

麦肯锡经营战略系列

麦肯锡成熟期 成长战略

McKinsey&Company Growth Strategy
for Mature Stage

大前研一率领麦肯锡管理顾问团队，着重介绍了“7个分析/思考技术”，并进行了全面总结。

M

[日]

大前研一
等——著

丁灵——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

麦肯锡成熟期 成长战略

[日]

大前研一

等——著

丁灵——译

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡成熟期成长战略 / (日) 大前研一等著, 丁
灵译. -- 天津: 天津人民出版社, 2018.6

(麦肯锡经营战略系列)

ISBN 978-7-201-13350-8

I. ①麦… II. ①大… ②丁… 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 085806 号

著作权合同登记号: 图字 02-2017-351

McKinsey Seijukuki No Seichou 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.

麦肯锡成熟期成长战略

MAIKENXI CHENGSHUQI CHENGZHANG 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 25.5

字 数 360 千字

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

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究



写在《麦肯锡成熟期成长战略》出版之际

经营战略的关键词是什么？大前先生说，当今经营战略中的关键词是“全球化、金融、ICT^①，以及创新”，身为最高管理者，也需要对这几个词保持敏感。

本书是“麦肯锡经营战略系列”的第二部作品，本书在第一章中谈到了“国际化”，在第四章中谈到了“创造性产品和市场的开发战略”，在第七章中则谈到了“海外发展”。

这次，大前先生为我们集中讲述了“全球化”和“创新”。

good.book 编辑部

① ICT 是信息、通信和技术三个英文单词首字母的组合（Information Communications Technology，简称 ICT）。它是信息技术与通信技术相融合而形成的一个新的概念和新的技术领域。——译者注

大前研一特别访谈

磨炼全球化意识

当今，最高管理者都需要具备哪些意识？需要具备三个意识，即“全球化”“金融”及“ICT”意识。只要你还没到达顶峰，就需要不断地磨炼这三个意识，“全球化意识”尤为重要。纸上谈兵是不可行的，必须自己亲身前往各个国家，亲眼去看这些国家的实际情况。

近来，有很多未来想当总经理的年轻人问我：“我今后要学什么好？假设我现在 25 岁，打算在 50 岁时当上总经理。”这样的话，当工薪阶层就好啦。因为公司会给你发工资，所以，在公司给你发工资的这 25 年间努力学习，为当上总经理做好充分的准备。

如果换成我现在 25 岁，在公司工作，那么我会申请每 5 年就换一个不同的国家工作。今后应当重视的市场大概也就 10 个左右。我

们以前只关注美国这一个市场，因为大家都认为世界最大的市场是美国，所以搞定美国市场就够了。

接下来10年最大的市场要数中国。可放眼未来，今后不能只关注美国和中国。如果你想成为下一个时代的总经理，或是想在十几二十年后当上总经理，也需要把目光放到其他国家上。说到其他国家，拿亚洲来说，印度尼西亚应该就是最重要的市场，除此之外还包括菲律宾、孟加拉国这一带。日本企业一直以来几乎把泰国当成第二国内市场，应该已经积攒了不少这方面的经验。

就小市场来说，先等市场成型后再去做就好，将来想当总经理的人，最好在我刚刚说的这些国家各待上5年左右，这样就会掌握“触觉”，具备这种触觉很重要。

比如说你在土耳其，外语说得不流利不要紧，但必须具备一种感觉，即能感觉到土耳其的人事实上是怎么想的。然后交至少5~10个土耳其的朋友，有不明白的事情打个电话就能马上问到。以后如果自己的公司想在土耳其干些什么，就可以把当地的人和公司介绍过来。在我刚刚说的这些国家建立起这种人际关系网是很重要的。

我在马来西亚做过18年的顾问，偶尔也会去中国台湾当顾问，印度尼西亚那边也经常叫我。我在菲律宾那会儿不知怎么的经常会去潜水，在这期间就跟拉莫斯总统^①也攀上了交情，因为他也喜欢潜水。

① 菲德尔·瓦尔德斯·拉莫斯，菲律宾第12任总统（1992年6月—1998年6月）。曾担任菲律宾国防部部长，在拉莫斯的6年总统任期内，他成功控制住了在马科斯倒台后崩溃的菲律宾经济，并保持政治稳定。——译者注

