

麦肯锡经营战略系列

麦肯锡变革期 体制转换战略

McKinsey&Company Turning Strategy
for Changing World

以大前研一为中心的麦肯锡管理顾问们，以从零开始的视角对
“变革的方法论”进行了解说。

M

[日]

大前研一
千種忠昭

等——著

马鑫——译

天津出版传媒集团

天津人民出版社

麦肯锡经营战略系列

麦肯锡变革期 体制转换战略

[日]

大前研一
千種忠昭

等——著

马鑫——译

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

麦肯锡变革期体制转换战略 / (日) 大前研一等著;
马鑫译. — 天津: 天津人民出版社, 2018.6

(麦肯锡经营战略系列)

ISBN 978-7-201-13352-2

I. ①麦… II. ①大… ②马… III. ①企业管理-通俗读物 IV. ① F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 085808 号

著作权合同登记号: 图字 02-2017-349

McKinsey Henkakuki No Taishitsu Tenkan Senryaku

by Kenichi Ohmae

Copyright © 2014 Kenichi Ohmae

Simplified Chinese translation copyright © 2017, Tianjinrenminchubanshe

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Masterpeace Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with Masterpeace Co., Ltd.

through Hanhe International(HK) Co., Ltd.

麦肯锡变革期体制转换战略

MAIKENXI BIANGEQI TIZHI ZHUANHUAN ZHANLUE

出 版 天津人民出版社

出 版 人 黄 沛

地 址 天津市和平区西康路 35 号康岳大厦

邮政编码 300051

邮购电话 (022) 23332469

网 址 <http://www.tjrmcbs.com>

电子邮箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 赵 艺

装帧设计 园 里

制版印刷 三河市华润印刷有限公司

经 销 新华书店

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 17

字 数 260 千字

版次印次 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

定 价 56.00 元

版权所有 侵权必究



《麦肯锡变革期体制转换战略》发行寄语

这本《麦肯锡变革期体制转换战略》是“麦肯锡经营战略系列丛书”中的第四部。此前,《麦肯锡现代经营战略》《麦肯锡成熟期成长战略》《麦肯锡成熟期差异化战略》三部书已经陆续出版发行。那么,大前研一先生究竟出于什么意图撰写了本系列丛书?到底该从什么样的视点出发才能对本书进行正确解读?针对这些问题,请允许我们在此再说明一次。

另外,本书第一章“解读世界变化的潮流——五次革命的现状”和第四章“企业应该如何应对流通革新——暗黑大陆的黎明”做了重新撰写和编辑。所谓五次革命是指:技术革命、生产革命、业务革命、流通革命和全球化革命,这些对现代企业经营来讲都是十分重要的要素。信息通信技术(Information Communication Technology)与上述的几次革命、革新都有相当大的关联。有鉴于此,针对此次关于经营战略中的 ICT 之重要性,对大前先生进行了采访。

大前研一先生特别专访

咨询公司究竟能为客户做哪些工作

在本书最初出版发行的时候，麦肯锡还是一家毫无名气的公司。当时提起麦肯锡甚至有人会问“你所说的‘麦肯锡’是一家服装公司吗”？当用英文写下“McKinsey & Company, Inc.”并给对方看时甚至有人会问“这是一家制作墨水的公司吗”？

虽然“麦肯锡”出现在了本系列丛书的标题当中，但实际上本书中所包含的内容全部都是我后来几经思考才撰写而成的，当初我在麦肯锡公司工作时并不一定拥有了这样的实际知识和技能。在解释“麦肯锡作为一家咨询公司，都在做哪些工作”时，我觉得通过本书把想要回答的内容写出来要简单许多。也正是由于这样的原因，我必须在本书中对一些一般性的分析方法进行解释和说明。

总之，当客户说“搞不清楚高端的咨询公司究竟能为我做些什么”时，少许提到一些具体的工作内容比较有利于我进行说明。我也希望

把工作中接触到的各种各样的案例及其分析方法和结果等进行一些介绍。本书中涉及的很多客户及各种各样的案例，我特意隐去了客户公司的名称并对案例进行了抽象化处理。经过这样的处理，即使是行业内部人士也无法猜出具体是哪一家公司。进一步而言，作为深入思考经营战略的切入点，“在有必要进行分析的情况下进行适当的分析较为妥当”，同时对于当时的时代背景也一并进行了说明。

