第一图书网, tushu007.com

<<策略思考的技术>>

图书基本信息

书名：<<策略思考的技术>>

13位ISBN编号：9789861203379

10位ISBN编号：9861203370

出版时间：2010-10-7

出版时间：经济新潮社

作者：斋藤嘉则

页数：304

译者：郭菀琪

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

前言

身處巨變時代，需要真正的策略。
但是，對於「究竟什麼是策略？
又該如何構思策略？
」的問題，能夠立刻明確回答的人，卻少之又少。
一提到擬定策略，很多人聯想到的是「既複雜又繁瑣」；事實上，出人意料地，能夠落實執行的策略往往既簡單又明快。
因為，即使策略制定得再複雜，只要無法落實執行就毫無意義。
不過，一旦進入構思策略的階段，人們往往缺乏彈性，做出像是說明書一般的內容；由於和現場第一線脫節，造成策略無法落實的情形。
當然，制定策略並不是一件簡單的事。
但是，如果能學到策略思考的訣竅，就具備了構思策略架構的基本能力。
本書中，對於策略思考的本質與訣竅有著詳細的說明。
除此之外，本書也提供構思策略腳本的技術。
因為，光是制定策略並不會發揮功能，還必須讓執行策略的組織成員，都具備策略思考的技術才行。
如同舞台與演員會隨著腳本改變一樣，策略腳本最重要的是擁有共同的「核心」，我將之命名為「策略引擎」。
雖然有心臟、核心等各種說法，但我在此斗膽使用「引擎」這個詞，因為腦中描繪的畫面，是一部名為「企業」的車體，將「策略引擎」搭載於「企業」，活力十足地運轉，讓引擎帶動策略在企業中馳騁無礙。
也就是說，策略一旦配備了引擎，就能強有力地滲入企業各個角落——這正是我的理想。
創造「策略引擎」的訣竅，在於明快回答「為什麼（Why）」、「結果會如何（So what）」、「承擔風險做出決策（Take a Risk）」這三個問題。
換句話說，這三個問題的答案，就是構思策略腳本（strategic scenario）時最重要的關鍵。
持續自問自答這三個問題，以負責且明快的態度提出答案，正是創造策略引擎的關鍵。
雖然是很單純的問題，但要回答卻是非常困難的作業。
不知道有多少策略，其實都是在未釐清這三個問題的情況之下草草了事。
話雖如此，如果從明天起，就要以這三個問題做為擬定策略腳本的依據，想必一開始大家也會感到很困惑。
因此，本書將詳細說明策略思考的技術以及策略架構的核心，也就是能回答這三個問題必備的重點。
本書分為兩篇，第一篇是〈思考篇〉，內容是先讓讀者了解策略思考的本質，並學會策略思考的訓練方法。
第二篇是〈技術篇〉，介紹成為構思策略腳本的架構準則。
但是，這並不是一本教你如何流暢地撰寫策略企畫書的手冊，我希望讀者們能將本書視為一本實踐用的策略思考教科書，我也希望帶領讀者實際構思策略腳本時，如何創造帶動策略運轉的核心——策略引擎。
並且，希望各位閱讀本書之後，在自身工作現場的第一線，竭盡智慧與精力進行策略思考。
到時候，在實際付諸行動時，本書絕對可以成為非常有用的策略思考指南。
正如本文開頭所述，現在並不適合採取複雜的策略，畢竟，在變化快速的商場上，能夠讓風險變機會、化危機為轉機，進而邁向成功的策略腳本，才是最重要的關鍵。
此外，承擔風險就表示必須負起責任，如果缺乏用於面對未來進行決策的信念，絕不可能達成目標。
因此，身處巨變時代，更需要能夠抱持堅定的信念與責任感，勇於挑戰風險的職場工作者與企業——本書如果能在其中成為助力之一，將是我的榮幸。
1998年11月　　Business Collaboration（股）代表　　齋藤嘉則

