

企业参谋

一部企业制定规划战略的参考读本
一本新员工入职必备的培训手册

企业与人一样必须要有大脑，而且只进行简单的思考远远不够，还要时刻应对变幻莫测的形势，也就是必须进行战略思考。不同的企业最终应找到适合自己企业的道路，正如钥匙与锁的关系，世上没有偶然吻合的情况。

「日」大前研一◎著

大前研一的名作！

入选全球50部最佳管理图书！

翻译成多国语言，销量突破200万册！

全球管理大师

大前研一经典系列



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

F272.3/76

2007

企业参谋

〔日〕大前研一 著

裴立杰 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业参谋/(日)大前研一著;裴立杰译. —北京:中信出版社,2007.7

书名原文:企業参謀—戦略的思考とはなにか(新版)

ISBN 978-7-5086-0920-1

I. 企… II. ①大…②裴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第080250号

SHINSOBAN KIGYO SANBO by OHMAE Kenichi

Copyright © 1999 OHMAE Kenichi

Originally published in Japan by PRESIDENT SHA, Tokyo.

Chinese translation edition © 2007 by CHINA CITIC PRESS (the former CITIC Publishing House)

ALL RIGHTS RESERVED.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with PRESIDENT SHA, Japan through THE SAKAI AGENCY.

企业参谋

QIYE CANMOU

著者:(日)大前研一

译者:裴立杰

策划者:中信出版社策划中心

出版发行:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:中国农业出版社印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:11 字数:181千字

版次:2007年8月第1版 印次:2007年8月第1次印刷

京权图字:01-2006-5926

书号:ISBN 978-7-5086-0920-1/F·1167

定价:34.00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:010-85322521

http://www.publish.citic.com

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

修订版前言

《企业参谋》及其续篇分别于1975年和1977年出版。卷末的附章“企业家的先见性”发表于1979年第一期的《总统》杂志，此次收录于修订版时未做修改，这是因为我认为忠实地反映出石油危机（1973年）之后日本经济所历尽的艰辛，对于今天有着很大的借鉴作用。我今年56岁，上述作品分别是在我32岁、34岁和36岁时出版的。

我的处女作《企业参谋》是我30岁到31岁间所做的笔记。29岁那年我进入麦肯锡公司工作，对经营一无所知，于是一边工作一边学习，留下了这些笔记。那时我初出茅庐，做这些笔记时完全没有想到有一天能出版，我只是按照自己多年的习惯把学到的东西记录下来，把理解的东西用通俗易懂的语言表达出来，仅此而已。我把自己的笔记给当时钻石时代社（现在的总统出版社）的总编守冈道明先生阅读，他觉得很有意思，于是就出版了。这部书在1975年出版的当年售出了16万册，于是我在32岁那年成为畅销书作家。

令人不可思议的是，20多年后的今天，这本书仍然被用于对新员工的培训，一到4

月，销量便会上升。这恐怕是因为如今的总经理在做经理时就读过这本书，认为书中的东西非常有用，于是让新员工也来读这本书。

《企业参谋》及其续篇出版后获得好评，那时我刚进入麦肯锡公司没多久，这部书在公司内部也成为大家讨论的话题。有人追问我道：“你是新来的，什么都不懂，究竟写了些什么？”他们对于我没有把这本书的内容译成英文并得到总公司的认可颇有微词。不过，这本书出版后，麦肯锡东京办事处的业务源源不断，他们在我面前也不好再说什么。一段时间之内，我对于这些人的意见置若罔闻，因为如果有翻译成英文的时间，完全可以再写一部书了。

此后作为公司的项目，由伦敦的罗兰德·曼负责。麦格劳-希尔出版公司于1981年出版了这两部书的英文版，1984年由企鹅出版社出版了平装本，至今已被译成多国文字并受到广泛好评。举一个例子：我正在从事JASDIC公司的咨询工作，这是一家软件开发公司，由三家印度公司合并而成，其中的一家公司名为伊诺弗西斯（在纽约的纳斯达克上市），总经理南丹高度评价了这本书。5年前，我与他在班加罗尔初次见面，他拿着一本书对我说：“这本书改变了我的人生。”这本书正是企鹅出版社出版的《企业参谋》。书已经被他读得破旧不堪，里面写满了笔记。他当时的目光给我留下了深刻的印象，那时我甚至想，将来一定要和这个人一起干点儿什么。

这本书的确令人感到不可思议。我进入麦肯锡不过短短几年，

在经营方面尚未积累足够的经验可供长篇大论。麦肯锡公司内部也没有什么秘传的书籍，只不过有几位优秀的经理负责关照新员工而已。至少在我完成《企业参谋》第一部分时是这种情况。在我 34 岁完成续篇的那一年，我已经在麦肯锡工作了 5 年，成为资深人士。

