

新经营 战略的 理论

——无形资产的作用

〔日〕伊丹敬之

曾永寿 胡素兰 李天送译

上海社会科学院出版社



根据日本经济新闻社 1984 年版第 1 版译

责任编辑 吴绍中

封面设计 邹越非

新经营战略的理论

——无形资产的作用

〔日〕伊丹敬之 著

曾永寿 胡素兰 李天送 译

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路 622 弄 7 号)

新华书店上海发行所发行 崇明红卫印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.75 字数 190000

1990 年 10 月第 1 版 1990 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—2000

ISBN 7-80515-579-8/F·176

定价 3.00 元

前 言

本书系统地阐明了一般经营战略及优秀战略所共同具有的理论，主要是献给在企业中昼夜筹划着经营战略的各位读者。本书是从学者的角度出发，为协助企业经营者整理其丰富的经验，或是作为战略构思的一种启发而写的。

本书初版于四年前，这次我又对它进行了修订。修订后的书虽保留了原来的总轮廓，但内容有很大变动。对我来说，可以说不是修订，而是新著。不过，幸运的是，前著受到好评，而且，由于总体结构没变，所以，我就在原书名前加个“新”字，使之保持持续性。

除书名和总体结构没变外，原书的基本思想也没变。以下，我原原本本地抄录原书的前言部分，作为这本书的基本思想。

人们谈到绘画、或谈到“一幅好画”时，所谈论的内容也许可以分为两部分。一是，“什么”是好画？“为什么？”什么样的画是好画？好画的共同特征是什么？为什么称得上是幅好画？二是，要画一幅好画，应具备什么条件？怎样画？对于想画一幅好画的人来说，肯定要了解这两方面的问题。首先，如果不知道“什么画是好画？”或“自己想画什么样的画？”那么，如何画之类的技术问题就无从谈起。也无法利用画具。但是，只知道“什么是好画？为什么是好画？”也不行。不懂绘画技巧，

同样画不出好画。

经营战略也一样。谈论“好的经营战略”，既涉及“什么？”和“为什么？”的问题，又涉及“如何制定？”的问题。和绘画一样，想制订优秀战略的人也必须知道这两方面的问题。

本书所要论述的，就是经营战略的“什么？”和“为什么？”的问题。什么样的经营战略才能获得成功？其共同特征是什么？这些共同特征，为什么会导致成功？对这些疑问，我准备按自己的想法作出回答。本书——《经营战略的理论》，力求系统地阐述这个答案的基本内容和理论。

最近，人们越来越多地议论经营战略问题。这是人们开始认识到经营战略的重要性的一种表现。我有这么一种印象，就是，人们在谈论这一问题时，较多地谈到有关经营战略的制订方法、分析立案的手法。而对于这种分析手法所要达到的目的——“什么是优秀的战略？”以及“为什么？”之类的问题涉及得太少了。使人觉得有点偏重于“方法”了。

也许人们会说：“优秀战略，无非是要提高企业业绩。除此之外，还有别的模式吗？”我认为有。通过对以往众多成功事例的调查，并在某种程度上加以抽象化后，就可以发现共同的模式。进而能找出这种模式“为什么”能导致成功的理论。我们不仅要研究战略的“方法”，而且还有必要研究优秀战略的模式及其理论。本书是我沿着这一方向进行的一个小小尝试。

在考虑这种共同模式及理论时，我尽量采用从日本企业现实的情况出发加以归纳的方法。其中，有些是本人目睹或调查过的企业活动的第一手材料，这都是我切身感受到的事情。但更多的是引用报刊、杂志报道的间接资料（本书列举的企业的例子，多数有真实的名字，他们都是公开发表的、真名真姓的）。总而言之，归纳的材料都是取自有限的情报源。在

概括的问题中,有些是参考了这方面的前人所写的材料,并引用了一些我本人所同意的观点。

要在短短的四年中,使人的看法有很大改变,这是不现实的,和修订前的著作相比,本书内容到底有哪些更动?这只能由曾读过前著的读者自己去判断。就我本人的感觉来说,大的变化有两点:一是,无形资产这一基本概念贯穿于全书,以此为中心,形成整个理论体系。因此,我在结尾部分添加论述了前著所没有的内容——“过度扩张战略”的理论。

