

超越执行力

从传统巨头到新经济独角兽的制胜策略

BEYOND
EXECUTION

田林 (Edward TiAnderson) 著

B E Y O N D
EXECUTION

超越执行力

从传统巨头到新经济独角兽的制胜策略

田林 (Edward TiAnderson) 著

图书在版编目（CIP）数据

超越执行力：从传统巨头到新经济独角兽的制胜策略 / 田林著.

— 北京：北京时代华文书局，2018.6

ISBN 978-7-5699-2430-5

I. ①超… II. ①田… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第113544号

超越执行力：从传统巨头到新经济独角兽的制胜策略

CHAOYUE ZHIXINGLI: CONG CHUANTONG JUTOU DAO XIN JINGJI DUJIAOSHOU DE ZHISHENG CELUE

著 者 | 田 林

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生 张彦翔

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 旭日视觉 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 19 字 数 | 280千字

版 次 | 2018年9月第1版 印 次 | 2018年9月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2430-5

定 价 | 58.00元

版权所有，侵权必究

初识田林是在芝加哥，机智幽默的他感染着周围每个人，他的一言一行都常常给人启发，让大家觉得十分的受用。随着接触的深入，我渐渐认识到他的“行动”源自他日常对事物认真的观察、思考和分析：一个看似简单的课题在他的思考下往往有了更深层次的意义。《超越执行力》正是出自他对自己过往多年企业经营的思考和总结。先以通俗易懂的语言阐述相关的理论，然后再以理论为基础和铺垫，深入讨论企业经营中的每一个环节，最后辅以近年相关的国际著名案例进行分析总结。这本书结合了国际前沿的知识理论和从传统商业巨头到新经济独角兽的实践经验，不仅仅是一本理想的管理者参考读物，更是一本能让人思考、行动，并迅速在企业经营的实战中成长起来的实务手册，值得每一个与企业经营相关的从业人员认真品读。

——世界银行金融官员/投资组合管理人 于书君

一本时代所需要的好书。过去30多年来，中国经济处于高速发展阶段，企业只要敢做就能打开一片市场。而且国外的模式已经给我们提供了参考和榜样，大部分企业只需要在国内市场模仿、微创新即可。如今市场变得成熟，中国企业仍像原来那样埋头苦干显然是不够的，更需要先进的分析方法和思路来指导企业的每一个经营环节。《超越执行力》为中国企业如何赢得下一步竞争指明了方向。

——华融证券首席经济学家、孙冶方经济学奖得主 伍戈

国有企业在发展阶段通常借助了政策或者垄断资源的优势。进入新行业或者更加市场化的阶段以后，就需要靠自身的经营管理水平来赢得竞争。如何提升内功，打造出新时代的竞争优势，本书提供了极有价值的参考。

——中食生物科技有限公司CEO 邢薇

有幸在伦敦商学院结识Edward，一直以来我都十分钦佩他对商业问题的独到见解。这次读到Edward的书更是受益匪浅。我自己对渠道管理和供应商管理有些粗浅的研究，Edward在这两部分用简洁的语言和生动的案例阐述了这两方面业界的成功实践。期望读者能将书中顶尖企业最新的战略思维灵活应用到中国企业的管理实践中。

——伦敦商学院管理科学副教授 杨颂 (Alex Yang)

智者善于借用工具。本书综合了前沿的战略分析工具和紧贴时代的应用案例，给企业领导者提供了宝贵的参考。翻开本书任何一个章节，你都将获得深刻的商业洞见和启发。

——战略管理专家、波士顿咨询集团欧洲首席数据科学家 Marvilano Mochtar
(Lead Data Scientist of BCG Gamma Europe)

无论是大型企业的管理者，还是快速成长的互联网创业者，都可以在这本书中寻找到闪光点 and 共鸣。认知的边界、战略的思维决定了企业的边界和未来。阅读此书，将是管理者的一趟思维升华之旅！

