

源自凯普纳—特里戈咨询公司(Kepner-Tregoe)
为众多知名企业所效仿的战略实战指南

战略领导

——
提高管理绩效的5阶段模型

[美] 迈克·弗雷德曼(Mike Freedman)
本杰明·特里戈(Benjamin B. Tregoe) 著
柏满迎 石晓军 译



中国财政经济出版社

The Art and Discipline of Strategic Leadership

战略领导

——提高管理绩效的 5 阶段模型

迈克·弗雷德曼 (Mike Freedman)

本杰明·特里戈 (Benjamin B. Tregoe)

[著]

柏满迎 石晓军 [译]

The Art and
Discipline of
Strategic Leadership

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略领导/(美)弗雷德曼,特里戈著;柏满迎、石晓军译. —北京:中国财政经济出版社,2004.3

书名原文:The Art and Discipline of Strategic Leadership

ISBN 7-5005-6952-1

I. 战… II. ①弗… ②特… ③柏… ④石… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116660 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-0656 号

Mike Freedman, Benjamin B. Tregoe

The Art and Discipline of Strategic Leadership

ISBN 0-07-141066-X

Copyright © 2003 by Kepner-Tregoe, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc.
All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

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。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 15 印张 220 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

定价:32.00 元

ISBN 7-5005-6952-1 / F·6081

(图书出现印装问题,本社负责调换)

译者序

我国的市场经济改革已经走过了 20 多年的历程。在过去的 20 多年里，中国发生了巨大的变化，经济实现了快速的增长。2002 年我国 GDP 首次突破 10 万亿元，成为全球经济中一颗耀眼的明珠。我国的民族工业也得到了飞速的发展，企业的体制改革取得了可喜的成就。

然而，当今我国企业也面临着前所未有的挑战。企业面临着千变万化的外部市场环境，以及越来越残酷的竞争环境；而企业内部却存在着效率低下、缺乏核心竞争力、缺乏创新能力，尤其缺乏能够高瞻远瞩的战略领导者和企业家等众多不利因素。在这样的背景下，要求企业具有快速反应、灵活多变、创新和决策能力。要求企业领导者必须是战略型领导，能从战略的角度思考企业的状况，思考变化的环境对企业的影响。他们必须适应环境的变化，准确地把握战略变革的时机，并能根据业务的要求准确地判断应该采取什么样的战略变革。

21 世纪，全球各地的企业经理人会遭遇各种各样的挑战，这不仅要求企业的领导者改变他们的思维定式，以应对全球经济快速而复杂的变化，还要求企业的管理者具有扎实的管理理论知识，要求他们能够根据企业所处的内外环境制订出相应的战略，并有足够的信心和能力保证企业战略能够成功地实施，以取得战略优势和优良业绩。企业战略的成功实施不仅需要企业家的热情和信心，更需要讲究技巧、讲究实施的艺术和规则。大家眼前的这本著作就是阐述如何在战略实施过程中培养企业领导者的实施艺术和规则的鼎立之作。

该书的作者迈克·弗雷德曼是一家著名的、业务重点是战略咨询的全球性咨询公司的总裁。在他从业的几十年间，负责过许许多多战略咨询项目，帮助其客户制订和执行他们自己的战略，取得了举世公认的成就。这本著作就是积其几十年工作经验和心得的呕心沥血之作。该书的特点首先体现在作者给出了一种有效的、整合的、能激发你思考的战略方法，帮助你的企业适应各种不断变化的环境，在激烈的市场竞争中生存和发展。其次，它提出了一个独特的战略形成和执行5阶段模型。这一模型已经被全球许多形形色色的公司的实践证明是行之有效的。第三，该书内容新颖，结构严谨，条理清晰，读完本书后，读者对企业的战略过程会有一个全新的、清晰的认识。第四，该书能够理论联系实际，方法和模型具有极强的可操作性。书中的案例基本上都来源于遍布全球各地的真实的企业，能够让读者切实体会到本书中的方法是如何在实际中被加以应用的。我相信这本难得的著作将会给广大读者以新颖的知识、独特的方法，并使之对战略过程中领导者的艺术和规则有全新的认识。对于企业的领导者，尤其是那些担任领导工作时间不太久的企业负责人来说，系统地研读这样一本极具借鉴价值的著作，将会使他们终身受益，在未来激烈的市场竞争中多一份胜算。

