



来自麦肯锡的问题解决行动指南

问题解决力

成为最善于解决问题的优秀员工

[日] 大前研一
斋藤显一 ◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

问题解决力：成为最善于解决问题的优秀员工 / (日) 大前研一，斋藤显一著；

李颖秋译. —北京：中华工商联合出版社，2009. 10

ISBN 978 - 7 - 80249 - 185 - 4

书名原文：実戦！問題解決法

I. 问… II. ①大…②斋…③李… III. 问题解决 (心理学) - 能力培养 IV. B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154388 号

実戦！問題解決法 by Kenichi Ohmae, Kenichi Saito

© 2007 Kenichi Ohmae, Kenichi Saito

All rights reserved

Original Japanese edition published in 2007 by Shogakukan Inc., Tokyo

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with Shogakukan Inc.

through Shanghai Viz Communication Inc.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01 - 2009 - 5426 号

问题解决力：成为最善于解决问题的优秀员工

実戦！問題解決法

著 者：【日】大前研一 斋藤显一

译 者：李颖秋

责任编辑：傅德华 沈佳

营销企划：卢俊 效慧辉

装帧设计：水玉银文化

责任审读：海 鸿

责任印制：张 萍

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市华丰印刷厂

版 次：2010 年 1 月第 1 版

印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1—10000 册

开 本：880mm × 1230mm 1/32

字 数：100 千字

印 张：7.5

书 号：ISBN 978 - 7 - 80249 - 185 - 4/F · 092

定 价：28.00 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层，100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量

问题，请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

前言

从麦肯锡的新员工培训中总结出来的问题解决法

身为一名经营顾问，30 年来，我的工作就是协助企业，向他们提供帮助。我以这些工作经验为基础制定的学习计划，叫做《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》，这里面集中了所有问题解决法（PSA = problem solving approach）的秘诀。

在麦肯锡公司的东京事务所工作时，我招收并培养过 5000 多名顾问人员。在这个过程中有一件事值得注意：那就是美国的麦肯锡每年都会从哈佛大学等一流商业学校招收大量的新员工，而当时的日本是不可能从那些商业学校招收到大量人员的，因此一般只能招收大学毕业生。但尽管所招收的都是些初出茅庐的大学生，我们照样要使他们具备与全球麦肯锡人才相媲美的能力。所以，我们以面对新问题时的解决方法为中心，也就是以问题解决法为中心，制定了严密的新员工培训计划，并严格照此执行。

当我 1995 年离开麦肯锡之后，有些当年的弟子们来看我，

他们都异口同声地说：“大前先生，您当初的培训至今对我们还很有用。我们无论去哪儿都能用到，真是太感谢您了！”

最近，曾在或正在麦肯锡工作的人相继出版了一些有关逻辑思维、问题解决法的麦肯锡式的书，因此经常会有人问我：“麦肯锡式的问题解决法到底是什么？”麦肯锡式的问题解决法，就是针对商品市场制定的战略或资产经营管理方法，或者说是技术管理法（按不同目的进行的分类技术法）的基础，更是基础的问题解决法。在很长一段时间内它都仅仅作为一种方法存在，供东京事务所的内部员工使用，所以到现在为止还没有真正意义上的系统的“指导书”。

由于目前出版了很多讲述麦肯锡式问题解决法的书，使得人们对这个问题感兴趣的程度不亚于对 MBA（经营学硕士）、CPA（美国公认会计师）资格考试。日本的商业人士完全没有受过关于如何解决问题的训练，考虑到日本现在所处的环境，我觉得非常有必要培养世界通用的人才。

现在，日本的商业人士需要时刻标榜自己的价值，时刻“王婆卖瓜”：“我有这种技能，可是年薪却这么少。”否则的话，就很难得到重视，也很难生存下去。但是，在日本企业中，作为全才被培养的普通商业人士几乎都没有人敢标榜自己有才华、有价值，这说明在企业社会中，投资自己或对人才投资的要求越来越高。

实际上，在我经营的卫星播送的专业商业频道“商业突破”（sky perfect TV，757 频道）中，有针对高级管理的空中课堂“大前经营学堂”和创业者培养学校“attackers business

school”这样的节目。它们的观众或听众，经常会问我这样的问题：“怎样才能真正掌握基础的问题解决技巧呢？”每次听到这样的问题，我都会萌生这样的想法：“总有一天我要把在麦肯锡工作时所构筑的新员工培训计划公之于众。”

这次终于有了这样一个机会。这本书得到我的爱徒斋藤显一（Foresight & Co 远见顾问公司董事长）的全面协助。书中总结了“基础篇”的精华，这对于从大学三年级以上到刚进入公司的新员工，甚至企业的管理者这些有欲望想掌握问题解决能力的人来说是十分重要的。斋藤是麦肯锡东京事务所招收的第一个大学毕业生，作为承担公司内部培训的第一人，他是最信任的人。这份约 100 个小时的培训计划，是用最新的数据把当时的培训再现出来的革新之作。已经接受培训的人对斋藤的讲座给予了绝对的支持，这一点在看过本书之后你就会理解了。

本来《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》是把总学习时间约 100 个小时的讲座安排用约 1 年的时间学完，讲义约 50 个小时，另有演示内容约 50 个小时。这次的内容到底是什么样的呢？值得花费 1 年时间来学习吗？为了能够得到大家的肯定，我把它们都总结到这本书里了。

掌握与众不同的“商业武器”

“经营管理者养成计划”有什么特征呢？各个阶段都学习什么呢？接下来就这些问题进行说明。

公司中存在的问题其实并没有那么多，问题多是很少见的

情况，通常都是一个问题以不同的形式在不同的地方出现。所以，问题解决法首先就是要找到最重要的问题是什么，依此来制定改善方案。

初级的《解决问题必须的技巧课程》，是以找到问题所必需的基本步骤为中心的。这些基本步骤就是通过数据的收集和分析找到真正问题的方法，理论展开的方法，表现的方法，还有就是归纳总结这些数据、向人说明的演示方法等。收集、分析的数据一般以表或图的形式来呈现，但这不是轻易就能做出来的，必须要学习制表以及绘图的技巧，让人看过图表后能恍然大悟、茅塞顿开。

课程由尽可能短的讲义和演练构成，通过演练来确认对讲义是否完全理解。通过演练，拿出自己的分析或演示，并能在众人面前发表，这是我们的学习目标。总之，学习完课程之后，如果上司或总经理问道：“你认为我们公司的业绩不令人满意的原因是什么？”即使你只是个普通员工，也能像经营顾问那样在短时间内找到问题所在，并能够说出令人信服的“原因和证据”。

学员们学完初级课程后，就能进行一般的问题分析，无论遇到什么样的问题，也无需再害怕，因为你拥有了他人所不具备的独特的问题解决能力，也就是说你得到了一件“商业武器”。当你正式学完初级课程后，如果能通过既定的考试，就会得到财团法人——学习生涯开发财团——颁发的“3级经营管理指导师”的资格认定，这当然是能写在履历中的资本。

中级的《解决问题的实践技巧课程》，也是由包含演练在

内的 100 多个小时的讲座构成。通过学习，你能够掌握解决本质问题的最有效的手段，以及制定具体执行计划等这些问题解决法的核心内容，它们对管理项目或调配人事等工作是大有裨益的。

但是，仅仅学到技巧是不能成为合格的经营者的。开展高级管理除了要掌握分析技术等硬性技巧外，还要掌握一些软性技巧，诸如如何调动人事，如何做出评价，如何让客户购买自己公司的产品或服务，如何在合作时和对手谈判。

按照我的计划，如果从大学三年级开始，每年学习一个课程，那么在三十岁前就应该能胜任总经理的职务。实际上这是世界通用的标准，很多全球化的企业之所以能由年轻的经营者的稳定地经营着，就是因为实行了这种培训。

而现实中大部分日本企业的经营者都长时间地从事某个单一领域内的业务，即使他们到了四五十岁，担任了管理整个公司的高级职务，也会因为不懂财务或人事、不懂分析企业或业态的技术而难以胜任高级管理的工作。

我希望日本的商业人士能向世界标准看齐；希望他们在三十岁上下时能从高层次的视角，凭借高超的能力解决问题；希望他们能被委任一项事业；希望他们能开创新的领域。抱着这种想法，我制作了《经营管理者养成计划》。然而，我也听说有些年轻人无法下定决心拿出 100 多个小时来专门学习，所以这次应小学馆的要求，以书籍的形式对课程做出介绍，虽然只是一部分内容，但我认为还是有很多值得学习的地方的。如果各位读者学完后，能熟悉 e-learning 讲座的内容，并朝着高级

管理的方向迈进的话，实乃幸事一件。

最后，深深感谢策划本书、并在写作上给予我帮助的小学馆的熊谷百合以及记者中村嘉孝。

大前研一

目 录

上 篇

1 必须迅速理解和掌握 PSA

- 1.1 一定要具备逻辑思维能力 / 5
- 1.2 要是能掌握 PSA, 你就能成为拯救企业的英雄 / 11
- 1.3 迅速理解 PSA 的“三个原则”和“三个步骤” / 18

2 本书的教材布局和学习方法

- 2.1 目标是成为问题解决者 / 31
- 2.2 本书的教材布局和使用方法 / 34
- 2.3 本书的学习推进方法 / 35

下 篇

1 所谓的问题解决是什么

- 1.1 时代呼唤问题解决者 / 41
- 1.2 理解解决问题所必需的技巧 / 47

1.3 解决问题的4步计划 / 55

2 理解所处的环境

2.1 按流程理解周围 I / 63

2.2 按流程理解周围 II / 75

2.3 按流程理解周围 III / 85

2.4 提高成果的价值 / 96

3 卓有成效的收集信息的方法

3.1 理解收集信息的方法 / 109

3.2 掌握收集信息的窍门 / 122

4 从数据到图表

4.1 绘制图表的目的 I / 135

4.2 绘制图表的目的 II / 145

4.3 绘制图表的基本规则 / 155

5 利用“框架”分析问题

5.1 将“框架”作为工具来整理信息 / 169

5.2 客观地理解信息 / 180

6 练习题

练习 I / 195

练习 II / 200

1 必须迅速理解 和掌握 PSA

1.1 一定要具备逻辑思维能力

通过判断对错的方式教数学或计算机、语文是没有任何意义的，为了在没有答案的时代不断前进，一定要具备逻辑思维能力。

很久以前就听说日本人的学习能力和技术能力在不断下降。瑞士的商业学校——MD（经营开发国际研究院）每年会发布各个国家、地区的国际竞争力排名顺序，1993 年日本排在首位，之后排名一直在下降，到 2002 年，综合排名甚至下滑到了第 30 位，实在狼狈，而排名前几位的国家很多都是 IT 业很发达的小国。那么，是什么样的教育培养出这种具有世界通用的 IT 能力的头脑呢？

1.1.1 死记硬背的知识是毫无价值的

所谓的“IT 头脑”，在我看来就是全世界通用的逻辑头脑。为了得到全世界通用的逻辑头脑，我们在教育上应该做些什么呢？我只想到两点：一点是确定逻辑思维的路线，另一点是掌握英语等语言以及 IT 技术。

所谓逻辑思维的路线，就是逻辑地思考事物的思维路线。面对新生问题或是没有前例的问题时，死记下答案是没有任何作用的。一定要以得到的信息为基础，通过自己的研究进行逻辑思考，并找到答案、解决问题。而逻辑思考则是实现这一点

的基础，是今后世界上最重要的、进入社会前必须掌握的技术。

然而，日本的教育自明治时代推崇“赶上并超越欧美”的教育理念开始，几乎没有任何进步。这种教育理念只重视一点，即如何尽早记住早就得出的那个答案。死记方程式，往里面填上数字，能尽快得出答案的人在考试战争中会获胜。可是，回顾过去，那些人一旦进入社会，犯大错的危险性就很高。

可以问一下日本的社会人士：在学校学到的东西，进入社会后能用到什么？用过“龟鹤算法”吗，用过“对数”吗，用过“微积分”吗……恐怕大部分人都会回答“除了加减算都没用过”吧。总之，日本的教育基本上都是教些对人生毫无用处的东西。

但是，学生进入社会后必须用到的东西却没有得到充分的训练。语言、逻辑思考能力以及最近流行的IT，在学校中多少都有教授，但是这些并没有成为完全属于学生自己的东西，这就是日本教育的致命弱点。

另外，最近以文化科学部为代表的日本教育机关或教育者，总发表些近乎白痴的言论，诸如什么 π （圆周率）从3.14变到3，是否需要教学生求取梯形面积的公式，这完全与真正的教育理论背道而驰。

例如，不仅梯形，所有多边形的面积，只要记住求长方形的面积方法（长 $\times$ 宽）就全都能算了。为什么这么说呢，那是因为所有形状都是由三角形组合而成的。把两个同样的三角形

合并在一起就是平行四边形（长方形），用底 $\times$ 高（长 $\times$ 宽）得出两倍的面积，那么一个三角形的面积就是它的二分之一。同样，把梯形也看成是三角形的组合，按顺序计算的话，最终也会导出（上边 + 下边） $\times$ 高 $\div 2$ 的公式。

但是，只有一种形状不能用这种方法计算面积，那就是圆形。圆，无论你把它细分成多少个三角形，它都会有被曲线包围的部分，所以绝对不会得出答案。因此，要先设置常量 π ，用 $\pi \times r^2$ （半径）这个公式。总之，在这里，教授 π 的概念是很重要的，而 π 是 3 还是 3.14 这个问题完全不重要。四边形的面积用长 $\times$ 宽，圆的面积用 π ，只要记住这两点，剩下的就是教学生如何用它们能够计算出所有形状的面积，这才是真正意义上的教育。

当然，这不仅仅限于求面积的方法。接受过这种教育后，无论什么事，只要教了基本方法，就能够触类旁通，也就是掌握了无论什么问题都能追回到本源、重新研究并找到答案的能力，而且这也是世界上最有用的能力，是逻辑思考和商业上必不可少的“问题解决法”的基础。只要拥有了这种能力，多难的问题都能够解决。电磁学上有一个叫做“麦克斯韦电磁方程式”的基础方程式，真正有能力的人，只要学会了这个，以后所有求电磁的问题都能用这个公式来计算，所以没必要记住更多的方程式。只是这样的人考试分数会很差，可能是因为从基本展开再计算很麻烦，在有限的时间内来不及。但是这种类型的人进入社会反而会取胜，因为进入社会解决问题时，不会存在考试时的时间限制。

1.1.2 逻辑思考是成为领导必备的条件

我第一次了解教育的真正目的，是在留学美国后学习 MIT（麻省理工学院）的博士课程时。MIT 的同班同学中有一个叫汉斯·维德玛的瑞士人，他极其聪明，毕业后，他和我一起进入麦肯锡公司成为董事。他有个很好的习惯，就是万事喜欢从源头开始讨论。虽然他很优秀，但做事不得要领，计算时也会从麦克斯韦的电磁方程式那样的基本公式开始，不使用几张草稿纸就不能推导出复杂的公式，所以这家伙考试成绩很差。但是，无论什么难题他都能解开，对此我感到非常吃惊。爱因斯坦不就是这样的人吗？

罗伯特·弗雷德里克森这个美国人也是这样，他也是一切都从原理开始计算。他一定会自己走到黑板前，花费时间认真解题。紧张的期末考试期间他会去新奥尔良看狂欢节，或者我们在图书馆拼命学习时，他却忙着和女人约会，即使这样，他的成绩在班里却总是第一，而且在班级内讨论时，他总是能从本质论者的角度提出独创的想法。在班里，大家都很尊重他。像维德玛和弗雷德里克森这样的人，我在日本没有看到过。我深切感觉到，正是像他们这样的人创造了美国的科学和经济，领导了 NASA（美国宇航局）。

包括当时的我在内的日本人，因为知道正确答案，最初被大家尊敬，可是半年后就原形毕露。领导没必要知道答案，知道得到结果的过程的人才能成为领导。日本人只因看了“攻略书”能回答出答案，可是却不能说明过程。换句话说，不能指

明通道的人是不能胜任领导工作的，这是横亘在日本和欧美教育间的极大鸿沟。

我进入 MIT 大学的第一年，领教了维德玛、弗雷德里克森的厉害之处，彻底心服口服。所以从第二年起，无论被问到什么问题，我都尽可能从本质开始讨论，逐步改造自己，第三年时就能发挥出自己的领导能力了。之后，我从“日立制作所”的原子炉设计者，跳槽到麦肯锡成为一名经营顾问，在同公司 6000 人的组织中，被选入七人最高决策机关管理小组，并成为最年轻的一员。为什么身为日本人的我会成为其中一员呢？理由只有一个，那就是因为在 MIT 接受了逻辑思考的基础训练后，我就拥有了这样一种能力：无论什么事都能从根本开始应用逻辑思考，回归原则，找到通路，找到答案。

逻辑思考的基础就是亚里士多德的理论学说。亚里士多德的理论中使用了 $A = B$ ， $B = C$ ，那么 $A = C$ 的逻辑（理论）。另外还有一种理论，如果把整体看成 T，那么它就是由 A 和 B 组成的，没有遗漏或重复。也就是，不是 A 就是 B，不是 B 就是 A，这种“二律悖反”的理论。这两个理论是逻辑思考的精髓，和语言本身无关，而是整个世界不变的真理。

因此，无论走到世界哪个角落，逻辑思考都是通用的。逻辑是世界通用的语言，全世界所有人都能理解。正是因为我使用了这个工具，所以无论是作为经营顾问在世界各国研讨或演讲，还是出书，都能得到理解。

1.1.3 语言学和 IT “使用起来都很方便”

接下来，我想就语言学和 IT 进行一下说明。语言学和 IT 非常相似，这两种东西越早学越受益，不过两者都不是“知识”，只是实现顺利交流、顺利工作的“手段”而已。它们本身要不是学科的话，也不是我们学习的目的，只把它们当成单纯的 TOOL（工具）使用就足够了。

然而，日本的教育仅是以教授语言学知识、IT 知识为目的，这仍然是明治时代的教育方法——就是能尽早记住已有答案的人会胜出。

原本，把作为工具的语言和 IT 当作学科并且当成判断的对象就是错误的。工具会因为人的不同而造成使用方法不同，所以无所谓对错，只有“擅长”和“不擅长”罢了。就是因为把它们当成了判断的对象，所以不能成为工具。

英语已经到了不以死记硬背取胜的时代了。作为代替它的教法，用下面这个题目怎么样：“你去反日情绪强烈的韩国，并且用英语劝说他们放弃相互间的仇视”。不作这种实践的训练，是绝对不能掌握作为工具的英语的。还有，IT 教育也不应该作为学科来教，应该从最开始就让学生接触电脑，体验网络、文字处理、表格计算等东西。

工具只不过是用的问题，“如果使用了会很方便”，因此，在语言和 IT 教育上，最需要重视的就是每日使用。例如，考试时即使答案对了，每天都不用也会生锈。这就是工具。

21 世纪是无处寻找答案的时代。文明的争论爆发，即使是

美国也找不到答案。在这个时代，只能用逻辑来说服人。现在，“Google（谷歌）”等网络搜索引擎势必会胜出。所以，确立逻辑思考的路线，并且掌握语言和 IT 工具的人比起只是单纯大量积累知识的人来说，将是绝对的强者。培养这样的人，才是 21 世纪的教育目标。

1.2 要是能掌握 PSA，你就能成为拯救企业的英雄

虽然是形式化的“改善运动”，但要是能知道企业是如何死去的，就能找到应该做的事，要是能掌握 PSA，你就能成为拯救企业的英雄。

在现在不可预见的未来，要想成为胜者，必须进行战略思考。当然，这种技巧不是轻易就能掌握的。

首先要找到问题点在哪里，其次要考虑解决那个问题需要做什么——只有这种自己找到答案的方法论才是问题解决法，也就是 PSA。现在，在书店的商业用书柜台，与 PSA 有关的书随处可见。虽说如此，PSA 也不是突然就出现的。那么，PSA 究竟是如何被系统化的呢？

1.2.1 日本人不擅长的 PSA

日本商业人士最欠缺的能力就是发现问题并予以解决的“问题解决技巧”。为了解决问题，首先要正确了解自己的公司

或事业、工作中应该解决的问题是什么，然后对这个问题反复提问，而且是要易于得出答案的提问。这样一来，问题的本质原因就会明了，也就导出了解决方法。怎么样发现问题，怎么样提问，怎么样回答——这种能够找出解决办法的技巧就是PSA。然而，日本人却很不擅长这个PSA。

其实，日本人也并非欠缺掌握PSA的资质。为什么这么说呢？那是因为过去日本企业的制造部门一直实行的是QC（质量管理）、TQC（综合质量管理）、ZD（zero defect = 零缺陷）运动、或者VA（价值分析）/VE（价值工程学）。

QC或TQC原本是自AT&T（美国的电话通信公司）等美国企业开始进行的质量开发、保持、改善的手段体系。ZD运动起源于1962年美国的马丁公司，该公司在接受国防部的导弹制造合同时，尽管交货期缩短了两周，可是他们却准确无误地完成了导弹的制造。在质量不下降的前提下削减费用的VA/VE，其发源地也是美国。

总之，这些质量改善运动或生产力改善方法都产生于美国，然而为什么作为发源地的美国忘记了这些，而它们却在劳务费上涨、日元汇率升高、生产力迫切需要得到有效改善的20世纪七八十年代的日本生根了呢？

例如，我过去曾经工作过的“日立制作所”，就曾举全公司之力开展ZD运动。像举行年终庆典那样，在厂长或总经理面前召开案例报告会，其目的就是要彻底追究产生缺陷的原因，尽可能追究到本源才停止。这种寻根究底的做法，就是及时清除库存、极力追求合理化的“丰田汽车”的“看板方式”。

这里很重要的一点就是，日本工厂导入的 QC/TQC、ZD 运动、VA/VE 的方法是非常科学的。使用逻辑思考和统计手法，基于事实而不是人的意见进行假定，然后证实它，这种方法和 PSA 如出一辙。所以，日本人并非缺乏 PSA 的资质，只要好好培训一下就可以了。

然而，在泡沫经济期以后、被人们叫做“魔鬼 15 年”或者“失去的 10 年”期间，不知为什么，日本企业却忘记了这种做法的初衷。到现在，日本企业一旦失去前进方向，就急不可耐起来，不谨慎思考就轻率地采取进行改善或降低成本的举措，或者国内生产维持不了就进驻中国，想法变得很杂。为什么 PSA 的思考方法会在日本消失殆尽呢？理由有 4 个。

第一，彻底推行 QC/TQC、ZD 运动、VA/VE 等，直到发展到用同样的方法不能取得更多的改善效果。确实，其效果达到了一直以来生产力改善方法的顶峰，出色的改善中活用了 IT（信息技术）的 supply chain management（供应链管理）或 CRM（客户关系管理）、SFA（营业部门的支援工具）、CTI（通过通信线路处理客户联系的管理方法）等，导入了这些和以往完全不同的方法。但是，QC 或 ZD 运动等思考方式即使到现在也在被广泛使用。充分分析缺陷出现的原因，然后进行查找，针对关键之处设定假设，用事实证明或找到证据，得到正确的结论——这种思考方法没有错误。可是为了抓住这种方法，对这种方法本身很是厌恶的潮流却不断扩大，因此，制造部门的 PSA 从某种意义上说被葬送了。

第二，在提高生产力的过程中，工厂导入了自动化装置，

大部分工作都由机器做了。不是分析此前这种生产线上工人的特点，并一点点制定生产改善计划，而是导入完全不会出错的半导体制造装置或印刷底板的表面实装装置等，问题全都由机器解决了，随之，传统的生产力改善方法也从日本企业的工厂中消失了。

第三，领导们不像自己年轻时那样以同等精力从事工作了。质量管理或生产力改善渐渐变成不再是领导关心的问题，他们把责任都分配给下属。当然，现在也有实行 QC/TQC、ZD 运动、VA/VE 的公司，但是已经非常仪式化，不是领导冲在前面的感觉了。从经营的角度来说，管理水平下降了两三个台阶，其结果就是 PSA 的思考方式从公司的价值观中消失了。

第四，20 世纪七八十年代的 PSA 只是进入了一线制造部门，而没有进入当时的营业、会计、设计、采购等白领的二线部门。可是，前面提过的 supply chain management、CRM、SFA、CTI 实际上就是二线部门的 PSA。经常会听到有人说“这是从美国引进的高深系统吧”，可是那只不过是把在制造部门使用的思考方式应用到了二线部门而已，不是什么难解的东西。只不过是日本的二线部门没有 PSA 的经验罢了。

1.2.2 方向弄错的话，即使工作进展很快也没有任何意义

但是，日本在此期间由以制造业为中心的国家变成了 70% 以上人口从事服务业的国家。即使在制造性的公司内，70% 以上的员工也都变成了白领阶层。他们觉得在工厂使用的问题解

决方法不能应用到自己的工作中，也不会使用。然而，尽管他们过去有使用这种方法的能力，但是在过去 15 年中，他们一点也没有在公司内尝试，使之变成像盲肠一样可有可无。

可是，在制造现场使用的东西不是不能在二线部门使用。日本人绝对有使用 PSA 的能力，我坚信这一点。我在我的第一部作品《企业参谋》（president 公司）中对 PSA 进行了介绍，并且通过 3 个月的训练，使麦肯锡公司东京事务所的新员工彻底掌握了它。之后，成长为经营顾问并在各个领域活跃的他们，大部分人都会异口同声地说：“我现在能得到广泛承认，就是托那次教育的福。” PSA 就是这种有效的、在任何领域的企业中都能使用的“万能药”。

然而，日本公司的人事制度或教育制度却与 PSA 完全相反，这是不能进行大胆改革的最大原因。

新员工首先要接受营业、会计、设计、采购等业务的培训。如果能顺利记住，就会被认为有能力，等他成为老员工后就会向下一个新员工教授同样的东西。就是说，这是一种原样继承旧有的工作方法，这是很不幸的一件事。即使记住了业务，被记住的大部分业务也都是能被电脑或机器人代替的。而且，如果这些人被指出工作方法有问题的话，他们就会感到像自身被指责一样拒绝应对。例如，记住会计业务的人，当被人说“会计，只要会使用电子会计软件‘Quicken’，连外行也能操作，是否有错误，也能通过 AI（人工智能）检查”时，他就会觉得“这人真浑蛋！”

对于能记住业务的人来说，转换方向是很恐怖的一件事。

因为那可能暴露自己的落后之处。因此，被人说“你要改善一下”时，他们就会说“我会加快速度的”，或是“我会加倍努力的”，然后仍然按照原来的方式，仅是依靠速度来决定胜负。上层经营者对员工也仅是在速度方面给出要求，他们会大张旗鼓地说：“大家要是这样下去的话，我们公司就会不行的。要更加努力啊。”当被问到哪儿需要努力这样的具体请示时，他们只会说“一切都要加速进行”。但是现在日本公司后退的原因，是最初就弄错了前进方向。例如，要是能在劳务费只有日本二十分之一的中国生产同样的东西的话，那么在日本国内成本便宜的地方生产就没有任何意义了。也就是说，掌舵的舵手要是有问题，全速前进只会朝着错误的方向渐行渐远，会更早碰壁。

总之，日本的企业人士没有考虑“问题的根本在哪里”的习惯。所以，在日本公司的组织结构中，感觉不到有问题，感觉到时也不说。潜意识中会觉得“这样下去是不行的”，可是又害怕一旦说出来就变成了事实，所以就不说了。没有能喊出“我们改变前进方向吧”这样的人。

比较容易理解的例子有“SOGO”、“麦凯乐”，或是陷入危机的“大荣”。销售业在这10年间取得显著变化，客流量（营业额）不由位置（选址）决定，然而这3家公司却认为位置决定一切。逛街吃饭的人不断增加，而且花费10年时间通过了大规模店铺法，他们相信，只要能在车站前的一等地带开店的话，就肯定会迎来商业的繁荣。

然而实际上客流量已经和位置无关了。即使是在站前，门

可罗雀的百货店或超市也很多，而像“Don Quijote”等那样，即使是在偏远不方便的地方，顾客也会蜂拥而至。位于东京车站正中心的“大丸”没有成为当地最受欢迎的商店，从这一点来看，就不需要再多说了吧。现在销售业的 KFS（key factor for success = 成功的关键）急剧地改变了。

那么，新的 KFS 是什么呢？那是用最便宜的价格买到世界上最好的东西的筹措能力。在这个领域内有压倒性优势的是法国的“家乐福”和美国的“沃尔玛”，他们强大的秘密就在于网络上的 B to B（trade exchange）交换贸易。例如，“家乐福”经营的交换贸易网上有十万家以上的供货商，从中筹措最好最便宜的货物的能力就是“家乐福”强大的源泉。

与此相反，日本超市的改善方法最多就是加快速度，或者自己的价格也下降两成，或每两年进行一次店面改装，只是进行这些看不出变化的营业努力，或只是一点点削减成本，核对决算结果。可是这些就像是海市蜃楼，自己公司内部的构造成本不断增加，很快就恢复原状。为了取得出色的改善成果，就必须掌握“家乐福”或“沃尔玛”那样的筹措能力，而且必须是依靠电子交易、在世界上最合适的地方找到最好最便宜商品的能力。

但是，日本的超市即使导入了电子交易系统，因为不改变业务做法，最终导致系统投资部分成为了增加的成本，因此，既没有得到全球化的筹措能力，也没能改善体制。

现今日本企业面临诸多严重问题。为了从这种胶着纠结的状态中脱离出来，就要转换方向，运用更好的战略代替方案，

然后果断实行下去。正因为这样，能够找出通往那条道路的 PSA 就再次变得重要起来。

1.3 迅速理解 PSA 的“三个原则” 和“三个步骤”

如何不被表面现象迷惑，找到真正的解决方法呢？
必须迅速理解 PSA 的“三个原则”和“三个步骤”。

1.3.1 PSA 的原则 1：要有所有问题都能解决的 强烈信心

PSA 的前提是“所有的问题都能解决”。英语中有一句话叫做“Self Full - filling Prophecy”，翻译成日语，乐观一点讲就是“正如我所说的”，悲观一点说就是“自掘坟墓”式的自我暗示。日本人遇到问题时总是很快就会说“没办法”。可是，说了“没办法”，就意味着承认问题无法解决。想到“没办法”那一刻，思维就停止了，能解决的问题也变得无法解决了。要想掌握 PSA，就绝对不要说出“没办法”这样的话来。

所有问题都有解决的办法。有了这种信念，就会相信事情会变得比现在更好，然后思考、行动。这是问题解决者最应该具备的重要态度。问题的解决存在着一个很不可思议之处，那就是，它与那个人所具备的意愿和眼光的高低几乎是成正比

的。优秀的问题解决者，就像撑杆跳高选手去挑战从 5.8 米到 6 米这样大跨度的高度那样，自己设定很高的目标，然后一跃而过。

相反，在解决问题上最不可取的就是那种失败者。失败者的口头禅是“没办法”、“不行”。这样的话说上三回，干劲儿就会立刻消失，说上四回，做事的人看起来就像笨蛋，就会牵制他们前进的脚步。

当今日本全国上下都像是“失败者”，节奏非常缓慢，无论是个人还是公司、地方自治团体，大家的眼光都在下降。“日本是不行的”，“没有办法”，“这样下去就会被中国吞噬”，这么说的话，事情也许会变成那样。因为有了这种灰暗的自我暗示，人就会连挑战都无法进行下去。

但是，不挑战的话问题是绝对解决不了的。“NIKE”的菲尔·南德会长说过这样一句名言：“不进行挑战，就连是否能成功都不知道。”打高尔夫球时，要想让球进洞，不去想把球打到比洞更远的地方是绝对不行的。可是，在当今日本的面前，洞口就在 1 米处，却使用了三个短打球。

陷入经营危机的“大荣”公司也是如此，在寻求政府帮助前，该公司其实可以自己解决一些困难的。为了消除 2 兆 4000 亿日元的负债，应该是“Lawson”这么做，“福冈大荣 Hawks”和“福冈 Dome”以及“希霍克休闲宾馆”3 个结合起来自主地拿出答案，可是大荣却毫无行动。结果，大荣公司把能卖的东西全卖光了，债务减少到了 1 兆日元左右，说是能恢复到年间赢利 540 亿日元的健全体制，可实际上却没有任何效果。用

540 亿日元的年赢利偿还 1 兆日元的债务需要 20 年以上的时间，花费这么漫长的时间，市场还会等你吗？

日本万事都是这个样子。无论是销售业还是建筑业、银行业，最后都是身无外物，只有等死一条路。《新闻周刊》上刊载过“起死回生的公司”这样的新闻，确实是这样。没有解决问题的意愿，“没有办法”，“没有应该采取的措施”，这么想着，什么也不做，所以事态变得更加恶劣，人也越来越不想干任何事，就这样一点点倒下去。这就是日本的现状。

1.3.2 PSA 的原则 2：经常考虑“what、if……”

用 PSA 试着考虑一下：“如果有答案的话，那么答案在哪个范围呢？是什么样的感觉呢？”也就是说，要设定“what、if……”这样的问题，就是“如果情况是这样的话，怎么考虑（或者行动、反应）好呢？”换言之，形成思考“what、if……”的习惯是 PSA 的基础。

1.3.3 PSA 的原则 3：不要把原因和现象弄混

以我的经验来看，通常五成以上的肥胖原因只有一个，可能你会觉得原因很多，可那只不过是一个原因以不同形态出现而已。抓不住原因和现象区别的人，就会说“问题太多，没办法解决”。而且，针对现象一个一个解决还是没有办法。不找到原因是绝对解决不了问题的。

在日本，QC（质量管理）、TQC（综合质量管理）、ZD（零缺陷）运动、或者 VA（价值分析）/VE（价值工程学）

盛行的时候，缺陷产品出现的原因会追溯到上游，找到源头、消除缺陷产品，就会干净利落地解决问题。

例如，某个工厂面临这样一个问题：无论检查多么严格，都会有5%的缺陷产品出现。彻底调查原因就会发现，是生产线上方有一个排气口，从那里有灰尘落下，因此把排气口移到别的地方就简单地解决了问题。

像这样，原因一般都集中在一点上，而现象却辐射在各个方面，不使用PSA，就会弄错现象和原因，最终拿出的解决对策却针对错误的目标。

这也就是把现象当成原因，针对现象实施对症疗法，但是如果不修正原因，问题又会以别的形式出现，对此又实施对症疗法。这样下去就会陷入无止境重复弄错对象的对症疗法的窘境里，只是增加成本罢了。

例如，销售人员缺乏干劲、产品卖不出去这个问题，这时候针对这种典型现象的对症疗法就是总经理到各分店、营业所去鼓励销售人员。大家团团围坐，一起喝酒，说出憋在心里的话后，销售员都情绪高涨了，总经理就会高兴地想：有干劲了啊。然而总经理拜访完所有的分店、营业所后，营业额还是不断下降。期间开始有人提出，销售人员缺乏干劲的原因在于实行的是固定工资，无论你再怎么工作，也没有奖金。“明白了，那营业额多的销售人员奖金加倍！”于是乎，总经理就制定出激励制度。即使这样，营业额还是不断下降。然后，又有人说：“实际上，激励制度下，由于胜者和败者的差别过大，败者就完全丧失掉干劲。”“这可不好，下次大家奖金都加倍”，

又回到了固定工资的模式。可是，营业额还是持续下降。此时，又再提出激励制度。可是，无论怎么改变，结果都没有差别，那些有能力的销售人员都辞职了。但是，和销售人员同行时你会发现，他们车的后备箱里都有高尔夫球包，增加的工资都转化成了打高尔夫球的费用、练习场地的费用或是俱乐部的费用。

针对现象多次实行对症疗法的公司全都如此。针对被说成是那个时期经常出现的最大问题的现象制定对策，只会增加成本，其结果毫无成效。

可是，即使在这种情况下，营业额下降的原因也只有一个，最多两个。用 PSA 探寻原因的话，就会发现几乎都是同一问题出现在完全不同的地方。刚才提到的公司，制造部门拼命工作，两年间已经更新了 4 次产品，但是销售人员对新产品的认识却严重不足。不只这样，如果再没有发现潜在客户的能力的话，就没有说服客户的技巧。总之原因就是，没有做好销售人员的基本培训。

1.3.4 实践 step 1：问够 100 个问题，问题的原因就会显现出来

PSA 的第一步就是要“问够 100 个问题”。A 和 B 加起来成为整体，而且没有其他遗漏或重复，这种理论结构叫做“自相不矛盾”。若说人类是由男人和女人组成的话，加起来变成 100，问题就不矛盾。可是，要是说人类是由男人和年轻人组成的话，由于年轻人中男女混合存在，就变得自相矛

盾。要说哺乳类由人和人以外的哺乳类组成的话，这也是不矛盾的。

但是，这 100 个问题必须按照非常严密的理论构成。为什么呢？那是因为原因可能就在你提出问题的相反一面。

因此，在最初为找到问题而做的提问中，理论上要求绝对保证这些问题以外再也没有任何问题。

例如，如果结论是“缺乏干劲儿的都是男员工”的话，那么找到男员工缺乏干劲儿的原因就可以了。是东部地区还是西部地区，是学文科的还是学工科的？设定这种问题也可以。但是，营业成绩不好的是女员工还是年轻员工？如果设定这种问题的话，因为有遗漏和重复，即使说出答案，原因也不是这个，很可能弄错对策。

1.3.5 实践 step 2：看到问题本质的话，就建立假设

初期不计其数地反复进行提问，“整体是 100，那么是 A 还是 B 呢”，按照这个流程，不是这个，也不是那个，一个个排除，产生问题的原因的范围就会变窄。然后，“应该就是这个吧”，当发现这样的问题时，假设就成立。这是 PSA 的第二步。

1.3.6 实践 step 3：收集能够证明假设的数据，并证实它

第三步是，收集能够证明假设的证据，也就是数据、事

实，然后根据证据证明肯定是那样。如果被证明了，就能知道使用这个解决方法能解决总计 100% 问题中的百分之几。在这个证明过程中，使用了“如果 $A = B$ ， $B = C$ ，那么 $A = C$ ”的理论，最开始就能轻易证明 $A = C$ 的情况是很少有的。这就是逻辑思考，是问题解决法中最重要的流程。

● 汽车销售中的经典案例

接下来用具体的汽车销售来说明一下。在汽车的销售上，无论哪家公司，卖得好的人一个月卖 8 ~ 9 台，卖得不好的人卖 0 台，平均卖 4 台左右。那么，卖得好的人和卖得不好的人为什么会产生这种优劣之分呢？汽车销售公司有必要首先调查这个问题。为什么呢？因为仅仅是从平均 4 台变到平均 4.5 台，市场占有率就会上升 11%，上升 11%，在汽车行业里就是革命。因此，要是能把卖出 8 台车的人的秘诀推广给所有销售人员的话，即使达不到 8 台，也有可能达到 6 台，这样就出色地解决了问题。

然而，一般公司不采取这样的方式。经常出现的情况是，解雇销售业绩差的人，给业绩好的人发奖金，但是那只不过是针对现象作的对症疗法而已。即使解雇了卖得不好的人，可能还会有大量卖得不好的人出现。采用新人的话，可能会下降到平均 3.5 台，即使给卖 8 台的人发奖金，最多也只不过能卖出 12 台。问题不在这，首先，为什么数量会分布在 0 ~ 8 之间呢？这才是最大的问题。为了调查它的原因，需要按年龄、按地域、按经验多少等所有一切的相关函数来进行分析。

● 和总经理、所长的预期不符时的“答案”

所谓的原因，还有它的原因，甚至还有它的原因的原因，也就是说，在原因的不同深度会产生不同的问题。改善如果不针对最深层次的原因是没有意义的。例如，差别很大是因为经验的多少，卖出8台的人是进入公司10年的老员工，而卖出0台的很多都是新人，这可以看成是跟经验多少有关的函数。如果只是因为经验多少的话，可以扩大教育制度，使新人也能尽快卖出车，这种培训就是解决对策。

然而实际上可能不是因为经验多少，可能表面上看起来是和经验多少有关，实际上可能是因为老员工独占了效益好的区域，而新人被分配到离事务所很远并且不好的区域。地域小，而且往返需要4个小时，所以新人只是去一趟就会累得不行，向极少数客户说完“你好”、“再见”就回来了，结果就会导致车卖不出去。这样的话，原因就不是经验多少，而有可能是地域分配的不公平。

第二步把“地域分配的不公平”当成假设，第三步就必须用数据或事实证明它，也就是说，要调查所有销售人员是否进行了能卖出同样台数的分配。例如，如果每个销售人员都被分配到潜在需要（登录台数）250台的区域的话，那么每个销售人员的市场大小就是一样的。市场大小一样可是结果却不同，那就是个人能力的问题了吧。但是，如果老员工掌握着离营业所近的潜在需要1000台的区域，而新人被分配到了离营业所很远的潜在需要100台的区域的话，那么地域分配就是不公平

的。本来销售人员谁都必须卖出同样台数这样的结论，是因为它的前提是地域分配正确，所以不先验证这一点，提问就进行不下去。

验证的结果，要是分配很公平，大家都有平等的机会，那么就必须调查其他的原因。可是，要是分配不公平的话，改善它就可以了。例如，还是那家公司，被分配到潜在需要有 250 台的地域的销售员，月平均就能卖出 4 台；然而老员工在分配到潜在需要有 1000 台的区域却只卖出了 8 台，而实际上应该能卖出 16 台。只看 8 台这个数字会觉得他是个优秀的销售人员，可从他掌握的地域来看，这个人偷懒了，他是厚着脸皮领了奖金。

知道这点后，改善就简单了，只要抽签选择地域，重新分配就好了。削减老员工的地域让给新人，和营业所的往返距离控制在 1 天 3 个小时以内等，公平分配，机会均等。不过这只是针对问题的对策。这样下来让他们竞争的话，实际上卖过 8 台的老手 1 台也卖不出去，新人的销售能力也没有很大差别，可能会变成这种情况。最后的答案往往和这家公司的总经理、营业所所长的预期不符。

这样一步一步重复“A 或者 B”的严密理论路线，刨根问底，设定假设，用事实或数据证明它，然后针对导出的真正原因提出改善方法，这就是 PSA。

首先应该了解这个 PSA 的流程，但只是了解它，在实际商战中是不能解决所面对的问题的。除了这种思考方式外，还要掌握好问题解决能力的基础技巧，具体地说就是，收集、分析

数据的技巧，从得到的结果中理论化地提取出本质问题、课题的技巧，把这些内容用清晰明了的图表呈现出来的技巧，还有在上层经营者面前进行有条理有效果的演示的技巧。只有掌握这些技巧，才能在实战中推进 PSA。

《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》就是这样的学习技巧的训练课程，在第 2 部分中，会介绍从此课程中精选出来的重要讲义，希望大家能不断重复阅读。

希望你能不看答案，准备好纸、笔和网络，用自己的大脑挑战一下。对于刚开始就看了答案，并且看起来简单觉得理所当然的问题，如果突然用自己的大脑解决，我想很多人都会手足无措吧。但是，即使没有得到满意的答案你也不要担心，只要不断重复训练这些技巧，谁都会掌握它。换句话说，即使得到了解决问题的知识，只要不练习，你就不会掌握这种技巧。我们身边有很多训练题材，希望你在通过演练了解自己现阶段的能力之后，抓住各种机会，不断训练。



本书的教材布局 和学习方法

2.1 目标是成为问题解决者

据说现在是日本自伊奘诺盛世以来最好的经济时期，可是日本企业的业绩却绝对说不上好。虽然产业重组使效益稍稍好转，可无论是营业额还是生产力、收益，实际上在泡沫破灭后还是很低下，没有变化。所以可以很顺理成章地说，改革对很多企业都很重要。

可是，企业改革没有被实施才是现状，不仅企业的负责人，而且经营企划部、总经理室等本来需要思考如何解决问题的人或部门都没有显示出他们的才能。这一点，阅读本书的读者们也会理解并感同身受吧。

正因为如此，解决企业问题的责任不是要委任给谁，而是我们每一个人都是问题解决者，都要为企业业绩的提高做出贡献。成为问题解决者非常难，但只要好好掌握这本书里面的基本技巧，正确地思考、行动的话，也不是绝对不可能的。

在问题的解决上，最重要的就是“发现问题”这件事。为了发现问题，不仅需要现有的公司积累的管理方面的信息（普通信息），而且还需要能帮助理解问题本质的“好信息”。好信息就是解决问题的信息，有了这个才能做好分析，其结果就会得到以前没有注意过的、新的、有意义的发现。

让我们来考虑一下。为了确立对竞争对手的优势而作的对策，不应该是对以前的解决方法进行改善，而应该是全新的战

略手段。那么，这种新的战略有可能通过分析目前为止所看到过的信息想出来吗？那是不可能的。

很多企业通过收集信息来进行问题分析，可是，“从分析中你能明白什么？”当被问到这个问题时，很多人都回答不上来。即使回答了，充其量也是笼统而模棱两可地回答“明白了很多”。为什么会这样呢？那是因为他们不能把分析后了解的“大量事实”按共同点分类并归纳出“主要发现了什么”。但是，当大家学会归纳地考虑问题后，就能归纳事实，最后就能够发现本质问题。

要发现问题，不能靠想，必须要采取一系列的措施。所以，反过来说，能把这种措施变成自己的东西，就能够为问题的解决作贡献。这种措施就是，在充分理解“解决问题的意义”的基础上，“理解自己公司所处的环境”、“有效收集情报”、“把数据图表化后考虑”、“用框架图整理以加深理解”等，就是要理解这些重要的思考方法。

发现问题不是要做什么漂亮的分析，不只是一要充分理解客户的想法，想着要如何解决竞争对手或自己公司采取了什么行动，而是要基于事实进行理解。绝对不要忘记通常所说的“要忠于事实”这句话。

这本书涉及了在发现问题上所需要的重要的思考方法或具体方法。

所谓的解决问题可以理解成，在发现问题的那一瞬间，6成左右的工作就结束了。反过来说，只有发现了问题点，才能够制定具体的解决方案。为发现问题而做的工作，实际操作起

来是很容易的，但是，作为通往问题解决者的最初入口，我希望大家能够从这本书开始好好学习。通过理解在解决问题上很重要的思考方法以及解决问题的手段，即使在日常工作中你也会显现出很大的不同。首先要充分理解解决问题的思考方法或手段，不断重复地在实践中应用，这样才会牢牢掌握，最后当你敲上问题解决者的门时，门就会打开，你自己就会成为承担公司变革任务的人。

这本书里所说的只是《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》的一部分，如果读者对这本书很感兴趣的话，请一定要挑战一下《解决问题必须的技巧课程》。可能有点啰唆，大家如果多次练习的话，任何人都能成为一名问题解决高手。这样的话，世界就会变得更广阔。要是你能理解我的思考方法，并参加培训的话，我会无比高兴的。

在这本《实战！问题解决法》的编辑过程中，得到了小学馆铃木先生的帮助。另外，在这本书的基础《解决问题必须的技巧课程》的制作过程中，我们公司的顾问武田聪子、冲中圆香、松泽美帆、八木美树、柴田祥子还有实习生们也做出了很大贡献，借此机会谨表感谢。

斋藤显一

2.2 本书的教材布局和使用方法

关于讲义

《经营管理者养成计划——解决问题必须的技巧课程》由4个讲座构成。本书是从《解决问题的基础技巧讲座》的讲义中精选出基本内容进行的总结。

关于演练

在《解决问题必须的技巧课程》中，要把演练放到最重要的教材这个位置上。为什么呢？为了锻炼在实战中的问题解决能力，只知道手段是不够的，我认为反复的“训练”是不可缺少的。

问题解决能力，就是对数量众多的具体商务问题，制定好流程进行思考，并且把想法写到纸上，边看自己写在纸上的想法边想“这样好不好”，无数次重复这种训练，才能掌握它。掌握问题解决能力，也就是把“用自己的头脑思考”这件事习惯化。要是能“用自己的头脑思考”，那么无论面对什么样的问题，你都会拿出勇气，积极果断地挑战。

在这种意义上，演练成为最重要的教材，可是很遗憾，本书不能收录《解决问题必须的技巧课程》中的演练，所以重新制作了一些演练收到书中去。为了锻炼在实战中的问题解决能力，虽然演练数量说不上充分，但也请大家在训练中品味它们的精神。

2.3 本书的学习推进方法

在处理问题前请不要看“解答提示”。最开始就看标准答案的话，会觉得答案很理所当然，问题太简单了，可一旦不看答案靠自己回答的时候，手就会停下来，怎么也得不到使自己满意的答案。

第2部分中收录的演练也是这样。不要轻易就看答案，要首先用自己的大脑来思考。要把“用自己的头脑思考”变成习惯，这样才能学到问题解决能力的关键。

①阅读演练问题。

②把答案在自己的头脑中归纳并思考，把想法写在纸上。

③边看自己写在纸上的想法边考虑“这样好不好”。

④要是觉得有不充分不明确的地方，就再重新推敲补充它。

⑤①~④不断重复。

⑥看“解答提示”，学习解决办法。

本书的演练中需要对手机市场进行调查，能使用网络的人，请务必利用它边收集信息边思考。

“解答提示”是一种见解，演练是没有正确答案一说的，因此，“解答提示”不是所说的“正确答案”，请把它看成是解决问题的思考方法。

得不到满意答案的人，请以您自身的思考方法和本书的思考方法的“不同之处”作为重点来考虑看看。

“知道答案”、“记住答案”不是目的，请仔细考虑“哪里不同”，“为什么不同”。

解决演练需要独自作业，除了自己不断思考外，也别无他法。应该有很多人不会马上找到答案，但是，请不要急于尽早找到答案，要抱着长期奋战的想法不断地认真思考。

1 所谓的问题 解决是什么

- 时代呼唤问题解决者
- 理解解决问题所必需的技巧
- 解决问题的 4 步计划

1.1 时代呼唤问题解决者

“问题解决”是什么？

“问题解决”所追求的是，找出问题的根本原因（本质的问题），然后想出解决办法。所以，如果能发现本质问题，可以说问题已经解决了 60%。

但是，本质问题的发现是很难的，能够挑战困难，想出解决办法的人才是问题解决者。本讲座以掌握问题解决者所需要的思考方法和技巧为目标。

接下来，就讲座中要学习什么，通过学习能够做到什么，进行具体的说明。

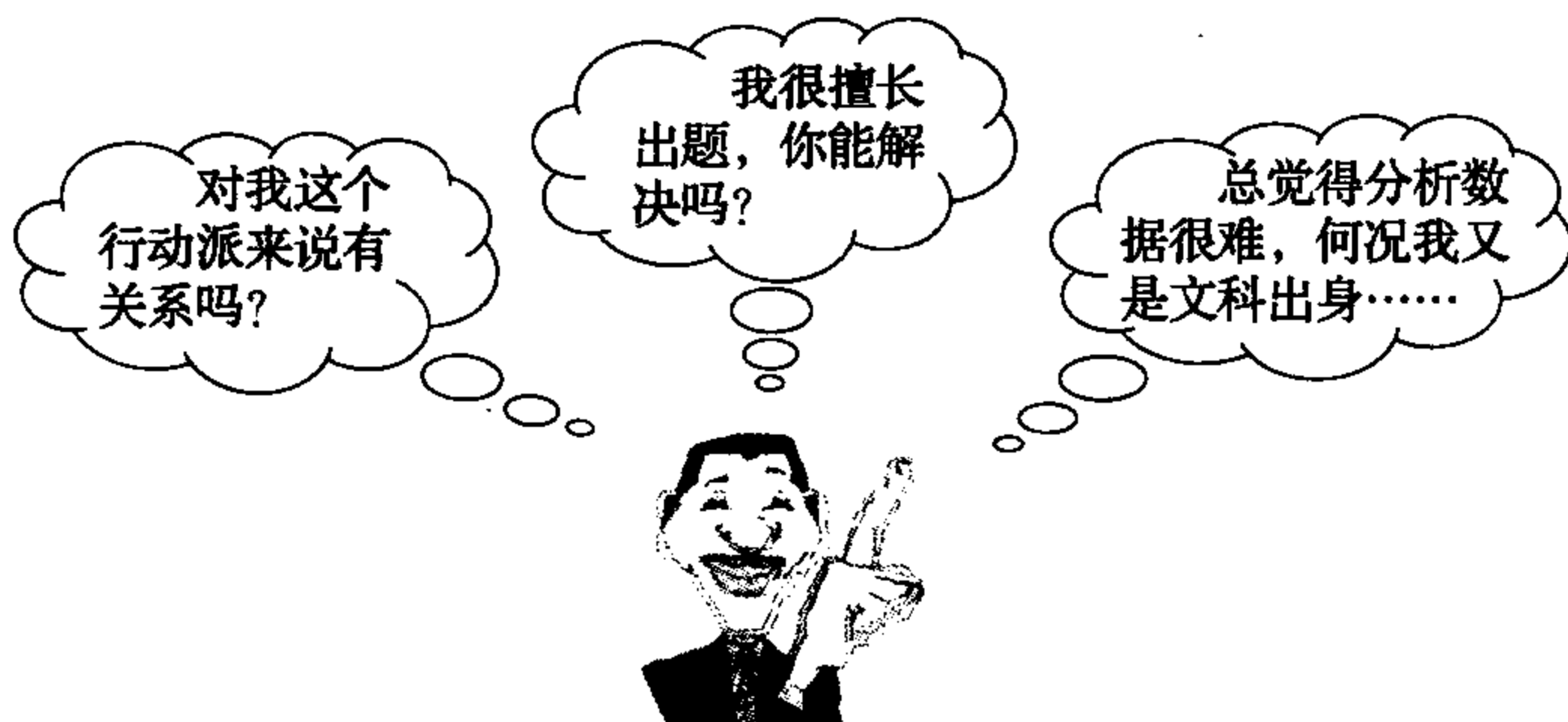
1.1.1 首先要发现“问题是什么”

即使想要解决问题，但只要没有发现本质问题就是绝对不行的。因此，在现在这个未来不可预测并且新的成长模式没有出现的时代，才更需要发现并能解决本质问题的人才。

接下来，我就说明一下“问题解决到底是什么呢？”恐怕大部分人并没有深入了解过“问题解决”这个词吧。因此，会有人自认为“我是个行动派”或“我只是个营业员”，进而觉得问题解决没有必要；也会有人觉得“我很擅长制造问题，可是没有解决过问题”；或者会有人说“数字的分析看起来很难，我是学文科的很少接触问题解决呀、分析呀、数据什么的”。其实，这么想是大错特错的。

因为“问题解决”这种说法本身使用的就不多，因此大家都对它没有什么亲近感。

○对“问题解决”这个词的印象



资料来源：ForeSight & Company

问题解决的第一步是，在做某事不顺利时，首先要找到它的根本原因。很多人在没有充分理解“问题是什么”的情况下，就马上说出“这个这么做，以前不也做得很好吗”、“谁谁说过那么做很好，就那么做不行吗”诸如此类的借口，结果就无法找到正确的答案。但是，只要明白了根本原因，就能够想出好几个解决办法。总之，在问题解决上，最重要的是发现本质问题，一旦发现了本质问题，就可以认为问题解决中 60% 的工作已经完成了。换句话说，最难的是发现问题。

解决问题的技巧不是才能。很多经营顾问公司都是在新员工进入公司后才教给他们的，而在那之前，他们还完全不知道问题解决为何物。就是说，解决问题的技巧是可以通过学习掌握的。

总之，即使现阶段不知道问题解决也完全没有必要悲观，

只要充分学习正确的方法，就一定能够解决问题。

问题解决的技巧是可以通过学习掌握的。

○ “问题解决”是才能吗？

擅长计算、喜欢思考等，尽管有所不同，只要学习应该学习的东西，认真地办事，拼命努力就一定能够解决问题。



资料来源：ForeSight & Company

1.1.2 成为问题解决者的 5 个步骤

接下来按顺序说明一下课程中会学习什么：

第一是理解问题解决的基本。前面已经提过，我希望大家能从最开始就明白问题解决是什么。不是什么事情都要从细小处着手的，要在脑中对全局有个了解后再从小处着手，这样会易于理解。

第二是理解所处环境。这是说，在了解全局前知道些什么好，以及知道什么后会明白什么。那些没有认真学习分析的人，常常只会调查自己知道的东西，但是问题解决却进行得很不顺利。所以，知道这些就会明白什么，或者从整体到局部考虑什么比较好，我希望大家能知道这样的思考方法。

另外，我知道会有一些人虽然努力制作资料，可是却始终

得不到上司的褒奖。本人有创造出有价值东西的才能，只是单纯地不知道做法和表现方法，所以得不到表扬，这种情况很多（也有上司能力欠缺的可能）。那么，怎么才能创造出有价值的东西呢？接下来会就这些问题进行学习。

第三是学习有效的信息收集法，也就是说，收集信息时怎么做才好。这是以我们通过实际的经营顾问工作学到的有用之处为中心进行阐述的。

第四是把数据图表化。这不单是为了把数据图表化使之看起来美观，更是想要通过图表化来思考，这点是想让大家知道的。总之，通过图表化加深理解，能顺利地进行下一步。

第五是熟练使用 frame work。frame work 用日语说就是“框架图”。可能大家都遇到过，当收集到的信息或数据过多，不知道什么是什时，或者过于注意某一部分信息时，从中得出的东西会很杂乱无章，看不出对自己公司的意义在哪儿，这些很常见吧？

那时，怎样加强理解比较好呢？答案就是“放到箱子里”，也就是画个框，在框架里整理就可以了。

现实中，我们的前辈想出、用惯的框架有很多，可以使用它们（当然自己的考虑也很重要）。例如，人、物、钱是框架，使用那种框架、这么分类的话，就会明白这个。我希望大家能理解这点。另外，还要使用框架学习“要点是什么”这种思考方式。这里的“要点是什么”指的是仔细分析众多信息，用一句话概括，那句话应该是什么。虽然有点难，但这是很重要的思考方法，请务必掌握它。

通过课程学习	LEARNING POINT
○理解解决问题的基本点。 ○理解所处的环境。 ○学习卓有成效的收集信息的方法。 ○实现数据的图表化。 ○熟练使用“框架”工具。	

1.1.3 目前为止的工作方法结束了

学习问题解决的思考方法能实现什么呢？关于这点我们也来谈一谈。

第一，在日常业务中能采取积极的态度解决问题。像以前那样杂乱无章地工作，就会变得什么也做不好，只想着去喝酒了吧？

第二，能够有目的地区别使用信息。只用普通的信息或是平常大家处理的信息数据是绝对不会有新发现的，所以，为了有新发现，大家掌握什么样的信息来源比较好呢？这一点必须要知道。“在这个地方有这种内容的信息或数据，就会明白了，自由度也会增加”。对于某个数据，“使用这个地方的这个数据”，首先“用这种方式调查看看吧”，脑中能马上浮现这种想法的话，那就太好了。如果把这个课程学到最后，你应该就能达到那种程度。

第三，能够从收集来的信息中找出线索（缘由）。无论你收集多少信息，只要通过它们你不知道想说什么，就是没有意

义的。掌握了从收集到的信息中抽出线索的方法，就能够消化信息，得出自己的意见。

第四，能够画出基本的图表。就像我已经说过的那样，图表是思考的一个重要工具，同时它也是向别人传递信息的一个工具。所以，和杂乱的图表相比，肯定是干净漂亮的图表好。如果能制作出只是看到其中包含的信息就能让人感动的图表的话，那个图表的说服力就会大大提高了吧？

第五，使用框架整理信息，能更深地理解状况和问题点。也就是说，把大量信息用已有的框架或自己想出的框架进行整理，从而加深理解。

第六，掌握好自己学到的方法，并在日常中训练。不是让人逼着学，而是得到提示或机会就能靠自己的力量抓住本质思考下去。平时就有自觉学习的态度，这对商务人士是极为重要的。

通过本课程的学习能够实现的目标	OBJECTS
○在日常工作中采取积极的态度处理问题。	
○了解信息源，并能够根据目的灵活地使用。	
○能够从收集到的信息中抽取有用的线索。	
○能够绘制基本图表。	
○能够用“框架”工具整理信息，进一步深刻理解状况和问题点。	
○掌握好自己学到的方法，并能够在日常中练习。	

1.2 理解解决问题所必需的技巧

问题解决是按流程进行的。首先，理解为什么要进行问题解决，理解它的目的和它要达到的目标，发现实现目标的本质问题，建立解决问题的实施方案并实行，关注进程，就是这样的流程。但是，发现本质后，我们还必须挑战3件事。通过这个讲座，我们要学习如何“收集信息”、“分析信息”、“抽取信息”，并把这3个挑战确实地解决掉。

1.2.1 发现问题，考虑对策并实行

接下来我们说一下“理解问题解决所必需的技巧”。

大家在面对发现本质问题时都会有障碍，或是有固有想法，或是关注了局部却忽视了整体，或是不客观，这就是说，要想发现本质问题，做的与之相反就行了。总之，消除固有想法、关注整体、客观，注意这些就行了，然而，实际上却很难做到。改变多年形成的“思考方式”或“想法”是非常难的，成为一种习惯后，即使头脑中再怎么想要客观一些，实际说出来的时候，总是会说出固有想法。只这点，就是在问题解决上的最大障碍，可还有比这更大的问题。即使大家能够客观地评价、分析事实并发现本质问题，接下来还必须考虑解决实质问题的对策，这也绝不是轻松的工作。想好解决对策之后，接下来不去实行它也就不是真正意义上的问题解决者。问题解决者不仅要在纸上把解决方法写出来，还要考虑实行对策所需的计

划、结构。无论是多么好的对策，只要不实行它就不会得到结果。我们不需要“我是作决策的人”、“你是实行的人”，而是需要能使变化产生的人。发现问题→考虑解决对策→考虑实行的方法，希望大家能理解这个循环才是问题解决的基本形式。

发现问题，想出解决问题的对策并实行它，特意说起这些理所当然的事，和以前有什么好的对策无关，是因为不实行的公司很多。所谓的公司，不只是经营者的问题，下到部门后不彻底实行的例子很多。所以，发现问题→想出解决问题的对策→实行对策，要好好理解这个循环，直到最终确认成果。

解决问题的关键在于发现本质性的问题。

○解决问题的循环

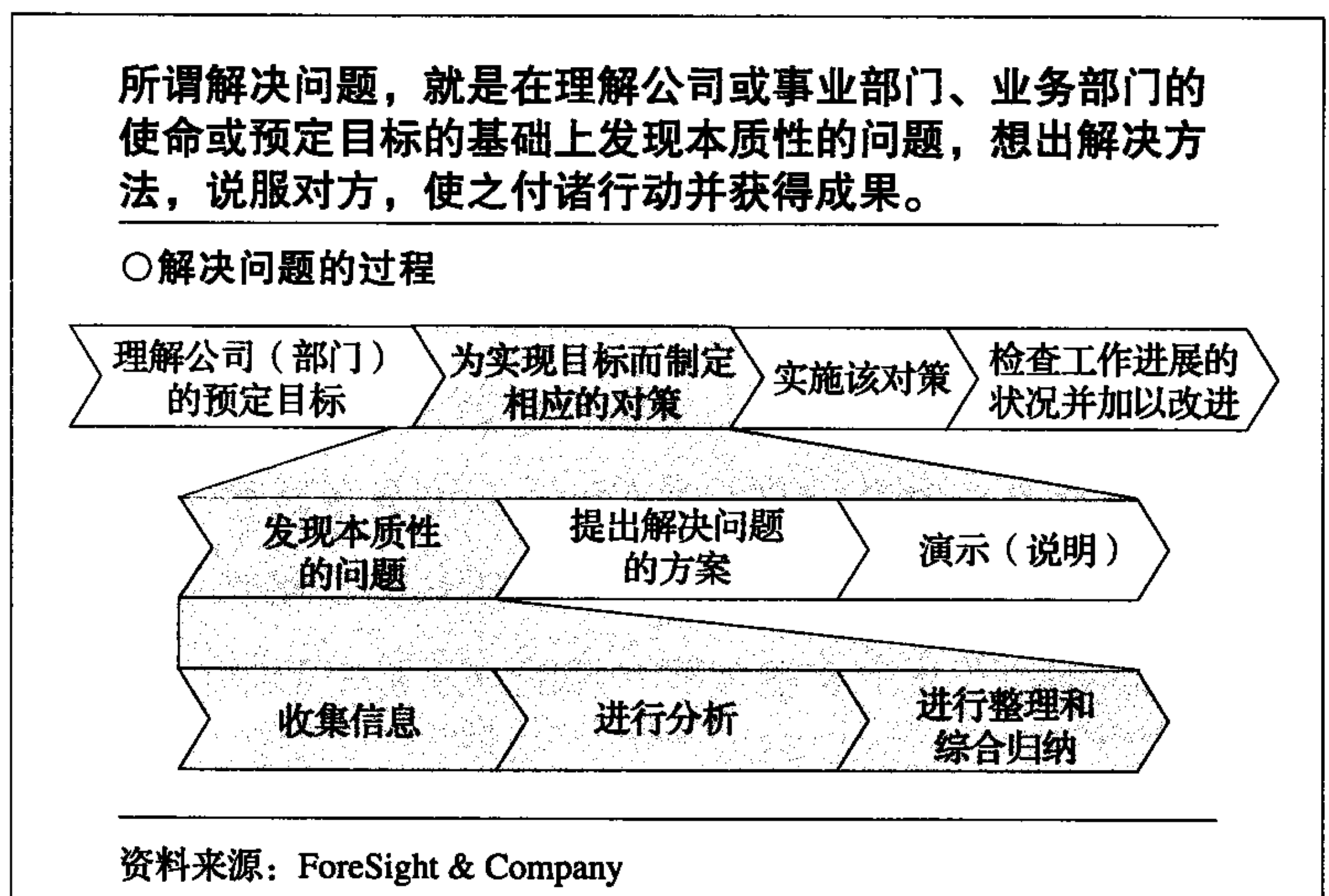


资料来源: ForeSight & Company

1.2.2 用流程考虑的话就不会出现遗漏

解决问题时希望大家用 process 考虑，也就是用流程考虑。

流程有重要的理论性，用流程考虑的话就不会有遗漏。例如，我在下面的图里特意写了“在理解公司或事业部门、业务部门的使命或达成目标的基础上”，为什么在这里写这个呢？会有人这么想吧。可是我希望大家能仔细考虑一下，原本工作或作业是为什么而做的呢？这要求必须理解其目标，理解目标后，就会去思考达成目标的对策。



然而，企业总是把3年前的事业计划中的数字稍稍替换一下就制定出第二年的事业计划，那是与问题解决的流程完全相背离的。明确目标→明确目标后考虑达成目标所需的对策→有了对策之后实行它→实行对策后检查进度情况并修正，本来应该是这样的流程。

明确目标后，当然达成目标时的阻碍因素就会出现，充分理解它之后，才能建立方案。本质问题的出现，在考虑达成目

标所需方案的过程中作为流程的第一步出现，第二步设立问题解决的方案。第三步，需要有把它传递给别人看的演示（说服）技巧。这三个步骤构成了“考虑达成目标所需的方案”这个流程。

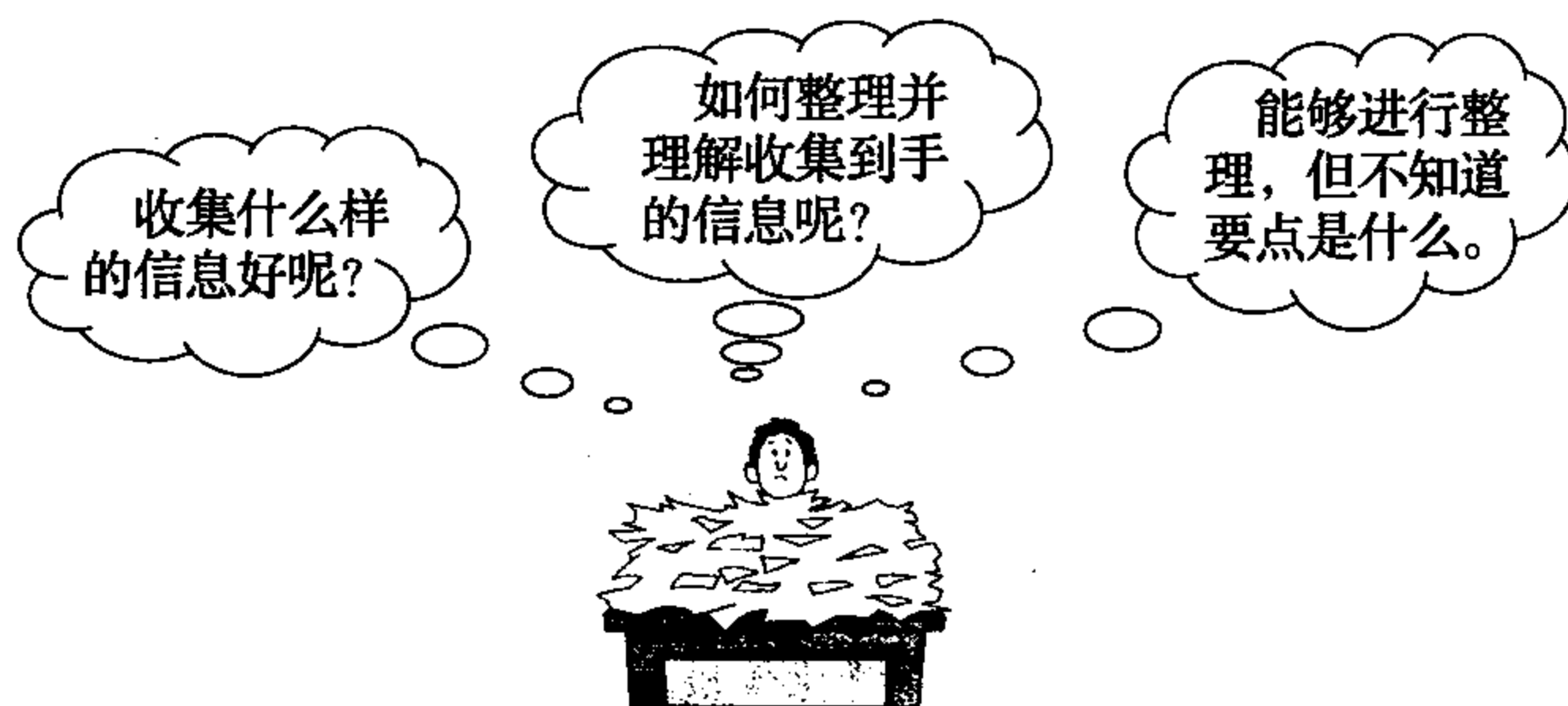
另外，本质问题的发现又由信息的收集、分析、整理归纳3步构成，这中间最难的就是“整理、综合归纳”了。就是说，收集、分析信息后就会明白很多东西，然后用一句话说出来，能做到这一点，就是一大进步。

1.2.3 3个基本技巧

还有，说到现在，想让大家理解的就是“在发现问题上，我们在三重痛苦中挣扎考虑会比较好”。①不知道收集什么样的信息好；②不知道怎么整理、理解收集到的信息好；③即使能够整理，却不知道要点是什么，这就是三重痛苦。

就当自己生活在如下所示的三重痛苦的世界中。

○三重痛苦的世界



资料来源：ForeSight & Company

那么，要逃离这三重痛苦怎么做好呢？实际上，知道这点就是问题解决的基本技巧。第一是“辨别必要的信息”。大家平时收集的信息和发现问题所必需的信息之间，是有很大的区别的。希望大家能想一下，平时自己收集信息是用的什么方法，向相关部门问“有这样的数据吗”，人家回答“不巧，没有这样的数据”，然后你可能会说“那有了的话，请告诉我”这样的话吧？我想会有很多这样的情况，公司内部的数据或信息成为工作、作业或考虑事情的基本。

