

优秀的战略家能够从拥有的资源中  
获得更大的成果

# 战略思维 与决策

优化商界与日常生活中的竞争策略

[英] 达维德·索拉 (Davide Sola) 著  
[法] 杰罗姆·库蒂里耶 (Jerome Couturier) 著  
赵文婷 译

## HOW TO THINK STRATEGICALLY

Your Roadmap to Innovation and Results

来自世界上最古老的商学院的战略思维与决策圣经

赋予战略思考的独特视角  
引导你成为优秀的战略思考者  
做出绝佳的商业决策

# 战略思维 与决策

优化商界与日常生活中的竞争策略

[英] 达维德·索拉 (Davide Sola)   ◎著  
[法] 杰罗姆·库蒂里耶 (Jerome Couturier)  
赵文婷 ◎译

HOW TO  
THINK  
STRATEGICALLY

Your Roadmap to Innovation and Results

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略 / (英) 达维德·索拉 (Davide Sola), (法) 杰罗姆·库蒂里耶 (Jerome Couturier) 著; 赵文婷译. —北京: 中国人民大学出版社, 2016.8

ISBN 978-7-300-23091-7

I. ①战… II. ①达… ②杰… ③赵… III. ①企业战略—研究 IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 157135 号

## 战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略

[英] 达维德·索拉 著

[法] 杰罗姆·库蒂里耶

赵文婷 译

Zhanlue Siwei yu Juece: Youhua Shangjie yu Richang Shenghuo zhong de Jingzheng Celiue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm × 230mm 16 开本

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 15.25 插页 1

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 174 000

定 价 49.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

## HOW TO THINK STRATE- GICALLY

本书赞誉

这是一本观点清晰、内容全面的指南，它手把手教你如何制定极具说服力和执行力的战略。如果你希望自己的计划具有战略意义，如果你想自己的计划顺利实施，就一定要读！《战略思维与决策》摒弃了令人费解的商业用语，用最平实的语言告诉你怎样战略地思考和行动。

**安迪·兰塞姆，能多洁公司 CEO**

这两位作者真可谓大师！他们用颇具智慧和实用性的语言，将深奥的战略思考剖析得如此浅显易懂。清晰、简洁、高效、智慧！

**基安奈米利奥·奥斯库拉提，意大利联合圣保罗人寿 CEO**

《战略思维与决策》清楚地指明了通往战略成功的详细步骤。在当下这种不确定的战略大环境中，《战略思维与决策》真的很有价值！

**尼古拉斯·佩特，欧洲之星 CEO**

《战略思维与决策》堪称是一本启蒙之书。在阅读时，我经常在想：“现在

我总算知道为什么 xyz 是有用的！”此时，在我的脑海里浮现的是过去的情景和我做过的决策。不论你是初出茅庐的年轻人，还是久经商场的老将，《战略思维与决策》都很值得一读，它语言朴实，却能鼓舞人心。

**克里斯蒂娜·米科利，CheBanca 银行主席**

战略思考和行动固然是最复杂的商业活动，但杰罗姆和达维德出色地掌握了这个具有挑战性的话题，为读者提供了清晰和直接的指导。本书不仅解答了如何应对这些挑战，而且还告诉了我们如何以赢家身份完成挑战。

**安德里亚斯·彭克，欧洲辉瑞肿瘤业务部主席兼辉瑞德国区总裁**

《战略思维与决策》形象生动地描绘了战略的三大支柱：战略思考、战略制定和战略执行，为学生和企业高管提供了一个独特的、整体的视角。它是独一无二的！庆幸的是，作者选择了用一种简单而清晰的风格来撰写此书。因此，我强烈推荐将《战略思维与决策》作为企业高管和学生们的必读书目。

**P. 辛格，印度德里国际管理学院总干事 / 总负责人**

这绝对是有关战略思考的一本力作，它见解深刻，内容平实，步骤详尽，堪称制定和执行必胜战略的路线图。

**雷达·古一哈，法国辉瑞集团特殊护理业务部主管**

这是一个审视和学习战略管理的聪明方法，它提醒我们每个人都应具备战略思考的能力。

**詹保罗·奥达尔达，费列罗集团资深战略家**

每个对战略感兴趣的人，也包括那些渴望对自己的事业有所影响的资深高管们，都应拥有这部实用的工具书。

**塞巴斯蒂安·赫尔佐克，法国安盛首席审计执行官、投资经理**

# HOW TO THINK STRATE- GICALLY

引言

你天生就是战略家

你天生就是一位战略家！你从小就懂得找寻各种捷径，来使你的收益大于付出，你也会估摸着怎么向爷爷奶奶要更多的零花钱，或怎么在课外游戏中取胜。长大后，你开始寻求各种利益或培养各种关系，使你的收获远大于付出的时间和精力。不断尝试和不断犯错误的反复循环，教会了你如何放弃收益小于付出的行动，继续做能为你带来较大收益的事情——这就是战略的最佳体现。

