



10倍速商业经典

一本为中小企业量身定做的经营手册

# 60分钟 企业经营战略

60minutes DANTOTSU PROJECT

(日) 神田昌典/著  
杨洁/译



3800 多家企业的成功咨询经验！

1000 万人受益的快速创业法则！

哈尔滨出版社

T-270  
662

121348



一本为中小企业量身定做的经营手册



(日) 神田昌典/著  
杨洁/译

RBR13/11

哈尔滨出版社

版权登记号:黑版贸审字 08-2004-030

**图书在版编目(CIP)数据**

60分钟企业经营战略/[日]神田昌典著;杨洁译

哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.10

ISBN 7-80699-313-4

I .6... II ①神...②杨... III .企业管理

IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075356 号

责任编辑:邢万军

封面设计:马青军

**60分钟企业经营战略**

[日]神田昌典 著

杨洁 译

---

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcbs.com

全国新华书店发行

北京海淀求实印刷厂印刷

---

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 16 字数 240 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-313-4/F·30

定价:29.80 元

---

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162

## 作者简介

### 神田昌典：

日本著名企业咨询顾问、实践型经理人，毕业于上智大学外语系。获得纽约大学经济学硕士学位和宾夕法尼亚大学工商管理硕士双学位（MBA）。

曾任职于一家咨询公司，1993年离职后进入美国惠尔浦公司，1995年任该公司日本分社代理。白手起家，两年内年销售额达到8亿日元。1998成立阿尔马特株式会社，开办“获取顾客实践会”。四年后，超过3800家中小企业纷纷加入，成为日本最大的直销实践组织。

2001年，创办10倍速学习法株式会社，教授10倍速学习法以培养公司领袖。同年9月主译《你能读得比现在快10倍》一书，介绍了发端于美国的10倍速学习法——影像学习法，掀起了学习的新革命。此外，参与“亿万富翁创立的创业家大学”、志在将经营者的心理压力转化成巨大能量的“压力管理公司”等8家公司的经营。著有《小预算捕获大客户》、《让你的公司在90天内赚钱》、《让你的公司在90天内赚更多的钱》、《传闻的传染症》、《非常成功法则》等畅销图书。

作者网址：[www.1almac.com](http://www.1almac.com)

## 内容简介

“星型战略构筑法”是由商品、顾客、竞争、收益模拟、时机和信息6个事业的基本元素所构成的五角星以及与之相匹配的20幅图表，让你在短时间内产生革新性战略的创意法则和思考程序。它不同于那些学院派艰深的经营战略理论，以超乎寻常的洞察力发掘商业的本质核心，让你的思维高速多元化地运转，产生“混乱”，又从“混乱”中脱颖而出，如同游戏般产生令自己心跳不已的伟大创意，而这一切将在60分钟内完成。

据国家经贸委统计，我国已注册的中小型企业达1000万家，占企业总数的95%，这个数据和日本的统计数据非常一致。中日两国一衣带水，有着共同的经济文化背景，所以这为中小企业量身定做的“星型战略构筑法”，一定也会给中国的企业界带来全新的震撼！

第1章 战略产生于乘法，而非加法

第2章 预测未来的经营者

第3章 经营并非难事，为什么大家却没有成功？

第4章 遇到理想顾客的方法

第5章 愚蠢的人竞争，聪明的人却轻松赚钱

第6章 经商是成人们玩的数字游戏

第7章 成为害虫，还是成为天使？

第8章 系统化提升购买欲求的方法

第9章 灵感在集中思考之后降临

## 前言

将本书的内容公开,可能会为我招来客户的指责。

因为下面我要说的战略构筑法——“星型战略构筑法”是我的客户每人需要花24万日元才能学到的内容。如果是员工培训的话,半天的讲座就需要付150万日元。所以,把该内容以区区1600日元的代价公开,让我隐隐感到有失信于客户的不安。

另外,尽管培训的费用很高,可在过去的4年中,每一次研修班都会爆满,还有许多人进不去,就一直在外面等,看是否有人退票。为什么呢?因为最后他们会获得比付出的费用多上数倍的收益。

