

<<创建竞争优势>>

图书基本信息

书名：<<创建竞争优势>>

13位ISBN编号：9787802072985

10位ISBN编号：7802072980

出版时间：2005-6

出版时间：经济管理出版社

作者：卢强

页数：275

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>

## <<创建竞争优势>>

### 内容概要

本书的写作目标是在战略管理和营销管理两个方面做一些“本土化”的理论探索，使中国企业的成功经验能够得到总结和传播，使西方管理理论能够更贴近中国企业和中国市场特点，从而得到更好的应用。

本书共有三个特色，也可以说是三个目标：第一，简化西方战略理论；第二，总结中国企业实践经验；第三，探索中国式管理理论。

上述这些理论创新的生产绝非偶然，而有其深刻的必然性。

这些理论的创新来自于对企业案例的深入研究，其产生的背景就是中国市场和中国企业实践的独特性，因此，他们在国内市场有广阔的适用空间。

## <<创建竞争优势>>

### 作者简介

中国人民大学MBA      现任北京泰然方略管理咨询有限公司总经理      曾经先后在多家国内外著名企业担任市场总监、副总裁等职务，国内著名营销专家      主要研究领域：战略管理、营销管理      在国内多种杂志发表超过80万字专业文章      2004年完成专著《中国市场营销方法——产品和品牌》、《中国市场营销方法——价格和渠道》

## &lt;&lt;创建竞争优势&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 推动成长战略的驱动力一、企业为什么会停滞不前二、战略驱动力的三个范畴（一）新业务可以成为企业的战略驱动力（二）新市场可以成为企业的战略驱动力（三）新能力可以成为企业的战略驱动力三、战略驱动力“驱动”职能战略（一）战略驱动力“驱动”人力资源战略（二）战略驱动力“驱动”企业文化变革四、选择和改变战略驱动力（一）制定战略的同时必须确定战略驱动力（二）企业最好能够拥有多个战略驱动力（三）新旧战略驱动力不要前后脱节第二章 多层次多元化中国市场的竞争战略一、多层次的中国市场（一）发达地区和不发达地区之间的差别（二）一二级市场和三四级市场的差别（三）城市市场和农村市场的差别二、多元化的中国市场（一）区域性需求的多元化（二）个人市场和商务市场的多元化（三）区域市场发育程度的多元化（四）商业业态的多元化（五）市场沟通的多元化三、寻找竞争战略（一）区域市场的价值结构（二）基于多层次、多元化市场的营销战略四、三四级市场营销（一）机遇及其挑战（二）调整销售组织机构（三）以三级市场作为切入点（四）渠道结构和经销商管理模式（五）渠道价格政策和激励政策（六）策略探讨（七）三四级市场的物流问题第三章 艰难的国际化一、国际化的战略驱动力二、国际化的难点和对策（一）品牌（二）销售渠道（三）国际化人才难觅（四）“反倾销”壁垒三、国际化的路线（一）国际化的“国家路线”（二）国际化的“业务路线”四、通过收购进入欧美市场（一）TCL模式（二）万向的“反向OEM”（三）联想收购IBM的PC业务五、国际化战略中的几个职能战略（一）低端市场、价格和品牌（二）控制国际化经营的风险（三）本土化人才与国际化运作之间的协调（四）供应链战略六、中国企业的国际化道路（一）为世界制造——格兰仕的国际化（二）雾里看花——海尔的国际化（三）稳健进取——TCL的国际化（四）短兵相接——华为的国际化（五）好事多磨——联想的国际化（六）欲走还留——用友的国际战略构想第四章 多元化中的拉力和推力一、多元化的推力（一）“压力”变推力（二）“营销型”推力（三）“技术型”推力（四）企业管理的软力量二、多元化的拉力（一）拉力的来源（二）拉力的性质（三）拉力对推力的要求三、推力和拉力相互作用下的多元化道路（一）强势推力、强势拉力下的多元化——A区战略（二）强势推力、弱势拉力下的多元化——B区战略（三）强势拉力、弱势推力下的多元化——C区战略（四）弱势拉力、弱势推力下的多元化——D区战略（五）选择多元化的时机（六）选择进入一个行业的时机（七）保持推力和拉力平衡（八）德隆多元化案例（九）GE多元化案例第五章 中小企业的竞争战略一、两种差别化竞争战略二、经营差别化竞争战略（一）品牌和市场定位（二）渠道（三）区域市场细分（四）联盟（五）市场沟通（六）集中市场和产品多元化（七）快速响应市场三、行业生命周期对竞争战略的影响（一）行业快速发展期（二）行业成长期到成熟期前期（三）行业进入成熟期后期四、产品差别化优势下要继续争取经营差别化竞争优势五、影响竞争战略选择的其他因素六、成功的中小企业的竞争战略要及时转型第六章 企业发展道路的战略选择一、道路和抉择（一）四种企业发展的道路选择和特点（二）行业性质对发展道路的影响（三）战略转型和转型中的问题二、技术驱动型发展道路——华为案例（一）技术战略的形成和市场内涵（二）技术管理和主要事件（三）市场运作（四）企业文化和人力资源管理三、成本效率型发展道路——纳爱斯案例（一）“成本效率型”战略发展道路的特点（二）奠定基础的两次胜利——超能皂+洗衣粉（三）成也营销，败也营销——失足产品延伸（四）纳爱斯的竞争优势（五）挑战和前景四、色彩丰富的平凡企业——复合型的TCL（一）TCL的三个发展阶段（二）TCL的两场经典战役（三）TcL改制（四）国际化中的韧性（五）成败参半的多元化战略（六）优劣并存的内部管理（七）战略迷茫和应用技术战略五、艰难的战略转型——联想（一）联想成功经验总结（二）贸工技和技工贸（三）过分内敛的企业文化（四）管理人才结构单一（五）艰难的国际化战略（六）技术战略（七）转型中的新联想六、造“系”、投机和制度缺失——托普和海尔案例（一）托普“系”的骗局（二）海尔“系”与曲线MBO第七章 品牌接触理论一、三维品牌接触模型简介二、品牌接触模型的第一维——质量（一）稳定的质量（二）正确处理公关危机（三）小结三、品牌接触模型的第二维——技术（一）持续推出新产品（二）优秀的功能或性能（三）高端市场的份额（四）技术突破和技术应用（五）小结四、品牌接触模型的第三维——偏好（一）品牌信号（二）品牌联想（三）购买体验和销售场所（四）公关活动和传播产品知识（五）产品文化内涵（六）借用国家或地域品牌（七）高价格的暗示（八）企业文化魅力五、品牌接触模型总结（一）品牌接触理论与品牌

