

# 战略学读书笔记(实用8篇)

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。相信许多人会觉得范文很难写？这里我整理了一些优秀的范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

## 战略学读书笔记篇一

竞争战略者本著作共有三部分：一般分析技巧；基本产业环境；战略决策；每一个部分都有足够吸引人的地方，让人能够更好的分析自己身边企业发展的战略意图。

### 一、“一般分析技巧”的学习心得

本书第一篇是基于对产业结构和竞争对手的分析，建立了竞争战略制定的分析基础。之所以称之为“一般分析技巧”，在深入研读完全书之后，才得知本书所讲的分析技巧是站在各产业之间的大范围来分析的，并不是针对某个产业或某个企业进行战略分析。因此，在利用本书作为战略制定的指导时，必须根据企业自身的特点，分析自己所在产业的发展情况及将来趋势，进而分析该企业在产业中的定位与优势所在，全面分析之后方可制定出适用于本企业的战略方针。此外，本书的指导思想还可以用于帮助个人的发展，如分析自身的外部竞争环境与内部自身的优劣势等，从而制定出长远目标以鞭策自身的发展。

正如书中所说：“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。”尽管相关环境的范围广阔，其中包含着社会的，也包含着经济的因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。由于产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略，所以产业结构的分析，对一个企业的发展有着重要的作用。产业外

部力量主要在相对意义上有显著作用，因为外部作用力通常影响着产业内部的所有企业。因此，关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业内部竞争激烈，这既不是偶然的巧合，也不能归咎于“坏运气”。相反，产业内部的竞争根植于其基础经济结构，并且远远超越了现有竞争者的行为范围。这点可由波特的五种基本竞争作用力来分析说明。包括：进入威胁、替代威胁、客户价格谈判能力、供应商价格谈判能力和现有竞争对手的竞争。这些作用力汇集起来决定着该企业的最终利润能力。当然，最终利润能力会随着这种合力的变化而发生变化；这些作用力随产业不同而强度不同。

从本书的全文来看，波特多为研究国外的企业，其五力模型忽视了政府或国际贸易组织在驱使行业竞争方面的作用。其他相关书籍有考虑到中国相对于国外的特殊情况。在现实社会中，为保证有序、公平的竞争，政府或者国际贸易组织等对企业参与市场竞争的影响作用也是不可忽视的，在我国社会主义市场经济体制下，似乎更应该考虑政府在市场中的宏观调控作用。因此，企业为了更好地参与市场竞争，应密切关注政府，经常地研究政府的产业政策、技术政策、财政金融政策等。例如物流业被规划为国家十大振兴产业之一，这对中国物流业的发展带来很大的机遇，同时也存在挑战。

波特在产业结构分析中指出了可能在产业竞争中产生潜在影响的大量因素，但并非在任何一个产业中这些因素都很重要。然而，这一模式可以用来迅速决定某一具体产业竞争特点的关键性结构特征。这就是分析注意力和战略注意力应该着重关注的地方。每个产业都有自身的特点，且在同一行业中的不同企业其面临的关键竞争因素不尽相同，如发展成熟的企业与新进入者所面临的竞争因素并不相同，发展成熟的企业可能已经形成品牌战略，而新进入者要采取相应的措施突破进入壁垒，充分发挥自身的优势，从而在市场竞争中获得一席之地。“知己知彼，百战不殆。”任何成功的企业都是在

不断的分析自身的优劣势、所处的地位，同时想尽一切办法获得竞争对手的信息对其进行分析。书中并没有明确指出谁是企业的竞争对手，因为具体的企业应具体分析。要想对竞争对手进行更深层次的分析需要有大量数据，而大部分数据不经过一番努力是难以得到的。因此要系统地收集竞争对手未来目标、现行战略、假设和能力这四要素的相关信息，有些竞争对手未来的目标是将来在市场上起到领先的地位，有些则是把目标放在技术革新上；有些企业的现行战略是为未来目标做奠基的，而有的企业将会采取与现在相反的战略。

在分析了自己与竞争对手之后，对市场信号的获取与分析也是很重要的，因为市场信号指一个竞争对手的任何行动。这种信号能直接或间接反映竞争对手的意图、动机、目标或内部情况。竞争对手的行为以多种多样的方式提供信号。有些信号是虚张声势，有些信号是警告，还有些表示了某些行动的趋势。市场信号是市场中信息传递的间接方式，即使并非全部也有大部分竞争者的行为表达了某种信息，有助于分析竞争者情况和制定战略。因此，发现和准确地识别各种形式的市场信号，对于制定竞争战略是至关重要的。

毋庸置疑市场信号是很重要的，但是对市场信号的注意是否可能分散精力呢？在译解市场信号方面的微妙性可能会造成一种观点，即对市场信号太多的注意是一种与生产相矛盾的精力分散。一种观点认为，与其去猜测对手的紊乱的行为和信号，不如将其时间和精力用于竞争。

虽然可以想象出一种情况，即高级领导都集中精力于各种信号，以致忽视了经营管理和取得有力的战略地位。但这种想象并不足以为忽视有价值的潜在信息辩解。战略制定本身就包含着对竞争者及其行为的某些明确和不明确的假设。市场信号可能极大地增加企业对竞争者的了解，并因此而增强这些假设的准确性。“无视市场信号就等于无视全部竞争者。”从现实企业来看，他们对市场信号的重视程度是很大的，即使会分散精力还是要重视对市场信号的注意，否则企

