

亚马逊超级畅销书 帮助你用协作解决难题
消除“空气三明治” 让你的战略在一线得到有效执行

协 作 战 略

create process understanding leadership people strategy art decision intelligence
execution the win criteria
New How

**Creating Business Solutions
through Collaborative Strategy**

business efficient intelligent choice
clarify work work work work
change culture commitment beliefs

O'REILLY



机械工业出版社
China Machine Press



华章科技

Nilofer Merchant 著

李静 等译

协作战略

Nilofer Merchant 著

李静 等译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Taipei • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权机械工业出版社出版

机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

协作战略/ (美) 麦钱特 (Merchant, N.) 著; 李静等译. —北京: 机械工业出版社, 2010.9

书名原文: The New How: Building Business Solutions Through Collaborative Strategy

ISBN 978-7-111-31343-4

I. 协… II. ①麦… ②李… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第138851号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2010-1521号

©2010 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and China Machine Press, 2010. Authorized translation of the English edition, 2010 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由O'Reilly Media, Inc. 出版2010。

简体中文版由机械工业出版社出版 2010。英文原版的翻译得到O'Reilly Media, Inc.的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc.的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问

北京市展达律师事务所

书 名/ 协作战略

书 号/ ISBN 978-7-111-31343-4

责任编辑/ 李东震

封面设计/ Monica Kamsvaag, 张健

出版发行/ 机械工业出版社

地 址/ 北京市西城区百万庄大街22号 (邮政编码100037)

印 刷/ 北京京北印刷有限公司

开 本/ 170毫米×242毫米 16开本 16.75印张

版 次/ 2010年9月第1版 第1次印刷

定 价/ 39.00元 (册)

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) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzsj@hzbook.com

O'Reilly Media, Inc.介绍

为了满足读者对网络 and 软件技术知识的迫切需求，世界著名计算机图书出版机构 O'Reilly Media, Inc. 授权机械工业出版社，翻译出版一批该公司久负盛名的英文经典技术专著。

O'Reilly Media, Inc. 是世界上在 Unix、X、Internet 和其他开放系统图书领域具有领导地位的出版公司，同时也是联机出版的先锋。

从最畅销的 *The Whole Internet User's Guide & Catalog*（被纽约公共图书馆评为 20 世纪最重要的 50 本书之一）到 GNN（最早的 Internet 门户和商业网站），再到 WebSite（第一个桌面 PC 的 Web 服务器软件），O'Reilly Media, Inc. 一直处于 Internet 发展的最前沿。

许多书店的反馈表明，O'Reilly Media, Inc. 是最稳定的计算机图书出版商——每一本书都一版再版。与大多数计算机图书出版商相比，O'Reilly Media, Inc. 具有深厚的计算机专业背景，这使得 O'Reilly Media, Inc. 形成了一个非常不同于其他出版商的出版方针。O'Reilly Media, Inc. 所有的编辑人员以前都是程序员，或者是顶尖级的技术专家。O'Reilly Media, Inc. 还有许多固定的作者群体——他们本身是相关领域的技术专家、咨询专家，而现在编写著作，O'Reilly Media, Inc. 依靠他们及时地推出图书。因为 O'Reilly Media, Inc. 紧密地与计算机业界联系着，所以 O'Reilly Media, Inc. 知道市场上真正需要什么图书。

译者序

在我们观看大片尽享孤胆英雄的侠傲英姿时，你是否还发现了这些英雄们背后的协作者。冷静下来细想，不难发现，很多人都在犯一个同样的错误：成功的时候，居功自傲，把所有成功都揽在自己身上；失败的时候则互相推诿……

项目的失败很多时候都源于我们互相推卸责任，没有担当，搞分裂、独立和派别，并非技术问题。我们没有进一步深入地了解工作的本质、协作的含义以及协作的重要性。我们只是过分片面地强调着个人能力、个人主义，而没有从全局的角度出发，为团队的整体利益考虑。而是遇到问题拼命地把自己撇清，把问题归咎于对方。

