




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



好战略， 坏战略

[美] 理查德·鲁梅尔特 著

Richard Rumelt

蒋宗强 译

(畅销版)

图书在版编目 (CIP) 数据

好战略, 坏战略: 畅销版 / (美) 理查德·鲁梅尔
特著; 蒋宗强译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社,
2017.11

书名原文: Good Strategy, Bad Strategy
ISBN 978-7-5086-7930-3

I. ①好… II. ①理… 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 (2017) 第 180617 号

Good Strategy, Bad Strategy by Richard Rumelt.

Copyright © 2011 by Richard Rumelt.

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

Simplified Chinese translation copyright©2017 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

好战略, 坏战略 (畅销版)

著 者: [美] 理查德·鲁梅尔特

译 者: 蒋宗强

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)

承 印 者: 北京顶佳世纪印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 12.5 字 数: 300 千字

版 次: 2017 年 11 月第 2 版

印 次: 2017 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 978-7-5086-7930-3

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序一

GOOD STRATEGY,
BAD STRATEGY
The Difference and Why It Matters

在各种场合，我被各种人要求推荐几本书。“我是创业者，遇到难以破局的问题，请推荐几本书吧。”“我是做零售的，面临激烈的竞争，请推荐几本书吧。”“我想从0开始学习企业经营，请推荐几本书吧。”“我在大公司工作，想要获得更快的晋升速度，请推荐几本书吧。”“我在规划自己的职业生涯，请推荐几本书吧。”

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（教你写广告的六种套路或者供应链管理的四大步骤），但它极其深刻地讲解了最朴素却最重要的战略学思想，例如，调查分析、扬长避短、连贯性行动等。

这些思想（原则）极其简单朴素，当面对它们

时，人们却极容易犯错。比如当“扬长避短”遇到难题或者面对竞争对手时，大部分人最习惯做的就是：想办法努力应对、跟进并弥补差距。其实，真正应该做的是找到一个能够扬长避短的领域，放大你的优势，并且限制你的劣势。

2014年，我在刚开始运营商业分析类公众号时，最初的想法就是分享自己的知识见解，拆解一些大家弄不明白的商业问题。当开始有了一些粉丝时，我却发现自己面临一个挑战——当时很多类似的公众号的更新频率很快（大部分公众号会摘抄、转载别人的文章），文章短而易读，持续地获取大量的粉丝。于是很多人建议说，要削减文章的篇幅，提高更新速度（当时一般是每周更新一篇），多抓热点，同时不要只是自己创作，要多转载他人的文章，这样才能吸引更多的粉丝。

当听到这个建议时，我的第一反应是：“说得对！”之前的确存在这个问题，很多人都觉得我的文章太长，而且更新速度太慢，经常不抓热点。后来，我突然觉得这个建议不对，因为想到了自己之前读过的《好战略，坏战略》中讲到一个关键的“扬长避短”原则：你需要设计战略，从而放大你的优势，同时让你的劣势变得不那么重要。

从这个角度出发，如果我当时照搬其他公众号的做法，肯定会失败——我的劣势是写文章的时间有限（每周只能抽一天时间）、不擅长搜集信息（其他公众号的专业编辑擅长到处寻找并转载文章）。这就意味着，如果要紧抓热点、每天更新，我根本无法取胜。相反，如果我就是将自己的文章定位为“深度分析的长文”（我相信一定有市场），反而能最大化地发挥我的优势（分析能力、专业领域的知识等），并且让我的劣势变得不那么重要（不需要追热点，不需要每天高频更新）。

当人们陷入困境时，我都会建议他们重新问问自己：“我到底应

该怎么做，才能让自己的优势变得更重要，让劣势变得更不重要？”

我看过《鸣梁海战》，印象很深，片中的朝鲜舰队以少胜多，竟然以 12 艘战舰打败日本的数百艘战舰。12 艘对决数百艘，表面上看，难以破局，敌人的数量会直接碾压你。朝鲜舰队却有一个关键优势：战舰质量好，且水兵经验丰富，所以单艘战舰的战斗力强。这时，就需要问：“如何设计战略，才能最大化地发挥我方的优势（单艘战舰的战斗力强），并且限制敌方发挥优势（数量大）？”

