

《战略管理》

图书基本信息

内容概要

内容简介

本书打破了西方战略管理教科书传统的内容框架，聚焦于管理者在实践中要面对的十个核心战略问题，并针对每个核心问题通过提供两种完全对立的观点，对其展开深入探讨。

为使分析更具条理，本书各章采取了相同的结构，即每章围绕一个核心战略问题，聚焦于有关该问题的两种最极端的对立观点，从而使每章内容就像是两个持不同观点的阵营一场针锋相对的辩论。读者置身辩论的情境之中，可以对不同观点各取所长，在两极互相对立的观点之间，找到适合自己所处的特定战略情境的战略方法。

本书适合用作MBA、EMBA、研究生、高年级本科生的战略管理课程教材，尤其适合企业管理者特别是战略管理者阅读和借鉴。

目录

第一篇 战略

第1章 引言

战略的性质

识别关键战略问题

将有关争论结构化

关于所采用的案例

扩展读物

第二篇 战略过程

第2章 战略思考

引言

战略推理问题

逻辑与创造的悖论

关于战略思考的不同观点

综合评述

扩展读物

第3章 战略形成

第4章 战略变革

第三篇 战略内容

第5章 业务层战略

第6章 公司层战略

第7章 网络层战略

第四篇 战略清净

第8章 产业情景

第9章 组织情景

第10章 国际情景

第五篇 目标

第11章 组织目标

参考文献

后记

《战略管理》

书籍目录

第一篇 战略 第1章 引言 战略的性质 识别关键战略问题 将有关争论结构化 关于所采用的案例 扩展读物 第二篇 战略过程 第2章 战略思考 引言 战略推理问题 逻辑与创造的悖论 关于战略思考的不同观点 综合评述 扩展读物 第3章 战略形成 引言 实现了的战略 刻意追寻与自然浮现的悖论 关于战略形成的不同观点 综合评述 扩展读物 第4章 战略变革 引言 战略更新问题 革命与进化的矛盾 关于战略变革的不同观点 综合评述 扩展读物 第三篇 战略内容 第5章 业务层战略 引言 竞争优势问题 市场与资源的矛盾 关于业务层战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第6章 公司层战略 引言 公司结构问题 快速反应和协同的矛盾 关于公司层战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第7章 网络层战略 引言 组织间的关系问题 竞争与合作的矛盾 关于网络层战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第四篇 战略情境 第8章 产业情境 引言 产业发展问题 遵从和选择的矛盾 关于产业情境中战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第9章 组织情境 引言 组织发展问题 控制与混乱的矛盾 关于组织情境中战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第10章 国际情境 引言 国际情境中战略问题的内容构成 全球化和本地化的矛盾 关于国际情境中战略的不同观点 综合评述 扩展阅读 第五篇 目标 第11章 组织目标 引言 公司使命问题 利益与责任的矛盾 关于组织目标的不同观点 综合评述 拓展读物 参考文献 后记

第 篇 战略 第1章 引言 战略的性质 按照一般的经验，人们合乎情理地认为，名为战略的书总会在第1章就对战略作出明晰的定义，并在后续的各章中应用该定义。尽早对战略作出精确的定义，有助于避免对“什么是战略”作出冲突性的解释、对“战略管理”这一术语的理解产生分歧。但是开篇先给出定义实际上会让读者误解，让人以为这是被众多的战略管理者、研究者和理论家所普遍认可的，给人一种错误的印象，即在战略领域中，基本概念已经被普遍接受。并且不容置疑。但实际并非如此，只要我们快速浏览一下现有的战略著作，就会发现存有关战略的许多核心问题上，都存在着严重的意见分歧，而且其分歧如此之大，以至于要想对“战略”这一术语给出一个通用的定义是不现实的。对那些偏爱简单和确定的人来说，这个事实令人沮丧，因为这就意味着无法用一系列直截了当的容易记忆和应用的定义或定律来阐释战略问题。既然存在多种观点，而且各种观点间存在着强烈的冲突，就表明战略无法被归纳为被普遍认同的、可以直接用来理解、学习和应用的定义、定理、矩阵和流程图。可见，只要各种观点间还存在根本性的差异，有关战略的书籍就不能像说明书那样循序渐进地指导人们解决实际问题，而是必须承认存在分歧，并激发读者去思考各种不同观点的价值。本书的目的正在于此。

