

企業人動腦系列
B BUSINESS

102

大前研一 原著
楊燦煌 編譯

尋求主動攻擊的訣竅

企業家的戰略頭腦



書泉出版社

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著太系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

日本企業在世界上的表現可說相當的傑出與活躍，其中秘訣何在？國內外有許多著作已不厭其煩地介紹了日本的終身僱用制、年功序列制、企業的價值觀、長期計劃、生產組織中的「例外」管理、品質控制小組、日本的文化傳統等。這些似乎都有些道理，但終究給人以局部之感。「企業家的戰略頭腦」一書，則對日本企業的考察另闢蹊徑，把分析的目標直指日本企業家的思考模式。雖然我們很難就此肯定地說，它已揭開了我們前面的謎團，但在讀完本書後，至少可以讓人相信，它已不同尋常地觸及了問題的本質。

這本書不像一些同類著作那樣，僅從大量龐列的各種事例中歸納出幾個共同性的結論，而是描繪出一個具有戰略頭腦的日本企業是怎樣形成自己的戰略的邏輯。本書共分為三篇。第一篇「戰略思考的藝術」，是從形成戰略的縱向過程進行考察，指出戰略思考應從對問題的分析開始，然後確定在關鍵性因素、相對優越的條件、創新精神、新的發展空間等，四條途徑中選擇適合自己企業的道路，逐步建立起戰略優勢。第二篇「建立成功的戰略」，是對企業戰略的橫向關係進行分析，作者提出了以顧客、企業、競爭對手各為一方所組成的戰略三角形概念，成功的戰略就

是充分發揮企業實力，為顧客提供更快速、更令人滿意的服務。第三篇「現代戰略的真實性」，主要是闡述企業戰略和環境變化的關聯，指出世界上沒有一個能確保戰略成功的現成公式，只要敢於實踐、敢於發揮創造力，每個企業都有可能找到使自己獲得成功的戰略。

值得一提的是，這本書是作者多年從工作中所體驗出來的經驗編寫而成的。讀過「現代的經營戰略」、「追求優異成績」等書的讀者，對著名的馬金賽國際諮詢公司一定會留下較深的印象。本書作者大前研一先生就是該公司東京分社的社長。他在一九四三年出生日本，並獲美國麻省理工學院核工程技術的博士學位，以後長期從事企業的諮詢工作。近年來曾幫助一些日本著名的公司制定競爭戰略，也曾任一些美國和歐洲的跨國公司當過顧問。他在日本被尊稱為「戰略先生」。本書是根據他銷路最廣的日文著作「公司戰略家」編譯而成的。「公司戰略家」在日本出版後其銷售量已達十萬冊。在美國的一些商業出版物，如「華爾街雜誌」和「商業周刊」上，大前研一先生也被認為是研究公司戰略的權威人士。

如眾所周知，管理理論真正為一門科學是從十九世紀末到二十世紀初，由泰勒、華約爾、舒伯等人形成的古典管理理論開始的。他們的著作中都比較系統地探討了管理的原則、要素、職能、組織體系等。管理理論的第二個階段，是從本世紀開始的「行為科學」理論。這種理論主要是研究工人在生產中的行為以及這些行為產生的原因，強調可以經由調節和改善企業中的人際關係，來提高生產效率。管理理論的第三階段，則是隨着第二次大戰以後的科技進步，系統論、控制

論、信息論的發展，和電子計算機的廣泛應用而出現的，這一時期的特徵是各種理論學派林立，主要的派別諸如社會系統學派、決策理論學派、系統管理學派、經驗主義學派、權變理論學派和管理科學學派等。

到七〇年代末、八〇年代初，西方的管理理論界面臨着兩方面的挑戰，一是為什麼作為西方管理理論的發源地和大本營的美國和西歐的企業，面臨日本產品的攻勢，節節敗退，二是為什麼六〇年代中出現的企業大型化等趨勢沒有繼續下去，在長期的經濟蕭條中，一些小企業不僅沒有被壓垮，反而表現出比大企業更高的活力。正如本書作者所說的，這「意味着許多古老而受到尊敬的 management 理論、觀念和結構逐漸成為一種過期的產物」，有戰略頭腦的企業家不應該被這些傳統的理論和觀念所束縛。

