第一图书网, tushu007.com

<<策略精论>>

图书基本信息

书名：<<策略精论>>

13位ISBN编号：9787508636931

10位ISBN编号：7508636937

出版时间：2013-1

出版时间：中信出版社

作者：汤明哲

页数：237

字数：168000

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

前言

大策略 小策略去年和台湾台积电张忠谋董事长对谈时，张董事长不经意间提出大策略、小策略的概念，这个想法解开了我数十年的疑惑。
到底什么是策略？
定价？
技术的选择？
地理区域的扩张？
价值链的整合？
要不要一条龙生产？
如何应对互联网的新形态竞争？
这些看似都是影响重大的策略议题，但和定位、竞争优势、核心竞争力又有什么关系？
其实这些策略可以分为大策略和小策略。
大策略是策略形成的基础，就是公司的愿景、使命、定位，以及建构核心竞争力。
执行大策略时，企业还要制定竞争的方式：要不要降价、要不要进行并购等等。
因此大策略需要小策略的配合，换言之，小策略是在大策略的框架下所衍生的策略，基础篇讨论的是大策略，进阶篇讨论的是小策略。
基于基础篇的基本概念，进阶篇介绍较为复杂的小策略协助大策略的执行，例如垂直整合、并购、国际化、知识管理、技术和网络策略。
这些策略的形成要以经济分析为基础，而且是管理高度极高的策略，都是管理方面的重大挑战。
以前笔者在美国伊利诺伊大学教书时，对于这些策略没有想清楚，盲目地引用研究文献，教美国学生不要多元化、不要垂直整合、不要国际化、不要并购，因为研究显示这些策略的失败率超过50%。
但15年前回到亚洲后，经过十几年的反思，我发现以前真的是教错了。
这些策略都是执行上难度很高的策略，但成功的公司都会执行这些策略，因此不能因为失败率高就不执行这些策略，而是要学会如何执行。
现在想起来，以前年少，虽有博士学位但思想不够成熟，以致误人子弟。
事实上，公司策略的形成和执行是高段的管理，大策略是粗放的管理，当企业的管理从粗放走到精致时，就需要好好盘算如何进行小策略的配合。
进阶篇介绍了9个小策略，每个小策略都有非常复杂的决策过程，所以策略管理是高段的管理。
但不要小看这些小策略，有些小策略的成功会成为策略突破点，也就是说某些小策略执行成功，企业就有如打通任督二脉，创造出企业未来成长茁壮的契机。
例如台湾的捷安特自行车公司在1984年就思考从自行车代工企业转型，决定在材料技术上突破，研发出碳纤维自行车，然后推销给欧洲自行车赛车手使用。
赛车手使用捷安特碳纤维自行车屡获大奖，捷安特顺势而为在欧洲创出品牌，从此踏上自有品牌的坦途，捷安特的技术策略就成为其策略突破点。
又如富邦集团经过并购台北银行、ING人寿保险业务，很快成为台湾前几名的金融集团。
成功的并购策略就是富邦的策略突破点。
再如鸿海建立以客户为主的事业部组织，加上优越的制造能力，获得惠普和苹果的订单，再随着这两家公司成长。
大订单也是策略突破点。
经营管理和下围棋一样也有段数之分。
大策略加小策略的组成非常复杂，要苦思才能将所有的细节想清楚。
笔者试着把管理分为高段和低段：一段的管理就是初级的管理，也就是“目视”（eyeball）管理，当公司小的时侯，管理者通过个人的巡视与监督，指导各个员工的行为、规划、任用、绩效考核，全是个人作业。
二段的管理牵涉设备投资，在物资缺乏时代，能买到机器生产即能获利，无须复杂的管理机能，可以说是总承包管理。

