



为中国经济思考 让知识成为财富

[快速注册](#)  
[设为首页](#)  
[登录](#)[价值中国](#) [财经](#) [新兴产业](#) [管理](#) [投资](#) [文化/社会](#) [自媒体](#) [资讯分享](#) [读书](#) [杂志汇](#) [热点观察](#) [价值人脉](#)[\[更多专访\]](#)

## 传统战略理论的黄昏

——价值中国专访管理咨询权威专家谢祖墀博士

价值中国：您近期撰文说：“传统战略理论已过时”，哪些方面“过时”了？是在某些场合下“过时”，还是全面“过时”？已经“过时”的传统战略理论应当如何调整以适合新的商业环境？请您解读一下。

谢祖墀  
简介

谢祖墀：任何理论的诞生都基于所处的时代。在当时的时代有价值的理论，在时代发生变化的时候，必然会过时。在诸多战略理论中，迈克尔·波特（Michael Porter）的五力模型可能是最经典和广为人接受的。波特认为，一家企业如要取得持续成功，必须在所处行业中找到最有利的地位，而当你找到有利地位之后，你的竞争对手就不会战胜你了。五力模型是波特教授三四十年前发展的理论，当时是没有跨界的情况的，当时定位论是在静态的基础上发展的，是很超前的思想。过了四十年之后，整个商业环境发生了翻天覆地的变化，旧的思想也需与时俱进。

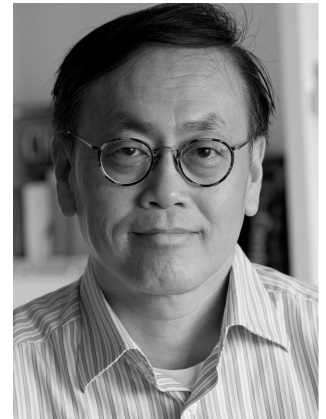
1990年，芝加哥大学管理学教授加里·哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表了《公司的核心竞争力》。作者提出了核心竞争力的概念，认为企业的成功来自于其核心竞争力。在过去20多年里，“核心竞争力”抑或“能力”理论几乎支配了整个企业界，尤其是欧美国家企业界。从这理论衍生出的一个重要推论是：企业应该聚焦（focus），不应做太多不相关的业务。这种聚焦观点在当时欧美社会产生了很大的回响。之前不少企业集团式经营（conglomerate），几乎什么都做，业绩各有优劣，但往往当集团规模超过了某个临界点时，集团业绩就会有问题。

在能力理论出现之后，又有不少企业集团开始进行重组，将业务分析、整合、整顿，成为上世纪90年代欧美企业发展的重要趋势。到今天，能力理论在企业界还有很大市场。当许多学者和管理顾问还在大力推销能力理论的同时，全球的商业社会正在快速地转变。

随着全球一体化的形成，移动互联网的高速发展和普及，和个人认为最重要的因素——“中国的崛起”已经大大改变了商业世界。在快速增长的市场里，诸如中国或美国硅谷，企业家们和创业家们不断地涌现。他们擅长于在看到或预测到未来的市场机会时，在考虑是否应该在目前企业的能力基础上，做适当的伸展来争取这些新的机会。

在快速增长的市场里，新的市场机会往往是以非线性、突破性出现的。要抓住这些新的机会，企业很少已经具备所有所需的能力。成功的企业家往往能够做出适当的判断，尝试在目前能力的基础上伸展，以及跳过去。阿里巴巴在这方面就是佼佼者，在过去15年的发展过程中，马云和他的支持者能在不同的折点上，做出此种选择，以及成功地跳跃过去。从B2B到C2C，到淘宝、天猫、支付宝等等都是依赖这种思维和做法赖以成功的。

在中国许多企业家都经历了这些实践的发展路径，在不知不觉中其实他们已经实践了一套新的企业战略理念，比传统西方的静态定位论和能力理论优胜得多。可是目前还没有人将这些不同的实践经验归纳成一套可信的管理理论。这需要企业界与学者、咨询界共同探讨。



谢祖墀，高风咨询公司创始人兼CEO。咨询领域资深专家，加州伯克利大学博士。在创办高风咨询公司前，先后担任麦肯锡公司项目经理，波士顿咨询公司大中华区总裁，博斯管理顾问公司大中华区总裁、董事长。

