巨人的观点

——像战略家一样思考

(日) 大前研一摇著
蔡连侨摇译

机 械 工 业 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

摇摇本书介绍了战略思维的一般过程、实现战略优势的途径、制定成功战略的思路及注意事项，以及如何根据实际情况的发展作出相应调整等。本书内容详实，列举了许多具体的案例，具有极大的启发意义；同时书中也对常犯的错误进行分析，对企业家及管理人员具有很好的借鉴意义。本书是企业经营管理人员的必备参考书，对企业经营管理人员的战略思维能力、战略计划制定能力的提高有极大的帮助。

摇摇韵[illegible]
摇摇粤[illegible]
摇摇版权所有，侵权必究。
摇摇本书版权登记号：图字：[illegible]

摇摇摇摇摇摇 摇摇图书在版编目（忱[illegible]数据

摇巨人的观点：像战略家一样思考 辕[illegible]日）运[illegible]著；
蔡连侨译 郾–北京：机械工业出版社，[illegible]
摇书名原文：[illegible]
摇[illegible]

摇[illegible]

摇中国版本图书馆 忱[illegible]数据核字（[illegible]第 [illegible]号

摇机械工业出版社（北京市百万庄大街 [illegible]号摇邮政编码 [illegible]
摇责任编辑：陈海娟摇曹雅君摇封面设计：鞠摇杨
摇责任印制：施摇红
摇北京铭成印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行
摇[illegible]年 缘月第 员版第 员次印刷
摇[illegible]印张 · 员员千字
摇[illegible]
摇定价：[illegible]元

摇凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
摇本社购书热线电话（[illegible]
摇封面无防伪标均为盗版

前摇摇言

摇摇我在一家国际咨询公司任职管理咨询顾问期间，曾去过欧洲、北美洲以及亚洲的许多地方，和无数的高级管理人员进行交谈。我发现这些公司的领导人，基本上都比我年纪大，也比我更加聪明，但是，几乎无一例外，他们都对我每次肯定会介绍的经营战略表现出极大的兴趣。

摇摇许多人都认为日本人拥有某些特殊的魔力，使得他们能够在世界市场上，在他们的竞争对手周围形成一个包围圈。作为接受过西方教育的日本人，非常熟悉日本的公司，也了解西方国家公司领导人的做法，我肯定拥有这样魔力的一些手段，大概他们是这样想的。而且我可能，仅仅是有这种可能性，准备把这种秘密告诉他们。

摇摇当然我有点过分夸大了这样的情况。和我交谈过的所有商人，没有人认为日本公司在国际市场竞争中的做法背后有任何秘密的原则。但是，对电视上或报纸上那些在日本公司经营方式方面的所谓专家关于这些表现的解释，他们并不满足，可能因为那些都是免费提供的。他们确信在“日本公司”、一致决策、公司颂歌和质量循环等之外，还有其他更多的东西。而他们的确是正确的。

摇摇除了以描述具体事实的方式以外，如果以原则或者技术的方式给出的话，我能够提供给西方国家企业界的朋友和读者的有关日本公司的见识非常少。作为一个咨询顾问，我有机会与许多日本大型公司一起合作。其中有许多非常成功的公司，你可能会认为那必然是完美的战略导出的杰作。但是当你更接近、更仔细地观察它们时，你就会发现其中的悖论。它们没有大量的计划人员，也没有详细的、高水平的战略规划过程。其中有些还苦于缺乏必要的资源（包括人力、资金和技术），而无法实现雄心勃勃的战略。然而，尽管有这样的一些障碍，它们在市场上还是有突出的表现。年复一年，它们都设法分享一定的市场份额并创造财富。

摇摇它们是怎样做的呢？答案是显然的。它们虽然没有制定战略计划的工作人员，但是它们确实有具有优秀才能的伟大战略家：通常就是公司的创始人或高级管理人员。一般这些突出的战略家很少甚至没有受过正规的商业职业训练，至少对高等院校的教育而言是这样的，特别是在没有商学院的日本。他们可能从来没有上过关于战略管理的课程，也没有读过关于战略管理的书籍，但是他们能够凭直觉掌握战略的基本要素。他们能够以与众不同的方式思考，把公司、顾客和竞争对手看作一个动态的、相互作用的整体，并最终形成一整套详尽的行动目标和行动



计划。

摇摇卓越见识是这个过程的关键。因为它是有创造性的，部分直觉的，并且经常是对现状的突破，而从系统分析专家的观点来看，最后所得到的计划甚至可能是有很多漏洞的。它是这些计划中的创造性元素，以及构思这些计划的思维动力，并使得这些战略具有非凡竞争力的影响。

