

新战略 性 思考

THE NEW STRATEGIC
THINKING:
PURE & SIMPLE

企业精准定位的实战方法

[美] 米歇尔·罗伯特 著
林宜萱 译

引入关键思考流程，
注入核心驱动力

Education

新战略 思考

企业精准定位的实战方法

[美] 米歇尔·罗伯特 著
林宜萱 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新战略性思考——企业精准定位的实战方法/[美] 米歇尔·罗伯特 著. 林宜萱 译.
—北京: 东方出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-5060-3355-8

I. 新… II. ①罗… ②林… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 184358 号

Michel Robert: The New Strategic Thinking: Pure & Simple.

ISBN: 0-07-146224-4, Copyright © 2006 by Michel Robert.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by any means,
or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co.
and Oriental Press.

本书中文简体字翻译版由东方出版社和美国麦格劳—希尔教育(亚洲)出版公司合作出版
未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售
北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2008-2095 号

新战略性思考——企业精准定位的实战方法

作 者: [美] 米歇尔·罗伯特

译 者: 林宜萱

责任编辑: 黄 娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5060-3355-8

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

许多书都会列举失败的公司案例。这类书的作者大多想要解释这些公司之所以会失败的原因。然而，这种方法往往存在两种主要的缺点。

第一，我个人认为，与其“了解别人失败的原因”，不如“了解别人何以成功”，而且从后者可以学习到更多的东西。从他人的错误当中能吸取到教训，这一点毋庸置疑。这就是所谓的“经验”。当一个人犯过许多错误后，他的经验就会变成所谓的“智慧”。这些作者就像是专门将眼光放在孩子成绩单上分数最低那一科的家长一样，他们密切注意“失败”。不过，行为智慧的专家们会告诉你，你可以协助孩子在较佳分数的学科上发挥最大潜能，这样往往能获得更好的结果。更好的结果来自于正面的智慧，而不是将焦点放在分析失败原因的负面智慧上。

第二，根据多年来的观察，我发现这些作者多半未与书中所提到的公司首席执行官有过私下接触，因此，他们书中的结论大部分都只是“猜测”。

相反的，本书讨论的“关键思考流程”（critical thinking process）这一概念，则是由与全球近 500 家公司首席执行官及管理团队密切合作的 25 年经验而得出的。我与决策流程国际顾问公司（Decision Process International, DPI）的同事们，通过引导客户进行这项流程，从而减少了大量的顾问及无尽的“战略项目”需求。而这些公司从接触上述流程的第一天开始直到现在，仍在不断重复使用它。原因非常简单：我们的流程有效果。像 Caterpillar 公司（美国一家主要

的工程机械公司)以及3M从20世纪80年代中期开始,就一直是我们的客户。当然,我们的概念并不是这些常胜军能历久不衰的唯一因素,但这些公司的管理层都非常肯定我们的战略性思考流程对他们的长期成功有重要贡献。

我们的“战略”概念禁得起时间的考验,因为我们曾经都亲身处于这些企业的作战指挥部,和这些首席执行官一同奋力面对他们工作中最重要的一些决策。他们会不断回来找我们,因为他们信任我们的方法,我们的方法能帮助他们更好地了解决策及其长期意义。还有就是我们的流程忠实反应了他们的思考模式。

此外,本书还要揭示的就是:一个有效的战略思考概念,并不只解决短期的问题,而是能长期创造出具有连续性的成功绩效。我们的方法不只是写战略规划、再指导团队将其实现,而是改变资深管理团队及其属下的观点,让他们从不同的角度与方向来看公司内外的环境。我们的方法是要协助他们了解自己公司在竞争中成功的要素有哪些;再借此创造出成功的结果——这些结果可能是创造这些战略的管理层们过去从没想过能达到的境界。

这个方法最棒的地方在于:一旦大家共同了解了公司的战略方向,并且长期在公司各部门灌输观念后,预想的目标不但能达成,而且会有比原来计划中的成果呈倍数甚至指数倍的表现——因为,这个方法不是首席执行官一个人在为整个公司进行战略性思考,而是有几十甚至几百个在战略上经过校准的个体,他们的眼睛、耳朵以及精力全都朝向同一个目标——要超越竞争者。

我们的看法是:战略的目的不是“刚好”或是尝试要赶上对手。相反的,战略的目标是要“压倒性地超越”竞争者。美国传奇赛马公司 Secretariat 的目标不是微幅领先其他选手,而是希望能遥遥领先于第二名的马达到31个马身长!

