

TRAINING MANUAL
FOR STRATEGIC
THINKING ABILITY

战略思考能力

训练手册

1

[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

1

[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”丛书中的第一本，是日本著名经营咨询师铃木贵博多年实战经验的结晶。本书以51个问题来挑战你的思维，帮助你开动大脑、打破常识，学会从战略的高度来思考发生在身边的问题，从而提升你的战略立案能力，助你勇闯职场。

戦略思考トレーニング

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：01-2013-7859号

图书在版编目（CIP）数据

战略思考能力训练手册. 1/（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 978-7-111-49095-1

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051448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·5.825印张·1插页·77千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49095-1

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

经营战略理论是如今商务人士的必备常识，但却只有一部分公司能够在良好的战略下发展。这是为什么呢？

其原因是制定战略、实施战略的能力是因人而异的，而且这种因人而异将表现在公司战略的不同上，进而表现在公司业绩的差异上。听到上述说法，经营者的反应是，他们的员工没有能力执行好的战略。而反过来去问员工的话，他们会叹息道：“我们公司的经营层没有好的战略制定能力。”

那这到底是哪一方的责任呢？

不管是制定好的战略，还是实施好的战略，实际上必不可少的是对战略的思考能力。

因为书店有很多战略理论的教科书，所以战略的制定方法在日本的商务人士中是人所共知的，尽

管如此，最关键的制定战略、实施战略的思考能力的训练方法很多人还不甚了解。

这就好比，即使知道足球比赛中的战略理论，人也不可能在球场上一边开动大脑、紧盯四周，一边踢球。所以，为了有备而战，事前思考能力的训练是非常必要的。

所谓足球的战略思考能力，其核心是视野的广度、对于团队成员体能的掌握，以及看到队友的动作后瞬间进行判断的能力等。那么，在战略思考能力中，到底什么才是重要的呢？

答案有几个重点，在——说明之前，首先让我们一起来解答一个问题。

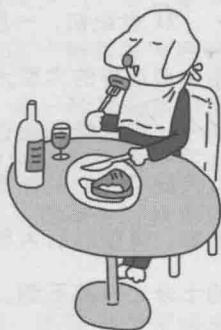


问题

01

饲养宠物狗的家庭激增，为什么狗粮的销量却下降了？

在少子高龄化^①的日本，现今与育儿相比，饲养宠物的人却逐年增多。根据2010年的日本国情调查，12岁以下的幼儿人口数为1450万，与此相比，宠物的数量却在逐年递增，同年饲养的宠物数为2150万。这一社会现象在超市中也有所反映。在超市中，与婴儿用品货架不断减少相比，宠物用品卖场的面积却逐年扩大。可是，宠物食品公司的经理却



① 少子高龄化即“少子化”与“高龄化”的加和。前者指由于生育率的降低而导致的幼年人口比例降低；后者指由于少子化人均寿命增长、医疗条件进步而导致的老年人口比例上升。

说，这些年狗粮的销售并不好，他们也因此而苦恼。那到底为什么会出现这样的情况呢？（在看答案前，请想想出现这种矛盾现象的原因。）

■ 小型犬饲养热潮的出现

21 世纪初，一度出现过饲养金毛犬和西伯利亚哈士奇这样的大型犬的热潮。大型犬饲养热潮过后，如今，吉娃娃和迷你腊肠犬等在家中易于饲养的小型犬成了人们的新宠。但即便小型犬宠物的数量再增加，体型的巨大差异决定了它们的食量连大型犬的十分之一都不到。随着饲养犬种的变化，狗粮厂商不应该不断增加生产量，而要从产品的高级化着手想办法来解决这一问题。

对此，我想有人想出了答案，也有人没能想出答案。从这个问题入手，让我们分析一下什么是战略思考能力吧。

除了事前已经知晓答案的人以外，能答出此题的人，我想应该兼具以下几种能力：

第一，超越常识束缚的能力。没能给出正确答案的人中大多数是被固定观念束缚住了，认为顾客数量猛增，销售额却减少是不可能的。看了答案以后，事后诸葛亮，这当然是不可取的。在看问题的过程中自己不去质疑常识，是无法得到正确答案的。

第二，逻辑思维能力。这是左脑发达的人所擅长的。具体来说，当说到销售额减少的时候，擅长逻辑思维的人会立刻在脑中浮现出“销售额 = 顾客数 $\times$ 单价 $\times$ 购买量 $\times$ 购买频度”这一计算公式。而且在听到题中顾客数增多、销售额却减少这一前提时，他们会找到单价下降或是购买量减少这样的解题线索。

