

THE BOSTON CONSULTING GROUP ON STRATEGY

改变企业前进方向的最具突破性的战略思维
服务全球38个国家的国际最佳实践及经验

全球最具创新精神的著名咨询公司 / 30年最具价值、最富影响力的观点结晶

[美] 卡尔·斯特恩 (Carl W. Stern) 迈克尔·戴姆勒 (Michael S. Deimler) 编著 波士顿咨询公司 译

波士顿战略观点



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

THE
BOSTON
CONSULTING GROUP
ON STRATEGY

波士顿战略观点

[美] 卡尔·斯特恩 (Carl W. Stern) 迈克尔·戴姆勒 (Michael S. Deimler) ◎编著 波士顿咨询公司◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

波士顿战略观点 / (美) 斯特恩, (美) 戴姆勒编著; 波士顿咨询公司译.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-11345-6

I. 波…

II. ①斯…②戴…③波…

III. 企业管理咨询-文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186096 号

波士顿战略观点

[美] 卡尔·斯特恩 (Carl W. Stern) 编著
迈克尔·戴姆勒 (Michael S. Deimler)
波士顿咨询公司 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 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本 版 次 2009 年 11 月第 1 版

印 张 21 插页 2 印 次 2009 年 11 月第 1 次印刷

字 数 359 000 定 价 56.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



走出一望无际的沙漠

一天，父亲带着三个儿子去沙漠猎杀骆驼。到了沙漠，父亲问第一个儿子：“你看到了什么？”第一个儿子回答：“我看到了猎枪、骆驼，还有一望无际的沙漠。”父亲摇摇头，又问第二个儿子：“你看到了什么？”第二个儿子回答：“我看到了爸爸、哥哥、弟弟、猎枪、骆驼，还有一望无际的沙漠。”父亲又摇摇头，于是又问第三个儿子：“你看到了什么？”第三个儿子回答：“我只看到了骆驼。”父亲欣慰地点了点头。

企业如何克服眼中一望无际的沙漠，猎到你早已盯上的骆驼？

骆驼是你的目标——目标是什么，目标是战略的第一步；战略是什么，战略是实现目标的坚定信念、制胜方法和战斗蓝图。战略是企业经营的航向，唯有它能保证你直达成功的未来。

研究战略的书有很多，但是这一本你不能不读。

——这本书收录了企业战略学之父布鲁斯·亨德森最经典的思想，经验曲线、持续增长方程式、以时间为本的竞争、股东总值等理论由此发源；

——价格战、广告战、上市闹剧、倾销与反倾销等等这些商界流行的竞争手法，全部根源于此；

——巨人集团就是应用书中介绍的“明星”“瘦狗”产品矩阵，创造了“脑白金”的神话。

.....

这些思想帮助许多企业完成了看似不可能完成的任务，打开了无数公司走向业界巅峰的大门。

无论你是踌躇满志，准备带领自己的企业迈向更美好的未来，还是遇到发展的瓶颈，正苦苦思索解决的办法，翻开这本书，一定能得到不凡的启示。

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年以后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本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 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？

老 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

老 选择合适的图书类别

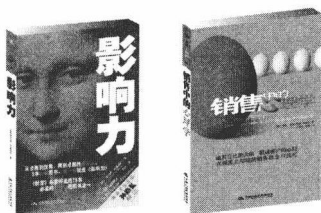
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

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。系统地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。

老 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



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

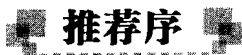
收益



花费



一本书



推荐序

《波士顿战略观点》对中国企业的影响

麦维德 波士顿咨询公司资深合伙人，大中华区主席

耐迪贤 波士顿咨询公司资深合伙人，大中华区技术和通信专项领导人

“在 20 世纪下半叶，很少有人能像这位波士顿咨询公司的创始人那样，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。

布鲁斯·亨德森于 1963 年创立了波士顿咨询公司，致力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咨询公司时，这些原则在企业思维中还是一片空白。为企业制定战略让布鲁斯在企业的神殿中赢得了一席之地，同时也推动波士顿咨询公司从一个一人经营的公司发展到今日拥有 6 000 多名专业人员的全球性企业组织。

布鲁斯热情四溢、求知欲旺盛，而且喜好争辩，并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，归纳和综合原本互相独立的概念，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）的名言：“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》（波士顿咨询公司定期出版的刊物，英文名为 *Perspectives*）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做“打在鼻梁上的一记重拳”。这些短文所蕴含的深意是：“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议题进行辩论。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 6 种文字，并在全球众多的高级管理人员之间流传。

本书选取了 82 篇《管理新视野》、4 篇哈佛商业评论文章和 8 篇其他相关文章，这些文章都是由波士顿咨询公司的员工在 1968—2005 年间所写的作品。

布鲁斯·亨德森与《管理新视野》

卡尔·斯特恩 波士顿咨询公司总裁，首席执行官

小乔治·斯托克 波士顿咨询公司高级副总裁，创新和营销开拓负责人

从他早年开始，波士顿咨询公司的创始人布鲁斯·亨德森先生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德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。这就是波士顿咨询公司的前身。

经过40多年的发展，波士顿咨询公司已经成为一个拥有3 000名专业人员的世界性专业顾问机构。

波士顿咨询公司选择《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》（Harper Business, 1984）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余篇文章。它们至少已被翻译成6种文字，并在全球众多的高级管理人员之间流传。

本书选取了 82 篇《管理新视野》文章，4 篇哈佛商业评论文章和 8 篇由波士顿咨询公司的员工在 1968—2005 年间所写的作品。它反映了波士顿咨询公司关于公司战略思维的演变轨迹，记录了波士顿咨询公司在这一领域中做出的许多重要贡献。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。

