

决策与思考方法八十種

(日) 小嶋庸靖 著

木田弓 译

华夏出版社

3.55

决策与思考方法八十种

· [日] 小嶋庸靖 著

木田弓 译

+

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园德芳南里)

国防科工委印刷厂印刷

+

787×1092毫米 32开本 7.175印张 137千字

1989年8月北京第1版 1989年8月北京第1次印刷

ISBN7-80053-699-8/Z·080

定价: 3.40元

锦囊妙计 料事如神

——喜读《决策与思考方法 80 种》并序

读了《决策与思考方法 80 种》的日文译稿，使我这个年近花甲、饱经沧桑、似乎并不算笨的干活派的知识分子，心里一下子明白了许多事理，头脑仿佛顿时聪敏了许多。可见，这是一本帮助读者做好工作、成就事业，有利于事半功倍，可免于事倍功半的“锦囊妙计”的书。认真研读，细细品味，巧于实践，就可能藉此“料事如神”。由此认为，本书作者——日本著名学者和实业家小嶋庸靖先生撰著此书是为社会作了一件功德无量的好事，译者为中国读者作了一件传经送宝的要事。有鉴于此，作为此书译稿的第一个读者，我乐意写一些读后感的话，权作序言。

思考——“想一想”，方法——“怎么办”，决策——“拿主意”，诸如此类，这是古今中外的领袖、伟人、事业家、平民百姓，无论何人，都要遇到、经历而又必须回答和解决的问题。恩格斯在评介马克思的时候说过：马克思一生所做的事情，都是他计划要做的事情。我想这话有两层意思：一是马克思重视事先计划；二是马克思重视实践计划。马克思的事业成功了，应该说这方面是成功的重要原因之一。中国城乡妇孺皆知的一句谚语说：“吃不穷，穿不穷，计划不到一世穷。”这和马克思的心是相通的。

我国古代的孙子兵法，对于思考、决策，总结了取之不

尽的辩证法，遵之则成，违之则败。隔行不隔理，不只限于军事能用。诸葛亮是最重视“预则立、不预则废”的思想家和实践家。就算是后世人群对他作了“众善归尧”式的神话色彩吧，那么，善于涂抹神话色彩的人群，也是对诸葛亮善思考、善决策的高明的完善和补充的智者。有人说：诸葛亮“事必躬亲”是使他“出师未捷身先死”的一种因素。其实，诸葛亮是按照他的军师身份而去“躬亲”的。

天下确有那么一类事情，很琐碎，很细小，很具体，但是，缺了此事，误了此事，就会“一着不慎，满盘皆输”，我想给这类事情取名为“具体的原则问题”。例如：由家里赶火车前是否带上了火车票？从单位下班回家是否把家门的钥匙遗忘在工作地的抽屉上？如果忘带被人提醒后弥补了，这个提醒者的作用，常常不被人注意，这叫做“成人事小”；反之，如果忘了又未被人提醒，你就会误了火车，你就会在自家门口撞锁，你就会在北京街头徘徊，全乱了套，这就叫做“误人事大”。在1949年10月1日上午10时之前，开国大典即将开始，作为大国总理的周恩来，倒象个服务员似的，一会儿检查一下毛泽东主席的讲稿是否齐全在手？一会儿把各位国家领导人站的位置拉拉扯扯的安排妥当，最后才端庄、安详地回到自己应站的位置上。这就是“事必躬亲”，这就是高度重视和正确解决了“具体的原则问题”。列宁说过：不要忽视小事，大事是由小事积累而成的。大概也是这个道理吧！可见，“事必躬亲”也是重要工作方法之一，不能一概否定之。“事必躬亲”与“运筹于帷幄之中，决胜于千里之

外”，也并不矛盾，只不过对千里之外的具体情报拿得准，千里之外已经有了“事必躬亲”的人了。

在现代化的“全新意识”的二十世纪八十年代初，在一次全国性的决策学学术研讨会上，作为列席记者，我有幸一口气阅读了一尺多厚的学术论文，使我心惊肉跳的感到，迎接挑战的竞争时代的严峻，新时代的决策学的严峻。几年后，我在《经济日报》工作时，作为北京经济函授大学副校长，邀请一位全国劳动模范、石家庄造纸厂厂长马胜利同志来北京讲学时，他送了我一本他写的《三十六计》的书。“三十六计”是我国古代名贵的遗产之一。这位名扬中外的企业家，将它运用于现代化企业的经营管理并获得成功，总结写成了这本新的《三十六计》，拜读之后，浮想联翩，赞叹不已。据说，中国古典历史小说罗贯中的《三国演义》，竟也成了国外一些政治、经济学家放在案头的“必修课”了。

