

↔ 畅销版 ↔

[美] 理查德·鲁梅尔特 著
Richard Rumelt
蒋宗强 译

好战略, 坏战略

The Difference and Why
It Matters

Good
Strategy
Bad Strategy

全世界战略研究先驱人物
↔ 经典作品 ↔

高盛与《金融时报》年度商业图书

百度副总裁李叫兽精读五遍

中信出版集团

【读书笔记】

好战略, 坏战略

全世界战略研究先驱人物 - 经典作品

原著作者: 理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt)

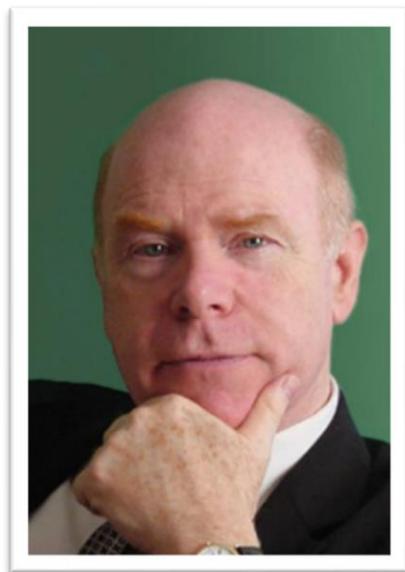
译者: 蒋宗强

读书笔记作者: 令格

本书简介与作者介绍

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。



理查德·鲁梅尔特 Richard Rumelt

- 加州大学洛杉矶分校管理学院的教授。
- 麦肯锡把他称为“战略中的战略家”
- 他被《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”

推荐序

百度副总裁 李叫兽

我会向不同的人推荐不同的书单，因为每个人需要解决不同的问题。在所有书单中，只有一本书是必不可少的，就是这本《好战略，坏战略》。它可能并不是最畅销的商业类图书，也没有涉及任何一个具体领域的具体技巧，但它极深刻地讲解了最朴素却最重要的战略思想，例如，调查分析、扬长避短、连贯性行动等

战略工作的本质并不是“设定目标”，而是“解决问题”，需要通过一系列的调查分析，发现问题的薄弱环节，发挥自身优势，并且用连贯性的行动去解决，而非简单地设定目标和鼓励行动

要想真正利用有限资源取得成功，就不得不有目的地聚集资源，这就是战略的真正作用。通过调查分析、扬长避短，再配以连贯性行动，你就可以有意识地把有限的资源聚焦于关键的地方，从而真正攻克难关，甚至以弱取胜

拉卡拉电子支付公司 CEO 孙陶然

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，您正在翻阅的就是这样一本好书

战略正确，即便执行力弱些，成功只是早一些、晚一些的问题；战略错误，失败则是必然的

在制定战略时，我们容易犯两个错误。一个是把战略目标当作战略的全部。二是不坚持执行战略。有时，不是战略有问题，而是成功本来就需要坚持再坚持

推荐语

- 这本书是年度最有趣的商业图书。——《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。——《福布斯》
- 这本书针砭时弊地痛斥了目前滥用和误用战略的现实，并提供了有效的解决办法。——《华盛顿邮报》
- 《好战略，坏战略》融合了战略领域的最新理念，贴近全球种种商业现实，理应成为商业经典图书。——《今日管理》
- 这是一本极好地还原战略本质的最佳畅销书。——《战略与经营》
- 本书介绍战略核心要素的部分极具价值，尤其可贵的是，书中给出了好战略的制定方法。——美国Inc杂志
- 理查德·鲁梅尔特的最新作品一针见血地揭示了一个事实：众多企业总是惯于制定混乱的、毫无个性的发展战略。这并不奇怪，因为多年以来很多人没有明白“战略”这个词的真正意义。鲁梅尔特提醒企业管理者，战略的实质是必须拥有明确的行动目标，以及为实现它而采取的步骤。他运用大量丰富的案例告诫人们要区分好、坏战略，并且给出如何制定好战略的良策。如果你认为你的企业是行业翘楚，你大可不必读这本书。如果不是，那还是赶紧看看吧。——加里·哈梅尔 伦敦商学院战略与国际管理学教授
- 有些书不仅能够启迪你的心智，还能引导你采取正确的行动。《好战略，坏战略》就是其中一本，兼具理论性和实用性。理查德·鲁梅尔特引入了当前商业的企业案例和全球历史事件，抽丝剥茧地揭示了好战略与坏战略的区别，并告诉我们如何在日常的工作和生活中制定好战略。
——约翰·斯托普福德 伦敦商学院名誉教授
- 《好战略，坏战略》观点鲜明地指出了好战略和坏战略的真正差异，并给出了诊断和制定好战略的方式、方法。理查德·鲁梅尔特作为一名研究作家、教师和企业咨询顾问，凭借多年的观察和经验写成了这样一本书，为领导者指明了思考和行动的路径。
——迈克尔·尤西姆 沃顿商学院管理学教授

本书亮点

01

明确定义好战略的逻辑结构

好战略逻辑结构清晰明了，方便理解；
辅之坏战略的特征说明和产生原因；
深入分析了几类好战略所利用的力量之源

02

大量案例分析佐证

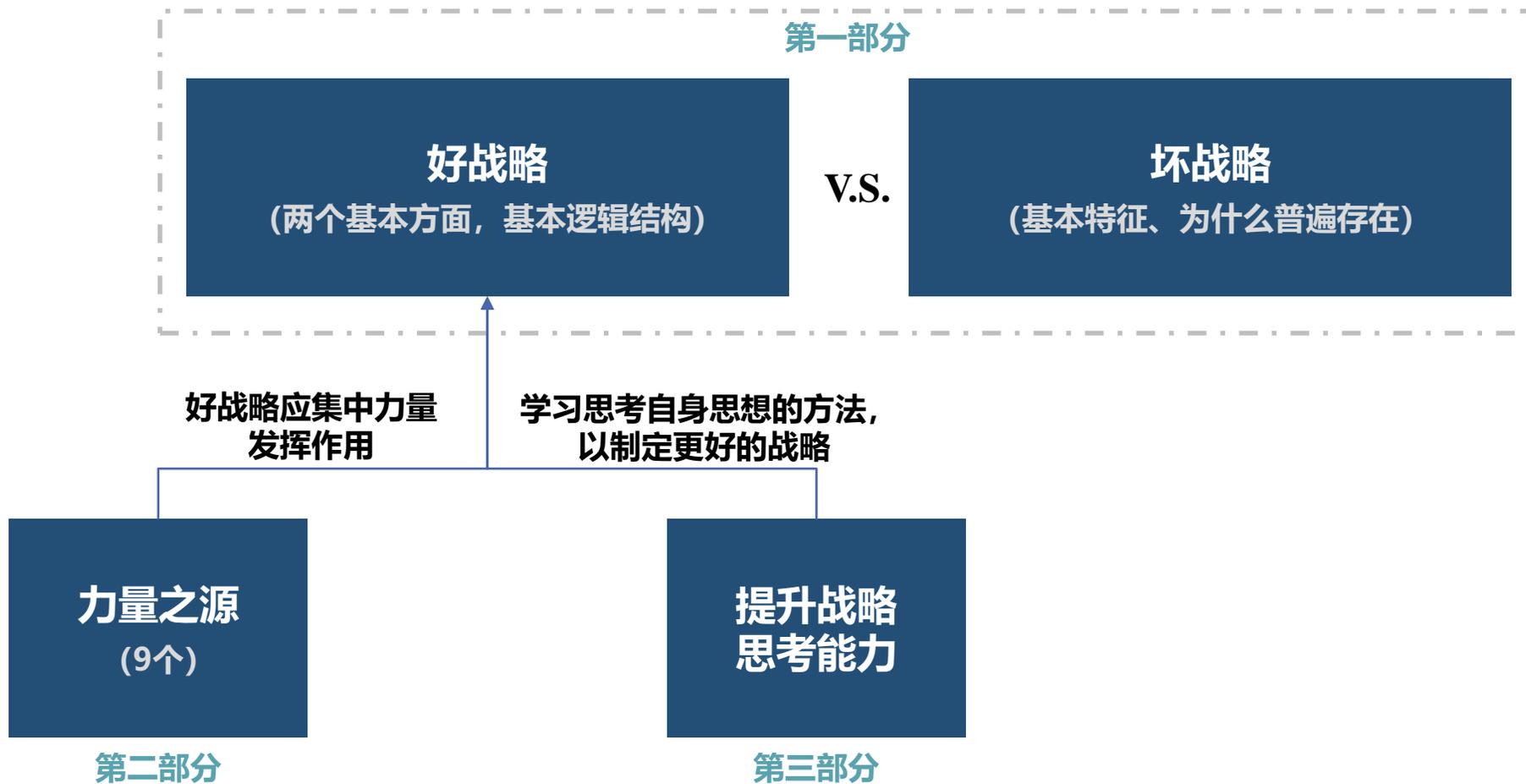
案例不仅包括苹果、思科、安达信、星巴克等
世界知名公司，还包括美国军事行动、历史上
的经典战争等

03

提出思想方法提升的建议

从提升战略制定者制定好战略的能力出发，提
出了几个方法建议

全书概览



引言 | 好战略的力量：征服各种挑战

特拉法尔加海战

战争背景：

- 拿破仑横扫欧洲，想攻下英国
- 英国上将纳尔逊指挥战役
- 英国军舰27艘，拿破仑军舰33艘
- 成熟战略：双方一字摆开，互相炮击

纳尔逊的战争决策：

- 英国优劣势：士兵经验丰富、士兵数量少
- 拿破仑优劣势：士兵多，火炮手缺乏训练
- 战争决策：分成两个纵队，同时击敌

战争结果：

- 军舰折损：英国0，拿破仑22艘
- 纳尔逊阵亡，成为英国海军英雄
- 英国确立“海上霸权”，称霸一个半世纪

有才能的领导者能确定形势中的一两个关键问题，即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。

领导者最重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攻克他们

好战略 VS 坏战略

好战略：

- 敦促我们实现某个目标；
- 清楚认识当前的挑战；
- 提供应对挑战的途径。

坏战略：

- 往往逃避令人头疼的细节和焦点问题，忽视抉择和集中性的力量，试图同时照顾到多种冲突的诉求和利益

- **战略目的**：选择一条推动创新、实现抱负的道路，确定领导力和决心应该服务于哪些目标、采取哪种方式以及为什么要服务于这些目标；
- 好战略包括一系列连贯性活动，它们**不是执行细节**，而是战略的力量之所在；
- **战略的作用**：指导一个组织如何向前迈进，制定战略就是要弄明白如何实现这个组织的利益。

- **坏战略不仅仅是好战略的缺失**：坏战略虽然建立在错误的根基上，但也有自身的优点和逻辑

- **坏战略的悄然蔓延对所有人都会产生消极影响**

一个战略的核心包括三个要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动

- **调查分析**：确定当前形势中至关重要的方面；
- **指导方针**：为应对分析报告指出的障碍而采取的措施，指明方向但未给出具体路线；
- **连贯性活动**：为落实指导方针而采取的可行的、协调的办事策略、资源投入以及行动。

第一部分 好战略与坏战略的差异

战略最基本的理念就是以己之长攻人之短，也可以说是抓住有利契机发挥自身长处

好战略

基本方面 1
基本方面 2

1、能够协调策略与行动的连贯性战略

第1章

- 好战略不只是利用现有优势，还能通过设计上的连贯性来创造优势

2、通过转换视角来创造新的优势

第2章

- 以深刻的视角去重新审视竞争形势可以让你对优势、劣势有一个全新的认知

好战略的逻辑结构

第5章

- 这个结构有助于指导我们的推理过程并防范坏战略的产生

如果一个组织的领导者没有好战略，可能是因为觉得好战略没有必要，但更多的情况下是因为坏战略的存在

坏战略

1、坏战略的特征

第3章

- 证明坏战略存在，解释坏战略的特征，明确了好战略与坏战略的本质

2、为什么坏战略普遍存在？

第4章

- 提出坏战略普遍存在的几个原因

第1章 好战略可遇不可求

本小节概览

1、挽救苹果的战略

2、沙漠风暴行动

好战略旨在实现某一重要目标，具有连贯性、协调性、指导性和物质性的特征

大多数组织都没有制定聚焦化战略

战略要求一个组织有所为、有所不为，二者必须并重，不可偏废其一

挽救苹果的战略

- 为了摆脱财务困境，必须将公司规模缩减到核心水平。通过聚焦化和协调性的措施，直接解决了最根本的问题。
- 机会之窗，可以用来最大化自身利益的力量。
- 乔布斯关注的焦点实际上是最根本的问题，这既是他所在行业成功的源头，也是获得成功必须克服的障碍。

背景

1995年，微软公司发布Windows95操作系统

- 基于Windows操作系统和英特尔处理器的计算机迅速主导了整个世界
- 苹果公司业绩急转直下

苹果CEO吉尔·阿梅里奥采取的举措

- 裁员
- 产品重组成四类：麦金塔电脑、信息设备、打印机与外围设备，以及“替代性平台”；
- 操作系统部和高技术部均设互联网服务部。

《连线》(Wired)杂志登出文章“挽救苹果之路”

