

工商管理经典译丛

THE STRATEGY PROCESS

战略过程

概念、情境、案例（第4版）

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

著

徐二明 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON



中国人民大学出版社

PEARSON

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

工商管理经典译丛



工商管理
经典译丛

THE STRATEGY PROCESS

战略过程

概念、情境、案例

(第4版)

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)

詹姆斯·布赖恩·奎因 (James Brian Quinn)

苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal)

著

徐二明

译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略过程：概念、情境、案例 (第 4 版) / 明茨伯格著；徐二明译. —北京：中国人民大学出版社，2012.9

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-16331-4

I. ①战… II. ①明…②徐… III. ①企业战略-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 220464 号

工商管理经典译丛

战略过程：概念、情境、案例 (第 4 版)

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)

约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel) 著

詹姆斯·布赖恩·奎因 (James Brian Quinn)

苏曼特拉·戈沙尔 (Sumantra Ghoshal)

徐二明 译

Zhanlueguocheng: Gainian, Qingjing, Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 31.75 插页 2

字 数 744 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”;斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容;并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本,增加新的内容,同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选图书,都是世界著名的出版机构,如培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等畅销全球的工商管理教材,被世界各国(地区)的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者,皆为欧美管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂,又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者,大多是各大学的优秀中青年学术骨干,他们大都曾留学欧美,在长期的教学研究和社会实践积累了丰富的经验,具有较高的翻译水平。



本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译稿质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

译者序

在中国管理学术界，加拿大著名战略管理学者明茨伯格教授的名字如雷贯耳。他所撰写的15部专著 (<http://www.mintzberg.org>)，至少在大陆已经翻译出版了7部。其中，他的成名作《管理工作的性质》(The Nature of Managerial Work) 早在20世纪80年代初就被列在马洪主编的《国外经济管理名著丛书》中，使我们得以了解管理角色学派。

他的另一本著作《五种结构》(Structure in 5's: Designing Effective Organizations) 从全新的角度，阐述了组织边界与职能，强调了团队的作用。当时，该书也被列入《国外经济管理名著丛书》中，但是，最终却没能出版，成为管理学界的憾事。

从明茨伯格教授的著作与论文可以看出，他不仅以其特有的风格坐而论道，从哲学层面独辟蹊径地思考战略管理的真谛，时而写意时而工笔，将战略管理的众多流派娓娓道来让人自觉不自觉地融入战略管理理论的研究与创新中。特别是，当今天一些人耻于成为“学院派”或进行纯管理理论研究时，明茨伯格教授旗帜鲜明地指出：“我们并不认为理论是一个肮脏的词，也不因将理论作为本书的重要组成部分而对读者感到抱歉……一位聪明的社会学家曾说过，再没有什么比好的理论更实用的了。”

纵观明茨伯格教授的学术思想，可以看出他是一名真正的学术斗士。从最初的三种角色到五种结构，从《战略计划的兴衰》到《战略历程》再到《管理进行时》，他的每一本著作都是管理思想进程的里程碑，不断地挑战已有的管理思想范式，不断地提出新的思想理念，使读者走上了一条由组织到战略的正确之路。在他的指引下，人们会从一种怀疑的角度去思辨已有的知识，用规范性与描述性的眼光重新观察战略管理这头大象，冷静地面对战略管理衰落的事实，思考走向新的发展之路。

为了更清楚地阐述战略管理的理论，明茨伯格教授第三次修订《战略过程》这本书。在书中，他介绍了战略的基本概念，组织构成的基本力量，在特定的组织情境下讨论组织的战略管理问题。书中的内容是以战略管理的十大流派为主线，辅之以管理角色与组织管理的理论。本书的这种理论介绍方式，可以让人们解放思想，从而能够在各种具体的情境下掌握与运用理论。

当然，为了使读者更充分地了解战略管理的理论精华，明茨伯格教授等人精心编选了这个领域里的文献。当你打开本书时，你会为那些在管理学界甚至组织社会学界闪耀夺目的名字所吸引，更会为他们所阐述的精彩观点所震撼。

明茨伯格教授不仅能够占据战略管理理论的巅峰，更能从象牙塔中走出来，直接面对企业管理的现实，酣畅淋漓地批判当下管理教育的弊端，提出所谓离经叛道的主张，撰写了《管理者，而非MBA》(Managers Not MBAs) 一书。他认为，“坐在教室里学不到领导一