一个人要成功，就得逐渐地转型。认清自己在整体项目中的地位，这是人们根本意识的改变，而非个人能力的改变。成功更多地取决于团队而非个人。

本书一针见血地指出了昔日战略创建的诟病，细数了战略方案制定之中的关键步骤，详尽地说明如何给员工创建安全舒适的讨论氛围、如何提出抛砖引玉的问题、如何循循诱导他们畅所欲言、如何让他们毫无顾忌地说出隐藏在心底的真心话、如何引起激烈的争辩碰撞出激情的观点、如何审慎地回顾整个进程、如何胸有成竹地解决出现的难题、如何让大家拧成绳抱成团……等你把所有这些问题和解决问题的技巧参透了，那你就能真正地领悟到“协作之美”了。

凡谈及管理必强调“团队精神”，现在我们更要重视“协作”，团队力量的充分发挥就需要协调的配合。在此，我也要感谢以下与我协作完成本书翻译的人，他们是：任韦潼、贺倩、李凌燕、贺强、梁晓琴、王晓燕、陈平锋、吴启文、马睿倩、幸慧、陈爱萍、翁子扬。

李静

2010年夏

目录

前言	1
绪论：为什么战略会一败涂地.....	5
第1章 系统超负荷	25
责备他人最终于事无补	25
3种失败的体系模式.....	26
预兆	31
组织系统中的战略.....	35
命名系统问题以解决之	41
第一部分 “成为”合作者	43
第2章 我们中间的每个人	45
当个人都在改善自己的战略时，整体战略就会更完善	45
观念的改变	47
超越头衔	49
每个人都成为协作创造者	50
一鸣惊人的5种练习	54
挺身而出，前进	69

第3章 当我们做领导时 72

 加速组织化 72

 “答案之王”的时代已经终结 77

 目标是不断的胜利 80

 向“配角”转变 80

 7大职责 84

 成为一个协作型领导 101

第二部分 协作战略的QuEST进程 103

第4章 阶段一：提问 109

 了解我们需要询问并回答什么 109

 一切是如何进行的 111

 提问阶段的先后顺序 136

 目标：达成共识 137

第5章 阶段二：构想 139

 创建关键备选方案并且了解它们为何关键 139

 如何做 140

 目标：找到人们坚信的可行性备选方案 152

第6章 阶段三：选择 154

 清除所有不好的想法以便让好的想法茁壮成长 154

 选择“最佳的一个” 156

 什么是专案谋杀板 158

 专案谋杀板操作步骤 162

 选择角色和职责 181

 选择顺序 183

 目标：选择成功的战略 185

 继续前进 187

第7章 阶段四：实施.....	188
担当结果以消除隔阂.....	188
目标：取得所有权.....	190
小结.....	200
第三部分 协作型组织成功的基础	203
第8章 协作以赢取胜利	205
在企业环境中是什么在使它起作用	205
后记： 这取决于我们如何看待它	225
致谢.....	229
附录A 工具.....	233
附录B 资源.....	243
注释.....	251

前言

在我逾二十年的商业生涯中，作为公司雇员和值得信赖的顾问，我见到了你们所见的一切：为成功而设定的战略通常都是雷声大雨点小——开始的时候声势浩大，但很少能够达到预期的成效。

有时，也有部分成功之例，其现实和预期结果之间的差异很容易解释为是坏运气或者未合理安排所致。而其他时候，特别是对一个贸然的行为而言，结果将是一场灭顶之灾。替罪羊不可少，过失要追究，一两个通常是有才能的主管会被“另有任用”，抑或离开公司“去追寻新的契机”。

当然，今天，在我们周遭，太多的事情都在适逢挑战时惨败。他们无法在竞争中自我保护，错过了大把的新行情，未能有效地创新，不能让他们让客户满意、不能留住客户，亦无法留住最佳的员工。

