

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

公司战略

[英] 理查德·科赫著

邵海华 肖维青译



 CEIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

 上海远东出版社

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

公司战略

[英] 理查德·科赫著

邵海华 肖维青译

Strategy

上海远东出版社

Smart Things to Know About Strategy

Copyright © Richard Koch 1999

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

本书中文版权通过 The Susie Adams Rights Agency 帮助获得。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人丛书 公司战略

著 者/[英] 理查德·科赫

译 者/ 邵海华 肖维青

策 划/ 匡志宏 周雪林

责任编辑/ 谢 涓

装帧设计/ 张晶灵

版式设计/ 李如琬

责任制作/ 晏恒全

责任校对/ 周国信

出 版/ 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

网 址/ www.ydbook.com

推 广/ 上海卓越经理

(200030) 上海市

电子信箱: zym

发 行/ 新华书店上海

上海远东出版

制 版/ 南京展望照排印

刷/ 商务印书馆上海, 上海商务印书馆印刷

装 订/ 上海虎林装订厂

版 次/ 2002 年 10 月第 1 版

印 次/ 2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/ 850 × 1168 1/24

字 数/ 161 千字

印 张/ 12.666



图字: 09-2002-257 号

ISBN 7-80661-590-3

F·118 定价: 25.00 元

图书在版编目(CIP)数据

公司战略/(英)科赫著;邵海华,肖维青
译.—上海:上海远东出版社,2002
(Smart 经理人系列)
ISBN 7-80661-590-3

I .公... II .①科...②邵...③肖... III .
公司-企业管理 IV .F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078003 号

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇,用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译,也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员?已经出版的著作可谓车载斗量,在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么,为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列?

这套书逾 20 册,什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》,等等,都是老题目,就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等,也不是什么新鲜命题了,那么,还值得再出、再买这套书吗?

没有这样问题的读者不是,也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而,管理是一门与时俱进的学问。因此,虽然题目依旧,

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商管理学院执行院长

前 言

如果你想要了解经营战略,本书是你的首选。你要知道
的战略问题,本书撷取其精华;你目前没有意识到的经营方略,
本书诚恳推荐。

信仰和态度是学习的关键。因此,你应该知道:

- 只有很少的人真正理解经营战略;
- 但是,商业战略并不是难懂的东西;
- 其中的理念非常有趣、直观而且有用;
- 书中的理念可以提升你的事业,增加你的财富;
- 你会发现这本书很好懂,它是商业战略的惟一必读书。(当然我们不反对你消遣性地多读几遍。)

本书为任何想要轻松掌握“经营战略”的读者设计。年轻学生,商界新手,商海宿将,拥有事业的,开拓事业的,所有人都是我们的读者。书中没有望而生畏的图表(只有一个简单的方程),语言明白如话,少有专业术语,例证丰富翔实。如果你是聪

明人,你会读完前言立刻购买,对不对?

还等什么?我和出版机构一起承诺:不满意退款!

慢着,阅读本身不会使你成名发财,不过,按照书上说的去做大概不无裨益吧。

理查德·科赫

伊斯庞那,西班牙

致 谢

在一本书里涵盖某个领域的所有经典思想可不是件容易的事：大概是件时髦的事吧。其实，只要你对这个主题很感兴趣，这种书比其他的书好写；而且这种书的价值仅次于最最精彩的原创思想著作。

首先我要感谢经营战略界的泰斗：布鲁斯·亨德森、迈克尔·波特、迈克尔·古尔德、安德鲁·坎贝尔、马库斯·亚历山大、亨利·明茨伯格和加里·哈梅尔。

我还要感谢书中提到的一些人物，是他们使我思考，这些人包括：伊万·亚历山大、彼得·德鲁克、查尔斯·汉迪、迈克尔·德·卡里-斯佛、阿尔·里斯、鲍勃·华德曼以及其他被引用的人物，另外我要感谢斯图尔特·克雷纳的研究结果。

