

a mindstyle  
business 一书一思想有关

[美] 雷富礼 (A.G. Lafley) 罗杰·马丁 (Roger L. Martin) ◎著  
武上晖 ◎译

# PLAYING TO WIN

## 宝洁制胜战略

《华尔街日报》  
年度畅销书

**A. G. LAFLEY**

雷富礼 宝洁公司董事会主席兼CEO

**ROGER L. MARTIN**

罗杰·马丁 “全球最具影响力50大商业思想家”之一

 浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

联袂奉献

# PLAYING TO

# 宝洁制胜战略

# WIN

HOW STRATEGY REALLY WORKS

[美] 雷富礼 (A.G. Lafey) ◎著  
罗杰·马丁 (Roger L. Martin) ◎译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

宝洁制胜战略 / (美) 雷富礼, 马丁著; 武上晖译. —杭州: 浙江人民出版社, 2015.7  
ISBN 978-7-213-06783-9

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字:11-2014-276号

I. ①宝… II. ①雷… ②马… ③武… III. ①日用化学  
品—化学工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.267

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第145341号

上架指导: 企业管理 / 企业战略

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师  
张雅琴律师

## 宝洁制胜战略

---

作 者: [美] 雷富礼 罗杰·马丁 著

译 者: 武上晖 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 朱丽芳

责任校对: 朱 妍

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16 印 张: 17

字 数: 17.7万 插 页: 3

版 次: 2015年7月第1版 印 次: 2015年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-06783-9

定 价: 59.90元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

## 胜利，离不开果敢的抉择

本书能在中国出版，我们感到非常高兴且十分荣幸。自宝洁 1988 年进入中国市场以来，我们两人都曾为宝洁在中国市场中的发展制定了相关战略选择。宝洁中国区业务从小规模起家，逐渐成长为宝洁全球范围内的第二大业务。未来，中国区业务将有更大提升。对于宝洁而言，没有任何国家的重要性能超过中国。

在发展宝洁中国区业务的过程中，我们一直怀着钦佩和尊敬之情。我们发现，消费者对价值有着苛刻的要求，但对质量的追求却十分复杂。因此，我们的零售合作伙伴投入重金，不断增强它们的能力，来为这个未来全球最大的消费品市场服务。同时，政府机构也在谨慎工作，确保商业发展符合所有中国消费者的长期利益。

然而，所有在中国工作过的人都知道，事实上并没有诸如“中国市场”的说法。当然，幅员辽阔的国家会依据地区、价格等级、分销渠道以及产品类别等标准划分为不同的市场。这使得中国成长为一个令人激动且充满挑战的市场，以应用我们在本书中提及的战略制定法则。在这个市场需要划定许多与确定竞争领域及确定取胜的选择。即便宝洁这样的大型企业，也无法覆盖到中国的各个角落，特别是我们想要在竞争激

烈的中国市场取得胜利的情况下。随着我们引入更多的产品类别，纵跨更多的价格等级，联合更多的渠道合作伙伴，入驻更多的地区，我们的竞争领域选择在中国已茁壮成长了 25 年之久。但我们致力于谨慎地谋求发展，以确保不管我们进军哪类市场，都能够取得胜利。

这便是本书的核心要旨。每个组织，不论是营利性的还是非营利性的，都应拥有取胜愿景，以比竞争对手更好地向消费者传递价值。这需要根据竞争领域来确定深思熟虑的选择，因为没有哪个组织能够在所有领域中同时取得胜利。选择不进入某一市场，与选择进军哪类市场同样重要，这也需要依据如何取胜来打造务实且具体的选择。对于众多公司来说，“取胜”仅仅是个口号，没有被客户、员工甚至公司所有者内化。真正意义上的取胜，需要培养独一无二的 ability，能够以格调出众的方式向客户传递价值。如果组织发展管理体系，意在服务于一系列独具特色的能力，那这些能力才能得以构建并维持长久。

战略有 5 大基本选择：  
取胜愿景、进军哪类市场、  
如何取胜、企业所需能力以  
及管理体系。我们相信，如  
果管理者们能将重点放在制

定这一整套选择上，战略便不会像他们中许多人所认为的那样复杂、繁重并充满官僚主义色彩。相反，战略能够也应该是简单、有趣且高效的。战略还应包含希望，能让组织中的所有成员在共享选择的背景下凝聚到一起，从而强有力地改善他们的日常工作。

