



德勤管理咨询 审校

★ 推荐阅读 ★



创新大师克里斯坦森
德勤中国首席执行官
及众多企业家、学者

一致推荐

战略的悖论

企业求成得败的原因及应对之道

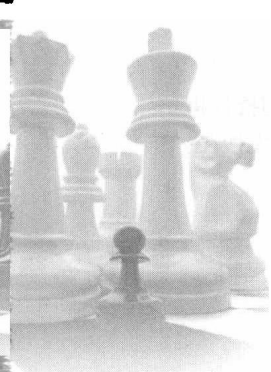
The Strategy Paradox

Why committing to success leads to failure

[美] 迈克尔·雷纳 (Michael E. Raynor) 著
耿 帅 等译



机械工业出版社
China Machine Press



战略的悖论

企业求成得败的原因及应对之道

The Strategy Paradox

Why committing to success leads to failure

[美] 迈克尔·雷纳 (Michael E. Raynor) 著
耿 帅 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Michael E. Raynor. The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure
(and what to do about it).

Copyright © 2007 by Michael E. Raynor.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

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.

本书中文简体字版由Michael E. Raynor通过安德鲁·纳伯格版权代理公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-1625

图书在版编目（CIP）数据

战略的悖论：企业求成得败的原因及应对之道/（美）雷纳（Raynor, M. E.）著，
耿帅等译. —北京：机械工业出版社，2009.4

书名原文：The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and
what to do about it)

ISBN 978-7-111-26343-2

I. 战… II. ①雷… ②耿… III. 企业管理—经济发展战略 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第019906号

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：李欣玮 李红梅 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年4月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 19.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26343-2

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

本书是有关战略的著作中最为重要、现实且有实用价值的论著之一。通过完整清晰、逻辑严密的论述，雷纳正视且解决了战略需要承诺与未来多数不可预知之间所产生的悖论。本书无疑是一部杰出的学术著作。

——**克莱顿·克里斯坦森**

哈佛商学院教授，《困境与出路》和《创新者的窘境》的作者

本书给我上了有关公司战略的最好一课。每个人都承认我们无法预知未来，但多数人还是按照未来可预知的思路行事。这在极端环境下是非常危险的。雷纳给我们提供了正确答案：他清晰且颇具说服力地向我们说明了为什么正视不确定性是获取持续成功的必要条件，而且提供了管理不确定性的工具和方法。

——**彼得·伯恩斯坦**

《与天为敌：风险探索传奇》的作者

雷纳的这一论著在认识持续业务增长的真实限制方面具有极强的洞察力。本书提供给我们一个在厌恶风险的环境中激发转换性增长的架构规划。当我在管理无法逃避的战略风险的同时，去为富有前景的未来技术进行创意时，书中的这些概念给予了我极大帮助。

——**戴维·霍尔维克**

强生发展公司主席

雷纳跨出了战略领域的又一大步。他向我们展示了人们就价值创造所知晓的许多东西都是正确的，但同时也是不全面的。通过拓展我们的视野从仅追求成功到关注始终存在的不确定性，雷纳不仅是就长期被我们忽略的风险/回报平衡提出警示，还为我们提供了如何打破这一平衡的方法。

——吉姆·巴尔西利

黑莓公司主席兼联合CEO

如果斯蒂芬·杰·古尔德（Stephen Jay Gould）写过一本商业著作的话，一定就是这样一本。雷纳就为什么一些产品成功而一些产品却失败的原因给出了最为逻辑、详尽和睿智的阐释……在你遭受如同恐龙灭绝一样的命运之前，应该研读本书以学习如何应对不确定性。

——盖伊·川崎

科技创投公司总裁，《创业的艺术》的作者

极少的高层管理人员或董事会成员期待公司每年进行前瞻性仪式，即战略规划，这在很大程度上是因为他们私下认为我们的水晶球对未来的预测并不比竞争球面凸镜可信。由于运气很少被证明是可持续的商业模式，因此迫切需要执行一种系统来管理难以管理的事务：未来遥远且本质不可预测，你如何运用现有资源服务于未来的顾客和市场？正如雷纳在《困境与出路》中成功解开了创新背后的秘密，本书则提供了理性、强大和实用的指南针，缺乏直觉感应的人可以用这一指南针纠正航向，通往胜利。雷纳用大量的商务数据、概率论、数学、行为科学和图标，加上真实世界中成功和失败的例子来阐释其论点，他详尽解释了当不可预知的环境和发展难免会出现时，如何制定战略期权组合进行补救性干预。……雷纳对战略规划的研究方法不仅是迄今为止关于这一主题的最佳手册，而且也是企业关键的生存工具。

