

【日】伊丹敬之 著

经营战略的内在逻辑

——看不见资产的动力论

中国审计出版社

经营战略的内在逻辑

——看不见的资产动力论

JM14/22

(日) 伊丹敬之 著

杨春明 译

罗 伟 校



中国审计出版社

(京) 新登字043号

新・経営戦略の論理

一九八四年十月十八日

一版一版

一九八九年二月三日

十八刷

著者 伊丹敬之

© 1984 Hiroyuki Itami

発行者 広田耕司

発行所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町一の九の五十二〇〇

電話〇三二七〇〇二五五 振替東京三・五五五

印刷 立和印刷

製本 関口製本

ISBN4-532-07442-8

经营战略的内在逻辑

(日) 伊丹敬之著 杨春明译

*

中国审计出版社出版

(北京市海淀区白石桥路甲4号)

北京市密云县印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 32 开 9.125印张 195 千字

1992年10月北京第1版 1992年10月北京第1次印刷

印数：—5000 册 定价：4.30 元

ISBN 7—80064—164—3/F·96

展 望 新 年 代，多 新 科 技 迅 猛 发 展，国 际 经 济 领 域
中 的 竞 争 日 趋 激 化。现 代 企 业 在 新 的 历 史 条 件 下，由 于 产 品 更
新 周 期 短，盈 亏 短，市 场 情 况 变 化 捉 摸 不 定，将 召 临 着 产 品 结
构、产 品 结 构 不 断 变 革 的 挑 战。

由 于 顺 应 时 代 潮 流，需 求 市 场 变 化 能 力，经 营 战 略 在 企
业 理 论 中 已 越 来 越 处 于 突 出 的 地 位。所 以，企 业 在 制 订 战 略 规
划 以 及 其 他 重 大 决 策 的 过 程 中，必 须 站 在 战 略 的 高 度，从 企 业
自 身 的 实 际 情 况 出 发，全 面 地、有 计 划 地 探 索 经 营 战 略 中
带 有 规 律 性 的 东 西，予 以 总 结，进 而 采 取 有 力 的 措 施，使 企 业

在 市 场 竞 争 中 始 终 占 有 不 败 之 地。外 女 岳 岳 提 到，不 仅 知
己，且 知 彼。那 们 有 能 把 这 一 战 略 和 策 略 思 想 广 泛 地 运 用 于 企 业 的
经 营 管 理 就 不 仅 在 强 色 而 排 的 周 转 竞 争 中 站 稳 脚 跟，扬 长
避 短，争 取 主 动，克 敌 制 胜，为 社 会 主 义 现 代 化 建 设 作 出 更 大 的 新
贡 献。

陶 工 铺
五 五 年 十 月 七 日 于 北 京

前 言

本书以在企业第一线上日夜苦思经营战略的人们为主要读者，是一本具有经营战略的逻辑，即对好的战略所共同具有的逻辑进行整理，使之体系化的书。我作为一名学者写这本书，是想借助于战略思考之手，协助企业家们整理总结丰富的经验。

四年前由于某种机遇，我着手修订这本书的前著（《经营战略的逻辑》），结果是保留了该书的主要结构，但在内容上有很大改动，修改的成果就是本书。其实对我来说已经不能算是改写，而是等于新写了一本书。不过由于前著得到好评，所以大的结构也没有变化，另外，除了书名和主体结构以外，本书的写作风格也基本上和前著相同。

当人们谈论起绘画，或是评论一幅好画时，其内容大致有两个方面：其一是关于好画的“什么”和“为什么”，也就是说什么样的画是好画，其共同特征是什么，为什么是好画；其二是关于好画“怎样”的谈论，即怎样才能画出好画，应该采取怎样的创作方法。这些问题对于那些想创作出佳品的人来说，无疑是什么都想搞清楚。一个人如果不懂什么样的画是好画，或不清楚自己想画什么，那么自然也谈不上画的方法手段。只清楚什么是好画以及为什么好也不行，不懂绘画的方法好画也还是画不出来。