看来，古为今用，内外交流，势在必行。因为，真正的有识之士是不会夜郎自大的。他们知道，“看似容易却艰辛”和“事非经过不知难”的道理。珍贵的是，小嶋庸靖先生的《决策与思考方法 80 种》，是把他许许多多的“一席话”写成了这本书。那么我想，读者品味之后，也许会掩卷遐想，暗暗点头，说：“读君一本书，少弯十年路。”

阎柏泉

1989年8月 于北京

前 言

对我来说，中国是一个令人特别留恋的国家。这不仅仅由于我出生于东北的沈阳，而是因为我非常喜爱中国人豁达的大陆气质。在我身上也可以找到这种气质。

非常高兴我的著作在中国出版，这种荣誉是任何语言都难以表达的。

自1960年大学毕业后直到今天，我一直致力于《市场学》范畴的工作。最初研究的是市场调查，尔后涉猎了如何有效发挥广告作用的问题，市场信息公司成立后，又着手研究了新产品开发问题。(1)运用舆论调查方法调查消费者喜爱何种商品，喜好程度以及偏好问题(即运用市场调查发现需求与行情预测)；(2)如何确定产品的味觉、装璜及颜色(新产品设计)；(3)运用何种广告媒介才能有效地使消费者很好地了解新产品的优点(广告设计)。

要得出关于这些问题的结论，就必须经常以消费者为对象搞市场调查，得出他们的生活行为与生活意识的数据并加以研究。有一次，我阅读了中国《市场报》1981年3月9日的报道：贵州的服装厂家销往上海的产品由于不合上海人的偏好，几乎全部被退回，致使许多厂家濒临破产。与此同时，上海本地的一家服装店却招来了大批的年轻人。记者称这是“前面开店，后面设厂”的胜利。这家服装店的前面摆满了上海流行的各种服装，然后把受到顾客青睐的产品拿到

“后面的工厂”成批生产。贵州地处中国内地，要想把上海的青年看作一个巨大市场，就必须在产前进行市场调查和式样测试。上海的这家服装店由于是小批量生产，运用边销售边调整生产轨道的办法是奏效的，但如果是大批量生产，这种方法就很不适宜了。这样一来，辛辛苦苦生产的产品就会滞销，积压成堆。

《市场报》在谈到消费者对服装的偏好变化时讲道：

第一阶段：至1977年：军装、中山装时代。蓝、黑、灰一统天下（作者所加）；第二阶段：1978—1981年：在服装色彩上打破了蓝、黑、灰服装的时代。大红、大绿流行；第三阶段：1982—1985年：追求合谐美、整体美的时代，合体、适体、得体；第四阶段：1986年至今：流行美的时代。趋向时装化、多样化、运动服便装型、潇洒型、典雅型等。

服装是最鲜明地反映人们爱好的一面“镜子”。最初，服装仅仅起着御寒和护身作用。随着社会的发展，服装发展成所属集团的象征（例如军服、学生服、僧侣服等），后来又发挥着自我人格表现的作用。

我们以服装为例加以说明是偶然的，对于消费者日常生活中的各种产品，人们都会产生相同的感受。人们购买的首先是商品的“功能”，但同时人们还关注着商品是否能够满足自己的“价值观”与“情绪”（即感性）。

我决不是向中国朋友倡导高消费。但我认为，既然从事商品生产，就必须供给受众多的国民喜爱的东西，这是生产

者的义务。

元、明时代景德镇的陶瓷经久不衰，流传至今，世界各国视之如宝石一般。这是因为不同时代、不同国籍的人们理解了它的“普遍美”。日本有“消费者为王”和“顾客是神”之说，生产者务必时时保持谦逊的态度，否则就会遭到消费者的报复。这种观念与社会体制上的差异是无关的。