因为这些经历，我跟上述国家和地区的朋友也建立了非常深厚的友谊。

除了上述国家和地区以外，我还去过韩国和中国台湾——两者分别去过 200 次左右，中国大陆去过 100 多次，美国则去过 400 多次，但是工作的大部分内容都是谈日本企业在美国的进出口贸易。这就已经花去了前 20 年，净在这些国家和地区忙活了。

根据上述情况，我不得不通过顾问这一工作去了解各个国家。我在这些国家交到了很多朋友，也建立了人际关系网。

总之，对今后的最高管理者来说，有一点极为重要，就是去深入了解美国和中国以外的国家。

说到全球化，重要的还是要自己去亲身感受这些国家和地区。有没有体验过 10 个这样的市场，决定着最后你的公司能不能成为有全球化意识的公司。

具备全球性的“距离感”

日本企业习惯在各个地域设置地区总部和地区总经理，例如欧洲总部、亚洲总部、美国总部。然而这些地区公司运转得却不尽如人意。

这是因为，在说到“亚洲总部”一词时，它本身就派不上什么实际用场了。总之咱们先把中国总部放在一边吧。下面我们把其他的国家都用“亚洲”一词概括，在新加坡放个总部，声称“我们又离亚洲近了一步”，那么你要拿印度尼西亚怎么办呢？菲律宾呢？也就是说，这些国家都没有共同点。

果然还是只能一个个国家来搞。不能就拿着“亚洲”这一个地理上的抽象名词，就暂且安排个亚洲总部部长什么的放在那儿吧。在排除以上情况的前提下，能像“未来5年，我们公司要在印度尼西亚彻底坐上第一把交椅”这样去贯彻目标，才叫经营事业。

也有人会问：说是北美总部、美国总部，把总部放在洛杉矶，能搞得定哥斯达黎加^①吗？

所以说，如果你是真的想把生意发展到全球市场，那就在整个美国大陆的范围（包括南美），说出三个想搞的市场。假设这三个市场分别是加拿大、美国、巴西，那么最好就选出想做这三个市场的人，要搞就搞彻底。

那“全球化”指的是怎么一回事呢？看看日本企业的总经理的日程表就知道了。比方说，宫崎县代理店的最高管理者去世了，然后总经理就马上去了宫崎。然而，在销售额占据欧洲地区首位的比利时代理店的最高管理者去世了，日本的总经理则会告诉欧洲总部的部长“喂，你去一趟”。大家应该会觉得，明明是比利时那边更重要吧？！然而总经理会告诉你：“站在日本人的角度来看，还是日本社会里的冠婚葬祭^②更重要”，然后他就动身前往宫崎了。自然，总经理把时间安排错了。总经理跟客户之间的距离必须是“完全相等”的，这就是全球化。只要能说出让欧洲总部部长或是德国分部经理去一趟这样

① 哥斯达黎加是拉丁美洲的一个共和国，北邻尼加拉瓜，南与巴拿马接壤，1983年11月17日宣布成为永久中立国。——译者注

② 指元服（又译成人礼）、婚礼、葬礼、祭拜祖先。——译者注

的话，你的公司就做不到全球化。也就是说，你要跟所有客户距离相等，这个概念非常重要。

因此我曾经说过：“如果要全球化的话，就把总公司放到安克雷奇^①吧。”我还半开玩笑地说：“到欧洲7个小时，到日本7个小时，到纽约也需要7个小时，距离相等。”虽然是开玩笑，但具备这种距离感是相当重要的。

全球化需要“时间”

原来在我当上总经理以前，我会跟原来的总经理养成一样的习惯，觉得跟他用一样的方法来做事，自己做得比他快一点，规模大一点就够了，只要学着总经理的样子就够了。然而，如今时代已经不同了。

现在，如果还跟原总经理干一样的事，就没必要当什么总经理了。一当上总经理，就沿袭前任做过的事——这么做是不行的。这种人 not 配当总经理。

不过也没有必要否定前任。如今时代处于变革期，也是成熟期，有很多正在成长的市场。成长这碗饭的种子要多少有多少，但是大家都没有注意到这点。把成本削减到原本的多少分之一的主意也是要多多少少，可是这点大家也没有注意到。自己只要学习这些知识，等着上面任命你当最高管理者就行了。不过学习归学习，方法还是不能

^① 安克雷奇（Anchorage）是美国阿拉斯加州最大城市，位于阿拉斯加中南部。——译者注

搞错的。关键在于，要在自己的“染色体”中去养成全球化、金融、ICT 这三项非常重要的意识。我认为，这是 21 世纪的一个非常严格的过滤器，是一个淘汰的过滤器，决定了你能不能成为引领新时代的最高管理者。

