

TRAINING MANUAL
FOR STRATEGIC
THINKING ABILITY

战略思考能力训练手册 2

[日] 铃木贵博_著 潘俊_译

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS



战略思考能力

训练手册

2

[日] 铃木贵博_著 潘俊_译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是“战略思考能力训练系列”丛书中的第二本，是日本著名经营咨询师铃木贵博的又一力作。书中的51个问题将帮您进一步提升战略思维的品质。因为这里汇集了福特、迪士尼、IBM、GE等国际大公司鲜为人知的商业战略；这里有对历史案例的思考，有对当下实践的总结，还有对未来趋势的预测。

戦略思考トレーニング2

Copyright © Takahiro Suzuki, 2013

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.

Chinese simplified character translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

Through Shinwon Agency Beijing Representative Office, Beijing.

Chinese simplified character translation rights © 2015 China Machine Press

本书的中文简体字版由机械工业出版社出版，未经出版者书面允许，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2013-8512号。

图书在版编目（CIP）数据

战略思考能力训练手册. 2/（日）铃木贵博著；潘俊译.

—北京：机械工业出版社，2015.1

（战略思考能力训练系列）

ISBN 978-7-111-49093-7

I. ①战… II. ①铃… ②潘… III. ①管理学-手册

IV. ①C93-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 056687 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张馨月 责任印制：乔 宇

版式设计：张文贵 责任校对：赵 蕊

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

130mm×185mm·6.25 印张·1 插页·82 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49093-7

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com



序 言

“还想再多听一些有关战略方面的东西。”

读完《战略思考能力训练手册1》一书的朋友们，都异口同声地提出了这样的要求。那本书并非旨在讲述怪诞的故事，因此我本以为大家读完后会想接触些别的内容。但跟朋友们进行深入交流后，我发现大家是真的想要了解更多的有关战略方面的内容。

《战略思考能力训练手册2》为了帮助读者将平时很难使用到的战略思考能力在日常生活中进行锻炼，以提问的形式，促进大家想象力的拓展，从而达到训练战略思考能力的目的。

本书针对的是那些在日常工作中多少需要进行战略立案的读者。通过书中案例和方法的引导来告诉大家战略思考能力该如何锻炼。

锻炼方法有如下4个步骤：（1）摒弃常识；（2）将问题进行理论分解；（3）灵活地想象；（4）根据众多的事例类推。

通常优秀的商务人士，在日常的工作和生活中能做到：（1）按照常识行事；（2）保持稳定的高效率；（3）不断提高自己的专业能力，最后达到事业的巅峰。这些对做好工作是非常重要的。

但是，对于平常认真工作的人来说，一个季度一次或者一年一次，在必须进行战略思考时突然要做到“摒弃常识”时，身体上或大脑也许无法跟得上吧？

所以，为了锻炼在工作中能使用的战略思考能力，每天花上30分钟，或者至少10分钟，有意识地进行超常识的思考能力的训练是很有必要的。

战略思考能力训练，就从下面简单的销售战术开始吧。



问题

01

销售人员是如何捆绑赠品的?

在小商店中，经常能看到销售的食品上附带赠品吧？便利店里的赠品一般和商品捆绑在一起。在超市，也经常能看到销售人员在将赠品与商品相互捆绑的情景吧？此时，店铺对销售人员做出某个指示。为了将绑有赠品的商品更好地销售出去，销售人员所要注意的地方到底有哪些呢？



提示：这是个训练想象力的问题。不要仅满足于答对，而要训练自己尽可能多地想出各种解答的能力，至少要想出3种答案。为了让消费者对于有赠品的商品“想购买”，销售人员到底得做哪些努力呢？

■ 留一部分商品不捆绑赠品

从完整处理工作的观点来看，货架上所有的商品都是应该捆绑上赠品的，但是经常能看见货架上的商品没有全部附送赠品的情况。这样做，消费者会想到“马上赠品就没了”，于是就着急购买了。实际上，商店里的销售人员会不断巡视，一旦发现捆绑有赠品的商品全部卖完，就会在剩余的商品上继续捆绑赠品。