- 把苹果卖给IBM或摩托罗拉；
- 加大对Newton技术的投资力度；
- 充分利用苹果在美国中小学教育市场优势

华尔街的建议

- 华尔街的分析人士希望并敦促苹果与索尼或惠普签订合作协议

苹果创始人史蒂夫·乔布斯回归

- 1997.9，距离苹果破产不到两个月的时间，创始人之一乔布斯回归，担任首席执行官

乔布斯回归，不到1年时间，苹果状况彻底改观

举措1：将苹果公司的规模与业务范围缩小到合适的程度，足以保证苹果盈利

- 将苹果的15个台式机型号减少到1个，将所有的手提及手持设备的产品型号减少到1个；完全剥离打印机及外围设备业务。

举措1：保证能生存的前提下，对苹果进行了大刀阔斧的重组，仅保留核心部分

- 减少开发工程师的数量，降低软件开发力度，减少经销商的数量，将6个全国性的零售商缩减到1个，几乎将所有制造业务转移到中国台湾。

举措3：说服微软向苹果注资1.5亿美元的资金

- 当时，微软正拼命向美国司法部解释垄断问题，苹果破产会对其产生不利影响

实现的成果：

- 由于亚洲的产品链条大大简化，乔布斯成功将库存减少了80%+；
- 减少经销商数量后，苹果建立了一个新的网站直接向消费者销售产品。

其他：

- 之所以停止研发新的操作系统，是因为乔布斯从NeXT带来了业界最好的操作系统

乔布斯：等待下一个大机遇

- 乔布斯挽救苹果的战略新奇有效，但无法永远助推苹果开创未来；（微利模式，市场份额4%）

乔布斯：抓住下一个“机会之窗”

- 两年之后，乔布斯先后推出iPod和在线音乐，之后又推出了苹果手机iPhone。

沙漠风暴行动（第一次海湾战争）

- 美国指挥官击败以战壕为掩护的伊拉克军队，实际上制定了一个聚焦化的战略。

背景

1990.8.2, 伊拉克攻占科威特

- 伊拉克兵力：100万兵力，6000辆坦克。
- 萨达姆基于经济考量而攻占科威特：从1980年入侵伊朗开始，伊拉克债台高筑，债主主要是科威特等海湾国家。如果伊拉克吞并科威特，不仅债务一笔勾销，还可以利用科威特的石油偿还外债。

5个月后，美国联合其他32国组建多国部队

- 对伊拉克军队展开空袭，地面部队也迅速组建完毕。
- 多国部队领导人希望仅仅通过空袭结束战事，如果不行，就有必要发动地面攻击。

《时代周刊》：伊拉克挖战壕、加固工事

- 伊拉克军队隐藏在传统的三角形堡垒中。这种堡垒由沙袋构筑，扼守各个角落的步兵连都配备了重机枪。士兵隐藏在移动式混凝土掩体后面，或是以金属和沙子修建的防空洞中。坦克隐藏在地下掩体中，而且有沙袋作掩护。
- 堡垒各角落顶端部署大炮，已经提前瞄准了布满战壕与地雷的“歼敌区”。

多国军队击退伊拉克军队的代价多大？

法国《快报》预测

- 要收复科威特，战事约持续1周，美军要付出伤亡两万的代价。

美国报纸、电视及国会

- 讨论这场战争的时候，开始设想第一次世界大战堑壕战的惨烈情景。

《纽约时报》预测

- 以悲怆的语调描述16步兵师某营，他们会在科威特同伊拉克军队发生战壕战，用M-16步枪和M-60机枪不停扫射。

发动地面战争前夕，《洛杉矶时报》预测

- 伊拉克的前线部队防御很好，进攻如此坚固的阵地风险很高。冷港战役、索姆河战役以及加里波利战役无不警示着失败代价。
- 即便获胜，也可能像塔拉瓦战役、冲绳岛战役或汉堡高地战役一样，付出惨重代价。

美军指挥官诺曼·施瓦茨科夫的战略

原计划：派遣地面部队直接进攻科威特

- 估计会导致2000人死亡、8000人受伤。

新计划：双管齐下

- 首先通过空中打击，让伊拉克军队丧失一半的作战能力，之后秘密实施“左勾拳”战略，派遣大部队对伊拉克军队展开迂回包抄的阵势。
- 一支25万人的部队被秘密调往科威特西部，紧接着挥师北上，进入伊拉克南部空旷的沙漠地带。地面作战开始时，这支部队继续北上，之后向东进发，摆开“左勾拳”阵势，作为主攻部队展开猛攻。
- 美国海军陆战队只是诱饵，目的是将隐藏在战壕和堡垒中的伊拉克军队引出来。其存在的意义就是转移伊军的注意力，为主攻部队创造有利条件。

“左勾拳”战略非常成功，地面作战仅持续100小时便大获全胜

- 伊军大部被歼，剩余的部队便逃离科威特。多国部队伤亡很少，第一天仅有8人死亡、27人受伤。
- “左勾拳”战略成功的很大原因在于成功的骗术，让敌人误以为多国部队要从海上主攻，然后经由陆地直接攻打伊拉克的防御工事。

第2章 好战略之转换视角创造优势

本小节概览

1、一颗小石子带来的转机

2、沃尔玛重新定义“店面”

2、安迪·马歇尔的竞争战略

很多好战略的第二个天然优势就是能够洞察优势之源与劣势之源。从不同角度或全新角度来看待事物，就能揭示新的优势和机遇，以及新的弱势和威胁

发现隐藏在形势下的潜在力量，而一旦得到落实，那将会是一个更加有效的竞争之道

一颗小石子带来的转机（牧童大卫击败巨人歌利亚）

- 故事源于《圣经·撒母耳记》第17章，扫罗王军队与腓力士人对战。腓力士人派出巨人歌利亚，扫罗王军队都很害怕，无人能敌。
- 关于优势与弱势的先入之见可能站不住脚。如何创造或发现具有决定意义的力量对比，如何才能看到别人的缺陷或疏忽，进而发现关键目标并创造优势。只有摆脱惯性思维才能有所体悟。



大卫和歌利亚优劣势之比较

	优势	劣势
牧童大卫	很勇敢	体型较小、无经验
巨人歌利亚	身形庞大、力气大、有经验、有勇气	

战略就是利用己方的相对优势攻击对手的软肋

- 大卫在靠近歌利亚的过程中，手拿一颗小石子，用机弦射了出去。歌利亚前额被击中，当场倒地身亡。大卫割下这位巨人的首级，腓力士人四散奔逃。
- 大卫的武器能够从远处准确打击，导致歌利亚在体型和力量方面的固有优势毫无用武之地。

沃尔玛重新定义“店面”

- 沃尔玛的优势并不在于其历史优秀或者规模很大，而在于它对折扣零售业进行了独创性思考。

- 传统观点：折扣零售店必须选择在人口密度较大的城市地区。
- 沃尔玛：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（供应链管理系统），从而大大提高了沃尔玛的运营效率。

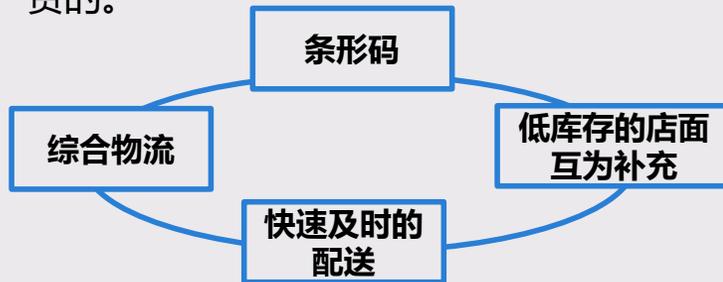
沃尔玛的战略设计

山姆·沃尔顿的领导

- 店址选在小城镇；
- 天天特价，利用计算机库存与物流管理系统进行存货管理；
- 不受工会制约，行政管理费用低。

沃尔玛战略具有内在协调性

- 整个模式（结构、策略、行动）都是一致连贯的。



沃尔玛信息管理系统

- 交叉配送；信息共享。
- 区域经理每周工作路线：周一从总部出发，查访各个店面，采集并反馈各种信息；周四返回总部，参加周五周六的小组会议。



沃尔玛重新定义了“店面”

- 传统观点：全线折扣店所在的地方至少得有10万人。
- 沃尔玛：①每个沃尔玛门店都是整个沃尔玛网络的一部分；②沃尔玛门店区位选择具有相互依赖性；③沃尔玛管理模式的基本单位是整个网络，而不是单个店面；④沃尔玛将众多店面组成一体化的网络，不允许它们各自为政，从而实现了更大的突破。

结果

沃尔玛战略形成的优势

- 捷足先登的优势；
- 量化成本优势；
- 长期性能力与知识问题；
- 领导者的作用；

沃尔玛 VS 竞争对手

- 凯马特将大量精力用于国际扩张；而忽视了沃尔玛在物流方面的创新及其在小城镇零售市场主导地位；
- 条形码扫描器可以帮助商店省去不断更换价格标签的成本。大多数零售商都在使用条形码扫描器，但也仅限于此；沃尔玛基于条形码扫描器，建立了子信息系统，然后利用这些信息管理物流系统，并将这些信息与供应商分享，以此换取折扣优惠。
- 竞争对手如果想要模仿沃尔玛，必须整套的模仿，单独模仿中间个别环节没用。（竞争对手很难模仿，或模仿成本很高）

安迪·马歇尔的竞争战略

- 动用你的相对优势，使对手付出巨大的成本，让对手在竞争过程中面临的问题复杂化。
- 确定你的优势与劣势，评估机遇和风险（对手的优势和劣势），并不断增强你的优势。

马歇尔计划产生

美苏争霸背景

- “冷战”时期，美国军方与国会之间的预算过程催发反应性思维；
- 美国原有战略能够给苏联带来灾难性的战略，却没有一个战略计划指明如何同苏联进行长期竞争。

美国的国防计划逐渐受到年度财政预算的制约

- 预算流程：每年评估苏联对美国构成的威胁（主要基于苏联武器库存）→ 五角大楼编制应对方案 → 向国会申请经费 → 国会并不会照单全收，而是给国防部拨一部分经费；
- 国防部申请国防经费的目的：应对苏联威胁。（这就导致美国的行动都是针对苏联的优势展开的）；

《在持久的政治军事竞争中同苏联在军事领域进行角逐的战略》

- 1976年，福特政府后期制定；作者是安迪·马歇尔，詹姆斯·罗奇；
- 提出：在与另一方进行实际接触时，一个国家应该寻求机遇发挥自己的一种或多种独特能力，以其在具体领域和整体上获得竞争优势；
- 文件指出：美苏竞争的关键在于技术领域，而美国在这方面拥有更多资源和更强的研发能力。（拥有真正的竞争战略就意味着你采取得行动会给对方施加极大的应对成本）
 - 文中重点提出了美国应该大力投资于某些技术，因为苏联如果对此采取应对举措，就会付出惨重的代价，而苏联的应对措施也不会增加其攻击能力。

马歇尔计划实施，苏联经济、政治、军事全面破产

美国拥有精度更高的导弹，集成电路产业逐渐崛起，与苏联的技术差距越拉越大

- 美国在欧洲部署了导弹防御体系，里根总统提出“战略防御计划”，投入巨资改善水下监听技术。
- 所有这些给苏联造成巨大压力，迫使其花费巨资追赶。

苏联可用资源十分有限

- 沙特阿拉伯和英国共同压低了国际石油价格，导致苏联失去了增加外汇的渠道，而欧洲人也不急于从苏联购买石油；
- 苏联封闭的体制和地位增加了获取西方技术的难度；
- 苏联在阿富汗的战争耗费了巨额资金，并使其失去了内部的政治支持。



第3章 坏战略防不胜防

本小节概览

1、美国国家安全战略

2、安达信的报告

3、国际收割机公司

4、查德·洛根的“关键战略”

5、洛杉矶联合学区案例

坏战略不是简单的好战略的缺失，它起源于一些特定的认知误区和领导失误

- **空话**：就是一些伪装成战略理念或战略观点的废话。使用浮夸而深奥的字眼或生僻的概念，营造思想认识水平很高的假象
- **不能直面挑战**：坏战略无法识别或找出真正的挑战。如果你无法确定挑战是什么，就无从对战略进行评估和改良
- **错把目标当战略**：很多坏战略都是泛泛的谈到美好的愿望，而没有就如何克服困难提出具体的应对计划
- **糟糕的战略目标**：如果战略目标无法解决关键的问题，或各项战略目标之间相互冲突，那么这些战略目标就是糟糕的

坏战略是无意义、肤浅的，具有内在冲突，不能确定或解决真正的问题

美国国家安全战略

- 坏战略与没有战略或战略失败了不是一码事。坏战略指的是明显的错误思维和表达。
- 坏战略提出了大量的目标，而没有谈到多少实际的政策或行动，认为你只要有目标就足够了。坏战略提出了一些相互冲突，有时甚至完全不具有可行性的战略目标。坏战略往往使用浮夸空洞的字眼和句子来掩盖这些缺陷。

关于国家安全战略的短期研讨会

研讨会基本信息

- 2007年，美国战略与预算评估中心（CSBA）组织召开。共有9名参会人员，其中不乏一些政府高官；
- 召开目的：美国国家战略的质量一直呈下降趋势。本次会议就是为了搞清楚为什么会出现这种现象，而不是为了研究某一个具体的战略。

二次世界大战期间及战后，尤其是核武器的出现

美国国家领导人越来越重视国家安全问题

1989年后，苏联对美发动大规模攻击可能性降低

美国对国家安全战略进行全面修正显得十分是必要

冷战后期

美国需要新战略，以应对核扩散、基础设施保护、太空资源利用、能源使用与供给等，以及俄罗斯与中国等方面的问题等

2001年911恐怖袭击事件

大刀阔斧地重新设计美国安全制度架构和工作程序显得更加重要

普林斯顿大学国家安全项目组的分析

虽然布什政府的《国家安全战略（2002年）》确实提出了多项国家目标，但它并不是认真进行战略规划的成果……即便描述了“终点”，也要制定一份全面的路线图，以详细阐述美国将如何实现明确的目标，这是必不可少的。