第二个变化是,各章的划分虽与前著类似,但是,内容已由“制订优秀战略时所必须考虑的各种因素”,转为具体论述“优秀战略的内容是什么?”这一问题。

如果没有众多人士的协助,这种变化是不可能实现的。以“无形资产”一词为例。这一词不是我发明的。它出自大王造纸公司井川高雄副总经理之口。这一概念,在前著中,是以“情报性经营资源”一词来表达的。相比之下,“无形资产”一词易懂、有魅力。我借用这一词后,深感这一概念的重要,便将它作为贯穿全书的基本概念。

由于本书拟在美国翻译出版,所以我便借此机会,对原书进行修订。本书不久将由普联底斯·赫鲁出版社出版。华盛顿大学的托姆·列鲁教授承担翻译我的草稿这一麻烦的任务。他提的建议,对这次修改也起了很大作用。

土屋守章(东京大学)、野中郁次郎(一桥大学)读了原书,并提出了修订的基本方向。吉原英树(神户大学)、竹内弘高(一桥大学)、片田晋造(野村综合研究所)、田边满彦、井出正介(均为野村经营学校)、横川俊树(冲电气公司)、青木治郎(松下电器)等详细地看了本书的校样,并提出了许多宝贵的意见。在写作过程中,奥村昭博(庆应大学)、加护野忠男(神户

大学)、木神原清则、伊藤邦雄(均为一桥大学)提出了不少建议。编辑黑泽绫武氏(日本经济新闻社)、助手森田真理子氏(一桥大学)也为本书的出版出了不少力。

因修订本书,我家庭成员——妻子道子、儿子健一郎和雄二郎,与我在一起欢乐的时间减少了,在家里,他们更多地看到的是焦急的执笔者的形象。

以上各位和我家庭成员的贡献是很大的。在此,谨向包括对前书的出版作出贡献的各位表示谢意。就此搁笔。

伊丹敬之

1984年9月

序——适应战略

成功的本质

成功是有形的，是有其表现方式的。无论是企业的经营战略，或是高尔夫球的击球，还是人与人之间的关系，当在某些方面获得了成功时，多数是有其共同特点的。通常，成功的形式不只一个。并且，也不都是事先有意设计了的。许多成功的事例，是人们在事后回想起来，觉得按照这种方式去做，多数是“理应获得成功的”。

以高尔夫球中的击球为例。每个人的体型和力气都不一样，姿势也各不相同。但是，打出的每一个好球，其“共同特征”是，球棒在击球的瞬间，与球形成直角形，并且，速度要相当快。具备这种特征，球才能直飞远处。不管是初学者的侥幸成功，或是职业选手的击球，方式都一样。击球的具体方法可以有多种多样，只要掌握上述的共同特征，就可以打出好球。

再从经营战略的成功例子来看，我认为，它的成功方式，也有其共同的特征。这并不奇怪。我们把它称为“战略成功的本质”。本书就围绕战略成功的本质，将研究重点全部放在“优秀的战略应具备什么样的内容”这个问题上来展开讨论，并分析“为什么这些内容会导致成功”？

战略成功的本质在于战略的适应性。我们把战略的内容与战略的环境诸要素(如顾客)之间的相吻合，称为战略适应，或适应战略。制定战略的内容，是想方设法去适应周围状况，

这是战略要取得成功的最基本问题。

适应战略的观点，是研究“优秀战略”的一个重点。就象玩高尔夫球一样，要“打出一个好球”，主要考虑在击球的瞬间，球棒与球之间的角度关系。这是评价战略的一个观点。

当战略内容(相当于球棒)与战略环境要素(相当于球)之间形成“适应”的关系时，这就是适应战略。战略的好坏，不是从它的制订方法或实施方法中的这种主观意向的“方法”去评价的。而是要把评价的注意力集中在战略内容与战略环境要素之间的关系上，可以说，这里存在着一种具有特色的战略适应的观点。

仔细想来，适应战略是普通的事情。确实，战略内容如果与战略的环境要素不相符合的话，是不可能获得成功的。例如，推出的新产品，如果不能满足战略环境因素之一的顾客需求的话，这一战略肯定是要失败的。那么，为什么还要以这种普通的事情作为本书的主题呢？

