

战略思维

盖茨、格鲁夫和乔布斯的
5条长赢法则

[美] 大卫·B. 尤费 迈克尔·A. 库苏马罗——著

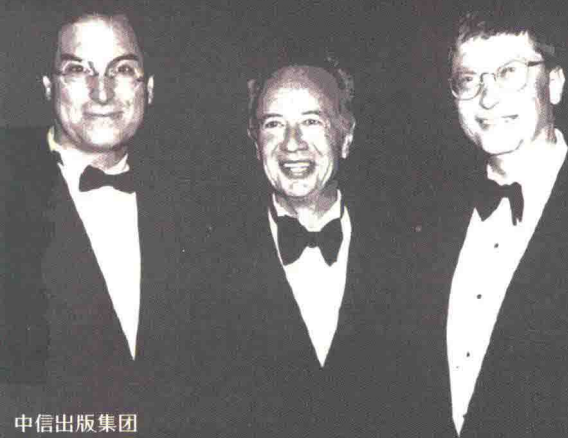
David B. Yoffie

Michael A. Cusumano

王海若——译

STRATEGY RULES

周鸿祎力荐的《柔道战略》作者重磅作品



Five Timeless Lessons from Bill Gates,
Andy Grove, and Steve Jobs

战略 思维

盖茨、格鲁夫和乔布斯的5条长赢法则

[美]大卫·B.尤费 迈克尔·A.库苏马罗 著

王海若 译

图书在版编目 (CIP) 数据

战略思维 / (美) 大卫·B. 尤费, (美) 迈克尔·A. 库苏马罗著; 王海若译. -- 北京: 中信出版社, 2018.9

书名原文: Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs
ISBN 978-7-5086-8779-7

I. ①战… II. ①大…②迈…③王… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 053966 号

STRATEGY RULES: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs
Copyright © 2015 by David B. Yoffie and Michael A. Cusumano
Published by arrangement with
HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

战略思维

著 者: [美] 大卫·B. 尤费 [美] 迈克尔·A. 库苏马罗

译 者: 王海若

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8.5 字 数: 200千字

版 次: 2018年9月第1版

印 次: 2018年9月第1次印刷

京权图字: 01-2015-7851

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-8779-7

定 价: 58.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

我们在哈佛大学和麻省理工学院讲授战略课程已经有近 30 年时间了。在过去的 30 年里，战略这一领域在提供严谨的分析性框架方面取得了巨大的进步。而这通常根植于微观经济学、社会学与博弈论等学科和理论。我们在为学生提供众多工具时，却很少讨论伟大的战略家如何进行思考、学习并将他们的想法付诸行动。在理解真正的伟大的战略家方面，存在一个深坑。学界经常研究企业及其领导者，却很少深入研究这些领导者、定义他们的职业生涯和他们所建立的组织的决策。

开始这个项目的时候，我们做了几个重要的假设。第一个假设是，经理人和企业家可以从比尔·盖茨、安迪·格鲁夫和史蒂夫·乔布斯那里学到很多东西，尽管他们各自具有独特且非同一般的个性。毫无疑问，在我们的头脑中，就个人能力或者成就而言，这三个独立的个体并不是我们所谓的典型的首席执行官或者企业家。但至少可以这样说，他们是业界的巨人。同时，我们得

出结论，他们所采用的方法能够帮助经理人和企业家更加系统地进行战略思考并执行战略，因为他们在处理关键问题时所采用的方法相似。

第二个假设是，尽管这三个研究对象都来自高科技界，但是他们的经验能够帮助我们洞察到许多不同类型的企业中战略与执行的角色与重要性。我们之所以花费了职业生涯中的很多时间研究高科技企业，其中一个原因就是改变发生的速度之快，使得我们必须重视在正确的时间形成正确的策略，并且专注于执行的细节。另外，快速发展的技术已经嵌入现今的日常业务。社交媒体、云计算、移动设备，甚至可穿戴技术的快速发展会在未来的几十年影响多数企业。理解战略如何在高科技世界发展已经成为日常业务的一部分。

第三个假设是，战略与执行是紧密相连的。我们在授课时，学生们经常问：“到底哪个更重要，战略还是执行？”在短暂停顿后，我们通常会用另外一个问题来回答：“你更想要哪个呢？很好的战略，但执行很糟糕，还是糟糕的战略，但执行很完美？”当然，回答是两个都不要。一个绝佳的战略如果执行不了就没有任何价值，一个绝好的执行若将你引入错误的方向，一样没有价值。高明的首席执行官必须让组织走在正确的道路上，然后领导组织交付结果。正如比尔·盖茨曾经说过：“不管你的信息有多灵通，糟糕的战略肯定会失败，蹩脚的执行会妨碍好的战略。如果做了足够多糟糕的事情，你会破产的。”¹

