

PEARSON

# The Strategy Book

How To Think and  
Act Strategically to  
Deliver Outstanding Results

# 战略书

[英] 麦克斯·麦克奥 (Max Mckeown) 著 凌定胜 译

完美的战略流程讲解

著名企业的案例分析

提供清晰的战略解释

了解复杂的领导形势



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# The Strategy Book 战略书

[英] 麦克斯·麦克奥 (Max Mckeown) 著 凌定胜 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

The translation of The Strategy Book 1/e, is published by Pearson Education Asia Limited and Publishing House Electronics Industry by arrangement with Pearson Education Limited. Copyright © Maverick & Strong Limited 2012.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Ltd.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2015.

本书简体中文版由Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-1802

## 图书在版编目(CIP)数据

战略书/(英)麦克奥(Mckeown, M.)著;凌定胜译.一北京:电子工业出版社,2015.7  
书名原文:The Strategy Book: How To Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results  
ISBN 978-7-121-26338-5

I. ①战… II. ①麦… ②凌… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第130323号

责任编辑:周宏敏 文字编辑:韩蕾

印刷:三河市鑫金马印装有限公司

装订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开本:720×1000 1/16 印张:14.5 字数:273.6千字

版次:2015年7月第1版

印次:2015年7月第1次印刷

定价:35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

## 对《战略书》的评价

“对战略和创新的绝妙鼓吹。”

——劳拉·麦迪逊

“鼓励读者对自己的产品问一些令人不快的问题，导致令人不快的回答，从而激发灵感和想象去有效地处理这些问题，这对于一本管理书籍而言是不寻常的。麦克斯极其清晰地阐释了一系列观点和工具。然而，我们没有忽视战略制定和制定中潜在的挑战和风险。这本书正是以一种创造性的、有用的方式，引发不安，打破神秘。”

——戴维·A·布坎南教授，《组织行为学》作者，克兰菲尔德大学

“我喜欢这本书。把复杂的思想变得既易懂又愉悦，麦克斯·麦克奥拥有这样的才能。当今组织面临的最大挑战之一就是让战略成为现实——尤其是关于创新方面。麦克斯清楚解释了战略流程，用著名的企业案例让它栩栩如生。他要求读者去真正思考，并且有勇气去行动。这本书用大量的战略工具帮助读者克服‘理论到实践的鸿沟’，从而产生真正重要的结果。”

——琳达·霍尔比契教授，《高绩效组织》作者，贝德福德大学领导力创新中心

“这本书中填补了战略著作中的一个空白，即工具箱、体系、执行和个人之间的关系。麦克斯·麦克奥不仅提供了来自不同组织的大量优秀案例，还要求读者把描述战略作为一项日常行为以及一门实用技能。这本书将吸引从业者和学生。它为那些常常显得荒谬的框架提供了丰富性和挑战，而荒谬性正是之前那些战略的特征。”

——戴维·威尔逊教授，《战略：分析和实践》作者，华威大学社会学系

“非常愉快地阅读了《创新的真相》（并且从中获益良多），之后我急切地等着麦克斯的下一部能大获成功的作品，我想这本就是了！《战略书》为我们这些没读过MBA的人打破了‘战略’的神秘感，让我们奋力跟上在创造力和能力方面不断增长的要求，从而能每天在前线指挥。我会花钱为我的团队买这本书——这是我们的参考资料，作为战略和规划流程的工作指南……远不止这些！这是麦克斯的另一部杰作！”

——拉希姆·达乌德，经理，系统与技术有限公司

“麦克斯整理了公司用语，向每个人开启了战略。他在企业战略上的实际方法，将教你以前所未有的方式审视企业。面对面时，他的洞察力如手术刀般锋利；而且，在提升你的战略思考方面，这本书是大师级作品。你将学会问重要问题，要获得战略成功的精髓，这些问题是必须要问的。”

——史蒂夫·福琼，辉瑞制药全球领导力培养中心

“许多年来，对于董事会之外的人而言，企业战略流程一直都是模糊不清、遥不可及的。麦克斯·麦克奥在一本书中描述了战略规划和执行所涉及的一切，对这本书的书名而言，完全是当之无愧的。本书简洁明了，给人以启发。按照这本书说的去做，你将从日常活动出发去作战略，并考虑我们所处的竞争时代的其他各方面。你会多次阅读这本书，充分利用如此有启发意义的信息。”

——塞萨尔·马拉坎，市场营销经理、MBA毕业生

“我一直与麦克斯在创新课题上合作，之前热切期待《战略书》这本书。简而言之，这本书值得等待，这是一本非常有帮助的著作，我完全可以预料未来几年自己还会参考它。麦克斯有能力清楚表达大多数企业在塑造未来时所面临的挑战，配以真实有用的案例，熟练地引导你完成战略思考，这不仅与当下有关，也关系到你和自己所做的工作。”