在生活中，我们总是用幸福感来衡量收益；在工作中，我们会用为股东或雇员创造的价值来衡量收益；如果我们就职于慈善或非营利机构，我们就会用为客户、病人甚至社会带来的效益来衡量收益。因此，无论是在生活中，还是在工作中，真正的战略家总是在寻找让收益超出成本的办法。

天生就是战略家，并不意味着我们总是善于谋略。看看你周围，你就会发现人们常常忽视生活的警示，无法看到战略改变的需求，不断地重复着错误的战略，不能传达幸福，也不能做成生意。优秀的战略家往往善于根据世事的变迁来改变其战略，从而不断取得成功。善于战略思考的个人和组织，往往能从

掌握的资源中获得超额的收益。再想想你周围的某些同学，有些看似资质平平或与你努力相当，却能取得较好的成绩；或某家企业享受同等的资源和机遇，却能比同行取得更好的业绩。这些都是好的战略与战略思考所带来的结果。

在大多数情况下，战略思考是一种本能的、无意识的过程。试想一下你自己或公司的战略形成过程，你就会发现，尽管脑海中能浮现出这样的过程，却很难用言语来描述。这是因为战略的形成不是有意识的、理性的和直线的。战略思考往往是无意之举，是本能的思考。所以，战略虽然高效，但并非总是有效。

高效是指多数情况下我们能够快速找到解决问题或发掘机会的方法。然而，尽管本能的战略思考十分敏捷，却极易误导我们解决错误的问题，或导致成本超出收益。在战略思考的过程中，一些误导性信息或情绪化压力都有可能 导致判断上的失误或无益的偏见。或者，我们的战略思考本身就是建立在对他人或世界的普遍假设或观念的基础上，而这些假设和观念是如此地根深蒂固，以至于我们从未对它们产生过质疑。

心理捷径或常规确实能节省一些时间和精力，可一旦这些捷径不恰当或过了时，就会形成错误的战略。《战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略》一书就是要帮助你识别并避免这些微不可见的危害，以提高你的战略思考能力。这本书将会带领你剖析战略思考的全过程，告诉你形成好的战略所需的技能、资源和环境。

我们不仅为你奉上了《战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略》一书，还设计了相应的应用软件（你可到 [www.howtothinkstrategically.org](http://www.howtothinkstrategically.org) 网站上下载该应用），两者结合将教会你如何辨别机会、创造价值，如何选择正确的行动，避免错误的行为。此外，我们还会帮助你了解什么是可能，什么是不可能，以及该怎样应对风险。通过阅读此书并付诸实践，你就会明白集体参与在战略思考过程中的重要性：只有整个组织都参与战略思考过程，才能理解并信任所制定的战略。最后，我们还设置了一个挑战，实时检验你的战略，你可

以根据需要，随时调整自己的学习进程。

## 本书的目标读者

对所有希望在生活或工作中提高战略思考能力的读者来说，这本书是一个不错的选择。经理人员和管理者在实践中采取战略思考和行动，并分享所制定的战略，可以使其发挥更大的价值，而不是让战略尘封为一成不变的虚无文字。学生、家长、医生和运动员也能从书中得到同样的收获，因为所有的战略都是为了克服障碍，创造价值。而所创造的价值可能是为了赢得更多场比赛，将孩子养育成才，取得顶尖业绩，治愈更多病人，或是创造更多的利润。

如果你对生活或工作中的变化没有期待，或乐于接受他人的指令，那么这本书可能不适合你。但是，如果你渴望改变，并期待参与改变，那么阅读此书，你将学会采用怎样的过程、概念和工具，才能点燃你的激情，释放你的能量，并在实践中用好自己的聪明才智，从而收获成果。