在我们考虑为中国商业领袖提供建议时，我们想到了经济的发展以及其对战略的影响。历史上，低收入、欠发达国家会依靠低成本劳动力同该时代的领先国家竞争。这也正是美国迈向取代英国，成为世界头号



企业如何在风险中制定有效的商业战略？扫码关注“庐客汇”，回复“宝洁制胜战略”，听听雷富礼怎么说。

经济体的起始之路。在 20 世纪后半段，日本亦是遵循这种方法，成为第二大经济体。规模相对较小的国家，如韩国，也使用了这一方法紧紧跟随日本的兴起步伐。

在单独业务层面，对于经济发展而言，该方法可转化为取胜战略的两项基本方案中的一个：成本领先战略（或者说低成本战略）。按照这种方案取胜，企业应提供与竞争对手质量差别无异的产品或服务，但需要以对手无法企及的超低成本进行生产。这能为企业带来非凡的价值和能力，让企业随时能够采取激进的定价方式来获取更大的市场份额。在行业中，竞争对手永远无法跟随采用低成本战略的企业的步伐，下调自家产品或服务的价格。由于经济体的收入水平较低，会大大压低劳动力成本，而这很容易转换成企业的低成本战略。

在 19 世纪末 20 世纪初，这种优势（加上丰富的自然资源）助力美国企业同英国企业竞争；第二次世界大战之后，日本企业也凭借该优势与美国企业抗衡；20 世纪 90 年代以来，韩国企业亦是采用这一优势迎战日本和美国企业。显然，自中国 1997 年加入 WTO 并优先发展国际竞争力后，同样的优势也帮助中国企业参与了国际间竞争。

在这一过程中，美国企业学会了使用另一个关键战略来赢取胜利：差异化战略。要通过这种方法取得胜利，企业应力图提供品质远优于对手的产品或服务，它能让消费者心甘情愿地为高溢价埋单，而不去选择价格相对较低的竞争对手的产品和服务。此举也能让企业获益颇多，从而让企业将一些合理的价格溢价回馈给消费者，以此刺激市场份额的增长。

众多伟大的美国企业，包括宝洁、IBM、迪士尼以及苹果等，都凭借差异化建立了全球领先地位，并将美国推上了全球头号经济体的位置。与此类似，领先的日本企业，包括丰田、索尼以及东芝，从“后二战时代”

的廉价“日本制造”中脱颖而出，变身为高度差异化、全球公认的品牌。再往近看，三星和 LG 引领韩国企业，依托产品的高品质和独特性，来构建品牌影响力。

我们给阅读本书的中国职业经理人的建议是，在为取胜全球市场而探索全方位有效可行的战略上，不要犹豫不决。此外，不要忽视低成本战略，因为这是效果最明显、最直接的方案。同时要记住，低成本战略并不等同于低质量战略。全球采用低成本战略的伟大企业，包括先锋基金、沃尔玛、美国西南航空以及艾默生，均是以高品质产品或服务享誉世界。但差异化需要为消费者带来独一无二的价值——他们愿意为此支付溢价。

许多中国企业已达到高品质水准，受到消费者的尊崇。通过在研发、设计以及品牌推广方面投入更多资源，中国企业已整装待发，凭借独一无二的产品或项目，以差异化角色参与竞争。然而，这需要果敢的选择，就如宝洁、丰田以及三星曾经作出的果敢抉择一样，要让公司为了赢取胜利而战，而非为参与感进入某一行业。

我们相信，越来越多的中国企业会凭借多种多样的取胜战略登上国际舞台。我们希望这本关于战略的书，能够帮助更多的中国企业走向成功，让中国以及全球的消费者都能从中受益。

## 制胜战略的奥秘

这是一本关于战略的书，由一位前任 CEO<sup>①</sup>和商学院院长合著，我们初识之时，彼此都还没有晋升到前面所提的职位。20 多年前，我和罗杰·马丁因一项有关宝洁公司分销渠道的研究而结缘。当时，我是宝洁洗涤剂业务部的经理，罗杰是外部顾问，是宝洁从规模不大但成长很快的战略咨询公司摩立特（Monitor）聘请过来的。在这项研究中，我们结下了天长日久的友谊。等到我们各自升迁，分别成为宝洁 CEO 以及多伦多大学罗特曼管理学院的院长后，我们在战略问题研究上成了“思想伙伴”，并携手完成了宝洁在 2000—2009 年间的转型工作。这本书讲述了宝洁转型中所经历的故事以及其中涉及的战略方案（详见附录 A）。

