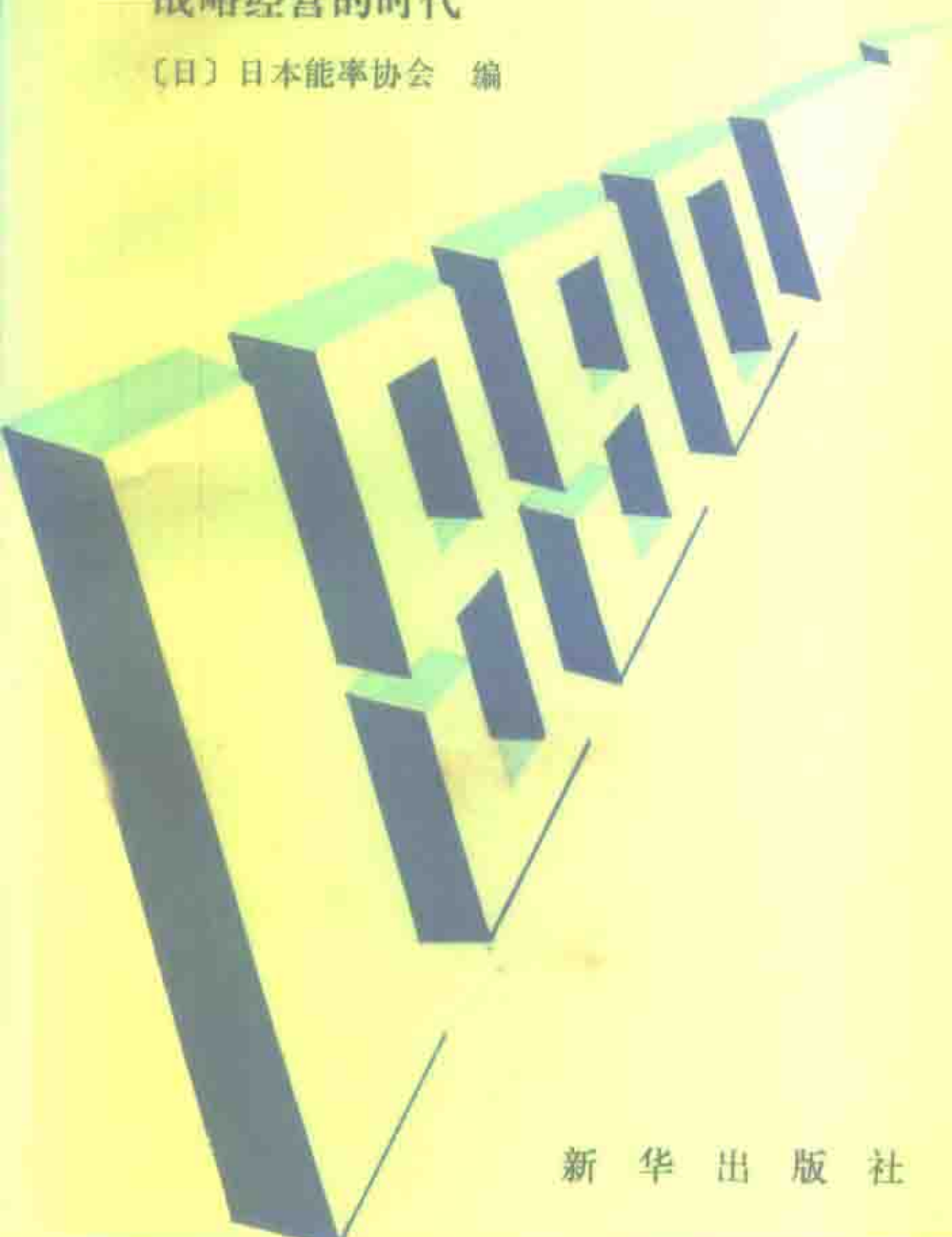


绘制一九九〇年的蓝图

——战略经营的时代

〔日〕日本能率协会 编



新 华 出 版 社

绘制一九九〇年的蓝图

——战略经营的时代

〔日〕日本能率协会 编

陈志江 张爱平 译

李德安 校

新 华 出 版 社

シナリオ・1990 战略经营の时代

编者 日本能率协会

根据1982年9月版译出

绘制一九九〇年的蓝图

——战略经营的时代

【日】日本能率协会 编

陈志江 张爱平 译

李德安 校

新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京燕山印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7.625印张 141,000字

1987年6月第一版 1987年6月北京第一次印刷

印数: 1—6,150册

统一书号: 4203·039 定价: 1.45元

译校者的话

《绘制一九九〇年的蓝图——战略经营的时代》，顾名思义，这是一部分分析现状，探讨企业面临新课题，并且试图揭示其发展方向的书。它对日本九十年代的企业环境和企业经营进行预测和展望，为今后日本经济和社会的总体发展勾勒出一幅比较清晰的图象，为企业制定各自的发展战略目标提出种种可供选择的方案和途径，并且展现出向二十一世纪进军的企业人员应该具有的素质和条件。

