

战略就是讲故事

打造长青企业核心竞争力

[日] 楠木建◎著 崔永成◎译

MBA最佳拓展读物
企业中高层管理者、决策者必读

经典解构，深入剖析

亚马逊 宝马 星巴克 7-11
微软 IBM 西南航空 戴尔
等知名企业案例

競争戦略
ストーリー



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

ストーリーとしての
競争戦略

战略就是讲故事

打造长青企业核心竞争力

[日] 楠木建◎著 崔永成◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略就是讲故事：打造长青企业核心竞争力 / (日) 楠木建著；崔永成译. —北京：中信出版社，2012.12

书名原文：ストーリーとしての競争戦略

ISBN 978-7-5086-3647-4

I. ①战… II. ①楠… ②崔… III. ①企业竞争—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 257951 号

STORY TOSHITE NO KYOSO SENRYAKU written by Ken Kusunoki

Copyright © 2010 Ken Kusunoki

All rights reserved.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC., Tokyo

This Simplified Chinese edition published by arrangement with

TOYO KEIZAI INC., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

本书仅限中国大陆地区发行销售

战略就是讲故事

著 者：[日] 楠木建

译 者：崔永成

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：22.5 字 数：300 千字

版 次：2012 年 12 月第 1 版

印 次：2012 年 12 月第 1 次印刷

京权图字：01-2012-2449

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3647-4 / F · 2762

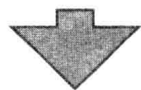
定 价：45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



序 言

许多人或许与我一样，在翻看一本书时，最先想到的是作者的写作动机，是作品背后的故事。

我在商学院从事研究和教育工作。在管理学中，特别就企业竞争战略和创新等课题进行思考、调研、写作和讲演。从事这些工作使我有机会听到不同行业公司管理者的“战略”话题，并与之讨论，提出建议。

虽然听闻出色的战略构想令我惊喜万分。但是，也常常会遇到一些十分乏味的“战略”，不胜枚举。我不只局限于关注演示（presentation）技巧的好坏、必要的数字，而是更关注战略内容本身的优劣。

“酷”的战略不但有趣，而且能使人脑力激荡，不由得产生一呼百应的感觉。另一方面，“差劲的”战略则完全无趣。那么，什么是判断战略优劣的标准？出色的战略需要具备什么条件？过去我一直都想用更准确的语言来加以描述。

在 15 年不断的摸索中，我也逐渐确立了自己判断战略优劣的标准。那就是战略“是否变成了故事”，在战略中能否看到栩

栩如生的“故事”。

本书旨在从“故事”（narrative story）的视角，对竞争战略和竞争优势、其背后的逻辑与思考方式等所有相关问题进行一番讨论。若用一句话描述本书想传达的观点，那就是：“出色的战略就是令人情不自禁地想与别人谈论的有趣故事”。

我在这里所探讨的问题，无关战略的“成败”，从根本上说，只是关于战略“优劣”的问题。企业即使拥有出众的战略但还是失败了的情况，并不少见。因为有你无法直接控制的顾客，有竞争对手的存在，而且未来又往往不确定。事业成功与否，我只能说：“没有试着做过就不会知道。”然而，即便如此，拥有“出色的战略”依然有其意义。

如果我们将战略的“成败”与“优劣”进行配对，便能想到以下四种组合：

- A. 战略出色，结果也获得了成功。
- B. 战略虽然出色，但结果却失败了。
- C. 战略虽然并不出色，但结果成功了。
- D. 战略不出色，结果也失败了。

从“成败”的角度来看，A与C是成功，B与D是失败。在现实的商业世界，相比成功而言，毫无疑问失败更多。用棒球的例子来说，即便是有名的击球手，安打率也只有30%。不管击球手如何优秀，40%的安打率都属于奇迹。商业世界也是如此。换言之，即使企业有出色的战略，从执行结果来看，70%的概率是B，实现A的可能性最多只有30%。即使战略再怎么出色，还是无法实现80%、90%的安打率。若考虑企业所面临的竞争与不确定性，实现80%、90%的成功率，本来就是不切实际的想法。