这些方案脱胎于摩立特公司的战略实践活动，后来成了宝洁的标准流程。在我们的职业生涯中，我们围绕着自己的战略方案构建起一个强大的企业运营框架、一种向他人传授概念的方法、一条复兴企业的道路。在摩立特公司内部，迈克尔·波特、马克·福勒（Mark Fuller）、桑迪·波查尔斯基（Sandi Pocharski）以及乔纳森·古德曼（Jonathan Goodman）

---

① 2000—2009 年，雷富礼担任宝洁 CEO，之后由麦睿博接任。2013 年 5 月，66 岁的雷富礼“重新出山”，接替麦睿博再度出任宝洁 CEO 一职。——编者注



等人在推动相关理念的发展时，发挥了关键作用；宝洁内的汤姆·拉科（Tom Laco）、史蒂夫·多诺万（Steve Donovan）、克莱特·戴利（Clayt Daley）、吉尔·克劳伊德（Gil Cloyd）以及其他业务部门的相关领导（包括本书中所讲述的人和事），均让企业战略更具针对性。与迈克尔·波特一样，彼得·德鲁克和克里斯·阿吉里斯等学者也对我们的想法和工作产生了深远的影响。

这还是一本关于选择的书，包括建立企业战略思维和战略实践学科的选择。尽管我们将宝洁的故事作为书中的主要案例，但这并不意味着相关战略方案只对全球性快销公司奏效。我们已经看到很多实例，这些方案在各个行业、各种规模的企业中都有应用，包括初创公司、非营利性机构、政府部门等。然而在宝洁，我们才真正意义上将这一方案广泛运用到了各项业务、不同地域市场和职能部门中，并持续了长达 10 年之久（观察哪些奏效、哪些地方行不通），这也是我们将宝洁作为主要案例的重要原因。本书中，我们将从宝洁的品牌、产品、部门、职能以及公司实例等方面，阐述战略的意义，并推出制定战略的工具。当然，并非所有公司都与宝洁的情况类似，但我们期望，宝洁的多元化业务、组织机构、部门阶层以及经验教训等实例，能让其他公司豁然开朗。

## 企业战略的5大误区

战略学是门相对年轻的学科；直到 20 世纪中叶，现在为人们所熟知的大部分战略问题，还都被划分在管理领域。所以，许多企业在定义战略的概念以及如何制定行之有效的战略上存在困难也就不足为奇了。实际上，并没有一种单一、明确且具有普遍性的战略定义，甚至在制定战略的方法上也缺乏共性。当一项战略取得成功后，在初始阶段它看起来似乎会有些神秘，甚至有些让人费解，但事后回头看来却清晰明确。

然而，事实并非如此。战略关乎作出特定的选择，以获取市场胜利。迈

克尔·波特在战略研究方面造诣极深，他的著作《竞争战略》（*Competitive Strategy*）可能是迄今为止最负盛名的战略类书籍。波特认为，企业通过“慎重选择一系列不同的活动来传递独一无二的价值”，能够打造比对手更持久的竞争优势。因此，战略需要作出明确清晰的选择，选择做一些事情而不是另外某些事情，同时围绕这些选择构建业务。<sup>①</sup> 简而言之，战略就是选择。具体来说，战略是一组选择的集合，目的是推动企业在所处产业中获得独特位置，以便打造出比竞争对手更持久的优势和卓越的价值。

做选择是个艰难的差事，通常很难与其他需要完成的工作完美融合。依我们之见，鲜有公司拥有清晰的、可供选择的、极具吸引力的取胜战略。通常，企业 CEO 们尤其偏爱将紧急的事务放在重要事务之前。当组织性的偏见行为推动事态发展时，战略思考便会中途失效。许多企业领导者并未致力于制定能使企业获胜的战略，而是倾向于按照下列低效方法行事。

