

《企业经营定位》

图书基本信息

书名：《企业经营定位》

13位ISBN编号：9787111253396

10位ISBN编号：7111253396

出版时间：2009-1

出版社：机械工业

作者：张大亮//王希希

页数：237

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

随着我国经济的发展和体制的变化，我国企业面临的经营环境也由不成熟到成熟、由不稳定到相对稳定。在相对成熟的市场经济环境中，企业凭运气、抓机会、靠勇气、拼胆量就能取得成功的日子离我们越来越远。而随着企业原始积累的完成、规模的扩大，下一步做什么、怎么做等问题也会自然地摆到企业面前。因此，企业越来越需要进行战略思考。首先需要思考战略的本质。战略的本质是定位。一个清晰的战略定位需要回答三个基本问题：一是目标客户定位，为谁做；二是业务价值定位，做什么；三是企业目标定位，做到什么程度。而要回答这三个问题，就必须分析企业的愿景(想做什么)、所处环境(可以做什么)、所拥有的实力(能做什么)。在一个成熟的市场中，战略定位是基于对这三方面假设基础之上的一个相机选择的结果。只有真正搞清楚自己想做什么、不想做什么、可以做什么、不可以做什么、能做什么、不能做什么，才能真正选择为谁做、做什么，从而确立目标顾客定位和业务价值定位。目标定位则决定了企业的发展路径，就像造房子，如果仅仅造平房，那么就就地取材，凭着自己的能力和资源也完全可以造起来；但如果要造摩天大楼，那必须整合专业人员、专业力量才能完成，需要设计师的科学规划，需要打下坚实的地基，否则造得越高，倒塌得也就越快。

其次需要思考实现战略目标战略路径的选择。战略路径要与战略定位相匹配，同时又需要企业能力和资源做支撑。一个清晰的战略路径，同样需要回答三个基本问题运营模式是什么，如何实现客户的业务价值；盈利模式是什么，如何在为客户提供价值的同时，获取企业自身的利益回报，实现企业的持续发展；合作模式是什么，如何在企业自身资源和能力难以满足或更好满足客户价值时，通过开放、合作、联盟等资源整合方式，更好地达到企业的目标。企业战略发展路径实际上是不同的运营模式、合作模式、盈利模式的组合。不同的企业，发展的路径并不相同。有些企业的发展得益于行业环境与宏观形势，好的“运气”帮助企业获得了快速发展。而有些企业的发展主要靠自身实力，具备了核心竞争力而得以持续快速发展。也可以说，前者采用了机会型发展战略，后者采用了创新型发展战略。变化做出反应，没有必要想那么远、考虑那么多。其实，企业战略大师迈克尔·波特一针见血地指出：“恰是在这样变化太快的世界里，战略比以往更显重要”。一个企业，如果没有战略，就好像是没有罗盘的帆船出海远航；没有明确战略就去行动，无异于盲人骑瞎马，夜半临深池。实践已经证明并将继续证明，只有那些自觉应用战略管理原理和方法、放眼长远、提前谋划、审时度势、趋利避害的企业，才有可能在日益激烈多变的竞争中取得持续稳定的发展。

《企业经营定位》

内容概要

《企业经营定位:明晰企业发展战略》从中国企业在由不规范走向规范的过程中经常遇到的战略及企业经营定位问题出发，阐述进行企业战略规划与经营定位的必要性，然后从理论上系统介绍了进行战略规划所需要的战略观和开展战略制定的方法和工具，从实践出发，结合战略咨询实践，系统地讲解了两种战略规划方法，并通过对一个企业战略规划过程的真实描述，展示了企业战略制定的全过程，最后通过对企业中各方面人员可能产生的对战略问题的种种疑惑的解答，为企业进一步深入了解战略制定的过程与方法提供帮助。

