

<<中国企业如何定战略>>

图书基本信息

书名：<<中国企业如何定战略>>

13位ISBN编号：9785451325438

10位ISBN编号：545132543X

出版时间：2005

作者：迈克尔.波特,杰克.特劳特

译者：邓德隆,陈奇峰

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>

<<中国企业如何定战略>>

内容概要

一、什么是战略

- 1、真正的战略，应该是以竞争性定位为核心，对运营活动进行取舍，建立独特的配称。
- 2、战略的实质存在于运营活动中——针对外部竞争对手，选择一套不同的运营系统，或者以不同于对手的方式实施运营活动。
- 3、战略应该是竞争导向而不是顾客导向，攻占一个强敌占守的山头无异于自杀，秘诀在于创造竞争差异，第一个进入心智——开创不同的“第一”，优于跟进的“更好”
- 4、在一个主要行业中建立新形象，通常需要投入数千万甚至数亿的资产，这正是阻止竞争对手模仿的有力屏障。
- 5、顾客心智一旦形成，将很难改变，企业经营与之冲突，就会遭遇“新领域有失可信”和“原领域失去声誉”的危机。
- 6、不同的定位（以及特别设计的企业内部运营活动）要求不同的产品配置、不同的设备、不同的员工技能以及不同的管理体系（就此而言，不存在所谓的最佳实践，更无标杆企业可言。）

二、运营效率与战略

- 1、运营效率和战略是企业取得卓越绩效的两个关键因素。
- 2、企业唯有建立起一种可长期保持的差异化时，才能胜出竞争对手。它必须向客户提供更大的价值，或者以更低成本创造出相同的价值，或者两者具备。
- 3、运营效率意味着，在进行相似的运营活动时，企业比竞争对手做得更好；而战略则意味着进行着不同于竞争对手的活动，或者以不同方式进行和竞争对手相似的运营活动。
- 4、对中国的企业而言，由于距离生产率边界较远，运营还有很大的提升空间，甚至在某些方面成为制约企业发展的瓶颈。
- 5、运营效益上的不断改进，是企业获得出色盈利能力的必要条件，但通常不是充分条件。
- 6、竞争对手的运营效率离生产率边界很远的条件下，企业同时在成本和质量上获胜是可能的；但随着运营效率的不断提升，企业之间的竞争进入零和竞争（竞争各方的综合收益为零，一家收益必定有他家负收益相抵），价格不断下跌，进而危机企业投资长期业务的能力。
- 7、企业不能及时在外部竞争中选择最好的决战地点，发展出优势定位，最终伴随着竞争的兴起，很有可能将彻底失去发展有利战略的时机
- 8、家电行业：除格力等极少数个别具有独特战略定位外，其他企业均推出多样化的产品和采用相同的营销方式展开竞争，其结果是战略趋同带来不尽的价格战，在运营效益提升的同时企业所获利润反而降低，“零和竞争”限制了每一家的发展。
- 9、运营效率涉及的是在不存在任何取舍的活动中进行持续改进。企业若在这方面没有做好，即便有优秀的战略，也是危险的。

三、战略的基点

<<中国企业如何定战略>>

1、战略出自于三个不同的基点，包括品类的基点、需求的基点、接触途径的基点。

品类的基点：最好的独特产品或服务

需求的基点：满足某类特定客户群的大部分或者所有需求

接触途径的基点：满足不同接触途径的细分客户

2、不同基点，配置市场营销、订单处理、物流和售后服务等运营活动的最佳方式往往是不同的。

3、无论基于什么基点，都需要一系列的针对外部市场竞争而特别设计的内部运营活动与之配套。

4、这里要说明的是，基于品类或接触途径的差异通常伴随着需求的差异。

四、如何确立战略的核心——定位

1、定位的三种方法

1) 抢先占位

第一个进入顾客的头脑，占据一个没有被竞争对手占据的优势定位，是最佳方法。

2) 关联定位

市场的后进者，可以通过和领导品牌进行关联，借势进入行业前列。

3) 重新定位

市场第二、三位品牌，应该为领导品牌重新定位，从而抢占领导位置。

2、战略定位的作用

战略定位的目的和结果，是实现在某个领域的主导权，从而在市场上成为顾客心智的首选。

成为了首选，能产生溢价，利润率是行业中最高的，抗价能力也是最强的；定位强势的企业，由于提供产品或服务相对集中，不但会因为原材料或设备集中和规模而降低采购和维护成本，甚至在原材料涨价时，也能通过新品上市提价而将增加的成本部分与客户和经销商分担。

没有强势定位的企业相反，一方面为了争取顾客和稳住经销商，需要不停的促销以及提供比强势定位企业更大的利差，另一方面，面对供应商的涨价也无能为力，结果企业两头受挤，利润降低，吸引人才以及投资未来的能力底下。

五、可持续的战略定位需要做取舍

1、战略就是在竞争中作出取舍，没有取舍，企业将永远无法获得持续优势。

所谓的“二八原则”，就是指要进行取舍，以产生最大绩效。

2、战略囊括了整个企业内的运营活动系统，而不是各个部分的简单集合，它的竞争优势来自各项活动之间的配称和相互加强。

六、配称推动竞争优势和可持续性

1、有了战略定位为主题，企业很容易达到“简单一致性”配称，使每一项活动都指向同一方向，发挥应用的作用；然后通过“活动之间互相加强”，使每一项活动通过定位链接，超出其本身应有作用；再通过“投资最优化”，使企业所有活动没有多余动作，创造出最大价值。

