

《商业周刊》· 案例精析系列

BusinessWeek

美国《商业周刊》 著 史锐 译

Mc
Graw
Hill Education



STRATEGY POWER PLAYS
HOW THE WORLD'S MOST STRATEGIC MINDS REACH THE TOP OF THEIR GAME

向顶尖CEO 学战略

汇集世界一流CEO的成功智慧
网罗全球顶尖企业高手的最佳实践



清华大学出版社

《商业周刊》· 案例精析系列

BusinessWeek

美国《商业周刊》 著 史锐 译

F279.1/153

2008



STRATEGY POWER PLAYS
HOW THE WORLD'S MOST STRATEGIC MINDS REACH THE TOP OF THEIR GAME

向顶尖CEO 学战略

汇集世界一流CEO的成功智慧
网罗全球顶尖企业高手的最佳实践

清华大学出版社
北 京

BusinessWeek

Strategy Power Plays: How the World's Most Strategic Minds Reach the Top of Their Game

EISBN: 978-0-07-147560-0

Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

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 is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press 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)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)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。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2008-2896

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

向顶尖 CEO 学战略/美国《商业周刊》著;史锐译. —北京:清华大学出版社, 2008.7

(《商业周刊》案例精析系列)

书名原文: Strategy Power Plays: How the World's Most Strategic Minds Reach the Top of Their Game

ISBN 978-7-302-17699-2

I. 向… II. ①美…②史… III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 074732 号

责任编辑: 陈莉 高晓晴

封面设计: 周周设计局

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 胡雁翎

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 169×230 印 张: 15 字 数: 192 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1~8000

定 价: 32.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 028689-01

前言

通过与像您这样严谨的企业家进行交谈，我们了解到目前非常需要准确可靠的、毫无偏见的报道、信息和见解。这就是《商业周刊》之所以闻名的原因，也是我们一直不懈追求的目标。

“《商业周刊》案例精析系列丛书”进一步拓展了这种理念。通过与麦格劳-希尔专业出版社的紧密协作，我们已经调研了全球最优秀的经理人、战略家和营销专家，努力分析出如何充分利用这些业内人士的最佳实践和最优理念。书中各章均出自《商业周刊》的案例研究，并附有相对应的教案，详细阐述案例研究中的重要知识点，例如，“强力行动（一种可以帮助你适应所处环境的实用策略）”和“新起点”战略可以帮助你关注成功的方面，并将最佳实践付诸于行动。此外，商业周刊网站(www.businessweek.com)提供了可下载的案例演示和其他在线工具，可以帮助你与同事或团队成员共享这些知识，或者集体讨论得出新的理念和战略。

杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)把互联网零售企业亚马逊公司发展成为全球性电子商务的平台，这种战略主要利用了行业领先的网络工具与技术。约翰·钱伯斯(John Chambers)通过废除过去的牛仔文化，从根本上改变了思科公司。关于迈克尔·戴尔(Michael Dell)如何经营企业的新见解应该可以引起众多CEO们的重视，因为他们是戴尔拓展业务的目标。在IBM公司，山姆·帕米萨诺(Sam Palmisano)的战略是将该公司从一家技术服务型企业

转变为其他企业的“造型师”，这样做将改变众多企业的构造和管理方式。三星公司的逆向(但很成功的)经营模式倾向于硬件和配件，很少关注软件领域。UPS 公司正在努力把自身打造成为所有行业的物流服务商。联合战略使得美国钢铁制造商具备了参与全球竞争的实力，美国钢铁公司的托马斯·J.厄舍推动了美国钢铁行业的复兴之路。米其林公司的变革是由爱德华·米其林(Edouard Michelin)完成的，他在 2006 年 5 月去世之前对这家传统型企业进行了改组。《纽约时报》的出版商阿瑟·小苏兹贝格(Arthur Sulzberger Jr.)具有宏伟的经营战略，可以应对利润递减、丑闻余波及变幻莫测的传媒圈等问题。在法国的一家家族式企业中，父亲比尔(Bill)、儿子布莱恩(Brian)和女儿莱萨(Lesa)经营着全国运动汽车竞赛协会(NASCAR)的赛车连锁销售业务，越来越多的人士开始抱怨该企业对此项运动的垄断。美国运通公司肯·陈纳德(Ken Chenault)在一项反托拉斯判决的支持下，采取更加大胆的经营战略，应对 Visa 卡和万事达卡。

我们在阅读时应该注意到：这些案例研究都来自最新的《商业周刊》报道，所以它们都是“时间快照”。“我们尽最大努力提供真实的最新消息，但是由于新闻报道自身的特点，案例中的某些人物和形势早在文章撰写之初就发生了变化。”不过，我们确信，所有案例中的最佳实践都能经受住时间的检验，并将为读者提供非常有价值的知识和经验教训。