编辑推荐

在当今的商业社会中，管理者常常会感到困惑：成功的战略思考强调逻辑推理还是创新性思维？战略应该超前地刻意谋划还是应该允许其随着事件的展开而自然浮现？有效的战略变革是间歇的、革命性的剧变还是连续的、进化性的演变？战略应该源自市场需求的驱动，还是着眼于对公司资源优势的利用？应任由各业务单位自治从而使其能够对不同的市场状况作出快速反应，还是应对各业务单位进行高度整合以期获得协同效应？公司应当与其他组织保持长期的合作关系还是应保持独立和竞争关系？公司应该争取建立行业内的游戏规则，还是必须遵从行业的发展趋势？领导者扮演的是能控制组织的战略发展的角色，还是在扮演接受和推动组织混沌的角色？战略应该谋求日益地全球标准化和一体化，还是应强调本土的适应性和灵活性？公司是应把股东利益最大化作为首要任务，还是应视其他利益相关者的利益为自己重要的责任？上述问题，是战略管理中的十对矛盾，也是战略管理者在实践中要面对的关键问题。尽管有学者提出了很多解决这些矛盾的方法，但是，他们所提出的方法没有任何两种相同或者相似——有些甚至互为对立。于是，战略管理者开始困惑、迷失方向，甚至对所有的战略理论都产生了怀疑。他们期待着能有某种类型的“市场标准”给他们指明方向。当然，从来就没有所谓的“单一最佳方法”！管理者应该以更开放的心态，尽可能多地了解更广博的战略知识，并通过批判地比较各种不同的战略观点，判别各种观点的优点和局限，才能使自己的思维变得更加敏锐。本书对战略情境中的上述十对矛盾的有关观点进行了广泛的涉猎和细致的梳理，向读者展示了当前理论界和实务界对这些问题的讨论，并引导和鼓励读者将各种观点的优点综合起来，形成最适合自己的方法。

精彩短评

- 1、人生不止一种真相
- 2、给朋友买的，她很喜欢。
- 3、书后怎么好像还有一个脚印啊，希望当当网注意保护书籍；同时配送时尽管是“送货上门”，但每一次都是我去取货，服务质量有待提高~
- 4、weerrerwe
- 5、买了46本，很不错，就是太沉了。买这么多能不能给优惠券啊。
- 6、相互间案例对比，看了介绍感觉不错
- 7、对于企业战略的诸多视点进行了分析，开拓视野。

1、书中以矛盾的形式展现了战略管理中的一些谜题，这些谜题都很实在，立面双方没有对与错，只是适用和偏向的问题、度的问题并，结合公司情况的理解说说，大家的一个共识就是这个企业没有目标，他的战略核心产品，目标客户不明确；从执行上看最明显的莫过于资源整合能力弱，自己给什么人做过什么的历史都缺乏（当年胡锦涛同志帮公司剪裁的照片都能没有掉...，市场占有率一知半解），散兵游勇，打一枪算一枪，当然，如果这枪是最高领导人手里的，那就是谁都可以打死，只有这种情况下各服务单位能前仆后继的送子弹。（忽然发现，我家楼下的幼儿园和深圳楼下幼儿园早操歌一样的...）

A.战略过程战略思考：战略思考强调逻辑推理还是创新性思维？所以创造思维也称直觉思维，建立在多年的实践经验上，对比逻辑推理信息广、效率高但不准确，另一本《how we decide》的书讲得更透彻。在XP，决策基本直觉为主，但这些直觉，都建立在老总们多年逻辑推理形成的认知地图上，这些原有的认知地图问题普遍在于：1.成功的偶然性：2.信息的过失：如网站成本分析战略形成：应该超前地刻意谋划还是应该允许其随着事件的展开而自然浮现？书中有了电影为例，导演是先有意图，还是边拍边想。在XP，可以说，战略一直在形成阶段，很大程度上是高层对于形成的判断随着信息的积累变化过快了，什么好处都想有，如在一站式印务和印务管理间徘徊，在市场竞争充分的每个环境中，每个nich的转向都是沉重的。没有成文的战略，但战术很多，它往往是刻意谋划，然而随事件展开又缺乏针对性克服。战略变革：战略变革是间歇的、革命性的剧变还是连续的、进化性的演变？简单说就是休克疗法与持续适应。在XP，首先没有战略，所以没有个选择。但变革一直存在，maybe可以解释为上层结果希望不时休克疗法，但公司太大，一拳打下去，主管都承住了，只有通过上层的持续打多几圈，才能影响下面。流行一句话：一个变革的命令，只有在不同场合重复3遍，它本身才有意义。

B.战略内容业务层战略：应该源自市场需求的驱动，还是应着眼于对公司资源优势的利用？资源不但是有形的，还有无形的，如声望、知识等。用吴总的话说，想做什么，还得看能做什么。这里还存在一定转化，就像洞察了数码的需求，企业会购买数码的设备。印务市场的确很大，但有多少nich是我们有竞争优势的，我们已经成熟的财经短板印刷和商业印刷已经存在很大不同，在财经短板，我们提供的客户价值在于速度，而后者，市场需要的是质量和便宜。明显，我们从有形（如设备）到无形（如品牌、流程、销售制度）的资源都是偏向前者的。局部的改变（曾经尝试流程中部分团队由不同的团队运作）不足以改变格局。这些局部改变表面上不成功，内里却在影响整个公司资源布局，这些执行层（被迫）在培养的竞争优势又是否符合高层对企业未来的定位。公司层战略：应任由各业务单位自治从而使其能够对不同的市场状况作出快速反应，还是应对各业务单位进行高度整合以期获得协同效应？多元化的问题。最低限度存在充分利用财物资源的优势，但也可能存在不适应，正如阿比说的“为了成长而成长，这是癌细胞的概念”国信对营业部的管理是个好例子。对于XP中，虽然都是印刷，但从前面就可以看到，产品属性不同，客户不同，本身就存在很多的差异，盲目求同是一个很多的制约，我也想因为本来就有两套不同的名牌，快速与环球，是否能让两个门牌分别针对不同的客户群，现在对印务管理的操作也是类似的手法

