

(美) 米歇尔·罗伯特 著

李 准 译

HZ BOOKS
华章经管

超越竞争者

战略思考的力量



谁制定了游戏规则，谁就掌握了致胜先机。

The Power of Strategic Thinking

Lock in Markets, Lock out Competitors



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

The Power of Strategic Thinking

Lock in Markets, Lock out Competitors

超越竞争者

战略思考的力量

(美) 米歇尔·罗伯特 著

李 准 译



机械工业出版社
China Machine Press

Michel Robert: The Power of Strategic Thinking: Lock in Markets, Lock out Competitors.

Copyright © 2000 by Michel Robert.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2000-2737

图书在版编目（CIP）数据

超越竞争者：战略思考的力量/（美）罗伯特（Robert, M.）著；李准译.-北京：机械工业出版社，2001
书名原文：The Power of Strategic Thinking
ISBN 7-111-08662-7

I. 超… II. ①罗… ②李… III. 企业经济-经济发展战略-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2000）第83780号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：邓瑞华 版式设计：曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年1月第1版·2001年3月第2次印刷

850mm×1168mm 1/32·8.875印张

定价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

献给我生命中最重要的四位女性：

我的妻子——她告诉我分享的重要性；

我的两个女儿——她们让我知道给予的重要性；

我的已故母亲——她使我懂得阅读和写作的重要性。

The Power of Strategic Thinking

译者序

当我如释重负地改完了最后一个字，看着躺在计算机边那本漂亮的英文书和屏幕上跳动的凝聚着我无数个日日夜夜心血的译稿，我知道我可以将这本我喜欢的书介绍给你们——我的同胞了。

一本好书应该给人以启迪，使人思考。《超越竞争者：战略思考的力量》一书反复强调模仿就是死路一条，一个企业要想立于不败之地就必须有独特的战略。这应是一个极其浅显的道理，可是在实际生活中我们却不费力气就可以举出许许多多的例子。前几年，在我居住的城市上海，荣华鸡为了维护中国的民族产业，抗击肯德基来势凶猛的冲击，在上海和北京设立了和肯德基相邻的分店，使得国人在洋快餐的冲击下，呼吸到亲切的民族气息。可几年后的今天，人们却不见了当年雄心勃勃的荣华鸡的身影。又如超市，它确实给现代都市的人们带来许多方便，因此一时间沪上超市如雨后春笋般地出现。可是现在东方超市关门了，永昌被收购了。米歇尔·罗伯特在本书的第1章

就为我们讲了许多有关这方面的故事，我们甚至发现有些赫赫有名的公司也曾这样做过，他们的结论是什么，大家可以在书中找到答案。

如果说此书中许多观点给我启迪，那么在第9章里，作者关于不要攻击竞争对手弱点的论点使我感到意外。米歇尔·罗伯特解释到，攻击对手的缺点，就等于施加外力强迫对手完善，结果反而对自己更加不利。那么如何对付强大的对手呢？作者同时在第9章里也给出了建议，即改变游戏规则，化解对手的优势。

使我们感到似曾相识的是米歇尔·罗伯特的“有特色战略”的思想来源于军事史。第10章是不是很像我们的孙子兵法？与许多呆板的教科书不同，《超越竞争者：战略思考的力量》一书每章后面的实际采访，都有一位国际知名的首席执行官在向我们娓娓道来，畅谈他们实施战略思考过程的体会。

最后，我要感谢我最爱的女儿，刚刚读完小学的她在我翻译本书的过程中，像个大朋友似地帮我出主意，并以她的方式支持我。我也要感谢我的母亲，她以她一贯的爱默默地关心我，还有我时时挂念的远在北方的朋友。卢啸、谢彩霞、李佳、李蕾帮助我输入文稿，朱理、李旷乐为文章的翻译和校对出了很大的力。

愿你们喜欢这本书，更主要的是有所收益，那将是我最大的快乐和回报。

李准

2000年8月28日

The Power of Strategic Thinking

前 言

本书要阐述的观点是对成功的公司来说竞争对手是无关紧要的。这是一个和现今大多数战略顾问的观点截然不同的提法。为什么我们有完全不同的观点？因为我们运用了战略思考过程。

国际决策中心(Decision Processes International, DPI)从20世纪70年代中期开始研究战略思考过程。我们公司(DPI)一直进展顺利。这里向你介绍的是我们在400多个研讨会中与真实公司的首席执行官(CEO)以及他们的管理层讨论当时的实际战略的结果汇总。

