

突破现实的困境： 趋势、禀赋与企业家的战略

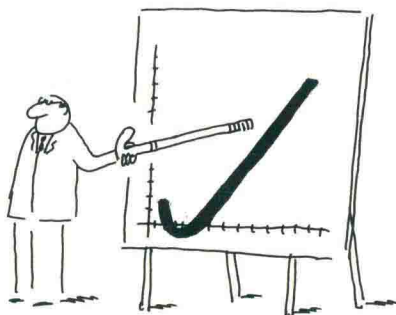
[澳]克里斯·布拉德利 (Chris Bradley)

[德]贺睦廷 (Martin Hirt)

[荷]斯文·斯密特 (Sven Smit)

著

STRATEGY BEYOND THE HOCKEY STICK



PEOPLE, PROBABILITIES, *and*
BIG MOVES *to* BEAT THE ODDS



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

KINSEY & COMPANY

突破现实的困境：

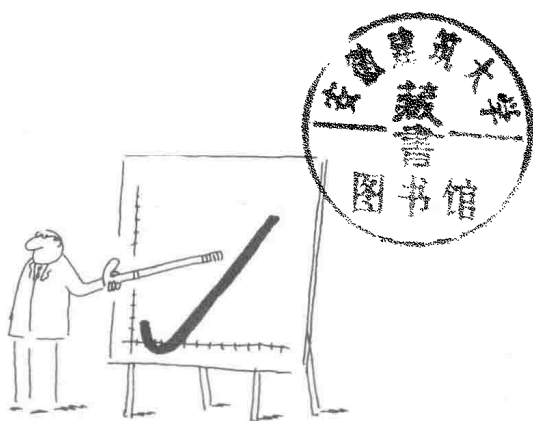
趋势、禀赋与企业家的战略

[澳] 克里斯·布拉德利 (Chris Bradley)

[德] 贺睦廷 (Martin Hirt)

[荷] 斯文·斯密特 (Sven Smit)

著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

McKINSEY & COMPANY

内容提要

《突破现实的困境：趋势、禀赋与企业家的战略》讲述了如何采取重大举措提升企业战略的成功概率。本书以几千家企业的“硬数据”为基础，指出哪些因素对企业的超常业绩至关重要，哪些因素则作用平平。在企业战略办公室里，几乎人人都能信心满满地提出某项战略。但却往往因为个人偏见和人际因素，陷入泥沼，难以制定和落实清晰有效的战略。如何打破战略的“曲棍球杆效应”？本书为商业领袖勾画出一条解决战略人性面问题的路径，帮助他们制定卓越远大、更有胆识的成功战略。

图书在版编目(CIP)数据

突破现实的困境：趋势、禀赋与企业家的战略/(澳)克里斯·布拉德利(Chris Bradley),(德)贺睦廷(Martin Hirt),(荷)斯文·斯密特(Sven Smit)著. —上海：上海交通大学出版社，2018
ISBN 978-7-313-19794-8

I. ①突… II. ①克…②贺…③斯… III. ①企业管理—战略管理
IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 168756 号

突破现实的困境：趋势、禀赋与企业家的战略

著 者：[澳]克里斯·布拉德利(Chris Bradley)
[德]贺睦廷(Martin Hirt)
[荷]斯文·斯密特(Sven Smit)

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：谈 毅

印 制：上海万卷印刷股份有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：202 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

书 号：ISBN 978-7-313-19794-8/F

定 价：68.00 元

地 址：上海市番禺路 951 号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：15.25

印 次：2018 年 11 月第 3 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-56928178

