

《新战略性思考》

图书基本信息

书名：《新战略性思考》

13位ISBN编号：9787506033558

10位ISBN编号：7506033550

出版时间：2009-1

出版社：米歇尔·罗伯特、林宜萱 东方出版社 (2009-01出版)

作者：米歇尔·罗伯特

页数：244

译者：林宜萱

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.tushu000.com

《新战略性思考》

前言

许多书都会列举失败的公司案例。这类书的作者大多想要解释这些公司之所以会失败的原因。然而，这种方法往往存在两种主要的缺点。第一，我个人认为，与其“了解别人失败的原因”，不如“了解别人何以成功”，而且从后者可以学习到更多的东西。从他人的错误当中能吸取到教训，这一点毋庸置疑。这就是所谓的“经验”。当一个人犯过许多错误后，他的经验就会变成所谓的“智慧”。这些作者就像是专门将眼光放在孩子成绩单上分数最低那一科的家长一样，他们密切注意“失败”。

《新战略性思考》

内容概要

《新战略性思考》就是根据执行长对公司的未来愿景，通过企业的核心驱动力，制定一个动态的、可实践的执行工具，从而建立“明显及持久差异性”的企业战略，为企业附加独特的价值。企业通过对自身的核心驱动力进行持续化管理，并且落实到具体的营运规划系统层面，如对公司架构、系统以及薪酬方面作出必要的调整，从而把公司普通的功能性组织变成利润中心及附属服务部门。企业通过部署这样一个差异化战略，给予员工方向感，并且引导所有能量朝向这个企业战略，创造出市场上的创新产品，从而最终赢得公司的长期利益。作者通过自己的咨询公司，对客户进行量身定做的战略性思考，集合公司员工的智慧经验，制定出切合公司要害的企业战略。《新战略性思考》中的10个公司案例，详细阐述新战略化思考是如何实践应用并最终赢得市场的。

《新战略性思考》

作者简介

米歇尔·罗伯特：因创造“战略性思考”一词而备受商业及企业管理界推崇。他是决策流程国际顾问公司的总裁及创办人，这家国际知名的战略顾问公司服务的客户包括：Catpillar、沃尔沃汽车以及菲亚特汽车等大型企业。罗伯特本身也是为演说家，并且常在《华尔街日报》等重要商业媒体发表文章。他的著作有：《突围而出》、《战略性产品创新》、《简单直接的制胜战略》《简单直接的制胜战略》等。

