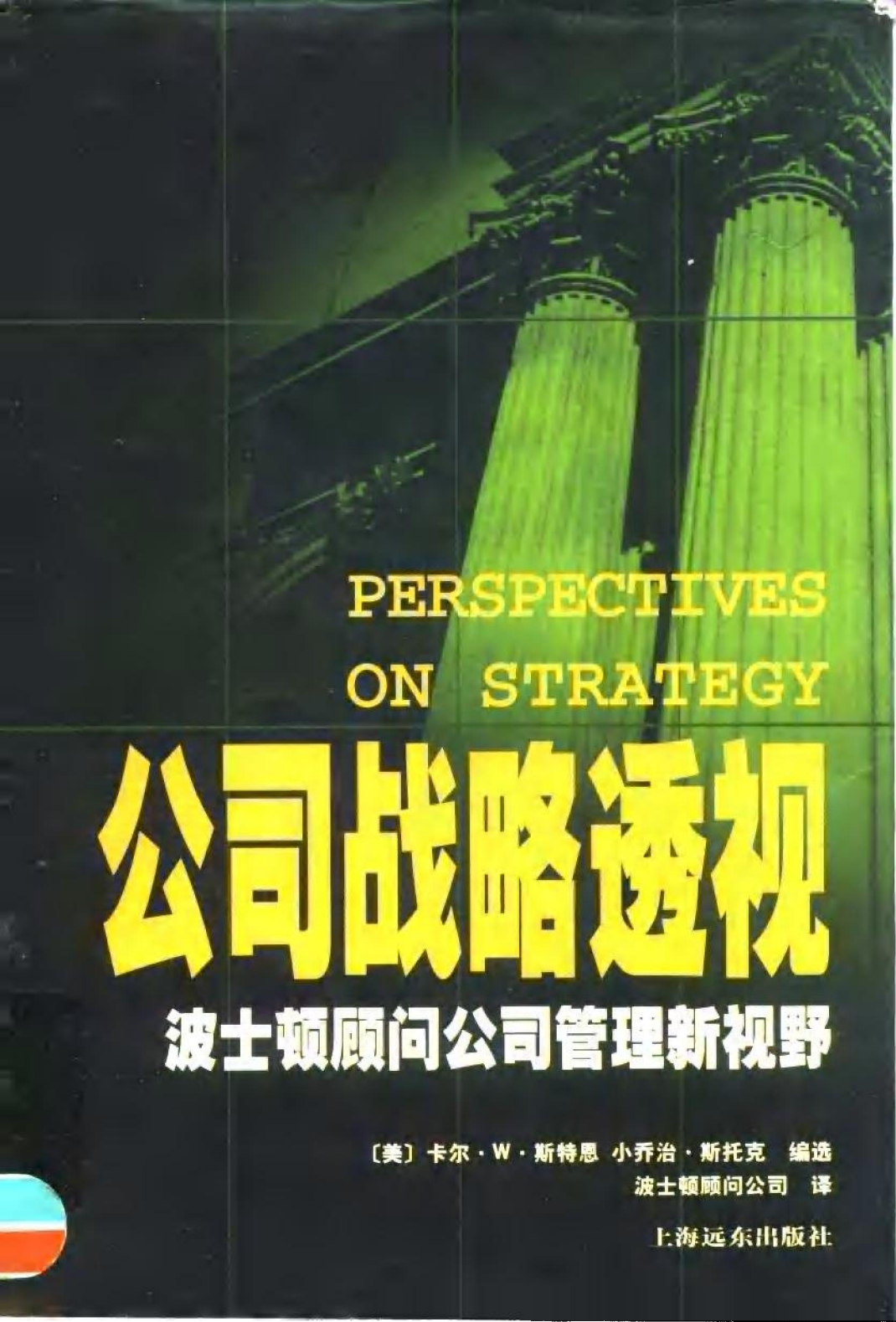




PERSPECTIVES
ON STRATEGY

公司战略透视

波士顿顾问公司管理新视野

〔美〕卡尔·W·斯特恩 小乔治·斯托克 编选
波士顿顾问公司 译

上海远东出版社

CD161/02



中财 B0115266

PERSPECTIVES
ON STRATEGY

公司战略透视

波士顿顾问公司管理新视野

【美】卡尔·W·斯特恩 小乔治·斯托克 编著
波士顿顾问公司 译

上海远东出版社

中央财经大学图书馆

76720

灵号

F276.6/123

图书在版编目(CIP)数据

公司战略透视:波士顿顾问公司管理新视野/波士顿
顾问公司译.上海:上海远东出版社,1999.9

ISBN 7-80613-922-2

I.公… II.波… III.公司…企业管理-经营决策-美国-文集
IV.F279.712.46-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44067 号

Copyright © 1998 by The Boston Consulting Group, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition

published by John Wiley & Sons, Inc.

版权所有 翻印必究

·波士顿顾问公司管理新视野·

公司战略透视

[美]卡尔·W·斯特恩 小乔治·斯托克 编选
波士顿顾问公司 译

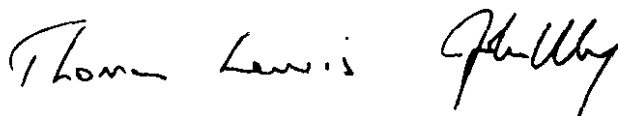
出版	上海远东出版社 (上海冠生园路 393 号 邮编 200233)	开本	850 × 1168 1/32
发行	上海远东出版社	印张	16.125 插页 4
经销	全国新华书店	千字	438
排版	上海希望电脑排印中心	版次	1999 年 9 月第 1 版
印刷	商务印书馆上海印刷股份有限公司	印次	1999 年 9 月第 1 次
