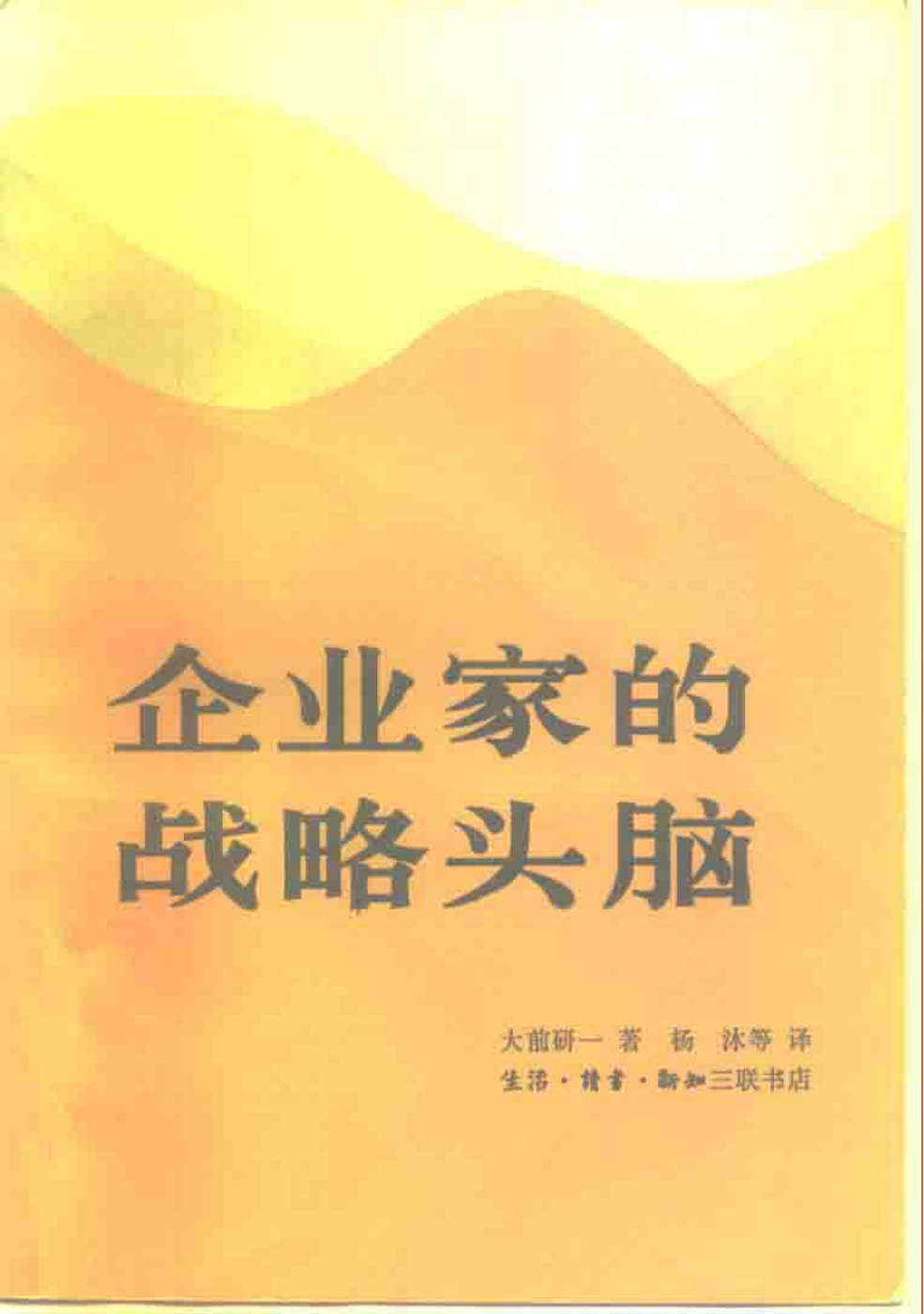




企业家的 战略头脑

大前研一 著 杨 沐等 译
生活·读书·新知三联书店

THE MIND OF THE STRARATEGIST

企业家的 战略头脑

〔日〕大前研一

杨 沐 黄一义 林小华 丁易译校

生活·读书·新知 三联书店

责任编辑：连 卫

封面设计：马少展

THE MIND OF THE STRATEGIST

大前研一

企业家的战略头脑

QIYIEJIA DE ZHANLUE TOUNAO

〔日〕 大前研一著

杨沐、黄一义、林小华、丁易 译校

生活·读书·新知 三联书店出版

北京朝阳门内大街166号

新华书店发行

北京新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 8印张 163,000字

1986年1月第1版 1986年1月北京第1次印刷

印数 00,001→16,000

书号 4002·313 定价 1.35 元

前 言

日本企业在世界上获得了成功，其中秘诀何在？国内外有许多著作已不厌其烦地介绍了日本的终身雇佣制、年功序列制、企业的价值观、长期计划、生产组织中的“看板”管理、质量控制小组、日本的文化传统等等。这些似乎都有些道理，但终究给人以局部之感。《企业家的战略头脑》一书，则对日本企业的考察另辟蹊径，把分析的锋芒直指日本企业家的思考模式。虽然我们很难能就此肯定地说，它已揭开了我们面前的谜团，但在读完本书后，至少可以信服，它已不同寻常地触及了问题的本质。

这本书不象一些同类著作那样，仅仅从大量罗列的各种事例中归纳出几个共同性的结论，而是描绘出了一个具有战略头脑的日本企业家是怎样形成自己的战略的逻辑框架的。全书共分为三篇。第一篇《战略思考的艺术》，是从形成战略的纵向过程进行考察，指出战略思考应从对问题的分析开始，然后确定在关键性因素、相对优越的条件、创新精神、新的发展空间等四条途径中选择适合自己企业的道路，逐步建立起战略优势。第二篇《建立成功的战略》，是对企业战略的横向关系进行分析，作者提出了以顾客、企业、竞争对手各为一方所组成的战略三角形的概念，成功的战略就是充分发挥企业

