

亨利·明茨伯格
管理领域伟大的离经叛道者
当今世界最优秀的战略思想家
最具原创性的管理大师
经理角色学派的代表人物之一

CONCEPTS, CONTEXTS, CASES,
5th Edition

THE
STRATEGY
PROCESS

战略过程

概念、情境与案例

[加] 约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)
亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)
[美] 詹姆斯·布赖恩·奎因 (James Brian Quinn)
[印度] 苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal)

著

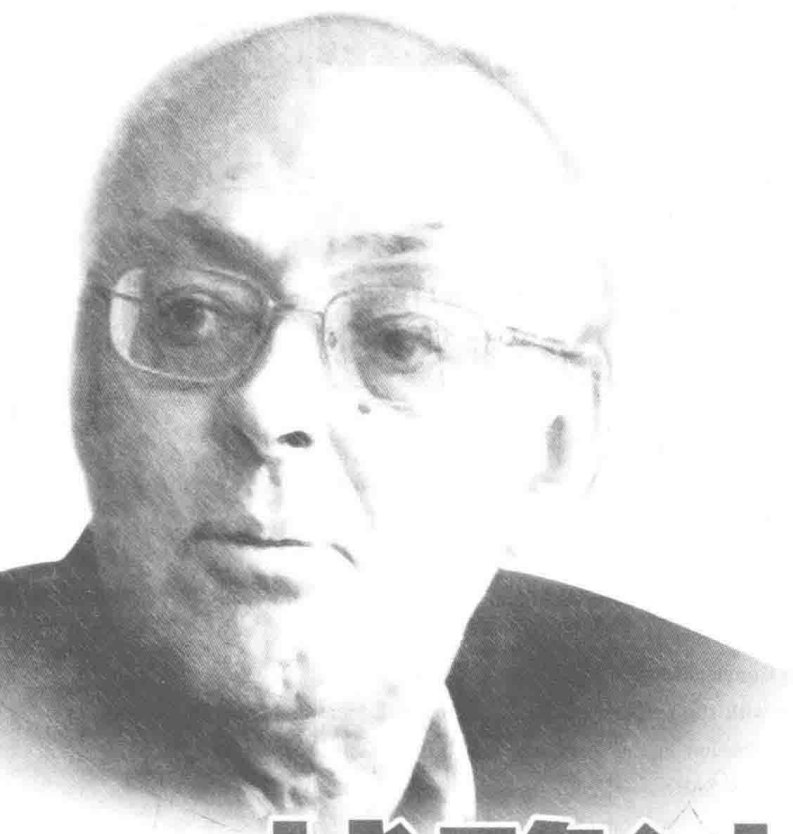
原书第5版

耿帅 黎根红 等译



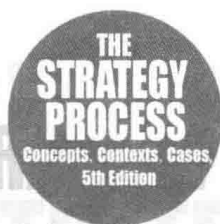
机械工业出版社
China Machine Press

Henry Mintzberg
明茨伯格
管理经典丛书



战略过程

概念、情境与案例



原书第5版

[加] 约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)
亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 著
[美] 詹姆斯·布赖恩·奎因 (James Brian Quinn)
[印度] 苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal)
耿帅 黎根红 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略过程：概念、情境与案例 (原书第 5 版) / (加) 约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel) 等著；耿帅等译. —北京：机械工业出版社，2017.1

(明茨伯格管理经典丛书)

书名原文：The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases

ISBN 978-7-111-55900-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 001312 号

本书版权登记号：图字：01-2016-7121

Joseph Lampel, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, 5th Edition.

ISBN 978-0-273-71628-0

Copyright © Pentice Hall Europe (1996) (print), ©Pearson Education Limited (2003) (print), ©Pearson Education Limited (2014) (print).