三段的管理在生产上有所突破，能够大量生产，不过基本上还是以单一产品为主。
价格和成本是主要竞争武器。
四段的管理是在生产上持续精进，除了发挥经济规模外，还在生产上锱铢必较，一点一滴全面降低成本。
五段的管理是除了成本控制外，再加上质量的控制，存货制度也加以改善，能够达到及时供货系统（JIT）。
当然，公司的规模大到某种程度，管理的复杂度增加，必须靠标准作业程序来进行经营管理。
管理信息系统也要上轨道，人治的色彩尽量减少。
六段的管理是在成本已经降低的条件下，从事新产品的发展，增加研发的附加价值。
不仅如此，六段的管理还进行以时间为主的竞争，产品要比谁更新、更快。
七段的管理是创造营销上的附加价值，不再以价格作为唯一的竞争武器，而能以品牌及营销手段赚取更高的利润。
对于顾客有更深度的了解，建立顾客关系管理系统（CRM）。
同时将竞争优势移转到其他国家，成为国际化的公司。
八段的管理是创造新的策略定位，例如成为价值整合商（Value Integrator），或在价值链上进行跳蛙策略，直接诉诸消费者。
九段的管理就是将各部门最好的做法结合到一起。
策略上有策略创新，营销上建立数据库营销，有深度的客户洞察，从而建立独特的品牌定位，生产上达到6个标准差，研发上有大量专利墙的保护核心科技，而且做到公司内部创业机制，最重要的是有独特的公司文化，以公司的愿景激发员工工作热忱，以工作环境而不是金钱作为主要的激励手段。
管理能力上能够胜任一系列并购的策略和整合的工作。
好的文化可以维系公司20年的兴盛，好的策略可以维持公司10年的兴盛，好的待遇和红利只能维持公司1年的兴盛。
就如同围棋的段数，管理能力三段的企业，只能赚三段的钱，最重要的是：三个三段的棋士打不过一个九段的棋士。
管理的段数不是一蹴而就的，必须随着时间逐步发展。
台湾的公司在过去的经济发展中，逐渐从粗放的管理走向精致的管理，在生产上，台湾公司,尤其是电子业，比世界大厂有过之而无不及，但在品牌、国际化、研发、人事管理和财务管理上，离世界水平还有一段距离，做到八九段管理的公司仍属少数。
本书付梓之前，回顾这二十几年的教书生涯，结论是：策略靠苦思执行靠用心汤明哲台湾大学国际企业学系教授兼台大副校长

内容概要

《策略精论》进阶篇承接基础篇而来，对企业经营所需的策略进行了进一步解读，包括博弈论在策略中的应用、定价策略、并购策略、信息科技策略、垂直整合策略、国际化策略、技术策略（主要是关于技术创新）、知识管理策略（隐性知识）等，并在行文的最后一章讲述了策略执行力的重要性，说明执行力是关乎策略能否成功的关键，并对策略执行所需的步骤进行了详细解读。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

汤明哲
现任台湾大学副校长。
美国麻省理工斯隆商学院管理博士，专攻策略管理。
在美国和中国香港、台湾及大陆等地的著名学府，累积近30年教学经验，在台湾大学EMBA课程中教授“策略管理”多年。
研究主要集中于以下几个领域：产业分析，尤其是竞争中的科技创新；进入国际市场的策略；科技与策略的互动。

第一图书网, tushu007.com

<<策略精论>>

书籍目录

自序 大战略　小战略
第1章　博弈论和竞争策略
何谓博弈论
囚徒困境的应用
序列博弈下的策略考虑
博弈论和长期竞争策略
博弈论和竞争态势
结论
第2章　定价策略
价格在策略上的考虑
定价的策略
价格歧视
竞争态势定价
谋和定价
竞争定价
结论
第3章　并购策略
并购的基本现象和趋势
并购的效果
成功的并购策略
并购的过程
并购后的整合
海外并购策略
结论
第4章信息科技策略
策略性信息系统
互联网策略
互联网上的经营模式
网络策略
结论
第5章　垂直整合的策略
垂直整合的定义
垂直整合的动机
垂直整合的效率
垂直整合的问题
硅统科技垂直整合策略的评估
垂直控制的工具
结论
第6章　国际化策略
企业要不要国际化？