网络层战略：公司应当与其他组织保持长期的合作关系还是应保持独立和竞争关系？企业应该相信合作只是一个次优选择还是相信自己应该专注于有限的核心能力和商业流程起码XP选择的是前者，因为1.怕越走越窄，确定，市场没有可预测性2.自己的不信任，或是说是在公司层面的不信任，只相信自己，在某些时候相信自己信任的人3.客户的信任，客户更相信什么都能做的公司

C.战略情境产业情境：公司应该争取建立行业内的游戏规则，还是必须遵从行业的发展趋势？但XP地价给联合做周刊试图开创这个市场的时候，成功了，国信在效仿、长城在效仿，只是差点没有别人做得好，这或许就是一个企业家的价值：前瞻与魄力。不知这种行为可否归结为赌，特别是一些笨重的举措在这个信息更替更频繁的社会组织情境：领导者扮演的是能控制组织的战略发展的角色，还是在扮演接受和推动组织混沌的角色？只是在决定应该控制什么，让什么混沌（自组织状态），毕竟控制室要成本的。这这里的一切都是混沌，因为一切都在控制

国际情境：战略应该谋求日益地全球标准化和一体化，还是应强调本土的适应性和灵活性？虽然，越来越多的证据说全球在一体化，而全体协调更能带来收益，如SG的客户介绍到中国，但即使都是华人社会，在SG和CN就差很远，薪酬水平、劳工制度、纠纷法律、政府行为等，而且要做到在企业内部的一体化是要成本的

D.组织目标组织目标：公司是应把股东利益最大化作为首要任务，还是应视其他利益相关者的利益为自己重要的责任？这里还有一个管理者利益最大化。作为上市的家族企业，最大化自己利益，既是任务，也是责任。

章节试读

1、《战略管理》的笔记-第15页

四种处理观点冲突的一般方法：

1、视作谜题：

谜题是一种有最优解的智力挑战。将有关战略的冲突的焦点视为谜题，这样，成对出现的完全相反的观点尽管看起来似乎互不相容，可能只是因为还没有很好地理解，实际上是可以找到最佳解决方案的。战略家所要做的就是根据某种原则将实际的战略问题分争，然后逐一寻求解决方案。

2、视作两难问题：

两难问题意味着只能“二者必选其一”，每一个选择有都利有弊。战略家会做出何种选择，通常取决于特定的环境条件。

3、视作权衡问题：

所谓权衡是指问题有多个可能的解决方案，其中每种解决方案都力图在两种互相冲撞的压力之间找到一种平衡。于是，就权衡问题而言，可以在此消彼长的两个选项间找到很多均衡点，分别对应不同的解决方案，但每个方案都有利有弊。战略家所要做的就是不断努力以寻找最合适的平衡点。

4、视作矛盾问题：

所谓矛盾问题是指关于同一问题的两种论点是互不相容和无法共存的。但两种论点的论据又都是真实有效的。……对决策者而言，矛盾问题最难处理，因为他根本无法找到一种权威的解决方法，最好的结果就是找到一种可以暂时地协调矛盾的方法。可以将有关战略的冲突的焦点问题视作矛盾问题。战略家要带着“左右逢源”——两边的好处都要得到——的企图。

2、《战略管理》的笔记-第15页

战略主题、矛盾和观点

- 1、战略思考：逻辑VS创造 理性思维和创造思维
- 2、战略形成：渐变VS突变 规划引导和渐进性变革
- 3、战略变革：革命VS自然演化 非连续更新和连续更新
- 4、业务层战略：市场导向VS资源导向 由外而内和由内而外
- 5、公司层战略：分散应对VS集体协作 聚合型组织和一体化组织
- 6、网络层战略：自由竞争VS联盟合作 分离型组织和嵌入式组织
- 7、产业情境：适应VS控制 产业适应和产业主导
- 8、组织情境：控制VS放任 组织控制和组织适应
- 9、国际情境：全球化VS本土化 全球趋同和国际差异
- 10、组织目标：利益导向VS责任导向 股东价值和利益相关者价值

3、《战略管理》的笔记-第16页

辩证法的优点：

- 1、拓宽思考范围
- 2、找到争论的切入点
- 3、激发整合获利能力
- 4、激发创造力

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.tushu111.com