

好战略，坏战略



[好战略，坏战略_下载链接1_](#)

著者:理查德·鲁梅尔特

出版者:中信出版社

出版时间:2012-10

装帧:

isbn:9787508635446

《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。

作者介绍：

（美）理查德·鲁梅尔特，
《经济学人》评他为“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。

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结合★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

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

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？★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

· · · · · · ([收起](#))

[好战略，坏战略 下载链接1](#)

标签

战略

管理

商业

战略管理

思维

方法论

理查德·鲁梅尔特

经管

评论

我就读了50页，瞬间觉得这书写的真接地气，强烈推荐。当然了，你得有战略规划或者研究之类的经验。

一般般，废话偏多

4.5星，翻译晦涩，扣一点。

领导的职责在于创造一个值得所有人为之奋斗的战略。好战略不是喊口号，而是需要进行大量深入研究，分析行业，产业，历史，进而发现企业当前阶段的关键性问题，明确行动的目标，制定出具体的打法，并集中资源，采取连贯性的行动解决问题。战略制定过程中避免反应性思维，不因竞对而盲目跟进，进而打乱了自己的节奏。避免为了妥协各方惯性利益而制定出相互矛盾的目标。战略的制定是一个理性的过程避免被时间点，股东而绑架。战略制定不是一个民主的过程，普遍的认可意味着选择的缺失。战略的落地要通过协调组织，激励，资源等确保行动有效围绕战略执行。战略制定要成立战略委员会定期review战略。战略制定中避免“制定压力”而盲目瞬间确定你的战略；其中组建“虚拟专家组”的方法觉得挺有趣，通过与专家的精神对话来激发自己思考的更加深入。

看前几章，推荐它。再往后，厌烦。那么点东西颠来复去，意义不大。

作者应该先研究下什么是好书、什么是坏书。

4.0星。在战略主题的图书中，这本书很清新，给人启迪，前几章尤其是。后面好像有点结构散，不知道作者想要表达什么。

就记住一句话：战略不是目标

战略的三个要素：三个核心要素：调查分析、指导方针、连贯性活动。值得一看。

有不少真知灼见，但分析框架 framework 略显弱了些

扒了书皮里面是一样的，看着这些大公司起起伏伏的，也是够呛。一直觉得真的研究这些人，一定不是在研究他们而已。策略官啊策略官，说容易容易说不容易也不容易。

好吧，读书笔记有点难做

战略咨询合伙人重磅推荐的书。看下来主旨可以浓缩成一句话：好战略就是集中资源应对关键问题。但关键问题的识别有赖于周密的调查分析，这也是大前研一在其经典著作中反复强调的。书的最后还提及如何培养战略思维，很有启发。

修正了我对战略高高在上的看法，好战略都是有章法！

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。

方法论很清楚，故事也还蛮有意思

战略有好坏之分。好战略建立在调查分析的基础之上，充分理解外界的机遇与威胁、自身与竞争对手的优势与劣势，然后集中有限而宝贵的资源，在少数几个关键点上取得突破，由此打开局面，再进一步设置环环相扣的战略体系，进而获得最大化的收益与竞争优势。坏战略则只是空洞的口号、华而不实的愿景，它空有目标，而无达到目标的方法，因回避了关键矛盾而注定难有成果。

尽管战略顾问们嘴上说了很多高深莫测的理念，但他们最基本的任务还是破除企业的熵，即清除每一个企业的花园存在的废物和杂草。

三星到四星之间。啃起来好辛苦。有一些观点我觉得很有道理，但到了具体要怎么去做的时候，又不太能理解作者的意思。也许是因为我的资历不够，不知道随着时间的推移，会在未来某一天想起书中的内容而有更深的理解。

可能是由于自己段位不够，读起来还是觉得有些空中楼阁感。

[好战略，坏战略 下载链接1](#)

书评

什么样的战略是好战略呢？作者认为明智的预测、弱化复杂性的指导方针、设计思维的力量、集中化战略、运用自身的优势、驾驭变革的大潮、竞争对手的惯性与门内部熵等。下面具体说说什么是坏战略、什么是好战略。坏战略的特点：空喊口号：例如发挥“中介作用”“以客户为中心”...

