

The Mind
of
The Strategist

大前研一 著
黄宏义 译



策略家的智慧

1129095

F27
86-11-2

THE MIND OF THE STRATEGIST

策略家的智慧

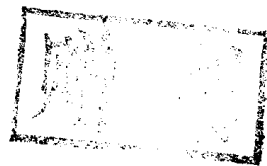
〔日〕 大前研一 著

台湾 黄宏义 译



S020060-

中国友谊出版公司 1985·北京



策略家的智慧 [日]大前研一著 黄宏义译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 7 $\frac{1}{8}$ · 145,000

1985年1月第1版 1985年2月第1次印刷
社目: 114-191 书号: 17309·9 定价: 1.60元

序

对高级主管和重视策略规划的人来说，这是一本重要的书。本书独特的日本渊源，使它确实值得一读。

两年来，美国企业人士读过无数阐述日本全球性商业成功秘诀的书籍和文章，但他们依然迷惑不已。那些作者指出的“谜底”有：协议决策、终身雇用、“日本公司”、“有羞耻心的”文化、长期规划、看板生产方式、质管圈、禅等等。每位作者都表示出某种程度的见识，但直到今天，依然没有人解开中心谜题。

在本书中，大前研一是否解开了主要谜题？虽然我的公司（百事可乐公司）和许多日本主要企业（软性饮料、点心和饭店）关系密切，我却不敢确定。

但我深信大前研一已经非常接近问题的核心。虽然本书充满了迷人的实例，但大前研一并没有说明日本企业为何卓越不凡，他只是提供杰出的日本商业策略家让读者用眼去瞧，用心去想。大前不是新闻记者，也不是学院派学者，而是一位活跃的策略专家，客户包括全世界最大和最复杂的公司。他也是日本最富盛誉的作家和顾问，有构思公司成功策略的实际经验。

DA 90/24

本书包含许多新颖而刺激的见识，内容充实而且精妙无比。本书相当易读，语调简单亲切，结构清楚有条理。说真的，这是一本舍不得放下的书。同时，大多数章节都是独立的，可以分别阅读。这是一本可以一读再读的好书。

大前这本书最有价值的贡献之一是讨论策略规划的本质远胜于形式。因此，读者可以了解策略家如何产生一个真正具有竞争优势的策略，而不是做策略练习而已。对高级主管或线性管理人员来说，本书都是值得一读的。

本书并不全是新观念，毕竟，这是一本阐述基本观念的书，但大前研一的阐述使这些基本观念值得再探讨。依我的经验，这些基本观念经常被一般的公司策略家忽视了。大前的这本巨著使这些基本观念呈现新面貌，透露出一些令人振奋的新发现。

全书流露着大前研一这位策略家心智的敏锐和率直、清新、简要、有力、有深度。可以肯定的是，企业人士读了本书之后，只要能发现“日本人是如何做的”，就会在事实和见识上有极丰富的收获；而希望学习策略规划的技巧，学习如何产生真正具有竞争优势策略的读者，将发现本书非比寻常的扣人心弦。这本《策略家的智慧》是独一无二，全球人士都值得一读的。

安德鲁·皮尔逊

百事可乐公司总裁

一九八二年五月

原著序

作为一家国际性管理顾问公司的管理顾问，我有机会到欧洲、北美洲和亚洲各地旅行，跟数百位高级主管晤谈。几乎毫无例外地，我发现这些企业主管，其中有许多比我年长而有智慧，他们都对我谈及的企业策略深感兴趣。理由很简单：我刚好是一位日本人。

人人都认为日本人一定有某种法术，才能在国际市场上把竞争者搞得七荤八素。我是受过西方教育的日本人，既深入了解日本的企业，又能在语言上和西方的企业领袖沟通，因此他们认为我可以凑到他们耳边，悄悄透露这一法术的诀窍所在。

我这种说法，当然是夸大了。我所见过的企业人士，没有一位认为在日本的成功背后，隐藏着一个秘诀。然而电视上的说法，以及所谓的专家对日本经营方式所做的解释，却不能令他们满意。他们深信日本人绝非只是靠协议管理、公司歌和质管圈。他们的想法不错。

抛开不深入的肤浅方式，我可以给西方企业界的朋友和读者提供的，殊少涉及公式和技术。作为一位管理顾问，我有机会跟许多日本大公司一起工作。这些公司当中，有

许多你会认为它们的成功是得自绝佳的经营策略。可是当你深入探讨，你会发现一项矛盾。它们没有从事规划的庞大幕僚群，也没有考究的策略规划过程。其中有些公司因为缺乏资源——人、钱和科技，深受羁绊；然而这些资源却是执行一套雄心勃勃的经营策略所必须要有的。可是，尽管有这些障碍，它们仍然能在市场上有优异的表现。一年又一年地，它们都在努力建立市场占有率并创造财富。