这是因为，作为基本观点的“战略适应”，虽然是平常的事情，然而，要进一步追问到它的内容是什么？这在目前，还没有一本书能够系统地回答这一问题。当我们进一步深入地分析这种被人们认为是普通平常的“适应”关系时，就会意外地发现，这里面有许多系统的知识，而人们却还没有掌握它们。而且，应该如何做到相互适应？它的具体内容是什么？对此，大家并不是都很清楚的。再如玩高尔夫球，人们都知道击球很重要，然而，是否能够较好地掌握“直角”和“速度”这两个基本条件的共同要领？这就不是大家都能做到的。

要论述击球的共同要领，有必要把击球分解出几个概念来加以分析。这就是球棒的握法、双脚的站姿、开始击球的姿势、抡球棒的动作等。战略适应也如此。我们不能把战略内

容笼统地看做“战略”，必须将它进一步分解。同样，对战略的环境因素，也要具体地考察，看它是些什么因素，并详细加以分析。同时，还必须具体地搞清楚战略内容与周围因素之间的具体关系，要处在什么情况下，才算是相“适应”的？只有这样，我们才能明白，如满足顾客需求的战略具体是指什么？

在这里，读者可能会问：“打高尔夫球那么难吗？”“尼古拉乌斯和青木氏在击球时也要考虑那些问题吗？”是的，对于他们来说，打高尔夫球并不是很难的事情，这是我们所不能比拟的。他们用不着在每次击球时，都仔细去考虑各分解动作的关系。战略也不例外。天才的战略家用不着对战略行动一一进行分解与分析，考虑其关系，尔后再设法创造出相互适应的关系来。但是，他所制订的战略，都能与周围因素相吻合。这与尼古拉乌斯和青木氏能很熟练地打出每一个好球是一样的。

学习这些高手们的方法之一，是要弄清楚成功的步骤和理论，并有意识地不断演练。本书就是本着这一目的，来详细探讨适应战略的具体内容，阐述维持这种适应关系的理论。

战略适应内容

本书中，我把战略必须与其相适应的对象——“战略的周围诸要素”，分为企业环境、经营资源，以及企业组织(人的集合体)三大部分。并相应地将各要素与战略之间存在的适应关系称为适应环境、适应资源和适应组织。能有机地维持这三种适应关系的战略是好的战略。

所谓战略，是企业活动的基本方针，也可以称为设计蓝图，这是为了在环境中，有效地率领拥有有限资源和能力的人的集合体——企业前进所需要的。因此，环境、资源和组织这三大要素就构成了战略范围内的重要因素。环境是企业的外部因素，资源和组织集团则是企业的内部因素。

适应环境，就是战略内容符合企业环境的动向。战略符合顾客的需求吗？在事业的竞争中，战略上是否作好了这种准备？战略能否跟上技术发展的步伐？等，适应环境的战略范围是极为广泛的。

企业的经营资源是有限的。同时，也各有特征。充分考虑经营资源的局限性，并能有效地利用它的特色的战略，称之为适应资源的战略。经营资源的积蓄，决定了企业的战略实施能力。另一方面，资源又是通过战略的实施来积蓄的。适应资源，就是要使资源与战略之间形成这种相辅相成的关系。

实施战略，不光是战略制订者的任务。而是从属于金字塔型组织的企业所有成员都有执行的责任。战略成功与否，取决于他们的努力程度。这样一来，战略内容就必须能调动他们。战略要符合组织成员的心理和要求，这就是适应组织的战略。

上述三种适应关系，缺一不可。以制订开拓新事业领域的战略为例。从适应环境的角度来看，他们所开拓的新领域，如果没有前途的话，那么，这一选择的第一步就是错误的。同时，如果企业不具备开拓该领域所需要的资源和能力的话，就更没有成功的希望。再者，即使有了资源，但不符合人的集合体——组织的生理情况，也不能调动人们的积极性，那么，不管多好的设计蓝图，最终不过是画饼充饥罢了。只有同时具备上述三种适应关系，战略才能获得成功。