摇摇在日本和西方国家中，由于无数的理性的战略和财务计划制定者的要求，这种天生的或直觉的战略家快要消失了，至少也被推到了边缘地带。现在的大型机构，不管是政府机构还是私人性质的，从总体上来说都不是为了创新而组织起来的。它们的系统和过程都是为了持续的改进而进行调整，即为了把它们已经正在做的事情做得更好。在美国，公司的行为受到无数的社会公约和政府条例的限制，也许最值得注意的是在 20世纪六七十年代期间政府条例的激增，迫使这些天才做适应性的改变，也进一步降低了对创新的激励。组织内那些在工作中拥有熟练技能的人员会受到奖励，而大胆的、雄心勃勃的战略的倡导者却经常发现自己处在被认为是失败者的边缘。尤其在成熟的行业更是这样的，行动和想法经常被引向有限的成规，而对创新者进行封杀。相反，风险投资的群体更倾向于鼓励灵活且合适的想法的提出。

摇摇无论在何时何地，大型机构都应该发展自己的企业文化，而且成功通常是和适应的能力密切相关的。在我们现在的时代，大多数公司的企业文化崇尚逻辑和理性；因此，对于那些希望得到提升的人而言，他 (或她) 会是一个分析家而不是一个创新者。那些认为现在美国的许多大型公司像苏维埃经济那样经营的说法不无道理。为了能够生存下去，它们必须事先进行详尽的计划，在每个细节都要控制一系列的关键职能。它们制定策略和过程过于详细了，实际上给出了每个人在特定的情况下能够做和不能做的事情。它们确定基准的投资回报率，分析风险状况，并且预测未来事件。当战略计划的制定过程在这些公司出现并进一步完善的时候，战略思维也就逐渐地消失了。

摇摇也许现在你已经猜到了，我在本书中给出的启示是：成功的经营战略并不是通过精确的分析产生的，而是从思维意识的一种特别状态中得出的。我称为战略家、卓越见识和成功驱动器的意识，通常表现为对使命的一种感觉，基本上是创造性和直觉 (而不是理性) 的思维过程的一种刺激。战略家并不反对进行分析。实际上，如果没有进行分析，他们几乎什么事情也做不了。但是他们仅仅用它来激发富有创造性的过程，检验已出现的想法，得出其战略的含意，或者确保那些可能从来没有被正确执行过但具有很高潜力的“奇怪”想法能够成功实施。伟大的战略，就像伟大的艺术作品或伟大的科学发现一样，在制定的过程中不仅需要技术上的精通，更需要基于清晰的分析之上的洞察力方面的创新。



摇摇如果战略家的意识和公司的企业文化是非常不和谐的，那么，一个已经形成制度化了的公司如何能够获得能力去构思并执行具有创造性的经营战略呢？在日本出版的一本名为《企业战略家》的书中，我试图在日本公司这个特定的环境里回答该问题。

摇摇在日本，有和西方国家不同的一些限制条件阻碍那些大胆而具有创造性的战略的产生。在日本的大型公司里，提升是基于工作资历的；那些表现出众的人员并不能得到快速提升。没有人能够在 缘园多岁之前就获得高层管理人员的职位，主要的高级管理人员一般都已过 远园岁，正好已经过了有能力产生创新性战略思想的年龄。同时，有创造力的通常也是积极进取的年轻人没有办法通过有效的途径为公司战略的制定做出贡献。结果只能是公司已经出现或者很有可能会出现战略性的停滞。

摇摇我自己也在思考这样的问题，战略家的意识及其创造力怎样才能在这样的企业文化里不断再现？什么是一个优秀战略家的特质，这些特质怎样能够在日本公司里进行复制？这些是我在书中列出的问题。我找到的答案涉及在公司中年轻“武士”群体的形成，他们起着双重作用。一方面，他们作为真正的战略家，自由发挥他们的想像力和企业家的天才，以便找到大胆且创新的战略思想。另一方面，他们作为分析人员，对得到的想法进行检验、整理并进行评价，为一线管理人员提供人员支持，以执行已经得到批准的战略。这种“武士”的观念在许多成功的日本公司中得到接受。

摇摇这样的答案显然不能适合一般的美国公司或欧洲公司的情况。然而，在我看来，在我的书以及随后 员愿个月内日本出版的一系列书中的重要观点，都是与组织中的战略性停滞问题相关的。缺乏战略方面天才的人们可以通过某种方式复制或模仿战略家意识。换句话说，尽管没有制定成功战略的秘诀，但是有一些特定的概念和方法能够帮助人们开发智力，以形成优异的战略思想。读者在本书中将不可能找到制定成功经营战略的秘诀，因为我在书中想向读者提供的是一系列有益的启示，这些启示可以帮助读者提高战略思维的能力并形成良好的习惯。

摇摇本书的第 员部分“战略思维的艺术”，介绍思维过程的基本内容。第 员章介绍思维过程及说明其分析角度，在随后的 缘章中讨论了战略思想家在寻找创新战略的过程中所涉及的一些方面，第 苑章则描述这个过程的规律。

摇摇第 圆部分的重点从过程转移到具体内容，研究基于我称为战略三角形的不同方面——公司、顾客及竞争对手——的不同战略。第 圆部分的最后一章介绍公司战略和经营战略的区别。另外，它还涉及产品战略这样的争论性概念，现在制定战略计划的主要工具，以及它在这个公司战略制定过程中的作用。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