重新设计安全战略的需要如此迫切，为什么实际行动却寥寥无几？

战略 ≠ 战略目标

- 人们理解战略、制定战略的能力整体下降。“我们所说的很多战略其实算不上真正的战略，根本原因就是混淆了战略与战略目标”。
- 2002-2006年的文件，你所看到的只是各种目标和次级目标，而不是战略。它们只是提出一堆宏伟的目标，并重申了民主、经济福利等方面的价值观，但关于如何切实处理好国家的安全局势，却几乎没有提出什么具体的内容。
- 美国国家安全战略缺乏实质性与连贯性。

举例：以小布什提出的“先发制人”为重大原则的国家安全战略

- 即为了应对大规模杀伤性武器威胁，美国可以在必要情况下发动“预防性战争”。这些所谓的战略并未深入研究哪些实际情况下可以发动预防性战争来遏止、震慑和干预敌人，也没有思考这个原则可能引发的多重问题以及对手会做出什么反应。
- 比如美国在伊拉克大张旗鼓寻找大规模杀伤性武器，但无果而终。
- “先发制人”政策就必须以更加精准的情况为支撑。

安达信的报告——故作高深的战略

- 故作高深的战略，其实质就是空话，即用大量的流行词对明显的事实进行肤浅的再表述。空话伪装成了专业知识、思想和分析。
- 真正的专业知识和见解的一个特征就是，能够让人们理解复杂的主题。普通的战略以及坏战略的特点就是毫无必要的复杂性，即为了掩盖实质性的内容的缺失而大量采用大话、空话。

安然公司报告《有权势者的战略》

安达信公司是安然的审计公司

- 这篇报告由安达信的一个下属单位提出。
- 当时，安然公司还是华尔街的宠儿。

报告表明：安然公司要开辟带宽交易市场

- 报告：“9年前，当安然最初宣布它的贷款交易战略时，其市值飙升了90亿美元。今天市场对其带宽交易业务的估值为300亿美元。”
- 报告认为：所有商品市场的“演变”模式都是一样的，因此商业战略具有普遍适用性。
- **报告中提到的“战略”，包括建立一个电子交易平台、成为一家场外交易的经纪公司，以及成为一位咨询供应商，只是一些名词而已。**

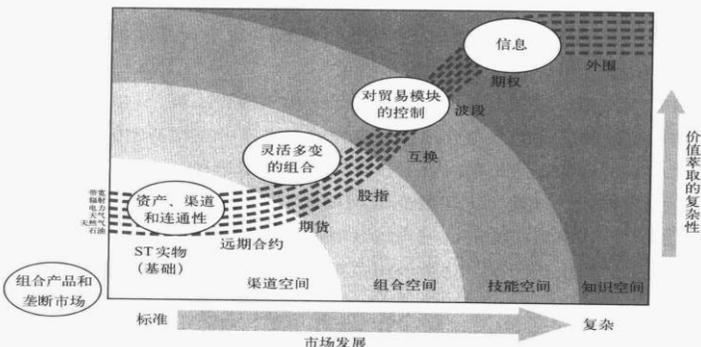


图1：在今天的带宽市场上，流通性是关键

- 图1描述了市场从实物到知识空间再到其他市场的演变过程，似乎表明“证券市场”是“获取高额价值”的一种形式。
- **表面看报告分析很有道理，实际上只是似是而非的陈述、复杂的图表以及大量术语的简单堆砌。**

安然公司真的能将在天然气和电力业务上的交易方式复制到带宽贸易上吗？

安然公司在天然气和电力业务上的战略就是获取实物资产，从事基差交易”

- 基差交易：按照期货价格固定基差，同买方签订天然气或电力买卖合同，然后利用自身资源和期货合约兑现买卖合同。
- 这个方式不仅可以满足自身需要，还可以避免将来由于价格变动产生合约成本的风险。
- 安然公司在天然气和电力市场上都是主导性的企业，因此能够迅速掌握关于供给、需求等方面的信息，从而在交易活动中处于优势地位。

带宽交易没有现货价格可用，交付的货物也没有固定质量标准，且带宽也不能在不同地区间顺畅流通以维持供需平衡

- 带宽单位成本为零。只要容量超过实际需求，市场上的现货价格就几乎为零。（截至2000年夏季，已经安装的光纤容量早已大大超过实际需求）
- 带宽是一种容量，不是可以交付的实物资产。安然公司在这方面没有优势。

国际收割机公司

- 战略是渡过难关的途径，是克服障碍的手段，也是应对挑战的方式。如果你找不到真正的挑战，那就很难或不可能评估战略的质量。如果你不能评估战略的质量，那你便无法拒绝坏战略，或者改良好战略。
- 如果你不能确定并分析障碍，就不会拥有真正的战略，拥有的只是一个挑战性的目标、一个预算或者愿望清单而已。

1979年，国际收割公司的《公司战略规划》

公司战略制定的背景信息

- 麦卡尔德执掌国际收割公司。（麦卡尔德是原施乐公司总经理）
- 博思艾伦咨询公司为公司进行了重新规划；合益集团为其制定了现代管理职位描述和激励机制；麦卡尔德带来了一个财务和战略管理团队。

该战略包括5个独立的战略规划

- 每个业务部分负责制定一个。包括农业设备业务（30亿美元）、卡车制造业务（40亿美元）、工业设备业务（10亿美元）、燃气轮机业务（3亿美元）和零部件业务（10亿美元）。
- 总体战略目标：提高公司在每一项业务的市场份额，削减各个业务的成本，以期提高收入和利润。

该战略不缺少特色和细节（以农业设备业务为例）

- 规划涉及各个环节。总体意图是加强经销商网络，并降低制造成本。
- 根据该规划，国际收割机公司农业设备业务会在市场上有效应对来自竞争对手的压力，其市场份额会从16%提高到20%。

该战略是个典型的坏战略

该战略最大的败笔在于没有意识到真正的问题所在

- 真正的问题是该公司的工作效率极为低下，即便加大新设备投资力度，或鼓励经理们提高市场份额，也解决不了这个问题。报告中根本未提及这个问题。（公司的利润率长期以来只是竞争对手的一半）
- 国际收割机公司的劳资关系在美国也是糟糕的出名。

结局：国际收割公司逐步败落

国际收割公司逐步败落

- 麦卡尔德确实在头一两年削减了公司在行政管理上的费用，提高了账面利润。之后他却迫使员工进行了长达6个月罢工；罢工后结束之后，公司开始迅速走向崩溃。
- 1979-1985年，公司损失30多亿美元，42家工厂关闭了35家，裁员85000人，剥离多个领域和业务，卡车制造业务改名为纳威斯达并存活下来。

查德·洛根的“关键战略”

- 领导者的职责在于创造适当的条件，让下属的努力结出丰硕的成果，还在于制定一个值得所有人为之奋斗的战略。
- 商业竞争不仅仅是力量与意志的竞争，还是眼光和能力的竞争。
- 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、资源和精力为之奋斗。

查德·洛根的“关键战略”

公司背景

- 查德·洛根是一家图形艺术公司的首席执行官。
- 公司由一个大型的设计组和3个销售部门构成。媒体部面向杂志和报纸；企业部主要为企业制作小册子和产品目录；数码部面向网络客户。

公司的《2005年战略规划》

- 总体目标（20/20计划）：公司年收入增长20%，利润率超过20%。
- 该文件主要是公司未来4年里收入、成本、总利润的前景展望。
- 文件中提出“我们的关键战略”：
 - 我们将成为一流的图形艺术服务供应商。
 - 我们将向客户提供独特而富有创意的解决方案。
 - 我们的年收入将至少保持20%的增长率。
 - 我们将维持至少20%的利润率。
 - 我们将培育以奉献精神为导向的企业文化，所有员工都为实现企业目标而努力奋斗。
 - 我们将着力打造诚信、开放的工作环境。
 - 我们将大力支持我们赖以生存的大环境。

查德·洛根笃信勇气、毅力、干劲和意志

- 查德·洛根认为：成功需要力量和技巧，但最重要的是必胜的意志，即成功的动力。成功的秘诀就是把目标设定的高一些。

作者认为：公司志向宏伟，但没有战略

作者给查德·洛根的建议

- 先着力确定有利于公司发展的机遇。这些机遇可以从公司内部发掘出来，比如妨碍员工工作的瓶颈和桎梏，也可以是企业外部因素带来的。
- 成立工作小组，审视谁才是你的客户？你们在和谁竞争？以及当前存在哪些机遇？仔细研究分析公司的竞争优势。
- 我们最终制定的战略就是集中精力抓住一两个有利机遇，那么公司就可以大幅削减成本或实现重大突破。
- 最终制定的公司战略应该只列出最重要的任务，任务清单应该尽可能短，这样才能为进一步发展打好基础。

对比：陈氏兄弟公司没有坠入“战略就是宏大愿景或一套财务目标”的认知陷阱。设计了一个集中于一两个重要目标的“前进之路”

在“总体目标”和“中间目标”之间搭建起战略这座桥梁

- 陈氏兄弟：一家快速增长的区域性特产经销商。
- 总体目标：增加利润，打造良好工作环境，成为有机食品主要经销商。
- 新形势：全食公司快速发展，构成陈氏兄弟目标市场的特产店压力大。
- 陈氏兄弟制定新战略：将当地小型食品加工厂联合起来，使用一个共同的品牌，通过全食公司进行销售。（战略转变并未冲击总体目标，但却是当前战略目标的根本重建）
- 围绕新战略，公司制定了新的行动策略。
- 正是战略将模糊的总体目标转变为连贯的、可以实现的中间目标。

洛杉矶联合学区案例

- 好战略的优势在于能够将精力与资源集中于一个或少数几个关键目标，而这些目标一旦实现，将会带来一系列可喜的成果。糟糕的战略目标的一种表现就是各种目标杂乱无序，仿佛大杂烩一般。
- 不切实际的目标往往是简单陈述一下对事态的美好预期，或者简单地说明一下当前的挑战，而对于如何实现预期、如何克服挑战等人都毫无头绪的具体过程，则一般不会涉及。

洛杉矶联合学区

洛杉矶联合学区

- 是美国面积最大的学区；
- 2006年，美国海军上将戴维·布鲁尔被任命为洛杉矶联合学区的学监。

战略编制背景

- 评估学校办学情况的依据是学术表现指数API。
- 布鲁尔认真研究后确定工作中最大的挑战在于该区考试成绩最低的34所学校（17所初中17所高中）。计划首先着重提高这34所学校的成绩，然后再提高其他学校的成绩。
- 作者评价：**布鲁尔制定的战略具有明显聚焦化特征**，这34所学校在API考核中一直是最差的。通过这场攻坚战，就可以顺带解决很多历史性问题，消除过去那种监管体制层级过多、工会控制过于死板以及管理权过于集中的弊端。

如果领导者把挑战的主要特征定性为表现不佳，这就为坏战略的制定奠定了基础。表现不佳只是一种结果，真正的挑战在于导致表现不佳的那些因素

- 用API成绩来评估学校办学情况容易忽视其他方面很多问题。按照现行评价标准，要提高API考核成绩，就需要将成绩最差的同学劝退。

洛杉矶联合学区针对“重中之重”学校的战略规划

洛杉矶联合学区的战略规划

- 包括7个战略，26个战术，以及234个行动步骤。
- 7个战略之一：建立起由具有共同信仰和价值观，并对所有成年人和学生抱有期望的人组成的学校和学区领导团队，为不断改善办学质量提供支持，确保高水平教学……培养行政领导和其他领导的能力……在日常工作中，改革型领导需要指定高度专一的计划来培养、提高并运用关键能力。

这个战略或者说这个目标在几个方面都是坏的

- 没有诊断出领导管理不力以及学生期望不高的原因；
- “改革型领导”提法不切实际：1、战略规划中已经明确指出很多领导者能力不足，疲于应付日常工作；2、人们并不清楚如何打造改革型领导者；3、官僚体制和工会体制过于庞大且无事不管，备受掣肘。
- 强迫所有人接受同一种信仰和价值观并不一定能带来好成绩。

好战略应该认识到真正的挑战到底在哪里？

- 这才是真正的挑战所在：这34所学校中，表现不佳的学生具有的问题在幼儿园就出现了，而且随着年龄增长日趋严重。主要原因就是这些学校所在的社区贫困、混乱。

第4章 为什么坏战略普遍存在

本小节概览

1、不愿意或没有能力做出抉择

2、魅力领导不等于好战略

2、空洞的愿景不等于好战略

战略就是要有所为，有所不为，既要利用有限的资源与精力实现一些目标，也要放弃一些目标

坏战略不需要认真的分析、严谨的逻辑和谨慎的选择。通过制定坏战略，人们就可以不必处理复杂的基本问题，也不用劳心费力地掌握基本情况

坏战略不是评估错误，而是为了回避制定好战略的辛苦：① 进行抉择是非常痛苦、困难的事情；② 模板式战略的诱惑；③ 所谓的“新思想”，即成功的唯一要素就是积极的心态

不愿意或没有能力做出抉择

- 战略具有聚焦化特征，因此需要在不同的备选方案中做出取舍抉择，这就意味着要选择一些目标并放弃其他目标。
- 战略要有所为有所不为。任何连贯性的战略都会把资源集中应用到某些目标上，而将其他目标搁置起来。这是资源稀缺性和进行变革的必然结果。
- 在一家成熟的公司，除非遇到危险境遇，否则不会拿出壮士断腕的勇气和魄力认真的进行战略制定工作，因为制定一个好战略是非常困难的事情。

美国数字设备公司DEC的战略变革

背景

- 20世纪六七十年代，DEC曾是微型计算机革命中的领军企业，也是便捷操作系统的创新者。
- 随着32位个人计算机兴起，公司在市场竞争中表现越来越糟糕。
- 如果不进行重大变革，公司很难生存下去。

