

战略回报

如何实现



【丹】迈克尔·莫思高·安德森 莫腾·弗露霍尔特 弗莱明·保尔菲尔特 著

How to Achieve It

黄丹 曹楠 译
殷文馨 校

Return on Strategy

格致出版社  上海人民出版社

Return on Strategy
How to Achieve It

战略回报

如何实现

【丹】迈克尔·莫思高·安德森 莫腾·弗露霍尔特 弗莱明·保尔菲尔特 著

黄丹 曹楠 译 殷文馨 校

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略回报：如何实现 / (丹) 安德森, (丹) 弗露霍尔特, (丹) 保尔菲尔特著; 黄丹, 曹楠译. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社, 2012

ISBN 978-7-5432-2140-6

I. ①战… II. ①安… ②弗… ③保… ④黄… ⑤曹… III. ①企业发展战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第157283号

责任编辑 彭琳

封面设计 人马艺术设计·储平

战略回报——如何实现

[丹] 迈克尔·莫思高·安德森 莫腾·弗露霍尔特 弗莱明·保尔菲尔特 著
黄丹 曹楠 译
殷文馨 校

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海市印刷十厂有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 14.5
插页 4
字数 214,000
版次 2012年8月第1版
印次 2012年8月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-2140-6/F·556
定价 36.00 元

前 言

战略真正的含义是建立一个公司未来的发展方向。为了这样做,许多公司在制定战略方案上投入重金,尤其集中在资本战略上,因此取得了非常好的战略回报。

然而,公司是如何开始从事战略投资,以及展开它们的战略行为的呢?

通过对近 25 年来公司发展的历史研究,我们不足为奇地发现,可以借鉴的资料即便有,也非常少。制定一个成功的战略通常是艰辛和勤奋的结合,加之非常规的思维。除此之外,还需要有一种对成功的激情,以确保战略在整个组织过程中得以很好地贯彻。

因此,有趣地看到许多公司采用了那些在“卓越”、“伟大企业”、“最好的技术”,或者一些“易于运作”之类的领域中的文献所推荐的管理方法,如“这就是领导力”、“人说了算”、“执行就是一切”,有的公司甚至用做训练的模式,其结果很糟糕。事实上,这些公司中的大部分在传统意义上以致命的危机告终,最后四分五裂。

“危机”一词被用于不可避免地导致公司接近死亡或发生重大改造的戏剧性变化。

另一方面,我们的最初分析得出 Skype、Hotmail、盛宝银行、本田公司、三星电子以及许多其他公司,频繁地将危机或者特殊状况当作一种触发的事件。更为详细的研究甚至显示,这些公司故意将危机作为起点展开它们的事业,朝着一个很有吸引力的,似乎是离经叛道的目的地前进。

“危机”一词源于希腊,是转折点的意思。准确讲,我们发现,它是聪明的公司经理和董事们跃过秘诀论域*,进入一个我们归类为 X—因素论域的本质从根本上不同的论域的途径。

尽管我们都相信这个事实,这也许是一个永远不成熟的问题,然而,我们同时也相信 2009 年逐步升级的金融危机可能是进入 X—因素论域许可的另一张有趣的门票。在商业环境陷入困境,政府干预接替那只无形的手和同行们挣扎的时期里,一些公司凭借自身努力,取得了不相称的高额增值战略回报。许多公司在将危机当成一种威胁的同时,也会将之当成一个机会,进而采取更为大胆的行动,因而从中获利,而不是仅仅将之当成一种威胁。

不管是否有危机存在,我们都已被一个基本性问题困扰多年。那就是,尽管我都知道并不存在单一的或简单的公式,公司如何获得高额的增值战略回报呢?为了进一步探索这个问题,我们开始了广泛的调研工作。这项工作包括对文学、杂志和报纸的研究,对来自世界各地总经理的采访,及对特定公司的分析和与同行们的认真讨论。

在本书中,我们讲述我们的研究成果,包括问题的一个答案:是什么路线图实现了增值战略回报?

