



MUST-WIN BATTLES

Creating the focus you need to
achieve your key
business goals

彼得·基灵 (Peter Killing)
托马斯·麦尔耐特 (Thomas Malnight) 著
特蕾西·克伊丝 (Tracey Keys)
孔令凯 窦津津 译

必胜 战役

打赢决定企业成败的关键那几仗



MUST-WIN BATTLES

Creating the focus you need to
achieve your key
business goals

必胜 战役

打赢决定企业成败的关键那几仗

图书在版编目 (CIP) 数据

必胜战役/基灵, 麦尔耐特, 克伊丝著; 孔令凯, 窦津津译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 4

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-13271-6

I. ①必… II. ①基…②麦…③克…④孔…⑤窦… III. ①企业—市场竞争—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 040110 号

沃顿商学院图书

必胜战役——打赢决定企业成败的关键那几仗

彼得·基灵 托马斯·麦尔耐特 特蕾西·克伊丝 著

孔令凯 窦津津 译

Bisheng Zhanyi

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) 010-62511398 (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 北京华正印刷有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本 版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 张 16 插页 1 印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

字 数 217 000 定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编辑手记

商场如战场，领导一个企业不可能一直顺顺当当，难免会有几场“生死之战”：可能是为生存而背水一战，胜则生、败则亡；也可能是为更大的发展而主动出击，不进则退。这个时候“必胜战役”可以帮助你披荆斩棘，为企业的发展打开新局面。本书是三位作者根据大量亲身经验总结、提炼而成的，是一本企业攻艰克难的指挥手册。

书中首先介绍了如何发现、确定必胜战役。准备三五天或一周的时间，企业的领导团队一起离开办公室，离开日常工作，最好到郊外去住下来。再打开心扉，互相倾诉：情况似乎不妙，我们这个企业怎么啦？我们这个团队怎么啦？一开始，肯定有人不愿开诚布公，领导者便要带头，打开话匣子。大家一起找出企业面临的挑战与机遇，达成必须要进行战斗、进行什么样的战斗的共识，也就是确定必胜战役。战役不能太多，也不能太少，大家先随便提，逐渐形成候选名单，最终选定三五个。确定战役，既不能独裁，也不适于“民主”。领导者在集思广益的同时，仍须有主见，75%的主导权得把握在自己手里。为了集中精力与资源打必胜战役，势必得“必停”一些项目，领导者不能心软，要果断决定哪些留哪些停。

必胜战役确定了，接下来就要狠抓落实了，这个时候必须发动整个组织。你不是一个人在战斗，也不止是企业的领导团队在战斗。要让人人都理解这些战役的必要性、重要性，让人人都觉得与自己密切相关，或者在必胜战役的一线，或者在支援性战役搞“后勤”，即便是“必停”项目中的“失败者”，其行为也与必胜战役的成败密切相关。“团队”是作者贯穿始终在强调的一个打赢必

胜战役的前提。如果有人实在理解不了，那就得换个岗位，或者走人。持续保持动力，不断跟踪进度，随时沟通成败的经验或教训，坚持到底。你就成功了。

书中有很多手把手的操作细节，比如：使团队成员开诚布公地畅所欲言有哪些方法，发动整个组织支持必胜战役有哪些方法，等等。即便是不熟悉必胜战役之法的领导者，也完全可以依葫芦画瓢，按照作者介绍的步骤一步步地填充自己的东西，将必胜战役之法运用到自己的企业。

本书讲的是“领导力”。它是为那些领导者而写的：他们知道他们的企业可以表现得比现在更好，但憋着一股劲，不知道如何释放出来，开展必胜战役就是释放这种潜力的良方。这一方法可以使企业恢复生机，充满活力，走向卓越。

前言

首先说明一点，尽管我们都是教授，但我们并不是在讲述脑子里冒出来的一些奇思妙想，然后希望一些管理团队来验证这些想法是否奏效。我们也不是“发明”出必胜战役理念，然后把它抛给一群深信不疑的管理者，然后再把结果记录下来。

实际上，必胜战役思想是我和其他同事在与很多管理者长时间共事的过程中不断总结出来的。这些管理者对公司的业绩感到不满，希望推动公司实现真正的、可持续的变革，同时希望将变革带来的具体影响控制在最低水平上。思考一下下面的引文你就明白了——这都是那些管理者在开始踏上必胜战役之旅前说过的话。

