

(日)大前研一著

管理者的策略



THE MIND
OF THE STRATEGIST

萬源財經資訊公司

管理者的策略

(日)大前研一著

萬源財經資訊公司

管理者的策略

出版 ☐ 萬源財經資訊公司 香港開聯商業中心十二樓

印刷 ☐ 大永利印刷公司 香港安業街十二號十二樓

© 1985, M.Y.E. (Books) CO.

版權所有/一九八五年三月版

萬源財經 專業智囊

國際金融百問百答

銀行業A B C

銀行經營管理

銀行實務百問百答

金融實務百問百答

銀行實務技巧

銀行會計實務大全

銀行實務須知

外匯實務百問

國際金融須知

股票買賣通俗談

股票投資指南

股票投資百解

會計實務管理

會計實務大全

商業書信應用須知

商用英文範例大全

應用貿易英文

商用英漢辭典

貨幣投資須知

貿易理論問答

萬源財經圖書

各地書店有售

萬源財經 專業智囊

管理者的策略
管理者珠璣集
管理者格言錄
市場調查研究
管理心理30解
市場情報處理
商業談判 163
權變領導
人事管理心理
商業人際關係
企業的人性面
出入口ABC
出入口實務大全
如何做出入口業
信用證實務大全
貿易信用證須知
貿易契約範例大全
貿易規約彙編
貿易保險必讀
出入口實務之疑難雜症
貿易關稅估價須知

萬源財經圖書
各地書店有售

序

對高階主管和重視策略規劃的人來說，這是一本重要的書。本書獨特的日本淵源，使它確實值得一讀。

兩年來，美國企業人士讀過無數闡述日本全球性商業成功秘訣的書籍和文章，但他們依然迷惑不已。那些作者指出的「謎底」有：協議決策、終身僱用、「日本公司」、「有羞恥心的」文化、長期規劃、看板生產方式、品質圈、禪等等。每位作者都表示出某種程度的見識，但直到今天，依然沒有人解開中心謎題。

在本書中，大前研一是否解開了主要謎題？雖然我的公司（百事可樂公司）和許多日本主要企業（軟性飲料、點心和飯店）關係密切，我却不敢確定。

但我深信大前研一已經非常接近問題的核心。雖然本書充滿了迷人的實例，但大前研一

並沒有說明日本企業為何卓越不凡，他只是提供傑出的日本商業策略家讓讀者用眼去瞧，用心去想。大前不是新聞記者，也不是學院派學者，而是一位活躍的策略專家，客戶包括全世界最大和最複雜的公司。他也是日本最富盛譽的作家和顧問，有構思公司成功策略的實際經驗。

本書包含許多新穎而刺激的見識，內容充實而且精妙無比。本書相當易讀，語調簡單親切，結構清楚有條理。說真的，這是一本捨不得放下的書。同時，大多數章節都是獨立的，可以分別閱讀。這是一本可以一讀再讀的好書。

大前這本書最有價值的貢獻之一是討論策略規劃的本質遠勝於形式。因此，讀者可以了解策略家如何產生一個真正具有競爭優勢的策略，而不是做策略練習而已。對高階主管或直線管理人員來說，本書都是值得一讀的。

本書並不全是新觀念，畢竟，這是一本闡述基本觀念的書，但大前研一的闡述使這些基本觀念值得再探討。依我的經驗，這些基本觀念經常被一般的公司策略家忽視了。大前的這本書使這些基本觀念呈現新面貌，透露出一些令人振奮的新發現。

全書流露著大前研一這位策略家心智的敏銳和率直、清新、簡要、有力、有深度。可以肯定的是，企業人士讀了本書之後，只要能發現「日本人是如何做的」，就會在事實和見識上有極豐富的收穫；而希望學習策略規劃的技巧，學習如何產生真正具有競爭優勢策略的讀

者，將發現本書非比尋常的扣人心弦。這本「策略家的智慧」是獨一無二，全球人士都值得一讀的。

安德魯·皮爾遜

百事可樂公司總裁

一九八二年五月

原作者序

作為一家國際性管理顧問公司的管理顧問，我有機會到歐洲、北美洲和亞洲各地旅行，跟數百位高階主管晤談。幾乎毫無例外地，我發現這些企業主管，其中有許多比我年長而有智慧，他們都對我談及的企業策略深感興趣。理由很簡單：我剛好是一位日本人。

人人都認為日本人一定有某種法術，才能在國際市場上把競爭者搞得七葷八素。我是受過西方教育的日本人，既深入瞭解日本的企業，又能在語言上和西方的企業領袖溝通，因此他們認為我可以湊到他們耳邊，悄悄透露這一法術的訣竅所在。

