

<<战略>>

图书基本信息

书名：<<战略>>

13位ISBN编号：9787510048609

10位ISBN编号：7510048605

出版时间：2012-9

出版时间：世界图书出版公司·后浪出版公司

作者：[美]科尼利斯·德·克鲁维尔,[美]约翰·皮尔斯二世

页数：249

字数：245000

译者：马昕

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>

<<战略>>

前言

科尼利斯·德·克鲁维尔和约翰·皮尔斯二世在本书第一章中指出，“一篇商业论述中如果不用‘战略’这个专有名词，实在令人无法想象。

但是，实际上‘战略’这个词用在商业领域中还不到40年。

1957年，艾伦·内文斯在对亨利·福特和福特汽车公司的历史定义中，第一次提到‘战略’这个词。

美国最伟大的战略思想家与企划师阿尔弗雷德·斯隆在他的重要著作《我在通用汽车的岁月》中从未用过‘战略’这个名词。

并且，当我在1964年想把我的新书命名为《商业战略》时，我的出版商极力反对，说‘战略’这个专有名词是用在军事或政治用语上的，而不用在商业领域中。

于是他将那本书的书名改为《成效管理》。

几年以后，‘战略’成了重要的概念、响亮的名词，而且影响久远。

‘精明小子’曾在美国总统肯尼迪和约翰逊任期时的国防部为罗伯特·麦克纳马拉工作，他将战略这个词首次用于商业及学术研究上，此后，人们开始广泛使用这个词。

现今，市面上有大量关于战略的书，并且有很多新书的书名包含‘战略’这个词。但就我所知，《战略：高管的视角》这本书是唯一问到‘什么是战略’以及‘为什么要实施战略’的一本书。

它第一个发问‘在一个特定的商业领域里，战略是什么以及为什么要有战略？’

这是唯一一本专注于探讨管理战略中的有效行动的书。

本书特别能让管理者决定哪些战略方法与模型是暂时的或必须持续执行的；对企业的成功与持续运行都有哪些贡献。

这本书能让管理者决定哪些特定的战略方法适合在他们的企业中推行，使他们在特定时间和地点下，仍能专注于他们的目标。

尤其重要的是，管理者要能够在我们当前所处与将来可能会遇到的激流中洞悉竞争激烈的舞台，并量身定做富有成效的战略，这样的能力很重要。

多数企业，无论是大还是小、本土还是跨国，已面临对传统战略的新的挑战。

举例来说：
· 对传统组织结构快速崛起的新挑战：从中央集权的庞大企业，转变为由企业、少数投资机构、合伙人、技术协议等所组成的‘联盟企业’。

· 整合传统物流与网络服务的混乱方法。

· 如何平衡公司内部不同的职能部门，每一个部门都有其抵制变革的模式与愿景和价值，然而在高度专业化竞争的情况下，公司必须具有‘整体造林’的计划，而不是局限于使单一树木茁壮成长。

未来十年很可能会发生的是，各国发展的统计资料会随时代被分为两个或两个以上完全不同的市场，每一个市场都有自己的价值观、习惯与物流系统。

以上的每项挑战都需要管理者作战略性决策，且每项决策都需要某些要件——本书常用却很少被其他有关战略的书所提及的一个概念：有效的行动。

每项挑战都需要战略性的管理来确保所用的战略适合运用在特定的挑战上，并适合推行在特定的企业与适当的时机，而且必须将所选定的战略转换成有效的行动。

这些就是《战略：高管的视角》的要点。

这是一本重要的书。

彼得·德鲁克 加利福尼亚州克莱蒙特市

<<战略>>

内容概要

本书专注于企业战略制定中的战略思维和有效行动，从高层管理者的视角，简明地阐述了战略管理最重要的概念和技术，以及它们在真实商务世界的应用。

书中涵盖了制定和实施有效战略所有关键的主题，如环境扫描、行业分析、战略制定、竞争战略、战略实施和全球战略等。

作为一部实用的战略指南，本书已被翻译为西班牙语、葡萄牙语、日语、韩语等语言，是企业管理者 and 战略研究者的必读之作。

书中有用的概念、思路和战略能够应用于不同行业和规模的企业，并能够帮助管理者成为对企业更能干、更高效和更有价值的人。

<<战略>>

作者简介

写一本“战略”这样大题材的书，需要作出妥协和权衡。

这本书也不例外。

在选择涵盖什么内容以及话题的深度上，我们遵循了本书的主要目标——作为见习高管、MBA和EMBA学生的指南，以及公司发展课程来使用。

因此，我们确保本书相对较短的篇幅、实用且非常易读。

我们采取了广泛的视角，某些特定技术或分析框架的细节没有过多深入讨论。

我们把重点放在战略的发展过程——而不是各种战略。

我们通过使用真实的例子，并在合适的地方参考相关历史，让读者对背景有所认识。

最后，这本书背后的一个基本前提是，战略的制定和实施是一个动态的过程。

高管们在关注卓越战略决策的同时，必须同样保持对变动的关注。

因此，战略的成功实施越来越要求对变革管理技术的运用。

科尼利斯·德·克鲁维尔（Cornelis A. de Kluyver），美国俄勒冈大学隆基斯特商学院院长、詹姆斯·里庇和雪莉·里庇特聘教授、荷兰奈耶诺德商业大学战略课程客座教授。