这种适应关系的总结构，可用图A的形式来表示。图中，环境这一因素又进一步分为顾客、竞争和技术三要素。之所以要这样做，是因为，在具体考虑战略如何适应复杂的环境时，如果不分别地、具体地按这一最起码的分解法去分析的话，问题就搞不清楚。在这里，顾客是指顾客需求的动向；竞争

是指竞争对手的动向；技术是指社会上技术的动向。当战略与这些要素的内容相吻合时，我们就分别称之为适应顾客、适应竞争、适应技术。

以下，分别来探讨这五个适应战略的对象，观察这些要素的本质特征是什么？充分考虑了这一本质的、有效的基本战略对策是什么？例如，在适应技术一章中，将分析技术的不确实性和相互依存性的关

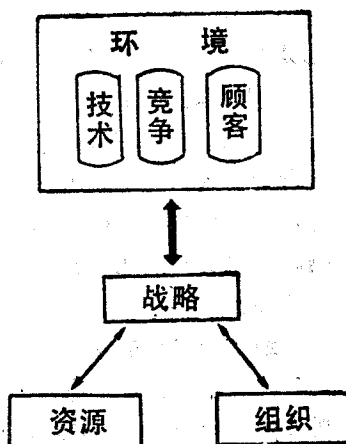


图 战略适应

系，论述对付技术的不确实性的优秀战略的具体内容应是什么？作为有效的战略要点，在利用技术相互依存性上，是否能提高效益？

适应环境、适应资源的战略，主要是从经济分析的观点出发而提出的战略适应条件。它是以市场分析、成本分析等有代表性的分析为基础，来探讨理想的战略形态。与此相反，适应组织的战略，它的重点则是放在研究组织成员的行动上。可以说，这是基于组织论观点上的适应条件的战略。现实经营的基本方针——战略的内容，不管在经济分析方面，或在组织论方面，都必须是优秀的。

迄今为止的战略论，经济分析的味道太浓了。这种战略论认为，组织成员的心理，是在战略实施的过程中考虑的问题。我在本书中，想强调的问题之一是，战略内容本身，必须考虑到人们的心理和感情。组织服从战略，在一般情况下这是一条真理。但是，战略也往往要服从组织。

古代中国的兵书《孙子》中，有叙述将军使命的段落。这也是制订战略时的关键。孙子曰：

“九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。”^①

九地之变，是说环境是千变万化的。屈伸之利讲的是军事行动要随机应变，自己的军队要有这种能力，具备这种特色。人情之理，是兵之心理。孙子认为，将军要考虑这三个问题。这里实际上已提到了战略适应环境、适应资源、适应组织的必要性。

适应的三条标准

就战略适应这一想法本身来说，是理所当然的事情，但从图A的结构来看，一部战略计划，要同时创造出五个适应关系，并非一件轻而易举的事情。整个适应战略的具体内容，不是简单地形成的。更准确地说，要使每一个理所当然的适应关系，“同时”形成一个整体，这决不是任何人都可以轻易办到的事情。

在战略内容中，不仅由于同时存在着五个适应的要素，因而使适应战略的内容变得复杂化，而且，这些因素随着时间的推移，也会发生变化，从而使问题变得更为复杂。可见，适应战略的理论，必然是一种有机的理论。

环境、资源和组织有时是自己发生变化的，有时则依战略内容的变动而变化。如顾客需求，是随着产品的寿命周期的变化而变化。企业的资源，受企业的战略情况影响，或是顺利积蓄，或得不到积蓄。积极的、向前看的战略会鼓舞组织成员的斗志。消极的战略往往会拉组织的后腿。

战略周围的诸要素，由于存在着上述自发性或反应性的

^① 见《孙子译注》第193页。郭化若译注，上海古籍出版社出版。

变化,因此,在考虑问题时,必须在“适应”观点中,消除去被动的含义。如谈到“适应环境”时,往往会被理解为被动含义的“附和环 境”。其实,应理解为一种更为主动的行动。以下将所要论述的五个适应关系,概括为三条适应的标准。

第一适应标准是,以战略周围诸要素的现状为条件,战略要尽量地符合它。第二适应标准是,战略在应付各因素自发产生变化的同时,要主动施加影响,使它朝着有利的方向发展。第三适应标准是,战略能将各要素的本质和变化作为杠杆,加以利用。这是一种使用了极为有效的杠杆作用原理的适应。