本书篇幅不长，但是材料丰富，内容翔实。它由两大部分共七章构成：一部分是对九十年代国际环境和日本国内环境所作的分析；另一部分是对环境变化对于整个企业产生的影响以及各企业应采取的对策所作的探讨。认识环境对经营活动很重要，本书的一大特色是反复强调企业要千方百计地在变幻不定的环境中拓展自己，保持自己独特的经营特色，实施“战略经营”。书中着力阐明了战略经营的基本结构以及它在经营中的地位，和实施战略经营的基本措施等。这些探讨和论述，为加强企业整体性、针对性、适时性，使之在竞争中立于不败之地，提供了可资借鉴的观点和做法。

1986年8月

前 言

作为庆祝社团法人日本能率协会创立四十周年纪念活动之一，我们进行了一项系统研究的大工程，就是试图绘制一九九〇年的蓝图。本书所收录的正是这一研究成果中的总纲部分。下面我们想介绍一下“一九九〇年蓝图”的概要，以此作为本书的前言。

研究背景

社团法人日本能率协会决定从一九七九年起，按不同经营部门和不同地区设立八个评议员会，对各个领域当前面临的经营课题进行探讨，并根据研究结果来确定事业的发展方向。我们所以要这样做是基于如下判断：为了适应经营的复杂化和高度化，并向千变万化的企业提供帮助，就特别需要确立这样一种研究体制。而且，各评议会第一次会议一致认为，对于今后十年企业环境的变化应该有组织地进行预测，对于整个经营和各个部门的发展方向应该画出一个比较清晰的图象。

可以设想，在八十年代，经营的一大特点是它将受到政治、经济、社会、技术和资源等外部因素的强烈影响。然而，为了与这种状况相适应而单纯强调“由于不可能预卜未来，所以要努力干”，采用这种做法则是无济于事的。也就是说，我们应该更有组织地探讨发生变化的各种内在力量，更加明确地指出经营者和管理者的基本姿态、方向和想法，提供各种可供选择的途径和优化方案。

事务局内也有同样的认识，并且认为从事这项以绘制蓝图为基础的系统研究的大工程是很可取的，因此我们将它称之为“绘制一九九〇年的蓝图”。根据理事会的决定，我们于一九八〇年九月成立了以日本电气公司会长小林宏治为委员长的研究委员会，在委员会之下设置环境和企业两个小组委员会，由日本能率协会综合研究所担负研究工作。这项研究工作终于在一年零四个月之后的一九八一年十二月宣告结束，获得了成果。

三个目的

这项系统研究的目的是要发挥如下三个作用：

首先，不言而喻，它有助于经营者作出决策。不妨认为，外部环境变化的基本内容对经营者来说是尤为重要的。

第二个目的是为企业经理直属智囊团以及各部门的智囊团进行各种预测和调查规划工作提供长期的基础信息资料。在此类需要新的科学知识的工作中，最重要的一点是有关把

握大局的观点和设想，而不为各种变幻莫测的短期条件所迷惑。本研究计划就是要力图做到这一点。

第三个目的是为各部门的管理人员提供更广阔的视野。在世界上任何一个地方爆发的事件均会立即影响到管理人员眼前工作的今天，无论具体负责的部门怎样，“扩大视野”对整个管理人员来说都是一桩最重要的事情。然而可以断言，对生活在八十年代的管理人员来说，根据这种观点所汇编的资料，从来就未必是充分的。

本研究正是试图发挥有助于扩大管理人员视野的教材作用。

绘制蓝图

本研究由两大部分构成。一部分是对截至一九九〇年的外部环境所作的预测；一部分是对整个企业和各部门所受到的影响乃至应付这些影响的方针所作的探讨。

前者由环境小组委员会负责进行，后者由企业小组委员会负责实施。就研究的具体步骤而言，首先把“环境”研究分为国际环境、国内政治、国内经济、国内社会、技术、资源与能源等六个领域，“企业”研究就是探讨主要经营的不同机能，然后再把两大部分的研究成果综合起来。

“绘制蓝图”原是美国智囊团兰德公司从一九四五年前后起开始把它灵活应用于企业经营的一种预测手段。一九六八年左右，社团法人“科学技术与经济之会”的成员，把这一预测手段介绍到了日本。这种预测的中心内容不是计量预测，

而是通过文章和绘制蓝图等形式描绘未来，把它作为在经济、社会和经营上作出决策，使之协调发展的参考资料。作为一种预测手段，用它来对那些由众多的变动因素错综复杂地交织在一起而又相互作用的现象进行预测，是行之有效的。根据这一特征我们便可以了解，“绘制蓝图”同样适用于本研究规划，并且主要适用于环境研究。

