

经营战略全史

作者：【日】三谷宏治

目录

序言

第1章 近代管理学的三个源头（1910—1930年代）

[“巨匠们的午后”1科学管理之父泰勒与人际关系学始祖梅奥](#)

[泰勒如何将“科学管理法”导入充满怠工、不信任和恐惧的19世纪的工厂](#)

[福特创造的大规模生产系统催生出的“大众富裕阶层”](#)

[梅奥发现“人的社会属性”](#)

[专栏：马斯洛的梦，释迦的觉悟](#)

[法约尔定义“企业活动”并制订整个公司的“管理流程”](#)

第2章 近代经营管理的创始（1930—1960年代）

[“巨匠们的午后”2经营战略之父安索夫与最初的经营史学家钱德勒](#)

[巴纳德以“经理人员的职能”激励了那些为世界危机而苦恼的顶尖人物](#)

[德鲁克：将经营管理的实用性推广到全世界的“传道师”](#)

[安索夫：带来“市场竞争”理念的真正的经营战略之父](#)

[钱德勒：真的说过“组织跟随战略”这样的话吗？](#)

[鲍尔：创立麦肯锡公司，推进“结构战略”](#)

[安德鲁斯：推广“战略设计手段”，深信战略即艺术](#)

[专栏：SWOT分析法的真面目](#)

[科特勒：市场营销领域的德鲁克](#)

[专栏：产品生命周期战略的冲击导致“市场营销的死亡”](#)

第3章 定位学派的大发展（1960—1980年代）

[“巨匠们的午后”4麦肯锡公司的构筑者鲍尔与波士顿咨询公司的创立者亨德森](#)

[亨德森主持：波士顿咨询公司的诞生及“时间”“竞争”“资源分配”的飞跃](#)

[专栏：“市场增长率—相对市场份额矩阵”是外部环境与竞争的结合](#)

[格鲁克主导的麦肯锡的逆转](#)

[定位学派的佼佼者波特](#)

[专栏：战争与经营战略：从克劳塞维茨、兰切斯特到孙武](#)

第4章 能力学派的群雄割据（1980—1990年代）

[佳能与本田：鲁莽的日本企业的跃进](#)

[专栏：丰田生产系统：库存即是恶！](#)

[“巨匠们的午后”5《追求卓越》的作者彼得斯与《时基竞争战略》的作者斯托克](#)

[反定位学派的彼得斯等人的热门作品《追求卓越》](#)

[因标杆管理法而复活的施乐、西南航空和福特](#)

[斯托克在东京的作品《时基竞争战略》](#)

[哈默：危及自身的破坏性再造](#)

[哈默尔和普拉哈拉德：面向未来的成长战略——核心竞争力](#)

[专栏：味之素的核心竞争力经营](#)

[福斯特主持的麦肯锡的革新战略](#)

[革新者们从特曼创立的硅谷而来](#)

[圣吉与野中的“组织学习”](#)

[巴尼在“资源基础理论”中提到的资源优势](#)

第5章 定位论与能力论的统合与匹配（1990年代—）

[“巨匠们的午后”6归来的佼佼者波特与能力学派的领头羊巴尼](#)

[波特在世纪末发起的反击：什么是战略？](#)

[明茨伯格的“组织结构”经营战略](#)

[卡普兰与诺顿提出的管理方法：平衡计分卡理论](#)

[金伟灿与莫博涅融合了定位论与能力论](#)

[贝佐斯以新的能力论实现新的定位论](#)

[专栏：恐龙为何会“大灭绝”？](#)

第6章 21世纪的经营环境与战略诸论（2000年代—）

[“巨匠们的午后”7年轻的天才能彼特与“颠覆性创新”的克里斯坦森](#)

[企业行将消失：世界环境的不安定化与不确定性](#)

[世界在膨胀！“新兴国家抬头”与“复杂化”](#)

