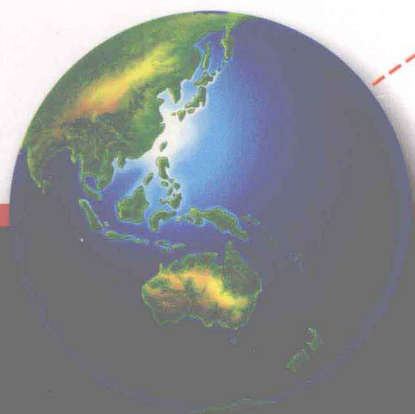


锻造企业家的“战略思维”
一部通俗易懂的MBA读本

战略 原点



[日] 清水胜彦 著 马英萍 译

戦略の原点

東方出版社

锻造企业家的“战略思维”
一部通俗易懂的MBA读本

战略 原点



[日] 清水胜彦 著 马英萍 译

戦略の原点

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略原点 / [日] 清水胜彦 著. 马英萍 译. —北京: 东方出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-5060-3160-8

I. 战… II. ①清… ②马… III. 企业管理—经营决策—研究生—教材
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 071438 号

SENRYAKU NO GENTEN by Katsuhiko Shimizu.

Copyright © 2007 by Katsuhiko Shimizu.

All rights reserved

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business
Publications, Inc. through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-0510 号

战略原点

作 者 [日] 清水胜彦
译 者 马英萍
责任编辑 陈少群
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 6 月第 1 版
印 次 2008 年 6 月第 1 次
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 12.5
书 号 ISBN 978-7-5060-3160-8
定 价 32.00 元
发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话 (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

我们常说“困惑时回到原点”。那么经营战略的“原点”是什么呢？随着顾问咨询和 MBA 的普及，在日本关于经营及经营战略的信息和书籍也随之泛滥。实际上，继上一代经济大师大前研一所著《企业参谋》（讲谈社文库、PRESIDENT 出版社）出版之后，究竟有几本值得反复阅读的讲述战略基础的书呢？很多书的内容要么就追求时髦，要么就搬弄只能应付一时的技巧，而其通篇只不过是利益均沾式的议论。

现阶段我在得克萨斯大学圣安东尼奥分校教授美国经营学。学校本应紧扣基础来进行讲授的教科书却变成概括性的事典，这在美国——经营学的发源地——也是常见现象，这也许是被称作学者、老师的人对能显示广阔知识面的概括性教科书十分偏爱的缘故吧！

其实，对冗长的概括性教材没有必要进行烦琐的说明，这如同被过多枝叶遮盖，反而难以看到真正树木的

主干一样。所以我将课程分为使用案例研究和基础两个部分。本书以基础部分为中心，用日本式的风格重新总结编写。

本书的核心就是“基础”，如同“构成所有数学的基础九九口诀”一样，将主要集中在可以广泛应用的基础知识上，进行详细阐述。这里所说“基础”的意思不仅仅是只供初学者学习，这好比棒球的动作练习，初学者自不必说，即使是像职棒联盟西雅图水手队的铃木一郎、纽约洋基队的松井秀喜这样优秀的队员每天也要做基本动作练习的道理是一样的。

就像铃木和松井也会有低潮一样，即使是经验丰富的经营者也会失误、误入歧途。因此，熟知经营之道的人坚持做“动作练习”，确定自己的姿态和基础是十分重要的。

本书是抱着帮助初学者和有经验的人做经营上重要的“动作练习”的想法写成的。棒球选手松井秀喜对每天必不可少的动作练习是这样解释的：

边做练习可以边对自己的击球动作认真思考。不是球来了击球意识就随之而来的练习，而是能够自我集中精力的练习。

对用概括性的教材和最新的经营书本理论武装起来

的人来说，本书的目标——“应该返回的原点”也许过于简单，然而“简单至上”也是真理。对于难题用复杂的理论或技巧应对是一种办法，其实很多问题只要抓住根本就能迎刃而解。

当然，只有主干没有枝叶也有问题，我们必须充分利用枝叶，在头脑中固定出一个协调的形状。再好的理念不加以整理也无法应用，或者不知道何时使用。我认为自己不是对新的技巧和理念，而是对“主干”进行了集中深入的探讨。而这些主干恰恰可以理解为每年不断更新的“枝叶”。希望本书能够成为商界人士困惑时的导航标志、动作练习时的镜子。