战略变革会议

- 三位高管观点分别代表了三个不同的发展方向，难以调和。
 - 亚力克：DEC是计算机公司，应将硬件和软件融入实用性系统；
 - 贝弗利：DEC应强化客户关系环节，以帮助用户解决问题为核心；
 - 克雷格：DEC应集中资源，设计并制造更好的芯片。
- 为什么不能停止争论而采纳三种方案？
 - 如果为了消除歧见而同时采纳所有备选方案，大家就没有动力继续深入思考并阐述他们的观点。（需要更有说服力的证据和推理）
 - 芯片战略和问题解决战略都意味着进行大刀阔斧的变革，也都需要全新的技术和工作方式（除非保守战略真的穷途末路，否则两种高风险战略很难被采纳）；且两者不存在共同点，不可能同时被采纳。（不可能按照两种不相同的战略改革企业的核心业务）

三位领导的备选方案偏好排序

	亚力克	贝弗莉	克雷格
保守战略	1	2	3
芯片战略	2	3	1
问题解决战略	3	1	2

DEC的CEO要求讨论小组必须达成共识，拿出最终方案

讨论组妥协并达成共识（但这种空洞的声明算不上战略）

- 共识：DEC公司致力于提供高质量的产品与服务，并致力于成为数据处理行业的领军企业。
- 这个共识没有伤害任何利益集团或个体，却损害了公司的整体利益。

后话（DEC被康柏收购，三年后康柏被惠普收购）

- 1992年DEC新任CEO明确支持芯片战略。他在一定期间内扭转了颓势，但已经无力回天。

英特尔转型：主营动态随机存取存储器业务→微处理器业务

背景

- 1984年，在动态随机存储器价格方面，无法跟日本竞争，出现亏损；
- 1985年，CEO决定摆脱动态随机存取存储器业务。他力排众议，坚定不移地集中力量开发微处理器。经过一年的时间才真正实现转型。
- 32位的386芯片大大推动了公司发展，1992年，英特尔在版套题领域一跃成为世界之最（而这一代芯片正好是DEC当年放弃的方案）。

在一个组织内部，或者在政治领域，某种活动方式维持的时间越久，就越根深蒂固，支撑这种活动方式的资源配置也就越发被视为理所应当的事实。

魅力领导不等于好战略

- 针对个人魅力的研究催生了一类常见的坏战略。
- 无论你对“领导力”的定义如何看，当它与战略混淆的时候，问题就产生了。处于领导位置的人和战略的制定者可能是同一人，但这两个任务却是不同的。领导者鼓励人们牺牲个人利益。（战略是一门艺术，需要确定哪些目标值得追求而且可能实现）
- 要实现伟大目标，不仅需要魅力十足、高瞻远瞩的领导，往往还需要认真地思考阻力与行动方式。

“魅力领导”起源

“社会学之父” 马克斯·韦伯在描述领导者的时候发现，很有必要把正式的领导者和哪些依靠个人魅力而发挥领导作用的人区分开来

“魅力领导”兴起

《领导者》&《变革型领导：对产业、军事和教育的影响》：提出魅力型领导者是可以学习和锻炼的。之后，类似著作纷纷面世

“魅力领导”构成要素

变革型领导者要制定或拥有一个愿景，要鼓励人们为了整个组织的利益做出牺牲，还要赋权他人以实现愿景

反对声音

彼得·德鲁克：有效的领导不依赖于魅力……魅力本身并不是有效领导者的保障

空洞的愿景不等于好战略

- 愿景领导与战略工作逐渐结合在一起，催生了一种模板是战略规划系统。
- 这种模板式的规划一直为企业、学校董事会、大学校长以及政府机构积极采纳。在战略过程中，它们通过采用这种模板，就可以避免劳神费力去分析真正的挑战和机遇。
- 一个仅仅通过思维的力量就可以将愿景和愿望强加给整个世界的信条吸引了很多人。如果接受了这个信条，我们就无法进行批判性思维并制定好战略。

愿景：在这个条目下填写你对学校、企业或国家的未来的独特见解。目前比较流行的愿景是成为“最好的”、“主流的”或“最著名的”，比如，陶氏化学公司的愿景是“成为世界上最赢利、最受尊重的科学驱动型化学公司”、安然公司的愿景是“成为世界上主流的能源公司”。

使命：在这个条目下填写听起来很了不起的、政治正确的言论，表明你对学校、企业或国家的意图的见解。比如，陶氏化学公司的使命是“积极创新，为客户提供可持续的解决方案，推动人类进步”。

价值观：在这个条目下描述公司的价值观。一定要确保所写的价值观不能发生冲突。比如，陶氏化学公司的价值观是“团结，以人为本，保护我们的地球”，安然公司的价值观是“尊重，团结，沟通，卓越”。

战略：在这个条目下填写一些追求或目标，但却称之为战略。比如，陶氏化学公司的战略是“优先投资于技术密集型、市场驱动型的高业绩业务，为我们的股东创造价值，为我们的客户改善体验。加强资本密集型的基础业务的管理，为下游业务创造价值”。

第5章 好战略的核心

本小节概览

战略核心包括三个要素：

1、调查分析

2、指导方针

3、连贯性活动

战略的核心内容是分析当前形势、制定指导方针来应对重大困难，并采取一系列连贯性的行动

好战略是以充分论证为基础的连贯性活动。这种论证有效融合了思想与行动，具有基础性的内在结构

好战略可能不止包括战略核心，但如果战略核心缺失或欠妥，则会导致严重的问题

调查分析

- 一般情况下，分析报告会通过隐喻、类比或通过参考已经获得认同的分析报告或分析框架来表示。
- 在商业领域，大多数的战略性深刻变革的前提都是更改固有的分析结果，即从一个新的角度分析公司面临的局势。

弄清楚目前发生了什么？

- 制定战略不仅仅是决定要做什么，更基础的问题是如何读懂当前的形势
- 明确的分析能确定当前形势的性质或类别，帮助你评估战略的其他组成部分
- 进而，根据形势的变化重新审视并调整其他部分

对事实内涵做出判断

- 我们无法证明哪一个分析是正确的，每一种分析只是就某一方面所作的判断。
- 形势分析必须是有理有据的猜测，尤其是找出至关重要的那些方面。

一份好的战略分析报告能帮忙确定可以在哪些方面采取行动

- 为人们的行动提供有效指导，对改变结果产生一定帮助。
- 分析结果应发挥先导作用，为各种后续行动来一开展的前提。

指导方针

- 指导方针指导着人们朝着某些方向采取行动，却没有明确界定行动内容是什么（指导方针就像高速公路上的护栏一样，引导并约束着人们的活动，而不全面界定活动的内容）
- 我们没有办法确定某个指导方针是唯一的好方针，或是最好的方针。但如果没有好的指导方针，就没有行动准则可以遵循。（更重要的是，采取了这个指导方针，有助于采取连贯统一的行动）

指导方针 ≠ 战略

- 指导方针是内容广泛的。
- 好战略不仅仅是你所做的事情，还包括你为什么做、用哪些方式做。
- 好的指导方针通过创造优势因素或利用现有的优势因素来克服局势分析中先显现出来的障碍。一个好的指导方针本身就是竞争优势之源。
- 战略的核心就是调动优势。

好的指导方针如何产生优势？

- 预见到竞争对手将要做出哪些举动和应对之策。
- 弱化当前局势的复杂性和不确定性。
- 指导企业将主要精力集中到某个或某些关键性或决定性的方面。
- 指导人们做出连贯性的决策，采取连贯性的行为，且这些行为相互依赖而非相互排斥。

优秀的指导方针具有哪些作用？ (以斯蒂凡尼的杂货店转型为例)

- **背景概要：** 斯蒂凡尼在街角经营一家杂货店，她在思考：维持较低的价格 or 提供价位较高但较为新鲜的有机食品？
- **经济学家的建议是：** 采取能够实现利润最大化的措施。实际上没有多大用处，因为管理者面临的局势可能极其复杂。
- **斯蒂凡尼的决定：** 对比大超市，她的客户是附近工作/居住，几乎每天路过小店，因此，她有了两个选择：1、服务于价格敏感的学生，服务于时间敏感的教师。但两者差别太大，斯蒂凡尼开始尝试将第二种选择作为指导方针。在后续的服务中不断调整和优化。

连贯性活动

- 战略是针对整体行动的，不是针对具体的某一件事情。战略的核心必须包括行动。（战略理念只有通过行动才能得到不断改进）
- 好企业和好战略在某些活动上正确地实行专业化方针，同时向企业内部各部门施加必要的协调性。

欧洲商业集团“泛欧洲化”倡议

背景

- 欧洲商业集团是一家国家化的生产消费品的公司，有以国别为基础的营销组织，有统一管理全球性生产业务，有4个产品研发中心（北美、日本、德国、英国），产品经理负责协调各种活动但不能直接行使权力。该公司产品往往是为适用国家或地区差别而设计。
- 高级管理者认为该公司的欧洲业务过于分散，想充分发挥生产和营销方面的规模效应，实现欧洲产品“泛欧洲化”。

为实行“泛欧洲化”而采取了一系列举措

- 各国分公司负责人都进入“泛欧洲化执行委员会”，每季度开例会；设立“新产品”工作组，负责征询所有部门意见；执行官的升迁视他们对落实泛欧洲倡议的贡献而定。由于公司结构原因，并未出现改观。
- 各国经理对这个倡议缺乏热情，不认可这个理念。“关于究竟开发什么产品，每个人都有自己的算盘”。高级管理者深知道路艰辛，会引起很多人不满，一筹莫展，踌躇不前。
- 又过了9个月，最高管理者才认识到“泛欧洲化”非常重要，并采取措施重组欧洲业务。
- 只要战略还停留在想法和理念的层面，那么各种价值观之间的冲突，以及现有组织结构和新倡议之间的冲突就仍然是可容忍的。只有迫在眉睫、必须采取行动的时候，人们才不得不去判断哪一个问题是最重要的。

连贯性

位于战略核心位置的行动应该是连贯的

- 即，资源配置、指导方针，以及具体步骤应该是协调一致的。行动的协调性是战略最基本的影响力之源或优势之源。
- 在战争中，最简单的战略就是在左方制造假象，而在右方发起攻击，这需要在时间和空间上进行协调。
- 不协调的战略行动要么是相互冲突的，要么是互不相关的。

战略的目的是集中力量应对某一挑战，其各项行动之间是相互协调的

- 协调性本身就能创造优势。战略方案的各个组成部分要经过精心设计，明确指出如何将行动与资源结合起来，使彼此相吻合、相协调。
- 另一个让行动彼此协调的有效途径就是明确说明一个近似目标。（如果一个目标是明确的、可行的，它就有助于针对现有问题采取直接行动予以解决。
- 战略是看得见的，具体体现为一个有几种决策体制“施加”的，协调行动。（分权决策体制 VS 集权决策体制）

第二部分 战略的力量之源

好战略与坏战略的差异

战略的力量之源

像战略家一样思考

第6章

第7章

第8章

第9章

第10章

第11章

第12章

第13章

第14章

第15章

好战略发挥作用的方式是集中力量，并将其应用到效用最大的地方

短期来看：

意味着灵活地将方针、行动和资源结合起来，以解决一个问题或应付一个对手

长期来看：

可能需要灵活地运用指导方针和资源投入，以形成在未来竞争中有价值的能力

总之，好战略都是通过寻找力量之源以放大行动效力的手段

好战略采用的基础性力量之源

大多数因素不仅适用于商业领域，也适用于政府、安全、非营利性机构等

杠杆作用

第6章

近似目标

第7章

链条系统

第8章

设计

第9章

焦点

第10章

增长

第11章

优势

第12章

动态

第13章

惯性&熵

第14章

综合运用各种有利因素

第15章

第6章 发挥杠杆作用

第6章

第7章

第8章

第9章

第10章

第11章

第12章

第13章

第14章

第15章

本小节概览

- 好战略通过集中智慧、资源和行动来获得力量。这种集中性在适当的时刻用在关键目标上，就可以带来一连串可喜的结果，这种力量之源就是“**杠杆作用**”。
- 对于商业战略家而言，未能得到充分满足的市场需求，或者在某一种背景下形成而且可以应用于其他形势下的强大竞争力，可能都是可以事半功倍的支点。

战略的杠杆作用来自几个方面的协同作用

战略预测，对形势中最关键的因素有深刻见解

找准支点

集中力量解决关键问题

战略的杠杆作用来自三个方面的协同作用：战略预测、找准着力点、集中力量

战略预测

关键的预测往往围绕买房需求和竞争对手的反应进行

- 最关键的预测是对他人行为的预测，尤其是竞争对手的行为。

通常，人们在进行战略预测时，要么以史为鉴，要么根据固有的形势，要么根据可以预测的经济动态或社会动态，要么根据他人所遵循的惯例

通常，战略预测只需要考虑一下其他人的习惯、偏好和方针，以及妨碍变革的惯性因素和瓶颈因素

找准着力点

要发挥杠杆作用，战略家必须有深刻的观察力，能够找到一个着力点，进而放大精力和资源的集中使用效力

举例：7-11利用企业资源，集中解决某些具有决定性的问题

- **日本市场**：日本消费者容易喜新厌旧，喜欢尝试新鲜事物。所以，7-11建立了一种信息收集机制，从便利店精力和雇员那里收集各地消费者偏好信息，迅速反应，做出相应产品。为了进一步发挥信息和团队合作的作用，公司同很多二级、三级食品生产商建立合作关系，利用他们的过剩产能生产自有品牌产品，并设法以低价迅速推向市场。
- **中国市场**：7-11在中国的突出优势是干净整洁、服务周到。因而，7-11保持内部环境一尘不染，服务人员细心周到，再加上午餐味道好，7-11每平方米的销售额是竞争对手的两倍之多。