[打破分界线！产业、企业、机能的融合与重组](#)
[世界聚焦的经营主题：“创新”“领导能力”“学习”“网络”“社会性”“全球化”](#)
[克里斯坦森主张的催生“颠覆性创新”的“领导力”](#)
[BOP、新中间层和戈文达拉扬的“逆向创新”](#)
[埃文斯所洞见的“网络”的本质](#)
[专栏：“测量”的力量改变经营](#)
[组织学习的新动向：未来中心、知识产权战略及工作转变](#)
[“巨匠们的午后”8从竞争到协调的格拉顿与不竞争的蓝海战略者莫博涅](#)
[“社会”吸引了当世伟才](#)
[第7章 最后的答案：“适应性战略”（2010年代—）](#)
[沃茨的打击：不从历史中学习，而是从集体智慧和对照实验中学习](#)
[施密特和佩奇领导的谷歌超级试错型经营](#)
[哈福德在《适应性创新》中指出的理想组织的陷阱](#)
[专栏：日本军队失败的本质与美国军队失败的本质](#)
[IDEO布朗的设计思维：快速、轻松、实际体验](#)
[专栏：从不预判流行的时装品牌ZARA](#)
[总结：攀登经营战略这座大山](#)
[布兰克与莱斯从实践中总结出的“精益创业”](#)
[波士顿咨询公司的里维斯提倡适应性战略](#)
[补章 俯瞰全体的B3C框架（1996年—）](#)
[“巨匠们的午后”（番外篇）德鲁克与我为撼动“巨象”而生的B3C框架](#)
[用B3C框架定义战场](#)
[用战场战略大步前进](#)
[结束语](#)

序言

经营战略的历史可谓源远流长。由不同的起源发展出不同的流派，流派的发展蜿蜒曲折，流派之间的关系又错综复杂。如果把经营战略的历史当作对手，那么它一定是最为复杂、最难对付的对手。

但无论多么复杂的对手从本质上看都是相同的。它们之中仿佛有一条脉络，只要你抓住了这条脉络，它们就会成为你最强有力的武器。而本书的目的就是帮你抓住这条脉络。

如果要用一句话概括几十年间的经营战略历史，我们应该说“1960—1980年代之间是定位学派占有压倒性的优势，80年代以后则是能力（组织、人事、流程等）学派占有优势”。看，简单至极吧。

前者的领军人物不言自明，迈克尔·波特（1947—）被称为活着的管理学传奇；后者的领头人众说纷纭，我们姑且认为是杰恩·巴尼吧。

定位学派的观点是“外部环境很重要，在盈利行业占有竞争优势者胜”，而能力学派则认为“内部环境重要，企业自身的优势才是取胜关键”。双方都得出了“对方的理论会拖垮企业”的研究成果。

双方的争论与14—15世纪英法百年战争颇有相似之处，只是到现在为止也没有争论出统一的结果。

大泰勒主义与大梅奥主义的战争阴影

上述两大派的战争中还有另一场引人注目的战争：可称为大泰勒主义的“定量分析论”和暂时称为大梅奥主义的“人际关系论”之间的争论。

定位学派中几乎都是信奉“经营战略的制定可经由定量分析和定型计划流程解决”的大泰勒主义者。

“安索夫矩阵”“SWOT分析”“经验曲线”“市场增长率—相对市场份额矩阵”（产品·投资组合矩阵、PPM）“商业系统”“五力分析”等一系列人所共知的分析工具都是这个派别创造的。他们以此制定战略，改变产品的生产流通环节以及组织结构。

然而在1973年的石油危机之后，那些信奉弗雷德里克·泰勒（1856—1915）等人、将定量分析及定型计划流程奉为主臬的大企业却陷入了经济衰退的大潮之中。于是以通用电气公司为首的几家奉行大泰勒主义的公司实施了分权化、总公司取消分析部和战略担当等整改措施。

另外，相当一部分能力学派（约半数）坚定地认为“企业活动应侧重于人际方面”。其中就有人际关系论始祖——乔治·埃尔顿·梅奥（1880—1949）流传下来的一个流派。

“优秀的领导能力无法打分”“组织的柔软性无法量化”“如何划分学习组织”，这些理论确有其道理。想想看，谁能把史蒂夫·乔布斯定量分析呢？

但波特提出了反论。他的说法是：在战略开发方面，总要用到分析技法，而那些无法被分析的因素很难被大企业容纳，反过来说，“基于人际关系论的经营战略模式恐怕只适合独裁者”。

常用的第三种方法：试错法

活跃在经营战略学全领域的超级通才亨利·明茨伯格（1939—）这样认为：“一切依照实际情况。当外部环境较重要时就使用定位学派理论，当内部环境较重要时则使用能力学派理论。”

