资产管理集团。2015年初，通过并购法国的地中海俱乐部（全球最著名的度假企业）涉足旅游度假行业。虽然涉足多个领域，复星却认为他们一直在做一件事，就是成为一家立足于中国动力的全球资产管理集团。因此复星具有非常清晰的指导性的战略基础。通过采用集团、产业和企业三层管控体系及成熟的项目决策机制，管理层能敏锐地捕捉未来5~10年的发展趋势，进行投资决策。

除敏锐感知行业变化外，成功的企业往往能够为新的战略预备班子。复星集团董事长郭广昌曾说过：“当一个生意门庭若市的时候，也是你该转型的时候了。”1992年到1993年，复星将大部队转入房产销售业务，只留了小部分人继续做原有的市场调研业务。只用了一年，房产销售就带来了

① 关于复星集团的分析部分基于《哈佛商业评论中文版》2014年10月第10版《专访复星集团CEO梁信军：战略要顺势而为》。

1 000 万元收入。1993 年上半年，复星又决定将这第一桶金投入基因检测产品研发。

企业转型往往会带来一些问题，成功的企业能够将问题（我们在书中称为“变革良机”）转化成机遇。2004 年德隆系资金问题引发了对包括复星在内的活跃于资本市场的民营企业的财务健康状况的质疑。由此，复星决定将集团整体拿到香港上市，香港资本市场更为规范，更利于复星加强公司治理并树立阳光透明的形象。在随后几年到 2011 年，复星着手收缩战线，进行战略转型，如与美国保德信公司成立基金，并购多家保险企业，重新定位为投资集团，从依靠债务融资和股权融资，进行产业经营的模式转变为以保险金来支撑的长期价值投资。此次转型使保险资产成为复星的核心资产，建立了以保险为核心的综合金融能力，以及有产业深度的全球投资能力双轮驱动的模式。

在管理上，复星尊重专业能力同时强调团队精神。2012 年，复星集团提出实施“平台战略”，经过“化四为一”（集团股东会、集团董事会、集团管理层和诸产业板块管理层这四层融为统一的投资决策层）之后形成了现行的投资决策层和企业运营层两层集团管控架构。企业运营层由一个个项目公司组成，部分原因是为了避免在本书最后部分提到的企业规模过大的问题。每个团队和个人既有明确的分工，又可以无边界协作。通过组织变革，打破部门间的阻隔，实现平台上资源协同利用，部门间无缝协作。本书中提到的“建设性的争论”在复星集团也有尝试，例如在复星平台下要做一个养老项目，医药团队和地产团队都可以干起来，如果地产团队干得不错，就会让地产团队管理，医药团队配合。

结论

战略转型并不意味着不断地改变战略，而是保持卓越绩效的同时，允许

在对的时间进行适宜的重大转变。许多中国国有企业仍然需要找到恰当的平衡和能力。这个过程不可能一蹴而就。一个完整的战略转型可能需要 10 年甚至更长的时间。

从本书对英国企业的研究中可以发现，成功转型的关键是要建立鼓励挑战现有商业模式的文化和理念。虽然英国和中国的情况不尽相同，但成功的商业管理的核心是互通的。英国曾经将其效率最低下的国企——英国航空成功转型为一个全球品牌，如今英国航空常被评为全球最佳商业航空公司。相信中国也可以做到。

致 谢

我们要感谢过去 9 年里为我们提供无私帮助和热情鼓励的人们。首先，我们要特别感谢英国高级管理研究院 (Advanced Institute of Management Research, AIM) 的董事 Robin Wensley、Andy Neely 以及 AIM 团队，尤其是 Claire Fitzpatrick、Esme Foster，感谢他们对本项目的大力支持和持久耐心。Tim Devinney 在本项目的第一个阶段给予了密切而重要的合作支持。Pierre Richard 也对第一阶段的工作贡献巨大。在第二阶段，我们得到了 Shameen Prashantham 和斯特拉斯克莱德商学院的几个 MBA 学生的大力帮助。在本书成书过程中，很多 AIM 的同事为我们提供了宝贵的反馈和支持。他们是 Richard Adams、Tina Ambos、Elena Antonacopoulos、Julian Birkinshaw、Ian Clarke、Rick Delbridge、Modestas Gelbuda、Mark Healey、Susan Hill、Gerard Hodgkinson、Michael Mol、