我想回答出该问题和没有回答出该问题的人应该都有。

在食品公司和日用品公司工作的人，肯定有知道“捆绑赠品时，故意将一部分商品剩下来”这种最常见的销售战术的吧。

但是，不从事这类工作的人，在接触到自己工作以外领域里不一样的战术时，肯定有人会恍然大悟吧？

如果跟阅读一般的知识问答书那样，问题答对

了就开心，答错了就郁闷，接着再进行下一个问题，这种读书方法当然也可以，但是对于进行战略思考能力训练来说有些浪费。

刚才说要至少想出 3 种可能性，大家回答得怎么样？想到 3 种不同的答案，是进行战略思考能力训练的第一步。

- 赠品要尽量往前陈列（放置的基本原则）
- 边唱歌边陈列商品（为了获得注意）
- 一大清早开始陈列商品/晚上人多的时候陈列商品（好像商品销售得非常好）
- 故意将竞争公司的商品弄到地上（这样不太好）

上述这类回答，虽然跟正确答案有出入，但是并非没有关系，重要的是训练自己想到各种可能性的能力。

在此基础上，阅读问题的答案，对于自己不了解的领域的问题，会有恍然大悟之感，同时将事例变为自己知识的一部分，不断反复进行练习便可以达到提高战略思考能力训练的目的了。

本书的意图，就是对于那些平时大家不太了解的领域，以问题的形式让读者渐渐有所接触，舒缓在日常工作中已经僵化的大脑，从而提高战略思考能力。

此外，本书的携带和阅读都很方便，购买后，每天坚持进行战略思考能力训练，2个月以后就可以读完了。

为了获得超越常识的战略思考能力而进行的大脑训练贵在坚持，一旦停下来就会很伤脑筋。所以就如开头所介绍的，我周围的读者向我提出了“还想再多听一些有关战略方面的东西”这种非常迫切的要求。

因此，为了回应读者们，我又搜集了51个超越常识的战略问题。第一本书出版仅仅4个月就要续编，对于写书的人来说确实非常辛苦，但是这对我来说并不难，因为凭借近30年的咨询经验，我手里积攒的有关战略的素材可以说是堆积如山。

这本书也是，建议读者尽可能以一天一个问题的速度，好好地考虑各种可能性，不要着急看答案，

因为希望这本书读者拓展战略思考能力运用的范畴，并为此精选了一系列问题。

此外，本书所选取的每一个问题，都是以“能成为有趣的问题”为中心搜集的。从事销售工作的读者，在读完之后可以在自己的工作场合灵活运用。

好的，等候新的战略问题的读者们，真是让你们久等了。希望你们来好好挑战一下《战略思考能力训练2》吧！



目 录

序 言

问题 01 销售人员是如何捆绑赠品的? / V

第一章 大脑热身操, 从这 6 个问题开始/ 001

问题 02 不赚钱, 优衣库为什么回收旧衣服? / 005

问题 03 什么决定了电视台的收视率? / 007

问题 04 究竟谁最喜欢寿司店里的数盘器? / 009

问题 05 没有水的地球怎能还是蓝色的? / 011

问题 06 触摸屏的表面涂层技术不属于 IT 业/ 013

问题 07 如何卖掉高价被子? / 015

总 结 让大脑开始思考起来/ 019

第二章 洞悉商业模式的秘密/ 021

问题 08 企业可以这样开辟多元化经营/ 025

问题 09 日本的动画产业为何久盛不衰? / 029

问题 10 为什么同样一件衬衫在上海比在东京卖得贵? / 031

- 问题 11 餐饮店为什么不理睬顾客的抱怨? / 034
- 问题 12 用投资 1 间房的钱投资 3 间房 / 036
- 问题 13 翻译公司如何成为化妆品知名企业? / 038
- 总 结 商业模式的本质到底是什么? / 040

第三章 那些影响历史的超级决策 / 043

- 问题 14 三里岛核电厂事故后 GE 做出了怎样的决定? / 047
- 问题 15 米老鼠和唐老鸭的不败神话 / 051
- 问题 16 为何我们仍在听着充满噪声的 AM 收音机? / 054
- 问题 17 日产是如何大幅度缩减部件供货成本的? / 056
- 问题 18 怒火中的理智思考者 / 058
- 问题 19 谁成就了星巴克? / 060
- 总 结 从领导层的决策里, 我们学到了什么? / 063

第四章 培养找到事情关键点本领 / 065

- 问题 20 如何增加地方性足球联赛收视率? / 069
- 问题 21 买两个, 没有必要吧? / 071
- 问题 22 如何提高老年人的消费能力? / 073
- 问题 23 汽车行业内, 一定不会赔钱的投资是什么? / 075

