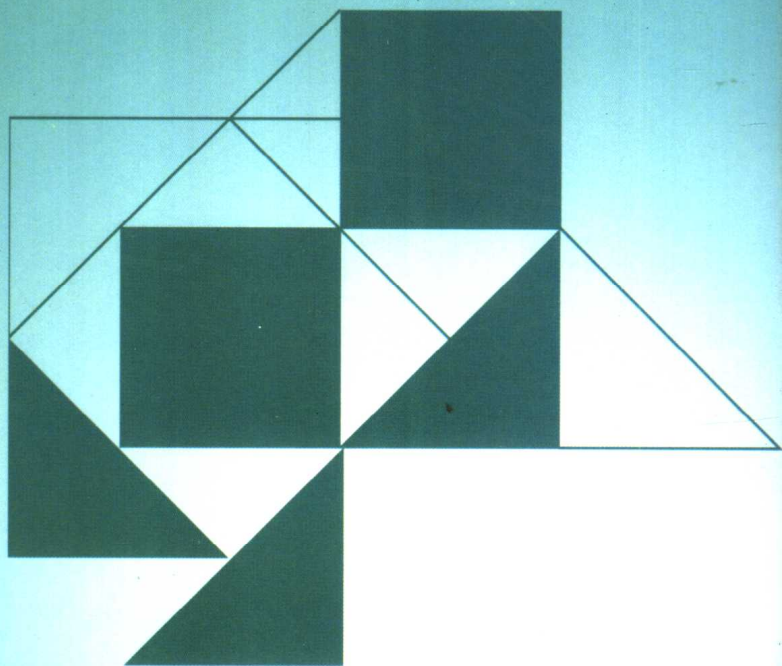


新华信管理丛书 - 总裁成功系列



战略定位

有效战略实战案例

All the right moves:
A guide to crafting breakthrough strategy

(美) 康斯坦丁诺斯 C. 马卡德 著
周伟 译
汪洱 审订

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



总裁成功系列

战略定位

有效战略实战案例

(美)康斯坦丁诺斯 C. 马卡德 著

周 伟 译

汪 洱 审订



机械工业出版社

ALL THE RIGHT MOVES: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy

by Constantinos C. Markides

Original Work Copyright © 2000 by President and Fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2002 by China Machine Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5807

图书在版编目(CIP)数据

战略定位:有效战略实战案例/(美)马卡德(Markides,C.C.)著;周伟译. —北京:机械工业出版社, 2003.8

(总裁成功系列)

书名原文: All the Right Moves

ISBN 7-111-12980-6

I. 战… II. ①马…②周… III. 企业管理-经济发展战略-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 076886 号

·机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟

封面设计: 鞠杨

责任印制: 施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·6.625 印张·128 千字

0 001-5 000 册

定价: 22.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

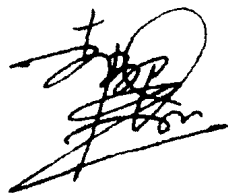
2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002年11月11日

《总裁成功系列》序

企业为盈利或社会效益等目标而存在。企业为了实现这一目标，除了必需的人力、财力、物力以及能产生市场优势的内部特有资源外，还需要一位具备领导能力、组织能力和管理能力的领导者。世界上一流的企业之所以能持续取得举世瞩目的业绩，关键因素之一，是因为他们拥有或曾经拥有一流的企业领导者。这些一流企业的成功的总裁们(CEO)，均享有一份令人惊讶的高薪酬，这一有目共睹的事实，也从另一侧面证实了他们对企业的贡献。

但一名出色的 CEO，究竟应该具备什么样的素质呢？出色的 CEO 必须具备领袖和经理人的双重素质。领袖素质，是指准确把握市场环境，并预测未来市场需求和趋势的远见和洞察力，将这种远见转化为企业具体目标和行之有效的战略措施的直觉和思维能力，以及能吸引和鼓舞优秀人才，共同实现战略目标的感召力和领导能力。经理人素质，是指组织、计划、实施和监控的管理能力。对于一个成功的 CEO 来说，具备领袖素质远比具备经理人素质更重要，因为后者可以更容易通过训练获取，或可以通过下属的能力而得到延伸。但是，领袖素质并不是与生俱来的，可以通过训练和实践的感悟而获得。

举世公认的杰出 CEO，美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生，之所以能将业务领域并不耀眼的通用电气领导成为美国最值钱的企业之一，是与他超凡的领袖素质密切相关的。事实上，韦尔奇先生领导通用电气的成功主要来源于以下四点：