---

① 2007年，我写了一本有关整合思维的书籍：《整合思维：成功者与平庸者的分水岭》（*The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*）。在这本书中我指出，要功成名就的企业领导者从均无吸引力的对立模式中作出艰难选择之时，他们通常会建立一个新模式。这种新模式远比备选模式优越，且包含了后者所有的元素，而不是单纯地进行选择。由于我经常将战略描述为“选择”（正如我们在此书中所做的一样），一些读者认为我的观点是相互矛盾的：成功的领导者要么不做选择（如《整合思维》中所言），要么就得进行选择（如本书中所提）。事实上，我只是提供了一个看待问题的不同视角。我在《整合思维》一书中提及的所有具备整合思维能力的人，从红帽公司（Red Hat, Inc.）的鲍勃·扬（Bob Young）到四季酒店的伊萨多·夏普（Isadore Sharp）到 One World 健康公司的维多利亚·黑尔（Victoria Hale）再到雷富礼，均作出了众多关键选择。事实上，他们都在竞争领域及如何取胜方面作出了清晰、明确且与众不同的选择。他们会以高门槛、高标准评估现有方案或商业模式，当现有方案或模式不能带来合理的取胜可能性时，这些整合思想家们便会毅然决然地拒绝这些选择。在我看来，整合思维和战略选择并无矛盾之处。整合思想家们设置了很高的门槛，从而作出了对组织有益的战略选择。——罗杰·马丁

- 将战略定义为“愿景”。使命和愿景宣言是战略的组成要素，但战略远不止这些。它们没有为有效行动提供指引，也没有给期望的未来带来明确清晰的路线图；它们没有包括进军哪类业务领域和规避哪类领域的选择，也没有关注可持续性竞争优势或者构建价值筑造的壁垒。
- 将战略定义为“计划”。计划和战术也是战略的组成要素，但战略同样远不止这些。具体说明企业将采取怎样的行动（以及时间安排）的详尽计划，并不意味着能够提升企业的可持续性竞争优势。
- 否定长期（或者中长期）战略的可能性。世界变化速度非常快，一些企业领导者认为，事先思考战略是行不通的，相反，企业应该应对随时出现的新威胁和新机遇。应急战略已成为众多科技公司和初创企业的战斗口号。这些企业确实面临着快速发展的市场，但是，这样的方法会置企业于“反应模式”之中，很容易被更具战略规划的企业击败。战略不仅有可能会经历纷乱变化时期，还有可能成为竞争优势以及巨大价值的创造源泉。苹果不愿思考战略吗？谷歌和微软呢？
- 将战略定义为“优化现有业务”。许多企业领导者致力于优化现有业务，这不仅能带来效率，还可提升部分价值。但这不是战略。优化现有的经营活动并不能解决企业面临的潜在问题，即企业因落实错误的方案而耗尽资产，而同时更具战略性的竞争对手却跨过了错误的方案。看一下航空公司的例子就会明白其中的道理了：在传统航空公司优化辐射型航线模式时，美国西南航空公司却开创了点对点的业务模式。在商业领域，优化方案占有一席之地，但它不是战略。
- 将战略定义为“遵循最优做法”。每个行业都有一些通用和普遍的工具和做法。有些企业将战略定义为评判竞争的基准，再以更高效的方式采用该行业通用的措施。同一性不是战略，而是平庸的“秘诀”。

对战略意义的5大误解和勉强作出的艰难选择，会导致战略方案的徒劳无功。企业自然很希望尽可能长久地保持开放选择权，而非通过作出清晰明确的选择封锁所有可能性。但事实上，只有通过作出并执行选择，企业才能取胜。确实很明显，艰难的选择会迫使企业采取行动，但这同时也能迫使企业释放更多能力，将焦点放在重要事务上。

对企业来说，重要的是取胜。不管是哪家企业，还是非营利性机构、政治团体等，伟大的组织选择是要获取胜利，而非简单的参与。试想，著名的梅奥诊所与街边普通的研究型医院间的不同之处是什么？普通医院很可能将重点放在了提供服务和努力提升品质上，而梅奥诊所却以改变医药行业、成为医药研究的领军机构，并以获取胜利为中心点。它确实也做到了。



