



资深战略专家、OC&C公司创始合伙人**克里斯·奥拉姆先生**
唯一一本关注**优秀战略执行**的代表作

PEARSON

116位全球商业领袖助您战略行之有效

化战略为执行

Making Your Strategy Work:
How to Go From Paper to People

[英] 克里斯·奥拉姆 (Chris Outram) 著

陈璐陆 王洋 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

化战略为执行

Making Your Strategy Work:
How to Go From Paper to People

[英] 克里斯·奥拉姆 (Chris Outram) 著

陈璐陆 王 洋 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

市面上许多关于战略的图书都将重点放在如何制定、开发一套制胜的战略，但往往忽视了战略的执行。《化战略为执行》将会告诉你，如何做才能让战略不再是纸上谈兵。

《化战略为执行》的写作得到了来自全球 116 位高管的帮助，集中回答以下三个问题：为什么如今制定战略如此困难？你如何用战略来激励员工？你如何有效地领导和管理战略？

《化战略为执行》书中包含大量提示、清单和应该注意的误区的提醒，并给出了立即可行的建议，对所有关心商业战略话题者来说都是必读书。

Authorized translation from the English language edition, entitled *Making Your Strategy Work: How to Go From Paper to People*, 9781292002590 by Outram, Chris, published by FT Press, Copyright © 2013 OC&C Strategy Consultants Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright ©2015

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。

无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号图字：01-2014-2397 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

化战略为执行：116 位全球商业领袖助您的战略行之有效 / (英) 奥拉姆 (Outram, C.) 著；陈璐陆，王洋译。—北京：机械工业出版社，2015.2

书名原文：Making your strategy work: how to go from paper to people

ISBN 978-7-111-49357-0

I. ①化… II. ①奥… ②陈… ③王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 031279 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李新妞 责任编辑：李新妞 丁思檬

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14 印张·3 插页·141 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49357-0

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

对本书的赞誉

通俗易懂，务实却又极富挑战性。将这本好书中的建议运用起来，将会大大提升你的战略效率。

——保罗·沃尔什（Paul Walsh）

世界领先高档酒业公司帝亚吉欧（Diageo）CEO

在快速变动的全球化世界中，克里斯（Chris）向我们展示了开发强大战略的实用方法，特别是实施战略的实用方法。

——纳迪尔·高德瑞治（Nadir Godrej）

高德瑞治工业集团（Godrej Industries）总经理

在《化战略为执行》一书中，克里斯·奥拉姆（Chris Outram）提炼了几十年的经验、建议和观点，告诉我们如何实施好战略，每位想要将公司发展 to 下一高度的经理人都将从中受益。这本书包含了有效又复杂的理论，分析了它们如何运用以及成功地运用的方法，这也使它成为了解公司战略开发新内容的入门钥匙。

——约翰·布洛克（John Brock）

可口可乐企业公司（Coca Cola Enterprises）主席

阅读一本脚踏实地的战略相关书籍会让人身心愉悦，它给决策者们带来了很好的观点。书中为各级别的领导提供了实用的技巧，包括一些我在别的地方没见过的好主意。

——理查·德科克（Richard Koch）

畅销书作者

关于作者

克里斯·奥拉姆（Chris Outram）是一位从业 30 余年的资深战略顾问，曾为全球多家不同领域的公司提供过咨询服务。1987 年，他合伙创办了 OC&C 战略咨询公司，并逐步将其发展成为一家拥有 450 位咨询师、在全球 9 个国家设有分公司的大型企业，与诸多美国著名咨询公司齐名。OC&C 实施战略任务的方法，旨在帮助客户在增加价值的同时，以可持续的方式扩大商业成功。克里斯·奥拉姆（Chris Outram）涉足战略咨询行业以前，曾就职于美孚石油有限公司及空气化工产品公司。这些工作经历使他的管理技能得以历练。克里斯以双第一荣誉学位毕业于伯明翰大学的机械工程与产业经济学，并于欧洲工商管理学院获得 MBA。

序 言

当克里斯·奥拉姆（Chris Outram）告诉我他也要像我一样写书时，我完全没想到会是现在这个状况。其实我本以为会看到一份讨论所有复杂战略的厚厚的论文。毕竟 OC&C 是在集中精力“做”战略，并且他们可能也是唯一能够这样标榜的实干公司。

因此，我阅读这本书时感到非常宽慰。

有关战略的讨论还有什么更多的内容么？我认为没什么了。这本书最大的优点在于它采用了一个完全不同的方法。

克里斯问到如何“制作”战略并使其在实践中发挥作用。OC&C 的回答是，如果一家公司有一个不太差的战略或较好的战略，那么成功与否就在于如何执行。几乎没有文章讨论过这个话题。为什么？因为大多数学者或咨询师都认为执行充满了繁琐的细节。