献给

Bini, Walter 和 Hildegund Hirt

Bibi, Jan-Ferdel 和 Ute Smit

Mel, Olivia, Alice 和 Harriet Bradley

献给

麦肯锡公司的合伙人和同事，是你们给予了我们提升成功
概率的机会。

目 录

引言 欢迎来到战略办公室 / 001

你并非个例 / 002

反派角色就是战略的人性面 / 004

怎样获得外部视角? / 005

采取重大举措 / 007

未来的旅程 / 009

第1章 战略办公室里的游戏以及人们参与其中的原因 / 013

战略的人性面在起作用 / 015

可怕的曲棍球杆效应 / 017

我们能否接受真相? / 019

内部游戏 / 020

引进专家 / 022

不适合人脑解决的问题 / 023

偏见思维 / 024

现在……该考虑人际因素问题了 / 027

当内部视角仍然泛滥成灾时 / 031

第2章 打开战略办公室的窗户 / 035

正确的标准 / 038

企业在经济利润曲线上的状态 / 040

我们从地图上看到了什么 / 042

你为什么处于现在的位置 / 046

用外部视角获取新观点 / 050

第3章 梦想很丰满,现实很骨感 / 055

“毛茸背”的出现 / 056

获得批准 / 057

财务压缩 / 058

大胆预测 / 060

胆怯的计划 / 065

公司的“抹花生酱”方法 / 067

瞄准已知 / 067

真正的曲棍球杆效应 / 069

第4章 概率有多大? / 073

可知的成功概率 / 075

向上移动的“航线” / 078

三家企业的故事 / 080

战略办公室里的概率哪儿去了? / 082

争取确定性 / 084

“你的数字代表你” / 085

第5章 如何找到真正的曲棍球杆计划 / 091

这次有什么不同? / 092

检验事实 / 093
真正重要的概率：你自己的概率 / 094
10 个重要变量 / 097
优势 / 098
趋势 / 099
举措 / 100
全都很重要 / 101
变化量表 / 103
了解概率 / 107
这就够了？ / 108

第6章 不祥征兆已现 / 113

完全不同的战略理念 / 115
网球还是羽毛球？ / 117
行业如自动扶梯 / 118
改变从事的行业或者改变行业本身 / 120
也可以考虑改变地点 / 122
着眼微观 / 123
需要独到见解 / 124
应对不祥征兆 / 125
颠覆性趋势的四个阶段 / 127
第一阶段：发出信号，但有噪音 / 129
第二阶段：让变革站稳脚跟 / 131
第三阶段：转型不可避免 / 133
最艰难的阶段 / 133
第四阶段：适应新常态 / 135

第7章 采取正确举措 / 139

- 重大举措至关重要 / 141
- 康宁的故事 / 146
- 系统化并购与剥离 / 147
- 积极的资源重组 / 148
- 如欲重新配置,必先减少配置 / 152
- 强健的资本方案 / 152
- 资本支出须谨慎 / 154
- 出色的生产力改进能力 / 154
- 跑得虽快,但毫无效果 / 155
- 差异化改进 / 157
- 你是否拿竞争优势当儿戏? / 161
- 重大举措成就优秀战略 / 162

第8章 化战略为现实的八大转变 / 167

- 转变一:从年度计划……到战略决策成为一次探索研究的历程 / 168
- 转变二:从直接“通过”……到切实讨论备选方案 / 171
- 转变三:从“抹花生酱”方法……到十里挑一 / 175
- 转变四:从审批预算……到采取重大举措 / 177
- 转变五:从预算惯性……到流动性资源 / 181
- 转变六:从“堆沙袋”……到坦然迎接风险 / 183
- 转变七:从“你的数字代表你”……到全面业绩观 / 186
- 转变八:从长期计划……到果断迈出第一步 / 188
- 一揽子方案 / 190

尾声 战略办公室里的新生活 / 195

附录 / 197

- 一、我们的样本和方法 / 197
- 二、有关经济利润和股东总回报的说明 / 199
- 三、从顶端开始或底部开始的概率有何不同 / 200
 - (一) 曲线顶端的生活 / 200
 - (二) 曲线底部的生活 / 202

注释 / 205

索引 / 217

致谢 / 228

欢迎来到战略办公室

在战略办公室里,个人偏见和人际因素会成为人们讨论必要的重大举措的绊脚石,想要落实这些举措更是难上加难。在本书中,我们将使用来自数千家公司的“硬数据”来直面战略的人性面。

“难

道没有其他方法吗?”