经营战略也与此同理，好的经营战略也存在着“什么”、“为什么”、“怎样制定”的问题。这些问题对于想制定出

好战略的人来说，也是必须要搞清楚的问题，这和绘画的道理是一样的。

本书论述了经营战略的“什么”和“为什么”，即什么样的经营战略是成功的，其共同特征是什么，为什么能取得成功，对于这些问题的基本点和逻辑，我将尽量系统地进行说明，从这个意义上讲，本书可以说是经营战略的逻辑理论。

近来有关经营战略的谈论多了起来，这是重视经营战略的一种表现。但我感到谈论制定方法和分析立案手法的居多，而深入分析好战略的“什么”和“为什么”的却太少，我认为这种过于偏重具体作法的倾向是不妥的。

人们也许会说：“好的战略就是能够提高企业业绩的战略，除此之外还有什么共同的模式吗？”我认为有。根据对以往许多成功事例的调查所进行的抽象化的分析，我认为是可以导出共同的模式，而且其中也孕含着这样一个逻辑关系，即这种模式与“为什么能够成功”密切相关。我们不仅应该教给人们制定战略的具体方法，有关好战略的共同模式及其逻辑难道不应该加以思考吗？正是基于这种考虑，本书将以我的拙笔对此进行探讨。

在思考战略的共同模式和逻辑时，我努力采取对日本现实情况进行归纳的方法。很多情况是我直接到企业实地考察、调查所了解到的，当然间接地根据报刊杂志登载的资料也不少（本书中列举的许多企业实际事例，都是依据公开发表的资料）。无论是从哪一个渠道收集到的资料，在对其整理中我都是参考了以往前辈们有关战略的著述，以我的理解来进行归纳和总结。

四年的岁月对于改变人们的基本理解来说是显得太短，但是对于变化很大的应该充实的内容来说也许是很长的。本书和前著比较有些什么变化，是有等待读者作出判断。就自我感觉来讲，大的变化有两个。第一是以看不见的资产作为本书的关键概念，这个概念在书中以各种姿态出现，并且以此为中心建立起贯穿全书的逻辑体系。例如，在本书中提出前著中没有的“过度扩展战略的结论”就是一例。第二个变化，是本书在与前著类似的章节中，都进一步明确提出了制定好战略时的重要基本点，并具体论述了好战略的内容。

这些变化如果没有大家的帮助是不可能实现的。例如，使用“看不见的资产”这个语言就不是我发明的，而是从大王造纸公司副经理井川高雄先生那里听到的。与此意思相同的概念，我在前著中是用“情报形的经营资源”一词来表达的。两者相比，“看不见的资产”显然是深入浅出更加生动的语言。我借用这个语言并且越来越感到它的重要性，所以把它作为贯穿全书的关键概念。

修订前著的契机是该书在美国的翻译出版。1987年这本书由哈巴特综合大学报以“积蓄看不见的资产”为书名出版。华盛顿大学的汤姆·雷鲁教授承担了翻译我的初稿这种令人心烦的工作，他翻译时所做的评论说明对这次修订也有很大帮助。

东京大学的土屋守章和一桥大学的野中郁次郎在读了我的前著后，对改写的基本方针提出了许多有益的忠告。另外，在新著付印刷前，对校样详细过目并提出许多宝贵意见的有：神户大学的吉原英树、一桥大学的竹内弘高、野村总所的片山晋造、野村企业管理训练班的田边满彦和井手正

介、冲电气公司的横川俊树、松下电器的青木治朗等等。庆应大学的奥村昭博、神户大学的加護野中男、一桥大学的榊原清则和伊藤邦雄等人，也在初稿的各阶段分别提出了不少好的意见。日本经济新闻社的黑泽绥武先生作为编辑者，一桥大学的森田真理子作为助手都给了我很大帮助。