2、一经在特定定位下达到投入最优化配置，企业表现在运营绩效上将是无可匹敌的。

<<中国企业如何定战略>>

3、竞争对手成功复制某项活动的概率通常小于1，而成功复制整个系统的概率就迅速降低（ $0.9 \times 0.9 = 0.81$ ； $0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66 \dots$ 以此类推），所以竞争对手几乎不可能复制整个系统。

4、成为第一个创建定位者，胜过提供更好的产品，如果不能第一个进入某个领域，那就创造一个新的领域使自己成为第一。

七、商业和战略的两个基本原则：

第一：企业存在的目的是创造顾客，任何市场的形成都不是必然是偶然，均和一个专门的开创性企业密切相关（例如可口可乐开创可乐市场、戴尔开创出直销电脑市场）

第二：战略的本质在特定领域获得主导权避免竞争弱势，定位领域是企业赖以生存的根本，失去主导权的企业只能任竞争对手挤压而最终陷于存活艰难。

八、重新发现战略

1、“整理房间”，每年主动根据战略定位对企业运营体检和梳理一次，及时调整折中及偏移的做法，避免战略重建。

2、企业可以通过下列问题来辨别是否存在核心的独特性：

我们的哪些产品或服务种类最具独特性？

我们的哪些产品或服务种类利润最丰厚？

我们的哪些顾客最感到满意？

哪些顾客、经销渠道或者购物场所提供的利润最丰厚？

在我们的价值链，哪些活动最与众不同和富有成效？

3、少数几个产品种类或者少数客户群很可能占了企业销售额和利润的大部分，那么，企业的挑战就是要重新聚焦于这一独特核心，并围绕这一核心重新配置运营活动。

核心之外的客户和产品品种要么出售，要么通过提价或者顺其发展的方法让其逐步退出。

九、有利润的增长与战略

1、行业的利润都是暂时的，因为模仿和战略趋同最终将破坏整个行业的盈利能力，只有那些尽早确立独特外部竞争定位，并把它融入自己内部运营活动的企业才能获得持久成功。

2、正确的增长之道在于深化既有的战略，利用既有的运营活动系统，为客户提供单独展开同类业务的竞争对手无法复制或者需要付出高昂代价才能复制的功能或服务。

3、深化定位让企业的运营活动更独特，加强配称，并更好地向认可定位的客户宣传自己的战略。

4、想通过多元化寻求增长的企业，应该建立相互独立的事业单位，并采用不同的品牌名称和相应的活动，以此控制风险。

5、特劳特和里斯提出的三条法则：

聚焦法则、牺牲法则、延伸法则

十、战略与战术

战术是企业运营着力点的焦点所在，是寻找到竞争性差异的心智角度，以区别于竞争者。

<<中国企业如何定战略>>

战术只能在市场上找到；而战略作为一致性的经营方向，支持战术实现，所有的资源必须以此整合起来，支持企业的战术焦点。

战术是钉子，而战略是将战术打入顾客心智的重锤。

十一、领导者的角色

1、领导层的核心任务是战略：界定并传播企业的独特定位，做出取舍，在各项运营活动之间建立起配称。

底层经理通常缺乏坚持某一战略的意识和信心，领导者的一项工作就是向组织宣讲战略，并制止错误的做法。

2、领导人是教师，教会员工理解战略

战略不是神秘的东西，而是企业上下都清晰理解并且为之兴奋的东西。

只有各个层级的员工都理解了战略，才能在日常工作中做出正确决策，才能步调一致地向战略方向迈进。

一个清晰并经过充分宣传的战略，其最重要的功能之一就是指导员工做出选择，因为他们的个体活动和日常决策中都必须有所取舍。

3、领导人依据战略制定原则，并且捍卫原则

要保持持续的战略优势，企业必须做出取舍。

领导人是这些原则的制订者的捍卫者。

总结：

战略的范畴：独特的市场定位、明确的取舍、加强各项活动的配称。

当然战略工作还包括不断寻找能够巩固和延伸企业的定位和途径，如果所在的行业发生了很大的结构性变化，那么它可能必须改变自己的战略。

企业家首先是一个内外信息的连接者，根据外部顾客的独特价值来重新组织内部资源，从而使企业有限资源实现价值最大化。

德鲁克认为多数企业90%资源配置在错误地点，这种配置不但不产生价值，其中相当部分恰恰在取消其他部分功能创造的价值，甚至在破坏企业赖以生存的根基。

真正的战略总是竞争性的，商业中建立定位就是发挥一个组织潜能与长处并将不适应组织或者个人淘汰出局的过程。

但正是这样的过程，将每一个组织或个人推挤到真正贡献最大价值的位置。

中国企业要么选择主动竞争，占领原本属于自己的最佳位置，要么被迫挤压于现行的价值链的最低位置，中国能应对这一挑战吗？

能实现这种转变吗？

嗟呼！

多难兴邦，斯难足矣，或赞或骂，一任由君。

——邓德隆

<<中国企业如何定战略>>

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>