最后，我们相信伟大的战略家不是天生的。多数成功的管理

者会在过程中学习如何进行战略思考以及如何战略与组织层面有效地执行。我们在本书的结论部分将再次谈到这个主题。同时，我们会告诉读者，比尔·盖茨、安迪·格鲁夫和史蒂夫·乔布斯并非天生就是伟大的战略家：乔布斯第一次入主苹果时，差点儿让公司破产；格鲁夫第一本关于企业运营的出版物《格鲁夫给经理人的第一课》(*High Output Management*)，其精髓是指导别人如何成为以运营为导向的中层管理者；盖茨从哈佛退学时掌握的有关管理与商业战略的知识极为有限。他们的学习能力——对于战略、执行以及新领域的业务的学习——使得他们长期以来成为高效的领导者。如果其他高管与企业家能够在这方面用心，也能学到这些技能。

本书的研究始于20世纪80年代中期。那时我们开始研究软件、电脑和半导体行业。本书中对于三家企业的访谈可以追溯至1987年。总体来说，我们参考了在不同年份做过的大约100次访谈，以及我们与其他人撰写的书籍、文章和案例。大约一年时间里，每个月见几次面，比较我们对三名研究对象的观点，在开始写作之前规划本书的结构。现在的5条战略法则框架与我们认为的三位首席执行官共有的一些技能，产生于我们最初开始讨论的那几天，这强化了我们认为盖茨、格鲁夫和乔布斯在应对战略挑战方面具有共同特点的信念。

在过去的20年我们已经感谢了许多帮助我们进行研究的人，我们要在此感谢2013年秋季拨冗分享观点，帮助我们进行最新研究的高管们。首先，我们想要感谢安迪·格鲁夫。在2013年9月

至 2014 年 7 月期间，安迪与我们数次见面。他阅读了部分手稿并给出评论，还回复了无数封电子邮件。除了格鲁夫，我们在 2013 年秋季也联系了比尔·盖茨，他抱歉地表示无法参与。

我们的访谈策略是和曾经与盖茨、格鲁夫及乔布斯一起密切工作，而后不在这些企业工作的前高管谈话，但是其中有两个例外。我们不想将任何人置于尴尬的境地。一个例外是詹睿妮，她曾经担任格鲁夫的技术助理 5 年时间，与我们会谈的时候她是英特尔新任总裁。还有乔尔·波多尔尼，是苹果公司人力资源部的负责人，曾经与戴维在哈佛商学院共事，之后去了耶鲁，然后又来到苹果。2013 年秋季除了与格鲁夫、詹睿妮和波多尔尼会面以外，我们还进行了其他 12 次采访。我们想要感谢弗雷德·安德森、丹尼斯·卡特、汤姆·邓拉普、卡尔·埃弗里特、帕特·基尔辛格、弗兰克·吉尔、罗恩·约翰逊、保罗·马里兹、乔恩·鲁宾斯坦、拉斯·西格尔曼、艾维·特凡尼安，以及魏德生。

我们也从手稿的众多读者以及在我们的研讨会上给予书面反馈的人那里获益良多。其中包括我们的代理人詹姆斯·莱文，出版商霍利斯·海姆布什，还有胡安·阿尔卡塞尔、德博拉·安可纳、安克·查维达、斯科特·库克、唐娜·杜宾斯基、凯西·艾森哈特、安德烈亚·葛尔蒂、梅尔·霍里奇、里德·亨特、詹睿妮、卡罗尔·考夫曼、卡里姆·拉卡尼、段明德、桑吉伍·米尔查达尼、蒂姆·奥特、乔尔·波多尔尼、亚力克·拉姆齐、史蒂芬·辛诺夫斯基、布拉德·史密斯、迈克尔·斯科特-莫顿、本·斯利夫卡、理查德·泰德洛以及埃里克·范登斯坦。

我们同样感谢在斯坦福工程学院管理科学与工程系开展的研讨会、伦敦商学院研讨会、帝国理工学院商学院研讨会、牛津大学赛德商学院研讨会、哈佛商学院战略会议和哈佛商学院战略研讨会，以及麻省理工学院斯隆商学院开展的有关技术创新、企业家精神和战略研讨会的参与者。