		印数	1 - 3000
ISBN 7-80613-922-2/F·321		图字: 09-1999-233	定价: 48.00 元

中文版序言

在过去 30 多年中,波士顿顾问公司 (BCG, The Boston Consulting Group) 通过短文小册子的方式,与各行各业的顾客分享其研究并经证实的战略观点,激发企业中高层管理者对战略的讨论,并不断产生出真知灼见。今天,波士顿顾问公司把这些文章汇集成本书——《波士顿顾问公司管理新视野:公司战略透视》,供广大读者阅读和参考。

我们很高兴《公司战略透视》的中译版把波士顿顾问公司的理念向广大中文读者介绍。无论文章由中文或英文写成,它们都是超越时空的。尽管其中若干文章写于多年前,不过仍然实用,可谓历久弥新。全书涵盖广泛的议题,但“战略”是贯串全书的主旨。

每次重温这些文章,我们都会从其所阐述的经典战略性思维中获得新的启发和体会。我们热切地祈望您也能从中体会到这样的愉悦。



陆扬智

黄培杰

亚太区总监 大中国地区总监

前 言

回顾历史,我们很难想象一些短文就能够对企业经营的思维方式产生如此深远的影响。波士顿顾问公司《管理新视野》* 面向各大企业的高层管理人员,它们吸引了一大批忠实的读者。在某些公司内部,人们甚至复印这些文章,以便广为传阅。《管理新视野》鞭策着高层管理人员以战略的眼光而不只是从经营活动方面来考察自己的企业。这些文章从经济学角度分析了组织间的妥协行为怎样给管理决策造成扭曲。它们逻辑简洁,但却发人深省。

通过《管理新视野》,许多人首次了解了下面的道理:

- 务必在某一业务领域中保持第一或者第二的地位。
- 多元化公司中风行一时的管理方式终将被摒弃,真正的管理组合将取而代之。

* 《管理新视野》是波士顿顾问公司定期为客户提供的资料,通常为小册子形式。

- 日本的竞争力不仅得益于宏观经济环境和文化传统,也得益于其对战略的重视。
- 竞争优势重于短期业绩。
- 现金流量是决定企业真实回报率的关键因素。
- 政府管制会给市场机制带来破坏性的影响。

