

# 《新.企业参谋》

## 图书基本信息

书名：《新.企业参谋》

13位ISBN编号：9789861248042

10位ISBN编号：9861248048

出版时间：2007.1.8

出版社：商周

作者：大前研一

页数：384

译者：江裕真

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

## 内容概要

這是大前研一先生自稱他的第一本著作，出版時他才三十二歲，書中所記載的，是他進入麥肯錫顧問公司後，將所碰到的各種狀況隨手記下的心得，居然成為全世界的暢銷書，事實上這本書所反映的，就是大前研一的思維方式，也就是支持他直到今天被人推崇為策略大師的道理所在。許士軍 元智大學講座教授

算是大前研一處女作的《企業參謀》，是在他三十歲時，私人所寫的筆記。大前研一二十九歲加入麥肯錫，在一竅不通之下，一面工作，一面學習到底什麼是經營。這是他當時記錄下來的東西。《企業參謀》在一九七五年出版時，就賣了十六萬本。

《新企業參謀》則是經過改訂之後目前最新的版本。不可思議的是，其後經過了將近三十年，到現在這本書都還是日本職場新手研習會等場合所必定會使用的書。每年一到四月，它就會開始暢銷。因為企業的社長在還是小主管時讀了這本書，學到一些有用的東西，之後也想讓新人讀這本書。策略性思考的團隊，是一種身處組織之內，卻能像身處組織之外一樣，極其客觀與獨立的幕僚團隊。他們做的不只是一般幕僚所做的事，而是懷抱著能左右企業命運的高階人員的精神，以及一種自居為企業體的大腦中樞，制定策略性的行動方針，並交由生產、銷售等部門據以執行的獨特力量。有的企業已經擁有這樣的團隊，但大多企業的社長室或總公司企畫室，都會淪為處理一般事務，而變得徒具其名。讀過本書的讀者會注意到的，書中透露了一種「企業無論處於何種困境，只要這麼去制定策略就行了」的訊息。這毫無疑問正是本書能在時代的霧圍中暢銷、受到各方喜愛的原因。本書的英文版翻譯成各國文字，也一樣給了讀者們勇氣。如今在商學院等場合，都還在用它做為企業策略的教科書。

## 作者简介

1943年生。早稻田理工學院學士、東京工業大學碩士、麻省理工學院博士。1972年進入麥肯錫顧問公司。歷任日本分公司總經理、亞太地區董事長、總公司董事。1996-97年擔任史丹福大學客座教授。現任澳洲邦德大學客座教授、大前協會董事，以及政策學校「一心塾」、創業家商業學校的創辦人。著作包括商周出版的《中華聯邦》、《思考的技術》、《創新者的思考》、《M型社會》等。

