

<<战略地图>>

图书基本信息

书名：<<战略地图>>

13位ISBN编号：9787545406269

10位ISBN编号：7545406265

出版时间：2010-10

出版时间：广东省出版集团图书发行有限公司（广东经济）

作者：尹传高 等著

页数：184

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>

<<战略地图>>

内容概要

“战略地图”的思想告诉我们，任何企业都是有战略的，道是理念、是基因、是系统的全部，但由此延伸出来的就是企业的一个方法体系。

战略地图正是企业梳理自身战略的纲领和工具，有了战略地图，企业家解放了自己。

本书中提出的“复制模型”对企业的发展启发最大。

<<战略地图>>

作者简介

尹传高，博士，深圳下马威管理顾问有限公司董事长，首席管理学家。

主要研究方向：系统工具论、哲学化管理、能力战略、营销变革管理。

已经出版以下书籍：1.营销变革管理——《破局：中国市场营销变革管理的新思维》；2.哲学式管理——《管理哲学与哲学化管理》和《觉悟》；3.系统工具论——《工具与秩序》。

主要研究咨询成果：营销变革系统：营销变革9要素分析模型、营销战略平衡分析模型；能力战略：通用能力战略模型、能力平衡分析模型、企业模型、能力战略实施分析模型；文化战略：文化战略的平衡模型、文化三阶段发展模型、文化与绩效的分析模型；哲学式管理：“1+2+3+15”管理哲学工程完整实施方案；商道：“4+4”理论模型、商道规划指南、商道手册、利益共同体模型。

张军博士，《今日浙江》杂志社主编。

武汉大学哲学硕士，中共中央党校哲学博士。

曾在《哲学动态》、《教学与科研》、《江汉论坛》、《浙江学刊》、《学术辑刊》、《江淮论坛》等国内核心期刊发表学术论文十余篇，其中多篇被人大复印资料转载。

张军，博士，《今日浙江》杂志社主编。

武汉大学哲学硕士，中共中央党校哲学博士。

曾在《哲学动态》、《教学与科研》、《江汉论坛》、《浙江学刊》、《学术辑刊》、《江淮论坛》等国内核心期刊发表学术论文十余篇，其中多篇被人大复印资料转载。

<<战略地图>>

书籍目录

推荐序一 皇明制造的战略地图推荐序二 “战略地图”成就“艺之卉”自序 三种“成功制造”与“中国制造”的理性跨越 一、为什么明基能够卖出更好的价钱 二、三星为什么能超越索尼 三、威盛为什么会一举成名前言 战略复制，打造最佳战略模式 一、中国企业“战略地图”内容 二、中国企业“战略地图”样本 三、中国企业“战略地图”思想第一章 巨人的战略系统：颠覆传统制造的市场心智 一、复制什么？这真是个大问题 二、变革什么？决定一个企业的未来 三、结构决定结果 四、巨人集团产业战略的波动地图第二章 富士康“代工之王”：颠覆传统制造的大棋局 一、复制什么？成就什么 二、变革是企业成功的先决条件 三、结构创新才可以成就制造帝国第三章 “狼性”华为：颠覆传统制造的系统化解决方案提供者 一、看不见的决策思维 二、看得见的战略创新 三、可以描述的战略执行第四章 “海尔是海”：颠覆传统制造的国际化探索 一、海尔新“丝绸之路” 二、破局重生 三、核心竞争力 四、整合资源 五、产金融合 六、品牌战略 七、利益共同体 八、战略执行的困境第五章 “华帝之道”：颠覆传统制造的商业化冲动 一、“一把盐”理论 二、渠道战略附录一 《战略地图》词典 一、复制 二、变革 三、结构 四、价值创造 五、能力建设 六、整合与优化 七、利益共同体 八、聚焦 九、低端破坏 十、精品战略 十一、融资战略附录二 战略地图能力评价理论与模型后记 我在战略研究上的贡献