个企业的方法”，“MBA 因为错误的原因用错误的方式教育错误的人”使得国际上的管理教育者不得不重新思考自己的教育定位与方法。

这种新颖的观点在国际管理教育领域引起了巨大的反响。我清楚地记得，2005 年在哈佛商学院接受高级管理教育培训时，一位哈佛资深的授课教师在课堂上就拿着这本书，发表着自己的不同观点，然后随手将书扔向教室门外，以示反对。不过，这位教授马上又跑过去，捡起这本书，掸掸书皮，调侃地说“对不起啊，老朋友。”明茨伯格的这种思想已经走向了世界，对中国今天 MBA 教育也形成了巨大的冲击。中国不少的商学院现在正在本着更符合管理本质与实践的精神，调整自己 MBA 教育的模式，试图走出一条更符合中国管理教育的道路来。

1988 年，我在加拿大麦吉尔大学 MBA 的战略管理课堂上学习的就是《战略过程》的第一版，整整学习了一年。2003 年底，中国人民大学出版社的于波编辑找到我，希望能够将此书的第 4 版翻译出来，向国内的学者与实践者们介绍明茨伯格的思想。我欣然答应了。不想，要用中文准确地表达出明茨伯格教授以及其他大师们那些极富哲理的思维，难度的确如同攀登科学的山峰。9 年来，我和学生们三次翻译这本书，但都感觉不满意，最后只好中断。后来，在出版社于波与熊鲜菊两位编辑的大力鼓励下，第四次开始翻译征程，今年夏天终于完稿。

在翻译的过程中，我的学生陈茵、张欣、朱蓉、于艾、杨慧、李林、张晗、赫小峰、靳磊、赵海容、黄岳、于力、吴宏等先后参与了部分章节的翻译或校对工作。陈茵还独自翻译了本书的案例部分。在此，对所有为本书翻译工作做出贡献的同学们表示衷心的感谢。当然，合上书稿，总觉得还有一些不尽如人意的地方，还想再精雕细琢一下，使文字再美一些，再口语化一些。好在还有机会，随着修订我们会不断加以改进！

最后，我想说，凡有志研习战略管理理论的学习者、希望研习理论提升自己实践的从业者，请静静地坐下来，打开这本书，联系不同的管理情境，慢慢地去体会个中三味吧！

徐二明
2012 年初秋

导 言

从本书的第1版开始，我们力图撰写的就是一本在战略管理领域或一般管理领域里与众不同的教科书。

我们试图向读者提供丰富的理论知识与实践经验，以及将这两者联系起来的坚实基础。我们反对单纯的案例学习方法，它完全抛弃或弱化理论，从而否定了多年来在管理过程上的深入研究与思考所积累的好处。我们也反对另一极端的方法，它迫使读者运用高度理性化的模型去探讨战略过程的作用。我们之所以合作撰写本书，是因为我们相信，在这个复杂的组织世界中需要提出一系列概念，需要阐释清楚这种复杂性的各个方面。

在现实中，既没有创建战略的“最佳路径”，也没有“最佳的组织形式”。各有各的长处，要具体情况具体对待。我们相信，系统、全面地探讨各种形式，会使我们更深入、更实际地了解战略过程。在这次修订中，我们基于这样的信念与目标，在阅读材料与案例*上做了大量的改动。我们保留了一些经典的阅读材料，又增加了许多新的内容。

与大多数教科书不同，本书集合了大量的经典文献。在这里，已经发表过的文章和一部分著作的篇章都是以其原貌展现出来，没有经过我们的思想和笔墨进行再加工，充分做到原汁原味。每个作者都有他们自己的理念，并以其最好的方式加以表达（也包括我们自己的文章）。如果由我们来对这些文章做出归纳总结，就会使这些文章失掉大部分精华。

在书中，前沿思想家的观点是相互冲突的。我们对此并不感到意外。这个世界本来就充满了矛盾。真正的危险不在于对不同的声音采取开放的态度，而在于对有细微差异的现实采取看似标准的解决方案。真正的战略家应该能够在矛盾中生存，学会理解矛盾的因果关系，并协调矛盾以产生有效的行动。书中的阅读文献有序地安排在各章之中，表明不同的观点是可以按某种方式协调一致的。我们在各章的介绍中也试图达到这个目的，帮助读者将这些阅读文献归纳到恰当的观点中。

