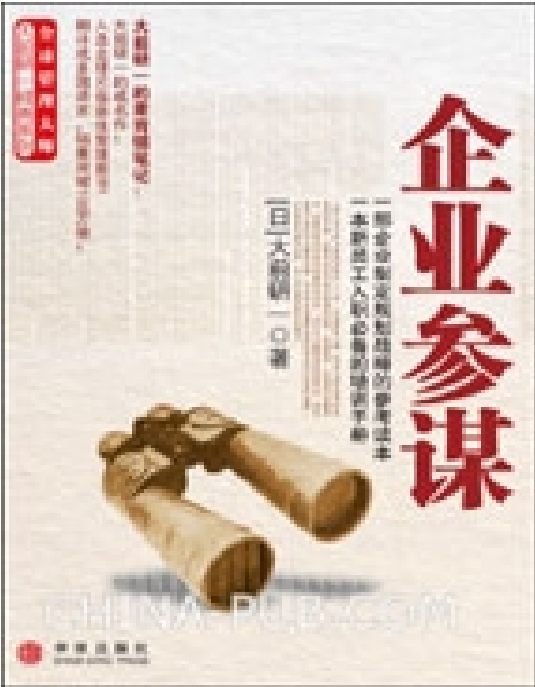


企业参谋(全球管理大师大前研一的成名作,入选全球50部最佳管理图书)



—

人物简介



大前研一

大前研一 早稻田大学理工系毕业后，获得东京工业大学硕士学位，麻省理工学院博士学位。曾任麦肯锡公司日本分社社长、公司董事，国际著名企业顾问。1995年离开麦肯锡。曾任加利福尼亚大学洛杉矶分校研究生院教授，斯坦福大学商学院客座教授，一新塾校长，现任创业者商学院院长。被英国《经济学人》杂志评选为“全球五位管理大师”之一，“日本战略之父”。



∴內容簡介∴

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旁圍中暢銷、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。

【名家推薦】

- ◎台灣大學工商管理學系 郭瑞祥系主任
- ◎中山大學企業管理學系 盧淵源教授
- ◎元智大學企業管理學系 許士軍教授
- ◎交通大學經營管理研究所 楊千教授
- ◎政治大學科技管理研究所 李仁芳教授

【備註】

《企業參謀》，大前研一的處女作，1975年出版、1999年增修，銷售破百萬冊。各大商學院，都還用將《企業參謀》做為企業策略的教科書。

目 录

第一章 战略决策分析入门.....	1
(一) 什么是战略决策分析.....	1
(二) 探索事物的本质.....	2
(三) 提出问题和解决问题的程序.....	7
(四) 逐步逼近本质的方法.....	12
(五) 衡量效益的尺度.....	17
(六) 效益尺度的用法.....	25
第二章 企业的战略决策.....	35
(一) 中期经营规划的制定.....	37
(二) 产品构成的 PPM 管理.....	48
(三) 产品——市场战略.....	70
第三章 战略决策方法用于制定国策.....	84
(一) 产业结构论的出发点.....	84
(二) 新西兰近海的日本渔船队事件.....	92
第四章 妨碍战略决策的因素.....	110
(一) 美国历史悲剧的教训.....	110
(二) 参谋五戒.....	113
第五章 战略决策班子的形成.....	122
(一) “靠大树”与“闯江湖”.....	122
(二) “智囊”与“坦克”.....	125

第一章

战略决策分析入门

笛卡尔方法

（一）什么是战略决策分析

所谓战略决策分析，实质上是这样一个过程：首先，对于看起来浑然一体的，或是包藏在常识外壳里面的事物进行分解，把它分解成本质上各不相同的若干因素；然后，根据自己的需要，把这些被分解开的因素，以对自己最有利为原则，重新组合起来，转入行动。这是一种在充分吃透事物本质的基础上，最大限度发挥人的大脑作用的思维方法。因为世界上的事物未必都是线性的，所以在分析各个因素之间联系的时候，最能信赖的不是线性分析法，而是具有最大非线性功能的人类大脑。我想强调的是，这种战略决策分析方法既不同于机械唯物论的思考方法（即不论分析还是综合都只采用线性分析），也不同于感情用事，不作分析而凭直觉作出判断的主观主义方法。只有把冷静彻底的分析 和 人的经验、直觉、思维能力最有效地组合起来的思维方法，才能够从任何困难局面中找出人类力所能及的解决办法。所以，我认为这种战略决策分析法不论在战场上，还是在市场上，都能够最有效地产生战略行动计划。

（二）探索事物的本质

如上所述，决策分析的第一步是探索事物的本质。也许有人会说，没有不想抓住本质的人，只是有时候运气不好，结果没有抓住。我认为这不是运气问题，而是对待问题的态度和方法问题。在开始进行分析的时候，很重要的一点是：

“提问的方式要有利于找出解决办法”。

下面，让我们对同一个问题进行不同的提问来作一下比较。

假定有一个企业经常加班加点，而且经营效益总是不理想。针对这种情况，首先，可能作如下的提问：“怎样才能减少加班？”在这样提出问题后，将会得到许多解答，例如：

- 加大白天的工作强度；
- 推迟下班时间；
- 缩短午休时间；
- 禁止长时间打私人电话；等等。

现在许多企业开展无缺陷运动（ZD），发动全体职工参加减少差错和降低成本的活动，用的就是这种提问方法。先提出克服某种现象的问题，收集全体职工的建议，选定其中有用的方案加以宣传推广以进行改善运动。对于这种“合理化建议箱”式的提问方式，我认为它从本质上讲，作用十分有限，因为提问方式本身不利于找出解决办法。

现在，换一种方式提问来试试看：“本企业现有的人手是否足够应付全部工作量？”

对这个问题，回答只能是YES（是）或者NO（不是）。不论回答哪一种，在回答之前都必须进行一番分析：与同行

业其他企业比较；与产值只有现在一半的过去比较；调查计算机使用的普及程度及其效果等等，最后才能作出回答。假定从产值上看，或者从人均利润率上看，或者从直接间接人员比例上看，以及与历史状况，与其他企业作比较都只能说明现在人员比例过低，那么就可以回答NO（不是），而且也等于同时找到了解决办法——增加人员。采用这个解决办法，往往能够收到预期的效果。

让我们再换一种提问：“现有人员的能力是否适应工作的数量要求和质量要求？”

这也是一种有利于找出解决办法的提问。因为对这一提问如果回答说“NO”，就意味着“没有合适的人才”，其解决办法就是人才培养或者招聘；如果回答说“YES”，就意味着不是人员的能力问题，而是人手不足的问题，其解决办法就不是教育而是增加人员。所以，只要提问方式有利于找出解决办法，即使提出的问题不同，也会得出同样的结果来。在上面这个例子中，是从正面触及“是数量还是质量”这一本质问题，从而可能作出正确判断。

现在我们再回头来看一下最初那种提问所收集到的四个解决办法。问题的本质明明是人手不足，而且从经营指标来看增加人员也是正当的，可是由于提问不合适，却得出一些不解决根本问题的建议，例如“加大工作强度”、“缩短午休时间”之类。全员参加管理的做法被看作是日本式经营的精髓，我也并不是说它毫无作用。但是花费同样的精力如果能够找到更理想的方案，无论从精神上还是实效上不是更好些吗？

在下面这个例子中，我更感到老一套的提问方法是很难奏效的：

假定某企业A，它有一种产品的销售额总是提不高。按照全员管理式的提问方法，一定会提出这种问题：“怎样才能提高销售额？”这时，肯定能收集到一些常规的建议：

- 向职工及其家属降价出售；
- 进一步加强广告宣传；
- 派推销员出去推销；
- 提高收旧售新的差价；

对这些建议，总是不能令人感到放心，因为看不出从根本上解决问题的苗头。

那么让我们换成有利于找出解决办法的提问试试看：“销售额之所以提不高，是不是由于市场占有率提不高？”

为了作出回答，首先应当作图1-1那样的分析。也就是根据销售额的公式：

$$\text{销售额（元）} = \text{市场面（元）} \times \text{市场占有率（\%）}$$

进行分解。首先，如果分析的结果是情况1，那么就可作出如下解释，即：“销售不畅是由于市场面不再扩大，而且近几年来尽管做了推销努力，仍然未能提高市场占有率。”这时，可以再继续提出两个问题：

“市场面今后能否再次扩大？”

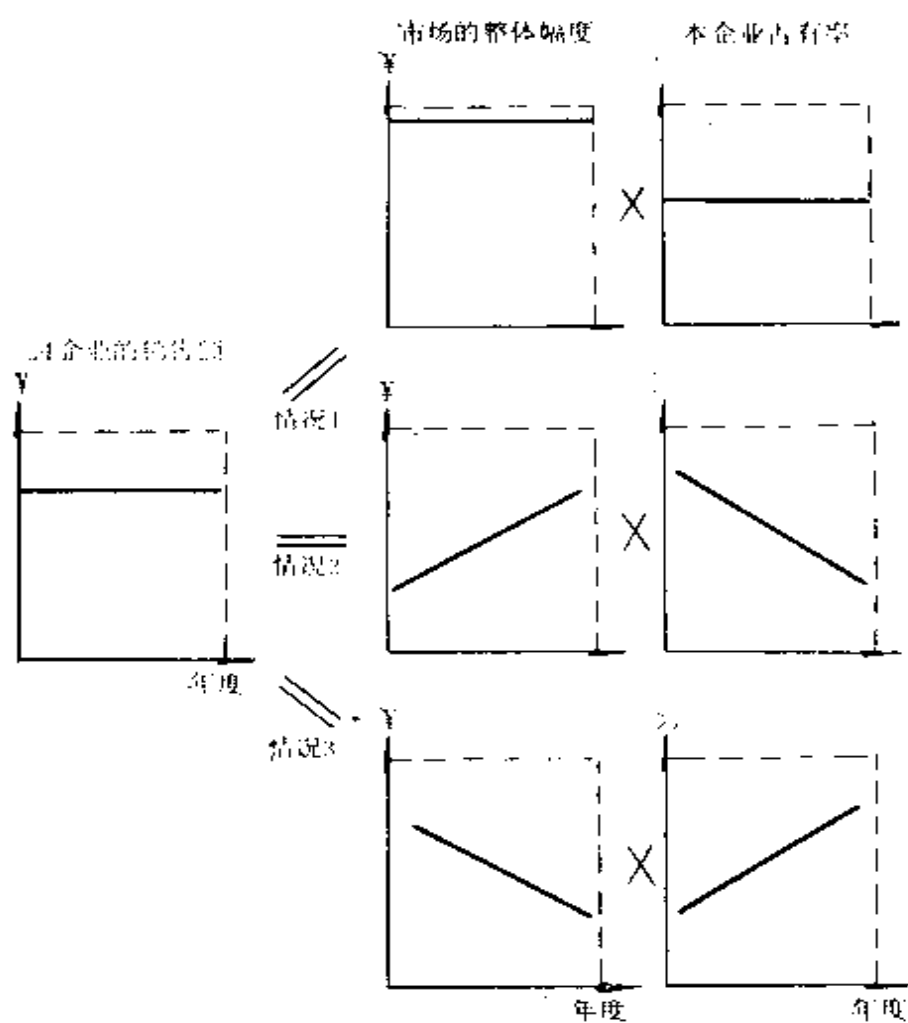
“如何扩大本企业的市场占有率？”

或者，把问题提得更好一些：

“在该产品市场中决定占有率的决定性因素是什么？”

“本企业是否充分掌握住了这些因素？”

如果对于市场面扩大的回答是“NO”（不能），那么对A企业来说，市场占有率问题就是命运悠关的问题。如果对扩大市场占有率这一问题也回答“NO”的话，说明A企业不可能把企业发展的希望寄托在该产品上，而应当采取多



销售呆滞 从本质上讲 可能是三种不同的情况

图 1-1 销售额 - 市场幅度 - 占有率

角化经营战略，即从该产品以外的领域去寻求解决办法。可是，如果对于市场占有率的问题能够回答说关键是推销员的人数（或者市场分布区域的范围），那么A企业的重点战略就应当是竭力扩大销售人员（或销售地区），做到这两点对扩大市场占有率都是很有用的。在回答有关市场占有率决定因素的问题时，下列因素常常值得考虑：

- 产品质量好坏，

- 服务周到与否：
- 价格：
- 商标声誉：
- 推销人员素质：
- 销售点数量及分布位置：

对于A企业，这些因素不论哪一个是主要问题，只要肯于改善而且不分散精力，就很有可能取得成效。总之，在情况1中，可以对A企业下这样的结论：“A企业的该产品已处于市场成熟期，几乎不可能指望市场面继续扩大。不过如果增加推销员的人数，仍有可能扩大百分之几的市场占有率。只是不论如何努力，销售额都不可能比现在水平提高10%以上”。对于A企业来说，这一类的结论无疑是十分重要的。

在图1-1的情况2中，看起来通过经营努力取得实效的可能性更大些。也就是说，当前市场面正在健康地不断扩大，而A企业的销售不畅是由于市场占有率跟不上市场面扩大的速度。因此，解决的办法只要针对市场占有率就行，这是企业力所能及的。至于改善市场占有率的着眼点，在情况1中的后半部分已经说过，不再重复，情况2比下面情况3的处境好得多。

现在来看看情况3（图1-1）。

情况3实际上是由下面两个原因造成的：

- 产品已接近寿命周期尾声，取而代之的新产品大量涌现。
- 同行业企业都已转产，A企业的市场占有率因而显得越来越大。

在这种情况下，A企业产品的利润率肯定是恶化的，或者很可能即将恶化。这是由于其他企业为了从该领域中撤

退都有意提高了价格，而A企业在缩小的市场中没有采取同样的价格策略。即使后来感到不妙，急忙作价格调整，也很有可能因失去时机而毫无起色。现代化暖气装置出现之后十几年里仍然存在的煤球制造厂，以及冰箱普及以后还在营业的制冰厂，都属于这一类的事例。

可是也有的企业一看到出现情况3的局势，马上主动放弃市场，成为现代化经营的榜样。例如本田技研公司，当它的N360车在轻机动车市场中还占有32%的可观比率时，就果断决定撤退。在缩小着的市场中，如何同时确保充分的效益和适可而止的产量，是一项高难度的技巧。许多企业总是甩脱不掉对过去繁盛的留恋，而不肯中流勇退，最终吃尽了苦头。所以经营者能够以先下手为强的魄力当机立断，确实是很了不起的。

无论对进攻还是退却

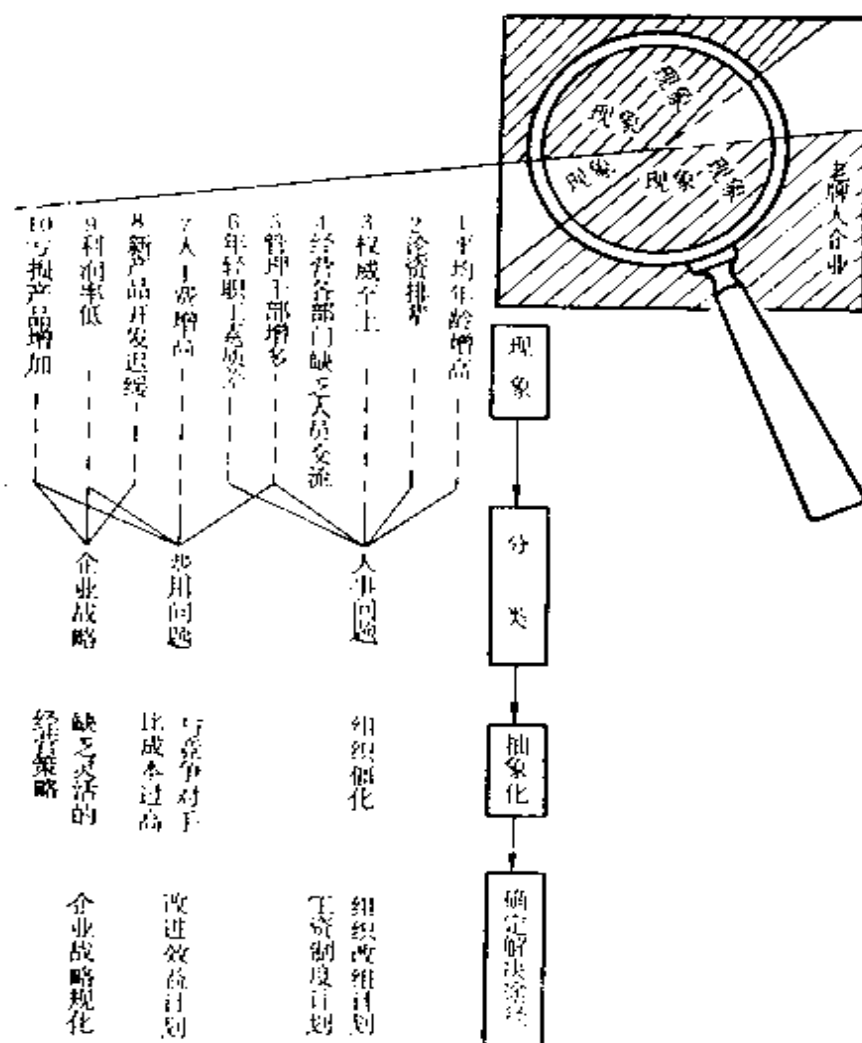
南辕北辙

通过以上的例子说明，不能因为A企业的销售额上不去，就只注意收集如何提高销售额的方案。比如在图1-1中情况3的局面下，本来应当尽快转产以减少损失，结果却得到了“加强广告宣传”这类建议。真要照此行动的话，损失最终将会大到什么程度，那真是没人知道的。由此，就足以看出提问方式的重要性了。在平时应当经常注意训练培养这种有利于找出解决办法的提问能力，不要盲目地征集合理化建议，这对企业十分重要。在现实中，常常见到不少企业领导人，他们早已偏离了事情的本质方面，却仍在埋头苦干，而且还发号施令，使一大群优秀的部下也跟着徒劳无功。

（三）提出问题和解决问题的程序

要想抓住事物的本质并找出解决的方案，提出的问题必

须能击中要害。这就需要对事物的真象有正确的了解。比如在上一个例子中，提出“本企业销售额停滞不前是不是因为市场占有率不能再扩大”这个问题时，至少首先应当掌握“销售额停滞”这个现象。不过，象销售额这类的指标，虽然所有的企业都很重视，但并不是总能反映出经营情况的恶化或好转的。



归纳问题应当追随现象——逐步抽象化

图 1-2 问题的归纳法

因此，归纳问题之所在，或者寻找问题的方法，就成了解决问题的关键。在这一步中，重要的是：

所谓现象（观察到的，或自认为的，或被识别的，或被理解的），其实是一个鞍点解或是一个态

“要始终追随现象去寻找问题”。

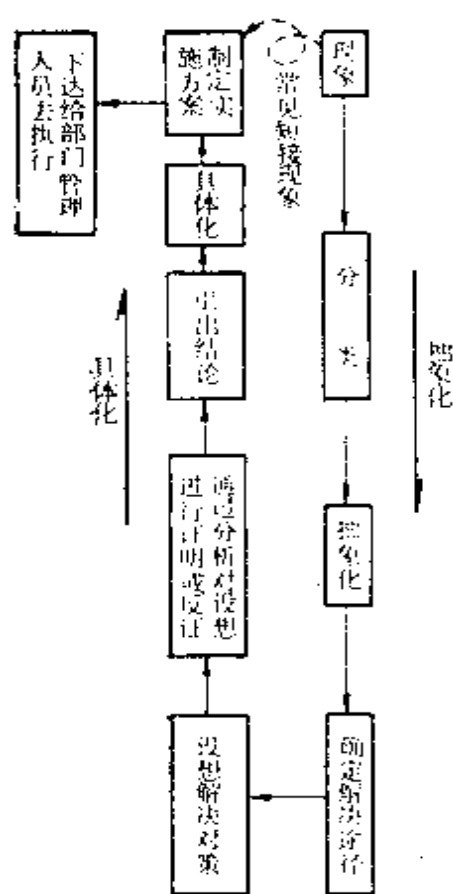
图1-2是常用的所谓抽象化方法。在图中作为事例列出了某个经营多年的大企业存在的典型现象。在搜集现象的时候，不论采取什么方法都可以，调查会也行，个人交谈也行，总之，要把该企业与新兴企业相比感到不足的现象，统统收集起来，列成条文。然后，再归类整理。收集到的各种

现象之间，在某些方面肯定是有不少共同点的。可以按照合并同类项的方法，把它们归类汇总。在归类合并时，应当考虑它们的共同点究竟是什么。这一过程可以叫做抽象化过程。这样做，才能够把企业所面临的真正问题毫无遗漏地找出来。据我所见所闻，现在企业中进行的常规化业务改善计划也好，专项研究也好，基本上都没有走抽象化这一步，因而只是把现象和解决办法直接短路（图1-3），例如：

〔现象〕：各事业部之间人事交流欠缺

〔解决〕：使事业部之间容易进行人事交流

但是，如果不搞清楚现象表现出来的问题究竟属于哪一类，它有什么更深刻的原因等，就找不到解



抽象化和具体化过程是从本质上解决问题的特征之一

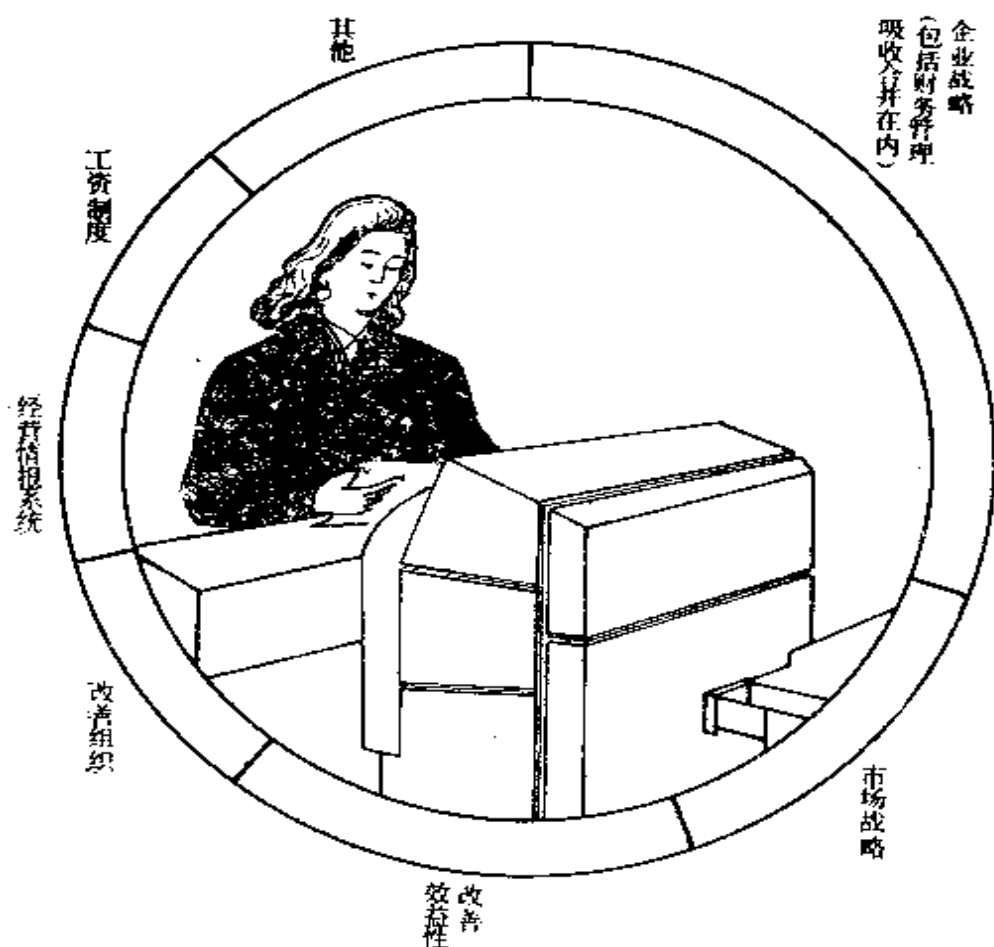
图 1-3 从本质上解决问题的步骤

决问题的正确办法。

对现象经过抽象化之后，常常会发现有许多现成解决办法可供选用，不少教科书都可以作为参考资料，下面要讲到的方法也可以采用。我所在的麦金泽公司，对于所接受的咨询业务，也多是这样进行归类合并的。例如图 1-4 是我们公司 1970 年~1973 年接受的业务按照内容分类的分布情况。有的人对于其中有关工资制度的咨询要求之多，可能感到惊奇。这些要求，严格地说，都是关于管理人员报酬的问题。例如，一般首先提出的问题是“对什么职位的管理人员以什么形式给予什么样的报酬，才能使得不论是他本人，还是周围其他人甚至下属人员都能保持干劲，从而使企业生产率得以实现最大幅度的提高？”由于日本企业多数是年功序列制工资，看起来很难把管理干部的工资和干劲直接挂上钩，因此，不少人认为日本企业不会提出这种咨询要求。其实并非如此。

改善收益性的程序，最近在日本报刊上以 PIP 的名称加以介绍，引起很大反响。这是一种逻辑性的方法，一经掌握也可以充分运用于其他产品和业务方面。不过麦金泽公司接受最多的咨询业务，还是制定各种企业战略计划方案，在图 1-4 中占了大约一半。本书的中心内容，就是这类业务中的决策分析方法。在这方面，已经有了一套指导性的程序，只要吃透问题，就能加以广泛应用。在下一节和下一章介绍的就是这套程序中的一部分内容。

在图 1-2 中，通过抽象化过程，确定了解决问题的途径，但事情并没有完结。问题的解决是在此之后。抽象化过程的结果，只是找出了解决问题的大方向，还必须加以具体化，制定出实行计划来。因为不论解决问题的方向多么切中要



(在世界各国的业务合计1970 ~ 1974年 = 100%)

现在 经营决策方面的咨询已取代过去经营手段
方面的咨询而占有最大比例

图 1 4 麦金泽公司的业务分布

害，但如果不一步步地具体化付诸实现，还是没有作用；同时，再能干的现场管理人员，也没办法执行抽象的计划。所以，必须有具体化过程。这方面的例子在后面将会遇到两三个。这里只需再次注意一下图1-3，明确根本解决问题程序的一大特征，是抽象化过程和具体化过程，也就可以了。

（四）逐步逼近本质的方法

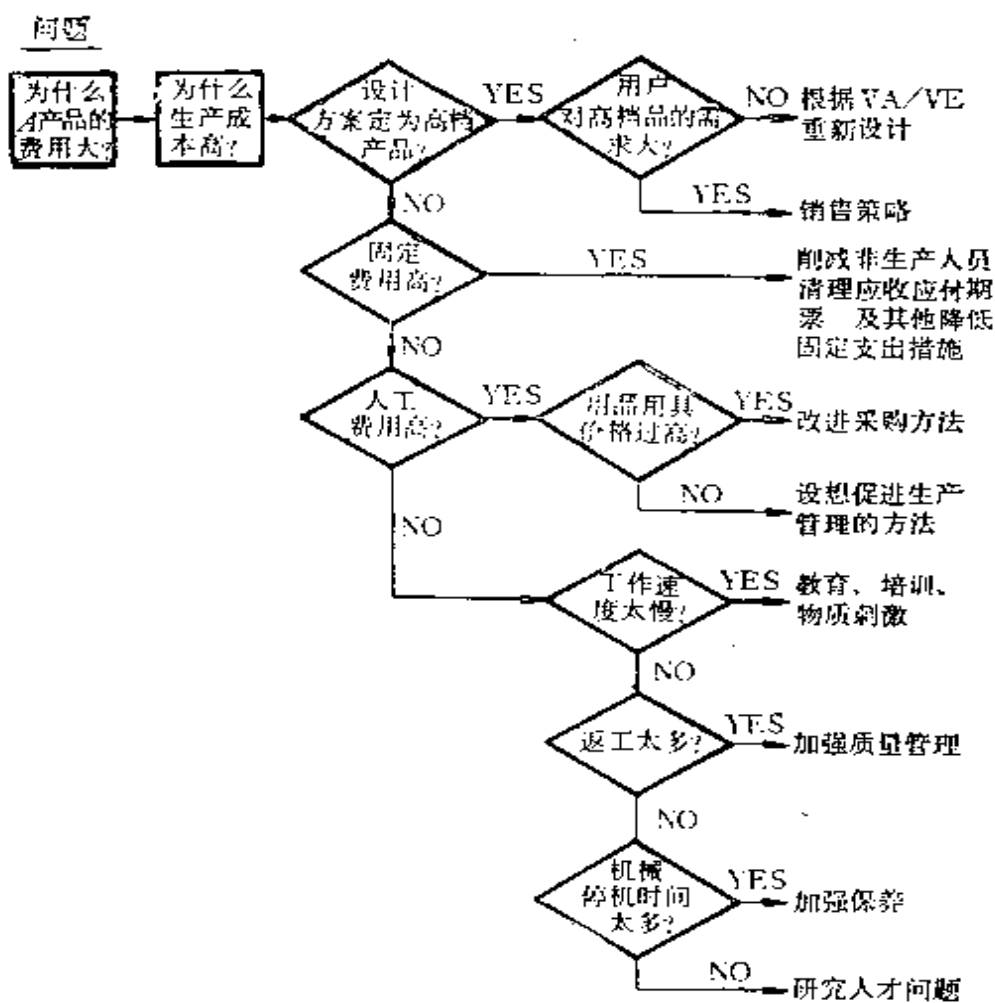
抓住了反映本质问题的现象之后，接下来的问题是如何从现象入手尽快接触本质。在这里，我想给那些不可能凭天生才能看透事物本质的普通人提供一种办法：首先应当承认，分析是接近事物本质的工具，而且分析必须具有逻辑性。承认了这两点，就能够借用某些经营学以外的现成思维方法。

（1）问题树枝图

对于编制计算机程序的人，这是一种十分熟悉的思维方法。这种方法是，首先提出一个总的问题，再把它分解为两个以上互不重复的分枝，然后在每一分枝上都反复进行同样的分解工作。这样一来，原来由于问题很大难于下手，渐渐就变成一个个能够着手解决的小问题了。这种从一个大问题逐步派生出一系列小问题的方法，有点象一棵分枝的树，因此叫做树枝图法。

现在，假定某企业有一种产品A存在着成本过高、缺乏竞争力的现象，那么，问题当然在于降低成本。可是应该怎样去降低呢？这要由A产品的历史、环境条件来决定。如果不加分析，只凭经验和感觉去采取措施，那就是蛮干。在这种情况下，如果有一位战略决策家在场，他就会在一张白纸上开始画树枝图（图1-5）。这时的要领是：问题的分解过程，一定要进行到底，最终得出能够立即动手执行并且确有成效的办法来，才算完成。

A产品的成本高，首先要看设计环节。如果设计本身就



为解决生产成本高的问题
所采取的措施 必须触及本质

图 1-5 问题树的例子

已经使成本过高而缺乏竞争力，这叫做设计过当。不过即使是设计过当，也不必急于修改设计，还是要继续往下分析，看用户的基本需求和爱好，并定量掌握这种高价的高档商品与竞争产品相比，市场幅度的缩小程度。如果能够判断出在小范围的市场中该产品仍能做到不亏本，那么关键措施就是改进销售工作。也就是说，应当加强广告宣传，用适当的宣

传工具向适当的用户层说明A产品是名副其实的高档产品。例如沃尔沃（Volvo）、波上（Porsche）、奔驰（Benz）等汽车，就不采取降低成本的措施，而是以优质优价为原则，把成本的高出部分完全转嫁给用户方面。但是，如果A产品的高成本从价格政策方面和市场面大小方面，都被认为无法向用户转嫁的话，那么关键措施就是开展VA（价值分析）或者VE（价值工程）。这一类方法，在日本的任何企业都已经是家常便饭了。不过，对于日本企业来说，VA、VE以及其他许多类似的用英文缩写命名的方法，是否真正被掌握了，还是很值得怀疑的事。仅仅把VA、VE看成是“方法”本身，就证明了认识的僵化程度。

在这里，为什么我们得出了要采用VA的结论呢？是因为我们如图1-5分析的那样，在慎重地研究了设计与市场的相关关系之后，认为现行设计无法从现存市场上获取足够的利润。市面见到的所有讲VA、VE的书，都只是讲如何降低成本，而我们在这里讲的，却是如何去满足市场竞争的需要。任何商品都不会拿到沙漠或月亮那种无人世界中去卖，所以头脑中必须始终意识到竞争商品的存在。竞争产品和A产品共同组成了该种产品的市场，决定了用户层和价格水平。所以，如果卷入这一市场的所有厂家都生产高档品，并且都低价（薄利）销售的话，即使从技术上看能够降低成本，比如用塑料代替木材等，企业也不应当因此而改变设计。也就是说，VA或VE不能在绝对空间实施，设计者也不应当闭门造车式地空想降低成本的办法。

最有效的做法是，把市场上最成功的产品拿回来彻底解剖，与A产品进行一一对比分析，看看在工艺，零件数量和材质上有什么不同。这样一来，A产品成本高的地方就会暴

露出来，至少通过VE 可以达到与竞争产品同等的水平而不致于有丧失竞争力的危险。另外，通过对比分析，有时还会发现虽然从总的方面看A 产品成本过高，但是在某一局部，竞争产品也许材质用得更好，加工更精细。这时，针对这一部分，应当不惜稍许提高一些成本来改进设计。这种有机灵活地改进产品的做法，在单纯以降低成本为目标的VA、VE 教科书里是找不到的。

顺便说一句，现在不少企业的设计、制造、销售部门都是纵向管理，排外性较强，这就常常可能使涉及两个以上部门而能大大提高效益的潜在机会漏掉。所以在推行部门内的纵向改善措施，例如价值工程或市场战略之前，应当首先发挥常识和大脑的作用，抛开部门界限的束缚进行一番分析。刚才谈到VA、VE的例子，无非是想说一下这方面的问题。

现在再接着看一下图1-5。当对变动费用产生疑问时，应当继续进行分枝，以便寻找原因。我们看到，这时的解决措施可能是现场职工教育，也可能是采购方法的改善。所以，如果说变动费用就只联想到采购，这样得出的解决方案命中率就会降低。

这种通过树枝图寻找问题的方法，如前面所说，很近似于编计算机程序的方法，也可以比喻成医生通过问诊寻找病因的方法。总之，企业好比活的有机体，某一部分有了病，就会影响到企业成长的动力来源——利润（或未来的盈利可能性）。为了寻找病源，当然应当借助于企业内的战略决策分析班子或是企业外部精于此道的经营顾问组织。

（2）利润树枝图

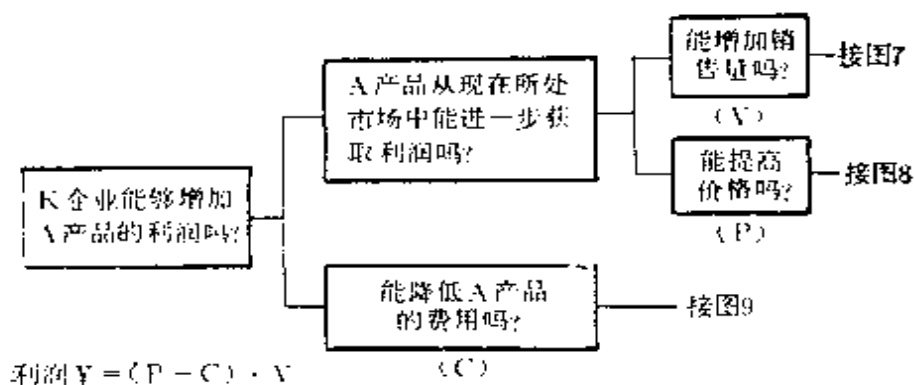
上面叙述了从产品成本过高出发展开分析的过程，可是

如果要问“问题仅仅在于成本高吗?”或者“成本高果真是问题的本质吗?”这就不能不回溯到更基础的地方去。原始的现象是：在现有的市场内，按现在的销售方式去销售A产品得不到利润。针对这个现象，需要提出比上述例子更为基本的提问，即：“通过改进，利润能提高到什么程度?”

