

<<战略原点>>

图书基本信息

书名：<<战略原点>>

13位ISBN编号：9787506031608

10位ISBN编号：7506031604

出版时间：2008-6

出版时间：东方出版社

作者：清水胜彦

页数：187

译者：马英萍

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<战略原点>>

### 内容概要

我们常说“困惑时回到原点”。

那么经营战略的“原点”是什么呢？

随着高等院校MBA课程的开展，市场上关于经营战略的书籍也随之泛滥。

而事实上，继日本上一代经济大师大前研一所著《企业参谋》出版之后，又有几本值得反复阅读的讲述战略基础的书呢？

很多书的内容要不就追求时髦，要不就搬弄只能应付一时的技巧，其通篇只不过是利益均沾式的议论。

而《战略原点》一书却在众多经营战略书籍中独树一帜，具有独特的价值和特点。

书中讲述了经营战略学的基础知识，并列举了许多案例。

作者尤其强调“基础知识”的重要性，认为基础的东西不但对初学者有用，而且对高层经营者同样起着举足轻重的作用。

本书具体内容包括：在大学教授的基础知识、何谓经营战略、企业的外部环境分析、企业的内部分析、项目战略、企业战略、MBA、企业间合作与全球化、领导与决策、战略的实施等。

书中列举的著名案例有麦当劳、美国西南航空、星巴克、捷威、戴姆勒·克莱斯勒、本田等。

## <<战略原点>>

### 作者简介

清水胜彦，东京大学法律系毕业。  
达特茅斯大学塔克商学院MBA，得克萨斯A&M大学哲学博士（ph.D）。  
现任得克萨斯大学圣安东尼奥分校副教授（已获终身聘用）。

曾有8年战略咨询经验，后转向研究。  
专业领域是包括M&A的经营战略立案、实施和相应的决策以及战略评价和团队

## &lt;&lt;战略原点&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第1章 我在得克萨斯大学教授的基础知识 因英语笨拙而编写的讲义 思考“经营的九九” 不总括, 不开处方 刺激头脑的书 第2章 何谓经营战略 为在竞争中胜出而战 企业的目的与成长 目标顾客的选定 更低廉、更高质的服务及商品的提供 自己公司特有的优势, 独特之处 小案例 麦当劳 问题是什么 失败的原因 麦当劳告诉我们的 第3章 企业的外部环境分析 两个外部环境 五力分析 切换成本 世界充满切换成本 获得新客户的意义与单位顾客的收益性 最初成本与劳动成本 第4章 企业的内部分析 有形资产与无形资产 规模经济 垂直综合与外部采购 小案例 美国西周航空 行业分析(放松管制前) 西南航空的战略 西南航空的课题与方向性 第5章 项目战略 成本战略 价值战略 第一还是第三 小结 小案例 星巴克咖啡 进入新项目 星巴克成功的因素 成功与继续成功 第6章 企业战略 多元化的想法 多元化与协同效应 尚未充分利用的协同效应 多元化失败的原因 多元化的误区 多元化成功的关键 达到协同的现实方案 小案例 捷威 如何捕捉市场的成熟化 认识强项的困难 第7章 M&A、企业间合作与全球化 M&A与企业间合作 M&A的优点和风险 考虑M&A的出发点 四种战略选项 全球化 全球化的两难 心理距离的悖论 小案例 戴姆勒收购克莱斯勒 虚构的所谓“完美的互补关系” M&A的困境 第8章 领导与决策 勇气 决策 决策变更 承诺的重要性与问题点 阻碍决策灵活性的因素 在问题发生前做准备 第9章 战略的实施 战略的实施与修正——边行动边思考 沟通 面对战略的实施 小案例 本田进入美国 成功企业分析的偏见 本田只是“幸运”吗 什么相同, 什么不同 结尾 经营是分析还是直觉后记

## &lt;&lt;战略原点&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 我在得克萨斯大学教授的基础知识 因英语笨拙而编写的讲义 我在得克萨斯居住了11年，在现在的得克萨斯大学任教有7年。在此之前，我在战略顾问咨询公司任职大约10年（其中两年为攻读MBA留学），可说是执教、实践各半。