笔者认为这才是优秀的方式，因为这并不局限于哪一种理论。但是，这样包罗万象的方式恐怕也只有明茨伯格这样优秀的人才能运用自如。

当21世纪来临时，经济和技术发展变化的速度都突飞猛进，现有的定位学派或是能力学派的理论都将迅速地陈腐化，无论是大泰勒主义还是大梅奥主义都将难以施展拳脚。这将是一个革新的时代。

适应新时代的将会是适应性战略。若要详细解释，则可以这样说：不试行不知错，想要知道应该适用定位学派理论还是能力学派理论，就使用试错法吧。

战略制定和计划流程将因此而改变，若认真试行试错法，甚至连企业的生存方式也将改变（开放化）。美军在伊拉克战争中由败转胜，这其中就有适应性战略的功劳。以上就是简略版的《经营战略全史》，各位以为如何？

向过去学习的意义1：原创的力量

行文至此，笔者仿佛听到了这样的呼声：“只要学最新的知识不就好了”“不需要学习过去流传的那些陈腐老旧的知识”。

然而事实并非如此。请诸位想想米开朗琪罗的雕塑，运庆和快庆^[1]的佛像，这些都足够老旧了吧？

但时至今日，它们依然能够打动我们的心弦。这是因为这些作品中孕育着原创（或创始）的力量。

经营战略理论与这些雕像的不同之处在于，它并不像这些雕像一样千百年不变。我们今天所了解的知识可能只是其中的一部分，或者原有知识的讹传。追溯过去的意义就在于更加清晰地了解这些理论知识。

本书编纂的目的在于：将那些堪用的理论及其原始的创立思想介绍给大家。

- 安索夫矩阵揭示了什么
- 市场增长率—相对市场份额矩阵的两条轴的含义
- SWOT分析的局限与应用
- 产品生命周期战略的破坏力
- 日本企业对能力论战略的冲击
- 彼得斯在《追求卓越》中表达的思想

试着认真地重新认识这些内容吧。

向过去学习的意义2：历史在重演？

安索夫的一个朋友大卫·赫西说过这样一段话——

“某年代结束之时，许多大企业都认识到：第一，竞争已经全球化；第二，世界性的竞争不可避免。”

那么，这个“某年代”是哪个年代呢？

答案是1970年代。

1973年的第一次石油危机中，原油价格一路从每桶3美元涨到了每桶12美元，换算成现在的价格是50美元以上。企业在经营战略层面是怎样应对这种激变的呢？相信这个应对过程中有许多值得学习的东西。

历史本身是不会重复的。历史不会重复，所以“照搬历史”这种想法是很危险的，因为未来有许多的偶然因素。但是人们往往认为历史可以重演（例如同样的企业定位可以获得成功）。

所以，向历史学习真正的价值在于，认识到“相似的状况也可能有不同的变化，因此应灵活制定战略”。

学术与商务的桥梁

编纂本书时，笔者使用了大量的参考资料。其中有我在波士顿咨询公司（BCG）和埃森哲咨询公司从事

管理咨询顾问20年的经验、我曾经读过的书、重新买来读的书、在网上搜索到的论文及考证等等。单单这次重新买来读的书就达数十册。

《战略历程》《MIT斯隆商学院战略论》《战略论（1957—1993）》《战略论（1994—1999）》《改变世界的商业思想家》《text经营学》（第三版）这6本学术类的书籍给了我很大的帮助。

读了这些书就会明白一个道理：只有平衡性是不够的。

当时担任经营战略理论开发的几乎都是波士顿咨询、麦肯锡、贝恩这样的经营咨询公司。若由象牙塔里的学术派们撰写的话，恐怕就没法贴近实际了：因为几乎没有可参考的文献，以及很少出现“个人”的描述。

若要生动地再现历史场景，就要描写个人的逸闻，而大多数咨询公司不愿意作这样的描写，因为将某项经营概念的创立归功于某一个人不像是专业公司该做的。

而本书则力图做到个人逸闻与公司描述兼而有之。为此我参考了第7本书：以经营咨询公司为中心讨论经营战略史的《经营战略的巨匠们》（The Lords of Strategy）。

