

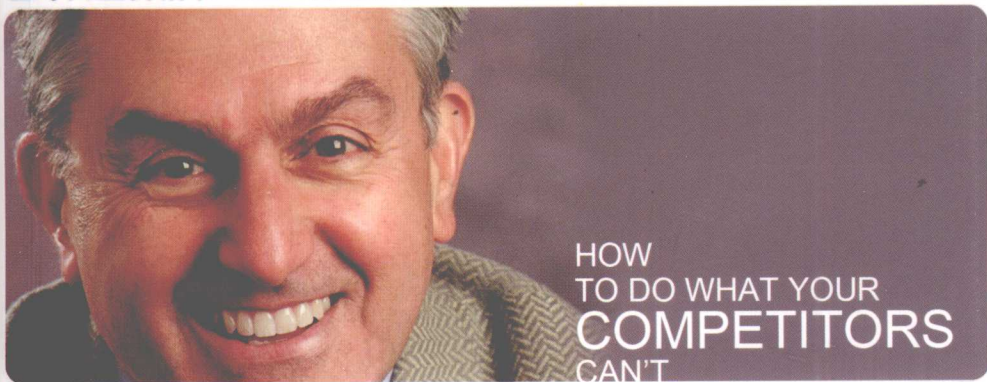
典藏
大师

钱皮作品

Outsmart!

管理理论已无新的突破，企业经营的新做法却层出不穷

全球白金畅销书《企业再造》作者、最值得期待的管理大师詹姆斯·钱皮



钱皮 新战略

企业成长的智胜之道

[美]詹姆斯·钱皮 (Jim Champy) 著
雷静译



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



Outsmart!

HOW TO DO WHAT YOUR
COMPETITORS CAN'T



钱皮新战略

[美]詹姆斯·钱皮 (Jim Champy) ◎著
雷静◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

钱皮新战略/(美)钱皮著;雷静译.

北京:中国人民大学出版社,2009

ISBN 978-7-300-11071-4

I. 钱…

II. ①钱…②雷…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 024544 号

钱皮新战略

[美] 詹姆斯·钱皮 著

雷 静 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 北京华联印刷有限公司

规 格 140 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2009 年 9 月第 1 版

印 张 8.5 插页 2

印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷

字 数 113 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

大师归来

提到钱皮，就不得不提《企业再造》。

20世纪90年代，当风华正茂的计算机博士迈克尔·哈默，遇到在同一座楼里开咨询公司的詹姆斯·钱皮，火花瞬时迸发。这样的组合以“俱往矣，数风流人物，还看今朝”的豪情，放言要淘汰二百年来支配企业的基本原则，号称美国的企业如果不按他们指引的方向再造，面临的就只能是关门歇业。

而他们确实做到了。《企业再造》创下200万册的白金销量，流程再造的风潮如龙卷风般席卷全球，就连中国也因此掀起了一股“企业改革”的热潮。

这是钱皮先生的第一本著作，这第一步迈得异常顺利，却也成了别人眼里难以逾越的高峰。十几年的时间转瞬即逝，流程再造的光环和神话也逐渐消退，而昔日的搭档迈克尔·哈默于2008年9月4日意外辞世，不禁让人唏嘘感叹，大师也

会有英雄迟暮的遗憾和危机？

就在此时，钱皮先生带着他的新作重回人们的视野，而且一出就是大手笔，这一套四卷本的系列丛书计划囊括战略、营销、运营和领导力等企业发展的全部关键议题！这是王者归来的气魄，这是厚积薄发的力量！而且更让人们惊奇的是，大师的心依然年轻！与当年的意气风发一脉相承，他仍在倡导变革，大声喊出“管理理论已无新的突破，企业经营的新做法却层出不穷”的宣言，努力寻找当今商业世界的新智慧。正如杨斌博士所言，“你绝对找不到理论大师钱皮，而会发现更快更有效的洞察学习者、提炼升华者、资源整合者和趋势影响者——这就是作者钱皮的本来面目”。

这次我们率先推出的是《钱皮新战略》和《钱皮新营销》，钱皮先生也欣然提笔为中国读者撰写中文版序，甚至准备10月份访问中国，与中国读者进行面对面的交流。然而，期盼了很久，最近我们却听到钱皮先生罹患癌症的消息，所有活动只能延期。

所以，谨以这两本书的出版，深深地祝福远在大洋彼岸的钱皮先生。我们坚信，您一定能够战胜病魔，继续为全球企业界提供非凡的智慧和指引。

别忘了，中国的读者与您有约。

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？

一 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

二 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。

七 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



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件

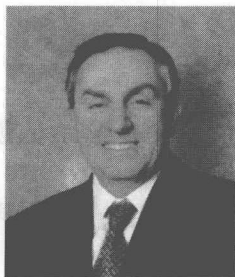


两公斤肉

作者简介

OUTSMART!

