

藏师
典大

赫尔曼·西蒙

『隐形冠军』之父最新力作。
已故管理大师彼得·德鲁克倾力推荐：
思考的重要性永远不应该被管理者所忽略！

思考力

Think!: Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke


[德] 赫尔曼·西蒙(Hermann Simon) 著
郑璐 范西蒙 姜欢 译

中国人民大学出版社
China Renmin University Press

思考力

Think! : Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 著
郑璐 范西蒙 姜欢 译

 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

思考力 / (德) 西蒙著; 郑璐等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
ISBN 978-7-300-08586-9

- I. 思…
- II. ①西…②郑…
- III. 企业管理
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154031 号

思考力

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 著
郑璐 范西蒙 姜欢 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
规 格	160mm×230mm 16 开本	版 次	2008 年 2 月第 1 版
印 张	13 插页 2	印 次	2008 年 2 月第 1 次印刷
字 数	135 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

大师的心里都想些什么

1986年，时任欧洲市场营销研究院院长的赫尔曼·西蒙巧遇哈佛商学院教授西多尔·利维特，后者问他：“有没有考虑过为什么联邦德国的经济总量不过美国的1/4，但是出口额却雄踞世界第一？哪些企业对此所作的贡献最大？”西蒙回到德国后，开始对企业进行深入的考察，并在《隐性冠军》一书中给出了答案。作为当代声名最为显赫的管理大师之一，西蒙的理论的最大特点就是：来源于实际、根植于实际、应用于实际。

《思考力》一书秉承了西蒙著作的一贯风格，除了对实际管理工作有着很强的借鉴意义之外，本书将重点放在了经验的可操作性之上，而不是一味追求科学的严密性。有人说：管理本质上是一种思想、一种指挥、一种对管理者的思维起指导作用的方法论，如果仅是以“科学工具”的层面去看待管理，那么这种理解一定是肤浅的，而且很快就会陷入茫然无措的窘境。确实如此。

书中的内容涉猎相当广泛，管理、销售、贸易、金融，面面俱到。西蒙试图从经济的各个方面启发我们去思考，并从思考的层面看待管理。研读此书时，你可以抛开书本的禁锢，展开想像力，在众多大师的思想中遨游穿梭。在书中，西蒙几次提到查尔斯·汉迪的管理思想，其关于教育体系的理论也完全可以和汉迪的“教育双联券”媲美；西蒙关于脑力劳动者的论述又会让你联想到汉迪的“非理性思维的人”^①。

① “汉迪作品”系列由中国人民大学出版社出版。——编者注

这些大师们都有善于思考的大脑，而且他们彼此之间也惺惺相惜。西蒙在前言中曾说：“我的一位老朋友使我发现了思考的重要性，他就是彼得·德鲁克……彼得·德鲁克是周密思考的大师。我从他那里学到的许多知识都贯彻在本书之中。”

由此我们不难看出“思考力”并不仅是西蒙提请我们关注的，“思考力”也是西蒙以及汉迪、德鲁克等管理大师在学习、研究时的重要方法。

我们读了太多、说了太多，但是思考的太少，《思考力》这本书并不厚，你可以随时打开、合上它，而“思考力”的脑袋你却要永远带着，它是你在商业世界行走时的最佳伴侣，带着它就像和大师同行。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一书籍后，才发现不是自己要看的那本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译

成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书**：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

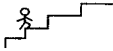
★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



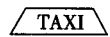
一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



2公斤猪肉



推荐序

已故管理大师 彼得·德鲁克



“**思**考”和“沉思”这两个概念，似乎并不容易使人们联想到管理者。当然，每一位管理者都需要不断思考，但一般来说，人们希望他们迅速完成思考，以便做出决策并贯彻执行。事实上，高效的管理要求两者兼备：既能够周密地思考和看待问题，又能够果断做出决定并付诸实践。

