

经营者的口袋书——经营战略 随时解惑



经营战略 应急指南

早稻田名家实战教范

〔日〕远藤功◎著
文渡函◎译
文康盐◎译评

 海天出版社（中国·深圳）

经营者的口袋书——经营战略 随时解惑

经营战略 应急指南

早稻田名家实战教范

〔日〕远藤功◎著

文渡函◎译

文康盐◎译评



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

经营战略应急指南：早稻田名家实战教范 / (日) 远藤功著；文渡函，文康盐译. — 深圳：海天出版社，2016.4

ISBN 978-7-5507-1554-7

I. ①经… II. ①远… ②文… ③文… III. ①企业战略—指南 IV. ①F272-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第025177号

版权登记号 图字：19-2016-003

KEIEI SENRYAKU NO KYOUKASHO

© Isao Endo 2011

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Kobunsha Co., Ltd.

Publishing rights for Simplified Chinese character arranged with Kobunsha Co., Ltd. through KODANSHA LTD., Tokyo and KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.

本书由日本光文社授权深圳市海天出版社有限责任公司发行简体字中文版，著作权所有，未经书面同意，不得以任何方式作全面或局部翻印、仿制或转载。

经营战略应急指南——早稻田名家实战教范

JINGYING ZHANLÜE YINGJI ZHINAN——ZAODAOTIAN MINGJIA SHIZHAN JIAOFAN

出品人 聂雄前
责任编辑 何志红 杨五三
责任技编 梁立新
装帧设计  线艺设计

出版发行	海天出版社
地 址	深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址	www.htph.com.cn
订购电话	0755-83460202 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作	深圳市线艺形象设计有限公司 0755-83460339
印 刷	深圳市天邦印刷包装有限公司
开 本	889mm×1194mm 1/32
印 张	8.5
字 数	130千
版 次	2016年4月第1版
印 次	2016年5月第2次
定 价	38.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序一

“商道秘宗”战略经营企业家私塾创始人

首席战略咨询顾问

全真龙门第二十代弟子

文康盐

这一本书，有六个大的特色：

一、实用特色——规律索引，应急指南

这样一本书，将思考经营战略时可能遇到的各种情况悉数囊括，而且篇目明确直指具体问题，几分钟即可掌握一个经营战略问题的“基本原理——思考方法——对策规律——经典例证”。

所以，在思考经营战略时，可按急需思考的问题，对应相关篇目任意快速查阅，获得即时的“指引”。

本书是经营者难得的口袋书、手边书，经营战略工具书，随身锦囊。完全可以做到“经营战略，随时解惑”。

二、内容特色——大课题小篇幅，举重若轻

紧紧围绕经营战略这个核心，直接点窍；三五分钟就能读完一节，十几分钟就能读完一讲，

数小时即可通读全书。从“前言”直至“结语”，书中随处可见战略智慧的点点闪光；随手翻开任何一页，都能立地成“悟”。

令人有“真传一句话，假传万卷书”之感！

三、文化特色——精悍结合，实战交融

在西方战略思维体系中尽显东方文化精神，形成了更适合东方人运用、更容易理解接受的战略特色。

四、作者特色——三位一体，资历特别

作者远藤功先生同时身为企业家、咨询顾问、教授，使本书具备超常的可读性、深刻性、实用性。

五、译文特色——深度翻译，追求神准

译文尝试追求“深度翻译”的效果，即同时传达出或顾及：(1) 语义的精准；(2) 原著的风格；(3) 作者的特点；(4) 语种的味道；(5) 译者的个性；(6) 国人的习惯；(7) 思想的深意；(8) 方法论的升华（即在不违背原著原意的前提下，在翻译的遣词造句有选择性的情况下，将一些观念、原理尽量往方法论的方向引申，以使内容具备更强的实用性和指导意义）。

六、译评特色——评点精妙，揭示方法

几位企业家挚友及本书责任编辑希望我在每

一讲后面写一篇“译评”，以帮助读者更好地理解书中经营战略的“精髓”。之所以选择我，可能有两个原因：一是因为译者是我孩子，我们关于本书的交流讨论颇多；二是本人的职业和资历、“三位一体”的身份，几乎与作者远藤功先生“一模一样”，只不过他是名家，我是“草根”。