<<战略地图>>

章节摘录

版权页：（二）企业战略变革的路径依赖20世纪70年代末，美、日一些学者在对许多美国或日本企业经营中成功与失败的案例进行比较分析后，企业管理的理论界与实际工作者就已形成了一种共识：文化对企业经营业绩、企业成长与发展水平存在影响。

企业文化对企业战略变革的影响主要体现在它的三个基本功能上：导向功能、协调功能以及激励功能。

文化的导向功能是指共同接受的价值观念引导着企业员工，特别是企业战略管理者自觉地选择符合企业长期利益的决策，并在决策组织实施过程中自觉地表现出符合企业利益的决策，以及符合企业利益的日常行为；文化的协调功能主要指在相同的价值观和行为准则的引导下，企业各层次和部门员工选择的行为不仅符合企业的长期利益和短期利益，而且必然是相互协调的；文化的激励功能主要指员工在日常经营活动中自觉地根据企业文化所倡导的价值观念和行为准则的要求调整自己的行为。

企业文化是企业战略变革的主要影响因素，明显地表现出路径依赖的特征。

路径依赖本是制度经济研究中的一个常用概念。

企业经营过程中的战略变革决策及其组织实施也表现出类似的特征。

影响企业战略变革的上述因素明显地表现出路径依赖的三个特征：企业文化的组织记忆特征、企业家的行为选择受过去经验的制约特征、核心能力的刚性特征。

企业家在企业文化形成过程中的这种作用，使得企业文化基本上反映了企业组织的记忆。

在历史上形成的企业文化，是在企业经营过程中被实践证明的一种成功的行为方式，以及这种行为方式所体现的行为准则和价值观念。

文化所倡导的价值观念和行为准则是企业员工普遍认可、广泛赞同的，异质价值观念基本上是不被接受的。

企业文化越强有力，价值观与行为准则的统一性就越被强调，异质价值观念越受排斥。

显然，作为组织记忆的企业文化，制约着企业员工的思维方式，并通过对员工思维方式的影响，限制着企业员工以及企业的行为选择，从而制约着企业经营战略的变革。

企业家的职能或经验背景可能使其自觉或不自觉地以过去的经历作为今天行为选择的参照系，作为组织记忆的文化则对上述因素产生着综合的作用，企业的战略变革可能因此而表现出明显的路径依赖特征。

要超越路径依赖，使企业成长与发展摆脱过去的阴影，必须运用虚拟组织，构造战略联盟，用企业的知识创新，发展企业的核心能力；改造企业文化，促进企业学习；完善公司治理结构，在制度上保证和促进经营者行为的合理化。

核心能力的刚性特点限制着企业战略变革方案的制订与选择，为了促进企业核心能力的发展，克服战略变革中的路径依赖特征，必须塑造学习型的企业文化。

学习型的企业文化可以从两个不同角度去理解。

企业文化所倡导的价值观念和行为准则必须有利于企业组织及其成员的学习；企业文化本身必须是不断学习的产物，文化所体现的不再仅仅是企业组织过去的成功经验，而是与战略变革所需适应的企业内外环境中的价值观念或思维方式相一致。

富士康的每一步变革，尤其是产品变革上，无不隐含着路径依赖。

核心能力的刚性特点限制着企业战略变革方案的制订与选择。

富士康所有的产品变革都是围绕着模具制造这个核心能力来进行的。

从模具制造到电脑连接器的制造，至少有40%~50%的相同技术，所以这也是郭台铭当初决定进入电脑连接器制造领域的一个关键因素。

也就是说，模具技术的能力是鸿海进入电脑连接器业务，乃至电脑机壳、手机、消费电子、汽车等领域的“支撑点”。

这就是对其核心能力的路径依赖。

无疑，富士康在路径依赖下所做的多元化决策都获得了巨大的成功。

我们国内的很多企业也是做多元化的，为什么失败？

<<战略地图>>

其中一个重要原因是它们进行的是盲目的多元化，远离了自己的主业。

俗话说：隔行如隔山，不能把自己的核心优势复制到新的领域，失败是可想而知的。

企业实施多元化战略，前提条件是把主业做好，否则就是战略重心错位。

实施多元化战略，必须巩固主营业务范围的品牌地位。

当前，我国正逐步由短缺经济走向买方市场。

各自产业领域的市场份额已基本瓜分完毕，及时向新的领域进军，是多数优势企业为了保持永续经营活力的一种现实选择，但关键问题是：在什么时候，往什么方向，拓展新领域才有效果？