他拥有20多年从事管理咨询和跨国企业高层管理的经验。曾在上世纪九十年代早期组建并管理中国（于上海）首家获得政府批准的国际管理咨询公司驻华办事处，并被公认为是中国最富经验的管理咨询专家之一。他曾为众多的跨国公司和中國本土企业提供过市场进入、发展战略、组织架构、企业转

价值中国：如同中国先贤韩非子说的“圣人不可期修古，不法常可”，人和企业必须与时俱进才能够适应时代的变化，应对变化带来的挑战和机会。感谢您的分享！现在有一个很受企业关注的现象就是：跨界，和您称为的“无边界竞争时代”有相似的地方，例如微信的出现，腾讯成为了中国移动的最大对手，这是几年前根本想不到的事情，竞争对手竟然从另外一个看似不相干的行业里杀出来了！那么对于企业“无边界竞争”这个现象谈谈你的看法。

谢祖焜：跨界已经是一个事实，并不是偶然发生的情况，是一种常态，每家企业都要考虑这个问题。很多企业思考问题的起点还只是：今天的环境是什么，规划未来一年到三年做什么，从现在推想到未来的走向，这样的思维方式有一定的局限性，很难说有一个确立的方向。我们在整理管理理念的时候，我们给企业提出的第一点是，不要被眼前局势所困住，要跳跃性思考，例如：行业的边界在哪里，竞争对手是谁，合作者是谁，颠覆者可能会是谁，首先定义起来。

因为，第一，这种边界的模糊性，变动性，多维度性，已经是企业发展的新常态，不断有人创新，有科技的因素，对于企业来说，对于未来行业的边界一定要有认识，要拓宽，想象到未来的客户是谁，目前的客户未来也可能不是你的客户，未来如何继续让他们成为自己的客户，现在不是自己的客户，未来如何变成自己的客户。想象客户未来需要什么等等。总而言之，一定要有对未来发展的判断能力，否则就不能打下很好的基础来发展适合自己的战略。这就是我们高风所以提倡的战略思考方式。

价值中国：您说的很好，中国可能除了互联网公司以外的公司很少想过他们的边界在哪里，通常大家都是简单思维、传统思维来考虑自己的行业边界。但是在互联网时代，这样的思维方式和竞争状态被打破了，很多企业一下子茫然无所适从。

谢祖焜：尤其以国有企业为主，由于体制的问题，他们把自己定义的很死，未来国有企业面临的挑战，一方面是体制上的，一方面是业务上要做什么，竞争对手是什么，这方面的挑战比民营企业是更大的，扭转更加困难。国有企业自身也察觉了这个问题，但是一般的咨询公司并不能解决这个问题，有没有能力解决这个问题。

诸如此类的例子还有很多：万达公司从地产进军文化产业，阿里巴巴从电商涉足物流，泰康从保险插手养老地产，更别提那些商业模式尚不清晰，尽力培养着用户群而随时都蠢蠢欲动地准备杀入任何一个垂直领域的互联网创业公司了。是的，企业内外部的经营环境日新月异，行业边界在不停地消长变化。这种变化包括革新技术的普及化，顾客需求的改变，社会行为的变化，行业价值链的重构，等等。

在中国，行业边界不断重构的情况尤其明显。中国社会的现代化进程相对于西方起步较晚，这就导致：一方面，很多行业起步较晚、成熟度较低，行业领军企业并没有建立很强的行业进入壁垒，所以很多潜在进入者跃跃欲试，而非不敢贸然越雷池半步；另一方面，政府在经济中的角色过于重要，审批权和资源优势让国企不愿轻易放弃任何一个行业里的机会，在“国进民退”的浪潮中诞生了背景与规模各异的、横跨众多行业的无数多元经营体。

传统的“专注”与“多元化”的战略选择和思维方法显然已经不合时宜。在行业边界不断重构的情况下，企业战略的选择也需要更为灵活。越来越模糊的竞争边界在影响着行业发展态势、搅乱行业竞争格局的同时，也在不断改变着多方利益相关者之间“合纵连横”的关系。