我们是一群才华出众却业绩平平的人。但是，我们有潜力做得更多，做得更好。

我们安排了太多的首要任务——每一件事都那么重要，每个人都那么忙忙碌碌，都朝着不同的方向在努力。这种做法是毫无意义的。最后我们才明白——太多的重点意味着没有重点。

我们有过所谓的“不断创新”等首要任务，这几乎一点意义都没有。它不过是个口号而已。而我们需要的是几个真正的、关键的首要任务，能为我们带来必要的激情、奉献、冒险和创业精神的首要任务。平常的做事方式无法让我们实现这一点。

过去我们太不切实际了，我们竭尽全力追求完美，而不做任何决定。我们沉迷于辩论，分析取代了行动。

我们是一群没有见识的个体，不是一个团队。互相之间做不到开诚布公，更无信任可言。我必须打破现在的这种思维定式。

我们过去太在乎内部了，总是讨论我们可以做什么，不可以做什么。实际上我们必须将注意力集中到我们需要在外面做的事情上，争取市场上的胜利并保持胜利。

在与这些管理者一起工作的过程中，我们都意识到，要想显著提升公司的业绩表现，他们需要做好两件事情。首先他们必须确定正确的战役，并在战役中获胜。这一点是毫无疑问的。要确定正确的战役，严谨科学的分析是至关重要的。但是要赢得战役，很多组织需要建设更高效的领导团队，打造一个见识广阔、能够将所有力量投入到所选战役上的组织。这种转变不会发生于一夜之间，因此，我们才称其为必胜战役之旅——显而易见，如果管理者从开始就把它当成是流行的短期计划，那将完全是浪费时间和精力。

接下来我们要讨论的一个重要问题是，我们应该，还是不应该把理性思维这种“硬性”战略要素与领导能力和团队建设这种“柔性”情感因素相提并论？有些管理者说应该把二者分开讨论——战略优先，团队建设次之，其他一些管理者则希望二者并重。经过长时间的观察实践，我们认同了后者。

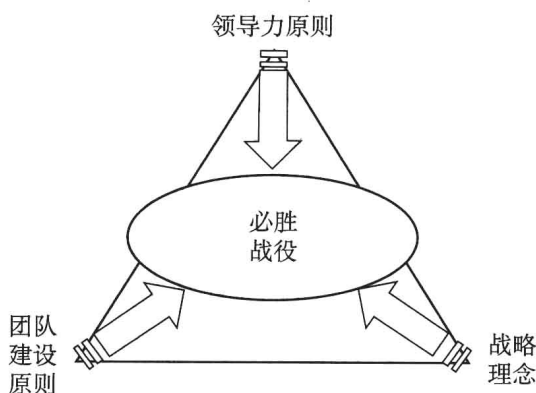
撰写此书之前，我们每个人都仔细分析了哈佛商学院的那些经典战略法则，重视严格分析行业环境和公司能力，注重运用不同的框架模型实现公司、战略和不断变化的市场之间的最佳匹配。我们从迈克尔·波特（Michael Porter）、加里·哈默尔（Gary Hamel）和普拉哈拉德（C. K. Prahalad）等人身上学习了很多。我们还密切跟踪了战略咨询公司的研究成果，比如波士顿咨询集团和麦肯锡咨询公司。然而，随着咨询人员（和专家学者）队伍的不断扩大，他们这种宽泛的分析方法经常无法带来预期效果。

困惑之中，我们继续分析不断出现的领导能力和卓越团队建设的著作，但结果还是无法令人满意。远见卓识的领导力这种“伟人”理论与我们在那些公司里所见到的现实相差甚远，而且许多以团队为基础的理念，不怕被人笑话，好像还在相信：“如果大家彼此之间有好感，那么所有事情就都能完成得很好”。与那些硬战略理念一样，在推动组织实现卓越业绩表现过程中，这种更柔和的、以人为本的理念似乎“必要但仍显不足”。

因此对于提倡同时解决“硬”和“柔”两方面问题的管理者，我们表示赞同。一个伟大的团队，没有了方向感就会半途而废。一个伟大的战略，没有员工全心全意的奉献，也好不到哪里去。而且，一个组织，如果在很多层面上缺少强势的、真正的领导，那么即使把以上两者加起来，也是远远不够的。