Simplified Chinese Edition Copyright © 2017 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括台湾地区和香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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

战略过程：概念、情境与案例 (原书第 5 版)

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：单秋婷

责任校对：董纪丽

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2017 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：39

书号：ISBN 978-7-111-55900-9

定价：89.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

作者简介

The Strategy Process

约瑟夫·兰佩尔

约瑟夫·兰佩尔是伦敦城市大学卡斯商学院的战略教授。他于 1990 年获得麦吉尔大学的战略管理博士学位，并荣获加拿大行政科学协会最佳论文奖。博士毕业后，兰佩尔教授在纽约大学斯特恩商学院任教 7 年。随后，他迁往英国，并在圣安德鲁斯大学和诺丁汉大学任职。

兰佩尔教授发表或出版过的文章或著作超过 50 篇（本）。他还与亨利·明茨伯格、布鲁斯·阿尔斯特兰德合著了《战略历程》《战略回味》和《管理和你想的不一样》3 本专著。此外，他还与贾马尔·沙姆斯和特蕾莎·兰特合编了《文化行业：娱乐和媒体的战略视角》一书，与本森·霍尼格和伊斯雷尔·德罗里合编了《组织与创业才智手册》这本著作。

亨利·明茨伯格

亨利·明茨伯格是加拿大麦吉尔大学管理学院克雷霍恩讲座教授。他主要研究管理和组织问题，重点关注管理工作的性质、组织的形式以及战略形成的过程。他向高层经理人推广一系列管理硕士项目。他本人的教学活动主要是组织管理人员研讨会和指导博士生。

他获得麦吉尔大学的机械工程学士学位，还获得麻省理工学院斯隆管理学院的科学硕士和博士学位，期间在加拿大国家铁路公司进行运营研究。他还荣获加拿大国家勋章和魁北克勋章，并获得过 16 所大学的荣誉学位。此外，他还担任过战略管理协会主席（1988 ~ 1991 年），现任加拿大皇家学会院士（管理学院第一位）、美国管理学会会员和国际管理学会会员。2000 年，他被美国管理学会授予“杰出学者”称号。

詹姆斯·布赖恩·奎因

奎因教授是战略规划、技术变革管理、创业创新、服务行业智力和技术管理等领域的公认权威专家。他曾荣获美国管理学会颁发的“杰出教育奖”和“年度图书奖”（《智能企业》一书）。

苏曼特拉·戈沙尔

苏曼特拉·戈沙尔曾任伦敦商学院（LBS）的战略与国际管理教授。他还担任过海德拉巴德的印度商学院（ISB）的首任院长（LBS 与 ISB 是合作伙伴），以及哈佛商学院监委会成员。他与克里斯托弗·巴特利特合著的《跨越边界的管理：跨国解决方案》一书被《金融时报》评为“最有影响力的 50 本管理书籍”之一，已被翻译成 9 种语言。他与尼丁·诺利亚合写的《差异化网络：管理跨国企业价值创造》获得 1997 年乔治·特里图书奖。他与克里斯托弗·巴特利特合著的另一本著作《个性化公司》于 1997 年荣获伊戈尔·安索夫奖，并被译成 7 种语言。他的专著《管理根本变革》获得印度年度管理图书奖。苏曼特拉获得麻省理工学院管理学院和哈佛商学院的博士学位。他曾担任多种学术期刊的编委，还被提名为美国管理学会会员、国际商业学会会员以及世界经济论坛成员。

前言

The Strategy Process

自本书第 1 版起，我们就尽力编写一本能在战略领域或整个管理领域标新立异的书。

我们试图为读者提供翔实的理论以及丰富的实践，并将理论和实践紧密结合起来。我们反对严格的案例分析法，因为它彻底排除理论或者弱化理论的作用，并因此否定经过多年认真研究和思考管理过程而积累的智慧成果。我们还反对另一种做法，即强迫读者接受关于战略过程理应如何发挥作用的高度理性化模式。我们之所以合力编写这本书，是因为我们认为，在这个复杂的组织世界里，人们需要多种概念才能拨云见日，看清本质。

战略制定没有“最佳方法”可循，也没有“最优的组织形式”。不同的形式适用于不同的情境。我们认为，只有系统探讨更加全面的组织形式，才能深入、有效地理解战略过程的内涵。在这个修订版中，我们仍然秉持上述信念和目标，同时也对阅读材料做出了重大修改。我们保留了部分经典文章，并且增加了许多新颖的阅读材料。