可是这样就能解决问题吗？就能发现本质问题，找到解决问题的关键吗？不可能吧，到现在大家进行得不顺利的原因就在于此，也就是说没有明白什么是必要的信息。

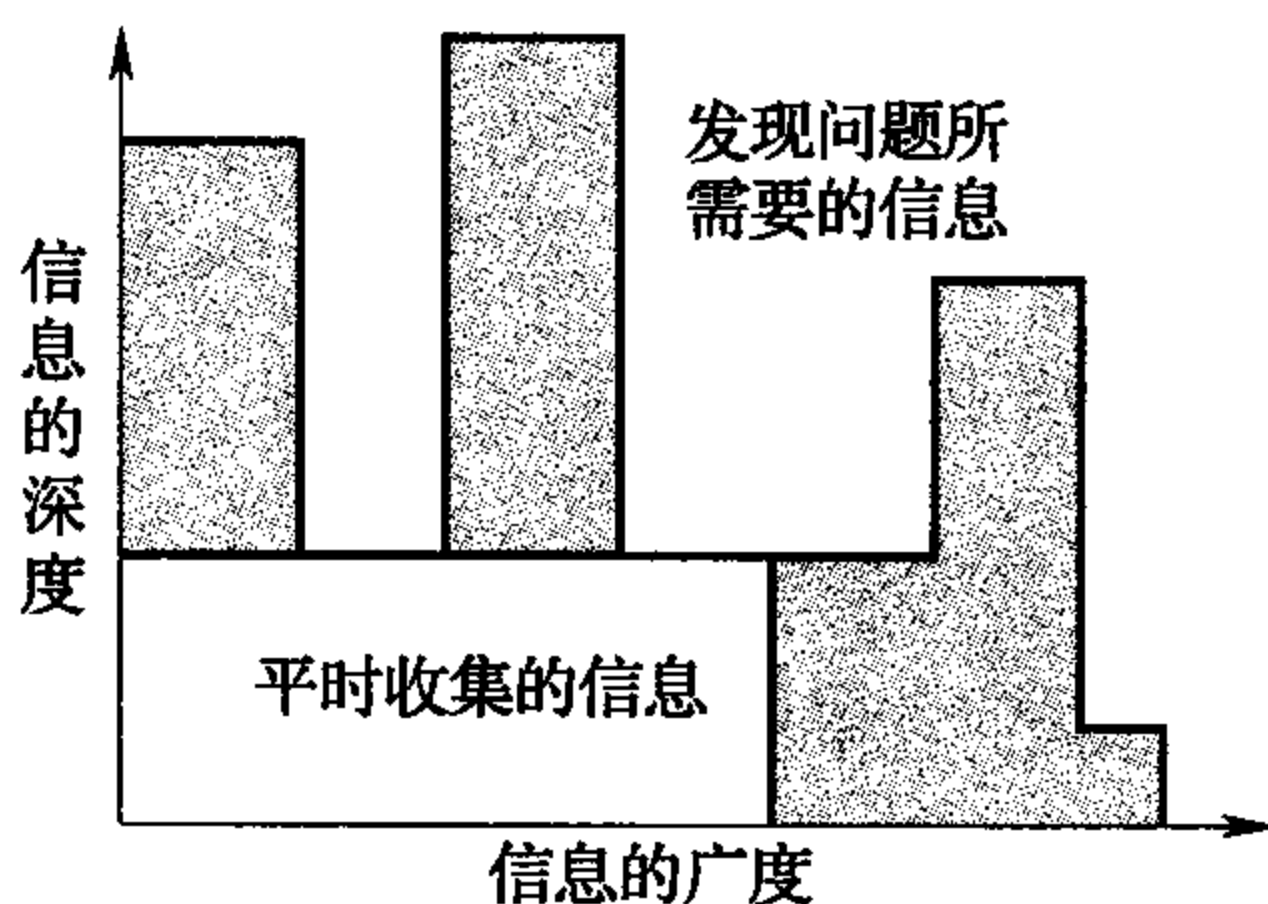
像下面的图表那样，横轴表示信息的广度，纵轴表示信息的深度，大家平时收集的信息有一定程度的广度和深度，形状很规则。但是，发现问题所必需的信息，有时没有广度，有时没有深度，总之是变形的。

为什么发现问题所必需的信息是变形的呢？那是因为我们对于问题的理解，不是一定要看所有重要信息才能明白的，只要看得深一些，看得广一些就可以对问题加深了解了。如果大家通宵收集信息的话，那是因为想要收集规则的信息。但是，要是能知道重要的信息或必要的信息“就是这个”的话，应该能更有效地收集信息。

第二是“理解收集来的信息的意思”。即使信息收集得再怎么顺利，如果零零落落地分析也不会明白这些信息有什么意义。大家没有这样吧？如果是这样的话，恐怕是没有按一贯的

平时收集的信息和发现问题所需要的信息之间有很大的差别，所以搞不明白。

○搞清楚发现问题所需要的信息是什么



资料来源：ForeSight & Company

脉络，一贯的流程作业。

另一方面，问题解决者在分析上一定有流程，一定整齐地构成金字塔形。一件事情不仅在纵深上要进行挖掘，相关的横向联系也要看看。记住这种做法的话，分析就不会像现在这样痛苦，就会很快结束了。

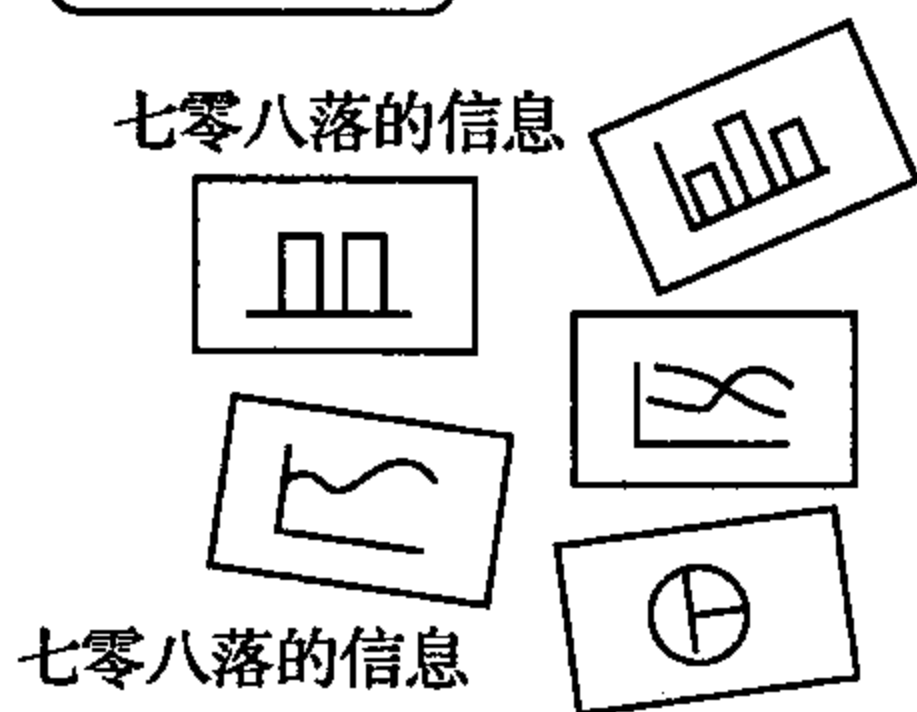
第三就是“要点是什么？”信息分析的结果，有时会成功地找出问题原因或者重点，可是令人头痛的是有时候面对大量信息，却无从整理，难于统筹驾驭。信息分析后不仅会明白这一点，也会明白那一点，固然是取得了很大进步，可是把它们摆在一起看的话却“不知道真正的要点究竟是什么”了。

这种时候，到底怎么做才好呢？千万不要说“不太了解要点是什么”，而要说“要点就是这个”，这样才比较好。也就是

若七零八落地进行分析，则无法明白其中的含义。
 必须在理解其相关性的同时进行分析。
 但并不是单纯地为了分析而进行分析。

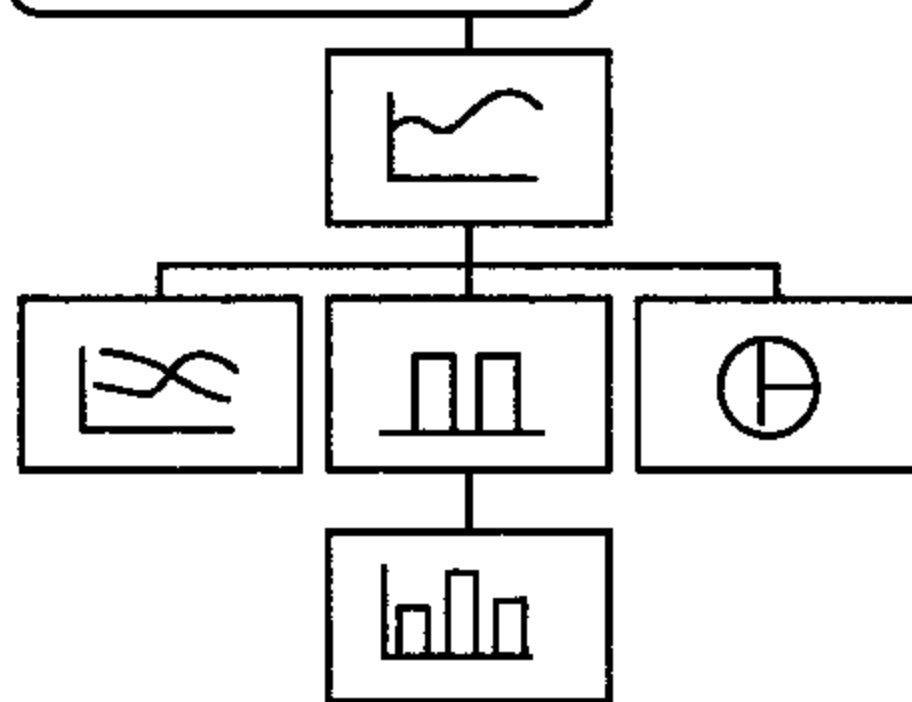
○理解已收集到手的信息的含义

一般的分析



总是搞不明白！

问题解决者的分析



原来如此，总算明白了！

资料来源：ForeSight & Company

说，把从发现中成功抽取出来的理由用共通点进行概括，就会明白“要点是这样的”。

必须按这样的归纳方法做。

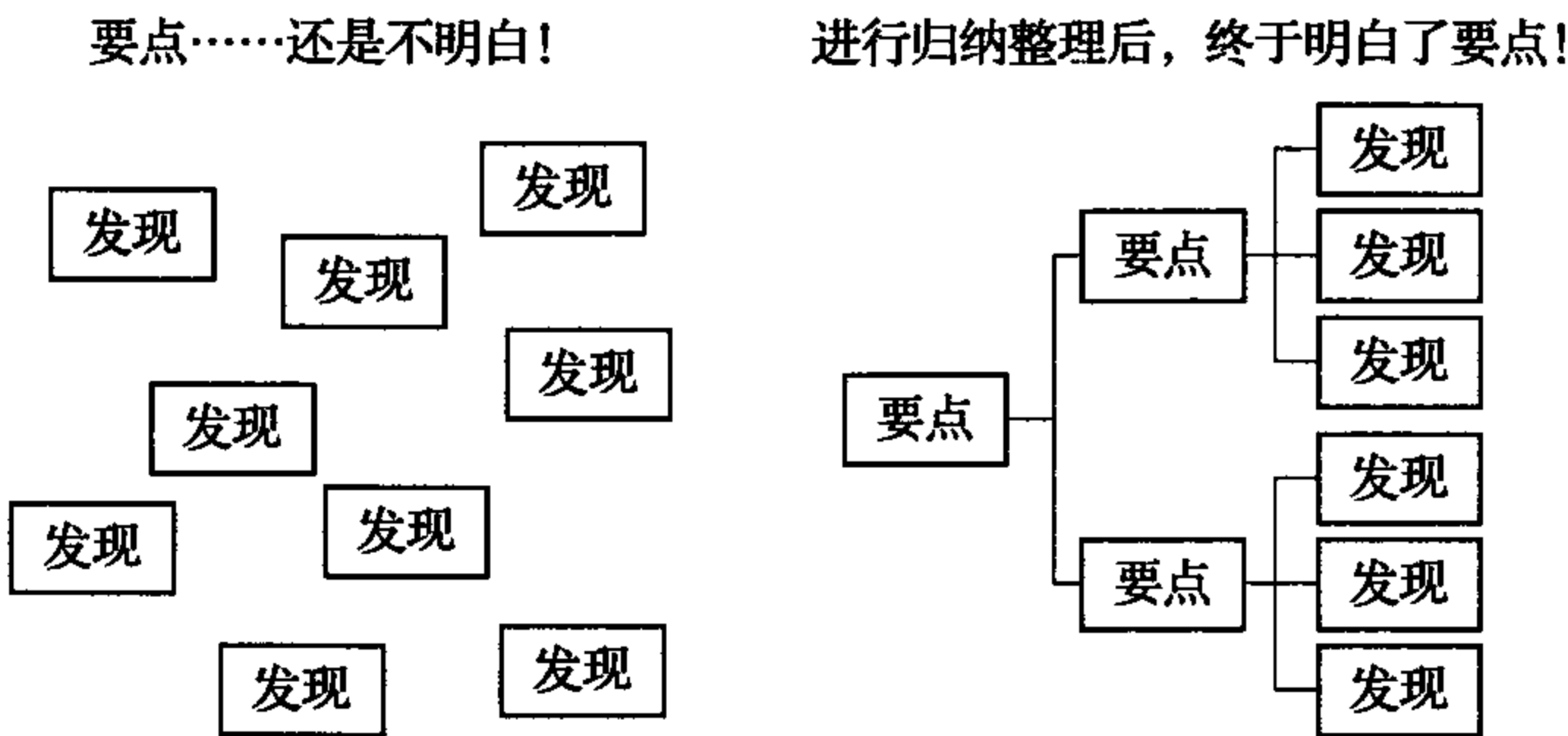
下面来整理一下目前学到的要点。首先，问题的解决是一个流程。从这个意义上说，最重要的是理解“为什么要干这项工作”这个大目标，或者说理解公司或部门的使命。为了达成那些目标或使命，就必须设立相应的对策并实行，注意进度情况。

为了确立对策，要发现实质问题，设定解决问题的方法，并必须说服对方。另外，为了发现本质问题还要收集、分析、整理归纳情报。这其中最难的是整理归纳。

其次，在发现问题上有3个大的挑战。它们是：收集什么样的信息，从中会发现什么，怎么样进行归纳。辨别必要的信

虽然分析的结果是最终明白了很多事物，但若不进行综合归纳，则最终还是不明白其“要点”，仍然是杂乱无章的世界。

○要点是什么？



资料来源：ForeSight & Company

息并收集起来，为了理解信息的意思而进行分析，从中抽取理由，然后把发现的东西按共同点概括起来，就会说“原来如此，要点是这样的”。

确实，解决问题是很难的。可是，按流程进行思考，正确清除 3 个挑战后，你就会踏出解决问题的第一步。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 解决问题要按照预定的流程去做，即理解目标、发现问题（收集情报并进行分析、整理和归纳）、制定解决问题的措施、付诸实施并关注其过程。
- 在发现问题方面有3大挑战。
- 先搞清楚发现问题所需要的信息是什么，再动手收集信息，并进行分析以便理解其含义，最终弄明白整个事物的来龙去脉。

1.3 解决问题的4步计划

目前为止，我们学习了在问题解决上一定要抓住“本质问题是什么”这项内容。另外，本质问题可以依靠“辨别必要的信息→理解其意思→理解要点是什么”这样的流程进行思考。

第2章以后，我们会通过“理解所处环境”、“有效的信息收集法”、“把数据图表化”、“用框架来考虑”这4个步骤，具体且实践性的学习发现本质问题所需要的流程，掌握解决问题的技巧。

以后的学习中，我们要说明一个重点：自己作为问题解决者，如何迈出为组织作贡献的第一步。

1.3.1 通往问题解决者的4个步骤

刚才我们说过解决问题要按流程来思考。这里想再重复让大家理解一下，对今后的发展方向作一下具体的说明。

接下来说一下刚才的4大步骤。像刚才说的那样，本质问题的发现，按照“辨别必要的信息→理解（分析）其意思→理解要点是什么”这样的流程来思考可以实现。把这些规范化，就分成了4个步骤。

第一步是“理解所处的环境”。大家理解自己公司所处的环境后，首先要辨别必要的信息，然后把其中的数字部分以怎样的形式怎么分析，进而明白什么，我们要学的就是这个。

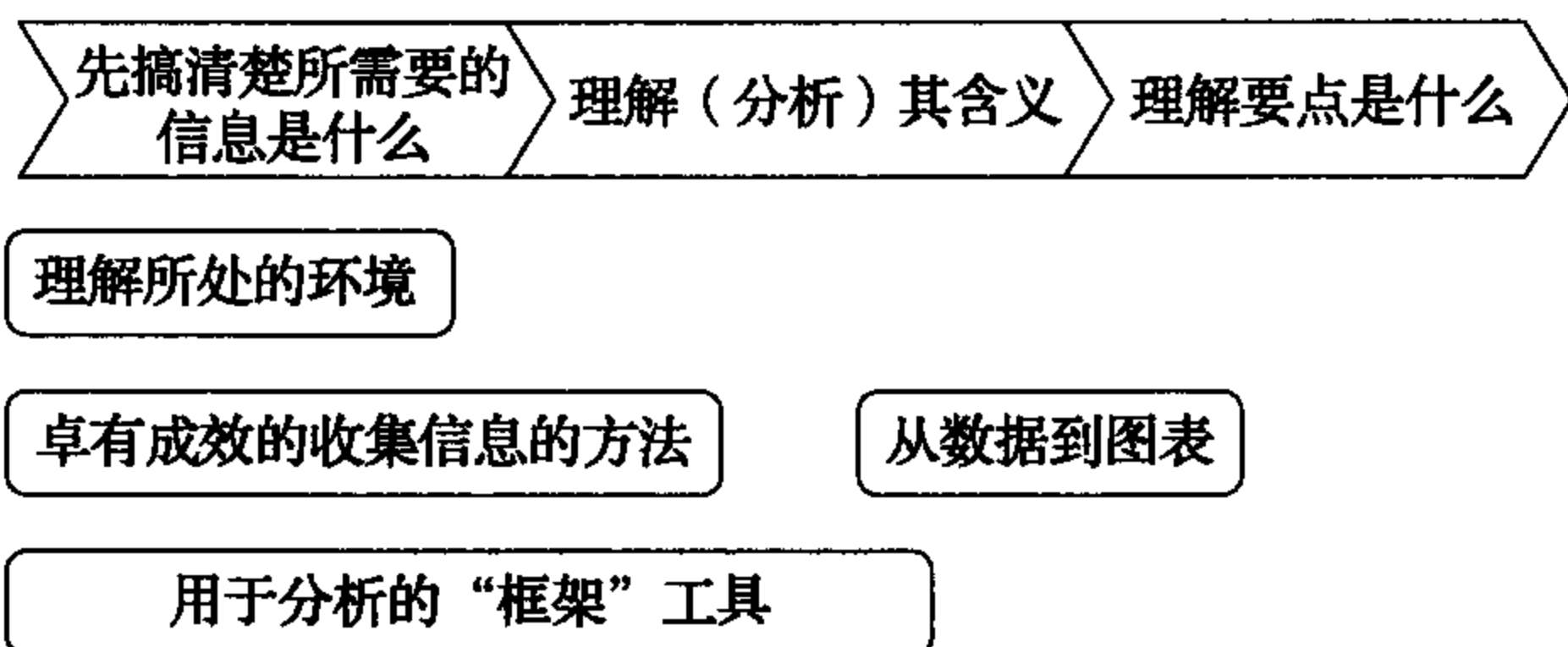
第二步是“有效的信息收集法”。就像我说过的那样，大家平时使用的信息收集法有局限性，因此，希望大家能知道“达成目标所必需的信息是什么、收集那些信息应该怎么做”。用流程来说的话，这就是“辨别必要的信息”的一部分。

第三步是“把数据图表化”。这就是指，要学会通过把数据图表化来进行分析。用流程来说的话，这就是“理解（分析）其意思”那一步。一听到“把数据图表化”，可能大家都会把它看成是“用图表说服他人的演示”那一步，这里只是想让让大家学会用图表进行分析的方法。

另外，第四步是“用框架思考”。这里要学习框架的使用方法。

将整体流程大致地分为4大步骤，以便加深理解。

○发现本质性的问题



资料来源：ForeSight & Company

具体说明以上的4步，首先，“理解所处的环境”是最开始要说的。最重要的是收集并分析信息，可是我想大家都不会按体系收集信息并以某种形式按流程进行分析吧。这里不是说

要记住以前没有听说过的分析手法，而是要从原本知道的是什么，什么是“认识自己的周围”，理解了企业所处的环境后会明白什么等，从这些基本的东西入手。所以以前没做过分析的人也应该能够轻松理解。

首先要寻找最初的线索。在针对企业进行分析时，要将“理解所处的环境”作为出发点。

○理解所处的环境

——何时必须知道什么

——知道什么之后才能明白什么

——在什么上面下工夫才能提高价值

资料来源: ForeSight & Company

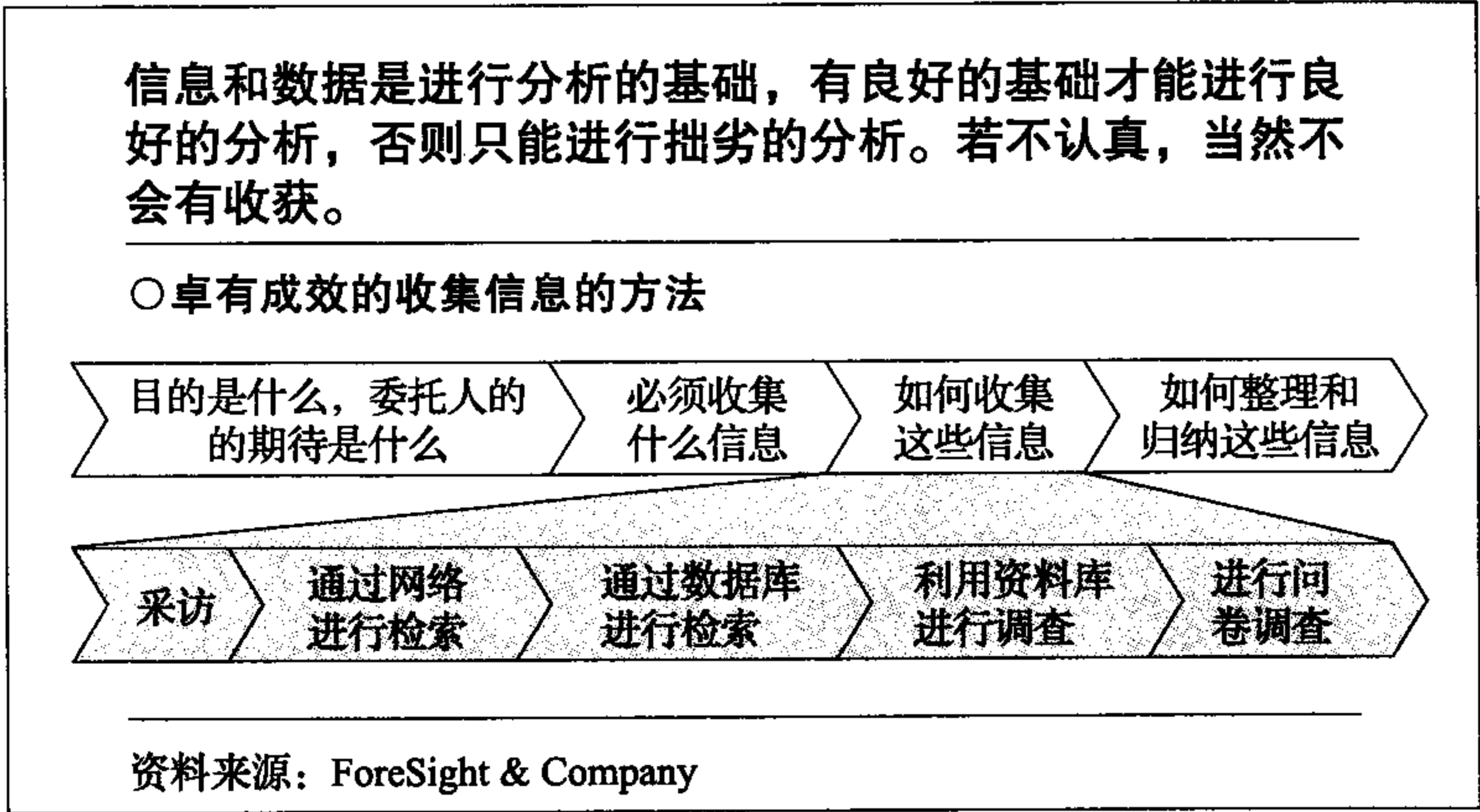
另外，什么时候需要知道什么，知道什么才能明白什么，也说到这里了。这个“什么”相当于具体的 GDP（国民生产总值），或者说是更往下的企业一级的水平。

1.3.2 为什么努力了也得不到好的结果呢

另外，还要说一下，想要提高价值，应该下什么样的工夫好。就是说，大家拼命努力做了很多工作，也不一定会得到好的结果，或者得不到顾客的喜爱，或者得不到上司的褒奖。很多时候这都是不能提高价值的结果，这里会接触到那些提高价

值的技巧。

“有效的信息分析”用流程来说就是，目的是什么、委托人的期待是什么→必须收集什么→怎么样收集信息→怎么样整理、归纳信息。接下来我按顺序说明，特别是第3点“怎么样收集信息”有几种方法：访问、网络搜索、登录数据库、在数据银行调查，进行问卷调查。抓住各个要领，就能很好的完成工作。

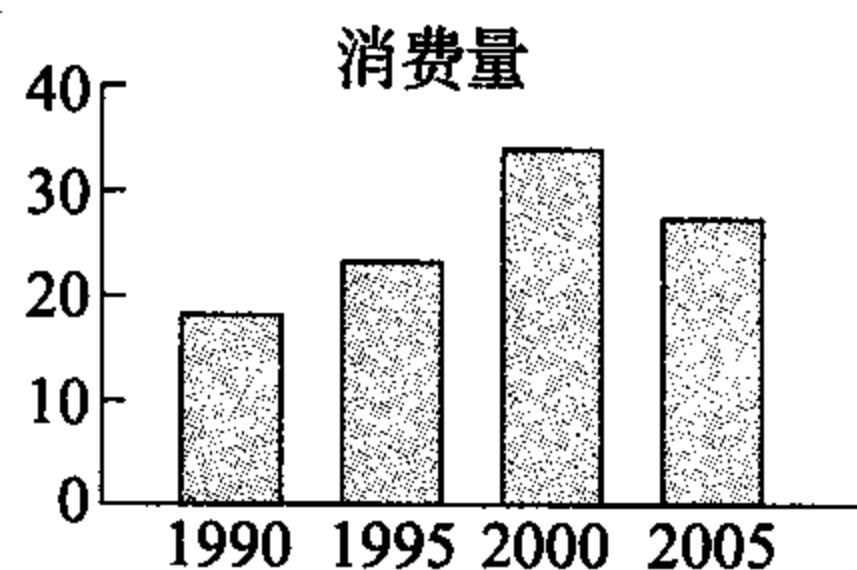


在“把数据图表化”里，首先要说的是图表制作的目的，图表是思考的工具。之后要说图表的特点和图表制作的基本规则，还有用最适合的图表进行表现的方法。

在最后的“框架的使用方法”中，要解释一下几种框架的有效活用方法。为了理解大量的信息，用框架来整理会比较容易明白。它有利于磨炼理论性，也有助于理解“要点是什么”。

实现数据的图表化并不是单纯地采用一种利用视觉效果的表现方法。将数据绘制成图表，有助于提高分析力。

○从数据到图表

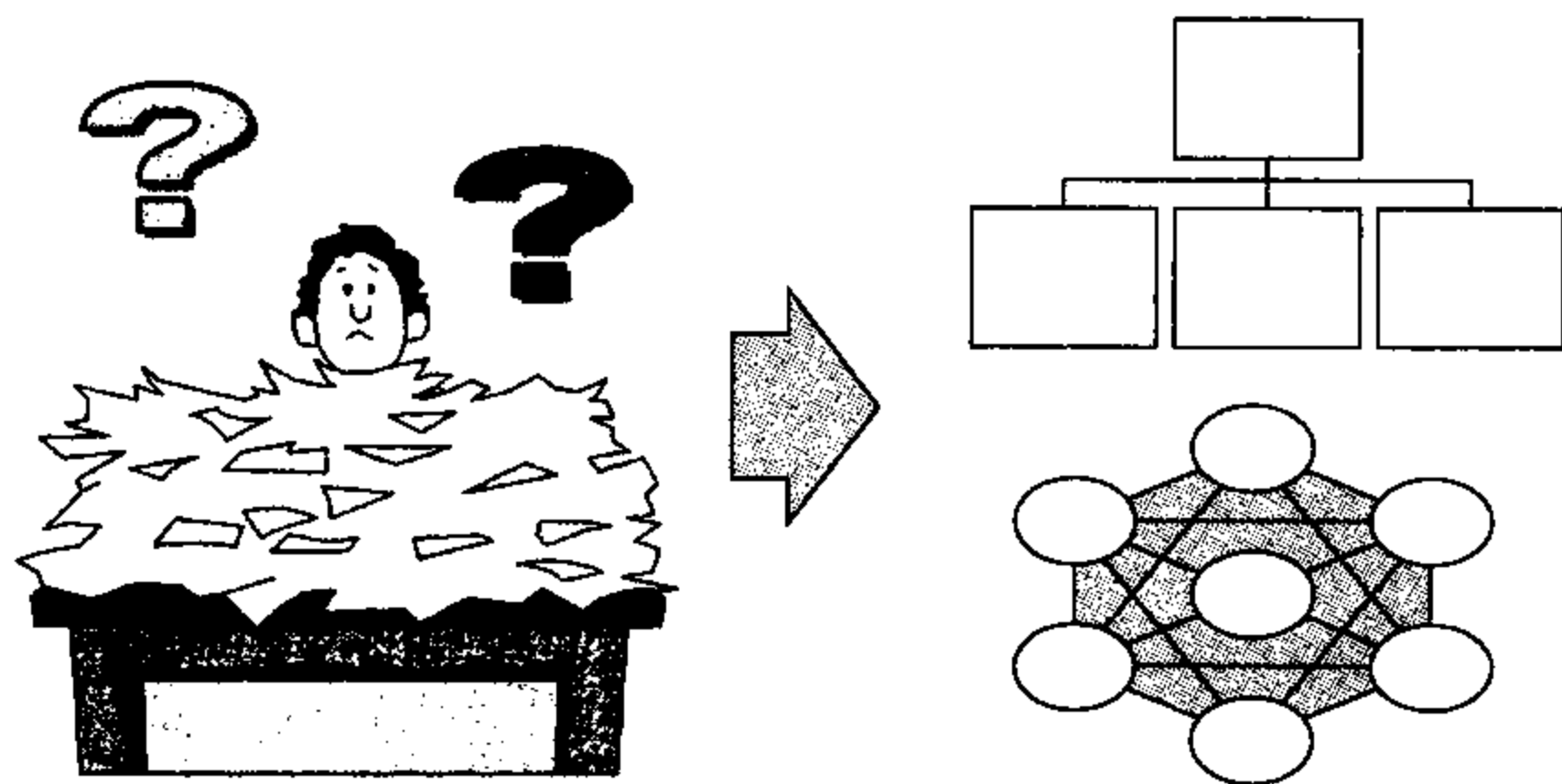


- 图表是思考的工具
- 了解绘制图表的基本规则
- 使用最佳图表来表达

资料来源：ForeSight & Company

为了理解数量浩瀚的信息，可使用“框架”工具进行整理，它有助于提高逻辑性及理解“要点”。

○“框架”工具的使用方法



资料来源：ForeSight & Company

这样一来，才算是踏上了问题解决者的道路。无论世道多么艰难，我们自己作为问题解决者都必须要为提高企业的业绩做贡献。可是，像我之前所说的那样，解决问题是很难的，我

们容易按固有思维考虑问题，不会客观思考。正因为如此，我才在之前反复强调“按流程考虑问题”。只要抓住流程，并在其中仔细观察，就能特别简单地掌握解决问题的技巧。把这一点铭记于心的话，你就踏上了问题解决者的道路。



理解所处的环境

- 按流程理解周围 I
- 按流程理解周围 II
- 按流程理解周围 III
- 提高成果的价值

2.1 按流程理解周围 I

我们平常会很快把眼睛盯到自己知道的具体或者微小的事情上，然后从中研究出问题的解决对策。

但是，这样却不利于抓住本质问题。为了抓住本质问题，必须要从大处着眼，然后慢慢转向细微的地方。例如，日本经济整体的动向→市场的动向（顾客或竞争）→自己公司的状态→自己部门的问题，像这样，必须按“流程”抓住周围发生的事情。

所以，这部分是按“流程”理解的第一步，具体学习捕捉宏观动向的方法及其重点。

2.1.1 看完整体再看局部

这部分我们会学习 3 件事：①按流程理解周围发生的事；②理解自己公司所处的立场，也就是按流程了解整体发生的事情、周围发生的事情后，接下来就会理解自己公司站在怎样的立场上；③提高成果（输出信息）的价值。

对③作一下补充说明。我们很多时候都是被人委托来进行工作的，对方可能是客户，可能是上司，也可能是同事。那个时候，根据你用什么样的方式来展示成果，取得的工作成绩也会不同。即使内容一样，稍稍在结构上下点工夫，或者再收集一个数据，就会取得格外突出的效果，这样的情况也有很多。知不知道这点有很大差别。

在本节中将学习如下3点

OBJECTS

- 在流程中理解周围所发生的事。
- 在其中理解本公司的立场。
- 提高成果的价值。

因此这次我会讲一种方法：首先从整体向局部进行观察，收集例子和数字，之后把内容完善、整理做好。

为了在流程中理解周围发生的事，首先必须要有全局的概念，其次要看整个市场，要看简单收集的分类项目下的市场局部，也就是说，由大及小。可很多时候大家都会问“局部”是什么项目呢？怎样细分好呢？这类问题很令人头疼。其实，这没有必要烦恼，提高理解度才是目的，所以首先看简单收集的，或者马上能理解的分类项目就可以了。

接下来，竞争环境是什么样的？首先要寻找平均值。也就是说，不是一个公司的情况，而是加入竞争的所有公司的平均值才能表明环境的概况，据此才能够理解整体。用那个平均值和自己公司进行比较，会更加理解本公司的状况。

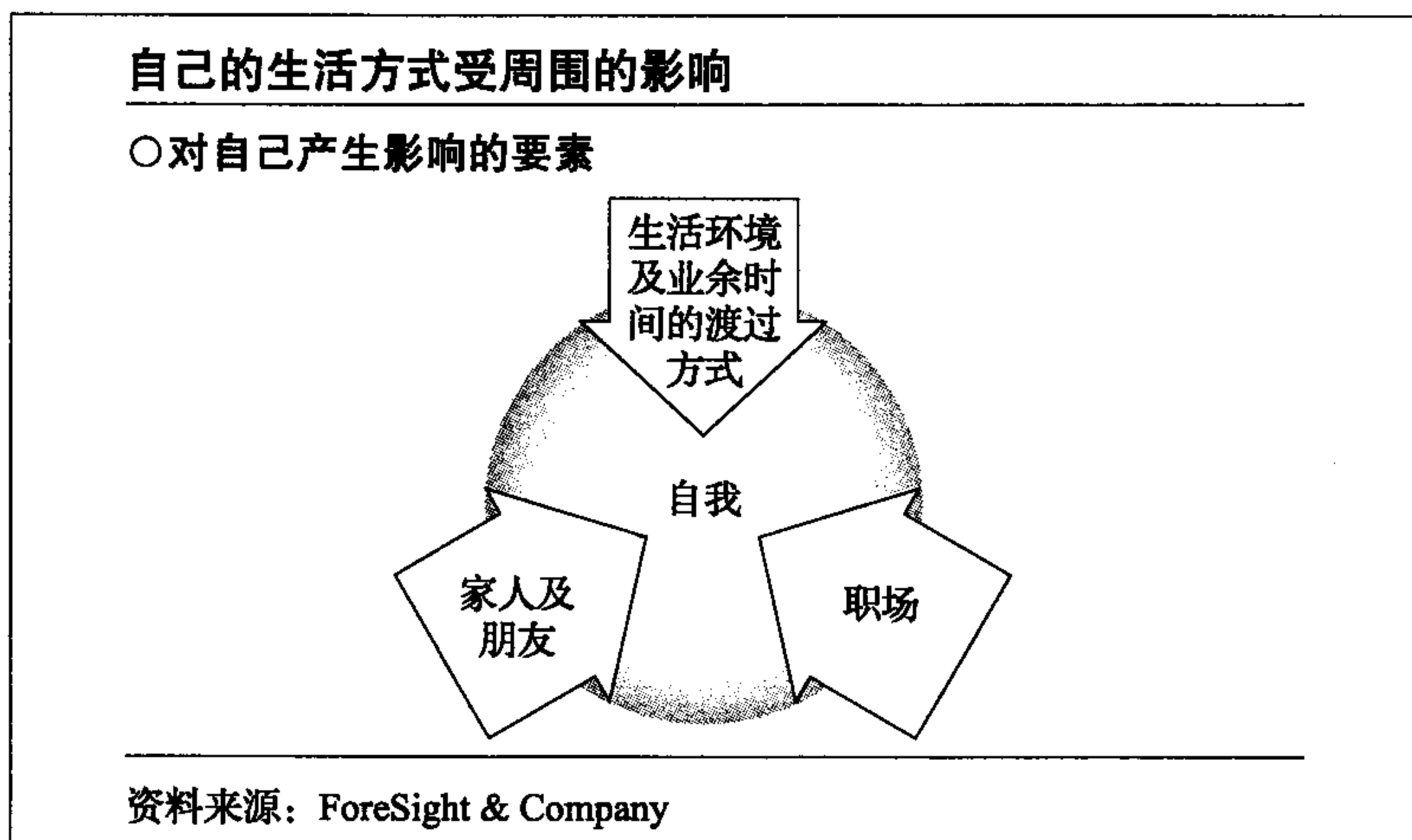
在流程中理解周围

LEARNING POINT

- 首先要理解整体。
- 用容易读懂的分类项目来观察市场的整体和局部。
- 也要用平均值（整体情况）来观察竞争环境。

我们的生活方式多多少少都受到周围环境的影响，施加影

响的要素有生活环境、业余时间的渡过方式、职场、家人或朋友等。与此相同，企业行动也会受到周围环境的影响。也就是说不是企业影响周围，而是顾客或竞争对手、制度老化、技术革新等周边外在因素给予企业非常大的影响。



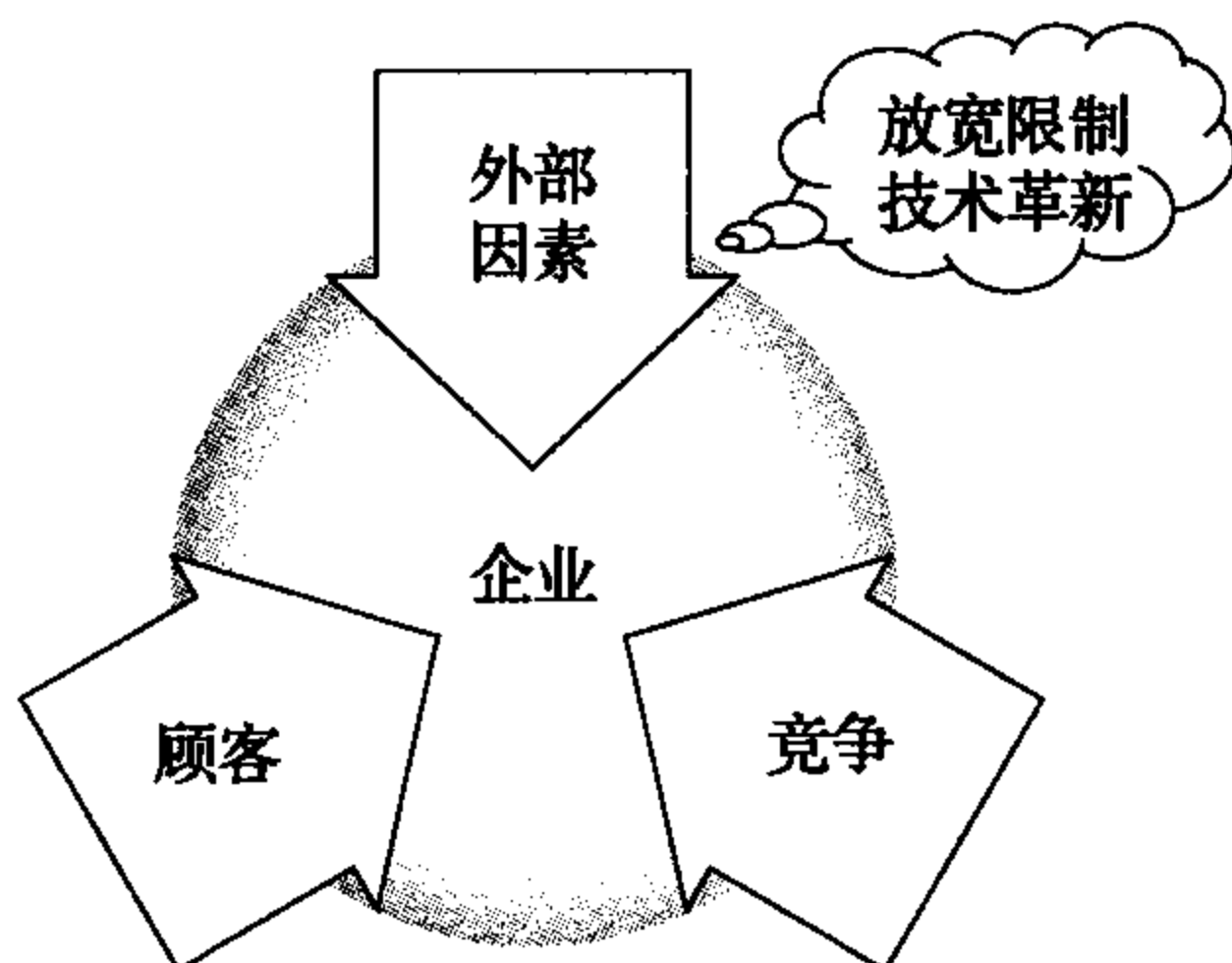
在影响企业的要素中，最重要的就是顾客。以前的市场处于成长期，只要企业提供了好的商品或服务，顾客购买是理所当然的，这是强硬的“卖方市场理论”。但是泡沫破灭，市场又没有成长，顾客在信息化的社会中变得比企业更聪明，由于他们的价值观或价值形态变化了，所以购买的东西或服务也渐渐产生了变化。这样一来，企业也不得不迎合顾客的需要而改变商品或服务的形式。

另外，企业间的竞争也不局限于和以前的竞争对手产生了。由于替代品的出现，其他业种的发展等都使竞争日趋白热化，必须用眼睛看、用耳朵听世上发生了什么，要经常问自己

“竞争对手是谁”，有这种意识是很重要的。

企业行为也同样受到顾客、竞争对手以及其他外部因素的影响，认识到这一点是很重要的。

○对企业行为产生影响的要素



资料来源: ForeSight & Company

例如，对于活跃在海外的企业或是受海外局势影响的企业来说，分析外在因素，首先需要着眼于全球。对于本土企业来说，首先是要着眼于日本经济，其次是市场，另外还需要着眼于公司整体。也就是说，这也需要由大（整体）及小（局部），按照全球→日本→市场→公司这个顺序来看问题，这是很重要的。

假设你是汽车销售公司（经销商）的销售员，你对这一点会理解得更加深刻。

作为营销人员你很苦恼，过去卖得很好，可最近由于经济不景气，无论怎么拜访客户，他们都不买。生产商的要求也很多，竞争对手也挤进了销售渠道，情况有了很大不同，到底应该怎么做呢？怎么才能做好呢？目前面临的就是这种情况。

必须经常了解日本的经济及市场状况会给自己带来什么样的影响。根据不同的行业，有时需要用全球化的视点进行观察。

○必要的视点



资料来源: ForeSight & Company

假设某人是A汽车销售公司的营销人员，请站在其立场上加深理解。

○汽车销售人员的烦恼



最近由于经济不景气，无论怎么拜访客户，他们对买车都不积极。车卖不出去，当然会感到很烦恼，而过去明明是卖得很好的。现在生产商的要求也很多，还有网络销售等，竞争对手也发生了很大的变化。这到底是怎么了？有什么好办法吗？

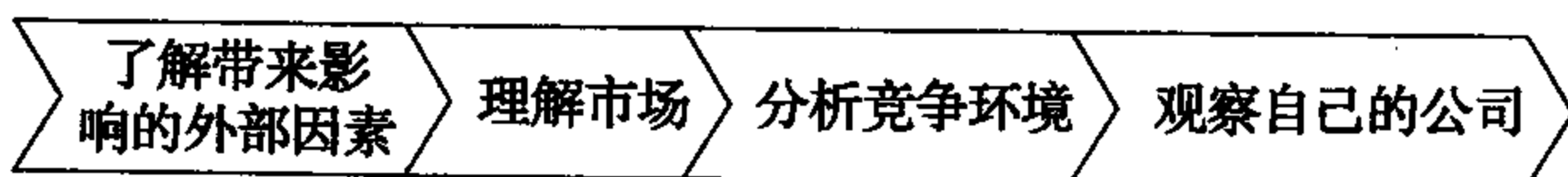


资料来源: ForeSight & Company

分析原因，由外在因素（已知的施加影响的外在因素）→市场状况（理解市场与竞争环境）→自己公司（分析本公司的情况），按照这个流程，按照由大及小的顺序进行梳理是很重要的。除此之外也有必要调查和汽车有关的信息。

对思维方式来说，从大处入手依次进行观察是很重要的。
除此之外有必要调查和汽车有关的信息。

○应该了解的事物



资料来源：ForeSight & Company

所谓的外在因素，到底知道些什么是比较有用的呢？哪些又能作为汽车销售时的参考指标呢？大多数人应该都会有下面的疑问：日本的经济状况和汽车销售有关系吗？如果有关系的话，怎么才能了解经济状况呢？也许会想，日本消费者的消费能力怎么样？他们的购买欲望到什么程度？汽车是高消费品，但如果品质好的话，人们还是会买的吧？有了这些疑问，就迈出了理解外在因素的第一步。

关于宏观经济环境，我们应该知道些什么呢？哪些内容是在进行汽车销售时可以参考的呢？

○需要了解的宏观因素



日本的经济不景气和汽车销售有关吗？
如果有关，为了了解经济环境变化，应该做些什么？
顾客的消费能力如何？还会产生购买欲望吗？
虽然汽车是大量消费品，但如果物美价廉，还是会有人买的吧？

资料来源：ForeSight & Company

2.1.2 代表性指标的使用方法

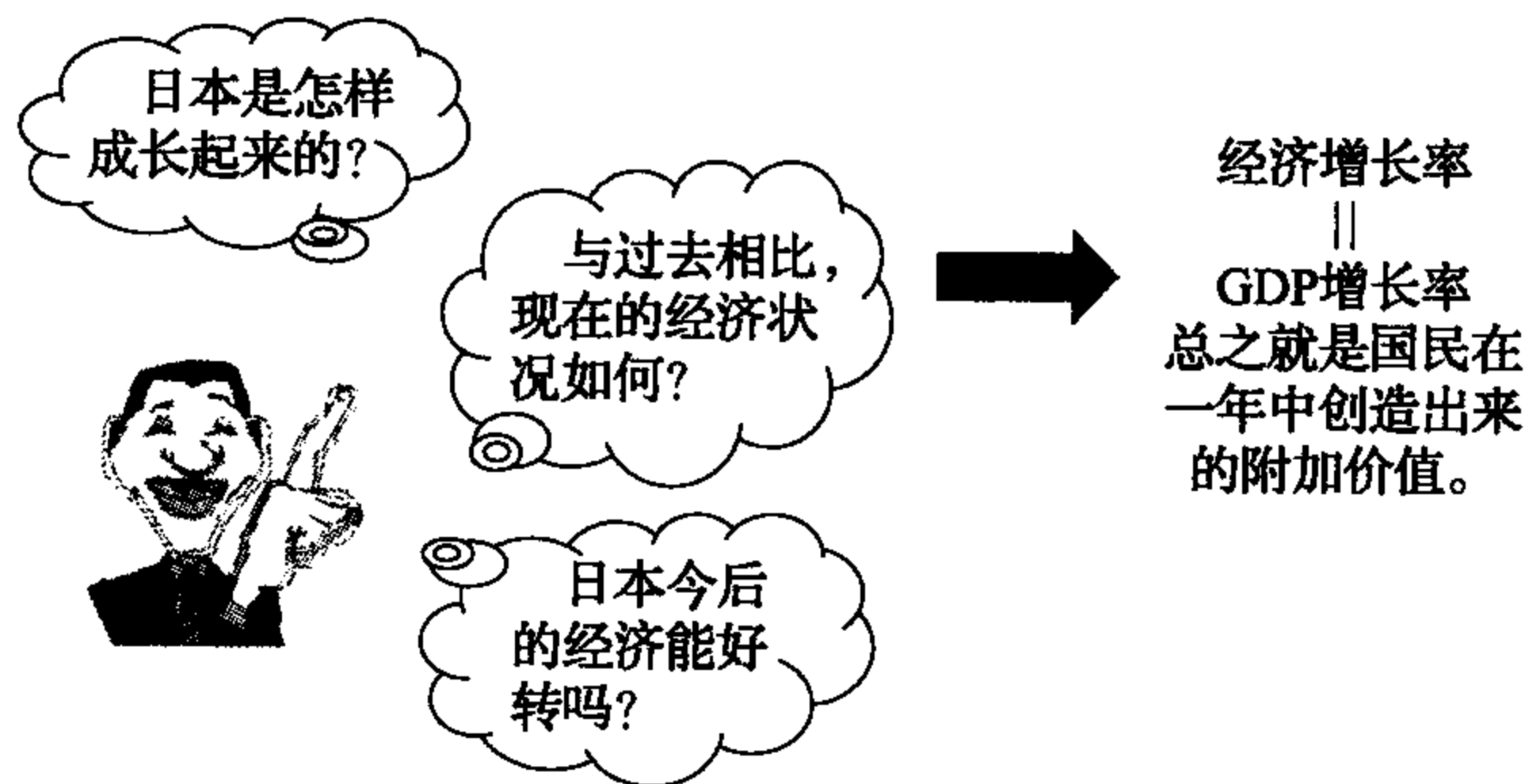
综合判断经济状况的代表性指标有很多，首先是经济增长率 = GDP（国民生产总值）增长率。看到它的变化，你就会明白，日本经济是怎样成长起来的，与过去相比现在的经济状况怎么样，今后日本经济会好转吗，等等。

看看 1967 年到 2000 年的实际 GDP 增长率，你就会知道，1974 年出现拐点是因为石油危机，1990 年之后是因为泡沫经济破灭，1996 年一度上升是因为消费税率即将提高刺激了需求增长。另外，1998 年由于金融危机引发的大幅度经济倒退，造成了自 1974 年石油危机后 24 年来的首次负增长。像这样追踪查看 GDP 实际增长率的变化，你就会明白：“日本经济状况恶化，果然是因为这个。”

另外，还有一个消费比率的指标，这个数据是指：在净收入（可自由支配的收入）中，人们会花多少钱去买东西。看一

要综合地判断经济状况，首先要看经济增长率（这里指GDP增长率），了解经济是好是坏，并且要知道坏到什么程度。

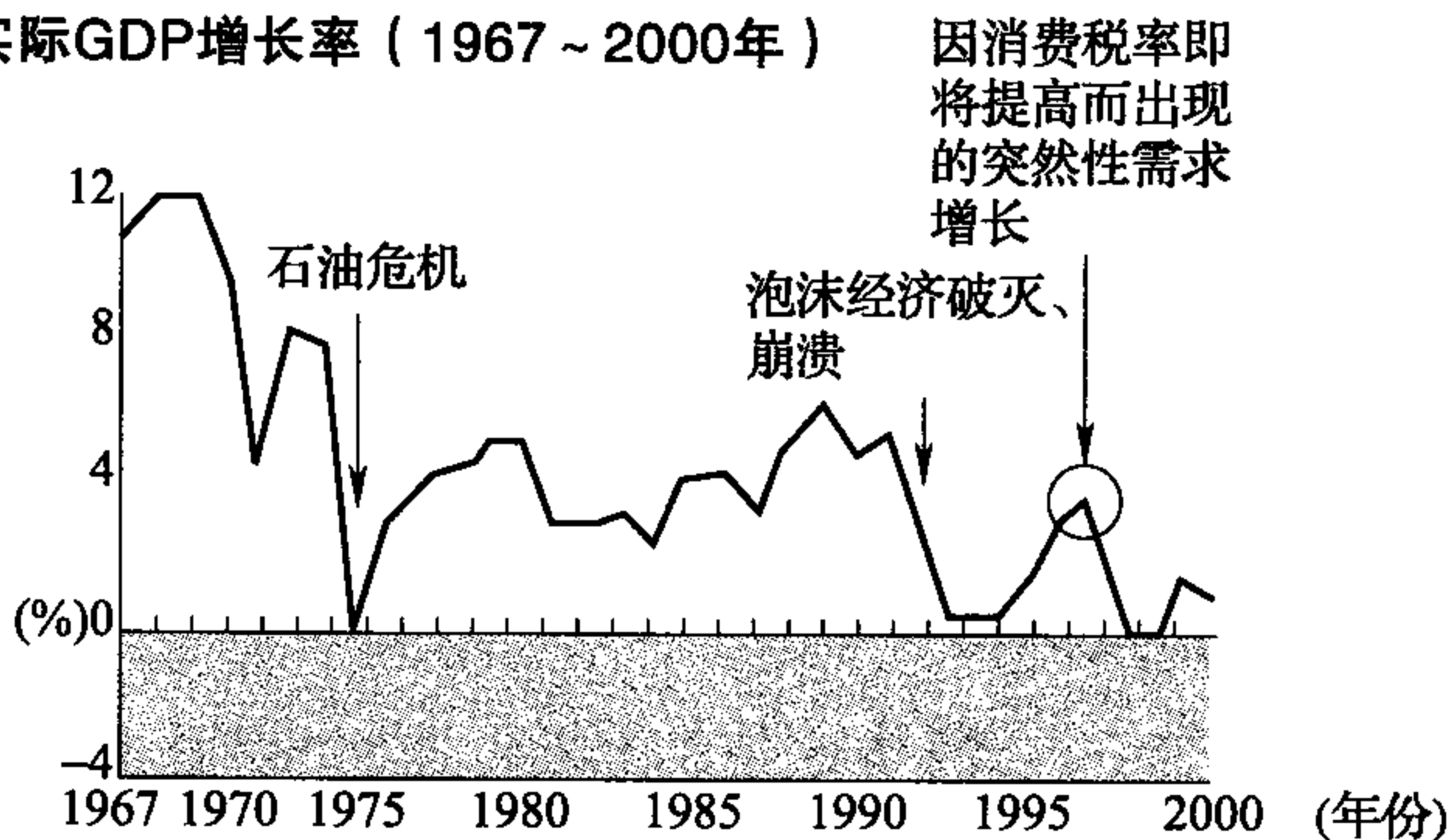
○了解经济动向



资料来源：ForeSight & Company

观察GDP的增长率就能够很清楚地了解日本的经济动向。1990年泡沫经济破灭、崩溃，1998年金融危机导致了日本经济严重倒退，24年来首次出现了经济负增长的局面。

○实际GDP增长率（1967～2000年）

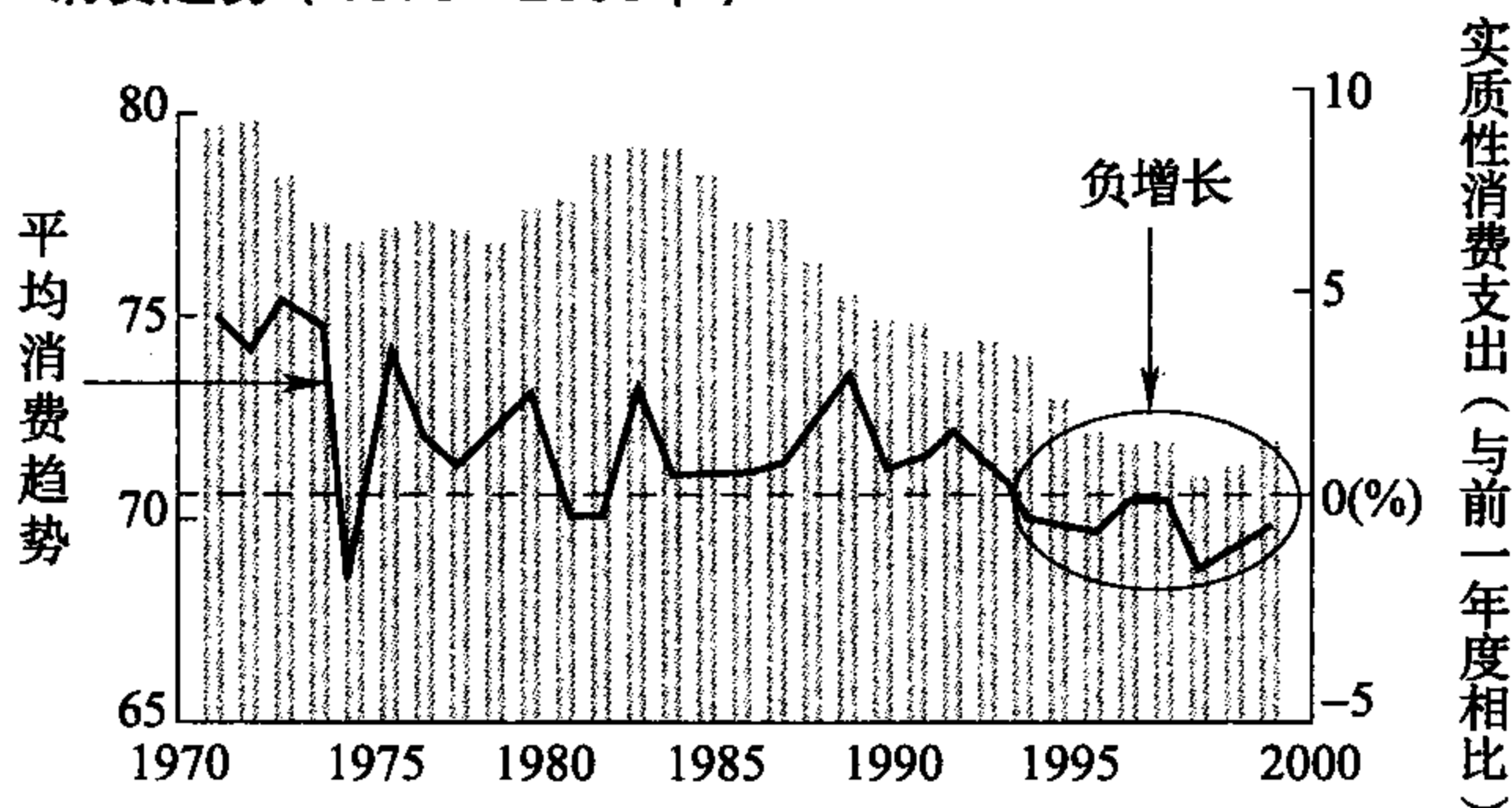


资料来源：经济统计年报、新闻报道

下从 1970 年到 2000 年的变化趋势，平均消费比率（消费支出占净收入的比率）自 20 世纪 80 年代后半期开始持续下降，实质性消费支出也从 1993 年以后每年都比前一年少。

再从另一角度观察，看看国民的可支配收入中有多少钱是用于购物的，由此可知消费性支出在最近几年中始终处于负增长的状态。

○消费趋势（1970～2000年）



注：平均消费趋势是消费支出在可支配收入中所占的比例（年份）

资料来源：由ForeSight & Company以家庭收支调查年报为基础撰写

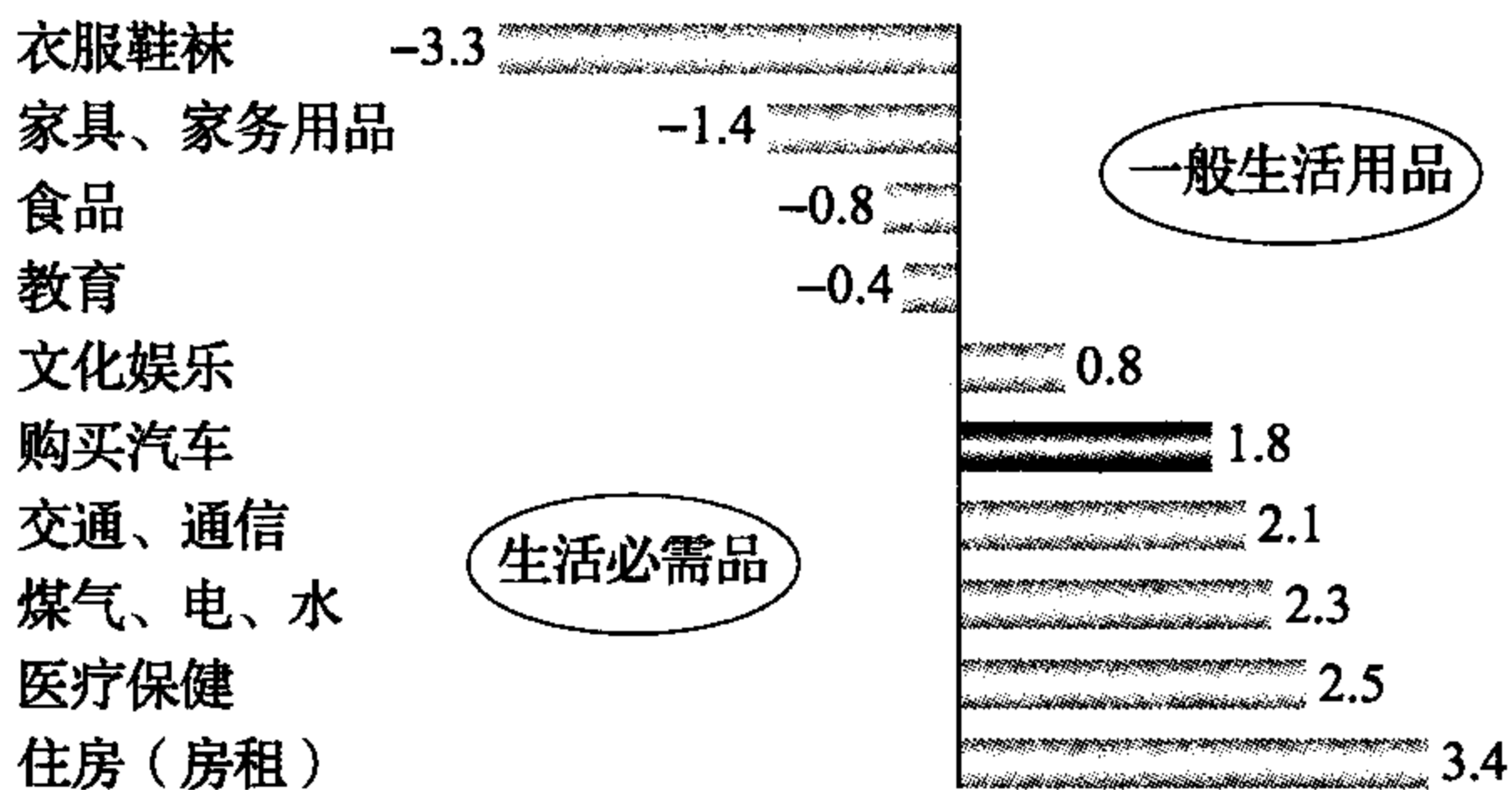
总之，大家把钱都存起来不花了。如果因裁员而失业的话后果会很严重，所以赶紧存钱吧，可能大家是这么想的，因此都看紧了钱包。

但另外看一下泡沫经济破灭后家庭消费的变化（1990～2000年，与前一年相比的增长率的平均值），虽然衣服或家具家务用品、食品、教育等一般生活用品的比率下降了，可住房（房租）、医疗保健、煤气水电、交通通信等生活必需品的比率却上升了，汽车可能也因为成了生活必需品，所以每年平均增

长 1.8%。找到这个新的见解对我们来说很有意义。

通过调查可知，与一般生活用品相比，汽车变成了生活必需品，其占生活消费的比率呈现快速增长的趋势。

○泡沫经济破灭后，家庭生活消费的减少（1990～2000年）



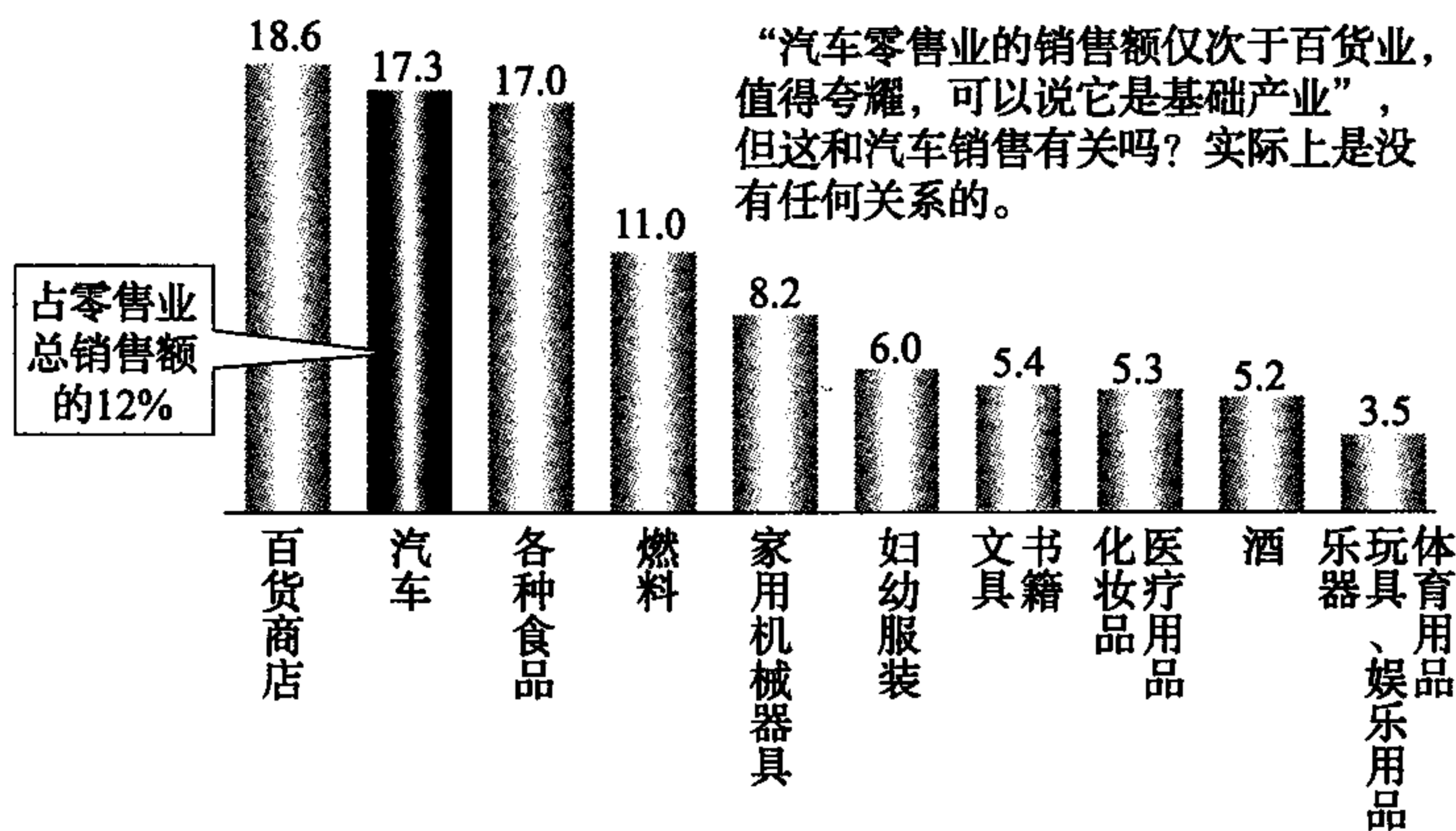
资料来源：由ForeSight & Company以家庭收支调查年报为基础撰写

在众多调查数据中也有不是特别必要的信息，“零售业年销售额前 10 位的业种”这个宏观指标就是这样的。汽车零售业占总销售额的 12%，仅次于百货商店，可以说是基础产业，可是这个比较是与汽车销售无关的。虽说要“从大处着手”，但这个指标不会给汽车销售带来影响，对汽车销售员也没有作用，因此没有必要特意做调研。当然，知道它也没有什么坏处，省略了也没关系。

那么，综合以上的宏观指标，你明白了什么呢？已经不能期待再出现像过去那种高速的经济增长了，顾客捂紧了钱包，但是生活必需品还是要买的，而且汽车作为生活必需品也已经被认可了。基于这一点我们得出一个结论：虽说经济不景气，

虽然要从大处着眼观察，但与其他零售业相比较这个指标是与汽车销售无关的，因此可不考虑该因素。

○零售业年销售额前10位的业种（1999年）



资料来源：商业统计表（通商产业省）

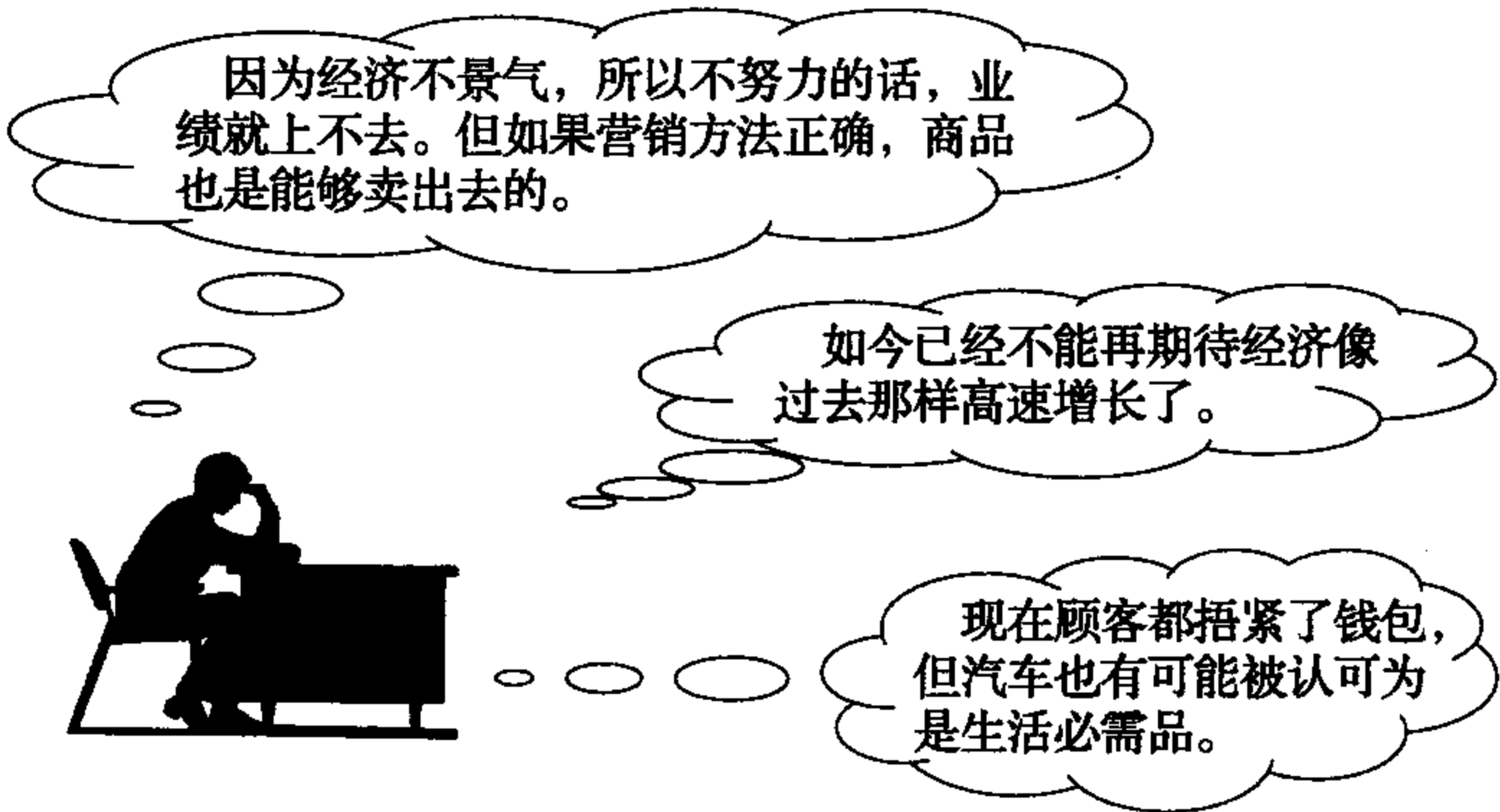
不十分努力的话销售业绩就上不去，可是如果方法找对的话，也是可以卖出去的。如果营销人员本身能这么考虑的话那就太好了，希望大家能形成这样的习惯，总是在脑子里思考“要点到底是什么呢”。