德·克鲁维尔博士的研究领域包括全球战略和公司治理，他曾在美国克莱尔蒙特研究生大学担任彼得·德鲁克和伊藤正俊管理学院院长和伊藤正俊管理学教授，在乔治梅森大学担任管理学院院长和管理学教授。

约翰·皮尔斯二世（John A. Pearce II），美国维拉诺瓦商学院战略管理和企业家精神荣誉教授，维拉诺瓦大学维拉诺瓦商学院管理学教授。

皮尔斯博士与人合著有39本书，发表专业论文超过150篇，曾两次获得富布赖特美国专业奖，三次获得国际学者交流协会和外国政府的嘉奖。

皮尔斯博士经常担任高管培训项目的负责人，积极参与商务咨询工作，是经验丰富的专家。

<<战略>>

书籍目录

英文第一版序

前 言

第1章 战略是什么？

1.1 导 言

1.2 定义战略

战略思维的不断演变

战略和战术

好战略促成权衡和匹配

战略必须注重价值创造

战略是为了创造选择

战略：生态系统观

战略作为整合工具

战略都是有计划的吗？

战略的多层次

利益相关者的作用

愿景和使命

战略意图和延伸

战略和非营利部门

1.3 战略的制定过程

步 骤

战略和规划

第2章 战略与业绩

2.1 导 言

2.2 从优秀到卓越——关于刺猬说和飞轮说

2.3 维持企业持久成功的4+2公式

擅长四种基本措施

掌握四种二级措施中的两种

2.4 战略和业绩：概念框架

战略、目标和领导者

战略和组织变革

2.5 评估战略选择

标 准

股东价值

平衡计分卡

2.6 董事会的角色

第3章 分析外部战略环境

3.1 导 言

3.2 全球化

认识全球化：我们变得有多么全球化？

全球构造——12个主要全球趋势

对战略制定的意义

3.3 企业社会责任——新的经营需要

<<战略>>

企业和社会之间的新型契约？

“迈向绿色”如何带来回报

3.4 风险和不确定性

分析不确定性

对战略的意义

情景分析

信诺公司的情景规划

情景规划的局限

第4章 行业分析

4.1 导言

4.2 什么是行业？

行业结构和波特五力模型

4.3 行业演变

四种变革轨迹

行业结构、集中化和产品差异化

实力曲线

产品生命周期分析

新模式

4.4 行业分析的方法

细分

竞争者分析

战略集群

4.5 分析产品-市场范围

市场分析

增长矢量分析

差距分析

利润池分析

第5章 分析组织的战略资源基础

5.1 导言

5.2 战略资源

有形资产

分析公司的财务资源基础

人力资本：公司最有价值的资源

组织战略资源

品牌重要性

可口可乐的品牌意识

核心能力

5.3 全球供应链管理

全球供应链管理的重要性

复杂的全球供应链管理面临的挑战

思科系统公司

高效供应链的管理战略

战略供应链模型

供应链技术托管

英特尔的供应链创新

<<战略>>

结成战略联盟以打造核心能力

星空联盟

5.4 变革力量

内部变革力量

公司生命周期变革力量

战略变革力量

5.5 利益相关者分析

5.6 制定绿色企业战略

投资者重视内部绿色举措

政府要求企业遵守绿色法规

客户支持外部绿色举措

营销使社会了解企业在可持续性方面的努力

第6章 制定业务单元战略

6.1 导言

6.2 基础

业务单元层面的战略逻辑

行业有多重要？

相对定位

市场份额的重要性

6.3 制定竞争战略

关键挑战

什么是竞争优势？

三个圈里的竞争优势

价值链分析

6.4 波特通用业务单元战略

差异化还是低成本？

成功的必要条件

风险

对波特通用战略的批判

6.5 价值信条

产品领先

运营卓越

亲近顾客

6.6 设计可盈利的商业模式

第7章 业务单元战略：背景和特殊维度

7.1 导言

7.2 新兴、成长、成熟和衰落的行业

新兴行业的战略

成长行业的战略

成熟和衰落行业的战略

行业演变和职能重点

7.3 分散、放松管制、高度竞争和基于互联网的行业

分散型行业的战略

放松管制行业的战略

<<战略>>

新解除管制行业的定价

高度竞争行业的战略

极端竞争下的竞争反应

基于互联网的行业的战略规划

虚实结合

客户服务

竞争优势性

基于互联网的商业模式

互联网企业的存货和订单执行

互联网企业的定价

7.4 业务单元战略：特殊维度

速度

加速的压力

加速的要求

加速的方法

创新以赢得或维持优势

通过创新创造价值

创新框架

苹果公司的创新产品

使外部伙伴成为整体创新战略的一部分

宝洁公司

创新和盈利能力

第8章 全球战略制定

8.1 导言

8.2 全球化和行业集群

波特国家钻石模型

行业全球化驱动因素

8.3 全球战略制定

全球战略维度

