

后浪出版

10 管理者的 堂战略课

修订第4版 | STRATEGY
a view from the top, 4e

现代管理学之父

彼得·德鲁克作序推荐：

唯一一本专注于探讨管理
战略中的有效行动的书

(美) 科尼利斯·德·克鲁维尔

约翰·皮尔斯二世 著

马昕 译



PEARSON

世界图书出版公司

后浪出版公司

管理 10堂战略课

修订第4版 | STRATEGY

a view from the top, 4e

(美) 科尼利斯·德·克鲁维尔

约翰·皮尔斯二世 著

马昕 译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的 10 堂战略课 / (美) 克鲁维尔著 ; 马昕译

— 北京 : 世界图书出版公司北京公司, 2015.3

书名原文 : Strategy: a view from the top

ISBN 978-7-5100-9463-7

I . ①管… II . ①克… ②马… III . ①企业战略—战略管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 062390 号

Authorized translation from the English language edition, entitled STRATEGY: A VIEW FROM THE TOP, 4E, 9780132145626 by DE KLUYVER, CORNELIS A.; PEARCE, JOHN A., published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 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, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and BEIJING WORLD PUBLISHING CORPORATION Copyright © 2012.

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2011-8136

管理者的 10 堂战略课

著 者: (美) 科尼利斯·德·克鲁维尔等 译 者: 马昕 筹划出版: 银杏树下
出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 方丽 徐樟 营销推广: ONEBOOK 装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街 137 号 邮编 100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京京都六环印刷厂 (北京市通州区永顺镇刘李路 邮编 101101)

(如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-89597655)

开 本: 690 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张: 16 插页 2

字 数: 245 千

版 次: 2015 年 5 月第 1 版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

读者服务: reader@hinabook.com 188-1142-1266

投稿服务: onebook@hinabook.com 133-6631-2326

购书服务: buy@hinabook.com 133-6657-3072

网上订购: www.hinabook.com (后浪官网)

ISBN 978-7-5100-9463-7

定 价: 36.00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

版权所有 翻印必究

序 言

科尼利斯·德·克鲁维尔和约翰·皮尔斯二世在本书第一章中指出，“一篇商业论述中如果不用‘战略’这个专有名词，实在令人无法想象。”但是，实际上“战略”这个词用在商业领域中还不到40年。1957年，艾伦·内文斯在对亨利·福特和福特汽车公司的历史定义中，第一次提到“战略”这个词。美国最伟大的战略思想家与企划师阿尔弗雷德·斯隆在他的重要著作《我在通用汽车的岁月》中从未用过“战略”这个名词。并且，当我在1964年想把我的新书命名为《商业战略》时，我的出版商极力反对，说“战略”这个专有名词是用在军事或政治用语上的，而不用在商业领域中。于是他将那本书的书名改为《成效管理》。

几年以后，“战略”成了重要的概念、响亮的名词，而且影响久远。“精明小子”曾在美国总统肯尼迪和约翰逊任期时的国防部为罗伯特·麦克纳马拉工作，他将战略这个词首次用于商业及学术研究上，此后，人们开始广泛使用这个词。

现今，市面上有大量关于战略的书，并且有很多新书的书名包含“战略”这个词。但就我所知，《管理者的10堂战略课》这本书是唯一问到“什么是战略”以及“为什么要实施战略”的一本书。它第一个发问“在一个特定的商业领域里，战略是什么以及为什么要有战略？”这是唯一一本专注于探讨管理战略中的有效行动的书。

本书特别能让管理者决定哪些战略方法与模型是暂时的或必须持续执行的；对企业的成功与持续运行都有哪些贡献。这本书能让管理者决定哪些特定的战略方法适合在他们的企业中推行，使他们在特定时间和地点下，

仍能专注于他们的目标。

尤其重要的是，管理者要能够在当前所处与将来可能会遇到的激流中洞悉竞争激烈的舞台，并量身定做富有成效的战略，这样的能力很重要。多数企业，无论是大还是小、本土还是跨国，已面临对传统战略的新的挑战。举例来说：