——纳斯达克上市公司，美国You On Demand Holdings Inc. CFO 王修平

尽管如今各种商业模式日新月异，但战略选择仍然是企业取得长期发展、赢得竞争的根本。只有战略明确、执行力超强的团队才能在今天的商业环境中脱颖而出。《超越执行力》所介绍的前沿的战略思想及战略思维指导运营的方法，对企业战略的制定、经营效果的提升具有极高的指导价值。

——拜博口腔医疗集团董事长 黎昌仁

这是一本充满洞见的书。每个章节都能给读者提供新的概念和有价值的启示。随着公司业务规模的扩大与管理范围的提升，您对本书的内容会有更深的感悟！

——山东省政协常委、东方汇泉金融控股集团董事会主席 董方军

透过本书，从战略到执行的诸多环节，你将不由自主地对企业经营做个“全面体检”，并很可能做出令人惊喜的改变。对于很多管理者来说，本书无疑是一个福音，在企业经营的每一个环节，你都能切身感受到平凡与顶尖的差距所在，并且从中找到自己企业的提升路径。

——天兑资本董事长 方德兴

观水有术，必观其澜。商业世界的波澜壮阔就是企业商战中战略的起承转合。作者融合了东西方的管理学术新知与商场实战中的思考和践行，为读者奉上商业智慧盛宴。

——耶鲁大学世界学者、《中国慈善家》联合创刊人 杜洋

在管理思想的创新阐释上，学术界在第一手的商业实践方面通常会略有不足；而企业界又往往对理论性的思考有所欠缺。Edward的学术背景再加上他卓越的管理经验，为读者们提供了学术与经验兼而有之的全方位内容，可以说此书是理论与实践相结合的成果，为读者们提供了不少耳目一新的视角与观点，非常值得一读！

——资深科技创业者与投资人、伦敦商学院斯隆学者 柯良鸿（Dickie Ke）

大智知止，小智知谋。中国企业未来的发展一定离不开全球市场的经营与竞争。作者巧妙地把东西方管理研究与经营实践打通，并通过经典案例的分析，化繁为简，为我们道出了有效的经营法宝，令人赞叹不已！

——开开教育、高维资本创始人 孙刚

本书用简洁明了的语言阐述了复杂商业问题的思考方法和卓越的实践经验。书中的方法和工具不仅适用于大型企业，对于初创公司如何快速制定战略并建立竞争优势，也极有参考价值。

——资深投资人 刘晓红

认识田林，是4年前他刚从英国归来。尽管见得不多，但因为有共同的好朋友，自然也时常说起、问起。3周前，介绍我们认识的好朋友将田林的新书发给我，并邀请我写一篇序言。由于工作繁忙，直到10天前我趁着出差，在火车上赶紧拜读。初稿将近200页，但一打开我就被深深地吸引，一口气看完，然后激动地给田林写了下面三段Top of mind（第一时间的）感受。

我做营销传播20多年，今天全世界的品牌都要来中国，中国企业要出海、做大做强，我感到最遗憾的，是市场上真正懂营销、懂传播的人才还远未匹配。什么叫懂？首先是基本知识技能的懂，然后是知其然、知其所以然的懂。

我遇到过不少管理者，做传统广告策划、媒介购买、公关传播出身，因缘际会在快速发展的企业成为营销总监、总经理，可惜连最基本的品牌管理原则都未接触过，连营销为生意服务都不懂。营销“三季人”比比皆是而不自知，最可怜的是不愿意聆听、学习。到国际舞台时，要么做缩头乌龟，要么自以为是，靠表面功夫忽悠、“搞定”不懂行的领导。这样我们中国人、中国品牌很难获得认同和尊重。格物致知，不耻下问，在整个中国中坚一代中亟待加强。另外，市场上充斥着各种“大师”，做过一两个好案子、很懂包装自己、待价而沽的，比比皆是。我们服务过一家国企，看到他们系统内学的营销课程，根本就是胡拼乱凑，前后矛盾。在这样的培训中考试得高分，又怎么能表明有能力做好中国品牌呢？

