

[美] 沃尔特·基希勒三世 著
(Walter Kiechel III)

慎思行 译

战略简史

THE
LORDS
OF
STRATEGY

引领企业竞争的思想进化论

THE SECRET INTELLECTUAL HISTORY OF THE NEW CORPORATE WORLD



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

战略 简史

THE
LORDS
OF
STRATEGY

[美] 沃尔特·基希勒三世 ◎ 著
(Walter Kiechel III)

慎思行 ◎ 译

引领企业竞争的思想进化论

THE SECRET INTELLECTUAL HISTORY OF THE NEW CORPORATE WORLD



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

战略简史：引领企业竞争的思想进化论 / (美) 沃尔特·基希勒三世 (Walter Kiechel III) 著；慎思行译
— 北京：社会科学文献出版社，2018.8 (2018.11重印)

书名原文：The Lords of Strategy: the Secret Intellectual History of the New Corporate World
ISBN 978-7-5201-3060-8

I. ①战… II. ①沃… ②慎… III. ①企业管理—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第153718号

战略简史：引领企业竞争的思想进化论

著 者 / [美] 沃尔特·基希勒三世 (Walter Kiechel III)

译 者 / 慎思行

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 王婧怡 陈 欣

责任编辑 / 陈 欣

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理分社 (010) 59367226

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：26.75 字 数：382千字

版 次 / 2018年8月第1版 2018年11月第2次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-3060-8

著作权合同 / 图字01-2016-9348号

登 记 号

定 价 / 79.00元



本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010-59367028) 联系

■ 版权所有 翻印必究

Copyright©2010 by Walter Kiechel III

Published by arrangement with The Robbins Office, Inc. and Aitken Alexander Associates Ltd.



OWN

图书策划 SSAP·凹阅读

谨以此书致敬：

学术领域的理论研究者

咨询公司的问题解决者

企业世界的战略实践者

没有你们的努力，

战略就不可能形成理论、拥有方法和实现价值，

就不可能从一个空虚的概念成为改变世界的思想武器，

从而让我们感受到人类思想的伟大力量，所以我们坚信，

慎思者，行远。

慎思行创始合伙人：罗世君、姚秋晨

推荐序：战略，企业灵魂的导图

《战略简史：引领企业竞争的思想进化论》一书英文原版出版于八年前，彼时正是全球金融危机爆发不久之时。在危机爆发之前，人们正沉迷于金融产品创新的财富美梦，企业正偏离对正统战略的需求，而倾向于从以数字计量的金融角度配置公司资源，看重短期的显性结果。当世界经过金融危机洗礼，人们收回目光时，却质疑战略专家们为何未提早或及时阻止这场灾难，殊不知其不是不为也，而是集体迷思已然太过强大而难以个人力量力挽狂澜。

历史总是惊人地相似。时至今日，作者所看见的情况依然存在，战略思想仍在商业史的惊涛骇浪中重组、新生与浮沉。在过去十数年中，数量派的战略思维总居于人本派的上风，强调快速出结果，抢短期利益。也因为这个缘故，对运营效率与营业结果、战术行动与战略目标的差异，管理者往往难以分辨。把数量化的结果当作战略目标，而非以具备独特竞争优势的组织能力的提升，或长期生存能力的发展作为战略基础，更为常见。尤其今日世界正在从互联网时代迈向全面智能时代，变化愈来愈快，人们此刻无可避免地偏向海量数据，倚赖更大规模的数据与更强的计算能力，企业更可能忽视战略的意义和本质。

本书作者通过演绎战略和咨询发展史的手法，展示了战略思维以及战略专家对企业经营的意义与价值，来应对当时管理者对战略存在意义产生怀疑所带来的隐忧。书中以故事性的叙述方式，对麦肯锡、BCG、贝恩等知名的战略咨询公司在过去40年间的战略思考变化娓娓道来，也讨论了如波特、哈默和金伟灿等战略知名学者的一系列重