从目前看，国内不少国有企业、上市公司和民营企业，掀起了一股产业多元化的浪潮，四面出击扩充地盘，把触角伸向多个领域。

曾被称为“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”的多元化之举，并未产生多大实效，有些企业甚至血本无归，而原有领域的优势也逐渐丧失。

事实证明：企业实施多元化战略之前，必须首先巩固主营业务范围的品牌核心优势。

如果企业自身尚未成为同行业市场领袖或进入领先行列时，却过早转移主战场，进入别的领域，以图“东方不亮西方亮”，其结果往往是得不偿失。

急于追求“东方不亮西方亮”战略的企业，没有几家能真正做大。

而确保企业永续经营的正确选择是“东方亮了再亮西方”。

办企业必须踏踏实实、认真谋划、科学决策。

四面出击、伸开五指左右折腾的做法，都是企业底气不足或心态过于浮躁的表现。

其次，企业准备进入多元化发展阶段之前，还必须认真分析准备进入哪一个新产业领域。

一般来说，当一个企业形成自己的第一个产业支柱后，寻找的第二个产业支柱应该是相关联的产业，也就是能产生路径依赖的产业。

这样两个产业支柱就能形成合力。

国外许多研究也表明，与非关联性业务分散化相比，如果投资项目间存在关联关系，即企业业务相对集中，通过内部资本市场配置资源才有效率。

而且，当企业选择了新的领域之后，也必须在新的领域扎扎实实下工夫，利用企业各种资源优势，以高起点水平进入，避免进入低水平重复建设的“沼泽地”，才会使新的领域成为企业新的利润增长点。

<<战略地图>>

媒体关注与评论

几年前，我提出了企业战略管理的一些感性的思考，并写了《为什么？》一书，但没有找到理论依据。

读《战略地图》，我看到中国企业的“战略地图”确实存在自己的方法和工具，值得回味和研读。

——中粮集团董事长宁高宁劲牌的发展表明，没有清晰的战略地图，公司发展就不可能有持续的成功，劲牌成长为中国保健酒第一品牌就说明了这一点。

很高兴看到尹博士的大作问世，它为企业指明了战略方向。

——劲牌公司董事长总裁吴少勋非常感谢尹老师将皇明集团作为研究案例，并提出皇明集团是“新价值经营”的旗帜的说法。

面对未来，用什么样的战略来指导皇明集团的发展是我感到困惑的地方，用什么思想来统筹皇明未来的发展路线是一个关系着集团能否持续发展的根本，建不成这样的新价值体系，我只能说，我们只是在经营中摸索。

感谢《战略地图》的出版。

——世界太阳能学会副主席、皇明太阳能集团董事长黄鸣在《华帝之道》中，尹博士对华帝的战略地图作了很全面的描述。

面对未来，华帝将更进一步地理顺战略，丰富终端连锁战略组合，《战略地图》的战略工具改变了华帝在组织战略方面思考的方式。

——华帝总裁黄启均艺之卉时尚产业集团已探索出了一条中国特色的时尚产业集团的发展模式，这样的模式用作者的战略地图来说，就是一个从单一品牌到品牌运营的路径，是一个变革和复制思维的伟大胜利！

——艺之卉时尚产业集团董事长周胜

<<战略地图>>

编辑推荐

《战略地图:21世纪最佳战略模式》是由广东经济出版社出版的。

<<战略地图>>

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>