

精通

MASTERING

战略

STRATEGY

——发现你的竞争优势

Insights from the World's Greatest Leaders and Thinkers

作者◎ 杰弗里·雷格斯比 (Jeffrey A. Rigsby)

◎ 盖伊·格雷科 (Guy Greco)

译者◎ 魏晓燕

◎ 薛梅

MASTERING STRATEGY



中国财政经济出版社

精通战略

杰弗里·雷格斯比 [著]
盖伊·格雷科

魏晓燕 薛 梅 [译]

MASTERING
STRATEGY

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

精通战略:如何发现你的竞争优势/(美)雷格斯比,(美)格雷科著;魏晓燕,薛梅译.
—北京:中国财政经济出版社,2005.1

书名原文:Mastering Strategy:insights from the world's greatest leaders and thinkers

ISBN 7-5005-7822-9

I.精... II.①雷... ②格... ③魏... ④薛... III.企业经济—经济发展战略—研究 IV.F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第133930号

著作权合同登记号:图字01-2003-6075号

Jeffrey A. Rigsby, Guy Greco

Mastering Strategy:insights from the world's greatest leaders and thinkers

ISBN 0-07-140286-1

Copyright © 2003 by Jeffrey A. Rigsby, Guy Greco

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

北京市铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 21.25印张 280千字

2005年1月第1版 2005年1月北京第1次印刷

•• 定价:39.80元

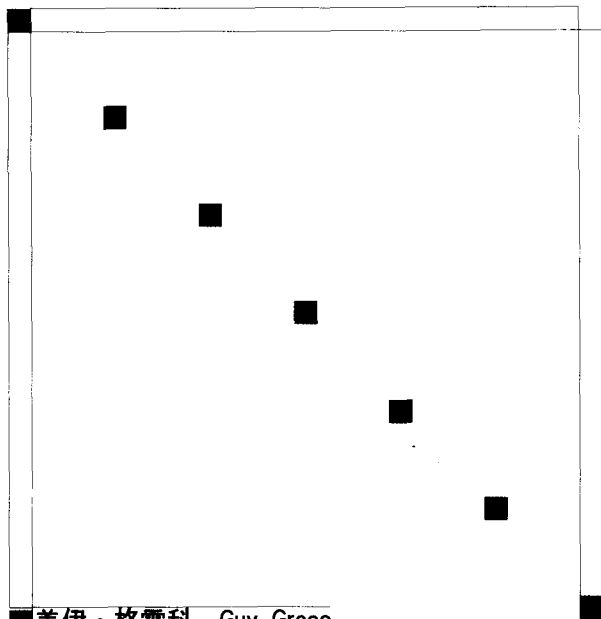
ISBN 7-5005-7822-9 / F·6870

(图书出现印装问题,本社负责调换)

◎ 作者简介

■ 杰弗里·雷格斯比 Jeffrey A. Rigsby

Virtual CEO公司的创办人之一，首席执行官，该公司是一家当前最好的战略咨询公司。应很多大公司之邀，雷格斯比先生出任了这些公司的企业管理顾问，还在几个国家级刊物中担任要务。此外，雷格斯比先生也是一位演说家，活跃在企业和其他全球性商务活动中。



■ 盖伊·格雷科 Guy Greco

Virtual CEO公司的创办人之一，执行副总裁。格雷科先生在过去20多年的时间里，为许多跨国公司做过咨询，涉及领导力、行政联盟、核心价值和组织特征等方面，并经常为《财富》500强企业和国防部进行相关培训。

前 言

“所有的模型都是有错的，但有一些是很有用的。”

——乔治·布克斯（George E. P. Box），
威斯康星大学退休教授，世界知名统计学家

布克斯教授给了我们一个很好的视角。我们已经形成一个非常有用的模型，这个模型对于我们理解如何安排决定组织的要素，以及如何评价这些要素都是很有帮助的。在过去几年里，我们从这个模型的使用者那里得到了非常积极的反馈，部分原因可能就是因为组织动态模型建立了一个有意义的组织蓝图。

任何作者都会遇到这样一个基本的问题：这本书为谁而写？虽然我们希望通过这本书对任何想要了解商业艺术的人都有强烈的吸引力和便捷的可操作性，但我们仍然明确了最主要的四类目标读者群，他们是：

