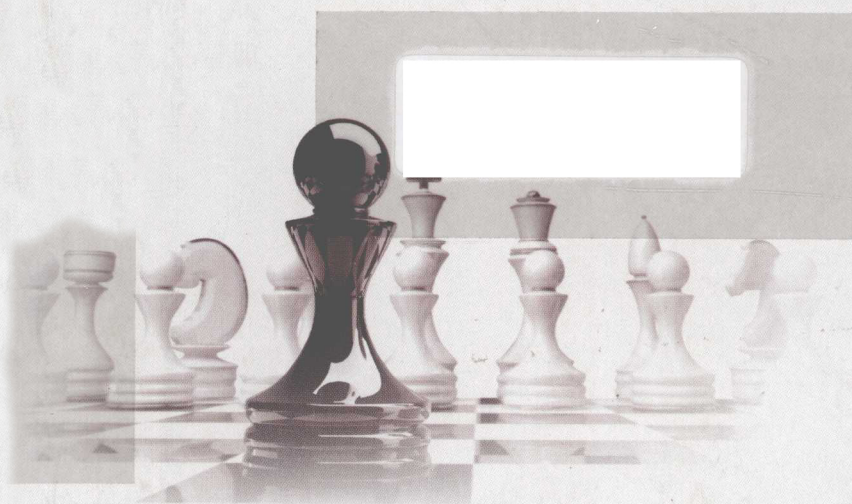


今日から即使える 最強ビジネス戦略51

(日) 中野明 (Arika Nakano) 著
王兰杰 译

图解 经典经营战略

51个经典、实用的经营战略，
做生意、懂管理、赢竞争必看！



中国工信出版集团

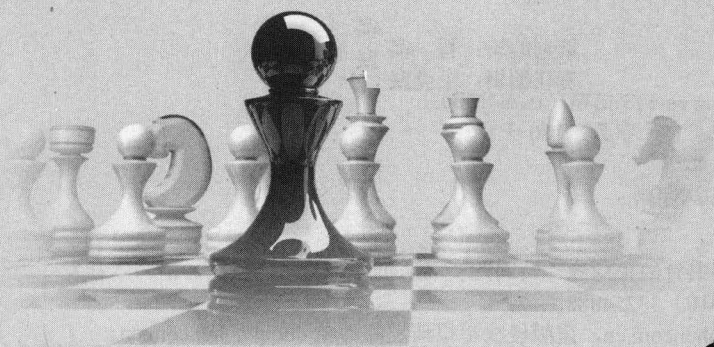


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

今日から即使える 最強ビジネス戦略51

(日) 中野明 (Arika Nakano) 著
王兰杰 译

图解 经典经营战略



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Kyou kara soku tsukaeru! Saikyou business senryaku 51

by Arika Nakano

Copyright ©2010 Arika Nakano

All rights reserved.

First original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc. Japan.

Chinese (in simplified character only) rights arranged with Asahi Shimbun Publications Inc.
Japan.through CREEK & RIVER Co., Ltd and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

本书中文简体字版由 Asahi Shimbun Publicatons Inc. Japan. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-6964

图书在版编目（CIP）数据

图解经典经营战略 /（日）中野明著；王兰杰译. —北京：电子工业出版社，2015.6
ISBN 978-7-121-26274-6

I. ①图… II. ①中… ②王… III. ①企业管理—战略管理—图解 IV. ①F270-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 125046 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 印张：15 字数：180 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目 录

第 1 部分	基础经营战略.....	1
战略 1	提高生产效率和生产能力：瓶颈	2
战略 2	增加营业额：帕累托法则和长尾理论	6
战略 3	把顾客“锁定”在身边：锁定战略	9
战略 4	向顾客提供不同等级的产品与服务： 差别定价和自我选择	12
战略 5	找到对的客户：折扣券策略	16
战略 6	不打无谓的“价格战”：非价格竞争战略	20
战略 7	居中的位置最有利：霍特林模型	24
战略 8	如何投票对自己最有利：投票策略	28
战略 9	人多力量大：网络外部性	32
战略 10	多数派和认同感：从众效应	36
第 1 部分小结	创意的本质	40