本书既不是一本关于战略的手册,也不是战略秘诀。相反地,这是一本关于有些公司如何开发了一个大量增值战略回报的书。同时本书也阐述一些例子:为了开展增值战略回报,企业应该解决的要素与问题。而且,如同一张路线图一样,可以达到目的地的各种不同选择都有。然而,有些路线比其他的更为卓有成效。在团体的世界里,公司可以选择各种方式来实现它们的战略,但是只有一种方式能够为公司提供最佳增值战略回报。

我们的路线图显示,有些公司是如何成功地发展它们的路线图的,它也阐述有些公司在发展适合的路线图中如何走向失败,包括出错地方的映像。但是最主要的是,本书在如何处理好各种不同的战略单元以获得一个更好的增值战略回报方面为读者提供了见解和启发。

在写作本书期间,拥有众多的支持者是很重要的。因此,特别感谢在英国

* 论域:在一定文句或对话中涉及的客观事物,即论题所包括的同类事物的总和。——译者注

罗德里奇的出版商约翰·西拉吉 (John szilagyi) 及泰勒弗朗西斯集团 (Taylor & Francis Group)。

我们同时也感谢作为调研项目的一部分而接受采访的许多总经理,及同我们就战略问题进行许多具有启发性谈话的同事们。特别感谢我们这几个家庭。他们完全相信我们充满激情地编写关于某一个主题的书所付出的努力。因此,感谢你们的支持与鼓励。

最后,我们真诚地希望读者们在将该战略运用于实践的过程中,在本书及网站 www.returnonstrategy.org 所呈现的经验、思想、框架和工具的基础上,尽可能努力完善他们的增值战略回报。

迈克尔·莫思高·安德森

莫腾·弗露霍尔特

弗莱明·保尔菲尔特

2009年6月于哥本哈根

目 录

前言 /1

序：我们能生产出金子来吗？ /1

1

战略中 X—因素论域的综述

在天鹅蛋中孵化？ /3

企业家能拥有他们的蛋糕并吃掉它吗？ /4

建立全新的桥梁，打破传统？ /5

改善触发事件的开发 /7

X—因素的缩小 /7

2

秘诀游戏

卓越存在于旁观者眼中 /11

基业常青但没有必要保持前卫 /14

1+1=0 /16

从优秀到卓越，再到常青 /18

它起作用吗？ /20

卓越、如何保持、大跳跃及起作用的东西的组合 /22

麻烦的水域 /23

3

战略全貌

战略管理简述 /26

价值创造和摧毁	/34
正在发展着的战略工具箱	/35

4

战略系统及不同视角的组合

制度性区间——被忽视或遗忘	/46
市场区间—传统区间	/48
内部区间——避免内部残杀	/50
X—因素论域对决秘诀论域	/51
X—因素论域——最终目的地	/52

5

什么是触发战略？

走向 X—因素论域——创造价值或破坏价值	/56
发现你的战略	/57
战略的四种触发器	/65
不同观点之间的桥梁	/66
让战略走向 X—因素论域	/69

6

挖掘顾客态度

顾客是什么样的？	/73
不同镜像下的顾客	/73
客户不再只是客户	/80
传统关系的崩溃	/80
顾客与品牌	/82
以客户为中心的营销	/85
X—因素论域中的态度	/86

7

修改产品组合

产品组合观点的兴起（败落？）	/88
----------------	-----

不同领域的竞争	/91
产品的范围应该是什么样的?	/92
主要产品得有黏性	/93
当产品创出自己的生态系统	/94
从产品到商业模式	/95
受需求拉动的产品	/96
有关产品生命周期的思考	/98
为什么好的公司会变差?	/100
“简单”产品的复杂性	/101

8

放大财务回路

财务回路——被忽视的战略方面	/105
促进免费的成功	/106
价格杀手	/108
成本革新	/114
现金国王	/117
财务伙伴关系	/119
财务回路与它独一无二的影响	/121
作为通向更高战略回报的一种工具的财务回路	/122

9

优化组织设计

集体主义狼文化	/125
自由主义高绩效文化	/126
组织设计——企业的引擎和脉搏	/127
作为企业支柱的结构	/128
搜寻有价值的价值观	/133
作为粘合胶水的文化	/138
人——真正的汽油	/143
公司的设计和它的影响	/146

10

论述技术链

- 广义上的技术 /151
- 一条完整的技术链 /152
- 技术导向——向深水倾注资源 /155
- 科技的选择和利用 /156
- 技术的两难处境 /159
- 技术链的特性 /161
- 技术链及其对战略的影响 /162

11

驱动领导基因

- 领导力——驱动器还是阻碍 /168
- 领导力治理 /174
- 战略领导力 /181
- 领导力绩效与执行 /185
- “有意义”的实质 /187
- 用承诺来驱动 /188
- 将精力集中在管理实施上 /189
- 领导力将我们带至何方? /190

