企业参谋

[日] 大前研一 著
裴立杰 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业参谋/(日)大前研一著;裴立杰译.—北京:中信出版社,2007.7
书名原文:企業参謀—戦略的思考とはなにか(新版)
ISBN 978-7-5086-0920-1

Ⅰ.企… Ⅱ.①大…②裴… Ⅲ.企业管理 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 080250 号

SHINSOBAN KIGYO SANBO by OHMAE Kenichi
Copyright © 1999 OHMAE Kenichi
Originally published in Japan by PRESIDENT SHA, Tokyo.
Chinese translation edition © 2007 by CHINA CITIC PRESS (the former CITIC Publishing House)
ALL RIGHTS RESERVED.
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with PRESIDENT SHA, Japan through THE SAKAI AGENCY.

企业参谋
QIYE CANMOU

著　　者:(日)大前研一
译　　者:裴立杰
策 划 者:中信出版社策划中心
出版发行:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼　邮编　100600)
经 销 者:中信联合发行有限责任公司
承 印 者:中国农业出版社印刷厂
开　　本:880mm×1230mm　1/32　　**印　张**:11　**字　数**:181千字
版　　次:2007年8月第1版　　**印　次**:2007年8月第1次印刷
京权图字:01-2006-5926
书　　号:ISBN 978-7-5086-0920-1/F·1167
定　　价:34.00元

版权所有·侵权必究
凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521
http://www.publish.citic.com　　010-85322522
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com

修订版前言

《企业参谋》及其续篇分别于1975年和1977年出版。卷末的附章“企业家的先见性”发表于1979年第一期的《总统》杂志，此次收录于修订版时未做修改，这是因为我认为忠实地反映出石油危机（1973年）之后日本经济所历尽的艰辛，对于今天有着很大的借鉴作用。我今年56岁，上述作品分别是在我32岁、34岁和36岁时出版的。

我的处女作《企业参谋》是我30岁到31岁间所做的笔记。29岁那年我进入麦肯锡公司工作，对经营一无所知，于是一边工作一边学习，留下了这些笔记。那时我初出茅庐，做这些笔记时完全没有想到有一天能出版，我只是按照自己多年的习惯把学到的东西记录下来，把理解的东西用通俗易懂的语言表达出来，仅此而已。我把自己的笔记给当时钻石时代社（现在的总统出版社）的总编守冈道明先生阅读，他觉得很有意思，于是就出版了。这部书在1975年出版的当年售出了16万册，于是我在32岁那年成为畅销书作家。

令人不可思议的是，20多年后的今天，这本书仍然被用于对新员工的培训，一到4

月，销量便会上升。这恐怕是因为如今的总经理在做经理时就读过这本书，认为书中的东西非常有用，于是让新员工也来读这本书。

《企业参谋》及其续篇出版后获得好评，那时我刚进入麦肯锡公司没多久，这部书在公司内部也成为大家讨论的话题。有人追问我道："你是新来的，什么都不懂，究竟写了些什么?"他们对于我没有把这本书的内容译成英文并得到总公司的认可颇有微词。不过，这本书出版后，麦肯锡东京办事处的业务源源不断，他们在我面前也不好再说什么。一段时间之内，我对于这些人的意见置若罔闻，因为如果有翻译成英文的时间，完全可以再写一部书了。

此后作为公司的项目，由伦敦的罗兰德·曼负责。麦格劳-希尔出版公司于1981年出版了这两部书的英文版，1984年由企鹅出版社出版了平装本，至今已被译成多国文字并受到广泛好评。举一个例子：我正在从事JASDIC公司的咨询工作，这是一家软件开发公司，由三家印度公司合并而成，其中的一家公司名为伊诺弗西斯（在纽约的纳斯达克上市），总经理南丹高度评价了这本书。5年前，我与他在班加罗尔初次见面，他拿着一本书对我说："这本书改变了我的人生。"这本书正是企鹅出版社出版的《企业参谋》。书已经被他读得破旧不堪，里面写满了笔记。他当时的目光给我留下了深刻的印象，那时我甚至想，将来一定要和这个人一起干点儿什么。

这本书的确令人感到不可思议。我进入麦肯锡不过短短几年，

在经营方面尚未积累足够的经验可供长篇大论。麦肯锡公司内部也没有什么秘传的书籍，只不过有几位优秀的经理负责关照新员工而已。至少在我完成《企业参谋》第一部分时是这种情况。在我34岁完成续篇的那一年，我已经在麦肯锡工作了5年，成为资深人士。

在麦肯锡工作5年的人如果不具备丰富的经验则必须离开，这是企业的宗旨，我在工作中也是以此要求自己的。世界上一流企业的董事长，如郭士纳、裴熙亮（摩根士丹利的董事长）等，20世纪70年代都是麦肯锡的新员工，那时企业的业绩辉煌，让人不得不努力。企业的那种氛围对我完成这部书也起到了巨大的推动作用。

如今大家都在说经济如何不景气，其实当时的经济情况也是如此。不少人读过这本书后对两个时代惊人的相似感到震惊。日本人的危机感一直很强，不过在20世纪80年代后期到1990年，在《广场协议》后出现的泡沫经济中，人们的感觉开始麻痹了。

如今日本所面临的真正危机是国民与经营者危机感的丧失。在石油危机中废寝忘食的经营者已然踪影皆无。众所周知，如今日本把邮政储蓄的资金作为财政投资，依靠这种形式回避问题，维持经济的景气。

个人必须要变革，企业也必须要变革。期待着国家与地方自治体变革是无济于事的，它们不过是由个人组成的。个人与企业的变革关键在于“气魄”。

石油危机之后，被击垮的日本具有这种变革的气魄。虽然丰田

与美国通用汽车的规模相差20倍之多，但日本人认为只要穷追不舍，一定能赶上。在小松赶超卡特彼勒，雅马哈赶超施坦威，日立与东芝赶超通用电气，索尼与松下赶超飞利浦的过程中，日本的企业都表现出了这种气魄，它们勇于弥补规模上的差距，希望成为世界一流的企业。

读过本书之后，各位读者会发现，无论处于怎样的困境之中，日本的企业都能从中找到制定战略规划的方法。这也正是本书在不同的时代持续畅销的原因。本书的英文版又被翻译成各国文字，给为数众多的读者增添了勇气。这本书至今依然被商业学校作为教材使用。

坦率地说，听到总统出版社计划出版修订版的消息之后，我曾经有过片刻的犹豫，这是因为本书结构严谨，难以修改。不过，这本书确实有很多内容值得现在的年轻人阅读。总统出版社书籍编辑部的山形佳久部长鼓励我说："如今打破现状需要具备从前的气魄，最好不做任何修改，请读者阅读25年前的内容。"我想在前言中说明的正是本书再版的经过以及我现在的心情。

大前研一，被誉为“全球五位管理大师”之一、“日本战略之父”，他最重要的理论涉及战略、全球化以及新经济等众多领域，常常因为大胆预言及惊世之语成为学术界和媒体争相追捧的人物。作为其处女作的《企业参谋》，当之无愧成为大前战略思想最负盛名的代表作品，荣膺“全球50本最有影响力的管理书”之一。

本书是作者在麦肯锡公司的思想备忘录，甫一出版，仅仅日本就售出了16万册，并迅速成为全球畅销书。本书并没有就西方人眼中的“日本式管理”进行深入讨论，而是提出一个全新的观点：日本的成功之处在于其战略思想。也就是说，为发展有效的战略，管理者必须首先获得某一环境下对各影响因素详尽而准确的理解，然后通过联系企业各部分的资源开发出一个整体性的规划，从而形成一个具有竞争力和效率的运作模式。本书“向热切想了解日本的西方人，揭示日本策略制定方法的真实面目”，从而在管理界引起了巨大轰动。

阅读本书，你会切身感受到一种“企业无论处于何种困境，只要如此去执行战略就行了”的信息。这毫无疑问解释了本书之所以畅销多年的原因何在。本书不仅成为各大商学院关于企业战略的指定教材，而且是职场新手必备的生存秘籍，更是突破困境、创造优势的企业经营者的必读经典。

大前研一

麻省理工学院博士。曾任麦肯锡日本分公司董事长，兼任许多跨国公司的管理顾问。1994年7月离开麦肯锡，现任创业者商学院校长和一新塾校长。1996年起任美国加州大学洛杉矶分校教授，斯坦福大学客座教授。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”。

M型社会

责任编辑　刘君楠　李　耀
营销编辑　周百平
封面设计　工作室 · 刘 军
经销：中信联合发行有限责任公司

目录

大前研

修订版前言 IX

第一部分 什么是战略思考

大型企业与作为高级动物的人一样，必须要有大脑，而且只进行简单的思考远远不够，还要时刻应对变幻莫测的形势，也就是说，必须进行战略思考。

第一章 战略思考入门 …… 7

战略思考的第一个阶段是思考事物的本质。当你开始着手解决问题时，“质疑的方式”至关重要。如何找到问题所在，是解决问题的关键。

“旧模式”的经济理论不管用 7
思考事物的本质 15
找到问题以及解决问题的过程 21
探究事物本质的方法论 26
成功解决问题的标准 34
标准的应用 44

第二章　企业的战略思考 …… 55

管理过程应该从切中问题要害的质疑开始，采用正规的方法解决问题。不同的企业最终应找到适合自己企业的道路。正如钥匙与锁的关系，世上没有偶然吻合的情况。

中期经营战略规划　57
产品项目组合管理（PPM）　70
产品与市场战略　94

第三章　把战略思考应用到国事上 …… 110

真正能够解决问题的人在开始解决问题之前，必定会充分发挥自己的思考能力。参谋的真正工作在于战争开始之前，预测出对方的动向，为自己的部队制定战略规划。国家也是一样，也需要智囊团来解决战略问题。

产业结构论的立足点　110
新西兰海面上的日本乌贼捕捞船队　118

第四章　妨碍战略思考的因素 …… 140

战略思考家时刻不会忘记自己所负责的工作中，成功的关键因素是什么。他们不求全面解决问题，而是抓住成功的关键。

美国历史上可悲的教训　140
参谋必不可少的五大素质　144

第五章　战略思考团队的形成 ····· 155

在企业或公共机构中，必须设立一个解决战略问题的小组。它的职责不能简单地由参谋部门代替，现今的参谋只是评论家，并不能真正解决问题，只有那些真正能够为组织的最高决策者出谋划策的战略参谋才能胜任。

“大树底下好乘凉”与打破条条框框　155
智囊团与坦克　158

第二部分　制定战略经营规划

战略家可以不具备清醒的头脑，但必须对结果负责。战场上的将军可以随机应变，而战略思考家必须进行彻底思考，尽量减少随机应变情况的出现。

第六章　关于战略思考 ····· 167

产品项目组合管理指的是，在制定企业战略时，必须同时考虑外部环境与自己公司的实际情况。无论公司如何强大，在市场不复存在的情况下，不考虑市场占有率和收益，定会蒙受损失。

冰箱的教训　167
选择合适的战略　184

第七章　什么是“低速成长” ····· 198

战略思考家具备灵活的头脑，他们能够随着情况的变化，不断寻找最符合实际的解决方法。头脑僵化的人认为事物只有黑白两种颜色，而战略思考家能

够判断出在哪一种“灰色”的情况下必须妥协。

战略思考家的条件 198
审视新的经济环境 205
低速成长的含义及其战略意义 227
实现战略的根本转变 234

第八章 基于战略思考的企业战略 …… 253

制定战略方案强调的是，不要在同样的情况下与竞争对手做同样的事；同时，使竞争朝着有利于自己的方向发展，从而使竞争对手难以效仿，并增强自己的相对优势。

相对竞争力的变化 253
不会被竞争对手超越的3个方法 255
基于成功关键因素的企业战略 256
基于相对优势的企业战略 275
基于创新的企业战略 284

第九章 战略规划的核心 …… 310

战略上的改进与舵手调整前进路线的行为类似。当形势发生变化，提高效率已经无济于事时，应该果断地确定前进的方向。“方向”是最重要的因素，准确地把握风向与形式之后再开始努力，这是最基本的思路。

贯彻具有战略意义的规划 310
基于自己的优劣势采取对策 317
不是回避风险，而是摆脱风险 318

管理风格是战略的灵魂　320

附　章　企业家的先见性 ····· 322

经营并非赌博。经营者必须依靠逻辑推理，对于不确定的因素做出判断，而成功的企业家就具备这种先见性。

透视“成功模式”的充要条件　322

大前研一

第一部分

什么是战略思考

日本人经常说“抬轿子”、“由多人负责等于不负责任”这样的话，但是无论表达得如何准确，不愿理解并深入解决问题，也提不出任何具体的方案，与空谈“珠穆朗玛峰有多么高”、“喜马拉雅山有多么远”毫无区别。“我们尝试去登一下珠穆朗玛峰吧。”只提出这样的目标是无法实现的。

这里所说的“日本人”指的是“在日本很多社会组织中的人”，“轿子”指的是“很重，无法独自承担的事物”，“抬”指的是“用力过大或力气不足都会带来麻烦”，用来比喻必须平衡用力。“轿子”终究比不上汽车以及行驶在轨道上的火车，只不过用于烘托节日的气氛。在战后鼓吹国民生产总值的气氛中，“轿子”的作用逐年增加，型号也越来越大，它那摇摇晃晃的样子令人瞩目。这种状况的原因在于机会主义与多人负责制。为了纠正此类错误，又出现了所谓的“集体无责任制”。上述这些只不过涉及个人以及少数人在自己的责任范围内思考事物、制定方案并付诸实施的方法，而要攀登高峰则需要周密并且具体的计划，以及实施计划的毅力。

近几年来，我一直在思考此类看似顺理成章的事。在拙著《恶魔的循环》中，我重点考察了日本人思考问题时潜意识中的依赖性，并分析了其形成的原因。不少朋友谈了他们的感想，其中共同的批评意见是“关于如何改进的部分有些薄弱”。我也没有找到摆脱“恶魔的循环”的行之有效的方法，因此对于此类意见也只能回答说：“目前正在思考。”

幸运的是，由于工作的关系，我经常置身于困境之中——当事人已经尽了最大努力，却于事无补，必须借助外部的力量。在这种情况下，日本人会怎样做、欧美人会怎样做——这种泛泛而谈是不起作用的，需要找到一个具体的解决方法。然而现有的方法均不适用，所以必须找到符合某种具体情况的解决方法。此类实战经验日积月累，我开始发现了摆脱“恶魔的循环”的办法，至少以企业为单位是有可能实现的。这就是战略思考团队形成的过程。

战略思考团队存在于组织之中，同时又具有外部的客观性与独立性，是高层管理者的参谋小组。它掌握着企业的命运，它所做的不是简单地从事员工的工作，而是贯彻高层管理者的精神，作为企业的中枢部门制定战略行动方针，并以一种独特的力量促使企业一线实施该战略方针。有的企业已经设立了此类战略小组，但大多数企业的总经理办公室或企划部都在处理一些琐碎的事物，形同虚设。然而，大型企业所面临的客观形势是不允许这种情况存在的。大型企业与作为高级动物的人一样，必须有大脑，而且只进行简单的思考远远不够，还要时刻应对变幻莫测的形势，也

就是说，必须要进行战略思考。

日立、索尼、松下、本田等企业战后发展迅速，这些优秀的企业如果停滞不前，一定会滋生出得过且过主义与享乐主义，以往优于其他企业的“控制变化的能力”也会减弱。不仅僵化的老企业需要进行战略思考，那些表面上发展顺利的企业也需要通过战略思考保持发展的势头。

本书旨在探讨战略思考团队。除了特别指明的内容以外，都是我自己从零开始思考的成果。有些方法大家可能认为没有重新讨论的价值，而我之所以再次提及这些方法，只是为了谈一些基于自身经验的看法。从这一意义而言，希望各位读者能够对于我不成熟的想法给予谅解。本书在写作的过程中，在生活与工作方面曾经得到很多人有益的教诲，在此我无法列出每一位的姓名，对此我深表遗憾。此外，从职业方面而言，有一些客户在过去数年间与我交往颇深，为我提供了诸多学习的机会，我也无法在此一一列举，请各位理解我的心情。

很多麦肯锡的咨询顾问也曾经给予过我帮助。若松茂美、海老原宽、久保田达夫等咨询顾问阅读了我的原稿，写下的评论令我受益匪浅，克因斯·亨西克与沃莱因·伽农两位董事欣然应允本书的出版，在此谨向各位致以深深的谢意。

此外，钻石时代社（现在的总统出版社）的守冈道明先生从本书计划出版起，在长达一年半的时间里给予了我多方的支持与指导。进入编排阶段后，该出版社制作室的带谷善三副室长给了我很多关照。谨向各位表示衷心的感谢。

我的目标是成为一名战略思考家，因此关于本书的内容，很想听取各位读者的意见，并恳请各位读者予以指正。如果需要共同讨论，我会尽量腾出时间，我也会在自己力所能及的范围之内，帮助各位读者解决遇到的难题。我衷心地希望在环境允许的范围之内，通过战略思考方法尽早找到最佳答案，而众人的力量往往比一个人的力量强大。

第一章　战略思考入门

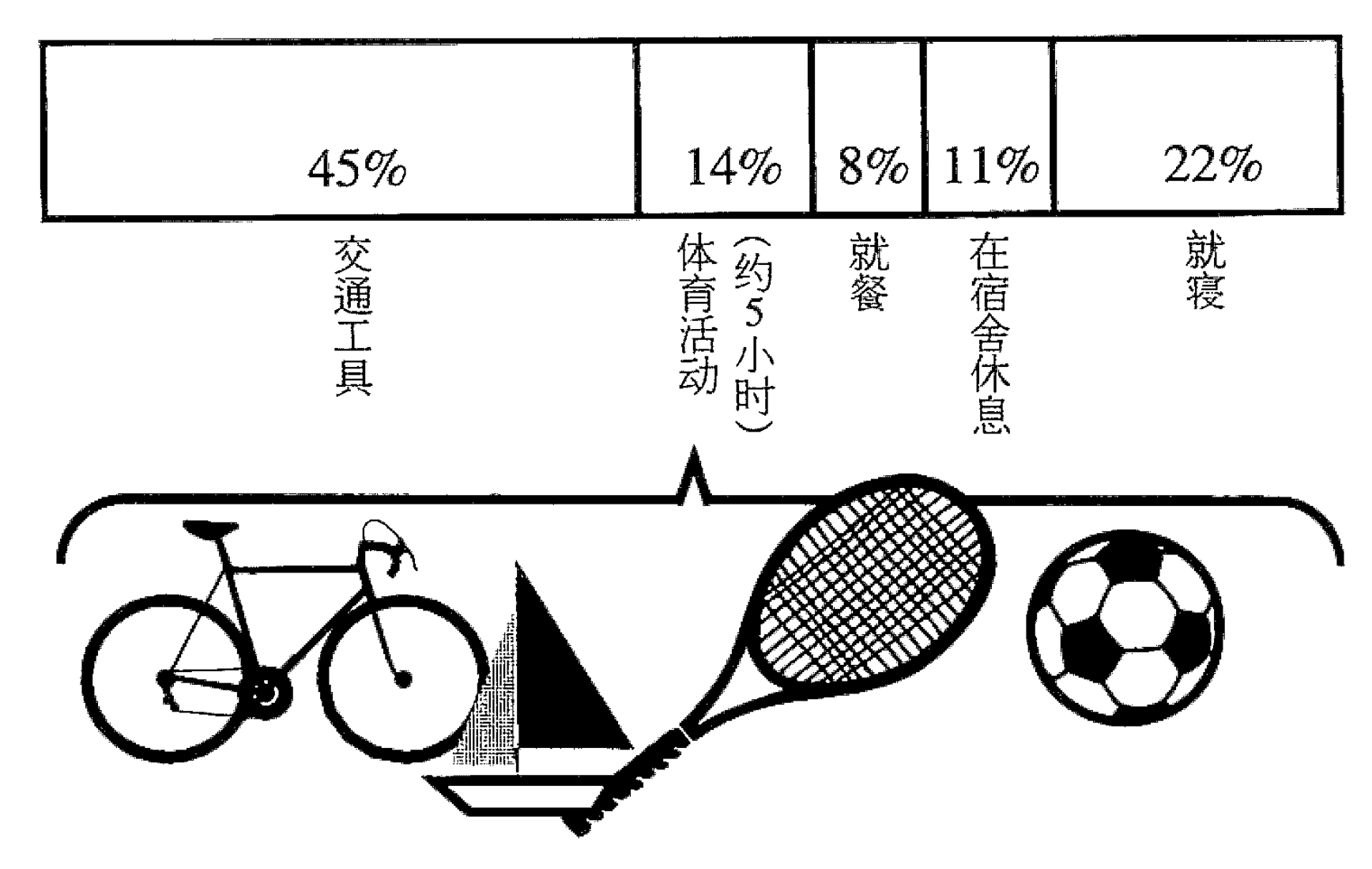
“旧模式”的经济理论不管用

前几日，一家旅行社给我寄来了一本旅游手册，他们准备组织游客周末去风景秀丽的旅游景点进行体育活动。他们大肆宣传的去处是志摩国立公园，高尔夫、羽毛球、射箭、帆船等项目应有尽有。从前我当过导游，知道从东京到志摩半岛的二日游有多么辛苦，但我还是被这本旅游手册的内容所吸引。

周六上午9点乘车出发，当天傍晚6点住宿。次日上午参加各种体育活动，两点半乘车返回，晚上9点半回到东京。日程安排得如急行军一般，能有时间享受旅游手册中宣传的“葱郁的山脉”、“明净的天空”、“蔚蓝的大海”、“木筏漂浮的港湾”和“栩栩如生的大自然”吗？我按照时间分配的比例绘制了图1－1。

果然，我们近一半的时间被关在交通工具中，此外休息和就餐的时间与居家时一样必不可少，占到30%，而作为主要内容的体育活动，最多不过5个小时，仅占14%。此次旅行所需费用为17 000日元，扣除餐费后为15 000日元，平均每小时折合3 000日元。倒不如在驱车二三十分钟的东京近郊租借一处费用昂贵的网球场，每小时支付1 000日元的租借费（这在平时而言，已经很贵

了），悠然自得地玩上一天更合算。



●本次旅行租借网球场的实际费用……3 000 日元/小时

1000 日元	1000 日元	1000 日元

●东京近郊网球场的租借费……1 000 日元/小时

1000 日元

大部分时间在往返途中被消耗，目的本来是体育活动，但用于体育活动的时间仅占 14%。

图 1－1　两日游所用时间分析

当然，这种分析并未考虑旅行途中的风景以及城里人离开东京所体会到的如释重负之感，因此也许会遭到反驳。事实上，问

题正在于此。

的确，旅行社把多种内容包装起来，出售的是一种浑然一体的氛围。一般来讲，到底怎样的氛围值得付出 17 000 日元的代价，这是很难说明的。然而，在考虑事物本质时，我们必须要对这种“浑然一体”的氛围进行分析，在此基础上，认清分解出的每一个因素给整体带来的影响。

就前面提到的旅游实例而言，如果只考虑体育活动本身，那么无论在市中心支付多么昂贵的费用，也不过旅游费用的 1/3。然而，比这种考虑的出发点更重要的却是位居其次的理由——或者是因为在大自然中打网球是多年来的夙愿，或者是因为今年无论如何想去一趟志摩半岛。

包装的内容

与上例相似的还有理发店的收费。记得我小时候，在理发店享受一个小时的耐心服务，费用不过二三百日元。但不知从何时起涨到了 500 日元、700 日元，最终突破了 1 000 日元，而 1975 年已经达到 1 400 日元。与物价的涨幅相比这也许居于平均水平，但我还是心存疑问。

我对最近 5 次去理发店的情况做了些分析，图 1－2 列出了平均每项服务所占用的时间。我在美国曾经生活过 3 年半时间，根据那段经历，我把美国理发店的服务时间分配也列在旁边，以便比较（1 400 日元的理发费相当于美国的 3 美元）。考察理发店的服务内容，我们发现日美之间存在着巨大的差异。日本的理发店显

得过分周到，这种周到在过去的时代因为价廉而受到欢迎，但人工成本增加之后，我们便会重新审视其服务的内容。

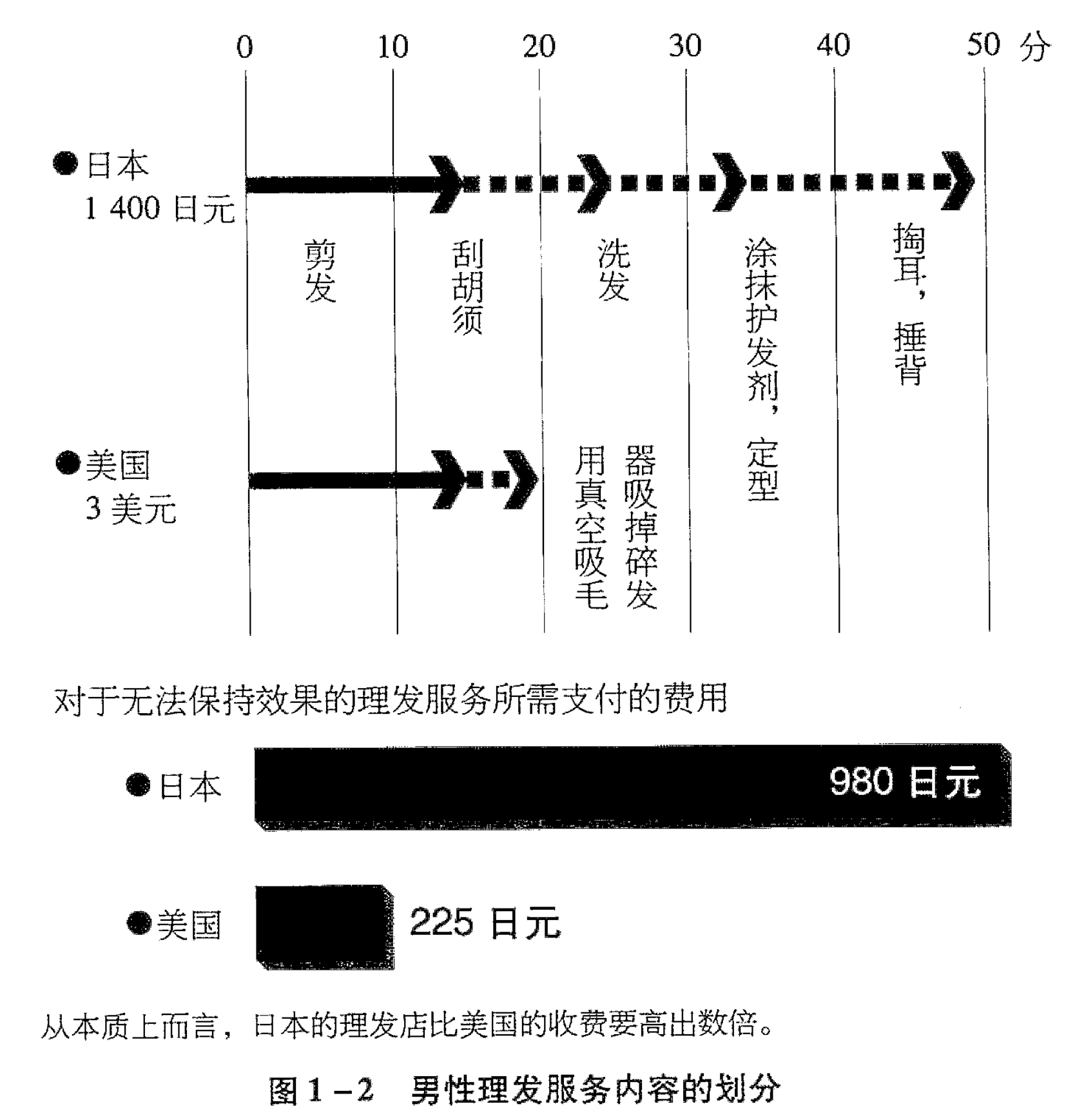


图 1－2　男性理发服务内容的划分

根据我这个外行的判断，在 50 分钟的理发时间里，日本的理发店把 70% 的时间都用于刮胡须，或是回到家后洗个澡便会消失的服务之上，此类服务占去了 980 日元，而美国的理发店在此类服务上只有 225 日元（从花费的时间来讲，费用是否过高），前者是后者的 4 倍。

尽管人们非常怀念过去理发店的传统服务，但同时也开始愿意为某种氛围支付费用。不过对于我而言，在理发店耗费的无效时间还是越短越好，更何况一想到其中的980日元要从自家的浴室流入下水道，便不由得感到懊恼。

然而现实情况是，理发行业是日本行会中最受限制的行业，几乎不允许我们这些顾客去选择服务的内容。此类行业的价格已被人为地限定，明智之人通常能从中发现独一无二的潜在市场。例如，美国有一种20美分的理发店，而在日本，把价格定在600日元，即1 400日元的40%，这种理发店即可开业。与我有着同样想法的顾客会光临此类理发店，每位理发师每天服务的顾客数将是原来的2.5倍，因此理发店的收入保持不变。

对于改革者而言，市场是没有边界的。如果希望通过这种办法增加收益，只需把价格由600日元调整到700日元即可，即便是这样的价格，也仅为市场价格的一半。

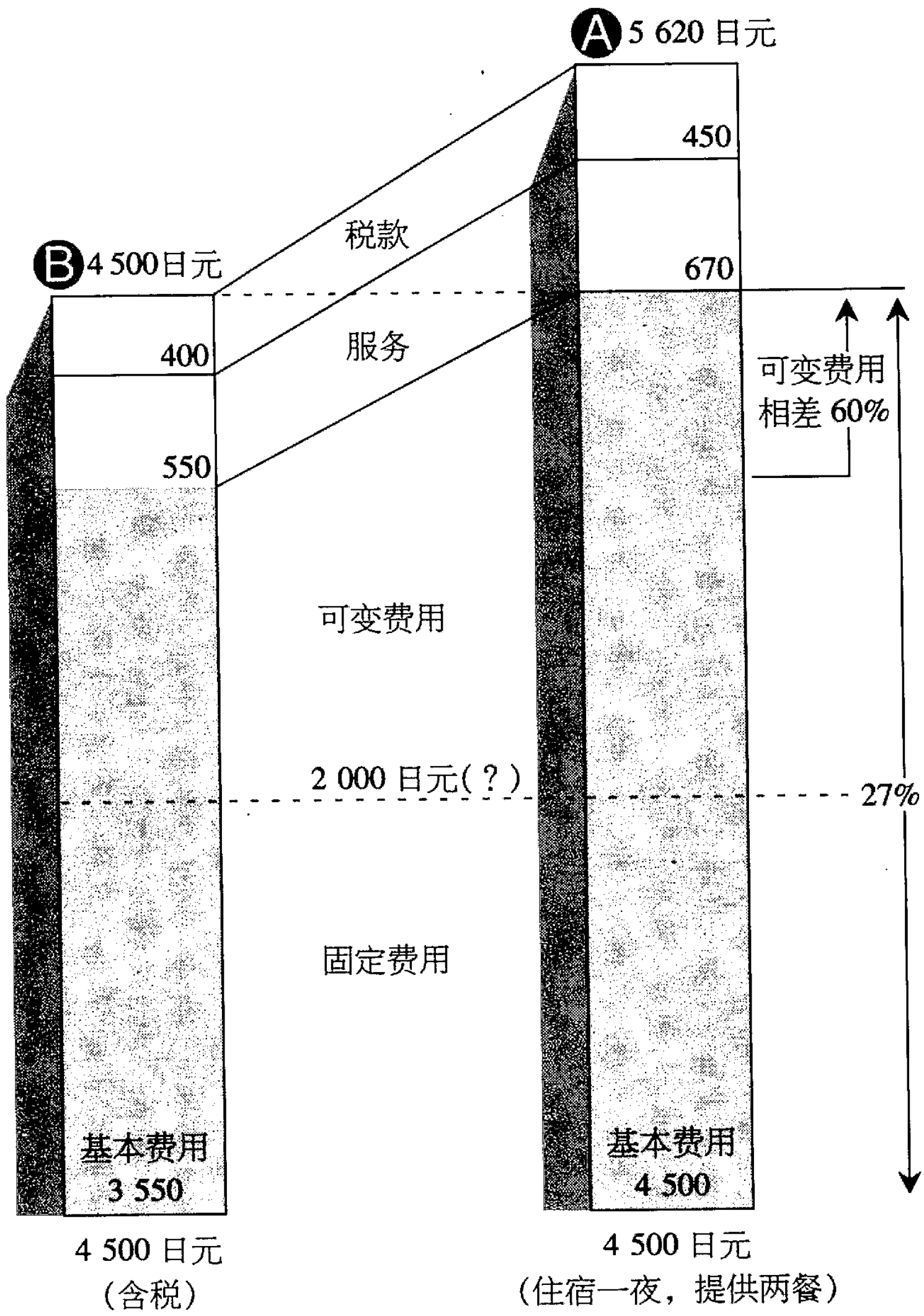
不在意服务的内容，而为某种氛围付钱，这样的实例不胜枚举。在此我很想提及另外一个例子，这就是日本旅馆的住宿费。体育游与理发店的例子只是服务的内容不够明确，而日本的旅馆却在利用人们的错觉，这是它们之间最本质的区别。

假设旅游旺季时，我们在京都寻找旅馆，在电话里我们会得到以下答复。

旅馆A："人太多了，怎么也得需要4 500日元。"

旅馆B："我们这里总共付4 500日元就可以了。"

那么，选择哪一家呢？两家都是4 500日元，但B旅馆的费用



表达方法不同，内容可相差近30%，有时我们却难以察觉。

图 1－3　日本旅馆的住宿费

中包含了税款以及服务费等费用，无论如何会让人感觉 B 旅馆更便宜些。不过，只要我们查阅一下旅馆业的成本费清单就会发现，

A 旅馆和 B 旅馆的各项成本费是相同的，因此我们有必要把这两家旅馆放在同一水平线上考虑（见上页图 1－3）。

于是我们发现，在提供基本服务所需的费用上，即提供就寝与餐饮这两项，A 旅馆与 B 旅馆的费用竟然相差了 30%。此外，如果把旅馆的可变费用，即餐费的变化也考虑进去的话，实际上我们为就餐所支付的费用相差了 60%。当然，旅馆的经营者或多或少地掩盖了这一数字，但在服务的质量上却会体现出很大的差异。我再强调一遍，在这种情况下，我们需要以冷静的态度（总共 4 500 日元很合算——不要在这种误解下得出结论）做出判断：粗茶淡饭无所谓，只要有一处栖身之地即可。

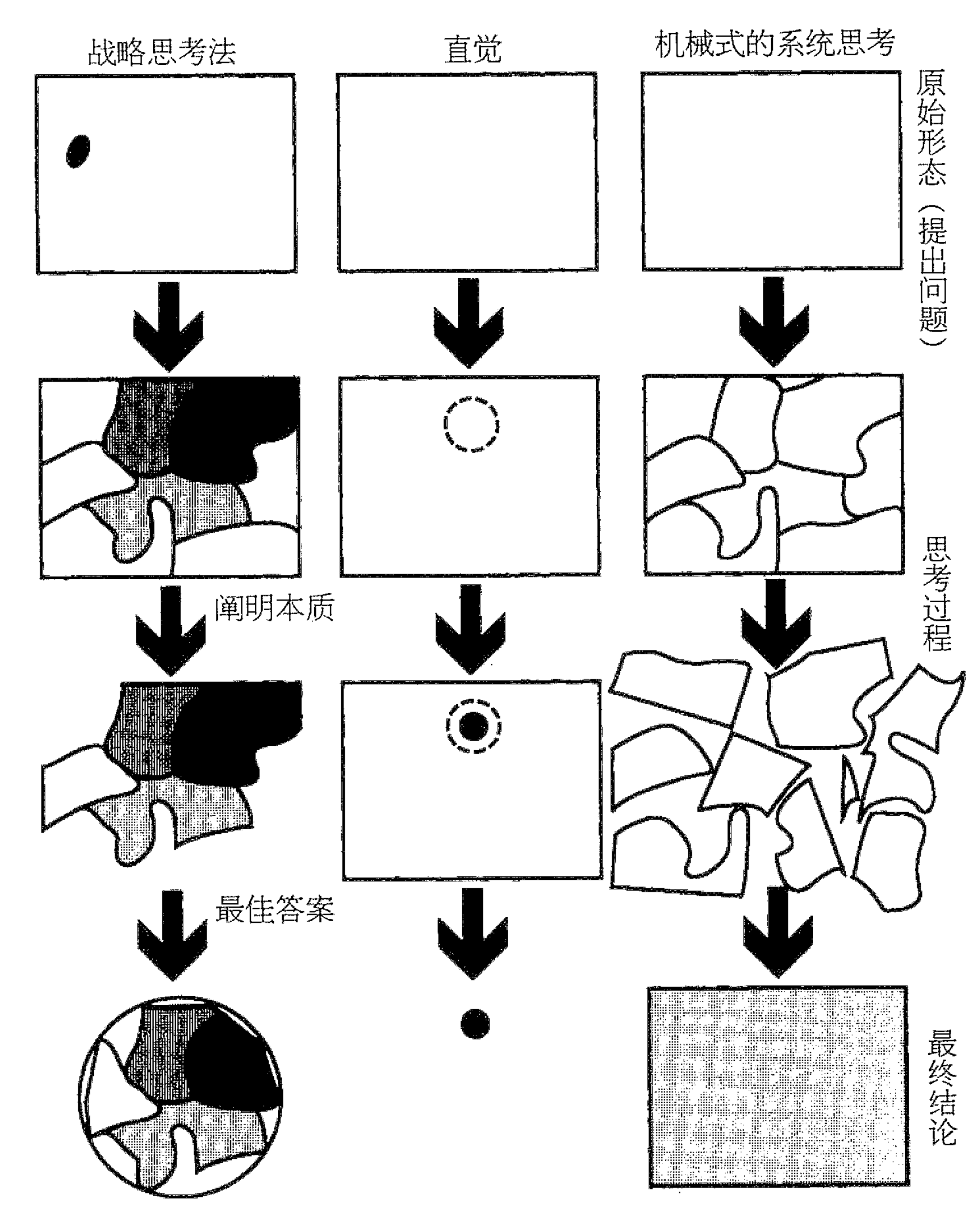
非线性思考的重要性

我们必须千方百计地反守为攻，对那些乍看起来很完整或是被常识包装起来的现象进行分析，并以事物的本质为标准，把这些现象分解为几个部分，最后把分解出的每部分按照对自己最有利的方式进行组合，这种方法为我的战略思考奠定了基础。

这种思考方法需要在充分理解每一个因素特点的基础之上，最大限度地发挥人类头脑的作用，对它们重新进行组合。世界上的事物并不一定都呈直线性发展，在对各种因素进行重组时，最值得信赖的还是人的头脑（并非系统分析的方法论），因为人的头脑是这个世界上最具备非线性特点的思考工具。

我想强调的是，这种方法完全不同于以往机械式的系统思考。以往我们在分析事物以及对各种因素进行重组时，采取的是直线

性的思考方法。我们也不能只受情绪支配，不去分析事物的表象，凭感觉妄下结论（图1－4）。只有对事物进行冷静而透彻的分析，



战略思考由两部分组成：从本质上对事物进行分解；发挥人类头脑的作用，把分解出的因素进行非线性的组合。

图1－4　思考方法的发展过程

把人类的经验、感觉以及思考能力最有效地结合起来，从而形成某种思考形式，才能在面对任何全新而复杂的事物时，都能够依靠人的力量找到最佳答案，并有新的突破。

也正因为如此，我认为无论是在战场上还是在市场上，我们都能够通过这种方法找到最佳战略，并在这种战略的指引下，去经受前所未有的考验。

思考事物的本质

前面谈到，**战略思考的第一个阶段是思考事物的本质**。毋庸置疑，任何人都希望深究事物的本质，因此也许有人认为，能否通过思考发现事物的本质，这取决于个人的运气。但我认为这并非是运气的问题，而是与解决问题的态度和方法有着很大的关系。**当你开始着手解决问题时，“质疑的方式”至关重要。**

面对同一个问题，我们必须从不同的角度提出若干疑问。

公司加班越来越多，但业绩并不理想，对此我们会提出疑问：“怎样才能减少加班?”于是得到多种答案：

- 白天拼命工作
- 规定5点钟必须结束工作
- 缩短中午休息的时间
- 禁止长时间打私人电话

在追求尽善尽美的潮流中，不少公司号召全体员工针对此类问题出谋划策，以减少不良现象，降低成本，从而推动公司的改

革与发展。然而我却认为，这种征集提案的方法从本质上来讲是有局限性的，因为这些疑问并不是为了找到解决方法而提出的。

让我们改变一下质疑的方式。

“相对于工作量而言，公司的人员是否充足?”

针对这个问题，我们只能回答“是”或者“不是”。要想得出肯定的结论，即人员充足，就必须进行大量的分析。在分析的过程中，应抓住主要问题，或者与同行业的其他公司进行比较，或者分析公司的销售额为现在的一半时，每位员工需要承担的工作量，还可以对电脑化的程度以及经济效益做出分析。

无论是从销售额、人均收益、直接费用与间接费用的比例而言，还是从与其他公司的对比或者从历史的角度而言，如果得出的结论都是否定的，即现有人员过少，问题便迎刃而解。显而易见，解决的方法是“增加人员”，经营中的各种指标将证实这一结论的合理性，公司通过采纳这种方法，也很有可能达到预期的效果。

在同样的情况下，如果把提问的方式改为：“相对于工作的数量与质量，公司人力资源的调配是否合理?”我们依然能够找到解决问题的方法。针对这一疑问，如果回答是否定的，那么答案便是“没有合适的人才”，解决的方法首先为“培训或招聘人才”。如果答案是肯定的，则说明问题在于数量，而并不在于质量。在这种情况下，必须解决“人数”的问题，而不是对员工进行“培训”。也就是说，只有通过正确的分析，采用能够最终解决问题的质疑方式，我们才有可能殊途同归，找到问题的答案。

只有这样，才能抓住问题的本质——到底是质量还是数量，

并做出判断。在此请大家重新审视一下“如何才能减少加班”这一问题的四个答案。在人员不足的情况下，要想达成经营指标，增加员工才是最合理的解决方法，而依靠“白天拼命工作”或是“缩短午休时间”则收效甚微，是无法从根本上解决问题的。

虽然这种号召全体员工出谋划策的解决方法可谓日本式经营的精髓，而且我认为这种方法也并非完全没有效果，但是付出同样的努力，倒不如采取灵活的方法解决问题更行之有效。

在下列情况之下，我是不会采用固有的方法解决问题的。

A 公司产品的销售额不再增长，采用上面提到的动员全体员工参与经营的方法提出问题：

“如何增加销售额?”

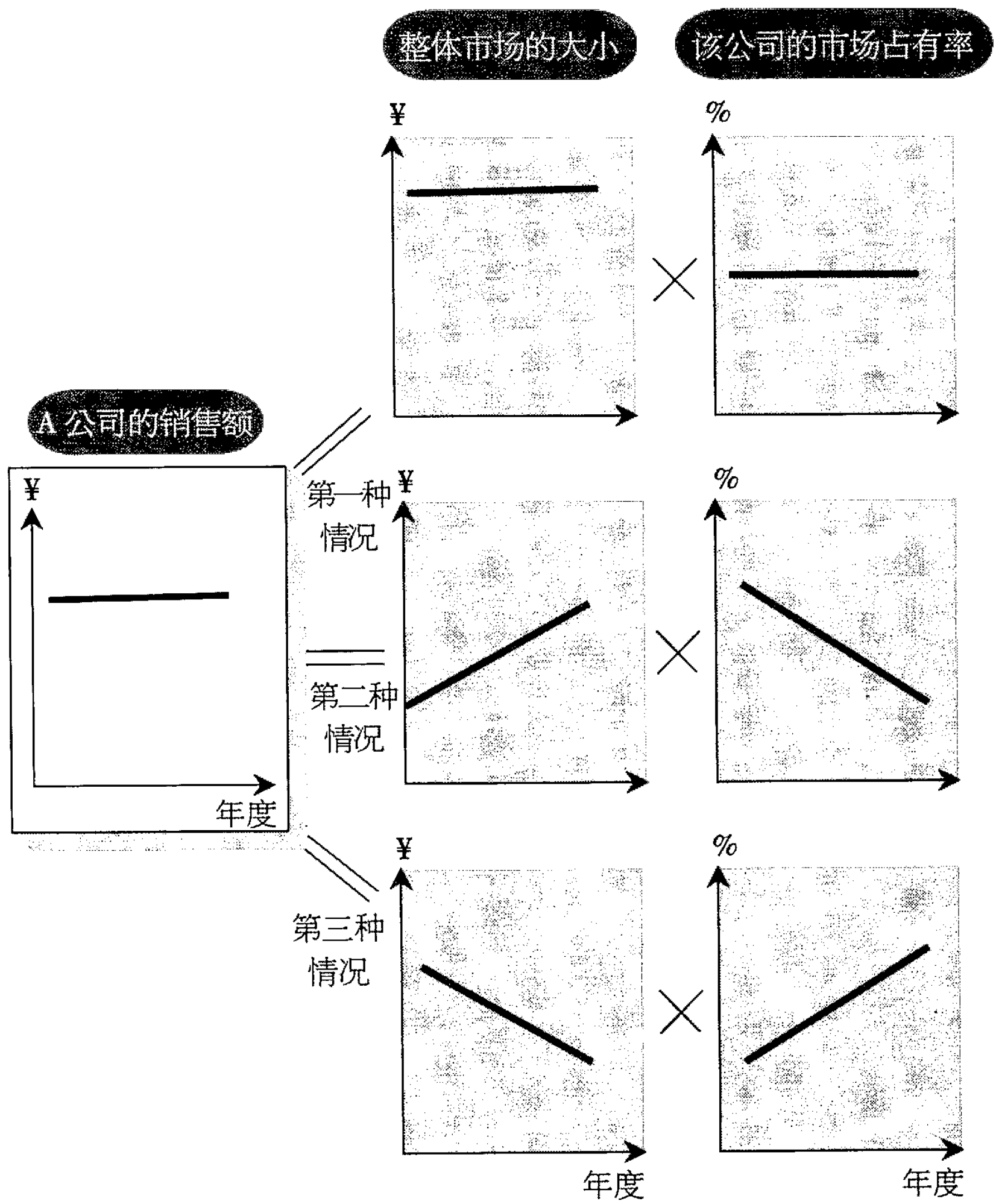
得到的答案是任何人都能够想到的：

- 打折卖给员工或家里的亲戚
- 更加积极地开展广告宣传
- 给推销员提成
- 提高以旧换新的价格

然而，这些方法都无法令我感到释然，因为它们并未解决根本问题。我们尝试采用能够解决问题的方法来提出疑问。

“该公司的销售额不再增长，是因为市场占有率没有提高吗?”

为了回答这个问题，我们必须依照图 1－5 右侧的方法进行分析，也就是说，必须把该图左侧“该公司的销售额”不再增长这一现象分解为以下要素：



销售额不增加的原因，从本质上而言有三种不同的情况。

图 1－5　销售额＝市场规模×市场占有率

销售额（¥）＝市场规模（¥）×市场占有率（%）

如果结论为图中的第一种情况，我们将得到如下解释：

“该公司销售额不再增长的原因在于市场规模不再扩大，因此

尽管公司过去数年间一直在努力开展销售工作，但市场占有率却没有提高。”

在这种情况下，我们必须再追加两个问题。

“是否能够进一步扩大市场规模?”

“是否有办法提高该公司的市场占有率?”

或者采用更好的质疑方法，同时思考两个问题：“该产品占有市场的决定性因素是什么?”“该公司是否充分具备这种决定性因素?”

如果前者的答案是否定的，即市场规模无法再扩大，那么 A 公司就必须回答第二个问题。如果答案依然是否定的，则说明公司不能把发展的希望寄托在这种产品上，公司要想获得发展，就必须采取多元化战略，也就是说在该产品之外寻求答案。如果第二个问题得出的答案是推销员的数量（或市场范围）决定着该产品的市场占有率，那么 A 公司主要在扩大市场范围方面采取措施即可。只有这样做，才能在提高市场占有率方面取得较大的成效。在提出此类疑问时，以下方面经常成为市场占有率的决定性因素：

- 产品的质量
- 服务的优劣
- 价格
- 品牌
- 推销员的素质
- 销售网点的数量及其分布

无论其中的哪个方面成为决定性因素，只要 A 公司鼓足干劲，

专心经营，便很有可能取得卓越的成果。

第一种情况最终得出的结论可能是："A 公司该项产品的市场已进入成熟期，几乎不可能再继续发展。增加推销员的人数，市场占有率也许会提高几个百分点，但销售额却只能增加 10% 左右。"这一结论对 A 公司而言至关重要。

在第二种情况下，该公司销售额不再增加的原因则有所不同。市场本身正在以健康的态势发展，而公司的市场占有率却急剧下降，在这种情况下，经营方面的努力很可能有所回报，公司有可能通过人为的努力改变现有的市场占有率。与第三种情况相比，问题的性质要好得多。（在第二种情况下，提高市场占有率的策略可以通过与第一种情况相同的质疑方法获得，在此略去不谈。）

下面我们来看第三种情况。

- 市场将宣告这种商品的终结，新的产品迅速取而代之
- 同行业的其他公司开始撤退，造成 A 公司的市场占有率迅速提高

在这种情况下，A 公司该产品的利润率（尽管市场占有率在提高）将迅速下降，或者说很有可能会迅速下降。这是竞争对手采取的一种撤退策略，有意抬高自己公司产品的价格，以降低市场占有率，而 A 公司在缩小的市场中却没有采取同样的市场策略。认识到问题的严重性之后再匆忙抬高价格，很可能为时已晚。某煤炭公司在暖气设备出现后又维持了十几年，冰块制造商在电冰箱普及后处境尴尬，这两个例子都属于此类情况。

有些公司认清了第三种情况下的市场状况，主动放弃市场占有率，例如市场占有率高达32%的小型汽车行业以及决定放弃N360的本田技术研究院，它们堪称现代经营学的典范。在缩小的市场中，充分保证自身的利益难上加难。不少公司之所以涉足较深，直至尝到苦果，是因为它们难以割舍昔日的辉煌历史。经营者能够舍弃曾经拥有的荣耀，这种无畏的气魄的确令人钦佩。

质疑的技巧需要训练

通过以上例子我们清楚地看到，A公司在销售额难以增加这个问题上，采取集思广益的做法并不妥当。如果是第三种情况，则应该从该行业中撤退，想方设法尽量把损失减少到最小，此时采纳诸如“加大宣传力度”之类的建议，造成的损失将无法估量。

这个例子体现了质疑方法的重要性。我们要训练自己不断通过质疑找到解决问题的方法，而不是盲目采取毫无针对性的改进方案。

在当今企业的高层领导人中，也有不少人偏离了问题的本质，不仅自己历尽千辛万苦，而且还牵连到许多优秀的下属，他们的努力均以徒劳而告终。

找到问题以及解决问题的过程

要想通过改变提问的方式，找到更接近事物本质的解决方法，就必须认清问题所在，以使提出的问题切中要害。例如，前面我们谈到“公司的销售额不再增加的原因是否在于市场占有率没有

提高”，能够提出这样的疑问，至少需要看到“销售额不再增加”这一现象。不过，公司业务的恶化或好转并不一定通过销售额这种任何一家公司都很在意的变量表现出来。

因此，**如何找到问题所在，是解决问题的关键因素之一**。我认为在这一阶段重要的是“通过对现象的逐层分析，找出主要问题”。

这是一种常用的方法，图1－6抽象地表示出这一思考过程。我们选择一家传统的大型企业，对其典型现象做出分析。

首先，在选取现象时，无论是采用集思广益的方法还是舆论调查的方法，都需要把该企业与实力雄厚的新兴企业进行对比，总结出其落后之处并列出清单。其次，利用初等数学中合并同类项的方法，把这些落后之处按照各自的共同点归类，并以此为基础，分别归纳出各类的问题之所在。

这个过程也就是把问题抽象化的过程。

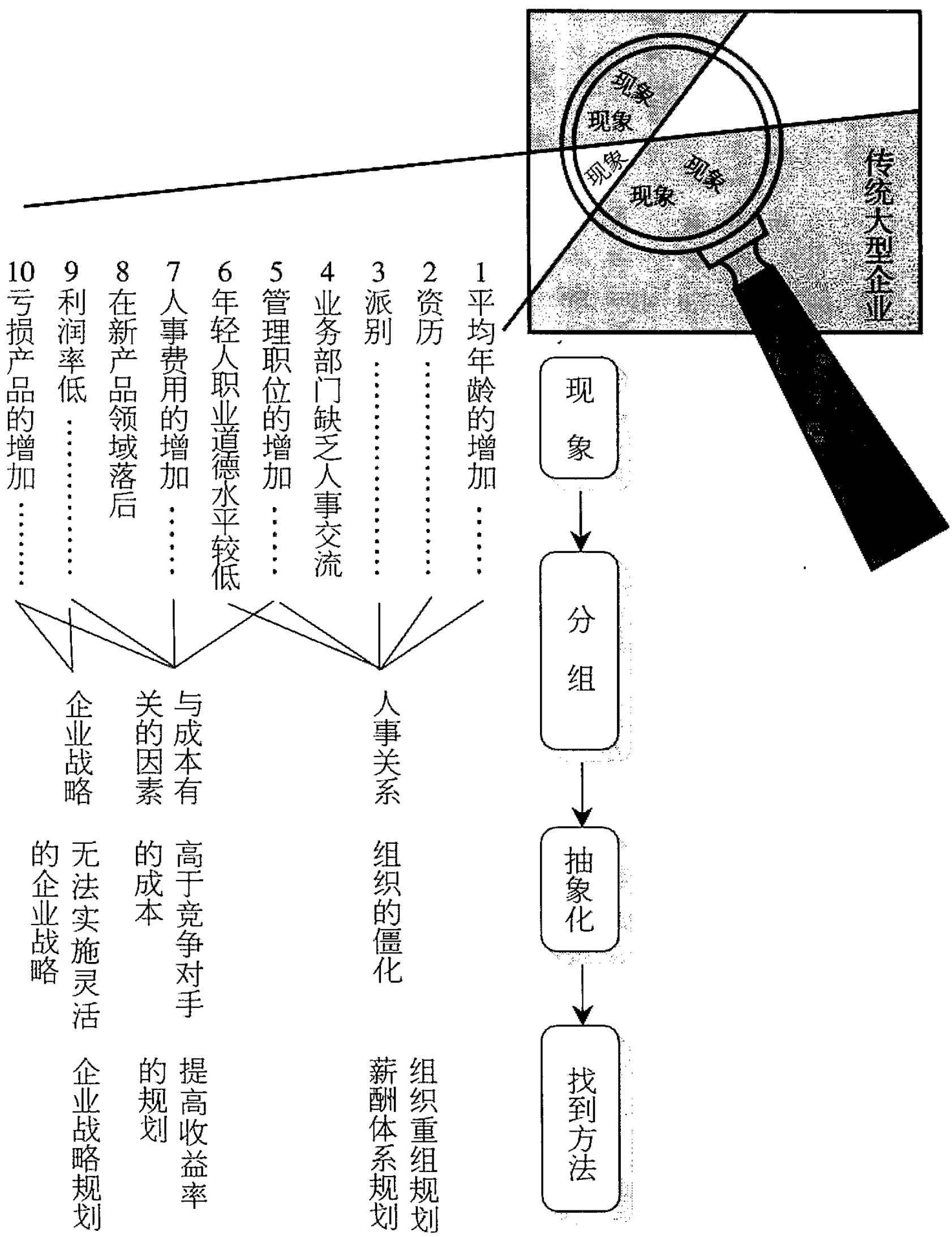
只有这样，我们才能够毫无遗漏地找到该企业真正面临的问题。

迄今为止，在我所见所闻的范围之内，尚无任何一家企业把企业内部日常改进业务的规划或是项目抽象为上述过程，企业所存在的问题与解决方法之间相互脱节（图1－7）。

［问题］——各业务部门之间缺乏人事交流

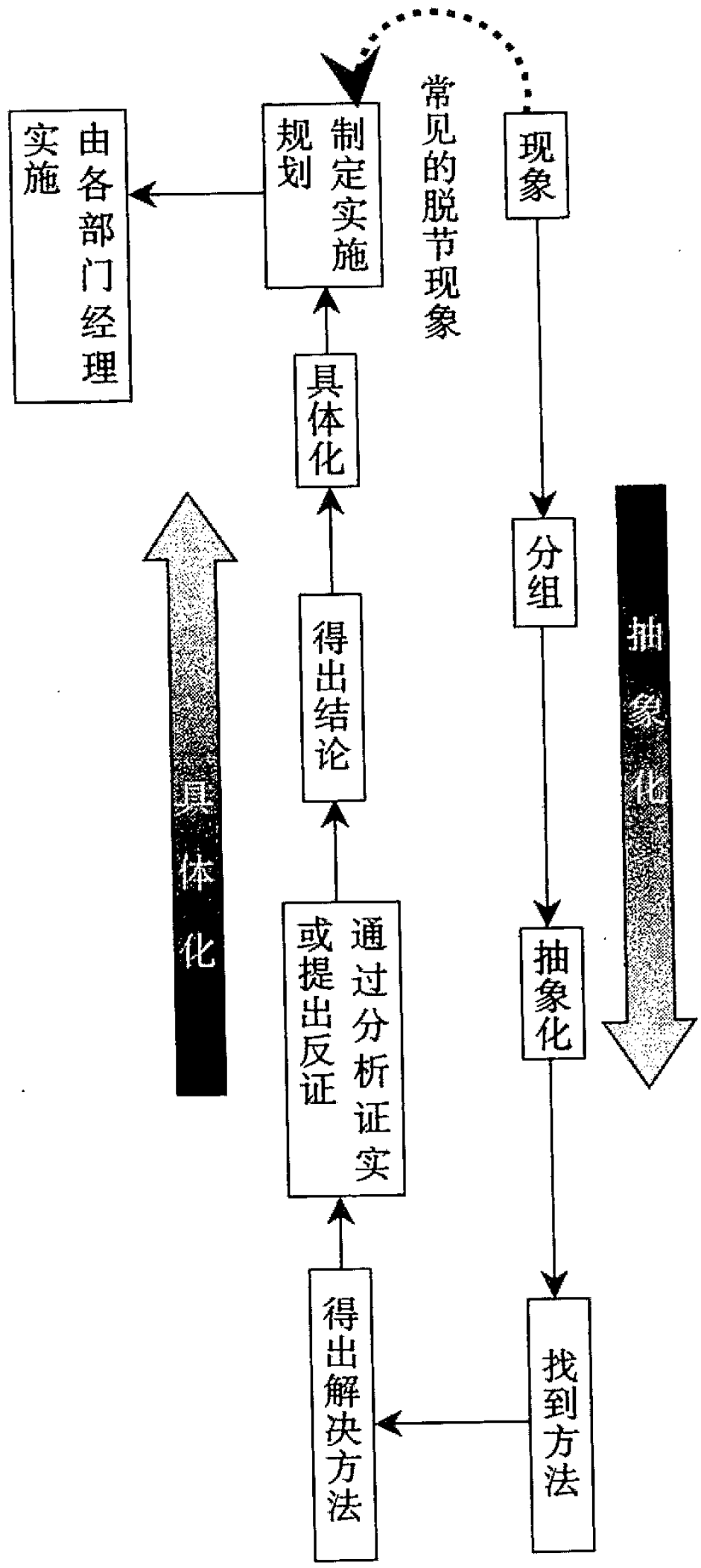
［对策］——促使各业务部门之间的人员流动，加强人事交流

只有深入理解现象所表现出的问题属于哪类问题，与何种因素密切相关，我们才能找到解决问题的方法。



对现象逐层跟踪，并将之抽象化，才能找到解决问题的方法。

图 1－6　找到主要问题的方法

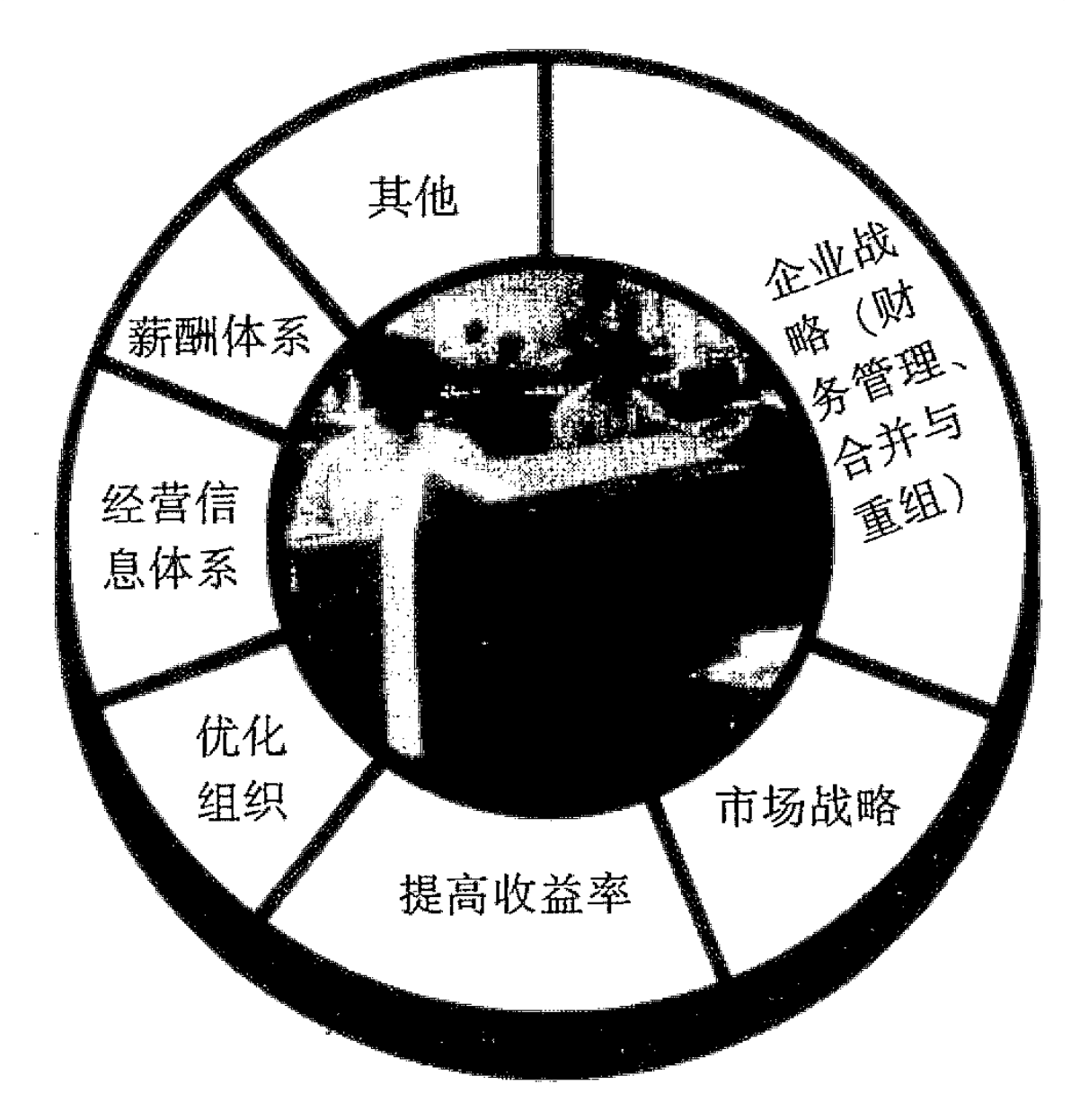


抽象化与具体化的过程是从根本上解决问题的特征之一。

图 1－7　从根本上解决问题的过程

完成抽象化的分析之后，在解决问题的过程中，会有不少现成的方法可供参考，我们可以利用教科书，还可以利用各种方法

论来解决问题，对此我们将在后面谈到。在我所供职的麦肯锡公司，经常采用这样的分类方法完成工作。图1－8是1970年到1973年麦肯锡公司工作内容的分类。关于薪酬体系规划的咨询项目较多，对此一定会有人感到奇怪。我们首先需要思考的是：对于不同的职位应支付怎样的薪酬并以怎样的方式发放，才能让本人、周围的人甚至是下属干劲十足，从而提高公司的生产率？多数日本公司采用论资排辈的方法，并不考虑管理职位的薪酬与工作动力的直接关系。因此我们已经预料到，在日本是不会有公司请我们去做这项工作的，在美国的总公司，10年前也不存在这种业务，因此无法得出什么结论。



之前的业务分类，现在已经有所调整（世界各国的业务总和，1970～1974年为100%）

图1－8　麦肯锡公司的业务类别

关于增加收益的咨询项目，日本的报纸1975年作为利润改进项目（PIP）得到了广泛宣传，反响一度非常强烈，可以说此类项目体现的是一种逻辑方法，一经掌握之后，便可完全应用于其他产品或业务。麦肯锡公司受委托最多的项目还是制定各种战略规划，这在图1－8中占到半数左右。本书主要介绍的也正是制定此类战略规划的思路。麦肯锡公司在这方面已经找到了放之四海而皆准的方法。关于这一点，将在下面的章节介绍。

在图1－6抽象化的过程中，找到解决方法仅仅是解决问题的开始。必须在问题抽象化并找到解决方法之后，把问题再次具体化，最终归纳总结出实施规划的方案。无论部门经理怎样精明强干，都无法执行抽象的规划；无论解决方法如何深入事物本质，无人执行则永远看不到实效。后面还将介绍几个这方面的实例，在此我们只需重新审视图1－7，记住这种抽象化与具体化的过程是解决根本问题的特征之一即可。

探究事物本质的方法论

关于事物的本质，我们的头脑中已经有了一个初步的印象，那么下一个问题便是利用怎样的方法论才能认清事物的本质。我们在此讨论的方法论是提供给那些非天才的普通人的，他们只能依靠自己认识事物的本质。

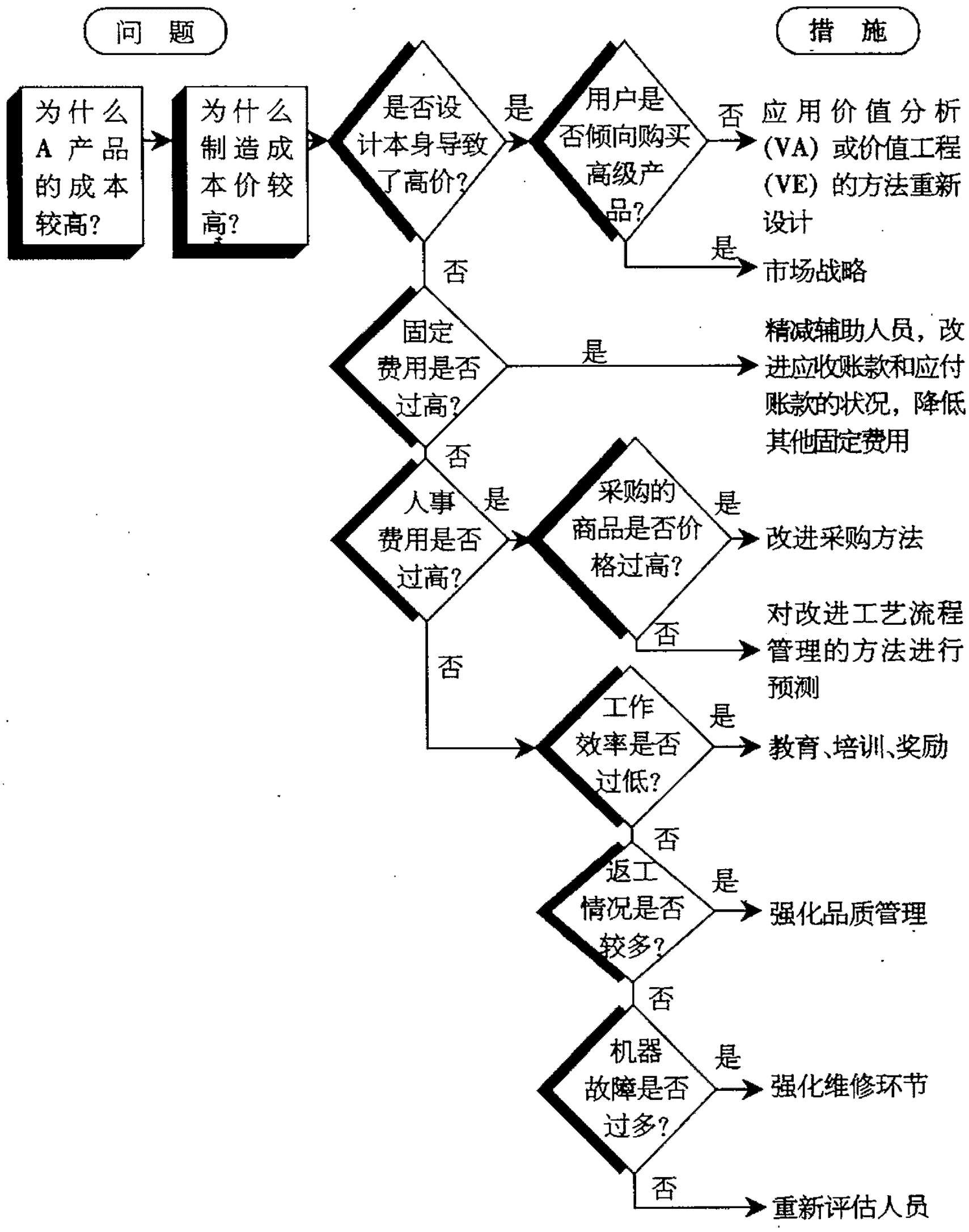
分析是探究事物本质的工具，分析必须具备逻辑性——只有首先承认以上观点的正确性，我们才能从学术领域现有的各种思考方式中受益，尽管它们并不属于经营学的范畴。

问题树

这种思考方式是从事计算机程序设计的人很熟悉的。首先找到最大的问题，然后至少把它分解为两个互不重复的次要问题，使原本无从下手的大问题逐渐分解为能够着手解决的问题。从整体而言，这种方法由一个问题派生出一连串的问题，因此我们称之为“问题树”。

假设有这样一个现象：某公司 A 产品耗费的成本较高，明显缺乏竞争力。这里的问题在于降低成本，而如何降低成本，是由这家公司以及 A 产品的历史背景和所处环境来决定的，如果不对上述内容加以分析，仅凭经验和直觉采取措施，则非常盲目。此时，战略思想家会在一张白纸上画出问题树，如图 1－9 所示。采用这种方法，关键在于问题树末端的问题必须是我们能够解决并且能够看到解决效果的。

A 产品的制造成本较高，我们首先应该从中看到设计的问题。如果 A 产品按照所设计的方法制造，因价格较高而丧失了市场竞争力，那么显然这种设计是有过于市场需求的，但这并不意味着必须立刻改变设计以符合市场的需求，而应该调查用户基本的需求和爱好。如果有信心在缩小的市场上生存下去，便需要在市场方面采取对策。也就是说，必须制定宣传策略，通过适当的媒体宣传，让相应的客户群理解 A 产品是名副其实的高级品牌。沃尔沃、保时捷与奔驰等名牌汽车并未致力于降低成本，而是把高出成本价的部分充分转移到用户的头上。



为了降低产品成本而采取的措施，也必须直指问题的本质。

图1－9 问题树

如果无论是从价格策略方面还是从市场规模方面来分析，我们得出的结论都是A产品无法把过高的成本转移到用户头上，那

么就只能采用价值分析（VA，Value Analysis）或价值工程（VE，Value Engineering）的方法了。这两种方法已成为日本绝大多数企业日常业务的重要组成部分。

采用价值分析或价值工程的方法，商品的采购将更加科学化和现代化。我们要对商品的价格进行调查分析，如该商品在设计和功能方面、在材料和加工方面是否与成本价相匹配，其工艺流程、成本价的构成以及购买方的情况如何，并把分析的结果应用于降低成本或新产品的开发研制上。

然而，日本的公司是否真的在熟练运用价值分析和价值工程的方法呢？对此我心存疑问。把价值分析或价值工程作为一种方法来考虑，这本身又是否证明了头脑的僵化？

之所以采用价值分析的方法，正如图 1－9 所示，是因为在认真研究设计与市场的平衡点之后，得出的结论是现有的设计无法在相关市场获得足够的收益。社会上有关价值分析和价值工程的教材都是以降低成本为主要目的编写的，而我们采取措施的目的在于满足市场竞争的必要条件。任何产品都不可能在沙漠或月球上销售，必须时刻铭记还有其他产品在与我们竞争。那些竞争产品与 A 产品共同构成产品市场，该市场决定着客户群和价格。因此，如果打入市场的制造商生产出高级产品，并以低价（低利润）供应给市场，那么即使能够以塑料替代木材，也不能改变设计方法。也就是说，价值分析和价值工程只适用于某一范围，设计者不能把自己关在屋子里，仅凭想象决定改变其中的某一部分。

最有效的方法是把 A 产品与该市场最成功的产品进行比较，彻

底分析它们的工艺方法、零件数和材料性质，找到造成 A 产品成本较高的因素，至少要通过价值工程的方法达到对方产品的水平，这样才会降低风险，保持竞争力。此外，如果从局部来看，竞争对手的产品使用的是优质材料，制造得也非常精致，那么尽管 A 产品的成本较高，还是可以提高局部成本，并改进设计。教科书上介绍的价值分析和价值工程以降低成本为目标，无法灵活地应用于改进产品质量。

如今不少公司的设计、制造和销售部门都采取直线型管理的方式，具有排他倾向。因此，有些增加收益的力量介于两个部门之间，便容易被忽视。由于市场的方法以及价值工程方法都属于直线型管理范畴，因此在应用之前，首先应该依靠我们的常识与头脑，对于介于两个部门之间的力量进行分析。

我们再来看图 1－9。对可变费用进行分析，我们发现可以通过培训员工或改进采购方法来解决问题，如果简单地把可变费用与采购的商品结合起来考虑，则很有可能无法找到改进的方法。

前面已经提到，这种通过问题树寻找问题症结的方法与设计计算机程序的方法非常相似，医生通过对患者的问诊而确定病因采取的也是这种方法。企业是一个有机的生物体，如果有什么地方罹患疾病，便会影响到企业的发展动力——收益（或者是未来的潜在收益）。寻找企业的病因是企业内部战略思考团队的职责，也可以依靠外部有经验的咨询顾问。

利润树

在前面的章节里，我们分析了产品成本居高的原因，那么为什么

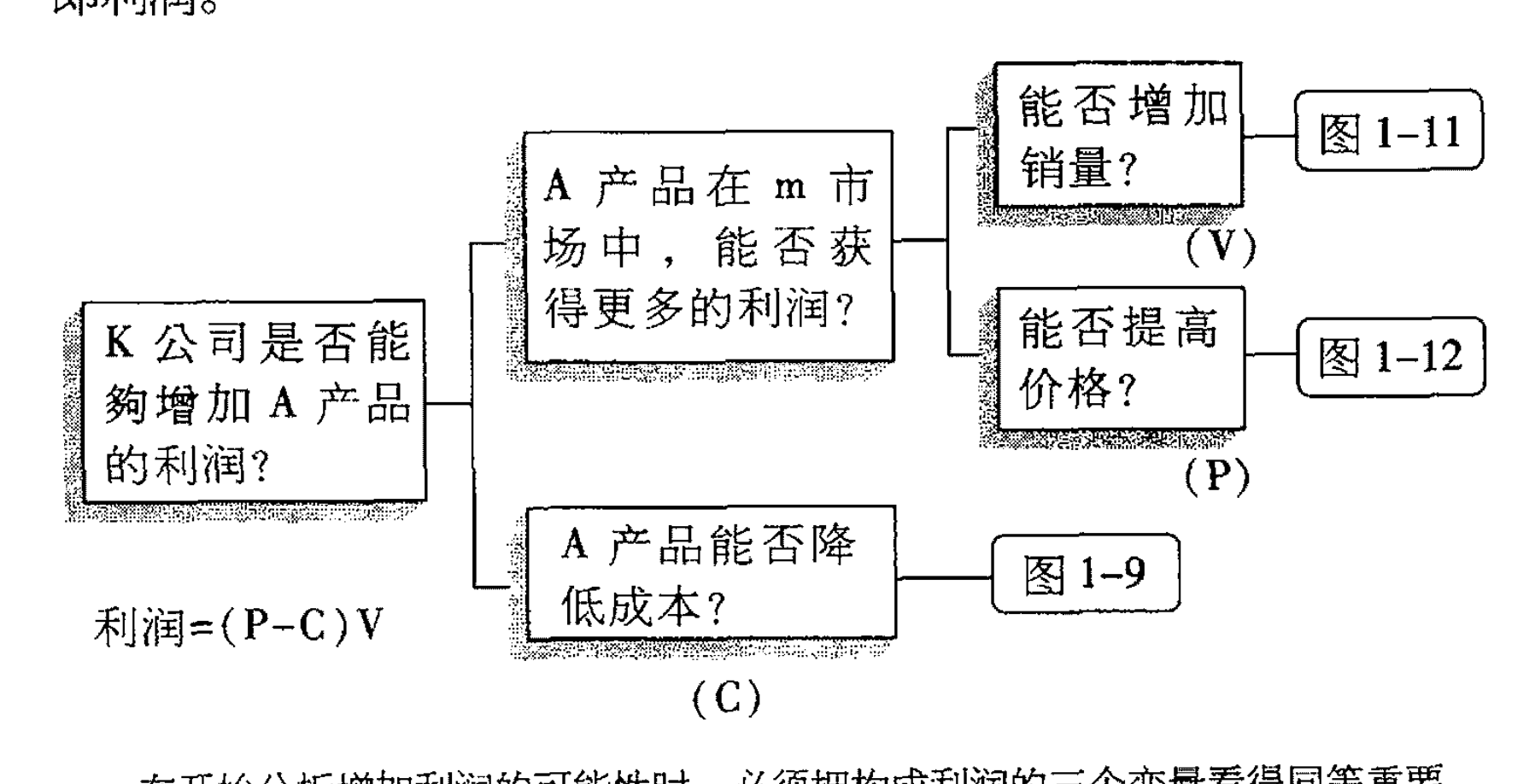
把“产品成本高”作为问题来讨论，产品的成本又是否与事物的本质有关呢？要想回答这个问题，我们必须回到最根本的出发点。

用现有的销售方法在相关市场销售 A 产品，我们看到的现象是 A 产品没有获得利润。在这种情况下，我们回到思考的出发点，即如何增加利润。

产品的利润由以下三个变量决定：

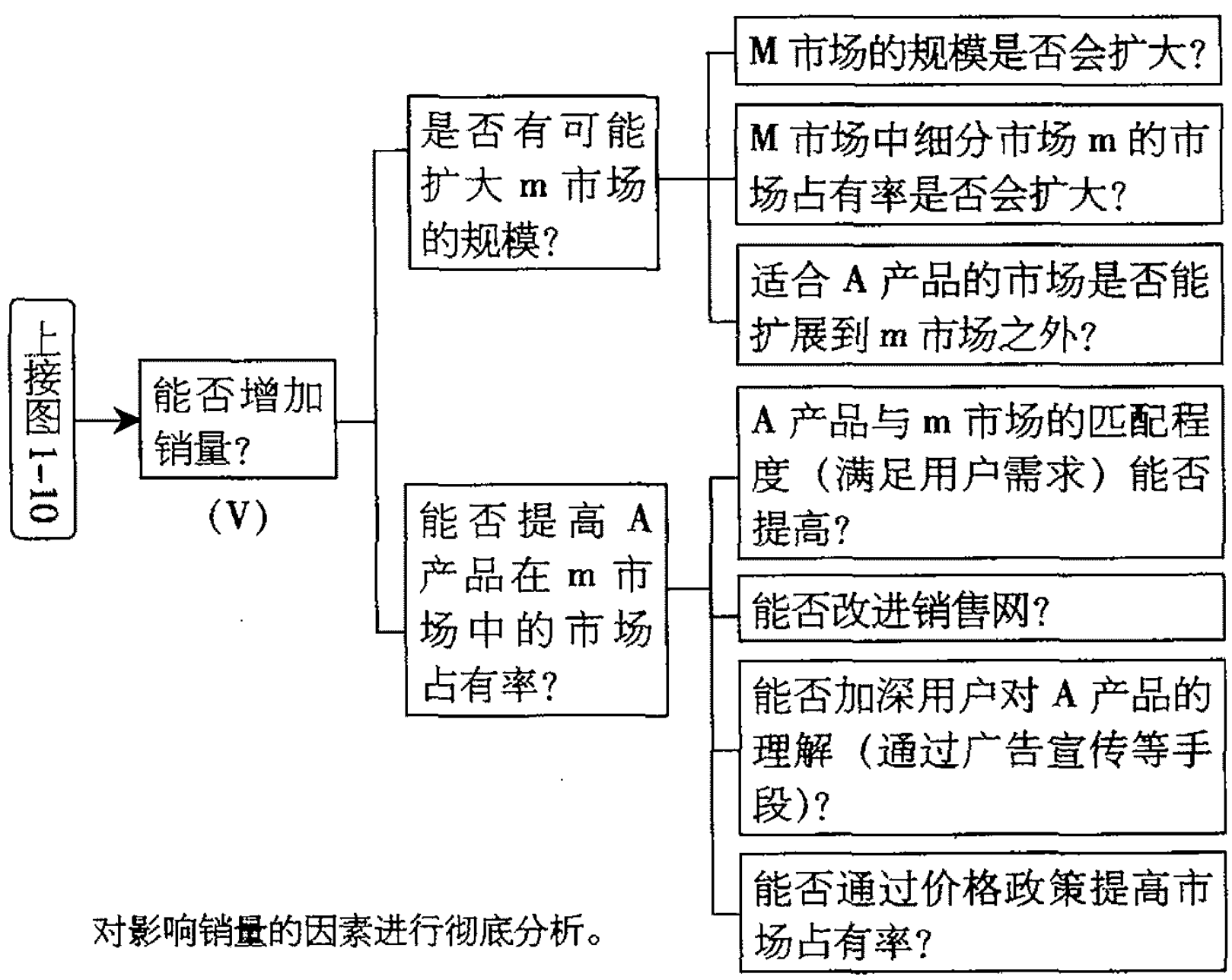
- 销售价格（P）
- 成本（C）　　利润 = (P - C)V
- 销售量（V）

某公司曾请我对其机械产品如何提高收益率做出分析。在开始这项工作之前，作为准备工作，我画出了图 1 - 10 到图 1 - 12 的利润树，该利润树可适用于所有的产品，而且紧紧抓住了商业的根本点，即利润。



在开始分析增加利润的可能性时，必须把构成利润的三个变量看得同等重要。

图 1 - 10　利润树的起点



对影响销量的因素进行彻底分析。

必须分析的项目（例）

——对于构成 M 市场所需产品的预测（3～5 年）

——分析在 M 市场中，决定细分市场 m 的主要因素

——对于主要因素的变动趋势做出预测

——扩大地域的可能性

——增加终端用户以及扩大细分市场规模的可能性

——成本与收益的比较

——用户基本的需求

——对竞争产品的分析

——不同的销售渠道与不同地域覆盖范围的变化趋势

——服务能力与交货期的比较

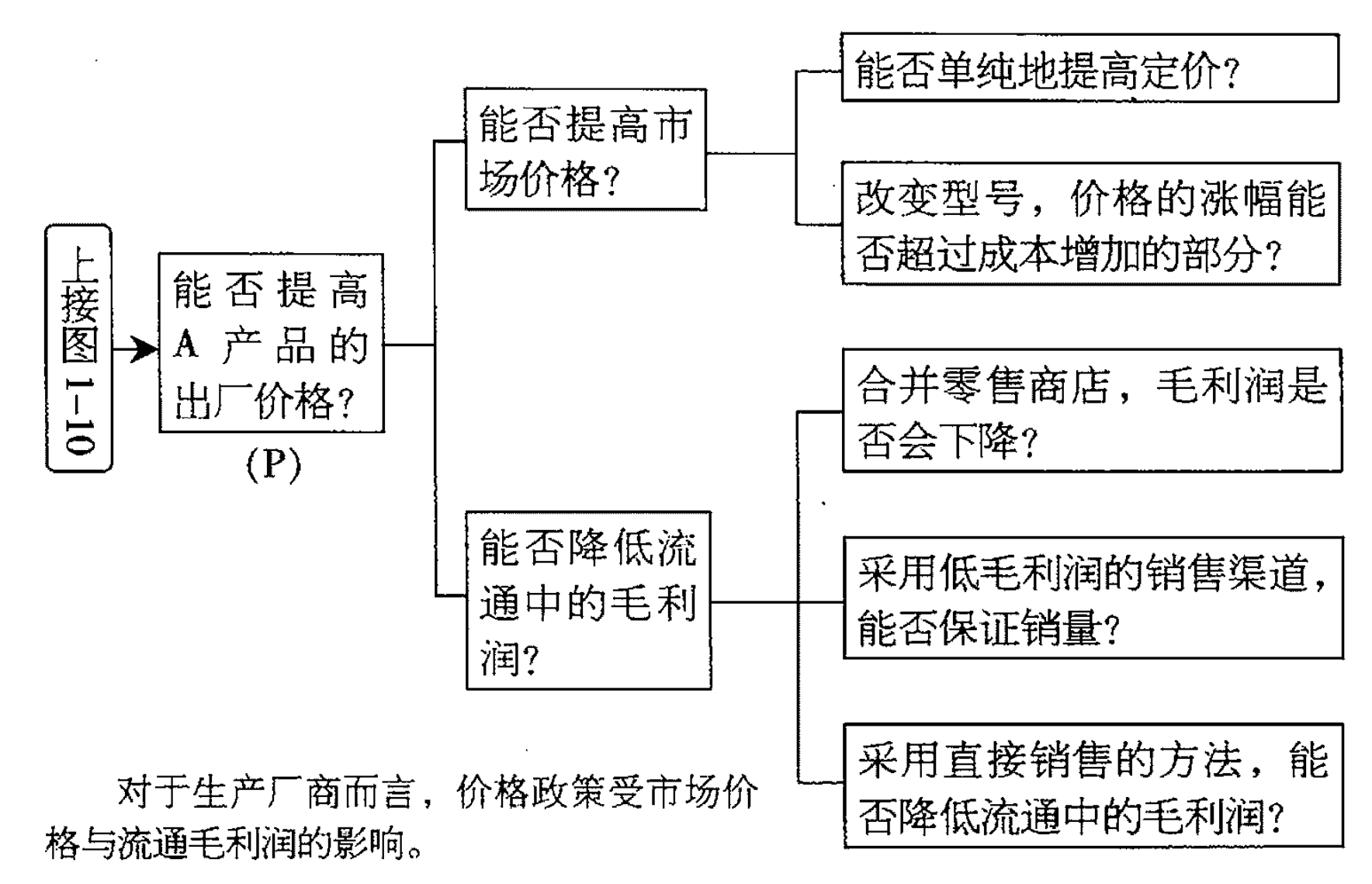
——调查用户对产品的理解程度

——对购买动机的分析

——价格弹性指数

——付款条件以及以旧换新条件对于购买行为的影响

图 1－11　提高市场占有率的利润树



对于生产厂商而言，价格政策受市场价格与流通毛利润的影响。

必须分析的项目（例）

——不同型号、地域、销售渠道的产品提价的可能性

——价格弹性指数

——竞争对手的业绩（随之提价的可能性）

——各细分市场用户的基本需求

——价格弹性指数

——成本与收益的分析

——对于流通情况的基本分析

——对于规模的分析

——销售网点数、市场占有率与覆盖范围的相关性

——各流通渠道的物流量

——对推销积极性的分析

——对长期战略影响的分析

——对短期成本与收益的分析

——确保销售技巧的可能性

图1－12　思考成本问题的利润树

增加A产品利润（收益率）的根本问题有两类。

- 能否从外部（市场）获得更大的利润
- 能否通过内部调整（降低成本）提高收益率

如图1－10所示，改进外部因素的方法有以下两种：

- 能否增加销量
- 能否提高价格

在分别找到上述问题的答案之前，必须依照图1－9、图1－11和图1－12所示的方法进行详细的分析。图1－11与图1－12的下方各项是对以上问题所做的分析。任何一种分析都是建立在熟悉情况的基础之上的，只有不断准确地捕捉市场信息，才能够真正开始分析问题。擅长市场活动的企业把此处所进行的分析作为日常工作来完成，每隔一段时间便会收集一次信息。反之，市场活动能力较弱的企业只是零散地收集一些信息，以完成图1－11和图1－12的分析。我们可以把图1－11和图1－12理解为目的在于增加收入的信息体系或框架，只凭零散的分析和知识是无法找到正确的经营战略的。即使获得成功，也不过是靠感觉和运气，百战百胜的战略思考家是不会采取这种方法的。

成功解决问题的标准

前面分析了解决问题的途径和方法，这里我们来思考一下成功解决问题的标准是什么。

企业最根本的目的在于生存和发展，企业发展的动力在于利润，因此企业内部的问题是否得到成功解决的首要标准便是看财务方面的情况。

日本不少企业的财务至今尚依赖记账范畴之内的会计学。会计学本来是用于核对账簿的，因此多被税务机构和股东所采用，或是应用于书写有价证券报告，但在制定经营战略时却难以发挥作用。

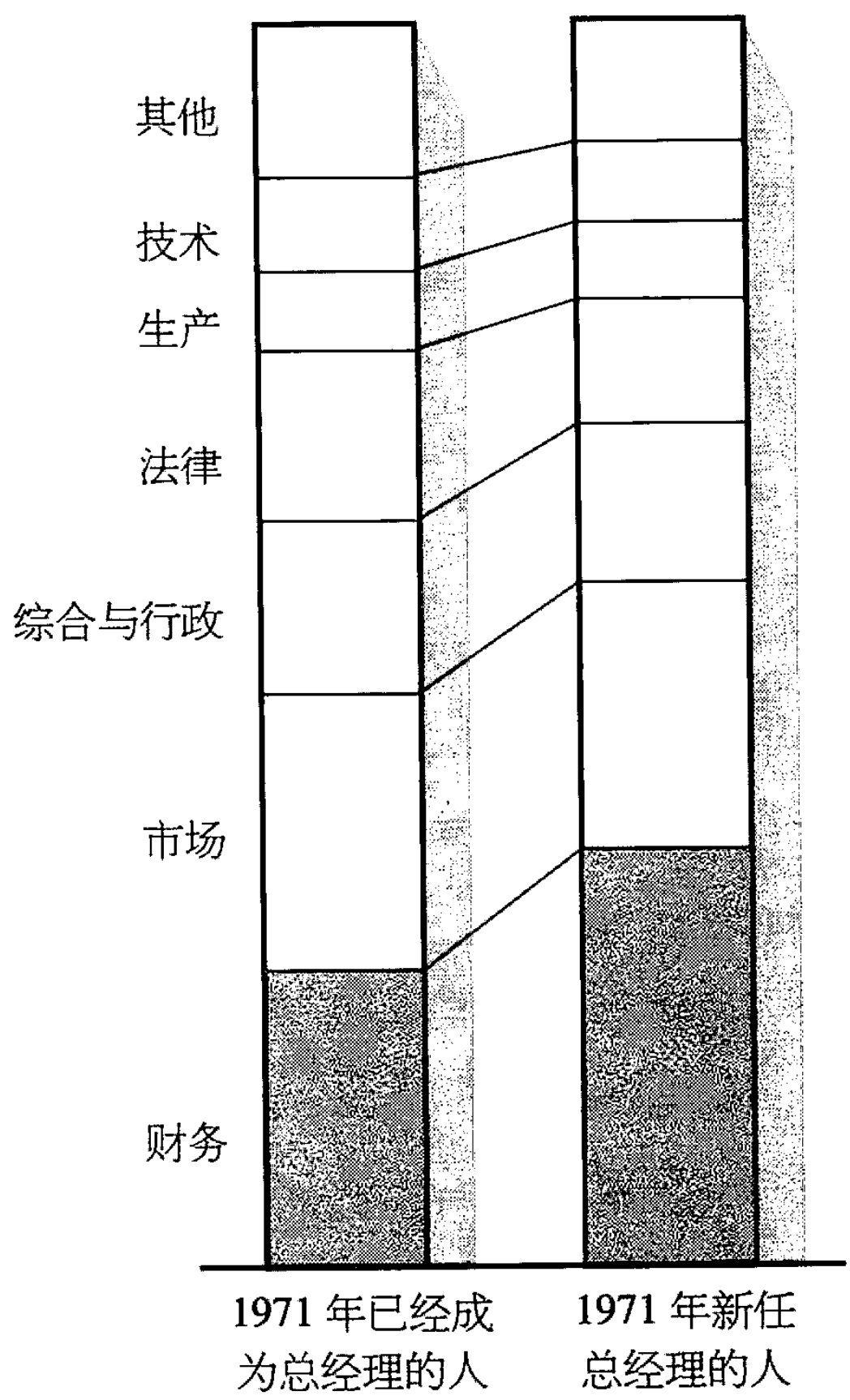
为此，不少人开始对管理会计学发生兴趣，然而事实上，我尚未见到对管理会计学给出明确定义并熟练运用的实例。现代大型企业获得收益的决定性因素在于财务人员的本领（图1－13），与此同时，毫无改观的会计法依然被广泛应用，对于这两种事实之间的矛盾，我至今难以理解。

传统的财务技巧是以物理学上的“能量守恒定律”为基础的，而经营战略上的会计学则把焦点放在与企业的投入和产出有关的“利润增长率”上（图1－14）。

这里所说的“利润增长率”即“利润率”。因此我们需要充分理解，这里所论述的会计学既包括日本大多数传统企业所重视的销售额（绝对值），也包括有利于发挥经营体自身活力的财务体系（相对值），而并非作为绝对值的利润。

