

商业的本质四部曲
“管理思想界的奥斯卡”

STRATEGY

THE ART AND SCIENCE OF STRATEGY CREATION
AND EXECUTION

战略的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 著
戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove)

郝胜楠 王梦妮 刘馨蓓 译 姚虹 审校



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

战略的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著

郝胜楠 王梦妮 刘馨蓓 译 姚虹 审校

STRATEGY

THE ART AND SCIENCE OF STRATEGY CREATION
AND EXECUTION



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略的本质 / (英) 克雷纳, (英) 狄洛夫著; 郝胜楠, 王梦妮, 刘馨蓓译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-300-23754-1

I. ① 战… II. ① 克… ② 狄… ③ 郝… ④ 王… ⑤ 刘… III. ① 商业管理 IV. ① F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 304210 号

上架指导: 商业管理 / 企业经营

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

战略的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫 著

郝胜楠 王梦妮 刘馨蓓 译

姚虹 审校

Zhanlüe de Benzhi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本 版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 6.5 插页 1 印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 120 000 定 价 52.90 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

杨斌 教授

清华经管领导力研究中心主任

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE (是) 与 TO DO (做) 的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识 (K)，超越了技能 (S)，融进了品性 (A)。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导

者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well organized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多 Kitsch 表达。卓越各不同，横看

成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。



扫码关注湛庐教育，
回复“战略的本质”，

聆听战略大师罗杰·马丁讲“企业战略的五大误区”。

引言

战略，竞争丛林中的引路者

战略位于两个重要现象的端口：一是管理的专业化；二是领导者及企业对于未来发展前景的本能设想。

20 世纪，管理已成为一种职业，我们都见证了这一点。大企业要制造出更多的产品，不仅需要新一代的专业人才，与亚当·斯密所说的“看不见的手”相比，更需要“看得见的管理之手”以更高效地协调产品向客户流动。

在管理活动的初期，我们就清楚地知道：规划是管理者的核心活动之一。早在 20 世纪，法国思想家亨利·法约尔（Henri Fayol）就曾首先提出这一观点。法约尔将其简单地概括为：“管理就是预测、规划、组织、指挥、协调及控制。”

其中，预测与规划属于战略管理的范畴。战略是指导管

理者的重要因素之一，即便在动乱时期，战略也在管理中起着核心作用。如果我们处于尔虞我诈、竞争激烈的丛林之中，战略可以帮助我们寻找出路。

本书汇集了当代战略的主要概念，并向读者介绍过去20年来我们交谈过的思想家以及提出相关概念的思想家，包括亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）^①、丽塔·麦克格兰斯（Rita McGrath）、理查德·达韦尼（Richard D'Aveni）及罗杰·马丁（Roger Martin）。结果表明，战略依旧充满生命力，今后，关于最佳战略方式的辩论也会一如既往的激烈。

全球最具影响力50大商业思想家排行榜（Thinkers 50）创始人
斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫

① 亨利·明茨伯格，当今世界最杰出的管理思想家，被誉为“管理领域伟大的离经叛道者”。管理学界影响深远的经理角色学派、战略过程学派和实践管理教育范式的创立者。其经典著作《管理工作的本质》《卓有成效的组织》简体中文经典版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

主编的话

引言 战略，竞争丛林中的引路者

01

/001

“战略”从何而来

战略是组织一个企业开展活动、实现目标的规划或者行动方式。战略会将企业资源及企业运营的外部环境考虑在内。对企业而言，总体战略目标主要是获取竞争优势，而且优势的持续时间越长越好。

“战略”是什么
战略的缘起
军事实践
战略管理的产生
亨德森与波士顿矩阵
战略新时代

02

/025

开启战略新时代

竞争战略

未来，企业的持续性竞争优势将不复存在，就如同在优势的浪潮上冲浪一样，一朵浪花来了，然后又走了；另一朵浪花来了，然后也走了。在竞争优势的浪潮上游刃有余的企业能够妥善应对这种局面。

波特，现代企业战略奠基人
波特五力分析模型
三种竞争战略

价值链体系
质疑的声音
竞争优势的终结

与大师对话 丽塔·麦克格兰斯

03

从资源竞争到核心能力

核心竞争力战略

长期以来，竞争力源自比竞争对手成本更低、速度更快的建造能力，以及创造前所未有的产品的核心能力。竞争优势的真正来源在于管理者完善企业的广泛技术与生产技能，并赋权个体业务，使之迅速适应多变机遇的能力。

/045

战略意图
核心竞争力战略
协调战略
识别企业核心竞争力的三原则
从核心竞争力到管理创新
创造性战略制定
穷人的商机
从核心扩张

与大师对话 加里·哈默

与大师对话 C. K. 普拉哈拉德

与大师对话 克里斯·祖克

04

迅速崛起迅速消失的优势

超强竞争战略

随着竞争不断加速和深化，可持续竞争优势已不复存在，竞争优势迅速崛起并消失。企业已进入一个新时代，即超强竞争时代。企业必须以不断变化和转瞬即逝的竞争优势为基础展开竞争，打败对手。

