

新企业 经营战略



激发企业活力的
“三步走 + 行动” 战略

The Strategy that Give LIFE to your Organization

〔日〕河濑 诚 著
李爱文 译



科学出版社



新企业经营战略

激发企业活力的“三步走+行动”战略

The Strategy that Give LIFE to your Organization

〔日〕河濑 诚 著

李爱文 译

科学出版社

北 京

图字：01-2011-3202 号

KEIEI SENRYAKU WORK BOOK

Copyright ©2010 by Makoto KAWASE

First published in Japan in 2010 by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

图书在版编目 (CIP) 数据

新企业经营战略：激发企业活力的“三步走+行动”
战略 / (日) 河濑诚著；李爱文译．—北京：科学出版社，2012.6

ISBN 978-7-03-034769-5

I. 新… II. ①河… ②李… III. 企业战略—研究
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 123186 号

责任编辑：王志欣 孙丽平 / 责任校对：宣慧

责任印刷：钱玉芬 / 封面设计：刘可红

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012 年 6 月第 一 版 开本：A5 (880×1230)

2012 年 6 月第一次印刷 印张：11

字数：331 000

定价：48.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

“企业经营的五个最重要的问题分别是：企业的使命是什么；顾客是谁；企业对于顾客的价值是什么；企业的成果是什么；企业的计划如何。正是这五个问题构成了企业的经营手段。”

“解决这五个问题主要靠具体的经营计划，所谓计划并非决定明天，决策并付诸实施的时机往往就在今天。制订未来的目标确实很重要，但是关键不是明天要做什么，而是为了实现明天的目标，今天我们应该做什么。”

选自 P.F. ドラッカー『経営者に贈る 5つの質問』ダイヤモンド社

前言

制订“激发活力的经营战略”

经营战略影响企业的存亡

“在当今严峻的经济环境下，很多人都希望有一个好的经营战略，使企业在竞争中脱颖而出。”现在手持本书的你，恐怕也会有同感。

然而令人费解的是，很多企业认真地制订经营战略，并努力付诸实施，但最后还是丧失活力，陷入经营不善的窘况。这是为什么呢？

很多人，包括正在阅读本书的你，可能都会认为：所谓战略，必须经过缜密的分析，力求制订得合理有效。而对计划的实施则更要仔细检查，全程监控。

那么现实情况又如何呢？

如今的经济环境瞬息万变，即使是经过缜密分析后制订的计划，只要三个月以后就已经不适应新的情况了。

过去，一年制订一个年度计划就已足够了，但现在很多企业不得不在一年之内，对计划做出多次修改。

由此上溯到日本经济高速增长时期，即使企业制订一个“销售额比去年同期增长 10%”的计划，只要努力，这个目标基本可以实现。

但如今经济停滞不前，要制订一个企业发展战略谈何容易。

尽管如此，企业仍要一如既往地制订自己的目标，提出令人鼓舞的数据。

而结果往往是，无论多么努力，依然达不到预期目标。

另一方面，企业高层却认为：“只有加强管理，敦促员工努力工作，才能实现目标”，于是便要求部下提交更详细的工作汇报。

其结果是：员工面对本来就不可能实现的计划，整天做没完没了的被动说明，疲于奔命，从而渐渐丧失了工作热情。

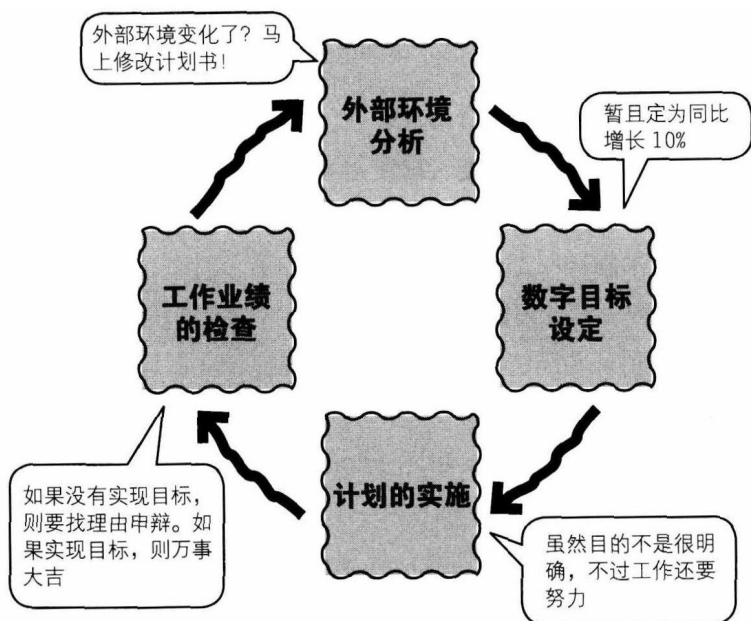
企业则逐渐丧失了为实现美好的目标而奋发努力的“精神”。

下图为“经营战略恶性循环图”。

你的企业是否也因为经营战略恶性循环，而丧失了活力？

在本书中，笔者把这种基于分析和管理，并且可能陷入恶性循环的经营战略理论称为“古典战略理论”。

经营战略恶性循环图



请利用“激发活力战略”