12

获取更高的战略回报

- 再议秘诀论域 /192
 - 什么是成功? /194
 - 开始揭开 X—因素论域的神秘面纱 /196
 - 所有的关键成功驱动器都是部分战略引擎 /197
 - 再议战略回报的构架 /207
 - 回到战略 /208
-
- 附录 零 - SAC /210

序：我们能生产出金子来吗？

在中世纪，炼金术士试图找到正确的方法以生产金子。根据传说，浮士德 (Faustus) 博士就是这样一位炼金术士，但是浮士 (Faust) 同时也出现在其他背景中，如诗歌和自然科学。后来，浮士德就成为一个传说，被利用到跟艺术和科学相关的许多背景资料中，特别是歌德 (Goethe)。

现在，在战略和管理文献中，仍然在努力寻找成功的好办法，而成功的含义等同于杰出的财政收入，也就是“金子”。所以浮士德本质上仍然在起作用。然而，尽管有这样一个事实：许多秘诀已经或正在提交讨论，但同样多的失败与谬论已公之于众。

本质上，所有的秘诀非常相似的一点是，它们都提供了一个能促成成功的、包含少数几个关键变量的清单。这些包括 5 到 8 个关键变量的清单可能在措辞方面有所不同。但是，这些标榜与别人不同的，或者试图证明与别人不同的秘诀其实有大量相同的地方。再者，这些秘诀的成果，即“成功”都是采用财务绩效，尤其是用股票价格来衡量的。

随着时间的推移，秘诀在不同的阶段都有了发展。在第一阶段，大量的秘诀起源于管理征询实践。这就是所谓的第一代秘诀的情况。例如，麦肯锡 (McKinsey) 两位顾问写了一篇“追求卓越”的文章，结论为：在他们的 43 个样品公司中，那些坚持 8 个变量的公司有希望获得成功。在更多的提炼分析的基础上，近来 20 年里第二代秘诀就已经出现了。尤其是，伴随着更多的公司被加到样本中来，逐步出现了不仅着重强调根据静止的现成图片衡量公司 (的现

实),而且将公司的历史发展列入考虑因素。

到目前为止,我们在这一方面已有了大量的研究成果,但这是否意味着寻金的方法已经最终在管理和战略文献中被发现呢?

不幸的是没有。同时至少一个非常严重的问题发生了。大量被包括在样本中的公司试图阐述或调整方法,事实上后来表现不佳,要么消失,要么破产!换句话说讲,他们没有或者增值战略回报很低。然而,从来没有包括在成功的样品公司之列的许多公司却获得了可观的高增值战略回报。

因此,与研究秘诀和烹饪书相反,本书采纳这样的观点:对于成功,没有一种诸如“万能药丹”的成功秘诀,在该书阐述的 X—因素论域背景中也没有观察到这种成功。

X—因素论域包含什么内容和影响着什么呢? X—因素论域该如何定义呢?它采取什么办法使得公司在 X—因素论域中保持和谐并获得高增值战略回报?

本书试图回答这个问题:即为何太多的公司正处在战略性错误之中,而他们的增值战略回报太低。本书为处在 X—因素论域内的公司如何超越提供深度思考。同时,本书还就如何及为什么有些公司会停止前进等问题提供可深入研究的视角。

本书以一个调查为基础。这个调查包括的公司涵盖了几个行业和几个大洲,尤其是北美、亚洲和欧洲。

写作本书的目的是想要给读者——不管是活跃的公司执行官、研究董事会成员、战略管理顾问还是学生提供思想的养料:公司如何确立他们的战略性地位和业务边缘,并由此获得比同行们更高的增值战略回报。

本书还呈现了关于公司便利地进入 X—因素论域,凭借这个增加他们的增值战略回报的途径。首先,我们展示了一个增值战略回报的框架(见图 4.5),包括触发战略的事件、主要成功驱动因素及增值战略回报作为这个框架的结果。同时有“超常规思维”参数,许多利用主要成功驱动因素的路线图(见图 12.2—图 12.6)及税费相关的工具(见第 8 章和附录)帮助增加增值战略回报。然而,这里所呈现的工具箱绝非一个彻底地决定最终结果和保持成功的神圣宝石。它们仅仅帮助公司获得更高的增值战略回报。