要思想的产生和进化。书中对每一战略模式和思想在发轫之初的详细故事性描绘，可以理解为重要战略观点的出现，从来都是与当时企业和世界经济局势密切相关，而战略模型与理论发展史本身，亦不啻为一部商业发展问题史。在各种纷乱的变化中，战略专家总是试图在复杂多变的商业世界中化繁为简、洞烛机先、引领企业。

然而，战略的抽象性本质所带来的执行面落差，亦让企业对战略又爱又恨、若即若离。战略如雾如露亦如电，有时让人觉得太过缥缈，有时又如闪电般击中企业命门。所以企业在失败时会归咎于战略失误，检讨时可以列出长篇的错误战略举措；在顺遂时又会觉得战略太过高远，解决不了当下的问题。因此，不论咨询公司或战略学者，在企业战略史发展的浪涛中都既受尊崇，又受质疑。而近年来兴起的企业首席战略官，在完成角色任务时所面临的挑战也十分艰巨。他们需要深入业务，也需要有综观全局的高度；要解决当前的困境，又要有长远的眼光预见未来变化。此外，他们被期许有创想能力看见远方，还要同时有说服力让执行官和其他成员相信梦想的力量。相较于执行官，战略官角色扮演之不易亦不遑多让。

借由阅读本书，读者将能重新了解战略为何而生，它是企业灵魂的导图，没有战略，企业无法明确自己生存的意义。然而战略与组织的匹配，需要企业的定力和耐心，以及战略专家在抽象理论和现实之间寻找可接受的共同视角，聚焦到达路径，双方才能共同破局。通过本书，我们亦可预测，在未来，战略专家将更像战略教育者，在共同发现问题、解决问题与实现行动的过程中，更多地将战略基因植入组织成员的身上，并以同行协助者的角色从个人的战略思考走向集体战略共创与协同，从而完善并时时更新企业灵魂的导图。

陈威如

阿里巴巴菜鸟网络智行院院长，中欧国际工商学院战略学教授

2018年7月

自序：战略的历史能告诉我们什么

战略的光辉与尴尬

2018年，或许注定是一个人们无法忘记的年份，在这一年里，我们不仅拥有很多回忆，也见证了新的历史。当下的中国，改革开放40周年的兴奋与感怀尚未消退，中美贸易战的剑拔弩张就已经扑面而来。

或许40年连续增长的中国奇迹早已让人忘记了曾经的战争硝烟，迈向“两个一百年”的雄伟战歌也已经掩盖了国际形势的风云变幻。但是，贸易争端和中兴事件告诉我们，从全球视角来看，中国偏安一隅、韬光养晦的增长时代已经结束，中国企业仰赖资源、野蛮生长的发展路径也已走到尽头。从相互试探到针锋相对，一场贸易大战的帷幕已经拉开，而大战将引发的国际政经格局的深刻改变，更让所有人开始谨慎规划每一步行动，并细心思考每一个微小变化可能带来的影响。在这样浓厚的“战争”氛围之下，一个有些久违了的关键词“战略”开始再次走入人们的视野。

事实上，无论是在东方还是在西方，“战略”这个关键词都有着千年的历史，在过往无数次的争斗之中，“战略”厚重的内涵不仅承载了旧世界的兴衰，亦容纳了新世界的崛起。从东方的《孙子兵法》到西方的《荷马史诗》，千年以来战略始终与战争紧密相连，因为战争是形式最激烈也最纯粹的竞争，取胜将受益巨大，失败则无可挽回。所以，面对战争人们会穷尽资源、全力投入，进行充分准备。在这样的条件下，战略才具备了创造价值的基础。所以，无论是滑铁卢之战还

是诺曼底登陆，无论是赤壁之战还是“三大战役”，不管双方实力如何悬殊，是否天时地利，战争的参与者都不敢掉以轻心。也正是在这种情况下，战略才展现出人类智慧的精妙和扭转乾坤的伟力。