关于理论

关于理论，用一个词来表述就是秩序。我们并不认为理论是一个肮脏的词，也不因将理论作为本书的重要组成部分而对读者感到抱歉。对于某些人来说，理论化就是天马行空，不切实际。但是，一位聪明的社会学家曾说过，“再没有什么比好的理论更实用的了。”每一个成功的医生、工程师和物理学家都必然会同意：如果没有理论，他们一定不能从事他们当前

* 限于篇幅，本书中文翻译版未选取案例部分内容及引言中有关案例内容的介绍。——编者注

的工作。理论是有用的，它们简化了存储大量数据的需求。记住有关某一现象的简单理论框架，要比考虑所观察到的每个细节容易得多。从某种意义上讲，理论有点像图书馆里的分类系统：没有它们，世界会变得混乱不堪。理论可以使你存储并更方便地获得自己和他人的经验。

然而，人们不仅因为缺乏理论而感到困惑，也因为意识不到理论正在支配着自己的行动而感到痛苦。在解释凯恩斯的理论时，大多数“务实的人”成了僵化理论的奴隶。不管我们是否意识到这一点，我们的行为都受到长期以来固化在我们头脑里的思想系统的指引。如果我们把这些拿出来加以公开，仔细地审视它们，将它们与其他看待世界的方式加以比较，再加上那些基于系统的学习（即研究），我们就可以学到更多的东西。为此，本书的主要目标之一就是揭示传统理论的缺陷，提出相应的解释，以更好地指导人们理解理论，并在特定的情境下采取行动。

规范性理论与描述性理论

与战略领域中的很多教科书不同，本书试图解释事物的本来面目，而不是按照某些人想象得那样加以解释。在管理领域，虽然有时会有轻视叙述性理论的趋势，但规范性（或标准化）的理论常常是问题所在，而不是问题的解决方案。在管理中，没有最好的管理方式，也没有可以适用于所有组织的规范性工作。即使在某种情境下，一个规范性理论看来是有效的，仍需要深入地了解该情境究竟是什么，以及这个情境如何发挥作用。换句话说，如果人们不能真正理解组织的实际运作，就不可能在像现代组织这样复杂的系统中做出可靠的决策。在工程领域，没有一个学生会质疑为什么必须学习物理学；在医学领域，没有一个人会质疑为什么必须学习解剖学。想象一下，一个工科专业的学生在物理学课上举手问道：“教授，请注意！您告诉我们原子是怎样运动的，这很好；但我们更想知道的是，原子将怎样运动。”在战略或组织结构领域，管理专业的学生如果具有上述类似的需求，为什么会被认为是适当的呢？如果人们不理解复杂的系统，又如何能管理它们呢？

另一方面，规范性理论也很有用，我们不能忽视它们。我们讨论了一些规范性技术，如行业分析、经验曲线等，并提供了相关的阅读文献，帮助理解、运用情境与局限性。阅读文献提供了全面探讨战略情境的复杂性的机会。为此，你将会发现，我们陈述了范围广泛的问题和观点。在本书中，我们的一个主要目的就是要整合各种不同的观点，而不是简单地将战略分为“人的问题”和“经济学的问题”。本书为研究战略管理的全面复杂性提供了基础。

关于资料来源

本书中的阅读材料是如何挑选与编辑的呢？一些教科书总夸耀它们的文章如何之新。我们不会这样做。实际上，我们夸耀的方式不同。我们书中的多数文章都在相当长的时间里有着很好的影响，就像质地优良的葡萄酒，时间已经长到足够成熟。我们选择的标准不是考虑文章的新颖，而是文章见解的质量；也就是说，这些文章在解释战略过程某些方面所展示的能力要比其他任何文章都好。岁月不能使真正的好文章老去。恰恰相反，经过岁月的考验，

更显出文章的质量。可以看到,20世纪50年代的经典文献与21世纪最新的思想息息相关。

当然,我们对出版时间较早的文章没有偏见,只要它是好文章。因此,本书的阅读材料中既有经典文献,也有一些直到我们定稿前才刚刚出版的文章,还有一些是迄今为止都没有出版的文章。你会发现本书的文章来源甚广,包括最严肃的学术期刊,最好的实务类期刊、专著和一些不为人所知的渠道。好的东西常常会在不为人注意之处找到。