要符合第一标准是很平常的事情。但是,有不少企业就连这一点也办不到。要符合第二标准就有点复杂了,能办到的企业数量相应减少。能够符合第三标准,即利用杠杆作用的企业,那就更少了。被认为善于制订战略的企业,从某种意义上说,他们战略的高明之处,在于多数能体现出“从反面利用要素的本质,发挥其杠杆的作用”。

只有全面地考虑上述三个适应标准,才能弄清适应战略的全貌。战略必须适应的要素有五个(顾客、竞争、技术、资源和组织),适应标准有三条。没有全面的观点,就称不上确实全面掌握了适应战略的内容。所以,有必要以一本书的篇幅,来专门论述适应战略的问题,而这往往被人们看做是平常的事而不加于重视。

优秀战略要有理论根据

本书是以“优秀的战略必须有理论根据”这一大前提为背景的。我将从不同的角度来探讨这一理论,并归纳为五个适应战略去综合地进行研究。

因此,本书将提出许多见解和议论。它不仅有象江河暗流那样贯穿于全书的大理论,也有类似小浪花飞溅的理论。与

同类著作相比,本书的大理论具有较新的观点,或是本书特别强调的观点,有以下三个方面。

第一是,有生气、而又不平衡发展的理论。第二是,无形资产的利用和积蓄的理论。第三是,考虑到与战略有关的人们(企业的职员、顾客、竞争对手)的心理这种“人”的理论。

战略是描绘企业前景的长远规划。因此,战略理论首先必须是有生气的理论。不过,企业的变化和朝气蓬勃的发展,常常产生于短期的、连续的不平衡之中。本书在强调战略“适应性”的时候,提出这种观点,似乎是在唱反调。其实,为了维持长期的、有生命力的适应状态,在许多情况下,需要有这种“乍一见是不相适应”的,即处在不平衡状态的现象。这是本书所要强调的第一个观点。

比如,要使企业工作长期地适应环境,这是战略的最高使命。为完成这一使命,战略有时要敢于在资源方面、组织方面造成不适应的局面,使企业内部失去平衡。这是第一个观点的一种含义。

第二个观点是,在企业资源中,“无形资产”是极为重要的,第二章将详细论述如何有效地利用和积蓄这类资源的战略。无形资产,指的是企业的技术水平、商标、信用、组织风气等这一类“肉眼看不见的资源”。这些资源是企业竞争力的最大源泉。而且,不同的战略,会产生各种不同的效果,或使企业获得积蓄和有效地利用无形资产,或破坏了这种资产。

第三个观点是,人们对战略的种种心理反应,这是决定战略成败的关键。不仅是组织内部成员的反应,而且,战略涉及的对象,如顾客及竞争对手的心理反应,也是非常重要的。

正是由于存在无形资产理论和人们心理反应理论,才产生了第一个观点的“不平衡地、有生气的”理论。所以,解开怪

论式的第一个观点的钥匙,是第二和第三个观点。

上述理论的具体内容,以下将向读者详细地介绍。不过,当我们谈到“优秀战略的理论根据”时,某些经验丰富的企业经营管理者,经常会提出两条相反的意见。

一种人认为,“什么战略?我们没有这种小题大作的东西”。另一种人认为,“我们的工作,并没有什么大道理可讲。”这种议论,似乎有理,其实换个角度来看,这都是很难成立的。

自诩“没有战略计划”的企业中,确实有缺乏战略计划,职员没有长远的目标,各自为战的状况。但是,多数的企业,虽没有“公开的、有分析性的战略计划”,然而组织成员之间配合默契,有明确的长期的共同方针,或是,企业的上层领导的头脑中有长期的工作方针。这可以称为“隐形战略”。

正如从前木匠师傅的头头设计住宅一样,图形已经存在于他们的头脑中,工匠们只是一一地听从师傅头头的指挥。有时,师傅头头也听取工匠们提出的新意见。这也可以说是“没有设计蓝图”的吧。现在不同了,已经有专门的设计师事先绘好图样,再交作业人员去实施。同样,企业也应有明确的战略轮廓。在这一点上说,也许情况和从前有点不一样。当然,战略用不着搞得很堂皇,也并非要进行大规模的分析。过去,几乎所有的企业都有过这样的战略。