我们总能听到这样的话,你肯定也曾自问过同样的问题,可能还不止一次。也许是在经过了马拉松般熬人的战略会议之后——这种会议原本是为了展开讨论,但最终却只是单方面的陈述;也许是在被迫赞成又一个前景并不确定的投资提案后;抑或是在针对如何为增长机会重新分配资源展开了又一次常规讨论,但却无果而终之后。

在与世界各地数以百计最资深的商业领袖长达数十年的合作中,我们得出了一个观点:

“肯定还有其他方法……”

我们的书架上摆满了关于如何改进战略决策流程的书，其中的框架和趣闻轶事都号称破解了成功战略的密码¹。尽管这些书读来趣味十足，里面列举的案例鼓舞人心，但在实践中，我们似乎仍然难以取得突破性的进展。事实上，尽管已有很多聪明人做出了不懈的努力，但是今天的战略挑战仍然与多年来一直存在的非常相似。

与这类书不同，本书并没有罗列最佳实践和令人鼓舞的趣闻轶事，而是进行了广泛而深入的实证研究。我们识别出少量的绩效杠杆，根据汇总的实例以及在实施过程中积累的经验，这些杠杆可以大幅提升你的成功概率。我们确信还发现了一个常被忽视的因素——正是这一因素给战略办公室里的人们设置了诸多障碍，令一代代的商业领袖深感迷惘，甚至导致很多战略无法按计划落实。我们将其称为“战略的人性面”。

在本书中，我们利用实证分析帮助商业领袖们勾画出一条解决战略人性面问题的路径，在此基础上可以制定更加卓越远大、更有胆识的战略。

还有其他方法！

你并非个例

在共同踏上这段穿越实证经验和战略社会性的旅程之前，我们先来看看战略办公室，了解一下那里发生的一些场景。你可能会觉得这些场景似曾相识，尽管各种各样的书籍和文章都在阐述如何制定更好的战略与决策，以及如何取得更好的商业绩效。令人惊奇的是，这些不同的场景都有着共同的特点。

先来看第一种场景：当战略决策流程开始时，整个团队一致认为，今年应该避免文山会海，不再使用冗长的幻灯片和没完没了的附录。你致力于开展实质性的对话，针对企业的未来前景，以及你不得不做出的艰难抉择进行沟通。然后，就在第一次会议召开前的两天，CEO的收件箱还是照常收到了3份冗长的文件。实质性的对话到此为止。你又开始认真研究这些字斟句酌的演示文稿。但在这一过程中，绝大多数人恐怕还没来得及领会其



中的内容,就已经感到厌倦了。

再来看第二种场景:在取得了一系列平淡无奇的结果之后,你可能认为应该重新对公司战略进行深入思考。最高管理团队同意调整方向,董事会也批准了。之后,CFO接管了这件事,把这一愿景转化为第一年的预算。当那些即将丧失资源的人们开始进行后卫行动,以及其他反对真正变革的声音出现的时候,大家的胆识就悄然消失了。不知为什么,经过这番大胆的重新思考之后,新制定的预算却跟去年的预算非常相似。一切还是回到了老路上。

第三种场景是什么样子?战略获得了一致认可。从字面上看一切都好,而且有很多令人叹服的后备计划。但不知为什么,一旦深入进去,所有人都感觉新的战略不过是一种热望罢了。事实上,它有些过于照顾战略制定者的自我意识了,也不太愿意接受竞争残酷的现实。公司中那些比决策层级低两三级、负责跟实际客户打交道但往往并未真正参与战略决策流程的人总结道:管理层完全是在闭门造车,自说自话。这一“新”战略到头来只不过是为一一些没有经济效益的项目找理由,因为亏钱,这些项目被贴上了“战略”的标签;但所有人都心知肚明,公司不可能因为它们而发生真正的改变。

即使你是CEO,有时候也会有这样的感觉:由个人行为和人因素引发的惰性不仅很难应对,还会阻碍你为企业做正确的事情。最近,我们一家在澳大利亚的客户公司的CEO反思:“我清楚地意识到,公司应该沿着那个方向加快行动,但我不得不带着团队一起。”

你或许拥有令人艳羡的职位，负责领导一家灵活的创业公司，或者一家规模堪比亚马逊但依然能像成立第一天那样高效运作的机构。倘若如此，祝贺你。你或许会发现本书的一些实证经验很引人入胜，因为它们展示了战略中的哪些东西有用，哪些没用，但你也应该继续致力于你正在做的事情。不过，如果你像我们通常见到的管理者一样，你就可以一眼看出我们正在探讨的症候，并且迫切希望直面战略的人性面问题。即使身处一家像亚马逊那样的公司，或许你也可以借助本书分享的一些观点来看待今后的是非得失。