一者盛情难却、二者责任“连带”，所以还是不敢冒昧，勉强“续貂”。在译评中，我始终把握“帮助读者，独立自主”的原则，尽己所能：评点精妙之处，厘清思维逻辑，揭示战略方法；同时，保持自己独立的战略观点。所以在译评的个别地方，会看到我与作者在某个观点上的小小不同，但个人以为，独立战略观点的“交锋”更能让读者受益。如若不当，还请作者、读者见谅！

同时，因译者（我代表）和译评者水平所限，不足之处、错漏之处在所难免，希望读者、专家批评斧正。

2015年8月于广州

序二

中国果品流通协会连锁及电商分会理事长
深圳市百果园实业发展有限公司创始人、董事长
余惠勇

受恩师文康盐先生之邀，为《经营战略应急指南》（中文译本）写篇推荐序，既兴奋又忐忑。兴奋的是，早就耳闻我的学弟、恩师之子文渡函，在翻译一本关于“战略”的“口袋书”，希望一睹为快，今天终于可以如愿；忐忑的是，怕自己功力疏浅写不好。然，“师命难违”，唯认真对待；故将电子版文稿打印成册，一章一节，细细品读。读罢，掩卷沉思，感慨良多：这真是一部难得的好书，值得研读，值得推荐！

本人1995年进入水果行业，1997年产生了“愿望”，要创造一种全新的水果业态——“水果专营连锁店”。2002年，当感觉“身量”基本合适了，即义无反顾地开始创业。2002年7月18日，开出了第一家水果专卖店——百果园。随之，我们满怀激情，高歌猛进，在第二年就开出了40多家店；到2007年，我们总共开了70多家店。但问题接踵

而至，层出不穷，不但创业的激情已渐渐消退，而且陷入了资金短缺、效益低下、人心涣散、进退两难的困苦局面。这时，偶然的机会有，我参加了文康盐老师创办的“商道秘宗”战略经营企业家私塾培训，全面系统地学习了“战略经营”知识，逐步具备了“战略经营”的能力，百果园也因此渐入佳境，终于扭转乾坤。近8年来，我们从只有70多家门店、难以为继的区域性小公司，发展成覆盖全部一线城市、拥有1000多家门店的全国性大型连锁公司。由于我们打破了行业禁忌，创造了行业奇迹，在业内有口皆碑，备受尊重！如果没有“战略经营”的思想和能力，百果园一定走不到今天。因此，我深知“战略”知识和理论对企业经营的重要性！

然而，以我的观察，在中国，真正能够运用正确“战略”知识和理论指导经营的企业，少之又少。以水果行业为例，百果园的成功，引发了水果行业非正常的高速发展。一方面，许多其他行业纷纷转入水果行业，片面认为水果行业很赚钱，根本不考虑他的“身量”“脾性”是否符合水果行业的本质；另一方面，许多同行完全模仿、拷贝百果园，甚至连装修设计都完全抄袭，他们认为百果园能

成功，他们完全照搬、照抄，就一定能成功；这些都是由于他们不具备“战略”知识和理论导致。更令人忧心的是，当今社会，有了几家在互联网领域取得巨大成就的企业，掀起“全民互联网创业”的热潮，言必“互联网”思维；殊不知，每个行业有每个行业的本质和特性，传统行业，就应该用“传统的思维”来经营，这才是正道。“全民互联网创业”，与“大跃进”时代的“全民大炼钢铁”，没有本质的差别，都是没有“战略”思维的具体体现，其后果是导致社会效率、效益的低下，造成社会资源的极大浪费。

为什么会这样？中国企业家普遍缺乏“战略”知识和理论的学习；而通过各种培训、书籍传输给中国企业家的各种“战略”知识和理论，要么体系太过庞大，难以理解、消化，要么断章取义，“战略”知识和理论本身不够科学，难以真正指导到经营。而《经营战略应急指南》，是一本非常难得的关于“战略”知识和理论的好书。此书有“三奇”：

