

跨越百年经营战略理念集大成之作，破解经营战略谜局。
“科学管理法之父”泰勒、麦肯锡的“7S”“革新战略”……

经营战略伟人们的冒险故事一览无余！

极简
图文版

经营战略 全史

确立篇

20 世纪初—1995

マンガ経営戦略全史 確立篇

50 Giants of Strategy: Positioning, Capability and Innovation

〔日〕三谷宏治 著

〔日〕星井博文 改编 〔日〕飞高翔 绘

朱悦玮 译

极简
图文版

经营战略 全史

确立篇

20 世纪初—1995

〔日〕三谷宏治 著

〔日〕星井博文 改编 〔日〕飞高翔 绘

朱悦玮 译

SPM 南方出版传媒 广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

经营战略全史·确立篇：极简图文版 / (日) 三谷宏治著；朱悦玮译. — 广州：广东人民出版社，2017.10

ISBN 978-7-218-11779-9

I. ①经… II. ①三… ②朱… III. ①企业战略—研究

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第111509号

广东省版权著作权合同登记号：图字：19-2016-230

MANGA KEIEISENRYAKU ZENSHI KAKURITSU-HEN

Copyright © 2016 by Koji MITANI

Scenario by Hirobumi HOSHII

Cartoon by Sho HIDAKA

First published in Japan in 2016 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

JingyingZhanlueQuanshi Quelpian JijianTuwenban

经营战略全史·确立篇：极简图文版

[日] 三谷宏治 著 朱悦玮 译

☞ 版权所有 翻印必究

出 版 人：肖风华

策划编辑：詹继梅

责任编辑：马妮璐

装帧设计：观止堂—未氓

责任技编：周 杰 易志华

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电 话：(020) 83798714（总编室）

传 真：(020) 83780199

网 址：<http://www.gdpph.com>

印 刷：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：15 字数：200千字

版 次：2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

定 价：48.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：(020-83795240)

本书的构成 及使用方法

本书基本是按照时间顺序构成的。

确立篇：20世纪初期的3个源流的开端，20世纪50年代前后近代管理学的问世，70—80年代定位学派的君临天下，80年代中期开始能力学派的兴起。
革新篇：90年代后期定位学派的反击以及21世纪初结构学派的登场。对2005年以后战略论的解说，以及适应性战略的实际应用和意义。

本书将目光聚焦于上述这些思想的核心人物身上，对他们会产生这样的思想，都取得了哪些功绩，最终造成了怎样的结果等内容进行解说。本书的内容基本沿袭了原作《经营战略全史》，正文采用漫画的形式来进行通俗易懂的说明，在各节的最后用文章来对要点进行总结和概括。