业所采取的战略就可能毫无意义。

## 二、基本产业环境分析

在学习了一般分析技巧后，现在基于以上分析技巧来对重要的产业环境类型进行更具体的战略分析。产业环境在诸如产业集中程度、产业成熟情况和面对国际竞争的情况这几方面的基本战略含义上的差别极大，针对以上几个方面为基础，书中提出了五种重要的基本产业环境进行分析讨论，其中有零散型产业、新兴产业、向成熟转化的产业、衰退型产业以及全球性产业的战略分析。

下面利用本书提出的分析技巧和方法对家电企业进行分析：

近年来，随着价格战向价值战的转化，中国空调市场一直保持了平稳的发展态势。空调销售形势大好，国美、苏宁和大中等连锁店均完成了销售计划。而随着人们消费需求的不断提升，具备节能、健康、时尚外观的空调产品日趋成为市场的主流产品。由于市场传播机制日益完善，消费者的消费观念也逐步提高，多年来，凭借自身的独特优势，格力、美的、海尔逐渐从众多空调制造商中脱颖而出，并逐渐确立了业内三巨头的优势。

### 三巨头称霸空调市场

在如今的空调市场上，品牌集中度较高，空调三巨头格力、美的和海尔几乎牢牢把持了整个市场，其中格力以超强的实力占据行业老大的地位。美的凭借的是产品和渠道的创新以及强大的广告宣传推广攻势销量位列前茅。海尔则一直致力塑造国际化知名品牌的形象，凭借过硬的产品质量、真诚到永远的服务宗旨和创新意识跻身三甲之列。现着力分析海尔的竞争战略：

#### 海尔国际化品牌形象的树立

中国家电行业中大多企业都在讲品牌战略，但是只有海尔真正将品牌作为企业的基本战略。海尔的品牌营销策略是：宁可牺牲速度、利益，也要保证质量、保证名牌。一方面不放弃品牌，并尽力使利润的减少降到最低，但绝不打价格战。产品质量是品牌形象的重要保证和前提，自然不用多说，在这里主要提海尔与众不同的亮点：服务和创新。

## 1、真诚到永远的服务

海尔树立品牌形象，提升品牌价值的秘诀之一就是“高质量的服务”。海尔的售后服务可以用14个字来概括：带走客户的烦恼，留下海尔的真诚。这一点从海尔服务的四个步骤就可以看出。24小时接听电话——消除客户的烦恼；24小时服务到位——控制客户的烦恼；及时上门服务——解除客户的烦恼；实施五个一工程——带走客户的烦恼。五个一服务工程是：(1)一双套鞋；(2)一块垫布；(3)一块抹布；(4)一张帐单；(5)一份说明书。

## 2、创新提升品牌价值

海尔产品的创新走的是一条与众不同的道路，叫概念功能创新，即不断创新产品的概念功能价值。在过去的十几年中，海尔取得突破性的增长，决定性的因素是海尔的名牌战略。在名牌战略中，提升品牌价值，海尔有一个重要的武器，就是海尔的价值体系不断创新。

海尔创牌成功的关键就是从始至终关注着消费者对空调使用的潜在需求。2008年，在权威部门举办的评比活动中，首度亮相的海尔空调“08奥运风”以创造a级空气质量为基础，凭借创新“自清扫”专利技术，自动清扫过滤网，持续刷新空气品质，实现从内而外的全面健康，高性价比超过了日、韩高端产品，赢得了评委会高度评价。

海尔空调不仅在中国市场上赢得创新殊荣，而且在美国市场

上也风光无限。近期，根据美国消费者的需求，海尔空调迅速做出反应，率先研制出制冷、净化两用一体窗机，不仅拥有正常的空调功能，还能够清除空气中的各种烟、尘、漂浮物等，完全达到了美国空气清新标准，很快就获得了美国专利。同时，海尔在美国市场还研制成功了全球首台无氟超高能效窗式空调，创出四项第一：第一个使用新型环保制冷剂；美国窗机能效比第一；进入全球第一大销售渠道；同规格产品零售价最高。差异化的功能使两种新品迅速被市场接受并受到美国消费者的广泛关注，市场竞争力日益强劲。创新是海尔的原动力，海尔凭借不断创新的精神打造海尔国际化知名品牌的形象。服务、质量和创新一个都不能少。

从以上分析来看，海尔的战略目标是成为世界名牌，不仅是产品质量、服务、创新俱全，而且海尔还被评为“中国物流管理觉醒第一人”。全球性产业意味着竞争者在主要地缘或国家性市场的战略地位从根本上受到它们全球总体地位的影响。如ibm在法国和德国的计算机销售战略地位由于拥有协调一致的世界性制造系统与同一公司内发展的技术和营销技能而显著改善。参与国际竞争的公司积累的战略优势的程度随着产业不同而大相径庭，所以必须认识到“全球性”不可避免地是一个程度问题。全球性产业中有许多战略选择。一个企业必须作出的最基本的选择是决定进行全球性竞争还是寻求一个局部一隅市场，在那里它能实施防御战略从在一个或几个国家性市场中开展竞争。

## 海尔的进入战略

海尔自称其国际化战略采用的是“先难后易”战略，即先进入国外最讲究、最挑剔的市场，占领制高点，然后居高临下进入其他国家市场。但是从海尔进入美国市场的发展线路看，海尔采取的战略实际上是“先易后难”战略。