——威廉·亨特

医学博士，安特制药公司创始人、总裁兼CEO

在无数有关战略的著作中，这是一颗罕见且极其珍贵的宝石……雷纳为管理者提供了一种精密而又易懂的实用方法，将时间、选择、不确定性和风险转化成宝贵的洞察力，强调了战略灵活性这一复杂精细而又强大的概念，这一概念被强调是因为它为管理者提供了获得真正竞争优势的实用工具。

——安迪·博因顿

波士顿大学沃伦斯·卡罗尔管理学院院长

本书是一部最杰出的商务书籍：其研究和论证无懈可击、极其真诚，对当今复杂的战略问题没有用“杀手级应用”式的解决方法。它对商业战略研究、教学和实践有深远影响，任何人想知道为何有些战略成功了，而另一些同样精心制定的战略却失败了，都应该读一读此书。

——休·考尼

杰出泰塞尔教育学会会员，

《独具慧眼：20/20预测法则》的作者

企业的未来是企业管理中一个永恒的话题。长久以来，企业战略成为企业把握未来的制胜法宝。一旦战略遭遇了失败，人们往往是从执行上去找问题。遗憾的是，本书中所列举的一些例子和研究表明，即使拥有了正确的战略和完美的执行，成功并不总是如期而至。

战略悖论源于战略承诺和未来不确定性之间的冲突。如果公司为规避风险而不做出战略承诺，那么或许公司能够生存，但很有可能无法蓬勃发展。如果公司进行战略承诺，可能收获丰厚的回报，却要同时面临彻底毁灭的高风险。面对两难境遇，应该如何做出抉择，是企业经营管理中的一个难题。

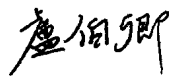
我很高兴地看到，针对这个问题，我们德勤管理咨询的专家迈克尔·雷纳著述的新作提出了有益的思路。在本书中，这位德勤研究所的杰出专家通过翔实的案例和大量研究结论向我们说明，无法用预测来应对由未来的不确定性所带来的问题。因为企业不可能同时应对不同速率的变化，单纯依靠企业在各种变化环境中的适应性也解决不了难题。在书中，我们还可以看到威旺迪、索尼为什么遭遇了战略失败，而微软和强生又依靠什么征服了战略悖论。迈克尔向我们建议，只要遵循“必然存在的不确定性”和“战略柔性”的原则，任何企业在其选择的风险系数内，都可以得到想要的结果。走向成功的唯一途径是将战略建

立在应对未来各种可能性的实物期权之上，而不是基于单一的战略承诺。换言之，公司在战略上必须多方下注。并且他提出了解决战略悖论、管理战略不确定性的行动框架：预见、规划、累积、执行。

纵览全书，让我深为感动的是，迈克尔·雷纳始终如一地秉持着审慎与谦逊的精神和态度。我想，在当下重申这样的审慎和谦逊具有极其重要的意义。怀想远古祖先的各种崇拜，不断述说着人类对未知的敬畏，今天，中国的雪灾、地震，席卷全球的金融危机，无不警示着人类的脆弱和未来的不可预测、不可掌控。在这样一个瞬息万变、充满不确定性的世界里，如若不能怀揣审慎与谦逊，是非常危险的，对一个企业，同样如此，因为未来不确定性或将使企业重蹈战略悖论的覆辙。

处在这样一个高度不确定的时期，中国的企业需要有更多的准备，更成功的战略，但是并不能迷信地认为战略是一帖万灵药。战略制定只是一个开始，管理战略的机制可能是更艰巨的任务。对中国企业来说，最重要的不是去模仿某种具体的做法，因为企业生长环境、时间、发展轨迹都不相同，更重要的是，我们要学会怎样用一套机制来解决问题。我们相信，面对未来的不确定性，具有战略能动性的企业才能抵御全球宏观经济恶化和金融市场震荡带来的影响，实现持续发展，基业常青。