参加本书翻译工作的有北京航空航天大学经济管理学院柏满迎、石晓军等同志。在本书翻译、校改、录入和排版工作中得到了以下同志的帮助：覃筱、谭静、张颖。在此表示衷心地感谢。感谢中国财政经济出版社易文出版中心给了我们这次机会，使我们能将这本优秀的著者奉献给广大读者。同时，由于时间和水平的关系，书中难免存在一些错误，敬请读者予以谅解，并欢迎批评指正。我的电子邮件是：baimy62@vip.sina.com。

柏满迎
于北京北航园
2004.2.8

致 谢

如果没有许多朋友、同事，尤其是和我一起工作的高级执行官的帮助，这本书的顺利出版是不可能的。他们的人数实在是太多了，我甚至不能一一提及，但他们知道我是在指他们。在此特别要感谢的是，玛丽·弗瑞特纳，她所做的编辑工作价值不菲；文学助理彼得·托拜厄，他挑战我的思路，让我能够更深入；布鲁斯·肯奈，他给予了我精神以及财政上的支持。最重要的是感谢本·特里戈以及约翰·齐默曼，他们对战略领导的最初思考激励我加入了凯普纳－特里戈公司。其他给予过我有价值的建议和内容的凯普纳－特里戈公司的同事还有，艾伦·布拉赤、罗杰·米勒、比尔·萨恩（北美）、大卫·寇（东南亚）、菲利普·卡瑞（欧洲）、吉姆·爱德森（澳大利亚）、萨姆·鲍德利·斯科特和安德鲁·格雷厄姆（英国），以及 Hajime Nakajima（日本）。

对于能够帮助那么多杰出的组织，它们的员工，客户，供应商，以及其他支持者而言，那既是一种特权，又是一种令人受宠若惊的责任。非常感谢那些让我和他们一起分享经验的人们，这些经验都是有关战略思考的令人敬畏而又可怕的责任的。

最后，但不是最少，我要感谢我的家人在我从事本书的写作时所给予的信任、支持和鼓励，如果没有他们的理解，这本著作是不可能问世的。

引 言

企业需要诚实的战略型领导，它对企业的重要性，怎么强调都不为过。21 世纪对企业的领导者提出了比其他任何时代都要高的要求，它不仅要求企业的领导者对战略有很深刻的理论认识，它还要求企业的领导者能够实施严格、稳健的流程保证战略的持续性、连贯性。在这本关于战略制定、执行、评价、更新的著作中，作者明确地提出：公司战略的实施，不仅需要热情、技巧和信心同时还要讲究艺术与规则。它们至少能够确保企业在激烈的竞争环境中生存下来，并为企业取得令诸多相关利益者都能够满意的良好业绩奠定基础。

每个企业的领导者都面临着新的挑战。CEO（首席执行官）和他的高级管理团队必须迅速地学会以下能力：将攻势越来越猛烈的传统竞争者抛在后面；抵抗难以辨认的、不期而来的各种形式的新竞争者；面对新技术时，对自己的组织进行再投资；时刻准备迎接价值链的转变和产业中新的游戏规则。他们之所以要这样做，是为了适应公司所处环境的快速变化，这种变化常常是以飞快的速度发展着，你不进则退。

在本书中，我们将给出一种激发你的思考，同时又是整合且有效的战略方法，以帮助你适应环境的变化，满足新的发展提出的新的要求。我们提议 CEO、他们的高层管理团队以及未来领导者要将战略的有效性锁定在更高的水平之上，不断超越自己。在本书中，我们还提出了全新的概念与流程，帮助企业的领导者进一步提高他们的战略业绩，我们认为这是本书的精华所在。