第2部分	研究不同模式，制定取胜战略	42
2	战略 11 优势、劣势、机会和威胁：SWOT	43
	战略 12 企业在行业内所处的竞争状态：竞争环境	46
	战略 13 认清竞争对手：竞争对手分析	50
	战略 14 企业的基本战略：领导型、挑战型、跟随型、 补缺型	54
	战略 15 把钱花在刀刃上：产品投资组合战略	58
	战略 16 不同阶段采取不同策略：产品生命周期	62
	战略 17 考虑新业务拓展：产品市场矩阵	66
	战略 18 经验的积累可以使成本下降：经验曲线	70
	战略 19 链锁关系创造附加价值：价值链	74
	战略 20 强者与弱者不同的作战方针：兰彻斯特战略 ..	78
	第2部分小结 奥斯本检核表	82

第3部分	开发战略头脑的博弈理论	85
3	战略 21 竞争中的利害关系：博弈理论	86
	战略 22 事先预测：逆向归纳法	90
	战略 23 你的损失就是我的收益：零和博弈	94
	战略 24 损失最小化和利益最大化：最小化战略和 最大化战略	98
	战略 25 分析博弈状态，选择最佳战略：收益矩阵 思考法	102

战略 26	无论怎样自己都最有利的战略：绝对优势 战略	106
战略 27	根据概率高低决定具体行动：概率战略	110
战略 28	博弈的均衡：通过概率战略达成均衡态势	114
第 3 部分小结	矩阵思考	117
第 4 部分	解决商业问题的经典战略	120
战略 29	努力达成业绩的秘诀：巴菲特战略	121
战略 30	巧妙利用强者：智猪博弈战略	125
战略 31	理性的选择不一定能得到最佳的结果： 囚徒困境	128
战略 32	回避囚徒困境：契约和协议	132
战略 33	一报还一报：还击战略	136
战略 34	利用囚徒困境，使事物有利于己： 困境的战略性运用	140
战略 35	交易协商的必备元素：承诺战略	144
战略 36	兔子急了也会咬人：濑户际战略	148
战略 37	制造诱惑：激励政策	151
战略 38	“劣胜优汰”：逆向选择	155
战略 39	规避逆向选择的有效手段：表态战略	159
战略 40	理论与现实的脱节：连锁的悖论	163
第 4 部分小结	提高会议效率的六顶思考帽	167

第5部分	通过数字能力的提高加强大脑的战略思考能力	170
战略 41	定价的奥秘：卖价-成本=利润.....	171
战略 42	高价还是低价：撇脂定价和渗透定价	175
战略 43	价格与收入变化：价格弹性和收入弹性	179
战略 44	今天的现金不等于未来的价值： 折算后的现值.....	183
战略 45	把市场份额作为企业发展目标的基准： 市场份额的目标值.....	187
战略 46	三点合围的市场扩张策略：三点攻略法	191
战略 47	企业的资金调配及使用的具体情况： 资产负债表.....	195
战略 48	企业是亏损还是盈利：损益平衡表	198
战略 49	资产负债表和损益平衡表的关系	201
战略 50	经营分析基础.....	204
战略 51	盈亏平衡点.....	208
	第5部分小结 不能停止思考	212
附录	经营战略词汇.....	215

第 1 部分

基础经营战略

大家好。我是乔治·P·林斯顿。我的专业是市场营销学，重点关注的是以宏观经济学为基础的经营战略。

经济学和市场营销学并不像人们想的那样都是十分枯燥难解的理论。在日常的商业行为中，我们可以找到很多可以用经济学和市场营销学理论解释的基本概念。如果能灵活、熟练地运用这些概念，我们就可以理解世间各种现象之间令人迷惑的组合关系，毫无障碍地找到正确的行为方法并顺利实施，最终达到实现目标的理想结果。

