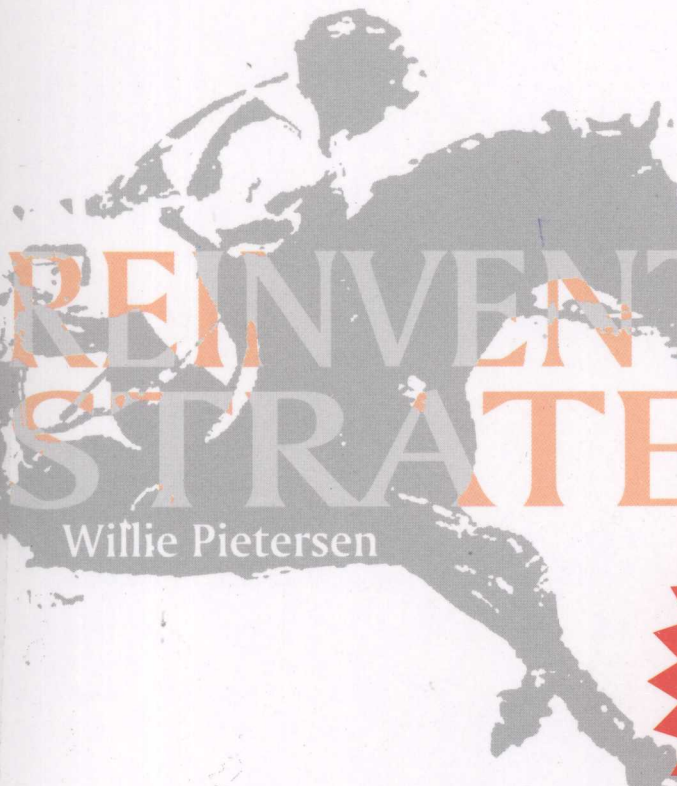


在如此动荡变化的环境中 企业急需重思战略

四步甩开竞争对手

〔美〕 威利·皮特森
黄一义

著
译



REINVENTING STRATEGY

Willie Pietersen

《金融时报》
连续两年评比
全球排名第一
企业高管培训课程
使用教材

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

四步甩开竞争对手

〔美〕威利·皮特森 著
黄一义 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

四步甩开竞争对手/(美)皮特森(Pietersen, W.)著;黄一义译.

-北京:人民邮电出版社,2008.11

ISBN 978-7-115-18953-0

I. 四… II. ①皮… ②黄… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第154116号

Willie Pietersen

Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Break-through Performance

ISBN 0-471-06190-5

Copyright © 2002 by William G. Pietersen.

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-5765

版权所有,侵权必究。

-
- ◆ 著 威利·皮特森
 - 译 黄一义
 - 策 划 刘 力 陆 瑜
 - 责任编辑 常玉轩 何秀红

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
- 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 电话 (编辑部)010-84937150 (市场部)010-84937152
- (教师服务中心)010-84931276
- 北京圣瑞伦印刷厂印刷
- 新华书店经销

- ◆ 开本: 670×970 1/16
- 印张: 15
- 字数: 230千字 2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷
- 著作权合同登记 图字:01-2004-5765号
- ISBN 978-7-115-18953-0/F

定价: 39.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)84937153

内 容 提 要

这是一本帮助企业领导者学会战略思考、培养适应型组织、领先竞争对手的书。

全书可以分成三部分：第1~3章简述环境变化带来的挑战以及战略思考的重要性；第4~10章重点阐述战略学习循环所包含的4个环节：学习、聚焦、匹配和执行；第11~12章是战略学习概念的延伸，即如何运用战略学习提高个人的领导能力并取得成功。

作者积20年跨国公司CEO与5年顶级商学院教授经历，结合多家公司的管理顾问经验，提供了一个集战略、学习与领导发展为一体的学习工具和行动指南。全书语言精炼，叙述明快，可读性及实用性非常强。

本书适合公司老板、组织领导结合自己的企业实际“学以致用”；也适合对战略、组织学习等话题感兴趣的各界人士阅读。

中文版序言

中国管理学会管理科学委员会

毫无疑问，今天的中国是世界上商业环境最有活力和最激动人心的国度。由于其巨大的规模、强烈的工作热情和人民的天赋，中国将在本世纪中叶成为世界第一经济大国。

这种巨大的变化将给企业和个人创造无数的机会，也会带来一系列挑战。竞争正在变得越来越激烈，老路已经行不通了。比竞争对手更快和更好地运用全球最佳实践将成为企业惟一的自保和成长之道。

成功首先需要两种最重要的能力：创设制胜战略的能力和动员并激励员工实现优异绩效的领导有效性。战略和领导是这两种能力的基本成分。没有一个清晰和令人信服的战略，我们就无法取得成功；而没有有效的领导，战略则会无所适从——无论它做得多么漂亮。