进入战略

区域/国家分析

沃尔玛如何走向全球

进入模式

8.4 全球化组织和风险

获取全球竞争优势的组织结构

应对全球风险

第9章 公司战略：塑造业务组合

9.1 导言

9.2 规模和范围经济

规模经济

范围经济

9.3 “核心”是什么？

9.4 增长战略

集中增长战略

垂直整合与水平整合

多元化战略

<<战略>>

增长和战略风险

9.5 撤资：出售、剥离和清算

第10章 公司战略：管理业务组合

10.1 导言

10.2 管理业务组合

早期观点：“结构遵循战略”的管理

业务组合管理的波士顿咨询集团法

通用电气公司法

MACS矩阵：麦肯锡基于市场的企业战略框架

生命周期矩阵

业务组合分析技术的局限

业务组合管理的价值分析法

业务组合管理的资源分析法

10.3 使用组合分析法管理联盟

10.4 企业总部的作用

10.5 企业战略规划

从战略规划到战略管理

企业战略规划作为流程

战略规划的局限

10.6 横向业务组合管理战略

资源共享

学习和转移关键技能

建立学习型组织

无边界组织

知识管理

案例索引

出版后记

章节摘录

第5章 分析组织的战略资源基础 5.1 导言 在确定公司能顺利实施何种战略时，评估战略资源和能力以及评估支持和反对变革的压力是非常关键的。

一个组织的战略资源包括其有形资产，相对财务状况，市场地位、品牌和人员能力，以及具体的知识、能力、流程、技能和文化。

对公司内部战略环境的分析由两个主要部分组成：（1）列出可以用来创造竞争优势的当前资源和核心能力，并加以评估；（2）找出内部的变革压力和抗拒力量。

在本章，我们介绍有形资源、财务资源、人力资源和组织资产等公司战略资源基础，描述公司战略资源基础的分析技术。

在第二部分，我们关注内部组织变革的动力和阻力，它们对特定战略选择实施的可行性有重大影响，我们还介绍了公司的生命周期模型。

5.2 战略资源 公司的战略资源基础由有形资源、财务资源、人力资源和组织资产构成。有形资产，比如尖端制造设备、工厂或重要客户附近的服务点等，可以在物质上影响公司的竞争力。财务实力，比如优秀的现金流、良好的资产负债表和财务记录等，是评估公司竞争地位、市场成功和未来投资能力的指标。

公司的人力资源质量，比如有力的高层领导、有经验的经理人和训练有素、干劲十足的员工等，也许是公司最重要的战略资源。

最后，战略组织资源是指企业掌控的具体能力、流程、技能和知识，包括企业的制造经验、品牌资产、创新性、相对成本位置以及环境变化时的适应能力和学习能力等品质。

要评估公司战略资源的相对价值，应该问四个具体问题：（1）某种资源有多大用处，是否有助于建立和维持竞争优势？

（2）这个资源是否独特，其他竞争者是否有相似资源？

如果竞争者有非常相似的资源或能力，或者竞争者能相对容易地获取这些资源或能力，它们的战略价值就被削弱了。

（3）战略资源是否容易模仿？

这一点和独特性相关。

除了部分专利和商标，大多数战略资源最终是可以被复制的。

关键问题是——以什么代价？

对手复制的代价越高，战略资源的价值就越高。

（4）公司是否有条件开发资源？

拥有战略资源是一回事，能够开发它完全是另一回事。

某种战略资源对一家公司来说没什么价值，但对另一家公司来说也许就是重要的战略资产。

重点是资源是否可以用来获取竞争优势。

有形资产 公司的有形资产，比如尖端制造设备、工厂或重要客户附近的服务点等，可以在物质上影响公司的竞争力。

对航空公司来说，飞机的平均机龄是一个重要问题。

它会影响到客户认知、航线安排的灵活性以及运营和维护成本。

基础设施是电信公司的一个关键问题。

它决定了公司服务的地域分布，限定了公司能够提供的客户服务类型。

在零售业和房地产业，“地段，地段，还是地段”这句老话仍然适用。

有形资产不一定必须拥有。

巧妙地利用外包、租赁、特许经营和合伙经营等方式可以通过相对较少的资源投入实现公司经营范围的大幅增加。

分析公司的财务资源基础 在企业层面，评估公司的财务业绩和位置涉及分析公司当前的和预测的收入报表以及部门或业务单元层面的现金流，另外，还要考虑企业层面的资产负债表。

通过财务比率分析可以快速全面地综览公司或业务单元当前或过去的盈利能力、流动性、杠杆和

<<战略>>

活动。

盈利能力比率度量公司资源分配的优劣程度。

流动性比率关注现金流的生成和公司偿还债务的能力。

杠杆比率可以指示运营资金供给的改进潜力。

活动比率度量生产力和效率。

可以用这些比率（图5-1）评估：（1）企业在行业中的地位；（2）特定战略目标的实现程度；（3）企业在面对收益和成本波动时的弱点；（4）当前或所提议战略的财务风险水平。

