

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕理查德·科克 著

企业战略

Smart Things to Know About Strategy

中国大百科全书出版社

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕理查德·科克 著
李欣 李景华 译

企业战略

Smart Things to Know About Strategy

中国大百科全书出版社

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

[京] 图字：01—2004—2460

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略 / (英) 科克著; 李欣, 李景华译. —北京: 中国大百科全书出版社,
2004. 11 (高效能管理者文库)

ISBN 7-5000-7180-9

I. 企… II. ①科… ②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114067 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK
本书经英国苏茜·亚当斯版权代理中心代理, 取得开普斯通出版有限公司出版授权。

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

未经著作权所有者书面许可, 不得以任何形式或电子、化学、机械方式 (包括摄影复制、信息存储和检索系统), 对本书任何内容进行复制或传播。

策划人: 马汝军 包刚升

责任编辑: 严峻

企业战略

理查德·科克 著

李欣 李景华 译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037 电话 010-68345015)

新华书店经销

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 14. 25 字数: 190 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5000-7180-9/F·222

定价: 30. 00 元

高效能 管理者

欧美各界对 《高效能管理者文库》的赞誉

这里的一切都有关于管理，这里有关于管理的一切。

——《金融时报》

这是一套真正看起来轻松、读起来愉快的企业管理丛书。其中每一本所蕴含的管理智慧，都能让我们在工作生活中触类旁通、掌握要领、提高效率、实现卓越。

——沃尔特·劳伦斯，教授，美国管理科学学会名誉主席

《高效能管理者文库》能够带我们回归企业管理的基本面。不论你是新手，还是经验丰富的管理者，它都将为你提供企业成功运作的基本知识。这是一套现代商业社会的管理“大百科”。

——《星期日泰晤士报》

《高效能管理者文库》为处于激烈竞争的商业世界中的人们提供了一种全新的管理体验。当我们和企业面对战略、客户、变革、电子商务、品牌、关键技能、知识管理、财务、团队工作以及伙伴关系等等这些重大问题时，它能帮助我们突破管理困境，实现高效管理。

——亚马逊网上书店



如果你希望成为一名高效能的管理者，能有效地管理自我、管理他人、管理组织，那么我建议你读一读《高效能管理者文库》，并将其中的核心原理和管理智慧应用到实际的工作当中去。

——巴里·威尔逊，英国朗立国际房地产公司总裁

单从内容编排的角度来看，《高效能管理者文库》是我见过的最好的管理类图书。它的每一本书都贯穿了独具特色、简单实用的六个专栏：“管理箴言”揭示了成功企业的内在诀窍；“至理名言”展现了众多精英人士的真知灼见；“大师智慧”介绍了管理大师们的卓越成就；“声音”汇集了一些企业的得失经验；“难题”指出了管理实践中足以致命的思维困境；“释疑”则为你破题解惑，帮助你摆脱困境，抢占先机。这些内容将帮助读者更好地掌握企业管理的经典理论，了解前沿观念，这也是本套丛书最出色、最具价值的部分。

——杰夫·史密斯，加拿大《新企业周刊》执行主编

你是否也有这样的体会：使我们和企业陷入困境的不是外部环境，而是内部管理。对于那些急切希望提高管理效率的人来说，这真的是一套值得细细品味的书。

——欧文·费德曼，高级管理教练，《管理提速》作者

它是一套经典的读物。不论是企业家，还是经理人，是行政人员，还是推销员，是学生，还只是一位感兴趣的读者，都能从中汲取智慧，轻松实现高效管理、成就卓越未来。

——莎伦·莱希特，咨询家，《杰出人士的100天》作者

高效能 管理者

对《高效能管理者文库》 各书的精彩评价

这本书（《企业管理》）只想教给你一样东西，也是其它书所忽略的东西：企业本身。在这里，你完全可以透过森林看到树木。

——亚马逊网上书店

《企业管理》一书向我们阐明了高效能管理的极端重要性，并简明、精辟地归纳了对每个管理者都非常有用的核心概念。

——麦克·格雷，组织发展教授，《打开管理之门》作者

二十一世纪，每个人都应该懂得运用管理，来为自己和组织创造更大的价值。《企业管理》为我们打开了这一窗口，它有着丰富的资料，却没有深奥难懂的专业术语。它适合于处于商业社会中的任何一个层次的人——从大学毕业生到首席执行官。

——《金融周刊》

《企业变革》使我们清楚地认识到，如果无法面对变革，我们选择的就是一条毁灭之路。

——英国《商业信息导报》

对于那些希望发动并实施变革的人来说，大卫·弗斯的作品（《企业变革》）提供了大量的实践指引。该书还具有很强的可读性。

——乔治·雷蒙德，美国商业变革研习会总裁



人人都知道战略是所有公司的基石，但只有极少数人真正了解如何利用战略。
《企业战略》将帮助你成为这极少数中的一员。

——亚马逊网上书店

如果你希望制定一个伟大的战略并使它留下痕迹，那么不管你的公司大小，
这本书（《企业战略》）都能帮助你塑造强大的竞争优势。

——贾斯汀·亨特，兰森德公司首席执行官

在《企业战略》一书中，作者清楚地解释了怎样确定企业的长期发展方向。
作为一名总经理，要知道自己最擅长的优势竞争资源。作者还告诉我们，变得与
众不同也是至关重要的，成功企业的战略依靠于其行为不同于任何竞争者。