因为机缘巧合，我得以有幸为各种企业做讲座，主题就是关于经营战略的制订。

出席讲座的听众大部分头脑清晰且认真专研。

令人遗憾的是，正因为他们认真专研，所以头脑中传统的“古典战略理论”根深蒂固。

古典战略理论随着 20 世纪工业社会的发展而兴起，并臻于成熟。目前企业培训和商学院教授的都是这种古典战略理论。

然而，进入 21 世纪以后，正在逐渐步入知识经济社会。在当今的社会，古典战略理论已无法正常发挥其作用。

如果一味套用这一理论，甚至会导致企业的组织机构出现异常。

面对这一新的形势，即使是在古典战略理论的发祥地——美国，那里的商学院也开始探索面向知识经济社会的新战略理论了。

这一新的战略理论主要关注人所创造的“知识”和企业组织所具有的独特优势。重视个人的自主性、创造性、偶发性以及来自实践的学习能力，看重企业组织的软实力。

20 世纪 80 年代，日本企业空前繁荣，曾被誉为世界第一。而这一新战略理论的产生其实正是源自于当时对日本企业的研究。

所以我认为这一新战略理论完全符合日本企业的实际，也一定能够重新激发日本企业的活力。在本书中，这种新战略理论被称为“**激发活力战略理论**”。

然而，具有讽刺意义的是，作为新战略理论先行者的日本企业，也许是因泡沫经济破灭而丧失了信心的缘故吧，如今反而成为古典战略理论的忠实信徒，正在周而复始地重复着这一战略理论的恶性循环。

如此下去，其结果便是：越是认真努力，企业就会越发地缺乏活力。员工个人也会精疲力竭。

所以，我向大家推荐适应时代要求的“激发活力战略理论”。只有这样，才能让你、你的企业以及整个日本社会恢复活力。

“激发活力战略”的核心是“Mission”

保证“激发活力战略”有效运作的是下图所示的良性循环。位于这一良性循环核心位置的正是“Mission”。所谓 Mission，就是企业的使命和志向，也可以理解为经营理念和价值观。

激发活力战略的良性循环图



资料来源：『ヒューマンバリュー』 アプレシエイティブ・インクワイアリの4Dプロセス

索尼公司的创始人井深大在 1946 年起草的《股份公司成立意向书》中提到：“要把公司建设为一个自由开放、愉快理想的工作场所，让那些认真努力的技术人才得以最大限度地发挥自己的才能”。另外，本田公司的创始人本田宗一郎则倡导“以人为本，三个喜悦（购买的喜悦、销售的喜悦、制造的喜悦）”。这些都是著名的经营理念。