自身的实力,比竞争对手更好地为顾客服务。第三篇《现代战略的真实性》,主要是阐述企业战略和环境变化的关系,指出世界上没有一个能确保战略成功的现成公式,只要敢于实践、敢于发挥创造力,每个企业都有可能找到能使自己获得成功的战略。

值得一提的是,这本书是作者多年实践经验的沉淀和凝炼。读过《日本的管理艺术》、《追求优异成绩》等书的读者,对著名的麦金塞国际咨询公司一定会留下较深的印象。本书作者大前研一先生就是麦金塞公司东京分社的社长。他一九四三年出生于日本,在美国麻省理工学院获得核工程技术的博士学位,以后长期从事企业的咨询工作。近年来曾帮助一些日本最著名的公司制订竞争战略,也曾给一些美国和欧洲的跨国公司当过顾问。他在日本被尊称为“战略先生”。本书是根据他销路最广的日文著作《公司战略家》改写而成的。《公司战略家》在日本出版后已销售了十万册。在美国的一些商业出版物,如《华尔街杂志》和《商业周刊》上,大前研一先生也被认为是研究公司战略的权威人士。

众所周知,管理理论真正成为一门科学是从十九世纪末到二十世纪初,由泰勒、法约尔、韦伯等人形成的古典管理理论开始的。他们的著作中都比较系统地探讨了管理的原则、要素、职能、组织体系等。管理理论的第二阶段,是从本世纪二十年代开始的“行为科学”理论。这种理论主要是研究工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因,强调可以通过调节和改善企业中的人际关系,来提高生产效率。管理理论的

第三阶段，则是随着第二次大战后的科技进步，系统论、控制论、信息论的发展，和电子计算机的广泛应用而出现的，这一时期的特征是各种理论学派林立，主要的有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等。

到七十年代末、八十年代初，西方的管理理论界面临着两方面的挑战，一是为什么作为西方管理理论的发源地和本营的美国和西欧的企业，面临日本产品的攻势，只能节节败退，二是为什么六十年代中出现的企业大型化等趋势没有继续下去，在长期的经济滞胀中，一些小企业不仅没有被压垮，反而表现出比大企业更高的活力。正如本书作者所说的，这“意味着许多古老而受到尊敬的管理理论、观念和结构正在变得过时”，有战略头脑的企业家应能不为这些传统的理论和观念所束缚。

