

思考的原點

大前研一的麥肯錫思考術

遇到問題你是去圖書館還是 Google ？

如果只能用你自己的頭腦想出解決辦法，你做得到嗎？

成就《低 IQ 時代》、《M 型社會》、《企業參謀》、
《一個人的經濟》等經典著作的大前研一之所以成為策略大師，
擁有現在的位置，重點就在於「思考」。

當時代進入不思考的社會，群起跟風、
一知半解、盲目追求也會一起出現……

只有訓練自己的頭腦，才能改變思考模式，找到解決方案。

謝育容
● 大前研一
審定

新商業周刊叢書 503

思考的原點

原書名	企業參謀ノート【入門編】			
出版社	PRESIDENT INC.			
原著者	大前研一[審定]	版	權	翁靜如、黃淑敏
譯者	謝育容	行銷業務		周佑潔、何學文、張倚禎、莊晏青、蘇魯屏、莊英傑
企劃選書	李韻柔	總編輯		陳美靜
責任編輯	李韻柔	總經理		彭之瑛

發行人 何飛鵬
法律顧問 台英國際商務法律事務所
出版 商周出版
臺北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司
台北市104民生東路二段141號2樓
電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938
讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：02-2517-0999
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
劃撥帳號：19833503

訂購服務 戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
書虫股份有限公司 客服專線：(02)2500-7718；2500-7719
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

香港發行所 城邦(香港)出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337
E-mail: hkcie@biznetnavigator.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團
【Cite (M) Sdn.Bhd. (458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：(603) 9056-3833 傳真：(603) 9056-2833

印刷 韋懋實業有限公司
總經理 高見文化行銷股份有限公司 電話：(02)2668-9005 傳真：(02)2668-9790
新北市樹林區佳園路二段70-1號 客服專線：0800-055-365

ISBN 978-986-272-395-1 (平裝)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

2013年(民102)6月初版

定價/270元

KIGYO SANBOU NOTE

© PRESIDENT INC. 2012

Japanese edition published in Japan 2012 by PRESIDENT INC.

Traditional Chinese Translation copyright © 2013 by Business Weekly Publications, a
division of Cité Publishing Ltd.

All rights reserved.

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

思考的原點

Handbook
of
Company
Staff

大前研一

〔審定〕

謝育容 譯者

推薦序

決斷的工具

李仁芳

大前研一先生《思考的原點》這本書，主題講的是「決斷」——透過抓住事物本質的徹底分析，然後「意見具申」，以一句話的總結，給自已行動定見、或給長官行動建議的「決斷」。所謂的「事實」常如一團迷霧，《思考的原點》旨在指點大家，不受外在包裝的迷惑，培練出能夠看清事件邏輯的上下游價值活動鏈，以及關鍵成功因子（Key Success Factor, KSF）為何？又如何隨時間演化？等真正內容的好眼力。

內湖郊區山邊的一家黑輪屋台「太鼓判」——早些年，青年路邊攤低成本創業成了排隊美食一景，而後此女青年老闆的創業，進一步從路邊「屋台」成長進化成

室內開店的成功故事，很適合用來例釋、並印証大前先生《思考的原點》中所論及之參謀分析技巧。

年輕的上班族要創業，通常資金、技術、人脈各項資源都貧乏不夠豐富。大前要大家「決斷」前，除要思考「行業別的魅力度」，也得評價「自身的強度」。其實無論如何，「認識自我」(Know Thyself)正是決斷智慧的開端。古希臘德爾懷(Delphi)阿波羅太陽神殿前的石階也刻著這樣的字眼，太陽大神似乎在告訴眾生，不論富貴貧賤，求神不如求己，問天不如自問！

創業的人要問自己什麼？

當然不外是「衡外情」與「量己力」。

創業者固然要拉高企圖，但更要活用資源(Stretch & Leverage)。儘管本身資源不多，但就是要仔細盤點手邊有的一點點資源，逐漸藉之以延展(Stretch)事業地盤，中間也不忘奮力累積、深化你的資源佈局。太鼓判創業者在攤車發包期間，利用空檔去當化妝品專櫃小姐，學習客戶服務，門市銷售、進貨盤點等專業。甚至

