

财富树
企业成长丛书

明白

赫尔曼·西蒙精选的
经营谋略

APHORISM
FOR
MANAGER

[德] 赫尔曼·西蒙 编著
徐畅 张晓静 译

云南科技出版社

明 白

赫尔曼·西蒙精选的经营谋略



作者简介

赫尔曼·西蒙教授是世界著名企业顾问公司“西蒙-库赫及伙伴战略与市场咨询公司”的创始人、董事长兼首席执行官，被誉为当今“德国经济生活最著名的参与人和最炙手可热的评定者”。曾兼任多所西方著名大学商学院(哈佛大学商学院、斯坦福大学、麻省理工学院、东京早稻田大学、巴黎 INSEAD 商学院)的客座教授。现为伦敦商学院终身客座教授。他还担任过欧洲市场研究院院长。作为国际知名的企业管理，特别是中小企业管理方面的专家，西蒙在工商管理方面著述颇丰，其撰写的《隐形冠军》在中国以中文版出版后，在我国企业界产生较大影响，被我国众多中小企业奉为圭臬。其作品已被译为 15 种语言。西蒙教授与管理学泰斗彼得·德鲁克交往颇深，并合作著书立说。

目 录

中文版序言	68	学习
前言	72	教育
11 黎明的彼岸	75	阅读
13 幻想	79	创新之路
19 目标与毅力	81	未来
25 进步与发展	90	创造力
29 成功与倒霉	99	创新
29 成功	107	机会和企业家
35 幸运	107	机会
48 偶然	110	开拓者和企业家
40 倒霉	115	战略的花园
45 精神王国	117	商业定义与战略
47 精神与真理	124	能力与技能
47 精神与理智	131	时间
51 真理	142	组织
55 品味	149	为市场、金钱和顾 客而战
56 天才与才能	151	市场
60 知识、科学、理智	154	金钱、价值、利润
68 学习、教育、阅读		

- 163 顾客
- 170 竞争
- 181 营销的梦想
- 183 营销
- 185 质量和服务
- 191 价格与成本
- 199 商标、广告、销售与
形象
- 207 昨日的影子
- 209 历史、过去、现在
- 216 经验
- 222 习惯与僵化
- 230 对立与矛盾
- 247 行动
- 249 决策
- 257 力量
- 263 改变
- 272 执行
- 283 事物的关键
- 285 伟大人格
- 298 自我管理
- 309 管理和领导
- 323 沟通与合作
- 337 政治思维
- 339 政治和政治家
- 347 新闻媒体和公众意
见
- 353 朋友和敌人
- 358 全球化
- 365 企业的灵魂
- 367 企业文化
- 369 员工
- 379 原因和效果
- 382 最终的真理
- 389 作者名录

财富树
企业成长丛书

明白

赫尔曼·西蒙精选的
经营谋略

APHORISM
FOR
MANAGER

[德] 赫尔曼·西蒙 编著
徐 畅 张晓静 译

云南科技出版社

图书在版编目(CIP)数据

明白: 赫尔曼·西蒙精选的经营谋略 / (德) 西蒙著;

徐畅译. —昆明: 云南科技出版社, 2003.12

(财富树·企业成长丛书)

ISBN 7-5416-1931-0

I. 明... II. ①西... ②徐... III. 企业管理—格言—汇编—世界

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116577 号

著作权合同登记号: 图字: 28-2003-034

Geistreiches für Manager

By Hernan Simon

Copyright © 2002 by Compus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Chinese Translation Right © by 2003 Wealth Tree

All Rights Reserved

本书中文简体字版专有出版权归云南科技出版社所有

丛书名: 财富树·企业成长丛书

书名: 明白: 赫尔曼·西蒙精选的经营谋略

作者: (德国) 赫尔曼·西蒙

译者: 徐畅 张晓静

校译: 高中甫 李永平

策划: 杨新书 刘忠

责任编辑: 王超超 刘忠(特约)

装帧设计: 鞠洪深

责任校对: 叶水金

出版发行: 云南科技出版社

(昆明市环城西路 609 号)

制版: 北京精制轩彩色制版有限公司

印刷: 北京华联印刷有限公司

开本: 889 mm × 1194 mm 1/32

印张: 13.50

版次: 2004 年 1 月第 1 版

印次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

赫尔曼·西蒙教授

西蒙-库赫及伙伴战略与市场顾问公司首席执行官

中文版序言

在过去的 20 年里,中国企业与中国经济在发展的道路上奔跑,取得了令全世界难以置信的惊人进步。80 年代的时候,我们曾经在上海和北京首次举办企业管理和 MBA 项目的培训,与那时候相比,新千年开始之际的中国展现出一种完全不同的面貌。我每一次去中国,都能感受到一种全新的飞跃。2002 年夏天我乘船游览了长江三峡,那时候的三峡还是它自古以来样子,而今天,它已经成为一望无际的水库,万吨巨轮可以从那里一直航行到重庆——这是一个新世界的象征。

