

STRATEGY

让战略落地

如何跨越战略与实施间的鸿沟

[美] 林文德 马赛斯 亚瑟·克莱纳 著
Paul Leinwand Cesare Mainardi Art Kleiner

普华永道思略特管理咨询公司 译

THAT WORKS

How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap

将远大的目标，落实成习惯性行动，让你成为“超级竞争者”



机械工业出版社
China Machine Press

STRATEGY THAT WORKS

How Winning Companies
Close the Strategy-to-Execution Gap

让战略落地

如何跨越战略与实施间的鸿沟

[美] 林文德 马赛斯 亚瑟·克莱纳 著
Paul Leinwand Cesare Mainardi Art Kleiner

普华永道思略特管理咨询公司 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

让战略落地：如何跨越战略与实施间的鸿沟 / (美) 林文德 (Paul Leinwand), (美) 马赛斯 (Cesare Mainardi), (美) 亚瑟·克莱纳 (Art Kleiner) 著; 普华永道思略特管理咨询公司译. —北京: 机械工业出版社, 2016.11 (2017.2 重印)
书名原文: Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap

ISBN 978-7-111-55259-8

I. 让… II. ①林… ②马… ③亚… ④普… III. 企业战略 IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 249212 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-7127

Paul Leinwand, Cesare Mainardi, Art Kleiner. Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap.

Copyright © 2016 PwC.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

让战略落地：如何跨越战略与实施间的鸿沟

出版发行: 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: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2017 年 2 月第 1 版第 4 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15.25

书号: ISBN 978-7-111-55259-8

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

赞 誉

Strategy That Works

许多企业都因为不惜一切代价地追求增长而陷入困境。要提升股东回报，就需要转变思维，本书作者对此进行了精要的分析。

——安德鲁·克莱德 (Andrew Clyde),
墨菲石油总裁兼首席执行官

林文德和马赛斯深入浅出地阐述了企业如何在日益复杂的世界中获得持续成功。利用差异化和连贯化的能力将战略和实施联系起来，本书以令人耳目一新的方式解答了如何应对当今领导力方面的诸多挑战。

——本诺·多雷尔 (Benno Dorer),
高乐氏首席执行官

本书具有令人耳目一新的实际指导性意义。林文德和马赛斯在书中阐述了高层如何跨越战略制定、实施和成果落实之间的鸿沟。

——尼尔 C. 麦克阿瑟 (Neil C. McArthur),
凯迪思首席执行官兼执委会主席

林文德和马赛斯针对如何弥补“从战略到实施”间的鸿沟这一问题，为高管们呈现了一份操作手册，为追求更高利润和更大影响力的企业指明了方向，为有志于成为“超级竞争者”的 CEO 传递了非常有价值的洞察。

——埃里克 A. 施皮格尔 (Eric A. Spiegel),
西门子 (美国) 总裁兼首席执行官

本书为企业高管制定融贯有效的战略愿景提供了明晰的框架。本书深入剖析了非凡领导力背后的特征，指出企业文化和企业形象在一个强大的企业战略中不可或缺的基础性作用。本书通过具体的实例，讲述了 21 世纪各行业中成功企业的转型之路。

——马克 T. 贝尔托利尼 (Mark T. Bertolini),
安泰保险董事长兼首席执行官

成功的大公司必须要保持创业精神，不断变革，不断开拓。必须既开放变革，又维持企业核心形象的长期稳定。本书剖析了如何将这两个看似矛盾的理念统一起来。

——张瑞敏，海尔集团董事局主席兼首席执行官

林文德和马赛斯在书中展示了如何将价值主张转化成实实在在的成果。

——马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith),
《纽约时报》第一畅销书《触发器》(Triggers)、
全球畅销书《魔劲》(MOJO)、《“UP”学》
(What Got You Here Won't Get You There) 的作者