1、BBF注：转载注明出处：babyfacer，[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_538f46f70100faq9.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_538f46f70100faq9.html)《新企业参谋》，这是我读大前研一的最后一本书。香港总是竖排的繁体字书，读起来确实不太习惯。这个笔记很难做，都是图与例子。只能简单的记一下了。只看此笔记对个人提高没多大用，必须看书辅助例子。（笔记中的图可以点击进flickr后，选择all size看大图）大前博士还在出版新书，基本上无太多新意了，个人是这么认为的（读了他的近十本书后的感觉）。这本书可以是大前先生入门麦肯锡后自己做的培训笔记。想想觉得还挺有意思，麦肯锡的内部培训笔记就这么公开，而且成了全球的畅销书。麦肯锡应该是挺不爽的，因为员工拿着笔记卖钱，还赚了大钱；麦肯锡应该也是挺爽的，因为这本书让麦肯锡名声大振，起码当时在日本就是如此。估计就因为这点，大前先生的功过也就相抵了吧。（其实他在自己的书中有写这段经历）再加上大前先生口才甚好、思维敏锐、爱好广泛，还环球旅游，也算是一个活广告了。看过他的书，觉得就一个最深的感触：做企业咨询和做研究本质上真没什么差别。

~~~~~第一部何谓策略性思考第一章策略性思考入门

销售额=市场规模×市场占有率

抽象化与具体化的流程是以治本方式解决问题的特征之一：现象 -> 归类 -> 抽象化 -> 设定找到解决方案之方法 -> 针对所拟解决方案做假设 -> 透过分析证明或推翻假设 -> 导出结论 -> 具体化 -> 拟定要实施的计画 -> 交由直线主管实施

经验丰富的人常犯的错：由“现象”直接跳到“拟定要实施的计画”，也因此常常会造成判断错误。主题树方法（BBF注：其实就是计算机科学中的程序流程图，呵呵。）：这是一种先列出重要问题点（主题），再以互补重复的方法分割为两个以上“次主题”的方法。这样可以把原本大到不知从何着手的问题，渐渐分割为一个个易于处理的问题。VA（Value Analysis）和VE（Value Engineering）是以更科学化、近代化方式管理采购方法。它们是从价格面调查与分析采购品，以期降低成本或对新产品的开发有所帮助。它们要检讨采购品的设计与技能是否適切？它在材料、加工方面的价格是否合理？它的作业工程、价格的组成，以及采购对象如何？

利润=(P-C)×V P：售价，C：成本，V：销售量

利润树，视以扩大市场占有率为目的或以成本为主要着眼点，利润树会不同。经营策略用的会计学过去的会计学：利润或者损失(P/L)=收入-支出新的会计学：利润增幅率=售价/成本

ROS：Rate of Return Sales，纯益率，纯益除以营业收入

ROA：Rate of Return Assets，总资产报酬率

ROCE:Rate of Return on Capital Employed，资本运用报酬率，可以算是最适于衡量是否真的善于运用资本的指标了。（点击后进Flickr看大图）（点击后进Flickr看大图）

针对投资报酬率ROI(Return of Investment)发现的结果：A、市占率越大，投资报酬率也越高。理由在于：（1）生产与销售的规模经济；（2）市场支配力，特别是透过价格。（3）管理能力（想当然耳）出色。进一步分析，高市占率与低市占率的差异：（1）虽然市占率增加也无法提升多少资本周转率，不过纯益率将因此大幅增加（ROI等于两者乘积）。（2）对市占率最为敏感的成本项目，是相对于总销售额的采购费用，两者成反比。（3）广告与宣传费以及其他销售费用，不会随销售额等比增加。（4）市占率越高，越能让价格与品质的因素与获利度连结。此外依产业别来看：（1）购买频率较低的产品，市占率对获利度的影响较大。（2）市场区分越细的产业（不特定的多数消费者），市占率对获利度的影响越大。