另一方面，即使是棒球球队的二线球员，只要一直参加一线球员的比赛，也应该能实现15%的安打率。如果他的运气和时机不错，即使姿势不对，仅仅拼命一挥球棒，偶尔也可实现漂亮一击（clean hit）。这种“15%安打率”与“迎头撞上的本垒打”，就属于上述分类中的C的情况。将如果不做任何努力便会一直停留在20%以下的安打率，至少提高到30%，可能的话提高到35%，这就是制

定和执行战略所承担的任务。

因此，若以“成败”结果而言，战略的优劣带来的只是 15%、20% 成功率的极小差异。企业如果原本就身处利润潜力大的行业，即使是马马虎虎的战略，或许也可带来 30% 以上的成功率。即使战略出色，企业也无法期待 40% 的成功率，因此，对这些外部环境得天独厚的企业而言，战略的优劣便会为其带来更大的好处。

然而，身处上述得天独厚行业的企业仅仅是特例。在很多行业，如果没有战略，企业就无法期待 30% 的安打率。安打率达到 35% 的超级击球手与仅达 15% 的二线队员在球队获胜中所起的作用，有着天壤之别。即使我们不考虑“成败”，拥有出色的战略依然是有意义的。岂止是有意义，将其看作是公司的生命线也不夸张。

让我们回到正题。前面我们谈到“战略中有没有故事”是判断战略优劣的标准。那么，“有故事”是什么意思？用“没有故事”的例子来讨论可能更容易理解。“没有故事”的战略，令人感觉“差劲”、丧失兴趣。请各位读者也一起来试想一下。

那种差劲的“战略”演示也许有着劲爆的标题，包含各种各样的内容：市场环境和趋势、把哪个细分市场定为目标市场、在何种时机投入何种规格的产品（服务），如何定价，使用什么渠道，如何促销，什么由公司内部自己解决又将什么外包出去，将生产基地放在什么地方，采用什么技术，以何种组织体制执行实施，未来业绩的预测又是怎样，等等。这种“战略”演示确实讨论得很细致。

然而，若仅有这些，所谓的“战略”便仅是“各个项目的行动清单”。上述战略构成要素是如何衔接起来的，作为一个整体，又是如何推移的，推移之后，产生什么结果？根据前段的“战略”演示材料，我们完全看不到战略整体的“内在变化”（dynamic）与“内在流动”（flow）。或许可以说这种“战略”还停留在“静态的画面”中。他们虽然讨论各个单项行动，但在有意无意中却忽略了对战略整体如何推进进行讨论。更糟糕的是，连进行战略演示的人也没有搞清整体动向，而是半信半疑地进行阐述。本来应该是“动画”的战略，就这样变成了枯燥无味的静态画面的罗列。从而将战略的制定“各项目的行动清单”加长、细分

的工作混为一谈。战略中“没有故事”、战略“没有形成故事”，指的就是这种情况。

出色的战略则与此完全相反。在描述出色的战略时，我们能够看到动画般的影像——战略的组成部分环环相扣，作为整体朝着目标移动。整体的“内在变化”与“流动”会栩栩如生地映入眼帘。这就是“有故事”的战略。

战略是否形成了这种意义上的“故事”，我们根据战略的内容当然能看得出来，同时，如果我们注意观察阐述战略演示者的表情、声音以及气氛，亦可一目了然。因为如果战略中“有故事”，战略制定者本人便会为这个“故事”感到兴奋、有趣，是会兴致勃勃地将战略“讲”给我们听的。

而当战略只是没有故事的行动清单时，战略制定者（同时也是演示者）往往会说：“公司必须要汇总一个中期经营计划，所以，暂时就……”演示者本人便完全像是在讲别人的事一般，对战略进行逐项陈述。当事人本来就并不觉得有意思。这就是没有形成有故事的“战略”所具有的鲜明特征。

这是一件发生在很久以前的事。我曾有机会听过董事副总裁听村田先生谈论格列佛国际（Gulliver International）公司的战略。当时的情形，我至今仍记忆犹新。在本书“故事的解读”（第6章）部分，我亦会对此进行详述。格列佛国际是一家给日本二手车流通行业带来创新故事，并取得巨大成功的企业。与今天相比，当时的格列佛国际还是一家小公司，而我对二手车行业并没有特别的兴趣，对这个行业和格列佛这家公司也基本上没有背景知识。然而，初次见面的村田先生似乎是自言自语也是乐在其中的样子，给我讲了他们公司的战略“故事”。