与大多数其他著作不同，本书采用了兼收并蓄的编写方法。我们精选已公开发表的文章，摘选其他书籍的相关内容，却没有用我们的想法和文字加以过滤，这样才能保留原汁原味，丰富思想内涵。每位作者（包括我们在内）都用最合适的方法表达和展示自己的观点。如果我们概括他们的思想，这些阅读材料将失去许多原本已有的丰富内涵。

各位作者都是一流的思想家，在书中发表的观点可能存在矛盾之处，我们不想对此致歉。这个世界本来就充满了矛盾。真正的危险是用一个看似完美的方案解决存在细微差异的现实问题（即生搬硬套），而不在于从不同的角度思考和解决问题。有效的战略家懂得正视矛盾，愿意分析矛盾的前因后果，并且协调处理矛盾，以便采取有效行动。为此，本书按照章节编排阅读材料，便于思考协调处理矛盾的方法。我们在每章开头提供导言，旨在帮助读者更好地实现上述目标，全盘思考这些阅读材料。

关于理论

我们可以用“秩序”这个词来描述理论。我们认为理论并不是一个贬义词。我们将理论作为本书的一个主要元素，但并不会对此致歉。对于某些人来说，理论就是超然物外、不切实际。然而，一位睿智的社会科学家曾经说过：“没有什么能比好的理论更加实用。”每一位成功的医生、工程师、物理学家都会欣然同意这个说法。他们离开理论就无法完成现代化的工作任务。理论之所以如此重要，是因为它作为一种捷径，不需要储存大量数据。例如，记住某种现象的简化框架要比思考所观察到的每个细节更加容易。在某种意义上，理论有点像图书馆里的编目系统。假如没有理论，世界将变得混乱不堪；有了理论，你就能方便地储存和提取自己和其他人的经历。

我们离开理论的指引将会失去方向，但盲目地接受理论也一样会受到误导。套用约翰·梅纳德·凯恩斯的话来说，大多数“务实主义者”都是某种不复存在的理论的奴隶。无论我们是否意识到这个问题，我们的行为都会受到自己多年来内化的思想体系的指引。如果我们将这些思想体系展开分析，更加深入地审视它们，并且与其他世界观比较——基于系统调查（即研究）的思想体系，我们将从中受益匪浅。本书的首要目的是揭示传统理论的局限性，为理解具体问题，并在实际情境中采取行动提供替代性思路。

规范性理论与描述性理论

本书与这个领域的其他许多教材不同。它尽力阐述世界的本来面貌，而不是重复介绍别人认定的世界观。虽然在管理领域，这种描述性理论有时容易受到轻视，但是规范性（或标准化）理论本身往往就是问题，而非解决方案。管理既没有“最

佳方法”可循，也没有适合所有组织的规范。即使一项规范似乎能在某种情境中发挥效用，我们仍然要深入理解这个情境的方方面面，以及这项规范的作用方式。换句话说，我们只有真正地理解组织的实际运作方式，才能确定在一个像当代组织这样复杂的系统中采取何种战略。工程专业的学生从来不会质疑学习物理学的必要性；医学专业的学生也从来不会质疑学习解剖学的必要性。想象这种情景，一位工程专业的学生在物理课上突然举起手来说：“呃，教授，您可以给我们讲原子的实际运行方式，但是我们真正想要了解的是原子应该如何运行。”那么，管理专业的学生对于战略或结构领域提出的类似要求就是合理的吗？人们怎么能管理自己不了解的复杂系统呢？

话虽如此，我们也关注规范性理论的一些作用。我们讨论许多规范性技术（行业分析师、经验曲线等），但是这些技术既与其他阅读材料相关，也与书中案例相关，而案例有助于你理解情境及其作用的局限性。本书的阅读材料和案例可以帮助读者全面探讨战略情形的复杂性。你将发现本书涵盖多种问题和视角。我们的主要目标之一是整合不同的观点，而不是将战略拆分为“人为问题”和“经济问题”。通过本书的阅读材料和案例，你可以全面掌握战略管理的复杂性。