一般而言，企业的国际化过程有两种模式，一种是渐进模式，即“先易后难”模式。另一种是“全球启动”模式，可以说是

“先难后易”模式。“先易后难”包括目标市场的选择先易后难和经营方式的先易后难。目标市场的先易后难指的是企业在国际化发展过程中，首先选择自己熟悉的、地理位置或风俗习惯相近的海外市场作为国际化发展的目标市场，然后选择相对陌生、地理位置更遥远或文化差异更大的海外市场作为目标市场。比如我国内地许多企业在海外的投资都是从香港开始的，因为香港地理位置同内地接近，文化同内地基本相同。又如我国20世纪70年代末开始在海外的工程承包活动，是从尼泊尔、坦桑尼亚等国开始的，因为我国在20世纪周年代初以来对这些国家提供过大量的经援项目，使中国的工程公司对这些国家的文化和经营环境比较了解。

“全球启动”模式是指企业从成立之初就实施国际化战略，一成立就是跨国公司，从而越过了一般企业国际化发展的许多阶段。比如美国的lasa股份有限公司，这是一家销售微处理机标准技术的公司。其创办人有美国人、法国人和瑞士人，资金来自欧洲，经营总部和研发总部在美国，产品销售部在法国，财务管理在瑞士，而生产则在苏格兰(以利用苏格兰的投资优惠政策)。

海尔1995年开始向美国出口冰箱。起初是以oem的方式，然后才开始打自己的品牌。而在美国设立“海尔美国贸易有限责任公司”和投资建立“海尔美国生产中心”则是在近5年之后，这时海尔已积累了较多的有关美国市场的知识。海尔在地理位置的发展也是传统的先近后远。除了进入方式以外，海尔的产品战略和投资方式也是先易后难。从产品种类来看，海尔的策略是首先以一、两种产品打入美国市场，站住脚之后再多元化发展。目前在小型冰箱上，海尔基本站住了脚，接下来是扩大战果：销售和生产海尔的其他电器和电子产品。海尔在曼哈顿的总部大楼第四层的近4000平方英尺的展厅；已开始展示和推销海尔洗衣机、冷柜、大容量电冰箱、纯平电视和其他海尔产品。海尔在坎姆登的冰箱工厂周围还留有足够的地皮供未来进一步建工厂生产海尔空调、海尔洗衣机、海尔电视机用。海尔在美国市场上的竞争目前采用的基本上

是当地化战略。它在洛杉矶建立了“海尔设计中心”，在纽约建立了“海尔美国贸易公司”、在南卡罗莱纳建立“海尔生产中心”，在美国形成了设计、生产、销售三位一体的经营格局。这样做的主要目的是为了更好地了解美国市场，更快地针对市场变化作出反应。海尔在美国销售的许多产品都不是海尔原有的产品，而是专门针对美国市场设计和生产的。比如出口到美国的“大统帅”bcd-275海尔冰箱，就是根据海尔海外信息站反馈的信息，针对美国人对冰箱外观、制冷能力、使用习惯等区域化特征而专门设计、开发与制造的。

学习了本书之后，对于分析一个企业采取怎样的战略提供了很好的帮助，一个成功的企业不仅仅是成功制定自身的战略决策，还要洞悉它的竞争者、顾客、供应商和新进入者是如何解决这些问题的，竞争对手所采取的战略是否对本企业产生消极影响、是否构成威胁等。本书的最后一篇“战略决策”加强和深化了分析技巧以及产业结构分析中所提出的概念。如以涉及到资本总量和决定问题的复杂程度衡量，业务能力扩展是企业面临的最重要的战略决策之一。当一个企业有足够的 ability 进行业务扩展时，可采取此战略，因而可以占领更广阔的市场。

综上为学习了波特所著的《竞争战略》得到的启发与心得体会，这对于今后从事相关行业工作时，有很好的帮助；对选择什么类型产业的企业提供了指导思想；对专业知识的学习心态也形成了良好的效应。《竞争战略》使我受益匪浅。

## 战略学读书笔记篇二

### 1. 避实就虚的“缝隙经营”战略

在市场经济中，一项投资少，利润高的经营项目，往往被许多企业选中，从而形成一窝蜂、你倾我轧的状况。中小型企业由于规模、资金和技术力量等方向的局限，在与同行大企业竞争中难免处于劣势。为此，中小型企业在确定经营方向



时，要努力避开与行业内大企业、大公司的正面交锋，充分发挥自己灵活性和适应性强的优势，拾遗补缺，填补市场需求的不足。避免竞争是每位经营者都能采用的经营战略。

中小企业在市场竞争中，应随时注意和寻找这样的缝隙领域，根据自身的特点，有选择地进入。中小企业在寻求缝隙领域时，要能及时分析市场的变化趋势，善于捕捉机会，一旦看准了生产项目，要果断做出进入决策，并借助企业内外的技术人员和专业力量，迅速制定详细的生产计划，抓紧组织生产，并在最短时间内拿出产品推向市场。因为在市场竞争中，每个中小企业都在寻求这样的“缝隙”领域，市场缝隙领域的竞争，实际上就是中小企业之间的平等竞争，谁能抢先进入，谁就占领优势，否则就要坐失良机。