本书将这些参考资料中的内容进行了消化与整理，希望它可以成为学术与咨询、企业之间的纽带。

挑战追本溯源，挑战易读性、趣味性

因笔者未能作出最充分的调查研究，故而许多事情未能一一查明。

不过，与旧公司的同事详谈，并参考了第一手的英文版书籍之后，我有了新的想法。我开始认真地思考现在流行的理论真正的源头在何处。

最终的结果是，本书正文是从活跃在20世纪开端的前辈们开始描写的。泰勒、梅奥、法约尔，这三位巨匠创立的“思路”是经营战略理论的基础中的基础。

本书追求的另一个目标是易读性和趣味性。诚然，追求通俗易懂会造成叙述简略从而导致偏差，而趣味性则是严肃的学术书籍中本不该出现的因素。

但是，不这样做就很难向普罗大众传播经营管理思想。所以笔者在书中各处都夹杂了“巨匠们的午后”这样臆想中的对话。于是就有了泰勒对梅奥、安索夫对钱德勒、波特对巴尼等9个也许发生过，或者如果真的发生，将会很有趣的对话。

笔者的目的是希望读者能够更加贴近这些巨匠们。他们虽然是行业的巨匠，但并非高高在上的神，他们有过成功也有过失败，也是有血有肉的人。（再次强调：这些对话都是虚构出来的。）

本书的内容与使用方法

本书大纲按照时间顺序排列。

20世纪初的三派理论的开端，1950年前后的近代经营管理理论的创立，之后是60—80年代定位学派的统治，80年代中期开始能力学派的中兴，90年代后期定位学派的卷土重来，然后是2000年代结构学派登场。最后是最近10年的经营战略理论的解说，以及适应性战略的实际意义。

本书将以各派思想的中心人物为焦点，阐释各种思路的由来、巨匠们做出了怎样的功绩以及该派思想的后续发展。

本书的后半部分罗列了大量的参考文献和关键性图表。

本书的使用方式有以下几种：

- 教科书式：浏览经营战略理论的流传、史实及相关条目
- 百科事典式：可查找条目的相关信息
- 小说式：可欣赏经营战略理论的诞生与发展

笔者深信，即使是深谙此道的资深人士，也可从本书中领略到新的视角与观点。因为本人即属此种情况。本书内容浅显易懂，适合推荐给经营理论的初学者，高校学生也可自如阅读本书。

那么接下来，由经营战略理论的巨匠们上演的跨越100年的冒险剧即将开始了。

[1] 两人都是古代日本佛像雕刻家。

“巨匠们的午后”1科学管理之父泰勒与人际关系学始祖梅奥

梅奥（以下简称“梅”）：泰勒先生，您好。

泰勒（以下简称“泰”）：哦哦，梅奥，好久不见了。听说你最近做了个有趣的实验，在工厂采访了2万人？

梅：是啊，很累人。原本的目的是要实证泰勒先生所创立的科学管理理论，但结果差强人意。

泰：不要急躁。提高生产效率的研究，我也是从4个人的生铁搬运实验开始的（1898）。“搬的越多赚的越多”并不是最有效的办法，一个人拼命去搬运很快就会疲劳。

梅：那么除了提高薪水之外还用了别的办法吗？

泰：进行铁锹实验的时候，我研究出最适当的重量是“每铲21磅”，因此得出了沉重的矿石要用小铁锹，轻盈的粉末要用大铁锹的结论，并制造了8种不同的工具。另外还研究了铁锹下铲的速度和高度、向上扬起的时机等等。那次实验用秒表不停地计量，参加人员有700人，也很累人。梅：为了便于管理，您还建立了规划部门对吧。

泰：没错。但是有了这个部门之后投入反而降低了一半还多。生产成本下降，劳动者薪水上涨，这结果可谓两全其美。在这之前，工厂的情形很糟糕。一切都要靠估量，经营全凭经验和直觉。经营者与劳动者之间的对立很激烈。

梅：测试制定出适当的标准，让双方都能得益，这就是您研究出的科学管理办法吧。

泰：说得没错。制定作业标准，以作业效率决定劳动者薪水，这是基本的要素。而梅奥你得出的研究结果是“并非如此简单”，对吧？

人际关系论的诞生

梅：您说得没错。在费城纺纱工厂的时候（1923），生产效率低下，年离职率250%（月离职率21%），经营者请我研究解决办法，奇怪的是生产环境的改善并不能带来生产效率的提高，生产环境的恶化也不会让生产效率更低……