一奇：作者以“经营战略是活变的‘生物’”为主线，用十分精练的语言，从15个侧面分别阐述了“经营战略”的知识和理论；每个侧面均代

表了不同类型、不同阶段的企业所应该关注的“经营战略”问题。因此任何阶段、任何类型的企业，均能从相关章节获益，成为名副其实的经营战略工具书！

二奇：文康盐老师以其深厚的功底，对作者的观点进行了详细解释，让读者能更深、更透地领悟到作者的思想精髓；特别是对作者的某些观点提出了疑义，使得本书更生动、更真切、更丰富，更逼近对“经营战略”本质的探求。作者远藤功教授，主讲“经营战略”；译评者文康盐老师，擅长“战略经营”；日中两大高手一主一辅、“同书论道”，实为难得！

三奇：翻译的书籍是否好，除了作者水平外，很大程度取决于译者的水平。而如此高质量的译作，竟出自一位初出茅庐的“处子”之手，令人叹服。本书的“译后记”，讲述了这部译作诞生的“励志故事”，犹如，大餐之后的一杯梅汁，使人消食醒神、回味无穷；又如，荒漠中的一片绿洲，让人燃起对中国青年乃至中国未来的期望！

本书原著的出版，作者的心愿是“希望能够引导日本企业，再次走向成功”。

而我衷心祝愿，这本由海天出版社出版的中

文译本，能让千千万万正在苦苦探索的中国企业，“将丰富的创造性与制定合乎道理的经营战略相结合”，从此，走向成功。

2015 年 8 月 24 日于深圳

序三

深圳市零售商业行业协会
深圳市连锁经营协会执行会长
花 涛

我从事行业协会工作整整 18 年，接触企业数以千计，包括世界级企业如沃尔玛、家乐福、百安居等，国内领先企业如华润万家、天虹、茂业、人人乐等，还有产品品牌连锁企业和服务类连锁企业如百丽、梵思诺、面点王、百果园、八马茶业、正章干洗等。很多企业，我看着它从零起步，发展到几十亿、上百亿级别；很多企业，我看着它因为换了一位领导者而起死回生，发展壮大。我发现有些企业发展得顺风顺水，轻松盈利，而另外一些企业辛辛苦苦，十分努力，却业绩平平，不甚理想。为什么？初看，似乎各有各的原因，不尽相同，但深究下去，会发现不如意的那些企业不约而同，都有一个共同的原因：经营战略有问题！或者没有战略，或者战略模糊，看似有战略却没有差异化，简单模仿，如此等等。没有战略，即没有取舍，看着忙忙碌碌，实际上很多是无用功；没有差异，要么就被湮没，要

么就只能拼价格。这是很多企业经营者的心头之痛。

所以，我一直希望有一本书，讲解经营之道，我可以推荐给我所有的会员，给他们助力。这本书，一定要简单实用，好读易懂，容易落地实施，每节一个主题，零碎时间就可以学习（企业家都非常忙碌）；这本书，它千万不要那么高深，那么学术，那么大部头，让人难读难懂。

当我看到《经营战略应急指南》（中文译本）样稿，连夜就急急地浏览了一遍，真的是很高兴，这就是我所希望的那本书！我相信，它将会是很多企业经营者的福音。

这本书还有一个极具价值的亮点，就是它的“译评”，真的是非常精到，仔细品读，必定大有收获。“译评”出自我非常尊敬的老师文康盐先生之手。我因为工作的特点，接触的培训讲师、咨询师无数，文老师是让我受益最多的老师，是我认为水平最高的老师，他的“商道秘宗”倾倒无数企业家，堪称“大师”，但他本人却十分低调，自谦“草根”。他在我眼里应该是道家“上善若水”的践行者。

2015年8月识于深圳

前言

不是『战略论』
而是学习『战略』

“经营战略是活变的‘生物’。”

这是我在早稻田大学商学院教经营战略的讲义的核心观点、是我作为企业战略顾问 20 年以上的经验总结。

我认为，人要经历充实的人生的话，需要像战略一样的东西，但是没有众人共同的“理论”和“正确答案”。能力、思维方式和性格不同的人们，在不断变化的时代里实现自己才有的成功，或者是一边盯着“幸福的形态”，一边灵活地活着。

