

麦肯锡经营战略系列

麦肯锡成熟期 差异化战略

Mckinsey&Company Differentiation
Strategy for Mature Stage

生存战略非常重要，如果做和别人一样的事情，就要比他们做得更彻底。
若方向相同，就必须靠速度和深度一决胜负。

M

[日]

大前研一
若松茂美
等——著

张雯——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 差异化战略

[日]

大前研一
若松茂美

等——著

张雯——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

麦肯锡成熟期差异化战略 / (日) 大前研一等著;
张雯译. — 天津: 天津人民出版社, 2018.6

(麦肯锡经营战略系列)

ISBN 978-7-201-13351-5

I. ①麦… II. ①大… ②若… ③张… III. ①企业战
略—通俗读物 IV. ① F272.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 085811 号

著作权合同登记号: 图字 02-2017-350

McKinsey Seijukuki No Sabetsuka 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.

麦肯锡成熟期差异化战略

MAIKENXI CHENGSHUQI CHAYIHUA 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 15

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 49.80 元

版权所有 侵权必究

自20世纪80年代出版以来，本书一直是经营管理类书籍中的经典，2014年，本书做出修改更新后，又出了新版。

相对于在大企业工作的商界人士来说，“差异化战略”对中小企业经营者们，以及刚进入或即将进入市场竞争的中小企业经营者们，有着更明显的实用性和重要性。

大前研一

日本著名管理学家、经济评论家。

曾任麦肯锡咨询公司日本分社社长，美国加州大学洛杉矶分校研究生院教授，斯坦福大学客座教授，大胆地提出了“无国界经济学”和“地域国家论”的观点。著有《思考的技术》《专业主义》《M型社会》《低智商社会》《OFF学》《企业参谋》等多部具有深远影响的经典作品。

麦肯锡经营战略系列

《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》

《麦肯锡变革期体制转换战略》

《麦肯锡无边界时代经营战略》

出版策划 _ 博采雅集

策划编辑 _ 曹 博 张爱卿 责任编辑 _ 赵 艺

特约监制 _ 郑英祖 装帧设计 _ 园 里



写在《麦肯锡成熟期差异化战略》发行前

本书是“麦肯锡经营战略”系列的第三辑，从不同角度阐述了企业的“差异化战略”（生存战略）。对于企业而言，眼下显然也是重视差异化战略的时代。那么，在现代的经营策略中，究竟什么才是关键词？大前老师在本系列丛书第二辑《麦肯锡成熟期成长战略》中说过：“现代企业决策者不可或缺的意识，一是全球（global）意识，二是金融（finance）意识，三是 ICT，最后是创新意识”。

于是这里就请大前老师就“全球（global）意识、金融（finance）意识、ICT、创新意识”这四个关键词，来谈一谈它们的重要性。

good.book 编辑部

大前研一特别访谈

全球意识所必需的是“触觉”和“时间”

眼下企业决策者最需要什么？最需要三大意识——全球意识、金融意识，以及 ICT 意识。在成为决策者之前，这三点必须刻意去学习和培养。其中“全球意识”尤为重要，这是无法只靠讲座学会的知识，你必须亲自去到各个国家，亲眼观察每个国家的国情。

近来常有些立志将来要成为社长的年轻人向我发问：“我接下来应该学些什么？”比如有位年轻人，今年 25 岁，决心 50 岁当上社长。那他现在做白领就很好，因为公司会支付薪水，他可以一边领薪水一边花 25 年时间学习怎么当社长。

如果我今年 25 岁，进入公司工作，我会申请公司每隔 5 年外派我去一个不同的国家，当今被认为今后发展潜力巨大的市场大约有 10 个（国家），我们年轻时就只有一个美国，美国是全世界最大的市场，所以只要设法到美国市场发力就好。

最近 10 年要数中国市场，眼下就一个宗旨，即想方设法在中国市场赚钱。可放眼未来，光聚焦美国和中国是不够的。如果想成为新生代的社长、想在 10 年或 20 年后当上社长，就必须把目光放到其他国家上。什么是其他国家？拿亚洲来举例，我认为印度尼西亚算得上第一重要，而菲律宾和孟加拉国也不相上下。此外，泰国向来被大多日本企业视为第二个国内市场，相关经验也积累了不少。

越南这个国家，尽管有不少企业进驻，却行进得极其艰难，因为它与中国有点相似，问题不少。所以类似印尼、菲律宾那样人口在 7000 万、1.5 亿或者 2 亿的国家，更适合作为目标市场。个人认为，规模像土耳其这样的国家也有必要纳入视野。