首席执行官（CEO）

像大多数首席执行官们一样，你可能是一直以来主要在某一个职能部门里工作，然后逐步被提拔起来的。你可能或者通过财务、生产、营销、销售，或者通过法律，甚至极偶然可能通过人力资源的途径，升到现在的 CEO，企业里最高的位置。几乎在所有的例子中，首席执行官们都是对某一个和他专业背景相关的职能部门有非常深入的了解，当然也可以借助其执行团队，通过他们增加对其他职能部门专业知识的了解。而这本书提供了这样一个机会：本书清晰解释了实践最重要的 41 个模块。阅读一部分与自己个人背景不相关的部门的章节，能够提供 CEO 们对其他部门有一个更深入的了解。本书试图提供平衡的知识结构。即

使不是如此，至少也会让 CEO 们去思考他们所执掌的公司，去思考在领导企业前进的过程中 CEO 们自身的优势和劣势。

那些想要成为 CEO 的人

请看这里。多年以来，你的职业生涯始终在朝着正确的方向发展。你可能已经遇到了一些比较微妙的情况，但还没有致命失误让你艰辛的长途职场之行脱离轨道。现在就是关键时刻了，你成为极少数几个被选拔出来的候选人，你将受到严格考核，评判你是否能够成为现任 CEO 的继任者。一个有成就的分公司经理能否成为一个成功的首席执行官？事实是并不一定。很自然的，此时是否有备而来就会明显地表现出来。处在这个位置上的任何人，无论他本来多么自信，都会很容易去想成为 CEO 将面临着个人全面受到社会关注，隐私可能曝光，并随时接受社会监督，他会想他是否能够处理好这些问题。当地的工商业界和全国工商业界会因你的职业能力团结在你的周围，还是在交往中他们会逐渐发现你能力方面的不足而逐渐疏离呢？本书可以作为你个人提升的初级读本。通过阅读本书，你将确认那些你已知的事情，发现那些未知的事情。

企业主和企业家

互联网络（.com）时代反复教给我们的经验和教训是：仅有一个好的想法是远远不够的。企业必须了解那些提供优质产品和服务所必需的商业规则。这个世界需要弗雷德·史密斯（Fred Smith）和比尔·盖茨这样的梦想家。他们这些企业领袖扬名的原因，除去他们出身贫寒之外，就是因为他们具备了某种能力，他们能够，或者经过快速学习之后能够做出商业计划来吸引必要投资，并能组合起适当的团队，迅速把产品和服务打入市场，使业绩迅速成长，最终取得成功。《精通战略》这本书将提供一个框架，来评估你是否具备这样的能力，即以一个好的构想成就一个卓越的企业。摩托罗拉公司创始于 1928 年，那时是从一个简陋的电池修理企业开始起家的。1837 年，普罗克特（Proctor）和甘伯（Gamble）两位姻亲，投资建了一个合伙企业，销售肥皂和蜡烛，成就

了今天的宝洁。1923年，沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）在他叔叔的车库建立了第一个电影棚。如果你对自己的企业，或者是对你要建立自己企业的理想充满热情，那么恭喜你！我们完全了解那种感觉。但这还只是漫长成功道路上的第一步。阅读本书，你会得到热情之外其他方面的经验，那些都是运营得最好的企业能够取得成功所采用的方法和制度。

准备拿 MBA 学位的学生

拿到工商管理硕士（MBA）学位是一个费时费钱的过程。虽然有很多优秀的商学院有非常杰出的能力提供这个教育，但你可能发现每一门课程都是独立的学习，让你不知道应该怎么把这些课程糅合在一起。本书将协助你把 MBA 学习过程中的很多课程综合进一个企业中考虑。我们这么说的意思绝对不是认为本书提供给读者的商业信息在广度、深度和精度上都可以和 2~3 年的 MBA 课程相媲美。向加州大学洛杉矶分校以及佩珀代因（Pepperdine）大学的 MBA 教师提出这样的想法和建议，我们是冒了巨大的风险的。但是必须说明，我们的模型是一个非常有用的工具，可以帮助 MBA 学生更好地掌握他们从那些令人尊敬的教授处习得的知识，可以帮助他们把那些不同门类的知识有机地联系在一起。许多顶级大学的 MBA 学生给我们反馈回来的信息也正是如此。

在过去的 6 年里，我们把全部时间都用在研究那些成功的大企业上，我们关注着那些思想睿智的企业领导人，我们进行了一级、二级调查，并且围绕管理“最优实践”形成我们自己的模型和观点。