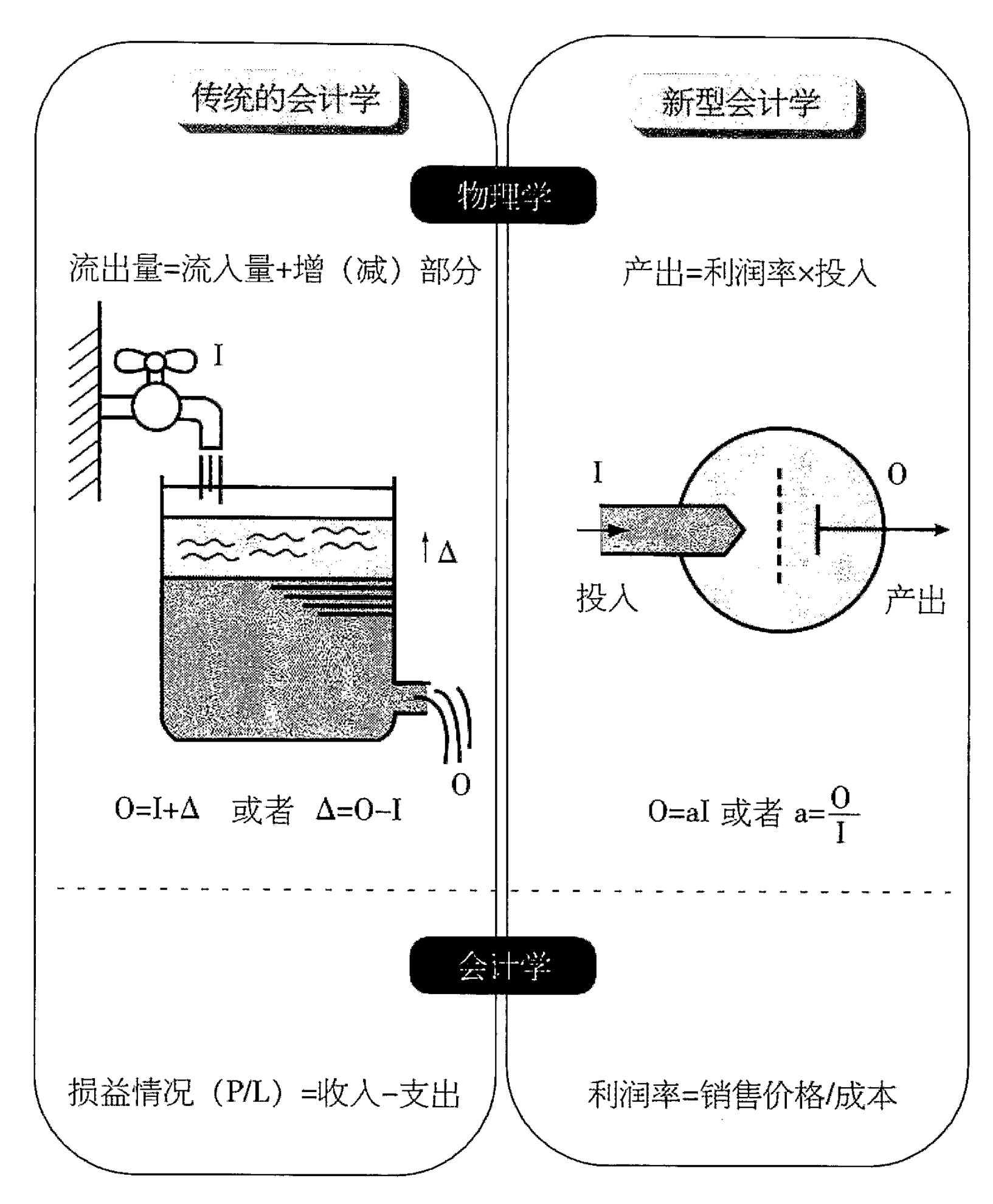
因此，利润率和收益率的定义中包含着重要的内涵。

具体内容当然要通过财务的专业书籍来了解，在此我只想就几个收益率的指标做些说明。



资料：《福布斯》杂志（数据来源于美国最大的 774 家企业）
在大型企业中，会计学背景的重要性有所增加。

图 1－13　美国大企业总经理专业领域的变化



用于经营战略的会计学把重点放在“组织的效率”之上。

图 1－14　经营战略中应用的会计学

销售利润率（ROS）

在日本谈到利润率时，最常用的指标是用利润除以销售额。不过，如果想通过这个指标审视经营的内容，就必须明确

分母与分子的定义。也就是说，销售额中包含着各项收入，在税务部门看来毫无问题，但却无法衡量产品的利润率。此外，利润不仅为税前值，而且还需要扣除获得该销售额所需资金的利息。

在慎重确定分母与分子的前提下，经营者在使用销售利润率这一标准时，还需要注意以下事项。

假定某公司要生产销售 A 和 B 两个系列的产品，A 产品在公司外部生产，而 B 产品在公司内部生产。如果这两种产品获得同样的销售利润率，并且市场情况相同，那么该公司可通过大力推出 A 产品，以减少必要的资金，降低风险，并获得利润。极端地说，该公司在推出 A 产品的过程中扮演了经销商的角色，与历尽波折的 B 产品相比，利润率低一些也是可以的。如今，绝大多数公司都通过购买半成品或自己组装的方式，向市场提供终端产品，几乎没有什么公司的终端产品是从原材料开始制造的。在这些厂商生产的诸多产品系列中，公司内外生产的比例存在着巨大的差异。我们可以理解，在这种情况下，以销售利润率来衡量不同产品系列的收益率是毫无意义的。

同样的道理，即使是同一系列的产品，与同行业其他公司的销售利润率进行比较也没有什么意义。因为不同的公司在产品生产的过程中，内外生产的比例也会有所差异，所以承担的风险以及获得同样销售额所需的资金量也会有所不同。

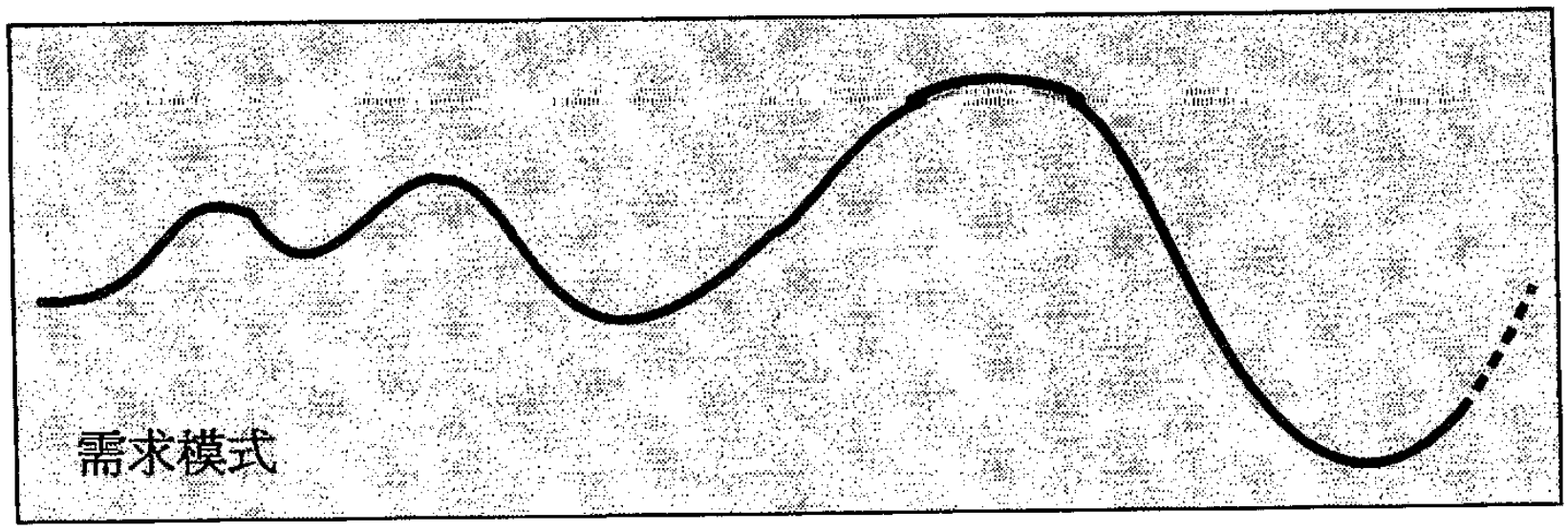
以销售利润率来衡量利润率存在着致命的弱点，这在最近资金流动不畅的市场中表现得尤为明显。也就是说，在以往的时代，

要想获得一定的利润，可以轻而易举地向银行贷款或通过股票市场筹集资金，而不必在意所投入的资金量。只要能够赚到钱，先借用一下别人的钱也无妨。然而如果所能够使用的资金（也可把范围再扩大一些，解释为“资源”）受到限制，企业就必须在有限的范围内高效率地开展某项业务。在这种情况下，企业不再一味地追求销售额，销售利润率的吸引力也随之减弱。

在周期性较强（或周期性难以预测）的产品市场中，崇尚不同经营理念的经营者采取不同的措施，将带来截然不同的收益或风险（图 1－15）。在这种情况下，依然采用传统的方法，最大限度地追求销售额与销售利润率，就必须在某个时期内把重要的资本转换为风险较大的库存资产。在 20 世纪 60 年代，这种方法的成功率很高，即使经营者声称需要调整库存，他们也不必真正对公司所有的资本进行再分配。然而今后公司所能使用的资本会受到限制，在这种情况下，我们越来越需要一个衡量利润率的指标，以便使公司的经营在某一范围内得到最大限度的回报。

资产收益率（ROA）

如果我们希望在上述方面有所改进，则必须分析某项业务投入的总资产（现金、应收账款、库存等流动资产与设备、土地等固定资产的总和）能够获得怎样的利润，我们把这一指标称为资产收益率。与其他行业或公司进行比较时，由于我们不了解其具体的经营内容，采用这一标准非常方便，然而在比较公司内部不



经营理念	典型方法	优势（收益）	劣势（风险）
追求销售额	保证较高的生产水平，不太在意库存的增减	市场情况良好时，极其畅销	市场疲软时，库存产品积压
追求销售额和利润率	在市场进入恢复期前积累库存，最大限度地把握机会	情况良好时，销售利润率非常高	使用资本不均衡，市场疲软时，需要巨额资金，且风险较大
资本的有效利用	生产尽量符合市场需求，对于供不应求的产品采取价格策略	相对于投入资本而言，风险较小	不会在短期内迅速盈利/难以调整投入的资本

经营方针不同，所需的资本量与风险差异巨大。

图 1－15　对市场波动较大的产品所采取的措施

同产品时采用这一标准，或是常年以此标准衡量收益率则并不合适。这是因为我们在考虑投入的资本时，可以不把负债包括在内。

资本 = 总资产(即流动资产 + 固定资产) - 负债

负债中包括应付账款与应付票据。利用别人的资本增加自己的资产，并转化为库存或（可处置的）应收票据。

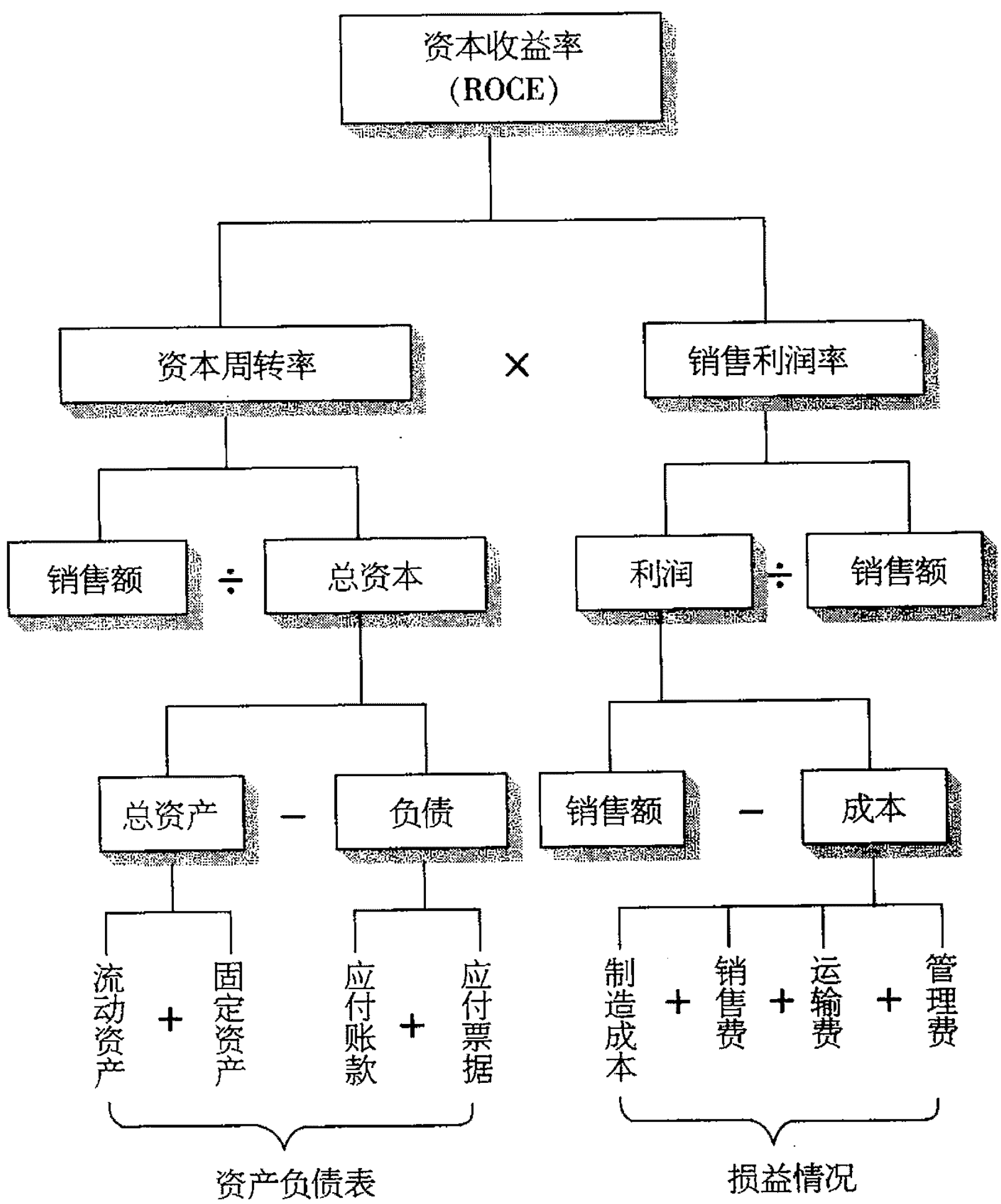
资本收益率（ROCE）

这一指标是为了弥补上述资产收益率的不足之处，从作为分母的总资产中扣除了负债。因此，这项指标非常合理，它可以使损益情况（P&L）以及资产负债表得到公正合理的评价（图 1 - 16）。资本收益率是衡量诸多日本经营者是否合理使用资金的一个准绳，他们长期以来一直过于注重损益情况，在资产负债表方面任意行事（或者说社会允许他们这种行为）。美英等国家筹集资金的难度日益加大，资本收益率在这些国家的广泛应用并非偶然现象。不过，与其他指标一样，这项指标在应用中也有很多“附加条款”。

第一项附加条款来自于日本金融界的情况。欧美的资本以个人资本和长期债券为主，因此只要从总资产中扣除负债，即可得出真正投入的资本，而日本的情况则有所不同。

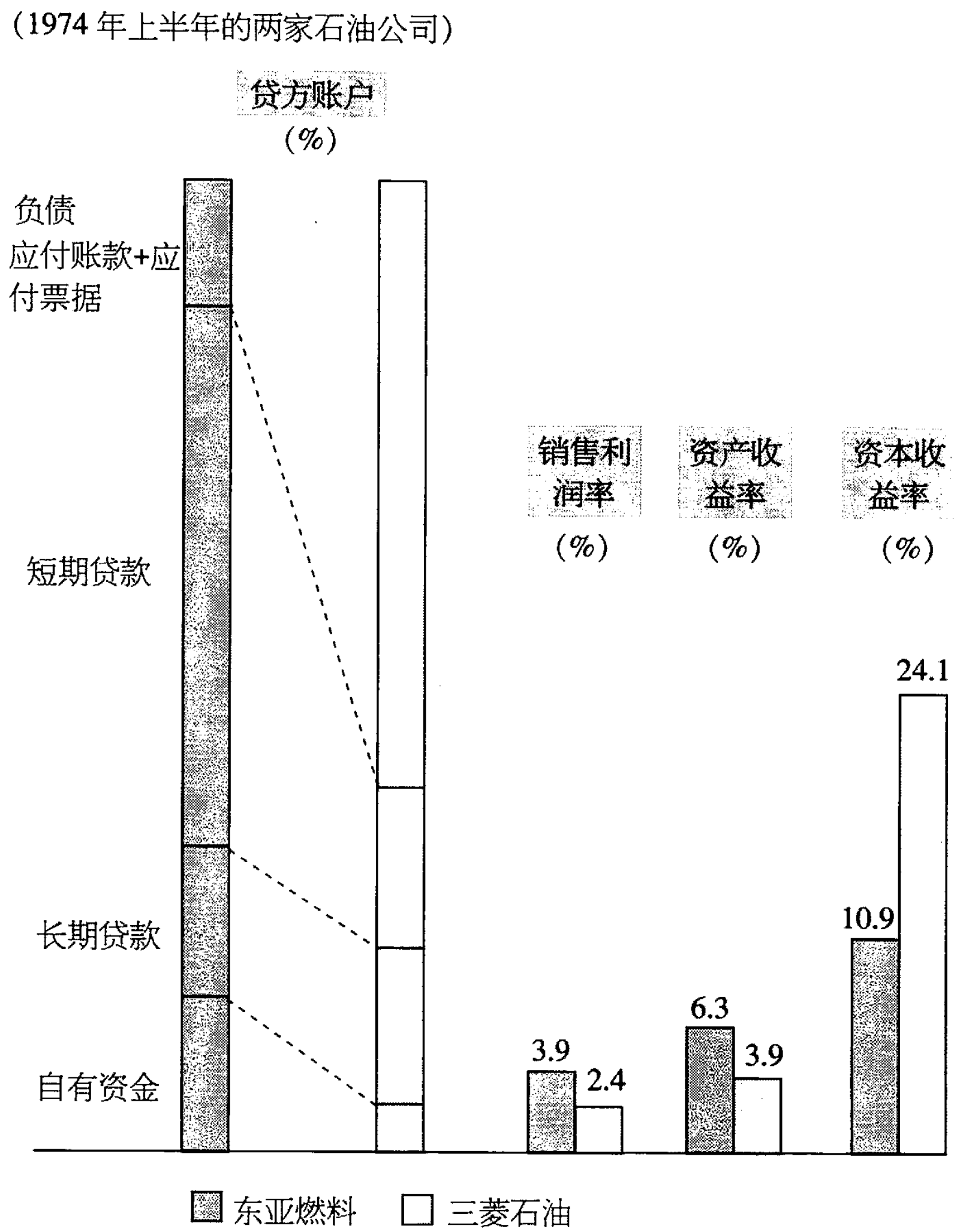
日本的企业平均 80% 的总资产额均来自于银行贷款，而且其中相当一部分属于短期贷款，利率较低，每隔 3 个月或半年，银行还会调整一次利率。因此表面上是短期贷款，但实际上不少贷款被用于设备投资，作为长期贷款来使用。虽然资金过剩，但却仍然不返还给银行。这种资金对于经营者而言，与欧美的债券或资本毫无区别，完全可以使公司运营。由此可见，资本收益率在欧美等国家具有重大意义，但原封不动地照搬到日本却并不合适

（图 1－17）。必须采取某些措施以预防此类问题的发生，例如从短期债务中扣除固定的贷款部分。



资本收益率是平衡考虑损益情况与资产负债表的优良指标。

图 1－16　资本收益率



只有认真分析资产负债表，收益率的标准才有意义。

图 1－17　收益率比较

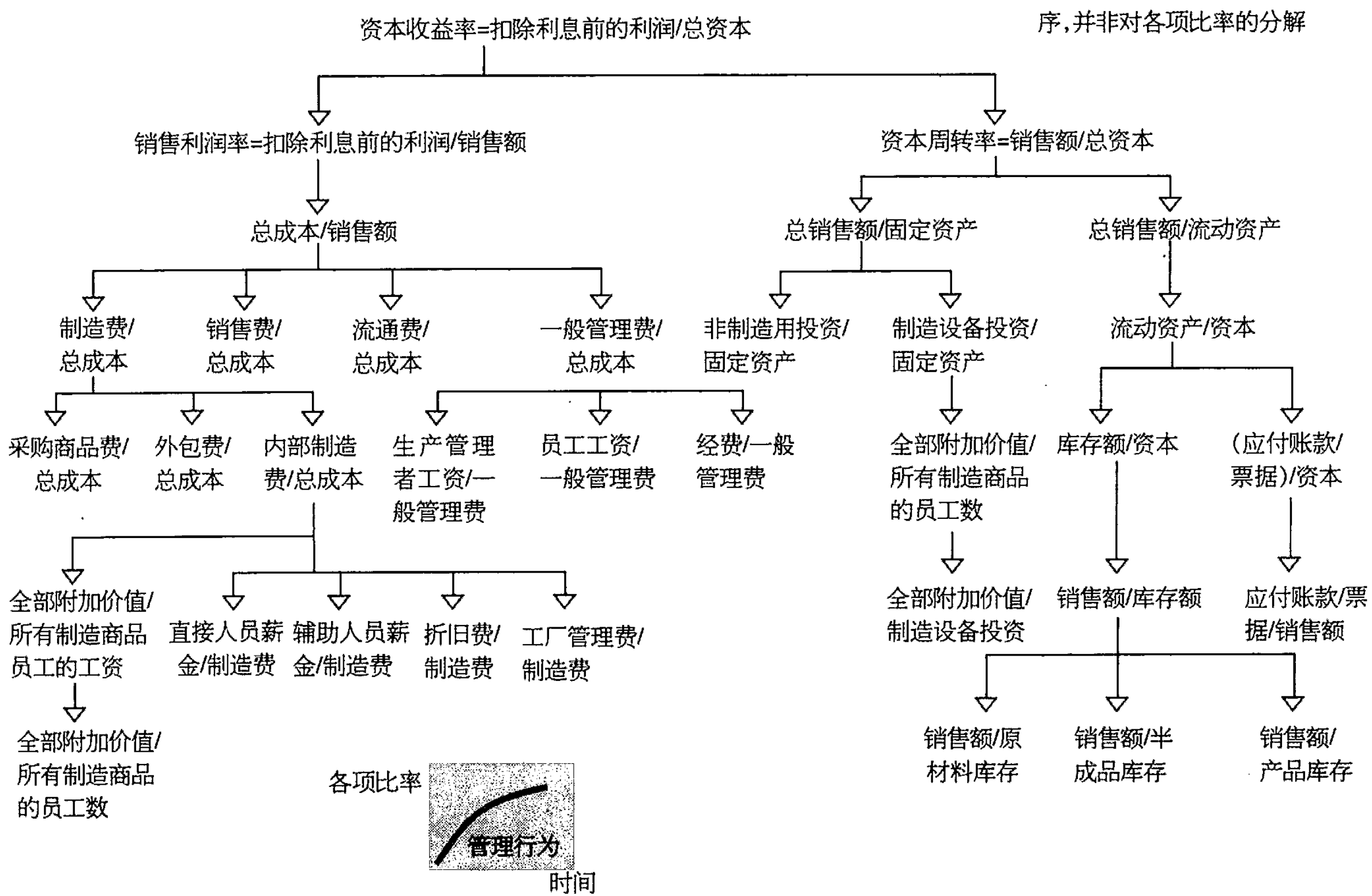
其次，需要注意资本收益率的分子，即收益的部分。这是因为在预测某项业务能否顺利发展而应用资本收益率时，在利润大

幅波动的当今社会，如果把需要支付的利息也计算在成本之内，即使业务本身发展得很顺利，资本收益率也会由于加入了利息部分而偏低。当然，在金融形势缓和时，无需在经营方面下工夫，业绩也会自动趋于好转。对于股东而言，此类情况非常重要，而对于每一位企业家而言，自己完全无法控制的因素妨碍了制定战略规划，应该将其从分母和分子中去掉。只有这样，才能够认清经营方面的努力究竟发挥了怎样的作用，从而确定业绩指标，并以此作为检验经营成果的标准，根据自己公司的实际情况决策。虽然外部条件会影响到制定战略规划的框架，但却不会影响到对业绩的评价，希望经营者铭记这一点。

标准的应用

上面所论述的标准本身对于经营者而言，并没有什么实际意义。因为尽管资本收益率考虑到了损益情况与资产负债表两方面的因素，但它所体现的只不过是一个综合的结果而已。资本收益率良好，经营业绩并不一定良好，因为经营业绩是由经营中的诸多因素决定的。因此，只有当这项标准常年变动，或是不同产品资本收益率的变动有所不同时，才有必要对其做出分析。财务上的各项比率对于分析变动的原因非常有效，在图1－18中，我们把构成资本收益率的诸多因素分解为对经营有意义的各项比率。

（注）本图中的线条与箭头表示着眼点变化的顺序，并非对各项比率的分解



生产厂商的高管审视资本收益率的各项比率，针对变化采取措施至关重要。

图 1–18　经营中的各项比率——按照着眼点的变化顺序（例）

通过这种方法得到的各项比率，至少有以下三种用途。

第一，可以对各项比率常年（或多个月份）的变化进行跟踪分析，注意流畅的变化曲线上的曲折之处。不要去追问该项比率的绝对值是否合适，只需对经营发生偏差时出现的现象进行彻底的分析，找到原因并通过管理加以改进即可。例如，流通费与总成本之间的比率在过去的3个月中未按照原有的趋势变化，我们便需要在这方面加强管理。

但是这种参照比率的变化进行管理的做法，使我们无法保证公司的经营机制向健全的方向发展。错误的做法一旦被认可，就永远不会再改变。此外，这种做法还忽略了另外一种情况：在经营的其他方面付出努力更容易取得成效。

此项标准的第二个用法与第一个用法的思路截然相反。假设所有的比率都提高50%，那么对资本收益率影响最大的因素是什么？在此介绍一个不太正统的方法仅供参考。重新设定一个极限值，以此为标准考察经营方面的努力能够在多大程度上提高每项比率的百分点，分别找到每项比率在变化曲线上达到最高值时，资本收益率提高的幅度，把提高的幅度按照从小到大的顺序排列，依照这一顺序为经营者设定努力的目标并付诸实施。

在强化经营的过程中，通常的做法是组成项目小组，针对每一个问题制定详尽而周密的实施规划。例如，需要解决流通费的问题，那么便由两三个人组成“降低流通费项目小组”，对整个流通业务进行分析，寻找可能降低流通费的环节。

如果问题在于一般管理费，则采用一般管理费用价值分析

（OVA，Overhead Value Analysis）的方法来解决，这种方法是麦肯锡公司纽约办事处的约翰·纽曼归纳总结出的。它要求掌握一般管理费使用方法的高水平管理者（约30名左右）提交下属关于时间与经费分配的明细单，并回答以下问题："如果需要减少40%的经费，该怎么办?"通过这种方法，项目小组可以敦促相关部门考察其工作安排是否合理，并听取不同意见，以便企业内部统一决策。

在减少企业一般管理费的问题上，如果继续追求更高层次的管理，还需要考察一个问题，即是否违背企业运营的目的。虽然这种方法非常简单，但是与以往不采用对话形式而降低一般管理费的方法相比，由于它是在全体协商一致的基础上节约经费，因此受到好评。这种方法在自成一体后短短3年时间里，便被纽约、芝加哥、达拉斯、伦敦、巴黎、阿姆斯特丹、杜塞尔多夫、慕尼黑、米兰等大城市近郊的100多家企业采用，一般管理费平均降低了15%～30%。

我把这种方法又向前推进了一步。不要从开始就幻想着一般管理费能够降低30%甚至是40%，而是假设销售额减半，把与销售额（或产量）有比例关系的间接业务与没有关系的其他业务划分出来，在销售额减半后所需的间接费用上达成一致意见，然后增加与销售相关的直接费用，直至销售额达到预测的最大值。这是向帕金森定律①挑战的一种方法。这种方法具有很大的优势，它

① 官僚主义或官僚主义现象的一种别称。源于美国学者C·N·帕金森所著《帕金森定律》一书的标题。——编者注

易于实施，在降低企业一般管理费的同时，并不会削弱企业的功能，而且容易达成一致意见。

有些公司在加强管理方面并不仅仅局限于降低一般管理费，而是涉及图1－18中的所有项目。它们采用系统化的方法找到其中的两三个点，不断努力提高资本收益率。一家销售额达1 000亿日元、拥有1 000亿日元资产的公司采用这种系统化的方法，销售额每年增加50亿日元并非难事。上述方法是麦肯锡公司多年来在全球多家企业提高收益率的项目中所采用的方法之一。在过去3年半的时间里，日本的若干家大企业也采用了这一方法，事实证明，这种系统化的方法非常适用于日本。

以经营比率为标准的第三种方法是把各项比率与同行业其他公司所对应的比率进行比较，根据比较的结果制定经营战略。不过在日本，不依靠商业间谍是无法获得其他公司的比率的（有一家公司的员工听了我的话之后，甚至感叹连自己公司的各项比率也无法获得）。由于无需知道公司的名称，因此如果经营者能够互相提供真正意义上的经营信息，以提高产业整体的经营水平，我们则有可能采用这种方法。

把公司的规模与所属行业作为区别的标志，每隔一段时间，向中立的智囊团提供一次公司的各项比率。由智囊团计算出行业的平均数值，或是把企业按照规模分成小组，计算出每一组的平均数值，然后把这些数值提供给加盟企业。经营者根据智囊团提供的信息，找出自己公司各项比率的特点。如果与平均值的偏差过大，正向的偏差继续保持，负向的偏差则加以改进。

只要严守信息秘密，设立此类服务机构并非梦想。在英国，与此类似的工作被称为公司间的比较（Interfirm Comparisons），由公司比较中心（The Centre for Interfirm Comparisons）这一机构来完成，此机构对加盟公司提供的各项比率给出严格的定义，以确保所提供的数据毫无偏差。

比率的应用方法大体可分为以上三种，当然这三种方法并非彼此毫不相容，我们可以根据公司的性质以及获得财务信息的难易程度，设立适合自己公司的比率监控机构，及时发现异常情况并采取改进措施。

关于标准的应用方法，我向大家介绍了美国20世纪70年代的动向，这对于下一章理解企业的战略论将会有很大的帮助。

20世纪60年代中期，当时通用电气的副总经理波尔什曾经对影响企业收益率的因素非常感兴趣。灯泡和冰箱同为通用电气所销售的产品，它们的销售额与市场占有率相差无几，但为什么收益率（投入资本的利润率）却完全不同呢？A公司和B公司同样生产叉车，市场占有率同为15%，可为什么它们的收益率却有着天壤之别呢？

波尔什认为，分析并积极控制影响收益率的决定性因素，可改变产品系列乃至通用电气整体的收益率。

此后，哈佛商学院继承了此项研究，以半公开的形式推进这项工作。与英国开展的公司比较工作一样，他们匿名征集了57家企业620个产品系列的数据，在电脑上进行相关分析。这个项目目前被命名为“市场战略的利润影响”（PIMS，Profit Impact of Market

Strategies)，其具体内容已经十分明确。在此我想说明的是，投资收益率（ROI）是衡量企业家成功与否的指标之一，在采取市场行动提高收益率的过程中，“市场战略的利润影响”项目明确了以下几点。

A. 随着市场占有率的提高，投入资本的利润率也有所增加（图1－19），理由如下：

- 制造及销售中的规模经济
- 通过价格支配市场的能力
- 管理力量雄厚

通过更进一步分析我们发现，拥有较高市场占有率的业务与市场占有率较低的业务之间最根本的差异，在于两者投入资本的收益率不同。这些差异体现在：

- 市场占有率的提高不会使资本周转率提高，但销售利润率却大幅提高（投入资本收益率为后两者的乘积）。
- 采购费（在日本为对外订货、转包与零件采购费的合计）是对市场占有率反应最敏感的成本费用，成本与市场占有率成反比，原因之一便是市场占有率越高，公司内部生产的产品比率越高。
- 广告宣传费以及其他销售费的增加与销售额并不成正比。
- 市场占有率高的商品充分考虑了性价比与收益率的关系。

此外，从行业种类来看：

- 与购买率高的商品相比，购买率低的商品市场占有率对收益率的影响更大。
- 市场划分较细的行业（用户数量较多，并且不固定），市场占有率对收益率的影响更大。

B. 商品质量也是收益率的决定性因素（图 1－20）。

C. 产品质量低劣，即使花费较多的广告宣传费，也无法提高收益率，甚至会使收益率降低（图 1－21）。

D. 市场占有率低，却大量投入研发费用，也会使收益率降低。在市场占有率较高的情况下，投入较多的研发费用则会提高收益率（图 1－22）。

E. 在资本集约型产业中，市场占有率低意味着收益率将会非常低下。投入再多的广告宣传费，情况也只能恶化（图 1－23、图1－24）。

F. 中等规模的公司所从事的业务与大规模或小规模公司相比，收益率要低。以中等速度实行多样化的公司，与多元化发展速度较快，或是产品单一化的公司相比，收益率要低（图 1－25、图 1－26）。

G. 大企业的某项业务市场占有率较高，该项业务将获得较高的收益率（图 1－27）。

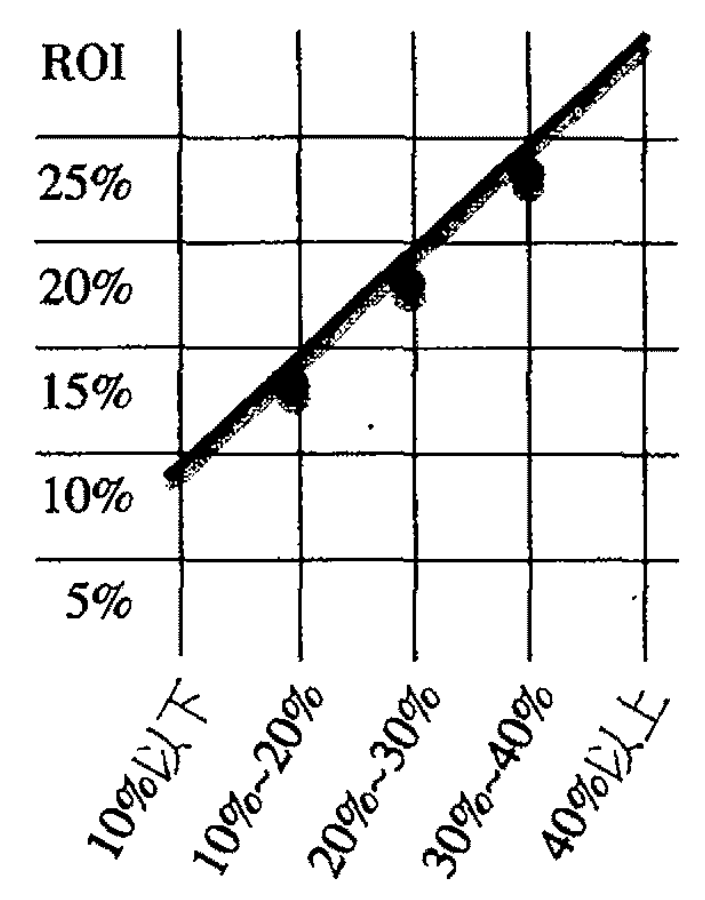


图1－19　投入资本收益率（ROI）随着市场占有率的增加呈直线增长

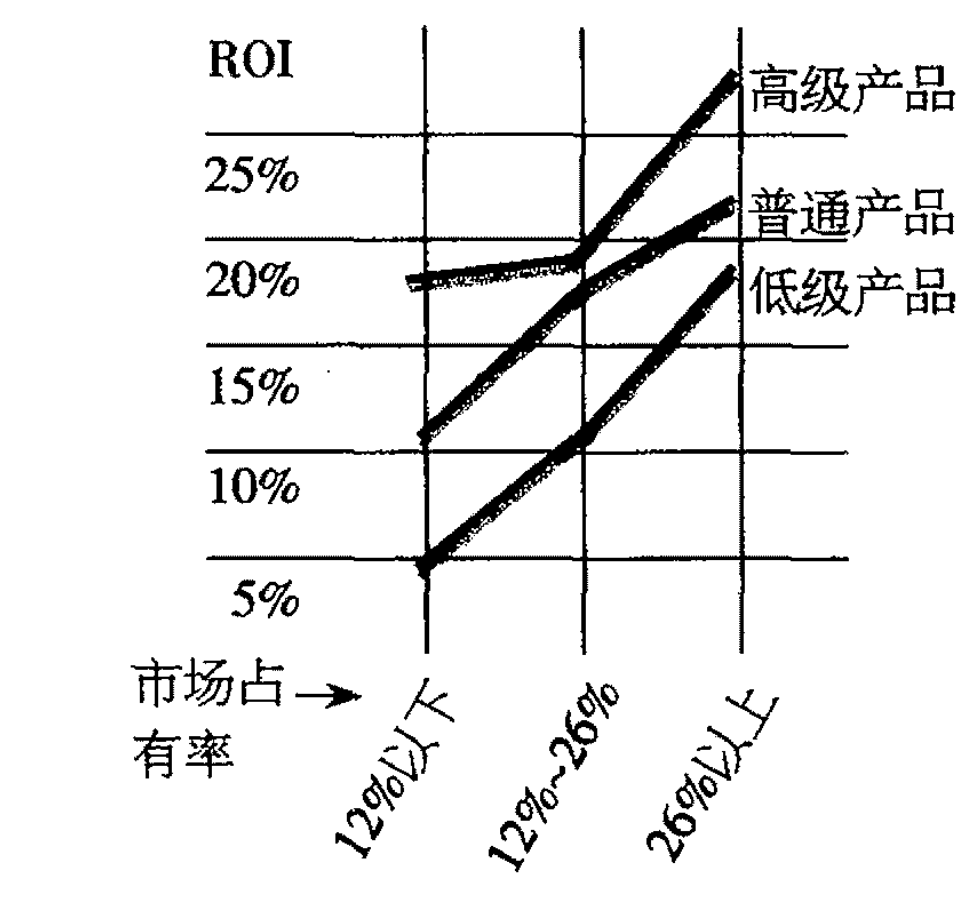


图1－20　产品质量也是决定收益率的重要因素

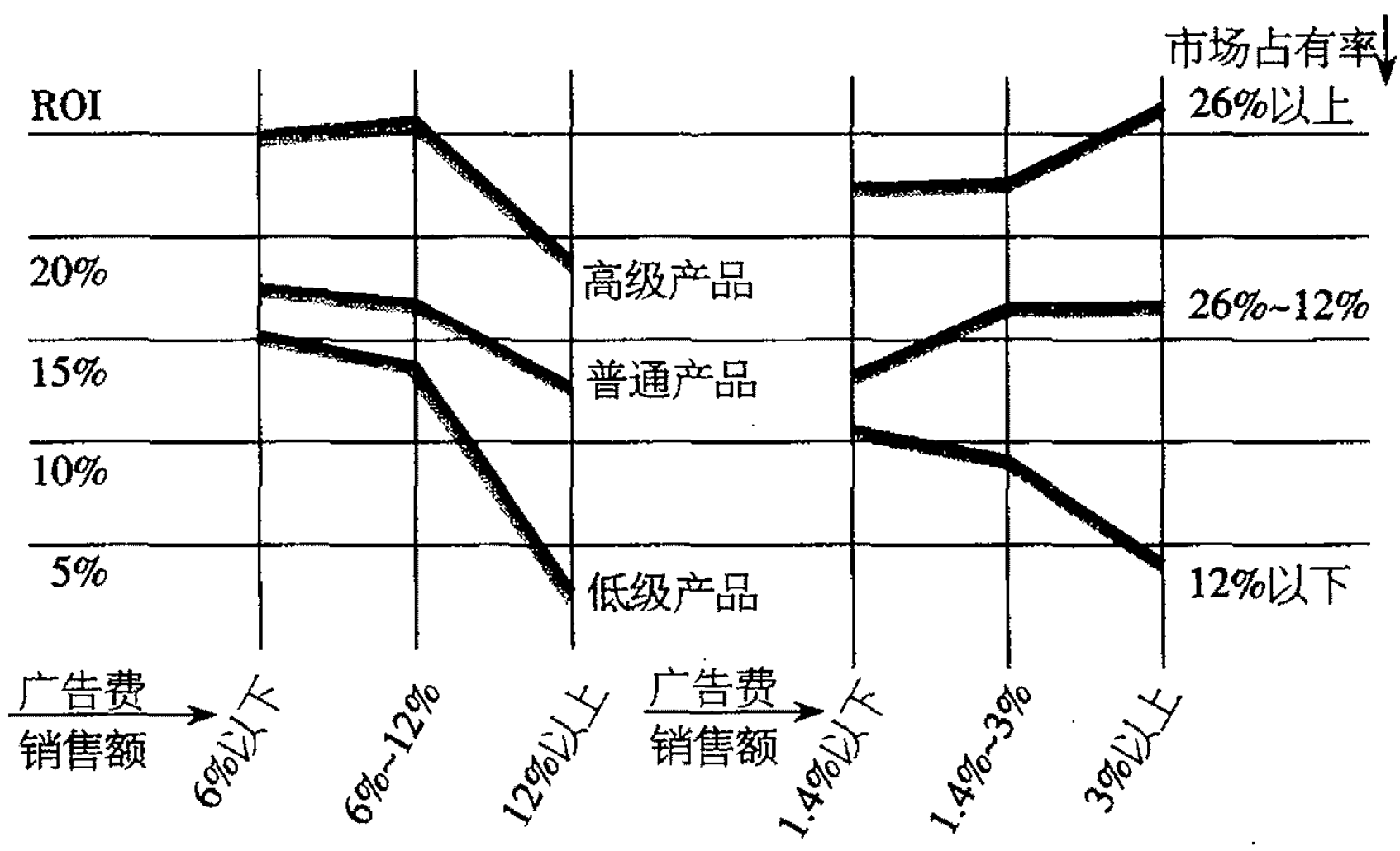


图1－21　把广告费用于劣质产品的宣传，得不到回报

图1－22　市场占有率低下，投入研发费用也得不到回报

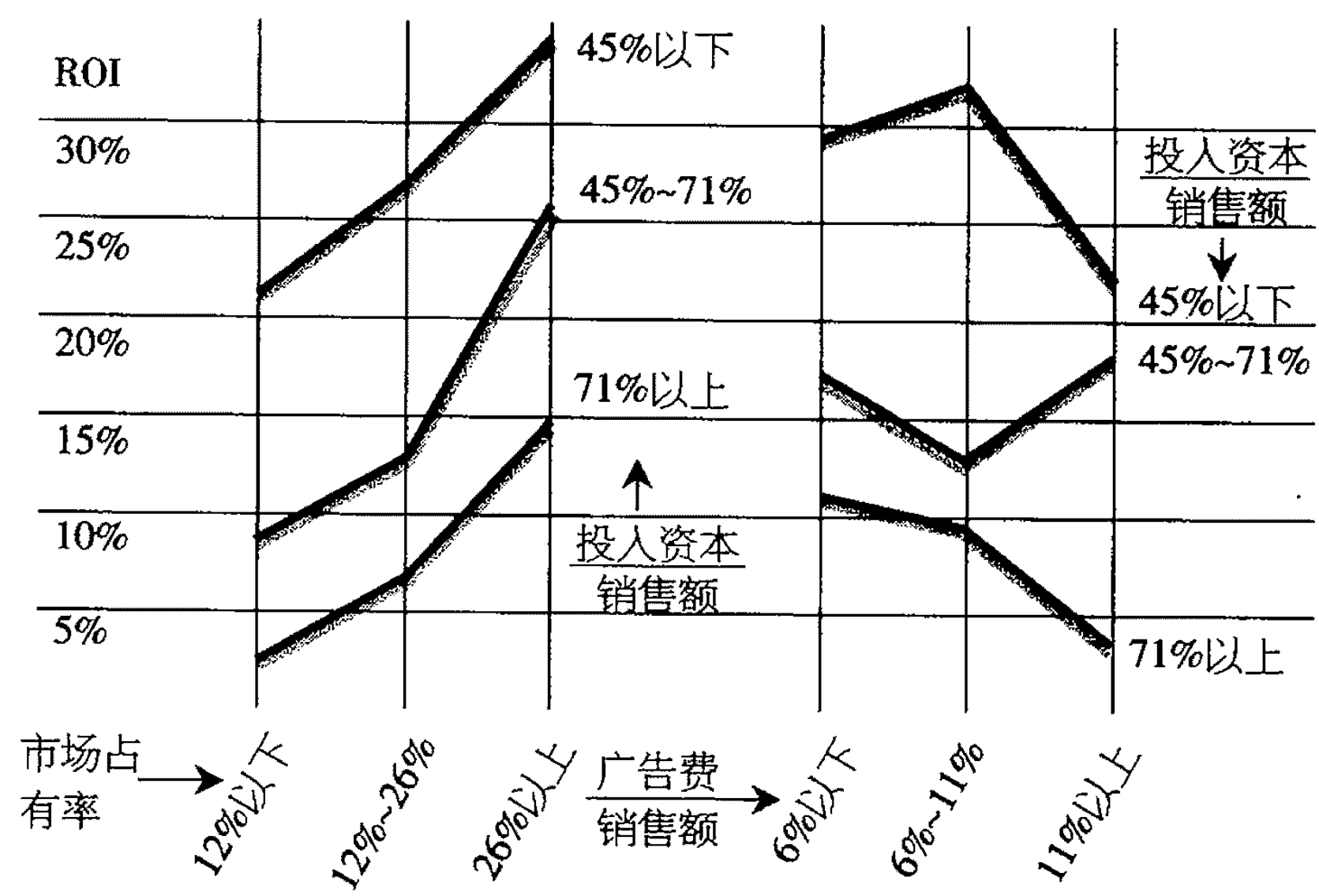


图 1－23　资本集中，市场占有率低　　**图 1－24　企图依靠广告费挽回局面，只会使企业形势更加恶化**

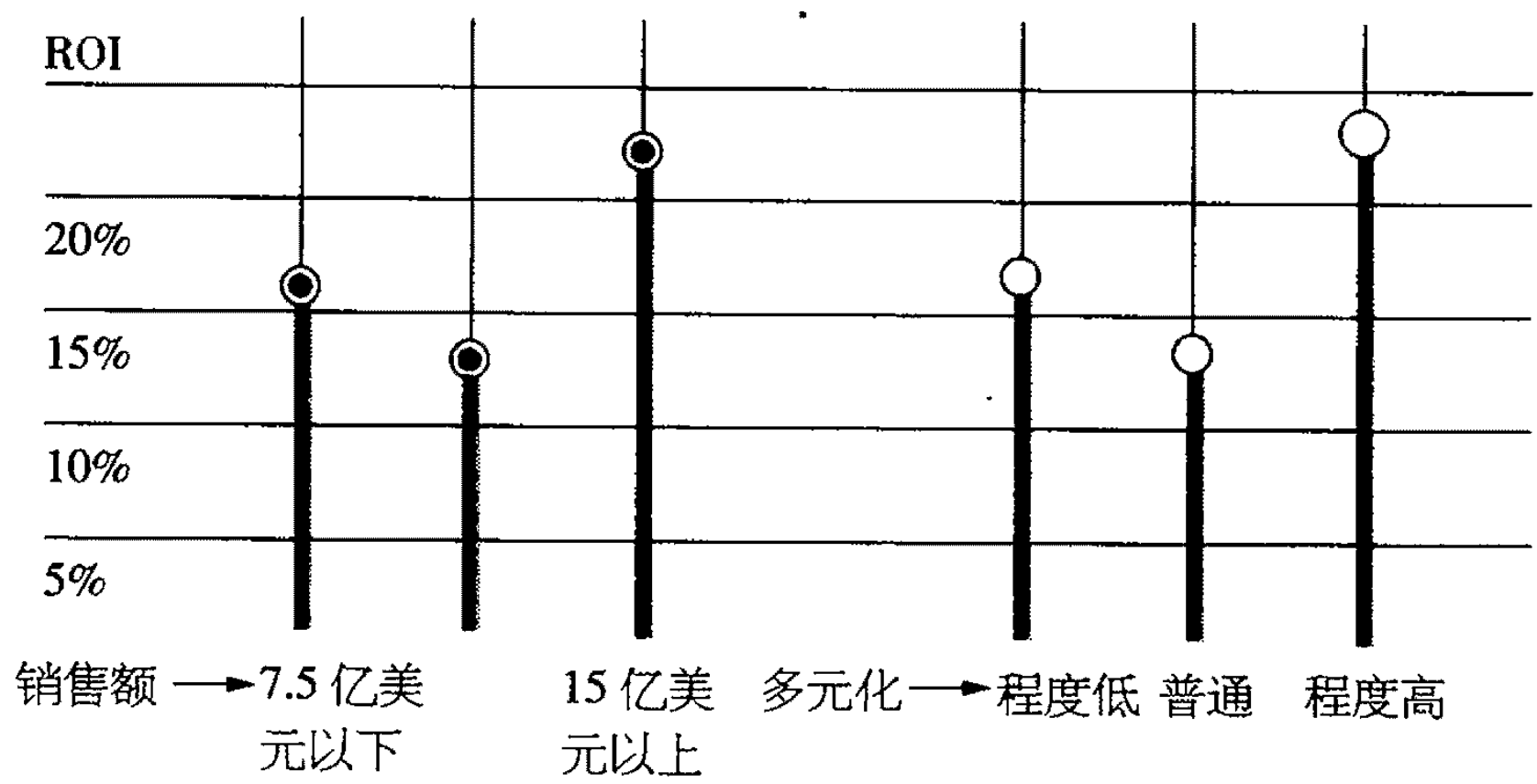


图 1－25　中等规模的企业所从事的业务收益率普遍低下　　**图 1－26　中途采取多元化策略，依然有不少问题**

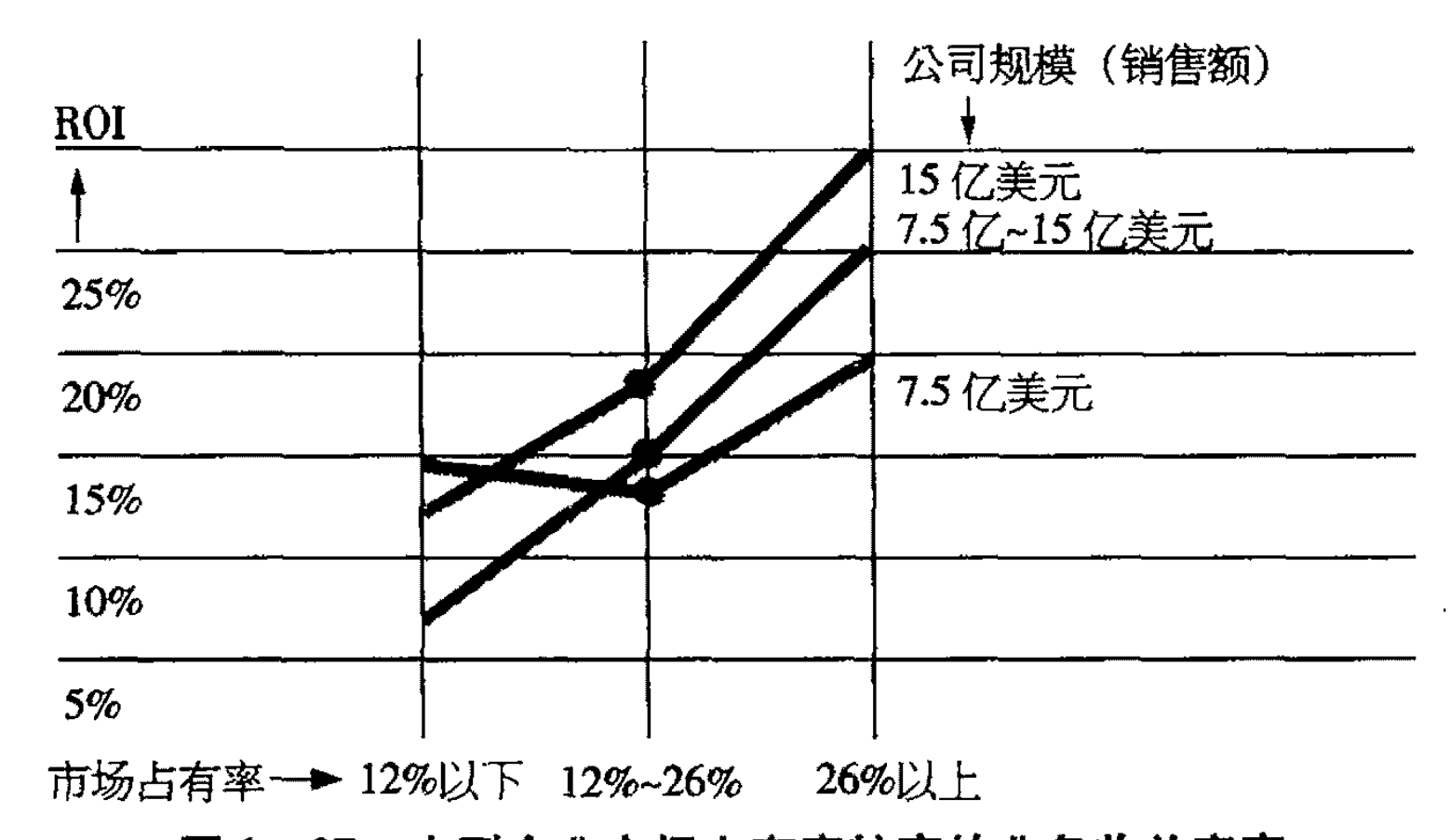


图 1－27 大型企业市场占有率较高的业务收益率高

综上所述，对收益率影响较大的因素非常有限，如果企业的高管能够定量把握每一项因素的变动值，便掌握了开启业务成功大门的钥匙。例如，假定下一年度使用的资金为 1 000 亿日元，何种业务能够使这部分投资获得最大限度的回报——在此类问题上，管理者将得到重大启示。此外，当企业领导者收到几份商业计划（或投资计划）时，对于计划中风险的大小，也可进行初步鉴定。再举一个更具体的例子，在总公司确定了广告宣传费的使用框架之后，管理者可以对各产品系列的市场优势以及用户心目中的产品质量做出分析，在此基础之上决定如何把广告宣传费分配于诸多的产品系列，才能获得最大限度的回报。

我们虽然无法利用诸如市场战略的利润影响等一般化的方法解决所有的问题，但根据各部门势力的强弱和销售额采取决策的方法是不科学的，与此相比，市场战略的利润影响不失为一种风险较小的方法。事实上，如果不使用这种客观的方法，定量地对系列产品进行项目管理将变得非常困难。

第二章　企业的战略思考

在第一章做过铺垫之后，第二章我们将具体讲述如何制定战略规划。在公司里，需要对战略进行思考的绝不仅仅是企划部一个部门。目前，日本的大型企业各部门责权明确，需要业务部门各自充分发挥作用，否则无论上面如何努力，如果业务部门提供的信息不够准确或提交的方案质量过差，则只会增加决策的错误。在本章中我们将讲述一些具体的战略规划，如公司智囊团所实施的具有代表性的企业战略规划，系列产品的项目组合管理，业务部提出的行之有效的产品和市场战略，业务部与公司核心领导之间在沟通方面的中长期战略规划等。

不过，以下将论述的只是企业家与咨询顾问设想的例子，是他们运用上一章所涉及的解决问题的方法，对疑难问题进行思考的过程，这一点请诸位读者务必理解。这种例子如果是在技术领域，立刻可以照此去制造产品并赚钱，因此大家习惯于争先恐后地利用国外的技术。而在管理上，大家起初也按照同样的习惯不断引进计划评审技术（PERT）、管理信息系统（MIS）以及规划—设计—预算法（PPBS）等方法（这些体系都在向人的能力和习惯挑战），但应用起来却并不顺利。仅从形式上模仿是看不到真正效

果的。如果始终如一地贯彻这些方法，定会卓有成效，但由于企业妄图用舶来品应急，无力追加大量的人力与投资，导致最终半途而废，无法收到满意的效果。

我认为，管理过程应该从切中问题要害的质疑开始，采用正规的方法解决问题。不同的企业最终应找到适合自己企业的道路。正如钥匙与锁的关系，没有偶然吻合的情况。为企业高层管理者提供咨询，感觉最棘手的是每当我说“没有现成的方案，只能按照您公司的情况制定方案”时，对方总是非常困惑——“您的公司每年接手几百项咨询项目，肯定会有一个现成的方案适合我们”。如果直接回答说“没有”，显得过于冷淡，但在深入了解对方公司的情况之前，告诉对方“这个方案适用于您的情况”，这样做会让专家于心不安。最理想的情况是对方提出这样的请求：“听说您的公司做过不少这方面的工作，取得了卓越的成果，我们公司遇到了诸如此类的问题，您愿意与我们公司的员工同心协力解决问题吗？”

对于真正从事咨询工作，而并非对外出售技能的人而言，他们需要做的也许并不是亲自操刀为病人动手术、生产药物以及为病人用药，此类工作应该由公司的最高管理者身先士卒。

下面请大家来思考几个在经营方法上应用战略思考的实例。需要事先说明的是，以下所涉及的各领域的例子都不是最近出现的，但在内容上却并未局限于固有的常识，而是体现了我自己的经验和思路。请大家在充分认同这一点的基础之上继续阅读。

中期经营战略规划

企业的高管是无法在朝夕之间制定出某种战略规划并具体发挥其作用的。制定短期规划的任务应该交给一线的管理者去完成。把所有信息都上传到公司的核心领导层，之后等待其指示，公司的“中枢神经”将处于麻痹状态。从另一方面而言，无论公司内部汇集了怎样优秀的人才，制定10年甚至15年后的战略也只能依靠设想。无论调查归纳预测法等方法如何完善，也只不过是各种感觉的叠加而已。此外，即使我们能够正确预测到各种事态在10年后的发展，而企业所处环境中将出现的变数，与现在所能做出的最合理的假设之间也会相去甚远。

因此，作为参谋的智囊团无法为短期或长期规划出谋划策，他们所制定的应该是中期经营战略规划。这里所说的“中期”，指的是以3年为核心，上下波动1～2年。只有以这一时间为限制定规划，战略的优劣才能够最大限度地体现出企业的业绩。

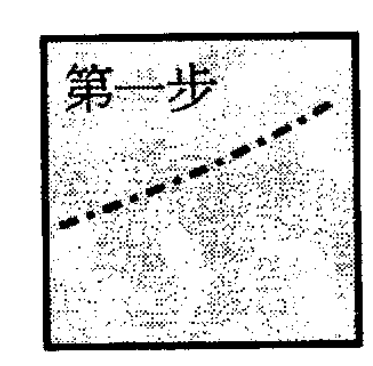
我对于乍看起来顺理成章之事非常在意是有缘由的。如今，不少总经理事无巨细地对所有问题做出决策，在这种趋势下我想强调的是，公司的最高领导者必须是公司的舵手。不少领导者并未在协商一致的基础上，与中层管理者进行合理的分工，为此出现了两个极端：有些领导者在制定长期规划与设想中耗费了过多的时间，而有些领导者则对日常琐事指手画脚。只有达成这样的默契——由领导者负责制定并实施中期规划，把处理日常业务的权限授予各直属部门经理，至于未来的愿景，则发动全体员工在

夏天休假时躺在海边去思考（或是每天早上坐在马桶上思考），才能够合理有效地发挥众人的聪明才智。

某公司的某项业绩迅速下滑，作为早期诊断的环节之一，我曾经与公司的员工（从最高领导者到普通员工）进行过面谈。让我感到吃惊的是，从上到下的所有人员都为同一个问题所困扰，这就是公司的命运问题，而且连新员工都能够像熟悉自己的日常工作一样，具体说出最高人事的动向。普通员工为公司的未来感到忧虑体现出对公司的热爱之情，这非常符合日本的情况，本该无可非议，但根据我的判断，工作时间里这种讨论过多，占用了很多本该谈论本职工作的时间。为此我迅速制定了一份中期经营战略规划，给各职位的员工分别规定了目标。一旦拥有明确的目标，热爱公司的精神便会发挥出积极的作用，全体员工同心协力，凝聚成一股巨大的力量。

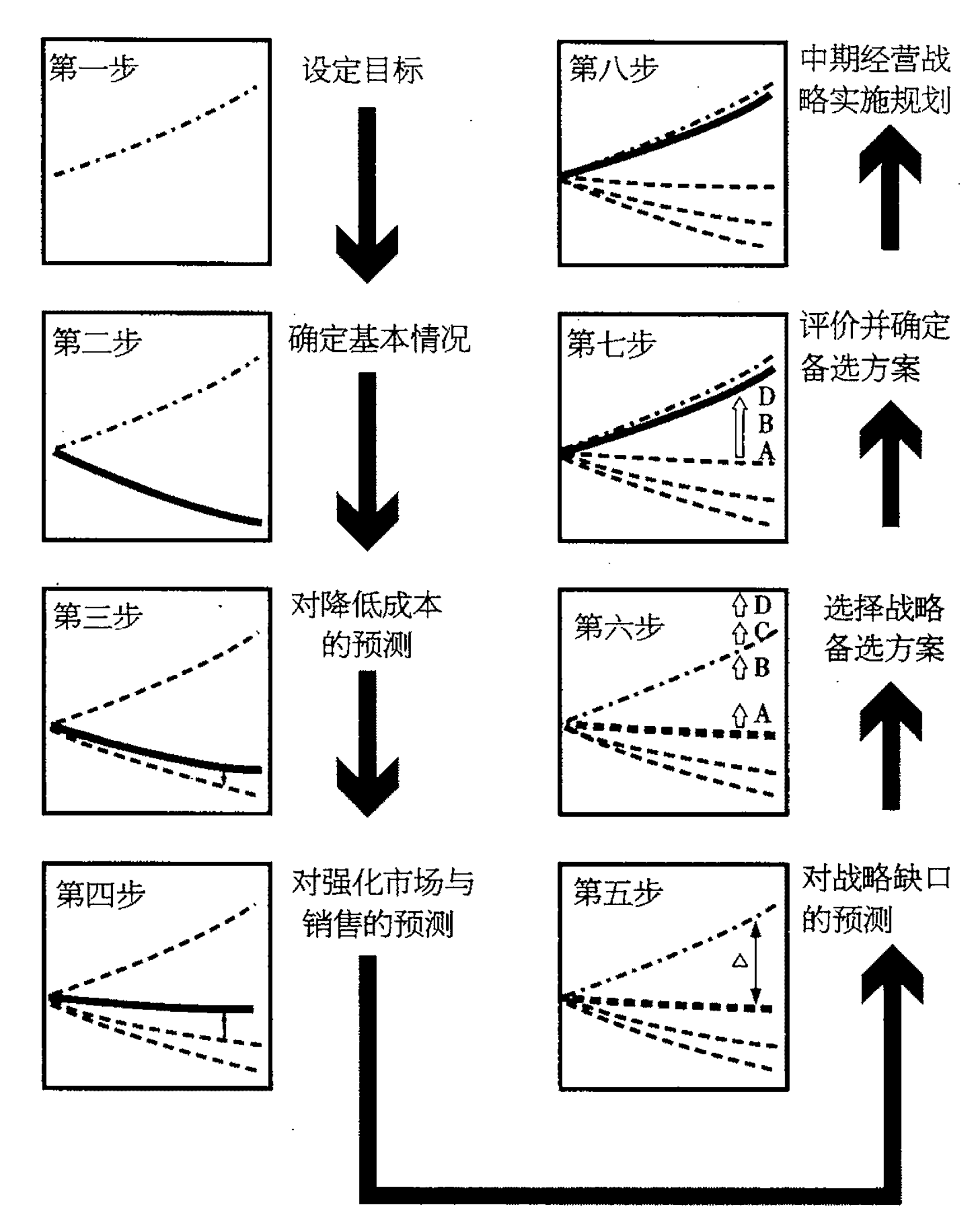
制定中期战略，通常要经过图 2－1 所示的八个步骤。

第一步　设定目标



这个过程只需要总经理的一句话，例如“我们公司的目标是 5 年后销售额增加一倍”，或是“我们必须增加销售额，争取每年能够有一成半的分红”。最近经济持续不景气影响到公司的发展，而且日本的雇佣关系在短期内无法改变，因此工作量只要能够保证 6 500 名员工的温饱即可。第一步最重要的是参照外部的客观条件，设定一个现实的目标，并且使这一目标量化，以利于后面的评估。当然，如果

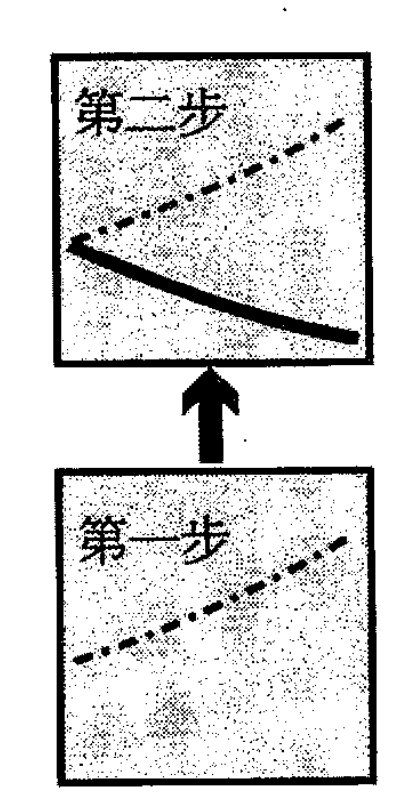
能够采用第一章中所论述的各项标准，后面的工作将更容易进行。



在明确定义各阶段任务的基础之上，制定中期经营规划。

图 2－1　制定中期经营战略的过程

第二步　确定基本情况



如今，要想随心所欲地开展某项业务，需要以衡量业绩的标准对业务发展的前景做出预测。为了完成某项工作，必须对各商品市场进行分析，摸清成本与竞争的情况。关于这方面的具体方法，请参考后面关于产品与市场战略的制定方法，在此我只想就基本情况在中期战略中的作用附带说明几点。

首先，最重要的是以业绩为标准，描绘出3～5年的愿景曲线，同时做出几个至关重要的假设。这些假设越合理，就越能够准确把握基本情况。

例如，在对销售额做出预测时，我们必须设定两个变量，即市场规模与市场占有率，这是因为销售额为这两者的乘积。对今后几年内市场规模的预测被称为“需求预测”，这项工作如今正在多种经济模式下广泛开展。然而在多数情况下，这些经济模式并不能直接刺激市场对该产品的需求，它们不过是解释宏观经济学的参数而已，正如通过提高GNP（国民生产总值）刺激市场对拖拉机的需求，通过提倡个人消费刺激市场对彩电的需求一样。

在20世纪60年代经济的高速发展期，无论采用任何变量来分析，各项参数的数值都偏高。这种分析只不过相当于得出直线Y＝X与直线Y＝2X的相关系数为2，在如今变化错综复杂的情况下，没有任何意义。不过，真正能够解决问题的人还是会从中看到需

求量的变化与微观经济的关联。我们可以推测出某种施工机械与开工的住宅数密切相关，城市土木工程机械与改建住宅的数量相关，那么全国的物流量应该与叉式升降机等物流机械的处理能力成正比。与其毫无根据地去预测市场对于土木机械的需求，倒不如计算一下公共投资与个人投资的数量，并根据住宅等方面的需求计算出施工住宅的数量，在此基础之上预测机械的需求量，后者要更现实得多。

采用这种方法，当市场对于使用寿命较长的机械的需求在某种程度上呈饱和状态时，我们可以预测，由于市场规模的缩小，变量（例如施工的住宅数量）将不再波动。对于此类情况的预测需要足够的时间。这是在石油危机之后，我们从彩电与建设机械和物流机械等行业得出的教训。

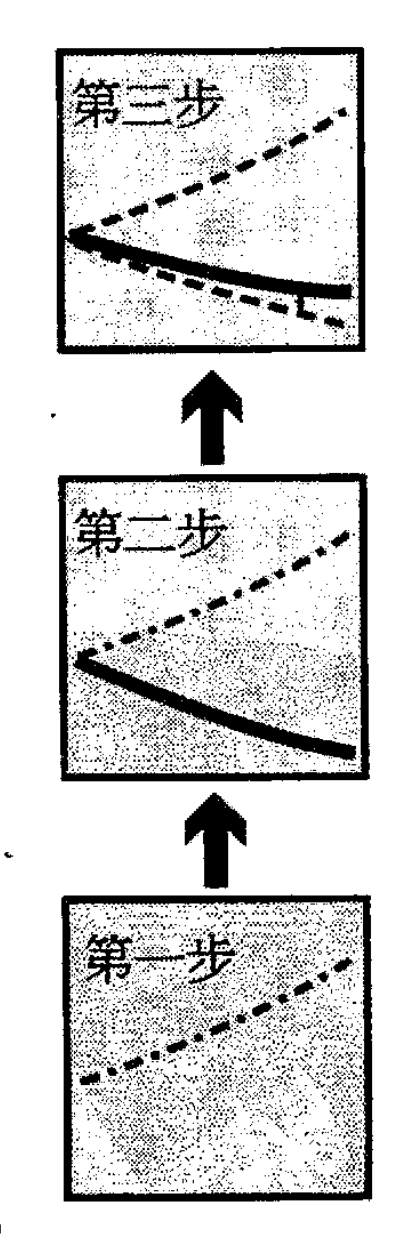
决定销售额的另外一个变量是市场占有率，把这个变量作为中期规划的基本情况来考虑，有些方面需要注意。我们经常看到这样的情况：市场占有率在过去几年间呈递减的趋势，但规划中却毫无根据地假设为没有变化，甚至整个规划都建立在假设的基础之上。这种做法是无法使企业恢复原有的发展态势的。在确定基本情况时，应该重点考虑一如既往的努力将会取得怎样的成效。如果得出的结论是与其去分析竞争对手的情况，不如按照现在的方向发展，那么就应该列出这方面的具体数字。通过进一步收集更详细的信息，可能会得出如下结论：如果发展顺利，自己公司产品的市场占有率会有所提高；如果发展不够顺利，原因在于竞争对手过于强大。那么下一步便要把这些情况量化，在此基础之

上预测经济发展的态势，使分析的过程环环相扣。

制定中期规划最重要的是假设明确。只有这样，当客观情况发生变化时，我们才能够比较容易地分析出哪一项假设会受到影响，继而把这项因素从整体规划中分离出来单独考虑。在上面的例子中，假设施工的住宅数量有所变化，我们完全可以依照新的情况，修改预定的销售额。如果销售额是依靠胆量预测出来的，则无法根据变幻莫测的企业环境不断修改规划。

在假设基本情况时，同时还要以谨慎和客观的态度留意其他一些重要项目，如采购品价格的变动、市场价格与利润的变化趋势等。

第三步　对降低成本价的预测



企业的中期规划仅由上述基本情况构成，是无法发挥经营者的作用的。经营者的价值在于他们能够在形势的发展中，预测出经营方面的努力将使公司发生怎样的变革。第三步与第四步，我们将从成本与市场的角度介绍改革方案的制定方法。

认清这两个步骤与基本步骤的差异至关重要。虽然规划中的目标是以假设为基础的，但无法实现目标，说一句“很遗憾”则无法体现出规划的意义。当目标无法实现时，我们必须通过各方面信息的反馈找到原因，并尽快采取对策。此外，还必须对各岗位负责人的工作做出评价。假设的基本情况

是错误的，却责问销售部经理为何没有完成销售计划，这种做法是不合适的（当然也有公司企划部的责任）。

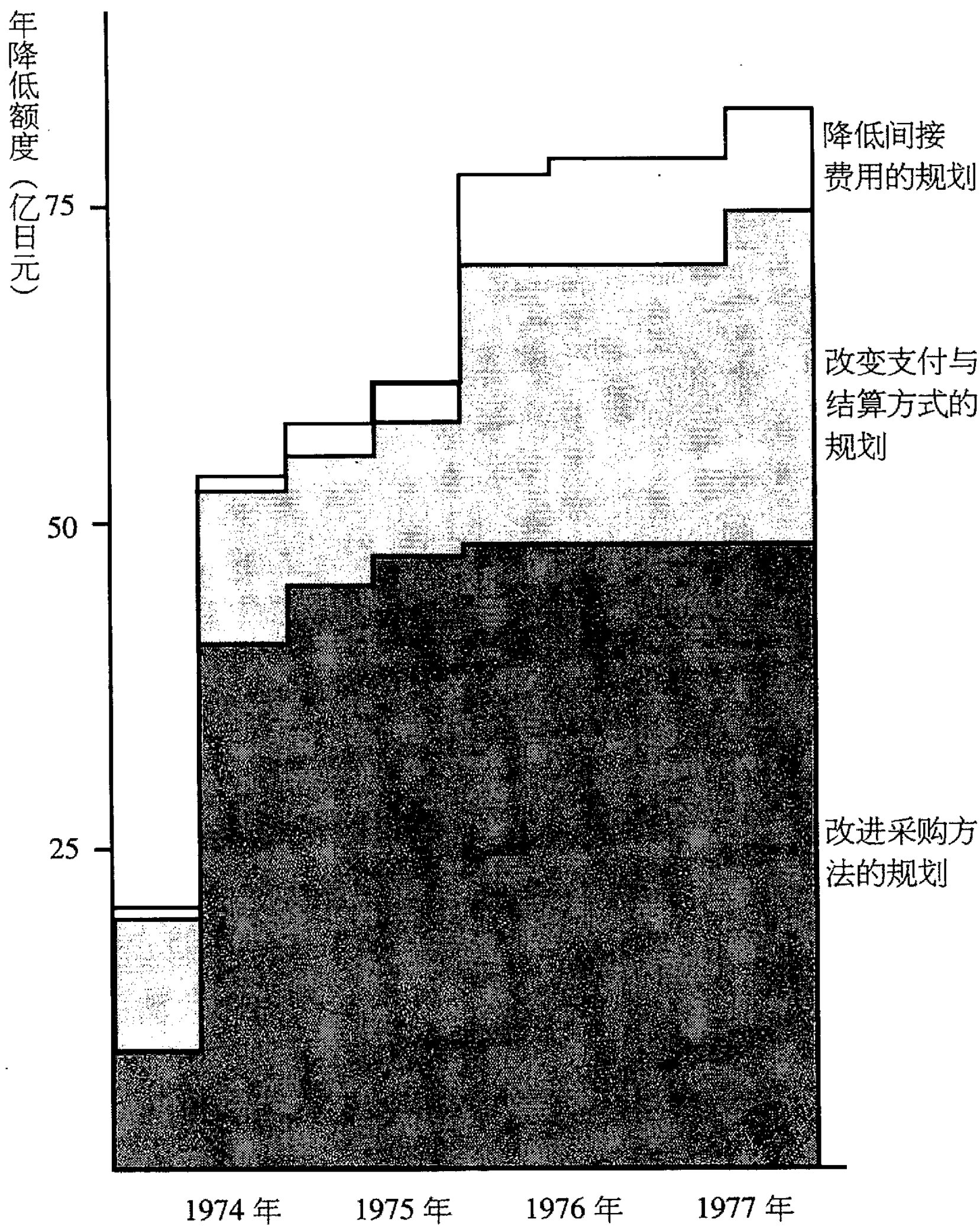
降低成本要有一个明确的计划，通过不断加强管理而降低成本，还必须同时考虑实际降低的成本与计划降低的成本。

对成本价进行分析，画出逻辑树，并找出对总成本影响最大的环节，这方面的方法我们在第一章中已经介绍过。在麦肯锡，这种严密的方法被称为“利润提升项目”（PIP）。此类降低成本价的规划目标明确，如图2－1第三步中的实线所示，以收益率为标准来衡量，通常可获得某一幅度的提高（箭头），这是图2－2中各项提高收益率的规划共同发挥作用的结果，而且每位相关的负责人还必须制定出更详细的实施规划。

第四步　强化市场与销售的预测

成本下降，但销售的产品数量保持不变，效果则不明显。不致力于降低成本，只靠市场销售，同样收效甚微。利润为成本价与销售价的差额乘以售出商品的个数，只有从这一根本点出发，如图2－3所示，在市场和成本两方面共同努力，才能从整体上取得成效。通过第四步和第三步，我们可以体会到详细论述中期战略的意义。在第四步中，每一份实施规划必须明确指出，加强管理将在多大程度上提高销量。

这一步骤的具体内容可参考本章后半部分的“产品与市场战略”。



在周密分析的基础上制定规划并付诸实施，可望大幅度降低成本价。

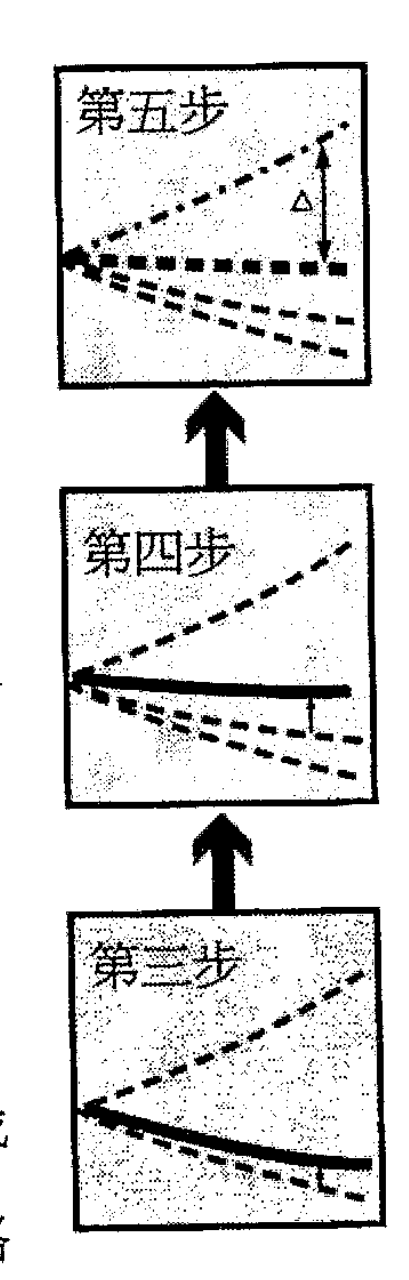
图 2－2　降低成本的规划

步骤	销售个数×(销售额-成本价)=毛利润	提高幅度
(2) 基本情况	100×(100-80)=2 000	0%
(3) 降低成本价（5%）	100×(100-76)=2 400	20%
(4') 只强化市场销售（10%）	110×(100-80)=2 200	10%
(4) 降低成本价+强化市场销售	110×(100-76)=2 640	32%

降低成本与强化市场销售工作同时进行，效果更好。

图 2－3　市场与工厂的双重效果

第五步　对战略缺口的预测



完成了第四步，便弥补了与第一步的目标值之间的差距。公司的经营者可以通过降低成本价与改进市场销售工作，使公司稳步发展。然而，这个阶段普遍存在着一个明显的缺口，这就是图 2－1 第五步中Δ符号所示之处。Δ所标明的缺口是管理者无论如何努力都无法弥补的，它是运营方面努力的极限值与目标值之间的差距。然而，战略思考家却不会轻言放弃，他们会思考如何通过战略弥补这一缺口，因此这个Δ被称为“战略缺口”（Strategic Gap）。

有人把弥补战略缺口的规划称为狭义的企业战略。从第一步到第八步的整个过程，包括论述战略措施的第三步和第四步，我把它们整体称为企业战略，这是因为

制定企业规划者一般在第三步和第四步所做出的假设极其粗略。例如，“按照惯例，市场方面的努力最多不过提高5%，降低成本方面的努力能达到3%即为极限”，他们在做出此类假设之后，便直接进入第五步。每位经营者都非常清楚，要想实现这种一言以蔽之的假设需要花费怎样的心血。因此，如果高层管理者的目光只盯在狭义的企业战略上，即使制定出战略，其根基也不会牢固。

通过切实的努力弥补战略缺口之后，由同一个智囊团集中思考生产、销售以及战略方面的问题，并制定出战略规划，这就是战略思考团队制定中期经营战略的过程。

那么，我们应该以怎样的形式来具体表现战略缺口呢?

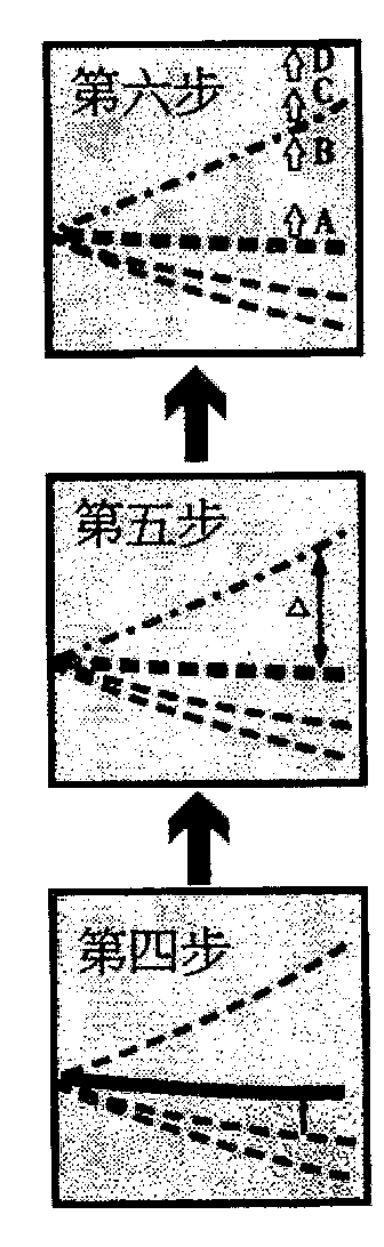
在本章的开头，我提出管理的过程无现成的模式可循，这个观点在此也同样适用。正在被收益率所困扰的公司，以收益率为标准来衡量即可。如果股东的影响力强大，或是必须向总公司展示出色的业绩，则可采用资本收益率或每股收益的标准。

如果公司的主导思想是规模越大越好，或是媒体和股东非常关心与其他公司之间的竞争情况，那么不妨把销售额作为标准。我们都知道都市银行的实例，由于存款额对收益率的影响巨大，都市银行便把追求存款额，即市场占有率作为最高目标。而有些公司无法解雇工作人员，在现有的业务规模下又无法使全体员工忙碌起来，面对此类问题，战略缺口不妨设定为“2万人的职位”。

我一直认为日本的失业率低是一种假象。与组织结构中所需要的最少的管理职位相比，人员多出了几倍，这在任何一家公司的组织结构图中都有所体现。这种情况造成了低效率的恶性循环，如果

精减中层管理者，自然会出现大量剩余人员。一家大型企业在石油危机之后，经过精密的计算得出如下结论：今后将出现27%的剩余人员。与其寻找解雇2万人的方法，不如考虑如何让他们果腹，这是在日本寻找战略缺口的最佳方法，这种经营姿态也获得了极高的评价。如果战略思考家唯一的使命是追求最大利润，他们便没有必要不断培养自己卓越的分析能力与逻辑思考的能力。

第六步　选择战略备选方案



不改变现状，企业则无法获得发展，这也是战略缺口存在的原因，因此我们必须到现有的框架之外去寻求新的解决方法。解决方法并不是唯一的，图2－1中列出了多个备选方案可供选择。没有任何无懈可击的方法可以遵循，只有向制定战略方案的专家咨询，或是在公司内部集思广益，才能收到更好的效果。当然，必须保证多数意见是建设性的，为此需要采用本书前面所论述的探究事物本质的方法。

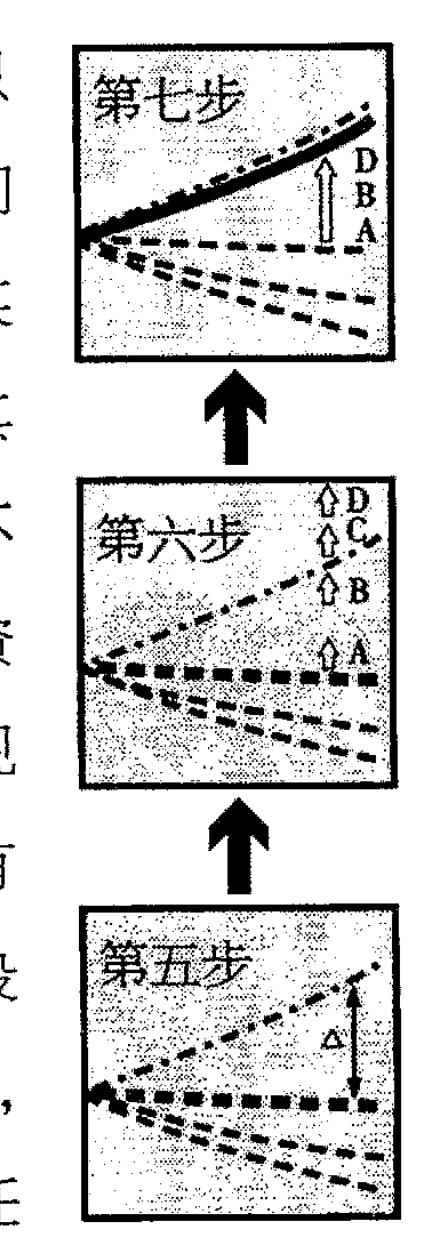
常见的备选方案大体有以下几种：

- 开拓新业务——多元化；
- 开拓新市场——海外市场等；
- 单向或双向的纵向一体化——提炼石油上承运输、开采，下接有机合成化学与加油站业务；
- 合并重组——目的不仅在于一体化，还在于扩充产品系列，强化管理力量；

- 业务合作——共享销售网，共同购买零配件，在技术上携手合作等；
- 业务分割——设立分公司，各司其职，从而提高经营效率；
- 撤退、缩小、出售——把某项业务分割出来，直至撤退，为了整体利益而舍弃局部利益。

框架设定得过于狭窄，则无法制定出解决根本问题的战略方案；设定得过于宽泛，则会增加风险，脱离现实。如何处理这一矛盾，是该步骤的难点。某纤维制品公司在推进多元化的过程中，花费了巨大的精力讨论了从拉面到电脑的200多种备选方案，发挥了系统处理问题的能力，为战略思考提供了一个绝好的舞台。

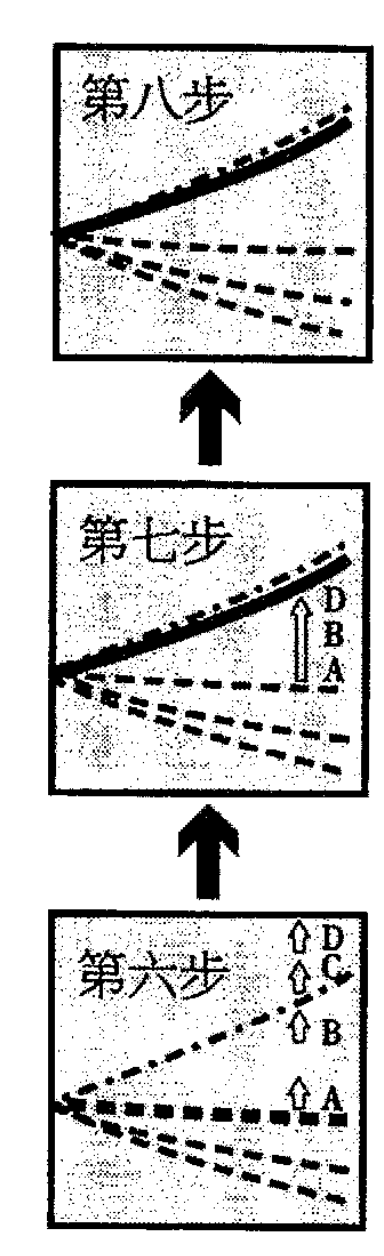
第七步　评价并确定备选方案



在第六步中，我们对战略框架进行了筛选，只剩下了为数不多的战略方案可供选择。第七步我们将定量地评价这些备选方案。当备选方案应用于某项业务，或是在公司合并重组的情况下，可以将其与投入资本所获得的利润率以及现净值（NPV）不同的方案进行比较。如果是设备投资，则比较投资偿还期（PBP，Pay Back Period），或用于分析贴现现金流（DCF）。关于这些方法的技术要点，已有多本专业书籍可供参考。当然，如果把战略缺口设定为员工的数量，定量的标准则为操作率。此外，在定量评价投资（新业务）所伴随的风险时，担任

麦肯锡公司董事以及运筹学会会长多年的戴维德·赫茨所采用的风险分析法已成为经典方法之一。

第八步　中期经营战略实施规划



在风险所允许的范围之内，定量、定性地选择出符合企业文化，并能够弥补战略缺口的方案之后，管理者要完成的下一步工作是制定详细的规划，以便在全公司范围内实施这些战略。公司规模越大越缺乏灵活性，因此更需要准确把握战略，向一线员工下达明确的指令。反之，如果公司成立的时间不长，尚未多元化，则有可能依靠高层管理者的领导来实施。鉴于以上原因，直至最后一步，我们仍然不得不认为制定经营战略无固定的模式可循，但身经百战的战略思考家能够灵活地把握这八个步骤，依靠自己的创造力不断思考和分析问题，最终制定出符合实际的中期经营战略。

这里所论述的八个步骤主要目的并不在于立竿见影。从现实的角度来看，它们脱离了不切实际的幻想，时间以 2 ~ 4 年为限（最长 5 年）。必须以这一时间为限，战略备选方案才能发挥作用。此外，真正实现降低成本价的规划一般也需要两年的时间。

不能简单地把各个部门汇总来的方案作为全公司的中期经营规划，必须消除现有各业务部门之间的屏障，找到企业发展的真正机会。在上述条件下，可以说中期经营战略的优劣决定着企业

的命运。尽管2~4年才能看到效果，但规划给全体员工指明了方向，使大家目标一致，干劲十足，从这一意义而言，中期经营规划还是能够立竿见影的。我切身体会到，中期战略对日本的公司非常有效。

产品项目组合管理（PPM）

我们经常听到有人在探讨产品组合管理（Product-Mix Management）与产品项目组合管理（PPM，Porduct Portfolio Management）的差异，前者是非常狭义的项目组合管理，在收益率、生产能力和市场占有能力十分明确的情况下，可采用线性规划法从整体上得出产品的组合。而在进行产品项目组合管理时，线性规划法将不再发挥作用，时间坐标轴会成为一个重要的变量。如何在时间的坐标轴上保持整体的平衡这一问题将受到重视。

根据产品构成进行平衡管理

产品项目组合管理是近四五年间形成的一门全新的管理科学，目的在于各产品系列在收益率、发展情况与现金流等各方面的平衡与协调，并通过实施不同的战略，使各产品系列的发展符合企业整体的发展目标。

项目组合还可以适用于政府官员。选择政府官员时，最主要的问题就是如何协调各方面的关系。“如果三木成为首相，福田不接受副首相的待遇，则很难协调”，“选了中曾根，再选石原，同一党派的人就太多了，只能二者选一”。诸如此类的讨论也适用于

产品的项目组合管理。

在此我想提及的是下面这种情况："这样的产品组合是否会影响到公司今后的现金流?""在我们公司经营的24种产品中，有3种出现亏损，我没有信心让这3种产品全部转为盈利，但是能够让其中的一种产品转为盈利。"霍尼韦尔收购了通用电气的计算机业务，这说明对于通用电气来说，计算机产品并不具有绝对的市场价值。那么，这两家公司是如何根据自己的情况得出不同结论的呢?