泰：这真是个奇怪的现象。那么原因是什么呢？

梅：应该说是人际关系吧。后来制定了“以协商解决休息顺序”“经营者给出承诺”等一系列措施，结果是生产效率大幅提升。不仅如此，离职率下降到接近于零。

泰：这个结果真是令人吃惊。听说你还做了另外一个实验，叫作霍桑实验？

梅：是的。我从100名劳动者中选出6个人，观察他们组装电机零件的效率。实验中，我改变泰勒先生提出的劳动条件（薪水、休息时间、零食、房间的温度与湿度等），让6名参与者在各种条件下作业。劳动条件改善的情况下生产效率会提高，这很令人振奋，然而即使令劳动条件恶化……

泰：生产效率也还是那么高，对吗？

梅：完全正确。参选的100名劳动者本就很优秀，6名参与者又是从她们当中选出的佼佼者，士气（劳动热情）自然高涨，劳动条件的变化完全不能影响她们的劳动热情。

泰：那么“2万人”是怎么回事？

梅：最初的做法是，由我们这些研究者以劳动项目为单位进行访谈，将劳动者的意见整理成报告，并对基层管理人员进行同样的访谈训练。当基层管理人员熟悉这种访谈方法之后，让他们不分项目地进行自由访谈。可是这样一来，我们收到的报告就变成了一个庞大的“杂谈集”。泰：这样就完全没法分析了。

梅：虽然没法分析，但是，这种“访谈”的实行本身就令生产效率提高了。我想是因为从业人员在访谈中发现并解决了自己的问题，而基层管理者则在访谈中得到了有效的情报，培养了自己作为领导者的素质。这样看来“对话”是很重要的。



不存在的理性人

泰：这么说，人类并非像我提出的“经济人”那样，完全是理性的吧？

梅：这正是我的想法。人是更倾向于连带性的、感情性的“社会人”“情绪人”。应该说，人们会“变成”这样的人。与泰勒先生的时代不同，我所处的时代，物质更加丰富，人们拥有更多闲暇。最近（约1927年），工作中的女性会烫发，而男性则会穿衬衫打领带。

泰：人类社会究竟会如何发展呢……

泰勒如何将“科学管理法”导入充满怠工、不信任和恐惧的19世纪的工厂

年轻的泰勒的挫折与忧郁

这个叫作经营战略全史的故事，就从一个名叫弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor, 1856—1915）的人说起。为什么要以他为开端？因为他正是一切的起源。

这位考入哈佛大学法学系的天才入学不久就因眼疾而退学，成为了水泵工厂的一名见习工人。那个时候他19岁（年龄会有前后1年的误差，下同）。22岁的时候他转入米德维尔钢铁公司工作，很快就从机械工提升为工厂的组长，并致力于提高生产率的研究。

从那时候往前倒推100年，英国工业革命的中心从织布机和纺纱机的改良转移到了冶铁技术的改良。动力装置（蒸汽机）的开发催生出了铁路和蒸汽船。

商业发展的中心地域扩大到了德国和美国，托马斯·爱迪生（1847—1931）的发明实现商业化使得电能被广泛地应用，街道和工厂在夜里也能亮如白昼。



但那时的工厂中到处充斥着怠工、不信任和恐惧。那时的工资体系是单纯的多劳多得制，本来应该是干的越多得到的也越多，但是，一旦工资过高时，管理人员会擅自调整工资水平，这样一来到手的工资就没有什么变化。“只会工作没有用”，于是怠工行为开始蔓延，以至于努力工作的人反而成了罪人。而管理者方面只会用“上进者有奖”（以斥责与解雇的形式）来应对这种情况。