我辞职进入得克萨斯A&M大学后，有9年的时间（包括博士期间的最后两年）为大四学生讲授开普思通课程（capstoneclass）和经营战略课程。

另外，近几年我还承担了工商管理硕士（MBA）和哲学博士（Ph.D.）的经营战略课程。

开普思通课程是所有商学专业的学生在毕业前都必须要通过的最后课程，一个学期（一年两学期制）大约30次课（一次75分钟）。

老实说，我英语不太好。

虽说辞职后走上教学这条路，可是突然要“用英语上课”，着实让我哆嗦。

我记得博士期间，为了尽量逃避英文，我想方设法和导师交涉。

而美国的商校，即使是一流学校，本科生的课程也有一半以上是由在读博士生等非“正式教授”的讲师担任。

最后，我借鉴了别人的讲授方法，又请教又琢磨，确立了自己的作战方针——尽量不说废话。

这也是我在MBA时期的经验。

无论是美国人还是日本人，经常有人在发言时说了很多，可别人却不知道他究竟想说什么。

聪明的美国人总能煞有介事地做一番总结，可是不擅长英文的日本人——就像我，无论如何也是做不到的，大多数情况下是越说越漏洞百出。

我想主要原因也许是根本不知道自己想说什么。

MBA的后期，我会首先问自己“想说什么”，然后尽量做简短的发言。

那么，在“尽量不说废话”的情况下，如何教授大四学生作为“最后一战”的经营战略课程呢？

思考“经营的九九” 我在大学时代攻读的是法律，因而对日本的大学如何教授经营战略课程一无所知。

在美国的大学，本科生的学习是以教科书为主的，加以若干案例，MBA则更多是以案例为主。

也有人认为“不用东拉西扯，给本科生照本宣科就行了”。

可这样做的话，自己的价值又在哪里呢？

学生是不是就不用上学自己看教科书就够了？

另外，因为教科书太长、内容很多，我仅使用了最畅销教材《经营战略》第7版的理论部分（希特、爱尔兰、霍斯基森著），大约有450页，定价大约100美元。

带有案例的精装版还要再多300页。

9年前我刚开始任教的时候，下工夫阅读了这本教材的第4版，那时真是费了九牛二虎之力。

我强烈地意识到这本书中既有十分有趣的部分，也有很多现实中根本用不上的内容。

这本教材总共13章，从战略、竞争优势是什么开始，到全球化战略、领导能力、企业家精神等，面面俱到。

我至今仍认为让大四学生整本通读不仅太枯燥，而且会产生混乱。

话说回来，忙于社交和求职的学生能否读这样的教材都很难说。

我认为既包罗经营战略的方方面面，又嵌入最新案例的才算是“理论与实践相结合的好教科书”。

可是，很多总括性的教科书，将本应涵盖的基础知识和很多其他信息混杂在一起，变成了“事典”。

结果是人们被很多枝叶遮蔽，看不到真正重要的主干了。

我和美国的出版社谈了这些，得到的回答是：“我们知道。

但是如果有人喜欢被剪掉的枝叶怎么办？

”因此，教科书每次改版就不断增加新的项目，很少删减，书每年加厚，价格每年上涨。

经营的问题是多种多样的。

## &lt;&lt;战略原点&gt;&gt;

索尼的问题不一定能安在松下电器上，今天索尼的问题和明天的又不同。

从这个角度讲，寻求答案，“记住答案”是没有什么意义的。

我第一次上课经常这样开始。

我：“ $2 \times 3$ 得几？”

” 学生：“6！”

” 我：“ $5 \times 7$ 呢？” 学生：“35！”

” 我：“ $12987 \times 76452$ 呢？” 学生：“……”（偶尔有人乱蒙） 我：“经营公司并不简单，尤其在今天这样竞争和技术日新月异的时代，我们必须每天应对新出现的问题和机遇。

在这种环境中，最重要的本领不是‘记住答案’。

要记住答案，就要记住类似 $12987 \times 76452$ 或 $37659 \times 77621$ 等等的一切。

当然，如果做得到也好。

这对一般人是很难的。

“我希望大家通过本门课程学到的不是这些。

乘法只要牢记乘法口诀，知道如何运用。

无论多复杂的问题，也许要花一定时间，但最终能够解决。

无论是多复杂的问题，问题本身并不复杂。

“很多场合只是基本问题复杂地交织在一起而已。

和算术一样，经营战略也只要掌握 $2 \times 3$ 、 $5 \times 7$ 这一类基础知识，学以致用，即使是从未听说过的问题也能应对。

掌握‘经营的九九’，并进行应用训练，这是我通过这门课程要教给大家的。

” 不能被学生小看，所以我多少有些激昂。

不过我认为无论在日本还是在美国都可以这样说，而且不仅对学生，对很多商界人士，甚至经营者同样可以这样说。

技术的改变、顾客需求的多样化、全球化……环境变化永无止境。

在这种情况下，苦于不知如何捕捉问题、如何处理问题的企业人员不在少数。

我们常说“困惑时回到原点”。

而经营战略的原点是什么呢？在日本有关经营和经营战略的信息和书籍正泛滥着。

可是另一方面，简洁阐明应该返回“原点”的“教科书”又在哪儿呢？针对各种问题，各式各样的新主张、新理论产生（或被引进）而后消失。

这恐怕是因为这些主张和理论都没有从根本上被理解和应用吧。

不总括，不开处方 我在经营战略课程中所要传授的不是最新的经营手段和成功企业的秘密，而是“经营的九九及其用法”，相当于棒球的“动作练习”。

因为过于简单，经常听到学生们失望和不满的声音。

他们也许想听更加热点、更加刺激的话题，就像咨询公司大力宣传的那样。

然而基础知识正因为是“根本”才应用范围广泛，甚至可以用于解决以前没有出现过的问题。

每当旧的商业模式消退，人们就追捧“最新的经营手段”说：“喂，下面是这个了。”