价值中国：张瑞敏认为CEO的角色并不是“协调者”，CEO的权力反而来自于各个业务单位的“让渡”，就是美国的联邦政府的角色，CEO应当是平台的经营者，您如何评价？

谢祖焜：海尔这几年的改革，实际上就是张瑞敏在革自己的命，这很了不起。因为很多人是没有这样的魄力的，他们往往很享受前呼后拥、被人尊敬的感觉。但是张瑞敏完全把它颠覆了。

型、并购与联盟等方面的咨询服务。他还为世界银行、国际金融公司、亚洲开发银行等国际金融机构以及中国政府提供过有关政策和国有企业改革方面的咨询服务。

谢博士与全球五百强及中国百强中的多家企业有长期深度合作。个人著作包括《方向：中国企业应该学习什么》、《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》、《跨越：中国企业的下一个十年》

海尔是张瑞敏一手创办、做大做强的，不论张瑞敏做什么，他的决定都会有很多人支持。然而他不得不考虑接班人的问题，这是一个世界性难题。美国一家知名公司找接班人时费了很多周折，走了很多程序，还做成案例。但张瑞敏说在美国和他们CEO共进午餐的时候，他表示对接班结果仍不甚满意。

所以，张瑞敏认为，对于海尔将来的继承者，要做到像他这样获得大家的支持会比较困难，这么大的企业，如果集权力于一身，无论是谁，都很难做好。所以就想把海尔变成一个生态圈，分成很多有活力的小企业，大家都有自主权。他觉得这么做的风险比管理整个一个大企业要小得多，不管谁做领导，企业的运营都不再取决于个人，而是取决于机制。

很多传统中国企业的领导是一个命令者，采用权力高度集中的管理方式。在以后网络化、平台式的企业中，CEO的角色是否会像乐队指挥一样，是个协调者，而不再机械地告诉员工做什么。他最终提供的是一个平台，让员工在这个平台之上进行创新创造。

价值中国：我们之前对[《创客学》一书的作者麦肯尼](#)也作过专访，您在最近和张瑞敏先生的对话中，张瑞敏特别提到了“只要创客，不要资格”。他所说的“资格”，是在批评企业中论资排辈的文化吗？您如何看待这一文化问题？创客对于传统行业带来了什么样变化？

谢祖墀：我认为它取决于创客服务的企业，很多从零起步的新成功企业，其成功有这么一个因素，创新能够在它的平台上体现出来，企业让创客在其平台上发挥作用，雷军就是一个典型的例子，他做到了这一点。

再者，一个在旧工业时代发展起来的传统企业，在互联网还没有出来之前，它的成功在于它成功的组织架构，优秀的执行力，以及从上到下的各方面能力，这是传统的组织架构，其聘用的员工都是符合企业的发展方向的。在这样传统的框架之下，想要立刻转型成为以创客为主的企业，这从思想方面来说可取，但是在实践过程中存在很大问题：它面对着文化的过渡的大问题，好比儒家文化，很有条理有架构的文化，若要转变为很活泼、不拘一格的创新文化，是及其不容易的，需要面对很大挑战，但就方向来说还是好的想法。

价值中国：这样的转变对传统企业面临挑战很大，要抛弃优势，打破常规的事情。创客思维在企业中怎样运用，才能有比较好的推广以及收效。

谢祖墀：有些公司成立创新部门，去做创新，我认为其作用不大，创新不是在实验室里面就能制造出来的。创新是和业务紧密相关的，它一定要和企业主体联系在一起，要让有创新思想员工有一定空间去尝试他的理念想法，只有在尝试，实践中与市场，客户接触，互相讨论，才能得到有价值的创新想法，没有生来的乔布斯，创新有一个过程，需要一个氛围。企业要做创新，一定要培养一种创新氛围。

我们当前的环境变换很快，很多非线性的变化，它的变化是在不同纬度里面的，没有超前的、跳跃的战略思想不能解决实际问题。很多中国企业在管理战略方面都有很多问题，他们没有思考怎么解决这个问题，被传统框架束缚，他们需要全新的管理理念，调整战略思想。

价值中国：您如何评价象您以前工作过的博斯这样的“传统”咨询企业的未来定位和方向问题？这一类企业未来的竞争优势在哪里？您最近创建了高风咨询公司，您的经营目标是什么？高风公司的竞争优势又是什么？