战略就是制订清晰的计划，然后按照计划行事。但企业往往很难严格按计划行事。本书讲述了如何在战略制定和实施方面取得连贯。

——沙利·布朗特 (Sally Blount),
西北大学凯洛格商学院院长

本书内容精练，发人深省。贯通性是成功的关键因素，但企业往往很难达到这种贯通。本书将帮助读者探索企业的价值主张、差异化能力、产品和服务是否与企业战略保持一致。

——亚历山德罗·卡卢奇 (Alessandro Carlucci),
Natura 前首席执行官

本书非常精彩，向读者展示了如何通过能力获取市场成功，帮助企业制胜，并朝着目标一步步实施。能力驱动战略的案例也引人入胜。

——卡里姆·米歇尔·萨巴格 (Karim Michel Sabbagh),
SES 公司总裁兼首席执行官

译者序

Strategy That Works

1914年，全球第一家管理咨询公司——思略特[⊖]在美国芝加哥成立。历经一个世纪，整个商业世界发生了翻天覆地的变化，各种问题和挑战层出不穷，新技术不断颠覆原有的行业发展轨迹，新的商业模式如雨后春笋般地涌现，极大程度上改变了当今人们的生活状态和行为模式。

在快速变化的今天，几乎每家企业都面临着重大的战略挑战。思略特近年来对高管持续开展的一项全球调研显示，4 400名受访者中，半数以上表示其所在企业并不具备制胜战略，约2/3的受访者表示其所在企业的能力不足以支撑企业在市场中创造价值。在另一项针对全球500余位高管的调研中，90%的受访者承认，其所在企业曾错失重大的市场机遇，约有八成的受访者表示，即使是企业内部员工对整体战略也不甚了解。

⊖ 思略特 (Strategy&), 原名博斯公司, 1914年在美国芝加哥成立, 1944年以一篇《管理的医生》定义了现代意义上的管理咨询。2014年并入普华永道, 改名思略特, 专注战略咨询。思略特以思想领袖著称, 提出了产品生命周期、项目计划评审技术、供应链管理、组织基因和能力驱动战略等创新管理理念, 在业内被广泛使用。

那么，究竟什么样的战略真正奏效？为什么许多企业战略表面上看起来差不多，经过数年或数十年后，市场表现却有天壤之别？为什么大多数企业制定的战略，看起来无懈可击，其中还不乏一些令人耳目一新的思路，但在执行过程中却举步维艰，最后的结果与当初设定的战略目标大相径庭？我们发现，这些企业在战略与实施之间存在巨大鸿沟。这些鸿沟是如何形成的？有没有一种有效的方法可以弥补战略与实施间的鸿沟？

在本书中，作者解释了鸿沟产生的缘由，并展示了世界上优秀的企业如何弥补战略与实施间的鸿沟，一直做到傲视群雄。研究成果令我们感到吃惊：在战略和实施两方面都非常出色的企业并不遵循所属行业中流行的业务实践方式。相反，这些企业负责人在五大非凡领导力行为上另辟蹊径并且做得极为出色：

第一，这些企业忠于企业形象，避免陷入一味追求增长的陷阱，放弃追求那些自己并不具备制胜权的多种市场机会。相反，这些企业清楚地认识到自己在哪些领域做得出色，制定了切实的价值主张，打造起能够长期持续的独特能力体系，从而将价值主张发挥到极致，并且自觉地提供与价值主张和能力体系相匹配的产品和服务。

第二，许多管理人员认为，应该遵循业内的最佳实践，并将外部对标视为通向成功之路。但我们研究的企业却展示了不同的一面。这些企业将战略落实至日常。它们针对自身情况设计并打造起一系列能力，从而做到有别于其他企业，随后以独特的方式将这些能力进行推广应用。

第三，解决执行问题的另一种标准业务实践方式是架构调整：改变组织架构，重新思考配套措施。在这种方式下，企业文化会被视为一种阻碍。但我们研究的企业却拒绝进行颠覆性的组织架构重组，而是发挥企业文化的作用。它们利用企业内部根深蒂固的思维方式和行为方式的力量，通过企业文化而不是结构变化来推动变革。

