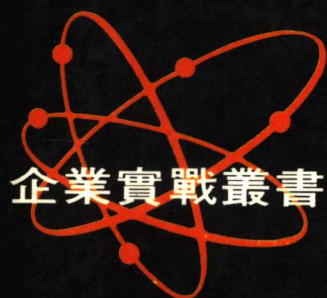


大前研一 / 著

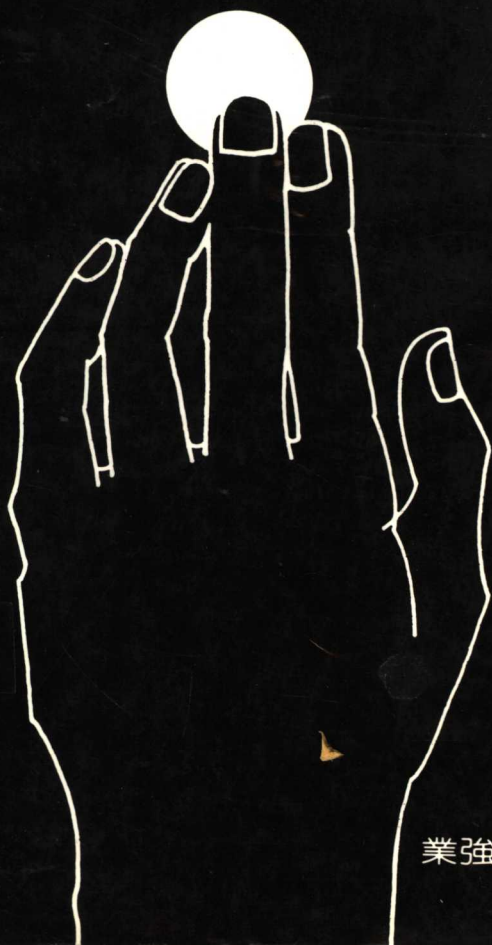
林傑斌・陳奇麟 / 譯



企業實戰叢書

企業戰略權威大前研一告訴我們：培養思考、分析的能力，發揮創造性的直觀，進而制定高人一等的戰略，方為致勝之道。

企業戰略思考



業強出版社 / 印行

大前研一／著

企業戰略思考

林傑斌・陳奇麟／譯

業強出版社

企管實戰叢書 001

企業戰略思考

作者：大前研一
譯者：林傑斌・陳奇麟
出版者：業強出版社
發行人：陳春雄
總編輯：林憲正
編輯：簡貞貞 王中和 陳瓊稻
美編：陳宣銘 謝美惠
地址：台北市中華路2段163巷16號
電話：(02)3043152・3043153
郵撥：0743812-9

總代理：大鴻圖書有限公司
地址：台北市溫州街48號
電話：(02)3217947・3419187
郵撥：1090641-1

打字：健弘電腦排版股份有限公司
印刷：永美印刷公司
裝訂：佳合裝訂廠
定價：新台幣160元整
新聞局登記證版台業字第3220號
1988年1月初版

■版權所有・翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)

前言

日本企業在世界上獲得到成功，秘訣何在？國內外有許多著作已不厭其煩地介紹了日本的終身雇用制、年工序列制，企業的價值觀、長期計劃、生產組織中的「看板」管理、品質管制小組、日本文化傳統等等。這些似乎都有些道理，但終究給人以局部之感。《企業戰略思考》一書，則對日本企業的考察另闢蹊徑，把分析的鋒芒直指日本企業家的思考模式。雖然我們不能就此肯定地說，它已揭開了我們面前的謎團，但在讀完本書後，至少可以信服，它已不同尋常地觸及了問題的本質。

