



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

挑战经理人系列 ③ 《哈佛商业评论》案例研究精注

战略

遭搁浅， 怎么办？

◆《哈佛商业评论》编辑组 编
◆刘安国 译



When Your Strategy Stalls, What Will You Do?



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

挑战经理人系列 ③ 《哈佛商业评论》案例研究精选

战略 遭搁浅， 怎么办？

《哈佛商业评论》编辑部 编
刘安国 译

商务印书馆

2005年·北京

When Your Strategy Stalls,

What Will You Do?

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

战略遭搁浅,怎么办? /《哈佛商业评论》编辑组编;刘安国
译. —北京:商务印书馆,2005

(挑战经理人系列)

ISBN 7-100-04591-6

I. 战… II. ①哈…②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 078012 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

战略遭搁浅,怎么办?

《哈佛商业评论》编辑组 编

刘安国 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04591-6/F·561

2005年12月第1版

开本 650×1000 1/16

2005年12月北京第1次印刷

印张 14½

印数 10 000 册

定价: 36.00 元

内容提要

《战略遭搁浅，怎么办？》一书围绕一个共同的主题——为实现公司的使命和利润目标，如何确定公司的战略？本书为经理人探索企业战略问题提供了有益的思考。

- ◆ 被称为“现金牛”的经理不愿把本部门的利润投资于那些有更大成长潜力的业务单元，而是打算作为再投资返回到自己的业务中去……
- ◆ 是集中精力为国内其他产业开发新的应用软件，还是以当前的核心产品为依托走向全球……
- ◆ 企业要不要走出其核心能力，寻找新的途径为其客户提供更多的服务……
- ◆ 企业必须不断成长，但为成长而成长是否是一种值得称道的战略……
- ◆ 公司中销售产品的人与销售咨询服务的人不能互为对方推销产品……
- ◆ 工作能力极强的销售经理极力鼓动管理层为一项新的品牌打造行动提供资金，而一家大客户希望与公司就一项提供服务的幕后交易签约……

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域，其中包括两套丛书。近期新书有：

《蓝海战略》

《潜智》

《冷眼看IT》

《IT治理》

《创新DIY》

《记住你是谁》

《品牌路线图》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

挑战经理人系列其他图书：

《营销陷雷区，怎么办？》

《变革遇阻碍，怎么办？》

《精英惹是非，怎么办？》

责任编辑：颜廷真

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

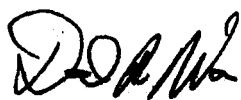
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

引言

朱利娅·柯比 001

案例一 管理成熟公司可能碰到的难题

约翰·斯特拉兴尼奇 017

案例二 走向全球化是祸是福

沃特·库莫尔 051

案例三 守住核心业务还是多元化发展

托马斯·J. 韦特 085

案例四 一切为了成长

保罗·衡蒲 115

案例五 混合推销还是混淆目标

福特·哈丁 149

案例六 用另一个名字命名的玫瑰

丹尼尔·B. 斯东 183

案例的作者简介

218



引言

朱利娅·柯比

在《爱丽丝漫游奇境记》(*Alice in Wonderland*)一书中,刘易斯·卡罗尔(Lewis Carroll)向企业领导人提供了无尽的智慧。我们来体会一下红色女王所说的那句名言:“你知道,要保持在同样的位置上,你需要跑上好一气;如果你想到达另外一个地方,那么,你跑起来至少要有原先的两倍快!”(这一关于竞争的悲哀事实构成了《哈佛商业评论》上所载的“红色女王效应”这篇文章的基础,文章作者是斯图亚特·考夫曼)卡罗尔笔下的公爵夫人似乎更有点像管理学教练的样子——至少她具有那种把平常事情说得复杂的为组织心理学家们所具有的癖好:“做你看上去会像的那种人。”她把这句话作为她最重要的心得。“如果你喜欢我把它说得更简单的话,‘绝对不要以为你自己不可以成为另外的样子,那种在别人看上去是另外样子的样子——对别人来说,情况也许会是,你现在的样子或者你可能成为的样子就是你已经表现出来的样子’。”

但是,也许卡罗尔最伟大的商业智慧就表现在爱丽丝和柴郡猫的一段对白上。

“你能不能告诉我，我应该走哪一条道？”

“这在很大程度上取决于你想到哪儿去，”猫说。

“我并不很在意去哪儿，”爱丽丝说。

“那么，你走哪一条道都没有关系，”猫说。

对于企业家来说，这个类比是再明白不过的事情，它所提出来的问题也是再明白不过的。天衣无缝的管理如果只是将你更快地引入错误战略道路上的话，那它究竟又有什么好处呢？确定为公司使命和利润目标服务的最好的前进道路是公司战略的精髓，它也是《哈佛商业评论》案例研究中的每一个人物所面对的问题。