杜邦公式是用来分析公司或业务单元的资产回报率的，它将经营变量与财务业绩直接联系到一起。

例如，如图5-2所示，资产回报率是用利润（表现为在销售额中所占的百分比）乘以资产周转率计算得出的。

资产周转率是销售额与所使用资产总额的比率。

对这些关系进行仔细分析后，就能提出关于战略效力和战略执行质量的突出问题。

人们普遍发现，基于会计的评价标准不足以显示业务单元的经济价值。

与之相对，股东价值分析关注现金流的生成，这是股东财富的主要决定因素。

该方法有助于回答下列问题：（1）当前战略计划是否创造了股东价值，如果是，创造了多少？

（2）该业务单元的业绩与企业其他业务单元相比表现如何？

（3）其他战略是否会比当前战略提高股东价值更多？

在评估当前业绩时，基于会计的财务评价标准，比如投资回报率，已经被经济附加值（economic value added, EVA）和市场附加值（market value added, MVA）等更宽泛的股东价值指标取代。

经济附加值是基于价值的财务业绩指标，关注的是经济价值的创造。

与基于会计利润的传统指标不同，经济附加值赞成资本有两个组成部分：债务成本和权益成本。

包括资产回报率和权益回报率在内的大多数传统评价标准关注债务成本，但忽略权益成本。

经济附加值的前提是管理者在对所有资本成本进行评估之前无法得知经营是否真的在创造价值。

从数学角度看，经济附加值 = 利润 - 资本成本 × 总资本，在这里，利润是税后营业利润，资本成本是加权债务和权益成本，总资本是账面价值加上有息债务。

思考下面这个例子。

高管的投资资本来自公司的资金和向贷方借取的资金。

股东和贷方都要求资本获得回报。

这个回报就是“资本成本”，包括权益成本（公司的投资）和债务成本（贷方的投资）。

公司在投资产生的回报超过加权资本支出前不会产生任何真正意义上的利润。

一旦投资产生的回报超过加权资本支出，资产就开始创造正经济附加值。

但是，如果回报继续落后于加权资本成本，经济附加值就是负的，那么改变也许就势在必行了。

Varity公司将经济附加值作为重振企业文化、重建财务健康的基础。

公司把员工的注意力集中到负的1.5亿美元经济附加值上。

公司设立了明确的目标，要在5年的时间内让经济附加值转负为正。

这些目标包括通过启动一个股票回购计划修正公司的资本结构，考虑有高经济附加值前景的战略机遇，以及有效地管理流动资本。

在投入了20%的内部资本成本后，经理们找到了具有吸引力的战略机遇，包括建设新的生产设备、通过合资进入亚洲市场、剥离门锁制动装置业务等。

下面是经济附加值的另外两个好处：（1）它可以通过员工薪酬计划帮助协调员工和雇主的利益；（2）它可以作为单项竞争业绩指标市场附加值的基础。

在基于经济附加值的激励计划下，通过有效地利用资金为赢得利润作出贡献的员工会得到奖励。

在清楚其资金使用决策所带来的结果后，员工会用更挑剔的方式使用股东投资。

市场附加值等于市场价值减去投入资本。

因此，经济附加值可以用来作为资本预算、员工业绩评定、经营评估等各种内在功能的评价指标。

相反，外部股东价值通过市场附加值评定，市场附加值相当于贴现的未来经济附加值。

<<战略>>

尽管经济附加值的特点很吸引人，但几项独立研究得出的有关经济附加值与优秀公司业绩之间关系的结果喜忧参半。

《财富》杂志称，使用经济附加值指标的公司公布的年均回报率是22%，没有使用这一指标的竞争者们的年均回报率是13%。

但是《华尔街日报》提到了一项华盛顿大学实施的研究，其结论是：“与经济附加值和其他”剩余收入”指标相比，每股收益仍然是更可靠的股票业绩指标。

”另一项对88家公司研究的结论是，采用经济附加值的公司往往更重视财务指标而不是质量和客户服务。

研究结果进一步显示，尽管采用经济附加值指标的公司最初在业绩上有所斩获，但这些进步往往在实施了经济附加值指标后不久就陷入了停滞。

尽管存在上述保留意见，但经济附加值确实在考虑债务和权益成本的基础上描绘了公司实力的真实成果。

权益回报率、资产回报率、每股收益等工具评价了财务业绩，但忽略了资本成本中权益部分的成本。因此，可能出现利润为正、回报为正但经济附加值为负的情况。

通过推动负债管理的经营方式，使用经济附加值指标的公司可以让资本效率和配置达到最优。

例如，如果企业改善应收账款的收取和存货周转率，使其资产得到节省，那么经济附加值就会上升。

成本分析的目的是找出战略成本的驱动因素——即价值链上决定行业内长期竞争力的成本因素。

战略成本的驱动因素包括产品设计、要素成本、规模、经营范围、产能利用率等变量。

为了对战略制定有所帮助，成本分析关注具有战略重要性的成本和成本驱动因素，因为它们可能受到战略选择的影响。

成本标杆可以用来比较公司和竞争者的成本，以此评估公司的成本，或者比较公司和最优秀竞争者的业绩。

分析过程包括五个步骤：（1）选择设立标杆的范围或经营行为；（2）确定关键业绩指标和实践；（3）确定最优秀的公司或关键竞争者；（4）收集成本和业绩数据；（5）对结果进行分析和解读。

