

(日) 大前研一 著
曹乐人 译

企业参谋

战略决策中的分析方法

70
7

企业管理出版社

企 业 参 谋

战略决策中的分析方法

(日) 大前研一 著 曹乐人 译

*

企业管理出版社出版

冶金出版社印刷厂印刷 北京市新华书店发行

*

787×1092毫米 32开本 4.25印张 86,000字

1986年第1版

1986年8月第1次印刷 印数 1—15,000册

统一书号: 1207·065 定价: 0.95元

前 言

日本管理方式中的集体责任制，常常被比喻为“抬神舆”〔注〕，人们说它实际上是无人负责制。这一批评是很中肯的。可是，对于这种弊病，如果仅仅提出空洞的批评，而提不出具体的解决办法，不过是望洋兴叹，没有实际意义。

何谓“抬神舆”？神舆是指十分重大的责任，不是一、两个人能够单独承担的。“抬”是指许多人共同的合作，不论个人出力过大或者过小都会影响整体平衡而妨碍别人。神舆似车而非车，当然不能和汽车、火车相比，它只在庆祝游行中才有点用处。可是，如果把战后日本国民经济的发展比做一场长期的庆祝游行，那么人们会感到，其中的神舆是越扎越大，抬的人也越来越多，时至今日，已经东摇西摆，蹒跚不前了。其原因，就在于缺乏长远打算和集体责任制这两点。所以，必须想办法改变集体责任制=无人负责这种管理方式。简而言之，就是应当把工作责任落实给个人或由若干人组成的小组，让他们去思考，去计划，去实行。同时，还必须要有周到而具体的计划和实现计划的毅力。

近几年来，我一直在思考这个理所当然的道理。在拙著《恶性循环》一书中，我试着对日本人潜在的依赖思想作了剖析。不少朋友在看了书之后，给我来信说，还应当再谈谈具体的克服办法。但是，我当时并没有从恶性循环中脱身的妙计，无法满足朋友们的期望，只能回答说：“眼下正在考虑”。

幸好，我的职业常常使我接触一些非常困难的局面。当

事人感到凭自己的努力已经无计可施，只能求助于外部的帮助，于是请我帮助他们解决困难。碰到这种情况，不论是日本的还是西洋的，一切理论方法都无济于事，必须拿出具体办法来。而且，没有什么现成的办法可以照搬，只能“具体问题具体分析”。在这种实际解决问题的过程中，逐渐积累了经验，使我感到至少对于企业来说，摆脱恶性循环是有可能的，办法就是建立决策分析班子。

决策分析班子虽然处于企业组织内部，但却应当具有外部组织那样极高度的客观性和独立性，而且应当处于最高级决策的参谋地位。它不仅仅起参谋作用，还要拿出左右企业命运的主宰精神，作为企业的神经中枢制定战略行动方针，并把它贯彻到生产第一线。现在，有些企业虽然有了这类班子，但是其中不少都已经退化成为类似经理办公室或企业规划室那样的事务处理机构，名存实亡了。在当前，周围的客观环境已经不允许企业继续保持阿米巴原虫那样的原生状态，必须拥有象最高等动物——人那样的大脑中枢才行。而且，仅仅会思维还不够，还要有适应瞬息万变局势的战略思维才行。

战后取得迅速发展的一批优秀日本企业，如日立、索尼、松下、小松、本田等，一旦它们停止进行战略思维，其内部就会滋生无为主义，而给它们原有的驾驭变化的能力罩上一层阴影。所以，不仅是老朽的大企业才需要战略思维，即使是一时生机勃勃的企业，也必须靠战略思维来维持它的发展势头。

本书的目的是要描绘出决策分析班子的工作轮廓。凡未加说明的地方，都是我个人的意见，有时虽然涉及到他人已有详尽论述的内容，但也都根据个人的经验和见解加以新的

解释。因此难免给人以不成熟之感，还望读者原谅。另外，在本书写作过程中，得到了来自各方面的有益指教，难以一一列名致谢，深感遗憾。在过去的工作中，我从许多老客户为我提供的实践机会中也受益不浅，这里恕不一一鸣谢。

麦金泽公司各位咨询顾问们，也对本书有许多帮助，尤其是审阅原稿并给予诸多指点的若松茂美、海老原宽、久保田达夫等先生，以及一口承诺本书出版业务的克因兹·汉希克和沃伦·卡侬两位董事。还有狄亚蒙德·台姆出版社的守冈道明先生，自本书计划出版以来的一年半中，给我以多方面的支援和指导。在出版过程中，出版社制作室副室长带谷善三先生也出了很大力。在此谨对以上各位致以重谢。