战略不再是会议室中少数人探讨的神秘过程，它将成为一种普遍的思考和行为方式，引领你逐步实现生活和工作的目标。

如果你将生活视为一场意义非凡的旅行，在旅行中，学习是永恒的，它像呼吸一样自然地存在，那么你一定要读这本书。

## 我们的核心战略理念

**战略与每个人息息相关。**即使是最有天分的高管也不可能获悉关系到公司和经营环境发展的所有重要情节，更不可能掌握在研发和公司运营过程中所学的所有课程。他们无法获知哪些创新会扰乱行业运行，哪些会无端消失，毫无踪迹可寻，也难得与客户面对面交流。对那些在销售或生产领域努力奋斗实现目标的人更是如此。鉴于此，战略思考应成为公司所有部门的共同责任，战略



的形成过程理应是所有成员普遍参与、协作的过程，在这一过程中，应尽可能吸纳大多数人的智慧，而不应仅限于少数几个高管的知识和技能。对于如何提高销售成果，销售精英的见解与精明高管的意见同等重要。战略思考不应仅局限于企业高管或决策部门层面；相反，它应该是每个渴望创造价值的员工本能的思考方式。战略思考离不开人们的持续学习和进步，以及信息兼容并蓄和思想自由交流的良好氛围。

**战略思考是主动思考和深思熟虑的行为。**战略思考是行动和反思的结合，能带动持续学习。紧密联系的全球市场，快速发展的科学技术和各领域不断降低的门槛和限制都意味着挑战、解决方案和机遇正与日俱增。最成功的经理人员能够快速决断哪些措施能解决问题，哪些不能。因此，战略思考最重要的组成部分就是提出解决办法 + 小规模测试 + 学习经验，然后公开展出或改变思考方向。

**思想兼容的自由市场。**抛开“最高层角色必定拥有最适当的观点”的传统思想，我们坚信市场选择是决策的最佳机制。但是，要形成思想兼容的市场选择机制，就必须摒弃被动、顺从、压抑的思维习惯，改变等级森严和过度控制的公司运行模式。崇尚战略思考的公司对新思想兼容并蓄，视失败为成功之母。在这样的公司里，每位员工都关注着自己的表现，并能通过公开、灵通的信息交流平台获悉公司运作以及各种积极行动的有关消息。员工可以“用脚投票”（满意就留，不满意就走），选择参与能够激发自身热情的项目，以及与有领导才能的同事合作。他们和公司的所有人一样，主动追求完美，创造更多的价值。

## 本书创作的知识和技术支持

登录亚马逊网站，输入“战略”一词，会搜索到 15 000 个结果。那么，我们凭什么认为《战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略》一书能够在如此庞大的文献中凸显它的价值呢？我们和许许多多的公司合作过，这

些公司分布在不同的国家，跨越不同的大陆。我们曾帮助许多行业（包括电子通信、汽车、医药、媒体和金融服务业）的经理人辨别并克服核心挑战。我们与新兴企业、家族企业、中小型企业和大型跨国公司都有过密切合作。我们曾在麦肯锡、科尔尼和 3H Partners 担任过战略顾问，也都是欧洲管理学院的教授。

战略顾问和学院教授的经历让我们能够从以往的文献中提取精华，并将其与战略艺术和科学的实际践行者的新智慧、新思想相互糅合。这本书赋予我们一次弥足珍贵的机会去观察、实验和评价不同的战略方法。

最重要的是，我们认真地观察过、倾听过；在餐厅、咖啡厅和会议室跟 CEO 和销售精英、创业者和投资者、学术专家和从业者、冉冉之星和德高望重的发言人探讨过，交流过，也争辩过；在休息时、峰会上、头脑风暴和危机会议上座谈过；我们见证过成功与失败，也长期致力于思考成败的原因。

这本书就是我们所有经历和经验的提炼与总结。书中的每个观点、每个工具都经过前沿思想和现实经验的检验和精炼。请相信，本书中没有任何虚言或任何单纯顺应最新商业潮流的观点。

战略思考离不开持续的学习，作为本书作者，我们必须声明一点：我们将不断追求知识的精炼。因此，我们诚挚地邀请你对本书多加批评指正，将宝贵的观点和经验反馈给我们，力求精益求精。随着知识和理解的深入，以及各界对本书观点的挑战或支持，我们将会在未来的版本中采纳你的建议和评价。