这个技术非常实用而且用途广泛。

它可以直接比较价值链中不同任务的执行效率。

但是，过于依赖标杆的指导是很危险的，因为标杆关注竞争公司战略设计之间的相似点而不是不同点，关注的是已被证实的竞争优势基础而不是预期的竞争优势基础。

完整的公司财务资源评估应该包括财务风险分析。

大多数财务模型是确定性的。

也就是说，经理们为每个关键变量指定一个单独的估值。

然而经理们在指定其中很多估值的时候已经意识到它们的真实价值存在很大的不确定性。

所有这些不确定性可能掩盖高风险。

因此，明确地将风险考虑在内很重要。

将风险考虑在内需要确定对收益和成本影响最大的变量，这些收益和成本是评估不同风险情景的基础。

一般会被考虑的变量是市场增长率、市场份额、价格趋势、资本成本和基本技术的使用寿命等。

人力资本：公司最有价值的资源 公司是由人经营的，同时也是为人经营的。

尽管有些资源可以被复制，但构成组织或其直接利益相关者的人是独一无二的。

因此，了解他们的关注重点、愿望和能力对公司战略定位和战略选择的确定非常关键。

通过在职培训和其他计划不断培养员工，对人力资本的增长至关重要。

联邦快递本着对学无止境的追求培养公司内部的人才。

公司用总开支的3%开展培训——这个数字是普通公司的6倍。

所有一线部门经理和后勤部门经理在工作第一年都要参加11周的强制培训。

已经有超过1万名员工进过“领导学院”，参加为期1周的课程，学习公司文化和经营等内容。

<<战略>>

很多其他公司采用了类似的战略并从中获益。

摩托罗拉的高管称，他们的公司每投入1美元到员工教育中，能够得到33美元的回报。

组织战略资源 公司的组织资源包括公司的知识和智力资本；在客户、合作伙伴、供应商和财经界中的声誉；具体的能力、流程和技能；以及企业文化。

知识和智力资本是竞争优势的主要驱动因素。

公司的竞争优势来自公司传递给顾客的价值。

公司只要一直比竞争对手更快、更有效地调动新知识，就能建立和维持竞争优势。

意识到知识作为一种战略资产的重要性，斯堪迪亚、纳斯达克、雪佛龙和陶氏化学公司均设立了主管智力资本的总监级职位。

金融市场提供了更多的证据，证明作为战略资源的知识和智力资本越来越重要。

尽管智力资本很难评估而且无法在资产负债表上表现出来，但公司的总市值越来越多地体现了这些资源的管理这些资源的效力。

网景公司在被收购前，根据其股价拥有40亿美元的总市值，尽管公司当时的年销售额只有几百万美元。

投资者给出的高股价是基于他们对该公司无形资产的评价——其知识库和管理质量。

在过去10年里，美国每年颁发的专利数量已经翻番了。

专利越来越全球化。

由于联合国世界知识产权组织新建立的国际专利制度，世界贸易组织，以及发明人越来越要求专刊在全球都受到保护，专利制度正在融合。

一些标志性的法院裁决也为可以在美国获取专利的技术开拓了新领域。

1980年的一个案例打开了生物技术和与基因相关的科技发现的专利之门，1981年的一个案例让软件有权获取专利，1998年的一个案例催生了更多经营模式专利。

强有力的专利保护可能拥有极大的战略价值。

例如，为了保护其知识产权、维持其在按单生产机制的制造和测试流程上的竞争优势，戴尔公司取得了77项专利，保护制造和测试流程的各个部分。

这样的保护是值得的。

IBM在一起专利侵权诉讼中向微软公司收取了3000万美元。

在战略方面，专利被越来越多地用来获取额外的收益。

专利授权帮助IBM建立了它的技术市场，并且增加了IBM的授权收益。

越来越多的公司实施了“战略专利保护”——利用专利的应用建立新的技术殖民领地，即使有形产品还没有生产出来。

但是，公司智力资本中最大的组成部分是无法获得专利的。

这部分是组织中的个人、团体和部门积累的关于客户、供应商、产品和流程的全部知识，是由过往经验、价值观、教育和真知灼见交织在一起组成的。

组织随着不断地学习，会作出更好的决策。

更好的决策又会改善业绩、增进学习。

知识如果得到管理和传递就会变成一种资产。

显性知识是形式化的、客观的，可以编纂并储存在书本、档案和数据库中。

有一个关于暴露知识产权导致重大战略失误的有趣故事，与施乐公司将内部信息卖给苹果公司相关。

20世纪70年代早期，施乐公司开发了足以改变世界的电脑技术，包括鼠标和图形用户界面。

其中一个设备是被称为施乐Alto的个人台式电脑，施乐公司从未费心将其推入市场。

十年后，包括史蒂夫·乔布斯在内的几名苹果公司员工到施乐PARC研发中心参观了3天，交换条件是施乐公司投资100万美元购买苹果还未公开发行的股票。

这次颇具教育意义的实地考察值得这个门票钱，因为乔布斯将施乐的技术应用在苹果电脑上，到2008年已经把苹果打造成了一家价值1100亿美元的公司，这趟考察功不可没。

隐性知识或隐形知识是非形式化的、主观的。

它通过经验获得，通过人际互动和合作传递。

<<战略>>

一项关于施乐维修技术员如何提炼知识的研究说明了两种知识的差别。施乐公司的最初设想是技术员按照公司提供的明文规定的诊断指南维修公司的复印机。但是研究显示，技术员们常常在一起吃早餐，边吃边讨论工作。他们交换经验、提出问题、给出解决办法、形成答案、就复印机进行讨论，从而让彼此掌握他们所学的最新知识。