这三项资质中尤其需要花时间去掌握的，说到底还是全球化意识。拿我个人来说，我在马来西亚干过 18 年。然而却有企业跳过这种海外经验，直接大张旗鼓搞 ICT，搞金融，壮大了规模。对，我说的就是乐天，乐天公司的海外事业全都失败了。这是因为，就算是在哈佛大学学习过的三木谷^①先生，也没有真正具备全球化意识。很抱歉在这里直接指名道姓了，然而这个问题是不能跳过的。因为所谓急速发展的 IT 企业都说“好，我要搞中国市场”“好，我要搞美国市场”，可是都失败了。大家现在看 Kobo^② 深陷的困境也能明白，果然有些事必须绕个弯才能办到。

最难的是对于海外市场的判断力。这个问题必须花时间来解。想跳过这部分，就必须搜集到熟悉这方面事情的人，有些公司说什么“我会英语所以不要紧，我有的是钱，所以这次来搞中国市场”。据

① 三木谷浩史，1965 年出生于日本兵库县。1988 年他毕业于一桥大学商学院。进入日本兴行银行后，于 1993 年毕业于美国哈佛大学商学院（取得了 MBA 学位），后建立了现在的乐天股份公司。——译者注

② Kobo 是一种电子书品牌，最初是由加拿大多伦多的公司来生产。2012 年 1 月 1 日，日本乐天集团收购了该品牌。Kobo 发售前，乐天大力宣传 Kobo，但发售当天起就有很多顾客因为各种使用问题（如应用程序卡死，日语和英语书籍掺在一起等）而投诉，引发了一场大骚动。——译者注

我所知，这么说的公司没有一家能在海外顺利发展的。公司可没那么简单就能发展壮大。

我自己去过韩国 200 多次，也认识不少韩国企业和韩国人，我也一直在培养这种判断力。我花了相当长的时间才明白“到头来韩国是这样一个国家呀”。

近年来，持这种观点的年轻人也越来越多——不在企业中慢慢往上爬，而要自立门户，换句话说，就是好歹先创办个新型服务企业，好歹先试试看。可是，咱们先得花时间去掌握全球化意识。年轻人自己想搞点事业是可以的，但是这么做也太不高瞻远瞩了。

想要成为一名有全球化意识的最高管理者，就必须付出时间。还有就是找一家能学到这方面东西的公司干活，然后自己规划一条独一无二的职业道路，趁着公司给你发工资的这段时期不停学习。或者是跟这家公司建立稳定的合作关系，在 20 年计划里去搞这些东西。也有一些人年纪轻轻，突然去了海外就取得了成功。然而这种人基本上都只是在某一个国家取得了成功，比如在泰国成功，在老挝干得很好。没有人能突然在整个亚洲取得成功，不可能。在海外搜集人脉创办事业，可没有那么简单。

日本企业是否有创新能力

日本很多企业（比方说索尼^①），各种各样的企业，现在都处于一个可以说是“末期”的状态。这种处于末期的公司，今后该怎么办才好呢？这个问题不止索尼有，松下^②和日立^③也不例外。

看看索尼这家公司，近一年来都一直声称“我们在专注提高核心竞争力”。那我就从他选择的领域说起，比如说娱乐方面吧。之前索尼说过要做智能手机，最后不过也就是Xperia^④碰巧卖得非常好罢了。

在这之后，又声称接下来要搞什么不动产，真是没谁了。索尼这是在想什么！我不明白索尼为什么要搞不动产事业，每次听平井先生的演讲，他强调的重点都在变。最近我终于忍不住，在电视采访中表示索尼本来就是金融公司，搞金融事业最赚钱了。剩下的基本上都赚不到钱，所以就老老实实承认自己是金融公司吧！前不久索尼才终于把事业重心放在了金融上。

到头来，在这种世界培养出来的经营者，也就是优秀公司培养出来的经营者——根本不行。因为专注核心竞争力说白了就是选择这个

① 索尼公司（Sony Corporation）是日本一家全球知名的大型综合性跨国企业集团。索尼是世界视听、电子游戏、通信产品和信息技术等领域的先导者，是世界最早便携式数码产品的开创者，是世界最大的电子产品制造商之一、世界电子游戏业三大巨头之一、美国好莱坞六大电影公司之一。——译者注