战略的终极目标是要扩大你跟竞争者的距离,要做到这一点,

靠的不是在市场上的力量超越他们，而是在规划思维上领先。如同艾森豪威尔将军（General Eisenhower）所言：

“战争的决胜点是在作战指挥室，而非战场。”

不过，我们的观点是，在追求战略的优势之前，必须要先有优越的思考。这正是本书的重点所在。

我们以世界知名的 Caterpillar 公司为例。该公司在 20 世纪 80 年代晚期，运用战略性思考避开了可能的衰败——当时该公司正遭遇日本竞争者的猛力攻击。“在被主要竞争者小松公司（Komatsu）猛烈攻击的 30 年间，Caterpillar 的反应是“否认（有它存在）”。他们完全忽略小松公司，假装这家公司不存在。尽管 Caterpillar 在 20 世纪 80 年代初期市场占有率逐渐滑落，公司管理层当时还决定要投资几百万美元盖个“庙”。他们没有将钱花来支持其产品线的开发，反而用来盖新的总部、宏伟的物流中心，以及一个前卫的业务服务中心，专门用来训练其经销商员工以及客户。

在以上这些项目进行到一半时，乔治·希弗（George Schaefer）被任命为 Caterpillar 的首席执行官。他接任新职不到 9 个月时，我接到了他的电话。

“有什么可以为您效劳的吗？”我问。

“我们有点问题，”他回答，“我读了你的书，我很喜欢你的看法。所以我想你应该可以帮得上忙。”

“书中哪个部分让您认为我可以帮上忙？”我问。

“我们现在跟所谓全球最棒的战略顾问公司已合作了 15 个月，但我们没有看到什么明显进展。此外，我们还被一群 25 岁的年轻 MBA 小毛头部队入侵，要我们对公司做这做那，而我们很清楚那些



根本都是错误的做法，我比较喜欢你的方法。你的方法可以传授给我们重要的经验与方法，让我们形成自己的战略。”他回答。

“你花了多少代价才发现这一点？”我问。

他的答案是“300 万美元”。

“我可以帮你省下一大笔钱，而且很快就可以给你一些具体的成果。”我说。

两天之后，我对该公司的主管委员会进行简报，说明战略思考流程的进行方式。我们当场就赢得了这个委托案，在第一章里我会对这个案子有更多着墨，让前后三任 Caterpillar 首席执行官以他们的观点——也就是我所谓的“驾驶座观点”，来说说这个令人印象深刻的故事。这个故事的重点在于，Caterpillar 运用自己的知识，通过 DPI 的流程进行思考，规划出适当的战略，结果不但击退了竞争者，而且还在接下来的 15 年当中，重建了该公司优越的领先地位。我们很自豪能在 Caterpillar 的这个过程中扮演一个小小的角色。就如同 Caterpillar 在 20 世纪 90 年代的首席执行官唐·菲茨（Don Fites）所言，我们的战略性思考流程像是一种“催化剂”，能触发公司管理层启动新的思维模式，因此击退了小松的攻击，同时重新在市场上建立了霸主地位。

此时你心里可能会想：“嗯，Caterpillar 的故事的确令人印象深刻，但这跟我的公司有什么关系？”

我的答案是：已经有几百家公司运用 Caterpillar 的方法，在其产业内达到类似的惊人结果，Caterpillar 只是几百个案例之一而已。本书还会访谈十几位使用 DPI 流程的公司主管，证实他们的公司的确借此长期获致卓越佳绩，毕竟，“时间”正是检验一个战略是否成功的最佳测试。

在过去 25 年与将近 500 家公司合作后，我们深切知道，战略性思考概念可以运用在任何国家、产业、任何规模的任何一家公司。

因为这个概念是一个基本常识，这个概念的成功并不是依靠顾问的产业知识，而是靠经营这家公司的这群人脑袋中的知识与经验。我们已经发展出一个可靠的流程，引导集体智能形成一个对执行者可用的合理战略。这个方法在 Caterpillar 以及其他几百家公司都有效，相信也会对你的公司有效，不管你是从事什么行业。