第三，具备适度的发散思维。即便通过逻辑思考找到购买量减少这一线索，但还是不能得出正确的答案。如果想不到购买量减少的原因在于小型犬饲养热潮的话，就算知其然也是不能知其所以然的。

第四，多了解案例也是很重要的。如果知道有悖常识的案例是实际存在的，那么遇到其他有悖常识的现象时，就会自然联想到可能是相同的原理。

综上所述，兼备超越常识束缚的能力、逻辑思维的能力，具有适度的发散思维，以及了解诸多案例，都与高端的战略思考能力相关。只了解经营战略的框架，是无法培养上述能力的。只了解经营战略，也无法提高战略思考中的商业敏锐度。

这本书是写给所有商业人士的，使他们能够利用闲暇时间培养自己的发散思维，锻炼自己的战略思考能力。全书以设问的形式来锻炼大家超越常识的战略想象力。

因为都是很容易理解的问题，大致读一下就能判定自己的战略思考能力在什么水平上。只是泛读觉得可惜的人，也可以每周五天，每天做一个问题，认认真真地花两个月的时间去锻炼战略思考能力。

书中的题目解答出来后，你会发现，其实每一个问题都可能是你将来商业灵感的来源，所以你可以把这些案例整理记忆，它们必然会对你将来的战略决策有所帮助。

在上班电车中的你，吃午饭时的你，正等待约会的你，请打开这本书，来挑战一下战略思考吧。



目 录

序 言

问题 01 饲养宠物狗的家庭激增，为什么狗粮的销量却下降了？ / V

第一章 大脑热身操，从这 6 个问题开始 / 001

问题 02 让消费者愿意花钱购买新概念汽车的方法 / 005

问题 03 如何在价格一样的情况下实现公平？ / 007

问题 04 面对 7-Eleven 攻城略地，小型便利店如何生存？ / 009

问题 05 倒不出来的番茄酱，如何打败对手？ / 011

问题 06 收视率不高的新闻节目，为何深受大企业高层欢迎？ / 015

问题 07 哪些行业受到了智能手机的冲击？ / 017

总 结 如何让大脑灵活起来？ / 019

第二章 创意，从超越常识的训练开始 / 021

问题 08 高级法式料理，如何廉价又盈利？ / 025

问题 09 手榴弹如何变身安全气囊？ / 028

问题 10 2 亿年后的鱼，真的会飞吗？ / 030

问题 11 不参与价格战，如何打入牛肉盖饭市场？ / 034

问题 12 除了风力、水力，还能运用哪种资源发电？ / 036

问题 13 相同的创意思路，为何结果大相径庭？ / 038

总 结 想要拥有超常识的想象能力需要做什么？ / 040

第三章 赚钱的点子，你也能套公式学会 / 043

问题 14 调味料公司不涨价，如何增加收入？ / 047

问题 15 卖牙膏的学问，其实就是这么简单！ / 049

问题 16 单曲唱片逆袭大卖的秘密 / 051

问题 17 牛肉盖饭业三大巨头，为何敢大打低价战？ / 053

问题 18 比钱还让人开心的“礼物”是什么？ / 055

问题 19 方便面如何在美国闯出了一番天地？ / 057

总 结 开动一下左脑吧 / 061

第四章 向美国企业学习赚钱之道 / 063

问题 20 麦当劳经营的是不动产，不是餐饮店！ / 065

问题 21 为什么日本没有奥特莱斯店？ / 067

问题 22 拒绝召回问题汽车的下场 / 071

问题 23 沃尔玛为什么叫“Wal-Mart”？ / 073

问题 24 A 航空公司的机票，竟可兑换 B 航空公司的里程积分 / 075

问题 25 百事可乐的“特效秘方” / 077

总 结 从美国企业那里能学到什么？ / 079

第五章 掌握好策略，激发顾客的“无感消费” / 081

问题 26 售后服务的获利竟然高于销售获利 / 085

问题 27 手机运营商为何愿意免费为顾客更换电池？ / 087