詹姆斯·钱皮
(Jim Champy)



- ◎ 研究业务重组、组织变革和企业再造等管理问题的世界权威。
- ◎ 与迈克尔·哈默合著的《企业再造》一直被奉为企业改革的“圣经”，全球销量逾200万册，被译成17种语言。随后的《再造管理》、《快速前进》等书也在为企业界提供持续的智慧 and 动力。
- ◎ 富有实干精神的企业家、资深经理人和咨询师。曾任CSC指数公司的创始人和董事长，目前就任佩罗系统公司咨询应用实践部主席，传授和撰写真正的企业管理经验，将实用主义之风带入企业界。
- ◎ 在PBS商务频道主持节目，并给《福布斯》、《销售与营销管理》、《快公司》等杂志撰写专栏文章。

推荐序

OUTSMART!

鲜活的创新 快速的成长

清华经管领导力中心主任 杨斌

这本书的核心，就是八个新鲜出炉的案例！这些案例有共性，那就是鲜活的创新给八家企业带来了快速的成长。

希望通过钱皮这本新书找到企业经营的独门秘籍或者常胜战法的读者，不妨想想你的找寻愿望是否合理？即使作者和译者不能免俗地拿“新”字来吸引读者，但我必须很实在地向您报告：战略既非啤酒也非水果，其价值并不来自于新鲜；本书讲到的这些企业能够成功，其道理也称不上玄妙难解。恰如托尔斯泰所言：幸福的家庭都很相似。从本质讲，成功企业亦然。

快速成长的企业所拥有的梦幻般的增长速度，吸引了研究者钱皮的好奇。什么行业都有，规模

大小不一，创业家也长幼不齐，带来超级成长的关键因素到底是什么？八个案例读完，总结成一句话：**创造性地满足人们的需求——这就是商业的基本面。**

2008 年的金融风暴后，善于快速总结提升理念的“智者”们，喜欢用回到基本（back to basic）来形容“新规则”，划清跟过去的界限。其实，一直都有一些人，才不管外头怎么热闹，都只是**面朝客户，务本超前**。他们清楚得很，不管科技的突破多么划时代，不管资金的聚集多么容易，不管理论的包装多么炫目诱人，商业的基本面亘古不变：**创造性地满足人们的需求**。够简单，不玄虚——每个创业企业的商业模式，都能在一张餐巾纸上画清楚。这八个故事没有什么妙不可言的理论突破或者概念创新，却有愿意认真聆听人们的“不满意”从而发掘商机的心态开放、身段柔软的八组创业家群体，在钱皮笔下，熠熠生辉。

让流浪歌手更容易找到明晚驻唱的码头；让小伤小病的你不再受大医院冷落而得到治愈；让在线照片冲洗的生意变成家庭美好回忆的社区；

让机器人去代替人类承受清洗核废料和化学品的危险；让休闲鞋的窟窿眼变成个性的秀场；让你因为找不到遥控器、小配件而恨不得扔掉整台电器的噩梦得以轻松终结；让你心爱的马儿能够简单准确地得到营养补给，而不给忙碌的你添乱。这是七个很精彩的创业故事。怕你看得不过瘾，钱皮还另奉了一个脱困故事：一位武器行业的门外汉怎么让陷入危机的美国最大枪械制造商起死回生，重回潮头——算是二次创业吧。

一共八个“让”，里头包含的都是人们的小烦恼、不满意、想偷懒、渴望多快好省的需求。这就是**战略的圣杯：未被满足的消费者需求**。一位物理学的博士生可能会慨叹前人的发现让自己只能站在巨人的肩头，面对寥寥的可拓疆域；而一位企业经营者，如果觉得社会发展至今已经没有太多商业机会的话，那你真的该脱下企业家这副马甲，干点儿别的营生去了。那么多人存在不满意，这里头有多少商机！

站在别家火锅店外头排队等候而不耐烦的人们，你会记着下次早点儿来，或者换另外一家去

试试。海底捞的张勇想到了什么——怎么把这个不耐烦变成我的商业机遇、创新起点？大酒店住不起而小旅店又怕不干净的出差客的苦恼两难，又给了如家连锁的创业者们对市场空间怎样的想象？这里面不一定有什么高科技。高科技最唬人，千万别迷信，低科技里头从来都富含创新的源头。就是看看你对什么抱怨，对什么挑剔，对什么不满意，而你能用什么创造性的办法解决它，获得收益，实现双赢。商业是有心人的天下。钱皮书中的说法是：商业是充满服务公众精神的人，希望解决世上的不完美。