於化妝品專櫃中商品擺設的竅門，依邊際獲利貢獻分配有限展售空間，商品擺設技巧，發揮陳列效益，打燈（對化妝品與食物一樣重要，所謂「秀色可餐」）等零售管理所稱視覺採購（Visual Merchandising）技術，都非創業者原為電視台旅遊節目導演的職業所瞭解的。但這些在百貨公司化妝品專櫃習得的新技術，卻對日後太鼓判的營運成敗有絕大的影響（是屋台攤車行業的KSF）。

創業不能不講究「策略」，而不懂得「放棄」就是不懂得「策略」的精義。

好的地點是零售服務事業「集客力」的重要考量因素，但是集客力突出的好地點，也是優質服務業最昂貴的「策略性成本因子」，青年創業很大一項致命挑戰就是昂貴的地租。

太鼓判很聰明得轉移本身的弱點，資金不夠雄厚，就「策略性」尋找幾乎不要錢的空間，重新編組自身的資源，避開本身弱點。

當然「弱勢不爭」也不是樣樣消極退讓，而是有放棄、有加強。仔細盤點自身資源條件，避開弱點，但更要放大「自身長處優點，儘量發揮」長（Stretch &

Leverage)。地租雖免，但太鼓判加強投資在食材與湯料；地點雖非市集，但餐具器皿講究，屋台更要燈光美，氣氛佳。

總之弱勢不爭，但強處當仁不讓。總是要氣勢上保持強烈企圖心，退一步、進三步；連消帶打，半守半攻，永遠維持旺盛的攻擊精神。

要成功創業，與其問鬼神卜蒼生，不如徹底認識自我，盤點自己資源條件。從自己能掌握的資源基礎（Resource Base）出發，且戰且累積新資源，一路拉高企圖，活用每一個當下自身已累積掌握的戰鬥條件。

換言之，有的經營條件可以消除或減少（弱勢不爭），有的經營條件卻勉力提升或創造（當仁不讓），這是初期金融資本、社會關係皆薄弱的年輕人，要以創業致富最關鍵的竅門。

此案例的分析正可以彰顯出，《思考的原點》書內所備完整參謀作業工具箱之威力。

（本文作者為政治大學 創新管理 教授）

本書發行緣起

日本一九七五年由President出版社發行的《企業參謀》，以及一九七五年的《續·企業參謀》受到相當的好評，因此在一九九九年將二本書重新編排，推出合訂修正版的《新·企業參謀》（台灣二〇〇七年由商周出版發行）。即便至今，這些書籍的人氣指數以及讀者的評價依舊相當高，每年仍不斷持續再版印刷。

這些原本是大前研一先生剛進入美國的顧問公司時，為了更理解工作內容所做的筆記，不料卻為一直以來不重視策略經營的日本企業帶來一股新風氣。另外，由於內容的可讀性高，除了被翻譯成英語，還有印度語、土耳其語、荷蘭語、德語、俄語等各個國家的語言，不僅成為世界各地商業人士的座右銘，在國外也作為大學及商業學校的教科書。

但在另一方面，一般商業人士接觸到這本這麼棒的書，大多是課長階級以上的人士，比較少人在年輕的時候就接觸到「大前理論」。於是，President出版社書籍

編輯部體認到，這對日本商業界來說乃一大損失。

因為，只要趁頭腦仍靈活柔軟的年輕時學得大前式思考方法，就能確實使商業手法更為精進，同時獲得一直以來未曾感受到的「趣味」。藉由這些人的增加，日本的商業界將能夠重回原有的蓬勃生氣。

因此，這次將《企業參謀》、《續·企業參謀》以及把在那當中介紹的手法作了非常詳細解說的《麥肯錫現代經營策略叢書》為基礎，向大前先生提出請託，希望能夠出版一本在短期間學習大前理論的《思考的原點》，並且隨即得到允諾。這本書不單可以學得大前理論的基礎，閱讀過《企業參謀》的讀者也可以再次複習大前理論，內容編輯上做成便於讀者搜尋的編排。若能夠在各位讀者的商業人生中給予一臂之力，那將是所有編輯部同仁們至上的福份。