事实上，战略并不属于管理领域，而是特定的选择与一组选择的集合。所以，它并不等同于“愿景”或“计划”，而是一种长期的、可帮助企业在所属产业链中获得独特位置的选择，并能打造出比竞争对手更持久的优势。

## 战术指导：5大选择、一项流程和一个架构

取胜应该是任何战略的中心。在我们看来，战略是五大相互协作且融为一体的选择：取胜愿景、进军哪类市场、如何取胜、企业应具备的能力以及管理体系。引言将以战略问答的形式介绍这5大选择；第1章~第5章，将详细阐述每个问题，解释选择的本质，并为每项选择辅之以实例，同时向其他企业献策，以便它们根据自己的情况作出选择。这5大选择构成了战略选择级联，而这是我们战略工作的基础，也是本书的核心所在。

为能从真正意义上缜密地思考战略，选择级联是远远不够的。在第6

章中，我们将提供另一个工具——战略逻辑流程（strategy logic flow）。战略逻辑流程是为直接指导企业思考关键分析而设计的架构，而这些关键分析能够展现企业的战略选择。在第7章中，我们会提供一套特别方法，以便了解相矛盾的战略选择。我们将这项流程命名为“逆向工程”（reverse engineering）分析，用于配合其他工具来作出战略选择。纵观而言，这5大选择、一个架构、一项流程，为所有企业精雕细琢自己的战略提供了战术指导。

本书的目的是为企业的战略制定提供自助式指南。书中，我们提供了企业制定战略所需的概念、流程、实用工具，以帮助它们在业务发展、组织功能建设等方面构建并发展一种制胜战略——一种能更好地服务用户的、更有效参与竞争的并能获取胜利的战略。

这个世界需要更多理解战略、能主导战略制定流程的商业领袖。在各个行业中，在政府、医疗、教育以及社会部门的所有组织层面上，都需要战略核心能力。战略并不神秘，从概念上说，它简单而明确。战略需要我们清晰而努力的思考、需要真正的创造性、需要胆识、需要个人领导力——这些都可以做到！

中文版序 胜利，离不开果敢的抉择 / i

前 言 制胜战略的奥秘 / v

引 言 战略即选择 / 001

战略，是一系列获胜的选择，它们包含了推动企业在行业内独占主导地位的选择，以此在竞争中建立可持续性的优势、取得更高的价值。具体来讲，战略是对下列 5 个相关问题的回答：促使企业取胜的愿景是什么？进军哪类市场？如何取胜？企业必须具备哪些能力？企业需要什么样的管理体系？这一思考过程以及支持战略的方法，便是企业间产生差异的根源。



## 不为参与而参与，中庸的愿景远比高谈阔论更危险 愿景战略：宝洁全球业务重组的艰难一役

愿景是企业的指导思想，它定义了企业的追求和使命。促使企业取胜的愿景是什么？特别是，企业的战略愿景是什么？这些问题的答案是战略探讨的基础，它们为以后的战略选择定下了基调。而在现实中需要特别注意的是，不要为了参与而参与，过于中庸的愿景远比高谈阔论更具危险性，有太多的公司死于这种中庸的愿景。

GBS 外包，“1 美元省下 17 美分”

所有同行都是假想敌

宝洁洗涤部“大肥皂”的污名是如何被洗掉的

► **战略决胜关键** 取胜愿景的6大构建重点

**宝洁观点** 所有选择都关乎取胜 || 雷富礼

02  
/ 051 /

## 不只逐鹿一个市场，多维度才能成就行业领先 市场战略：帮庭、汰渍、香水的赢之真相

进军哪类市场的选择，为公司（品牌或者产品种类等）界定了竞争市场领域。这是有关企业真正涉足的业务问题，是关乎进入哪些领域竞争、规避哪些市场的选择。进军哪类市场的选择，常发生在许多领域，包括地域、产品、消费人群、分销渠道以及产品生产方式。理解进军哪类市场的选择至关重要，因为在所选的竞争领域，需要企业在其中找到取胜方法。

帮庭的 3 种市场选择

汰渍洗衣液如何突破重围

速易洁，想无止境

宝洁香水，抓住“意外之财”