祝阅读愉快！

米歇尔·罗伯特

目录

Contents

前 言 / 001

第一部分 战略解码

长期成功与因失败而消失的公司之间，最大的不同就在于我们所谓的战略性思考流程……

第一章 Caterpillar 的故事：运用战略性思考找回原有优势 / 003

Cat 的苏醒 / 005

战略性思考上场 / 006

集合众人心智 / 007

困难而勇敢的决策 / 009

Cat 的反击 / 011

打造新 Cat / 011

改变游戏规则 / 014

确保全球战略的活化与弹性 / 015

在 21 世纪维持竞争优势 / 018

第二章 “长期优势地位”是战略的最佳试炼 / 020

霸主困境：哪来的神秘竞争者 / 025

吓一跳 / 026

第三章 10 个致命战略错误 / 028

错误一：摸索式的“隐形战略” / 028

错误二：隔离发展战略 / 029

错误三：委托外部顾问公司拟定战略 / 030

错误四：没有训练营运经理成为战略性思考者 / 032

错误五：规划过程陷入分析数字的陷阱中 / 033

错误六：没有意义的使命宣言 / 034

错误七：没有危机，就没有战略 / 034

错误八：没有确认出关键议题 / 035

错误九：不了解“流程”跟“内容”的差异 / 035

错误十：使用内容顾问 / 037

第四章 战略规划是供未来之用 / 039

想象未来 / 040

解读未来密码 / 041

五个观察未来的地方 / 046

第五章 愿景与战略：两个密不可分的概念 / 047

愿景与战略的关系 / 047

愿景的威力 / 048

成功愿景的必备特性 / 048

战略与营运的关系 / 049

什么是战略 / 050

首席执行官的愿景：战略的基石 / 051

什么是战略性思考 / 051

第六章 驱动力：战略的 DNA / 056

什么使你的战略得以运作 / 056

10 大战略区域	/ 057
关键战略问题	/ 062
战略的基本概念	/ 064
“卓越区域”：加深与竞争者的鸿沟	/ 064
强化霸主地位的战略	/ 065

第七章 无意义的愿景 / 069

没有意义的使命宣言	/ 070
简洁企业概念的必要性	/ 071
建构一个有意义的企业概念	/ 073
战略性企业概念的例子	/ 074
将企业概念转变为战略筛选器	/ 078
战略“标语”	/ 080

第八章 谁领先 / 085

限定现有的战场	/ 085
改变游戏本身	/ 086
“改变游戏”的战术	/ 086
沃尔玛的做法	/ 087
佳能与施乐	/ 088
索尼与宝丽莱	/ 088
麦格纳国际	/ 088

第九章 不是要改变规则，而是要改变游戏本身 / 089

亚马逊网络书店	/ 089
家得宝	/ 090
罗伯茨快递（现为 FedEx Custom Critical）	/ 091
西南航空	/ 092

戴尔计算机	/ 093
波音的妙计	/ 094
嘉信理财：战略者“出类拔萃”	/ 096
前进保险	/ 098
联邦快递：戴维改变了与歌利亚的作战	/ 099

第十章 战略性思考的流程 / 102

第一阶段：简介与概论	/ 104
第二阶段：找出特征	/ 105
第三阶段：设定战略性目标	/ 106
关键议题：战略部署的桥梁	/ 106
结束循环	/ 110
第四阶段：关键议题会议	/ 112
第五阶段：检讨或重新检视会议	/ 113
结论	/ 113

第十一章 你对战略性信息做了战略性运用吗 / 114

战略信息学	/ 116
战略管理敏感信息	/ 117
客户案例 1	/ 119
营销战略信息	/ 120
客户案例 2	/ 122

第十二章 战略性产品创新 / 123

缺乏战略性产品创新	/ 124
扼杀战略性产品创新的致命错误	/ 125
创新产品	/ 130
战略性产品创新流程	/ 130

创造的步骤 / 132

评估的步骤 / 137

落实新产品的步骤 / 142

第二部分 战略的故事：卓越 CEO 的说法

他们想要对公司方向做一重大改变，但很难说服自己的管理团队这么做……

第十三章 扩大游戏战场 / 147

我们需要一个引导者来强制执行流程 / 148

对公司的方向更有信心 / 150

第十四章 好的新事业要有附加价值 / 154

运用因特网 / 155

拥抱信息科技 / 155

做好准备 / 157

第十五章 重新定义本业抑或放弃本业 / 159

引导方式 / 160

五大成功关键 / 162

第十六章 启动企业的集体智慧 / 165

驱动力 / 168

寻求创新战略 / 170

第十七章 请你的团队画画战略 / 172

进行沟通 / 175

战略性思考流程 / 176

新的一页 / 177

第十八章 意料之中的新竞争危机 / 179

改变规则 / 180

继续成长 / 182

关键性思考流程 / 184

未来发展 / 185

第十九章 重新认识公司本质的重要性 / 187

关键议题 / 190

第二十章 普遍的组织病 / 193

为未来译码 / 197

第二十一章 战略思考的文化 / 199

战略性思考的文化 / 202

第二十二章 品牌事业的战略思考 / 205

建立战略 / 206

战略筛选器 / 209

解决 / 210

第二十三章 好的战略流程就是强迫你去思考 / 212

互动 / 213

营销计划 / 216

指导方针 / 218

第二十四章 在变动经济中保持弹性思维 / 219

供应链管理服务 / 219

重新检视 / 222

第二十五章 别让看不见的优势困住你 / 225

提高效率 / 226

检讨战略 / 229

第二十六章 创新不是靠灵光一现 / 231

创造新战略 / 232

产生关建议题 / 234

第二十七章 谁把战场定义得最精准 / 237

协助进行 / 238

运用自身优势 / 241

采取行动 / 243

第

一

部

分

战略解码

长期成功与因失败而消失的公司之间，最大的不同就在于我们所谓的战略性思考流程。换句话说，长期成功公司的首席执行官及管理团队都比失败公司更善于进行战略性思考。

从评估你的企业展望开始，到创造企业战略以持续让你的竞争者“吓一跳”，同时提供客户在别处得不到的东西等等。这个谨慎的流程就叫做战略性思考流程，而这个流程可以在任何时候、任何产业里的任何公司使用——当然也包括你的公司。