有几个人是不可或缺的：埃里克·鲍德温是戴维的研究助理，他挖掘了研究的方方面面，搜集新的例子、洞察、参考与观点，为本书的每一章都提供了帮助。我们深深地感谢我们的编辑郭玛丽，她在本书的可读性上起到了关键的作用。戴维的助理凯西金·加斯特福森在本书写作过程中的每个阶段都给予了大力的支持。

当然，我们两人各自的妻子，特里·尤费和杨晓华（音同），阅读了本书的多份草稿，给了我们最多的批评，她们是我们最好的向导，也是我们最重要的啦啦队长。



战略家的养成

1998年3月上旬，比尔·盖茨、安迪·格鲁夫、史蒂夫·乔布斯，也就是微软、英特尔和苹果的首席执行官，在《时代周刊》75周年的庆祝会上合影。这情景空前绝后。我们看到的这张照片是这三个人都在执掌各自企业时唯一的一张合影。最为惊人的是他们的燕尾服！这一夜，乔布斯脱掉了他的黑色高领毛衣和牛仔褲，格鲁夫脱掉了他的皮夹克，盖茨没穿他常穿的毛衣和休闲褲。

这张照片里，站在中间的格鲁夫笑得很灿烂。仅仅几周之前，《时代周刊》将他评选为“年度人物”（Man of the Year），相当于为他辉煌的事业加冕。当时，英特尔正享受着历史上最好的业绩，主导着微处理器行业，在半导体收入与利润方面全球领先。在事业巅峰期，格鲁夫宣布从首席执行官的岗位上退休，晋升为董事

长，在这个职位上他一直做到 2005 年。

右边的盖茨谨慎地笑着。作为微软的领导者，他扫除了前进道路上的所有障碍，其中包括英特尔突袭软件领域、苹果挑战台式电脑，以及最近网景公司经营互联网业务，把微软赶下世界最强软件公司的宝座。但是盖茨的成功遭到了不友好的关注。仅两个月之后，美国司法部以及 20 个州和哥伦比亚特区，对微软提起了一系列的法律诉讼，控告微软利用其市场地位非法阻碍市场竞争。2000 年，盖茨从任期长达 25 年的首席执行官的岗位上退下来，作为公司董事长一直工作到 2014 年，之后卸任，成为新的首席执行官萨提亚·纳德拉的顾问。

左边的乔布斯展示了其招牌性的坏笑。和往常一样，他看起来像是唯一一个知道秘密的人。8 个月之前，他作为临时首席执行官回到苹果，拒绝固定的头衔，直到他完全确定苹果会生存下来。他比从前更加务实，可以与盖茨和格鲁夫这两位老对手和平相处。但是在掌控产品设计和用户体验方面，他和以前一样狂热。这次聚会后的两个月，乔布斯向世界推出了橡皮糖形状的、糖果色的 iMac 机，这使得公司状况开始反转。之后他又推出了 iPod 和 iTunes，然后是 iPhone 和 iPad。这些产品奠定了苹果的市场地位，助其成为全球最有价值的企业。

掌握战略法则

我们只能推测盖茨、格鲁夫和乔布斯在拍这张照片的时候各

自在想什么。但是说到在他们的职业生涯中，将他们带到这个时刻的最重要的想法和行动是什么，我们不需要猜测，我们知道那是什么。很幸运，25年来我们能对这三位领导者和他们的企业进行研究，并且与他们共事。自1989年以来，大卫·尤费一直是英特尔董事会的成员。尤费当了11年的首席执行官，7年董事长，在此期间他一直与格鲁夫紧密合作。他还在不同场合采访过盖茨、乔布斯和其他业界领导者，这是他在哈佛商学院从事高科技战略研究的一项内容。在同一时期，迈克尔·库苏马罗则投身于微软的战略与运营之中。他是麻省理工学院斯隆商学院的权威专家，写了很多业内文章，曾对盖茨和格鲁夫，以及微软、英特尔和苹果的许多管理人员和工程师进行深度访谈。1998年，他撰写了一本畅销书《网络时代的竞争》(*Competing on Internet Time*)，内容是关于微软与网景公司之间史诗般的战斗。这三位领导者做出的决定将微软、英特尔和苹果推到了如此的高度（偶尔也会有低潮），我们可以告诉你他们在做决定时都在想些什么。