本书的使用方法包括以下三个方面：

教科书：可以一目了然地掌握经营战略论的流程和史实以及相关项目。

百科全书：可以找到相关项目的相关情报。

故事书：了解经营战略论是如何诞生以及发展的。

即便是已经了解了上述内容的人，也一定能够通过本书获得崭新的视角和知识。对于这一点我非常自信。因为这是我的亲身体会。

接下来，围绕着经营战略论的50名伟人的大冒险即将开始。请尽情地享受这场知识之旅吧。首先让我们从20世纪初到1995年为止的前半段内容开始。

※本书之中登场人物的年龄，可能会有1岁左右的偏差。

※书籍的出版日期都以原版为准。

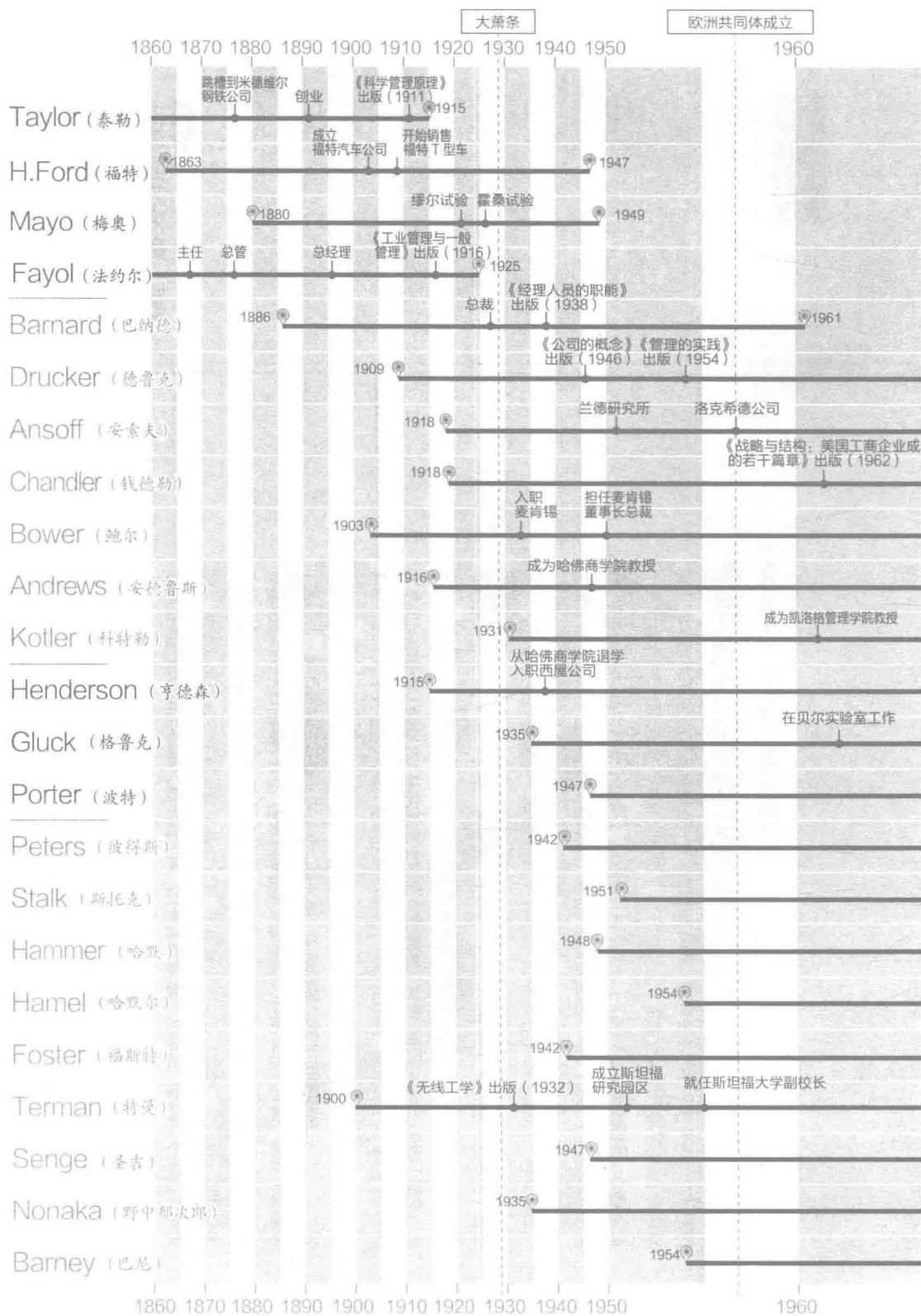
前言

经营战略史 就是定位学派与能 力学派之间的「百年 战争」

经营战略的历史就好像是八岐大蛇（注：日本神话传说中的怪物，拥有八个头和八条尾巴），拥有不同起源的学派全都纠缠在一起，非常复杂而且难以理解，对于学习者和研究者来说是最难搞定的学科。但实际上其本质是一体的，而且体内还藏着草薙剑（注：日本神话传说中的三神器之一）。如果能够得到这把宝剑，你就会战无不胜。这本书将助你一臂之力，来打败经营战略全史这条八岐大蛇，并找到藏在其中的草薙剑。

如果将过去几十年间的经营战略史用最简单的一句话来概括，那就是「20世纪80年代开始的定位学派一直到80年代都拥有压倒性的优势，从那以后则是能力学派（组织、人力、流程等）占优势」。前者的代表人物是大家都非常熟悉的迈克尔·波特（1947-，哈佛商学院），后者可以说是百家争鸣，但杰恩·巴尼（1964-，俄亥俄州立大学）堪称带头大哥。

定位学派认为「外部环境是最重要的。在一个能够盈利的市场中占据一个能够盈利的位罝，那就能够在商业竞争中取胜」，而能力学派则认为「内部环境是最重要的。只要在自己公司擅长的领域进行战斗就能够取胜」。双方都认为「按照对方的战略论企业一定会完蛋」，并且在各自的领域内都取得了不俗的研究成果。两者之间的战斗就像是没有尽头也没有胜利者的英法百年战争（14世纪—15世纪）一样。



第一次石油危机

1970

1980

1990

2000

表示生卒年

《断层时代》
(1969)

《公司战略》
出版 (1965)

《战略管理》
出版 (1979)

《看得见的手：美国企业的
管理革命》出版 (1977)

辞去该职务

《经营策略：内容与案例》
出版 (1965)

《营销管理》出版 (1967)

成立波士顿咨询公司

入职麦肯锡

成为
哈佛商学院教授

担任麦肯锡
董事长总裁

《竞争战略》
出版 (1980)

成为哈佛商学院大学
教授

《竞争优势》出版 (1985)

入伍美国海军

入职麦肯锡

《追求卓越》
出版 (1982)