“星型战略构筑法”的目标就是让你用三年时间实现10倍的收益。

事实胜于雄辩,让我向你介绍一下运用该战略构筑法取得成绩的一些实例吧。

- 三年前去听课时,公司销售额是8.5亿日元,一年之后——12亿,两年后——19.5亿,三年后——34亿!当时研修班的介绍中曾提到三年后会有10倍、20倍的收益,虽然听上去不像是真的,可是收益真的增长了正好10倍。

(生活株式会社 植田伸司社长)

- 实践半年后,签约数增长了三倍,1千万日元以上的巨额装修工程也接得多了,一个月大约能成交五个项目。一年以后销售额增长10倍的目标已胜券在握了。在日本国内公司中开创了装修网站之先河,踏踏实实地巩固好自己的根基。

(家居专家株式会社 铃木隆专务)

- 比起去年,现在的销售额上升了47%,收益也超出去年4倍以上。虽然决算结果要在9月30日才能出来,但根据预测至少能增收8000万日元。

(肯布鲁株式会社 广濑一郎社长)

● 销售额是去年的 1.8 倍,毛利从 1.3% 上升到 24.3%。还有,开发部和营业部虽然还在不停地争吵,可发自内心的,他们对自己的成就都充满信心。

(泓迪株式会社 今枝良仁社长)

● 没有背景、没有经验、没有知识,可是我与“星型战略构筑法”相遇了。我的头脑开始不断涌现出智慧的火花,尽管要忍受社长的喝斥,可我还是要学下去。我的交易量增长了 1.58 倍,收益增长了 2.3 倍。

(杰帕设计室株式会社 女销售人员 23 岁)

● 最大的收获是员工的意识发生了改变。有一名员工(柴原)主动地改变自我,并做出了成绩。“我也能做”、“我能行”这样的意识变得越来越强烈,这对于我来说是最高兴的事。

(家庭网络终端株式会社 河村直人社长)

● “是好是坏没关系,也不要顾虑年龄、资历,希望你提出业务重组方案来!”社长曾这样对我说。我想:这是我主动开创事业的机会。很快,我就做出了企划书。

(家庭网络终端株式会社 柴原团长)

● 平成 12 年预约新建住宅数为 84 件,采用“星型战略构筑法”制定战略后,平成 13 年预约新建住宅数为 160 件,和去年相比增加了近 100%。这全是因为现在的战略和往年相比有了 180 度的大转变。

(阿斯特住宅株式会社 天野贵之社长)

● 三年内实现收益增长 10 倍的目标,到目前为止还只完成了一部分。可是,让我最欣喜的是:在短时间内,不仅管理者,就连公司的员工也开始进行战略的创想了。

(“运动家”株式会社 山口哲史社长)

公司内部的创业者如雨后春笋般成长,并渐成气候。关于战略的书多如繁星,在网络上用关键词“战略”来检索一下,有 5489 本书被列出来。可是关于企业战略的书大多以 30 年前开发的竞争理论为基础,都“俱往矣”了。在受通货紧缩和 IT 革命巨大冲击的今天,恐怕已经不再适用了。

迄今为止的战略论是经济成长期的产物。前提是那时候并不缺乏

顾客，而且到处充满着商品需求。所以企业战略的中心是如何打败对手，把顾客抢过来。

即使是现在，学习关于怎样抢占竞争对手先机的知识也是必要的，可如果只有这些话是不够的。因为现在没有客户，也没有商品需求；你的竞争对手也没有客户，也很疲软。现在不是和竞争对手开战的时候，首先要做的是创造出市场。也就是说，能引起顾客的购买欲望、唤醒需求的战略才是最关键的；也可以说竞争对手已经不是敌人，顾客才是敌人。

想一想，现在成功的企业都是什么样的企业？

不是和同行开战的公司，而是独占鳌头的公司；不是向顾客磕头作揖拉生意的公司，而是“桃李不言，下自成蹊”的公司。这样的企业在市场中确立了自己独特的地位，从顾客的视点来看，他们提供的商品和服务是有绝对魅力的。