不用说，产品利润只由下列三个因素所决定：

- 售价 (P)
- 成本 (C) 利润 $\Psi = (P - C) \cdot V$
- 销售量 (V)

我最近在接受一项改善某机械产品效益性的委托时，作为预先准备工作，画出了如图 (1-6)~(1-8)所示的树枝图。这些图对于一般产品都能通用。由于这些图是有关经营活动的根本目标——利润的，所以把它叫做利润树枝图。



改善效益性诊断开始的时候，应对构成利润的三要素等同地进行考虑

图 1 6 利润树的出发点

“提高A产品的利润”这个基本问题可以分成两个分支：

- 能够从外部（即市场）获取比现在更多的利润吗？
- 能够通过提高生产效率（即降低成本），在既定出厂价格（或成交价格）下提高利润率吗？

接下来，关于改善外部因素又可以有两个分支，如图1-7所示，即：

- 能够扩大销售量吗？
- 能够提高售价吗？

对这两个分枝问题，又都可以作更详细的分解，如图1-7，图1-8那样。图1-7和图1-8的右侧列举了最终需要进行分析的事项。进行所有这些分析都需要很熟练的技巧，而且必须保证随时从市场上获得正确的信息，否则根本无法开始分析。市场调查能力强的企业，为了能把这些分析作为日常工作开展下去，采取定期收集信息的做法；相反，不善于市场调查的企业，为了进行分析所用的信息都是零星的，偶然的。

图1-7，图1-8也可以看成是为提高利润率所建立起来的信息体系或是信息网络。所以，只凭着零星信息和片断分析，是得不出正确的经营策略的。即使侥幸碰对了，也不过是“瞎猫碰上死老鼠”，并不是稳操胜券的战略决策。

（五）衡量效益的尺度

P-D-C-A循环

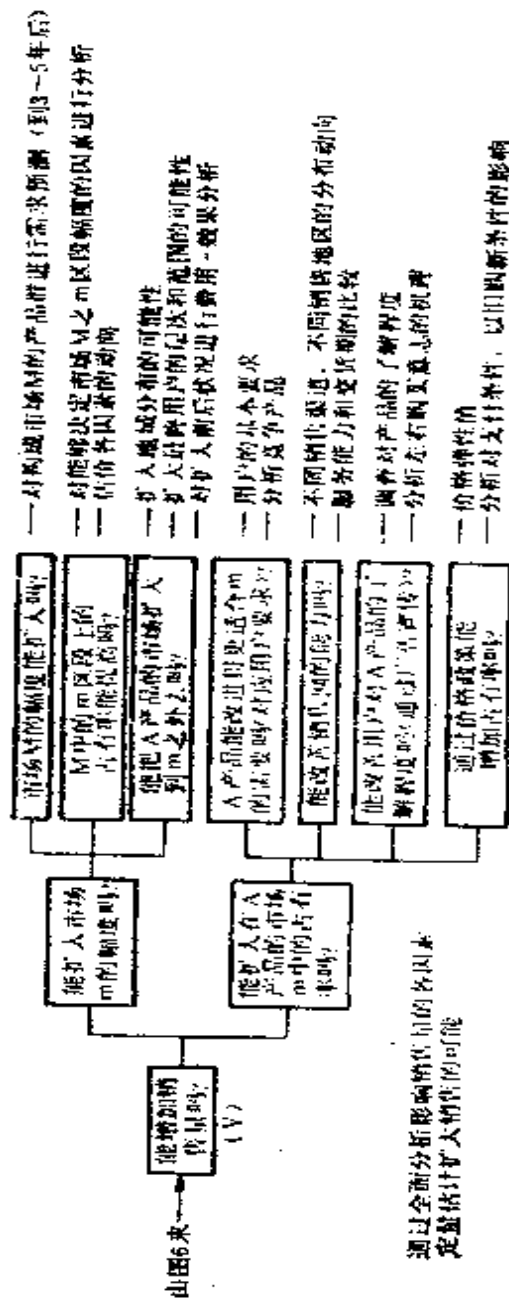
到上一节为止，我们叙述了解决问题的方向与方法，那么用什么来衡量解决问题的成功与否呢？这是本节要讲的内容。

企业的根本目标是生存和发展，而企业发展的原动力则来自于利润。所以衡量企业内问题解决得如何，首先应当以财务指标为尺度。

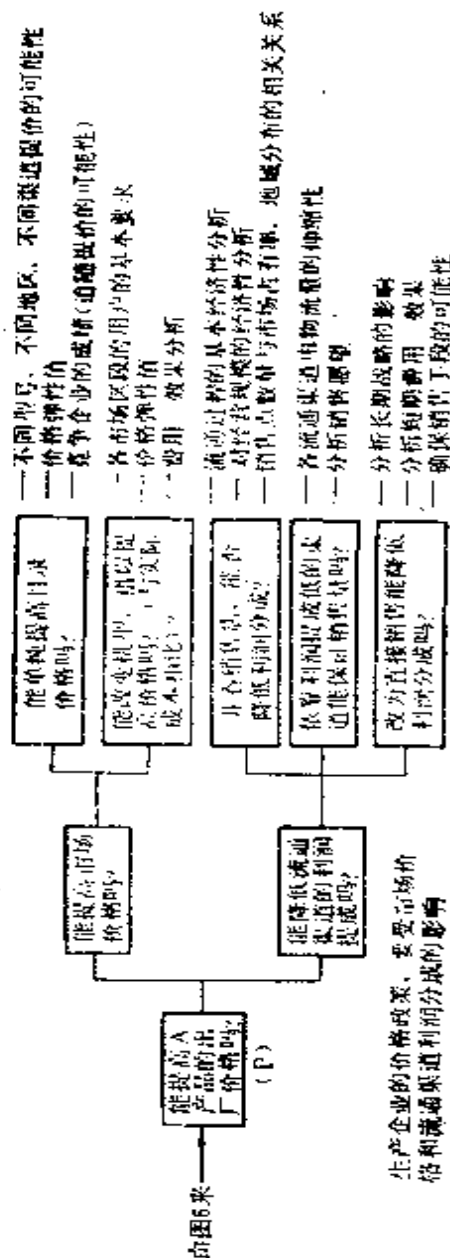
其实应是
人的创造力

在日本的许多企业中，给出的财务数据仍然是没有脱离“簿记术”范畴的会计学。实际上这种会计方法只是供税务

需要分析的事项 (例)



- 对构成市场的产品进行需求预测 (到3—5年后)
- 对能够决定市场M之m区段幅度的因素进行分析
- 估计各因素变动的可能性
- 扩大市场分布的可能性
- 扩大最后用户层及范围的可能性
- 对扩大前后状况进行费用-效果分析
- 用户的基本需求
- 分析竞争对手
- 不同销售渠道、不同销售地区的分布动向
- 服务能力和交货期的比较
- 调查对产品的了解程度
- 分析左右购买意志的机理
- 价格弹性值
- 分析对支付条件、以旧换新条件的影响



- 不同型号、不同地区、不同渠道提价的可能性
- 价格弹性值
- 竞争企业的成情 (追随提价的可能性)
- 各市场区段的用户的基本要求
- 价格弹性值
- 费用-效果分析
- 流通过程的基本经济性分析
- 对经营规模的经济性分析
- 销售点数量与市场占有率、地域分布的相关关系
- 各流通渠道中物流量的伸缩性
- 分析销售期望
- 分析长期战略的影响
- 分析短期费用-效果
- 确保销售手段的可能性

图 1 7 扩大市场占有率的利润树 图 1 8 考虑费用的利润树

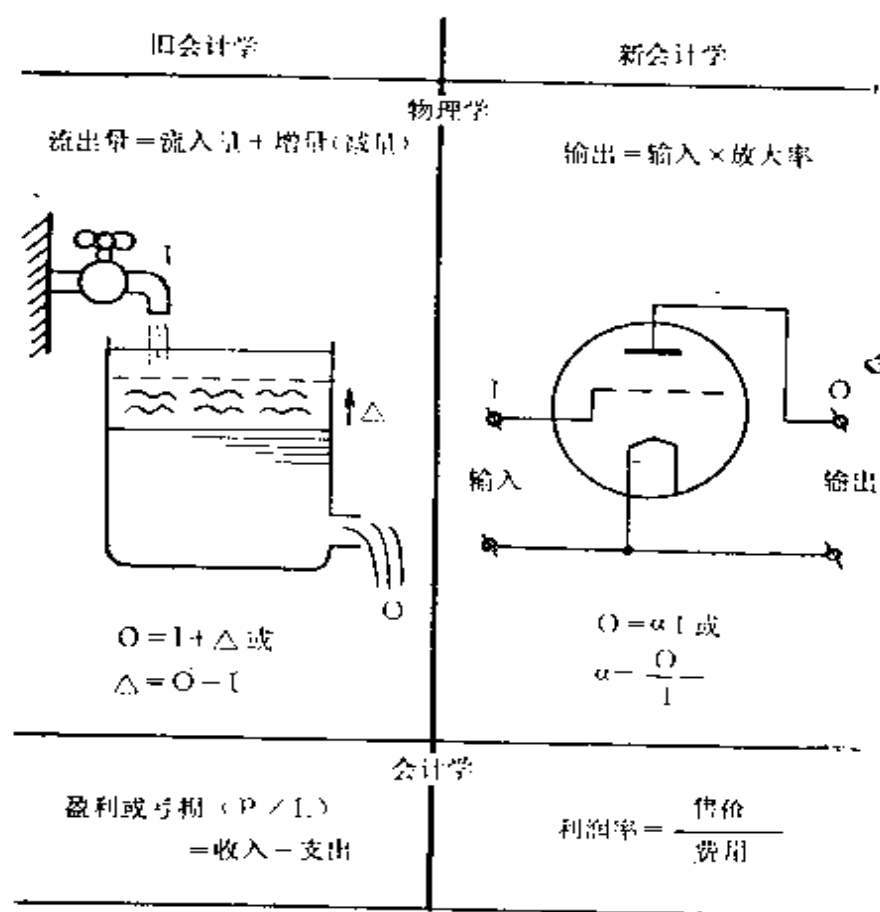
局、有价证券报告书，以及股东们作检查时用的，其原则是做到“帐面吻合”，不能靠它来制定经营策略。因此，近来许多人都对所谓“管理会计”感兴趣。不过据我所知，还没有人能够明确区分这两者的界限并灵活运用。现代大型企业（在效益性方面）的成败，主要取决于会计和经营核算人员的手腕高低，可是老式的簿记术会计法却仍然在广泛使用，这不能不使人感到是一个很大的矛盾。

旧的会计方法的基础类似于物理学中的物质不灭定律，而用于经营决策的会计法，其中心问题是企业的“放大率”，即输出量与输入量的比值（图1-9）。这里所说的放大率，直接说就是利润率。我这里说的会计方法，不是以现在许多企业重视的销售额或利润额绝对值为对象，而是要形成一个会计和经营核算体系，这个体系以企业所具有的利润转换率这一相对量为对象，使得企业能够比较容易地发挥经营努力以改善经营效益。

这样一来，利润率或效益性等概念的定义就显得重要起来。更详细的说明，要由经营分析的专著去谈，在这里只对几种收益性指标作点说明。

销售额利润率（ROS）

这是日本企业现在用得最多的指标，它是用利润额除以销售额得到的。用这个指标去观察经营状况时，必须明确分子、分母的含义。比如，销售额中包含有其他杂项收入时，所得到的指标供税务局使用是正当的，但是不能反映出作为销售内容的产品本身所具有的效益性。另外，利润额应当使用税前利润值，而且应当减去销售过程中所需资金的利息支出，这样才能正确反映这项经营中的效益。



经营决策用的会计学 其重点在于“组织所具有的效率”

图 1-9 经营决策用的会计学

即使对分子、分母的定义作了如此细致的规定之后，在使用销售额利润率（ROS）这个指标时，也还需要充分留神。例如：

设某企业制造和销售A、B两种产品，这两种产品市场幅度相同，销售额利润率也大体一样。只是A产品几乎全部依靠外加工，而B产品基本上由本企业自己加工。在这种情况下，由于发展A产品所需投资少，风险也小，企业通过大力扩大A产品的生产就能大大提高利润额。极而言之，该企

业对于A产品只等于起到商行的作用。但是，要发展B产品则需要费很大力气，所以即使A产品的利润率比B产品略少，企业也还是会首先发展A产品的。现在，几乎所有的企业都或多或少地买进现成的部件或半成品，经过组装后投入市场，很少看到从原材料开始一直加工成为成品的工厂。在这些企业中，程度不同地存在着介于上述A、B类型之间的各种产品，它们的内外加工比例各不相同，很明显要想用销售额利润率去比较不同产品的效益高低是没有意义的。

即使是对同一种产品，要想用销售额利润率在不同企业间作比较，也由于同样的理由而没有意义。也就是说，不同企业生产过程中内外加工比例不同，因而达到同样销售额所需承担的风险和投资额是不一样的。

最后，销售额利润率作为衡量效益的尺度，有一个根本的弱点，特别是在当前这种丧失了资金流动性的市场中显得更为突出。就是说，在过去通过银行或股票市场很容易筹集到所需资金的时代，为了获取一定的利润不必担心投资额的多少，甚至可以说借他人的钱来赚钱更合算。但是，现在不同了，能够使用的资金（或者再扩大点，说成资源也行）受到限制，只能在一定限额之内谋求最有效的经营。因此，扩大销售额就丧失了魅力，而销售额利润率也就跟着越来越不被重视了。

例如在一个起伏很大（而且难于预测）的市场中，持不同经营观念的经营者由于所采取的策略不同，效益高低悬殊很大。如果采取传统的追求销售额或销售额利润率为最大的策略，就常常需要把具有高度灵活性的流动资金转变为风险很大的固定库存。在六十年代，这种策略成功率很高，所以当时的经营者们尽管也说要调整库存，但是并没有想到要真

正改变经营全局中的资金分配。但是，现在非常需要有一种新的效益性指标，用它能反映出可用资金的上限，并能加速在这一限额之内的资金周转。

总资金利润率 (ROA)

为了多少改善上述缺陷，最好是计算对某项事业投入的总资金（现金、应收款、库存品等流动资金和设备、土地等固定资产的总和）最终能产生多少利润。这个指标就是ROA——总资金利润率。用这个指标，可以很方便地与内情不详的其他经营事业作比较，也可以用来与其他企业作比较。不过，用它在企业内部不同产品之间作比较，或者用它衡量经营活动本身的效益性绝对值，却不很合适，而且也不宜用它观察经营效益的逐年变化情况。这是因为在实际经营当中，为取得一定利润所实际投入的资金，一般都少于所需的资金总额，少的这部分是由欠债来补偿的。

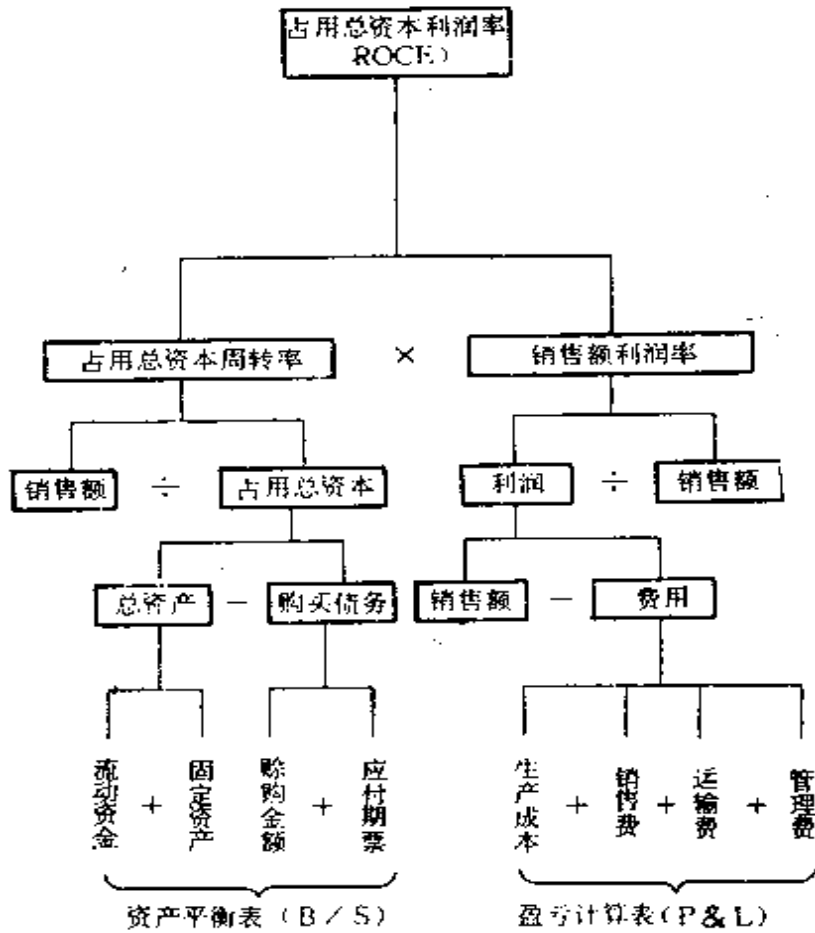
占用资金 = 总资金（流动资金 + 固定资产） - 短期购买欠债

这里的购买欠债，包括赊购款项和应付期票，这等于把别人的资金借来化为库存和应收期票，充实了自己的资金。

占用资金利润率 (ROCE)

这个指标，实际上是从上述ROA指标的分母项总资金中，扣除短期购买欠债而得到的。从定义上看，它能够正确地反映盈亏 (P & L) 情况和资金平衡 (B/S) 情况，因此是一个很有用的指标。可以说，占用资金利润率是一个很直观的晴雨计，它可以真实地显示出经营者在资金运用方面的效益性，因而它对于历来只重视盈亏而不重视资金负债平衡的日本企业是很有作用的。在美国和英国，由于资金筹集困难

已经成了长期慢性病，所以占用资金利润率这一指标用得十分广泛，是理所当然的。不过在日本使用ROCE这个指标，也和使用其他指标一样，需要加许多注解和说明。



ROCE是能够同时表示 P & L 和 B / S 的有效指标

图 1 10 ROCE

第一条，是由于日本的金融状况产生的特殊情况。在欧美，资本中以自有资金和长期贷款为主，所以从总资金中减去短期购买欠债就得出真正的占用资金。可是日本是什么情况呢？

日本企业的总资金中，有80%是从银行借来的，而且其中有相当大一部分是低息的所谓短期贷款，每隔3~6个月计算一次利息，并入本金。这类贷款名义上虽然是短期的，但企业常把它当作长期贷款，用于设备投资等方面。企业甚至还认为银行并不缺钱花，因而不肯轻易归还这笔钱。对经营者来说，这类资金与欧美企业中的自有资金和长期贷款没有什么两样，完全可以自由支配。所以在欧美很有意义的指标——ROCE，如果按其书面定义照搬到日本，就会失去适用性。为了防止这种情况发生，应当从短期欠债一项中减去已经通过利滚利方式转化为自有资金的那一部分。

第二条，对于ROCE的分子项，即利润额的含义也要注意。因为当用ROCE指标衡量某项事业的经营状况时，如果在费用中包括有利息支出的话，那么ROCE指标将受到利率浮动的影响。比如，虽然经营效益良好，但由于利率增高而使指标值相应降低；反过来，当利率下跌时，尽管经营状况本身并没有起色，ROCE指标却会上升，等等。当然，对于股东来说，这种变化仍然是很有意义的。但是对于经营管理者来说，指标中掺入了这类与经营无关的无法控制的变化因素，只会妨碍作出经营决策。所以，应当从分子、分母中除去它。应当定出一种只受经营努力影响的效益指标，作为衡量效益的尺度。根据它来作出决策分析。只有这样，才能使外部因素仅仅作为变化着的制约条件，对经营决策仍然起作用，但是不会成为衡量效益时的评价对象。这一条铁的原则，经营者应当铭记在心。

（六）效益尺度的用法

仅仅有了上一节所谈的效益尺度，对于经营者并没有什么实际意义。因为即使是能够真实反映盈亏（P&L）和资金平衡（B S）的占用资金利润率（ROCE）指标，也不是经营状况变化的原因，而只是它的结果。在众多经营因素中，有若干因素好转，从而反映出综合指标ROCE作为结果向着好的方面变化。因此，当看到指标出现了逐年递变的某种倾向、或是不同产品间指标的相对比例发生变化时，就需对它进行一番分析。通常的财务指标分析，对于找出变化的原因当然也很有用，但是如图1·11所画的那样，把ROCE指标中的构成因素按照经营管理上的意义进行分解，更能看出问题。

从图1·11中得到的各种比率数，至少可以想出以下三种用途。

第一种用途，是仔细追踪各种比率的逐年变化情况，注意在平滑的变化中有没有拐点（突变点）发生。在这种用法中，不考虑各比率在起点位置时的数值是否正常，只当数据发生突变时才去分析经营当中有什么异常情况，如果发生原因可以通过经营措施消除，那么就对它采取措施。例如发现流通费对总费用的比率在过去三个月中偏离了原来的趋势，那么就应当把经营的注意力集中到这一点上予以纠正，如此等等。

这种把比率数的推移当作晴雨表使用的做法，并不能保证使经营趋向于最佳状态。一种错误倾向一旦被承认，就将一直维持下去。而且有的时候，花费同样的努力改变其他因

素可能更容易、更有效,但是这种追踪法却限制了思维,使人只局限于追求恢复原状而不作其他考虑。

第二种用途,是针对第一种方法的缺点,从相反的方向提出问题,即:如果把这些比率数都改善50%的话,最能影响ROCE指标的是哪些?这实际是大家常说的“敏感度分析”。为了回答这个问题,需要预先作些辅助分析,找出这些比率改善的上限值来,也就是搞清楚通过经营上的努力,各各比率分别能改善到什么程度。然后再求出当每一项比率达到改善极限值的时候,ROCE的改善幅度。按照对ROCE指标改善的贡献程度大小,排出各比率的先后顺序,经营者可以按照这个顺序,分别设定努力目标和采取措施。

在实际进行改善活动的时候,需要充分集中力量,所以通常都采取组成专题小组逐项仔细研究,制定改善措施计划的办法。例如当认为改善流通费项目对总体作用很大时,可以组织“降低流通费用专题小组”,对流通业务进行全面诊断分析,具体寻找改善要点。

当判明是一般管理费存在问题时,可以采用最近由麦金泽公司纽约事务所的约翰·纽曼加以系统化了的OVA(间接费用价值分析)方法。这种方法是这样的:首先让大约30个相当高级的、有权决定一般管理费用途的管理者摆出他们的部下使用时间和经费的详细情况,然后让他们回答:如果要把这些时间和经费缩减40%,可以考虑用哪些办法?最后由分析小组汇总这样收集到的办法,提供给各有关部门去讨论验证其适宜性,以求得企业内的一致意见。OVA就是这样一种办法。最终当然还要由更高层的经营者,审查经费缩减措施是否与企业目标有矛盾,然后才能转入实施。这种做法虽然简单,但是它比过去那种单方面作决定的缩减经

费措施所遇到的阻力小得多。不少人称赞它是集思广益，富有人情味的做法。这种方法被系统化提出之后，不过三年时间，在纽约、芝加哥、达拉斯、伦敦、巴黎、阿姆斯特丹、杜塞尔多夫、慕尼黑、米兰等大城市附近的一百多家企业，就实际开展了OVA活动，因此而削减下来的一般管理费，平均在15~30%左右。

我对这一方法作了进一步的改进，也就是开始不作“如果削减40%的话…”那样的假设，而是要求摆出来过去当销售额只有现在的一半时，一般管理费是多少，从这一点入手，把间接费用分解成与销售额（或者产值）成正比的部分和不随销售额变化的部分，首先对于销售额只有现在的一半时的间接费用情况取得一致意见，然后再逐项斟酌增加，直到得出按现有销售额应支出的间接费用来。可以说，这是对帕金森法则^[注1]的一种挑战。这样做的好处是：能取得一致同意，实施容易，削减总费用后不影响工作效率等。

有的企业并不只在一般管理费上才使用这种方法，而是把它系统地应用于图1-11中的各个项目中去，经常同时在两、三个方面开展改善活动，不断地进行提高ROCE的努力。一个资本为1,000亿日元、营业额也是1,000亿日元的企业，使用这种系统化方法每年实现50亿日元的节约成绩并不算罕见。这里所说的这种方法，是麦金泽公司的PIP程序（效益改善程序）的一部分。这一方法多年以来在世界的许多企业中用过。在过去三年半中，这种方法也在若干日本大企业中应用，而且证明了这种系统化方法尤其适合日本的情况。

最后，上述经营比率项目的第三种用途，是可以供同行业的企业之间进行对应比较，经营者根据比较结果，决定行

动方针。但是在日本，不使用经济间谍就得不到其他企业的经营比率数据（某个企业一个干部甚至对我慨叹说：连自己企业的数据也很难弄到手呢！）。不过仔细想一下就会知道，为了进行经营分析，并不需要知道具体企业的名字，所以经营者们如果真的愿意互相提供经营信息以共同提高整个行业的经营水平的话，下面的方法应当是可行的。

就是说，各企业只写明企业规模和行业种类，定期向某一中立的学术团体（例如某一智力公司）提供本企业的经营比率数据，由这个学术团体计算出全行业平均水准和按不同规模分别统计的平均水平，提供给各个企业。于是，经营者可以根据这种资料，来研究本企业的经营情况。当本企业情况偏离平均水平过多时，如果是优势就保持下去；如果是差距就予以纠正，这样来采取措施。

只要注意保密，设立这种中心服务组织并非空想。如今在英国称这种服务为企业比较（Interfirm Comparisons），并建立了叫做企业比较中心（The Centre for Interfirm Comparisons）的组织机构。这个组织为了统计上的精确性，给加入的企业规定了各个比率项目的精确定义，工作十分细致。

关于经营比率的用法，大致就可以分成以上三种。当然，这三种用法是可以互相配合使用的。各个企业可以根据自己的特点和获得经营数据的难易程度，设立适当的机构，采取适当的做法，来监视比率的变化。如发现异常，即进行改善活动。

这里，关于衡量尺度的用法，预先介绍一些美国近来的动向，对于下一章讨论企业经营决策是有好处的。

六十年代中期，当时GE（通用电气）公司的副总经理鲍尔士对于什么因素最能影响经营效益这一问题发生了兴

趣。例如，同是GE公司经营的电灯和冰箱，它们的销售额和市场占有率也都差不多，但是效益性（占用资金利润率）却悬殊很大。再例如，A、B两个企业都生产叉车，而且各自的市场占有率也都在15%左右，但是效益性有天壤之别，这是为什么呢？

鲍尔士认为，如果能把对效益性有决定性影响的因素分离出来的话，那么只要对这些因素加以积极的控制，就能掌握某一种产品乃至全公司的效益。

这个课题后来引起了哈佛大学经营学院的注意，他们以半官方名义开展了研究工作。刚好当时他们象英国的企业比较中心一样，匿名收集了57个企业的620种产品的内部数据，通过计算机对这些数据作了多变量分析，相关分析等等。这项研究的结果，现在已经以“PIMS”（市场战略中的利润影响因素）的名义公开发表了。它的详细内容请读者参阅有关PIMS的原文著作，我在这里只扼要地介绍PIMS当中关于衡量经营效益的尺度——占用资金利润率（以下各图中的ROI）在市场中是如何变化的。

A. 占用资金利润率随市场占有率增大而增大。（见图1-12）

这是因市场占有率增大，说明：

- （1）生产和销售的规模恰当，经济性最好。
- （2）具有凭借价格政策左右市场的能力。
- （3）经营者管理有方。

进一步的分析可知，市场占有率高的事业和市场占有率低的事业之间，存在一些典型差异。这些差异，是造成二者在占用资金利润率上产生差别的背景。这些差异是：

- （1）市场占有率增加，虽然不能改善资金周转率，但

是销售额利润率增加很大（占用资金利润率是二者之积）。

（2）外购品费用与总销售额的比值对于市场占有率的变化最为敏感，而且与市场占有率呈相反变化。其原因据说是市场占有率越高，内部加工率也越高。在日本，外购品费用是对外订货、外协加工和采购零部件费用的总和。