President出版社書籍編輯部

若不能經常以顧客的角度發想，
那你所提供的「內在」價值
幾乎等於零！

大前研一

絕不可能存在

從一開始就擁有解答的參謀！

首先，

請在自己的腦中思考！

這本書的主題十分簡單，就是「獲得在自己腦中求出解答的方法」這麼一回事。但大多數的人，卻非常缺乏分析現狀，並從該分析結果中找出正確解答的能力。大言不慚的我以前也是如此，在麻省理工學院留學的時候，回答不出指導教授提出的問題，隨即答覆「我會再去圖書館查資料」而引起教授大怒。

教授訓誡：「為什麼是圖書館！這個問題若你我都無法解決，這世界上還有誰解答得了？」

那是我第一次領悟到「正確解答是經由自己的頭腦引導出來的」，最近的年輕人對於上司交代下來的調查似乎都很自然的回答「因為Google不到結果，所以無能為力」。我不會取笑他們，但也感到苦惱憂慮。

有機會在國外學習的我，因為教授訓誡的一番話讓我覺醒，知道了用自己頭腦思考的重要性。但是現今的年輕人是否有機會知道這個的重要性？——這就是我動筆寫這本書真正的動機。為了①抓住事物的本質及②具邏輯性導出正確解答的意圖及方法論，這一點是我最重要的目標。

How to Read
《思考的原點》！

在日本能夠稱為真正參謀的人才之所以稀少可說是國民性格使然，長久以來，在日本的企業風氣之下，再怎麼優秀的人也會變得「官僚化」。

這種官僚化，是巧妙選擇不用承擔責任的道路來度過一生的意思。即便知道正確解答也會優先選擇保身，當企劃案失敗就放後話「果然如此，當初我就覺得那麼做的話才可行啊」，屬於事後諸葛的人。但是，這種人無法成為參謀，無法使已經被擊潰的公司重新來過。

參謀看到天氣預報不會喃喃自語：「今天的天氣是晴時多雲，降雨機率百分之五十……」而是在可能下雨的天氣提醒社長「出門請記得帶把傘」。這是參謀與只是分析家或評論家不同的地方，我在日本能夠擔任顧問這份工作四十個年頭，就是因為日本人到現在仍無法在最後，用一句話說出總結。

不單是分析，包括最後該採取什麼行動，能夠描繪出一整套路徑圖的，才是參謀真正該執行的任務。簡單來說，就是「可以說出結論的人」，這就是參謀。

擁有一「參謀力」的人要是沒有增加，國家將會漸漸走向衰退之路。

停留在評論家這個角色是行不通的！

就算降雨機率是百分之五十，
能夠說出

「社長，出門記得帶把傘！」的人

才是真正的參謀！

How to Read
請你這樣閱讀《思考的原點》！

出社會後，抄襲是正義之舉，

不會抄襲他人的人是不會成功的！

因為，

唯有探索出真正答案，

才是我們被賦予的工作內容！

所謂參謀，就是對將軍（社長）提供建議者。為了在年輕時就有能力做到如此，必須不厭其煩踏出自己的雙腳去詢問他人，或走出辦公室蒐集資料。利用網路也行，總之勞動自己蒐集資料，拚命分析，然後以將軍能夠理解的方式傳遞訊息給他——也就是說，能夠提出建言的人才可以稱為參謀。

因此，為了導出正確解答的抄襲、為了蒐集成為邏輯思考原點題材的抄襲大可放手去做。但是，完全沒有思考，只是找到「看起來像答案的東西」就認為這是正確解答，就好像前面我提到的圖書館例子一樣了。也就是說，不能夠將「常識」與「正確解答」混為一談。

不能夠理所當然的把世上具偏頗的常識及直接輸出的資訊包裝成一個東西，然後就無條件全盤接受它。一定要用自己的雙手將包裝撥開，攫取這件包裹中的本質，這才是參謀的任務。

一定要經過這樣的努力，才有可能導出「真正的解答」。要抄襲，或是利用我介紹的工具都可以。唯有獲取正確解答，才是參謀的正義。