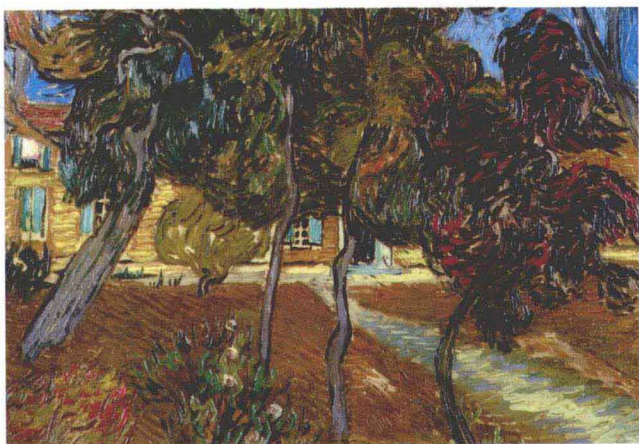


战略管理基础

(第2版)



Fundamentals of Strategy, second edition

格里·约翰逊 (Gerry Johnson)
【英】理查德·惠廷顿 (Richard Whittington) 著
凯万·斯科尔斯 (Kevan Scholes)
徐 飞 译

战略管理基础

(第2版)



Fundamentals of Strategy, second edition

格里·约翰逊 (Gerry Johnson)
【英】理查德·惠廷顿 (Richard Whittington) 著
凯万·斯科尔斯 (Kevan Scholes)
徐 飞 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书自第1版出版至今一直被欧美著名商学院广泛使用,介绍了战略概要、战略定位、战略选择、战略实施等内容,涵盖了战略管理的核心主题和主要内容,汇聚了战略管理及相关领域的最新研究成果。本书取材精当,重点突出,论述简明扼要。同时,提供了包括SWOT矩阵、BCG矩阵、波特五力模型、钻石模型、PESTEL模型、价值网、战略钟、雷达图和麦肯锡7s模型等在内的一系列基本而重要的分析方法。书中还配有大量经过仔细挑选的来自世界各地不同产业的综合案例。

本书适合本科生、MBA、EMBA、工商管理专业研究生或培训机构作为战略管理的教材或参考书,也可供企业、政府部门、事业单位中从事战略规划、市场营销和咨询的有关人士,以及战略管理领域的学者和其他对战略管理研究感兴趣的读者参考。

Authorized translation from the English language edition, entitled Fundamentals of Strategy, Second Edition, 9780273757252 by Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012 by Pearson Education Limited 2009, 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 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2013.

本书中文简体字版专有出版权由 Pearson Education(培生教育出版集团)授予电子工业出版社。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

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。

版权贸易合同登记号 图字:01-2012-561

图书在版编目(CIP)数据

战略管理基础/(英)约翰逊(Johnson, G.), (英)惠廷顿(Whittington, R.), (英)斯科尔斯(Scholes, K.)著;徐飞译. —2版. —北京:电子工业出版社, 2013.
(华信经管引进精品)

书名原文: Fundamentals of Strategy, second edition

ISBN 978-7-121-19014-8

I. ①战… II. ①约… ②惠… ③斯… ④徐… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 278316 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏

印 刷:北京东光印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

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:787×1092 1/16 印张:16.5 字数:352 千字 插页:1

印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价:39.80 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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

作者简介



格里·约翰逊(Gerry Johnson)博士是英国兰卡斯特大学管理学院战略管理学的荣誉退休教授,也是英国管理研究高等研究院(AIM)的高级研究员。他曾在斯特拉斯克莱德商学院、克兰菲尔德商学院、曼彻斯特商学院和阿斯顿大学任教。他出版了多部著作,其研究成果在世界顶级期刊上发表。他还是《管理学会杂志》(*Academy of Management Journal*)、《战略管理学报》(*Strategic Management Journal*)和《管理研究杂志》(*Journal of Management Studies*)等刊物的编委。他现为战略探索咨询公司的合伙人,他和他的团队致力于战略开发和战略变革等方面的工作。