关于资料来源

我们是如何为本书选取和编辑阅读材料的呢？一些书会宣称其中的阅读材料多么新颖，我们不会这样宣传。事实上，我们更愿意传达相反的理念：本书的许多阅读材料都有些年头了，但历久弥新，堪称经典，犹如美酒佳酿一般。我们的选材标准不在于文章是否新潮，而是注重思想和深度，即这篇文章能比其他文章更好地阐述战略过程的某个方面。优秀的文章不会随着时间的流逝而落后。恰恰相反，时间可以检验文章的质量。所以，读者将从 20 世纪 50 年代的经典文章中发现与新千年里最新思想紧密相连的观点。

当然，我们不会偏爱老旧的文章，我们只偏爱优秀的文章。因此，本书既包括经典文章，也包括截至本书选稿前出版的最新文章（以及几篇当时尚未发表的文章）。你会看到的文章来源广泛，选自最权威的学术期刊、最优秀的行业杂志、书籍或者一些比较生僻的资料。有时，我们能从生僻的地方找到最好的文章。

我们尽量选择更多的短篇文字，而不是选用更少的长篇文章。我们尽可能呈现更多不同的优秀思想，同时保持文章明白易懂。为此，我们常常会删减文章的内容。

事实上，我们在精简内容方面下了很大功夫，目的是尽可能简洁、精炼、清晰地提炼出每篇阅读材料的关键信息。不幸的是，有时候我们在剪辑的过程中不得不删除一些有趣的例子和次要问题（在阅读材料和部分取自公开来源的案例材料中，省略号表示原文某些段落已经删除，而括号则表示我们在原文中加入了补充说明）。对此，我们向读者和原作者致歉，但是我们也希望这些改动会提升全书的整体质量。

此外，我们在书中加入了一些自己的文章。也许我们在评判自己写的文章时采取的标准不够客观，甚至抱有偏见。但是，我们也想传递一些信息，而我们自己的文章正好探讨了我们的自以为对当今的政策和战略课程至关重要的若干基本主题。

本书的结构

并非先制定，后实施

本书第1版采取了战略领域的最新章节编排方式。与大多数同类书不同，本书没有针对“战略实施”设置专门的章节。其他书通常假设战略是先制定，后实施的，而组织结构、控制系统等都跟随于战略之后。但本书和现实情况一样，战略的制定和实施过程相互交织、交相辉映，而政治、价值观、组织文化、管理风格决定或限制着实际的战略决策。战略、结构和系统混为一体，共同影响最终的结果。战略制定和实施在某些情境中可能彼此分离，比如在危机、某些全新的风险以及面临可期未来的组织中，但这些事件不具有代表性。我们当然不会围绕这个独特的概念差异构建整本书（更不用说整个领域了）。

但要先谈概念，再讲情境

本书中的阅读材料可大致分为两种类型：第一种涉及概念，第二种关乎情境。我们在本书第一部分介绍一系列概念，因为概念是构成“战略过程”的复杂思想网络的“平等伙伴”。在本书第二部分，我们将这些概念融入多个不同的情形，即我们所称的情境中。

我们的主题图描绘了上述观点。图的上端是概念，分为两组：战略和力量，代表本书的前两个部分。在第三部分，情境将这些概念融入各种情形，而我们认为这种做法是当今战略领域的关键所在（当然不可能是唯一的关键）。按照章节顺序，本书的基本框架如下所述。

第一部分：战略

第一部分为战略，包括 6 章，其中 2 章具有导论性质，4 章介绍战略形成的过程。第 1 章介绍战略本身并且探究“战略”这个重要词汇的含义，以拓宽读者的视野。这种编排的目的是激励你质疑传统思想，这些思想可能在约束你的观点时更是如此。第 1 章所介绍的各个主题将贯穿于全书，因此值得我们深入理解。

第 2 章介绍本书非常重要的人物——战略家，这些人在战略过程中扮演关键角色。我们在检查总经理和其他战略家的工作后，也许应该颠覆多个广为接受的观点。我们之所以这么做，是想帮助你了解战略制定和现代组织管理的复杂性和难度。