本书集中阐释了 51 个有助于改善商业运营情况的实用经营战略。在每个战略的解说中，我列举了大量的事实，并用我的研究生石桥先生和神田先生实际工作中的场景作为案例，对遇到的具体理论概念进行生动、详细的说明。他们二位都在日本有名的企业 K 公司的营销部任职。

闲话少叙，现在马上就开始介绍第 1 部分中的 10 个经营战略。

战略 1

提高生产效率和生产能力：瓶颈

在生产和服务的流程中，生产效率最低的环节被称为瓶颈。为了提高整个流程的生产效率和生产能力，就需要先解决瓶颈问题。

石桥先生和神田先生是 K 建筑开发公司年轻的业务员。两人针对计划方案中提高生产效率的问题展开了讨论。

石桥先生主张：“找出瓶颈，首先解决这个关键的问题，生产效率就一定会提高。”而神田先生的看法是：“仅仅解决瓶颈问题是不行的，必须要把影响效率的所有环节都加以改善才行。”

在目标指向提高生产效率这个单一问题时，人们一般所采取的都会是神田先生的思路。尽管石桥先生的解决思路有些非常规，但事实上石桥先生的这种思路是遵循“制约理论”的。^①

发现制约条件并加以改善

制约理论的特点是在过程中先找到制约条件，然后将其改善。制约条件简单来说就是“瓶颈”，也就是生产过程中效率最低的那个节点。制约理论阐明的是要集中突破解决这个瓶颈，从而带动整体生产能力的

^① “制约理论”（Theory of Constraints, TOC）也被称为制约条件理论。制约理论由以色列的物理学家高德拉特在 1992 年的《目标》一书中首次提出，他因此书而成名。

提高。

想象一下锁链的结构。凡是锁链，其结构中都会有一处非常薄弱的地方，牵拉锁链时，锁链都是从这个薄弱环节断开的。也就是说，牢固结实的锁链，其强度是由这个最薄弱的部分所决定的。所以要想改善和提高整个锁链的坚固程度，就必须增加这个最薄弱部分的强度，也就是必须首先强化其瓶颈（见图 1-1）。