上述类型的国家就是我所说的小型市场，建议未来想当社长的人，可以前往上述类型的地区各体验 5 年，借此来掌握“触觉”。触觉的掌握与否非常重要。

就说土耳其，你不必学说一口流利的当地语言，却必须对土耳其人的思维方式了如指掌，明白他们在不同情况下最可能做出的反应。然后，你得交上 5 到 10 个当地的朋友，遇到不明白的事情时你就能立刻打电话向他们请教。并且当自家公司想在当地做些什么的时候，你能介绍当地人和公司。与上述国家构筑起这样的人际关系网，这是件重要的事。

我偶尔也会在中国台湾地区做顾问，还给马来西亚当了 18 年的顾问，也经常被印度尼西亚召请。印度、土耳其也频繁找我做演讲。说到菲律宾，我经常去那里潜水游泳，不觉间与拉莫斯总统有了交情，因为他也酷爱潜水运动。就这样，我与这些国家和地区的人有了非常亲密的关系。

韩国和中国台湾地区，我各去过大约 200 次，中国大陆也去过 100 多次。我去过美国大约 400 次，工作内容大半是帮助日本企业进入美国。这就是我在最初的 20 年里所做的事情。

从这层意义上来说，我个人不得不通过顾问这份工作去理解各个国家和地区。我在这些国家和地区结交了许多朋友，也构筑了人际关系网。

综上所述，我认为对于今后的决策者而言，成为除美国和中国以外的其他国家和地区的专家，这点相当重要。

所谓全球意识，关键的还是亲自去体会某个国家。能否把握 10 个这样的市场，将决定公司最终能否成为具有全球意识的企业。

日本企业有个习惯，那就是在社长之下设立各地区总部，比如欧洲总部、亚洲总部、美洲总部等等。不过，这种公司发展不好。

原因很简单，当我们在说比如“亚洲总部”的时候，其实它并不会起到实际作用。人们会先把中国总部单独分离出来，然后把其他亚洲国家笼统归为“亚洲”，再把本社开在新加坡，说什么“又向亚洲靠近了一步”。那么要把印尼置于何地？菲律宾怎么办？这么做解决不了实际问题，因为它们之间根本没有共同点。

所以说只能选择单一市场再去单一进攻。笼统地以“亚洲”这个抽象的地理名词，姑且放一个什么“亚洲总部长”，这是不行的。什么叫“做业务”，抛开这些，大胆宣布“未来5年我们要成为印尼货真价实的No.1”，这才叫“做业务”。假设你弄个北美总部，或者美洲总部，然后把本社放在洛杉矶，靠这就能拿下哥斯达黎加了？我想说的就是这个。

所以，要是真心想推进全球化，那请你先在包括南美在内的整个美洲大陆上，说出三个想要开发的市场。如果回答是加拿大、美国、巴西，那请你选出人才脚踏实地去做法这三个市场。在经营决策者必备三个技能“全球意识”“金融意识”“ICT”中，最需要花时间的还要数掌握全球意识。我在马来西亚工作了18年，花了相当长时间才真正掌握了全球意识。要是想跳过这一步，就必须找一群精通这方面的人才。有人说我英语好用不着担心海外问题，或者我资金充裕，所以这次选中国，等等。不能这样，我没见过哪家公司因为这些要素就迅速成长的。把公司做大，并不是件简单的事。

综上所述，如果你想掌握全球意识，唯一的方法就是花时间。去能够学到这些知识的公司任职，为自己打造独特的职业经历，一边领工资一边学习，又或者与公司紧密结合，踏踏实实融入企业的20年计划中。也有人年纪轻轻前往海外就获得成功的，但那大多也是在某一个国家的成功。比如在泰国获得成功，在老挝获得成功，不可能有

谁一上来就在整个亚洲获得成功的。我的意思是，在海外构筑人脉推进事业，不是件轻松的事。

金融意识 = 与市场对话的能力

另一项重要技能是金融意识。

金融意识，指的是为“企业的股票”考虑。一家企业的股价体现的是企业的健康程度？相对于未来的价值。股价的定义，是指某企业在今后继续经营的基础上，其目前的价值即时价总额。所以再回过头来看股价，“与市场对话的能力”就显得尤为重要了。

我的意思是，一直以来资金都由财务部门全权负责，企业需要钱的时候去找财务部长，财务部长再去银行提请：“追加 100 亿日元投资”，好似拧水龙头从自来水管放水一般。可现在，要有哪家企业再用这种做法，就会被认为很愚蠢。基本上来说，如果不懂资金的运作方式，那么公司的股价很有可能跌掉 50%，甚至被大量抛售。