作为故事来讲述的战略

在每一个月里，《哈佛商业评论》的案例部都要给出几个围绕企业困境讲述的短篇案例故事。针对有关的问题，有四位相关领域的专家将被邀请提出他们的见解。

一般而言，我们所采用的格式往往有助于解释“和人有关的问题”，因为使用虚构的案例比使用理论框架能够更好地解释这类问题中和人的心理有关的难解的结。在管理案例部的几年中，我个人发现这一格式对于探索战略问题也是很有价值的。这部分是由于它处理的是管理科学中从某种程度上来说在知性上更有挑

战

略遭搁浅，怎么办？

002



战性的方面,因而更能够引人入胜。在为丹·保罗(Dan Paul)(通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇的前战略计划员)和企业题材作家杰夫·柯克斯(Jeff Cox)的“企业题材小说”——《灵丹妙药》(*The Cure*)所写的书评中,我们看到《出版商周刊》(*The Publisher's Weekly*)也发现了同样的价值。书评说,那本书向想要了解最新管理动态的企业家一类的人提供了“一勺令人愉快的文学之糖”。但是,除了糖衣之外,虚构形式的案例还会给人以教训:企业里面没有哪一部分是没有人的——由于战略是留给组织中那些最有影响力的个人的,围绕战略所展开的剧情就更加精彩了。常常被抽象地甚至是数字式地处理的战略决策(且想一想波特的五种作用力,麦肯锡咨询公司的 7S)都是由激情、偏见以及所有其他动力所驱动的(这种动力可以在被驱动的高级管理人员之间发展起来)。

可能的情况是,你自己的组织正面临某些如这里的六个案例中所描述的相同的战略问题,这样的话,由评论人员提出的建议可能马上就能派上用场。从长期来看,有可能在整个企业管理生涯中,你会碰到所有这些问题。那么,你读这本书应该从哪里开始呢?我们在这里做了一个简短的内容摘要,以帮助你作决定。

管理成熟公司可能碰到的难题

本部分的第一个案例是由约翰·斯特拉兴尼奇(John Strahinich)所写的,它对主流战略理论——布鲁斯·亨德逊(Bruce Henderson)就设定投资优先次序而提出的名噪一时的“成长份额矩阵”进行了批判。这一以市场成长率和市场份额为基础的矩阵分析,导致多元化公司只将目光盯住成长中的明星,以对抗那种过度投资于成熟业务的普遍倾向。据说,这些“现金牛”应该被挤奶,为投资于那些有更好成长潜力的业务单元提供资金。但是,如果你碰巧就是一位牧养这样的“现金牛”的经理,那么,你又该怎么办呢?在这一案例中的查理·克莱森特(Charlie Crescent)刚好处于这样的位置。他不甘心看着自己的部门慢慢地走近夕阳。他看到了许多创新的机会,想将本部门丰厚利润的一部分作为再投资返回到自己的业务当中去。这就使查理的老板处于两难之中:查理是一个很了不起的人,但是,由于他不愿意按当前的战略路径行事,他们应该把他替换下来吗?也许另一名经理会更容易满足现状。

对这一案例发表评论的大多数人并不把这个问题视为管理目标的冲突,恰恰相反,他们基本上把它看作是公司成长战略的失败。Ashridge 战略管理中心的麦



克尔·古尔德(Michael Goold)基本上全盘否定了他所称的“投资组合管理游戏”。他认为,管理层应该考虑公司不同业务的内在优点,并想方设法为每一类业务增加更多的价值。Bain公司的奥里特·嘉迪西(Orit Gadiesh)并不谴责投资组合管理,但他强调,本案例中的公司——萨根(Sargon)公司必须使自己的目标更加明确:它是想成为一家纯粹的投资组合管理公司,还是想成为一个使整体大于部分之和的“增值型母公司”。哈佛商学院的大卫·科利斯(David Collis)与古尔德意见相同,他认为,整个以“现金牛”为新兴业务提供资金的理念是错误的。他指出,资本市场是最有效率的资本配置者,萨根公司的每一个企业都应该有一个足够可靠的战略,那就是,公司必须能够凭自身的能力募集到必要的资金。Randall Textron公司的总裁珍妮·沃纳(Jane Warner)建议,随着萨根公司的管理层梳理清楚他们的战略计划,公司也许需要引入某些外部资源。如果当前管理团队已经在一起工作了很长时间的话,公司面临的各种问题可能会因为已往的互动模式而更加难以排解。

