

## <<战略的悖论>>

### 图书基本信息

书名：<<战略的悖论>>

13位ISBN编号：9787111263432

10位ISBN编号：711126343X

出版时间：2009-4

出版时间：机械工业

作者：雷纳

页数：299

译者：耿帅

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>

## <<战略的悖论>>

### 前言

企业的未来是企业管理中一个永恒的话题。长久以来，企业战略成为企业把握未来的制胜法宝。一旦战略遭遇了失败，人们往往是从执行上去找问题。遗憾的是，本书中所列举的一些例子和研究表明，即使拥有了正确的战略和完美的执行，成功并不总是如期而至。

战略悖论源于战略承诺和未来不确定性之间的冲突。如果公司为规避风险而不做出战略承诺，那么或许公司能够生存，但很有可能无法蓬勃发展。如果公司进行战略承诺，可能收获丰厚的回报，却要同时面临彻底毁灭的高风险。面对两难境遇，应该如何做出抉择，是企业经营管理中的一个难题。

我很高兴地看到，针对这个问题，我们德勤管理咨询的专家迈克尔·雷纳著述的新作提出了有益的思路。

在本书中，这位德勤研究所的杰出专家通过翔实的案例和大量研究结论向我们说明，无法用预测来应对由未来的不确定性所带来的问题。

因为企业不可能同时应对不同速率的变化，单纯依靠企业在各种变化环境中的适应性也解决不了难题。

在书中，我们还可以看到威旺迪、索尼为什么遭遇了战略失败，而微软和强生又依靠什么征服了战略悖论。

迈克尔向我们建议，只要遵循“必然存在的不确定性”和“战略柔性”的原则，任何企业在其选择的风险系数内，都可以得到想要的结果。

## <<战略的悖论>>

### 内容概要

企业面对的现实 全球商业及经济环境的变迁日益快速，尽管企业都设法预测未来、进而掌控未来，但现实的残酷却又迫使企业不得不去面对一个不争的事实：未来根本无法精准预测。

何谓战略的悖论？

大多数战略都是建立在对于未来的特定信念之上的。

一旦选定了战略，企业就会全神贯注地执行，投入最多的资源，期望一举成功，获取最高的报酬。

然而，精准预测未来却非常困难，要是最初的预测错了，即使一切都做对了，还是注定会失败，而当初的专注和投入，再难以回复。

换句话说，成功几率最高的战略，往往失败几率也最高，这就是战略的矛盾之处。

企业如何避免求成得败？

参与市场竞争的公司应该如何做，才能避免求成得败呢？

作者建议，将战略建立在应对未来的多种选择之上，而不是基于单一的战略承诺，由此提出了提升战略灵活性的4个流程。

换言之，公司在战略上必须两面下注。

本书的作用 作者提供的战略行动的具体框架，能帮助企业克服战略困境，并抓住眼前的机会，同时为明天的承诺做好准备，在竞争战略制胜的商业世界里，以最小代价获取最大收益。

## <<战略的悖论>>

### 作者简介

迈克尔·雷纳，德勤咨询公司的咨询顾问和德勤研究部杰出会员。他和电信、媒体娱乐、制药、医疗设备、能源以及制造业等很多行业的世界顶尖公司高层管理者一起共事。他周游世界，给各类受众做关于公司和竞争战略的演讲。

在其为客户工作和研究中，迈克尔对公司战略和创新

## &lt;&lt;战略的悖论&gt;&gt;

## 书籍目录

赞誉推荐序译者序致谢第1章 何为战略悖论 1.1 隐藏于平常的视野下 1.2 承诺 1.3 承诺无法调整 1.4 无法预测 1.5 管理战略不确定性 1.6 工具箱 1.7 新型战略对话 第2章 完美计划 2.1 你应该在影片里 2.2 音乐之声 2.3 最后一战 第3章 谁怕输赢 3.1 走向极端 3.2 猴子明白,但无法做到 3.3 没有免费的午餐 3.4 关于人和鼠 第4章 适应能力的局限性 4.1 快速变化 4.2 缓慢变化 4.3 看看哪里光线最亮 第5章 预测的局限性 5.1 希望压倒经验 5.2 未来即现在 5.3 不确定性的随机性和深思熟虑 5.4 从困境到悖论 第6章 时间就是答案 6.1 结构原则 6.2 等级与跨度 6.3 必然存在的不确定性 6.4 董事会的作用 第7章 做出选择还是创造期权 7.1 威望迪:接受悖论 7.2 BCE:逃避悖论 7.3 微软:解决悖论 7.4 对冲不确定性 7.5 庸人勿扰 第8章 战略柔性 8.1 限制的自由 8.2 超越限制 8.3 打造战略柔性 8.4 这能对你起作用吗 第9章 如果.....该怎么办 9.1 情境:期待而非预测 9.2 战略:规划而非承诺 第10章 有备无患 10.1 实物期权:累积而不集中 10.2 实施:运作而非执行 10.3 估价 10.4 更新 第11章 再投资战略 11.1 再访索尼案例 11.2 深思熟虑和应急战略 11.3 谦逊战略 附录A 多元化如何创造价值 非相关多元化 垂直一体化 相关多元化 战略多元化 附录B 美国联合能源公司的情境 附录C 实物期权估价