这些经营理念，语言都很生动形象。

作为一种统领整个企业的价值观，必须得到企业每一个员工的认同，并以此为荣。还要通过公司提供的产品和服务乃至员工的行为体现出来。

本田宗一郎本人也曾说过：“不能付诸行动的理念毫无价值”。

作为装饰品，挂在总经理办公室的冠冕堂皇的词句，还有那些张贴在公司走廊里，无人问津的标语口号，并不具备理念的价值。

也许有人认为经营理念“无非是冠冕堂皇的口号”；也许会有人自以为冷静、客观，坚信“企业存在的意义就是营利”。

其实这些都是不对的，因为人本身具有其崇高的一面。

也许连自己都会感到不可思议，但当我们仔细探究自己工作的意义时，的确脑海中会浮现出一种崇高的使命感或价值观。

在探讨经营理念的时候，最初大家可能都会冷眼相待、不以为然，但渐渐地就会认真起来，而且不分公司高层还是中层的部长。

随着议论的深入，虽然略显几分不好意思，但大家都能一丝不苟、态度严肃地提到诸如“为爱”、“为了地球和自然”、“为了家庭幸福”等话题。

这的确令人感动。因为归根结底，“人只要生在这个世界上，无

论是谁都有自己所追求的东西”。

当然在现实生活中，理念不是轻易可以实现的。很多情况下，往往是虽然有悖于理念，但该做的工作又不得不做。

但只要我们时刻铭记理念，并以此为奋斗目标，工作的意义就会有所不同，企业的能力也才能得到最大限度的发挥。

借助“激发活力战略”激发你的活力

所谓“激发活力战略”就是激发大家追寻、确认自己的信念和使命，并努力实现。也因此而感受到工作的乐趣，为取得成果而欣喜。

也许会有人反对，他们会说：“这种美谈只能在效益好的企业存在。而现实却非常残酷”。

我说不。如果员工拼命工作，企业还是没有活力，这就说明你的经营战略有问题。

正因为如此，你的企业才更需要引进“激发活力战略”。

我推荐大家使用这一战略理论，激发企业活力，更重要的是激发个人自身的活力。

本书的使用方法

培养制订经营战略的能力

本书旨在培养读者独立制订公司或部门经营战略的能力。

这里的“读者”是指企业的经营者，以及年龄在三四十岁、在总部或基层工作的企划人员或管理层。文章内容深入浅出，不仅二十岁左右的年轻人能看懂，即使五十岁以上、已有丰富实践经验的人也能有所收获。此外，本书也适用于对地方政府、非营利组织人员的培训。

有人会认为，“战略这东西虽然有用，但制订起来谈何容易”。也有一部分人属于“以前尝试过制订经营战略，但并不成功”。希望本书对这些人有所启示。

为了培养你制订经营战略的能力，本书就采用何种方法、具体步骤及操作过程进行了详细的说明。如果按照书中介绍的步骤进行操作，相信一定能制订出可行的经营战略。

即使首次尝试，难以制订出完美的战略，但制订一份有实用价值的经营战略还是可能的。另外，即使制订的经营战略有疏漏，但只要掌握了基本的方法，仍可以修改或调整。经过几次实际的操作，便可使自己的能力逐步提升。

首先请尝试制订出自己公司或部门的经营战略。首次仅仅是做一尝试就足够了。这样你便可以体会到经营战略是可以企及的，并非高深莫测，还可以为日后熟练运用奠定基础。

出场人物介绍（伊藤君与小坪君）

在本书中将有两个出场人物，即家在东京近郊藤原市的伊藤君和小坪君（化名）。

两人为同班同学，毕业于县立藤原高中，之后进入不同的大学学习，目前就职于藤原市的两家有实力的企业。伊藤君在当地一家中型超市“伊州屋”上班，小坪君则供职于一家极具技术实力的电子仪器制造商“坪田”。

高中毕业后，两人已疏于联系，但偶然被公司派往参加一种行业间交流形式的“激发活力的战略”研修会，在此不期而遇。

研修在东京丸之内的一间会议室举行。会后两人一起乘电车返回藤原市，花高价买了一等车厢的座位，一边开怀畅饮，一边海阔天空，很快度过了一个小时的旅程。

东京附近的读者可以把藤原市看做藤泽市或藤冈市，其他地区的读者可随便设想一个城市。

希望读者阅读时，完全把自己置身于本书的研修项目中，书中的情节既是你也你公司的缩影。

出场人物① 就职于伊州屋的伊藤君



伊藤君和妻子以及两岁的女儿住在藤原市，今年 35 岁，是一个性格开朗的体育爱好者。

大学毕业后进入了一家在食品行业极具实力的贸易公司，从事亚洲地区进出口贸易的工作。30 岁时，和高中同学结婚，妻子是一家本地银行藤原市分行的普通职员。由于岳父母与伊州屋伊崎社长的关系，两年前跳槽到伊州屋，目前在总经理办公室工作。在贸易公司工作时，常年在亚洲各国飞来飞去，现在则住在藤原市

离妻子娘家很近的独户住宅里，距离现在的工作地点也很近。

伊藤君目前任职的伊州屋是一家由本地人出资的中型超市，1950 年在日本铁路藤原站开设第一家店铺，目前在当地已有 5 家分店。年销售额约为 100 亿日元，正式员工约 150 人，加上小时工约 650 人。

伊州屋的伊崎总经理是一位女性，今年 55 岁，是首任总经理的千金，从小受到良好的教育，品行端庄。伊崎总经理有意先让伊藤君接任一家分店的店长，将来培养为自己的接班人。

出场人物② 就职于坪田公司的小坪君



小坪君和同在藤原市的父母住在一起，也是 35 岁。他性格温和，长相为典型的草食男类型的理科青年。父母总在催促“赶紧结婚”，不过自从妹妹有了女儿，父母似乎也渐渐地想开了。