《新战略性思考》

书籍目录

前言第一部分 战略解码第一章 Caterpillar的故事：运用战略性思考找回原有优势 / 003Cat的苏醒 / 005
战略性思考上场 / 006集合众人心智 / 007困难而勇敢的决策 / 009Cat的反击 / 011打造新Cat / 011改变
游戏规则 / 014确保全球战略的活化与弹性 / 015在21世纪维持竞争优势 / 018第二章 “长期优势地位”
是战略的最佳试炼 / 020霸主困境：哪来的神秘竞争者 / 025吓一跳 / 026第三章 10个致命战略错误
/ 028错误一：摸索式的“隐形战略” / 028错误二：隔离发展战略 / 029错误三：委托外部顾问公司
拟定战略 / 030错误四：没有训练营经理成为战略性思考者 / 032错误五：规划过程陷入分析数字的
陷阱中 / 033错误六：没有意义的使命宣言 / 034错误七：没有危机，就没有战略 / 034错误八：没有
确认出关键议题 / 035错误九：不了解“流程”跟“内容”的差异 / 035错误十：使用内容顾问 / 037
第四章 战略规划是供未来之用 / 039想象未来 / 040解读未来密码 / 041五个观察未来的地方 / 046第五
章 愿景与战略：两个密不可分的概念 / 047愿景与战略的关系 / 047愿景的威力 / 048成功愿景的必备
特性 / 048战略与营运的关系 / 049什么是战略 / 050首席执行官的愿景：战略的基石 / 051什么是战略
性思考 / 051第六章 驱动力：战略的DNA / 056什么使你的战略得以运作 / 05610大战略区域 / 057关
键战略问题 / 062战略的基本概念 / 064“卓越区域”：加深与竞争者的鸿沟 / 064强化霸主地位的战
略 / 065第七章 无意义的愿景 / 069没有意义的使命宣言 / 070简洁企业概念的必要性 / 071建构一个有
意义的企业概念 / 073战略性企业概念的例子 / 074将企业概念转变为战略筛选器 / 078战略“标语”
/ 080第八章 谁领先 / 085限定现有的战场 / 085改变游戏本身 / 086“改变游戏”的战术 / 086沃尔玛的
做法 / 087佳能与施乐 / 088索尼与宝丽莱 / 088麦格纳国际 / 088第九章 不是要改变规则，而是要改变
游戏本身 / 089亚马逊网络书店 / 089家得宝 / 090罗伯茨快递（现为FedEx Custom Critical） / 091西南
航空 / 092戴尔计算机 / 093波音的妙计 / 094嘉信理财：战略者“出类拔萃” / 096前进保险 / 098联
邦快递：戴维改变了与歌利亚的作战， / 099第十章 战略性思考的流程 / 102第一阶段：简介与概论
/ 104第二阶段：找出特征 / 105第三阶段：设定战略性目标 / 106关键议题：战略部署的桥梁 / 106结
束循环 / 110第四阶段：关键议题会议， / 112第五阶段：检讨或重新检视会议 / 113结论 / 113第十一
章 你对战略性信息做了战略性运用吗 / 114战略信息学 / 116战略管理敏感信息 / 117客户案例1 / 119
营销战略信息 / 120客户案例2 / 122第十二章 战略性产品创新 / 123缺乏战略性产品创新 / 124扼杀战
略性产品创新的致命错误 / 125创新产品 / 130战略性产品创新流程 / 130第二部分 战略的故事：卓
越CEO的说法第十三章 扩大游戏战场第十四章 好的新事业要有附加价值第十五章 重新定义本业抑或
放弃本业第十六章 启动企业的集体智慧第十七章 请你的团队画画战略第十八章 意料之中的新竞争危
机第十九章 重新认识公司本质的重要性第二十章 普遍的组织病第二十二章 品牌事业的战略思考第二
十三章 好的战略流程就是强迫你去思考第二十四章 在变动经济中保持弹性思维第二十五章 别让看不
见的优势困住你第二十六章 创新不是靠灵光一现第二十七章 谁把战场定义得最精准