问题的关键并不在于计算机业务本身，而在于这项业务与公司的其他业务之间是否保持平衡。通用电气得出的结论是：公司的现金流不足以用来发展原子能、喷气发动机、广播器材以及计算机等多项业务，因此公司决定舍弃后两项业务，投入全部精力开发前两项业务。

而霍尼韦尔必须依靠计算机生存，同时通过收购可以扩充原有的产品系列，可谓一举两得。这样通用电气可获得大量的现金流，而霍尼韦尔则专营计算机，它们分别突出了各自的特点，从而提高了收益率。

同样的情况也可能出现在同一家公司内部，例如，本田公司为了全力生产小轿车，放弃了市场占有率高达30%的轻型汽车业务。不少企业在未计算现金流的情况下，贸然借入大量资金（未考虑与其他业务的协调发展），因此蒙受了损失。

在日本为何未得到发展

既然产品项目组合管理能够从整体上协调业务风险和现金流，

那么我们一定会心生疑问：在重视整体和谐的日本，这种管理方法为什么至今仍然未得到发展呢？

我认为最大的原因在于银行发放贷款过多。发展业务本应该依靠自有资本的筹集和周转，最严格的制约条件当然是现金流，而并非损益情况。但在日本，只凭一句“前途光明”，便无须再去考虑什么制约条件。经济发展的速度越快，这种不切实际的做法越容易行得通。人力资源也可以通过聘用刚毕业的学生或是把白领用做蓝领来解决，而技术更不会受到制约，只需从国外源源不断地购买即可。

近几十年来，因为业务发展不平衡而被其他竞争公司所排挤并陷入危机的情况越来越多。

如今，产品项目组合管理已不再是西方的一个流行词，我希望并坚信它能够在真正的日本企业中扎根，并成为思考业务协调发展的框架之一。与欧美相比，这种管理方法在日本将具有更深远的意义。通过我在日本的经历推断，只要在应用过程中不出现偏差（不要过于偏重理论，不要以此替代现有的业务规划体系，而是互相补充，以轻松的方式引进），多数企业将在原有的预测业务方法的基础之上，获得全新而强大的动力。

由发展缓慢的美国企业创造

产品项目组合管理是通用电气开创的一种经营管理方法。20世纪60年代中期，为了使公司的业绩走出低谷，通用电气采取了一项根本性的措施，即充分发挥公司外部咨询小组，特别是麦肯

锡公司和波士顿咨询公司的作用。产品项目组合管理的思考方法正是在这一过程中出现的。当今世界，发展态势良好的企业在制定业务战略规划时，还在利用通用电气公司当时的诸多成果，其中包括本书前半部分对左右市场收益率的变量所做的分析（市场战略的利润影响，PIMS），以及后面将论述的代替业务部制度的战略业务单元（SBU）等。

关于通用电气的具体实例将在后面讲述，在此我想论述的是产品项目组合管理这一方法本身。这种方法已被多家公司应用并日臻完善，我们重点分析一下这种方法为何在当今日本受到广泛关注。

首先，纵观创立产品项目组合管理方法时的美国以及20世纪60年代后期到70年代前期迅速引进这一方法的欧洲的情况，我们会发现，当时欧美的情况与日本在70年代后期石油危机之后进入经济低速成长期的情况非常相似。也就是说，当时欧美一流企业所处的背景如下：

（1）经济发展缓慢，因此不可能通过业务无限制的多元化而提高收益率；

（2）在发展速度缓慢的情况下，任何市场的竞争都很激烈，因此业绩不佳的产品很难从根本上扭转局面；

（3）人工成本高，资金流动性差，因此资源（特别是人才与资金）的有效利用决定了企业的优劣；

（4）在这种环境下，为了保证战略的高效率和低风险，企业

的高层管理者非常需要一个工具，借此把多项业务统一起来。

1973 年的夏天，在石油危机发生前半年，我对日本制造行业过去 10 年间的增长率进行了一次统计。我发现，不少行业都与制造行业呈现出同样的态势。正如图 2－4 所描绘的那样，1970 年成为一个转折点。然而多数人认为，1971 年经济开始滑坡，1973 年又恢复了原有的发展态势，他们的观点可用图 2－5（A）来表示。尼克松危机①之后，日本的产业界曾经一蹶不振，但很快便摆脱了危机的影响，呈现出良好的发展态势，因此自然会出现以 A 图为代表的乐观派。

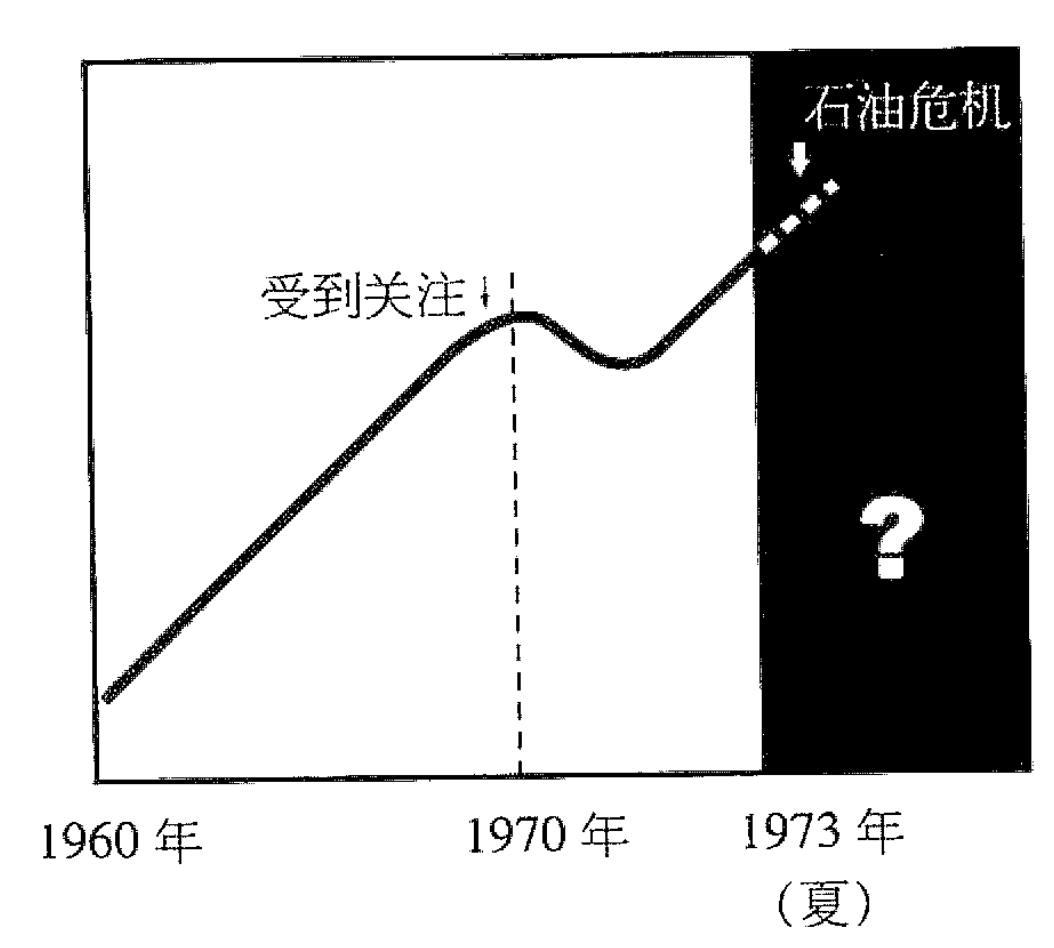
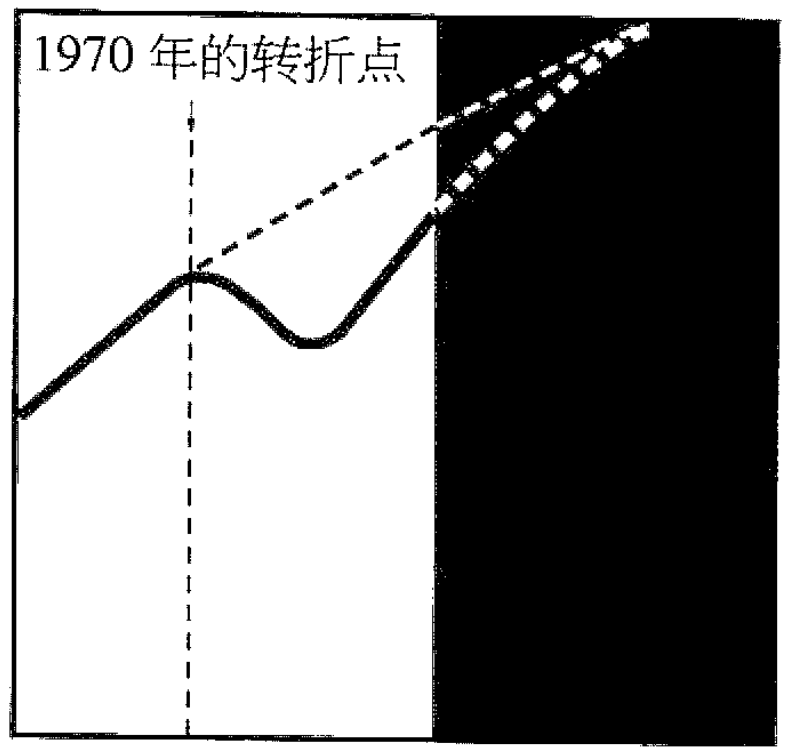
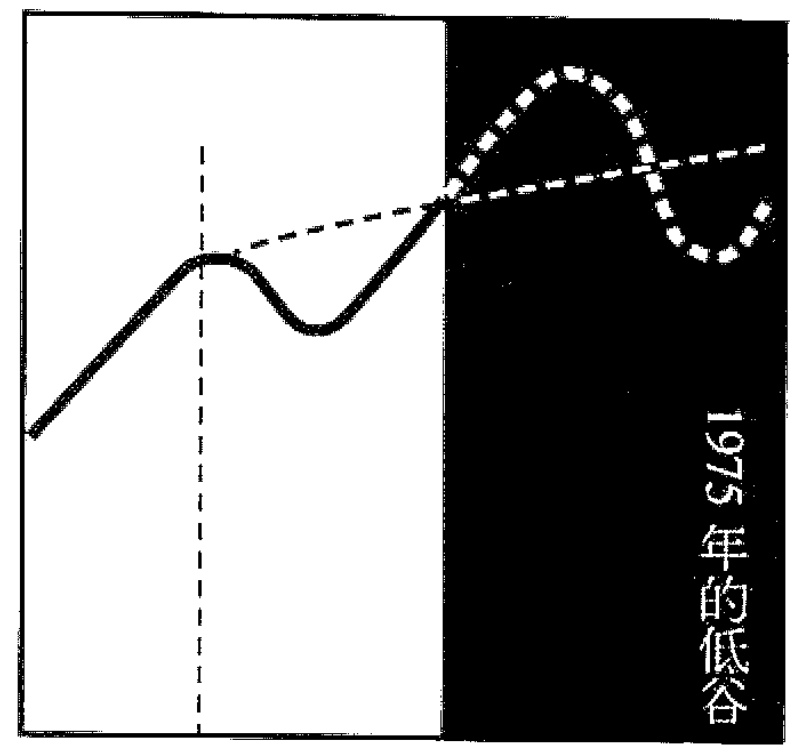


图 2－4　石油危机前代表性行业的发展曲线

① 1971 年 8 月 15 日，尼克松宣布暂停美元与黄金的交换，创设 10% 的进口税，90 天内冻结工资和物价等举措，史称“尼克松危机”。——编者注



（A）高速发展型



（B）发展缓慢型

短期内的经济变化使经济整体的发展趋势难以把握。

图 2－5　石油危机后，从 1973 年下半年开始的发展预测

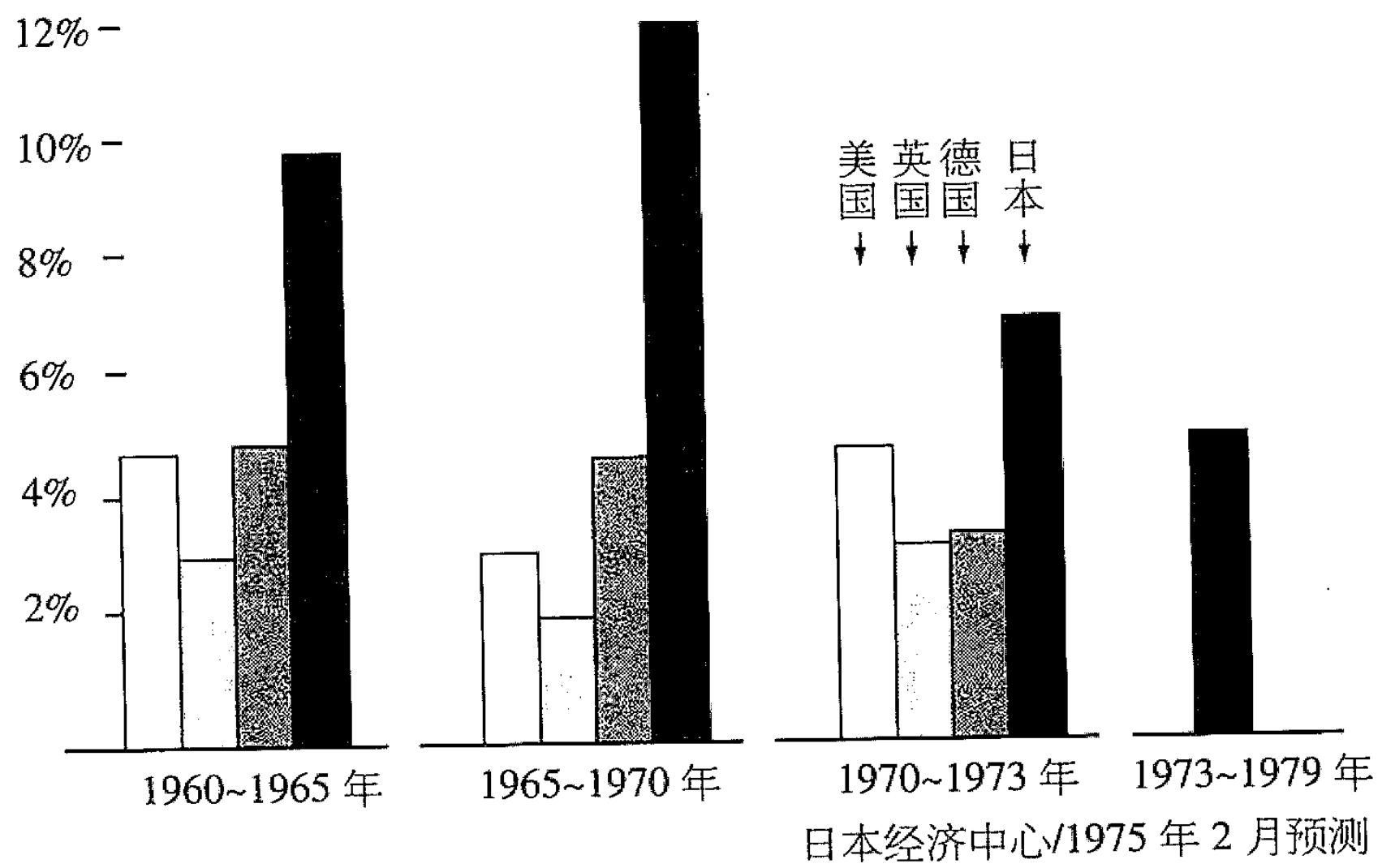
我个人认为，很多行业都经历了 1970 年的转折点，因此如 B 图所示，日本经济正是从 1970 年开始进入低速成长期的。此后经济的发展时而萧条，时而繁荣，于是这一转折点变得不够清晰。众所周知，耐用消费品以及进入成熟期的产品容易受到经济波动的影响，日本的市场已进入成熟期，因此我们自然联想到日本的经济波动是否会更加剧烈。

请看 B 图中的虚线部分。经济发展曲线整体呈平稳上升态势，虽然有剧烈的起伏波动，但这依然说明经济非常景气。石油危机虽然成为经济发展的转折点，却并不能说明所有的问题。由此可见，如今经济的不景气将为经济进入成熟期奠定基础。

开发新产品的结果

闲话谈得过多了。我不是经济学家，对于经济的变化，只能

凭自己的经验不负责任地谈论一些直观的感受而已。在此我主要想说明的是，经济发展缓慢的状况还将持续，与战后发展期曲线的变化幅度相比，经济的繁荣期与萧条期将以更大的幅度呈周期性交替变化。因此，欧美的高层管理者曾经面对的境况，正考验着日本的高层管理者。事实上，日本经济研究中心从学术上对宏观经济模式做出分析，认为 20 世纪 70 年代后期 GNP 的增长将达到西欧过去十几年的增长水平（图 2－6）。



20 世纪 70 年代日本经济的增长率虽然很低，但还是要比欧美 60 年代要高。

图 2－6　GNP 的增长率（5 年的平均值）

如今经济的低速成长对大企业的影响最大。过去的 15 年间，它们在宏观经济高速发展的大潮中不断研制开发出新的产品系列。某大型电机制造商从 1963 年到 1973 年的 10 年间，销售额为原来的 3.37 倍，而同期 GNP 的减少指数为 0.562。扣除 GNP 减少的部

分，销售额实际上只为原来的1.89倍（这种说法只适用于向多领域推出多种产品系列的公司）。在此期间，该公司提供的产品系列（能够从本质上区别开的）从1万种增加到2万种。扣除物价上涨因素，每种商品的平均销售额实际上是有所下降的。公司并不致力于继续开发现有产品，而是源源不断地增加新的产品系列，以此维持公司整体的发展。

结果出现了如今的局面——即使是那些整体发展态势良好的大企业，也有很多不盈利的产品。图2－7为某公司的一个业务部各项主要产品的资本收益率。显而易见，由于新的产品系列不断增加，各产品系列的收益率差别巨大，因此公司整体的收益率极其低下。而且由于其中的任何一个产品系列与其他系列都毫无共性，因此不仅终端用户和销售方法，就连市场占有率与产品的生命周期也各不相同（图2－8）。

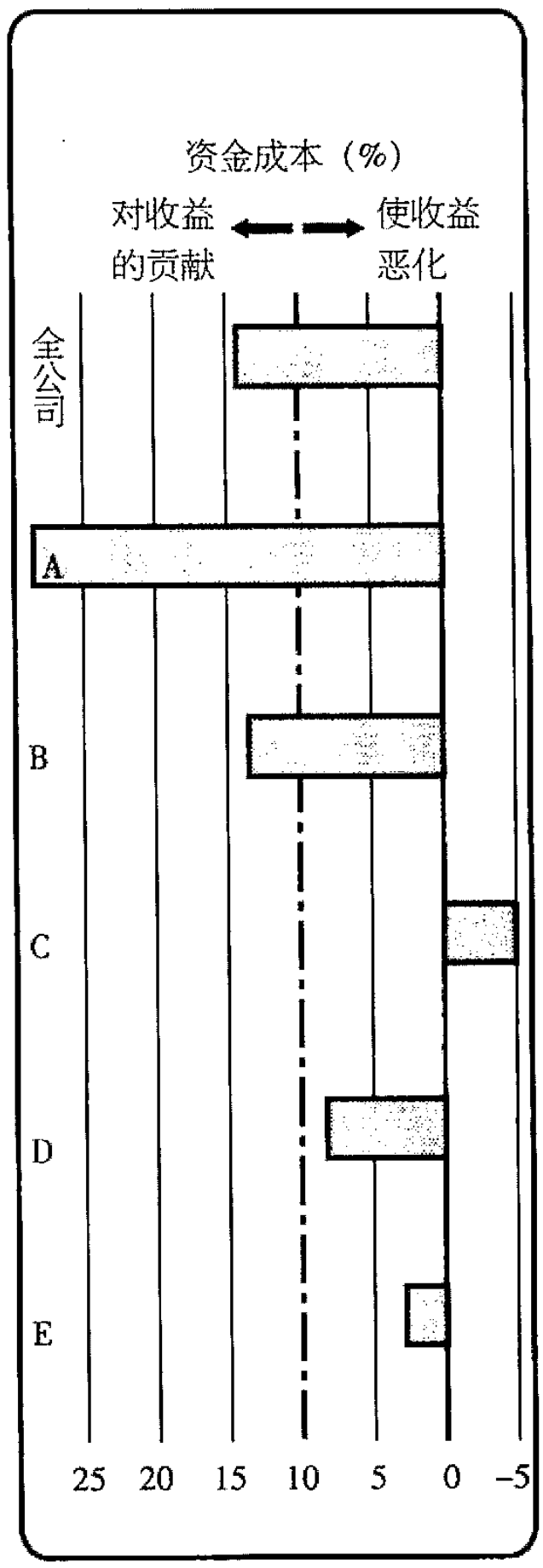
公司的高层管理者面对这种情况，应该采取怎样的措施，又该如何配置资源呢？经营着几十甚至几百个产品系列（如图2－4或图2－5），而且无法摸清每一个系列的情况时，又该怎样去做呢？

产品项目组合管理的思考过程非常严密，它为上述问题提供了答案。

产品业务矩阵

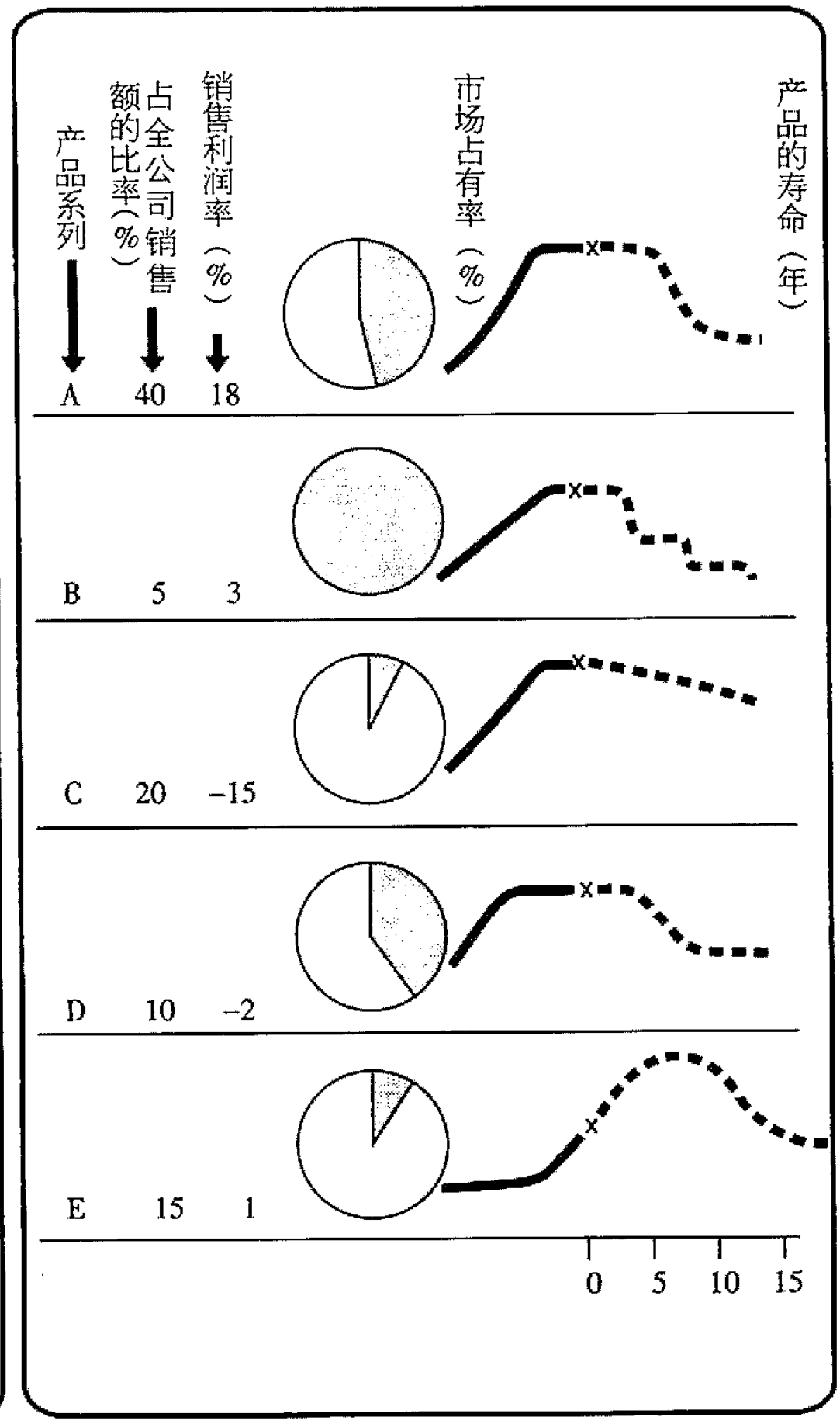
首先要深刻理解多种产品系列的两个变量：

- 公司无法自由控制，能够左右行业变化的外部变量，例如彩电、摩托车等行业的发展趋势和收益率。



增加产品系列使得各产品系列的收益拉开差距。

图2-7 某生产厂商各产品系列的资本收益率



各产品系列的市场情况、竞争情况以及发展前景截然不同。

图2-8 各产品系列的业务情况

- 公司在同行业中的优势与潜能等，这是通过公司自身的努力能够改变的内在变量，例如在同行业中的市场占有率、技

术、信誉、资金能力等，这些都成为判断公司实力的标准。

其次，通过上述两个变量选定某项业务之后，还要在考虑这项业务与公司整体协调发展的基础上，有组织地制定业务规划。

图2－9的业务矩阵（business matrix）是以某公司能够控制的变量为横坐标，无法控制的变量为纵坐标而绘制的。

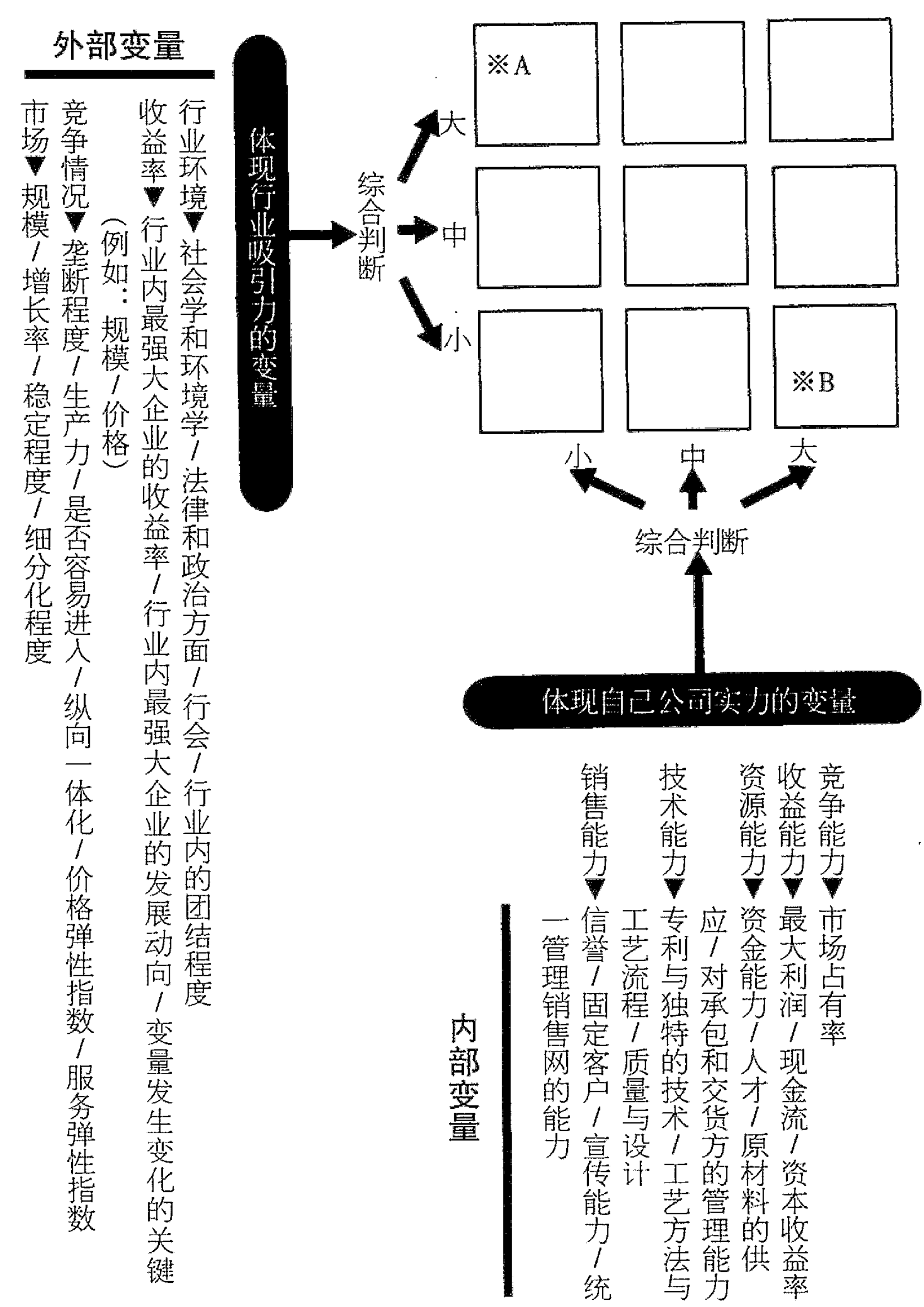
公司的业务有时很难量化，不过大部分业务还是能够用业务矩阵中的某一点准确表示出来的。从图中我们可以看出：位于图中A点的业务具有广阔的发展前景，但这项业务在公司却不受重视；B点是该公司最引以为豪的业务，但却在所属行业中日益衰退。

在业务矩阵中寻找某公司30种产品系列在坐标中的位置，会得到图2－10。我们发现，不同的产品系列分散在截然不同的业务平面中。不太受欢迎的产品系列集中在平面图的左下角，有12种之多，占业务总数的40%。在不受欢迎的行业中，右下方分布了6种产品，占业务总数的20%。

标准战略

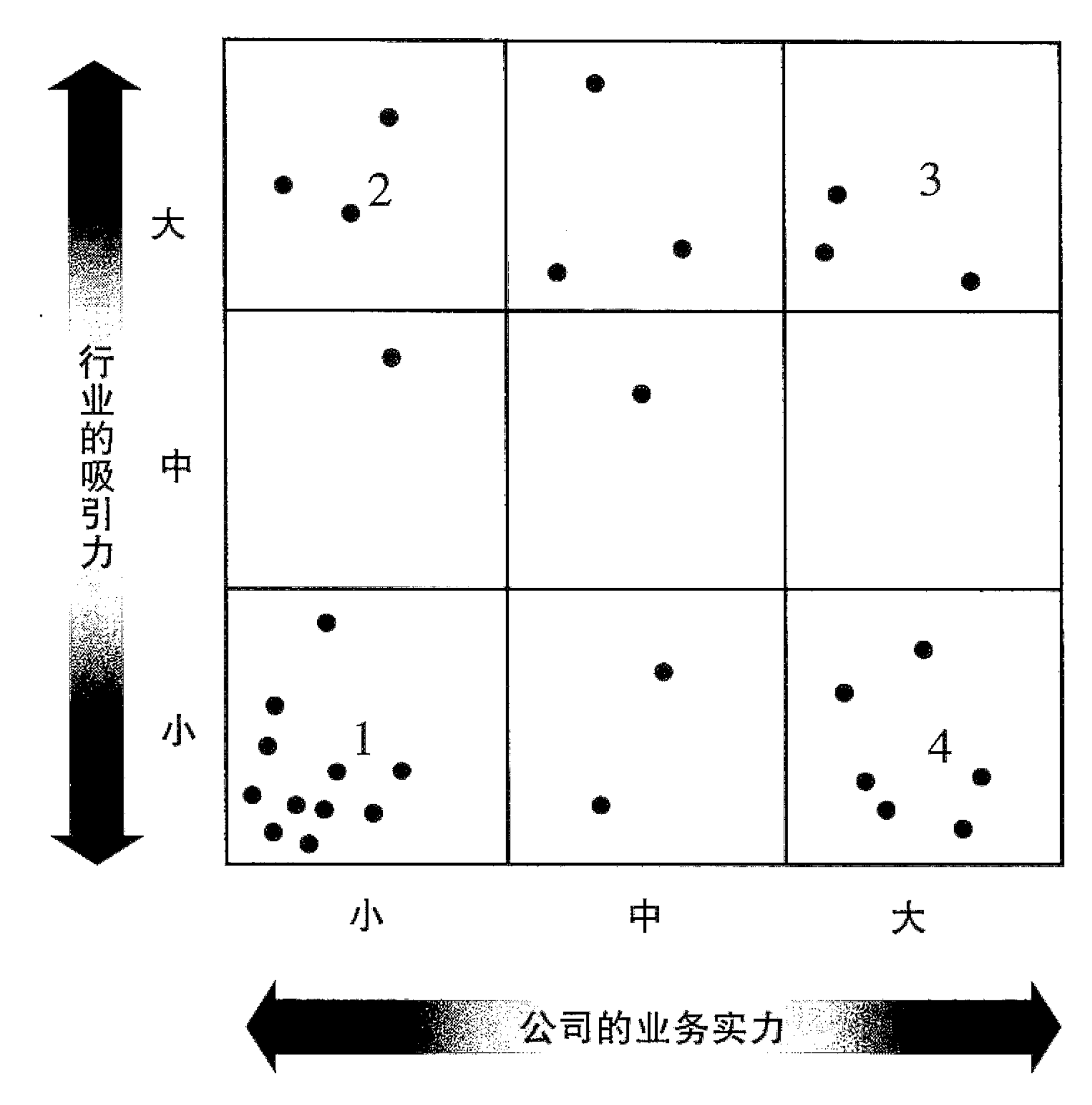
各位读者在这种情况下（同时假设自己是总经理，能够贯彻自己的意志）会采取什么对策呢？

本书旨在为陷于四面楚歌境地的企业如何制定战略规划给予参谋。如何指挥30位“排长”（各产品系列的经理）团结奋战，坐标中每一个象限的“连长”又该以何种方法领导各位“排长”，读者将在本书中找到这些问题的答案。



通过外部和内部的一组变量，把公司所开展的业务用业务矩阵的形式表示出来。

图 2－9　业务矩阵与坐标变量



多数大企业都在经营着多个系列的产品。

图 2－10　某公司 30 个产品系列的坐标

带领队伍打持久战，不必在战役中获胜，但必须想方设法把物资和人力的消耗控制在最小范围之内。以合理利用资源为标准控制当前的资金需求，把损耗降低到最小，边审时度势，边等待机遇的到来。

还有另外一种情况——即使付出惨重的代价，甚至威胁到自己军队的未来，也要速战速决，消灭对方的某一个军团。例如，

抬高右下方产品系列的价格，放弃市场占有率，把重点放在盈利上，这种方法可比喻为“收割战略”（harvest）。

产品项目组合管理的创始者，特别是波士顿咨询小组中优秀的战略思考家们，曾经尝试应用代数的方法，对市场的发展和市场占有率构成的坐标进行抽象的分析。图2－11以轻松愉快的方式描绘出在各象限范围内应采取的战略。

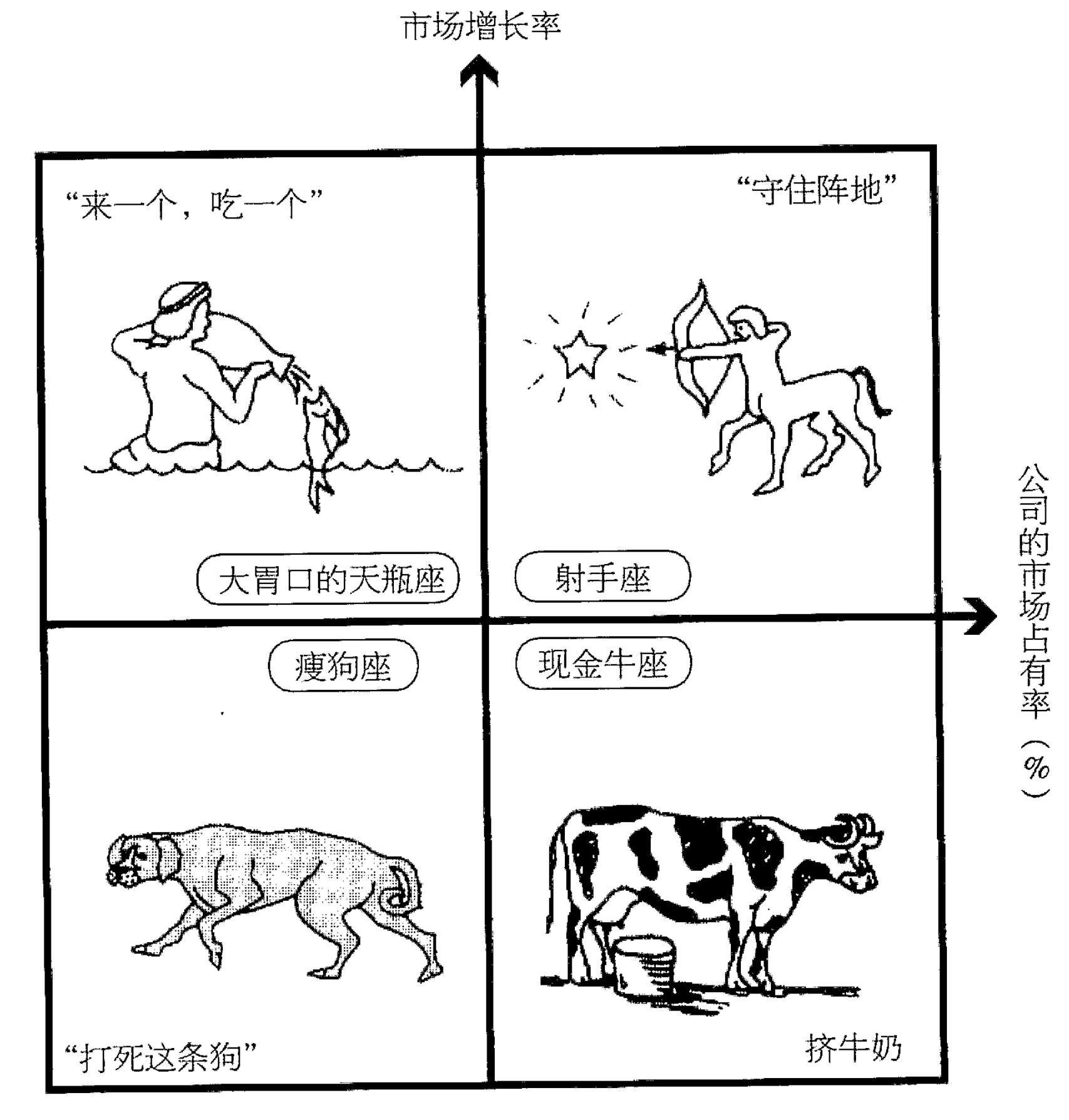
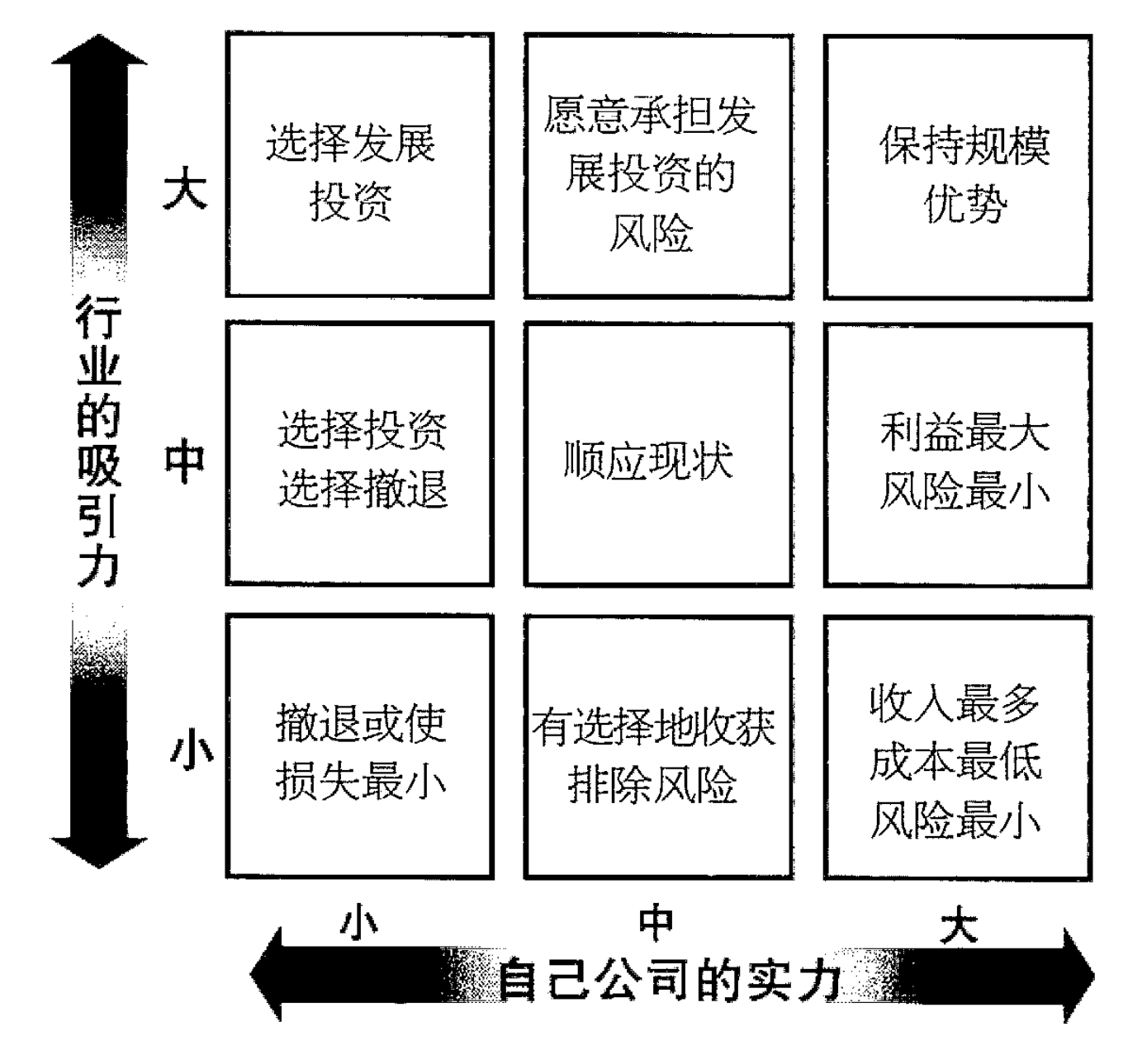


图2－11　战略指南

然而，在应用这种方法的过程中大家一致发现，并非所有的点都能够在坐标中找到位置，特别是对于左上方和右下方的两个象限，有必要进行多角度的分析。因此需要设定一个中间范围，对于划归其中的点，采取能够迅速反映企业需求和时代要求的战略。

图 2－12 把业务平面分成 9 个不同的象限，并分别给出了每个象限中各产品系列应遵循的“标准战略”。

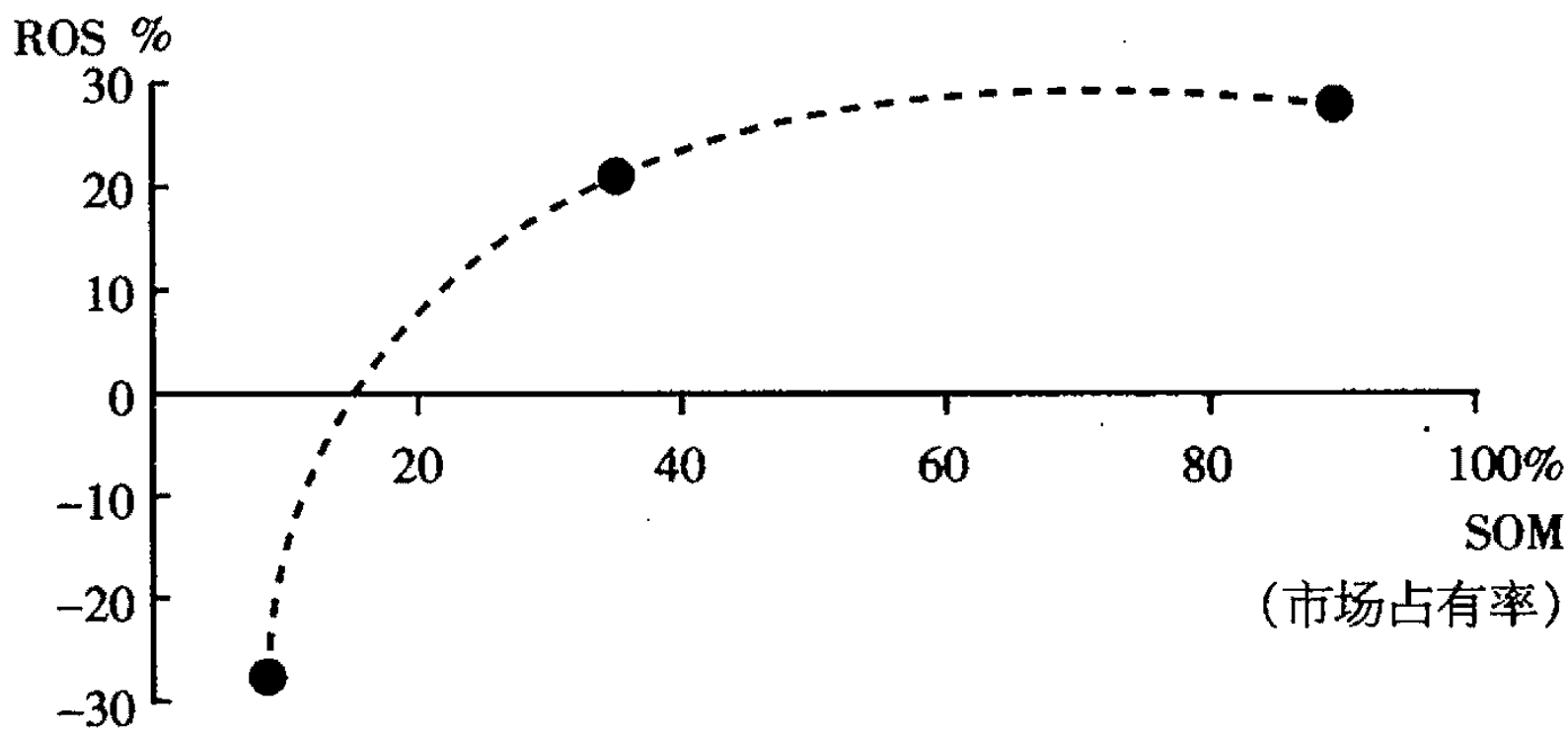


不同的坐标点适用不同的战略。

图 2－12　业务矩阵与标准战略举例

当然，每家企业都有自己的企业文化。为各产品系列定位并制定战略标准，之后套用现有模式即可——问题并非如此简单。归根结底，应用产品项目组合管理的目的在于通过严密的过程，

协助高层管理者深入思考问题。因此我想强调，图2－13所描绘的情况并不是绝对的，而不过是战略实例之一。



在日本，市场占有率与收益率密切相关。

图2－13　某科学仪器制造商的三项主要业务

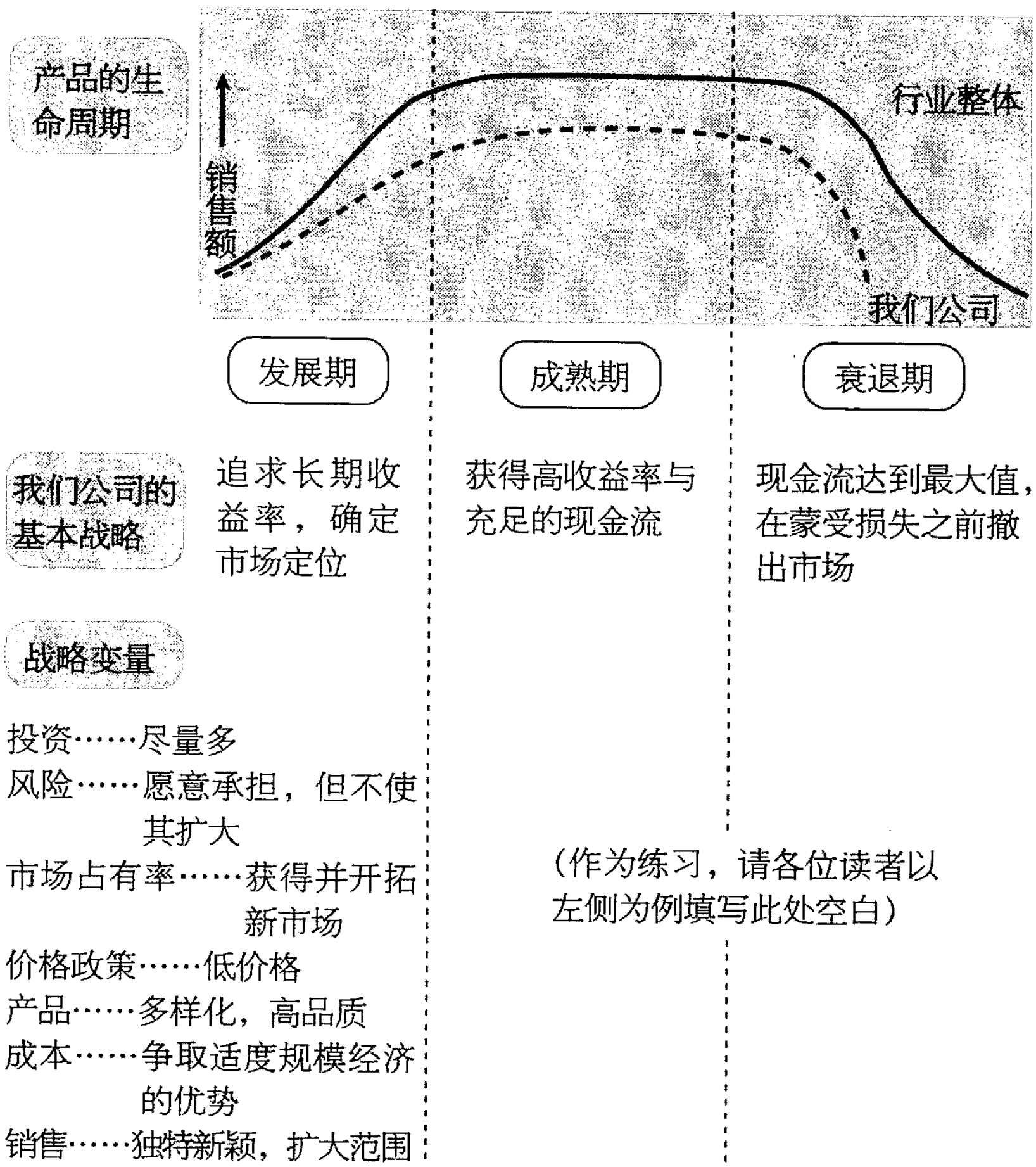
针对产品生命周期所采取的战略

要想使上述战略真正发挥作用，我们必须默认一个假设条件——当产品的生命周期与该公司产品的市场占有率呈现出某种关系时，收益率最高。

这是一个普遍的规律。通过第一章论述的市场战略的利润影响项目我们看到，这一规律至少在美国已经得到了广泛证实。在日本，就我所掌握的公司内部的数据而言，除了极其特殊的情况之外，多数公司都遵循这一规律（图2－13为其中一例）。

换言之，如果我们把市场占有率作为左右产品收益率的一个重要变量，那么可利用如图2－14所示的关系制定出企业战略。图

2－14 中，虚线为公司产品的市场占有率，为了使产品在其生命周期内获得最大利润，需要针对不同的战略变量，采取不同的方法。



巧妙地利用产品的生命周期，产品项目组合管理将更加行之有效。

图 2－14　产品的生命周期与企业战略举例

简而言之，必须在产品生命周期之初进入某一行业时就控制

成功的关键因素，因此初期需要最大限度地投入资金。当然必须在某种程度上考虑到风险，还要不断开拓新产品的市场（在地域和用户群两个方面），以求产品的多样化。为了确保企业价格的垄断地位，应采取低价格政策。在成本方面应该从早期就认清适度规模经济的长处，并确立企业的优势地位。在销售方面，以扩大市场范围为最主要的目标，不断进行新的尝试（不得不增加宣传费用）。这些都是在早期谋求发展的大前提下，各方面的具体措施。

我们经常看到某些欠妥的做法：在“试试看”的指令下对设备盲目投资，所购买设备的生产力即使占领日本的整个市场还有剩余，而在销售方面却吝惜投资，完全委托给销售公司，并以介入市场过晚为理由，不积极尝试开拓多样化的市场。

根据产品的定位（以行业的吸引力与公司的业务实力为坐标建立业务矩阵，在图中找到产品的坐标点），确定大体的发展方向，对于不同的战略变量，分别给出始终如一的指令——只有这样的战略才卓有成效。在上述的反面实例中，“师长”命令部队向敌军冲锋，可“连长”却下达了休息的命令。

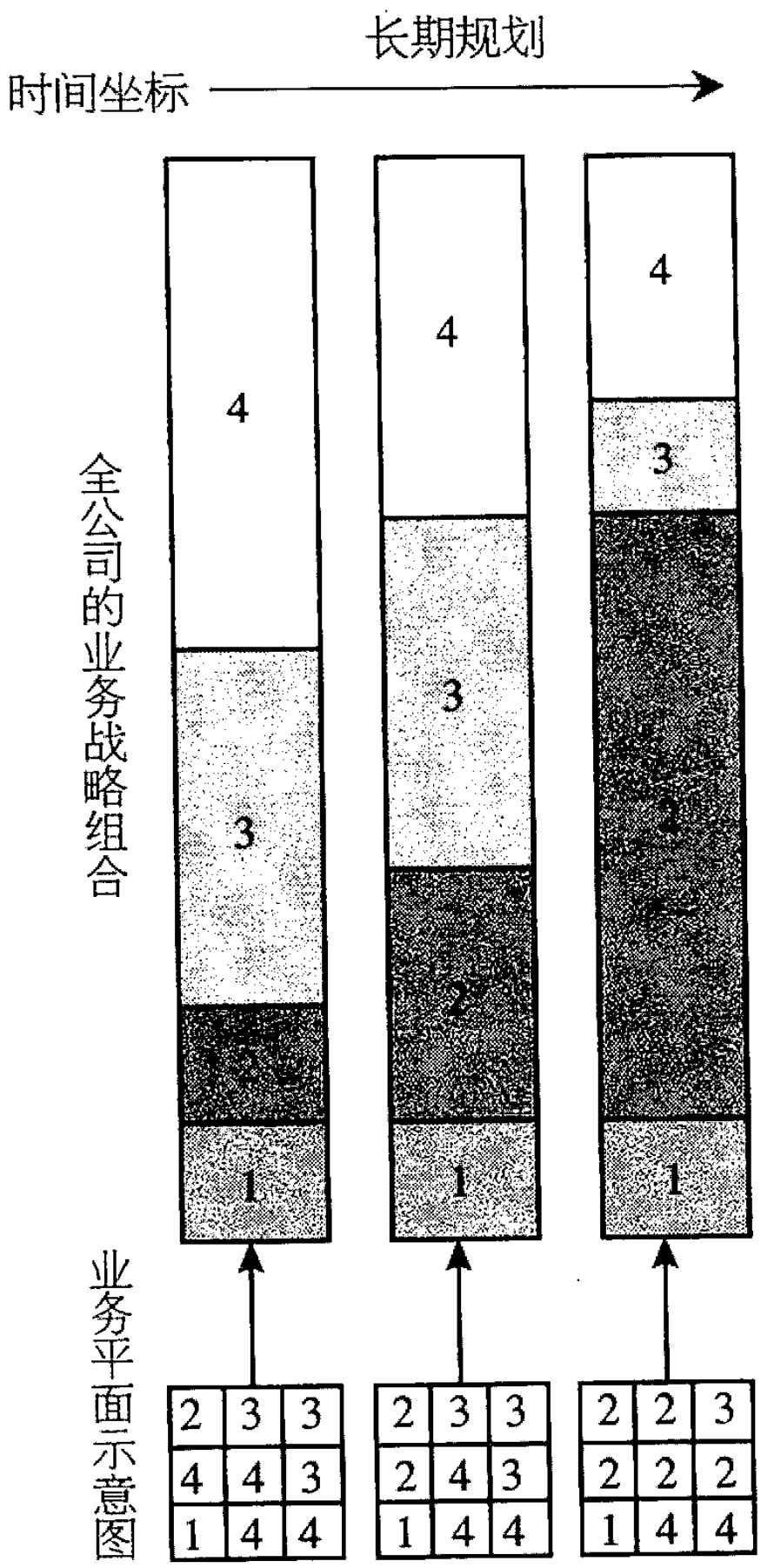
把市场比喻为战场可能有些抽象，特别是对于像我这样未曾经历过战争的人。在此我想强调的是，制定企业规划的中、高层管理者（即使他们只是受雇于人，仅能得到微薄的报酬）决定着企业生死存亡的命运。如果这些人只知道随心所欲，那么他们的作用只不过相当于战场上的参谋而已。

从不同的角度选择战略

这些标准战略能够最大限度地发挥各产品系列的潜在优势，那么我们该如何把它们应用于业务多元化的运营之中呢？

请看图 2－15 的业务平面示意图，我们再次以图 2－10 中的 30 个产品系列为例，也就是说，我们必须根据战略规划侧重点的不同，在 9 个象限中采取不同的战略。举一个极端的例子，如果把图 2－15 左端的战略一到战略四应用于图 2－10 所描绘的客观情况，特别是当战略四——“收入最多，成本最低，风险最小”被 1/3 强的产品所采用时，公司正在追求的是短期效果。与此相反，如果采用的是图 2－15 右边的情况，把图 2－10 和图 2－12 结合起来考虑，我们看到公司正在向自己的弱势领域发展，因此资金耗费巨大，需要很长的一段时间才能看到成效。也就是说，图 2－15 中的战略规划越接近右侧，实现规划所花费的时间越长。

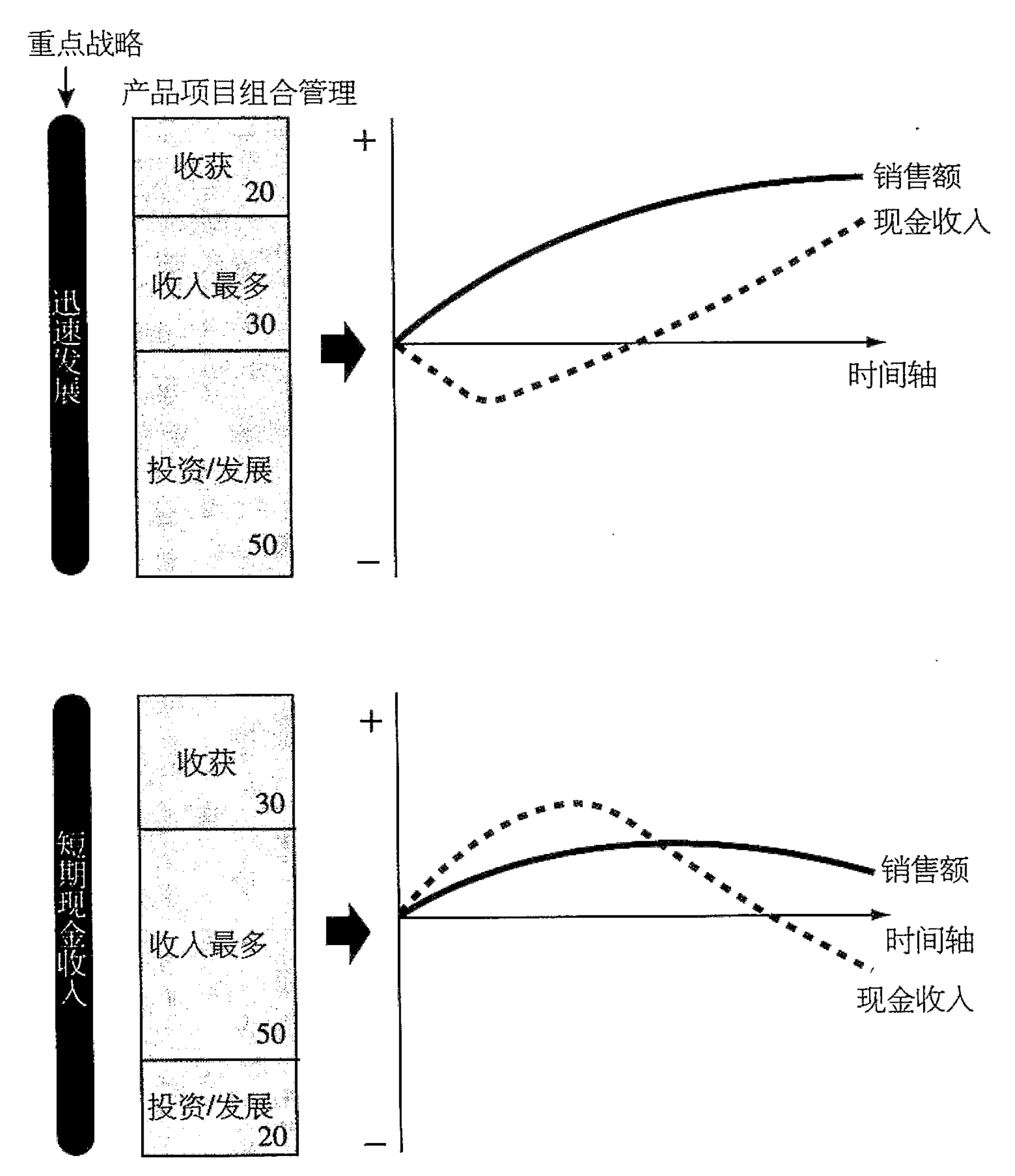
一般来讲，最后这一点是产品项目组合管理脱离数学家与系统分析家的案头思考，是现代经营管理方法获得飞跃发展的首要因素，这种方法也是大企业的高管所必须掌握的。如图 2－16 所示，在业务矩阵上标出各业务单位的坐标之后，战略侧重点的不同（有时也会由总经理制定的本年度经营方针决定）决定着产品不同的项目组合。



战略规划在时间坐标轴上的截取方法不同，战略组合也有所不同。

图 2－15　战略组合与业务规划的选择

图 2－16 描绘的是极其普通的一种情况，位于上方的项目组合管理可使公司获得迅速发展，如右侧的实线所示，公司的销售额迅速增加，然而现金收支却呈 V 形曲线（如虚线所示）变化。随着时间的推移，我们逐渐看到这一战略的积极作用，从长远的角度来看，结果还是非常完美的。



把重点战略与产品项目组合管理相结合，可在很大程度上提高企业的业绩，经营者也易于采取措施贯彻自己的决策。

图 2－16　业绩与战略关系

如果出于某种原因，公司更注重的是收益率而不是销售额，则应采取下方的示意图所描绘的战略。在这种情况下，产品的项

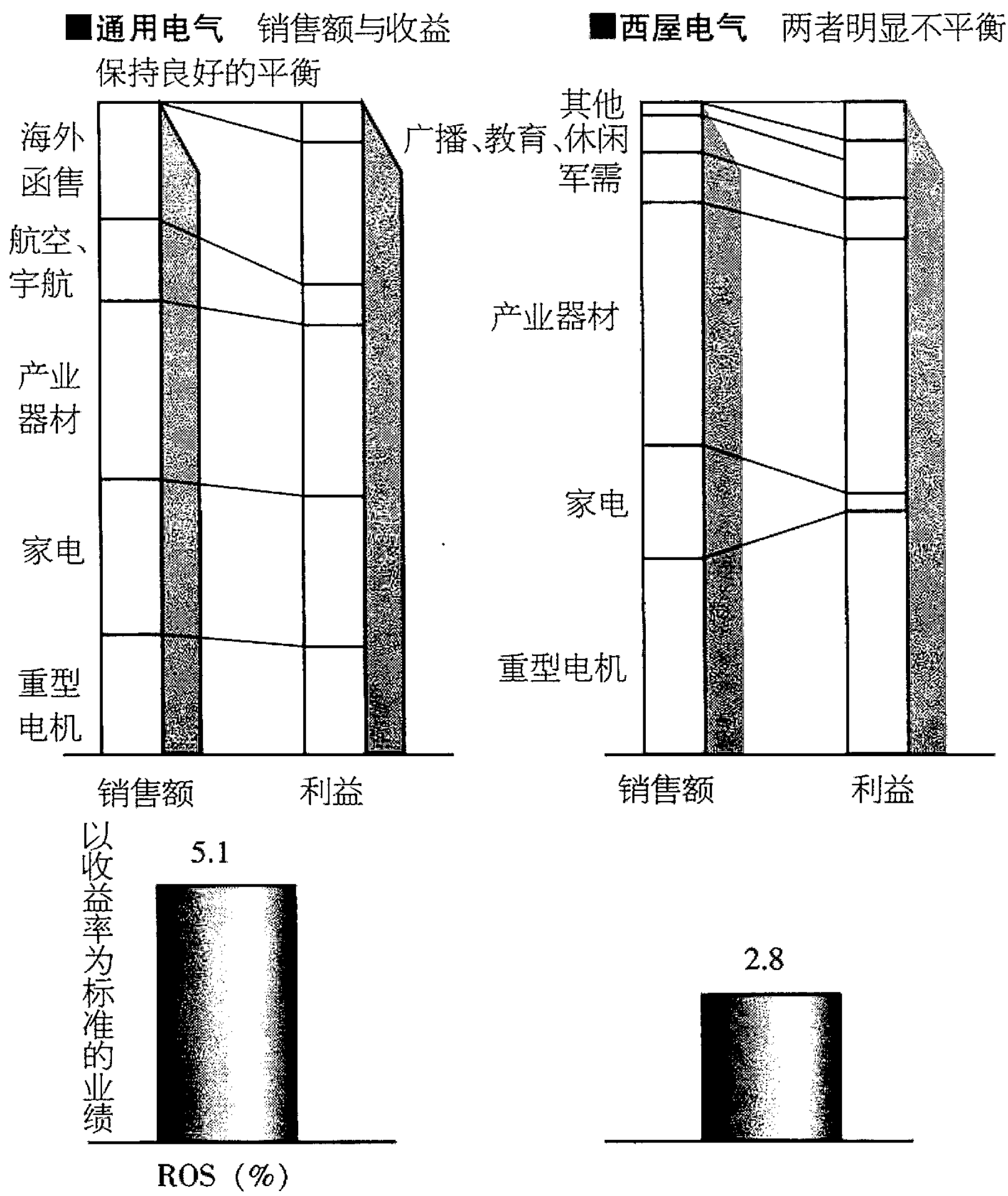
目组合为收获型，即使放弃市场占有率，也要获得收入。采取这种战略，销售额将逐渐减少，利润在短期内达到顶峰，此后迅速下滑。如果不采取相应的措施，公司将很快面临亏损经营的危险。公司必须根据自己的实际需要采取战略，在均衡考虑各方面情况的基础上，找到一个平衡点。

明智的股东或企业高管不会随着公司表面业绩的波动而或喜或忧，他们对左右这些曲线发展方向的经营队伍有着深刻的理解。严格采用产品项目组合管理，让公司整体的业绩沿着经营者所预想的轨迹发展并不难，无需绞尽脑汁苦思冥想，只要对业务矩阵做出冷静的分析，即可使公司运转。

通用电气战略业务单元的发展

著名的通用电气公司在应用产品项目组合管理的过程中，并没有停留在战略方案的制定上，同时还变更了组织结构，放弃了大规模的业务并打入全新的业务领域。

新的组织结构废除了原有业务部制度下的 25 个业务部和 110 个部门，由 43 个战略业务单元构成。这些战略业务单元与本公司的职能部门密切联系，并在公司制定的各项小战略的指导下运转。对于各战略业务单元经理的评估也不再以销售额或收益等传统标准为依据，他们的报酬甚至要根据是否忠实地按照规划缩小了业务规模而定。当然，如果本部门的目的在于推进业务的发展，还是要按照传统的做法对部门经理的工作进行评估。



资料：《钻石周刊》1974 年 8 月 3 日
把握第二产业，有利于各行业间的平衡。

图 2－17　通用电气公司与美国西屋电气公司的业绩比较

建构战略业务单元并非易事，需要按照成功的关键因素（KFS）的共同点划分，例如制造厂商是否相同，销售渠道是否相同等。因此，必须对各相关产品的材料购买、制造、销售以及服

务等做出周密的分析，才能真正获得经济优势。

即使从概念上理解了产品项目组合管理和战略业务单元的含义，在实际运用的过程中，还是需要专家强有力的协助。我们要铭记一点：不要仅仅因为这些理论乍看起来新鲜有趣，便拿到总经理办公室或企划部去，使其最终成为公司管理者的智力游戏。

麦肯锡公司在完成以产品项目组合管理为重点的项目时，把企业在规划实施前后的变化整理为资料并公开发表，表2－1正是在这些文献的基础上绘制而成的。在这一领域，波士顿咨询小组也在全球开展了广泛的工作，可以预测，这两家公司成果的结晶将使多家大型企业在应用产品项目组合管理的过程中获益。通用电气最令人瞩目的成果在于它已与美国西屋电气公司拉开了巨大的差距（图2－17），即使在欧洲，它所取得的成果也是有目共睹的（表2－1）。

日本也在尝试产品项目组合管理的本土化，所取得的成果毫不逊色于欧洲。在日本实施撤退战略，将附带产生相当多的工作，同时也可从中找到某些新型或灵活发展的业务。产品项目组合管理在日本有效地促进了以资源的有效利用为目的的资源再分配过程。

表 2－1　从根本上改善经营的实例（仅限于公开的信息）

公司名称	主要业务	改善前的情况	诊断结果	以改善为目的的战略行动规划	结果	是否得到麦肯锡公司的支持	文献
通用电气（美国）	◎电机 ◎发电站 ◎喷气式发动机 ◎住宅建筑	◎销售额约50亿美元，连续5年没有增加 ◎利润没有增加 ◎毛利率低	◎业务项目过多（25项业务，110个部门），无法管理 ◎过于重视风险较大、耗费资源过多的业务 ◎直属业务部门经理过于重视短期损益情况	◎成立43个战略业务单元 ◎严格采用产品项目组合管理，实施中期战略规划 ◎出售计算机与电视广播器材部门 ◎进入住宅建筑与医疗电子领域	◎到1973年，销售额翻番，达到115亿美元 ◎利润达到5.9亿美元，创历史最高纪录 ◎原子能与喷气发动机的预算额增加	是	《商业周刊》1972年7月8日，第52～58页
莱因钢铁（西德）	◎钢铁 ◎产业机械	◎1965～1967年间，消耗了资本金的45% ◎即将宣告破产 ◎在1967年经济不景气的情况下，所有问题同时暴露出来 ◎当然没有分红	◎对三十几家相关公司的控制力较弱，各自任意行事 ◎产品系列重复 ◎过去的发展情况掩盖了上述问题	◎对大型联合企业进行重组 ◎使应用产品项目组合管理的产品系列更趋合理化 ◎引进严格的规划与管理程序	◎3年内销售额增长60%，达到16亿美元 ◎两年内，销售利润率由－6.3%趋近于平衡点 ◎开始分红	是	《国际管理》1972年1月，第12～15页。《日经商业》1972年2月21日，第54～56页

（续表）

公司名称	主要业务	改善前的情况	诊断结果	以改善为目的的战略行动规划	结果	是否得到麦肯锡公司的支持	文献
VMF（荷兰）	◎产业器材	◎1969年销售额为39亿美元，而亏损高达1 100万美元 ◎银行的贷款为2 200万美元	◎合并后遗留问题过多 ◎80%的产品系列重复	◎在全公司实现组织结构变更 ◎制定财务规划 ◎使应用产品项目组合管理的产品系列更趋合理化 ◎制定产品与市场战略	◎盈利700万美元 ◎销售额增长35%，达到5.3亿美元 ◎银行的贷款全部还清	是	《国际管理》1974年10月，第20～27页

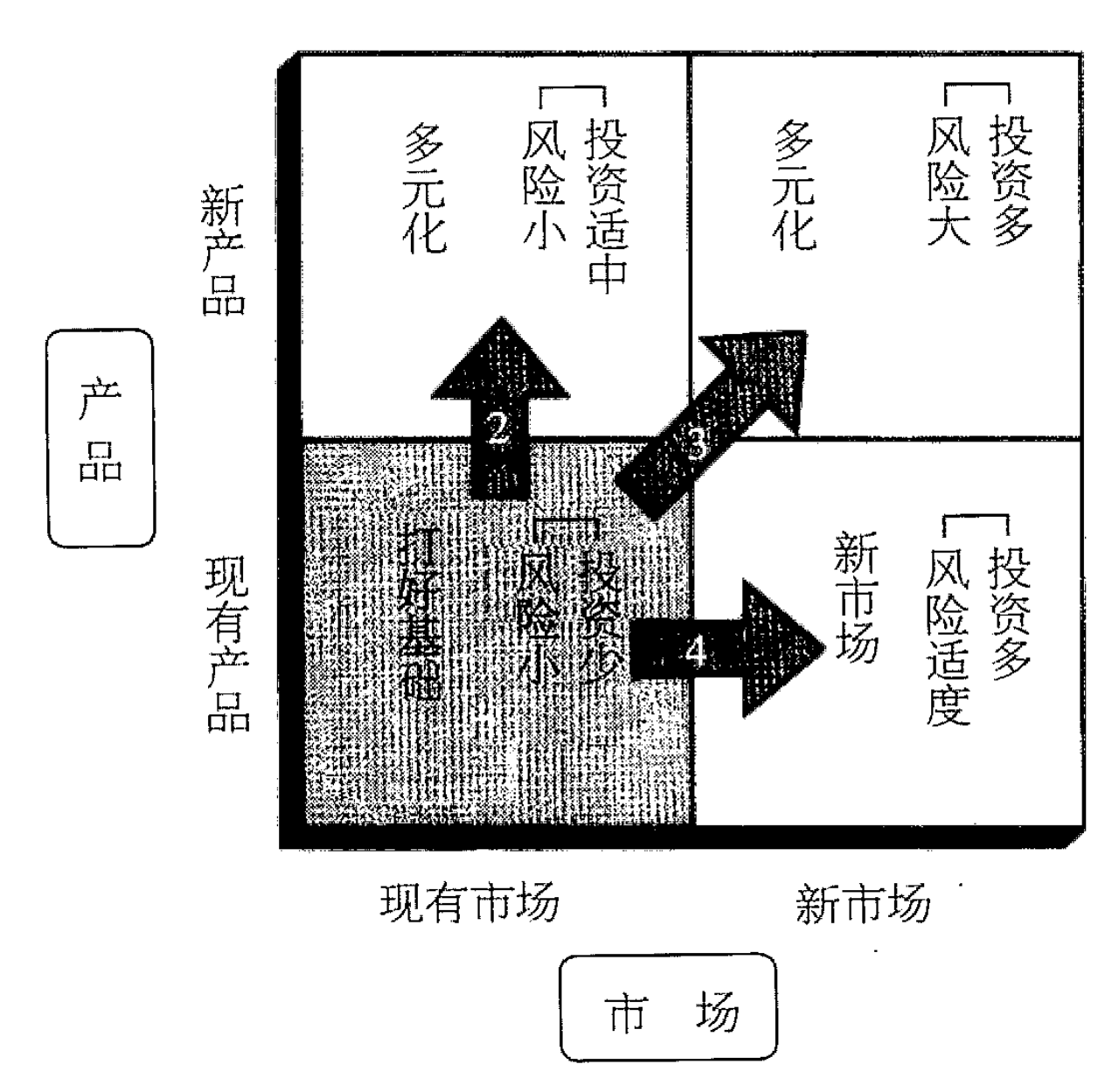
大企业在解决错综复杂的经营问题时，产品项目组合管理发挥着重要作用。

产品与市场战略

我们一般所说的市场活动指的是与销售有关的综合技术。事实上，当我们把某种产品视为业务时，一定会努力去开拓该产品的潜在市场，这正是企业家的目的之所在。如果从事的业务与市场联系紧密（例如土木建筑业），就要通过自己所提供的产品，使这种紧密的联系在业务中最大限度地发挥作用（牢记商业道德），这正是商业的本质之所在。

在现有的条件下，制定市场规划的人必须发挥战略参谋的作用，寻找通向胜利的秘籍。从这一意义而言，我想避开误会较多的“市场活动”这个词，就企业战略的重要领域之一——“产品与市场战略”谈谈自己的看法。

图2－18是关于产品与市场的平面图。左下方的灰色区域为现有产品所拥有的市场。在VTR（磁带录像机）广泛应用于教育产业的情况下，我们可把它视为VTR的现有产品与市场。不过，由于这一市场过于狭小，因此需要采取以普通家庭为对象的市场战略，从而开辟新的市场。而且现有产品在同类产品中价格过高，必须制造价格低廉的产品，在生产中投入大量的资金，以实现规模经济。此外，在销售战略上（广告宣传等）也需要投入大量的资金，服务网点的增加也需要资金。必须清醒地认识到投资巨大。然而，即使投入巨额资金，也无法保证这种投资一定会成功，因此至少要考虑到有可能面临中等程度的风险。



以现有产品与市场为基础扩大业务规模，风险较小。

图2－18　产品、市场平面图

一般来讲，独自开辟新市场的情况极为罕见，这是由于开辟新市场会耗费巨额资金，并且伴随着较大的风险。普遍的做法是向已经控制的市场提供新的产品（或产品形式），这种做法投资不多，风险较小，当然还要取决于该市场的竞争情况。需要注意的是，必须保证新产品符合现有市场的需求。日本的不少生产厂商脱离销售公司，在设计室里策划产品（在汽车行业，制造和销售的界限清晰，两者之间的矛盾常常成为人们茶余饭后的谈资），在这种情况下很难通过产品的多元化降低风险。

多元化在石油危机前曾经流行一时。当时，不少企业因疏于巩固现有的产品和市场（投资少，风险小）而蒙受损失。所有的公司都在追求多元化，但它们同时也非常清楚，只有企业的目标必须通过多元化来实现时，才应该采用投资多、风险高的产品与市场战略。

我所说的产品与市场战略指的是最大限度地开发现有产品与市场中蕴藏的潜力，在箭头指示之处寻找机会并对此做出评价。按照箭头所指的方向，对各项投资计划给出定量的评价，这方面的内容已有标准方法可供参考，如风险分析法（Risk Analysis）以及投资评价法（Investment Appraisal）等，在此不再赘述。

产品与市场战略的重点在于制定战略方案，以促进现有业务不断发展，在这项工作中必须付出艰苦卓绝的努力。对销售部经理谈市场划分，对方是不会饶有趣味地倾听的。而对于公司产品的内部经济（最大利润以及资本收益率等），能够用5种不同的划分方法分别得出数据的公司却极为罕见，把这些数据与销售部门的工作计划有机结合起来的企业更是凤毛麟角。这里将论述的每

个步骤也许并无新意，但我相信如果公司从上到下严格贯彻产品与市场战略，定会取得新的成果。

制定产品与市场战略需要经过七个步骤（图2－19）。

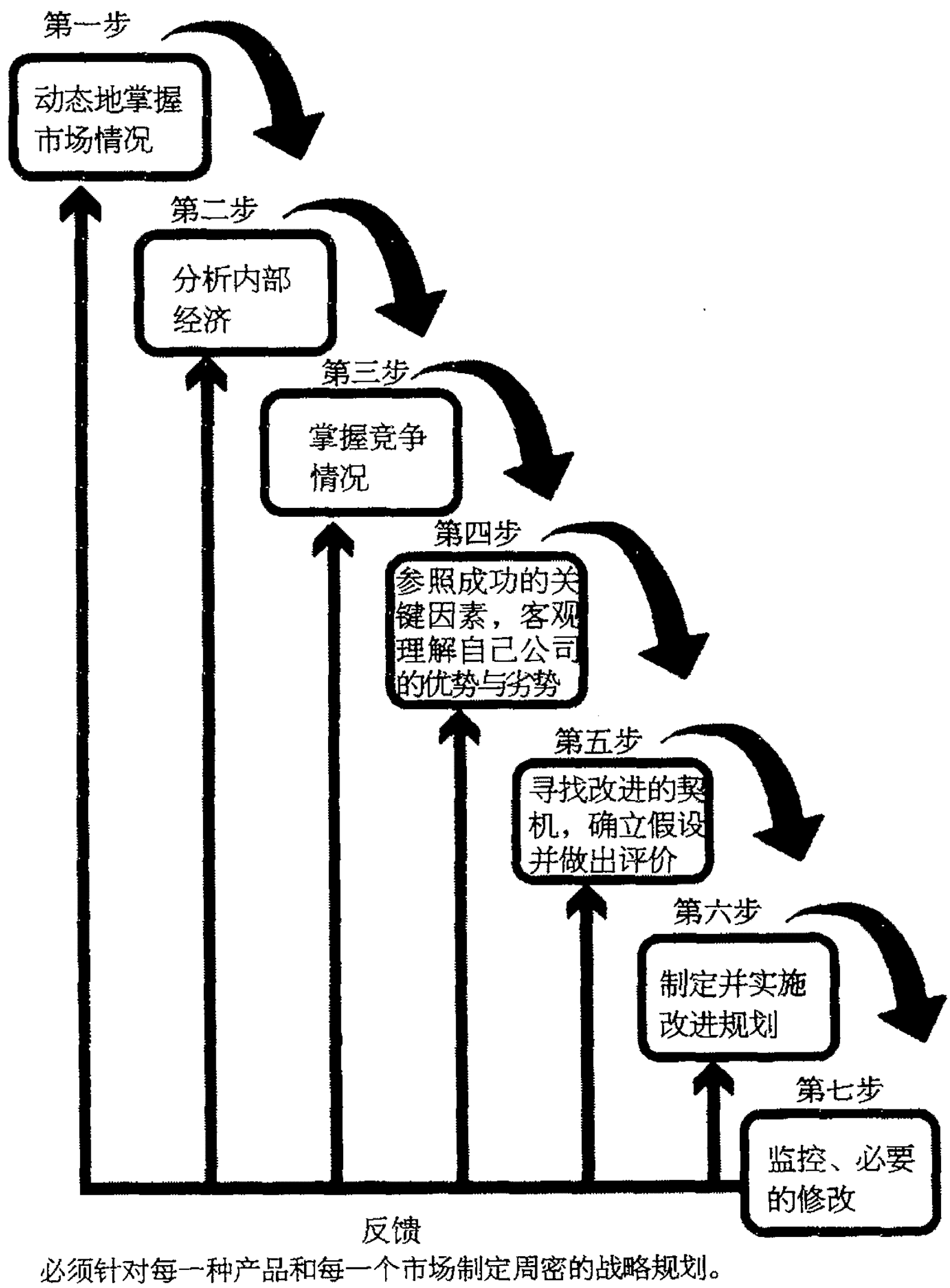
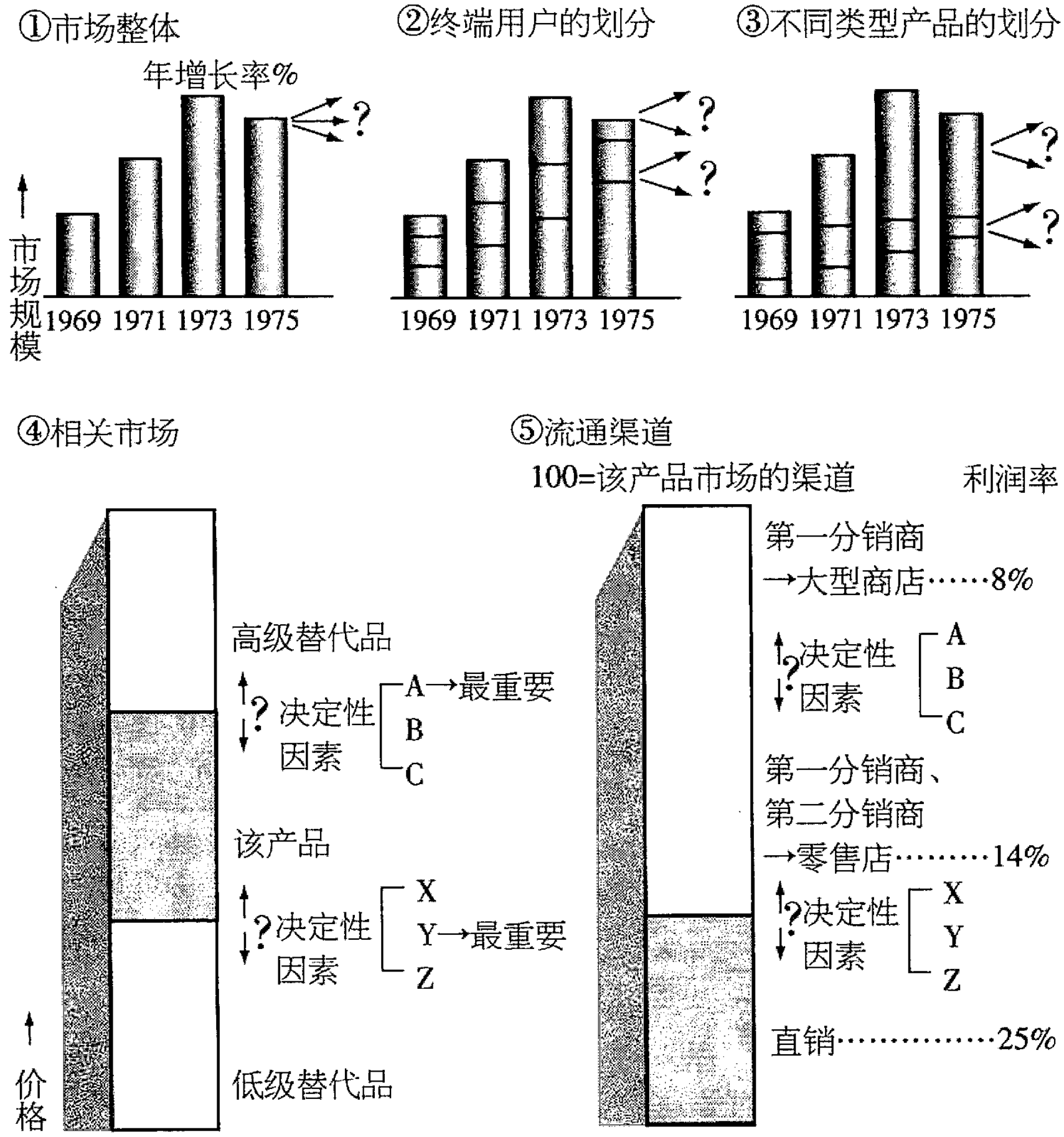


图2－19　制定产品与市场战略的过程

第一步　动态地把握市场情况

第一步最重要的是了解市场的规模与发展情况，以及主要的划分趋势（图2－20）。



第一步需要总体了解市场动向，从中找到关注点。

图2－20　市场情况的动态分析（例）

不仅要掌握该产品市场，而且要掌握包括相关市场（该产品市场的前后、上下）在内的所有受关注市场的动向。调查用户的购买动机，考察用户在购买该产品的同时会考虑哪些同类产品，以确定可在多大程度上开拓相关市场。

例如，硼硅酸玻璃（耐热玻璃）餐具从用途上而言，与铝锅构成竞争，但从礼品的角度来看，却与方糖等构成竞争，因此必须把从500日元到1万日元的礼品市场作为相关市场来考虑。同时对购买硼硅酸产品的决定性因素做出分析，并采取相应的销售方法与产品开发对策。在这种情况下，竞争对手有可能并不是同行业的其他公司。

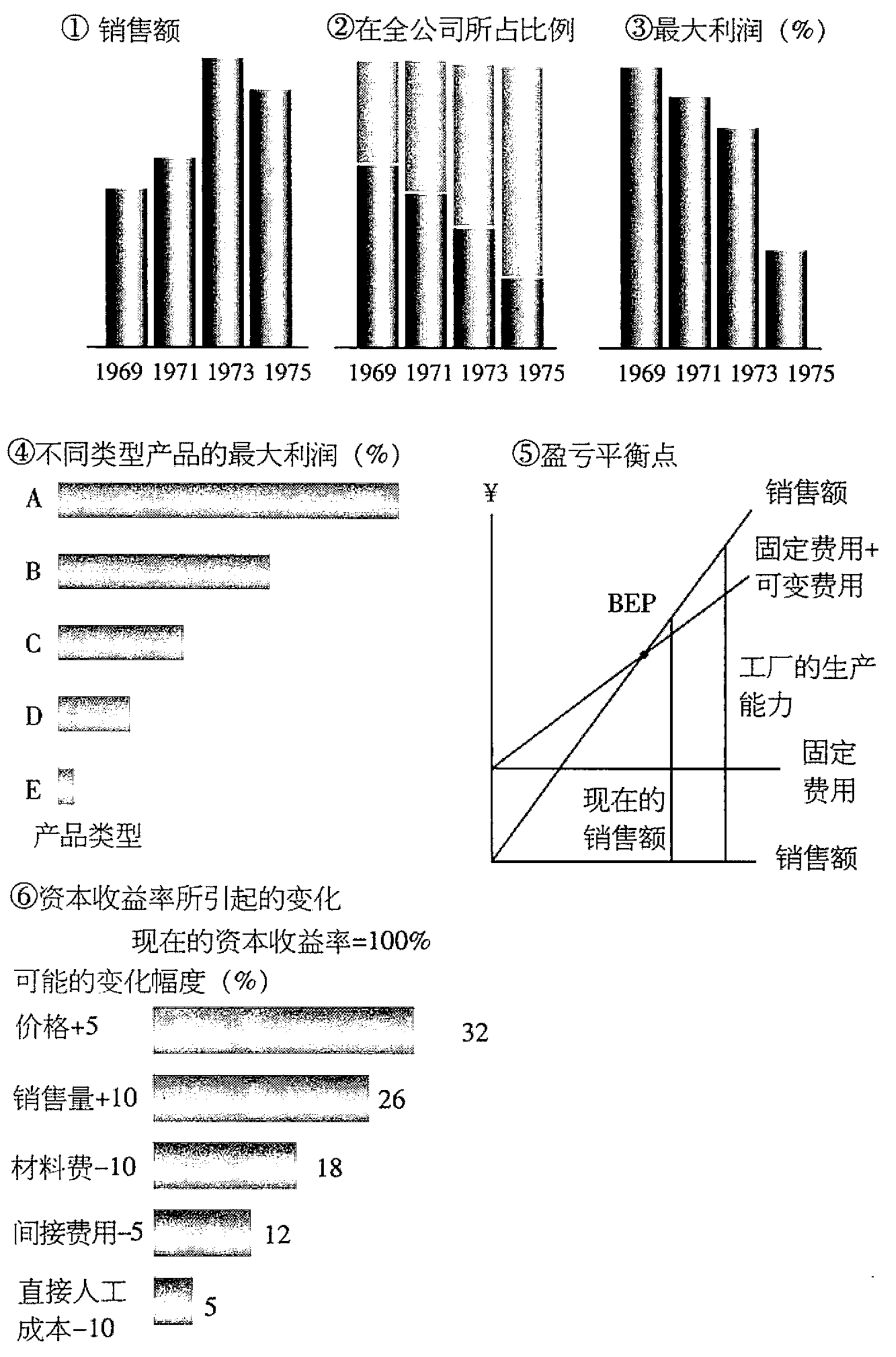
推土机已被铲式装土机所替代，而铲式装土机正在被回转式动力铲和轮式装载机所替代。多数购买者会对上述4种机器进行比较，因此这一市场的相关市场非常广阔，作为挖土的机器，为何购买A产品而不是B产品，把握这方面的决定性因素至关重要。此外，还要分析各项因素对于今后的发展有着怎样的影响，从而预测该产品的市场动向。

以上分析只是其中一例，这一步骤要求对产品和市场做出定向的、富于创造性的分析。

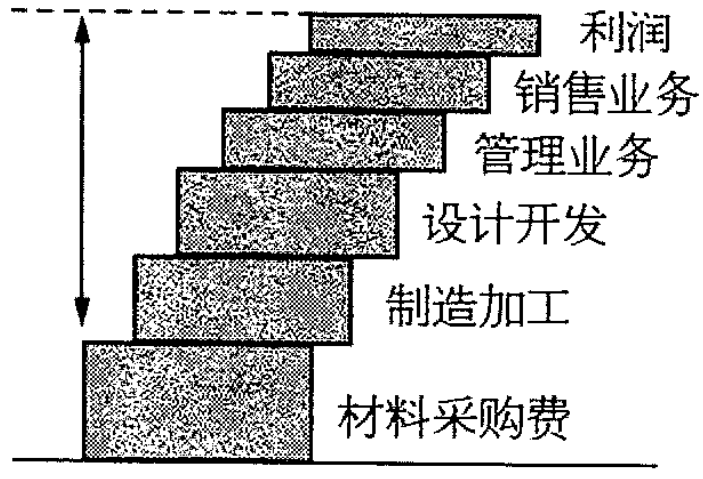
第二步　分析内部经济

内部经济（Internal Economics）这个词大家可能不太熟悉，概括地说，它指的是对公司内部相关产品在经济上的重要性所进行的分析。在连续性产业、单一产品、多数产品等不同的情况下，

具体应用的标准也不尽相同，在此我们将对拥有5种产品形式的一个产品系列做些分析（图2－21）。



⑦附加价值



⑧突破难点后的盈利情况

增产的关键——直接工作人员
有可能从外部调入的人数——50 人
增产量——每年 2 500 台
每台售价——50 万日元
最大利润率——30%
每位工人创造的最大利润——每年 750 万日元
每位工人所需经费——每年 250 万日元
净盈利——每年 500 万日元

只有准确把握每个产品系列的经济情况，才能获得改进的效果。

图 2－21　内部经济分析（例）

在从①到④的分析中，对于各自的绝对值和可能值形成的原因，我们必须给出明确的答案。为了找到答案，我们常在这一阶段做些追加分析。正如前面所述，追根究底的分析方法具有重要意义。

在分析图⑤的盈亏平衡点时，为了把各项因素准确地分解为定量和变量，使分析不流于肤浅，一般需要对过去的财务资料进行统计分析。盈亏平衡点多在现有生产量上下 10% 浮动，如果讨论不得不超出这个范围，就需要重新分析定量和变量。

完成了图⑥的分析，专家便能够在很大程度上准确预测出浮动的幅度。在图⑦对于附加价值的分析中，必须了解倾向值，而

不能仅仅停留于现有层面之上。此外，当各项数据增加或减少时，还要分析这种变化对于销售量的影响，在减少的情况下，必须想方设法不让用户有所察觉。

此外，在通过某种手段摸清了竞争对手的内部经济之后，通过图⑦的比较，我们还可以从中得到很多启发。

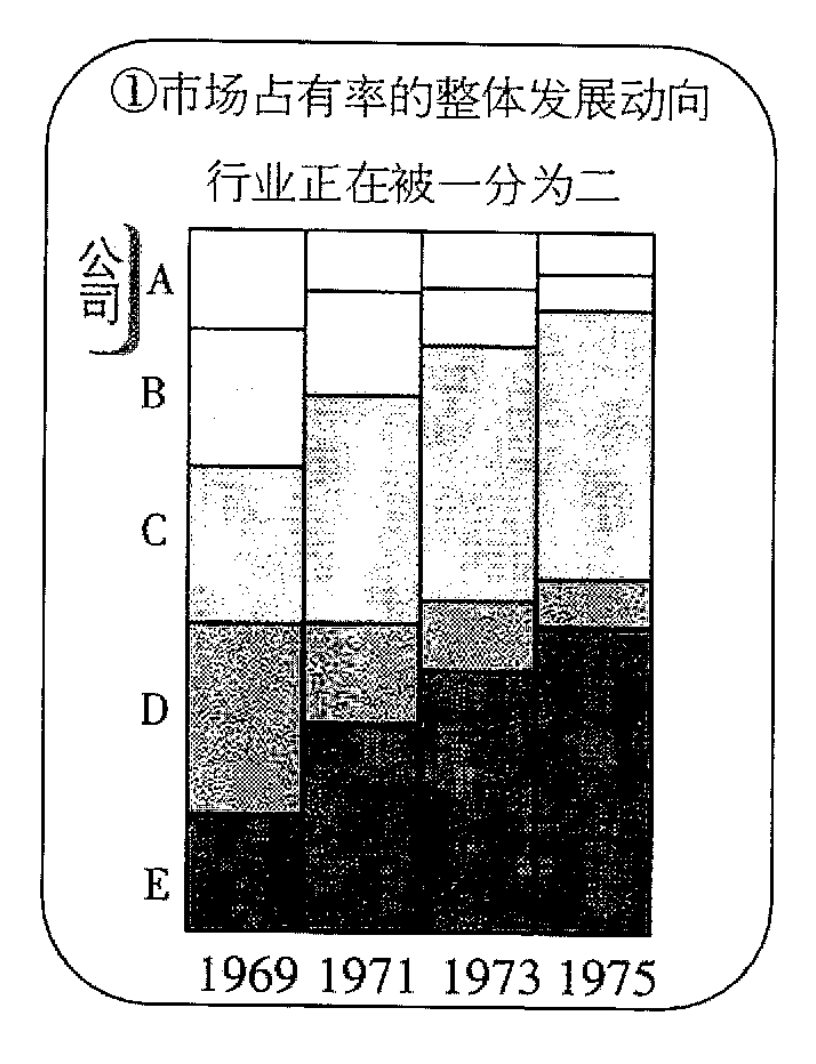
图⑧是对重要要素的分析，这种分析的重要性已显现出来。首先需要彻底查明，在尚有能力增加市场的销售量或尚有余力改进生产设备的情况下，增产最大的困难是什么，为了解决这一困难，该如何协调各方面的关系。

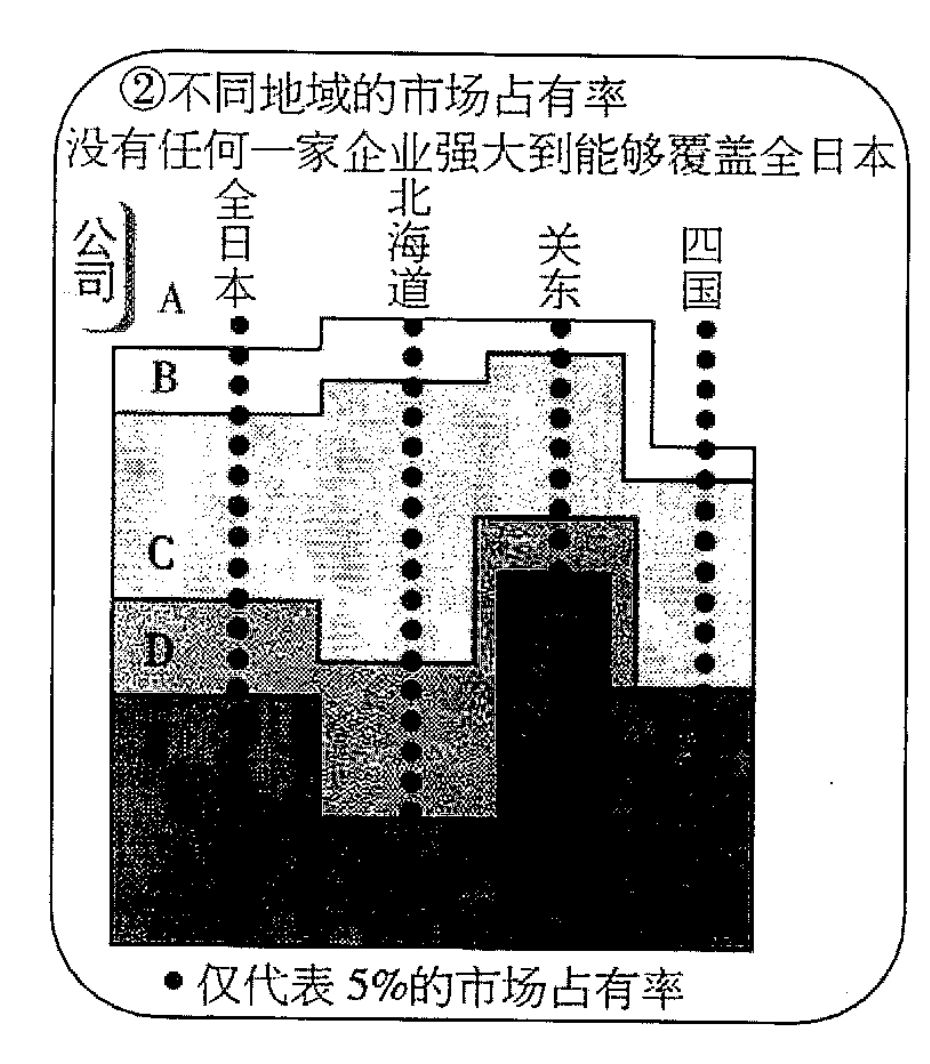
在此我们分析了一个实例：生产50万日元的理化器械，最大的困难在于缺乏有经验的工人，最近有一家生产同类产品的工厂倒闭了，是否可以雇用该厂的50名工人。与该产品竞争的是价格昂贵的进口产品，因此只要生产跟得上，销售则不成问题，可获得预期的效果。资源方面欠缺的不仅是人力，还有能源和资金。最近特别需要讨论的不是如何扩大生产规模，而是缩小现有的生产规模，以节省宝贵的资源。