第四，常规的企业可能会尝试开展全方位的成本削减，从而实现全面的精益化。但我们研究的企业却在削减成本、发展壮大。它们从战略的角

度重新部署资源，加大对最重要的少数能力的投入，同时削减其他方面的投资。

第五，这些企业并不是一味地追求灵活。它们并不是尽可能快地应对外部变化，相反，它们通过创造所希望看到的变化来塑造未来。

企业高管另辟蹊径并不只是为了打破常规，更多地是着重于企业战略的核心问题。例如，我们想成为怎样的企业？我们的价值主张是什么？同时，他们对执行的核心问题也同样关注：哪些方面，其他竞争者做不到但我们做得尤为出色？我们还缺乏哪些能力？我们如何构想、建设和推广这些能力并加以应用？他们无时无刻不在考虑这些问题，并且不断与团队沟通，从而使得战略和实施可以贯彻在每次的决策中。他们大胆尝试的背后，是一份自信和敏锐，而这种自信和敏锐正是来自他们自身建立起的制胜方法，即凭借优于竞争对手的能力在市场中开展竞争。这五大非凡领导力行为也许不是通向成功的唯一途径，但却是我们认为弥补战略到实施间鸿沟的不二之选，而且看起来并没有其他途径能够带来类似的长远成功。

经过 30 年的高速增长，中国已成为世界第二大经济体。随着消费者及客户在成熟度和要求上的逐步提高，加之竞争更加充分和人口红利的消耗殆尽，中国经济开始步入新常态，市场竞争方式也开始从机会和关系驱动向能力驱动转变。我们相信，那些致力于投资核心能力并通过这些核心能力发展的企业将会成为市场真正的赢家，这一点尤其值得广大中国企业家的关注，也是本书的核心价值所在。

本书中文版的顺利出版，离不开方方面面的大力支持。在前期推广过程中，广大企业界和媒体朋友热情参与，无私地提供了许多有价值的建议，徐乐江先生、张瑞敏先生和马化腾先生还在百忙中为本书中文版撰写了推荐语，在此表示最诚挚的谢意。还要特别感谢本书的翻译团队，他们在朱浩翔先生的领导下，历经三个多月，真正做到了字斟句酌，精益求精，在忠于原文的基础上，提出不少创造性的建议，并通过简洁明了的文字将它们展示出来。另外，还要感谢普华永道的市场推广团队，正是他们

的热忱和对工作细节一丝不苟的态度，才使得本书能够完美地展现在诸位读者面前。最后，还要感谢普华永道管理层的全力支持，使得出版本书所需的资源能够得到充分保证。当然，还有许多人默默地为本书出版做出了贡献，限于篇幅，这里不再一一赘述。

徐沪初

普华永道思略特大中华区总裁

2016 年秋

目 录

Strategy That Works

赞 誉

译者序

第 1 章 跨越从战略到实施的鸿沟 || 1

第 2 章 忠于企业形象 || 27

第 3 章 将战略落实至日常 || 61

第 4 章 发挥企业文化的作用 || 106

第 5 章 削减成本、发展壮大 || 129

第 6 章 塑造未来 || 155

第 7 章 大胆无畏 || 173

附录 A 战略简史 || 181

附录 B 能力型企业研究项目 || 187

附录 C “纯音”竞争方式 || 191

附录 D 必备能力示例 || 197

附录 E 部分参考书目 || 204

鸣谢 || 208

作者简介 || 214

注释 || 216

Strategy That Works

第 1 章

跨越从战略到 实施的鸿沟

S t r a t e g y T h a t W o r k s

Strategy That Works

当下，几乎每家企业都面临着重大的战略挑战，而价值创造之道并不清晰。

普华永道思略特近年来对高管持续开展的一项全球调研显示，4 400 名受访者中，半数以上表示其所在企业并不具备制胜战略，¹ 约 2/3 的受访者表示其所在企业的能力不足以支撑企业在市场中创造价值。² 在另一次对全球 500 余位高管的调研中，90% 的受访者承认，其所在企业曾错失重大的市场机遇；³ 约有八成的受访者表示，即使是企业内部员工对整体战略也不甚了解。⁴