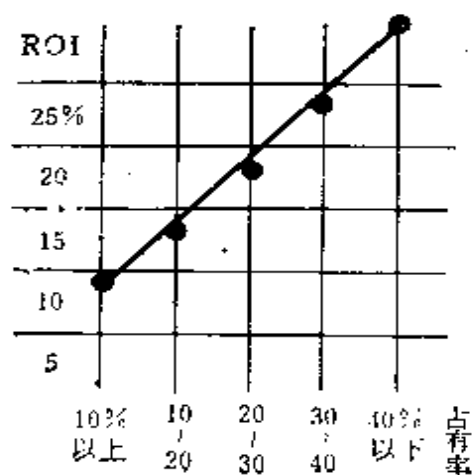


图1-12 随着市场占有率增大，占用资本利润率成直线增长

（3）广告宣传费和其他销售费用并不随着销售额的增加而成比例地上升。

（4）在市场占有率高的事业中，价格、质量和效益的联系更为密切。

另外，从事业类别上看：

（1）采购次数少的事业与采购次数多的事业相比，前者的效益性受市场占有率影响更大些。

（2）市场分割很细的事业（用户数量多而不固定），其效益性受市场占有率影响很大。

B．产品质量也是决定效益性的关键因素。（见图1-13）

C．在产品质量较差的情况下，花费过多的广告宣传费不但不会改善效益，反而会使效益性更加恶化。（见图1-14）

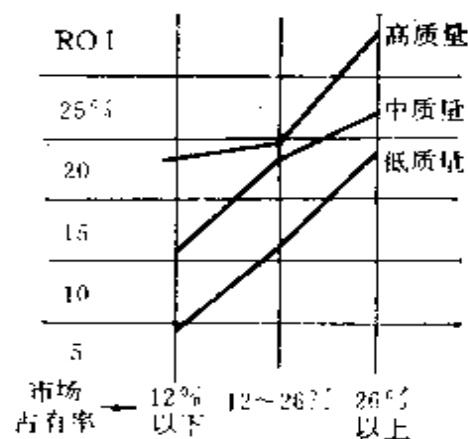


图1-13 质量也是决定效益性的关键因素之一

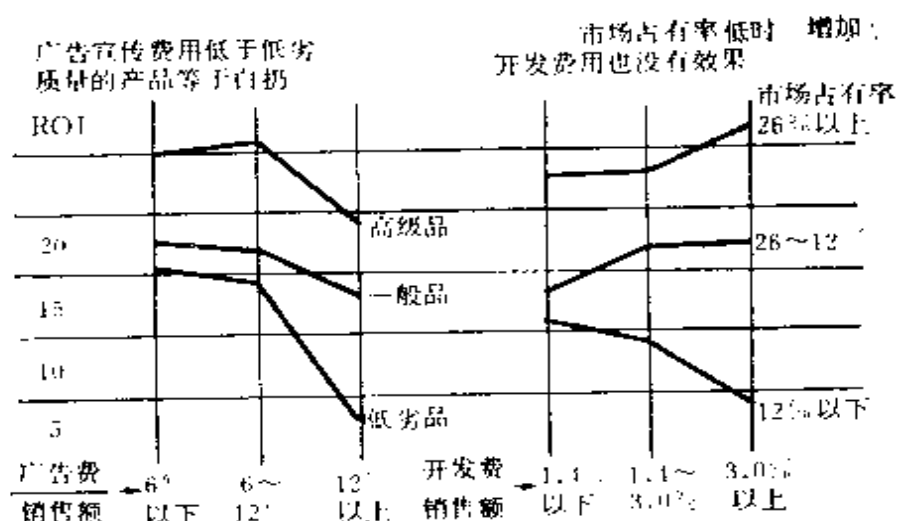


图 1-14

图 1-15

D. 市场占有率较低时, 持续投入研究开发费用会使效益性恶化; 相反, 市场占有率较高时, 大量投资于研究开发将改善效益。(见图1-15)

E. 对投资密集型事业来说, 市场占有率低意味着效益性极差。在这种情况下, 即使增加广告宣传费用也没有起色, 反而会使情况更坏。(见图1-16, 1-17)

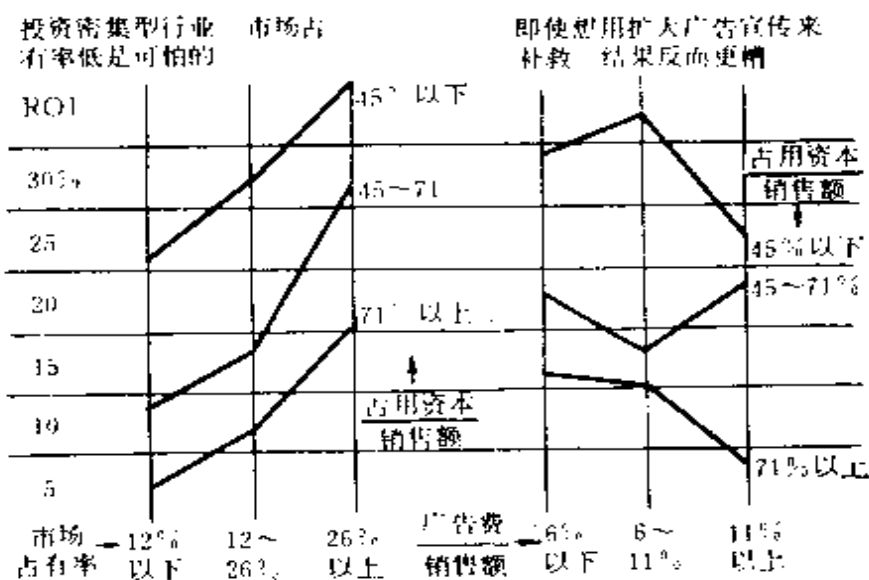


图 1-16

图 1-17

F. 中等规模的经营，其效益比大规模经营或者小规模经营都差。另外，中等程度的多角化经营，比起极端的多角化和极端的专业化来，效益也是最差的。（见图1-18，1-19）

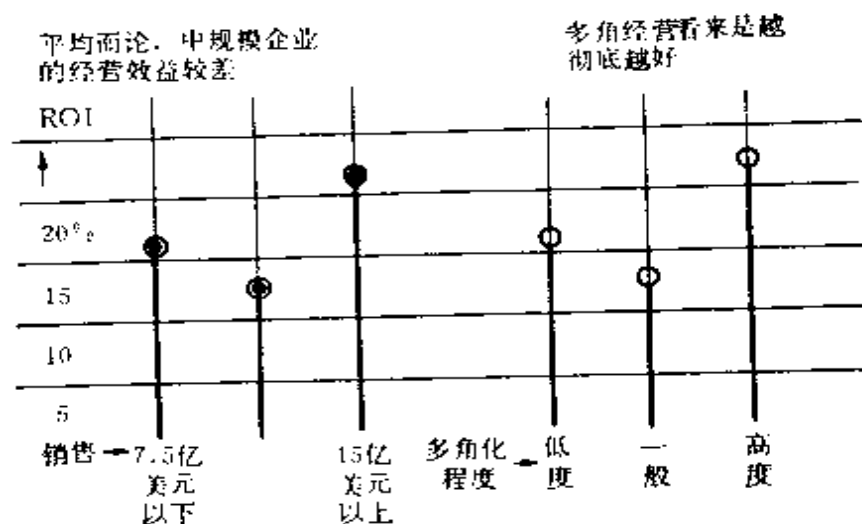


图 1 18

图 1 19

G. 大企业如果能在某项事业上取得较高的市场占有率，将使该项事业的效益性极高。（见图1 20）

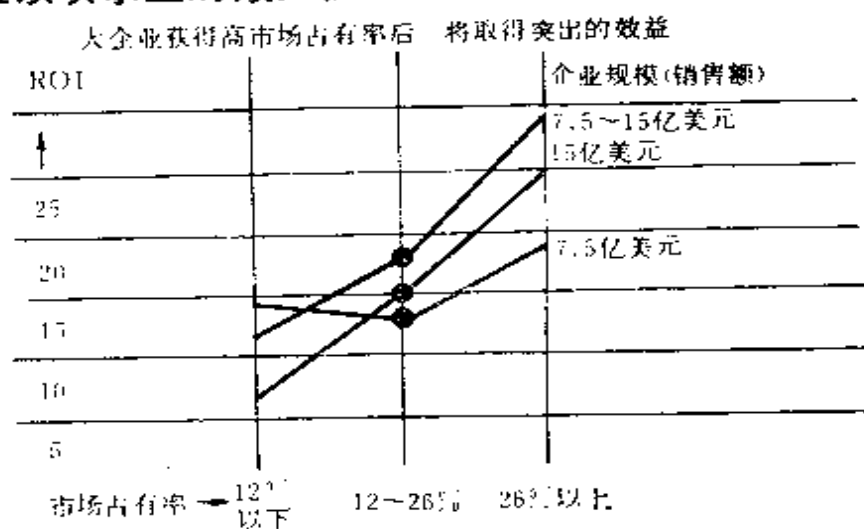


图 1 20

把这些对效益性最有影响力的因素牢牢控制住，并且定量掌握各个因素对效益的伸缩范围，就使企业领导人有了一件重要的武器。比如，假定下一年度能够使用的资金有一定限制，例如是1,000亿日元，那么在决定资金的投入方向时，在哪一项事业能使投入的资金获得最大效果这一问题上就能根据以上因素受到启发。再比如，当若干个事业投资规划摆在企业领导人面前时，他至少可以区别哪些风险大，哪些风险小，进行初步把关。再举一个稍微小些的例子，当需决定企业广告费对多种产品如何分配才能产生最大效果时，可以根据上述原则，由产品在市场上的坚挺程度，以及用户对产品质量的反映来确定。

当然，要以PIMS这种带普遍性的数据分析结果来决定所有具体问题的取舍，是不合适的。但是可以说，这样来进行决策，比起那种只按各部门势力大小，或者只按各部门销售额大小来分配预算的非科学方法，风险小得多。而且，如果不建立这一客观数量概念，要想定量运用后面要讲的产品构成管理（PPM管理）是很困难的。

〔注〕：帕金森法则——见著名管理学家帕金森所著《帕金森法则》一书。书中谈到：任何一个行政管理机关，不论业务工作量是否增加，它的规模和人数都有逐年增加的趋势。

第 二 章

企业的战略决策

在进行了上一章所说的准备工作之后，如何实际进行战略决策，是本章的中心内容。企业中并不仅仅是规划部门才需要作决策。现在，日本的大型企业都实行了事业部制的分权管理办法。各个事业部如果不具备相应的智能机构，向公司总部提供的信息或者计划质量不高，那么不论公司总部如何努力也还是会产生失误。在本章中，我想具体举例说明几种典型的经营决策过程。这几种典型决策是：公司总部决策部门进行的产品PPM管理；各事业部的产品——市场战略；以及事业部与公司总部之间的衔接环节——中长期战略规划等。

需要预先提醒读者注意的是，本章所讲的具体内容，只不过是运用上一章所叙述的基本思考程序去解决实际问题的“示例”。在技术领域，一旦有了示例，就有了成功的保证，所以日本产业界形成一种原封不动照搬外国方法的习惯。可是在经营管理领域中，虽然在最初出于同一习惯也一度大量引进了许多新的管理方法，例如网络图法（PERT）、经营信息系统（MIS）、远近期规划程序统筹法（PPBS）等等，但是后来开展得并不理想（因为这些方法都要求破除旧的习惯），徒有其表，华而不实。实际上，起初如果能够

一丝不苟地坚持下去，也是能够有效使用的。可是，不少人从一开始就不认真，只想把这些洋办法作为应急措施，后来当看到开展并不顺利，更加不愿意继续投入人力和资金，终于半途而废。这样做，当然不可能提高效益。

我认为，上一章所讲的方法，即“从触及本质的提问开始，按照正规的分析程序得出与各个企业具体情况相适应的解决办法”这样一整套步骤，用于经营管理是非常合适的。在接受来自企业的咨询委托时，我总是对经营者们申明：不要存侥幸心理，不要希望碰巧。我这里没有正好合体的成衣，必须“量体裁衣”才行。可是，经营者们却往往感到不可理解，他们问道：“你们每年经手不下几百件咨询业务，难道没有一件与我的情况相同的吗？”这使我很难回答。要回答说没有，未免显得过分冷漠，但是在没有弄清对方情况之前，要回答说有，又违背职业道德，问心有愧。最理想的态度，应当是委托人对我们这样说：“听说你们为其他企业解决过不少问题，成效显著。现在我们也面临如此这般的困难，希望能和我们一起解决。”

认真而不哗众取宠的经营咨询专家的责任，在于灵活地运用上面所说的那一套分析程序去帮助企业，但是不应当包办代替。好比治病一样，动手术、煎药、喂药这些具体措施，应当由企业领导人挂帅，亲自组织实施完成。

在理解了这一前提条件之后，就可以研究下面的实际决策事例了。当然，这些问题本身并不是最近出现的新问题，但是要谈的主要是我个人的经验和认识，未必符合传统的常规。请读者务必明确这一点再去阅读。

（一）中期经营规划的制定

由企业领导人决策的规划、计划，其目的不应当是为了解决近期的问题。近期问题应当责成现场管理者去解决。要是所有细微末节的琐事都依赖企业领导去决策，那么企业的中枢神经就会麻痹。

另一方面，不论集中多少天才头脑去制定十年或十五年以后的规划，那种规划与其说是战略决策，不如说是虚构臆测。因为不管怎样精确地运用德尔菲预测法〔注1〕，所得的结果充其量是一连串“估计”的叠加而已。即使能够对十年后的某些事项较正确地作出预测，由于企业所处环境是多变的，十年后的环境因素也肯定会大大偏离现在所能想象到的假定情况。

因此可以说，作为参谋机构，企业的决策班子最能发挥作用的方面，既不是近期计划，也不是远期规划，而是二者之间的中期经营规划。这里的“中期”，大体上是指今后2~5年的时期。这一时期的经营效益受决策水平高低的影响最大。

以上为什么要喋喋不休地议论这种不言自明的小事呢？这是有一定理由的。企业领导人应当是企业全局的驾驭者，特别是在现在凡事必须一把手点头的风气中更应强调这一点。可是许多企业领导人并没有建立起一套经过认真考虑的分工负责制度，领导人和中层干部之间在工作内容、工作方法上没有明确的划分规定。因此在领导人中往往出现两极分化现象：有些企业领导人把时间都花费在长远设想或规划上，而有的领导人事无巨细一律亲自过问处理。如果领导人

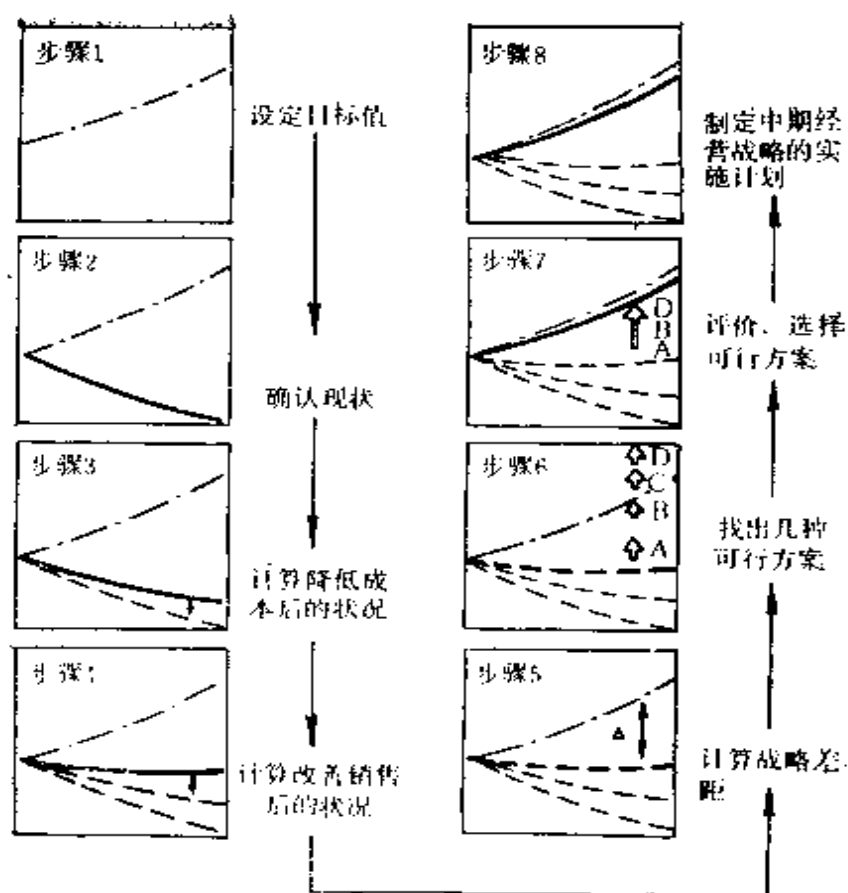
和中层干部之间达成这样的默契：企业领导人只集中精力制定和部署中期规划，日常事务交由中层或现场管理者处理，长远发展设想则放在闲暇或休假时期再想。那么，上述那种决策方面的重复混乱现象就不会有了。

有一次，在对一个经营效益已经十分恶化的企业进行咨询时，作为初期诊断活动的一环，我和上至经理下至现场职工的许多人进行了交谈。当时使我吃惊的是，从上到下，都对同一个问题，也就是对企业的命运感到担心。而且包括新职员在内，都在纷纷议论企业领导人的能力和人事变动的可能性，好象这是他们每天的工作任务（又好象他们都是新上任的工业局领导）似的。当然，连普通职工都很关心企业的命运，这种爱厂精神是日本职工的一大优点。但是在工作时间内，这一类议论太多，就会牺牲掉讨论建设性提议的时间。为了能给各级职工提出努力目标，我首先集中精力制定了中期经营规划。一旦制定出了明确的努力目标，强烈的爱厂精神就会转化为积极因素，汇聚成方向一致的动力。

中期经营规划的决策过程，可以按图 2-1 所示，分成 8 个步骤。

步骤 1——确定经营目标

确定经营目标比较简单，只要企业领导人的一句话就够了。例如“五年后要使销售额翻一番”，或者“销售额提高与否不是主要的，要保证每年股金分红率为15%”，等等。在日本目前经济增长缓慢，经济持续不景气的形势下，经营目标也可以是“要保证本企业 6,500 名职工都有足够的工作量”。总之，在这一步中，最重要的是，确定的目标不能是空洞幻想，而应当是与外界客观情况相符的现实目标。为了将来评



应当各阶段按明确的假定条件，逐步制定可行的中期经营计划。

图 2-1 中期经营战略的制定过程

价规划实现的效益，把目标“数量化”很重要。（当然，使用上一章所讲的尺度指标将使以后的步骤简化。）

步骤 2——确认基本状况

所谓基本状况，就是：如果使经营状况按现状原封不动发展下去，在规划期结束时所能达到的水平（用效益衡量尺度去表示）。为了确认基本状况，必须对产品进行市场分析，推算成本，预测竞争情况等等。这类分析的详细做法，可参考下一节所述的产品——市场战略决策方法中的内容。在这

里，想简单说明一下中期规划中基本状况所起的作用。

首先，最重要的是，用效益尺度衡量现有状况，把预测线引向三、五年之后的时候，需要用到几个非常重要的假设。这些假设的精度将左右基本状况的推算精度（进而也将左右改善状况的绝对值精度）。

例如，预测销售额需要假定两个变量：市场幅度和市场占有率（销售额是这二者之积）。预测若干年后的市场幅度叫做需求预测。各个单位都在运用多种经济模型，大力进行这项工作。但是在通常情况下，所运用的经济模型往往是一些宏观经济变量，并不直接与产生需求的条件有直接关联。例如以GNP（国民生产总值）来推算卡车的需求量；以个人生活费用预测彩色电视机的需求等等。

在各个行业都处于高度发展时期的六十年代，不论用什么参数当做原因变量进行回归分析，分析中的指数也好，系数也好，总能碰到恰好具有很高相关性的情况。这时的分析结果并没有什么大的意义，最多不过是“ $y = x$ 与 $y = 2x$ 之间的相关值为2”之类的结论而已。可是，象现在这样，有的参数上升，有的参数下降的复杂情况，上述分析就起不到作用。真正要解决问题，就要找出符合物理法则的、微观的、与被测需求量具有密切关联的参数来作为原因变量。比如，可以想象到某种建筑机械的需求量，与正在施工的住宅户数有密切关系；城市土木机械的需求也与将要改建的房屋数成比例。再比如全国固体物资的流动量，当然和起重机之类搬运机械的作业能力成正比。与其直接估计土木建筑机械的需求量，倒不如先根据公共投资与个人投资额以及住宅需要量推算出施工住宅的数量，然后根据这一结果再预测土木建筑机械的用量。这样推想，要实在得多。

用这种方法可以预测出，耐用产品的需求在社会拥有台数达到某种程度的饱和之后将下跌。这是由于原因变量的停滞，导致市场幅度大大缩小。这一结果，人们随便一想就不难联想到。石油危机之后，彩色电视机、建筑机械、搬运机械的情况就证明了这个教训。

在确认基本状况时，对决定销售额的另一变量——市场占有率更要加以注意。比如，市场占有率在过去几年中是逐渐缩小的，可是在推算基本状况时却毫无道理地假定它维持不变，或者根本没有使占有率回升的具体计划，只是凭空假定它可以回升等等。这些都是要不得的。因为基本状况描绘的是，如果持续照过去的状况发展的话，将会达到什么水平。假定分析了竞争对手的情况后能够下结论说：按过去的倾向发展下去，本企业的产品不会被淘汰，这时才可以使用计算出的市场占有率数字。假定有更详细些的数据能够说明本企业的占有率在经济好转时将会回升，而在不景气时不如竞争对手，那么在基本状况当中也应当把这种倾向定量化，并且与经济形势的估计相对应，正确地应用到预测中去。

所有的“假设”都必须十分明确——这是中期规划中非常重要的要求。做到了这一条，当客观形势发生变化时，就比较容易分析现有规划中哪些假设将受到影响，并且可以只把受影响的因素挑出来单独处理，从而修正规划。例如在前面的例子中，如果住宅施工数的估计需作改变，可以根据新的估计数字立即对建筑机械销售量进行新的测算。可是当初如果对销售量的预测不是根据明确的住宅施工数量的假设，而是凭感觉估计的话，要想根据经常变化的客观条件去修正规划就不可能了。

在基本状况的假设中，对其他一些重要因素，例如外购

品的价格变动，“春斗”^{注21}引起的工资增加额，市场价格及利润率的倾向等等，也同样要加以仔细注意。特别是注意它们的客观根据，这些就不必多说了。

步骤 3——推算降低成本之后的改善状况

中期规划只用于维持基本状况的话，对经营者来说就失去了意义。经营者的真正作用，是要从可以称之为潮流或趋向的基本状况出发，作出某种经营努力以实现改进。在步骤 3 和步骤 4，就是分别从成本和市场两方面制定对基本状况的改进方案。

把这两个步骤与基本步骤区别开是很重要的。这是因为计划是在假设基础上建立的目标值。达不到计划目标值时，计划就失去意义了，所以应当不断地进行反馈，分析达不到目标的原因，并尽快采取应急措施。这些内容也应当包括在计划当中，还应当对主管干部的工作努力程度，给以适当评价。比如，明明是基本状况的假设有错误，因而没有完成销售计划的绝对值，却因此而责怪销售部长，这是不公正的，倒是应当责怪公司总部的规划部才对。

所谓降低成本后的改进状况，是指用经过努力所能实现的低成本来代替基本状况中的现状成本，得出的就是改进状况。这里新的成本数值，必须有降低成本计划作保证，而且预计经过不断的经营努力能够有把握实现。

关于使用逻辑树枝图进行成本分析，找出今后对于成本有最大影响的因素，其方法已经在第一章中作了叙述。而且上面已经讲过，这套严密的程序，在麦金泽公司里叫做PIP程序（效益性改善程序）。把这个有着明确目标值的降低成本计划，反映到基本状况中去之后，可以用效益尺度求出这

时定量的改善幅度（图2-1中的箭头）。降低成本后的改善状况，在图2-1中步骤3的方框内用粗实线表示。为了实现这个计划中的改善幅度，需要逐项制定各种费用的削减计划，而且要由各主管干部落实详细的实施方案。

步骤4——推算改进市场销售环节后的改善状况

只降低成本不扩大销售量，利润增加是很有限的；同样，不降低成本只求扩大销售量，也不能使盈利大增。利润是利润率与销售量的乘积。从这个显而易见的事实出发，同时进行市场销售环节的努力和降低成本的努力，才能得到全面改善（图2-2）。所以说，步骤3和步骤4是相辅相成的统一体。中期规划里详细说明这二者的理由正在于此。

步 骤	销售量 × (销售价 - 成本) = 毛利润	改善幅度
(1) 现状	$100 \times (100 - 80) = 2000$	0%
(2) 成本降低 (5%)	$100 \times (100 - 76) = 2400$	20%
(3) 只改善市场 销售(10%)	$110 \times (100 - 80) = 2200$	10%
(4) 降低成本 + 改善销售	$110 \times (100 - 76) = 2640$	32%

降低成本的同时努力扩大销售，效果将更显著。

图 2-2 市场与工厂的相乘效果

在本步骤中，也应当把经过经营改善能预计实现的销售量扩大值明确地以计划实施书的方式反映出来。本步骤的结果是得出可靠的销售扩大计划值，正如步骤3得出降低成本的计划值一样。关于本步骤的具体实施方法，也请参阅本章后面的产品——市场战略的决策部分。

步骤 5——推算经营差距

如果做完步骤 4 之后，已经能够达到在步骤 1 中提出的目标，那么只要制定降低成本和增加销售的计划就能实现规划。但是，往往到步骤 4 之后，还存在着与规划目标值之间相当大的差距，如图 2-1 步骤 5 方框中的 $\triangle$ 所示的部分。这个 $\triangle$ 值是在现有经营体制下尽最大努力仍不能填平的差距，也就是经营努力的极限值与目标值的差距。这个差距就是我们要靠战略决策去填平的，因此特地称它是战略差距。

有的人只把制定克服战略差距的计划叫做企业战略决策，那是狭义的理解。我认为，从步骤 1 ~ 步骤 8 的全过程都是战略决策，包括步骤 3、4 在内。虽然这两步是制定普通经营改善计划的步骤，但也还是战略决策的一部分。为什么这样说呢？这是因为一般制定企业战略规划的人对步骤 3、4 极不重视，往往做一个很粗略的假定就放过去了。比如，想当然地估计：“改善销售最多提高 5%，降低成本 3% 差不多”，于是直接跨进步骤 5。可是任何一个有经验的经营管理者都知道，要想实现这种脱口而出的 5% 或 3%，是何等的不容易！所以企业领导人决不可只顾狭义的战略决策，否则即使实现了战略，却可能伤害企业元气。

经过认真的努力，使战略差距具有了充分的现实性，然后才能放心地去制定战略规划。不论是生产、销售，还是战略发展都应由同一个班子统筹考虑，制定措施计划。

那么，具体来说，战略差距用什么形式来表现才好呢？如我在本章开头说过的，这里没有现成的规定。对于效益性不好的企业，可以用效益性尺度来表现战略差距。特别是如果股东的势力较强，或是必须向母公司显示成绩的子公司，

最好使用ROCE（占用资金利润率）或EPS（股息率）来表现。

另一方面，对于认为数字越大越好，或者股东和新闻界只关心竞争企业间的外在状况时，战略差距可以直接使用销售额（或产值）。例如，对城市银行来说，存款额对于效益性有极大的影响。所以，银行界拼命追求的目标，都是以存款额，也就是存款比率来表示的。还有，在既不能解雇职工，而现有经营内容又不能保证有足够任务量的企业，其战略差距也可以表示为“两万职工的职位”这种形式。

我一直认为日本的失业率低是一种假象。无论看哪一个企业的组织系统图都会发现，实际管理人员的人数比起所需要的最少人数往往多出一倍。这是造成不讲效率的恶性循环的原因之一。要是精简间接管理机构，就会出现大量多余人员。有一个大企业在石油危机之后作过一番认真的计算，结论是：实际上有27%的人员是不需要的。在设法解雇两万职工之前，优先要设法使这两万职工有工作可干，这是日本式的战略差距的特殊内容，这种经营姿态应当受到高度赞赏。如果一个经营决策者唯一的任务就是使“利润最大”，那就没有必要注意培养高度的分析推理能力了。

步骤 6——找出可行的战略方案

在现状的延长线上找不出解答，这是存在战略差距的原因，所以改进方案必须从某种新的角度，从老框框以外的地方去寻找。而且，改进方案当然不一定只有一个，如图2-1所示，往往可以想出多种方案来。在设想方案的时候，没有严格的解析式方法可用，有效的办法是请教富有战略决策经验的经营咨询专家，或者是依靠企业内的集思广益（所谓思潮

式讨论法——brain storming)。当然，应当收集许多建设性的设想，所以最好使用第一章讲过的逼近本质的方法。

通常可能提出的方案，大体有以下一些种类：

(1) 开辟新的经营领域，例如实行多角化经营（多种经营）。

(2) 转向新的市场，例如海外市场等。

(3) 垂直扩展（纵向扩展），例如对炼油厂来说，向上扩展可以经营采油、运油；向下扩展可以经营石油化学合成工业和汽车加油站等。

(4) 合并企业，这不仅是为了纵向扩展的目的，有时只是为了增加产品品种，增强经营实力。

(5) 联合经营，共同使用销售网，共同采购零部件，或者技术合作等等。

(6) 专业化经营，把某一事业划出去单独成立专营企业以求提高经营效率。

(7) 局部撤退、缩小、转卖，为了全局的利益，缩小某一方面的经营规模或者干脆放弃某项事业。

这一步骤的难点在于，思考范围太狭窄会找不到根本解决问题的方案，而思考范围太宽又会使风险加大，不容易实现。例如某个化纤企业在决定企业命运的战略决策时，竟毫无重点地逐个讨论了从金属结构框架直到计算机等二百多个多角经营方案。在这种情况下，系统化处理能力，或者战略决策分析方法正是大显身手的时候。

步骤 7——评价和选择决策方案

在对所有可行方案进行了某种程度的定性筛选之后，最终就只剩下少数几个方案。在本步骤中，要对初步选中的这

少数几个方案进行定量评价。例如，当方案内容是开辟某项事业或是合并企业时，常常用ROCE（占用资金利润率）或者NPS（现价价值）来进行不同方案之间的比较。当方案内容是设备投资时，则使用投资回收期或折旧率（DCF）进行评价比较方便。关于这些方法的技术内容，有不少优秀的专著可供参考。

当战略差距是保持职工就业岗位问题的时候，开工率就是定量评价的尺度之一。另外，关于如何定量评价伴随新事业投资所引起的风险度问题，现任麦金泽公司董事，长期担任OR学会（运筹学）会长职务的戴维德·霍茨提出过一种风险分析法，这种方法已经被列入经典方法之类了，读者不妨参考。

步骤 8——中期经营规划的实施计划

经过以上各个步骤，在一定风险度范围内，按照符合企业宗旨和传统的原则，从若干可行方案中，通过定性、定量评价选定了所需要的方案之后，接下来的工作就是为了在全企业里贯彻实施这一规划方案而制定出详细的行动计划。企业规模越大，越缺乏灵活性，就越需要认真把战略规划消化分解，转换成给生产现场以具体指示的行动命令。在经营面还不算很庞杂的新兴企业中，也可以充分发挥领导人的领导能力，由他亲自挂帅组织实施。可见，在决策的过程中，直到最后一步也没有什么一定之规可以遵循。一个有素养的战略决策家充分发挥灵活性和创造性，按照这八个步骤进行，一定能够制定出具有高度现实性的中期经营规划。

以上所说的这八个步骤，都不是以立刻见效为其出发点的。不过由于它们都贯穿着现实性，所以又决不是空想和梦

话。规划的预定时间表是2~4年（最多5年），在看待战略方案的功效时，应当以这一时间观念去观察问题。通常，为了真正实现降低成本计划，也需要花费两年时间。

还有，在制定中期规划时，仅仅收集各部门的零星意见，把它们的集合当作整个企业的经营规划是不行的。实际上，这个时候倒是更应当消除各部门之间现存的隔阂，拿出一套能够给企业指出真正出路的办法来。从这种意义上说，中期经营规划的好坏决定着企业的前途并不是言过其实的，而且，虽然规划的实际成效需要经过一定的时间才能显示出来，但是对于给职工指明方向，统一目标，调动积极性等方面，规划是可以立见成效的。从我个人的亲身感受中，我体会到制定中期经营规划对日本企业来说尤其必要。

（二）产品构成的 PPM 管理

PPM管理的原文是 Product Portfolio Management，意思是根据产品构成表进行平衡管理。日本企业过去也有产品构成表管理法（原文是 Product-mix Management），它和 PPM 管理有什么不同呢？产品构成表管理是非常狭义的 PPM 管理，它是在既定的效益性、生产能力和市场占有能力范围内，用线性规划法求出综合效果，比如求

〔注1〕德尔菲预测法——美国兰德公司发明的一种技术预测法。具体做法是：就某项新技术及其实现时间向许多专家寄送调查表征询意见，然后将这样得到的看法整理成分布图。

〔注2〕春斗——“春天的斗争”之简称。日本职工要求提高工资待遇的斗争一般都发生在每年春季（2~3月份），已经形成社会习惯，通常简称春斗。

出使盈利为最大的产品构成情况。而 PPM 管理是针对非线性问题的管理：同时，它还把时间作为一个很重要的变量使用；还有，在 PPM 管理中，还很重视“风险”的概念，也就是随着时间的推移，全局的平衡状态能维持到什么程度。

谋求“均势”的管理

PPM 管理是进入七十年代以后才形成的新的管理技术，它的内容是：根据多种产品各不相同的效益性，资金周转特性和发展前景等因素，分别采取不同的对策，求得相互间的均衡协调，以便从全局上最接近企业的经营目标。

日本政府在组阁问题上，历来的焦点是“均势”问题。例如“由三木当首相，不让福田担任副首相恐怕达不到均势”，“中曾根入阁，石原也入阁，鹰派就太多了，二者只能留下一个”等等议论。这种讨论在 PPM 管理中也经常遇到。PPM 管理当中的问题常常是这样的：“按这种产品构成情况，企业的周转资金会不会发生问题？”、“本企业的 24 种产品当中，目前有三种存在赤字。要想使三种亏损产品同时扭亏为盈恐怕没有把握，但是如果集中力量搞的话，肯定能使其中一种转为盈利……”。美国的 GE（通用电气）公司决定退出计算机领域的时候，霍尼威尔公司立即收买了它的计算机事业部。同时，施乐公司兼并了尤尼沃西蒂公司而新开辟了计算机事业部。如果仅仅从计算机领域本身市场幅度的变化来分析上述动向，是没办法作出解释的。这些企业的抉择无疑是经过深思熟虑的，但是结论却大不相同，这是什么缘故呢？

原来，各企业并不是从计算机领域本身的情况出发，而是根据计算机事业与企业内其他事业是否协调来决定取舍

的。GE 公司认为，它无法保证现有的原子能、喷气发动机、广播设备和计算机等四大领域产品所需的全部周转资金，于是决定放弃后两类，以便对前两类进行集中投资，全力经营。而霍尼威尔公司认为，自己脱离计算机领域是无法生存的，如果把GE公司的计算机部接收过来，则不论是市场占有率还是经营规模都会扩大，而且还能增加产品品种系列，真是一箭双雕的好事。于是在这项交易中，GE得到了急需的资金，而霍尼威尔作为计算机厂家进一步增强了实力，提高了经营效益。就企业内部的调整来说，本田是个很好的例子，它为了全力发展民用小汽车，竟然放弃了30%的市场占有率，从轻型机动车领域退了出来。可是同时，也常常看到不少企业在资金周转方面不经盘算（也不管与其他事业是否协调），依靠大量借款轻举妄动，结果弄得焦头烂额。

PPM管理在日本为什么尚未普及

如果PPM管理确实是一种使经营整体在风险和流动资金方面能够求得平衡的管理方法，那么在素来重视平衡协调的日本企业中为什么到现在还没有大量应用呢？

我认为最大的原因还是在于银行无节制地放款。本来经营活动应该依靠自有资金的周转来维持，这样的话，对经营最严格的限制条件应当说是资金周转而不是盈亏。可是实际上企业在开辟新事业时，只要说明“这项事业在将来很有前途”，借款就很容易被通过。在经济高速增长时期，这类夸张的说明往往能够实现，人才和技术也都不是什么难题，所以企业几乎不必考虑平衡协调问题。

我希望并且相信PPM管理不象过去许多先例一样，只是

洋字母拼写的时髦名词，它应当真正在企业中扎根，成为比在欧美企业中意义更重大的思想方法，以实现经营全局的均衡与协调。从日本现在已有的应用实例来看，只要在运用上不发生错误（即不要过分纠缠理论，不因此而疏忽现有的经营计划，而是与经营计划相辅相成，互为补充），那么企业就会增添一种预测经营前景的有力的新武器。