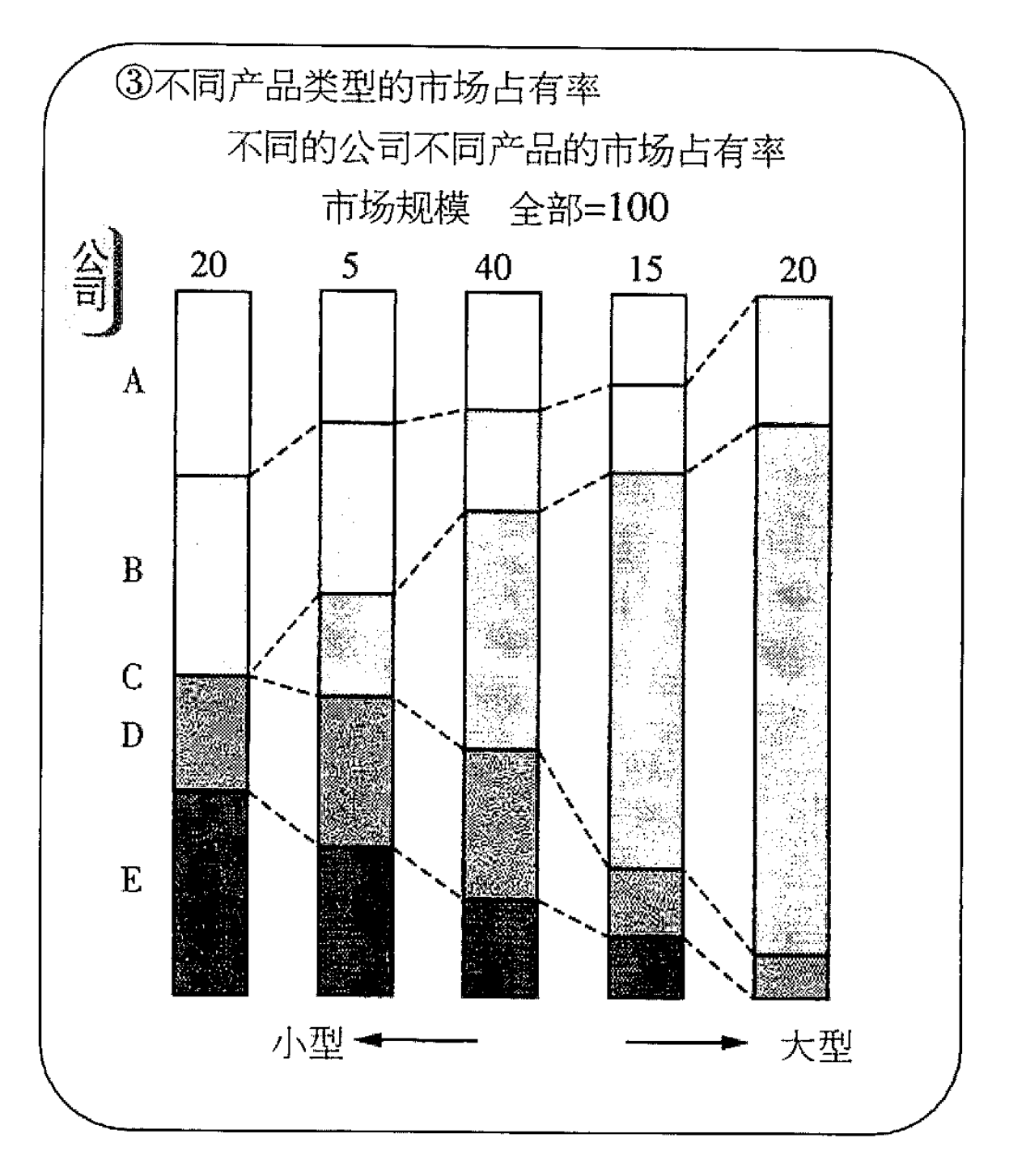
分析内部经济是短期见效的重要步骤，是需要明确考察的重点。以下各步骤将通过对市场的分析建立改进的假设，在以下各步骤得出具体数据之前，这一步的准备工作必不可少。

第三步　掌握竞争情况

最终体现竞争情况的是市场占有率，这一步将通过理解“现有市场占有率形成的原因”，使未来的市场占有率获得大幅度提高（图2－22）。


①市场占有率的整体发展动向
行业正在被一分为二
公司
A
B
C
D
E
1969 1971 1973 1975


②不同地域的市场占有率
没有任何一家企业强大到能够覆盖全日本
公司
A
B
C
D
全日本
北海道
关东
四国
• 仅代表5%的市场占有率


③不同产品类型的市场占有率
不同的公司不同产品的市场占有率
市场规模　全部=100
公司
20
5
40
15
20
A
B
C
D
E
小型
大型

④强弱的比较

在销售上实现规模经济，则竞争力较强

公司	价格	销售网	销售人员的素质	服务能力	产品质量	内部经济
A……	1	2	3	1	5	1
B……	2	3	1	3	4	3
C……	5	5	4	5	3	4
D……	3	1	2	2	1	2
E……	4	4	5	4	2	5

影响收益率的主要因素

5=非常强
1=非常弱

⑤生产能力（公司 E=100）

行业面临着设备过剩的公司倾销产品的危险

	生产能力	销售量÷生产能力
A……	80	17%
B……	40	63%
C……	100	75%
D……	100	38%
E……	100	100%

除了市场占有率之外，还要深入理解与竞争有关的其他内容。

图 2－22 市场竞争情况的分析

图①～图③描绘的是大部分公司的整体市场、地域市场与不同类型市场的市场占有率及其发展动向。虽然分析得很简单，但

如果花时间仔细斟酌，一定会得出重要结论。

例如，通过对图②的地域市场进行分析，可以得出这样一个结论：没有一家企业在全日本范围内的任何市场都很强大，找出其中的原因，则很有可能获得成功。形成地域差异的原因很多，如运费高、各地的喜好不同（布料或内衣还要考虑体形的差异）、降雨量的不同（轮式装货机在干燥地区受欢迎，而在降雨量较多的黏土质地区，履带式装货机的销路较好）、气温的差异、广告的作用不同等。一旦找到决定性的因素，即可改进产品质量，广告费的用途也会有所改变，还会发现以前未曾着力开发的地区有着非常广阔的可开发空间，销售能力将大幅度提高。

通过图④的分析，我们可以找到支配内部经济的决定性因素。在图中所示的行业中，过剩的产品以及残次品均被淘汰出局。此外，当经济发展到一定规模，强行实施低价格政策反倒会改善内部经济。经济之所以能够发展到一定规模，其决定性因素在于销售能力和服务能力。而在上述方面疏于经营的企业，即 A、B 和 D 公司，正在被剩余生产力所困扰（分析⑤）。它们不断增加产品数量，于是面临着廉价销售产品的危险，而除了 B 公司之外，其他公司都不具备扩充销售网点所需的资金和时间。如果 B 公司从 C 公司或 E 公司拉拢推销员，这两家公司必定会采取提高工资的方法来挽留，因为 B 公司推销员水平的提高，将会对其他公司构成威胁。

第四步　把握自己公司的优势与劣势

通过以上几步分析，对于相关产品市场的发展趋势以及其他

公司的市场占有率为何提高（或降低），即成功的关键因素，我们已经有了一个总体的把握。这一步将对成功的关键因素进行核实，并对购买的决策情况做出分析（图2－23）。

第四步的分析首先要考察是谁掌握着各销售渠道以及终端用户的购买权，决定购买后，在从A公司到E公司的产品中，是谁（或哪个集团）决定购买C公司的产品。这一阶段的工作没有文献可供参考，可通过访谈销售人员或用户的方法进行。最有效的办法是像图2－23那样把各项因素量化，或是把每一个项目的结论整理为短文的形式。

终端用户的划分	市场规模		价格	质量	服务	交货期	关系
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(政府)	20%	……	2	1	4	3	5

1＝最重要　5＝不需要，不关心

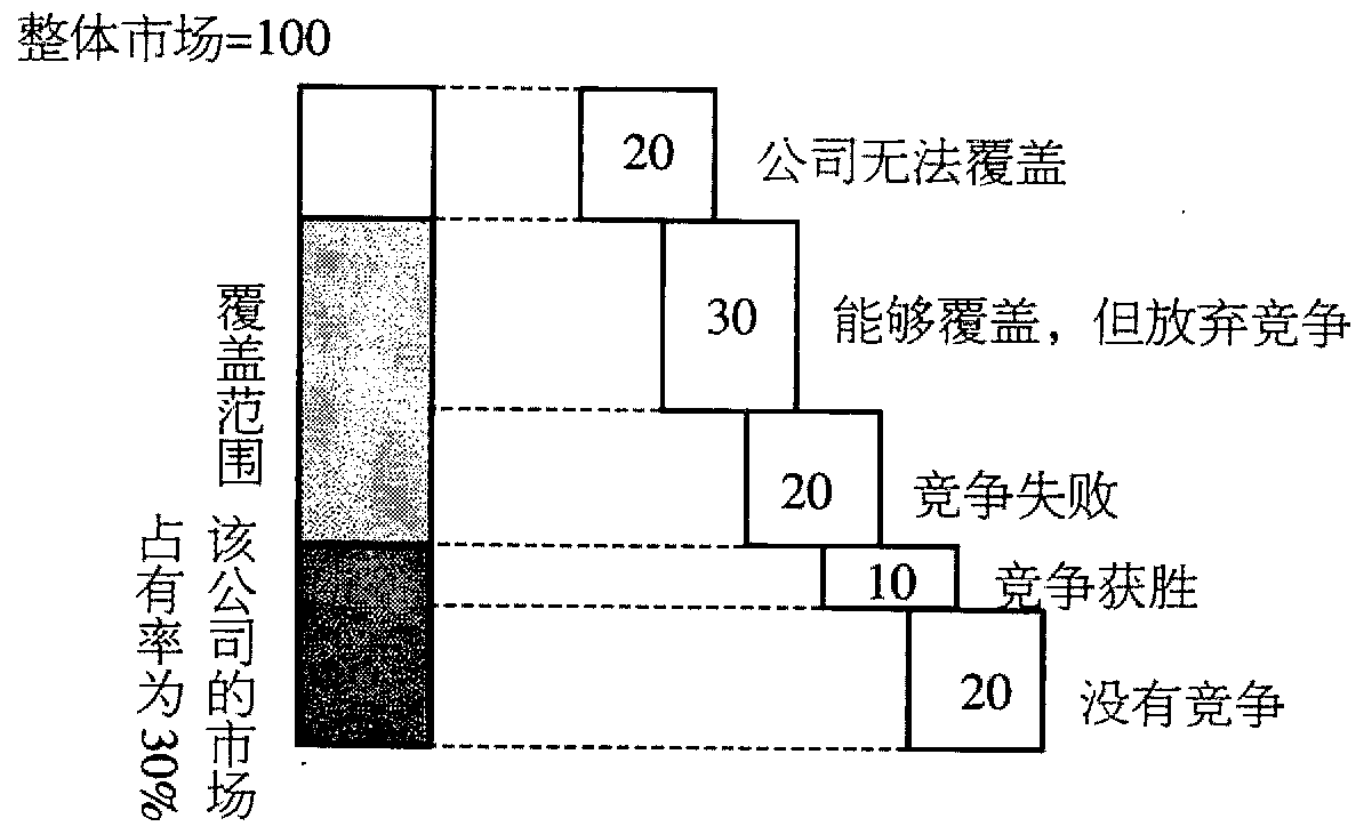
对于细分市场中购买动机与购买意愿的决定性因素进行分析至关重要。

图2－23　决定购买意愿的主要因素

这一步还必须分析形成这种情况的原因，以及这种倾向今后是否将保持不变。仅仅得出图2－23中的结论还远远不够，在绘制出这张图表之后，必须回到图2－22的④，从购买者的角度重新分析当今市场的优劣情况。

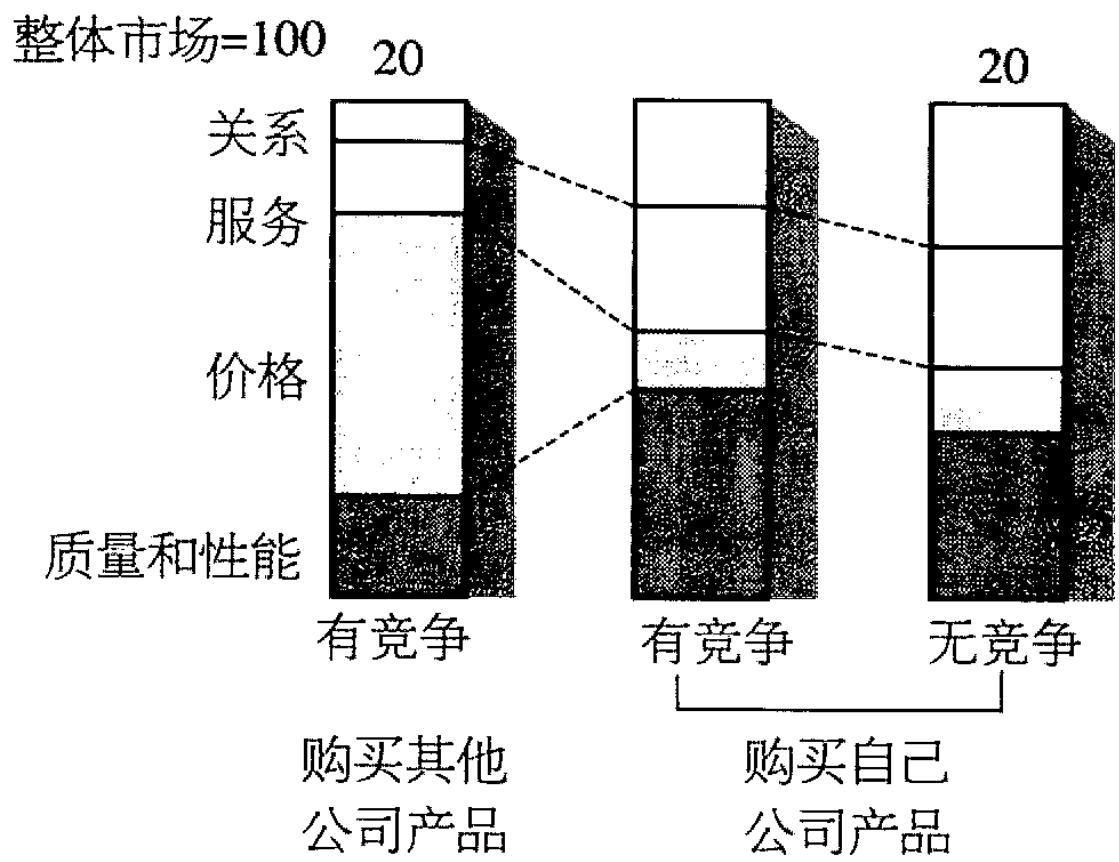
定量地把握自己公司的销售能力，这种方法也很有效。图2－24

举例分析了市场的覆盖范围，图 2－25 举例分析了购买或不购买某公司产品的原因。通过以上分析，我们可以看到自己的公司在哪一领域具有优势，而在哪一领域实力较弱。把这一结果与成功的关键因素相对照，便可按照轻重缓急的程度排列出改进的顺序。



市场占有率和市场覆盖情况良好，但在竞争中获胜的概率却不大。

图 2－24　市场覆盖范围的举例分析

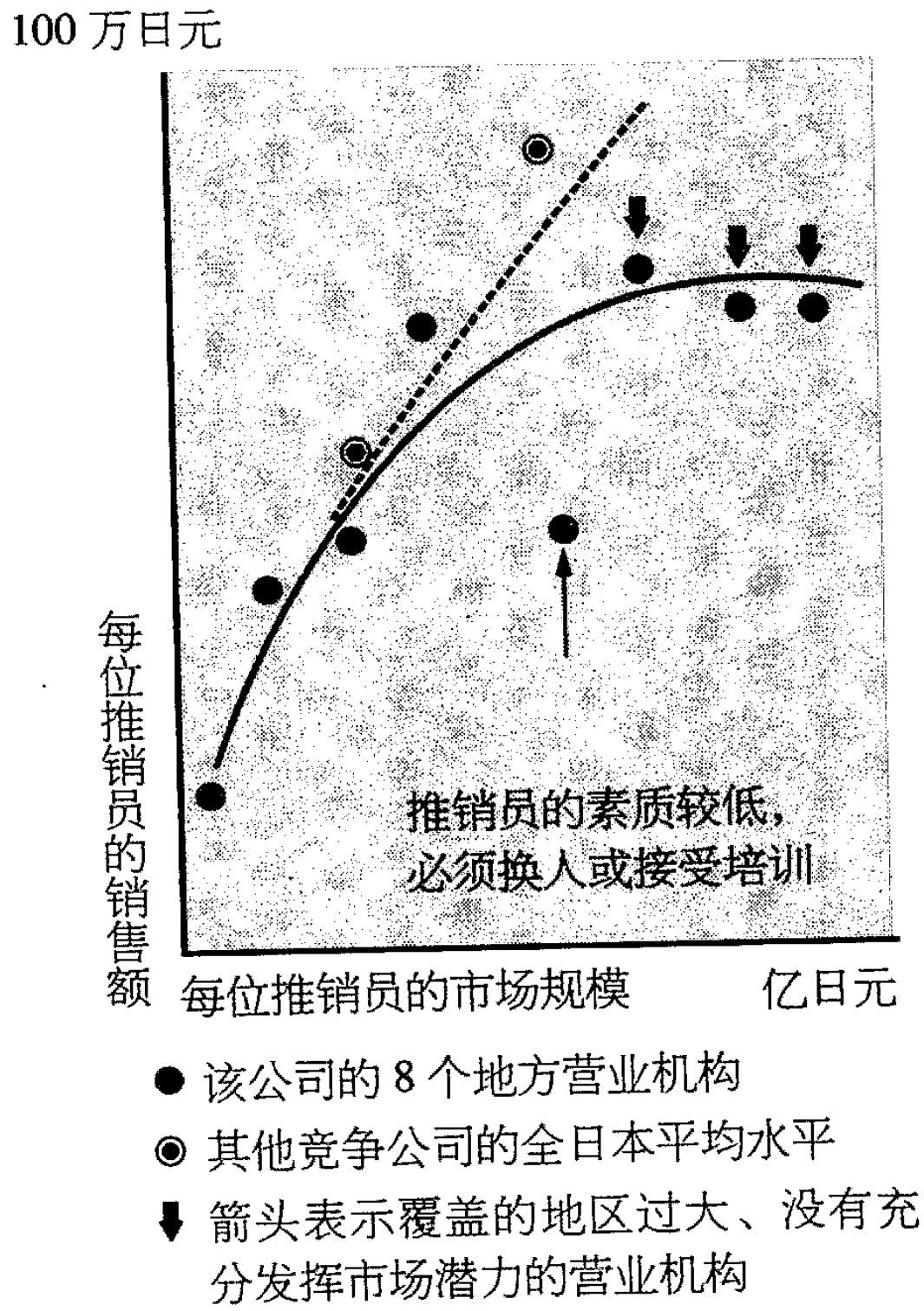


价格政策明显削弱了竞争能力，不过自己公司的固定客户还是对产品与服务质量非常满意。

图 2－25　购买自己公司或其他公司产品的原因

第五步　选择并评价改进的契机

上一步从需要改进的范围内选取了一些项目，在此基础之上还要从效果上对得失进行估算。改进需要投入资金，因此各项目投入的资金是否都符合资本收益率的标准，对此必须做出预测。依照上述标准评估，如果结论是收效明显，负责人的说服工作将会更起作用，全体员工士气高涨。图2－26对于如何合理增加推销员进行了分析。



3个地方营业机构都希望通过增加推销员的人数来提高销量。

图2－26　推销员的效率分析

第六步　制定并实施规划/第七步 监控以及必要调整

这两步是关于制定实施规划及其后续工作的。应该详细规定实施的负责人与实施的项目，明确时间表（总体日程与各项工作的日程）以及每个阶段的目标。一般而言，如果不细化到第二天早上项目的负责经理应该干什么，是不会有任何效果的。此外还要定期监控，一旦发现偏离目标，就必须重新进行必要的分析，以保证各业务部门目标一致，干劲十足。不要以实施过程中的调整为耻，如果以前的假设出现偏差，则必须立即修改实施的程序。

制定产品与市场战略的工作需要在不断分析的过程中完成。为了使上述分析成为日常工作之一，必须完善销售报告以及其他公司销售情况的分析报告。此外，如果能够从制定战略方案之初，就与我们这些身经百战的咨询顾问共同分析不同的产品系列，无论从时间上而言，还是从费用上而言，都会事半功倍。可以在公司内部成立一个专家小组，借助专家小组的力量开发新的产品系列，并推动整个业务部的发展。

第三章　把战略思考应用到国事上

在我看来，国家与企业一样，也需要智囊团来解决战略问题。在此我想举出两个具体实例，一个是日本产业界争论颇多的产业结构的问题，另一个是1974年发生的一次小小的国际纠纷。

产业结构论的立足点

在产品的生命周期中，经常出现发展缓慢而不稳定的现象，最显著的特点是随着经济形势的变化，市场对于接近成熟期的耐用消费品的需求也在不断变化。

一个国家的产业在进入成熟期后，也会出现类似的现象。个人消费得到满足，于是在经济不景气时，人们便倾向于静观动态。这并不是由于缺少钱财，而是没有必要购买、没有购买的欲望，导致需求自然减弱。

这是心理因素造成的，而并非在通货膨胀与通货紧缩的循环中起关键作用的货币供给量造成的。对于发达国家所经历的经济不景气，与其认为是资本主义经济发展过程中的一种现象，倒不如认为是经济进入成熟期后，经济循环的必然结果。

换言之，1929年发生经济危机时，日本经济正在持续发展，

当经济进入成熟期后，是不可能出现这种生死决战的。当然，日本的经济受国家财政的控制（政府官员与普通百姓都有这种错觉），如果政府略有疏忽，便很有可能人为地导致经济危机。

20 世纪 70 年代，美国的经济逐渐摆脱了“罗斯福新政”等财政政策的影响，开始重视金融政策的作用。由于美国整体的经济发展已经进入成熟期，采取深入消费者心理的政策自然会比日本更有成效。

从这一意义而言，在不久后的将来，日本也有必要重视金融政策对经济形势的影响（在经济不景气的情况下，日本坚持固定利率已经造成了混乱的局面）。

美国经济成熟的原因之一在于产业结构的成熟，由此产生了白领阶层以及专家治国论者。不少成果都反映了美国社会的这种变化。众所周知的学术成果有丹尼尔·贝尔教授提出的后工业社会的概念，通俗读物有托夫勒的《未来的冲击》。

在日本，特别是石油危机之后，不少研究机构开始积极探讨产业结构方面的问题。值得一提的例子是日本的炼铝行业，该行业较高的能源成本严重削弱了日本在国际上的竞争力。

由于人工成本较高而逐渐丧失国际竞争力的还有劳动密集型产业，如三合板、纤维、制鞋等行业。特别是纤维制造业，曾经还引起过轰动。日本前首相佐藤与美国前总统尼克松签署秘密条约，日本调整对美出口的纤维量，以换取冲绳，引起广泛争论。如今这一切恍若隔世。日本的纤维在美国已不具备竞争力，很难再与东南亚以及欧洲南部各国竞争。

美国曾经要求日本主动限制出口量，而如今日本也即将对邻近各国提出同样的要求。三合板业和制鞋业也是如此。在中国有7亿人口从事第二产业的情况下，日本占优势的劳动密集型产业仅限于无法运输和保存的产品行业，这是必然出现的结果。

二维产业范围的构想

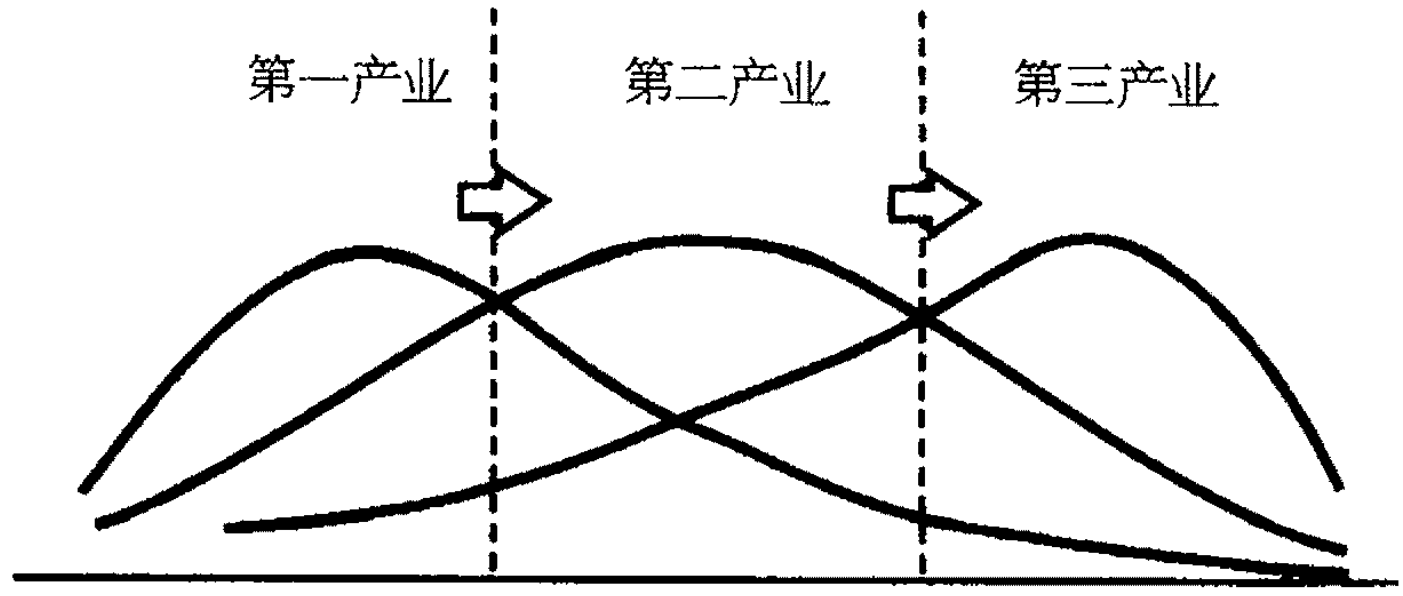
问题在于我们应该如何看待这种结果。

如果屈服于日本国内的政治压力，日本普通群众就只得购买高价的本国产品。我们已经习惯了为高级产品支付高额的关税（威士忌与汽车等），在衬衫以及鞋之类的日用消费品涨价的同时，为进口产品支付高额关税，以求这两者在价格上保持平衡，国民是难以赞成这种政策的。

然而，如果长期政策是错误的，关税壁垒短期内在政治上将非常有效。产品进口导致失业率增加，实力较弱的三合板厂家不断倒闭，于是报纸开始发表文章指责政府的做法，关税壁垒得以逐步推行。

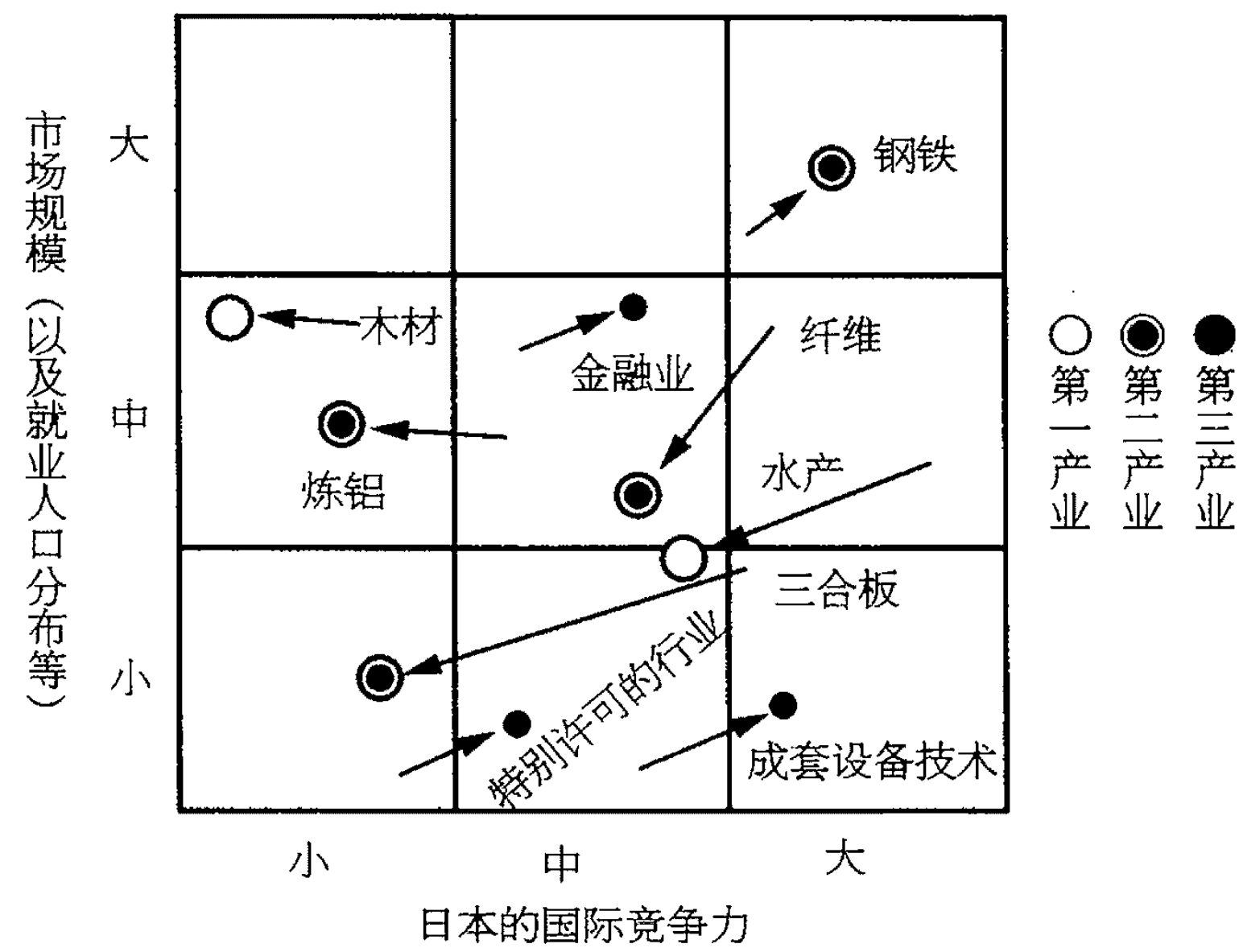
在讨论未来的产业结构时，我感到最棘手的便是这种短期的效果。如今，日本产业范围的划分正在向美国看齐，朝着高附加值的产品以及高科技产品发展，这当然是必要的，但必须在实施规划中增加如下内容：对于放弃的产业采取怎样的措施，各产业之间如何均衡发展。战略思考家最擅长的正是如何保持各产业的均衡发展，上一章论述的产品项目组合管理在这个问题上同样能够发挥作用（图3－1）。

■一维的产业范围（1800~1980）



就业人口的分布

■二维的产业范围（1973~1975）



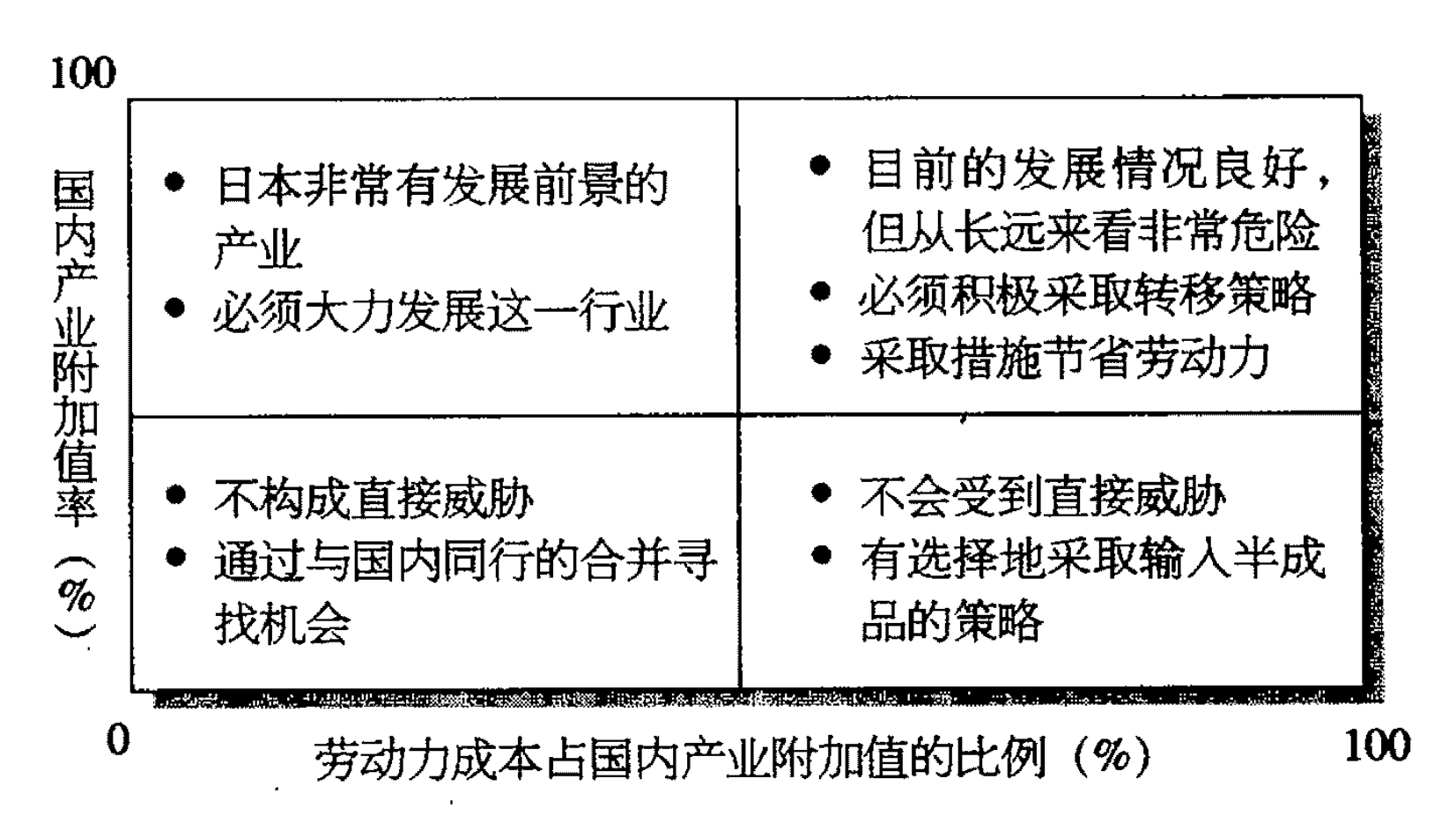
把握二维产业范围对于探讨行业间的均衡发展意义重大。

图3－1　产业范围的变化

原来我们思考的只是一维的产业范围，向二维产业范围的转

换有利于我们准确地进行综合判断。此外，企业需要根据所处行业采取不同的战略，或发展或撤退。同样的道理，国家作为一个整体，也应该有一个总体的规划。

图3－2是由产业附加值构成的矩阵，我们从中能够看出各部分的意义及其长期的发展方向。当然，有人会认为这种表示方法过于简单，但我认为，这种表达形式并非思考的结果，而是思考的出发点。



分析劳动力成本迅速增加所带来的影响，使未来的产业均衡发展。

图3－2　行业的附加值矩阵

图3－1采用产品项目组合管理的方法对二维产业范围进行了分析，描绘出某些行业的市场规模与日本在国际上的竞争力。可以仅从石油危机带来的影响这一角度进行分析，也可以把1974年加薪30%的影响这一因素考虑进去，进行综合的分析。

纵轴为就业人口，横轴为各产业的贸易收支，分析的目的不同，将从中得到不同的启示。

通过对二维产业范围的分析，我们可以制定出3年甚至是10年后的产业规划（决定着箭头所指的方向），使各产业得到协调发展。

我认为，对于制定国家政策的战略参谋小组而言，这是一项非常有意义的工作。

对于现有产业分类的疑问

关于产业结构的问题，最后我想针对某些错误的论调陈述一下自己的看法。对于如何划分第一产业和第二产业，不少人心存疑问。通常认为，产业结构以生产材料的加工程度为标准划分。第一产业与第二产业的区别至少要体现出原材料的生产与加工的不同，既不属于第一产业也不属于第二产业的，则全部划归第三产业。出版业虽然出版的是书籍，却与铅笔制造业一样，被划分到第三产业中；从山里向外运送石材的石材业与水殖业性质相同，同属第三产业。

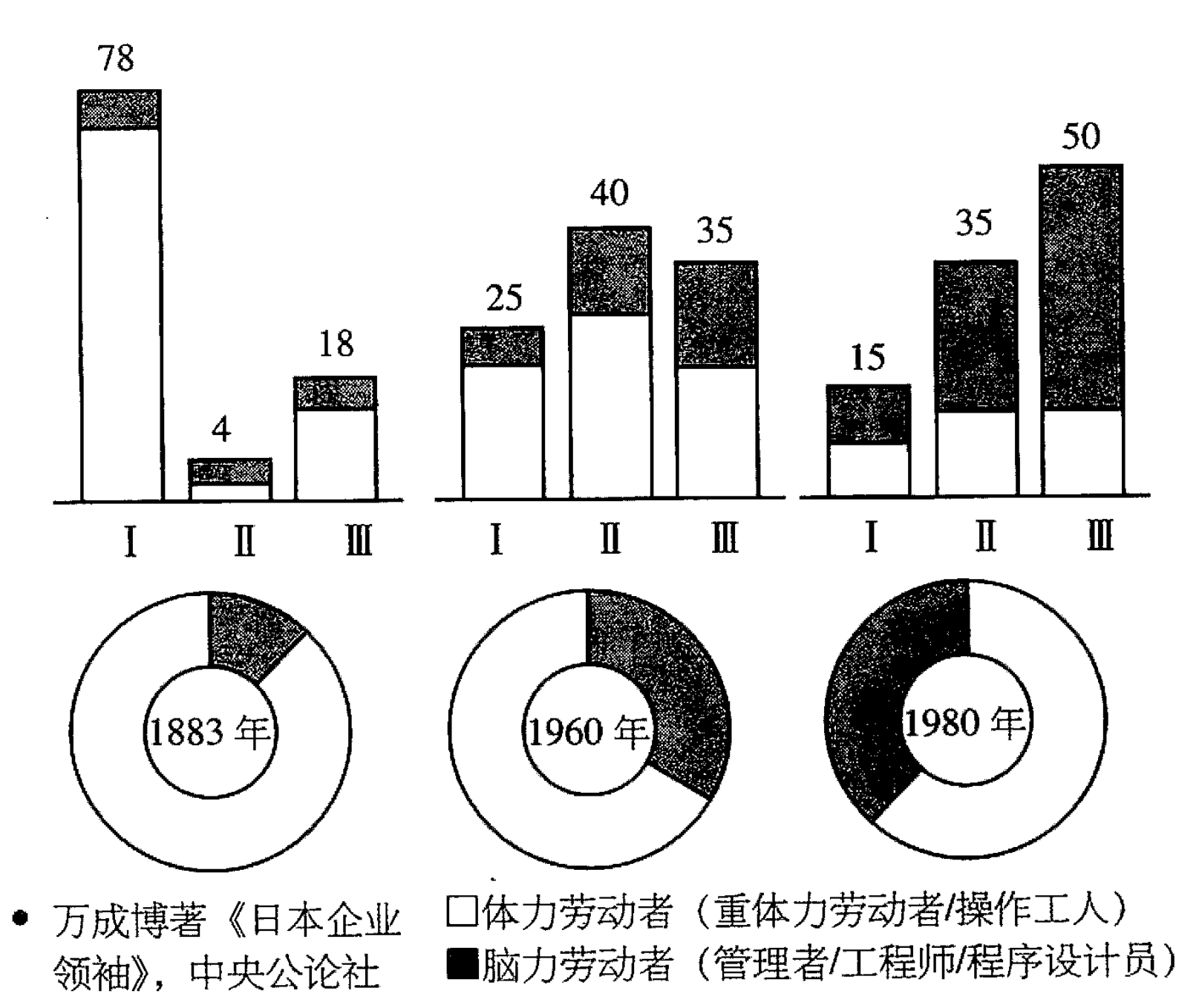
第一产业与第二产业的区别是从最终产品的角度所做的主观的分类，与人的工作毫无关系。如果认为第一产业以体力劳动为主，那么放眼当今美国的农场，我们唯有惊叹。制造业中同样有需要重体力劳动之处，如烧窑业和铸造业。如果说第三产业为服务业，主要从事脑力工作，定会遭到反驳：在制造行业从事管理的人与银行的工作人员所做的工作没什么不同，他们所从事的不也是脑力工作吗？

在原有分类方法的基础之上再做进一步的思考我们发现，在划分产业时的确可考虑到体力劳动与脑力劳动的不同。东京都环卫局的清洁工从事的是体力工作，但却属于服务行业。

因此从历史上看，产业范围的变化包括质和量两个方面的因素，请参考图3－3。虽然属于制造行业，但很多地方直接劳动者与间接人员各占半数。

大多数间接人员与银行的工作人员一样，从事的是案头工作。超工业化社会的特点不在于产业范围的变化，而在于图3－3中圆形图表所描绘的白领阶层人数的增加，以及管理者实力的增强。

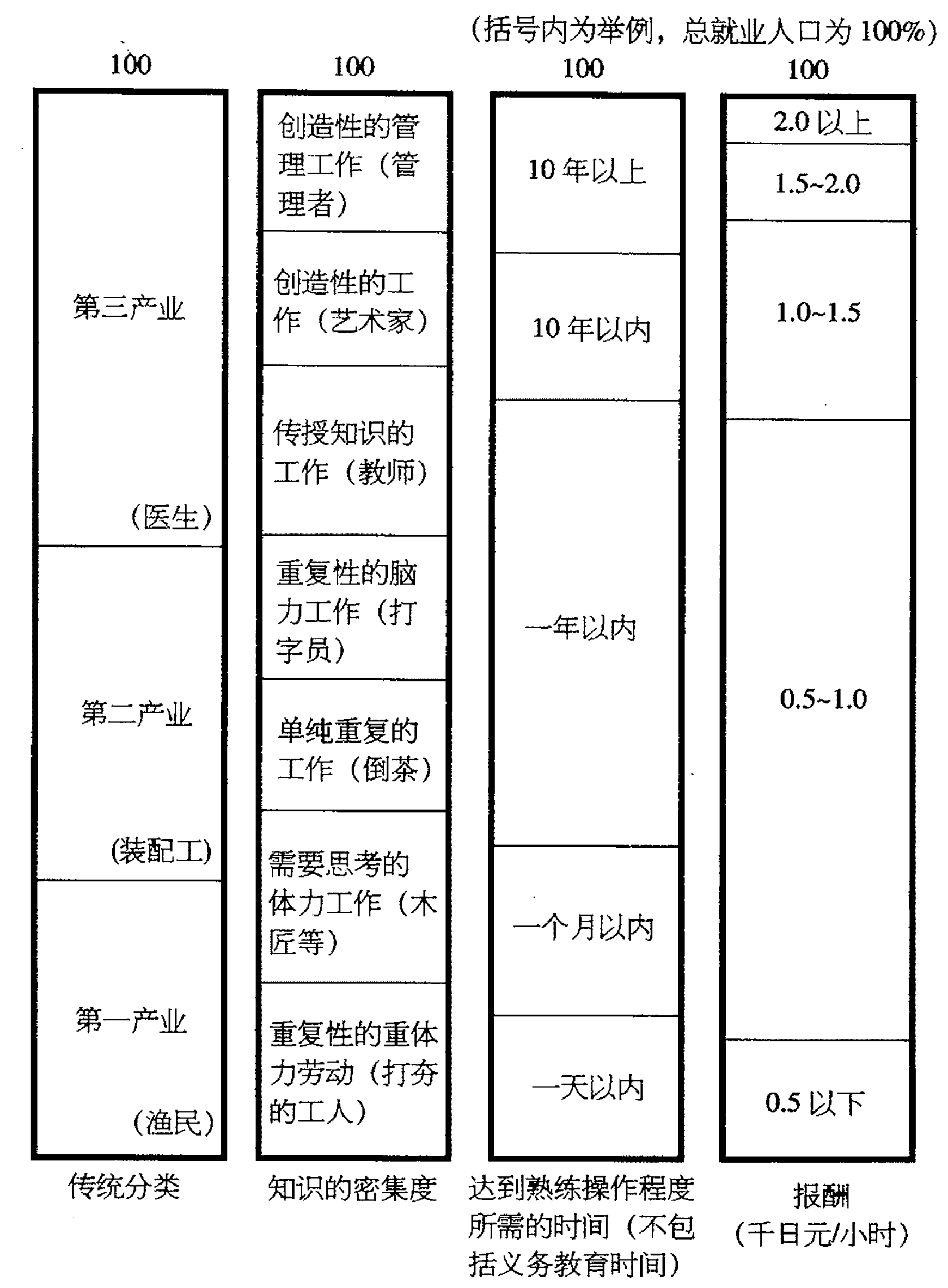
从人力资源的角度来思考产业范围，这种思考方法无论是与世界其他国家进行比较，还是确定今后日本发展的方向，都将非常有效（图3－4）。



• 万成博著《日本企业领袖》，中央公论社

产业范围的变化包括质和量两个方面。

图3－3　就业人口的分布（就业人口＝100）



在制定未来产业结构政策时，必须从新的就业人口分布情况考察产业范围。

图 3－4　从就业人口的分布看产业范围——1975 年

战略思考家为制定国家政策出谋划策，他们一定会在归纳整理并解决上述问题的过程中发挥巨大的作用。

新西兰海面上的日本乌贼捕捞船队

背　景

日本近海的乌贼捕获量由于滥捕而急剧减少，然而世界上很多国家的人并不食用乌贼，因此还是有不少地方可以捕到大量的乌贼。几年前，有消息说新西兰近海可以捕到大量的乌贼，于是日本的乌贼捕捞船队就远航到 18 000 公里之遥的新西兰。1972 年只有 7 艘渔船远航，1973 年增加到 73 艘，1974 年竟然有 159 艘渔船蜂拥而至。为此，仅仅 3 年时间，新西兰海域的渔业环境迅速恶化。对于日本船队的行为，新西兰当地并未保持沉默，而是利用媒体与外交手段表示抗议（《朝日新闻》，1974 年 6 月 21 日晚报）。这就是大致的背景，伊扎亚·卡达森（《日本人和犹太人》的作者）曾经指出农耕民族中存在着“一窝蜂”的现象，这个例子说明这种现象已为渔民所继承，非常发人深省。

问题的关键

这件事从某种意义而言，可以认为是日本颇具代表性的问题。

（1）未经过政府与其他内部监督机构，日本人直接与外国人接触并产生摩擦，这是一个颇具代表性的国际问题。

（2）渔民们不具备资源有效利用的长远眼光，为了“今年的收入”盲目地蜂拥而上，而政府对此缺乏指导，典型地反映出日本的内政问题。

肯定有人会问：事态为何会发展到如此无法控制的地步？事实上是政府监督部门根本没有打算去控制。

日本驻新西兰大使光藤俊雄独自承受着新西兰国内的抗议，但事态的发展逐步升级，他对此焦虑不安，于是向日本国内诉说了自己的窘境：“听说今年将有160艘渔船来此，我认为这有悖于新西兰国民的感情，请求水产厅把船只的数量限制在去年的范围之内。”然而水产省的反应却非常冷淡：“在公海捕鱼，为何要下达这样的指示呢？”

光藤大使非常感慨：“难道政府不知道外国人是怎样看待日本渔船的，日本的渔业又处于怎样狼狈的境地吗？”

不仅是日本大使，就连一贯语气平和的新西兰报纸也连日刊登报道，指责日本渔船的做法，这也证明了事态的严峻性。

“我们要保护自己的水产资源，赶走日本渔船”；“把日本渔船的船员与赤身裸体的卖淫女郎一起逮捕”；“醉酒后深夜去打架”。

我们把问题归纳总结为表3－1。问题的根源在于行政部门的分工过细，政府部门高高在上，难以解决问题。

表 3－1　新西兰海面乌贼捕捞水域的问题

相关集团	渔民	水产厅	日本外交部（驻新西兰大使）	新西兰政府和国民
在该事件中的行动	远航 18 000 公里，捕获大量的乌贼	认为新西兰是捕捞乌贼的理想场所，支持渔民的行动	希望本国妥善处理此事，以缓和新西兰国民的对抗情绪	加强巡逻，向日本提出抗议
对此次事件的态度	日本近海已经很难捕捞到乌贼，如果不这样做，将面临破产的危险。在法律所允许的范围之内，尽量增加捕获量，绝不能落后于别人	渔民愿意，在公海捕鱼也不违反国际法，全力支持	如果本国（特别是水产厅）不采取措施协助解决，只会加剧国际关系的恶化，使外国人对日本人的评价越来越低，这种做法非常愚蠢	虽说是公海，然而数百艘渔船在光天化日之下掠夺自己国家的资源，这种做法太过分了
能够接受的解决方法	保证我们拥有适量的渔场，或是由国家补足缺少的部分	采取渔民与水产公司能够接受的措施	采取新西兰政府与国民能够接受的措施	大量减少渔船数量，重新放养鱼苗，同时对于 200 海里之内经济水域中的作业收取一定的费用

不同立场的人所期待的解决方法互不相容。

解决问题的准备阶段

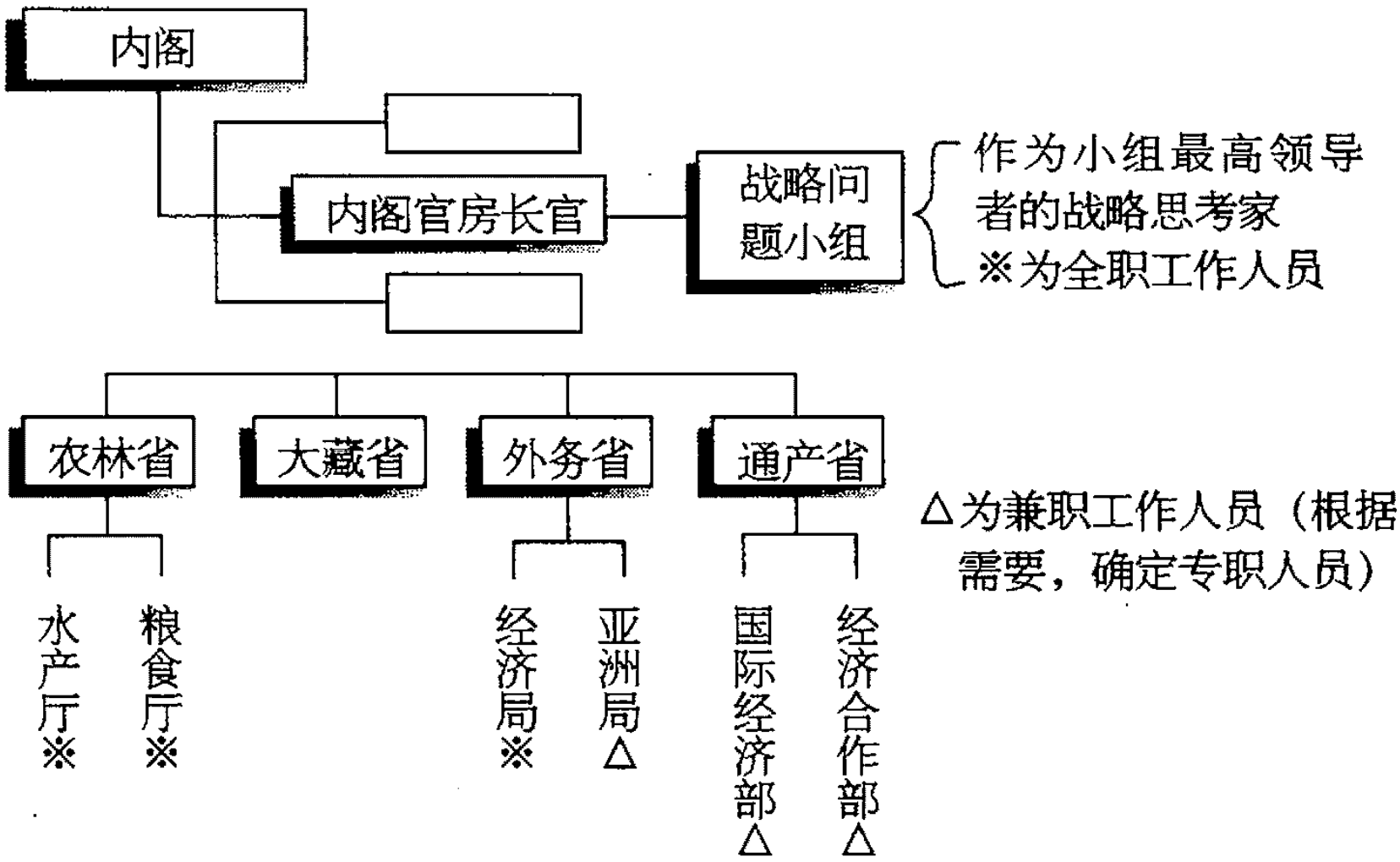
战略思考家将会采取怎样的方法解决这一问题呢？我已经多次表明，他们将会从问题的根本点入手。之所以出现这样的问题，是因为政府各部门之间缺乏横向的联系，而渔民无法纵观全局，他们独立于政府行事。

当然还要充分考虑到另一方面的因素，这就是由渔民选出的国会议员向水产厅施加压力。在没有找到具体解决方法之前，简单地命令渔民不许去新西兰，这些议员会受到批评，对下一次选举不利，水产厅的压力也无法得到缓解。因此，在找到妥当的解决方法之前，不宜采取此类做法。

首先成立能沟通各政府部门的参谋小组。需要解决的问题并不复杂，只要迅速找到一个各团体都能接受的解决方法即可，因此参谋小组可由五六个人组成。最理想的组合方法是由各行政机构分别出 1 人，共计 4 人，再加上一名智囊团的成员，请参考图 3－5。内阁官房长官是内阁的最高负责人，应该全力支持此项工作，并对工作的顺利开展以及解决方案的实施全面负责。

探讨问题的过程

如何探讨这一问题，体现出战略思考家在这项工作中的智慧。有一点需要提起注意，这就是不要逐项处理每一个问题。这是因为即使渔民非常同意采取某个解决方法，但由于缺乏长远考虑，全球的乌贼也许会在数年后消失，应防止出现此类情况。此外，



从不同职务背景的人员中选出优秀的小组成员。

图3－5　战略问题小组（PSG）的构成

这样做也是为了防止假设的情况超出常识范围，使工作复杂化。优秀的战略思考家会在某种程度上对解决方法进行预测并从正面论证，或采用反证的方法研究问题。

我们分四个阶段来探讨这一问题。

第一阶段（明确捕捞的必要性）……定量定性地考察日本的乌贼捕捞业，估算出乌贼的需求量。

第二阶段（对于数量及分布情况的考察）……考察全球乌贼的繁殖情况、分布以及潜在的数量，掌握全球范围内可能捕捞的数量以及乌贼在全球的分布情况。

第三阶段（选择备选方案）……讨论并决定捕捞何处的乌贼，由谁去捕捞，捕捞多少合适。

第四阶段（制定并执行实施规划）……制定规划，协调与渔民、渔业公司的关系，与日本达成共识，并指定负责人执行规划。

在此让我们略微发挥一下想象力，把分析阶段需要完成的工作、所需数据及信息归纳总结为表3－2（战略思考家在成立项目

表3－2　出台乌贼捕捞业稳定发展策略的研究过程

大致工作内容	第一阶段 估算出乌贼的需求量	第二阶段 估算出全球乌贼捕捞场所的最大供给量
具体工作内容	1 渔民对乌贼的需求量 2 市场的需求量	1 分布图 2 降低率
分析	①乌贼的经济作用＝把投入的资本与回报用捕获的吨数表示出来 ②过去5年间乌贼的价格与需求的关系/乌贼蛋白质的竞争力	①从日本到渔场的距离与潜在量的关系 ②固定渔场的捕获量与乌贼资源再生能力的关系
必要的数据及其来源	①捕捞乌贼的渔民人数/平均收入/捕获每吨乌贼所需的渔船数/每年所需的费用 ②乌贼捕获量的变化/每吨乌贼市场价格的变化/每克乌贼蛋白质与其他蛋白质的价格	①渔场的分布/潜在量/与日本的距离 ②过去10年间日本与新西兰近海乌贼的捕获量与繁殖量/意大利与西班牙近海的相应数量
负责人的职责	①水产厅 ②农林省	①水产厅 ②水产厅　外务省

进行必要的分析，预先明确责任。

小组之前，应该详尽地完成此项工作，这是项目小组成立后节约时间的秘诀）。

这项工作可用图3－6的日程表表示出来。在准备阶段，请不要忘记制定具体的时间表。

不仅需要弄清该项目与多少人有关、需要花费多长时间，还要申请到所需的预算经费，并请各位无法全职参与此项工作的合作者做好心理准备，与此同时，还要针对那些在实施阶段态度冷漠的人（或国家）制定一个计划，用来说服他们。

分　析

上述研究过程经过内阁官房长官批准之后，便可进入预定的分析阶段。我自然无法获得具体的数据，因此下面的分析中将不会出现具体的数字。战略思考家必须发挥想象力，从总体上把握制定战略规划的过程，清楚地了解怎样的分析将会得出怎样的结论，这一结论又该如何应用于实施规划。希望诸位读者允许我在此纸上谈兵。

第一阶段

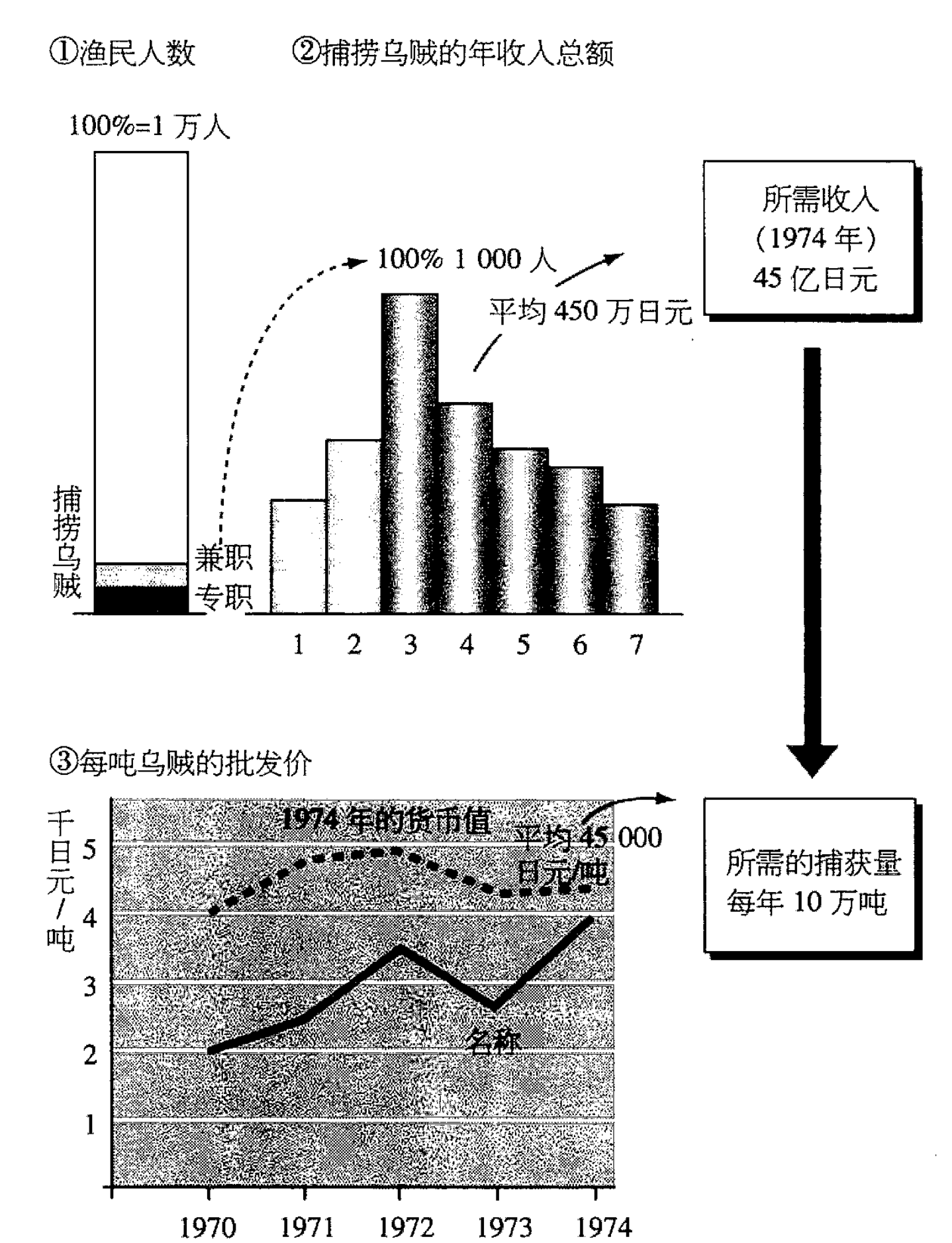
首先，在调查渔民的人数时，参照渔民的平均收入，计算出日本所有从事乌贼捕捞业的渔民所需的收入（图3－7）。另外，把过去5年间每吨乌贼的批发价格换算成现在的货币价格，得出过去5年间的市场平均价格，与前面的分析相对照，计算出每年所需的捕获量为10万吨。由于已把市场价格换算为现在的货币价格，在

大致工作内容	具体工作内容	时间表（周）									人×周	最后结果
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
第一阶段 估算出乌贼的需求量	1 渔民方面										1	
	2 市场方面										2	所需捕获量
第二阶段 全球乌贼渔场的最大供给量	1 分布图										2	分布图
	2 减少率										2	减少率
	3 考察										2	限制条件一览表
第三阶段 确定实施方案	1 制定实施方案										4	备选方案
	2 讨论并确定										4	协调各方面关系一览表
	3 选择其中之一并达成共识										4	基础工作
第四阶段 实施	1 就实施规划达成共识										4	规划、时间表
	2 执行											↓执行报告　变更理由报告

研究过程可转换为日程表。

图 3－6　日程表

捕获量不变的情况下，扣除物价上涨因素，渔民的收入还是有所增加。这一步只讨论关键点即可，不要陷入既无实用价值又繁琐的理论之中。



首先确定最少需要捕获的乌贼量，以保证渔民收入的稳定。

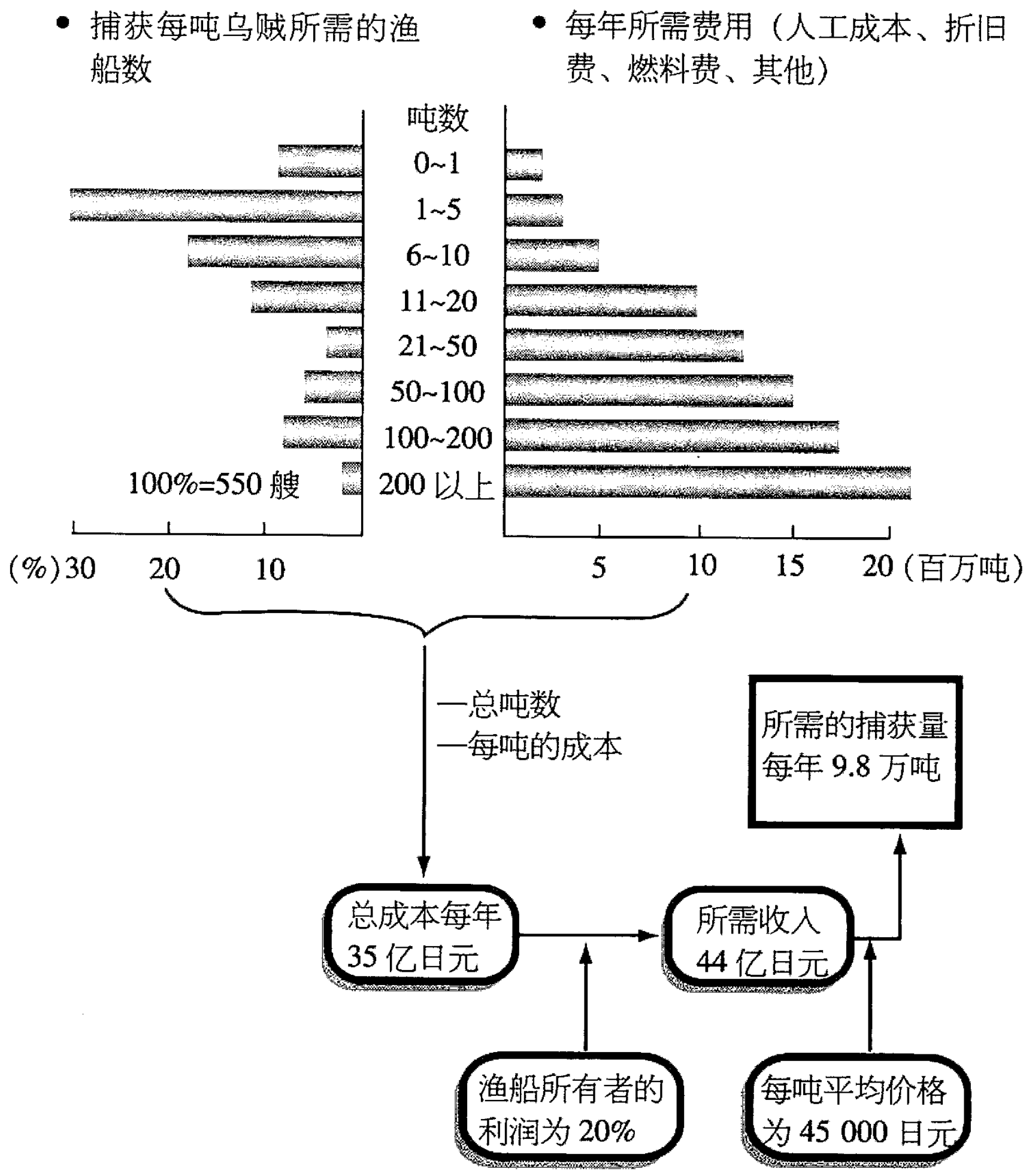
图 3－7　第一阶段的分析

我们只不过是通过一组数字得出了10万吨这个结论，还需要用完全独立的数据反复核实这一结论，以提高其可信性。

在研究考证的阶段，由于已经得到了捕捞每吨乌贼所需的渔船数与每年所需的费用，因此利用这些数据可完成图3－8的计算。通过图3－8的计算，我们得出乌贼捕捞业的总成本，而渔船的所有者是必须要从生意中获利的，这部分利润最低也要高于银行长期存款的利率。在此我们先盲目地设定为20%，这个数字需要通过对渔船所有者的访谈等方法进一步核实。

在分析阶段，还会遇到不少此类常识或数字，需要通过与知情者面谈等方法，提高其准确性。总之，在第二步的分析过程中，如果得出的所需捕获量为9.8万吨，则说明上一步10万吨的数字还是非常准确的。反之，如果此处得出的结论为1万吨，与上一步的结果相差较大，就必须重新核实数字的精确度。

第一阶段的后期工作是调查市场对乌贼的需求量，这里要调查的并不是市场对于乌贼干这种嗜好品的需求，而是乌贼在保证国民蛋白质供应方面的作用，以及随着国民对于蛋白质需求的增加，除乌贼之外的其他产品能够在多大程度上保证供给。也就是说，保证国民身体健康的营养来源究竟对市场有着怎样的影响，需要从数量与经济等方面进行分析，并根据分析的结果确定实施规划的重点。



分析渔船所需经费，重新核对第一阶段的结果。

图 3－8　成本方面的分析

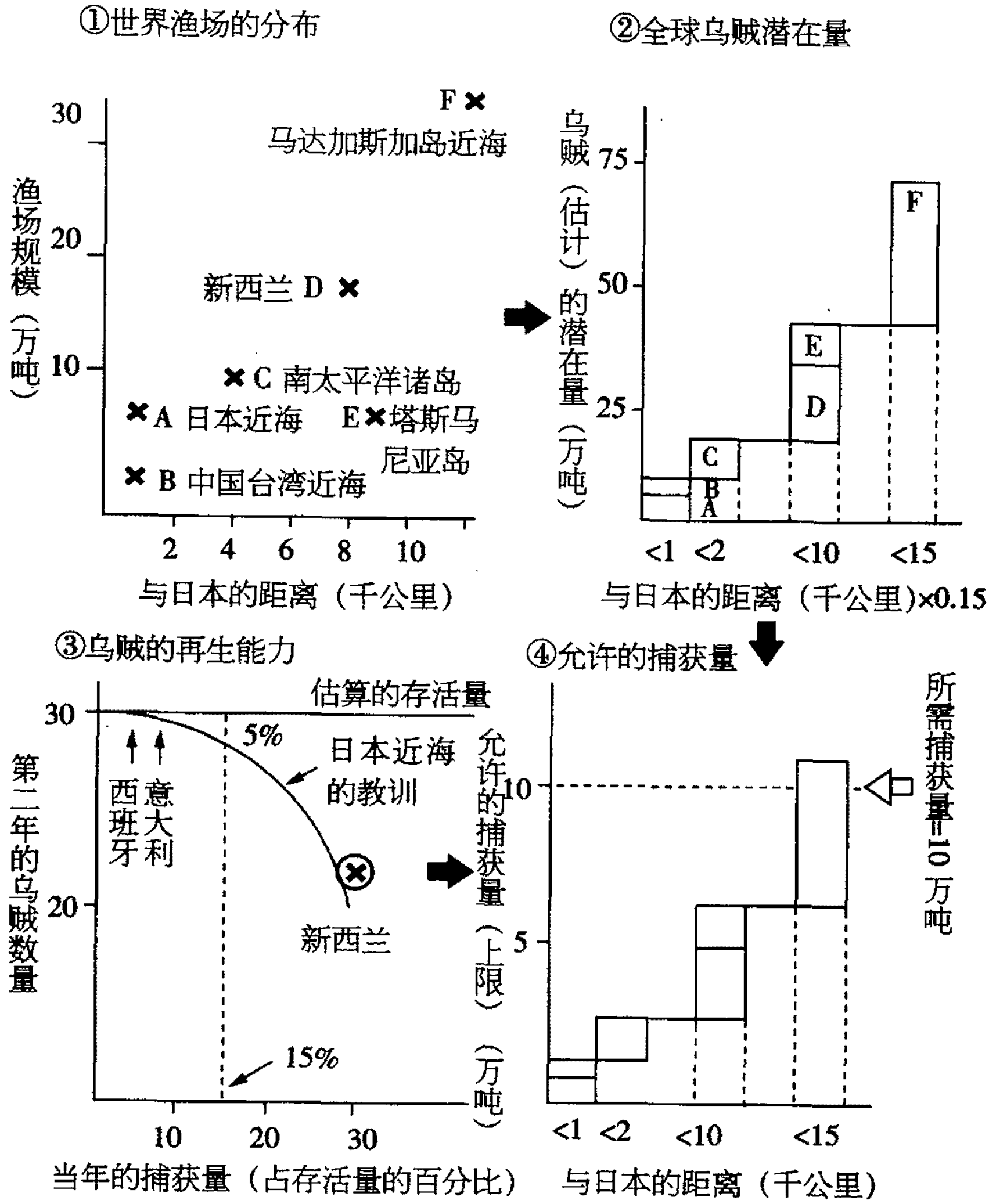
读者可仿照表 3－2 把这一步的分析过程写在纸上。我们假定这一步的分析结果与前面一致，还是 10 万吨，在此基础之上进入第二阶段的分析。

第二阶段

这一阶段的目的在于考察全球范围内究竟能够捕获多少乌贼（擅长数学的人可以把第一阶段、第二阶段与第三阶段分别称为必要条件、充分条件和充分必要条件）。我们从水产厅的数据库里调出图3－9的①中所标出的乌贼渔场的规模，按照距离日本的远近排列，并以图②的形式表示出来，乌贼的潜在捕获量与捕获这些乌贼所需航行的距离这两者之间的关系也便一目了然了。

其次，日本近海乌贼的捕获量急剧减少，我们通过图③，可以获得乌贼再生能力的知识。此图中的数值是否准确，可通过新西兰的例子来验证。捕获存活量的15%，下一年还能有85%以上的乌贼存活——为了验证这组数字的准确性，可参考外务省负责人提供的信息（表3－2），在图③中标出西班牙和意大利近海的情况，这些国家的人很少食用乌贼。

通过分析，得出的结论是：每年捕获存活量的15%，恐怕不会破坏乌贼生态系统的平衡。在此需要强调的是，全球还有不少专家对于鲸鱼等食用鱼类进行同样的分析，必须请各位专家对这一结果做出评价。如果最终证明上述结论具有说服力，下一步就是把图②中的数字乘以15%，用图④的形式表示出来，横坐标为距离日本近海的航程，纵坐标为允许捕获的乌贼量（为谨慎起见，图中标明的数字完全是虚构的）。



考虑到乌贼繁殖的因素，必须到 1 500 公里之外捕捞。

图 3－9　关于生态系统的分析

第一阶段考察了渔民与市场两个方面的需求，得出的结论是 10 万吨。根据图④，要想捕获 10 万吨乌贼，就必须远航到马达加

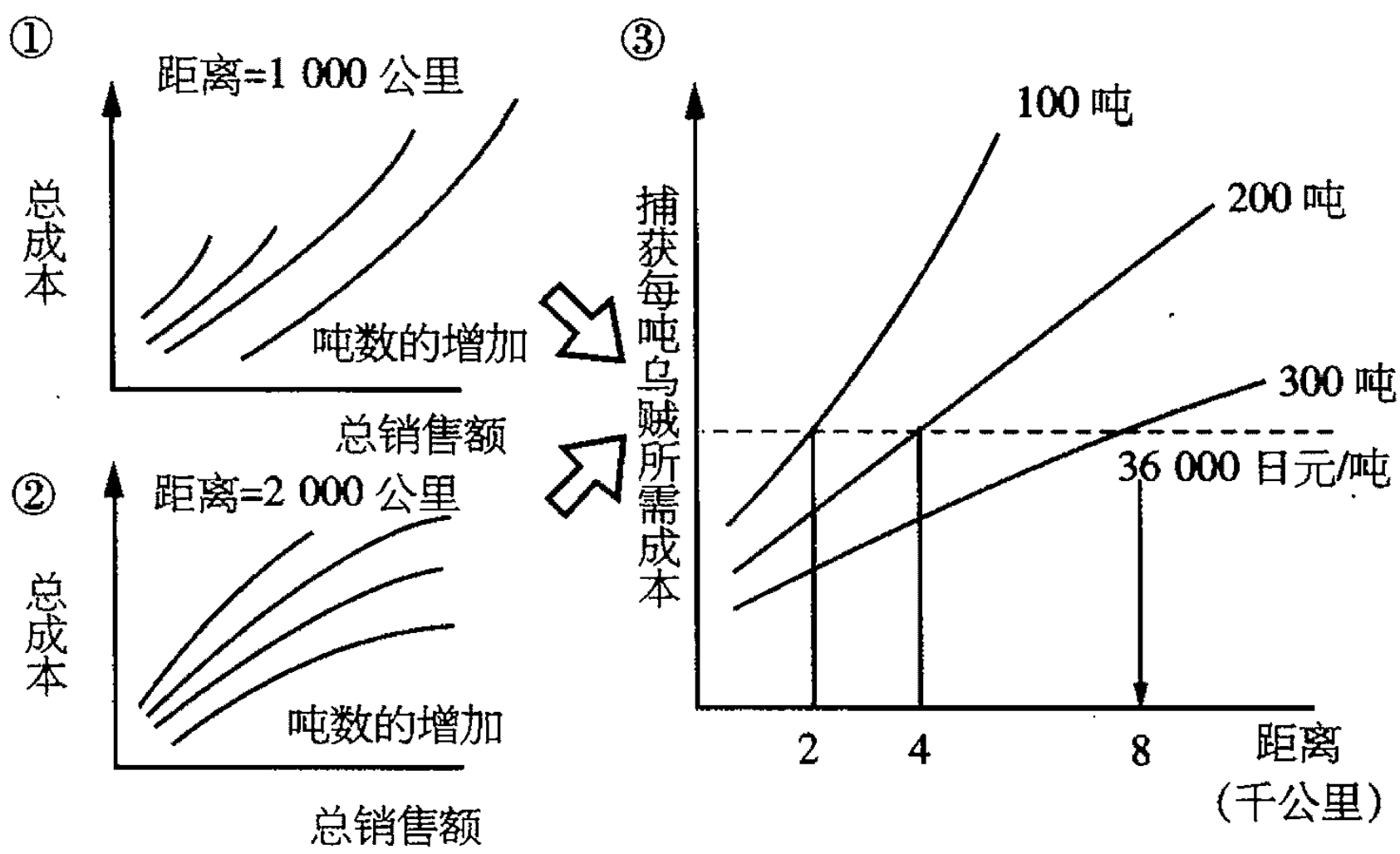
斯加岛。换言之，如果想在塔斯马尼亚达到同样的捕获量，那里的潜在量为44万吨，捕获10万吨，则占到23%，这个比例远远超过了图③的15%，不仅破坏了生态平衡，还会使这里的渔场在几年后消失。数年后，要想捕获一只乌贼，也要远航到15 000公里之外的马达加斯加岛。也许诸位读者已经注意到，我们希望通过研究，使渔场的分布更趋合理，使大自然的再生能力与每年的捕获量保持平衡，只有这样做才不会破坏生态系统的平衡。

第三阶段

这一阶段将确定由谁来完成哪项工作，彼此达成共识。制定出几种方案，从中选出一种最佳方案。我们首先从渔民的角度开始分析。

通过图3－8，我们已经了解到捕获每吨乌贼所需的渔船数以及捕鱼的基本费用，这一步需要分析的是每艘渔船所能捕获的吨数与渔场距离的关系。也就是说，需要通过进一步的分析，了解规模经济的程度。

图3－10是凭想象得出的分析结果。从图①和图②可以看出，到一定距离的渔场捕鱼，销售额与成本之间的关系。从中选取距离、吨数等几个因素，可合成图③。图③表示的是捕获每吨乌贼所需的成本与距离渔场公里数的关系。因此，横向虚线与纵向实线的交点，便是在成本相同的情况下，不同吨数的船所需航行的距离。



随着吨数的增加，远距离作业的经济性增强。

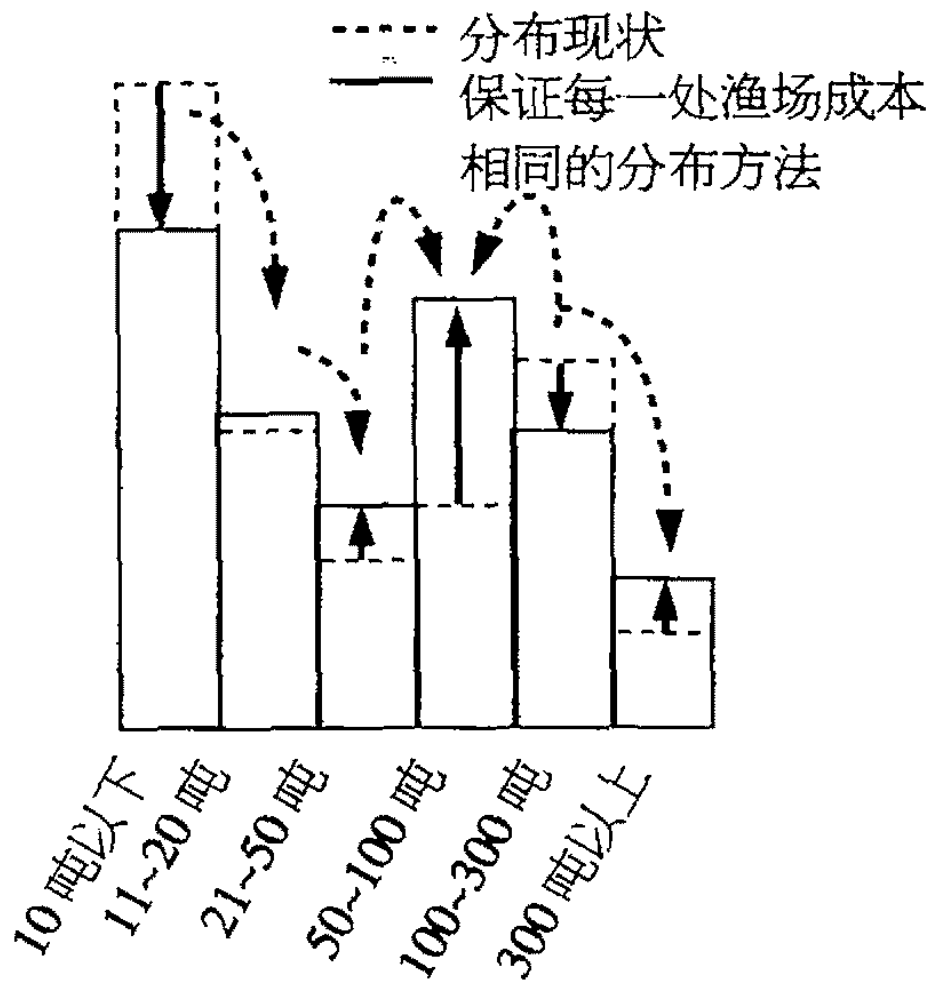
图 3－10　距渔场的公里数与捕获每吨乌贼所需的成本

我们预先把价格设定为每吨45 000 日元，要想获得20%的利润，成本必须控制在36 000 日元以内。渔场的情况如箭头所示，100 吨、200 吨和300 吨的渔船分别需要航行1 000 公里、2 000 公里和8 000 公里。我们重新审视图3－8 中日本乌贼捕捞船的级别，可以把这些船只按照不同的方式组合，使每一种组合都能获得同样的经济效益。但是最容易被接受的方式还是让小渔船在近海作业，捕鱼量达到渔场所允许的最大数量之后，按照由远及近的顺序，把图3－9 中的渔场依次向远处分配。不过，目光敏锐的读者也许已经注意到，这种理想的分配方法并不一定能够符合实际情况。

请看图3－11 中的图①。在渔场受距离限制的情况下，捕获每吨乌贼所需的理想船只数与实际情况往往并不一致。针对这种情

况，我们可以考虑有几种解决方法，请参考图②。寻找这些解决方法的过程也正是甄选备选方案的过程。如果答案是唯一的，也就不存在什么备选方案了。

①乌贼渔船的吨级分布



②分配组合船只的备选方案

重视

↑

作业的经济性

↓

轻视

(1) 废弃现有的300吨级以下的船只，新建造的船只必须达到300吨的级别

(2) 以图①中的实线箭头为标准，废弃或建造船只

(3) 按照虚线箭头，从小到大分配渔场

(4) 不考虑船只的大小，抽签决定渔场的分配方法，或者优先分配给先达到一定吨数的船只

以经济性为标准，可考虑4种备选方案。

图3－11　可考虑的备选方案

实际情况往往是任何一种方法都有可能达到目的，因此有人对于多种备选方案感到不知所措，索性抽签决定，然而这种做法并不是在现实的基础上所能做出的最好选择。

从另一个角度而言，上一阶段所做的分析只不过是为了找到有可能实现的备选方案。政府官员们颇具灵感，他们定会通过本能的判断来完成这一步的分析。战略思考家可能会在分析之后发挥这种灵感的作用，但他们绝不会在分析之前调用自己的灵感。

在选择备选方案时，最重要的是确定思考的核心。图3－11是以重视作业经济性的程度为核心，考虑了极端的情况以及中间情况。请大家注意，这里所说的极端的情况也建立在分析的基础上，并非凭空想象出来的。也就是说，从图3－10的③中我们知道，无论距离远近，300吨以上级别的船只经济性都很强，因此方案（1）考虑的是乌贼捕捞船逐渐大型化，以达到这一级别。对于（2）和（3）两个方案，如果不用具体数字来计算，很难判断哪一种方案更具有经济性。方案（4）乍看起来毫无根据，不过它却能够限制渔船随意进入某一个渔场，缓解渔船与当地之间的冲突，并消除乌贼灭绝的危险，从这一意义而言，也不失为一种很好的对策，很难找到比这种方法更能够协调各方面矛盾的方案了。至此，我们应该能够理解为什么以经济为中心来选择备选方案了。

在选择备选方案时，最重要的是考虑哪些条件在解决方案中必不可少，我把它定位为“经济性”。这种定位方法是因人而异的，也许有人认为“实施的可能性”更重要，按照可能性从大到小的顺序来考虑备选方案。

在有多种备选方案可供选择的情况下，我们思考的核心通常是自认为最重要的因素，并把其他因素纳入讨论范围，如图3－12所示。对被纳入讨论范围的项目进行定量或定性的分析，对每一个备选方案做出评价。在对备选方案进行评价的过程中，必须对每个项目逐项做出判断，否则会偏离分析的核心。也就是说，必须明确评价的标准。

可用好、中、差三个等级逐项评价备选方案。有一项被评为差，备选方案则被淘汰。也可以在各项目完全独立的情况下用加法，在各项目相关的情况下用乘法。此外，各项目当然不会同等重要，必要时还可以把重点项目相加。在图3－12的综合评价中，备选方案（2）和（4）在做加法和乘法的情况下，结果完全不同。所幸的是备选方案（3）无论是加法还是乘法，结果都很理想。因此，备选方案（3）可作为项目小组的推荐方案。

备选方案（3）是大家最容易接受的方案。因此，即使不进行图3－11和图3－12的分析，大家也很有可能凭直觉选用这个方案，只是后者在推荐时缺乏说服力。根据我个人的经验，如果没有前面的工作，突然推行这个方案，会很难让有关人员采取行动。如果必须要说服那些比较固执的人，这一阶段的工作还是必不可少的。

另外，评价备选方案还有一个好处，就是加深大家对即将实施的方案的理解。一定要让执行方案的人员理解这个方案在哪些方面优于其他方案，在哪些方面做出了让步。这样，万一环境发生变化，选定此备选方案时的一两个前提条件不同了，也很快能够采取符合新条件的对策。这种战略上的变通具有非凡的价值。

(4)抽签决定渔场的分配方法，或者优先分配给早日达到一定吨数的船只……

(3)按照船只从小到大的顺序分配渔场……

(2)建造或废弃船只，使各渔场的成本相同……

(1)废弃300吨级别以下的船只，建造300吨级别以上的船……

	(1)	(2)	(3)	(4)
经济性……	1	2	3	4
实现的可能性				
对渔民而言……	4	3	2	1
对国外而言……	2	2	2	2
时效性……	4	3	1	1
长期效果……	2	1	2	4
综合评价				
加法……	13	11	10	12
乘法……	64	36	24	32

按照渔船现有的分布情况，从近处的渔场开始分配。

图3－12　对备选方案的评价

第四阶段

下面进入制定与执行实施规划的阶段。为了使选定的备选方案（3）能够付诸实施，应该制定一个计划，规定由谁在何时如何实施。这一步重要的是在推行的过程中保持整体的平衡（图3－13）。

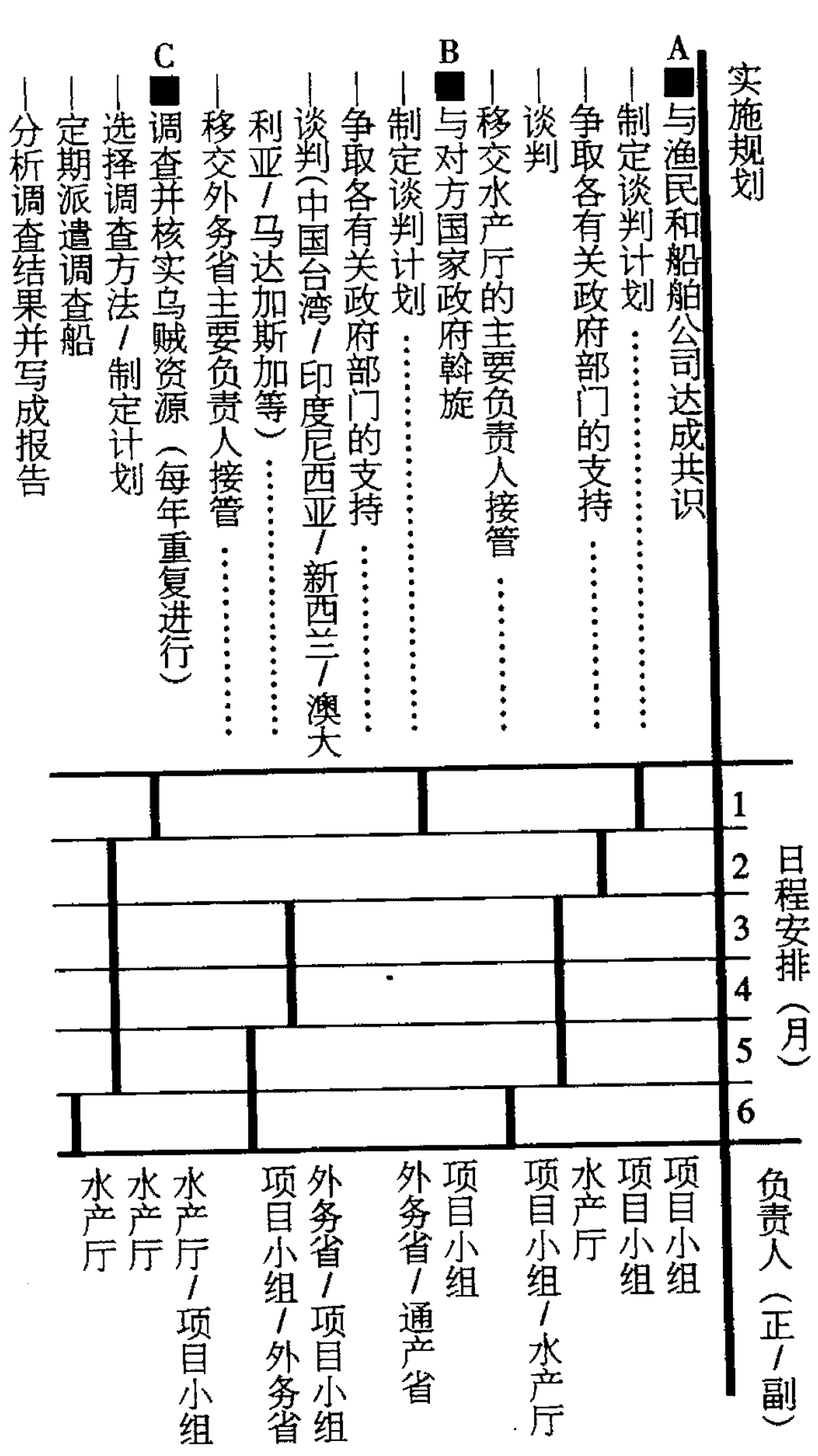
在规划的A中，应向直接捕获乌贼的渔民与渔业公司阐明该规划的重要性，争取他们的合作。当然，这些人不会异口同声地赞成这一规划，因此必须制定谈判计划，以说服那些激烈反对的人。

特别需要说明分析的过程和结果，让他们了解其他备选方案的讨论情况，并毫不隐瞒地告知对方为何选用这一方案。此外还要说明无法实施此方案的后果：国际间的冲突日趋激烈，有可能失去渔场，即使没有国际上的争端，大家毫无秩序地集中到同一处渔场，也会导致渔场资源的枯竭，渔民自身很有可能失去赖以生存的方式。

谈判能否顺利进行，关键在于从某个角度向对方施加压力，强迫对方妥协。当然，在采取这种方法时，必须让当事人获利，也就是说必须充分理解对方的处境，否则会显得蛮不讲理。此外，在说服对方的过程中必须注意逻辑清晰，仅仅把某个方案强加给对方，谈判会很难有所进展，只会陷入无休止的争论之中。

图3－13的规划包括三大部分。本章的目的并不在于详细论述这三个部分的内容，我主要想说明的是应该指定负责人执行各部分规划，并且尽量按照规定的时间表推进规划，在此过程中还需

要一位监督人员（在这种情况下，应该由内阁官房长官负责此项工作），时刻检查项目规划是否协调推进。



制定实施规划应注意是否能够整体平衡协调地推进。

图 3－13　使乌贼渔业长期发展的总体规划（例）

解决问题之前充分思考

我们通过乌贼渔业的例子，详细说明了国家级的参谋（战略思考家）能够发挥怎样的作用，以及能够处理怎样的问题。我不具备渔业方面的知识，因此数字与国名完全来自于凭空想象。不过，项目小组只要掌握了这方面的知识，即可在短时间内获得基本数据。因此，问题的本质在于收集到基本数据之后，如何通过处理、分析及合成这些数据来最终推导出结论。

真正能够解决问题的人在开始解决问题之前，必定会充分发挥自己的思考能力。参谋的真正工作在于战争开始之前，预测出对方的动向，为自己的部队制定战略规划。我想，大家肯定已经理解了在国家这一级别上，行政方面的战略参谋所应发挥的作用。

在石油危机时，此类战略小组在与阿拉伯的谈判中，以及与美国的谈判中，都曾经发挥过作用。

第四章　妨碍战略思考的因素

美国历史上可悲的教训

日本明治以来100年间的发展史，可称之为一部战略思考的历史。虽然日本在现代化的进程中成功地发展为一个工业国，但它却依然无法摘掉“弱小的日本”这顶帽子，我认为根本原因在于与世界上的其他国家，特别是那些在国际上善于周旋的国家相比，日本人的战略思考能力尚有所欠缺。

当然，我并不想把这种观点绝对化，以此来评价所有的日本人，因为这样一来，对问题的认识便会流于肤浅，我们会简单地给其他各国也戴上不同的帽子。

因此，我并不想用抽象的词语来概括某个国家的特点，例如“美国这个国家如何如何”，事实上，美国这个国家，或者说美国人对于自己国家的看法也是每时每刻都在变化的，在人们尚未意识到之时，查尔斯·雷奇便开始提倡精神上的“绿色革命”了。而在雷奇之前，约翰·肯尼思·加尔布雷思已经在学术上提出了新工业国的概念。

长期以来，一提到美国，我们立刻会联想到自由、平等、开拓、直率等词，然而一些理论反复强调的美国社会的变化，却与

这些词格格不入。在肯尼迪时代，专家治国论曾经盛极一时，而进入尼克松时代后，立刻变成了官僚治国。这种变化即便是本国人也很难真切地察觉到。

在水门事件中审核尼克松弹劾议案的委员会成员们，他们似乎并未觉察到时代特点的变化，依然把美国建国之初的正义感作为道义的标准。于是，他们以美国的理想化身作为标准，感情用事，上演了一出“不得不审判自己国家总统”的情景剧。

警察的本职工作是维护城市的治安秩序，然而同样是在美国，纽约市不少警察的行为却与自己的职业道德背道而驰，他们加入犯罪团伙，大城市甚至中小城市都沦为贫民窟。美国已不再是一个安居乐业之所。面对比尼克松的个人行为更加严峻的问题，却没有人追究政府部门的责任。

从肯尼迪时代到约翰逊时代，美国政府都曾经针对种族歧视立法，由种族歧视引发的城市骚乱持续不断。只是到20世纪80年代，有色人种才获得“平等的权利”，学校、政府甚至是私营企业在招聘中才打出“我们提供均等的机会”这样的口号。