本书颠覆了这个观点。取而代之，认为执行的好坏会导致天堂与地狱之间的差距。如果通往地狱之路被复杂的战略铺满，那么唯一值得倾听的就是那些根据以往经验得知哪些路通往云端、哪些会将你拖向地狱的人。战略标识不会告诉你这些，只有 CEO 可以。因此，咨询师唯一认为既珍贵又务实的东西，就

是克里斯及其合伙人费时费心找全球上百位 CEO 交谈后得出的结论。

他们见到的 CEO 都是成功人士，但这些 CEO 也曾他们在职业生涯的某些阶段为走下坡路而胆战心惊。因为他们都曾经历过，所以知道哪些战略有效而哪些无效。他们会告诉你很多惊人的事实。

你听过管理的阴谋理论吗？我反正没有。但这是我读过的最好观点之一。一旦读完，我保证你也会说“当然了！”然后就会采用不同于以往的方式运营公司。同样，当你读到沟通的波纹理论时，也会有一样的反应。

我不想再多耽误你的时间了，请翻开下一页开始阅读吧！除了以前的错觉，你不会因此丢掉任何东西，你将赢取一个精彩的世界！

理查德·科克 (Richard Koch)

畅销书《80/20 法则》及《金融时报战略指南》作者

前 言

为 OC&C 成立 25 周年献礼而写书的想法一经提出就被我毫不犹豫地否决了，因为这听上去就是很恐怖的任务。一旦开始，我将不堪重负。

经过了几周的思考，我又从两个方面重新考虑了一下。第一，从实际观察来看，我们客户（首席执行官、部门经理等）的时间安排都极其紧张，也不想（可能也不会尝试）通读 OC&C 撰写的 500 页战略文章。第二，尽管我坚信 OC&C 是世界上最好的战略咨询公司之一，但我们对战略的认识也只是答案的一部分。

因此，我建议在公司 68 位合伙人想法的基础上融入客户高管的想法。与全球上百位公司主管进行访谈，把反映出的现实情况，再附以他们对战略执行的意见，最终汇集成了这本短小精悍的书。

我们所做的是编写一部指导手册，告诉高管们思考战略和执行战略的要点。当然，书中也有 OC&C 合伙人和副合伙人的观点。此外，宝洁公司的前首席执行官麦睿博（Bob McDonald），以及全球最大的大件家用电器公司——海尔集团的首席执行官张瑞敏等知名人士也为本书贡献了他们的观点。（这 100 多位被

访者及贡献者的简短传记请参见本书结尾部分)

因此，本书讲述了战略发展的理论和实践，其中实践内容为主体。

读者们不仅可以看到战略开发的要点，也可以了解到在执行战略时可能会出错的地方，并学会如何避免。

你将会在本书中看到“管理的阴谋理论”以及“沟通的波纹理论”，但它们都不是真的理论，其内容更多是关于事物在真实世界中的运行机制。但我们毕竟是咨询师，完全无法抵制“理论”这个词的诱惑。

我们相信，这本书的独一无二之处在于关注执行良好战略的做法，而不只是讲解如何开发战略。

希望你在阅读后能够认同我、68位 OC&C 合伙人以及 116 位高管所贡献的观点。

* * *

本书的创作得益于无数友人的帮助。如果非要下个定义，《化战略为执行》一书是将大量观点浓缩成精悍短小篇幅的极致诠释。曾有人表示“写短评的难度远高于写长篇大论”。虽然我不记得这句话出自谁笔，但是放在这里却再适合不过了。

我的感激之情无始亦无终。本书的构想最初来自于我在 OC&C 的一位同事大卫·辛克莱 (David Sinclair)。

如果不在这儿提一下，我肯定会把他忘了！

我们公司的其他合伙人也同样做了很大贡献：多语言编辑委员会提供了建设性的资源，皮特·维特文 (Pieter Witteveen)、

麦克·萨博特 (Michel Sasportes)、比乔恩·莱纳克 (Bjoern Reineke)、尼克·法伊 (Nic Farhi) 以及赛尔日·布兰查德 (Serge Blanchard) 等人均有参与；我们的国际运营合伙人谢哈布·韦拜 (Chehab Wehby) 也给予了大力支持；我还收到了数不胜数的备忘录及邮件以及所有 OC&C 合伙人和副合伙人的详细调查报告。

OC&C 公司的发展壮大离不开大家的精诚合作——本书中涉及的项目合作、任务团队合作、与客户的联合小组合作等。若没有这样的合作基因，OC&C 也不会成长为今天这般出色的公司。

OC&C 还有很多同事参与构建了诸多其他领域的知识，在此也要一并感谢。他们的贡献包括：检索所有学术与商业领域的相关战略 (劳拉·泰勒 Laura Taylor)、创建案例研究并分析调查数据 (安东尼·甘特 Anthony Gent、阿曼达·克劳福德 Amanda Crawford、阿龙·扎卡 Alon Zadka 和克里斯特夫·特雷伯 Christoph Treiber)；还有允许我“剽窃”自己想法的詹姆斯·乔治 (James George)，借用他提出的“战略六宗罪” (不是十宗罪)。另外还要感谢陈茜 (Cynthia Chen) 远在中国提供的帮助。也不能忘记向 OC&C 的阿龙·扎卡 (Alon Zadka) 致谢，因为第 8 章的大部分内容源自于他的贡献。

