

# 《战略过程》

## 图书基本信息

书名：《战略过程》

13位ISBN编号：9787300052274

10位ISBN编号：7300052274

出版时间：2005-1

出版社：人民大学

作者：亨利·明茨伯格

页数：496

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《战略过程》

## 内容概要

《战略过程(概念情境案例第4版英文影印版)》是一本英文影印版图书，原著是世界管理大师明茨伯格的代表作。

从内容上看，本书兼收并蓄，不局限于一家之言。书中收录了大量有代表性的论文或节选自经典著作的材料，并按一定的主题组织于各章中，这些论文或材料基本涵盖了当今政策与战略课程中重要的基本主题，有助于读者以开放的视角看待复杂的组织世界。

从结构上看，《战略过程(概念情境案例第4版英文影印版)》为战略首创了一种新的体系结构，即“不是先制定后执行，而是先概念后情境”。与其他许多同类教材往往按战略制定、战略执行和战略控制来组织不同，本书的阅读材料分为概论与情境两个部分，将战略过程中的基本概念和问题放在特定的情境中探讨。这种独特的体系有助于深入研究现实中的战略过程。

# 《战略过程》

## 作者简介

亨利·明茨伯格，加拿大蒙特利尔麦吉尔大学管理研究领域克莱格霍恩讲座教授，他的研究主要集中于一般管理和组织问题，特别是管理工作的性质、组织的形式以及战略形成过程。著有《管理工作的本质》、《组织的结构》、《明茨伯格论管理》、《战略规划的兴衰》等。他发表于《哈佛商业评论》上的文章曾两次获得麦肯锡奖。

明茨伯格教授拥有麦吉尔大学机械工程学士学位、麻省理工学院斯隆管理学院学硕士学位和博士学位；曾获加拿大国家勋章和魁北克杰出人士奖。明茨伯格教授曾于1988-1991年担任战略管理协会主席，现为加拿大皇家学院院士、管理学会会员、国际管理学会会员。他还被管理学会评为2000年度杰出学者。

# 《战略过程》

## 书籍目录

第1部分 战略 第1章 战略 1.1 战略的5Ps 1.2 变革战略 1.3 什么是战略 1.4 对战略过程的思考 第2章 战略家 2.1 管理者的职责 2.2 艺术家工匠与技术专家 2.3 好的管理者不做政策性决策 2.4 领导者的新工作:构建学习型组织 2.5 对中层经理的评价 第3章 制定战略 3.1 公司战略的概念 3.2 业务战略评价 3.3 战略意图 第4章 分析战略 4.1 竞争压力如何塑造战略 4.2 从内部寻找竞争优势 4.3 保持高绩效:承诺与能力 4.4 竞争技巧 4.5 一般战略 4.6 战略定位指南 第5章 战略的形成 5.1 精心设计战略 5.2 战略性决策形成的战略 5.3 本田效应 5.4 本田神话与战略产业 第6章 战略变革第2部分 动力 第7章 认知 第8章 组织 第9章 技术 第10章 合作 第11章 全球化 第12章 价值观第3部分 情境 第13章 管理创业 第14章 管理成熟 第15章 管理专定 第16章 管理创新 第17章 管理多样化 第18章 管理其他阅读材料参考书目人名索引主题索引

# 《战略过程》

## 编辑推荐

亨利·明茨伯格、约瑟夫·兰佩尔、詹姆斯·布赖恩·奎因、苏曼特拉·戈沙尔所著的《战略过程(概念、情境、案例英文版第4版工商管理经典教材)》是一本与众不同的战略管理教材。正如作者开篇所言，我们试图在书中涵盖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法，因为它完全抛弃或弱化理论，因而否定了多年积累的深入研究以及关于管理过程的思维的益处。我们也反对另一极端的方法，因为它迫使读者接受关于战略过程应该如何进行的过于理性化的模型，我们相信这个复杂的组织世界需要一系列的概念才能理顺并阐释清楚其复杂性的各个方面。