我再重新整理一下目前涉及的重点：

1. 按照外在因素→市场状况→自己公司的流程，以及由整体到局部、由大及小的顺序进行思考。虽说要“理解所处的环境”，可是也不能突然从自己所处的环境开始，必须要从大环境开始按顺序分析。
2. 从宏观角度，选择影响汽车销售的那个经济指标。
3. 明白几个“事实”，例如 GDP 增长率或消费比率、家庭

通过上述分析能够明白什么？

○明白什么？



资料来源：ForeSight & Company

消费等数字，经常考虑“要点到底是什么呢”，不是说“啊，是这样啊”就完了，重点是要达到“这个，综合这3个表，可以这么说……”这种程度。

4. 即使是已知的，但与汽车销售无关的宏观指标还是省略的好，为了无关的事而浪费精力是没有任何意义的，也浪费时间。所以，在了解宏观环境的过程中，要从相关的地方着手，松弛有度的处理是很重要的。

至此为止所讲内容的要点

CHECK POINT

- 按照宏观动向、市场状况、本公司的立场的顺序由整体到局部进行观察和分析。
- 在宏观上，要选择对汽车销售有影响的经济指标。
- 明白了一些“事实”之后，就要经常考虑“要点是什么呢”。
- 即使是已经知道的数据，但与汽车销售无关的还是省略为好。

2.2 按流程理解周围Ⅱ

在通过经济增长率或实质性消费支出等指标捕捉日本经济整体的宏观动向后，接着在第二步“流程”中，必须从顾客或竞争等方面入手，了解市场状况，理解到底发生了什么。理解市场时，遵循“由大及小”的顺序也是很重要的。

因此在这一节中，我们要从“顾客”入手，学习掌握市场时的具体流程，同时还要学习“从中我们能说出什么”，也就是重点考虑“要点是什么”。

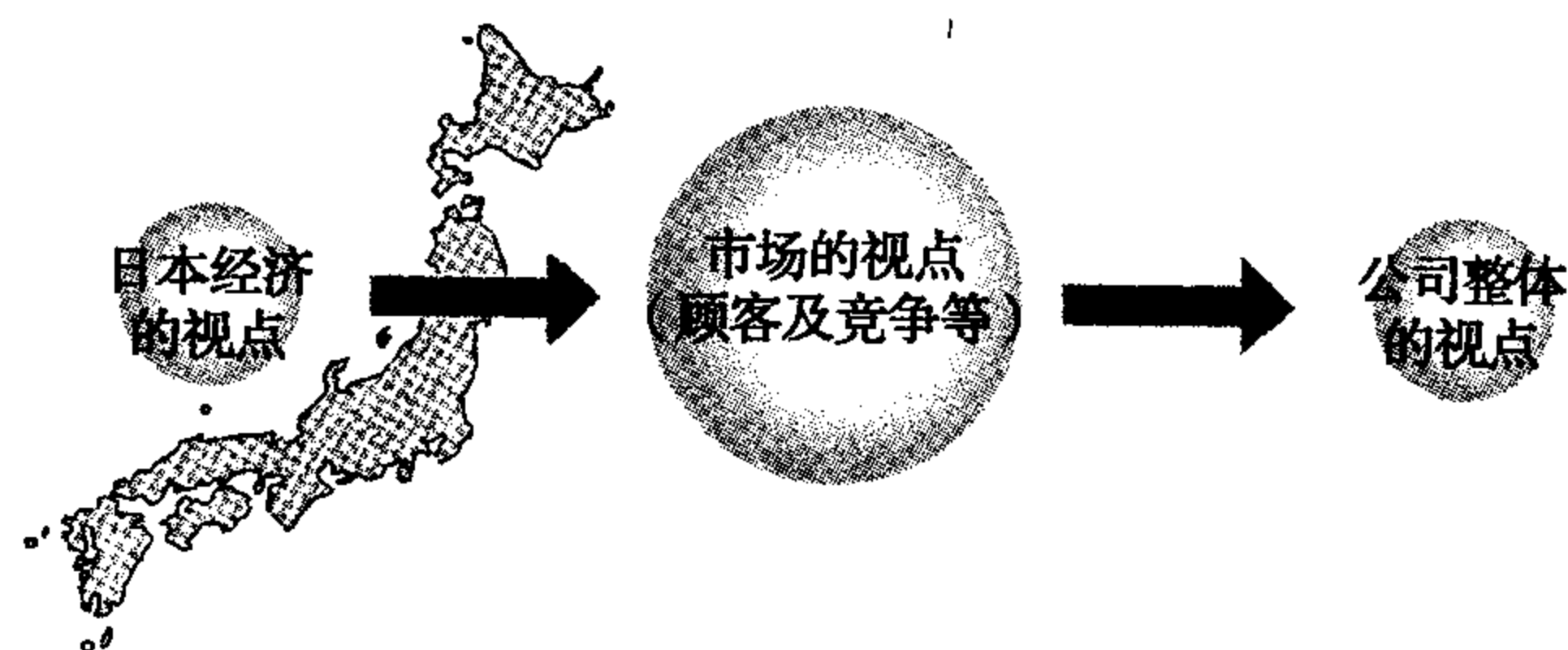
2.2.1 站在市场的角度，从整体到局部观察

这里也是要按照在先理解市场整体再看局部这样的流程来观察。市场的局部可以通过容易取得的分类项目进行验证。另外，竞争环境是怎么样的？这也必须要用平均值来理解。

举一个例子，我们从市场的角度来考虑一下汽车销售的动向。恐怕大部分汽车销售人员，虽然掌握了自己的销售数字或自己部门的销售数字，可是却不知道日本整体的宏观数字吧？即使知道也会认为这没有关系吧？但那是错误的。日本经济的角度→顾客或竞争等市场的角度→公司整体的角度，这样按顺序看是很重要的。有点啰唆，可是任何时候都要按照由大（整体）到小（局部）的顺序进行，这是最容易理解的方法。

下面从市场的角度观察汽车销售的动向

○必要的视点

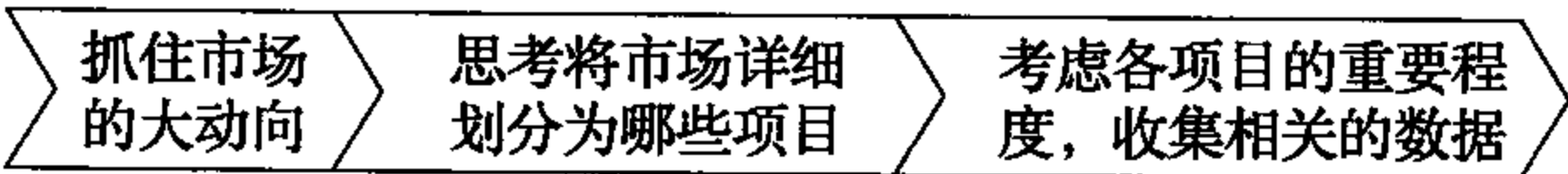


资料来源: ForeSight & Company

那么，我们来分析一下汽车市场吧。为了理解市场，要按照下面的顺序进行：首先要抓住市场大的趋势→把市场按细分的项目进行分析→按那些项目的重要度选取数据。“按项目的重要度”也就是从重要度高的项目开始选择，这是为了尽可能地不浪费精力，做到有效利用时间。

首先要观察市场状况

○理解市场



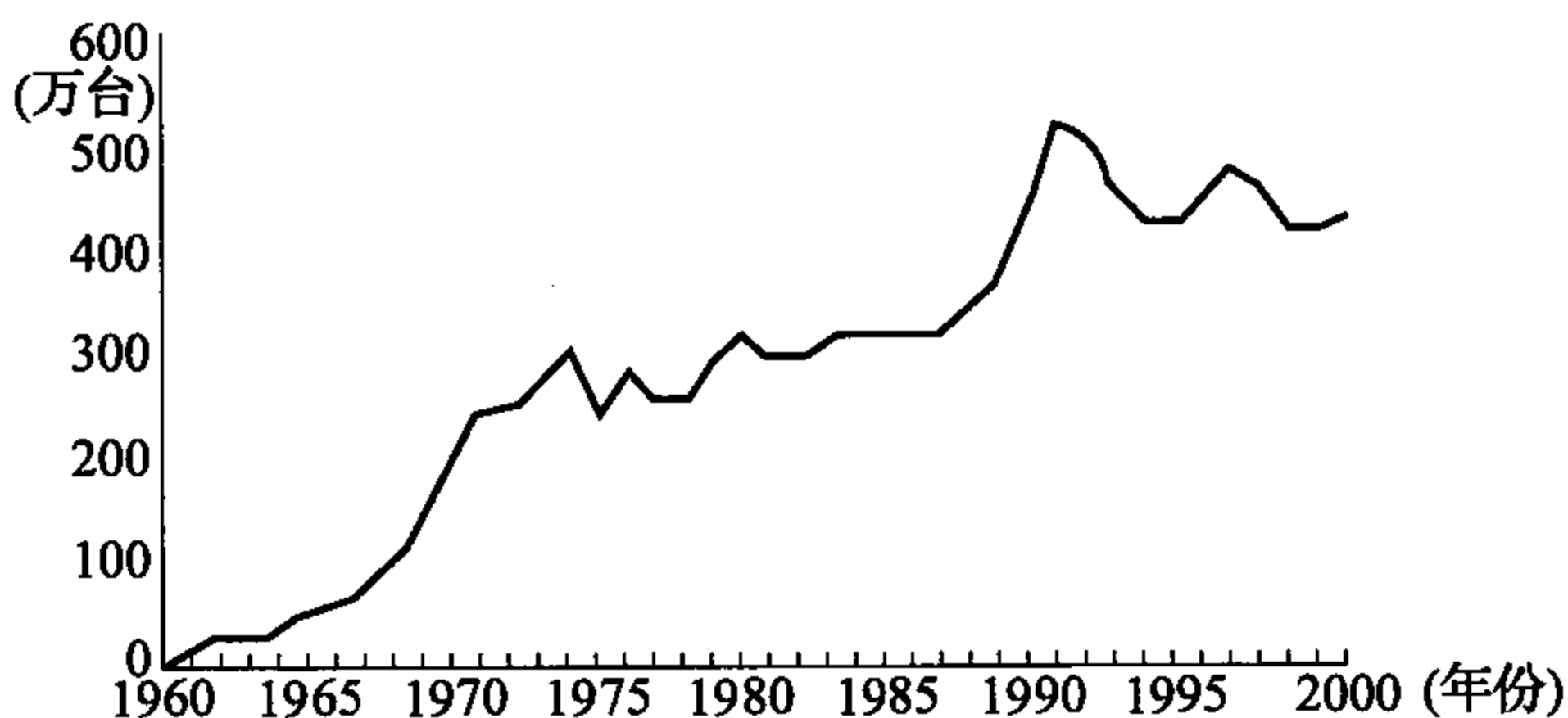
资料来源: ForeSight & Company

为了抓住汽车市场大的趋势，必须最开始就要理解“汽车市场到底是什么”。是生产台数吗？可是，生产台数中还有出口的部分，这怎么看都是不对的。这样的话，新车登记台数应该可以吧？要是能这么想就太好了。

那我们就调查一下新车登记台数（轿车），来分析过去40年的变化趋势，20世纪60年代经济高速增长期时不断增加，70年代石油危机时变成微增，80年代末的泡沫经济时期又出现激增，到90年代泡沫经济破灭后开始下降。总之你会明白，现在，新车是卖不出去了。

观察过去40年的变化，可以很清楚地看出，新车登记数量最多的年份是1990年，其后便呈现出下降的趋势。

○新车登记数量——轿车（1959～2000年）



注：普通车、小型车、轻型车的合计

资料来源：汽车统计月报（日本汽车销售协会联合会）

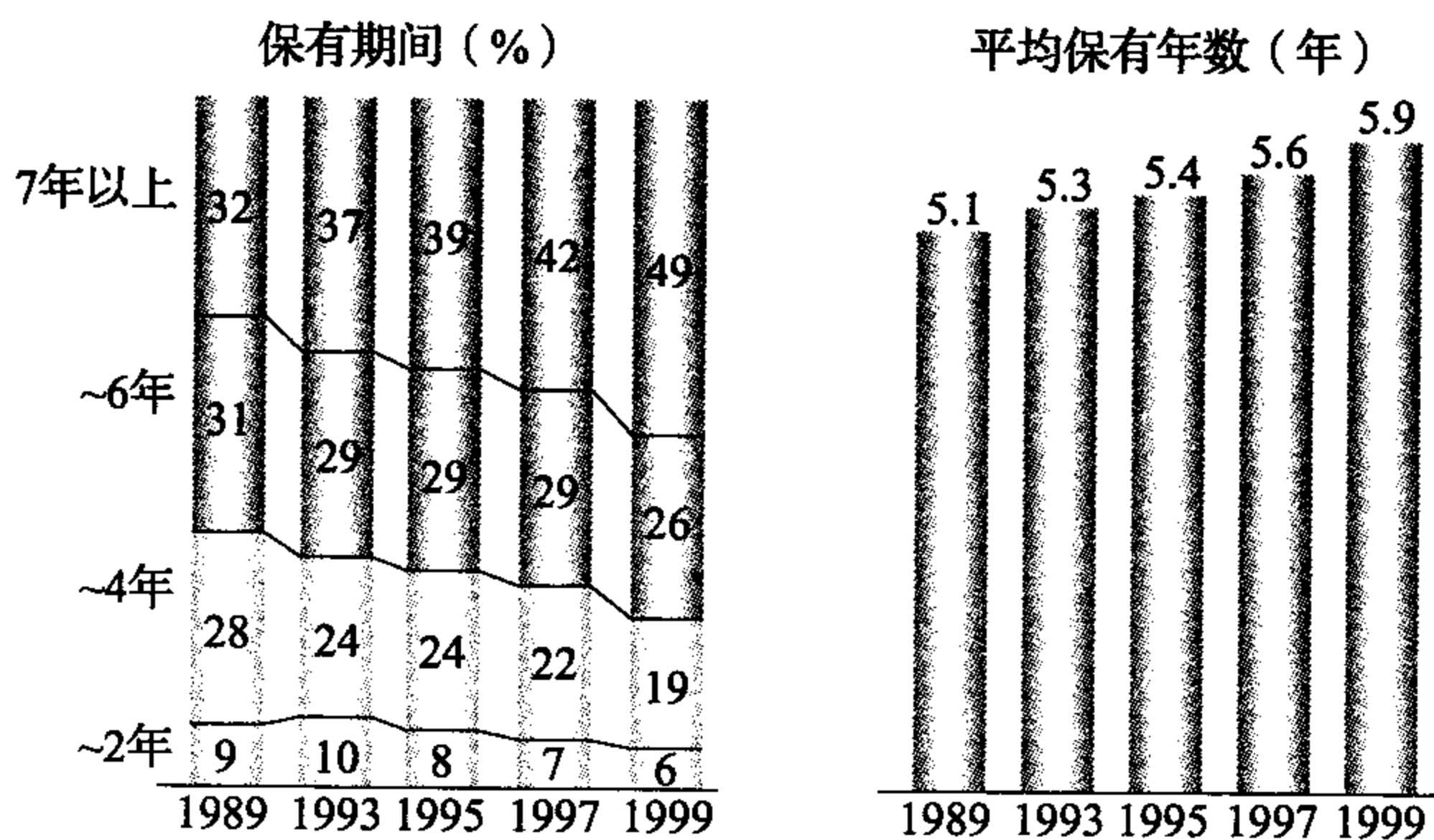
明白汽车市场不会像过去那样大幅增长后，接下来要理解这是怎么回事。新车登记台数少了，可以确定顾客不买新车了，但车是必需品，完全不要车是不可能的。这样一来，从买

车到更换的时间就变长了，实际上，我自己也是如此，现在这辆车与以前的相比开了很长时间了。这时，要是能有想法“看一下使用时间是怎样的”就 OK 了。

我们再来观察一下汽车使用年数这项数据：平均使用年数在 1989 ~ 1999 年这 10 年间由 5.1 年延长到 5.9 年，同一辆车开 7 年以上的人在 1989 年只有 32%，而到了 1999 年则增加到了 49%。

近年来汽车的保有年数变长了

○汽车的保有年数（1989 ~ 1999 年）

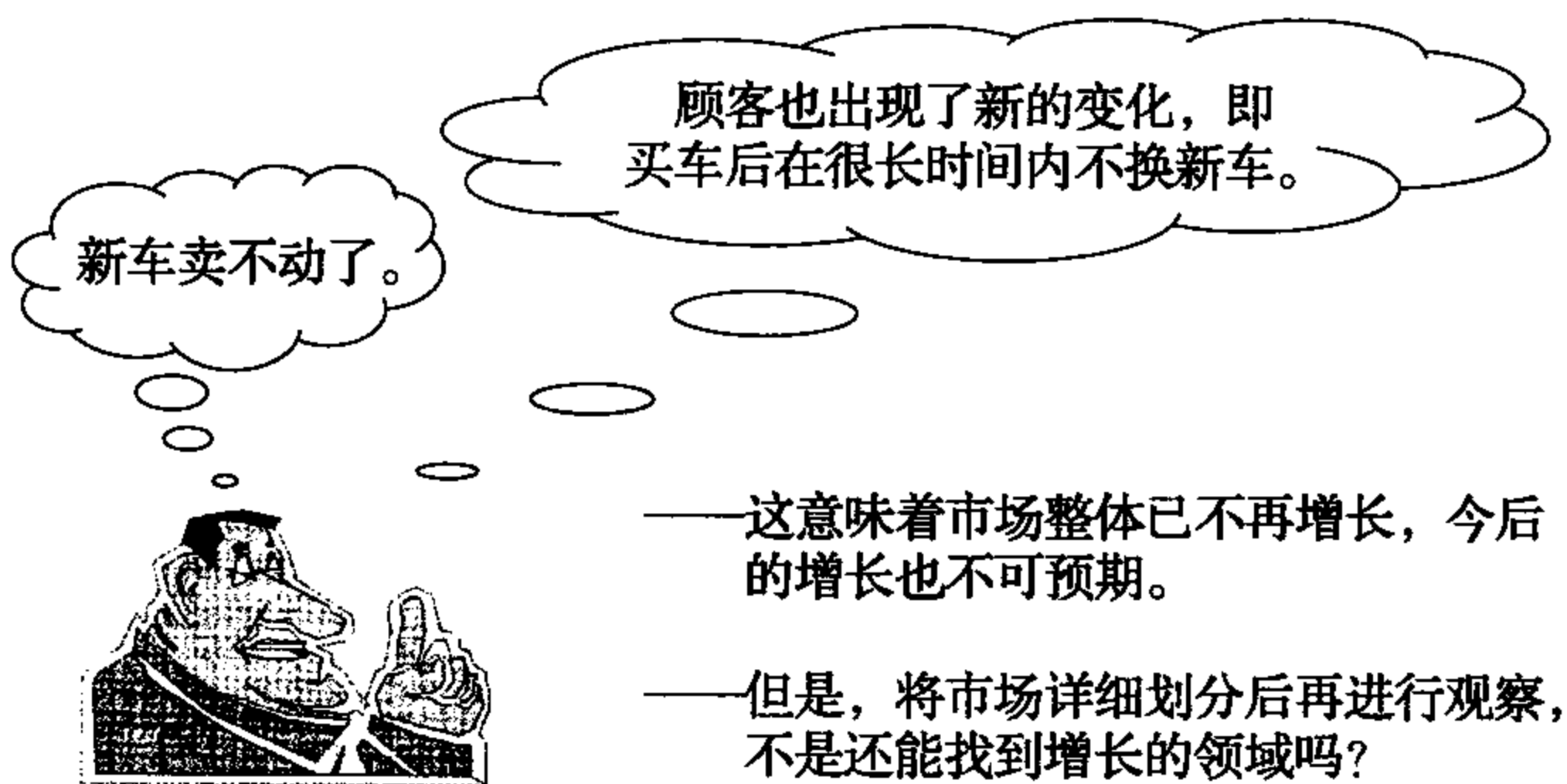


资料来源：轿车市场动向调查（日本汽车工业会）

根据这个数据，我们验证了一个假设：“顾客控制汽车新旧更替的时间是市场的整体趋势”，也就是说，顾客一旦买车，很长一段时期内就不会更换新车，所以新车卖不动了。由此我们明白，市场整体已经不增长了，今后的增长也很难预期。

将市场详细划分并寻找增长的领域

○市场整体动向



资料来源：ForeSight & Company

2.2.2 要经常使思绪前进

但是，让思绪在这里停止是不行的，因为停止的话，容易有消极的想法，觉得“市场整体不增长，卖不出去也没办法”，这是营销上的失职。这时，必须要再仔细观察市场，坚信一定能找出有增长的领域。最开始就知道日本经济很低迷，作为拉动经济的基础产业，汽车业也很不景气，但是所有的都不景气吗？其中不是有要等半年新车才能到手的车种吗？不是卖得出去和卖不出去的都有吗？像这种“能仔细观察并认为有增长领域”的想法是很重要的。

能进行这种思考的营销人员，平时对畅销品（顾客需要的东西）的感觉就很灵敏，能够积极去销售。无论面对什么样的市场，都要有“细化它并寻找成长的领域”这样的想法。

那么，“市场的细化”是指什么呢？统计书上也有分类项目这样的东西，可是我觉得把它看成是实际跑在路上的车比较好。

例如，路上不仅有国产车，还有进口车。这是否说明进口车很受欢迎呢？进口了多少车呢？会有人这么想吧。或者换一个角度，销售的车中不仅有新车还有二手车，最近专门买入二手车的从业人员增加了，并且很多车况良好的二手车也上市了。这样一来，二手车市场怎么样呢？我想会有人这么考虑的。另外，小轿车、跑车、RV（休闲车）等不同类型的车，用途也不同；小型车、中型车、大型车、Mini 车，还有这样大小的不同。这么分类看的话会怎么样呢？肯定有人会这么想。国产车和进口车、新车和二手车、小轿车和 RV、大型车和 Mini 车，要是你能有这样的看法，也就是把市场细分化的看法，那就太好了。

所谓“市场的详细划分”究竟是什么？需要观察什么？

○市场的详细划分

让眼前浮现出奔驰的汽车



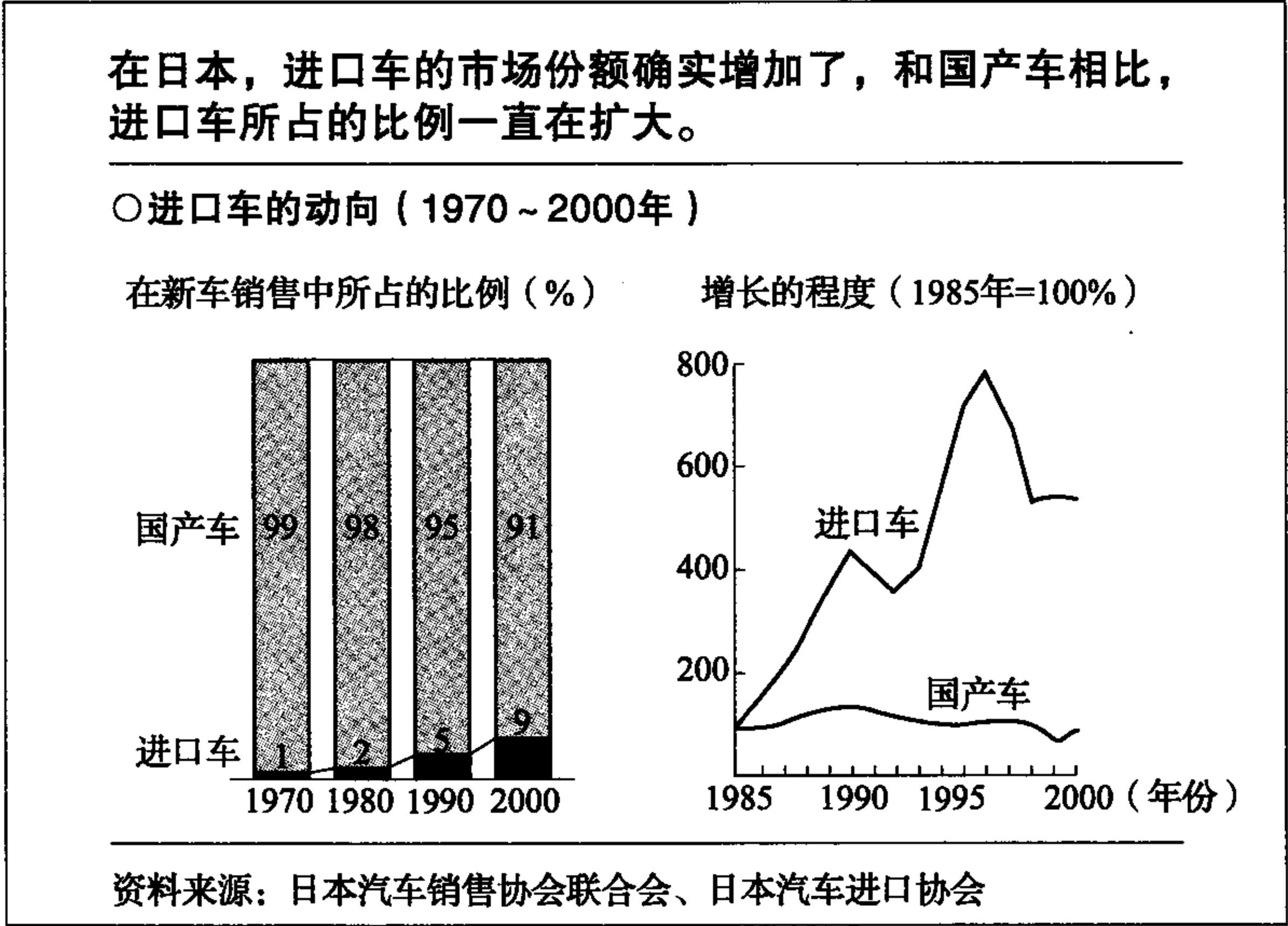
——不仅是国产车，最近进口车也很受欢迎。
那么进口了多少车呢？

——不仅有新车，还有二手车。

——车的用途是不一样的。轿车与RV当然不同，
对其研究一下如何？

资料来源：ForeSight & Company

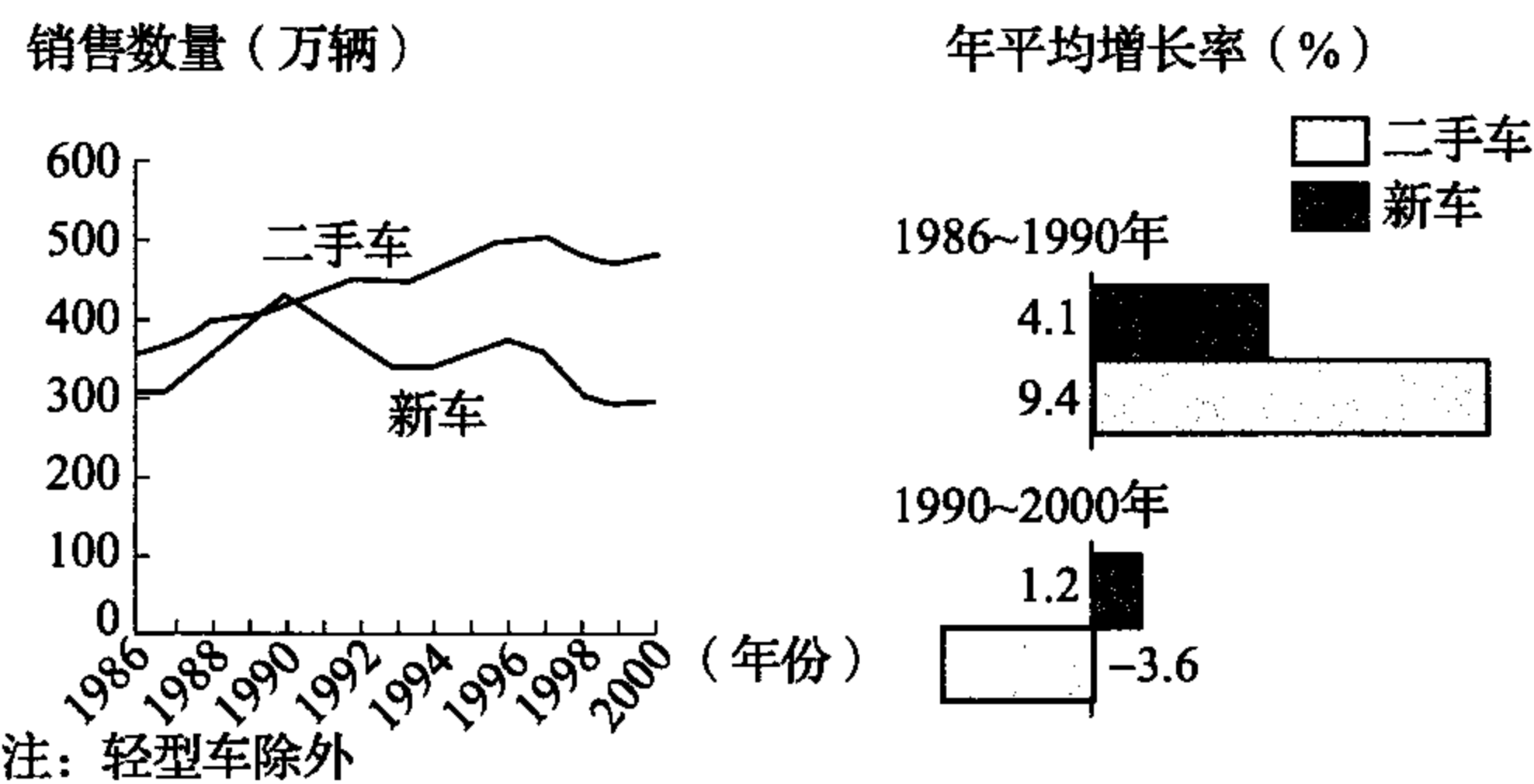
要是能想到这点的话，那就实际调查一下那些数据吧。首先是进口车的动向。进口车占新车销售的比例在 1970 年还只有 1%，到 1980 年增加到 2%，1990 年增加到 5%，2000 年则增加到了 9%。把这个增长率做成一张表，和国产车比较一下，你就能明白进口车是怎样大幅增加了的了。虽然近年有点开始下降，但是增长幅度还是很大的。和预想的一样，进口车确实增加了，把这个再细化下去，分析是哪种进口车增加了。这又是非常重要的思考方法。



新车和二手车的比较也很有意思。看轿车的销售台数，1990 年泡沫经济破灭后，二手车比新车卖得快。年平均增长率在 1986～1990 年，新车为 9.4%，二手车为 4.1%，可是 1990～2000 年，新车为 -3.6%，大幅度下降，而二手车增加了 1.2%。也就是说，不是所有的车都卖不动。

1990年之后二手车的增长率超过了新车

○新车和二手车的比较——轿车（1986～2000年）



资料来源：汽车统计月报（日本汽车销售协会联合会）

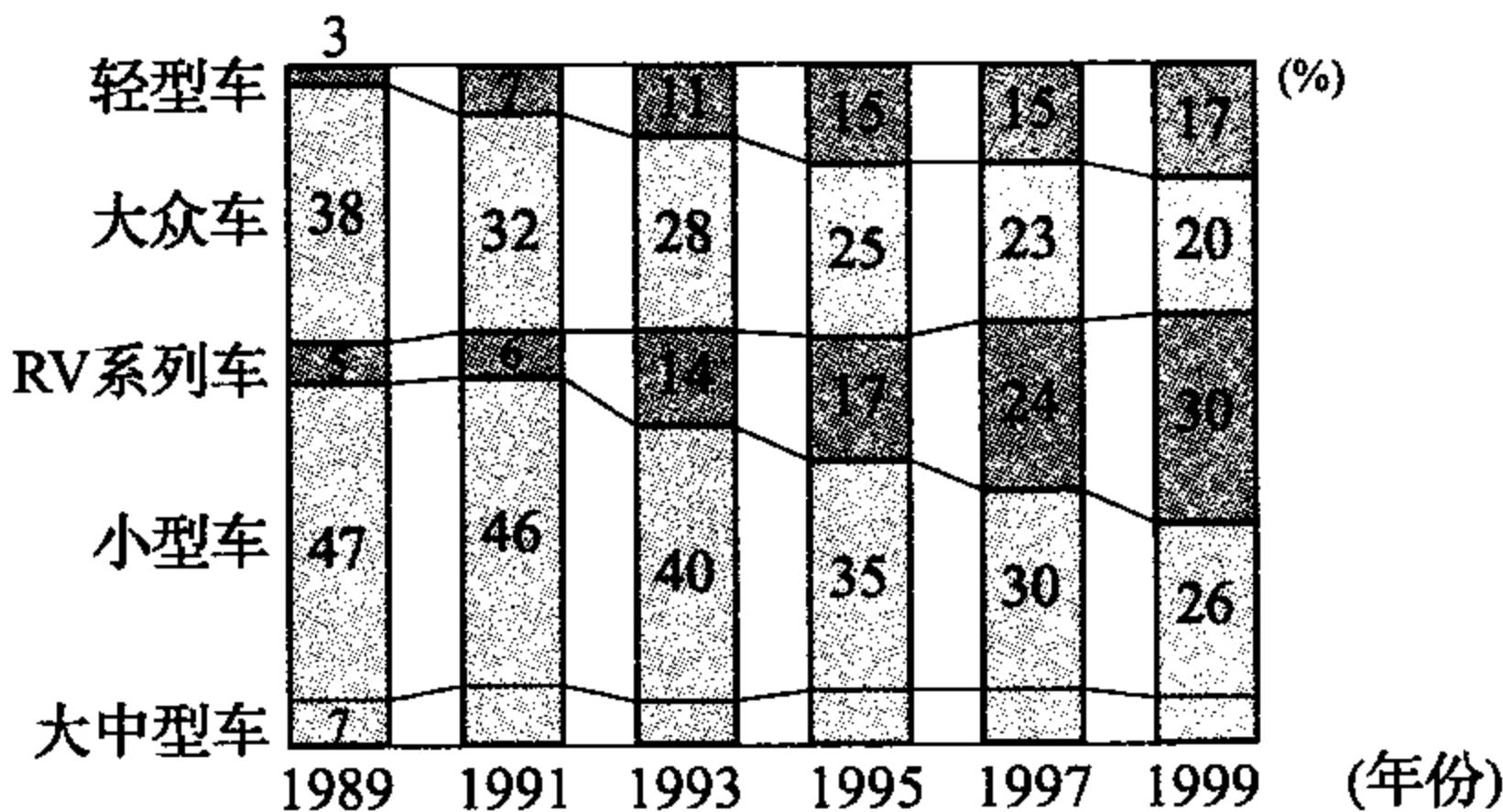
接下来看一下按消费者持有汽车的用途、大小来区分的数据。1989 年只占整体数量 5% 的 RV 系列车和不超过 3% 的轻型车，它们的比例年年增加，到 1999 年，RV 系列达到顶峰，为 30%，轻型车也占到了 17%；另外，小型车由 47% 降到 26%，大众车从 38% 降到 20%。

2.2.3 要经常考虑“要点是什么”

接下来是我总在强调的一点，那就是“要点是什么”。国内的汽车市场整体看来是萎缩了，新车的登记台数不断减少，但是看内部，进口车、RV、轻型车的数量增加了。从国产车转变成进口车，从新车转变成二手车，从大众车或小型车转变成 RV 或轻型车，特别是 RV，可以说它完全站住脚了。发现了这样的事实，对汽车经销商来说有非常重要的意义。

观察消费者所拥有的汽车可知RV系列车和轻型车大幅度增加了

○拥有什么样的车？（1989～1999年）



注：RV系列车是平头客货两用车和后置驾驶室式客货两用车的合计数字

资料来源：轿车市场动向调查（日本汽车工业会）

总之，因为顾客的意向有很大变化，市场情况也发生了变化，所以，营销人员或卖方也不得不变化，在公司中也不得不提出议案。如果不了解这种现状，仍然按照 10 年前一样的卖法，那么不得不说那个人作为营销人员很失职。

我们再来整理一下到目前为止学过的重点：

1. 看市场时，首先要把握整体的、大的趋势，具体就是，最开始要知道市场是不是增长型的。如果市场不增长的话，也不要悲观，因为肯定会有增长的部分。
2. 在把握整体的趋势后，接着要考虑或观察构成市场的、更加细化的项目，并理解那些数据。
3. 另外找找有没有什么变化或特征、发生了什么，要抓住事实。

就“要点是什么”做如下归纳总结：

○理解市场



市场发生了很大变化，顾客的意向也发生了很大变化。目前的趋势是从新车转向二手车、从轿车转向小型车，另外也可以说RV系列车在市场上站稳了脚跟。

市场既然发生了变化，作为汽车销售方的我们当然也受到了很大的影响，这就促使我们必须相应地改变营销做法。

资料来源：ForeSight & Company

总结以上这些，考虑“要点是什么”，将这种思考方式形成习惯，这是极其重要的。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 在观察市场时，首先要把握住整体动向，要看市场是否增长。
- 把握整体动向后，要分析构成市场的更详细的项目，收集相关数据。
- 注意寻找有什么变化及特征，关注发生的事物，掌握事实。

2.3 按流程理解周围 III

理解市场时，必须从“顾客”和“竞争”这两点来切入。前一节我们讲“顾客”，这节从“竞争”切入，学习抓住市场时的具体流程和要点。

在这里，按“由大及小”的顺序抓住要点也是很重要的，特别是“找到优良企业，理解它的解决办法”很重要。

此外不能忘记的事情就是考虑“要点是什么”。

2.3.1 知道竞争环境的重要性

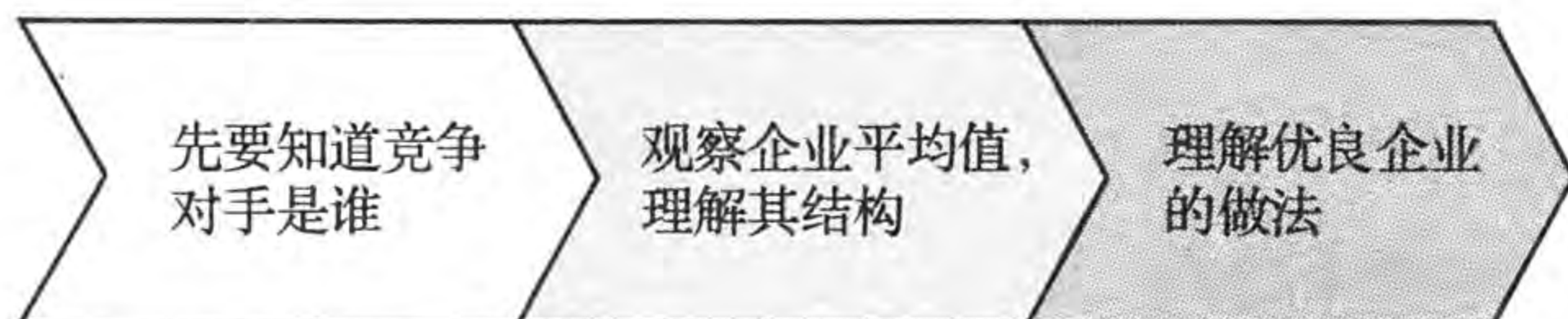
想要解决问题的话，首先必须要理解本质。为此第一阶段，在前一节中我们对“按流程理解周围”进行了说明。首先要从日本经济这个整体（大处）开始理解，然后理解市场整体，用简单易得的或者大家看了马上就能明白的分类项目观察市场局部（小处），根据这个抓住市场变化的关键。

这一节，作为按流程理解周围的第二阶段，我们会往下说“竞争环境变得怎么样”这个话题。这时也还是要通过平均值来理解“竞争环境”这个整体。

理解竞争环境时，要按照“知道竞争对手是谁→看参与企业的平均值来理解构造→理解优良企业的处理方法”的顺序进行，也就是说，这里已经用流程来看问题了。

下一步工作是理解竞争环境

○理解竞争环境



资料来源: ForeSight & Company

其中, 知道“竞争对手是谁”是最重要的。要考虑的是, 大家的竞争对手是谁? 很多时候, 我们都会把战斗对象当成竞争对手, 但是现实却不是这样的。那是因为随着网络这个新工具的出现, 以前从没想过的人都会被当成竞争对手来看待。

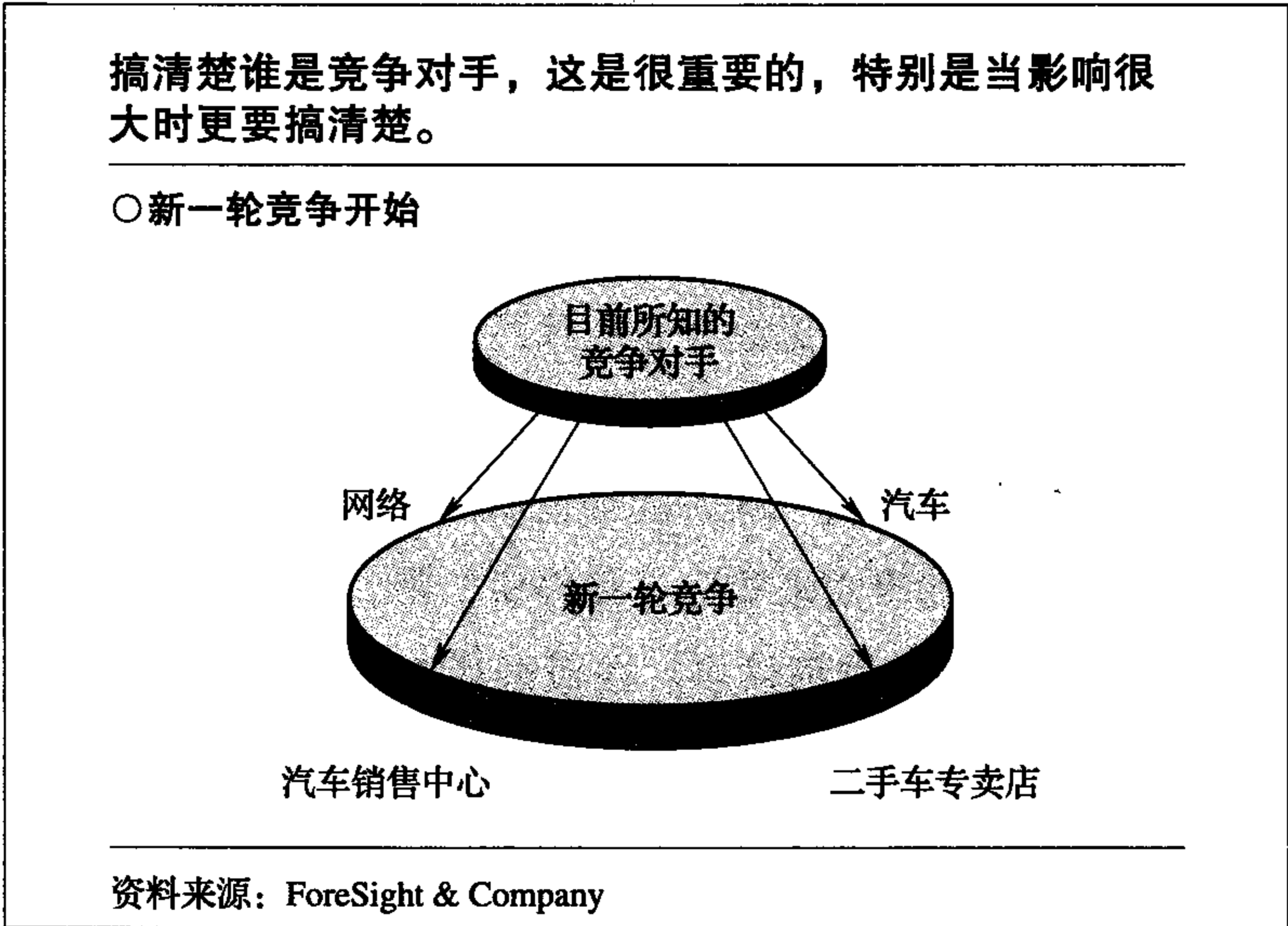
快餐业就是一个比较容易理解的例子。在快餐界问“竞争对手是谁”, 以前都会说同行业其他店的名字, 例如说“麦当劳”就会想起“莫斯汉堡”。但是在快餐界还有说“竞争对手是手机”的。女高中生或女大学生, 她们的手机话费非常高, 所以去快餐店的次数或花的钱就减少了。这往大了说就是新的竞争对手出现了, 竞争对手变了。所以, 经常考虑并理解“竞争对手是谁”是非常重要的。

让我们接前一节汽车经销商的例子继续考虑。对汽车经销商来说, 竞争对手是谁呢? 各汽车生产商一般一个县设一个或者几个经销商, 因为实行经销区域制, 那么首先在当地互相争

夺顾客的就是其他生产商的销售公司，或者同一生产商的其他系列公司。

另外还有什么样的竞争对手需要考虑呢？比如二手车专卖店。近年来有的公司专门在二手车上下力气。在前一节中观察大趋势时，可以知道二手车的销售额不断增加，这样一来，经营二手车的专卖店就成为了经销商的威胁，有必要把它看成是竞争对手。

或者是网络。网络在商业上确实发挥了力量，影响非常大。另外，还有被叫做自助商店或集中各生产商的车的“汽车百货店”的从业者。也就是说，新的竞争开始了，我们有必要理解这个现状。



2.3.2 记住和新竞争对手的战斗方法

谁都知道和目前已知竞争对手的战斗方式。大家也是这样吧？脑中浮现的竞争对手会采取什么样的措施呢？自己应该怎么与之对抗呢？这些大家都不必重新考虑。

但是，新竞争对手的战斗方法与以往的完全不同，因此用同一种战斗方式是不能取胜的，必须改变，特别是新竞争对手的影响很大时，更要认真看清这一点。和应对以往的竞争对手一样，理解新竞争对手，知道采用什么样的战斗方式是很重要的。

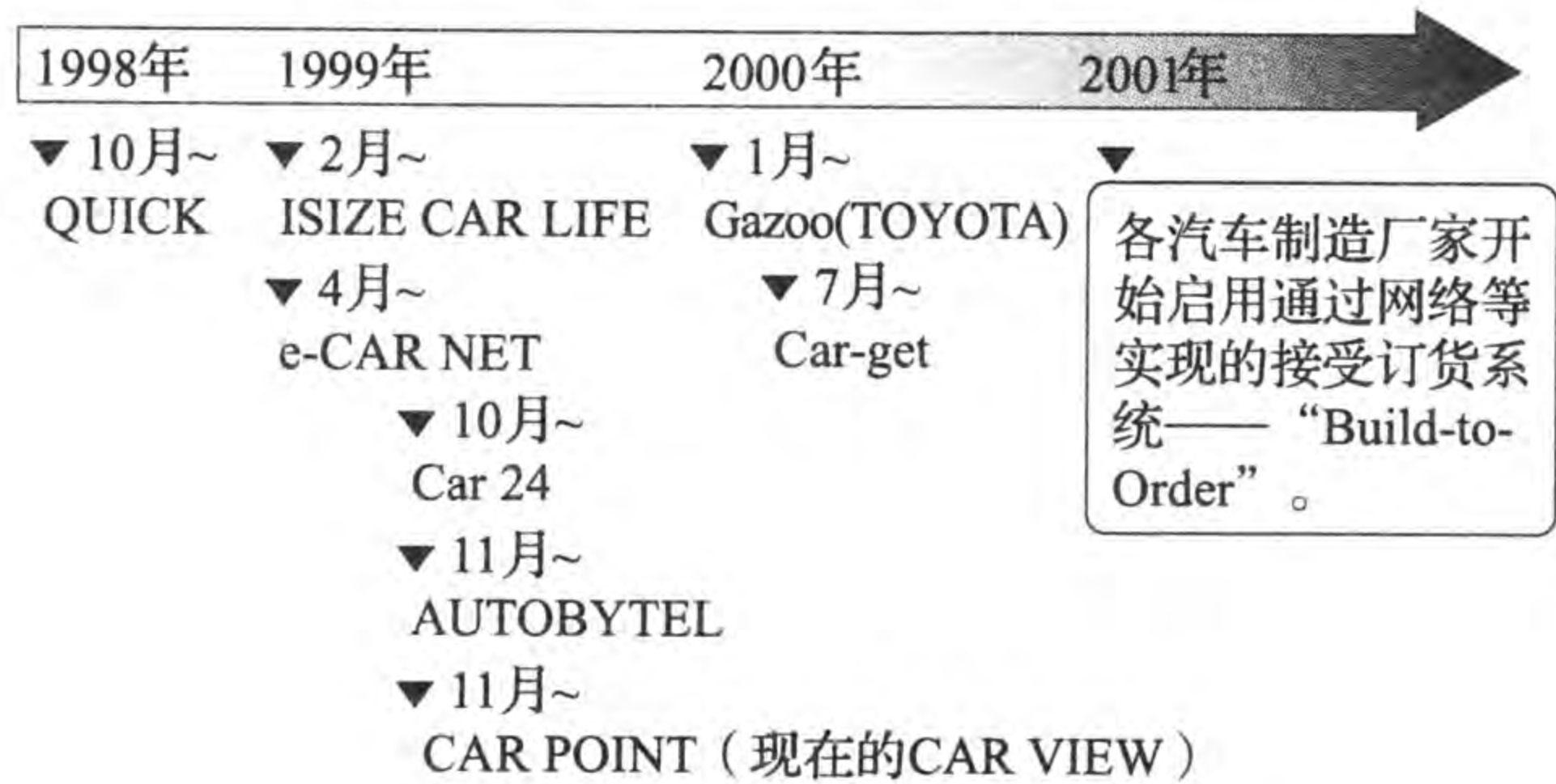
例如，一家新加入的依靠网络进行汽车销售的公司，了解了它的状况，就能推测出它的影响力。看一下1998年后的趋势，特别是1999年新加入的公司非常多，到了2000年，各汽车生产商也开始使用网络上的订单系统“Build-to Order”。像这样新加入的公司一个接一个，网络上的汽车销售异常火爆，已经成为了经销商绝对无法忽视的状况，竞争对手的多样化使得既有经销商的生存环境变得更加残酷了。

我想很多人都会说“啊，我知道那件事”吧，可是没有谁能用数字或具体的事实来看待“那件事”吧？大家所说的“知道”，实际是指听说过那件事，在报纸或杂志中读到过，或是在业界或公司中说过，这种情况非常多。

通过传闻，或是在报纸杂志上读过，或是在电视上看过，只是这样的话不能说是“知道”。也就是说，如果不按照由大及小的顺序，不好好理解数字或事实，就不能说“知道”。

例如，若很清楚地理解了通过网络进行参与，就能推测出其影响力的大小。

○加入到网络事业中去



资料来源：各公司发表的资料

从整体的角度出发，对将要发生的事物进行整理。

○竞争环境的变化



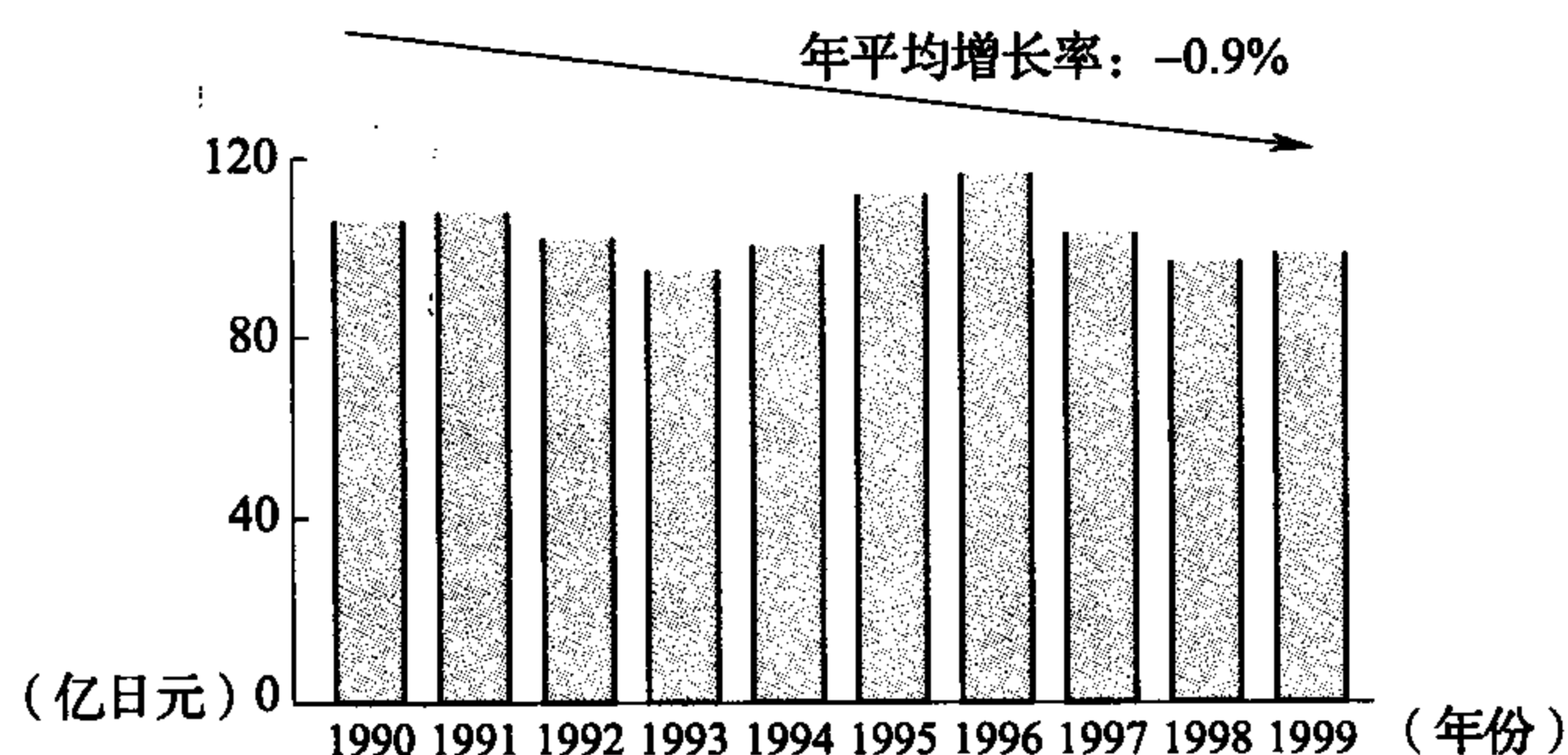
资料来源：ForeSight & Company

那么，我们用数字来了解一下汽车经销商的动向吧。为了理解汽车销售业界的结构，我们必须知道业界的平均值。这时必须对二手车专卖店或网络销售业等众多竞争对手进行调查，但首先必须看清在汽车销售中，占最大比例的全国汽车经销商的平均值是怎样的，具体地说就是收益结构是怎样的。总之，盈利了吗？为什么盈利了？在哪个领域盈利了？这些是必须要掌握的东西。

请看一下日本汽车销售协会联合会（汽车销售联合）的“汽车经销商经营状况调查报告”。轿车商店平均销售额变化（1990～1999年）的平均值，虽然1996年在消费税提高前有一定的增长，可是从总体来看年平均增长率为-0.9%。由此可以看出，泡沫破灭后的9年间，营业额在不断减少。

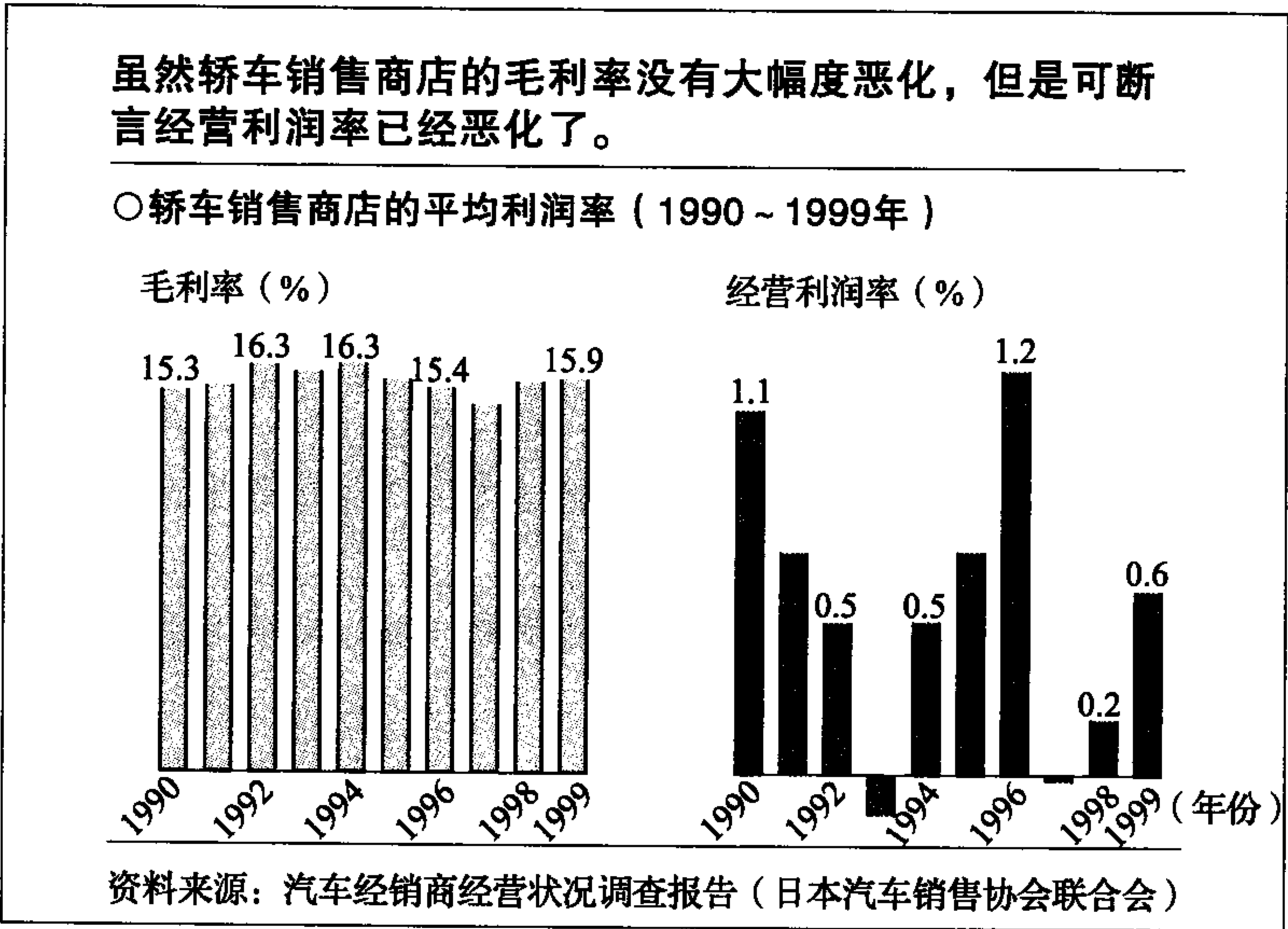
从轿车销售商店的平均营业额来看，年平均增长率为-0.9%，呈现出负增长的局面。

○轿车销售商店平均营业额的变化（1990～1999年）



资料来源：汽车经销商经营状况调查报告（日本汽车销售协会联合会）

另外，平均利润的毛利率维持在 16% 左右，没有大幅度恶化。但是，经营利润率从 1996 年消费税提高前过度需要的 1.2% 降到 1998 年的 0.2%，1999 年又到了 0.6%，也就是说没有盈利。



“经销商不应该只卖新车，还应该卖二手车。分别看会怎么样呢？”这时要是有人这么想的话就太好了。对什么事都持怀疑态度是很重要的，持有疑问才会更想具体地去了解，换句话说就是“分析”。分析绝不是什么很难的事，只是为了能够理解而进行更细微的调查而已。

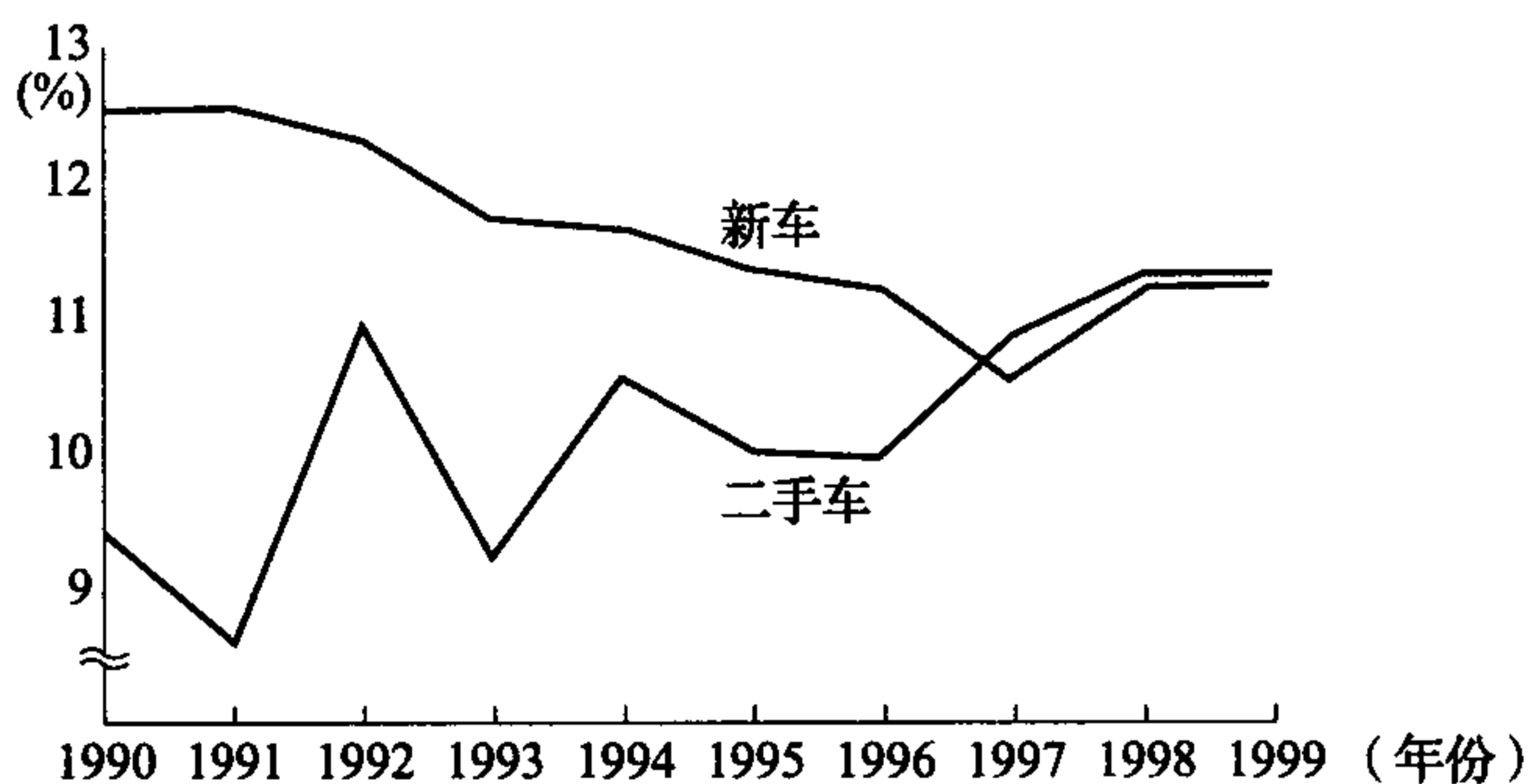
观察轿车商店各部门的平均毛利率表可知，新车销售的毛利率逐年降低，而另外二手车销售的毛利率却逐年升高。即使认为经销商想靠二手车赚钱也不是不可理解的。

2.3.3 注意变化之处

另外在这一阶段，我们再概括一下变化之处，也就是说“要点是什么”。可能有些啰唆，但我是真的希望大家能经常思考“从这几个数字能明白什么”、“能说出什么”，并形成自己的习惯。例如像从市场（顾客）上看到的那样，顾客的关注点从新车转移到了二手车。当然，并不是一切都发生了变化，但对二手车的需求确实提高了很多，与此同时，经销商的关注点也从新车向二手车转变。

新车销售的利润率逐年下降，而另外二手车销售的利润率却逐年上升。

○轿车销售商店按部门统计的平均毛利率（1990～1999年）



资料来源：汽车经销商经营状况调查报告（日本汽车销售协会联合会）

由此产生了一个问题，汽车经销商中的优秀企业做了什么呢？即使在同一行业中，企业也有好和不好之分，无论是多么低迷的产业，都会有业绩增加的企业。那家企业应该是做了与

其他企业不同的事。

所以，观察竞争对手时不能忘记了解优良企业，这是为了向他们学习。在全国的汽车经销商中，就没有采取新方法取得成果的优秀企业吗？如果有的话，那他们采取了什么样的方式？那些企业有什么共同点？必须要调查并理解这一点。优秀企业肯定有共同点，知道那一点是很重要的。

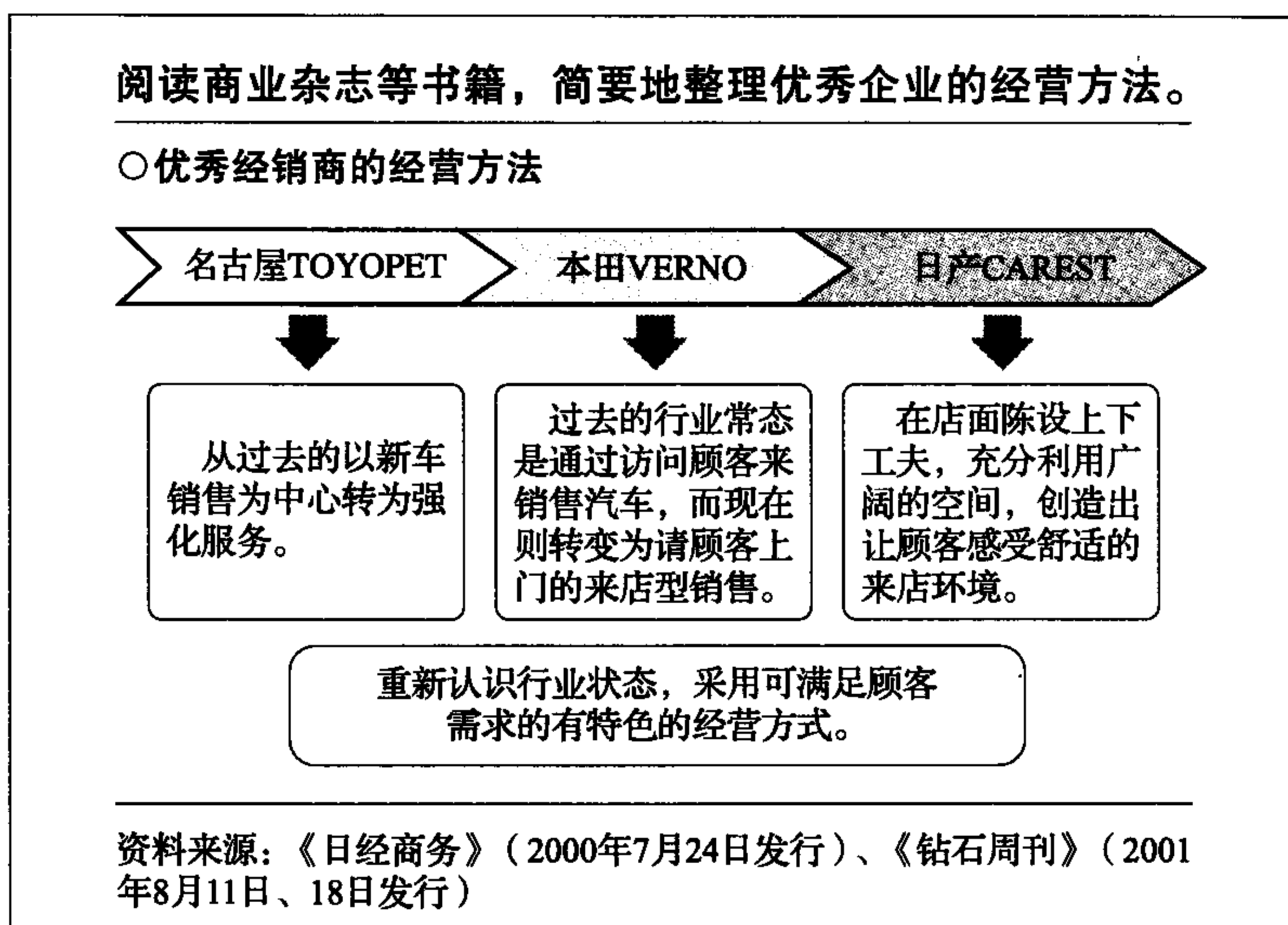
那么我们就来看一下商业杂志或报纸，简单整理一下优秀经销商的对策。例如，“名古屋 TOYOPET”，它从以前的新车销售中心向服务中心彻底转化；“本田 VERN0”不是实行以前业内熟知的访问式销售，而是向“进店型销售”转变；而“日产 CAREST”致力于灵活应用广阔空间，建立让顾客能轻松进入的店铺。它们都重新认识了行业常态，为满足客户需求，采取了独特的方式。

也就是说，目前为止所说的行业常识已经不是常识了，这些方法作为优秀企业的共同点出现，这就是了不得的发现。

这时再归纳一下明白了什么，你会概括出以下两点：

1. 优良企业又回到原点，重新考虑“顾客需要什么”。
2. 只有采取新方法并能在新的竞争中获胜的企业才能生存下去。

营销人员注意到这两点，并且为了生存下去，自己也在新方法上下工夫，如果他们能有这种想法的话就可以了。另外，要是能对公司的改变提出议案的话，就会更接近“问题解决者”了。



另外，关于竞争环境我们来总结一下“要点是什么”，不会说太多。泡沫经济破灭后，新的竞争开始了。汽车业内也由于新竞争对手的出现，必须采用新的战斗方法。优秀企业因为采用了新方法，才在生存竞争中胜出。这其中，要回顾自己公司采取了什么样的办法，如果没有采用新方法的话，就必须要求自己下工夫，并向公司提出议案。

最后，我们来整理一下目前学到的要点：

1. 首先，理解谁是竞争对手，它带给业内什么样的影响。即使出现了新的竞争对手，但它并没有什么影响，那可能还没有必要详细地调查。
2. 观察业内平均值，把握业界结构，特别是收益结构（盈利还是不盈利），理解这一点很重要。
3. 形成经常总结“要点是什么”的习惯。

针对竞争环境总结出“要点是什么”。

○理解竞争环境



泡沫经济崩溃后，新的竞争开始了。对于汽车行业来说，因新竞争对手的出现而必须采用新的战斗方法。优良企业正是因为采用了新办法，才能够在生存竞争中胜出。

在这场变革中，自己的公司采取了什么样的办法呢？

资料来源：ForeSight & Company

以上 3 点要刻在脑中。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 首先要理解谁是竞争对手，它给本行业带来了什么样的影响。
- 观察行业平均值，把握住行业的结构，特别是收益结构，理解它是很重要的。
- 要养成经常总结“要点是什么”的习惯。