- 1) 先于市场和竞争者的卓越远见与敏锐深邃的洞察力；
- 2) 简单明了却行之有效的只做行业第一或第二，以及管理无边界战略；
- 3) 为关键的岗位，三顾茅庐，吸引或破格提拔优秀人才；
- 4) 在通常充满官僚主义的美国大企业里，建立一种积极向上的创业或小微企业文化。

2000年我从美国回到国内后，通过接触众多的中国企业，我发现，由于我们短暂十几年的市场经济实践，以及从前不存在、至今仍然十分薄弱的管理教育，中国企业的高层领导者们非常需要对这两种素质的系统的训练。尽管管理方面的书籍汗牛充栋，但真正站在总裁这一独特视角，精炼而又系统的专业管理丛书却寥寥无几，《总裁成功系列》就是在这样的背景下产生的。我精心挑选的每一本书，都凝聚了我在美国十几年的工作和生活经历，对美国成功企业和CEO们的深入研究，对中国企业的理解和在中国的创业经验，以及多年前我在芝加哥商学院得到的MBA的系统训练。

《总裁成功系列》注重更多的是领袖素质的培养，主要的读者对象是目前担任总裁或有志成为总裁的企业中高层领导者。但毋庸置疑，对该领域感兴趣的其他管理人员和社会各界人士也将受益匪浅。

《总裁成功系列》汇集了领袖论与实践、企业战略以及充分发挥人力资源潜力三方面的书籍，包括：

《总裁思维：像真正的CEO一样思考与行动》

《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》

《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》

《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》

《战略实践：如何系统制定企业战略》

《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》

《战略定位：有效战略实战案例》

《开发智力资本：企业内部智力资本的奥秘》

《未来人力资源管理：48位世界思想领袖谈人力资源管理变革》

一个合格的CEO，在领导企业时，究竟应该注重什么和具备什么样的基本素质呢？《总裁思维：像真正的CEO一样思考与行动》从企业的经营环境和经营理念出发，介绍总裁应如何认识企业的优势和劣势，并制定相应的战略目标和战略措施，然后从市场、销售、客户服务、人本管理、财务监控和管理等方面制定并实现详细的经营计划，合理地运用人力、物力、资金、技术和无形资产，达到企业的战略和经营目标。《总裁思维：像真正的CEO一样思考与行动》还阐述了总裁领导企业实现目标所必需的领导能力和危机处理与应变能力。

领导能力无疑是一个出色的CEO所必需的关键素质。《领袖公仆

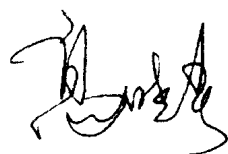
论：一个体现领导能力实质的简单故事》通过一个成功的，但生活却迅速失控的职业经理人，到偏僻的修道院，参加为期一周的领导学隐修活动这样一个引人入胜的故事，阐述了有关领袖实质的一个简单而深邃的道理：领导能力的基础不是权力，而是基于个人关系、关爱、服务意识和牺牲精神而产生的权威。

《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》则借鉴美国海军陆战队的领导实践，从招募优秀人才、基本培训、行动领导和组织领导等领导实施方面，阐述领导能力的另一个重要因素：培养一支忠贞不渝的追随者队伍。

企业的战略，决定企业是否在做正确的事情，在激烈竞争的市场环境下，战略尤其重要，也是企业成功的关键。《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》、《战略实践：如何系统制定企业战略》和《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》从不同的角度让 CEO 对企业的战略有一个全面的认识。《战略实践：如何系统制定企业战略》详细阐述了经典的战略规划的全部过程、步骤和工具，包括企业战略和资源配置、经营战略以及职能战略等各个层面；《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》则从战略决策和战略选择的角度出发，介绍如何制定适合企业的，并行之有效的前瞻性经营战略。战略取得巨大成效的关键，在于其创造性。《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》对传统的战略规划（甚至核心竞争力概念）提出了挑战，从科学史、哲学史、军事史、政治史和商业史中概括出的革命性概念出发，提出了许多重要的公司战略的模型；成功的战略在于一系列正确的经营决策和行动。《战略定位：有效战略实战案例》提供了许多出色的国际性公司制定和实施成功战略的实战案例。

人才是公司最宝贵的财富，吸引优秀的人才，并充分挖掘和发挥人力资源的潜力，是企业 CEO 最重要的工作和经常面临的难题。《开发智力资本：企业内部智力资本的奥秘》综合人类学、古生物学、进化心理学、神经学和分子生物学的研究成果，深入剖析人性和人