因此，技术员用来维修施乐复印机的办法实际上既基于他们的正式培训，也基于他们的非正式交流。被认为基于显性知识的程序实际上是基于隐性的知识、经验和合作。

品牌重要性 品牌是符合特定商品或服务特点的名称、符号或标识。

品牌可以为商品和服务增加价值，通过正面联想创造商誉。

品牌是提供给购物者的视觉速写，可以为公司提供竞争优势，简化和加速顾客的购买决定，并且让消费者在购买后放心。

对消费者来说，品牌名称是对产品一致性和质量的首要提示。

一旦被消费者认可和信任，品牌就会变成强有力的资产，它有助于公司创造收益，让公司寻求增长机会。

公司在客户、合作伙伴、供应商和监管机构中的声誉可以是强有力的战略资产。

客户、分销商和制造商之间的物理距离带来了对品牌的需求。

品牌提供了可靠性和质量的保证。

在全球化的互联网经济中，它们建立信任、增强价值。

如果不是出于对亚马逊、戴尔和易趣等公司的信任，消费者可能不愿意用信用卡在互联网上购买产品。

因为消费者的信任是所有品牌价值的基础，拥有品牌的公司有努力维持这种信任的强大动力。

因此，品牌是帮助公司建立和维持客户忠诚度的战略资产。

强势品牌有助于维持利润率、树立进入门槛。

品牌对公司来说非常重要，因此必须不断培养、维持和保护。

这样做的难度已经越来越大，代价越来越高。

消费者越来越忙碌，越来越不专心，并且拥有比以往任何时候都更多的媒体选择。

可口可乐、吉列和耐克等公司努力扩大规模，提高价格，刺激利润增长。

另外，无法对品牌加以支持可能会招致巨大的灾难。

搞错目标的广告宣传活动、质量的明显下降或者企业的丑闻可能迅速降低品牌价值和持有该品牌的公司的声誉。

雀巢公司依靠其公司名称和标志促进了很多新产品的销售。

雀巢生产的产品种类众多，其中不少新产品被冠以知名的雀巢品牌名称。

但是，使用公司名称也许不总是最有效的品牌战术。

实地考察证实，冠以雀巢品牌名称的产品比公司的非雀巢品牌产品销量更高。

雀巢的很多销量相对低得多的产品比冠以雀巢品牌的产品认知度低。

该调查意味着，在雀巢这个案例中，利用品牌名称和/或标志促进销售是一个可行的战略。

但是，这个方法不利的一面是，如果公司的品牌形象受损，公司名称也可能损害众多品种产品的价值。

使用单一公司品牌还可以让企业将旗下的产品进行组合，为自己打造全球化企业的形象，这可以提高品牌的地位和声望。

一项全球消费者调查针对消费者对特定品牌的尊崇度进行了评定。

结果显示，国际知名品牌的平均尊崇度得分高于本地知名品牌。

这项研究进一步显示，打造国际品牌会带来知名度和差异性。

一些拥有多种产品的全球化企业有一种相反的思路，他们选择用不同的品牌名称推销产品。

为了赢得市场份额，这些企业采用多品牌战术，这种战术认为可以从看似相互竞争的多种产品或服务中赢得更多市场份额。

对消费者行为的研究显示，很少有消费者完全忠诚于某类产品中的某个特定品牌，他们会从众多信得

<<战略>>

过的优质品牌中进行挑选。

品牌延伸是想要扩展经营范围、激发收益新来源的企业的又一项战术。

MK餐馆是一家东南亚公司，它采用品牌延伸的办法，推出了一个独立产品MK金牌餐馆，其针对的细分市场不同于公司现有的MK经典餐馆。

MK金牌餐馆瞄准更富裕的人群，这个人群希望餐馆提供高档的用餐环境。