再有就是我的家庭。为了写这本书我没有时间去陪伴妻子道子、儿子健一郎和雄二郎，相反焦躁的我却给家庭添了许多麻烦。

总之，多方的支援和家庭的贡献是不可估量的，包括完成前著协力的诸位，我在此一并表示衷心的感谢。置笔。

伊丹敬之

目 录

前言

序——战略的适应性

一、成功的本质·····	(1)
二、战略适应的内容·····	(3)
三、战略适应的三个标准·····	(6)
四、好战略中的逻辑·····	(8)
五、关于本书的结构·····	(11)

第一章 何为经营战略——经营战略的概念

一、经营战略的内容·····	(13)
二、产品和市场的定义·····	(23)
三、业务活动领域和经营资源机制·····	(26)

第二章 什么是真正的货源——看不见的资产

一、经营资源·····	(36)
二、情报体系·····	(45)
三、看不见的资产的积蓄方法·····	(56)

第三章 顾客方面的战略—战略上适应顾客

- 一、适应顾客..... (64)
- 二、适应顾客需求的群体..... (75)
- 三、适应顾客需求的变化..... (88)
- 四、利用顾客之间的相互影响作用..... (97)

第四章 竞争方面的战略—战略上适应竞争

- 一、适应竞争..... (104)
- 二、竞争优势..... (111)
- 三、难于反击的战略..... (125)
- 四、不树敌的战略..... (131)

第五章 技术方面的战略—战略上适应技术

- 一、技术的本质..... (144)
- 二、技术的不确定性..... (146)
- 三、技术的相互依存..... (160)

第六章 货源方面的战略—战略上适应资源

- 一、适应资源..... (175)
- 二、机制的效果与资源的有效利用..... (185)
- 三、战略上的“动态组合之妙”..... (200)

第七章 组织方面的战略——战略上适应组织

一、组织和战略.....(217)

二、发挥企业组织机能作用的战略.....(229)

结论——过度扩展与看不见的资产

一、过度扩展战略的实施.....(252)

二、不均衡动力的本质.....(260)

三、看不见的资产与战略的逻辑.....(264)

补论——探求战略的构思

一、七个关键词.....(267)

二、战略构思的要点.....(275)

序——战略的适应性

一 成功的本质

任何成功的事物都会有一定的形态和模式。在某一方面的事物中，很多成功的事例都有共同之处，象企业经营战略、打高尔夫球、处理人际关系等等。然而这种模式并非是事先有意准备好的，而是在取得了很多的成功之后总结出来的一般模式。

例如，打高尔夫球时的击球，根据不同人的体型和体力，击球的姿式虽然多种多样，但漂亮的击球的共同点，是在击球的瞬间使球杆在正面与球成直角，并且是快速有力地击球。正因为有此特征，球才能径直向远处飞去。产生这种碰撞的具体手段可能有很多种，但可以说实现了这种碰撞的就是漂亮的击球。

成功的经营战略的道理也与此相同，有其共同的特征和模式，我把它称之为“战略成功的本质”。拙著就是一本论述战略成功本质的书。在这本书中，对于好战略的内容是什么，以及为什么能取得成功等问题，我将运用逻辑思维的方法，全面阐述我的见解。

战略成功的本质在于战略的适应性。战略的内容包括战

略的各种要素以及战略与各要素之间的良好均衡状态的战略适应，制定出这种与各要素相适应的战略内容是要下一番苦功的，这也正是战略成功最基本的问题。

战略的适应性这种思维，正如打高尔夫球时在击球的瞬间以球杆和球的关系为中心的思维一样，是构思好战略时的一个中心点，也是评价战略的一个中心点。

战略的内容与围绕战略的各要素之间存在着适应的关系，即战略适应。战略的好坏不只是以其立案程序和实行经过等方面进行评价，而应该以制定的战略内容与有关各要素之间的关系为中心点进行评价，这也体现了战略的适应性的特征。只要我们认真地想一想，就会觉得战略适应是理所当然的，如果战略的内容与围绕战略的有关要素不相适应，则不可能有战略的成功。例如，企业面对顾客需求采取战略时，如果不考虑竞争因素而想推出对顾客有很强吸引力的新产品，那么这种战略是不可能成功的。为什么呢？说明这一点正是本书的一个主题。