我這種說法，當然是誇大了。我所見過的企業人士，沒有一位認為在日本的成功背後，隱藏著一個秘訣。然而電視上的說法，以及所謂的專家對日本經營方式所做的解釋，却不能令他們滿意。他們深信日本人絕非只是靠協議管理、公司歌和品管圈。他們的想法不錯。

拋開不深入的膚淺方式，我可以給西方企業界的朋友和讀者提供的，殊少涉及公式和技術。作為一位管理顧問，我有機會跟許多日本大公司一起工作。這些公司當中，有許多你會認為它們的成功是得自絕佳的經營策略。可是當你深入探討，你會發現一項矛盾。它們沒有從事規劃的龐大幕僚群，也沒有考究的策略規劃過程。其中有些公司因為缺乏資源——人、錢和科技——深受羈絆；然而這些資源却是執行一套雄心勃勃的經營策略所必須要有的。可是，儘管有這些障礙，它們仍然能在市場上有優異的表現。一年又一年地，它們都在努力建立市場佔有率並創造財富。

它們是怎麼做的？答案很簡單。它們也許沒有專任的策略規劃幕僚，可是它們却擁有一位天生的策略家——一般都是公司創辦人或社長。這些傑出的策略家大都沒有受過正式的商業教育，至少沒受過大學級的教育，更不用說日本沒有商學院了。他們可能從未讀過一本有關「策略」(strategy)的書。他們先天具有異稟，能從整體角度審視公司、顧客和競爭者之間的動態關係，然後逐漸凝合為一整套的目標和行動計劃。

在這一過程中，「見識」(insight)是關鍵所在。相對於現狀來說，它是創造性的，也帶有一點直覺性的，因此從分析者的角度看，是不夠嚴密的。日本策略之所以能具有強大的競爭性衝擊力，乃是因為它具有創造的成份，而且構思這種策略的人，具有堅忍的意志和推動能力。

不論是在日本或是在西方，這種依賴本能的策略家都逐漸在消失，至少是失寵；目前當道的是理性的，依賴數字做策略分析的規劃人員。現今的大型機構，不論是私人的或是政府的，其組織方式都不是以創新為著眼點。它們的制度和辦事程序，都著眼於逐漸求進。在美國，社會和政府對企業活動套上的無數羈繩——最顯著的，就是在一九六〇和一九七〇年代中層出不窮的政府立法——使得企業界有適應力的人大行其道，創新力則進一步受到抑制。提出大膽和野心勃勃策略的人，常常發現自己被貼上「失敗者」標籤，並且被擺在一邊，得寵的則是善於在制度之內運作的人。在成熟的行業中尤其是如此，因為這種行業的行動和創意，常常都是在狹窄的軌道內移動，使得創新的英雄無用武之地。相反地，風險性資本集團則能吸引有彈性、有適應力的人才。

在任何時代或任何地方，大型機構都會發展出自己的文化；一個人在機構中的成敗，常要看他是否能順應文化。目前，大部份公司都崇尚邏輯和理性；因此，得寵的是有分析能力者，而不是有創新能力的人。我們如果說美國當今的許多大公司，都是按照蘇聯的經濟模式在運作，實在並不為過。這些公司為了求生存，必須多方面替未來做規劃，對大大小小的各種事情加以控制。它們不厭其煩地訂出各種政策和步驟，並且詳細規定每一個人某種情況下能做什麼，以及不能做什麼。它們釘下欄柵、分析風險，以及預計發生何種意外。隨著策略規劃過程在這些公司的抬頭，策略性思考亦就逐漸衰微。

你現在可以猜到，本書要給你傳達的訊息是：成功的經營策略並非得自冷酷的分析，而是得自一種特殊的心態（state of mind）。在我所稱的「策略家的智慧」（the mind of the strategist）中，見識與由而產生的成就驅策力，常常會升高為使命感，從而引發起一種基本上是創造性的、直覺性的，而不是理性的思考程序。策略家並不排斥分析。事實上，策略家還少不了分析，可是他們只用分析來刺激創造性思考過程，來測試腦中浮現的構想，來探求這種構想的策略性含意，或是用來確保也許不能得到適當執行的「瘋狂」構想。偉大的策略跟偉大的藝術作品或偉大的科學發現一樣，也要求具體實踐的技術能力；只是這種策略是源自「見識」，超乎有意識分析的範圍。