以局外人的身份看，这些团队苦不堪言。我更以局内人的身份告诉你，这不只是苦不堪言，这简直是一种折磨。这是因为，当你也深受失败影响时，它就与个人息息相关了：这时，它是你不能出售的个人产品，它是你失之交臂的新的市场契机，它是你痛失的良机，你的努力付之一炬、毁于一旦。管理者通常会抱怨，他们的团队“未能好好地执行”。而团队中的其他人又会抱怨管理者“一窍不通”。

最终，我们通常所做的就是错失良机、挥霍个人的潜能、浪费团队的

精力、白白地损失市场价值。这些会让你崩溃吗？不过，它已经让我崩溃了，崩溃到无法复原的境地。我已深深地厌倦了我的个人行为以及同僚们的举止。我们在浪费时间，而不是在关注那些可以帮助我们占领市场的基本问题。我们需要了解如何设计胜出的决策，并且不断地向胜利冲击。

我们真正需要解决的问题是什么？真正的问题是要我们系统地设定决策并且作出坚定的取舍。在工作中，太长时间以来，人们都在遵循由身为团队一份子的管理团队来做出重要决策这一准则。执行和战略则委派给了团队的另一些具体做事的人们。如果你就是这些人的话，那么你应该知道这会导致什么后果：高层的意愿与那些要将意愿转换为底层现实的团队的理解和部署大相径庭。

在硅谷，我们称这种差异为“空气三明治”（Air Sandwich），即位于团队最高层发出的指令和意愿与底层实现之间的间隙。空气三明治主要由误解、混淆和错误部署组成，它们并非是意愿和现实的连接体。空气三明治是我们成功的羁绊。空气三明治让人心灰意冷，甚至是令人抓狂。

在认识到团队中的空气三明治之后，我意识到它正是我们要解决的。但是空气三明治并非问题的根源。它是那些可能很早之前就已经在运作的设定方向的带缺陷的遗留体系的症状之一，不过，以后它将不足为患。我们需要一个新的体系。我们需要一个行之有效的方法，调动所有需要的人，收集来自团队各方的睿智。我们需要一种方法，支持我们作出符合意愿的、共同论证的决策，收集更多可靠的、富有洞察力的信息。我们需要一种方法，帮助自己用矛盾和压力激发创造力，鉴别关键事宜，以及静静地驱动部署和决定。并且，考虑到时不我待，我们还需要一种可以让我们加速而非减速的、更行之有效而非纸上谈兵的方法——它一定要能更好地帮助我们发挥团队人员的能力。

历经数年的研发和总结，无数次的尝试和努力，伴着汗水和泪水，我与我的团队找到了一个与众不同的能协调每个人并且创造成功战略的方

法。它已经经过多次测试和使用的验证，有整体的也有局部的，这种方法就是协作战略，也就是本书。

我相信，我们可以做出更明智的决定并且可以更加快速地作决策，我们可以更快地实施指令，我们可以在明确目标时作为一个整体快速行动，并且我们可以施展出自己与他人最好的一面，以一种自信的方式完成任务。

如果你阅读本书，就不可能成为“毫无办法，束手无策”（no way, no how）的一族。你将到达“山穷水复、柳暗花明”（new way, new how）的境界。New How可以给我带来更多乐趣并且为我的实践工作提供更多的成功保障。我希望它对你有同样的奇效。好吧，让我们开始吧！

绪论： 为什么战略 会一败涂地

失败是重新开始的机会，
可以让人吃一堑长一智。

——Henry Ford

在处理问题前先找出失败的原因

看着一个失败的战略横扫公司，就好比一场强有力的飓风席卷陆地，所到之处毁损殆尽。任何见证到此的人都想尽量避免此类情景再度上演。我就有过亲身经历，当时的我正受雇于全球的第三大软件公司，管理着美国地区内的收入。这是我所经历过的最富戏剧化的战略失败事件。

（与本书所有其他故事一样，这是一个真实的故事，不过出于尊重隐私的目的，我删除了一些关键的带识别性质的细节。第3章的“协作型领导的简介”除外，其中使用了真名Hans Grande。）