摇摇第 猿部分主要涉及影响战略思维和战略形成的环境因素，以及对现在日本公司状况的介绍，对战略远见的总体看法，最后一章中总结了我关于形成成功战略的一些想法。

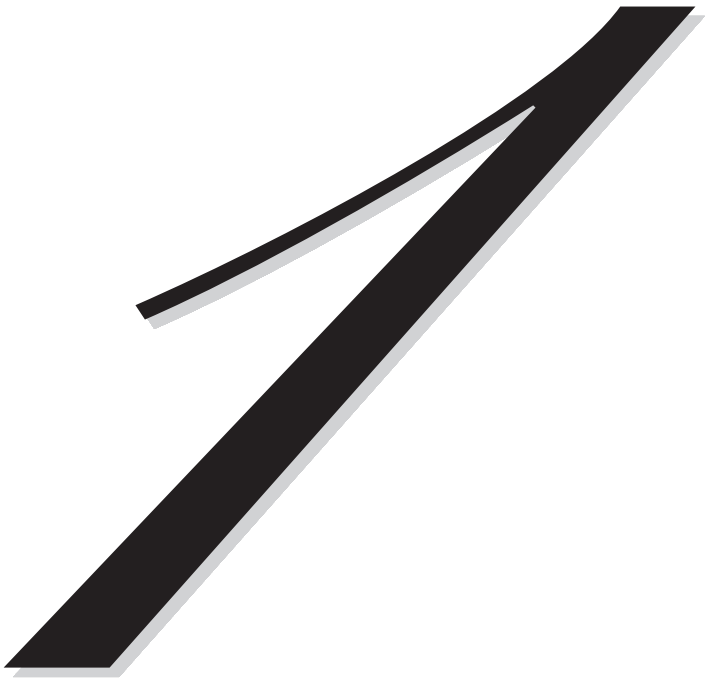
摇摇我要感谢我在麦肯锡公司中的许多同事，我在提出本书中讨论的战略问题的解决办法时借鉴了他们的想法和技术。特别是有两位同事对本书的出版做出了很大的贡献。我很感激马克思·戈尔丹斯提出的卓越见识以及对原稿的详细意见。我也非常感谢罗兰·曼在本书的编辑、讨论和出版中所做的贡献。

大前研一 (运[illegible]



目摇摇录

前言
第 员部分摇战略思维的艺术
摇第 员章摇分析：起点 …… 猿
摇第 圆章摇实现战略优势的四条途径 …… 员苑
摇第 猿章摇关注关键因素 …… 圆园
摇第 源章摇依赖相对优势 …… 圆缘
摇第 缘章摇追求积极主动性 …… 圆愿
摇第 远章摇利用战略的自由度 …… 猿员
摇第 苑章摇战略远见的秘密 …… 源园
第 圆部分摇制定成功的战略
摇第 愿章摇战略三角形 …… 缘员
摇第 怨章摇基于顾客的战略 …… 缘远
摇第 员园章摇基于公司的战略 …… 远猿
摇第 员员章摇基于竞争对手的战略 …… 苑猿
摇第 员圆章摇公司战略 …… 苑怨
第 猿部分摇现代的战略现实
摇第 员猿章摇了解经济环境 …… 怨怨
摇第 员源章摇处理战略性变化 …… 员园圆
摇第 员缘章摇日本：理想和现实 …… 员园怨
摇第 员远章摇深谋远虑的决策 …… 员员圆
摇第 员苑章摇战略的成功模式 …… 员缘远



第 员章摇分析：起点

摇摇几个星期以前，我收到一家日本旅行社的一本手册，邀请我去参加“在奇妙的美景中享受运动”的活动。引人注目的标题做了以下宣传：在“一个理想的旅游度假点”——伊势岛国家公园中进行“高尔夫，网球，射箭，骑自行车，帆船运动——你可选择的运动”，而该公园以曲折蜿蜒的海岸线和生产人工珍珠而闻名。

摇摇我曾经做过导游工作，因此我知道怎样安排从东京到半岛的一日游日程；但是这本小册子还是引起了我的兴趣。

摇摇旅游的日程安排得很好。公共汽车在星期六上午 怨圆园从东京开出，行驶了圆园园多英里后，在下午 缘圆园到达度假的宾馆。第二天早上，根据小册子里的介绍，将是进行运动的时间。然后，公共汽车在下午 圆园园离开宾馆，在星期天晚上 员园园回到东京。