由于并不是正式发布和讨论战略的场合，村田先生虽然对行业背景和市场趋势的详细情况进行了说明，但并没有准备演示幻灯片。略作自我介绍后，村田先生突然开始谈起了格列佛公司的战略故事。“做了A之后，情况会变成B，那么，又会出现C的动向，所以，我觉得我们便可以做D，你觉得呢？”讨论就这样不断地向前推进。听着他的话，即便是外行的我，也能清晰地看到“动画”般的战略故事。村田先生的话语激发了我的求知欲，我不由自主地被卷进了讨论中。

然而，这只是个特例，其战略止于静态画面罗列的情况反而比比皆是。我认为，近些年来，战略被视作“各个项目行动清单”的倾向越来越严重。若战略

制定者自己不觉得有意思，公司内外的利益相关者听后自然不会觉得有趣，顾客也不可能高兴地买单。令公司内外与战略有关的人感到兴奋，有着煽动他们的力量，这就是成功地制定战略的绝对条件。

作为故事，战略组成的各种措施若没有被自然地联系起来、缺少流动和内在变化，其内部应该是存在某种根本矛盾和缺陷的。正如出现在本书的各种案例所示，基业长青的企业拥有一个共同的特征，那就是他们的战略被组成了一个拥有内在流动和内在变化的故事。所谓战略，不应是因情势所迫而勉强制定出来的，而应该是一个迫不及待地想跟别人分享的有趣故事。就像日本古时候“生意买卖故事”那样^①，战略就是有意思的“故事”。

制定“出色战略”的成功法则在本书中不会出现。仅就战略逻辑而言，那种轻巧的法则原本就不存在。本书既不具有指示读者去制定战略的实操性，也不会一个接一个地介绍成功企业的最佳实践（best practice）。因为我认为那些推荐、所谓的“模板”和“最佳实践”，反而会给制定有故事的战略带来阻碍。

在本书中，我没有介绍各种数据或进行严密的实证分析。创建一个逻辑，对其进行检测，通过严密的实证分析对其内部关系进行清楚说明，这是正统管理学的做法。虽然这种“学术性”的工作也有其意义，但是，正如我将在第1章中谈到的那样，我的看法是，即使能够推导和验证具有通用性很强的逻辑，但若将其应用到战略中，反而更难获得重要的洞见。

我在这本书中想讨论的是，将竞争战略作为“故事”来理解的视角和存在于该视角背后的逻辑。如果我们站到“故事”的视角来看竞争战略，理应能看到跟过去不同的景色。

因为是“故事”，正如您已经感觉到的那样，本书的写作采用了“口语化写作”的风格。关于竞争战略这个主题，我虽然历经迂回曲折，但还是对各种相关逻辑和案例进行了思考。

在本书中，我尽量在抽象逻辑中穿插具体实例。我不仅介绍成功的“名著”（案例），也尽量涉及“失败的作品”和“一般作品”（案例）。

^① 日本古时候没有“战略”的说法。当时，人们往往是以某种故事的形式来谈论生意买卖的做法（以下注释均为译者所注）。——译者注

让我先给您展示一下正文的预告片吧。我的故事由七场戏构成。首先，在第1章中，我将介绍故事型战略是什么、不是什么，并从“有故事的竞争战略”的视角进行阐述。在第2章，作为进入正题前的准备，我将针对竞争战略逻辑所依据的基本逻辑，为各位读者温习一下它的本质。

在第3章，我将为您阐述什么是“高质量”的故事和出色的战略故事的条件。在接下来的第4章和第5章里，我想就构成“有故事的竞争战略”关键部分的两个论点，即作为战略故事基础的“概念”（concept）和堪称故事“致命传球”（killer pass）的“关键核心”（critical core），深入讨论下去。在第5章，我将重点揭示可持续性竞争优势的内在逻辑，而可持续性竞争优势也正是故事型战略思考的最大优点。