以战略的适应性为基本思考点，进一步要涉及到其具体内容是什么，目前我感到对此尚缺乏系统论述，同时也感到深入思考战略适应的问题还缺乏系统知识的积累，可以说“适应”的具体内容并非一目了然。打高尔夫球时，即使认识到碰撞是主要的，但满足直角和速度这两个基本条件的击球共同模式是什么？要想回答这种问题就不是那么简单了。

为了说明高尔夫击球的共同模式，有必要先对击球的几个概念进行分解，即握杆的方法、击球的站法、挥杆、击球等，战略的道理也如此，当只是扼要地知道战略但尚未准确地把握住它时，应该去分解战略的内容，而且对于围绕战略

的众多要素，也要斟酌确定哪些要素与本企业有关，进而详细分析其具体内容。另外，还要搞清楚战略和各要素之间的关系，即适应的问题。这样入手去研究分析问题，就会搞清楚战略深层的具体内容了。

到此，读者中有人可能会想到，“打高尔夫球真是那么难吗？尼克劳斯和青木不会是一边思考那样的问题一边击球的吧”。是的，和一般人相比，打高尔夫球对尼克劳斯和青木来说是简单的，每次击球时没有必要再去详细地思考分解各种关系。在这一点上战略也是如此，杰出的战略家并不是在详细分解了各种关系之后才创造出战略适应，但他制定的战略却能够有准确的适应。这种情况和优秀的高尔夫球手在本能地击球中制造出漂亮碰撞的道理是一样的。我们从高尔夫球名将中得到的启发是，谁要想掌握成功的绝窍及其逻辑理论，谁就必须自觉地千锤百炼。本书将以此为目的，深入思考战略适应的具体内容，论述战略适应的逻辑理论体系。

二 战略适应的内容

我认为，成为战略适应对象的各要素，可以划分为企业环境、经营资源和被称为企业组织的人的集团三大类别。同时各种要素和战略之间应该有适应的关系，即环境适应、资源适应、组织适应，并且指出能够动态地保持这三种“适应”的战略是好的战略。

所谓战略，是指导人的集团，即具有一定资源和能力的企业，在环境变化中能够顺利发展的企业活动的基本方针，

或称之为设计图。环境、资源和组织，是战略的三个非常重要的因素，其中环境是企业的外部要素，资源和组织是企业的内部要素。

所谓环境适应，是指战略的内容与企业环境变化的动向相适应。顾客需求方面的战略、在某项事业上竞争的战略、紧跟技术发展趋势的战略等等，与环境适应相关的战略点的范围是很广泛的。

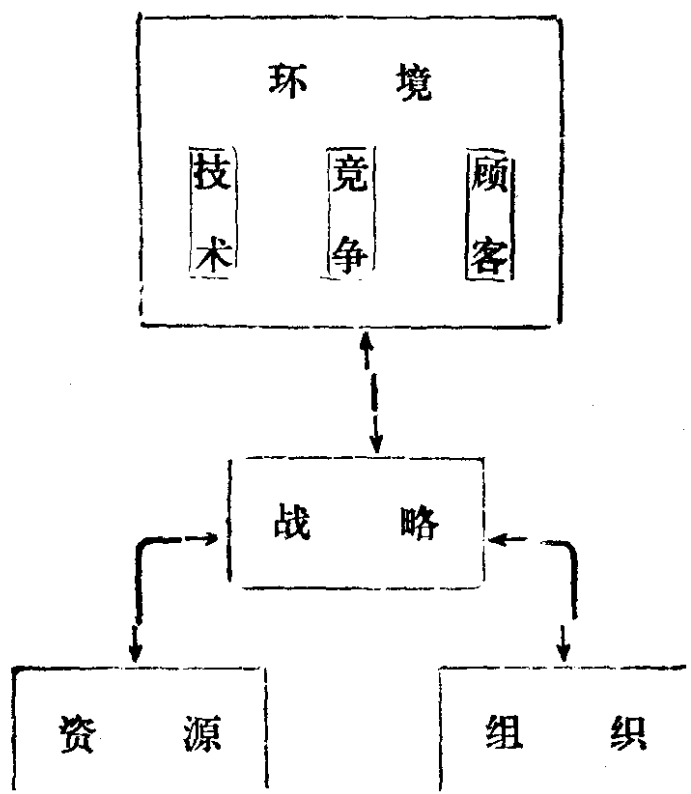
企业的经营资源有限，而且特点不同，认真考虑经营资源的限度，制定出具有特色的战略，是战略的资源适应。经营资源的积蓄决定着企业的战略实行能力，而战略实行的过程也是经营资源的积蓄过程。成功地制造出资源和战略之间这种相辅相成的关系，是资源适应的主要作用。