<<策略思考的技术>>

内容概要

一本書，把策略思考說清楚、講明白！
是職場工作者邁向專業人士必讀的策略思考實踐書！
策略思考其實並不難，也不只是高階主管的專利，而是每一個人都有機會應用的思考方式。
比方說，當你找工作時，思考自己具備的核心競爭力、如何與競爭者形成差異化，謹慎選擇符合價自己值觀的公司——其實，就連找工作，也與策略思考息息相關。
本書作者齋藤嘉則曾經任職於麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company），根據多年擔任企業顧問的經驗，他認為策略就是「以企業理念為基礎，為了達成企業勾勒的未來願景，而指示前進方向的腳本（scenario）。
」在職場中，策略思考就是「職場工作者對於自己所屬的專案、部門、企業，甚至是業界與整個社會目前面臨的問題，以當責的態度洞察未來，並且基於自己的目標與價值觀，進而判斷可能的風險，最後做出能夠實際付諸行動的結論」。
本書分為兩大部分：策略思考力與策略架構力，他認為，策略思考的三種關鍵技巧包括： 1.推論力：以負責的態度做出具體且能落實的結論。
2.洞察力：以邏輯洞察並釐清從過去到未來的結構。
3.決斷力：以價值觀為基礎，衡量可能的風險，進行判斷、做出決定。
構思策略腳本的三個核心則是： 1.以策略3C（顧客、競爭者、企業）加上策略3S（選擇、差異化、集中），洞察策略結構，訂定具體的方向。
2.創造對顧客而言最重要的核心價值。
3.根據營收基準與價值基準，衡量風險進行決策。
本書在日本暢銷十餘年，透過28則案例與93個圖表，讓你能夠透過自學的方式，了解策略思考的方法與構思策略腳本的訣竅。
書中案例包括奇異、麥當勞、花王、百樂、朝日、索尼、基恩斯、羅姆半導體等。
業種從速食、文具、理髮等日常隨處可見的商品與服務，到保險、家電、半導體等。
適合讀者從案例中，自我訓練策略思考的方式與構思策略腳本的技巧，是職場工作者邁向專業人士不可或缺的策略思考練習書。

作者简介

齋藤嘉則　Business Collaboration（股）公司代表東京大學工學部學士、英國倫敦大學倫敦政治與經濟學院（LSE）經濟學碩士。
曾任麥肯錫（McKinsey & Company）管理顧問，1996年設立Business Collaboration（股）公司。
為大型企業提供經營策略或行銷策略提供顧問服務，並研發可強化企業策略平台的策略技巧，從事高階管理教育與問題解決技巧的訓練等。
他的著作包括：《發現問題的思考術》（經濟新潮社出版）、《問題解決專家》（先鋒企業管理發展中心出版），以及《Collaboration Professional》（東洋經濟新報社出版）、《齋藤嘉則的現場主義》（東洋經濟新報社出版），以及《戦略Power Professional》（First Press出版）。
曾經擔任亨利．明茲伯格（Henry Mintzberg）等著的《策略巡禮》日文版（東洋經濟新報社出版）監譯。

<<策略思考的技术>>

书籍目录

序第一篇　【思考篇】策略思考的本質－－學會策略思考導言：為什麼需要策略思考？
第一章　人為什麼會逃避思考？
1.什麼是「思考的道德風險」？
2.囂張橫行的思考道德風險3.造成思考道德風險的兩種思考類型：操作思考與賭博思考第二章　策略思考是什麼？
1.策略思考與操作思考、賭博思考的差異2.培養策略思考的三個關鍵技巧：推論力、洞察力、決斷力3.策略思考的企業案例◎案例1：策略思考創造新價值－－花王的濃縮型洗衣粉「一匙靈」◎案例2：突破操作思考的極限而轉為策略思考－－三住的新事業◎案例3：真正的策略思考，可以得到第一名－－麒麟與朝日的激戰第三章　磨練策略思考的方法1.檢視自己的策略思考度2.解決案例練習題，同時學習策略思考◎案例練習題1：S公司是否該從辦公室OA設備的事業領域撤退？
◎案例練習題2：兩家流通業者C公司與H公司，該採用哪一家的採購方向呢？
◎案例練習題3：J公司的在地策略：如何決定展店的優先順序？
3.集中訓練策略思考（1）以假說思考與邏輯進行結構化（2）從原因到結果（現象）的因果關係（3）釐清造成結果的整體機制（4）思考產生機制的結構（5）遺漏與失準的觀點掌握結構變化（6）以是或否判斷，做出具體結論（7）磨練策略思考的練習題第二篇【技術篇】策略腳本的核心－－創造策略引擎第四章　　構思策略的基本思考方式1.策略思考是構思策略的基礎2.策略的本質不分層級即使一張宣傳單也要思考策略3.創造策略的核心－－策略引擎「策略就是要贏過對手」的說法，是正確的嗎？創造策略的核心！
4.構思策略腳本的三個核心構思A先生轉職的策略腳本第五章　核心1：以「策略3C+策略3S」洞察策略的結構，訂定具體的方向1.策略3C範疇的重要性（1）選擇顧客◎案例：以顧客最佳涵蓋率一決勝負的咖啡店之戰（2）與競爭者的差異化◎案例：與競爭者同場競技的住宅業界◎案例：與行動電話短兵相接的低功率行動電話◎案例：百樂健握筆的暢銷◎案例：實踐差異化的羅姆半導體◎案例：謀求差異化的快速按摩（3）集中企業資源◎集中事業的案例：奇異、吉野家◎集中商品與服務的案例：Super Dry、一番榨、一太郎◎集中區域的案例：維珍唱片、HMV◎集中功能、技術與系統的案例：基恩斯、卡樂比◎集中時間的案例：迪士尼樂園2.影響策略3C的「外在徵兆」（1）各種「外在徵兆」造成未來架構的變化（2）法令解禁或變更造成結構變化◎案例：索尼進軍壽險業◎案例：汽油業界的限制解禁◎案例：酒類銷售的限制解禁第六章　核心2：創造對顧客而言最重要的核心價值1.聚焦於核心價值與核心成本◎案例：在成熟市場中創造價值的樂柏美2.由核心價值與核心成本設計新的商業結構◎案例：零基設計的快速理髮店3.邁向創造核心價值◎案例：音響界四家企業顧客期望值與顧客滿意度的比較◎案例：壽險公司的顧客期望值與顧客滿意度◎案例：洗衣機的顧客期望值與顧客滿意度第七章　核心3：根據營收基準與價值基準，衡量風險進行決策1.策略評估軸模糊不清，將阻礙創新2.根據營收基準進行判斷評估3.根據價值基準判斷評估（1）經營理念如何產生企業價值案例：花王案例：本田案例 ：資生堂（2）經營理念成為價值基準的條件案例：先鋒牌後記附錄：圖表索引