在此基础上，在第6章我想以上面提到的格列佛国际为例，对出色的战略故事作一番解读。这一章的目的在于帮助读者好好理解其所设想的、真正付诸实践并取得成功的故事，并对出色故事所需条件的理解进行深化。

在最后的第7章，作为此前讨论的总结，我想为各位介绍制定出色战略故事所需注意的“原则”。如我在前面所强调的，竞争战略没有那种“只要这么做就一定能成功”的绝对法则。但是，关于战略制定的原理原则和故事讲述者的思考方式，我想自己还是能为各位谈一谈我所总结的几点要诀的。

作为讲述者的我，对各位“听众”有三个请求。第一，请不要将本书作为吸收客观性知识的“学习”读物来读。我会尽量使本书读起来饶有趣味，但各位读者若边阅读本书，边积极思考您自身的业务可以描绘出什么样的故事，并将本书所介绍的内容带入到您所在公司、所从事的业务和工作之中，我想，本书的内容便会融会贯通起来，并因此变得更加容易理解。

第二个请求是，本书讲述的终究是一个连贯的故事，请您从第1章开始依序读到第7章。若不按照顺序来读，便无法弄清故事的来龙去脉。

我对您的第三个请求是，请无论如何都要读到最后。这是一本相对比较厚的书。之所以比较厚，固然与我说话啰唆的性格因素不无关系，但还有我的一个特别意图：这本书，我有意想写一个长一点的故事。

当您在读了正文后就会明白，最近的“战略”、“战略论”之类的书，尽是一些

在现成的框架（framework）和模板（template）上撒一些流行的关键词就完工的篇幅相当“短”的书，有一种忽视对战略而言至关重要的因果逻辑的倾向。这便造成了“做什么”（what）、“怎么做”（how）先行，而其背后的“原因”却过于遭到忽视的结果。

竞争战略既非关键词（key word）的罗列，更非一个词语（one phrase）便能说清。从其作为连贯故事的本质来看，战略必须是个有一定篇幅的“长篇故事”。在战略不断往“短篇故事”方面倾斜的今天，若想恢复作为故事的战略的本来面貌，就有必要讲述有严格因果逻辑的“长篇故事”。这便是我贯穿本书始终的立场。您若是能带着宽容的心态仔细地读到最后，我将感到荣幸。

越是自认为懂的人，越是有着不被别人指出就意识不到的“视野盲区”。让讲述击中上述“聪明人的视野盲区”、给人“恍然大悟”的故事，就是本书的意图所在。

本书由2008年起我在《一桥商业评论》连载了近两年的同题系列论文修改并重新组织而成。连载的契机，源自东洋经济新报社出版局佐藤敬兄的邀请。佐藤兄作为编辑，在连载期间自不用多说，即便是在编辑本书的过程中，也多次给我提出许多宝贵建议，并对懒散的我起到督促的作用。若没有佐藤兄的帮助，就不会有这本书。

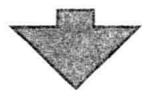
当时曾在一桥创新研究中心，如今在京都大学任职的武石彰兄，在这本书成书前的论文连载开始时，曾给过我鼓励。还有研究中心的青岛矢一兄和米仓诚一郎兄，在他们的激励下，我怀着愉快的心情成功地将连载坚持下去。

除了上述三位，我在本书中的思考，还直接或间接地受到了迄今为止有缘相遇的很多前辈的影响。他们是榊原清则、野中郁次郎、竹内弘高、吉原英树、中谷严、加护野忠男、安田隆二、藤本隆宏、金井寿宏、三品和广、沼上干和小川进等。

与许多管理和战略实务人士的对话和讨论，对我而言，也是不可或缺的营养来源，并让我的思考变得有血有肉，充满生命的活力。具体来说，他们是所源亮、大前研一、村田育生、小嶋隆、井手光裕、江幡哲也、中竹龙二、吹野博志、迈克尔·戴尔（Michael Dell）、出井深之、丸山茂雄、辻野晃一郎、松井道