和其他在管理学院实验室由专家们得到的所谓战略概念不同，我们的过程是在十多个国家的大行业的大型现存企业的战略研究室中得到的。

目前有两种用于研究管理概念的方法。一种方法是基于所谓的实例。这个方法主要是由一些大学教授从外部研究企业，去发现为什么有些企业成功而有些企业失败的原因。然后他们出版了他们的研究结果，甚至都没有告诉那些被研究的公司或在现实中

去证实他们的研究结果。只有当他们的书出版了，他们才受邀到书中涉及的公司去。书中的瑕疵显露出来，他们的光辉熄灭了。

另一个方法是试验法。这种方法是研究人员走进大企业，观察管理人员的实际管理模式，这通常需要较长时间。这就是我的做法。在过去的25年里，我和我的伙伴作为公司内部的一员和上百个公司合作，根据这些公司管理人员的管理思想，总结出了战略思考这一理念，然后将这些独立的观点变成一个系统的理论，然后再回到管理人员那里。只有在实际企业中证实了这些理论，并获得良好效果，我们才整理成书。

经过几年的验证，1981年我出版了我的第一本书，你手头的这本书是我在这个专题上的第八本书。这本书中的所有采访都来自于真实公司中的CEO，他们运用我们的管理理论已经多年。对他们来说，战略思考过程不是昙花一现。反之，他们视战略思考为必需的管理工具，一直使用着它。

与其他方法不同，我们的理念经历了时间的考验。例如格兰·巴登是我们公司过去14年中一直合作的卡特皮勒公司的第三任CEO。我们和迈克·哈尼提以及3M公司的关系可追溯到1980年，已有20年之久。API的库尔特·维登豪普特也是1980年我们的第一批客户之一。和总裁们的良好个人关系使得他们愿意告诉我们他们的经验。在此我也对他们对我们公司的信任，和他们过去的合作表示衷心的感谢。

好好读读这本书吧！

米歇尔·罗伯特

MA118P/02

“对于成功的公司，竞争对手都无关紧要”这个由国际著名的企业顾问迈克尔·罗伯特提出的令人吃惊的说法，在许多高级管理人员看来，它确实行之有效。本书中，首席执行官们详细地阐述了罗伯特的理论如何使他们的公司在激烈的竞争环境中选择了正确的战略。

《超越竞争者：战略思考的力量》总结了罗伯特关于如何使竞争者变得无关紧要的基本而实用的理论。

- 被对手牵着鼻子走导致了“模仿战略”，让别人设立规则是最普通和灾难性的错误。结果：主动者总是赢，模仿者必定输！
- 答案：向罗伯特在书中以引人入胜的语气介绍的英特尔、沃尔玛、微软以及高盛这些成功的大公司学习，发展你自己独具特色的战略，跑在竞争者的前面。
- 从克莱斯勒、OfficeMax以及三家有线电视网络的元老那里吸取教训。罗伯特告诉你模仿战略如何使企业最终走向衰亡。
- 正如罗伯特所说的那样，“决定性的战略”来源于军事术语，它是一种积极的、进攻性的战略，它使得对手站不稳脚跟，甚至使他们变得无关紧要。

- 当一个公司能够控制和影响一个行业时，才能取得决定性的战略。从本书中，你能够知道如何在你自己的业务领域内建立规则，如何发现哪个业务领域有可能进入。

阅读此书，你能发现扩展竞争优势的方法，你的成功的决定性战略来自于战略思考的力量！

作者简介

米歇尔·罗伯特(Michel Robert)是国际决策中心(DPI)的发起人和董事长，这是一个国际著名的咨询公司，在15个国家有40个合作伙伴。他的客户包括像卡特皮勒、3M和GATX这样的大公司。他同时也是个著名的演讲家，在许多著名的杂志和期刊上发表过文章，这些杂志和期刊包括《福布斯》《哈佛商业评论》《财富》《华尔街日报》《时代》和《商业周刊》等。他也是《纯粹和简单的战略》《纯粹和简单的产品革新战略》和《纯粹和简单的战略II》等书的作者。

The Power of Strategic Thinking

Robert, Michel Robert Competitors

The Power of Strategic Thinking

目 录

译者序

前言

第1章 你为竞争对手而忧心忡忡吗1



1.1 取胜需要一个有特色的战略.....2

1.2 模仿就是自杀.....4

1.3 一个有特色的战略会在竞争市场中掌握主动权.....6

1.4 控制和影响的定义.....7

1.5 摆脱模仿战略的公司.....8

1.6 各行业的主要控制者.....9

1.7 控制行业的关键10

实际采访 卡特皮勒公司11

第2章 改变游戏规则21



2.1 改变战略的公司22

2.2 冲向零售高峰	25
2.3 不止一次地改变游戏规则	27
2.4 新公司, 新战略	28
2.5 正改变规则的公司	32
2.6 专注于竞争区域	33
2.7 AT&T 传奇	34
2.8 为什么改变规则能够行得通	35
实际采访: 罗伯特特快	37