在商业世界，战略概念只有 50 多年的历史，仍然相当年轻。虽然人们常说商场如战场，但事实上商业世界和战争世界还是有很多本质上的差别。与战场上的你死我活不同，商业世界的竞争正在变得越来越复杂而多元，随着市场节奏的加快和技术的高速发展，产业的跨界融合和竞合关系的共同存在早已成为常态，这使得商业竞争不仅不会像战争那样短周期、高烈度，同样也不会只以胜负为结果那么简单纯粹。所以，从这个角度来看，长周期、大跨度、多维度和深层次的竞争，使得战略在商业世界实现价值，比在战争世界实现价值更加困难，且需要更复杂的条件。

即便这样，企业家们对战略这个概念仍然颇为青睐，因为其所呈现的号令千军、攻城拔寨的清晰画面感，与他们率领整个公司披荆斩棘、迈向全球所要的感觉非常一致。但是，在很多时候，置身商场苦战之中的企业家却忽略了战略本身复杂化、情境化和个性化的特点，希望有个放之四海而皆准，只要运用就可以马上出结果的战略，以解决自身面临的所有问题。而面对现实世界不断加速的变革和计划没有变化快的无奈，有关战略空虚无用、不切实际、难以落地的论调甚嚣尘上，一发不可收拾。

中国市场更是如此，现代战略理念和咨询行业作为来自西方世界的舶来品，在进入中国市场初期就已经与本土企业的模式与思维形成了激烈的冲突，从麦肯锡兵败实达到 BCG 否定 TCL 出海，“洋战略”与“洋咨询”水土不服的问题一直受到国内企业界诟病。而 2008 年金融危机导致的摩立特破产被并购，及随之而来的咨询行业并购潮，更让国内企业界认定了咨询公司“医者尚且不能自医”的逻辑，这不仅深刻打击了中国市场对咨询行业的信任，更动摇了战略在中国市场创造价值的根基。而所有这一切都使得战略这个曾经助力人

类改变历史格局、推动世界经济崛起的光辉力量，在中国变得无比尴尬。

现实的问题与困境

为了解决这个问题，咨询界和学术界仍在推出更多新的理论来证明战略的价值，而企业界也依然在不断重申执行对于战略的重要性。不过作为战略与咨询领域的第三方，我们更愿意从另一个视角来看待这个问题。如果把战略本身看作一个产品的话，那么这个产品在中国市场的尴尬处境显然不是单方面的问题，而与战略的供应方、需求方和市场环境都密切相关。

供应方——“水土不服”与“不接地气”

从战略的供应方来看，咨询行业已有百年的发展历史，从提供支持、完善组织，到改善效率以及后来的构建战略，咨询公司在汹涌的商业大潮中屹立不倒，显然积累了足够扎实的实践经验，创造了影响巨大的理论方法，也已经在成熟市场铸就了无可辩驳的价值。但是，在新兴市场，环境显然存在巨大的差异，而咨询公司却仍然延续在成熟市场构建的商业模式，并未进行实质性的调整来适应，加之对中国市场复杂性和特殊性缺乏深刻的理解，西方思考方式和行事方法与中国本土商业逻辑产生激烈冲突，或许这也正是人们有关战略和咨询“水土不服”这一说法的真正内涵。

而咨询公司的常规模式是在大量的商业实践中提炼具有普遍性的理念和方法论，再将其运用于新的商业实践，帮助企业创造价值。严格保守客户商业秘密的行业规则也决定了咨询公司通过先进理念推广自身影响，并以此创造商业机会的基本方式。而这种不强调实践而更注重理念的业务推广方式，在长期缺乏商业基础知识积累的中国企业界来看，成为咨询公司“不接地气”问题的核心来源。所以咨询公司