入职波士顿咨询公司

入职洋马
美国分公司

《时基竞争战略》
出版 (1990)

成为麻省理工学院教授

《再造革命》
出版 (1993)

师从
普拉哈拉德

成为
伦敦商学院教授

《公司的核心竞争力》
出版 (1994)

入职麦肯锡

《革新：突破极限的经营战略》

辞去该职务

1982

《第五项修炼——学习型组织的
艺术与实践》出版 (1990)

在麻省理工学院斯隆
管理学院创立“组织学习中心”

成立一桥大学
革新研究中心

《失败的本质》
出版 (1984)

《知识创造经营》
出版 (1990)

《知识创造企业》
出版 (1995)

RBV (Resource-Based View) 论文

《企业战略论》
出版 (1996)

1970

1980

1990

2000

2005

2002

2007

2003

2005

1992

2008

目 录

第一章 近代经营管理的 3 个源流 1

伟人们的午后 1

“科学管理法之父”泰勒与“人际关系学说的始祖”梅奥 2

提出“科学管理法”的弗雷德里克·泰勒 5

创造出“富裕阶层”的亨利·福特 13

“人际关系学说的始祖”埃尔顿·梅奥 23

创立企业“管理流程”的亨利·法约尔 33

第二章 近代经营管理的问世 39

伟人们的午后 2

“经营战略之父”安索夫与第一位经营史学家钱德勒 40

利用“经营战略”战胜大萧条的切斯特·巴纳德 43

“经营管理”的传道师彼得·德鲁克 49

“经营战略论之父”伊戈尔·安索夫 57

从没说过“组织结构服从战略”的艾尔弗雷德·钱德勒 67

利用“组织战略”创立麦肯锡的马文·鲍尔 77

伟人们的午后 3

“战略计划之父”安德鲁斯与定位学派的领头人波特 83

将“SWOT 分析”发扬光大的肯尼斯·安德鲁斯 85

“市场营销”的传道师菲利普·科特勒 95

第三章 定位学派的大发展 103

伟人们的午后 4

麦肯锡的构筑者鲍尔与波士顿咨询公司的创始人亨德森 104

提出 3 个革新——“时间”“竞争”“资源分配”的布鲁斯·亨德森 107

麦肯锡的反击——弗雷德·格鲁克 119

“定位学派”的领头人迈克尔·波特 127



第四章 能力学派的群雄割据 135

伟人们的午后 5

《追求卓越》的汤姆·彼得斯和《时基竞争战略》的斯托克 136

“鲁莽”的日本企业佳能与本田 139

比竞争更重要的“7S”—— 汤姆·彼得斯 151

利用“基准化分析”让施乐公司起死回生的罗伯特·坎普 157

在波士顿咨询公司提出“时基竞争战略”的小乔治·斯托克 165

自我破坏的“再造革命”——迈克尔·哈默 173

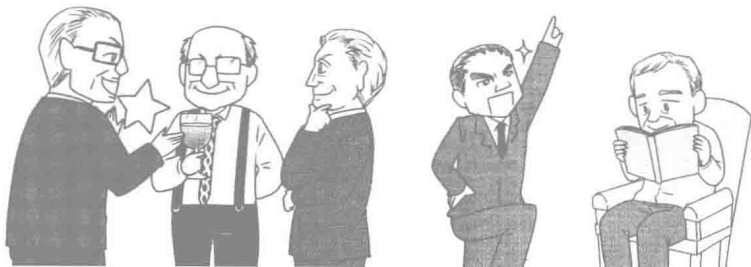
成长战略“核心竞争力”——加里·哈默尔 179

麦肯锡的“革新战略”——理查德·福斯特 185

斯坦福培养出的“企业家”——弗雷德·特曼 191

“组织学习”的彼得·圣吉和野中郁次郎 199

“能力学派”的带头大哥杰恩·巴尼 205



确立篇 总结 以经营战略为名的登山	213
主要人物（按出场顺序）	216



Chapter 1

第一章

近代经营管理的四个源流



“科学管理法之父”泰勒与 “人际关系学说的始祖”梅奥



梅奥

泰勒前辈，你好！

泰勒

这不是梅奥吗，好久不见。最近你好像又在做什么有趣的试验吧。听说你在工厂里采访了2万人？



梅奥

哎呀，很辛苦呢。本来是想要证实泰勒前辈提出的“科学管理法”，但在实际工作中却遇到了一些状况，让人焦头烂额啊。

泰勒

这个嘛，我对提高生产效率的研究，是从4个人搬运生铁的试验（1898）开始的。但我发现只对他们说“努力工作就多给工资”是不行的。大家为了多赚钱而很拼命，但很快就会疲惫不堪。