## 2. 建立联盟的协作战略

中小企业在市场竞争中，一方面要避开大企业锋芒，尽量减少与大企业间的竞争，另一方面还要利用大企业，以求得自身的生存。中小企业可以通过建立广泛的联盟来整合资源，加强竞争力。联盟主要有三种：第一种是业务相同的企业之间的联盟；第二种是产业链上下游企业之间的纵向联盟，中小企业如果能在这种联盟中找到大型强势企业作为合作伙伴，将会促进自己的稳定成长。大企业依赖大批量生产方式，凭借规模经济性取得了产品成本的优势，这一点是中小企业所望尘莫及的。然而大批量的生产方式必然要引起社会分工协作的发展。大企业为了获得“规模经济性”，必然要摆脱“大而全”的生产体制的桎梏，求助于社会分工与协作，这在客观上就为中小企业的生存发展提供了生存领域，增加了大企业对中小企业的依赖性，同时中小企业也由于大企业的发展为其创造了生存发展机会，所以称这种相互依赖关系存在的协作，为生存互补战略。第三种是互补型企业之间的联盟。中小企业之间也应加强协作，以求得共同发展。在“生存互补”的协作战略选择时，关键问题是中小企业要根据自身特点选择好依存的对象。联盟使企业能够以“系统

的力量”对付“个体的力量”，容易在竞争中占据优势地位。

### 3. 集中市场、发挥优势的专知战略

中小企业在自身实力不强的条件下，很难直接做全国市场，明智的做法是集中力量于自己最熟悉的一个或几个区域市场，而不要四处出击，把有限的资源分散，争取在区域市场内做到最强。并且要以自己独特的技术和生产技艺形成自己的特色，防止大企业或其它中小企业对自己开拓的市场的渗透。利用知识产权的法律制度保护自己企业已有的专有知识和技术，形成有利于自己生长的“专知生产领域”。

这些都可以作为中小企业开拓新的细分化市场，满足新的社会需求，降低产品生产成本，扩大产品差异性手段，从而以独特的优势取得竞争的主动权。但是在激烈的市场竞争中，大企业比中小企业具有更强的科研能力、商品化能力和市场控制能力。中小企业在利用“专知”战略时，应注重产权保护，通过法律手段维护已取得的专知产品的专有权和垄断权，以免受其它企业，特别是大企业的驱逐与倾轧，赢得相对平稳的发展环境。因此，凡是要采取这一策略的中小企业，一定要选择和保护好自己的专知领域，尽量在一定市场上形成垄断权。中小企业还可以在城乡市场和农村市场之间选择，避开对手渠道力量雄厚的城市市场，首先进攻农村市场或者三级城市市场。

### 4. 挖掘潜在市场的开发战略

市场是万变的，社会需求也在不断的变动之中。在市场竞争中，企业要针对目标市场的变化特点，抢先设计新产品、抢先投入生产、抢先进占市场、抢先转移市场。要步步领先，就得首先了解掌握潜在市场的需求。在市场经济中，常常出现一些需求只是得到局部的满足，或根本未得到满足，有的甚至正在孕育着即将形成的社会需求，即所谓的“潜存生位需求”。中小企业在市场竞争中首先要努力做好发现和预测

潜在需求的工作，通过对市场的调查和分析，一旦发现有前景良好的潜存市场生位，就应着手做好开发、生产、销售、管理工作，发挥中小企业船小好调头的优势，以便建立更大的首移优势，加固经营壁垒，以变应变，提高竞争进入障碍，形成垄断能力，延长中小企业垄断这一市场区隔的时间，从而获得更大的经济效益。开发和占领潜存小生位的区域战略，对中小企业来说是较为适合的。因为中小企业的灵活多样性，对满足各种不同市场需求有着较强的灵活性，它可以在较短时期内迅速开发出新产品，满足潜在的需求。中小企业通过对潜在需求的满足，可以不断地开发新产品和新的市场，提高企业的竞争能力，在日趋激烈的市场竞争中不断取胜。

## 5. 灵活多样的多角化经营战略

多角化经营又称多元化战略，是指企业进行产品创新和市场创新，不断开发新产品，开拓新市场，从而扩展企业经营范围，充分利用企业资源，降低企业风险，扩大企业经营规模，从而提高企业经济效益。它属于开拓发展型战略，是企业发展多品种或多种经营的长期规划。现阶段我国大量公司采用多角化经营战略以增强其经济实力和规模，因为多角化经营战略作为一种重要的公司发展战略，具有迅速扩大公司经济规模、使公司整体业绩超过各业务部门业绩的简单加总的协同作用。多角化战略是国际上大企业长期、稳定发展的经验。他们很少有一项主业占企业总产值的60-70%以上，绝大多数有三项以上主业，从而避免了一项主业必然把企业带入衰退期的厄运，降低企业经营风险。纵观国内外从一小企业起步，一直保持长期、稳定发展，成长为国际著名的大企业，他们无不实施多角化战略，不断调整企业战略重点，不断培育新的增长点。

中小企业应根据自身的特点，实行多角化的经营战略，从而避开与大企业在同一领域竞争的不利局面。过去人们常认为大企业适合搞多角化经营，而中小企业则不宜。实际上，中小企业也适合于搞多角化经营。

从目前来看，中小企业实行多角化经营，主要应从以下三种形式上选择。第一种是现有产品经营范围内的多角化经营，即在本企业行业范围内的多品种经营。第二种是扩散关联性的多角化经营，即除生产本行业产品外，还生产与本行业有关联的多种产品。第三种是全方位的非关联性的多角化经营，即生产经营与本行业无关联的产品。对于中小企业来说应更多的注重选择前两种，因为开发的产品领域、涉及的技术跨度不大，便于利用企业目前的优势。但对一些中小企业也可以选择第三种，这样可以使企业不断的开发新产品和新市场，提高新的技术和管理水平，更好地适应市场的发展要求。