《企业经营定位:明晰企业发展战略》以问题为导向、理论为基础、实践为指引，旨在对企业战略的思考与实践提供有效指导和帮助。

《企业经营定位》

作者简介

硕士，注册会计师，浙江大学管理学院教授，浙江大学营销管理研究所副所长，浙江大学管理学院MBA管理学和营销管理课程的主讲教师。主持并参与了中大控股集团、南都房产集团、华海药业、维科集团、盾安集团、展诚建设集团等三十多家企业管理咨询项目，担任三家公司的独立董事和维科集团等多家企业的管理顾问，具有丰富的管理咨询经验。主持并参与了国家自然科学基金、国家社会科学基金、国家软科学课题、省市及企业三十多项课题的研究，公开发表论文五十多篇，公开出版专著、教材5部。

王希希，浙江大学技术经济与管理硕士，浙江众成企业管理咨询有限公司高级咨询师、部门经理，曾任职于大型知名通信公司人力资源部。有多年管理咨询经验，擅长企业战略研究和人力资源管理，作为项目负责人主持过十多个企业战略管理咨询项目。主要咨询客户包括：中国电信浙江分公司、金田铜业、东晶电子(002199)、盾安精工集团、盾安环境(002011)、耀江建设集团、新海股份(002120)、杭州城建发展集团、浙江省邮电工程局等。

书籍目录

总序前言第一章 问题的提出 / 1 情境1：为什么目标明确，实际却离目标越来越远 / 2 情境2：如何消除公司内部对未来发展定位的分歧 / 3 情境3：企业进行合并、重组之后，如何快速凝聚人心，增强员工对企业的信心 / 6 情境4：公司即将上市，如何才能让投资者对企业发展充满信心 / 7 情景5：企业领导对集团内多元业务结构和复杂的职能管理力不从心时怎么办 / 9 情景6：企业有较多的现金剩余，如何让这些现金产生更大的投资回报 / 12第二章 理论有关企业战略的观点和思考 / 17 第一节 战略认识 / 18 观点1：战略是关于未来发展的总体谋划，重点是定位+商业模式 / 18 观点2：什么样的人做什么样的事，人是战略制定的基本出发点 / 24 观点3：战略是愿景、环境、实力三者集合的产物 / 26 观点4：以什么样的态度、什么样的方式、做什么样的事，是三个重要的战略选择 / 28 观点5：战略思路决定企业出路，战略高度决定企业高度 / 31 观点6：脱离实际、夸夸其谈的战略是找死，拘泥实际、缺乏前瞻的战略是等死 / 33 观点7：确保生存与获得盈利是企业战略规划的基本目标，做精做专或做强做大是企业战略规划的阶段性目标，做长做好是企业战略规划的终极目标 / 35 观点8：通过标杆学习提升运营效率，通过创新定位超越标杆企业 / 37 第二节 战略制定(分析、设计、选择) / 38 观点9：战略制定的核心在于创新 / 38 观点10：产业价值链分析是产业金矿的探测器 / 41 观点11：五力模型：对行业竞争的结构化系统分析方法 / 42 观点12：竞争优势源自资源的独特性，持续则取决于资源的不可模仿性 / 45 观点13：资源源于发现和创造 / 46 观点14：价值曲线是战略反思的CT机 / 52 观点15：SWOT分析是企业了解自我的镜子 / 54 观点16：打破旧的游戏规则——削弱别人的优势，建立新的游戏规则，发挥自己的优势 / 56 观点17：把握价值链的关键环节，可使企业由被动变主动，由配角变主角 / 59 观点18：关注客户挖掘蓝海，模仿对手陷入红海 / 63 观点19：顾客价值定位：扬企业之所长，满足顾客之所需 / 67 观点20：价值创造的新途径——通过产业链整合创造价值 / 69 观点21：商业模式创新是战略设计的重点 / 77 观点22：创建竞争壁垒是实现企业价值最大化的有效策略 / 82 观点23：盈利模式：从赚人人能赚的钱，到赚别人看不见和赚不了的钱 / 85 观点24：合作模式：从博弈合作，到信任合作，再到共赢合作 / 88 观点25：目标定位：“跳一跳”能实现的目标是落后的目标 / 90 第三节 战略实施 / 92 观点26：执行战略有时比制定战略更重要、更困难 / 92 观点27：锁定效应、网络效应、规模效应是战略有效性的重要指标 / 94 观点28：建立战略流程是保障战略有效实施的重要手段 / 96 观点29：员工的积极参与是战略实施的决定性因素 / 96 观点30：战略意图必须体现在组织结构之中 / 97 第四节 中国特色战略 / 99 观点31：中国企业的战略制定重点是企业愿景、目标与定位 / 99 观点32：在中国，采取适度多元化战略可加速资本原始积累 / 101 观点33：中国市场更适合培养小巨人 / 104 观点34：模仿、学习仍然是中国企业的有效战略手段 / 107 观点35：对于多数中国企业，机会型战略优先于创新型战略 / 108第三章 方法战略规划一般过程和方法 / 111 第一节 战略规划十步法 / 112 一、战略现状分析：了解企业战略演变过程和战略规划起因 / 112 二、识别战略类型，明确战略重点，选择合适的战略方法 / 116 三、企业愿景分析：想做一家什么样的企业 / 119 四、市场环境分析：我们可以做什么 / 125 五、企业实力分析：我们能够做什么 / 135 六、总体战略与战略选择 / 145 七、确定业务战略 / 153 八、战略差距分析 / 163 九、战略措施拟定：如何消除战略差距，实现战略目标 / 164 十、战略评估 / 167 第二节 战略研讨会 / 169 一、战略研讨会适用场合 / 170 二、战略研讨会三步法 / 171第四章 案例一个真实企业的战略制定过程 / 173 第一节 战略规划的起因 / 174 一、企业状况 / 174 二、发展战略现状梳理 / 175 三、进行战略规划的起因 / 176 四、企业战略规划委托咨询内容 / 179 第二节 战略诊断 / 180 一、诊断调研 / 180 二、行业研究 / 181 三、企业实力诊断 / 183 四、诊断结论沟通 / 191 第三节 发展战略设计 / 193 一、明确目标定位和总体战略 / 193 二、发展战略的设计、沟通 / 195 三、制定主要战略措施 / 196 第四节 战略的宣贯 / 198 一、制定战略规划稿 / 198 二、公司战略的宣讲 / 199 三、战略措施的分解落实 / 199 第五节 战略实施效果总结 / 200 一、战略实施效果 / 201 二、战略实施的经验总结 / 202第五章 深化战略设计与实施过程中的问题解答 / 205 第一节 战略制定 / 206 问题1：以前没有战略公司运作得好像也不错，什么情况下必须制定战略，206 问题2：公司战略是否就是老板的战略 / 208 问题3：一个好的战略规划应该是怎样的?如何评估战略规划的好坏 / 209 问题4：经营班子对未来的发展思路比较清楚，是否就不需要进行战略规划了 / 210 问题5：企业战略规划应该是董事会推动来做，还是总经理推动来做 / 211 问题6：企业战略是不是一定要请咨询公司来做 / 211 问题7：企业如何来取舍咨询公司提出的战略方案 / 213 问题8：现在战略分析