——吉尔·霍尔姆，维珍传媒前顾问，现为独立顾问

“我的天哪，一本真正有价值的战略著作？难以想象……大多数战略著作，要么是胡扯，表述含糊，要么就是令人麻木且乏味的清单，上面满是‘可能、将是、应该是’之类的话。麦克斯·麦克奥对战略的诠释完全不同于上述两者，就像一剂解药，他把《战略书》呈现给我们。在这本书里，严肃的实用主义与想象力和适应的灵活性相融合。这本书读起来就像一个好的战略计划应该有的那样，有指导性但不教条，切题但对其他的可能性保持开放。它可能是迄今为止最物美价廉的战略预防措施了。”

——阿尔·雷恩，《危险思想》作者，活跃于国际的演讲家及顾问

“当今的领导者并不像需要地图那样需要愿景。困难就是执行，并且一直都是。麦克斯具有彻底改变工程复杂性的天赋，这样，领导者才能真正指引方向，既明确又自信地领导企业、员工和自己的生活。我会说，麦克斯是我们这个时代杰出的地图绘制者。”

——詹妮弗·瑟图，Agility3R公司董事长，《战略领导力和心灵》的联合作者

“强烈推荐阅读此书，对军事思想家而言，它也是一个有用的工具。它的结构非常好，易于理解书中有用的思想。”

——哈里·奥荷拉·阿霍，芬兰国防军准将

“如果你想成为一个更好的战略思考者，那就读麦克斯的新书吧。简洁、切题，他抓住了战略的精髓。他以自己独有的热情和风格，把各种深刻见解联系起来，其中既有最重要的管理大师，也有龙头企业的成功实践。”

——西蒙·科林森，雷丁大学亨利商学院战略学教授

“麦克斯对战略的讲述，具有非常独特的风格——跨越所有企业和传统界限。麦克斯不断讲述战略，就像一个永不满足的贡献者，贡献不落陈套的思想。跟随创新大师进入二十一世纪战略的新维度。一本杰作，读起来也很有趣。”

——让·亨里克·安德森，麦德龙运营总监

“《战略书》拥有非常清楚、可靠的工具，进一步明确了思考的清晰和专注。它起始于你，并以塑造你未来的计划结束。这本书满是备忘录，帮你避免通常的陷阱，让你在自己的路上前行。一本极好的读物，帮你不断获胜。”

——斯科特·史密斯，诺基亚（中东和亚洲区域运营商渠道负责人）

“谁曾知道一个有时候那么抽象、令人迷惑的概念，能被说得如此清楚实用？与其他的书籍相比，麦克斯·麦克奥的著作挑战了一种复杂的简单——关于独创性地取得战略业务成功，你曾认为自己知道这一切；提供重要的工具和令人钦佩的过多案例，以便着手做起来。这本书如此吸引人，令我眼界大开！”

——凯瑟琳·恩东戈莫，尼日利亚虚拟终端网络公司首席运营官

“这是一本引人入胜、令人欲罢不能的读物，对许多战略工具和体系进行了清晰有条理的讨论。麦克斯为任何一个需要作战略决策的人写了一本有价值的书。”

——卡特琳娜·斯蒂凡斯·康兹，欧洲管理和技术学院教授

“麦克斯强调战略塑造组织的未来。正如他的书所强调的，其实远不止这些。了解历史（重要的转折点）并不总能预见未来。塑造未来意味着开始了源源不断的事件，正如麦克斯所说，‘取决于环境’，‘对外部波动做出回应’，‘研究未来的转折点’。”

——戴维·博耶，《讲故事和组织的未来：一本前叙述指南》（劳特里奇出版社）作者/编者

“这本书读起来既有挑战性，又有趣味性。麦克斯自信地拨开天花乱坠的宣传，为现代商业中战略思考的挑战提供了一个有批判力的全面的看法。这本书尊重读者的智力，同时又让读者愉快。”

——萨库·曼特，汉肯经济学院管理和组织学教授，赫尔辛基

“战略这个词，许多人谈论，却很少有人能理解。读这本书，能帮你成为这少数中的一员。”