本书首先是一本实用性的著作。它提出了战略学习这样一个系统的框架来帮助企业创设制胜战略，并运用正确的领导方法来激发产生非凡的业绩。战略学习的目的在于帮助领导者创建适应型的组织，即那种能够对变动不已的环境不断进行分析、做出最明智的战略选择并根据环境的新变化迅速调整其战略的企业。这种方法已在一些全球性的企业得到了成功的应用，并且是纽约哥伦比亚商学院管理者培训的正式课程内容。

我很高兴本书现已翻译成中文，并对此感到荣幸。我在访问中国时，

那里的企业家精神和人们的旺盛精力给我留下了深刻的印象。我相信，我在本书中提出的概念和框架是具有普遍性的，而且与你们所处的巨变环境堪称天作之合。我希望我的中国读者像西方的管理者一样，发现本书的观点既切实可行又富有启发性。

威利·皮特森

2005 年 5 月

致 谢

本书讨论的战略学习概念在很大程度上得益于两个伟大的学习实验室，它们塑造了我的观点。

首先是我作为首席执行官的 20 年经历。这些岁月赋予我强烈的务实感。我发现，第一线的生活总是一团乱麻。所以，关于商业观念的最重要的问题非常简单明了——它是否管用？在本书中，我试图捕捉那些确实管用的思想，这样我的商界领袖同仁们才可以从中受益。

我的第二个学习实验室是我作为教师、顾问和研究人员在哥伦比亚商学院度过的五年——一个从争议不休的问题回到发现意义的思考中的机会。

哥伦比亚商学院是我开始职业生涯第二春的康庄大道，也是我开展个人革新的催化剂。从学院的许多同事那里我得到了有力的支持和鼓励。特别是，我想感谢我的好朋友比尔·克莱珀和迈克·芬伦对我的思想形成所做的丰厚和慷慨的贡献，以及哥伦比亚大学师范学院的维多利亚·马席克，特别是她关于学习理论的学术指导。

在过去五年，我还非常荣幸地担任着未来研究所的董事会主席。这一工作本身就是一种教育，为此，我要对该所的总裁鲍勃·约翰森表示特别的感谢。他灵动的思想、无尽的支持和聪明的建议对本书贡献良多。

每个教师都知道，教学本身就是一种最好的学习。我从我的学员那里学到了很多，从年轻而充满求知欲的 MBA 学生提出的审视性的问题，到经验丰富的经理带来的严肃的挑战。我要向他们所有人致谢。但我还想对来自 CGNU、Chubb、德勤全球、爱立信公司、Henry Schein 公司、国际专业产品公司（ISP）、SAP 和索尼公司的人表示特别的谢意。在与这些公司的经理们的研讨中，战略学习的方法得到了应用、实地检验和打磨成型。

本书的内容和思想完全由我本人负责。但是，如果没有一个出色团队的专业精神、献身、热情和不倦的工作，本书是无法写就的。

在写作方面，我起初得到了新闻记者亚历克丝·普鲁多姆的专业帮助。我和亚历克丝一起构造了本书的基本架构和核心思想，她不断地督促我构思一些故事和例证，使我受益颇多。

在亚历克丝离开本项目加入《谈话》杂志后，曾做过出版顾问的卡尔·韦伯马上接管了帮助我写作的工作。卡尔高超的写作技巧使本书得以最终定稿。他对本书的概念也有着深切的领会，证明自己是一个非常有价值的响应者和极有头脑的争论伙伴。

在研究方面，哥伦比亚大学师范学院的组织学习助理教授杰芙·库恩为我提供了无价的帮助。杰夫和我经常一道参加有关战略学习的研讨会。因此，杰夫也能够以专业的眼光来审视手稿的形成。我非常感谢他的见解和建议。杰夫在许多案例研究的写作上也贡献了他的技巧。

我还要感谢我的著作代理，Linda Chester & Associates 的朱迪丝·埃利希。朱迪丝一直都是一个出色且善解人意的伙伴，从本书建议的形成到出版社的确定，她始终非常专业地指导着项目的进展，而且在整个过程始终保持着不辞辛苦和充满热情的状态。

与 John Wiley & Sons 的编辑们的交往也颇令人愉快。开始时，我的编辑是卡伦·汉森，他为我提供了极好的指导；接着，艾瑞·戴基杰夫以极高的热情接管了这项过程，非常专业地驾驭着整个出版工作。她的帮助和建议是无价的。

我最后要感谢我的家庭。我发现，写书是一件非常累人的事情。一方面要保持个人的生活秩序，同时又要拼命完成一轮又一轮的修改。没有家庭的帮助，这一努力几乎是无法继续下去的。非常感谢已长大成人的两个