理查德·惠廷顿(Richard Whittington)博士是牛津大学赛德商学院的战略管理学教授,同时还是牛津大学新学院的“米尔曼”冠名研究员。他独著和合著了9本著作,在多家期刊上发表过文章。他是《组织科学》(*Organization Science*)、《组织研究》(*Organizations Studies*)、《战略管理学报》和《长远规划》(*Long Range Planning*)等杂志的编委。他曾先后在美国哈佛商学院、法国巴黎高等商学院、图卢兹大学及英国伦敦帝国理工大学和华威大学做全职教授或访问教授。他现为战略探索咨询公司的合伙人,与来自欧洲、美国和亚洲等地的多家机构合作从事经理人教育和咨询。目前,他的主要研究领域为战略实践和国际化管理。



凯万·斯科尔斯(Kevan Scholes)博士是斯科尔斯协会的发起人和主要合伙人,该协会专注于战略管理研究。他也是克兰菲尔德商学院的战略管理访问教授,并曾担任该院院长。他教学经验丰富,先后为多所大学的本科生和研究生教授战略管理课程。此外,他还为众多制造企业、服务部门和公共服务机构提供管理开发服务。同时,他经常到英国以外的其他国家,如爱尔兰、澳大利亚和新西兰等地访问交流,并担任很多国家机构的管理开发顾问。他还是英国特许管理协会的委员。

译者简介

徐飞博士，上海交通大学战略学教授，博士生导师，美国哈佛大学、麻省理工学院(MIT)高级访问学者，教育部新世纪优秀人才，中国创新创业学会副会长兼专家委员会主任，中国管理学会组织与战略专业委员会副主任，中国企业管理研究会副理事长，教育部高等学校创业教育指导委员会委员，上海市行为科学学会会长，《管理学家》特邀主编，《战略管理》副主编，《系统管理学报》编委，*Frontiers of Business Research in China* 学术顾问，出版了《战略管理》、《企业战略管理》、《战略管理：概念与案例》、《二象对偶空间与管理学二象论》、《中小企业创业管理》、《管理学中的伟大思想》、《赢利模式 3.0：变革时期的竞合》等著作和译著。

欢迎阅读《战略管理基础》

战略是一门引人入胜的学科。从大型跨国公司到刚刚起步的创业公司，从慈善机构到政府部门，战略为各种类型的组织指明方向。战略主要关注组织如何成长、如何创新及如何变革。作为当今或者未来的管理者，应该学会如何制定、实施和传播战略。

撰写本书的目的，旨在帮助读者对于战略的基本问题和主要方法有一个清晰的理解，并能在课程学习中取得好成绩。为此，需注意以下几点：

- 集中时间和精力研读本书精选的 10 章基础内容；
- 阅读实例和案例分析，以增强对战略如何应用到实际的理解；
- 阅读每章最后给出的推荐读物，这些读物均经仔细挑选，很有价值且易于理解，既有助于深化所学知识，又能扩展视野。

本书的内容可以在 MyStrategyLab 上得到。读者可以在 www.mystrategylab.com 上注册以获取主要的学习资料，包括：

- 战略体验模拟，提供在组织中进行战略决策的实践经验。假设你是董事会中的成员，当机会出现时必须很好把握，由于决策会显著影响公司绩效，需明智决断。
- 个人学习计划，基于对读者学习情况的客观反馈。该计划通过指出其优势和不足，为读者量身定做学习方案，以切实掌握战略要义。
- 音频和视频资料，包括宜家、路虎和伊甸园计划等案例，旨在说明战略在实践中的具体应用。

希望本书能够满足读者的期待：对战略有清晰明了的认识，能正确而有效地将所学战略理论应用到实践中。当然，同时也获得学业上的成功。衷心希望读者也能像我们一样，对于战略的关键问题充满兴趣！

