

时代光华 培训书系
TIME SPIRIT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

卓越之路

企业全面战略管理实务

著名战略管理专家
国家行政学院教授 李雪峰 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华 培训体系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

卓越之路

企业全面战略管理实务

著名战略管理专家
国家行政学院教授 **李雪峰** 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

卓越之路:企业全面战略管理实务/李雪峰编著. —北京:北京大学出版社,2003.9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06548-5

I. 卓… II. 李… III. 企业管理—发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 081801 号

书 名: 卓越之路:企业全面战略管理实务

著作责任者: 李雪峰 编著

责任编辑: 陈 宇 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-06548-5/F·0689

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.625 印张 242 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 42.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

学习目标

通过学习本书,您将能够掌握:

- ◆ 企业发展战略的意义
- ◆ 企业发展战略的基本概念
- ◆ 如何设计并实施企业的经营理念
- ◆ 产品市场战略、开发战略的类型和
实施
- ◆ 如何进行组织体系的变革和再造
- ◆ 如何选择企业具体经营战略



自我检测

卓越的战略管理是企业成为卓越组织的根本途径。你的组织在战略管理上的现状如何？请完成如下测评：

事 项	得 分
1. 我们企业有明确的经营理念、发展目标和远景规划。	1 2 3 4 5
2. 我们的产品或服务与众不同,能满足不同顾客的不同需要。	1 2 3 4 5
3. 我们的产品属有口皆碑的品牌,有基本固定的顾客群。	1 2 3 4 5
4. 我们的产品或服务有很强的竞争力,我们有信心在竞争中战胜对手。	1 2 3 4 5
5. 在产品 and 经营方面我们能够不断实现创新,我们有明确的创新计划。	1 2 3 4 5
6. 我们的经营范围涵盖多个领域,而且都比较成功。	1 2 3 4 5
7. 我们在不同领域的业务能做到主次分明,相辅相成。	1 2 3 4 5
8. 面对中国加入 WTO 的新形势,我们有充分的应对方案。	1 2 3 4 5
9. 我们有明确的以顾客为中心的经营方针和管理措施。	1 2 3 4 5
10. 我们组织运作过程通畅,组织结构合理,没有或很少有不必要的或重复的环节。	1 2 3 4 5

以上问题基本涵盖了本书的主要内容。如果你的答案在 40 分以上,说明你在这方面已经做得比较好了;如果你的答案在 40 分以下,说明你在这方面有较大欠缺,需要努力。不管怎样,都同样的祝贺你,因为你已经对自己和自己的企业有了更深的了解;经过努力,相信你会做得更好!

目 录

开 篇

发现组织的战略课题

为什么当前需要特别关注战略	3
顾客至上	4
不断加剧的竞争	5
变化成为常态	7
外部环境分析	9
一般环境	10
具体经营环境	10
内部条件分析	12
价值链分析	13
能力分析	14
SWOT 分析	14



对战略课题分类排队 16

第 1 篇

经营理念设计与实施

第 1 章 焦点：卓越组织的灵魂 21

为什么探讨经营理念	22
经营理念的主要内容	24
战略愿景	26
组织使命	27
核心价值观	29

第 2 章 设计经营理念 37

经营理念的内容要求	38
战略愿景的内容要求	38
组织使命的内容要求	41
核心价值观	42
反思经营理念的方法	44
战略愿景	45
组织使命	46
核心价值观	47
设计经营理念的步骤	49

第 3 章 实施经营理念 53

经营理念必须深入人心	54
实施经营理念的方法	56

对新理念要进行有效的宣传	57
确保经营理念反映在具体的规划和实施中	59
高级管理者要对新的理念身体力行	59
人员考评和奖励制度要反映理念的要求	60
困难时刻严肃执行理念的要求	61
做一个卓越的战略领导人	62
富有远见	63
思路清晰	63
自信坚定	64
正确做事	65
追求速度	66
不断超越	66

第 2 篇

产品市场战略设计与实施

第 4 章 追求与众不同 71

什么是差别化	73
成本领先战略	73
差别化	74
专一经营	74
差别化战略的基本类型	75
体系型	76
特别型	76
服务型	76
普通型	76



有形产品差别化的途径	77
实质	78
品位	78
无形服务差别化的途径	81
人情化	81
专业化	82
实现差别化的四大战略举措	84
产品开发战略	84
创新战略	84
品牌战略	85
竞争战略	85

第5章 产品开发战略 87

产品生命周期及其战略要点	88
导入期战略	89
成长期战略	91
成熟期战略	93
衰退期战略	95
管理产品生命周期	97
延长产品生命周期的战略	97

第6章 创新战略 101

技术创新的类型与对策	102
领先型创新	103
跟随型创新	106
依赖型创新	109
经营创新	112

改变游戏参与者的行为	113
改变游戏附加值	114
改变游戏规则	114
改变游戏策略	115
改变游戏范围	116
创新的原则	117
积极思考	118
系统思考	119
简单明了	119
从小起步	120
不贪多求全	120
不越时谋	121
养成习惯	121
追求卓越	121

第7章 品牌战略 123

品牌的特征	125
品牌设计的基本思路	126
品牌的特征	127
产品品牌决策	128
是否使用品牌	128
品牌主体选择	130
一企一牌	131
一企多牌	133
一品多牌	134
品牌更新	135
企业品牌形象战略	138



企业创名牌战略	139
从关注竞争向关注顾客转变	139
从追求第一向追求惟一转变	139
从追求占有率向追求实力转变	140
从追求营销效果向追求系统运作效果转变	140

第 8 章 竞争战略 143

竞争者分析	145
未来目标	145
认识	145
潜在能力	146
现行战略	147
竞争战略的类型	149
防守型战略	150
进攻型战略	151
侧攻型战略	153
缝隙型战略	155
竞争的行业因素	156

第 3 篇

公司成长战略设计与实施

第 9 章 焦点：得势者得天下 161

资源是利润的基础	162
资源的三个构成	163
聚集优势资源的公司目标	165

资源要有用——能够更好地满足需求	166
资源要有异——要更稀缺、更与众不同	166
资源要有量——数量要大	167
资源要有寿——生命力要长久	168
聚集优势资源的四个战略方向	169
第 10 章 一体化战略	171
一体化战略的类型	174
前向一体化	174
后向一体化	175
横向一体化	175
一体化战略的选择标准	176
前向一体化战略	176
后向一体化战略	176
横向一体化战略	177
成功的一体化战略实施方法	178
采取低成本扩张的策略	179
系统地投入	180
充分利用原有企业的人力资源	180
重视本企业文化与被兼并企业文化的融合	180
在兼并时要遵循市场经济规律	180
第 11 章 多元经营战略	183
多元经营的类型和好处	184
多元经营有三种类型	185
多元经营有什么好处	186
多元经营领域的选择	186



集中多元经营	189
横向多元经营	189
混合多元经营	190
怎样进入新的经营领域	191

第 12 章 稳定与收缩战略 193

稳定战略及其类型	195
暂停与谨慎前进战略	195
无变战略	195
眼前利润战略	196
稳定战略的选择	197
收缩战略及其类型	198
(狭义) 收缩战略	198
剥离战略	199
清算战略	199
收缩战略的选择	200

第 13 章 国际化经营战略 203

国际化战略的进程	205
进军国际市场的战略设计	207
谨慎选择目标市场	207
恰当实施产品战略	209
灵活进行市场开发	209
实施国际化经营的有效策略和政策	210