如果你喜欢用蓝海思维说事，这八个案例就都是蓝海思维的典范；而如果你喜欢破坏性/不连续创新的概念，这八个案例也能诠释得很贴切。经济学家喜欢把你划入某个行业，而在创业家看来，这些既定的行业划分只是统计用的把戏，而绝不该成为束缚自己思维的框框。暮气重的人喜欢遵循既有规则，而创新者则只是信手写下符合商业直觉和逻辑的新规则。用柳传志先生的生动表达，这八个案例，就是八个“自己写菜谱”的新事，而不是

“照着别人编好的菜谱做菜”的故事。

如果非要说这八个创业者的战略有什么“新”的地方，如下是我的四个观察。

一是现如今价值链的分解和专业分工的细化，使得创业者只要专注自己的实质性价值贡献就能起步，避免拳打脚踢、上下游都得玩全活的困扰。看看案例中这些新创企业的配送或者制造，都没有成为创新者的羁绊。

二是这些新创企业几乎两步之后就走向了全球。以前按部就班地从区域到全国，然后出国走向世界的几步曲，现在被浓缩到几个月当中，很快创业者就得思考 $R=G$ 的商业版图^①。

三是因特网 Internet 的 I 已经到了改成小写的时候，这些创业者没谁不用因特网实现经营，但也没谁就以因特网本身作为他们的创业基点——因特网成了创业者的经营必需品而非胜算之本。

四是几乎这些创业者都更着眼于服务的提供而不是产品，即使中间混搭着产品，也都笼罩在

^① 这一思想的详细论述参见《普拉哈拉德企业成功定律》。——编者注

新兴服务的光环下。用时髦的说法就是，这些服务中又都充斥着体验的痕迹，凝结起更多的情感因素，让顾客为独特、爽、省事、自我实现等诸般体验而踊跃付账。

这四条，钱皮书里没这么说透，我梳理出来，说予正在撰写商业计划书的各位未来之星，大家不妨结合自己的生意，认真想想，想透。

这些创业者都体现出很强的领导力，这很值得单表一笔。书中的案例几乎没有一个创业者把挣钱和致富作为“立意”，他们身上也找不到上市或者卖出捞一票就走的短视。在商言商的本分之外，他们的本事特别体现在能为自己所开创的事业创建一个更有人性光辉的意义，并以此使命表达和愿景激发来凝聚人心、发动组织，如其中一位君子自道——“我看到了一个机会，它可能会引领商业史朝着积极方向前进一小步。”再有，为什么这些组织能够群策群力，并能让组织外部的公众参与到创新当中来（Co-creation，创新2.0），而不是依赖战略企划部、产品研发中心的少部分所谓专业人士？为什么这些组织能够审查自己在直觉引导下的

决策、发现错误以及弥补过失？同样该归功于影响人心的领导力，而不是管理体系或制度流程。

这本书的研究与写作还是在经济昂扬上行的时候，今天，书中的一些公司可能会遭遇不小的困难。比如，为卡路驰提供配饰的创业者，今天可能会受到卡路驰销量大幅下滑的严重影响（这值得另起炉灶，专门进行一次有趣的讨论——穿不破的鞋也有其穿不破带来的苦恼）；有可能这些业务本身会因故结束——我已听到这样的消息；但是我对这些充满创业精神的人充满信心，假以时日，加以时运，他们就会东山再起，生生不息。

带给我们这好看的八个故事的钱皮，因“流程再造”声名赫赫而常被误以为是个书斋学者。其实，他自己就是一位企业家，一线出身的背景使他有着非常强的务实视角，而不爱去做那些无用的论辩，渲染那些貌似正确却不实用的法则。别被大师这两个字吓住，带着创业者的生意眼光看这本书，你绝对找不到理论大师钱皮，而会发现更快更有效的洞察学习者、提炼升华者、资源整合者和趋势影响者——这就是作者钱皮的本来



企业再造之后

《IT 经理世界》独家专访詹姆斯·钱皮

经过多年研究，《企业再造》一书的作者之一詹姆斯·钱皮推出了自己的新书《钱皮新战略》和《钱皮新营销》。与《企业再造》一书不同，这两本书更注重对具体的企业案例的研究。钱皮和他的研究团队通过对 1 000 多个高成长企业的研究，发现了这些高速成长的企业在竞争中智胜对手并且留住客户的秘诀。

钱皮从这些公司的战略中总结了在严峻市场中竞争的有效方法：如何找出新的成长机会并且转化为新的企业模式；如何发现产品、服务以及