这些餐馆的意图是推出MK品牌的延伸产品，但服务更高端的客户群体。

MK把新店开在高档百货公司和购物中心，它们的投资得到了可观的回报。

MK经典餐馆月收入百万泰铢，而MK金牌的收入是它的5倍。

MK利用同样的品牌延伸战略开设了MK潮流餐馆，目标是触及更年轻的人群。

这个新系列的餐馆采用不同的装修，拥有专门针对年轻人群的独到之处，比如免费音乐下载吧。

通过“潮流”和“金牌”品牌延伸，MK得以打入不同的人群，拓宽了收益增长的机会。

打造自有品牌是一个正越来越受欢迎的品牌战略。

如果自己制造商品而不是依靠外部供货商，零售商可以用自己的店铺品牌销售这些商品，目的通常是获得更多的利润。

例如，在停止销售“味好美”调料、开始销售自己的低价自有品牌调料前，沃尔玛曾经销售“味好美”调料多年。

这种转而销售自有品牌的行为并非孤立现象。

自有品牌产品的销售额在美国百货业销售总额中所占的比例从1994年的13.4%上升到了2009年的17%。

可口可乐的品牌意识 可口可乐相信，“……成功取决于我们维持现有产品品牌形象、有效打造新产品品牌形象以及品牌延伸的能力。

“可口可乐的品牌价值估计超过700亿美元，靠的是多年的精心营销支持、强化消费者的品牌忠诚度以及利用品牌进入无糖饮料等不断增长的细分市场。

可口可乐设法通过平面媒体、电视等传统渠道结合如冬奥会这样的重大赛事不断推广其品牌。

它还采用较新的营销理念，比如利用Facebook和iPhone应用程序等，不断出现在消费者的眼前。

可口可乐通过在高增长品种中的扩张发挥其品牌作用，比如推出芬达这样的果汁饮料以及健怡可乐和美汁源欧米茄3这样的维生素饮料。

核心能力 核心能力代表着能够使公司建立竞争优势的世界级能力。

3M公司开发了贴膜的核心能力。

佳能公司拥有光学、成像和微处理器控制的核心能力。

宝洁公司高超的营销能力让它能够比对手更快地利用不断变化的机遇。

核心能力的开发已经成为建立长期战略优势的关键因素。

因此，要评估战略资源和能力，必须评估公司拥有或正在开发的核心能力、它们是如何培养的以及如何才能发挥它们的作用。

核心能力在公司开发经营流程、合并智力资产的过程中逐渐演变。

核心能力不仅仅是公司特别擅长做的事，它们是整套的技能或系统，能为顶级客户创造无人企及的高价值。

要成为核心能力，这些技能或系统应该有助于提升顾客认知利益、使竞争者难以模仿并且可以跨市场利用。

一个很好的范例是，本田公司在摩托车、摩托艇、割草机等多种产品中使用小型发动机技术。

核心能力应该集中于价值创造，适应顾客要求的变化。

瞄准一整套精心挑选的核心能力也有助于创新。

例如，嘉信公司扩展其客户通信方式，将互联网、电话、分公司和理财顾问都纳入其中，在经纪业务中成功地发挥了核心能力的作用。

哈默尔和普拉哈拉德建议通过三个测试确定核心能力。

第一，核心能力应该能让企业进入各类市场。

第二，核心能力应该有助于差异化核心产品和服务。

<<战略>>

第三，核心能力应该很难被模仿，因为它们代表多种技能、技术和组织元素。

实际经验显示，只有少数公司拥有开发较多核心能力的资源。

因此，进行正确的挑选是关键。

企业应该提出一个很重要的问题：“哪些资源或能力是我们应该留在企业内部并将其发展成核心能力的，哪些是我们应该外包的？”

