

流量

BOARD
董事会 实战译丛

只有死者能够看到战争的结束。

——柏拉图

从战场 到董事会

商业战场中的制胜战略

[美] 丹尼斯·劳瑞 著
爱丁文化 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

BOARD
董事会 实战译丛

从战场 到董事会

商业战场中的制胜战略

[美] 丹尼斯·劳瑞 著
爱丁文化 译

FROM
BATTLEFIELD
TO
BOARDROOM



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

当代中国出版社

责任编辑:王飞龙

封面设计:麦景童

图书在版编目(CIP)数据

从战场到董事会/(美)丹尼斯,(美)劳瑞著;爱丁文化译.
-北京:中华工商联合出版社,2005.2

(董事会实战译丛)

书名原文:From Battlefield to Boardroom

ISBN 7-80193-226-9

I. 从… II. ①丹…②劳…③爱… III. 公司-董事会-研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001449 号

中华工商联合出版社 出版发行
当代中国出版社

北京地质印刷厂 印刷

新华书店 总经销

635 × 965 毫米 1/16 印张 15.25 240 千字
2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-226-9/F·93

定 价:29.80 元

商战可能是不流血的，但是却同战场上的战争一样残酷。无论一家公司是准备扩张还是要保持它的市场地位，管理者们就像战场上的将军们一样，必须制定适宜的战略。

丹尼斯·劳瑞提出了10个曾被成功运用的制胜军事战略——从古希腊到沙漠风暴，并且至今仍在延续。劳瑞引用了很多从商业新闻的头版头条中摘录的事件，说明了这些战略如何使各种不同行业和规模的公司能够在今天获得成功。

例如，通过探究拿破仑入侵俄国的失败，劳瑞详细描述了忍耐和待机而动战略。正如俄国军队利用寒冷刺骨的冬天击败拿破仑一样，诸如雅虎和波音这样的公司现在也通过让竞争者们过度膨胀而从中获益。通过描述西庇阿在迦太基攻击敌军强势而击败敌人的例子，劳瑞阐明了现代世界的公司可以利用同样的战略来获胜。当受到以伦敦为基地的《金融时报》在美国的威胁时，《华尔街日报》就通过发行它自己的伦敦版来进行报复。

本书从实用的角度出发，提供的商业战略可以帮助各个级别的管理者铺成他们各自的胜利之路。

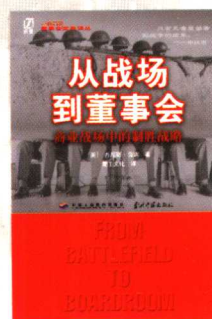
丹尼斯·劳瑞

丹尼斯·劳瑞曾在克莱蒙特大学彼得·F·德鲁克管理研究生院就读，师从于彼得·德鲁克教授，并获得博士学位。他还是该学院的一位高级研究员。此外，他还从加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)分别获得了物理学学士学位和统计学硕士学位。劳瑞博士曾经主持过一档名为“美国-日本投资”的电视节目，凌志、佳能、爱普生、洛杉矶警察局(LAPD)、沃莱特(Variety)、盛世广告和松下等企业都曾请他作战略规划咨询。他曾在休斯电子和英国石油这两家公司大约工作了30年，担任过多种高级管理职务。他在此之前曾出版过畅销书《美国武士》(Yankee Samurai)。



董事会的表情

定价：27.80元



从战场到董事会

定价：29.80元



董事会博弈

定价：26.80元



创造价值的董事会

定价：26.80元

策 划：流量工作室 

责任编辑：王飞龙

插 图：王丹云

封面设计：麦景童

致 谢

多年以来,我结识了一些杰出的商界人士。他们都在残酷的竞争之中领导自己的公司脱颖而出。他们都曾亲身经历过以下章节中所提出的许多战略问题。我要感谢他们所有的人,感谢他们提出的真知灼见,感谢他们的真诚友谊。我尤其要感谢凌志的首席执行官布赖恩·伯格斯丁森、政府住房贷款协会主席马克·巴齐曼、AT&T 公司高级副总裁戴维·海特、佳能美国公司经理仓本靖、京瓷首席执行官罗德·兰索恩、无限公司首席执行官汤姆·奥伯、松下电器美国公司董事长兼首席执行官岩谷秀明(Hideaki Iwatani)。