章节摘录

第一章 Caterpillar的故事：运用战略性思考找回原有优势运用战略性思考找回原有优势在20世纪的大部分时间里，由于全球公共建设的建筑物蓬勃成长，Caterpillar像是一个无敌的伟大企业。该公司在全球各经济发展中区域都有广大的经销网络，因此它的产品、经销以及服务都足以称霸各地重型机械市场。而他们也有能力支持这个经销网络——他们拥有专业的知识人才、广泛的全球制造据点、多种类的机器以及引擎；此外，公司的服务网络遍布全球，可以就近服务各地客户。然而，如同美国底特律的三大汽车业者一样，Caterpillar在20世纪80年代初期也受到国外新进竞争者的强力冲击。这些外来业者以高质量的产品、颠覆性的营销业务手法积极抢攻北美市场。其中对该公司造成最大威胁的，就是来自日本的建筑机械制造商小松公司。这家日本公司在第二次世界大战后进入美国市场，一直将Caterpillar视为主要竞争对象，他们的作战口号就是“把猫吃掉”（Eat the Cat）。这家公司的目标是要制造“不会坏”的机器，让原本市场领导者的关键优势变得无用武之地。而小松也的确通过系统的方法，一步一步执行这项计划。1986年，小松公司的战略成功了。他们勤于奔走说服各家拥有重型设备的客户：小松的新设备不会那么容易坏，因此不需要像Cat的机器那样经常需要修理，也因此，小松的营运可以大幅降低对于地方经销商的依赖。该公司的战略也有效地改变了Cat长期独霸市场的情况。再加上20世纪80年代早期的建筑业大衰退，这使Cat真的陷入了麻烦。小松的手法看来似乎令人印象深刻，但事实上，他们并没有使用什么特别的高招。小松的攻击能这么具有震撼力，其实要怪Cat——Caterpillar的20世纪70年代的主管们，当时他们忽略了该公司在几十年来之所以成功的战略。在前60年里，该公司执行的都是所谓的“产品导向战略”；对于这种将战略焦点集中在单一产品（以Cat的例子，这项单一产品就是重型机具）的公司而言，其生存底线非常简单：最好的产品是赢家。因此，公司必须持续投注资源以确保产品永远领先，你必须永远是市场上最棒的产品。但Cat的领导者忘记了这些年来让他们领先的原因是什么。公司在20世纪70年代赚到了比营运所需还多的现金，因此它开始分心，想要寻求大的并购机会。他们在一家叫做Towmotor的公司身上看到这样的机会。Cat的管理者认为，Towmotor的业务是“移动材料”，跟他们既有的重型机械业——“移土”（如怪手）应该非常接近。事实证明这个假设错了，接下来的10年，Cat也为这个错误决策付出了极大的代价。这两家公司的战略根本不兼容，错误的结合消耗了两家公司的资源，Cat的损失极大，同时其战略优势也遭到大幅削弱。Cat的苏醒让我们倒退到10年前。Towmotor并购案以及小松的攻击都对Cat造成相当沉重的打击。当时担任总裁并且在1990年到1999年担任首席执行官的菲茨回忆：“在80年代晚期，我们公司股票的实际价值完全没有增加……我们对这些日本竞争对手相当感冒。当我加入这家公司时，所有的竞争者都是美国企业，后来它们都被日本或欧洲企业给打败了，这些都是相当凶悍的对手。我们当时关注的重点只在于如何‘存活’下来。”国际收割机公司（International Harvester）等美国竞争者一个一个向新环境屈服，Cat的管理层无法找出一条清晰道路以帮助他们重振往日雄风。他们并不是没有尝试，而是找不到。“有许多人已经放弃我们，以为我们会像其他败阵的美国公司一样毫无希望。”当时担任太阳能涡轮机部门主管，并在2000~2004年出任首席执行官的格伦·巴顿（Glen Barton）说。“曾有段时间，我们不断关闭工厂以节约成本。原本我们不希望做价格竞争，所以让每次销售都还是能保持利润。我们希望能集中在‘价值’的销售上，这目标直到今天仍然没有改变。我们相信（一直到现在都相信）自家的产品比其他竞争者有更多的价值。综合考虑产品的功能、稳定性、旧机器再出售的价值，以及产品的寿命等因素，我相信我们到今天都还能维持独特的优势。然而，当时为了因应市场的价格竞争，我们必须以根本无法获利的价格出售产品，这显然并非长久之计。”“小松公司在美国境外不断侵袭我们的市场，但在美国境内并没有那么严重。”巴顿说，“当它入侵到美国国内市场时，我们咬紧牙关准备应战，发誓不管在任何情况下，都要维护我们的市场地位，直到我们能够理出头绪，重新出发。”Caterpillar的管理层到处寻找美国最顶尖的战略专家，请他们对Caterpillar目前处境提出最佳建议。巴顿回忆：“我们邀请了许多不同的顾问与我们一同思考，其中不乏当时最顶尖的战略顾问专家，如迈克尔·波特（Michael Porter），以及协助通用电气度过最艰困时期的顾问诺尔·迪奇（Noel Tichy）。在此同时，我们也拜访了其他企业，观摩别人做了什么，以及其中可供我们解决问题的一些参考依据。”但是这些努力都没有得到有效的答案，Cat营运赤字持续攀升。如同希弗所说的，“尽管有多位顶尖顾问协助，我们仍然在混乱中盲目前进，来自各方的‘好建议’实在太多了。”巴顿回忆道：“我们在偶然间听到迈克尔·罗伯特的名字，以及他倡导的‘战略性思考流程’。我们随即邀请他来为我们简报。我们对他的方法之简单感到印象深刻。迈克尔·波特这类传统战略顾问在提议