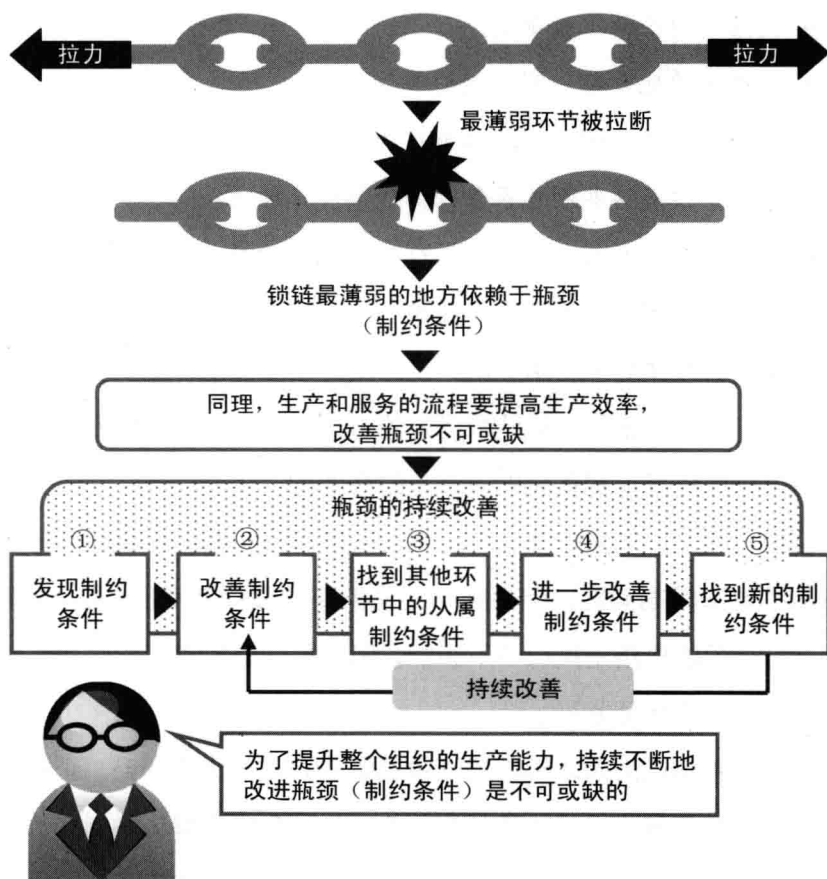


图 1-1 持续不断地改善制约条件

说到生产和服务的过程，首先要考虑到制约理论。要想提高生产效率，就必须树立流程中的制约条件就等同于瓶颈的意识，从而为突破瓶颈做出必要改善。这也正是石桥先生的观点。

业务流程的改进方法

制约理论涉及的改进流程具体包括以下五个步骤。

- 找到制约条件（瓶颈）。
- 彻底有效地改善、解决制约条件。
- 找到其他环节中处于从属地位的制约条件。
- 进一步改善这些制约条件从而提高生产能力。
- 再发现新的制约条件，以同样的流程重复操作。

这里需要提醒的是第三步。回顾一下刚才神田先生的主张，整个生产流程是由各具体环节所组成的，要想提高生产效率，就需要解决各环节的问题。这一般被称为部分最优化的方法。但在制约理论看来，这种试图将流程中各环节都优化的方法是没必要的。

例如，在工厂的实际情况中，想在突破瓶颈问题时也兼顾其他各生产环节的效率提高问题，但是如果不先解决商品库存积压^①这个瓶颈问题，这种兼顾的思路是执行不下去的，因为单纯的库存积压问题就会使企业的财务状况十分紧张。

不要简单地认为刚才举出的锁链的例子只是个比喻而已。企业首先要致力于改善和解决生产效率的制约条件。只有彻底解决好制约条件的限制，并由此提升了生产效能，再进一步解决生产过程中其他影响生产

① 商品库存积压过多，库存周转率降低，预示着经营状况的恶化。

效率的诸多环节的问题，这样才能最终提升整体工作流程的效率。制约理论称这样的行为为“全体最优化”。

另外，还需要注意的一点是，如制约理论涉及的改进流程所示，即使整个生产过程中的诸多环节都得到了改善，但依然会发现在过程中的某个节点仍然存在相对薄弱而制约生产力发挥的部分。所以就有必要像第五步所提示的那样，找出新的制约条件，并重新制订解决问题的计划，以求达到全体最优化的目的。

如此反复寻求瓶颈问题的突破和解决^①，最终实现整个流程生产效率的全面提升。要实现这样的目标，除制约理论外，还真没有其他更好的方法。

^① 一般实行的持续改善措施均采用 PDCA 循环（PDCA 循环的具体解释参见附录）。

战略 2

提升营业额：帕累托法则和长尾理论

20%的有钱人占有财富总量的 80%，这个经验法则被称为帕累托法则。与这个法则有着深刻关系的则是近些年名声大噪的长尾理论。

有一天，神田先生突然发现了这样一个现象。在会议上经常发言的人，往往是具有决策权的，他们的发言量会占会议全部发言量的绝大多数。要是具体计算的话，在会议上经常发言的人，其人数基本是与会人数的 20%，而他们的发言总量会占全部发言量的 80%。这也是符合帕累托法则的实践经验的一个例子。

19 世纪末 20 世纪初的意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Federico Damaso Pareto, 1848—1923）发现了“按顺序居于前 20% 的有钱人占有财富总量的 80%”这个法则。“20% 的人占有全体财富的 80%”这一法则（也称“80/20 法则”、“二八法则”），不仅让我们看到了财富的分配情况，也通过各种各样的鲜活例子引起我们的思考。