這本書不像一些同類著作那樣，僅僅從大量羅列的各種事例中歸納出幾個共同性的結論，而是描繪出一個具有戰略頭腦的日本企業家是怎樣形成自己戰略的邏輯框架。全書共分為三篇。第一篇《戰略思考的藝術》，是從形成戰略的縱向過程進行考察，指出戰略思考應從對問題的分析開始，然後在關鍵性因素，相對優越的條件、創新精神、新的發展空間等四條途徑中選擇適合自己企業的道路，逐步建立起戰略優勢。第二篇《建立成功的戰略》，是對企業戰略的橫面關係進行分析，作者提出了以顧客、企業、競爭對手各為一方所組成的戰略三角形的概念，成功的戰略就是充分發揮企業自身的實力，比競爭對手更完善地為顧客提供服務。第三篇《現代戰略的真實性》，主要闡述戰略和環境變化的關係，指出世界上沒有一個能確保戰略成功的現代公式，只要敢於行動、敢於發揮創造力，每個企業都可能找到自己獲得成功的戰略。

值得一提的是，這本書是作者多年實際經驗的沈澱和凝煉。讀過《日

本的管理藝術》(The Art of Japanese Management)、《追求卓越》(Search For Excellence)的讀者，對著名的麥金塞國際公司東京分社的社長大前研一必定很熟悉。他一九四三年出生於日本，在美國麻省理工學院(MIT)學院獲得核子研究技術的博士學位，以後長期從事企業的諮詢工作。近年來曾幫助一些日本最著名的公司制訂競爭戰略，也曾有一些美國和歐洲的跨國公司當過顧問。他在日本被尊稱為「戰略先生」。本書是根據他銷路最廣的日本著作《公司戰略家》(The Corporate Strategist)翻譯而成的。《公司戰略家》在日本出版後已銷售了十萬冊。在美國的一些商業出版物，如《華爾街雜誌》和《商業週刊》上，大前研一先生也被認為是研究公司戰略的權威人士。

衆所周知，管理理論真正成為一門科學是從十九世紀末到二十世紀初，由泰勒(Taylor)、法約爾、韋伯(Weber)等人形成的古典管理理論開始的。他們的著作中都比較系統地探討了管理的原則、要素、職能、組織體系等。管理理論的第二階段，是從本世紀二十年代開始的「行為科學」理論。這種理論主要是研究工人在生產中的行為以及這些行為產生的原因，強調可以通過調節和改善企業中的人際關係，來提高生產效率。管理理論的第三階段，則是隨著第二次世界大戰後的科技進步，系統理論、控制理論、資訊理論的發展，和電子計算機的廣泛應用而出現的，這一時期的特徵是各種理論學派林立，主要的有社會系統學派、決策理論學派、系統管理學派、經驗主義學派、權變理論學派和管理科學學派等。

到七十年代末八十年代初，西方的管理理論界面臨著兩方面的挑戰，一是為什麼作為西方管理理論發源地和大本營的美國和西歐企業，面臨日本產品的攻勢，只能節節敗退？二是為什麼一九八〇年代中出現的企業大型化等趨勢沒有繼續下去，在長期的經濟滯脹中，一些小企業不僅沒有被壓垮，反而表現出比大企業更高的活力？正如本書作者所說的，這「意味著許多古老而受到尊敬的管理理論、觀念和結構正在變得過時」，有戰略

頭腦的企業家應能不爲這些傳統理論和觀念所束縛。

有人在進行東西方文化的比較時曾指出，西方人較早、較充分地發展了機械原子論的自然觀，而中國人則較早、較充分地發展了辯證法的唯氣一元論的自然觀。中國人的思維傳統，是在格物致知時，刻意神似而鄙薄形肖的，這一方面難免失之於不慎密不嚴謹，但另一方面也許正是戰略思想的古代瑰寶——《孫子兵法》首先出現在中國而不是西方的主要原因。在西方的管理思想經過幾十年的探索，開始進入重視戰略決策的階段時，我們不能忘記自己民族傳統優秀的一面，而亦步亦趨地走向西方管理思想的老路。無論在學習品質管制（QC），還是成本管理等專業知識時，都應該牢牢記住，第一流的經營管理是生氣勃勃和充滿激情的，決不是一整套枯燥無味的報表和數字。無疑地，我們需要努力學習，需要了解和掌握外國的各種管理理論和經驗，但我們更需要創新、需要植根於民族傳統的沃土上的創新。在改革精神的推動下，不遠的將來，必能湧現出一大批富有創業精神和戰略頭腦的企業家，湧現出一批能在世界舞臺上和著名公司相抗衡的優秀企業。希望我們翻譯的這本書，會對有志於成爲新一代的企業家，有所啓發。