B、品质也是获利度的决定性因素。C、产品品质如果不佳，花再多的广告费与宣传费，也无法提高获利度，反而会使它恶化。D、市占率很低的企业即便投注研发费用，一样会让获利度恶化；市占率高的时候，高研发费用反而能提升获利度。E、资本密集型产业中，低市占率的企业代表着获利度极差；花再多的广告费与宣传费，事态只会越来越恶化。F、中等规模的公司所经营的事业，其获利度比大规模或小规模的公司所经营的事业差；中等多角化的公司，获利度比极端多角化以及走专业路线的公司差。G、大企业若能在某种事业上达成高市占率，就能在该事业拥有极高的获利度。真正的企管顾问，在心态上不该只想卖一些技术性的东西给客户就算了；他应该做的是把这样的思考过程活性化，而不是自己动手为病人开刀、生产药品、用药。这些事情，应该要由该公司自己的高阶管理者身先士卒来做才对。作为参谋功能的策略团队最能有效发挥能力的，不是短期也不是长期，而是介于二者之间的中期经营策略。在此所谓的“中期”，大约是以三年为中心的前后一两年。这段期间正是策略的好坏对业绩造成最大影响的期间。（BBF注：对于我个人而言，其实除了非常非常重要的活在当下，也应该如上所说，定一下自己的三年计划，因为这段时间也的确是对每个人的未来造成最大影响的期间。）

第二章企业的策略性思考

订定中期策略的八个步骤：1. 设定目标值2. 确定基准状况3. 计算成本删减时的改善状况4. 计算市场与销售改善时的状况5. 计算策略性落差6. 提出策略性替代方案7. 评估与决定替代方案8. 中期经营策略执行

计划在此提及的八个步骤，每个都不强调立即见效。它们从头到尾到贯彻务实的观点，因此并非单纯的梦想或空想。实施的期间则是订在两年到四年（最多五年后）为止。要想让策略性替代方案发挥功能，就必须以这样长短的期间看事情。产品组成的管理（Product-mix Management）和产品系列的组合管理（PPM，Product Porfolio Management）有什么不同？前者是极其狭义的组合管理，先给一定范围的获利度、生产能力、市占率，然后以线性规划求取总值最大时的产品组成。如果是PPM，除了是更为非线性的问题外，时间轴也会成为重要变数。此外它也很重视随时间轴演进，可以确保整体均衡到何种程度的“风险”概念。（BBF注：这个比较还真象我的研究，目前所有针对P2P中博弈论研究都象前者，后者就象我正在研究的动态随机微分博弈啊。）PPM（Product Porfolio Management）：针对各产品系列的获利度、成长性、现金流量等因子，采取适用于各因子的不同策略，以期达成多样化产品系列间的均衡，进而从整体的角度追求企业整体目标实现的一种管理技术。（BBF注：太象动态随机微分博弈了！。。追求个体及整体的动态合作博弈效能利益分配最大化，不过BBF此处要声明，管理学、经济学、计算机科学研究的重点有很多地方是不一样的，虽然有好多的相通之处。）拟定产品、市场策略时的流程：掌握市场动态 -> 分析内部经济 -> 把握竞争态势 -> 对照KFS(Key Factors for Success)，客观了解公司的强项与弱项 -> 针对改善的机会找出假说并予评估 -> 拟定与实施改善计划 -> 监督并做必要的路线修正（注意，每个步骤都要有“回馈”）（BBF注：书中并没有说KFS全称是什么。我在这里给出，当然也可能是多此一举了。呵呵）第三章把策略性思考用在政事上不同立场的人所预期的解决方案常会没有交集。人称“问题解决者”的那些人，就是能在进入问题核心前，把思考力发挥到极限，拟出一套方法的人。第四章妨碍策略性思考的因素参谋五戒： 参谋应去除自身对「if」命题的恐惧，培养多概念，弹性广泛思考的能力；真正能自由地进行策略性思考的参谋，应该都很了解自己有哪些可以选择的替代方案，也应该不会疏于计算这些替代方案各自的优缺点。所以，他们既能弹性因状况的变化，还能在弹性因应之下，提升自己在竞争中获胜的可能性。