坪田公司的总部在东京日本桥，成立至今已有 30 年，是一家极具技术实力的电子仪器制造商。公司有职工约 150 人，年销售额约 80 亿日元。

十年前坪田公司率先使用最近才受到关注的传感器技术，成功打入医疗器械制造领域。公司医疗器械事业部的业务是制造、销售各种检测仪器，其主打产品是能够分析、测量血液等的多功能分析仪。事业部创建初期的五年中，一直被亏损所困扰，而如今已经成为带动公司发展的希望之星。

小坪君大学毕业时经教授推荐进入坪田公司。五年前从技术开发部调入企划室，一年后公司启动了“医用疲劳度检测仪”项目，小坪君也被提拔为该项目开发小组负责人。凭借他废寝忘食的努力攻关，现在公司的疲劳度检测仪在医学界已得到了广泛认可。

小坪君的上司是大坪董事，他兼任医疗器械事业部部长，现年50岁。他从初创时期开始率领医疗器械事业部打拼，创造了辉煌的业绩，因而备受公司的信赖。

“激发活力战略” 讲座内容

请读者追随伊藤君与小坪君制订经营战略的过程，做一个制订自己公司经营战略的模拟演练。

下面介绍让伊藤君和小坪君偶然相遇的“激发活力战略”讲座。

这次讲座的听众来自4家公司，每家公司都派出了5名职员，总共20人。讲座按照下图所示的日程来进行。

我们参照伊藤君和小坪君的笔记以及提交作业的内容，看看他们各自是怎样制订战略的。

“激发活力战略讲座” 课程安排

讲座名	目的	时间
1. 课程入门	介绍什么是“激发活力战略”	周三 19:00~21:00
2. 小型演练（共6次）	Step1：决定要攀登的山峰 确定战略方向	每周三 19:00~21:00
3. 集中演练	Step2：描绘山顶景象 设计战略规划	周五 19:00~ 周六 13:00
4. 一日演练	Step3：选择登山路线 市场营销；商业模式；项目计划书	两周后的周六 9:00~20:00
5. 经营战略演示	面向公司领导进行经营战略演示	两周后的周三 13:00~18:00
6. 跟踪实践（共3次）	Action：登山 跟踪实践（每月一次）	每月第一周 周三 19:00~21:00

共约三个月

目录

Contents

Prologue

什么是“激发活力战略”

Prologue 1 “激发活力战略”的产生	2
从“机械”世界到“生命”世界	2
战略如同登山	6
Prologue 2 三要点和三步走	14
激发活力的要点 1 “不做”该做的事	15
激发活力的要点 2 “不说”套话	24
激发活力的要点 3 “外行”制订战略	30
以三步走的方式制订战略	34
整个步骤的过程图	42
以“框架”决定要攀登的山峰	44
用“假设”来描绘山顶景象	46
专栏 创造发挥右脑作用的环境	56

Step1

决定要攀登的山峰

Step1-0	确定战略的方向	64
Step1-1	了解企业自身	70
Step1-2	了解企业环境	81
Step1-2-1	扩张与收缩	83
Step1-2-2	PEST 分析——把握未来走向	87
Step1-2-3	竞争类型分析	91
Step1-2-4	竞争对手分析	99
Step1-3	认清公司的优势和不足	111
Step1-4	确定顾客群	119
Step1-5	确定市场地位	140
Step1-5-1	竞争战略分析	141
Step1-5-2	发展战略分析	145
Step1-6	事业分类	152
练习 1	知识资源分析	75
练习 2	竞争环境分析	105
练习 3	价值链分析	115
练习 4	顾客群分析	134
练习 5	竞争战略与发展战略分析	147
练习 6	事业组合分析	161
顾客群划分的方法		126
Step1 的答疑		168

Step2

描绘山顶景象

Step2-0	顾客定位	172
Step2-1	设定虚拟人物	176
Step2-2	设定理想状态	187
Step2-3	明确独特价值 (UVP)	196
Step2-4	探索并凝练 UVP	209
Step2-5	验证 UVP	212
Step2-6	描绘长远规划	217
练习 7	虚拟人物、UVP、规划	222
Step2 的答疑		233

Step3

选择登山路线

Step3-1	市场营销战略	236
Step3-1-1	品牌战略	239
Step3-1-2	价格战略	245
Step3-1-3	沟通战略	250
Step3-2	凝练商业模式	266
Step3-2-1	选择资金周转方式	269