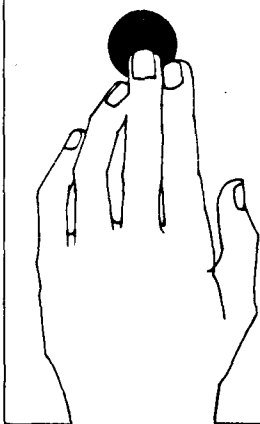
「成功的祕訣是跨越國界的」。

林傑斌

陳奇麟

1987年9月於台北

企業戰略思考



本書是被尊為「戰略先生」的大前研一多年實際經驗的濃縮、凝鍊之作。它具體描繪有戰略思想的日本企業家如何形成其戰略框架；闡述制定戰略的縱向、橫向過程，並強調思考、分析，發揮創造力，確定戰略，敢於行動，方能建立企業的戰略優勢，成為能與世界聞名的公司相抗衡的優秀企業。

業強出版社 / 印行

當代書業公司
\$53.50

目 錄

前言	1
----------	---

第一篇 戰略思考的藝術

第一章 分析：戰略思考的起點	1
第二章 通向戰略優勢的四條途徑	23
第三章 重視關鍵因素	27
第四章 建立相對優勢	33
第五章 尋求主動攻擊	37
第六章 開拓戰略自由度	41
第七章 戰略遠見的訣竅	52

第二篇 建立成功的戰略

第八章 戰略三角形	61
第九章 顧客導向的戰略	69
第十章 企業導向的戰略	78
第十一章 競爭對手導向的戰略	91
第十二章 大公司的戰略	98

第三篇 現代戰略的真實性

第十三章	了解經濟環境	121
第十四章	應付戰略變化	140
第十五章	日本的神話與現實	161
第十六章	預見性決策的形成	180
第十七章	是否有成功戰略的公式？	198

第一篇

戰略思考的藝術

第一章

分析：戰略思考的起點

幾星期前，我收到了日本旅行社寄來的一份小冊子，邀請我到非常優美的風景區享受體育活動的樂趣。小冊子裏寫着引人注目的廣告詞：「高爾夫球、網球、射箭、自行車、航海」——在一個「理想的渡假場所」、「任你選擇」你所愛好的休閒運動。這就是伊勢國家公園，它以蜿蜒曲折的海岸和養殖珍珠而聞名。

當過導遊的我，知道從東京到伊勢半島會是十分勞累的一整天行程，儘管如此，小冊子還是引起了我的興趣。

旅遊活動安排得很緊湊。遊覽車在星期六上午九點離開東京，行駛二百英里後，於下午五點到達渡假旅館。次日上午，將有時間進行小冊子裏美好的休閒活動，然後，在下午兩點三十分，遊覽車返回東京，到達東京是星期日夜晚十時三十分。

在我看來，要充分欣賞小冊子裏所描述的「連綿的巍峨青山」、「清澈的蔚藍天空」和「碧海」上「漂浮著點點彩筏的小海灣」，這樣的美麗景色，時間恐怕是太短了。我的袖珍型計算機證實，大約 43% 的旅遊時間將花在途中。睡覺、吃飯、洗澡、穿衣服等日常事情還得佔用 40% 的時間。最後，還剩下六個半小時，或者說僅 17% 的時間是用在這次旅遊的主要目的，即休閒活動上。旅遊費為一百二十五美元，即每小時的休閒活動費大約十九點二五美元。然而，如果我想打網球，只要坐半小時的車到東京郊區的某個網球俱樂部，付上十三美元，便可以痛快地玩一天。