《企业经营定位》

工具很多，如何来选择合适的战略分析方法 / 214 问题9：行业研究在战略制定中到底起什么作用 / 216 问题10：战略规划中，研究标杆企业的目的是什么?如何选取标杆企业 / 217 第二节 战略定位 / 218 问题11：如何来判断商业模式的好坏 / 218 问题12：如何正确地选择进入新行业的时机和方法 / 220 问题13：通常在什么情况下可以考虑转行 / 222 第三节 战略宣贯 / 223 问题14：企业有没有必要召开专家战略论证会 / 223 问题15：公司战略是商业机密，是否应该严格保密 / 224 问题16：企业战略向员工宣贯应该怎么做 / 226 问题17：我们企业的战略稿出来后，就被搁在了一边，这是为什么 / 228 问题18：如何才能避免战略写一套，做一套 / 229 第四节 战略实施 / 230 问题19：企业战略如何与年度经营计划相衔接 / 230 问题20：如何把公司战略分解落实到日常工作中去 / 231 问题21：战略规划的实施一定要有相关的制度作为保障吗 / 232 问题22：战略在实施过程中一旦失败，这个战略规划该怎么处置 / 233 问题23：一般多长时间进行一次战略评估与调整比较合适 / 234 问题24：如何对战略与战略目标的执行情况考核 / 234 问题25：公司战略在各层面发生脱节怎么办 / 236 问题26：为什么经常学习国内外战略管理的先进做法，却不能产生持续的效果 / 237

