



企业战略 · 谢祖墀专栏

战略家的思维

我很幸运在麦肯锡工作的时候，和日本的管理大师大前研一紧密的工作了一段时间。众所周知大前研一是日本一位非常著名的战略管理顾问，他长时间是麦肯锡日本以及亚洲业务的领导人，是一位非常罕见具有全球视野和不俗的英语能力的日本人。他在将日本带入全球化的议程上起了非常关键的功劳，也可以说，麦肯锡在除美国外的全球发展过程中，大前研一做了非常大的贡献。

在 1980 年代末和 1990 年代初，大前研一将他的工作重点从日本延伸到韩国和台湾。当时中国大陆还未完全开放，韩国和台湾是亚洲四小龙之二，从日本人的眼光来看，从相对发达的日本向外伸展到韩国和台湾是顺理成章的事。当时作为麦肯锡香港和台湾地区的顾问团队的一员，我得到了与大前研一在多个项目上合作的机会。

大前研一是一位多产的作家，著作有数十本有关企业管理、社会观察等书籍，极具影响力。他其中一本经典著作，叫做“*The Mind of the Strategist*”（国内大多翻译为《企业参谋》）在 1982 年以英文版出版，是一本在当时商界里

起了重大影响的书。在此书里，大前研一提出了“战略其实是一种思维态度”的论据，在当年全球的商界里是一种非常超前的想法。在此书里，他提出了三种思考的方法。第一种是“机械式的系统思考”，它只是将问题的一些元素，简单和机械式的重新安排，没有新的突破。第二种是“直觉式的思考”，它没有固定的逻辑和推断，结果往往只是局部的优化，或只能见到树木，见不到树林。第三种是“战略的思考”，它能将问题的各种构成因素进行关键的分析，符合逻辑之余也同时具有创造力，结果往往是原本问题构成因素的重新组成或完全一种新的排列。

除了对不同思考方法的界定之外，大前研一在书内介绍了战略思考的因素和方法论。当时我还是经验相当粗浅的咨询顾问，这本书几乎成为我的“圣经”，是我经常拿来参考的书。当然大前研一在书内所引用的方法论绝大部分都是来自于麦肯锡本身，经过几十年的发展，麦肯锡当时已经发展了一套比较完整的管理分析的方法论，咨询顾问在工作时经常会使用。

其中一个最经常被用到的工具叫“问题树”

谢祖墀 高风咨询公司创始人、首席执行官，是全球最具经验和知名度的华人战略和组织咨询顾问，与全球五百强以及中国百强之中的多家企业有长期深度合作。他的著作包括《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》，最新著作 *China's Disruptors*（中文版暂译为：《中国的商业颠覆者》），已于今年 7 月在美国和英国同时正式发行

(issues tree)，原理很简单，就是将问题从上而下逐步分解至最细但可作分析的元素。此工具的更常见的叫法叫“金字塔原理” (pyramid principle)，意思就是如金字塔般地从上而下的逐步分解法。当时的我觉得这些方法和工具是非常有道理的，几乎没有怀疑。

麦肯锡当时亦提倡以核心竞争力为基础的战略理论，它不把企业的内功称为“核心竞争力” (core competences) 或“能力” (capabilities)，而是称之为“技能” (skills)，这是源自于麦肯锡经典的组织“7S”模型，skills (技能) 是7个S其中之一。无论称呼如何，当时的麦肯锡并未能跳出当时时代的束缚，他们相信和提倡的理论就是企业在固定的时空里必须找到自己的最有利的定位，而此定位最基本的根据就是企业自身的技能或能力。大前研一对此理论亦深信不疑，他提出了企业成功必须具备“持续竞争优势” (sustainable competitive advantage) 的说法。同时他亦提出了“战略三角型-3C” (strategic triangle-3C) 的观点。他说要分析某企业的战略必须同时分析它所在的3个C，亦即 company (公司)，customer (顾客) 和 competitor (竞争者)。

在我以后20多年的战略咨询工作里，这些理念和方法论给了我非常深刻的影响和指导。在我和客户和同事们工作时我亦经常可以“引经据典”来协助客户们。

随着时间的推移，我越来越同意大前研一提出来的“战略其实是一种思维态度”的观点。一些企业 (甚至某些咨询公司) 以为战略是一种流程，通过既定的流程，战略便能自然产生

出来，这是错的，亦是不少企业产生的错觉。

同时我亦逐渐感受到战略其实并不是简单的选择某一劳永逸和依赖所谓某些“核心竞争力”的静态部署。世界没有那么简单，市场环境变化的速度和强度不断增加，竞争优势已没有“持续”可言，静态的定位论过于简单，不能协助企业适时调整，而以“核心竞争力”理论衍生出来的“聚焦” (focus) 战略在变化多端、发展快速的市场里更经常让企业错过了不少机会。

在现在这种经营环境里，企业家的战略思维尤其重要，现代的战略思维方式的核心是要动态做出多种维度的平衡。既需要有长远的眼光，但亦必须能掌握眼前的战略或战术。既需要对自己的能力有深入的了解亦需要对与竞争对手相比能够了如指掌。既需要对竞争力量有充分的了解亦能充分考虑与第三方合作的可能性。既能从下而上在地面观察，亦能从上而下建立从“直升机上而下观察” (helicopter view) 的能力。既能掌握最具体的现象，亦能了解最抽象的思想。既能接受极端的混沌，亦能创造某种程度的控制。在建立战略的时候亦能确保组织形态的一致性。

很难吗？作为现代企业的战略家的确比以前的要求多了许多，但这亦是机会所在。总体来说，现代战略者的思维就是在传统源自西方战略管理理念的线性、迭加思维和更全面具有全局观、非线性、多维和因果考虑之间的交集。现代优秀的企业战略者必须具备可以灵活有机的将两者结合起来的能力。我们称此指导思想为“在边缘上竞争”。①