赫尔曼·西蒙借助这本书，指导您如何将战略、执行力、应变力以及股东价值贯彻到永不过时的管理规则中去。此外，他还为您提出了合乎逻辑的好建议，不要紧趋潮流，而是要拿出充分的时间追根溯源，探究深层原因。西蒙一贯对所谓的“管理革命”以及那些占据舆论主导地位的见解持保留意见。事实证明，许多打着“革命”口号的行动，根据以往的经济实效来分析，只不过是转瞬即逝的热情。大多数人所相信的事情并不正确。人们只看到了因特网上情绪化、随大流的夸夸其谈，而真正的洞见却太少了。

本书中，西蒙把以下诸如知识管理、创新、电子商务、顾客定位等讨论范畴，一一放在他的“思维放大镜”之下。他引导读者去分析、发现，事实常常与大众宣传的管理哲学在很多方面恰恰相反。请看以下他所深入探究的几个例子：

- 受欢迎的客户关系管理方案：真的可以联系到客户吗？
- 近期被认为是特别有趣并具有吸引力的市场，它们中的很多不是都有一个“空心”吗？
- 外包业务：会达到预期的效果还是威胁到核心竞争力？

诸如上述这些具有挑衅意味的问题，应该激励每一名管理者去大胆怀疑。与一般人截然相反地思考，提出简单的问题，在历史上已多次被证明是富有成果的。西蒙在这方面给我们带来了许多不同寻常的见解。

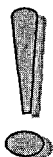
在本书的最后两章，西蒙谈到了德国企业和德国社会中的独特机遇及挑战。此外，他为一种让人产生矛盾心理的情况诊断把脉：如何应对一种仍存在着明显优势，却又需要重大变革的情况？尽管人们早已认识到这一点，但是在德国却很难解决这个问题。作者把变革之路理解为一场思想之旅，在全球大背景之下，美国和亚洲在这一旅途上对于欧洲尤其是德国来说，都将在不同时期扮演着同等重要的角色。

这本书就是要激励大家去思考，思考的重要性永远不应被管理者所忽略。

彼得·德鲁克

加利福尼亚，克莱蒙

前 言



“**思**考！”——它是管理者在紧张的日常工作中所面临的极具争议的一个挑战。商海战争中，各方面都需要我们投入管理的力量，如果管理的过程让我们收获不多，那么就是我们静心思考、仔细权衡的时刻了。早在 30 年前，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）就指出，一个管理者用来解决一个问题的平均时间是 9 分钟，接着他就会着手处理下一个任务^①。

古罗马杰出的演说家西塞罗（Cicero）认为：“一切智慧始于对事实的认识。”然而没有周密的思考又很难洞察真相。这也是本书最想告诉您的事情：要保持一定的距离，才能避免见树不见林。

在简短的几个章节中，我探讨了一些常被管理者忽略或者不

^① 详见明茨伯格的经典之作《管理工作的本质》（中国人民大学出版社，2007）。——编者注

易看清真相的领域及问题。书中所探讨的话题的多样性与思考的广度相适应。管理领域的思考挑战有很多方面：战略性、持久性、领导力、变革、价值、知识、革新、竞争以及全球化。但是我们并不能为这些话题找到一个最终的答案，因为新的挑战和问题总是层出不穷。所以我只能克制自己，尽量不去给出建议，至少不去开出什么独家秘方。

《思考力》并不是普通意义上的、承诺给出解决之道的管理学书籍。书中所谈到的大部分问题我自己也没有一个最终的答案。因为这些问题确实非常有意思，所以我选择咨询业作为我的职业。正确地发问是构成答案的第一步。弗朗西斯·培根（Francis Bacon）曾说：“聪明地提问就是一半的真理。”这一经验希望能在本书各章中得到证明。

我写作的目的在于：令各位读者在看过此书之后，能够思考和发问。因此我在本书中也有意使用了“激发”这个工具。假如书中的一些论断不能得到您的共鸣，或者它们没能说服您，那么您可以尽情发表自己的看法。这能够使您形成独立的判断力。思考是一种不会对管理者的判断力造成任何伤害的能力，但却往往成为日常工作重压的牺牲品。请您让我知道，您有着不同的见解。我时刻准备好从中学习，尽管这并不容易。