PPM管理由增长缓慢的美国企业所发明

最初关于 PPM 的想法是六十年代中期美国 GE（通用电气）公司为了从经营不振中脱身而产生的。GE 公司与外部的经营咨询组织，特别是与麦金泽公司和波士顿咨询团通力合作，共同创造了这种管理方法，并把它作为一项根本的改善措施。在这一时期，GE 公司通过改善过程产生了许多新的管理方法，有不少已经在现在世界上一些先进企业中用于制定战略决策方案。在第一章提到的影响效益性的市场因素分析（PIMS），以及下面要讲的用超事业部（战略事业集团 = SBU）取代事业部等等，都是其中的例子。

现在我们暂且把 GE 公司的具体事例放一放，首先重点介绍一下能够普遍适用于许多企业的 PPM 管理的精华，特别是讨论一下为什么现在的日本对这个方法如此关心。

首先，如果注意一下产生 PPM 管理的当时的美国，以及后来迅速引进了这一方法的欧洲的情况，就会发现，在六十年代后期到七十年代前期这一阶段欧美的情况与日本七十年代后期，即石油冲击之后的情况极为相似。日本是在石油冲击之后，开始进入经济缓慢增长期的。在这一时期，企业家们所面临的环境有如下一些共同特点：

（1）由于经济增长缓慢，从效益性方面看，不可能无

限制地发展多角化经营。

(2) 由于任何领域都在有限的市场中呈现激烈竞争状态, 所以效益不好的产品要想有机会彻底翻身是不可能的。

(3) 由于人工费昂贵, 而且资金流动性差, 所以能否有效使用资源 (特别是人才和资金) 将决定企业的优劣成败。

(4) 处于这种环境之下, 企业领导人为了推行效率最高而风险最小的战略方针, 非常需要有一种手段能够统一观察分析多样化的经营状况。

在石油冲击发生前大约半年左右, 即1973年夏天, 我根据通产省的统计资料, 曾经对日本制造企业过去十余年间的增长率作过全面研究。当时, 引起我注意的是许多行业的增长率曲线都呈现图 2-3 那样的状况。即曲线在1970年处出现一个转折点, 1971年发生低落, 接着直到1973年夏天为止持续上升。这种上升倾向, 使绝大多数人当时以为曲线将恢复到原有的趋势上, 也就是图 2-4 (甲) 的样子。这种看法

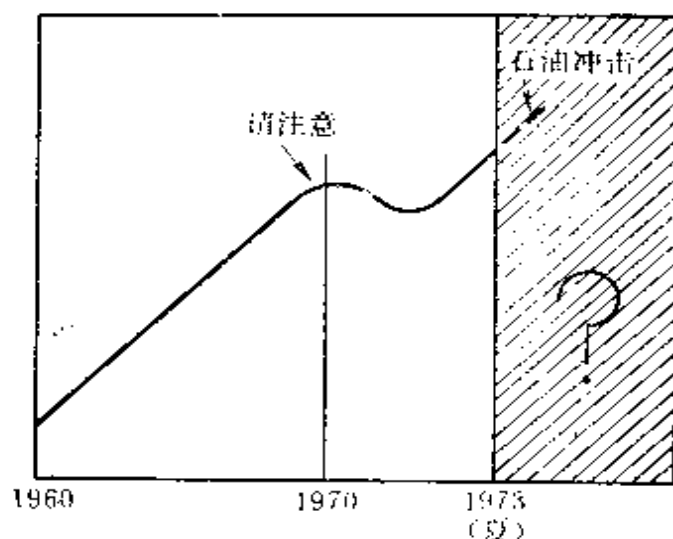
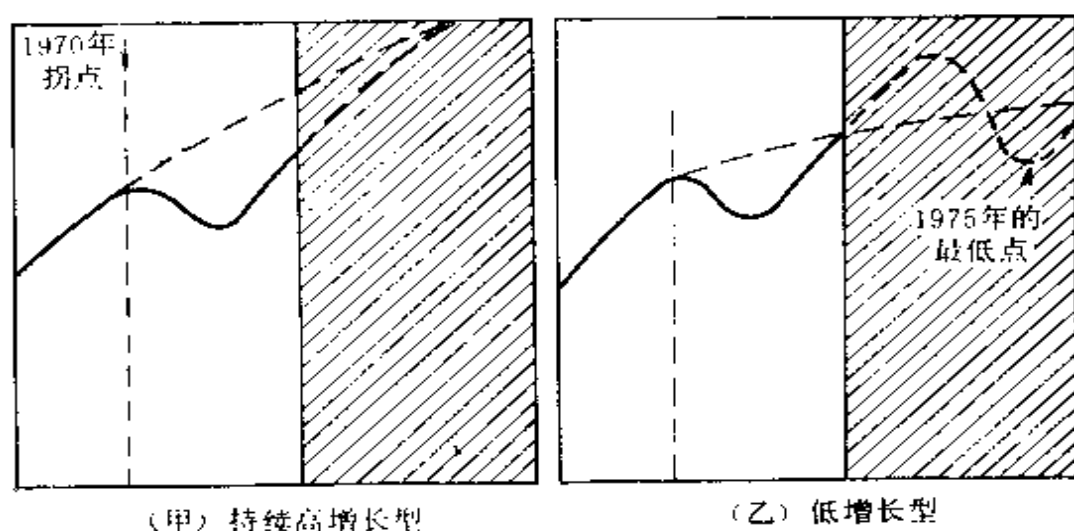


图 2-3 石油冲击前典型行业增长曲线



仅根据短期经济波动 难以把握经济状况的本质变化

图 2-1 预测1973年后半年开始的石油冲击后的增长曲线
在今天看来虽然是错的，但是当时日本产业界刚刚摆脱了尼克松冲击之后的萎靡不振，形势非常乐观，产生上述认识也是不无道理的。

当时我已经意识到，这么多行业都在1970年发生转折，恐怕标志着日本经济以1970年为界限开始进入缓慢增长期，如图 2-4 (乙) 的样子。并且认为，今后的萧条与好转将会反复间隔出现，重复这几年的变化。大家都知道，进入成熟期的耐用消费品极易受市场景气的影响。日本经济也开始进入成熟期，因此自然会使人想到今后经济形势的波动将会激化起来。如果真是这样，那么实际的经济增长就将如图 2-4(乙)中虚线所画的那样，是由许多起伏波动组成的缓慢上升曲线。所以，虽然石油冲击是个客观理由，但它并不是能够解释一切的原因。按照上述看法，现在面临的深度萧条当然也是成熟期经济本身结构造成的必然结果。

靠新产品发展企业已经行不通

以上，题外话未免说得太多。我不是经济学家，只能就市场经济变化谈点感性的、直观的看法（尽管是不负责任的想法）。总之，我想说的是，从基本倾向来看，缓慢增长状态将持续下去，今后萧条与好转交替出现的现象，将比过去的高速发展时期更为明显地作周期性重复。于是，过去欧美企业家们面临的情况，如今成为日本企业家的现实威胁。根据日本经济研究中心最近采用最科学的宏观经济模型所做的预测来看，七十年代后期日本的GNP（国民生产总值）实际增长率基本上相当于西欧过去十余年间所保持的增长率水平。

在缓慢增长的经济环境中，处境最困难的恐怕是那些过去十五年里，趁着宏观经济高速增长的大好形势不断开辟新事业领域的大型企业。例如某一家主要的企业，机电制造行业，在1963年~1973年间销售额增长了3.37倍，按照同一期间GNP通货紧缩系数为0.562推算的话，销售额实际增长率是1.89倍（这个结果只适用于产品的实际商品产值基本上等于GNP名义值的行业）。可是这一期间该企业经营的产品品种（能够从本质上加以区别的），却从大约一万种增加到两万种，翻了一番。平均而言，扣除通货膨胀因素之后，实际上每种产品的平均销售额不但没有上升，反倒下降了。可以说，在这个企业里，不是现有产品得到了发展，实际上是靠着不断扩充新品种来维持企业总销售额的增长。

其结果是，从整体上看经营状况还算不错的大企业，也都存在一批不合算的产品。图2-5是某企业的一个事业部各种主要产品的效益性情况，用占用资金利润率（ROCE）

表示。从图中可以看出，不断增加产品品种的结果是，效益性高低悬殊，而且企业总的效益水平不高。同时，产品与产品之间没有任何两种有相似之处，最终用户不同，销售方式不同，市场占有率和各自在寿命周期中所处位置也不一样（图2-6）。

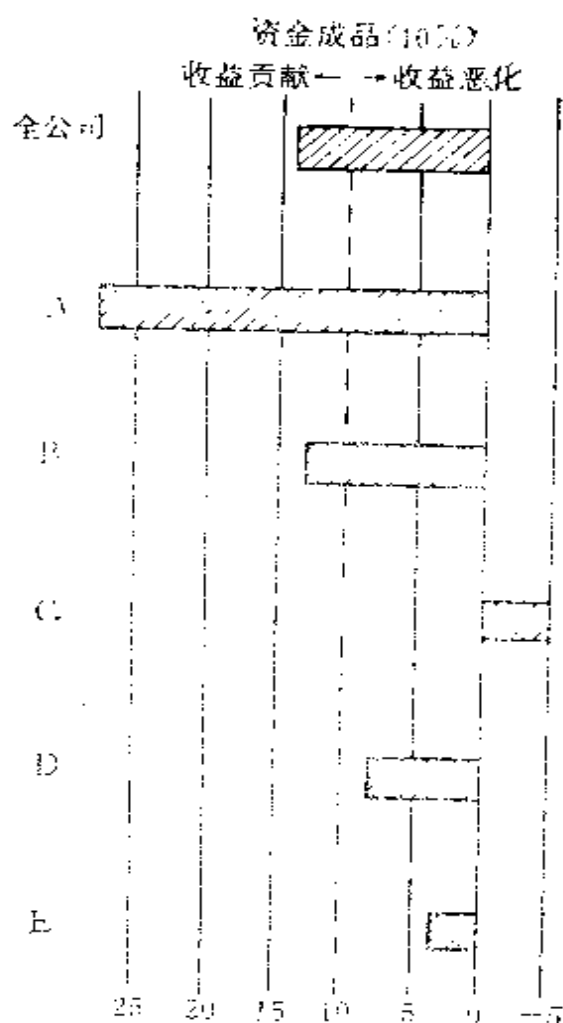
面对这种局面，企业领导人应当怎么办？如果产品有几十种，几百种之多，发展前景又一时看不清楚（例如图2-3，图2-4那种状况），究竟应当针对什么，按什么顺序，采取怎样的措施呢？

产品构成的 PPM 管理就是为了解决这类问题而产生的一种严密的思维过程。

事业矩阵

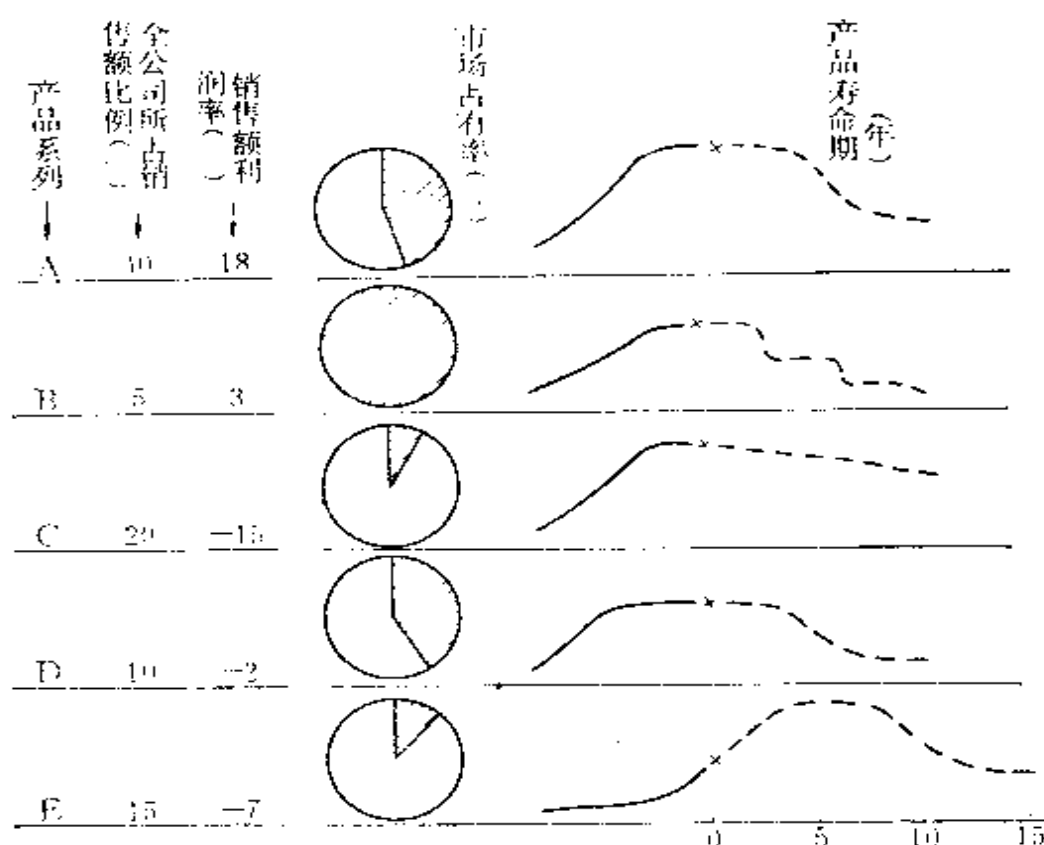
为了实行 PPM 管理，首先要对多种产品当中的每一种，都在以下两个方面加深理解：

（1）产品所在行业的健全性如何。这是企业无法自由



增加产品品种的结果是出现效益性的显著差异

图 2-5 某企业一个制造厂各品种的 ROCE



各种产品的市场特性、竞争力、发展前景都极不相同

图 2-6 各种产品的经营状况

控制的外部因素。例如彩色电视机、摩托车等产品领域本身所具有的成长性、效益性等。

(2) 本企业在所在行业中所具有的优势和潜力如何。这是通过本企业的努力可以影响的内部因素。例如企业的市场占有率、技术、信誉、资金等等，表现企业强弱的参数。

接下来，根据以上两种因素确定各个产品的位置，从企业经营全局考虑其均衡性，系统地制定事业计划。

图 2-7 是以上述第二种因素，即企业能够控制的因数为横坐标，以第一种因素，即企业无法控制的因数为纵坐标画

出来的事业平面（事业矩阵）。虽然有时候对这些因数进行定量描述相当困难，但是企业所有的产品品种，总是可以设法表示在这个事业平面上的。在图中，A点表示的产品是非常有前途的，但是该企业在这一领域中的地位却很不理想，处于劣势。而用B点表示的产品则是该企业实力最强、最占优势的方面，只可惜这一领域本身已处于衰退中，不久将进入困境。

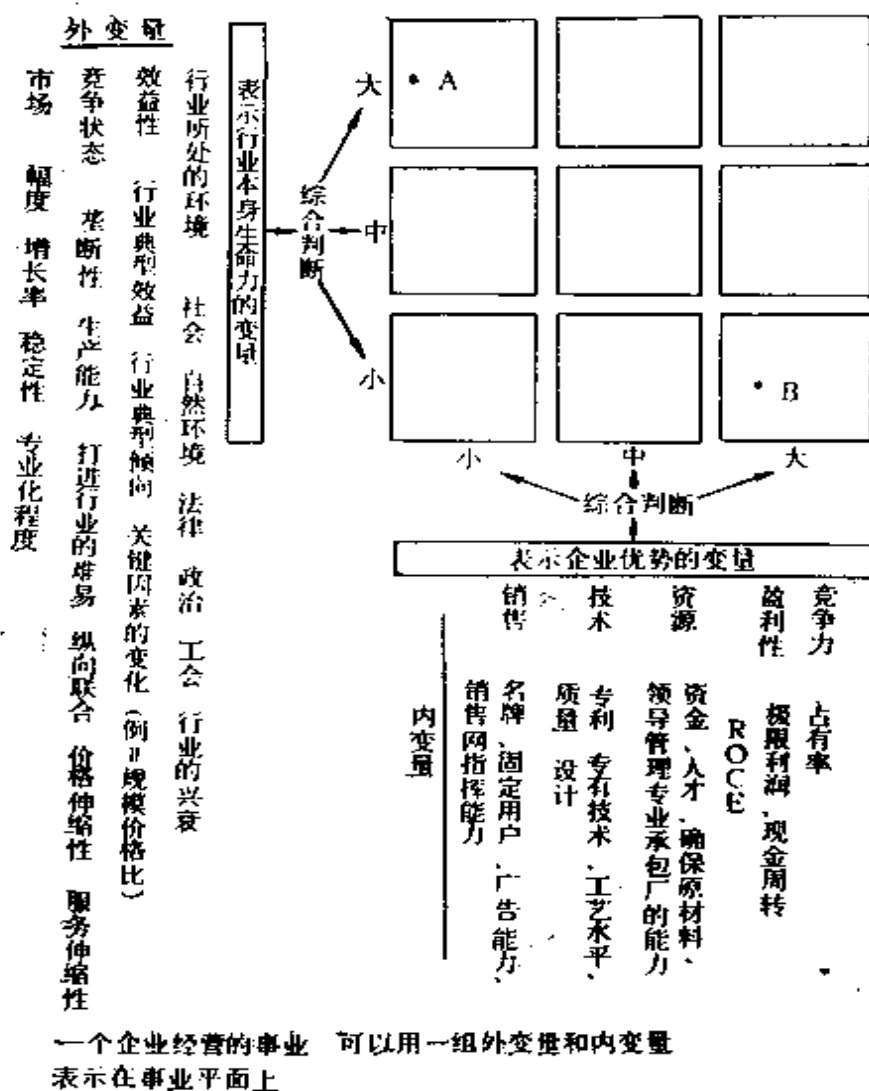


图 2-7 事业平面与坐标变量

假定有某企业现拥有30种产品。把这30种产品的坐标点求出，标在事业平面上的话，可以得到图 2-8。我们马上会注意到，这么多产品都分布在极不相同的位置上，而且在平面左下方的危险区域中竟集中了11种产品，几乎占全部产品的40%。另外，在平面右下方，那些已没有生命力的产品也达6种，占总数的20%。

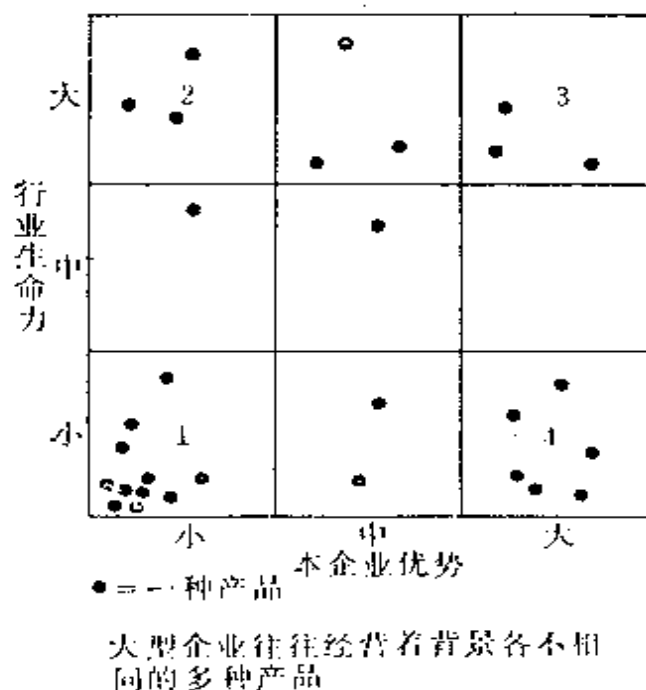


图 2-8 某企业30种产品的坐标

标准战略对策

如果读者自己是上述企业的领导人，有权采取任何行动的话，那么面对上面的局势应当采取什么对策呢？

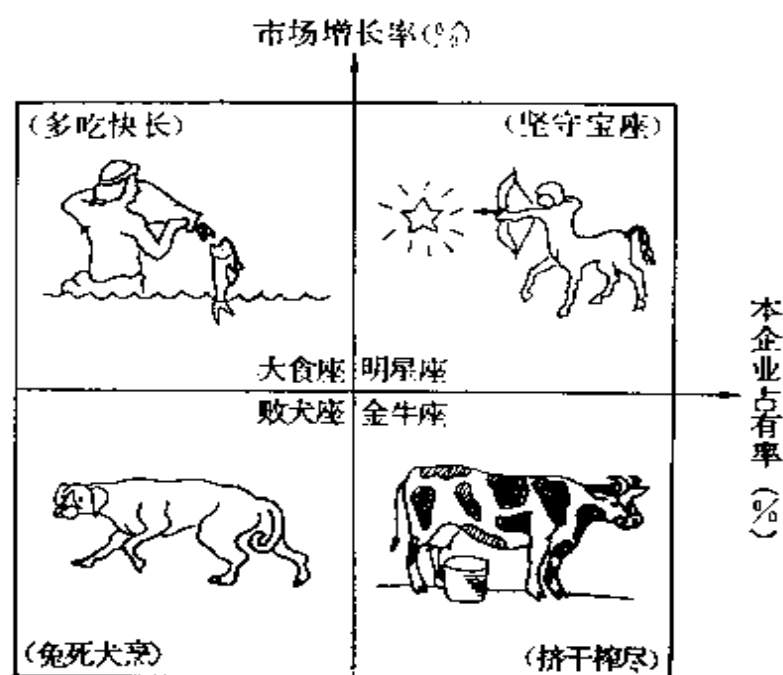
本书所要叙述的企业参谋，正是在这种不利形势下，才更能表现出制定战略决策方案的巨大作用。这时战略决策者的作用相当于一位指挥官，指挥30名部下（即30种产品的负责人）积极作战，并且还要指导这30名部下分别所属的9个组（相当于图中的9个区域）组长如何去监督各个组员的动向。

决策者应该以坚持正面持久战为指导思想，即使不能取胜，也要力争使人力、资材消耗最小。这种战略思想也就是要求经营者尽量有效地使用事业计划之内的资源，紧缩资

金，使消耗最小，冷静地观察局势，等待转机。

有时候也会遇到需要短促决战的时候，即使牺牲惨重，也要坚决消灭威胁到自己未来生存的敌军有生力量。例如事业平面里右下方的区域就是这样，对这里的产品应当提高价格，宁可牺牲市场占有率也要尽量回收现金，最后从这一领域中退出。这种对策可以比喻为“收获战略”。

PPM 方法的早期开发者们，特别是波士顿咨询团的优秀决策家们，曾经以市场本身的扩张性和企业的市场占有率为横竖坐标轴，仿照数学上的 4 象限平面作出事业平面，对上述战略对策进行抽象化归纳。他们的结果是得出了一套典型对策，并且分别用一些有趣的图案来表示，这就是图 2-9。



对每个象限都形象地绘出了明确方针

图 2 9 典型战略方针

可是，对这套办法试过几次之后就逐渐会感到，并不是对所有的坐标点都能得出众口一致的对策来。处于平面左下角和右上角的坐标点还好办一些，其他位置上的点处理起来必须格外小心。因此，我在4个象限之间设置了中间区域，处于这些中间区域的点，应当根据主导需求和时代需要的变化而灵活采取对策。图2-10画出了一个经过改进的平面，其中标明了对应于9个区域的9种可以称为“标准战略对策”的原则。这些原则将在本书以后的叙述中应用。

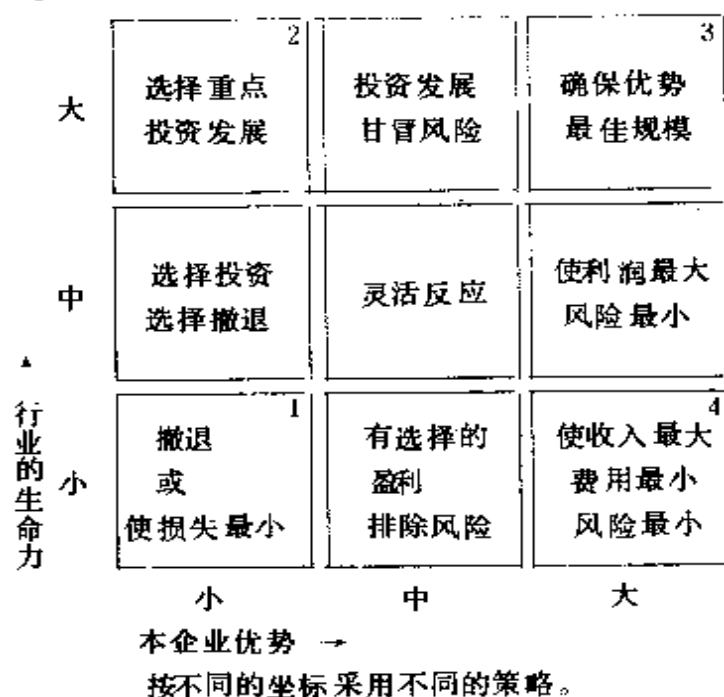
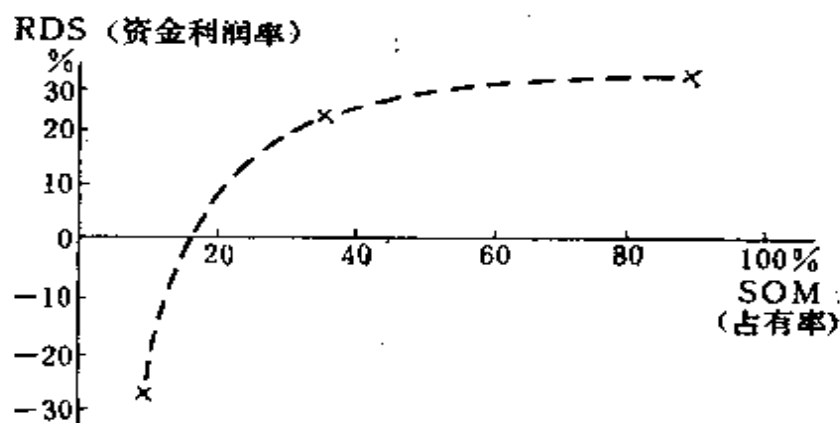


图 2 10 事业平面与标准战略一例

当然，各企业都有自己的宗旨和传统。列出这些典型情况和标准战略原则，并不是说今后只要对号入座就万事大吉了。PPM 方法的目的是，在于用严密的分析过程来“帮助”企业主管人进行思考。正因为如此，我要声明：图2-10所示的情况不是绝对的，而只是一个例子。

与寿命周期相对应的战略

应当注意到，为了使不同区域的不同战略对策具有实用性，我们实际上默认了一个假定前提，即：当企业的市场占有率与产品寿命周期保持某种确定的关系时，效益性最高。这在一般情况下都是正确的。从第一章末尾叙述的 PIMS 研究（市场中效益性影响因素分析）结果来看，至少在美国证明了它的普遍性。就我所知道的日本企业的内部数据来说，除了极个别的例外，这个前提也是成立的。（图2-11举出了一个实例）

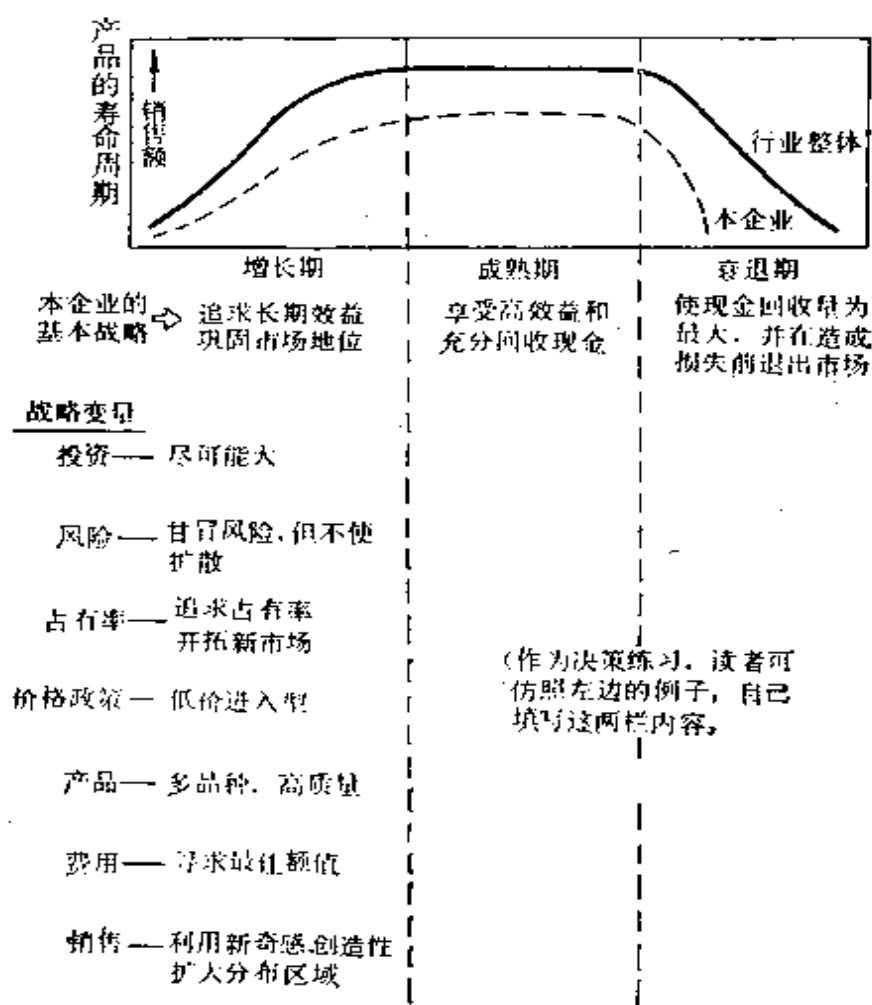


在日本也往往可以看出占有率与效益的明显相关性

图 2-11 某科学仪器厂家的三种典型事业

市场占有率是影响产品效益的重要因素之一，因此通常我们希望通过制定适当的策略，来实现图2-12那样的市场占有率与寿命周期的对应关系。图2-12下半部分，列出了为实现图中虚线所示的市场占有率曲线而应采取的措施。针对每一种战略性因素，制定出合适的策略，就能在整个产品寿命周期中获取最大的收益。

总之，当某种产品的寿命周期开始之时，如果已经决定



巧妙地结合产品寿命周期
将使PPM管理更加有效

图 2-12 寿命周期与企业战略一例

经营这项产品，就要立即吃透它的KFS（成功关键点后面要讲到）。初期的投资策略，应当是“在能消化的前提下最大限度地投资”。当然，这个时候肯定要冒一定程度的风险。为了不断开辟新的市场（地理分布和用户层次两个方面），还需要做到产品品种、规格多样化。在价格政策上，为了取得先导价格的地位，应当采取务必使使用价值为最大的低价

政策。成本方面的初期战略是：从一开始经营，就要掌握住最佳规模〔注〕，占据优势地位。在销售方面，首要的目的是占领市场，因此要不断给产品增加新鲜感和新机能（这必然要使广告宣传费增加）。以上这些，就是在产品初期为促使产品成长而应采取的成套具体对策。

有的企业在下达了“上马”命令之后，一方面大量投资购买设备，甚至达到垄断全国市场也用不完的生产能力；另一方面，在销售上却舍不得花钱，把销售完全委托给商业企业代办，而且也不积极设法扩大市场范围，缺乏开辟新市场的魄力。这些企业的措施本身就是自相矛盾，不能协调配合的。

企业在根据事业平面上的坐标位置，也就是根据事业本身的生命力和本企业在该项事业方面的优势程度确定了总的战略方针之后，还必须根据这一总方针制定出一整套互相配合的战术计划，来控制各项战略因素。这样才有可能收到成效。刚才讲的那个措施极不协调的例子，好比师长下了攻击令，而团长却让部队休息。

把市场比做战场，似乎有些不着边际。但我想以此来强调：决定企业命运的，是从中层到上层领导这一批制定经营策略的人。企业的命运完全由他们的所做所为来决定，所以他们的作用正好象战场上的作战参谋。

按不同的要求选择战略

在多角化经营的全局中，如何具体运用上述标准战略对策来使各种产品的潜力充分发挥呢？请看图2-13。这里原封不动地使用了图2-8所示的30种产品的例子。在图2-13中，用1，2，3，4四个数字分别表示4种典型的战略（参看

图2-9及图2-10), 根据不同的想法, 对于事业平面中其他五个中间区域分别决定采取这4种典型战略中的不同战略的话, 可以得到不同的战略组合情况。图2-13的下部就画出了3种不同的战略组合情况。很明显, 战略规划的重点不同, 对于九个区域各采取什么战略的意见也就不同。用极端的例子来说, 面对图2-8那样的客观情况, 如果故意采取图2-13中最左边的一组战略组合, 由于这个时候战略4、也就是“使收入最大, 费用最小, 风险最小”的战略占了产品总数的三分之一以上, 所以将取得极近期之内的效果。反之, 如果采取图2-13右边的战略组合, 那么把图2-8和图2-10对照起来看, 也就是要发展本企业势力最薄弱的事业。所以这个时候需要进行大量投资, 而且显出成效花费的时间很长。也就是说, 图2-13中越靠右边的战略组合, 越带有长远发展性。