谢祖墀：我希望把高风咨询公司，透过你们传播一下，我们做的事情是比较独特有意思，其他人没人做，也做不到。

我过去出国的二十几年在几家大的咨询公司工作，而且在博斯和波士顿做到大中华区域的负责人。在咨询行业很有想法，而且应该说对于外资经营公司很了解，我最后在博斯是全球最高的合伙人之一，不但是中国，而且是全球。

中国咨询行业发展很快，90年代初期我当时代表波士顿进中国的时候，是第一家，中国官方批准的外资经营公司。所以，应该可以这么讲，说我们经历过，甚至说主宰过整个行业的开拓过程。在过去二十几年，其实中国企业发展很快，同时很多跨国企业也不断渗入中国的发展，也不断把很多国外的管理理念，透过在中国投资带到中国来。

在这个过程中，许多在中国经营的企业对管理咨询的需求是很庞大的，并且是越来越庞大。很多需要咨询的问题，从本质方面也越来越复杂。咨询行业在过去二十几年发展中有这么几个现象：第一，在大型企业或是在政府机构里面的咨询业务，几乎是被西方大型咨询公司垄断，这些咨询公司都想把事情做好，但我个人的感受是，这些外资的咨询公司，还不能完全实现客户给予他们的期望，也就是“水土不服，不能落地，不接地气”，这就是我对于这类外资公司的评论。

在系统中工作很长时间，我很有感受，为什么外资经营公司会是这么一个情况，原因很复杂，我归纳为，这些公司的基因是外来的基因，我个人的看法，我们的企业家需要很多咨询高手帮忙，但是外资的咨询公司做不到很理想，也有很多咨询公司变得很工业化，他的服务方法不一定能解决客户最需要解决的问题。这些外资的咨询公司以他们出发，用自己的模板，工具，方法论去套给客户，这就是很多公司的做法。商圈面对的问题是很复杂的，就算一家公司，和不同的人谈，方法也是不一样的，若是一贯套用得到的结果是不理想的。。

外资经营公司如此，我们国家的经营公司也发展的不错，中国已经在全世界成为第一或是第二的经济体，我国的实体经济里面在企业也不少，互联网公司也不少，应该说以阿里巴巴为首，规模相当大，但是在知识型的产业，在全球范围里面，中国是没有一家代表性的机构的，包括管理咨询这一行业，所以我们高风希望弥补这个空缺。

希望真正能把中国企业，跨国企业的问题得到解决，并希望全球范围做到顶尖的管理战略经营公司。这家全球顶尖的管理战略经营公司与外资的经营公司分别是，我们植根在中国，我们的事业和能力是全球的。按照现在中国经济规模的发展和全球影响力，我们希望有一家或是多家公司代表中国公司，在企业咨询行业里面能有足够的话语权。

中国发展很快，中国商业发展孕育了许多企业，更重要的是，尤其是中国企业尤其是民营企业，很多人都在尝试，实践新的管理理念，在西方，很多西方人是完全不知道的。我个人认为，西方在企业管理或是很多方面落后于中国。中国缺乏的就是有人出来把不同企业在实践中累积的经验和数据整合成新的一套管理理念。其实我们中国已经发展到这个阶段，在这个方面，中国已经不仅仅追随者。有少部分引领的企业已经有很多创新的东西，走到世界的前沿。

这些引领的企业家已经在创造历史，我们希望这些企业家能分享这些成果，共同创造历史，在全球的舞台上，我们可以在管理上和其他国家的企业家，学者，咨询专家，能够平起平坐，用英语讨论问题，通过思想的碰撞，使管理思想的到更多提升。中国可以扮演这个角色，也是我们的责任。

我们高风看到了这个需要，也是我们所追求的，第一，是全球的公民，我们不是狭义的民族主义者，但是同时我们也意识到，中国已经不仅仅是低成本高劳动力的市场，起码在管理思想领域，中国已经逐渐占到很重要的席位，我们需要有人来牵头，这也是高风成立的主要目的。