——罗伯特·克利戈尔，国际成功协会理事长

在管理者们做出的商业决策中，大约半数都以失败告终。《企业决策》一书
着重针对如何做出完美的商业决策，提出了许多方法和技巧。有效地应用这些方
法，能够帮助我们大幅度降低决策失误的概率，从而将经营风险降至最低。

——约翰·帕斯卡尔，管理思想家和教育家

无论在什么时候，富有创造力和影响力的领导都是一个卓越企业的基石。
《企业领导》将帮助你成为卓越企业中的卓越领导者。

——《哈佛商业评论》

《企业领导》概述了许多管理大师的基本观点，比如沃伦·班尼斯、诺埃尔、
加里·海默尔等。它也描述了有效领导的七个原则：动机、学习、敏锐、交流、全
球性思想、平衡和勇气。

——亚马逊网上书店

高效能 管理者

总序

像高效能管理者一样思考

如果缺乏高效能管理的知识、技能、思维与智慧，企业家和经理人将很难在事业生涯上获得大的发展，企业也无法成长为一家成功的大公司。但实际上，低效能的管理几乎无处不在，并且已经使很多企业陷入了管理困境。

对欧美企业界产生过巨大影响的管理学家亨利·明茨伯格教授曾经说：“对于什么是高效能管理，我也不是最清楚，但毋庸置疑的是，在如今的企业界，无效管理确实随处可见。”的确，从商业史上看，成功的公司往往是高效管理的公司，而那些被竞争对手击败的公司往往就是在管理上出了问题——直至最后，这些公司已经完全无法进行有效管理了。

明茨伯格教授还进一步认为，“管理者的效率往往是决定组织工作效率的最关键因素”。也就是说，一个企业能否实现高效能管理，主要取决于这家公司的首席执行官和经理人能否成为高效能的管理者。

然而，从企业界的现状来说，要想成为高效能的管理者并非易事。一方面，大部分经理人并没有完全掌握有效管理的知识和工具；另一方面，即使是最有才华的经理人也可能在企业管理的过程中变得低效、甚至无能。

那么，怎样才能改变这样的管理现状呢？美国管理学大师彼得·德鲁克明确指出：“管理者必须要认识到，只有经过特殊努力学会高效能的管理，才能避免成为一个无效的管理者。”

《高效能管理者文库》的出版正好适应了这种需要，它为处于管理困境中的经理人和希望提高工作效能的管理者带来了一种全新的智慧体验和思想洗



礼。《高效能管理者文库》与众不同的价值来自于三个方面：

首先是内容上的全面性。《高效能管理者文库》第一辑出版5部作品，计划出版10~20部作品，其内容涵盖了现代企业所必须面临的全部重大问题，包括战略、决策、领导、变革、营销、品牌、财务、客户关系、电子商务、项目管理、关键技能、知识管理及团队建设等各个方面。《高效能管理者文库》的目标是要帮助人们快速掌握高效能管理的关键知识和核心技能，帮助人们快速获取最有效的管理原则和管理工具。

其次是兼顾管理知识、技能、思维和智慧。《高效能管理者文库》不仅为经理人提供了基础性的管理知识和关键性的管理技能，而且还带给管理者创新性的、与众不同的管理思维和管理智慧。《高效能管理者文库》借助管理大师、著名企业家与读者的交流，帮助经理人培养高效能的创新思维和管理意识。

再次是适应当今变革时代的需要。国际互联网的发展已经深刻地改变了商业世界的游戏规则，终身学习也已经不再是一种趋势，而就是一种真正的现实。《高效能管理者文库》融新技术、新经济和变革管理于每一部作品的内容与文字之中，帮助管理者适应变革时代的需要。

正如彼得·德鲁克所说，组织中的每一个人都应该像高效能的管理者一样工作和思考。无论你是首席执行官、经理人，还是MBA、普通职员，培养高效能管理的思维和技能都是成就卓越的必由之路。

希望《高效能管理者文库》的出版，能够帮助中国的企业家、经理人、MBA和普通职员迅速成长为新时代的高效能管理者和杰出管理精英。

《高效能管理者文库》编委会

前言

Preface

如果你想了解企业战略，本书无疑是你的明智选择。本书全面、扼要地总结了所有你想了解的战略问题，并且还介绍了诸多读者尚未意识到的自己所需要的内容，这将使人们感到豁然开朗。

信心和态度是学习成功与否的关键。现在，本书要告诉大家的是：

- 很少有人真正了解企业战略；
- 学习企业战略并非难事；
- 出色的观点要吸引人、直观、富有价值；
- 用好这些观点将会使你事业成功、财运亨通；
- 本书通俗易懂，是了解企业战略的最佳选择。

