第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

图书基本信息

书名：<<案例解读波特战略>>

13位ISBN编号：9787300064864

10位ISBN编号：7300064868

出版时间：2005-6

出版时间：人民大学出版社

作者：刘君强

页数：287

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

第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

内容概要

哈佛商学院终身教授迈克尔·波特被誉为“现代竞争战略之父”，是当今全球竞争力和竞争战略方面公认的第一权威。
他提出的“五种竞争力模型”、“三大基本战略”和“价值链”理论使其在战略研究领域获得了广泛的认同且备受推崇。
本书对波特教授提出的三大理论进行了详尽、深入的分析与通俗的阐述，并佐以人们耳熟能详的公司真实案例，帮助读者解读波特战略理论，以提升读者的竞争理念和战略思维。
本书共9章，主要内容包括：五种竞争力的阐述；成本领先战略及其风险；差异化战略及其风险；目标集中化战略及其风险；企业价值链分析；最有价值的战略理念；创造竞争优势；企业战略再造和经营管理，以及战略与互联网。
本书适用于新创立的公司和企业发展面临瓶颈的企业家、企业中从事战略研究的管理者、监督新项目发展的资深经理人员或战略决策者，以及希望成为卓越领导者的企业家，并对大专院校管理专业师生具有重要的学习参考价值。

第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

作者简介

刘群强，毕业于北方工业大学，对经济管理、市场营销自己独到的见解，擅长经典案例的剖析，与“沃尔玛王朝”、“微软帝国”、家乐福集团、索尼集团、三星集团等多家著名企业的发展战略进行过翔实的调查、取证和深入的研究。
多年来，一直潜心钻研产业竞争泰斗迈克尔·波特、营销学之父菲利普·科特勒和现代管理学宗彼得·德鲁克等人的学术观点及其著作，编著有《卡而基精粹丛书》、《企业成长炼金术》、《脱胎换骨》、《创造伟大公司》等经济管理类图书。

第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

书籍目录

第1章 五种竞争力 1.1 洞悉行业现有的竞争现状 1.2 战略采购下调供应商的议价能力 1.3 企业必须降低购买商的议价能力 1.4 替代产品或服务的威胁 1.5 新进入者的威胁第2章 总成材本领先战略及其风险 2.1 低成本战略造就竞争优势 2.2 一分为二看低成本战略 2.3 改变传统观念，革新成本领先的意识第3章 差异化战略及其风险 3.1 差异化战略让企业别具一格 3.2 差异化既是持久的，又是动态的 3.3 实施差异化战略 3.4 差异化战略必须注意质量管理 3.5 差异化战略的风险第4章 目标集中化战略及其风险 4.1 实施目标集中化战略，创造竞争优势 4.2 目标集中化与差异化巧妙结合 4.3 目标集中化战略的风险与规避第6章 最有价值的战略理念 6.1 有所取舍是战略的必然要求 6.2 “ 运营效益 ”不等于战略 6.3 清晰认识战略定位 6.4 为了战略可以牺牲部分短期利润 6.5 战略的重要目标就是持续盈利 6.6 解求夕阳产业的战略 6.7 战略模仿不是企业发展的罗马大道 6.8 战略合作必须放眼长远 6.9 核心业务延伸有助于企业优质成长 6.10 企业文化必须体现企业战略第7章 企业必须创造竞争优势第8章 企业战略再造与经营管理第9章 战略与互联网主要参考文献