在麦肯锡工作 5 年的人如果不具备丰富的经验则必须离开，这是企业的宗旨，我在工作中也是以此要求自己的。世界一流企业的董事长，如郭士纳、裴熙亮（摩根士丹利的董事长）等，20 世纪 70 年代都是麦肯锡的新员工，那时企业的业绩辉煌，让人不得不努力。企业的那种氛围对我完成这部书也起到了巨大的推动作用。

如今大家都在说经济如何不景气，其实当时的经济情况也是如此。不少人读过这本书后对两个时代惊人的相似感到震惊。日本人的危机感一直很强，不过在 20 世纪 80 年代后期到 1990 年，在《广场协议》后出现的泡沫经济中，人们的开始麻痹了。

如今日本所面临的真正危机是国民与经营者危机感的丧失。在石油危机中废寝忘食的经营者已然踪影皆无。众所周知，如今日本把邮政储蓄的资金作为财政投资，依靠这种形式回避问题，维持经济的景气。

个人必须要变革，企业也必须要变革。期待着国家与地方自治体变革是无济于事的，它们不过是由个人组成的。个人与企业的变革关键在于“气魄”。

石油危机之后，被击垮的日本具有这种变革的气魄。虽然丰田

与美国通用汽车的规模相差 20 倍之多，但日本人认为只要穷追不舍，一定能赶上。在小松赶超卡特彼勒，雅马哈赶超施坦威，日立与东芝赶超通用电气，索尼与松下赶超飞利浦的过程中，日本的企业都表现出了这种气魄，它们勇于弥补规模上的差距，希望成为世界一流的企业。

读过本书之后，各位读者会发现，无论处于怎样的困境之中，日本的企业都能从中找到制定战略规划的方法。这也正是本书在不同的时代持续畅销的原因。本书的英文版又被翻译成各国文字，给为数众多的读者增添了勇气。这本书至今依然被商业学校作为教材使用。

坦率地说，听到总统出版社计划出版修订版的消息之后，我曾经有过片刻的犹豫，这是因为本书结构严谨，难以修改。不过，这本书确实有很多内容值得现在的年轻人阅读。总统出版社书籍编辑部的山形佳久部长鼓励我说：“如今打破现状需要具备从前的气魄，最好不做任何修改，请读者阅读 25 年前的内容。”我想在前言中说明的正是本书再版的经过以及我现在的心情。

大前研一，被誉为“全球五位管理大师”之一、“日本战略之父”，他最重要的理论涉及战略、全球化以及新经济等众多领域，常常因为大胆预言及惊世之语成为学术界和媒体争相追捧的人物。作为其处女作的《企业参谋》，当之无愧成为大前战略思想最负盛名的代表作品，荣膺“全球50本最有影响力的管理书”之一。

本书是作者在麦肯锡公司的思想备忘录，甫一出版，仅仅日本就售出了16万册，并迅速成为全球畅销书。本书并没有就西方人眼中的“日本式管理”进行深入讨论，而是提出一个全新的观点：日本的成功之处在于其战略思想。也就是说，为发展有效的战略，管理者必须首先获得某一环境下对各影响因素详尽而准确的理解，然后通过联系企业各部分的资源开发出一个整体性的规划，从而形成一个具有竞争力和效率的运作模式。本书“向热切想了解日本的西方人，揭示日本策略制定方法的真实面目”，从而在管理界引起了巨大轰动。

阅读本书，你会切身感受到一种“企业无论处于何种困境，只要如此去执行战略就行了”的信息。这毫无疑问解释了本书之所以畅销多年的原因何在。本书不仅成为各大商学院关于企业战略的指定教材，而且是职场新手必备的生存秘籍，更是突破困境、创造优势的企业经营者的必读经典。



大前研一

麻省理工学院博士。曾任麦肯锡日本分公司董事长，兼任许多跨国公司的管理顾问。1994年7月离开麦肯锡，现任创业者商学院校长和一新塾校长。1996年起任美国加州大学洛杉矶分校教授，斯坦福大学客座教授。被英国《经济学人》杂志评选为“全球五位管理大师”之一，“日本战略之父”。