《新战略性思考》

任何行动前，可能需要搜集两三年的背景资料；罗伯特的DPI则不然。我们觉得DPI的方法非常直接，这个方式是大家都觉得可以接受的，而且能帮助我们迅速获得结论，这对当时的我们很重要。”希弗的团队相信，战略性思考流程可以帮助他们总结公司员工的经验。他们认为，依照这些知识来创造自己的战略，可能比外部顾问经过研究而建议的战略要来的好。身为首席执行官的希弗决定要找出一个方法来挽救垂死的“病我要他们告诉我，Caterpillar的战略宣言标语是什么。其中一个人回答说，过去是“挖土机器”，但现在已经变成“挖土与物料处理机器”。接着，我询问他们，“物料处理”这个字是在并购Towmotor之前加上去的，还是并购之后。房间里一片死寂，我想正是这个问题，让我有机会与Caterpillar合作。但他们比我想象的还要聪明，他们清楚这个问题的意义，以及彼此心照不宣的那个答案背后有什么意义。因此，他们决定采用我们的流程继续往下走。巴顿谈到那场会议时说：“我永远记得迈克尔·罗伯特在会议上对我们说的一句话。他告诉我们，我们在重整企业过程中想知道的事，有90%已经存在于与会人士的脑袋里了！如果换做是迈克尔·波特，他可能会说我们知道的不到5%吧。这个说法的确深深打动了我们。”“到市场上进行调查、搜集客户人群及属性分析等等，这种方法无法吸引我们。这些我们以前都已经做过，而且没有太大的效果。”巴顿说，“这些专案看来永无止境，只会越滚越大、越做越长，投入越多却不见效果。我们很欣赏DPI的一点，就是我们知道DPI的方法是看得到尽头的。在过去的10年中，我们曾多次使用DPI的技巧，当我们从事战略性思考这流程时，我们很清楚这是‘会结束’的一个过程。而当这过程结束之后，我们需要做出决策、确定方向，并依循此原则采取行动。”集合众人心智Caterpillar将一群资深管理者组成一个超强阵容，来进行战略性思考的流程，其中包括了在后续15年担任首席执行官的希弗、菲茨以及巴顿三位。在战略性思考的会议上，大家很快就看到公司哪里出了问题。他们发现Cat在过去几年来逐渐变得自满，忽略要继续巩固“产品导向”型战略中的核心基础。而并购Towmotor一事让整个公司偏离正轨。

《新战略性思考》

编辑推荐

《新战略性思考》战略性思考不能依赖于顾问的聪明才智，而是要靠经营公司这群人脑中的知识与经验。要的作者罗伯特是“战略性思考”一词的首创者，提出了“唯有以良好流程道出内部自发战略才是好战略”的这一主张。这有别于其他深不可测的战略解构类图书，不同于MBA用语充斥的战略框框，《新战略性思考》能让你一目了然。

《新战略性思考》

精彩短评

- 1、纸张不好,价格太贵
- 2、 一个不该在中国出现的文化理念.绝对不符合国情,但符合文化主体.中国有一天也会发展到需要和认识到这些问题的时候.

当然,我不抱有太多幻想.等我孙子出世的时候可能是如此吧...

- 3、 还得读。

1、 前些天推荐了这本书，有的同学买了看，不一定会觉得是好书，而我之所以特别喜欢这本书，是因为，工作中所遇到的问题，看了这本书后感觉豁然开朗，或者说，其实早就隐隐约约知道了答案，而在这本书了得到了印证； 好书读起来总是特别累，一方面好书很多都是外文，翻译者不一定翻译的到位；另一方面需要不断的理解、思考、消化；所以这本书我前前后后看了很久还没看完（到现在也只看了前半部分，后面的案例还没看）； 我下面所写的读书笔记很零碎，我自己能看懂，别的同学只看这些笔记估计会一头雾水，所以，对这本书感兴趣的同学，建议自己买一本读：卓越购买地址 当当购买地址；此书推荐指数：5颗星（缺点是感觉翻译的比较一般，而且书的结构感觉不是很舒服<ps.按照我读书笔记最后一部分的顺序来看这本书，感觉会舒服一些>，还有就是感觉有一些地方作者思考的也不是很清晰；但读完肯定会有所得，尤其是有一些工作经验，尤其尤其是走上管理岗位的人） 开章明义，全文引用此书中3段话：（发不了图，见：<http://www.zy Zhang.com/?p=1439>） “要发展战略很容易，困难的部分在于执行”，这是我们这些年来常常听到的话。但是，根据我们自己的经验，这句话反过来说才是真实的情况。 如果首席执行官认为自己有健全的战略，但却没有被妥善执行，原因只有以下两种： 第一，管理团队并不知道或不了解这个战略（要执行一个“秘密战略”是很难的）；第二，如果战略已被了解，但还是没有被执行，那是因为管理团队当中有些成员并不认同这个战略，事实上还可能想要从中阻碍其执行。