在 OC&C 公司内部，要感谢长时间受到我压榨的助理周·伏尔肯 (Jo Falcon)。他费心安排的采访多到我们俩都记不住，还不厌其烦地将我回忆的内容一一记录下来。

达尼卡·吉尔 (Danika Gill) 的贡献更为重要。这个项目

从始至终都由她来管理。她工作勤奋，监督着本书的写作全程。这本书之所以能够及时完整地付诸出版，也完全要归功于达尼卡和她对成果坚持不懈的追求。谢谢你，达尼卡。

Whitefox 公司的彼得·柯万（Peter Kirwan）、苔丝·瑞德（Tess Read）、安娜贝尔·怀特（Annabel Wright）以及约翰·邦德（John Bond）为我们提供了编辑和出版技巧的培训，他们对产品质量的追求更是一丝不苟。

我也收到了许多来自 OC&C 外部的帮助，其中不得不提理查德·科克。他是一位多产的作家，著有《80/20 法则》一书。他不仅提出了许多真知灼见，更邀请我到他在西班牙的漂亮庄园中，让我得以平静地创作。

我将最诚挚的感谢致于上百位公司高管。他们抽出时间与我们讨论战略并分享了自己成功和失败的经验，提出的观点使我获益匪浅，非常有助于我们区分重要内容和逸闻趣事。我将不会专门致谢某一位的特殊贡献，但其中某些人确实提出了非常精彩又具有深远意义的观点，指导我们提高有效性并调动公司的主要资源池——自身员工。

我非常荣幸能够通过这本书的写作得到这个沟通机会，为大家梳理所有得到的资源，并使之跃然纸上。

克里斯·奥拉姆（Chris Outram）

OC&C 联合创始人

目 录

序言

前言

第 1 章 引言	1
第 2 章 制定好战略——是一门科学还是艺术	7
第 3 章 为什么如今进行战略开发如此困难	19
1. 全球化	21
2. 科技	23
3. 网络	25
4. 速度	30
5. 法规、合规与价值	33
6. 员工	35
7. 可持续性 & 企业目的	36
第 4 章 为何高管团队必须打头阵	39
1. 设计：让正确的人参与	41
2. 范围：构思问题	43
3. 引导：提供假设	44
4. 质量控制：谨慎、创新地处理正确的数据	45
5. 魄力：保证团队足够大胆	47

6. 提出“不可能或不明智”的问题	49
7. 选择	50
第5章 战略执行——关于人的谜题	55
1. 成功组建团队	60
2. 领导力	62
3. 沟通及参与	68
第6章 经理人如何让战略与众不同	73
第7章 10个战略陷阱	89
1. 过度短期效益主义	92
2. 忽略外部趋势	94
3. 因当前的成功而过度自信	96
4. 没有回应市场中的结构变化	97
5. 没有尽力招募到最佳团队	98
6. 不够专注而偏离轨道	100
7. 不能在战略中培养信任	102
8. 不能将战略转化成能让员工接受的公司“目的”	102
9. 没有灌输速度意识	104
10. 没有制定结果问责制	105
第8章 10种解决方案	109
1. 长期主义	112
2. 与市场保持同步	114
3. 谦逊的态度	115
4. 提早进入下一个商业模式	116
5. 精英领导体制	118

6. 集中专注点	120
7. 保持一致性	121
8. 明确目的	122
9. 保证速度	124
10. 确立问责制度	124
第9章 给新任领导的建议	129
1. 接触员工	131
2. 与股东交谈	132
3. 找到当前公司的基础商业模式	133
4. 全面彻底地思考你的公司	134
5. 严格地评估公司员工	134
6. 相信你的判断	135
7. 迅速果断地行动	135
8. 找寻公司目的	136
9. 清楚地了解文化以及它的工作原理	136
10. 关注、关注、关注	137
第10章 总结	139
更多见解：战略清单	148
1. 确定客户/消费者的需求	148
2. 分析市场趋势及其驱动力	149
3. 调查竞争活动	149
4. 理解参与的经济因素	150
5. 审查公司的定位和能力	150
6. 阐释激进（但不极端激进）的选择	151

7. 比较公司所要选择的财务模型.....	152
8. 优先处理与选择, 铭记风险和竞争反应.....	152
9. 仔细推敲所选的执行计划.....	153
注释	155
受访人背景介绍	161

第1章 引言

只有可执行的战略才是有价值的战略。

——桑斯博里（J. Sainsbury）集团 CEO

贾斯汀·金（Justin King）