除了刚才提到的会议上的发言情况以外，你可能还会很容易地发现，在企业中按顺序排在前 20% 的顶级销售员，带来了公司整体销售额的 80%；排在前 20% 的畅销商品，完成了企业全部可供商品销售额的 80%。这个现象也可以用图表的形式来表示，如图 1-2 和图 1-3 所示。

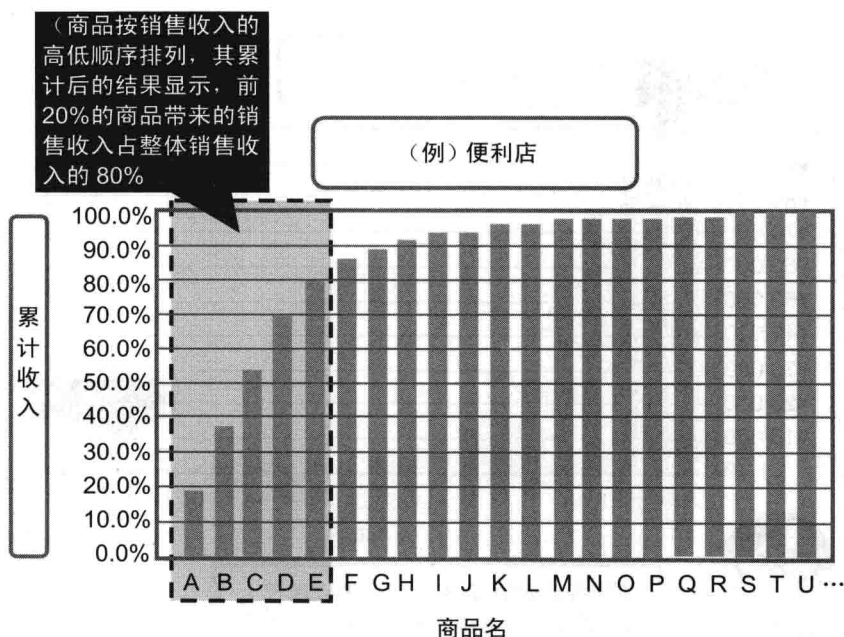


图 1-2 帕累托法则

与帕累托法则相反的长尾理论

另外, 不在图表中反映销售收入的累计结果, 而单纯地表示每个商品的销售情况, 如图 1-3 所示。

在图 1-3 中, 每个商品越靠右, 销售收入越低。可以看出, 在图中越是趋向于右边的商品, 越会出现一周、一个月甚至一年都不能实现销售的状态。

但是, 这样的商品在图中如果无限向右延续下去, 由此带来的销售收入与前面 20% 的畅销商品达到相同的贡献并非不可能。像这样的商品卖出一件也不嫌少, 而由多品种支撑以确保这些商品的销售总额达到与