我的权限很广，包括产品发行、销售赔偿计划、市场营销以及渠道判断——涵盖了所有收入目标的设定及实现。这为我的观察提供了完美的有利条件。但是，我并非无辜的旁观者；我也是促使事件失败的同谋。

刚开始，一切是那么的简单。老板来到我的办公室，非常兴奋地向我宣布了一个令人震惊的消息：公司决定在接下来的18个月内将我们的产品线扩大6倍。

她讲的完全就是一个传奇。CEO曾公布过最近市场开拓的成果，这使他确信该战略调整将推动公司的发展。

听完他一番振奋人心的演讲之后，副总裁们也纷纷响应号召。按老板的话说，这是一场一半复苏一半挑战的政治演说。显然，老板是第一个志愿者。她说她当时感受到了一种巨大的推动力，起身宣布：“我认为我们必须这么做。为美国而战！”

尽管老板并未向公司里的任何其他人士谈及如何将这一目标付诸于现实，但是她“仅仅知道”这是帮助我们实现下一个目标的正确决策。此外，她相信，如果说公司有人可以指出如何实现这一目标的话，那就是我们。毕竟，我们创下了极佳的业绩——我们一直都能实现我们的收益，并且整个团队既干练又聪明。我清楚地记得我是如何被老板所展现的领导能力所打动的。

这是一个相当远大、危险且大胆的想法。这不只是历经两三年增加一些产品而已，而是在18个月内搭建6条生产线。销售和市场将引发需求，同时带动新产品的开发。如此庞大的举措将触及公司的每个方面：收入预期、个人角色、销售业绩、营销战略、产品路线、客户预期以及公司名誉。公司的每位成员都需要参与到集体当中，并达成良好的协作。我对此有所担忧，都是因为我基于了这样的假设：每位成员在公司所遭受的影响方面与我感同身受，我并不能代表他们。毕竟，谁愿意站出来质疑公司的指示呢？这就好比对公司的前景泼冷水。

所以我选择了保持沉默，我认为“领导者们”已经掌控大局。此外，跟我的老板一样，我坚信这一个团队。失败不是一种选择。我们公司的CEO曾经说过“我们必须”，我的老板也曾经说过“我们会”。正是有了这样一种信念，更多的人和我才会勇于担负起尽最大的努力去完成每一项任务并最终实现这一目标的责任。

在步入新的收入周期的数月内，我接到了一位顶尖产品经理的电话，他负责我们新产品套件的发布。我们经常就发现的问题在一起交流探讨。不过这次不一样。电话那端显得焦虑而紧张。我们没有闲聊，在我刚拿起电话说“你好”时，电话里的声音就把我打断了：

“这边出现问题了。你知道那款主打产品吧？
对，就是那款预期让我们今年获利最高的产品。
我们没法实现我们最初规划好的所有特性了。”

这是一个很大的问题。如果新产品延迟下线，那么我们的收入将断流。因为我们已经宣布了新产品目标，所以现有产品的订单又已经延期。这一消息改变了一切并将我们推向了主营产品销售延期的地步。

毫无疑问，我们所处的境地是悲惨的。老板将少数核心人员召集起来召开一个紧急会议，以确保可以快速地做出决定。有人开始列举迄今为止的所有境况的事实，随后提供了3条建议，其中没有一条让人感兴趣。这3条建议分别是：

- 推出未附带设计功能的产品，等待检验者和市场的反应。
- 推出附带有所有功能的产品（即便功能可能无法实现）并随后推出补丁。
- 延迟推出产品直到我们能实现预期的效果。

会谈慢慢褪变成了一种蓄意伤害。会议没有围绕每一难点进行深入的探讨，而是很快地转变成为了针对吹向我们的这一场五级飓风而互相责备的场所。“讨论”的内容包括：

“你负责的及时装运。”

“为什么在无法实现的情况下你还固守于截止日期呢？”

“你从一开始就不支持这一计划。”

“你是销售经理。你为什么不能使用我们当前的生产线去创收呢？”