日本旅行社在兜售什麼呢？當然是由各項活動組成的組合旅遊，使整

4 企業戰略思考

個活動有一個完整的「氣氛」。旅遊者在支付一百二十五元時，一般都並不清楚他們在每項活動上要花費多少錢。如果想要弄清上述問題，他就必須對組合旅遊的各項活動進行分析，了解每項活動在整個旅行中發揮了什麼作用，弄清楚它實際上提供了什麼。

以這個例子來說，很清楚，如果僅考慮體育活動的話，一百二十五美元就能在城裏的網球場打十次。但是，假如你喜歡在一個風景秀麗的地點打網球，而且你對廣告中熟悉的伊勢國家公園的勝景嚮往以久，那麼，在這種情況下，為整個活動花那麼多錢是否合適呢，可能合適，也可能不合適。關鍵是這時，你的分析能用自我導向（self - directed）的判斷去取代他人導向（other - directed）而接受的旅遊組合，支付你還未弄清的旅遊氣氛的費用。

分析是戰略思考的關鍵起點。從通常的角度看來似乎是協調的總體或組合的問題、趨勢、事件、情境，戰略思想家總是將它們分解成各個組合成分。然後，在發現各個組合成分的意義的基礎上，按照設想中最有利於自己的方式，重新把它們組合起來。

經營如同戰場，判定戰略的目的是通過正確判斷進攻或後退的恰當時機，及經常評價妥協的限度，形成最有利於自己一方的條件。除了要有分析的習慣外，戰略家頭腦的標誌是知識的彈性和靈活性，這使他能對變化的情況作出切合實際的反應，而不是僅僅區分不同的細微差別。

在戰略的思考過程中，首先要努力弄清形勢中每一要素的特徵，然後，盡最大可能利用人類的智慧，以最優方式重新組合各個要素。現實世界中的現象和事件往往並不符合線性模式。因此，將形勢分解成各個組織或部分，再將各個組成按設想的方式重新組合的最可靠辦法，並不是按部就班的系統分析。真正的戰略思考過程既與以線性思維為基礎的傳統的機械系統法完全不同，也與事事都用直觀思維，不經任何種類的分析（圖1-1）就作出結論的方法大相逕庭；它是使用最基本的非線性思考工具

——人類頭腦。

無論問題多麼困難，或毫無先例，只要根據事實的實際本質進行合理分析，並運用非線性的智力將所有不同項目富有想像力地重新組合成一個新型態，就能有所突破，找到最好的解答。這種方法無論是在市場，還是在戰場，對於成功地制定迎接挑戰和機會的戰略，總是最有效的。

確定關鍵性問題

戰略思考過程的第一階段是正確指出情境中的關鍵問題。每一個面臨問題的人都自然會運用自己的方式努力洞察問題的關鍵。有些人可能認為，採取那一種辦法解決問題都可以，至於辦法是否有效，主要得碰運氣。我認為這不是運氣的問題，而是態度和方法問題。在解決問題的過程中，有效的方法是一開始就以便於發現解答的方式列出問題。

舉例來說，假設某一公司加班問題日益嚴重，導致利潤下降。如果我們問：減少加班須解決那些問題？可能有如下的回答：

1. 在規定的工作時間內努力地工作。
2. 縮短午飯時間和休息時間。
3. 禁止長時間打私人電話。

一些邀請全體雇員參加無缺點運動和品質控制小組以便努力降低生產成本、提高產品品質的公司經常運用這種徵求問題解答的方法。大家的意見被集中上來，經過挑選，最後應用到改進工作中。但這種方法有內在的侷限性，它沒有指出問題的根本解決辦法，對症下藥，而是頭痛醫頭，腳痛醫腳。

