

GOOD STRATEGY,
BAD STRATEGY

The Difference
and Why It Matters

好战略，坏战略

[美] 理查德·鲁梅尔特◎著 蒋宗强◎译
Richard Rumelt

G o o d S t r a t e g y , B a d S t r a t e g y

理查德·鲁梅尔特 *Richard Rumelt*

《经济学人》：全球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
全球管理咨询公司麦肯锡：理查德·鲁梅尔特是“战略中的战略家”

T h e D i f f e r e n c e a n d W h y i t M a t t e r s



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

GOOD STRATEGY,
BAD STRATEGY

The Difference
and Why It Matters

好战略，坏战略

[美] 理查德·鲁梅尔特◎著 蒋宗强◎译
Richard Rumelt

Good Strategy vs. Bad Strategy

图书在版编目 (CIP) 数据

好战略, 坏战略 / (美) 鲁梅尔特著; 蒋宗强译. —北京: 中信出版社, 2012.11

书名原文: Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters

ISBN 978-7-5086-3544-6

I. ①好… II. ①鲁… ②蒋… III. ①公司-企业管理-战略管理-研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 217950 号

Good Strategy, Bad Strategy by Richard Rumelt

Copyright © 2011 by Richard Rumelt

All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Simplified Chinese edition by China CITIC Press © 2012

本书仅限中国大陆地区发行销售

好战略, 坏战略

著 者: [美] 理查德·鲁梅尔特

译 者: 蒋宗强

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.5 字 数: 264 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-0845

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3544-6 / F · 2725

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

柳传志先生很早即提出了“建班子、定战略、带队伍”的管理三要素，清晰地指出了战略的重要性。实际上，在班子既定情况下，定战略是组织的头等大事。

没有战略的组织，就如同无头苍蝇，事倍功半、南辕北辙也是常事，所以对于组织的领军人物而言，制定一个正确的战略并坚持这个战略是管理的核心。

战略对头，即便执行力弱些，成功只是早一些、晚一些的问题；战略错误，失败就是必然的。

领军人物必须时刻审视自己的战略，每前进一段都要冷静下来审视战略执行有无偏差，越是顺风顺水的时候越要频繁审视方向是否存在偏差。

正如书中所阐释的，战略有对错有好坏，我们需要的是好战略。

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，只有目标没有打法，执行起来必然会东一榔头西一棒子，被过程带着走是必然的，结果可想而知；第二个是不坚持战略，实际上，坚持战略和制定战略同样重要，绝大

多数情况下，不花上十二分的力气、不突破自己的耐力极限是不可能达成目标的，并不是战略有问题，而是成功本就需要坚持再坚持。

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，本书就是这样一本好书。

孙陶然

拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官

2012年10月

国外主流媒体、业内权威专家推荐

GOOD STRATEGY,
BAD STRATEGY
The Difference and Why It Matters

2011 年最有趣的商业图书。——《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啊。

——《福布斯》

这本书针砭时弊地痛斥了目前战略滥用和误用的现实，并提供了必需的解决办法。——《华盛顿邮报》

《好战略，坏战略》融合了战略领域的最新理念，贴近全球社会的种种现实，理应成为商业经典图书。——《今日管理》
(*Management Today*)

2011 年极好地还原战略本质的最佳畅销书。——《战略与经营》(*Strategy+Business*)

本书中间关于战略的核心要素部分极具价值，尤其是讲述好战略的制定方法。——美国 *Inc* 杂志

加里·哈梅尔，伦敦商学院战略与国际管理学教授

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”这个词的真正含义。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！

约翰·斯托普福德，伦敦商学院名誉教授

有些书籍不仅能够启迪你的心智，并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界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真正区别，并告诉我们如何在日常的工作和生活中制定好的战略。

迈克尔·尤西姆，沃顿商学院管理系教授

《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，并给出了如何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专家、教师和企业咨询顾问，凭借多年的观察和经验所得写成了这样一本书，为领导层提供了思考和行动的路径。

引言
好战略的力量：征服各种挑战

好战略不仅能敦促我们实现某个目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供应对挑战的途径。挑战越大，好战略就越需要集中和协调。只有这样，我们才能获得竞争力，才能解决问题。