它们是怎么做的？答案很简单。它们也许没有专任的策略规划幕僚，可是它们却拥有一位天生的策略家——一般都是公司创办人或社长。这些杰出的策略家大都没有受过正式的商业教育，至少没受过大学级的教育，更不用说日本没有商学院了。他们可能从未读过一本有关“策略”（strategy）的书。他们先天具有异禀，能从整体角度审视公司、顾客和竞争者之间的动态关系，然后逐渐凝合为一整套的目标和行动计划。

在这一过程中，“见识”（insight）是关键所在。相对于现状来说，它是创造性的，也带有一点直觉性的，因此从分析者的角度看，是不够严密的。日本策略之所以能具有强大的竞争性冲击力，乃是因为它具有创造的成分，而且构思这种策略的人，具有坚忍的意志和推动能力。

不论是在日本或是在西方，这种依赖本能的策略家都逐渐在消失，至少是失宠；目前当道的是理性的，依赖数字做策略分析的规划人员。现今的大型机构，不论是私人的或是政府的，其组织方式都不是以创新为着眼点。它们的制度和办事程序，都着眼于逐渐求进。在美国，社会和政

府对企业活动套上的无数缰绳——其中最显著的，就是在六十年代和七十年代中层出不穷的政府立法，这使得企业界有适应力的人大行其道，创新力则进一步受到抑制。提出大胆和野心勃勃策略的人，常常发现自己被贴上“失败者”标签，并且被摆在一边，得宠的则是善于在制度之内运作的人。在成熟的行业中尤其是如此，因为这种行业的行动和创意，常常都是在狭窄的轨道内移动，使得创新的英雄无用武之地。相反地，风险性资本集团则能吸引有弹性、有适应力的人才。

在任何时代或任何地方，大型机构都会发展出自己的文化；一个人在机构中的成败，常常要看他是否能顺应文化。目前，大部分公司都崇尚逻辑和理性；因此，得宠的是有分析能力者，而不是有创新能力的人。我们如果说美国当今的许多大公司，都是按照苏联的经济模式在营运，实在并不为过。这些公司为了求生存，必须多方面替未来做规划，对大大小小的各种事情加以控制。它们不厌其烦地订出各种政策和步骤，并且详细规定每一个人在某种情况下能做什么，以及不能做什么。它们钉下栏栅、分析风险，以及预计发生何种意外。随着策略规划过程在这些公司的抬头，策略性思考亦就逐渐衰微。

你现在可以猜到，本书要给你传达的讯息是：成功的经营策略并非得自冷酷的分析，而是得自一种特殊的心态（state of mind）。在我所称的“策略家的智慧”（the mind of the strategist）中，见识与由此而产生的成就驱策力，常常会升高为使命感，从而引发起一种基本上是创造性的、直觉性的，而不是理性的思考程序。策略家并不排斥分析。事

实上，策略家还少不了分析，可是他们只用分析来刺激创造性思考过程，来测试脑中浮现的构想，来探求这种构想的策略性含意，或是用来确保也许不能得到适当执行的“疯狂”构想。伟大的策略跟伟大的艺术作品或伟大的科学发现一样，也要求具体实践的技术能力；只是这种策略是源自“见识”，超乎有意识分析的范围。

如果策略家的智慧确实与公司文化背道而驰，则一个已经制度化的公司又要如何恢复公司内的构思力（the capacity to conceive），以及执行创造性的经营计划？我在一九七五年于日本出版的《企业参谋》（*The Corporate Strategist*）这本书中，试图根据日本的环境来答复这个问题。

在日本，大胆和创新性策略之产生，其所受到的阻碍与西方不同。在日本的大型公司中，晋升是根据年资；能力出众的员工，并没有加官晋爵的捷径。没有一个人能在五十五岁之前晋升到高级管理职位；最高主管一般都超过六十岁——这种年龄已经不太可能再产生强劲有力的策略构想。而在这同时，意气风发的年轻人对于公司的策略则又找不到报效之途。结果，公司的经营策略停滞不前，或是很可能出现这种现象。

我曾自问道，如何能在这种公司文化内恢复锐气十足的策略家智慧？杰出的策略家有哪些构成因素，又要如何再现于日本环境中？这些都是本书要探讨的问题。我提出的答案中，有一项是在公司内形成一群扮演双重角色的年轻“武士”（samurais）。这群人一方面要做真正的策略家，也

就是要发挥想象力和运用企业家的第六感，以便提出大胆而具创造力的策略构想；一方面又要做参谋分析，也就是要对各种构想加以测试、消化、设定轻重缓急，以及在直线管理人员执行已核准的策略时，提供幕僚性协助。“武士”这项观念，已经在某些日本公司中运用成功。