——史蒂芬·康明斯，《创造性战略：重新连通企业 and 创新》和《战略开拓者》作者

“麦克斯鼓励你投身战略，帮你以不同眼光看待世界——如果你想要的话！他揭开企业战略规划流程的神秘面纱，让你采取一个有效、包容、协作的方法，认真思考在企业中对你真正重要的东西，懂得好战略需要灵活并且对计划外的机会做好准备——它就是塑造未来，而这将取决于其不确定的本质。这本书还清晰地概述了战略模型和工具。如果你想塑造自己的职业未来，并且准备好问自己一些具有挑战性的问题，我只能推荐这本书！”

——约斯特·瓦伦，安联保险学习和发展负责人

“第一眼就喜欢这本书！麦克斯·麦克奥的《战略书》不仅布局精彩，其态度和方法也非常令人耳目一新。这本书就好像思想的海洋，非常容易用到我日常的战略工作上。作为一名创业者，我面临着许多麦克斯向读者提出的问题。它们非常有挑战性，但绝对是必需的。对于任何想被认为是战略思想家的人而言，这本书是一个极好的实用工具。”

——丽塔·瑞斯曼，芬兰Sopima Oy创业者及合伙人

“麦克斯精心制作了非常实用的资源，指导不确定时期的战略制定和执行。书中案例清晰，出自不同行业，因而读起来很容易。”

——康纳·尼尔，西班牙IESE商学院教授

“正如它的书名所言——而且确实写得很出色。这本书将成为常常翻阅

的最喜爱的读物。”

——艾玛·利奇，诺丁汉大学市场营销系主任

“你可以不经意地拿起这本书，读一个章节，把所学的用于实际中，然后回来阅读更多的章节。”

——休·图恩，Management Alchemy中心主任

“推荐……这本书包含了大量战略经验，与各个管理层都相关。”

——劳拉·迪兹阿兹亚克，Corporate Signpost董事

“麦克奥想到了围绕战略的一个最大的问题——没人真正知道它是什么，或怎么发挥作用。如果我们知道的话，他可能就不需要写这么全面的一本书了，这本书简化了主题，对任何水平的读者或具备任何商业教育和经验的读者，都是易懂且实用的。你会发现这本书易读，而且在企业中用起来也有趣。如果你是策划小组或管理团队的一员，就要一起经历这个过程，设想明年要采取的战略。”

——伊凡娜·泰勒，“小企业动态”

“废话少说，解密战略——你还想要什么？我是一名管理人员，驻扎在发展中国家马拉维，经营一家医院。这本书对我而言，就像是矿中的金粉。管理者素有不读书的名声，如果他们读了，也不会学以致用。这本书让上述说法难以为继。这本书布局严谨，思想构建简洁明了，但辅以强大的知识基础、精彩的故事和实用的执行理念。有时‘战略性’这个词如此神秘，以至于你都不敢靠近它。但麦克斯实话实说，‘伟大的战略是从目的到手段进而塑造未来的最快捷的路径。’你最便捷的路径就是购买这本书。不，我可没有拿回扣。”

——斯图亚特·C·帕尔莫，Cure International执行董事

“你可以用你的余生来读各种战略书籍（这样就可以完全避免这个问题了），但是，如果你的时间紧张，并且在什么是战略以及战略如何帮助你等方面需要一本实用的指导手册，那这本书就是为你而写的。这二百多页中令人印象深刻的是其所包含的内容，它极其有用且易懂。如果你只是读读每一章的备

忘录，那这本书也值了。”

——汤姆·奥特利，《商务旅行评论》

“《战略书》对企业面临的一些主要挑战作了简明扼要的介绍。书中有许多来自不同行业的案例，让读者对自己的实践提出一些难以回答的问题。对于本主题而言，这是一本有用的入门读物；它也是一本好书，能引发经验更丰富的管理者开展一些讨论。”

——马克·托马斯，格勒诺布尔管理学院副院长

“麦克斯·麦克奥领悟了战略的各方面，坚持该主题的严肃性，解构其复杂性，并以实用、严肃的方式重建他的发现，这使得他的书不乏味，易读。这是一本少见的学术著作，通篇吸引人，寓教于乐。我知道，许多同事多年来一想到要读一本与商业相关的书就畏缩了，他们喜欢凭直觉、即兴地领导及作决策。这个特立独行的方法影响了少数几个幸运者，如果它能早几十年出版，我自己和管理同行们早就能成为更高效、更有效率且更有条理的思想者、规划者和执行者了。但是，嗨，现在它在这儿了，如果任何行业中的管理者及其继任者都能花时间读这本书，我敢肯定它会提升他们的方式、行为、眼界及其在企业中的成就和个人满足感，而且无论什么情况下，战略都是成功的关键。”