作为战略供给方的“水土不服”和“不接地气”显然是战略在中国处境尴尬的关键原因之一。

另外相比西方管理理论历经百年的深厚积累，起步于中华人民共和国成立初期和计划经济时代的管理理论基础，显然在成熟度和先进性上还有相当多的不足。具体到战略管理理论而言，欧美发达国家在这一领域经过 50 多年的不断发展，在肯尼斯·安德鲁斯、伊格尔·安索夫、阿尔弗雷德·钱德勒、迈克尔·波特、亨利·明茨伯格、杰恩·巴尼等众多战略巨擘的不懈努力下，已经构筑了庞大、复杂、系统、先进的战略理论体系。而中国的战略管理理论在 2000 年以后才有了一定的发展，且仍处在学习消化西方理念，缓慢改进和不断完善的阶段。虽然构建源于中国的管理理论正在成为近年来的热点，但拿来主义、洋为中用泛滥，缺乏本土化有效理论，仍然是本土企业在战略管理领域不得不面对的普遍现实，而这也成为战略尴尬处境的又一个原因。

需求方——“认知偏差”与“能力缺乏”

从战略的需求方来看，企业中的不同群体对战略的看法不仅相当多元而且差异巨大。对于一部分决策层而言，面对巨大的市场压力和自身战略制定能力的缺乏，对外部咨询机构还是有相当大的需求。不过，由于咨询公司缺乏足够的时间获得对组织自身问题的深刻洞察，所以一般会更多从外部市场的视角给企业提供建议，而最终建议的颗粒度不够与公司自身战略解读和执行能力不足叠加，给战略的落地带来了巨大的挑战，进而使得企业的执行层对战略和咨询怨声载道。而另一部分决策层，则干脆相信自身敏锐的嗅觉、果敢的决断以及下属的执行能力，而对战略和咨询不屑一顾。

其实，中国市场在战略需求端的这种多元和矛盾的现象，有相当深层的原因，除了理论基础缺乏之外，商业基础素质的落后和专业人才的不足亦是战略需求端的两个至关重要的问题。而这与中国商业教

育的水平密切相关。与西方以 MBA 为主的商学院教育已有上百年发展历史相比，中国的商学院和 MBA 只有短暂的几十年历史。所以，从 MBA 的规模、平均素质和商业知识的普及率等方面来看，中国市场的商业知识基础和商业人才发展水平都处在比较初级的阶段。

这带来了两个结果，一方面对于大多数企业的决策层来说，由于基础缺乏，在很多情况下他们对源于西方商业知识体系的战略理念缺乏完整的认知，并未真正理解现代商业战略的本意，也很难具备针对特定情境制定有效且个性化战略的能力；另一方面，对于企业的执行层而言，同样因为商业基础素质不足，他们缺乏将结构化、概念化的商业战略进一步分解形成具体计划以落地实施并形成最终结果的能力，这使得他们更愿意相信来自经验主义的判断和机会主义的决策，这成为战略失效的又一个来源。所以管理层的“认知偏差”和执行层的“能力缺乏”就成了战略在中国如此尴尬的关键因素。

市场环境——“原始假设”与“中国现实”

但是最后，最重要的方面还是市场环境问题。我们需要明确的是，战略是高度情境化的产物，也就是说战略能否创造价值和创造多少价值，与市场竞争环境和企业个体情况的优劣密切相关。所以，面对市场形势和自身能力，设计发展路径达成长期目标是现代商业战略的目的。但是，由于其产生、发展于西方高度成熟的市场环境之中，所以其中蕴含着一些属于这个情境的核心假设，即在市场规则日趋复杂和竞争密度不断增加的前提下，具备强大的战略设计和执行能力的企业，才能通过实践独特战略从竞争中获益。

中国市场的实际情况与这个假设并不相同，改革开放后，中国经济连续 40 年的高速发展，给企业创造了一个可以依赖政策和资源红利野蛮生长的独特市场环境，在这个市场里，在整体政策的全面开放导向下，消费需求从长期压抑中解脱后巨量释放，市场规则制定与执行被严重弱化，带来的结果是几乎所有领域都呈现爆发式增长，形成了