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

2一分为二看低成本战略　　依据迈克尔·波特的“成本领先战略”理论，我们知道，企业通过在内部加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度，是成为行业中成本领先者P36的重要条件。
成本领先战略，其核心内容是通过降低产品成本来取得竞争优势，即要使企业的总成本低于竞争对手的成本。
只要成本低，企业尽管面临着强大的竞争力量，仍可以在本行业中获得高于平均获利水平的业绩；另一方面，低成本战略的实施因有一定的条件限制而有一定的风险，而企业要做的，就是在控制风险的情况下，应用其来获利。
低成本战略提高企业的竞争地位　　低成本战略对于提高企业的竞争地位具有重要的意义，具体体现在下面几个方面：　　(1)成本低于竞争对手，在价格不变的情况下，成本低则利润大，超额的利润还可以再投资，用来更新技术设备，从而使成本更低，利润更大，这样，就可以使企业处于“低成本一高利润”的良性循环之中；　　(2)成本低于竞争对手，可以更好地抵御替代品或服务的威胁；
(3)企业形成低成本优势地位的因素，常常就是潜在进入者的进入壁垒；　　(4)即使遇到议价能力很高的购买者，要求降低产品价格时，处于低成本地位上的企业仍然可以获得较好的效益；同时，成本低可以更好地满足消费者的需求。
低成本战略的风险分析　　低成本战略也存在一定程度的风险，主要体现在以下几个方面：
(1)新技术的出现、消费观念的改变促使产品不断创新，使得新产品不断出现。
(2)法规政策规定的变化使得企业用以降低成本的途径不能再发挥作用。
P37　　(3)行业的新加入者或者追随者通过模仿或者以其对高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。
(4)由于开发企业将注意力都集中在成本上，无法适应市场需求的变化，从而有可能出现产品的滞销。
(20世纪20年代，福特汽车公司就遇到过类似的情况。
福特汽车公司曾经通过限制车型及种类、积极实行后向整合、采用高度自动化的设备、减少变化以促进学习积累，并通过学习积累严格推行低成本措施等，取得过所向无敌的成本领先地位。
然而，当许多收入升高、已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆车时，市场开始偏爱有风格的、改型的、舒适的以及封闭型的汽车而不是敞篷车。
客户愿意为得到这些性能而多出钱。
通用汽车公司对开发一套完整的车型进行投资有所准备，而福特汽车公司为把"中国牛?降到最低付出了巨额的投资，这些投资现在成了顽固障碍，使得福特公司的战略调整面临极大的挑战。
结果，福特汽车公司因不能适应需求而逐步丧失了巨大的市场。
所以，企业在运用这一战略时，一定要避免陷入福特这样的困境，必须随时注意市场变化，并采取相应的竞争方式进行竞争。
(5)成本膨胀削弱了公司保持足够价格差的能力，从而减少了企业利润，使得企业无法去树立品牌形象(或建立差异性)以与对手竞争。
成本领先的几个陷阱　　任何战略都有其优势和弱点，成本领先战略也一样。
由于种种原因，许多企业不能真正全面地理解这一战略的精髓，不能灵活地应用这一战略，往往会误入歧途，掉入某些陷阱中。
交叉补贴的不合理事实证明，传统的方法已经不能很好地测量产品、顾客、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。
因此，企业可能对某些产品定价过高，而对其他的产品定价很低；或对某些顾客定价过高，而对其他的顾客却给予了价格补P38贴。
例如，由于对变陈的要求不同，白葡萄酒对容器(桶)的要求比红葡萄酒的低。
如果生产葡萄酒的厂商对红、白葡萄酒制定同等的价格，那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格。

第一图书网, tushu007.com

这种交叉补贴常常使那些懂得成本，利用成本来削价抢生意，以改善自身市场地位的竞争对手有机可乘，这是非常危险的。

只注重控制生产成本，而忽略其他一提起成本控制，大多数经理人都会自然而然地想到生产。然而，大大出乎他们意料的是，总成本中相当大一部分是由诸如销售、服务、技术开发和基础设施等活动构成的，但它们在成本分析中却通常很少被考虑。

没有把采购成本管理纳入战略事实上，采购成本往往占企业总成本的很大一部分。让人遗憾的是，许多企业苦苦追求劳动力成本的降低，而对数额巨大的外购投入却没有引起足够的重视。

原因是这些企业往往把采购看成是一种次要职能，因此在管理方面几乎不予重视；采购部门也往往是注重关键原材料的价格，而对其他材料根本不考虑价格。

另一方面，就是企业的采购人员不合格，许多企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人代表企业去采购大宗货物。

因此，如果企业把采购纳入了低成本战略的管理范畴，就一定能在控制成本上取得巨大的收益。

相互矛盾做法这是非常错误的做法。

许多企业经常用相互矛盾的方式来削减自己的成本。

例如，一方面，这些企业努力扩大市场份额以获取规模经济的效益；另一方面，让人惋惜的是，它们同时又进行着多样化的生产，同时涉足许多领域，这样一来，辛辛苦苦取得的规模经济形成的优势就不复存在。

成本控制有时是背道而驰的，企业不可能面面俱到，因此，很多时候，企业必须权衡取舍。

P39

第一图书网, tushu007.com

媒体关注与评论

如果有人能把管理理论变为令人尊敬的学院派原则，这个人就是迈克尔·波特。

——英国《经济学家》（The Economic）　　迈克尔·波特于战略性过程有非常清晰的见解。他帮助我们明确我们要提供给客户的是何种价值，我们的组织如何在所服务的市场中创造和保持一种竞争优势。

——惠普公司总裁和首席执行官约翰·杨　　波特的使命是带来了一场知识革命：将管理与严密的经济学分析融为一炉，用真实案例详尽地说明经济学理论，从而创立了一门新的学科，它能同时激发学者和商业实践者。

——英国《经济学家》　　波特教授高屋建瓴的思想视野和激情澎湃的智慧之声，会提升我们的竞争理念和战略思维，把握产业发展趋势，为企业催生出一批具有卓越竞争力的领导者。

——schering公司首席执行官汤姆·博勒普

第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

编辑推荐

本书作者哈佛商学院终身教授迈克尔.波特是被行业公认的“现代竞争战略之父”，他提出了备受人推崇的“五种竞争力模型”（包括总成本领先战略、差异化战略和目标集中化战略）、“三大基本战略”和“价值链”理论。
本书的内容就是通过我们耳熟能详的公司真实案例，详细、深入地分析和通俗地阐述迈克尔.波特教授所提出的以上几个理论。
以帮助读者提升商业竞争理念和企业战略思维。

第一图书网, tushu007.com

<<案例解读波特战略>>

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