价值中国：我们很认同您的观点，高风公司很值得期待。您在很多国际化大型咨询公司有许多经验，做得非常出色，包括职务和成功案例已经诠释了您的个人品牌，再加上对中国市场

的了解，加上西方管理思想的结合，一定会对中国咨询业的变革有好的促进。

谢祖墀：我们谈到一些西方的咨询公司，包括名气很大的，品牌很响的，他们来中国为什么会水土不服？我想原因是，他们内部的理论基础仍然是他们在西方所用的，或是三十年前的，我很难说这些理论在西方适不适合，但是直接使用到快速发展的中国民营企业中，往往是有差距的。外国的咨询公司和本土的企业产生很好的化学效应，擦不出火花，原因就在这里。

中国已经在全球的经济，政治，与文化领域已经达到很重要的地位，这过程中也涌现出很多出色的企业，走出中国，并且在国际舞台受人瞩目，但在管理思想方面还没有一套整合好的管理理念。目前中国已经达到了一个临界点，中国企业家也在摸索，不断发展管理思想，我认为未来中国的管理思想是会超越日本的，日本当时的思想是以操作性为主的，中国企业将会结合了中国几千年的历史文化沉淀的优秀思想，对管理哲学起到推进发展的作用，并将它广泛推广。

高风公司意识到中国这方面的发展，首先我们要做的是帮助企业发展，包括成功的中国企业，民营企业，国有企业，包括在中国发展很有归属感，在中国发展下去的跨国企业，在战略方面取得突破，第二，利用中国这个能培养商业创新的土壤上面，来发展新一套管理思想。

这套管理思想的根来自中国，我们的定位不是一家小的咨询公司，是全球顶尖的战略咨询公司，我们和西方不同的是，我们的根在中国；但是我们不是狭义的民族主义者，中国的未来是全球的未来，全球的未来也是中国的未来，中国将会产生商业创新最多的地方，所以想要在管理咨询方面走到最前面，就要在中国植根，我们是中国的，也是全球的。

希望能和很多志同道合的朋友伙伴，都可以共同朝这个方向努力，这件事情并不是一个两个组织群体做的，希望能往这个方向走到所有合作人都参与到这个事情来，我们的使命是成为行业的领导者，道路可能很漫长，但是这是我们这些人的责任，需要做的，也是必要做的，想做的。世界在进步，中国在进步，对于我们希望能在管理这个方面有一定的影响力，这就是高风建立的初衷。

价值中国：这也是这个时代最需要的，我们跟随时代，同时也创造出我们自己的时代。我们价值中国是一家中国领先的社会媒体和社交网络，在过去几年中，已经积累了近百万名各个细分行业的专家和专业人士，我们近期将启动以社会化方式进行“微咨询”。我们认为：传统的咨询公司，名义上是以公司为客户服务，但最终提供服务的也都只是几位咨询师个人，我们完全可以整合全社会的咨询师资源，来直接为企业服务，而不需要通过一家一家“组织化”的咨询公司，咨询企业的社会化和虚拟化肯定是一个必然的趋势。当然在最开始，我们会关注“微咨询”的特定领域。互联网服务的特点就是单个项目小、但项目众多，您如何评价？这种“微咨询”模式可能的困难是什么？您有何建议？

谢祖墀：因为市场很快的变化，新的中小企业或是小微企业对咨询需求量很大的，但是传统咨询公司操作的方式和很多新型企业的需求，中间存在差距。传统的咨询模板已经无法在今天来套用在希望获得咨询的企业身上，会有大量的不适应。而很多企业会在一些较小的问题上希望获得快速解决问题的方法，所以从这些方面分析微咨询肯定会在未来有市场，甚至是相当大的市场。

回到高风来说，我们要做的事情，和中国在全球发展的步伐是一致的。中国经济在硬实力方面，比如投资，规模，资金，都很不错，但是软实力方面，应该说我们还是远远落后。从整个国家来说，推动软实力发展还是要很多工作，但是在管理咨询领域来说，我们也是软实力的一部分，它不仅仅一个简单的生意，也是思想孕育的平台。所以软实力的发展加上硬实力，应该就是所谓中国梦的体现。

关于我们 联系我们 媒体报道 高端人物 名家题词 会员资料  
京ICP证041343号 网监备案1101050605号 京公网安备110105000605  
Copyright 2004-2015 版权所有 价值中国网