所以，当我看完这本书，我看到了曙光。因为我可以把它送给我的同事和

客户，人手一本，让有缘人以此为镜，看看自己还有哪些方面未懂、未思考；也让有缘人快速地掌握最简单、直接、有效的方法。

田林的这本书，囊括了我在职场20多年学到并用到过的最好的策略工具。看完不但温故知新，更学习了不少新的知识。田林用3年多的时间整理归纳，当中有很多是他在实际运用中总结出来的Best Practices（最佳做法）。企业经营，跟人生中很多事情一样，实践才能出真知。“做”，才会出效果，才会知道合适不合适。大道至简，田林这本书里的理论直接给出最简单、直接、有效的“做”法。我认为，这不单是一本理论齐全的书，也是一本实实在在的工具书。这是我特别喜欢这本书的地方。

企业管治包括三个阶段：人治、法治、心治。企业全球化，必然需要用很多全球一致的“做法”去管治。外企来中国，中国企业到外国，其实都一样。中国品牌要走向世界，迫在眉睫的，就是应该建立起能与世界接轨的企业管治流程和工具。通过培训和大量在职训练，培养出一批又一批专业的管理者。有了这本书，企业可以大量借鉴全球优秀企业的这些Best Practices，真正做到站在巨人的肩膀上去实践、去优化，进而再去创新。

策略，是在商业中另一个被滥用的词。个人认为，策略不外乎选择，在最艰难的问题前做出最合适的抉择。很多时候是51：49的艰难的商业抉择。我相信，这本书未来会成为很多企业、管理者的首选工具书之一。它会像一把标尺，让决策者对标，帮助决策者形成更好的全局观，帮助决策者用这些工具快速聚焦，用专业的方法把事情做得更好、把企业管得更好。

最后，回应本书的结束语，为更崇高的目标（higher purpose）担当的企业和人走得更长远。除了有好的“做法”，一个企业，也要有传正道的担当；一个高管，要有敬天爱人、踏实诚恳、走正路的态度。有这样的担当和责任心，才能让人才更好地发挥主观能动性，才能在名利面前仍然做出真正正确的选择。

奥美集团广州董事总经理 梁凤姝

什么是战略性的思考方法，为什么仅有执行力是远远不够的

不久前认识了几位来自一家日本的大型集团企业的朋友，他们公司的业务横跨钢铁、建筑材料、化工用品、食品等众多领域，并且具有强大的技术和供应链优势，通过70多个海外分公司在全球开展业务。

面对众多新的项目和市场机会时，分公司的业务部门需要撰写详细的报告，层层上报审批：从分公司到总部，从地区负责人到该业务线的负责人，再到总公司负责人。决策前还需要进行深入的项目研究。这个公司的朋友半开玩笑地对我说：“等我们的项目研究做完了，项目也已经被别的企业做完了。”

对各种新的市场机会都采用严格的审批和研究流程，很多机会就这样错失。分公司的负责人虽然也希望有所变革，但是让一家历史悠久的公司改革一直以来的决策惯例必然阻力重重。对此，我给日本友人提供了一个思路。

公司旗下拥有众多的业务线，每一种业务面临的风险是不一样的，而市场的前景、机会也不一样。在和总部沟通的时候，不用要求总部变革所有的决策流程，而是希望总部对不同行业的新项目机会进行区别对待。比如根据风险和发展机会的不同，我们将不同行业的项目分为四种类别，见图序-1。

在图序-1中，纵轴表示行业的风险程度：包括产品质量风险、（用户或者员工的）安全风险等。可以通过公司历史上发生的风险事件，以及同行业竞争对手出现风险事件的频次（概率）来衡量。横轴表示这个行业的成长机会，可以通过某个市场的增长速度、政策支持力度等因素来判断。