当时，我们每隔一两年就邀请全国的企业经营者代表来参加研讨会。作为主办研讨会的公司，我们首次开始撰写《麦肯锡现代经营战略》《麦肯锡成熟期成长战略》《麦肯锡成熟期差异化战略》及《麦肯锡变革期体制转换战略》系列丛书。每隔一两年就会有人说“目前的思考方法所指的就是这样的内容”或者“我们在这两年当中积累了这样的经验，学习到了这样的方法”之类的话，这也就是本系列丛书共包含四册的理由。在那个时代，在介绍当时所经历过的事例时，我就曾经想过和大家分享这些记录的内容。

撰写本书的真正理由

当时的咨询顾问可以分成两种类型。第一类顾问是满头白发，在公司里工作超过40年的人。这类顾问的特点就是经验丰富，能够依据丰富的经验向管理者提供建议。这类咨询顾问在工作时与其说是在提供某种管理的手段，还不如说是提供他们的经验。

另一类顾问，就是外资系的咨询顾问。这类顾问满嘴“经验曲

线”“××链”之类的专业术语，说的好像真掌握了什么神乎其神的专业知识或技能一样。这种类型的顾问以为用这样的所谓专业知识，甚至连客户的公司都不去看一眼便能说出像“如果对贵公司进行分析，就会得到这样的结果”之类的话。在那时，确实有不少咨询顾问就是用这样的方法进行工作的。从企业经营者的视角看，经常会产生“连我公司的具体情况都还不了解，就能说出这样的话”之类的想法。企业经营者有了这样的感觉，各种各样其他的问题也就接踵而至了。

烂顾问（不合格的顾问）是那些死抱着只能在特定的案例中使用的方法不放的人。那些只会对客户说“如果采取这样的方法，就会在贵公司产生那样的结果”之类的顾问就是典型的烂顾问。对于咨询顾问而言，如果只是出售分析方法、框架或处理问题的手段，无论如何也称不上是好的咨询顾问。

当时的日本企业基本上不使用咨询服务。原因如前所述，虽然有很多外资系的咨询顾问，但他们在尚不了解公司具体情况时就用所谓专业知识和技能进行分析，而这样的专业知识对管理层说一次也就尽了。对于企业想要咨询的问题，这些人从一开始就已经有了“是”或“否”的答案，而日本的企业基本上无法接受这种模式的服务。

然而当我在为企业提供咨询服务时，首先就要在企业的内部组建一个团队。这个团队的工作就是为企业的经营提供参谋，也就是所谓的“企业参谋”。组建完团队之后，我就让这个团队自己开始对企业的问题进行分析。这样的分析要一直进行到咨询服务的结果最终出炉

为止。通过这种方式为企业培养人才，企业内部人员一定会为我提供各种各样的情况，这些信息对企业外部的人来说经常是闻所未闻的。企业的高层听到这些基于企业实际情况提出的建议，也很容易地做出决策：“好！那就这么做吧！”这样一来，决策的过程也变得容易。同时，因为这些建议都出自企业内部员工之口，一般来讲可行性都相当高，可以很快地付诸实行。按照我的工作方法，可以很顺利地深入企业内部，让企业内部的人和我一起进行各种各样的分析，提炼出这些分析结果中有意义的部分构筑企业的战略。其中中的原因，或许是在进行咨询服务的同时，促使企业有所改变，并获取市场份额。这当然是有过真实案例的。

当我想到“要把那些专业知识和技能全部公之于众”时，这一套“麦肯锡经营战略系列丛书”也就应运而生了。

事实上，专业知识和技能如果保持在非公开的状态之下，会因为其稀缺性而具有价值。然而如果我在麦肯锡的工作若只是“靠这些专业知识来赚钱”的话，我想我作为咨询顾问的专业技能一定会退化，基于这样的考虑才一定要公开一部分。所以即使是对于麦肯锡的人来说，也别想再“仅靠着掌握了单一的分析手法而赚钱”了。我想要说的是：“你们使用相同的分析手法，看到相同的分析结果，但究竟如何才能做出正确的判断呢？这些判断是否正确呢？什么才是真正的企业经营呢？”我也希望通过这套书的撰写把麦肯锡内部的咨询顾问经验尽可能广泛地推广开来。

当时，也不乏有人说“如此大方地把专业知识公开出来的家伙一定是个傻瓜吧”？或者“这些东西全部公开出来之后麦肯锡就再也别想接到工作了”。但事实上，我收到的工作委托却一如平常。无论是客户方面的人还是自己公司内部其他顾问，在研究了本书之后都对我说“能和大前先生一起工作真是太好了”之类的话。