如果策略家的智慧確實與公司文化背道而馳，則一個已經制度化的公司又要如何恢復公司內的構思力（the capacity to conceive），以及執行創造性的經營計劃？我在一九七五年於日本出版的「企業參謀」（The Corporate Strategist）這本書中，試圖根據日本的環境來答覆這個問題。

在日本，大膽和創新性策略之產生，其所受到的阻礙與西方不同。在日本的大型公司中，晉陞是根據年資；能力出眾的員工，並沒有加官晉爵的捷徑。沒有一個人能在五十五歲之前晉陞到高階管理職位；最高主管一般都超過六十歲——這種年齡已經不太可能再產生強勁

有力的策略構想。而在這同時，意氣風發的年輕人對於公司的策略則又找不到報效之途。結果：公司的經營策略停滯不進，或是很可能出現這種現象。

我曾自問道，如何能在這種公司文化內恢復銳氣十足的策略家智慧？傑出的策略家有那些構成因素，又要如何再現於日本環境中？這些都是本書要探討的問題。我提出的答案中，有一項是在公司內形成一群扮演雙重角色的年輕「武士」（samurai）。這群人一方面要做真正的策略家，也就是要發揮想像力和運用企業家的第六感，以便提出大膽而具創造力的策略構想；一方面又要做參謀分析，也就是要對各種構想加以測試、消化、設定輕重緩急，以及在直線管理人員執行已核准的策略時，提供幕僚性協助。「武士」這項觀念，已經在某些日本公司中運用成功。

這一解決方式並不適合典型的美國或歐洲公司的情況。然而本人認為「企業參謀」這本書，以及十八個月後所出版續集中的中心觀念，似乎適用於任何組織的「策略停滯」問題。缺乏策略天賦的人也可以產生或激發起策略家的智慧。換句話說，制定成功的策略雖然沒有秘密公式可言，但却有某些觀念和方法，任何人都可藉此培養能產生優異策略構想的智慧。因此，讀者在本書中尋不到經營策略的成功方式。我設法提供的是一系列的暗示，協助你培養策略思考的能力和習慣。

我必須就這本書的內容和結構，對讀者們做個交待。這本書是根據我一些日文著述撰寫的，其中包括「企業參謀」（正續兩冊）；麥金塞：當代策略管理；當初刊載於「麥金塞季刊」中的「競爭成功的有效策略」這篇文章；以及首先刊在「麥金塞同仁文集」中的專題論文：「策略金三角」。

本書的來源雖然都是我的著述，但這絕不是聲稱書中的所有策略觀念都是我發明或我發現的。書中有許多觀念是長久以來有見識企業人士的共有看法——至少自從彼得·杜拉克（Peter Drucker）、李維特（Theodore Levitt）和波特（Michael Porter）這些學者明確加以說明之後，已成為這些人士的共有看法。作為一位實踐者而非讀者，我並不精通權威學者的著作，可是我不能躲開他們所提出觀念的影響。本書的目的並不是要提出新的理論基礎，而是要把理論歸位——這種歸位的重要性，僅次於成功策略家的工具箱內的創造性直覺。

第一篇「策略思考的藝術」，重點是放在心智過程的基本事項上。第一章要介紹這項過程，以及列舉其分析層面。以下五章要探求策略思考者在尋找創新性策略時，可能追求的方向；第七章則描述這種追求的性質。

第二篇要把重點從過程轉到實質上。我要從我所謂的「策略金三角」：公司、顧客和競

爭者，來分別探討如何獲致不同的策略。本篇的最後一章，則解釋「公司策略」(corporate strategy)與「經營策略」(business strategy)的不同。本篇另外還談到「產品組合管理」的令人爭議觀念、現今策略規劃的主要工具，以及它在發展公司整體策略中扮演的角色。

第三篇主要談及對策略思考和策略形成有所影響的環境因素。在討論當中，我會帶讀者去瀏覽現今日本企業界的情景，讓你縱目極視策略眼光的性質。本篇最後一章則扼述我對策略形式的看法。

我在撰寫本書的過程中，引用了麥金塞公司許多同事的觀念和方法，在此深表謝意。他們的思想雖然對我助益非淺，但是書中引用錯誤之處，仍要由我個人負責。

有兩位同事對本書的撰寫特別有貢獻。我感謝蓋爾頓先生(Max Geldens)對本書初稿提出深入看法和詳細評論。曼恩先生(Roland Mann)以編輯人、批評者和專案經理的身份對本書做了難以估量的貢獻，使我深感虧歉良多。

不管怎麼說，本書對經營策略所提出的整體論述，完全是屬於我個人的觀點；書中許多引起爭議之處，自應由我個人負責。