第 3 ~ 5 章涵盖一个本书广泛探讨的主题（如本书的名称所示）：加深对战略制定过程的认知。第 3 章讨论战略制定，特别介绍了某些广泛认可的规范性战略制定模式。第 4 章将这些观点延伸到如何思考战略分析的正规方法和战略的“一般”形式（如有）。后续章节的阅读材料可能会质疑其中的部分规范，但我们必须理解这些规范，这点不能质疑。这些规范是理解当今战略过程的根本途径。

第 5 章从规范性方法转变为描述性方法。这一章主要讨论如何理解战略形成，即战略如何在组织中真正形成（不一定是人为制定而成），为何不同的过程可能适用于具体的环境。本书另辟蹊径，没有将战略规划和其他正规方法（事实上甚至常常不是最恰当的方法）视为战略制定的方式。你将会发现，我们的重点在于描述性过程——这和技术性问题和分析性问题的传统焦点齐头并进，这是本书的主题之一。第 6 章将注意力转向战略变革的性质以及实现方式。

第二部分：力量

第一部分的阅读材料介绍了战略的基本概念、战略家以及战略制定和形成的各种方式。第二部分的标题为力量，其中我们将介绍另外 6 个构成战略过程的概念。

第 7 章将讨论认知的影响。战略本质上是人们头脑里的一个概念，所以我们必须了解对它的认识——我们的认知过程。第 8 章聚焦组织，即我们将如何融合和设计各种机构，然后将战略付诸实施。第 9 章讨论这个过程的另一种关键力量，即技术。我们在第 10 章探讨合作的性质，因为它影响战略过程。合作既包括个人之间的协作，也包括企业之间的联盟。第 11 章介绍全球化，我们大多数人都需要更加认真思考这个广受欢迎，却又吹捧过度的概念。这个部分的最后一章同样很重要，它讨论的是推动每个人前进的价值观。总之，如果我们要理解当代的战略制定过程，就