这些问题并不能简单地归咎于外部因素，而是大多数企业所采用的管理方式的必然结果。企业的发展目标和所能取得的成果间缺乏联系，从而造成战略与实施间存在本不该出现的巨大鸿沟。在我们遇到的企业负责人中，有很多人都意识到了这一问题，但很少有人知道如何解决。在另外一项有 700 余位高管参与的全球调研中，仅有 8% 的受访者表示，企业最高负责人在战略和执行两方面均见长。⁵ 某些企业负责人试图从战略上跨越鸿沟，希望获得更好的市场地位；某些从执行方面入手，改善方式方法。尽管付出了努力，但这两组人都难以获得持续的成功。

然而，有些企业似乎已经解决了这一问题。它们在工作中自然而然地将战略和实施相结合。它们的产品和服务在所关注的市场中占据着令人羡慕的地位，并且坚定不移地兑现着自己的承诺。企业从上到下的每一级，都能不可思议地做出正确的选择，哪怕这些选择与行业的传统观点背道而驰。

这类企业各自有着独特的竞争方式，但又有一个共性。成功都明显归因于开展工作的独特方式：企业能力。

请思考以下三个案例：

20世纪50年代早期，一位年轻的企业家决定销售简约、实用、便宜的家具，从而使得收入不高的人群能过上更美好的生活。为了将消费者吸引到位置较为偏僻的商场，他进行了设计，从而让购物者能够舒服地逛一天，在商场里的餐厅就餐，将孩子留在游乐区。该企业增长非常迅速，不断开出新店并吸引着直率、朴素且能感同身受的员工。他们共同打造起非同寻常的能力，其中包括创新型的生产和供应链、精通如何设计能折叠放入包装箱的简约型家具、了解消费者的居家生活方式并将这种洞察转化为新产品。该企业逐渐拓展进入许多其他国家，成为世界上最大的家居用品企业。这就是宜家的故事。2014财年，宜家已在46个国家中开设了361家商场，年收入301亿欧元（约合400亿美元）。⁶

1969年，一家小型化妆品公司在巴西开业，销售高品质的天然个人护理品；当时由于进口限制，此类产品通常在巴西很难买到。公司创始人迅速升华了理想，采用“bem estar bem”（健康是福）作为口号，赞美不同年龄女性的健康和生活质量，而不是许多竞争对手所宣传的永远年轻美丽。他们培育起一支150万人的直销团队，与几乎每位巴西女性都建立起密切的人际关系。为了让销售顾问每隔几周就有理由去拜访客户，该公司在快速创新上十分娴熟，每年推出百余种新品。该公司从地处亚马逊雨林的偏远村庄采购原材料，建立起尊重大自然和当地社区的传统。如果不曾在拉美生活，你可能没听到过Natura这个名字，但这些独特的能力使其发展成为拉美最大的美容品企业。2014年，Natura收入达到74亿雷亚尔（约合26亿美元）。⁷

20世纪80年代初，在美国从事商业地产业务的两兄弟收购了一家病入膏肓的汽车零件供应商。当兄弟俩发现，通过借鉴日本汽车制造商的精益生产方法，这家企业的领导人成功地重振业务后，他们便

鼓励旗下的其他业务也采取类似的行动。他们很快认识到，自己十分善于收购业绩欠佳的企业，通过改善其运营方式，使其重回盈利之路。他们的业务投资方向很有特色，首先是工具和工业零件领域，随后进军专业化程度更高、利润更丰厚的医疗、生命科学和诊断设备领域。通过改善运营，这些业务实现了不错的业绩。此外，这些业务大多数是面向科学类的专业化客户，而后者为创新型新产品提供了广阔的市场，因此该公司努力改进创新。丹纳赫，这家以兄弟俩最喜欢的垂钓溪流名字命名的企业，逐渐凭借在不同行业中的优异表现和令人瞩目的并购成功率而在管理专业人士中声名大噪。2014年，丹纳赫收入约为199亿美元，并计划在2016年拆分为两家：一家为科学技术型企业，一家为多元化工业增长型企业，外界普遍将这一举动视为朝着盈利型增长迈出了坚实的一步。⁸

包括苹果、菲多利、海尔、Inditex、乐高、高通和星巴克在内的其他一些知名企业，亦成功跨越从战略到实施的鸿沟。这些企业特点迥异，乍看之下，它们之间毫无共同点，很难联系到一起。但事实上，这些企业都建立起某类能够带来显著战略优势的差异化能力。