有人在进行东西方的文化比较时曾指出，西方人较早、较充分地发展了机械原子论的自然观，而中国人则较早、较充分地发展了辩证法的气一元论的自然观。中国人的思维传统，是在格物致知时，刻意神似而鄙薄形肖的，这一方面难免失之于不慎密不严谨，但另一方面也许也正是战略思想的古代瑰宝——《孙子兵法》首先出现在中国而不是西方的主要原因。在西方的管理思想经过几十年的探索，开始进入重视战略决策的阶段时，我们不能忘掉自己民族传统的优秀一面，而去亦步亦趋地走西方管理思想的老路。无论在学习质量控制、还是成本管理等专业知识时，都应该牢牢记住，第一流的经营管理是生气勃勃和充满激情的，决不是一整套枯燥无味的报表

和数字。无疑地，作为后进的发展中国家，我们需要努力学习，需要了解和掌握外国的各种管理理论和经验，但我们更需要创新，需要植根于民族传统的沃土上的创新。在改革精神的推动下，不远的将来，我国必将能涌现出一大批富有创业精神和战略头脑的企业家，涌现出一批能在世界舞台上和著名公司相抗衡的优秀企业。我们翻译的这本书，会对有志于成为新一代的企业家者，有所启发。

“成功的秘诀是跨越国界的”。

杨 沐

一九八五年八月三十日于北京

目 录

第一篇 战略思考的艺术

第一章	分析：战略思考的起点	3
第二章	通向战略优势的四条途径	26
第三章	重视关键因素	31
第四章	建立相对优势	38
第五章	寻求主动攻击	44
第六章	开拓战略自由度	48
第七章	战略远见的诀窍	60

第二篇 建立成功的战略

第八章	战略三角形	75
第九章	基于顾客的战略	83
第十章	基于企业的战略	94
第十一章	基于竞争对手的战略	109
第十二章	大公司的战略	118

第三篇 现代战略的真实性

第十三章	了解经济环境	145
------	--------	-----

第十四章	应付战略变化	166
第十五章	日本的神话与现实	191
第十六章	预见性决策的形成	215
第十七章	有一个成功战略的公式吗?	239

第 一 篇

战略思考的艺术

第一章 分析:战略思考 的起点

几周前,我收到日本旅行社寄来的一份小册子,邀请我到非常优美的景色中去享受体育运动的乐趣。小册子里写着引人注目的广告标题:“高尔夫球、网球、射箭、自行车、航海”——在一个“理想的度假场所”,“任你选择”你所爱好的体育运动。这就是伊势志摩国家公园中心,它以蜿蜒曲折的海岸和养殖珍珠而闻名。

作为一个曾当过导游的人,我知道从东京到伊势半岛会是十分劳累的一整天,但尽管如此,小册子还是引起了我的兴趣。

旅游活动安排得很紧张。旅游车在星期六上午九点离开东京,行驶二百多英里后,于下午五点到达度假旅馆。次日上午,你将有时间进行小册子里赞美的体育活动。然后,在下午两点三十分,旅游车回东京,到达时间是星期日夜晚十点三十分。

在我看来,要充分欣赏小册子里所描述的“连绵的巍峨青山”、“清澈的蔚兰天空”和“碧海”上“漂浮着点点采珠筏的小海湾”这样的美丽景色,时间恐怕是太短了。我的袖珍计算器证实,大约百分之四十三的旅游时间将花在途中。睡觉、吃饭、

洗澡、穿衣等日常事情还得占用百分之四十的时间。最后，还剩下六个半小时，或者说仅剩百分之十七的时间，是用在这次旅游的主要目的即体育活动上。旅游费标价为一百二十五美元，即每小时的体育活动费大约十九点二五美元。然而，如果我想打网球，只要坐半小时的车到东京郊区的某个网球俱乐部，付上十二美元，便可以痛痛快快地玩一天。