这些见解很少是全新的发现。它们大多是波士顿顾问公司在为富有远见的公司解决实际问题时的所学所思,同时也荟萃了各领域众多企业高层管理人员、经济学家、思想家和学者的成果。然而,很少有人把这些思想诠释得如此言简意赅、引人入胜。

这些见解多有先见之明。过去几十年间公司战略的推动力,大都可以在这篇文章中找到:科学技术降低了成本,提高了生产能力,日本和其他亚洲国家制造业先后崛起,旨在增加股东价值的美国产业重组、组织学习和知识管理,诸如此类,这里只是略举一二而已。

在创作《管理新视野》的文章时,波士顿顾问公司的创始人布鲁斯·D·亨德森(Bruce D. Henderson)定下了严格的规矩。他说,每一篇文章都应六易其稿、甚至十易其稿,反复斟酌推敲。唯其如此,读者才会有深入的思考,这些文章才会令人百读不厌。

尽管书中多数篇章只署一两位作者的名字,但这些作者实际上只是冰山一角而已;更多的思想成果源于公司成员之间和客户之间无拘无束的交流。在60年代初期,波士顿顾问公司的规模尚小。每逢周一上午,公司全体员工都会聚集在图书室里(书架当时还空空如也),讨论当前的热点问题。即便是新来乍到的同事,也会被点名为某一观点辩护。这样做的目的很清楚:穿透表象,深入探讨决定竞争成败的真正要素。我们把这种超越传统的做法运用

于为客户服务的工作。最佳的实践固然不错,但总是能更进一步的。

这些杰出的思想是众多先贤努力的结晶,同时也将启发未来的企业管理思维。秉承这种精神,我们出版了这本《管理新视野》精选,以此纪念布鲁斯·亨德森先生,并向自始至终关心并支持波士顿顾问公司的客户、雇员和朋友表达感激之情。

约翰·S·克拉克逊

波士顿顾问公司总裁和首席执行官,1985—1997 年

序 言

布鲁斯·亨德森与《管理新视野》

“在 20 世纪下半叶,很少有人能像这位波士顿顾问公司的创始人那样,对国际企业界产生如此深远的影响。”这是布鲁斯·亨德森先生 1992 年 7 月 20 日去世后,《金融时报》对其思想遗产的描述。布鲁斯对这句墓志铭一定深感满意;影响世界是布鲁斯先生毕生的追求。

从他早年开始,布鲁斯念兹在兹的就是标新立异,把陈规陋习抛诸身后。作为训练有素的工程师,他总是不厌其烦地引用阿基米得的话来鼓励胸怀大志的员工:“给我一根杠杆和一个支点,我就能撬动地球。”

布鲁斯喜欢唱反调,也热衷于改变信仰。只有他独特的背景才能解释这种复合的性格。布鲁斯 1915 年 4 月 30 日出生于美国田纳西州的一个农场里。作为他父亲出版社里的一名《圣经》推销

员,布鲁斯很早就开始了他的商业生涯,而且开局良好。他获得了范德比尔特(Vanderbilt)大学的工程学学士学位,并进入了哈佛商学院,然而1941年他又选择离开学校,加入西屋公司(Westinghouse Corporation),此时离他毕业仅剩90天。在西屋公司,他成为公司历史上最年轻的副总裁之一。1953年,艾森豪威尔总统挑选他参加五人小组,负责评估马歇尔计划下的外国对德援助项目。1959年,布鲁斯离开西屋公司,前往主持阿瑟·D·立特尔(Arthur D. Little)的管理服务社。1963年,他从波士顿平安储蓄信托公司(Boston Safe Deposit and Trust Company)的首席执行官那里接受了一项难以想象的挑战,着手建立一支为银行业提供咨询的队伍。这就是波士顿顾问公司的前身。