第3章 首席执行官们的困境: 模糊的战略 ...45

3.1 战略与运营	46
3.2 你公司的战略IQ是多少	49
3.3 给你们的战略IQ打分	50
3.4 战略不错, 执行不力	52
3.5 首席执行官们的困境	54
实际采访: 百卡特公司	58

第4章 战略思考: 测定自己的竞争优势 ...67

4.1 战略思考的障碍	68
4.2 战略规划并不等于战略思考	73
4.3 首席执行官头脑中的愿景: 企业战略的基石 ...	74
4.4 战略框架成为决策的过滤器	80
实际采访: 第一兰德公司	82

第5章 驱动力：战略思考的DNA.....91

5.1 10个战略范围	92
5.2 两个关键信息	93
5.3 驱动力——战略的发动机	94
5.4 主要的战略问题	98
5.5 战略的基本概念	100
5.6 要制定战略，而不是碰运气	106
实际采访：3M公司	107

第6章 制定一个鲜明的战略117

6.1 徒劳无益的愿景陈述	120
6.2 有意义的企业理念	122
6.3 真实的企业理念	123
6.4 作为战略过滤器的企业理念	127
实际采访：福来克斯公司	129

第7章 最优领域：扩展你的竞争优势141

7.1 定义最优领域	143
7.2 必须优先对待最优领域	153
7.3 长期培植最优领域	155
7.4 最优领域的重要性	156
实际采访：富豪公司	157

第8章 战略杠杆的概念165

实际采访: Cantrex集团173

第9章 设法使竞争对手的战略变成自己的优势...181

9.1 控制或影响行业.....182

9.2 汽车行业的可预料的行动.....186

9.3 成功的关键因素的误区.....189

9.4 文斯·隆巴迪管理学派.....191

9.5 两个选择: 模仿还是消失.....193

实际采访: OM集团196

第10章 行业范围竞争和规则战207

规则1: 探明环境208

规则2: 先发制人210

规则3: 让对手无处可逃210

规则4: 不要脚踏两只船212

规则5: 不打无意义的战争213

规则6: 不要赤膊上阵214

规则7: 不打准备不周的战争214

规则8: 听话听音214

实际采访: 美国精密仪器公司216

第11章 首席执行官是战略思考过程的带头人 ...223



11.1 领导者的基本技能	225
11.2 带头人的作用	225
11.3 过程协调者的作用	226
11.4 有形和无形结果	227
实际采访: Quanex公司	233

第12章 使战略思考成为可重复的惯例 ...241



阶段1: 简介阶段 (半天)	243
阶段2: 战略形成研讨阶段 (3天)	244
阶段3: 战略目标 (1天)	247
阶段4: 关键问题评估阶段 (2个半天)	248
阶段5: 评估阶段 (2天)	249
可重复的企业惯例	250
实际采访: 美好信封公司	251

第13章 巨变会改变每一个公司的战略 ...259



13.1 宏观变化与微观变化	261
13.2 支持或反对你战略的宏观变化	261
13.3 同时出现	268

The Power of Strategic Thinking

第1章

你为竞争对手而
忧心忡忡吗



你为竞争对手而忧心忡忡吗？竞争对手是你每天睁开眼想的第一件事和每晚进入梦乡前想的最后一件事吗？你经常为竞争对手的战略和技术而震惊吗？

如果你的回答为“是”，那么你的经营战略就是“我也是”战略，这是行不通的。你已到了需要重新思考的时候了。“我也是”战略绝不会让你的公司在激烈的竞争中占据领先地位，甚至可能使你的行动一无所获。

“我也是”战略是模仿战略。虽然模仿是一种捷径，但它也是最坏的方法。没有一个公司能够通过模仿取胜。

原因很简单，是竞争对手确立了游戏规则，所以它比模仿者更了解它。他们设立了专门的部门执行这些规则，并且可能拥有更多的资源。这有点像玩轮盘赌一样，无论你带了多少钱，你还是输。为什么？是主人使点子从1：1到1：0变动，你必输无疑！

——| 1.1 取胜需要一个有特色的战略 |——



我们国际决策中心(DPI)在过去20多年内为不同国家、不同产业的400多个公司进行了咨询。我们发现那些成功的公司从不使用模仿战略，他们都有一个有别于竞争对手的非常有特色的战略。他们的竞争观点是经常俯视一下周围，以确保和其他竞争对