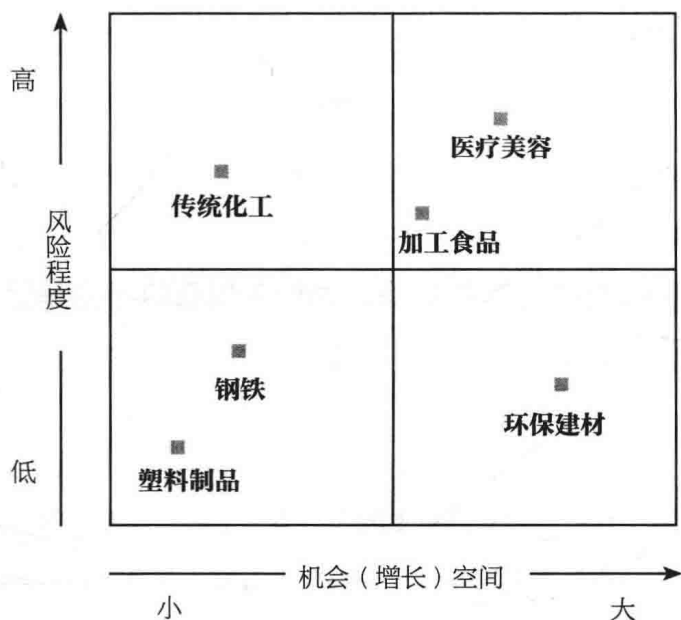


图 序-1 不同类型业务的机会与风险分类

左上角的行业，面临的风险程度高、增长空间小。比如传统化工行业，增速慢，在作业安全上、政策变动上都面临较高的风险。

左下角的行业面临风险程度低、增长空间小。比如该公司给各大零售企业提供购物袋这项业务，增速慢，但是风险极低。

右上角是风险程度高、增长空间大的行业。比如广受用户欢迎的进口加工食品、医疗产品行业。

右下角是风险程度低，增长空间大的行业。比如该公司用环保材料制造的工业建材，其技术领先，很多地区的政府都给予政策支持。

对上面四个区域的新市场机会，采用同样的审批和调研流程，显然是不合理的。不同类型的项目，公司可以采用不同的策略，见图序-2。比如左上角风险高、机会小（最不吸引人）的行业，可以忽略或者进行有限尝试，不作为扩张的重点。右上角风险高、机会大的行业，可以广泛地逐个研究，确定风险最能可控的项目再重点投入。而右下角风险低、机会大（最吸引人）的行业，则

可以放手展开尝试，投入重点资源加速发展。对于这个区域的业务，公司完全可以采用独立的审批流程，允许公司在试错的过程中不断前进。而左下角风险低、机会小的行业，则可以采用机会主义的方式，避免投入过多精力，只需留意市场的动向，遇到好的时机甚至是偶然性机会时再展开行动。

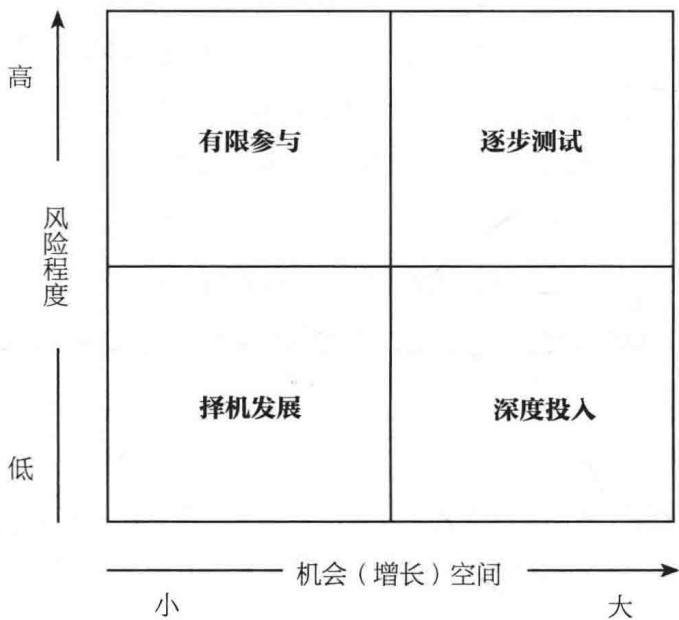


图 序-2 不同类型业务的对待方法

所以贴近市场的业务人员在和总部沟通时，只需要让总部明白，不同的行业机会应该区别对待；公司最重要的资源、允许试错的机会，应该留给风险低、机会大的业务板块。比起让公司改变整体的决策流程，这样的要求则更容易让人接受。即使总部不愿做任何妥协，业务人员通过上面的分类分析后也能明白，在向总部申请加快审批各个新项目的时候，应该集中精力于右下角的区域。