我为了使自己成为一名战略决策专家，非常想听听读者对本书内容的意见和批评。如果有的读者想与我讨论问题，我愿尽量安排时间。另外，对于读者遇到的困难问题，我也愿意在力所能及的范围内帮助解决。我衷心祝愿有更多的人在环境许可的范围内，运用战略决策的思维方法尽早找到最好的行动方案。

著 者

〔注〕：神輿——是一种传统祭日庆祝活动使用的大彩车，其下部有些象轿子，由许多人抬着走，没有轮子。彩车上部的正面通常安放有神像或神像牌位，所以叫作神輿。

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

(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？”

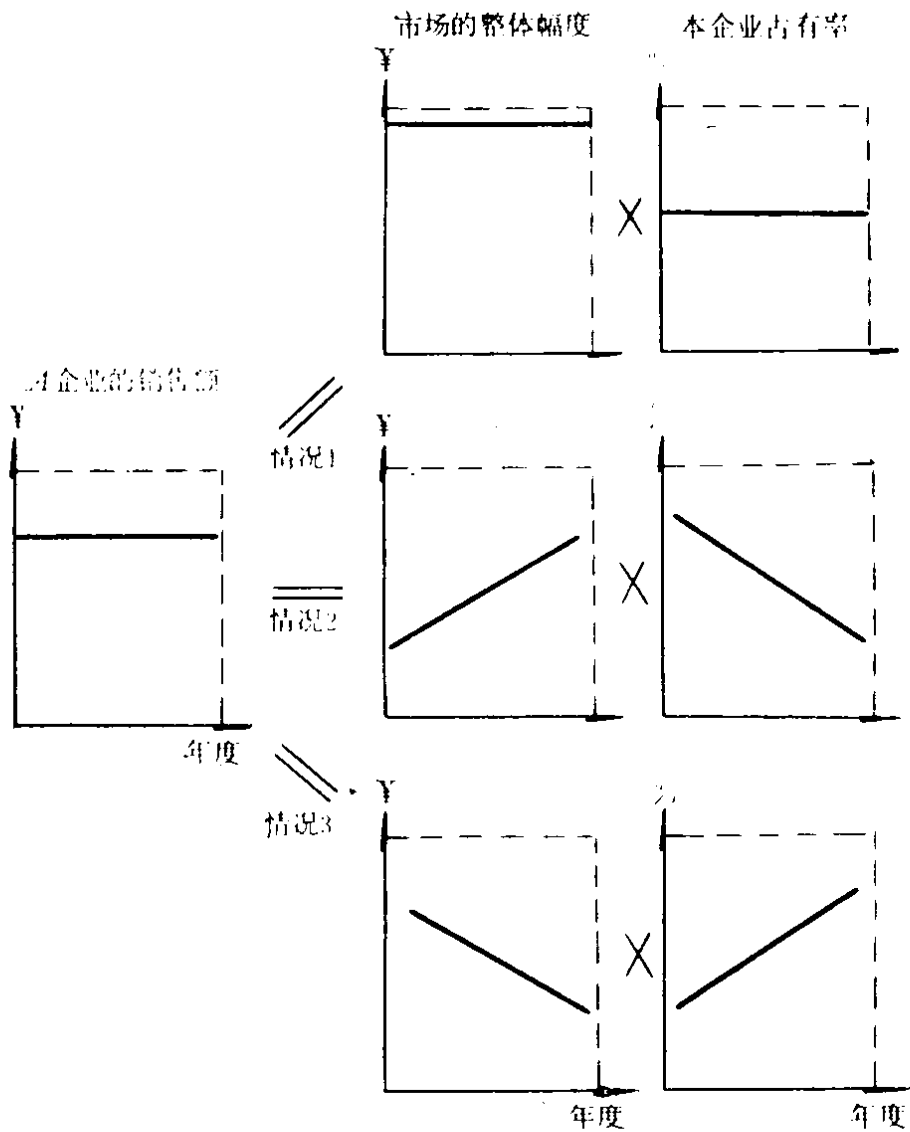
“如何扩大本企业的市场占有率？”