GOOD STRATEGY
The Difference and Why It Matters
BAD STRATEGY

1805年，英国遇到了一个难题。已经横扫欧洲大部分领土的拿破仑正计划入侵英国。但是，要穿越英吉利海峡，拿破仑就必须控制英国周边的海域。在西班牙西南部海域，法国和西班牙联合舰队与英国舰队相遇。前者规模较大，有33艘战舰，后者规模较小，仅有27艘战舰。当时，舰队作战的一个成熟策略就是双方一字排开阵势相互炮击。但英军海军上将纳尔逊勋爵很有战略眼光，他将英国舰队分为两个纵队，同时冲向法西联合舰队，展开迎头痛击。在这种策略中，先导战舰面临着很大的风险，但由于当天海面波涛汹涌，纳尔逊料定法西联合舰队缺乏训练的火炮手无力应对。最终，法西联合舰队折损了22艘战舰，即战舰总数的2/3，而英国舰队一艘战舰也没有折损。这场战役就是著名的特拉法尔加海战。纳尔逊身受重伤，不治身亡，成为英国最伟大的海军英雄。这场海战确立了英国的海上霸权，在此后的一个半世纪之内没有一个国家能够超越。

纳尔逊面临的主要挑战是士兵数量处于劣势，因此他采取的战略是让先导战舰不顾风险，打破敌舰的连贯性，使其无法相互照应。根据他的判断，敌军丧失连贯性之后，经验较为丰富的英国海军就会在随后的战斗中占据上风。好

战略看起来总是这么简单，不需要用一个又一个演示文稿去解释。好战略也不是矩阵、图表、三角模型等“战略管理”工具能够创造出来的。相反，一位有才能的领导者能确定形势中的一个或两个关键问题，也就是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。

尽管有很多人想要把战略同抱负、领导、愿景、规划或竞争的战略逻辑等同起来，但实际上战略与它们不是一回事。战略工作的核心基本相同：发现关键问题，设计出一个合理的方案，并集中力量采取行动处理这些关键问题。

领导者最主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克服。从企业发展方向到国家安全，在诸多领域中，战略都是非常重要的。但是，人们往往把战略与鼓动性宣传等同起来，这种情况我们早就习以为常，以至于当领导们滔滔不绝地喊口号、讲目标，并且把这些东西称为“战略”时，我们眼睛都不眨一下就接受了。下面这4个案例就是这种症状的体现：

- **战略倒退。**英国航空公司（British Airways）的首席执行官在几年前参加的一个会议上就犯了这种错误。当时，大约200名来自世界各地的高级管理人员汇聚在一个宾馆的大型会议厅里，级别最高的管理者向大家介绍了未来的愿景，即成为该领域内最受尊重、最成功的公司。会上还播放了一个专门制作的短片，展示其产品与服务在世界各地的使用情况。伴随着令人激动的音乐，这位首席执行官发表了一番演讲，重点介绍了他们的“战略目标”，即取得全球领先地位、高增长、高股东收益率。后来，大家分组讨论并表示认同，还放了五颜六色的气球以示庆祝。会场上什么都有，唯独缺少了战略。作为特邀嘉宾，我感到失望，却并不惊奇。

- **雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）**可谓债券方面的专家。2002~2006年间，华尔街兴起一股抵押债券的浪潮，雷曼兄弟正是这股浪潮中的先锋。到了2006年，一些紧张的迹象显现出来：美国房地产市场在2005年年中已经达到顶峰，房价上涨的趋势戛然而止。美联储的加息举措增加了

贷款购房者的还款负担，导致越来越多的房屋被没收。2006年，面对这种形势，雷曼兄弟的首席执行官理查德·富尔德采取的应对之策是：保持高于业界对手的增长速度，继续抢夺市场份额。用华尔街人士的话来说，雷曼兄弟将通过提高其风险偏好来实现这个目标。也就是说，它必须接纳那些遭到竞争对手拒绝的高风险贷款申请人。但由于其股东收益率只有3%，而且很多贷款都是短期性的，应该同时采取一些明智的措施降低由此可能引发的风险。好战略应该认识到挑战的本质，并提供一个应对挑战的途径。一味地怀有远大抱负不能称之为战略。2008年，雷曼兄弟这个拥有158年历史的投资银行破产倒闭，让国际金融市场陷入了一片慌乱。在这个案例中，坏战略的后果对雷曼兄弟、美国乃至整个世界都是灾难性的。

• 2003年，乔治·沃克·布什总统批准美军入侵并占领伊拉克。战事进展非常快。一旦军事斗争结束，布什政府的领导者希望伊拉克迅速向民主的体制过渡。但随着暴力反抗事件不断增多，美军开始被迫离开安全的军事基地，搜寻并打击伊拉克武装分子。实际上，早在越南战争的时候就出现过这种问题，结果美军付出了惨重代价。布什政府宣布了很多听起来冠冕堂皇的目标，涉及自由、民主、重建、安全等，但没有一个连贯性的战略来处理暴乱状态。