我们做出了一个明确的选择：这三者必须结合起来。我们必须鼓励管理者实施一种必胜战役，这种实施过程既能让管理者做出坚决的战略选择，又能把这支队伍打造成一个真正的团队，同时还能提高团队成员的领导力，使各个成员能有效地将计划贯穿到整个组织中去。这个想法给我们的任务增加了挑战性，但也更容易带来成功。

下面这幅简图描述了我们的想法——领导力原则、团队建设原则以及战略理念——同时会影响必胜战役整个过程。



在继续阅读此书时，要牢记这幅简图，它是我们的试金石，而且还解释了为什么必胜战役之旅带来的是一个多维度挑战。即使你和你的团队选择了必胜战役，你也需要考虑由谁来领导、组织如何才能赢得战役等问题。你不能先选择战役，然后再考虑如何去打赢它。

还有更重要的一点，实施必胜战役计划很有可能会给组织及高层人员的领导能力带来巨大改变。正如一位资深领导者所说的：“我们以赢得战役亮相，以转变我们的组织收场。”

致 谢

这次旅程我们并非孤军作战。很多体验过必胜战役的人都慷慨地同我们分享了他们的深入思考——他们的公开期望、个人忧虑，还有各种探索性的学习——这样我们才能细致地给大家解释领导这一旅程所蕴涵的意义。首先感谢在过去的几年中和我们一起工作过的必胜战役参与者们：他们的深刻见解和丰富经验是你所读的这本书的核心。我们还要特别感谢联合利华的 Kees van der Graaf，在第八章“从帐篷到帐篷：联合利华的冰激凌之旅”中，他与我们分享了他为期两年的必胜战役亲身体验。

同样需要特别感谢的还有瑞士洛桑国际管理学院，我们的大本营。这是一个与众不同的地方，该学院不仅非常关注现实世界中的实践经验和学习，同时还支持研究与出版著作，如果没有它慷慨支持的研究资金，特蕾西·克伊丝（Tracey Keys）也不能长期参与到这个项目中来，这个项目也就永远都不可能完成。我们那些“仗义执言”的同事给我们提供了一个良好的辩论平台，也为提高我们必胜战役智囊团的能力贡献了很多创造性想法。

在几次必胜战役的旅程中，我们还与瑞士洛桑国际管理学院以外的同事一起工作过，从他们身上我们获益匪浅，还分享了他们在这个领域中遇到的各种起起伏伏。特别要感谢泰里欧斯领导研究所（Teleos Leadership Institute）的 Annie McKee 和 Fran Johnson，以及合益集团（Hay Group）的 John Larrere 和 Sylvia DeVolge。书中的许多深刻见解都是他们提出来的。

我们还要感谢英国的普伦蒂斯霍尔出版社（FT Prentice Hall）和美国的培生-沃顿商学院出版社（Pearson and Wharton School Publishing）的出版团

队，感谢他们所有的创意以及对此书成功出版所提供的帮助。

最后，虽然不能同获奖者在奥斯卡颁奖典礼上所发表的感言一样（至少我们还没有打扮起来），但是我们的家庭给予我们的鼓励和帮助确实是无比宝贵的。汤姆要把特别的感谢送给 Gabriela, Sophia, Alexia 和 Lukas，他要对他们说：“你们是我人生的快乐”；彼得对 Rebecca 忍受的孤独假期表示歉意和感激，这在以前是从来没有过的；特蕾西要特别感谢 Greg 和 Zander——她的特约明星。因为有了他们的帮助和理解，才使得所有事情变得如此井然有序。

我们对以下各位和公司允许使用其著作表示感谢：

嘉士伯公司（Carlsberg A/S），我们在第五章引用了该公司的一个必胜战役的例子，在第八章引述了该公司关于必胜战役之旅的一些沟通方式；Dan Denison 教授，我们在第二章介绍了丹尼森企业文化调查和附录 B 中的“丹尼森调查：问题”；Roger Whittle，我们从瑞士洛桑国际管理学院出版的《管理者的必胜战役前景》（No. 106, 2004. 1）一书中引用了联合利华公司在非洲的案例；Michael W. Garrett，雀巢公司（南非）的执行副总裁，他深入分析了 Joe Mueller 刚成为市场负责人时面临的关键问题；我们为了第八章也向 Kees van der Graaf 表示感谢。