畅销品种同等程度的理论就是长尾理论。

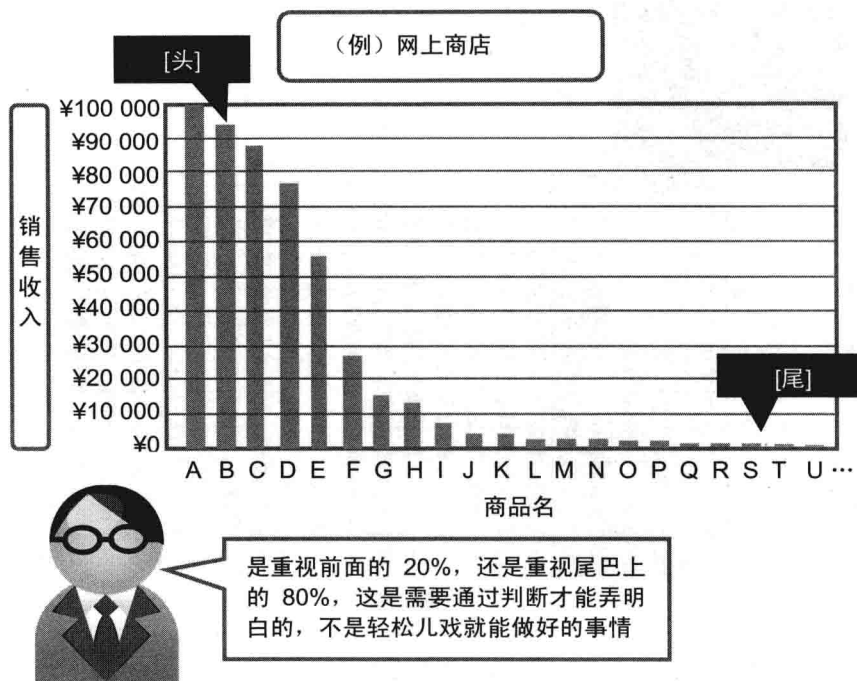


图 1-3 长尾理论

如果将图 1-3 比作一条恐龙的形状，能够带来大量销售的畅销产品是龙头部分，而靠多品种少量销售的产品是龙尾部分，那么把销售的侧重点放在多品种少量销售的部分，也就是恐龙的那条长长的尾巴，这也正是长尾理论名称的由来。

适合用帕累托法则解释的有超市、便利店等销售形式，而亚马逊等极受欢迎的网店巨鳄，却恰是因暗合长尾理论的销售特征而受到顾客的拥戴。

另外，以集合了大量小额广告赞助而实现了巨大利润的谷歌，也是证明长尾理论成功的一个著名案例。

战略 3

把顾客“锁定”在身边：锁定战略

顾客一旦使用了某种产品或服务，让他们改变习惯去使用其他商品或服务将是困难的。维护与顾客长期、稳定的关系是锁定战略的目标。

顾客一旦使用了某种特定的商品或服务，在面对其他商品或服务的诱惑时，就会产生要不要变更的犹豫心理。为了使顾客专注于特定产品而采取的一系列商家策略被称为“锁定战略”。下面列举的都是平日里常见的与锁定战略相关的具体事例。

从熟悉开始

身边最常见的“锁定”的例子是那些在街边摆摊的大叔和在酒肆中张罗的店主。这些你平时似乎都意识不到的熟面孔，正是招徕顾客享用他们所提供的服务的最大理由。也正是这种熟识习惯的程度，导致顾客没有或极少动念去其他的店家，这就是典型的被熟悉的店家所锁定的现象。

当然，也有从来不去路边摊吃东西的人，他们或许十分中意去豪华时尚的饭店享用美食，这恰恰是他们被豪华饭店锁定的证据。

另外，在计算机的操作系统使用上也存在锁定现象。

在公司里使用的是 Windows 系统，而在家里却使用苹果系统的人，一定不会很多。这是使用 Windows 系统的习惯使然。这也是被 Windows

系统锁定的例子。

再有，所谓的目标制度也是如此。最近，很多商家都似乎一股脑儿地导入了目标制度的概念，而一旦制定了特定的目标，这些被预置的目标就会成为商家优先考虑的事务，这也是锁定的一种例子。

锁定战略的七种类型

从上面所说的来看，顾客被锁定的关键包括熟识、品牌、对某种商品的使用经验、被设置成目标等多种原因。但无论哪种原因，一旦顾客享用了某种商品或服务，让他转而去接受另一种商品或服务可能是极为困难的。

咨询公司野村综合研究所的分析结果表明，可将锁定分为七种类型：亲切感、熟识度；会员关系；便利性；品牌知名度；长期性；兴趣圈子；系统化。

这七种类型都有各自的含义和特征，如图 1-4 所示。对于企业来说，采用锁定战略可以将顾客固定下来，维持长期、稳定的关系，并从中得到持续的收益。这也是锁定战略最具优势的地方。