- 对传统组织结构快速崛起的新挑战：从中央集权的庞大企业，转变为由企业、少数投资机构、合伙人、技术协议等所组成的“联盟企业”。
- 整合传统物流与网络服务的混乱方法。
- 如何平衡公司内部不同的职能部门，每一个部门都有其抵制变革的模式与愿景和价值，然而在高度专业化竞争的情况下，公司必须具有“整体造林”的计划，而不是局限于使单一树木茁壮成长。未来十年很可能会发生的是，各国发展的统计资料会随时代被分为两个或两个以上完全不同的市场，每一个市场都有自己的价值观、习惯与物流系统。

以上的每项挑战都需要管理者作战略性决策，且每项决策都需要某些要件——本书常用却很少被其他有关战略的书所提及的一个概念：有效的行动。每项挑战都需要战略性的管理来确保所用的战略适合运用在特定的挑战上，并适合推行在特定的企业与适当的时机，而且必须将所选定的战略转换成有效的行动。这些就是《管理者的 10 堂战略课》的要点。这是一本重要的书。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市

前言

本书的目标读者是准备承担高管职责的见习高管和希望承担高管职责的 MBA 和 EMBA 学生。

企业的成功取决于制定和实施有效战略的能力。当拥有优于竞争对手的竞争优势时，公司往往对顾客的喜好、自己如何创造价值、竞争对手是谁以及自己表现如何等问题有更为深入的认识。

要制定完备的战略，需要进行分析 and 综合，二者缺一不可，因此既充满理性，又富于创造力。成功的战略会反映出对外部竞争环境相关力量的充分了解、清晰的战略意图以及对组织核心竞争力和资产的深入认识。通用战略很难将公司推上领先地位。知道目标是什么并且找到深思熟虑又富于创意的方法达成目标是成功战略的标志。

第四版的新内容

第四版的更新内容体现出了全球读者给我们的诸多建设性意见。我们在第四版增加了新内容，对一些小题进行了重新编排，使得主题的表达更为通畅，还更新了书中的很多案例和图表。同时，我们也保留了第一版的独到之处——简明的对话式风格以及高管取向。

第 1 课，“战略是什么”。本章将战略定义为通过独特的方式为顾客创造价值，对组织进行定位，使其获得竞争优势。本章区分了制定战略和增强组织运营能力之间的差别，介绍了竞争优势周期的概念，并定义了使命、愿景、战略意图和延伸等常用术语。然后探讨了战略制定的过程和组织学习在这个过程中的重要性。

第2课，“战略与业绩”。本章以讨论两项广为引用的研究开始，其主题是公司如何取得持久优异的业绩，达到卓越。第一项研究是吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越：为什么一些公司实现飞跃……而其他公司没有》，2001年初次出版，关注的是优秀的公司如何才能变得真正卓越。这项研究的发现启发了很多首席执行官，让他们改变了对成功的驱动因素的看法。第二项研究是《什么对企业真正有效：维持企业持久成功的4+2公式》，由乔伊斯、罗利亚、罗伯逊和麦肯锡公司合作实施。这是一项为期五年的研究，具有开创性的意义，其目标是找到企业真正取得优异业绩所必需的管理措施。本章随后介绍一个将战略和业绩联系在一起的概念框架，最后讨论评估战略提议的不同方法，并且在讨论中介绍股东价值和平衡计分卡等概念。

第3课，“分析外部战略环境”。本章有几个新特点。它以针对全球化进行探讨来开始，并思考“我们变得有多么全球化”这个问题。随后的一个部分是“全球构造”——在全球构造的过程中，技术、自然和社会等领域的发展趋势缓慢地给商业环境带来根本性的改变，就像地球的构造板块改变我们脚下的大地一样——及其对战略制定的意义。接下来是一个关于企业社会责任的新增部分，探讨企业和社会之间的一种新型契约是如何兴起的，以及“绿色”战略如何带来回报。本章最后讨论如何在战略制定过程中考虑不确定性这个因素。