为什么要这么做？

因为我们相信企业要想取得持久的成功，其基础就在于完美的执行，不留一丝遗漏的执行。

我们认为，完美的执行可以通过学习经验来实现的，这些经验就是对自身企业有最大影响力的最优实践经验。我们把这些最优实践经验组合在一起，成为三个相互依赖的核心驱动力。这三个驱动力分别是：组织战略、组织设计、组织文化。把这三个模块集中在一起，就形成了组织动态模型。说了这么多，我们的目的不是要啰嗦我们如何把自己的观点放在这个模型中，而是想要在现在就得到你的信任，请你在读完本书

的时候，对本书的主题给出一些评价。

我们的观点是：无论你是要争取企业发展壮大，还是要努力保持企业现在的优势地位，或者是要为了生存而要在市场中一决高下，这三个驱动力都是最终取得成功或者导致失败的根源。

从另一个不同的角度来看这三个驱动力，我们有方法来评判：

1. 你的企业是否有很明确的发展方向和发展途径？
2. 你是否已经确立了恰当的组织结构和系统来支持企业战略？
3. 你是否把恰当的人员安排到了恰当的岗位上来执行计划？

我们不知道迈克尔·戴尔（Michael Dell）、比尔·盖茨、山姆·沃尔顿、赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）、休·麦科尔（Hugh McColl），或者我们这个时代其他任何一个伟大的梦想家，他们是否都会通过这样的视角来考察他们的企业，但我们可以证明他们所做的本质上还是如此。

我们提出的问题是：在你的企业里要想实现战略目标，你需要掌握哪一个“最优实践”经验？

本书的中心目的就是为你和你的企业提供一个工具，来获得商业知识，从而增强你的执行能力，向完美靠近，不留一丝遗漏。

绪论：读者指南

该读者指南的目的是为读者提供一些已有的经验，让读者愿意买下这本书，再细细阅读。这个简短的“读者指南”将介绍一下我们的模型，并特别推荐能使本书效用最大化的三种方法。

模 型

在商业世界里，有非常多好的模型，对我们了解具体某一组织部门的特点和变化有很大的帮助。随便一本商业著作，都会提出不同主题下的模型，例如波特（Porter）的竞争分析模型、哈默尔（Hamel）和普哈拉德（Prahalad）的核心竞争力、布兰查德（Blanchard）的领导力量模型、科特（Kotter）的变革管理模型等等。这些模型的分析能够帮助我们更深入地了解某一个具体的部门是怎么一回事。把这些模型研究上几年，好像就感觉有点缺少能够把这些模型融成一个有机结构的方法了。

我们的目的就是做出这样一个模型，它提供的是一个框架，在这个框架下我们可以更好地了解在企业内部，相互独立的各部门之间将怎样联系起来。所以最后我们就提出了组织动态模型（Organization Dynamic Model）ODM[®]，见表 I.1 所示。这个模型研究了 41 个基本的组织模块。每一个模块都和 12 个关键要素组中的某一个相关，这 12 个要素组又分别属于组织的战略、设计、文化这三个关键驱动力。

表 I.1 组织动态模型 ODM[®]

组织战略		组织设计		组织文化	
使命、愿景和竞争优势	焦点目标 愿景规划 战略优势	基本结构	标准结构 结构演化	价值和理念	价值整合 价值信用

(续表)

组织战略		组织设计		组织文化	
外部评估	描述客户群 行业和竞争分析 环境评估	核心竞争力	确认核心竞争力 提升核心竞争力	领导-	管理者示范 战略与战术均衡 授权 不断发展的培训 建立有效团队
内部评估	财务 研发 生产 营销 销售 客户服务	信息、系统 与技术	组织沟通 目标信息 企业系统 应用技术	人力资源系统	有选择的招聘 员工入职培训 继续学习 绩效管理 薪酬体系
短期目标、初始阶段和终极目标	决定性方向 资源配置 组织责任	组织绩效	监督与指导并重 综合功能和责任 有组织的外包战略联盟	组织特征	非正式沟通 组织反馈 对变化的适应性

如果我们用房子来比喻，那么战略就是房子的设计图：这栋房子是什么样子？我们怎么建？要建多大？而设计就是房子的基本结构：房子怎么布线？需要什么类型的电力系统、管道系统，需要什么样的网络和电话系统？从一个房间通到另一个房间是否容易？这些系统如何工作？文化讲的则是住在房子里感觉如何：这是一个正式的还是非正式的地方？是温暖的还是冷冰冰的？是开放的还是封闭的？房子有什么样的风格？