同样重要的是，我们曾经贴身观察盖茨、格鲁夫和乔布斯。这使得我们能够找出他们在战略、执行与企业家精神方面的共同点，而这些往往被他们不同的个性与风格所掩盖。当然，分析这三家企业的案例研究、文章和书籍从不缺乏。这三位首席执行官都有各类传记，从650页的大部头到幼儿绘本一应俱全。不可避免的是，每一个故事的独特性都得到渲染——格鲁夫从匈牙利和学术训练中逃脱出来；盖茨家境殷实，很早就沉浸于软件设计之中；乔布斯童年生活晦暗，之后迷恋于优雅的设计。但是，在这

些不同的背后，是企业领导力的共同框架。

对于这三个男人来说，战略与执行的共同要素并不是一次或者同时显现出来的。这是贯穿他们整个职业生涯，通过大量试错的方法得出的。我们发现了描述整个框架的 5 条法则，也是本书的核心：

1. 向前看，向回推理。
2. 下大赌注，但是不要赌上公司。
3. 打造平台和生态系统，而不仅仅是产品。
4. 利用杠杆和权力——玩柔道和相扑。
5. 在个人抓手的基础上塑造组织。

盖茨、格鲁夫和乔布斯将这些法则运用到他们的企业中，并且获得了我们见到过的最好的结果。财务绩效只是他们复杂故事的一小部分，却是他们成功故事的明显指标。比如，请看他们的营业利润（见表 1）。从 1975 年到 2000 年，比尔·盖茨是微软的首席执行官。在这段时间里，公司年利润从近乎为零增长到了 110 亿美元。安迪·格鲁夫 1987 年成为英特尔的首席执行官。之前一年，英特尔亏损了 1.35 亿美元。1997 年，也就是格鲁夫在这个职位上的最后一个整年，英特尔赢利近 100 亿美元。史蒂夫·乔布斯 1997 年回归苹果时，公司只有近 4 亿美元左右的盈利，到 2011 年他因病辞职时，苹果赢利近 340 亿美元。

市场份额也能反映类似的情况。格鲁夫任职期间，英特尔微处理器的份额从不到 40% 增长到 80% 以上。¹ 在盖茨的领导下，

微软至少获得 PC（个人电脑）操作系统份额的 95%。乔布斯第二次执掌苹果末期，苹果获得了智能手机 20% 的市场份额，MP3 播放器 60% 的市场份额，平板电脑 70% 的市场份额。² 另外，让乔布斯感到骄傲的是，在 1000 美元以上的个人电脑销售份额中，苹果占了 90%。³

或许最为显著的是，在乔布斯辞职时，苹果是全球市值最高的企业。盖茨辞去首席执行官一职时，微软也是类似的情况。英特尔仅落后一步，在格鲁夫任职董事长的 27 个月后，英特尔获得了市值全球第一的位置。

表 1 利润与最高市值

	首席执行官 任职开始时的 利润	首席执行官 任职结束时的 利润	最高市值	2014 年末 大概市值
盖茨（25 年） （微软）		110 亿美元	6120 亿美元 （1999 年 12 月 27 日）	4100 亿美元
格鲁夫（11 年） （英特尔）	亏损 1.35 亿美元	100 亿美元	5010 亿美元 （2000 年 8 月 31 日）	1650 亿美元
乔布斯（14 年）（苹果）	4.03 亿美元	340 亿美元	6680 亿美元 （2014 年 11 月 14 日）	6680 亿美元

盖茨、格鲁夫和乔布斯在 PC、互联网与广泛采用的移动设备出现后，探索了与其相关的活动，这是他们成功的部分原因。毫无疑问，他们在正确的时间出现在了正确的地点。然而，很多企业非常有实力，掌门人既有才华又勤奋，却在同一时间、同一个

市场中失败或落后了。在剧震改变了周围的环境后，盖茨、格鲁夫和乔布斯仍然能够获得并保持在职界的主导地位，因此脱颖而出。在这个过程中，他们一直在影响着他们的企业、行业与他们所处的时代。

自盖茨、格鲁夫和乔布斯卸任首席执行官以来，微软、英特尔和苹果都在业务上面临重大的挑战。即便如此，这三家企业的财务状况也比多数人预想的要好。在格鲁夫卸任后的16年里，英特尔的销售额增长了一倍多，从250亿美元增长到530亿美元。盖茨辞职后的13年里，微软的收入增长了至少两倍，从230亿美元增长到790亿美元。苹果的年销售量也在乔布斯离开后的两年中增长了60%，从1080亿美元增长到1710亿美元。这三家企业的营业收入也令人羡慕——2013年，英特尔有123亿美元，微软276亿美元，苹果485亿美元。