## 战略学读书笔记篇三

当时戴姐提出成立个读书会以便大家定期交流心得、共同进步，当时我觉得这个想法挺好的，也非常赞同。但后来想想这个读书会我好像没经历过，而且对这块不知道如何表述。现在，只能是暂且把自己夸下的nb给坚持下去的。个人认为应该从两方面出发：一是书中你觉得有益的点，二是对书中的有些观点进行评判或者有哪些问题你觉得需要深入探究的。围绕上述两方面个人浅谈下读完“蓝海战略”后的感想：

### 1、工具

（1）战略布局图：能直观的表述出某一企业的战略重点/关注，且与同类企业比较凸显出最核心要素。对于今后不论是做战略咨询项目还是其他组织或人力的项目，我觉得都可以试着用战略布局图画出客户业务与标杆企业见战略的差异，如有可能进一步深入一线市场了解在某一方面客户真正关注的需求点，以此为客户提供一定战略方向参考。

□2□pms方位图（安于现状—迁移者—先驱者）：表明企业各项业务未来的增长潜力，能否提供新的业务增长点。二者间相互融合，通过战略布局图的挖掘排布去公司现有业务的pms方位图。

(3) 蓝海战略商业可研性（买方效用、价格、成本、接受）：梳理了方案可行性的关注点，亦作为评判蓝海可行的标准。

(4) 买方效用六阶段：作为了解客户需求的重要工具，是个比较不错的市调工具。

(5) 引爆点领导法：之前我们在做咨询项目上就一直强调任何一个项目都有其引爆点，通过与客户大量的沟通和行业经验的了解去挖掘出引爆点（实际“热点”），而本篇提出了引爆点几个方面的障碍，并从热点、冷点等方面去强有力推进，为今后在做咨询中如何寻找引爆点，如何利用热点和冷点明确方向。

## 2、理念

1) 客户第一：我愈加觉得你只要把握住客户或用户的真实需求/困惑，你就能创造出不一样的未来。原先在做地产项目时候特别是万科项目，万科之所以成功有一点在于对客户要求进行全方位的把握，真正基于客户的需求出发进行探索，而其他公司也说是基于客户需求出发进行开发的，但是实际上他们的客户调研都是外包给第三方的，你说这能算是对客户需求的重视吗。文中，我特别注意到，客户需求把握是公司的眼睛，咋能外包给第三方。我特别认同这句话。

2) 开放公正：通篇下来，我感觉不管是在蓝海战略的制定还是战略执行，都需要有开放公正的心态，积极引导全员参与，否则，不论是发现再好的蓝海也注定会走向失败。特别现在对于咨询项目来说，不论你是在做战略，还是人力，都要在前期和过程中积极融入到与客户公司全员工作中，发动他们，引导他们，特别在与员工交流时需遵循公正过程的“3e”原则。或许有时候特别是做战略的项目，不论是作为咨询师还是作为客户领导都觉得下面基层员工没必要参加，战略嘛，更多的是高层或中高层的事情，员工只要做好执行就行。现在想想一旦按这种前提去做项目，不论你做出来的项目得到客户

领导的多高肯定，注定是失败的战略。

1、如何提炼战略布局图要素？通篇虽说在利用战略布局图进行战略蓝海的选择，但看下来我还是不知道如何去画，而且我总觉得战略布局图的坐标要素是因人而异进行理解提炼，那这种因人而异会不会造成战略布局图绘制的偏差，那到底该如何去提取要素，如何规避偏差？我觉得下一期可以拿某一产业的例子一起练练手，从实践中总结提炼画法。

## 战略学读书笔记篇四

下面，让我们看看他们是如何成功的。

1、中国移动通过与网络内容提供商合作，成功推广手机短信业务

据传，中国移动手机短信业务的战略合作伙伴现在共有300多家网络内容提供商，还另有200多家网络内容提供商排队等待审批。

2、微软公司通过与电脑制造厂商合作而壮大

本来，有购买电脑欲望的消费者在购买电脑以后，还得同时购买相应的大众软件作为配套，从这个方面来说，电脑整体装配与软件虽然属于不同的两个行业，但他们的目标消费者都是一致的。成立于20世纪70年代的当时还是小软件厂商的微软，当时就意识到这一点，它当时就从更好的服务与目标消费者的角度出发，与众多电脑厂商结成联盟，将自己设计出来的视窗系统和办公系统软件又会直接提供给电脑厂商，甚至于为某一电脑厂商设计个性化的软件，使消费者能够一次性将电脑软、硬件全部购齐。借助于与电脑制造厂商结盟的这一战略，微软的实力得以迅速壮大，至今，早已经成为软件行业的领头羊，其旗下的windows视窗系统和office办公软件几乎垄断了整个软件行业，而当初与微软合作的各个电

脑制造厂商，也通过与微软共同做大市场后，迅速成为了知名品牌。现在，电脑制造厂商与微软的联盟，可以说是非常普遍，成了不成文的规定。谁想进入电脑制造行业，就得与微软结盟，否则，肯定是寸步难行的。