在找寻替代方案时，一般都会采用“假如……的话”的发问方式。也就是说，“如果状况变成这样的话，应如何思考/如何行动/如何反应才好？” 参谋应舍弃完美主义，深切体认「策略」是「相对优势」而非「绝对优势」的艺术。只要比对方更胜一筹，而且抓紧时机（Timing）实施，就是致胜的关键； 参谋应彻底挑战关键成功因素（KFS），这样才有机会藉由原创性新概念范畴的推出而出奇制胜；任何事情，一定都会有影响其结果的几个主要因素。只要我们能巧妙管理或应用这些主因，策略就能成功，所以策略性思考家都称之为关键成功因素。例如，银行业从KFS角度来看，不过就是如何便宜取得资金，再以高利率借给别人而已。 参谋思维不应受限於制约条件，创意策略的奥秘，在於以思维的「量孕育质」，先求方案源的多元光谱，再从中批判搜选，求质的提升；问题就像人的指纹一样，会因环境、历史、方针的功能事项的不同，而带有独一无二的特性。所以，不应该存有既定答案。在面对问题时，我们所采取的态度，很可能可以成为解决问题的仙丹妙药。这仙丹妙药就是，一开始不去问“我们无法做什么？”，而要问“我们能够做什么？”接着，我们只要针对这些“能够做，但因为某些制约条件而做不到”的事项，执着地研发如何意义去除妨碍它的因素就可以了。 参谋在分析时不应仰赖记忆，要「看重想像力」，并致力於「分析力」及「创造概念之能力」的开发。策略性思考的背後，一定有在日常生活中源源不绝的想像力支撑。培养策略性替代方案的习惯，可增强策略性思考的能力。第五章策略性思考团队的形成高阶管理者的策略团队，最好不要常设比较好。要制定重要策略时，就从生产、销售部门单位或其他幕僚部门召集一批人才，平时则让他们归建回原单位。还有，这策略团队在某个事业单位制定市场策略后，如果要把相同手法推展到全公司，也可以让该团队充当游离基（自由基）。这也是一种运用之道

-----第二部策略性经营计划之实务当个策略家，不但要头脑清晰，而且还是个只问结果的寂寞行业。如果当个将军，或许还可以临机应变即兴演出，但身为参谋者就非得帮将军做周详的考虑，尽可能让将军的即兴演出减到最少。对于将军、将军的兵力，以及将军的判断力，参谋一定得有能做出评估才行。第一章关于策略性思考冰箱的教训：1. 注重生产与库存计划的一致性2. 如果无视于市场规模就制定生产计划，再怎么拼命去卖，还是无法大幅超越市场的正常吸收能力而完全消化掉。3. 为使闲置库存正常化而加倍生产，不光会破坏经营理念，也很可能会因此而陷入利润减少与库存增多的恶性循环。计划不能只考虑赚钱的事，也要充分考虑亏钱时的状况才行。利用过去的变化状况以及对未来的极其基本的常识判断，就能检验適切性。（BBF注：这似乎也就是罗杰斯在女儿的十二封信中建议的要学习历史的原因吧。）高速公路上的鹿：经营者在走投无路时，明明状况越来越糟，应该看得广一点的才对，他却反而越看越狭隘，开始觉

得自己已经别无选择了。对于只想到成功的人而言，应该很难想到自己还有“选择”的余地吧！但如果把目标从“成功”更换为“避免最糟的情况”，各种选择不是往往就会自动出现吗？好运是自己招来的，不是别人给你的；错误可以控制住，最糟的状况也是可以避免的。（BBF注：这很像PMP中的风险控制概念。呵呵）经营固然要已认真一决高下，但只要还有一条命在，还是可能东山再起。所谓PPM，以极简单的一句话来讲，不过就是“企业在拟定策略时，必须同时考虑外部环境与企业内部之事。”所谓的标准策略，就是要为这种分权化的大组织明确定义出各部分所分担的功能，希望以这种标准策略做为行动方针。其终极目标在于，让最根本的经营资源“人力”与“资金”，能有效的循环。（点击后进Flickr看大图）产品市场分析（PMA）的步骤（点击后进Flickr看大图）虽然身为厂商，但如果只一直想着制造的部分，往往很难拟出好策略。企业拟定策略之流程：可以看出，策略拟定过程的基础，就在其出发点，也就是针对各产品事业所做的产品市场分析（PMA）。组合管理（PPM）的大前提，在于“各产品的规划者确有在做事。”