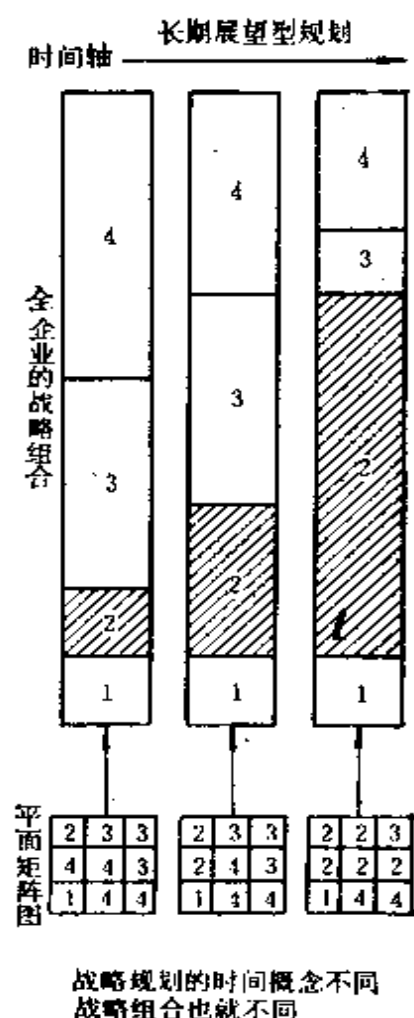
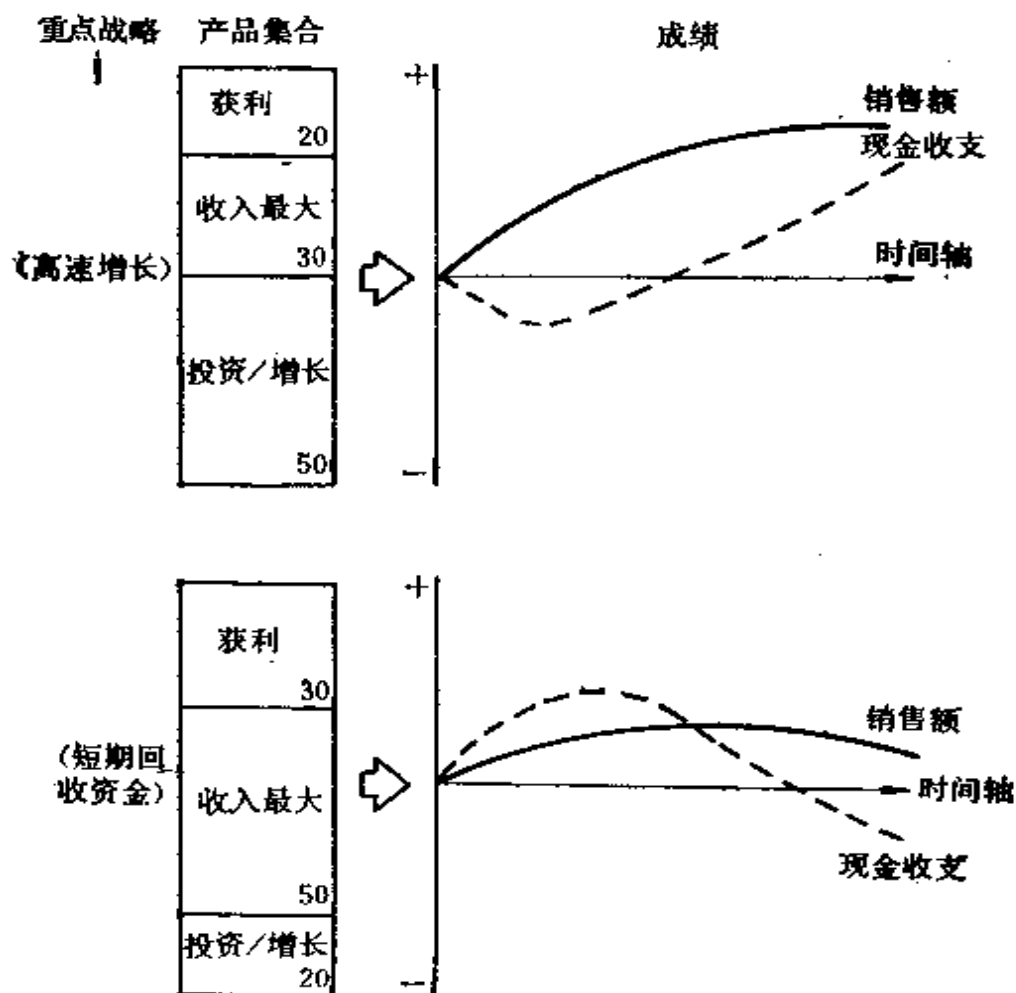


图 2-13 战略组合与
事业规划的出发点

一般来说, 正是由于最后这条原因, 才使得PPM一跃成为对大企业领导人不可缺少的现代经营管理方法, 而不仅仅是只对数学家和组织学家有意义的智力游戏。按照PPM的方法, 先把各个经营事业标定在事业平面上, 然后根据战略方针(有时根据当年度总经理方针)决定应当强调什么方

面，进行不同的战略组合。

图2-14是两种极端化的情况。图的上部是根据 PPM 管理作出的“高速发展型”战略。如图右侧的实线曲线所示，



使产品集合与重点战略吻合 能有效左右企业的成效 这大大有利于按经营者意志去进行控制

图 2-14 PPM与经营成效的关系

销售额是持续上升的。可是，现金收支曲线（图中的虚线）却呈V字型。随着时间推移，这种战略的效益逐渐显示出来，从长远看，是很有前途的策略。

图的下部所画的战略，目的在于尽快从经营中回收资金，或者出于某种原因，需要优先考虑收益而不是销售额的增长。这时的战略组合，属于极端的“收获型”：即使放弃市场占有率也要回收资金。按这种战略，销售额将从最大值渐趋减退，现金收入尽管暂时会出现高峰，但很快会急速恶化，若不及时采取措施，就要面临赤字经营的威胁。企业所应采取的实际战略一般都介于这两种极端情况之间，根据本企业的需要采取最恰当的组合。

精明的股东或总经理不应当随着经营成绩的暂时涨落而亦喜亦忧，他们应当对于左右经营效果的企业阵容有深刻的理解。这是因为，推行 PPM 的严格管理，将使企业经营者比过去更容易控制经营状况，更容易做到不依靠“直觉”而是冷静地研究事业平面上每一步棋子的“着数”。

GE 公司的事例——组建战略事业集团

在著名的 GE 公司应用 PPM 的事例中，他们没有满足于只做完这里所讲的全部步骤，而是紧接着进行了组织调整 and 大规模改变经营范围，从某些领域撤退，又开辟新的事业。

新的组织形式是，废除了原有的 25 个事业部和 110 个经营部门，改组为 43 个战略事业集团（SBU）。这些 SBU 与总公司的职能部门有极密切的联系，完全接受总公司根据 PPM 管理方法制定的具体战术指示行事。对各 SBU 集团领导人的考核标准，不是销售总额或者利润额越高越好，而是看他们是否忠实地执行了所下达的计划。例如，当某一 SBU 集团含有事业平面左下角区域内的产品时，只有当 SBU 完全按照计划缩小经营规模才能得到表彰，否则要受到惩罚。当然，对于要发展的事业来说，仍然和过去一样，根据他们对

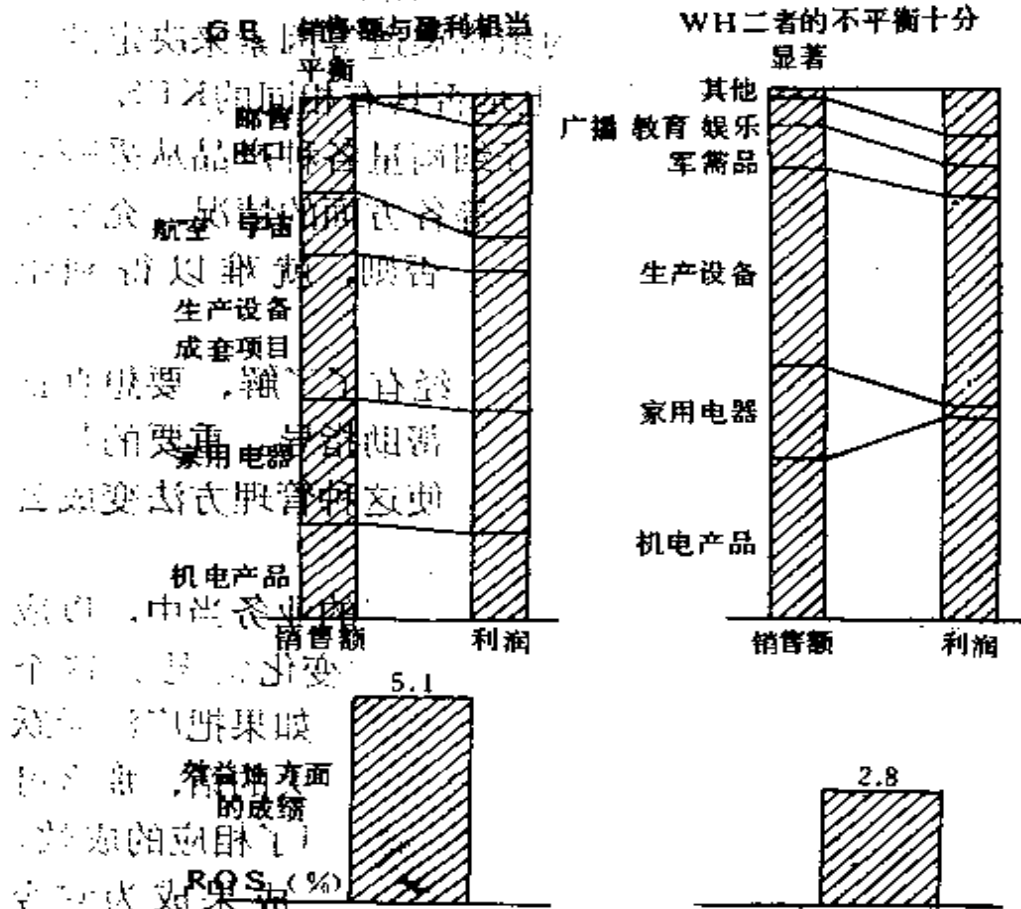
事业发展所作的努力给以评价。

划分 SBU 并不是轻而易举的事。过去划分事业部是以产品具有共同生产厂点，共同的销售渠道等因素来决定的。新的 SBU 则是根据生产、销售上是否具有相同的KFS（成功关键点）来划分。因此，必须仔细衡量各种产品从采购原材料、制造、销售、直到用户服务等各方面的情况，充分弄清各自的特点之后，才能加以分类。否则，就难以得到组建SBU的好处。

即使对PPM和SBU在概念上已经有了了解，要想真正掌握应用方法，也还需要高明专家的帮助指导。重要的是，不要为了追求新奇而引进，那样只能使这种管理方法变成公司办公室中的一场智力游戏。

在图2-16中列出了麦金泽公司所承担的业务当中，以应用PPM为主的项目，及其改善前后的对比变化情况。这个表中只引用了公开发表的资料。在这方面，如果把广泛活跃于国际企业界的波士顿咨询团的成绩也算进去的话，那么可以说，凡是应用了PPM方法的大企业都得到了相应的成效。在美国，GE公司应用PPM管理所取得的惊人成果成为它今天与西屋公司（WH）相比占压倒优势的原因（图2-15）。在欧洲，PPM也取得了巨大的成功（图2-16）。

在日本也进行了移植PPM的尝试，我在上面已经作为事例多次引用过。其成效比起欧洲、美国也毫不逊色。在日本，实行撤退战略，还需要做许多辅助工作，但同时也正因为如此，才出现了许多新的或是灵活性的经营。可以说，PPM管理方法在日本起到了巨大的催化剂作用，它促使企业为了有效利用资源而进行资源的再分配。



资料来源 《钻石》周刊1974年8月3日号P·83

当前经营成绩的差异 可以说在于PPM管理 即对产品集合的管理上

图 2-15 GE公司与WH公司经营成效比较

最佳规模——economy of scale，直译 是规模经济性。由于大规模生产专业化强，生产成本相对偏低，而且对外信誉高和贸易实力较雄厚，因而效益性较好。所以，大批量生产是企业理想的状态。但是扩大规模有一定限度，规模过大，将导致管理费用增大，组织僵化等弊害，从而抵销大规模生产原有的好处。由此出现最佳规模的概念。

公司名	主要事业	改善前状况	诊断结果	为改善而定的 战略行动计划	结 果	表金泽 公司的 帮助	文 献
GE (美国)	- 电机 - 发电站 - 式发 - 暖气 - 式发 - 住宅建筑	- 销售额约50亿美元, 5年来未增长 - 收益停滞不前 - 长毛利润率低	- 经营杂乱, 25个部门, 管理不善 - 各个部门, 管理不善 - 过多, 风险大的项目 - 生产战线于短期 - 只热衷于短期 - 的盈利 (P&L) - 缺乏中期规划	- 设立3个SBU - 严格进行中期战略规划 - 并用于计算机和广播电 - 视开设备组合式建筑 - 新子医疗设备部门	- 到1973年销售额翻了一番, 达到11.5亿美元 - 盈利创历史最高纪录, 达5.9亿美元 - 原子能与暖气发电部门效益提高	YES	Business Week July 8, 1972 pp52—58
Rheinstahl (西德)	- 钢铁 - 工业设备	1965—1967年间资本亏损45% - 面临破产 1967年不景气的时经营越困难 - 无红利	- 对30来个子公司控制薄弱, 其子公司各行其事 - 产品重复, 过去盖着当前	- 改组为多种经营的综合体 - 采用PBM管理, 使产品系列计划、管理程序	3年内销售额增加60%, 达16亿美元 2年内 ROS 值从-6.3%达到盈利 - 开始有股金红利	YES	International Management Jan. 1972 pp12—15 日经实业 (ビジネス) 1972/2/21 pp54—56
VME (荷兰)	工业设备	1969年销售额3.9亿美元, 赤字高达1100万美元 - 银行透支2,200万美元	- 合并后后遗症未解决 - 产品中80%重复	- 企业全面改组 - 开发PBM管理法 - 采用PBM管理法 - 制定若干项产品/市场战略	- 实现盈利700万美元 - 的销售额增加35% - 达5.3亿美元 - 完全消灭了银行透支	YES	International Management Nov. 1974 pp20—27

对于大型企业的复杂经营问题, PPM也发挥着重要作用

图 2 16 经营状态根本改善之例 (只限于根据公开材料)

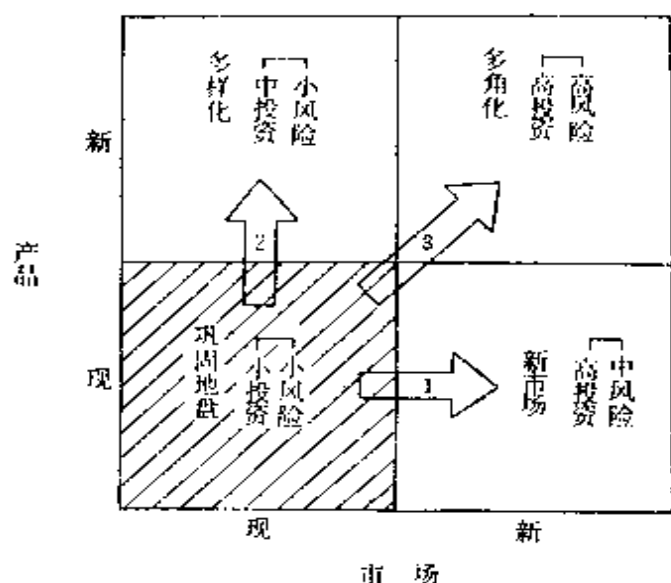
(三) 产品——市场战略

通常说的市场活动，似乎专指与销售有关的综合技术。对任何产品，如果把它当作事业来看的话，经营者的目的都在于最大限度地汲取该产品所具有的市场潜力。反过来说，在那些与市场关系极密切的行业（例如土建业）中，事业本身就是通过提供产品或服务，使这种与市场的密切关系最大限度地为自己的利益服务。因此，制定市场活动计划的人，发挥着同战场上的作战参谋同样的作用。他们必须在给定的条件下，苦心积虑地制定确保取胜的作战策略。在这种意义下，我不想使用容易引起误解的“市场活动”一词，而愿意用“产品——市场战略”来称呼企业战略决策的这一重要方面。

图2-17是产品——市场矩阵平面。在该平面中，左下方的象限是现有产品的现有市场。例如磁带录像机（VTR）已经在教育界广泛使用，这个象限就代表现有型号的录像机在教育界的市场。但是这个市场太小。而要发展新的市场，比如准备以普通家庭为对象打开销路，由于现有型号的录像机是高价商品，这就必须开发一种廉价的机型，或是通过扩大生产达到最佳规模来降低成本，因而也就需要大量投资。另外，销售广告也需要花费不少钱，扩充服务网点也需要资金等等。所以，投资额是不会小的。可是又无法保证投资准能成功，还应当估计到有中等程度的风险。

一般来说，自发形成的市场是罕见的。要开辟市场，总要伴随投资和风险。向已经控制的市场中投放新产品（或新型号），固然也是由于竞争的需要，但这时往往只需要中等

投资，风险也很小。只是应当注意保证新产品确实适应市场需求。在日本的制造业中，不少企业的产品设计室远远脱离销售部门，闭门造车式地规划新产品（例如大部分汽车制造企业都分成制造部和销售部，二者之间的摩擦经常发生。），在这种情况下，就不能说增加新型号风险很小。



以现有产品和市场为基础扩大经营 可使风险较小

图 2-17 产品、市场矩阵

多角化经营也曾经有一个时期很盛行，直到石油危机给它当头泼了一瓢冷水之后，才停下来。在那一时期，不少企业由于疏忽了巩固现有产品和现有市场（小投资、小风险的区域），而遭到损失。应当懂得，不论对任何企业来说，多角化经营都是高投资、高风险的区域。除非是在对图2-17中其他3个象限做了最大限度的探求和努力，仍然达不到企业的经营目标时，才应当去开展多角化经营，决不要轻易为之。

我所说的产品——市场战略，实际上就是最大限度地发掘现有产品和市场的潜力，并寻找图2-17中箭头1和箭头2所示的发展机会，并且对它们进行预先评价的一套工作程序。关于沿着箭头方向进行的各项具体投资计划如何定量评价的方法问题，现在已经有了标准的风险分析法（Risk Analysis）和投资评价法（Investment Appraisal），所以不再

涉及。

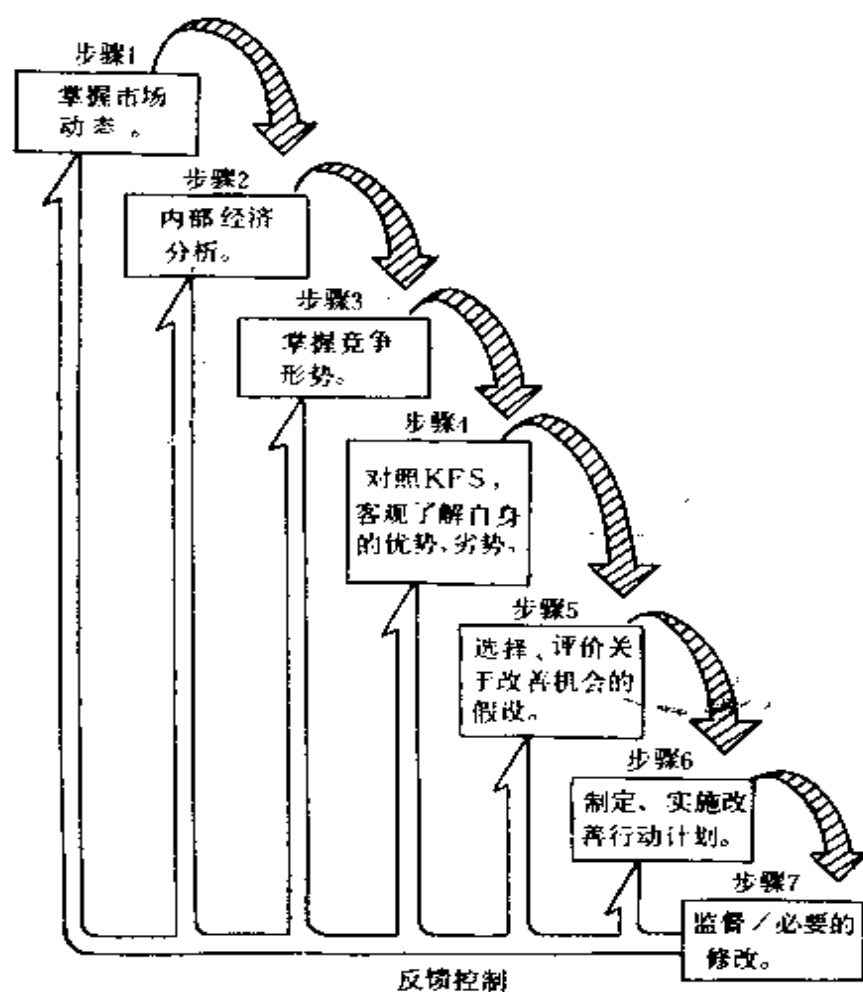
既然产品——市场战略的着眼点在于“把现有事业经营得尽善尽美”，那么进行这项工作本身就要求彻底而严密。有时向有些企业的销售部长谈起划分市场，他们往往觉得是老生常谈而不愿意听。可是他们根本拿不出在不同的市场划分下本企业的内部经济指标数据（边际利润、占用资金利润率等），更谈不上把它们有效地用于制定销售计划，用这些数据来指导销售活动。本节所要讲的每一个具体步骤虽然都不是什么新发明，但是我确信，一旦把这些步骤作为产品——市场战略系统加以严格实行，一定可以得出新的成效。

进行产品——市场战略的决策，最好按以下 7 个步骤（图2-18）：

步骤 1——动态地掌握市场特性

在第一步中，重要的是要掌握市场幅度的大小及其扩展性，以及主导市场区域的变化趋势。这时需要了解的，不仅仅是该产品本身的市场情况，还有与它相关的上下（或左右）关联市场的动向。确定关联市场的范围时，最好是进行用户购买心理的调查，了解他们在购买该产品时还可能同时考虑到哪些产品（代用品）。能够作为该产品代用品的市场范围，就是关联市场的范围。

比如一种叫做“皮瑞克斯”的玻璃器皿，从用途上看，可以与钢精锅竞争；从作为礼品这一点上看，又可以与味精或方糖竞争。所以，它的关联市场就应当是价格为 500～10,000 日元的礼品市场。然后接着分析顾客不买方糖而买这种器皿当礼品的决定性因素是什么，并且研究能够影响这一决定因素的销售方法或新型产品。在这种情况下，同行业其



需要有一套对每一产品的市场进行详细决策的步骤

图 2 18 制定产品、市场战略的步骤

他企业可能并不是竞争对手。

再以推土机为例来说，现在可以用铲式装载机来代替它；而铲式装载机又可以用全回转式动力铲或轮转式装载机来代替。购买者常常要在这四者当中进行选择。所以，推土机的关联市场范围很广。在这些推土机械中，买A而不买B的决定因素是什么？掌握这种因素是极为重要的。进而还必须分析各种因素对今后的影响程度，预测该产品市场的动

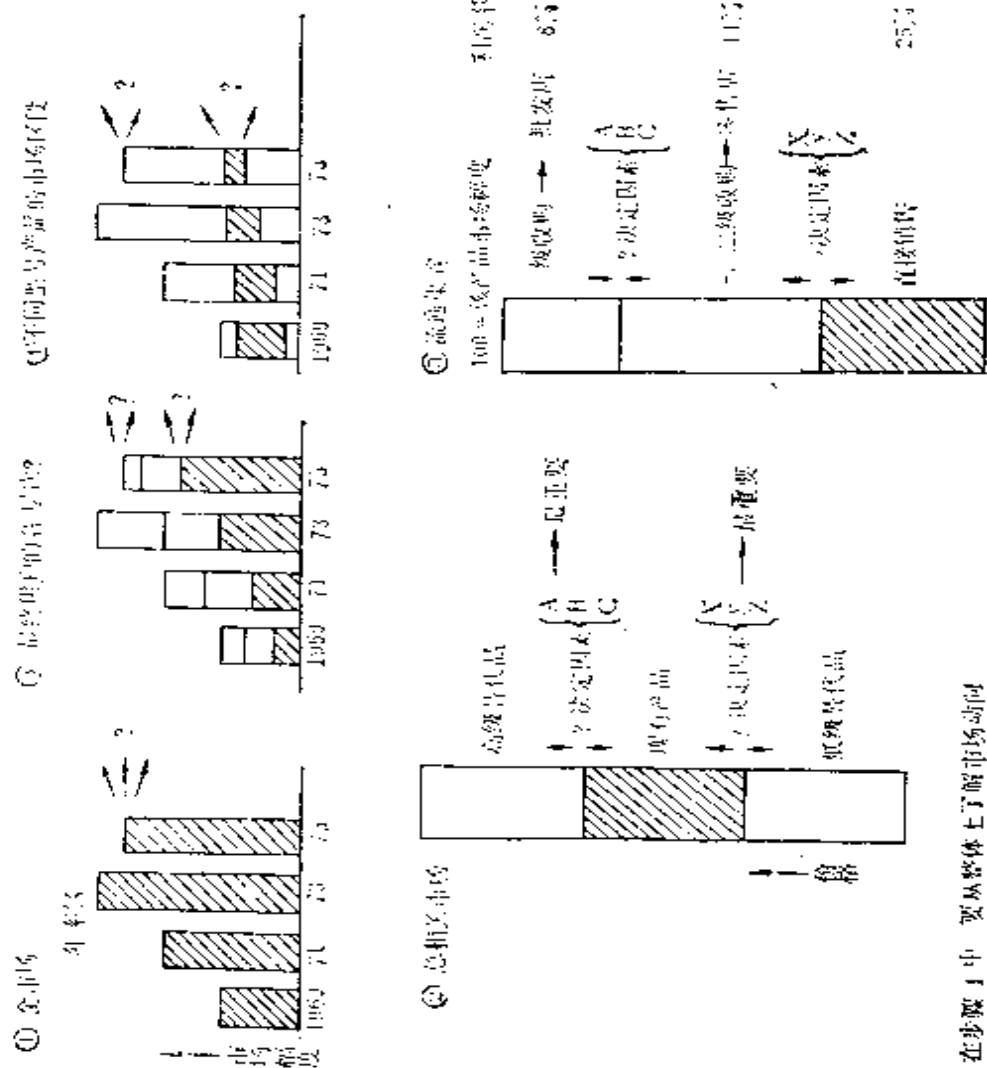


图 2-19 市场性的动向分析 (例)

向。

以上的分析虽然仅仅是个很小的例子，但可以看出，在这一步骤中，需要对作为研究对象的“产品——市场”这一对因素，作创造性的分析。

步骤 2——内在经济指标的分析

内在经济性这个词可能有些陌生，它指的是某种产品在企业内部所具有的经济重要性分析。用于内部经济性的指标尺度，因不同生产形态而不同，视生产属于流程化生产、单一品种生产或多品种生产而定。下面举出一个具有五种规格的产品系列作例子来说明分析过程。

在图2-20中，从①到④的分析似乎不必再加说明，分析时必须对于其中每一项的绝对值或趋向值为什么会是这样作出明确的回答。为了回答这些为什么，在这一阶段常常需要作若干辅助分析，正如前面说过的，分析必须十分严密才有意义。第⑤项的盈亏平衡点分析，也不能只走一遍过场就算拉倒。为了准确划分固定费用和变动费用，往往需要对过去的经营核算资料作统计处理。此外，求得的盈亏平衡点一般只在现有生产量上下10%范围内才成立，当超出这一范围时，必须重新对固定费和变动费作分析。

关于第⑥项的分析，即对 ROCE（占用资金利润率）的敏感度分析，在没有深入进行之前，不可能正确掌握各个因素的变化幅度。但是对于分析老手来说，这时候能够相当准确地估计出变化范围。在第⑦项的附加价值分析中，也不是只分析现状的横断面，还要了解它的变化倾向值，分析各个因素缩小扩大时对销售量的影响。特别是对不太影响销售量的因素，要严格审查，想尽办法削减开支。如果能通过某种

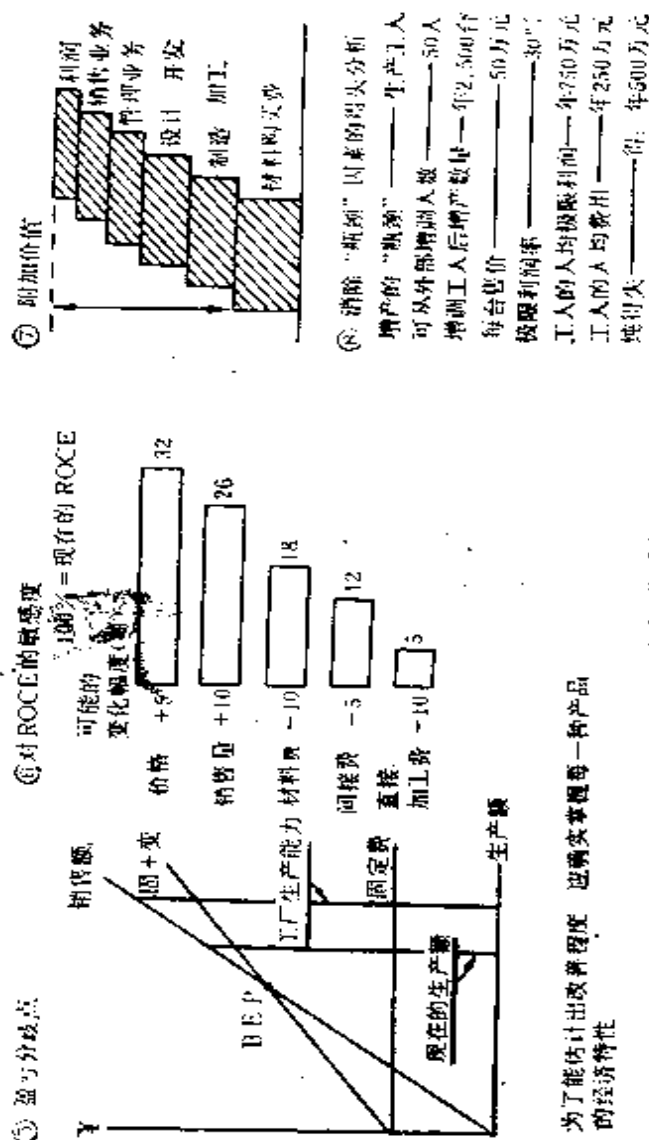
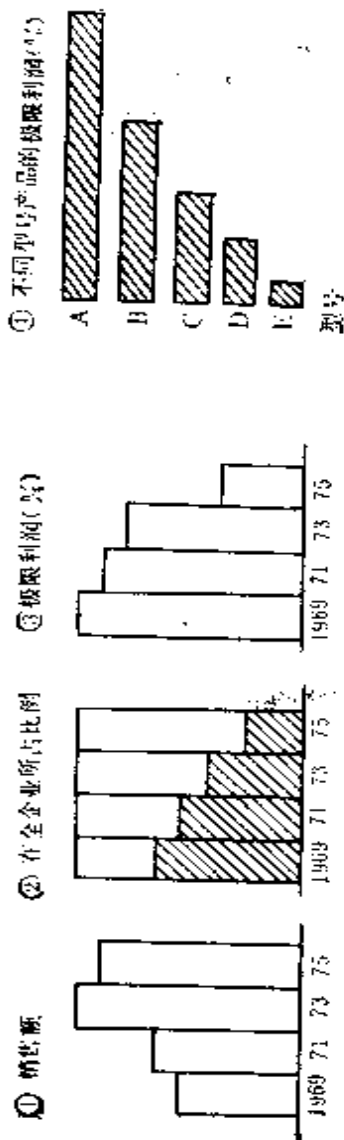


图 2 20 内部经济分析 (例)

为了能估计出改善程度 应确实掌握每一种产品的经济特性

机会了解竞争对手的内在经济特性数据，那么把这些数据与本企业的分析数据相比，就可以说明许多问题。

第⑧项是对紧缺的稀有资源的分析。在本企业拥有扩大销售的过剩能力或是生产设备本身生产能力尚未全部发挥的时候，需要研究的是继续扩大生产，找出主要在什么环节上受限制，然后定量分析消除这种限制之后的综合效果。图2-20中的⑧，例举的是一种价值50万日元左右的理化仪器。扩大生产的关键是缺乏熟练工人。最近有一家同行工厂倒闭，可以从那里吸收50名工人。图中作的分析是吸收这50名工人之后是否会有好处，以及有多大好处。由于该产品与高价的进口货相比有很强的竞争力，扩大生产后不必担心销路，所以图中计算出的效果是可能实现的。紧缺资源不仅仅指人力，也包括能源和资金。分析的目标当然也不仅是扩大生产一种，尤其是最近，有时很需要分析为了减少高价贵重资源的消耗，缩小现有生产规模是否上算。

内在经济性分析既是进行产品——市场战略决策不可缺少的步骤，又是明确改善要点，在短期内找出效果最大的改善项目的有效方法。另外，在以后的步骤中，需要用到一些假设条件才能根据市场分析结果制定改善方案。内在经济性分析对于定量给出这些假定条件，也是必要的准备工作。

步骤 3——把握竞争局势

评价竞争局势的最终因素是市场占有率。在本步骤中，是要弄清为什么会出现现在这样的市场占有率形势，并由此找出能对今后的市场分布情况发生极大影响的措施（图2-21）。在图2-21中，①～③是一般的市场分析，所有的企业差不多都在进行。这些分析，包括有对整个市场的，以及按