他们至少是他们所推广的项目实力并不强大甚至是弱小的，微软当时还是一个小作坊性质的企业，中国移动所推广的手机短信业务在当时也还只是新事物，认知度几乎没有，但他们却取得了极大的成功，微软取得了操作系统、办公软件领域的绝对垄断地位，网络内容提供商与移动运营商合作短信息业务等也迅速被人们所认可，甚至都已经成为了一种行业模式。为什么他们就取得了成功呢？我们不难看出，他们之所以成功，原因就在于他们与和本企业具有相同的目标消费者的其他行业的企业结成了一种战略联盟，在这一联盟内，通过企业之间的互相整合，使各个企业都获得发展，微软和中国移动的手机短信业务的发展只是一个方面而已，与此同时，他们各自联盟内的其他企业也取得了极大的发展。

## 战略学读书笔记篇五

《竞争战略》对波特的五种竞争作用力、三大一般性战略等重要学说观点进行了阐述，并详细说明企业竞争的战略要立足于技术创新、质量管理、产品开发和市场争夺。

三大一般性战略主要包括：成本领先战略、产品差异化战略、集中战略。五种竞争作用力主要包括：进入威胁、同行业竞争者、客户谈价能力、供应商谈价能力、替代威胁。五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司不同而变化。

我们公司为模组制造业，可以分为两个门槛□csp封装对于技术和资金要求低，产业已经是一片红海□cob封装对于技术和资金要求高，产业一片蓝海。对于csp模组这块，新进入者势必会从利润上争取，对于各公司之间竞争，显然会被既得利益者排斥，到最后形成竞争者之间头破血流。从别的角度来说，就是扼杀职业前景□cob封装这方面，我们作为8年的模组制造行业者老说，有几方面的有势，主要包括：技术创新、产品开发、市场资源、质量管理和良好的售后服务几方面。

从行业分析来看□ccm前面有舜宇，后面有丘太、欧菲光、还有歌尔声学、四季青、盛泰等。舜宇有光学背景作为支撑，而且是上市公司，有一定的资金和技术实力。四季青、盛泰在csp方面有制造成本优势。另外从产业结构发展来看，低端目前正在被waferlens替代。

另外还有一块非手机模组业务，这块是对于大公司来说并不看重，如舜宇、欧菲光、歌尔声学等，另外对于四季青、盛泰对于非手机这块并没有一定的优势。我们公司经过8年发展和积累，刚好在这方面有一定的作为，具体优势包括：技术创新、产品开发、市场资源、质量管理和良好的售后服务几方面。

根据以上内容分析，个人认为对于公司来说，最适合的战略是产品差异化战略，既提高cob的产品线和非手机模组的市场。

用波特五力模型分析我们自己的“职业战略“可以这么说，1. 进入威胁□csp封装产品技术和资金要求低，我们具备相当的竞争力。而行业本身对行业的新进入者，是友善的。

2. 替代威胁：从产业结构发展来看，低端目前正在被waferlens替代，替代危险性大。

3. 买方侃价能力：此产品的可替代性大□sensor和lens决定成



本，成本控制能力低。

4. 卖方侃价能力：由于元器件的核心技术能力和制造能力要求高，价格控制能力差。

5. 现有竞争对手的竞争：高端没有优势□cob制造能力不足；低端制造成本高（相对华南模组制造厂）。

## 战略准备

根据我们公司多年发展和目前状态而言，对于cob模组方面，引进资金，充分发挥制造能力，提升品质和良率，为拓展国际品牌客户做准备。

对于非手机业务，集中所有非手机业务和资源（包括人力资源），集中发展，找到产品发展突破口。

品牌形象方面：对于我公司的品牌形象虽然已经树立，但品牌并未达到人所皆知。要扩大公司业务，必须广为宣传，强化公司的品牌形象。而介于我公司特殊的产品性质，广告宣传比较局限，宣传力度应该在培养客户忠诚度和其他公司或我公司附属产业介绍等方面加强。

## 总结

根据产业结构发展，结合公司的特点，提高ccm的自动化生产□cob封装和产品自动化）和产品的特殊化方向发展（非手机产品）。

## 战略学读书笔记篇六

粗读了《战略管理》后，本书主要是展示并解释不断更新的战略管理过程，对战略本质及战略管理流派及中外战略思想家的对的学术思想有了粗略的了解，认识到企业战略理论，

同时也深刻意识到战略管理理论作为企业管理理论的核心作用，阅读此书后可以说如何真正理解战略管理理论，并将其很好地融入到实践中去，并对实践发挥了很大的指导作用是值得我深究的。本书共分三个部份：1. 战略管理的投入。

2. 战略行动：战略制定。

3. 战略行动：战略执行。

下面这部分是我粗读战略管理理论的一些认知：

第一部份是战略管理的投入

主要是利用企业内外部分板所获得的知识，企业可以形成其愿景和使命。本书的每一章开头都给我们展示了全新的、特别的公司案例。这些案例都是关于现实中的组织如何运用战略管理过程击败竞争对手，来提升自升的绩效。那么战略管理过程是企业用于获得战略竞争力，赢取超额利润的理性途径。

第二部份是战略的制定

争力如何在不同的业务之间分配，便对设计来说，尤其是多元化公司的战略设计很重要，当然也包括公司并购，业务的重组，国际化战略的选择，通过合作战略，不同公司间形成合作关系，共享资源和能力，以获取竞争优势，可见合作战略越来越重要了，如万豪酒店集团和ian schrager公司联合进行酒店业务的竞争。