② 松下（Panasonic）是日本的一家大型跨国性电器制造企业。——译者注

③ 日立（HITACHI）是来自日本的全球500强综合跨国集团。——译者注

④ Xperia，前索尼爱立信，今索尼移动通信旗下高端智能手机子品牌，该品牌创立于2008年2月。——译者注

放弃那个。换句话说就是把不好的切掉，发展好的。这么做就算搞得不好，寿命充其量也只有几年而已。

索尼这公司吧，原来仗着计算机娱乐公司、音乐娱乐公司的名义，拿到了上市利益。日子不好过了，就把这些事业重新移回总公司。这样一来，这些业务就发展壮大。废掉这一摊，加个名义，拿出去又拿进来，搞什么鬼啊？！废掉做得不好的事业，集中精力去搞做得好的，收益当然会好转啊！那有人问了，索尼又做了什么新东西吗？没有。就连松下和日立也是这种模式。报纸上说什么V型复苏^①，但这种不叫V型复苏，V型复苏也不能说是真正的成长战略。日经新闻^②也太仁慈了吧。

依我来看，这种工薪族类型的经营者不同于战后^③第一代经营者，这一代经营者没有做出新东西的能力，他们只会把现有事业加以组合。光是加以组合的话，是维持不了一个大公司的。必须做出点新东西才行，看看世界的情况就明白了，凡是正在成长的公司都总是在做新东西。做出新的事业，再把新事业的规模扩展到整体事业的三分之一左右，这样公司才能发展。说到底企业要想生存，还是必须具备做出新东西的能力。我也曾经在日立待过，我认为日立也有创造新东西的潜力，但最高管理者的能力还是不足以引发出这份潜力。

① 指走势快速下降到底后又迅速上升，呈V字形。——译者注

② 指日本经济新闻，简称日经，是日本全国性，具有相当影响力的大报纸之一。——译者注

③ 指日本在第二次世界大战战败以后。——译者注

要想持续发展，还是得具备大胆创新的能力。现在日本经营者的创新能力太弱了，他们做事太谨慎了。日本战后的第一代经营者，不管是索尼、松下，还是本田^①，都有着惊人的，甚至可以说是有勇无谋的创新能力。

第一代经营者的强大

比方说 GE^②，本来他们没有在做喷气式发动机，这项事业是他们新创的。工程塑料^③也是 GE 的原 CEO 杰克·韦尔奇^④新创的事业（虽然之后他们把这部分卖掉了）。他们一年到头都在干这种事，因此 GE 虽然是托马斯·爱迪生^⑤创办的电灯公司，但是现在的 GE 跟过去

① 本田株式会社（本田技研工业株式会社）是世界上最大的摩托车生产厂家，汽车产量和规模也名列世界十大汽车厂家之列。——译者注

② 美国通用电气公司（General Electric Company，简称 GE，创立于 1892 年，又称奇异公司），是世界上最大的提供技术和业务服务的跨国公司。GE 是在公司多元化发展当中逐步成长为出色的跨国公司。——译者注

③ 可拿来作工程材料和代替金属制造机器零部件等的塑料。——译者注

④ 杰克·韦尔奇（Jack Welch）是通用电气（GE）董事长兼 CEO。在短短 20 年间，这位商界传奇人物使 GE 的市场资本增长 30 多倍，达到了 4500 亿美元，排名从世界第十提升到第一。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。——译者注

⑤ 托马斯·阿尔瓦·爱迪生（Thomas Alva Edison）发明的留声机、电影摄影机、电灯对世界有极大影响。——译者注

的 GE 有着完全不同的投资组合^①。

就连 IBM 也是。我以为他们会一直卖计算机，结果听说之后要做咨询事业。从前段时间起他们就开始做什么咨询公司，也就是说，如果像之前那样一直卖硬件的话，在新兴国家和工资低的国家终归是行不通的。刚开始 IBM 把计算机卖给了联想^②，因为这样下去还是来不及，所以还要卖掉服务器之类的。他们一直干的就是这种事。

此外，本田现在虽然是世界第一的摩托车公司，但当年战争结束后，日本共有约 260 家摩托车公司。然而，存活下来的只有 4 家，分别是雅马哈^③、本田、铃木^④、川崎^⑤。最后剩下两家，本田是经受住了国内激烈的竞争而变强的。本田当年尝试走向世界时，因为能力出类拔萃，才成为了世界第一的摩托车公司。

