

波士顿管理新视野丛书

BCG 视野

战略思维的艺术

The BCG Way The Art of Strategic Insight

(日) 御立尚资 著
冯 江 译

在制定经营战略时，多数企业倾向于单纯寻找他人成功的案例，并进行简单的模仿，结果往往是企业没有真正解决问题，身陷“战略无用论”的泥潭。

“洞察力”是制定出独特战略的重要能力，
是将千篇一律的理论升华为能够真正发挥作用、带来效益的战略的关键。

从本书开始，了解获取“洞察力”的诀窍，
学会催生创新战略的思考方法，制定真正的制胜战略！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

波士顿管理新视野丛书

BCG 视野

战略思维的艺术

The BCG Way
The Art of Strategic Insight

(日) 御立尚资 著
冯 江 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

SENRYAKU 'NOU' WO KITAERU by Takashi Mitachi.

Copyright ©2003 by Takashi Mitachi and the Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI Inc.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI Inc. through Shin Won Agency Co.

Chinese Translation rights © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TOYO KEIZAI Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2007-4328

图书在版编目（CIP）数据

BCG 视野：战略思维的艺术 / （日）御立尚资著；冯江译. —北京：电子工业出版社，2008.5
（波士顿管理新视野丛书）

书名原文：The BCG Way: The Art of Strategic Insight

ISBN 978-7-121-06170-7

I. B… II. ①御… ②冯… III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 030640 号

责任编辑：李 静

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：7.5 字数：86 千字

印 次：2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价：20.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



■ ■ ■ ■ ■ 中文版序



波士顿咨询公司 (BCG) 曾在日本出版了一系列关于管理技巧的书籍, 并译成中文且广受中国读者欢迎。波士顿管理新视野丛书已经出版了 3 本, 包括《BCG 视野: 假说驱动管理的魅力》、《BCG 视野: 金融服务走向赢利的智慧之路》、《BCG 视野: 市场营销的新逻辑》。这些书籍不仅向读者提供了如何管理公司的秘诀, 而且也向读者提供了 BCG 关于经理人在思想和行为方面潜在变化的经验。

众所周知, 一项成功的经营战略通常是与企业具有的可持续竞争优势密切相关的。因此, 制定制胜战略是企业寻求在市场竞争中脱颖而出、独树一帜的一个重要途径。企业要想制定所谓的“制胜战略”, 不仅需要获取相关信息, 还需要掌握“附加能力”(即洞察力)。虽然许多商业书籍都讨论了制定一项战略所需的信息类型, 如关于客户需求和妥协、竞争环境和公司能力的信息, 但是大部分商业书籍则较少关注这些信息如何转换为真正的洞察力并创造独特的战略。

《BCG 视野：战略思维的艺术》一书则恰恰关注这一不足。本书开篇以“洞察力是战略之魂”的观点切入，随后讲述了一系列有助于锻炼战略洞察力的技巧：如何快速建立一个假说驱动思维的流程？如何培养创造力以克服坚持既定解决方案的倾向？如何利用团队力量进一步扩展思维流程？

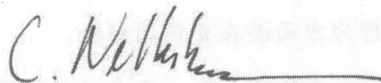
本书以 BCG 曾与客户一起工作的丰富经验为依据，为波士顿管理新视野丛书又增添了一本在战略管理领域广受欢迎的书籍。我们鼓励中国经理人都来阅读这本书，它会给你的职业及生活提供莫大的帮助。



麦维德 (David C. Michael)

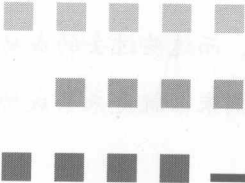
BCG 大中华区主席

BCG 资深合伙人兼董事总经理



耐迪贤 (Christoph Nettesheim)

BCG 资深合伙人兼董事总经理



序 言

当今世界，全球市场竞争日益激烈，法规限制渐趋缓和。在这种形势下，各行各业都需要与时俱进，灵活应变，所以希望系统学习战略论的人也越来越多。

我作为波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group, BCG）的合伙人，以向客户企业提供经营战略为本职，同时也为 BCG 的新进咨询顾问提供战略框架的专业技术指导，使之得以传承。

通过这些经验，我深切感到仅仅通过学习战略论是无法获得“制胜战略”的。更进一步地说，要制定“制胜战略”，不仅需要学习战略理论，更需要训练“大脑思维法”。

这里我并非否定战略论的重要意义。相反，以迈克尔·波特（Michael E. Porter）为代表的学院派战略论，以微观经济学的视角成功地将企业制胜的种种案例加以定量分析，并提出了战略论的理论框架。这些理论框架是