接到的工作委托并未因为本套丛书的出版而减少，其原因，说到底还是公司在经营中面对的各种问题也在持续不断地变化中。客户对顾问说的都是“接下来请解决组织的问题”或者“请解决向海外扩张的问题”，再比如“企业目前的状况实在令人头疼，进退维谷，无论怎么做好像都不合适。关于处理的方法，还是请咨询顾问公司来协助吧”之类的话。新的工作委托自然也就连续不断地涌来了。

到现在为止，我从事咨询顾问工作已经有40年了，实话说，在真实的企业环境中遇到的各种各样的课题层出不穷，数不胜数。所以对各种各样的案例和专业知识也要连续不断地公开才好。我想对那些只是有了一定的专业知识就想为企业解决实际问题的咨询顾问说“很多的专业知识其实早在40年前就已经成形了”，现在再去回顾又有什么意义呢？只靠着专业知识来解决问题的顾问实在是懒惰不肯动脑子啊，所以我对那样的人总是毫不客气地批评道：“这样懒惰的人是当不了企业的经营管理者的，甚至连当企业经营管理者顾问都不够格！”这也正是本书撰写的原因之一。

向客户介绍解决方案的文稿也是自己做吗？

我采取的方法是：在为某一个客户提供咨询服务时，我从最开始就把基本的分析、数据的收集、制作图表等一些方法全都教给客户，并由客户方面的人来完成具体工作。所以我虽然在为企业提供咨询，却不必亲自拿着铅笔进行这些基本的文案工作。我经常对企业内部人员组成的团队说：“以后就要拜托各位来完成这些文案工作了。”

我也不会亲自向客户介绍解决方案。每当咨询工作临近结束时，我会理所当然地对企业内部的人说：“就拜托各位向社长汇报解决方案吧！”每当我这样做的时候总会听到“还是请大前先生您来汇报吧”之类的话。企业内部的员工在公司的最高管理者面前汇报一定会很紧张，但这样的经历对于这些企业内部的人来说也是一次非常好的学习机会。由企业内部的员工直接去向最高管理者汇报能让这些员工肩负更大的责任感。

如上所述，我所采取的方法就是在工作的过程中，不断回顾所取得的进展并提供下一步工作的指导意见。像这样例行的进度回顾和展望，每两个月或每三个月进行一次。但企业毕竟是向我支付了报酬来做这份工作，所以一些特别困难的问题我一定要亲自动手解决。总的来讲，一半以上的工作都是企业内部的人自己来完成并向企业的最高管理者汇报的。按照这样的方法开展工作，很多企业的最高管理者都产生出这样的想法：“公司内部的人提出的这些意见和我原来所想的完全不同啊！这样看来我一定要再仔细地考虑一下了。”这样的情况

并不罕见。

然而也有一些企业最高管理者根本听不进内部员工提出的建议。遇到这种情况时我会直接对管理者说：“贵公司内部的员工已经具备完成这些工作的能力了！类似问题再次出现或者又有新课题需要解决时请一定要让内部的员工来解决。”至此我已经没有必要再继续为这样的公司提供服务了。原因就在于我在工作的过程中侧重于对企业内部的人才的培养，当然也包括在麦肯锡内部对其他同事的培养。

即使是这样，企业还是会面对“现在一定要开拓海外市场了”“现在到了必须要考虑金融问题的时候”诸如此类前所未有的情况。然而，我依然还是对企业的管理者们说：“贵公司内部人员已经具备解决此类问题的能力了。”一般情况下，我在企业内部所组建的团队通常都是4~5个人。规模最大的团队也曾经达到过30名成员。通过培养使这些客户公司内的员工具备了自已解决相当程度问题的能力。我的咨询服务结束后，这些团队成员大都在企业内部取得了良好的发展，最终成为企业最高管理者的人也不在少数。这些当然都应当归功于对人才培养的重视和专注。

用自己的头脑去深入地思考

我在本书中披露的分析是在完成了大约2000次各类分析之后完成的，我也会在本书中将这些分析的结果介绍给读者。我每次在对实际案例进行分析时都会不断地思考使用的分析方法。通过这样的思考

和在实践中的应用，新的分析方法不断出现，到今天都没有停止。究其原因，企业在运营中遇到的问题总是五花八门、千变万化，每个公司所处的状况也总是各有不同，行业的状况更是瞬息万变，所以面对的问题便如同人的指纹一般总是不一样的。真正重要的问题是：“假如现在对某个具体问题进行分析会得到怎样的结果呢？”所谓的“框架”和放之四海皆准的一般原则其实都是毫无价值的东西。