能力是战略与实施间的纽带，是企业真正意义上实现差异化和开展工作的基础。但具备了优秀的能力并不足够，因为每家企业都具备能力，否则将难以在竞争中存活。真正的常胜企业围绕少数几种差异化能力开展自身建设，并有意识地将这些能力进行整合。我们将做到了这一点的企业称为“连贯性的企业”。

对我们而言，“连贯性”一词有特殊的含义。它是指以下三大战略要素的统一：

- 使企业与众不同的价值主张（我们有时将其称为市场中的竞争方式）。

- 相辅相成且推动企业兑现价值主张的独特能力体系。
- 充分利用这些能力所推出的产品和服务组合。

在本书稍后的章节中，我们会谈到，这些要素决定着企业的形象、业务实践、企业文化、资源管理方法、在世界上所扮演的角色，以及跨越战略与实施间鸿沟的能力。要素之间连贯性的意义重大，在我们看来，它是实现长盛不衰最关键的因素。

当公司有了连贯性，你无须苦苦挣扎于如何跨越战略与实施间的鸿沟，因为鸿沟根本不存在。所有的产品和服务都由相同的独特能力提供支撑，服务于同一价值主张，战略因而天生具有可实施性。既有的能力为增长提供支撑，并通过能够建立的其他能力进行强化。战略（通常理解为“开展什么业务”）和实施（“如何开展和维持该业务”）的紧密结合深深融入企业的每项决策中。战略不再仅仅是简单地针对目标市场和增长点，而是主要围绕企业特点和擅长的领域，这决定着如何制胜。

相比之下，无连贯性的企业耗费着精力。采取多种价值创造之道就是不连贯的表现。无连贯性的企业需要不同的能力来实现产品和服务的成功，难以利用共同的优势。无连贯性的企业通常没有与众不同的企业形象，难以实现自身的差异化。如果你意识到公司在战略和实施之间存在鸿沟，这通常是公司无连贯性的信号（附录 A 说明了管理学天生就无连贯性，以及商业理论一直未能解决从战略到实施的鸿沟）。

在许多无连贯性的企业中，领导人致力于所察觉到的实施问题，希望以此来解决这一难题。“为什么职能部门负责人不能把事情做好？我们应该让他们承担起更大的责任！”但这种鸿沟并不是由单一职能部门造成的，也没有狭义的解决方案。解决方案是通过你所打造

的独特能力，动态地将战略和实施结合在一起。通过将注意力集中于此，你能将战略和实施这两个看似毫无联系的任务合二为一。

悬而未决的问题

在我们曾出版的《核心优势：如何凭借能力驱动战略制胜》（*The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Review Press, 2011）（以下简称《核心优势》）一书中，我们阐述了连贯性的企业因差异化（如何有别于其他企业）而得益，并能不断保持竞争优势。同时，我们也解释了连贯性能带来上述效益的一些具体原因：它能实现更出色的效果、更高的效率、更有针对性的投资，并打造出全员都能认识到企业擅长的领域、自己如何配合、如何创造价值的这样一种氛围。

在《核心优势》的相关研究和其他后续研究中，我们跟踪了连贯性所带来的超额回报，即企业围绕少数独特的能力开展业务所获得的经济效益。从航空、国防、汽车、化工品，到包装消费品、医疗、金融服务，这种超额回报在我们所研究的各行各业中无处不在。持续的研究发现，与竞争对手相比，连贯性的企业中盈利高于行业平均水平的比例较其他企业高出一倍。⁹我们对700余位高管的调研分析，给上述发现成果提供了进一步的支持。我们向这些高管询问了所知企业的成功源泉。凭借独特的能力（而非资产、规模或多元化）开展竞争的企业，在2010~2013年的年均股东总回报上得分更高。¹⁰

连贯性所带来的超额回报反映出—个事实：打造独特的能力并不简单，其复杂、代价高，在人力资源、工具和系统等方面需要高昂的固定成本。但这些对于成功而言不可或缺；即使是—有着天才构想的企