一切为了您的阅读体验

老 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理
智慧

营销
智慧

商业
智慧

湛庐
教材

喜福
绘

典藏
大师

向花
时

心
视界

财
富汇



老 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



老 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化 · 出品”的字样。



老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008年获奖书目

老《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，惟一本获奖的商业类图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

老《牛奶可乐经济学》《以人为本的企业》

搜狐、第一财经日报“2008年十本最佳商业图书”。

《以人为本的企业》凝聚人的无限力量！颠覆传统管理模式的企业革命！

老《巴菲特之道》

“2008和讯华文财经图书大奖”的“大众投资类”大奖。

巴菲特家人与挚友为您零距离解析——巴菲特一生奉行的财富与人生哲学！

老《企业的人性面》《决断》

《商学院》杂志“2008年十本最具商业价值的商业图书”。

《决断》诠释领导者最重要的能力素质的伟大著作！

《企业的人性面》管理思想大师麦格雷戈一生惟一著作50周年纪念版。

老《撬开苹果》《买》

《今日美国》杂志（USA Today）“2008年最佳商业图书”。

《撬开苹果》探索史蒂夫·乔布斯的传奇，走出属于你自己的路。

《买》听着！这才是购买的真相！

老 希腊三部曲：《追逐阳光之岛》《桃金娘森林宝藏》《众神的花园》

新闻出版总署“第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书”之一。

“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境、伊甸园与镜中世界，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



延伸阅读

《奥美的观点IV》

500强品牌管家 形象战略智慧

本书汇集了来自奥美公司全球同仁的精彩文章，涵盖品牌、经营、客户服务、公关、创意等诸多关键议题，更专门提到日渐崛起的网络和行动营销。你将再次领略到在时空变迁中保持恒久魅力的奥美文化。



《奥美看奥美》

为客户服务 以战略成功

作为全球最大的整合传播集团之一，奥美公司为众多世界知名的品牌提供专业性的策略顾问和传播服务，而奥美自身，也成为了一个值得尊重、高品质、有着非凡创造力和才智的品牌。在奥美眼中，自己是如何与客户推手并进，赢得成功的呢？让我们翻开此书，一起来看一看吧！



《决断——成功的领导者怎样做出伟大的决断》

听领导力之父沃伦·本尼斯剖析世界顶级CEO精明决断的秘诀

这是一个最攸关组织与个人命运的问题，为什么有些人做的决定总是比较好？潜心研究30年，研磨长达5年，沃伦·本尼斯与诺埃尔·蒂奇从上百位成功CEO与机构决策者的经历中真正淬炼出近代新兴的决策科学技术，他们将告诉我们在对的时间做出正确决断的工具。



《平衡计分卡战略实践》

以平衡计分卡理论为核心进行战略管理的集大成之作

本书是罗伯特·卡普兰教授和戴维·诺顿博士继《组织协同》之后最新推出的重磅力作，堪称以平衡计分卡理论为核心进行战略管理的集大成之作。同时还整合了两位作者在诸如战略开发、运营管理和改善、作业成本法等方面的全新创见。



《企业的人性面》

最具影响力的管理思想家麦格雷戈一生唯一著作50周年纪念版

这是一本对彼得·德鲁克、汤姆·彼得斯以及沃伦·本尼斯影响至深的书，书中的“X理论”、“Y理论”是20世纪最具革命性的管理理论。该书由斯隆管理学院资深学者格尔圣菲尔德进行了特别注释，不但可以让读者了解其他管理学大师与“XY”理论的激情碰撞，更能纵深地理解麦格雷戈的理论为企业及学术界带来的影响。



The Boston Consulting Group on Strategy by Carl W. Stern, Michael S. Deimler
ISBN 978-0-471-75722-1

Copyright © 2006 by The Boston Consulting Group.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Renmin University Press.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由约翰·威立父子公司授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

目录 Contents

1 前言

3 第一部分 公司战略的本质

4/ 战略与自然竞争

9 第二部分 公司战略的发展

10 第1章 奠基石

11/ 从成本变动模式到经验曲线

14/ 经验曲线为何有用

17/ 经验曲线中成本与价格的关系

21/ 定价策略悖论

24/ 市场份额悖论

25/ 债多不愁，还是无债一身轻？

26/ “三”“四”定律

29/ “明星”、“瘦狗”、“金牛”和“问号”矩阵

32/ 竞争战略的真正目标

34 第2章 里程碑

36/ 行业领先者的活力与生命周期

38/ 成本均摊的罪过

40/ 求专，还是求全？

42/ 打破僵局，成为新赢家

46/ 20 世纪 80 年代的公司战略

48/ 车间里的革命

51/ 新时代：基于时间的竞争

67/ 新时代：基于能力的竞争

79/ 战略与新型信息经济

93/ 网络——协同作业准则

107	第三部分 公司战略实施
108	第3章 顾客：市场细分和价值创造
109/	市场细分与战略问题
110/	每个企业都有自己的战略性局部市场
112/	专业化的价值
114/	实现专业化：借助成本还是借助价格？
115/	一人细分®市场的营销
118/	“发现”顾客的需求
120/	全方位管理品牌
123/	定价短视
127/	奢华，正在流行
132/	消费降级：一天挥霍 150 美元
136	第4章 变革与成长
136/	洞察先机
138/	善用异常现象
141/	打破妥协
144/	为什么每周都能出一本杂志？
147/	创新寻求利润
150/	收购未来
153	第5章 价值链解构
154/	新型垂直一体化
156/	价值链解构
158/	解构如何引发“去平均化”
161/	对电子商务的战略性思考
164/	从“鼠标加水泥”到“鼠标加砖块”
166/	因特网革命的热月及未来
168/	网络雇员
171/	更丰富的采购资源和采购方式
175/	美国与中国之间的真正较量