这本书的目的就是让你们的公司“桃李不言，下自成蹊”。

另外，这本书在以下几个方面和其他关于企业战略的书籍有很大的不同。

首先，本书的作者不仅仅是企业咨询顾问，而且是一位创业者。

尽管我经常被人称为企业咨询顾问，可是我身上并没有企业咨询顾问的影子。我觉得我是一位创业者。我现在经营着多家公司，它们都在短时间内改写了业界的版图。告别白领生涯而独立创业后，我加入了企业咨询业，三年时间里，我接手了超过 3000 家公司的委托业务。后来又加入“快速阅读”这项事业中，不到 6 个月，我的关于“快速阅读”的书籍《你能读得比现在快 10 倍》（森林出版社）就热卖了 23 万册。

到书店的学习书籍区看一下，题目中含有“10 倍”字样的书摆得满满的，这些都是在模仿我提出的市场切入点。而如何能在短时间内改写业界的版图，秘诀就在于我下面要讲的“星型战略构筑法”。

第二个不同点是：本书是以普通规模的企业为前提展开讨论的。大多数的企业战略书都基于 MBA（工商管理硕士）所学内容或是以大型咨询公司提供给委托客户的内容为蓝本写成的。它们所针对的企业年销售额都在 300 亿日元以上，员工也在 1000 人左右。

可是据日本的事务所提供的统计数字来看，这种规模的企业在全

部法人企业中不足 1%。95% 的日本法人企业从业人员不满 100 人。这本书不是为那些功成名就的公司写的，而是想对那些想把年销售额从几亿日元升至 10 亿日元以上、正在迅速发展中的公司讲解什么才是飞跃的战略。

第三点不同之处：本书所讲述的战略构筑法在引导企业构筑战略时，极其重视速度。花费时间进行理论分析固不可少，不过，在短时间内容想出创意，做出激动人心的、所有人都想去实施的战略才是本书的目标所在。

一般说到战略的构筑，基于事实的分析是其首要原则。因为如果对事实的分析不正确，就会推导出错误的结论。不过，就美国 100 家新锐公司的创业者的调查问卷显示，成功的创业者对基于理论分析的事业计划并不十分重视。在创业时根本没有事业计划的公司占 41%；有 26% 的企业方案就如同信封背后的信手涂鸦。只有 5% 的企业有完整的针对投资者的计划书。

实际上，成功的创业者不会把时间浪费在做漂亮的事业计划书上。把令人心跳的创意进行实践，这就是咨询顾问在后记中反复阐述的最强的战略。所以，在本书中，你会学到成功创业者的创意法则、思考程序等。另外，我们的重点也不在理论分析上面，我们更关心怎样在短时间内从公司内部提取情报，创造出战略的程序。

第四点不同之处：“星型战略构筑法”在创造战略的过程中，有了创意之后将不分尊卑，整个团队的成员将一起共同思考战略。

以理论分析为重点的战略是 MBA、学营销专业的员工或是企业咨询顾问在密室搞出来的东西。不论它在理论上有多正确，可是在公司内部大都没有认同感。

人不会被理论打动，只有感情才能打动他们。越想把理论性的战略导入公司内部，就越不容易被接受；因为员工感到过去的自己被否定了，害怕变化。要想构筑出可行的战略，最好是让员工自己制定战略，经营者只要当好教练，给予指导就行了。

当你听说“用 60 分钟就能构筑出战略”时，你一定会认为我疯了。的确，这超越了常理。可是请相信，被认为是异想天开的创意真的可以在一瞬间闪现出来，那感觉就像是从天而降一样。

为什么我们能在 60 分钟内找出被人忽略的视点呢？因为我们的

“星型战略构筑法”是基于顾客的感情，并且重新审视了所有的公司战略。我们经常听到有人说“要从顾客的视点考虑”，可是如何从顾客的视点考虑呢？谁也没有教过我们怎么做。我们不去争一时的胜负，我们的焦点锁定于如何吸引顾客，这才是所有财富的源泉。凭借这一点，我们就能够在短时间内产生革新性的创意。