## <<战略的悖论>>

### 章节摘录

第1章 何为战略悖论 绝大多数战略都是建立在对未来的特定信念基础之上的。但问题是，未来是极其难以预见的。

更有甚者，突破性成功需要战略执行始终伴随，而这又恰恰导致该战略无法随将来变化而及时变化。结果就是战略悖论：具有最大成功可能性的战略同时也具有最大的失败可能性。

对于这一悖论的解决需要一个关于战略和不确定性的新思维。

有这样一个令人费解的事实：与仅仅是设法维系生存的企业相比，那些成功的企业反而和失败的企业具有更多的共性。

实际上，正是这些特性，在造就企业辉煌的同时，也为其失败埋下了隐患。

事实表明，成功的对立面并非失败，而是平庸。

尝试可能带来成功或失败，那些连尝试都不敢的人，除了能避免失望之外，其他将一无所获。

然而，仅仅认识到这一点还远远不够。

对此，美国第26任总统西奥多·罗斯福给了我们更多的阐释。

他认为，荣誉属于那些“竞技场上”满脸沾满“灰尘、汗水和鲜血”的人们。

1他的意思是说，胜利需要勇敢的行动，而勇敢的行动必然会带来失败的风险。

在商业活动中，为了成功，企业必须采取行动，而这些行动本质上都存在更为深入的悖论关系。于是，就产生了战略悖论——最大限度地造就企业的成功与辉煌的相同的行为和特点，也能在最大限度上使之一败涂地。

## <<战略的悖论>>

### 媒体关注与评论

中国的雪灾、地震，席卷全球的金融危机，无不警示着人类的脆弱和未来的不可预测、不可掌控。在这样一个瞬息万变、充满不确定性的世界里，如若不能怀揣审慎与谦逊，是非常危险的，对一个企业同样如此，因为未来不确定性或将使企业重蹈战略悖论的覆辙。

——卢伯卿 德勤中国首席执行官 在环境瞬息万变的当今中国，怎样认识未来的不确定性，如何制定适合自身发展的战略，是每个企业在前进过程中都要面对的问题。

本书中所提出的战略悖论相关的理念和方法，将为探索中的广大中国企业提供全新的视角和对策，堪称为企业战略发展之路上的一剂良方。

——施能自 德勤管理咨询大中华区主管合伙人 《战略的悖论》是有关战略的著作中最为重要、现实且有实用价值的论著之一。

通过完整清晰、逻辑严密的论述，雷纳正视且解决了战略需要承诺与未来多数不可预知之间所产生的悖论。

该书无疑是一部杰出的著作。

——克莱顿M·克里斯坦森 哈佛商学院教授，《困境与出路》的作者 《战略的悖论》给我上了有关公司战略的最好一课。

每个人都承认我们无法预知未来，但多数人还是按照未来可预知的思路行事，这在极端环境下是非常危险的。

雷纳给我们提供了正确答案：他清晰且具说服力地向我们说明了正视不确定性为什么是获取持续成功的必要条件，而后提供了管理不确定性的工具和方法。

——彼得L·伯恩斯坦 《与天为敌：风险探索传奇》的作者 《战略的悖论》为我们提供了一个在风险厌恶的环境中激发转换性增长的架构规划。

当我在管理无法逃避的战略风险的同时，去为富有前景的未来技术进行创意时，书中的这些概念给予了我极大帮助。

——戴维·霍尔维克 强生发展公司主席 雷纳不仅就长期为我们所忽略的风险/回报平衡提出警示，还为我们提供了如何打破这一平衡的方法。

——吉姆·巴尔西利 黑莓公司主席兼联合CEO 雷纳就为什么一些产品成功而一些产品却失败的原因给出了最为严谨、详尽和睿智的阐释……在你遭受如同恐龙灭绝一样的命运之前，应该研读本书以学习如何应对不确定性。

——盖伊·川崎 科技创投公司总裁，《创业的艺术》的作者

<<战略的悖论>>

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>