“定式”学习过程的第一步，正如围棋和将棋¹的入门者，要从“定式”、“开局”开始学起。但如果仅仅学习“定式”，不仅无法成为专业棋手，也无法在与专业棋手较量时取得胜利。在这一点上，制定经营战略与之有相似之处。

学院派战略论是以过去成功的商业模式为基础的，而这些过去的成功案例其实是“由果及因、逆向得出的定式”，因此它们未必就是未来成功的模式。

多数企业倾向于单纯地寻找他人成功的案例，并进行简单模仿，而没有在其实施方案中加入差异化内容，导致方案并不能真正解决企业的问题，所以成功者寥寥无几。如果某家企业能摸索出适应其自身特点的模式，必将获得成功。可见，要成功制定经营战略就要经历“发现—模仿—革新”的循环，所以只有“超越定式的革新”才是战略的本质。

在专业棋手之间的较量中，对过去定式、开局的棋谱研究是不可或缺的，而真正决定最终胜负的则是在此基础上对棋路的创新能力。同样，在商界中，在企业全力奋战的自由市场中，真正的商业领袖在了解最基本的战略定式的同时，更具备了使用全新战法的“附加能力”，这使他们能在竞争中脱颖而出，取得优势地位。

我们将这种“附加能力”称为“洞察力”。BCG式的“洞察力”有其特殊含义：制定制胜战略所需要的“大脑思维法”和确保优势地位所需要

¹ 将棋：日本象棋。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

的“独特视角”。“洞察力”一词本身包含了难以言传的含义，因此，目前几乎所有论述经营战略的书籍都避免涉及这一题材，这导致大多数学习经营战略的人在定式学习的阶段即浅尝辄止。也有不少人虽然经过孜孜不倦的学习，却依然无法获得预想中的“制胜战略”。所以他们最终都身陷“战略无用论”的泥潭。

基于这一情况，本书把难以解释的“洞察力”设为核心课题，并尽力诠释“超越定式的附加能力”这一概念的内涵，将“难以言传”的部分尽可能用文字阐释，使之更易于理解，这是本书的第一目标。

在战略专家的世界中，有些方面与“能”或“歌舞伎”之类的日本古典戏剧形式相类似：其所谓的“专业”，原本始于近距离观察前辈们的“高级技艺”，再通过模仿这些耳濡目染的技艺，逐渐积累自己的“体验”，并使之成为自己的技艺。这种“体验”的积累，也是提高战略能力至关重要的一步。

本书的第二目标是尽可能模拟并体验“符合洞察力思维的头脑使用模式”。在解释“洞察力”各方面要素的基础上，介绍“大脑思维法”的技巧，并设置练习题使读者亲身体验这种“大脑思维法”。本书希望读者通过理解和体验“洞察力”，逐步提高制定战略方案的能力。读者可以以本书为起点，锻炼并养成战略型思维，我坚信这会是你制定的战略获得飞跃性的成功。

制定战略的目的是为了确立企业在竞争中的优势地位。

作为制定战略的专业机构，BCG 诞生在美国波士顿，迄今已有 40 多年的历史，在日本开设事务所已有 37 年的历史。在此期间，BCG 不断为实现“使客户企业能在竞争中确立优势地位”这一目标而努力。我们所涉

及的领域，包括整体企业战略、研发战略（R&D 战略）、生产战略、人力资源战略（HR 战略）、IT 战略和企业重组战略等方面，并逐步从战略提案延伸到战略实施环节。BCG 一直是为客户“确立战略优势地位的专业公司”。

本书是第一次向外界展示 BCG 式的核心技能，因此某些人认为这也许会影响我们的营业收入。实际上，我们的咨询模式是由众多咨询顾问与客户组成团队，通过畅所欲言的讨论，建立并验证假说，再加以实施的。这是一个以人为本的循环过程。因此，客户作为团队的成员，如果能具备超越一般定式的“洞察力”，那么对于我们咨询效果的提升会起到莫大的帮助。我们更具备与之相应的自信。毫不夸张地说，BCG 无论在具有“洞察力”能力的咨询顾问的人数上，还是在将其发扬光大的能力上，都不逊色于任何企业。

其实很多企业并没有采取过去已广泛获得成功的方案，这大概是迫于需要制定“真正新型战略”的压力所致。谨希望读者能够通过本书掌握“洞察力”的思维，并成为加强企业竞争力的中坚力量。

御立尚资



目 录



第 1 章	洞察力是战略之魂	1
	“独特性”是制胜战略的钥匙	2
	洞察力是获得“战略论附加能力”的能力	8
第 2 章	提高思考的“速度”	12
	逻辑思考的过程	13
	提高思考速度	17
	确认模型	19
	图表思考	30
	假想演练	35



