

公司发展战略

MBA 核心课程编译组 编译

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司发展战略/MBA 核心课程编译组编译. —北京: 九州出版社, 2002.6

ISBN 7-80114-780-4

I. 公… II. M… III. 公司-企业经济-经济发展
战略-研究生-教材 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 034011 号

公 司 发 展 战 略

MBA 核心课程编译组 编译

出版: 九州出版社 (北京市海淀区万寿寺甲 4 号)

邮编: 100081 电话: 68706019)

经销: 全国新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

字数: 300 千字

印张: 15

版次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 10 月第 2 次印刷

书号: ISBN 7-80114-780-4/F·57

定价: 27.00 元



目 录

第 1 章 作出正确的战略决策…………… (1)

第 1 节 正确的决策必须遵循其科学原则…………… (3)

1. 正确的战略决策是公司得以发展壮大
的根本…………… (3)
2. “兼听”是好决策出台的有力保障…………… (6)
3. 善于运用反面意见…………… (10)
4. 轻重要得当,缓急要有序…………… (17)

第 2 节 优秀的计划是战略决策的基础…………… (19)

1. 制定的一份全面的具有长远眼光经营计划…………… (19)
2. 正确的战略需要有合理而有效的计划…………… (22)
3. 正确决策要依据优秀的竞争情报能力…………… (25)

第 3 节 优化决策的有效方法…………… (28)

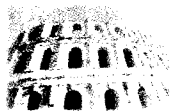
1. 优秀企业战略决策要过好的六道关…………… (28)
2. 3 种正确的决策之道…………… (34)
3. 决策五不要…………… (38)
4. 决策方法的五要素…………… (40)
5. 日益流行的直觉决策…………… (57)



第4节 顺利实施决策才能实现最终价值	(60)
1. 如何将决策付诸实施	(60)
2. “马上开始”与“有一天会开始去做”的 差别	(63)
3. 千万不要轻易让决策“流产”	(65)

第2章 制定前瞻性的发展战略..... (67)

第1节 成功战略是公司持续发展的必要保证	(69)
1. 制定合理而长远的发展战略对公司成长十分 重要	(69)
2. 像优秀公司那样进行战略思考，把握公司的 命脉	(74)
3. 公司理念是一切知名公司发展的起点和终点 ...	(76)
4. 现代公司应有发展的全局谋划，要有战略性 头脑	(82)
第2节 制定一流的战略规划	(90)
1. 一流战略规划包含哪些内容	(90)
2. 在全面充分调研市场的前提下，做出成功 战略	(93)
3. 导致公司战略规划失败的7种错误假设	(97)
第3节 全球化战略的前瞻性战略	(102)
1. 跨越全球化的台阶	(102)
2. 设计全球化管理议程表	(104)
3. 全球化进程中的文化战略	(108)



- 4. 环境问题报告与战略决策的实施 (113)
- 5. 经营单位战略实施是未来大趋势 (119)
- 6. 树立可持续发展的公司信念 (127)

第 3 章 打造核心能力，实现持续增长 (131)

第 1 节 公司核心竞争力是保持持续增长的 源泉 (133)

- 1. 认识核心能力——持续竞争优势及其核心
特征 (133)
- 2. 核心能力导出核心产品 (135)
- 3. 创建快速应变的灵活的组织机构 (140)
- 4. 使抽象目标成为具体的数字指标 (142)
- 5. 关注全球市场 (144)
- 6. 利用合资公司达到多样化 (146)

第 2 节 实施有效的弹性增长战略 (150)

- 1. 理解弹性增长战略 (150)
- 2. 确定并维持竞争优势 (155)
- 3. 成功实施成长源动力战略 (157)
- 4. 不断学习，不断进取 (162)

第 3 节 实施“竞合”战略，实现高速发展 (164)

- 1. 在合作中竞争，在竞争中合作 (164)
- 2. 走向高层次竞争 (165)
- 3. 做大蛋糕，寻求双赢 (166)
- 4. 现实地评价竞争者的潜在能力 (167)
- 5. 竞争者反应轮廓 (170)



第 4 章 稳扎稳打，实施全面竞争策略 (175)

第 1 节 周密分析 循序渐进 (177)