这些来自顶尖企业和高层经理人的经验教训帮助你建立起自身的战略强力行动基础，你可以把这些理念运用到“新起点”战略中。

* * *

《商业周刊》的很多工作人员为本书中的理念和案例研究作出了自己的贡献，其中包括汤姆·罗瑞(Tom Lowry)、艾米·巴伦特(Amy Barrentt)、罗纳德·格罗(Ronald Grover)、罗伯特·D.霍夫(Robert D. Hof)、皮特·巴罗斯(Peter Burrows)、安德鲁·帕克(Andrew Park)、迪恩·福斯特(Dean

Foust)、罗杰·O.克罗斯基(Roger O. Crockett)、斯宾塞·E.安替(Spencer E. Ante)、克力夫·爱德华兹(Cliff Edwards)、莫·伊和华(Moon Ihlwan)、皮特·安大迪欧(Pete Engardio)、安东尼·比安科(Anthony Bianco)、约翰·罗斯(John Rossant)、劳伦·加德(Lauren Gard)、迈克尔·阿尔恩特(Michael Arndt)、大卫·威奇(David Weich)、大卫·凯利(David Kiley)、斯坦利·荷姆(Stanley Holmes)、克里斯汀·提恩(Christine Tierney)、安·帕默(Ann Therese Palmer)、切斯特·道森(Chester Dawson)、琼·马勒(Joann Muller)、玛拉·霍范西恩(Mara Der Hovanesian)和黛安·阿尔福德(Diane Alford)。卡利斯塔·陈(Callista Chen)为本书提供了极具价值的编者评论。弗兰克·考密斯(Frank Comes)、乔伊斯·巴恩桑(Joyce Barnathan)、克里斯汀·萨默尔森(Christine Summerson)和鲍伯·道林(Bob Dowling)与我们姊妹公司——麦格劳-希尔专业出版社的同行菲利普·罗佩尔(Phillp Ruppel)、丽纱·李文(Lisa Lewin)、玛丽·格伦(Mary Glenn)、荷伯·斯查芬(Herb Schaffner)和艾德·查帕克(Ed Chupak)共同推出了系列丛书。在此要特别感谢鲁思·曼恩尼诺(Ruth mannino)，她在本书的设计和编辑制作过程中发挥了重要的指导作用。

斯蒂芬·阿德勒(Stephen J. Adler)

美国《商业周刊》杂志 主编

目 录

第 1 章 布莱恩·罗伯茨：康卡斯特能否崛起	1
合并两种强大的文化	3
最难对付的谈判高手	3
寻找大众	4
小步骤通向大变革	6
值得信赖的顾问	8
对财务的关注	9
设定更高的标准	11
战略聘用	12
第 2 章 杰夫·贝佐斯：改造亚马逊公司	19
零售企业的紧要关头	21
战略即为技术	21
自我强化的循环	22
创意火花	23
突破零售业的限制	24
既是零售商，也是购物中心的所有者	25
戴尔事件	27

挑战带来机遇	29
关于平台	29
第 3 章 约翰·钱伯斯：思科公司的复兴	33
面对现实	35
时光飞逝	35
重新建立基础	36
精确定位成长目标	38
客户常常货比三家	39
纪律和热情	40
确立严格控制的管理方式	42
战略性地监控企业文化	45
第 4 章 迈克·戴尔：戴尔公司发展背后的秘密	49
聆听回馈信息	51
现状永远需要改进	52
没有任何借口	52
没有明星	54
“技能单一的马驹”	56
交叉火力	60
从低端做起	62
第 5 章 迈克·埃斯丘：UPS 和大布朗的新策略	65
获胜之路	67
再次改造	67
评估、研发和执行	68

物流可以带来收入和合作伙伴	69
成为客户必不可少的合作伙伴	70
不要忽视核心业务——文化是关键	71
第 6 章 爱德华·詹德：摩托罗拉公司的改组	75
紧迫感	77
无缝移动通讯	78
提出新理念	79
执行，执行，再执行	81
第 7 章 山姆·帕米萨诺：IBM 与全新的蓝色巨人	85
大胆的行动	87
回到未来	88
遵循市场需求	89
行动快速	91
各个层次上的领导力和团队协作	92
表现出自己的严谨性	93
以身作则	94
多快好省	96
第 8 章 尹钟龙：三星之道	99
产品走向国际化	101
领导创新	102
做好准备	104
加速并且优化	105
全球优势	107