感谢阅读本书，祝好运！

格里·约翰逊
理查德·惠廷顿
凯万·斯科尔斯

关于《战略管理基础》

基于市场领先的《开发战略》第9版,《战略管理基础》重点关注战略的基础问题和基本技术。本书尤其适用于聚焦战略分析的短期战略课程学习,或者将战略作为科学或工程有机组成部分的深度学习。学生需确认具备本书的必要材料,从而通过参考完整的《开发战略》轻松地深入到特定主题。学生可以在《开发战略》中找到本书所述问题的延伸说明,以及对战略发展和变革、战略管理者作用等问题更深入的讨论。《开发战略》通过“关键辩论”、“战略透视”和“评述”等多种方式,提供更多的案例和更深层次的问题探讨。

熟悉《开发战略》的教师会发现,《战略管理基础》中的定义、概念和主要内容与其完全一致,这使得在教学中同时使用这两本教材非常方便。

《战略管理基础》共有10章,与《开发战略》一样,强调的重点是“战略定位”及组织面临的“战略选择”。本书在战略定位中,介绍了环境分析、战略能力和战略目标(包括文化和战略的讨论);在战略选择中,说明了业务层战略、公司层战略、国际化战略、战略创新及兼并和收购。在最后的第10章“战略实施”中,提出了诸如组织文化、管理进程和战略变革等实施问题。同时,在本书的附录提供了“战略评估”的基本方法。

《开发战略》已出到第9版并成为最畅销的著作。《战略管理基础》脱胎于该书,不仅充分传承了其既有优势,还通过业已开发的一系列实例和补充材料,使教师和学生教授和学习战略时收获的附加值最大化。

- 出色的教学特点。每章都有明确的学习目标、关键概念的定义、与现实世界密切相关的实例及章末的简明案例,这些都使得学生能够轻松地掌握和应用所学知识。
- 最新的材料。《战略管理基础》基于最新的《开发战略》第9版。书中的参考文献是最新的,读者可以轻松获取最新研究动态。书中的案例和示例也是全新的,能很好地满足和激发学生的兴趣。
- 案例分布。本书提供了大量实例和案例,其取材来自于全世界而不仅限于北美。同时,案例既包括企业等营利机构,还包括公共部门、志愿组织等非营利机构组织。

《战略管理基础》不包括大篇幅案例。如果读者对本书或《开发战略》的案例需做进一步了解，请咨询当地的培生教育出版集团代表。

我们相信，《战略管理基础》拥有的已被《开发战略》成功证明的优点，将使短期课程的学生人数不断增加。衷心希望读者也喜欢这本书。

格里·约翰逊
理查德·惠廷顿
凯万·斯科尔斯

2011 年 5 月

译者序

《战略管理基础》由久负盛名的培生教育出版集团出版,自其第1版问世以来就好评如潮,因其独特品质在市场上表现卓越,成为欧洲销量最大的战略管理著作,并被欧美的著名商学院广泛使用。对于这样一本专业性很强的教材来说,取得如此骄人的成绩不能不称奇。现在呈现给大家的第2版汇集了战略管理领域及相关学科的最新研究成果,使得该书的质量又有了新的提升,从而能更好地满足读者的期待。

全书分为战略概要、战略定位、战略选择、战略实施四大部分,涵盖了环境分析、战略能力、战略目标、文化和战略、战略评价、战略发展进程、领导力和战略变革等战略管理的核心主题,以及多元化、一体化、国际化、兼并、收购、联盟和创新等主要战略。同时,提供了包括SWOT矩阵、BCG矩阵、波特五力模型、钻石模型、PESTEL模型、价值网、战略钟、雷达图和麦肯锡7s模型等在内的一系列基本而重要的分析方法。书中还配有大量经过仔细挑选的来自世界各地不同产业的综合案例。全书结构层次清晰合理,内容丰富精当,重点突出,论述简明扼要。

大体而言,战略管理的经典书籍多由北美学者编著,而本书的三位作者均为英国的战略学专家。他们以欧洲学者的独特视角,从理论和实践上审视多年来北美学者占优的战略管理流行观点,并提出他们自己的深刻见识。不仅如此,本书选取的案例也多为欧洲和世界其他地区的公司和组织,这在很大程度上弥补了以往教材中的案例大多为北美案例的偏颇和不足。当前,欧洲国家主权债务危机和世界金融危机仍在严峻演化,书中大量的案例深入分析了全球,特别是巴西、印度、中国等新兴金砖国家和欧洲等发达经济体的企业与组织在这种大环境下的战略决策和表现,这对于读者深入分析世界范围内的企业战略问题大有裨益。