1. 关注影响公司发展的因素，做到知己知彼 ... (177)
2. 精心进行行业环境分析 (179)
3. 如何对竞争者未来目标作有效分析 (184)
4. 充分认识企业的专长与短处 (187)

第 2 节 用正确的竞争手段达到最终目标 (191)

1. 制定合理的技术战略，占据竞争优势 (191)
2. 行动比创意更重要 (194)
3. 创新是新兴行业的竞争策略 (199)
4. 通才与专才公司的竞争 (203)

第 3 节 行业竞争要有充分的准备 (212)

1. 营运效益竞争与策略竞争 (212)
2. 对自己的对手要有充分了解 (214)
3. 艰难的守成——成熟行业的竞争策略 (222)
4. 衰退行业的竞争策略 (230)

第 4 节 赢得最终竞争制胜的策略 (238)

1. 战胜竞争者——企业的市场进攻 (238)
2. 企业的防御战略 (248)
3. 中小企业竞争策略 (254)



第 5 章 人才战略是发展的核心 (269)

第 1 节 人才战略应是公司核心竞争力的关键 (271)

1. 留住人才是实施有效的人才战略的核心 (271)
2. 将战略目标与人才远景相结合是有效留住人才的基础 (275)
3. 用企业核心价值观策略影响员工 (277)
4. 依靠有效的激励, 更大限度地挖掘员工潜力 (282)

第 2 节 培训优秀的管理人员, 为企业变革做好准备 (286)

1. 培训、提高与教育 (288)
2. 解决能力差距问题 (290)
3. 通过工作来学习 (292)

第 3 节 国际优秀公司通行的培训方法 (294)

1. 训练和辅导 (294)
2. 经营管理策略 (295)
3. 案例研究 (296)
4. 会议方法 (296)
5. 行为模仿 (296)
6. 处理文件训练 (297)
7. 实习 (297)
8. 角色扮演 (298)
9. 岗位轮换 (298)
10. 数字交互式培训 (299)



11. 课堂教学	(300)
12. IBM 公司的行政与管理人才开发	(300)
第4节 全员培训——灵活高效的学习型组织 的核心	(302)
1. 岗位培训	(303)
2. 学徒培训	(304)
3. 模拟	(305)
4. 技工学校培训	(305)
5. 实景体验	(305)
第5节 组建核心团队，创建人才优势	(308)
1. 组织高效灵活的授权团队	(308)
2. 如何炼造全球一流的总裁团队	(312)
3. 如何使团队业绩获得突破	(319)

第 6 章 营销与市场战略 (325)

第1节 市场定位与有效调查是营销成功的 前提	(327)
1. 有效的市场营销必须有合适的定位	(327)
2. 以顾客和市场为导向的高效营销全过程	(330)
3. 了解市场营销环境利于公司成功	(331)
第2节 实施有效的营销管理	(338)
1. 营销经理的工作是公司成功的关键	(338)
2. 推销员管理——经营者的“发动机”	(340)
3. 有效产品战略	(347)



4. 成功的战略 + 及时的投资 = 股东	(349)
5. 贯彻大市场营销理念的做法	(350)
6. 展开全方位市场营销	(353)
7. 市场营销通常包括 5 个步骤	(354)
第 3 节 策略决定营销力	(359)
1. 掌握营销要素	(359)
2. 公司的营销对策	(362)
3. 导入企业形象策略	(366)
第 4 节 服务营销, 打造顶尖公司	(374)
1. 顶尖公司卖的不是产品, 而是服务	(374)
2. 提高服务质量, 进行制胜营销	(379)
3. 产品缺乏售后服务只是半成品	(382)
4. 将顾客的抱怨转化为竞争优势	(384)
5. 有效占位, 赢得领先地位	(385)
第 7 章 建立战略同盟, 实现高速发展	(399)
第 1 节 全球战略联盟——国际公司之间的 合作	(401)
1. 认识企业战略联盟	(401)
2. 公司为什么建立全球战略联盟	(403)
3. 战略联盟的基本目的	(409)
4. 战略联盟的大趋势	(412)
5. 战略联盟与竞争环境	(414)
第 2 节 如何选择你的战略联盟伙伴	(426)