前面已经讲过，环境研究部分分为六个领域共四十七项，再加上把环境和企业综合在一起的企业——环境展望，总和为四十八项。每一项展望又分别由“中间”、“乐观”、“悲观”这三种小的设计方案构成。把上述小的设计方案寄送给各个领域内的五百八十名有识之士，然后收到他们各自对三个小设计方案将得以实现的概率的答复（答复者为二百六十五人），并且反映出这些有识之士所答复的平均值和分布情况。

让我们顺便把作为综合蓝图的企业环境展望的平均实现概率罗列如下：

“乐观型设计方案”

一九九〇年，日本将发展成为世界上最强大的产业国——实现概然率为百分之二十五点〇

“中间型设计方案”

以锯齿形的低速增长维持着现有生产率的相对优势——实现概然率为百分之四十六点九

“悲观型设计方案”

由于国外限制进口日货和经济集团化等原因，日本经济

增长速度接近于零——实现概然率为百分之二十一点九

通过绘制蓝图的方法（亦称蓝图法）进行预测，在经济方面是不乏其例的，但它们几乎全部都是面向专家，而不能说是为了企业家的实际应用和扩大视野。在企业方面，似乎也有某些用来作为制定长期计划的基础资料的例子，但作为一种决策手段，仿佛可以说在日本国内尚未得以普及。

本研究中，力求以经营者、管理者和其他担负具体工作的人为使用对象，注重每一项“设计方案”的份量，在表达方法上尽量留意做到简明扼要，通俗易懂，以便于实际运用。蓝图记述的主要内容是基本方向（基本规划）。由于资料浩如烟海，工作量颇大，而且这种系统研究的大工程对敝会亦属首创，不完备之处在所难免。然而，它若能对在企业方面利用蓝图法预测未来有所裨益和刺激，则深感荣幸。

建议从事战略经营

正如本书题名所示，这一研究是纵观八十年代的环境，并就经营之道提出了一种建议。这就是建议从事“战略经营”。

所谓战略经营，不仅是指经营者本身要制定和推行经营战略，各部门的管理者也不要只停留在维持日常的经营管理上，而且还要在他们所负责的领域内推进结构改革，一般职工也要通过小组活动，设法自主地改进工作。这样，整个经营阶层就能够自觉自愿而又协调一致地来进行革新，企业也

将能够在变幻不定的环境中拓展自己独特的道路。这种经营大概就是八十年代人们所向往的经营之道。

在美国式的“经营战略”中，其经营主体归根结底始终是经营者，而战略的中心则是产品选择和市场选择。若按这种观点去作，就难以在环境剧烈变化的时代里开拓新的道路。“经营战略”的主体不应仅仅是企业的领导者，而应是整个企业的所有管理者和职工。有效地发挥日本企业特长的方法只能是把多种改革重叠在一起的综合力量。这就是不限于产品选择和市场选择，还必须在各个不同的部门进行结构改革，譬如革新销售方法，变革生产方式，还要把不断改进生产第一线的成果积累起来。

战略设想

也可以说，不管人们是否已重新认识到，企业内部都存在着战略经营的观点。看来，问题是战略经营的“内容”，即在于其设想。在战略经营方面，可以指出其基本因素就是重点针对性、长期结构性、整体性和适时性等四大因素。然而，对于前两者，通过与经营者和管理者面对面的交谈，我们可以将其概念表述如下：

在战略经营中，经营者和管理者进行设想的重要条件就是能否进行“经营重点”的改革，即能否实施“控制一点而改变全局”这样一种改革。需要解决的问题是成堆的，但若逐个加以解决，就会分散精力，收不到明显的效果。问题在于如何正确掌握各种问题之间的因果关系，抓住什么问题，突破

哪一点，怎样使其余的问题迎刃而解。为将自己有限的时间最大限度地用于对经营作出贡献上，单靠冲天的干劲是远远不够的。关键在于从许多问题中究竟抓住哪个问题，还在于能否准确地切中要害，并把它集中到战略重点上来。因此人们认为，当今世界已进入经营者和管理者的力量将经受一场严峻考验的时代。

第二个问题是“长期结构性”。就是一个公司内要有几种经营秘诀，即预测未来、制定新的设想，一俟着手实施就要坚持不懈地努力干下去，取得某种成果后，即便受到其他企业的注目和追赶，也能凭借时间上的遥遥领先而造成一种占压倒优势的差距。当前，所有那些在经营素质和部门素质方面均独树一帜的企业，都是它们很早以前就制定设想和始终不渝努力的结果。人们认为，企业在当今时代的竞争中一决雌雄的关键正在于此。