夫、郡山龙、床次隆志、柳井正、今枝昌宏、佐山展生、寺井秀藏、熊本浩志、西冈郁夫、镰田和彦、内田和成、金卷龙一、平尾勇司、新浪刚史、吉越浩一郎和小岛雄一等人。其中，小岛雄一兄曾担任索尼公司事业部部长一职，在前途一片大好之际，竟不幸弃世而去。1998年10月小岛兄的一席话，是我将战略作为故事来考虑的决定性契机。

从上述诸位的思考和行动方式上，我获益良多。我想对他们表示由衷的敬意和感谢。谢谢！



目 录

序 言

IX

第 I 章

战略是一种故事

— 逻辑与实践	3
— “无意义”与“谎言”之间	6
— 战略的逻辑化	8
— 战略是什么?	10
— “G理论”	13
— “故事”是什么?	15
— 战略的“内在流动”与“内在变化”	17
— “故事”不是什么?	21
— “商业模式”与“故事”	28
— “短话”长说	31
— 逻辑比数字更重要	33
— 日本企业更需要故事	38
— 战略制定的有趣之处	44

第2章

竞争战略的基本逻辑

- 竞争战略与公司战略	49
- 胜负的标准	50
- 以市场为导向的经营	54
- 企业家与投资者的区别	57
- 行业的竞争结构	61
- 夏威夷还是北极?	65
- 战略不是什么?	71
- 热门流行语的功过	73
- 创造“差异”	76
- “差异”中还有“差异”	77
- 定位——大厨的食谱配方	78
- 迈克尔·波特的竞争战略理论	81
- 权衡取舍	83
- 组织能力——厨房内部	85
- 7-11 便利店的“假说验证型采购方式”	87
- 为什么无法模仿?	89
- 丰田汽车的产品开发能力	91
- 是避其锋芒还是针锋相对?	93
- SP与OC的位置关系	95
- SP-OC矩阵	99
- SP与OC的混合——加入时间维度进行思考	101
- SP与OC的对立关系	103
- 福特与马自达	105
- 日本企业的OC偏向和复兴模式	107
- 竞争优势的来源	111

第3章

将静态画面变成动画

- “三张护身符” 115
- 故事就是“第四张护身符” 116
- 决定射门的重心——故事的竞争优势 118
- 传球——故事的组成部分 125
- 传球配合——故事的连贯性 127
- 质量高低 134
- 战略故事的经典案例——美国西南航空公司 141
- 故事化——构建战略的过程 148
- 相互影响 153
- 竞争优势的精髓 155

第4章

从“概念”出发

- 起承转合之“起” 163
- 究竟是向谁卖什么？ 165
- 相比“怎么做”，更重要的是“卖什么、卖给谁” 168
- “次日送达”的价值 172
- 百货商场与便利店 174
- 电子商务是“自动售货机”？ 176
- 一切都始于“概念” 180
- 折扇的扇轴 183
- 让自己被什么人讨厌 187
- 发掘人的本性 190
- 人的本性不会改变 195

第5章

组织“致命传球”

- 起承转合的“转” 201
- 星巴克的故事 203
- 连贯性的基础 209
- 乍一看似乎不合理——可持续竞争优势的来源 215
- 击中“聪明人的视野盲区” 219
- “致命传球”集锦 222
- 不是“先见之明” 234
- 竞争优势的层次 241
- 可持续竞争优势的真面目 243
- 地方城市的辣妹潮人 246
- 模仿本身将扩大差异 248
- 回避“致命传球”与“相互影响”的失败 251
- 组成部分的过度化 253
- 终极竞争优势 255

第6章

战略故事解读

- 案例：2004年的格列佛国际公司 262
- 战略故事解读 269
- 从解读部分获得的启示 285

第7章

战略故事的“十大原则”

- 原则1 从故事结尾开始构思 295
- 原则2 注视“普通人”的本性 300
- 原则3 带着悲观态度验证逻辑的严密性 302

- 原则 4 坚持弄清楚事情发生的前后顺序	310
- 原则 5 从过去出发设想未来	312
- 原则 6 不去试图避免失败	318
- 原则 7 击中“聪明人的视野盲区”	321
- 原则 8 对竞争对手持开放姿态	326
- 原则 9 通过抽象化抓住本质	329
- 原则 10 讲述那种情不自禁想跟别人说的故事	334
- 最重要的东西	340



第1章

战略是一种故事