要诀在于，把产品市场策略及组合管理整合到一个体系中，让它成为一套自然流程。（点击后进Flickr看大图）第二章何谓“低成长”所谓企业所处环境的“本质性变化”，包括以下六项：1. 低成长的长期存在2. 伴随着市场成熟而带来的僵化3. 经营资源的偏颇4. 国际情势的逆转5. 通货膨胀的不可逆6. 产能臻于顶点所谓的关键知识，不过是一种“怎么做”（how）的手法而已。（点击后进Flickr看大图）因市场需要的变动而受影响的业种特征为：1. 价格弹性大2. 耐久财，需要任何时候（重复）购买都行3. 存在有等级较低的替代品财力较强的公司，有以下特征：1. 有稳定的正现金流量2. 调度外部资金的能力很强3. 自有资本比例高市场竞争力强的公司，有以下特征：1. 市占率高2. 善于成本管理3. 生产体系具柔软度4. 拥有特殊技术或独自的销售网（也包括加盟业者）企业策略的方向：（点击后进Flickr看大图）在军事战略中，人的部分指的是能力、组织、士气三项。在企业策略方面大致也是一样。OVA法：Overhead Value Analysis，是麦肯锡纽约办事处的John Newman所采用的一种系统化方法，要求能左右一般管理费用的极高级管理者提出其部属对时间与经费的详细运用状况，并要他回答“假定我们要把这一项删减40%的话，有什么方法能达成吗”之类的问题。这些方法再由中央团队交由相关部门检讨其适切性及任其陈述相反意见，进而谋求企业内部能有一致的想法。第三章以策略性思考为基础的企业策略企业策略是一种规划自己与竞争对手间相对力量关系的作业。有三种方式可以让对手无法跟上（BBF注：貌似和怎么发paper也是类似道理）：1. 在分配经营资源时，比对手更注重“重要项目”与“次要项目”之间的区别，让公司的市占率与获利度居优势，找出该产业的KFS，集中经营资源于其上。2. 当公司并不具备有利的相对条件，KFS也类似，只要其他部分的竞争条件并非百分之百相同，公司仍然能居相对优势。3. 即便在同一产业中相互竞争，只要能找到不被对手跟随的新发展路线，让可使竞争相对有利于自己。这三种方法，仔细想想虽然理所当然，但着眼点却是要在同一领域中从事对手所不做的事。KFS的企业策略：各产业都有不同的KFS，对营收或市占率带来莫大影响。原物料、生产设备、设计、生产技术、技术专利、商品齐全度、应用、销售力、销售网、服务（点击后进Flickr看大图）协助企业发展新路线：1. 思考方式的转换不断询问“为什么”，问到负责的人受不了为止，哪怕是常识也要问。2. 策略自由度找到KFS后，看看策略往哪个方向发展比较合适。比如，为使相片更好看所能采取的有自由度的方向有：胶片、镜头、附属配件、光源、相纸、DPE（暗房）、摄影者的技术等。BBF总结：如果策略自由度为3，我们取镜头（光学系统，包括像差、光量、重量、焦距等因素）、附属配件（包括快门、闪光灯、尺寸、重量等因素）及胶片（包括感光度、色调、张数、解析度等因素）形成一个XYZ轴的自由度为3的策略，从而根据每个轴上取值不同形成不同的策略等等。必要时还可以进行变化迁移。3. 技术面组合管理第四章策略性计划的核心1. 策略性计划要能够在达成目的后还能维持下去2. 熟知自己的优缺点，预测市场结构的变化，据以采取对策3. 真正的策略家不会回避风险。回避风险就等於没有任何成就4. 人和和管理阶层的作风才是让策略鲜活的因素完。

2、多年前就看过的一本经典，最早是图书馆的一本快翻烂的原版和学院老师的翻译手稿，07年中信出版社的那本也在网上下到过PDF，今年从台湾买了这个版本。书很不错，无论是印刷还是纸张，或者翻译。虽然台湾的用语习惯和大陆有些许差别，但是这本江裕真的译本比起中信的，读起来却更顺畅和通俗些，不知道是我个人习惯问题还是翻译水平问题吧~话说回来，这本企业参谋确实是大前研一最经典的著作，值得细细品味。

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)