

<<好战略，坏战略>>

图书基本信息

书名：<<好战略，坏战略>>

13位ISBN编号：9787508635446

10位ISBN编号：7508635442

出版时间：2012-10

出版时间：中信出版社

作者：理查德·鲁梅尔特

页数：310

字数：264000

译者：蒋宗强

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：<http://www.tushu007.com>

## <<好战略，坏战略>>

### 前言

柳传志先生很早即提出了“建班子、定战略、带队伍”的管理三要素，清晰地指出了战略的重要性。实际上，在班子既定情况下，定战略是组织的头等大事。

没有战略的组织，就如同无头苍蝇，事倍功半、南辕北辙也是常事，所以对于组织的领军人物而言，制定一个正确的战略并坚持这个战略是管理的核心。

战略对头，即便执行力弱些，成功只是早一些、晚一些的问题；战略错误，失败就是必然的。

领军人物必须时刻审视自己的战略，每前进一段都要冷静下来审视战略执行有无偏差，越是顺风顺水的时候越要频繁审视方向是否存在偏差。

正如书中所阐释的，战略有对错有好坏，我们需要的是好战略。

制定战略时，我们容易犯两个错误，一个是把战略目标当作战略的全部，只有目标没有打法，执行起来必然会东一榔头西一棒子，被过程带着走是必然的，结果可想而知；第二个是不坚持战略，实际上，坚持战略和制定战略同样重要，绝大多数情况下，不花上十二分的力气、不突破自己的耐力极限是不可能达成目标的，并不是战略有问题，而是成功本就需要坚持再坚持。

一本好书就如同一盏明灯，在远处指引着我们向对的方向前进，本书就是这样一本好书。

孙陶然拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官2012年10月

## <<好战略，坏战略>>

### 内容概要

《好战略，坏战略》是一部厘清近20年“战略”管理思想的重要作品。

十几年来，关于战略的图书汗牛充栋，概念泛滥，混淆不清。

本书重新将“战略”回归本质，分析了构成一个好战略的基本逻辑，即三个核心要素：调查分析、指导方针、连贯性活动，并围绕这个基本逻辑，从9个方面阐述了制定好战略的思路。

《好战略，坏战略》运用最热门的企业案例与最熟悉的热点事件，深入浅出地分析好战略与坏战略的区别，并给出具体制定方案。

1997年乔布斯如何成功让苹果公司起死回生？

沃尔玛店面的分散经营到集中统一管理，如何决定了它日后的成功？

这些都是好战略在起作用。

这些案例的分析深入浅出，包含了IBM、星巴克、宝马、戴尔等诸多企业这几年的成败，非常具有可读性与参考价值。

## <<好战略，坏战略>>

### 作者简介

理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt)

《经济学人》评为“当今25位对管理理念和公司行为最具世界影响力的思想家之一”。

麦肯锡公司则将其形容为“战略中的战略家”。

他是加州大学洛杉矶分校约翰·安德森管理学院教授，在著名的欧洲工商管理学院任教多年。他为全球知名跨国公司担任管理咨询，以其多年的企业管理咨询和研究经验，提出关于战略管理的深刻见解，帮助企业理清思路，迎接挑战。

## <<好战略，坏战略>>

### 书籍目录

推荐序 VII

国外主流媒体、业内权威专家推荐 IX

引言好战略的力量?XI

征服各种挑战

第一部分?好战略与坏战略的差异

第1章

好战略可遇不可求

史蒂夫?乔布斯拯救苹果公司 令人惊奇的商业法则 “沙漠风暴”中施瓦茨科普夫将军的战略 为什么“A计划”会带来惊喜?

第2章

好战略之转换视角创造优势

关乎一个小石子的较量 发现沃尔玛的成功秘诀 迫使苏联付出高昂代价的低成本战略

第3章

坏战略防不胜防

美国国家安全策略仅仅是口号吗?

怎么识别故作高深的伪装战略?