此后，有人认为“机会均等”的要求力度不够，于是开始提倡“肯定的行为”（Affirmative Action）。在招聘学校教师时，首先考虑是否能够体现某一地域人种构成的比例，而不再按能力选拔任用。他们认为最有效的办法是从应聘某一职位的人中选出优秀者，让他们在最低的待遇下工作。扼杀内心自由的想法成为一种“义务”，特别是如果想得到联邦政府的补助，就必须遵守这种“义务”。

白人在背地里咒骂这种制度，但在众人面前发布这样的言论

却需要相当的勇气，因为社会舆论的力量强大，这样做会被“自由派”拒之门外。日本以及其他一些国家注重（至少人们是这样认为的）的社会约束力量或社会禁忌在美国人自身尚未意识到的情况下，已经渗透到了美国社会，并与美国辉煌的历史给人留下的印象逐渐融为一体。在此我们看到，美国社会当时已呈现出一种混乱的局面。

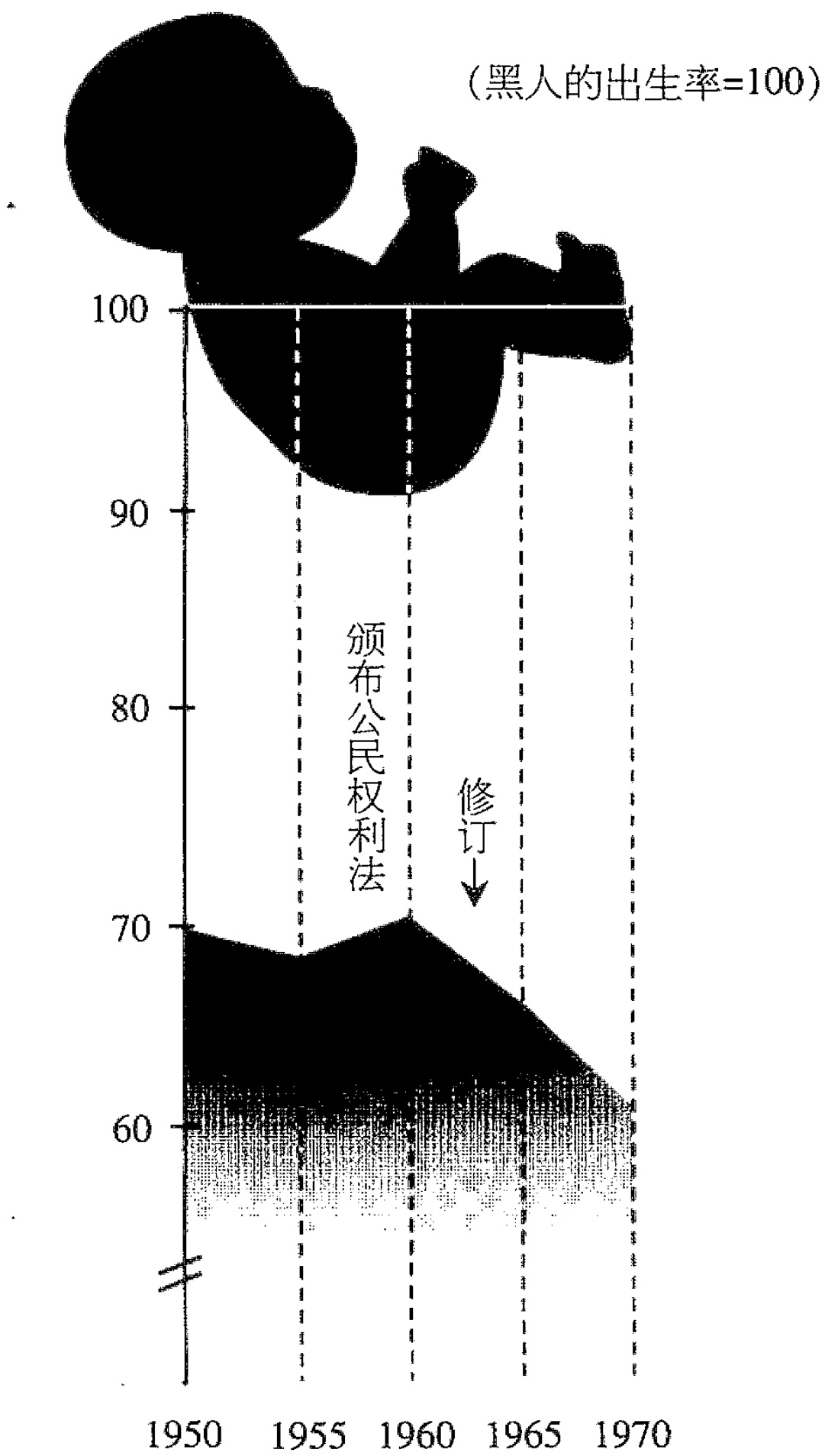
美国社会的这种约束力量与日本不同，其影响更加直接。公立学校教师的言论或行动只要对黑人稍有不利，便会由于“心怀偏见”而失去工作。日本教师对国家的批评只不过是志同道合者充满幽默的一种游戏而已，而美国社会问题的性质要严重得多。为了确保自己的安身立命之所而把不满压在心里，这种环境正是妨碍战略思考家工作的最大障碍。

战略思考家需要在自由的环境中任意发挥想象力和创造力，寻找解决问题的最佳答案。而置身于充满束缚与禁忌的环境中，他们思考的空间会逐渐萎缩。日本人之所以缺乏战略思考能力，正是由于在过去的两千年里，众多的人口生活在狭小的土地上，层出不穷的社会禁忌缩小了人们思考空间的缘故。因此，在历史的重要关头，总会涌现出一股突如其来的力量，向那些束缚与禁忌发起挑战。

我们一直认为美国社会几乎没有任何禁忌，但如今其各方面的禁忌正在迅速增加，生活在美国的年轻白人逐渐对未来失去了希望，这一切都使得美国很难像以往那样，为世界做出诸多创造性的贡献。

20 世纪 70 年代近 10 年间，白人新生儿的出生率正在显著下

降（图4－1）。这意味着那些自身受过良好的教育，也能够给子女提供良好教育环境的人不想生育子女，而那些无法接受良好教育的人的数量急剧增加。



资料：美国人口局

白人承受着对于未来的心理压力。

图4－1　白人和黑人人口出生率的比较

面对如此巨大的社会危机，由于顾及到社会禁忌，人们无法直接发表意见，问题也便得不到解决。因此我们无法期待这种现象自行消失，几年乃至十几年之后，白人逐渐陷入窘境，可能会导致悲剧的发生。

从前，美国人富于开拓精神，能够积极地解决问题，而如今却不得不面对如此局面。这是因为美国人在着手解决问题之时，质疑的方法出现了偏差，他们企图找到一个办法，使居住在这个国家的所有人同等富裕，并增强自己的国力。

在当今的美国社会中，大家考虑的不是“我们能够做什么”，而是“我们不应该做什么”，显而易见，他们在解决问题的过程中犯下了关键性的错误。

参谋必不可少的五大素质

上一节以美国为例，对于阻碍参谋成为战略思考家的因素做了一些概念性的论述，希望聪明的读者以此为参考，酌情考虑自己的具体情况。

参谋应该摒弃对于“如果”这个词本能的恐惧

真正的参谋能够从战略的高度思考问题，并理解备选方案的意义，他们不会忽略任何一方的利益。因此，他们能够灵活地应对形势的变化（形势本来就处于不断变化之中），也正因为备选方案具有灵活性，才有可能获得成功。选择备选方案时，一般采用的提问方法是“什么”或“如果”——“在这种情况下，应该如

何考虑（或行动、做出反应）”。

然而，由于不愿思考，或是缺乏思考能力，我们总是难以采取这种思考方法。其根本原因在于我们对事物的思考方法本身缺乏自信，而并不在于社会背景。日本人尤其不擅长采用“什么”或“如果”的思考方法，原因有以下两点。

第一，我们在过去的一千年里，一直传承着中国以及西欧各国的文明，因此已经完全习惯了“有现成的答案”。既然有现成的答案，就不必再反复思考，也不必采用“什么”或“如果”的思考方法。万一有什么问题不明白，用“什么”或“如果”的方式提问，然后到国外寻找答案即可，无需自己思考。因此，用“什么”或“如果”提出问题之后，便直接进入用“哪里”提问的阶段。

第二个原因在于日本神道的影响。这种宗教最原始的形态影响着日本的政治，它尤其重视语言内在的力量与现代科学无法解释的神秘现象，引导人们尽量不去考虑丑恶的事物。也就是说，日本人有一种恐惧心理——“如果”所设想的情况很可怕，如果这种设想在心中扎根，那么是否真的会发生假设的情况呢？因此他们选择了回避。当有两种方案可供选择时，日本人非常讨厌把这两种方案置于同等条件下思考并做出抉择。甄选备选方案体现了战略思考家的实力，而日本人的做法却与此背道而驰。

我认为，日本的这两大背景所带来的影响正在逐渐变小。关于第一种背景，其他国家的竞争潜力与日本相差无几，各国都必须提高自己在国际上的竞争力，在这种情况下，国家的实力自然

会增强，对此我的态度非常乐观。而不愿意考虑坏的方面这种习惯，从远古时代到现在，人们的心理世界都未免有些过于荒芜了。

如果我们都能够在学校学习计算机的程序设计，在我们的思考过程中更多地使用 Fortran 之类的语言，后一种背景自然会有所变化。这是因为学习计算机语言最重要的是养成这样的习惯：不能模棱两可，必须把几种互不冲突的理论结合起来，提前设想到所有的可能性。

参谋应该抛弃完美主义

我遇到不少靠工资生活的企业管理者，他们在企业生死攸关之际缺乏紧迫感。例如营业部经理反复推敲产品和市场战略，他们与战场中制定战略的参谋的思路有着惊人的相似之处，然而在市场占有率的竞争中，制定出完美的市场战略毫无意义。市场占有率的分母为自己与对方公司的销售额，因此只要战略比对方略胜一筹，市场占有率便可超过对方。所以无论战略如何完美，也不可能脱离开市场的发展动向这一因素，所以最重要的还是时机。

因此，获胜的关键在于抓住时机，以及实施的市场战略比竞争对手略胜一筹。战场上参谋的作用与此相同，熟悉（或冷静地预测）对方的作战能力和行动计划，制定出略胜对方一筹的作战计划即可。特别是当自己这方的实力处于劣势时，必须合理配置人员并下达行动指令，即使最后仅剩一兵一卒，也是胜利。如果害怕损失己方的兵力，优柔寡断，回避问题，便难以在战争中获胜。能否获得这种判断力，关键在于我们在多大程度上抛弃了完

美主义。

杰出的手工艺人在制作漆器时不允许自己有丝毫的偏差，而如果参谋在制定战略方案时以此为标准，那将会无限度地耗费人力与时间。战斗开始，己方已然大败，却还在附近的土坡上推敲取胜的秘诀，我们只能认为此类完美主义者是无能之辈。

有不少管理者依靠别人的判断获得晋升，他们是很难适时做出决策的。这是因为他们无从掌握基本信息，分析能力也很差，同时也是因为他们追求完美，对于果断做出决策充满恐惧。此外，还有更深层的原因：他们认为世间的事物并非如此简单，内心对于解决问题充满绝望。他们已经从整体上做出了判断（例如有90%以上的把握），却过于注重细节问题。在这种情况下，可以把这些细节问题用清晰的语言表达出来（例如逐条写下来），设想如果出现这些情况会怎样。如果发现即使出现设想的情况也无关大局，就应该果断地做出判断。

成功的关键因素

如果已经抛弃了完美主义，下一步便可考虑工作的完整性和彻底性了。影响事物发展结果的主要因素肯定存在，如果能够巧妙地控制并利用这些因素来制定战略，便可获得成功，战略思考家把这些因素称为“成功的关键因素”。

例如，对于外行而言，银行业的工作看上去可能非常复杂，实际上该行业获得成功的关键因素不过是如何集中低价的现款并以高价贷出，也就是说使存款的资金成本最小，而贷款的资金成

本最大。

对于啤酒业而言，流通中的“规模经济”比生产规模更关键。因此，现有市场占有率低的公司在物价统一的情况下很难获得利润。如今啤酒的制造方法发生了根本性的变化，工厂方面更加注重可变费用，零售体制解体，只在少数超市或专卖店出售，这样一来，某一公司垄断的局面便发生了根本性的改变。冰激凌行业成功的关键因素在于掌握季节的变化，以及保证流通过程中的冷冻措施到位。至于造船业和炼铁业，众所周知，制造规模是决定成功与否的关键因素。

战略思考家时刻不会忘记自己所负责的工作（职务、行业、业务）中，成功的关键因素是什么。他们不求全面解决问题，而是抓住成功的关键因素。

准确把握成功的关键因素，将会为我们带来最大的利益。只要正确认识成功的关键因素并对其进行彻底的分析，就不必担心偏离问题的核心。也就是说，成功的关键因素为我们的思考过程确定了一个大体的方向。我从事咨询工作，每当接触一个新的行业时，必定要向该行业的专家询问：“这个行业成功的秘诀是什么?”当然，能够立刻回答这一问题的人凤毛麟角，因此必须从不同的角度提问，尽早预见到成功的关键因素。我们一般把通过这种方法找到的答案称为“假设”（完全建立在空想基础上的假设另当别论），通过向熟悉该行业的人提问建立假设，这种方法会在短期内取得成效。

当然，要通过分析论证或驳斥（反证）这一假设。企业的咨

询顾问遇到的情况大多是前所未见的，而且必须在短时间内制定出战略，并得到该行业的专家认可。在这种情况下，找到成功的关键因素，并对其进行论证或反证，这种方法对于尽早抓住问题的本质非常有效。

我们周围的人总是容忍模棱两可的态度。所谓职业，即为“占用自己时间的谋生手段”，但其实使这种谋生手段精益求精无疑将成为人生最大的乐趣，也是我们获得满足感的源泉。

在我所居住的公寓中，抽水马桶有一个储水装置，排出约10升的水后，自动注满水并停止排水。这种装置实际上利用的是杠杆原理，当储水开始时，白色中空的塑料球由于浮力而上升，陶制储水装置底部的塞子闭合。原理虽然简单，但应用起来却并不顺利。杠杆部分是用金属制造的，由于在水中长时间浸泡，接口部分的阻力逐渐增加。

铺垫过多了，我想说的是以前我公寓里的抽水马桶也有这种问题。在过去的数年间，我所拜访的住所大多使用的也是这种马桶。这种马桶经常出现故障，于是不得不用手掀开沉重的盖子，然后抬起白色塑料球。制造马桶所采用的原理是正确的，但问题在于制造过程中选用的材料以及对于浮力的计算。我想说的是既然对这一问题已经考虑得如此透彻，并以制造抽水马桶为谋生手段，为什么不再花费仅仅几个小时的时间，从根本上解决这个问题呢？

1974年我到美国旅行时，与一家木材公司的董事相邻而坐。这家木材公司在美国同行业中位居前5位，我早有所耳闻，想到将

要度过长达5个小时的旅途，于是我开始向他询问："您的公司成功的关键因素是什么?"令我吃惊的是，他几乎是不假思索地回答道："拥有广阔的森林，并从拥有的森林中得到最多的收获。"要想满足第一个条件，收购森林即可，至于后者，则需要进一步说明。所以我问道："要想从拥有的森林中得到最多的收获，需要控制怎样一些变量呢?"他回答道："缩短树木的生长周期。树木的生长通常由两个条件决定——日照和水量。在我们公司所拥有的森林中，同时满足这两个条件的地方很少。比如犹他州和亚利桑那州，这两个州的日照充足，但水量不够，因此树木生长缓慢。如果让这两个州的森林得到足够的水量，需要30年才能成材的树木可能不到15年即可。目前，我们正在大力推进的一个项目便是如何实现这一设想。"

我立刻判断出这位董事能够围绕着工作成功的关键因素制定战略，所以对他产生了好感。我接着问道："在水量充足，但光照量较少的哥伦比亚河下游流域，是否可以依靠化学药品加速树木的生长，或是选择对光照量要求较少的树种呢?"于是，我们在很短的时间内便确立了讨论的框架，然后由他来具体谈论各种情况，我在这次长途旅行中受益匪浅。他反倒向我表示感谢："我总是凭自己的经验整理思路，现在突然能够对全局有一个总体的把握了。"

我曾在旧金山的一家饭店里聆听过彼得·德鲁克的演讲，他用前后毫无逻辑关系的语言做了长达两个小时的演讲。"在全球范围内，只有日本和美国在战后同一时期出现人口出生的高峰，此

后这两个国家的人口出生率又同时下降。这种现象给各国的未来带来了重大影响。在全球范围内，没有比造纸行业更松懈的行业了。他们从两千年前开始就没有进行过任何技术革新。至今为止，从木材中提取出的70%的纤维素（纸浆）依然随水流走。”

如果他对于后一种情况的观察是准确的，那么他所认为的造纸行业成功的关键因素便是“从木材中有效地提取纤维素”。他克服了语言的障碍，在美国取得了巨大的成功，这是因为他分析问题的角度独特，并且经常询问“管理者的作用是什么”，“公共机构服务质量差是必然的吗”，“为何造纸公司的收益率一直很低”，他已经习惯于通过这种方式寻找成功的关键因素。

这个世界上尚未水落石出的问题堆积如山，因此，彻底贯彻这种思考方法，比面面俱到地思考问题更有可能达到别人无法达到的高度。

不要受条件的制约

在制定战略方案时，首先考虑“这个不行，那个也行不通”，然后再思考“还剩下什么”，这种思考方式是无法打破现状的。这是我在咨询工作中与公司的管理者交谈时，最在意的问题。在某人所负责的工作范围内如果有什么问题，我会首先弄清负责人是如何看待这一问题的。其次，再向负责人询问解决问题的对策。此时，大多数人都会回答：“现实情况就是这样。高层管理者对现实情况缺乏理解，员工素质低下，这样下去，情况会越来越糟糕。”

由于我是公司外部人员，在这种情况下有可能站在旁观者的立场上思考问题，于是接下来我会问下面的问题：

“是哪些因素使你认为公司的现状已经无法改变了呢?”

通过这一问题，可以明确制约公司发展的条件。

“如果这些制约条件全部消失，有可能出现哪些情况呢?”

例如，被人员、资金或信誉等方面的问题困扰时，姑且认为原因在于这些资源的过度消耗，并考虑从这些方面着手解决问题，描绘出所谓理想的状态。即使不能立刻解决问题，只要大家明确了理想，便可把制约条件看做是实现理想的障碍。

接下来需要集中考虑的是如何清除这一障碍。在一个组织中，如果障碍是大家所公认的，则有可能让众人朝着共同的目标努力。而如果对于理想的状态和发展的障碍没有共同的认识，组织内部的力量便会向各个方向分散，无法迈出改进的第一步，在这种情况下也很难找到制约条件。

例如，某公司的销售与制造分属不同的公司，每年召开两次会议，制定计划，明确生产数量和销售价格。然而随着时间的推移，这两家公司开始互相产生敌对情绪，在会议上表现出对对方的不信任，不断发生争执，内部人员甚至认为两家公司的矛盾已无法化解。之所以出现上述情况，是因为在制定规划的阶段双方没有建立起共同的数据库，各自提出自己的成本，并对市场做出预测。于是两家公司在不同数据库的基础上讨论问题，难以达成一致意见。同一家公司的不同部门之间也存在着类似的关系，可通过实现经营规划的一体化解决这一问题。在这种情况下可尝试

在两者之间设置一个重要职位，在其领导下成立“经营规划制定小组”，对原有组织双方的人事部门进行统一管理。

在此我想强调的并不是去寻找每一个问题的解决方法。问题与人类的指纹相同，因环境、历史和方针的不同而各不相同，因此没有现成的答案可循，关键是我们面对问题的态度。我们首先需要考虑的不是“不能做什么”，而是“能够做什么”，继而思考采取怎样的战略，才能逐一找出制约条件，使“不能做的”变成“能做的”。

要依靠分析，而不是记忆

明治维新以后的日本国民从总体上而言，记忆力非常强。原因之一便是日本的小学要让孩子们花很长时间学习汉字和习惯用语，而这些内容培养的正是人的记忆力。日本的文盲率全球最低，这意味着日本的教育是全球最注重培养记忆力的。这种教育模式的影响也体现在小学国语之外的科目以及高等教育之中。几何之类的课程目的本来是培养逻辑思维能力的，却要求学生记住若干种解法，以获得较高的成绩。英语原本是以培养学生读、写、说为目的的，但在考试中却考查学生记住了多少条“例外”的语法。此外，学生还必须把亚里士多德的逻辑推理方法作为一种知识来学习，并作为工具掌握。

从另一个角度而言，以上现象告诉我们，在我们成长的过程中，很可能忽视了两种重要能力的开发，即“分析问题的能力”与“创造概念的能力”。

现实情况是，有些人即使不分析问题，自己的想法也能得到别人的理解；有些人即使分析问题，也不一定是有意识的。生活在这样的环境中，再加上某些观念深入人心，例如记忆力不够强，则无法考入东京大学等，在这种情况下，是很难培养出分析能力的。此外，由于日本岛国的特点，一般日本人的思考空间非常狭窄，他们更注重现实，而忽视对想象力的培养。日本人非常缺乏想象力，无法超越现实并创造出全新的概念，因此很难不受条件的制约。第一点中我曾经谈到日本人惧怕“如果”这个词，原因也在于此。

当今日本教育中欠缺的内容与社会风俗习惯共同形成了日本人的这一弱点，因此改变起来非常困难。战略思考家必须依靠自己的意志力，有计划地克服这一弱点。例如，由每天阅读报纸改为阅读周刊或月刊，防止知识支离破碎地输入大脑。还可以每周找一件别人束手无策之事，思考解决的方法。

第五章　战略思考团队的形成

“大树底下好乘凉”与打破条条框框

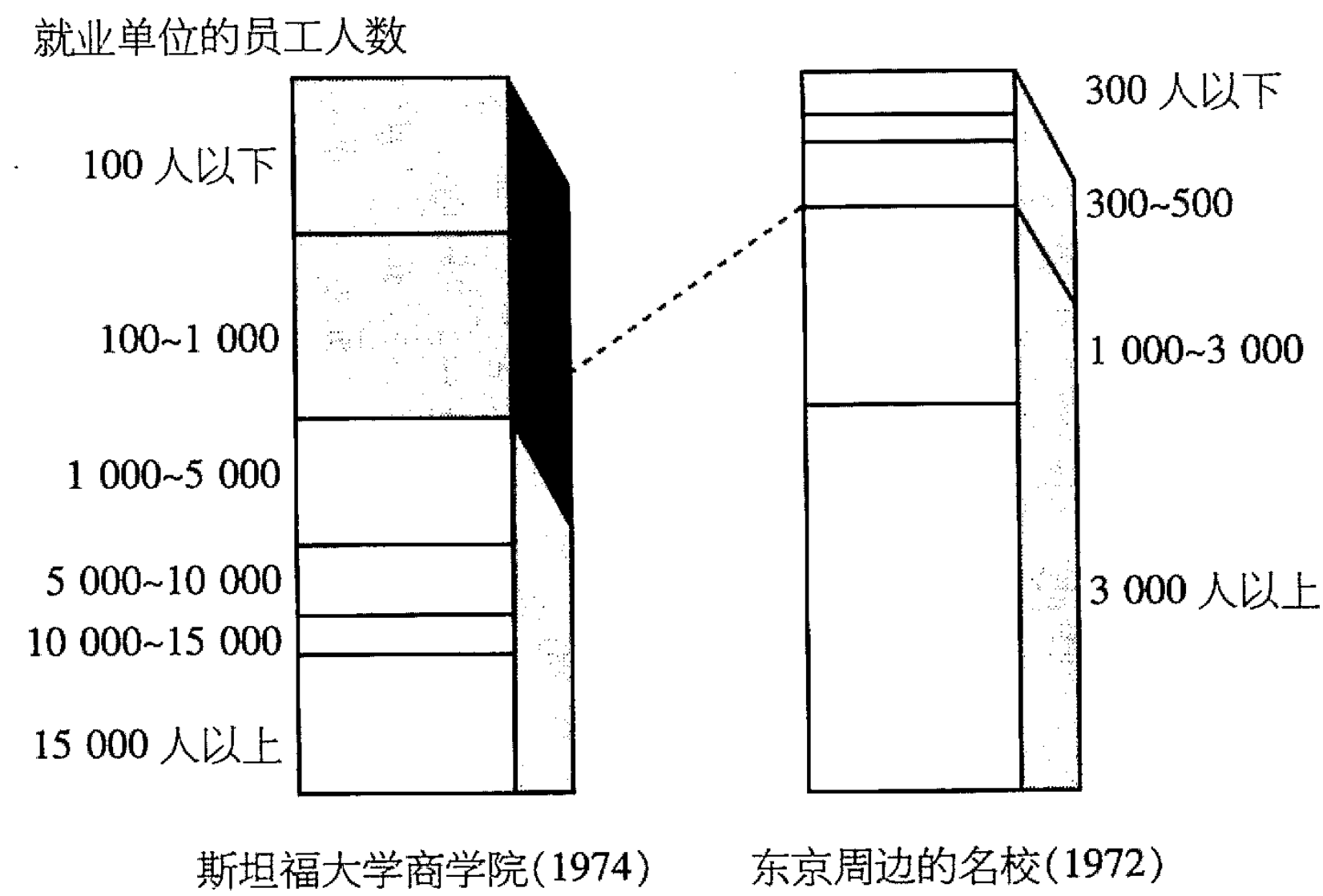
著名的斯坦福大学商学院1975年年度入学指南中曾有过一组有趣的统计数字，是关于上一年度毕业生就职公司的规模的（图5－1）。在员工超过1万人的大型企业就职的毕业生仅占35%，而在不到1 000人的小企业就职的人却达到47%，几乎占到毕业生总数的一半。

斯坦福大学的工商管理硕士1974年的年薪在15 000 ~20 000美元之间。我也曾经在招聘中面试过一些人，切身体会到公司的规模过大是有害而无益的。例如，到世界银行和麦肯锡公司求职的人，他们在谈到世界银行的优势时说，在世界银行工作，与发展中国家打交道很有意思，而劣势则是组织规模过大。另一位求职者在比较一家不知名的罐头公司的市场部经理职位与麦肯锡公司的职位时说，在小型罐头公司工作的优势在于有无限的发展机会。

通用电气、AT&T（美国电报电话公司）和美国银行等都是非常优秀的大型组织，但对于年轻而优秀的大学毕业生而言，并没有多大的吸引力。这可能是因为他们难以忍受这些大型组织中条

条框框束缚的缘故。暑期在大企业实习的学生中有不少人都希望到发展前景广阔的小企业工作。

日本1975年时没有MBA学位，无法在同一层面上进行比较。我搜集到日本经济团体联合会的调查数字，列入图5－1以便于比较，其结果令人非常吃惊。



美国名校的毕业生希望进小企业工作，日本名校的毕业生则希望进大企业工作。

图5－1　大学毕业生的就业去向

在战后“自由宽松的教育方式”下成长起来的日本年轻人，走入社会后缺乏自信，抱着“大树底下好乘凉”的想法，非常在意20年甚至30年后自己的能力，但他们蜂拥而至的行业生命周期都很短。第二产业极盛时期，那些兴盛一时的公司吸引了不少毕

业生，有的贸易公司出现欺诈行为，其中日本航空公司的经营更是陷入了困境。

事实上，每个国家拥有的人才数量都是有限的，如果大企业垄断了人才，小企业便无法从中获益。由于大企业的人才过剩，因此出现人才浪费的现象，例如让白领从事蓝领的工作。不少企业拥有众多的人才却无法解决企业面临的难题，原因正在于此。

解决方法大体有两种。一种是打破现有条条框框的束缚。很多企业都拥有众多的分公司和承包公司，可以大胆放手，让优秀的青年员工在这些小公司高层管理者的身边工作，接受锻炼，逐渐培养他们成才。一家每年招聘1 000名毕业生的公司，为小公司推荐500名人才是不会影响公司的发展的。目前，日本的不少承包公司生产率提高的幅度难以与总公司保持一致，而人工成本却与总公司相差无几，在困境中苦苦挣扎；不少分公司则无法制定出自己的经营方针，不知该如何发展。这些企业所面临的问题实质上与大公司完全一样，属于经营战略方面的疑难问题。必须改变“大树底下好乘凉”的思维方式，打破条条框框的束缚，培养年轻的管理者。在这种方式下成长起来的企业家也许会历尽艰辛，但他们终将获得强大的实力。如果只是因为受到总公司高层管理者的重用，那些依靠手下人的准备才能发言的管理者迟早会被淘汰。

另外一种方法可以与第一种方法同时应用，这就是在企业内部组建一个智囊团，即战略思考团队，并管理企业的经营活动。应用这种方法，成功的关键在于高层管理者的领导、判断和评价能力。如果没有监控机构，某些特殊团体的管理会面临危机。这

种方法不仅能够消除企业内部“公司实力得不到提高”的怨言，还能够合理有效地配置人力资源。

1975 年，日本的大企业开始派人到美国的商业学校留学，他们已经获得了 MBA 学位。然而，他们通过了考试，掌握了公司的管理技巧，归国后却依然与从前一样从事蓝领的工作，这已经成为一种固定的模式。每年至少有 10 多人对此十分不满，试图到麦肯锡等公司求职。对于派出他们的公司而言，这无疑是一种资源的浪费。

高层管理者的战略小组最好不要限定人数。在制定重要的战略方案时，可以从其他部门多吸收一些人才，平时再分散到各部门工作。此外，还可以发挥战略小组的作用，把某一个业务部实施的产品市场战略推广到全公司。

我知道一些日本大企业的实例，在最初开发产品的过程中，它们与麦肯锡公司携手完成改进收益率的项目（利润提升项目），使改进收益率的方法在公司内部模式化，并应用于其他产品系列。通过这种方法，公司不仅增加了数十亿日元的利润，而且在培养人才以及提高员工思想水平方面都卓有成效。希望更多的企业能够利用这种方法制定出高水平的战略规划。

智囊团与坦克

根据通产省的分类，管理咨询顾问属于智囊团一类。这为英语中的“think tank”一词附加了新的意义，与“咨询顾问”、“人才银行”等词共同成为日语中的新词。然而提到智囊团，我们联

想到的依然是美国的研究所。日本仿照斯坦福研究所成立了野村综合研究所和三菱综合研究所。这些研究所汇集了众多优秀的人才，旨在研究企业与公共机构的发展前景等重要问题，其研究结果对于企业高管的长期决策具有重要影响。

然而，这些机构对于所谓的企业战略，以及当今管理者在经营中遇到的各种问题并不过深地介入。它们擅长解决的问题如："产业结构的变化将会给多元化的大企业带来怎样的影响?""在背景条件日益严峻的日本，炼铝业的前景如何?"此外，应该主要向韩国购买铸造产品，还是依靠国内生产，此类问题也属于这些研究所工作的范畴。

通过以上实例我们发现，这些机构并不解决某一个企业的具体问题。作为研究所，不去具体考虑"对于谁而言"的问题，这种做法是可以理解的。"购买铸造产品有什么好处"——这个问题的主语既可以是丰田，也可以是日产，还可能既不是丰田也不是日产，而是适用于日本的整个汽车行业。这种对于某个行业的普遍认识非常重要，这方面的分析和研究需要高超的技巧。正因为如此，这些机构才被称为"智囊团"。

那么，该如何把这种普遍的结论具体应用于某一家企业呢?我们必须回答的问题是，对于丰田而言，到哪里购买铸造产品更合适？这一问题无法从宏观经济学的角度找到答案，对此我们不难理解。我们需要在特定的条件下寻找答案，而不是泛泛而论。

丰田（或日产）长期以来采用怎样的方法购买铸造产品，为什么采用这种方法？下面的承包公司在多大程度上依赖丰田（或

日产)？这些公司今后的发展前景如何？如果向海外购买铸造产品，竞争公司日产（或丰田）将会采取怎样的行动？这种行动对于丰田（或日产）的战略有着怎样的意义？当经济不景气时，能否灵活地调整购买方法？如果其他竞争公司不向海外购买产品，随着经济情况的变化，丰田（或日产）与其他公司间的实力对比是否会有所变化？

具体到某一家公司时，我们将立刻面对诸多复杂的问题。只有充分了解公司内部的情况，彻底分析内部经济，并深入理解市场的竞争情况和竞争特点，才能找到答案。此外，在具体实施战略的过程中，能否达到预期的效果，各项工作的负责人将承担最直接的责任。

智囊团并不能在实战中发挥作用，这是因为他们仅仅是站在旁观者的立场上书写调研报告。因此，智囊团在实际作战中是起不到“坦克”的作用的。

那么，现有的员工以及部门经理在实际作战中又发挥着怎样的作用呢？他们比其他任何人都更了解自己公司内部的情况，这一点毋庸置疑。然而，他们却缺乏解决战略问题的经验。每天都会出现不少问题，这些问题关系到企业的命运，或是对企业未来的竞争力有着重大的影响，这些问题并不一定都能及时得到解决。每天能解决的问题只是一小部分，因此这些人虽然置身于企业内部，但却难以积累实战经验。从另一方面而言，有些人平时在公司里游手好闲，耗费的成本不容忽视，他们在实战中也很难发挥作用。真正有实力的人渴望新的挑战，他们将远离这样的企业。

如此看来，不能依靠智囊团来解决企业或大型公共机构的重要问题，因为智囊团不考虑具体情况；也不能简单地把公司内部的人员组织起来，因为他们很难真正解决问题。水平太高或太低都不合适。

在这里我简要概括一下第一部分所论述的主要内容。

在企业或公共机构中，必须设立一个解决战略问题的小组。这个小组是选择并解决问题的专家组。专家组的职责不能简单地由参谋部门代替，现今的参谋只是评论家，并不能真正解决问题，只有那些真正能够为组织的最高决策者出谋划策的战略参谋才能胜任这一工作。

当时我所供职的麦肯锡公司为了适应这一变革的需要，从1974年开始也摘掉了从前“管理咨询顾问”的牌子，改称“问题解决小组”（The Problem Solvers）。当然，这种改变也是为了与一味追求利润的同行业其他公司划清界限，表明我们的职业与律师和医生具有相同的性质。我自己曾经深刻体会过没有行业归属感的悲哀，因此从中看到了这项工作在日本所具有的重大意义。从事这一职业的人既要兼备内部人员的知识和经验，也要具备外部人员的客观、中立的立场以及分析能力和实战能力。执著地朝着一个目标而奋斗，定会百战百胜。日本的公司虽然比较封闭，然而一旦作为其中的成员之一开始工作，则与置身于欧美的公司毫无差异，甚至有可能面对未曾从事过的某项工作，突然产生一股强大的动力。

大前研一

第二部分

制定战略经营规划

我注意到，20 世纪 70 年代中期日本社会上的经营者和政治家突然出现了两极分化的现象，有些人失去了自信，而有些人则过于自信。肩负企业发展重任的商业巨擘们汇集一处，公开发表悲观的言论。而脱离保守党的年轻政治家则声称："……姑且采取了这种行动……行动本身具有重大意义。"

前者发表悲观的言论是找不到解决方法的，而后者的这种行为不仅无法解决问题，难以带来任何变化，甚至会使事态更加混乱。

制定战略的参谋追求的不是放之四海皆准的结论，这是因为无论以怎样的理论或手法描述战争的场面，如果得出的结论以及采取的行动是错误的，则毫无效果。

战略家所从事的工作非常枯燥，他们可以不具备清晰的头脑，但必须对结果负责。战场上的将军可以随机应变，而战略思考家却必须进行彻底思考，尽量减少随机应变情况的出现。参谋必须能够评价将军的作战能力和判断能力。

在上一版的《企业参谋》中，不少读者误认为我在介绍一种"方法"，其实，我只不过是把它称为参谋的"工具"，讲述了具

体的操作方法而已。

不少读者由于我把自己的方法公之于众而向我表示感谢；仅有少数读者表示，在思考问题的方法上受益匪浅。本书正是以后一部分读者为对象而写作的。

第六章　关于战略思考

冰箱的教训

暑假里，妻子和儿子回老家了，我利用周日到附近的超市购物。结婚前，我曾经上过烹饪学校，食品方面的知识比一般的丈夫要多一些，但多年未曾接触，在推购物车之前没有任何问题，而一旦面对琳琅满目的食品，就不知该购买什么了，于是先买了果汁和4盒方便面。

还没有想好做什么菜，当然不知道购买什么。午餐在公司吃，只准备早晚两餐即可。早餐很简单，鸡蛋、面包和咸肉。不知道家里是否还有黄油和果酱，于是顺便买了一些。可是晚餐该准备些什么呢？想不出菜名，便无法购买材料。突然脑子里冒出了一个念头："做咖哩饭吧。"我拼命扼制这个念头（对于教妻子做菜这件事，我可是一直颇感自豪的），但手还是伸向了咖哩调料。买了适合焖炖的肉，一想到有这些材料无论如何也得做一次咖哩饭了，于是顺便又买了些土豆和洋葱。

我已经意识到自己的做法不够理智，属于一时冲动的购买行为，但还是一边自言自语，一边把商品一件件地扔进购物车里：买了洋葱，还需要些大葱，土豆和茄子可以同时做，柠檬和葡萄

维生素的含量较高。

结账时，没有人排在我的身后，而旁边收银台前的队伍却排着四五个人，诸位读者能够想象出我的购物车里有多少东西了吧。结果我购买各类食品一共花掉了 9 820 日元。我找理由安慰自己：总共吃 7 天，每天不过 1 400 日元而已。可是，当我试图把这些东西放进冰箱时，我却无法再用同样的理由安慰自己了，因为冰箱里根本放不下这么多东西。这并不是因为冰箱里原来的食品过多——妻子怕冰箱里的食品腐烂，已经把冰箱清空了。于是我只好从最需要冷藏的食品开始，逐级放入冰箱。土豆和洋葱可以放在外面，晚饭所需的材料也放到外面，好不容易才说服自己，没有去购买一台更大的冰箱。

我的单身生活接下来似乎应该很顺利了，可是过了两三天之后，冰箱里开始散发出一股怪味儿。用来做酱汤的豆腐开始变质了，只好扔掉，成为 9 820 日元的投资中无法回收的第一种食品。转天，口蘑不能吃了，葡萄也蔫了。只能赶快把葡萄吃掉，但一个人能吃的东西毕竟有限。7 天的时间已经过去了 70%，冰箱里的东西却未见减少。晚上经常工作到很晚，只好在外面吃，早上也没有时间做荤菜，完全无暇顾及那些高级食品（肉类、青菜等），不过吃一些价格低廉的面包、鸡蛋之类的食品果腹。到星期天的晚上，我在家里一共只做了 3 顿晚饭，我与冰箱的竞争以失败告终。剩下的那些材料都无法单独烹调，用香菇需要大酱，用茄子做菜需要肉馅儿。

出现这种结果，原因在于我购买食品毫无计划，用这些材料

做完两三个菜后，剩余的材料或者难以配出一个完整的菜，或者多得吃不完。1 周过去了，冰箱里的食品估计只消耗了 3 000 日元左右，而其余的 6 820 日元成为“积压品”，为此我深感烦恼。必须迅速“折旧”处理，否则再过两三天，这些食品肯定也会变质。如果采取积极的处理方法，就不得不追加投资，但我再也不想为了处理 6 000 多日元的“积压品”而花钱了。

在进退两难之中，我给横滨的老家打电话：“把冰箱里剩余的食品送给你们，让我去你们那里吃饭吧。”老家那边本来让我在妻子回家期间搬过去住的，但为了显示自己独立生活的能力，我果断地拒绝了，现在只好妥协。

这件事给了我一些深刻的教训。

（1）家庭主妇的生活知识非常丰富，在维持生产和库存平衡方面比普通的经营者做得更好。

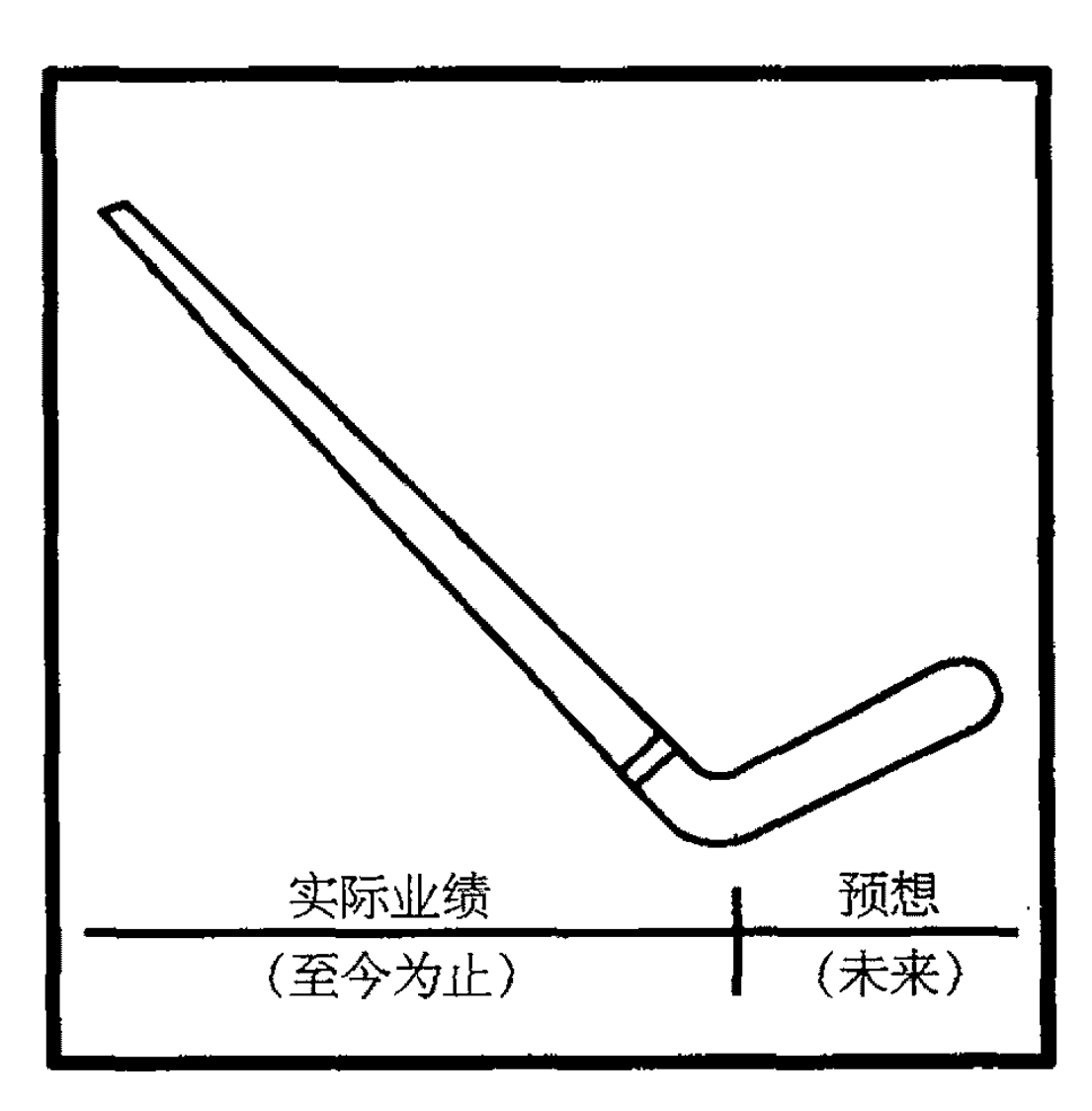
（2）在不考虑市场规模（我的消化能力）的情况下制定生产计划，无论销售的意志如何强烈，由于远远超出了市场的承受能力（每天大概 700 日元的材料费），也无法达到预期的目的。

（3）为了合理处理积压品，强行追加生产投资，这种做法不仅不符合经营理念，还会降低营业利润，很有可能陷入库存积压的恶性循环。

曲棍球棒曲线

我的购买计划之所以失败，是因为缺乏一个大体的指导方针。

姑且忘记向妻子全面投降的“屈辱”，对于自己每天接触到的各企业的业务规划进行一番冷静的思考，我的心情便不由得沉重起来。这些企业的业务规划无一例外地呈现出同样的模式——“明天的业绩一定会有所好转”。在麦肯锡公司内部，这种模式被称为“曲棍球棒曲线”。我们也许会认为这种发展趋势本身无可非议，但这种规划是强加于企业之上的，导致生产、库存、人员等各方面的规划均脱离实际，如果业绩不见好转，企业便会陷入无法收拾的局面。这种“曲棍球棒曲线”还会使最高管理者的决策发生重大偏差，在必须做出战略决策时，依靠“明天就会好起来”这条曲线，观望不前，只会业绩低迷，无法使企业走出亏损的困境。



商业计划中对盈亏的预测→明天大概会比今天更好。

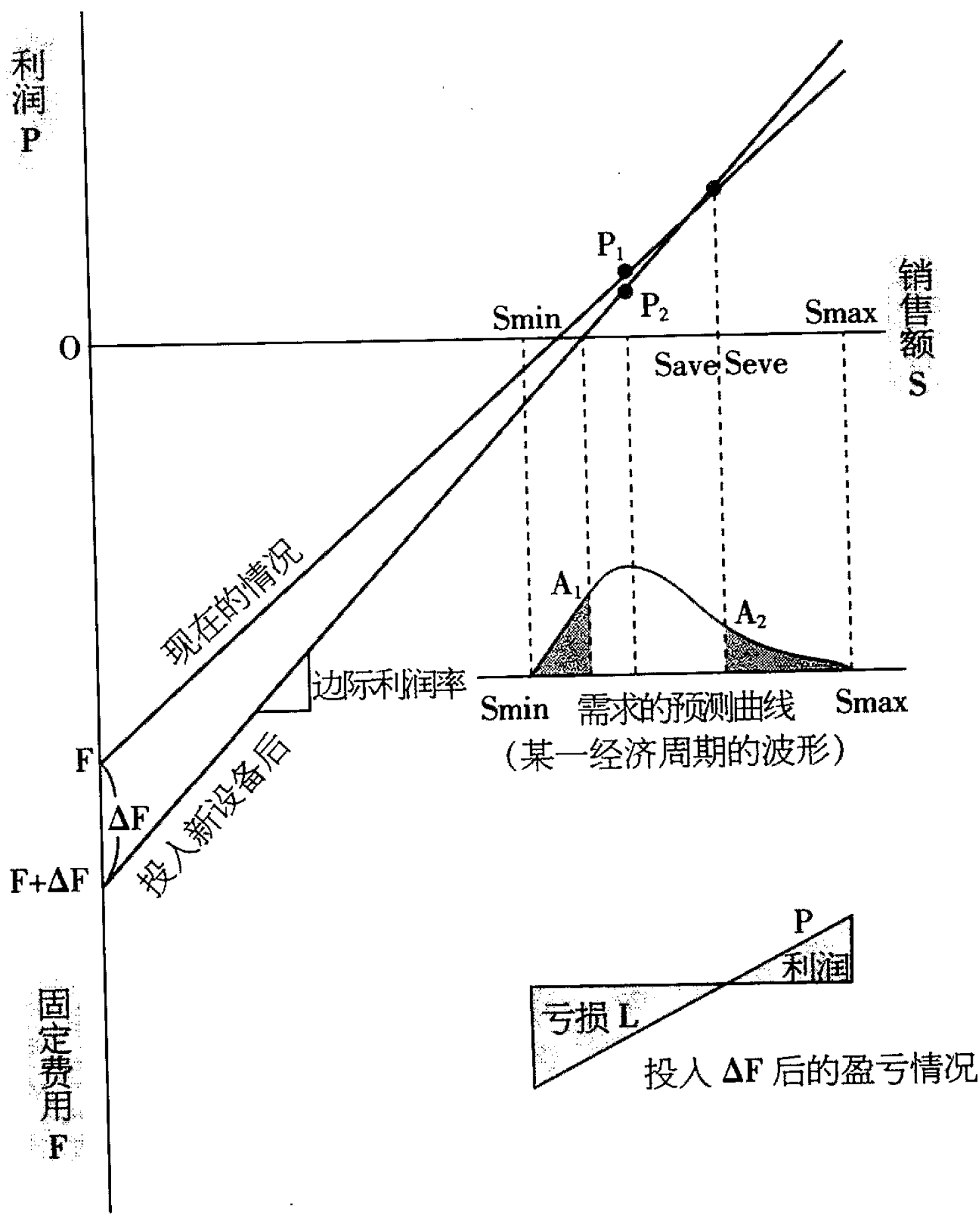
图6－1　曲棍球棒曲线

在成熟而僵化的市场中，如果不从根本上采取措施，企业的业绩就很难在短时间内迅速恢复。我深知，业绩迅速恢复的现象在统计学上非常少见，只有通过具体的改进项目，才能提高公司的业绩。那么，我们为什么总是认为未来比以往更加阳光灿烂呢？日本经济的发展使我们产生了一种一味向前的心理，也许惯性的作用大于理性，这是原因之一。另一个原因是勤奋的员工难以把计划与努力的目标区别开来，他们担心计划中的目标一旦制定得过低，精神便会倦怠，因此尽管他们依靠理性判断出这样的目标难以实现，但热情却促使他们认为“明天会更好”。

从某材料公司的设备投资规划中可以看出，他们正在积极地增加投资额，这部分投资额在图 6－2 中用 ΔF 表示。从目前所预想的平均销售额（图中用 Save 表示），即市场规模与市场占有率的乘积来看，当获得 P_1 的利润后，增加 ΔF 部分的投资，利润却仅为 P_2。投入 ΔF 之后，销售额增加到 Seve，但从某一经济周期的需求模式来看，只能维持很短的时间。或者说即使能够超过 Seve，最多也只能达到 A_2。

然而，投资规划制定小组却认为投资不够合理，在他们的预想中，销售额将直线上升到 Smax。这样一来，所有的投资都是必要的，高层管理者没有反驳的余地，只得接受他们的规划。

以往实施此类片面的投资规划，有时也会幸运地获得发展，然而随着经济发展速度减缓，增加投资并不一定使经济一味地向前发展，而会在固定的销售额、Smax 与 Smin 之间循环。在这种情况下，盲目投资将带来不可估量的损失（图 6－2 的盈亏图）。



规划中不仅要考虑到盈利的情况，也要充分考虑亏损的情况。

图 6－2　对投资的判断

鱼目混珠之过

我们可以乐观地预测某一个产品系列的前景，却难以预测出多元化的公司整体的业绩。对于某一种产品业绩的预测呈现

出曲棍球棒曲线，而对于另一种产品的预测却非常悲观，于是很难预测出整个公司的销售与盈亏情况。这是因为公司整体的情况要综合考虑这两种产品的业绩，因此既无法认为公司发展前景乐观，也无法认为前景渺茫。如果认为公司发展前景乐观，便可把握公司整体业绩的上限，具有一定的意义；如果认为前景悲观，则可设想最糟糕的情况，这也成为做出判断的一个重要依据。然而，计划中良莠混淆，是无法制定出战略决策的。我认为，制定经营战略与制定战争中的战略规划完全一样。如果来自前线的信息鱼目混珠——有的地方打了败仗，却通报参谋部说“我们的军队非常善战”；而有的阵地即将获得胜利，却怀有私心，希望得到更多的支援，于是向本部请求援助。在这种情况下，如何调配物资（在经营中如何投资），如何派遣军队，完全无法做出决策。

作为公司整体的战略，例如中期规划，需要大幅度调整资源配置，在制定此类规划之际，很多公司不考虑此鱼目混珠的问题，这一点很出乎我的意料。

因此，公司在制定战略规划之前，特别是与产品项目组合管理一样需要从不同角度对结果做出预测时，首先要做的工作便是以同样的标准重新衡量现有规划中哪些部分难以实现，而哪些易于实现，这项工作通常被称为“对可行性的检验”（Validity Testing），简单地说就是“打好基础”。为此，我们可以按照图6－3进行简单的验证。

首先，根据现行规划，从1976年到1979年的3年间，销售额

增加1 845亿日元，其中1 500亿日元依靠市场的发展。以前的年平均增长率为7%，而这份规划设定的却是12%，如果产品系列XYZ为特殊的电子产品，或许能够实现目标。通过对市场的详尽分析，我们发现XYZ的用户已经不是新用户了，未来3年内的增长率很难超过以往的增长率。增长率究竟能够达到多少，在这一阶段无法回答，也许永远也无法得出结论。因此，在此我们得出的结论是“很难超过5%”。姑且假设为5%，如图6－3所示，销售额将增长250亿日元，利润仅增长45亿日元。通过价格、市场占有率、可变费用的成本和固定费用的成本等再次核实，结论是现行规划具有可行性。

然而，通过系统地评价现行规划我们发现，销售额的增长最多不超过595亿日元，而不是1 845日元；利润的增长也不再是47亿日元，而是－213亿日元。这是一个非常重大的问题。也就是说，对现行规划进行客观的分析之后，得出的结论是销售额只能增长原计划的1/3，而利润却大幅度降低。检验现行规划的可行性可能有些难度，但一旦确定了现行管理的内容，也便获得了努力的目标。

通过对可行性的检验，确定了新的基础方案后，我们发现它与原有规划差别较大。原有规划要求大规模增加设备，而新的规划则要求慎重对待固定费用的追加投资。

此外，由于收益比急剧减少，改进策略只能由原来的扩大市

产品系列:XYZ

带来变化的因素	1976~1979		写入规划中的假设	过去的业绩 1972~1976
	销售额的变化	盈亏变化		
价格	150 亿日元	98 亿日元	年率 3%	+ 5%
市场发展	1 500 亿日元	240 亿日元	年率 12%	+ 7%
市场占有率	195 亿日元	64 亿日元	1%	+ 4%
变动费用的增加	—	Δ250亿日元	年率 4.3%	+ 2.4%
生产率的提高	—	125 亿日元	10%	+ 8%
固定费用	—	Δ280亿日元		Δ250
附加的努力目标	—	50 亿日元		20
整体的变化	1 845 亿日元	47 亿日元		

(从 1976 年开始的改进幅度)

可行性	新的假设 销售额:盈亏
可行性:供需的差距使价格上升缓慢	—
不可行性:用户已不再是新用户,进入成熟期前,市场发展缓慢。年率增长率最大为 5%	250 亿日元: 45 亿日元
可行性:竞争激化与市场成熟使市场占有率不再提高,最近市场占有率的变化幅度	—
可行性:	—
不可行性:没有可以采纳的改进措施。最多 5%	— : 60 亿日元
可行性:	—
可行性:不可能	—
	595 亿日元: Δ213 亿日元

检验规划的可行性时，可依靠以往的发展趋势和对未来常识性的判断。

图 6－3　经营规划的可行性

场占有率转变为注重收益。

为此，需要把本应该用于固定投资的资金用于价值分析（VA/VE），考虑大幅度削减可变费用。价格高于基础方案几个百分点，市场占有率不是增加1%，而是降低几个百分点，收益反倒会增加。特别是在希望降低固定费用的情况下，采取这种收割战略将非常明智。

通过这一系列新的假设，我们可以制定出新的经营规划，它与盲目追求发展的原有规划有着天壤之别。

追求发展的确能够鼓舞员工的斗志，有利于管理者的领导，但无视市场与竞争情况，随便制定不切实际的计划，将会在战略上陷入不设防的状态。通过上面的例子，我想各位读者已经理解了其中的含义。

今后的经营者在制定经营规划时，不能一味地谋求发展，他们必须冷静地向员工解释公司的经营规划，不断地鼓舞员工的斗志，只有这样才能实现规划的目标。当今时代，只能依靠喇叭和锣鼓说服员工的领导者乍看起来颇具气势，事实上，他们的做法非常危险。

高速公路上的鹿

在纽约州北部风景优美的森林地带，有一条横贯东西的高速公路，途经通用电气公司电视台的所在地谢奈克塔德，穿越柯达总公司的所在地罗切斯特，尼亚加拉有名的野牛也栖息在这条高速公路的两侧。行驶在这条被称为“横穿纽约的道路”上，时不

时会看到鹿的尸体。在日本，猫和狗经常被汽车轧死，而鹿的身体庞大，汽车与其发生碰撞时定会受到相当大的冲击。

我从未撞到过鹿，我的同班同学开的雪佛莱汽车曾经因为撞到鹿受到过严重的损坏。他告诉我，有一只鹿以不可阻挡之势从森林里冲出来，在高速公路上突然停住脚步，似乎要辨认方向。此时，那只鹿发现了他的汽车正急速行驶而来，于是俯身朝着车头的方向径直冲过来，最终被汽车撞死。其实，只需短短几秒钟的时间便可逃生，而面对突如其来的变故，这种动物彻底丧失了判断能力，朝着错误的方向奔去，扑向了死神的怀抱。

我曾经在宾夕法尼亚州的高速公路上开过200公里/小时，那是一条很宽阔的公路，单向三车道，可看起来却像单车道一般狭窄，路在前方合拢为一点，如幻觉一般。与此同时，视野也变得狭窄，潜意识中想让自己的视野再开阔些，但就像被别人控制住了一样，只能集中精神凝视正前方。

在这种极端的状态下，不仅是鹿，就连人也会朝着相反的方向运动。

众所周知，经营者在走投无路的情况下，也会出现同样的行为。情况越恶劣，越无法开阔视野思考问题，于是认为已经没有选择的余地了。

对于那些一味追求成功的人而言，他们可能很难做出选择，然而，如果把目标由“成功”转变为“走出困境”，在大多数情况下，还是有多种选择的可能性的。审视日本最近陷入困境的企业，如安宅、永大、蝶理等，任何一家企业都有可能在发展的过程中

改变方向。这些公司都是在某一阶段放弃了选择权（备选方案），视野越来越狭窄，自己走向绝境。世界上所有的经营事项都不是二者择其一的，而是有多种选择的可能性。我们能够减少错误，也能够避免最糟糕的情况出现。经营活动是一场生死决战，但在彻底失败之前还是有机会扭转局面的。

我在工作中针对不同公司的情况采取了不同的对策：为那些发展势头强劲的企业描绘出美好的前景，并思考实现的途径；对于那些濒临破产的企业，则假设最坏的情况，思考采取怎样的对策才能避免企业陷入绝境。无论是哪一种情况，企业的经营者都不太欢迎这种抽象的思考过程。即使他们心甘情愿地参与到这一过程之中，也不太擅长描述企业破产后的情景。他们很难从思想上真正认识到，说过“对不起”之后的情况远比破产后被送上断头台要好得多。签订讲和条约，在某种程度上做出让步，比起让原子弹落在广岛的土地上，或是让东京化作一片废墟要好得多。他们的头脑中尚未形成这种思维方式。

思考企业的战略不可重蹈高速公路之鹿的覆辙。要想获得这种能力，只有在日常生活中不断训练自己的想象力和逻辑思考的能力。企划人员和高层管理者平时注重人情面子，很难想象他们在企业的经营面临危机时能够依靠战略思考，使企业重返生机。他们至少应该要求自己在注重人情面子的同时思考战略备选方案，并不断训练自己这方面的能力。

日本管理者以日本精神为体，西方学识为用，但在关键时刻如果想真正发挥作用，训练有素的严谨生活态度必不可少。没有

现成的战略方案，制定战略方案只不过是把平时思考的内容条理分明地记录下来，体现的是一种生活态度。它依靠的不是某种方法，而是对事物的思考，既体现出管理者的思考过程，又体现出管理者的思想。只有理解了这一点，企划人员才能真正起到参谋的作用。

关于产品项目组合管理公害的争论

拙著《企业参谋》于1975年问世后，产品项目组合管理与产品项目组合管理的管理过程引起了社会上的广泛关注，这个题目频繁地出现于商业杂志和演讲会上，对这一问题的讨论呈现出百家争鸣的局面。有一位大学教师更是详细分析了产品项目组合管理的不足之处，提出用三维的思考方法看待产品项目组合管理。

由于“产品项目组合管理”这一名称英文缩写PPM，于是有人误认为它与PERT（项目时间进度管理）或PPBS（规划、计划和预算编制制度）同属管理技能。有人曾经到麦肯锡公司和通用电气公司来咨询过这种“技能”。这让我想起发生公害时人们争论颇多的一百万分之一的浓度单位PPM，我所命名的产品项目组合管理也引发了同样的争论。

简单地说，产品项目组合管理指的是“在制定企业战略时，必须同时考虑外部环境与自己公司的实际情况”。看到市场发展态势良好便迅速加入其中，这种做法并不一定能够获得成功。无论公司如何强大，在市场不复存在的情况下，不考虑市场占有率和收益，定会蒙受损失。必须同时考虑各方面的战略因素，即外部

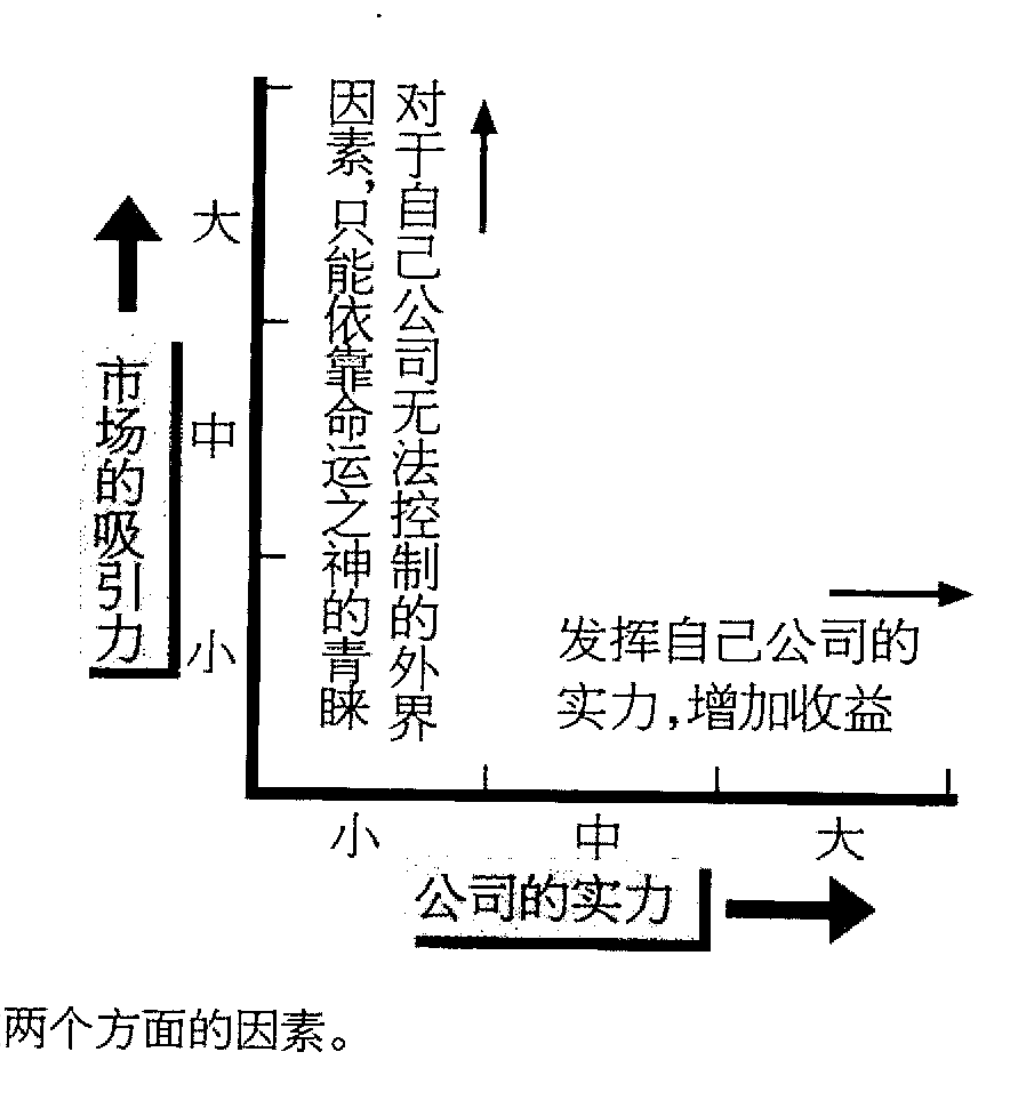
环境、市场的吸引力以及自己公司在该市场中的实力等，这种思考方法就是产品项目组合管理。

因此，公司必须认清何种市场对于公司最具吸引力。对于那些无法重新调配人员，被剩余劳动力所困扰的公司而言，可考虑能够消化剩余劳动力的市场。对于那些资金闲置的公司，大规模的市场由于“大”而具有吸引力。而那些市场占有率波动较大的行业，由于尚未形成某家公司垄断的局面，对后进入的企业更具吸引力。对于研发能力较强的公司而言，技术更新较快的行业颇具吸引力。对日本的企业而言，更新较快的劳动密集型产品市场逐渐丧失了吸引力，受到东南亚各国产品的威胁，风险较大。

另一方面，依靠关系门路生存的公司即使市场占有率为零，有些公司的实力也是非常强大的。市场占有率并不代表公司的实力，评价公司实力的标准为该公司在所属行业的盈利情况。市场占有率如瞬间刮过的大风，不可把它作为判断公司实力的标准。公司的实力强大，当然在行业中的收益率会有所提高，但却无法据此判断公司发展的方向与规模，因此意义不大。

我之所以不赞成以市场占有率为标准来衡量公司的实力，另外一个原因便是市场占有率的定义颇令人费解。在我所负责的客户中，有的公司习惯于对于自己所处的市场尽量给出狭义的定义，从而把市场占有率计算得偏高。而有些多元化的公司要求业务部汇报市场占有率，在未出现强有力的竞争对手之前，市场占有率较高；当竞争对手突然开辟出新的市场时，却忽略新出现的市场。在实际制定战略的过程中必须考虑竞争对手的情况，但由于心怀

恐惧，因此向上面汇报公司发展态势如何良好，市场占有率如何不断增加，最终没有勇气提出有效的解决对策，于是市场占有率逐渐降低，公司业绩日益恶化。



不断思考这两个方面的因素。

图 6－4　在产品项目组合管理中的定位

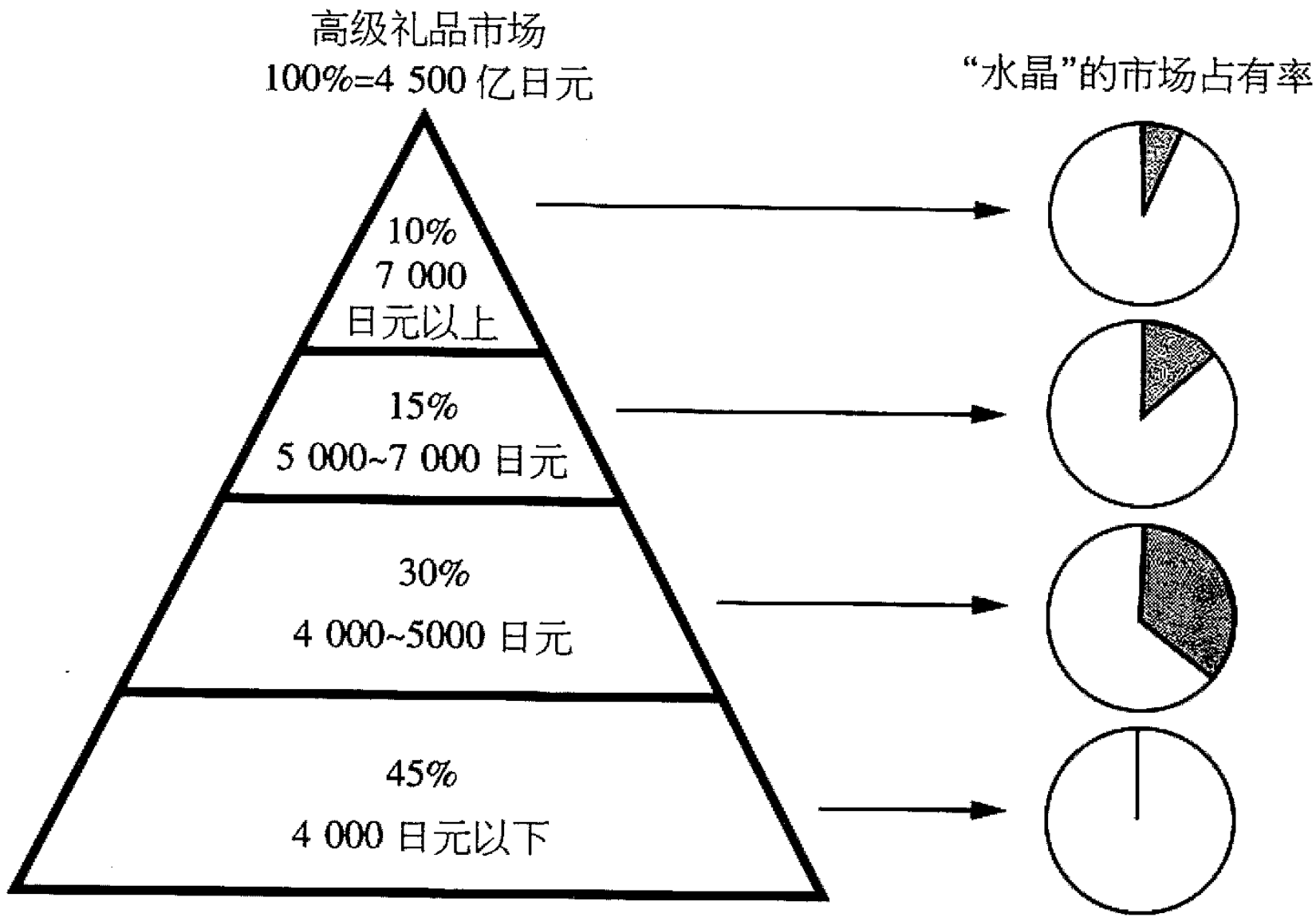
在计算都市银行的市场占有率时，可以只考虑排行前 5 位的银行，也可以不考虑遥遥领先的第一劝业银行，得出的结论各不相同。如果把市场占有率作为战略要素来考虑，至少应该把采取的战略放到计算市场占有率的分母之中。也就是说，最根本的问题在于存款额的增减，因此必须彻底分析市场占有率的变化，找出存款额增减的原因——是排行前 5 位的银行，是后 5 位的银行，还是国家、地方团体以及企业发行的债券。有时需要针对不同的情况，采用不同的方法计算市场占有率，以找出具体原因。

市场占有率在战略上几乎不具有任何意义，这方面还可举出高级耐热水晶餐具的例子。日本有3家企业生产这方面的产品，业绩都非常出色，产品的质量难分高低，但市场占有率还是最早进入这一行业的A公司最高。通过调查我们发现，这3家公司与竞争公司之间实际上并未发生竞争，也就是说，这种产品不与同行业的其他产品构成竞争。

实际考察该产品的销售情况，我们发现，大多数商场都没有把它们摆放在餐具柜台，而是作为礼品来销售。旁边摆放的也并非同类产品，而是各种味精或三得利公司的威士忌酒之类的商品，总之，这种产品的顾客仅限于希望购买“4 000日元左右礼品的人”，或是送给新婚夫妇，或是送给迁入新居者。因此，该行业的市场被一分为二——为了自己使用而购买的市场与作为礼品而购买的市场。只有针对不同的市场采取不同的策略，才能够制定出切实可行的改进方案。

在寻找解决对策时，必须回答这样的问题：如何使用户购买“水晶”，而不是味精。可采取图6－5的销售战略，与通过形状和用途划分市场相比，通过价格划分市场的方法更为行之有效。

日本国产商品“水晶”的价位在4 000～5 000日元之间市场占有率最高，高于或低于这个价位，市场占有率将迅速降低。这种商品给人的印象是非常时尚，同时又在普通百姓的承受范围之内。与其投入更多的资金强化其高级品的印象，倒不如保持这种产品的定位，把价位降低一个档次更好。



市场尚有继续开辟的余地。

图 6－5　根据价格划分市场

我们对价位再做进一步的分析，请看图 6－6。从市场占有率来看，4 000 日元产品的市场占有率最高。而价位在 3 200～3 600 日元之间的产品，其市场规模最大。也就是说，成套销售的方法使产品失去了市场规模。但从市场占有率来看，销售这一价位的成套产品还是能够赚到钱的。保守地估算，销售成套产品能够获得图中“?”部分的市场。现有销售额为 255 亿日元，在此基础之上还能增加近 80%，即 215 亿日元。

关于市场占有率定义的难度及其重要性就论述到这里，下面我们言归正传，继续讨论产品项目组合管理。

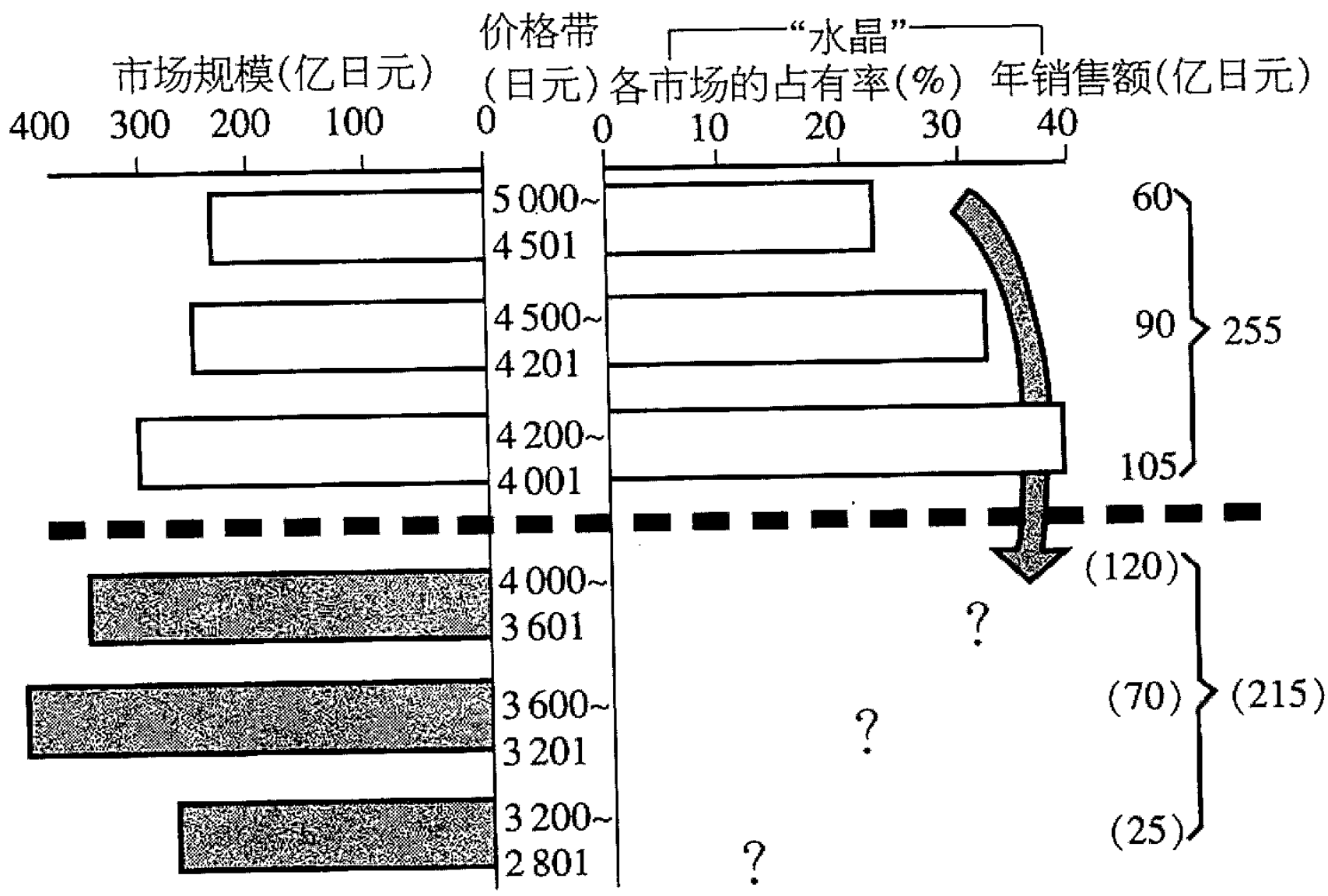


图 6－6　失去机会

选择合适的战略

产品系列较少的公司没有必要按照产品项目组合管理的 9 个象限分别去对号入座，这些公司可以考虑每种产品分别属于哪一个象限，可以采取怎样的战略。如果可采取的战略不止一个，找出这些战略之间存在的差异，最终明确哪一种战略最适用于自己的公司。然而，像电机或机械制造公司那样，产品系列多达数百个，依靠某个人的头脑则很难全面考虑各产品系列的平衡并制定出整体的战略规划。产品项目组合管理中标准战略的选择正是在这种情况下应运而生的，并非提前制定出了若干种标准战略。

业务部制实行权力分化，它是建立在乐观的假设基础之上的，即所有的业务都有可能获得发展。为此，核心部门只起服务的作用，把企业家的主要工作委托给业务部，这样制定出的战略将更符合市场的需求，因此收效巨大。从业务部的角度来看，为了不违背企业家的精神，他们可以不去考虑产品种类的不同，办公用机器也好，农业用机械也好，只要参照那些具有一定规模并且发展目的相同的行业即可。

以这种思考方式为基础划分出的业务领域有盛有衰，会让业务部经理陷入矛盾之中。日本中世的藤原王朝下赐的庄园土壤贫瘠，难以收获谷物，庄园内的农民和武士尚无法果腹，更别提年贡了。在这种情况下，庄园主该采取怎样的策略呢？朝中官员和颜悦色地采取措施全面支援，但如果庄园主决定向朝廷诉说自己所面临的窘境，朝中官员定会说："你应该能够解决这个问题的。"似乎个人能力是从根本上解决问题的关键。如今多元化的大企业在经营中所面临的问题与中世的庄园非常相似，或者说这些企业的权力分化是任何一种封建制度都具有的，而权力分化的效果如何，只能依靠年贡的多少来评判。

例如，几乎所有的公司都把研制开发新产品作为一种制度，让员工以提案的形式提交书面材料，但很少有公司在撤出某一业务领域或废除某种产品时，也必须按照制度提交书面申请。同样的道理，关于如何回收固定投资，如何对外承包以提高可变费用的比率，又是否有一个核心机构对于如何降低风险给业务部经理下达明确的指令呢？产品项目组合管理正是针对此类公司的情况，

从了解庄园的特点和个体差异入手，尝试合理地发挥中央机构的控制作用。

某庄园适宜种植小米，于是中央机构决定这里的庄园可以通过向全国的供给地提供小米的方法免除年贡。四国地区种植双季作物，能够向中央提供大量年贡，那么中央机构可以把这些年贡分配给东北地区。各处庄园土壤的肥沃程度、气候、风俗习惯不同，让他们分别自给自足，中央机构与其收取年贡，倒不如发挥自身的调控作用效率更高。

事实上，江户时代商业非常发达，自从开始全国规模的交易之后，国民生产总值提高。进入明治时代以后，政府有选择地培育某些产业，从而国家的实力迅速增强。战后，政府对重工业采取有选择性扶植的政策，在农业方面采取“收割战略”（这种战略重视经济性，即使动摇日本的农业基础，也要以便宜的价格购进国外的谷物和农产品），通过产品项目组合管理，国家的财富不断增加，这是在庄园体制下无法实现的，日本的收益结构迅速得到改善。

大部分企业从国家的产品项目组合管理中获益，得到了发展。不过，目前国家每项预算的用途都发生了很大的变化，并且由于民间固定资产相对缩减以及个人消费与公共福利的增加，国民生产总值的结构也发生了变化。此外，多数基础工业都由发展期进入成熟期，仍处于发展阶段的企业非常少。任何一家企业都必须依靠内部的力量推动业务领域的新陈代谢，如果只追求各业务领域局部的发展，企业必将丧失整体的活力。

标准战略的作用

标准战略对于大型组织各部门的职责给出了明确的定义，并力求指导各部门的行动。归根结底，它的目的在于使位于经营资源核心部分的人力和资金进入良性循环，在核心部门的领导下，把人力和资金从发展前景渺茫的业务中撤出，投入到更有希望的业务中。因此，各家公司所采取的标准战略不尽相同。例如，有的公司资金问题尚可解决，但雇佣关系僵化，无法精减人员，在这样的公司中，需要开拓发展领域，选择战略时优先考虑增加工作岗位的战略。反之，对那些人力资源的配置问题不大，但由于资金周转陷入困境而濒临破产的企业而言，应该优先考虑如何筹集资金。与其积极推动业务的发展，不如采取一些重视收益的措施。

就我自身的经验而言，不同的企业会根据自己的具体情况选择发展的战略，例如，发展潜力较大的公司会选择图 6－7 左上角方框中的战略。产品项目组合管理的标准战略只能起到一种“催化剂”的作用，如果认为左上方的产品一定适用发展战略，而左下方的产品一定适用撤退战略，则违背了产品项目组合管理的思路。

我从整个公司的资金、收益率、销售额、雇佣关系等因素中找出了经营者难以管理和控制的因素（如果对这些因素的管理不到位，将会给企业带来恶劣的影响），然后把这些因素定量化，在这些定量化的框架中选择标准战略。

市场的吸引力	小	中	大
大	• **正式打入该市场** 寻找发展机会，无法保证得到充分发展，则撤退	• **有选择地发展** 选择优势项目，重点投资	• **保住优势项目** 倾注全力维持优势项目，必要时依靠投资维持收益结构
中	• **有条件地发展或撤退** 在没有巨大风险相伴的情况下寻求发展的方法，如果不行，则趁涉足未深之时撤退	• **有选择地发展** 重点向收益好、风险小的市场投资，而不是整体市场	• **保持优势** 不进行大规模投资，与提高生产率相比，更重视收益率，保持足够的实力与竞争对手相抗衡
小	• **撤退** 不进行投资，不投入固定费用，避免损失，无法避免时则撤退	• **全面收获** 积极推动固定费用向可变费用转化，通过对可变费用的价值分析和工程分析，提高收益	• **有条件地收获** 严格控制几个市场的风险，重视收益，即使失去市场中的地位，也要保证收益率

公司的实力 →

企业必须根据自己的具体情况，制定出不同的标准战略。

图 6－7 标准战略举例

民营企业成功的关键在于随机应变的能力，它们能够认清公司最主要的问题，并以此为依据改革公司内部的规章制度。有时还必须积极果断地改变财会体系、人事制度以及组织结构，以推动企业的变革。

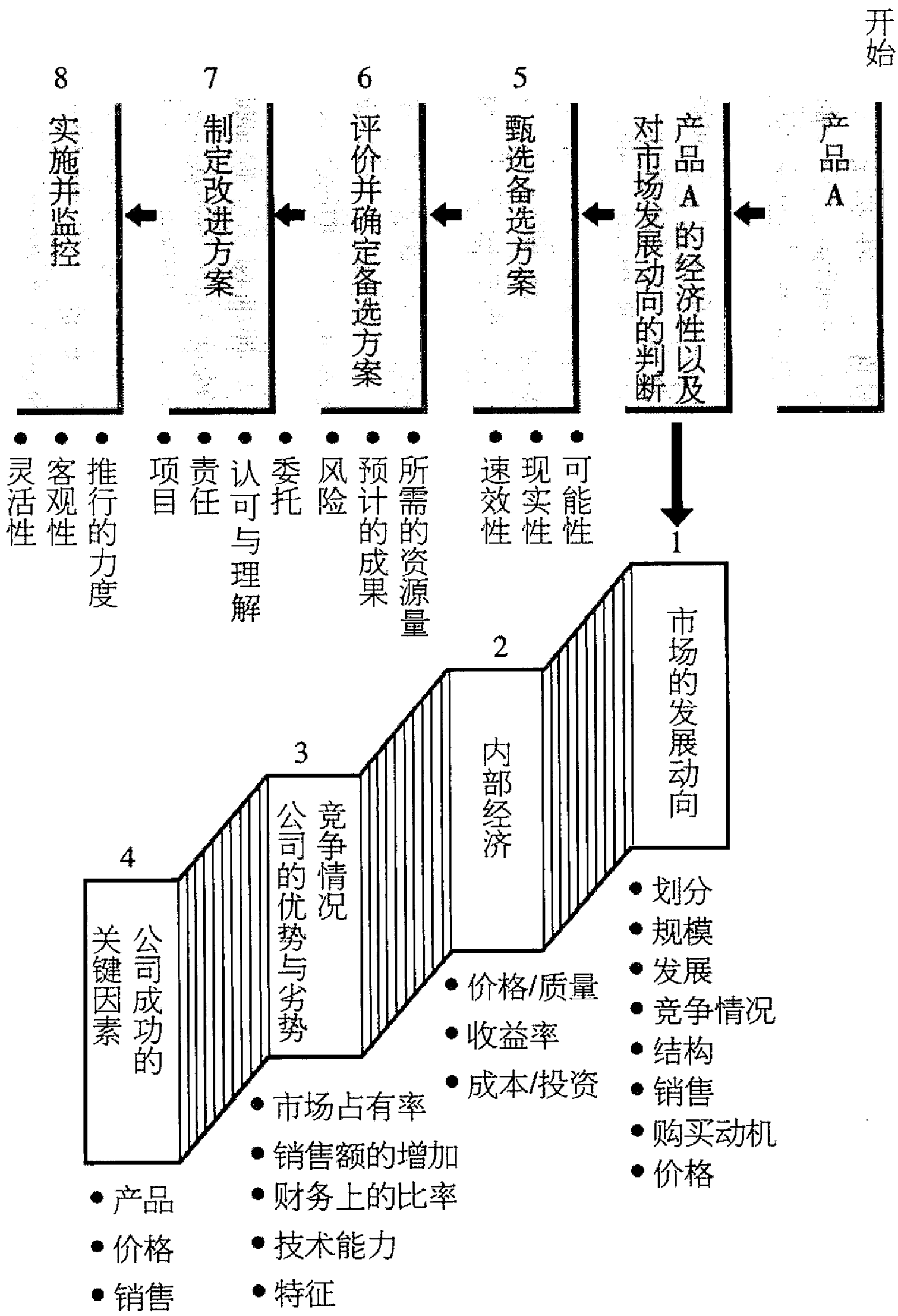
例如，有些公司很难在短期内实现产品的对外订购，那么把订购费作为固定费用，在评价发展业绩时，从售价中扣除材料费，只考虑边际利润，效果会更好。经营利润并不是评价业务负责人业绩的唯一标准。业务负责人对于可变费用和固定费用的理解不能受一般定义的局限，这一点至关重要。只有这样，他们才能准确地发现企业所面临的根本问题。

在企业发展的中期，必须制定明确的目标，使固定费用向可变费用转化。在短期工作计划中体现出建立在产品项目组合管理基础之上的中、长期战略方针，企业将永葆活力。

产品和市场战略

我相信经营中的所有问题都能从产品和市场战略中找到根源与解决的线索，关于产品和市场战略，我们已经在第一部分中具体论述过了，简而言之，这种战略是按照一定的顺序逐步对产品和市场构成的业务矩阵进行分析，如图 6－8 所示。所有的业务都有自己的产品，都要进入某个市场，构成产品和市场的要素并不是一个连贯的过程，而是如图 6－9 所示，呈阶梯形的。

在这个例子中，我们假设产品为发动机，数字是虚构的。请大家一边考虑各市场的成功的关键因素（请参考第八章），一边系统考察自己公司进入市场的深度和所获得的利润。另外，还要认真考虑主要竞争对手在各市场的实力和深入市场的程度。只有这样，才能发现尚未充分发挥自己实力的产品和市场，避免与实力相差悬殊的对手竞争，从而找到自己公司最具实力的市场，依靠



在制定产品和市场战略时，最好按照一定的顺序进行分析。

图6－8　产品与市场分析的步骤

主要市场的划分	产品类型					
	0.5~5 马力		5~15 马力		15~30 马力	
	低速	高速	低速	高速	低速	高速
两轮车	25 / 750	0 / 25	70 / 30	20 / 5	— / 0	— / 0
拖拉机	5 / 25	0 / 450	70 / 35	5 / 500	0 / 50	5 / 600
渔船	50 / 180	0 / 5	45 / 450	— / 0	15 / 700	20 / 5
用于水泵	15 / 10	0 / 150	5 / 40	5 / 450	0 / 30	5 / 200
用于发电	— / 0	0 / 35	— / 0	10 / 75	— / 0	20 / 60

公司的市场占有率(%) / 市场规模(亿日元)

发挥企业自身的优势，独辟蹊径，开拓市场。

图 6－9　产品和市场的模式图

公司的制造能力而不是市场规模获胜。

竞争对手把主要力量放在几种产品和市场上，或者以某一市场为主要市场，收到了良好的效果，但自己公司的市场规模过大，不分主次，此类问题可通过上述方法得到系统的解决。

利用短短的一篇文章通俗易懂地说明竞争对手强大的原因和自己公司弱小的原因，解决问题的第一步便获得了成功。

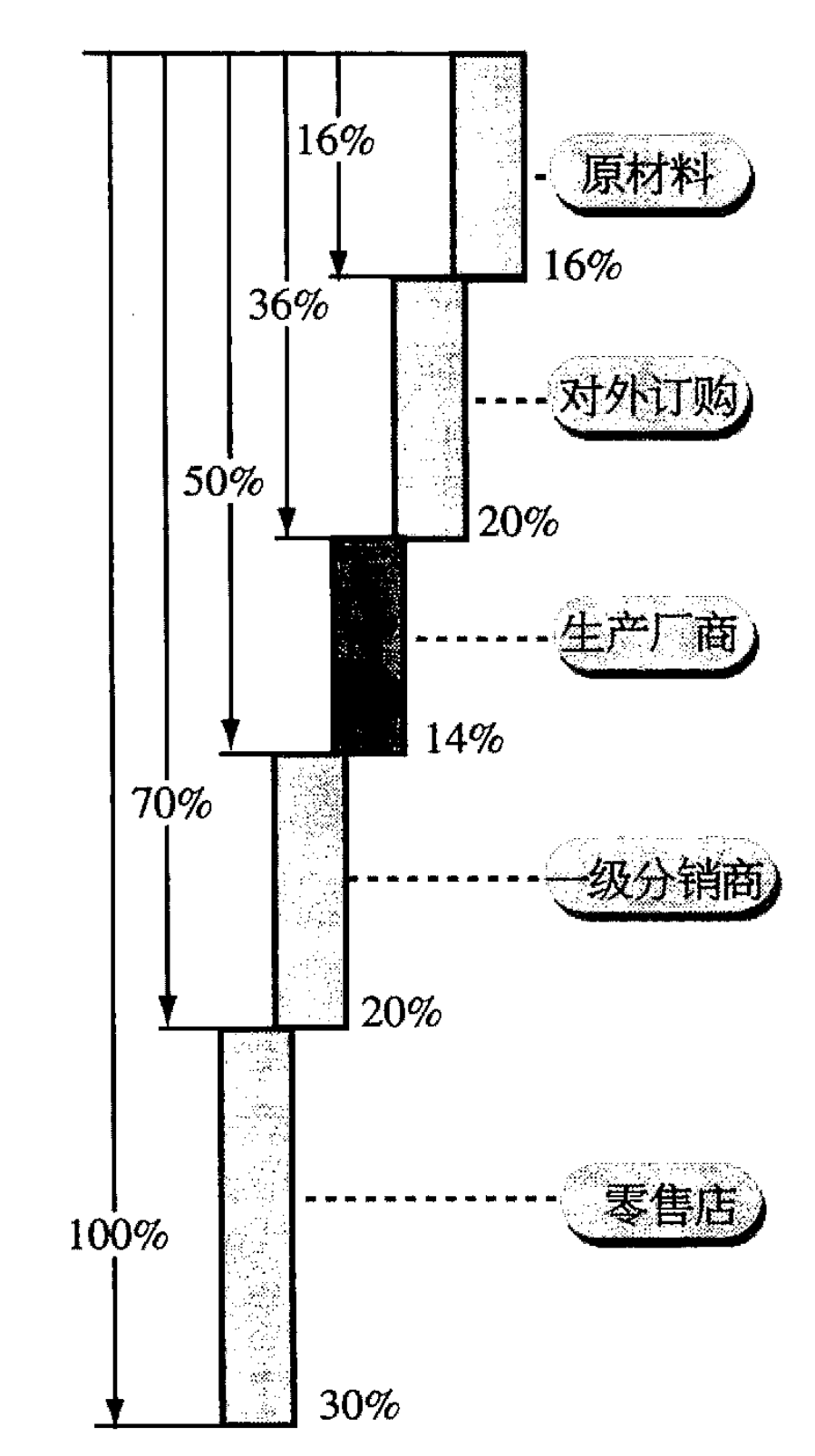
当然，为了制定产品和市场战略，除了分析竞争对手的情况之外，还需要对某些发展趋势做出分析，如市场规模、市场固有的技术以及收益率等因素今后将朝着怎样的方向变化等。此外，在不同的产品和市场中，有的企业获得了成功，而有的企业并不成功，要想找出造成这种差别的根本原因，就必须定性定量地进行分析。在此我们利用产品和项目矩阵进行分析，它是由产品类型和主要顾客群构成的，有的行业可能会以产品系列代替产品类型，或者以不同流通渠道的市场动向代替顾客群。

在由产品和市场构成的无数组合中，选择最能够发挥该项目特点的两三个组合进行分析，并在不断摸索中找出产品和市场战略。从这一意义而言，制定产品和市场战略需要经验，战略方案的制定者必须不断训练自己这方面的能力。

产品和市场战略只有最终用一篇文章完美地表达出来，才能真正体现出它的意义。这篇文章包括以下内容：①公司如何应对社会发展的动向和社会结构；②如果朝着这一趋势发展下去，结果会怎样；③要想从根本上实现变革，可采取怎样的方法；④考虑自己公司擅长、不擅长的领域，哪些方面强大，哪些方面弱小，业务的轻重缓急程度等，找到最符合公司实际情况的方法；⑤如果这种方法遭到失败，该采取怎样的措施；⑥付诸实施后，期待着怎样的成果；⑦由谁在什么时候实施怎样的项目，才能从整体上获得预期的效果。

在反复制定此类战略行动规划的过程中，我逐渐注意到，为了使文章写得更加流畅，分析问题的过程是有一定的步骤可遵循

的，如图6－8。谈到“市场动向”时，需要分析市场发展的动向，而不是记录市场在瞬间的变化。同样的道理，对于“经济性”的分析也不能局限于账簿的分析，而是要分析从流通阶段开始到向外承包订货为止的全部过程。生产厂商在思考战略方法时，也不能仅仅局限于制造的过程，而必须考虑产品在附加价值增加的过程中，采取怎样的战略对于提高市场占有率和增加收益最为有效。