找准着力点，就会事半功倍

集中力量

当集中精力实现较少或较为有限的目标时，就会得到更大的收益

- 我们的行为往往受多种因素限制，同时还存在阈值效应，即要解决这些问题，至少需要付出某种程度的努力。
- 如果高级领导者不能集中认知能力去思考有限的问题，就不能分清各种任务的轻重缓急，自然也无法体会集中力量解决问题的好处。

阈值效应：只有付出某种程度的努力才能影响一个体系，而当努力程度低于这个阈值时，收效甚微。当存在阈值效应时，战略家应该慎重，只选择那些利用自身资源就可以实现的目标。

- 如广告行业就存在阈值效应。
- **商业战略家**常常倾向于在一个小小市场上占据主导地位，而不愿在一个较大的市场上拥有同等数量的客户。
- **政治家们**倾向于让一个特权群体获得明显实惠，而不愿把这些实惠均分给更多的人。

企业内部两方面因素共同作用，必须集中力量

- 阈值效应，投入到一定数量才会有作用。
- 高管认知能力和精力有限，须有所侧重。

第7章 制定近似目标

本小节概览

- 对领导者而言，**最有力的管理工具之一就是制定一个好的近似目标，也就是可行性最高的目标。**近似目标是人们能够合理地期待一个组织完成甚至超越的目标。

1、消除模糊性

2、站稳脚跟，把握机遇

3、目标的层次

一个好的近似目标的可行性会使一个组织集中自身资源创造奇迹

近似目标是以形势预测为指导的，形势越是不确定，越应该“站稳脚跟，创造机遇”，而非一直高瞻远瞩

在任何规模的组织中，高级的近似目标是较低级组织的奋斗目标，而这些较低级的组织单元优惠设定自己的近似目标

制定近似目标

消除模糊性

案例：建造一个机器登上菲利普斯描述的月球

- 背景：肯尼迪承诺美国将致力于登月计划。喷气推进实验室的一个主要项目就是设计勘测者号，即一个无人驾驶的月球探测器。
- 问题：谁都不知道月球表面究竟是什么样子，科学家提出三四种理论进行解释。鉴于**月球表面的真实性存在严重的模糊性，工程师们很难敲定设计方案。**
- 破局：菲利普斯是喷气推进实验室的未来任务研究项目的负责人，他对月球表面的样子进行了明确的描述。

菲利普斯对月球表面的具体说明不是真实情况，其实我们并不知道真实情况是什么

- 这是经过战略选择的近似目标，工程师们不再无所适从，因此加快了勘测者设计及项目的研究进度
- 对月球表面情形的具体说明大大降低了决策环境中的模糊性，给设计人员提出了一个更加简单的问题。

所有领导者都有一个重要职责，就是弱化问题的复杂性和模糊性，并在简化之后提供给自己的组织，而这个经过简化的问题是可以解决的

站稳脚跟，把握机遇

形势变动性越强，你的预见能力就越差

- 形势越是充满不确定性和变动性，战略目标就越需要有近似性。

案例：某小型商业学校的战略变革

- 背景：该校战略规划草案是一个典型的坏战略，只列出了学校的着力点和领域，呼吁提高研究知名度，鼓励校友捐赠，宣布要创建一个全球性商业研究院、增加企业家研究项目以及一个实现可持续发展的决定。
- 第一步：目标精简后，敲定了两个目标。1、“让学生找到更好的工作”，2、“搞好公共关系”。两个目标都提出了具体行动。
- 第二步：要求制定近似目标，这个目标更像是任务，而不像目标。1、他们将两种想法融合，主要目标是“让学生找到更好的工作”，挑选了10家公司，考虑校企合作的可行形式。2、放弃了全球性的研究项目和可持续项目，而致力于媒体管理研究项目，进而提升学校曝光度，提升美誉度。3、选取的10家公司中，包括2家媒体公司。

目标的层次

近似目标不仅在层次上呈现出由高到低的变化，在时间上也有着先后之分

- 无论一家公司在什么时候开拓一个新的业务或新的市场，肯定会对其近似目标进行微调和完善。

一个国家、一个组织或一个人的近似目标，对于其他人来说可能是无法企及的

- 因为技术和资源积累方面有差异。

集中精力实现某个目标，或将这个目标作为首要任务的同时，还必须兼顾到其他很多重要的事情

- 协调的技能就像爬楼梯一样，只有先踏上较低的阶梯，才能踏上较高的阶梯。
- 这种认识大大影响了作者向客户提出的建议。例如，当为一家新成立的小企业提供咨询服务时，他们的问题通常与管理、营销和配送有关。要求这种企业的首席执行官集中精力在欧洲开办事处可能是没有意义的，因为这家企业还没掌握其业务的基础技能。

第8章 强化环环相扣的系统

本小节概览

- 打造持久的战略优势时，天才的领导者总是试图采取一系列相互衔接、环环相扣的行动。这一点增强了战略的效率，提高了竞争对手的模仿门槛。（竞争优势和陷入困局都是“链条-环节”逻辑的体现）

很多组织甚至很多经济体都受到薄弱环节的制约。如果进行管理时将各个环节相互割裂开，整个系统都会陷入一种低效状态

要想解决环环相扣的系统面临的困局，一个强有力的领导者就必须拥有独到的眼光和魄力，对整个链条上的每个环节都进行必要的投入

陷入困局

破解困局

创造卓越

强化环环相扣的系统

- 当存在薄弱环节时，无法通过强化其他环节来强化整个链条。

陷入困局

- 如果各个环节相互连接，那么只是努力提高一个环节的质量可能会导致整体状况恶化（提高一个环节的质量需要更好的资源、更昂贵的投入）
- 单纯改善一个环节并不会提高整个系统的性能，系统的整体效用实际上是降低了。
- 经济发展中的很多棘手问题都是由个别薄弱环节引起的。

破解困局

- 专业的知识和技术并不是平均的分布在世界各地。
- 在环环相扣的系统中，改良措施带来的收益在短期内可能很小或根本没有。
- 环环相扣的系统出了问题并非动不得，而且经过适当的改变还能变得非常完美，但需要独到的眼光才能发现制约这个系统的瓶颈。
- 为了获得长期利益，领导者还必须有足够的魄力和意愿来承担短期亏损。

创造卓越

- 环环相扣而且管理得到的系统所创造的卓越是无法复制的。
- 案例：宜家家居，该企业的战略符合“链条-环节”的逻辑。该企业自己设计让顾客自行组装的家具，生产过程外包，但其全球物流系统是自己管理的。宜家战略实现了各个环节的有效协调，战略具有内在一致性，如同链条一般环环相扣，所以可以保持长久卓越业绩，对手的模仿也未构成真正的威胁。

第9章 运用设计思维

本小节概览

战略制定过程中需要对多种因素进行安排、调整和协调，调整得当则会带来巨大收益，反之则会付出巨大代价

战略资源是一个企业在长期努力中构建、开发、设计或发现的，是一种能够带来持久优势的资产，竞争对手无法在不付出经济损失的情况下将这种战略资源复制过去

战略中最基本的三个方面

整体与部分（喷气推进实验室）

两个案例：施乐公司的兴衰和帕卡公司

战略中最基本的三个方面（以汉尼拔在坎尼会战中的运筹帷幄为例）

预先策划

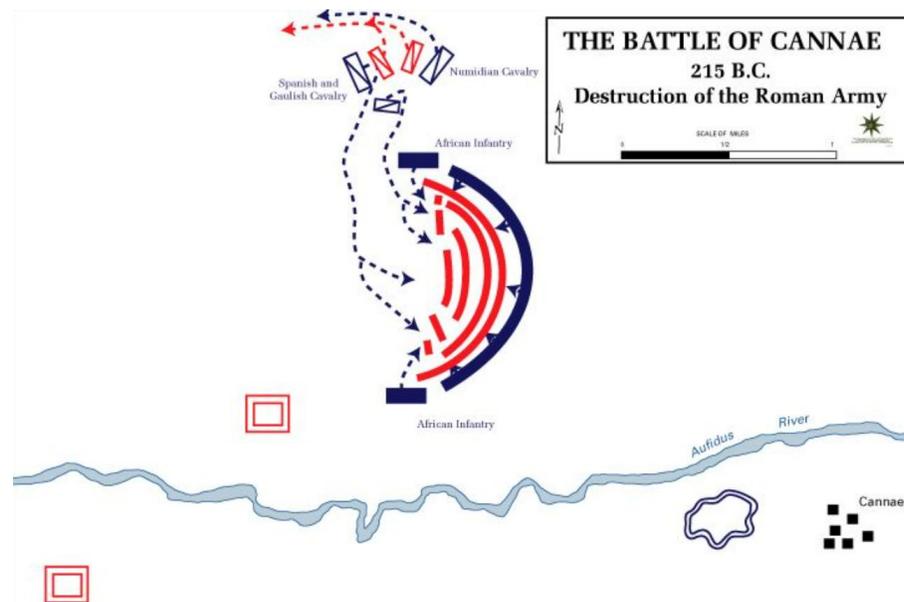
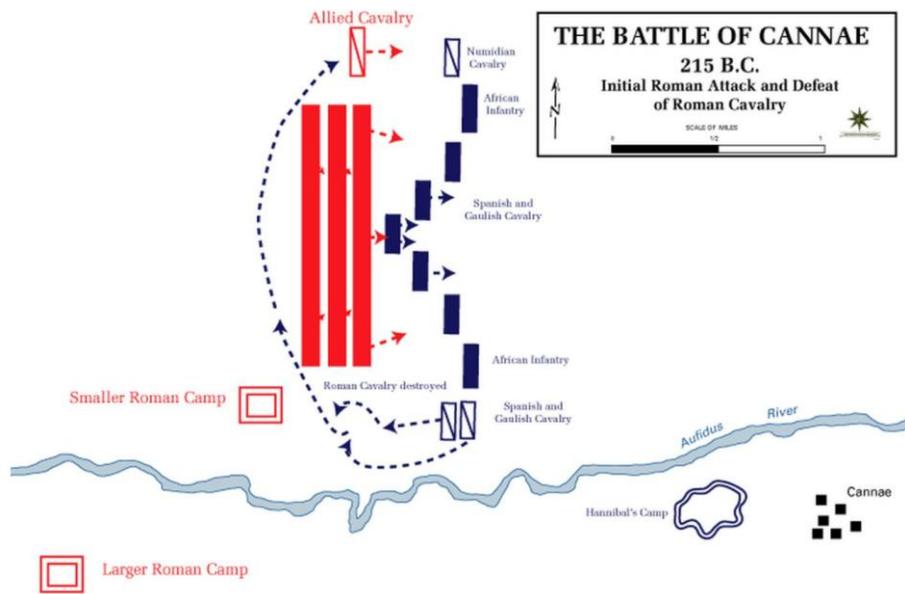
- 坎尼会战的爆发不是偶然的，是经过实现设计和规划的。（战略肯定不能举棋不定、犹豫不决）

预料他人的行为

- 战略的一个基本元素就是判断或预料他人的思想和行为。（实际上，汉尼拔是诱敌深入，使罗马军团一步步陷入包围）

设计协调的行动

- 汉尼拔巧妙地从时间和空间上协调了各种行动。（迦太基军队各个作战单元虽然隔离开来，却能按原计划连贯有序地采取一系列复杂的动作围歼罗马军团）



整体与部分

- 取舍抉择：只有将能力与巧妙的设计结合起来，才能创造卓越的性能。

宝马3系要给客户“终极驾驶利器”体验，那需要满足哪些条件？

设计层面

- **提高性能。**各方面相互协调，带来最佳的性能。
- **价格美丽。**设计时必须考虑成本问题。还要考虑顾客的购车体验与汽车的可靠性和转售价值等等。

生产和营销环节

竞争环节

- 放宽视角，考虑其他汽车公司的行为，寻找一个最有利于竞争的平衡点。

确定目标市场

- 确定买家类型，找到我们在市场上的差别优势。

一个好的战略能够全面协调各种行动之间的关系，而且其关注的焦点是如何让你在竞争中更具优势

喷气推进实验室“旅行者计划”

项目背景

- 实验室的任务就是设计宇宙飞船的子项目，作者的职责是参与设计探测器的整体架构，并保障不同子系统的规格相互协调。
- 问题：一个基本限制条件就是探测器的重量。（如果把探测器的重量维持在1200磅，情况会很复杂，需要全面协调各种因素）
- 重量限制让整个设计过程充满错综复杂的选择，需要考虑多方面的冲突。为了找到巧妙的配置方案，避免浪费性重复，工程师们做了大量工作。

取舍抉择：

- 初步研究完成14个月后，旅行者1号探测器成功发射，它重达1588磅，之所以能够超出1200磅的重量限制，是因为工程师对大力神3C火箭进行了改良。
- 要让系统表现出更加卓越的性能，必须更加巧妙而紧密地协调好各个零部件和子系统。**如果能够改善现有的技术能力，那么巧妙而紧密地进行协调的必要性就大大降低了。**
- 设计型战略就是巧妙地实现资源与行动的配置，在充满挑战的情形下创造优势。（**资源和紧密协调可以在一定程度上相互替代**）
- 紧密协调也是有一定代价的。（指定难度较大，关注范围较狭隘，使用起来较脆弱）

两个案例

- 要想找到有效的设计型战略，通常情况下不必关注保持长期成功的现有企业，而是要看看那些成功抢占现有企业市场份额的新兴企业。
- 好战略是精心设计出来的，设计就是要让不同的元素相互协调适应，这样他们才能形成一个连贯的整体。

施乐公司的兴衰

背景

- 施乐公司享有普通纸复印机的专利权，到20世纪50年代中期，该公司已经牢牢掌握了这方面的专利权，消费者也愿意花费3000美元甚至更多购买一台施乐复印机（其成本只有700美元）
- 施乐公司的模式：自行制造并销售这些设备。任何一家传统的湿法复印机公司都不能对施乐公司构成有实质意义的挑战。
- 施乐公司的战略规划，只是列出了各种财务预测。它面临的挑战很小，对设计型战略需求不迫切。企业不需要认真仔细从事战略工作就能获得成功。