了解了这个日本公司的故事后，我们回到开篇的问题：战略性思维与企业的日常经营有什么关系？

很多人认为，战略性思维是比较虚无缥缈，甚至是空洞的，只有在公司制

定战略目标的时候才偶尔需要；到了具体的工作中，只要实干精神即可。存在这种误解的人不少，将“谈战略等同于不执行”“多思考等同于不行动”，所以今天到处看到人们在提倡“实干精神”“执行力”，却很少看到人们提倡“更具战略性思维”。而后者才是今天人们真正缺乏的。

如果说实干精神和执行力代表一辆车的发动机，战略性思考则是汽车的方向盘和机械构造。两者并不是彼此矛盾，而是相互配合一体的。没有出色的战略性思考，实干和执行可能就变成了蛮干和浪费。因此，具有战略性思维，才是企业在一系列经营活动中，能做到真正领先对手的关键。

上面这个日本企业的故事与战略性思维有什么关联呢？这里其实体现的是战略性思维最重要的一个层面：**做到不同（Be Different）**。

哈佛商学院的教授迈克尔·波特（Michael Porter）提出了企业可以采用的三种竞争战略^[1]（参见本书附录）：

- 差异化战略（提供与竞争对手不同特质的产品或者服务）；
- 低成本战略（通过规模优势等方法降低成本，以低价赢得市场）；
- 聚焦战略（关注某个需求未被充分满足的小众市场）。

第一种方式就是做到与对手不同。后面两种方式，从本质上讲也是做到不同（让成本和价格不同，针对的消费者不同）。对此，我们还需要更深入一层，不仅仅“在产品和服务上”做到与竞争对手不同。除此之外，在企业运营的每一个层面，包括如何对待每一条业务线，如何管理供应商，如何营销新客户，首先要问自己：如何做到不同？如何发现其中的差异，并且找到最重要的差异点（比如日本企业故事中的行业风险程度和增长机会）？如何区别化，把自己有限的资源投到最具有价值的领域去创造价值，这就是战略性思维。而对所有新项目的评估都采用同样的流程和方法，不做区别对待，就是缺少战略性思考的表现。作为对比案例，韩国的三星（Samsung）在2000年前后一举超过了众多日本的竞争对手，成为亚洲乃至全球最具竞争力的消费电子产品制造商。为了取得市场先机，三星公司从多个设计阶段的新产品概念中选出4~5个

支柱型产品，并将最具有市场潜力的排在最优先级，给予最大的研发支持和额外的营销资源。其从概念转化为成熟产品的周期不到5个月，是索尼（SONY）等竞争对手通常所需时间的一半^[2]。IBM公司在从“机械制造与销售型企业”转型为“IT服务提供商”的过程中，时任CEO郭士纳（Louis V. Gerstner）亲自选定了14个IBM必须占据霸主地位的行业部门（比如金融业、零售业），委派新的领导人，用不同的方式（避开了公司原有的组织结构和业务管理模式）来管理这些重点部门^[3]。

我们再来看一个企业进行供应商管理的例子（参见本书第七章中的《如何战略性地管理供应商》）。很多零售企业以供应商所供应的产品销售额对供应商进行排列，将销售额贡献最高的一批供应商作为“核心供应商”，提供更好的展示空间、更多的促销支持；对其余“非核心供应商”，减少支持，销售最弱的则予以淘汰，见图序-3。