2 战略领导

本书的基础是一个用于战略制定及执行的独特的 5 阶段模型，这个模型是由凯普纳—特里戈（Kepner-Tregoe）开发出来的。凯普纳—特里戈有限公司是一家管理咨询公司，主要提供战略及运营决策，总部位于普林斯顿。5 阶段模型的有效性已经经过全球很多公司的实践证明了，这些公司既包括上市公司也包括中小型私有企业，甚至还有非营利组织。

很多关于战略的书都是将理论作为主要的基础，即使有案例，大部分也是假想出来的。在本书中，我们提供真实的案例，这些案例都是来自于分布世界各地的领先组织，它们反映的都是本书中提出的整合方法如何在实际中得到运用的。这些组织包括爱尔兰银行、英国航空公司、康宁公司、皇冠致意服务有限公司（Crown Greeting）、贺曼国际（Hallmark International）、城市煤气公司（Towngas）、肯纳金属公司（Kennametal）、Lockheed Martin、英国皇家邮局（The Royal Mail）、萨沃伊酒店集团（The Savoy Group of Hotels）以及工党。

在第一章中，我们描述了企业为什么需要战略型思考；在制定、执行和更新战略时需要的艺术和规则是什么。

第二章则认为一个组织实际上是战略的一个具体体现（具形），同时也讨论了一个组织选择战略领导团队的重要性。

第三章到第十二章详细地描述了战略形成和执行的 5 个阶段。在第三章中，本书分析了未来战略决策的基础——收集和分析相关战略信息，尤其指出在 21 世纪，要避免“数据泛滥”的陷阱。

基本的信念和价值观对一个组织的管理而言是至关重要的，它们同样也是指导战略选择的重要基础。关于这个问题的讨论放在第四章。

第五章和第六章简明扼要地勾勒出了战略过程的框架：创建未来蓝图、选择最优、将它细化成为一个综合的战略框架，然后从这个框架中导出产品 and 市场矩阵，这构成了一个组织在其全部战略时间框架中的发展路径。

第七章描述了战略规划和执行之间是如何衔接的。

第八章讨论了“战略核心项目计划”（Strategic master project plan）的目的、本质以及架构。这个核心项目计划对于战略的成功执行来说是不可或

缺的。

从第九章到第十一章阐述了战略执行的基础，这部分内容适用于所有的企业。组织结构、信息、产品/市场组合及其复杂性、公司文化以及人力资源管理都必须和战略意图协调一致，而与所有内部及外部利益相关者的沟通是接受战略执行中带来的根本性变革的基础。

如果没有持续的监控、评价和更新，一个战略可能很快就变得过时了，并对组织产生潜在的危害。

第十二章主要讨论如何使公司战略这棵生命之树保持常青。

第十三章主要探讨了我们的生存并进行商业活动的这个世界上的偶然性特点，同时指出了每一个战略型领导者必须密切关注的 21 世纪主要发展趋势。

最后，第十四章给出了过去 20 年来我们在工作中积累的关于战略型领导者的若干教训。

我们真诚地希望 CEO 及其同事们能够通过此书获得全新的观点，帮助他们在这个新的美好世纪中提高战略业绩。

关于文字的说明

在本书中，凡谈及公司管理高层时均用“他”指代，这仅仅是为了写作的方便。实际上，在我们的工作中，我们曾经跟很多职业女性高层领导者打过交道，而且我们相信，今后将会有更多的女性领导者出现在全球各地的董事会中并占据高层管理职位。

只要有可能，我们都会给出案例中企业的名称，但是有时为了保护商业秘密，以及出于对我们良好关系的尊重，我们隐去了他们的名称，但是案例是真实的！

目 录

致 谢	(1)
引 言	(1)
第一章 超越远景	(1)
战略思想：艺术与规则	(4)
工党：生存战略	(5)
战略领导者：必须矢志不渝地坚持	(8)
绝不违背战略承诺	(9)
作出承诺	(12)
第二章 战略型领导：真正需要的是什么	(13)
理解“游戏”的领域：公司模型	(15)
理解战略框架：战略是什么	(19)
为战略活动选择适当的过程	(22)
组织好高层管理团队	(29)
实际运作中的战略型领导	(31)