我们尽量收录更多更短的文章,而不是更少更长的文章。我们也尽可能地展示各种好的思想,并保持其思路清晰。为了做到这一点,我们常常不得不对一些文献进行删减。事实上,我们在每篇阅读材料的选取上花费了大量的精力,以期尽可能地用简洁、精确和清晰的方式提取每一篇文章的关键信息。不幸的是,我们也因此被迫删除一些有趣的例子和枝节问题。(在阅读材料中,省略号表明我们从原始材料中删除的部分,括号表明我们对原文插入的一些小说明。)为此,我们向读者和相关文章的作者道歉,但愿最终的结果能表明我们这样做是值得的。

书中也收录了一些我们自己的文章。也许我们带有偏见,导致我们的判断标准可能不客观。但我们确实想传播一些信息,而且我们的作品的确涵盖了当今的政策和战略课程中重要的基本主题。

本书的结构

不仅是先制定,后实施

本书第一版提出了一个战略领域全新的章节框架。与许多其他的教科书不同,该版没有具体的章节讨论“实施”问题。在其他教科书中,有这样一个假设,即形成战略后,就要实施战略。企业可以运用组织架构、控制系统以及其他的手段加以实施。如同在现实中那样,在本书中,战略的形成与实施像一个复杂的互动过程,交织在一起。在这个过程中,政治、价值观、组织文化以及管理风格决定或限制着具体的战略决策。战略、结构与体制以复杂的方式组合在一起,会直接影响产出结果。尽管在某些情境下,战略的形成与实施可能会分离,但是并不典型。一般是在危机中、在某些全新的风险下、在要预测的组织中,会发生这种现象。至于这两者在概念上的区别,我们绝不相信需要用一整本书(更不用说整个领域)来讨论。

而且要先概念,后情境

书中文献大致可以分为两个不同的部分。第一部分讨论概念,第二部分讨论情境。在本书中,我们先介绍概念(concepts),它们在复杂思想的网络中是彼此平等的。由此,形成了我们所谓的“战略过程”。在书的后半部分,我们将许多独特的情景与概念编织在一起。我们称之为情境(contexts)。

我们的战略过程主题图说明了这一点。在该图上部,概念分为两个部分,即战略和动力。这代表着本书的头两部分。在各种情境(见第Ⅲ篇)中,所有的概念放在了一起。我们认为情境是今天战略领域的关键部分(虽然不仅限于此)。

下面是本书的大纲,将逐章介绍:

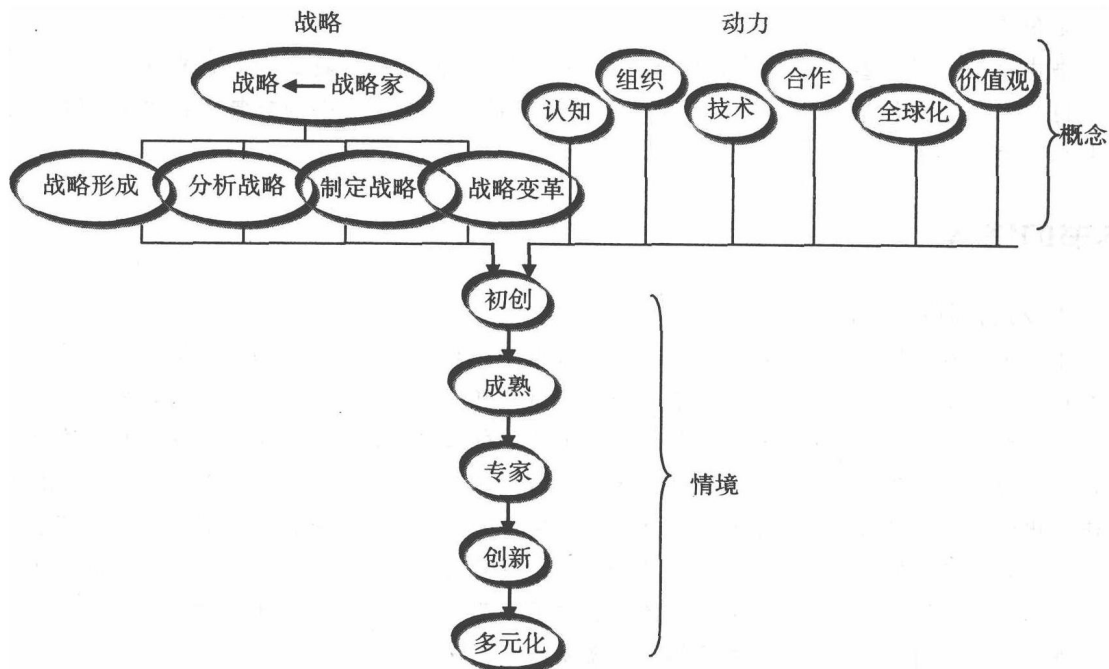
第Ⅰ篇:战略

第Ⅰ篇称做战略,由6章组成。其中,2章介绍战略性质,4章讨论战略制定的过程。

第1章介绍了战略本质，探讨这个重要词汇的含义，以扩大你的视野。在此，模式就是一系列的挑战，你可以用来质疑传统的观点。特别是，当这些观点不能扩展你的视野时，更要提出质疑。本章所介绍的主题将贯穿全书，一定要认真加以理解。

第2章介绍本书中最重要的行动者，即战略家。这些人在战略过程中发挥着关键的作用。在考察一般管理者和战略家的工作中，我们会突破一些被广泛接受的概念。我们这样做，是为了帮助你理解，在现代组织中制定战略与管理是相当复杂与困难的。

第3~5章延续了本书中广泛运用的主题。这可以从每章的标题看出：逐步理解战略制定过程。第3章研究如何制定战略，专门探讨了那些用来指导组织如何开发自身战略的流行的规范性模型。第4章延续了这些思想，以更正式的方式分析战略，并认真思考什么是（如果有的话）战略可以接受的“通用”形式。尽管在随后各章的阅读材料中会对这其中的某些准则提出挑战，但毋庸置疑的是，必须理解通用形式的重要性。它们是评价今天战略过程的基础。



战略过程主题图

第5章从规范性方法转变为描述性方法。这一章强调要了解战略公式的形成，考虑在组织中如何真正做到战略的形式（组织并不需要仅仅形成战略），并考虑在具体的环境中为什么不同的过程可能是有效的。本书采用了一个非传统的视角看待计划和其他的正式方法，认为制定战略并不只有唯一的一种方法，甚至不是最令人期待的方法。你会发现，我们强调，描述性过程是本书的一个主题。传统上，战略更关注技术与分析方面的问题。而描述性方法同样值得关注。随后，第6章将注意力转到战略变革的性质，以及战略变革如何发展。

第Ⅱ篇：动力

在第Ⅰ篇中，阅读材料介绍了战略、战略家以及各种形成与实施战略的方法。第Ⅱ篇的题目叫做动力，我们将介绍6个构成战略过程的概念。

在第7章中，我们讨论了认知的影响。从本质上来讲，战略是人们头脑中的概念。我们必须掌握我们是如何思考战略的，即我们的认知过程。第8章讨论组织，即要为所创造的战略，考虑如何将那些机构放在一起并加以设计。第9章提出了战略过程中另外一个关键的动力，即技术。在第10章里，我们转向探讨合作的性质。这一性质会影响到战略过程，即从个体间的合作到公司间的联盟。第11章探讨全球化。这是一个非常流行但被过度炒作的概念。我们绝大多数人需要更认真地掌握它。本篇最后一章，但绝对不是不重要，是阐述那些深深影响我们的价值观。总之，今天，要研究战略制定过程，就必须了解这6种动力。

第三篇：情境

第三篇称做情境。在此，我们要研究已经介绍的这些元素（战略、战略形成和实施战略的过程、战略家、认知、组织、技术、合作、全球化和价值观），如何组合起来去适应特定的情境。这一篇共有5章内容。

第13章，讨论了初创企业的管理。这时，组织结构通常相当简单。强有力的领导者（或称“创业者”）一般具有愿景，紧紧地控制着组织。第14章考察了成熟期的管理。一般是这样一个情境，即许多大型企业与政府组织从事着大规模生产及产品和服务的分销渠道。

第15和16章研究了管理专家与管理创新两个情境。这都涉及高度专业化组织。在管理专家的情境中，专家们是在相对稳定的条件下相对独立地进行工作；而在创新的情境下，专家们会在更动态的条件下组成项目团队。然而，这两个情境的共同点就是，它们行动的方式打乱了许多以往普遍被接受的概念，如组织应该如何构造和制定战略等等。