为什么不能直面挑战即是坏战略?

查德?

洛根的20/20计划错把目标当战略

第4章

为什么坏战略普遍存在?

战略有关选择，但是DEC公司的经理人却无从选择 魅力领导—变革型领导—模块战略之路 空洞的愿景无法转化为好战略

第5章

好战略的核心

任何好战略的背后都有争论和行动的結合 星巴克、IBM案例分析 福特的一致性战略措施 罗斯福在“二战”中使用的集中决策战略

第二部分?战略的力量之源

第6章

发挥杠杆作用

丰田的预期和伊拉克暴乱 皮埃尔?瓦克怎样预测油荒和油价?

7-11的关注点以及勃兰登堡门 哈罗德?

威廉用集中资源的方法拓展了艺术世界的领域

第7章

制定近似目标

为什么肯尼迪总统在任时的登月计划是一个近似战略目标?

一家地方商学院制定的近似目标 直升机驾驶员集中精力并协调驾驶 为什么不同组织间的近似目标不同?

第8章

强化链条—环节系统

“挑战者”号的O形橡胶圈以及链条系统 通用公司以及发展中国家的困境 马尔科?蒂内利解释怎样破除链条困境 宜家向你展示走出困境的另一种风景

<<好战略，坏战略>>

第9章

运用设计的思维

公元前216年，汉尼拔巧设妙计大败罗马军队 宝马的设计型号策略 制订“旅行者”号航天计划 紧张预算和资源利用之间的讨价还价 施乐公司的失败教训 让可变成本高于对手——帕卡重型卡车

第10章

寻找焦点战略

皇冠包装公司的高成本、高收益策略 从政策到策略的回归 特殊形式的政策和“焦点”

第11章

保证有效的增长

全面追求规模险些让皇冠公司破产 意大利电信并购案的毒舌建议者 良性的发展意味着什么

第12章

发挥竞争优势

阿富汗比美国更具优势 雷斯尼克夫妇的接力经营 是什么让易趣的优势“有趣”起来？

造银机器之谜 为什么有了一个竞争优势还是不能富有起来呢？

砌砖教会我们深化优势 扩大迪士尼品牌的影响 纯石榴汁掀起红色浪潮 美国油田开采的阻隔机制

制

第13章

秉持动态的视角

在改革的浪潮下抓住制高点 让·伯纳德？

列维，推行结构性转变的领路人 微处理器改变一切 为什么软件是思科系统公司的王牌及公司崛起之路 思科公司是如何把握住三个连续改革浪潮的 战略转变过程中的路标 《纽约时报》未来的坎坷路

第14章

利用惯性

过时的常规抑制着美国大陆航空公司的发展 美国电话电报公司的惯性现象及革新过程 费城储蓄基金会与数字用户线路业务中的代理惯性 利用拱状图说明登顿公司的现状 美国通用汽车公司内部的协调性

第15章

综合运用多种有利因素

在改革的浪潮下，英伟达公司采用设计型策略从一文不名到成为业内领袖 《雷神之锤》这款游戏是如何阻碍三维图形的预期进程的 英伟达公司开发的第一款产品以失败告终，公司制定了新的策略 推出新产品的周期长短不一，结果也不同 为什么一个像戴尔公司这样实力强大的买家，有时却对别的公司有益 英特尔公司在三维图形领域失败两次，硅谷图形公司破产

第三部分?像战略家一样思考

第16章

战略的科学含义

休斯电子公司工程师开始思考战略问题 如果一切已知，推理方法足够 对伽利略进行异端审判带来了启蒙运动 意大利咖啡馆的昂贵浓咖啡 为什么美国人爱喝淡咖啡 星巴克的垂直一体化经营

第17章

塑造战略思维和判断能力

15年之后解开了当时的评论之谜 弗雷德里克·泰勒让安德鲁·卡内基列目标清单 具备战略眼光在很大程度上意味着要做到比草率的自己更有远见 TiVo与快速判定 重新审视自己的思考方式 使用思维判断工具：战略核心要素、分析问题、创造性毁灭、求助专家组