第4课，“行业分析”。本章旨在补充一个关于行业和竞争者分析的迷你模块。根据四个主要维度对行业进行定义：产品、顾客、地域和在生产-分销管道中所处的阶段。本章介绍了波特著名的五力模型，探讨了行业演变的方式。随后纵览了市场细分、竞争对手分析、增长矢量分析、差距分析和利润池分析等用于分析行业动态的技术。

第5课，“分析组织的战略资源基础”。在本章，我们讨论如何分析企业的战略资源，包括对企业有形资产、相对财务状况、人员素质、市场声誉和品牌资产以及具体的知识、能力、流程、技能或文化层面的分析。这一版新增了关于供应链管理、内部变革力量、组织接纳变革能力的评估模型以及制定绿色企业战略的好处等内容。

第6课和第7课解决如何在业务单元层面制定竞争战略的问题。业务

单元战略或竞争战略关注如何在给定的竞争背景中参与竞争。在第6章，“制定业务单元战略”，我们提出了一个问题：什么决定业务单元层面的盈利能力？我们探讨了盈利能力如何与公司参与竞争的行业的性质以及公司在行业内的竞争定位之间相关联。接下来，我们讨论竞争优势的概念，介绍价值链分析、波特的通用战略框架以及价值信条。

第7课，“业务单元战略：背景和特殊维度”。在本章，我们越过通用战略，在具体行业环境中看待战略制定。三种背景显示出行业演变的不同阶段——萌芽、成长以及成熟阶段。我们还增加了对构成独特战略挑战的行业环境的讨论，包括分散型行业、放松管制行业、高度竞争行业和互联网行业。由于高度竞争越来越成为很多行业中业务层面竞争的特点，因此我们在本章最后讨论动态变化的行业中企业获得成功的两个关键特性：速度和创新。

第8课，“全球战略制定”。本章进行了更新修订，包含了对国家/区域分析的更全面讨论。“沃尔玛走向全球”的部分记录了沃尔玛近年来在德国、英国和其他地区经历的挑战和挫折。本章最后探讨全球化组织和风险。

第9课，“公司战略：塑造业务组合”。本章进行了细微的修订。这一版修订和扩展了关于垂直整合背后的战略逻辑的讨论以及关于联盟用途的讨论。

第10课，“公司战略：管理业务组合”。本章大部分内容没有修改。和以前一样，本章围绕各种业务组合模式展开讨论。本章还包括了战略规划的公司视角以及提高业务组合价值的横向战略等内容。

教学资源

第四版配有一整套 PowerPoint 幻灯片，可以帮助使用者为课堂教学和高管演示做准备。登陆出版商的网站并且输入密码即可获得这套幻灯片，网址是：www.pearsonhighered.com/irc。我们还在附录中加入了案例索引，为书中的不同主题和章节提供具体案例。我们相信这些材料和建议会对读者有所帮助。

致 谢

撰写这本书是一项浩大的工程。幸运的是，一路走来，我们得到了来自本书读者、出版商、家人、同事和朋友的诸多鼓励。借此机会，我们感谢他们提出的颇具建设性的批评意见、耗费的大量时间，以及不断的鼓励。我们向所有人致以谢意，希望这本书不会辜负他们的殷切期望。

我们尤其要感谢我们的家人：德·克鲁维尔的妻子路易斯、儿子彼得和乔纳森，以及皮尔斯的妻子苏西、儿子戴维和马克。我们感谢他们的坚定支持。

科尼利斯·德·克鲁维尔
约翰·皮尔斯二世

2010年8月



大学堂 050

《认识管理》（第4版）

著者：（美）安杰洛·基尼齐 布赖恩·威廉姆斯

译者：刘平青等

书号：978-7-5100-4858-6

定价：78.00 元 2013 年 6 月出版

零基础入门，领略管理的技艺和精髓

回归基本面，掌握管理的本质和思维

经典导论 本书从 2003 年的第 1 版到现在的第 4 版，运用了众多师生和读者的反馈，是一部具有高度可读性、创新性、实用性的入门读物，被 200 多所美国大学选用，