对于那些把经营战略的思想教授给我,并教会我如何阐述自己观点的人们我也要表示敬意:特别是波士顿咨询公司的塞·逖勒斯博士、汤姆·豪特、罗伊·巴比和巴理·琼斯; Bain&Co. 公司的比尔·贝、克里斯·埃尔斯博士、约翰·哈本、拉尔夫·威尔德; LEK 合伙人公司的伊万·伊文思、罗宾·菲尔德、彼得·约翰逊、吉姆·劳伦斯、安东尼·莱斯和斯哥特·斯莱切尔; OC&C 战略咨询公司的阿里克斯·波切、查尔斯·科兹、杰夫·古里安、伊万·古登、迈克尔·杰瑞、克里斯·奥特姆。

这里我还想向商界包括我自己公司里的同事表示感谢,他们使我有机会在实践中证明自己的想法,或者他们用自己实例来佐证我的观点。他们是马克·埃灵、安东尼·普尔、丹尼斯·布拉斯、德蒙·卜菲尼、理查德·伯顿博士、耐尔·卡文、彼得·克林斯、大卫·克林森、大卫·克奇爵士、斯理·达拉斯、罗宾·菲尔德(又是他)、保罗·贾奇爵士、约翰·墨菲、安德里·普里斯涅、查尔斯·罗尔斯、彼得·斯米森、尼克·苏洛尼、哈里·逖和马克·丁多等等。另外还要感谢南非 Pick'n 'Pay 超市的前同事,特别是嘉里斯·阿克曼、雷蒙·阿克曼、温迪·阿克曼、尼克·比克、亚德里安·农德和肖·苏莫斯。

感谢了这么多人,总归够了吧?其实,还差得远呢。我还要

感谢开普斯顿出版公司的马克·埃灵(再次感谢)、理查德·博顿、凯瑟琳·梅里克,以及那些原本对经营战略一无所知后来补课补到 100(这是在一个从一到一兆的刻度上),但是仍然满腔热情地提供帮助的人们,他们是李·丹普希、肖·瑞恩、尼戈·哈德逊、德克兰·麦克尼欧、杜纳·麦克米兰、伊丽莎白·米勒、文森特·洛戈-亚兹和派特理克·威佛等等。

非常感谢!

理查德·科赫



公司战略

Strategy

SMART 经理人系列是一套为繁忙的经理人提供全新学习体验的图书。全套逾 20 个分册，集管理大师智慧、成功人士经验及实务者体会于一体，既有言简意赅的基本概念，更有来自一线的经验技巧，为经理人提供最具创新精神的解决方案。

SMART 经理人系列选择今日商业人士公认最重要的主题，探讨当今企业与经理人面临的最严峻的挑战，提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具，使他们在激烈的竞争中脱颖而出。

SMART 经理人系列中的每一本都包含独具特色、简单实用的六个专栏：



管理箴言：一语揭开管理奥秘



专家语录：提供商业巨子的真知灼见



走近大师：介绍大师的成长轨迹及主要成就



当头棒喝：指出足以致命的要害问题



非常高招：奉送绝佳解决方案



经理之声：反映大公司经理人的真实想法



理查德·科赫 (Richard Koch)

投资家、作家、咨询专家和企业家。他在世界各地创建并改造企业，是许多畅销书的作者，其中包括 *Breakup! When large companies are worth more than alive*, *The Third Revolution*, *The 80/20 Principle* (中文译本《80/20 法则》已出版) 以及 *Moses on Leadership*。

The word "Smart" in a bold, italicized, sans-serif font. The letters are filled with a dense, black, grainy texture, giving it a high-tech or digital appearance.

目录

前言 1

致谢 1

1. 什么是战略 1

所谓竞争经营战略就是要与众不同，即有意选择与众不同的活动来传递一整套独特的价值。

- 什么是战略? /1
- 经营战略 VS 经营效率 /7
- 谁制定经营战略? 谁使用经营战略? /18
- 经营单位战略 VS 公司战略 /24
- 本书导读 /25

2. 对战略的质疑 29

战略是一个权宜之计的系统。它不仅仅是科学。它是用知识来关照实际生活，是在不断变化的环境中对原创思想进一步深化。它是在巨大压力的环境中行动的艺术。