反派角色就是战略的人性面

众所周知，人们会带着个人或制度上的偏见参与战略决策流程，而战略办公室里的集体因素往往也会让结果产生偏差。但我们对人际因素的思考通常仅止于此。我们每隔多久才会认真思考一下这些因素并采取恰当举措呢？通常情况下难道不是耸一耸肩，然后继续推进手头的方案吗？我们往往假装战略决策流程不过是为了解决一个分析性的问题，内心却深知，分析其实只是很简单的一部分。

通过常规的商业书籍或咨询项目报告获得的框架和工具有助于构建你的思维体系，并帮助你形成一些想法。不幸的是，它们往往无法帮助我们突破真正的障碍，最终制定出优秀的战略。原因很简单：战略的人性面远远压倒了智力层面的因素。



“科林斯，我注意到了，你的内心对制度的偏见与我的观点针锋相对。”

彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾有一句名言:“文化能把战略当早餐吃。”²这在战略办公室里体现得最为明显。怎么会这样呢?毕竟,负责制定战略的人都很聪明而且经验丰富,很乐于接受智力上的挑战。但在这里,战略并非唯一重要的事情。工作甚至事业,同样也在他们的考虑范围内。如果过度承诺或无法履行自己的绩效目标,你就有可能失去工作或地位。因此,谨慎的管理层和为了保住工作而开展的战略决策流程,自然也就很少能为公司带来最好的结果了。预算流程也会带来干扰。你或许在讨论一个为期5年的战略,但大家都知道,真正重要的是第一年的预算。这就难免会涉及其他的“游戏”。例如,多数管理者都会努力为来年确保资源,同时尽可能推迟这些投资回报的考核时限——甚至推迟到让人们忘记最初的承诺,或者他们自己已经调到其他岗位。毕竟,就算最成功的商业领袖也是人。

战略办公室里充满了许多相互冲突的待办事项和社交游戏,以至于你有的时候甚至会好奇,人们一开始为什么会花那么多时间和精力分析问题和准备演讲。

以上所有因素最终会合力作用呈现出曲棍球杆效应,在明年的预算出现再熟悉不过的下降后,信心满满地展示未来的成功。确实,如果要给战略决策流程找一个标志,那肯定非曲棍球杆曲线莫属。只要提到这个词,那些看过我们研究的高管就会面带苦笑地投来会心的一瞥。

我们希望用这本书打破曲棍球杆效应。我们希望解决战略中的人际因素问题,使企业能够真正通过重大举措来提升经济利益和股东价值。

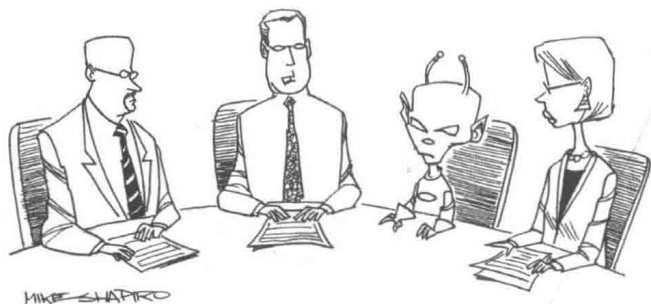
怎样获得外部视角?

我们三人花了五年多时间针对战略决策流程为何如此容易陷入泥沼进行了研究,并对如何应对这些问题形成了新的视角。我们拥有数十年为世界各地的数百家公司提供咨询服务的经验,亲见战略规划无数,在此基础上,以我们的切实观察开启这一旅程。但我们也决定开出自己的“药方”:

尝试放弃常见的趣闻轶事，把实践经验与那些和公司绩效有关的残酷现实并列起来。作为对相关观察的补充，我们对全世界几千家规模最大的公司进行了详细的研究和分析。与仅仅通过采访收集几十个案例的传统模式不同，这些都是大样本的案例研究。

我们发现，多数战略办公室都缺乏足够的信息，且这些信息并非完全正确。这种说法似乎有些奇怪，毕竟我们总在抱怨文山会海、文件冗长的问题。但这些文件的视角往往过于狭隘。它们都采用“内部视角”，即数据来自所在行业的内部，观点则源自所在团队和战略办公室里高管们的自身经验。³如今，战略办公室里的材料虽然提供了细节信息，但却缺乏可供预测的参考数据。有趣的是，你掌握的信息越详细，就越以为自己了解情况；你的信心越强，得出错误结论的风险就越高。⁴