生产厂商只考虑生产的过程，则无法制定出有效的战略规划。

图6－10　附加价值图

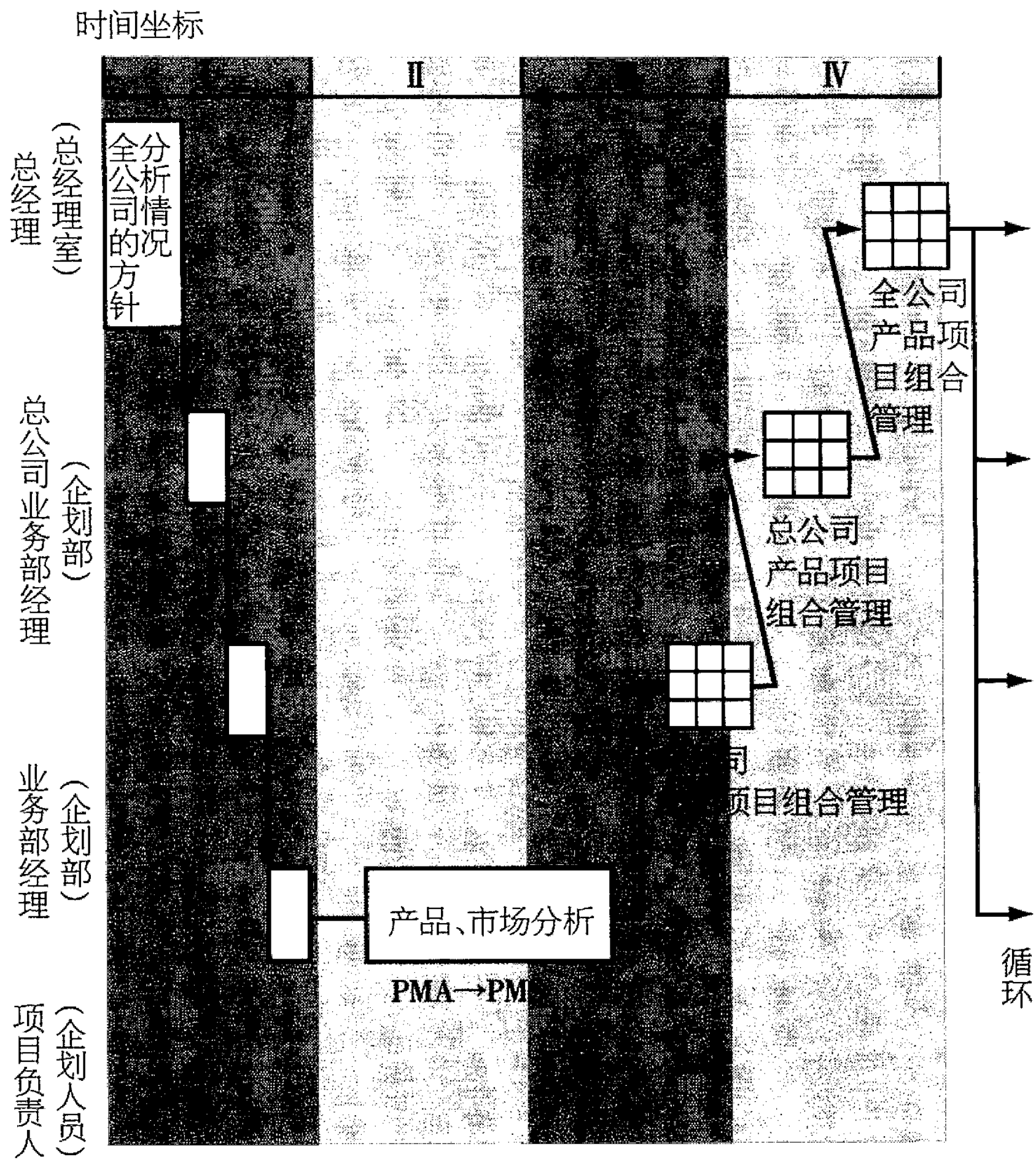
制定战略经营规划的过程

上面所论述的内容大体涵盖了如今全球的大企业所适用的战略经营规划中的各方面要素。不过，请大家不要忘记，最重要的是使这些要素在某种思想中保持平衡，而不是杂乱无章地存在。企业需要根据自己的发展特点设定方案的周期（图6－11）。

用流程图来表达上述过程，我们将得到图6－12。显而易见，制定战略方案过程中的根本点，在于对每一项产品业务中的产品和市场进行分析（PMA）。产品项目组合管理的大前提是各项产品的设计者态度严谨，如果无法保证这一点，则难以定量地论述公司整体的战略。任何一家公司都不可能保证所有业务范围的设计者都非常优秀，因此只能对其中的一两种主要产品进行透彻的分析，并制定出具体的操作规程，通过这种方法不断训练自身的思考能力。我制定了一些这样的操作规程，但我认为最好还是不要利用现成的操作规程，而是应该对公司内部的产品进行详细的说明，并亲自制定出一两份操作规程，其效果更好。

完成了对产品和市场的分析，下一步对多个业务的筛选以及确定产品项目的组合便不会有太大的问题了。确定产品项目组合后对全公司业绩的评估也变得非常容易，可以从分析各产品项目入手，计算出各产品项目的销售额、盈亏情况、资金的筹集情况以及投资等。小型公司可通过简单的计算完成，大型公司可采用精益化生产方式（LP，lean production）。

在风险的分析方面，麦肯锡公司的董事戴维·赫茨博士的风



公司的情况不同，规划的周期与所需步骤也有所不同。

图 6－11　制定方案的周期

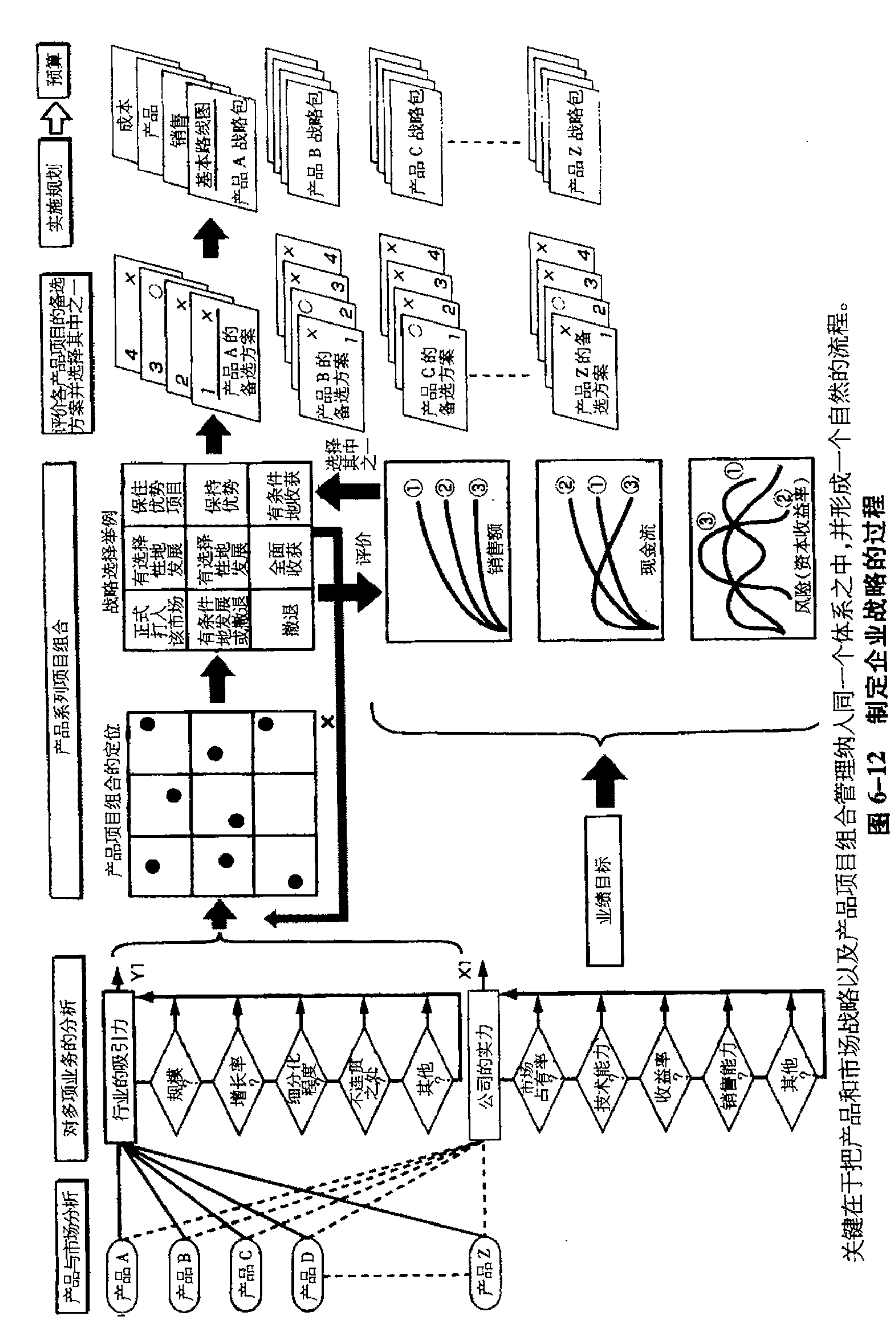
险分析法非常有名，不过，对于投入的风险分析非常耗费精力，如果不是大型项目，采用定性分析的方法即可。对于经营风险的分析尚不成熟，还没有找到一种简单易行的方法。当然，这并不

是说可以不进行风险分析，而是说必须充满自信地从投资额、竞争情况以及产品生命周期的定位等方面对产品进行定性的分析。对于风险的评估过于乐观，容易出现本章开头所论述的曲棍球棒曲线的情况。

这个过程乍看起来非常复杂，实际操作起来却像空气与水一样，没有什么让我们感觉不适应的地方。即使是习惯于曲棍球棒曲线的管理者，他们在应用产品项目组合管理后没多久，也自然会看到业务的发展前景，而企业内部也会形成一种摒弃曲棍球棒曲线的氛围。投资的领域越少，越容易在全公司范围内达成共识，把投资集中于发展前景广阔的少数业务领域中。

大企业从神经末梢到中枢机构的神经系统如果不断有电流通过，即使起初神经系统处于麻痹状态，最终也能够顺利地传送出脉冲信号。只有把企业作为一个生物体来管理，大型公司的高层管理者才能够把握公司整体的发展。

从自己购物失败的教训开始谈起，信口开河地对别人的做法发表评论，给人的感觉可能并不愉快，在此我不过是想说明一点：无论组织大小，有计划的行动都是值得称赞的，这种做法也会让周围的人非常放心。



关键在于把产品和市场战略以及产品项目组合管理纳入同一个体系之中，并形成一个自然的流程。

图 6-12　制定企业战略的过程

第七章　什么是“低速成长”

战略思考家的条件

向德川家康派战略意识的转变

在日本漫长的历史进程中，近来企业环境的变化也许无足轻重。然而，回想起日本中世之后的3个历史时期，社会变化如此之迅速，也许能够给当今的经营者提供某些借鉴。

这3个历史时期是：

- 德川幕府时期
- 明治维新
- 二战结束后

二战结束后，从国家领导者到普通百姓，日本的思想领域发生了激烈的变革，这一时期在日本历史上意义重大。然而遗憾的是，日本之所以能够发生这样的变化，并不是由于我们的聪明才智，而是麦克阿瑟及其参谋组织盟军总司令部的强制作用。

我们未曾经历过反复摸索，而是逐字逐句地学习带有标准答案的教科书。我认为，我们无法参考二战结束后的那段体验，在

今天经济的变化及随之产生的社会意识的变化中获得成功。这是因为如今日本所面临的各种问题正是欧美各国的问题，任何一个国家都不能保证成功地找到解决方法。

一百年前的明治维新在教科书上有现成的答案可循。而明治维新与战争结束后的经历相比，最大的区别在于“答案”是强加于日本的，还是主动去学习的。此外，战争结束后的变革仅持续了两三年的时间，明治维新则至少持续了30年，成为日本人的一场精神革命。而如今的经济变革从时间上而言，仅为明治维新的十分之一，差距很大。

从日本两千年的历史来看，与其认为明治维新是一个断层，倒不如认为是一个转折点更为恰当。至少对于日本的领导阶层，明治维新既不是精神上的断层，也不是物质上的断层。仅就1868年而言，除迁都以外，没有什么重大事件发生，倒是从柏利远航日本到西南战役的30年间，可按顺序列出各种重大事件。

明治维新中还有一个现象值得关注，这就是维新前推动变革的核心人物在维新后并没有全部成为领导者。那些历史上的人物似乎分别属于变革的规划部队和执行部队。

胜海舟与西乡隆盛等维新的主要人物充满热情，能力非凡，但在维新之后却不知为何迅速退出了历史舞台。彻底贯彻维新精神的是萨摩、长州、土佐三藩的藩主，他们更希望在不破坏维新体制的情况下，对现有体制进行改进，而不是讨论采用封建制或是民主制的问题。对于这些藩主而言，与其对现有体制说三道四，倒不如思考如何在这一体制下加速改革的进程。最终由他们建立

起了一个稳固的中央政权，而不是胜海舟和西乡隆盛。

在如今的经济变革中，高层管理者所面临的难题不是维新的核心人物如何分工，而是维新前后必须用同一个头脑思考问题。不仅要果断地实现经济由高速发展向平稳发展的转变，而且至少要制定出今后数年间的政策，并实现这一政策。

这些管理者成功地走过了战后30年的历程，在日本的发展与自己公司的业务中身经百战。从江户时代到明治时代的变革要求同一个头脑来完成，当今管理者在变革中所面临的难题与此类似。

除了少数企业之外，拥有最高权力的依然是过去的成功者，他们认为依靠自己的力量能够完成变革，具有强烈的责任感，甚至把变革当做赋予自己的最后任务。

从另一个方面而言，不少年轻人依然在过去娇生惯养的方式中长大，他们不能主动制定出变革计划，也不具备变革的勇气，而是乐观地期待着领导给自己机会。虽然企业的经营活动十分复杂，但从本质上而言，30多岁的人完全能够承担，而这些年轻人却在静静地等待着20年甚至30年后机遇的降临。

在重大的变革中，改革者必须中途更新换代，这正是明治维新在当今的意义。然而，更换改革者必将使改革的过程变得不连贯，这需要勇气。现实情况是从上到下尚未做好这种准备，而且缺乏外界的压力，因此我们不得不认为，我们并未从明治维新与战败中接受教训。

没有教科书上的理论可循，没有外界的压力，领导者也没有更新换代，却成功地完成了变革，这个人正是德川家康。作为战

国时代的一员武将，他不仅智勇双全，而且在夺取天下之后，认为“在马背上打下的江山不应该在马背上治理”，从而改变了领导方式。自己曾经以臣子的身份推翻君主的统治地位，却把诸子学奉为官学，推行身份制度，要求各领属国的大名轮流到幕府供职。他还制定了此后270年国家稳定发展的政策，并付诸实施。我们可以想象，统帅3 000万人口，在60多个同床异梦的藩国贯彻新的思想，是一件多么不容易的事。更何况他还思考出了一套完整的家训，自己死后，只要后代遵守家训，便能够维持国家的体制。这并不是一般人能够做到的。

德川家康在当今社会的意义正在于他的战略思考方法。如果希望发动变革，并在变革前后始终如一地发挥领导作用，则必须具备灵活的头脑，这是必不可少的素质。在作战的过程中，必须彻底思考如何获胜，一旦取得胜利，便应彻底抛弃作战时的思路，考虑如何治理国家。和平时期与战争时期毫无共同之处，思想的转变必须彻底。在过去的改革者中，很少有人能够在完成变革之后，制定出稳定发展的制度。

当今社会的高层管理者如果不想离开管理职位，并且年轻人也没有能力取而代之，便要像德川家康那样，完成战略思想的转变。

在“灰色”的情况下妥协的灵活性

我把德川家康的思想转变称为“战略转变”，对此不少人感觉很奇怪。这可能是因为“战略”一直被人们认为是获胜智谋的缘

故。战略家不仅要对战斗能否胜利进行判断，他们所做出的判断还必须真正有利于自己所属的组织。

真正的战略参谋认为自己最重要的任务是准确判断进攻和撤退的时机。此外，他们还会集中思考在哪里投入怎样的军事力量，效率最高。在了解自己军队优势的同时，不忘把握自己的劣势。

我所论述的战略思考指的是一种灵活的思考方法，时而作战，时而撤退，力求创造对自己最有利的条件。战略思考家具备灵活的头脑，他们能够随着情况的变化，不断寻找最符合实际的解决方法。头脑僵化的人认为事物只有黑白两种颜色，而战略思考家能够判断出在哪一种“灰色”的情况下必须妥协。

我用较长的篇幅论述了与管理毫不相关的战争，目的正在于此。

对于当今的管理者以及中层管理者而言，最重要的是市场情况。客观地认识自己公司的优势与劣势，一边审视经营中的盈亏情况，一边灵活地选择发展的方向。他们的工作与战略参谋之间有着共性。

战后，日本一直在实施发展经济的政策，从未考虑过失败或降低发展的速度，这种经济政策是非常脆弱的。

战略经营者会尽早采取措施，避免事态发展到最恶劣的程度。为了使自己的公司不至于在谈判桌上无条件地投降，无论遇到怎样的困难，他们都会果断采取决策。

经营中的献身精神

如今，经营中的果断决策大体分为两种：

- 经济结构的变化
- 业务的多元化

日本经济结构的变化不是石油危机带来的，而是与基础工业的成熟和国民生活水平的提高密切相关的。国民生活水平提高，人事成本自然会提高。各国的工业处于不同的成熟阶段，与各国在公开市场的竞争变得困难。此外，重视生活质量的想法也阻碍了产业优先政策的实施。因此，即使不发生石油危机，日本经济也会进入低速成长期。

在企业的咨询工作中我发现，绝大多数企业 1973 年工资的年增长率达到 30%，大幅降低了企业的收益率，如此之高的增长率恐怕也很难维持至今。此外，在石油危机之前，不仅是日本，就连欧美的几乎所有产业都出现了抢购风潮，因此，能源成本的提高以及用户抢购产品的积压大大降低了经济发展的速度。

将来，当我们审视 1975 年前后日本的经济指标时，如果不考虑国民的实际需求，将很难真正理解经济结构的变化。

经济结构已经发生了变化，高层管理者在公司的经营活动中必须认清经济结构是否正朝着对自己公司有利的方向变化，并把握变化的速度和幅度。

例如，三合板、纤维、制鞋以及收音机等行业，设计上的附

加价值较低，低级产品在日本已经没有立足之地；炼铝行业与卡车运输业的能源成本超过总成本的1/4，在经济上已经陷入困境。这些产业首先需要分析从原材料到市场价格各环节中的附加价值，假设市场价格为100，企业能够在此基础之上提高多少，要尽早认清市场价格的变化趋势与变化的时间。

制造行业在日本失去立足之地，制造部门的附加价值也将迅速丧失。此类产业首先需要考虑是否有可能实现纵向一体化。特别是在市场不会消失的情况下，必须采取后向一体化战略，以进入流通领域为目标。如果把制造产业转移到东南亚，则应该考虑将来向盈利较多之处投资。

多元化的产业范围与市场是自己所不熟悉的，而此类战略活动是在自己熟悉的市场与产业范围内谋求发展，风险较小，原有的产业也能得到更好的发展。然而，有些公司却采取多元化的战略，回避纵向一体化，这是因为他们不愿意与现在的顾客，即产品流通领域发生纠葛。他们不积极地解决问题，迟迟做不出决策，最终琐事缠身，只好采取多元化的策略。

终端产品中包含着50%的附加价值，自己公司所获得的附加价值逐年减少，高层管理者束手无策，只能向下属施加压力，命令他们降低成本。真正的企业家是不会采取这样的方法的。当某一行业由于经济结构的变化而必须进行彻底的转变时，高层管理者不断要求降低成本价，扩大销售规模，而如果中层管理者默默地接受，明知这种努力是徒劳的，还是积极响应，那么这样的中层管理者也并非真正意义上的管理者。

中层管理者最重要的责任之一便是把生产一线的实际情况汇报给上级领导，他们绝不应该为信息的流通设置障碍。

这种情况与第二次世界大战末期的情况非常相似，对此深感忧虑的并不止我一个人。明知行不通，却不正视现实，还一味地勇于献身，当今的企业在经营活动中正继承了大和民族这种可悲的性格。

审视新的经济环境

企业环境发生了根本性的变化

企业如今需要借助参谋小组的力量，这不仅是为了度过经济暂时的不景气和石油危机。审视企业周围的环境我们发现，至少在今后几年乃至十几年间，企业的环境将发生根本性的变化，企业的高层管理者在制定经营战略时，必须考虑到这种变化。

企业环境的根本变化包括以下6个方面：

- 低速成长将持续很长时间
- 市场在成熟的过程中逐渐僵化
- 经营资源有所偏重
- 国际形势变幻莫测
- 物价上涨的趋势不可逆转
- 生产率的增长达到顶点

本章将讨论上述6个方面的背景，这6个方面对于经营者和战

略规划的制定者将带来怎样的影响，以及企业需要采取怎样的措施应对环境的变化。

长期低速成长的含义

不允许决策失误

经济将长期以低速成长，这个说法并不是我提出来的，不过，在经济持续低速成长的情况下企业需要进行怎样的变革，对这一问题进行考察的人并不多。很多人抽象地呼吁企业必须“转变思路”，却没有提出具体的方案。

我认为，经济低速成长最可怕的影响在于管理上的决策必须准确无误。也就是说，一旦决策失误，则难以挽回局面。在经济的高速发展期，可以允许经营决策的失误，而经济持续不景气时，经营决策失误的后果便一下子暴露出来，成为公司发展的障碍。有些公司在石油危机之后，立刻重新检查过去 10 年间经营上的重要决策，判断当时的哪些决策依然适用于新的环境，而哪些决策需要进行修改，以适应新的环境。

在经济发展期内，即使不清楚需要多少设备投资，也不会产生什么影响。如果投资过多，市场发展一两年之后，便能发现投资中的错误；如果投资不够，完全可以立刻追加投资。也就是说，决策错误能够在很大程度上得到修正。然而，经济进入低速成长期，错误的决策将永远是错误的，有时企业甚至会由于决策的错误而失去竞争力，导致收益率迅速降低。

为了应对这种情况，需要做到以下 4 点：

① 决策方法比以往更具科学性；

② 提高企业内部的分析能力；

③ 转变认识，决策不是由个人制定的，也不是在某种特定制度下产生的，而是由公司整体做出的；

④ 在此基础之上制定出的决策可以修改，使每一个人都能够接受。

关于①和②的分析方法，已经在第一部分中做过具体论述，在此我想特别强调的是③和④。

居住在“耻辱文化圈”中的人不愿承认自己的错误，因此错误永远与我们同在，也永远不会改变。我们经常听到去过美国的人提倡日本要向美国学习，这是因为在美国责任明确，易于做出决策。然而，数百年间形成的习惯难以在朝夕间改变，改变方法比触及日本人的思维习惯更容易些。也就是说，在决策的过程中，要尽量减少对个人以及某种特定制度的依赖。为此，不要依靠直觉来讨论问题，而是要提高自己收集与分析数据的能力，尽量以事实说话。

从“直觉”到“分析”

上一章我们介绍了产品项目组合管理，我们来考虑一下它的具体应用情况。如果分析能力较弱，对于把产品系列定位在哪一个象限还会进行一番非科学的讨论。采取产品项目组合管理的目的在于使企业的经营不再依靠直觉，而是依靠更科学的战略方案。然而当 9 个不同的战略摆在面前时，却容易感情用

事，最终还是要借助这种科学的方法去验证自己凭借感觉得出的结论。

如果按照常规的步骤，对每一个产品系列进行“产品和市场分析”，对于产品系列的定位则不会有任何疑义。也就是说，把每一步分析得出的结论归纳起来，自然能够得出整体的战略。反之，如果在分析之前便企图用这9种战略对号入座，或者仅仅以市场增长率与市场占有率为目标制定业务发展的战略，则很难在全公司范围内达成一致意见，最后只能由某一个人来负责，从中选定一个战略，做出决策的依然是个人。

通过对产品和市场的分析，在整体上形成产品项目组合，个人的判断便不再起任何作用，对战略的选择才能体现出企业整体的智慧。采用这种方法制定的战略，将由战略方案制定小组共同承担责任。这种做法并不意味着不负责任。企业战略的责任本应该由企业共同承担，把这一责任归于某个人，当战略失败时，个人承担责任，引咎辞职是于事无补的。

综上所述，在经济低速成长期内，是不允许决策失误的。决策失误，由个人承担责任，在这种决策方式下难以灵活地做出决策，也很难修正决策中的错误。为了避免这种情况的出现，我们应该更加重视分析的作用，在决策中减少人情与灵感的成分，由参与分析的全体成员共同承担责任，这样不仅决策比以往更加迅速、更加科学，而且也能够迅速并科学地修正决策中的错误。

市场在成熟的过程中逐渐僵化

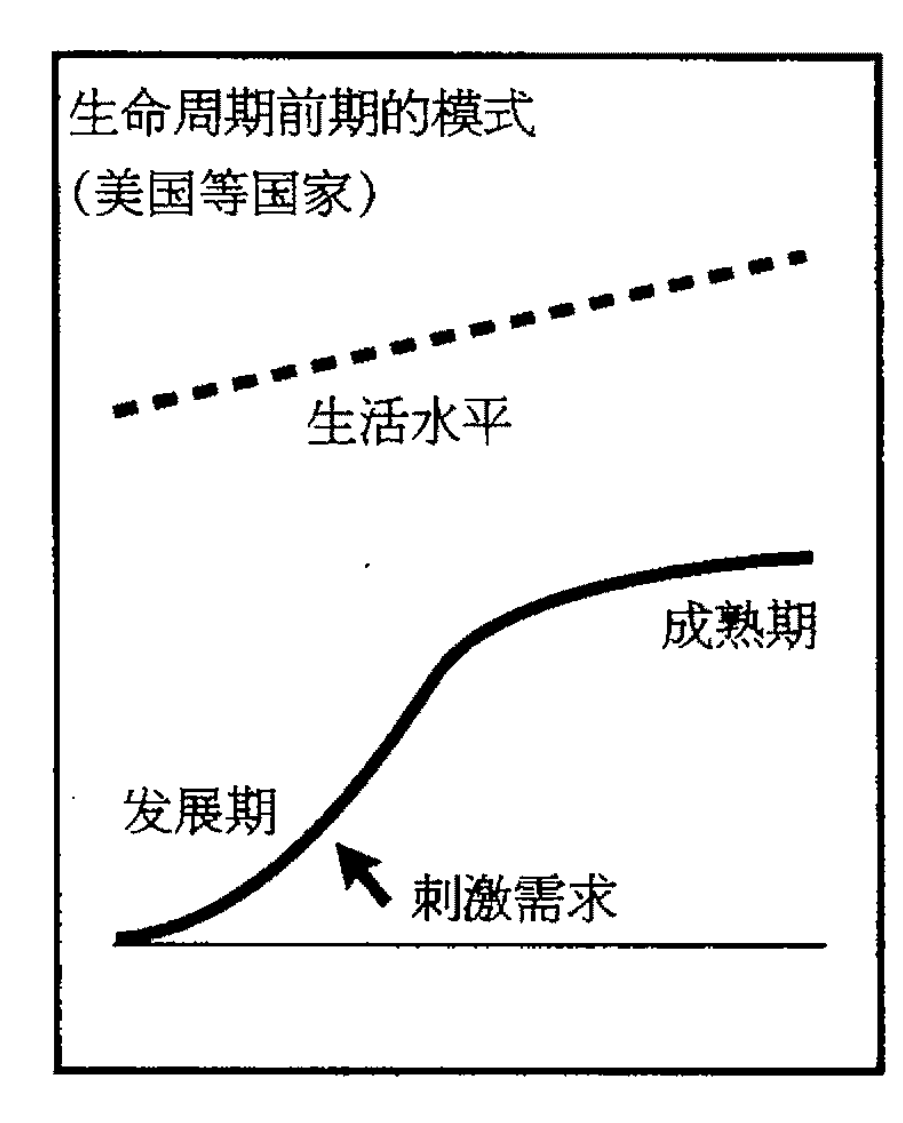
日本的市场成熟过快

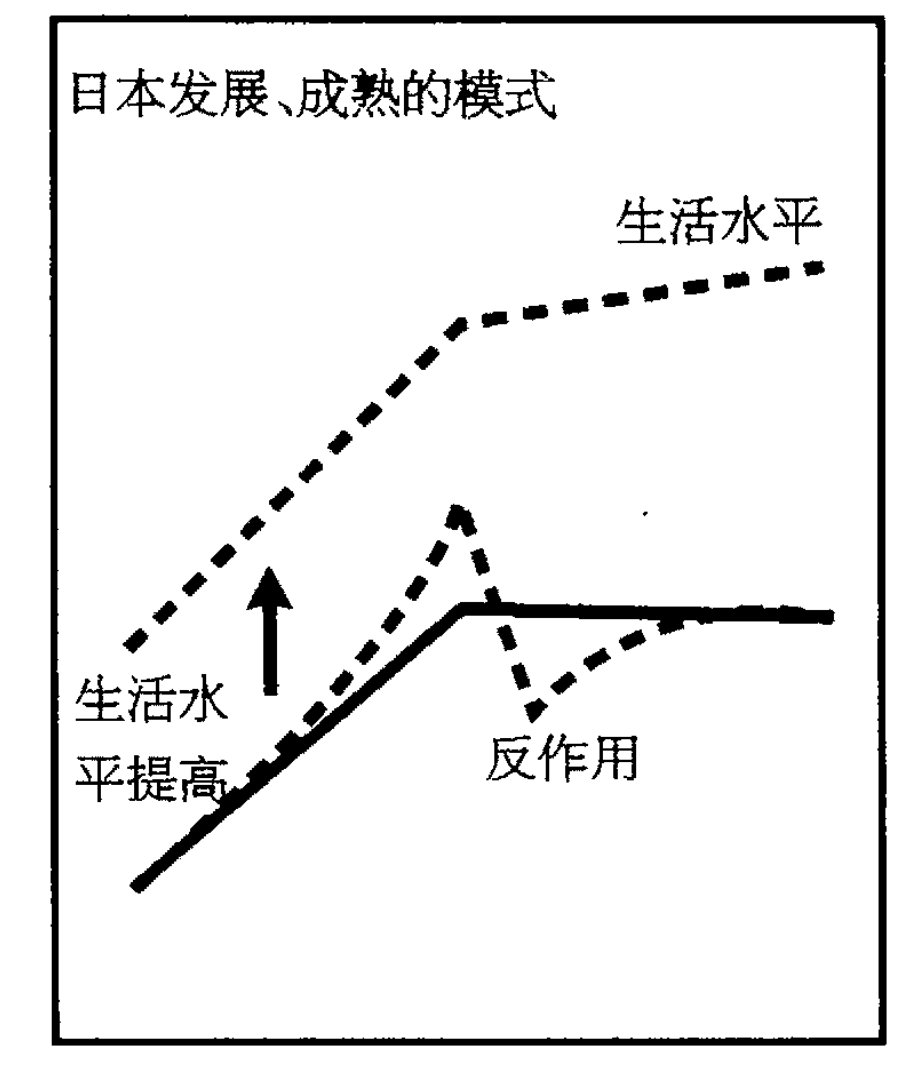
如今，市场战略最基本的思路是“在市场的发展期内获得市场占有率”，这是因为自己的企业与其他企业同处于发展阶段时，不会受到竞争对手的反攻。于是在市场进入发展阶段之前，各家企业宁愿承担风险也要投资，如果销售额的增长速度超过市场发展的速度，市场占有率必然会提高。此时由于竞争对手竭尽全力谋求市场的发展，也无暇顾及市场占有率。销售额减少很容易察觉，但市场占有率降低却不易察觉。

然而，当市场发展缓慢或停止发展时，也就是说市场进入成熟期后，市场占有率一般也会固定下来。日本几乎所有的基础产业都是在1960年到1970年间迅速发展起来的，各产业的发展期仅仅相差数年。如今，文化生活的基本需求开始得到满足，不少产品的市场迅速进入成熟期。这种情况并非体现了产品生命周期的理论——产品由发展期向成熟期过渡，而是受到供给体系的影响，正如在干燥的地方突降一场倾盆大雨，水位会迅速上升，转眼间便到处是积水。

美国供给率提高的速度远远低于日本，因此对于基本文化生活所需物品的供给能够逐渐刺激人们的需求，供需之间保持平衡。其产品在自身的生命周期中，由发展期平稳地向成熟期过渡。美国的发展曲线呈“S”形，而日本为梯形的左半部分，有时甚至由于供给体系改进的速度过慢，产品的生命周期在短

期内迅速缩短（图7－1）。





在日本，随着生活水平的提高，潜在需求也在不断增加。

图7－1　产品生命周期的差异

在这种现状之下，不少产品市场在尚未做好充分准备的情况下，便进入了成熟期。如今的经营者善于制定发展期的战略，这种情况迫使他们不得不在短期内熟悉成熟期的战略。

成熟期的市场占有率

成熟期的特点可简单地概括为“僵化”。市场僵化，不仅市场占有率相对固定，而且用户对于特定的产品形成了某种观念，刺激新的需求非常困难，市场的发展自然也会减缓。僵化的特点表现为难以发生变化，而且价格会显著上涨。如果企业采取各种战略企图在成熟的产品市场中提高市场占有率，投资的效果可能并不明显。很多企业的实例证明，从收益的角度来看，降价、广告宣传以及研制开发新产品等方法都伴随着较大的风险。

在成熟的市场中，甚至连维持现有的市场占有率，也必须提高价格。也就是说，市场占有率高的产品与市场占有率低的产品，它们的价格也逐渐拉开了差距。这是因为在发展期内，为了获得较高的市场占有率而采取的一系列发展战略，如积极进行设备投资、扩大销售网点、产品系列的多样化、目标市场的多样化等，在进入“维持现状”的成熟期后，依然在经营活动中发挥着作用。有些市场，如啤酒、轮胎、汽车和摩托车等，各家企业几乎都依靠单一产品获胜，这种情况就更加明显了。

要想有所变化，价格必定会上涨——并非市场占有率低的企业才会出现这种情况。市场占有率高的企业即使进一步提高市场占有率，也很难从中获得更大的利润。《反垄断法》出台后更是如此，日本与美国的情况大体相同。目前市场占有率高的企业在制

定企业战略时，尚未做到科学地对成本收益进行论证。1976 年前后发表的论文水平过低，充分体现出这一领域的研究非常落后。拥有较高的市场占有率，却陷入僵化的状态，此类企业还是应该把战略转向重视收益率。

收益率提高后，企业便不得不把这部分收益投入到其他业务中，如开辟海外市场、国内的相关市场或业务的多元化。这是因为即使对现有业务追加投资，也不可能再提高市场占有率，并从中得到回报。最近，企业开始反思多元化的潮流，认为多元化非常危险。我也认为多元化的决策风险巨大。然而，对那些现有业务已经不再有发展余地的企业而言，当然应该考虑多元化。慎重采取多元化的战略，是针对那些现有业务半途而废的企业而言的。

市场占有率高、收益高的企业将如何发展

那么，对于那些市场占有率和收益都很高的企业而言，如果它们不希望开辟新市场或者采取多元化的战略，又该如何发展呢？负债的企业需要还清债务，不过这仅仅需要短短几年的时间。增加股息也是一个办法，但只有少数股息居高不下的企业能够影响到现在的股票市场，对于处于劣势的企业而言，把资金投入股票市场越来越困难了。

由此可见，市场占有率和收益较高的企业采取怎样的战略行之有效，对此尚未得出明确的结论。事实上，绝大多数垄断企业都被迫采取了效率低下的多元化战略，这也说明对此类企业该如何发展，尚未得出一个明确的定论。

多元化有以下几种情况：

三得利（威士忌的市场占有率为70%）→啤酒

麒麟（啤酒的市场占有率为62.5%）→威士忌

丰田（小轿车的市场占有率为37.8%）→住宅

小松（推土机的市场占有率为60%）→打入海外市场

本田（摩托车的市场占有率为47.3%）→汽车

雅马哈（钢琴的市场占有率为64.4%）→家具

《反垄断法》会考虑拆分此类垄断企业，但拆分这些举世瞩目的高效经营企业却是非常失策的。如果发现这些企业依靠垄断地位抬高价格，迫使它们降低价格即可。一般情况下，无法降低市场价格的原因并不在于这些垄断企业自身，大多是处于弱势的企业造成的。倒是可以考虑采取这样的解决方法：把价位定在弱小企业不至于破产的程度，在给予一定保证的前提下，把垄断企业的剩余利益用于公共业务。

向常识发起挑战

企业并未处于垄断地位，但市场已经成熟，市场占有率不再发生变化，这种情况该采取怎样的战略呢？这恐怕是今后市场战略最基本的情况。在战略上，可以考虑扩大市场覆盖范围、增加宣传费用以及调整降价幅度等策略。此外，还可以把市场集中在某一个特定的地域。不过，采取这种战略，投资效果并不会非常明显，也不一定能够迅速提高市场占有率（当然，在发展期内，也可以把上述战略有效地结合起来，追求短期内市场占有率的提高，此后维持这一市场占有率即可）。

对于成熟而僵化的市场，我采取的解决方法是：向人们对于产品市场的普遍认识彻底发起挑战。大多数“常识”或“固有观念”在市场进入成熟期前，是取得成功的条件。然而，要想打破僵化的市场并且有所突破，就必须打破这种“常识”。

当然，采取这种方法并不一定能获得成功。打破常识，并不一定意味着能够摆脱僵化。索尼的单枪三束彩色显像管打破了彩色显像方式的常识，东芝的捣年糕器打破了只有年糕店才能制作年糕的常识，三洋用吸尘器打破了家用真空吸尘器容量的常识。以上产品可称之为发明，但它们并非是天才的伟大发明，而是以摆脱僵化为目标采取了打破常识的方法。

喷气式飞机价格昂贵，而美国赛斯纳飞机公司的业务副总经理吉姆·泰勒却向这一常识发起挑战，命令设计部研制一种轻型飞机，于是轻型飞机 Citation 问世，大幅度地改变了商用喷气式飞机和涡轮螺旋桨发动机的市场占有率，在一段时期之内垄断了这两个市场。

这种思维方式一旦在头脑中形成，任何人都能够有所成就。当备选方案违背常识时，是否能够坚持使其成为商品，或者说使其商业化，这是成功的关键。报纸是配送的，《富士晚报》向这一常识发起挑战，从而改变了市场占有率；抹布是用旧了的废弃布头，乐清公司向这一常识发起挑战，如今名声远扬。

立体音响由几部分配件组成，而且高级品全部采用胡桃木纹理，最近先锋公司向立体音响的这两个常识发起挑战，灰色的立体声组合音响十分畅销（秋叶原的两三家大型电器商场销售情况

均如此)。最近住宅的墙面和地板多采用冷色，胡桃木的色调与普通的居住空间搭配起来并不和谐。电视与音响的外侧使用胡桃木，这一常识当然应该改变。

以上列举了打破常识的实例，如果希望摆脱市场僵化的状态，可以把自己所负责的产品市场的固有观念全部列举出来，逐一讨论打破这些常识的方法（不断地问“为什么”）。

让我们来练习一下。

灯泡——很长一段时间，灯泡的形状和光源都是一成不变的。为什么是梨形的呢？为什么要拧上去呢（为什么不能直接插进去呢)？为什么光源集中于一点呢？为什么关灯后立刻取下灯泡，手会被烫呢？

空调——最近冷却方式和媒介物都固定下来，冷却方式不仅仅是氟利昂的汽化一种，应该还有很多种，例如焦耳—汤姆逊效应、利用导热管、帕尔帖效应等。现在采用的冷却方式价格昂贵，特别是汽车的制冷装置，占到汽车价格的10%甚至是20%。为什么不能从根本上解决这一问题，对此我无法理解。

叉车——长期以来，一直是两个叉臂上下移动，这种车设计得十分不合理，为什么运输重物时，车上的重物挡住前方行进的视线呢？为什么叉车都要涂成黄色呢？

此类实例不胜枚举，任何一个问题都不容易找到答案。正因为没有明确而适宜的答案，才能发现机会。在专家也无法彻底回答这些疑问的情况下，常识可能不再是制约条件，于是我们得以摆脱制约条件，探索其他方法。如果能够把这些方法作为一种假

设，并通过市场调查和技术开发去验证或反驳，便很容易找到答案了。

改变成熟市场中特有的僵化现象并非易事。但是，有时通过向常识发起挑战，能够从中找到某些线索，使现状发生根本性的转变。一流的战略参谋在僵化的市场中不会受常识的束缚，而能够自由地发挥自身的聪明才智。

经营资源分布不均衡

所谓经营资源指的是劳动力、土地和资本三个方面。而在石油危机之后，关于经营资源，至少需要考虑四个方面的因素：人、资本、原材料和技术。此外，还要考虑作为企业环境的“国家”，而并非“土地”。从全球范围来看，上述资源的分布非常不均衡。

在日本国内，人、资本和技术这三个要素在各企业之间分布也非常不均衡。使资源均衡分布需要耗费高额资金，从心理上来讲也非常困难。

人才：新的流动形式

有的大企业每年招聘近 1 000 名毕业生，经济不景气的时候，情况有所不同。而有些很有发展前景的小企业连少数几名毕业生也招不到，无法扩大业务的规模。20 世纪 70 年代中期，不少大企业的剩余人员超过了 20%。如果采用一般管理费用价值分析的方法对工作进行详尽的分析，我们会发现，几乎所有公司的间接人员都高达 15%~20%。

尽管如此，人们从心理上还是很难接受人才从大企业向中小

企业流动。人们认为大企业等于一流企业，因此这种现象的出现也不难理解。大企业普遍采用的方法是把分公司以及相关公司归并为同一集团，松下、东芝化学用品、日立、住友橡胶、三菱水泥建材等公司均得到社会的认可。不少这样的企业虽然不是大企业，但却是一流企业。

那么，与大企业毫无关系的一流中小企业又该采取怎样的战略呢？我认为，再过几年这个问题便有可能得到解决。1960 年前后大企业聘用的毕业生如今尚不满 40 岁，科长的职位却不再增加，这一年龄段的人迟迟得不到晋升。他们发现即使自己的能力很强，在大企业也无法发挥自身的才能，于是为数不少的人放弃了努力，听天由命。

有些一流的中小企业非常需要这些在大企业经过充分培训（利用大企业的资金与环境）的人才，他们可以从大企业购买那些年轻力壮的剩余人员，而不是上了年纪的人或是必须接受培训的年轻人。从日本全国范围而言，这种做法可以有效地发挥有限的人力资源的作用。

资本：进一步拉开企业间的差距

20 世纪 70 年代，企业间的差距越来越大。之前的 10 年间，日本主导型的企业群体与辅助型的企业群体之间业绩的差距逐渐扩大，具体体现于销售额的增长、自由资本的比率以及收益性等诸多方面。即使在大企业之间，资本的分配也越来越不均衡，丰田、牧田、御幸纺织、京瓷等公司没有任何贷款，而出光石油、千代田化工等公司的贷款占总负债的 90% 以上。

在利率稳定的情况下，资金成本难以拉开较大的差距，有剩余资金的企业通过发放贷款提高收益率，而现金流动为负值的公司则增加贷款额，导致业绩越来越难以提高。

在欧美，公司合并或组建大型联合企业已成为趋势，这在某种程度上可以解决资金不均衡带来的问题。有些企业尚有实力发展，但缺乏资金，它们可以通过加入资金实力雄厚的企业集团而顺利发展。然而，日本只有汽车零件行业等极少数企业采取合并的方式，大部分陷入困境的企业都在勉强维持现状，这种情况很难说是有效均衡地利用资金，只能认为是对资金的浪费。

原材料：形势严峻

提到“资源分布的不均衡”，肯定有不少人想到欧佩克的石油。石油的确是一种高价资源，不过，把它当做发展中国家特有的问题却是错误的。

20 世纪 70 年代中期，石油和煤炭产量最高的国家是美国和俄罗斯，从储量来看，加拿大阿尔伯塔省的天然气也不容忽视。这些资源都不是出钱便能转让给日本的。阿尔伯塔省的天然气被加拿大人赋予了一定的附加价值（并不作为燃料使用，而是制成甲醇等）。

解决原材料分布不均衡的问题，传统的方法是资源的多元化，即向日本等缺乏资源的国家出口。不过，如果产油国达成共识，例如成立了欧佩克，传统的做法便很难再发挥作用，甚至只能通过政治的力量或武力来解决。实际上，资源的多元化阻碍了规模经济的发展，难以通过批量购买大幅度降低价格，因此成本较高。

今后，我们吃的油、燃烧的煤气、用的铁还将继续涨价，原

材料的分布将更加不均衡。

日本依靠加工贸易立国，面对原材料昂贵的价格，唯一能够采取的方法便是通过生产阶段大规模的设备投资，随时注意保持产品的国际竞争力。钢铁和造船业一直在采取这种做法，炼油、石油合成化学、炼铝以及半导体等行业，由于日本的规模经济发展得尚不完善，因此虽然未能打破原材料价格较高的局面，却仍要以低廉的价格提供终端产品。这些产业不断受到国际竞争的威胁，面临着严峻的形势，不得不在投资、撤退或缩小规模之间做出选择。

技术：技术形式的不同

技术分布的不均衡需要从两个方面来考虑。首先要考虑的是，同样被称为技术，形式却有所不同，如基本技术与应用技术，产品开发技术与生产技术，科学技术与经营科学技术。

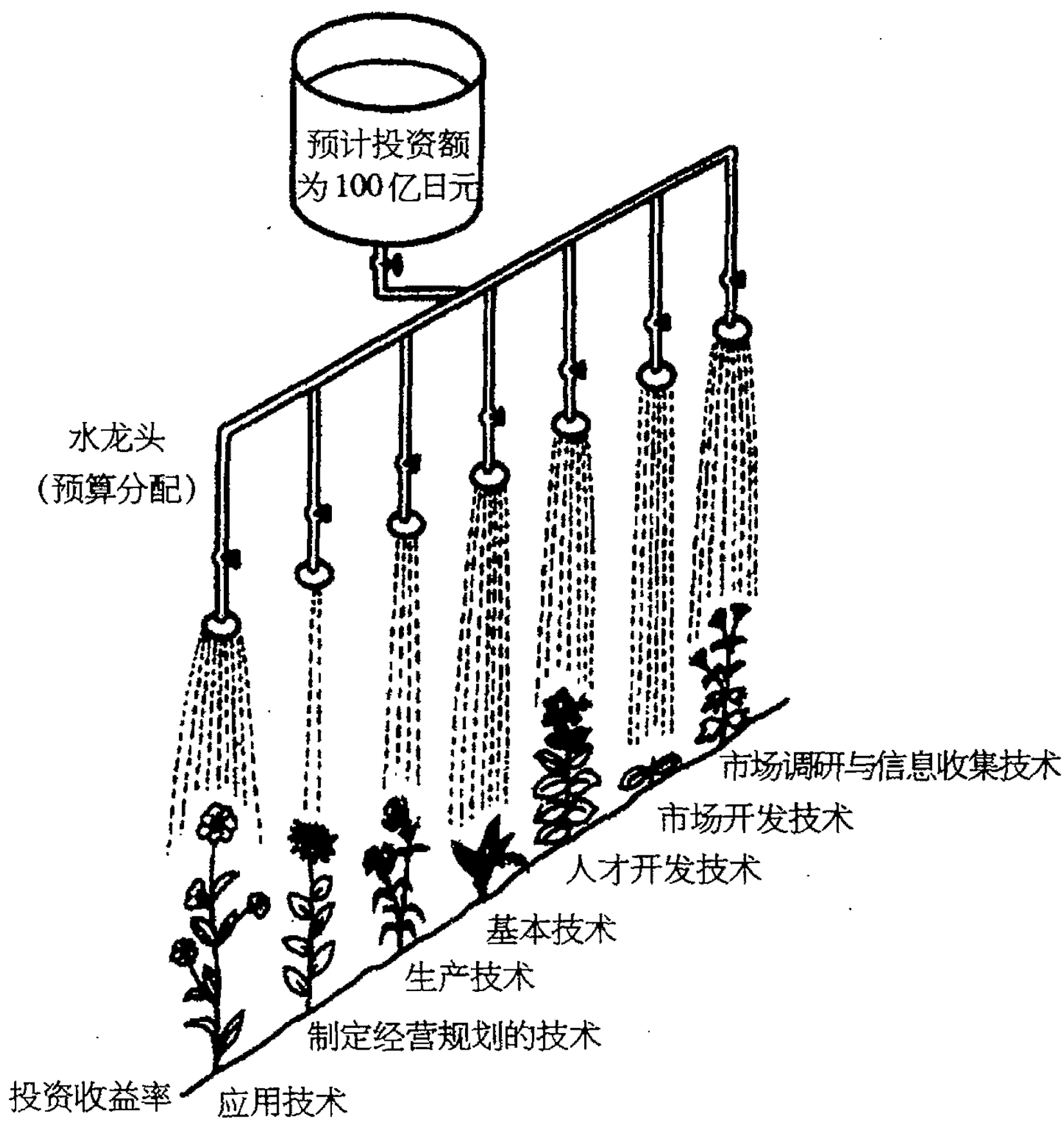
例如在日本，忽视基本技术，过于注重应用技术，生产技术发达，产品开发技术落后，这方面的讨论便属于这一范畴。有的企业投入100亿日元的研发经费，对于投资收益率却不去深究。在我所经手的案例中，有一个项目旨在大幅度提高投资收益率，然而仅投入了技术开发预算经费的1%，便引起了广泛争论。

要想使不同的技术形式平衡发展，最根本的方法是尽早认清阻碍公司发展与收益率提高的症结所在。对于企业而言，是需要继续增加生产设备的投资，还是需要着力于经营方法的改进和人才方面的投入，思考这一问题，有利于企业所有业务的提高。

这种思考方法与资源再分配中需要考虑的“选择”与“程度”的问题没有什么差别。经营者必须明确：是命令人事部经理调动

全体员工的积极性，还是应该把资金与人力重点投向某一个方面。

假设公司的上方有一个无形的水罐，水罐里有100亿日元的资金，我们需要思考的是：应该打开下面的哪一个水龙头，放出多少水，公司整体的收益才能够达到最大值（图7－2）。



需要考虑在企业内部的哪一个领域注入多少资金。

图7－2　整体收益的思考方法

我发现企业内部消耗的1亿日元对企业整体的收益没有太大的作用，只是为该部门的发展增添了一项内容而已，类似于政府部门的预算分配。因此，每隔5年或10年，必须重新审视一次资金的分配情况，使投入的资金在公司未来的发展中发挥作用。前面已经对各项技术做出了分类，通常的做法是通过对公司的整体诊断找到阻碍公司发展的主要因素。

技术：选择的不均衡

另外一方面需要考虑的不是“程度”，而是“选择”的问题，即选择哪一项技术——是半导体技术，还是集成电路技术；是原子堆技术，还是造船技术。在不同的业务范围内，要选择有利于公司整体发展与收益率提高的技术。以往可以把技术应用于所有的业务范围，但如今企业却面临着如何重新配置经营资源的问题。

源于通用电气的产品项目组合管理为解决这一问题指明了方向。当企业的技术领域错综复杂时，必须在企业内部建立起一个完善的体系，对各项技术、产品系列以及业务系统进行组合管理。

随着业务的进一步发展，到了20世纪70年代后期，对各项业务的归纳总结将成为制定企业战略的重要方法，如组建战略项目单元，采取向各项目部经理下达指令的路线图法等。迅速改变战略构想恐怕并不容易，不过，与其等到企业面临危机之时铤而走险，倒不如趁现在尚有周旋余地之际，从局部开始实施战略规划法。

变幻莫测的国际形势

20 世纪 70 年代，国际形势变幻莫测，很难用传统的“东西关系”或“南北关系”来概括。这也就意味着我们很难掌握准确的信息。

麦肯锡公司以前的总经理吉尔·克雷于 1959 年创造出“跨国企业”这个词。当时对跨国企业的理解是：从全球原材料最廉价的国家购进原材料，在劳动力最廉价的国家加工，向价格最高的国家销售产品。

因此，企业不应该受美国、英国或日本等国籍的限制，而应该超越国界，把全球作为一个整体从事商业活动，只有这样，才能够获得巨大的财富。然而，15 年后重新审视这一思路，我们发现如此单纯的世界是不存在的，每个国家的税法、法律条文与意识形态各不相同，我们已经无法再把世界看做一个市场。

例如：

- 认为西班牙的人工成本较低而进入西班牙的企业几乎都惨败而归；
- 在欧洲共同体成立之前，进入葡萄牙的美国企业和日本企业也都失败了；
- 美国的半导体企业由于东南亚的工资水平较低而进入东南亚，如今大多已从当地撤出。

上述实例说明，不能仅从工资水平的角度考虑，采取向世界范围发展的战略。此外，在制定世界范围的战略时，不应该简单

地把世界作为一个整体来考虑，必须对全球100多个国家的情况逐一做出分析。在20世纪60年代也许可以忽略这种分析，但如今却是必不可少的。例如，进入南美的绝大多数企业，与当地资本融为一体后，资本比率被迫降低。

通货膨胀

新经济环境的第五个方面是通货膨胀。现代经济学——无论是凯恩斯经济学还是其他经济学都认为，通货膨胀是不可逆转的现象，也不可能得到控制。破坏雇佣关系虽然可以抑制通货膨胀，但如今的情况是这两个方面都存在着问题。我们在20世纪70年代中期看到的是经济不景气与通货膨胀现象的并存。

对此，日本正在采取积极的政策抑制通货膨胀，不过寄希望于公定利率，可能会导致通货膨胀现象的再次出现。在20世纪70年代，政治与经济方面的措施是无法抑制通货膨胀的。对于经营者而言，这恐怕意味着“利润率的降低与资金成本的提高”。社会上年利率的标准为6%~9%，所获得的利润仅仅超过资金成本远远不够。如果无法获得高额利润，则体现不出商业的诱惑力。

例如，在通货膨胀的情况下，会出现折旧不充分的现象。今年投入20亿日元购置的设备，以每年5亿日元的速度折旧，4年后正好为零。但是，如果这时想重新购置该设备以投入再生产，20亿日元将无法购置同样的设备。因此，采用一般的折旧方法，则无法保证业务的顺利发展。必须想办法充分折旧，这当然会影响到成本，导致成本提高，并体现于产品价格。企业自身的行为

加速了通货膨胀的进程，万一竞争对手的折旧情况有所不同，独自提高价格的企业将失去市场地位。

于是，企业家的投资欲望越来越低，这使企业无法进入正常的生产循环之中。

生产率的增长达到顶点

第六个方面是生产率的问题。战后，日本生产率的提高速度一直在欧美国家之上，20 世纪 70 年代中期已达到顶点。我们以前曾经比较过美国与日本劳动者的生产率，结论如下：

- 日本蓝领的生产率远远高于美国；
- 从直接工作人员与间接人员的比率（直接费用与间接费用比率）来看，日本明显低于美国，也就是说，日本间接人员的比率过高；
- 为此，不少有间接人员即白领工作的行业，其生产率低于美国。

我们还比较了日美发动机企业的生产率，结果如下：

- 蓝领的生产率几乎相同；
- 美国企业的直接人员与间接人员的比率为 8:2，而日本的则为 4:6。

也就是说，这两个国家直接人员的生产率相同，由于间接人员的工作情况不同，使得日本的企业无法在国际市场上与其他国

家的企业竞争。日本的间接人员已经阻碍了生产率的提高。原因之一是雇佣关系的僵化。此外，还有一个原因便是日本的“文字”，这是欧美国家所不存在的问题。日本无法使用打字机，只能采用手写的方式，印刷阶段需要花费相当长的时间，而且这项工作由占人口半数的女性来承担，而欧美国家的26个字母则非常容易处理。为了提高占人口半数的男性的工作效率，所以让女性完成内容整理、打字以及写信的工作，以提高间接人员的工作效率。有些国家的半数人口只从事倒茶与复印的工作，日本与这些国家有着根本性的差异。因此，日本的间接人员非常多。

当然，文字的问题并非是1976年才出现的。在人工成本廉价的时代尚可维持国际竞争力，而如今日本的工资水平与欧美没有多大差别，间接人员的障碍恐怕已成为日本丧失国际竞争力的最大原因。

参谋小组的必要性

上述6个方面在石油危机之前与经营者毫无关系。以石油危机为转折点，这些问题一下子全部暴露出来，让日本的高层管理者十分狼狈。出现这种情况也是合乎情理的，国际环境发生了如此巨大的变化，依靠某个人的智慧的确难以考虑全面。

因此我认为，应该把优秀的人才汇集到一处，组成智囊团，让他们集中思考这方面的问题。

“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”——如此比喻并不一定恰当，在此我想阐述的是我们必须利用智囊团的力量，对复杂的国际形势做出分析，并制定出重要的企业战略。

经营要素	变化的趋势	对于高管的影响
1. 国内经济的发展	持续低速成长	允许决策错误的余地减少
2. 基础产品市场	成熟、僵化	难以改变
3. 经营资源	人、原材料、资金分布的不均衡	均衡分配经营资源代价大，从心理上难以接受
4. 国际形势	个别变化	形势变幻莫测，难以准确把握
5. 经济情形	通货膨胀的不可逆转	利润率下降，资金成本提高，导致投资欲望降低
6. 生产率	已达到顶点	第二产业与第三产业高工资、低生产率阶层的扩大

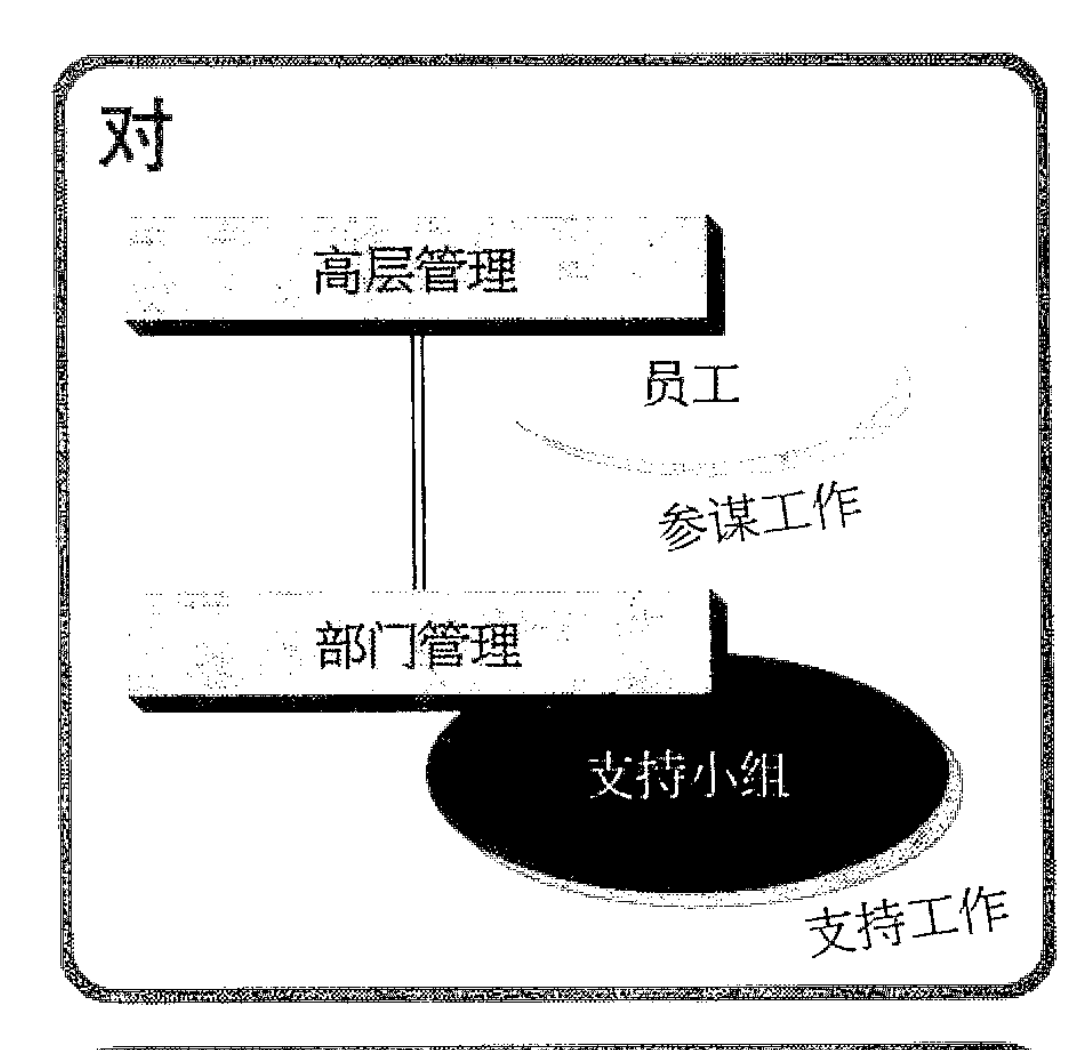
图 7－3　经营环境的根本变化

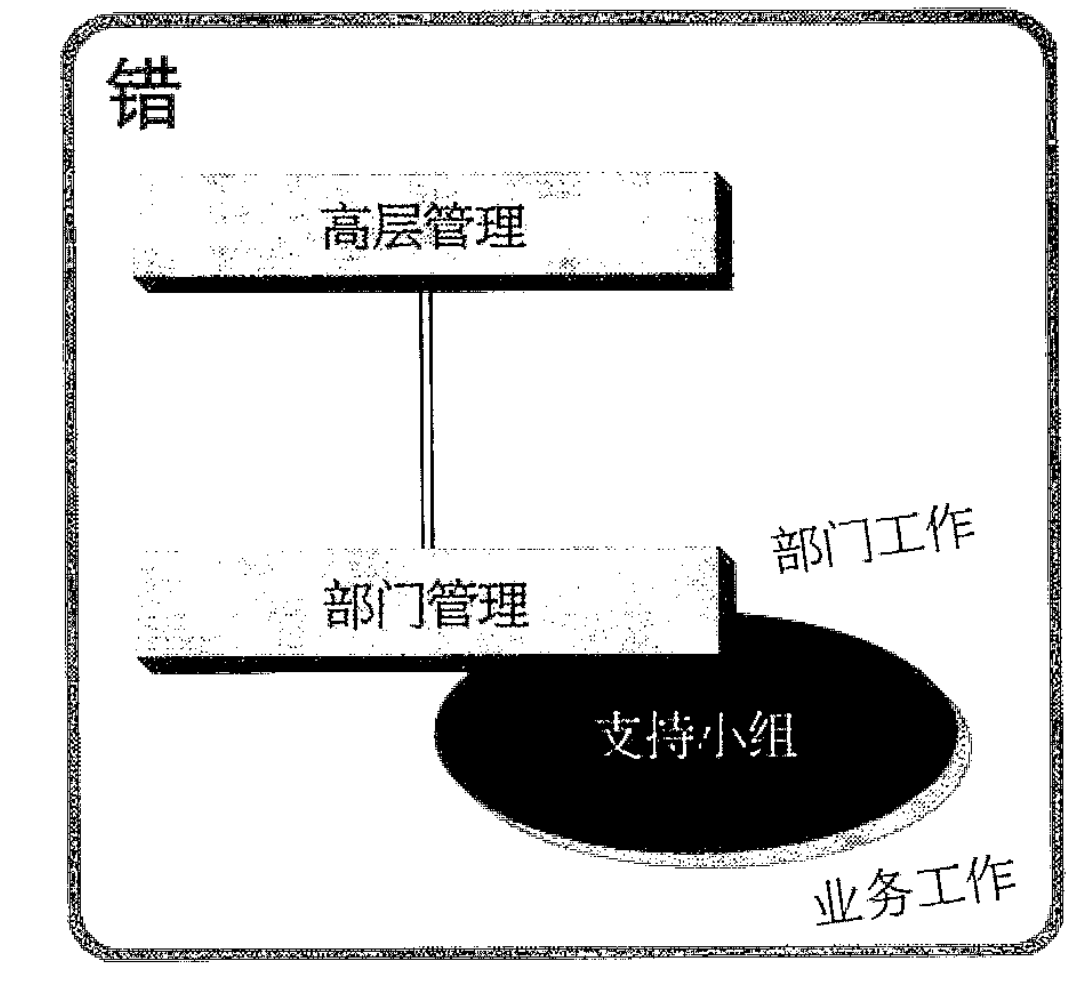
如今我们所面临的难题需要由智囊团来解决，但日本绝大多数公司的高层管理者之下直接分为业务部门和支持部门，而且更为糟糕的是支持部门所从事的工作与业务部门大同小异。

因此高层管理者的下面缺少一个“思考小组”。我认为，应该把高层管理者下面的人员分成两个部分，一部分从事参谋工作，另一部分从事支持工作（例如财务部、人事部与总务部等）。此外，还要对企业的活动进行改革，使参谋活动最终为高层管理者服务。

不少公司都设立了总经理室与企划部，但大多从属于业务部门，或是负责协调业务部门的日常工作。

因此，不少企划人员并不具备分析新经济环境的能力，也无法在分析企业活动的基础之上，制定出改进规划。希望诸位时刻牢记严格区分支持工作与参谋工作的重要性。





如今，大多数公司把出谋划策的参谋小组与从事协调工作的支持小组混为一谈。

图7－4　业务部门与支持部门的关系

低速成长的含义及其战略意义

下面我们看一下经济不景气与低速成长有哪些类型。

首先，在20世纪60年代，绝大多数产业的发展与国民生产总值的增长同步，70年代达到顶峰，此后发展速度大幅降低。上述情况可参照图7－5中的左图。没有人能够预测出今后的发展趋势。正因为无人能够预测，我们才称之为“低速成长”，并且有必要分析其具体内容。

预测未来的发展趋势，我认为应该按照行业分为四种类型。

需求波动型

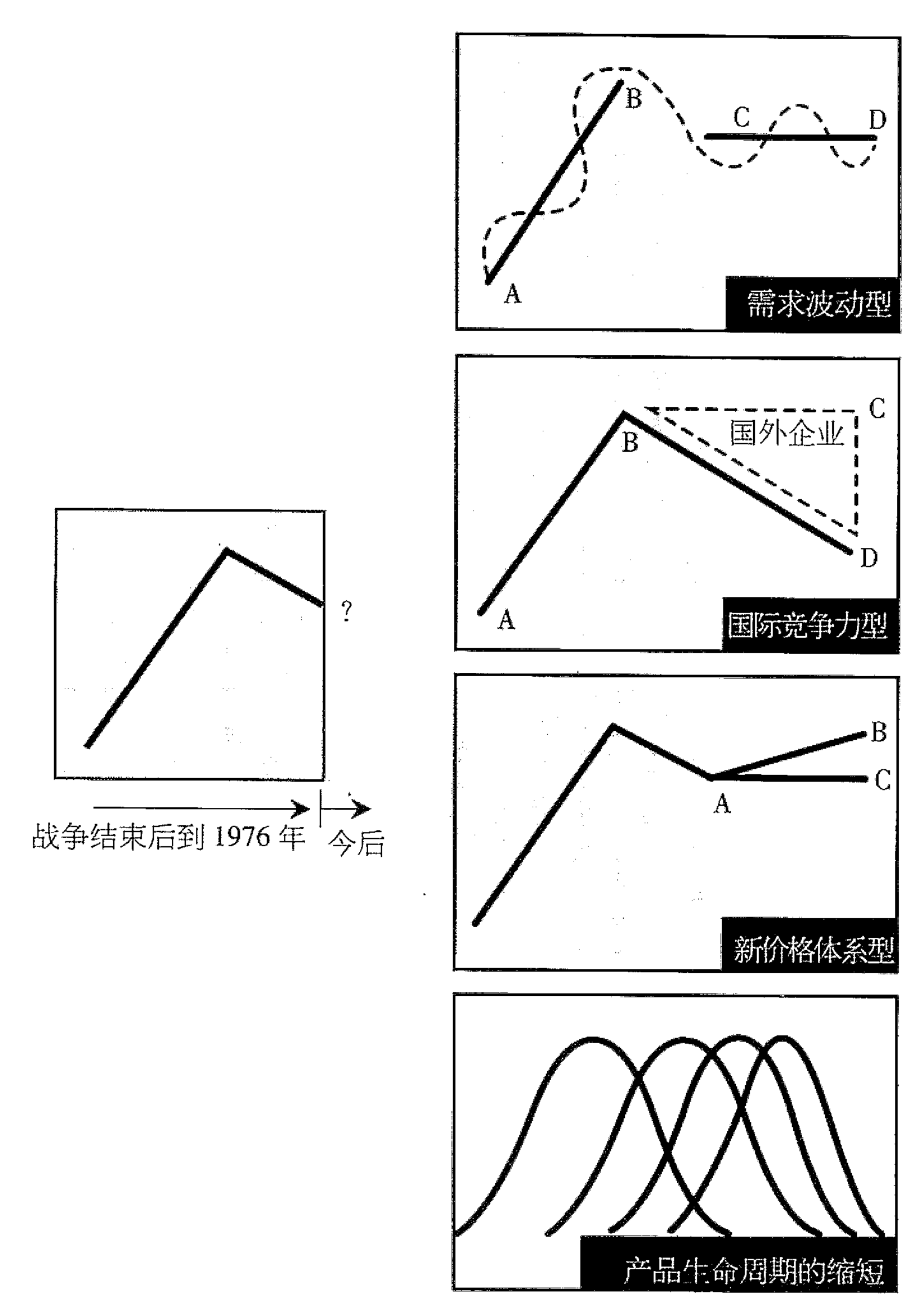
第一种类型为需求波动型。无论社会如何发展，此类行业的需求都在波动。例如耐用消费品，此类产品的寿命为4～5年，有些种类为7～8年，总之不会在数日之内消失。

由于消费者会根据经济的景气情况调整消费品的使用年限，其需求处于变化之中，因此即使全日本所有的人都去购买耐用消费品，但如果使用年限从4年增加到5年，每年的需求也会减少20%。这就是耐用消费品行业的状况。

消费者的需求本应该按照图7－5中A→B的虚线变化，但由于20世纪70年代中期日本正处于发展期，绝大多数产品都沿着A→B的直线上升。因此，本应该沿着A→B的虚线波动的需求全部消失。经济情况本来就处于不断变化之中，由于经济不景气和经济波动现象同时并存，消费者的需求开始沿着B→C的曲线变化。此后，沿着C→D的直线上下波动。

在此基础之上，还要分两种情况考虑。

一是彻底被用户群接受的产品，如日本的电视机等，已经进



并非所有的产业都转为“低速成长”。

图 7－5　日本国内产量的变化

入日本的千家万户，市场完全成熟。卡车市场也是20世纪60至70年代成熟起来的。

上述行业沿着C→D的直线上下波动，今后也会随着经济发展的趋势明显地呈现出上下波动的态势。超市的产品也并不都是必须当天售完的。因此，一旦经济好转，人们对这些产品的需求还是会恢复的，而经济不景气时，放在超市即可。在美国，这种现象在20世纪60至70年代开始出现。总之，这些行业随着经济环境的变化，波动明显。

第二种情况是尚未被用户群彻底接受的产品。

例如大量上市的静电复印机，正在逐渐向用户群渗透。此外如传真机，也并不是所有需要的地方都已经购置。20世纪70年代，这些产品尚处于发展期，一旦发展成熟，自然会走上与卡车或电视机相同的道路，但这些商品在发展期内恰好遭遇到经济不景气的大潮，于是沿着A→B的直线波动。

静电复印机也好，传真机也好，至少在20世纪70年代经济的波动中没有衰退，只是发展速度减缓。

然而从本质上而言，这些商品的潜在需求一旦得到满足，需求便不会再增长。从事需求变动型商品经营的人最重要的工作便是做好充分的准备，以应对需求的变动。

为此，首先要降低盈亏平衡点。必须采取措施，尽量减少固定费用，增加可变费用。每当需求达到底线便会出现亏损，这种收益结构是无法与其他公司充分竞争的。因此，要通过调整可变费用，尽量降低盈亏平衡点。对设备不再追加投资，而是采取外

包的形式，增加可变费用部分。需要投入巨额广告宣传费时，分期分批地投入，不要一次承担过高的固定费用。

此外，库存也属于固定费用，因此在这种情况下尽量不要积压库存。

国际竞争力型

我把第二种产品类型称为“国际竞争力型”。

此类产品的市场变化不大，也不会消失。不过，考虑到日本的生产情况，此类产品将逐渐丧失国际竞争力。

特别是在燃料成本提高后，炼铝业以及石油化学工业等可划归此类产业。此外，日本的工资水平较高，从这一角度考虑，还包括纤维与三合板行业。鞋类属于日本的出口产品，制鞋业也可划归此类。更古老一些的产品还有半导体收音机。此类产品在日本的市场沿着 A→B→C 的曲线变化，在日本逐渐丧失竞争力，被国外的企业所取代。在美国的市场中，原来依靠日本进口的商品也将逐渐被其他国家的商品所取代。

上述行业的人员不能简单地采取降低成本或调整盈亏平衡点的措施。与其他国家相比，日本整体的经济情况发生了变化，在这种情况下，即使克服了燃料费较高的困难，制定出极为出色的冶炼计划，也无法与其他国家竞争。

因此，这些行业的经营者必须采取纵向一体化的方法。纵向一体化包括两种形式：前向一体化和后向一体化。前者可考虑原料的采购，例如在印度尼西亚设立炼油基地，或者获得巴西的铝

土矿和铁矿石等；后者可考虑在控制销售网点方面的投资。

在炼铝行业，炼铝厂采取纵向一体化的措施，积极介入铝合金门窗等制造行业，这一现象曾经受到世人的关注。在这个行业，炼铝厂本身已经失去立足之地，如果不做出战略决策，三四年之后，必将出现不可预想的后果。

市场是不会消失的，必须做出重大的战略决策，向前或向后进行资源或资本的再分配。

在京都，不少纤维公司采取后向一体化战略，打入服装或室内设计行业。纤维市场本身并未消失，越来越多的公司已经做出明确的判断：与其到外地开展风险较大的工作，倒不如紧跟市场发展的步伐。只要考虑到下端市场，便有可能转向服装产业，而不会重蹈那些落后国家脱离市场的覆辙。

新价格体系型

石油以及其他燃料费的价格上涨，这种类型的产品发展速度远没有预想的快。为此，无须再按照原计划对设备进行投资，其中最具代表性的产品便是油船。

1976 年，全球的油船供过于求，在新价格体系下，本应该按照 A→B 发展，却无法摆脱原有的价格体系，只能沿着A→C发展。也许七八年后发展曲线会略有上升，但如今却无计可施。

除了油船之外，电力设备也属于这个行业。电费居高不下，需求受到抑制。从事这一产业的人可以采取降低盈亏平衡点的策略，但即使降低盈亏平衡点，也有可能很难获得长期发展，因此

唯一有效的办法只有与新的合作伙伴联手，打入完全陌生的产业，或者处理部分资产，使企业的机制变得能够适应这种前景渺茫的现状。

日本一流的造船公司不同程度地存在着人员过剩的现象，如三井造船公司，有5 000名左右的人员过剩。如果为这5 000人寻找新的工作，则需要找到一个年销售额高达2000亿日元的去处。在20世纪70年代的经济形势下，开创一项2 000亿日元的业务恐怕是不可能的，而在自己公司内部，发展又受到限制。

因此，只有在经营上果断决策，或是与资金充裕、正准备打入有发展前景的产业的公司携手合作，或者处理资产，舍弃公司的部分业务。

产品的生命周期缩短

第四种类型与产品的生命周期密切相关，与经济的不景气关系不大。随着时代的进步，产品的生命周期逐渐缩短。特别是出现了计算机之后，繁琐的设计所需耗费的时间越来越短。

立体声也是大家所熟悉的产品。过去单一功能的立体声产品的寿命为5～6年，后来立体声成为一种时髦产品，寿命明显缩短。

计算机的配套设备也存在着同样的现象。而且这种现象集中出现于计算机或使用集成电路的设备中。以前，不少公司开发产品需要从零开始制定周密的制造计划与销售计划，这些公司今后将被社会的发展所淘汰。

在这种情况下，必须改变企业的体制，从产品的基础开发转

向应用开发，在改变设计方式时，没有必要从零开始。此外，还要采取措施，把开发工作移交给市场部门。

因此，此类产业的管理者必须抛弃完美主义，千方百计地在市场发展之初盈利。按照现有的市场理论，在市场开始发展时蒙受损失无关大局，市场进入成熟期后开始盈利完全来得及。然而经营此类产品，必须在市场开始发展时“出击”，迅速盈利，当竞争对手赶上来时，迅速撤出，服装行业普遍采取这种措施。

各位读者在思考“经济的低速成长期应该采取何种策略”时，需要考虑自己的业务属于上述四种类型的哪一种。可根据不同的业务类型，分别采取调整损益平衡点、纵向一体化以及改变企业体制的策略。

那么，该如何为自己所从事的业务归类，又如何制定发展战略呢？接下来我们将讨论这一问题。

实现战略的根本转变

引进知识技能的时代已经结束

不是思想，而是感想

根据以往狭义的解释，企业战略主要指企业发展所采取的各项战略，如合并重组、横向或纵向一体化、多元化等。进入20世纪70年代后，特别是以通用电气为首开创的产品项目组合管理被欧美国家的大型多元化企业应用之后，企业战略被赋予了新的解释，即各项业务间的资源配置。特别是1973年的资源危机之后，

经济一直不景气，我们经常听到这样的议论：经营资源的有效配置决定着当今企业发展的盛衰。

我认为这种看法有不正确的一面，它只抓住了企业发展的一个方面，即企业发展的过程。它依然按照从前的习惯，把采取新的经营方法与技术合作置于同一个层面来考虑。

运用技术可以开发出产品，但经营技巧却不一定能够增加盈利。只有充分领会知识技能，应用于现有的环境，并融入现有的管理过程之中，才能看到成果。正因为必须要在现有环境中（社会、法律与心理等方面）重新接受考验，因此与引进技术相比，引进经营技巧成功的可能性要低得多。让我们引用小林秀雄的文章（《私小说论》，新潮文库）来对此做一个说明：

“（日本的作家）的确全盘继承了西方作家通过写作技巧表现出的思想，但这些思想只不过体现了每一位作家的理想而已。外来的思想被作家们以写作技巧的形式所继承，并依靠写作技巧得以延续。与其认为他们所继承的是思想，倒不如认为是感想……”

引进经营方法不再有帮助

以前，日本的企业引进经营方法的目的在于提高生产率与产品质量，由于直接工作人员的素质较高而取得了巨大的成功，而后来经营方法越来越复杂，需要改进的部分也有所增加，如果只从形式上引进某种经营方法，大多不会取得什么实效，例如管理信息系统（MIS）、计划和预算一体化管理技术（PPBS）、项目评

估和评价方法（PERT）等。有些专家专门研究如何改进这些方法，他们把大量的日本精神融入这些方法之中，扩大原有方法的内涵，把它们解释为无所不包、无所不能的方法。

经营方法需要解决如何去做（how）的问题，至于为何这样做（why），做什么（what），做哪一项（which），何时做（when），由谁来做合适（who），在何处做（where），是无法从中找到答案的。

我认为，经营方法无法解决的这些问题正是石油危机之后，全球大企业所面临的最重要的问题。

我们需要找到一个方法来衡量经营方法的这一根本转变，为此我对上述方面逐一做了些思考（请参考图7－6）。

命题的部分——why

为什么要创办这家企业——10年前，不少私营企业的老板都会问自己这个问题。

岩崎小弥太提出，创办企业的宗旨为“所期奉公、处事光明和立业贸易”三原则。

如今，企业的总经理也都依靠工薪生活，因此不再热衷讨论办企业的宗旨或目的之类的话题了。我们在电视广告中经常会听到这样的语句“住宅综合企业XY”，“XY旨在美化人类的生活”，企业不再注重宣传具体的业务内容与企业的目的，而是旨在营造一种氛围，并树立企业的形象。

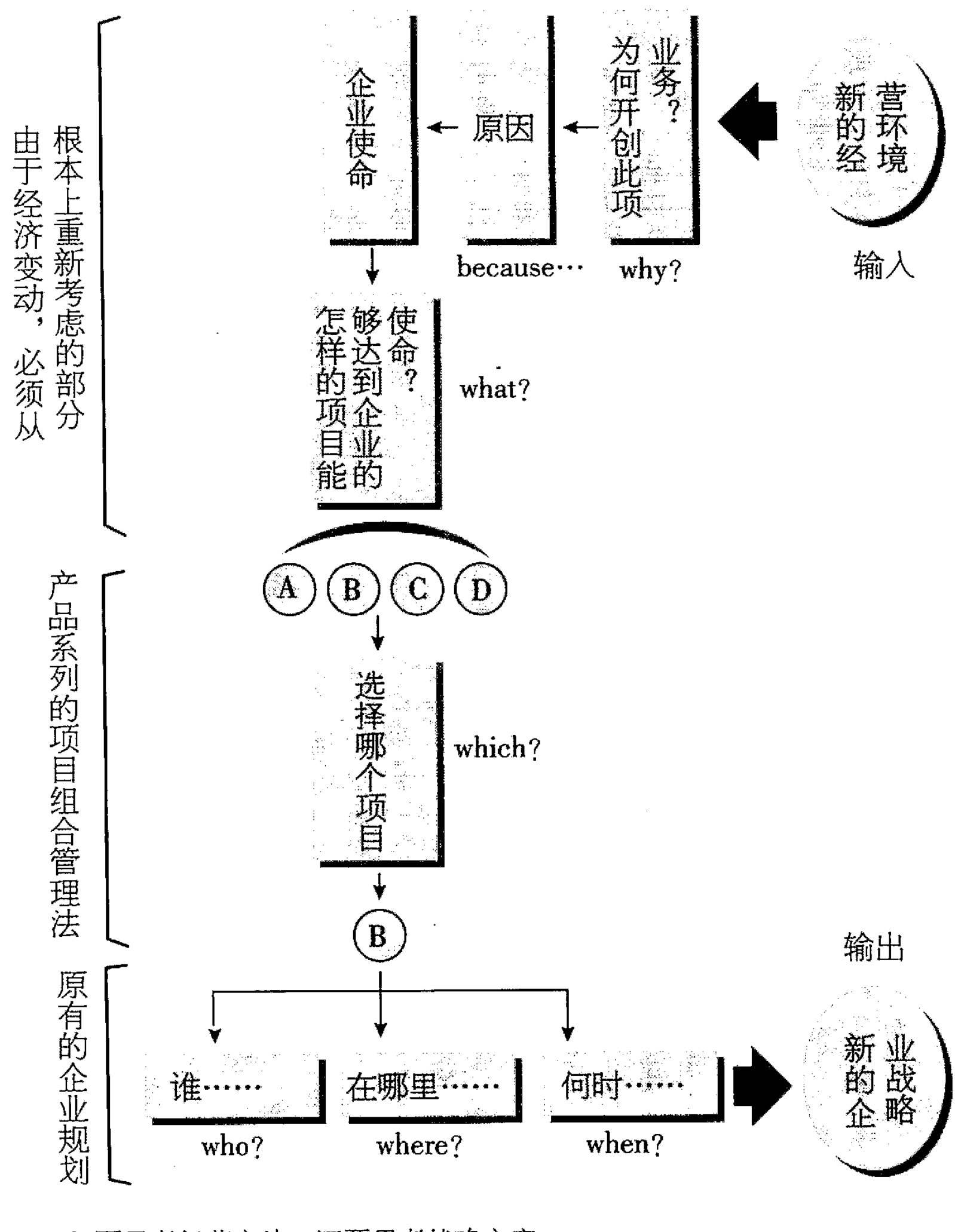


图 7－6　企业战略的改进

为什么创办企业——再次从根本上质疑

麦肯锡公司的两三家办事处曾请我做过一项咨询工作，内容

是考察石油危机之后经济形势发生了怎样的变化。欧美国家原来采取发展战略（多元化、海外业务、合并重组等），现在开始重新评价现有的战略，加强财务管理（特别是现金流的管理），着手进行组织的重组，并重新定义企业的目的。

在社会背景由公共投资方式转为社会福利方式后，美国的一家建筑公司请我帮助完成一个项目，即企业发展的新的目的（也可表达为企业的使命）是什么。

利用公共投资最多的高速公路的建设正在发生根本性的变化（例如加利福尼亚州以及得克萨斯州的工程）。20 多年前，美国的人工费用以及材料费非常廉价，石油方面的税款也很充裕，因此国家对高速路的建设野心勃勃，路越宽越好，路基越厚越好，并可使汽车全速通过转弯处。

美国的政府机构与民营企业不同，人才流动现象少，因此倾向于保持这种优良传统。这种传统的做法非常耗费资金。石油危机爆发之后，来自石油税的收入减少，而保养维修等固定费用增加（由原来的 2%～3% 增加到 10% 以上），导致道路建设的可变费用增加，有些计划中的道路建设项目不得不被迫中止。

我们的项目小组在新的经济环境下，重新审视了传统州级高速公路的规格，得出的结论是：20 年未曾改变过的这一规格已不再适用于新的形势。于是，我们把每个州的道路建设预算费减少到 30%，以保证资金的有效利用。

这个例子告诉我们，以前的常识（工业规格以及各种条例）

只有在当时的社会背景下才具有经济价值，在社会剧烈变动之后，需要重新审视其合理性。

此外，政府与企业的最高领导者认为这些常识只是工程师与经理们的事，所以在按照公司内部的惯例或先例实施投资规划时，请这些人不妨参考一下我们的经验：重新思考这些惯例或先例的内容，比甄选备选方案获得的收益更大。

企业目的的具体体现

另一方面，对于企业是否真正有必要发展某项业务，越来越多的企业请我们对此做出判断（美国的冷气、暖气设备与合成化学等，欧洲的汽车、造船、纤维、银行、油脂等行业）。

毋庸置疑，要想摆脱危机并且不至于迷失方向，必须具备坚定的信念与明确的目标。特别是在经营环境发生剧变的今天，在新的经营环境中生存，必须要明确“为何从事此项业务”，只有这样，才不会迷失发展的方向。

在制定新的规定时，不能以抽象的概念为主，而是要考虑到如今半数以上的人是在电视的陪伴下成长起来的，条文要尽量具体明确。因此，我们所确立的企业的发展目标必须能够使业务得到发展，并有利于资源的有效利用，如：

“防止大气污染，还城市以蔚蓝的天空”（某家预防公害的机器厂商）

“成为城市建设器材的龙头企业”（美国某器材厂商）

“在居住空间里，让听觉得到片刻的休憩”（音响器材厂商）

当然，在回答最初的提问“why”时，必须通过彻底的分析与论证得出结论：如果按照以上要求创办企业，保证能够获得较高的收益率，同时能够满足不断变化的社会需求。在确立企业目的时，如果缺少这一环节，则与以往只注重氛围或依靠灵感而确定的企业目的没有任何区别。

抽取的部分——what

企业经营的缩影

能够达到企业目的的业务通常不是单一的，也不是无限多的，一般来讲会有几项业务。回答“what”的问题，便是明确这几项业务所应采取措施的过程。

在以往经营思考的过程中，没有必要思考哪些措施对于企业真正具有意义，想到什么，便立刻付诸实施，行动迅速的一方在竞争中占据有利地位；或者观察其他企业采取了怎样的措施，姑且与其他企业采取同样的措施，在制定企业规划时，这种做法能够得到大家的认可。

事实上，我认为企业战略中最难回答的便是“what”的问题，请大家看以下三种组合。

	佳能		奥林巴斯
销售额	476	>	256
经常利润	32	=	33
行业种类	照相机＋计算器＋复印机		反光镜照相机＋相关精密产品

	雪印乳业		麒麟麦酒
销售额	3 438	=	3347
经常利润	91	<	211
行业种类	牛奶＋奶酪＋冰激凌＋食品		啤酒

	五十铃汽车		栗田工业
销售额	2 076	>	373
经常利润	27	=	27
行业种类	卡车＋小汽车		水处理设备

数字的单位为亿日元（1976 年春）

从以上组合中，我们可以看到日本战后 30 年间企业经营的缩影。用客观的眼光审视世界上的其他国家，我们发现情况大体相同。

	埃利斯—查尔斯公司		美国化学公司		美国国内集装箱公司
1975 年的销售额	1443	>	464	>	335
纯利润	29	=	30	=	29
行业种类	各种器械		化学药品		木制品

数字单位为 100 万美元（《财富》1976 年第 5 期）

之所以难以确定哪些业务适合自己的企业，是因为对于自己和其他企业实力的认识非常困难。

特别是 1975 年左右，石油危机（资源不稳定，新的价格体系）、通货膨胀与经济不景气同时出现，连那些能够准确把握企业环境的公司也对自己失去了信心。

世界上所有的事物都是相对的，特别是在企业之间互相竞争的情况下，请各位读者不要忘记，企业相对于竞争对手的竞争能力决定着业务的成败。当然，迫于社会与政治的压力，同行业的其他公司也会出现过渡期的现象，在困境中度日，但在基本需求剩余较多的产业领域，真正的竞争对手不是政府和消费者，依然是同行业的其他公司（包括国外同行业的其他公司），这一点请大家牢记。

经济波动时对企业实力的判断

为了满足企业的上述需求，麦肯锡公司 1975 年以芝加哥办事处为中心成立了项目小组，针对某公司在此次（资源危机之后）经济波动中发生了哪些实质性的变化，该小组创立了一套短期做

出判断的方法。这一过程被称做经济变位监查法（Economic Dislocation Audit），内容非常正规，并且自成体系。

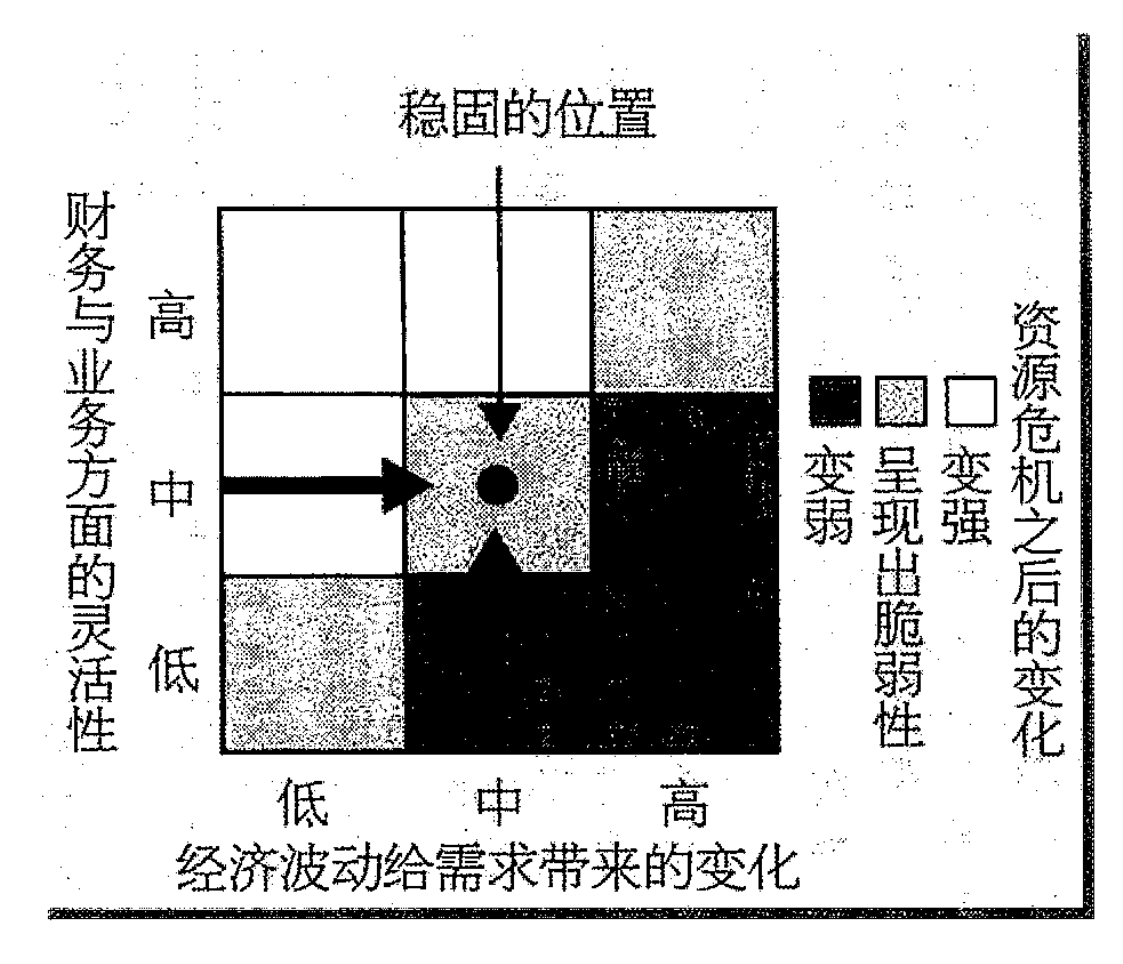
首先考察此次经济波动给该企业所开展的业务（行业种类）带来了怎样的影响。有的行业种类在经济波动中改变了行业定位，这些行业之所以如此脆弱，主要原因有两个：财务与业务方面的灵活性（内部变量）与需求的增减（外部变量）。因此，首先需要在这两个变量所构成的平面中为该行业种类定位。位于图7－7右下方的行业，在此次经济危机中尤其脆弱，而左上方的行业相对稳固。