施乐的衰败

- 施乐建立了世界一流的快速反应的设备维修服务体系，以巩固自己在复印机市场上的既有地位。最后，施乐沉迷于已有的成就，试图以固有资源为基础进军计算机市场，结果以失败告终。
- 佳能、科达、IBM率先开发出先进纸张处理技术，走在施乐前面。

一种高质量的战略资源能够创造强大的竞争优势，同时也简化了企业制定战略的难度。现有资源可以为创造新资源发生杠杆作用，但也可能阻碍创新。

沙漠中的奇葩——帕卡公司：经典的“高端路线”定位

美国重型卡车行业概况

- 戴姆勒公司占38%的市场份额，领先于其他企业。1977年，戴姆勒收购福特公司的重型卡车业务后，市场份额大增。其他公司情况：帕卡占25%、沃尔沃占20%、纳威斯达占16%。
- 行业非常成熟，增长率低，竞争激烈。而帕卡业绩非常出色：过去20年的净资产收益率的平均水平是16%（同行平均水平是12%），业绩非常稳定，从未亏损，即使在经济衰退期间依然保持赢利。

帕卡战略，很多元素在战略设计过程中得到很好的协调作用

- **一个重要驱动要素是以质取胜。**旗下的肯沃斯和彼得比尔特被公认为北美地区两个最佳的汽车品牌。帕卡以其卓越的服务多次受到表彰。
- **战略的第一个要素是对汽车质量评价标准进行微调。**不再纯粹从运营成本的角度来看，而是从卡车司机的角度来看。（司机喜欢哈雷-戴维森风格，数百种定制方案供选择，汽车设计中尽量使用普通零件，内部舒适性）
- **帕卡战略的基础是长期持之以恒的把事情做好。**这就为公司创造了一些竞争对手难以复制的资源，包括企业形象、经验丰富的经销商网络、忠诚的客户以及设计师和工程师非凡的专业知识。
- 帕卡战略具体表现为一系列与其定位相一致、长期连贯的行为。

第10章 寻找聚焦战略

本小节概览

- 战略的核心是聚焦，大多数综合性组织的资源都没有集中化利用。相反，它们同时追求很多目标，而不是将足够的资源集中到其中一个目标上来实现突破。

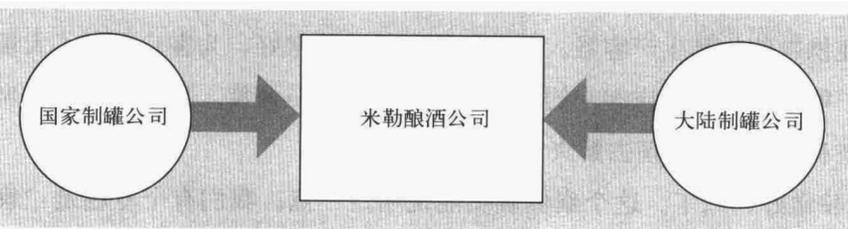
“焦点战略”的“焦点”是指：

1. 在各种方针之间进行协调，通过他们的相互作用和叠加效应创造出额外的价值
2. 将这种力量应用于正确的目标上

案例：皇冠瓶塞瓶盖公司¹

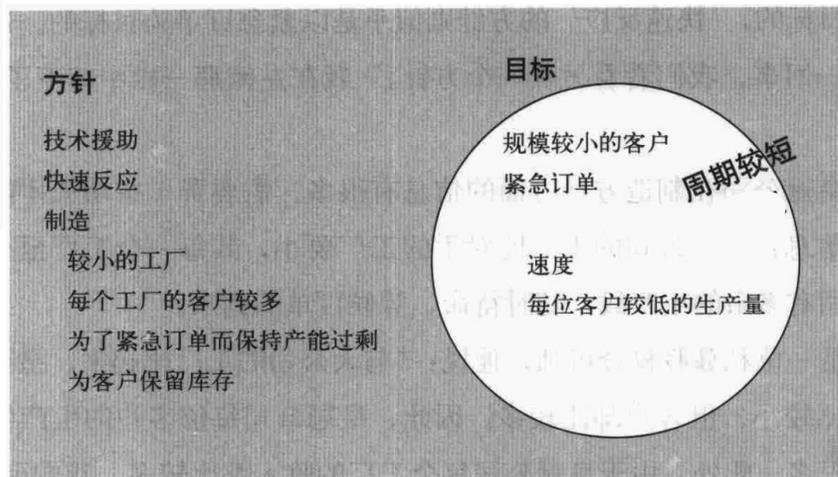
案例：皇冠瓶塞瓶盖公司

- 皇冠公司及其竞争对手虽然同处一个行业内，但运作规则却不同。通过采取焦点战略，主攻一部分慎重选择的市场区隔，皇冠公司不仅实现了专业化生产，而且与其竞争对手相比，这种做法还提高了自己的议价能力。它虽然不是规模最大的制罐商，却是赢利水平最高的。



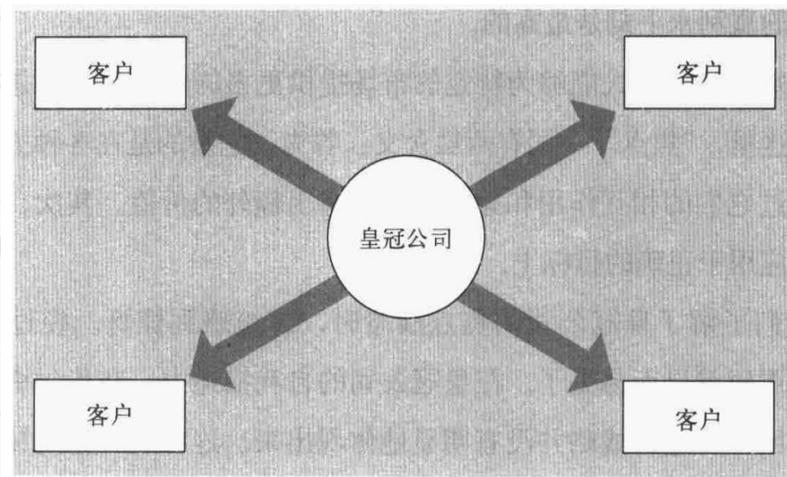
产业概况：制罐公司之间实力相近，产品几乎没有什么差别，直接竞争十分激烈

- 大多数饮料公司至少有两家饮料瓶供应商，制罐公司通常要设立工厂以满足某一个客户的需要。
- 买方甚至可以轻松地购买一条饮料瓶生产线自己生产，投资环境非常恶劣。
- 主要竞争者的利润率都很低。



皇冠公司的战略：皇冠公司专注于为气雾剂和碳酸饮料等不易携带的产品生产容器，特别注重缩短生产周期

- “周期较短”将皇冠公司的焦点同这个产业生产商面临的一个基本问题联系起来，这个问题就是产品转型成本很高，连标签印刷的成本都很高。



皇冠公司的客户：皇冠公司议价能力强

- 与竞争对手相比，皇冠公司各个工厂都不是被动生产的，每一个工厂都有好几个客户，享有很强的议价能力。

第11章 保证有效的增长

本小节概览

- 健康的生长不需要处心积虑的策划，它是企业市场需求增加的结果，是企业能力拓展、深化的结果，是企业产品和技能出类拔萃的结果，是企业成功革新、智慧、高效和创新的结果。

通过并购来推动公司增长存在一个问题，即当你并购一家公司的时候，尤其是并购上市公司时，付出的代价太大

健康的生长表现为市场份额的增加，而这种份额增加与利润率是同步出现的

案例：皇冠瓶塞瓶盖公司2

案例：皇冠瓶塞瓶盖公司2

皇冠公司CEO更替

康奈利

- 在康奈利领导下，**皇冠公司长期保持卓越业绩的秘诀就在于精心设计的战略**。其战略以产品和买家为焦点，内部的各个要素相互协调，有助于削弱客户的议价能力。
- 虽然公司每年收入增速很慢（仅3.1%），但是它为股东创造的年平均收益率高达18.5%（标普500指数同期平均水平为8.6%）

埃弗里

- 1989年继任CEO，**启动以并购促进企业增长的计划，希望扩大公司规模，以更好的利用资源**
- 市场变化：新的PET瓶在软饮料容器市场上的份额越来越大。塑料的产品转换成本比金属容器低很多，因此皇冠公司的传统优势被削弱了。
 - 截至1997年，公司完成20多个并购项目，皇冠公司成为世界最大的容器生产商。（但是并未注意到，**皇冠公司传统竞争力并不是成本控制，而是生产灵活和生产周期短**）
 - 结果：1996-2001年，皇冠公司的股价从每股55美元“灾难性”的跌到每股5美元。该公司普通股的股东年收益率仅2.4%（标普500指数同期平均水平为9%）

康韦

- **将工作重心放到了成本、质量和技术上**
- 2001-2006年底，公司销售额和利润基本上没有增长，偿还了约10亿美元债务，普通股的股价从每股5美元逐渐涨到每股20美元。

第12章 发挥竞争优势

本小节概览

- 优势的根源在于差异化，也就是双方的不对称性。在真实的对抗中，不对称的情况不计其数。领导者的职责就是确定哪些不对称性是至关重要的，也就是哪些不对称性可以转化为重要的优势。

任何人都不能在每一件事情上都占有优势

要想让一种优势具有可持续性，一定不能让你的竞争对手复制它

1、发挥竞争优势（案例：罗尔公司）

2、创造价值的变革

发挥竞争优势（案例：罗尔公司）

- 罗尔公司不仅建立了几家非常成功的公司，还利用他们的财富为医学研究事业、教育事业和艺术事业提供资助。罗尔公司是美国最大的200家非上市公司之一。
- 罗尔公司创始人的能力不局限于某个固定的行业，他们在报警、鲜花速递、艺术品收藏、农业综合经营以及瓶装水等方面的业务都比较成功。

鲜花速递

价值塑造

- 他们创造了“纪念性鲜花”的理念，即利用具有纪念意义的容器进行插花。
- 改变服务模式。向花农提供最大的会员网络、基于互联网的信息系统、网络托管服务、信用卡处理技术以及现场销售技术。

影响

- 这种做法大幅提高了他们自身以及花农的利润。

瓶装水

价值塑造

- 收购瓶装水品牌斐泉。
- 发现独特卖点，斐泉的源头是雨水，经过信风净化后化为雨水降落到地面，没有经历工业时代，没有夹杂污染物和化学物。这个独特卖点是之前所有者未发现的。

农业综合经营

价值塑造

- 市场需求提高，加州所有坚果种植者都将收益，罗尔公司是唯一大规模种植者，是唯一有能力进行必要投资的种植者。（但是，刺激需求只能提供暂时优势）
- 农业生产方面的事情不会很快出现改变。新种植果树需要7-10年时间才能长成，因此，公司有大量的时间进行扩大种植规模、品牌推广、深化加工和市场营销等活动。

影响

- 公司利用十几年时间完成复杂而协调的举措，最终使其成为这个市场上最大的受益者。

业务成功的共性

- “只要提供更多的价值，就能避免像农产品那样廉价”。
- “公司在这些业务上的自主空间更大，能做的事情更多，因为没有上市公司承受的那些巨大压力”。

创造价值的变革：从四方面提高价值

- 竞争优势与财富之间的联系是动态的。当竞争优势加强时，财富才能增加。

深化竞争优势

- 应从买方获得价值与成本之间的差额的角度来确定竞争优势的大小。深化竞争优势意味着扩大这种差异。因而，有两个渠道：1、提高产品给买方带去的价值，2、削减成本，3、两种皆用。
- 要提高效率，必须重新审视产品和流程的每个方面。
- 某些重要技术的隔绝机制太脆弱。

拓展竞争优势

- 拓展现有的竞争优势，就是要把这种竞争优势应用到新的领域和新的竞争中。
- 要拓展竞争优势，就不能仅仅盯着产品、买方以及竞争者，还要看到竞争优势赖以存在的特殊技能和资源。（强化你的优势）
- 要卓有成效地拓展竞争优势，就要以综合全面的知识和技术为基础。
- 技术可能在实际应用过程中被加强。

创造更高的需求

- 只有当买家数量增加，或当每位买家的需求量增加时，竞争优势的价值才能提高。（从技术角度看，是竞争优势赖以存在的稀缺资源的价值提高了）
- 只有当一个企业原本就拥有能够创造稳定竞争优势的资源时，需求的增加才会带来长期盈利增加。
- 创造价值的战略 ≠ 可持续的竞争优势。

强化阻隔机制

- 阻隔机制能够防止竞争对手复制拟定产品或竞争优势赖以存在的资源。如果你能创造出新的阻隔机制，或强化现有阻隔机制，就能提高业务的价值。
- 强化阻隔机制的办法：争取更加可靠的专利权、品牌保护以及版权等。
- 强化阻隔机制的另一个方法：为模仿者提供一个变动的目标。

第13章 秉持动态的视角

本小节概览

- 当变革刚刚开始显现的时候，立即就会涌现出大量的评论，可谓众说纷纭，莫衷一是。但是，你必须有能力透过这些表象，由表及里，深入挖掘，发现真正推动变革的基础性力量。

如果一个领导者只是停留在表面的细节之上，也许在稳定的时候能做出一些成绩，但当变革大潮出现的时候，要驾驭这种潮流，就需要领导者能够目光如炬，看到这场变革的起源和动力

变革大潮能够打破现有的竞争态势，抹去原来的优势，并创造出新的优势

秉持动态的视角

案例：思科

寻找变革中的“路标”