必须了解这六种力量，如图 0-1 所示。

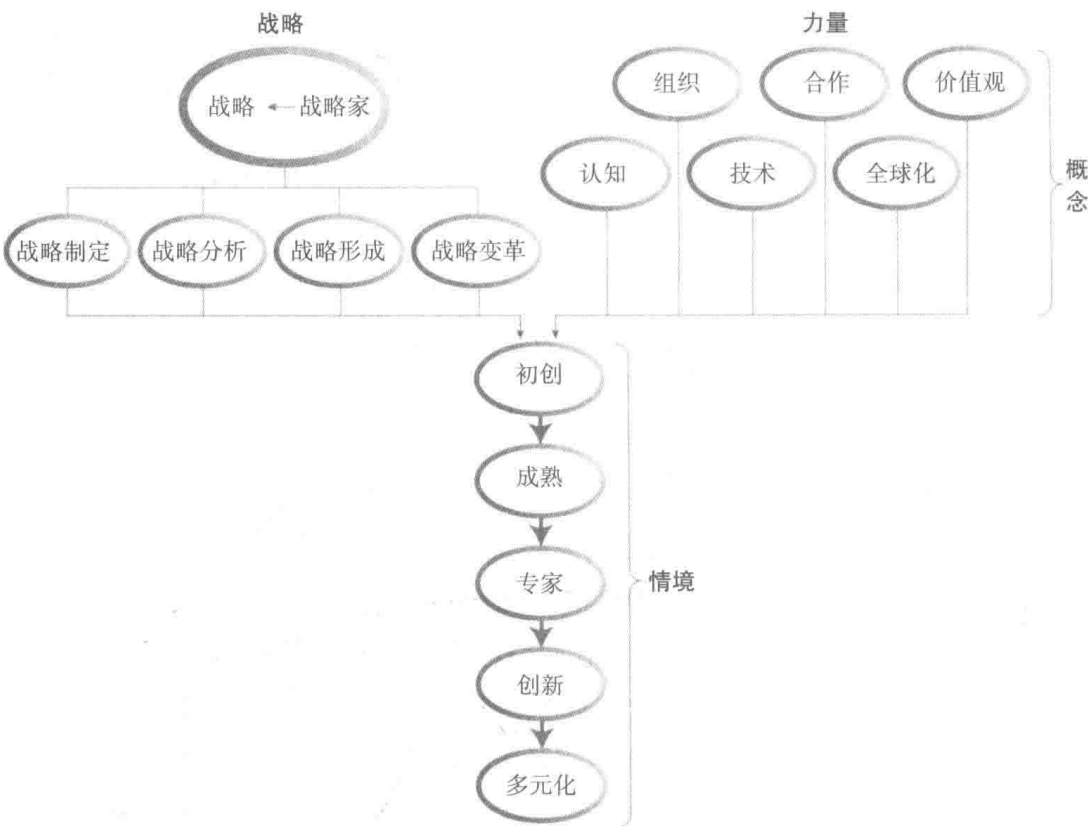


图 0-1 战略过程主题图

第三部分：情境

第三部分的标题为情境。我们将探讨迄今所介绍的所有元素（战略、战略家、战略制定和形成的过程、认知、组织、技术、合作、全球化和价值观）是如何共同满足某些情境需要的。

第 13 章讨论初创企业的管理问题，非常简单的组织常常受到强势领导者或“创业者”（通常是具有远见卓识的人）的严格控制。第 14 章介绍如何管理成熟的企业，商品、服务规模化生产和（或）经销领域里的许多大型企业及政府机构通常都会面临这个情境。

第 15 章和第 16 章分别探讨了管理专家和管理创新的问题，这两个情境常见于技能型组织。对于前者，专家以相对独立的方式在相当稳定的环境下工作，而在创新的情境中，员工组成项目团队，并且处于更加动态化的环境。然而，这两种情境

存在一个共同点：两者都颠覆了组织结构和战略制定方面许多广泛认可的理念。

第 17 章讨论如何管理多样性，介绍组织如何为应对错综复杂的环境而实施产品或服务多元化战略，并建立事业部制。第 18 章的标题是管理变革，主要讨论一些关于战略过程和组织的非常规观点及新的重要理念。你不必为追求成功而标新立异，但是要想成为成功的管理者，你必须容忍标新立异的行为。

我们在思考这些截然不同的情境时尽力讨论了每个情境最有可能出现的情形、最适合的结构、值得采用的战略、战略形成和制定的过程以及与情境有关的社会问题。

约瑟夫·兰佩尔

亨利·明茨伯格

致 谢

The Strategy Process

本书最初由詹姆斯·布赖恩·奎因和亨利·明茨伯格共同编纂而成，两人当时相信管理领域急需一本全新的教材。我们希望这本教材兼顾过程和分析，以巧妙、折中和生动的方式阐述动态战略概念和情境，而不是采取过度使用的战略制定和战略实施二分法。我们力求结合理论与实践、描述与规范，为读者提供有益的观点。从本书第1版到最新的第5版，我们一直以此为目标。

迄今唯一的改变是约瑟夫·兰佩尔和苏曼特拉·戈沙尔在第4版加入到亨利·明茨伯格和詹姆斯·布赖恩·奎因的写作团队。遗憾的是，詹姆斯·布赖恩·奎因和苏曼特拉·戈沙尔在第4版和第5版之间的10年里相继离世。两人都是战略管理研究、教学与实践领域的权威人士。我们非常怀念他们。

如今，本书第5版由约瑟夫·兰佩尔和亨利·明茨伯格负责审核和编辑。我们两人坚信经典文章犹如美酒佳酿，历久弥香，永不过时，因此保留了前几版的大部分文章。当然，我们也用主题相同的新文章替代了第4版里的部分文章，同时增加了一些新的阅读材料，以探讨过去10年出现的重要主题。