财务与业务方面灵活性较大的行业的特点为：

- 可变费率较高
- 非资本集约型
- 可周转的资金较少

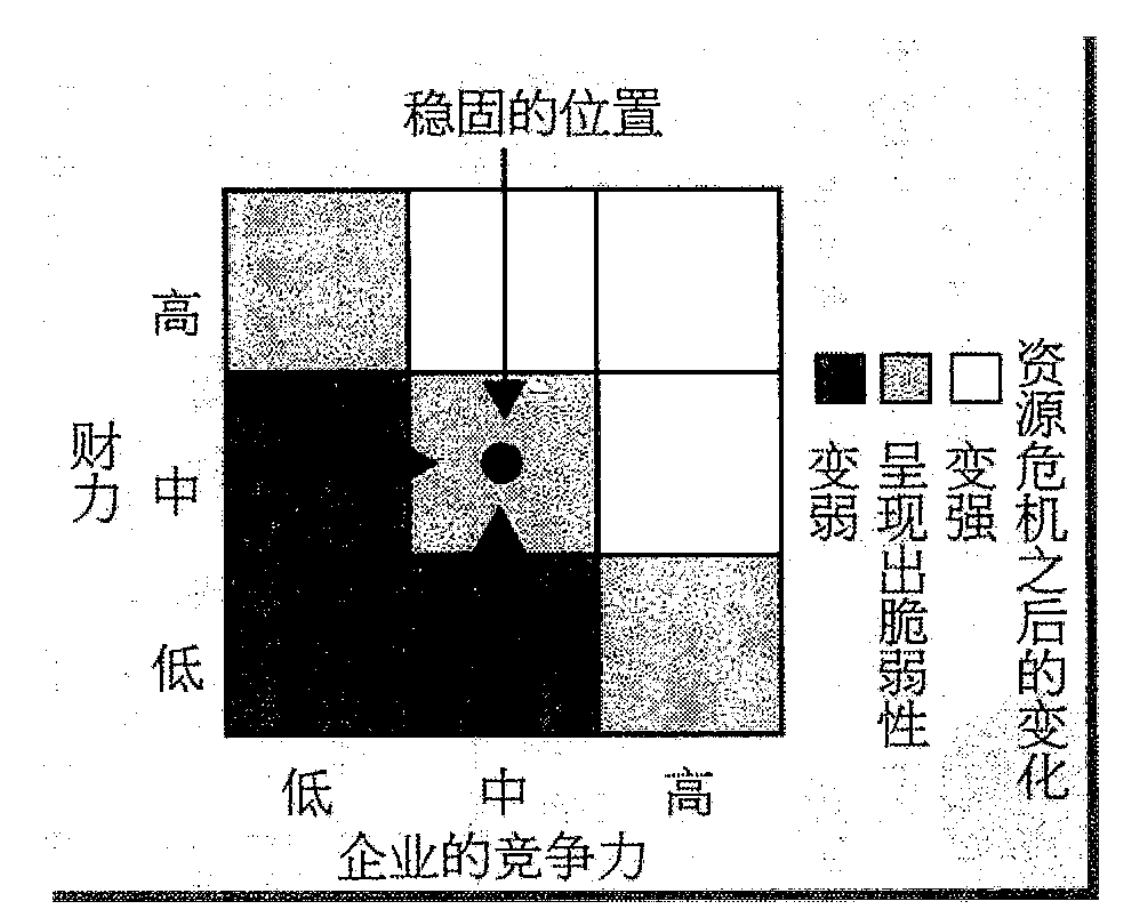
此外，对需求的增减承受能力较差的行业特点为：

- 价格弹性指数较大
- 耐用消费品，再次购买的时间很随意
- 存在替代产品



考察此次经济波动所涉及的行业发生了什么实质性的变化。

图7－7　行业种类平面图



考察经济波动给企业的竞争力带来了怎样的相对变化。

图7－8　企业（业务）平面图

图7－8为从事图7－7行业的某企业的平面图，横坐标为企业

在市场的竞争力，纵坐标为企业的财力。通过此图，我们能够准确地把握企业在经济波动中的变化。

财力较强的公司有以下特点：

- 拥有稳定的现金流
- 筹集外部资金的能力较强
- 自有资本所占比例较高

市场竞争力强的公司有以下特点：

- 市场占有率高
- 成本管理水平高
- 生产体制具有灵活性
- 拥有独特的技术与销售网

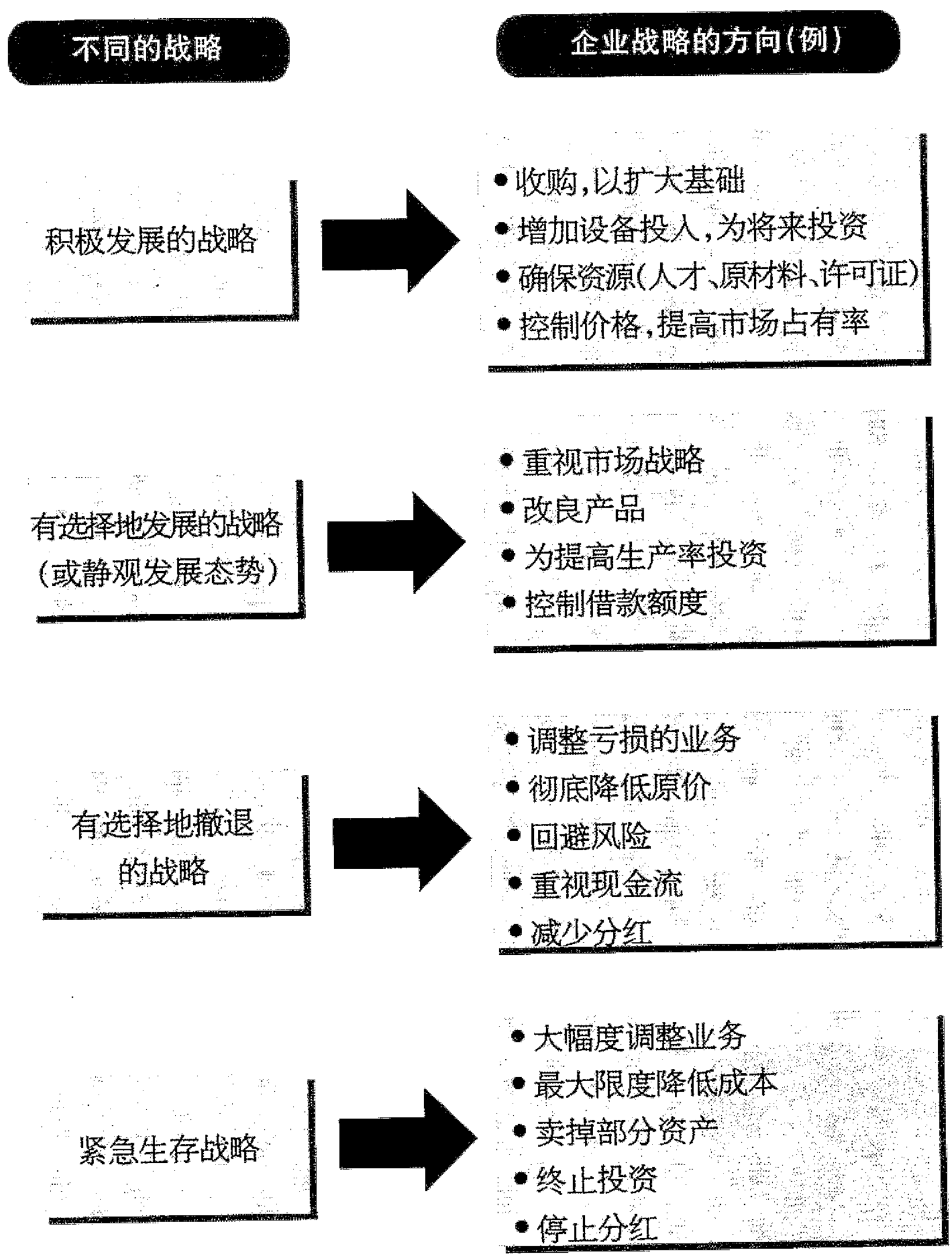
只有用行业种类与企业特有的业务这两个坐标为公司定位，企业才能处于最稳固的位置（请参考图7－8）。

短期内确定基本战略的方法

按照这种思考方法，不仅是黑色与白色的部分，灰色部分的范围也很大，我们依然难以对变化的方向做出判断。于是，我们立刻从现金流与业务发展的可能性两个方面对灰色部分所代表的业务进行了更详细的分析，并判断出在战略上应该进攻还是防守。

此外，企业对于经济波动需要一个反应的时间，根据紧急程度，我们把战略分为4类（请参考图7－9），并分别举例说明企业

所采取的方法，以回答“what”的提问（图7－9右侧）。



受经济波动影响的程度不同，选取的战略大相径庭。

图7－9　企业战略的方向

目前，麦肯锡公司全球各地的办事处在客户的咨询工作中都在使用这种紧急监查法，美国已经完成了对大型电机制造企业、超市连锁店、休闲用品企业、饮料企业、纤维零售连锁企业、乐器制造企业等各行业的监查，达到了短期内确定基本战略方向的目的。

当然，这种方法只适用于诊断问题的前一个阶段，因此进入后一阶段，还是要采用原有的企业战略咨询方法。因为经济环境变化剧烈，很多时候必须立刻付诸实施，而且不分行业种类。例如：

（1）缩短成本与价格之间的时间差（周转时间）。

（2）不仅要把握成本与销售额（日元）之间的关系，还要把握销售额物理量（数量、体积等）的环节。

（3）分阶段实施企业规划，尽量减少早期投资，避免对全部问题一次性做出决策。

（4）不要舍弃主要业务。

（5）投资评价法以及投资偿还期（PBP）等方法不够明确，采取贴现现金流（DCF）之类更加严密的方法。

（6）把紧急规划作为正在实施的企业规划的备用规划，设定采用紧急规划的条件与时机。

（7）假设通货膨胀现象将一直持续，在考虑风险的同时，努力控制成本的提高（通过早日决策）。

选定的部分——which

在现有的制约条件（时间、资金、人、技术、背景）下，从有可能选择的若干项项目中，选择出“风险最小、收益最大”的项目组合，这种经营方法就是备受关注的产品项目组合管理法。关于这种方法的具体内容，我们已经多次谈到，在此不再赘述。1975 年 4 月 28 日的《商业周刊》介绍了通用电气在经济波动之后，是如何采用这种方法的。

不过需要注意的是，采用这种方法制定企业战略方案，必须收集严密的数据。这种方法不适用于那些以业务部门为核心而且墨守成规的企业。

这种方法在欧美的大企业应用得越来越广泛，但真正领会其精髓并熟练运用的企业不过几家而已，绝大多数企业并未以此取代现有的企业规划法，而是作为一种补充方法。不仅是美国，任何一个国家业务部门的管理者势力都非常强大，而产品项目组合管理以批判的态度对待他们，因此最重要的是如何想方设法引进这种方法。

不仅产品系列需要选择“which”，在制定设备与设施的投资规划时也需要做出选择。在这种情况下，自然需要充分考虑经济环境的变化。

例如，美国的某家大型造纸企业准备投入巨资，购置一台回收废水中纤维素的设备（重油燃烧法），造纸行业普遍认为“提高纤维素的回收率，收益率会随之提高”，这种回收方法已被公认。

然而我们发现，重油的价格成倍增长，有时放弃纤维素的回收，纸的价格反倒会降低，于是建议这家公司放弃设备投资的计划，避免了巨额的浪费。

对于这样的问题，习惯了政府机关以及公司体系的人是很难发现的。不过，石油危机的本质特点在1976年已经显而易见，其主要特点之一便是向新价格体系的转变，如果考虑这方面的因素，我们就必须估计到“which”的答案有可能发生变化。

人的部分——who

缺乏学习的根本原因在于环境

军事战略中人的因素包括能力、组织和士气三部分。对于实施企业战略的队伍而言，把士气改为心情，其他方面大致相同。

关于能力，尽管我们并不认为日本人的能力低下，但20世纪70年代中期还是经常能够听到这样的论调：“没有能力领导中层管理者”，“高管手下缺少中层管理者”。

也就是说，人们普遍认为从上到下都缺乏学习，于是强化管理者能力的各种培训方法备受欢迎。

不过，人类只有在受到强烈刺激的情况下，才能仅仅依靠对头脑的训练改变思考与行为的模式。只有在走投无路的环境中，在身体感到沉重的压力时学到的东西才会刻骨铭心。因此，缺乏学习的根本原因并不在于学习本身，而在于环境，在于近几十年来管理者所成长的环境。

我们经常能够看到这样的现象：美国的商人经常独自与日本

方面谈判，而日本商人在谈判时必定会派出一个谈判小组。但同时日本也出现了不少优秀人物，如松下幸之助、本田宗一郎、立石一真和盛田昭夫等。

上述两种对比给人留下的印象截然不同，原因究竟在哪里呢？个人在环境中处于被动地位还是主动地位，几十年后将会体现于个人的能力。

20 世纪 60 年代前半期，欧洲人叫嚷着在商业上与美国之间存在着一道“鸿沟”，而如今已经听不到这种声音了。我以为，发展处于停滞状态的欧洲很难出现众多优秀的管理者，但美国式的职业方式已在欧洲出现：商业学校（特别是法国的欧洲工商管理学院）毕业的年轻人进入大公司工作，身居要职，享受高薪待遇。20 世纪 60 年代从事我们这种工作的人还很少，而如今无论是商务界，还是财务界，这项工作都必不可少。

环境不会在朝夕间改变一个人的能力，因此需要挑选出少数人组成一个智囊团，为管理者制定战略方案出谋划策，并度过艰苦的时代。

成立智囊团后，必须要做的另外一件事是：对年轻的管理者候选人尽量进行分散管理，也就是说，给他们提供一个相对独立的环境。

“扭曲”的项目部制度

思考组织的问题是不能脱离上述人的能力这一问题的。如今 35～45 岁之间最具实力的管理者，都是在大企业采用项目部制度

之后进入公司的，也就是说，过去的15～20年间他们都是在项目部中成长起来的。

在发展期内，项目部制度的存在具有重大意义，但从企业整体而言，我们不得不承认，项目部制度是扭曲的。松下幸之助与立石一真等人所处的环境使他们能够纵观企业整体，而项目部制度却是局部的，特别是在筹集资金与决策时，会走向片面。

采用项目部制度的大企业从组织形态上看，属于官僚组织。官僚组织的特点是狭义地定义各组织的责任与义务，如果把预算和决算比做动脉和静脉，把中央机构（政府）比做心脏的话，只有动脉、静脉和心脏发生关系，而且对此的评价方法只是超出预算范围正负几个百分点。这样，围绕着动脉中血液的流量奋斗，容易助长本位主义。

另一方面，作为自由发展个体的私营企业，其特点是“与组织结构相比，更加重视构想”，预算中可变部分较多，能够迅速应对形势的变化等，这些特点我们可通过松下幸之助、立石一真、吉田忠雄等人的传记了解到。

此外，在这些企业中，专业领域没有任何戒律，完全可以通过人的头脑描绘出项目发展的蓝图。因此，这些私营企业的特点是产品计划、人员、库存、资金、市场战略、外联等各方面有机地结合为一个整体。

克服“官僚心理”

官僚型与私营企业型是企业发展的两个极端类型，而20世纪

70年代采用项目部制度的大企业从形式上而言，非常接近官僚机构，这让我们不得不感到吃惊。

因此，从形式到实际形态都属于官僚机构类型的组织如果维持10年之久，必定会形成“官僚心理”。

一旦形成官僚心理，企业的发展便会陷入僵化，无法作为一个有机的生命体做出决策。在70年代这次经济波动中，除了一些非常优秀的企业之外，绝大多数大企业（以上述的经济变位监查法判断）都或多或少地出现了问题，它们无法采取根本性的措施，如调整业务和人员、大幅度地变动组织结构等，我们只能认为根本原因在于大企业中根深蒂固的官僚心理。

不过，请大家不要忘记在资本主义经济制度下，这种倾向给企业带来的威胁。欧美各国比日本发展早几年或几十年，我们已经在那些国家看到了苦苦挣扎的大企业的实例。

如今的当务之急不是热衷于研究制定企业战略的方法和过程，而是改变思路，为此我想再次强调本节的主旨：目前大企业的管理者所面临的最大课题为“克服官僚心理”。

第八章　基于战略思考的企业战略

相对竞争力的变化

战略指的是战争中取得胜利的计划，首先必须有作战对手，因此企业制定战略规划的大前提是存在竞争对手。为了在竞争中处于相对优势的地位，要摸索出一套方法，并高效率地实施这种方法。

之所以表达为“相对”，是因为企业战略的制定者确实很难追求绝对。例如，我曾经看到过某家电企业的情况：市场占有率低，品种齐全，但每种产品都是亏损。既然是家电企业，产品齐全也许无可非议，但这家家电企业并非在真空的环境中销售产品，也就是说，从“绝对”的角度而言不无道理，而从“相对”的角度而言是行不通的，而这家企业并未注意到这一点。

此外，他们无法调整产品系列的另外一个理由是“这是顾客的需求”。既然顾客如此需要该企业的产品，市场占有率应该很高，因此这样的理由是站不住脚的。

结果这家企业使原本就不多的经营资源更加分散，所有产品都未获得成功。究其原因，我们可以得出一个常识性的结论：与竞争对手相比，在任何方面都不具备相对的优势。

制定企业战略时，必须改变与竞争对手之间实力的对比关系，使企业朝着高效的方向发展，但企业体制的变革却必须依照绝对的标准。例如，采用价值分析（VA，Value Analysis）或价值工程（VE，Value Engineering）的方法，努力降低成本，缩短赊销款的回收周期。如果通过这些措施能够改善收益，获得充裕的资金，针对竞争对手所能够采取的策略也会有所增加。因此，企业战略固然是战略的一部分，但我所理解的“企业战略”却是能够直接改变与竞争对手之间实力对比关系的战略，它有别于提高收益率、变更组织结构、改进管理程序以及培训人才等业务方面的改进措施。

这两方面最大的区别在于轻重缓急的程度不同。如果与竞争对手相比实力相对减弱，企业的生存便会受到威胁，如果收益被竞争对手所控制，企业便无法正常运转。“战略”这个词本为战争用语，在战线上相对力量的变化曾经给日本带来过巨大的影响，联想到这一点，大家一定会立刻理解我的意思。在这种情况下，业务上的改进正如战争中的情商培养或振兴农业等内政措施，从整体上来讲是必不可少的，但某一方面的落后却不会导致致命的伤害。

另外一个区别在于思路的不同。清楚地意识到竞争对手的存在，并企图保持相对优势的地位，与按照一个绝对的指标改进业务，思路是完全不同的。适合于这两项不同工作的人的性格也有所不同，前者可比喻为猎犬，后者可比喻为蜜蜂。

不会被竞争对手超越的3个方法

企业战略的定义是“对于与竞争对手之间相对竞争力关系的变化进行规划的工作”，理解了这一定义之后，接下来我们将要讨论采取怎样的方法，才能改变与竞争对手之间相对竞争力关系的变化。

在我所了解的范围内，在这方面，全球范围内尚未形成任何一个方法论的体系。因此我只能根据自己有限的经验展开讨论，请各位读者充分认识到我的观点还很幼稚，并在此基础之上寻找更好的企业战略的方法论。

首先，介绍3个改变自己与竞争对手之间竞争力对比关系的方法。

（1）在经营资源的配置方面，比竞争对手更加主次分明，使自己的企业在市场占有率和收益率方面占据优势地位。在这种情况下，与同行业的其他公司采取完全相同的做法，很难有任何相对变化，必须找到该行业成功的关键因素，并把经营资源集中投入其中。把经营资源投入关键之处，这样即使同行业的其他公司拥有同样的经营资源，自己的企业也能够成功。这种方法可命名为“基于成功关键因素的企业战略”。

（2）从那些竞争激烈的行业中我们看到，即使不具备相对有利的条件，而且围绕成功的关键因素展开的战斗双方势均力敌，但由于竞争的条件并非完全相同，有时也能获得相对优势。例如，

可以把尚未直接发生竞争的产品的技术、销售网以及收益等巧妙地反映到该产品的竞争中，也可以利用资产内容的相对差别。这种方法可称为“基于相对优势的企业战略”。

（3）在同行业的竞争中，通过不断创新使竞争对手难以效仿，也能够在竞争中保持相对优势的地位。在这种情况下，无论是市场开拓方面的创新，还是产品开发方面的创新，都能达到同样的效果。总之，应该积极开展竞争对手不去涉及的业务，努力开拓市场。这种战略可称为“基于不断创新的企业战略”。

上述3种方法其实并没有什么独特之处，它们主要强调的是不要在同样的情况下与竞争对手做同样的事。单纯采取价格竞争的策略，很容易被竞争对手效仿，而且会降低行业本身的收益率，作茧自缚。为了改善收益率而过度降低成本，是无法保证顾客的利益的。

因此，这3种制定战略方案的方法有一个共同的目的，这就是使竞争朝着有利于自己的方向发展，以使竞争对手难以效仿，并增强自己的相对优势。下面我们详细论述这3种方法。

基于成功关键因素的企业战略

日本的大企业也逐渐开始采用产品项目组合管理的方法了。这种思路的特点是“考虑多样化的产品项目之间的平衡发展”。考虑产品项目之间的平衡发展是基于这样的思想：使各产品项目具有各自不同的特点，生产产品的经营资源（人、资金、原材料、

时间等）是有限的。如果生产同样的产品，平衡发展便不是什么大问题；如果资源是无限的，所有的业务项目都可获得无限的发展，也不必考虑平衡发展的问题。

对于企业的高层管理者而言，经济“低速成长”最大的问题在于当产品之间的发展有失平衡时，会损害收益结构，降低发展速度。如果经济持续高速发展，即使发展不够均衡，较弱的业务项目在较强的业务项目的保护之下，也会有改进的余地。为什么在经济的低速发展中出现不均衡问题的都是多元化的企业、电机企业或机械企业呢？

多元化的企业之所以能够实现多元化，是因为人、资金、时间等各项经营资源充裕。如果在经营资源不够充裕的情况下采取多元化的策略，新的业务项目恐怕很难取得成功。即使获得成功，公司的主要业务项目也一定会受到损害。在经济发展停滞的情况下，缺乏基本经营资源的企业实行多元化风险巨大。这是因为在新业务项目的现金流达到正值之前，企业必须要从主要业务中划拨资金。由于经济不景气，主要业务筹集资金已经面临困难，而发展势头正劲的新业务项目要消耗大量的资金，自然会成为企业沉重的负担。

只有那些经营资源充裕的企业，才能为了降低风险而采取多元化的战略。而那些缺乏经营资源的企业即使投入少量的人力与资金，放慢脚步实施多元化的战略，也会影响主要业务的发展。

业务发展的机会并不是任何企业都能够把握的，它属于那些不畏风险、大胆开拓业务领域的公司。业务发展的机会如矿山一

般，社会上成千上万的企业家源源不断地来发掘。从常识来讲，只依靠自己勤勤恳恳地工作发掘出的矿山不会很多。

因此，一旦发现业务发展的机会，就应该一举发起进攻，只有那些冒险家和富人才能获得成功，原因正在于此。我们听说过不少冒险家成功的故事（卡西欧、乐清），但更多的却是失败的事例。

即使是主要业务的经营资源充裕的公司，采取多元化的战略也不一定获得成功。新日铁、普利司通、丰田、麒麟麦酒、三得利等行业垄断企业的多元化业务也很难说获得了成功，不久后的将来也不一定成功。这是为什么呢？

原因如下：这些企业新业务领域成功的关键因素与主要业务成功的关键因素大不相同，或者新业务领域的管理者掌握成功的关键因素，但不会轻易透露给别人。

当然，“赚钱过多”的企业在实施多元化战略时，多存在不良的动机（脱逃税款等），即使管理者下达命令，从上到下也很难行动一致，企业的所有成员不能同心协力地战胜风险。

打入新市场之际，考虑成功关键因素的企业

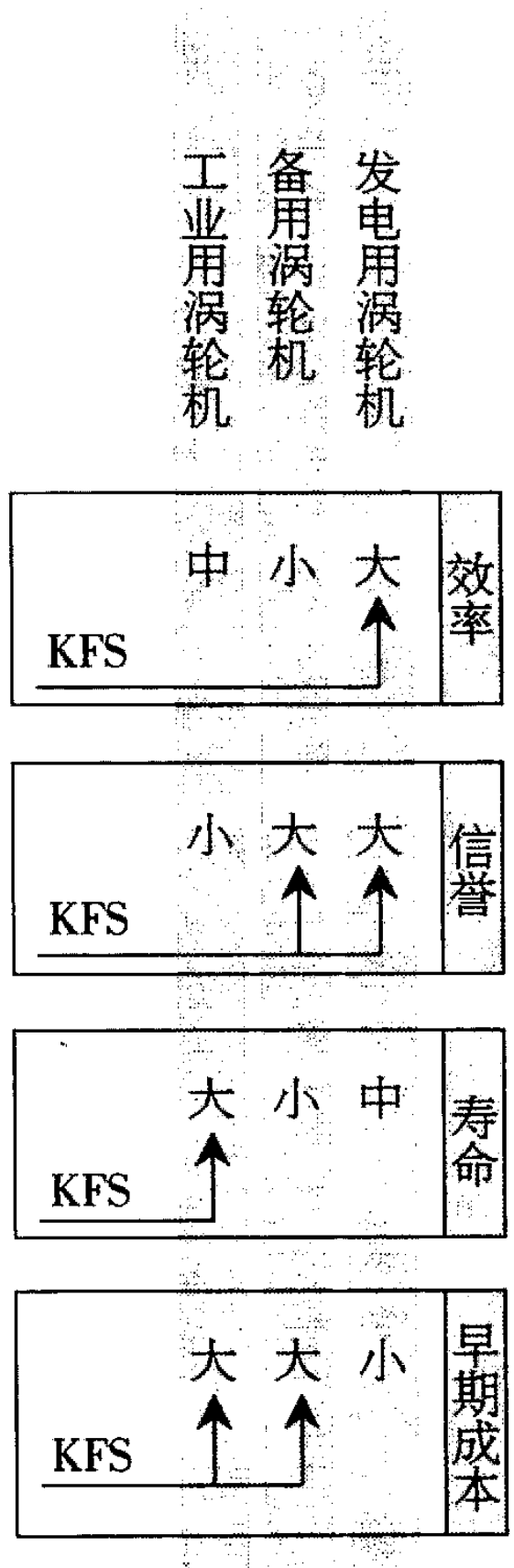
即使全体员工同心协力地面对风险，却依然无法抓住成功的关键因素，这又是为什么呢？图 8－1 是对用户购买涡轮机的问卷调查（假设生产发电用涡轮机的企业希望改进涡轮机的技术）。

众所周知，发电厂最怕的是临时停止供电，因此非常重视产品的信誉。此外，随着重油价格的上涨，发电的效率直接影响到

电力公司的盈亏，效率降低1%，便有可能输给竞争对手。反之，评价发电厂建设情况的标准并不在于为了满足以上两个成功的关键因素严格控制早期成本，而在于运转资金。当然，在比较原子能发电与火力发电时，所采用的单位都是千瓦/小时。因此，生产发电用涡轮机的强大企业必定彻底掌握了效率与信誉这两个成功的关键因素。

发电厂的建设日趋衰落，以项目的多元化为目标的重型电机企业是否可以让工程师利用同样的技术，设计出小型涡轮机作为备用设备呢？这些工程师一直在考虑如何提高产品的生产效率与信誉，他们是不会轻易放弃这两方面的努力的。即使阐明新市场中早期成本的重要性，他们还是会过于注重产品的设计。这种思路的转变必须在高管或销售部门的强制下完成，而一般来讲，这种转变主要依靠设计人员的力量。

把那些过于注重设计的产品投放到早期成本非常重要并且不太重视效率的市场，又会出现怎样的情况呢？如果由于注重设计而提高了价格，这种产品恐怕是没有销路的；如果价格与其他竞争企业大体持平，企业的收益又会急剧降低。不认真考察新市场中成功的关键因素是什么，就会受到惩罚。此外，如果想生产工业用涡轮机，也会出现同样的情况。产品与市场的关系相当于钥匙和锁，如果组合错误，自然无法打开收益这扇门。我之所以使用“产品与市场战略”这个词，而不是“市场活动”，原因正在于此。



同样的产品，市场不同，KFS（成功关键因素）大不相同。

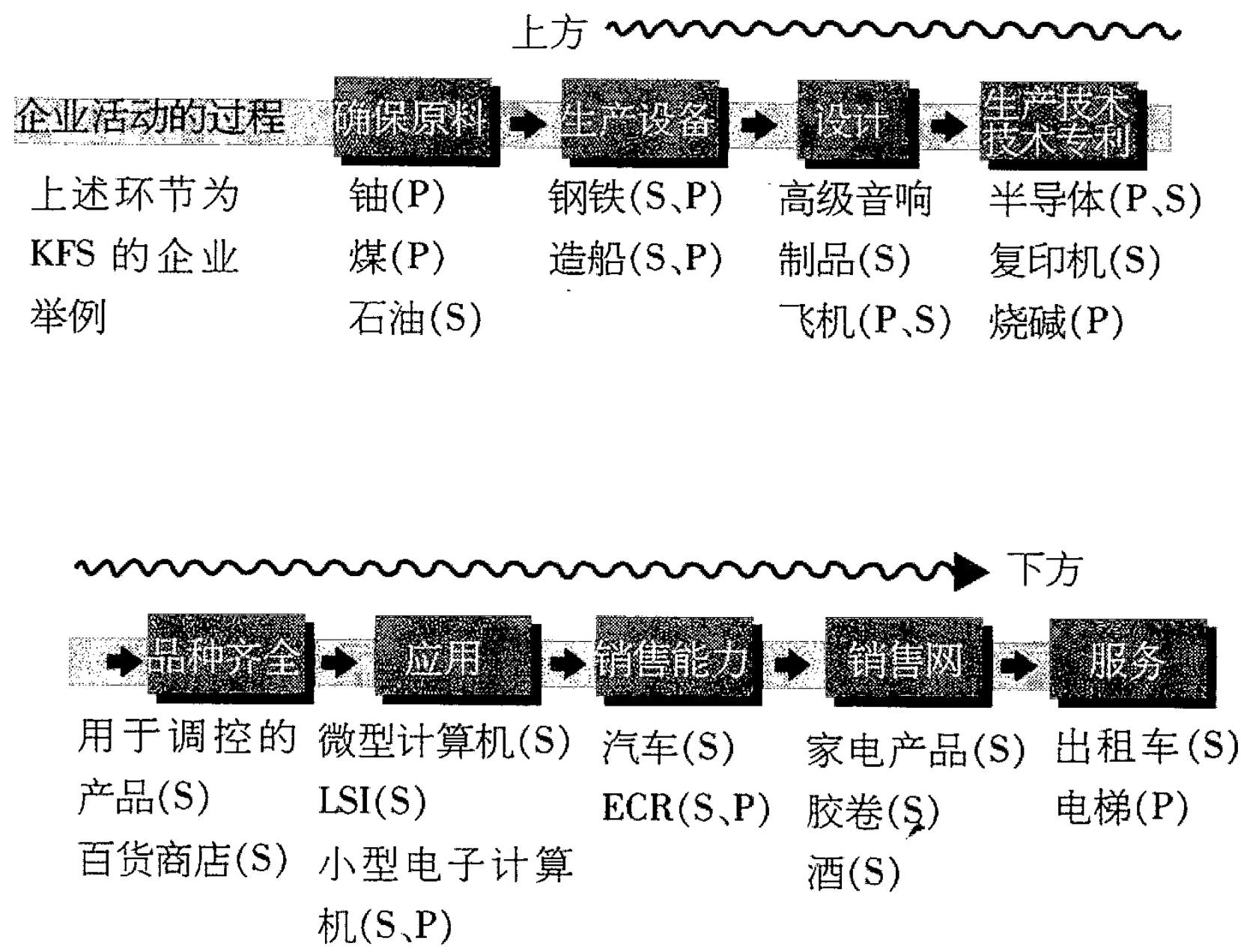
图 8－1　购买涡轮机时所考虑问题的重要程度

分解企业活动，抓住成功的关键因素

成功的关键因素至关重要，我们再举几个例子，进一步练习如何抓住战略要素。

首先请看图 8－2，这张图表示出企业活动的各个环节。事实

上，在考虑某个企业各项项目成功的关键因素时，由于并不清楚成功的关键因素能否被企业直接控制，因此必须纵向地考虑从原材料到服务的整个过程。一般情况下，企业负责人的头脑里各项要素错综复杂地交织在一起，很难逐步思考自己所从事的业务。我认为，无论多么复杂的业务都有其自身的发展过程，因此也都能够分解成比较简单的步骤。图8－2当然并不适用于所有的业务，我只是从业务发展的所有步骤中选择了自己所能想到的某些步骤。



S＝决定市场占有率的KFS

P＝提高收益的KFS

不同行业成功的关键因素不同，但都对收益和市场占有率带来巨大的影响。

图8－2　企业活动的过程与KFS（成功关键因素）

原材料

例如咖啡豆，只要确保原材料的供应，便可在该行业中保持稳定的收益率。全球出产优质咖啡豆的地域只有巴西等少数国家，咖啡豆的产量取决于土壤和光照，因此，在多大程度上控制着哪些地区的咖啡豆，决定着业务的成败。

我们所熟悉的石油行业也是如此，和咖啡行业不同的是，与收益率相比，石油的开采权对市场占有率的作用更大。像石油这样实际的成本价只有售价 1/6 的产品，其收益取决于中间经过了哪些环节，只确保原材料的来源并不等于能够获得收益。

大石油公司的垄断地位之所以难以打破，是因为它们的特权在不断得到强化，其地位并不是由加油站的数量决定的。而铀与煤炭同样是燃料，情况却与石油不同，它们的收益率是由矿床的质量决定的。

生产设备

受规模经济（EOS，Economies of Scale）支配的产业，如造船和钢铁企业，成功的关键因素均为生产设备。在此类产业范围内，拥有适度规模的企业，其市场占有率和收益率较高。当然，如果这些产业进入需求逐渐萎缩的市场，企业越是拥有规模经济，蒙受的损失越大。经济景气的变动决定着这些产业所面临风险的大小，经济景气时市场占有率和收益率较高的产品是好是坏，对此无法一概而论。不过，至少有一点可以肯定，这就是卖方市场成功的关键因素在于生产设备。

设　计

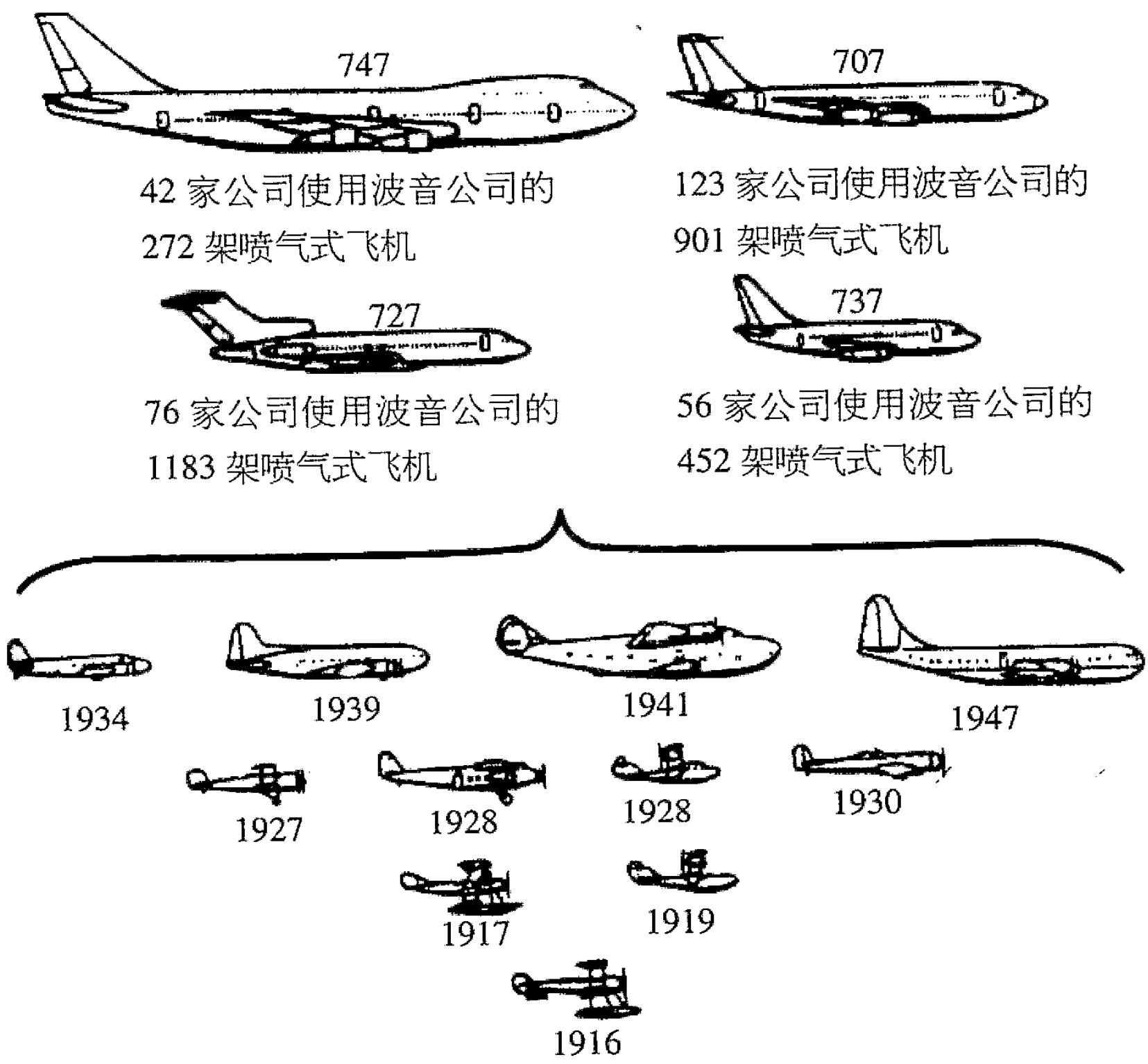
一些行业成功的关键因素在于设计阶段，如飞机制造业，培养飞机设计师非常困难，他们一旦能够独立工作，便成为企业获胜的强有力的武器。波音公司1976年之所以在民用飞机领域不断取得成果，民用飞机的市场占有率显著提高，是因为设计师的实力强大（图8－3）。福克、德哈维兰、科梅特等公司的产品风靡一时，也可归功于设计师实力的强大，后引擎喷气式飞机以及池田研尔设计的MU－2涡轮螺旋桨发动机均获得了较高的市场占有率，其原因在于设计能力，而并非销售能力。

同样的道理，音响产品的等级越高，越依赖设计获得成功。频率上细微的差别也会影响到消费者购买的决策。设计不成功，单靠增加推销员或投入广告宣传费，是无法提高市场占有率和收益率的。

生产技术

烧碱等行业成功的关键因素为生产技术。采用水银法、隔膜法、离子交换法等方法，制造成本差异巨大，但市场价格却大体相同，因此生产方法不同，收益率大不相同。

此类行业成功的关键在于能够掌握的技术，如果只局限于某一种方法，那么无论如何努力提高收益率，都毫无结果。在玻璃基板的浮式法问世时，我们已经有过此类体验，在竞争中，基本的立足点相差悬殊，是不可能战胜对手的。



组建优秀的设计小组，便能够不断推出受欢迎的产品（波音公司对日本的广告宣传）。

图 8－3　波音公司 1976 年左右的业绩

半导体行业有一个有趣的现象——生产技术（主要指过程时间与成品率）对收益率有着决定性的影响，这种影响被价格垄断企业巧妙地利用，因此掌握高水平技术的企业获得较高的市场占有率。当然，如果采用集成电路技术，由于芯片的大小不同，也

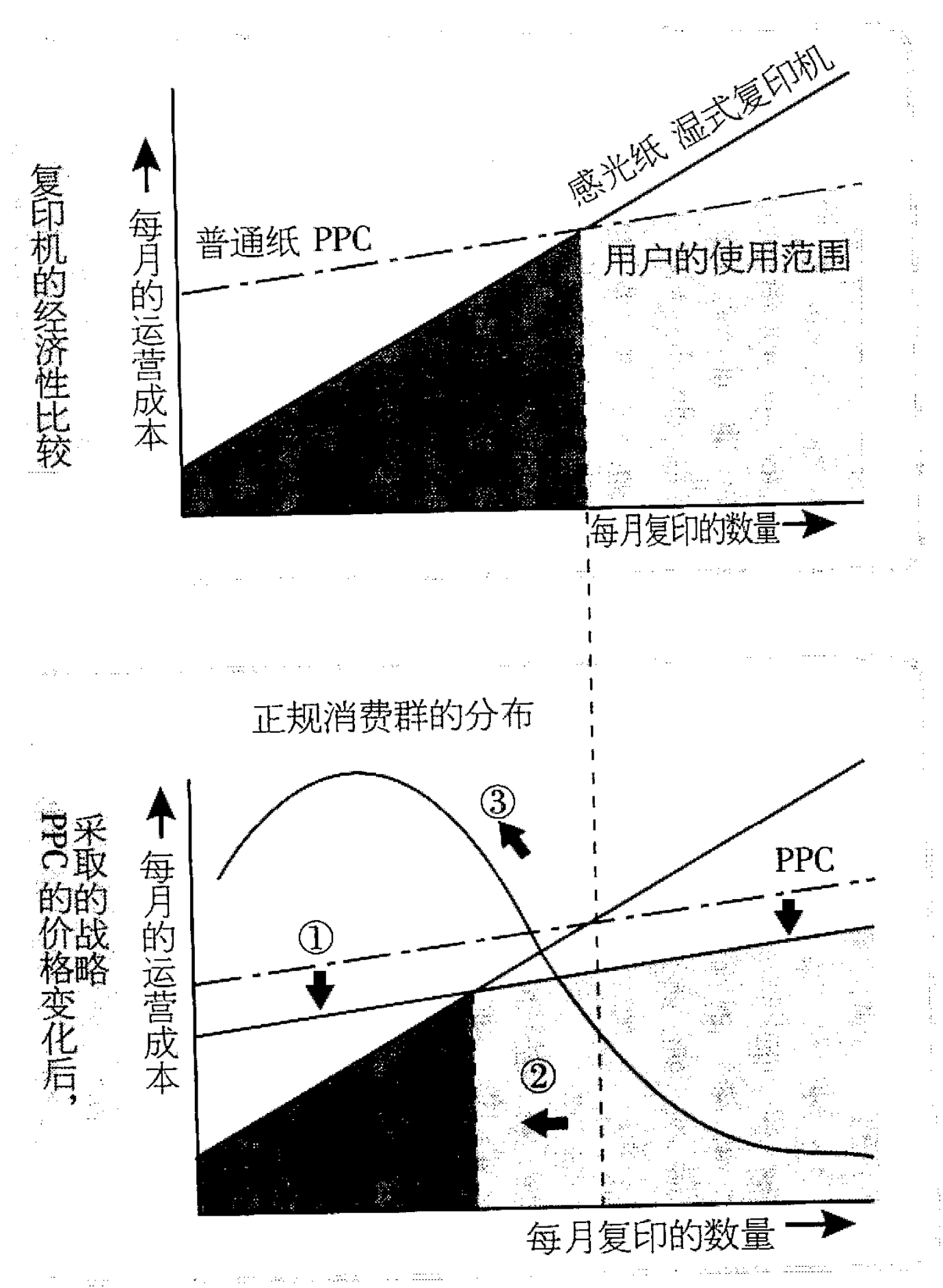
会在收益率上拉开差距，但在离子植入技术尚未成熟的情况下，集成电路技术是不具备强大的竞争力的。1976 年，日本的一流企业之间正在进行一场改进集成电路生产技术的激烈竞争，包括用于液晶显示器的 C-MOS 以及用于存储器的 N-MOS 等集成电路等。

技术专利

在复印机等产品行业，采用的技术本身对于市场占有率有着巨大的影响。施乐公司干式复印技术的专利期限一到，有名的湿式复印技术则迅速衰退。

在这种情况下，施乐公司的专利是成功的关键因素，公司依靠专利保持着垄断地位，由于处于垄断地位而实施高价格战略，于是廉价的湿式复印技术得以存在。然而，专利期限一到，采用普通纸静电复印法（PPC）的企业（例如佳能、柯尼卡、理光等）迅速增加，这些企业依靠低价格战略竞争，不仅是湿式复印机的市场占有率，就连施乐公司的市场占有率也大幅度降低。这样一来，任何企业都能够轻而易举地掌握成功的关键因素，于是成功的关键因素则转变为印刷质量与每月的经营成本。

因此，图 8－4 考察的是复印机的经济性，复印机的价格由于企业间竞争的出现而开始下降（箭头 1），与此同时，干式复印法与湿式复印法的交点向左侧急剧偏移（箭头 2），干式复印机的用户分布也发生了很大的变化。此后复印机行业将围绕着机器的价格这一成功的关键因素展开更激烈的竞争。



①PPC 的价格降低所带来的变化 ②使用范围扩大

③需求量较小的用户急剧增加

图 8－4　复印机的经济性

产品种类齐全

不仅是生产调控类产品（转换器、计时器、电源开关等）的企业，生产标准化零件（螺栓、晶体管、电容器）的企业成功的

关键因素也是产品种类齐全。我们只要观察一下采购员或工程师的行动，即可理解其中的原因。

采购员或工程师首先设定零件的性能，然后通过手边的商品目录寻找具备该性能的产品。他们总是首先到自己熟悉的产品目录中查找。熟悉的产品目录一般都是该行业最厚的。之所以习惯于先去查找较厚的目录，是因为人们普遍认为，与较薄的产品目录相比，从较厚的产品目录中更有可能找到满足设计者特殊需求的产品。一旦在较厚的目录中找到了自己需要的产品（如果这种零件为该行业的标准产品，出现在较厚目录中的概率最大），便不会再去翻看其他目录，立刻决定购买该公司的产品，心满意足地记录产品型号。产品种类齐全的企业，其产品目录较厚，市场占有率也会不断提高，而产品目录较薄的企业因为很多产品没有用户需求而停止生产，于是目录越来越薄，强者和弱者的竞争力对比日益明显。

此类行业即使生产出具有划时代意义的产品，也很难获得成功。原因在于为了让所有的设计者与采购员了解某一种产品，投入巨额成本，却又不能把这部分成本计算到价格中去。

另一方面，如果某种产品并不广为人知，则又很难达到理想的销售额，同时零件行业也不能依靠某一种产品获得成功。

因此，如果偶尔生产出优质产品，还是让用户通过价格较高、目录较厚的企业订货为好。只有这样，才会有更多的人了解这种产品，才有可能获得较高的销售额。

商场或超市的自然淘汰也体现出品种齐全的重要性。曾经见

过西尔斯公司那本厚重漂亮的产品目录的人，看到JCB（日本最大的信用卡发行公司）送来的用于函购的薄薄的目录，不由得会想起过去生产“增高器”之类的缝隙产业所采取的销售方法。在美国，采用函购方式的不只西尔斯一家公司，但看到西尔斯的产品目录后则不难想象，那些后起的企业与它的差距将会越来越大。

应用工程师

成功的关键因素在于应用工程师的多为电子学领域行业。例如，小型计算机与任何企业都能生产的半导体收音机处于同一设计水平，因此，拥有集成电路技术的绝大多数企业、大中型计算机企业、生产电子收银机的企业、计算器企业、通信器材企业等各家企业纷纷开始生产小型计算机。1976年，该产品的价格已低于500万日元，盈利逐渐减少。这一行业由于诸多企业蜂拥而至，能够获得利润的不过为数不多的20家企业而已。

这是因为该行业成功的关键因素并不在于产品本身，而在于应用工程师的数量与素质，只有在这方面略胜一筹，企业才能提高市场占有率，并获得收益。获得1%的市场占有率，可能需要100名应用工程师。因此，要想在微型计算机行业获得成功，仅仅生产出优质的产品，只不过是进入了市场的边缘，只有充分理解用户所从事的行业，计算机企业才能在竞争中取胜。

市场占有率提高，用于培训应用工程师的固定费用便得到了保证，使这些工程师精通主要用户所属行业的业务知识，而用户则得到了熟悉自己业务的咨询顾问，于是便不会再去理睬其他公司的推销工程师了。市场占有率低的企业也采取同样的措施，但

由于固定费用过高，人员有限，推销工程师只能了解少数用户的行业知识，在与一流企业的竞争中很有可能败下阵来，从而使市场占有率大幅降低。在这一行业，实力强大的企业会越来越强大，其根本原因在于应用技术的能力。定制的集成电路以及受到了广泛关注的微型计算机都依靠应用技术获得了较高的市场占有率。

大型计算机行业早就注意到了这一倾向，IBM 把它称之为“销售服务，而并非销售产品”。IBM 公司的产品与控制数据公司与霍尼韦尔公司相比并非特别出众，但配套设备、支持软件、应用软件等独具特色，这成为企业获得较高市场占有率和收益率的关键之所在。

销售能力

销售能力为成功关键因素的行业非常多。如果问“市场占有率为何会有差别”，恐怕半数以上的人都会回答“因为销售能力的不同”。汽车等行业的确如此。从产品本身而言，大家都承认东洋工业与三菱的汽车并不逊色于日产和丰田，不少人甚至认为三菱发动机的性能更胜一筹。然而后两家公司却垄断了市场，显而易见，原因在于销售能力。销售能力是“质”与“量”的乘积，不仅仅是数量的问题。事实上，能否使推销员永远保持执著的精神与热情的态度，体现出了企业管理水平的差距。我们经常听到这样的议论：“丰田的推销员，只要打一个电话，立刻就会来。”我自己也有过类似的体会。

电子收银机行业的情况也大体相同。在 ECR（国家收银机公司）垄断电子收银机市场时，TEC（东京电气公司）以便宜的产

品价格进入该市场，大家都认为 TEC 公司很快就会失败。因为只要 ECR 公司的电子化取得成功，就一定会凭借公司强大的销售能力重新获得市场占有率，而 TEC 的销售能力充其量只能获得 10% 的市场。然而，ECR 并未夺回失去的市场占有率。TEC 的推销员比 ECR 少得多，但到 1976 年依然保持着 40% 的市场占有率。这是因为这一行业成功的关键因素，即销售能力为量与质的乘积，必须逐个击败竞争对手的零售店。因此，一旦 TEC 的推销员失去了干劲，每天登门拜访的客户从几十家减少到行业的平均水平——十几家，不再重视赏罚分明的奖励制度，也就很难维持市场的占有率了。而如果为了维持市场占有率采取人海战术，只重视数量而忽视质量，就会变得很容易被竞争对手赶超。ECR 担心由于日本市场的下滑而导致公司业绩在全球市场的滑坡，于是请日本 ECR 公司的总经理安达逊任美国本部的总经理，亲自率领企业开展电子收银机业务，对此我们依然记忆犹新。

销售网

这方面最常见的例子是家电产品。松下、东芝和日立这三家公司占据了主要家电产品 70% 的市场，它们所建立起的销售网不是朝夕之间即可攻破的。成功地建立起销售网的典型案例为索尼和先锋公司，它们都是以单一产品获胜的。这两家公司向媒体投入大量的广告宣传费用，在消费者中树立产品的形象，成功地提高了公司产品的知名度。在成功的关键因素为销售网的情况下，产品的质量至关重要，此外，促销方面的投资也必不可少。为了应对后起企业的“蚕食战”，实力强大的老企业往往采取“折扣

制”的策略，连锁店能够得到多少利润，完全取决于对企业的忠诚度，这种销售体系使得单一产品很难在竞争中取胜。

酒类或胶卷等行业批发商的实力强大，与哪一家批发商合作决定着业务的成败。例如，富士胶卷之所以能够获得60%的市场占有率，是因为控制着该行业实力最强大的批发商。几年前，富士胶卷为了阻止批发行业实力最强的浅沼商会接手柯达公司的业务，与柯达公司之间曾经有过一段纠葛。富士公司所采取的策略非常有效，浅沼商会最终成为富士的独家代理商，以至于柯达公司在很长一段时间内，不得不从扶植实力较弱的代理商开始。在人生地不熟的国外，柯达必须从根本上变革复杂的流通机构，前途堪忧。与家电商场的情况相同，在这种情况下，柯达唯一的希望就是开发新产品，并通过强有力的宣传，使用户了解新产品的性能。事实上，柯达公司在1974年前曾经采取过上述措施，开发出超微粒子胶卷，但樱花与富士公司提前掌握了这一信息，与柯达公司推出了同样的产品，并获得了成功。柯达此后不能再推出微粒子产品了，而是要从根本上提高感光度。如果在照片的色调和颗粒不变的情况下，把感光度提高到400，那么照片的清晰度将大幅度提高，而且袖珍照相机拍的照片经过放大后，效果依然很好。因此，柯达可以一方面发展特约店的业务，努力满足成功关键因素，另一方面开发独特的产品，在战略上实现大幅度的跨越。

与此同时，富士胶卷也深知只有批发商实力强大，自己企业的实力才能够强大起来，因此定会全力以赴地改善与特约店之间的关系，不给其他企业以可趁之机。在这种情况下，最明智的做

法是加深与特约店的关系，除胶卷之外，不断向特约店输送其他产品。

这些企业必须避免来自于直销商的诱惑。一旦特约店发现了企业的直销行为，柯达等公司的产品便会趁机而入。特约店很难与那些采用混合销售方式（直销与代理店两种销售渠道之间保持适当的比例）的企业保持长期而稳定的关系。只有那些利润率较低，批发商实力弱小的二流企业才会采取直销的方式与强大的企业竞争。这是因为与效率低下的一次分销店相比，采取直销的方法效率要高得多。从经营者的管理能力与雇用条件来看，推销员的素质以及对推销员的管理，二流的批发商与一流的企业相差悬殊。

因此，在销售网为成功的关键因素的行业，为了从根本上缩短与一流企业的差距，今后将会有越来越多的二流企业采用直销的方式。下游企业如果不采取此类战略措施（后向一体化战略），便会与一流企业逐渐拉开差距，走向衰退。

服　务

最后我们来看一下成功的关键因素在于服务的情况。众所周知的如电梯行业，出现故障后维修费用高，而且会在很大程度上损害用户对于该产品的印象。生产电梯的企业不能因为自己产品的市场占有率低，便花很长的时间去修理停在楼层中的电梯。因此，企业必须在进入全国电梯销售网的同时，投资建立能够与一流企业相匹敌的密集的服务网点。生产运营车辆（如出租车、压路机、卡车、叉式升降机、农用拖拉机等）的企业情况与此类似，

只有建立起服务网，才能垄断市场。不过，如果下游企业事先投入过多的资金建立服务网，将会对收益带来巨大的影响。

在这种情况下，一流企业应该更加注意提高服务质量，下游企业则应该把服务范围限定在某一个固定的地域内，不要企图在全国范围内建立起服务网。如果在固定的范围内集中销售，可获得与一流企业大致相同的市场占有率，服务网也不会出现明显的漏洞。日本的运营车辆市场基本上已经成熟，几乎没有什么发展的余地了。

由于老用户的比例较高，而新的用户不多（例如，卡车新用户的比例不超过10%），因此服务质量越发影响到企业的实力。与新用户相比，老用户只要对企业的服务感到满意，便不会转而购买其他品牌的产品。因此在成熟的市场中，市场占有率很难改变，产品价格也居高不下。

下游企业应该把经营资源集中到某一地域，不要向各地分散。而对于上游企业而言，应尽快找到下游企业集中投入经营资源的地域，在那个地域投入同样的经营资源，避免下游企业的实力超过自己的企业。于是，下游企业获得的收益与投入的资金相比并不理想。对于上游企业而言，来自销售一线的信息非常重要。稍有疏忽，某一个地域便有可能被蚕食，竞争对手的收益结构一旦得到改善，竞争实力便会有所增强。

只了解自己企业的成功远远还不够

上面对成功的关键因素进行了一番概括的论述。在制定企业

战略时，并不需要从原材料到售后服务面面俱到，企业的经营资源是有限的，因此也不可能在所有的方面都占绝对优势。无论何种行业，只要彻底掌握其中的某一两个步骤，便能够在所属行业中保持相对优势。首先通过某个步骤在行业中占据首位，然后再利用行业老大的收益结构去完成剩余的步骤，逐渐稳固自己的地位，这种做法不失为一种捷径。当今的垄断企业几乎都是在发展的初期围绕成功的关键因素，大胆实施发展战略。而那些落后的企业虽然采取的措施与一流企业大致相同，但却忽略了成功的关键因素，采取的措施不够彻底和深入。

找到成功的关键因素，并不意味着企业的发展一定能够获得成功，还必须有承担风险的勇气，果断地实施企业的发展战略。在企业之间残酷的竞争中，此类战略决策必不可少。

砍掉僵化的部门

前面我曾经提到，电器企业与机械企业成功的关键在于各项业务之间的平衡发展，这是因为开展此类业务的企业容易受到多方面的诱惑。如果企图从事所有与电器相关的业务，经营资源将分散到占日本国民生产总值 1/3 的业务领域。机械产品也是如此，如果经营者企图从事所有与机械有关的业务，拥有的资金必须和石油大国最富的人一样充裕。

日本经济发展过快，那些从未受到经营资源限制的大企业没有考虑到自己涉足的行业有一定的周期，也没有彻底把握成功的关键因素。因此，如今它们已经没有能力控制所有业务的局面了。

在这种情况下，当然有必要进行调整——或者牢固地掌握企业成功的关键因素，或者优先发展那些已经打开局面的业务，在竞争对手也掌握了成功的关键因素并有实力与自己的企业在同一水平线上竞争之前，趁时间和资金充裕之际进行调整。

此类工作的目的在于重新建立起各项业务的平衡，对于那些多元化的企业而言，这是改变企业体制并获得健全的资金环境的唯一方法。由于经济不景气而削减固定费用并缩小经营规模，恐怕会使企业失去发展的机会。我认为高层管理者应该根据自己的意志决定业务的取舍，对于究竟该采取发展战略还是撤退战略，比以往更加明确，只有这样，企业才能再度振兴。

基于相对优势的企业战略

我们姑且不提 IBM 或丰田等公司强大的销售能力，仅仅是它们充裕的资金便令其他公司望尘莫及。一旦与它们展开价格战，恐怕没有几家公司有实力与它们打持久战。不过，最艰苦的还不是与这些公司在同一产品领域的竞争，而是多元化项目领域（也就是这些公司的副业）的竞争。

例如，对于施乐公司而言，干式复印机为公司的全部业务。该公司获得了很高的销售额（1975 年为 12 282 亿日元）和利润（732 亿日元），在办公室设备行业实力仅次于 IBM，居世界第二位。这两家公司的不同之处在于，IBM 在软件方面实力强大，不仅受到技术专利的保护，在大型计算机系统与配套设备方面还拥有一套完整的技术，而施乐公司则依靠罕见的专利——静电技术

生存。

开创一项业务需要完成的工作非常繁杂，任何公司要想与IBM竞争，即使能够无偿获得所有专利业务的使用权，恐怕需要投入的经营资源也会与白手起家的情况大体相同。也就是说，战胜IBM需要几万亿日元的经费。施乐公司不受行业体系的保护，静电技术的专利一到使用期限，便会迅速沦落为销售机器的公司。干式复印机的基本技术包括3方面：读取的技术、送纸的技术以及静电印刷技术。拥有前两种技术的企业多如牛毛，而最后一项技术需要在带电的状态下，以适当的温度把原有的内容复制到复印纸上，这种技术只要专利的期限一到，在日本至少会有几十家公司模仿。因此，不能仅凭某一项技术确保公司发展的实力。

IBM很可能会注意到施乐的收益率，并发现施乐办公设备的销售渠道与自己有着共同点。在静电技术专利20年的期限到了之后，IBM一定会进入普通纸静电复印机的市场。而且施乐的客户也会由于价格政策与成本结构等方面的原因，开始购买更便捷而廉价的复印机。

这场竞争可以说在开始之际便已经决出了胜负。我们总是容易相信市场占有率高的企业实力强大，然而，当竞争对手处于相对优势的地位稳步发展时，判断企业实力的标准却不是市场占有率，而是能否确保收益的来源。

使收益来源的结构合理化

为了深入理解收益来源的结构，我们假设有两家公司——A公

司和 B 公司。接着上面的话题，行业种类也设定为复印机行业（传真机和微型计算机行业也同样适用）。

A 公司的市场占有率高，产品价格几乎垄断了市场。成本与用户每个月复印的数量大体持平，对于零散的用户，售价甚至低于成本价，这是为了让新用户比较容易接受该产品。IBM 的计算机租借费也采取类似的方法。

那么，零散的用户以低于成本价的价格购入复印机，会出现怎样的情况？对于 A 公司来讲，这些零散的用户会让公司赔钱，毫无吸引力。不过，过一段时间之后，这些用户便开始大量复印。有些领导甚至会让下属复印一些永远不会再读的内容，并放到自己的文件夹中，这也许是由人类的占有欲决定的吧。

计算机行业也是一样，在价格昂贵的时代，人们使用计算机输入数据时非常谨慎，一般都要提前在纸上演算一遍，而后来人们不再逐一核对输入的错误了，而是等待计算机指出错误，或者利用输入的错误数据进行计算，得出结果后才意识到数据输入的错误，此类无效操作的用户逐渐增多。

出于同样的原因，复印机行业依靠低价格政策也能够赚钱。因此，图 8－5 所示的价格政策很有道理，但这同时也意味着对于那些批量订货的用户，需要抬高产品价格。

这是因为如果不依靠那些批量订货的产品提高收益，则无法提高企业整体的收益。通过采取这种价格政策，A 公司的收益结构如图 8－5 所示，绝大部分利润通过中等数量的用户和批量订货的用户获得，在收回对于零散用户先行投资的成本之后，收益结构

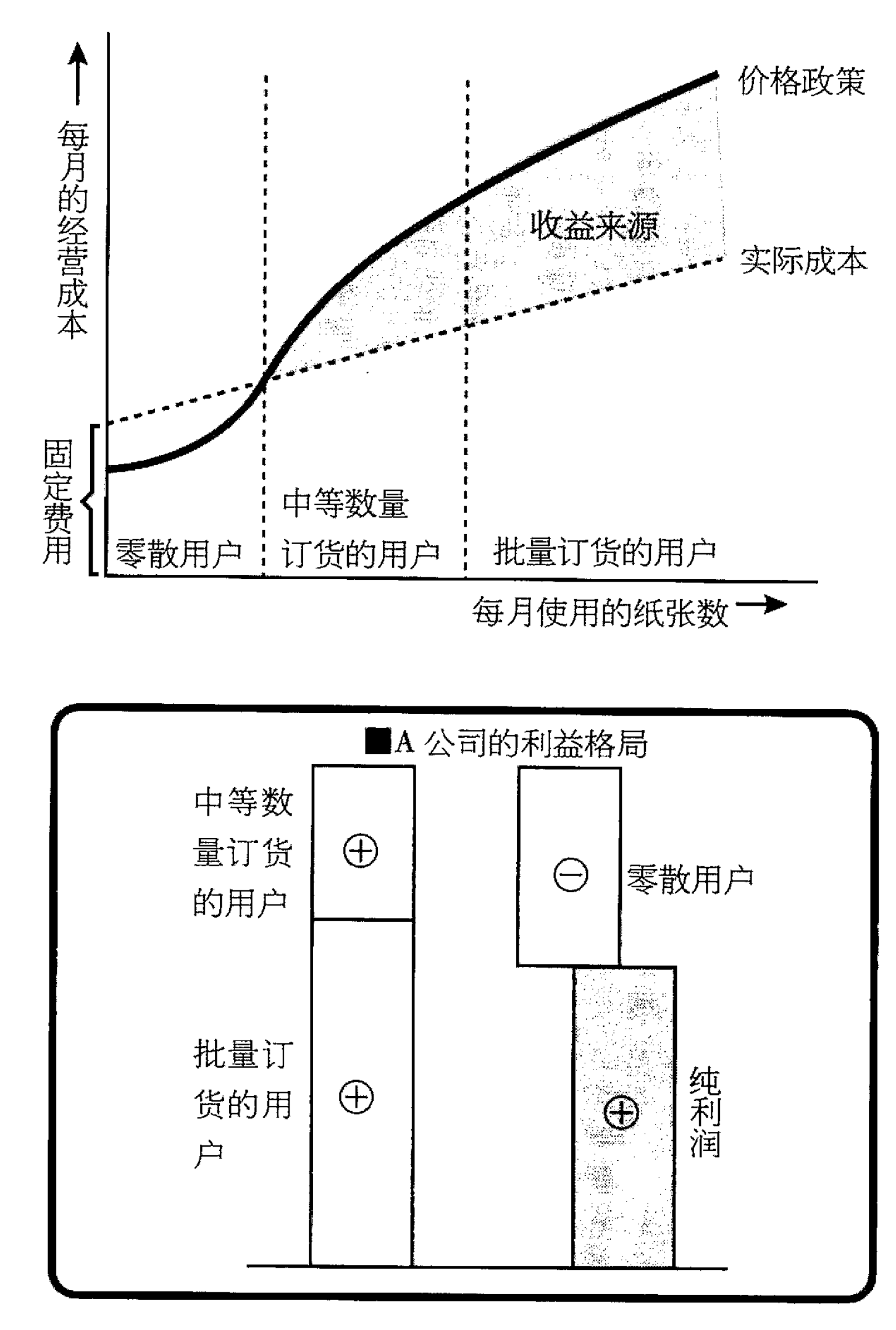
会朝着健康的方向发展。

由于B公司的竞争，A公司所采取的这种价格政策被彻底打破。假设B公司严格按照成本制定价格，如图8－6虚线所示。由于A公司对零散用户实行低价格政策，B公司不会夺走这部分用户。

然而对于那些批量订货的用户，B公司却能够与A公司竞争，充分获得市场占有率。当A公司有所察觉时，零散用户的比例增加，带来高收益率的批量订货的用户被夺走。于是A公司的业绩低迷，处境艰难。A公司又不可能转向其他行业，于是为了夺回那些批量订货的用户，如图8－6粗虚线所示，只得与B公司采取同样的价格政策。然而，由于A公司为了维持收益主体市场的市场占有率，放弃了价格，这种策略将会给A公司带来致命的伤害。

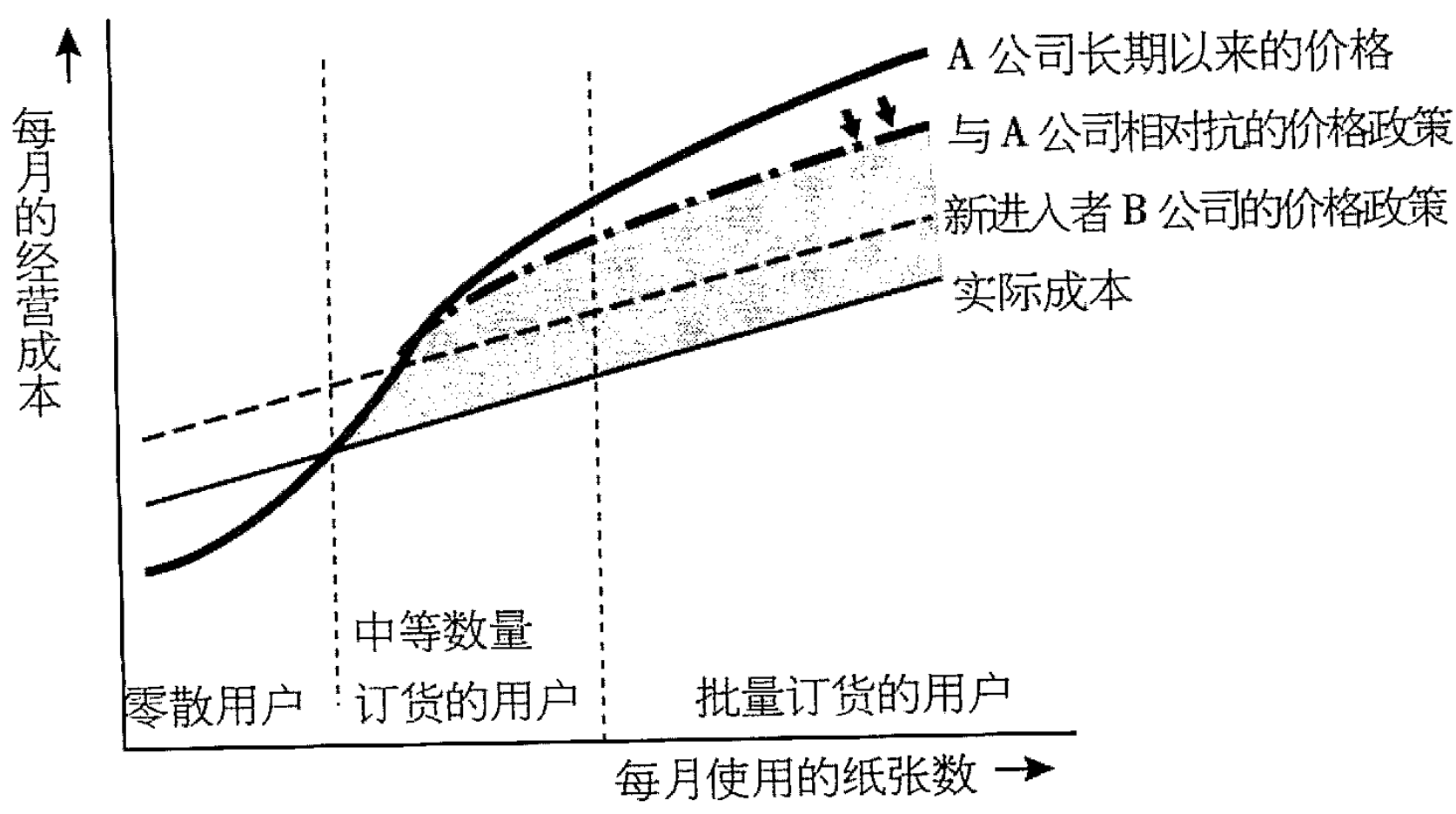
于是，A公司越是殊死奋战，蒙受的损失越大，请参考图8－6。放弃零散的用户，则切断了将来发展的后路；把零散用户发展为批量订货的用户，则会被B公司夺走。即使尽量削减成本，降低价格，B公司也完全有可能采取相同的做法。这是因为B公司的收益并不来源于这一行业，因此这一行业稍微蒙受些损失，也无关大局。

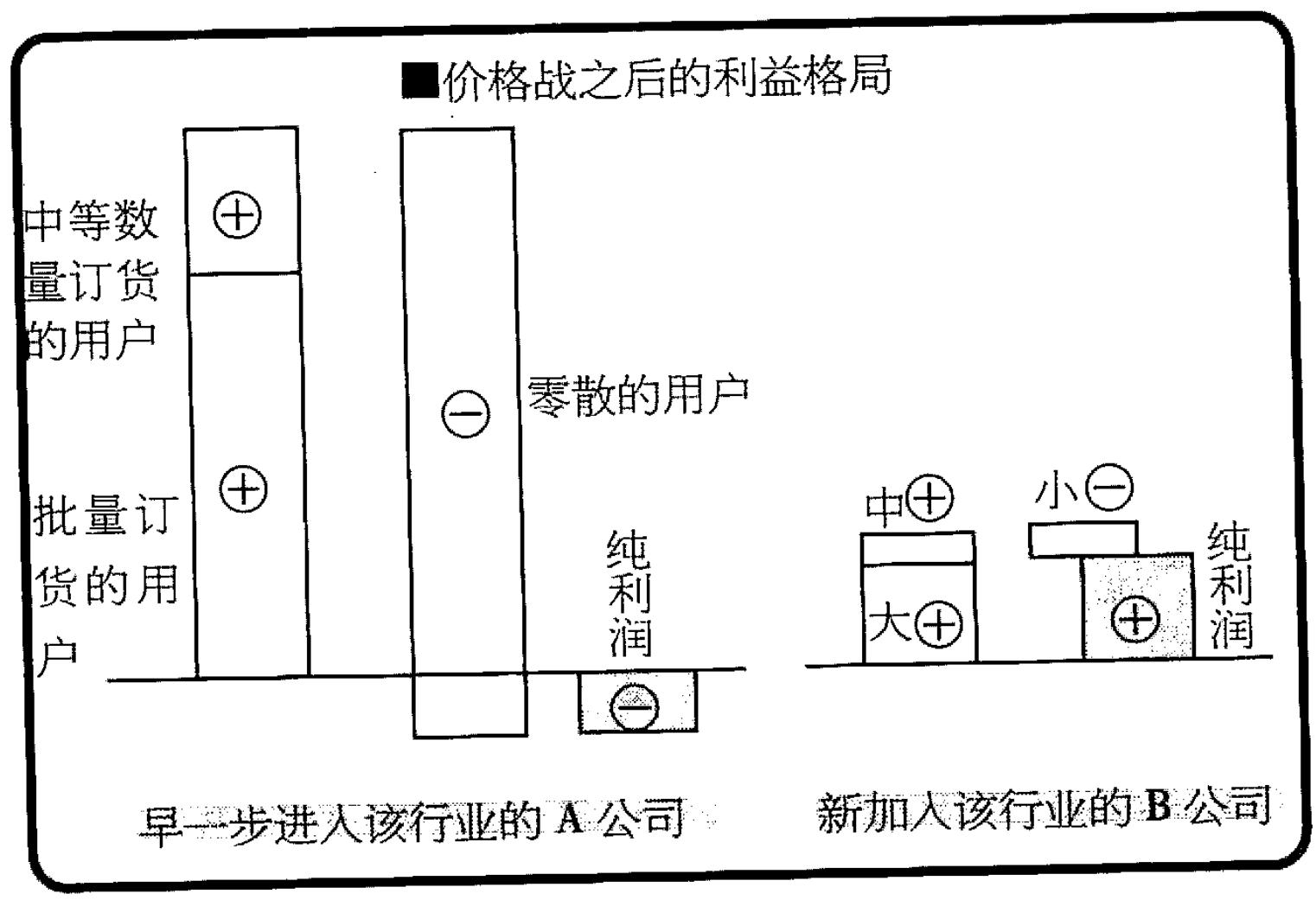
在这场竞争中，A公司无计可施，B公司逐渐垄断这一行业。这就是B公司针对A公司采取的“基于相对优势”的经营战略。



在垄断的价格体系之下，即使收益源非常不稳定，也有可能在整体上获得巨额利润。

图 8－5　竞争前的价格垄断政策与利益格局





竞争对手出现，由于价格政策与竞争对手相对抗，收益迅速降低。

图 8－6　竞争对手的出现以及价格战之后的利益格局

胶卷行业的竞争

再举一个例子，以进一步说明“基于相对优势”的企业战略。“增加4张，价格相同”——电视与广告栏中大肆宣传的柯尼卡的“樱花彩色24”胶卷采取的正是这种战略。众所周知，20世纪70年代左右，在日本的业余摄影爱好者用的彩色胶卷中，富士胶卷的市场占有率逐渐增加，而樱花胶卷逐渐减少。胶卷市场曾经呈现出几家企业势均力敌的局面，如今却像啤酒行业一样，向独家垄断的局面转变。

胶卷与啤酒行业有相似之处，品牌的形象非常重要。用户大多依靠感觉选择品牌，如果让用户蒙上眼睛品尝啤酒，大多数人都无法分辨出是哪个品牌的。品质如此相似，以至于无法辨别，要想提高此类产品的市场占有率，只有依靠产品的形象。因此，“啤酒只选择麒麟”这样的宣传是正确的，如果改为“麒麟啤酒的口感最香醇”，恐怕就有夸大其辞之嫌了。对于那些无法辨别优劣的产品，应该采取麒麟啤酒这样的宣传词促销。

胶卷也是如此，如果在用户中间进行一次品牌调查，喜爱富士与樱花的用户恐怕会各占半数。然而，这两家公司市场占有率的差距却逐渐拉大，这大概是因为大多数人已经习惯于购买富士或是樱花，并非产品质量本身决定着他们的购买行为。用户只不过是在惯性的作用下，选择自认为“稳妥”的产品，也就是说，他们的购买行为是受潜意识支配的。

有人说，只需要10日元，零售店即可为产品树立起形象。也

就是说，给零售店增加10日元的利润，零售店便会向顾客积极推荐樱花胶卷，而几乎所有的顾客都会接受零售店的推荐。此外，如果两种产品的价格同样相差10日元，由顾客随意选择的话，樱花的市场占有率也会提高。麒麟啤酒与其他啤酒品牌之间的关系也是如此。

不过，采取这种低价格战略却显得有些拙劣。对用户的调查已经显示出产品质量毫无差别，而厂家的战略却等于承认产品质量之间是有差距的。从这一角度而言，生产能拍24张的胶卷非常合理。

第一，这种产品使胶卷行业的商战脱离“形象的竞争”，进入“向顾客返还利益的竞争”，不知不觉之中，用户在购买胶卷时，对于富士胶卷开始产生瞬间的犹豫。

第二，20张的胶卷市场是彩色胶卷最主要的市场，24张的胶卷出现在这一市场，可以使胶卷的种类不再是以前12张、20张、36张等随意的数字，而是整齐划一地成为12的倍数。24张正好位于12张与36张的中间，是用户乐于选择的，而20张原本是由于模仿该行业的巨头——柯达，是一种非常盲目的行为。行业垄断企业在产品开发和价格政策上经常犯下类似的错误。

第三，胶卷这种产品的边际利益很大，可变费用少，即使多出4张，相对于售价而言，成本恐怕也不过增加1%左右。也就是说，投入的可变费用十分有限，售价可保证不变，却能够增加销售量，从而提高市场占有率，这种做法将大大提高收益率。啤酒、药品与眼镜等行业在这方面也是如此。

正因为如此，“增加4张，价格相同”的战略才应运而生。

那么在同样的价格下，富士与柯达20张的胶卷又会如何呢？用户当然会摆脱过去的印象，开始考虑经济性，因此这两家公司必须考虑采用新的价格政策与樱花相抗衡。我自己也有过类似的经历，购买过一次24张的胶卷之后，再购买20张的胶卷便总是感觉有所损失，更何况为了捕捉摄影的最佳瞬间，正想拍第21张时，却发现胶卷已经用完了，在感情上也很难接受。在这场竞争中，樱花把重点放在了保持竞争的优势方面。即使富士与柯达降低价格，由于樱花已经承诺“价钱相同”，用户恐怕也不会离去。即使用户离去，由于边际利益巨大，企业也不会迅速陷入困境。

樱花的这种竞争方法着实令富士与柯达感到棘手。对于富士与柯达而言，胶卷是主要产品，恐怕也是主要收益源之一，如果大幅度降低价格，对于企业整体的影响巨大。另外，从20%的市场占有率推算，樱花的彩色胶卷大概只占公司业务的10%左右。因此，如果彩色胶卷之外90%的产品收益较高，樱花所采取的战略便成为“基于相对优势的企业战略”的典型。

当时有报道说复印机U－Bix以及频闪闪光灯内置的柯尼卡相机的销售情况良好，生产这些产品的企业采用的也是同样的战略，市场占有率占绝对优势的公司，如富士，已经迅速采取对抗措施，开始生产24张的胶卷，由此可以推断，富士与柯达并未简单地认为樱花采取的是低价格政策，它们认为樱花已经对自己的企业在市场中的垄断地位构成了威胁，这一点耐人寻味。

对产品和市场进行详细的分析，我们发现“相对优势”无所

不在。要想使竞争对手无法模仿，或者让竞争对手在模仿的过程中蒙受巨大的损失，这方面所能采取的战略无非是开发新的产品，或是利用相对优势。参谋小组是难以开发出独特的产品的，因此只能通过冷静而周密的分析，制定出基于相对优势的战略。

基于创新的企业战略

要想在战略上与竞争对手拉开差距，可以采取前面介绍的掌握成功关键因素的方法，也可以采取扩大相对优势的方法。采取这些方法，有时关键在于销售方法，有时需要从原材料入手。不过，最容易想到的还是拉开产品之间的距离，这种战略的关键在于技术水平。

我自己也是工程师出身，在自己的专业领域——电子光学、特殊金属材料以及核工业学等方面也曾经多次从事新的工作，不过在我开始从事管理咨询工作后，却绝不涉及顾客的产品技术这一专业领域。我认为，完成一个咨询项目的时间只有三四个月，在如此短的时间内要想了解销售、服务、市场动向、制造等各方面的情况，同时深入技术领域，并开发出全新的产品是不可能的。尽管如此，但我毕竟曾经是一名工程师，因此还是想探讨一下采取怎样的措施，才能让一个外行短期内在技术上有所创新。

我注意到，绝大多数企业都分为经营、制造、技术等几个部门，而各部门之间大多存在着屏障，阻碍了业务的整体发展。捕捉到市场需求后，亲自制造出满足市场需求的产品并进行销售，这正是商业的原始形态。当然从狭义上来讲，商业也可解释为

“交易”，把左边的东西给右边，从中获取利润。无论从哪个方面来讲，其根本点都在于从同样的角度看待买方与卖方，并且在同样的思维方式下把这两者结合起来。

然而，组织规模逐渐扩大，各部门则开始自行其是。例如设计，依靠设计功能本身便可形成一个“组织”，并形成自己的游戏规则。这个组织的权力还会进一步分化，如果成立了研究所，在不知不觉中，便会形成研究所独特的思维方式和发展目的。无论东西方，打破这种局面都十分困难。对那些置身于其中的人谈论外面的世界，也许会对个别人有些影响，但却难以动摇整体的根基。

私营企业核心研究机构的成果较少，费用却不断增加，这让高层管理者感到非常焦虑。如果核心研究机构的管理是透明的，高层管理者能够看清他们在做什么，便不会感到焦虑了，但现实情况是，高层管理者感到资金被一个无底的黑洞吸收，于是认为必须要采取对策了。

在这种情况下，从事研究工作的领导者责任重大。他们有责任使研究的内容透明，让高层管理者了解研究所存在的意义。但研究所却如庄园主的领地一般，越来越与世隔绝。

管理者不了解研究所的工作内容，于是向研究所施加压力，这成为研究所发展的制约条件。研究报告的页数、申请的专利数以及对外发布研究成果的项目成为评价研究人员的标准，研究人员越来越被困于象牙塔之中。而对于家电产品的研究人员而言，在超市与家庭主妇谈话远比在学会上发表学术成果的机会要多。

长此以往，研究人员生活的空间将彻底脱离用户，形成一个独立的世界。

这种弊端并不仅仅存在于研究领域。在经营方面，没有认清自己公司产品的真正优势，产品推销不到位的情况比比皆是。有的企业并不重视把用户的需求与自己的项目相结合，并把来自用户的信息反馈到技术部门。尽管自己企业的产品与竞争对手在质量上没有差别，但推销员还是习惯于夸大其辞，向技术部门反馈的信息是“产品质量差，推销不出去”，而当产品数量不充足时，反馈的信息却是“销售能力有所提高”。

在企业各部门分权的情况下，出现了不少愚蠢的专家，因此针对某项业务如何发展才能盈利并提高市场占有率这类问题，很难依靠某种“权力”或某一个“头脑”达成统一的意见。权力分化的前提是必须有一个核心的管理力量，仅有离心力，企业整体必将四分五裂，这是物理学上的一个基本概念，不少企业却并没有理解这一点。因此，企业家自身应该成为企业的支柱，一位优秀的企业家能够为企业带来卓越的成果。

对于企业四分五裂的现状，企业外部的人员却能够发挥一定的作用。他们可以通过对市场的分析了解用户的需求，使销售、技术与制造部门协调发展。也就是说，他们能够超越权力的屏障，强行使企业的发展走上正轨，并全方位地听取各方面的意见。

于是，我思考出一个打破这种混乱局面的方法，前提是我们只提供思路，而“知识”由企业一方来提供。我所论述的创新指的是：不要依靠天才的出现，而是给陷入僵化的市场竞争以及企

业内部的资金分配注入活力，使企业朝着一定的方向运转。我采用了以下3个方法：

- 转变思路
- 战略的自由度
- 技术上的产品项目组合管理

此外还有若干方法可以采用，但由于缺乏代表性，在此我只详细介绍这3种方法。

转变思路

关于这方面的内容，我们已经在第七章的“向常识发起挑战”一节中有所涉及，在此我想作为单独的部分，用新的事例更详尽地论述。

这种方法就是向管理者提出最朴素的问题“为什么”，直至令管理者感到厌倦。

企业陷入僵化状态时，仅凭业务方面的构想是很难从根本上改变现状的，这是因为企业此时已经没有足够的费用把握成功的关键因素，这种努力的效果也并不明显。因此，当企业的市场占有率和收益率没有明显的提高，多年朝着同一个方向缓慢发展时，则有必要讨论一下战略对策了。业务改进的前提是越来越能够把握成功的关键因素，但我认为，要想彻底摆脱僵化，在战略上必须远离通常意义上的成功的关键因素。

也就是说，企业是因为死守该产品和市场成功的关键因素，

才陷入如今的僵局的。例如，丰田、麒麟以及普林斯通等企业成功的原因在于追求生产与流通中的规模经济，而处于劣势的企业如果现在想彻底改变产品与市场方面的竞争力对比，依靠模仿竞争力强大的企业是行不通的，它们需要思考成功的关键因素如今是否发生了变化。

换言之，企业应该向“行业的常识”彻底发起挑战。有些问题已被所属行业公认为常识，无人再花力气去讨论；有些问题在行业发展之初曾经被广泛讨论过，但已经被人们遗忘了 10 年之久——有时候我们需要重新探讨这些问题，我们把此类问题称为“争论点”（issue）。

需要挑战的“常识”有生产方法与生产程序等生产方面的问题，有销售与服务网等流通方面的问题，也有产品规划方面的问题。事实上，越是直接负责上述业务的负责人，越容易被这些常识所束缚。

例如：

- 荧光灯为什么是细长的？
- 电影为什么必须在黑暗的地方观看？
- 照片为什么需要底片？
- 啤酒为什么要放在茶色的瓶子里？

这些问题也许有些像希腊哲学家提出的，但以往成功地打破僵化状态的人们都曾经向这些常识发起过挑战。

- 有三个发动机的喷气式飞机（波音727）
- 带频闪闪光灯的柯尼卡C35EF（产品开发）
- 东芝的电热毯（产品开发）
- 理光的高速传真机（产品开发）
- TEC的电子收银机（销售方法与产品开发）
- 乐清公司（销售方法与产品开发）

要想打破多年的僵化局面，最好的办法是像上述各家企业那样，首先列出行业界最基本的假设，然后判断这些假设是否依然正确，如果这些假设不复存在，该项业务是否依然成立。

打破飞机发动机数量的常识

喷气式飞机的发动机装在机翼与机身上的数量只能以1、2、4、6的数字递增。过去的单引擎飞机装1个发动机；装2个发动机的为双引擎飞机，典型的机型为DC-9型喷气式飞机。装4个发动机的有波音707以及DC-8等。此外，前苏联的伊尔和英国的三叉戟的机型比较独特，在机身上也装有4个发动机。装6个发动机的机型为每个机翼各3个。（不清楚喷气式发动机中有哪些机型。螺旋桨飞机有霍华德·休斯的“史布鲁斯之鹅号”，这种机型的飞行以失败告终。）

上述机型都只注意到了左右的平衡，波音727在该行业掀起了一场革命。2个发动机与4个发动机在燃料的经济性方面差距较大，3个发动机的机型经济性远远高于4个发动机，而在速度、载重量与安全性方面则远远高于2个发动机的机型。

如今，在飞机的尾翼上植入发动机成为一种流行的设计，此后推出的 L1011 三星飞机、三叉戟 2、DC-10 以及前苏联的 TU-154 等机型都是模仿波音 727 制造的。

可以铺在下面的电热毯

“电热毯上请勿放置任何物品”——大约 1973 年前，电热毯上经常写着这样的注意事项，没有人想到可以在上面睡觉。

从热的平衡原理来讲，铺在下面比盖在身上传热要快，但任何人都没有怀疑过不能折叠、不能铺垫等现有的概念。东芝生产的可铺垫的电热毯销路好，其设计的合理性也得到了用户的认可，是打破行业常识的一个很好的实例。后来，松下公司也开始遮遮掩掩地推出类似的产品了。

乐清公司 750 万用户的网络

乐清公司的独特之举在于对家庭主妇的上门服务，它在全日本范围内建立起了由 750 万个家庭组成的网络——仅凭一家公司的实力建立起的网络相当于邮局项目范围的 1/4。

在这种情况下，其他公司采取同样的措施则非常不合算。每 4 户有 1 户购买清洁用品，与每 12 户有 1 户，其经济性截然不同。集中在某一个地域进行，则难以提高知名度，耗费的固定费用也很高，如果遭到强大的公司价格政策的攻击，这些弱小的公司则无法招架。因此，乐清公司之所以实力强大，是因为它建立起了牢固的网络。

不过即便如此，只要作为客户的主妇们认为自己的时间是充裕的，弱小的企业便有办法反败为胜，它们可采取通过超市销售

的方法。把商品送到主妇手中当然不错，但这仅限于与超市价格相同的情况，如果价格高出10日元，也许主妇们会认为还是平时买东西时顺便捎回来更好。

究竟是否如此，完全取决于主妇们对于时间的观念，我也不知道她们会怎样做。不过如果我是那些小企业的管理者，一定会深入进行调查分析，以寻找企业的生存之道。如果我是乐清公司的管理者，一定会采取措施彻底进行成本管理，以防止其他企业通过超市销售的商品价格低于自己的产品。

超市的利润并不低，只要不出现特殊情况，确保750万的用户是肯定能够抵御来自超市的攻势的。不过，为了增加保险系数，我还会努力增加每一位上门人员每一次访问客户的附加值，例如使抹布的用途多样化，或者在抹布的产品系列中增加其他产品。

但这种方法有一个缺点：主妇从钱包里拿出的钱会一次比一次多，她们终将觉察到这一体系整体存在着问题。于是我从这750万客户联想到邮政省的网络，寄一封信的邮资已经上涨到50日元，那么乐清公司是否可以在客户访谈时顺便投递信件广告呢？

按每户20日元的标准向需要投递信件广告的公司收取费用，附加价值将明显增加。如果每户投递5封广告信，每敲响一家客户的门，便能产生100日元的附加价值，而只送清洁用品，无论如何降低成本，也得不到这样的收益。如果把增加的这部分利润用于降低清洁用品的价格，超市中的产品则无论如何也无法与之竞争了。

这种做法不是降低每次上门的成本，而是向用户之外的对象索取附加价值，这是企业摆脱僵化状态的起点。当然，我并不了解清

洁用品的情况，无从知道这种方法是否能够获得成功。我只是站在一个外行的角度做些设想，为企业提供一个解决问题的思路。

一次性收取往返票价

从旧金山到奥克兰多有一座很长的跨海大桥，桥上设有收费站。单程25美分，早晨从奥克兰多到旧金山方向的道路十分拥堵，傍晚则相反。

每天的交通流量都很大，收费站的运营需要经费，不提高收费已经很难维持，于是加州的高速公路集团向我的朋友咨询如何提高收益率。

我们一般会按照提高效率的业务来处理，对收费站工作人员的工作时间进行研究，缩短每辆车通过收费站的时间。但这种业务方面的改进难以取得飞跃性的进展，也许只不过把提高收费的时间延期半年而已，无论如何维持不了5年时间。

我的朋友没有去分析工作人员的工作情况，而是分析了通过的车辆。他发现95%以上的车辆每天往返于这座大桥。他们或是上下班，或是买东西，当然不会是单程。

于是他设想，驶入大桥时收取往返的路费，驶出大桥时无需再收费，收费时间便会减半，并建议采取这种措施。七八年的时间过去了，过桥费一直没有上涨。对于过桥者而言，费用相同，但至少返程的途中不必再停留，他们可以不用担心拥堵，径直回家。

量子跃迁

改变思路有时收效巨大。这是因为要想转变思路，必须对行

业的常识发起挑战，像孩子那样不断地问“为什么”。社会上所有的重大发明都源于那些单纯的问题，为了达到量子跃迁（量子力学中表示“不连续性跳跃”的术语），我们这些凡人至少在提问的方法上应该向天才看齐，这也正是本章所要论述的主旨。

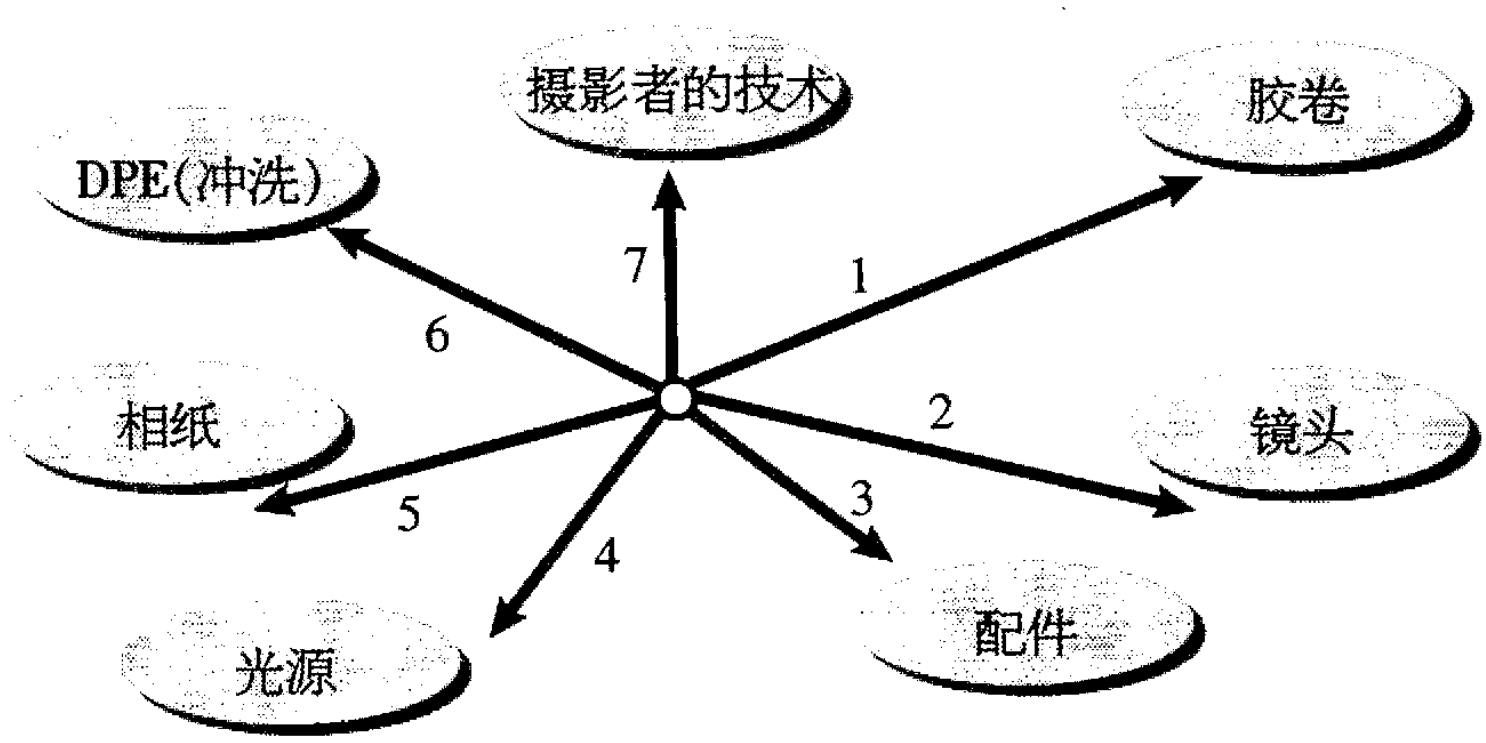
战略的自由度

改进不可能是全方位的，其特点是不均衡性。当然，如果经营资源是无限的，可以不断进行方方面面的改进，而战略上的改进就我的经验而言，是非常不均衡的。对于前面提到的基于成功的关键因素的战略，在改进方向的基础上，我们还需要了解在采取改进措施时有多大的自由度。

例如，如果成功的关键在于技术部门，则必须明确哪项技术有采取战略措施的余地，否则是无法进行改进的。假设增强汽车的安全性对于提高市场占有率至关重要，在这种情况下，从车辆的角度可分为两个方面：一方面是驾车时的视野以及汽车的仪表板等人机工程学方面的问题，另一方面是刹车等机械方面的问题。如果从道路的角度分析，可考虑路面的处理、交通标志、道路的宽度等方面的问题。不过从理论上来讲，与安全有关的改进有无限的可能性，某一个企业在制定战略方案时所采取的措施，不一定包括所有的方面。而且考虑到费用和效果的关系以及应对竞争方面的问题，以某一项改进措施为中心实施战略效果会明显得多。

这样，制定战略方案可以有若干个方向，这些方向的数量称为“战略自由度”。例如，汽车的战略自由度为2，即人机工程学

方面的改进与制动设备的改进。



选择可采取的基本战略。

图 8－7　提高照片质量的战略自由度的方向

我们之所以要考察战略的自由度，是为了避免由于改进方向不明确而浪费时间与费用。首先统观全局，思考朝着哪个方向努力，只有这样才能抓住成功的关键因素。

为了加深对这个问题的理解，我们再举一个熟悉的例子——照片。我个人对摄影非常感兴趣，却不具备任何专业知识。因此，以下内容完全是站在一个外行的角度，在常识的基础之上进行的推测，这一点希望大家能够理解。我举这个例子的目的只是想说明，要想得出非常具体的战略，有可能采用怎样的思考方法。