秉持动态的视角

- **领导者的职责就是借助自己的眼光、技能和创造力，利用好变革释放的能量，为某一目的服务。**
 - 首先，你必须明白当前形势可能出现的演变趋势，然后根据形势的动态，在有可能变成高地（也就是能够变得有价值）而且可防守的领域集中资源，锐意创新。

你如何才能首先获得一个竞争优势？

01 创新

重大技术创新（比如，
戈尔-泰斯公司）
商业模式创新（比如，
联邦快递的次日达系统）

02 利用好变革大潮

这种变革大潮一般都是外源性的，它们是技术、成本、竞争、政治和买方认知等多个方面的长期变化催生出来的结果

历史的视角有助于你准确判断变革的重要性和意义

必须在变革大潮的早期形成阶段就能看出来，主要的挑战不在于预测未来，而在于理解过去和现在，发现一些推动变革的基础性力量

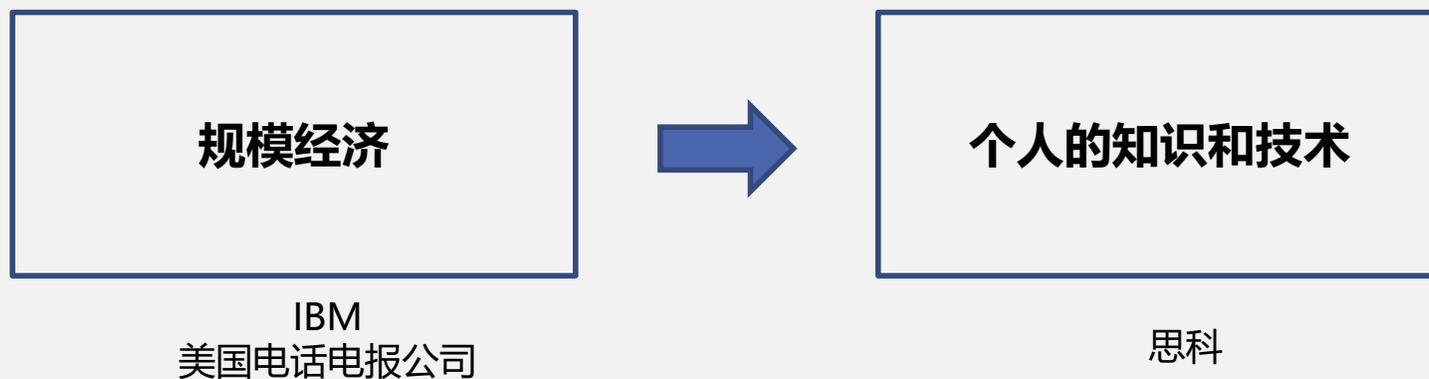
案例：思科

- 思科在IBM、美国电话电报公司、阿尔卡特、日本电气公司、西门子以及马特拉等巨头的眼皮底下抢走了互联网设备市场。

□思科为员工提供股权激励措施，而规模较大、较成熟的企业无力企及。因而，**思科吸引了世界顶尖人才。**

□思科路由器中难以复制的部分软件使得思科产品占据了领先优势。**真正难以复制的其实软件体现的技术。**

到1996年，企业成功的基础力量已经由规模经济转移到个人知识和技术上



寻找变革中的“路标”

- 一个组织的战略不需要完全正确，只需要比竞争对手的战略更正确就行了。
- 在变革的迷雾中，为了帮助你辨明方向，作者提出了一些精神的“路标”，每一个路标都是一种值得认真关注的经验之谈或思维方式。

固定成本上涨

- 尤其是产品开发成本。这种上涨可能推动产业整合，因为只有最大的企业才能承担固定成本上涨带来的压力。

管制放松

- 很多重大的产业变革都是由政府政策的重大变动引起的，尤其是政府放松对某一个产业的管制。

可以预见的倾向

- 预测未来时总会存在一些倾向，而这些倾向是可以预料的。

当前企业对变革的反应

- 如果产业结构的过渡有可能削弱这个企业在数十年间积累起来的复杂技术和宝贵地位，那就有可能遭到现有企业的抵制。

吸引者状态

- 描述了产业应该如何根据技术因素和需求结构决定自己的运营方式。这个产业应该尽力提高自己的效率，满足买家的需要和需求。

第14章 利用惯性

本小节概览

- 要在一家复杂的公司中搞变革是一项严峻的战略挑战。领导者必须判断本企业惯性和熵的原因及影响，制定明智的变革指导原则，设计出一套连贯的行动，改变工作日程、文化、权力结构和影响力。

要改变一个企业基本的运营模式，即使不遗余力地实行变革方案，也需要很多年时间才能做到

成功的战略在很大程度上利用了竞争对手的惯性和低效

一个企业遭遇的最大挑战可能不是外部威胁或其他企业享有的发展机遇，而是自身惯性和熵的影响

1、惯性

2、熵

惯性

- 惯性是指企业不愿意或没有能力适应不断变化的形势。
- 企业之所以存在惯性的三个原因：工作日程惯性、文化惯性、代理惯性。

工作日程惯性

- 工作日程，即人们做事的方式。
- 一般有一定规模和历史的企业，都会在长期发展中积累大量知识和经验，这些都会纳入其工作日程。
- 工作日程不仅会将人们的行为局限于自己熟悉的方面，还会过滤并塑造管理人员看待问题的视角。

- 纠正工作日程惯性的障碍：最高管理层对问题的看法是什么。
- 实行变革的标准途径包括从工作方式先进的公司聘请管理者、收购工作方法比较先进的公司、聘请顾问，或直接重新设计公司工作日程。

文化惯性

- “文化”是指社会行为和社会意义中一些稳定而不易改变的元素。
- 若一家公司缺少重要的能力，其研发工作又受到根深蒂固的文化的阻碍，再好的产品市场战略也没有用。

- 打破企业文化惯性的第一步是精简。消除多余管理，终止不必要业务。
- 第二步打破原经营格局，进行重组。
- 一般必须要换掉这个团体的领导。若设定了一个充满挑战性的目标，会推动这个过程的进展。
- 最后要建立新的协调机制，并扭转在破除惯性中的矫枉过正现象。

代理惯性

- 若把客户视为委托人，那么企业就是代理者，企业的惯性就相当于某种形式的代理惯性。
- 某些业务的例如你之所以能够长期维持，是因为客户存在惯性。
- 举例（电信行业的电话业务）：电信公司为企业客户提供服务主要通过T1通信电路（当时DSL速度是T1的1/3，价格是T1的1/30），电信公司为了维护高利润的T1业务，不提供DSL业务。导致每年10%客户被新兴公司挖走。

- 当企业认识到应对变局比固守传统业务更为重要时，代理惯性就会消失。

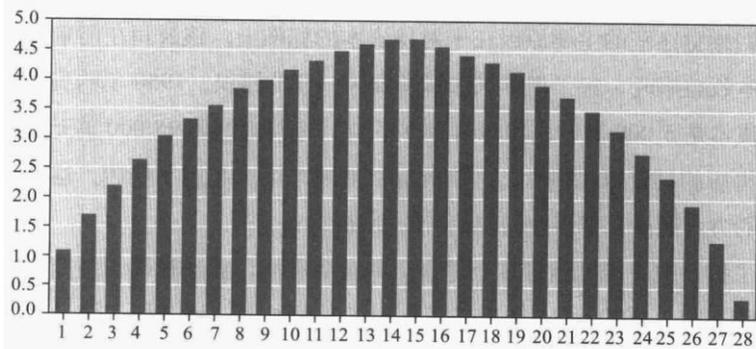
熵

- 在科学领域，熵被用来衡量一个物质系统中的失序程度，熵在单独的物质系统中总是上升的。
- 由于熵的存在，即便战略或竞争环境没有发生变化，领导者也必须始终维护企业宗旨、形式和方法。

案例1：登氏公司

背景

- 公司是经营园林景观用品的连锁店，旗下28家店（其中20家全资）。
- 各店运行模式相似，每个专卖店都设零售区，主要销售园林用品和工具，另有一大型户外区，出售绿植、树木、土壤和景观美化材料。



零售店按照经营所得由高到低的顺序排列

拱状图：按照经营所得由高到低的顺序排名各零售店。每个柱代表该零售店的经营所得与前几个零售店的零售收益的总和。柱高首先一路上升并达到顶峰，然后由于亏损业务拖累整体利润，导致柱高开始下降。

分析和应对

- 各个零售店之间交叉补贴现象由于不合理的衡量体系被掩饰住，并在制度化后长期维持，逐渐扭曲公司盈利统计结果。
- 改善方法：直接的数据驱动型管理和最佳做法的转移。公司关停了5个业绩不良的零售店，并开始实行推广最佳做法的计划。

案例2：通用汽车

通用汽车早期阶段发展转型

- 公司有10条产品线，有几个汽车价位都是在1800-2200美元之间，其他品牌没有和福特汽车竞争的明确策略，三个汽车分布亏损严重。
- 斯隆解决方案：从整体角度妥善考虑各产品间的关系。“在某个价格以下以质取胜，而在这个价格之上要以价取胜”。在这个方案的推进下，1931年，公司成为世界最大的汽车制造商。

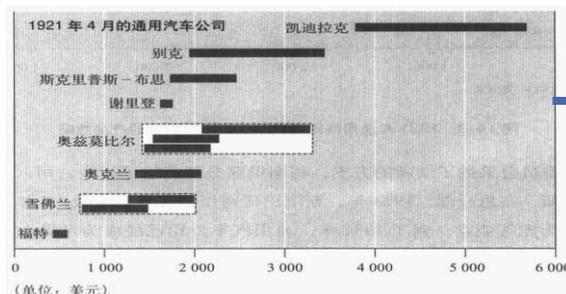


图 14-2 1921 年美国通用汽车公司各品牌零售价格

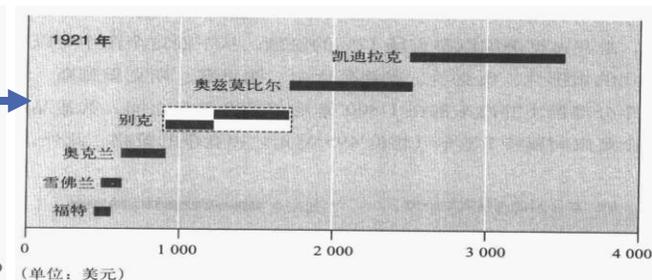


图 14-3 1921 年通用汽车公司副总裁斯隆提出的产品战略

通用汽车后期的转变

- 背景和问题：若公司完全实行分权管理体制，那么产品界限必然变得模糊。在熵的作用下，通用汽车的产品线逐渐丧失了协调性，旗下各品牌之间的竞争程度大大加剧。
- 公司的问题是长期的惯性和熵的共同作用的结果。要扭转困局，光靠破产保护还不够，未来还需要考虑分拆重组才有希望。

第15章 综合运用多种有利因素

本小节概览

- 英伟达从名不见经传发展成为市场主导者，主要归功于好战略。它的战略囊括了好战略的所有核心要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动。也可以看到好战略的每一个组成部分：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、运用自身优势、驾驭变革大潮、竞争对手的惯性与混乱发挥等。

英伟达公司的战略囊括了好战略的所有核心要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动

英伟达公司的战略中可以看到好战略的每一个组成部分：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、运用自身优势、驾驭变革大潮、竞争对手的惯性与混乱发挥等

英伟达公司的战略

英伟达公司的战略

战略变革

- 背景：公司第一个产品NVI图形处理器，音频性能不如竞争对手，失败。
- 变革：临时技术咨询委员会（内部人士+外部人士）提出关键意见。
 - 战略方向：不再主攻多媒体市场，主攻以台式机为基础的3D图形领域。
 - “无生产线的芯片公司”，集中精力搞设计，制造环节业务外包
- 变革路线图：以高于“摩尔定律”预测速度推动3D图形技术的发展。
 - 预料到提高单个芯片上的晶体管数量能够大大提高芯片性能。
 - 由于惯性和熵影响，英特尔等大多数生产商并没有尽力提高芯片的晶体管数量，而是努力通过提高晶体管密度来降低芯片成本。

市场分析（管理层判断）

- 市场需求上，非常需要能够创造出逼真画面的芯片。
- 图形语言上，采用微软公司新的DirectX多媒体编程接口，而非Glide。

一系列连贯性的具体方案和行动

- 建立3个相互独立的研发团队，由于工作日程叠加效应，3个团队每6个月就能推出一款新产品。
- 导致延迟现象的一个重要因素就是设计差错。英伟达投入巨额资金，用于研究模拟与仿真方法，并借助这些方法组织芯片设计过程。
- 为预防芯片实际运行过程中的问题，英伟达还出资研究芯片电气特性。
- 另外一个引起延迟的因素是软件驱动程序设计。英伟达自行承担芯片驱动程序的设计和管理工作，创造了统一驱动架构。
- 芯片性能占据优势后，英伟达开始集中精力解决芯片研发过程中的延迟问题、驱动程序问题以及电路板制造商引起的额外成本问题。

竞争

只要一家公司大获成功，肯定有其他企业在竞争中收到了压制。这些压制性因素有时候是创新者获得的专利或类似的保护，但更多时候是竞争对手不愿意或没有能力复制创新者的战略。

英伟达的竞争对手3dfx公司

- 根据华尔街提出的错误建议以及新任CEO在营销方面的直觉，将主要精力集中到了大众市场上。模仿英特尔“内置英特尔”广告攻势，投入大量广告费进行宣传，还收购了电路板制造商STB公司。计划推出一款高性能芯片，但这超出了其研发能力。
- 以上做法导致公司资源过于分散。2000年下半年倒闭。
- 失败原因：公司发展方向变换频繁，但更深层次的原因是英伟达精心谋划的缩短研发周期、加快新产品推出速度的战略使3dfx公司措手不及，采取了一系列缺乏协调性的应对举措。