粗暴的爱	108
战略性地使用合作伙伴关系	110
三星的高端设计、低利润手机的战略	111
关注市场的变动	112
持续再创新	113
重视溢价	113
重视个性	115
第 9 章 阿瑟·小苏兹贝格：纽约时报及其发展前景	117
重获信任	119
全新的经营模式	120
高质量的回报	121
变革滋生的丑闻	123
关注内部事务	124
根据客户需求，保持创新性	125
政治因素带来的挑战	127
广告收入何时开始下降	128
大胆的定价	129
走向国际化？保持本土特色？	131
数字战略	132
第 10 章 托马斯·J. 厄舍：带领美国钢铁公司走出困境	137
面对过时的经营模式	139
钢铁公司泛滥	139
企业联合是关键	140
变革带来挑战	141

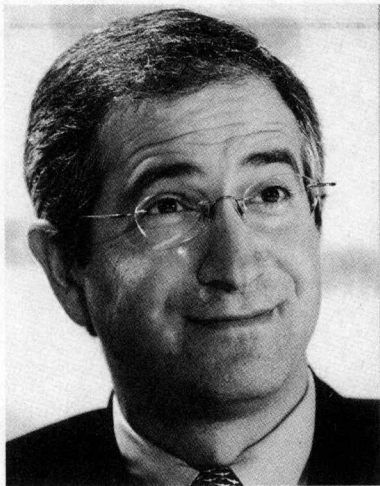
救治难题	142
结构与流程	144
为自己和竞争对手营造双赢局面	146
扭转局势	147
第 11 章 艾伦·穆拉利：实现福特公司腾飞的计划	151
重新打造行业巨人	153
改变公司上下对外来者的偏见	154
采用简单方案解决复杂问题	156
在瞬息万变的市场中提高自信心	157
实现财务目标与战略目标之间的平衡	158
富有创见的发展方向	160
确保产品符合市场需求	162
第 12 章 布赖恩·弗朗斯：美国汽车竞赛协会的传奇人物	165
传统	167
各方面都要超越指定目标	167
走出舒适区	169
增强吸引力	170
拓宽竞争领域	171
调整内容	172
进入最大的市场	173
各地的赞助商	175
不要偏离核心特点	176
第 13 章 爱德华·米其林：带领米其林公司走向新的辉煌	179
基本价值	181

来自米其林的更多闪光点	181
在价格敏感度较高的市场上关注质量	182
建立与消费者之间的信任	183
关注最有价值的客户	184
利用竞争对手的失策	185
利用优质服务保持领先地位	186
最新资料	187
第 14 章 肯·陈纳德：变革！美国运通公司	189
把握当下	191
积分回馈计划	191
抓住机遇	192
客户越多，收益越大	193
瞄准高端客户群	195
规模经济	196
不要降低品牌声誉	197
赢得批评者的信任	199
认真挑选合作伙伴	201
刺激投资	202
在本土市场运用国际经验	204
趋势 商界预言家普拉哈拉德正在改变 CEO 们的思维方式	209
适合城市需求的创新	211
深化认识	213
更健康的医疗事业	216
作者简介	219

第 1 章

布莱恩·罗伯茨： 康卡斯特能否崛起

卓越领导者



布莱恩·罗伯茨(Brian Roberts)是康卡斯特公司(Comcast)的CEO,他在大众传媒界的影响力越来越大。各大传媒公司的经营状况普遍出现了极端化倾向,它们的发展要么势不可挡,要么突然宣布破产。作为新成立的AT&T康卡斯特公司的CEO,罗伯茨首先要确定这家大型传媒企业能否崛起。

章 卜 案

：刘 罗 · 恩 莱 尔

最佳实践

- 在对两家不同企业的客户服务竞争力与文化进行合并的同时进行流水线操作。
- 通过投资，改进能提供增值服务的技术，努力实现更大的发展。

合并两种强大的文化

从未有人想到过布莱恩·罗伯茨会跻身于传媒精英的行列。在 2002 年 11 月中旬，康卡斯特公司在罗伯茨的领导下，将以 540 亿美元的价格收购 AT&T 宽带(AT&T Broadband)公司，这是自 2001 年美国在线(AOL)与时代华纳(Time Warner)合并后该行业中又一次最大的并购。但是在 2002 年 10 月初的某天晚上，身高 6.6 英尺的罗伯茨代表公司做了一整天的志愿者工作后乘坐福特 Econoline 运货车刚刚返回费城。这名 43 岁的总裁身穿牛仔裤和一件大号的康卡斯特黑色体恤衫，笔挺地坐在椅子上，十几岁的女儿在他身旁打着瞌睡。其他几名高管人员也都昏昏欲睡。但是，罗伯茨却充满了活力，他阐述了自己将竞购 AT&T 公司有线电视业务的决定。“我只有一次对公司进行改造的机会，而这次就是，”他说。