现在的商学院教给学生的都是“哈佛的案例分析”或各种“框架”一类的东西。学生们在学习了这些东西之后反倒变得不会经营企业了。原因在于学生们会被拘泥于“框架”之中来看待实际经营中遇到的具体问题。事实上，如果不针对具体问题本身进行分析并“量身定制”解决方案的话，肯定是解决不了问题的。一定要去设想假如这样做了的话，客户或者客户的公司将会变成什么样子？处于何种状态之中？那些满口说着“如果用某框架对贵公司进行分析就会得出这样的结论”的顾问就如同给计算机程序中输入垃圾数据，输出的结果毫无疑问也一定是垃圾。不分析客户的具体情况就用框架来得出结论并对客户说“答案就是这样”的顾问所提出的建议简直毫无价值。

很多读者大概会产生这样的错觉：“这些可都是世界顶尖的咨询顾问公司——麦肯锡的顾问所提供的专业知识啊！”事实上却并非如此。每个问题所产生的时代和企业所处的环境都在不断地变化，唯有“每一次面对问题，都要用自己的头脑去深入地思考”才是不变的解决之道。

对于那些想要问“这本书写于过去，今天的读者该从什么样的视角、带着什么样的意识去读才好呢”的读者，我的回答是：“请你千万不要读这本书。”对于读了这本书并认真地理解了其中的思考方法却不能直接以此来解决问题的人，请用自己的头脑去思考。

我把当时特定的情况下，我针对具体的问题所做的思考以及专业知识在本套丛中倾囊而出。现在的读者无论遇到什么样的具体问题，与当时的情况都必定会有所不同。所以在面对具体问题时请各位读者自己思考。不去思考而是想要通过询问来直接获得答案是应试教育留下的坏习惯。就如同刚一遇到问题就想翻到书的后面去看参考答案一样。不用自己的头脑去思考具体的问题是绝对不行的。

企业的最高管理者要有信息通信技术的意识

哪些能力是现今企业核心管理层必须具备的呢？在我看来，有三种能力是不可或缺的：全球化、企业金融和信息通信技术（Information Communication Technology）。企业的最高管理者必须努力提高这三方面的能力。本系列丛书的第二部——《麦肯锡成熟期成长战略》的开头部分已经论述了“全球化意识”的重要性。对于企业的管理者而言，“信息通信技术”在重要性方面与“全球化意识”不相上下。

对今天的企业高管来讲，不能不知“信息通信技术”为何物。这并不是说企业的管理者必须要亲自从事信息通信技术中具体的编程工作，而是必须知道信息通信技术能够为企业完成哪些工作，给企业带

来何种变化，对企业的未来具有何等重要的意义。为此，就必须对当今世界在信息通信技术领域做得最好的十家公司进行调查和了解。举例而言，有一家名为 Inditex 的公司，可谓是当今世界在信息通信技术方面做得最为出色的公司之一了。

只要看一下 Inditex 公司的代表性品牌“ZARA”的管理便能领略 Inditex 公司在信息通信技术方面的强大实力。他们的市场已经扩展到了全世界各个国家。Inditex 公司的市场覆盖了从北半球夏日炎炎的国家到南半球正值隆冬的国家；从沙漠之国到热带国家。面对如此复杂的地区性市场，Inditex 公司却表现出了在控制库存方面的出色能力。对优衣库这样的公司来说，管理库存的方法是：为了明年秋天将推出某种商品向生产加工厂下单生产 3000 万件。但是因为没有类似 Inditex 公司的信息通信系统对库存进行管理，会导致管理效率的低下。我就和优衣库的柳井正先生说：“最好研究一下 ZARA 的这一套系统。”

事实上，我曾经访问过 Inditex 公司位于西班牙西北部拉科鲁尼亚的分支机构。在那里，Inditex 公司的工作人员带领我参观了这套系统的运行情况。我的书之前在西班牙也曾经出版过好几本，所以这次参观受到了对方的热情欢迎并获准参观了整套系统的运作过程。正因为有了这套系统的运行，在六本木的 ZARA 商店里，通过这套 Just-in-time 系统对某件商品下单之后，在短短 24 小时之内商品就能送达日本。