1. 总揽明茨伯格在此书中突破了战略管理长期以来的范式，即先战略制定后战略执行，其他的要素如组织结构、控制系统等都服从战略，这种方式虽理解上清晰明了，但并非现实。取而代之并一以贯之的，是把战略过程看作是制定与执行相互交织的过程，在这里政治因素、组织文化、管理风格都对某个战略决策起到决定或限制的作用（貌似是组织制度理论的先声？）。尽管有些特殊情况，比如面临危机时、新企业发起时、组织面临可预测的未来时，战略制定与执行可以分开，但这远不具有我们要讨论的一般典型意义。总之，明茨伯格不再像他的前辈那样，将对战略过程的理解建立在制定与执行这样明晰的概念区分上。没错，他就是喜欢标新立异。但又不得不承认，他的标新立异总能正视现实，抓住本质。总体来看，所有文章分为两个部分：概念与情境。概念部分为我们在纷繁复杂的各种观点网络中描绘出一幅“战略过程”的奇妙图景。深入理解和把握这些概念，战略（制定、形成）过程中的方方面面、全景之美就会自然展现在我们的眼前，相信很多人会为之着迷，至少我已如此。这些概念又可分为两个部分：战略与力量（forces）。战略部分有六章，前两章关于战略与战略家的本质，属于介绍性的；后四章涉及到战略产生的过程，是主干。力量部分在战略部分的基础上又介绍了六种概念（认知、组织、技术、合作、全球化、价值观）与之共同组成了战略过程，这些概念都是在战略过程中需要着重考虑的。情境部分，将前面讲的所有概念，战略的、力量的，组合运用在各种不同的情境下以求适应。有五种情境：初创、成熟、专家、创新、多样化。毕竟，面对这些不同的情境，尽管那些概念都还是需要考虑，但是其组合方式需要做出相应的调整。情境部分实际上已是从前面的概念（理论）部分朝实践迈出了一步。所以，更进一步的，本书的另一半篇幅交给了充分展现实践魅力的案例——我相信这些案例内含了能体现和运用前面概念、情境的高超智慧，深入分析、学习、体会它们，一定会与理论部分相得益彰，一定会从中获取更富应用价值的启示，才是一个真正完整的对战略的学习。

2. 战略开篇见主题。自然要先讲战略这个概念本身，但这个探索开阔了我们的视野，或者说是，颠覆了已有的见解。这也是本课程进行中和结束后，同学们都津津乐道的一个话题：战略更多的是 emergent, rather than formulated or analyzed. 是的，关于战略这个核心概念的如此解释，贯穿全书。就本部分后面的章节来看，第二章讲战略家的角色，之后连着三章关于战略产生的过程的三种视角（观点）：深思熟虑地制定（deliberate formulation）、系统分析（systematic analysis）以及，落脚到逐渐出现的形成（emergent formation）。最后是战略变革。这些文章的选取与编排，不可避免地，带有作者们的无可厚非的主观意图，即告诉人们战略产生的过程不会只是长期直至现在都还占据主导的 formulation 与 analysis；更多的，更现实的，而是 emergent formation。但是，这并不意味着在学习中厚此薄彼。因为前两种仍是理解战略的基础，安德鲁斯和波特提出的规范、科学、具有理论美感的模型见解带给我们的拨云见日，不亚于明茨伯格更关注现实的哲学思辨带来的振聋发聩。所以，本章对于战略本身的讨论在于通过对一些问题的澄清来扩展我们的视野。这些文章的阅读过程中如果能够细细思考各种不同定义的战略在何种情境下更为适用，那么就算是不枉明茨伯格先生的一番苦心、算是战略学习中比较高的进阶了。这个进阶，恐怕要借助后面的情景部分和案例部分了。本章的四篇文章都可以看作是将我们领入战略过程领域的介绍性的文献，无论是明茨伯格的5Ps（其地位能否上升到营销的4Ps那样重要？）、他和Lampel对战略历程十个学派的划分也好，奎因的政治军事策略、波特秉持其定位理论对战略与运营效率所做的有益区分也罢，并非教科书般向读者传授定义、分类以备考试、回答问题的不时之需，而是将各种观点呈现在我们面前，开阔视野后还让我们保持开放的心态，面对诸多看似矛盾的见解仍能欣赏、拥抱它们，在自己的独立思考下做出选择。这是西方治学所提倡的态度，其背后乃是普世的自由民主价值观。撇开后者不谈的话，至少前者，是我们国内一言独大摒除他见、各说其话不见共通的沉闷学界应有也亟须的一股清新之风。

3. 战略家在开展战略过程的讨论前，第一章已经对战略本身做了介绍。第二章自然地要介绍从事战略的人——战略家。同第一章一样，本章再次体现了明茨伯格先生的标新立异的特点，在这里他仍在做同样的尝试：开阔我们对战略家的视野。任何只要有事先安排、控制权的人都可以是战略家；战略家也可以是一组人形成的集体。只不过，管理者，由于具有更宏观的视角和组织授予的正式职权，最有资格先被称为战略家。然而，明茨伯格比第一章更进一步，除了他的标新立异外，又展现出真正体现他作为大师的第二个特点：集大成者。于是有了他在MIT的博士论文，有了他宣称是“管理者的本质的”的经理角色理论，其意义已不只是突破前辈的创新，更在于这是试图提出一个整合诸多大家观点的框架的努力。这个涉及到抽象信息、人际交往、具体行动三个层次的框架描述了管理者工作的内容，明晰了管理者工作的本质，管理者的角