类行为的基本要素，提出人力资源管理的新思路和新方法，以使员工在企业内能有效地协作和积极地创新 《未来人力资源管理：48 位世界思想领袖谈人力资源管理变革》汇总了世界上 48 位思想领袖，对 21 世纪人力资源管理和变革的真知灼见



北京新华信管理顾问有限公司
高级合伙人 高晓春博士

前言

1988年初，丹麦一家小银行兰斯伯银行(Lan & Spar)的新任首席执行官受命重振这家财务陷入困境的银行。皮特·萧(Peter Schou)是在一个特别困难的时期接任首席执行官的：20世纪80年代中期丹麦银行业管制的解除导致了业内一系列的兼并、合并和动荡。兰斯伯银行尽管有上百年的历史，但仍深受其所处环境的冲击而处于破产的边缘。

自16岁起萧就从事此行业，然而多年的银行从业经验并没有使他所要接手的工作变得容易一点。他知道银行目前的战略并不奏效；他也知道要靠他发展一个新的战略。但是新的战略究竟应具有哪些内容呢？他应该怎样构设它呢？

如果萧向专业人士求助，他也未必能获得很多有用的指导。虽然一个上乘的战略对一个组织的成功显然很重要，而且对这个主题数十年来也有许多学术研究，但学术界就究竟何谓战略却共识颇少。萧也不能指望从其他执行官和经理那儿获得许多帮助。大部分在任的经理被问及何谓战略时会将其定义为“为达成公司目标所采取的行动。”这个定义虽然在技术上是正确的，但太过于泛泛而谈，基本上无意义。

自不必言，这个状况是不幸的。毫无疑问，部分的疑惑是自己造成的。但主要问题在于经理们和学者们对战略的内容缺乏真正的了解。我们确实不知战略究竟为何物或如何制定一个好的战略。

本书涉及创造战略的艺术。它从一位将要为其组织设计一个新战略的高级经理人的视角出发，探讨了这位经理人创设一个革新战略所应经过的思维历程。由此它提出了两方面的问题，“这位经理人在思考新战略时应涉及哪些问题，以及应如何去考虑。”

尽管这个问题看起来很简单，但它触及当今管理学最有争议的

议题之一。人们似乎对该问题引发的战略制定的每一层面都有分歧：对制定战略应涉及哪些议题有分歧，对制定战略的过程有分歧，甚至对究竟能否“考虑”战略都有分歧。本书作者基于过去三年所作的研究对此问题给出了一个答案。多个公司作为各自行业中的战略创新者成为研究的焦点。它们的战略不仅与它们的竞争者根本不同，而且获得了巨大的成功。通过研究这些成功的创新者，作者相信能对创新战略的成因有更深入的理解。

作者观察到每一个成功的战略背后都有一些简单的但基本的原则。超越这些战略表面上的不同，深入探究它们的根源，就一定会发现所有成功的战略都有一些共同的原则。因此，微软公司成功的战略原则与使得希尔斯公司百年前执行业牛耳的战略原则在本质上是相同的。我的观点是，理解这些基本原则，任何经理人都能用这些原则制定成功的战略。

然而设计一个成功的战略不是一门科学——它是一门艺术。它是提出有见地的问题，探寻可能的答案，试验可能的解决方案，以及通过质疑一二年前的答案而重复其思维过程的艺术。有效的战略思维是不断提出问题和创造性地考虑问题的过程。因此，将问题正确地程式化通常比找到“解决方案”更为重要，从不同的角度考虑问题经常比收集和分析无限的资料更具有成果，对新思想、新观点进行实地验证也经常比广泛地分析和讨论更为有效。

设计一个成功的战略也是一个永无止境的追求。诸如戴尔或沃尔玛这样的公司具有优秀的战略和今日的成功，但并不能保证它们明日的成功。为了明日的成功，它们需要制定出一个会适用于明日的市场的战略；为此，它们必须理解今日之成功战略所隐含的原则。当它们的战略是通过直觉、尝试及不断地纠错，或是运气使然时尤当如此。一家公司不大可能次次都很“幸运”。但如果它的经理们理解成功战略的制定原则，一旦现有的战略进入正轨，他们很可能会再打造出另一个杰出的战略。