英伟达的竞争对手英特尔公司

- 它适应不了那么短的研发周期，它不会为了开发一个副业而重新设计整个研发和制造流程。

英伟达公司的未来

英伟达正在实行双管齐下的战略，提供了两种成功之道，为竞争对手制造了困难。但这两条路都存在困难，而且两条路都不一定最终能成功

- 一方面，开放其图形芯片的计算能力的使用权。
- 另一方面，推出Tegra，即基于一个芯片的完整系统。

第三部分 像战略家一样思考

战略与科学假设具有相似性，二者都是归纳的飞跃，再确定其有效之前，必须经过逻辑和实证的双重检验

第16章

提出几个具体方法，帮助你在思考战略时拓展自己的思考范围，并对自己的思想进行更加深刻的评判

第17章

认识到独立判断的必要性（领导者和分析人士如何才能不受大众思潮的影响作出正确的判断

第18章

学习思考自身思想的几个方法，以帮助你制定更好的战略

第16章 战略的科学含义

本小节概览

- 一个新的战略就是一个假设，实施新战略就是一种试验。

企业只有在其选定的领域不断探索，才能创造大量的专有知识，这个过程就是“科学实证”过程

和科学假设一样，战略是在固有的知识和经验的基础上对未来的预期

好战略是一种可行性的假设

战略与科学假设的相似性

舒尔茨的咖啡业务

战略与科学假设的相似性

制定一个战略，必须摒弃纯演绎方法的安逸感和安全感，敢于**综合运用归纳、类比、判断和观察等各种手段进行大胆试验**

和科学假设一样，战略是在固有知识和经验基础上对未来的预期。**战略的价值是由其成功决定**，而非能否得到一群哲学家或编辑的认可

科学是一种方法，而不是结果，商务人士制定战略的基本方法是密切关注数据，看什么是可行的

舒尔茨的咖啡业务

观察与试验

观察到异象

- 背景：舒尔茨是星巴克西雅图一家连锁店的市场营销和零售业务经理，主要负责出售咖啡豆。
- 异象：舒尔茨去意大利出差，发现意大利浓咖啡带给人们别样的体验。
 - 意大利浓咖啡馆的顾客更新率非常高，且咖啡价格也比较高。
 - 在米兰，昂贵的浓咖啡所占的市场份额非常大，属于大众市场。
 - 咖啡馆已经成为氛围融洽的社交场所。

舒尔茨形成一个战略性假设

- 在美国复制意大利浓咖啡的美妙体验。
- 舒尔茨要开一家咖啡馆，而且要改变美国消费者的口味和习惯。

开始尝试

- 与星巴克的两位负责人沟通，他们同意给舒尔茨一小块地方让他制作浓咖啡。
- 两位负责人并不认同舒尔茨对咖啡项目的看法，他们觉得星巴克的长处和宗旨是收购、加工并出售咖啡豆，而不是经营浓咖啡。
- 他们觉得浓咖啡没有什么新奇之处。

验证假设

舒尔茨离开星巴克，创办自己的咖啡馆

- 咖啡馆直接模仿意大利的浓咖啡馆，他不想让任何东西冲淡意大利浓咖啡和意大利咖啡馆的完整体验。
 - 空间全部采用意大利风情和装潢
 - 和米兰咖啡馆一样，不设椅子。
 - 咖啡盛在小瓷杯里，背景音乐是歌剧。
 - 服务员身着正式衬衣，打领结。
 - 菜单附意大利语说明；

舒尔茨密切关注消费者，积累专有信息。随着收集到的信息越来越多，开始转变经营策略（本土化）

- 菜单去掉意大利语，不再播放歌剧。
- 取消咖啡师穿意式马甲、打领结的规矩。
- 馆内摆上椅子，供顾客坐下来想用咖啡。
- 率先引入纸杯，将咖啡盛在纸杯里外卖。
- 推出加入脱脂奶的咖啡（美国人喜欢）。

1987年全资收购星巴克

- 以“星巴克”作为公司名称，公司业务两类，即销售咖啡豆+经营浓咖啡
- 1990年赢利，1992年上市。2001年，星巴克成为美国的标志，在全球拥有4700家连锁店，营收26亿美元。其大部分收入来自浓咖啡业务。

星巴克的成功

成功原因分析

- 很多人愿意支付较高的价格在都市绿洲一般的咖啡馆享受手工制作的饮品带来的美妙体验。
- 星巴克虽然名称是咖啡公司，但美国人认为星巴克的咖啡是独一无二。
- 星巴克不仅具有咖啡馆和饭店的双重功能，还将连锁经营和公共融资结合在一起，其扩张速度远超过欧洲企业。

星巴克实行垂直一体化经营模式

- 即，星巴克自己制作咖啡，用自己的名字作为咖啡的商标，并在自主经营的连锁店向顾客供应咖啡。
- 星巴克实行的这种模式不是为了迷惑竞争对手，而是为了能同时调整期业务链的多个环节，并及时获取各环节变动带来的信息。

第17章 塑造战略思维和判断能力

本小节概览

- 有“战略眼光”就是比别人更加“不短视”。意味着你可以预见未来，但必须脚踏实地，而不是工作在未来虚幻的轮廓里。

无论是对产业结构即趋势和竞争对手行动的洞察，还是对自己能力和资源的了解，抑或让自己的思考方式变得更加全面并摒除偏见，有**“战略眼光”**都意味着要比一个轻率的自己更加**“不短视”**

对于某些工具来说，核心在于发现优势，对于另一些来说，则是理解产业结构；对一些来说，核心是看清主流形式，对另一些来说，则是避免他人的抄袭模仿。然而，**所有的情况都有一种最基本的挑战，那就是无可避免地带着自己的认知局限和偏见去工作，也就是短视。**

列清单

评判自己的思考和判断能力

作出判断的一些技巧

在实践中检验判断

塑造战略思维和判断能力

列清单

- 列出10项最重要的事情，并从第一项做起
- 列清单的过程可以帮助我们明确一系列重要的事情，想清楚“重要事项”和“可做事项”之间的关系

评判自己的思考和判断能力

- 战略都会涉及非常困难而又非常重要的事情。所以除了依靠直觉做出判断之外，还应该更加深入地思考。
- 一个人只要掌握了对自己的思维进行思考和对自我的判断进行评判的能力，比所谓的战略理念、工具、模型或分析框架都有效的多。

作出判断一些技巧

- **养成三个习惯**：拥有多种有效工具，培养自我怀疑能力，养成记录自己判断的习惯。
- **技巧1：战略核心要素列表**，提醒我们要扩大思考范围，三个要素都要考虑到。
- **技巧2：先分析问题，再解决问题**。把情况分析清楚再提建议。
- **技巧3：创造性毁灭**。制定新的、质量更高的的备选方案要先“摧毁”现有的备选方案，使其缺点和内在矛盾全部暴露出来。

在实践中检验判断

- 有必要预先记录自己的判断。
- 你预料到会议上会出现哪些问题呢？那些人会提出哪些观点？事先悄悄地记录下你对有关问题的判断，那你每天都有机会学习，完善并调整你的判断。

第18章 保持冷静的头脑

本小节概览

- 一个优秀领导者的重要优点就是全面考虑、冷静判断，这有助于削弱从众心理和内在视角的作用。

一个人最难做到的是保持独立意识而不古怪偏执，秉持怀疑精神而不暴躁乖戾

从众心理迫使我们认为一切事情都很好或不好，因为别人都那样说。
内在视角迫使我们忽视其他时期或其他地方的教训，认为我们的公司、我们的国家、我们的新企业以及我们的时代是不同的

案例1：环球电讯公司

案例2：2008年金融危机

案例1：环球电讯公司

环球电讯公司的设立和发展

环球电讯公司成立和发展初期

- 1997年，美国电话电报公司两位经理四处筹措资金，以开展“跨越大西洋”的私营项目。引入投资公司后成立“环球电讯公司”。他们决定：通过发行股票募集7500万美元，并通过借债募集6.6亿美元，为电缆建设和初期运营提供资金保障。
- “跨越大西洋”项目一期铺设了8886英里的光纤电缆，连接美国、英国和德国。新铺设电缆将大西洋海底电缆传输能力提高了一倍多。
- 一期工程耗时15个月，成本7.5亿美元。截至1998年，一期工程售出35%电缆容量，总收入9.5亿美元。运营6个月后公开发行股票，股价飞起，市值高达190亿美元，6个月后市值达到380亿美元。（他花7.5亿美元建造了“房子”，然后以20+亿美元的价格把其中的“公寓套间”出售，而且他公司市值达到了380亿美元）

竞争与落幕

- 公司计划开展“跨越大西洋”二期工程。另外一个由多过电话公司组成的财团也计划铺设一条新电缆，而私有性质的“360大西洋”项目也在计划铺设同样容量的电缆。
- 这些电缆传输数据的成本几乎为零，无论是高容量电缆，还是低容量电缆。而且随着这个行业的垄断状态逐步被打破，竞争日益激烈，那就没有什么因素能够阻止价格下降到成本水平。
- 2001年12月公司宣告破产。

环球电讯公司案例分析

糟糕的产业结构：这个产业的结局是很清晰的，肯定会出现产能过剩，价格也会下降到成本水平，而成本几乎为零，谁都无法赢利

- 横跨大西洋的海底电缆的数据传输性能近乎完美，几乎不存在差异化。
- 运营商之间的能力相差无几。
- 公司为这个产业引入了竞争，三家私有性质的公司宣布进入这个产业。
- 公司的技术不是专有技术。
- 技术降低了价格，增加了新产能，几乎可以断定这个行业产能过剩。
- 铺设横跨大西洋的海底电缆所需的成本一旦投入就固定下来。即使产品价格下降，导致无法收回成本，原有的电缆也会继续发挥作用，必然会继续拉低数据传输成本。

股价背离实际情况

- 人们普遍认为股票价格反映了市场对于未来盈利前景的预期。20世纪70年代出现一种论调：股票价格是判断未来盈利前景最值得信赖的、最精准的指标。这种论调再1999年达到鼎盛时期。
- 大家普遍认为这些企业再股市上的优秀表现充分证明了它们的商业战略是可行的，甚至是出色的。
- 很多研究员的陈述只是对比了采取不同策略的公司在股市中的表现。他们认为股市行情足以说明一切，没必要分析商业战略的内在逻辑。
- 股市行情给人们留下了更好的期许，顾问、投资者、分析人士以及战略学者都被股市行情欺骗了。

案例2：2008年金融危机

- **资产通缩：从债务到资产抛售，到资产价格下跌，再到更多的违约以及更多的资产抛售。**

2008年金融危机

金融危机爆发的原因和影响

- 房地产行业抵押贷款 → 20世纪90年代 信贷标准越来越宽松 → 信贷宽松推高了多种资产的价格 → 资产新增价值又为新一轮接待提供抵押担保。（在这个过程中，又涉及杠杆操作、大规模企业并购、行业洗牌以及某些对冲基金等）
- 放松的信贷导致泡沫破灭的冲击波在不同的公司、不同的人、不同的经济部门以及不同的国家之间来回震荡，原本可以是个人的损失，这样一来却变成了集体的灾难。

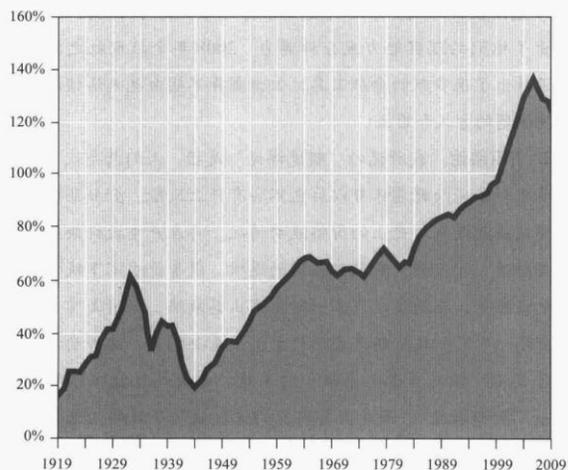


图 18-1 美国家庭债务与收入的比率 (1919-2009 年)

美国的家庭债务与收入比率呈现不断上升的态势，这里家庭债务包括房贷、车贷以及消费信贷

- 2006年底，贷款购房者只需要支付10%的首付，就可以在抵押贷款市场上获得一笔抵押贷款和附加贷款，这部分贷款相当于房价的90%。此外，他们还可以通过贷款来购买家具和日常消费品。
- 1984年一般家庭税收收入60%用于还债，2007年这个数字达到了130%

从众心理和内在视角

人们判断失误和行为失误主要表现在五个方面

- ① **过度设计。**设计者不清楚自己建造的系统的失灵模式和失灵后果，这超出了他们的理解能力或分析能力。
- ② **顺境谬论。**人们总是认为前一段时间没有地震和暴风雨就意味着以后也不会有什么风险。
- ③ **很多组织和个人都偏好风险的激励。**如果你再形势好时获得巨额利润而其他人却在形势差时蒙受损失，那你就是在追逐风险。
- ④ **从众心理。**当我们对某个事物不了解时，注意观察他人的行为或许是明智的，因为我们心里会假设肯定有人比自己知道的多。但如果其他人知道的和我们一样多，那么这个相互模仿的过程就会导致所有人采取同样的行动，导致所有人都认为肯定又其他人在关注基本面。
- ⑤ **内在视角。**有内在视角的人往往会忽视相关的数据，总是会说“这次的情况会不同”。

2008年金融危机中，这种内在视角非常普遍，几乎成了普遍信奉的个人准则和信念，虽然无法证明是否正确，却是各种观点、政策和行动的基础。