第一章 问题的提出 **情境1：为什么目标明确，实际却离目标越来越远** 某电子器件制造企业，经过多年坚持不懈的努力，取得了长足的发展，在国内处于行业领先地位，而且公司上下也达成了共识，要把公司发展成为该行业世界前三强。但是应该通过怎样的发展路径成为前三强，如何突破实现前三强道路上的几个关键门槛（如营销渠道的拓展、技术水平的提高、人员素质的提升等），始终没能形成一个清晰的思路。平时工作都是领导想到哪里就做到那里，随着时间的不断流失，目标似乎不是在接近，而是在远离。 公司领导入着急自问：怎样才能将公司的日常工作与企业的长远发展目标挂起钩来？下一步到底该如何走？ 分析：经过艰难的一次创业，为企业的下一步发展奠定了良好的基础，并已经有了下一步的明确发展目标，但实际上该企业对如何实现这个目标，心里并没有底。在企业发展的过程中，企业领导人凭着自己的直觉和热情，形成了企业的目标、追求和事业的定位，对于一个企业的持续发展而言，应该说是十分重要的。但是，从系统的战略过程来看，这一战略思考并不完整，没有对达到目标的路径选择、资源、核心力、阶段性成果有一个系统性的思考。由于自己能力和视野的限制，即使进行了思考也无法形成达到目标路径的合适方案。这时企业实际上是处于发展的转折点：战略思想对头，企业可以高速发展；战略思路不对，企业就对面临发展瓶颈，甚至很可能出现停滞现象。

《企业经营定位》

编辑推荐

浙江大学管理学院知名教授，立足江浙地区的管理咨询实践，面向企业的实际问题，兼顾理论的原创性和实践的指导性。 本丛书重点面向： 寻求企业管理改进和提升的企业高层管理者，负责或参与企业管理改进具体方案制定或执行的职能管理人员，为企业提供管理咨询服务的咨询人员，承担企业管理教学培训工作的讲师。 如何消除公司内部对未来发展定位的分歧？企业进行合并、重组之后，如何快速凝聚人心，增强员工对企业的信心？公司即将上市。如何才能让投资者对企业发展充满信心？企业领导对集团内多元业务结构和复杂的职能管理力不从心时怎么办？企业有较多的现金剩余。如何让这些现金产生更大的投资回报？本书通过简明的理论体系，清晰的操作指南，完整的案例展示。告诉你完整的答案。

《企业经营定位》

精彩短评

- 1、感觉是给众诚打广告的，大部分案例都是说找管理咨询公司，然后只给了方案。没有详细的解析如何分析出结果的。
- 2、可谓是**中的战斗机*什么问题全丢给所谓的咨询公司来搞定，难道咨询公司是万能的，那干吗不把公司直接给咨询公司来经营，还要老板来干啥？根本没提出实质的建设性的方法，而且大多是提出问题，然后问题就是丢给咨询公司，然后问题就解决了*对于一些中小企业，可能随便一个问题请咨询公司来解决吗？万一请的咨询公司是**中的**，那企业不是被毁了*所以这书不值得买*
- 3、企业经营由不规范走向规范，战略研究提供了一个好的学习方法。
- 4、说的很透彻
- 5、这本书不错，让我对战略有了基本的框架，但是，里面的内容还不完整，还需要在看其他的书。
- 6、逻辑非常清晰!
- 7、这本书是我看到的战略管理类书中比较好的一本，受益匪浅。一是从中国企业的实际出发，总结了许多实际的做法和经验，没有过多的理论阐述；二是采用提出问题和回答问题的方式，并结合案例，通俗易懂，容易理解；三是由具有长期咨询经验的人编写，对理论的理解较为准确和实际。另外，这本丛书共有六本，其它五本也可值得一读。这本书对于从事战略管理的人员非常有益。
- 8、我想做高管啊，充电是必须的。这本书正适合未来的老板和高管。

《企业经营定位》

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.tushu000.com