日本旅行社在兜售什么呢？当然是由各项活动组成的组合旅游，使整个活动有一个完整的“气氛”。旅游者在支付他们的一百二十五美元时，一般都并不清楚他们在每项活动上要花费多少钱。如果想要搞清上述问题，他就必须对组合旅游的各项活动进行分解，了解每项活动在整个旅行中起什么作用，搞清楚它实际上提供了什么。

还以这个例子来说，很清楚，如果仅考虑体育活动的话，一个打网球者花一百二十五美元就能在城里的当地网球场打十次。但是，假如你喜欢在一个风景秀丽的地点打网球，而且你对去游览在广告中熟悉的伊势志摩国家公园的胜景向往已久，那末，在这种情况下，为整个活动花那么多钱是否合适呢，可能合适，也可能不合适。关键是这时你的分析使你能用自我指导的判断去取代被他人指导接受的组合旅游，支付你还未搞清的旅游气氛的费用。

分析是战略思考的关键起点。从通常的角度看，似乎是对一个协调的总体或组合的问题、趋势、事件或情形，战略思想家总是将它们分解成各个组成部分。然后，在发现各个组成部分的意义的的基础上，他按设想中的、最有利于自己的方式，重新把它们组合起来。

经营如同战场，制定战略的目的是通过正确判断进攻或后退的恰当时机及经常评价适当妥协的限度，形成最有利于自己一方的条件。除了要有分析的习惯外，战略家头脑的标志是知识的弹性和灵活性，这使他能对变化的情况作出切合实际的反映，而不是仅仅区分不同的细微差别。

在战略的思考过程中，首先要努力搞清形势的每一要素的特征，然后，尽最大可能利用人类的智慧，以最优方式重新组合各个要素。现实世界中的现象和事件往往并不符合线性模式。因此，将形势分解成各个组成部分，再将各个组成部分按设想的方式重新组合的最可靠的办法，并不是按部就班的系统分析，而是使用最基本的非线性思考工具——人类头脑。因此，真正的战略思考过程既与以线性思维为基础的传统机械系统方法完全不同，也与事事都用直观思维，不经任何归类或分析(图 1—1)就作出结论的方法大相径庭。

无论问题是多么困难，或毫无先例，只要根据事物的实际本质进行合理分析，并运用非线性的智力将所有不同项目富有想象力重新组合成一个新形态，就能有所突破，而找到最好的解答。这种方法无论是在市场，还是在战场，对于成功地制定迎接挑战和机会的战略，总是最有效的。