梅奥

那除了多给工资之外还能做什么呢？

泰勒

后来我做铁锹试验的时候，发现“每一铲21磅”是最合适的。所以当铲沉重的矿石时我就让工人们用小铁锹，铲比较轻的土灰时就用大铁锹，最终制造了8种铁锹。而且下铲的速度与高度、上扬的时间都需要掌握。我用秒表对总共600个人进行了记录。



梅奥

为了让工人们按照这样严格的计划工作，还需要成立一个计划部吧。

泰勒

是的，但这样一来工作成本降低了大半。计划与管理是非常重要的。不但能够降低产品价格，还能够提高工人的工资，这不是大好事吗？在这之前工厂里面可真是混乱不堪。工人们都按照自己的方式工作，经营者则凭借经验和直觉来进行管理，经营者与劳动者之间充满了对立。





梅奥

通过创建一个正确的尺度，可以使双方全都获益。这就是泰勒前辈的“科学管理法”，对吧？

泰勒



没错。将工作的方法确定下来，然后根据工作的效率来决定工资水平。这就是最基本的原则。但梅奥你好像发现了更有趣的试验结果呢。

人际关系学说诞生



梅奥

是的。我在缪尔纺织工厂的时候（1923），那里不但生产效率低，而且离职率高达每年 250%（每个月 21%），经营者请我找出解决办法，但我发现生产效率不受劳动环境的影响，不管劳动环境好坏，生产效率都保持不变……

泰勒



这可真奇怪。是什么原因呢？



梅奥

因为人际关系。后来我给工人们安排了休息和交流的时间，并且让经营者对员工表现出关怀的态度。结果不但生产效率提高了，而且离职率也几乎降低到百分之零。

泰勒



了不起。另一个好像叫霍桑试验？



梅奥

是的。我从 100 名员工中选出了 6 个人，调查她们组装电器零件的效率。我对泰勒前辈提出的劳动条件（工资、休息时间、饮食、房间温度与湿度等）进行了各种改变，然后让她们进行工作。劳动条件好的时候生产效率得到提高这完全没问题，但最后即便降低劳动条件……

泰勒



仍然保持很高的生产效率吗？



梅奥

是的。她们本来就很优秀，而且感觉自己是被从 100 个人中挑选出来的，所以拥有很高的工作积极性。劳动条件几乎对她们没有任何影响。

泰勒



那“2 万人”是怎么回事？



梅奥

一开始我们这些研究者想要对每位员工进行访谈，听取他们对劳动条件和管理政策之类的意见，考虑到让现场的管理人员进行访谈也是对他们的一种锻炼，所以就交给现场经理去做了。但他们采取的是自由交流的形式，结果提交上来的报告就变成了内容非常庞大的“闲聊集”。

泰勒



这岂不是完全没办法进行分析了嘛！



梅奥

出人意料的是，仅仅“闲聊”就让大家的生产效率得到了大幅度的提高。员工在交流的过程中自己就发现并且解决了问题，现场经理在倾听的过程中也获得了作为领导所必需的修养及情报。由此可见交流是非常重要的。

理性的经济人消失了

泰勒



也就是说，人类并不像我说的那样是单纯的“理性的经济人”，是吗？



梅奥

我是这么认为的。人类是会采取连带的、感情的行动的“社会人”和“情绪人”。或者说，人类变成了这样的人。与泰勒前辈的时代不同，现代社会的物质更加丰富，人们也拥有更多的闲暇。最近（1927 年前后），职场女性可以烫一个漂亮发型，工作中的男性则是穿衬衫打领带的。

泰勒



不知道人类今后会变成什么样子呢……



01 Taylor

02 Ford

03 Mayo

04 Fayol

05 Barnard

06 Drucker

07 Ansoff

08 Chandler

09 Bower

10 Andrews

11 Kotler

12 Henderson

13 Gluck

14 Porter

15 Canon-Honda

16 Peters

17 Camp

18 Stalk

19 Hammer

20 Hamel-Prahalad

21 Foster

22 Terman

23 Senge-Nonaka

24 Barney

提出“科学管理法”的 弗雷德里克·泰勒

- 进入哈佛大学法学部就读，却因为眼疾而退学。
- 19岁进入水泵工厂当实习生，此后一直致力于提高现场的生产效率。
- 35岁创业，帮助许多企业起死回生。
- 55岁出版《科学管理原理》。



将「科学管理法」导入20世纪工厂的
弗雷德里克·泰勒，于1856年出生于
美国的费城。



弗雷德里克·泰勒
Frederick Taylor
(1856—1915)



产业革命让街道和工厂即
使在夜间也拥有光明。



看不清
老师



12岁时转入米
德维尔钢铁公司
成为一名机械工。



在当时的工厂中，就算员工
干得再多，也会因为管理人
员从中作梗而难以获得相
应的报酬，因此消极怠工
的情况非常严重。