2.4 提高成果的价值

此前，我们把自己公司所处的环境按由大及小的顺序进行理解，并且分析了为什么会出现这样的结果。在这一章的最后部分，我们来总结一下，通过之前的操作我们能明白什么。

这部分非常重要，总结方法不恰当，就不能把自己想说的东西充分表达给对方，从而使之前所作的一切都成为泡影。

接下来要在这里找到“成果”的总结方法，也就是整理信息、找到“要点是什么”，然后归纳成让对方容易理解的文章。我们要学习的就是归纳的重点。

2.4.1 彻底致力于品质的提高

所谓“提高成果的价值”，就是指彻底致力于把自己的工作成果变得更好、更有意义、更有内容。怎么做比较好呢？方法有3个：追究为什么会这样；变换调查角度；在总结方法上下工夫。

实际上在这3个中，“在总结方法上下工夫”是最重要的。很多人的工作其实做得很好，可是最后的总结方法差了一点，结果价值就小了。调查出很好的东西，可是却不能在文章中很好的表现出来，不知道到底想要说什么，好不容易做出来的内容却传递不出去，最终只能以遗憾的结果结束。

提高成果的价值	LEARNING POINT
○要刨根问底搞清楚“为什么会变成这样”。 ○要变换调查问题的角度。 ○要在总结归纳的方法上下工夫。	

当然，在会议上用语言交流或把未完整的总结展示出来，也能表达一定的内容。可是要是不能把自己做过的事很好地整理出来、并清楚易懂的列举出来的话，就不能把所有的内容都传递给听众，那样的话，所有的辛苦就都化成了泡影；反过来，要是总结做得好并能让对方理解的话，价值就会增加好几倍。所以，在总结方法上下工夫是很重要的。

总结方法有3个：①把要点总结成3点；②考虑“要点是什么”；③作成文章。

之前我们看过一些与汽车有关的数据，例如：汽车产业增长率、汽车使用年数、新车登记台数、二手车销售台数、消费支出与消费趋势、新加入的竞争者等，但是你能把它们总结一下并说出“要点是×××”吗？信息量太多，归纳不完吧？

人的“脑力”即脑的力量是有限的，基本上就是“魔力数字3”，也就是说，人的大脑最多只能记住大约3点。大家可能会认为能记住5个甚至7个，可是那种人是极少的。况且说了

例如，根据目前所掌握的有关汽车的信息，能说出“要点意味着什么”吗？

○浩如烟海的信息



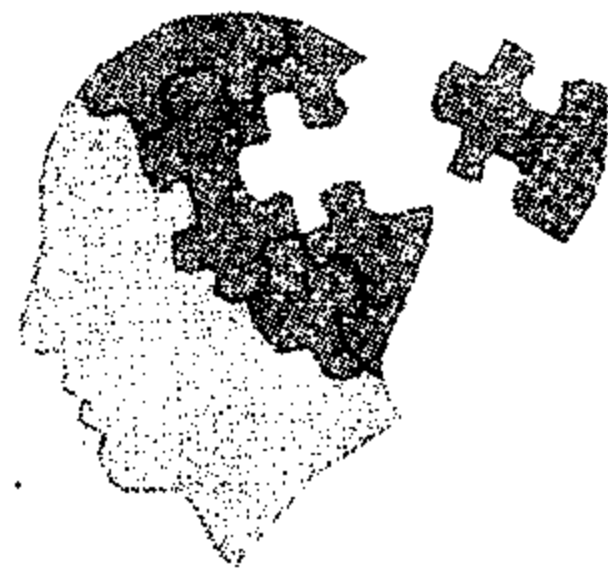
资料来源：ForeSight & Company

5个、6个，光听就很累了，反过来说3个反而特别容易消化。所以，在此之前的说明或重点，我一般都限定在3点。

“脑力”的界限

○“魔力数字3”

人的大脑最多只能记住大约3件事。



资料来源：ForeSight & Company

听众基本不会理解喋喋不休、毫无头绪的说明，用上司和部下的对话考虑一下吧。例如，上司突然问“对于汽车市场所处环境的调查，你明白了什么？”这时要回答出让上司满意的答案是非常难的。很多时候，部下都会回答：“汽车销售不出去的时代来临了，因此我们公司也很困难，而且竞争对手也采取了很多办法，顾客也发生了变化……”

喋喋不休的说明将使对方无法理解

○上司和部下的对话①

上司：通过对汽车市场所处环境的调查，你明白了什么？

部下：嗯……啊，这个……

汽车卖不出去的时代来临了，因此我们公司的情况也是非常严峻的，而且竞争对手也采取了很多办法。啊，顾客好像也发生了一些变化……

上司：???（你究竟想表达什么？）

资料来源：ForeSight & Company

但是，这样是不能让上司明白的，上司会不明白你主要想说什么。突然被提问时，能准确地总结出脑中内容并完整表述出来的人几乎没有，大部分人都只是把想到的东西不得要领地说出来。结果造成听者思维混乱，使他们不能理解对方想要说什么。反过来说，为了让听者容易理解，还是准确地总结要点比较好。

例如，用上司和部下的对话来表现的话就是这样：和刚才

一样，上司问“对于汽车市场所处环境的调查，你明白了什么？”对此部下先说“大体上明白了3点”，然后回答“市场整体都进展困难，而且顾客的价值观与以往大不相同”，“竞争变得很激烈，企业被分成胜利的一方和失败的一方”，“我们公司的业绩也很低下，可以说必须要采取新的方法了。”第一点说的是市场整体，第二点说的是竞争环境，第三点是自己公司的问题。像这样总结的话，上司一定会说“原来如此，明白了，加油干吧！”

归纳总结出要点后能够让对方较容易地理解

○上司和部下的对话②

上司：通过对汽车市场所处环境的调查，你明白了什么？

部下：大致明白了以下3点：

1. 市场整体停止不前，顾客的价值观与以往大不相同。
2. 竞争变得非常激烈，企业被划分为胜利的一方和失败的一方。
3. 我们公司的业绩也很低下，可以说到了必须要进行新的尝试的时候了。

上司：原来如此，明白了。大家加油干吧！

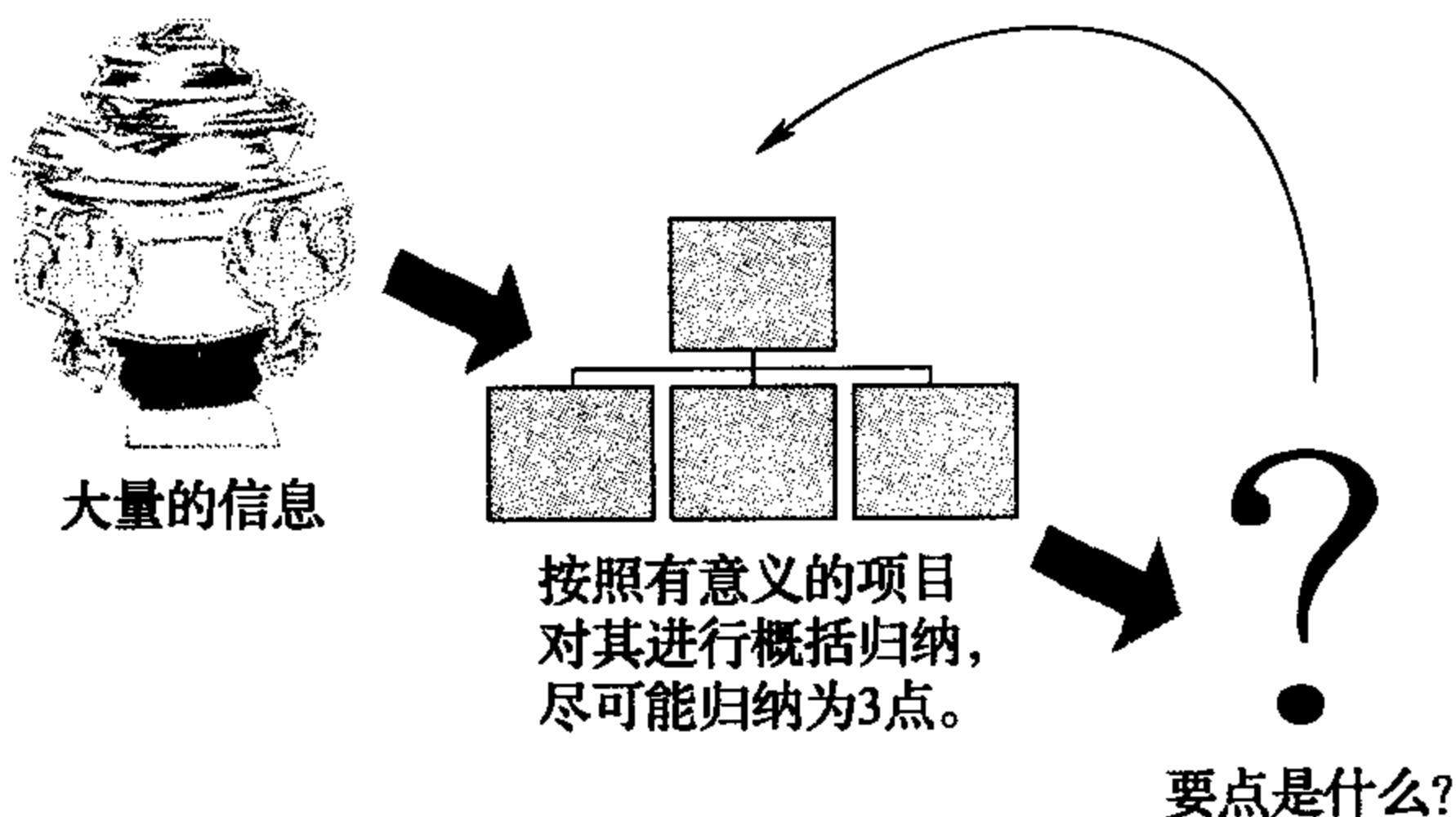
资料来源：ForeSight & Company

虽然稍稍有点跑题，但我想说的就是这个。我们要一边问自己“为什么”，一边接触各种各样的信息，可是当信息大量涌入时，刚听过的东西就会被渐渐忘记。所以，收集好大量信息后，要把它们用有意义的项目概括起来，如果可能的话，注

意把大的发现总结出 3 个要点。从收集的信息中能发现什么？总结成 3 点的话如何表述？必须有这种意识并下好工夫，也就是说，以 3 点发现为基础，考虑“要点是什么”。

思考“要点是什么”，这是很重要的。

○要点是什么

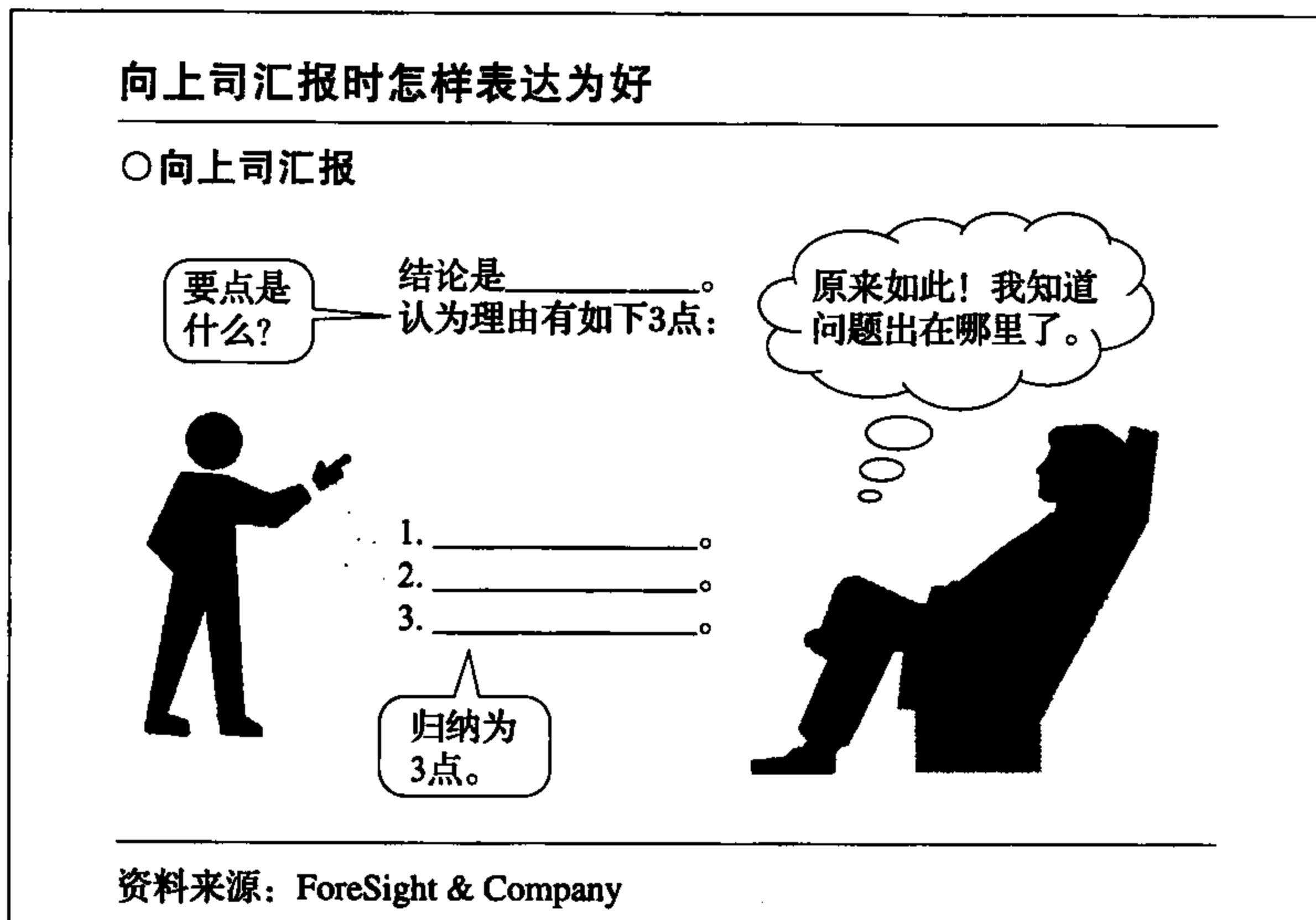


资料来源: ForeSight & Company

用汽车销售业界的例子来说，信息分成“市场”、“竞争对手”、“自己公司”3类，市场是什么样子的？竞争环境怎么样？自己公司怎么样？按照这些项目分别进行整理，这是最容易做最容易理解的方法。

这并非难事，经过训练谁都可以。例如，公司有一个 30 分钟的会议，会议结束后，会上决定了什么？自己学到了什么？针对这些问题分别列举 3 个要点；或者看完电影后，电影中发生了什么？要举出 3 件大事进行说明。像这样自己有意地进行训练后，就能把大量信息用 3 个重要的项目概括出来。

那么，用这样的观点向上司汇报时，怎么说比较好呢？“结论是这样的”、“理由我觉得有 3 点”，像这样把“要点是什么”总结成 3 点后进行汇报，会比较好。这样一来，理解能力差的上司也会说：“原来如此！知道是什么问题了。”



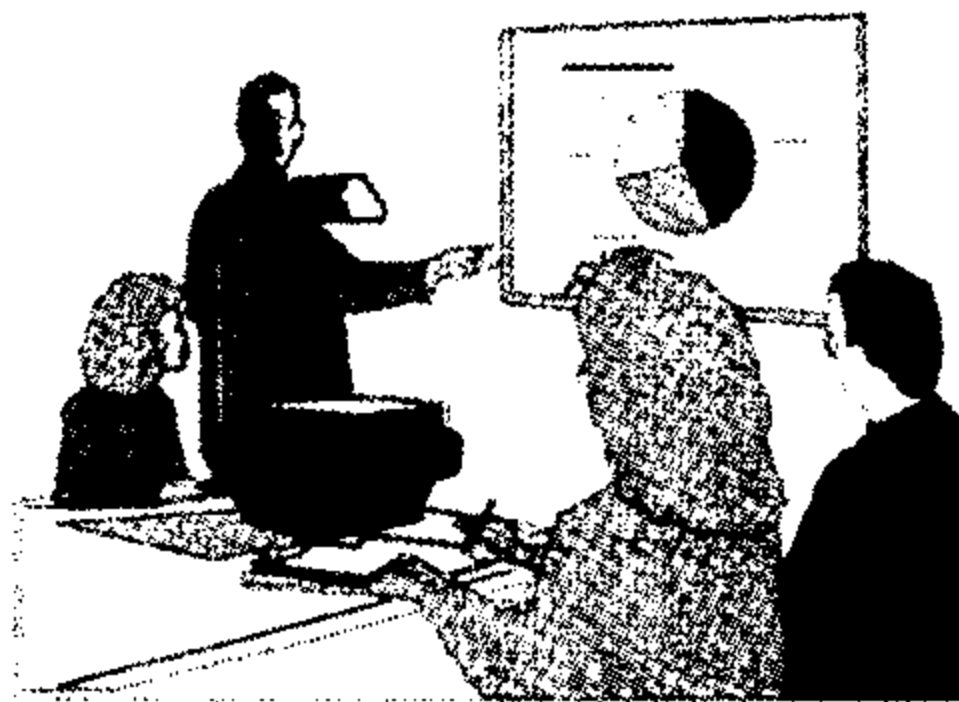
看一看企业的报告书或请示书，能看出努力调查、分析的痕迹，文章写得很多，但是不知道想说什么，这样的情况非常多。我想大家也会这么认为，看了同事或部下提交的报告，完全不知道他想要说什么，这种情况应该时有发生。解决这个问题方法，我说的有些重复，就是把报告的要点总结成大约 3 条。要是写成 10 条的话，无论是谁光看就会觉得厌烦，耐性好的人可能会看，耐性不好的人就不会看了，所以总结成大约 3 点是很重要的。

2.4.2 站在对方的角度考虑

另一件重要的事，不用说，就是要站在对方的角度考虑，让他们能容易明白。首先，必须要认识“受众是谁”，“在什么场合让他们看”。例如，给公司的直属上司看，在董事会上发表，给老客户做演示，在这些场合下，报告的做法是完全不同的。也许必须要变换内容，可能遣词造句或表现形式都要改变。是不是符合接受方的要求，是不是容易看懂的形式，这都是很重要的问题，何时、何地、向谁、什么、怎么传递，在好好把握这些的基础上制作报告，请一定要有这种意识。

信息是否符合对方的要求，其形式是否容易看懂，这些都是关键点。

○对方是谁？

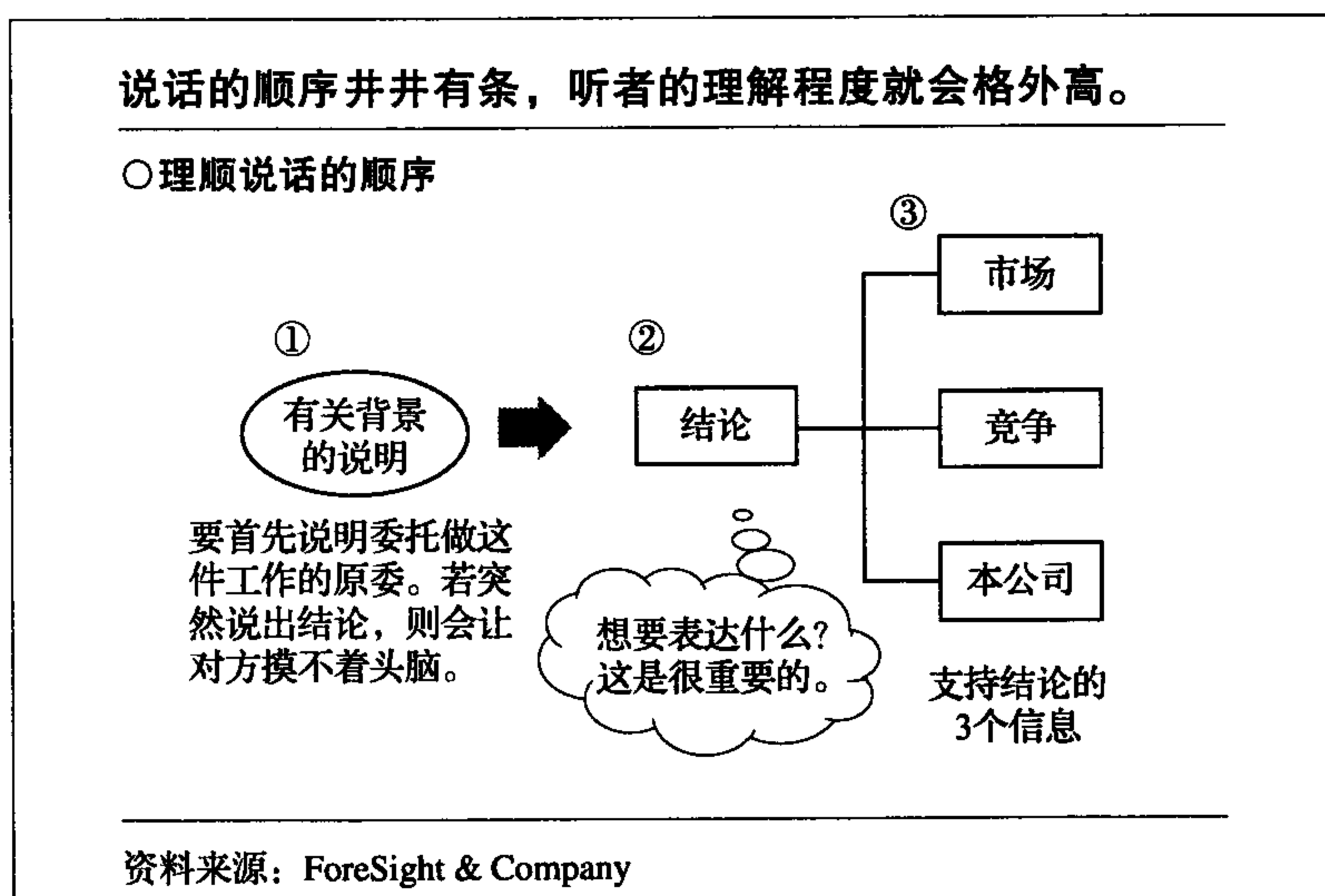


何时？
何地？
向谁？
如何传递信息？

资料来源：ForeSight & Company

我们来说一下怎么样传递信息、具体方法是什么。报告中包含结论以及能证明结论的图表，这形成了说话的顺序。首先要说明背景，唐突地说出结论会使听者吓了一跳，要先简单地说

一下做这件工作的原委，这个用口头的就可以了。接下来是结论，对汽车业进行大量调查后，要点是这样的，像这样进行总结。最后，为什么会这样，用支持结论的3个要点进行概括。拿汽车销售业来说，要就“市场”、“竞争”、“自己公司”这3方面说明发现的内容。用结论和信息写出文章，之后添上能证明结论的图表。像这样制定说话的顺序，听者的理解程度会格外高。

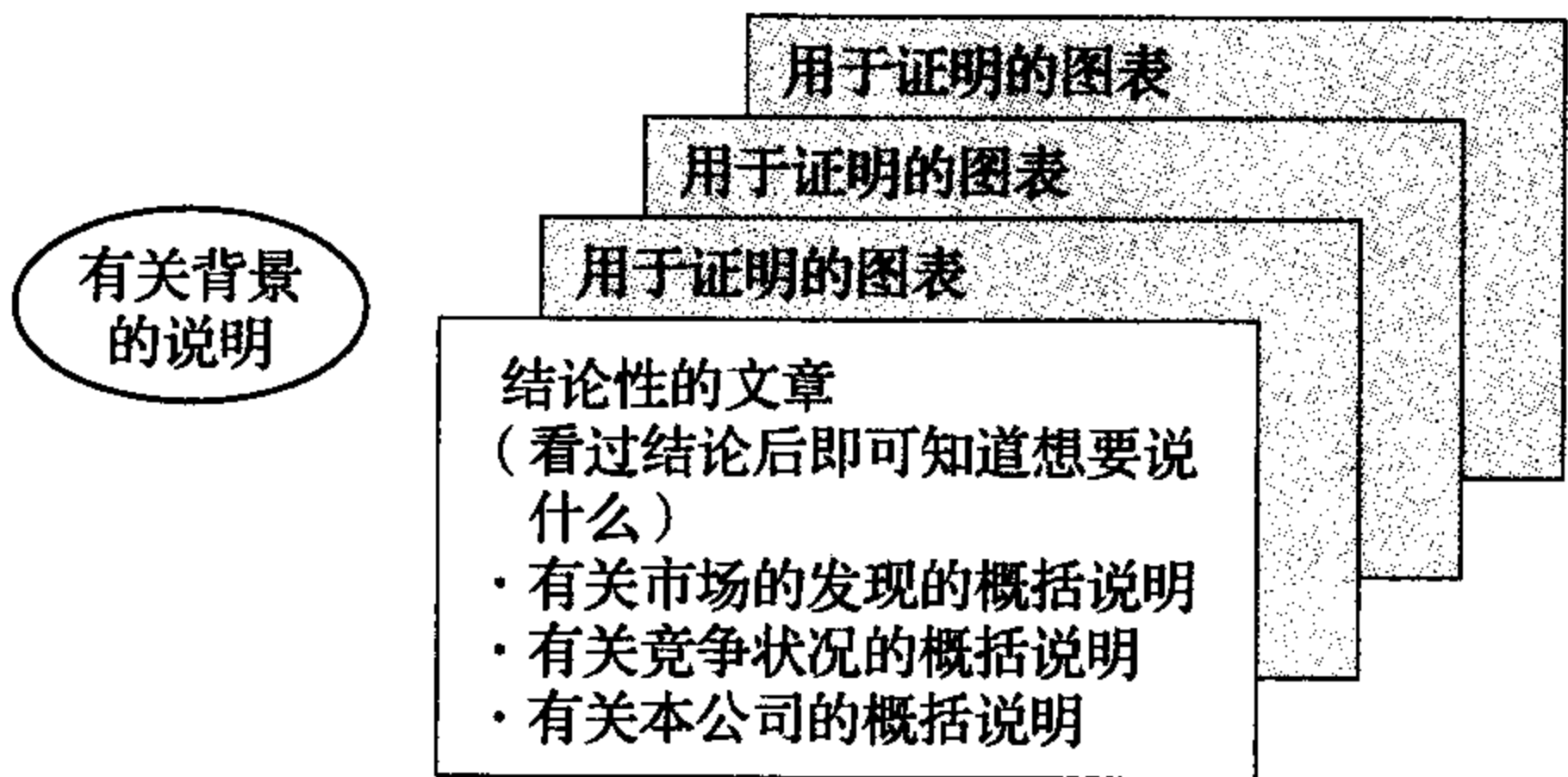


我们来复习一下到目前为止的5个要点：

1. 形成把要点总结成大约3个的习惯。
2. 经常以结论为中心思考，经常问自己“要点是什么”。
3. 根据听众变换报告的方式。
4. 站在听众的立场上，把报告做得明白易懂。
5. 报告中要包含归纳出想说内容的正文（结论和支持该

在撰写报告时，首先要将结论及论证该结论的归纳要点放在最开始处，其次是证明该结论的图表。相关背景以口头形式说明即可。

○撰写报告



资料来源: ForeSight & Company

结论的信息) 和能证明它们的图表。

以上这些，请一定要在实际工作中尝试使用。

至此为止所讲内容的要点:

CHECK POINT

- 养成良好的习惯——将要点大致归纳为3点。
- 经常以结论为中心思考，并问自己“要点是什么”。
- 根据对方的需求来确定报告的形式。
- 站在听众的立场上思考，力求做到让听众明白易懂，这是很重要的。
- 报告中要包含有概括了想要说明的内容的正文（结论和支持该结论的相关内容）和能证明它们的图表。

卓有成效的收集 信息的方法

- 理解收集信息的方法
- 掌握收集信息的窍门

3.1 理解收集信息的方法

在实际收集信息时，按照哪些步骤去做才能收到良好的效果呢？

如果根据自己的主观想象，不管三七二十一胡乱地收集信息，肯定不会收到良好的效果。

若只是按照领导的指示收集相关信息，那说明还停留在“不合格的问题解决者”的水平上。

究竟怎样做才能卓有成效地收集信息呢？

在本章中，我们将作为问题解决者来学习收集信息的方法，即具体的运作步骤，同时学习如何有效地利用因特网收集信息，并进行实践活动。

3.1.1 收集信息的方法因目的而异

本节具体的学习内容如下所示：①了解将信息收集作为技

内容	LEARNING POINT
○了解将信息收集作为技艺学习的必要性	
○理解有价值的信息	
○学会收集信息的方法	
○掌握收集信息的窍门	

艺学习的必要性；②理解有价值的信息；③理解收集信息的方法；④掌握收集信息的窍门。

在上述内容中，最基本的是第③点，即理解收集信息的方法。第一要理解整体的工作流程，这是因为不论做什么事情，搞清楚流程都是非常重要的，不要将事物分开后孤立地去观察。第二要理解收集信息的方法因目的而异。我曾多次强调说明，请大家一定要明确目的。第三是要了解信息源并有效地利用，这样就能清楚地知道目的和背景，进而掌握整体状况，找到顺利完成工作的捷径。

对信息收集方法的理解

- 理解整体的工作流程
- 收集信息的方法因目的而异
- 了解并有效地利用信息源

收集信息的工作是有顺序的。其实顺序就是一个逻辑，将顺序搞清楚，也就容易理解事物的整体状况了。下面具体介绍按流程收集信息的方法。

第一是“了解目的和背景”。不论在什么情况下，当开始一项工作时，首先就要清楚地知道其目的和背景，否则就会犯方向性错误。

第二是“明确应该知道的事物”，即在知道了其目的和背

景的基础上，还要具体地思考应该进一步详细了解哪些事物。

第三是“明确信息源”。信息不会平白无故地从天而降，肯定是有人提供的，对信息提供者进行详细的调查和了解是很重要的。

第四是“掌握整体状况”，第五是“从细微的着眼点收集信息”，即先掌握整体状况，然后再从细微的着眼点收集信息。所谓“掌握整体状况”是指在酣战中稍微停一下，使自己保持清醒的头脑，眺望整体。这也是比较重要的，我在本书中始终强调“从大（整体）到小（细节）”，但并不是一下子就从大处跳到小处，而是在某一点上停下来，冷静仔细地思考问题。

若能够在该阶段有条不紊地整理收集来的信息，搞清楚来龙去脉，那就真值得称赞了。反过来说，信息的收集不是那么简单的事情，实际上其中有很深的类似智能游戏的一面。

信息收集要有步骤地进行

○收集信息的具体步骤



若能够有条不紊地整理收集来的信息，搞清楚来龙去脉，那就真值得称赞了。

资料来源: ForeSight & Company

3.1.2 理解目的和背景

在本节中将更详细地说明收集信息的方法。

为了理解目的和背景，首先问大家几个非常普通的问题。例如，“进行调研的目的是什么”？只是单纯地想知道，是要准备什么说明材料，是要证明什么？

或者是“要向谁汇报”？是外部顾客，是本公司最高领导，或是内部的某一部门？其具体做法将根据不同的汇报对象而改变。

接下来要考虑的是“以什么形式提交调研结果”。或许有人认为，因为是收集来的信息，所以给对方一份复印件就足够了，这种想法是错误的。若只是单纯的资料复印，那就等于把自己置于“听差”的位置上了。收集信息的人不只是单纯的“听差”，而是要提交出能够提高其价值的调研结果，绝不只是复印资料就完了。因此提交调研结果的形式是多种多样的，例如有时只是数据即可，有时则需要提交数据及其说明资料，或是图表和说明来龙去脉的详细补充资料，或是一套完整的包罗万象的资料，因此其处理方法也随之而不同。

此外，还要注意“可供使用的时间”，实际工作中肯定不会让你没有时间限制地永远去做调研而不用提交结果。什么时候必须提交调研结果？是1小时以内还是今天之内，或是到本周末为止？必须要问清楚时间限制，而且还要明确在时间和质量（内容）上，哪一方更优先，并根据这些条件确定相应的工作方法。

为了理解目的和背景，首先问几个非常普通的问题。

○目的和背景

进行调研的目的是什么	——是单纯地只想知道 ——是要准备什么说明材料 ——是要证明什么
要向谁汇报	——外部（顾客） ——本公司的最高领导 ——内部的某一部门
以什么形式提交调研结果	——只是数据即可？ ——需要提交数据及其说明资料 ——需要提交图表和说明来龙去脉的详细补充资料 ——需要提交一套完整的包罗万象的资料
有多少时间可供使用	——提交调研结果的时间有什么限制 ——在时间和质量上，哪一方更为优先

资料来源：ForeSight & Company

提出上述问题的目的就是要正确地理解调研委托人（声称需要信息的人）究竟需要什么样的信息。

在这里对了解目的和背景的重要性做如下补充说明，即除上述因素外，还要考虑到“对期待的理解”这一因素。假设你的领导对你说：“我想要这方面的信息”，即对你委托了一项调研工作，此时不论是谁都会立即将现成的数据复印后提交给领导。若果真是这样，那领导就会暗中思量：“此人的工作能力不过如此。”

相反，当你清楚地知道了调研目的是什么、工作结束后要向谁汇报、以何种形式提交报告、何时必须提交报告等问题后，也就是理解了调研委托人的期待水平，于是就会提交稍微高于该水平的工作成果。这样一来，领导对你的评价自然就是

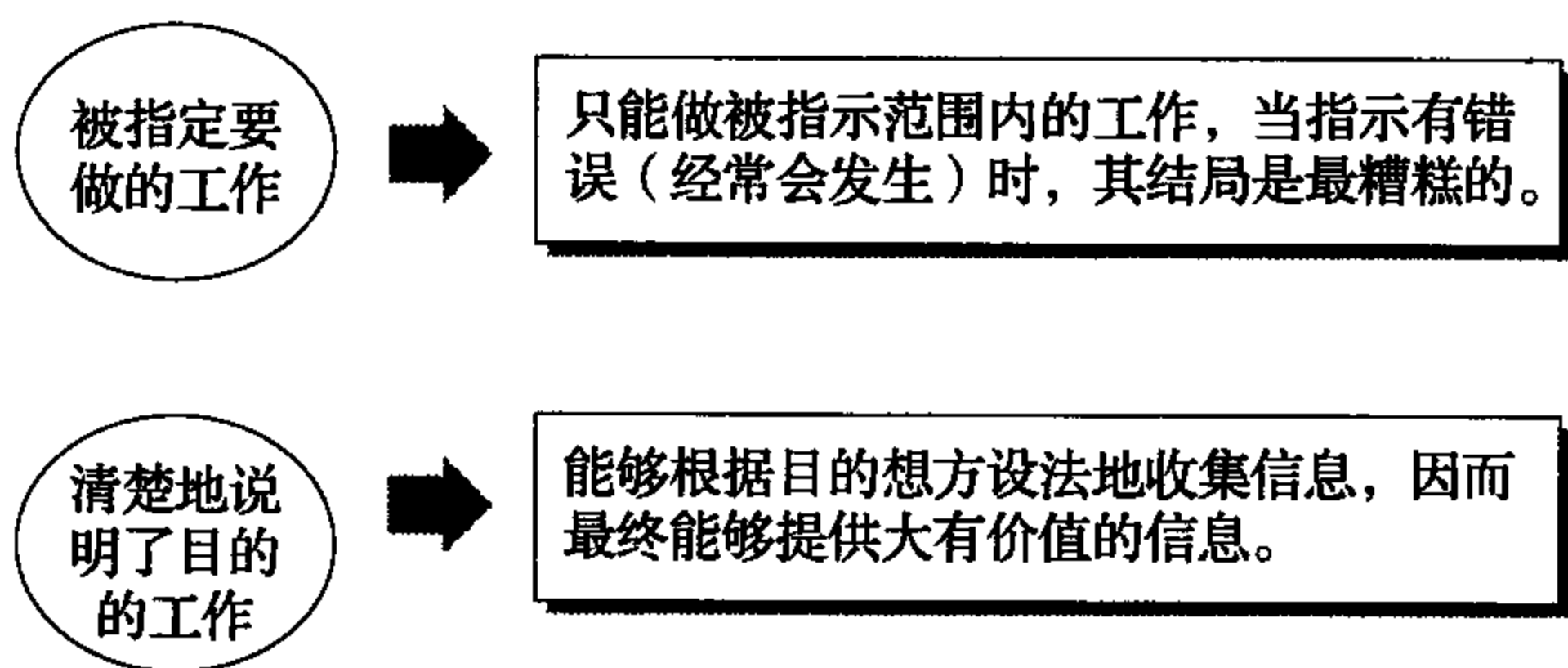
“此人非常能干”。

请仔细地比较“被指定要做的工作”和“清楚地说明了目的的工作”，两者有很大的区别，因此搞清楚目的是非常重要的。如果领导的指示只是“喂，你来干这个”，那也只能做被指示范围内的的工作。当指示有错误时（长期的经验证明，这种情况是经常发生的），其结局是最糟糕的，不论是自己还是领导，都将被追究责任。

但是，如果事先能请对方说清楚“因这一理由而需要收集这一方面的信息”，则能够根据目的想方设法地收集信息，因而最终能够提供大有价值的信息。当优秀员工为“自己为什么不被领导认可”而感到烦恼时，其原因大多是没有认真地考虑“对期待的理解”。综上所述，即使领导委托你做一件简单的收集信息的工作，也要认真地考虑“对期待的理解”。

“被指定要做的工作”和“清楚地说明了目的的工作”的差别是很大的，因此明确工作目的是非常重要的。

○了解目的和背景的重要性



资料来源：ForeSight & Company

3.1.3 具备信息源的相关知识

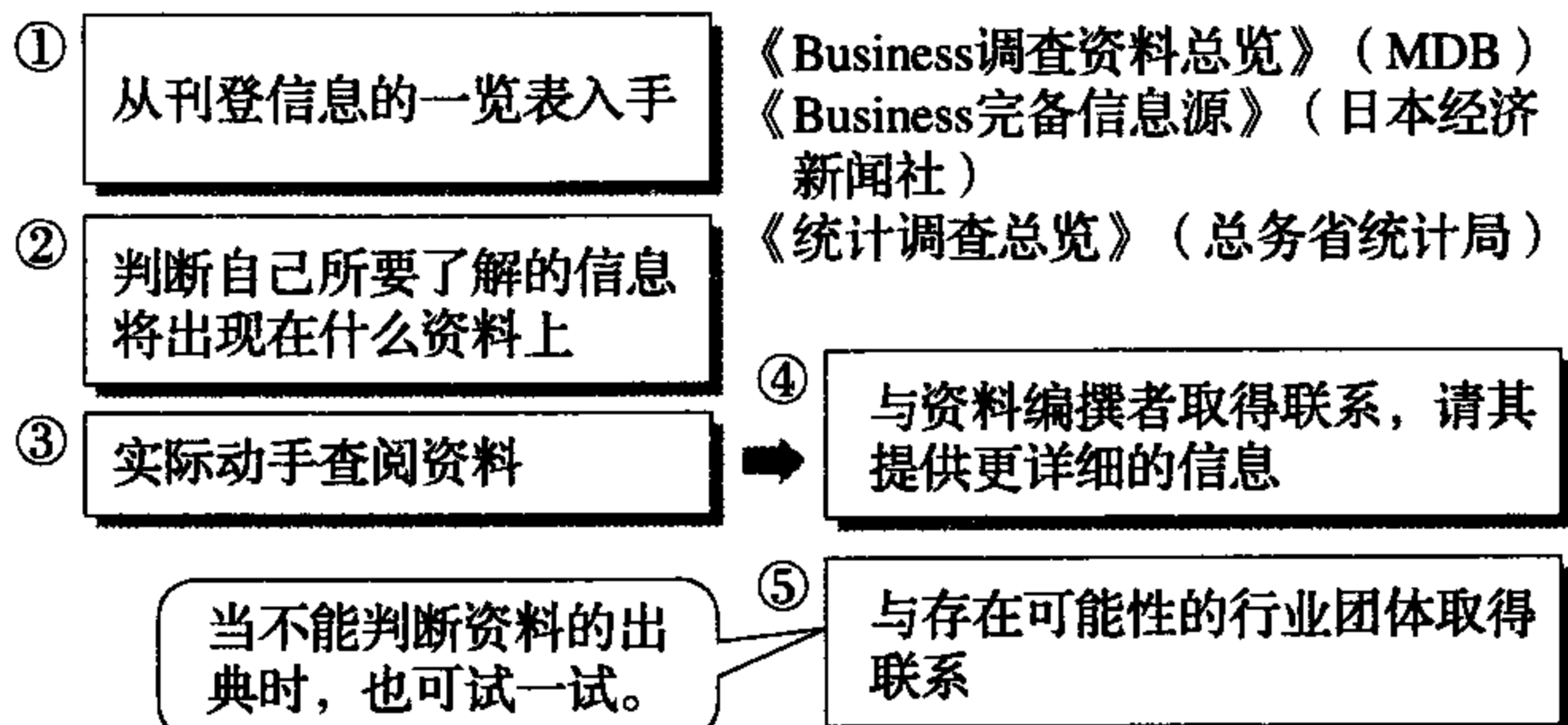
本节将对信息源做如下说明：如果对信息源很熟悉，则能够提高收集信息的效率和质量，因此应该具备最低限度的相关知识；反过来说，若不具备相关知识，则收集信息的工作效率会很低，其质量也会很差。

例如，有些书中刊登了信息源，像《Business 调查资料总览》（日本效率协会综合研究所 Marketing Data Bank = MDB）、《Business 完备信息源》（日本经济新闻社）、《统计调查总览》（总务省统计局）等，在这些资料中能够用关键字来查找所要了解的信息和数据，即使没有直接刊登信息源，也能够帮助你判断出自己所要了解的信息将出现在什么资料上，以此为线索动手查阅资料或通过因特网查询。上述资料使用起来十分方便，因此建议大家在自己手边准备一本这样的资料，以便随时查阅。

接下来分析“能干的人”和“不能干的人”之间的差距。“能干的人”善于和资料编撰者取得联系，如果只看书，就只能知道书中所写的内容，若直接向著书者咨询，就能够了解到更详细的内容。当不能判断资料的出典时，可与存在可能性的行业团体取得联系，查明信息源。在一般情况下，著书者会很高兴有人咨询自己的作品，因此即使在电话中也能告诉你很多情况。既然如此，就请大家毫不客气地提问。可能很多人不习惯向陌生人打电话提出咨询事宜，这样的人始终成不了问题解决者。问题解决者必须是收集信息的专家。

熟知信息源是非常重要的。希望大家能够达到如下水平，即能够判断出自己所要了解的信息将出现在什么资料上，并从该资料的编撰者处获取更多的信息。

○了解信息源



资料来源：ForeSight & Company

信息分为1次信息和2次信息。将各种各样的统计结果汇集成一份资料就是所谓的2次信息，虽然其分类很粗，甚至有些还是两三年前的旧资料，但肯定都注明了数据的出典，因此可根据其出典查找最基本的数据（1次信息）。

此类书籍如《日本统计年鉴》（总务省统计局）、《经济统计年鉴》（东洋经济新报社）、《地域经济总览》（东洋经济新报社）、《面向投资家的行业分析》（日兴 Research Center）、《不同行业贷款审查事典》（金融财政状况研究会）等，在手边经常放有一两本，查阅起来会非常方便。

此外，如果能够清楚地知道信息所在之处（保存信息的场所），对工作也是很有帮助的。具有代表性的场所当然是图书馆，其他还有很多，例如在前面提到的日本效率协会综合

当手边有2次信息时，就奠定了查找数据及信息源的良好基础。

○2次信息

将各种各样的统计结果汇集成一份资料就是所谓的2次信息，虽然其分类很粗，甚至有些还是两三年前的旧资料，但肯定都注明了数据的出典，因此可根据其出典查找最基本的数据（1次信息）。

《日本统计年鉴》（总务省统计局）
《面向投资家的行业分析》（日兴Research Center）
《不同行业贷款审查事典》（金融财政状况研究会）
《地域经济总览》（东洋经济新报社）等

资料来源：ForeSight & Company

研究所的智囊团中，保存有市场、企业、消费者等各方面的信息，种类十分齐全，只要注册成为会员后，使用起来就非常方便了。

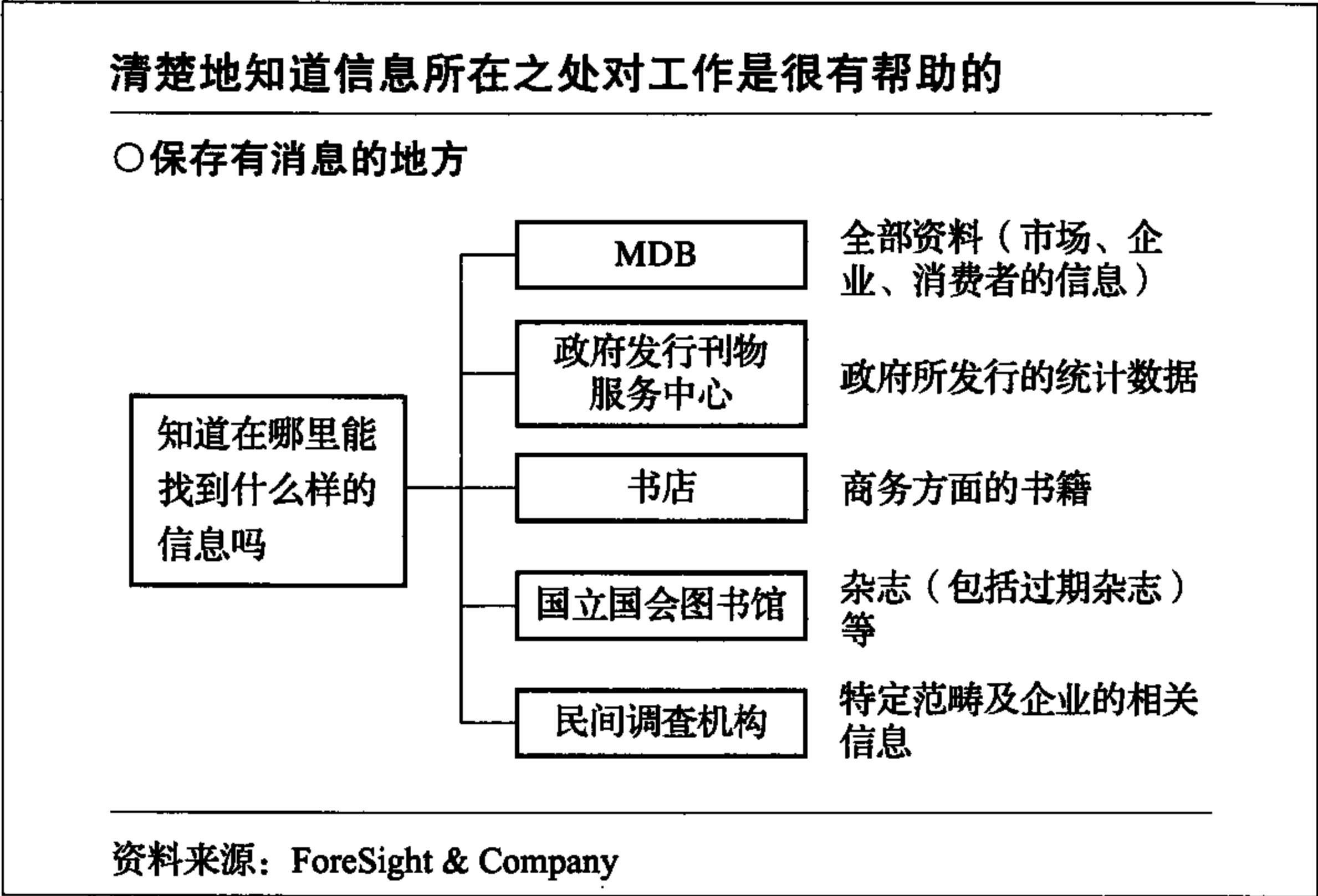
或者到“政府发行刊物服务中心”去查找，那里保存有政府发行的所有统计数据资料。去过“政府发行刊物服务中心”的人可能很少，甚至屈指可数，因为若是信步而去，那是令人倍感寂寞的无聊去处，但若以收集信息为目的而去，则会觉得那是非常有趣的地方。

其次是去书店。这里所说的书店不是街边的小书店，而是指图书种类齐全的大书店。最近出版的商务方面的书改进了许多，内容大为充实，多读此类书会得到启发，同时也积累了资料，也是一次很好的学习。

图书馆应该是常去之处，在那里能够阅览过期杂志等书

刊。特别是国立国会图书馆和东京都立中央图书馆，一般所要查询的资料和信息在那里几乎都可以找到。

下面再来看民间的调查机构。这些机构中存储有特定范畴的资料及企业的相关信息，虽然可查询的内容受到一定限制，但在不公开发表该信息的前提下是可利用的。例如当要调查交易对方的最新信用状态或企业的破产状况或未上市企业的销售额及利润时，可通过《东京商工 Research》和《帝国数据库》等普通的信息源查找。当市场规模很小而没有相关数据时，可通过《富士经济》、《富士 Chimera 总研》、《矢野经济研究所》等查找，这些资料收集有特定市场的相关信息。利用民间调查机构并不是什么难事，但由于其数据一般不向社会公开，所以查询费用要略高一些，但收集到的都是好信息，也是必需的，因此可根据需要灵活运用。



虽然可查询的内容受到一定限制，但在不公开发表该信息的前提下，可以利用民间调查机构。

○民间调查机构

想调查交易对方的最新信用状态，想调查企业的破产状况。

企业信息

《东京商工Research》
《帝国数据库》

市场规模很小且没有数据，虽然自己可以统计数字并积累数据，但没有时间。

很难获取的信息

《富士经济》
《矢野经济研究所》

资料来源：ForeSight & Company

通过因特网获取数据也是一种很有效的方法。我想大家都早已实践过了，倘若尚未实践过，请立即动手开始。利用因特网进行检索，只要做过一次就会入迷，为探索到新的发现而感到高兴。

其具体做法是在检索网站上利用关键字进行检索。“Google（谷歌）”和“Yahoo（雅虎）”用起来都非常方便，是具有代表性的网站。利用检索网站的特定范畴、链接及能够下载的内容，可进一步扩大收集信息的范围。例如通过总务省统计局的主页能够下载到最新的信息，使用起来非常方便。将常用的网站放到浏览器工具栏的“收藏”中，以后就能非常方便地随时进行检索。

要灵活有效地利用因特网

○通过因特网进行检索

从因特网也能
获取很多信息



1. 在检索网站中，使用关键字进行检索（例如Yahoo、Google等）。
2. 利用检索网站的特定范畴。
3. 灵活巧妙地利用链接。
4. 利用可下载的内容。
5. 为了今后使用方便，可将常用的网站放到浏览器工具栏的“收藏”中。

资料来源：ForeSight & Company

从网站下载所需的数字、数据后可直接将其粘贴到“PowerPoint”、“SOLO（注）”、“Excel”等制作资料的软件上，实现图表化有助于加深理解。下面说明其具体的处理方法。

首先尝试从总务省统计局统计中心的主页上下载GDP（国内生产总值）数据。在该统计数据的页面中分为“按照范畴检索一览表”和“按照50音图顺序检索一览表”，可从中下载总务省统计局所实施的主要的统计调查及加工整理的统计数据，还有《日本统计年鉴》、《日本的统计》、《世界的统计》等各种统计书籍的相关数据，其中包括人口普查、人口推测、劳动力调查、家庭收支状况调查、消费者物价指数调查等。当要下载GDP变化的相关数据时，可先从“按照范畴检索一览表”入手，再从《日本的统计》中进行检索。《日本的统计》分为日本国土、人口、经济、社会、文化等24个范畴，由490个

统计表和 60 个统计图表构成。在其第 4 章“国民经济计算”中，以表格处理软件“Excel”的形式统计了“国内总支出”的相关数据，将该 Excel 数据下载后粘贴到“SOLO”上，便可简单地绘制出图表。初学者或许经过一段时间才能习惯，但实际动手实践一下就能很快学会。实现图表化后变得更加容易理解，因此请大家务必掌握这个技巧。

下载数字并直接实现图表化，能够使信息变得更加容易理解。

○通过因特网下载数字



资料来源: ForeSight & Company

至此为止所讲的内容可归纳为下列 3 个要点：

1. 在收集信息时，首先要明确其目的和背景，这非常重要。做到这一点，就能理解整体状况，从而提高工作效率。
 2. 对信息源很熟悉，就能提高劳动效率和质量。1 天只有 24 小时，所以必须尽量提高劳动效率。
 3. 通过因特网下载数据能够极大地提高工作效率。
- 请大家牢牢记住上述 3 个要点。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 在收集信息时，首先要明确其目的和背景，这是非常重要的。做到这一点，就能理解整体状况，从而提高工作效率。
- 对信息源很熟悉，就能提高劳动效率和质量。
- 通过因特网下载数据能够极大地提高工作效率。

资料来源：ForeSight & Company

注：SOLO 是一款专业制作演示资料的软件，是由原麦肯锡公司的咨询人员在咨询工作的第一线积累了丰富的绘制图表经验后开发成功的。在教材“本质性问题的‘发现’课程”中包含有该软件，可通过下列网站下载试用版：

<http://www.LT-empower.com/02/no-05.html>

3.2 掌握收集信息的窍门

说起收集信息，绝不是简单地随波逐流、漫无边际地搜寻，特别是我们要把自己培养成为问题解决者，要对收集来的信息附加上价值后向领导及顾客汇报，因此必须高效率地完成收集信息的工作。

本节将说明如何高效率地收集信息，即工作步骤和相应的技巧。

3.2.1 首先考虑工作步骤

收集信息的窍门就是首先明确目的、考虑工作步骤，具体

有如下 3 点：①制定高效率的工作流程；②灵活运用定量信息和定性信息；③尽量提高公开信息的价值。公开信息没有什么惊人之处，但其数量多，弃之可惜，只要使用方法得当，会收到非常好的效果。因此本节对此也将相应地涉及。

收集信息的窍门

- 制定高效率的工作流程
- 灵活运用定量信息和定性信息
- 尽量提高公开信息的价值

前面已经说过，在收集信息的工作中，明确其目的及提高工作效率是非常重要的。收集信息是有时间限制的，不可逾越的界限是十分明确的，因此必须在规定的时间内收集数据并进行分析，然后提交报告。

由此可见，先明确了目的，才能提高收集的自由度。若需要委托外部人员或公司内部的其他部门做某项工作，则必须尽早地确定工作步骤。

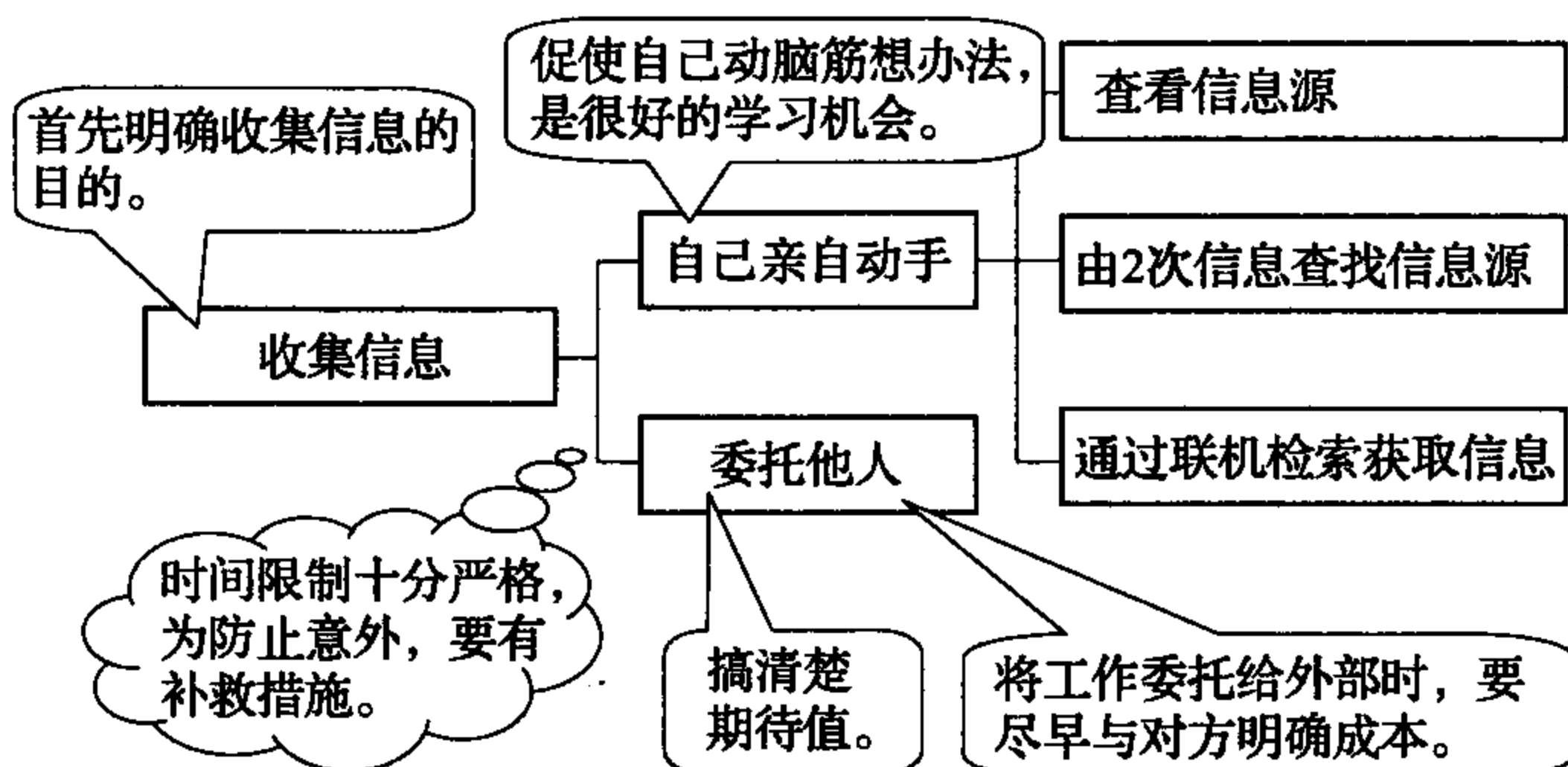
收集信息的方法无非是自己亲自动手或委托给他人。当提交报告的期限很紧或感到完成的时间不足时，为了按时完成任务，就必须委托给他人。但即使是委托给他人，也不能把全部工作都交给对方去做，应该考虑到意外情况下的补救措施。自己亲自动手做的部分一定要扎扎实实地做好，这样能够促使自己动脑筋想办法，也是很好的学习机会。其方法即是如前所述的“查看信息源”、“由 2 次信息查找信息源”及“通过联机

检索获取信息”这3点。

而委托他人时必须要把握住期待值，这就是说，如果认为对方手中有完美的信息，那就错了。不论何时何地都要以自己为主体，委托他人做某些工作，其作用只能是辅助或拾遗补缺。

首先明确目的，才能提高收集的自由度。若需要委托外部人员或公司内部的其他部门做某项工作，则必须尽早地确定工作步骤。

○收集信息的方法



资料来源：ForeSight & Company

3.2.2 检索也有着眼点

本节将说明检索的着眼点。例如，在输入了关键字后却没有出结果，积极进取者会认真地考虑：“这个关键字不行，那就用别的关键字再试一试”。而没有提高价值意识的人想的是“检索没出结果也实属无奈，算了吧”，并就此止步。由此可见

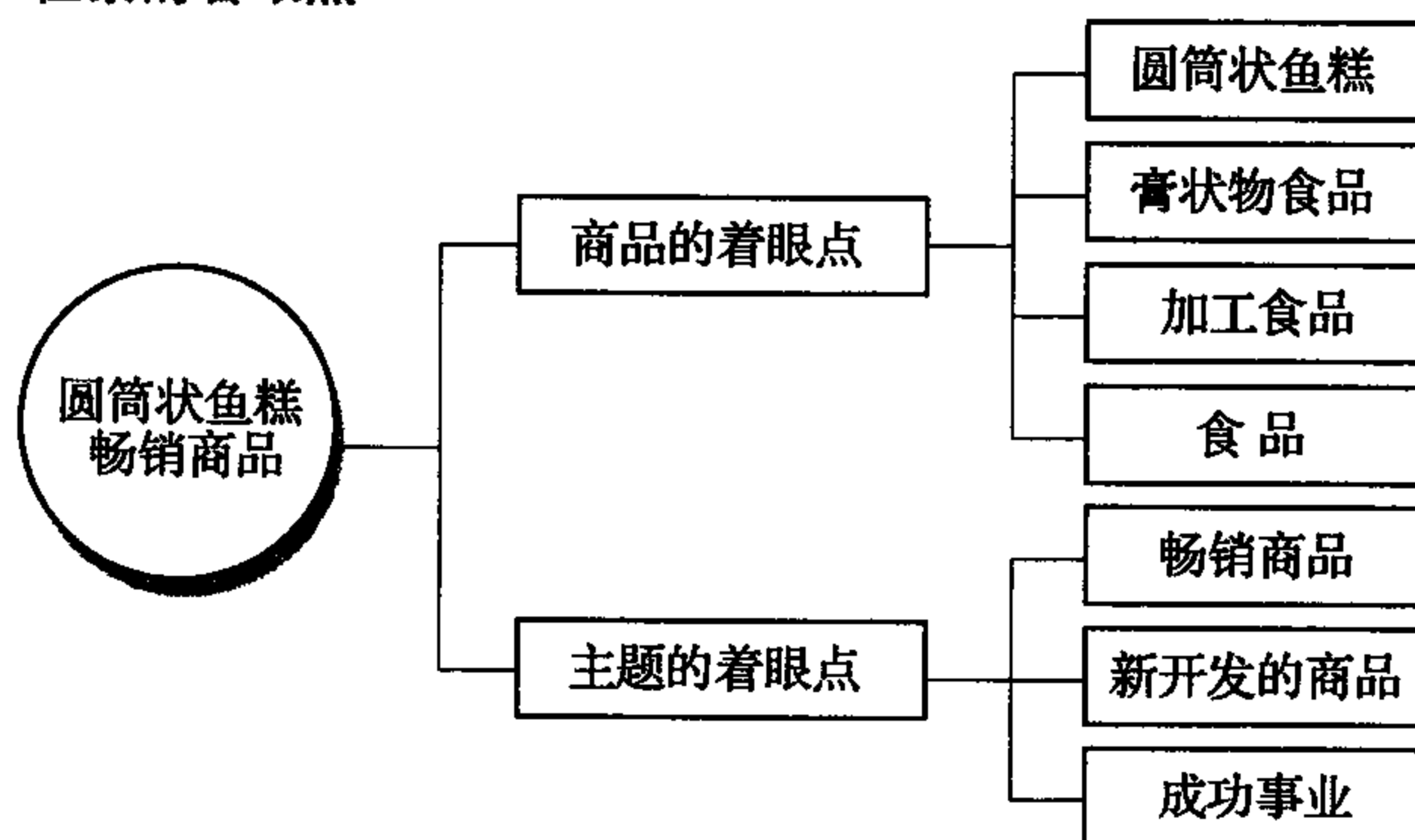
二者差别之大。既然动手检索，就要有毅力，必须下定决心，不查找出结果绝不罢手。

具体的方法就是改变检索的着眼点。例如，假设现在收集与“圆筒状鱼糕”这个畅销商品有关的信息，由于这种东西平时谁都不注意，因此在检索网站上输入“圆筒状鱼糕 畅销商品”后，出现的相关统计数据等信息非常少。若就此死心而放弃继续查找，则无法进展下去，因此改变检索的着眼点是很重要的。

在这种情况下，检索的着眼点有两个，即商品（圆筒状鱼糕）和主题（畅销商品）。如果采用商品这个着眼点——“圆筒状鱼糕”进行检索而没有得到满意的结果，可用其高位概念“膏状物食品”进行检索。若仍然没有得到满意的结果，可用更高级的高位概念“加工食品”进行检索，直至升级到“食

当检索结果少时，试一试改变检索的着眼点。

○检索的着眼点



资料来源：ForeSight & Company

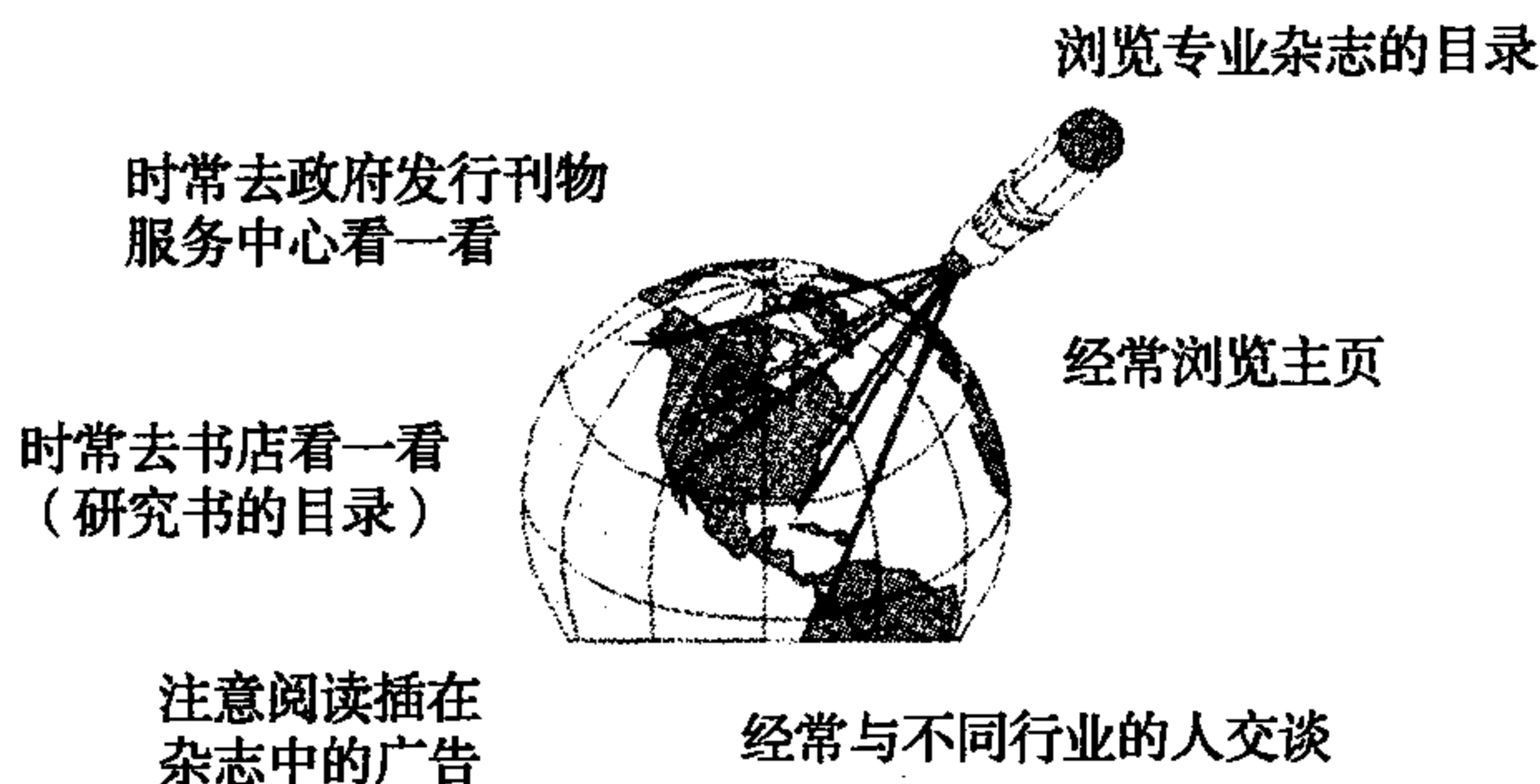
品”。与此相同，如果采用主题这个着眼点——“畅销商品”进行检索而没有得到满意的结果，可扩展至“新开发的商品”、“成功事业”等进行检索，这样锲而不舍地逐一检索下去，肯定会找到有用的信息。

3.2.3 平时就养成关注并收集信息的好习惯

平时就养成关注并收集信息的好习惯，这是非常重要的。其具体做法如下：阅读各种杂志，时常去政府发行刊物服务中心及书店看一看，注意阅读插在杂志中的广告，经常浏览主页，与不同行业的人多交谈等，要对各种各样的事物保持好奇心。去书店不是只看漫画书，要浏览商务书等有用的书的目录，若发现与自己工作有关的内容，并有参考价值，就可以买下来了。

平时就养成关注并收集信息的好习惯

○收集信息的渠道



资料来源: ForeSight & Company

好书能够帮助人们提高理解程度，当然选书也是有窍门的。只要掌握了窍门，就能高效率地找到好书。

例如先看书名和作者。最近有很多书在书名上标新立异，借此吸引读者，此时不要“受骗上当”。可多留意作者，而有些作者会经常不断地推出好书，要买这样的作者推出的令自己感兴趣的书籍。

或者大致浏览书的目录，就可基本了解该书的内容和质量。

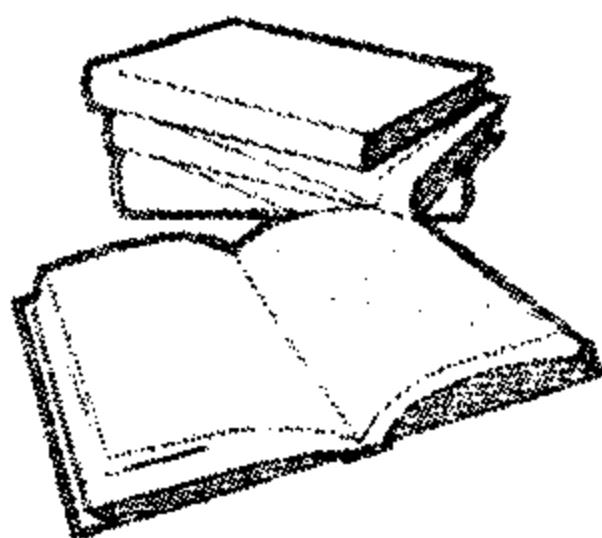
书的发行日期也是很重要的，若不是新信息，就没有意义了，所以较早发行的书已经没有使用价值了。

可大致地翻动书页查看一下该书的信息量和数据的多少，及是否是自己所需要的内容。与那些喋喋不休诉说无聊内容的书相比，还是购买内容充实、图表及数据齐全、便于读者理解的书更好。

好书能够帮助人们提高理解程度，掌握了选书的窍门，就能高效率地找到好书。

○选书的方法

- 先看书名和作者，判断是否想要阅读该书。
- 阅读书皮上的梗概介绍。
- 简略地浏览目录。
- 查看发行时间，判断书中信息的新旧程度。
- 大致地翻动书页查看一下该书的信息量和数据的多少及是否是自己所需要的内容，并判断该书是否容易理解（查看图表的多少）。



资料来源：ForeSight & Company

3.2.4 有效地利用定量信息

信息分为定量信息和定性信息。前者是数字，能够增强说服力；而后者则是人说过的话、杂志等的报道及文献等，它们的作用都是提高整体的理解程度。因此收集数据即数字形式的定量信息是非常重要的，而收集定性信息也同样重要。因此若没有目的地读书而对其内容不归纳整理，则实属浪费时间，这种说法一点也不过分。

归纳整理了定性信息的资料有助于对事物的整体加深理解，根据需要分别使用信息是很重要的。

○信息的种类



资料来源: ForeSight & Company

总而言之，事实是最重要的，没有什么能够胜过它。作为旨在解决问题的人，在讨论问题时，必须以事实为基准，换言之，必须从主观想象和一厢情愿中脱离出来。“商业的常识是……”、“从以往的经验来看……”、“根据直觉……”、“应该是这样”、“会得到这样的结局”等说法都是没有根据