同时,本书分别为教师和学生提供了大量有针对性的网络在线教学资源。其中,学生资源包括:动态电子书、自我评估、关键概念音频汇总、视频案例、复习修订卡、多种语言的词汇表、分析案例指导、相关学习网站、经典案例和战略体验模拟等;教师资源有:教学指南、教学PPT、题库和战略体验模拟等。读者可以通过 [www. mystrate-](http://www.mystrate-)

gylab.com 获得上述材料。显然，这些资源有助于教师和学生最大限度地增强对本书内容的理解和消化。

本书的翻译出版凝聚了很多人的心力。非常感谢任政亮、特日昆、刘娴、陆悦、朱宏印和王雯的辛勤付出和智慧贡献。最后，十分感谢责任编辑石会敏老师，她为本书的出版倾注了大量心血。感谢出版社的大力支持和协助，使本书能及时与读者见面。

徐飞 博士
上海交通大学战略学教授
2012 年 9 月

目 录

第1章 战略概要.....	1	参考资料	39
1.1 引言	2	案例 全球力量和西欧啤酒业 ...	40
1.2 什么是战略	2	第3章 战略能力	45
1.2.1 战略定义	2	3.1 引言	46
1.2.2 战略层次	6	3.2 战略能力基础	47
1.2.3 战略陈述	7	3.2.1 资源和能力.....	47
1.3 开发战略模型	9	3.2.2 动态能力	47
1.3.1 战略定位	10	3.2.3 入门能力和独特能力 ...	48
1.3.2 战略选择	11	3.3 VRIN:作为竞争优势基础的战	
1.3.3 战略实施	12	略能力	50
1.4 战略开发进程	12	3.3.1 V-价值性	51
小结	13	3.3.2 R-稀缺性	51
重点推荐阅读	13	3.3.3 I-难以模仿性	52
参考资料	13	3.3.4 N-不可替代性	53
案例 格拉斯顿伯里——从嬉皮士		3.4 分析战略能力	54
周末到国际音乐节	14	3.4.1 价值链和价值网络	54
第2章 战略环境	18	3.4.2 活动系统	58
2.1 引言	19	3.4.3 SWOT 分析	60
2.2 宏观环境	20	小结	63
2.2.1 PESTEL 模型	20	重点推荐阅读	64
2.2.2 构建情境	21	参考资料	64
2.3 行业和部门	23	案例 “戴森”是一家独特的	
2.3.1 竞争力——五力模型 ...	24	公司吗	65
2.3.2 行业结构动态性	30	第4章 战略目的	69
2.4 竞争者和市场	33	4.1 引言	70
2.4.1 战略集团	33	4.2 组织目的:价值观、使命、愿景	
2.4.2 细分市场	35	和目标	70
2.4.3 蓝海战略思想	37	4.2.1 使命、愿景和价值观	
2.5 机会和威胁	38	陈述	71
小结	39	4.2.2 目标	73
重点推荐阅读	39	4.3 公司治理	74