一种“鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由”的独特局面。而在这种情境之下，企业无论采用什么样的战略，也不论自身的组织是否健全，只要有一个坚定勇敢的企业领导者，几乎都能实现在西方成熟市场不可想象的增长。从这个意义上讲，在中国这样一个特殊的市场环境中，战略在很长一段时间里的确价值有限，所以不得不说，这也是战略在中国市场面对的最为尴尬的问题。

历史的答案与选择

但是，这种情况显然不会永远持续。正如党的十九大报告所说，现在中国的增长已经减速并且进入中高速增长阶段，而产能过剩的日益严峻也让高增长时代的负面效应开始浮出水面，长期依赖野蛮生长方式的中国企业面对巨变的市场环境显得有些不知所措。中美贸易战的爆发更使得一直有利于中国发展的国际环境陡然变得紧张起来，让长期技术发展和核心零部件供应等中国企业普遍关注不足的问题，突然成为企业未来生存和发展必须考虑的生命红线。面对这样的困境，面对这样一场持久的“战争”，我们不得不谨慎思考到底应该怎样应对，到底应该坚持怎样的长期战略来进行系统性的推进，才能走出当前的局面，以更优雅的方式将自身庞大的体量融入到全球的经济格局之中。

而历史的妙处在于，往往现实的问题总能在过去的经验中找到答案，这也是我们推出《战略简史：引领企业竞争的思想进化论》这本书的意义所在。其实在20世纪70年代，美国同样经历了“二战”后30年的野蛮增长时代，而在增速放缓的时刻，美国企业同样也受到来自日本企业的强大压力和冲击而不知所措。如此看来，美国和美国企业当时面临的问题与当前中国和中国企业的现状非常相似。而本书讲述战略理念自20世纪60年代起50多年的发展历史，恰恰也正是从战略这一侧面折射了美国和美国企业超越竞争、走向世界巅峰的过程。

所以，战略的源起、高峰和面临的冲击对当下的中国和中国企业而言都颇为值得玩味。

战略的起点

其实，谈到战略的源起，我们需要面对的问题是，在战略诞生之前，企业到底是如何生存和发展的。对于这一点，本书已经给出了很明确的答案。作者所谓的前战略时代，起步于19世纪美国取代英国成为世界霸主，终结于“二战”结束后的30年。在这段时间里，市场需求的爆发和战后的繁荣为美国企业创造了一个难以想象的黄金时代，也让美国企业一直处于跑马圈地般的野蛮生长之中。由于市场本身迅速膨胀，所以与企业之间展开竞争相比，如何能够抓住市场增长的红利，才是那个时代美国企业家关注的主题，所以，那时候人们关注的是像洛克菲勒、亨利·福特、托马斯·沃森、J.P. 摩根这些挥斥方遒的企业领袖，而战略作为激烈市场竞争的产物并没有走入人们的视野。

到了20世纪70年代，美国国内市场的增长已经达到顶峰，美国企业也已经发展成日益慵懒的庞然大物。为了限制企业垄断给市场带来的不利影响，政府出台反垄断法和禁止同业并购的政策，使得企业走上了通过跨行业并购获得增长的歧途，从而变得越发膨胀和低效。也正是在这个阶段，日本企业带着高质量、低价格的产品开始全力冲击美国市场，让美国企业终于如梦方醒。但是，面对自身产品的成本比日本产品的零售价还高的现实，处在崩溃边缘的美国企业迫切需要找到能够应对日本企业竞争、重建自身优势，从而走出困局的方法和路径，这时战略作为提升组织运转效率、系统降低成本和有效配置资源的利器才真正走入美国企业的视野，也成为美国企业面对日本企业进攻展开绝地反击的“核武器”。