确定关键性问题

战略思考过程的第一阶段是正确指出情况中的关键问题。每一个面临问题的人都自然会用自己的方式努力洞察问题的关键。有些人可能认为，采取哪一种办法解决问题都

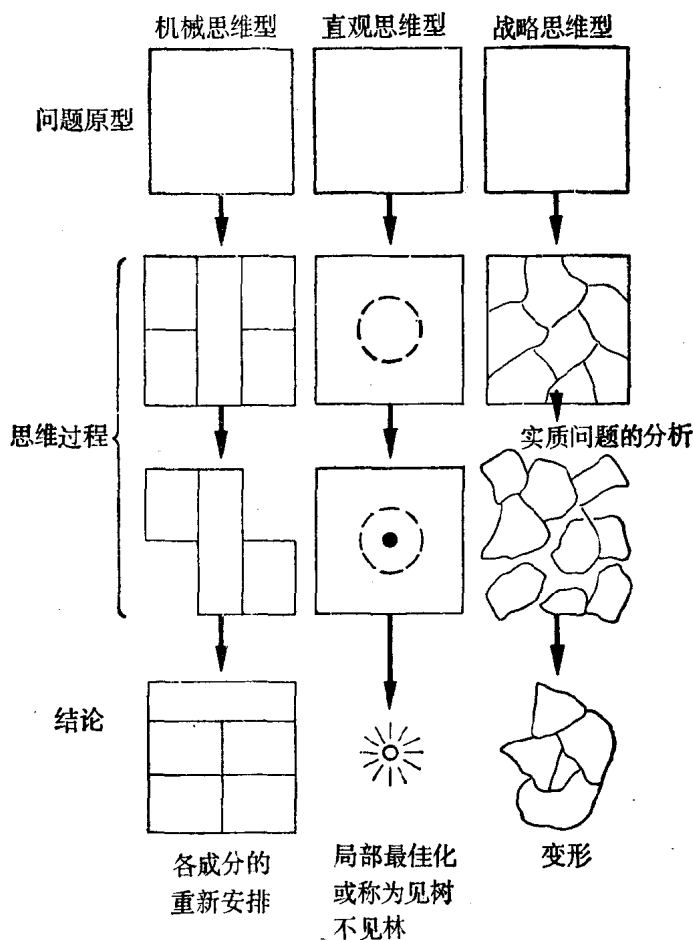


图1—1 三种思考过程

可以,至于办法是否有效,主要得靠碰运气。我认为这不是运气问题,而是态度和方法问题。在解决问题过程中,有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题。

举例来说,假设某一公司加班加点问题日益严重,导致利润下降,如果我们问:减少加班加点要解决哪些问题?将可能有如下的许多回答:

- 1、规定的工作时间内努力地工作;
- 2、缩短午饭时间和喝咖啡休息时间;
- 3、禁止长时间打私人电话。

一些邀请全体雇员来参加无缺点运动和质量控制小组以便努力降低生产成本。提高产品质量的公司就经常运用这种征求问题解答的方法。大家的意见被集中上来,经过筛选,最后被应用到工作改进中。但这种方法有内在的局限性,它没有指出问题的根本解决办法,而是头痛医头,脚痛医脚。

现在回到上面加班加点的问题上,假如我们设想要从根本上解决问题,那我们就会问:为了完成公司的所有任务,公司的劳动力是否充足?

这一问题的回答只能是“是”或“否”。为了得到肯定的回答,就需要作大量的分析,可能包括将该公司与同行业的公司进行比较,考察每一个雇员的劳动量和自动化程度,计算机化程度以及公司的经济效益的变化趋势。另一方面,在仔细研究了公司的销售记录、每个雇员的利润、直接人员和辅助人员之间的比例,并与其它公司进行比较之后,回答也可能改为否定的,即公司的现有人员并不充足,这就得到了问题的根本解答。解决的办法是,增加人员,应用通常的管理数据就能证明其有效性。如果公司采纳了这个办法,获得所希望的结果的可能性就会增加。用这种方法,理智的分析就可以取代感情的争论。

但是,并非只有这样的提问方式,才能解决问题。我们还可以这么提问:雇员的工作能力能适应他们的工作性质吗?

这个问题的提出与前一个问题一样,可以引伸出可能解决问题的办法。如果回答是否定的,是指缺乏合适的人选,解决的办法将或是培训雇员或是从其它地方招聘有才能的人。相反,如果回答是肯定的,这就意味经常加班加点的症结不是工作性质,而是工作量的问题。因此,解决问题的关键就不会是培训和招聘人才,而是增加劳动力。

如果正确地提出了以解决问题为目标的关键,并且所进行的分析也是正确的,那么即使是用不同的方式开始提问,用不同的途径来寻找解决问题的办法,最后的答案也会是一样的。在任何一种情况中,有关工作性质和工作量的提问都能导致讨论趋于问题的焦点,比较容易得到明确的结论。

强调正确地提出问题,无疑是很重要的。正如在许多建议箱中所看到的那样,训练有素并受过启发要提出正确问题的人,将不会提出一些含糊不清的建议。他们中会产生具体的实质性的意见。

由于抓不住关键性问题,现在太多的高级经理迫使他们自己和下属人员过分忧虑,担心他们的努力以失败或受挫而告终。只有重视和正确掌握关键性问题,才能形成以解决问题为目标的提问。清楚了解已经确定的问题性质,能造成一种促使人们找到创造性结论的压力。如果关键性的问题未被确定或者问题还没有弄清,富有创造性的思想就不能得到充分发挥。一个人对拿不准的办法、折衷办法、或是英国人叫做“摸索调适”的办法越能容忍,问题的关键就越不能确定。