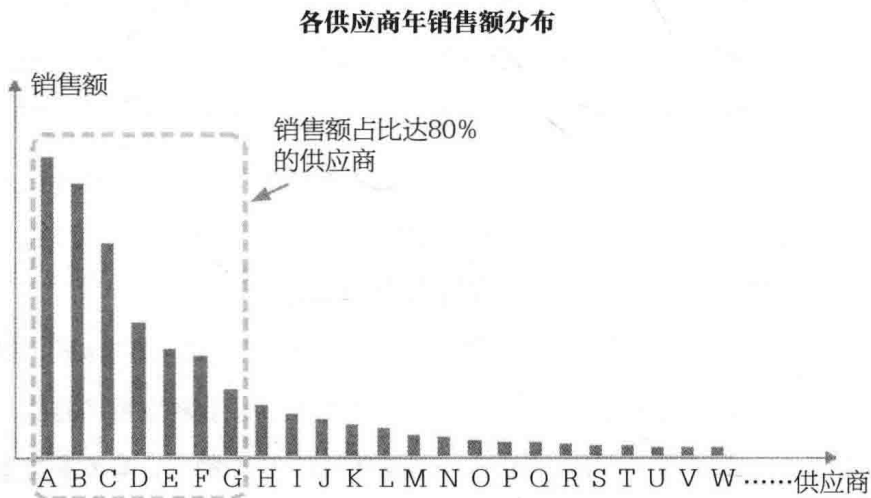


图 序-3 某零售型企业对供应商进行排名分类的案例

这里虽然做到“不同对待”，但是只看到了当下的销售状况，而没有看到未来。如果一类商品销售额大，但是没有任何增长的空间；而另一类商品，虽然销量小，但是飞速增长，受到越来越多用户的追捧，那么好的展示空间应该

留给前者还是后者呢？如果这个零售商碰到用户群老化，顾客数量下降的问题，那么是否应该将更多资源留给产品更容易吸引新用户的供应商呢？

这里就是战略性思维的第二个层面，对自己所面临的环境和竞争，以及自身的定位、资源等内部因素能进行**动态调整（Be Adaptive）**。

做到动态调整，需要时刻关注外界动态和趋势，放弃对历史成功经验的依赖，对自身的资源、未来能够展开的活动进行取舍。

在食品行业，企业可以选择主打“美味”“健康”或者“方便”，但是不能在每一个优点上都追求极致（那样的话，企业的资源太过分散，消费者也难以记住品牌的核心亮点）。这个时候，企业就需要做出选择。而当消费者开始变化，企业的选择就需要调整。我们看到如今人们越来越关注饮食健康，主打美味（尤其是高热量甜食）的食品和餐饮企业就难以保证成功了。可口可乐、百事、麦当劳等企业都开始把大量的资源投入健康产品线的引进^[4]。需要强调一点：任何调整涉及的都不只是单一层面。比如产品线的定位调整之后，产品的包装与设计、销售方法、最适合的渠道也都会相应变化。因此企业的营销方法、对销售团队的组织和管理都需要做相应的调整，不能只对一个层面改动，认为其他层面不做变化同样能适应。本书第一章中的《你的领先点是什么》、第五章中的《世界级快销公司的客户获取经验》等章节对此有详细介绍。

战略性思维的第三个层面是**获得匹配（Be Fit）**。

一个健康运营的企业包含多个体系，从品牌体系到市场营销体系、财务体系等。每一个体系内都有多种分析与管理的工具帮助企业制定管理方法、分配企业资源（比如3C竞争理论、Monitor战略模型、STP模型，具体参见本书各章节）。同时，企业在经营过程中也面临多重的外部环境：用户、竞争对手、上下游伙伴（供应商、分销商）等。企业每一个内部体系的规划都需要与外部的环境匹配，才能发挥出每一个体系的效用和价值。比如战略与营销体系〔以什么作为自己的竞争领先点（Spike）；在制定4P的营销策略时，如何设计产品形态、渠道、促销和价格〕就需要与用户的购买偏好（最看重产品的稳定性，可扩展性，售后服务，还是外观设计？）相匹配，见图序-4。