摇摇我注意到日程安排中为享受小手册描述的自然美景所留的时间很可能是相当短的：“雄伟的青山连着青山”，“晴朗的深蓝色的天空”，“蔚蓝的海”，以及“散布的木排点缀着如画的小海湾”。我的袖珍式计算器证实了整个旅行期间大约 源缘的时间里游客都坐在公共汽车上。而睡觉、吃饭、洗澡、穿衣等，这些人们可以在家里做的事情，也将占用整个时间的 源园。这样整个旅程将只剩下 远缘个小时，或仅仅 员远的时间用于运动，而运动应该是本次旅行的目的。旅行社的报价是 员缘园美元，通过计算可以得出进行运动每小时需要花费大约 员圆园缘美元。如果运动项目是我所考虑的网球的话，我很清楚自己能以其他方式做得更好，如驱车半个小时到东京郊区一些对外开放的网球俱乐部，只要支付 员园美元就可以在那里度过愉快的一天。

摇摇旅行社要销售的是什么呢？当然，旅行社销售的是由很多不同要素有机结合的整体利益，包括气氛等。顾客通常只为这个整体利益支付 员缘园美元，并没有精确地确认他们为其中的每个要素支付了多少钱，以及这样的支出是否确实是值得的。为了做到这一点，顾客必须研究实际上提供的是什么，分清这个整体中包含的各种各样的部分，并且理解每个要素对整体利益的贡献。

摇摇就我们刚才提到的例子而言，显然只有运动是相关的，一个网球运动员呆在城市里并在当地的场地上进行运动，得到的价值将会是参加旅行社活动的 员园倍。假定你喜欢在一个壮丽的、景色优美的环境里打网球，并且一直渴望看见伊势岛国家公园的迷人美景。在这样的情况下，这些次要的补偿是否能够弥补你的支出呢？它们可能可以，也许它们并不能完全补偿。其关键是这种分析能



够让你以自己的角度来进行判断是否应该接受这个整体利益，而不会以别的方式去接受，以至于为你自己都不清楚的气氛而进行支付。

摇摇分析是战略思维的关键性起点。面对看起来是构成和谐整体或其中一部分的问题、趋势、事件或状况，战略思想家把它们分解成为几个部分。然后，在了解了这些部分的意义之后，他按照使其利益最大化的方式重新把它们组合起来。

摇摇市场如同战场一样，战略的目标是创造对自己最有利的条件，精确地判定出击或撤退的最佳时机，并总是正确估计可能出现的风险程度。除了进行分析的习惯以外，战略家意识的特征是思维的灵活性，这让他能够对变化的状况做出现实的反应，而不仅仅是非常准确地对问题的具体情况进行识别。

摇摇在战略思维中，一个人首先应该清楚地了解某个状况各要素的特征，然后充分利用人类的智能，以最有利的方式对这些要素进行重新组合。在现实世界中的现象和事件并不总是适于采用线性的思维模式的。因此把一种状况分解成一些组成部分并按需要的模式重新组合它们的最可靠工具，不是一种按部就班的方法论，例如系统分析。相反，从本质上来讲，它应该应用非线性的思维工具——人的大脑。真正的战略思维因此也与基于线性模式的常规机械系统方法形成鲜明的对比。而且，它与仅凭直觉进行识别并且未经任何分解或分析就得出结论的方法也不同 (见图 员)。

摇摇不管问题多么困难，甚至是前所未有的，得到最可能的解决方案的关键转折点，在于基于事情本质的理性分析和通过非线性的智力把所有不同要素重新组合成一种新模式的想像力的有机结合。不管是在市场上还是在战场上，这通常都是制定成功地处理挑战和机遇的战略的最有效途径。

摇摇一、确定关键的问题

摇摇战略思维的第一阶段是正确地指出所处状况的关键问题。每个人面临问题时，都会很自然地按照自己的方式试图找到关键的问题。有些人可能认为所有的方法都是一样好的，而最后的结果是否能够令人满意主要是靠运气。我认为这根本就不是有关运气的问题，而是与态度和方法有关的问题。在解决问题的过程中，在一开始就以一种便于找到解决方案的方式来表述面对的问题是非常重要的。