孩子，克里斯和萨丽，他们始终在支撑着我。在一年多的时间里，我们的谈话总会包含这样的内容：“书进行得怎样了，爸爸？”（我想差不多了，孩子）。甚至我远在南非的姐姐菲比也会在天涯海角为我打气。这种来自家庭的爱和支持鼓舞了我，使我坚持下来。

最后，是我的妻子劳拉。她本人就是一个作家。劳拉是支持和理解的柱石。她知道怎样在正确的时间提供正确意见。她的幽默感使我得到了另一个支撑，使我在事情出错时不会感到过于沮丧。谢谢你，劳拉。

威利·皮特森

2001 年 11 月于纽约

序

威利·皮特森的这本书填补了组织学习和战略之间的空白，而且没有这两个领域令人费解的术语和行话。

在21世纪之初，旧的战略创设和执行方式已经失效，这一点已变得越来越明显了。在未来研究所（Institute for the Future, IFTF），我们每天都会为当今变革的迅猛脚步感到震撼，特别是技术方面的变革，但也包括社会、经济和政治上的变革。毫不奇怪，那种假定未来较其实际情况更为确定的传统的战略规划法在很大程度上已经失败了。

因此，找到一种可以把公司转变为适应型组织并且能够对持续变化的环境做出明智反应的方法已成为企业领导者的头等大事。本书为这一问题的解决提供了一种业已得到检验的方法，它把理论和实践完美地结合为一体，同时加上恰如其分的常识性论证。

威利·皮特森的资历使之成为指导这一过程的理想人选。他既是一位有才华的教师——哥伦比亚商学院的管理实践教授；也是一位经验丰富的经理人——在一些全球性公司工作了20余年。可以把威利·皮特森看做是一个球队教练。由于曾在商业的“大联盟”中竞赛多年，他得到那些现任的经理的尊重，而且理解他们所面临的实际情况。因此，本书给人一种教练手册的感觉：一本创设和执行制胜战略——不仅是一次性的，而且须

反复进行的——能动指南。

我与威利·皮特森相识于我们都备感压力的时候。威利是未来研究所董事会的主席，而我在该所领导着它的一个最大的项目。一个紧急事件迫使该所当时的总裁突然离开我们，我是接替这一职务的惟一现成的候选人。但我起初对出任总裁一职并无热情，经过一番快速的摸索并在我出任该所总裁一个月以后，我才真正了解了威利其人及本书提出的战略学习原理。

我认识到威利是一个按原则行事的人。有一次，我请他就两家相互竞争且同为未来研究所客户的公司的信息保密问题提供意见。威利帮助我们澄清了问题，提醒我们其中涉及的基本原则，并指导我们学会如何清楚而公平地划分竞争者之间的界限，同时无须牺牲其中任何一方的利益。

通过与威利·皮特森一起工作，我从中学到的最有价值的东西也许当属他所说的创见的关键作用了。在未来研究所，我们的工作重点是在预见——一种预测不确定之未来的艺术。威利·皮特森特别注重把预见转化为创见，即比竞争者更快和更好地理解当下的商业环境，并以此获得竞争优势。更重要的是，威利还创立了一种把创见转化为行动的实用程序。

本书是一部把创见转化为行动的指导手册，并辅之以许多有趣而富有穿透力、来自诸多行业的公司实际案例，以此来对抽象的概念进行生动的说明。随着本书的展开，威利·皮特森将教你如何学习、聚焦、匹配和执行，即其战略学习的诸基本步骤。如今，越来越多的全球性公司已发现战略学习的威力，无论是通过威利本人的指导还是哥伦比亚商学院的管理者培训课程。这一课程最近已连续第二年被权威的伦敦《金融时报》评为全球同类教育排行榜的第一名。

无论你身处什么类型的组织，本书将会指引你形成自己的创见，然后将其化为行动——一遍又一遍，就像这个持续变化的世界所要求的那样。

鲍勃·约翰森

未来研究所总裁

Menlo Park and San Francisco

2001年8月

引言

新的领导挑战

2001年9月恐怖分子对纽约和华盛顿的袭击以及随后发生的一系列动荡，深刻地改变了领导者必须在其中开展领导的环境。在这样一场灾变中，许多曾被我们视为理所当然的事情——那些我们一度深信不疑的确定之事——被彻底地颠覆了。我们的人身安全、我们的许多自由和我们对我们生活方式连续性的信心——所有这一切均被击碎了。

这种新的失落感使各行各业的人们停下匆忙的脚步，开始寻找一个有关生活根本问题的新答案：我们究竟置身何处？什么是真正要紧之事？我们应当怎样度过自己的一生？一种新的渴望——触及生活的灵魂层面、重新看待社会和发现价值并献身于真正重要之事的感受——油然而生。