即使没有这种情况发生，但是感受不到创造的喜悦，也就丧失了生产者的资格。销售人员应当更加谦虚，因为顾客才是使自己得以站立的基石。

《市场学》的概念尚未被中国人接受，它的基本含意就是有效地生产优质产品并有效地送到消费者手中。我想，《市场学》在中国也一定是有效的。

本书出版承蒙中国社会科学院李富强先生的鼎力协助，使它得以在中国出版，对此表示衷心感谢。同时，本书如果能对中国消费经济的发展起到微薄的作用，我将感到由衷的高兴。

日中经济协会北京事务所的梶田幸雄先生承担了本书的监译工作，最后对此表示衷心感谢。

小嶋庸靖

1989年8月

目 录

序 言	1
前 言	4
第一类：树图式思考法	
方法 1、资料按有机型态编排	2
方法 2、树图式思考法的发展	4
方法 3、何谓“突破口”	7
方法 4、运动饮料有两种趋势	9
方法 5、“可爱性”计划	13
方法 6、小型效用	16
方法 7、小型化食品的 10 个突破口	19
第二类：立体式思考法	
方法 8、立体式思考	24
方法 9、结论由智囊会议得出	27
方法 10、找到突破口即可迎刃而解	29
方法 11、观察星象	30
方法 12、健康食品六种	32
方法 13、多变量的观察	35
方法 14、假如你是漫画家	36
方法 15、漫画畅销的突破口分析	37
方法 16、小朋友定食与小叮当	41
方法 17、四维空间的表现	44

第三类：三角网式思考法

方法 18、三角网·····	47
方法 19、理想的女性图·····	48
方法 20、女强人型·····	50
方法 21、健康——性感的时代·····	53
方法 22、80 年代的理想女性·····	55
方法 23、三角网的发展·····	57

第四类：最频值思考法

方法 24、正态分布与放弃平均值思考·····	61
方法 25、中年男性的类型·····	62
方法 26、多极化时代·····	64
方法 27、双峰式分布及最频值·····	66
方法 28、卡伊沃华“消遣活动”的突破口·····	68
方法 29、二元思考·····	71
方法 30、特种车的魅力·····	72

第五类：网状组织式思考法

方法 31、企业形象·····	76
方法 32、企业形象 = 态度 = 行动的模式·····	78
方法 33、网状组织分析·····	81
方法 34、企业形象与控制要素之间的关系·····	85
方法 35、解开因果关系·····	88

第六类：类推式思考法

方法 36、重叠与共振·····	91
方法 37、类推的过程·····	93

方法 38、粗略概念的重要性	96
方法 39、实用食品概况	98
第七类：保留式思考法	
方法 40、创造因否定现状而产生	103
方法 41、辩证法的模式	104
方法 42、事物都有两面性	105
方法 43、保留的方法	106
方法 44、采用中间型	112
第八类：时光逐流式思考法	
方法 45、时光逐流式思考法的模式	117
方法 46、羹汤史的回顾	120
方法 47、速食羹汤和味噌汤的差异	123
方法 48、追求味道的纯真性	125
方法 49、一口喝干式羹汤	127
方法 50、任何时候，任何方法	130
第九类：阶层式思考法	
方法 51、市场结构的阶层	133
方法 52、多样化的调味品	135
方法 53、调味品发展趋势	137
方法 54、奠定逻辑基础	138
方法 55、多元性的阶层模式	141
第十类：破局式思考法	
方法 56、升级与转换	146
方法 57、变动的图式	147

方法 58、滞后法则	150
方法 59、破局式飞跃	151
方法 60、景气、女性的坚韧、裙长	153
方法 61、裙长的分裂模式	155
第十一类：组合式思考法	
方法 62、思考法组合	161
方法 63、“CITY”的动机三角网	162
方法 64、与“时光逐流”的巧合	166
方法 65、三角网式与立体式的结合	168
第十二类：鸟的感觉式思考法	
方法 66、鸟的直觉与虫的直觉	171
方法 67、举一反三	172
方法 68、午餐市场——不毛之地	175
方法 69、数量资料与文字资料	178
方法 70、培养兴趣	181
第十三类：计划人员的素质	
方法 71、海军军官与看相师	184
方法 72、高度的飘逸士	185
方法 73、长跑选手	187
方法 74、聪明伶俐	188
方法 75、与运气好的人为伍	190
第十四类：成功的秘诀何在	
方法 76、你有几口井	193
方法 77、精于历史	194