的，所以是没有说服力的；相反，客观的事实、具体的数字是有根据的，因此具有绝对的说服力。希望大家将事实的重要性铭记在心。

理所当然没有什么能够胜过事实

○事实的重要性

商业的常识是……
 从以往的经验来看……
 根据直觉……

应该是这样
 （主观想象）
 会得到这样的结局
 （一厢情愿）
 无根据

↔

客观的事实
 具体的数字
 有根据

资料来源：ForeSight & Company

有些公开的信息看起来几乎没有任何价值，但如果能认真地阅读并巧妙地利用，有时也会派上用场。例如，最近的报纸比以前改善了许多，刊登了一些非常好的分析数据，特别是有些数据综合地说明了 30 ~ 40 年的变化，是非常重要的信息。那些对将来的预测、竞争力（市场份额）的比较和变化、成本的比较数据、利用“框架”工具整理出的内容、附有说明及分析的报道等都是很有用的，但很多人看过后没有收集保存下来，这是很可惜的。况且即使通过因特网检索新闻报道，也未必能很顺利地找到上述信息。

只要认真地阅读信息，即使是公开的信息，有时也能从中找到有价值的内容。

○公开的信息中也包含了有价值的内容

- 长期（30～40年）的变化
- 对将来的预测
- 竞争力（市场份额）的比较和变化
- 有关成本的比较数据
- 利用“框架”工具进行整理后的内容
- 附有说明及分析的报道

资料来源：ForeSight & Company

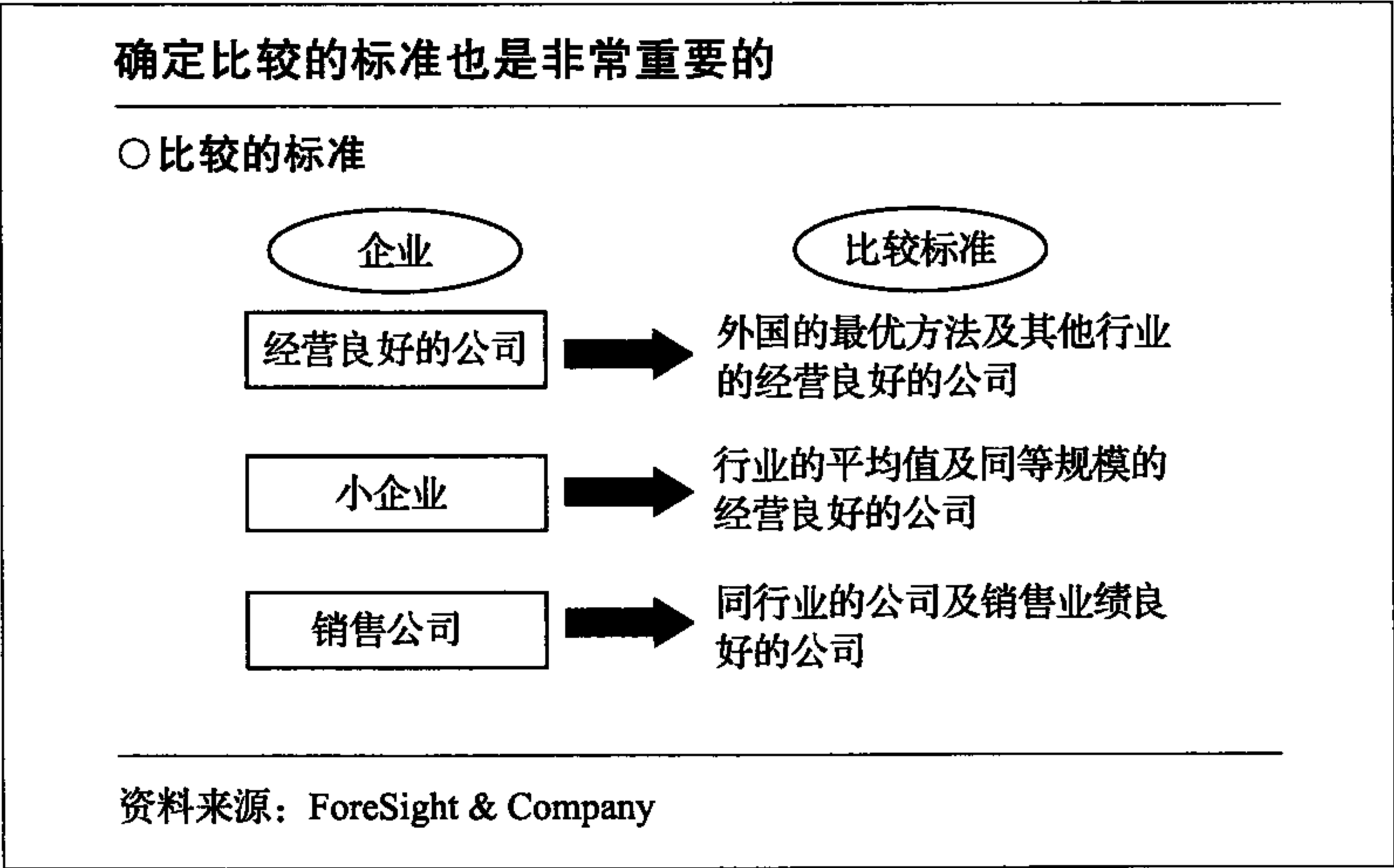
因此我建议大家养成剪报的好习惯，在看到重要的报道时便可将其保存下来。说起剪报，可能会感觉到有些过时了，但其实按照经营课题将其分类保存，在一旦需要时就能派上用场，若能进一步对这些信息进行归纳整理并实现图表化，今后用起来就会感到更加方便。

例如，在围绕“‘优衣库’品牌的服装为什么价格便宜”这一主题进行讨论时，若只是简单地跟在别人后面随声附和地说“它的确是便宜”，那就没有任何意义了。但如果能用数字进行比较，确切地说明并分析该品牌服装的具体某一部分的成本低于其他服装生产厂家，这样的报道就很有说服力了。由此可见，即使是公开信息，也能够经常从中找到有价值的内容，需要自己留心获取并保存。

再进一步动脑筋，将公开信息组合整理在一起，有时会有新的发现。例如，将政府发行的统计数据和杂志及报刊的报道组合整理在一起思考，会得到有趣的发现。将公司简介和宣传

册、有价证券报告书、行业发行的统计数据等所有的公开信息纵横交错地组合整理一番，从而提高其价值，这是我们应做的工作。这就意味着，一般性的公开信息并不是完全不能利用的，关键是靠我们下工夫进行整理，使其变为有用的信息；反之如果不下一番工夫进行整理，是不会变为有用的信息的。

说起收集信息的诀窍，还有一点也是非常重要的，这就是确定比较的标准。例如，在进行企业比较时，若是经营良好的公司，则与外国的最优方法及其他行业的经营良好的公司进行比较；若是小企业，则与行业的平均值及同等规模的经营良好的公司进行比较；若是销售公司，则与同行业的公司及销售业绩良好的公司进行比较，即必须首先确定进行比较的标准，然后再着手收集相关的信息。



- 最后将本章的内容归纳为以下 3 点：
1. 在开始工作之前先要明确其目的，思考具体的实施步骤。

收集信息的方法是多种多样的，要从中选择自由度高的方式。

2. 使用数字说明事实，可增强说服力。巧妙地归纳整理定性信息，能够进一步提高其价值。

3. 公开的信息中常常包含有非常重要的内容，对其下一番工夫，能够提高价值。例如，应当养成良好的习惯，即在阅读报纸时，若发现了如前所述的重要信息，应做剪报处理。

只要用心留意并切实地掌握上述 3 种方法，肯定能够高效率地做好收集信息的工作，请大家务必试一试。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 在开始工作之前先要明确其目的，思考具体的实施步骤。选择自由度高的方式来收集信息。
- 使用数字说明事实，可增强说服力。巧妙地归纳整理定性信息，能够进一步提高其价值。
- 公开的信息中常常包含有非常重要的内容，对其下一番工夫，能够提高该价值。

4 从数据到图表

- 绘制图表的目的 I
- 绘制图表的目的 II
- 绘制图表的基本规则

4.1 绘制图表的目的 I

向对方说明自己的想法和主张并力求得到理解，这不仅限于商务方面，在日常生活的各个方面都是必不可少的。为了有效地说服对方，必须怎样做才能达到预期的目的呢？

如果只是强调“大家都那么说”、“这是行业的常识”等，是难以说服对方的。

以数字为基础进行说明能收到一定的效果，但人们对此也抱有疑问，如果只是单纯地罗列数字，能让对方充分理解吗？

为了解决这些问题，本章将说明绘制图表的目的及有效地利用图表的益处，以便提高自己和对方的理解程度。

4.1.1 知道目的有助于绘制图表

数据实现图表化并不是单纯地为了文章变得更漂亮，而是为了帮助人们进一步思考。希望大家认真学习数据图表化的做法，掌握其技巧后，肯定会受益匪浅，获得丰厚的回报。

下面具体说明此项内容：

1. 绘制图表的目的

这是首先需要理解的，否则无法向下进展。

2. 图表的基本制作方法

若一味地按照自己的习惯绘制图表，是很难收到良好效果的。不论做什么事情，基础是非常重要的。

3. 制作更有说服力的图表的基本规则

是否知道这一点，其结果将有天壤之别。不知道基本规则而贸然绘制图表，得到的大都是不能令人满意的结果。

内容	LEARNING POINT
○绘制图表的目的 ○图表的基本绘制方法 ○制作更有说服力的图表的基本规则	

遵守基本规则，能够从一开始就制作出水平相当高的图表，因此请大家很好的理解上述三点。

绘制图表的目的有如下三个，第一个目的是理解利用数字所表示的事物。绘制图表不是单纯地画图形及插图，而是要理解所发生的事情。我们的目的并不是要制作出看上去很美观的图表，而是要理解问题并最终解决问题，因此可以说是为了理解数字的含义而绘制图表的。

第二个目的是要得到启示，即画出一幅图后应该使用什么样的数据进行分析。为什么要实现数字的图表化，在实现了数字的图表化后还应当调查什么？我们需要得到这样的启示。

第三个目的是提供美观的具有说服力的资料。在本章中除了要说明制作简洁易懂的图表所需的技巧外，还将进一步确认对图表来说什么是重要的。

绘制图表的目的
○理解利用数字所表示的事物 ○在其后得到应该使用什么样的数据进行分析的启示 ○提供漂亮的具有说服力的资料

4.1.2 利用数字提高说服力

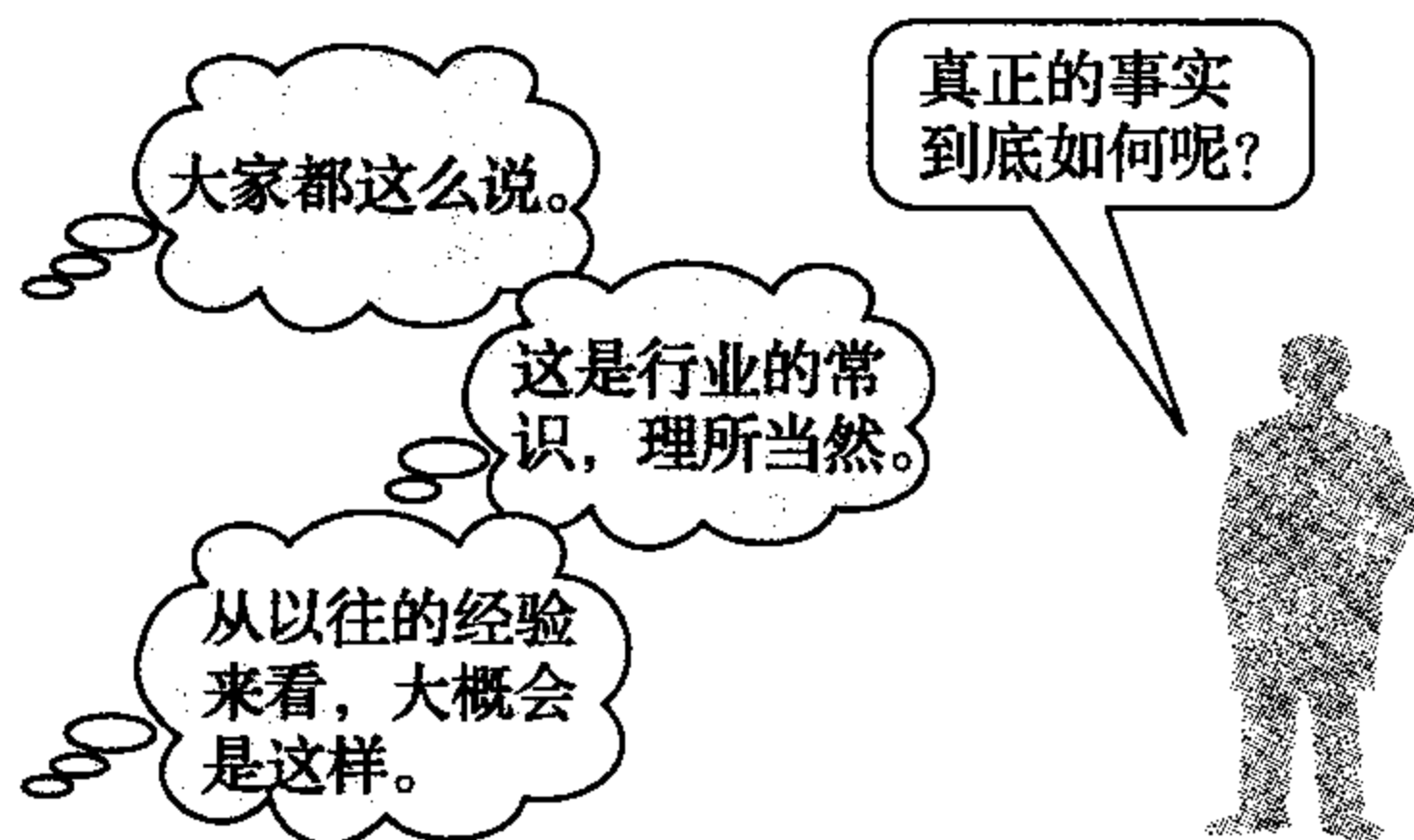
此节将详细说明绘制图表目的中的“第一点”。绘制图表能够提高理解程度，如上所述，利用数字说明已发生的事情，是能够提高说服力的，但图表将数字进一步加工成图形及插图，不论是对读者还是作者，都变得更加容易理解。即绘制图表能够使人们一目了然地理解事物。

我们平时都要说话，不仅是在商务活动中，即使在家庭中、与朋友和熟人之间及陌生人之间都是通过说话来表达意思的。一般说话时，大都是在无意识中说出自己的想法及感觉到的事物。例如，当说起天气时，经常听到的说法是“今天好冷啊”，而不会说“今天的气温是 -1°C ，从早上就开始下雪了，因此很冷”，也就是说没有人会详细地描述客观事实。

在这里希望大家能够理解，在商务活动中，若不使用数字，会被认为是个人的主观想法从而缺乏说服力；反之，当使用数字进行说明及讨论时，则能够增强说服力。因此在绘制图表前是要用数字来说话的，若不使用数字，就会听到这样的说法：“大家都这么说”、“这是行业的常识，理所当然”、“从以往的经验来看，大概会是这样”……这些说法在商务活动的场合是根本没有说服力的。上面提到的“大家”究竟是谁呢？认真追究起来看，也就是他一个人而已。因此在商务活动中，需要说清楚真正的事实，缜密且正确的信息是必不可少的，由此可见数字是何等的重要。

在商务活动中，若不使用数字，会被认为是个人的主观想法从而缺乏说服力。

○市场的详细划分



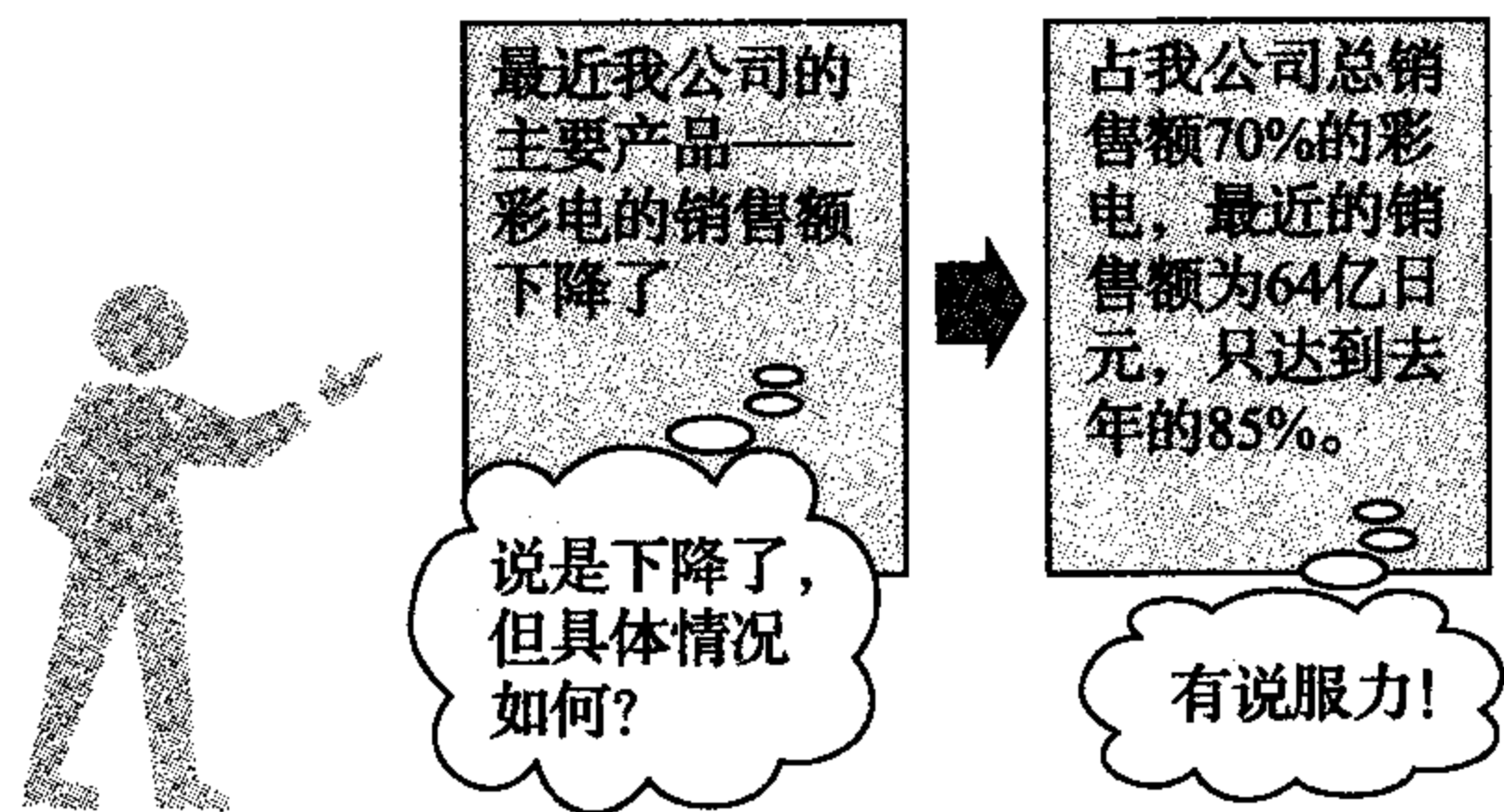
资料来源: ForeSight & Company

通过定量的数字信息，能够更容易看清楚真正的事实。例如，假设有人这样说：“最近我公司的主要产品——彩电的销售额下降了。”这种说法给人模糊的感觉，虽说销售额下降，但未搞清楚到底下降了多少。如果换成如下说法：“占我公司总销售额 70% 的彩电，最近的销售额为 64 亿日元，只达到去年的 85%”，其中有详细的数字，使人能了解更具体的情况，即彩电是占公司总销售额 70% 的主要产品，其销售额下降了 15%，为 64 亿日元，这就很有说服力，能使人理解究竟发生了什么。

下面的图表是数字表，由其内容可知，该表没有经过任何加工，只是利用计算机简单地进行了复制和粘贴而已。当然，如果是在这家电机产品制造厂家中负责彩电的工作，即使不能准确地记住这类数字，也能了解大概情况，例如占公司总销售额的 70% 左右，只达到去年的 85% 等。

通过数字能够更容易看清楚真正的事实

○使用数字的示例



资料来源: ForeSight & Company

只要在某种程度上掌握了数字, 就能够用数字做出回答。

○电机产品制造厂家A公司的销售额 (1995 ~ 2000年)

年份	彩电	其他	总销售额
1995	80	21	101
1996	80	25	105
1997	79	23	102
1998	74	24	98
1999	75	22	97
2000	64	27	91

示例

销售额的70%

为上年度的85% (单位: 亿日元)

资料来源: ForeSight & Company

在这里需要注意, 重要的数字大致知道就可以了, 不必非常精确, 关键是要理解。上面提到的 70% 左右、大约 8 成等大致的数字, 也是能说过去的。

其理由如下，只要在某种程度上掌握了数字，就能够用数字做出回答，其说明内容就具有说服力。若在说明问题时还能够列举出更具体的内容，例如人的名字等，对方就会感到“此人了解得很清楚”。这是双方沟通的技巧之一，可称为诀窍。

但使用数字时，若只是单纯地罗列数字，就无法让人知道究竟发生了什么。

下图是数字图表，表示从1990年到2000年期间的彩电国内供货量的变化状况。但只看这些数字，能掌握变化状况吗？当然也能根据图表向对方进行说明，由1990年的905万台减至1993年的814万台，从1995年开始增加，1997年达到1018万台，从1998年起再度减少，到2000年时为987万台等，但很少有人听了上述说明后能够正确理解其内容。

若只是单纯地罗列数字，就无法让人知道究竟发生了什么。

○彩电的国内供货量（1990～2000年）

年份	彩电
1990	905
1991	901
1992	830
1993	814
1994	835
1995	958

年份	彩电
1996	1011
1997	1018
1998	966
1999	960
2000	987

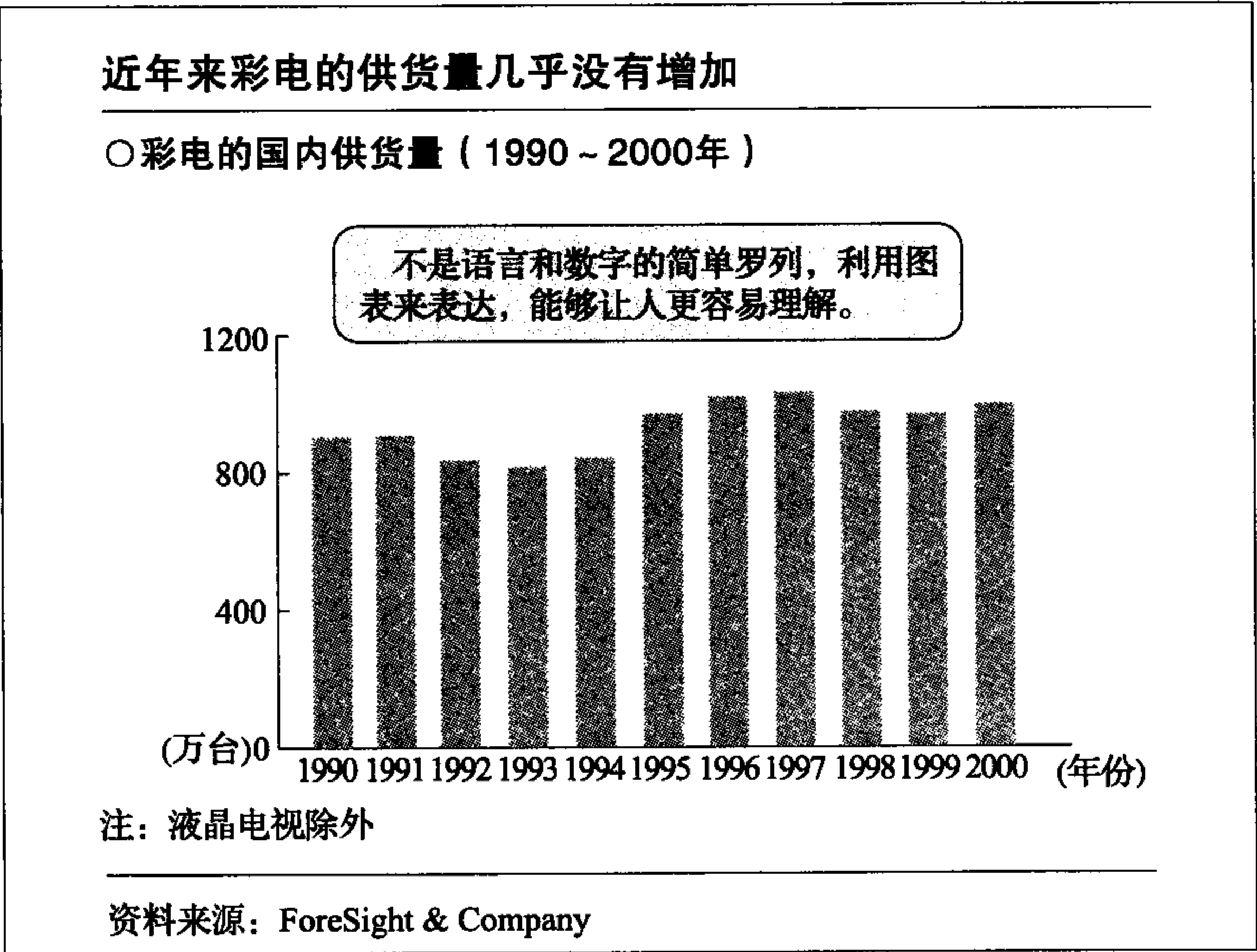
（单位：万台）

注：液晶电视除外

资料来源：ForeSight & Company

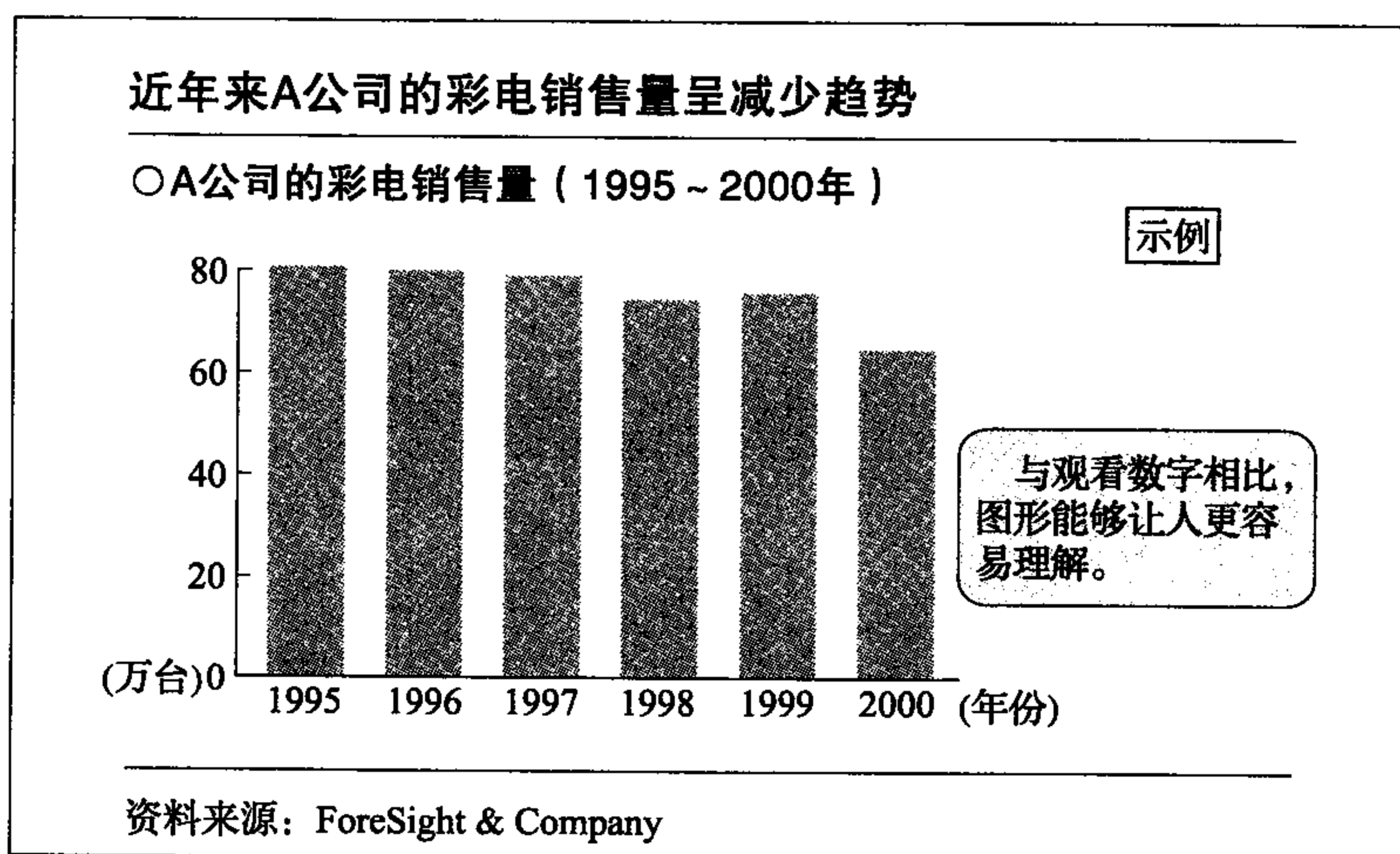
4.1.3 实现图表化后更容易理解

下面来看实现了图表化后的情况。下图中有棒状图形，供货台数的变化一目了然，由此能够表达为“近年来彩电的供货量几乎没有增加”。这不是语言和数字的简单罗列，利用图表来表达能够让人更容易理解。



请大家想象一下，在公司报告业绩的情境中将涉及各种数字，如销售额、销售成本价、边际利润、经常利润等。如果只看这些种类繁多、数量浩瀚的数字，会让人感到摸不着头脑，而实现了图表化后，事物变化便一目了然，自己和对方都能很容易地理解。

若以图表的形式来表达上述电机产品制造厂家的彩电销售量的变化，其结果又如何呢？如下图所示，1995 年的销售额为 80 亿日元，其后呈现出逐渐下滑的趋势，到 2000 年时已降至 60 亿日元左右，立刻就能明白。由此可见，与数字相比图表化使人能够更清楚地了解整体情况。



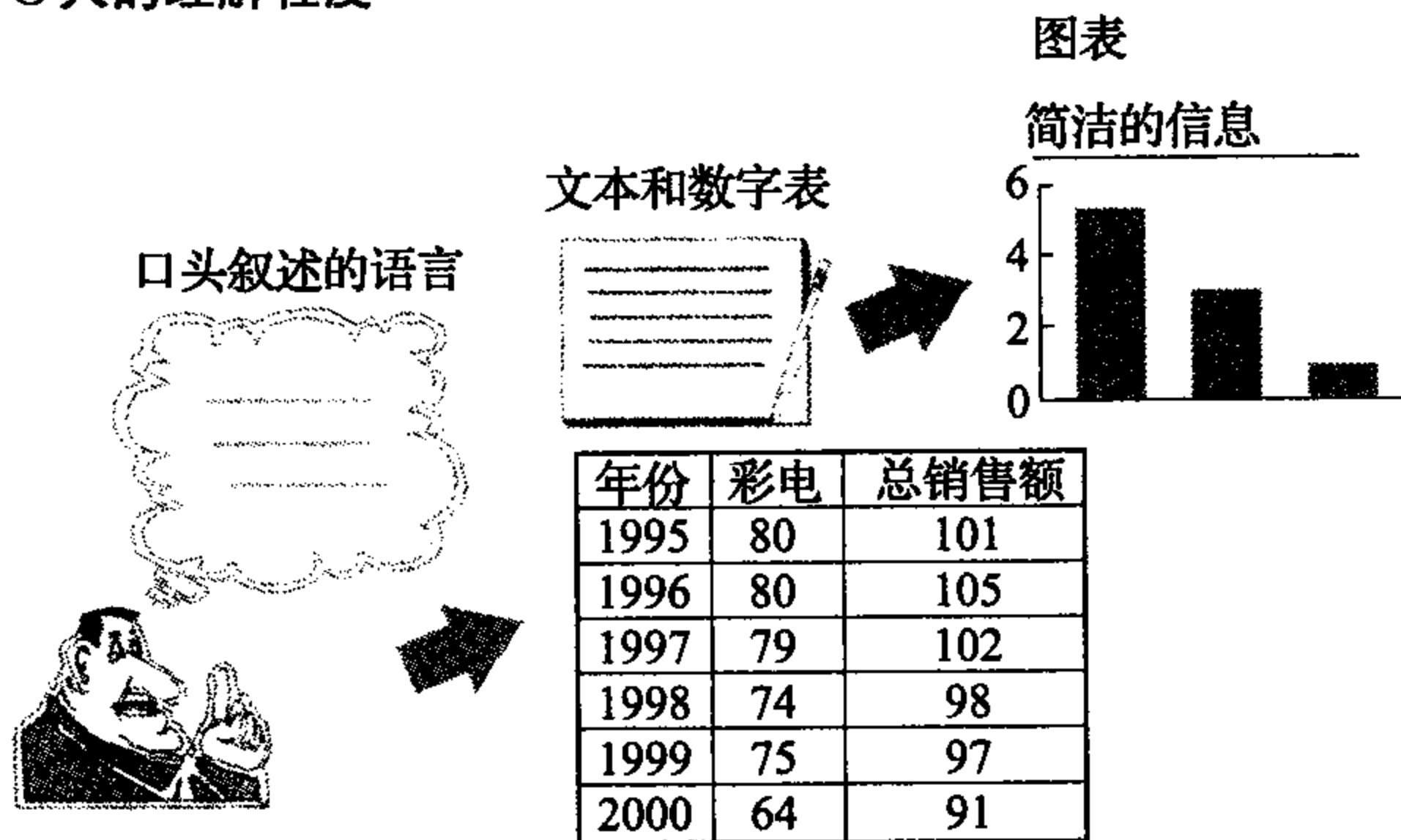
在说明某一事物时，可采取各种各样的方法。例如用语言表达是非常重要的，或者查看数字的罗列，计算这些数字并加以理解，当然这些方法有时是很适用的。但最近不仅是儿童，连大人都变得可视化了，更加擅长以图形和插图的形式来理解事物。由此可见，图形和插图将更多地融入到人们的日常生活中。

若只有 10 个数字摆在面前，或许还有耐心能够平静地看下去，若在 1 页资料中罗列了 80 个数字，甚至 100 个数字，结果会怎样呢？大概只看一眼就会觉得心烦了。此时

便应该注意，实现图表化后能够帮助人们加深对事物的理解。

使用简洁的说明图表，能够比数字和语言的罗列更增进理解。

○人的理解程度

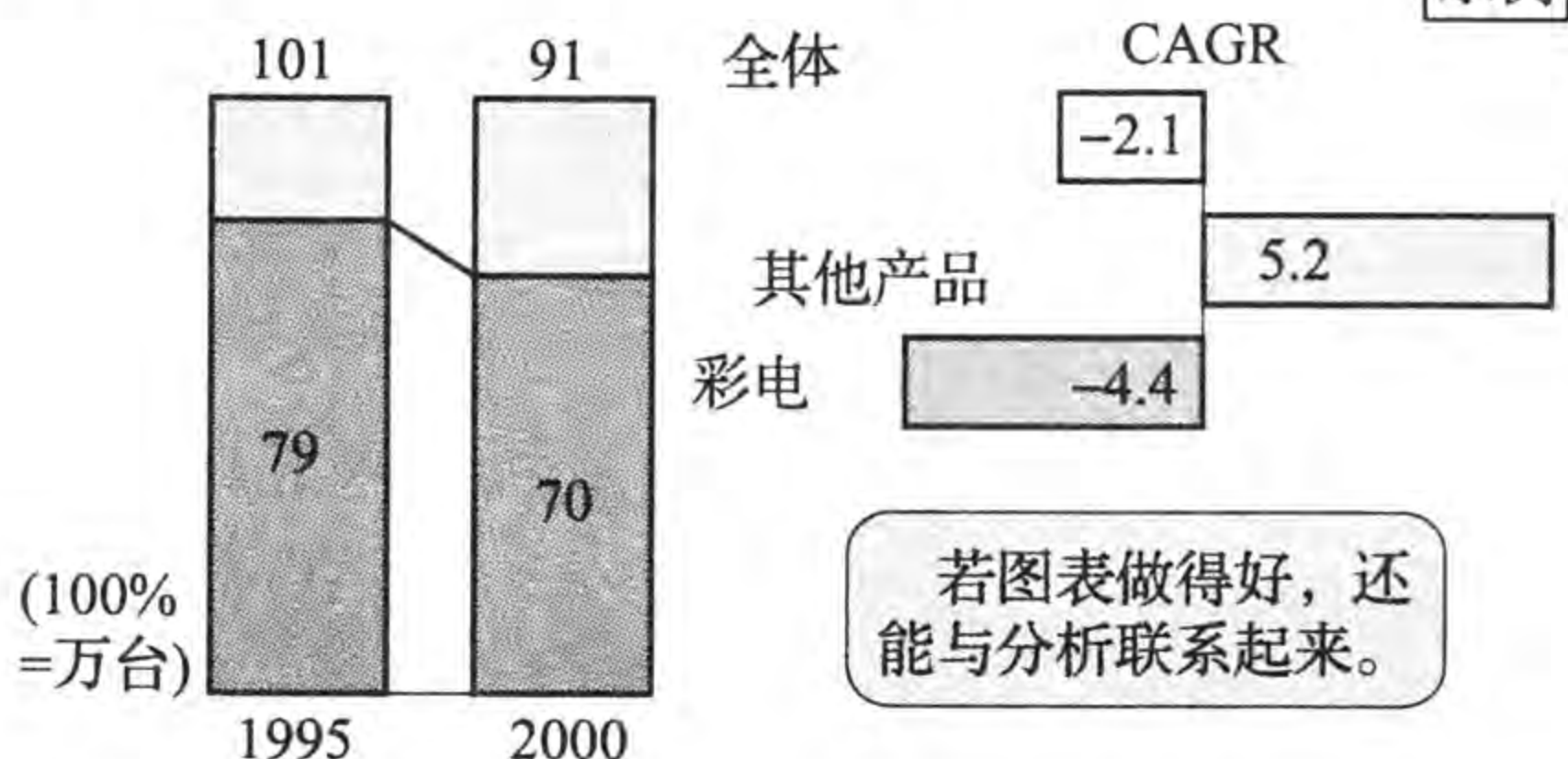


资料来源：ForeSight & Company

当以图表的形式来表达上述电机产品制造厂家的彩电销售量的变化时，还可采用如下图所示的其他方法。从销售额构成状况来看，彩电在 1995 年所占的比例为 79%，到 2000 年时已降至 70%；总销售额由 101 万台降至 91 万台，而且彩电所占的比例也在下降，因此彩电的增长率（CAGR/Compound Annual Growth Rate = 年平均增长率）为 -4.4%，相比之下其他产品的增长率为 5.2%。此时立刻就能明白，主要产品没有增长，而且若图表做得好，还能与分析联系起来，这是非常重要的。

占销售额70%的彩电的增长率下降

○A公司的销售额构成状况（1995～2000年）



资料来源：ForeSight & Company

在这里复习一下至此为止所讲的内容，即与口头语言相比，制作成文本和数字表格，即经过精心整理的文章和数字组合在一起，人们对其的理解程度要高得多。若在此基础上实现了图表化，描述简洁的信息，则更能提高理解程度。使用数字简洁地说明图表，要比语言的罗列更加容易理解。

至此为止所讲的内容可归纳成下列 3 个要点：

1. 使用数字进行说明，能够相应地提高说服力。
2. 单纯的数字罗列难以让人理解所要表达的内容。
3. 实现了数字的图表化后，能够大幅度地提高理解程度，

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 使用数字进行说明，能够相应地提高说服力。
- 单纯的数字罗列难以让人理解所要表达的内容。
- 实现了数字的图表化后，能够大幅度地提高理解程度，有利于加深自己及对方对事物的理解。

有利于加深自己及对方对事物的理解。

总而言之，绘制图表是提高理解程度的行之有效的行手段。

4.2 绘制图表的目的 II

在说服对方时，与使用语言相比，使用数字能够提高理解度；与使用数字相比，使用图表更能进一步提高理解度，对此我们已经有了初步的认识。特别是我们作为问题解决者要在商界生存下去，这就越发显得重要。

但是，绘制图表的目的并不仅仅是为了提高对方和自己的理解度，我们的最终目的是要解决问题。通过绘制图表能够促进分析，有助于理解所发生的事物，从而能够找出本质问题所在，这才是至关重要的。

在本节中将着重学习绘制图表的目的及为实现该目的而必须掌握的技巧。

4.2.1 明确分析的方向性

通过前面的章节——绘制图表的目的（I）的学习，我们明白了实现数字图表化后能够提高理解程度，而另外还很重要的一点，就是通过绘制图表能够明确分析的方向性。若图表能够说话，那是最理想的，可非常遗憾，图表本身是不会说话的，但图表能够表达各种各样的含义，即通过绘制图表能够明白下一步应该了解的内容。图表是帮助我们进行更详细分析的好助手，使我们得到新的发现。

没有人是第一次绘制图表，也没有人过去从未制作过图表，任何人在孩提时代都用圆规和尺子画过图。但是不能漠然地绘制图表，在绘制图表时一定要思考“为什么会是这样”，这是非常重要的。这样制作出来的图表是能够“说话”的，即图表是为了思考而制作的。

绘制图表时的第一视点仍然是从大（整体）到小（细节），不要从一开始就着手制作细节，而要先从能够把握住整体状况的图表开始着手制作，然后逐步推进到各个细节。

第二视点是思考为什么会发生这种事。不要单纯地绘制图表，而是完成一个后想一想“为什么”，这样做的益处是有助于发现问题。

第三视点是仔细深入地分析问题。知道了整体状况，思考了“为什么”，接下来就要追究细节，这也是非常重要的。按照计划好的流程制作出来的图表更让人容易理解。

绘制图表时的视点仍然是从大到小

○绘制图表时的视点

1. 制作能够把握住整体状况的图表
2. 思考“为什么”
3. 仔细深入地分析问题

例如，在研究市场时，首先要了解市场的整体情况，因此一般做法是先收集市场规模变化的数据。假设其结果是发现市场规模扩大了，则并不就此结束，而是必须要考虑市场规模扩大的原因是什么，换言之就是必须具有理性好奇心。有些产品

的市场规模扩大了，相反有些产品的市场规模缩小了，因此就需要分别进行调查，这样进行思考是非常正确的，这就是所谓的“使用图表进行思考”，也是绘制图表的真谛所在。

在研究本公司的情况时，首先要了解市场占有率的变化情况，调查各公司产品销售额的占有率及变化等。假设其结果是发现本公司的市场占有率下降了，下一步就必须调查市场占有率下降的原因。占有率表示竞争力，评估价值链就能够很清楚地知道竞争力。如果是制造厂家，其价值链中包括了产品开发、原材料采购、生产、市场活动、销售、售后服务等环节，必须要搞清楚是在哪个环节出现了问题而导致竞争力丧失。

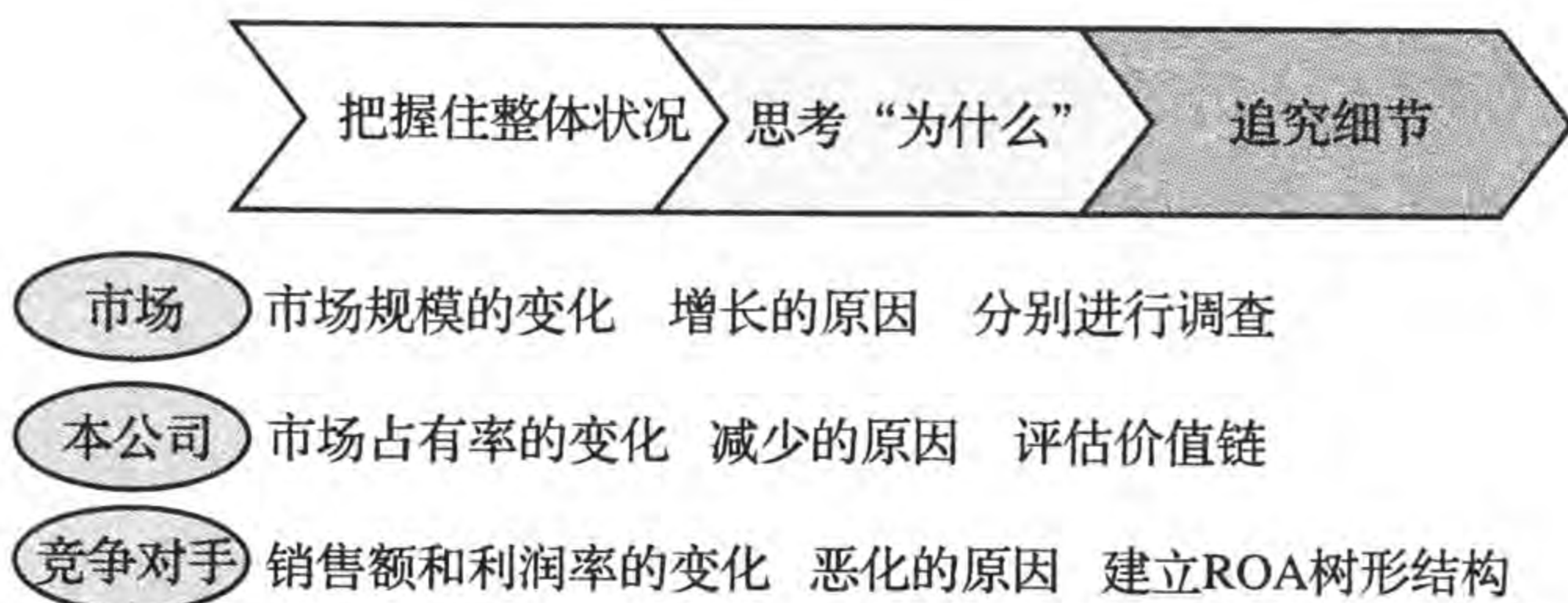
此外，在研究竞争对手的情况时，首先要了解其销售额和利润率的变化，搞清楚各公司成交的结果，要调查其销售额是增加还是减少，其利润率是上升还是下降。最近很多公司的销售额和利润率都呈下降趋势，因此必须要查明销恶化的原因是什么。

其方法之一是建立 ROA ($\text{Return on Asset} = \text{总资产利润率}$) 树形结构。在判断企业的资本效率性方面，ROA 是具有代表性的指标之一，是纯利润除以总资产后所得到的比率。很多人的做法是计算相对于销售额赚了多少钱，这也是很重要的，即首先要知道过去所投资的钱创造出了多少利润。利用 ROA 树形结构可进行要素分析，在建立它的同时对公司内部进行详细检查。

即不论研究什么，都要按照“了解整体→查明原因→深入细节”的流程绘制图表，通过图表来表达所有的内容。这样制作的图表是最简单易懂的。

按照计划好的流程制作出来的图表让人更容易理解

○计划好的流程

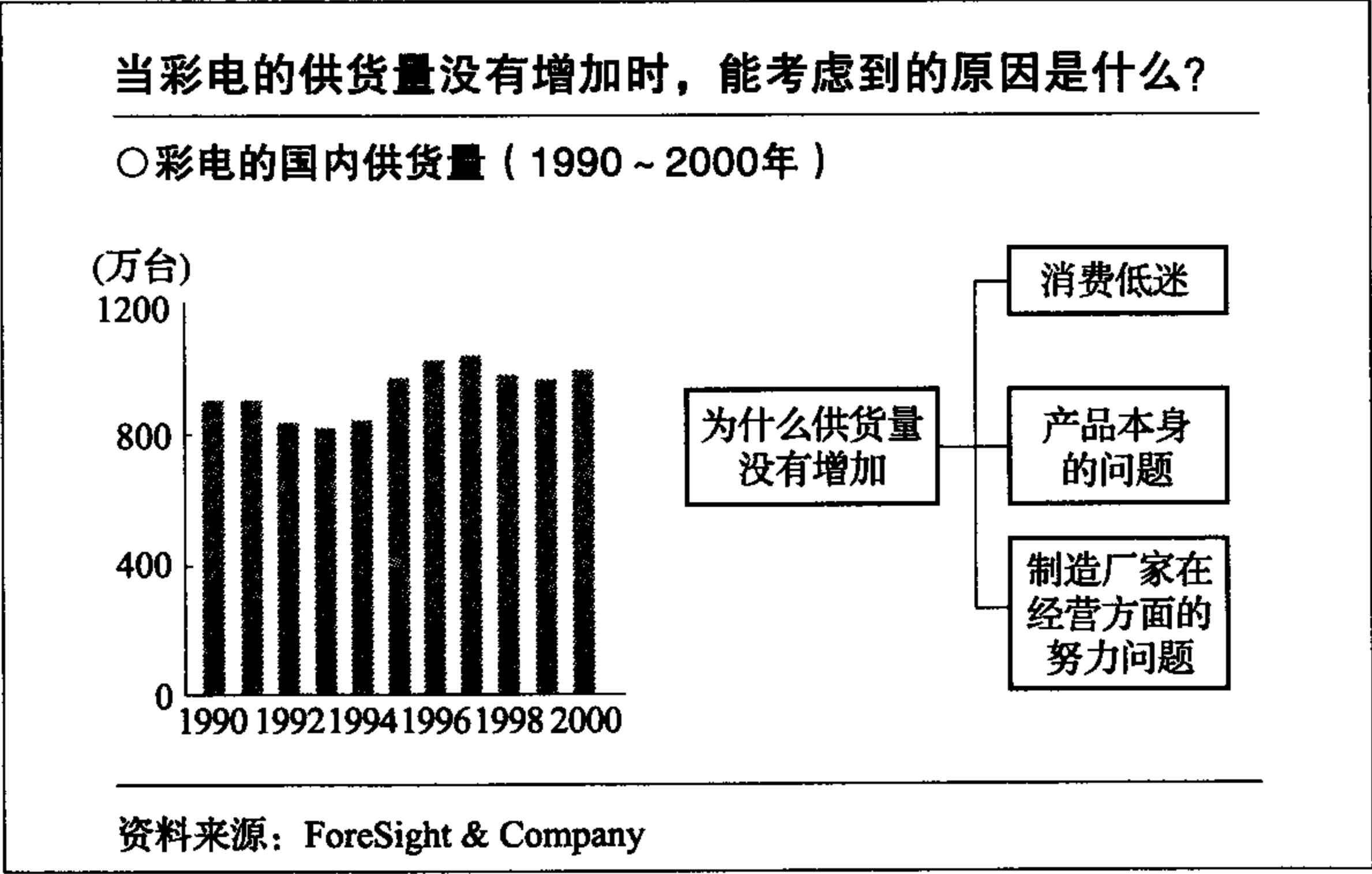


资料来源: ForeSight & Company

现在回到刚才的彩电供货量没有增长的话题上，其原因究竟是什么呢？是单纯的消费低迷，还是产品本身的问题？

目前确实是处于消费“寒冷”的时期，或许大家都在想“尽量少花钱”。但如果真是好商品，还是会有人购买的。也可能彩电这种商品已经落后于时代而卖不出去了，要不就是制造厂家在经营方面不够努力。当脑海中浮现出这些疑问时，便可着手对其逐一进行调查了。

要绘制图表，数据是必不可少的。例如，为了证明消费低迷，可调查家庭收支中用于购买家电产品的支出是多少，其具体做法在有关信息收集的章节中已学习过。为了证明到底是产品本身的问题还是制造厂家在经营方面努力不够，可对彩电中销路好的产品及销路不好的产品做一番调查。如果没有销路好的产品，那或许是产品本身的问题；如果有销路好的产品，那或许是制造厂家在经营方面的努力问题。



要从图表中得到启发，进一步加深思考，就必须不断地问“为什么”。例如，为什么在这里呈现出减少的趋势，为什么只有这一点增加？只有不断地提出问题，才能够深入进展下去。

4.2.2 深入进展的诀窍

本节将说明深入进展下去的诀窍。第一个诀窍是制作 10 年以上的长期图表，观察在该期间内是否有变化。在日本，一般多是制作 5 年期的图表，有时也制作 3 年期的图表。但制作 3 年期的图表不容易搞清楚事物，即使制作 5 年期的图表也同样如此，或许制作 10 年期的图表也觉得时间太短了，这是由于日本 10 年前正处于泡沫经济崩溃时代的缘故。要想扎扎实实地深入进展下去，需要观察大致 15 年中的变化状况，看哪里急剧增加或减少，关注该处并问“为什么”，即对自己尚不

明白的事物进行调查和分析。

第二个诀窍是在没有变化时将该数据细化后再调查，理由是，即使整体没有看到变化，但有时其内涵还是在变化的。在公司的业务中，即使整体没有增长，但存在着某些特定的产品增长及在特定地区增长的现象。若只关注整体，就不能搞清楚这些变化，这就需要进一步细化后再深入进行调查。

第三个诀窍是找出拐点，调查当时发生的事件及所做的事情。

第四个诀窍是分析要素，并使其反映到图表中。

第五个诀窍是与相关的变量结合起来，观察其关系。按照上述诀窍去做，就能逐渐接近事物的核心。

要从图表中得到启发，进一步加深思考，其诀窍就是必须不断地问“为什么”。

○深入进展下去的诀窍

1. 制作10年以上的长期图表，观察在该期间内是否有变化。
2. 在没有变化时将该数据细化后再调查。
3. 找出拐点，调查当时所做的事情。
4. 分析要素，并使其反映到图表中。
5. 与相关的变量结合起来，观察其关系。

资料来源：ForeSight & Company

4.2.3 用于演示的图表

有些图表就是用于演示的，如果不能正确地向听众表达自己的想法，那么听你讲演的人就会越听越糊涂。有人认为那是

由于对方没有理解能力造成的，将责任推给对方，其实不然，对方听不明白，多是因为讲演者的表达能力有问题。如果图表简洁易懂，对方就容易理解，也容易留下深刻的印象。通过制作并使用这样的图表，不论是谁都会拥有高超的表达能力，能够使听众对你的讲演赞不绝口、点头称是，有心悦诚服之感，这才是绘制图表的意义所在。

尽管如此，大家还是没有制作出美观的图表，这大概是由于没见过美观的图表的缘故。例如，政府曾发行了各种各样的白皮书，其中所采用的图表可以说既不美观也不易于理解。光靠使用计算机的 Excel 表格处理软件来粘贴数据是远远不够的，我们需要制作美观且简洁易懂的有意义的图表。

绘制图表有以下五大优点：

1. 能够引人注目，因为图表美观且简洁易懂。
2. 能够在短时间内传播大量的信息。其实图表的信息量是非常大的，能够使人在瞬间加以理解。读文章是要花时间的，而图表只要看一眼就可理解其内容。
3. 与只使用语言来说明相比，图表能够给人留下更深的印象。一般来说，人们不会很清楚地记住谁说了些什么，但用眼睛看到的、通过视觉获取的信息是很容易留在记忆中的。图表就具有这样的优点，因此制作漂亮的图表、具有说服力和感染力的图表就显得至关重要。
4. 能够对自身头脑进行整理。人的大脑并非十分敏锐，通过绘制图表能够将事物留在自己的记忆中，整理起来也很

容易。

5. 可作为图表库使用。图表库这一说法是我们在数据库的基础上创造出来的新词，将已制作的图表存储在服务器中，要用时将其调出来，会感到十分方便。

图表具有以下五大优点

○图表的优点

1. 能够引人注目。
2. 能够在短时间内传播大量的信息。
3. 与只使用语言来说明相比，图表能够给人留下更深的印象。
4. 能够对自身头脑进行整理。
5. 可作为图表库使用。

资料来源：ForeSight & Company

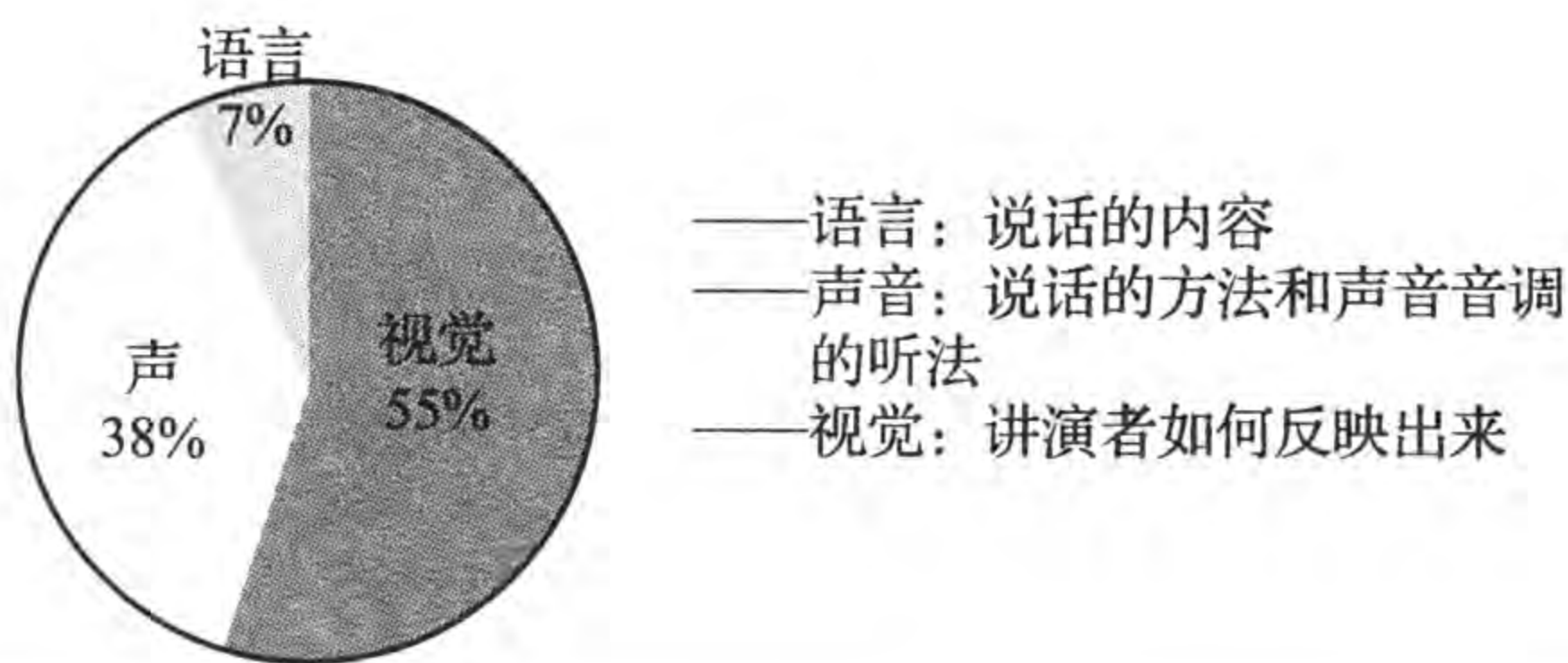
只看上述五大优点，便可知绘制图表的益处是非常多的。

在这里还将说明通过演示获取对方信赖的窍门。要让对方相信自己，最有效的做法就是通过视觉方式阐述自己的主张，这是《演示——成功的秘诀》（Bob Boylan 著）一书中所说的。据称若按照有效率来区分，视觉（讲演者如何通过视觉方式反映出来）为55%，声音（说话的方法和声音音调的听法）为38%，语言（说话的内容）为7%。

正因为视觉是眼睛能够看到的，所以图表本身要制作得美观，但声音的有效率也高达38%，因此发表讲演时声音要有魅力，能感动对方更好。此外，从视觉角度来说，讲演人应具有

为了得到对方的信赖，通过视觉进行阐述是最有效的方法。

○在讲演中得到对方信赖的窍门



资料来源: ForeSight & Company

良好的形象。

在图表中使用统一的格式，看上去会漂亮得多。整个画面都填满了图表，或只有用放大镜才能看清楚图表，这肯定会招致对方的反感。而图表的大小相同、格式一致以及制作方法具有一贯性，这些都将给对方留下良好的印象。

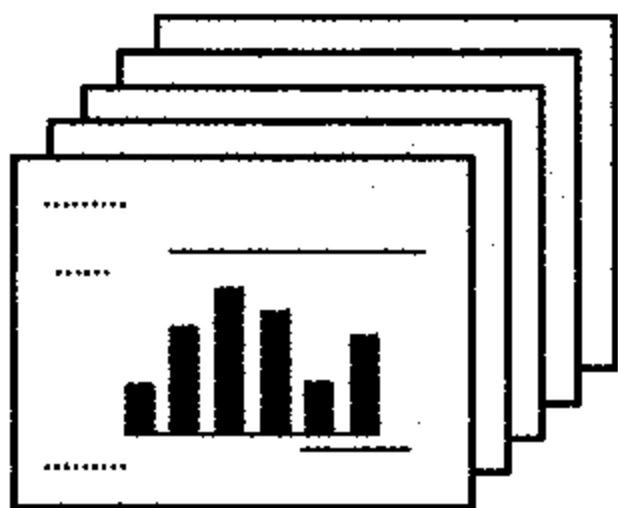
图表是重要的知识性资产，图表库的完善和利用将使企业得到强化。不断地将做好的图表存储到图表库中，使图表库进一步完善，这种做法能够得到很好的回报。例如，只更新图表中的数字就能够立刻作为新图表使用，能够清楚地了解信息的来源，能够强化特定领域的知识，可用于讲演和出版等，图表库的用途是非常广泛的。

将上述所说明的三个要点整理归纳如下：

1. 在绘制图表时也要先把握住整体状况，然后逐步推进到各个细节。

图表是重要的知识性资产，图表库的完善和利用将使企业得到强化。

○图表库的有效使用



- 只更新图表中的数字就能够立刻作为新图表使用
- 能够清楚地了解信息的来源
- 能够强化特定领域的知识
- 可用于讲演和出版

资料来源：ForeSight & Company

- 2. 尽量以长期（10 年以上）的视点观察事物，当出现拐点时，要查明其原因，询问“为什么”，再向细节推进。
- 3. 图表的优点是容易留在观看者的记忆中，对自己来说也容易进行整理。

请将上述要点铭记在头脑中，制作出高效率的图表。

至此为止所讲内容的要点：CHECK POINT

- 在绘制图表时也要先把握住整体状况，然后逐步推进到各个细节。
- 尽量以长期（10年以上）的视点观察事物，当出现拐点时，要查明其原因，询问“为什么”，再向细节推进。
- 图表的优点是容易留在观看者的记忆中，对自己来说也容易进行整理。

4.3 绘制图表的基本规则

我们已经学习了制作各种图表的方法，其要点都已牢牢记住并理解了吗？

实际上大家作为问题解决者，在绘制图表时，不能只制作出表示图形和想法的图表就算了，而必须是为了向对方说明问题点、提出解决对策而制作出堪称“完美”的图表。

要制作出“完美”的图表，除了图表外还需要各种要素，有应遵守的基本规则。

在本节中将学习绘制图表的基本规则。

4.3.1 为制作出“完美”的图表而学习基本规则

一看就令人感到简洁易懂的图表能够让信息具有说服力，是让对方理解的有力武器，而只单纯地表达图形和想法的图表是不可能产生上述效果的。要制作出能够简洁易懂地向对方说明问题点和解决对策的图表，仍然要遵循基本规则，充分添加其要素，才能制作出“完美”的图表，而且为了完成制作，需要多次绘制图表以便熟练掌握技巧，这是非常重要的。下面将具体说明绘制图表的规则和要点。

绘制图表的基本规则有以下三点：第一是一看就令人感到美观；第二是一看就能够让人理解；第三是要拿出完成品。能够满足上述要求，就可以说是好图表了。

制作图表的基本规则

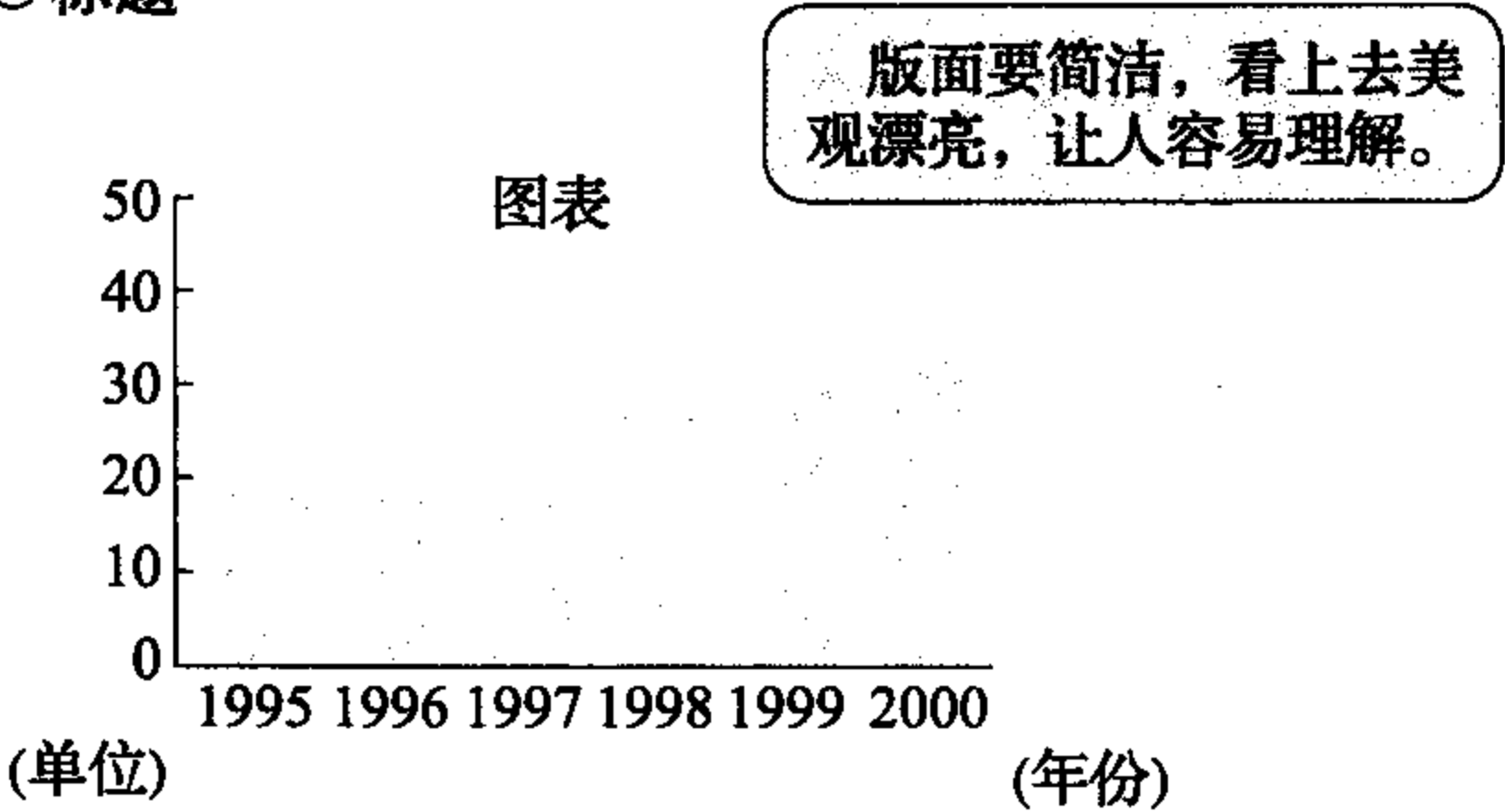
- 一看就令人感到做得很漂亮
- 一看就立刻能够让人理解
- 要拿出完成品

习惯了绘制图表后，若没有按照上述规则去做，即使缺少了其中任意一个，也会感到不对劲。此外，当别人看到该图表时，若觉得“哎……有些怪”，则意味着虽说图表是半成品，但其结果是无法得到对方的信赖的。所以从这个角度来说，绘制图表时要始终向着一个目标努力，即要达到完美的程度，这是非常重要的。

下面就来看看我们说的好图表到底好在哪里。首先是页面要简洁，看上去美观漂亮，让人容易理解。这里有个小窍门，即定下来要使用的模板之后，就一直坚持用下去，不要中途改变。

信息

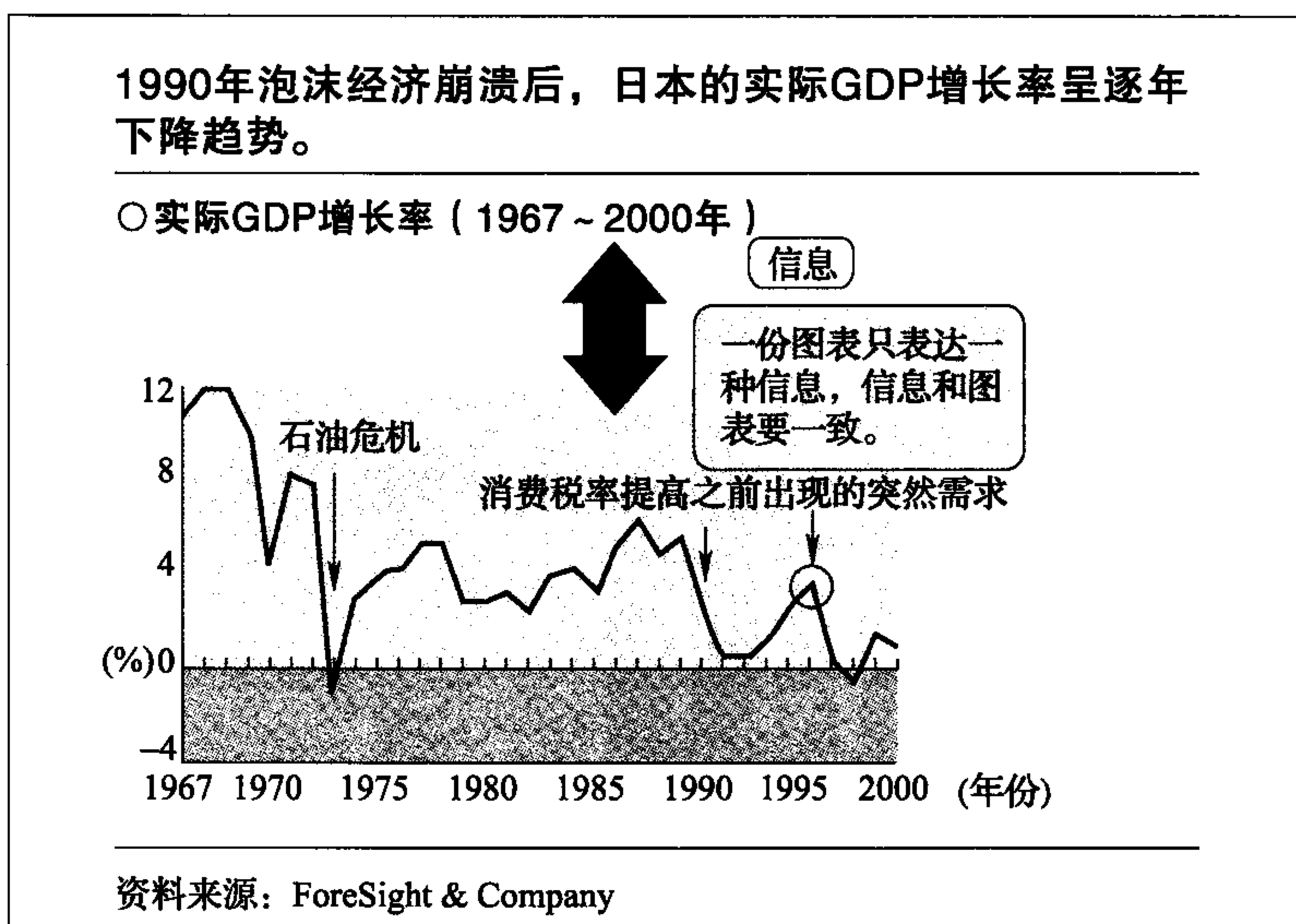
○标题



资料来源：ForeSight & Company

此外，在绘制图表时将大量用到“Excel”和“Power Point”，需要留意的是，使用“Excel”时要考虑到图表的大小一致，否则会使人感到不整齐；使用“Power Point”时，经常遇到页面设计的问题，而核心内容若写得不好，将给人留下杂乱无章的印象，显得缺乏内容，空洞无物。总之，简洁、易懂、美观是基本要素。