“星型战略构筑法”在结构上循序渐进，连新员工、兼职员工也能像玩游戏一般地将之轻松掌握。我们将庞杂的战略理论删繁就简，只保留对普通规模的公司来说最关键的部分。如果熟悉这个程序之后，无论是谁都能掌握战略创想法则，无论是谁都能一边做“头脑体操”，一边创造出最强的战略。

成为这个游戏的高手之后，原以为根本卖不出去的商品会在一瞬间焕发新生，变得对顾客极具魅力。希望你们能一边读这本书，一边进行创业的假想演习。读完之后，超乎想像的全新事业模式将随之诞生，你将兴奋得无法入睡。

想成为公司的英雄吗？想开辟独立创业的道路吗？现在，我已经把最强大的武器递到了你的手中！



## 目 录

|         |   |
|---------|---|
| 前言..... | 1 |
|---------|---|

### 第1章 战略产生于乘法,而非加法

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 无战略公司的真实状况 .....            | 3  |
| 拥有战略的公司的真实状况 .....          | 5  |
| 不足 30 人的公司为了一飞冲天,渴求战略 ..... | 7  |
| 美国精英院校的 MBA 也曾不懂战略 .....    | 8  |
| 战略的四个基本要素 .....             | 9  |
| 60 分钟制定不出战略,再过十年依然做不出 ..... | 13 |
| 进行有效的提问,提取必需的信息 .....       | 14 |
| 借助专业人员的思考程序 .....           | 15 |
| 为了创新,制造暂时的混乱 .....          | 16 |
| 为了提高执行力,让创意属于每个人 .....      | 18 |
| 星型战略构筑法是什么? .....           | 19 |
| 只有 20 分钟,战略创想能延伸多远? .....   | 21 |
| 为什么能实现绝对优势的竞争力? .....       | 25 |
| ▶ 第 1 章 快速学习指南 .....        | 28 |

### 第2章 预测未来的经营者

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 经营者的优秀并不等于商业的成功 ..... | 31 |
|-----------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 具有野兽般直觉的经营者 .....        | 32 |
| 星型战略构筑法的第一步 .....        | 33 |
| 关于生命周期的秘密 .....          | 34 |
| 基于生命周期的商业模式构筑法 .....     | 37 |
| 成长期真是最佳加入时机吗? .....      | 40 |
| 预测商品(或者事业)寿命 .....       | 41 |
| 不考虑事业季节性而失败的经营者 .....    | 42 |
| 对于一个公司而言,S 曲线也非常适用 ..... | 43 |
| 事业已经成熟了,又应如何继续发展呢? ..... | 49 |
| 飞速发展的公司追逐潮流 .....        | 52 |
| ▶ 第 2 章 快速学习指南 .....     | 55 |

### 第 3 章 经营并非难事,为什么大家却没有成功?

|                        |    |
|------------------------|----|
| 你正在乘坐的是哪一边的电梯? .....   | 59 |
| 有多少顾客正在等待此商品? .....    | 61 |
| 顾客正在等待的是哪一类商品? .....   | 62 |
| 你向顾客传达商品的内涵了吗? .....   | 64 |
| 简单明了地传达难懂商品的技巧 .....   | 67 |
| 商品找到入口后,有广阔的天地吗? ..... | 69 |
| 以水平展开和垂直展开的方式思考 .....  | 70 |
| 拒绝乘坐下降电梯的秘诀 .....      | 72 |
| 让商品能被直观理解的命名秘诀 .....   | 74 |
| ▶ 第 3 章 快速学习指南 .....   | 79 |