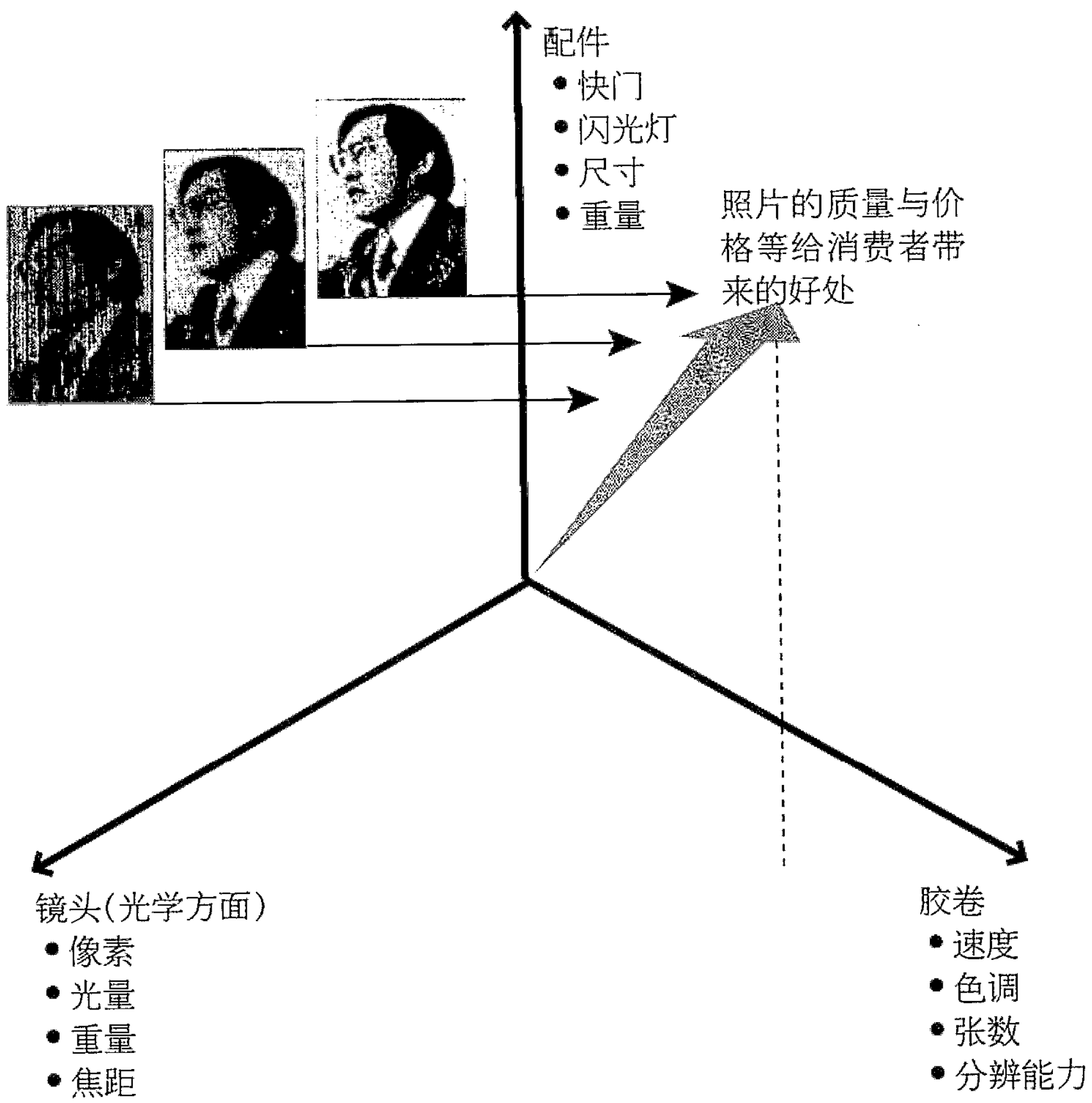
提高照片质量所能采取的战略措施有 7 个，如图 8－7 所示。第一是提高胶卷的质量，胶卷对于照片的颗粒、色调等方面的影响很大。第二是镜头等光学方面的改进，它对于成像有着决定性的影响。第三是机械方面的，最主要的是快门。第四是光源。第

五是相纸与冲洗技术方面的改进。我们可以把机械与光源两个方面合为配件，光学与机械方面合为照相机主机。

这不过是举例，为了让论述简化，我们假定最终选定的战略改进方向为胶卷、配件与镜头，如图 8－8。在这种情况下，战略自由度为3。3 这个数字本身并没有什么特殊的意义，但战略自由度至少应该为3。也就是说不要只考虑某一个方面，竞争对手至少会从 3 个方面进攻，应该在各个方向上均有所防备，3 这个数字的意义正在于此。反之，这也是为了防止当竞争对手从四面八方而来时，自身陷入危机。也就是说，参谋给将军提出的建议是“三方稳固，则百战不殆”。

这3 个方向分别涉及不同的方面。这些方面可称为围绕着战略方向所采取的主要“措施”，请参考图 8－9。例如，胶卷战略方向的自由度为张数、色调、感光速度、感光材料等。毋庸置疑，这 4 个方面不是随意选择的，我们首先从理论上选择出影响照片质量的4 个要素，之所以选择 4 个，是因为对产品和市场进行了分析，并考察了研究室正在开发研制的项目与专利申请的情况，在此基础之上探讨了其实现的可能性。

这样我们可以沿着战略自由度的方向分出若干个节。图 8－9 简单描绘了实现各个措施所需的费用以及获得的效果。效果可体现于市场占有率，也可体现于收益率。在该图中，费用与效果的关系起初是成比例的，达到某种程度之后，某一项战略所取得的效果则不是十分明显了。



找出竞争对手不可能选择的战略方向，使合并后的战略方向与消费者的利益相一致。

图 8－8　战略自由度（自由度为 3 的情况）

这种情况可称之为“边际效用”，是对微分值定量跟踪得到的结果，一般表达为收益递减点（PDR，The point of diminishing return），在图中用“PDR”表示。此外，采取某种战略方法时，必须投入一定的费用，才能看到成效，这一阶段被称为“潜伏期”

或“准备阶段”。

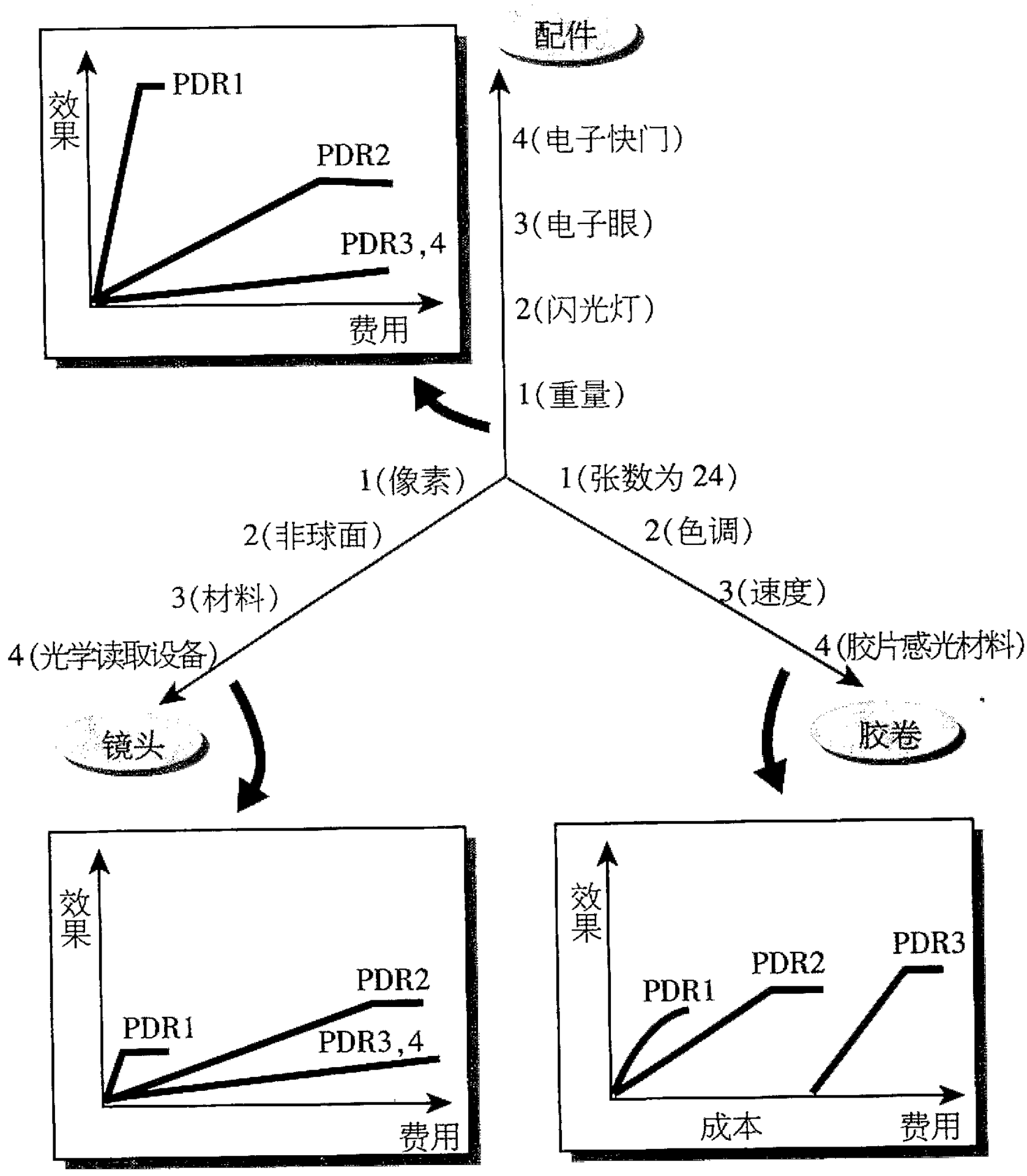
我的目的并不在于建构一个严密的逻辑体系，而只不过是想通过上述分析，促使战略方案的制定者在平衡考虑各方面因素的基础之上，制定出一个具备常识性的规划，不要总是“随便一想”，而是要“慎重考虑”。

我们已经明确了每个方面的费用与效果的关系，接下来需要想象竞争对手所采取的战略，推测竞争对手会按照怎样的顺序涉及这些方面。有时候可能存在多个竞争对手，其战略方向各不相同。分析竞争对手的费用与效果的关系以及自己的损失，边思考自己推出产品的周期（关键部分），边判断自己应该按照怎样的顺序采取战略措施，请参照图 8－10。图 8－10 中箭头所标示的内容用通俗易懂的语言可解释为：

（1）首先，即使效果不明显，也要减轻照相机的配件与主体的重量，这很容易做到，并且大张旗鼓地推向市场。

（2）如果半年后竞争对手赶超上来，这种战略的效果降低，则应采取措施增加胶卷的张数，分别生产 12、24 和 36 张的胶卷。这是因为采取以胶卷为中心的策略时，改变胶卷的张数是风险最小的做法，这种改变不花费时间与经费。

（3）竞争对手也逐渐转入新体系，效果变得不够明显，此时需要沿着同一个战略方向继续提高技术水平，通过改变色调，进一步满足市场需求。也就是说，在不改变战略的基础上，求得进一步的发展。



沿着战略方向思考投入的费用多长时间后才能够见效，以决定战略的优先顺序。

图8－9　各战略要素的费用与效果

（4）转向配件，出售频闪闪光灯内置的相机，在黑暗处拍照手也不会发抖，而且无需组装，可整体携带。对用户而言，拍照变得轻松多了，经济性也大大增强。可按照图8－8中灰色箭头所

示方向稳步发展。

（5）进一步分析用户的情况，继续沿着改进配件的战略方向，引进使用电子传感器的电子眼（EE），通过调整曝光量改进照片的色调。

（6）沿着同样的战略方向发展一段时间之后，效果不再明显，于是可以在镜头的像素方面动些脑筋，采用更加经济的工艺流程生产像素相同的镜头。这种措施主要用于增加收益的来源，而不是用于促销。

（7）引进高感光度胶卷，这种胶卷感光度高，能够很好地再现景物的色彩，使黑暗处拍摄的照片效果更好。

（8）当上述措施的效果不再明显时，可以着手解决在用力按下快门的瞬间手容易抖动的问题，推出无需用力的快门。

（9）既然已经考虑到了镜头的像素，就让我们抛弃预想，假设竞争对手领先一步开发出高感光度的胶卷，在这种情况下，必须采取图 8－11 中的紧急规划，领先一步采用电子快门。

（10）与此同时，对于已经开始销售的闪光灯内置的相机，加大其促销力度，广泛宣传电子快门与内置闪光灯的作用——即使不使用高感光度的胶卷，也能获得满意的拍摄效果。

（11）边审视以上措施的效果，边判断自己的企业是否需要推出高感光度的胶卷。在未受到沉重打击时，跟随其他企业推出同样的产品，到了关键时刻，推出高感光度胶卷，开始生产正片胶卷，为传统的负片胶卷的竞争画上句号。关于这方面的内容，请参考图 8－11。

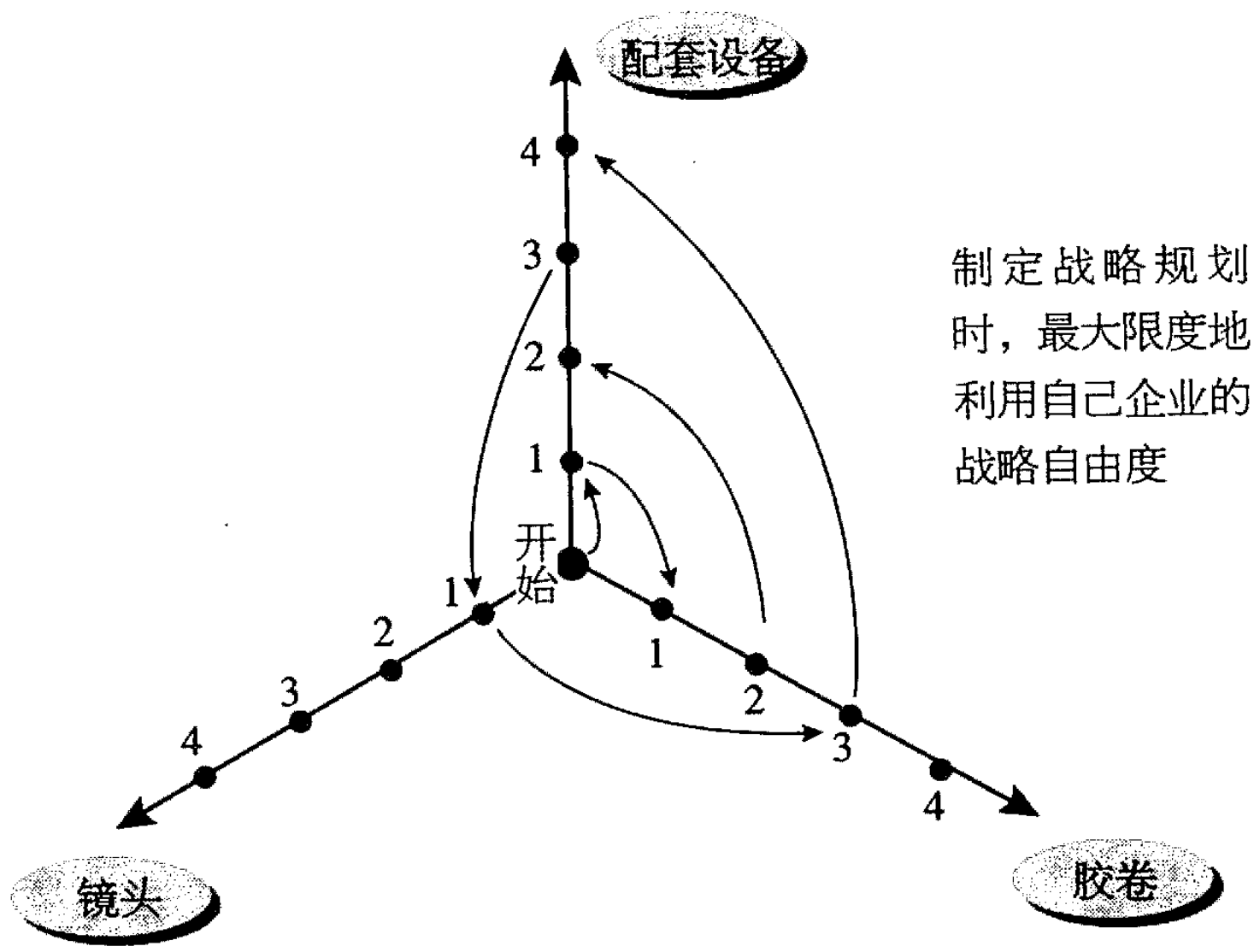


图 8－10　战略路线图

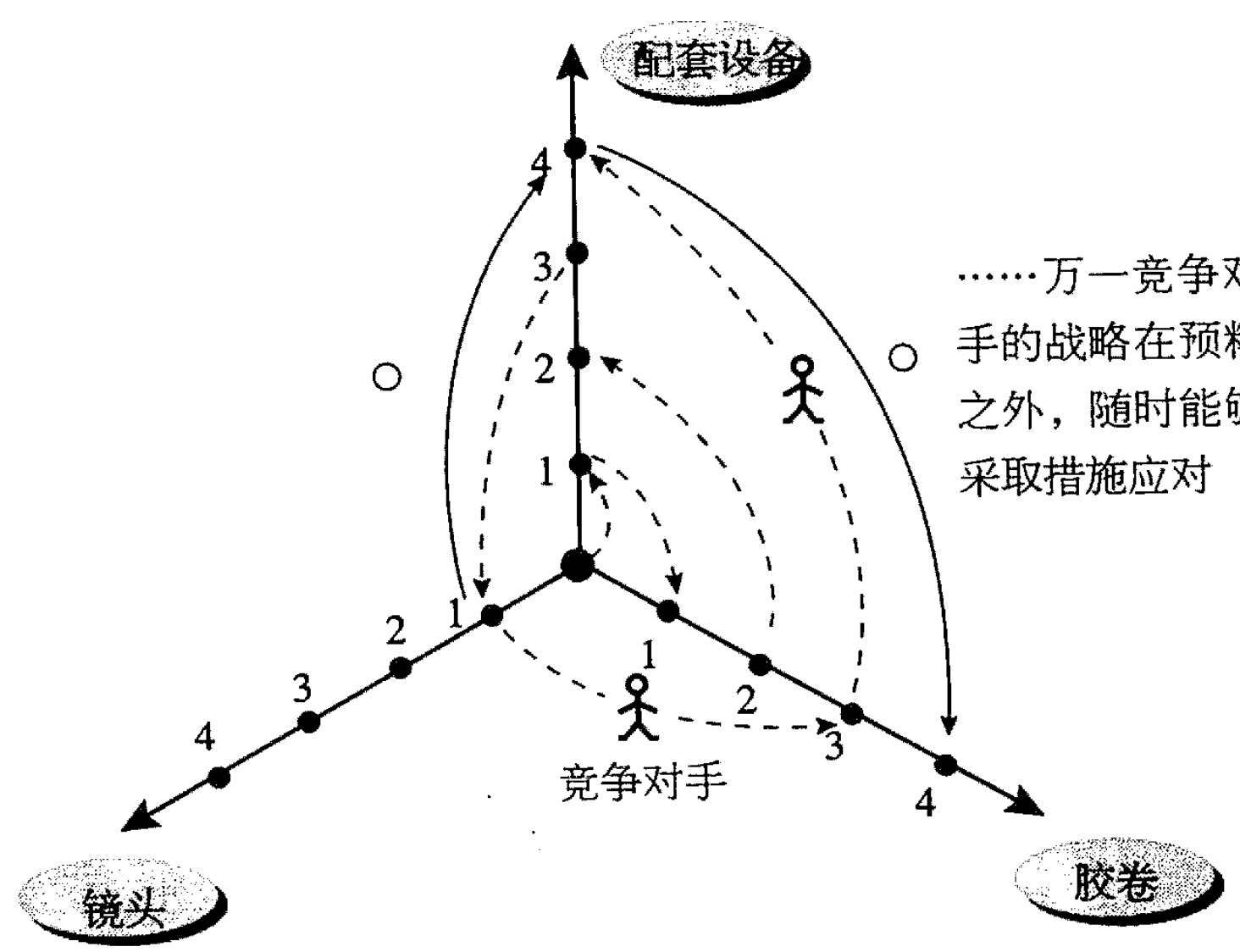


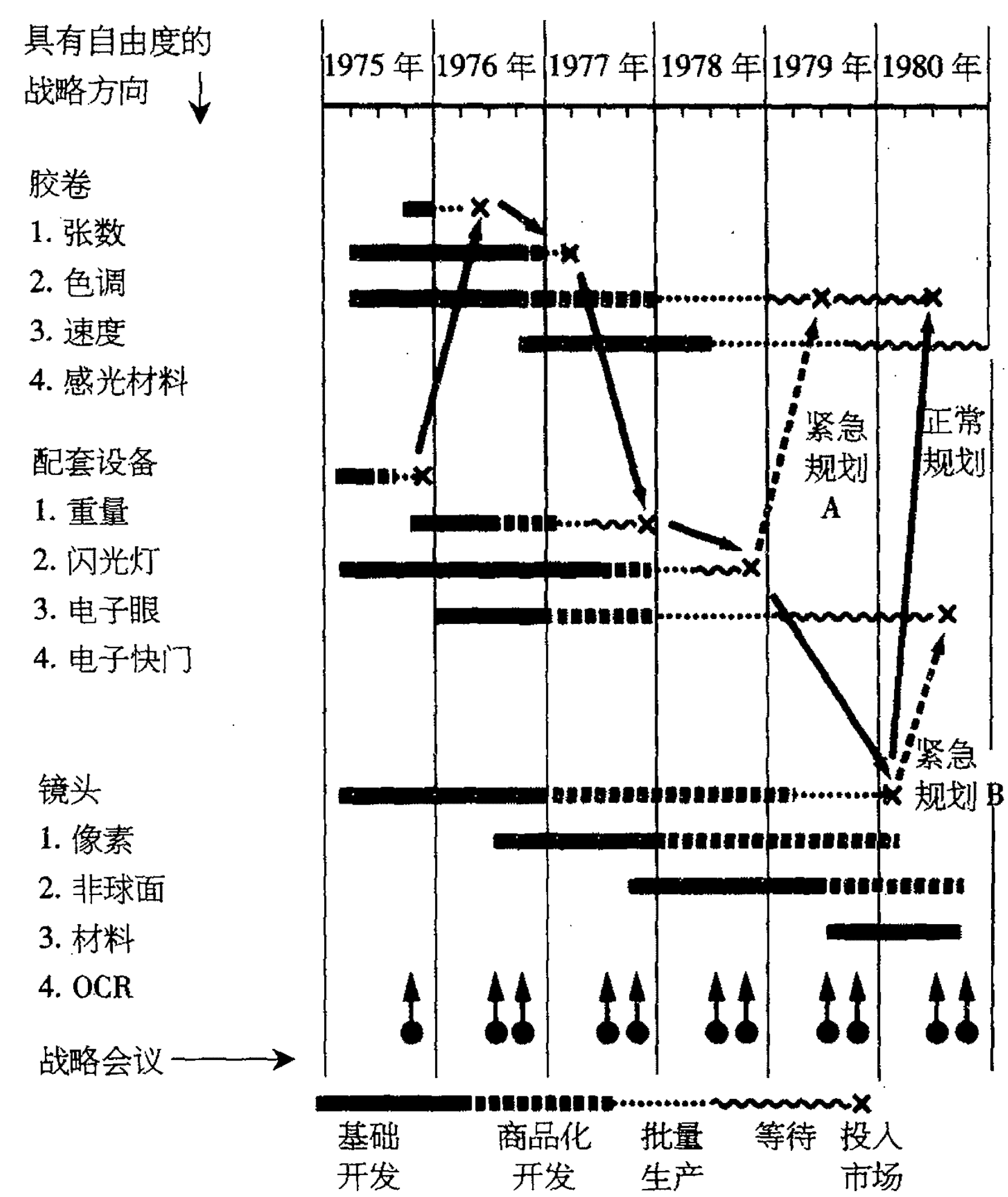
图 8－11　紧急规划举例

（12）不过，要想采取这种措施，必须首先考虑相纸的收益率与正片胶卷收益率的平衡。

（13）此外，在廉价的打印连锁店势力范围扩大时，采用正片胶卷可成为企业发挥控制力的武器之一。

上述13个方面，用通俗易懂的语言描述了在战略路线图中，领导者必须采取的措施。图8－12绘制了更详尽的日程表，围绕着3个战略自由度，分段标明基础研究以及商品化开始的时间。熟悉项目评估和评价方法（PERT）以及关键路径（critical path）等项目规划法的读者一定能迅速理解我的意图。

我想再重申一遍，我的目的并不在于建构一个理论体系，我只不过想建立一个适用于实战的严密框架。虽然如此，还是请大家不要忘记，这一框架有一个很大的优势，这就是对于外行而言也非常通俗易懂。因此无论是高层管理者，还是从事经营、技术、制造和研究的人，都能够通过这种共同语言来对话。前面我曾经谈到过，我总是要在三四个月的时间内熟悉一个全新的产品领域，并提出战略规划，时间紧迫，无暇闲谈。如果采用上述方法限定战略自由度，在这个自由度的范围内，沿着一个方向充分发展，这样就可以在短时间内找到战略方案。



预先投入充足的时间进行产品开发，关键在于整体的平衡发展，不是一次投入市场，而是根据战略优先的顺序，时而等待，时而加速。

图 8－12　引进产品的规划

最后再补充一点重要事项。关于业务的归纳方法，战略业务单元的思考法受到广泛关注，但我认为，战略业务单元的终极形

式应该把现有组织中具有战略自由度的各个方向全部包括在内，也就是说，企业需要一个能够最大限度发挥战略自由度的业务单元。例如，战略方向分别为照相机部门、胶卷部门和配件部门，如果这些部门各自独立制定战略，则收效甚微。各部门独立行事，等于“战略自由度为1”的各部门简单地集合在一起。

此外还会出现一个问题：某一个部门所采取的战略与企业整体并不协调一致，例如同时销售闪光灯内置的相机和高感光度的胶卷。在中国这种做法被认为是矛盾的。使用现有的胶卷可在暗处拍摄，企业一边为这种相机做广告，一边劝消费者购买没有内置闪光灯也能拍摄的胶卷，这种做法有失妥当。为了吸引顾客，应该循序渐进地采取上述措施。企业采用庄园制的管理方法，是不会有这种灵活性的。战略业务单元至少应该在这3组战略中把大体的方针与权限统一起来，使竞争对手没有可趁之机。

此外，只生产相机或只生产胶卷的企业，其战略自由度为“1”，这些企业可采取投资效率较高的市场战略。当然没有必要联合制造部门和技术部门，业务部门以过去的组织形式工作也无妨。但各小组结合在核心部门的战略网中这种做法是错误的，因为这不过是从庄园制变成了封建君主制或轮流到幕府供职的制度。

希望诸位读者平时利用身边的产品，如办公机器、电视、电脑等，不断演练如何制定基于战略自由度的战略方案。否则，突然进入实战阶段，军队肯定会后退，刀刃也不会锋利。制定战略方案与体育运动相同，如果平时不练习，关键时刻是不会轻松自如的。

技术上的产品项目组合管理

产品战略与企业战略是否一致，决定着企业的技术在市场上能否充分发挥作用，以及企业能否盈利。多数情况下，由于企业对这两者的一致性不够重视，因此研制出的产品未考虑到市场的需求，或者是向萎缩的市场中投放新产品。为了防止此类矛盾的出现，避免研发资源的浪费，促使研发部门开发市场需要的产品，于是出现了技术项目组合管理。20 世纪 70 年代，这种方法以麦肯锡公司纽约办事处为中心，正在应用于美国的大型电机、通信以及计算机产业。这种方法的特点是在讨论研发问题之前，首先在企业战略的基础上建立产品系列的项目组合管理体系。例如，图 8－13中的基本战略为积极发展，但研发部门却不给予支持，依然在进行基础研究工作；为了垄断市场，企业战略的当务之急是应用开发，以控制主要市场，但研发部门却依然倾力于价值分析。

这些方面的改进都是好的，但问题在于战略效果较差。第二次世界大战末期，美军所采取的措施是直接进攻日本本土。因此，美军在硫磺岛、塞班岛等主要战线上殊死奋战，结果是菲律宾、印度尼西亚这些国家由于日本的无条件投降而自动获得解放。在制定企业战略时，应该尽量投入全部经营资源以确定基本战略，这样才会收到显著的效果。如果经营资源分散，不仅效率低下，而且也容易遭到竞争对手的攻击。

采用技术项目组合管理的目的旨在减少经营资源的分散，但并不能创造出新的技术。例如，采用这种方法是不会产生浮式法、

产品项目组合管理	基本战略	基本方针	实施规划表	技术开发项目					
				产品			工艺流程		
				基础	应用	修正	基础	应用	修正
	积极发展	以未来的收益为目标，为了目前垄断市场，尽量进入更多的细分市场	• 产品的多样化 老人用/主妇用	×	○	×			
			• 以产量和规模经济为目的的自动化				×	○	×
	收获	不冒巨大的风险，有时宁可失去市场地位，也要追求最大收益	• 大幅度的价值分析和价值工程(VA/VE)	×	×	○			
			• 依赖对外订货的部分增加					×	○
			• 只改变外观的新型产品		×	○		×	
	飞跃的准备	确定业务发展的目标，如果有希望获得绝对的市场地位，则正式进入	• 秘密项目“A”	○	×		○	×	
			• 经济核算						
			• 促销计划						

○=大有希望的研发项目

×=常见的研发项目

基础=概念→实用化
应用=实用→商品
修正=降低原价、改变、延长使用寿命等

是否存在与企业战略相对应的研发计划，多余的计划是否过多，对此进行系统地验证。

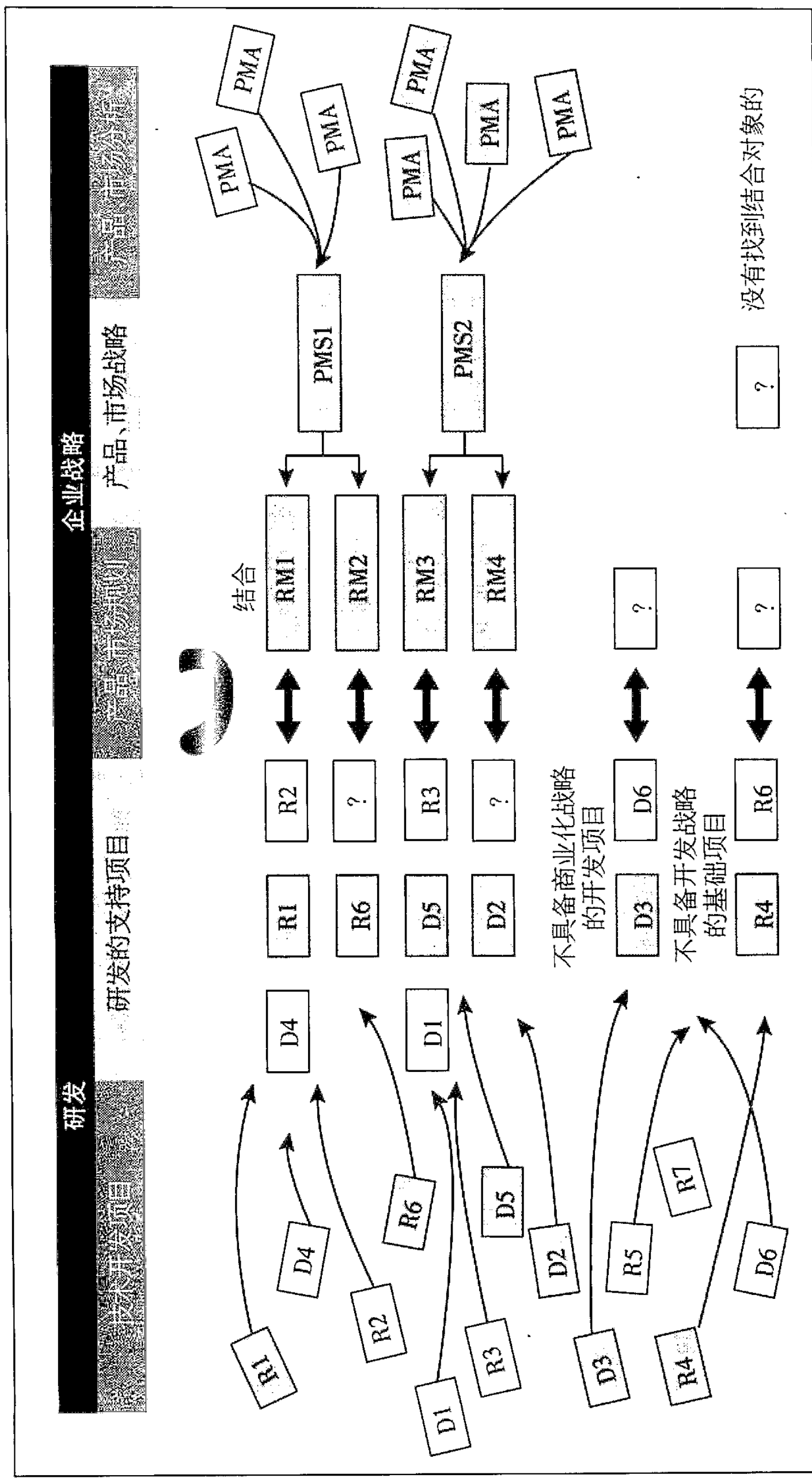
图 8–13　技术项目组合管理

静电印刷术等具有划时代意义的技术的。不过，这种方法能够协调大型公司错综复杂的研发工作，使其最有效地与企业战略相结合。此外，还能够在全公司范围内找出经营资源投入的领域，重新设立研发项目。例如，图 8－14 中支持实施规划的研发项目是如何分布的，对此进行量化，在全公司范围讨论各投资项目间的平衡，以及基础、应用和修订等各项工作间的协调。在此基础之上，再次思考技术项目组合，这样才能重新认识各项业务之间的平衡协调发展，这方面的内容请参考图 8－15。最重要的是与技术项目组合管理战略相对应的全公司的研发投资是否在任何人看来都是均衡的，需要对此进行核查。这样一来，容易成为暗箱操作的研发工作在包括高管在内的所有人看来都是透明的，研发也因此被赋予了战略意义。

当然，最根本的解决方法是请那些直接从事研发的人员经常参与企业战略的制定工作，营造一种亲密和谐的氛围。在技术革新至关重要的行业，有些企业已经开始采取这种方法，而在那些各部门各行其是的组织中，再次强调这种方法从某种程度上讲还是有一定价值的。

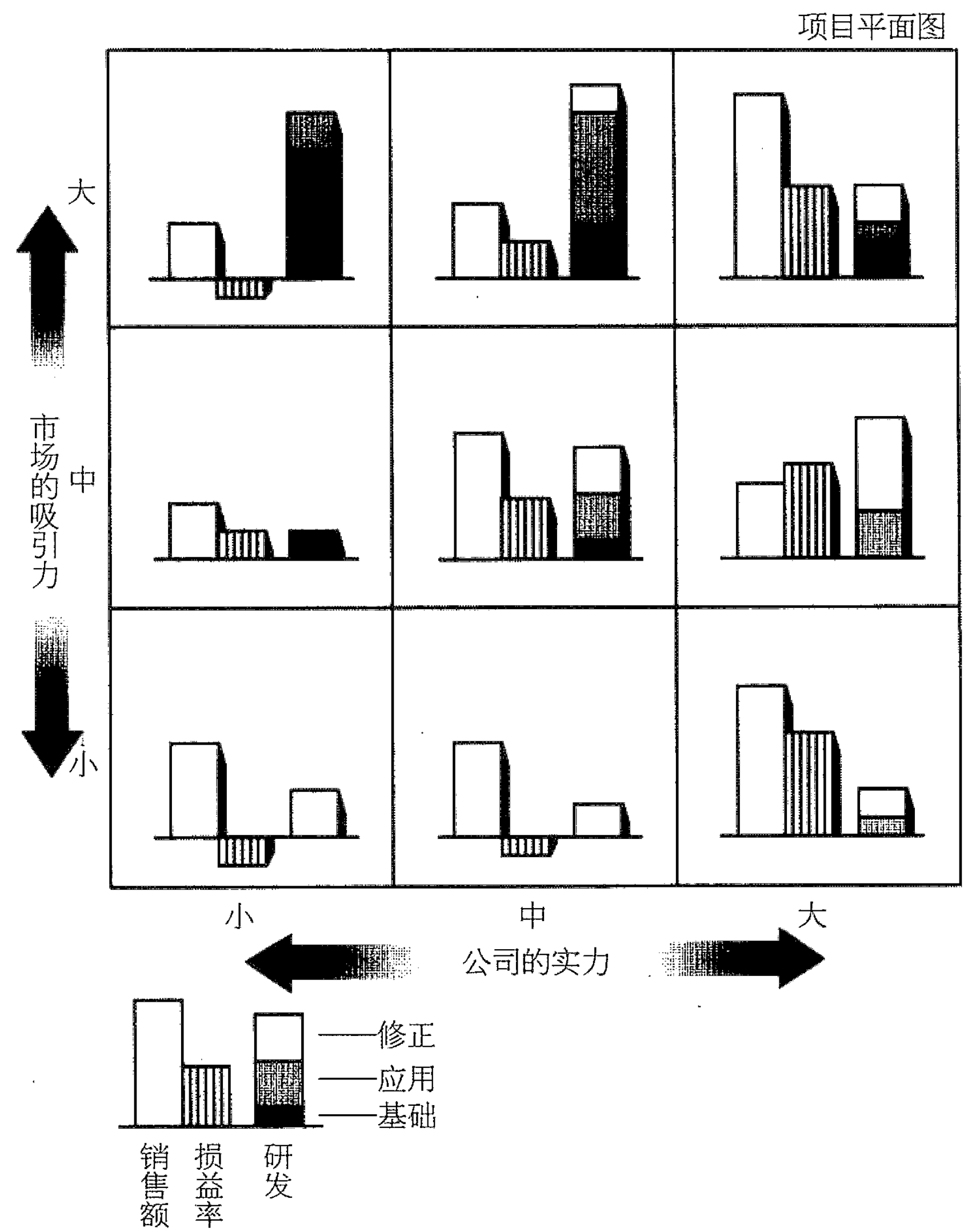
以上论述的 3 个创新方法也许不具备任何新意，也许各位读者已经耳熟能详。不过，由于这些方法是经过实战考验的，因此具有极高的现实价值。如果在采用这些方法的同时具备韧性与创意，我敢断言企业一定能摆脱僵化状态。

这一章我们主要论述了在制定战略方案之际，参谋应该从何处着眼，经过怎样的思考过程，最终得出怎样的结论，制定出怎



尽量明确投资金额与投入的人员，定量地分析与检验。

图 8–14　研发与企业战略的结合



建构起与产品项目组合相对应的技术项目组合，这样才能保持开发与投资的平衡。

图 8－15　技术项目组合（对平衡的检验）

样的规划。成功的关键因素、相对优势、战略自由度等方法也许只不过是一些微不足道的朴素概念，然而各位读者如果能够把这些概念灵活地运用于每日的思考过程之中，即使面临困境，也定会感到这种挑战饶有趣味。

第九章　战略规划的核心

以上论述了制定战略方案过程中遇到的问题及其解决方法，其根本思想有4个。

贯彻具有战略意义的规划

在现有的若干种战略措施中，哪一种措施在达到目标之后较少受到竞争对手的反击——制定企业战略的参谋必须经常注意选择此类措施。高层管理者掌握着一座城市，甚至是一个国家的命运，制定行动计划时绝不能目光短浅。

为了充分理解这一点，我们再来看两个例子。

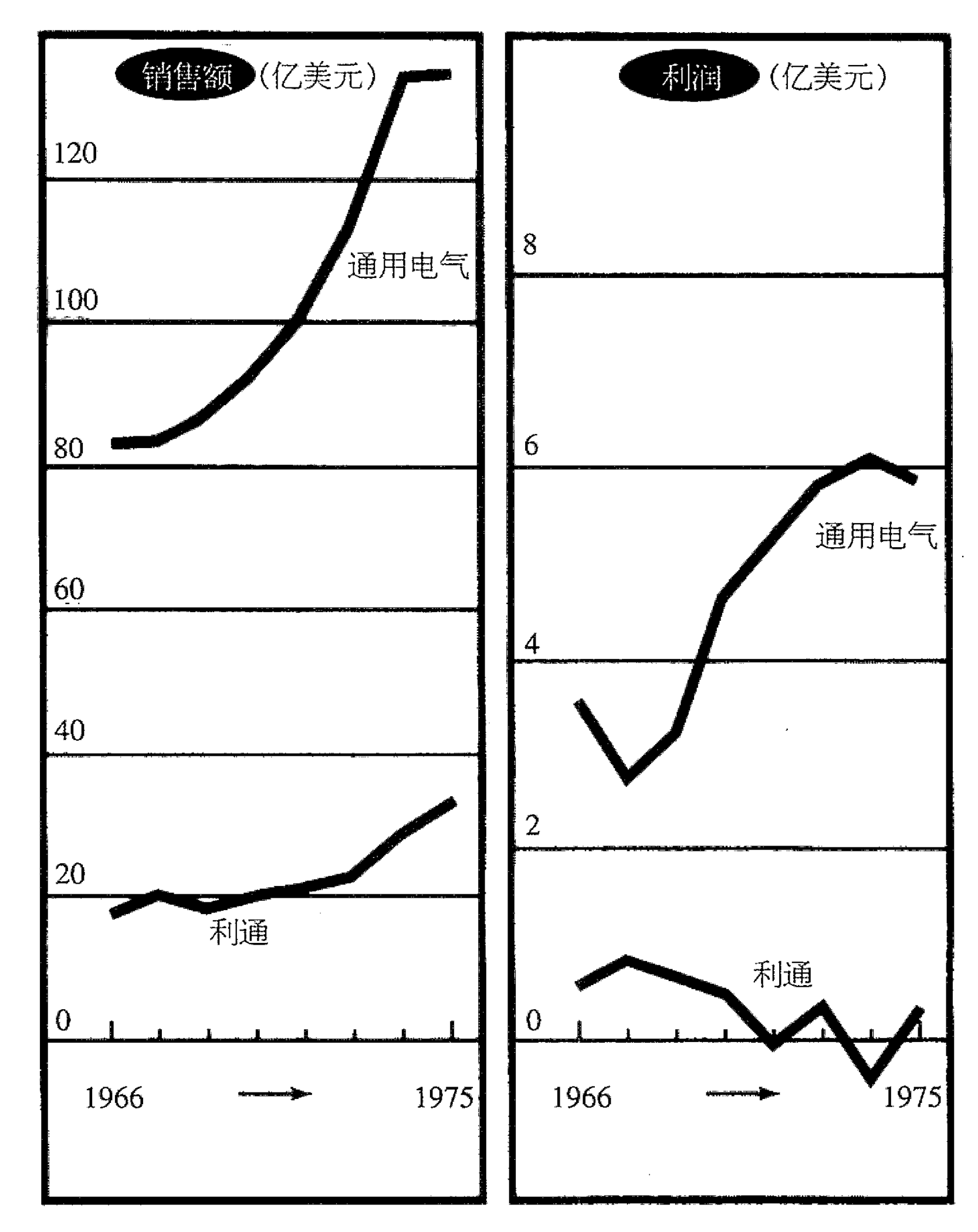
- **通用电气公司与利通公司**
- **西斯蒂克公司、卡西欧公司、先锋公司、索尼公司**

通用电气公司的优势在于不少业务垄断全球，而且这些业务是建立在市场的吸引力与企业的实力兼备的基础之上的。换言之，通用电气公司各项业务的负责人比全球的其他企业更熟悉顾客的需求与技术发展的动向，即使发展趋势有所改变，他们也能够依靠敏锐的感觉和灵活的组织结构应对变革。有时企业自身还会推

动变革，以一种超乎寻常的热情统率整个行业。

利通公司作为大型联合企业的巨擘，通过收购其他公司在短时间内便获得了巨大的规模，然而进入20世纪70年代之后却迅速丧失了市场地位（图9－1）。各家企业的情况不尽相同，但我认为该企业市场地位的丧失是必然的。这家大型企业只不过是中小型企业的简单集合，仅仅在财务方面互相联系在一起。审视其各项业务，我们发现它的人才和技术都并非一流，企业在这种情况下是不堪一击的。大型联合企业不断收购正在发展中的企业，但在如何确保自己公司实力方面却缺乏考虑。通用电气公司凭借市场特点与竞争能力来判断资源的投入是否合理，有些大型联合企业则把重点放在市场方面，精心策划——与这些企业相比，利通公司的差距非常明显。收购的各部分结合得不够紧密，应对外部环境变化的能力弱，一旦开始走下坡路，便很有可能束手无策。

日本的企业不断进入新的业务领域，不少大企业的销售额有所增加，但业务部却为市场地位难以提高而绞尽脑汁。为了使大型联合企业的经营获得成功，企业的核心部门必须对财务以外的业务给予充分指导，健全企业的制约与平衡机制。如果做不到这一点，就应该像通用电气公司那样，明确核心部门与各业务部的责任，为各业务部配备抵御外敌入侵的军队、粮草和参谋。核心部门的政策方向必须十分明确，对于那些不值得投入这些资源的业务部，或者限制其发展，或者通过征收高额税款的方法使其消失。



尽管全球经济发展不景气，却并未影响通用电气的业绩，而利通的业绩却显著降低。

图9－1　利通公司与通用电气公司

接下来我们再来看西斯蒂克公司的情况。西斯蒂克公司曾经为日本最大的计算器生产企业，我们从中可以看到防御措施对于

企业的运营是何等重要。

企业的战略建立在产品生命周期的基础之上，在发展期内即使放弃收益，也要获得市场占有率；进入成熟期之后，利用已获得的市场地位收获成果——这种思路有一个重要的前提，这就是“能够保持已获得的市场地位”。因此，如果需要花费大量资金保持市场地位，那么市场占有率也便没有什么价值了。在项目组合管理中，关于横轴的企业实力，如果只考虑市场占有率的话，便会出现这种典型的悲剧。例如，施乐公司的低速传真机获得了60%的市场占有率，但企业却没有及时进行技术革新，于是在其他公司打入该市场后，轻而易举地被击败，并从该市场消失。当然，市场占有率高也不一定能获得较高的收益。获得高市场占有率的方法只有不会被其他企业模仿，企业才能获得收益。市场占有率高的企业有时可通过规模经济获得收益，有时依靠技术和服务能力，使成本相同的产品卖出高价。

日本有40多家公司生产计算器，很难在技术方面采取更好的防御措施。如果技术上有困难的话，很多小公司是不会如此顺利地投入生产的。虽然生产计算器确实在使用集成电路等高科技的配件，但只要从外面购买这些配件，进行简单的组装即可，不必依靠自己的实力生产这些配件。简单的装配只需要劳动力和生产技术即可完成。

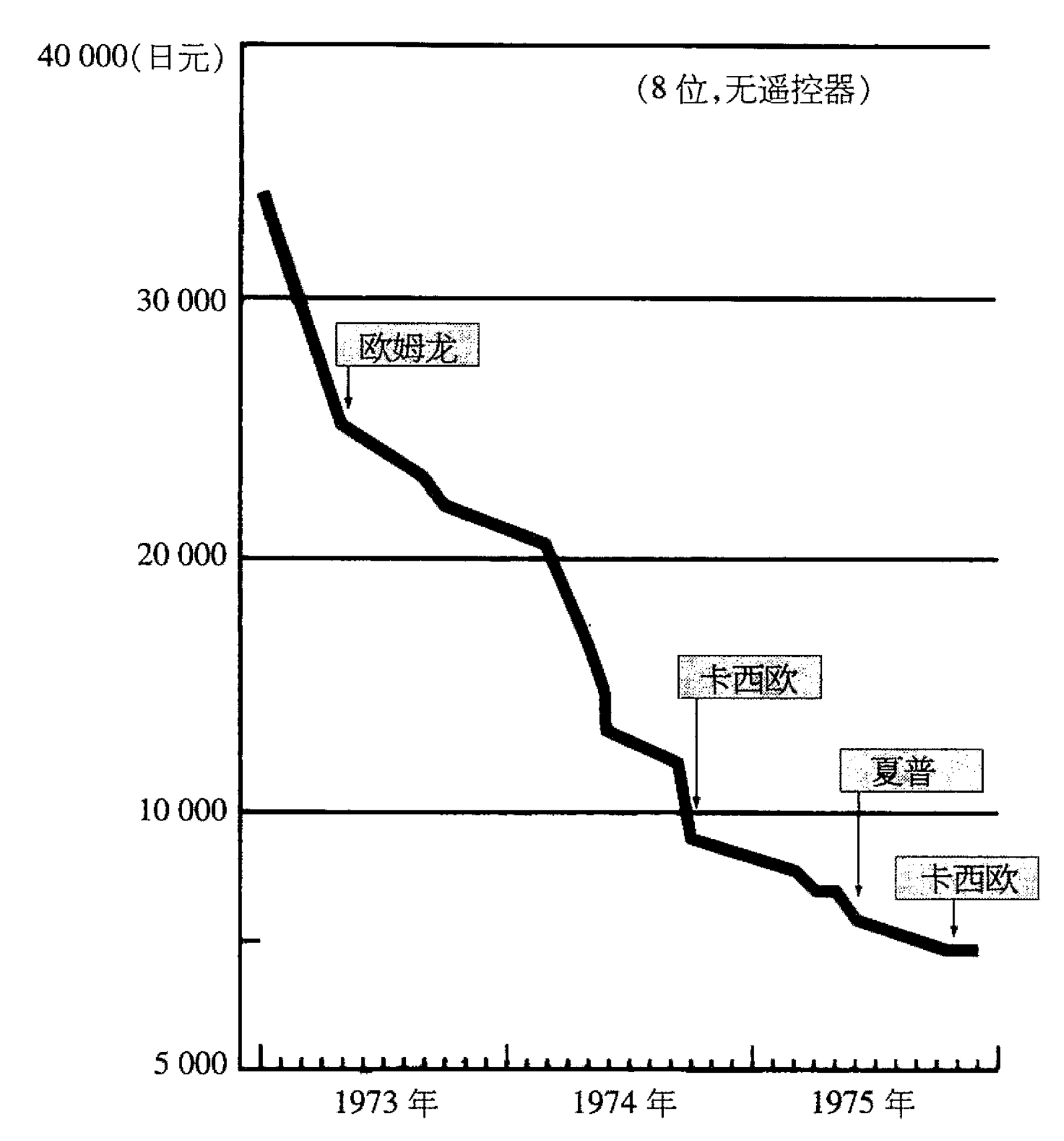
因此，计算器的组装并不属于电子产业，而是与糊信封大同小异。原始设备制造商不会亲自进行市场分析，并刺激用户的需求，因此无法通过策划能力保护自己的企业。西斯蒂克公司处于

此类行业，依靠廉价的劳动力等得到发展，一旦行业出现阴影，流通停滞，企业则无计可施。因为在这种情况下，如果市场地位稳固，企业可通过提高价格避免业务方面的损失，或者通过降低生产速度而等待流通的恢复。然而一旦提高价格，可能会被其他40家企业赶超，而如果降低生产速度，竞争对手便会轻而易举地填补这一空白，市场依然难以恢复正常。

也就是说，对于西斯蒂克公司而言，万一出现上述情况，战略自由度便为零。当然，如果及早分析出这种情况，还是可以采取各种措施的。例如，纳入原始设备制造商或者拥有强大网络体系者的保护，这样虽然产量减少，却能够降低风险。然而，企业在一味追求发展的过程中，是很难采取这些措施的。人们认为西斯蒂克公司之所以面临困境，直接原因在于未得到京瓷公司的及时援助。京瓷公司是一家以技术能力和对所属行业的理解力见长的企业，然而在这种情况下，京瓷公司已经无计可施。我反倒觉得奇怪，京瓷公司为什么会真心想救助已经无法保护的西斯蒂克公司呢?

同样的思路，卡西欧也不属于电子产业。如图9－2所示，计算器的价格竞争非常激烈。1973年1月价格为35 000日元的产品，到了1975年12月便降到4 800日元，短短3年时间，价格竟降为原来的1/7。在大甩卖中，有的产品甚至卖到1 800日元，因此顾客购买同一产品的差价在10倍以上。在此期间，计算器行业靠产品数量获得了飞跃性发展，产量达到每年3 000万台，但市场规模却几乎没有变化。也就是说，在计算器企业激烈的价格战中，企

业自身破坏了该行业的收益率，而用户充分享受到了厂家竞争的好处。



计算器 3 年间的价格竞争十分激烈。

图 9－2　计算器单价的变化

卡西欧在这场价格战中冲在最前列，但它的目标究竟是什么，何时才会从这场竞争中退出呢？从计算器的普及速度以及行业的

生产能力来看，数年之内，全球市场便会饱和。当新的用户不再出现时，需求量会变得很少。在这种情况出现之前，卡西欧需要采取下面的措施：①比同行业的其他企业更加理解用户的需求并积累更多的数据，通过划分市场的战略保护自己的企业；②雇用全球最廉价的劳动力，采取低价格政策，进一步深入所剩无几的市场；③采取后向一体化战略，保持与特约店的关系，通过控制流通，把附加价值的来源从生产转向流通；④脱离计算器行业，把资金投向有发展前景的行业。

在半年到两年的时间里，卡西欧只有采取上述某项措施，或者把上面的措施结合起来，才能够保护自己的企业。当经营陷入困境时，关键在于能否采取措施打击其他竞争公司。

假设由于流通过剩而出现库存积压，从而影响到收益率，卡西欧必须采取措施扩大成本价与售价的差距，即一般意义上的涨价。然而涨价之后，万一该行业的收益率得以恢复，诸多小公司以及松下、日立、东芝等旁观者会立刻加入该行业。连强大的企业都被迫处于半撤退状态，可见很难从该行业获得收益率。因此，卡西欧不能采取涨价的方法。如果卡西欧涨价，等于为那些大型电器企业进入该行业无偿地提供了通行证。更何况只要行业发展正常，那些生产显示器或集成电路的企业随时都可以重返该行业。战略参谋必须时刻铭记，不采取保护措施而一味发展将会面临巨大的风险。

虽然索尼与先锋的情况大不相同，但上述措施同样适用于这两家以特殊身份进入该行业的公司。索尼以其技术能力与产品质

量打入家电行业，先锋依靠立体声收放电唱机直接吸引了用户，从而进入音响行业。这两家公司都依靠强有力的工具敲开了行业紧闭的大门。正因为它们拥有其他公司无法比拟的强有力的武器，才作为特殊成员被允许加入该行业，但这并不意味着它们可以高枕无忧。如果先锋忘记了分析用户的需求，如果索尼的措施略微有损于自己的产品形象，顷刻之间便会受到打击。因此，这些企业一方面需要思考如何增加战略自由度的方向，一方面需要对员工进行彻底的培训，使员工时刻铭记自己的企业在行业中特殊成员的身份。

没有任何一家企业可以高枕无忧，但相对安全的企业在非常时期能够禁得住风浪，并抵御其他公司持久的攻击。

基于自己的优劣势采取对策

根据我的经验，如果市场占有率多年来朝着同一个方向变化，大多是由于市场结构的改变带来的（与竞争对手在同一个市场发生正面冲突并败下阵来的情况则另当别论）。一般情况下，不是企业在某一市场的占有率发生了改变，而是由于市场重点的相对变化，导致整体的市场占有率逐渐提高或降低。

例如，某计算机制造企业维持着高端产品与中端产品的市场占有率，尽管高端产品的市场占有率高达70%，但由于中端产品的市场占有率只有5%，随着市场结构的主体向中端产品转变，产品整体的市场占有率也会逐渐降低。

在这一实例中，企业的优势与劣势一目了然，所以任何人都

能认清市场占有率降低的原因在于市场结构的变化，但事实上不少高层管理者却没有发现竞争的局面发生了变化。关键在于不要把企业的市场占有率作为一个整体来看待，而是要认清企业的优势市场与劣势市场的相对比例，把每一个细分市场的占有率累加起来。对企业所属的市场进行多种形式的划分，如法人—个人、国内—出口、大型—小型、土建业—建筑业、家电商店—大型商店、代理店—直销、批发—零售、老人—年轻人、大家庭—小家庭等，定量地把握每一个细分市场发生的变化。

通过这种方法，找到对于自己的企业制定战略方案最有意义的市场，围绕着这一市场建立起完整的信息网，随时关注竞争局面的变化。这样即可保证自己致命的弱点不被竞争对手发现，同时可在其他竞争公司的盲点处趁虚而入。

不是回避风险，而是摆脱风险

任何一种战略规划都不能回避风险。如果不想面临风险，只能从业务上采取改进措施，如提高效率、降低成本等。绝大多数业务采取此类措施可见到成效，但任何业务都会在发展几年之后面临一次战略上的抉择。

这种情况很像划船比赛。要想在业务上有所改进，必须全体成员同心协力，身体前倾，用力划桨。此外，还要确保船底光滑，以减少水的阻力。然而，万一舵手头脑发呆，这种努力便会以失败告终。战略上的改进与舵手调整前进路线的行为相同。当形势发生变化，提高效率已经无济于事时，应该果断地确定前进的方

向。“方向”是最重要的因素，准确地把握风向与形势之后再开始努力，这是最基本的思路。

把企业的发展方向比做远洋的帆船比赛也许并不恰当，但这种比喻可以进一步加深我们的理解——企业发展的基本方向与船的行驶方向一样，都是向前的。基本方向的选择至关重要，有的企业甚至在刚出发时，便朝着与竞争对手相反的方向驶去。必须从出发时就把握前进的方向，敢于承担风险，做出果断决策。从一开始便认定目的地在东边，于是一味地朝东边航行，这样做会降低风险，却很难获得胜利。

在对某项业务做出决策时，当然需要分析备选方案，充分考虑如何降低风险。不过，在此我想强调的是，有时在风险巨大的情况下，必须果断做出决策。这一原则不仅适用于制定项目战略，也适用于组织结构与人事制度的改革。在大型企业中，各项要素的分布错综复杂，因此在多数情况下，缓慢地推进改革几乎是不可能的。而且由于本位主义在作怪，不到关键时刻，没有人会真心地渴望改革。因此，企业内部的变革应该在暗地里做好充分的准备，之后在瞬间完成，这样反倒会减少混乱局面的出现。

花费10年的时间理顺企业内部错综复杂的关系，这种做法是很难在市场竞争中取胜的。如果出现混乱，管理者却没有能力控制局面，那么恐怕难以期待企业内部缓慢地发生变化。在人心涣散、内部矛盾重重的情况下，迅速而果断的变革也许更有利于企业恢复生机。IBM把组织结构的变革作为每年的例行活动，这是整个组织对现有状态的一种否定。

我想强调的是，惧怕风险，则无法推动变革——大型组织的进取精神，正是战略经营规划的核心。

管理风格是战略的灵魂

我们必须要注意，不要把战略经营规划与计策谋略相混淆。制定战略必须明确企业发展的目标。所谓企业发展的目标，不应该是破坏所属行业的收益率，也不是使成千上万名员工的生活陷入危机。制定优秀的战略规划，其目的在于避免解雇员工以及其他一些麻烦事的出现。正如我在本书中反复强调的那样，与其为了是黑是白而拼命争吵，倒不如在灰色的部分中寻找最佳解决方法，这样才能以最小的损失达到最佳的效果，这正是战略参谋的作用所在。

采用这种方法制定的战略给人一个清晰明确的整体印象，如美丽的故事般和谐动人。在此基础之上，更重要的是实施战略方案的负责人深刻理解方案的内容，充分发挥战略的精神。正如我们通常所言，这是人的问题。世间的万物都处于发展变化之中，没有什么绝对正确的事物，但只要人的头脑能够灵活地应对变化，风险便会大大降低。多元化被认为非常危险，但这并不意味着多元化本身不好。不同的业务成功的关键因素不同，没有培养出开展新项目的人才，却一味地开始生产新产品，在这种情况下采取多元化的战略当然难以成功。

优秀的人才产生于组织与管理过程之中。然而，培养优秀战略家的却是管理风格与公司的风气。从这一意义而言，今后各企

业间的差距将会越来越大，战略的优劣也将更加明显。表面上市场占有率高，或是广告宣传随处可见，这样的企业并不一定能够生存下去。那些洞悉市场发展的动向，能够预测并控制形势变化的企业则会受到竞争对手的尊敬，同时也会得到消费者的感谢。反之，如果人的头脑被固有的概念封闭，又不具备良好的管理风格，这样的企业在人才的培养、战略的制定以及满足消费者的需求方面都很难取得令人满意的成果，从长远来看，实力将逐渐削弱。

在本书中我尽量论述了战略参谋所应具备的思考方法，但归根结底这只不过是一种方法，或者说是一种思路而已。因此对于战略规划的制定者而言，也许能够直接发挥作用的内容并不多。

不过，只要能够领会战略的本质，即使遇到未曾遇到过的疑难问题，这些方法也能够充分发挥作用，引领我们把握解决问题的步骤。如果不了解这些方法，即使是很简单的问题，我们也只能从头开始确定解决的步骤，并为此忧虑不已。从这一意义而言，我更加确信，战略的本质在于人，在于人的精神。

附章　企业家的先见性

透视“成功模式”的充要条件

预言家式的决策

聆听经营者成功的故事，我们经常感到吃惊的是他们的决策与预言家一样准确。他们在知道结果之前，已经有了某种程度的预测，一次又一次成功地投下赌注，回过头来再思考，这些预测竟然完全符合逻辑。

然而，经营并非赌博。经营者必须依靠逻辑推理，对于不确定的因素做出判断。在各项要素均不准确可靠的情况下决策，无论进行怎样的分析，也无法推算出概率，这一点与赌博的性质完全不同。

因此，虽然无数成功的业务都给我们留下这样的印象：富于先见性，按照预言家的想法在推进，但这些事例却体现着同样的“成功模式”。我们可以把它称之为先见性的充要条件。成功的业务必定具备以下4个条件。

（1）对企业经营范围的定义非常清楚。

（2）从分析现状（而不是对未来的预言）入手，推测未来的方向，明确发展的因果关系，并以简单明了的论点表述出来。

（3）在有可能选择的若干发展方向中，选定少数几个。在实施所选定的方案时，强行调配人力、物力和资金，即使竞争对手采取同样的措施，也能在时间上领先一步。

（4）不忘基本的假设，除非情况彻底发生变化，否则不要偏离原则。

人们认为按照这4个步骤创办项目的企业家具有“先见性”。

我们已经理解了每一个步骤有先见性的人和不具备先见性的人有何不同，下面我们考察一下自始至终贯彻这4个步骤会遇到怎样的困难。

选定的业务决定成败

为了避免经营资源过于分散，首先不要扩展业务范围，这一点已经无需再论，但事实上，如何限定项目范围在很多情况下也决定着业务的成败。

雅马哈的川上源一先生在战后的废墟之上来到美国考察，被美国人的休闲方式所吸引，认为日本也一定会与美国一样，于是决定开发休闲产业。

如果我们不了解上述情况，则很容易把雅马哈公司的业务开发作为横向发展的典型事例来理解：从钢琴到电子琴，从电子琴到音响，此外又从钢琴这项木工技术发展到家具。但其实这在于

川上对业务范围的定义，雅马哈的业务发展流程应该从钢琴到射箭、滑雪、划船、帆船、网球，至于立体音响和住宅方面的产品完全可以舍弃。我们无从知道雅马哈各项业务的收益率，但从市场占有率等控制市场的能力来看，这一流程中的产品具有绝对优势，可见业务范围的定义具有多么重要的作用。

现有大型企业的业务范围一般都很明确，它们分属住宅、音响、电视等不同的业务部。不过，这些业务部的名称如果长期保持不变，将会出现很大的问题。

福特于1964年推出野马车，令美国通用汽车公司大为震惊。对于通用汽车公司而言，轿车分为大、中、小三种类型，业务范围也依此分类，没有面向年轻人的轻便型轿车这一类。很长时间之后，才出现“Camaro”、“火鸟”等车型与其竞争，野马车成为历史上成功的典范。

电视机的环绕声播放也说明家电公司业务范围的问题。电视的声音是通过立体声播放的，为电视机配两个扬声器，再加上调制器即可，但一般的家庭并不接受这种方式。为什么要给电视机配两个扬声器呢？家里的立体音响已经有两个效果很好的扬声器了。立体音响FM的调谐设备已经很好，为什么还要为价格昂贵的电视机配上价格昂贵的环绕播放设备呢？这完全是重复投资。

不过，生产音响的企业一般都不生产电视机，而在家电企业内，电视机与音响又分属不同的业务部。这是因为必须要与专门生产音响的企业竞争，从Technics（松下）、Olex（东芝）、Oputonika（夏普）、Lordi（日立）等命名方式中，我们可以看到这一

点。尽管对于用户而言，家庭内部的图像和声音同属一种娱乐方式，但企业还是按照传统的做法，把其作为不同的业务项目。

因此，尽管20世纪70年代立体声与调频FM的技术已经非常先进，但生产电视的企业却完全无视这一点，不考虑用户的需求，自行决定电视机的调频方式。拥有立体音响和电视的家庭再花几千日元，增加频道即可解决这个问题，但他们却不得不花3万到5万日元去购买市场上出售的拾音器。对于先锋等传统的音响企业而言，立体声播放正是控制电视机市场的一个千载难逢的好机会。在立体音响之中加入电视的画面，电视机便成为音响的一个组成部分。

对于生产电视机的企业而言，这也是一个控制音响市场的良机，而音响企业也可以制定出生产电视机的战略，不生产电视机已经落后于时代了。

不过，无论采取怎样的战略，都必须对业务范围重新定义。新的定义应该为“家庭音响视觉系统”，与过去以硬件为主体的电视机、收音机、立体音响完全不同。

洗衣粉与洗衣机的关系也一样。20世纪70年代的洗衣粉企业以生产化学产品为主，一心从事“洗衣粉业务”，但洗衣粉本来不应该构成一项业务，而应该是“洗涤业务”的一部分。从用户的角度而言，把洗衣粉漂洗干净非常麻烦。为了洗掉衣物上的洗衣粉，要耗费大量的水，全国都在为此浪费水源。消费者只想清洗衣物上的污垢，并不需要洗衣粉。洗衣粉归根结底不过是清洗污垢的一种方法而已，并非目的。因此，只有从消费者的角度来定

义，才能真正做到以消费者为中心。如果把业务范围定义为“洗干净衣物”，则不会突兀地生产洗衣粉这种化学物质了。

清洗污垢还可通过超声波等物理方法，它们当然也属于业务范围。只有这样思考问题，我们才能预见到突如其来的风险——有朝一日，电器公司突然生产出一种不需要洗衣粉，也不需要漂洗的超声波洗衣机。

如果化学企业执著地与超声波电器企业相对抗，也许会研制出一种神奇的洗衣粉，只需把衣物浸泡在合成树脂水桶里便能够清洗干净。那么，电器公司的洗衣机业务则有可能衰落。

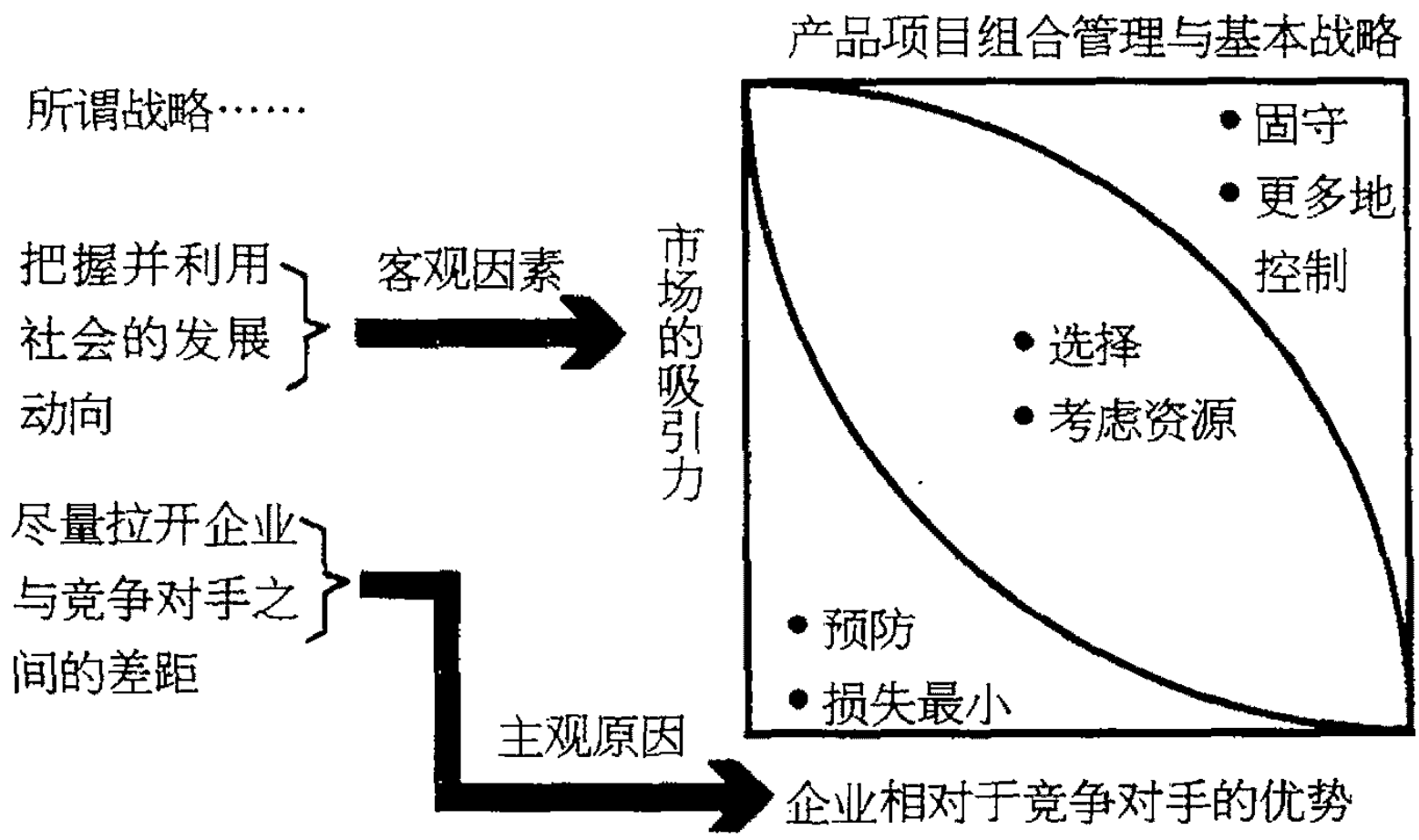
业务范围不同的企业必须分别以不同的标准划分市场并为企业定位——业务范围为消费品的企业应该以消费者的需求为中心，业务范围为生产资料的企业则应考虑如何提高消费者的经济性，如何节省劳力以及如何提高精确度。只有这样，企业才有可能长期而稳定地发展，这是获得先见性的首要原则。

用书面的形式把因果关系表达出来

在某种程度上确定了业务范围之后，接下来需要理解怎样的力量在这个范围内发挥作用，并用简单的文章归纳总结出来。这一步可称为“因果关系的记述”。

根据我自身的经验，凡是具有先见性并成功发展的业务，都可用一套流畅清晰的文字表达出来，其中包括业务立足的基础以及自己的着眼点等内容。战略就是在社会的大潮中最大限度地发挥自己的优势。

类似产品项目组合管理这样的高水平的经营管理方法以最朴素的形式表达了“战略”这个词的定义，想必读者是能够理解这一点的（图附－1）。无论发明出怎样复杂的方法，请各位读者都不要忘记这张基本的构图。



图附－1　无论企业及其管理过程如何复杂，在思考战略之际，都不能忘记基本思想

下面我们通过几个例子阐明在所定义的业务范围内，什么样的力量在发挥着作用。

- 日本的汽车与家电属于组装行业，这些行业强大，也就意味着配件企业强大。因此，配件企业进入实力弱小的国家（如欧共体国家），与那些弱小的企业直接进行交易，双方均可享受到巨大的利益。此外，日本的组装企业在生产上对欧共体或美国直接投资，自己的企业也必须随之成为跨

国企业。

- 追求更高质量的生活。女性追求独立已成为时代发展的趋势，结婚后继续工作的女性人数逐渐增加。因此，以年轻夫妇居住地的交通枢纽为中心，对方便净菜的需求逐渐增加，并要求这种菜能够在家里短时间内烹调好，而且能体现出家庭气氛。
- 日本的居住条件很难轻而易举地得到改善，而闲暇的时间与可支配的收入正在逐渐增加。居住环境狭窄，可考虑把家电产品以及家具组合起来，以满足多方面的需求，这项业务可期待发展。
- 快餐已成为中等家庭的休闲方式之一，快餐连锁业发展迅速，但连锁店的面积是固定的，因此增加生意受到一定的限制。面积大小介于自动售货机与连锁店之间的土地（10平方米左右）没有什么价值，其所有者纷纷出售。可以利用这样的土地开办连锁店，尽量减少店内的操作，在每个区域内建立一间厨房作为后援，这种行业形态可望获得较高的经济性。
- 加油站收益的主要来源是修车，日本汽车的故障越来越少，长此以往，经营将会面临困境。因此，加油站的经营应该转变思路，从“提供汽油和修理汽车”变成“开车族经常聚会的有停车场地的广场”，从洗车到经营体育用品、便携式家电产品以及园艺用品等。
- 日本的工业实力强大，要想简单地通过推出不同的产品取

胜非常困难。因此，开创业务有一个前提：虽然产品本身不具有优势，但必须获得市场占有率和收益。在这种情况下，品牌战略和销售网的战略决定着业务的成败。

- 物质生活水平的改进速度超过了娱乐休闲与体育设施的建设，因此过于肥胖的人逐渐增加。把与减肥有关的各项业务（如药物、室内运动器械、书籍、讲座等）组成一个“套餐”，定会有广泛的需求。
- 世界各地到海外旅行的人都有所增加，考虑到货币的不稳定性，可开展这样的业务：按照旅行的需要，提前用日元购买各国的货币，回国后再按照原来的汇率换回日元。如果能够提供世界各地通用的信用卡和旅行支票，游客便无需在各国机场的银行排队了，非常方便。
- 日本1/5的家庭购买了钢琴，由于调音价格昂贵，绝大多数钢琴的音律都不准确。如果制造出电子调音设备，未受过声乐训练的人利用这种设备也能调音，调音15分钟便可获得2 000～3 000日元的收入。由于不再需要受过声乐训练的特殊人才，因此与培训汽车修理工一样，可在短期内培训一批这样的人，如果在全日本范围内普及，每年可获得180亿日元的收入（表附-1）。

表附－1　服务行业的新业务，只要低于其他企业服务对象的支出，即可获得发展

［举例］开创服务业务

新业务	■调音	除锈
目标市场	使用钢琴两年以上者	家里的金属产品 （自行车、洗衣机、刀具）
提供服务的理由及服务内容	• 用电子调音器调音 15 分钟 • 绝大多数家庭的钢琴音调不准 • 调音费用昂贵	• 劳动密集型 • 需要劳动技能 • 几乎都放置不管 • 不够美观
成功的关键因素	• 上门服务的时间，缩短路途 • 全国网点机构（知名度、信誉） • 定期上门	• 有计划地上门服务 • 成本 • 除锈的化学方法 • 保证熟练工的人数
市场规模	3 000 日元/次/年 × 600 万户 = 180 亿日元/年（3 600 人的工作）	1 000 日元/次/2 年 × 1 000 万户 = 50 亿日元/年（1 000 人的工作）

思考的提示

环顾我们的周围，发展业务的机会比比皆是。那些名存实亡的大企业的管理者只能在现有的业务范围内降低成本，制定改进规划，并以此作为企业的规划。这方面思路再丰富，也不会出现引领时代潮流的具有预见性的产品与业务。

在这种情况下，究竟提供怎样的产品才能成功呢？对此我想给出两三个例子，为大家的思考提供些启示。

（1）在自己所定义的项目范围内，透彻地分析用户整体的经济情况。

- 不求业务全面

（2）在服务行业，分析时间、劳动力以及便利性等因素。

- 尽量利用现有的体系
- 尽量利用规模经济

（3）理解现有体系存在的因素，或消除，或利用。

- 与人体相关的产品具有较高的价值（表附－2）。
- 对所选择业务的立足点进行彻底的分析，与其他业务拉开差距。

利用上述方法，我把想到的几个事例用表附－1和表附－2的形式归纳出来。

按照这种思路开创一项全新的业务时，必须明确以下几点：①目标市场；②服务的内容以及提供此项服务的理由；③成功的关键因素；④是否容易出现竞争对手以及防御措施；⑤预测市场规模以及今后需要投入的资源量。

考察本田、精工和YKK（名牌拉链）等具有先见性的世界名牌的出现过程，我们发现第二阶段关于因果关系的记述非常自然流畅。

如果各位读者今后立志于用自己的双手创办新业务，可采用

表附-2　在发展期内产品的开发不够深入，因此充分发掘现有业务，创意新颖独特，开拓数百亿日元的市场也并非没有可能

[举例]　开创与人体护理有关的业务

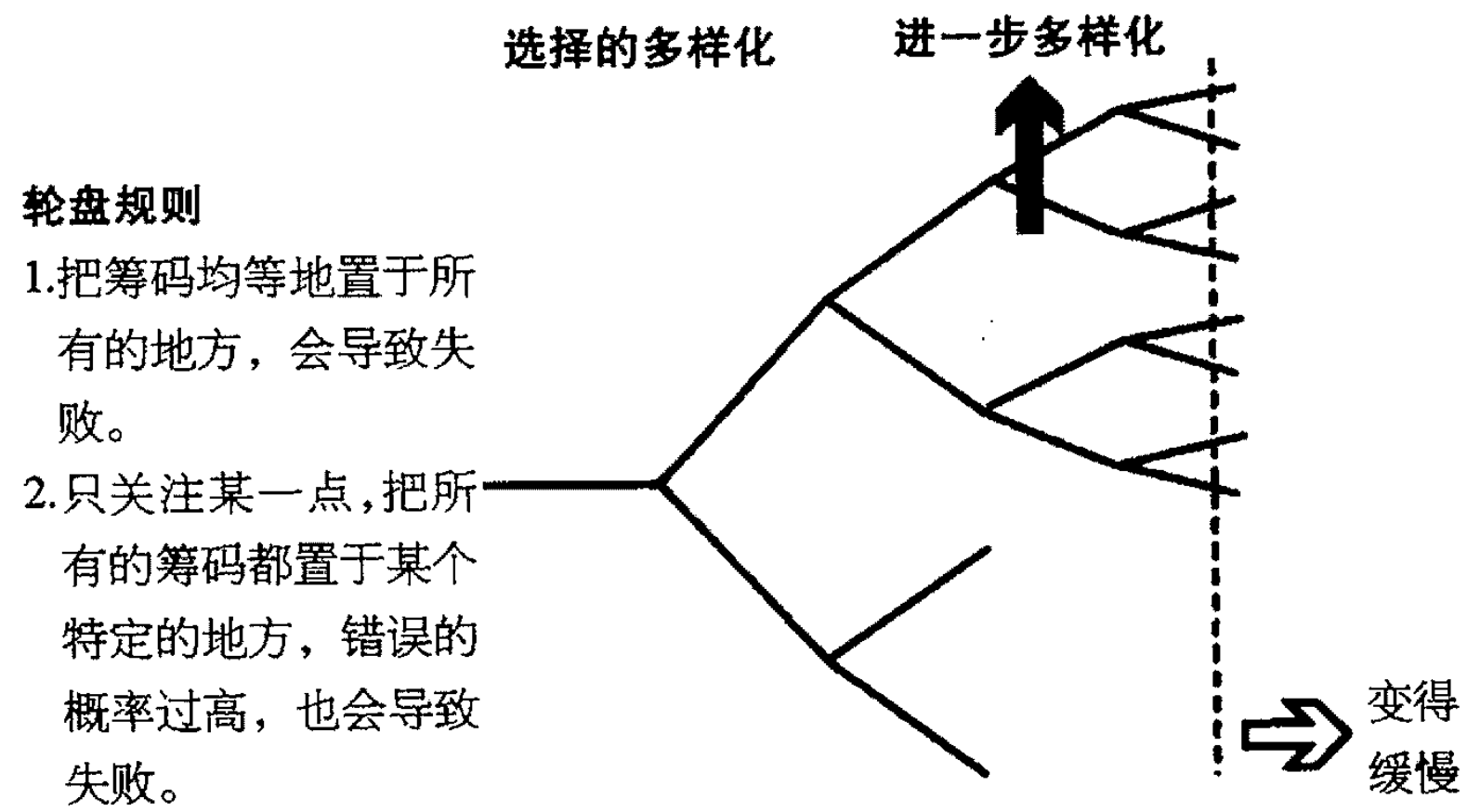
现有业务	美甲	脚癣药物	洗发剂
新业务	手部美容套餐 • 美甲的所有工具 • 美甲的药物 • 美甲的书籍	足底保健 • 脚癣的药物 • 袜子 • 鞋、鞋垫、干燥剂 • 肥皂等	头发的美容与健康 • 家庭理发套餐 • 修面套餐 • 止痒药品 • 洗发剂、洗发液 • 整发剂、润发油、护发液
目标市场	中等收入以上的所有家庭	长时间穿鞋的所有人	主要为成年男子
成功的关键因素	• 美甲的基础科学 • 指甲的各种病症及对策 • 树立美甲专家的形象	• 足底保健的基础科学 • 足底穴位 • 足底的各种病症及对策	• 头发的基础科学 • 皮肤的基础科学 • 去毛技术
市场规模等	10 日元/人/月×4 人/家×2 000 万户×12=96 亿日元/年 10 年=960 亿日元 一份套餐=4 800 日元	药品=150 亿日元/年 袜子=1 000 日元×2 000 万人=200 亿日元/年 香皂等≥100 亿日元 鞋、鞋垫≥100 亿日元	理发套餐=300 日元/月/户×2 000 万户×12=720 亿日元/年 修面套餐=10 日元/天×2 000 万户×12=24 亿日元/年

我在此阐述的方法，检验自己的战略能否用一系列简短而连贯的文章表达出来。

轮盘规则

无论制定的战略方案如何完美，都可能有多种实施方法，并且任何一种方法都能够达到目的。也可能出现这样的问题：即使实施的方案是唯一的，受经营资源的限制，也不一定能够按照预期的速度推进。因此，回顾成功企业家的奋斗历程我们发现，他们并非在短期内耗尽全部经营资源，而是逐渐控制成功的关键因素的。

这种情况在耗费资金的技术革新中十分常见，在经营资源有限的情况下，请遵循这样的原则：把经营资源优先配置到最重要的地方。这种情况可比喻为“轮盘规则”（图附－2）。

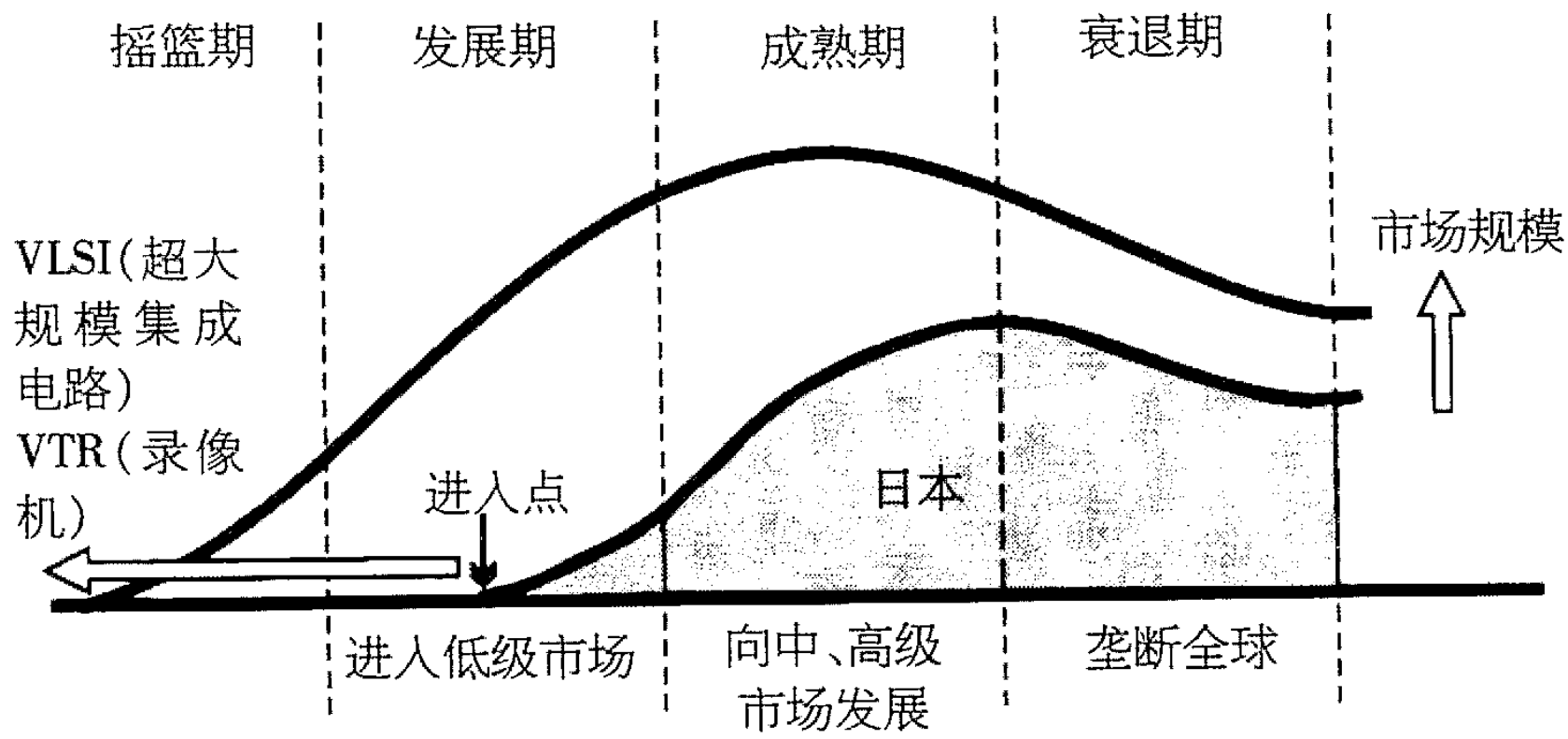


图附－2　在有多种选择的情况下，即使发展方向明确，如果不在小范围内充分利用资源，成功的希望也很渺茫

从全球来看，成功的条件时刻都在发生着变化，日本优秀的企业能够针对这种情况不断采取最佳战略措施，而那些计划宏伟的企业已经走向衰落。

- 本田与精工已成为世界名牌企业，这些企业从低级市场开始做起，不断积累生产技术，逐渐向高级市场发展。它们并非从一开始就以全球以及整个市场为目标发展自己业务的。
- 企业在低级市场获得强大的竞争力之后，向中、高级市场扩大产品范围，逐渐把自己的目标市场扩大到整个世界。此时，价格竞争能力必不可少，因此需要优先扩大规模经济。为此，日本企业通过原始设备制造商供货以及通过代理店销售，它们的目标是全球化，这是欧美企业难以想象的。
- 规模扩大的企业开始拒绝依靠原始设备制造商以及代理店，着手确立自己的品牌，建立自己企业的销售网。企业进入这一阶段之后，无论是从产品还是从品牌的角度而言，都具备了非价格竞争力。令人不可思议的是，竞争都是在两家以上的日本企业之间进行的。生产计算器的夏普与卡西欧，生产音响的乐声（Technics）与先锋，生产电视机的松下与索尼，生产照相机的佳能与尼康，生产磁带录音机设备的蒂雅克与赤井，生产摩托车的本田与雅马哈等，不胜枚举。在全球范围内，日本企业之间的这种切磋进一步提高了日本品牌的知名度，事实上全球规模的自由竞争已经消失。

垄断全球的日本企业的模式



日本企业的主要战略

- 市场分析
- 生产技术
- 以东南亚为对象（部分产品以美国为对象）
- 原始设备制造商或企业

- 追求规模经济
- 以全球市场为对象
- 以高级品牌为目标
- 原始设备制造商或企业自身

- 确立自己企业的品牌(2家公司以上)
- 非价格竞争力
- 海外生产/跨国经营
- 继续进行技术革新

例				
	计算机	涡轮机、发电机	照相机	（进入衰退期的产品）
	燃气轮机	普通纸静电复印机(PPC)	传真机	收音机
	压缩机	钢琴	磁带录音机的放音设备	电视机
	建筑器材	钟表	计算器	造船
	集成电路	汽车	摩托车	纤维
	胶卷	通信器材		三合板
				钢铁

图附－3　以生产技术为发展重点的企业逐渐赶超发达国家，如今必须依靠自己的力量进行技术革新

- 这些企业引领着全球范围内的技术革新，它们不再从低级市场开始介入新的业务，而是可以自行决定切入点。近来的这种倾向可以从录像机、照相机的自动化、超大规模集成电路以及磁悬浮超高速列车等业务中窥见一斑。

不急不躁的战略意义

制定战略规划第三阶段最重要的是不急不躁。即使目的相同，但由于企业实力与资源有限，稳扎稳打比追求短期内的繁荣更具先见性。

特别是那些技术相同的公司，其产品不能完全垄断市场，虽然能够生产产品，但任何市场的收益性都难以提高。为此，必须针对每项业务成功的关键因素投入充足的资源，积累足够的经验，并确定发展的路线。

那么，如果发现了其他公司尚未介入的业务，而自己企业的资源却受到限制，该怎么办呢？此时应该选择传统的备选方案。

例如，办公机器的需求迅速增长，拥有此类销售网的企业掌握着电脑和纸的处理技术，开始从事文字处理机业务。

自己企业不具备 CRT（阴极射线管）和文字处理技术，但有两种方案可以填补这一空白——依靠自己公司的实力开发以及与其他公司合作。这两种方案的战略意义以及所需的经营资源截然不同。想领先其他企业一步开创此项业务，推出成品所需的时间是最关键的。为此，即使放弃公司内部的其他业务，也要增加研发人员，以突破关键点，或者优先考虑此项业务的发展，利用其

他公司的知识和技术。

依靠自己公司的实力开发风险较大，但发展顺利的话，回报巨大。与其他公司合作风险要小得多，但回报可能也较少。不过，业务发展最根本的目的是获得成功，如果优先考虑这一点的话，自然能够对哪一种方法更合算做出判断。

具有先见性的人，能够成功地做出判断。松下公司为了获得电子技术，与飞利浦公司合并成立了松下电子公司；松下电送与松下通信完全属于不同的类型，但也在传真机业务中引进了电子技术。我们不得不惊叹于这些企业的先见性。

此外，TEC 公司放弃了机械式的收银机业务，专门从事电子收银机业务，这也是为了防止资源分散而采取的一个绝妙的方案。

在夏普坚持使用液晶技术生产超薄型电子计算器时，有十几家计算器公司把业务扩展到所有方面，如 LED（发光二极管）、打印机、科学计算用计算器等，耗尽了所有的资源。

这种战略判断非常明智，因为并不是制造出的所有产品都能够卖出去。另一方面，为了在销售与技术革新方面垄断市场，公司稳步实施项目规划，到了关键时刻，便具备了充分的自信。

松下公司在关注电子业务的同时，正式开始研究半导体，一边开展通信业务，一边从计算机业务中撤退。到了关键时刻，便具备了进入这些行业的技术。如果正式进入半导体行业，将被卷入低价格竞争，无利可图，但其他公司的 CCD（电荷耦合元件）以及处理机技术已经有了显著提高，对于该行业也不可置之不理。普通纸高速传真机技术是以这些技术为基础的，应用这一技术可

轻而易举地进入普通纸静电复印机市场。将来还可以围绕着录像机、照相机、电子图片、复印机、传真机以及工业用机器人等业务，开展数码影像业务。

显而易见，松下公司的战略是不介入这些业务，这是公司选择的结果。同样的道理，通用电气公司放弃了半导体与计算机业务，这并不是通常情况下的由于失败而撤退，而是为了发展其他业务的一种选择方法。

为数众多的企业由于业务面过宽而导致竞争的失败，这是选择上的失误造成的。

勿忘“遵守原则”

有的企业满足了先见性的3个条件，看起来发展得一帆风顺，却经常出现异常情况。那些看似成功的企业突然遭到失败，其原因正在于忘记了作为自己业务基础的大原则，也就是说，它们在采取某项战略时，忘记了对成功的条件以及目标市场的假设。

例如：

- 打折商店的收益＝（售价－成本价）×销售量，因此打折商店的大原则为放弃服务，靠售价与销售量取胜。然而它们一旦获得成功有些名气了，便开始注重门面，欲望增加，于是整修店面，提高服务质量，重视员工的福利。这些都是增加成本的原因，导致售价的提高或收益的降低。打折本来是企业发展的必要条件，不少企业由于不能再打折而

自取灭亡。

- 配件企业是否能够生存下去，取决于是否廉价向企业提供优质的配件，但它们在获得成功后，规模扩大，开始对自己承包人的地位感到自卑，逐渐向市场提供成品。它们不具备销售网点，没有分析过消费者的需求，提供的产品与现有产品无异，或是提供一些稀奇古怪的产品，引起原有消费者的反感，不少企业因此失败。生产原材料的企业想进入消费品市场也是一种常见的情况。
- 快餐行业的成功在于品种少、速度快，快餐店逐渐受到家庭餐馆的影响，增加菜品种类，结果由于原材料无法及时到位而导致失败。
- 国铁（现在的日本铁路）利用其垄断地位控制着所有旅客，公共汽车和私营铁路的运营必须得到政府的许可。但如今私车增加，个人可自由决定路线与时间，国铁运送的旅客与货物大幅减少。在个人无需依靠国铁也能够自由出行的时代，国铁的运营依然按照原来的思路，不断罢工并呼吁提高运费。
- 向发展中国家出口成套设备等于长期从此项业务中撤退，应该等到下一项业务有成功的把握时再开始，但如今绝大多数企业却纷纷采取这种战略。
- 如果径向轮胎普及，可修补轮胎的市场规模将迅速缩小，与此同时，轮胎企业必须缩小生产规模，或者采取多元化的战略。但全球只有为数不多的轮胎企业采取缩小规模或

多元化的战略，这种表面的繁荣依然受到广泛赞誉。

- 产品寿命较长的船舶以及发电厂的器材，其生产能力只要能够维持较长周期的需求即可，但这些企业却经常随着市场规模的扩大而提高生产能力，因此这些企业后来面临着破产。
- 录像机普及之后，对8毫米胶片的需求将会迅速减少，但不少企业却耗费资金，千方百计地维持产品的销路。

每一项业务都有其获得成功的原因，如果无视这一点，一味地按照经营者的欲望发展，最终必将走向失败。具有先见性的经营者应时刻不忘自己在为怎样的顾客提供怎样的服务，以及怎样的组织结构能够提高收益。

只有这样，才能随着社会结构或需求的变化改变业务成立的因素，也只有这样的经营者才能在方针改变时给予充分的理解。在外人看来，企业发展的方向似乎发生了变化，但这不过是为了瞄准猎物的方向而进行的调整，因此与之前提到的忘记了基本前提的企业完全不同。

先见性的必要条件不仅仅是限定业务范围与书面的条理清晰的文章，还包括避免经营资源的无效配置，忠实于企业的原则，并针对世间的变化及时改变原则。只有这样，才能够成为一名具有先见性的经营者。

每年4月，《企业参谋》便开始在日本畅销，因为各大公司都将此书作为新员工入职培训的最佳读本。

管理大师大前研一·战略家的思想

战略思考的第一个阶段是，思考事物的本质。

当你开始着手解决问题时，“质疑的方式”至关重要。如何找到问题所在，是解决问题的关键。

战略思考家时刻不会忘记成功的关键因素是什么。他们不求全面解决问题，而是抓住成功的关键。

头脑僵化的人认为事物只有黑白两种颜色，而战略思考家能够判断出在哪一种“灰色”的情况下必须妥协。

经营并非赌博。经营者必须依靠逻辑推理，对于不确定的因素做出判断。成功的企业家就具备这种先见性。

上架建议◎经济与管理·管理

ISBN 978-7-5086-0920-1

9 787508 609201 >

www.publish.citic.com

定价：34.00元