## 如何使用本书

本书由两部分组成：第一部分主要是对个人而言，解释什么是战略思考，重点强调了影响成功的因素，继而探索战略的本质；第二部分主要探讨了如何将战略思维应用于公司实践，分步讲授了设计和实施商业战略的全过程。我们提供了一些实用的建议和原则，使战略思考成为一种本能的思考方式。

在本书的最后，我们提供了一份“战略思考宣言”。如有需要，欢迎登录 [www.howtothinkstrategically.org](http://www.howtothinkstrategically.org)，免费下载此部分内容。

这是一本实用性很强的书籍。在本书中，我们通过切实有用的原理、工具和结构，以大量的案例分析，阐明在现实生活中如何具体实施（或无法实施）战略思考过程。多数情况下，做与思相结合无疑是学习的最佳途径。因此，在每一章的结尾处都有一个重点内容总结，提炼一些可供思考的知识点，也可以应用到实际的战略思考中去。

如果你想从本书中最大限度地获取知识，首先，请务必按章节依次阅读。阅读本书应遵循一个严密的逻辑过程，每一章都建立在前面章节的基础上。所以，按章节阅读可以帮你了解构建战略思考的坚实根基。阅读完全部章节后，请根据你的具体需要，再仔细阅读特定部分。

## 应用软件

在过去几年中，我们一直在为经理人员和企业高管提供咨询服务，有一个问题曾经无数次出现，“我们喜欢你设计和沟通战略的方式，”他们说，“但是，有没有一种工具，能让我们参与战略形成的全过程？”这个问题合情合理，我们一直在讲，战略过程必须包括某些必然的步骤，以及特定的工具和结构框架，但却未能找到令人满意的答案。现在，我们找到了！

在创作此书时，我们意识到，应用软件可能是最理想的选择，可以成为联系理论和应用的桥梁。因此，我们设计了 **StratPlanGenerator App**，可以帮助读者将书中所学应用到自身的环境中。

此款 App 可以引导读者掌握设计战略计划的过程。当然，你还得自己思考，并发挥创造和分析才能，App 只是确保你的问题适时、正确，并为你提供一些有效的工具和结构框架。App 要求你必须进行战略性的思考，而 App 本身只扮演支持者和推动者的角色。此外，App 还能为你省去设计图表、表格和幻

幻灯片的麻烦。打个比方，此款 App 就像是登山向导或夏尔巴人，攀登高峰的旅程注定艰辛，你需要向导为你指明正确的方向，以减轻身体的负重。

按照 App 的指示完成战略思考的全过程，最后 App 会自动生成一份展示文件，使用适合高级管理层的语言，清晰又富有逻辑地展示你的战略。对经理人员或企业高管而言，此款 App 可谓天赐之物，可以有效地提高工作效率。但是，App 采用的是模块化设计，每次只能使用其中的特定部分，因此需要制订一份战略计划，随着时间推移和事件展开，再使用其他部分。

## 结语

我们衷心希望你能喜欢上这本书。创作此书为我们提供了一次机会，即挑战我们的思考，精炼我们的观点，而我们也乐在其中。但是，我们更希望此书对你来讲更具意义。很多人都意识到，无论是私有的还是公有的，许多公司和机构都急需改变或革命性的变革。近年来的经济和社会现状警示我们，许多现存的体系和固有的行为方式已经失去了存在的意义。然而，尽管改变已显而易见，但我们却很难确定改变从何开始，如何开始。《战略思维与决策：优化商界与日常生活中的竞争策略》就是你的导师和支持者！