## &lt;&lt;创建竞争优势&gt;&gt;

传播 (二) 品牌接触理论与品牌定位 (三) 品牌接触理论的应用——“谭木匠”案例第八章 渠道变革中的风险控制一、问题的提出二、渠道变革要结合本企业的特征三、渠道变革要做好外部准备四、渠道变革要做好内部准备五、选择恰当的渠道变革时机六、建设多元化渠道的配套措施七、不要过分依赖现代渠道八、案例分析一：乐华渠道变革 (一) 传统家电销售渠道的弊端 (二) 乐华渠道建设的弊端 (三) 渠道变革的途径 (四) 乐华的改革措施及其结果 (五) 乐华渠道改革为什么如此艰难九、案例分析二：上海轮胎激进渠道变革 (一) 渠道变革的主要内容 (二) 实施变革方案中出现的问题 (三) 失败的原因第九章 四层次模型——渠道演化规律一、四层次模型简介二、手机销售渠道的变迁 (一) 总代理制和渠道成本 (二) 国产手机的崛起和厂家自建渠道 (三) 两种渠道的融合 (四) 一级市场直供，二三级市场分销 (五) 康佳的“千县千店”工程 (六) 强化终端的进一步举措 (七) 总结第十章 打破促销怪圈一、从战略上走出促销怪圈 (一) 控制生产能力 (二) 正确判断市场形势和需求潜力 (三) 正确认知产品生命周期和市场份额的含金量 (四) 细分市场和产品差别化 (五) 通过产品改造来降低成本 (六) 提高管理水平，回避过度促销 (七) 寡头市场的潜在默契 (八) 从产品特性上避免恶性促销 (九) 战略转移二、从战术上走出促销怪圈 (一) 提高促销的策划质量和执行水平 (二) 应对竞争对手的促销攻击 (三) 防止由经销商引发过度促销 (四) 防止销售人员引起过度促销 (五) 高端产品和低端产品的促销决策 (六) 区域市场的促销决策 (七) 城乡市场的促销决策参考文献

## &lt;&lt;创建竞争优势&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 推动成长的战略驱动力 战略不是一个孤立的策略，而是一个动态的体系。在这个动态的体系内，有很多重要的组成因素，例如，各种职能战略、企业资源和核心能力，这些组成因素在战略体系中的地位是同等重要吗？是不是有些因素更加重要一些，是不是存在这样的关系：某些更具活力的战略因素影响或推动其他战略因素的存在形式，如果答案是肯定的，则这种最活跃的因素就是战略驱动力。

战略驱动力是战略管理体系中最活跃的力量，影响并协调其他各种战略因素之间的关系。在战略驱动力协调下的战略体系是一个活的体系，而不是僵硬的纸上谈兵。

一、企业为什么会停滞不前 联想在经过长达15年的持续增长之后，在2001年以后又陷入了连续4年的停滞状态；类似的情况也发生在华为、长虹等公司的身上，有些公司甚至更糟，例如康佳。在中小型企业中，某些企业依靠一个成功的产品像明星一样快速上升，当这个产品老化之后，又像流星一样坠落，来也匆匆，去也匆匆，企业生命与产品生命几乎同步，例如，旭日升冰茶、沈阳飞龙等企业。