摇摇例如，假设加班在一个公司成了经常的事情，并导致了盈利下降。如果我们把这个问题表达为：应该采取哪些措施来减少加班？许多解决方案将很容易就可以被提出来了：



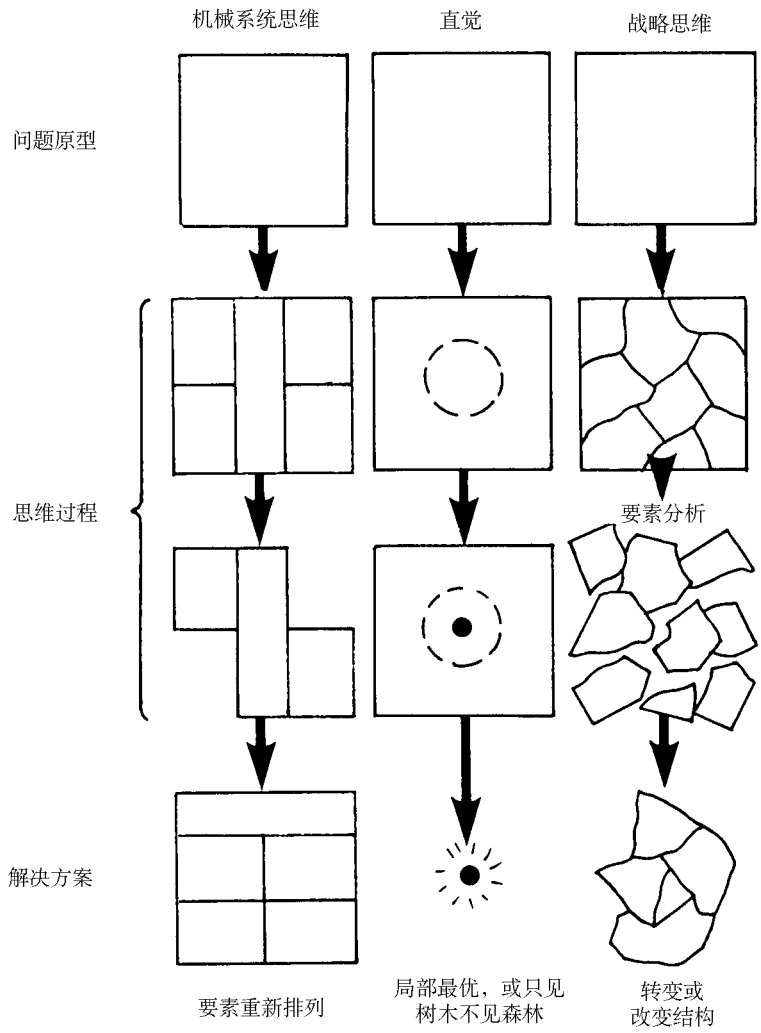


图 员猿摇摇思维过程的三种类型

摇摇• 在正常工作时间内工作更加努力。
摇摇• 缩短午餐时间和工作过程中的休息时间。
摇摇• 禁止长时间的私人性质的电话通话。

摇摇对于以开展全员参与的零缺陷运动和质量控制活动来降低成本和提高产品质的公司，经常提出这样的问题。职员们的想法经过收集、筛选，然后被融入到改进的程序中。但是，这样的方法有其固有的局限性。问题并没有以指向解决方案的方式



需要全本请访问 www.ertongbook.com

来表述；相反地，问题的表述只是引导人们去寻找所出现症状的治疗措施。

摇摇再看看我们提出的加班问题。假定我们以一种面向解决方案的方式来表示问题：为了完成所有的工作，这个公司的人员是否足够多？

摇摇对这个问题，答案只是二选一：是或否。为了得到答案“是”，公司需要做大量的分析工作，可能包括与同一个行业中其他公司的比较，分析每个职员工作量的历史变化趋势，以及自动化和计算机化的程度及其经济效率。另一方面，如果在对销售资料、人均利润、直接劳动和间接劳动的比率、与其他公司对比等进行了仔细的分析之后，答案变成了“否”（即公司目前人员太少），这也是原来问题的一个答案。增加人员这样的解决方案能够通过所有的管理指标的检验。而如果公司采用了这样的解决方案，所期待的结果随之出现的可能性大大增加了。这样，客观的分析就取代了感性的讨论。

摇摇然而，这并不是这个问题的惟一表达方式。我们也可以这样来表达问题：职员的能力与工作的特性匹配吗？与前面的表达方式一样，这样的表达方式也是面向得出可能的解决方案的。此时否定的答案也暗示缺乏合适的人员，接下来的建议将是对职员进行培训或从外部招募有能力的职员。另一方面，如果答案是“是”，这显示长期的加班问题不在于工作的特性，而是工作量的问题。因此，解决方案的关键是增加职员，而不是培训职员。

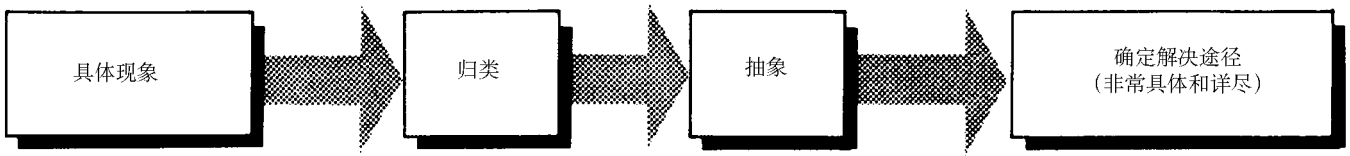
摇摇如果以面向解决方案的方式提出正确的问题，并且进行了适当的分析，最后的解决方案可能是一样的，尽管它可能从不同的问题提出开始并经过了一条不同的线路。在这两种情况中，有关工作的特性和工作量的问题表述关注真正的问题，并使得清楚地判定情况变得很容易。