第18章

保持冷静的头脑

一个人能做到独立而不怪异、怀疑而不暴躁吗？

可以想象的最糟糕的企业结构 2008年的经济危机为什么几乎可以确定会发生？

<<好战略，坏战略>>

内在视角和从众心理蒙蔽了人们，使之看不到即将到来的金融风暴

## &lt;&lt;好战略，坏战略&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：好战略的力量：征服各种挑战 好战略不仅能敦促我们实现某个目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供应对挑战的途径。

挑战越大，好战略就越需要集中和协调。

只有这样，我们才能获得竞争力，才能解决问题。

1805年，英国遇到了一个难题。

已经横扫欧洲大部分领土的拿破仑正计划入侵英国。

但是，要穿越英吉利海峡，拿破仑就必须控制英国周边的海域。

在西班牙西南部海域，法国和西班牙联合舰队与英国舰队相遇。

前者规模较大，有33艘战舰，后者规模较小，仅有27艘战舰。

当时，舰队作战的一个成熟策略就是双方一字排开阵势相互炮击。

但英军海军上将纳尔逊勋爵很有战略眼光，他将英国舰队分为两个纵队，同时冲向法西联合舰队，展开迎头痛击。

在这种策略中，先导战舰面临着很大的风险，但由于当天海面波涛汹涌，纳尔逊料定法西联合舰队缺乏训练的火炮手无力应对。

最终，法西联合舰队折损了22艘战舰，即战舰总数的2/3，而英国舰队一艘战舰也没有折损。

这场战役就是著名的特拉法尔加海战。

纳尔逊身受重伤，不治身亡，成为英国最伟大的海军英雄。

这场海战确立了英国的海上霸权，在此后的一个半世纪之内没有一个国家能够超越。

纳尔逊面临的主要挑战是士兵数量处于劣势，因此他采取的战略是让先导战舰不顾风险，打破敌舰的连贯性，使其无法相互照应。

根据他的判断，敌军丧失连贯性之后，经验较为丰富的英国海军就会在随后的战斗中占据上风。

好战略看起来总是这么简单，不需要用一个又一个演示文稿去解释。

好战略也不是矩阵、图表、三角模型等“战略管理”工具能够创造出来的。

相反，一位有才能的领导者能确定形势中的一个或两个关键问题，也就是找出能够让你事半功倍的“着力点”，然后集中资源与行动将其解决。

尽管有很多人想要把战略同抱负、领导、愿景、规划或竞争的战略逻辑等同起来，但实际上战略与它们不是一回事。

战略工作的核心基本相同：发现关键问题，设计出一个合理的方案，并集中力量采取行动处理这些关键问题。

领导者最主要的职责是确定未来前进道路上的主要障碍，并制定连贯性的方案来克服。

从企业发展方向到国家安全，在诸多领域中，战略都是非常重要的。

但是，人们往往把战略与鼓动性宣传等同起来，这种情况我们早就习以为常，以至于当领导们滔滔不绝地喊口号、讲目标，并且把这些东西称为“战略”时，我们眼睛都不眨一下就接受了。