本书提供了一个重要的空间，使我和我的合伙人团队能够更好地去思考战略的精髓及其不确定性，从而引导团队成功；使我们更有能力帮助客户把握并管理未来的不确定性，确保拥有最有效的战略引领最大的成功！我们希望通过此书，你也能开卷有益，深受启发。



德勤中国首席执行官

关于企业的成功有种经验性说法，即“成功=30%战略+40%执行力+30%运气”。“运气”之所以如此重要，是因为成功的企业都具有一个共同特质，就是它们在经营“未来”。当人们将未来与变幻莫测相联系时，运气对未来的成功就显得尤为重要了。然而，未来虽然难以预测，但并不代表企业在未来面前就束手无策，**战略管理就是一门为企业规划未来提供系统方法论的学科。**

战略管理作为本人在硕士、博士及博士后研究期间的主攻方向，一直是个人研究兴趣之所在，以至于若干年后走上了企业战略管理专业咨询顾问的职业道路。在研究企业案例及辅导企业制定与实施战略的过程中，有种困惑始终挥之不去，即为什么看似完美的战略加之有力的执行，其结果却不尽如人意，甚至是背道而驰？在对这一问题苦苦思索且几近陷入迷茫之际，恰逢机械工业出版社邀译本书。在几乎是以不间断的方式通读完书稿后，压抑许久的心情豁然开朗，未来的难以预知性与按照未来可预知的思路规划未来，这本身就是矛盾的，因此，基于可预知未来的战略制定与执行效果欠佳，也就在情理之中！

在国内战略管理领域，迈克尔·雷纳的名字并不陌生，他与克里斯坦森合著的《困境与出路》一书所论述的破坏性增长战略，为我国具有成本优势的多数企业提供了行之有效的战略框架和方法。这一次，雷纳在书中针对“为什

么面向成功的承诺会导致失败，又该如何应对”这一问题展开论述，揭示了一个出人意料的战略悖论——具有最大成功可能性的战略，同时也具有最大失败可能性，并引入“必然存在的不确定性”法则和“战略弹性”管理方法，对这一悖论提供了切实的解决方案。在竞争环境日趋复杂多变的商业社会里，正视不确定性并对其施加有效管理，已经成为企业获取持续成功的**必要条件**，本书在这方面无疑为业界提供了实用的**工具与方法**。

在组织翻译过程中，合作者江珉和黎根红承担了大量工作，他们认真负责的工作作风令人赞许，与他们愉快而高效的合作是本书得以顺畅完成的关键。

作为一名战略管理研究及实践工作者，我由衷地希望将一部具有先进战略理念及务实战略方法的重要论著呈献给广大读者，也为之付出了极大的努力。但由于本人水平有限，翻译不当之处仍然可能存在，敬请广大读者批评指正。

耿帅

在本书的写作过程中我阅读了上百本商务书籍，并且总会不自觉地停下来仔细品味这份致谢辞。我读的这些书有些是意义重大的奠基之作，有些则是完全被忽略的著作，但它们对该领域的贡献却是有价值的。不管它们的地位和声望如何，都有一个共同点：几乎每一个怀有强烈私心而努力写作的人在其创作的漫漫征程中，一旦有初步的成果就试图让它名垂青史，创作的过程是需要自我陶醉于其中的。由于某种原因，通常将这种感想公开比将其隐藏要更容易。

至少在这一方面，本书和其他每本书一样，或一举成名或遭人遗忘。作为感激，我在此将这份致谢辞献给那些支持和帮助过我的人们。这份致谢辞没有长篇大论，也没有标新立异，但却是我真诚的肺腑之言，我为此已竭尽所能。

从我工作的公司德勤管理咨询开始，它为我过去六年中通过与客户和同事极其宝贵的互动来拓展这些观点提供了环境和机遇。我幸运地成为公司的一员，这种幸运是独一无二的，公司竭尽所能给我以帮助，让我能有这样一份特殊的职业成就。