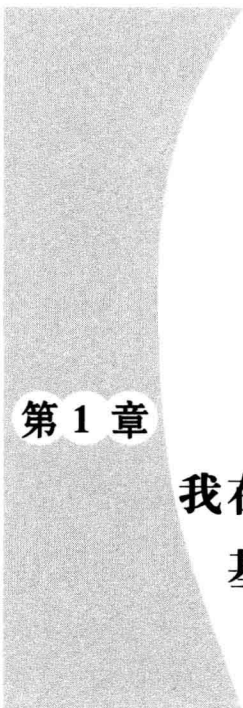
目录

前 言	001
第 1 章 我在得克萨斯大学教授的基础知识	001
因英语笨拙而编写的讲义	003
思考“经营的九九”	004
不总括，不开处方	008
刺激头脑的书	012
第 2 章 何谓经营战略	015
为在竞争中胜出而战	017
企业的目的与成长	019
目标顾客的选定	022
更低廉、更高质的服务及商品的提供	025
自己公司特有的优势，独特之处	027
小案例 麦当劳	032

问题是什么	034
失败的原因	035
麦当劳告诉我们的	036
第 3 章 企业的外部环境分析	039
两个外部环境	042
五力分析	044
切换成本	048
世界充满切换成本	048
获得新客户的意义与单位顾客的收益性	050
最初成本与营运成本	052
第 4 章 企业的内部分析	055
有形资产与无形资产	058
规模经济	060
垂直统合与外部采购	065
小案例 美国西南航空	069
行业分析 (放松管制前)	073
西南航空的战略	075
西南航空的课题与方向性	078
第 5 章 项目战略	079
成本战略	084
价值战略	085
第一还是第二	087

小结	090
小案例 星巴克咖啡	092
进入新项目	094
星巴克成功的因素	095
成功与继续成功	096
第6章 企业战略	099
多元化的想法	101
多元化与协同效应	104
尚未充分利用的协同效应	104
多元化失败的原因	106
多元化的误区	108
多元化成功的关键	108
达到协同的现实方案	109
小案例 捷威	111
如何捕捉市场的成熟化	114
认识强项的困难	115
第7章 M&A、企业间合作与全球化	117
M&A 与企业间合作	119
M&A 的优点和风险	120
考虑 M&A 的出发点	122
四种战略选项	124
全球化	126
全球化的两难	126

心理距离的悖论	128
小案例 戴姆勒收购克莱斯勒	130
虚构的所谓“完美的互补关系”	132
M&A 的困境	134
第 8 章 领导与决策	135
勇气	139
决策	141
决策变更	147
承诺的重要性与问题点	147
阻碍决策灵活性的因素	150
在问题发生前做准备	151
第 9 章 战略的实施	155
战略的实施与修正——边行动边思考	158
沟通	161
面对战略的实施	166
小案例 本田进入美国	167
成功企业分析的偏见	171
本田只是“幸运”吗	172
什么相同，什么不同	174
结 尾 经营是分析还是直觉	175
后 记	185



第 1 章

我在得克萨斯大学教授的 基础知识

因英语笨拙而编写的讲义

我在得克萨斯居住了 11 年，在现在的得克萨斯大学任教有 7 年。在此之前，我在战略顾问咨询公司任职大约 10 年（其中两年为攻读 MBA 留学），可说是执教、实践各半。我辞职进入得克萨斯 A&M 大学后，有 9 年的时间（包括博士期间的最后两年）为大四学生讲授开普思通课程（capstone class）和经营战略课程。另外，近几年我还承担了工商管理硕士（MBA）和哲学博士（Ph. D.）的经营战略课程。

开普思通课程是所有商学专业的学生在毕业前都必须要通过的最后课程，一个学期（一年两学期制）大约 30 次课（一次 75 分钟）。

老实说，我英语不太好。虽说辞职后走上教学这条

路，可是突然要“用英语上课”，着实让我哆嗦。我记得博士期间，为了尽量逃避英文，我想方设法和导师交涉。而美国的商校，即使是一流学校，本科生的课程也有一半以上是由在读博士生等非“正式教授”的讲师担任。

最后，我借鉴了别人的讲授方法，又请教又琢磨，确立了自己的作战方针——尽量不说废话。这也是我在MBA时期的经验。无论是美国人还是日本人，经常有人在发言时说了很多，可别人却不知道他究竟想说什么。