我曾在两家非常优秀的公司担任经理和执行官。我在休斯电子公司工作了12年。这家公司现在已经成为了雷声公司的一部分。我还在阿科公司呆了20年,它现在是英国石油公司的一家子公司。我十分感激它们在那些年里给我提供的机会。我真的要非常感谢休斯和阿科中的很多人,阿科的首席执行官兼董事长库克男爵一直都非常支持我。

因特网无疑是一种绝妙的信息来源。不过,我在编写此书时主要参考的是《华尔街日报》、《财富》、《哈佛商业评论》以及在本书的结尾部分列出的丰富的参考书目。我要感谢所有商业新闻机构的工作人员,他们提供了如此及时、宝贵的信息。我在此想要对两位杰出的记者朋友提供给我的帮助表示感谢,他们是分别来自《美国新闻与世界报导》和《日经日报》的麦克·萨普和雪森(Setsu Mori)。

虽然本书所介绍的战略方法是以商业中的应用为目标的,但实际上也完全可以用于一些非盈利组织,其中就包括执法部门。我曾荣幸地与波特兰警察局局长马克·科罗克一起共事,他就将一些战略原则引用到他所领导的警察机构中。

美国有幸拥有许多优秀的高等教育机构。我曾从其中的3所大受裨益:加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)、南加州大学和德鲁克管理学院。在此我想要向一些我曾师从的出色教授表示感谢,其中包括弗瑞德·韦斯顿、理查德·埃尔斯沃思、戴维·德鲁,当然还有彼得·德鲁克。我还要特别感谢德鲁克学院的院长科

纳利·德·克路文、UCLA 的阿契·克莱因加特纳和南加州大学的杰克·李维斯。我所有的学位,从学士到硕士到 MBA,再到博士,都是利用业余时间获得的。这些学校的教学计划使其成为可能。

一本书的出版需要多方面的合作,其中滋味远非一个局外人所能想象。本书虽然是由我写成,但是如果没有帕尔格雷夫出版社专业人士的共同努力,你是不会读到这本书的。我尤其要感谢托比·沃尔、萨拉·肖尔、罗伊·雷兹、梅格·韦弗、萨巴哈·乔达里和黛比·马奈特。另外我要特别致谢艾伦·布拉德肖。

当今的商界人士,无论男女,都永远要在家庭和工作之间挣扎奋进。真的没有什么解决办法。用于拯救某个重要客户的时间就不能用来观看你的孩子在足球场上第一次进球——只有多年以后,你才会清楚地认识到哪件事更加重要。一个能够支持你、理解你的家庭对于事业的成功是至关重要的。我的家人两样都做到了。我为此感谢他们。

序 言

战略(strategy),名词,意旨:

- 在广大地理区域以及相当长的时间跨度内集结和部署大型军事单位来反抗某一敌人的科学和艺术;
- 为完成某项具体的军事使命而制定的涉及谁、什么、哪里、何时以及如何等问题的统一的组织行动计划;
- 军事胜利的一项关键要素。词源为公元前 350 年的希腊语 *strategia*,意指将领之才或军事指挥官。

本书约在公元 2001 年 4 月进行过修正,新兴全球经济中的商界人士可以直接使用书中的各种战略,无论他们位于总公司、事业部或是基层部门。

目录

- 致谢 1
序言 1

第1章 侦察 1

——全书内容与目的一览

任何战争首先都要确定将要获得什么以及如何获得，之后才能开始。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

第2章 “歼灭可口可乐的红色军队” 9

——发动商业战争

我们现在的任务就是干掉恩科。

——大卫·毕晓普(David Bishop)，
电子工程部经理，贝尔实验室

我们如何看待战争都无所谓。战争总是要打的。

——科马克·麦卡锡(Cormac McCarthy)，作家

第3章 战略 19

——胜利的关键

战役是靠残杀和战略来取胜的。越是伟大的将领，就会越多地注重战略，越少需要屠杀。

——温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)

如果你自己没有战略，你将会成为……别人战略的一部分。

——阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)