1

战略中X—因素论域的综述

在天鹅蛋中孵化？

自从金·福安尼斯(Kim Fournias)和拉尔斯·谢尼尔·克里斯坦森(Lars Seier Christensen)在喝茶时讨论一个可以产生数十亿美元价值的金融服务业的创新的模式开始,15年过去了。作为盛宝银行的创始人,一个前25名的外汇交易供应商和因对企业有重大贡献而荣获多项荣誉的公司,他们已经成功规避了金融服务业的激烈竞争。自从1998年以来,公司的税前利润年总增长率(CAGR)超过60%。2007年金融税前利润比前年增加了70%,导致盛宝银行荣获年度最新外贸交易增长“欧元货币”荣誉。

除了其杰出表现和在金融服务业内的作为外,盛宝银行还是2008年环法自行车赛名次的自行车队的资助者之一。盛宝银行也因此展示了其提升公司品牌价值的能力。

盛宝银行是如何获得这些成功呢？他们使用了哪本书的秘诀呢？他们实施的是哪种类型的战略呢？

作为一个创新和先驱公司,盛宝银行已经在本行业的同行中有很高的知名度,也在自己的贸易舞台(银行商人)上荣获许多荣誉。在电子外贸交易荣誉奖方面他们连续四年荣获最佳零售平台奖,2007年是第四年。此奖项由《外汇交易周刊》(*Fx Week*)杂志资助,自从2003年《外汇交易周刊》、《世界金融》(*World Finance*)、《欧元货币》(*Euromoney*)及《利润与损失》(*Profit & Loss*)将荣誉颁发给盛宝银行以来,作为一个引领的边缘角色者,已经以稳步的速度巩固他们在企业中的地位。

成功的公司从一开始就诞生于一个天鹅的蛋里吗?它采纳什么——如果有一种秘诀存在,那究竟是什么——最终将一个丑陋的鹅蛋变成一只漂亮的天鹅呢?

起初,银行实施微薄的回扣活动吸引了一些消极的公众。然而,公司改变经营模式,选择走IT行业领导角色的路线及将网上金融服务作为主要的战略武器。当2001年公司取得银行业执照的时候,将名字改为盛宝银行。

银行业通常被认为是传统企业,其成功取决于一个长期的记录、历史、很强的本地参与,及提供包括友好的一线管理人员的服务体系。

然而,盛宝银行背后的企业家并不坚持这些行业规则中的任何一个。他们也不坚持流行的CEO准则,如拉尔斯·谢尼尔·克里斯坦森和金·福安尼斯共同承担CEO责任。这不但在管理文献里,而且在管理的实践中也是空前的做法。

企业家能拥有他们的蛋糕并吃掉它吗?

当被问到这15年来他们采用哪种战略,盛宝银行的先驱们对现存的著名的战略或管理书籍绝口不提。如金·福安尼斯说:

我们并没有采用在生意经上描写的一种特定的战略。我们甚至不能描述或详细说明关于战略我们都做了些什么。对我们来说,重要的是创造平台的

激情和我们从其他人如杰克·韦尔奇(Jack Welch)的执行力中得到启发。

更重要的是——这看起来似乎很困难,如果不是不可能的话——有效地将盛宝银行的成功因素和现有文献中所列的战略和秘诀联系起来。

设想盛宝银行坚持差别化和低成本战略两种方法;设想他们用两种平等的责任,两个 CEO 模式经营公司;设想他们将他们的 IT 平台以批发的形式下放给一些竞争对手,与此同时,培育渠道而不是直接锁定银行客户。

盛宝银行如何能够拥有他们的蛋糕,并吃掉它呢?盛宝银行如何能够将多种普通的战略如差异化、成本领先和利基卓越结合起来?他们为何同时追求蓝海和红海战略?为何当他们违背许多战略理论条款的时候却变得很成功呢?

通往成功的道路不仅是铺满鲜花,也同时遍布荆棘。这种认知在某种程度上对盛宝银行的战略方向的引导起到了良好的作用,也带来了它非凡的成长速度。其增长每年超过 50%,并有不断加速的强烈趋势。盛宝银行并没有集中力量于通过唯一的通用秘诀这么一个战略的“圣杯”来追求成功。事实上,他们并没有使用任何一个秘诀。作为真正的企业家,他们按照自己的方式行事。

建立全新的桥梁,打破传统?