年轻的泰勒将这一切看在眼里，他决心改变这种两败俱伤的现状。

“科学管理法”带来生产率的急剧上升

为提高生产率，泰勒做了许多实验与研究。他用秒表计算时间，用尺子计算移动距离，彻底改变了当时“经验测量”的方式，用精确的测量代替了目测。

在伯利恒钢铁公司研究铁锹作业期间，他认识到了计划与管理业务的重要性。

当时的伯利恒钢铁公司每天有400—600名工人。这些工人的工作是用铁锹铲起并搬运矿石或粉末。每天要搬运的矿石大小和形状不同，工人们就根据各自的喜好选择不同大小的铁锹。想要轻松的人会搬运小块的矿石，而自觉力气大的人会选择大块矿石搬运，直到累得精疲力竭。由于各人的工作方式不同，每个人的工作量也没法统一计量。



泰勒选了两个人开始了实验。他首先分析最适合的重量，最终明白了最适合的重量应该是每锹21磅（9.5千克）。结合各种搬运对象的形状以及每锹21磅的标准，他准备了8种不同型号的铁锹。

他的优化研究甚至具体到铁锹下铲的速度与高度、上扬的时间，并且优化了工资体系，提出了为超额工作量支付超额工资的阶梯型工资制度。

但是这样一来，除了现场监督人员之外，还需要增加计划管理人员，以便根据当天的工作内容来分配人员，并发放不同型号的铁锹。这当然会产生新的成本。

那么，这样的改革结果如何呢？

作业人员每天的平均工作量从16吨增长到了59吨，是原来的3.7倍。与此同时，作业者的日平均工资从1.15美元提高到了1.88美元，提升了63%，而整体的成本降低了一半还多，从每10吨72美分降低到32美

分。劳资双方都获得了更大的收益。

能够刺激劳动者的因素是工作环境的改善和经济因素

从米德维尔钢铁公司时代开始，泰勒就取得了众多的专利权，35岁的时候他已经独当一面了。除了伯利恒钢铁公司之外，他还改革了许多企业，使劳动者的工资得到了提高。

最终他把自己取得的所有成果汇成了一本书：《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management, 1911）。那时泰勒55岁。

他提倡的科学管理方法可以总结为以下5点：

- ①作业管理（Fast Management）
- ②工作研究（Work Study）
- ③标准化制度（Instruction Card）
- ④阶段性工资
- ⑤区分工作职能

其中工作研究的内容是研究工作的时间与工人的动作等，将熟练工成功与失败的经验传授给没有熟练的工人。这样就可以在大致平等的条件下以“作业管理”的方式制定“每日最佳工作量”，并以“标准化制度”将工作所使用的工具、时间以及工作内容规范化、标准化。

阶段性工资制度是为了提高劳动者的积极性而设立的，当一个月的工作量超过规定额度时，工资水平就会上涨。为了计划管理上述四项的内容，需要在组织内部区分工作职能，将计划管理的职位和执行计划的职位区分开来，放在专门的职能部门里。



那个时代的大环境是：产业扩大，大量年轻的未熟练工人进入工厂。一方面，人们更迫切地希望在公正的条件下获得更高的收入。另一方面，经营者急于扩大生产规模，获得生产效率的提高。泰勒的科学管理方法正好迎合了双方的需求。

泰勒的目标是生产效率和工资水平同时提高

但是，经营者方面并没切实地遵守管理规则。他们一味地把泰勒的科学管理方法当成提高生产率的工具，而从不与劳动者分享由此得到的劳动成果。自然地，劳动者方面也发起了反击。许多劳动者组织声称“拒绝引入科学管理方法”。

很明显，泰勒的目标是“将劳资双方的对立与不信任转化为信赖与协调”“劳资双方都能由于生产率的提高而受益”。年轻时即遭逢大挫折的泰勒，从此开始了对科学管理的不懈追求。

在《科学管理原理》最开始的部分，泰勒表达了这样的意愿：“管理的目的是使劳资双方的利益最大化。”并且，从业人员的利益最大化并非只是指工资水平，更是指“能够从事以其天赋所能从事的最高级别的工作”。

遗憾的是，在他的有生之年，这个愿望并没能很好地实现。“计划、管理与现场作业的分离激化劳资双方矛盾”“科学管理方法是缺乏人性化的方法”，1915年，一代巨匠在这样的批判声中离世，终年60岁。

10年之后，有一个人用近似但更加人性化的科学手法打开了科学管理的大门，他就是接下来要介绍的埃爾頓·梅奧。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《经营战略全史》【日】三谷宏治 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/774.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