色也正是要以一种整合的方式（尽管会有不同的侧重）来处理好这三个层次上的事务。一千个读者眼里有一千个哈姆雷特。尽管明茨伯格提出了角色理论及其改进版本的大框架，其他作者对管理者的工作、角色有不同的看法。Pitcher将组织中的管理者分为艺术家、工匠和技术专家后抨击技术专家给组织带来的危害，这种对技术专家并不友好的态度实际上来自于波特理论盛行带来的恶果。Wrapp指出大型组织中的管理者应像乐队指挥那样只关注有限的关键词，给与模糊的宽泛的指导即可。而正是这些带有政治智慧色彩的做法实际上促进了企业战略一点一点地、出其不意地逐渐展现。像什么？像荆轲刺秦，图穷而匕现。圣吉的学习型组织之于组织，正如马克思主义的共产社会之于社会，都是富有远见、相当超前的深刻洞察。为此，马克思提出了阶级斗争和无产阶级革命，而圣吉在这里提出了管理者的新工作—构建学习型组织。具体地，就是极力促进组织学习乃管理者工作的第一要务。其角色也要转换为设计师、教师、服务员。组织学习的几项重要修炼如共同愿景、系统思考乃是新工作所需的新技能。本章在最后一篇文章中Quay对中层管理者在组织中的关键作用做了中肯的评价，尤其是在有效的战略变革过程中。这篇文章之所以如此有价值，以至于明茨伯格描述为“姗姗来迟”（long overdue），在于一提到战略家人们总认为是高层管理者，甚至仅有的那么实际掌权者。而中层管理者作为战略家在组织中的关键作用早就需要提出警醒，Quay终于站了出来。本章的5篇文章都是对战略家工作、角色的不同描述。同样地，延续着第一章的那种开放心态，我们并不需要一个统一的所谓大理论。它们都抓住了管理者工作的某些不同的重要方面。但是，所有这些文章却都不谋而合地指向了emergent战略下的工作特征。是不谋而合吗？明茨伯格对传统战略观的取而代之和对其新战略观的一以贯之，正在于此。

4. 战略制定两股至今仍占据主导、也让后来的明茨伯格成为“非主流、异见者”的战略共识思潮分别发生在20世纪60年代（第三章讲述）和80年代（第四章讲述）：一个制定战略，一个分析战略—二者一脉相承，都是将战略过程视作“应然”的有意识的设计、制定、分析。这代表了十大学派中的prescriptive（规范）一类的划分。我们在本章看到了更多的战略大师：安德鲁斯、安索夫、鲁梅尔特、哈默、普拉哈拉德。尽管之前已经知知晓这些观点已经遭到了明茨伯格的批判，但是他们的创见仍有着传统古典的独特魅力。事实上，在此课程之前，我们所学的战略管理课程的框架、主线、内容多来自于他们和下一章波特的贡献。涉猎至此，不免有故地重游之感，重温这些经典的思想之光。安德鲁斯的基本观点至今依然耳熟能详且在其他领域盛行，即战略寻求的是外部环境与内部能力的匹配。匹配这个概念现今似乎仍不过时。于是我们有了战略人视之为倚天剑的SWOT分析（波特的五力模型屠龙刀下章自然登场）。于是有了一些如此深入人心的观点：战略过程可明确分为战略制定与战略执行两个阶段（即想和做）；战略应有明确地表达，最好是落实在文件档案上；组织结构跟随战略，即有了战略，组织结构据之来构建；战略产生于组织的正式领导。毕竟，战略，听上去如此神圣重要关乎组织生存发展的大计，岂可如儿戏一般混沌待之？这些开辟先河的创见看上去清晰科学、简洁有力，富于理论的美感，契合人们长久以来对战略的成见，也因此得到后来人孜孜不倦地追求。比如鲁梅尔特、哈默、普拉哈拉德以及后面的波特。鲁梅尔特对战略评价这个战略过程的重要环节提供了完善的方法论。安德鲁斯的框架导致的结果多是自上而下的战略制定的正式过程，如一些国家或企业的n年计划那样，弊病在于形成厚厚的战略文件往往束之高阁。哈默和普拉哈拉德提出应该有战略意图，该意图要使员工相信自己的能力，激励全体员工集体为组织目标投入。所以，战略意图意味着授权，意味着组织目标要足够广泛使得员工能够在战略执行时看到他自身的愿景亦在其中。更进一步地，安德鲁斯的框架更多的是静态的，容易导致僵化的形式与流程。而在现实中层出不穷的意外事件总让那些看似精心设计面面俱到的战略计划黔驴技穷。所以，哈默和普拉哈拉德提出，战略应该是可以演进的，能力也是动态的。为此，战略目标应抓住组织真正要做什么的本质。这样综合起来，有效制定战略计划，促进员工组织承诺，战略意图将使组织突破现有的边界限制。