聪明的美国人总能煞有介事地做一番总结，可是不擅长英文的日本人——就像我，无论如何也是做不到的，大多数情况下是越说越漏洞百出。我想主要原因也许是根本不知道自己想说什么。MBA的后期，我会首先问自己“想说什么”，然后尽量做简短的发言。那么，在“尽量不说废话”的情况下，如何教授大四学生作为“最后一战”的经营战略课程呢？

思考“经营的九九”

我在大学时代攻读的是法律，因而对日本的大学如何教授经营战略课程一无所知。在美国的大学，本科生的学习是以教科书为主的，加以若干案例，MBA则更多

是以案例为主。

也有人认为“不用东拉西扯，给本科生照本宣科就行了”。可这样做的话，自己的价值又在哪里呢？学生是不是就不用上学自己看教科书就够了？

另外，因为教科书太长、内容很多，我仅使用了最畅销教材《经营战略》第7版的理论部分（希特、爱尔兰、霍斯基森著），大约有450页，定价大约100美元。带有案例的精装版还要再多300页。

9年前我刚开始任教的时候，下工夫阅读了这本教材的第4版，那时真是费了九牛二虎之力。我强烈地意识到这本书中既有十分有趣的部分，也有很多现实中根本用不上的内容。

这本教材总共13章，从战略、竞争优势是什么开始，到全球化战略、领导能力、企业家精神等，面面俱到。我至今仍认为让大四学生整本通读不仅太枯燥，而且会产生混乱。

话说回来，忙于社交和求职的学生能否读这样的教材都很难说。我认为既包罗经营战略的方方面面，又嵌入最新案例的才算是“理论与实践相结合的好教科书”。

可是，很多总括性的教科书，将本应涵盖的基础知识和很多其他信息混杂在一起，变成了“事典”。结果是

人们被很多枝叶遮蔽，看不到真正重要的主干了。我和美国的出版社谈了这些，得到的回答是：“我们知道。但是如果有人喜欢被剪掉的枝叶怎么办？”因此，教科书每次改版就不断增加新的项目，很少删减，书每年加厚，价格每年上涨。

经营的问题是多种多样的。索尼的问题不一定能安在松下电器上，今天索尼的问题和明天的又不同。从这个角度讲，寻求答案，“记住答案”是没有什么意义的。

我第一次上课经常这样开始。

我：“ 2×3 得几？”

学生：“6！”

我：“ 5×7 呢？”

学生：“35！”

我：“ $12\,987 \times 76\,452$ 呢？”

学生：“……”（偶尔有人乱蒙）

我：“经营公司并不简单，尤其在今天这样竞争和技术日新月异的时代，我们必须每天应对新出现的问题和机遇。在这种环境中，最重要的本领不是‘记住答案’。要记住答案，就要记住类似 $12\,987 \times 76\,452$ 或 $37\,659 \times 77\,621$ 等等的一切。当然，如果做得到也好。这对一般人是很困难的。

“我希望大家通过本门课程学到的不是这些。乘法只要牢记乘法口诀，知道如何运用。无论多复杂的问题，也许要花一定时间，但最终能够解决。无论是多复杂的问题，问题本身并不复杂。

“很多场合只是基本问题复杂地交织在一起而已。和算术一样，经营战略也只要掌握 2×3 、 5×7 这一类基础知识，学以致用，即使是从未听说过的问题也能应对。掌握‘经营的九九’，并进行应用训练，这是我通过这门课程要教给大家的。”

不能被学生小看，所以我多少有些激昂。不过我认为无论在日本还是在美国都可以这样说，而且不仅对学生，对很多商界人士，甚至经营者同样可以这样说。技术的改变、顾客需求的多样化、全球化……环境变化永无止境。在这种情况下，苦于不知如何捕捉问题、如何处理问题的企业人员不在少数。

我们常说“困惑时回到原点”。而经营战略的原点是什么呢？在日本有关经营和经营战略的信息和书籍正泛滥着。可是另一方面，简洁阐明应该返回“原点”的“教科书”又在哪儿呢？针对各种问题，各式各样的新主张、新理论产生（或被引进）而后消失。这恐怕是因为这些主张和理论都没有从根本上被理解和应用吧。