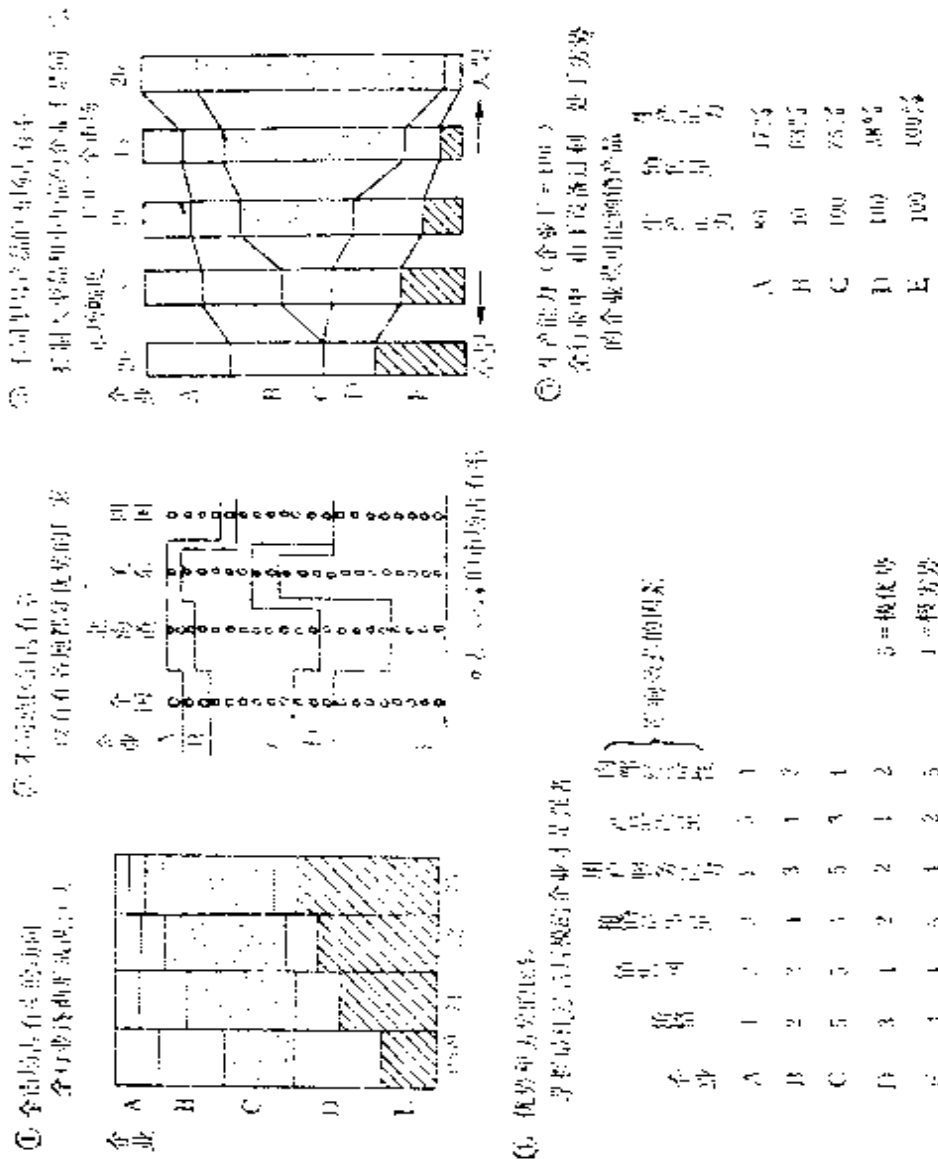


图 2-21 市场竞争状态分析 (例)

不同地区、不同产品规格的市场占有率，及其动向的分析。只要肯花时间仔细琢磨，从这些简单的分析中，也常常可以得出重要结论。

例如，图中②是按地区的市场占有率分布。从中可以得出结论：没有一家企业在全国各地都占领先地位。为什么会这样呢？这种现象很可能与 KFS（成功关键点）有直接关系。造成地区差异的原因很多，如运输费用高低，各地区的习惯嗜好、雨量、气温、广告宣传效果等，都可能影响市场。例如衣料、衬衣之类产品与各地居民的体型有关，轮胎式机械与履带式机械的适宜性与各地区雨量和土质有关等。一旦找出了决定性的影响因素，就可以用来改进产品或是改变广告宣传方式。有些过去没有注意到的地区，也许会变成本企业产品的极好市场，相应地也就需要重新配置销售网。

图2-21的④有点象5名小学生的成绩单，实际上是处于同一市场中的5家企业的经营状况比较。这种比较，能够清楚地看出影响内在经济性的决定性因素是什么。在图示的行业中，无论是质量过高还是质量低劣都没有取得成功。只有掌握了最佳生产规模，并坚持推行低价政策，才使内在经济性得以好转。能够实现最佳生产规模，原因在于推销力量和用户服务力量强。从图中可以看到，除了C、E两企业之外，其他企业没有在上述两方面下功夫，因而都存在生产能力过剩的苦恼（见图2-21中的⑤）。在这种情况下，处于销售劣势的企业有可能干脆拼命增加生产，削价倾销，这对优势企业将有一定威胁性。不过除了B企业之外，其他几个企业都花不起扩充销售网所必须的资金和时间。如果B企业通过挖走C、E两企业的推销员来改善和加强推销力量的话，那就能够真正形成对C、E企业的现实威胁。所以对C和E企

业来说，宁可提高推销员的待遇，也不能使B企业的这种企图得逞。

步骤 4——把握本企业的优势、劣势

通过以上步骤，已经可以从总体上掌握该种产品的市场动态趋向，以及竞争企业之间市场占有率消长的原因。现在要做的进一步分析是，用户的购买意图及其决定因素。通过这个分析，来验证以前分析过程中得出的认识（图2-22）。分析的第一步，是按不同销售渠道或不同用户层次，了解什么人可能购买，什么人不可能购买；在可能购买的人当中，什么人可能购买某一特定企业（比如C企业）的产品，什么人可能购买A～E中其他企业的产品。作这种分析，当然不可能有现成的文献资料可用，应当对推销员和用户进行采访调查。总而言之，象图2-22那样把调查结果用数字形式写出来，或者对每一项的调查结果用文字简单说明，都是有效的整理办法。

最终用户	市场幅度	价格	质量	服务	交货期	交往
O	35%	2	3	1	4	5
P	5%	5	1	3	4	2
Q	10%	4	3	5	2	1
R	30%	2	1	3	5	4
G (国家)	20%	2	1	4	3	5

(1-最重要)
(5-不必考虑)

分析每一市场区段的购买意向及其决定因素也很重要

图 2 22 决定购买意向的因素

接下来，还需要再问一下出现这种调查结果的原因是什么，这种倾向今后是否仍然保持，等等。可见，图2-22只是提出问题的起点而不是结束。作出图2-22之后，还应当再回到图2-21的④那一步去，交叉验证一下现有市场中的优势、劣势局面，是否能从买方角度作出解释或说明。

定量掌握本企业的销售能力也很有用。图2-23是对市场分布情况的分析，图2-24是对本企业产品的购买原因分析。根据这些分析得出的趋向值，可以用以了解本企业在哪些方面占有优势，哪些方面是劣势。对照该行业的KFS（成功关键点）来考虑所处的局势，就很容易看出需要立即加以改进的地方，而且还可以确定改进措施的轻重缓急。

步骤5——寻找和评价改进要点

对于在上一步骤中得出的改进方向和改进项目，还需要

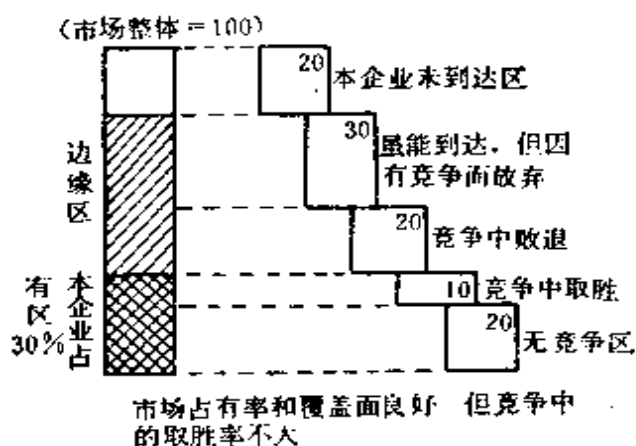


图2-23 市场分布地区的分析例

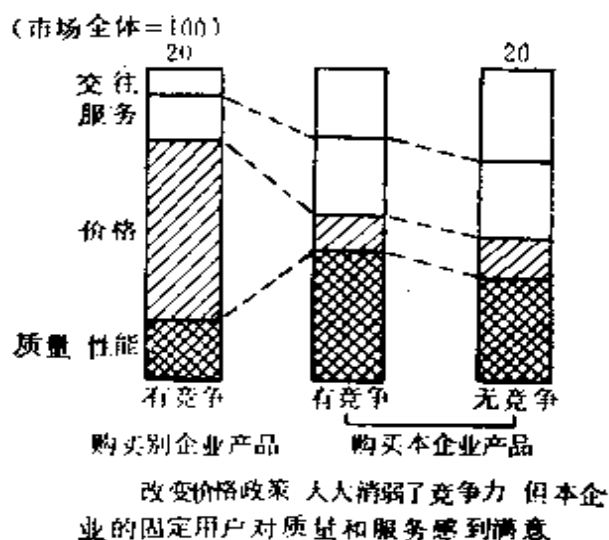


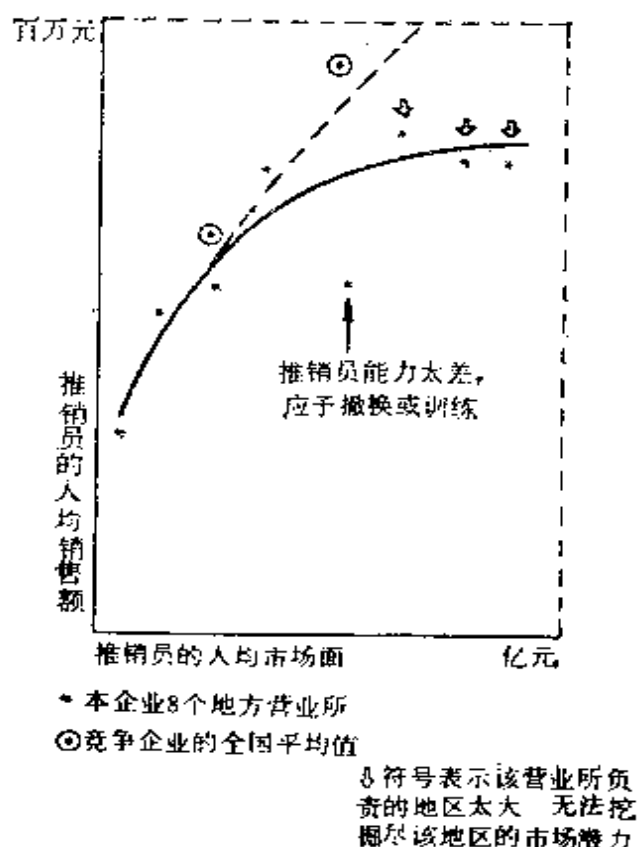
图2-24 用户对本企业及外企业的购买意向的原因

推算盈亏程度，估计改善效果。改进措施需要资金，所以需要事先计算各个改进项目对于 ROCE（占用资金利润率）的作用效果，务必最终能保证达到预期的目标。通过这样的分析计算，如果能够证明改进效果十分显著，那么就很容易动员改进措施担当者的积极性，促使他们早日完成任务。在图2-25的事例中，经过分析，说明增加推销员是很有必要的。

步骤6——制定、实施改善计划

步骤7——监控和必要的修正

现在进入行动阶段，即制定改进措施并监督实施。这个时候，应当尽量详细规定出实施步骤和实施负责人，明确编出进度表（大、中、小日程计划），明确提出改进结果的目标值。一般来说，实施计划应当详细到写清楚每一天要做什么才能产生效果。同时，还应当进行定期检查，发现有偏离目标的现象，就应当反复进行必要的分析，说服业务部门坚决纠正。不要耻于修改计划，发现过去的设想有错误就要立即相应修改。



图中有三处营业所 只要增加推销员就可望使销售额增加

图 2 25 推销员效率分析

所谓产品——市场战略的决策，就是这样一种分析性的工作。做这些分析，需要有完整的日常销售报告和对其他企业销售情况的分析报告。在刚开始这项工作的时候，借助于见多识广的咨询专家的力量，从时间和费用上讲都可以大大提高效率。企业内部一旦形成了成熟的分析班子，以后不管对什么产品，即使是对经营全体做分析，也都不会再感到困难。

第 三 章

战略决策方法 用于制定国策

和企业的情况一样，国家一级的决策班子也是很有必要的。下面举两个例子加以说明。一个例子是近来日本产业界议论纷纷的产业结构问题，另一个例子是1974年的一起小小的国际纠纷。

（一）产业结构论的出发点

增长率低、不稳定，这种现象可以在产品的寿命周期中看到。开始进入成熟期的耐用消费品，它的特征就是社会需求量极易受市场景气变化的影响而剧烈波动。一个国家的产业发展到成熟期，也会出现与此类似的现象。在成熟期，由于个人基本消费已得到满足，所以人们一听到经济萧条的传闻，就会形成观望态度，这时候，不是由于购买力低，而是由于一种既不必买，也不想买的心理原因，造成社会需求量减退。

这种心理原因引起的现象，与货币供应量的变动造成周期性通货膨胀（周期性经济危机学说）是不同的。按照传统的经济学观点，周期性经济危机是资本主义经济在发展过程

中，尤其是在成长期中出现的现象。而当前各经济发达国家面临的经济萧条，则是进入成熟期之后产生的，这与过去有很大的不同。

反过来说，1929年那样的经济大恐慌，是成长期内的不景气。在成熟期，大概不会发生那种生死悠关的灾难。当然，在日本的财政主导型经济体制下（政府和公众都有这种错觉），极端地说，如果政府放任不管，或者故意操纵，很有可能“人为制造”出经济恐慌来。在美国，现在已经放弃了象“新政”〔注〕那样的依靠财政政策左右市场景气的做法，把重点移到了金融政策上。这种情况，是经济进入深度成熟期后的必然结果。因为这个时期内，影响心理的政策所发生的效果比日本还要大。在这个意义上看，不久的将来，日本也理当需要有金融政策主导型的经济对策。实际上可以说，在最近的不景气当中，由于政府顽固坚持法定利率，已经引起了不必要的混乱。

美国产业结构的成熟化是造成经济成熟的原因之一，而成熟经济又产生了“白领”阶层（技术和管理人员）和“技术官僚”。众所周知的丹尼尔·贝尔教授的学术著作《工业化社会之后》，以及查尔斯·拉伊克的《绿化的美国》和阿尔温·托夫勒的《未来的打击》等通俗读物，都对美国社会的这种变迁作了精彩的描述。

在日本，特别是石油危机以来，许多研究机构都在积极研究产业结构问题。日本在有些行业中，由于能源消耗高而不具有国际竞争能力，如电解铝生产就是个典型例子。在一些具有劳动力密集特点的行业，例如胶合板、纺织、皮鞋等行业，随着人工费的上涨，原有的竞争力也已经消失。尤其是纺织工业，仅在几年之前，还是贸易摩擦的原因。传说当

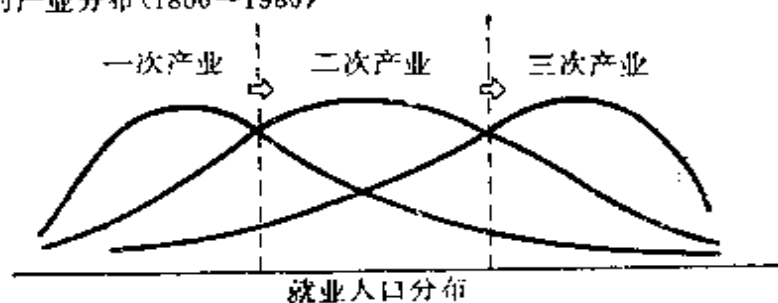
时美国前总统尼克松为了巩固南部选票，要求日本前首相佐藤减少纺织品出口，代价是美国在冲绳问题上作出让步，双方订有密约云云，成为轰动一时的新闻（其中还有所谓译员的“误译”等插曲）。现在说起来，这一切简直象是虚构。日本纺织品早已失去了当初被称为美国市场上“一霸”的那种强大竞争力，现在要想击败东南亚和南欧各国的优势是很难办到的。甚至可以说，当初美国向日本提出的“自我节制”要求，现在该轮到日本向邻近各国提出了。胶合板、皮鞋工业的情况与此完全相同。当中国七亿人口都集中到二次产业（即制造业）上来的时候，日本能够在劳动力密集型行业中站住脚的，恐怕只剩下难以储存和运输的产品了。这也是必然现象。

二维分布的设想

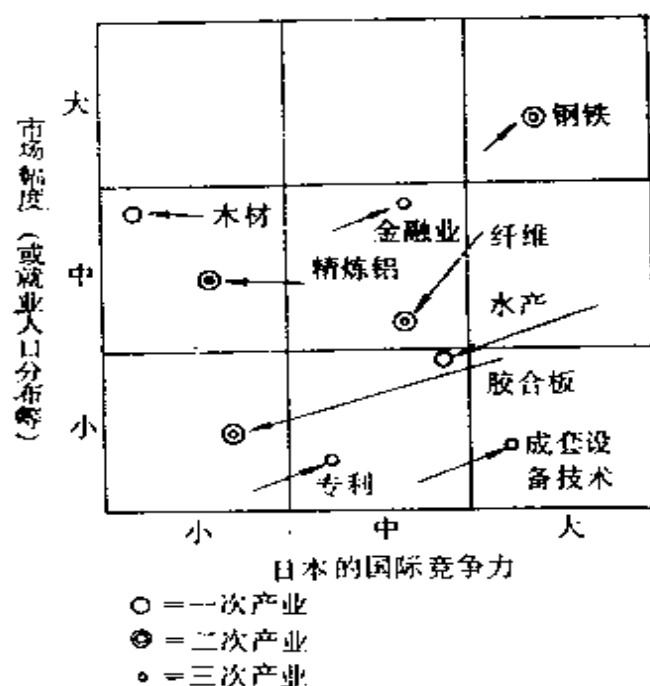
现在的问题是如何对待这一必然现象。政府如果屈服于国内的政治压力（少数特定选民的压力），就将造成把高价国产品强加于公众头上的局面。即使是象我这样已经习惯于对高档商品（例如威士忌和进口汽车）征收高额进口税制度的人，也不会从内心赞同政府为了与不断涨价的国产品取得平衡而抬高对进口日用品（如衬衣、皮鞋之类）的税额。但是，如果长期政策方面已经发生了错误，那么为了应急，也只有关税壁垒是最好的政治解决办法了。因为如果再次发生类似进口货大量涌入，致使胶合板厂破产，造成全家自杀的悲惨事件，政府肯定要在新闻界遭到非难，于是还是要逐渐采取关税壁垒政策。

在讨论产业结构的长期展望时，最令人不满的就是上述那种“权宜之计”。日本产业结构的变化，现在正在步美国的

后生，被迫朝高附加价值和技术密集型发展。这种改变，当然是十分必要的。但是，在这时还有一项内容必须包括在实施计划中，就是对待淘汰产业的政策，即谋求发展产业与淘汰产业的平衡关系。谋求这种平衡是战略决策专家的特长，比如前面讲的 PPM 管理就可以在这个时候发挥作用（图3-1）。一维的产业分布（1800→1980）



二维产业分布（1973→1975）



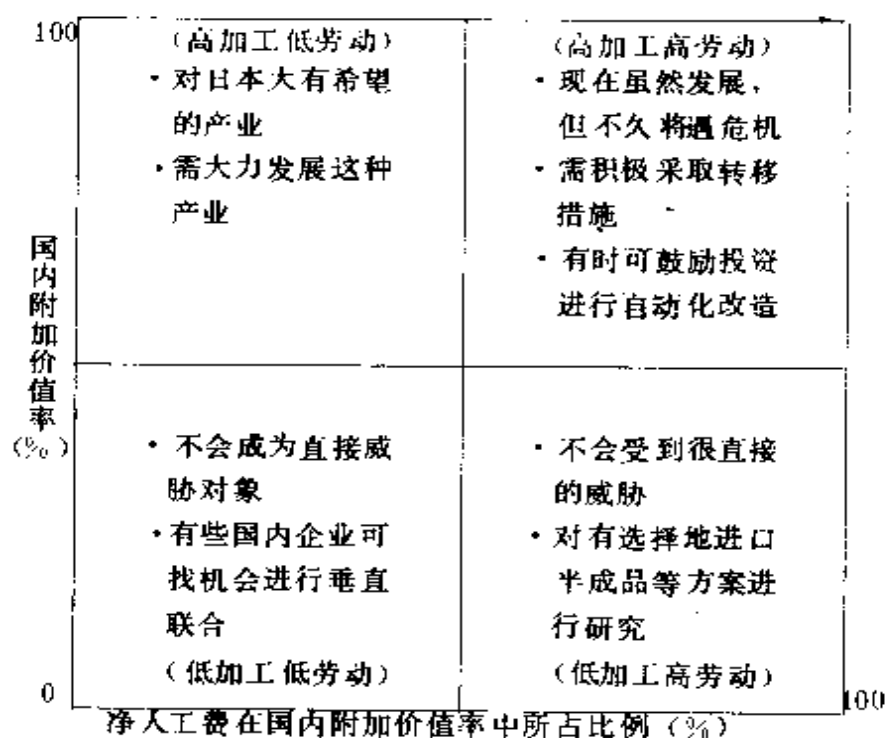
掌握二维的产业分布 对于研究行业间的平衡是有用的

图 3 1 产业分布的变化

为了在进行综合判断时不致发生失误，可以设想把产业

的一维分布图改画成二维分布图。作为企业的战略决策，是要决定在哪些行业中发展，从哪些行业中撤退。相应地，在国家政府一级也可以作类似的综合决策（图3-1）。

图3-2是按照附加价值和人工费比率排列成的产业矩阵，图中注明了各个象限的意义和可能的长期对策。当然也许有人会说它过于简单，但如果按这种方法对产业结构进行整理归纳，就有可能找到分析的起点（不是目标）。



分析因人工费剧增带来的影响，以图将来行业间的协调

图 3 2 行业的附加价值矩阵

在图3-1中，仿照PPM方法，以市场幅度和日本的相对国际竞争力为坐标画出了若干行业的分布状况。用这种图既可以只分析石油冲击的影响，也可以把1974年工资额一下子增长30%这一因素与石油冲击结合起来考虑。这是一幅鸟瞰图。这类分布图，还可以用就业人数和各行业贸易收入为

坐标来作。总之，按不同的分析目标可以得到不同角度的启发。

我们期望，通过这种二维分布图，来确定各个行业三年、十年后的发展趋势（图中箭头方向），取得行业间的平衡。这一点，恐怕对国家政策级的决策班子是最合适、最有价值的工作。

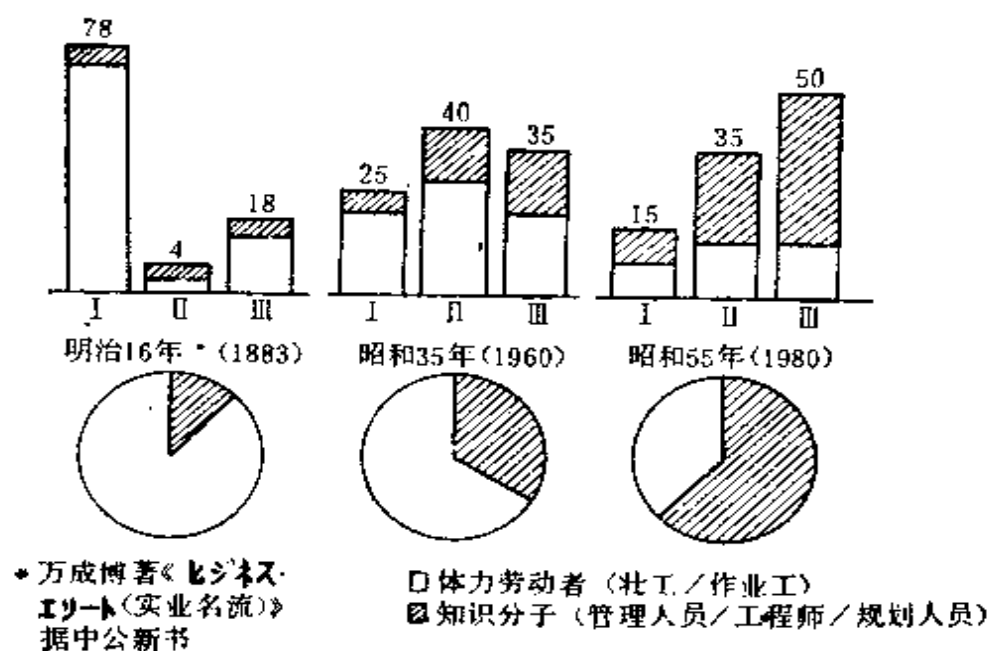
对现行产业分类的疑问

最后，在产业结构问题上，常常会出现错误议论。我想就这件事，谈点几个人看法，即关于如何划分产业结构类别问题。现在一般公认的结构划分法，是按照加工对象的加工程度。也就是说，认为第一产业是原材料的生产；第二产业是加工制造业。既不属于第一产业，也不属于第二产业的行业，统统划归第三产业。可是，拿印刷业来说，它只是制造“书”这种产品的行业，与铅笔制造业并没有什么本质区别，却被划分到第三产业中去，说它属于“服务业”；再例如，庭院石匠这一行业，它的工作性质与原材料工业差不多，是从山上采集石头，也被划分到第三产业中去。说得透一些，这种分类法是以最终产品属于哪一类为原则的，它不管人类在其中从事什么劳动，是一种凭感觉分类的办法。

把传统的分类法稍微发展一下，得出了另一种分类法，即按照行业中人所从事的劳动性质是体力劳动还是脑力劳动来划分。例如，一般认为第一产业通常是以体力劳动为主的，而第三产业则主要是指服务业，其特征是脑力劳动和办公室工作云云。可是，这种分类实际上也是十分混乱的。例如说农业是第一产业，可是美国的农业实际上已不能算重体力劳动；而第二产业类的陶瓷和铸造行业等却往往伴随着很

繁重的体力劳动。再例如银行属于第三产业，银行职员主要从事案头工作：可是制造业行业中的管理人员的工作与银行职员又有什么区别呢？难道能说他们不是脑力劳动吗？另一方面，作为服务业的东京都清扫局的垃圾收集工，可确实确实是在从事体力劳动。

产业本身，随着历史的发展而发生着质和量的变化，如图 3-3 所示的那样。现在，即使是在制造业中，间接生产人员同直接生产人员的比例达到 50：50 的情况，也并不稀奇。这些间接生产人员从事的工作，几乎全是和银行职员类似的书面作业。所以，是否可以说，超级发达社会的特征，并不在于产业类别分布的变化，而在于产业当中“白领”职员的增加与充实，使他们占据了主导地位（见图 3-3 中的圆形所示）。



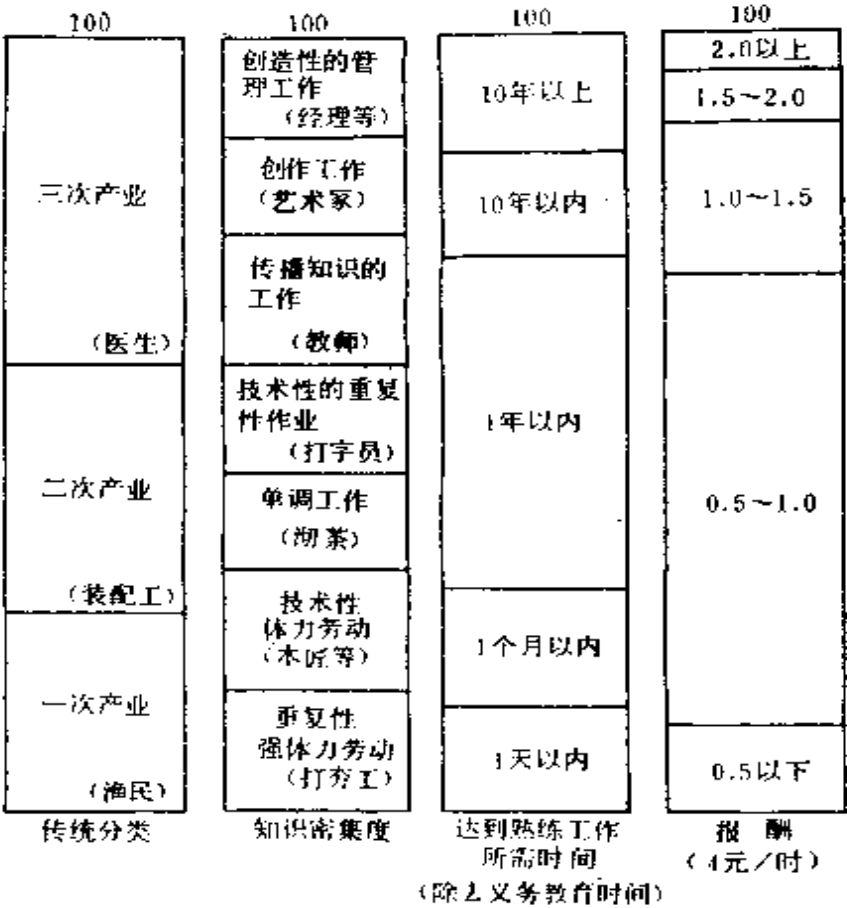
产业分布的变化，在质和量两方面都有。

图 3 3 就业人口分布 (100 = 总就业人口)

作这样的考虑之后，可以想到，如果把产业类别分布换

成产业中人力资源的分布，将更有利于进行国际间的比较和决策日本今后的发展道路（图3-4）。制定国家政策的战略决策班子，通过整理和解决这类问题，肯定能发挥出很大作用。

（ ）内为举例，100% = 总就业人口



按新的就业人口分布来考察产业图谱有助于决定未来前景

图 3-4 按就业人口分布作成的产业图谱——11-75

〔注〕美国的“新政”——指1933年美国政府为克服经济萧条采取的一系列经济政策。其主要内容是用政府支出来弥补民间投资的不足，借以刺激需求，振兴市场。

（二）新西兰近海的日本渔船队事件

背景

日本近海由于滥捕而使乌贼数量急剧减少，但是世界上以这种古怪动物为佳肴的民族并不多，所以可以肯定在别处还有许多丰富的乌贼资源。前几年有消息说，新西兰邻近海域可以捕到大量乌贼，于是引起日本渔船的大举进发。据统计，在1972年还只有7艘渔船去作试探性捕捞，到第二年即1973年就增加到73艘，而在1974年竟有159艘船蜂涌到八千公里之外的海域去捕捞乌贼。于是仅仅才三年时间，就出现了捕获量不足的后果。日本渔船的这种性急行动，使得作为主人的新西兰无法再保持沉默，于是通过报刊和外交途径向日本表示抱怨和不满。事情的梗概大体就是这样（据《朝日新闻》1974年6月21日晚报）。

问题

这一事件在某种意义上，是日本面临的典型问题：

（1）这是日本公民不经政府或国内管理机关的许可而擅自进行国际性活动，引起外交摩擦的典型外交问题。

（2）这也是日本政府对只图眼前利益，缺乏长远观念的渔民的自发行动缺乏引导的典型内政问题。

人们难免要问：为什么事件会未加阻止地发展下去呢？其实，日本政府本来就没打算要制止。日本驻新西兰大使光藤俊雄受到新西兰方面的责难后，对这一事件的进展深感忧虑，他曾向国内报告说：“今年近160艘渔船涌来此间，实属

伤害两国国民感情之举。望转告水产厅，务须使渔船数勿超过去年为要”。可是水产厅的回答极为冷淡，说“公海之上的捕捞作业，实无必要干预”。光藤大使对此感叹说：“真不知道今后国际上会以怎样的眼光看待日本船队。由此可见，日本渔业已经陷入了困境。”

事件发生当时，一向以温文尔雅的绅士风度著称的新西兰报界一反常态，连日刊载责难日本渔船队的文章，语气相当激烈。例如其中有“必须面对日本渔船保卫我国水产资源！”“墨守过去的渔业水域已经落后于时代！”等等口号，甚至还有“日本船员深夜酗酒斗殴”等报导。

把以上问题加以整理，可以画成图 3-5 那样的表格。归纳起来，首先问题的根源在于政府部门行政职责划分过细，不利于从高处，从大局出发来处理问题。

解决问题的准备阶段

对于这类问题，战略决策班子应当如何入手解决呢？他们应当象前面已经多次讲过的那样，首先从关系到问题本质的地方出发。上述事件的出发点，一是政府行政部门之间缺乏横向联系，二是缺乏全局观念的渔民相对于政府独立行动。

当然可以充分估计到，由渔民推选出的国会议员肯定对水产厅施加了压力。在尚未具体解决政策问题之前，简单地下达不许渔民到新西兰海域去的行政命令，就会使有关的国会议员成为众矢之的，危及下届选举的命运。所以他向水产厅施加压力，阻止政府干预，也是出于不得已的。在没有得出明确对策之前，需要先把具体行动措施向后放一放。

首先要组织跨部、厅的决策小组。这个事件本身并不复

相关各方	在本事件中的举动	对本事件的态度	可接受的解决对策
渔 民	远征 18,000 公里, 大量捕捞乌贼	日本近海已无渔场, 如不抢先, 势必破产, 舍此无它。只要不违法, 就要争先多捕	必须确保有足够的渔场, 或者由国家补贴渔业收入的不足部分
水 产 厅	肯定新西兰是有前途的渔场, 为渔民提供帮助	既然渔民高兴, 在公海上捕捞又不犯法, 而且收获量大, 何乐而不为	应采用渔民和水产公司能接受的办法
外 务 省	为平息新西兰国民的不满, 希望国内妥善处理	国内 (特别是水产厅) 若不协助解决, 只能使国际关系恶化。日本人将受到国际上的蔑视。这愚蠢至极	应采用新西兰方面能接受的办法
新西兰政府及居民	加强巡逻并向日本提出抗议	虽然是在公海上, 但数百只船公然掠夺本国近海资源, 简直岂有此理	大幅度减少渔船数, 幼鱼放生, 同时划定 200 海里经济区, 征收捕鱼税