——乔·库什南，零售专家

“小，即真正的美，可以用来形容这本书。书中对企业战略的概述，从个人和组织这两者的角度出发，精彩又易懂。工具箱是一个受欢迎的参考，查阅起来非常便捷，可以帮你提醒偶然遇到过但未曾细想的公式和模型，其中既有经典的，也有更新的。我发现这本书真正令人耳目一新的是它以‘你’来开始：今天你需要做什么来锻炼你的战略思维能力，并且，在这个过程中，不管你的职位或职能是什么，你都被其他人看作是战略家。关键是，这部分包含的思想理念，不仅在制定战略时易于执行，在推销战略时同样如此。归根到底，如果那些有能力让最伟大的战略变为现实的人不去这样做，并且因此使其不同，那最伟大的战略也只不过是一场沉思。”

——阿曼达·福尔摩斯，高管培训师，马耳他大学

“在企业中实施战略会是一种强行推销，好处通常要很长时间才出现，还得经常对那些需要支持者关注的日常问题视而不见。这本书的与众不同之处在于，它提供了一组衡量成功的方法，看看战略工作被接受的程度如何。我认为，如果一本战略著作要有用，那在你读的时候它应该能激发想法，在你读的过程中以及读完每一章节合上书本之后，都应该被激发更多的想法及重燃的热情。这本书绝对属于这个层次，强烈推荐！”

——詹姆斯·鲍尔，甲骨文技术架构师、创业家

“在我看来，针对战略，有三本最好的综合著作是每个管理者必须拥有并且经常查阅的，这是其中之一。其他两本呢？波特的《竞争论》和明茨伯格的《战略历程：穿越战略管理旷野的指南》，麦克奥也将它们放进了‘进一步阅读’之列。在本书及其同样精彩的著作《适应力》中，麦克斯·麦克奥与读者分享了他所学到的一切——什么发挥作用、什么不能发挥作用以及为什么。更具体地说，如何让团队参与，制定战略流程，组织战略会议，理解竞争，组合并协调战略和战术，有效使用战略工具，带领战略走向成功。”

——罗伯特·莫里斯，独立顾问

“如果我有更多的闲暇时间，一本有趣且发人深省的书就足够了。现在，作为一个自由职业的管理培训师和领导力顾问，由于时间极其有限，对于那些挑选出来的书，我发现自己对它们的要求更多了。现在，我想要有用的书。对我自己有用，对我的客户有用。这本书要能创造价值，可能还要足够易懂，因而能推荐给那些在自己的真实世界中制定和执行战略的人们。这本书要能创造直接且实际的实用价值。过去我花了太多时间，去啃那些有价值的且详尽的关于战略、领导力和管理的大部头学术著作。不想再要了。这也是我如此喜欢《战略书》的原因所在。如果你正把战略作为一个学术课题在研究，那肯定要读这本书；但是，如果你正在参与制定自己组织的战略，那这本书就是关键读物。”

——罗杰·菲尔丁，独立顾问

“我在大约十年前学习了MBA，现在我把这本书看作是对前者的温故知新。我发现这本书涉及战略管理领域内近十年来的诸多最新发展。令人高

兴的是作者赞同战略流程的二元性，这种二元性存在于分析工作和创造性的过程之间，前者是为了形成基础战略逻辑而需要完成的工作，而一个独一无二的有效战略则可能产生于后者。本书的写作风格是通俗的，但内容非常翔实，而且作者在理论和管理实践之间拿捏得很有分寸。期待其他人能像我一样发现这本书的价值，接受作者的挑战，让书中的思想理念在自己的战略设定过程发挥作用。”

——马克·班布里奇，高级管理会计

“一本杰作，以新鲜的方式讨论战略！大部分战略著作通常关注概念和体系。在战略流程的每一阶段，麦克斯以一种非常简单的方式，并辅以真实世界的案例和教训，引导着战略家。他用实践来证明相关论点，比如‘反应与计划同样重要’或‘在稳定时期战略思考被低估’。我们正是生活在这些真实的场景中。我很高兴在一本战略著作中看到这些例子。通读这本书时，我觉得自己的经验都被写进了这本书里。”

——约瑟夫·苏伊迪，安特姆公司首席运营官

作者：麦克斯·麦克奥



## 作者致谢

感谢世界各地数千位曾与我在战略会议上一起工作的人。  
本书的核心是对战略理论与现实世界中的战略进行比较。

特别感谢在本书写作过程中给予意见和反馈的人们，  
还有这些年来与我讨论战略思想的人们。他们包括：索蒂里  
奥斯·帕罗迪斯、戴维·威尔逊、西蒙·科林森、让·亨里  
克·安德森、史蒂芬·康明斯、米卡尔·路易斯、乔恩·平  
卡斯、塞萨尔·马拉坎、迈克·奇蒂和奥利维尔·凡·杜  
伦。还有那些在世或已逝去的思想家们，他们的著述赋予本  
书以灵感。