4.4 企业社会责任	78	6.2.3 市场开发	126
4.5 利益相关者期望	80	6.2.4 混合多元化	126
4.5.1 利益相关者集团	81	6.3 多元化驱动力	127
4.5.2 利益相关者分析	82	6.4 纵向一体化	128
4.6 文化影响	85	6.4.1 前向和后向一体化 ...	129
4.6.1 国家文化	86	6.4.2 一体化还是外包	130
4.6.2 组织文化	86	6.5 价值创造和母公司	131
4.6.3 组织亚文化	86	6.5.1 母公司的增值和	
4.6.4 文化对战略的影响	87	减值	132
4.6.5 文化分析:文化网络 ...	88	6.5.2 母公司类型	133
小结	92	6.6 BCG(增长/份额)矩阵	136
重点推荐阅读	92	小结	139
参考资料	92	重点推荐阅读	139
案例 地中海俱乐部的		参考资料	140
文化转变	94	案例 维珍:全球企业家	141
第5章 业务战略	99	第7章 国际化战略	145
5.1 引言	100	7.1 引言	146
5.2 通用竞争战略	100	7.2 国际化驱动力	147
5.2.1 成本领先战略	101	7.3 国家和国际资源优势	150
5.2.2 差异化战略	105	7.3.1 本土优势:波特钻石	
5.2.3 聚焦战略	108	模型	150
5.2.4 “夹在中间”	109	7.3.2 国际化价值网络	152
5.2.5 战略钟	109	7.4 国际化战略	153
5.3 互动战略	110	7.5 市场选择和进入	155
5.3.1 交互式价格和质量		7.5.1 市场特征	155
战略	110	7.5.2 竞争特征	160
5.3.2 合作战略	113	7.5.3 进入模式	161
小结	116	小结	163
重点推荐阅读	116	重点推荐阅读	163
参考资料	116	参考资料	163
案例 麦当娜是主宰流行音乐的		案例 联想计算机——	
天后吗	117	中西合璧	164
第6章 公司战略和多元化	121	第8章 创新战略	168
6.1 引言	122	8.1 引言	169
6.2 战略方向	123	8.2 创新困境	169
6.2.1 市场渗透	123	8.2.1 技术推动与市场拉动 ...	170
6.2.2 产品开发	124	8.2.2 产品创新与流程创新 ...	172

8.2.3 开放式创新与封闭式创新	173	参考资料	207
8.2.4 技术创新与商业模式创新	174	案例 最终幻想捕获劳拉·克罗夫特： 电子游戏中的收购和联盟	208
8.3 创新推广	176	第10章 战略实施	212
8.3.1 扩散速度	176	10.1 引言	213
8.3.2 S 扩散曲线	177	10.2 结构类型	213
8.4 创新者还是跟随者	180	10.2.1 职能制结构	215
8.4.1 先行者的优势和劣势	180	10.2.2 事业部制结构	216
8.4.2 第一还是第二	181	10.2.3 矩阵制结构	217
8.4.3 在位者的反应	182	10.3 组织系统	218
小结	184	10.3.1 规划系统	219
重点推荐阅读	185	10.3.2 绩效目标系统	220
参考资料	185	10.3.3 文化系统	221
案例 斯盖普：创新者和创业者	186	10.4 组织配置：麦肯锡 7s 模型	222
第9章 兼并、收购和联盟	190	10.5 领导战略变革	223
9.1 引言	191	10.5.1 战略变革类型	223
9.2 有机发展	191	10.5.2 战略变革计划	224
9.3 兼并和收购	192	10.5.3 战略领导力：角色和风格	228
9.3.1 兼并和收购的类型	192	小结	233
9.3.2 兼并和收购的动机	193	重点推荐阅读	233
9.3.3 并购过程	195	参考资料	233
9.4 战略联盟	200	案例 法斯兰的变革管理	235
9.4.1 战略联盟的类型	201	附录 战略评估	239
9.4.2 战略联盟的动机	202	术语表	245
9.4.3 战略联盟的进程	203		
小结	207		
重点推荐阅读	207		

战略概要

学习目标

学完本章，应达到以下目标：

- 理解战略是什么
- 应用战略陈述总结出组织战略
- 根据开发战略模型确定组织战略的关键问题
- 区分公司战略、业务战略和职能战略

关键术语

业务层战略	职能层战略	战略
公司层战略	战略选择	战略陈述
开发战略模型	战略定位	三维模型
管理实施中的战略		

1.1 引言

战略关系到组织长远发展的关键问题。例如，原本做搜索引擎的谷歌公司，应该如何将自身业务扩展到手机行业？又如，大学应当将资源集中于从事卓越研究，还是提升教学质量，抑或两者并重？一家小型电子游戏生产商应当如何同任天堂、索尼这样的主要控制平台供应商建立联系？再如，面临 CD 销量减少的情况，一个摇滚乐队如何确保收益？