現在回到上面加班加點的問題上。假如我們設想要從根本上解決問題，那我們就會問：爲了完成公司的所有任務，公司的勞動力是否充足？

這一問題的回答只能是「是」或「否」。爲了得到肯定的回答，就需要做大量的分析，可能包括將該公司與同業的公司進行比較，考察每一個

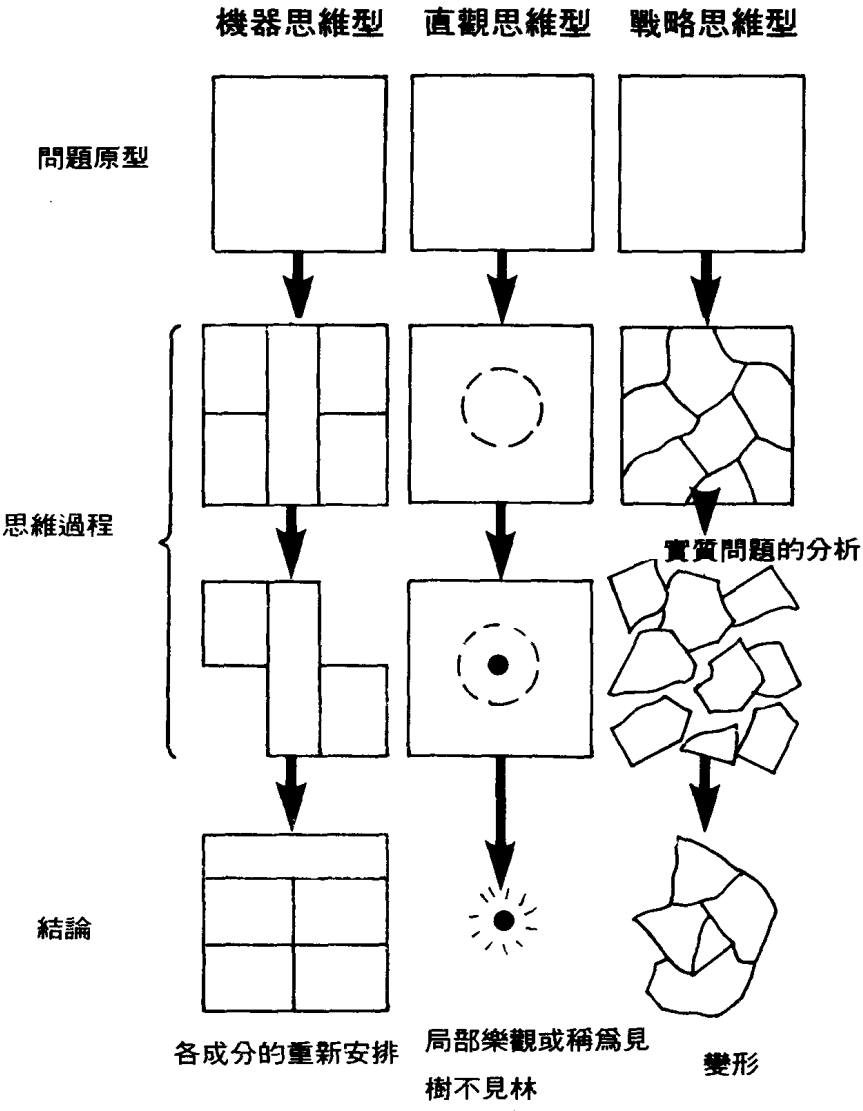


圖 1-1 三種思考過程

雇員的勞動量，自動化程度、電腦化程度以及公司經濟效益的變化趨勢。另一方面，在仔細研究了公司的銷售記錄，每個雇員的利潤、直接人員和輔助人員之間的比例，並與其它公司進行比較之後，回答也可以改為否定的，即公司的現有人員並不充足，這就是問題的根本解答。解決的辦法是，增加人員，應用通常的管理數據就能證明其有效性。如果公司採納了這個辦法，獲得所希望的結果的可能性就會增加，用這種方法，才能解決問題。我們還可以這麼問：雇員的工作能力是否能適應他們的工作性質？

這個問題的提出與前一個問題一樣，可以引申出可能解決問題的辦法。如果回答是否定的，是指缺乏合適的人選，解決的辦法將是培訓雇員或是從其他地方招聘有才能的人。相反地，如果回答是肯定的，這就意味着經常加班的癥結不是工作性質，而是工作量的問題；因此，解決問題的關鍵就不是培訓和招聘人才，而是增加勞動力。