如下图所示 1967 年以后，日本实际 GDP（国内生产总值）增长率的逐年变化情况。由该图可知，1990 年泡沫经济崩溃后，日本的实际 GDP 增长率在该期间除了因消费税率提高之前出现的突然需求而上升外，均呈现逐年下降趋势。而要让对方更清楚地理解这一变化，制作该图表进行说明是很好的办法。



所谓过分贪婪是失败之母。提供信息的一方拥有各种各样的信息和经验，往往容易给图表添加很多内容。但是读者若不

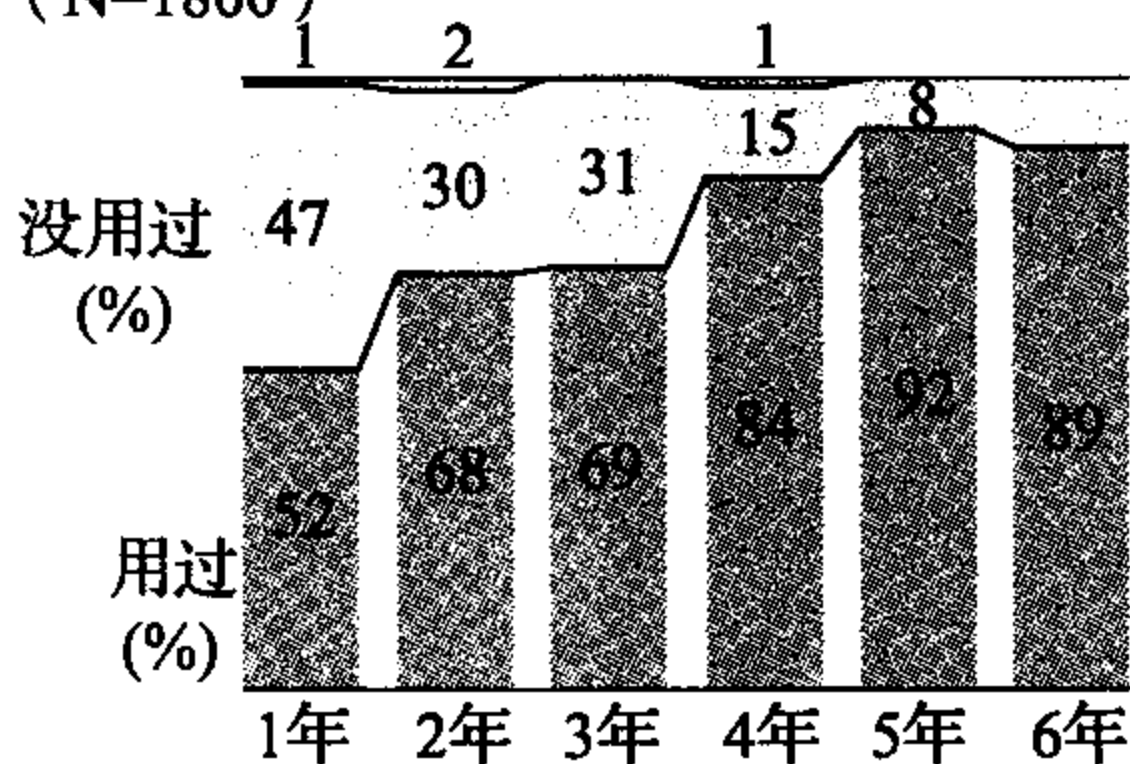
能从图表中理解其含义，则大量的信息反而会使误解，让读者感到不知所措。

因此绘制图表时要控制好自己的欲望，不要把大量的内容都放进去，此时所应具备的心态是“只能从该图表中理解这一点”，即一份图表只表达一种信息。当然信息和图表如果不一致，那就没有意义了，这是不言而喻的。

图表的标题应短而明确。例如下图表示按学年区分的小学生应用个人计算机的统计状况，图表的上方是标题“小学生应用个人计算机的状况”，在该标题上面又出现了如下说明：“在小学，个人计算机的应用比例随着学年的升高而增加，在高学年中约90%的小学生用过个人计算机。”这种不简练的长标题经常可以看到，而往往是标题越长越不容易让人理解。

在小学，个人计算机的应用比例随着学年的升高而增加，在高学年中约90%的小学生用过个人计算机。

○小学生应用个人计算机的状况（1999年）
(N=1800)



标题

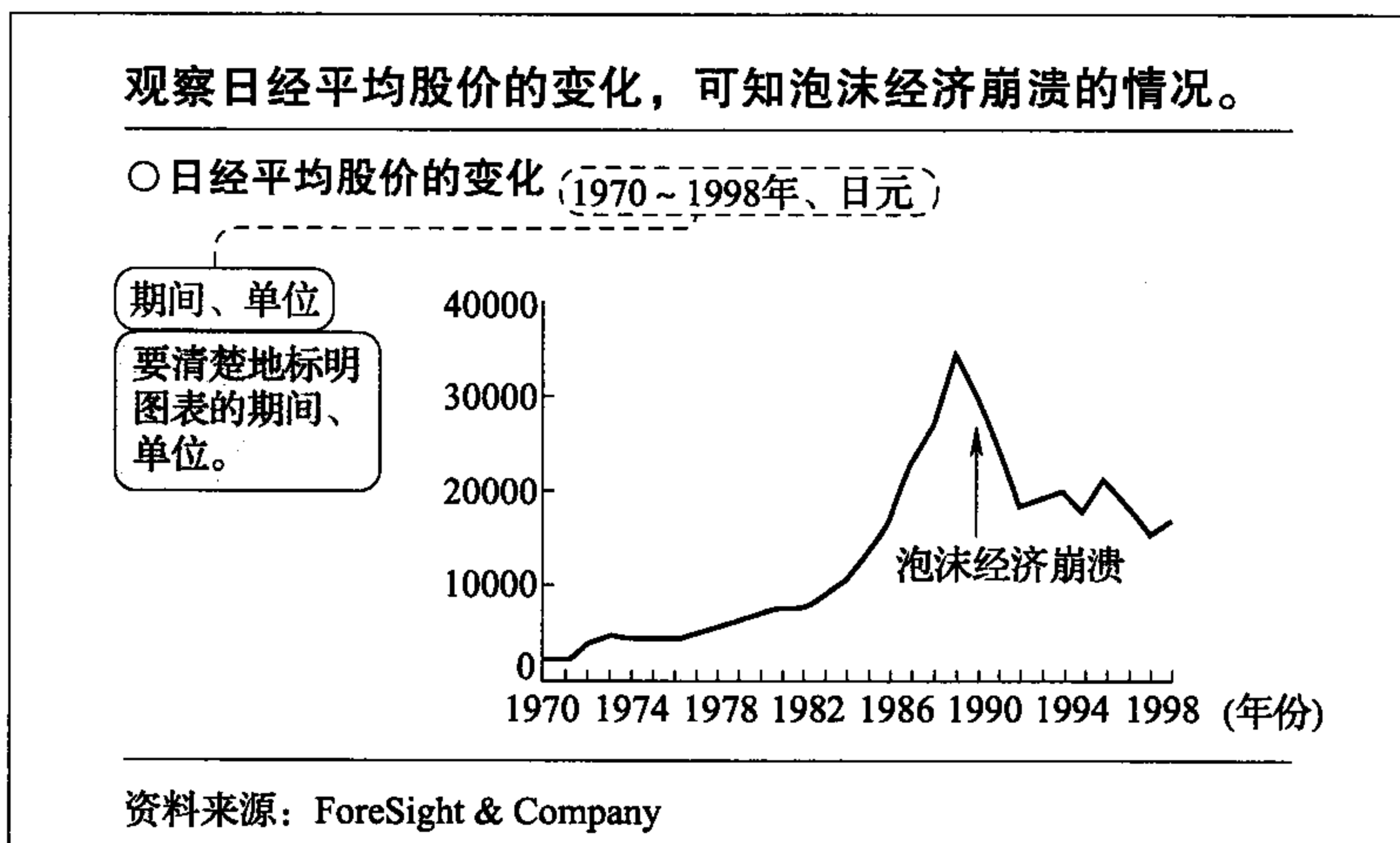
标题要清晰、简短

注：以小学1~6年级的各300名小学生为对象，调查是否使用过个人计算机，上图统计表。

资料来源：ForeSight & Company

在该图表中，具有说服力的图形放在正中央，其下面是注释和引用出处，这是图表的基本构成。标题简洁，注释及说明的要点集中，这样的图表才能利于读者理解。

在图表中使用图形时，应将其相应的期间和单位放在醒目之处，这也是很重要的。例如在下图中，“**日经平均股价的变化**”这个标题的后面注明期间——“1970 ~ 1998 年”及单位——“日元”，使人一目了然。

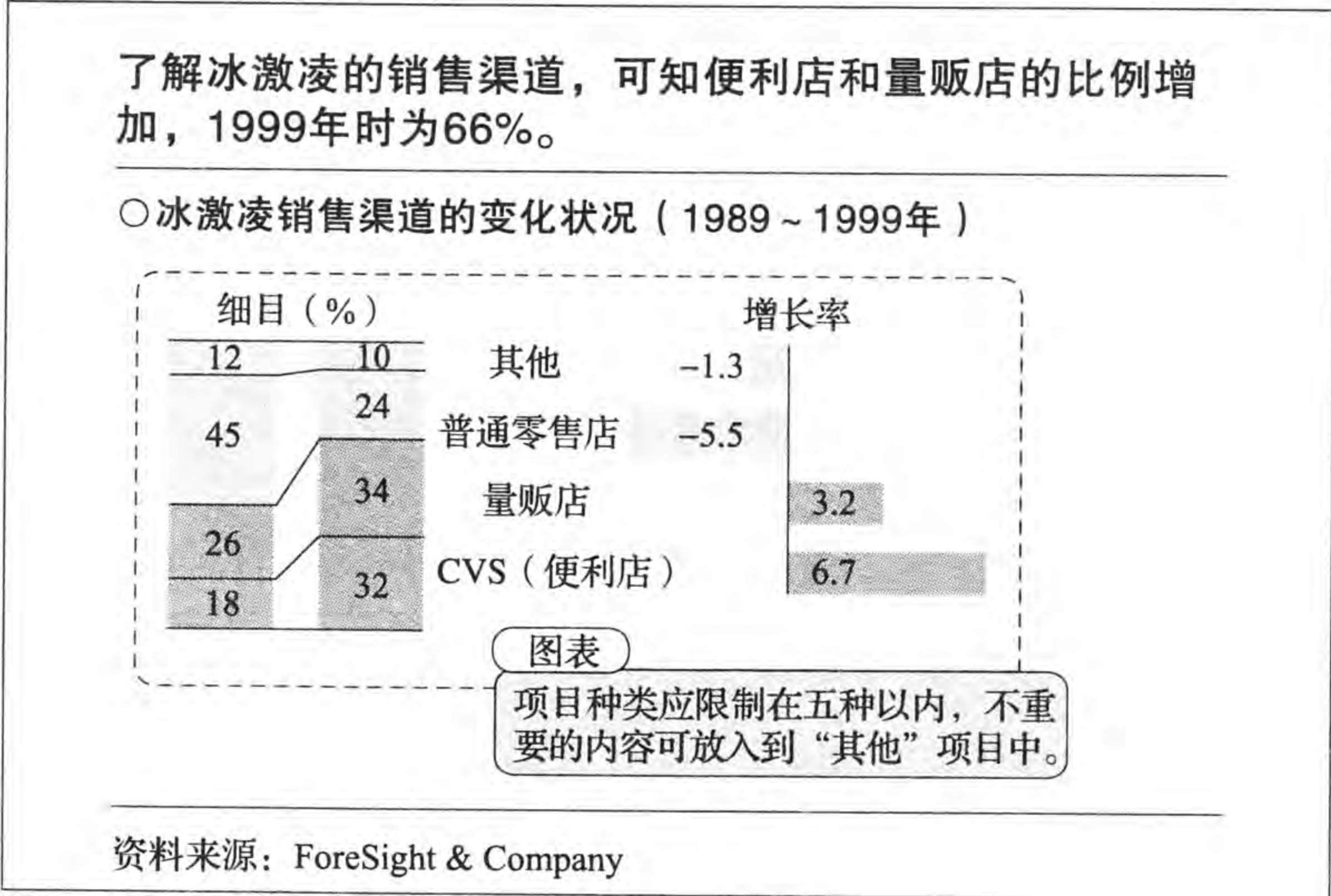


由于要表示股价的变化，所以看比例尺的数字即可，例如看纵轴可知股价是多少日元，看横轴可知相应的年代。但是最先被注意到的是标题，在其附近如果表示出与图形相应的期间和单位，会使人感到更加亲切，故需要注意其所在的位置，当然不需要表示期间和单位的图表另当别论。

在注明单位时，如果是金额，要清楚地注明日元、千日元、万日元、百万日元、亿日元，并要仔细检查，切不可搞错。

4.3.2 项目种类适中的图表更美观

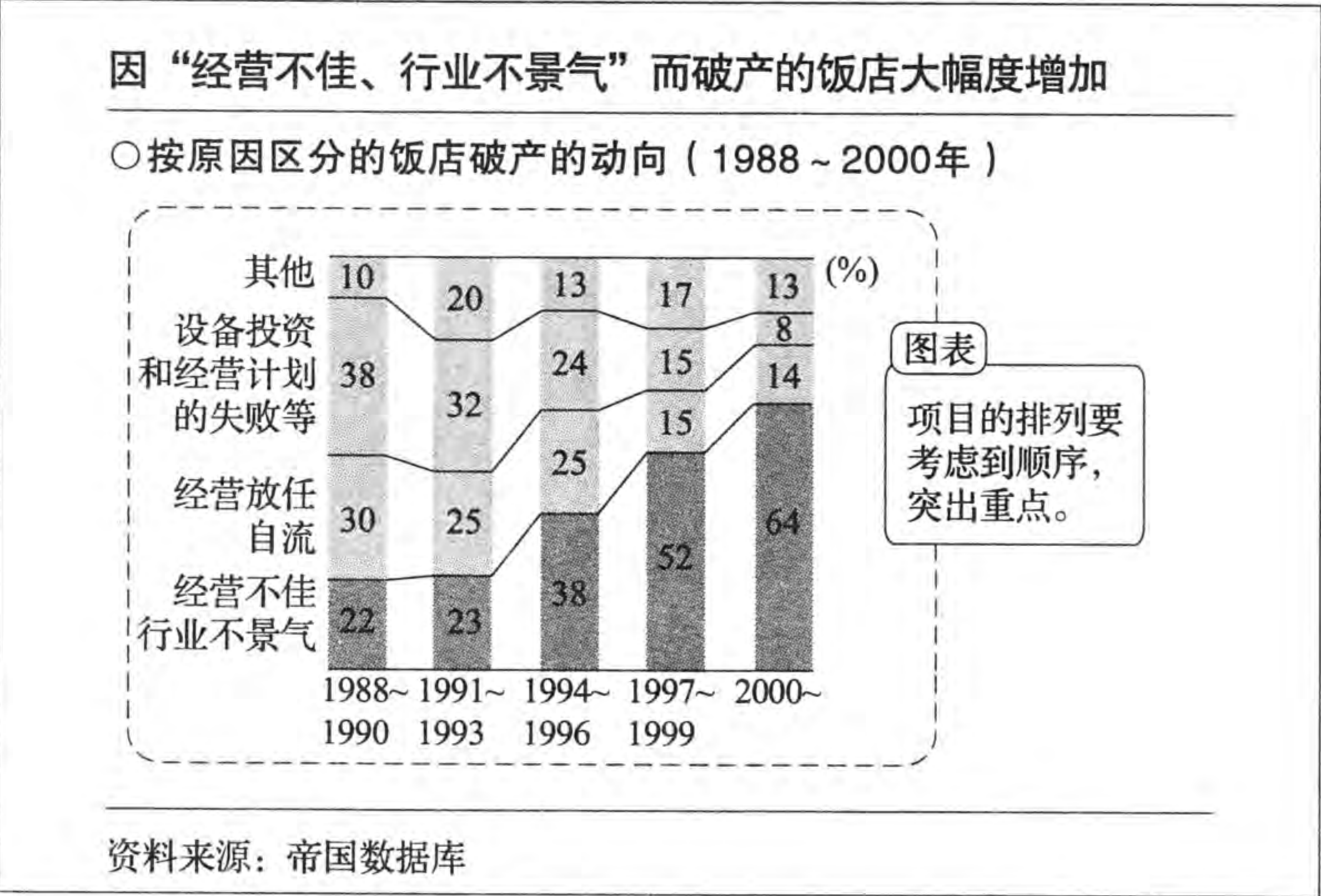
要制作出美观易懂的图表，其要点之一就是适当地限制放入图表中的项目种类。在下图中，将项目集中为四种，即 CVS（便利店）、量贩店、普通零售店和其他，从而使整个图表显得紧凑而内容更加充实。如果单纯地拖动并粘贴 Excel 数据上的字符，则只有该项目的数字出现在图表中，其顺序也会变得乱七八糟，让读者难以理解，图表本身也显得不美观。



由上述观点可知，放入图表中的项目种类应限制在五种以内。当项目种类很多时，可将重要度和优先顺序低的项目归纳在一起，放到“其他”中，这样进行整理之后，能够实现图表的紧凑化，图表本身也变得更加美观。

在图表中排列项目时，要重点突出想说明的内容，这一点

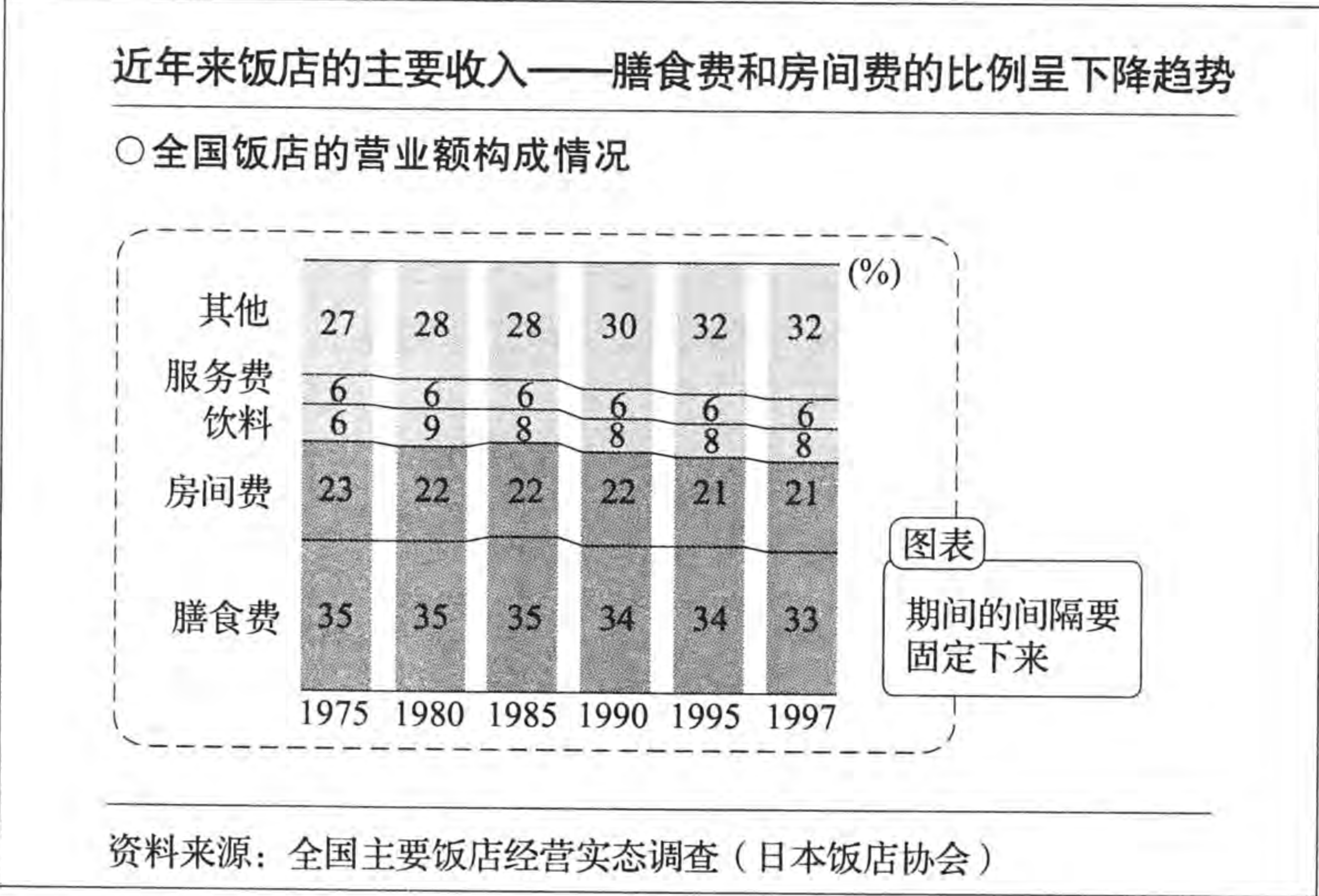
至关重要。下图阐述饭店破产原因的发展动向，因“经营不佳、行业不景气”而破产的饭店所占的比例逐年增加一事，曾被列为新闻，这也是最想强调之处，因此在图形中该部分使用了浓颜色，使之更加醒目。



若将“经营不佳、行业不景气”放在图形的最上方或中央，就不会产生如此之强的吸引力。将要强调的部分放在最下面，然后按照重要度的高低顺序向上排列，这是最基本的做法，能够使图表变得更加美观和易懂。当图表制作完成后，请不要忘记自己先检查一下图表是否看上去简洁易懂。

在用于图表的数据中，当要说明某一期间的变化情况时，需要特别注意该期间的间隔要固定。下图按部门区分，说明了全国饭店的营业额构成情况，从其左侧起将统计期间的间隔分别定为 1975 年、1980 年、1985 年、1990 年、1995 年、1997

年。只有离目前最近的 1997 年为两年间隔，比其更遥远的数据均采用了五年间隔。



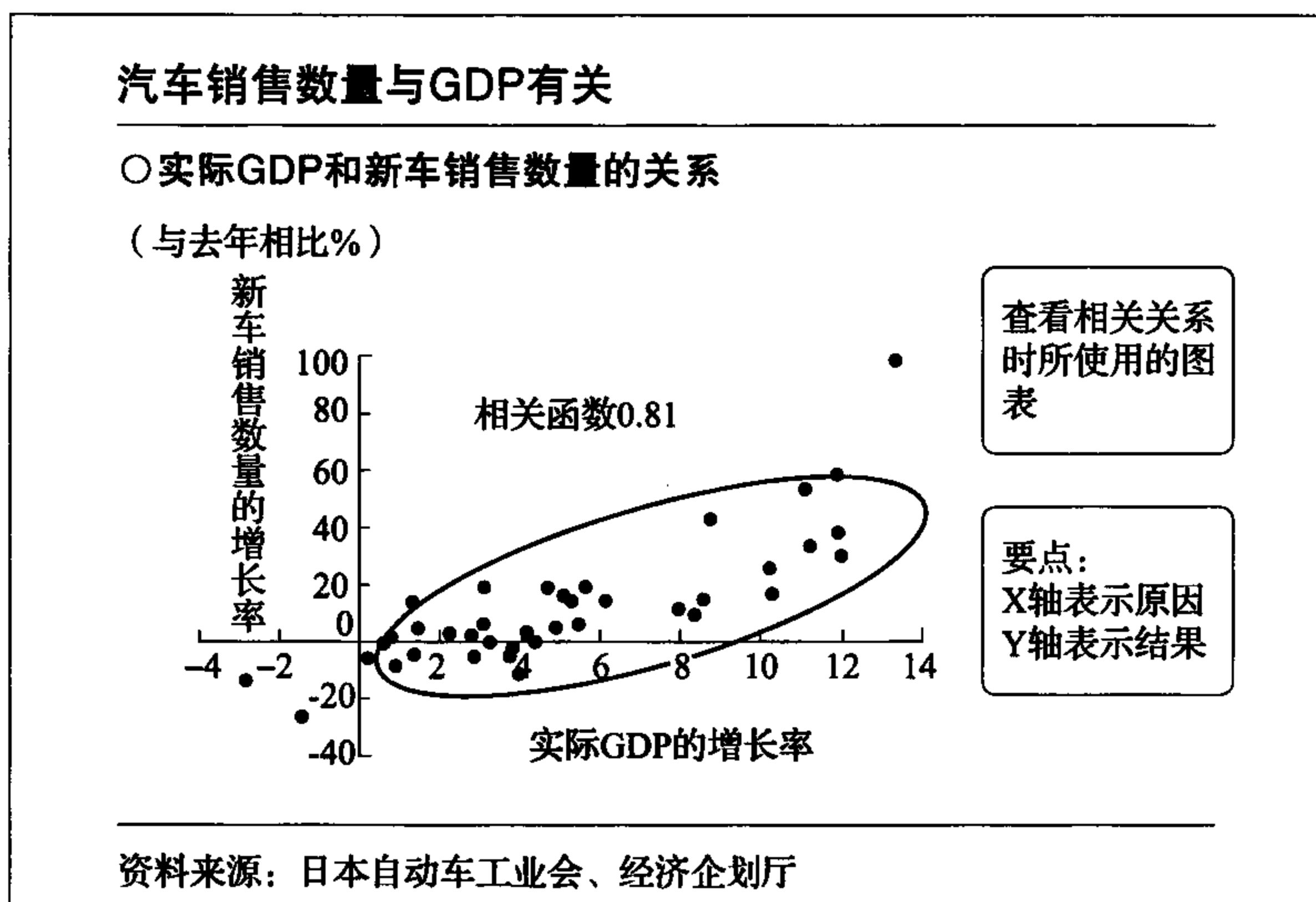
使统计期间的间隔固定下来是很重要的，它可以证明其中没有人为作假。若只为自己方便而使用数据，例如将最初的间隔定为两年，其次定为四年，然后又定为一年，则显得乱七八糟，这种间隔不定的图表将损害其自身的可靠性。

此外，由该图可知，“膳食费”和“房间费”这两大支柱已呈现出递减倾向，为了简洁易懂地传达该信息，在图表的排列上要仔细考虑顺序问题，可适当地附加阴影等，以便引起读者注意。“其他”的比例也很大，但这是经过筛选后将重要程度较低的内容放入到该部分中的结果，项目种类也按照基本规则限制在五种以内，所以该图表是很美

观的。

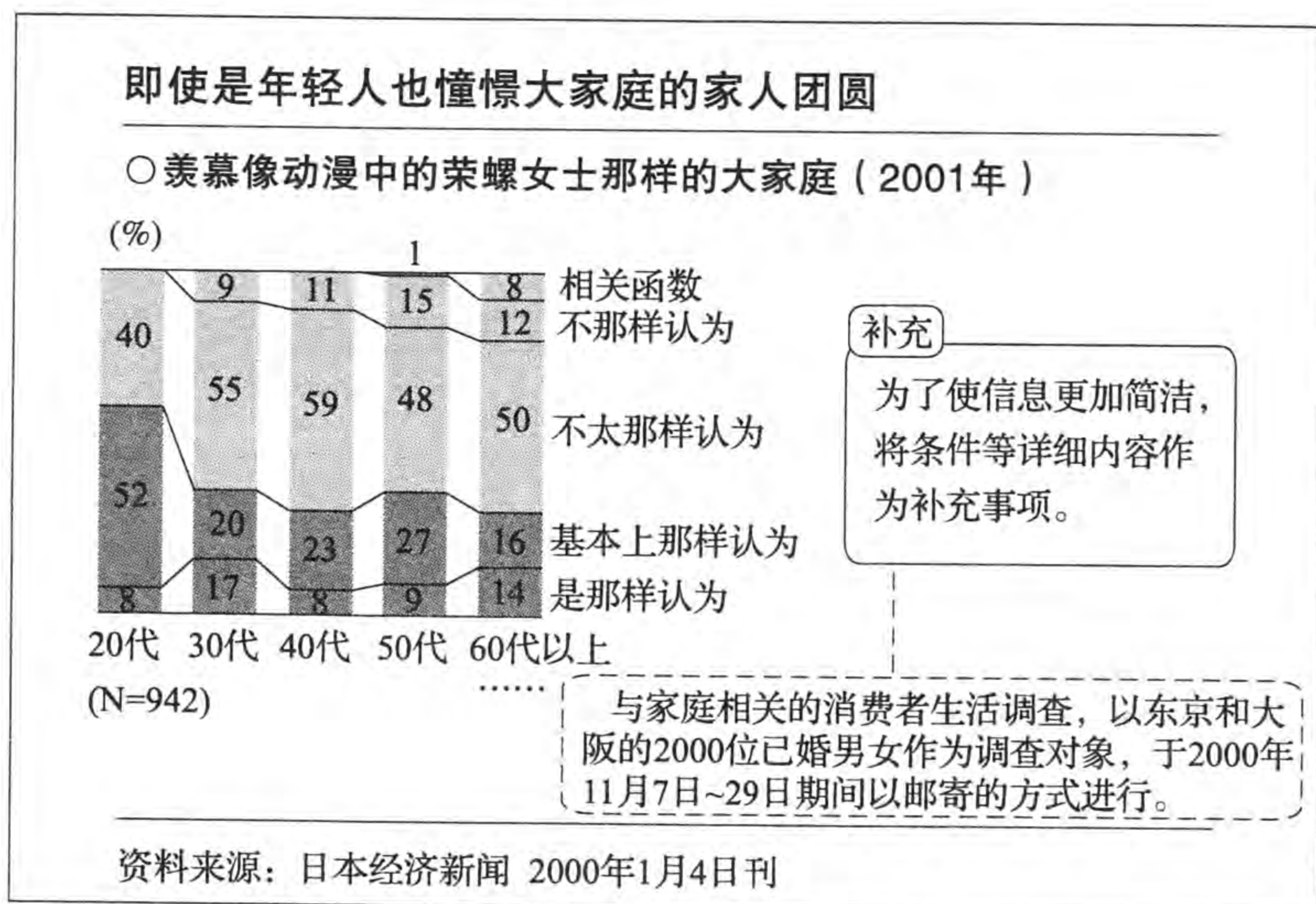
4.3.3 学习制作相关图表

在本节中将说明如何制作具有相关关系的图表。下图表示实际 GDP 和新车销售数量的关系，以该图为例，X 轴是实际 GDP 的增长率，表示原因；Y 轴是新车销售数量的增长率，表示结果。制作该图形的要点是验证其因果关系，因此需要选择表示因果关系的各种变量逐一尝试。



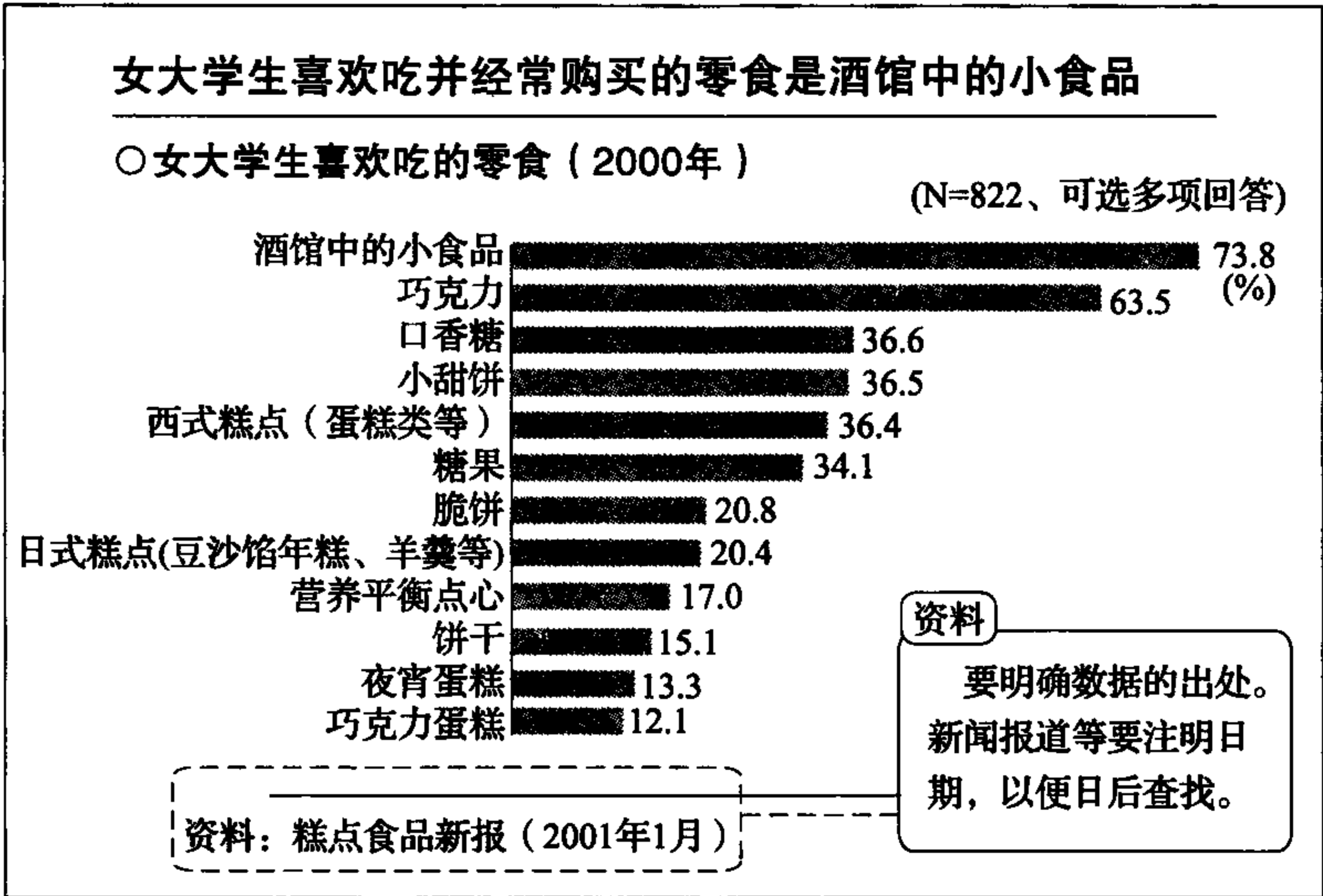
在绘制图表时还需要注意注释、引用资料的出处及补充信息等。下图是按年代区分的调查表，调查内容是“你是否羡慕像动漫中的荣螺女士那样的大家庭”。从读者角度来看，需要了解该调查何时、何地、以谁为对象、规模、以何种手段进行等信息，而这些信息即使存放在专门的信息存放处，那也是极

为冗长的，使人搞不清楚到底要表达什么意思。注释部分多是辅助信息，它能够满足读者的要求，同时也使图表变得美观。为了使信息更加简洁，可将条件等详细内容放入到辅助事项中。



在处理引用资料的出处及标明事项时也同样如此。下图是调查概要报告，调查内容是“女大学生喜欢吃的零食”，列在首位的是酒馆中的小食品。当明确标出了数据的出处时，可提高其可靠性。若该数据来源于报纸或杂志，要注明日期，以便今后查找，当使用基础数据进行了分析及加工时，也要阐述清楚。

上述要素都齐全了，才能够得到图表的完成品。总而言之，要养成良好的习惯，即图表做好后，一定要再检查一遍，确认其完成度。



最后在这里将绘制图表的九大要点归纳如下：

1. 简洁、易懂、美观。
2. 一份图表只表达一种信息。
3. 信息和图表要一致。
4. 将项目限制在五种以内，将重要程度低的项目放入到“其他”中。
5. 按顺序排列项目，突出显示重要的部分。
6. 将所使用的数据期间设置为一定的间隔。
7. 明确数据的年代和单位。
8. 补充信息要附有注释并注明出处。
9. 最后要确认是否已完成。

按照上述九点要求制作的图表对读者来说具有很好的亲和性，易于理解，将成为商务活动中的好帮手。希望大家多实

践，逐步适应。

至此为止所讲内容的要点：
CHECK POINT

- 简洁、易懂、美观。
- 一份图表只表达一种信息。
- 信息和图表要一致。
- 将项目限制在五种以内，将重要程度低的项目放入“其他”中。
- 按顺序排列项目，突出显示重要的部分。
- 将所使用的数据期间设置为一定的间隔。
- 明确数据的年代和单位。
- 补充信息要附有注释并注明出处。
- 最后要确认是否已完成。

5 利用“框架” 分析问题

- 将“框架”作为工具来整理信息
- 客观地整理信息

5.1 将“框架”作为工具来整理信息

当发现问题时，最棘手的事情是什么？

可想到的如“不知道收集什么样的信息为好”、“不知道怎样加工信息”等，而“分析的方法和图表的解释”也是很难办的。在前面的章节中，我们学习了信息的收集和分析、从图表中捕捉信息等技巧，尚能用来应对。

但为了解决本质性的问题，还必须做好下一步工作，即“整理分析结果、理解整体、归纳要点”。可以说这一步工作在发现本质性问题的过程中是最重要、最困难的。而框架是在整理、理解及归纳浩瀚的信息时非常有效的工具，本章将深入浅出地对其进行说明。

5.1.1 “框架”是用于整理信息的工具

解决问题的绝对条件是发现本质性的问题。在前面的章节中，我们学习了收集和分析信息、绘制图表并从中捕捉信息等技巧。但要找出本质性问题的所在，靠那些技巧还是远远不够的。若不能整理信息、分析结果及理解整体，就无法抓住问题的核心。

在整理信息和分析结果及进行最后的归纳总结工作时，能够有效地发挥作用的就是被称为“框架”的工具。在本章中，我们将学习“框架”的有效性和要点及高明的整理信息的方法。

内容	LEARNING POINT
○整理浩瀚的信息是解决问题的先决条件，而“框架”就是用于整理信息的工具。	
○使用“框架”有助于客观地理解信息。	
○改变“框架”的核心，就能够从另一视点理解信息。	

我们先回顾一下，以往为了发现问题而不断地进行摸索时，什么令人感到最棘手。例如不知道收集什么样的信息为好；由于收集来的信息不能直接使用，想要进行加工和分析，但总是进展得不顺利；或难以解释图表等。曾有过各种各样的烦恼，但首要的问题是，若不理解整体，则无法接近问题的本质，即必须优先做好理解整体的工作。

以往为了发现问题而不断进行摸索时，令人感到最棘手的是什么？

○解决问题者的烦恼

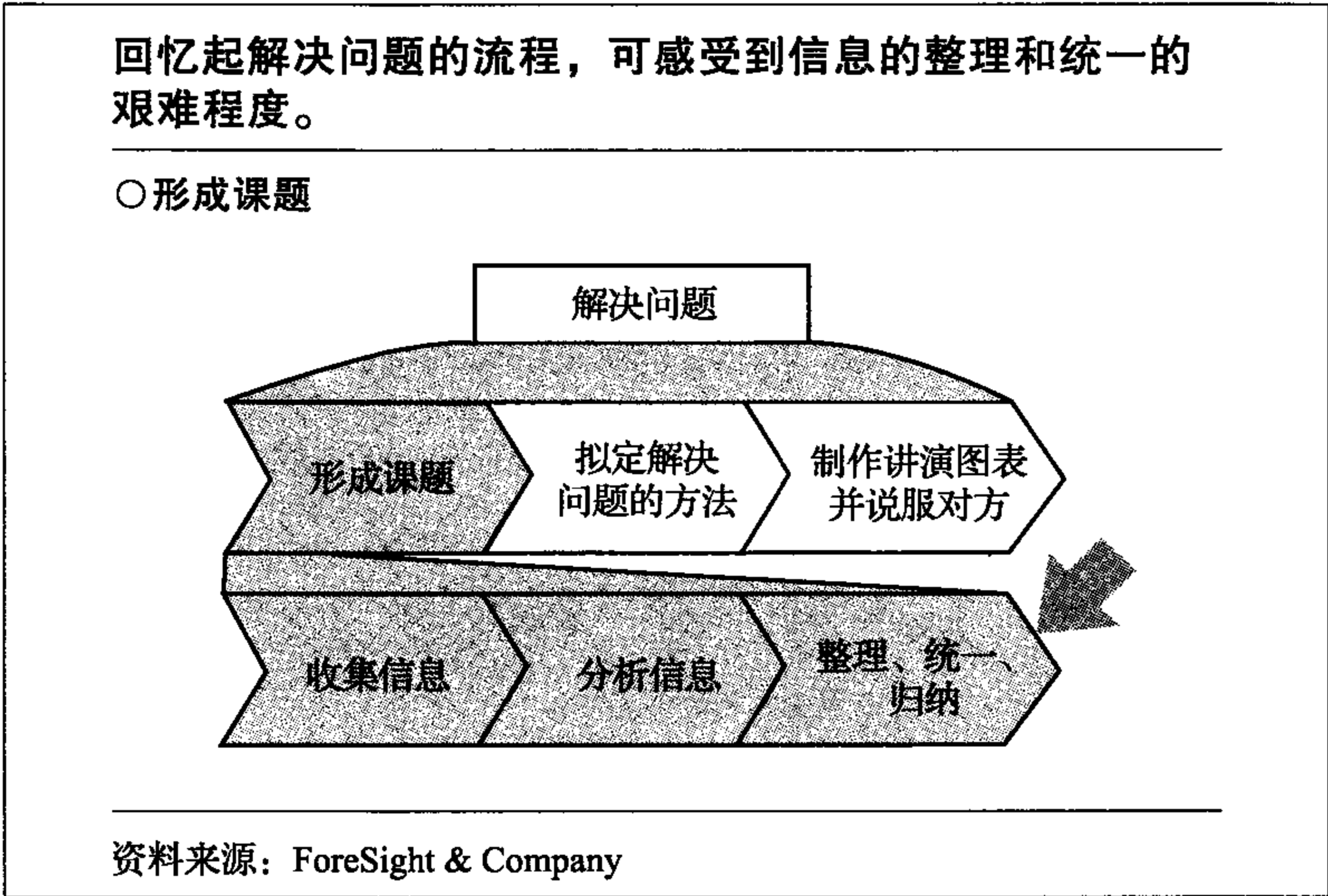
不知道要收集什么样的信息

不知道如何加工信息

不知道分析的方法

感到图表的解释也很难

只有在经历了理解整体这一步后才能发现问题的本质，即能够形成课题。而形成课题可以说是着手解决问题的开端，诞生于对收集、分析的信息进行整理、统一及归纳处理的过程中。在这里复习一下解决问题的流程，即最初是发现课题，其次是考虑解决方法，最后是制作其发表资料、说服对方并付诸执行。



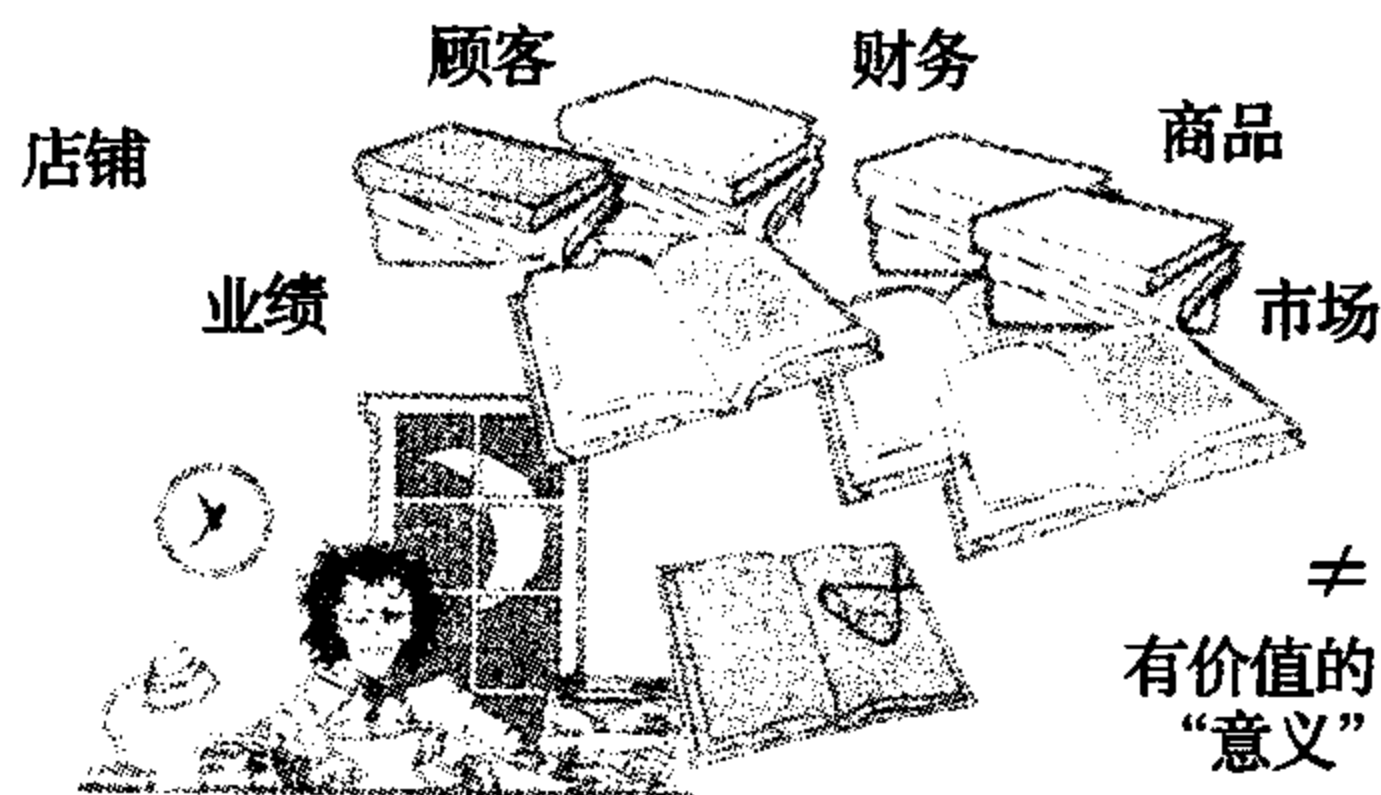
信息的收集和分析并不是一件很难的事情。所谓分析，不过是将信息细化而已，相比之下，最难的仍然是对信息进行整理、统一及归纳处理的过程。若这一步做不好，就难以搞清楚问题所在，而能够帮助我们做好这一步工作的，就是工具“框架”。

5.1.2 有效地整理大量的信息

要解决问题，就必须广泛地收集大量的信息。利用因特网是走捷径的办法，但那远远不够，还必须查阅各种各样的统计资料。这项工作看起来好像是脑力劳动，实际上是需要毅力的体力劳动，而且面对历尽千辛万苦、好不容易收集来的信息却突然意识到其数量庞大、种类繁多，反而引起了混乱，所以要特别予以注意。

解决问题需要掌握大量的信息，但过多的信息将会引起混乱。

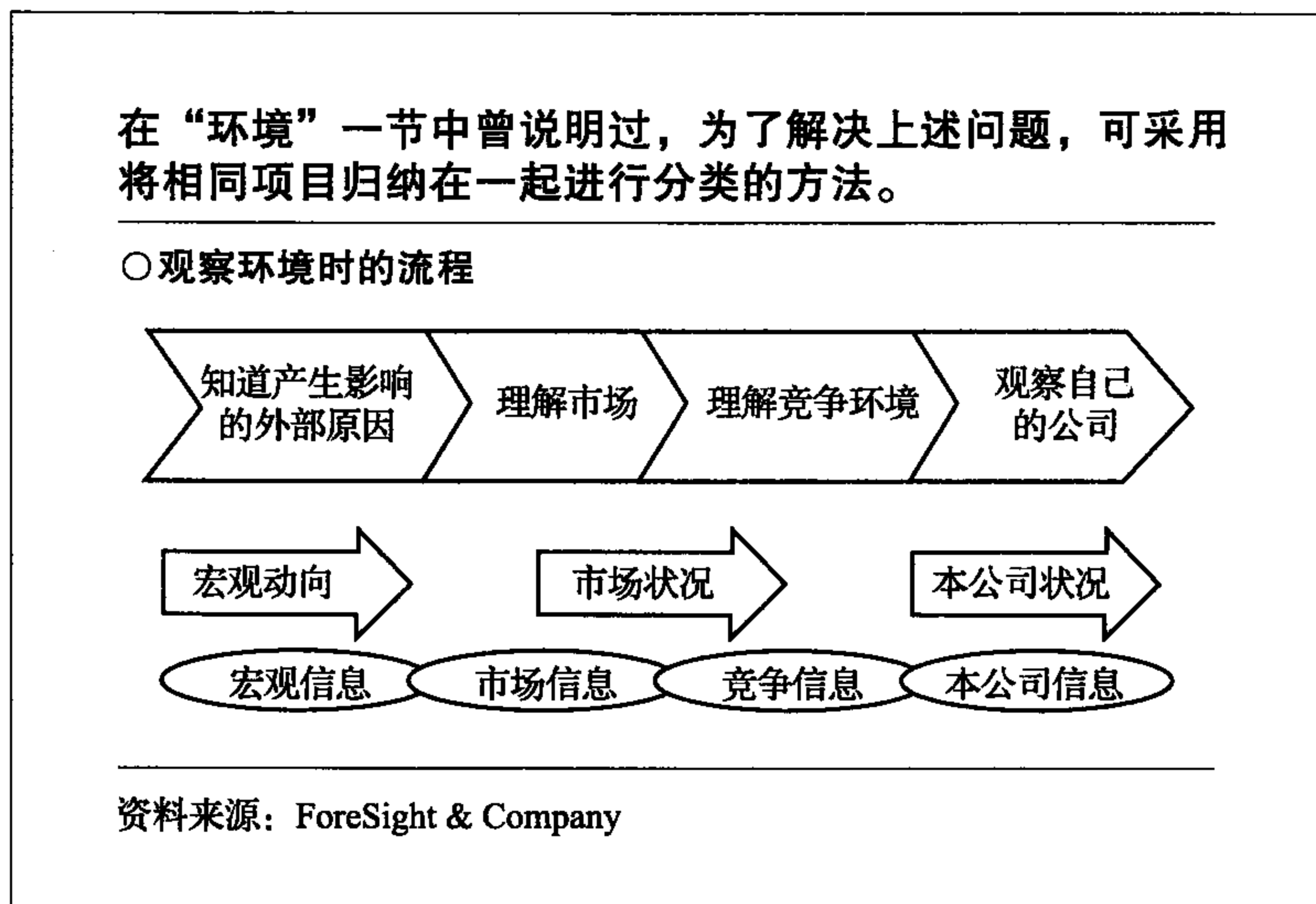
○大量的信息



资料来源: ForeSight & Company

若很不幸地面对这样的事态，应该怎么办？请大家回想一下我在讲解“环境”时曾列举过的要点，即为了避免因信息过多而引起混乱，可按项目将信息分类整理为如下四种。在观察商业环境的流程中，第一种信息是宏观信息，是能够

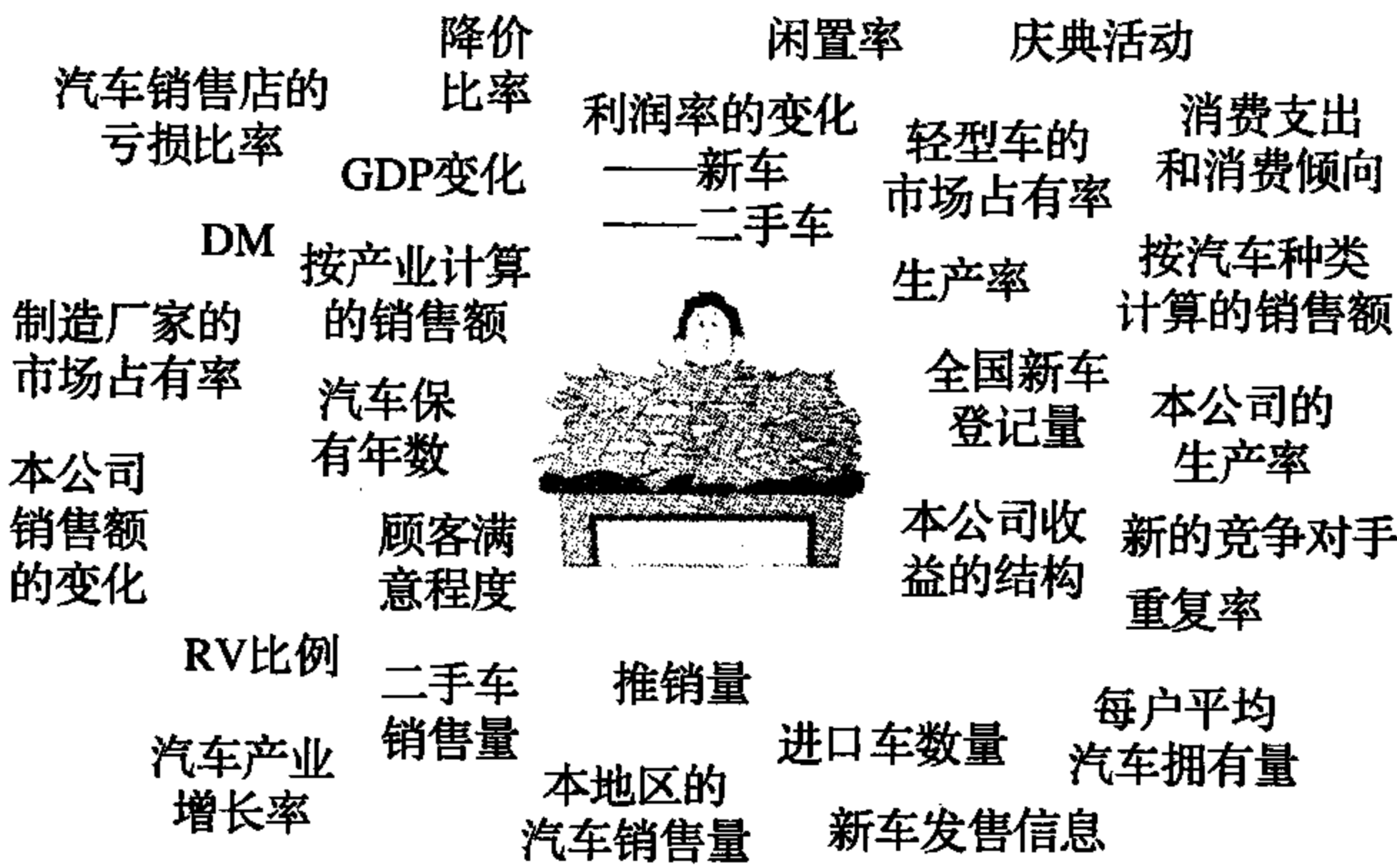
带来影响的外界原因；其次是具体的信息，例如与市场有关的信息及与竞争对手有关的信息；最后是本公司的状况。总而言之，就是通过共同项目来归纳整理信息，这种方法叫做“框架”。



例如下图表示“与汽车有关的信息”，其中包括 GDP 变化、汽车保有年数、制造厂家的市场占有率、本公司销售额的变化等，各种各样的信息都混杂在一起。由此可见，要了解某一行业的情况，将涉及范围极为广泛的相关信息，而且这些信息看上去似乎难以整理。但利用“框架”即利用共同项目来归纳分类，会顺利地解决；反之，若不利用“框架”，以各种数据混杂在一起的状态去理解事物则是非常困难的。

例如在“环境”一节中，曾做如下说明。由于这些数据混杂在一起，所以难以理解发生的事物。

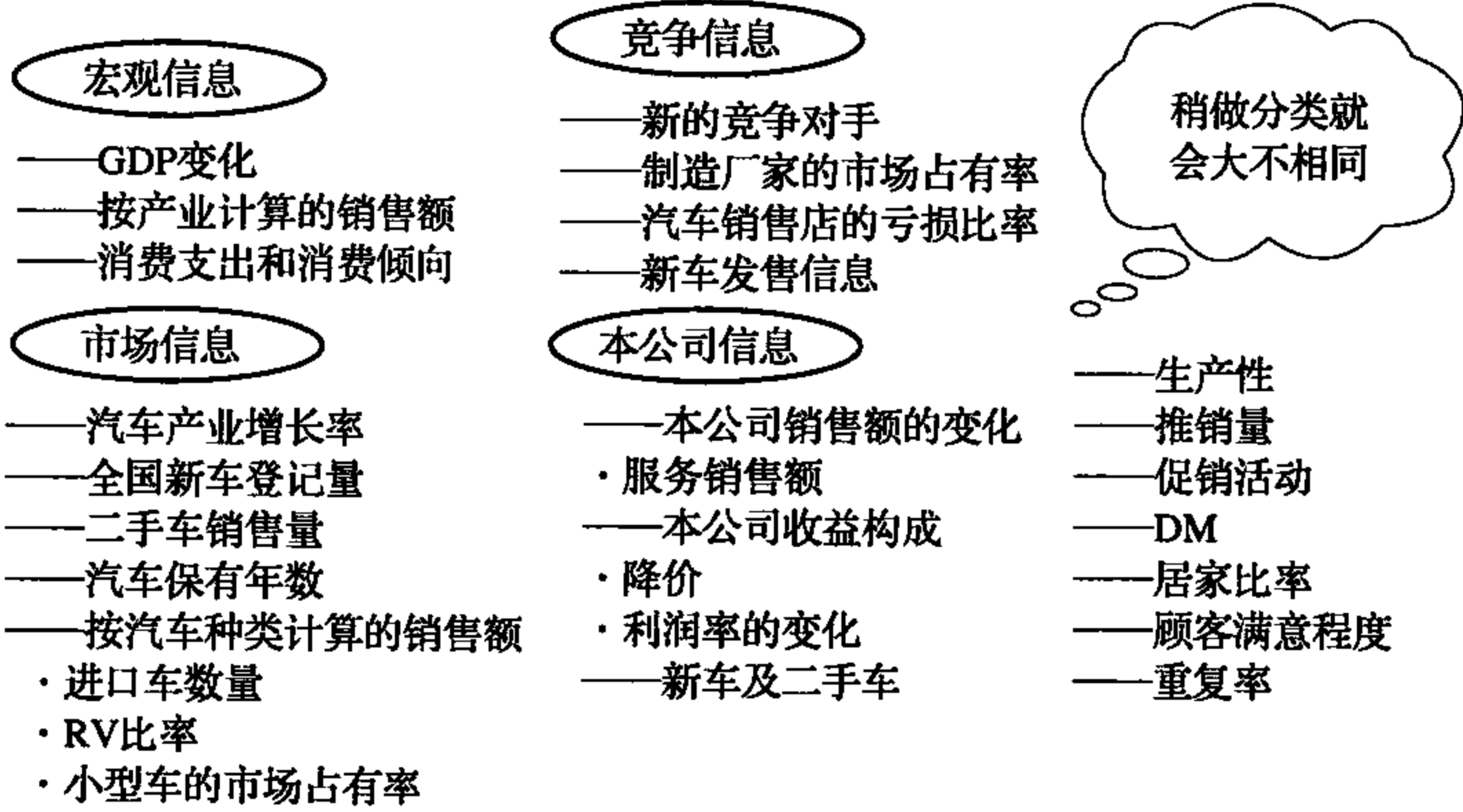
○与汽车有关的信息



资料来源: ForeSight & Company

为了理解这些问题，首先要大致地对其进行分类归纳。

○混杂在一起的信息



资料来源: ForeSight & Company

与此同时，为了探索问题的核心所在，还不能只停留在广泛收集数据、加以整理并对其进行详细分析的水平上。例如，钟表不走、闹钟的铃不响了，为了查明其原因而将钟表拆卸开来，在这里请大家注意，若搞清楚了原因但无法将钟表组装起来，其结果不过是单纯地搞坏了钟表而已。

5.1.3 只进行分析还是不够的

对信息的分析也是如此。通过分析能够了解事物本身具有什么意义，如果不理解这一点，则所做的工作就失去了价值。通过分析，的确能够搞清楚事实，但被问及“到底是什么问题”时，却陷入了拥有众多事实而不知如何回答的窘境，想必大家都有过类似的经历。

例如，通过对某公司的现状进行分析，了解到如下事实：
①工作时间延长；②员工数量的增加率不高；③员工稳定性差；④生产存在差距；⑤工作繁忙时不能很好地接待客户；

例如，对大量的具体情况都很了解，但被问及“到底是什么问题”时，却不知如何回答。

○通过分析了解到如下情况：

- 工作时间延长
- 员工数量的增加率不高
- 员工稳定性差
- 生产存在差距
- 工作繁忙时不能很好地接待客户
- 店铺数量急剧增加
- 对员工几乎没有任何培训

资料来源：ForeSight & Company

⑥店铺数量急剧增加；⑦对员工几乎没有任何培训。而我们从上述七个事实中是很难在短时间内正确地判断出问题所在的。

于是人们只好以自己的想象为中心去理解事物，当判断为无法理解时只能放置一边而不加理睬。在上述事例中，假设通过分析得出了如下结论：“虽然店铺的数量急剧增加，但员工的数量没有增加，所以导致工作时间延长，而员工因厌烦加班而辞职。由于对员工几乎没有任何培训，所以员工接待客户时很不认真，致使店铺经营不善。综上所述，必须立即增加员工数量。”

结局是以自己的想象为中心去理解事物，或放置一边不加理睬。

○一般性的理解方法

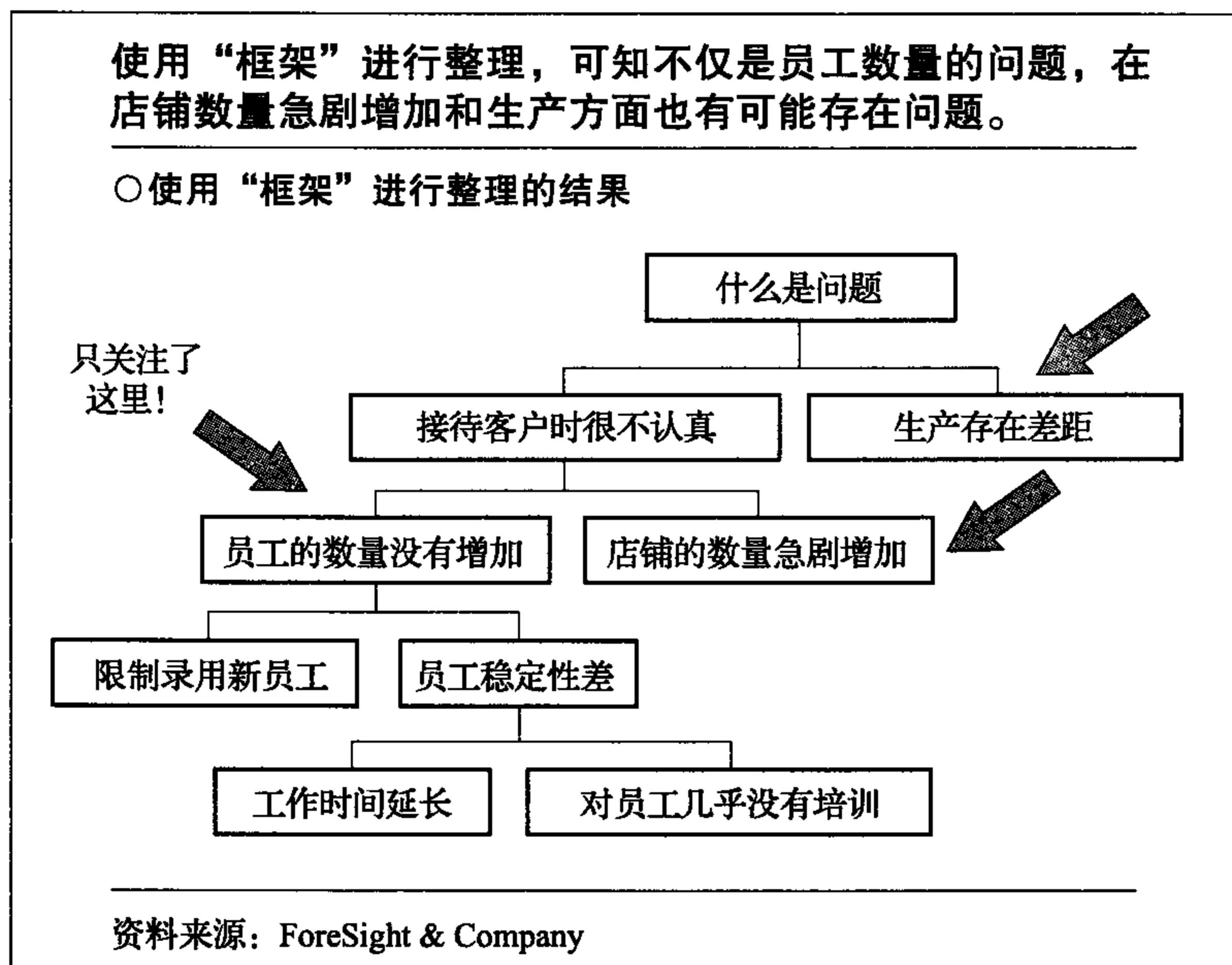
- 虽然店铺的数量急剧增加，但员工的数量没有增加。
 - 所以导致工作时间延长，员工因厌烦加班而辞职。
 - 由于对员工几乎没有任何培训，所以员工接待客户时很不认真，致使店铺经营不善。
- 综上所述，必须立即增加员工数量！

真的？果真如此吗？

资料来源：ForeSight & Company

该结论看上去思路清晰，让人觉得推断是正确的，但果真如此吗？在这里对其持怀疑态度是非常重要的，此时可使用“框架”进行整理（参见下图）。在此之前作为事实了解到的“工作时间延长、几乎没有任何员工培训”导致员工稳定性差，而员工稳定性差又是员工数量不增加的原因。那么在“稳定性差”的左侧添写上“限制录用新员工”，在“员工数量不增

加”的右侧放上“店铺数量急剧增加”，这样一来便顺利地搭建起“框架”，以往未被关注的项目开始浮现出来。



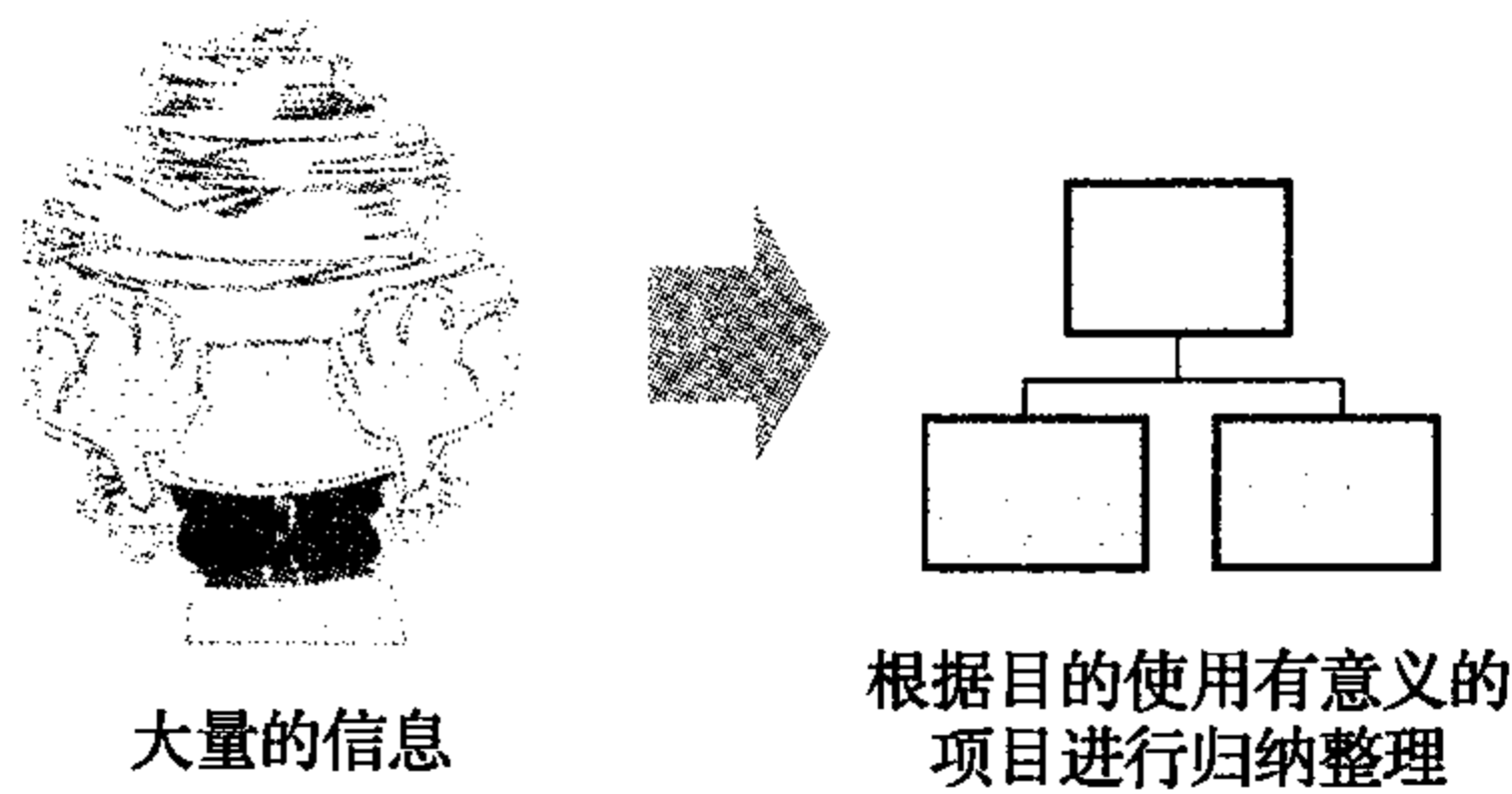
以往关注的只是员工数量没有增加这一点，而现在则明白了对“店铺数量急剧增加”、“生产存在差距”这两点也要慎重地进行研究。这样一来就可得到如下判断，即员工数量不足是由于店铺数量急剧增加而造成的，人才的培养并非一朝一夕就能够迅速奏效，因此需要重新考虑今后增建新店铺的计划。至于“生产存在差距”，这不是员工数量的问题，而是由于每个人的资质和能力存在问题的缘故，这些完全可以从新的角度来思考。