有些资料我们未能找到版权所有者，对任何能够帮助我们找到他们的信息，我们在此表示感谢。

彼得，托马斯，特蕾西

目 录

第一章 必胜战役之旅/1

什么是必胜战役? /4

我们要解决的问题是什么? /8

什么是必胜战役之旅? /10

这是适合你的正确方法吗? /25

第一部分 准备旅程/29

第二章 认识你的启动条件/31

四个启动条件/33

制定必胜战役路线图/47

你从何处开始? /50

第三章 领导必胜战役需要什么? /52

领导规则/54

情商是否重要? /74

你准备好领导战役实施了吗? /77

第二部分 发动团队/79

第四章 打开窗户:共享未来与现实/81

一个月之后:星期一上午/82

必胜战役架构/85

打开窗户/88

从情感开始/94

扩大理智的视野/102

你需要打开什么样的窗户？如何去打开？/112

第五章 确定战役：在碰撞中做出决定/114

在碰撞中做出决定/115

头脑风暴，列个长清单/118

现实检验：每场战役都很重要并且能取胜吗？/
121

确认必胜战役的决选清单/125

应用现实检验：愤世嫉俗者与忠实信徒/129

关键时刻：最后确定决选清单/130

你的必胜战役决选清单上有什么？/132

第六章 遵守一个日程计划：打破隔阂/134

为什么要遵守一个日程计划？/135

树立主人翁意识/138

确定赢取战役胜利的条件/140

最终确定高层行动计划/146

遵守团队规则与行为规范/148

做出个人承诺/153

准备发动组织/155

你能得到全面的承诺吗？/157

第三部分 实现梦想/163

第七章 发动组织/165

把日程与组织结合起来/168

协调整个组织/176

保持动力/184

走向成功：完成最后 10%/190

	我们该如何发动组织——并使它运转下去? /191
第八章	从帐篷到帐篷:联合利华的冰激凌之旅/196
	启动仪式:发动团队/198
	跳出组织的泥沼/204
	实现梦想:发动组织/206
	从帐篷到帐篷:两年之后/211
	一位领导的个人观点/213
第九章	从必胜战役之旅的成败中得出的经验与教 训/215
	必胜战役之旅的成功/216
	从成功必胜战役之旅中汲取的五大经验/218
	从失败必胜战役之旅中得到的三大教训/221
	最后的思考/223
附录 A	必胜战役之旅路线图/225
附录 B	丹尼森调查:问题/228
附录 C	使用外部助手/232

第一章 Chapter One

必胜战役之旅

“必胜战役”是个能带来活力的词。“战役”一词说明有竞争对手，还要决一雌雄，而“必胜”则说明战役的紧迫性和重要性。因此，对于那些不满足于经营现状的管理者来说，他们从直觉上就会发现必胜战役理念的吸引力，也就不足为奇了，而且也不难让他们相信，他们应该花上一周时间，带着高层团队来明确他们的必胜战役是什么，并探求制胜之道。

我们在五年前开始了这一探索。

从那时起，我们已经学到了很多关于如何选择战役，如何在战役中制胜的内容。开战伊始，达成共识和鼓励动员实际上只是这一旅程的开始，更大的挑战是要调动整个组织持续地投入到既定战役中去。一场必胜战役需要一年或者更长时间的不懈努力，谢斯凡德尔·格拉夫（Kees van der Graaf）是联合利华的冰激凌必胜战役之旅的领导者，在第八章“从帐篷到帐篷：联合利华的冰激凌之旅”中讲述的故事充分地说明了这一点。正如谢斯所证明的，必胜战役之旅并不会越走越容易——领导者切莫以为旅程会自动前进而袖手旁观或放松下来休息。

我们学到的第二件事情是：必胜战役之旅不只是一次理智的旅程——思考做什么——它还必须是一次情感的旅程。要打赢必胜战役，你需要让所有层面上的人从感情上积极投入到既定战役中去，并开始像一个真正的团队一样，朝着共同的目标一起努力工作。组织上的隔阂壁垒也必须永远破除掉，这需要改变思维定式，在纯粹的理智旅程中这也是不会出现的。

我们最后学到的是领导力。我们与 20 多位领导过必胜战役的管理者合作过。他们中有的是大企业的首席执行官，有的是大企业的部门经理，有的是中小企业总裁。不管背景和职位如何，他们中的大多数人都认为，必胜战役的实施过程就是他们发挥个人领导才能的过程，因为他们发现只靠职权是无法推动组织前进的。这也同样适用于他们的领导团队。所以领导者需要关注的重点应该是在倾听、评价、劝说以及随机应变上。正如我们将要在第三章