/073

什么是超强竞争

新 7S 框架

达韦尼谈超强竞争战略

领域与革命

商品化的威胁

与大师对话 理查德·达韦尼

05

规划未来，价值创新

蓝海战略

持续的商业成功并非来自于同竞争对手的对抗，因为这种对抗会减少利益，恶性竞争只会造成红海局面。成功来自创造蓝海，即具有高增长潜力且未开发的新市场空间。

/089

从战略角度看价值创新

创造新市场空间的 6 种模式

行动和模式

6 种风险、6 项原则和 4 大障碍

三大战略主张

红海还是蓝海

与大师对话 勒妮·莫博涅、W. 钱·金

06

好战略是一个过程

战略执行

战略是怎样创造出来的呢？好的战略一开始就是计划周密、形式完整、程序清晰、随用随取的吗？或者说制定战略的过程更随意、更无规律可循呢？这是不是一个发展的过程呢？战略是如何制定的呢？

/115

战略过程

战略 5P 模型

战略的三种谬论

10 大战略学派

制胜战略如何实施

与大师对话 罗杰·马丁

07

至关重要的战略杠杆

非市场战略

在任何商业环境中都有大量的非市场因素存在。非市场战略可以用于防范对手，创造更多的市场机会；防范出现新的竞争对手和替代品；还能抵御供应商和消费者议价能力带来的威胁……它已经成为越来越重要的战略杠杆和股东关系的形象描述。

/137

4I，非市场环境分析

运用非市场战略

在非市场战略中创新

普锐斯，非市场战略的典范

通过巴赫之门

与大师对话 戴维·巴赫

08

/157

世界是战略的

无论企业多么国际化，战略家在为企业提供新战略时最终都会不可避免地觉得十分受限，他们渴望更大的舞台。国内的激烈竞争往往会促使企业在国际舞台上取得成功。

波特钻石理论模型

超强竞争的国际环境

世界 3.0，实现全球繁荣

与大师对话 理查德·达韦尼

与大师对话 潘卡·梅杰沃特

结语 好战略，坏战略 /181

译者后记 /186

STRATEGY

THE ART AND SCIENCE OF
STRATEGY CREATION AND
EXECUTION

01 “战略”从何而来

战略是组织一个企业开展活动、实现目标的规划或者行动方式。战略会将企业资源及企业运营的外部环境考虑在内。对企业而言，总体战略目标主要是获取竞争优势，而且优势的持续时间越长越好。



康斯坦丁·诺斯·马凯斯
伦敦商学院战略领导学著名教授
“丛林策略”创始人

代表作：《战略定位：有效战略实战案例》
《创造市场不在抢先，而在抢对时机》
《后发制人》

- ◆ 好战略不会仅采取一种单一视角，舍弃其他视角。好战略会在截然不同的观点中取得平衡。
- ◆ 战略必须决定我们玩什么游戏，以及怎样玩好游戏。
- ◆ 好战略的关键在于创造新市场、新产品及新产业。

- ◆ 战略即决定企业目标及长期目标，采用行动方案，分配开展目标所需的必要资源。
- ◆ 战略先于结构产生，即先开发战略，然后建立适当的组织结构以实现战略。



小艾尔弗雷德·钱德勒
伟大的商业历史学家
战略管理领域奠基者之一

代表作：《战略与结构》



伊戈尔·安索夫
战略管理之父

代表作：《企业战略》

许多企业需要不断调查产品市场环境，寻求新机遇。

管理者的四种决策类型：

- ◆ 战略决策
- ◆ 政策决策
- ◆ 项目决策
- ◆ 标准操作程序

- ◆ 开发出“经验曲线”。
- ◆ 开发出战略概念工具包：波士顿矩阵、可持续增长、时基竞争、针对市场细分的营销法、价值导向战略、股东总值。



布鲁斯·亨德森
第一家战略顾问公司：波士顿咨询公司创始人

STRATEGY

THE ART AND SCIENCE
OF STRATEGY CREATION
AND EXECUTION

好战略的关键在于创造新市场、新产品及新产业……与其说战略要争取现有行业的市场份额，不如说争取未来的产业。企业理应着眼于开发新市场，但不应以牺牲当前业务为代价。

康斯坦丁诺斯·马凯斯

商场如战场，商场上的每个人都迫切地希望找到压倒竞争对手并获得长期利润的优势和方法，甚至有时会为此不顾一切。这就需要战略。战略是组织一个企业开展活动、实现目标的规划或者行动方式，这样做时，战略会将企业资源及企业运营的外部环境考虑在内。对企业而言，总体战略目标主要是获取竞争优势，而且优势的持续时间越长越好。

战略家提出过不同类型的战略，在组织机构内部，战略的类型也各有不同。企业战略与整个组织的战略、企业的业务构成及业务发展方向有关，企业战略可能在企业的发展前景和任务报告中有专门的说明；业务战略与个人业务或企业