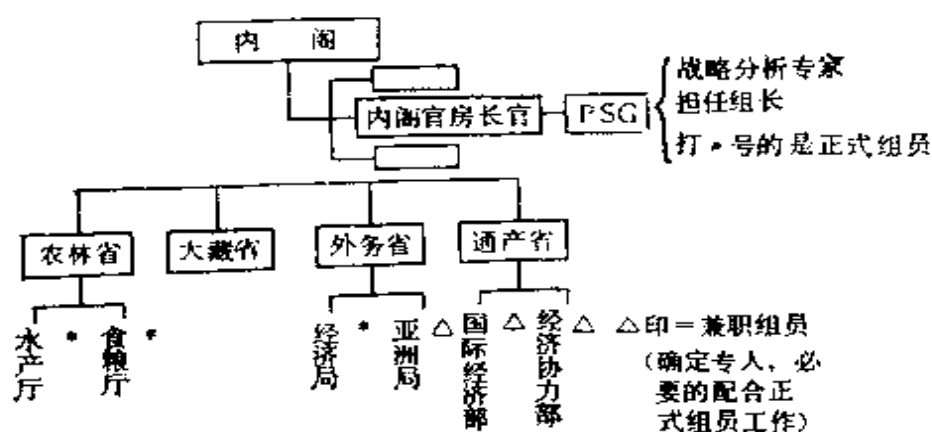
不同立场的人往往要求的是互不相容的解决办法

图 3-5 新西兰近海乌贼渔场问题的要点

杂, 而且必须在短期内作出决策, 使利益冲突的各方都能接受。决策小组以五六人为好。如图 3-6 所示, 各有关行政厅出一人, 再加一名顾问组成跨部门的小组是最理想的。另外, 整个小组的工作应当由内阁的最高行政负责人官房长官直接领导, 他还承担执行解决措施的全部责任。

分析途径

解决这个问题究竟采取什么途径, 这要看决策小组的水



从各个不同的部门抽调优秀人员

图 3-6 战略决策班子 (PSG) 的组成

平如何。必须注意的是，不能头痛医头，脚痛医脚。因为如果只顾渔民的利益，虽然能受到他们的拥护，但缺乏长远考虑的决策将导致世界乌贼资源在短时间内破坏殆尽。防止自然资源毁坏也是决策的目标之一。另外还要注意，不要假设超越常规的条件，以免分析过程过份复杂化。巧妙的决策办法是，先初步设想一种解决方案，然后再通过一系列程序去对它作验证或反证。

我的分析程序，由四个阶段组成：

第一阶段（确定必要性）——充分了解日本乌贼渔业的定性定量情况，计算必要渔获量。

第二阶段（评价潜力）——了解世界的乌贼生态分布及潜在资源量，明确全世界的渔获量限额及渔获量的地理分布。

第三阶段（方案选择）——研究选择渔获规划，确定捕捞者、捕捞区域及捕捞数量，以达到最佳效果。

第四阶段（制定和实施行动计划）——制定对渔民和渔业公司进行协商的日程以及向世界各国交涉取得谅解的计划，确定负责人加以实施。

图 3-7 是根据设想归纳出的各阶段所应完成的工作内容及必要的数据、信息。这项作业，应当在决策小组开始工作之前，尽可能详细地完成，以免工作开始后浪费时间。

大项目	小项目	分析	必要数据及其来源	负责部门
第一阶段 计算必要 渔获量	1. 从渔民 方面计算必 要渔获量	用捕捞吨数 表示乌贼渔业 的经济性——高 于投资额的收 入额	乌贼业人数、平 均收入、不同吨位 渔船数、年维持费 用	水产厅
	2. 从市场 方面计算必 要渔获量	过去五年内 乌贼价格与需 要量的关系、 乌贼蛋白质的 竞争力	乌贼捕捞量变 迁、每吨乌贼市场 价格变迁、乌贼及 其他蛋白质每一克 的相应价格	农林省
第二阶段 计算世界 乌贼渔场 的最大资 源量	1. 地理分 布图	从日本到渔 场的距离与渔 场资源量的关 系	渔场分布、资源 量、离日本的距离	水产厅
	2. 资源减 少率	渔场中的捕 捞量与乌贼再 生能力的关系	过去十年间日本 及新西兰近海的渔 获量及推算的生息 量、意大利、西班 牙近海的同样数据	水产厅 外务省

图 3-7 制定乌贼渔业稳定增长政策的途径

上述程序可以照原样改写成大略的日程表（图3-8），所以在准备阶段不要忘记作出一份尽可能具体化的时间安排。这样做，不仅能明确研究项目与参加人员和所需时间的关系，从而便于申请所需经费，而且还可以使那些不参加分析全过程的配合部门预先做好准备工作。同时，还可以预先考

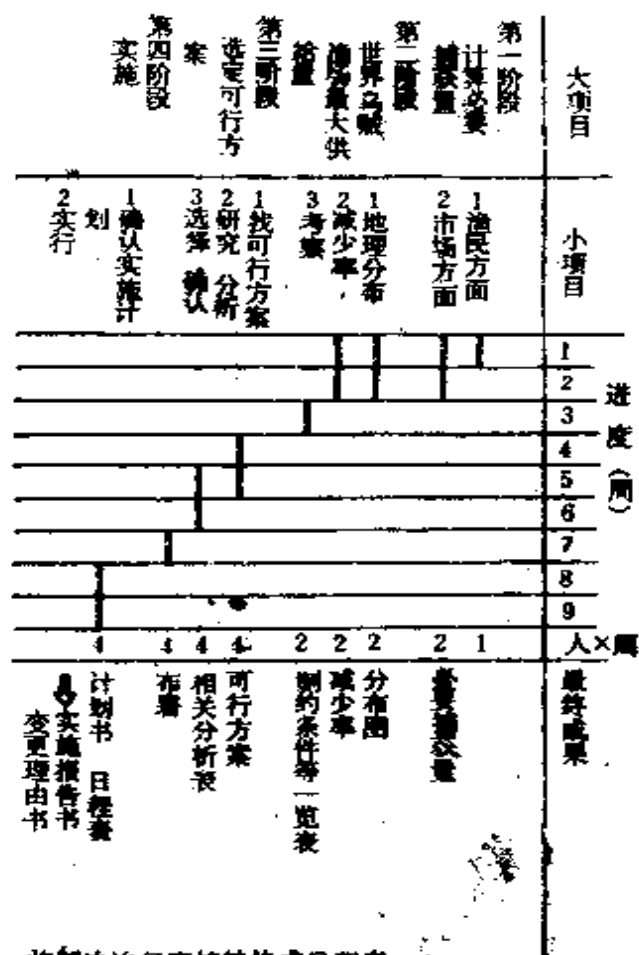
虑向实施阶段的有关方面进行疏通的计划。

分析

以上的分析程序，经总负责人官房长官认可后，就可以按预定日程进入工作。由于我没有收集过数据，当然拿不出具体数字。但是决策者应当始终做到胸中有数，明确经过什么样的分析能得到什么样的结果；这个结果又怎样运用到实施计划中去。因此，在这里，我想稍作一些纸上谈兵，以便说明分析过程。

第一阶段 首先收集渔民数据，计算他们的平均收入及收入分布情况，然后推算出全日本乌贼捕捞业者的必要收入水平（图3-9）。同时，把过去五年的乌贼批发价换算成现行价格，求出五年内平

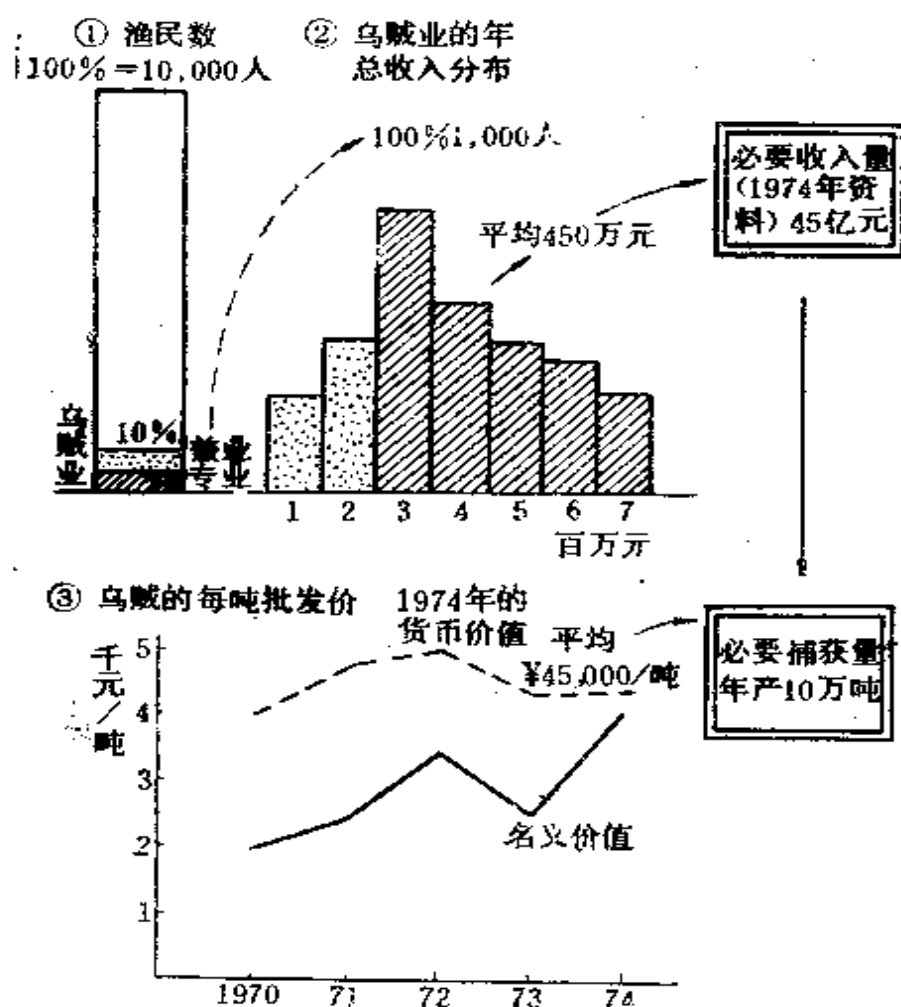
均市场价格，然后根据乌贼捕捞业者的必要收入额与这个平均市场价格就可以求出乌贼的必要年渔获量是多少，在图3-9中，假定求出的必要渔获量是10万吨。由于这是把市场价格换算成现行价格后求出的，基本上排除了通货膨胀因素，所以10万吨这个数量对于今后渔民的收入也是适用的。可见



将解决途径直接转换成日程表

图 3-8 大日程表

在分析当中，没有必要进行不实用的理论细节上的探讨，更重要的是抓住要点使分析进行下去。



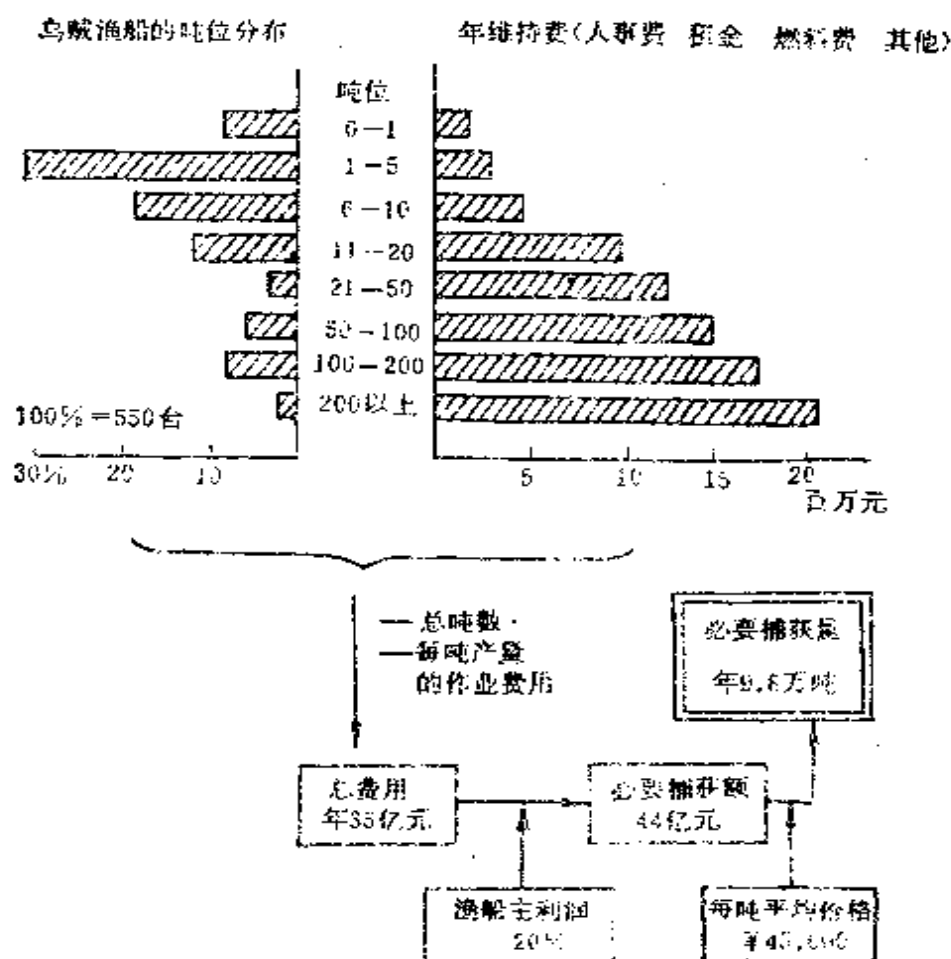
首先求出渔民为保证一定收入所必须的最少必要收获量

图 3-9 第一阶段的分析

但是回过头来说，10万吨这个结果，毕竟只是根据一个方面的数据得出来的，所以还需要用完全独立的其他数据对它进行交叉验证，以提高它的可信度。在分析程序中，安排有统计乌贼渔船的吨位分布和年维修使用费分布的步骤，用统计的结果进行图3-10所示的计算，可以得出乌贼渔业的总费

用水平。同时考虑到船主投资的目的在于盈利，而且利润率至少不应当低于银行长期存款的利息率，比方说，暂且定为20%。实际上的数字应当通过走访船主调查得到。

在分析阶段，常常需要向有关方面的知情者请教，以便了解常识性的情况和数字，提高分析精度。总之，如果通过第二种分析计算得出的必要渔获量为9.8万吨，那么这个数字就会大大提高前面得到的10万吨这一结果的可信性。反过来，如果第二次分析得出的结果是1万吨的话，和以前的结



分析渔船的经营也可以交叉验证第一阶段的分析结果

图 3-10 从成本方面的分析

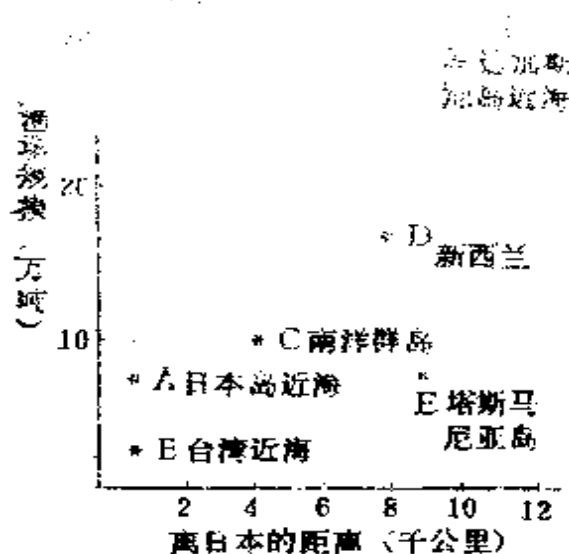
果相差太远，就必须重新仔细核实所用的数据是否准确，以及分析时的假定条件是否合理。

第一阶段的后半部分，是要从市场方面求出乌贼的需求量。这里考虑的不是作为一种嗜好品的墨鱼干的需求量，而是要分析乌贼对于保证国民生活中的蛋白质来源所起的作用，以及它能在多大程度上满足国民对蛋白质食品日益增大的要求。同时，还要分析为满足上述需求，可以在多大程度上依靠乌贼以外的代用品。也就是说，要把它当作国民生活中的一种营养来源，定量分析它对经济生活发生影响的敏感度。作这种分析的目的，是要确定实施计划的轻重缓急。分析中所用到的数据种类如图3-7中所列，请读者自己仿照前面的例子做一下书面分析练习。现在我们假定这一步分析的结果与前面得到的10万吨没有矛盾，于是分析将进入第二阶段。

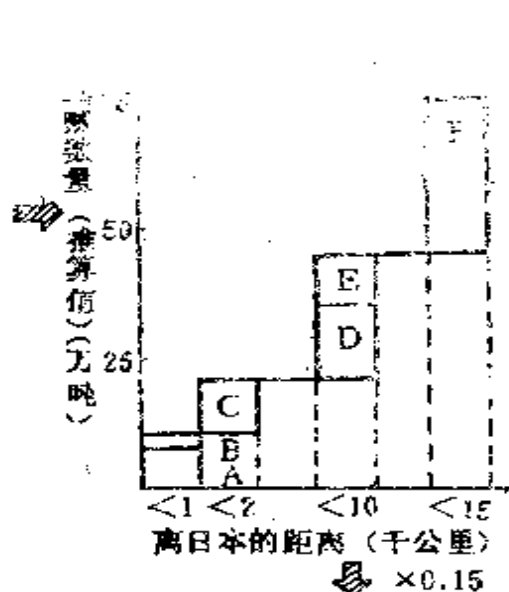
第二阶段 这一阶段的目的，是要摸清在世界范围内乌贼的可能捕捞量（数学爱好者可以把第一阶段称为求必要条件，第二阶段是求充分条件，下面的第三阶段是求必要充分条件）。从水产厅的信息库中，可以查到世界乌贼渔场的潜在分布情况，把它画成与日本距离的函数关系，得到图3-11中的①图。如果再进行积分处理，画成②图的样子，就能更清楚地看出潜在捕捞量和航行距离的关系。

由于已经发生过日本近海乌贼捕捞量急剧减少的事实，所以，如果把整个过程逐年按照捕捞量的大小画成函数曲线的话，就可以获得有关乌贼再生能力的知识，如图3-11中的③图。在新西兰海域三年来的经历，可以作为检验这条曲线准确性的证据也标入坐标当中。另外，还可以通过外务省的渠道，了解同样有少量食用乌贼习惯的西班牙、意大利

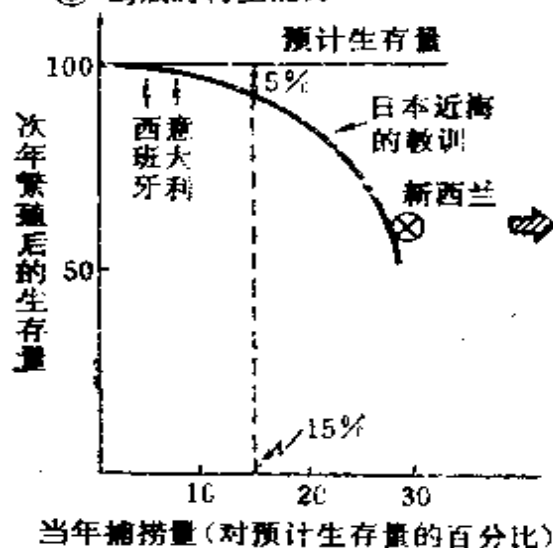
① 乌贼渔场分布



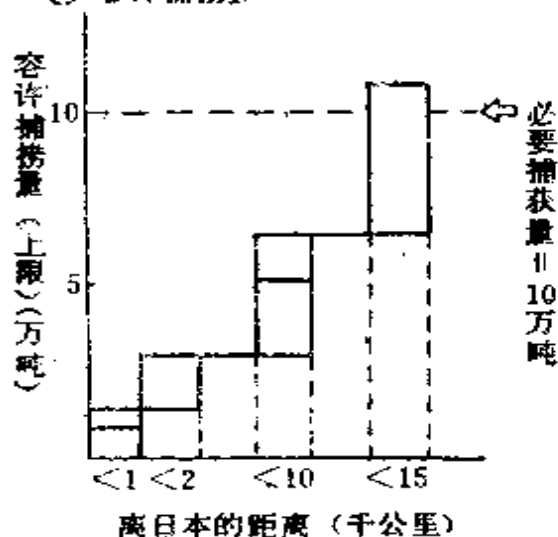
② 乌贼渔场产量估算



③ 乌贼的再生能力



④ 容许捕捞量



若重视乌贼资源的恢复 就必须开辟远在 500 公里以外的渔场

图 3-11 生态系统的分析

沿海的情况，用以验证曲线精度。如果③中的曲线正确的话，那么可以看出，每年捕捞乌贼生存总量的15%，第二年仍可恢复到95%的水平。于是，可以得出结论说：每年捕捞

量控制在生存量的15%，不会破坏乌贼的生态体系。

在这里要再次强调，这个分析结果一定要提交给尽可能多的生态专家们去评价验证，这是十分重要的。世界上有许多针对鲸或蛙类进行同类实验的专家，所以取得他们的意见并不困难。直到大家都认为这一分析结论的说服力很充足时就可以把它运用到图3-11中的②，用15%乘以潜在量的地理分布，结果就得到如图3-11中④那样的结果，即允许捕捞量与航行距离的函数关系。（为慎重起见，这里再次申明：分析中所用数据是随意给出的。）

在第一阶段的分析中，已经知道了渔民和市场对乌贼的需求量是大约10万吨。根据这里的④图，为了渔获量达到10万吨，必须到远在马达加斯加岛的海域去开辟渔场。反过来说，如果只想在不超过塔斯马尼亚岛（澳大利亚南端）的附近海域内捕捞的话，那就意味着要在这一海域总生息量44万吨的资源中每年捕捞10万吨，捕捞率将达23%。这个比率大大超过了15%的限度，不仅不符合生态学的要求，而且势必在几年之内使这一区域的渔场遭到破坏。其后果是，几年以后，哪怕要捕捞一条乌贼，也必须到15,000公里以外的马达加斯加去才行。但是按照我们在这里的分析结果，只把每年的自然恢复量定作允许捕捞量，使捕捞作业分散在各个渔场进行，就不会引起资源毁灭现象。

第三阶段 这一阶段的任务是要找出一种各方面都能接受的解决方案。这需要制定出若干种可供选择的方案，然后从中选择出一种最有可能实现，而且效果最好的。

现在，从渔民方面开始考虑。从图3-10中，已经知道了渔船吨位和维持费用的分布，还需要搞清吨位和航行距离之间的效益关系，也就是乌贼渔业的最佳规模是多大。为此

需要作一些附加分析。

图3-12是假想的分析结果。其中①和②是在距离相等的条件下，不同吨位渔船的渔获量与费用的关系。取若干个不同的吨位和距离坐标值，可以合成③图中的曲线。这就是对不同吨位的渔船来说，各自的单位销售成本与航行距离的关系。渔船吨位作为参量也标在图中。于是，如果横向引一条成本线的话，它与各条曲线的交点就是在单位成本相同的情况下，不同吨位的渔船对应的作业渔场的距离。乌贼的售价按原先确定的每吨45,000日元计算，除去其中包含的20%利润，就得到销售成本应当是每吨36,000日元。从③图中看，与这一成本线对应的渔场距离，100吨级的船是1,000公里；200吨级的船是2,000公里；300吨级的船是8,000公里，等等。这时，再对照图3-10中日本全国乌贼渔船的吨位分布情况，就不难想出维持同等效益性时，渔船与渔场的组合方式。当然，最明显的方法是，优先安排小吨位渔船在近海渔

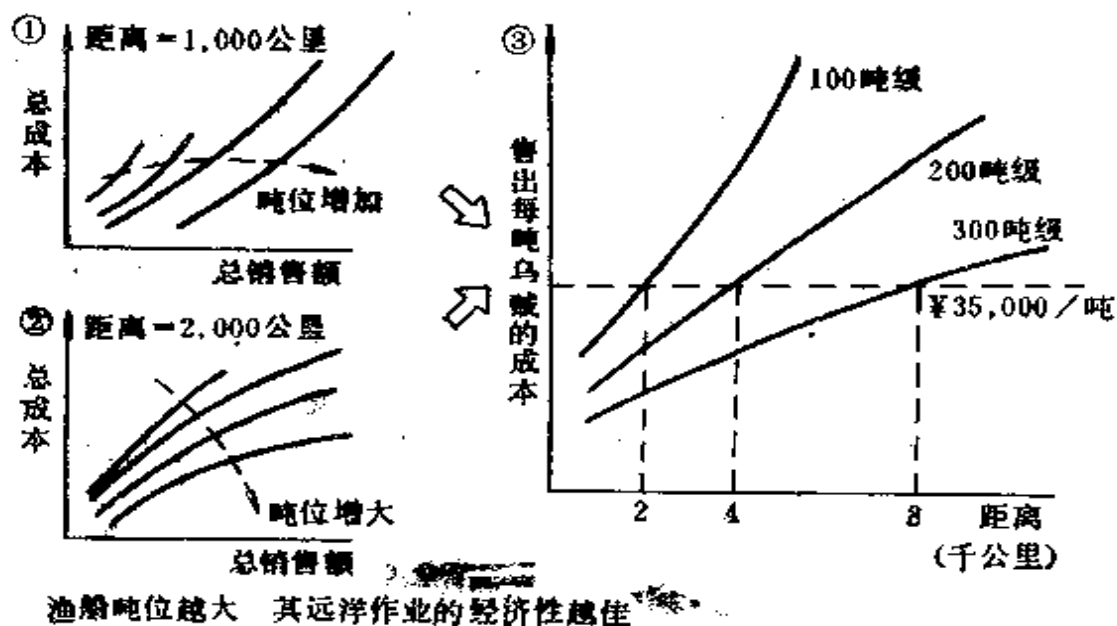


图 3-12 距渔场的距离与收获量的每吨成本

场捕捞，以不超出图3-11中规定的允许量为限。然后，随吨位增大顺次向较远的渔场安排。

细心的读者可能已经注意到，这种安排方法不一定能做到理想与现实完全吻合。如图3-13中①图所示，在渔场情况受现实条件限制的前提下，渔船按最低成本作业的理想吨位分布，往往与现实中的吨位分布不一致。这时可能的解决办法，有同图中②所列出的那些。摸索这些解决办法，是方案选择阶段的任务。只拿出一种方案，则无所谓选择，因此不能只满足于找到一种方案。世界上的事情往往都可能“殊途而同归”。但是也不能因此就靠抽签的办法，从众多可行方案中随意确定一种，因为这样选定的方案很难说是现有条件下最合适的。换句话说，进行前面所讲的分析工作，都不过是为了找出可能实现的解决方案。那些“灵感”发达的达官贵人们也许是凭本能就可以跨越分析阶段的，但是作为决策者，在分析之后运用灵感的情况是有的，在分析之前就运用灵感的情况恐怕不会有。

在选择方案的过程中，很重要的一点是：要把思考的“轴线”固定下来。在图3-13中，是根据对经济性（效益）重视程度的不同分成两种极端对策的，二者之间又有两种中间对策。请注意这里的极端对策，并不是凭空想象的极端，它们也是以前面的分析结果为基础提出来的。

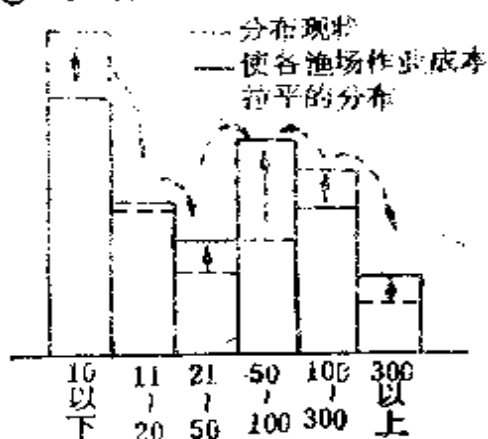
从图3-12的③图可知，不论在什么距离上，300吨级渔船的经济性都是最好的。因此图3-13②中方案（1）就是使渔船逐渐大型化、合理化，达到这一理想吨位。方案④乍看起来象是胡乱提出的，但是它限制了所有渔船随意涌入同一渔场，因而能够实现主要目的——排除现场相互争夺产量和防止资源灭绝，因此可以算是一种有效的办法，甚至还可以

说，在现有条件下，确实也找不到比这更合适的妥协办法了。至于方案（2）和（3），在没有把具体数字代入计算之前，无法判断哪一种的经济性更为优越。到此为止，读者大概已经在某种程度上理解了摸索选择方案的时候为什么要以经济性作为思考的轴线。

也就是说，在制定选择方案时，必须使所有方案都能满足解决问题的根本目标。在本事例中，根本目标就是消除捕捞现场的相互争夺和防止乌贼资源灭绝。要从所有方案中选择最合适的方案，需要以仅次于根本目标的下一个重要因素作为标准，也就是这里说的思考轴线。在上面，我认为这一重要因素是经济性，所以按照经济性好坏来选择方案。但是也可能有人认为方案实现的可能性更重要，那么也可以按实现可能性高低来选择。

当有多种可行方案时，一般应当把它们按仅次于根本目标的最重要因素排列起来，而把其他重要因素作为考察项目，象图3-14那样进行评价。图中各种方案给出的数字，是

① 乌贼渔船吨位分布



② 按顺序排列的方案

- (1) 废止现有的小于300吨的船，按需要量新造300吨渔船
- (2) 按上图中实线比例实现吨位分布
- (3) 按图中虚线箭头方向，从小吨位船开始分配渔场
- (4) 不论渔船大小，抽签分配渔场，或者规定每一渔场作业渔船的总吨位，按先后顺序，占满为止

从分析结果出发，按经济性排出四种选择方案

图 3-13 可以想到的选择方案

按不同因素考虑时，优先采用的顺序号，这是为了进行定量或定性分析采取的方法，在确定这类系数时，应预先明确评价基准，否则不利于把按不同因素评价的结果归纳到一起。

		经济性	实现可能性		速效性	长期展望	综合判断	
			对渔民	对外国			加法	乘法
1	废止三百吨以下小船，按需要造三百吨新渔船	1	4	2	4	2	13	64
2	按渔船成本拉平的原则，调整渔船吨位（新造、停用）	2	3	2	3	1	11	36
3	在现有吨位分布下，小渔船优先分配到较近的渔场	3	2	2	1	2	10	24
4	抽签或按先来先占原则，每渔场占满规定吨位为止	4	1	2	1	4	12	32

看来，最好是按现有吨位分布，由小到大地分配渔船

图 3-14 选择方案的评价

在图3-14中，假定已经按某种标准得出了评价结果。这时遇到的问题是：进行综合判断时，对各种因素的评价系数是相加计算好还是相乘计算好呢？我认为，这要由问题的性质来决定。综合评价的方式有许多种。例如可以用“○、△、×”符号法，只要某方案中出现一次×，这个方案即被否决。还有一种方法是，对于完全独立的项目用加法；对于相关项目用乘法。另外，由于各个项目的重要程度不同，有时候需要给各个项目加权后再计算。在图3-14中，用加法处理和用乘法处理，得出的方案（2）和（4）的相对顺序位置正好相反，幸好方案（3）不论用哪种处理法都是最佳方案。因而决策小组在进行选择时，将把方案（3）作为推荐方案。

前面已经提到过，方案（3）是最容易想到的对策。看

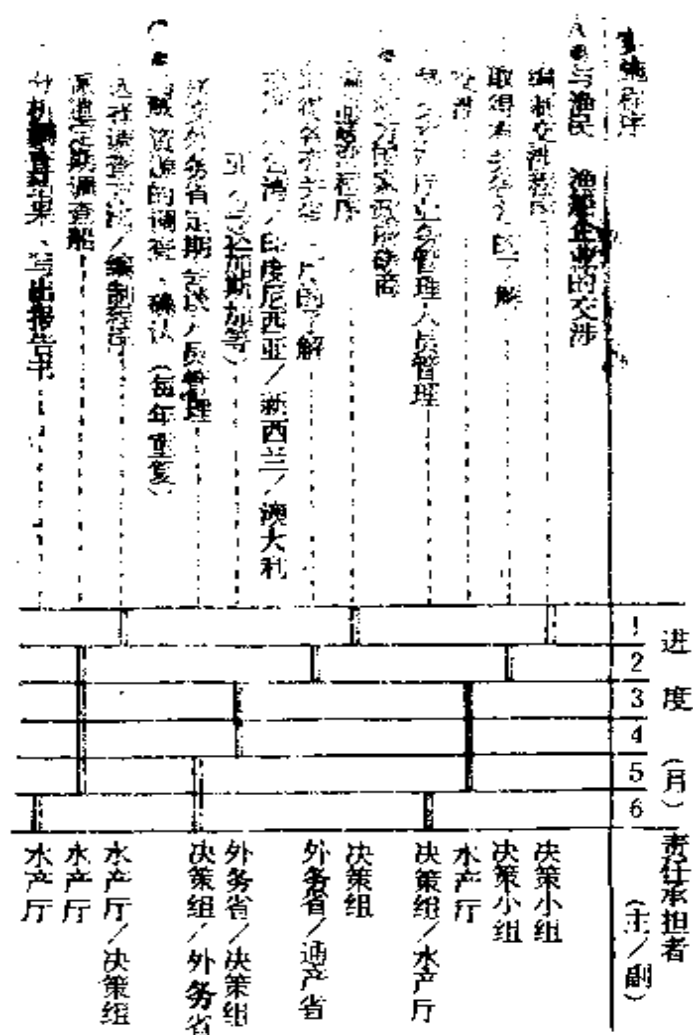
起来，似乎没有必要进行图3-13、图3-14那样的分析，仅凭感觉就足以作出判断了。但是，问题在于这一推荐方案是否具有说服力。凭我的经验，不进行这种分析而立即进入实施阶段，许多应该采取行动的人就可能行动不力。所以为了说服头脑顽固的人共同行动，就不应当省略这里的分析步骤。