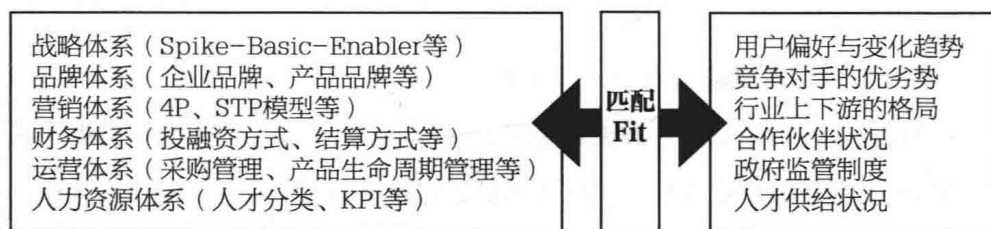


图 序-4 企业经营与内外部环境的Fit

当互联网行业在国内爆发，整个行业的人才相对短缺，因此员工极易跳槽找到更好的工作，那么这个时候，企业原有的招聘、培养与绩效体系就难以保证留住最优秀的人才。人才供给状况出现变化，新时期雇员的价值观变化，以及竞争对手在人才上的竞争优势也在变化，如此，企业在人力资源体系就需要一个新的“Fit”（匹配）来获得最需要的人才。

以上是战略性思维的3个层面：

- 做到不同；
- 动态调整；
- 获得匹配。

我们看到，不仅在制定企业战略的时候需要战略性思维，在企业运营的每一个层面，在每一个具体的项目中，都需要战略性思维来帮助企业取得更好的成果，实现竞争优势。而那些顶尖的企业，就是在战略制定、业务分析、人才管理等每一个方面，都能够用战略性的思考方法做到全球领先的水平。

本书的宗旨，就是在战略制定（方向：做什么）、企业运营（方法：如何做好），以及组织与人才发展（人：谁来做，如何持续地做好）这三个企业经营的核心领域，提供给读者最前沿的思考方法和工具。除了介绍这些工具，本书还添加了在不同行业的应用案例来帮助大家理解顶尖企业如何运用这些思考工具在每一个层面建立优势。其中绝大多数案例来自我在国际咨询公司、国内外不同类型的企业工作中的真实案例，以及海内外的资深战略专家、企业高层

管理者进行业务变革、推动企业发展的实例。

本书不是一本战略管理的入门书籍，因此对于波特五力分析（Porter's Five Forces Analysis）、波士顿矩阵（Boston Matrix）、营销4P分析等基本的战略工具不做详细介绍，仅在本书最后的附录中给予简单说明，并且相应地补充这些基本工具近年来在企业界的实际运用中的一些新的视角。

最后希望读者通过对这些战略思考与分析工具、实际应用案例的了解，能够将这些工具运用到自己的工作当中，获得有价值的帮助。如果各位因为本书而对各种经营问题能够获得更具有战略性的视角和思考方法，本人将不胜荣幸。

（关于本书的主题，读者有任何问题，可以在微信公众号“德闻阁”中与笔者交流。在这个公众号中，读者还可以读到笔者对其他商业问题的分析和思考。）



推荐序 / 001

序言：什么是战略性的思考方法，为什么仅有执行力是远远不够的 / 001

第一部分 制定战略与增长的方向

无论是新成立的初创企业，还是早已步入成熟阶段的500强巨头，增长几乎是所有企业永远追求的目标。单一业务类型的企业如何制定有效的战略赢得竞争，扩大市场份额？多元化发展的企业如何有效地整合各业务线？

本书第一部分将围绕“建立竞争优势”“战略制定”“业务创新与扩张”“扩张后多元业务管理”的顺序展开，解答上述问题，并选取了会说话的汤姆猫（Outfit7）、阿里巴巴、唯品会等高速发展的互联网企业，以及宝洁（P&G）、通用电气（GE）等传统巨头运用这些方法的案例。

第一章 向顶尖企业学习如何打造竞争优势 / 003

- 1.1 你的领先点是什么（Spike-Basic-Enabler分析法） / 003
- 1.2 企业的核心资源应该投向哪里（KSF分析法） / 008

第二章 战略的制定与检验 / 012

- 2.1 来自摩立特与宝洁公司的战略制定秘密武器 / 012
- 2.2 战略检验：如何保证企业战略得到有效执行 / 018
- 2.3 战略性调整：成功的企业如何演化其业务 / 029