如此令人难以置信的事情是如何变为现实的呢？带着这样的疑问我参观了整套系统运行过程。这套系统给我留下了极其深刻的印象，

确实是一套非常厉害的系统。一言以蔽之就是完美地结合了“丰田流”的 Just-in-time “生产管理系统”和同联邦快递公司的“物流管理系统”。

我在参观时由衷地感慨：“简直是把丰田公司的生产管理系统用在了服装生产上啊！”对方回答说这是因为 Inditex 公司请来了丰田公司的专家来协助开发这套系统。真可谓伯乐识马，卞和识玉。从这套系统的实际运行过程中可见 Inditex 公司的确学到了丰田公司 Just-in-time “生产管理系统”的精髓，并在此基础上结合了从联邦快递公司学习到的“物流管理系统”。虽然 Inditex 公司实际上通过 DHL 公司的货运服务，但是物流管理系统确实是从联邦快递公司借鉴并开发来的。

假如在日本东京“斜下摆的裙子”非常时髦，一周之内这个款式的裙子就能在日本其他地方上市。我还获准参观了负责设计这套系统的事务所，我亲眼所见的各种各样新奇的东西给我留下了非常深刻的印象！依我看，在日本没有一家软件公司具备了设计开发这样一套优秀的库存、物流管理系统的能力。究其原因，这套系统是 Inditex 公司根据本企业的实际需要下了很大功夫才量身定做出来的。

就我所看到的情况，Inditex 公司对“信息通信技术”的应用程度远远领先于日本企业。各位读者一定会好奇日本企业在这方面为什么会落后得如此之远。根本原因在于企业的核心管理者和信息技术部门主管们。事实上，很多企业的信息技术部门主管并不是技术方面的专家，于是只能将实际的工作全盘委托给专门的信息技术承包商完成。

结果是信息技术承包商们拿着 20 年前的陈旧技术对企业的管理者们说：“必须采用这样的技术对物流进行管理。”由于企业的信息技术部门主管不具备技术方面的判断能力，于是只能签订合同让信息技术承包商们按照他们的计划去干。这样开发出来的系统不但技术陈旧而且成本高昂。

比如说，一家公司的最高管理者意识到了开发一套信息管理系统来辅助管理的必要性，于是就叫来了信息技术部门的负责人。最高管理者说了自己的想法之后，信息技术部门的负责人根本弄不懂究竟需要用什么样的技术来实现这个想法，于是把信息管理系统承包商请来。信息管理系统承包商当然希望卖给企业的系统越庞大越好，因为系统越庞大就意味着向企业的收费越高。事实上，这样的信息管理系统承包商在全世界各国都不罕见。于是信息管理系统承包商会巧舌如簧地对企业说些比如“海量数据”等的专业词汇，最后给企业开发出一套无比复杂和庞大的系统。如果这套系统出现了问题，企业也不得不委托信息管理系统承包商来进行后期维护。如此反复，企业也就彻底陷入了信息管理系统造成的地狱一般的恶性循环之中。

说到底，企业管理者需要深刻认识到信息通信技术对于企业未来的发展何等重要。企业应用信息通信技术解决实际问题时有各种各样的操作方法，对于简单的问题可以在 [salesforce.com](https://www.salesforce.com) 之类的网站上直接获得解决方案；或者是组建一支由大约 5 名年轻工程师组成的团队，让他们建立一个计算机中心专门应对未来企业面对的此类问题，这也

不失为一个不错的解决办法；还可以让外部的信息通信技术企业之间相互竞争，从竞争中产生一个最优解决方案。通过这个办法可以把问题的解决“外包”出去，但前提是企业必须具备从技术角度判断解决方案优劣的能力。总之，各种各样的解决方案都可以尝试。

再以雀巢公司为例，雀巢公司每年在全世界的销售额达到 10 兆日元的水平。公司每周把世界各地分支机构的财务数据和管理数据同步地收集到总部。要想开发出能完成这样复杂工作的信息系统，难度是常人无法想象的。开发如此复杂的信息通信系统是不能简单地委托给专门的系统开发承包商的，因为外部的开发商无论如何也不可能像公司内部的员工一样清楚对系统有哪些具体的要求。而且如果公司的员工不是信息通信方面的专家，即使是勉强开发出了系统，在实际运行的过程中也不具备对出现的问题做出正确判断以及进行后期维护的能力。雀巢公司花费了 5 年时间，让一个副社长级别的人专门负责此事，最终依靠自身的努力独自开发完成了这样一套系统。

思科系统公司同样对信息通信系统非常重视。思科公司成功开发出了一套无须人工操作就能实现产品销售，同时不需要大量服务人员维护就能正常运行的系统。实际上，这套系统是在思科内部一个叫作艾德·康塞尔的人的领导下开发成功的。艾德·康塞尔之所以能够为思科公司开发出这套系统，公司 CEO 约翰·钱伯斯在信息通信技术方面所具有的超前意识功不可没。

总之，企业核心管理者要培养信息通信技术方面的意识，就必须