布鲁斯及其领导下的波士顿顾问公司有志于改变企业界思考竞争的方式,他运用的工具就是公司战略。尽管某些基本的原则在军事上已得到了很好的发展,并广为接受,但令人惊讶的是当1963年布鲁斯创立波士顿顾问公司时,这些原则在企业思维中还是一片空白。阐述公司战略原则为布鲁斯在企业的神殿中赢得了一席之地,同时也推动波士顿顾问公司从一个一人经营的公司发展到今日拥有3000名专业人员的世界性企业组织。

布鲁斯热情四溢、求知欲旺盛,而且喜好争辩,对各种实践和思想都有着如饥似渴的欲望。他有着惊人的能力,善于博采众长,归纳和综合原本相互独立的概念,然后阐述它们对于企业经营的涵义。他把各种观念发展到逻辑的极限,从中获得了巨大的活力并因此感到无比兴奋。他喜欢引用杰伊·佛瑞斯特(Jay Forrester)的话:“大部分人都只能理解第一阶效应,只有少数人会很好地考虑第二阶和第三阶效应。然而不幸的是,实际上企业真正有趣的事

情,都存在于第四阶效应或者更高层次的效应。”

他选择《管理新视野》作为传播其思想的媒介:一篇篇简明而精辟的短文,旨在启发高层管理人员对一系列企业问题进行思考。布鲁斯喜欢把它们称作“打在鼻梁上的一记重拳”。在《亨德森谈企业战略》(哈珀商务出版社,1984年版)一书中,他如此描述这些短文所蕴含的深意:

资深管理人员认为可信的一些观点,我们不加讨论。
我们只对具有争议性的材料进行辩论。我们刻意挑选讨论具有争议性和重要涵义并与企业竞争的决策有关的主题。

迄今为止,《管理新视野》已先后出版了400余篇。它们至少已被翻译成六种文字,并在全球众多的高级管理人员之间流传。

本书由75篇《管理新视野》组成,它们是波士顿顾问公司员工在1968年至1997年间所写的作品。它反映了波士顿顾问公司关于公司战略思维的演变轨迹,记录了波士顿顾问公司在这一领域中作出的许多重要贡献。当然,它远不止是一种历史记录,文集描述了通过独立思考而得出的关于企业的观念,可供参考。这些观念被证明是真知灼见而历久弥新。我们希望,对于布鲁斯·亨德森这位卓越的思想家和激情四溢的企业领导者而言,这本书是纪念他的最恰当的祭礼。

卡尔·W·斯特恩

小乔治·斯托克

致 谢

我们对波士顿顾问公司的众多客户深表感谢。本书所阐述的每一种理念实际上都源自客户的工作。众多杰出的管理人员认为,在与我们一起研究最棘手的管理问题时收获颇丰,这让我们十分高兴。而这些长期的合作关系所代表的客户对波士顿顾问公司不渝的信任,更令我们引以为荣。

本书献给波士顿顾问公司的创始人布鲁斯·D·亨德森先生,以及所有过去和现在任职于波士顿顾问公司的作者。波士顿顾问公司拥有一种浓厚的自我批评文化。只有当少数勇敢的人愿意放下架子,容许他们的观点(必然连同他们本人)任由他人检验时,才可能产生欢迎并研究新思想的有益辩论。在此,我们向他们充满睿智的好奇心和勇气表示敬意。

本书也献给波士顿顾问公司的历代员工。在每一位作者的背后,都有一支由专业人士组成的兢兢业业的队伍,他们以最佳的亨德森式的传统,

帮助作者发展并完善尚未成型的思想。

同时还应特别感谢我们的一些同事。博科·冯·欧汀格(Bolko von Oetinger)、戴维·霍尔(David Hall)和琳达·比尔莫斯(Linda Bilmes)在推动和发起这个项目的过程中扮演了重要的角色。苏珊·克罗(Susan Crowe)与特德·布兹威克(Ted Buswick)在写作和编辑方面提供了非常有价值的支持。约翰·克拉克逊(John Clarkeson)给予我们慷慨的支持与鼓励。我们还要感谢约翰·威利出版公司(John Wiley)的丽娜娜·迈尔斯(Renana Meyers)在汇总编辑过程中给予我们的出色指导,以及南希·麦克米伦(Nancy Macmillan)和克里斯琴·弗里(Christine Furry)杰出的编辑工作。