再有，对这些方案进行评价分析还有一个好处，就是可以加深对将要实施的方案的理解。也就是说，通过分析可以让实施人员清楚地认识所选定的方案比其他方案有什么优点，在什么地方作了怎样的协调，等等。因而万一环境条件发生变化而使选定方案的前提改变时，也能够立即找出适合新情况的对策来。决策分析的这种灵活适应性，是千金难买的。

第四阶段 这一阶段是制定实施计划并加以执行的阶段。在这个阶段中，为了将选定的方案（3）付诸实施，应当用计划明确规定由谁，以什么为对象，按怎样的要求，在什么时候，如何去执行。这个时候最重要的是，从全局看实施计划应当能够均衡协调地进行（图3-15）。

图3-15的程序A是要向渔民和渔船公司宣传措施的重要性，要求他们予以合作。当然这时肯定不会得到一致举手赞同，应当估计到会产生相当强烈的抵触情绪，这就需要安排出协商交涉步骤。尤其是应当通俗地说明研究过程和分析结果，还要告诉他们其他可行方案的内容是什么，毫不隐讳地说明为什么要选定现在这个方案。另外，还需要向他们解释：如果不采取必要措施，就将引起严重外交纠纷从而可能丧失渔场。即使外国不加阻拦，无节制的滥捕也会造成资源枯竭，结果是大家都可能无法赖以为生。

使交涉顺利进行的一个重要手段，在某种意义上说，是



编制实施程序 应使它能从全局上综合平衡地进行

图 3-15 持续保持乌贼渔业的主程序 (例)

要象这样给对方施加精神压力，迫使对方让步。但是，如果不能使对方认识到方案的总体是符合当事者利益的，或者说，如果不能充分理解对方的立场，那么仅靠施加压力只会事倍功半。缺乏进行说服工作应有的论据，强行推行方案，也往往会使协商交涉陷入争论不休，不可能指望任何进展。

在这里详细叙述图 3-15 中三个程序的细节，将偏离本章

的主题，所以不再多说。需要指出，在拟定的程序时，应当指定负责人，尽可能忠实地按照预定时间进行。在整个期间内，项目总负责人（这里是官房长官）要经常监视整个计划执行情况，检查协调程度。

不要“走着瞧”的态度

上面我用这个十分琐碎的乌贼事件的例子，是想说明超部厅级的国家决策班子具有什么功能、能够解决什么样的问题。由于我对渔业一窍不通，所以上面用的数字和地名纯属虚构。不过，这一类的基本数据和知识当开始进行分析时就能够在短时期内得到。所以，要紧的是一旦基本数据收集到以后，怎样进行整理、分析、归纳，最后得出结论。

只有那些在动手之前充分发挥思维能力进行分析的人，才有可能解决问题。请读者把这一过程与作战参谋的作用对比一下。参谋的真正任务在于进入战斗之前预测敌军动向，制定我军战略。这样一比，就比较容易理解国家政策方面决策人员的作用了。

这种决策分析班子，不论是在石油危机问题上，还是在中美建交问题上（“尼克松冲击”）肯定都能发挥作用。日本政治家和政府官员面对国际风云，往往象是浮游的水母一样，总是“到时候再说”。我想许多人也象我一样，都希望能抛弃这种走着瞧的态度。

第 四 章

妨碍战略决策的因素

（一）美国历史悲剧的教训

日本从明治以来百余年的发展史中，在各个发展关头都进行了卓越的决策。许多人认为，日本在工业化、现代化的发展道路上，一直是很成功的。可是，尽管取得了这些成功，在世人眼中仍然抹不掉“孱弱的日本”这样一种印象。这不能不使人认为，根本原因恐怕是由于日本和世界各国相比，尤其是和国际舞台上那些风云国家相比，在决策能力上还略输一筹之故。

当然，我丝毫不想绝对化，展开一番“日本人观”的通论，我也并不认为对一个国家的特点，可以用一句话来抽象地概括。比如查尔斯·拉伊克就认为，现代的美国人对美国的看法每时每刻都在变化。人们在不自觉中正在进行着一场精神上的“绿色革命”。在拉伊克的这一通俗观点发表之前，提出有关超工业化国家的更具有学术性、哲理性主张的还有霍华德·马尔库斯，约翰·肯尼思·盖尔布利思等人。在这些论著中反映出的美国社会的面貌，和我们平时认为美国具有的“自由、平等、开拓、耿直”等传统观念，简直有天壤之别。而且，从肯尼迪时代开始的，似乎盛极一时的技术治

国论，到了尼克松时代好象又一下子变成了阴暗的宦官政治。

对于这种变化，连身居其中的美国人自己也恐怕弄不明白。在“水门事件”中指责尼克松的那帮审议委员们，对这种历史变迁就好象并不在意，他们仍然把美国建国初期那套“正义感”当作道德尺度使用。于是，他们对照被美化了的美国形象，在理想主义的感情冲动下表演了一场制裁本国总统的悲剧。可是就在同时，社会败坏的现象正在美国逐渐地，然而实实在在地发展着。例如纽约市许多警察竟然加入了破坏社会秩序的犯罪集团，大中小城市无一例外地不断出现贫民街，等等。对于这些比尼克松个人品德要深刻得多的罪恶，却从来没有人追究过有关当局的责任。

在种族问题上，美国从肯尼迪时代到约翰逊时代，在实施民权法案之前，城市中的种族骚乱从未断绝过。到了七十年代前夕，“平等权利”运动才告取胜，自那时以后包括私营企业在内，学校、政府机关等团体在招聘人员时才开始出现“机会均等”的说法。后来“机会均等”的口号流为形式，又出现了要求“切实行动”的呼声。在这种形势下，连学校录用教师也必须优先反映当地居民的种族构成而不能按能力大小排顺序。尽管人所共知，用最低廉的报酬聘用最优秀的人才是最好的办法，可是在“种族平等”的名义下，却否定了这一条最浅显的道理。学校要想申请政府补助金，尤其必须注意这种“切实的平等”。

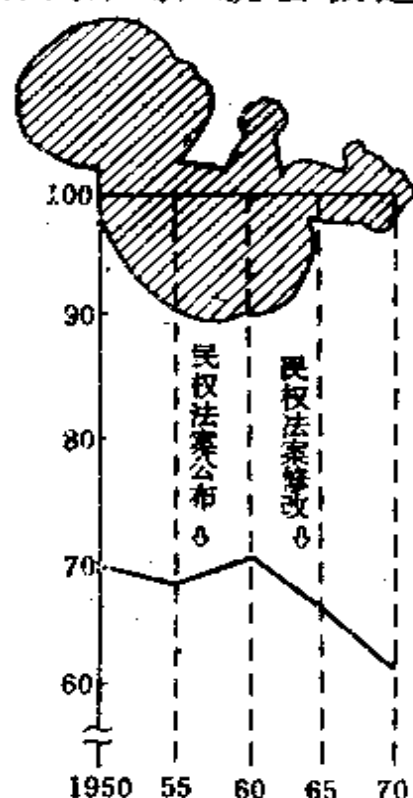
许多人虽然在背地里也咒骂这种做法的愚蠢，但是由于可能被指责为种族主义分子，在公开场合提出批评是很需要勇气的。社会舆论压力就是这么强烈。可以说，美国正在把日本和东亚诸国的丑恶面——社会戒规、舆论压力之类污泥

刷到自己身上去。

美国的这种社会舆论压力和日本所说的传统习惯不同，它有很直接的作用力。公立学校的教师一旦有一言一行被认为是“不利于黑人或有色人种的”，就会被当作“持种族偏见者”而遭到解雇。相比之下，日本教师工会举行的批判国政之类的示威，真象是闹着玩儿似的。

在自由空间中充分驰骋想象力和创造力，追求最佳决策的分析家，要是受到各种清规戒律的束缚，就会被逼入狭径。如果说日本在创造性和战略决策方面有所不足的话，那不过是由于日本人两千多年来拥挤在狭窄国土上而逐渐形成的各种清规戒律，大大压缩了思维空间的缘故。因此，在冲击传统束缚的历史转折时期，束缚思维空间的清规戒律一旦被冲破，就会表现出意想不到的力量。

过去看不出存在任何束缚的美国，如今正在急剧地形成社会戒规。这样，它将难以在今后继续保持对世界发展的创造性贡献。现在，在美国白人青年中出现的从未有过的对未来失望的情绪，也在加速这一倾向的发



资料:U.S. Bureau of Census

法律规定“消灭种族歧视”后
看来白人反而开始感到对未来的
一种强烈的心理压迫

图 4-1 白人和黑人的出生率的比
(黑人出生率=100)

展。

对比新生儿出生率可以看出，在六十年代的十年内，白人的入口增长率明显降低（图4-1）。也就是说，本身受过良好教育而且能够给子女提供充分受教育条件的那部分公民，因失望而不愿养育子女，而很难指望得到充分教育的那部分人却在急剧增加。面对这种巨大的社会危机，由于社会舆论压力的急剧发展而使得人们无法从正面呼吁解决，现在还看不到解决的头绪。因此，对这一社会现象的病根，不能指望稳妥地开一剂妙方了事。几十年后，说不定会有一部分白人感到忍无可忍，而爆发过激行动，酿成惨剧。

如果美国仍然保持过去那种开拓精神和进取热情的话，即使出现这种事态，也会积极寻求解决办法的。他们一定会研究“如何使白人黑人融洽相处，同居一国的所有公民共同富裕，增强国力”的课题。可是，在如今的美国，首先要考虑的不是“能做什么”，而是“不能做什么”。不必说，这对于正确决策是非常不利的。

（二）参谋五戒

上一节用美国的事例说明，一概而论是多么肤浅。可是在这一节，我却想作一点儿“一概而论”，分析一下妨碍决策的障碍因素。有心的读者可以自己用一概而论的界限，来衡量这些议论是否恰当。

一戒害怕假设

真正自主进行决策的人，应当始终明确自己能够自由选择的方案是什么，并经常对这些方案的得失进行权衡斟酌。

因此，他们能够灵活适应情况的变化，而且正因为有这种灵活适应，才更提高了取胜的可能性。在寻找可行方案的时候，通常都要提出假设，即问一问：“如果……那么应当怎么办？”

懒于思考或者不善于思考，都使人很难提出“如果……”的问题来自问。这种因思想方法不对头而产生的不善于假设的毛病，虽然并不是社会背景造成的，但是我认为，对于日本人来说，不善于进行“如果……”的假设提问，倒似乎有两条背景原因。

其一是，日本到现在为止，一千多年以来一直是不断从中国和西欧吸收文化的，所以习惯于认为“答案早已有之”。既然已经有现成的答案，那就没必要再去作假设，所以不问“如果……”也可以。即使真的遇到不可解决的问题，不得不作假设的时候，也首先不是自己想办法，而是去查找外国的答案。所以紧跟在“如果……”后面的问题不是怎么办，而是“在哪儿？”

另一个背景是，日本特有的宗教——神道的影响。神道是很原始的宗教形态，出于祭典上的需要，很重视言语感应和心灵感应，对于“凶兆”尽量避讳，也就是认为“恶萌于思，必存乎心而应诸身”。怀着这种恐惧心理，就会形成不敢假设不利条件的固癖。所以明明有两种可能性的时候，却不愿意同等看待。这种陋习对于必须经常对比不同方案的决策分析者来说，是有害无益的。

日本的这两条背景因素，是有可能逐渐消除的。前一种“翻教科书”式的依赖思想，随着日本与其他国家的差距逐渐拉平，以及今后国际间竞争的激化，自然会转变为依靠自己的创造性。这也算是“走着瞧”的乐观论吧。

至于后一种迎吉避凶的愚昧，从最近出现的特殊功能热或心灵感应热来看，似乎人类并没有比祖先进步多少，由此也可见这种心理的根深蒂固。但是不论谁，只要学过编写计算机程序，就自然会改变这种思想方法。因为计算机语言不能允许含糊不清和自相矛盾，预先必须想到一切可能。这当然会使人养成全面思考的习惯。

二戒追求尽善尽美

本来，企业经营者在进行决策时，所处的地位应当和在战场上制定战略战术完全一样，可是平常却往往遇到不少人缺乏临战前的紧迫感。例如，在争夺市场占有率时，追求完美的市场战略是毫无意义的。市场占有率的母项是自己与竞争对手销售额的总和，所以只要在战略上略胜对方一筹，就能超过对方。尤其是，不论多么完美无缺的战略，如果错过了不断变化的时机，就会毫无作用。所以“及时”是一个很重要的因素。

于是，可以得出这样一条定律：“取胜的关键，在于及时实施略优于对方的战略”。作战也是同一个道理，战略上只要略优于敌方就行，关键是及时。特别是在我方看来处于劣势的情况下更是如此。例如争夺阵地，若能将敌人全部歼灭而我方最后还能剩下一兵一卒，阵地就仍然是我们的。这个时候，如果感到战略上有兵员损失大的缺点而犹豫不决，贻误战机，就会遭到失败。所以决断力的优劣，关键是能不能抛弃“完美主义”。

手工艺匠人在描龙画凤的时候，不允许出现一点疵漏。但是在作战略决策时如果采取这种态度，就会使决策分析需要无限多的人力和时间。好比战争已经打响，我方已经大败

亏输。而决策人员还躲在山包后面苦心制定完美的取胜妙策。对于这种完美主义者，说他们是费力不讨好的笨蛋真是一点儿也不冤枉。

身居管理要职的不少人，都是凭借他人的决断力晋升上去的，他们往往不能及时进行正确决策。这当然与信息不足或分析能力弱有关，但其中也有“完美主义”的影响。有时候，有的人甚至对于“A就是A”这样简单的判断也不敢轻易肯定，这是因为他们对自己毫无信心，不敢相信世界上的事竟有这么简单。另外，也还因为有些人思想方法不对头。比如，在进行综合判断时，虽然已经有了90%的把握，可还是对于另外的10%放心不下，斤斤计较。其实，这个时候应当把这些吃不准的地方，全部用准确的语言记述下来，然后逐项进行正反两种可能的假设，来研究对于总体结论的影响。如果不论在哪一种可能下都不会有重大影响，就应该大胆作出决断来。

三戒不彻底掌握KFS

任何事情中都存在决定其后果的若干主要因素。充分控制、运用这些主要因素，战略就能成功。在战略决策中，这些决定事情后果的主要因素被称为KFS（Key Factors for success）。

拿银行业务来说，在外人看来似乎是一种很复杂的工作，但它的KFS只在于如何以最低的费用吸收资金，再以较高的利率贷出。对于啤酒行业，关键不在于生产规模，而在于流通规模保持最佳状态。对冰激凌业来说，KFS就是掌握季节变化和在流通过程中最经济地保证冷冻能力。造船和炼铁业的KFS，大家都知道是生产规模越大越好。

所谓决策家，就是始终明确 KFS 是什么的人。他们不需要面面俱到，只要围绕 KFS 打一场彻底的“有限战争”就够了。

彻底掌握 KFS 的过程本身，就能给我们带来效益。对 KFS 的认识如果没有错误，就不必担心做过了头，KFS 是指导思维分析的方向标。我在承担咨询委托时，每接触一种新行业，都要向专家们请教：“本行业的 KFS 是什么？”当然，能够做到应声而答的人是极少的，常常需要提出各种问题去寻找 KFS，争取尽快了解到。这样归纳出来的 KFS，还仅仅是“假说”，但不是空想臆测的胡说，它根据的是熟知内情的专家提供的情况。这样来建立假说，是在短期内逼近真理的捷径。

很明显，必须用分析来证明或反证假说的真实性。企业咨询人员常常遇到生疏的行业，而且必须在短时间里作出能够被内行专家们接受的决策来。在这种处境下，专心探索 KFS，并对得出的假说去进行证明或者反证，这是早日发掘出问题本质的有效手段。

有一次，我在旅途中遇到一位大木材公司的经营者。当向他谈起木材业的 KFS 时，他毫不迟疑地答道：“一是占有大片森林，二是提高木材产量”。我接着问：“提高木材产量的 KFS 又是什么呢？”他答道：“加速木材生长有两个要素：日照和供水量。我公司有不少地方的森林日照充足，但水量不够，结果树木成长较慢。在这些地区如能解决供水问题，通常三十年才能成材的树木，十五年就够用了。这是我公司非常关心的课题，目前正在研究中。”我看得出来，这位经营者时刻把 KFS 放在心头，有能力以 KFS 为中心来展开战略。

杜拉克最善于用晦涩的语言把听众引入恍惚不知所从的

情景中，但他常常说出一些警句，点明 KFS 的所在。有一次我在旧金山听他演讲，其中谈到“世界上最停滞不前的行业就是造纸，两千年来没出现任何技术革新。直到现在，从木材中提取出来的纤维素仍然有70%白白随水流掉”。如果他的看法不错，那么他就是认为，造纸的 KFS 在于如何更有效地提取木材中的纤维素。杜拉克之所以能够克服语言障碍，在美国获得如此巨大的成功，就是因为他独具慧眼，总能从很普通的现象中引出 KFS 来。他有一个总在思考问题的毛病，例如“管理者到底起什么作用？”“公共机关的服务态度恶劣是必然现象吗？”“为什么造纸业效益总是不高？”等等，一刻也不停。

事事处处都这样去思考，就很有可能进入他人尚未涉足的空白领域。世界上有许多问题，还没有人去仔细推敲。在深挖KFS的时候，这些问题不难被发现。

四戒受现有条件限制

在制定战略方案时，最不可取的方法是主观认定“这样不行，那样也不行……”然后再看剩下来有什么能行的。这种思想方法不可能打破现状。在承担咨询任务中，我常和企业干部谈话。如果直接问他们对于解决问题有什么办法，他们总是回答说：“按现状来看，简直毫无办法……”这个时候，我就以局外人的身份，向他们提出以下这样的问题：

- 哪些条件限制了解决问题，从而使你感到毫无办法？
- 如果不存在上述限制条件，你将采取什么解决办法？

前一个问题使得我们能够对于妨碍解决问题的限制因素作出详细描述。后一个问题，可以帮助我们想象出理想情况下的解决办法来。这样的理想状况当然不是马上能实现

的，但是搞清了理想状况，也就等于掌握了限制因素对于解决问题的妨碍程度。

这样一来，思考就能够集中到如何消除障碍因素方面去。而且一旦统一了对于障碍因素的认识，就能使努力的方向取得一致。如果对于什么是理想状况，什么是障碍因素没有明确而共同的见解，组织内部的力量就是分散的。这样，连改善的第一步也迈不出去。特别要指出，在象上面那样动手去克服障碍因素时，往往发现它并不是什么很了不起的困难。

例如，某企业的生产和销售分别由两个子公司承担，总公司每年开两次计划会议，衔接二者之间在生产量与销售价格上的关系。但是后来，这两个子公司之间逐渐产生了对立情绪，计划会议变成明争暗斗的场所，以致公司内部的人都认为这个矛盾已经没办法解决了。其实仔细分析一下就会发现，这两个子公司在计划阶段没有共同的基础数据，因而双方在成本核算，市场预测上得到不同的结果。也就是说，双方没有站在共同的基础上进行协商，当然不可能取得一致。本来这两个子公司的关系相当于同一公司的两个职能科室，因此可以想象到，如果能有统一的经营计划，问题就解决了。在这个事例中，我采取了使管理朝集权化方向转变的办法，也就是由一名总公司的董事统管这两个子公司，主管董事下面设立经营计划组，从两个子公司抽调计划人员组成，向各子公司提供共同的数据和计划。不过我在这里强调的不是具体解决办法“是什么”。各个问题受不同环境、历史、政策的影响，都具有本身的特殊性，正象人的指纹没有完全相同的一样，不可能有现成的通用答案。我只是想说明，面对问题所应采取的解决态度是大有讲究的。窍门就是：首先应

考虑的不是“什么事办不到？”而是“什么事应当办？”然后针对那些妨碍解决的障碍因素逐个分析，制定出一整套克服它们的战略来。

五戒单凭记忆不靠分析

明治维新以后的日本，可以算是世界上记忆力最强的民族。其理由之一是，日本从小学开始就强制进行汉字和成语的教育，这纯属训练记忆力的过程。日本的文盲率最低，这一事实反过来也证明日本实行的是世界上最偏重记忆力训练的教育。这种倾向，也影响到其他课程和高等教育。比如几何学这门课，本来是培养逻辑思维能力最有效的科目，但实际上学校是在教学生死记各种解题方法，考试也是按记忆力的高下来评分，亚里士多德式的逻辑演绎方法根本不教，也不要求学生掌握。英语课也是一样，现在的考试方法等于要求学生死记硬背语法上的例外，“听说读写”的要求往往抛在一边。

反过来看，这种情况表明在我们的成长过程中，很可能疏忽了对两种非常重要的能力进行培养，这就是“分析”能力和“概括”能力。

日本人大多数都可以分成两类，一类是不作分析也很容易接受别人的看法；另一类是作了分析也不肯接受别人的看法。受到这两类不重视分析的人的包围，再加上“没有100%记忆力就考不上名牌大学”之类的社会压力，迫使人们不断追求增强记忆力，从而无法培养分析能力。还有，正如“岛国根性”这个词所表明的那样，一般日本人的思维空间十分狭小，而且很注重实用，有轻视想象力的倾向。所以，尽管在“四戒”中提出应当抛弃限制条件大胆思考，但总由于想

想象力缺乏而不能超脱现实，广开思路。在“一戒”中谈到的不善于假设，也是由于这个原因。

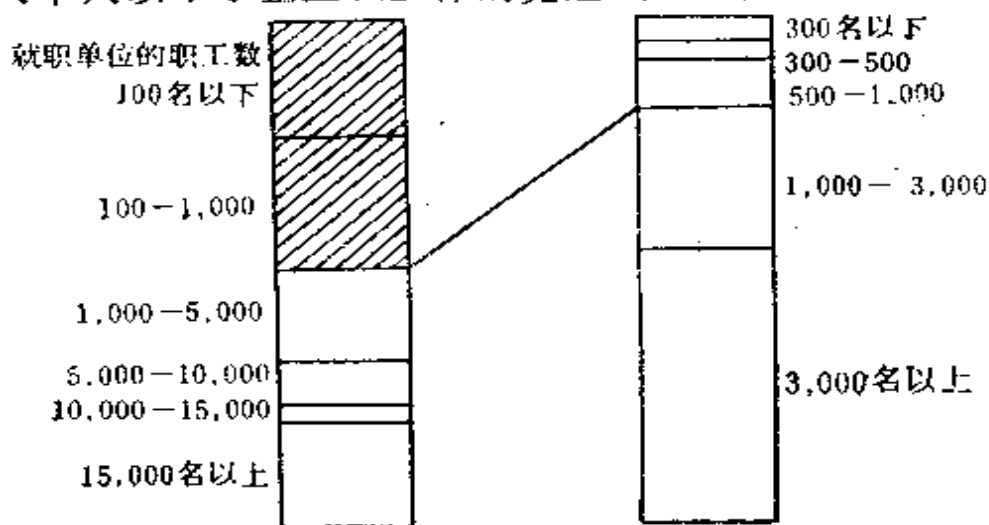
克服这一弱点的难处在于，它是两方面因素的混合物。一是日本当前教育的缺陷，二是日本社会习惯势力的影响。作为一名决策人员，应当有意识、有计划地去加以克服。例如，不读日报，改成看周刊或者月刊，防止接受片断的知识。再例如，平时可以培养这样的分析习惯：即每周找一件通常人们认为束手无策的难题，假设自己是当事人，想一想应当怎样做才能找到解决办法。用这个办法训练自己的决策能力。劝大家不妨试一试。

第五章

战略决策班子的形成

(一) “靠大树”与“闯江湖”

在著名学府斯坦福大学经营学院某年度的招生介绍当中，我发现一则很有意思的统计资料，这是上一届毕业生的就职企业按规模大小的分布图（图5-1）。由图可知，斯坦福经营学院毕业生中进入万人以上大企业的人数只有35%，而进入千人以下小企业去工作的竟达到47%，几乎占一半。



斯坦福大学商学系(1974) 东京地区名牌大学(1972)

美国名牌大学学生的小企业倾向性和日本名牌大学学生的大企业倾向性造成鲜明对比

图 5-1 大学毕业生的就职倾向

斯坦福大学经营硕士（MBA）的就职工资额相当高，1974年时是年薪15,000~20,000美元。从我的亲身接触中，我感到对于他们来说，企业规模大不但不是优点，反倒是一项缺点。例如有一名毕业生申请的就职企业，一个是世界开发银行，一个是我所在的麦金泽公司。在面谈中，他列举世界开发银行的优点是对发展中国家所做的工作很有意义，缺点就是企业规模太大。还有一名毕业生把一个没有名气的小罐头公司销售部长的职位与麦金泽公司相比，他感到在那个公司更具有发挥才能的广阔余地。象GE（美国通用电气公司）、AT&T（美国电报电话公司）、美洲银行等等大企业，往往对这些才能卓越的毕业生并没有吸引力。对他们来说，成熟的组织是一种难以忍受的拘束。所以，经历过军队生活或是在假期到大企业工作过的人特别倾心于具有远大发展前途的微小企业，这并不是偶然的。

日本没有经营硕士的学衔，很难在同一断面上与美国进行对比。但我找到一份日本经济团体联合会的调查材料，把它和斯坦福大学的材料摆在一起比较，可以看出二者之间的差别很大（图5-1）。

这一结果说明，日本战后“自由发展式教育”培养出的学生，实际上要在跨入社会二、三十年后才能发挥他们的作用。许多学生因此而对前途缺乏信心，不得不采取“大树下面好乘凉”的态度。而且，学生们热衷的就职方向也很不固定。在第二产业的全盛时期，他们一窝蜂涌到制造厂，最近，则眼红于第三产业的奢华，哪管对方是名声狼籍，还是经营不振，大商社、大航空公司往往是他们追求的目标。

实际上，一个国家拥有的优秀智力人才是有限的。如果大企业独占了这些人，中小企业就得不到。但是在大企业

中，由于知识分子过多而得不到使用，有些人只是顶替一名操作工人的岗位。于是，在大企业中出现一种极不协调的现象：一方面企业拥有过多知识分子无法使用，另一方面又面临许多困难问题无人解决。而中小企业则几乎统统处于人才来源不足的苦恼之中。

解决这个问题，大致上可以采取两条途径。

第一种办法，是让大企业中的年轻干部出去“闯江湖”。每个大企业周围都有许多处于附属或者从属地位的中小企业，大企业应当把年轻有为的优秀干部大量下放到这些中小企业的领导助手地位，让他们放开手脚大干。每年吸收1,000名大学毕业生的企业，下放500人给小企业，不会造成对工作的影响。目前日本中小企业生产效率低于大企业，而且往往没有独立的经营方针，对前途不知所从。这些小企业面临着和大企业同样的问题，即经营战略决策问题。所以，我认为应当变“靠大树”为“闯江湖”，这样来培养年轻的管理人才，然后再把这样筛选过的能干人才召回担任领导职务。这种作法长期坚持下去的话，那种不靠下级干部准备发言稿就不能在大会上讲话的领导人早晚会有绝迹的一天。

另一种办法，就是在企业内部形成决策班子。企业内部的战略决策班子是企业的智囊，他们处于能够左右经营活动的地位，也就是集结于经营者周围。这种办法成功的关键，是企业领导人自身的组织、决断和鉴别能力。因为如果不能很好把关的话，这种依靠特殊集团的管理也还伴随着一定危险性。这种做法，能够部分地消除内部职工中“报效无门”的不满情绪，而且能更有效地利用现有人才资源。

近来，日本的大企业选送留学生到美国攻读经营硕士的逐渐增多。可是，这些留学生历尽辛苦闯过选拔考试关，又

学习了经营管理技术，等待他们的无非仍是处理日常事务之类的工作，因而常常可以遇到这些人图谋另寻工作的情况。每年来我们麦金泽公司申请就职的这类留学生，总有十来个人。这对于派遣留学生的企业是很可惜的事。

企业经营者周围的决策班子成员以不固定为好。当制定重大战略决策时，从生产线和其他业务部门抽调一批骨干集中起来，平时则回到各自岗位上去。也可以按“工作组”的方式组织，搞完某一方面的决策之后，再转移阵地搞另外的。这样，可以在企业中普及决策分析方法。

有一个日本大企业，它在麦金泽公司的帮助下，在某一项事业中成功地运用了PIP程序（效益改善程序）之后，就立即把这个程序在企业中制度化，推广应用到其他各项事业上去。由于采取这个措施，效益提高几十亿日元还是小事，更重要的是对于培养人才，提高职工素质起到了很大作用。我希望这种作法能够在更多的企业中实行，能够应用到制定企业最高级战略决策的过程中去。

（二）“智囊”与“坦克”

按照日本通产省的分类，经营咨询公司属于“智囊”组织。如果仅仅按照日本的情况来看，这种分类也并没有什么不可以。但是，智囊这个词，总使人感到是一个学术研究机构，也就是研究所之类，这里面多少有一些问题。日本仿照美国的斯坦福研究所（SRI），也出现了野村综合研究所（NRI），三菱综合研究所（MRI）等，这些机构集中优秀的智力人才研究着与企业 和公用事业未来的发展有重要关系的问题，它们的研究成果对企业经营者的长远观念有重大

影响。

但是，这类研究所并不涉及企业面临的具体战略决策问题。它所研究的课题，是“产业结构的变化对多角化经营的大企业有什么影响？”“在严酷的地理条件下日本的精炼铝工业将如何变化？”“铸件在南朝鲜订购好，还是在国内生产好？”之类。读者想必已经注意到，在智囊组织的研究课题中没有主语，也就是不针对任何特定企业。因为是研究所，所以当然应当选择有普遍性的问题来研究。比如上面订购铸件问题的主语，既可以是丰田公司，也可以是日产公司；反之，也可以说既不是丰田，也不是日产，而是“日本汽车工业界”。研究这种通论是很有必要的，而且需要很高的研究技术。正因为这样，才把这类研究机构叫做智囊。

那么，如果仅仅知道了通论以后并不满足，还想以特定的企业为主语，比如“对丰田汽车公司来说，铸件从南朝鲜订购好，还是在国内生产好？”这时又怎么样呢？要明确回答这个问题，仍然依靠宏观通论是不行的，必须有只适合丰田公司情况的回答。

丰田过去从什么渠道得到铸件？为什么要走那条渠道？铸造承包厂对丰田的依赖程度如何？改变铸造供应渠道后对承包厂有什么影响？如果进口铸件，那么竞争对手（日产）将有什么动向？这种动向从战略上看对丰田有什么影响？如果遇到不景气，采购计划是否有足够的伸缩性？如果竞争对手不采取进口的办法，那么市场景气有变化时，丰田在竞争中的地位将怎样浮动？

当把特定的主语放进问题之中以后，立刻就会产生许多复杂问题。不充分了解内情，不彻底分析企业内部经济特性，不很好地掌握市场竞争状态及其性质，就找不出问题的

答案。而且，找出答案之后，在实行阶段能否达到预想目的，这个责任也要由解答者负。很明显，智囊组织不适宜解决这些实战问题。因为它是旁观者，它的任务是对普遍性问题写出分析报告就算大功告成。所以，虽然智囊一词的美国名称think tank兼有“智慧之囊”和“智能坦克”的双关含义，但是看起来它的作用只局限于前者而绝不会是后者。

那么，对于解决实战问题，企业内部的实际工作者又怎么样呢？他们的优点是对本企业的情况最为熟悉，但是他们缺乏从战略上着眼解决问题的经验。关系到企业的命运或者未来竞争力的重大问题并不是每天都在发生，每天都在解决的。一个企业能遇到的只是极有限的几次。因此，在企业中担任实际工作的人，没办法积累经验。企业中不能为了培养战略决策家而让一部分人不干实际工作，专门练习分析能力。因为第一，从费用方面考虑这是一笔浪费；第二，不担负实际工作就遇不到实际问题，旱地学游泳是不可能学会的。

由此看来，对企业和公共事业机关来说，为解决重大决策问题而设立的班子，既不能是智囊式的宏观通论者，也不能是老黄牛式的埋头实干者。这个班子应当由一些解决问题的专家组成，他们懂得怎样提出问题，怎样解决问题。设立这种决策班子的目的，不单单是为了取代现存的只知空谈不解决问题的闲置机构，而且要成为企业最高决策人的真正战略参谋部。我认为，这种职能正是日本几乎所有的大型组织中都缺少，但却是必须要有的。日本所处的环境局势的变化，要求日本必须把“抬神舆”式的经营转变为“指挥塔”式的经营。我的用意就在于勾画出一幅战略决策者的肖像，以助一臂之力。

为了顺应这一需要，从去年起，我们麦金泽公司去掉了“经营咨询”的招牌。如果一定要给公司的业务起名字的话，我看应当叫做“问题解决者之家”。当然，这一举动的背景也是由于我们想要与其他同行企业划清界限：他们是追求利润的企业，而我们的目的是当“律师”或者“医生”。我作为从事这种“不伦不类”职业的一员，感到在日本这项工作是有极大意义的。这就是：在企业内部干部的经验和专业知识之上，补充以企业外部专家的客观性、中立性、分析力、归纳力和实战能力。只要这两部分人不分彼此，充满顽强精神合作努力，就能百战百胜。日本企业历来被认为封闭性很强，但是一名企业参谋一旦深入进去，作为企业的一员开展工作，所取得的成功决不会比欧美国家差。有时候，越是在过去空白的地方，才越会涌现出巨大的力量。