如何用好本书

我们热情向您推荐本书，因为无论你是首席执行官、企业高级管理人员、企业主、还是学生，这本书对你来说都是适合的。我们非常真诚地希望，本书每一章的内容都既有教学意义，又能直接应用。我们将尽全力让本书表达的信息直接明了。

基本上，有三种学习本书的方法：

1. 从头至尾通读。

这是本书作者最推崇的一种方法。顺序阅读这本书会对全书有

一个直线性的全面的认识。本书的章节按照组织动态模型列出的内容顺序排列，先是战略，然后是设计，最后是文化。内容详细说明了3大核心驱动力、12个关键要组和41个模块的内容。如果通读全书，那么你已知的那些商业技能会得到强化，更有大量你未曾接触到的新知识尽收心中。

2. 作为一本参考书来读，在需要深入掌握某些内容的时候，选择相应的章节精读。

利用组织动态模型表，对照表中的内容，把注意力集中放在那些你最感兴趣的方面。你可以快速找到相关主题进行阅读，看看那些运营最好的企业在这个具体的领域是怎么做的。所有在企业或者政府部门待过很长时间的人，一定都会对某些特定的职能部门有深入的了解和认识。同样，对其他部门，我们的知识面可能就显得不够宽了。精读本书中的特定章节会有助于你了解那些你原本不怎么熟悉的部门。如果你是人力资源主管，那么你可以拓宽在财务方面的知识。如果你是首席财务官(CFO)，那么你可以学习怎样有效管理一个培训开发部门。

3. 作为一本通用学习工具。

本书强调关键企业模块。所以，无论你是主管，还是学生，这本书都可以用在员工会议、学习小组中，进行学习和讨论，或者作为一门综合学习课程的教材。

我们鼓励经理人员和他们的直接下属，以及同级的其他经理们分享这本书。《精通战略》一书会给经理们和他们供职的企业提供一种方法，使他们彼此之间将来能有一种共同的商业语言来源。

那些正试图寻找一种方法，来教导学生用整体观经营企业的教授们，可以借用本书向学生强调组织的多维化。

无论是哪种情况，我们都真诚希望读者在阅读本书时能够获得乐趣。

目 录

前言	1
绪论：读者指南	1

第一部分 组织战略

第1章 使命、愿景与竞争优势：哈雷摩托和沃尔玛——使传统保持生机	5
--	---

核心目标——哈雷摩托：我们正在续写一个传奇 / 6

未来规划——建立愿景——经历梦想 / 13

战略（竞争）优势——沃尔玛：“每日低价”创造财富 / 18

第2章 外部评估——探索外部市场环境	27
--------------------------	----

行业、市场与竞争分析 / 29

描述目标顾客群 / 34

环境评估 / 39

关键成功因素 / 43

第3章 内部评估——戴尔、微软、耐克和四季酒店	50
-------------------------------	----

财务 / 53

研发：微软顶峰 / 63

生产 / 70

营销：耐克——一切在于品牌 / 78

销售 / 92

客户服务——四季酒店的经验是“走在竞争对手之前” / 99

第4章 执行和行动计划——把事情做得不留漏洞 108

决定性方向 / 110

资源配置 / 112

组织责任 / 115

评估 / 117

第二部分 组织设计

第5章 基础结构 127

标准结构：形式服从内容 / 130

结构演化 / 136

第6章 确定和提升核心竞争力 140

了解核心竞争力 / 141

确定核心竞争力 / 142

应用核心竞争力 / 148

提升核心竞争力 / 150

第7章 信息、系统和技术 154

组织的信息沟通 / 157

目标信息 / 163

企业制度 / 166

实用的技术——联邦快递之路 / 169

第8章 组织效率 177

监督与指导并重 / 180

综合的角色和责任 / 184

有组织的外包与战略联盟 / 189

第三部分 组织文化

第9章 价值和信念	203
价值观的综合 / 206	
价值观的可信性 / 214	
第10章 领导力	219
管理者示范 / 224	
战略/战术平衡 / 227	
授权 / 234	
不断发展的指导 / 243	
建立有效的队伍 / 252	
第11章 人力资源系统	262
有选择性的招募：让合适的人搭上车 / 264	
员工入职培训：激发员工热情，还是敷衍了事？ / 273	
不断地学习：给员工以做贡献的工具 / 277	
绩效管理：创建简历 / 286	
薪酬体系 / 293	
第12章 组织特性	299
非正式沟通 / 303	
组织反馈 / 307	
对变化的适应能力 / 312	