方法 78、纵向深化	197
方法 79、细心观察	200
方法 80、读书的诀窍	201

第 一 类

树图式思考法

方法 1

资料按有机形态编排

计划人员进行集体面谈、消费者调查，及接触有关报告的机会特别多。调查机构完成的报告通常仅记述每一问题的答复。调查机构的工作范畴，如果仅仅轻描淡写地记载一问一答式问卷的消费者反应，那么接到报告的委托人，在制订市场活动的战略时，需将此报告做多方面的实证。

消费者选择使用某种商品后，又再度购买——其过程必受种种要素影响。社会性习惯、流行、广告、价格、消费者个别的价值观、商品的质量等因素，都可能决定某种商品的购买。因此，调查报告的编排可以趋势为基准。

收集大量情报当然有益，但却容易在泛滥的情报中迷失方向。因此，从特定目的而举行的消费者调查、或定期性的消费者调查、集体面谈，流行调查等资料中，选出与预定主题有关的资料后，从纵横方向重新配置，来验证自己的假设，进而提出其精华部分，是极为重要的。

我因工作关系，时常到客户处参加会议，因而多次目睹有关草案的计划由于重新配置资料的手法稚拙，被对方指出理论根据薄弱而难于回答的场面。

在本质论的展开上，如“枝叶末节”、“忽视枝桠，只看树干”之类，用树木比喻的说法，古来甚多。此处先就排斥众多杂枝，只看树干，即发现本质论的过程讨论如下：

我每周主持 7—8 个不同主题的智囊会议，需要由消费者资料中引出必要的结论，并以此为基础，思考有实施可能方案的改善或开发创意。由于不断参加智囊会议，并且担任主席，我个人认为，对由众多消费者情报中发现成为主柱“树干”的直觉，相当发达。直觉有“先验性”与“后验性”之别，我的情况属于后者。智囊会议的主席，因负有圆满完成会议的任务，在主持上必须具有当机立断的能力。我的情况可称得上是“脑中的《暴风雨》未曾息过”，“日日皆在训练中”。

如何由众多消费者情报中发现“树干”，并且明了其阻碍因素或促进原因，以寻觅改善方案或解决方案呢？——以下是我对这个问题所采取的方法。接触到某项主题时，处理的方式如下：

1. 概略浏览以消费为对象的广泛性调查结果后，将其概要谨记脑中；

2. 概略聆听集体面谈的细目报告后，将其整体性印象记在脑中；

3. 决定有可能引出结论的主题；

4. 详细阅览与主题有关的数值，将其特征逐一记载于卡片上；

5. 在与首要主题有关的集体面谈反应中，将能对广泛性资料的特征证实或补足意见，或虽属少数意见却具洞察性价值者，收集、记载于卡片上；

6. 将卡片按主要项目分类，并就不同种类细分；

7.从不同范畴，将消费者实际意见翻译成抽象概念，以求平衡。此时，将同一范畴内主要项目的顺序，重新编排，以决定优先顺序。翻译时应尽可能使用关键词，将前后的枝叶去除；

8.在众多情报范畴中，选出足以构成主干的情报群，将其编排为由根部流向末端的型态；

9.将会对主干各部分造成影响且与“事实”或“要素”有关的情报范畴，加以配列，以求整体平衡。

以上是大致的流程。由于完成图与树形近似，我将它命名为树图，并将这样的思考过程称为树图式思考法。

方法 2

树图式思考法的发展

图 1—1 是商品计划过程中树图式思考法的展开。第 I 阶段作业，从彻底分析围绕某项商品生活行动上的实态开始。实态的侧面以 5W1H 方式进行调查，将主要事实配置。以营养饮料为例：哪些人会喝营养饮料？此类饮料，是属医药口服液，还是清凉饮料？在什么场所喝？什么时候喝？每月喝几瓶？……将这些弄清楚后，可分析出由这些资料类推得到的社会性及心理性背景。