下面这4个案例就是这种症状的体现：战略倒退。

英国航空公司（British Airways）的首席执行官在几年前参加的一个会议上就犯了这种错误。

当时，大约200名来自世界各地的高级管理人员汇聚在一个宾馆的大型会议厅里，级别最高的管理者向大家介绍了未来的愿景，即成为该领域内最受尊重、最成功的公司。

会上还播放了一个专门制作的短片，展示其产品与服务在世界各地的使用情况。

伴随着令人激动的音乐，这位首席执行官发表了一番演讲，重点介绍了他们的“战略目标”，即取得全球领先地位、高增长、高股东收益率。

后来，大家分组讨论并表示认同，还放了五颜六色的气球以示庆祝。

会场上什么都有，唯独缺少了战略。

作为特邀嘉宾，我感到失望，却并不惊奇。

雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）可谓债券方面的专家。

2002~2006年间，华尔街兴起一股抵押债券的浪潮，雷曼兄弟正是这股浪潮中的先锋。



## <<好战略，坏战略>>

到了2006年，一些紧张迹象显现出来：美国房地产市场在2005年年中已经达到顶峰，房价上涨的趋势戛然而止。

美联储的加息举措增加了贷款购房者的还款负担，导致越来越多的房屋被没收。

2006年，面对这种形势，雷曼兄弟的首席执行官理查德·富尔德采取的应对之策是：保持高于业界对手的增长速度，继续抢夺市场份额。

用华尔街人士的话来说，雷曼兄弟将通过提高其风险偏好来实现这个目标。

也就是说，它必须接纳那些遭到竞争对手拒绝的高风险贷款申请人。

但由于其股东收益率只有3%，而且很多贷款都是短期性的，应该同时采取一些明智的措施降低由此可能引发的风险。

好战略应该认识到挑战的本质，并提供一个应对挑战的途径。

一味地怀有远大抱负不能称之为战略。

2008年，雷曼兄弟这个拥有158年历史的投资银行破产倒闭，让国际金融市场陷入了一片慌乱。

在这个案例中，坏战略的后果对雷曼兄弟、美国乃至整个世界都是灾难性的。

## <<好战略，坏战略>>

### 媒体关注与评论

2011年最有趣的商业图书。

——《金融时报》当前竟然还有人这么专注于研究战略，并给出清晰的视角和现实指导意义，我们这个社会将感到多么庆幸啊。

——《福布斯》这本书针砭时弊地痛斥了目前战略滥用和误用的现实，并提供了必需的解决办法。

——《华盛顿邮报》《好战略，坏战略》融合了战略领域的最新理念，贴近全球社会的种种现实，理应成为商业经典图书。

——《今日管理》（Management Today）2011年极好地还原战略本质的最佳畅销书。

——《战略与经营》（Strategy+Business）本书中间关于战略的核心要素部分极具价值，尤其是讲述好战略的制定方法。

——美国Inc杂志

## <<好战略，坏战略>>

### 编辑推荐

《好战略,坏战略》编辑推荐：拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官孙陶然隆重推荐，2012年最佳管理类畅销书！

大多数情况下，很多企业和个人都没有抓住制定好战略的基本逻辑，即三个核心要素：调查分析、指导方针、连贯性活动。

相反，它们所拥有的只是作表面文章的多重目标，除了“再花点钱、再努力把力”之外，并没有一系列连贯性的举措。

苹果公司——从濒临破产到市场第一，它抓住了好战略的核心思想。

上世纪90年代后期，苹果公司曾一度陷入破产的困境。

乔布斯重新回归后，将公司的规模与业务范围缩小到恰到好处的地步，在竞争日益激烈的个人计算机领域，足以保证公司的赢利，并在此前提下对其进行大刀阔斧的重组，仅仅保留了核心业务部分。

从此，苹果公司起死回生，并一跃成为全球市值最大的企业。

沃尔玛——从一家小店到全球零售业巨头，它发现了好战略的强大优势。

上世纪七八十年代，在与零售业巨头凯马特的竞争中，沃尔玛的战略转变了传统的观察视角，另辟蹊径，重新定义了“店面”，将各个门店组成一个网络，通过库存与物流管理系统加以协调，从而大大提高了沃尔玛的运营效率。

今天，我们将沃尔玛开创的这个系统称为“供应链管理系统”，它大大突破了传统观点，令人耳目一新。

如果你认为你的企业或是你所在的企业已是行业翘楚，你大可不必读《好战略,坏战略》。

如果不是，那还是赶紧看看吧！

<<好战略，坏战略>>

名人推荐

<<好战略，坏战略>>

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:<http://www.tushu007.com>