1

第一部分

组织战略

“根本没有所谓‘完美’的战略决策。一个人总得要平衡各个不同的目标，各种不同的意见，以及不同的优先项目。最好的战略决策也只是一个不断接近最好的过程，或者我们可以称之为一次走向完美的冒险之旅。”

——彼得·德鲁克

在当今这个动荡的世界里，清楚地表述一个组织的战略并有效执行之，已经变得越来越困难。迅猛的技术变革，日益激烈的全球化竞争，以及复杂程度越来越高的消费者群体，让经理人员们不得不重新思考他们的经营模型、技术和应用工具，以便形成反应更快更灵敏的战略方法。

成功地表述一个战略越来越依赖于组织收集、管理、整合重大信息的能力，以及将这些信息转化为目标明确、可执行的活动的的能力。这种信息不仅仅应该包括硬性资料：研究和分析获得的第一手资料，以及采集到的第二手资料；还应该包括那些软性资料：整个组织中关键职位上的员工的看法和他们的直觉认识。

罗克韦尔国际公司前首席执行官比尔（Don Beal）说过：“我们希望公司每一个部门的带头人都能为公司的战略发展方向负责，每一个团队都对企业在世界市场的位置了如指掌，我们希望他们能够清楚地看到，从长远的发展方向来看，他们将把企业带向何处，他们将让企业如何站定位置。”经理和关键员工间的战略对话与探讨已经成为成功战略计划流程中至关重要的一环。

迈克尔·波特明确了设定企业战略目标必须回答的如下关键问题，从而抓住了战略评估过程的本质，如表 I 所示。

表 I 形成竞争战略的过程

A. 企业现在在做什么：	1. 明确当前战略，包括隐含的部分和明确的部分。 2. 隐含假设：在企业定位、相对优劣势、竞争对手和行业发展趋势方面，需要设定什么样的假设，当前战略才有意义？
B. 周围环境正在发生哪些变化？	1. 行业分析：什么是决定竞争成功的关键要素？有哪些重要的行业机会和威胁？ 2. 竞争对手分析：既存竞争对手和潜在竞争者对手的能力和局限性分别是什么？他们未来的可能走向是什么？ 3. 社会分析：可能会有哪些政府因素、社会因素、或者政治因素，将给企业带来机会或者威胁？ 4. 优劣势分析：以对行业内竞争对手的分析为前提，公司同当前和潜在的竞争对手相比，有哪些优势和劣势？

(续表)

C. 企业应该做什么？	1. 检验假设和战略：同 B 栏相对，假设应当怎样在当前战略所述中表现出来？战略和企业的核心竞争力、企业资本、人力资源与技术资源相一致并匹配吗？组织设计和文化能够支持企业战略吗？ 2. 战略选择：基于上述分析，有哪些可行的战略选择（当前的战略是其中之一吗）？ 3. 战略抉择：哪一个战略和企业当前的外部机会与威胁相适应？
-------------	--

能够让战略小组成员参与进来、共同确立企业优先项目、共同批准重大问题是非常关键的，并对授权员工有重要意义，因为这会使获得授权的员工能够在面对这些重大问题时，做出与企业整体目标相一致的决策。

为了这个目标，本部分我们将用以下四章来介绍组织战略：

- 第 1 章：使命、愿景与竞争优势——哈雷摩托和沃尔玛——使传统保持生机。
- 第 2 章：外部评估——探悉外部市场环境。
- 第 3 章：内部评估——戴尔、微软、耐克和四季酒店。
- 第 4 章：执行和行动纲要——美国陆军工程兵团公司亨庭顿部——把事情做得不留漏洞。

除了把每个部门中做出的“最佳实践”罗列出来，我们还调查了那些最佳实践的企业在具体战略领域的声誉。强调战略方面的最佳实践，建议你应该怎么做是一回事，而说明像哈雷摩托车、微软、四季酒店和戴尔这样的企业是如何调动他们的最佳实践来保持企业在行业中的领导地位，则是另一回事。

在这四章里，我们不仅会把各个企业“实践最优”的经验罗列出来，还深入调查了那些“实践最优”的企业在具体战略领域的声誉。一方面，我们突出介绍战略方面的最优实践经验，建议读者应该怎么做；另一方面，我们将揭示像哈雷摩托、微软、四季酒店，以及戴尔这样的企业是如何调整这些最优实践战略，从而长期保持他们在行业中的领导地位的。