第4章 虎！虎！虎！ 43

——攻击强势

如果你袭击一个国王，你就必须杀死他。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生(Ralph Waldo Emerson)

第5章 巴顿的摩洛哥行动 59

——攻击弱势

西尔新早年根本没把我们放在眼里，结果我们就像阵风一样地超过了他们。

——山姆·沃尔顿，沃尔玛主席

第6章 摩西在西奈率领的希伯来人 73

——衰败公司的变革战略

没有什么比创建事物的新秩序更艰难、更危险、更难以成功了。

——马基雅维利

人们变革的意愿是有限的……而且跟你付给他们的报酬成反比。

——约翰·里德，花旗集团CEO

第7章 沙漠风暴 91

——集中兵力

把兵力一直集中在攻击点上，没有什么军事战略比这更基本、更重要了。

——卡尔·冯·克劳塞威茨

我们会把精力集中在更少的东西上。

——诺若汀·雷伯恩，Oxygen女性专用频道CEO

第8章 美国—英国—前苏联 109

——打造战略联盟

我们没有永远的盟友，也没有永远的敌人……只有永远的利益。

——英国外相巴麦尊勋爵

我们相信联盟的网络作用。我们相信它对我们有用。

——通用董事长约翰·F·史密斯

第9章 拿破仑对俄国的入侵 133

——忍耐与待机而动

伟大的指挥官懂得什么时候应该进攻，什么时候应该静观不动。永远也不要打那种赢了也没有好处的仗。

——乔治·巴顿将军

战争的目标不是获得领地或经济利益，而是摧毁敌人。

——卡尔·冯·克劳塞威茨

第10章 温泉关的斯巴达人 149

——卡住瓶颈

这些斯巴达人究竟都是些什么样的人啊？

——波斯国王薛西斯一世

千年之后，人们仍将记得我们今天的作为。

——斯巴达国王里昂尼达斯

第11章 谢尔曼穿过佐治亚的进军 163

——穷追猛打

别管什么侧翼，往前冲。快速地、无情地、狠狠地、永无休止地往前冲。

——乔治·巴顿将军

老天哪，先生，毕竟（格兰特）那家伙能打仗！

——亚伯拉罕·林肯

第12章 越南战争 177

——遏制就足够了

为保证自由的生存和胜利，我们将不惜任何代价、承受任何责任、应对任何困难、支持任何朋友、反对任何敌人。

——约翰·肯尼迪就职演说

越南人民将会反抗到底，直至胜利。

——胡志明

第13章 黑鹰陨落! 189

——形成时刻准备战斗的企业文化

“……咱们冲出去,干掉他们。”

——三角洲部队保罗·索中士

“我们在每一封邮件中谈论的都是生死攸关的事情。”

——微软主席比尔·盖茨

第14章 讲评 209

——内容总结

那些忘记过去的人,终究会重蹈覆辙。

——乔治·桑塔亚那

我们花费了大量时间向后看:看我们学到了什么以及如何学以致用。

——埃克森美孚公司高级副总裁哈里·朗辛尔

战略家的话 220

参考书目 230

第 1 章

侦察

——全书内容与目的一览

知天知地，胜乃可全。

——孙子

任何战争首先都要确定将要获得什么以及如何获得，之后才能开始。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

如果我们事先知道我们在哪儿（在国内战争中），该往哪儿去，我们就可以更好地判断该做什么、如何去做。

——亚伯拉罕·林肯

我们所制定和大胆实施的战略是公司成功的关键,是关乎最终成败的决定因素。它们为实现最远大的企业使命提供了指导性的系统原则。我们已经看过耐克的运动品牌市场战略、可口可乐的品牌战略、迪斯尼的交叉促销战略、戴尔的直销战略、微软的高层人才雇佣战略、通用的6西格玛质量战略、思科的并购策略以及联邦快递的辐辏式物流战略。对这其中的每一家公司来讲,战略都是其潜在的竞争优势,这一点对于任何成功的商业性企业来讲都是如此,无论是国内企业的还是国际企业,也不论它的规模和行业。而且从中我们会看到这样一个事实:每一个商业战略都能从历史上的某一战役的战场上找到其形成的基因。