Janine Nahapiet、Ellen Pruyne、Jonathan Sapsed 等人。在第三阶段，Jochem Kroezen 对手稿进行了重要的验证性分析。

如果没有阿德里安·吉百利爵士的大力帮助，我们不可能准确了解吉百利史威士公司。感谢阿德里安爵士和他的夫人允许我们翻阅他的私人文档，同时也感谢他们以示鼓励的一碗热汤和共进晚餐时愉快的交流。

相当一部分的实证研究工作是从 3 组公司的公开和保密档案中搜寻材料。在这方面，我们要感谢 Jeannette Strickland、Leslie Owen 和位于阳光港的整个联合利华档案和记录管理事业部，感谢他们的大力合作，允许我们查阅联合利华的档案。我们还要感谢 Rowena Austin、Mike Clark 和 Steve Williams，感谢他们帮助我们分别联系潜在的受访人，安排我们分别翻阅施乐辉公司、吉百利史威士公司和联合利华公司的私密档案。

公正地说，如果没有那些受访者的热情支持，这本书是不可能与大家见面的。我们感谢他们所有人。在交流过程中，我们见证了很多难忘的时刻。

我们还要感谢企业咨询委员会和为我们提供咨询帮助的其他咨询师：BP 咨询公司的 John Morgan、必和必拓的 Don Argus、博思艾伦咨询公司的 Shumeet Banerji、德勤公司的 Mark Bezant、高盛公司的 Antonio Borges、联合利华公司的 Clive Butler、阿士里奇商学院的 Michael Goold、联合利华公司的 Donald Hepburn、伦敦商学院的 Andrew Likierman、Paul March、德勤公司的 Chris Masters、John Ormerod、Nick Owen、牛津大学赛德商学院的 Andrew Pettigrew、格拉斯哥大学的 Donald MacLean。

在本书付梓之前，Simon Caulkin 在提升本书可读性和易懂性方面做了大量工作，Chris Taylor 帮助我们修改了本书的早期手稿。兰开斯特大学管理学院的 Vicky Young 也代表我们与受访者联络。我们也要感谢麦克米

伦出版社的 Stephen Rutt 和 Eleanor Davey-Corrigan 出版本书，感谢 Hannah Fox 的支持，感谢 Carrie Walker 的编辑工作，感谢 Aardvark Editorial 的整个团队。

最后，要感谢我们的家人和朋友们。没有他们的支持，所有这一切的成绩都是不可能取得的。

我们不遗余力地联系了所有版权所有者，若有不慎遗漏之处，请立即告知出版社，以便再版时更正。

关于作者

曼努埃尔·亨斯曼斯 (Manuel Hensmans) 是布鲁塞尔自由大学索尔维布鲁塞尔经济管理学院战略管理教授。在加入索尔维布鲁塞尔经济管理学院之前，他在伦敦商学院和斯特拉斯克莱德商学院担任副研究员。曼努埃尔是英国高级管理研究院的研究员，是曼彻斯特管理学院获居里夫人研究资金资助的研究员。曼努埃尔的研究课题是“企业怎样才能获得可持续增长而不必经历或导致重大股东危机”。他与英国、荷兰、比利时很多企业的董事会实施过很多项目，与他们深入研究这个问题。曼努埃尔还为一家电子政务公司起草了运营计划书，并筹集到了资金。在他的研究范围内，曼努埃尔还研究了荷兰和英国的零售银行领域的创业家精神与民主化进程的历史联系。他的研究被《长远规划》杂志 (*Long Range Planning*) 和战略管理协会会议评为最佳论文之一。曼努埃尔还教授理学硕士、MBA 课程，以及 (国际) 战略和创新方面的执行课程。

他还是鹿特丹管理学院的高级讲师和伦敦商学院的高级导师。曼努埃尔持有荷兰伊拉兹马斯大学鹿特丹管理学院的哲学博士学位、鲁汶天主教大学、马德里自治大学、布鲁塞尔自由大学应用经济学和应用计算机科学方向的理学硕士学位（联系方式：mhensman@ulb.ac.be 或 mhensmans@telenet.be）。