### 第 4 章 遇到理想顾客的方法

|                     |    |
|---------------------|----|
| 顾客排长队的公司的秘诀 .....   | 83 |
| MBA 的目标客户设定误区 ..... | 85 |
| 要从感情出发,不要单凭逻辑 ..... | 87 |
| 排出目标客户的优先顺序 .....   | 91 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 走出判断误区 .....              | 93  |
| 如何降低获取理想顾客的成本? .....      | 94  |
| 怎样判断接近潜在顾客的难易程度? .....    | 97  |
| 减少营业消耗会怎样提高竞争力呢? .....    | 98  |
| 谁是有影响力的、能带来更多买家的顾客? ..... | 100 |
| 真的有这么好的顾客吗? .....         | 105 |
| 制造混乱,并乐此不疲 .....          | 106 |
| ▶ 第4章 快速学习指南 .....        | 108 |

## 第5章 愚蠢的人竞争,聪明的人却轻松赚钱

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 最强大的竞争战略就是不战 .....          | 111 |
| 攻占市场的难易度 .....              | 112 |
| 从顾客的视角审视公司(或公司商品)的优越性 ..... | 118 |
| 价格表现力(明确性、合理性) .....        | 125 |
| 如何抬高参与壁垒 .....              | 130 |
| 如何降低撤退壁垒 .....              | 133 |
| 正因为有了对手,你的公司才会发展 .....      | 135 |
| ▶ 第5章 快速学习指南 .....          | 137 |

## 第6章 经商是成人们玩的数字游戏

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 怎样才能做到高效的市场运作? .....       | 141 |
| 距离战,还是贴身战? .....           | 142 |
| 绝对不能染指的生意 .....            | 143 |
| 使事业成长的资金能从事业中获得吗? .....    | 145 |
| 毛利是石油,没有石油,商务之车就无法飞奔 ..... | 146 |
| 为什么走上失败之路的人络绎不绝? .....     | 148 |
| 怎样增加毛利率、毛金额? .....         | 151 |
| 怎样增加购买频率? .....            | 154 |
| 不同季节生命周期的信息传达法 .....       | 161 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 职业不分贵贱,可是—— | 166 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| ▶第6章 快速学习指南 | 167 |
|-------------|-----|

## 第7章 成为害虫,还是成为天使?

|            |     |
|------------|-----|
| 何时进攻,何时撤退? | 171 |
|------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 顺应外部环境把握时机的法则 | 173 |
|---------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 客源廉价买进型,还是日常必需型? | 174 |
|------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 外行人也能成为企业顾问的方法 | 176 |
|----------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 想像右上方世界,战略性的突破就会产生 | 177 |
|--------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 把握廉价买进时机的四个范例 | 179 |
|---------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 随内部环境变化而把握时机的法则 | 182 |
|-----------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| AIDA理论和ITQI理论 | 183 |
|---------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 令买方和卖方时机一致的两种模式 | 187 |
|-----------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 这不是战争,而是乘滑板冲浪 | 190 |
|---------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| ▶第7章 快速学习指南 | 191 |
|-------------|-----|

## 第8章 系统化提升购买欲求的方法

|       |     |
|-------|-----|
| 经商面面观 | 195 |
|-------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 系统化提升购买欲求及必要性的三个图表 | 197 |
|--------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 如何让顾客感到必要性迫在眉睫? | 198 |
|-----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 实例:让我们想一想如何卖掉浴室暖气 | 201 |
|-------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 为了让顾客具有无法按捺的欲求,该怎么做? | 203 |
|----------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 让人感受到购买行动有好处的方法 | 206 |
|-----------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 进一步降低行动的阻力 | 208 |
|------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 让人感到不行动有害处的方法 | 210 |
|---------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 单纯的限量不能使顾客有所行动 | 212 |
|----------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 经营者的光明与黑暗 | 215 |
|-----------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| ▶第8章 快速学习指南 | 216 |
|-------------|-----|

## 第9章 灵感在集中思考之后降临

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 学习发现战略的过程 .....      | 219 |
| 短时间拥有灵感的图表使用方法 ..... | 220 |
| 通过影像再现的方法介绍实例 .....  | 222 |
| ▶ 第9章 快速学习指南 .....   | 232 |
| 后 记 .....            | 238 |
| 参考文献 .....           | 241 |

# 第 1 章

## 战略产生于乘法,而非加法