要问为什么，原因在于那些持有公司股票的人，从来就不是你亲密的伙伴、合作方，或者银行，而是全球机构投资者。全球机构投资者不光注重公司的未来发展，更长期持有用于支付养老金的资金等。如此一来，只要分红能高于银行存款，那么即使未来盈利能力出现若干问题，经营也能维持下去。

而一旦这种做法行不通，股票就会被抛售。如果你有一笔资金，你会如何使用？是用于分红，购买自家公司股票，又或者进行积

极投资呢？你必然会经受这些考验，而这也就是“与市场对话的能力”。

这可不能让财务部长做决定，在自己当上社长之前，你必须彻底掌握这些技能。

金融意识对于决策者而言是最重要的技能之一。

决策者必须拥有“ICT 意识”

要说第三个领域是什么，答案是“ICT 意识”。

身为决策者不能不了解 ICT，但这并不是要你亲自去编程，而是你至少要知道，目前 ICT 都能做些什么。为此，你需要去了解全世界 10 个左右拥有最佳实践方案的公司，例如 Inditex，它们拥有全世界最好的体系。

从 Inditex 最具代表性的品牌“ZARA”就能看出，它们的市场中有些国家常年酷热或常年寒冷，也有沙漠国度、热带国家。它们有能力在必要时将商品快速送抵这些国家。优衣库不一样，它们是事先决定明年秋天推出这些款，然后一口气订个 3000 万件。而正因为之前没有 Inditex 那样的体系，我才对柳井正说：“最好能研究一下 ZARA 的体系”。

我曾亲自跑到西班牙西北部拉科鲁尼亚的 Inditex，要求参观它们的体系。我在西班牙也出了不少书，所以对方很热情地为我做了全部展示。我看到位于六本木的 ZARA 踩着时限订购的商品，在 24 小时

内被送到了日本。

对方也让我看到了他们之所以能做到的理由——那一套体系非常强悍，是丰田流的准时制生产体系（Just In Time）和类似 FedEx（联邦快递）的物流体系完美运作的产物。

于是我说“你们把丰田的 JIT 搬到了服饰行业上”，对方回答“我们找的是丰田的顾问”，从业界尽人皆知的丰田那里学习了这样的做法。再来看类似 FedEx 的物流体系，工厂实际使用的是 DHL（中外运敦豪快递），但据说体系是从 FedEx 学来的。

不仅如此，假设我告诉 Inditex 现在东京流行“斜裙边”，对方就能在一周内制作出来并出货。包括设计事务所之类的环节在内，我也都去参观过了，给我的感觉是这套体系果然厉害。日本的任何信息技术承包商都做不出相同的一套体系，因为这是他们自己花心思特别定制的。

日本企业在此类物流系统 IT 化方面，落后得太多。如果问为什么，原因就在于决策者让 IT 负责人来负责这类业务。而 IT 负责人并非物流专家，就找到 IT 承包商。于是 IT 承包商说“物流应该这么搞”，拿出 20 年前遗留下来的技术开工。最后做出来的东西根本没什么用。

总之，决策者要想培养出 ICT 意识，就像我刚才所说的，有必要自己亲眼看看 10 个左右全世界最先进的体系。懂的人和不懂的人，或者说懂这方面的公司和不懂的公司，在这个领域花费的成本会相差

10 倍以上。此外，拥有 ICT 意识还能提升速度，避免积累过多库存。也就是说，ICT 对企业的盈利及成长有着决定性的影响。要说这影响有多大，只有去看看世界最先进的体系才能明白。

如果时间条件和经济条件不允许你前去参观的话，你也可以在网上搜索，大部分信息网上都有，你可以先把它们好好学一遍。比如，看看日本同行的体系，与国外同行中最先进企业的体系有什么差别。将此设为自己的课题，花个两三天周末闲暇时间就能弄明白了。

比如 ZARA，网上随便就能搜到很多信息；又比如思科系统公司的系统，也能轻易搜出大量信息。你可以如此利用休息时间来锻炼自己的感觉。这件事在成为社长之前必须做，等当上之后再学就晚了。要是只知道给相关部门下命令，那你只会让自己成为牺牲者。

第一代经营者的强悍之处

日本有很多企业，比如索尼等，都可谓进入了“终末期”状态。那么这类企业今后应该如何发展？不仅索尼，松下、日立也都一样。要我说，这些企业的经营者都是职员型经营者。他们与战后第一代经营者不同，没有创造出新的东西。不创新就没有活路，放眼全世界便会一目了然，正在成长的公司永远在创新。如果创新不能占到公司总业务量的三分之一，公司就无法发展壮大。企业想要生存，创新能力是不可或缺的。我曾就职于日立，日立其实具有创新的底气，只是私以为决策者并不具备足以激发这种创新力的能力。