我们希望对几位人士，特别是阿尼什·巴内吉、阿贾·巴拉、普什卡·贾哈和丹尼尔·罗恩致以最真诚的感谢。我们还想对培生教育出版社参与本书出版过程的人士表示谢意。特别感谢鲁弗斯·科诺、凯瑟琳·斯蒂尔斯、克里斯托弗·金斯顿、海伦·巴特勒、菲利普·费斯佐恩、吉鲁哈格兰 P. 和马哈拉特查米 S.。

最后，我们想说一句：本书并没有完结。正如本书的多数内容所阐述的主旨一

样，本书是一个持续不断的事业，而不是一个一劳永逸的项目。我们期待各种改进的机会。如果你对本书的阅读材料、案例、编排以及风格有任何建议或意见，欢迎给我们发电子邮件。我们相信，战略制定是一个不断学习的过程，而我们也一直处于学习的过程之中。感谢你们，祝你们阅读愉快！

约瑟夫·兰佩尔

亨利·明茨伯格

目 录

The Strategy Process

作者简介

前言

致谢

第一部分 战略

第 1 章 战略概述 /1

阅读材料 1.1 5P 战略 /2

阅读材料 1.2 变革战略 /10

阅读材料 1.3 何谓战略 /19

阅读材料 1.4 对战略形成过程的思考 /26

第 2 章 战略家 /36

阅读材料 2.1 管理者的工作 /38

阅读材料 2.2 艺术家、工匠与技术专家 /55

阅读材料 2.3 优秀管理者不做政策决策 /63

阅读材料 2.4 领导者的新任务：创建学习型组织 /69

阅读材料 2.5 礼赞中层管理者 /81

第3章 战略制定 /86

- 阅读材料 3.1 企业战略定义 /88
- 阅读材料 3.2 评价业务战略 /96
- 阅读材料 3.3 战略意图 /106
- 阅读材料 3.4 战略规划的真正价值 /111

第4章 战略分析 /117

- 阅读材料 4.1 竞争力量如何塑造战略 /119
- 阅读材料 4.2 从企业内部寻找竞争优势 /128
- 阅读材料 4.3 维系卓越业绩：承诺和能力 /132
- 阅读材料 4.4 操纵竞争 /139
- 阅读材料 4.5 通用战略 /143
- 阅读材料 4.6 战略定位指南 /156

第5章 战略形成 /167

- 阅读材料 5.1 好战略、坏战略 /169
- 阅读材料 5.2 塑造战略 /175
- 阅读材料 5.3 战略的决策制定观 /186
- 阅读材料 5.4 本田效应 /190

第6章 战略变革 /201

- 阅读材料 6.1 组织变革 /203
- 阅读材料 6.2 聚合与剧变：管理组织演进的变速 /212
- 阅读材料 6.3 逻辑渐进主义：对战略形成的管理 /220
- 阅读材料 6.4 变革的节奏 /226

第二部分 力量

第7章 认知 /235

- 阅读材料 7.1 战略即认知 /236

阅读材料 7.2 企业在注意力经济中的战略和结构 /240

阅读材料 7.3 客观性的危险 /245

阅读材料 7.4 通过“全面观察”形成战略思维 /247

第8章 组织 /250

阅读材料 8.1 组织的建构 /251

阅读材料 8.2 战略与组织规划 /270

阅读材料 8.3 设计新的组织形式 /279

第9章 技术 /287

阅读材料 9.1 定制化定制 /288

阅读材料 9.2 避开新兴技术的陷阱 /294

阅读材料 9.3 重塑商业模式 /302

第10章 合作 /311

阅读材料 10.1 合作性竞争 /312

阅读材料 10.2 建立联盟的目的 /317

阅读材料 10.3 通过合作创造知识 /323

第11章 全球化 /329

阅读材料 11.1 跨国界管理：新的组织反应 /330

阅读材料 11.2 国际化背景中的全球化战略 /338

阅读材料 11.3 全球化与服务离岸外包 /348

阅读材料 11.4 全球化战略的七个谜团 /356

第12章 价值观 /363

阅读材料 12.1 新的价值观、道德观及战略伦理 /364

阅读材料 12.2 管理中的领导力 /369

阅读材料 12.3 管理新宣言 /373