第三部份是战略执行

首先从审视了公司治理的不同机制，由于各类利益相关者关于提升公司治理水平的要求，公司在同时满足其利益需求上面临极大的挑战；其次是涉及公司运营所需的组织结构和行

动、适合当今企业和竞争环境的战略领导模式；最后是持续创新路径的战略创新精神。

除此之外，对本书最感兴趣的还是那些经典的案例以及那些战略聚焦。如2007年4月《华尔街日报》发表了一篇关于管理者报酬的特别报道，就是关于“恢复投资者对管理者报酬信心的十种方法，可以消除股东对报酬组合愤怒的承诺。”这里讲到家得宝公司前首席执行官纳德利的报酬组合来说明，尽管纳德利在任期间，公司股价下滑12%，同时主要竞争对手是洛氏[Lowes]公司的股价上升173%，公司还是给了他2.45亿美元以奖励5年间的工作等甚至更多的奖励，到后来有关丑闻讲到激进的投资者开始关注管理报酬委员会，政府监管也增加了，家得宝公司也成了监管的主要目标之一，最终纳德利不能接受较低的报酬而被解雇。这说明了要注重管理者报酬的有效性。但现在的公司业绩与高层管理者的报酬却是相挂钩，这种现象已经很普遍。

总之，本书的特点是以全新的开篇案例和战略聚焦；生动、简明的写作风格；持续、更新的战略管理。

读完此书让我受益匪浅，非常感谢盛经理您及您的书，让我学习了什么是战略管理及了解了一些工作以外的新知识，写得不好，敬请见谅！

杨巧玲

2011-9-26

## 战略学读书笔记篇七

中国酒业竞争主要有两种竞争定位，一种是运营竞争定位，一种是战略竞争定位，前者主要是通过在企业经营上的流程、环节、管理采取最优化的实践，使得企业运营效率更高，运营效益更好，比如美元促销、高包装成本低价格策略等。而

后者在世立足目标市场的界定、企业战略定位等有关消费者需求层面上的重大创新，它体现的是企业“价值主张”的差异性以及运营资源的匹配性，比如羊羔美酒定位国内唯一的肉酒，提出“中华肉质酿造第一酒”的概念，并依靠产品工艺特色，迎合消费者“健康饮酒”和“快乐饮酒”需求，开发适合消费者消费心理的产品，将羊羔美酒产品定位在“一种好喝营养的健康饮品”，同时借助品牌文化优势和企业资源优势，实现快速成长。

## 一、酒业运营竞争定位

中国酒业在企业营销管理、流程规划、组织结构和运作上都有很大提升的余地，常会出现一些关键的运营环节制约了企业不能进一步发展。在此情况下，企业可以通过在运营竞争上创新，通过一个工具、模型或是一个观念，就能很好地解决企业的运营问题，使效益得以倍数提升。在这一点上，我们可以看到早期“盘中盘”模式给安徽酒业乃至全国酒业的贡献。

这就是企业基于“运营竞争”的定位。

中国酒业最为常用、最熟悉、也最为习惯的是依靠“运营竞争”优势来获取企业运营效益的，企业惯常以某一个或者连续的营销活动来带动运营效益的增长，并依靠运营效益来代替战略。这种竞争定位短期内确实为很多企业带来丰厚的回报，但运营竞争的定位对企业的直接挑战就是企业的持续创新能力，否则企业之间的竞争行为就会很容易走向同质化，而同质化的最终结果必然是零和竞争、一成不变或不断下跌的价格。

所以，我们可以看到当水井坊高端定位成功后，国窖1573和舍得酒快速跟进；当口子窖终端模式应用成功后，迎驾酒、黄鹤楼酒、陕西太白酒、衡水老白干酒等全国地方名酒也迅速导入“盘中盘模式”，不惜重金投入到终端竞争的鏖战；当高

炉家酒的“美元促销”刮起成功风暴后，我们可以看到很多地方白酒企业也在快速上演玩“币”风暴。

## 战略学读书笔记篇八

因为这学期要学习战略管理这门课程，所以在课余时间便阅读了《战略管理》（，原作者 jay and william ly 一个企业的生存与发展能力高度依赖于它能否选择和实施一个好的战略，因此，战略管理的重要性也越来越得到人们的重视。在这本书中，笔者是这样定义战略这个概念的：为企业如何获得竞争优势的理论，好的战略被定义为能够确实实给企业带来竞争优势的战略。更广泛的说，从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划[plan]而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式[pattern]如果从产业层次来看，战略表现为一种定位[position]而从企业层次来看。战略则表现为一种观念[perspective]此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋[ploy]这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的5p模型[mintzberg]et 1998[]什么是战略管理？战略管理是指对企业战略的管理，包括战略制定/形成[strategy formulation/formation]与战略实施[strategy implementation]两个部分。

在这本书的阅读过程中，我印象最深的是关于波特五力模型、价值链分析以及公司层战略。我们可以从很多方面去理解和认识战略管理这门课程，我从这几个方面来简单说说我的看法。

### （一）五力分析模型

五力分析模型是迈克尔·波特(michael porter)于80年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响，它认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力。它是用来分析企业所在行业竞争特

征的一种有效的工具。在该模型中涉及的五种力量包括：新的竞争对手入侵，替代品的威胁，买方议价能力，卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。决定企业盈利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力。波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的议价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及最后一点，来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业 and 公司的不同而变化，如下图所示：

波特的竞争力模型的意义在于，五种竞争力量的抗争中蕴含着三类成功的战略思想，那就是大家熟知的：总成本领先战略、差异化战略、专一化战略、供需决定价格，价格反过来影响供需求。企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

