

企业经营定位



[企业经营定位_下载链接1](#)

著者:张大亮//王希希

出版者:机械工业

出版时间:2009-1

装帧:

isbn:9787111253396

《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。

作者介绍:

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。

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的目标,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进行考核／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
· · · · · (收起)

[企业经营定位_下载链接1](#)

标签

管理咨询

管理

评论

[企业经营定位_下载链接1](#)

书评

[企业经营定位_下载链接1](#)