最后,我们还要感谢我们的家人,感谢他们所给予的爱和宽容。

卡尔·W·斯特恩

小乔治·斯托克

目 录

中文版序言	1
前言	1
序言	1
致谢	1
第一部分	
公司战略的本质	1
战略与自然竞争	
布鲁斯·D·亨德森,1980	
.....	4
第二部分	
公司战略的发展	11
基石	13
经验曲线回顾:历史	
布鲁斯·D·亨德森,1973	
.....	17

经验曲线回顾：它为何会起作用？	
布鲁斯·D·亨德森, 1974	
.....	21
经验曲线回顾：价格的稳定性	
布鲁斯·D·亨德森, 1974	
.....	26
定价悖论	
布鲁斯·D·亨德森, 1970	
.....	33
市场份额悖论	
布鲁斯·D·亨德森, 1970	
.....	38
债多不愁，还是无债一身轻？	
布鲁斯·D·亨德森, 1972	
.....	41
三四律	
布鲁斯·D·亨德森, 1976	
.....	43
产品组合	
布鲁斯·D·亨德森, 1970	
.....	49
真正的目标	
布鲁斯·D·亨德森, 1976	
.....	53
里程碑	56
行业领先者的生命周期	

布鲁斯·D·亨德森, 1972	60
成本均摊的罪过	
理查德·K·洛赫里奇, 1975	65
求专, 还是求全?	
迈克尔·C·古尔德, 1979	69
打破僵局	
约翰·S·克拉克逊, 1984	73
80年代的公司战略	
理查德·K·洛赫里奇, 1981	80
车间革命	
托马斯·M·霍特、小乔治·斯托克, 1982	85
时间: 下一个竞争优势来源	
小乔治·斯托克, 1988	90
基于能力的竞争: 公司战略的新规则	
小乔治·斯托克、菲利普·B·伊文斯、劳伦斯·E·舒尔曼, 1992	116
再造工程与战略的冲撞	

乔纳森·L·伊萨克斯, 1994	137
------------------	-----

战略与新型信息经济

菲利普·B·伊文斯、托马斯·S·沃斯特, 1997	141
------------------------------	-----

第三部分

公司战略实施	167
--------	-----

顾客:市场细分和价值创造	169
--------------	-----

市场细分与战略

西摩·蒂勒斯, 1974	171
--------------	-----

战略性的局部市场

布鲁斯·D·亨德森, 1975	175
-----------------	-----

专业化

理查德·K·洛赫里奇, 1981	178
------------------	-----

专业化:降低成本还是实现价格?

安东尼·J·哈伯古德, 1981	182
------------------	-----

一人细分市场的营销

理查德·温格、戴维·艾德曼, 1989	185
---------------------	-----

发现顾客	
迈克尔·J·萨维斯坦、菲利普·西格, 1991	
.....	191
新型垂直一体化	
约翰·R·弗朗兹、托马斯·M·霍特, 1993	
.....	195
全方位品牌管理	
戴维·艾德曼、迈克尔·J·萨维斯坦, 1993	
.....	200
洞察先机	
迈克尔·J·萨维斯坦, 1995	
.....	206
善用异常现象	
劳伦斯·E·舒曼, 1997	
.....	210
打破妥协	
小乔治·斯托克、戴维·K·皮考特、本杰明·伯内特, 1997	
.....	215
以时间为基础的竞争	221
时间范式	
小乔治·斯托克, 1988	
.....	223
闪电式决策	
马克·F·布拉西尔、托马斯·M·霍特, 1987	
.....	228