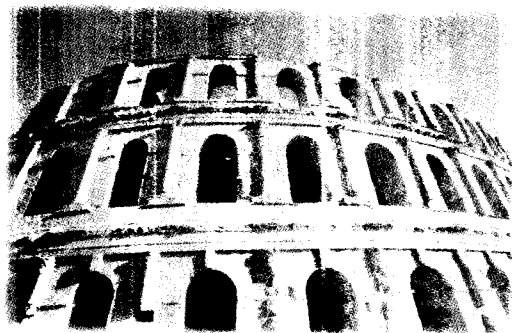


1. 兼容是一个成功的联盟所必须具备的最重要的条件之一	(426)
2. 潜在合作伙伴的能力是另一个非常重要的因素	(435)
3. 与自己有同样的投入意识的合作者是联盟成功的第三个基石	(437)
4. 对合作者进行有效的测试	(438)
第3节 组建跨国战略联盟实现高速发展	(441)
1. 合资企业式联盟	(441)
2. 功能协议式联盟	(442)
3. 股权参与式联盟	(446)
4. 宽框架协议式联盟	(448)
第4节 战略联盟的失败与终止	(452)
1. 联盟终止的必然性	(452)
2. 导致战略联盟失败的原因	(453)
3. 终止并不预示着失败	(463)

全球著名商学院 MBA 最新核心课程 / 全球著名商学院 MBA 最新核心课程

第 1 章

作出正确的战略决策





作出正确的
战略决策

第 1 节

正确的决策 必须遵循其科学原则

1. 正确的战略决策是公司得以发展壮大的根本

公司该怎么办？能不能有了主意就开始干？当然不能！有了主意，就行动，这叫莽汉，不叫经理。经理应该知道该怎么干，要知道该怎么干，就必须懂决策，因为决策是公司的“命根子”！

决策是公司生存的命根子，容不得糊里糊涂。美国著名决策大师赫伯·西蒙认为：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”因此，缺少决策，就缺少了管理的核心。公司决策者在没有弄清问题之前，切忌匆忙决策，否则会带来不堪设想的后果。例如，厂长不但要抓生产、销售、财务，还要抓人事、生活、公共关系等，还要开会研究，忙得团团转，这样一把抓的干部绝不是一个好的私营公司经理。经理应该把最主要的精力放在抓好大事上，要抓到工作中的



要害问题。

那么，对于管理工作或经理工作来说，什么事情是
大事，是要紧事呢？对于私营公司经理来说，决定重大的
方针政策就是大事；战略决策和重要的人事决策就是
大事；关于工作的方向、制度以及办法、措施等的决定，
也是大事。总之，决策都是大事。

费尔在 20 世纪初期担任贝尔公司（AT&T 公司）总
裁，前后将近 20 年。在这段时期内，他创造了一个世
界上最大规模的民营公司。贝尔电话公司之所以有这样
的成绩，主要的原因在于费尔担任该公司总裁将近 20
年之中，非常清楚地做出了 4 个大决策。

第一个大决策：贝尔电话公司必须预测、满足社会
大众的服务要求，于是便提出了“本公司以服务为目
的”的口号。

费尔认为，应该把服务的成果视作管理人员的业绩
和责任，从而，公司高层层的职责，即在于组织及调整
资源，提供最佳服务，并获得适当的收益。

第二个大决策：费尔认为一个全国性的电讯事业，
绝不是传统公司。费尔把有效的“公众管制”视作贝尔
公司的目标。这样，一方面确保了公众利益，同时又使
贝尔公司顺利经营，兴旺发达。

第三个大决策：费尔替公司建立了贝尔研究所，成
为公司界最成功的科研机构之一。他这一项决策是以一
个独立性民营公司必须自强不息才能保持活力的观念为
出发点。一个公司如果没有竞争力，便不能成长。电讯
工业的技术最为重要，技术能否日新月异决定了公司的
成长壮大。贝尔研究所即起源于这一观念。



第四个大决策：费尔在 20 世纪 20 年代萌生了融资观念，他认为许多公司之所以被政府接管，多数是由于无法取得所急需的资金。为了确保贝尔公司民营形态的生存，必须筹集大量资金。费尔发行了一种 AT&T 公司普通股份，直到今天，这个普通股份仍然是美国、加拿大广大中产阶级的投资对象，贝尔公司获得了大量资金。