第三章 从数据到洞见卓识	(33)
正确地提问	(36)
战略情报的收集与分析	(42)
战略团队7诫	(44)
战略信息收集对战略过程的意义	(45)
第四章 战略制定：初始参数	(49)
战略时间框架	(52)
基本信念的作用	(55)
第五章 战略制定：驱动之力	(63)
驱动力：目的与力量	(65)
最常见的驱动力	(66)
选择合适的驱动力	(74)
“驱动力”使用原则	(77)
战略情景思考 (What-If)	(82)
从竞争优势到核心能力	(84)
回顾	(86)
第六章 战略制定：完成蓝图	(89)
从驱动力到产品、市场战略	(92)
创建产品/市场组合	(101)
战略陈述的特征	(111)
战略制定过程中 CEO 的独特作用	(112)
第七章 通向战略实施的桥梁	(115)
核心事宜	(117)

战略实施：你的公司准备好了吗	(120)
避开最坏的陷阱	(121)
关于战略的实施	(125)
第八章 战略核心项目计划	(127)
战略核心项目计划：一个独立类型	(129)
战略性项目：他们来自何方	(130)
艰难抉择：最佳项目组合	(136)
战略核心项目计划的实施	(137)
推动计划的准则	(139)
推动整个计划——领导的艺术	(143)
小结	(144)
第九章 战略实施：公司结构的调整	(147)
最优公司结构的产生	(150)
战略信息的生成和管理	(154)
降低公司的复杂性	(156)
规划未来	(160)
第十章 执行：协调战略，文化和表现	(161)
战略执行：柔性措施及其超越	(163)
创造和保持战略成果	(167)
CEO 对战略文化的影响	(169)
城市煤气公司：文化是为了未来	(170)
第十一章 执行：沟通战略	(173)
为什么要沟通	(176)

4 战略领导

上层组织：带领沟通	(178)
沟通的黄金法则	(182)
使其运作	(184)
沟通高潮	(186)

第十二章 使之保持常青：战略更新..... (189)

问正确的问题：掌握战略	(191)
战略更新：回顾和更新	(198)
坚持	(199)

第十三章 21 世纪的战略

中国：正在腾飞的巨龙	(204)
“单个市场”：无限的机会.....	(205)
“9·11”事件的战略教训	(206)
没有简单的答案	(209)
意外情况的讨论	(210)

第十四章 战略领导者的教训

关于作者	(219)
------------	-------

1

第一章

超越远景

1999年，欧洲市场上无线移动终端的前景似乎是一片艳阳天。电讯公司，如英国电讯、万达丰（Vodafone）、KPN以及他们的供应商诺基亚、摩托罗拉、爱立信等都把他们的未来押在3G技术上。他们都认为，在大家的共同努力下，随着3G技术的成熟，只要一到两年的时间就能使无线电话升级为高级无线移动终端，此高级无线移动终端能传播视频信息，并能实现随时随地上网。在他们中间，电信公司花费了高达1000亿美元来购买3G牌照，目的就是为了实现他们预期中的技术跨越。

很显然，在这个案例中，他们竭尽全力地进行了战略思考，但现实是残酷的。在我们写本书的时候，3G技术离我们仍然很远。万达丰已经宣布，在2001~2002年财政年度损失135亿英镑。由于他们错误的假设，使他们的元气消耗殆尽。所以这些公司呼吁政府给予他们一部分补偿，因为这些前期费用实在是太庞大了。