2007年，伊拉克形势终于出现了变化。刚刚写完《陆军、海军陆战队反暴乱战地手册》的戴维·彼得雷乌斯以及另外5个旅的军队一并被派往伊拉克。除了拥有增派的士兵之外，彼得雷乌斯还带去了一个切实可行的战略。他的理念是：只有在大多数平民都支持合法的政府时才能够平定暴乱。为此，他将军队的工作重点从巡逻转移到保护平民上来。平民只有不害怕遭到暴乱分子的报复，才会提供孤立并打击少数暴乱分子所需要的情报。在这一转变过程中，真正能够解决问题的战略取代了原来变换不定的目标，因此也对战局走向产生了巨大的积极影响。

• 2006年11月，我参加了一个关于Web 2.0业务的短期会议。“Web

2.0”指的是一种新型网络服务方式，但并没有涉及真正的新技术。这个术语其实只是一个代号，指的是谷歌（Google）、MySpace、YouTube、Facebook等价值迅速飙升的网络公司。吃午餐的时候，我同另外7名与会者同坐一张圆桌。其间有人问我是做什么的，我简要地介绍自己是加州大学洛杉矶分校的一名教师，从事战略方面的教学与研究，兼任多家企业的战略顾问。

一家网络服务公司的首席执行官坐在我的对面，他放下叉子说道：“战略在你取胜之后就失去意义了。”对此，我实在不敢苟同。但我去那里不是为了争论或讲课，于是我礼节性地回了一句“赢总比输好”，然后对话就转向了其他话题。

我一直在从事战略方面的工作，当过企业顾问、私人顾问、教师和研究员等，本书讲述的主要观点都是我在毕生经历的基础上总结出来的经验教训，来之不易。好战略不仅能敦促我们实现某个目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供应对挑战的途径。挑战越大，好战略就越需要集中和协调。只有这样，我们才能获得竞争力，才能解决问题。

不幸的是，好战略并不常见，只是凤毛麟角，而且这种局势越来越恶化。越来越多的企业领导者说自己拥有战略，但实际上他们没有。相反，他们信奉的只是我所说的“坏战略”。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。在橄榄球赛中，指挥反攻的四分卫给队友的唯一建议就是“让我们赢”。同样，坏战略通过提出一些宏伟的目标、抱负、愿景和价值观来掩盖无法提供有效指导的事实。上述这些元素固然是人类生活的重要组成部分，但不能以此为借口来回避制定真正战略的辛苦。



有的战略空有其名，实际上只是杂乱无章的大杂烩。这种名不副实的战略

与好战略之间的鸿沟似乎越来越大。1966年，我刚刚开始研究商业战略的时候，与这个课题有关的书只有3本，相关的论文根本找不到。今天，我的个人藏书书架上有大量关于战略的书，有的公司专门从事战略咨询工作，大学里设立了战略学方面的博士学位，关于战略的文章也数不胜数。但“战略”的概念并没有因为资料这么多而变得更加清晰。相反，这个概念被使用得越来越滥，专家们甚至将战略与各个领域联系到了一起，从乌托邦式的愿景到领结与衬衣的搭配方式，都与战略扯上了边儿。更糟糕的是，对很多商业、教育和政府部门的人来说，“战略”这个词已经成了时髦的口头禅。商业演讲把营销说成是“营销战略”，把数据处理行业说成是“IT战略”，把企业兼并说成是“增长战略”。如果你降低了产品价格，观察人士就会说你在实行“低价战略”。

还有人将战略与成功或抱负等同起来，从而进一步造成了疑惑。这也是我不同意前面提到的那位网络公司首席执行官所说的“战略在你取胜之后就失去意义了”这句话的原因。不幸的是，与这种观点类似的所谓流行文化、励志口号和商业术语越来越常见，但这些根本无法真正起到激励作用，也不能区分开各种高级的管理任务和管理理念。如果把战略视为成功的同义词的话，战略就不能发挥应有的作用。如果将战略同抱负、决心、具有启发意义的领导与创新混淆起来，战略也无法成为一个有效的工具。抱负是促使自己出类拔萃的内在动力和热忱，决心代表着敬业与毅力，创新就是发现和设计出新的做事方法，具有启发意义的领导促使人们为了实现自我利益和共同利益而作出牺牲。而战略的目的是选择一条推动创新、实现抱负的道路，确定领导力和决心应该服务于哪些目标、采用哪种方式以及为什么要服务于这些目标。