但是,就在这种翻天覆地的变化之中,也还是有某些不变的东西。譬如企业发展的智慧和洞见。中国人比任何其他民族都更加能够从这些真理中获得启迪,因为他们本身就拥有一种充满古老智慧的文化。在研究现代管理和企业领导问题的几十年里,我经常遇到一些睿智的箴言,这些箴言就是一个巨大的企业谋略库,它对于成长中的中国经理人一定具有相当的启迪价值。我把这些箴言搜集成册,呈现给中国的企业家们。

中国的企业在变革过程中不断面临着新的挑战,我认为他们在很多领域里还需要进一步提高和学习。企业文化、企业的长远战略、原创性的产品研发以及高素质员工的培养,这

些都是中国企业需要面对的新课题,它们应该放弃那些只顾眼前利益的管理方式,更多地摸索持续获利的经验和在多变的市场中调整企业战略与目标的能力。在此,有三个话题尤其值得注意:

如何把握变化中的客户关系与地位

如何确立明晰的战略侧重点和定位

如何使企业思维和行为价值一以贯之

“从最终结果的视角,也就是从顾客的视角来看,市场营销就是商业活动的全部内容,”我那位著名的朋友彼得·德鲁克将现代企业管理的要义归纳为这句话。企业只能从顾客身上拿到钱;而只有在我们更好地了解和满足了顾客的需求之后,顾客才会把钱交给我们。顾客占有所有市场经济活动的核心地位。但我们也要求顾客为我们提供给他们的好处给予相应的回报——这就涉及到了价格的问题。关于这个问题,这本书里搜集了很多有价值的精辟见解,比如一条法国格言说道:“人们会忘记价钱,但却不会忘记质量。”又如一条西班牙谚语说:“在价钱上受骗要好过在产品上受骗。”仔细琢磨,这些话是多么有道理啊。

若想在现代市场上取得成功,战略侧重点和定位是不可忽视的大前提。当今时代的竞争如此激烈,如果不把重点集中在某个领域,就很难取得出色的成绩,因此也就很难保持长久的成功。侧重点、集中、核心竞争力、定位——关于这些问题,您可以在本书中读到大量有益的观点和见解。“我们把力

量集中在我们能做好的事情上,然后把它做成世界规模,”蒂森克鲁伯电梯公司前总裁格哈德·克罗默这样说。这样的箴言一语道出管理智慧的精髓,能够帮助读者把根本性问题和非根本性问题区分开。在制定战略的时候,明白了这一点,就已经取得了成功的一半。战略问题专家迈克尔·波特说:“制定战略的核心之处是,找出不该做的事情。”不能贪多求全,关键是要选择正确的机会,然后集中精力去做就是了。说到底最重要的还是行动和执行。信孚银行前总裁艾尔弗莱德·布里坦说:“你可以制定出世界上最好的战略,而这个战略 90% 的内容在于如何执行它。”

战略问题也包括原创性问题。只有不踩着别人的脚印走,才有可能超过别人。盲目跟风的人不可能取得长久的成功,相反,应该遵循如下格言所说的去做:“看看其他人都在做什么,然后去做和他们不一样的事。”摹仿是对原创者的一种恭维,但是长远来看,却绝不是真正的成功之道。我们必须走出自己的路。用著名经济学家约瑟夫·熊彼得的话来说就是:“创新是企业家对现有世界所进行的最富有创造性的摧毁。”只有企业家才能改变世界。

最后要说的是企业思维和行动价值的一以贯之。有些公司仅在实践的角度,即操作层面从事商业活动,他们完全依赖那些既成的法则,自己不做任何价值层面的反思。尽管他们可能在细节上非常迅速果断,但是他们的行动的主旨是否正确却很成问题。因为当外部环境改变了以后,老一套的规则

也会失效。与此相反,另外一些公司却始终滞留在单纯的理论思考中,从不迈出实践的步伐。他们有很多想法,不断实验各种新思路,但却从来不去持之以恒地贯彻这些计划。他们的思路可能很好,但是这些思路却因为他们在管理和实践上的弱点而发挥不出良好的作用。德国伟大的诗人约翰·沃尔夫冈·冯·歌德说过:“仅仅知道是不够的,还必须去应用;仅仅有意愿是不够的,还必须有行动。”