由此可见，乍一看最初得出的结论似乎是正确的，而实际上是何等的肤浅和危险！所以忠告诸位，使用“框架”工具观

察因果关系并进行整理是很重要的。

要更进一步加深理解，就必须利用符合目的的“框架”，合乎逻辑地整理信息。

○信息的整理

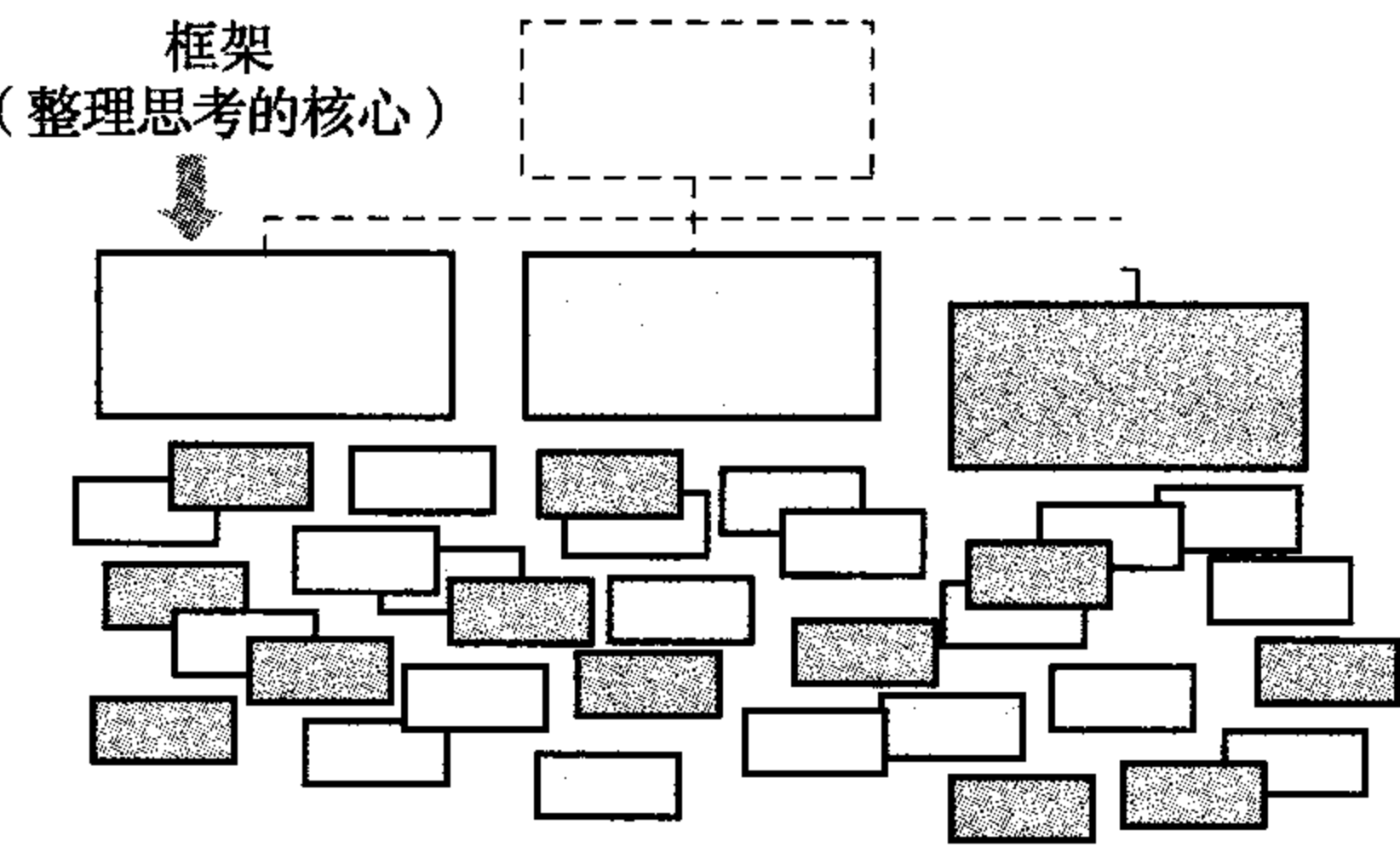


资料来源：ForeSight & Company

再补充一句话，为了能够做到客观地思考问题，提高用于判断的材料的精度并加深理解及从数量浩瀚的信息中筛选出有用的信息，制作出符合目的的“框架”是非常重要的。

“框架”帮助我们理解收集来的或进行了分析的数量浩瀚的信息。

○“框架”是什么



资料来源：ForeSight & Company

我在本章的一开始将“框架”定义为“整理解决问题所需的信息的工具”，而用于思考的工具除此之外还有很多，例如语言和逻辑、数学和计算公式等，可根据不同的场合适当地灵活运用。在制作“框架”时采用绘图的方式能够更容易理解。

附带说一句，用于思考的工具非常多，可根据不同的场合适当地灵活运用。

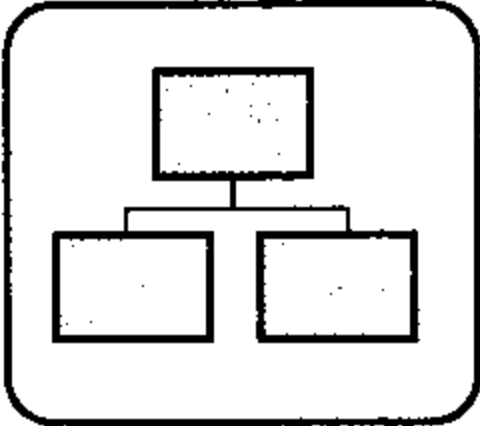
○用于思考的工具

那件事若这样处理，会得到这样的结果……

语言和逻辑

$y=ax+b$
15人×3次的膳食=45人次的膳食

数学和计算公式



“框架”
(试试绘图)

资料来源: ForeSight & Company

在本节的最后，将整理信息时的注意点归纳为以下三点：

- 即使收集了大量的信息并对收集的信息进行了详细的分析，若不能理解整体状况，也无助于发现问题。
- 在大量的信息混杂在一起的状态下是难以理解这些信息的。即使在该状态下认为“已经理解了”，也最终大多是个人的想象而已。
- “框架”是防止造成错觉和误解的有效手段，也是整理信息和分析结果、加深理解的工具。

若留意上述三点，就能卓有成效地整理信息，正确地迈向通往解决问题的目的地。

179

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 即使收集了大量的信息并对收集的信息进行了详细的分析，若不能理解其整体状况，也无助于发现问题。
- 要理解混杂在一起的大量信息是很困难的，其结局大多是根据个人的想象，认为“已经理解了”。
- “框架”是整理大量信息和分析结果、加深理解的工具。

5.2 客观地理解信息

在解决问题的进程中，人们都有令人烦恼的“坏毛病”，即容易根据自己的想象捕捉事物、选择信息并解释事物。

不尽力克服这一“坏毛病”，最终会陷入不能客观地捕捉事物，从而不能解决问题的进退两难的困境。

“框架”工具能够帮助人们改正这一“坏毛病”，客观地理解事物。

为了理解“框架”的有用性及在企业中如何具体应用，在本节中将详细学习现有的已见成效的“框架”。

5.2.1 我们的身边就有很多“框架”

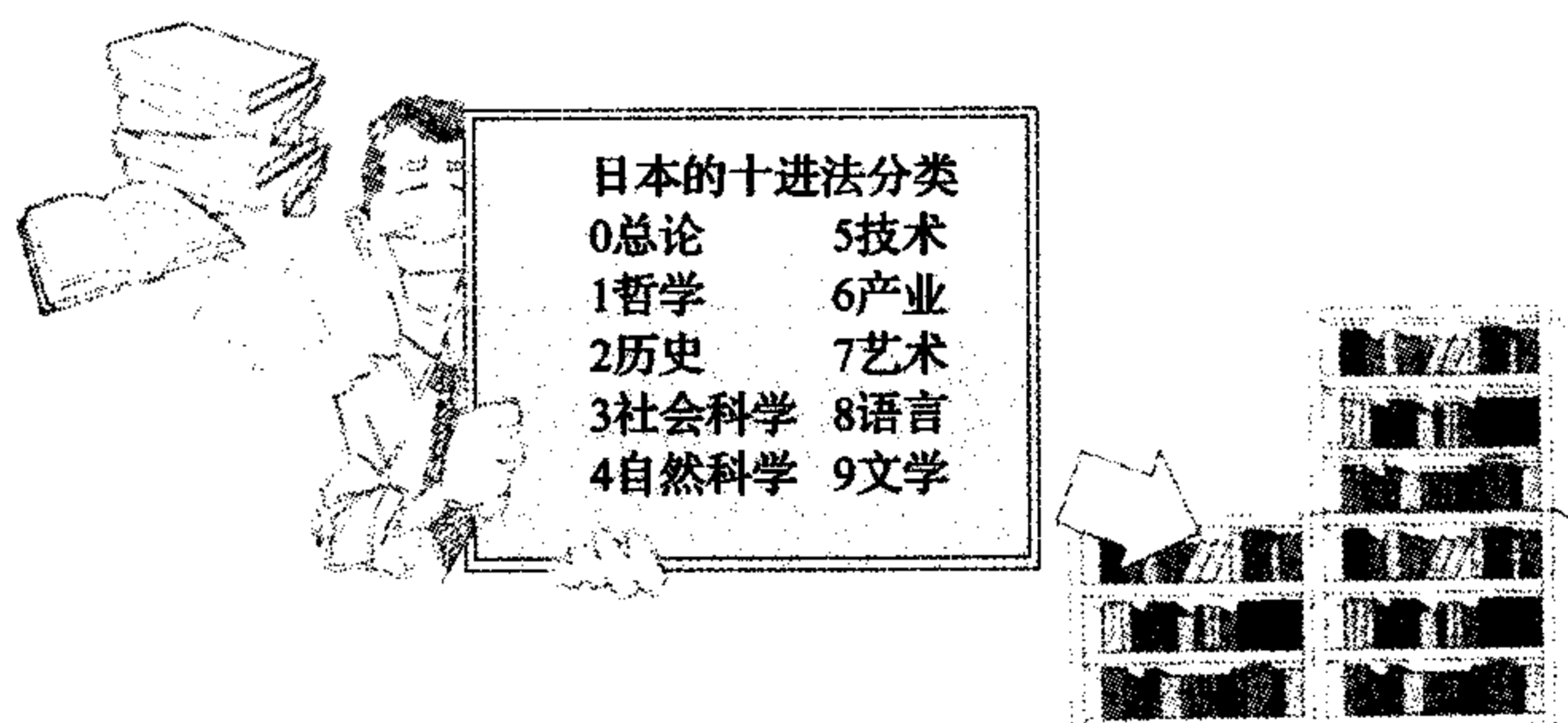
提起“框架”，没想到很多人都认为难以理解，其实在我们身边就有很多使用“框架”的实例，只是没有意识到那就是“框架”，所以也就没有更多地留意。

例如在图书馆中，可以看到图书是经过分类整理的，其分

类是有一定规则的。在日本的图书管理中，采用十进法进行分类和整理，这也是按项目进行归纳整理的，因此也可以说是一种“框架”。

我们只是没有意识到，其实在我们身边有很多运用“框架”的实例。

○图书的分类



资料来源: ForeSight & Company

假设办公室的同事们聚在一起议论着因人事变动而从国外调回的新任科长：“知道新任科长佐藤是什么样的人吗”，“个头高高的，身材帅极了，富有人情味儿，思考的逻辑性很强，记忆力也是出类拔萃的，待人和蔼可亲，擅长数字方面的计算……哎，是个非常潇洒的科长。”若是普通的聊天，这些说道是无可挑剔的，但要制作“框架”就行不通了。当考虑如何整理新任科长的特点时，“框架”工具就派上用场了。

办公室的同事们聚在一起议论着因人事变动而从国外调回的新任科长

○新任科长的特点

同事问：知道新任科长佐藤是什么样的人吗？

自己回答：是个很不错的人啊，我所知道的佐藤科长是这样的……

——个头高高的

——身材帅极了

——富有人情味儿

——思考的逻辑性很强

——记忆力也是出类拔萃的

——待人和蔼可亲

——擅长数字方面的计算

——哎，是个非常潇洒的科长

同事：啊，那好啊……

资料来源：ForeSight & Company

在刚才的议论中，涉及新任科长佐藤的信息有八个，但都很零散，只给人留下了“是个很不错的人但说不清楚”的印象，因此对这八个信息要分别按项目进行归纳整理。

在进行具体分类时，首先查看这八个信息中有多少共同项目，于是得知它们都与“头”、“心”、“体”中的某一个有关。即“思考的逻辑性很强”、“记忆力是出类拔萃的”、“擅长数字方面的计算”是与头脑有关的信息；“富有人情味儿”、“待人和蔼可亲”是描述其人性的相关信息；而“个头高高的”、“身材帅极了”、“非常潇洒”是有关其身体特征的信息。

于是通过使用“框架”工具将上述八个信息归纳为三种，对新任科长佐藤的评价可概括为“脑筋好”、“富有人情味儿”、“一表人才”等。

在整理人的特点时所使用的“头”、“心”、“体”也可以说是一个“框架”工具

○评价人的“框架”工具

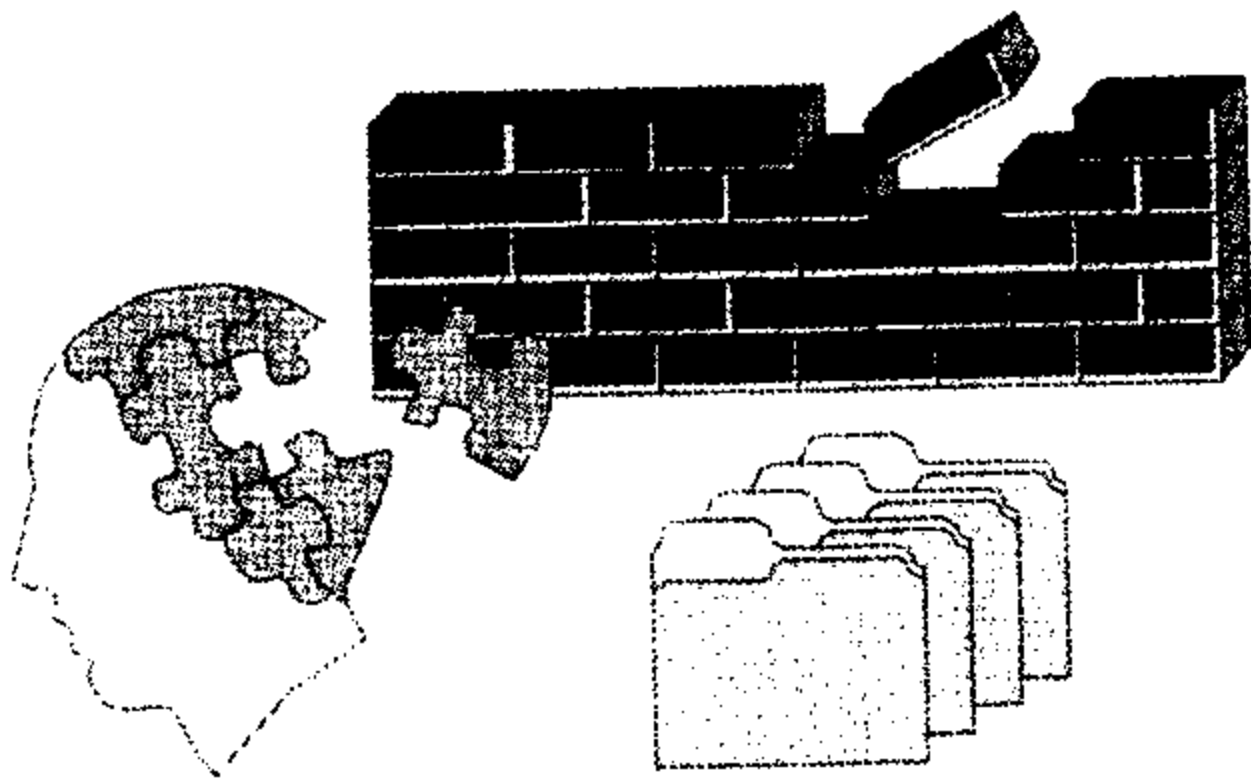
科长的特点	头	——思考的逻辑性很强 ——记忆力出类拔萃 ——擅长数字方面的计算
	心	——富有人情味儿 ——待人和蔼可亲
	体	——个头高高的 ——身材帅极了 ——非常潇洒

资料来源：ForeSight & Company

重要的是不能凭自己的想象去判断事物，而要养成一种习惯，将大量的信息分类后放入不同的“箱子”中，然后加以理解。将信息分类的“箱子”就是“框架”工具。

不能凭自己的想象去判断事物，将信息分类的“箱子”就是“框架”工具。

○什么是“框架”工具



资料来源：ForeSight & Company

5.2.2 凭自己的想象不能发现本质性的问题

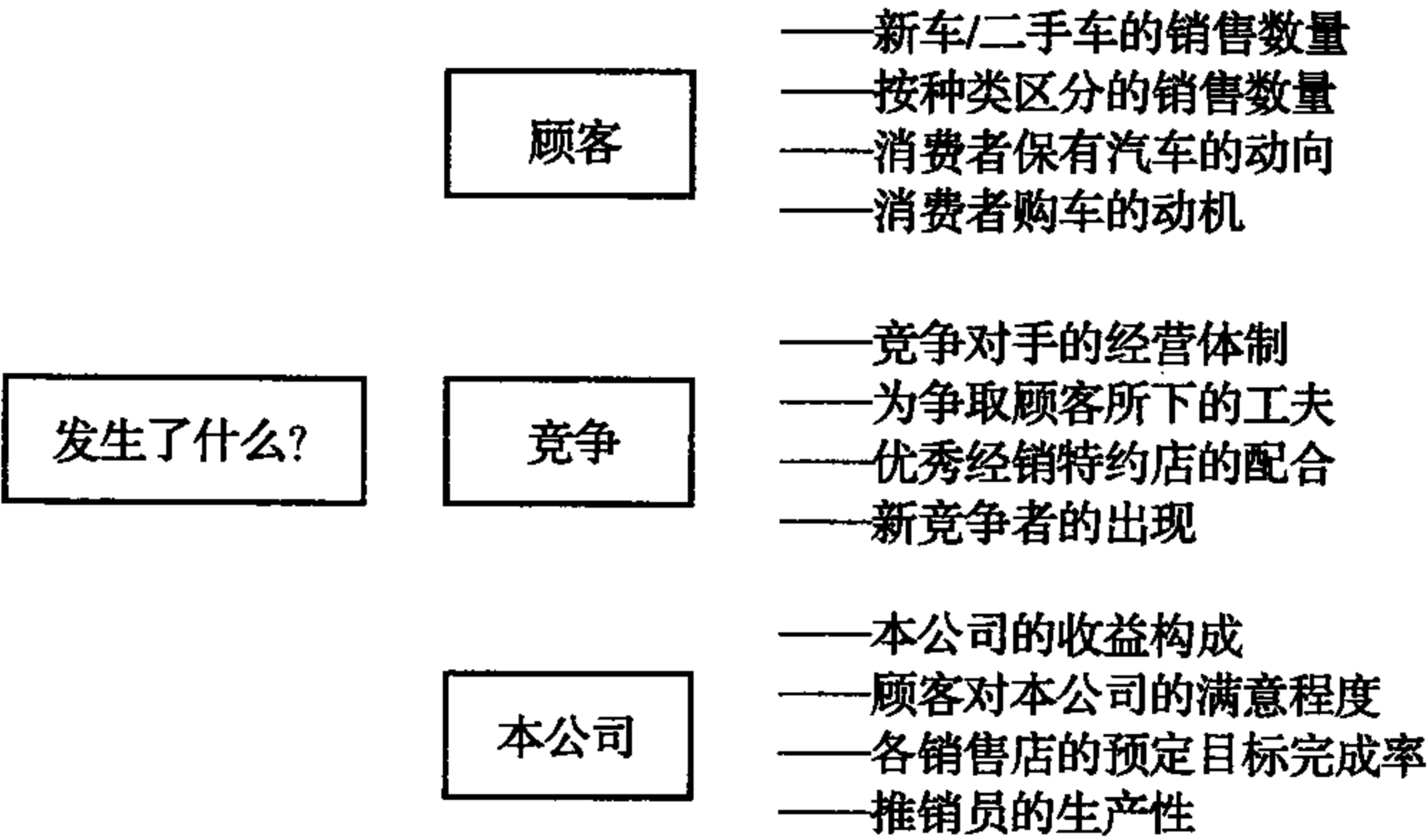
为什么重视“框架”工具？这是由于人是具有主观想象力的动物，而且一旦有先入为主的主观想象，是绝对不能发现本质性问题的。

下面以汽车销售为例进行说明。当新车销售状况不佳时，销售部门的负责人往往会这样思考：“虽然当前的经济不景气，但推销员不够努力难道不也是原因吗？必须让他们更加努力。”

而接下来很自然地只关注能够证实自己推测的相关数据。例如查看某一区域的新车销售数量，计算其市场占有率，检查各销售门店的预定目标及完成率，以员工为对象进行问卷调查，试图理解“员工没有干劲”、“员工究竟具有何种意识”

使用现有的“框架”工具，客观地对收集到的信息进行分类，就能有效地避免凭自己的想象去判断事物。

○客观的思考方法



资料来源：ForeSight & Company

等，即收集数据时总是要与自己的想象相吻合，与自己的兴趣主体相吻合，这种可能性是很高的。

而使用现有的“框架”工具，客观地对收集到的信息进行分类，就能有效地避免出现上述情况。

5.2.3 整理3个“C”

例如，当要了解发生了什么事情时，使用“顾客”、“竞争”“本公司”等大“框架”工具进行整理，就能够加深理解。我们取“顾客（Customer）”、“竞争（Competitor）”、“本公司（Company）”的英语单词的第一个字母，将其称为“3C”。回到这一原则上，本质性问题的轮廓便显露出来。

或者从“目的是什么”及“要实现该目的需要知道什么”开始思考。

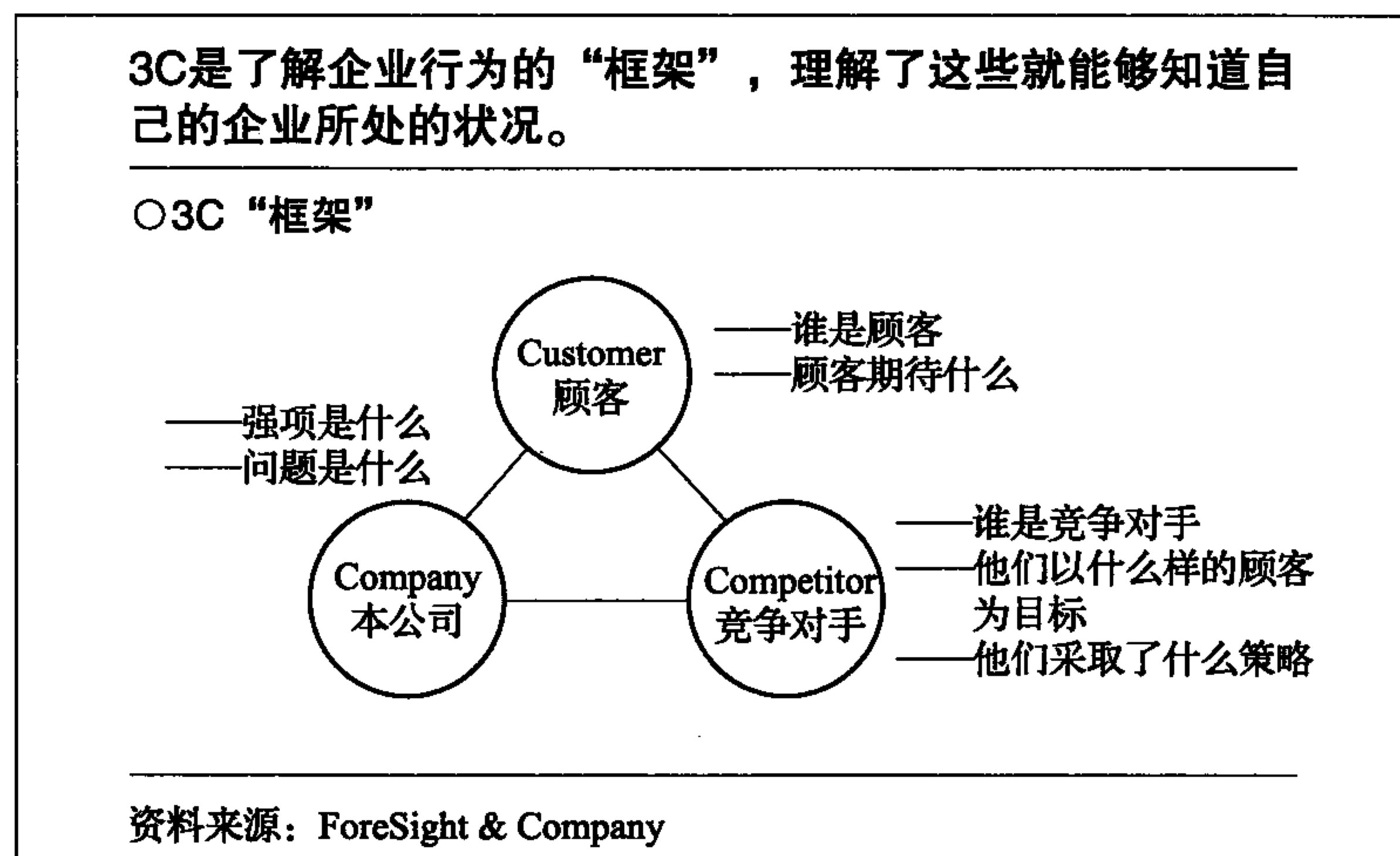
○从目的开始的思考方法

	要购车的用户希望购买什么样的车	——新车/二手车的销售数量 ——按种类区分的销售数量 ——消费者保有汽车的动向 ——消费者购车的动机 （还要调查什么数据？）
想提高企业的业绩	竞争对手是如何争取到顾客的？	——竞争对手的经营体制 ——为争取顾客所下的工夫 ——优秀经销特约店的配合 ——新竞争者的出现 （还要调查什么数据？）
	本公司存在的问题是什么？	——本公司的收益构成 ——顾客对本公司的满意程度 ——各销售店的预定目标完成率 ——推销员的生产性 （还要调查什么数据？）

资料来源：ForeSight & Company

或者采取另一种思考方法，即制定更具体的“想提高公司业绩”的计划，带有某种目的开展工作。这样一来，“框架”工具就从“顾客”、“竞争”“本公司”扩展为“用户需要什么样的车”、“竞争对手是如何争取到顾客的”、“本公司存在的问题是什么”，增加了具体性，同时必要的信息和目前不足的数据也更加清楚了。

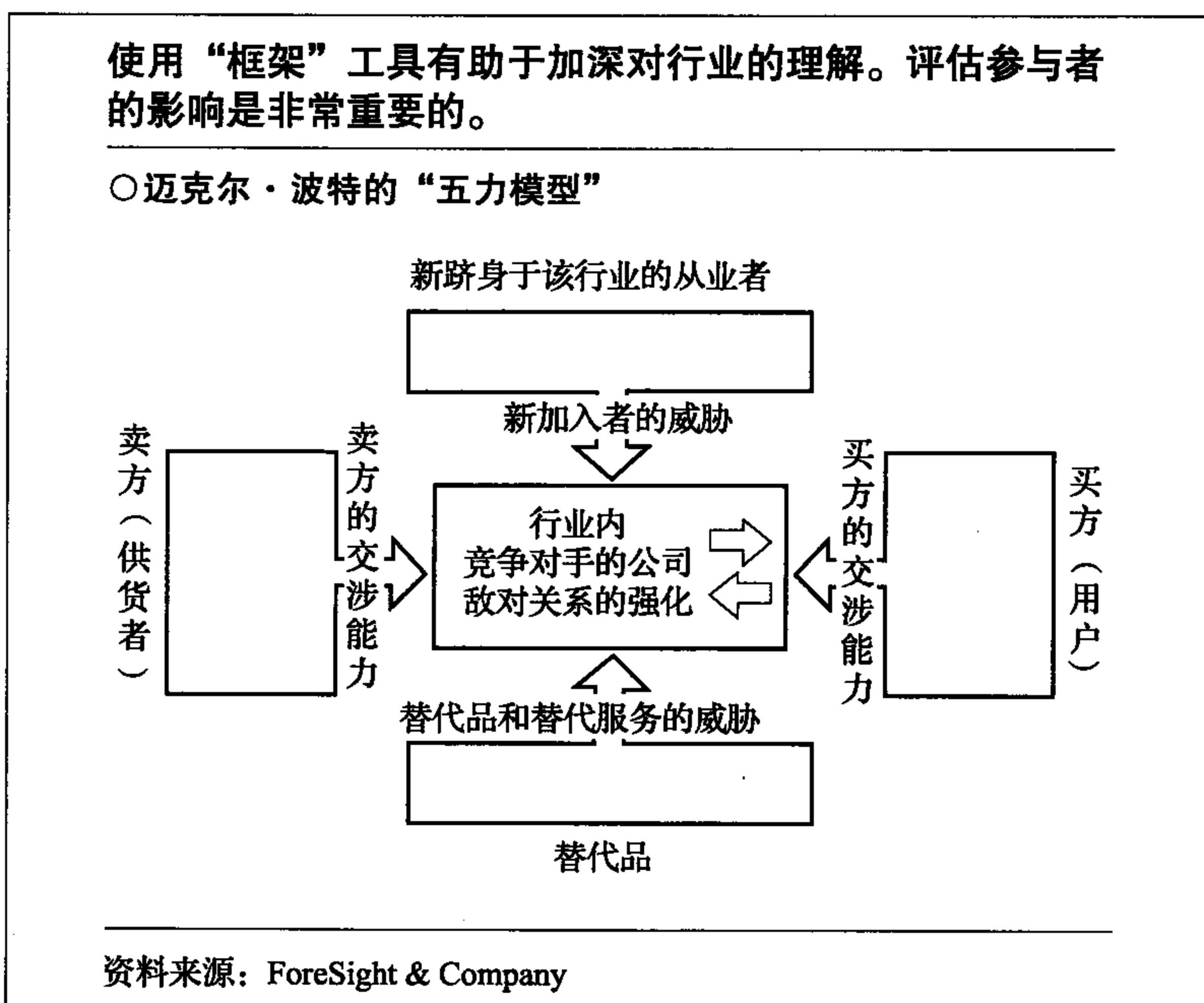
这不是单纯地将过去的数据放入到 3C 的“框架”中进行分类，而是有目的地改善“框架”结构，这样就能够确认为了实现其目的而应该知道什么。



在理解了企业的做法后可有效地利用 3C “框架”。例如类似“顾客是谁”这样的问题，可能会觉得简单得不屑于回答，但实际并非如此。假设只回答了“我们的顾客有 127000000 人”，该答案是错误的。顾客是被视为生意目标的人，因此弄清楚对象是非常重要的。

对于竞争对手来说也同样如此。若将竞争对手当作创业以来一直与其争斗的企业及个人，那就错了。竞争对手是不断变化的，如前所述，快餐连锁店的某一经营者说“我们的竞争对手是手机”，这未必不正确。这是由于原来的顾客群将更多的钱花在手机上而不去吃快餐的缘故。

通过使用3C“框架”，能够整理并客观地掌握本公司目前所处的状况。作为类似的“框架”工具，在这里使用哈佛大学商学院的迈克尔·波特（Michael E. Porter）绘制的“五力模型”（见下图）进行说明。

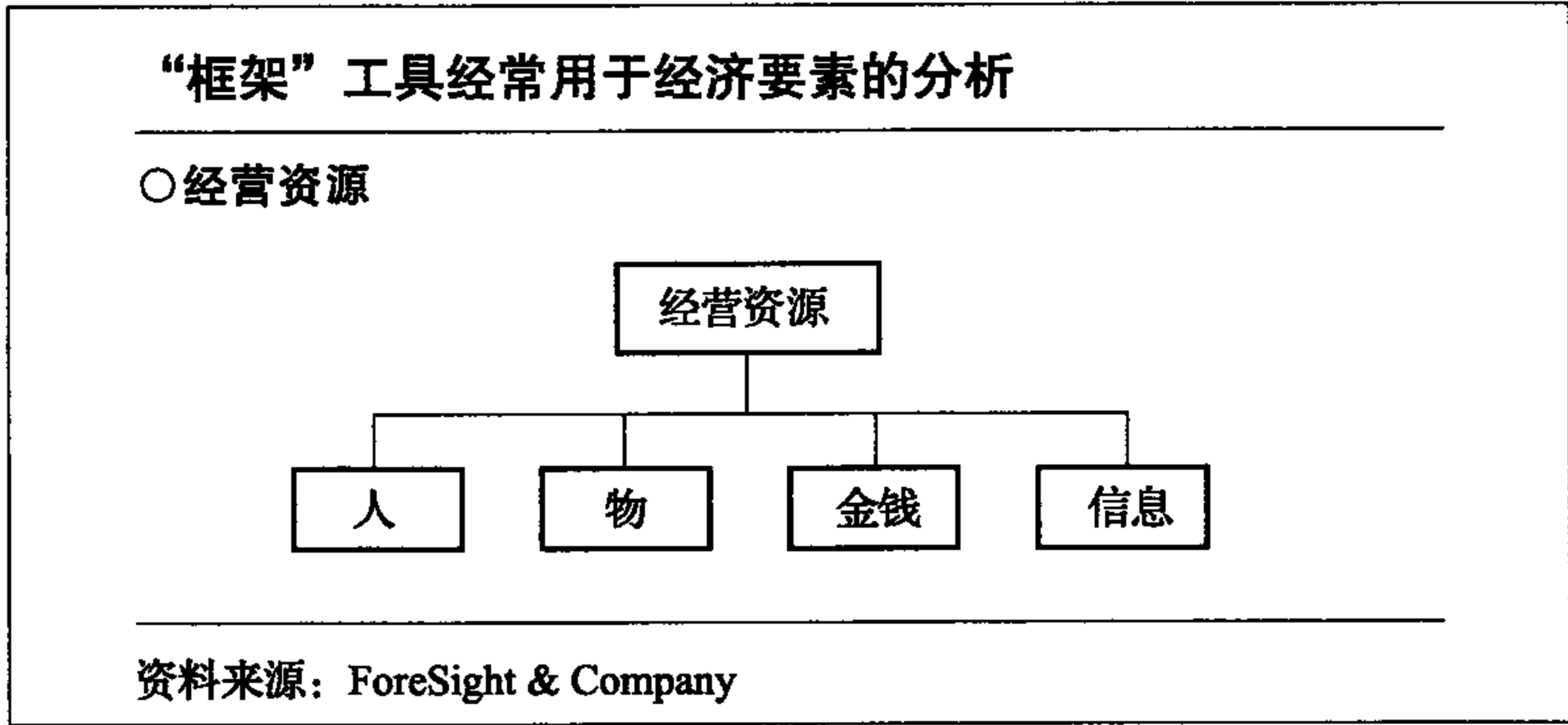


位于该图中心的是行业内的竞争，其左侧是卖方（供货者，位于上游），其右侧是买方（用户，位于下游），其上侧是

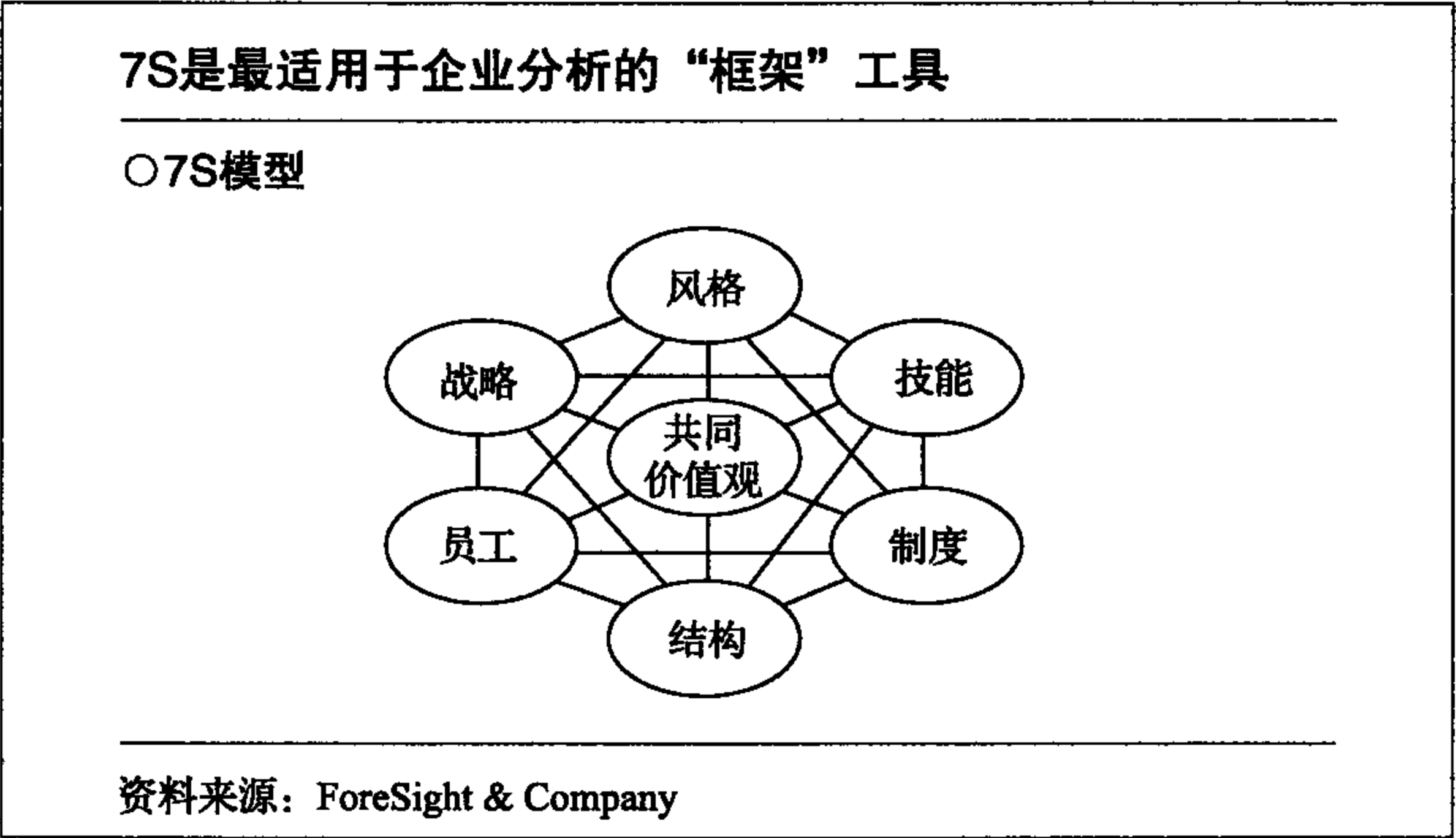
新跻身于该行业的从业者，其下侧是替代品。行业除了受到买卖双方的干涉外，还受到新加入者的威胁和替代品及替代服务的威胁，所以在理解一个行业时，观察这五大要素是非常重要的，理解度将因此而加深。

在一般情况下，若被问及“在当前的行业中谁赚钱”时，可以想象到几乎所有人都会关注自己始终意识到的竞争对手。但如果学习了“框架”的相关知识，就会养成一种良好的习惯，即扎扎实实地将这五大要素排列开来，重新探索一番，其结果必然是能够客观地理解事物，而不是先入为主。

首先将经营资源的要素分类成为人、物、金钱、信息等再进行思考，这也可以说是“框架”的做法之一，在这里还可加上品牌的要素。



具。该图的中央是共同价值观（Shared Values），其周围是战略（Strategy）、员工（Staff）、结构（Structure）、制度（Systems）、技能（Skills）、风格（Style），要成为优秀企业，就必须彻底实现 7S。

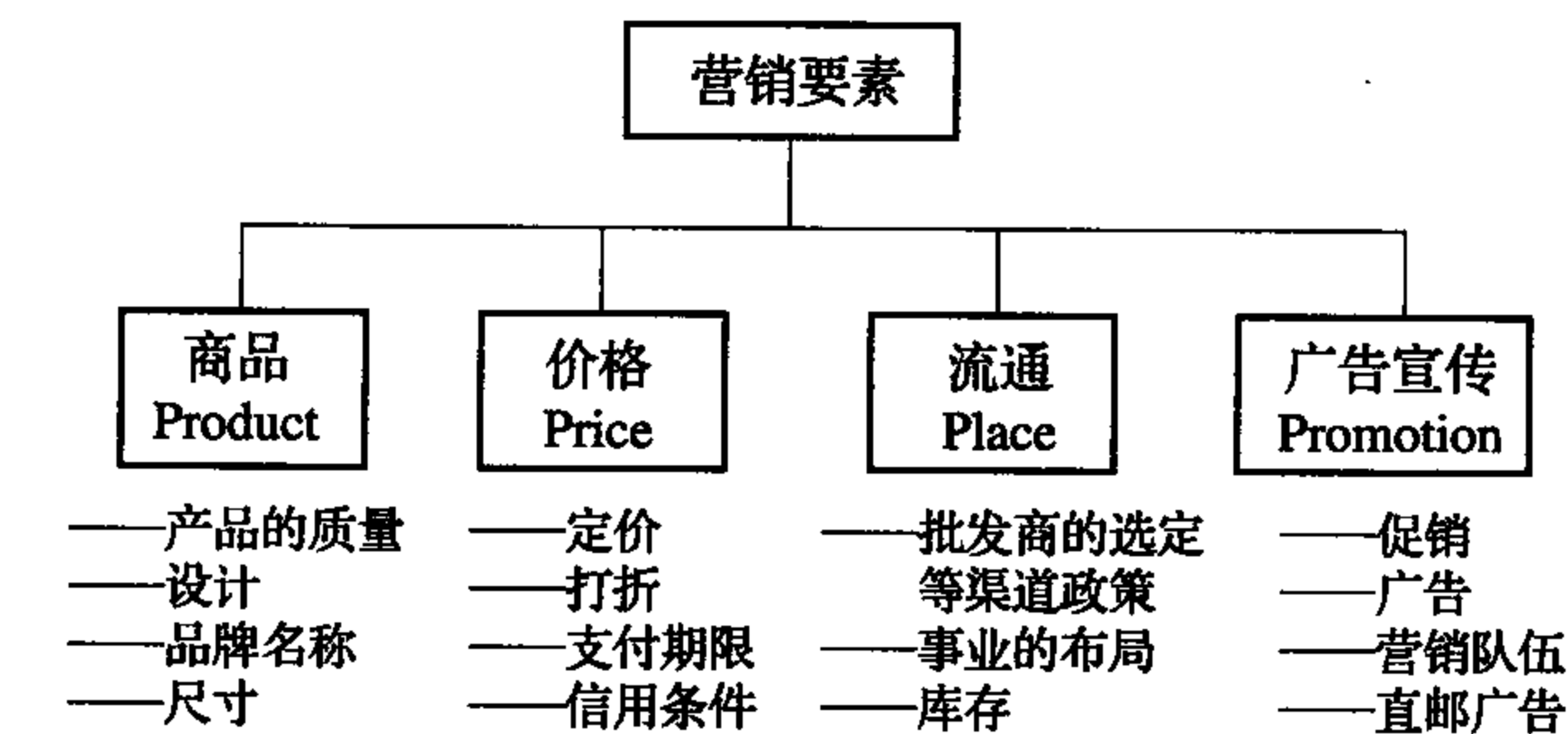


当利用此工具考察一个企业时，将相关信息放入到这 7 个“盒子”中，然后进行整理和调查，就能够知道该企业整体的目标是什么。所以不是采取“通过看报纸了解该公司”的方法，而是请大家先学会制作这种“框架”，然后将相关信息放进去，并付诸实践。

或采用营销 4P 的方法，这也是制定销售战略时所使用的“框架”工具之一。4P 是“商品（Product）”、“价格（Price）”、“流通（Place）”、“广告宣传（Promotion）”四个英语单词的第一个字母。利用该“框架”工具对企业的状况进行整理，也能够清楚地了解企业状况（参见下图）。

营销4P的方法是制定销售战略时所使用的很有效的“框架”工具之一

○营销4P的方法



资料来源: ForeSight & Company

综上所述，可知作为整理错综复杂的信息、从中客观地发现问题和掌握所处状态的工具而利用“框架”是何等的重要。我们在选择信息和思考问题时，容易在无意识中犯下先入为主的错误，而“框架”工具则能帮助我们纠正这些错误。

最后将本章的内容归纳如下：

1. 人在很多情况下容易凭自己的想象思考，从而根据具有偏见性的信息和分析来解释事物。

2. 因此首先返回到原理原则，从大“框架”的角度进行整理，这是非常重要的，能够以此加深对事物的理解。

至此为止所讲内容的要点：

CHECK POINT

- 人很多情况下容易凭自己的想象思考，从而根据具有偏见性的信息和分析来解释事物。
- 返回到原理原则，从大“框架”的角度进行整理，能够以此加深对事物的理解。
- 要了解企业的现状，使用现有的已见成效的“框架”工具即可。

资料来源：ForeSight & Company

6 练习题

如果没发现本质性的问题所在，要解决问题是绝对不可能的。

大家对前面所讲的内容都理解了吗？

我想大家已经注意到了，这里有通过实践进行练习的机会。

请根据各自的思考结果，灵活地使用数据，实际动手做练习题。

可能需要使用计算机，但还是要将自己的思考先写在纸上加以整理，这是非常重要的。

对于扎扎实实地学习并掌握了前面课程的人来说，能够毫不费力地做好本章的练习题。

那么就请利用前面所学的知识来解答练习题吧。

练习 I

Q：生活在京都的母亲说想要与在东京的儿子同住，并列举出了各种理由。

生活在京都的母亲说想要与家住东京的儿子——吉田先生同住。我们首先来看一下吉田先生的具体情况，然后再考虑如何向吉田先生提出建议。

吉田先生一家四口目前住在东京的某公寓中。最近有件事令吉田先生颇感烦恼，即一个人生活在老家——京都的母亲多次说“想来东京同住”。

吉田先生的父亲属于社交型性格，自从父亲去世后，母亲与他人的交往便少了很多，大概由于这个原因，人也日渐苍老。吉田先生觉得母亲有些可怜，也动了与母亲同住的念头，但现在自己居住的公寓十分狭窄，而且夫人认为在如此狭窄的公寓中同住实在是不方便，因此不太赞成与母亲同住。在现实社会中也经常可以看到这种情况，那么大家对此会提出什么样的建议呢？不要立即回答，首先要认真地思考一番，这是非常重要的。

练习：生活在京都的母亲说想要与家住东京的儿子——吉田先生同住。大家将向吉田先生提出什么样的建议？首先让我们来看一看其背景。

吉田先生一家四口目前住在东京的某公寓中。最近有件事令吉田先生颇感烦恼，即一个人生活在老家——京都的母亲多次说“想来东京同住”。自社交型的父亲去世后，母亲与他人的交往便少了很多，明显地日渐苍老。考虑到这些，吉田先生不是不想与母亲同住，但现在自己居住的公寓十分狭窄，而且夫人不太同意与母亲同住。那么应该怎么办才好呢？



资料来源：ForeSight & Company

解答之路

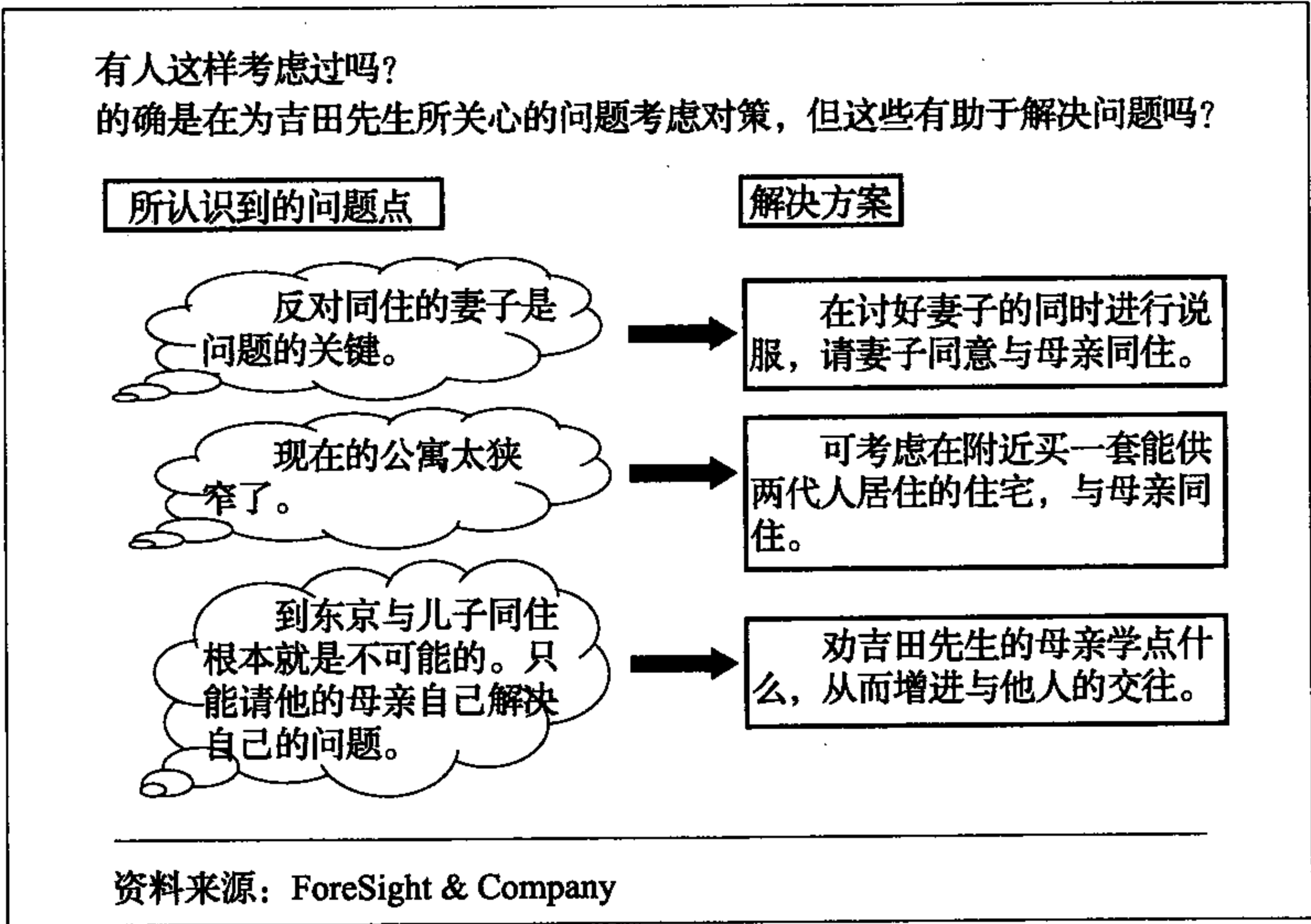
这是一个很棘手的问题，会有什么样的结果呢？大概很多人会这样考虑。

“妻子反对与母亲同住，这是问题的关键所在。可以在讨好妻子的同时进行说服，请妻子同意与母亲同住。”

还有人这样回答：“总之现在的公寓太狭窄了，干脆考虑买一套能供两代人居住的住宅，岂不更好？”

或许还有人提出这样的建议：“到东京与儿子同住根本就是不可能的。请他的母亲自己解决自己的问题。”“这样做或许会让人感到有些冷漠，作为解决问题的方案之一，可以考虑请

他的母亲学点什么。通过学习能够增进与各种人的交往，这样就不会感到寂寞了。”



我想大家的做法是首先找出问题点，然后再思考相应的对策，但上述答案真的有助于解决问题吗？大家所认识的问题及提出的解决方案不过是自己的偏见而已，对他的母亲来说，没有丝毫解决问题的可能性。

必须在一开始就要理解“吉田先生的母亲为什么要来东京与儿子同住”，否则就不能提出正确的建议。换言之，不认识问题的本质，就不能最终解决问题。

首先要彻底搞清楚在过去的日子里，母亲都说过些什么。仔细回想一下母亲说过的话，例如“近来变得容易得病，对健康感到不安”，还有“京都的房子太大，打扫卫生太麻烦”，

“朋友越来越少，感到孤独寂寞”等。

我们由此可知吉田先生的母亲述说了各种各样的理由，但真正想说的又是什么呢？在这里就显出了利用“框架”工具进行思考的重要性，可以避免陷入自己的主观臆断中，而是客观地思考问题。

例如，对于“近来变得容易得病，对健康感到不安”的说法，若用“框架”工具进行思考，可知这是母亲述说其自身的问题，进而就其自身的问题又说到“积蓄越来越少，对经济感到不安”，“虽然现在还能开车，但毕竟岁月不饶人，眼神不济、反应迟钝，不想再开车了”等。

此外，“房子太大，打扫卫生太麻烦”的说法涉及环境问题，“京都的冬天太冷”，“愿意住在不论什么都齐全的东京”等说法也是同样的。

最后是有关朋友的话题，可以认为这是除自己以外的涉及他人的问题。“儿子、儿媳平时工作忙，想帮他们照看孩子”等说法也可以理解为是在表达除自己以外的涉及他人的问题，或“东京亲戚也多”的说法也可同样地进行归纳整理。

如上所述，将母亲说过的话按照相似内容的关系进行归纳整理，就能够理解母亲真正面临的问题是什么。“他人的问题”、“环境的问题”等看起来都不是重要问题，相比之下，“自身的问题”难道不是最深刻的问题吗？必须在有了这样正确的认识后才能思考解决的对策。

要理解“母亲为什么要来东京与儿子同住”，请回想一下母亲说过的话，利用“框架”工具进行思考，就易于理解了。

○对本质性问题点的理解——示例

自身的问题

- 近来变得容易得病，对健康感到不安。
- 积蓄越来越少，对经济感到不安。
- 驾车变得困难了。

环境的问题

- 京都的冬天太冷，厌恶寒冷。
- 一个人住在那么大的房子里，连打扫卫生都很困难。
- 愿意住在不论什么都齐全的东京。

他人的问题

- 朋友越来越少，感到孤独寂寞。
- 儿子、儿媳平时工作忙，想帮他们照看孩子。
- 东京的亲戚也多。

通过与母亲对话，若搞清楚了问题所在，就能很容易地想出相应的解决对策。知道什么是最大的问题，就已经胜券在握了，此时的解决对策肯定会收到很好的效果。



当要着手解决问题时，必须首先发现本质性的问题。

资料来源：ForeSight & Company

要解决问题，就必须首先抓住本质性的问题，这是要特别强调的重点。而在此之前，我们将不断看到及听到许多详细的信息。家庭及社会的问题都是如此，表现出不同的现象，不要一个个地反映这些现象，而是要将各种各样的现象分类归纳整理。这样一来，现象的重要程度也就更加明确了。

经过分类整理后，可知吉田先生的母亲最根本的问题就是“孤独”，接下来再考虑相应的对策，问题就能解决了。

再重复说明一次，不要只观察现象，必须首先找出本质性问题的所在。

练习 II

Q1：你是一名通信公司的员工，最近接到了来自领导的如下指示：“听说国内的手机市场日趋饱和。请利用一天的时间做市场调研，我要了解国内手机市场的整体状况。”

领导对手机市场的整体状况不了解，因此要求你利用一天时间做市场调研。

这次的工作是进行手机市场的调研。

你是一名通信公司的员工，最近接到了来自领导的如下指示：“听说国内的手机市场日趋饱和，而实际情况又是怎样呢？我已经在某种程度上知道了细节情况，但现在要了解整体状况。请利用一天的时间做市场调研，能办到吗？”

那么市场中究竟发生了什么呢？
请做市场调研看一看。

资料来源：ForeSight & Company

此时请首先考虑如何“入门”，也就是说先制定工作计划。清楚地知道了如何推进工作，就能够提高工作效率，收到良好的效果。

接下来请考虑需要什么样的工作“流程”。

解答之路

很多人在接受了课题后就立刻投入工作，但这种摸不着头脑的做法多半效率低且不会得到有趣的发现。首先要制定大致的工作流程，这一点是很重要的。

要顺利地完成工作，首先必须理解顾客（这次是自己的领导）的需求是什么。“顾客对这项工作要求什么”，换言之，确实地抓住了对方的期待值，就能够收集并分析相应的信息。接下来就是进入利用“框架”工具进行归纳整理的重要阶段。

先要知道“目的”和“背景”，而且必须始终清楚地明白“自己现在想要知道什么”。

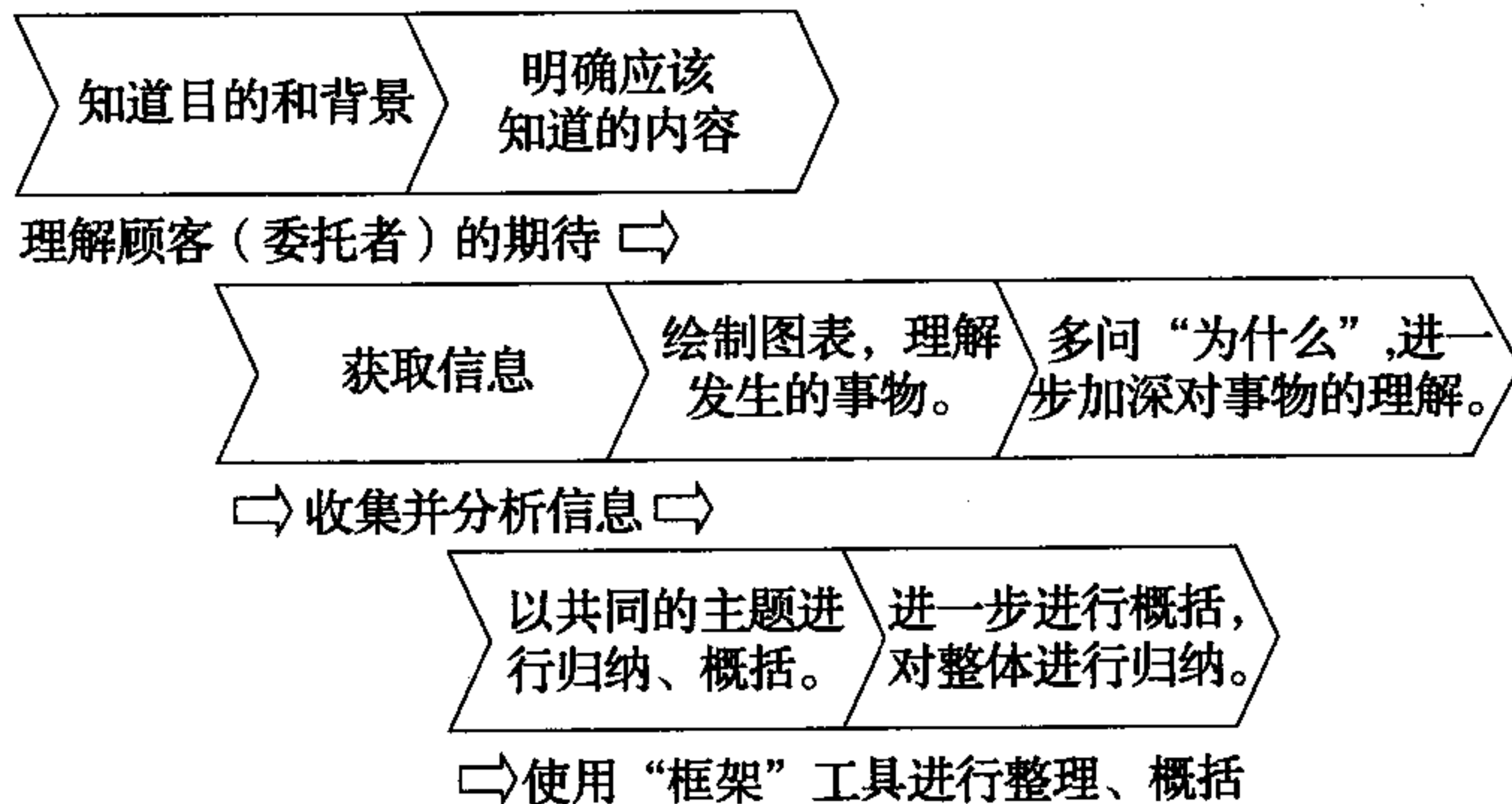
下一步工作是收集信息，并以收集来的信息和数据为基础绘制图表，绘制图表的目的是加深对“发生了什么”的理解。接下来在查看已绘制好的图表时多问几个“为什么”，例如“为什么会出现这样的数据”，“为什么会发生这样的变化”等，从而能够不断地加深理解。

但我所说的“分析”是指将事物细化，以便能够理解目前所发生的事。图表是用来进行分析的工具。

图表绘制完成后，接下来就是利用共同的主题归纳整理数据和信息，并对各部分进行概括整理，达到“只用一句话就能表达”的水平。这就是整体的工作流程。

明白了吗？若是摸不着头脑的做法，其结果多是效率低且不会得到有趣的发现。
大致的工作流程已经制定好了吗？

○ 工作流程



资料来源：ForeSight & Company

下面进入到各项细节部分。大家已经自己考虑了如何“入门”，而且也考虑了“领导的期待值在哪里”及“需要收集什么样的信息”等问题。

在这里请再深入地思考一下“期待值到底是什么”，并将自己所思考的内容不断地写出来。

其结果是怎样的呢？若从目的和背景、应该知道的事物的清楚程度来说，“利用一天左右的时间收集可了解整体状况的信息和数据”是非常重要的，这就是领导的期待值，特别是“一天左右”尤为重要。因为只有一天的时间，所以不能将工夫花在追求细节上，但调研报告的内容也不能只涉及表面现

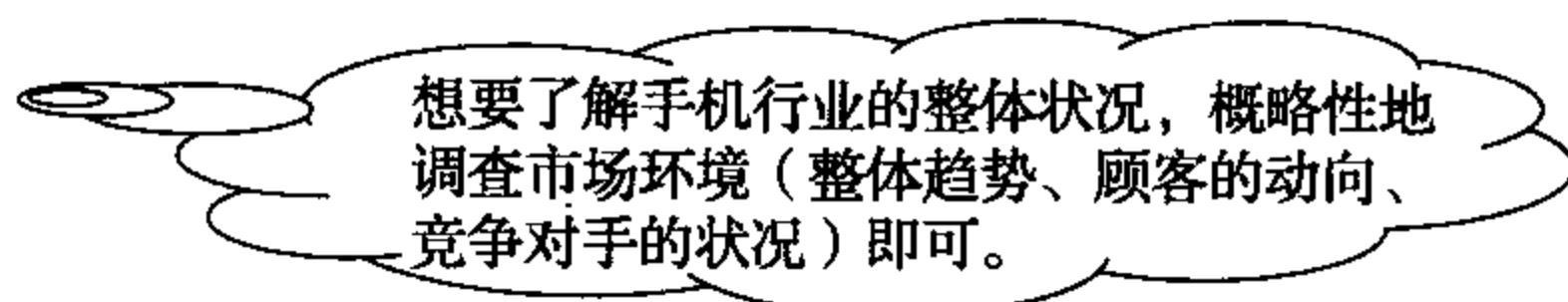
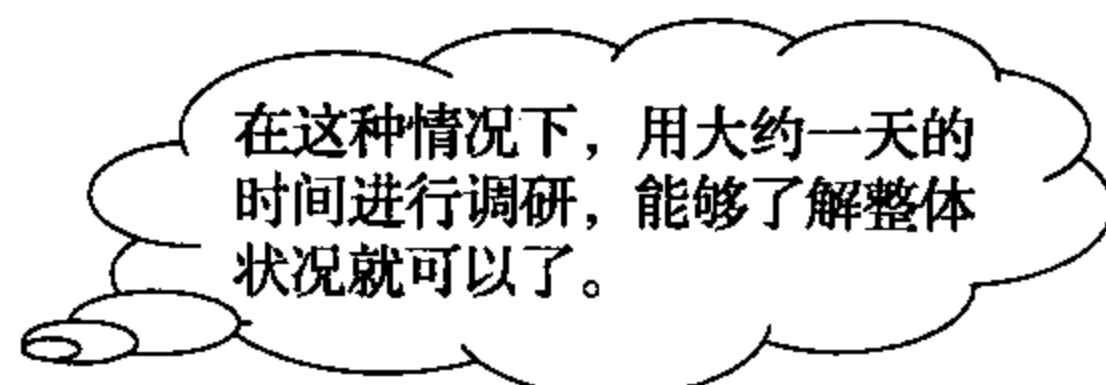
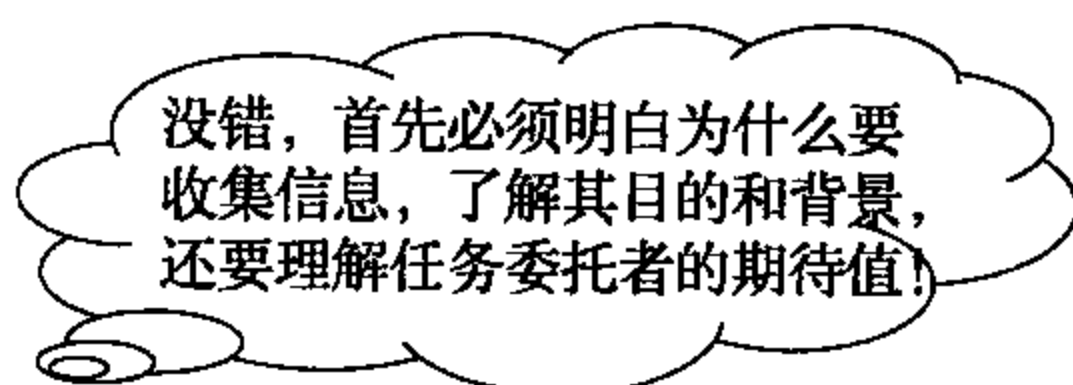
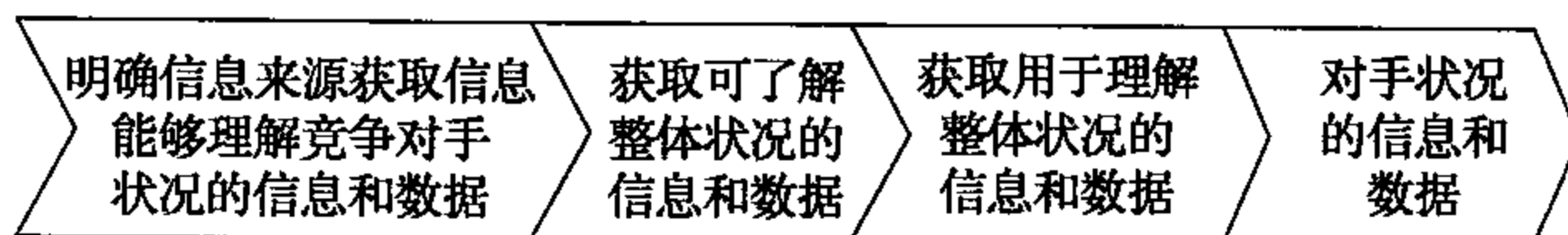
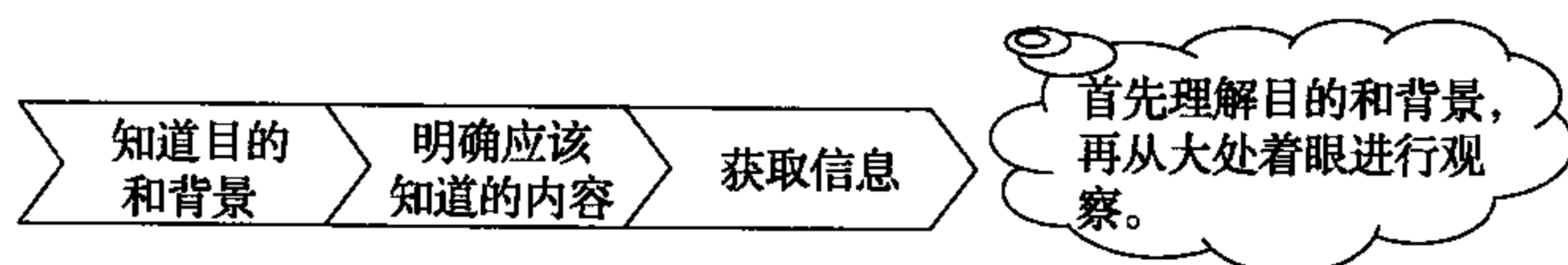
象。“要抓住重点切实地进行调查”，“将不重要的内容列为以后研究的课题”，“不得忘记本次任务的重点是要搞清楚整体状况”——这些都是应留意之处。

接下来的工作是获取信息，需要注意的是不能一开始就从细节着手，而要寻找能够了解整体状况的事物。如果一开始就关注细节，最后就会落到无法收拾的地步。

很多人都有这样的经历，拼命努力工作却不出成果，实际上这是由于所做的工作过细的缘故。在这种情况下，请先返回原点，描绘出整体状况图，仔细考虑一下自己所处的位置即可。

现在已经很清楚了，我的任务是利用一天左右的时间，收集可了解整体状况的信息和数据。

○对期待的理解和信息收集



资料来源：ForeSight & Company

现在首先要做的是获取能够了解行业整体概况的信息和数据，然后收集用于理解行业变化的信息 and 数据，顺便也收集一下能够理解竞争状况的信息和数据，其流程方向是由大（整体）到小（细节）。

所谓行业的整体状况就是市场的变化及动向，因此调查行业整体的动向、顾客的动向、竞争状况即可。若使用“框架”工具思考，在 3C（顾客 = Customer、竞争对手 = Competitor、本公司 = Company）中，此次未涉及本公司的情况，因此可在前两项中寻找。

接下来需要解决的课题是收集什么样的信息。如果在这里大家能够很有主见地提出“应该收集这方面的信息”或“想了解这方面的信息”，那就证明已经有了长足的进步。能够想到“为了绘制行业整体状况图而需要了解这方面的信息”是非常重要的，这是因为其中有些意想不到的难度。

那么随之而来的将会是什么样的问题呢？我想大家将提出“手机市场的规模有多大”、“目前的状态是增长还是衰退”、“主要的顾客是什么样的人”等问题。若有这样的疑问，那真是好极了，因为领导也会提出同样的问题。

然后是有关竞争对手的问题。例如，“哪些企业参与了竞争”、“还有哪些新的竞争对手要跻身进来”、“若有成功的企业，他们的诀窍是什么”等问题，但是需要注意，在商务活动中思考问题时，不能无的放矢地对所有事物都感兴趣，这就需要先在脑海中绘制出“框架”，在该“框架”中进行思考。

在下一阶段中，必须考虑信息源。一开始应该从身边着手

寻找。首先利用因特网检索，访问与手机行业有关的政府机构及相关团体的网站，比如日本总务省和电波产业等网站。

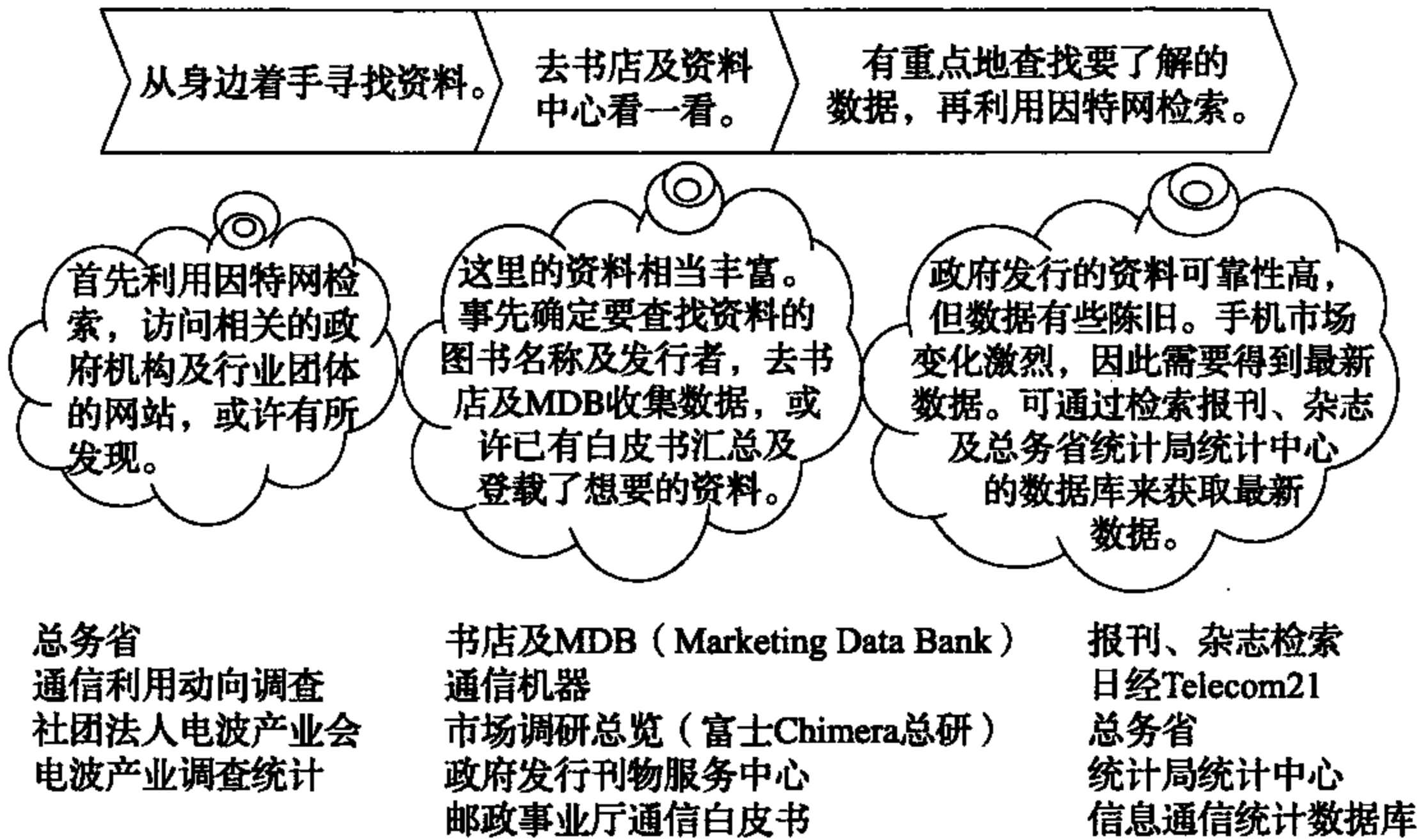
当要进一步进行调研时，可去书店及资料中心看一看。可能有人会认为“外出调研的效率低，只使用因特网查询就足够了”，这就大错特错了。在书店及资料中心，我们想了解的书就摆在我们面前，即使是粗略地看一眼，也能够增加信息量，受到各种各样的“刺激”，从而产生灵感。这对了解行业整体状况是格外重要的。