一个企业为什么会成长？一个曾经快速成长的企业为什么突然陷于停滞？是什么力量在促使企业成长和导致企业停滞中发挥举足轻重的作用？汽车的前进需要发动机提供动力，再经过机械系统传递到车轮。

企业增长也需要动力，战略驱动力就是企业成长的发动机。

战略驱动力是企业战略要素中最活跃的力量，战略驱动力能够带动企业其他能力、资源和要素的运动，从而推动企业的增长。

随着企业的成长，企业规模变大，原有的战略驱动力可能动力不足了，这时就必须有新的战略驱动力来驱动企业继续前进，否则企业就会陷于停滞。

联想在20世纪90年代中后期进入快车道，那个时期，营销能力是联想发展的战略驱动力。而营销能力中，又以销售渠道管理能力为最优秀，“大联想”既体现了联想的渠道管理理念，也是联想渠道管理的成果，依靠这个深入、密集、覆盖广阔的渠道，联想最大限度地抓住了90年代中后期PC行业爆发式增长的机遇，奠定了联想的成功。

这个成功成为联想“贸工技”战略合理性的最佳论据。

但是当竞争的焦点从数量转向质量、从硬件转向增值服务时，联想原有的战略驱动力一下子就显得过于落伍，联想必须拥有新的战略驱动力才能驱动已经是大型企业的联想前进。

这种新的战略驱动力不能是数量型的，而必须是质量型的，不是渠道管理，而必须是技术创新，但联想恰恰缺乏这种新能力。

当旧的战略驱动力不足以驱动庞大的联想，而新的战略驱动力尚未形成时，联想顿时陷于尴尬的境地，在三年中几乎没有什么成长，2001年制定的战略目标几乎全部落空。

虽然联想的管理水平和人员素质仍然维持在高水平，但由于缺乏提供动力的发动机，这些能力和资源无法充分发挥作用。

再来看四通公司，这个公司曾经是中关村的“弄潮儿”。

在20世纪80年代后期，当联想仅仅是一个微不足道的小公司时，四通已经依靠其汉字输入打字机这一独特产品而成为中关村知名度最高的企业，但是自90年代以来，四通一直在困境中徘徊，现在和联想已经不在一个数量级上了。

纵观十几年来四通，经常参与到一些重大的新闻或新兴业务中，但最后总是掉队，闹出的新闻很多，但是业绩却总是乏善可陈。

在四通汉字输入打字机被淘汰后，四通始终没有拿出像样的产品，给人的感觉是“谁都知道四通，谁都不知道四通在做什么”，而形成这种局面的最根本原因就是四通的产权问题。

产权结构问题一直困扰着四通，1992年以来，股份制改造的题目几乎年年列入议程，但始终未有实质性的进展，股份化成了公司的头号难题。

产权不清带来的追求规模扩张、投资短期行为、决策不慎等弊端也日渐加深和尖锐。

对于像四通这样的企业，产权结构的明晰化就是企业发展的战略驱动力，缺乏这种战略驱动力，四通

## <<创建竞争优势>>

深陷泥潭，错过了很多发展机会，逐渐成为中关村的边缘企业。

四通现象具有普遍性，很多国有企业也是如此，企业拥有很多资源，却总是不能转化为效益。

河北旭日升是另外一种类型。

这个企业曾经推出旭日升冰茶、暖茶，产品一度非常畅销。

但是由于管理不善，产品生命周期比预料的短了很多。

当产品突然死亡的时候，旭日升公司也立即死亡了。

旭日升公司的发展依靠单一产品的驱动力，但是又不爱惜这种战略驱动力，人为的管理失误造成了产品生命提前结束，而新的战略驱动力却连影子还没有，在供货商催款压力下，企业突然死亡了。

## <<创建竞争优势>>

### 媒体关注与评论

研究中国企业实践规律的创新杰作， 简化理论：使繁杂的理论简明化，更易于企业管理者把握和应用理论。

成功经验：总结了中国市场的成功经验，有助于企业管理者解决实际问题。

丰富案例：收集了华为、联想、TCL、海尔、CE、惠普等成功企业案例，有助于企业管理者取得成功。



## <<创建竞争优势>>

### 编辑推荐

本书是研究中国企业实践规律的创新杰作，总结了中国市场的成功经验，有助于企业管理者解决实际问题，使繁杂的理论简明化，更易于企业管理者把握和应用理论。并收集了华为、联想、TCL、海尔、GE、惠普等成功企业案例，有助于企业管理者取得成功。

<<创建竞争优势>>

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>