还要感谢我的出版团队——莉兹·古斯特和艾利·威廉姆  
斯，作为编辑，她们的工作使本书增色颇多。还有劳拉·布雷  
克，她尽心尽力，无比耐心，确保了本书的高质量。

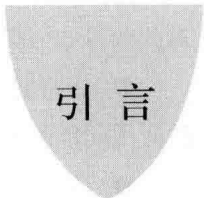
## 出版商的鸣谢

出版者感谢以下对受版权保护内容引用的许可：

第149页图表，出自《竞争力如何塑造战略》，哈佛商业评论，3月/4月，（波特，M.，1979）。第151页图表，经西蒙和舒斯特出版社旗下的自由出版社许可而转载，出自《竞争优势》，迈克尔·E·波特，版权所有©1985，1998，迈克尔·E·波特。第155页图表，西蒙和舒斯特出版社旗下的自由出版社许可而转载，出自《竞争优势》，迈克尔·E·波特，版权所有©1985，1998，迈克尔·E·波特。第159页图表，出自《创造知识的企业：日本企业如何创造创新的动力》，野中郁次郎、竹内弘高，经牛津大学出版社许可。第165页图表，出自《多样化经营战略》，哈佛商业评论25（5），9~10月，第113~125页，（安索夫，I.）。第169页图表，出自《蓝海战略》，哈佛商学院出版社，（金，W.C.和莫泊涅，R.，2005）。第171页图表，出自《价值领先者的信条：选择顾客，缩窄关注，主导市场》，伯修斯图书（特里西，M.和威尔斯马，F.，1995）。第175页图表，出自《战略概念》，康明斯，S.，和威尔逊，戴维·C.，©2003，布莱克威尔出版公司，引用经John Wiley&Sons公司许可。第179页图表，引用经西蒙和舒斯特出版社旗下的自由出版社许可，出自《变革的力量：领导与管理的差异》，约翰·P·科特，版权所有©1990约翰·P·科特公司。第181页图表，出自《平衡计分卡：区

分绩效的量度》，哈佛商业评论，（卡普兰，R.S.和诺顿，D.P.，2005）。第183页图表，出自《让战略发挥作用》，沃顿学院出版社（赫雷比尼亚克，L.G.2005）。第185页图表，出自企业流程再造模型，《管理审计杂志》15，1/2，第42~46页（维克拉，M.，瑞兹古伊，Y.和伍德·哈珀，T.2000），爱莫瑞得出版社。第191页图表，出自“经理的想法和双环学习”，组织动态，11（2），第5~22页（阿吉里斯，C.1982），©1969，爱思唯尔。第193页图表，改编自《战略历程》，第二版，皮尔森（明茨伯格，H.2009）第12页，感谢亨利·明茨伯格。第195页图表，出自《抓住空白》，哈佛商学院出版社，（约翰逊，M.，2010）。第197页图表，经许可改编并翻印，自《金字塔底部的财富》，C·K·普拉哈拉德和斯图亚特·L·哈特，出自2002年第一季期刊《战略与经营》杂志，博斯公司出版，版权2002，[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

在某些情况下，我们无法找到受版权保护内容的所有者，但我们欢迎任何能让我们找到所有者的信息。



## 引言

《战略书》能为你做什么？你可以利用本书中的秘诀成为有效的战略思考者和领导者。《战略书》能帮你理解战略。如果你雄心勃勃，可以使用本书中的战略工具塑造自己的未来。

《战略书》有自己的战略优势。它简单易读，但并没有减少其战略思想内容。它简单易用，但仍然基于一组有智慧的核心战略基本原则。它为工具提供了清晰的解释，帮助理解复杂的领导力状况。

本书中的思想都基于来之不易的经验和知识。我一直与全世界最受尊敬的一些公司合作，也与一些较小的企业合作，但它们却是全世界最具野心的一些企业。有些企业正志得意满，而另一些企业却正面临问题和危机时刻。但所有这些企业都渴望更多的成功。

本书将为所有这些状况提供帮助。至于那些把学习战略作为其课程或学位一部分的人，本书对他们也是有所裨益的。在你不得不读的书当中，有很多要么太肤浅，要么太冗长。本书中的章节，为你提供战略中的最佳思想，总结的既有用又有趣。

### 如何使用本书

《战略书》分为六部分。前五部分解决真正重要的挑战，任何规模团队的领导人在制定战略和使战略发挥作用时都要面对这些挑战。每一部分都细分成具体行动主题。你可以浏览任