如果正確地提出了以解決問題為目標的關鍵，並且所進行的分析是正確的，那麼即使是用不同的方式開始提出問題，用不同的途徑來尋找解決問題的辦法，最後的答案也會是一樣的。在任何一種情況下，有關工作性質和工作量的提問都能使討論集中於問題的焦點，也較容易得到明確的結論。

強調正確地提出問題，無疑是很重要的。正如在許多建議箱中所看到的，訓練有素的人不會提出一些含糊不清的建議。他們會提出具體的、實質性的意見。

由於抓不住關鍵性的問題，現在太多的高級經理迫使自己 and 屬下過分憂慮，擔心他們的努力會因失敗或受挫而告終。只有重視和正確掌握關鍵性問題，才能形成以解決問題為目標的提問。清楚了解已經確定了的問題性質，能造成促使人們找到創造性結論的壓力。如果關鍵性的問題未被確定或者問題還沒有弄清楚，富有創造性的思想就不能得到充分發揮。一個人對拿不準的辦法、折衷辦法，或是英國人叫做「摸索調適」的辦法愈能

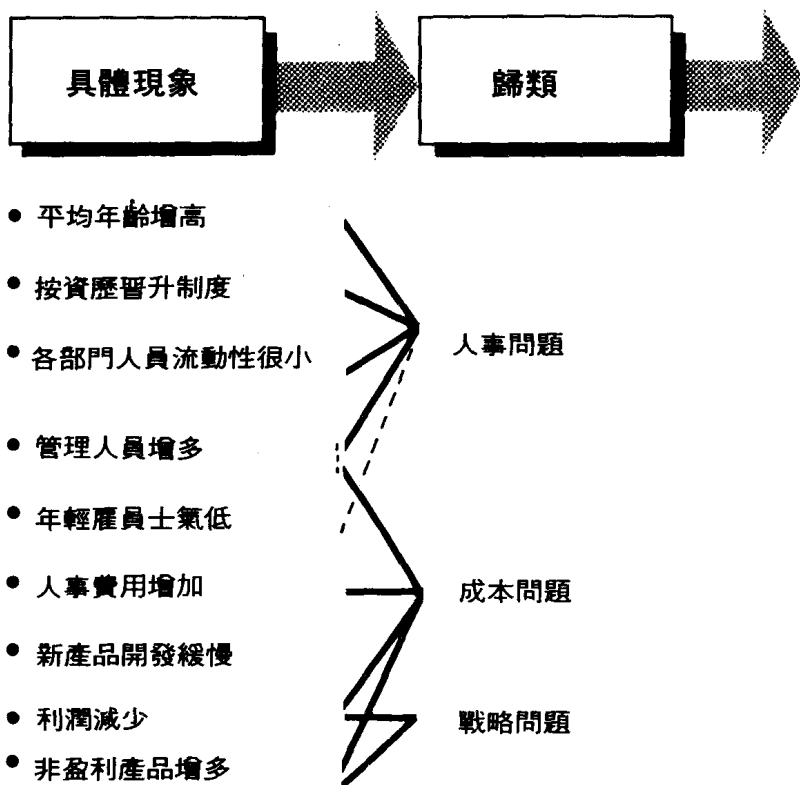


圖 1-2 縮小問題的範圍

容忍，問題的關鍵就越難確定。因此，充分暴露問題的要點，換句話說，確定關鍵性問題，對發現解決問題的辦法至為重要。在最初階段，最重要的是透過研究觀察到的現象來縮小關鍵性問題的範圍。

圖 1-2 描述了戰略家在抽象（abstraction）過程中常用的一種方法，它表明一個大型公司在面臨競爭力衰退時可以怎樣做。

抽象過程的第一步是運用「腦力激盪」和徵求意見的方法，集中並細列出公司與競爭對手相較下的不利條件。然後將這些條件按它們的共同點歸納成幾個要點（參見圖 1-2 具體現象）。