另外，当使用因特网时，将逐项选择，而往往只看了一项检索结果后就觉得满足了。当然这也不能说不好，但是，如果我们去日本效率协会综合研究所的市场数据库（Marketing Data Bank）或政府发行刊物服务中心等一看就知道，那里有大量的相关书籍和统计资料。先在那里有重点地查找要了解的数据，再利用因特网检索，就能够获得层次更深的信息。

当然书店及资料中心也有其相应的弱点。例如在统计资料方面，即使是最新的，也只有一年前的内容，这是由于将统计资料汇总后再发行是需要花费一定时间的。话虽如此，若对大学教师而言，有那样的资料就足够用了。在研究和教育方面，只要是确实的资料，哪怕旧一些也是没关系的。但是，在以“要充分理解最近所发生的事物”为必不可少条件的商务活动中，所要求的都是最新的信息，正因为如此，通过因特网接触最新的信息才越发显得重要。

当调研项目确定下来后，首先要寻找能够获取所需信息的信息源，这也是非常重要的。

○信息源的明确化



资料来源：ForeSight & Company

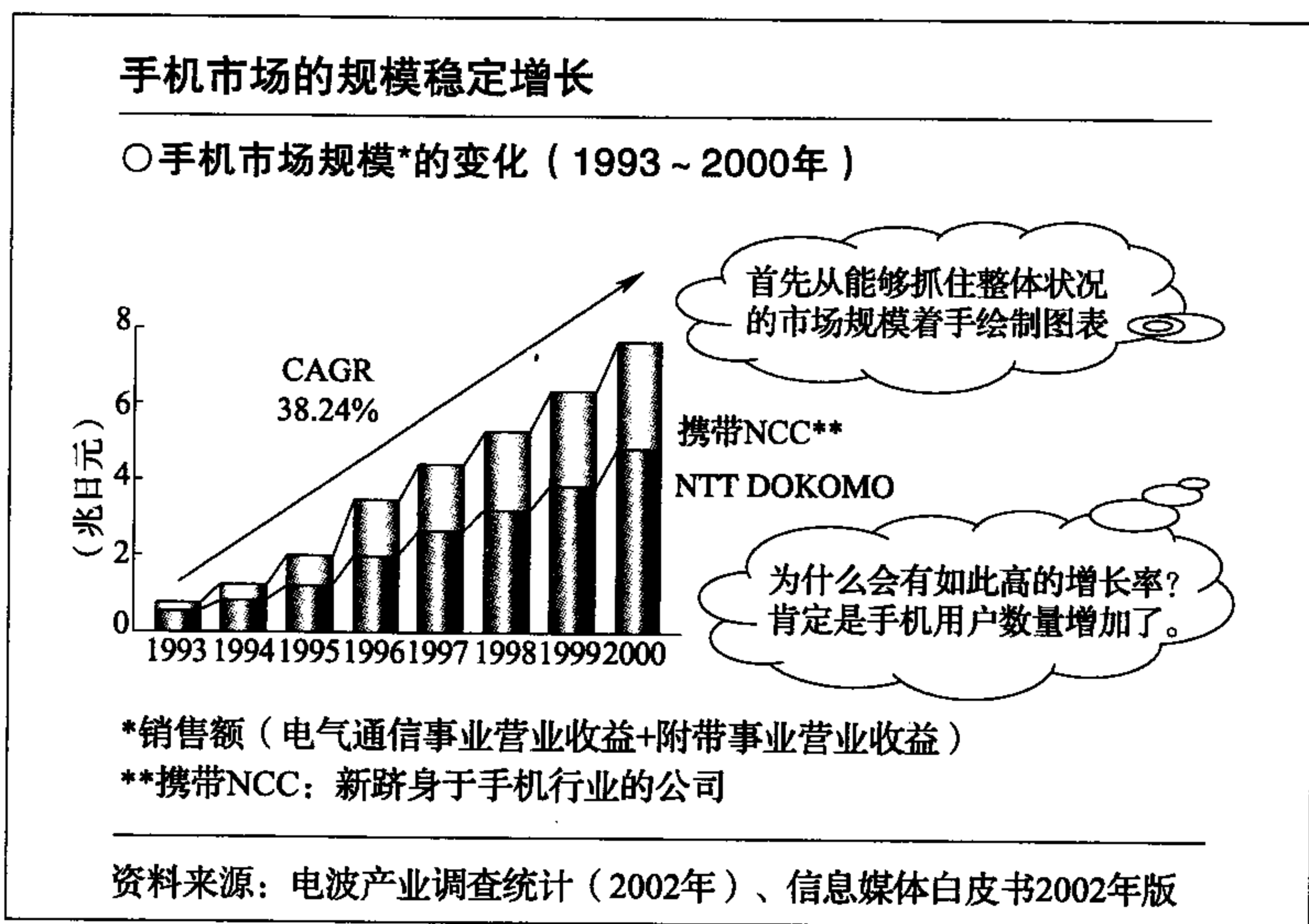
当所需的信息收集到某种程度后，便可着手绘制图表，其目的是能够更高效地进行分析。所谓分析就是思考收集来的数据和数字到底代表什么含义。未经过加工处理的原始数据只看一眼是不会给人留下深刻印象的，而使其图表化，就能让人以视觉方式加以理解，从而使分析更加深入。而且有时在看图的过程中，会自然地产生“哎，为什么会变成这样”的想法，从而找到新的分析线索。

不言而喻，绘制图表不是最终目的，图表只是用来加深理解的工具而已。而且在绘制图表时，请务必遵守由大到小、由整体到细节的原则。

接下来我们开始实际绘制图表，既可使用 PowerPoint，也可使用 Excel，这些都是用于加深理解的工具，还可使用其他的应用软件。顺便说一句，在本课程中使用了名为“SOLO”的宣传资料制作专用软件，颇感得心应手，非常方便。实际上当我们看到美观的图表时，便有其内容充实之感，由此可见，扎扎实实地在资料编辑上下一番工夫还是值得的。

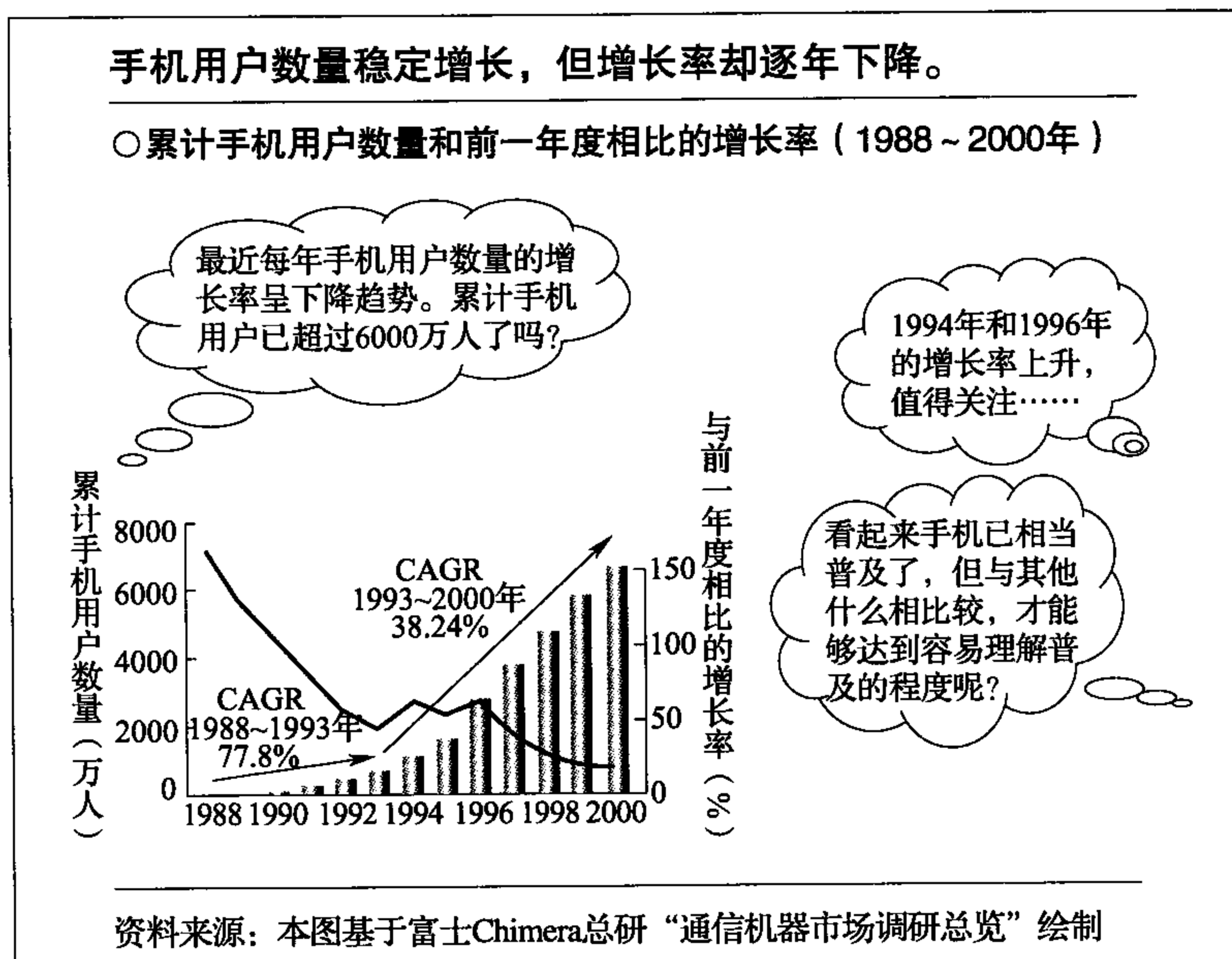
下图表示手机市场的变化情况，将其纵轴设定为金额，单位设为兆日元。只看该图，就能感觉到“手机行业是巨大的市场”。由于只看其整体状况显得过于枯燥，故挑选了该行业最大的公司——“NTT DOKOMO”和“携带 NCC（新跻身于手机行业的公司）”的市场份额作为代表进行统计整理。

此外在图形的旁边还标注了 CAGR，所谓 CAGR 是指在统计期间（在该图中为 7 年）内的年平均增长率。



由该图可知，在1993年到2000年的7年中，手机以年均38.24%的速度迅速增长。看到这一目了然的惊人增长率后，人们不禁会自问自答：“为什么会有如此高的增长率”，“增长率既然这样高，现在将达到人人拥有手机的水平，手机用户数量肯定增加了”。这样一来，在脑海中就会浮现出“手机用户数量”一词，于是便要调查手机用户数量，再制作一份图表。

在下图中，对统计了累计手机用户数量的棒状图追加了手机用户数量与前一年度相比的增长率的折线图。仔细观察该图，会注意到过去的增长率的确是非常高的，但若按照逐年统计的方法计算，则增长率并不高。



另外，虽然统计表明，累计拥有手机的人数已高达 7000 万人，但其中有些人拥有多部手机，因此不能断言“在 1.27 亿日本国民中有 7000 万人拥有手机”。在这里需要注意的是“增长率正在不断地下降”。由该图可清楚地得出如下结论，即不能期待手机市场出现从前那样的高增长率。

此外还要请大家特别关注下列情况：“其原因虽然不明，但 1994 年和 1996 年与前一年度相比增长率均上升”，要对其问“为什么”。当发生了上述变化时，肯定是有其原因的，调查原因是必须要做的工作之一。若在这里偷懒，将未做相应调查的图表呈至领导，而被领导问及“为什么会发生这种变化”时，将陷入无可应对的窘境，辛辛苦苦努力了半天，最终却落得了被降低评价的结果。

那么 1994 年和 1996 年的增长率为什么上升呢？可通过新闻检索来查阅当时所发生的事情。1994 年开始实施手机自由买卖制度，用户过去只能采取租赁的方式使用手机，而自此之后就可以自由选购手机了；而且“TU-KA”和“Digital Phone”跻身于该行业，于是开始了价格竞争，其结果是手机用户的数量呈现出飞跃般的增加。1996 年停止征收新用户的手机开通费，申请使用手机的用户可以不用花多余的钱，因此手机用户的数量也随着新政策的实施而增加。

或者与其他的信息通信机器比较增长率，这一视点也是非常重要的。在下图中，以其为主题将纵轴设为增长率，将横轴设为拥有率，由此可知信息通信机器的家庭拥有率和增长率的概况。

关注显眼之处并调查其原因也是理解市场的重要手段之一。

○1994年和1996年的增长率上升的理由

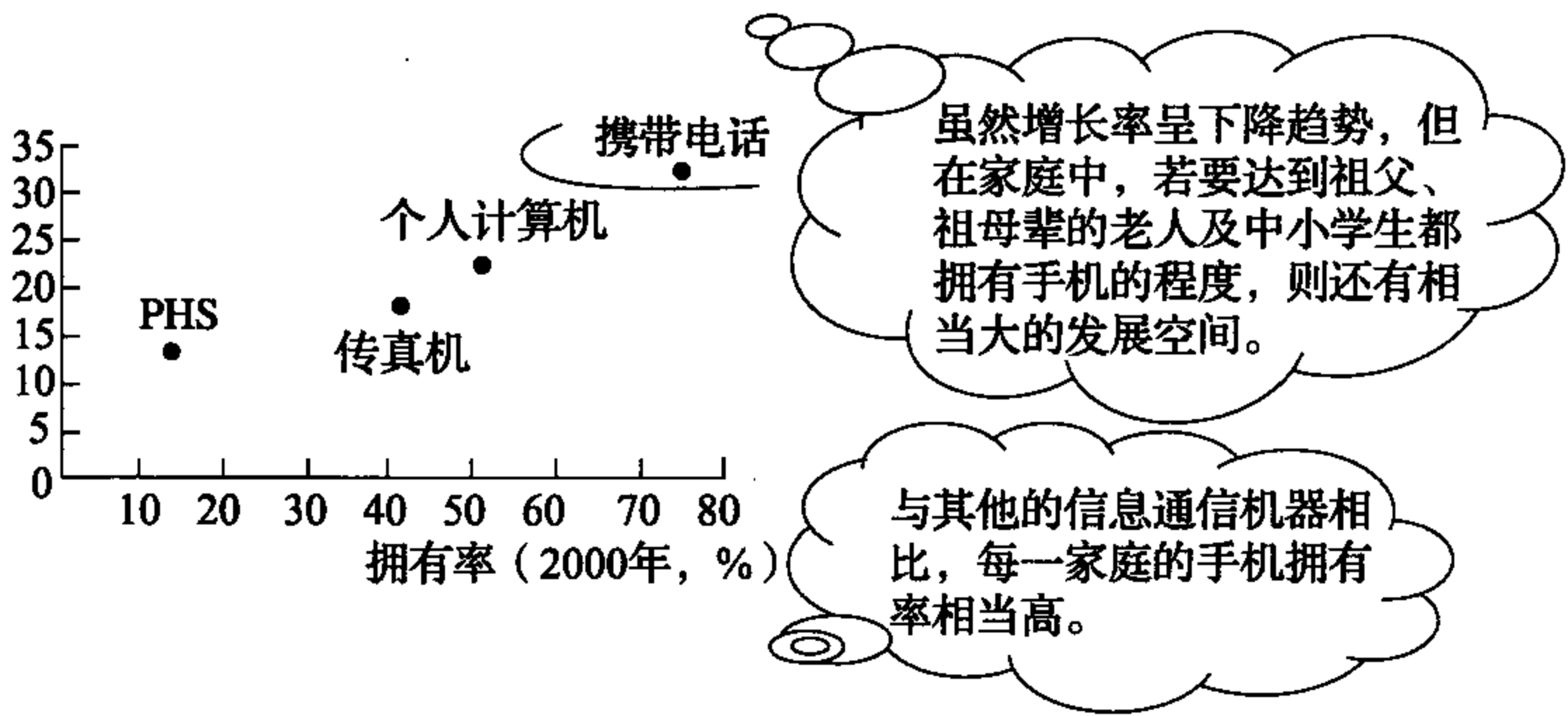


资料来源：1996年11月7日和1997年1月13日发行的《日经产业新闻》

与个人计算机、传真机、PHS 等相比，手机的普及率非常高，而且其增长性也很高。

与其他的通信信息机器做比较是很有趣的。以拥有率和增长率进行比较，可知手机的高增长程度。

○信息通信机器的家庭拥有率和增长率（1996～2000年）



资料来源：总务省信息通信政策局“有关通信利用动向的调查”

请关注该图中的“家庭拥有率”，则能够做出如下推断：“手机已经很普及且增长率呈下降趋势。但该图只表示家庭拥有率，在家庭中当然存在有祖父、祖母辈的老人及中小学生的可能性，不能认为这些人都拥有手机，因此手机市场的规模有可能继续扩大”。所谓推断就是逻辑性地思考可能性，而且如果能通过图表来实现，则会收到更好的效果。

Q2：通过上述学习，我们理解了调查的目的，掌握了市场的整体状况。接下来请在观察顾客及竞争状况的同时绘制图表，进行归纳整理。

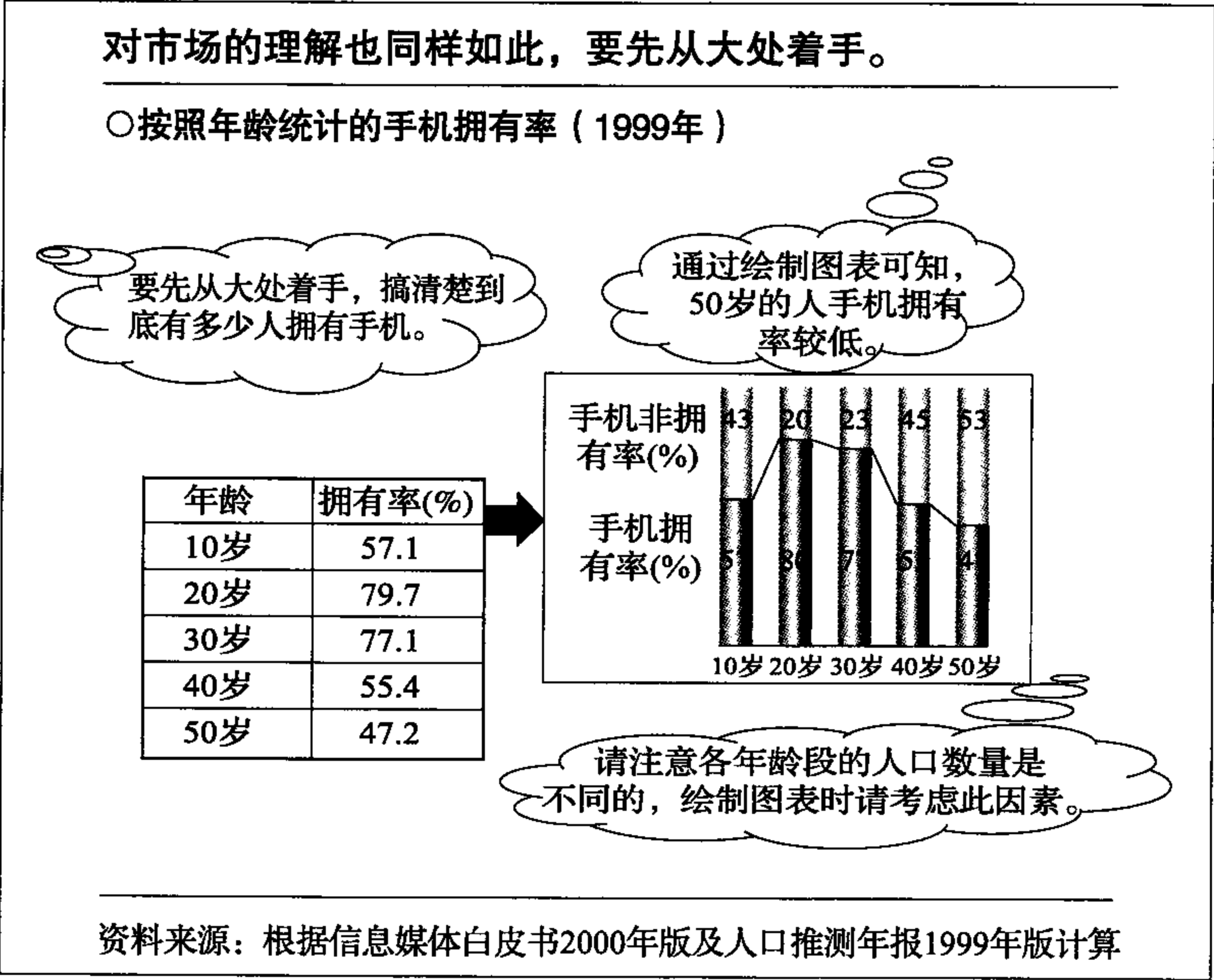
当了解了各种事实之后，就不能再无动于衷了。对方听了有关事实的说明后问起“为什么会发生那样的事情”时，如果我们只能回答“不知道”，则以往所做的调查就失去了意义。为了避免出现这种情况，就必须将已经明了的事实写出来并进行归纳整理。历尽千辛万苦调查出来的事实若原封不动地放置不管，有时甚至会被忘掉，因此请务必将调查结果绘制成图表，并进行归纳整理。

下面就来实际动手实践一下，仍然是从大处（整体）着手，若一开始就从小处（细节）着手，则注定要失败。

具体地说就是仔细思考如下问题，即“要搞清楚手机的拥有率、拥有者、非拥有者的状况”，“搞清楚手机的拥有年数和利用形态”，“手机是如何使用的，只用来打电话还是会用来发邮件”等，将其写成书面资料。

解答之路

首先观察按照年龄统计的“手机拥有率”，该数据表明，按照年龄统计的拥有手机者和非拥有手机者的比例是不同的。请以该数字为基础绘制图表，只看数字是难以理解含义的，因此请务必绘制图表。

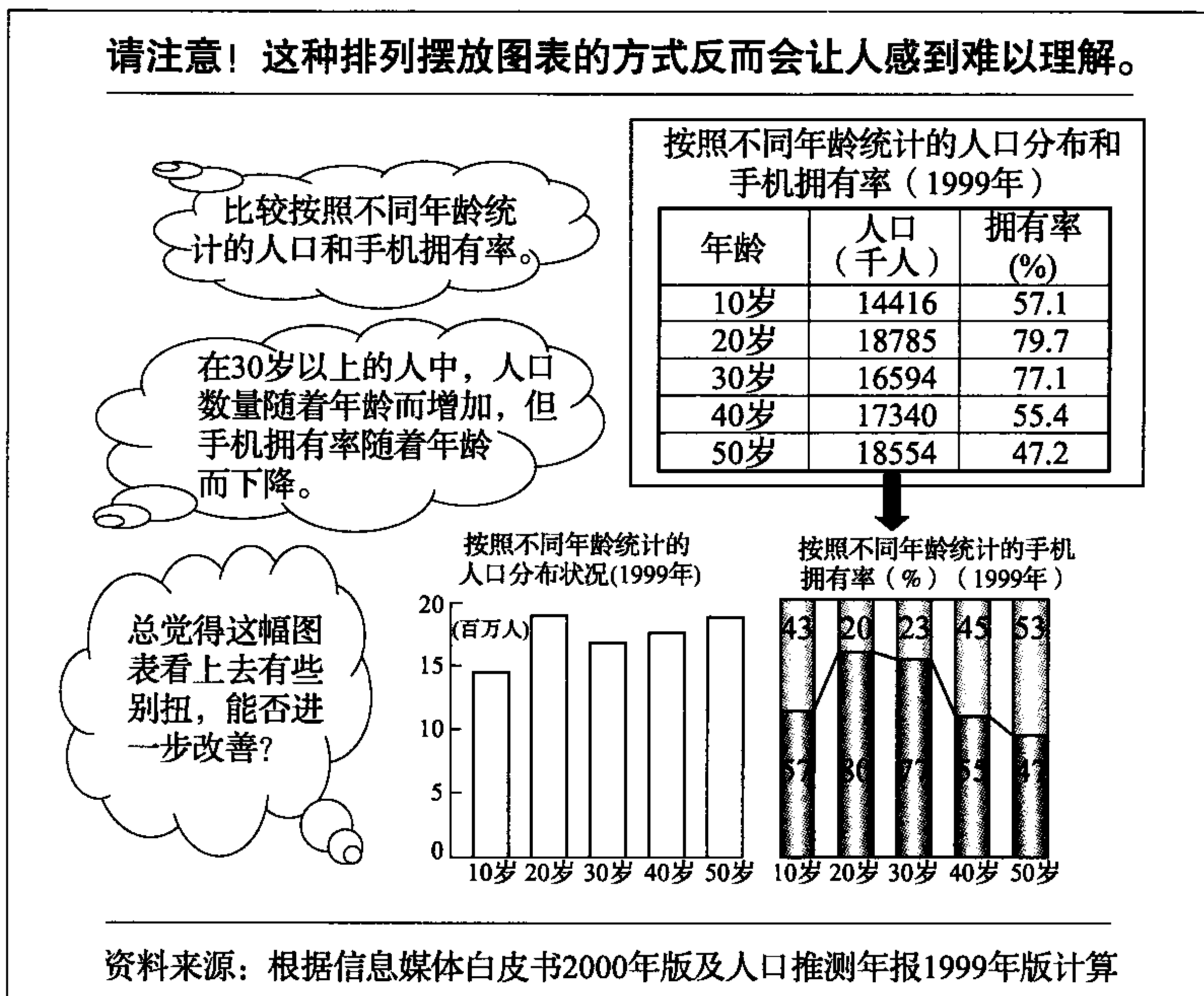


当使用棒状图来表示按照不同年龄统计的拥有者率和非拥有者率时，将绘制出如上图所示的图表。根据其数字也只能表达相应的内容，这是毫无疑问的，但是否注意到“各年龄段的人口数量是不同的”这一点？即放入实际的人数后，或许其含

义就稍微有所改变了，于是便对其进行调查。

调查结果表明，按照 30 岁、40 岁、50 岁的顺序排列，人口随着年龄的上升而相应地增加；另外，手机的拥有率随着年龄的上升而相应地减少，若以图表的形式表示又将怎样呢？

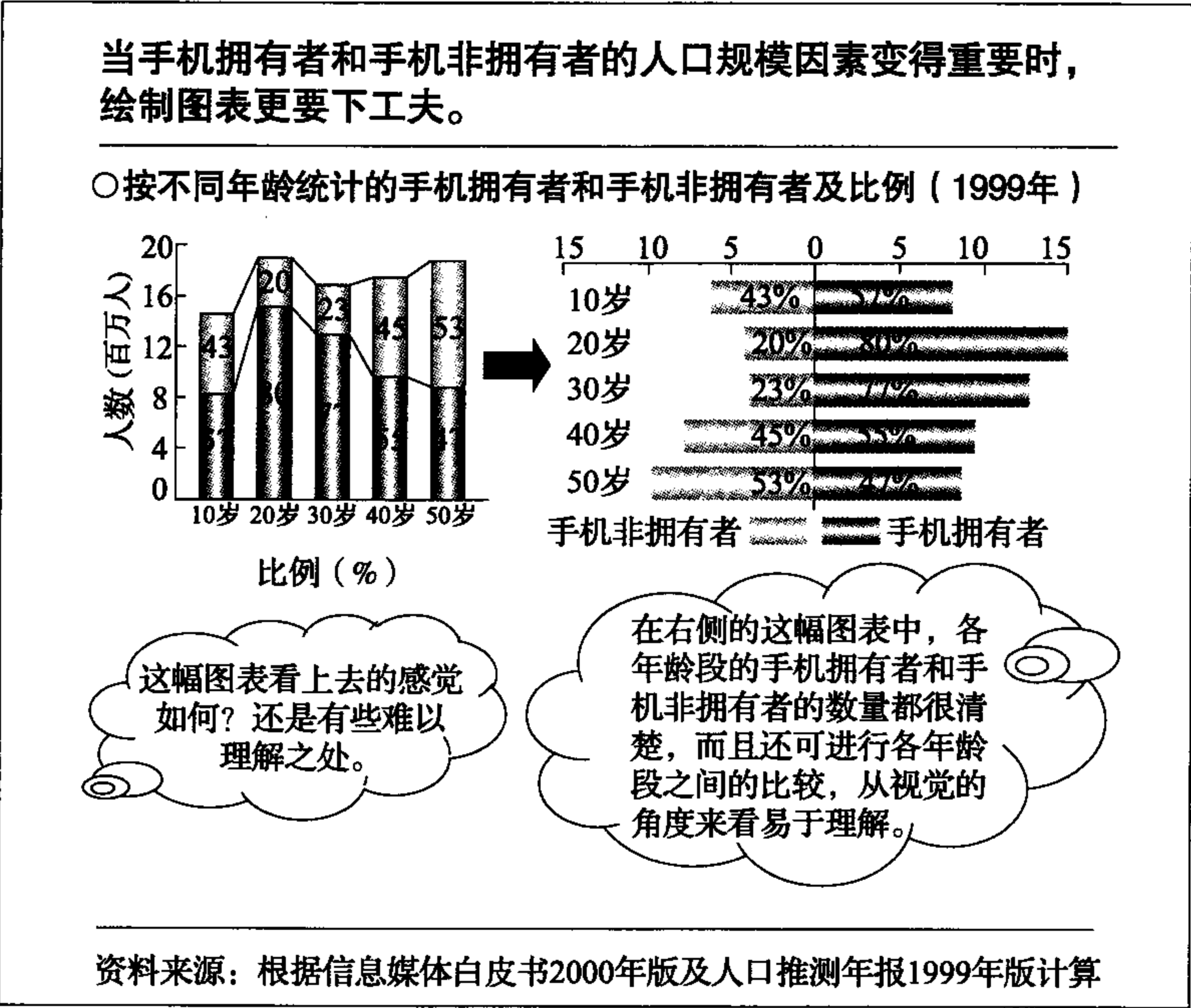
可能有人在绘制图表时会将人口分布和拥有率的图表左右排列摆放，遗憾的是，这种排列方式实际上是令人难以理解的。由于图表的绘制方法不同，有时反而会让人感到很别扭，“将 2 个不同的图表左右排列摆放”便是其中一种。



请看下图中的左侧图，其特点是“棒状图的纵轴比例尺表示人数，在该图中表示拥有比例”。该图还是能够看懂的，但还需要进一步完善，其原因是观看该图虽然能够知道整体人数

和比例，但手机拥有者和非拥有者的绝对数字却不容易搞清楚。

在其基础上绘制了下图中的右侧图，其特点是“横轴表示人数规模，纵轴表示年龄，并在中央部位设置轴，其右侧注明了手机拥有者，其左侧注明了手机非拥有者”。这样一来，“在40岁和50岁的人群中，手机非拥有者居多，即这些人群是蕴藏着新的可能性的巨大市场”，“没想到10岁人群的手机拥有率很低，这大概是由于上高中之前的学生较少拥有手机的缘故”，这些事实便一目了然。在绘制图表时要仔细考虑其目的和所要表达的含义，自己要下一番工夫进行必要的加工，这是极为重要的。

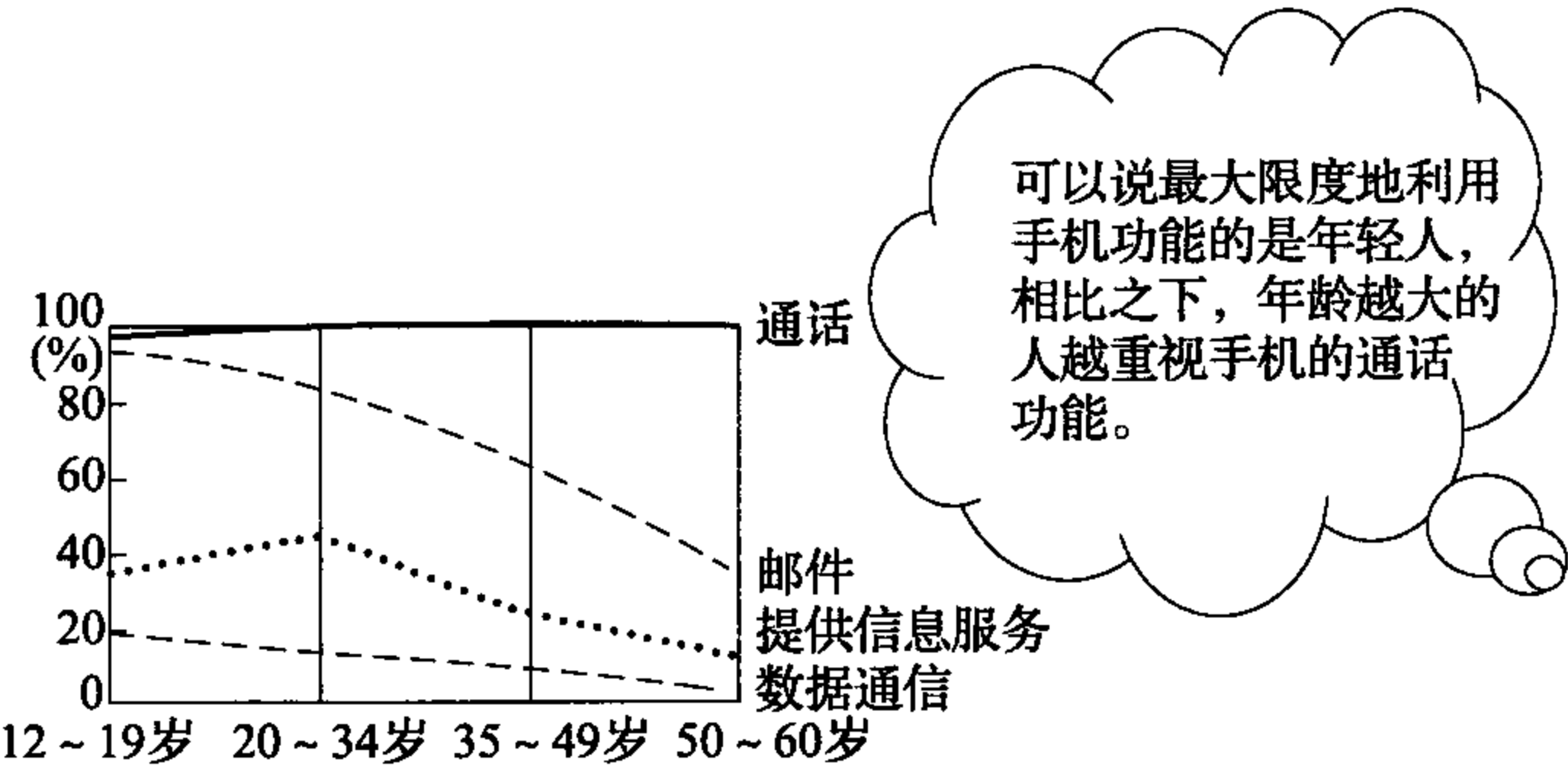


接下来再关注一下细节，即“手机是如何使用的”。手机的使用方法十分重要，特别是不同年龄段的人，其使用方法有很大的差别，这在进行调查之前就很清楚了。例如，祖父、祖母辈的老人即使拥有手机，很多人也是经常不开机，或只使用电话功能而不使用邮件等其他功能。

在下图中使用了折线图，其横轴上的各段分别表示 12 ~ 19 岁、20 ~ 34 岁、35 ~ 49 岁、50 ~ 60 岁等不同的年龄段，最上面的实线表示通话，下面的虚线依次表示利用手机收发邮件、提供信息服务、数据通信等。由该图可知，年轻人利用手机大量收发邮件，相比之下壮年和高龄者利用手机收发邮件的比例随着年龄的增大而大幅度减少。此外，在提供信息服务方面，20 ~ 34 岁的人利用得最多，可以说是最大限度地利利用。由此可见，年轻人是尽量充分地利用手机的功能，而年龄越大，手机的附加功能用得越少。

你知道吗？随着年龄的增大，人们利用手机收发邮件、连接到因特网上接受提供信息的服务及进行数据通信的比例越来越小。

○按照不同年龄统计的手机使用目的（2001年，可选择多项回答）

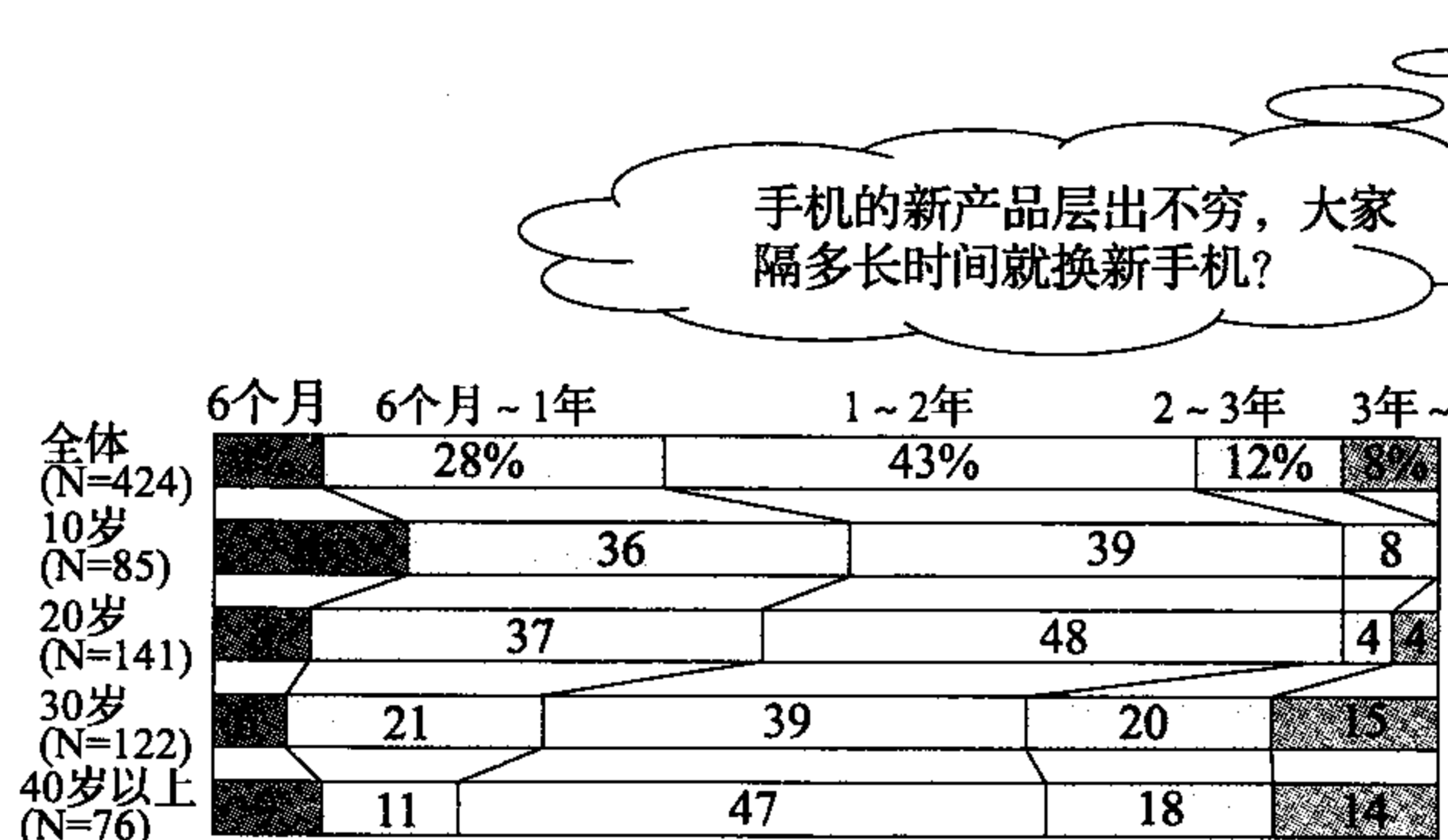


资料来源：Video Research “手机的拥有和利用状况”

再深入思考下去，便会想到“手机的新产品层出不穷，多长时间换手机”，于是从该视点出发，绘制出按照不同年龄统计的手机使用期间的图表。由该图可知，10~20岁的年轻人换手机的频率是最频繁的。

10~20岁的年轻人在短期内频繁地换新手机，他们的手机使用期间是最短的。

○按照不同年龄统计的手机使用期间（2001年）



*手机的使用期间：在目前正在使用的手机之前所使用的手机的使用期间

约有半数的年轻人不到1年就换新手机。

在很短的期间内就换新手机的年轻人在购买手机时看重什么？追求时尚？功能？若有时间进行相应的调查，或许能得到很有趣的结果。

资料来源：根据手机和PHS的利用实况调查 2002年（信息通信网络协会）的相应资料计算

如果大家是手机行业的业内人，又将怎样思考呢？例如，在40岁、50岁的人群中还有很多人没有手机，而同时年轻人

不断地追求新产品，实际上约有半数的年轻人不到1年就换新手机，这里面不都孕育着巨大的商机吗？

如果大家有时间，应该进行如下调查，即“购买手机时最重视什么因素，追求时尚、功能”，但领导只给了1天时间，在此条件的限制下，调查进行到这种程度即可。

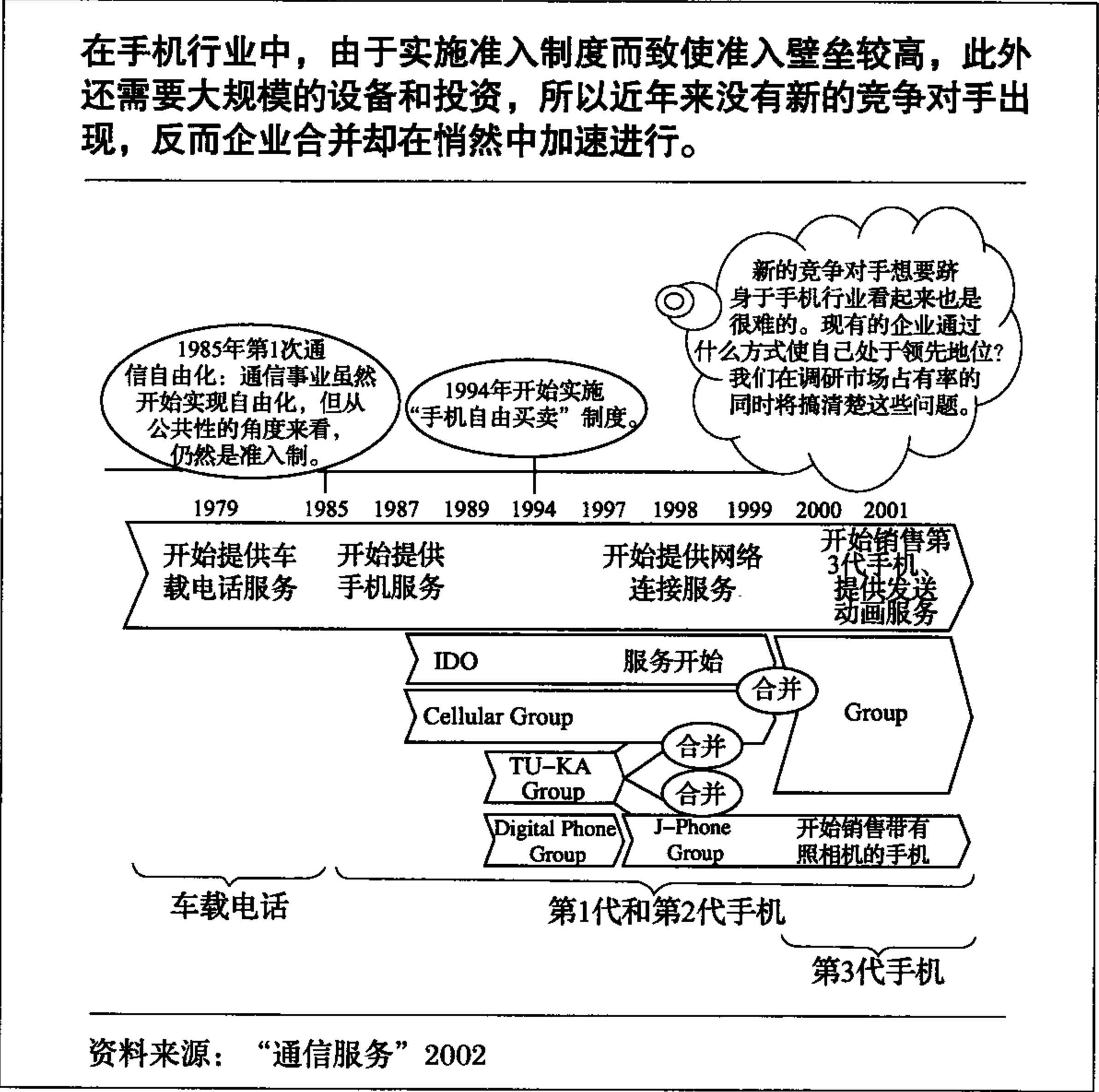
通过上述调查，明确了手机用户的情况，接下来调查竞争的状况。对需要了解的项目要做到心中有数，首先要掌握能够了解整体状况的信息，例如“有多少家企业参与了市场竞争”、“各企业的市场占有率是多少”等。

有些人会想到“通信行业处在激烈的动荡之中，手机行业也一定会呈现出激烈动荡的局面”。这种思维方式是非常好的。对于变化激烈的行业必须按照时间顺序进行详细调查，只有这样才能搞清楚在时代的变化中参与该行业竞争的企业又是如何变化的，从而清楚地了解到参与竞争企业的强项和弱项及其投入力量的重点等。

首先将调查的重点放在参与竞争的企业是如何随着时代的变化而变化的，获取了相应数据后可着手绘制图表，这就是错误分析。

其结果是得到了如下所示的图表。处于最高端的是 NTT DOKOMO 集团，在其上面的椭圆形标注中注明有“1985年……”，它表示1985年实施了第一次通信自由化政策。在错误分析中，将横轴设为年代，按照时间顺序排列发生的重要事件是非常必要的。在第二个椭圆形标注中，注明了从1994年起开始实施手机自由买卖制度。由该图可知，从1988年起，IDO、Cellular Group (DDI)、TU - KA Group 及 Digital Phone 等

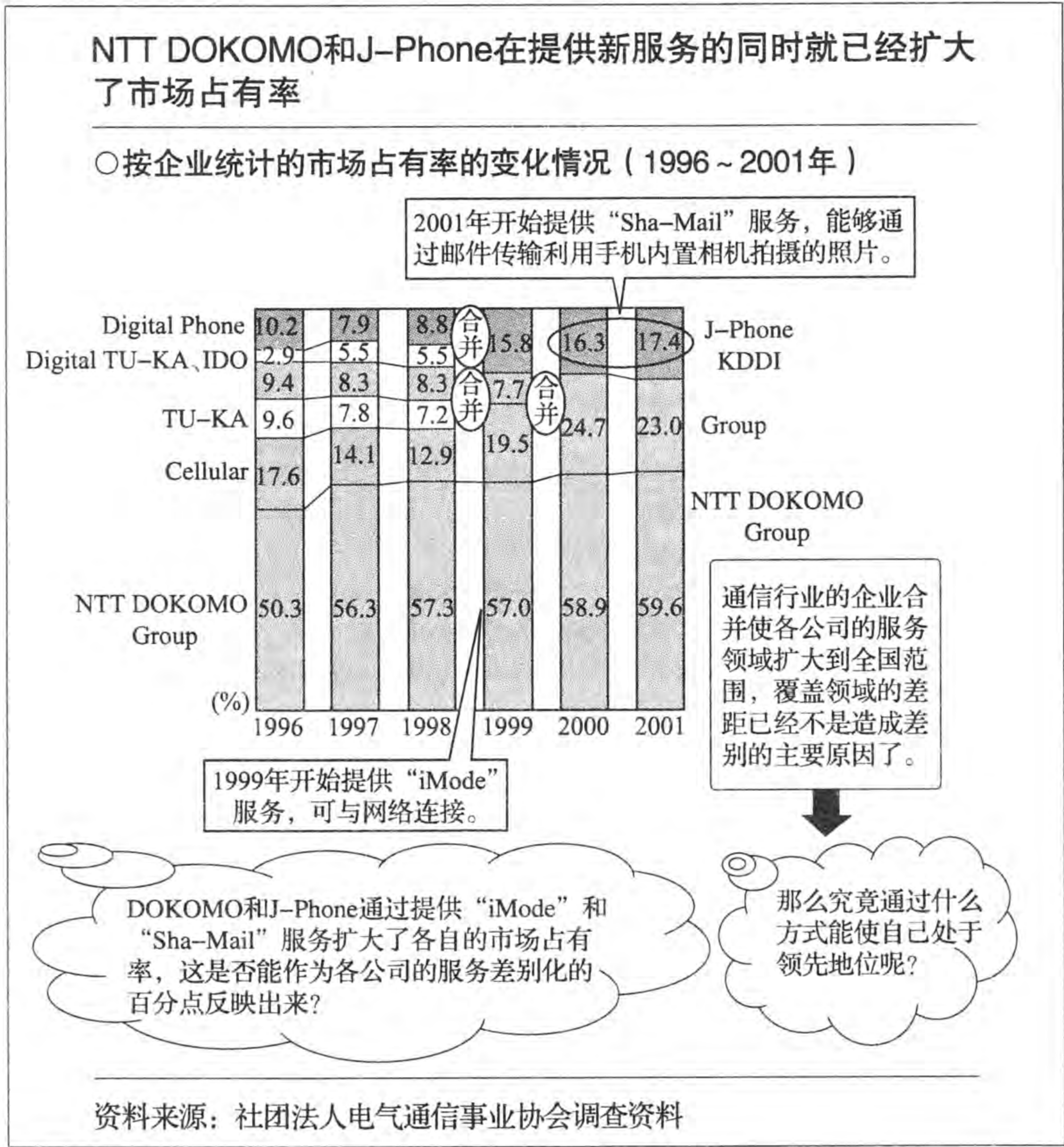
相继跻身该行业，此外时代变化也一目了然，已经从第一代及第二代手机发展到了如今的第三代手机。



通过下面的图表可了解到市场占有率的情况。手机行业中存在着企业之间的合并，因此在进行市场调研时也要考虑到该因素。由此可知，新的竞争对手很难跻身于该行业，这是很有趣的。在图表的左侧标明了 Digital Phone、Digital TU - KA、IDO 等早年就跻身于该行业的老企业，在图表的右侧标明了合并的结局——今天的 J - Phone Group、KDDI Group、NTT DOKOMO Group

3 家企业。从当前的市场占有率来看，NTT DOKOMO Group 为 59.6%，KDDI Group 为 23%，J - Phone Group 为 17.4%。

这样一来，读者能够很清楚地了解到，市场占有率实际上表示该公司的竞争力。那么造成这些差别及致使竞争力产生如此差距的主要原因究竟是什么？是“iMode”、“Sha - Mail”等新功能造成了这些巨大差别吗？实际上通过该图表也可清楚地看到，NTT DOKOMO Group 和 J - Phone Group 在提供新服务的同时就已经扩大了市场占有率。



报刊杂志的检索也是非常重要的，正是由于该行业的变化非常激烈，所以最新的信息越发显得重要。

2002年3月6日发行的《日经产业新闻》刊登了非常好的报道，应对其充分理解，这一点是非常重要的。但在浩瀚的信息面前，人们显得束手无策，不知如何处理为好。请大家回想一下以前学习过的内容：“应使用‘框架’工具对大量收集来的信息，特别是通过检索新闻报道等收集来的信息进行整理”，即根据自己思考的主轴及要进行整理的主轴对这些新闻报道进行归纳、概括、整理，重新进行审视，这样就能够很容易地理解所发生的事物。

哪些消息是作为信息得到的？正好2002年3月6日发行的《日经产业新闻》中刊登了非常好的报道，将其作为示例进行如下具体分析：

○以书面形式写出信息

——在液晶画面上能够显示大字符的手机受欢迎。

——手机的普及率已超过50%，新竞争对手的加入逐渐减少。

——能够显示大字符的手机不仅受到中老年用户的青睐，年轻人也称赞其“观看方便”。

——手机的各制造厂家对新产品的开发和销售投入了更多的力量。

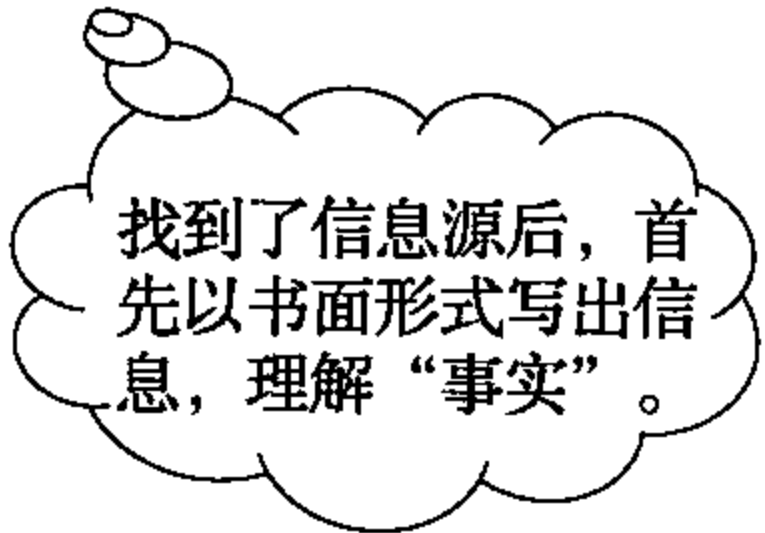
——在手机销售店中，J-Phone的能够显示大字符的手机“Single Phone”已成为等待进货的招牌产品。

——在要购买“Single Phone”的顾客中，约10%是年轻人。

——“Single Phone”的按键上附有日语使用说明，能够最大限度地发挥其良好的操作性。

——健伍公司制造的“J-K31”手机的特点是具有“Pair”功能，其操作十分简单方便，将经常打电话和发邮件的对方登录后，只需按下按键即可通话。

——手机的各制造厂家争相销售追求使用方便性的能够显示大字符的手机，NTT DOKOMO的产品取名为“舒适电话”，KDDI的产品取名为“简单手机”。



找到了信息源后，首先以书面形式写出信息，理解“事实”。

——“舒适电话”中的最新产品其显示字符的大小是其他机种的2.5倍，并配有声音自动读出已接收邮件的功能。

——KDDI的相同种类产品累计销售已接近50万台。

——KDDI的最新产品将普通电话中没有的有关使用说明的事项用日语附在按键上。

——原来厚厚的说明书已改变形式，只以大字符显示最低需要程度的内容，“简易说明书”是其特点。

——J-Phone的“Single Phone”的设计性获得最高评价，畅销产品“J-K31”在年轻人中的支持率最高。

——移动电话（手机、PHS）的市场规模从2001年下半年起呈现出缩小趋势。

——移动电话的日本国内供货量从2001年6月起连续低于前一年度同时期水平，签约量的增长率也逐渐减少。

——2001年的手机纯增加数量为890万部，从开始统计的1996年起首次低于900万部。

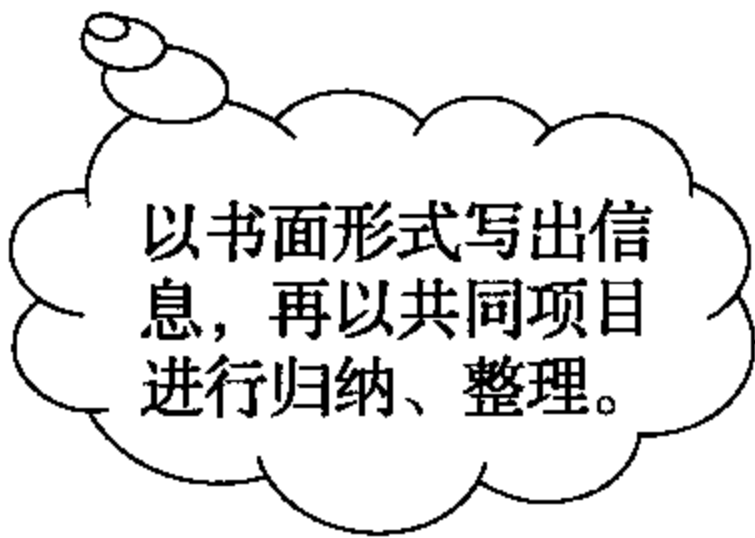
——根据行业预测，2002年手机的年度纯增加数量将跌至500万部。

——各公司领导均声称“手机的下一目标是老人和主妇”。

——高性能手机过去是以年轻人作为目标促销的。

——随着市场的进一步成熟，畅销机种也逐渐向两极分化。

——以简约和操作性为卖点的手机将成为新的扩大市场的原动力。



以书面形式写出信息，再以共同项目进行归纳、整理。

资料来源：2002年3月6日发行的《日经产业新闻》

例如，“手机的普及率已超过50%，新竞争对手的加入逐渐减少”等报道与市场动向有关；“在要购买‘Single Phone’的顾客中，约10%是年轻人”等报道可以说与顾客需求有关；而“各公司领导均声称‘手机的下一目标是老人和主妇’”等报道与企业动向即竞争状况有关。由此可知，上述报道可分为“市场动向”、“顾客需求”及“企业动向”3个范畴。

以共同项目对写出的信息进行归纳、整理。哪些内容是共同项目？市场动向、顾客需求、企业动向等可作为共同项目。

市场动向

- 手机的普及率已超过50%，新竞争对手的加入逐渐减少。
- 移动电话（手机、PHS）的市场规模从2001年下半年起呈现出缩小趋势。
- 移动电话的日本国内供货量从2001年6月起连续低于前一年度同时期水平，签约量的增长率也逐渐减少。
- 2001年的手机纯增加数量为890万部，从开始统计的1996年起首次低于900万部。
- 根据行业预测，2002年手机的年度纯增加数量将跌至500万部。
- 随着市场的进一步成熟，畅销機種也逐渐向两极分化。

顾客需求

- 在液晶画面上能够显示大字符的手机受欢迎。
- 能够显示大字符的手机不仅受到中老年用户的青睐，年轻人也称赞其“观看方便”。
- 在手机销售店中，J-Phone的能够显示大字符的手机——“Single Phone”已成为等待进货的招牌产品。
- 在购买“Single Phone”的顾客中，约10%是年轻人。
- J-Phone的“Single Phone”的设计性获得最高评价，畅销产品“J-K31”在年轻人中的支持率最高。
- 以简约和操作性为卖点的手机将成为新的扩大市场的原动力。
- KDDI的相同种类产品累计销售量已接近50万台。

企业动向

- 手机的各制造厂家对新产品的开发和销售投入了更多的力量。
- 各公司领导均声称“手机的下一目标是老人和主妇”。
- 高性能手机过去是以年轻人作为目标促销的。
- “Single Phone”的按键上附有日语使用说明，能够最大限度地发挥其良好的操作性。
- 健伍公司制造的“J-K31”手机的特点是具有“Pair”功能，其操作十分简单方便，将经常打电话和发邮件的对方登录后，只需按下按键即可通话。
- 手机的各制造厂家争相销售追求使用方便性的能够显示大字符的手机，NTT DOKOMO的产品取名为“舒适电话”，KDDI的产品取名为“简单手机”。
- “舒适电话”中的最新产品其显示字符的大小是其他機種的2.5倍，并配有声音自动读出已接收邮件的功能。
- KDDI的最新产品将普通电话中没有的有关使用说明的事项用日语附在按键上。
- 原来厚厚的说明书已改变形式，只以大字符显示最低需要程度的内容，“简易说明书”是其特点。

资料来源：2002年3月6日发行的《日经产业新闻》

再对各范畴进行概括整理，归纳为“最终所要表达的含义”，这一步工作是最难做的。其具体的归纳整理方法如下，供大家参考：

首先从市场动向入手，可归纳整理为“随着普及率的增加，增长停滞，今后将大幅度地减少，此外畅销产品将出现两极分化的趋势”。然后转向顾客需求，它与市场也有一定的关联，可概括为“不仅是中老年层次的顾客，就连年轻人也喜爱简约、便于使用的手机”。关于企业动向，可总结为“高性能手机主要面向年轻人，而操作性良好的机种，应将促销力量放在老人和主妇层次的顾客上”。

当上述3个范畴的概括整理工作完成后，便可得到如下结论：“手机市场在普及率增加的同时增长率呈现停滞状态。在这种现状下，制造厂家将集中力量开发简约、使用方便、操作性良好的手机，从而抓住新的顾客层次。”用上述一句话就可高度概括如此数量浩瀚的信息的含义。

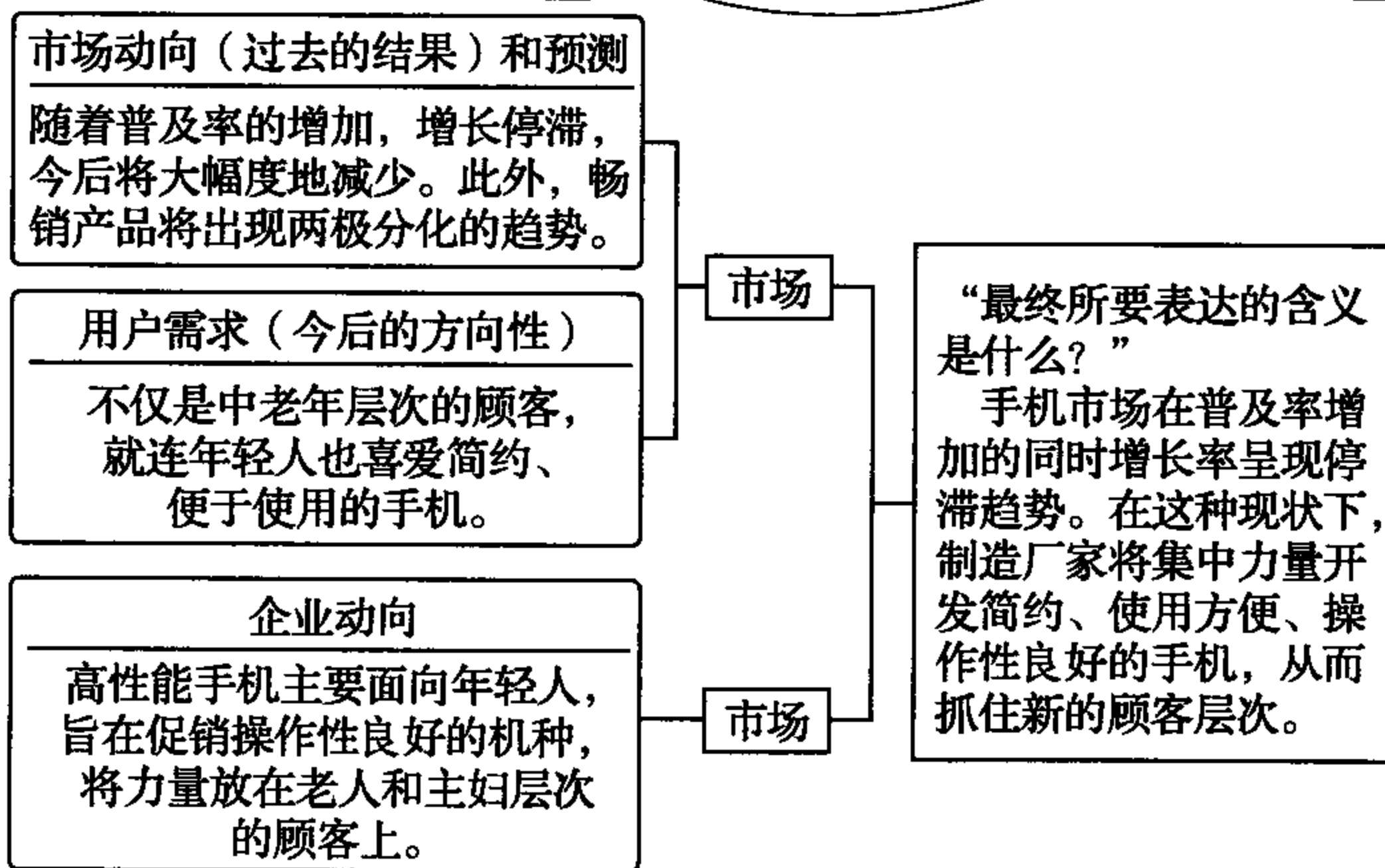
下一步工作是将检索最近的报刊杂志后所搞清楚的事实及迄今为止所绘制的图表概括整理在一起。当听了回答后，如果领导说，“嗯，原来如此”，对此表示赞同，则证明上述工作是有成效的，这也是最难做到的。概括整理的结果就是将要向领导做汇报的内容，在该内容的后面附上以前绘制的图表即可。

关于市场动向（整体的流向），可归纳为“在高增长率之下将持续增长，但新竞争对手的加入将因普及率的提高而减少。今后需求也将大幅度下降，手机的年供货量有可能降至

对该报道的“最终所要表达的含义”进行归纳整理，与过去所做的统计表形式的数据分析相比，可得到最新的信息，从而能够清楚地了解状况的变化。

○对该报道的“最终所要表达的含义”进行归纳整理。

首先从利用各个共同项目进行归纳整理的信息中找出能够做出结论的内容，再以“最终所要表达的含义”的形式进行概括。

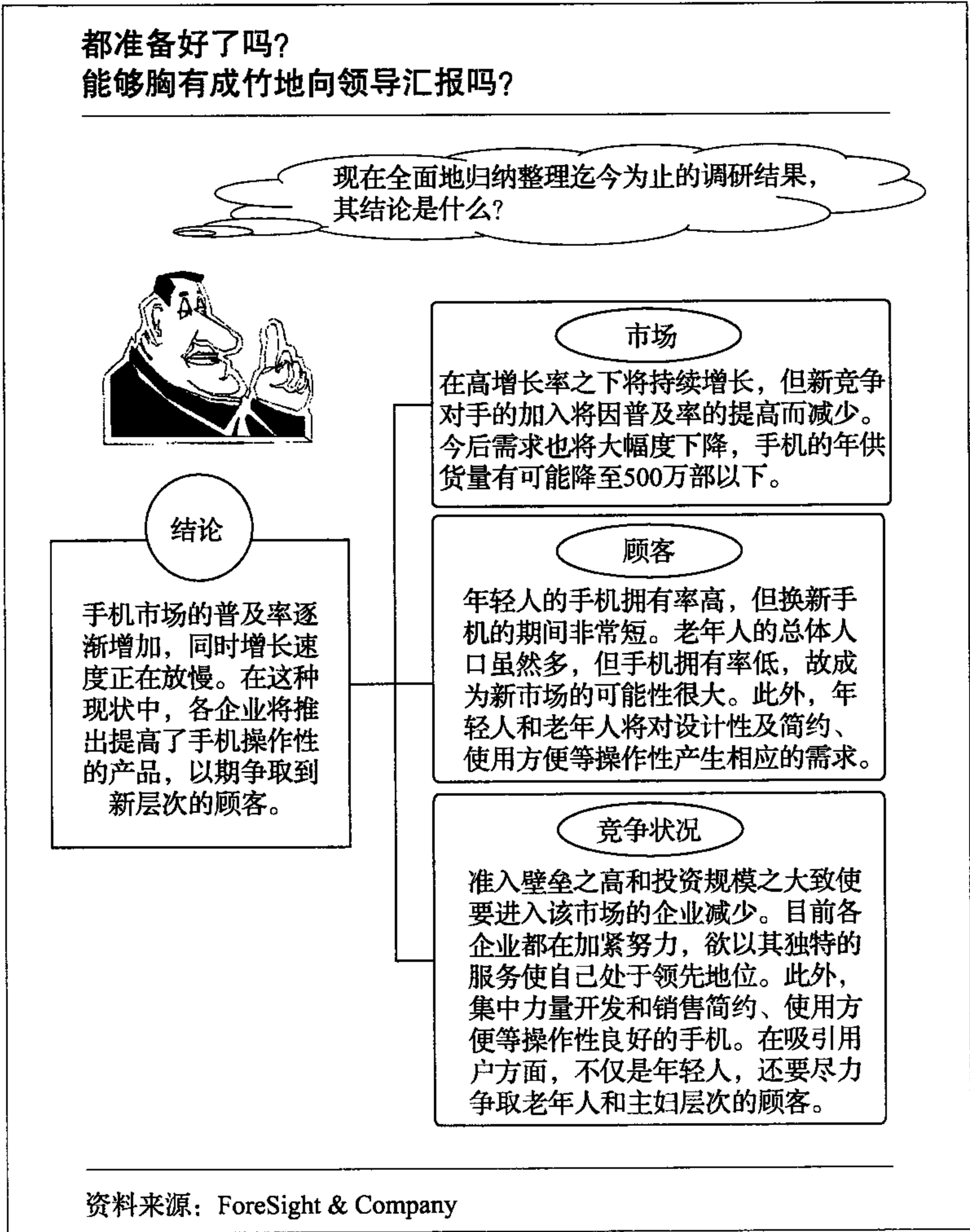


资料来源：ForeSight & Company

500 万部以下”。将能够成为看点的数字加进去后，或许能够收到更好的效果。

关于顾客需求，可归纳为“年轻人的手机拥有率高，但换新手机的期间非常短。老年人的总体人口虽然多，但手机拥有率低，故成为新市场的可能性很大。此外，年轻人和老年人将对设计性及简约、使用方便等操作性产生相应的需求”。

关于最后的竞争状况，将过去所说的全部内容归纳整理后，可概括为如下结论：“准入壁垒之高和投资规模之大致使要进入该市场的企业减少。目前各企业都在加紧努力，欲以其独特的服务使自己处于领先地位。此外，集中力量开发和销售



简约、使用方便等操作性良好的手机。在吸引用户方面，不仅是年轻人，还要尽力争取老年人和主妇层次的顾客”。

当被领导问及“喂，让你用一天时间做调研，有什么结果啦”时，千万要记住不可从细节回答，而应简洁地回答如下：“手机市场的普及率逐渐增加，同时增长速度正在放慢。在这种现状中，各企业将推出提高手机操作性的产品，以期争取到新的顾客层。”听了你的回答后，领导的反应将是“嗯，说说为什么会得到这样的结论”，此时可概略地说明市场动向、顾客动向及竞争状况等，为了让对方理解更详细的情况，要事先准备好图表。这样可以说是将工作做到完美的地步了。

至此，我们就一个主题进行了调研，并得出了相应的结论。看上去似乎挺简单的，而自己实际做一下试试看，就知道其中的艰难了。

以前所做的不过是解决问题的“序论中的序论”，熟练地掌握这些技巧，大家的能力将有飞跃性的提高。平常不要为公司的业绩不好而唉声叹气，选择解决问题的道路、多实践岂不更好？

解决问题的能力是一生的财富，不论做什么样的工作，不论置身于世界何处，它对我们来说肯定是有益的武器——“赖以生存的武器”。请将其作为对自己最好的投资，首先参加“本质性问题的‘发现’课程”的学习。在本书中准备有60道练习题，请充分利用以便锻炼自己，然后再不断地学习，从而达到更高的境界。