最终朝鲜舰队找到了一个可以“扬长避短”的地方，就是鸣梁海峡。鸣梁海峡水流湍急且十分狭窄，可以让朝鲜舰队扬长避短：一方面，最大化地发挥自己战舰的质量优势（水流湍急，一般战舰很难航行）；另一方面，狭窄的海域创造了更多的一对一对决的机会，限制了敌方发挥数量优势。最终，朝鲜以弱胜强，击败了数量庞大的日本舰队。

“扬长避短”，表面上看，每个人都懂，但是我见过无数的优秀管理者、创业者经常忘记这个原则。他们在遇到竞争对手时，往往会盲目跟进，而不会问自己这个问题：“如何设计战略，才能最大化地发挥自己的优势，并且让自己的劣势变得不那么重要？”

《好战略，坏战略》这本书讲了很多类似的重要原则，我几乎每个月都会重新审视这些原则，这非常重要。

一直以来，我们认为要想取得成功，最重要的就是努力、勇气、斗志和全力以赴的决心，好像只要设定了目标，并且为此全力以赴，就能实现目标。因此很多人在制定年度战略时，会喊出“今年我们要增长 20%”，然后驱动所有员工一起努力实现这个目标。如果实现不了，就是员工不够努力，或者能力不强。其实，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。

1990年，一个儿童慈善机构想要解决越南儿童的营养不良问题，专家斯特恩接受了这个项目。当时，大部分人的分析是：越南儿童之所以营养不良，是因为越南人的平均收入低、卫生系统糟糕、水源不干净、居民健康意识薄弱等。

如果按照现在一般公司的做法，既然已分析出问题，就设置关键绩效指标，调动团队，一步步地解决平均收入低、卫生系统糟糕等问题就行了。其实，这并不是“战略性解决问题”的思路。如果那样去做，可能永远无法解决问题。斯特恩的做法是，通过调查分析发现问题的薄弱环节，聚焦可用的资源加以解决。比如，他发现有一些来自贫困家庭的孩子是可以健康成长的，因为他们的父母喂养孩子的方式比较特别（多次喂食相同的食物，并且把小虾、野菜等放入孩子的米饭）。于是他集中所有精力突破喂养孩子的方式，教育所有家长采取类似的方式喂养孩子，结果大大地解决了儿童营养不良的问题。

在这个激烈竞争的商业社会，我们经常被迫接到制定战略的任务，大多数人的做法是简单粗暴地“设定目标、驱动执行”，好像只要努力，并且有决心，目标总能达成。其实，商业社会是极其现实的，它永远不会仅仅因为你渴望实现某个目标，就帮助你达成它。要想真正利用有限的资源取得成功，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，甚至以弱胜强。

李叫兽 百度副总裁

2017年9月5日

柳传志先生很早就提出了“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，在班子既定的情况下，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执行这个战略是管理的核心。

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。

领军人物必须时刻审视自己的战略，每前进一段就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。

正如这本书中阐释的，战略有对错、有好坏，我们需要的是好战略。

在制定战略时，我们容易犯两个错误。一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。二是不坚持执行战略。实际上，坚持执行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。有时，不是战略有问题，而是成功本来就需要坚持再坚持。

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，您正在翻阅的就是这样一本好书。

孙陶然

拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官

国外主流媒体、业内权威专家

GOOD STRATEGY,
BAD STRATEGY
The Difference and Why it Matters

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！

——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界的企業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专家、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

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，有27艘战舰。当时，舰队作战的一个成熟战略就是双方一字摆开阵势相互炮击。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。在这种战略中，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它。

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攻克它们。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，以至当领导者滔滔不绝地喊口号、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会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公司未来的愿景，即成为该领域内最受尊重、最成功的公司。会上还播放了一个精心制作的短片，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。

• 雷曼兄弟公司可谓债券领域的专业公司。2002—2006年，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，一些异样的迹象显现出来：美国房地产市场在2005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：保持高于竞争对手的增长速度，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被称为战略。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类似问题，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游移不定的目标，因此对战局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、MySpace、YouTube、脸谱网（Facebook）等价值迅速飙升的网络公司。午餐时，我同另外7名与会者同坐一张圆桌。有人问我是做什么的，我简要地介绍说自己是加州大学洛杉矶分校的教授，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，它们来之不易。好战略不仅能敦促我们实现某个目标