走向全球化是祸是福

沃特·库莫尔(Walter Kuemmerle)的案例给我们

带来了两类问题：一类问题是如何围绕国外市场来制定战略；另一类问题是先行者应该在多大程度上给自己加码以实现快速成长，并阻止行动迅速的模仿者的竞争。案例中的公司——DataClear 公司是一家年轻的公司，它的基本软件可以朝着好几个不同的方向开发，并向市场销售。CEO 格里格·麦克纳利 (Greg McNally) 所面临的重大决策，是集中精力为国内其他产业创造新的应用软件，还是以其当前的核心产品为依托走向全球？或者，公司应该同时做这两件事情吗？在欧洲舞台上出现的新的竞争者似乎使这一问题变得更加迫在眉睫。

四位评论员中只有第一位是看好全球化前景的。Yahoo 公司国际经营部的资深副总裁希瑟·基伦 (Heather Killen) 认为，继续做一家美国国内的竞争者基本上不是一个好的选项。DataClear 公司考虑通过结盟来建立立足点是对的。但是，它不应该与一家小型的、面向市场利基的公司结成合资企业，而应该找一家规模与 SAP 相当的企业做伙伴。然而，BCG 的阿莉森·山德 (Alison Sander) 则建议 CEO 考虑其他的选项，如软件许可、网上销售、雇佣当地销售代表等。她与第三名评论员——风险资本家巴里·席夫曼 (Barry Schiffman) 都建议麦克纳利坚守住公司当前的发展道路，逐步在国内市场与愿意向它提供进入全球市场机会的公司建立紧密联系。对于席夫曼来说，该公司所



面临的问题是管理经验不足和缺乏为更快扩张所需要的资本。斯各特·希耐尔(Scott Schnell)的评论则是在上述两种观点之间寻求平衡。作为一家设在马萨诸塞州的软件公司的营销首脑,希耐尔承认 DataClear 公司必须在某一时间向国际扩张;不过,他相信挑战并没有紧迫到导致恐慌的地步。麦克纳利应该花几个月亲自领导战略的制定,同时他要记住,打造顶级产品和支持性组织基础设施,建立强有力的、严阵以待的市场地位是企业制胜的关键。

守住核心业务还是多元化发展

当企业正在做一样东西而且做得很好(如某一家广告公司正在从事很有创造性的作业)时,它要不要走出其核心能力之外,寻找途径为其客户提供更多的服务呢?这是由汤姆·维特(Tom Waite)给出的这一案例中所要讨论的根本性的战略两难问题。Advaark 公司的两位共同发起人和领导天才在无意中闯入了一个新的领域,即产品战略咨询领域并获得成功之后,对公司今后该怎样发展各执己见。乔治·卡尔德威尔(George Caldwell)提醒他的合伙人说:“当我们创建这一企业的时候,我们曾经达成共识:长期成功的关键在于坚守住我们做得最好的那一块,即创造令人难忘的

广告。”但是，伊恩·拉佛蒂(Ian Rafferty)则用他自己的逻辑来反驳他的合伙人：与现有的客户做更多的业务可以减少总的销售成本。“我们知道我们还要向前发展，而且，现在我们有一家客户请求我们提供新的服务。我们到底为什么不能那样做呢？”

对于这一问题，评论人员自然也是各有各的回答。哥伦比亚商学院的约翰·O.惠特尼(John O. Whitney)提醒我们说：“在公司垃圾堆上扔满了一些这样的公司，这些公司在追逐新机会的同时忽视了其核心业务存在的风险。”他给 Advaark 公司的忠告是：继续坚守其广告制作的核心业务。马里兰大学的罗兰·T.鲁斯特(Roland T. Rust)则给出了一个完全相反的建议。鲁斯特是“客户资产”价值毫无保留的提倡者，他认为，Advaark 公司的目标应该是增加其所有客户的终身价值。尽管出于不同的理由，在维尔京管理公司负责集团战略咨询的戈登·麦克科隆(Gordon McCallum)也同意这一观点。他说，这不单单是一个战略问题，而且是一个组织问题。这里的最大危险是，卡尔德威尔和拉佛蒂的顶呱呱的管理团队可能会因为意见不合而分裂。何不就让拉佛蒂以某种有限的、低风险的方式去试一试？归根结底，人的才智的重要性远远胜过战略的精致。麦克科隆说，在维尔京公司，“我们发现，领导组织的人的能力最终决定我们是生出小猪还是生出小马”。在最后的评论中，贝恩公司(Bain &

战

略遭搁浅，怎么办？

008