在我开始写作之前，Leigh Bureau公司的韦斯·内夫（Wes Neff）就相信他看到了在一个幸运的人身上将要发生重要事情的可能性。卡伦斯/双日出版社的罗杰·肖勒

(Roger Scholl) 也给予了同样的支持；他可能还没有意识到他对本书观点耐心而热情的指导是多么重要。

强生、美国联合能源公司和加拿大贝尔公司都在本书中占有重要篇幅，但这只是因为强生的戴维·霍尔维克 (Dave Holveck) 和肯·多布勒 (Ken Dobler)，曾在美国联合能源公司的埃罗尔·戴维斯 (Erroll Davis, 时任CEO) 和弗洛拉·弗莱普特 (Flora Flygt, 时任公司研究和市场规划主管) 以及时任加拿大贝尔公司首席战略官的彼得·尼科尔森 (Peter Nicholson)。当有机会为最苛刻的客户处理最高要求的问题时，作为一名咨询顾问就是最有成就的。他们都曾给我以帮助，我的同事们都知道，没有他们的帮助，我们永远无法取得这样的成就，能有机会与他们共事我永远都心存感激。

我每次都说是最后一次却又没完没了地请求吉姆·韦普勒 (Jim Wappler) 对公共公司数据和Compustat 交叉表做些奇怪的分析，他总能抽出时间和精力帮我解决。他总是热情地给我提供帮助，并且提供的分析比我所要求的更详细、更准确。高拉乌·辛格尔 (Gaurav Singhal) 也对数据收集和第10章的图表分析提供了同样的帮助。圣弗朗西斯科的苏珊·克劳斯 (Susan Krauss) 和多伦多的卡蒂嘉·莫罕默德 (Khatija Mohammed) 一直都很友善，帮我查到了很多我记得不太清楚的文章。(你能通过作者查到文章吗？我想文章是以“L”开头的，出自20世纪80年代，或者是90年代？)

按照字母表顺序，桑迪·艾尔德 (Sandy Aird)、汤姆·巴克 (Tom Barker)、戴维·布什科 (David Bushko)、马克·科蒂利尔 (Mark Cotteleer)、理查德·李 (Richard Lee)、劳拉·马丁 (Laura Martin)、菲尔·罗森茨威格 (Phil Rosenzweig) 和伯纳德·图比亚纳 (Bernard Tubiana) 都对本书的草稿给予了评价，他们成为本书写作过程中同情却具有批判性的读者，提出了不可或缺的建议。

艾伦·莫里森 (Allen Morrison) 除了给予以上帮助之外，还提供机

会和瑞士洛桑管理发展学院高级管理人员教育项目的学员一起探讨这些观点。让来自世界各地的数百名高级管理者仔细审读这些理念，这样的机会极其难得。

毅伟商学院的斯图·桑希尔（Stu Thornhill）和罗德·怀特（Rod White）邀请我参加他们对战略和业绩关系的研究，其最终结论为本书提供了概念和实践的基础。有此殊荣能开展这样的持续性合作，我非常感激。

当我还是哈佛商学院博士生时，汤姆·艾森曼（Tom Eisenmann）是我的论文答辩委员会成员。我现在没有像当时那样依赖他，但汤姆对本书依然有重要贡献，虽然他并不知道（嗯，我猜他现在知道了）。我在最困难的时候加紧完成这份手稿，很大动力来自他的鼓励，他说我所做的是有意义的事情而非浪费时间。在很大程度上我愿意相信这些概念，是因为汤姆的鼓励。

咨询能满足个人和职业两方面的需求，这在很大程度上得益于我的同事。穆塔兹·阿莫德（Mumtaz Ahmed）、阿德瑞安·大卫德塞（Adriaan Davidse）和霍华德·温伯格（Howard Weinberg）都是绅士或学者，他们每个人都与众不同而且不可替代。他们给予了我各种不同的帮助，这些帮助都是无偿的。但是，先生们，你们给我的帮助是无价的。