HOW TO  
THINK  
STRATE-  
GICALLY

目录

引言 你天生就是战略家 / III

第一部分 战略的本质

01 什么是战略 / 3

战略是什么，战略不是什么 / 4

战略的关键要素 / 7

02 如何进行战略思考 / 17

什么是思考 / 19

什么是战略思考 / 25

怎样才能做到战略思考 / 27

## 03 将战略思考转化为战略 / 37

学习和战略思考之间的联系 / 39

如何实现战略思考最大化 / 42

## 04 商业战略 / 53

竞争优势的重要性 / 56

如何创造竞争优势 / 59

食谱：价值创造选择 / 63

## 第二部分 战略规划过程

## 05 管理“看不见的手” / 75

公司中“看不见的手”：企业文化 / 77

企业文化源于何处 / 82

如何成为“看得见的手” / 87

如何管理“看得见的手” / 91

## 06 现状评估 / 95

你的定位正确吗 / 98

你具有竞争优势吗 / 106

卓越的价值创造从何而来 / 111

## 07 识别核心挑战 / 129

如何识别挑战 / 131

如何验证挑战 / 135

如何选择核心挑战：权衡的重要性 / 138

成功的定义：战略目标和战略纲领 / 142

## **08 解决核心挑战 / 149**

降低核心挑战的复杂性 / 151

开发潜在的解决方案 / 156

形成解决方案的实用工具 / 161

选择最好的解决方案 / 168

时间计划 / 171

## **09 减少战略的不确定性 / 179**

采用实验法降低不确定性 / 181

阶段 1：陈述基本假设 / 183

阶段 2：测试价值假设 / 186

阶段 3：测试发展假设 / 189

阶段 4：测试可持续性假设 / 192

持续的测试和学习 / 194

## **10 管理战略执行 / 201**

行动的意愿 / 204

协调的方法 / 206

设立场景 / 208

启动并传播变化 / 213

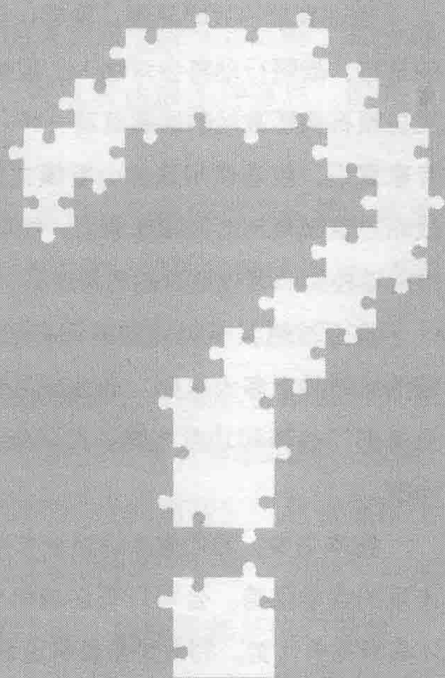
加快改变速度 / 217

译者后记 / 225

# HOW TO THINK STRATE- GICALLY

Your Roadmap to Innovation and Results

第一部分  
战略的本质





第一部分主要有两个目标：第一，证明什么是战略，学会如何在不同环境下（而非仅在企业中）实施战略思考；第二，总体概述了战略在商业环境下的特点，以及战略如何影响企业的健康运营。

战略主要由三部分构成：核心挑战；协调、创意和持续的行动；价值创造。“战略”一词在不同的语境中有不同的使用方式，有时也会被误用，造成迷惑和误解。因此，我们提供了一个清晰、有效的定义。我们将“战略”定义为一系列可协调的、有创意的和可持续的行动，能克服一个或多个核心挑战，达到更高的目标。

通过战略思考，我们能够采取克服核心挑战的实际行动，实现更高的目标。战略思考广泛地利用各种“思维模式”（大脑不断使用的心理捷径和常规）去理解现实世界，事实证明这种“思维模式”有优势，也有缺陷。战略思维将技术和动机转化成可增长的生产力，当复杂性和不确定性较高，且风险和收益可观时，就可以采用该战略。这种思考方式要求大脑和思考过程具备一些独特的表征。战略思考过程由一系列步骤组成，能保证战略思维得到最好的执行。

通过高效的战略思维，能够认识到自己和他人的目标，能够看到随着时间的推移，战略行动将会对他人、组织结构和系统产生的潜在影响，就像往池塘里扔颗石头所激起的层层涟漪一样。战略思维掌握着大量的心智模式，并形成专家意识，能够使用这些心智模式快速识别问题，发现机会，制订行动计划。战略思维极具创造力和想象力，能够找到创新的解决途径。除此之外，战略思维能够控制和管理自身的思考过程，识别偏见和错误。

商业战略具有其独特的语言形式，但整体而言，商业上的战略与其他领域的战略并无多大区别。商业战略根据层次和焦点的不同，可分为公司战略、业务部门战略和功能战略。公司能否有效运行，要求每个层面的战略都必须均衡。

在本书中，我们重点讲述业务部门战略，即如何实现公司每个产品或服务市场的竞争优势。公司只有在战略成果（创造价值）超越同行业平均表现时，才具有竞争优势。利润是衡量价值最重要的标尺。