战争有两个层面,一个层面是勇士之间真刀真枪的厮杀,他们为了夺取或破坏主要敌人的阵地而战,会将对手打伤或杀死。这是一件野蛮的、血腥的、污秽的、丑恶的事情。与此不同,战争的另一个层面——指挥战争——则需要一种策略,包括战斗实施的人物、内容、地点、时间以及如何组织战斗蓝图。总之,战争的搏杀就是原始的暴力和残杀,而战争的指挥则需要经过冷静的、理智的运筹帷幄的战略。这本书涉及的是后者:军事战略以及它从战场到商业世界的延伸。

战争为我们带来了“战略”这一名词。它起源于希腊语中的“Strategia”,意指将军的领导作用,最好的例子就是亚历山大大帝,马其顿王国的一位英勇神武的军事领袖。通过运用父亲菲利普和导师亚里士多德教授给他的战略原则,亚历山大征服并铸造了一个庞大的帝国,从现在的直布罗陀向东一直延伸到伊朗,甚至一直打到了印度的边界,而他当时只有20多岁——创造了当时的Y时代传奇。亚历山大就是为战争而生的。据说,他曾因为发现再没有更多的世界可以征服而叹息垂泪。但是,战争并非从他出生之日才开始,也不会因他的逝去而结束。事实上,早在亚历山大之前很多年,以及他身后直到现今的2300年里,在这个星球的某些地方,战争的杀戮一直存在着。哪里有战争,哪里就会有指导战争的战略。

所以说,战争和战略都不是什么新鲜事物了。新鲜的是,战略在过去的几年里被越来越多地运用到了商业世界中。而在这个过程中,很少有人会提到,或者说是很少有人能够意识到,战略起源于军事。在此,我们可不会有这样的疏忽。实际上,这本书的基本主旨就是战争的策略同时也是商业的策略。当今,从某些欧洲、亚洲或美洲公司的办公室中(无论是整个企业,还是下属的部门或单位)被人冥思苦想出的每一条商业战略都可以追溯到过去的某一场战争的战场。我们来举些例子。

在20世纪60年代早期,当今的传奇人物山姆·沃尔顿开始实行在当时的零

零售业巨人西尔斯没有设定服务点的小城镇开设零售商店的战略。当沃尔顿在美国的小城镇攻击西尔斯的弱点的时候，他运用的是中国古代备受尊崇的军事哲学家兼军事指挥家孙子的智慧：“攻其无备，出其不意。”“山姆先生”（许多人都这么称呼他）正是这样做的，沃尔玛王国从此诞生了。

当《华尔街日报》通过创立伦敦版来抵抗美国的橙红色《金融时报》的袭击时，它运用的是西庇亚·阿非利加（Scipio Africanus）的军事战略。这位罗马统帅没有在意大利的土地上直接迎击汉尼拔的侵略军，而是跨越地中海，对汉尼拔的家乡迦太基进行反击。这一策略迫使汉尼拔放弃攻击，返回去守卫迦太基，罗马保住了。

诺思通（Nordstrom）最近在休斯敦建起了一家规模庞大的旗舰店，这里是它的对手曼马可（Neiman Marcus）长达 20 年的牢不可破的城堡。诺思通实施了日本在第二次世界大战中所运用的战略：“不入虎穴，焉得虎子。”对于日本来讲，当时的奖赏——虎子——就是港中停泊的美国舰队，虎穴就是珍珠港。而对于诺思通来说，虎子就是高消费阶层的顾客，老虎就是曼马可，虎穴就是休斯敦城。

当可口可乐公司引诱委内瑞拉惟一的瓶装饮料商背叛百事加入它自己的阵营时，它所展示的是历史上掩藏得最成功的战略操作——以色列对恩德培的攻击。这次奇袭主要的特征就是计划迅速周全、行动快如闪电、保密性强、情报准确以及使用精英突击部队。

1999 年，惠普（Hewlett-Packard）的新任 CEO 卡莉·费奥里娜（Carly Fiorina）战略性地剥离了公司除电脑、打印机和网络设备以外的所有经营项目。她的意图是将精力集中在惠普的核心业务上，实践普鲁士的卡尔·冯·克劳塞维茨的军事哲理：“最高明或者最基本的军事战略莫过于将兵力集中在攻击点上。”