第 3 章	掌握思维创造力的“视角”	42
	以 3 种视角观察事物	43
	开拓视野的“广角镜”视角	45
	精深专一的“聚焦镜”视角	58
	使思维跳跃的“反转镜”视角	68
第 4 章	体验产生洞察力的大脑思维法	84
	构成洞察力的要素	85
	产生洞察力的大脑思维法	87
第 5 章	团队力量生成洞察力	95
	优化组合不同人才	96
	激发创造性的“氛围”	101
结束语		107

11111111

“独特性”是制胜战略的钥匙

火星探测器独特的登陆方案

1997 年 7 月 4 日——美国独立纪念日，火星探测器“探路者”号成功登陆火星。这架 1996 年 12 月由美国 NASA¹ 发射升空的探测器选择了一套非常独特的登陆方案（见图 1.1）：“探路者”号在进入火星大气层后，第一步是打开降落伞，并用雷达测量距地高度；第二步是打开气囊并包裹住整个探测器，形成一个橡胶球体；第三步是开启火箭助推器，以 56 千米/小时的速度“降落”在火星表面。

与之前发射的火星探测器“海盗 1 号”、“海盗 2 号”相比，“探路者”号的登陆方案显得尤为独特。

“海盗 1 号”（1975 年 8 月 20 日升空）和“海盗 2 号”（1975 年 9 月 9 日升空）探测器都是非常精密的火箭。它们进入火星轨道后，会选择合适的时机自行进入火星稀薄的大气层，然后利用由电脑精确控制的逆喷射使探测器逐渐减速，最终以 8 千米/小时的速度在火星表面登陆。

1 NASA：即 National Aeronautics and Space Administration，美国国家航空航天局。

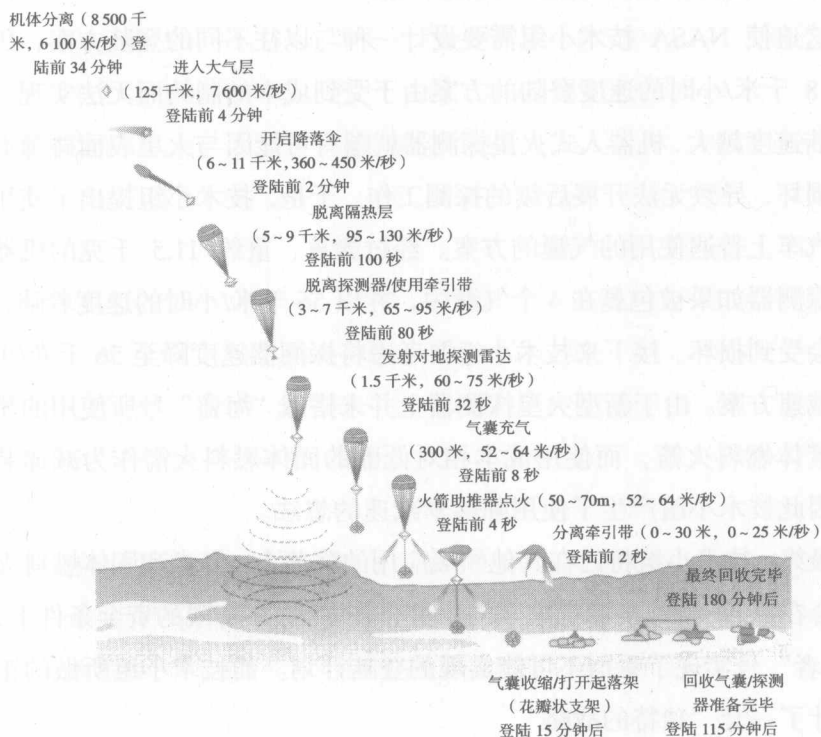


图 1.1 “探路者”号的登陆

资料来源: <http://mars.jpl.nasa.gov>。

事实上,“探路者”号采用与“海盗”号不同的登陆方案,是由于美国的财政赤字造成的。美国国会对 NASA 火星探测计划的预算曾提出各种保留意见。在坚持实践火星探索的背景下, NASA 决定缩减成本 (原来为 5 000 万美元), 用 1 500 万美元来实现火星登陆计划。为保证该预算不被撤销, 依照国会的要求, NASA 需要在 3 年内将机器人式的火星探测器成功发射至火星表面, 搜集并分析岩石样本, 再将数据传回