第17章探讨了对多元化的管理，以及管理已经具有多元化产品或服务线的组织。通常，这类组织的结构会变成事业部制，以面对复杂多变的环境。最后，第18章，称做管理变革。合上这本书，用一些相当不传统的观点，想一想战略过程与组织的问题。不要担心与众不同，也不要怕打乱固有的理念。你不必获得非凡的成功，但你要成为一个成功的管理者，你必须对不寻常的事物给以宽容。

在研究每一个相当不同的情境时，我们力图讨论每一个最可能被发现的情境，找到适合该情境的组织结构，适合采用的战略，要形成与实施的战略过程，以及与该情境有关的社会问题。

教辅资源

《战略过程》第4版教辅资源（仅向教师提供），附有一个综合的教师手册与公司网站。教师手册包括所有阅读材料的详细摘要，每章的讨论问题。教学网站提供电子版的教师手册。

好了，你已经全都有了。无论是最初版本，还是修订版本，我们为此书付出了巨大的努力，以使它正确无误。我们试图从本质来思考问题。为此，本书从风格、形式和内容上都与一般战略领域的教科书不同。我们的产品可能还不完美，但我们相信它是好的。现在，该轮到你们去发现本书还有什么问题了。祝你们好运！

亨利·明茨伯格

约瑟夫·兰佩尔

詹姆斯·布赖恩·奎因

苏曼特拉·戈沙尔

目 录

第 I 篇 战 略

第 1 章 战略本质	3
阅读材料 1.1 战略的五 P 定义	亨利·明茨伯格 5
阅读材料 1.2 变革的战略	詹姆斯·布赖恩·奎因 12
阅读材料 1.3 什么是战略	迈克尔·E·波特 19
阅读材料 1.4 战略过程的思考	亨利·明茨伯格 约瑟夫·兰佩尔 26
第 2 章 战略家	34
阅读材料 2.1 管理者的工作	亨利·明茨伯格 36
阅读材料 2.2 艺术家、工匠和技术专家	帕特里夏·皮彻 52
阅读材料 2.3 优秀的管理者不做政策决策	H·爱德华·莱普 58
阅读材料 2.4 领导者的新工作：建立学习型组织	彼得·M·圣吉 64
阅读材料 2.5 赞扬中层管理者	阮贵辉 73
第 3 章 制定战略	77
阅读材料 3.1 公司战略的概念	肯尼思·R·安德鲁斯 79
阅读材料 3.2 评价业务战略	理查德·R·鲁梅尔特 86
阅读材料 3.3 战略意图	加里·哈默尔 C.K. 普拉哈拉德 94
第 4 章 分析战略	99
阅读材料 4.1 竞争力如何塑造战略	迈克尔·E·波特 101
阅读材料 4.2 从企业内部寻找竞争优势	杰伊·B·巴尼 109
阅读材料 4.3 保持卓越绩效：承诺与能力	潘卡基·格玛沃特 加里·皮萨诺 113
阅读材料 4.4 操纵竞争	布鲁斯·亨德森 120
阅读材料 4.5 一般业务战略	亨利·明茨伯格 124
阅读材料 4.6 战略定位指南	亨利·明茨伯格 136
第 5 章 战略形成	146
阅读材料 5.1 手艺化战略	亨利·明茨伯格 148
阅读材料 5.2 战略决策制定的战略	凯瑟琳·M·艾森哈特 157
阅读材料 5.3 本田效应	理查德·T·帕斯卡尔 161
阅读材料 5.4 本田神话和战略行业	安德鲁·梅尔 169
第 6 章 战略变革	175
阅读材料 6.1 转型中的组织	

亨利·明茨伯格 布鲁斯·阿尔斯特兰德 约瑟夫·兰佩尔	177
阅读材料 6.2 聚拢与剧变：管理非平稳组织的演进速度	
迈克尔·L·图什曼 威廉·H·纽曼 伊莱恩·罗马内利	185
阅读材料 6.3 逻辑渐进主义：管理战略的形成	
詹姆斯·布赖恩·奎因 约翰·沃耶	192
阅读材料 6.4 复兴的渐强模型	
查尔斯·巴登-富勒 约翰·M·斯托普福德	198