书中还提到10个致命的战略错误，包括：战略只存在于CEO脑海里；管理团队没有参与战略的形成过程，委托外部公司拟定战略；没有训练运营团队成为战略性思考者；陷入分析数字的陷阱（把战略思考和工作计划混为一谈）；没有意义的使命宣言；没遇到危机就不思考战略；没有思考战略的意义；不了解流程和内容的差异；使用内容顾问。 对于容易混淆的3个概念：愿景、战略和营运，书中做出了解释，但翻译得不够好，比较费解；在我看来，愿景就是一副未来是什么模样的图画，而战略是对这幅图画进行解释，把这个图画分解成要素（书中认为是产品、客户、产业或市场区隔、地理区域），而营运则是实现战略的方法； 作者认为取得战略优势的重点是创新、改变游戏规则和游戏本身；作者说了一句话：改变游戏规则是不够的，还必须改变游戏本身，我不知道是作者自己没想清楚，还是翻译者没翻译清楚，总之，没看出来改变游戏规则和游戏本身到底是什么区别？总之是改变；不过作者提出的改变游戏的战术可供参考：

- 1、改变足够多的规则，让竞争者无法应变；
- 2、将某一竞争者的独特优势变为其独特劣势；
- 3、让竞争者的战略变成多余或无用武之地；
- 4、改变客户的购买方式以及公司竞争的方式；

回来对照一下互联网市场，我认为有些事情是改变游戏规则制胜的绝佳案例，包括：淘宝对易趣的攻击；网络游戏的免费；当当VancI、京东等对传统行业的冲击... .. 接下来比较重要，10大战略区域，即战略的驱动力；

- 1、产品驱动（集中于单一产品及其衍生品）；
- 2、客户驱动（集中于某一客户群体）；
- 3、市场类型驱动；
- 4、技术驱动；
- 5、产能驱动；
- 6、营销方式驱动；
- 7、营销通路驱动；
- 8、天然资源驱动；
- 9、规模大小或成长率驱动；
- 10、报酬或利润驱动；

其实有几个显得比较牵强。在这些战略驱动力里面，公司应该确定自己的核心“定位”； 基本的东西差不多了，来说一下书中提到的战略性思考流程； 第一阶段：简介与概论；半天启动会议，说明流程，提出关键性问题，让大家思考； 第二阶段：找出特征： 企业现在产品、客户、市场区隔、地理区域的共同特征； 未来战场会是什么样子？ 创建神秘竞争者，他会如何进入市场，他会如何凌驾于我们之上 本企业哪些因素会成为未来驱动力，哪些是最核心的？ 讨论关键议题； 第三阶段：设定战略性目标；4各关键议题：架构、系统或流程、技巧或能力、薪酬；检视企业现有业务，哪些应该改善或调整或剔除；确定战略轮廓； 第四阶段：关键议题会议，即确定执行进度，主要起到一个监督作用； 第五阶段：检讨或重新检视会议，仅分析调整，主要确认是否需要根据实际的市场发展调整战略？ 让我们最后来总结一下吧： 一、展望未来、想象愿景 未来会怎样，是可以想象的；这种想象基于人口的增长、经济的发展、技术的进步、制造能力的提升，天然资源的变化，等等；有的事情已经发生但尚未到达（例如3G）、有的事情总有科学上的上限，历史总是不断的重演，相关行业的变化，等等； 在可以看到的未来下，想象我们未来会是什么样子？这个愿景应该是清晰的、有吸引力的、独特的、一致的（不能老改）；

二、准确定位、改变规则、形成战略

- 1、分析战略性信息；
- 2、寻找和确认我们的驱动力（10种）；
- 3、定位我们的产品、客户、市场区隔、地理区域；
- 4、战略性创新（4种战术）；
- 5、形成清晰的战略；

这个过程中应该遵循战略性思考的流程； 三、确定营运战术、完

《新战略性思考》

美执行（这就是后话了）

2、一个不该在中国出现的文化理念.绝对不符合国情,但符合文化主体.中国有一天也会发展到需要和认识到这些问题的时候.当然,我不抱有太多幻想.等我孙子出世的时候可能是如此吧...

章节试读

1、《新战略性思考》的笔记-第7页

集合众人心智

《新战略性思考》

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.tushu000.com