战略的高峰

在初尝战略的胜果之后，就像本书所写的那样，美国的企业界、

咨询界和学术界对战略的关注度开始陡然增加。这不仅推动了咨询公司的蓬勃发展，形成了更多满足市场需求的方法和理念，也让企业在这场商业思想的风暴中通过战略理念找到了洞悉市场机会以整合自身优势和实现未来雄心的真正抓手。更为重要的是，那时已有 60 多年发展历史且具有更高权威性的哈佛商学院，也正式加入这场事关企业未来的思想高地争夺之战。作为其中的代表和后来战略领域的领军人物，迈克尔·波特通过将产业组织理论与企业管理理论相结合，陆续创造了包括五力模型、三种通用战略、价值链等一系列在战略领域影响深远的理论，并通过将其战略定位论熔铸于《竞争优势》、《竞争战略》和《国家竞争优势》三部扛鼎巨著之中，奠定了他本人以及哈佛商学院在战略领域的崇高地位，最终将战略理论的发展推向高峰。

20 世纪 90 年代前后，计算机技术的高速发展也推动了新的管理浪潮。随着网络、数据库和 ERP 系统等一系列信息基础设施和工具的出现，战略走向了更加流程化和纵深化的阶段。这个时期，战略的理念和方法开始深刻融入每一个美国企业的意识之中，并通过企业信息化的全面发展，延伸到企业每一个能触及的角落。价值链理论的扩展和供应链概念的出现，不仅让美国企业的效率空前提升，管理能力全面增强，同时也加速了这些企业的地理扩张和全球化进程。而伴随着企业流程再造概念的出现，战略与信息化的完美结合正在成为一种无与伦比的力量并席卷全球。而各类咨询公司也在这场全球化和信息化的大潮中迎来了自己的黄金时代，真正成为走遍世界、影响未来的知识精英。

战略的涅槃

在 21 世纪曙光到来之时，美国企业已经具备了敏锐的战略意识和强大的战略能力，遍及全球的咨询公司业务网络也成为一股不可阻挡的力量。学术界的战略理论和方法更如雨后春笋般层出不穷。不过，这时的市场已经不再处于稳定增长的黄金岁月，而进入一个充满不确定

定性的巨变时代。先是 21 世纪初的互联网泡沫破灭，之后是举世震惊的“9·11”恐怖袭击的发生，再然后是席卷全球的金融危机到来，高速增长的良好环境一去不返，变革丛生的现实成为市场常态。在这个新时代里，战略似乎突然失去了以往的威力。那些深谙战略之道的企业巨头和钻研理论的学者未能预料来势汹汹的金融危机，作为知识精英的咨询顾问也未能给在金融危机中挣扎的企业提出有效的建议。甚至连咨询行业自身都陷入破产、并购和整合这个前所未有的循环。面对这些现实，人们开始深刻质疑，身处变化频仍的市场之中，战略到底能不能预见未来、洞察先机并帮助企业解决问题、走出困境。

事实上，本书中也提到 1995 年之后战略理论已经很久没有大的突破和创新了，难道战略这个曾经辉煌的概念已经落后于这个时代，走到了生命的尽头吗？事实上，战略理论和方法的发展并未停息，只是在西方发达的市场环境下，战略已经发展到一个相当高的水平，并且成为企业发展的核心能力之一。在中国这个异军突起、充满特殊性和复杂性的市场里，虽然战略陷入尴尬境地，但是这恰恰也意味着，在这一不断成长且规则尚不健全的市场里，战略的发展才刚刚开始。就像达尔文在《物种起源》中提到的自然环境塑造生物一样，其实市场环境同样也在塑造战略的发展。从这个角度来看，或许未来蓬勃发展的中国市场，才是孕育新的战略理念和方法的新天地。

时代的努力与行动

国家视角——从获得发展到赢得尊重

当然，新的战略理念和方法显然是不可能自动发展出来的，回顾本书讲述的历史，其实每一次战略理念和方法的创新和演进都源于激烈的市场竞争和重大商业问题的出现。在 50 多年前的美国是如此，对于当前的中国来说更是如此。随着中美贸易战帷幕的拉开和中国改革