“领导必胜战役需要什么”中讲到的一样，“情商”很有用，但在很多情况下是不够的。有时候领导者需要站到不受欢迎的位置上去——得罪几个大人物——勇气就出来了。但这并不是说可以鲁莽行事，领导者还需要耐心，需要勇气继续提出正确的问题，在经历摇摆不定时把它推向既定目标。

和你将要看到的一样，我们学到的这三样东西是设计和领导必胜战役之旅的重要法宝。每一样都不是新提出来的，但是对于那些想理清各种计划，为组织找准工作重点，给组织注入力量的领导者来说，这三者的结合是非常有帮助的。

简短旁白：军事比喻的局限性

在我们开始之前，先简要介绍一下必胜战役这个词及其与军事战略的关系是很有用的。显然，经商和打仗还是有很大差别的，无论它们的缘起还是它们的结果都不相同。而且要把增加股东价值的重要性与生死问题相比较的话，就不一样了。军事比喻常常应用于商业战略中，同时商业可以而且也确实从军事理念中学到了很多战略与领导方式。军事和商业都与领导一群人对抗目标明确但千变万化的敌人相关。一场交战本身不是终点，而是另一场交战的开始。同时这两者都承认鼓励成员理智上和情感上积极奉献、一致对外是非常重要的。但是，比喻的意义也仅此而已了。

本书是专门为某些企业组织写的，这些企业组织的领导团队看重在行业市场上取得的胜利。这本书也是介绍轻重平衡与主次选择的，是介绍理智与情感奉献的，是介绍发挥集体力量的，也是介绍在旅程中回顾过去、展望未来的。

赢得每场战役的胜利十分重要，但是更长久的胜利是把组织转变成一支充满凝聚力的队伍，一支能一而再再而三地打赢这些战役的队伍。

有些管理者已经确定必胜战役法则就是他们的真正所需，他们渴望得到一些领导这个旅程的建议，这本书为他们提供了一幅路线图，本书就是为他们而著的。有的管理者对必胜战役这种方法不太确定，但是又希望在决定是

否继续之前全面理解这种方法以及对其企业组织的要求，这本书也是为他们而著的。下面就让我们开始吧。

》》》 什么是必胜战役？

这个名称就说明了一切。必胜战役是指企业组织为了达到重要目标而确定的必须打赢的三到五场重要战役。必胜战役的数量很少。虽然我们发现大多数团队都认为精力集中是件好事，但是他们还是很难认可战役的数量这么少。某些人心目中的首要任务最后会被淘汰出局。尽管如此，还是要避免列出一长串的必胜战役，因为企业组织需要将所有的资源和管理团队的精力集中到选定的必胜战役上去。如果清单太长，资源和注意力都会被分散掉，最终必然导致每一场战役需要的支持和保障都不足。所以要切记这一规则，不能心软。

一场精心挑选出来的必胜战役有五个特点。

一场必胜战役应该：

1. 带来真正的不同。能否称之为必胜战役，关键要看其影响力大小。最重要的问题是：“如果我们赢得了这场战役，将会带来什么不同？”答案应该是：它带来的结果会与以前有天壤之别——不仅仅是给企业组织的某部门带来不同，而是要对企业整体目标的实现带来不一样的结果。

当然，这意味着在你认真确定必胜战役之前，你的团队需要对企业的整体目标具有共识。许多企业都有自己的愿景或使命陈述，这些可能会有用，但这些陈述通常都太宽泛，很难为必胜战役的发展提供稳固的基础。所以在选定必胜战役之前，你需要确定的目标应该是那些能真正激发管理团队热情的目标，以及为了保证公司管理中心和/或股东的正常运转而需要完成的量化目标。

联合利华非洲公司开始必胜战役之旅的时候，做的第一件事就是制定一个振奋人心的新宣言：“我们将通过更好地预测、更好地满足非洲人民对清洁、护理和营养的需要来深入非洲所有人的生活，每一天，每一处”。每一天是个关键，因为它意味着产品的价格必须很低，包装要小，销售范围要广，这样才适合日常购买。每一处意味着非洲哪个地方的业务表现不佳，比如西