本书面向所有想了解企业战略的读者，如学生、青年学者、商界

精英、私营企业主、未来的企业家，绝对人人皆宜！书中没有复杂难懂的图表和数据，语言简洁，案例丰富，行文生动。

当然，仅读本书是不可能使你获得财富和名望的，只有将书中的观念付诸行动才会有所收获。

理查德·科克

目 录

Contents

前 言	1
1 什么是战略	1
战略的两个定义	1
战略与运营效益	7
成功差异化的典型案例	11
谁制定战略？谁运用战略？	16
事业部战略与企业战略	20
2 反对战略的六种类型	25
作为长远规划的战略	26
形式化的战略	28
直觉还是分析？艺术还是科学？	32
战略优势不过是虚幻而短暂的瞬间？	42
竞争优势只是发展进化中的幸运儿？	45
人们能够辨识却无法制定出优秀的战略？	49

3 竞争优势的内部资源	53
企业需要长期发展	53
企业的优势所在——核心竞争力	55
主打战略	65
企业资源战略与部门战略	71
4 竞争优势的基本原理	79
企业竞争系统	80
关注竞争优势而非竞争对手	85
定义竞争领域	88
评估竞争优势	88
充分利用竞争优势	92
挖掘竞争优势的来源	95
了不起的差异性	96
行业和领域吸引力	101
5 巧妙而简单的企业战略	109
发现企业中的黄金 20%	110
简单有效的企业战略	124
6 成功的企业整体战略	137
罕见的优秀企业战略	138
早期企业战略的失误	139

战略的失效	141
价值损耗理论	142
发展企业战略的正确方法	156
企业战略的窘境	168
7 企业的宏观环境	171
大公司面临的问题	172
头号敌人：管理公司	172
二号敌人：自由资本主义	179
21世纪的解决办法	185
宏观环境和你的公司	190
8 成为精明的企业战略家	195
精明战略家们的 19 种习惯	195
精明战略家的日常习惯	208
发展战略的特别忠告	210
精明战略家的职业航标	213
给你的忠告	214

1

什么是战略

每当你看到一个成功的企业，不要忘记曾经有人为此做出过大胆的决策。

——彼得·德鲁克

战略的两个定义

战略到底是什么呢？每当听到“战略”或“战略意义”这样的词语时，聪明的读者都会倍加小心。他们知道，在今天，“战略”不过是对企业政策的夸大与美化，它大致可解释为“我们打算做什么”；更有甚者仅仅将“战略”当做“企业的公关人员精心炮制的广告词，或者是董事会上支离破碎的备忘录”而已。

至理名言

所有经得住时间考验的竞争者一定有其与众不同的独特优势。
运用好差异化是企业长期战略的核心所在。

——布鲁斯·亨德森

“战略”之所以会贬值，是因为受到了“授权”这一商业流行语的影响。而对于真正的企业战略，人们却异常渴求。我们需要超越那些名不符实的所谓“战略”，去洞察战略的真正本质和价值。真正的战略永远不会是索然无味的，它极富创意、与众不同并且大胆超前。每一个获得高回报的企业都会有其独具特色且行之有效的战略。然而，遵照当前人们普遍的想法，他们更倾向于模仿他人，更主张追求

所谓的运营效益或卓越业绩，很少有人愿意提出与众不同的战略，而更少有人敢于尝试。但正是这极少数的勇于实施创新战略的聪明人成为了最大的赢家。本书就旨在使你成为其中的一员。

至理名言

它解决企业生存过程中最基本的问题，并指导企业未来的发展。

——凯利·纳普克

那么，战略到底是什么呢？其定义不计其数，而精明的战略家只需将两个定义熟记在心。

定义1: 战略 = 长期决策 + 发展方向

首先，我们把“战略”定义为决策模式，它在人们不经意间决定着公司的长期发展方向和命运。在这里，“公司”也可以指“组织”、“部门”、“事业部门”以及“团队”等等。但不管是哪种实体，战略都决定着它的组织形式以及未来的成败。

1983年，通用电气CEO杰克·韦尔奇撤销了公司内编制为200人的规划部，从此，公司的经营状况峰回路转。韦尔奇发现，这些规划人员只注重财务和运营上的细节，却忽略了一个关键问题，即，公司的战略地位正在遭受侵蚀。

——史都华·科雷纳和德·迪尔洛夫，
《格莱威训练法：世界顶级商学院秘集》

管理箴言

善于思考的人会发现，定义1包含着两大特征，首先，它明确了决策与计划的区别。决策和计划并无必然关联，有无计划都可决策，有无决策也都可实施计划，但决策是解决问题的关键所在。有的重大决策可能在事后才能显现出其自身的价值。

其次，决策的执行或者目标明确的战略未必总能决定着企业的未来发展。如果人们永远都可以心想事成，那这个世界就变得过于简单，同时也少了很多乐趣。相反，当结局出人意料，或者我们与他人的行动发生冲突时，我们就要能够掌握其中的基本规律。在意愿与结果之间，是人们无法驾御的现实。

目标不是命运，它只是发展方向；目标不等于命令，而只是一种承诺；目标不会决定未来，它只是调动资源、激发活力、开创企业未来的手段而已。

——彼得·德鲁克

至理名言