企业的经营也是一样。理论适合的话一定就会发展顺利，像这样的“正确答案”是没有的。如果硬要“正确答案”，预想的目标结果出来的时候，才知道“那个经营战略是正确答案”。那个“正确答案”对于全部的企业来说当然不能成为正确的答案。

但并不是说“所以，不用学习经营战略也可以”。就像在人生方面，从各种各样的人的生存

方式和经验中学习、得到教训，比自己亲身经历过的、好的人生有助于自己一样，经营战略也“从活例中学习”这一点非常重要。

百企百样的经营战略分别是经过怎样的过程诞生的、实践的，带来了怎样的结果，通过丰富事例内在联系的类似体验，理解经营战略的本质是什么；然后，那个本质挂在心头，想出自己公司的经营战略；进而在实践的延长线上，对“经营战略是什么”拥有自己的体会。在我的讲义里，设想了那样的学习过程。

总之，“通过各种各样的事例，想和大家一起思考经营战略那难以捕捉的‘生物’之真面目是什么”才是讲义的要点。不是从理论进入，而是从多样的事例，我想要提供能够制定有创造性的、关系到成果的经营战略的学习和认识。

虽然这里面的讲义风格凝结了我个人的想法，但是在其他商学院教的关于一般的经营战略的讲义内容也有所触及参考。那些学问大致区分的话，有两种分类。

一种是，以经营战略的“理论”为中心来教，几乎所有的情况，教师都是学者们。

虽然都统称叫“经营战略”，但是从学术来看的话，有规划学派、定位学派、资源理论学派等，还有很多学派。提倡创生战略理论的亨利·明茨伯

格说，战略论学派分为 10 个，而且还在不断增加。当然，由各个观点提出的理论体系有很大的不同。

就算都是对的，令人困扰的是在许多听到过的场合，虽然理解理论“哦哦，原来如此”，但是无论怎么说明，现在也没有“心知肚明”的感觉。生动变化的商业实态常常会走在理论的前面，往往理论就变成附录在“书后的注解”。不得不说，“虽然不管对哪个学派都很有兴趣、能有启发，但都不能成为完美的理论”。

另一种是，经营战略的理论先暂且不管，在思考经营战略的时候使用模型框架和以工具为中心来教的讲义。

这是像我一样的“做过企业经营管理顾问”的教师喜欢使用的探讨方法。像一般被熟知的 SWOT 和 3C、PPM、附加价值链分析等，总之一要讲解的模型框架如群峰林立，以传授那些使用方法为形式进行课程。

那样的模型框架和工具不能说没有帮助。作为“道具”，在自己头脑中厘清事物本质也有有效的时候。但是非常遗憾，仅仅那样的工具即使学得再多、用得再多，也不能生出独特卓越的战略。

成为经营战略讲义主流的这些理论和模型框架，不论哪一个都要随着时代的变化和企业所处环境一起进化适应。反过来说，由于时代和环境

的变化，很多知识陈腐了，变成不能使用的东西。

在制定经营战略之际，不要被理论和模型框架折腾，学习其原理原则比什么都要紧。不是被理论和方法折腾，而是直面经营战略的潜在“本质”。我认为这是研究经营战略、作为指导教师应有的正确态度。

在这本书中，我在早稻田大学的讲义首次公开，包含三个补讲共 18 章的讲义里，加进了多样的事例和我自身从事企业顾问参与的事例，能够在学习的同时也一定会有“心知肚明”的感觉。

事例、道理（理论）和道具（工具）三个要素被一致吻合理解的时候，就得到了活知识。不是一般的“战略论”，而是希望学习“战略”。

全球化竞争加速、经营环境激变的现在，许多的日本企业被迫重新考虑经营战略。再强调一次，经营战略是“生物”。不是抱住过去的经营战略不变，而是，不根据新的环境、时间点，制定鲜度高的经营战略的话，日本的企业不可能实现重生复活。

这一系列的讲义对于大家来说，是学习经营战略“本质”的第一步，衷心希望能够引导日本企业，将丰富的创造性与制定合乎道理的经营战略相结合，再次走向成功。

2011 年 6 月 远藤功