吉姆·古德费洛（Jim Goodfellow）是我在德勤管理咨询的另一位同事，他很早就对我试图在本书中阐释的观点提出了至关重要的见解。他对董事会的深刻理解塑造了连接层级、时间和不确定性的推理链条中的第一环，这揭示了我认为很深奥却长期被忽视的真理。没有他的启发，这本书不可能成为现在的样子。

德怀特·艾伦（Dwight Allen）也是我的同事，我要特别提及他。对德怀特在本书的概念演变和提炼过程中所起的作用，我感激不尽。多年来，他在理论发展和客户运用上做出了巨大的贡献。在过去六个月中，德怀特孜孜不倦地一遍又一遍校稿，每一次校稿都像是第一次那么认真，

他给我指出哪里写得好以及为什么，以此鼓励我；为我指出需要修改之处，并建议我如何修改；他还帮我指出我不慎犯下的错误，这些都对我有难以估量的价值。每个拥有像德怀特这样同事的人都应该感到庆幸。我就是这仅有的幸运者中的一个。

除了上述这些，我最要感激的是我的妻子，安娜贝尔（Annabel）。当我伏案工作或是因飞机旅行而难免疲劳时，她都在为家而操劳。尽管她有孕在身（预产期在12月份），很不方便，但她仍不辞辛劳地将这些手稿付梓。我们五岁的女儿夏洛特（Charlotte）对我独特的职业并不感到有什么不寻常，因为她已经习以为常了。她也曾协助我恰当地处理问题，同时提醒我哪些值得注意，这些只有小孩子能做到。我不知道她未来会如何，但她已经教会我：生活和商业不同，重要的是过程。

迈克尔·雷纳

2006年10月

于安大略省米西索加

赞誉

推荐序

译者序

致谢

第 1 章 何为战略悖论 / 1

1.1 隐藏于平常的视野下 / 3

1.2 承诺 / 4

1.3 承诺无法调整 / 6

1.4 无法预测 / 7

1.5 管理战略不确定性 / 9

1.6 工具箱 / 13

1.7 新型战略对话 / 16

第 2 章 完美计划 / 19

2.1 你应该在影片里 / 22

2.2 音乐之声 / 34

2.3 最后一战 / 45

第 3 章 谁怕输赢 / 53

3.1 走向极端 / 53

3.2 猴子明白，但无法做到 / 57

3.3 没有免费的午餐 / 60

3.4 关于人和鼠 / 64

第 4 章 适应能力的局限性 / 70

- 4.1 快速变化 / 73
- 4.2 缓慢变化 / 80
- 4.3 看看哪里的光线最亮 / 85

第 5 章 预测的局限性 / 92

- 5.1 希望压倒经验 / 93
- 5.2 未来即现在 / 97
- 5.3 不确定性的随机性和深思熟虑 / 100
- 5.4 从困境到悖论 / 105

第 6 章 时间就是答案 / 110

- 6.1 结构原则 / 112
- 6.2 等级与跨度 / 116
- 6.3 必然存在的不确定性 / 121
- 6.4 董事会的作用 / 130

第 7 章 做出选择还是创造期权 / 144

- 7.1 威望迪：接受悖论 / 146
- 7.2 BCE：逃避悖论 / 153
- 7.3 微软：解决悖论 / 165
- 7.4 对冲不确定性 / 170
- 7.5 庸人勿扰 / 174

第 8 章 战略柔性 / 186

- 8.1 限制的自由 / 188
- 8.2 超越限制 / 196
- 8.3 打造战略柔性 / 200
- 8.4 这能对你起作用吗 / 213

第9章 如果……该怎么办 / 216

9.1 情境：期待而非预测 / 217

9.2 战略：规划而非承诺 / 229

第10章 有备无患 / 240

10.1 实物期权：累积而不集中 / 242

10.2 实施：运作而非执行 / 250

10.3 估价 / 262

10.4 更新 / 266

第11章 再投资战略 / 272

11.1 再访索尼案例 / 273

11.2 深思熟虑和应急战略 / 277

11.3 谦逊战略 / 279

附录A 多元化如何创造价值 / 281

非相关多元化 / 281

垂直一体化 / 284

相关多元化 / 286

战略多元化 / 288

附录B 美国联合能源公司的情境 / 292

附录C 实物期权估价 / 296