只有那些“费时的改革”才能左右企业的命运，因此，能在短期内解决的课题，大概都不具有决定性的意义。经营者、管理者的课题正是要进行这种改革，并且，不仅仅要靠立意新颖，设想超群，还要看有无付诸实施和坚持下去的力量，这些将决定长期战略的价值。

根据这种战略性，八十年代的经营者和管理者，应是把非比寻常的新设想引进本部门，并对全体职工进行教育和主张改革的人，而不应是埋头于日常工作的事务主义者。

社团法人日本能率协会成立于一九四二年三月，与企业一起经历了战后的风风雨雨，今年适逢创会四十周年。在

此，我们谨对各个方面在这漫长的岁月里向我们表达的深情厚谊和给予的种种支持表示衷心的感谢。同时，今后我们也愿同在荆棘丛生的环境中艰苦跋涉的企业凝成一体，为了能够对企业经营作出更大的贡献而竭尽全力。

末了，请允许我们对自始至终给予本研究以热心指导的小林宏治研究委员会委员长、岸田纯之助副委员长为首的研究委员会的各位委员，对土屋、壹歧两位小组委员会会长以及两个小组委员会的各位委员，还有对给予我们答复的环境、企业两个领域内共计四百二十名有识之士表示深切的谢忱。同时，我们也对和事务局的工作人员一道为浩繁的汇总和概括工作而尽了一臂之力的寺岛实郎先生表示由衷的感谢。

一九八二年三月

社团法人 日本能率协会

理事长 岛山芳雄

目 录

第一部分 一九九〇年的企业环境

序章 洞察未来

展望未来需要勇气.....	3
展望未来具有三重意义上的困难.....	4
洞察未来对企业经营是不可缺少的.....	6

第一章 我们立足现代

一、处于转折期的现代发达工业社会

现代化的肯定面和否定面.....	9
调整与停滞的资本主义.....	15

二、战后现代化的目标和转折

战后日本现代化的三个阶段.....	22
经历七十年代的考验日本已恢复了信心.....	31
战后现代化的成功遗留下来的课题.....	41

三、目前正处于“结构变动期”

进行中的变动期的三个基本特点.....	42
应独自绘制航海地图的时代.....	46

第二章 对八十年代的洞察与展望

一、八十年代是一个趋于乐观的中间型方案

通过对不久将来的预测看八十年代方案的共同性.....	47
----------------------------	----

对有识之士的调查结果	50
最可能留下问题的方案	51
二、在动荡和紧张中加深相互依赖关系	
的国际环境	
美苏两大强国将会迎来新的紧张关系	53
决定国际环境的主体多元化	56
决定国际环境的主要因素复杂化	57
三、表面稳定潜伏着危机的国内环境	
日益富裕和余暇增多	63
人口形态的成熟化	64
国民价值观发生变化	70
八十年代中真正的危险性	74
四、不能忘却的“危机”方案	
没想到“危机”的方案	80
对危机管理的基本认识	96
五、技术革新的影响	
八十年代是电脑和通信技术革新的时代	98
关于新技术革新的两个观点	99
有关“八十年代技术”的问题在哪里	101

第三章 一九九〇年的社会形象

一、一九九〇年社会的基本蓝图

社会构成主体的变化	106
-----------------	-----

一九九〇年的两种方案.....	114
日本人的智慧和创造力经受考验的时代.....	124
二、一九九〇年的产业社会	
产业结构变化的方向.....	133
一九九〇年产业社会的课题.....	143

第二部分 一九九〇年的企业经营

第四章 八十年代是“战略经营”时代

一、何谓经营

经营是作用于环境的自觉行为.....	151
经营计划是智慧的闪光.....	152
计划的三种方法.....	153
从“经营战略”到“战略经营”.....	155

二、要求实施“战略经营”的理由

实施“战略经营”的四点理由.....	158
外部环境复杂化与决策风险增大.....	160
内部环境条件的变化与制定经营目标的必要性.....	163
以往的环境分析与经营信息系统的有效性 相对下降.....	165
经营决策主体的变化与确立新的经营领导 能力的必要性.....	168

第五章 “战略经营”的基本结构

一、何谓“战略经营”

“战略经营”在经营理论中的地位	170
“战略经营”的构成	174
“战略经营”中的战略性因素	176
二、有助于“战略经营”的基本措施	178
根据基本概念采取的有助于加强重点针对性的	
方法	179
加强信息能力和研究开发的措施	189
便于实行合理化与系统化的方法	195
有助于发挥灵活性和同一性的方法	201
实现国际化的方法	204
确保稳定的方法	208

第六章 “战略经营”课题及如何解决这些课题

“战略经营”综合推进主体（组织体制）的确定	212
缓和变革所产生的矛盾，尽量减小风险	214
尊重人的创造性和多样性	216

第七章 八十年代企业人员的条件

对经营干部的要求	217
对中间管理人员的要求	220
对一般职员的要求	223

第 一 部 分

一九九〇年的企业环境