地球，否则国会将会取消这一实验计划。

这迫使 NASA 技术小组需要设计一种与以往不同的登陆方案，因为以 8 千米/小时的速度登陆的方案由于受到成本的制约而无法实现。而登陆速度越大，机器人式火星探测器就越有可能因与火星表面碰撞而受到损坏，导致无法开展后续的探测工作。于是，技术小组提出了使用已在汽车上普遍使用的气囊的方案。经过测算，重约 11.5 千克的机器人式探测器如果被包裹在 4 个气囊中，并以 56 千米/小时的速度着陆，便不会受到损坏。接下来技术小组要考虑将探测器速度降至 56 千米/小时的减速方案。由于新型火星探测器上并未搭载“海盗”号所使用的昂贵的液体燃料火箭，而使用成本相对低廉的固体燃料火箭作为减速装置，因此技术小组产生了使用降落伞减速的想法。

最终，技术小组将已在其他领域应用的降落伞、气囊和固体燃料火箭结合在一起，设计出了低成本的火星登陆方案。在有限的资金条件下，“探路者”号实现了看似不可能实现的登陆计划。而技术小组所做的正是设计了一套“独特的战略”。

因“独特性”称霸的织田信长

“商场如战场”，我们再看一个军事战略的例子。

在日本，织田信长¹的故事为人津津乐道，常常被作为历史电视剧的题材。而这些电视剧所描述的中心，正是信长的“战略”。

在著名的长筱之战中，信长大胜武田胜赖的父亲创立的“武田骑兵

1 织田信长（1534—1582）：日本安土桃山时代的武将。

队”。为了战胜这支当时傲视群雄的部队，信长发明了“火枪三连击”的战术。所谓火枪三连击，是将自己的火枪手列为三排，第一排在射击后迅速后撤至最后一排，随后第二排、第三排的士兵依次开火，依次后撤，如此形成一波又一波连续射击的攻势。因为当时使用的是火绳枪，这种枪在引线燃尽前是无法开火的，所以两轮射击之间的长时间间隔成为火绳枪的主要弱点。武田骑兵团正是利用第一轮开火和第二轮开火之间的时间，迅速冲破对方防线，瞬间使其防御工事土崩瓦解。然而，信长的火枪三连击战术成功地克服了火绳枪的弱点，最终战胜了武田骑兵团。

在石山本愿寺之战中，信长遭遇了毛利家的水军。毛利家通过纠集海盗，组建了一支水上攻击力极强的部队，他们曾数次击败不擅长水战的信长水军，甚至连毛利家负责运粮的军队也具有远超过信长水军的战斗力。毛利水军使用一种叫做“焙烙火矢”（一种在铜球中填入火药，并包布上漆，在点火后向敌军投掷的炸弹）的武器，使信长的部队饱受火攻的侵扰。然而信长是一位十分善于制定独特战略的军事家。他认为，既然敌方使用火攻，那就应该设计一种即使受到“焙烙火矢”攻击也不会燃烧的军舰。于是信长水军引进一种在船体外附有铁皮的铁甲船并最终得以战胜毛利水军。织田信长的成功例子说明，“制胜战略”正是那些“创新的、独特的战略”。

战略定式并非必胜的法则

那么 NASA 技术小组和信长是如何想出独特战略的呢？关于这一问题，至少可以明确的是，这些战略并不是通过战略定式或已有的战略模型获得的。

制定战略的第一步和围棋与将棋的定式、开局一样，要从以往事件或案例入手。例如，很多军事战略家都要学习《孙子兵法》和克劳塞维茨的《战争论》中的战略案例。《孙子兵法》自古就在中国和深受中国文化影响的日本为众多人所研读和学习；克劳塞维茨是普鲁士军人，其著作《战争论》被西方军事界参谋们视为必读文献。

但是，如果让同样研读过这些经典教材的战略家来指挥战斗，就会出现诸如“同时读过《孙子兵法》或《战争论》的参谋们作为战争双方，胜负将如何”之类的问题。同样在研读战略论的人们之间也存在着竞争。如果彼此都了解对方的战略，胜负就难料了。但事实上总会有一方获得胜利，而另一方承受失败。所以，即使学习了战略定式，也未必会获胜。相反，由于过分依赖已有的案例而无法制定出适应实际环境的战略，从而最终导致失败的情况屡见不鲜。

信长之所以能够取得胜利，是因为他不拘泥于以往的战例，通过出人意料的手段给敌人以意想不到的打击，从而迅速锁定胜局。

毫无意义的相同战略

战略等于“未来预期”减去“现状”。“未来预期”作为一种理想状态，与“现状”之间会存在各种各样的差距，而战略正是为了减小这些差距而存在的。因为企业间存在着差异，所以不同企业的“未来预期”和“现状”之间的差距也是不同的。所以，为了达到预期目标，战略也要因企业而异。为了更有效地达到自己企业的目标，必须制定与其他企业不同的独特的战略。从这一点来看，模仿已有的战略论、制定相同的