问题 28 为何法国南部的三星级酒店这么多？ / 089

问题 29 打印机的差别策略，你懂吗？ / 091

问题 30 为什么内存和硬盘的制造商不如英特尔赚钱？ / 095

问题 31 佳能、大正制药和资生堂，有什么共同点？ / 097

总 结 想想理由是什么？ / 099

第六章 超常识中的常识因素，助力你的思考 / 101

问题 32 某店铺的营业额比上个月减少了，店长为什么会非常高兴？ / 105

问题 33 这么棒的牙刷，为什么不研发？ / 107

问题 34 店员竟然对偷窃者视而不见，为什么？ / 111

问题 35 什么商品是人口越多越不需要？ / 113

问题 36 “15 年”预言真的变为了现实！ / 115

总 结 常识一定附着在数据里面 / 117

第七章 估算能力，决定你的成功率 / 119

问题 37 如何估算每年观看足球赛的观众数量？ / 123

问题 38 如何估算每年到访的外地游客人数？ / 125

问题 39 胡夫金字塔的搭建速度竟惊人地快！ / 128

问题 40 如何估算日本全国的自动贩卖机的年饮料销售数量？ / 131

总 结 千万别小看估算 / 135

第八章 活用假说，找出成功关键 / 137

问题 41 为什么灯泡会越来越不耐用？ / 141

问题 42 去北海道观光，你承担得起如此高昂的费用吗？ / 143

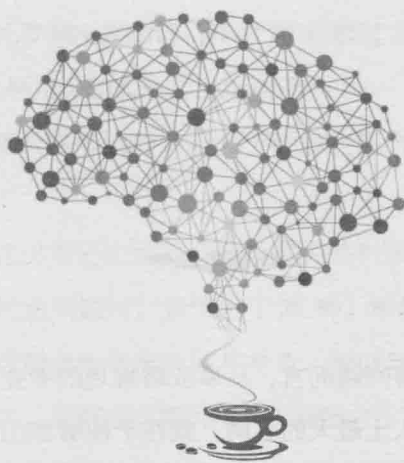
问题 43 为什么手机话费套餐如此复杂？ / 145

- 问题 44 商品定价的尾数原则另有深意/ 147
- 问题 45 旅馆改造为何必须走高端路线? / 149
- 问题 46 可口可乐用好口味换来的却是革新的失败/ 151
- 总 结 好的假说是什么? / 155

第九章 培养跟上全球动向的求知力/ 157

- 问题 47 保险公司怎么利用 GPS 定位开发新商机? / 159
- 问题 48 机场最大的收入居然不是起降费用/ 161
- 问题 49 为什么高档宾馆严禁员工奔跑或快走? / 163
- 问题 50 不记名的保险问卷, 怎么运用在营销策略上? / 165
- 问题 51 市场不景气, 为什么敢大胆收购竞争对手? / 167
- 总 结 提高战略思考能力的必备知识/ 169

结 语 / 171



第一章

大脑热身操，从这6个问题开始



对回答问题而言，从事战略规划的专业人士和一般商务人士最大的不同，就在于能够想出的被选项的广度上。为了让你对这种差距有亲身体会，我来做个简单的小测试。

30 秒内，请尽量多地举出砖的用途。

现在请把书合上 30 秒，看我们在这 30 秒内能想出多少用途。

这是提高战略规划能力的讲座经常使用的问题。除了砖的用途和棒的用途，还有两只手都数不过来的纸盒的用途等等类似的问题。

那么大家想到了砖的多少用途呢？

比如堆砌起来作矮墙，铺设屋外的路，垫高床铺，放烤肉的网子。

如此罗列出来的话，转眼30秒就过去了。能举出6~7种用途的人处于平均水平。

从事战略规划的专业人士举出的是这个数量的2~3倍。

现在仍然记忆犹新，在20岁左右时第一次被问到砖的用途问题时，我想出了25种。顺便说一下，因为我以前读的是国际贸易专业，所以当时是用英语作答的，是跟我同期入行的咨询师中作答最多的。

我有着不服输的性格，以后再被问及类似问题时的作答速度越来越快，35岁左右时，30秒内已经能答出40种左右的答案了。

具体来讲，砖到底有何用途呢？

砖既有做燃烧炉、搭建小狗的窝、垒沙场的矮墙、盖简单的洗漱场所等类似这样的室外用途，还有防止书架翻倒、调整床铺的高低、调整电视的高低、堵门之类的室内用途。因为只有短短的30秒，调整床铺的高度和调整电视机的高度究竟有何区别等细枝末