① 投资组合 (Portfolio)：由投资人或金融机构所持有的股票、债券、衍生金融产品等组成的集合。投资组合的目的在于分散风险。——译者注

② 联想集团 (Lenovo) 是 1984 年中科院计算所投资 20 万元人民币，由 11 名科技人员创办，是中国的一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团，和富有创新性的国际化的科技公司。——译者注

③ 雅马哈发动机株式会社，成立于 1955 年，是一家集生产与销售为一体的日本独资企业，是全世界最大的电动车制造商。——译者注

④ 铃木公司成立于 1920 年，1952 年开始生产摩托车，1955 年开始生产汽车，以生产微型汽车为主。——译者注

⑤ 川崎重工业株式会社，日本的重工业公司，主要制造航空宇宙、铁路车辆、建设重机、电自行车、船舶、机械设备等。——译者注

话说回来，当年本田宗一郎^①说过也想做汽车，当时的通产省^②告诉他拉倒吧。通产省这么说：“日本已经有9家汽车公司了，连美国都只有3家”“日本地方这么小，还是以铁路为主体，不需要什么汽车，不要再插手了”。

而且当时刚好因为要管制气体排放出台了“马斯基法^③”，在谁都解决不了这个问题的時候，本田开发出了新型 CVCC 发动机^④，当本田宗一郎拿着这个进入汽车行业，在国会说出“我们公司做到了！”的时候，谁都阻拦不了他。本田就是钻了这个空子。

所以说，本田宗一郎具备的这种创新能力真的很强大。

第一代经营者们都有这种创造新东西的能力。好比三洋^⑤，象征着三大洋所以起名叫三洋，三洋公司在海外也非常努力，特别在发展中国家也是在不断拓展市场，创造了非常多的新市场。

下面说说夏普^⑥。夏普的创始人早川德次先生发明了自动铅笔这一具有划时代意义的商品，由此起家。松下也从双灯用插座起家，陆

① 日本实业家，世界著名的企业家，日本本田汽车创始人，日本本田技研工业株式会社创始人，本田品牌创始人。——译者注

② 通产省是通商产业省的简称，主管工商、贸易管理外汇汇兑和负责度量衡管理事务，后在1949年改称为商工省。——译者注

③ 1970年，美国政府颁布了限制汽车排放废气的《马斯基法》。——译者注

④ 本田株式会在1972年发布的一款低公害发动机。——译者注

⑤ 三洋(SANYO)，是日本的一家大型企业集团，产品涉及显示器、手机、数码相机、机械、生物制药等众多领域。——译者注

⑥ 夏普株式会社(Sharp Corporation)是一家日本的电器及电子公司，于1912年由创始人早川德次创立。——译者注

续做出了各种新东西。虽然也有人管松下叫“抄下电器^①”，但这家公司终究还是有着相当强大的创新能力。在我看来，这家公司的创新在于销售，也就是松下的连锁店。做出这种机制本身就是一种创新。不管怎么说，现在所有实力强大的公司都跟战后第一代的公司很相似。

比如三星^②，其年收入之所以能占据韩国 GDP 的 20%，关键在于最高管理者是靠自己来做出决策的，而不是一边跟人商量一边决定，这种风格跟战后的第一代日本经营者几乎一样。因为他在日本受过教育，所以也受了这些人的熏陶，这一点跟当时的松下等公司非常像。

之后中国台湾地区还有张忠谋创建的 TSMC 半导体公司^③，郭台铭领导的鸿海精密工业公司^④。反观这些公司，都是由一位最高管理者来带领的。就是说，他们不是一个会去跟大家商量沟通的领导，换句话说，这里的最高管理者也就类似一位独裁者，独自做出决策。

成长期的日本企业一直学习前人的做法，觉得只要比前人做的速度快、规模大就行了，因此做事时会观察公司的情况，试图跟他人达成共识。这样长久下去，结果能做出独裁者型决策的最高管理者就会

① 揶揄松下有一段时期经常模仿其他公司的产品。——译者注

② 三星集团是韩国最大的跨国企业集团，同时也是上市企业全球 500 强。——译者注

③ 台湾积体电路制造公司，简称台积电、TSMC，是台湾的一家半导体制造公司，成立于 1987 年，是全球第一家，也是最大的专业集成电路制造服务企业。——译者注

④ 鸿海科技集团成立于 1974 年，是全球 3C（计算机、通讯、消费类电子）代工领域规模最大、成长最快的国际集团。——译者注