致 谢

我于三年前开始本书的写作，但其理念可追溯到1990年并随后演变成熟而来。其间，我有幸共事的一些杰出的同行和高层执行官也为此作出了贡献。

我首先感谢伦敦商学院的学者大家庭，尤其是 Sumantra Ghoshal 和 John Stopford。他们多年来庇护和滋养了我，而我却偷取了他们的观点！谢谢你们。

特别感谢 Booz, Allen & Hamilton 公司，尤其是 Chuck Lucier 和 Bruce Pasternack 给我和我在伦敦商学院战略系的同事们提供了研究的资金。没有他们的支持本书根本不能得以出版。也谢谢沃顿商学院的 Harbir Singh 和 Ian MacMillan，斯德哥尔摩经济学院的 Orjan Solvell 和 Julian Birkinshaw，以及雅典经济商学院的 Vassilis Papadakis。他们在我1996~1997年的休假时为我提供了学术居所。

我还得感谢阅读了我部分手稿的几位其他同事的评论和建议。感谢 Harry Korine, Aya Chacar, Kim Warren, Don Sull, Dominic Houlder, Matthew Hayward, 和 Paul Geroski。特别致谢 Angelos 兄弟。他测试了本书的许多观念并反馈笔者哪些可行，哪些不可行。我的观点很大程度上得益于与 Peter Williamson, Gary Hamel, Paul Mang, Jose Santos, 和 Daniel Oyon 的讨论和合作。我更要特别致谢 Costas Charitou。作为我过去四年的博士生，他就战略创新的主题和我探讨过无数次，并对我的主张的形成作出了巨大的贡献。

本书的观点来源于数家公司并由它们进行了验证。其中一些公司及它们的执行官希望保持匿名。向他们所有的人致谢——你们知道在说谁。我希望你们能在书中认出你们的那一部分。衷心感谢兰斯伯银行的 Peter Schou 及爱德华·琼斯经纪公司的 John Bachman 和 Doug Hill：贵公司是本书大部分观念的催生地。同时致谢奈斯布莱索

公司的 Jean-Paul Gaillard, 伯丁顿集团的 Denis Cassidy, 惠特合伙企业的 Dale Gifford 和 Jack Bruner, 杜威·埃格伯格公司 (Douwe Egberts) 的 Jacques van Dijk 和 Henk de Back, 施伦伯格公司 (Schlumberger) 的 Robert Davis, 奥姆交易所 (OM) 的 Olof Stenhammar 和 Nils-Robert Persson, Blancpain 的 Jean-Claude Biver, Royal & SunAlliance 的 Peter Tillotson, 第一导引公司 (First Direct) 的 Graham Picken, Migros 的 Pierre-Andre Steim, 直线公司 (Direct Line) 的 Peter Woods, CGU 的 Philip Twyman, 及奥迪的 Haydan Leshel 和 Ulrich Hackenberg。如果没有你们乐意分享你们的思想, 我不可能写出这本书。

我就书中的大部分观点与全世界数百名经理人进行了讨论。他们挑战了我的观点并帮助我重组了我的思想。比我自己能做的要好得多。在此特别致谢霍尼韦尔 (Honeywell), Warner Lambert, Pirelli, Gartmore, Bowthorpe, 诺华, 巴林银行, 渣打银行, 劲霸电池, Tibett & Britten, 联合利华, Bass, 嘉信, Hill & Knowlton, Rea Brothers, BP, 宝利金, Abbey National, MAM, Threadneedle, 和英国航空的经理们。

你们手中所持的是本书的第四稿。期间费时耗力, 幸而我得到了哈佛商学院出版社的 Marjorie Williams 的帮助、支持和见解。她一手设定了本书的结构和内容。特此向 Marjorie 致谢: 没有你的帮助和指导, 本书可能会于两年前完成——但质量会大不如今! 我也对哈佛商学院出版社的 Barbara Roth 和 India Coopman 高超的编辑和帮助心存感激。他们把我给他们的丑小鸭变成了一只美丽的天鹅。万分感谢!