是管理导论课程采用最多的教科书。

易读结构 全书分为 6 篇，前两篇认识管理的职责、理论背景和动态环境，后四篇考察四大管理职能：计划、组织、领导和控制。而且所有章节以主要问题和概要开始，篇幅长度能确保读者在较短的时间内掌握。

强调实用 每章都有一个管理工具箱，并有大量真实管理者和组织的例子；还有管理实践、自我评估和道德困境等专栏，加深读者对管理实战的认识，强调在实际工作中如何解决各种各样的管理问题。

基尼齐和威廉姆斯提供了一部不可思议的以读者为中心的、可理解度高的、注重实用的管理与组织行为教科书。书中介绍了大量有代表性的管理者和组织的实际例子来展现管理的四项职能。比我们现有的书籍做得更多的是，它提供了一系列帮助导师和学生的令人印象深刻的补充材料。

——Kevin S. Groves，加利福尼亚州立大学教授

这是一部非凡的管理原理教科书，卓有成效地向大学生展现了管理学和领导学的迷人之处。它吸引人且实用，还综合了一系列支持性材料和新技术的运用，以增进对关键概念的掌握。在采用基尼齐的书之前，我们比较了十几本教材，我们非常高兴选择了它。

——Gary B. Roberts，肯尼索州立大学教授

《西方管理思想史》（插图修订第4版）

著者：郭咸纲

书号：978-7-5502-1851-2

定价：68.00元 2014年2月出版

二十年磨炼，铸就中文管理思想史权威杰作！

畅销15年！

纵览管理思想演变 激赏古今杰出头脑

成功的管理思想史教材 本书是国内研究管理思想史最早的一部力作，集西方数百年管理理论之大成，也是作者近20年西方管理思想史研究及其丰富管理实践的总结。自1999年初版以来，深受广大读者青睐，成为管理学课程教材和管理专业研究生本科生必读书籍，多次再版。

独特的思想史研究视角 本书有三条主线：第一条是时间线，以时间为轴充分体现其历史性；第二条是理论线，以西方管理理论的历史演进过程为轴，充分反映其发展性；第三条是人性线，以管理思想发展进程中人性理论的深化为轴，表达了对管理最优境界的追求，充分反映其突破性。

横跨东西方文化的分析 本书专述中国、日本各具特色与传统西方思想迥异的东方管理思想渊源，一一呈现东西方管理思想的碰撞与交流。作者试图在东西方文化相互沟通的基础上，实现东西方管理理论的兼容与互补。

内容翔实、结构清晰 作者以其深厚的理论功底和扎实的文风，抱着“对管理终极目标不懈追求”的宗旨，将古往今来管理思想融会贯通。在清晰流畅的结构脉络与通俗易懂的遣词造句中，为读者勾勒出一幅管理思想发展的长卷，管理大师们的智慧处处闪现。

版式精美、图文并茂 为提升读者的阅读兴趣，本书采用全新版式，精心挑选百余张图片，涵盖著名管理思想大师、公司实务、历史事件等广泛主题，与正文内容紧密结合，相得益彰。