5. 战略分析时间行进到80年代，迎来了第二波战略制定的思潮。这个时期延续了安德鲁斯的战略制定框架，但是更多地是关注于如何构建成功战略所应该进行的各种正式分析。波特在这一学派当属翘楚。凭借他扎实的经济背景，波特提出了竞争与产业分析模型。姑且将此五力模型看做是屠龙刀，该工具在实践中至今仍被广泛应用。五种力量一经分析，产业竞争态势立现。如此好用的工具，真的需要我们去更深入地去理解，可能的话，甚至是一些改进。于是我们迎来了Barney，这位资源基础观的奠基人。波特的五力模型其背后是定位理论，有效的产业分析可以发现持续竞争优势。然而，Barney不这么认为。他指出对产业这个外部环境的分析带来的正确定位并不能产生持续竞争优势。相反，持续竞争优势来自组织内部的资源。具体地要满足有价值、不可模仿性、稀缺性、不可替代性这四个标准。而关于Barney的提出的这个VIRN标准框架，Ghemawat和Pisano指出该标准并足以保证持续的竞争优势。总

## 《战略过程》

之，RBV的兴起或许表明了，对竞争对手而言，“吾恐季孙之忧，不在颛臾，而在萧墙之内也”，大概如是。波特的定位理论除了五力模型外，还提出了许多有价值的思想：如三种一般竞争战略、价值链、战略集团、一般产业环境等。在这里，明茨伯格再一次显示出了其作为管理学大师集大成者的深厚功力。他将定位理论涉及到的很多战略选择和价值链通过四个层次整合在了一起，通过火箭发射这样一个巧妙的比喻将定位理论阐释地鞭辟入里，大有裨益于知识的融会贯通。除了波特的定位Position，BCG的创立者Henderson将战略分析看作是一种政治权谋，即ploy。在这里，古往今来的历史事件，尤其是军事、政治、外交、商贸等活动中用到的诸多手段策略，都可以作为战略的范本，孙子、克劳维兹、马基雅维利、马汉等人都是战略家要膜拜的对象。这种战略视角更加务实，为的就是打败竞争对手；也正因为这样，ploy恐怕总不会成为战略管理研究的主流。在本章中明茨伯格有两篇文章，但大放异彩的是波特。他对于战略管理的贡献是突破性的、广泛的、极具应用价值的。他代表了战略管理的一个时代。他的三部曲仍然是战略管理的必读经典著作。当我们在日常生活中讲个人定位、企业定位时，当我们在工作中想问题做事情从外部环境分析入手时，就应该感谢他：Michael E. Porter。6. 战略形成由此，我们从prescriptive走入descriptive，意味着脚步在逐渐走向现代，走向管理的现实。这两类视角看似不可调和，一个是尽管美好却遥不可及的乌托邦，一个是描述不尽完美的现实。实际上，也没必要将二者综合起来得出一个总的结论。需要注意的是，prescriptive视角盛行，导致人们不愿面对现实，没有对管理者为何那样做有足够的理解。明茨伯格呼吁看到战略emergent的真实一面。本章明茨伯格的文章打头—Crafting Strategy。看其名，亦可推知其主旨。与第一章力推emergent相承，与第二章的craftsman呼应，战略过程如同制陶，东修西补，逐渐成形。Eisenhardt则更具体地指出战略是一系列的决策过程，凭借组织集体的直觉开展一个接一个地行动。后面的两篇文章，都是用了本田的案例生动的表明了本田的成功在学者那里可以被解释为多种制定好的战略，然而事实上一切都只是无意识地碰巧地形成。这两篇关于本田经营过程的详细描述也让我对商业史（Business History）产生了浓厚的兴趣，在想着该领域的研究是否为通往管理真谛揭开组织走向成功奥秘的通途。曾一度传有笑话说让商学院教育出的MBA学生根据本田当时所处的内外环境情况来判断某公司是否该进入美国摩托车市场，结果一致为否定。本田效应是巨大的，使人们开始怀疑商学院教育出的这些战略分析师、决策家真的懂战略吗，真能带领企业走出一条通往持续竞争优势的道路吗？



# 《战略过程》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)