战略管理的书籍很多，经典案例也非常丰富，可惜纵观全世界的企业家们，甚至包括500强的各个行业巨头，犯了“坏战略”错误的现象比比皆是，大家对好战略的标准都可以描述的很准确，为什么很难做出好战略呢？即便战略管理的领导者非常的出色，做出了完美的战略设计，可实际落地也...

最近在重读好书，再追加书评。本书《好战略坏战略》算是一本，2012年入手，2013年读完第一遍写评，2016年再读一遍，追加本评论，以后应该还会读。如果你是爱思考的人，随着每个人对世界不断理解的加深，对事务的认识也会更加深入，这样好处是可以更清醒地认识我们自己和世界...

我赞同一句话，“战略来源于战争”，在中国的古代如此，在外国的古代也是如此。因此，我特别关心历史中的一些瞬间，尤其是战争当中的战略。不信的话，我们一起来看两个例子。第一个，是国外的，著名的汉尼拔。汉尼拔是迦太基的将军，迦太基位于突尼斯。迦太基和罗马有夙愿...

-
1. 作者的观念，基本是对迈克尔·波特的《什么是战略》一文的详述，因此没有刷新我的观念。
 2. 作者的文章内容，特别是文章的主体部分的《战略的力量之源》，不够系统，较难让人记住。

宁向东老师课上推荐的书，但说实话我并不觉得这是本好书。。。很大一部分原因应该归咎于宁老师在课堂上已经把这本书写得比较好的第一篇做了精彩的总结，导致我满怀期待读完之后的内容后大失所望。

最大的问题在于案例。商业案例比较少，很多案例来自于战争和历史，我一度怀疑自...

The kernel of a strategy contains three elements: a diagnosis, a guiding policy, and coherent action. -

问大企业的领导们，贵领域领先企业的策略是什么样的？一般回答是看准某个机遇，准确出击。但是问贵司的策略是什么样的？领导们的回答就是些有的没的。为什么不用类...

用了不知到多久的时间，把这本书读完了，可能半个月，也可能是一个月的碎片时间哈。我对企业文化了解比较多，对于战略不甚熟悉，这是战略的书籍中读的比较认真与系统的一本书，当然这是一本好书，值得推荐，作者有很多洞见。比如：

一、战略是一种选择，要有所为有所不为，好战...

断断续续把这本书看完了。我给出的评分是四星。

首先，不得不说作者的工作做的非常到位，具体案例有近百个吧，充分说明了作者的原意；内容很详实，我一开始看的时候甚至有一种教科书的感觉。其次，这本书的主要缺点是自己位于教科书和通识读物之间摇摆，没有找出关于书籍的定位...

这样表述，因为李叫兽的推荐读了此书，叫兽对于战略的理解看得出受此书影响深刻。这本书讲述的好战略归结就是三点：

1.要分析形势，认清竞争优势和态势，了解竞争对手。 2.制定统一的指导方针。
3.统一连贯性的活动。 我读到的很多意思是，这很多时候适用的是一种竞争激烈或...

1
战略工作的核心工作：发现关键问题，设计一个合理方案，并集中力量采取行动处理这些关键问题。 2
坏战略往往逃避令人头疼的细节和焦点问题，忽视选择和集中，试图同时照顾到多种冲突的诉求和利益。 3
领导者的责任是判断哪个方面的路径是最有效的，然后集中整个企业的知识...

策略首先是一种选择，只有在资源不足的时候才需要选择，因此才有策略。如果一个人或者机构有无限的资源，那他想怎么做都行，所以是不需要策略的。
策略必定是选择放弃一些东西，把资源集中到另外一些东西上面去。因此一个策略的反面依然是一个策略，只是取舍的东西互换了而已。 ...

作者讲述了他多年为很多成功的商业公司作战略顾问的案例，我们所有的人都在每天说，战略，你们公司战略是啥，来，咱们两家公司战略合作一下，这个词很随意在用了。通过作者的讲述，我们日常说的并不是战略，而是一个目标。真正的战略需要三个基本的核心因素：一，调查分析 我...

《好战略坏战略》这本书对反思和更新企业战略有很好的借鉴作用。
我从书里整理了一个“好战略坏战略Checklist”，可以借此来对照，你所在或所观察的企业战略是否拥有“好战略”的必要要素。 1.
是否在多个方向中做了抉择，而不是试图同时照顾到多种冲突的诉求和利益？
2.是否明...

[好战略，坏战略_下载链接1](#)