摇摇正确地提出问题是非常重要的。经过训练并被激励提出正确问题的人将不会为“改进”提出含糊的建议，就像在许多建议中看到的那样。他们将提出具体并符合实际的想法。

摇摇由于没能抓住关键的问题，现在太多的高级经理给他们自己及属下增加了很多负担，其努力也将在失败和挫折中结束。只有关键问题是局部性的而且能够首先被准确地掌握，面向解决方案的问题才能被提出。对局部性问题本质的清楚理解有利于形成创造性的解决方案。如果对问题的定义不当或对问题的理解不明确，有创造性的意识是不可能被控制出来的。一个人对不熟悉的解决方案、折衷办法、英国过去常说的应付等忍受程度越高，则问题的定义可以越宽松。由于这个原因，分解出问题的决定性要点——换句话说，就是决定关键的问题——对找到相应的解决方案最为重要。这个初始阶段的关键是通过仔细研究观察到的现象，而把问题范围缩小。

摇摇图 员鼢示意了战略家在抽象过程中经常使用的一种方法，说明了一个大型的公司面对竞争力下降的问题时应该采用的方法。





- 平均年龄增加
- 按资历提升
- 部门间人员流动性低
- 经理人数增加
- 年轻职员士气低落
- 人员成本增加
- 新产品开发拖延
- 盈利下降
- 亏损产品增加



人员问题	组织僵化	重组计划
成本问题	比竞争对手成本高	改善盈利计划
战略问题	战略僵化	修正战略方法

图 1-2　缩小问题的范围



摇摇抽象过程的第一步是使用头脑风暴法和意见投票法等这样的工具去收集并逐项列举公司与竞争对手相比的劣势方面。这些要点随后根据共同点被分成少数的几类（如图 [illegible] 中所示的具体现象）。

摇摇其次，这些现象按照一些共同特性进行分类。分类之后，我们将每组作为一个单位再来审视它，并问自己每个单位提出的关键问题。在任何真正的解决方案提出之前，必须对问题的来源有清晰的理解，而抽象过程使我们能够在没有忽略任何重要事情的情况下揭示出关键问题。

摇摇一旦完成了抽象进程，我们下一步必须决定寻找解决方案的正确途径。一旦我们原则上确定了解决方案，剩下的任务就是制定出执行的程序以及详细的行动计划了。即使能够很好地阐明关键问题，任何解决方案在实现之前都没有太多的用处。许多公司试图在识别关键问题和执行解决方案之间走捷径，而省略了中间步骤：制定经营改进计划以及对具体行动的组织。即使是最出众的经理，也不能通过简单的步骤把抽象的计划变成具体的行动。

摇摇我们将在后面看到更详细的中间步骤的一些例子。暂时我们只要记住图 [illegible] 所示的过程，即抽象之后制定具体改善计划的过程，它表明了基于关键问题的寻找解决方案的方法所具有的特征。

摇摇二、可靠的方法论

摇摇假定我们仅仅有关于一个问题中的关键点是什么的一般想法，我们怎样才能尽快地把它指出来呢？凭本能就能够找出关键问题的天才实在是太罕见了。幸运的是，我们虽然不是天才，但也能够按照一定的方法来找出关键问题。

摇摇问题图就是其中的一种方法，类似于应用决策树方法进行决策。整个问题或要点被划分成互相排斥而又没有遗漏的两个或两个以上子问题；然后对新出现的子问题重复这样的过程，直到最后得到的子项目可以进行单独的处理。这样，原来似乎大得无法处理的问题被逐渐地划分成一系列的小问题。其中的关键是最后得到的各个项目必须能够由人来进行处理，而且划分的结果应该是有限的、可测量的。

摇摇考虑一个公司的情况，其生产的产品 [illegible] 由于成本过高而导致竞争力迅速下滑。成本必须降低，但是怎样才能做到呢？公司环境以及产品 [illegible] 的历史变迁和变化将决定这个问题的解决方案。