我祝愿中国的读者们能够通过阅读这本格言集获得很多富有价值的启迪。理解、洞见、对各个成功因素之间的关联的洞察、行动的欲望,所有这些都是智慧的、前瞻性的管理的必要前提。中国企业和中国企业的管理者们正在步入世界级行列,他们中的一些已经成为世界市场的主导力量。在未来几年里,我们将会经历一个变化的过程:某些中国的品牌将像今天美国、日本和欧洲的一些名牌一样变得全球闻名。在这个过程中,经理人和他们的行为模式也将经历一场深刻的全球化进程。各国文化中所蕴藏的智慧与谋略都将有助于加速这个进程,有助于根本性地改善这个进程的结果。眼前这本书就着眼于这个目的,它将各个国家各个时代的智慧与谋略搜集在一起。实践证明,这些智慧和谋略在世界各处都行之有效,同样也会在中国行之有效的。

德国 波恩

2003 年冬

赫尔曼·西蒙

前 言

在编纂这本供经理人阅读的充满智慧的格言和警句集时,我所获得快乐,是以往写书或编书过程中很少有过的。为什么会这样呢?一个原因就是在这些格言里隐含着高度凝练的真理。通过潜心钻研这些智慧,我学到了很多,眼界大开。第二个原因是:人类的相互作用和领导自古以来就是一个基本问题,它源远流长,亘古未变。柏拉图、亚里士多德、塞内加(Seneca)或孔子的言论直到今天读起来仍新鲜如昨。

正因如此,我希望读者能从这本书中获益,希望他们在阅读中得到快乐,并汲取有价值的见解。熟知的真理常常是已证实的真理。而重述真理只有其利而无其害,正如哲学家卡内提(Elias Canetti, 1905 ~ 1992)所说:“重要的是,重新说出所有伟大的思想,而无需知道,它们已经被说过。”这本书当然是作为谈话的引宫宝库供人使用的。经理人、管理人员和企业家总是要不停地做报告、阐述和交谈。一个恰到好处的引言会很有用处,不管是有心为之或灵感突发使然。歌德(Johann Wolfgang von Goethe, 1749 ~ 1832)就是个高产的格言创作者,他曾经说过:“名人轶事和座右铭的收集是精明人最大的财富,如果他能把前者灵巧地插入自己的谈话,而又知道在适当的时候想起后者。”许多格言也可以成为纲领,为人们提供帮

助,鼓励或警告同事。这种细致的管理形式有时要比直接的指示更加有效,因为它把权威、不偏不倚和令人印象深刻的表达联系在一起。本书的各个章节涵盖了管理人员所感兴趣的重要领域,其划分使读者能很容易地找到并自己所需进行整理。

这本集子是怎样形成的呢?它不是靠系统的计算得来的!从80年代初开始,我就不时地、偶然性地收集各种对于广义的领导管理有益的名言警句。他们来自不同的材料:演讲、谈话录、报刊、杂志、书籍、信件、e-mail和网络。我喜欢读各种各样的格言集,在这里我的发现最多。因为我的收集涉猎广泛,从历史、哲学、科学、文学的伟人到近代管理者、企业家、经理人、政治家、作家、记者和咨询顾问都会出现在这本书中。其中一些是大家所熟知的名人,而另外一些名不见经传。出处的不同也反映在格言不同的原创性上。我并不知道所有引言的出处,即使有时有作者的名字,我都不能更进一步地确定。对我来说,重要的不是参考资料的详细,重要的是内容。所以我希望读者在看到相似的格言时,会原谅我这种不科学的引用方式。

引言和格言有一个特别的问题——语言。应该把它们原文照搬还是翻译成德文?许多格言都靠原文文字上的机巧取胜,比如奥斯卡·王尔德(Oscar Wilde)的“常识一点都不被常识”翻译成德语就成为“健康的人类理智并没有被广泛地认识”,这样就丧失了其精神的尖锐性。因此我选择了一条实用

主义的道路。英语的名言都原文不动,其他语种的翻译成德文。我希望通过这种协调能最大限度地满足读者们的兴趣。

我为这本集子起名为《经理人的精神财富》(德文版书名——译注),人们当然也可以叫它格言、警句、俗语、生活指南、智慧、谚语等等。在摘选过程中,我更青睐那些浓缩精华的格言。这些名言的魅力在什么地方呢?也许瑞士文化史学者雅克布·布克哈特(Jacob Burckhardt, 1818 ~ 1897)的一段关于诗歌的话能给我们答案:“诗歌向人类揭示了深藏在人类内心的秘密,如果没有诗歌,这种秘密对于人类来说只不过是一种模糊阴沉的感觉。这样的诗歌才达到了它的最高峰。”比起哲学家和名言作者们,世上的真理要少得多了,而且大部分真理都已久被人知。但人们似乎不知道他们已经认识到了这些真理,却往往以为是自己的言语创造了真理,然后他才会刻骨铭心地接受这些真理。也许这本书中的名言也能让你刻骨铭心,激励你去思考,去行动。