这些都是战略问题。战略自然会涉及企业家和组织中的高级管理人员，但其范围并不局限于高层。中层管理者也需要理解组织的战略方向，理解如何获得高层管理者对于他们所提方案的支持，同时，还需要向他们负责的下属解释公司战略。不仅如此，任何一名寻求管理职位的员工都需要与新雇主探讨战略，获得工作机会的员工也都应当相信其雇主的战略是切实可行的。在职场上甚至还有专门从事战略管理的职位，如公司外部的战略咨询师或公司内部战略策划者。通常，对处于快速成长通道的年轻管理者而言，这些都是关键岗位。

本书研究战略的视野广阔，既关注战略的经济绩效方面，也注重实践中战略管理人的因素。同时我们强调，不管是大型跨国公司、中小型创业企业等私人部门，还是学校、医院等公共部门；不论是营利组织还是像慈善机构、体育俱乐部等非营利组织，战略与关心自身未来发展方向的任何组织都有关系。概言之，战略几乎与所有的组织以及工作其中的员工均相关。

1.2 什么是战略

本书中战略(strategy)是指组织的长期发展方向。诺基亚的长期方向是从移动电话转到移动计算；迪士尼的长期方向是从卡通动画转到多元化娱乐。本节讨论战略定义的实践意义，分析不同层级的战略，同时说明如何应用“战略陈述”来总结组织战略。

1.2.1 战略定义

战略有多种定义。本书将战略定义为“组织的长期发展方向”比其他流行的定义含义更丰富。图 1-1 给出了三位顶尖战略学家的定义，他们分别是哈佛大学商学院的阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler)、迈克尔·波特(Michael Porter)，以及来自加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)，三位学者的观点各自突出了战略中重要而独特的要素。钱德勒强调从目标确定到资源配置的逻辑流；波特侧重于谨慎选择、差异化和竞争性；明茨伯格则使用了术语“模式”，旨在揭示如下事实，即战略并不总是经由理性选择或逻辑计划而得，它可以某种或某些特定的方式呈现。有时战略

体现为一系列序贯决策，这些决策集结成一个被认可的模式，经过一段时间后该模式被称之为“战略”。

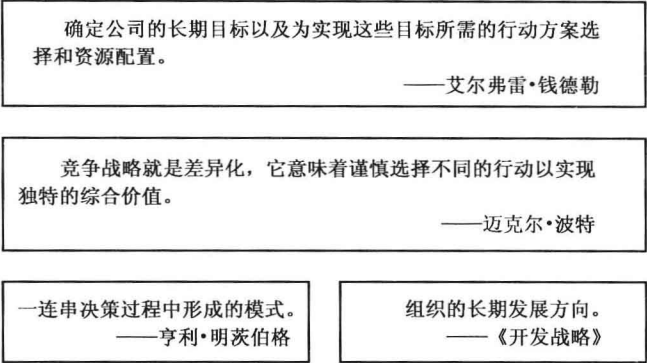


图 1-1 战略定义

资料来源：A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, p. 13; M. E. Porter, 'What is strategy?' *Harvard Business Review*, 1966, November - December, p. 60; H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

所有这些战略定义中，都包含了战略的若干重要因素。相比之下，本书将战略定义为“组织的长期发展方向”具有两大优势：第一，组织的长期发展方向可以包括审慎而富有逻辑的战略，也包含渐进演化或应急的战略模式；第二，长期方向不仅包括强调差异和竞争的战略，还认可合作型甚至模仿型战略。

战略定义中有三要素：长期、方向和组织，每个要素都可以做进一步讨论。社交网络公司 MySpace 的所有者——国际新闻公司 (News Corporation) 的战略^①诠释了这些要点 (见实例 1.1)。