最难对付的谈判高手

布莱恩·罗伯茨的父亲拉尔夫·罗伯茨(Ralph Roberts)于 1963 年成立了康卡斯特公司，布莱恩就是在有线电视业务的经营环境中长大的，而且他曾经是最优秀的操作员和最难对付的谈判高手之一，但是他却从来没有面对过这样的挑战。事实上，该行业中的任何人都没有遇到过类似的状况。罗伯茨的新公司——AT&T 康卡斯特公司，无论在规模还是影响力方面，都将是前所未有的。在合并之前，他在美国四个大城市中的客户就有 850 万人之多。现在，他的客户遍及美国 20 大城市中的 17 个，数量达到 2100 万人，几乎是全球第二大运营商——时代华纳公司客户数量的两倍。换句话说，5 个拥有电视机的美国家庭中就有一家 是 AT&T 康卡斯特公司的客

户。该公司在 2003 年共盈利 240 亿美元，超过时代华纳公司和宪章通讯公司 (Charter Communications) 当年的利润和。

实际上，对于罗伯茨来说，所有的一切都发生着翻天覆地的变化。公司今年所处理的客户服务电话数量几乎达到去年的 4 倍，而公司的员工数量仅仅是去年的三倍，约为 55 000 名。AT&T 康卡斯特公司的债务额将达到 300 亿美元。而作为一名高管，罗伯茨不喜欢出差，理由是晚上不能回家照顾孩子。就在两年前，他甚至在公司餐厅里召开年度会议。

但对于罗伯茨来说，现在最棘手的问题是，随着经营规模的不断扩大，AT&T 康卡斯特公司必须转移在传媒业务方面的投入。罗伯茨本人经常说自己最喜欢的电视节目是 QVC 购物频道的午夜特别节目，他将成为美国顶级娱乐节目的忠实守护者。但是，任何个人对每个美国家庭的控制力量都无法超越电视频道、网络服务和电影作品，其中包括新闻集团 (News Corp.) 的鲁珀特·默多克 (Rupert Murdoch) 和维亚康母集团 (Viacom Inc.) 的萨默·瑞德斯通 (Summer Redstone)。

寻找大众

罗伯茨一直具有相当大的影响力，能够完成其他有线电视运营商多年以来的期望：规定大众受众所观看节目的内容及其价格。对于有线电视运营商来说，节目制作成本是唯一的一笔大额费用支出。多年以来，沃尔特·迪士尼电影公司、新闻集团和维亚康母集团等内容驱动型企业具有明显的行业优势，但这种情况正在发生着变化。利用自己庞大的经营体系，罗伯茨现在可以实行更优惠的价格，而其他有线电视运营商最终也会从中获益。不过，消费者利益团体担心罗伯茨对有线电视行业的控制程度过高。

“AT&T 康卡斯特公司将成为美国唯一超级传媒企业，”数字化民主中心的执行主任杰弗里·切斯特 (Jeffrey Chester) 这样认为，这家公益组织对康卡斯特与 AT&T 之间的交易一直持批判态度。“他们极有可能将决定所有人的数字命运。”

这名身材瘦高的费城人可能从未打算掌控有限电视行业，但他确实有条不紊地打造了这家大规模传媒企业的基础。他现在拥有大量的有线电视用户；而且，令很多人感到惊讶的是，他的宽带用户的数量也在逐年增长。AT&T 和康卡斯特公司在 2002 年第三季度共增加了 34.2 万名新用户。多年以来，罗伯茨已经积累了相当数量的节目系列，此外他还收购了几家有线频道的很多股份，其中包括 QVC 公司、E! 娱乐电视有限公司 (E! Entertainment Television Inc.) 以及费城的两家篮球队，这并不是为了满足虚荣心，低调的罗伯茨在 6 年内仅仅会见过 76 人队的明星控球后卫阿伦·艾弗森 (Allen Iverson) 两次。

罗伯茨从没说过要变革这个行业，他甚至不愿意使用协同作用 (Synergy) 和聚合 (convergence) 这两个词。他似乎缺乏远见性，甚至不确定自己是否需要介入节目制作领域，因为这项工作给很多人带来了苦恼。“我们现在还没有明确的内容战略，”罗伯茨指出。他最重大的一次对外声明好像是这样的：“我们将从一家地区性的有线电视公司发展为首家能够向千家万户提供娱乐和信息服务的企业。”