* * *

一个全球顶级重型设备制造商的高层管理团队认真地研究了战略形成过程，他们达成的一致认识是：对清晰的远景的共同信念以及不折不扣地执行。

2 战略领导

这个公司的总裁是美国北方人，对公司影响深远。他关于传递战略信息的计划很简单，他灌制了录像带，并同时分发到全球各地的分支机构教育员工，以保证战略的贯彻实施。但是，这些录像带大部分都没有发挥出作用。其实这一点也不奇怪，因为在海外的雇员中，只有很少一部分人讲英语。能够明白总裁的美式表情和含义的人就越发的少了。就这样，对组织中每个员工来说都是非常重要的战略信息都消失于无影之中。

难道是这些案例中的公司在制定战略时特别粗心大意，或者是特别无能？不是。大部分的管理团队都很忠实，而且很勤勉，他们都有很好的战略意识，但是在案例中提到的这几家公司的缺点是具有典型意义的，他们至少在战略过程中的某一个步骤上出现了问题，这些关键的方面包括：

- 根据事实、已知的假设以及最可能的推理来形成战略远景；
- 在整个组织范围中执行、交流远景计划，用以清晰地界定战略上的每一个关键角色和过程，并使它们保持协调；
- 不断地监控、更新远景，以保持持续的优势、灵活性和一致性。

在商业字典中，战略是一个最常用，甚至被滥用了的词。你很难找到两位 CEO、咨询师或是学者会一致同意关于战略的某个定义。就本书作者而言，战略的制定就是指：一个选择的框架，它确定一个组织的本质和方向。这些选择包括：生产哪些产品，不生产哪些产品；提供哪些服务，不提供哪些服务；服务于哪些市场，不服务于哪些市场；以及为了生产这些产品，提供这些服务，需要具备哪些能力。

一些所谓的战略思想留给全球经济的只是一片嘈杂的喧闹。先是狂热，随之而至的则是冰冷的事实，就像 .com 浪潮、电子商务以及并购热。在过去的 10 年里，每个市场都被并购的狂热笼罩着。更多情况下，所谓的战略思想没落成应付策略，随大流、赶时髦等短期行为，目的是讨好股东及分析评论家。尽管北美和欧洲地区近年来最长的一次牛市掩盖了无所作为的战略带来的后果，但是毕竟这个大牛市时代已经成为历史了，到了我们重新思考战略的时候了。

“9·11”袭击事件震惊了全世界，它也迫使人们开始反思过去的政治与经济战略的脆弱性。新的世纪笼罩在一片深不可测和飞速变化的疑云之中。但是我们绝不是宿命论者，将不确定作为借口，放弃战略思考，无所事事。我们反而更加坚信，在这个时代中，理性的战略思考是最有用武之地的！

那些对战略无望的人们总是埋怨外部的不确定及战略本身，在这样一种氛围下，他们认为制定公司战略实在是不合时宜，甚至会认为对公司无所补益。

我们这本书就是要帮助人们纠正这些错误的观点。正是在现在这样的时代，没有合理战略的公司将会是最为不堪一击的公司。同样，那些尽管有着明确的前进方向，但是执行不善的公司也是充满危机的。

战略思想：艺术与规则

根据多年从事战略规划与研究的实践，我们得出一条非常重要的经验：战略领导是艺术与规则的结合。我们说战略领导的艺术性，是指它是一个充满创造性、不拘一格、开通思路的过程。比如，在管理高层的评价、新产品开发、设想未来可能情景、确定决策标准、构造战略协同的企业文化时，都需要我们开动脑筋，创造性地给出答案，而没有章法。在其他的一些活动中，如战略的沟通、强化战略的实行等，同样也需要我们发挥创造力。

关于战略思考中的创造性，我们所遇到的最显著的例子是我们给贺曼国际完成的一项工作。它是一家位于堪萨斯的贺卡公司，拥有分布于全球的分支机构，规模达到 5000 亿美元。在我们讨论新的潜在市场及产品时，我们团队中的一位成员提出了“移动电话贺卡”的新概念，这是对当时所有致意、祝贺类产品的一次革命性的创新，几乎对这类产品的概念、内容、传递等各个方面都具有明显的创新意义。这个突破性的成果后来推动该公司在两个市场上率先开拓业务，并成立了一个新的分公司，皇冠致意