若想要实现真正的持续发展，还是需要大胆创新。日本目前的经营者的这方面力量过于薄弱，他们不够随性。看看日本战后第一代经营者，索尼也好，松下也好，本田也好，他们就相当强悍，敢于不计后果地创造新事物。

例如本田，现在的本田是世界第一摩托车生产企业，但在二战刚结束时，日本的摩托车厂商多达260家，生存至今的只有4家：雅马哈、本田、铃木、川崎，最终有两家堪称业内巨头。他们从国内激烈竞争中脱颖而出，并发展壮大。本田开始开拓全球市场时，已具备了独一无二的实力，才成了世界第一的摩托车生产企业。

然而本田宗一郎却表示，想生产汽车。当时的通产省闻讯，阻止道：“日本的乘用车公司已有9家，美国只有3家。日本国土狭小，以铁路为主，不需要什么汽车，不要再介入了。”

不过当时正巧出台了限制汽车废气排放的马斯基法。正当人们为排放问题焦头烂额之际，本田却凭借新开发出的CVCC发动机打入了汽车业界。当他们在国会宣称“我们公司做到了”的时候，再没有人出来阻止。本田正是抓住了这样的机会。

所以说本田宗一郎的创新力是非常强大的。

这样的创新能力，第一代经营者中的每一位都具备。比如三洋，它的名字意味“三个海洋”。三洋对海外市场非常重视，也进入了许

多发展中国家，创造了大量新市场。

夏普的起点，源自于创始人早川德次所发明的具有划时代意义的商品——自动铅笔。松下也是从生产双口插座开始慢慢创造新商品的。尽管松下电器长年被人戏称是“仿造电器”，但企业本身的创新实力照样相当雄厚。要我说，这家公司卖的就是创新，比如松下连锁店，建立这种组织行为本身就是革新。现今社会任何一家出色的企业，都和战后的第一代十分相似。

比如三星的李健熙会长，就是看着那个时代成长起来的。三星强就强在营收相当于韩国 GDP 的 20%。之所以能做到这点，原因在于决策者对企业的决策不是和人商量出来的，而是根据个人意志决定的，这与二战后第一代日本经营者几乎一致。李健熙是在日本受的教育，并受到那些人的熏陶，这方面与当时的松下极为相似。

再看中国台湾地区，台湾地区有两家公司，一是张忠谋创办的半导体制造公司台积电，二是郭台铭创办的鸿海精密工业。这两家公司同样是在唯一决策者的带领下运作的，不存在商量，全凭决策者一个人独裁者似的意志决断。

成长期的日本企业采取的做法，常常是把目标定为“如何把前人做过的事做得更快更好”，再在此基础上边协商边推进。长此以往，能够像一名独裁者一样做出决策，并且具有全球意识、金融意识、ICT 意识的决策层越来越少，而这就是问题所在。

习惯规避风险的现代经营

对于创新而言什么最重要？当然是承担风险。貌似日本的专利申请数量本身不少，但这和创新没关系。专利这东西没有任何意义。我以前在日立工作，公司规定每个工程师每年非申请一项专利不可，这有什么意义？回顾这20年里出现的足以撼动全世界的企业中，日本企业有几家？建议诸位思考一下这个问题。这方面美国力压群雄。再来看看，这些美国企业中谁的贡献最大？首先是美国人，其次是以色列人、中国人、印度人，最近俄罗斯、白俄罗斯等东欧人也开始冒头。一个日本人也没有。

在日本出生长大的人，不可避免地看着前人的背影成长，也遵循了“枪打出头鸟”传统。或许在成长期这种做法没有问题，但眼下的时代，已是非打破这传统不可了。

只有能做到破而后立的人才能雕琢时代，也就是英文中的“Shakers & Shapers”，首先要做的是撼动。曾经在成长期以承担风险为战略的日本企业，目前越来越倾向于规避风险。大多数日本人都不愿意承担风险，这是个极大的问题。

那么，是不是日本人向来天生无能呢？当然不是了，刚才我也说过，战后的日本人勇于承担风险。我们曾经面不改色地做的那些事，在美国人和欧洲人看来简直不可思议，他们纷纷表示“能不能让那些日本公司别发疯”“真搞不懂他们在想什么”“我们无法理解冒险家”。就拿雅马哈的川上源一来举例，他建立了投资高于自身资本金的工厂，