问题 24 性能不高的油压式挖掘机也能占领市场/ 079

问题 25 如何从大企业获取内幕信息? / 081

总 结 尽管不可思议, 存在即为合理/ 083

第五章 向历史学习, 沉淀自己的思考力/ 085

问题 26 你为什么会买白色汽车? / 089

问题 27 在日本卖香烟先要对什么东西进行
投资? / 091

问题 28 地铁站门前的 ATM 机/ 093

问题 29 如何在百货商店里卖保险? / 096

问题 30 美国人的汽车价值观/ 099

总 结 从历史中学到了什么? / 103

第六章 营销的力量到底是什么? / 105

问题 31 牛排汉堡店如何俘获儿童的心? / 109

问题 32 为什么美国白领倾向于购买高价牙膏? / 111

问题 33 如何卖八味地黄丸? / 113

问题 34 奥巴马的互联网竞选之路/ 117

问题 35 如何让女性购买轻骑摩托车? / 119

总 结 说话要说到消费者的心坎儿里/ 121

第七章 你的大脑也要“全球化” / 123

问题 36 诺莱坞是哪个国家的电影之都? / 127

问题 37 牙膏在菲律宾的遭遇/ 129

- 问题 38 小灵通电话是怎样诞生的? / 131
- 问题 39 谁重创了非洲的纺织制衣业? / 133
- 问题 40 买保险是赌博吗? / 136
- 问题 41 在落后地区如何推广农业新技术? / 138
- 总 结 经济全球化到底是怎么回事? / 140

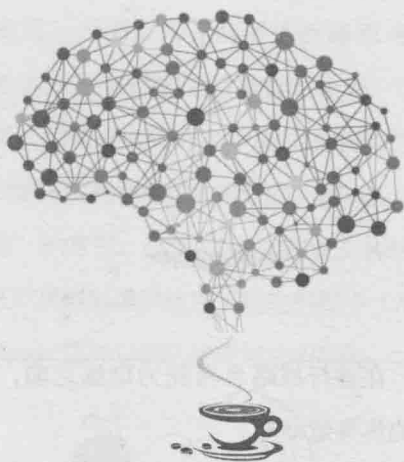
第八章 学习经营理论, 提升战略素养 / 143

- 问题 42 这应该是产品成本悖论吧? / 147
- 问题 43 福特为什么不能卖掉福特呢? / 149
- 问题 44 货架上多出来的空间应该留给哪一种商品? / 153
- 问题 45 什么才是第一重要的? / 155
- 问题 46 规模产生效益吗? / 157
- 总 结 经营学在不断发展和演变 / 159

第九章 向难题发起挑战 / 161

- 问题 47 从哪里能找到高层管理者? / 165
- 问题 48 离不开美国的日本经济 / 167
- 问题 49 谁阻碍了教育革新的步伐? / 171
- 问题 50 比起方便, 什么更重要? / 173
- 问题 51 插曲名中有玄机, 你想明白了吗? / 175
- 总 结 大脑是消耗能量最多的器官 / 178

结 语 / 179



第一章

大脑热身操，从这6个问题开始



首先，在进行战略思考能力训练之前，先进行一下大脑的热身运动吧。

大脑跟身体一样，在不知不觉中会变得僵化。商业中使进行战略思考的大脑变得僵化的第一大诱因，就是常识。

简单地说，掌握很多商业常识的商务人士，有头脑僵化的趋势。

从另一种意义上来说，这也是“能干”的商务人士的特征。好的管理者，每天在职场上按照商业规律和良好的习惯来运营企业，严格地执行企划案，对部下的想法和提案进行冷静的评价，这些都是支

撑公司业绩所必要的。

他们能做到这些，是依靠常年积累的商业常识。

但是另一方面，为了能锻炼战略思考能力，这种常识性的东西有时候必须得暂时舍弃一下。

苹果公司的 iPhone 手机，就是在舍弃之前的常识的地方找到压到竞争对手的策略的。诺基亚“手机必须要有按键”的常识，微软“在电脑里安装软件”的常识，都被苹果以触摸屏终端下载应用程序（Application，缩写为 App）这种全新的战略想法所取代。



为了避免受到这种想象不到的攻击，就要养成在平时的工作中逐渐使自己僵化的头脑变得灵活的习惯，也就是说进行战略思考能力训练是很有必要的。