- 长期。通常，战略需要考量时间，对于一些组织而言，战略需要十年或者更长时间。图 1-2 通过三维模型强调了以长期视角看待战略的重要性。三维模型 (three horizons framework) 指出，每个组织都可视为由三种业务或活动组成，这些业务和活动可以根据其年份来确定范围。范围 1 是现有的基本核心业务。在国际新闻集团的案例中，范围 1 是指最初的印刷报纸。范围 1 业务需要维护和拓展，但其长期预期绩效 (不管是用利润还是用组织中的其他价值来衡量) 不容乐观甚或下降。范围 2 业务是新利润来源。在国际新闻集团这种业务包括了各种互联网新计划，主要是 MySpace。最后，范围 3 是一些前景尚不能确定的新业务，如冒险的研发项目、创业初期企业、试销产品等。这些产品可能在未来一炮打响，也极有可能一败涂地。对于像 MySpace 这样快速发展的互联网组织，范围 3 业务的培育可能从现在开始只需要几年的时间。但就一家医药公司而言，新药的研发和批准过程一般很漫长，要想收获范围 3 业务很可能需要提

① 在本书出版发行时，关于新闻集团在电话“窃听”方面的调查和相关治理意义的探讨仍在进行之中。

前十余年着手。虽然时间长短可能会不同,但三维模型的基本点是,管理者需要避免短视。换言之,战略固然需要关注现有业务,即尽可能推进和维护范围1,同时也要充分留意范围2和范围3。

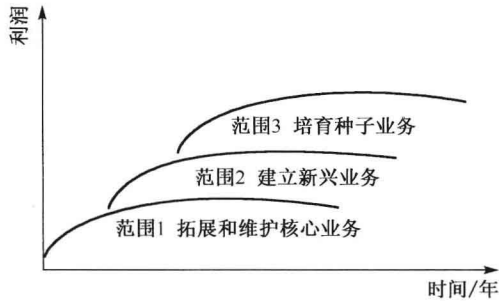


图 1-2 战略三维模型

注:纵坐标中的利润可以用非赢利目标替代,业务可以指任何活动,时间可以指不同数目的年数。

资料来源:M. Baghai, S. Coley and D. White, *The Alchemy of Growth*, 2000. Texere Publishers: Figure 1.1, p. 5.

- **战略方向。**多年以来,战略遵循某种长期方向或轨迹。国际新闻集团的战略方向是从印刷业转移到以 MySpace 为代表的互联网媒体。尽管有时候战略方向在一定时期内仅以隐含形式出现,但管理者和创业者通常根据长期目标来尝试设定方向。在私人企业,指导战略方向的目标经常为股东利益最大化。鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)收购 MySpace 的战略动因,就是为了实现其成为在互联网领域赢利能力强大的领袖级公司这一目标。然而,利润并非总能为战略设定方向。公共部门和慈善组织可能会根据其他目标来设定战略方向,例如,一家体育俱乐部的目标是从一个联盟进入到更高级别的联盟。即使在私人企业,利润也并不是战略的唯一追求。控股家族(如国际新闻集团的默多克家族)有时会牺牲利益最大化而实现家族的其他目标,如将公司的经营管理权传给下一代,或者在政治事务及公众舆论方面施加自身的影响力。总之,战略方向背后的目标需要仔细审视。
- **组织。**本书中并不将组织看成是分离的或联合的实体,组织涉及内外部复杂的关系。这是因为组织通常拥有内部或外部众多的利益相关者,此处利益相关者是指依托于组织的个体或群体,而组织自身也离不开这些个体或群体。在组织内部,员工一般具有多样性,彼此相互竞争,他们在相当程度上知道自己该做些什么。在 MySpace, 新闻集团现在的战略方向已与其创始人克里斯·德沃尔夫(Chris Dewolfe)当初设定的方向大相径庭。因此,战略上重要的是,深入组织内部观察,充分考虑员工的利益,虚心倾听他们的想法和观点;在外部,组织会被一些重要的关系包围,与供应商、客户、联盟伙伴、监控者和股东等方面有着千丝万缕的联系。以 MySpace 为例,它与谷歌的关系就非同寻常。因此,战