摇摇（一） 问题图

摇摇战略思想家不会未经分析问题涉及的客观因素就凭经验或直觉草率地试图找到解决方案，而是会拿出空白的纸张并起草一份问题图（见图 [illegible]），因为这样



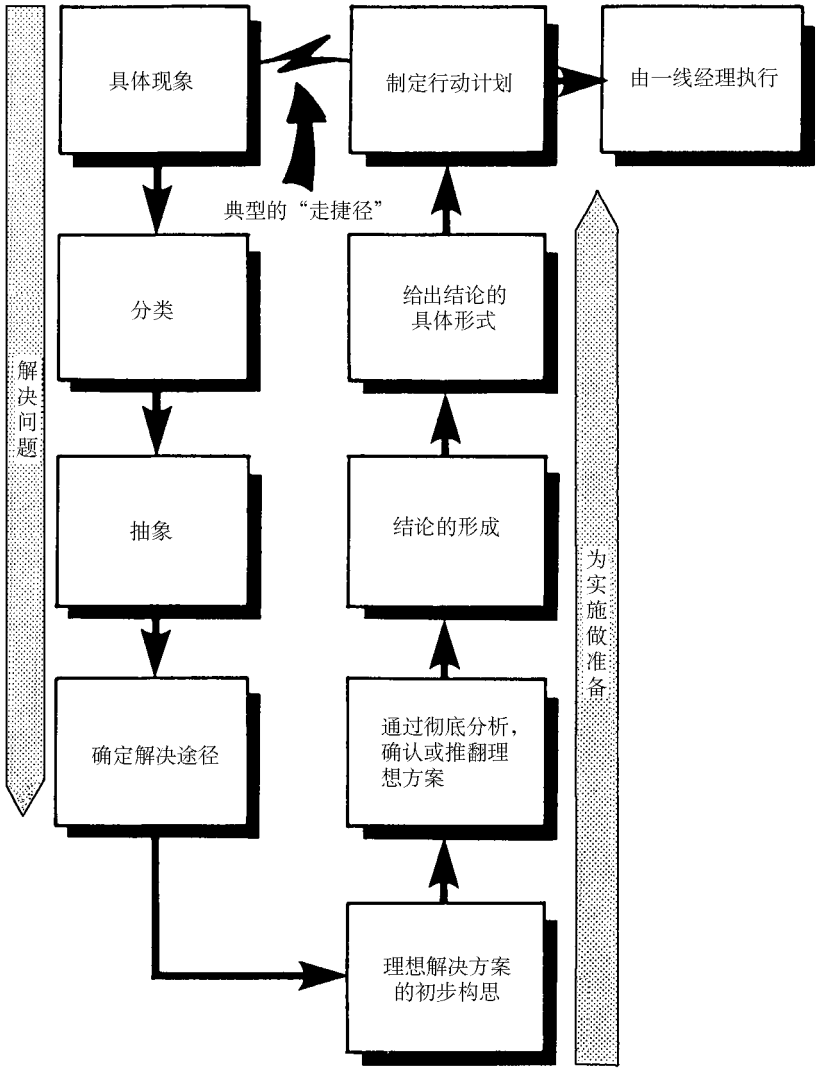


图 5.5 战略思维的步骤

的做法的效果更好。推理过程可能如下进行：当产品 粤的生产成本太高时，首先要看的是产品的设计。如果产品按照现有的规格进行生产并且由于成本过高而缺乏竞争力，那显然是设计过度。但是这并不意味着我们应该立即改变设计。在改变设计之前，我们应该研究顾客的基本需要和偏好，然后估计可能会失去多大的市场份额，以及如果我们以更高的价格销售设计过度的产品 粤，扣除实际的生产成本后，公司的利润会受到怎样的影响。