战略的实行不仅是制定战略的少数人的事，而是要依靠金字塔形的企业组织全体成员的努力，集体的力量决定着战略实行的成败与否。如果战略的内容必须要发动企业全体成员去努力实现，那么在实施战略时就一定注意到企业组织成员的人际关系，以及人们的心理欲求，这是战略的组织适应。

环境适应、资源适应以及组织适应，三者缺一不可。例如向新领域投资的战略，如果这个领域的环境不适于将来的发展，则首先投资不会成功。如果这个领域所需要的资源和能力与投资企业现有资源和能力不适应，则成功也没有把握。即使企业有相当的资源，但如果在组织方面没有制定出鼓舞人们斗志的战略内容，在现实上不能动员全体成员，那么任何好的设计蓝图也没有用。企业只有在三个“适应”同时具备的情况下，所采取的战略才能成功。

总之，如果绘制一张战略适应的总体图，则如图A所示。

图A 战略适应



此图中的环境要素可进一步分为顾客、竞争、技术三个要素。企业在复杂环境下考虑战略适应的内容时，必须要考虑到这些大体划分的最基本的环境要素。其中顾客是指顾客需求的动向，竞争是指竞争对手的动向，技术是指技术发展的趋势。这些要素与战略内容的适应，就叫作顾客适应、竞争适应、技术适应。

下面我们再进一步思考，在这五个战略适应中，每个对象要素的本质特征是什么？以及相对于其本质的有效战略的基本内容是什么？在技术适应这一章中，分析了技术本质的

不确定性和相互依存性，论述了相应于技术不确定性的好战略的内容以及利用相互依存性的战略要点。

战略的环境适应与资源适应，是以经济分析的观点所说明的战略适应的重要条件，是在市场分析、成本分析的基础上，说明企业所希望的战略形态。组织适应是以企业组织成员的行动作为构思战略的中心，可以说这是从组织论的观点来说明战略适应的重要条件。现实作为经营基本方针的战略内容，在经济分析和组织论两个方面，要求企业必须经过认真考虑后再制定出出色的内容。

然而，我感到目前为止的战略论显得经济分析的味道太强了。实际上在战略实行过程中，必须要照顾到企业组织成员的心理状况，因此我在本书中的主张之一，就是强调指出企业在一开始制定战略时，必须要考虑到人们的心理和感情。组织伴随战略的命题屡见不鲜，从战略的角度论述企业组织的必要性也不容忽视。

在中国的古代兵书《孙子兵法》中，指出了将军的职责是什么，其中也包含着制定战略的真谛。孙子曰：“九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察”。所谓九地之变，是指各种各样的环境，屈伸之利是指军队在军事行动上应有随机应变的能力，人情之理是指士兵的心理。孙子指出的这三点非常重要，这其中也包含着战略的环境适应、资源适应，组织适应的意义。

三 战略适应的三个标准

战略适应作为思考方法本身没有什么问题，但如果象图