如果一个词语的意思广泛到无所不包的地步，这个词也就没有什么意义了。要搞清楚一个理念的内容，就要有所区别，必须明确辨别这个概念包含什么、不包含什么。在澄清“战略”这个理念之前，我们必须充分认识到人们对“战略”和“战略的”这两个词的使用很不严谨，往往用来指最高级别的领导者作出的决策。例如，在商业中，大多数企业并购、昂贵设备的投资、同重

要供应商和客户的谈判以及全局性组织设计等通常被冠以“战略”的名号。然而，当你谈论“战略”一词的时候，你不能仅仅把决策者的薪资水平作为参考依据。“战略”的真正含义是为了应对重大挑战而作出的连贯性反应。与单独的决策或目标不同的是，战略是为了应对高风险的挑战而采取的一系列连贯性的分析、理念、方针、论证和行动。

很多人认为战略只是大概指出了总体方向，与具体行动没有什么关系。这种想法是不正确的。把战略定义为宽泛的理念而忽视具体行动，就会导致“战略”与“执行”之间的脱节。如果你接受这种脱节的事实，那么大多数战略工作就会流于形式，徒劳无功。实际上，人们往往会抱怨战略执行不力的问题。一位首席执行官就曾经向我抱怨：“我们的战略决策过程先进而严密，但执行环节往往会遇到很大问题，几乎总是完不成既定的目标。”这种情况并不鲜见。如果你明白我的论点，你就能明白这种抱怨背后的原因。好战略包括一系列连贯性的活动，它们不是执行的细节，而是战略的力量所在。如果一个战略没有确定下来合理可行的行动方案，它就错失了至关重要的元素。

因“执行”问题而抱怨的执行官们通常是把战略同设定目标混淆起来了。当战略过程基本上成了制定业绩目标的游戏时，比如企业要实现多少的市场份额和利润、学校要实现多高的高中生毕业率以及博物馆要实现多高的游客访问量，这些抱负与行动之间依然存在天壤之别。战略的作用是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。当然，领导者可以设定目标，并委派其他人制定具体的措施，但这算不上战略。如果这个组织是按照这种方式管理的，坦率地讲，我们应该将这个过程称为目标设定过程。



本书的目的就是提醒你认清好战略与坏战略之间的巨大差异，并帮助你制定出好战略。

好战略有一个基本的逻辑结构，我称之为“核心”。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。指导方针详细说明了为应对分析报告指出的障碍而采取的措施。指导方针就像路标一样指明前进的方向，但并没有给出具体的路线。连贯性活动是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。

一旦你熟悉了好战略的结构和基础要素，你就同时具备了发现坏战略的能力。正如你不需要当导演就能判断出某部电影不好一样，你也不需要学习经济、金融等抽象深奥的专业知识来区别好战略与坏战略。比如，看一下美国政府应对2008年金融危机的“战略”，你就会明白里面缺失了很多基本要素。尤其值得一提的是，这份所谓的“战略”根本没有分析导致国家安全局势恶化的深层次弊端。因此，美国政府不可能集中资源和行动把问题解决好，唯一的结果就是大量的公共资源转移到了银行手中。要作出这个判断，你不需要拥有宏观经济学博士学位，只要明白好战略本身的本质就足够了。

坏战略不仅仅是好战略的缺失。坏战略虽然是建立在错误根基上的虚幻的大厦，但也有自身的优点和逻辑。坏战略产生的原因可能是没有认真分析当前形势引发的真正问题。领导者可能错误地将战略工作等同于设定目标，而不是解决问题，最后就导致了坏战略。此外，领导者因为不想伤害任何人而不愿作出艰难的抉择，导致所谓的战略只是试图把各方观点纳入其中，而没有把资源和行动集中起来解决问题。

坏战略的悄然蔓延对我们所有人都会产生消极的影响。由于战略中的目标和口号过多，政府越来越没有能力解决真正的问题。公司董事会批准的战略规划实际上只能算是一厢情愿的想法。我们的教育体系有很多的目标和标准，但却没能搞清楚办学成绩低下的原因，当然也没有把问题解决掉。我们唯一能采取的补救措施就是对领导者提出更多的要求。除了要求领导者有魅力、有愿景之外，我们还必须要求他们制定好战略。

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

003 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？

015 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

027 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

053 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

073 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結合★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

093 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

103 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？

115 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