责任编辑 刘君楠 李 耀

营销编辑 周百平

封面设计 工作室·刘 军

经销：中信联合发行有限责任公司

目录

大前研一

修订版前言 IX

第一部分 什么是战略思考

大型企业与作为高级动物的人一样，必须要有大脑，而且只进行简单的思考远远不够，还要时刻应对变幻莫测的形势，也就是说，必须进行战略思考。

第一章 战略思考入门 7

战略思考的第一个阶段是思考事物的本质。当你开始着手解决问题时，“质疑的方式”至关重要。如何找到问题所在，是解决问题的关键。

“旧模式”的经济理论不管用 7

思考事物的本质 15

找到问题以及解决问题的过程 21

探究事物本质的方法论 26

成功解决问题的标准 34

标准的应用 44

第二章 企业的战略思考 55

管理过程应该从切中问题要害的质疑开始，采用正规的方法解决问题。不同的企业最终应找到适合自己企业的道路。正如钥匙与锁的关系，世上没有偶然吻合的情况。

中期经营战略规划	57
产品项目组合管理 (PPM)	70
产品与市场战略	94

第三章 把战略思考应用到国事上 110

真正能够解决问题的人在开始解决问题之前，必定会充分发挥自己的思考能力。参谋的真正工作在于战争开始之前，预测出对方的动向，为自己的部队制定战略规划。国家也是一样，也需要智囊团来解决战略问题。

产业结构论的立足点	110
新西兰海面上的日本乌贼捕捞船队	118

第四章 妨碍战略思考的因素 140

战略思想家时刻不会忘记自己所负责的工作中，成功的关键因素是什么。他们不求全面解决问题，而是抓住成功的关键。

美国历史上可悲的教训	140
参谋必不可少的五大素质	144

第五章 战略思考团队的形成 155

在企业或公共机构中，必须设立一个解决战略问题的小组。它的职责不能简单地由参谋部门代替，现今的参谋只是评论家，并不能真正解决问题，只有那些真正能够为组织的最高决策者出谋划策的战略参谋才能胜任。

“大树底下好乘凉”与打破条条框框 155
智囊团与坦克 158

第二部分 制定战略经营规划

战略家可以不具备清醒的头脑，但必须对结果负责。战场上的将军可以随机应变，而战略思考家必须进行彻底思考，尽量减少随机应变情况的出现。

第六章 关于战略思考 167

产品项目组合管理指的是，在制定企业战略时，必须同时考虑外部环境与自己公司的实际情况。无论公司如何强大，在市场不复存在的情况下，不考虑市场占有率和收益，定会蒙受损失。

冰箱的教训 167
选择合适的战略 184

第七章 什么是“低速成长” 198

战略思考家具备灵活的头脑，他们能够随着情况的变化，不断寻找最符合实际的解决方法。头脑僵化的人认为事物只有黑白两种颜色，而战略思考家能

够判断出在哪一种“灰色”的情况下必须妥协。

战略思考家的条件	198
审视新的经济环境	205
低速成长的含义及其战略意义	227
实现战略的根本转变	234

第八章 基于战略思考的企业战略 253

制定战略方案强调的是，不要在同样的情况下与竞争对手做同样的事；同时，使竞争朝着有利于自己的方向发展，从而使竞争对手难以效仿，并增强自己的相对优势。

相对竞争力的变化	253
不会被竞争对手超越的3个方法	255
基于成功关键因素的企业战略	256
基于相对优势的企业战略	275
基于创新的企业战略	284

第九章 战略规划的核心 310

战略上的改进与舵手调整前进路线的行为类似。当形势发生变化，提高效率已经无济于事时，应该果断地确定前进的方向。“方向”是最重要的因素，准确地把握风向与形式之后再开始努力，这是最基本的思路。

贯彻具有战略意义的规划	310
基于自己的优劣势采取对策	317
不是回避风险，而是摆脱风险	318

管理风格是战略的灵魂 320

附 章 企业家的先见性 322

经营并非赌博。经营者必须依靠逻辑推理，对于不确定的因素做出判断，而成功的企业家就具备这种先见性。

透视“成功模式”的充要条件 322

大前研一

第一部分

什么是战略思考

引言

日本人经常说“抬轿子”、“由多人负责等于不負責任”这样的话，但是无论表达得如何准确，不愿理解并深入解决问题，也提不出任何具体的方案，与空谈“珠穆朗玛峰有多么高”、“喜马拉雅山有多么远”毫无区别。“我们尝试去登一下珠穆朗玛峰吧。”只提出这样的目标是无法实现的。

这里所说的“日本人”指的是“在日本很多社会组织中的人”，“轿子”指的是“很重，无法独自承担的事物”，“抬”指的是“用力过大或力气不足都会带来麻烦”，用来比喻必须平衡用力。“轿子”终究比不上汽车以及行驶在轨道上的火车，只不过用于烘托节日的气氛。在战后鼓吹国民生产总值的气氛中，“轿子”的作用逐年增加，型号也越来越大，它那摇摇晃晃的样子令人瞩目。这种状况的原因在于机会主义与多人负责制。为了纠正此类错误，又出现了所谓的“集体无责任制”。上述这些只不过涉及个人以及少数人在自己的责任范围内思考事物、制定方案并付诸实施的方法，而要攀登高峰则需要周密并且具体的计划，以及实施计划的毅力。