格里·约翰逊（Gerry Johnson）是英国兰开斯特大学教授战略管理学的名誉退休教授，同时也是英国高级管理研究院的高级研究员。他持有伦敦大学学院社会和体质人类学专业的文学学士学位。他与其他人合著了欧洲最畅销的战略管理学课本《探索战略》（*Exploring Strategy*）（Prentice Hall, 9 版, 2011 年），独立写成《战略变革和管理过程》（*Strategic Change and the Management Process*），与他人合著《卓越经理人》（*Exceptional Manager*），并担任《企业战略与零售》杂志（*Business Strategy and Retailing*）的编辑。约翰逊教授感兴趣的研究领域是战略管理实践，尤其是战略开发流程和组织变革。他曾在《管理学会评论》（*Academy of Management Reivew*）、《美国管理学期刊》、《管理研究》杂志（*Journal of Management Studies*）、《战略管理》杂志（*Strategic Management Journal*）、《组织研究》（*Organization Studies*）、《英国管理》杂志（*British Journal of Management*）和《人事关系》（*Human Relations*）发表文章。

叶恩华（George Yip）是中欧国际商学院中国创新中心的管理学教授和联合主任。他在伦敦、上海、美国缅因州居住。叶教授还是高级管理研究院的高级研究员和国际商务学会的会员。他最近出版了《管理全球客户》（*Managing Global Customers*）（牛津大学出版社，2007 年）一书。此前出版的《全球总战略：全球竞争优势管理》（*Total Global Strategy : Managing for Worldwide Competitive Advantage*）被评选为 1992 年最畅销的 30 本企业管理书籍之一，并被译为 10 种语言，2011 年已出版至第 3 版。他广泛的商

界经验包括担任凯捷咨询公司研发主任和副总裁，在联合利华担任产品和客户负责人，在美国东部的普华永道战略管理咨询部门担任高级管理人。此前他曾在荷兰伊拉兹马斯大学鹿特丹管理学院担任院长，在加利福尼亚大学洛杉矶分校、剑桥大学、伦敦商学院担任教授。他以咨询师、董事、发言人的身份，在国际战略、战略转变、创新等各方面与众多企业开展合作。他持有剑桥大学经济学方向的文学学士和文科硕士学位，持有克莱菲尔德管理学院和哈佛商学院的 MBA 学位和博士学位（联系方式：gyip@ceibs.edu 或 gyip33@gmail.com）。

高级管理研究院

本项目研究的资金主要来自 AIM 研究资金（AIM Research）。AIM 是英国政府成立的一家管理研究机构，其目标是深化英国的管理研究和实践，是英国和国际学术圈里一个活跃的研究网络。在进行学术研究的同时，还与商业管理人士进行广泛合作。AIM 的资助者是经济与社会研究委员会以及工程和物理科学研究理事会。更多信息，参见 www.aimresearch.org。

目 录

序言

致谢

关于作者

第一部分 问题出在哪里

第 1 章 变革挑战 / 002

战略漂移问题 / 003

管理的后果和影响：公认的看法和一些限定条件 / 008

我们的研究阶段 / 019

本书的结构 / 025

第 2 章 我们的研究 / 026

第一阶段：甄别长期表现优异的企业 / 027

第二阶段：为战略转型把脉 / 034

第三阶段：解释战略转型 / 039

小结 / 046

方法附录 / 047

第二部分 我们的发现

第3章 成功实现战略转型的3个公司：公司的初创 / 054

主导逻辑 / 055

替代发展的空间 / 057

替代模式出现 / 066

第4章 3个成功的战略转型者：发展 / 080

乐购：“振兴食品业务”和成为顶级企业的挑战 / 081

吉百利史威士：“经济原则”和对“专注国际业务”的挑战 / 087

施乐辉：流动的沙丘——谁主沉浮 / 098

全方位的调整 / 101

第5章 3个成功的战略转型者：突破 / 105

吉百利史威士：“难以归类的企业”在“巨人国”里成熟起来
(1993 ~ 2007年) / 106

乐购：逐渐走向成熟的欧洲零售巨人 (1992 ~ 2007年) / 119

施乐辉：一家高科技高利润企业成熟起来 (1995 ~ 2003年) / 126

第6章 3个作为比较对象的公司 / 134

森斯伯瑞 / 134

联合利华 / 148

SSL 国际 / 162

第三部分 启示

第7章 企业转型的四大传统 / 176

战略转型的成功模式 / 177

四大传统简述 / 197

公司传统留下的遗产 / 199

第8章 打长久战：对于企业主管的意义 / 205

确立打“长久战”的心态 / 207

长久战的优先考虑事项 / 212

为“长久战”打基础 / 215

结论 / 220

注释 / 221

参考文献 / 251

一般参考文献 / 251

公司特定参考文献 / 255