这些引人注目的数字表明，好的战略定位，结合突破性产品或者主导性的产业平台，能够长时间产生巨大的经济效益。但是最近几年，微软、英特尔甚至苹果的财务状况、市值与公众认可度都达不到它们早先建立的高标准。我们再也看不到它们的增长率两倍或三倍于行业平均，也没有真正革命性的产品出现。这不是特别让人惊讶的事。盖茨、格鲁夫和乔布斯的继任者在某种程度上是前任成功的牺牲品。他们没有在快速成长的企业中迅速崛起，而是继承了巨大的、成熟的“庞然大物”，面临着市场的被破坏，来自四面八方的竞争对手也虎视眈眈。这三家企业都受到了新技术与新的商业模式的挑战，这些挑战包括软件即服务、云

计算、“免费的”广告赞助软件和服务、社交媒体，以及相对便宜的智能手机和平板电脑的爆炸式增长。

虽然盖茨、格鲁夫和乔布斯建立了强有力的、可持续的企业与文化，但三位首席执行官的继任者却要承担企业绩效的最终责任。微软的继任首席执行官史蒂夫·鲍尔默，以及英特尔的继任首席执行官克瑞格·贝瑞特和保罗·奥特里尼是精干的企业大管家。对于盖茨和格鲁夫来说，清晰的战略和严格的执行成了他们的第二天性，而三位继任者却无此天性。对于苹果来说，没有乔布斯掌舵，公司将不清楚何去何从。代替像他这样的领导者或许是一个不可能完成的任务。从2011年起，在乔布斯离开后的三年里，苹果并没有推出能与 iPod、iPhone 和 iPad 相媲美的重大突破性产品。iWatch 可能是个例外，但是后面会讨论，有理由怀疑其长期影响如何。总体来说，苹果、英特尔和微软依然是强大而重要的企业。我们希望三家企业现任的首席执行官能够在未来将企业带上新高度。他们共同面对的战略问题是，引领高科技世界的不再只有微软、英特尔与苹果。

如今，聚光灯已经转向新一代的企业与企业家：谷歌的拉里·佩奇（和格鲁夫一样，受过良好的科学与工程专业教育），脸谱网的马克·扎克伯格（一个“黑客”，和盖茨一样从哈佛大学退学），亚马逊的杰夫·贝佐斯（一个强迫症式的用户导向型另类，和乔布斯一样），以及腾讯的马化腾（中国最大的互联网企业之一的创始人）。本书后面会讨论，这些首席执行官们都在沿着盖茨、格鲁夫和乔布斯的足迹前进。我们可以看到他们使用相似的战略

原则，比如佩奇对于云有先见之明；扎克伯格大胆地创立了脸谱网平台；贝佐斯充满热情地创建平台，创造无与伦比的用户体验；马化腾努力“拥抱并拓展”最优的互联网信息与网络技术。

这一代高科技企业家在盖茨、格鲁夫和乔布斯所建立的基础上工作，一点儿也不稀奇。和他们著名的前辈一样，他们在快节奏的、有指数增长潜力的、变化常常不可预测的“平台”行业工作。但是除了技术行业以外，我们相信许多其他行业的领导者也会通过研究这三位首席执行官而获益。计算机软件、半导体、消费电子和数字媒体等充满活力的行业是商业世界的果蝇。⁴因为改变很迅速、生命周期很短，我们有许多机会来观察为什么有些企业能够成功，而其他企业会失败或者受挫。通过了解微软、英特尔、苹果以及其他高科技企业的发展管理，其他行业的高管和企业家可以知道如何更好地对其市场中的变化进行管理。

“学习”这个词在这里至关重要。在观察了盖茨、格鲁夫和乔布斯 20 年后，我们很清楚地知道精通战略并不是一项与生俱来的技能。许多伟大的首席执行官通过“学习”成了更好的战略思想家和组织领导。比如，格鲁夫在事业的早期相信，应该由“战壕”里的经理，也就是距离客户最近的人来决定企业的战略。之后他意识到，制定战略需要结合自上而下和自下而上的方法。盖茨被互联网的崛起弄了个措手不及，在浏览器之战中差点儿输给了网景。在被几个缺乏经验的年轻员工捅了篓子之后，他很快地适应，让公司躲过了潜在的灾难。乔布斯初次在苹果工作时，几乎令公司破产，他明白了仅仅设计好的产品是不够的。最终，乔布斯意