

<<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>

<<策略思考的技术>>

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，謹慎選擇符合自己價值觀的公司——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。

<<策略思考的技术>>

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《戰略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

<<策略思考的技术>>

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。

<<策略思考的技术>>

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>