章节摘录

學會策略思考　　導言　為什麼需要策略思考？
根據我的觀察，現代人思考事物本質的能力顯著低落。
因此，當面臨以前沒遇過的未知問題，或無法預測、複雜難解問題時，就陷入「思考停止」的狀態。
如果是有例可循的問題，還可以套用過去的經驗。
但是，面對無例可循的問題，究竟該怎麼辦？
當陷入上述思考停止狀態時，人會怎麼辦？
最常見的就是逃避——暫且將結論往後拖延，逃避「自己做出結論」、避免「對於自己提出的結論所造成的結果負責」，而且急著找藉口。
例如，推說「沒有啦！
像這種毫無前例可循的情況，不要太早下結論，再觀察一陣子比較好」，或是「這個問題也許只是一時的，被這種暫時的現象牽著鼻子走就太笨了，不如觀察一陣子再說」等。
總之，就是拒絕「現在」的「自己」對於「沒有經驗的事情」做出「結論」。
並且，說服自己以及週遭的人贊同這樣的處理方式。
或者，當被迫面臨必須做出結論的狀況時，因為無法逃避眼前的狀況，突然天外飛來一筆，提出異想天開、毫無脈絡可循的跳躍式結論。
而且會以「因為沒有前例可循，所以不能按照以往的方式思考」這種聽來冠冕堂皇的藉口——這是最糟糕的情況，因為那是狗急跳牆、不知所措的時候，所採取的異常舉動。
雖然，像這樣沒有前例可循就容易陷入思考停止狀態，可說是人之常情。
但是，不敢勇於創造新價值，就沒有未來。
所以，當面臨被迫決定或選擇時，即使沒有經驗，也必須想辦法克服。
因此，本書第一篇〈思考篇〉介紹的「策略思考的本質」，是學會策略思考的重要基礎。
所謂「策略思考」，簡單歸納就是「在充滿變數的企業界中，構想如何撰寫腳本（scenario）以創造光明未來的思考」。
也可以說，能在巨變時代裡，即時掌握變化的動向，而立即判斷往哪個方向前進的思考方式。
甚至，在瞬息萬變的狀況中，必須持續地判斷前進的方向。
不過，也並不是說一旦確定方向，就可以高枕無憂（見【圖1-1】）。
策略思考也就是「一邊行動、一邊判斷，並且提出能夠落實執行的思考方式」。
一般來說，日本人具有在方向確定的狀況下，效率良好的高度操作能力，這正是促進日本繁榮的動力。
但是，在巨變時代裡，高度操作的能力反而變成扯後腿的力量。
因為，日本人沒有累積如何在方向未定時，邊走邊整隊的訓練與教育。
「找到方向之前，不要輕舉妄動」與「邊走邊找方向」之間，存在著相當大的差異。
現在，日本正處於提高「邊走邊找方向」的能力，或者堅持「找到方向之前，不要輕舉妄動」的十字路口。
話雖如此，現在恐怕已經不容許「找到方向之前，不要輕舉妄動」這種處理方式。
也就是說，只能選擇「邊走邊找方向」的方式，也就是決定方向也同時行動。
因此，無論如何，我很希望各位讀者能擁有策略思考的能力。
策略思考對於企業高層的重要性當然不在話下，對於在現場第一線的職場工作者，也是不可或缺的思考能力，甚至可以說，學習策略思考的技術，才是職場工作者迎接巨變時代大挑戰的唯一方法。

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