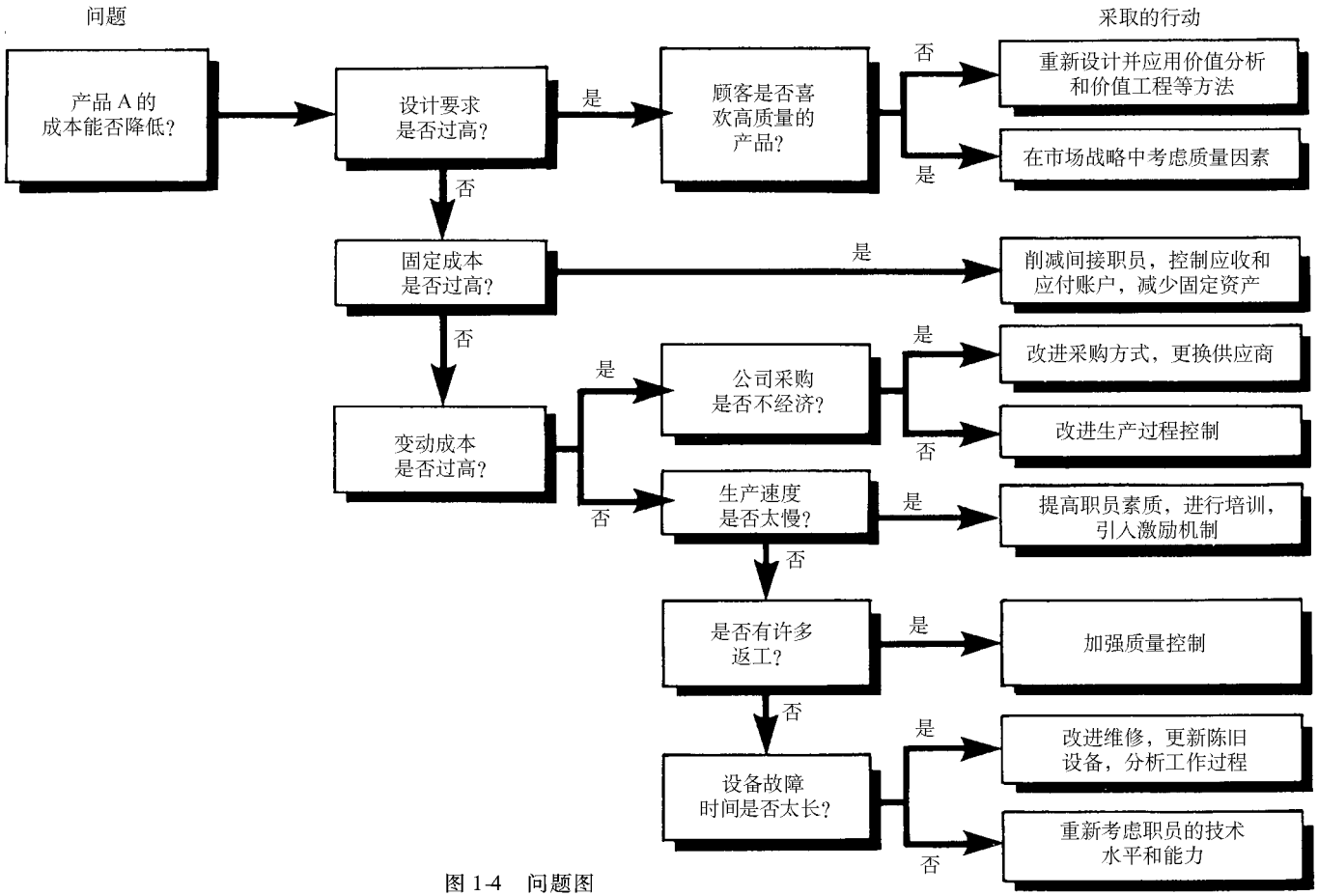

问题
采取的行动
产品A的成本能否降低?
设计要求是否过高?
是
否
顾客是否喜欢高质量的产品?
否
是
重新设计并应用价值分析和价值工程等方法
在市场战略中考虑质量因素
固定成本是否过高?
是
削减间接职员，控制应收和应付账户，减少固定资产
否
变动成本是否过高?
是
否
公司采购是否不经济?
是
否
改进采购方式，更换供应商
改进生产过程控制
生产速度是否太慢?
是
提高职员素质，进行培训，引入激励机制
否
是否有许多返工?
是
加强质量控制
否
设备故障时间是否太长?
是
否
改进维修，更新陈旧设备，分析工作过程
重新考虑职员的技术水平和能力

图 1-4　问题图

摇摇如果我们确信产品 粤在这样萎缩的市场中能够不亏损，我们的下一步行动可能是在市场营销领域方面。例如，我们可能发起广告攻势说服目标顾客群，让其明白产品 粤的高价格代表着高质量。富豪公司、梅赛德斯-奔驰公司就是以它们自己的方式定价并销售其汽车，成功地向顾客转嫁其产品的高成本。

摇摇但是，假设由于为了保持定价策略的一贯性或市场容量太小的原因，我们不能把产品 粤的高成本转嫁给顾客。在这种情况下，适当的行动可能是依靠价值分析 (灾粤) 和价值工程 (灾葬) 这样的工具。这些技术现在实际上被所有的日本制造商用于对业务运作进行日常控制，其目的是从价格的角度调查和分析所购买的原材料或零部件，因此得到的结果能被用于制定像降低成本和新产品开发这样的计划。对所购买商品的研究可用于检验其质量和可靠性是否符合特定产品的设计和功能 (价值工程)，以及其成本相对产品价格是否合理 (价值分析)。对生产过程、成本结构以及供应商也应该进行类似的检验。

摇摇重新回到我们刚才的例子中，假设关于在设计成本和顾客需求之间权衡的彻底研究，让我们知道产品 粤在目前设计的基础上不能盈利。在这种情况下，灾粤和 灾葬技术能帮助我们得出产品 粤在市场上具有竞争力的必要条件。

摇摇市场是由产品 粤及其竞争产品所形成的。没有任何产品可以在沙漠中或在月球上销售；制造商制定的产品价格和他们的各种各样顾客群是在竞争环境中确定的。如果市场中的所有制造商生产类似的高质量产品，并以相对低的价格在市场上销售 (即利润很少)，将会怎样呢？在这种情况下，如果为了降低成本而修改产品 粤的设计，例如以塑料外壳替代金属外壳已证明在技术上是可行的，公司将会损失严重，因为结果看起来将是低质量的产品由于其低价格会被从市场中驱逐出去，而高质量的产品已经获得顾客的喜爱。

摇摇然而，灾粤和 灾葬技术不可能在真空的环境中正确地应用。同样，设计者不能脱离实际而凭空想出节省成本的设计修改方案，它们也需要考虑顾客需求。在前面提到的这种状况下，形成有效竞争力的最好方法是为产品 粤指定一种最成功的竞争产品，彻底进行分解，并在每个方面细致地与这个产品进行比较：构造方法、零部件数量、原材料和零部件的质量等。这使得公司能够发现产品的哪些零部件或方面导致了成本过高。通过 灾葬技术的应用，我们能够相对竞争对手而言降低这些零部件或方面的成本，而不会对产品 粤在市场上的竞争力施加任何不利的影响 (见图 员-缘)。

摇摇同时，如果我们的分析可能显示尽管产品 粤的成本从总体上来说是比较高的，但是竞争产品是由质量更好的原材料制造的或有更好的加工。在这种情况



需要全本请访问 www.ertongbook.com