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。

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。

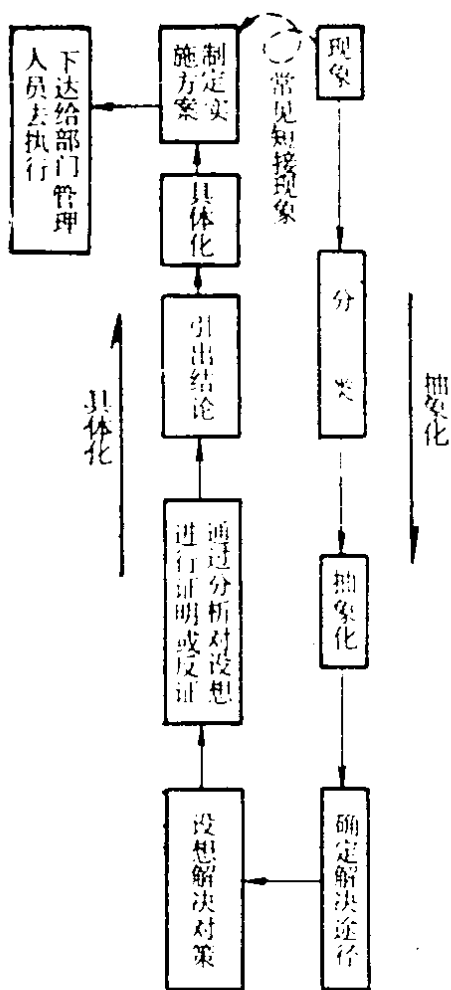
（三）提出问题和解决问题的程序

要想抓住事物的本质并找出解决的方案，提出的问题必

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：

“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

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

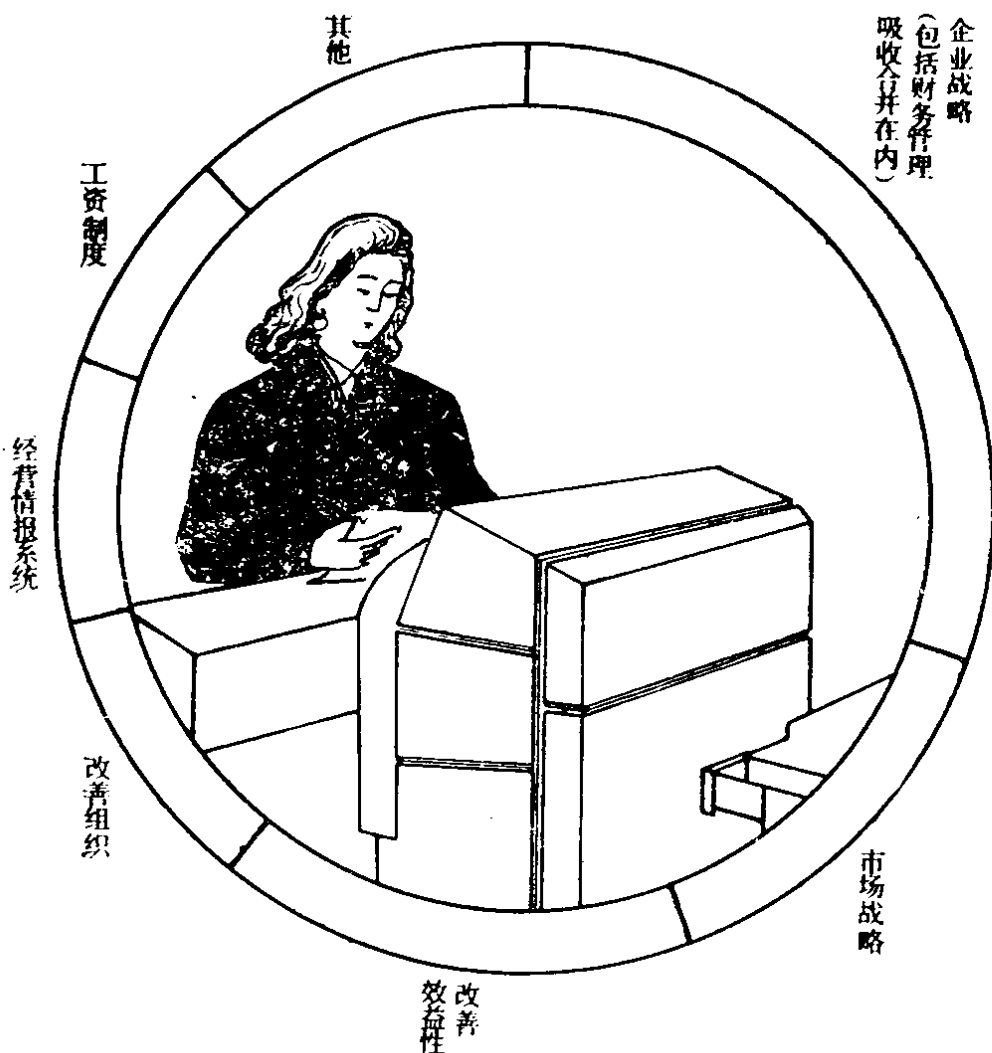
但是，如果不搞清楚现象表现出来的问题究竟属于哪一类，它有什么更深刻的原因等，就找不到解

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。