我应当特别感谢一位老朋友。他就是彼得·德鲁克——有了上帝的眷顾，能让我这本小书在他 95 岁高龄的时候出版。彼得·德鲁克是周密思考的大师。我从他那里学到的许多知识都贯彻在本书之中。

最后给读者提个阅读小建议：这不应是一本您急急忙忙阅读的书。更可取的做法是：您细细咀嚼和消化每一个章节。阅读每

前 言

一小块内容您只需花费几分钟。我希望您能享受阅读的乐趣并勇于说出您的独到见解。最后，希望您能认同奥地利著名女作家玛丽·冯·埃布纳·埃申巴赫（Marie von Ebener-Eschenbach）的观点，她曾说：“只有思考的人才算真正经历了生活，对于那些从不思考的人，生活只是与他们擦身而过。”

赫尔曼·西蒙

波恩和波士顿

作者简介

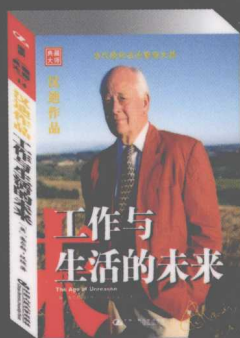
赫尔曼·西蒙
(Hermann Simon)

- * 德国著名管理学思想家；
- * 享誉德国乃至整个欧洲的著名企业咨询大师；
- * “隐形冠军”之父；
- * 企业产品定价领域全球最重要的专家，定价学三大模型之一——西蒙模型的创立者。

西蒙出生于德国，在波恩和科隆大学攻读经济学和企业管理专业，1976年获波恩大学博士学位。

西蒙是西蒙·库彻·帕特纳战略与市场咨询公司的董事长和首席执行官，欧洲市场科学研究所所长，同时也是伦敦商学院的访问教授和数所欧美大学商学院的客座教授。此外，他曾以访问学者身份多次应邀到哈佛大学和斯坦福大学等著名商学院讲授企业管理、企业战略等课程。

西蒙出版过《隐形冠军》、《定价圣经》、《战略工具大辞典》、《思维管理》、《新产品的价格策略》等多部畅销管理学著作。



《工作与生活的未来》

ISBN 7-300-07737-4

定价：36.00元



《饥饿的灵魂》

ISBN 7-300-07756-0

定价：32.00元

总策划人：韩焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：季阳 李婷

装帧设计：黄金支点

投稿请至：www.cheersbooks.com

目 录

第1章	战略思维	1
第2章	决策	26
第3章	变革是王道	44
第4章	经济领域的价值转移	64
第5章	知识型企业的本质	82
第6章	阻碍创新的绊脚石	98
第7章	竞争战略取代管理方法	115
第8章	市场的困境	133
第9章	服务的战略意义	150
第10章	矛盾德国	163
第11章	战略性思想的范围	177

第1章 战略思维



超越每一天

连管理大师也没了新主意？或者，各种管理模式都已经过时？难道大师们的“灵丹妙药”仅在过去的20年中发挥了效用？事实上，在过去的20年中，管理学相关著作呈现出了迅猛的发展势头。这一热度在杂志中比在畅销书中表现得更为强烈。以今天的眼光来衡量，1982年出版的《追求卓越》一书可以看做引发这一波浪潮的先行者。

管理学书籍飞速发展的一个常见标志为：每一位作者和管理大师每每打造一种新潮流、新口号以及万能药时，都会把它们标榜为惟一正确有效的方法。流程重组、全面质量管理、外包、标杆管理、核心竞争力、平衡计分卡、客户关系管理或者其他与之类似的战略性措施在当时都被当做是最高深的智慧受到推崇，并通过几个成功案例得到论证。现在情况变了，高产管理作家不再忙于创作所谓的经典力作，世界都变“安静”了。即使是那些畅