2000 多年以前，一支由 300 名斯巴达人所组成的小部队阻挡住了波斯国王薛西斯和他的 40 万大军，原因就在于斯巴达人控制了希腊北部温泉关的一条狭窄的山路——一处瓶颈。微软公司就是运用了这一瓶颈战略，牢牢控制住一项关键的技术——它的个人电脑操作系统，从而以大约 3500 亿美元成为了世界上市值最大的公司之一。

如果没有美国、英国和俄国在第二次世界大战期间的战略联盟，希特勒和他的纳粹党就很可能取得胜利。美国航空公司的前身 AMR 就从这次成功的军事联盟中学到了一课——它的全球化战略就是以此为基础的。现在，它与联盟伙伴保持着广泛的跨国联系，其中包括澳洲航空、国泰航空、芬兰航空、西班牙航空和加拿大航空。

本书以后的所有内容都会集中在战略这一焦点上。本书的核心包括10个章节,从第四章到第十三章,每一章都会描述一场经典的历史战役以及其中用以克敌制胜,并且已经被拓展到商业领域的军事战略。在这些章节中,攻击强势、联盟、兵力集中、控制瓶颈、无限制攻击、使遭到粉碎的命令重新生效、战斗准备以及其他许多的军事战略都产生于历史上的大战场,并且被引入了当今的商业竞技场中。讲述的过程中会注入一些现实主义色彩,给在今天实践这些军事战略的公司打分。温泉关、拿破仑对俄国的侵略、葛底斯堡、小巨角、瓜达康纳尔岛、越南、沙漠风暴和索马里——这些冲突都是军事院校中必不可少的好案例。其中所体现的一些制胜战略还有可能已经进入了商学院的课堂。

自20世纪80年代中期起,公司的很大一部分注意力都集中在了运作效率上。这曾经是一件好事情。但是,它只注重此时此地的直接效应,这已经越来越不充分了。一个参与到日益激烈的全球竞争中的公司还必须制定出适当的战略,以便能够给未来的长期计划提供一个框架。第三章表明,任何商业组织单位,从科室到部门再到整个公司,都可以用一定的战略规划模型来形成自己的制胜战略——已经在战场上得到了血火考验的战略。这个方法是相当实际易行的。

各次战争都已经被军事学者们按年代记录下来,相关著作已是汗牛充栋。其中每一场战役的每一个方面的最微小的细节都得到了细致的分析。举例来说,有几十本描写克里米亚战争的书籍都强调了英勇无畏、视死如归的英国轻骑旅对防守牢固的俄国军队的冲锋。这很合适,也很有用。但有时,一场完整的战役可以一言以蔽之,目睹了那次冲锋的皮埃尔·勃斯克特将军就曾经说过,“很壮观,但仗不是这么个打法。”我们认识到了这种顿悟的力量,所以精心挑选了100条出自知名学者、军事和商界人物的格言和语录,将其编排在了正文当中并在书后进行了总结,以便阅读。它们简明扼要地抓住了所要体现的战略原则的本质,其本身就具有相当大的价值。

亚历山大、孙子、凯撒、纳尔逊、马尔伯勒、克劳塞维茨、拿破仑、威灵顿、李将军(Lee)、格兰特(Grant)、皮尔辛(Pershing)、隆美尔(Rommel)、麦克阿瑟(MacArthur)、山本五十六(Yamamoto)和巴顿(Patton),这些优秀将领的灵魂依然与我们同在。事实上,在本书以后的章节中他们都会出现。他们将自己所经历的战役以及取胜的战略都轻声告诉给了商业世界中与其类似的神灵们。于是,过去的战争策略就转化成了企业领导者的策略,像杰克·韦尔奇(Jack Welch)、卡莉·菲奥丽娜(Carly Fiorina)、比尔·盖茨(Bill Gates)、梅格·怀特曼(Meg Whitman)、约翰·钱伯斯(John Chambers)、史蒂夫·凯斯(Steve Case)、鲁伯特·默多克(Rupert