例如，医药公司越来越多地将临床试验外包出去，以便将自身的资源集中于药物开发。

通常，核心能力的开发应该关注能够适应新市场环境的长期平台，价值链中企业认为具有支配优势的独特资源，从长远看对客户很重要的元素，以及关键技能和知识而非产品。

5.3 全球供应链管理 在全球经济中，公司的采购方式一定是其整体企业战略的有机组成部分。

全球竞争迫使公司放弃了在一个国家开发和制造某种产品、然后花时间一个国家接一个国家地推销这种产品的简单方式。

如果公司采用这种方式，其全球竞争对手就会推出一种竞争性产品，而且他们会凭着全球经营范围更快地切入市场。

全球采购抓住了在全球范围内把工程、经营、采购和物流整合成公司供应链上游部分的好处。

全球采购涉及确定地点、设备、产能、技术、运输模式、生产规划、公司对贸易监管的反应、当地政府要求、转移定价、税务和财务事务的决策。

整合的好处包括改进存货控制、交付服务、质量和开发周期等。

全球供应链管理的重要性 供应链的管理过程涉及公司对供应商经营活动的协调，它们有助于公司商品或服务的生产和交付。

这些供应商可以是提供商、分销商、运输商、仓储服务提供商和制成品、产品或服务零售商。

供应链全球化程度正在加速，它的定义是公司在海外创造的价值比率。

2008年一项针对总部设在美国的公司的调查，根据受访者的回答，42%的制造活动和38%的最后组装已经达到临界点，80%的公司计划将其他职能挪至海外。

全球化企业要在未来获取成功，显然需要掌握全球供应链管理的核心能力。

一体化全球供应链的建立和管理是一项艰难的挑战。

埃森哲在2009年的一项调查发现，95%的高管怀疑公司是否拥有能充分支持其国际战略的全球经营模式。

引起供应链断裂的最常见原因是脱销、库存超量、新产品失利、产品减价增多以及在工程和开发上耗费了过多的时间等。

供应链运行不良的原因包括沟通不善、潜在的职能竖井、目光短浅、资源缺乏、组织界限定义模糊等。

原材料和物流成本波动、供应链的安全和质量控制要求提高、需求模式出现剧烈变化等混合因素增加了全球供应链管理的复杂性。

很多行业内市场领头羊公司拥有精炼、灵活的供应链，拥有跨供应链的端对端可见性，与服务提供商签订了公平但灵活的合同，并且了解如何最好地监控和管理供应链风险。

复杂的全球供应链管理面临的挑战 供应链的传统用途基本上是为制造服务的采购和内向物流、船运以及履行订单的外向物流。

但是，在新的全球竞争格局中，供应链专业人员把有效地规划供求、采购、生产和交付要求的能力视为供应链管理核心能力的核心组成部分。

2009年的一项对顶尖供应链专业人员的调查证明了供应链管理在战略制定中的作用： ·

53%的受访者表示，他们有一名主管供应链所有职能的执行官，比如首席供应链执行官。

· 64%的受访者拥有负责战略和变革管理的官方供应链管理团队。

为了应对竞争压力、市场波动和全球化复杂程度的提高，公司制定了灵敏的供应链措施，实时应对客户和市场的独特需求。

这些措施应对的是供应链专业人员面临的巨大挑战：成本控制、可见性、风险管理和全球化。

对成本控制的关注来自于不断上涨的物流、劳动力和商品成本。

<<战略>>

例如，从2006年到2010年，交通成本提高了超过50%。

而由于公司试图利用大宗货物船运带来的规模优势，存货持有成本又提高了超过60%。

另外，在这几年里，中国的劳动力成本平均每年提高20%，这让五年前基于劳动力成本作出生产采购决策的公司开始重新思考它们的决策。

可见性是供应链管理能力的另一个重大挑战。

尽管连通比以往更容易，而且有更多信息可以提供，但在很多组织里，被有效获得、分析和提供给需要者的信息的比例却更小。

最有效的举措关注的是利用技术建立和巩固延伸后的供应链。

为了实现这个目标，公司着手使用先进模型工具，这些工具在横跨由分销中心、工厂、合同制造商、采购选项、物流路线和消费者需求构成的综合供应链网络的基础上考虑所有成本并且提供优化战略。

使用逆向物流过程已经成为公司提高可见性、降低整个供应链成本的重要方式。

逆向物流包含产品的退回/更换、维修、翻新、再营销和处理。

为了应付过多存货、退回产品、缺陷产品和召回产品，让产品沿供应链逆向收回，这个过程的成本可能是正向物流的4~5倍。

公司还可以利用它们从逆向物流中得到的知识发现或防止产品质量和设计问题，更好地了解顾客的购买模式。

高管面临的第三个挑战是风险管理和风险缓解。

由于全球化和互通程度越来越高，供应链的复杂程度以及遭受冲击和破坏的风险有所升高。

要有效应对这些挑战，需要有一个强力的风险监控和缓解流程。

2007—2009年全球经济衰退的影响显示了全球供应链核心能力的危险性和脆弱性。

负面影响包括销量降低、供应波动性提高、供应商拖欠风险提高、与存货管理和回款困难相关的现金流吃紧等。

为了缓解随之而来的动荡的影响，供应链经理简化销售和经营规划、收缩在全球的活动范围、降低产品复杂度，以此降低全球供应链的复杂程度。

此外，他们增加了对风险分析工具的使用，这有助于他们通过纳入银行评级、流动性分析和营业额等因素，对供应商的财务可靠性进行细化评估。

这样做可以减少重要客户和供应商破产带来的受损风险。

……

<<战略>>

媒体关注与评论

本书特别能让管理者决定哪些战略方法与模型是暂时的或必须持续执行的；对企业的成功与持续运行都有哪些贡献。

这本书能让管理者决定哪些特定的战略方法适合在他们的企业中推行，使他们在特定时间和地点下，仍能专注于他们的目标。

这是一本重要的书。

——彼得·德鲁克

编辑推荐

公司的成功越来越依赖于高管们制定和实施有效战略的能力。高管的战略抉择与他们公司的长期业绩直接相关。那些与对手相比享有竞争优势的公司获得了巨大利益，通常是由于它们更好地把握了客户的偏好、如何创造价值、其竞争对手是谁，以及它们如何在市场中行动。

制定完备的战略需要分析与综合，二者缺一不可，因此既充满理性，又富于创造力。成功的战略必须反映出对外部竞争环境相关力量的充分了解、清晰的战略意图以及对组织核心竞争力和资产的深入认识。

通用战略很难将公司推上领先地位。知道目标是什么并且找到深思熟虑又富于创意的方法达成目标是成功战略的标志。

《战略：高管的视角》为那些准备承担更高职责的见习高管和初中级管理人员而设计，他们需要一本简短、实用而通俗易懂的指南，以及给那些向往高管职位的MBA和EMBA学生。本书已被翻译为西班牙语、葡萄牙语、日语和韩语等语言。

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>