► **战略决胜关键** 如何做好“进军哪类市场”的选择

03  
/ 075 /

## 不迷恋于推出新品，重在以优势制胜 制胜战略：捷恩、纺必适、帮宝适的取胜抉择

企业最大的挑战便是找到取胜的路径，而非仅仅为了参与竞争抛出新品。如何取胜的选择必须以对所处竞争领域的深刻了解为基础，比如成本领先型企业应不遗余力地降低成本，而专注差异化的公司则应千方百计地树立自己的品牌。但是，世上并没有万全的长久之策，若不成功，则需要进行调整。

与劲敌合作，宝洁的别样制胜法则

捷恩洗衣液，从几近破产到一家独大

纺必适，技术创新是康庄大道  
帮宝适的最佳战略

► **战略决胜关键** 要么退出市场，要么从“新”取胜

**宝洁观点** 帮宝适的教训，只有执行最佳战略才能笑到最后

|| 雷富礼

04

/ 105 /

## 不满足于单一活动系统，从多层面发展核心业务 发挥优势战略：收购吉列，天作之合

优势不可能只源于一种能力，而是源于相互间适合的以及相辅相成的一系列能力。我们可以将它们理解为像强化活动系统一样运行的东西，它们必须具备赢得市场所需要的核心能力、理解核心能力之间的关系及支持它们的活动，而且是多个层面的。此时，“加固杆”必不可少。

宝洁收购吉列的 4 点考虑

吉列的成功：“去印度待上两个星期”

宝洁的 5 大核心能力

► **战略决胜关键** 创建独特的活动系统

05

/ 131 /

## 不安于“一码通吃”的管理体系，因时而异实现可持续性 管理战略：重塑任务与探寻文化，宝洁的颠覆式创新

没有支持结构、体系以及量化衡量方法，战略仍只是一个愿望清单、一组可能实现也可能永不成真的目标而已。要想真正在市场中取得胜利，企业需要一个稳健的流程来建立、评审以及交流战略，需要有支持核心能力的结构，需要特定的衡量方法确保战略能够奏效。

战略对话：从“戏剧院”到“3 页展示材料”

宝洁制胜的 3 大战略关键

WPI 指标，让战略缺陷无处可逃

► **战略决胜关键** 确定关键选择，及时衡量结果

**宝洁观点** 越“简洁”的战略，越会成功 || 雷富礼



06

1631

## 4大维度，赢得消费者、客户、企业“三重冠” 关键战略：佳洁士、Joy洗洁精的版图扩张之路

为定义竞争领域和取胜选择，各色大量的战略工具都涌现出来：从简单的SWOT分析到目标建构工具，再到基于某些特别战略理论的细节信息框架。单用其中任何一个工具，都不能帮助企业确定竞争领域和取胜选择；但若合起来使用，则会得到毫无重点的、铺天盖地的数据与分析。所以，企业就需要从4个维度来考虑竞争领域以及如何取胜：行业、消费者、相对位置、竞争力。“战略逻辑流程”能够帮助企业快速对现状、所在环境、面临的挑战与机遇作出分析，同时引出竞争领域和取胜选择等潜在的多种可能性。

佳洁士，当防蛀成为标配之后的选择

宝洁 Joy 洗洁精，小身材大能量

► **战略决胜关键** 构建最适合的战略逻辑流程

**宝洁观点**

逻辑流的漫漫长路 || 罗杰·马丁

07

1691

## 7个步骤，制定一个强有力且可行的制胜战略 提升胜算战略：让玉兰油焕发新生的关键选择

制定战略的最终目的不是要达到至臻完美的目的，而是增加企业成功的概率，是对进军哪类市场及如何取胜的战略选择可能性进行甄选的过程。整个过程先是扩大可能性的数量，然后再系统地缩小范围。这种方法能够让企业或团队灵活地从各个角度来探讨问题，而不是陷入选择的困境。

玉兰油成功战略制定的7大步骤

战略中最重要的问题

► **战略决胜关键** 用逆向工程分析成就最佳选择

**宝洁观点**

战略中最重要的问题 || 罗杰·马丁  
外部战略伙伴的意义 || 雷富礼