”而“最新的经营手段”中有多少是真正有用、能够长存的呢？

基础知识虽然朴素，但至少可以分解目前的商业模式，告诉我们应该将哪里如何改变，给我们出发点和工具。

无论是日本还是美国，顾问咨询公司参与的大张旗鼓的“企业改革项目”往往没有实施就不了了之，都以失败而告终。

这使我每每感到“掌握和应用基础知识”在环境变化剧烈的当今尤为重要。

事实上，卡洛斯·戈恩的部下、曾率领功能多样的团队的、大胆建议削减成本并着手实施的某科长曾这样讲道：“我们还以为是从未有过的做法呢。

可仔细一想，这是非常简单的事情（straightforward）。

日产的问题也许就在于没有把最平常的东西认真落实。

” 从这个意义上说，我在得克萨斯讲授的也许净是些最平常的东西，一点也不新颖。

## &lt;&lt;战略原点&gt;&gt;

但是，要理解每年不断更新的枝叶和花朵，并灵活运用，就必须要有坚实的根底和主干。

正是这种朴素的基础体能才能真正经受住未知时代的考验。

因此，不用说巨人队从前的主将川上哲治、长岛雄茂，即使已经是一流选手的松井秀喜和铃木一郎，为了保住名次也一直在做动作练习。

这是因我英语笨拙而要“尽量少说话”，又要上好课想出的战略。

但反过来说，对读腻了各种经营书、掌握了经营技巧的人来说，这可以帮助他们重新认识自己，对着镜子做动作练习。

因此我认为是有价值的。

而每次上课学生对我的评价也各不相同。

有的学生很直接地表达对我的不满，写道“他英语有问题”、“我们要美国老师”。

不过，大部分学生对我的评价不错，以五分制评分我平均能得到四到四点五分。

也许大家已经注意到了，但我还是想再次强调我在本书中基本想法的特点或者说界限。

我认为所有经营方面的书籍更有必要说明的是“界限”。

因为无论怎样优秀的书籍都有派得上用场和派不上用场的地方。

将这一点清楚地告诉给读者是作者的职责。

首先，本书不是网罗性的书籍。

“说起经营战略，最近日本企业很少有最热门的M&A（收购与兼并）”、“以亚洲为首要的全球化才是战略的最重要问题”、“因特网怎么了”、“该怎样开办事业”等等，重要的话题不计其数，本书没有直接涉及。

如果就这些话题一一谈论，本书就会变成前面提到的“事典”。

在美国，目前星期日工匠盛行，不少人将电锯、小型冰箱等都装入工具箱里。

然而实际使用的工具非常有限。

即使是螺丝刀也有很多种类，而经常使用的也只是一两种而已。

当然，种类繁多也是好事，不过如果因此而发生混乱，找不到最方便使用的“基础螺丝刀”，就会产生负面效果。

本书声明“没有新内容”。

如果有，那也是将话题大胆地收纳在了一起。

充分理解了根本，对没有深入探讨的话题，比如自己开公司的时候，有机会参与M&A的时候，看法和思考的深度都会大大不同。

这就是我所说的，用于理解和充分运用“花朵”与“枝叶”的“根底”和“主干”。

本书的另外一个特点是，没有针对“你的公司应该这样做”、“必须这样做”开处方。

斯坦福大学的普费弗和萨顿两位教授指出，只选择失败的企业从中总结失败的原因是容易产生错误的，同样“只分析成功企业，从中抽出成功的原因也会有很多错误，经营类书籍应该更科学化。”

有人认为经营者需要有长远眼光，不长期执权就看不到成效；也有人认为由于权力固定，长期执权的公司容易失败。

本书也列举了各种实例和个案，但不是为了说明“因此要这样做”，而是为使大家“理解基础知识”。

亨利·明茨伯格（加拿大麦吉尔大学教授）经常说：“在开处方前，要认真了解实际情况。”