大学堂 016-02

目 录

序 言 彼得·德鲁克 1

前 言 3

第 1 课 战略是什么？ 001

1.1 定义战略 001

战略思维的不断演变 002

战略和战术 004

好战略促成权衡和匹配 005

战略必须注重价值创造 006

战略是为了创造选择 009

战略：生态系统观 009

战略作为整合工具 010

战略都是有计划的吗？ 011

战略的多层次 011

利益相关者的作用 011

愿景和使命 012

战略意图和延伸 014

战略和非营利部门 014

1.2 战略的制定过程 017

步 骤 017

战略和规划 017

第 2 课 战略与业绩 020

2.1 从优秀到卓越——关于刺猬说和飞轮说 022

2.2 维持企业持久成功的 4+2 公式 024

擅长四种基本措施 025

掌握四种二级措施中的两种 026

2.3 战略和业绩：概念框架 028

战略、目标和领导者 029

战略和组织变革 030

2.4 评估战略选择 034

标准 034

股东价值 034

平衡计分卡 035

2.5 董事会的角色 037

第 3 课 分析外部战略环境 041

3.1 全球化 042

认识全球化：我们变得有多么全球化？ 043

全球构造——12 个主要全球趋势 046

对战略制定的意义 052

3.2 企业社会责任——新的经营需要 053

企业和社会之间的新型契约？ 053

“迈向绿色”如何带来回报 055

3.3 风险和不确定性 057

分析不确定性 058

对战略的意义 059

情景分析 061

信诺公司的情景规划 062

情景规划的局限 063

第 4 课 行业分析 065

4.1 什么是行业？ 065

行业结构和波特五力模型 066

4.2 行业演变 068

四种变革轨迹 069

行业结构、集中化和产品差异化 069

实力曲线 070

产品生命周期分析 072

新模式 074

4.3 行业分析的方法 075

细分 075

竞争者分析 076

战略集群 078

4.4 分析产品—市场范围 078

市场分析 078

增长矢量分析 079

差距分析 080

利润池分析 080

第5课 分析组织的战略资源基础 082

5.1 战略资源 082

有形资产 083

分析公司的财务资源基础 083

人力资本：公司最有价值的资源 088

组织战略资源 088

品牌重要性 090

可口可乐的品牌意识 092

核心能力 093

5.2 全球供应链管理 094

全球供应链管理的重要性 094

复杂的全球供应链管理面临的挑战 095

思科系统公司 096

高效供应链的管理战略 097

战略供应链模型	098
供应链技术托管	099
英特尔的供应链创新	100
结成战略联盟以打造核心能力	100
星空联盟	101
5.3 变革力量	102
内部变革力量	102
公司生命周期变革力量	103
战略变革力量	104
5.4 利益相关者分析	105
5.5 制定绿色企业战略	106
投资者重视内部绿色举措	107
政府要求企业遵守绿色法规	108
客户支持外部绿色举措	109
营销使社会了解企业在可持续性方面的努力	109

第6课 制定业务单元战略 112

6.1 基础	113
业务单元层面的战略逻辑	113
行业有多重要?	113
相对定位	113
市场份额的重要性	114
6.2 制定竞争战略	114
关键挑战	114
什么是竞争优势?	115
三个圈里的竞争优势	116
价值链分析	117
6.3 波特通用业务单元战略	120
差异化还是低成本?	120
成功的必要条件	122
风险	123

对波特通用战略的批判 124

6.4 价值信条 125

产品领先 125

运营卓越 126

亲近顾客 127

6.5 设计可盈利的商业模式 128

第7课 业务单元战略：背景和特殊维度 131

7.1 新兴、成长、成熟和衰落的行业 131

新兴行业的战略 131

成长行业的战略 132

成熟和衰落行业的战略 133

行业演变和职能重点 134

7.2 分散、放松管制、高度竞争和基于互联网的行业 136

分散型行业的战略 136

放松管制行业的战略 137

新解除管制行业的定价 139

高度竞争行业的战略 140

极端竞争下的竞争反应 141

基于互联网的行业的战略规划 143

虚实结合 144

客户服务 144

竞争优势性 145

基于互联网的商业模式 145

互联网企业的存货和订单执行 146

互联网企业的定价 147

7.3 业务单元战略：特殊维度 148

速度 148

加速的压力 149

加速的要求 150

加速的方法 151

创新以赢得或维持优势	152
通过创新创造价值	153
创新框架	157
苹果公司的创新产品	157
使外部伙伴成为整体创新战略的一部分	158
宝洁公司	159
创新和盈利能力	160

第 8 课 制定全球战略 164

8.1 全球化和行业集群	165
波特国家钻石模型	166
行业全球化驱动因素	168
8.2 制定全球战略	170
全球战略维度	172
进入战略	177
区域 / 国家分析	178
沃尔玛如何走向全球	179
进入模式	181
8.3 全球化组织和风险	184
获取全球竞争优势的组织结构	184
应对全球风险	186

第 9 课 公司战略：塑造业务组合 189

9.1 规模经济和范围经济	190
规模经济	190
范围经济	191
9.2 “核心”是什么？	192
9.3 增长战略	193
集中增长战略	194
垂直整合与水平整合	195
多元化战略	198