费尔的四大决策都与当时一般人的想法不同，但正是这四大决策使贝尔公司获得了巨大的成功。

大公司如此，中小公司也是如此。在关键时刻，一个成功的决策就能使公司起死回生，而一个失败的决策会使公司濒于破产。某公司经理见到市场上果酒畅销，而本县果源丰富，于是未作科学的分析研究，便仓促上马建果酒厂。厂还未建完，果酒的畅销势头已过，因为顾客“尝鲜”的好奇心已经淡化，同时，邻近几县也冒出了好多果酒厂。经理出于侥幸心理，同时也为了维持“面子”，仍然顽固坚持生产果酒。结果，投资 1000 多万元的果酒厂头年便亏损 100 多万，只好廉价破产转让，真可谓“劳民伤财”。

因此，公司决策不是“尝鲜”，而是在弄清许多问题的本质之后，确定的战略目标。

要作好决策，必须懂战略。私营公司发展战略的特点是由私营公司自身的特点所决定的。但是每一个具体的公司又各自具有自己不同的特点。因此，私营公司需要根据公司的具体特点来正确地选择公司发展战略，才能在复杂的市场竞争中站稳脚跟，实现公司的生存与发展。特别是由于私营公司承受风险的能力较低，发展战



略的正确与否对私营公司生死存亡极为关键。

2. “兼听”是好决策出台的有力保障

决策时，要善于兼听别人的意见。现代社会的竞争越来越激烈，决策活动越来越复杂，涉及的因素非常多，任何一个高明的经理，要想避免失误，惟一的妙方就是发动人人献计献策，充分利用集体的智慧。

然而，“兼听则明”并不是事到临头随便征求几个人的意见就算数。在群体决策时，应掌握以下几点。

(1) 建立制度

日本丰田汽车公司以好产品好主意为目标，车间到处设有建议箱，各部门分别设立建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落，并对提出好主意的人实行奖励。美国的坦登公司，则实行“5分钟会议”，在这5分钟内，“任何人都可以提建议”，参与决策会上不允许对别人的意见进行批评，主持人也不发表意见，以免妨碍会议的自由气氛。这些制度的建立，对寻找“高见”非常有效。上海政府设立群众建议征集处，自2000年起两年之内共收到4300多条建议，600多种被重点采纳，真正起到了“听八方意见耳不失聪，集百姓智慧共谋良策”的作用。

(2) 提倡“唱对台戏”

经理在决策时应大力鼓励有关人员各抒己见，大胆发表各种不同意见。“头脑风暴法”即是一种。这种方



法的具体操作为：召集 5~10 名人员参加讨论会，会议成员既要求有各方代表，又要求各方代表的身份、地位基本相同，而且要有一定的独立思考能力，切忌人云亦云。会议时间一般以 1~2 小时为宜。会议先由主持人提出题目，然后由到会人员充分发表自己的意见。为了使到会人员的大脑皮层处于高度的兴奋状态，会场要有一定的舒适感，使人无拘无束。会上对任何成员提出的方案或设想，一般不允许提出肯定或否定意见，以免阻碍个人的思考。也不允许成员之间私下交换意见。每当某一代表发言时，其他人应该认真听取意见，以便从中受到启发。会议结束后，再由主持人对各种方案进行比较，好中选优。

美国总统罗斯福在执政期间，每当出现大事件时，总是把助手叫来，让他研究一下这个问题并要求他保密。然后对另外的几个助手也提出同样的任务，也要求他们严守机密。结果，他就有足够理由肯定问题的每个方面都被充分考虑过，并提出了不同意见。这样，他肯定就不会被任何人的先人为主的意见所左右。

(3) 设立“智慧团”、“思想库”

现代社会化大生产条件下，经营管理的任务更加艰巨繁杂，不仅家长制的中小公司经理管理方式已不适应，就是精通一两门专业技术的“硬专家”，也越来越不适应了。因此，必须依靠“多种专家”、专家集团来管理公司。经济发达国家在 20 世纪 50 年代就开始出现大批的“智囊团”、“思想库”。久负盛名的美国兰德公司，30 年间出版了约 1.3 万篇研究报告，在期刊上发表