在这个意义上，并不是说读了本书就马上能够解决公司的问题、想出很有效的战略。

你应该首先重新审视自己的挥棒动作。

你必须十分了解在你考虑战略的工具箱里究竟有什么基本工具。

虽然要花一点时间，但总比用锯子楔钉子、用螺丝刀锯木材有效得多。

刺激头脑的书 关于本书阐述的基础知识必须从两方面论述。

无论什么样的战略都有风险。

在剧烈变化的环境中，竞争对手也在拼命努力。

你所想到的主意十之八九是对方也在考虑的。

如果你认为“很显然是这样”、“这是简单的选择”，那么恐怕你已经在什么地方丢掉了重点。

## &lt;&lt;战略原点&gt;&gt;

战略措施的利弊不用说100%，恐怕连70%也没有。

充分理解这一点，仔细斟酌到51%~49%的时候当机立断，这就是经营。

本书选用很多美国案例，是因为自己在美国，想为大家做些介绍，另外也想证明通过这些事例可以学到很多东西。

在全球化的大潮中，很多人只强调文化和市场的“差异”，但对差异的正确理解是建立在对共同点的理解之上的。

“各国的文化差异往往成为失败的借口”（卡洛斯·戈恩），这句话我们有必要用心领会。

本书中的案例有新有旧。

上课时也经常有学生提出“希望采用更新的案例”。

可是如果真想知道新消息，看报纸、杂志就可以了。

而比起能够给我们各种启发的新案例，经受住时代考验的古典案例更利于理解基础知识。

虽然不知道九九和动作练习是什么时候发明的，但温故而知新也适用于案例的选择。

最后要说明的是，本书中既陈述了很多事实，也有很多我个人的解释和见解。

就像杯子里有半杯啤酒（水也可以），既可以认为是“剩下半杯”，也可以认为是“已喝下半杯”。

同样，对于同一个现象，根据看法和着眼点的不同，可以做出多种解释。

所以，本书虽然阐述的是基础知识，但也没有必要照单全收。

我也愿意接受各种批评意见。

如果大家能够提问“真是如此么”、“这种情况再无其他考虑么”，从而对之前认为理所当然的事情、没有认真考虑过的事情深入思考，我将感到无比欣慰。

我认为有价值的书，不一定是“记载真理的书”，而是“刺激自己思考的书”。

第2章 何谓经营战略 为在竞争中胜出而战 既然是经营战略课程，首先从“何谓经营战略”谈起最自然不过。

事实上，“战略”一词无论在日本还是美国都很流行。

战略性市场营销策划、战略性信息体系、战略性思考等等，加上这样一个前缀，价值就涨两三成。

现实中有各种各样有关“战略”的经营书籍和教材，而经营战略的定义也众说纷纭。

大前研一指出，所谓战略性思考就是考虑事物的本质。

明茨伯格则在其著作《战略考察》（东洋经济新报社）中列举了10种看法。

谈论经营战略和解说相扑不同，“商品开发能力优秀”、“成本具有竞争力”这些话语就像相扑解说的“腿很好地向前跨出了”、“稳住，身体跟过去了”一样，只不过是具体地形容“胜出的状态”，而不能说是“为胜出而战”。

事实上，为了做到“腿很好地向前跨出了”、“稳住，身体跟过去了”，就有必要研究对方的招数、制定“作战策略”。

为实施此战略，通过平日的练习和调整膳食及生活习惯来培养“实力”也是必不可少的。

我有一点跑题了。

我认为将经营战略定义为“为在竞争中胜出而战”也无不妥。

不过既然著书立说，我也要为经营战略下一个定义（当然这定义是独一无二的）。

战略的定义 所谓战略，是指为达到某种特定的目的，锁定目标顾客，使用自己公司特有的优势（独到之处），为提供给顾客比竞争对手更便宜，或更有价值的商品而制定的面向未来的计划。

战略的基本因素 目的； 3C（Company = 自己公司、Competition = 竞争或竞争对手、Customer = 顾客）。

企业的目的与成长 先说企业的目的。

理论界在是否将“目的”列入经营战略的问题上存在很大的意见分歧。

我认为如果将企业的目的视为股东利益的最大化、顾客满意、社会贡献等，则不该将目的划入战略。

因为说这种没用的话是愚弄员工和顾客。

企业和经营者的价值观不同，目的当然也不同。

在这里我想谈谈对于大多数企业来讲都很重要的目的，即“企业的成长”。

我们经常听到这样的话：“本公司的目标不是要成为最大的公司，而是要成为最好的公司。”



## <<战略原点>>

”可是当公司的市场占有率达到第一时，就能够看出该公司欲望之深，甚至有强迫员工工作之嫌。这时就发现“不做最大只做最好”十分困难。

不过这句话一般是勉强进行多元化而失败时，或者无论如何也无法战胜对手时的托辞。

事实上，无论经营者嘴上怎么说，他们往往都会感觉到来自企业成长和扩大规模的压力。特别是上市公司更是如此。

一般来说，

<<战略原点>>

编辑推荐

锻造企业家的“战略思维” 一部通俗易懂的MBA读本

<<战略原点>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>