有人在進行東西方文化的比較時曾指出，西方人較早、較充分地發展了機械原子論的自然觀，而中國人則較早、較充分地發展了辯證法的一元論的自然觀。中國人的思維傳統，是在格物致知，這一方面難免失之於不慎重不嚴謹，但另一方面也許這正是戰略思想的古代瑰寶——「孫子兵法」首先出現在中國而不是西方的主要原因。在西方的管理思想經過幾十年的探索，開始進入重視戰略決策的階段時，我們不能忘掉自己民族傳統優秀一面，亦步亦趨地走西方管理思想的老路。無論在學習品質控制、還是成本管理專業知識時，都應該牢牢记住，第一流的經營管理是生氣勃勃和充滿熱情的，決不是一整套枯燥無味的報表和數字。無疑地，身為開發中國家，我們

需要努力學習，需要瞭解和掌握外國的各種管理理論和經驗，但我們更需要創新，需要植根於民族傳統的沃土上的創新。在改革精神的推動下，不遠的將來，我國必定能出現一大批富有創業精神和戰略頭腦的企業家，培養出一批能在世界舞台上與著名公司相抗衡的優秀企業。譯者翻譯本書的目的，希望能對有志成為新一代的企業家者，有所啓發——「成功的秘訣是跨越國界的」。

企業家的戰略頭腦

目 次



戰略思考的藝術

1.

分析：戰略思考的起點

3

確定關鍵性問題

/ 6

避免失敗的方法學

/ 12

2.

通向戰略優勢的四條途徑

27

3

重視關鍵因素

33

剖析市場

/ 34

找出成功者和失敗者之間的差別

僅確定成功的關鍵因素還不夠

/ 39 / 36

4

建立相對優勢

43

相對優勢的機制

/ 45

5

尋求主動攻擊

51

6

開拓戰略自由度

57

7

戰略遠見的訣竅

73

選擇關鍵的方向線 / 59

案例說明 / 60

在多條戰線上作戰 / 66

開拓自由度 / 68

按照使用者的目標分解市場 / 70

戰略上的井蛙之見 / 74

完全肯定和完全否定的謬誤 / 75

靈活的思考 / 77

完美論的危險 / 78

別太注重細節 / 79

注重關鍵因素 / 81

探索成功的關鍵 / 82

向各種限制因素挑戰 / 84



戰略上的分裂症 / 85
態度問題 / 86

建立成功的戰略

8

戰略三角形

戰略規劃單位 / 93

需要廣闊的視野 / 95

戰略規劃單位的確定 / 96

決策檢驗 / 98

91

9

基於顧客的戰略

按顧客目的劃分市場對象或地區 / 102

101

10

基於企業的戰略

按顧客範圍面進行劃分	/	104
市場的再劃	/	106
結構的變化	/	107
用途的變化	/	108
顧客構成的變化	/	109
追踪市場趨勢	/	111
關鍵功能的識別	/	116
選擇和排出優先順序	/	117
功能戰略	/	122
卡西歐和競爭者	/	124
功能特性的優化	/	126
成本效益的改進	/	128
避免失誤	/	130

11

基於競爭對手的戰略

133

形象的力量

/ 136

開發實質性的優勢

/ 138

利用利潤和成本結構的差異

/ 139

輕量級企業的策略

/ 141

12

大公司的戰略

143

什麼是公司

/ 144

營業與產品

/ 157

管理資深

/ 161

再論公司

/ 165



現代戰略的真實性

13

瞭解經濟環境

169

持續的低增長 / 170

市場成熟與戰略僵持

經濟資源的不均衡分配

國際局勢複雜性的增長

不可遏止的通貨膨脹

開發一種相適應的戰略

/ 173

/ 178

/ 182

/ 184

/ 186

14

應付戰略的變化

193

從勞動密集到資本密集

/ 194

15

日本的話與現實

221

從跨國到跨地區 / 199

從固定成本競賽轉變為可變成本競賽 / 204

從鋼鐵到電子 / 207

經營單位定義的變化 / 208

從國際化財務管理向地區化財務管理的轉移 / 210

從制度到人 / 211

對變化的總考察 / 213

公司的概念 / 223

組織意味著人 / 226

政府是教練，而不是隊長 / 233

變換戰場 / 239

一個成功的訣竅 / 245

16

預期性決策的形成

247

確定經營的範圍

/ 249

構造一個戰略方案

/ 253

面對重大選擇

/ 258

實事求是地追求進步

/ 262

固守自己的基礎

/ 267

17

有成功戰略的公式嗎？

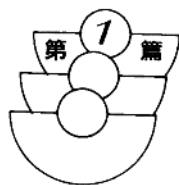
273

瞭解所受條件

/ 275

創造力的條件

/ 279



戰略思考的藝術