随着变革的到来，当企业需要对战略进行重大调整时，这种内部视角就更成问题。这是在错误的情境中形成的内部视角，你会因此陷入措手不及的境地。



“请他来是为了给我们提供一些基本的外部视角。”

战略所需的不是越来越精确的内部视角，而是一种外部视角。这需要把其他高管及其公司在战略办公室里成千上万次的经验引入你自己的战略办公室，由此来引导讨论方向。当你能够为你的战略获得同样令人信服而且客观的参考点时，又为什么非要以运营 KPI(关键绩效指标)为基准呢？在评价战略的优劣时，为什么不依据一组广泛的对比数据来进行呢？

你或许会说,每一种情况面临的问题各有不同,对吗?“其他公司都没有我们的品牌、我们的资源、我们的竞争对手、我们的客户、我们的挑战以及我们的机会。”更何况,其他企业也不会把自己所有的数据都与外界分享,便于你进行对比。说得没错。正因为如此,迄今为止尚未出现一个关于战略成败的综合数据库。

我们通过公开信息查看了数千家公司的几十个变量,找到了一些易于管理的工具(总共 10 个),可以解释 80% 以上公司绩效的上升或下降。⁵

我们将在本书中分享这些数据,为你提供这种外部视角。我们还将告诉你一种方法,在你离开战略办公室并开始执行自己的战略之前,了解你的战略是如何形成的。如果你认为把握还不够大,可以回过头来重新部署和规划以提升成功率。在你踏上一条代价高昂的道路甚至可能因此走进另一条死胡同之前,就应该采取这些措施。我们会提供一种新的方法帮助你获得自信,制定出能够改变企业发展方向的大胆战略,因为现在你可以了解你的战略获得成功的概率,并可根据一套可以验证的公司绩效标准予以调整。

在体育界,高尔夫球讲解员可以判断一名职业选手在特定距离内进洞的概率,因为所有职业球员的进洞数据都经过汇总。橄榄球数据爱好者也可以根据得分、比赛时间、第一次进攻的数字、四分位球员的名字等信息,告诉你某支球队获胜的概率,因为多年以来联赛中的这些数据都已经汇总起来了。现在,在企业战略方面也有了这一类型的数据。

采取重大举措

要适当超前:数据显示,很多公司都不够大胆——它们的战略并不是为了进行重大改革。最终的结果往往只能实现渐进式的增长,让企业与整个行业保持在同一水准。

相信你已经从自己所在的公司看到了类似的现象:即使出现了重大的

商业机会而且有人提出了突破性的想法,往往也会被大打折扣。这种想法让人感到风险太大,与同行的做法差异太大。有人可能感觉自己被忽视。更稳妥的做法是提出一项跟去年差异不大的计划,向整个企业分配资源,而不是对其中某一个部门的爆发潜力大举下注。



“我过去在做出承诺时总是很保守,以便届时能够超额完成任务。现在我只是躲在桌子底下沉默不语了。”

我们注意到,最近有一位 CEO 要求他的团队制定一些激进的增长计划。提交的计划中有很多令他颇为欣赏,但是由于没有足够的资金支持所有计划,所以必须进行缩减。他不希望因为把过多的资源分配给那些可望取得突破的部门而使团队中的大多数人感到挫败,于是最终选择将一些资源分配给整个企业。当然,结果是没有任何一项计划获得足够的资金,自然也就无法取得真正的突破。另一位 CEO 向他的团队征集大胆方案,有人建议通过并购在美国推动新的服务业务增长。这个想法通过了严格的尽职调查,但是后来他却临阵退缩了。还有一位 CEO 计划跨越到 5G 移动通信技术,借此在欧洲获得暂时的竞争优势,但是后来他觉得董事会不太可能批准这一大胆的计划,为了保护自己,他对该提案进行了自我审查。他最终确定的计划只不过是以往计划的延伸。

我们的研究表明,要取得比竞争对手更为长足的进步,最重要的是选择正确的市场去参与竞争,并且使用我们发现的至少一部分杠杆努力做出清