我的兄弟 George 是惟一一位将四份手稿从头至尾看完并孜孜给予评论和建议的人。这只是因为 I 答应本书出版后给他一本赠书! 给你, George——如果你需要的话, 可以送你两本。

伦敦

本书的结构

本书的基本前提是杰出的战略的全部内容是和利用公司业务独特的战略定位同时不断地寻找新的战略定位。从管理的角度来看，这涉及到几个棘手的问题，例如：

- 究竟何谓战略定位及一家公司如何创立其独特的业务战略定位？

- 一家立足已稳的公司尤其是当其目前的营运盈利可观时如何发现一个新的战略定位？它如何将它的注意力从改善现有定位转移到发现新的定位？

- 一家公司如何知道新近发现的定位是否有利可图？

- 即便一家公司发现了一个新的战略定位，它能同时管理新旧两个定位吗？即便可以，它是否应集中精力于两者之一？

本书的目标是解答这些问题。第一部分(第二章至第七章)探讨的问题是“什么是战略定位和一家公司该如何创造在其行业的独特的定位？”第二部分(第八章至第九章)探讨了将战略创新引入公司的结果，并解释了一家现有的公司如何发现新的战略定位，然后，如果是最佳方案的话，如何同时兼顾新旧两个定位。第二部分还探讨了一家如何淡出效果已渐下降的旧战略的途径，融入替代它的新战略。

作者在此提出的主张是基于对处于不同国家、行业的一些公司所作的研究。作者集中通过一些有指导性的案例来阐明其观点。作者特别重复引用了爱德华·琼斯经纪公司(Edward Jones)(美国)、奈斯布莱索公司(Nespresso)(瑞士)、兰斯伯银行(Lan & Spar)(丹麦)、佳能(日本)、伯丁顿集团(Bodington)(英国)、惠特合伙企业(Hewitt Associates)(美国)和勒克拉克公司(Leclerc)(法国)的案例。这些具体的案例也包含其他几个公司的材料和对公众发布的信息。

目 录

《新华信管理丛书》总序

《总裁成功系列》序

前言

致谢

本书的结构

第一章 将创新注入战略	1
作出明智选择的两家企业	3
一、爱德华·琼斯合伙公司的案例	3
二、奈斯布莱索的案例	6
遗憾的是，没有一个战略定位能永远保持独特	8
新的定位不断浮现	10
公司应不断寻找新的定位	13
在位企业创新不利	16
不冒风险就没有回报	17
总结	20

第一部分 如何创建一个独特的战略定位

第二章 确定你究竟做什么业务	25
控制思维定势	27
一、思维定势如何界定行为	29
二、如何回避思维定势	30
对业务的定义：组织最大的思维定势	33
过程：如何定义和重新定义其业务(一遍又一遍)	36

一、定义的一种方法	38
二、飞马旅行社的案例	40
总结	43
第三章 确定谁是你的客户和向他们提供什么	45
谁是我们的客户	48
一、识别可能的客户：有创意地思考	50
二、识别选择标准：首先是适合自己	53
三、利用所选的标准：避免一些常见的步骤错误	54
四、对决策负起责任：从上层做起	58
五、质疑答案：使之成为一个习惯	60
我们卖给客户的是什么？	63
一、识别可能的产品	66
二、寻找选择的标准	69
三、质疑答案	70
总结	71
第四章 决定如何参与游戏	73
创立一个强化的活动系统	75
一、人民快运公司的案例	77
二、如何将系统集成在一起	81
创立动态的融合	83
一、采取质疑的态度	84
二、监测战略状况	88
三、创造良性危机	92
四、为系统留点余地	95
总结	98
第五章 识别和获取战略资产和能力	99
什么使得资产或能力真正珍贵	101
如何积累战略资产和能力	103
如何赢得对战略的情感投入	108
总结	112
第六章 创立合适的组织环境	115

啤酒游戏,或环境如何决定行为	118
什么是“组织环境”?	121
企业外部的变化要求其内部的改变	127
总结	129
第七章 确定杰出的战略定位	131
产生思想	137
一、来自任何人、任何地方、任何时间的思想	137
二、通过正式的战略计划产生的思想	139
评估、试验、学习、修正	142
一、评估	142
二、试验、学习和修正避开战略决策的陷阱	143
避开战略决策的陷阱	146
总结	147

第二部分 如何为战略创新作准备

第八章 了解新的战略定位是如何形成的	153
参与同样的游戏,只是玩得更好	156
改变游戏的规则	157
为什么战略创新对在位的企业并不容易	160
总结	161
第九章 对战略创新进行评估和回应	163
通过成本/收益分析评估机会	165
一、评估战略创新的收益	167
二、评估战略创新成本	169
三、计算成本/收益方程	170
顺应机遇:对于新旧定位的平衡	171
总结	175
第十章 动态地看待战略	177
战略的本质	180
一、生成更多的主意	180

二、作出艰难的选择	182
三、施行所选的战略	183
战略的推动力	184
词汇表	187
作者简介	194
后记	195