竞争优势可否跨越国界？

国际进入策略
全球策略布局

国际化的组织结构
结论
第7章　技术策略
技术环境的创新
技术创新的经济分析
技术创新的特色
结论
第8章　知识管理策略
竞争形态的历史
知识与竞争优势
知识管理的流程和策略
结论
第9章　策略执行力
执行力的重要性
策略的执行
执行力和组织程序
执行力的文化
策略与执行力

章节摘录

版权页： 插图： 价格在策略上的考虑 价格是影响利润最重要的因素，如果公司平均净利率是10%，价格下降1%，在销售量不变的情况下，净利率会下降10%。
美国的超级市场资金周转率高，净利率只有2%，价格的变动对利润的影响更大。
而且策略必须通过价格来实现利润，因此定价策略对企业的重要性不言而喻。
但是从策略的角度来看，价格并不是最有效的竞争武器。
价格虽然重要，但也只是整体策略的一环，而且容易模仿。
价格通常由产品的定位、差异化、竞争态势等策略要素所决定，比如竞争的形态、厂商的目标、竞争的优势，以及重要对手的定价策略等，不是只靠供给和需求决定的。
其次，价格并不适合当作竞争武器来使用，因为价格可以随时改变，对手可以立即响应，除非有低成本的支持，价格固然重要，但其他策略性的因素却是决定价格的基本要素。
由于价格容易改变，目前研究策略的学者逐渐倾向于利用两段式的竞争论。
第一阶段，企业制定策略性的决策，例如产品线的广度、科技领先的程度、目标市场的选择，待这些决策都确定了之后，厂商再进行投资。
当投资完成，便进入第二阶段的战术。
此阶段正是比较有弹性的竞争武器，例如价格、服务态度、产品的保证等等。
从这种观点而言，价格完全取决于前一个阶段的投资和决策。
价格本身只处于从属的地位。
以航空公司为例，航空公司在第一阶段的决策是决定经营国际航线还是国内航线。
确定成为经营国际或国内航线的航空公司之后，才能决定所需购买的飞机机型、人员训练，以及其他策略所导出的相关事项。
如果企业选择成为国际航线的航空公司，接着就要选择服务的区域范围，这属于第二阶段的选择。
选定服务的区域之后，厂商就着手安排机场的起降权、广告，还有其他接口设备的投资。
当购入飞机、组建机队并开始营业之后，厂商才决定如何在价格、时间的安排和乘客的服务上竞争。
从这个例子可以看出，竞争策略是先布局、价格应该是竞争的最后手段，不到万不得已，不可以进入价格竞争。
厂商应该先培养竞争的实力，选择以质量或者以销售的网络、服务，或者是以其他方式竞争，价格则是最后的选择。
在策略的主从关系上（见基础篇），价格可以说是最后阶段的从属决策。
然而企业若不通过价格策略便无从达到获利的目标，因此可以说价格策略重要但不必要。

编辑推荐

《策略精论(进阶篇):企业如何构建竞争优势?》编辑推荐：美国和中国香港、台湾、大陆等地知名学府30年教学经验积累提炼，台湾大学EMBA“策略管理”课程多年沿用权威讲义。
企业如何构建竞争优势？
1.传统策略理论最大的缺失，是并未考虑竞争者的反应。
2.企业的短期竞争策略，往往选择竞争。
3.价格应该是竞争的最后手段。
4.没有竞争力的企业，没有价格策略。
5.对小厂价格上的挑衅，大厂不能在价格上予以回应。
6.价格战的结果并没有真正的赢家。
7.并购的浪潮，大多发生在股市高涨的年代。
8.正确的并购策略，最重要的是要有清楚的策略目标和严守财务纪律。
9.只要解决物流和金流的问题，大陆的电子商务市场不可限量。
10.垂直控制可以达到垂直整合的目的，而不一定非要进行垂直整合。
11.国际化就是借力使力。
12.凡策略必不联盟，凡联盟必不策略。
13.只靠技术取胜的公司，会和技术一起成为历史。
14.技术策略的关键，取决于时机。
15.要建立分享的文化，奖励应该以团体绩效为主。
16.企业的成功，30%靠策略，40%靠执行力，其他30%呢？
或许是运气。
17.执行的文化，就是用心和速度的文化。
……

第一图书网, tushu007.com

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