第Ⅱ篇 动力

第7章 认知	211
阅读材料 7.1 客观性的危险	戴维·K·赫斯特 212
阅读材料 7.2 战略是一种认知	
亨利·明茨伯格 布鲁斯·阿尔斯特兰德 约瑟夫·兰佩尔	214
第8章 组织	218
阅读材料 8.1 组织的建构	亨利·明茨伯格 220
阅读材料 8.2 战略和组织规划	杰伊·R·加尔布雷思 236
阅读材料 8.3 新组织形式的设计	
珍妮弗·赫伯 吉特德拉·V·辛格 迈克尔·尤西姆	244
第9章 技术	251
阅读材料 9.1 定制化定制	约瑟夫·兰佩尔 亨利·明茨伯格 252
阅读材料 9.2 小心新兴技术的陷阱	
乔治·S·戴 保罗·J·H·休梅克	257
第10章 合作	264
阅读材料 10.1 为竞争而合作	乔尔·布利克 戴维·厄恩斯特 265
阅读材料 10.2 为什么建立联盟	斯蒂芬·B·普里斯 270
阅读材料 10.3 通过合作创造知识	安德鲁·C·英格潘 276
第11章 全球化	281
阅读材料 11.1 跨国经营：新的组织反应	
克里斯托弗·A·巴特里特 苏曼特拉·戈沙尔	282
阅读材料 11.2 世界各国的全球战略	乔治·S·伊普 289
阅读材料 11.3 全球化战略的七个神话	苏布拉马尼安·兰根 298
第12章 价值观	303
阅读材料 12.1 新价值观、道德和战略伦理	克拉斯·古斯塔夫松 304
阅读材料 12.2 管理中的领导层	菲利普·塞兹尼克 309
阅读材料 12.3 管理新宣言	
苏曼特拉·戈沙尔 克里斯托弗·A·巴特里特 彼得·莫兰	313

第Ⅲ篇 情 境

第 13 章 管理初创企业	323
阅读材料 13.1 创业型组织	亨利·明茨伯格 326
阅读材料 13.2 新兴行业中的竞争战略	迈克尔·E·波特 335
阅读材料 13.3 创业者如何制定有效的战略	阿马尔·拜德 338
第 14 章 管理成熟企业	346
阅读材料 14.1 机械型组织	亨利·明茨伯格 348
阅读材料 14.2 动态成本：规模和经验效应	德里克·F·埃布尔 约翰·S·哈蒙德 362
阅读材料 14.3 科层制的创新	詹姆斯·Q·威尔逊 368
阅读材料 14.4 组织的信息技术与挑战	安德鲁·博因顿 巴特·维克托 约瑟夫·派因 372
第 15 章 管理专家	379
阅读材料 15.1 专业型组织	亨利·明茨伯格 381
阅读材料 15.2 管理智力	詹姆斯·布赖恩·奎因 菲利普·安德森 悉尼·芬克斯坦 391
阅读材料 15.3 平衡专业化服务公司	戴维·M·迈斯特 398
阅读材料 15.4 隐藏式领导：专业人员管理手册	亨利·明茨伯格 405
第 16 章 管理创新	410
阅读材料 16.1 创新型组织	亨利·明茨伯格 412
阅读材料 16.2 管理白色空间	马克·C·马莱茨 尼廷·罗瑞亚 426
阅读材料 16.3 预测蜂窝型组织	雷蒙德·E·迈尔斯 查尔斯·C·斯诺 约翰·A·马修斯 格兰特·迈尔斯 小亨利·J·科曼 431
阅读材料 16.4 项目型企业的核心能力	约瑟夫·兰佩尔 434
第 17 章 管理多元化	440
阅读材料 17.1 多元化组织	亨利·明茨伯格 441
阅读材料 17.2 管理东西方企业集团	菲利普·拉塞尔 452
阅读材料 17.3 从竞争优势到公司战略	迈克尔·E·波特 458
第 18 章 管理变革	467
阅读材料 18.1 超越架构	亨利·明茨伯格 469
阅读材料 18.2 组织适应性	詹姆斯·G·马奇 476
阅读材料 18.3 战略创新和价值追求	加里·哈默尔 479
阅读材料 18.4 我们如何进行无战略的数字化？	里卡多·塞姆勒 483
阅读材料 18.5 平静管理	亨利·明茨伯格 488

第 I 篇

战 略

- 战略本质
- 战略家
- 制定战略
- 分析战略
- 战略形成
- 战略变革