这一解决方式并不适合典型的美国或欧洲公司的情况。然而本人认为《企业参谋》这本书，以及十八个月后所出版续集中的中心观念，似乎适用于任何组织的“策略停滞”问题。缺乏策略天赋的人也可以产生或激发起策略家的智慧。换句话说，制定成功的策略虽然没有秘密公式可言，但却有某些观念和方法，任何人都可借此培养能产生优异策略构想的智慧。因此，读者在本书中寻不到经营策略的成功方式。我设法提供的是一系列的暗示，协助你培养策略思考的能力和习惯。

我必须就这本书的内容和结构，对读者们做个交待。这本书是根据我一些日文著述撰写的，其中包括《企业参谋》（正续两册）；麦金塞《当代策略管理》；当初刊载于《麦金塞季刊》中的《竞争成功的有效策略》这篇文章；以及首先刊在《麦金塞同仁文集》中的专题论文：《策略金三角》。

本书的来源虽然都是我的著述，但这绝不是声称书中的所有策略观念都是我发明或我发现的。书中有许多观念是长久以来有见识企业人士的共有看法——至少自从彼得·杜拉克(Peter Drucker)、李维特(Theodore Levitt)和波特(Michael Porter)这些学者明确加以说明之后，已成为这些人士的共有看法。作为一位实践者而非读者，我并不精通权威学者的著作，可是我不能躲开他们所提出观

念的影响。本书的目的并不是要提出新的理论基础，而是要把理论归位——这种归位的重要性，仅次于成功策略家的工具箱内的创造性直觉。

第一篇《策略思考的艺术》，重点是放在心智过程的基本事项上。第一章要介绍这项过程，以及列举其分析层面。以下五章要探求策略思考者在寻找创新性策略时，可能追求的方向；第七章则描述这种追求的性质。

第二篇要把重点从过程转到实质上。我要从我所谓的“策略金三角”：公司、顾客和竞争者，来分别探讨如何获得不同的策略。本篇的最后一章，则解释“公司策略”(corporate strategy)与“经营策略”(business strategy)的不同。本篇另外还谈到“产品组合管理”的令人争议观念、现今策略规划的主要工具，以及它在发展公司整体策略中扮演的角色。

第三篇主要谈及对策略思考和策略形成有所影响的环境因素。在讨论当中，我会带读者去浏览现今日本企业界的情景，让你纵目极视策略眼光的性质。本篇最后一章则扼述我对策略形式的看法。

我在撰写本书的过程中，引用了麦金塞公司许多同事的观念和方法，在此深表谢意。他们的思想虽然对我助益非浅，但是书中引用错误之处，仍要由我个人负责。

有两位同事对本书的撰写特别有贡献。我感谢盖尔顿先生(Max Geldens)对本书初稿提出深入看法和详细评论。曼恩先生(Roland Mann)以编辑人、批评者和专案

经理的身分对本书做了难以估量的贡献，使我深感亏歉良多。

不管怎么说，本书对经营策略所提出的整体论述，完全是属于我个人的观点；书中许多引起争议之处，自应由我个人负责。

目 录

第一篇 策略思考的艺术	(1)
第一章 起点：分析	(3)
第二章 寻求策略优势的四条途径	(21)
第三章 集中于关键因素	(26)
第四章 利用相对的优势	(33)
第五章 主动攻击	(38)
第六章 利用策略自由度	(42)
第七章 策略眼光的秘诀	(53)
第二篇 制定成功的策略	(65)
第八章 策略金三角	(67)
第九章 顾客基础的策略	(74)
第十章 公司基础的策略	(83)
第十一章 竞争者基础的策略	(97)
第十二章 公司策略	(105)
第三篇 与策略有关的现实	(125)
第十三章 了解经济环境	(127)
第十四章 应付策略的改变	(146)

第十五章	日本：神话和实情	(162)
第十六章	高瞻远瞩的决策	(184)
第十七章	策略成功的公式？	(206)

第一篇

策略思考的艺术

第一章

起点：分析

几周前，我接到一份日本某旅行社的宣传小册子，邀请我“在大自然的优美环境中，享受运动的乐趣。”醒目的广告标题是：“在理想的度假地点，随心所欲地享受高尔夫球、网球、射箭和划船。”地点是伊势志摩国家公园，以海岸线崎岖多变化和养殖珍珠闻名。

我曾做过导游，知道一天之内往返于东京和伊势半岛之间，是一趟很累人的旅行；可是我被宣传小册子吸引住了。

行程很紧凑，游览车星期六早晨九点从东京出发，下午五点抵达度假旅馆，距离有两百英里。第二天上午展开小册子上面诱惑你的运动，然后于下午二点半返回，星期日晚上十点半回到东京。

我觉得似乎没有充裕时间去欣赏小册子上面描述的美