房间里的每一个人都聪明且卖力，并且抱着十分坚信的态度认为自己不应该成为现有问题的负责人。指责滋生了戒心，进而演变成了控诉。就像我们刚决定“我们必须”，这一决定就立刻变成了“我们会”，而之后又变成了“我们无法”，只剩下我们去思考“如何”。

你可能会想象得到，这个团队的士气开始受挫，整个房间充满了愤怒和焦虑。在与会成员没有完全分裂之前，有人设法将大家拉回来，即我们只是应当尝试践行那些早已掌控在我们手心的许诺。最终我们达成一致意见，决定在最初约定的发布日期将产品发送出去。当然，我们完全知道这不会达到之前设定的客户的预期值。

不用猜也可以推测出接下来会发生什么事情。不要指望有奇迹发生，超人不会突然出现。

不！效益不好。好些有才能的职员都辞职了。销售团队受到挫败。整个公司陷入到客户购买与承诺不相符的产品后的余波中。最终，公司设法挽回财政损失，不过企业文化功亏一篑。这一事件之后，人们采取了各种烦琐的程序以确保自己不会再被殃及。在不加思索而招致了大量的风险后，人们开始不惜任何代价来避免风险。为了实现这些良好的设想最终会付出高昂的代价。

那么是什么出了问题呢？为何这么好的一个新设想最终脱离了轨道呢？谁应当受到谴责？答案是我们谁都没有出问题，也可以说我们谁都出了问题了。尽管我们付出了最大的努力，但是我们采取的战略从一开始就注定会失败，这与其形成的过程有关。市场方向和产品多样化前景是稳固的，但是战略制定本身就缺乏更为广泛的团体参与，而后者能够让公司获得成功。

尽管付出了最大的努力，一些战略从一开始就注定要失败，
这与其形成的过程有关。

我们没有采用进程、框架、方法或组织机制来武装所设定的目标。因而我们没能将其主观化；我们仅仅认为有了这个目标就够了。由于没有考

虑跨部门的举措，没有准备不同的选择以及必要的替代措施，并且没有在初期做出强硬的选择，我们错过了成功必备的一些东西。

由于团队和个人都没有责任感，很容易假定我们没有一个人对整个成功负责或者在事情出现问题时站出来说话（就像我一样）。因为执行人没有对选择进行评论，所以我们当中没有任何人会意识到全新设想的风险。这里也没有一种方法，可以发觉所有的必需完成的小型任务以及我们必需要完成的详细工作。不了解这个，我们就不可能在职能团队中作出权衡。我们不知道如何创建一个可以付诸于事实的战略。总之，我们缺少一种方法，来携手走向成功。

这是一个十分典型的例子，因战略失败而引发了风暴。一直困扰我的问题是，它为什么会发生？有其他的解决办法吗？我最终得到的答案是，是的，有其他的解决办法。

怎么说呢，如果说失败与伟大想法的正确性有关系的话，也只有一丁点，并且实际上这也与我们团队成员的个人能力无关。失败的起因源于战略形成本身。我们不假思索就付诸执行。（例如，没考虑绕行，没筹集2亿美元。）多数人都倾向于认为战略正确而一味谴责执行本身，这就大错特错了。对这一问题更为准确的描述应该是，战略本身是不完善的。

要制定一项成熟的战略需要全体团队的参与，明确那些必须完成的关键性的互助任务，找出弱点并进行改进，获取支持和树立责任心。所有这些工作都需要在执行之前进行。如果我们等到执行才开始着手这些工作，那么我们的举措和进程将仅仅是按照清单上的任务逐个去执行，而对整体目标不甚清楚——只见树木，不见森林。如果我们认可这一点，那么思考与定位自然就是战略制定的一部分了。有人或许会认为，上述实例中，之所以立即开始战略的执行是因为当时的紧急状况，不过这样就好比在还没有瞄准目标就开枪一样。如果你有一百万发子弹并且不在意会打不中目标，那倒无妨。但是如果你只能孤注一掷，即便迫在眉睫，必须首先制定一个正确的战略，如图I-1所示。