当我们审视领导的真谛时，它的一个重要含义前所未有地显现出来了。与最近的过去相比，人们正在以更高的热情寻求生活的意义。为了响应这样一种追求更高层次领导的召唤，领导者必须具有打动人心力量，为人们提供其工作的方向感。组织的领导者必须能够创建意义，如果他们想要唤起其成员的激情的话。

本书是以这样一种现实为基础的：领导者再也不能单凭战略为生。在如今的环境下，战略必须与领导携起手来才能缔造一个伟大的组织。而战略学习则是一种既具有整体性、又切实可行的方法，可以将战略和领导

这两个关键且相互独立的因素融为一体。目前，领导的重要性已上升到前所未有的高度，我希望本书提供的领导原则和工具能对所有负有领导责任者具有真正的价值。

这样的考验时刻也为我们提供了一些可堪效法的新楷模。在那场悲剧中最引人注目的领导者也许就是当时的纽约市长鲁道夫·朱利安尼了。在恐怖袭击发生几小时后，朱利安尼站在世贸中心的废墟之中说道：“纽约不仅会尽复旧观，而且会变得比以前更伟大。这是我们对逝者的义务，这样他们才不会白白牺牲。”在千百万人感到震惊、痛苦、愤怒和迷茫之时，他为他们指出了未来的任务及其意义。在接下来的几周经常可以看到他忙碌的身影，不停地进行着组织、动员、沟通和强调，并不时显示出强悍和果敢的品质。

鲁迪·朱利安尼面临着一个千载难逢的领导挑战，并在这样的场合闪亮登场。这种应对自如的内在品质来自何处？它们是无中生有的吗？当然不是。我们都知道生活不是这样的。当我们面临考验时，我们的反应基础来自我们一生的学习及其运用，它决定了我们的身份和起点。

我相信，这是一条最重要的教训：领导是一个终生的旅程，它要求我们付出人类最优秀的思想、意志和精神。无论是国家领导人在恐怖袭击期间面临的巨大挑战，还是一家成长型企业的领导在日常决策中面临的挑战，领导者均对那些期望他们付出全部力量和智慧的人们负有责任。我希望本书至少会对这一点有所裨益。

目 录

致 谢	xiii
序	xv
引 言：新的领导挑战	1
导 论：发现之旅	1
新的游戏	1
从一次性变革到持续适应	2
实用工具	4
从管理第一线到讲堂	6
第 1 章 新的竞技场	8
三个问题	8
理解新经济	10
新经济的 11 个标志	22

第 2 章 变革的挑战	24
“转变开始了”	24
S 形曲线	29
跃向二次曲线	32
第 3 章 寻求答案	36
战略先行	36
作为选择的战略	38
战略规划的死胡同	39
学习型组织	41
复杂性理论	42
适应型的企业：以自然界为师	44
杀手禀赋	46
第 4 章 战略学习过程	49
战略学习的四个步骤	49
把战略学习作为一个领导过程	50
步骤一：情境分析（学习）	52
步骤二：战略选择和愿景（聚焦）	53
步骤三：组织匹配（匹配）	54
步骤四：执行和试验（执行）	57
第 5 章 赢得创见之战：情境分析	59
创见没有替代品	59
愿景与创见	65
情境分析的黄金法则	66
寻找独家秘闻	67
如何开展情景分析	68
顾 客	69
竞争对手	70

公司自身情况	74
行业动态	83
更大范围的环境	85
案例研究：关于 Med-Surg 的情境分析	87
第 6 章 确定你的焦点	91
制胜焦点始于创见	93
聚焦的意义	96
确定战略选择	96
顾客聚焦	99
制胜命题	100
五个优先事项	102
简单不是省略	103
企业算式	105
愿 景	108
第 7 章 组织匹配	110
清晰的焦点	111
找出系统性的差距	112
匹配你的组织杠杆	113
实现企业系统的动作协同	117
你的组织是一个独特的生态系统	119
考评与奖励	120
结构与程序	122
文 化	123
人 员	124
第 8 章 文化转变	128
什么是文化	128
文化的一贯性与变革	131

公司层面的文化	132
关于公司文化的六个误解	134
以战略为先的重要性	136
当文化与战略冲突时	139
当文化支持战略时	141
如何发动文化变革	143
正确的起点	143
持续的进程	147
适应型的文化	153
具备重要价值的知识分享	156
第 9 章 克服变革的阻力	159
从 A 到 B	161
变革领导的陷阱	163
成功变革的等式	165
如何领导变革：六个黄金法则	168
第 10 章 执行和实验	181
错误的力量	183
通过实验培育创新	184
实验性的学习：事后的评估	186
一年 365 日战略学习	188
第 11 章 作为个人成长之路的战略学习	189
情 商	191
情商的要素	192
作为个人更新的战略学习	194
学 习	197
聚 焦	201
匹 配	202