对第二种所谓“没有什么大道理”的反对意见,我认为,只要仔细观察一下,就不难发现,成功是有理论根据的。特别是分析一下本书提出的新型战略理论,就可以看出,许多成功的战略,都是能用理论来说明的。这些理论,尽管他本人没有意识到,然而,却可以圆满地解决许多现实问题。

某一出类拔萃企业的厂长这样说过:“厂长的最主要任务,是把注意力放在厂区的清洁卫生和整顿工厂方面。厂长

要时常在工厂各处转转,发现积满灰尘的地方,就严肃地批评有关人们。这样,就能带动产品质量的提高,降低成本。这里没有什么大道理。”

除最后一句话外,我认为这段话是完全可以接受的,也是有理论的。这就是“举一反三”的理论。很难想象,不注意整理和整顿内务的操作工,会小心翼翼地使用机器和加工产品。如果车间积满了灰尘,在其他方面肯定也不可能很有秩序,而且,灰尘本身,也会影响产品质量。人不经常受点刺激的话,会产生惰性。所以,作为领导,要时常训斥部下。

举一反三,就是说,一种现象(如灰尘),象是冰山的一角一样;一个行动(训斥部下没及时清扫),不仅是针对这一行动的直接对象,而且,对其他方面也会产生多种波及性的影响。这样说,骤然显得“太理论性”了。但其基本理论却很简单,就是“举一反三”。那位厂长的话是很有道理的。

不过,必须注意的是,懂得了这一理论,并不一定就能在实践中加以应用。这和懂得了高尔夫球的击球理论,不一定就能立刻打出好球一样。

但是,将高尔夫球的打法加以科学整理,使之形成理论,这样一来,不管是专业选手或是业余选手,整个平均水平都会得到提高。战略也如此。知道了有关战略的理论,并不一定就能制订出优秀战略。但是,掌握理论的价值是很大的。特别是对天才以外的人来说,这种价值更大。

本书的结构

根据上述纲领,以下将详细地论述适应战略这一理论。为了不使论述的问题太“理论化”了,我准备用大量企业的现实例子来说明这五个适应关系。

适应战略的各具体内容,准备分成五章:第三章适应顾

客、第四章适应竞争、第五章适应技术、第六章适应资源、第七章适应组织。从第三章到第五章，讲的是战略和环境的适应关系。第六、第七章详细讲述企业内部因素和战略的适应关系。各章所包括的各要素(顾客、竞争……)具有相对独立性，因此，读者在阅读时也可以从最感兴趣的章节开始。

但是，这些章节贯穿着一个共同的基本概念，这就是第二章所详细论述的“无形资产”。如何利用和积蓄这一资产及其变化等问题，在所有的章节中，将以不同的形式出现。因此，虽然阅读的是具体论述适应战略的章节，但是，多多少少要涉及无形资产这一概念。从这意义上说，第二章是本书的理论准备。第一章论述战略概念，是概念规定的准备阶段。不太喜欢“定义”的读者们在阅读时不妨可以先跳过去，然后根据需要，再回过头来读它。但是，这样做会影响效果，最好还是按顺序读下去为好。

第三章至第七章都是各自相对独立的，但其中贯穿着一条理论线索。最后，结尾部分将以“过度扩张战略”和“有生命力的不平衡发展”的形式，来归纳贯穿在全书中的理论。所谓“过度扩张战略”，是指采用的战略要大胆地超越自己公司目前的资源能力，于是就出现了不平衡。本书从“适应”这一论点出发(序言)的战略理论，分成各种支流，经过迂回曲折，最后以“不平衡”而告终。读者也许会感到有点意外。但我认为，有生命力的不平衡，常常是企业发展之动力。各种不平衡关系，能锻炼企业长期适应环境的能力。为了长期的战略适应，战略不能回避短期的不平衡和不断出现的波动。

从什么论点出发，能使“适应”变为不平衡关系？为什么序言部分以战略适应开始，而结尾部分却以“过度扩张”而结束？让我们开始探讨经营战略理论的旅程吧。