在收集整理中,我惊讶地发现,有如此多的伟大哲学家、诗人和作家都曾收集过格言警句,他们的收集无疑是汲取了丰富的智慧源泉。阿图尔·叔本华(Arthur Schopenhauer, 1788 ~ 1860)就是一个特别热情的收集者,他受西班牙哲学家和耶稣会教士巴尔塔萨·格拉希安(Balthasar Gracian, 1601 ~ 1658)的影响,把后者的作品《警句和为人处世的艺术》翻译成德文。歌德也是一个格言迷。当然还有里希腾贝格(Georg Christoph Lichtenberg, 1742 ~ 1799):“人思考的越多,就越会把智慧引入

到言语中,但也许这不是他自己引入的,而是言语本身就有智慧,比如格言。”里希腾贝格教授,当时最重要的实验物理学家,是他收集的格言,而不是科学成就使他留名青史。在一长串格言爱好者中,恩斯特·荣格尔(Ernst Junger, 1895 ~ 1998)写道:“不管时代怎样变迁,格言始终都有最强的生命力。格言是原初的,在人的头脑中一闪而出。它是自给自足的,装满了与它密不可分的智慧。”还有“当阳光照在一个玻璃碎片上时,它比镜子更会发光,格言也是如此。”

值得注意的是,不同的作家总是会抓住同一个基本的想法。比如米歇尔·德·蒙田(Michel de Montaigne, 1533 ~ 1592)和拿骚-奥拉宁的威廉四世(Wilhelm von Nassau - Oranien, 1711 ~ 1751)就都说过,不知道自己驶向何方的人是不会体验到风的好处的。我有意识地也收录这些重复的格言,因为它丰富了格言的多彩世界。但是,所有想法都有人说过的,事实也会让一些人绝望,威廉·布什(Wilhelm Busch, 1832 ~ 1908)就曾感慨道:“你,亲爱的时间啊,你要一个诗人怎么办呢?自创世以来,所有的思想都已经被别人用过了。”而欧根·罗特(Eugen Roth, 1895 ~ 1976)也说:“继续,用你的才华说出你的想法,谁会有有一种想法是别人不曾有过的呢?”

我只想道:“所有的言语都被人说过——包括我这句话”

德国 波恩

2000年夏

黎明的彼岸

管理最重要的任务之一就是整日思考,为企业勾绘蓝图和目标。曾有人问德国的大银行家赫尔曼-约瑟夫·阿伯斯(Hermann-Josef Abs),德意志银行主席内部辞职是因为什么。他回答的大意是那个人在前五年中几乎没有产生任何的作用,然后人们自然会看到这样做的后果。

当比尔·盖茨在80年代初宣传他的全球软件企业的构思时,没人把他当回事儿。同样不乏勇气的还有幻想家莱茵哈特·莫恩(Reinhard Mohn),他在40年代末接手了小小的贝塔斯曼出版社。还有莱茵霍德·伍尔特(Reinhold Würth),19岁丧父的他经营着只有一名雇员的螺丝生意。我们知道后来的微软、贝塔斯曼和伍尔特都发展成了什么样的企业。蓝图构思在这些企业惊人的发展中起到了无法衡量的作用。

企业需要像盖茨、莫恩或伍尔特这样的远见卓识,它是企业发展的基础。企业领导者最重要的任务之一就是要成为“精神领袖”,勾绘长远的主导蓝图。导航引路,做一个未来发展的精神“先知”是领导人不可忽略的任务。

那么什么是蓝图?一个幻象、一个理想国、一个梦或者别的什么与现实接近的可实现的东西?蓝图不应该是幻觉、想象和“海市蜃楼”,而是关于企业未来位置的设想。企业的创

建者通常都一个长达几十年的远景规划。最近一个成功的企业创建者告诉我：“我总是为长期发展而思考，这样我们才不会做出短期的决策行为。我们今天想法的基础在 20 年前就已经确定了，现在我们正在为 2015 年的竞争位置做筹划。”

这个想法越来越得到重视，因为绝大多数企业都开始重视战略性的长期行为，而不是日常商务。研发、全球化、员工的发展、长期竞争优势的建立、从生产型企业转型到服务型企业都是上述的长期战略。为了有效地掌握实现这些长期战略的资源，企业必须对未来有清晰的定位，这就是远景规划！

取得长期的成功还同样需要保持持续进步发展的毅力。许多作家在这本书中把忍耐、坚持和自身素质作为成功更重要的因素。最后，这两种要素都是必需的：正确的远景规划，以及数年或数十年持之以恒的努力。

但我们不要忘了幸运、霉运和偶然的作用。在通往成功的道路上，这三个同伴也起了不小的作用。我们的书中有很多建议是教你如何应付他们的。最后我们要面对的，就如同下面的格言所说：“生活中最难应付的两桩事情就是成功与失败。”只有墨菲定律能安慰我们，一切事物，只要它能斜着就不会正。另外墨菲是个乐观派。