永恒不变的是,尽管通常混合了一种创新的方法,盛宝银行的部分线路图整合了许多著名的成功因素。盛宝银行能成功,是因为公司喜欢实行那些要么在标准秘诀里没有描写的,要么与规定的行为完全相反的东西。

为了完全理解盛宝银行的成就,我们有必要观察以下两种差异巨大的论域。一个论域以采纳教科书战略的公司或者那些碰巧适合一种容易理解的秘诀的公司为典型。作为以典型成本领先著称的主要例子,宜家(IKEA)、戴尔(Dell)、安海斯-布希(Anheuser-Busch)、三星电子(Samsung Electronics)和韩

国现代电子(Hyundai Electronics)经常被提及或受到崇拜。维珍航空(Virgin)、哈雷·戴维森(Harley Davidson)、捷蓝航空(JetBlue)、丰田汽车(Toyota)、葛兰素集团(Glaxo Well-come)和IBM经常被引作成功差异化的例子。法拉利(Ferrari)、古驰(Gucci)和路易斯·威登(Louis Vuitton)都是集中战略的例子。然而,好市多公司(Costco)和Lidl适合折现战略。最后我们用太阳剧团(Cirque du Soleil)和星巴克(Starbucks)作为蓝海战略的主要例子。这些例子都是以传统的战略框架为基础,在这里被称为秘论域。

另外一种论域由那些不适合传统秘诀,并且被非定性思维影响严重的公司所定义。许多这样的公司出现与非传统思维相关的高利润增长。这和盛宝银行的情况一样。其他在后面将要提到的例子,包括谷歌、Skype、Facebook、华为、雅虎(Yahoo)、Hotmail、易趣(ebay)、瑞安航空、PayPal、Naturhouse和娃哈哈。这一以不符合秘诀,而有意采取与秘诀相反的行为的公司体现出来的论域,称为X—因素论域。

我们为何如此钟情于管理文献中的秘诀呢?为何如盛宝银行这样抛开秘论域成功地进入X—因素论域却没有被提及呢?为何当新来者不能够根据传统理论搭建战略之桥时,在传统的公司内部却没有响起警钟呢?有些公司又如何能够明显并成功地打破企业传统呢?

在某种程度上这是一种不幸,一旦一个主流的战略文献建立起一种规则和秘诀,却几乎不考虑高层管理者和董事会成员的作用,整个企业似乎在自动巡航。教科书之外的企业家首创精神迄今很少被列入研究的范围内,也没有给在战略中被称为X—因素的东西留下空间。

同时,在通向战略的各种不同路径之间存在着理论范围之争。各个视角和流派都得到介绍,由于理论的阐述通常强调独立视角的重要性,因而留下操作上的不确定性。

简单拖延公司采纳某种战略的趋向已经不可避免地成为传统思维的结果。然而,越来越多的公司使他们的管理从非教科书战略范围进入到X—因素论域。正如这个趋向所涉及的那样,有一种不断增长的需求:有效地管理战略管

理方面的书籍被 X—因素论域颠覆的风险。

改善触发事件的开发

盛宝银行如何努力使自己从一个佣金公司转变过来,充分发挥一个服务模式的作用,达到全球在线的成功呢?隐藏在他们背后的革新力量及不断发展他们声誉以赢得交易平台的原因又是什么呢?

追溯到 20 世纪 90 年代,公司处于危机中,负面压力覆盖整个企业,导致一些主要客户离开公司,潜在客户也难被说服。真正的企业家不会因为暂时的逆境而放弃的。这样一来,盛宝银行的交易平台在接下来几年里得到了发展。盛宝银行对这个 IT 平台的依赖度很高,不断将主要精力放在英特网上。要是企业家们没有在市场上遇到临时的抵抗,也许这个平台永远不会建立。

Hotmail 是与此相同的例子。当试图建立一个以网络为基础的私人数据库公司时,企业家们由于他们雇员的防火墙阻止他们进入自己的私人电子邮件账户而受挫。接下来,他们想出一个关于电子邮件账户的办法:可以匿名通过网络浏览器进入 Hotmail。

危机、逆境或暂时的逆境对一些公司来讲可能是导致破产的主要原因,然而对其他公司却是一个发展的良机。

除危机外,导致良机的重要事件大体上就是运气或初期的失败。当为了响应传统的纸质版本而为当地大学开发 facebook.com 时,马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)偶然发现一个全球社会网络网站市场,它带来了 Facebook 这个网站的快速成长。西班牙饮食公司 Naturhouse 在 20 世纪 90 年代初开第一家零售店时,以痛苦的失败告终,因此调整了它们的战略,后来被证明是非常成功的。

X—因素的缩小

用谷歌搜索“X—因素”这个词,在 0.25 秒钟之内将出现超过 7000 万条结