## （二）价值链分析

价值链(valuechain)的概念是由美国迈克尔·波特[michael o'neporter]于1985年提出的，波特认为，每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品生产过程中进行各种活动的集合体，所有这些活动都可以用一个价值链来表示。价值链有三个含义：第一，企业各项活动之间都有密切联系，如原材料供应的计划性、及时性和协调性与企业的生产制造有密切的联系；第二，每项活动都能给企业带来有形或无形的价值，如售后服务这项活动，如果企业密切注意顾客所需或做好售后服务，都可以提高企业的信誉，从而带来无形价

值；第三，价值链不仅包括企业内部各链式活动，而且更重要的是，还包括企业外部活动，如与供应商之间的关系，与顾客之间的关系。

价值活动分为两大类：基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动，并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

价值链是波特对企业进行系统整合研究的又一个基本范式。系统论强调整体观念，但是，对整体的认识来源于对每个局部的清晰把握，以及对每个环节的深入了解。只见树木不见森林固然有问题，而离开了具体的树木就根本不存在所谓的森林。那种把传统的混沌式整体观念看作是现代系统论先驱的说法，存在着极大的误差。所谓系统，从空间角度看，立足于明细的局部分析和整体的结构组合；从时间角度看，立足于精确的片段研究和衔接的流程组合。波特提出的价值链，就是对竞争优势的一种系统研究工具。

波特在《竞争优势》中指出：“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。”他提出的价值链，就是把企业创造价值的战略性活动予以结构上的分析和流程上的分析，再将其整合为一个完整的体系。进而从结构和流程的相关性角度确定企业的竞争战略。企业的价值链可以用下图来表示：

整个企业的价值链，是由两大部分活动组成的。一部分为基本活动，一部分为辅助活动。基本活动创造价值，辅助活动保证基本活动的运行。所谓辅助，是强调它在价值形成中的间接性，而不是说它不重要。如果把辅助活动理解为次要活动，则是明显的误解。

价值链分析的核心是优化作业链，尽可能消除不增加价值的作业，尽可能提高可增加价值作业的运作效率，减少资源的

占用和消耗，增强企业的竞争力。企业可采用各种现代成本管理方法优化价值链，如实施适时生产系统[jit]追求实现生产经营环节的零存货；运用全面质量管理[tqc]在供产销各环节力求零缺陷；利用成本企划，从设计环节开始实施成本的源流管理等。

### （三）公司层战略

公司层战略又称为总体战略，是由企业的战略使命和战略意图而产生的，指一家公司在多个行业或产品市场中，为了获得竞争优势而对业务组合进行选择和管理的行为。[1]公司层战略关注两个问题：公司应该在哪些业务中经营；应该如何管理这些业务。它是企业的总体战略和最高战略，决定着企业的发展目标和方向。根据企业经营产品种类和进入行业的数量，可以对公司层战略进行如下的划分，如表6-1所示。

表6-1 公司战略的分类[2] 一般来说，根据企业所处的行业和业务领域、所提供产品和服务的种类，公司层战略可分为专业化战略和多元化战略。其中，专业化战略具体表现为单一化战略、系列化战略和一体化战略三种形式。同时，由于并购战略相对于内部创业来讲，是企业实现专业化战略、多元化战略的一种更具时效的战略方式。

专业化战略是指企业致力于发展一个行业或领域，或者提供一类产品或服务的战略。企业面向不同的市场和顾客，在多个领域和行业开展活动，提供不同的产品和服务的战略。多元化可以分为两类，既相关多元化和非相关多元化，在多元化的程度方面，可以分为三个层次，即低度多元化层次、中度多元化层次和高度多元化层次。当企业需要发展多元化或一体化战略，或者开拓新市场或新业务时，合并与收购是一种较普遍的战略选择。

（1）合并[merger]指两家公司在相对平等的基础上将相互的业务进行整合，通常其拥有的资源和实力合在一起能够比



独立发展产生更强的竞争优势。[1]企业之间通过合并，同时有偿转移所有权和经营权，实现资产、资源和要素合并的产权交易形式，共同组成一个具有独立法人地位、统一经营的新企业。

(2) 收购[acquisition]指一家企业购买另一家企业的部分或全部股权，将被收购企业的业务纳入其战略投资组合，从而达到更加有效地利用其核心竞争力的目的。[2]通过收购，被收购方出让产权和放弃法人资格，资产、资源和经营活动等都归属于收购企业，并以收购企业的名义开展经营活动。收购包括横向收购、纵向收购；善意收购、恶意收购等。

尽管合并和收购这两种战略举措在所有权的处理方式、合并后企业的名称与地位等方面存在显著差异，但实质上都是通过资源和要素的有效利用和整合，提升企业的竞争力，所以把合并和收购统称为并购战略。

通过自己的阅读，让我对战略管理有了一个大致系统的认识，也了解到了战略管理在企业运行过程中的重要性。所有公司都有自己的战略，尽管它可能是非正式的，不成形的，或是随机的。所有的企业都将朝着某一个方向发展，不幸的是一些企业不知道它们将走向哪里。常言道，“如果你不知道目的地在哪儿，那么，任何道路都将把你带到那里！”——这正强调了企业运用战略管理思想与技术的重要性。

战略管理为企业的未来发展方向提供了一种科学的、系统化的、客观的方法。企业在产业竞争中应当采取主动而不是被动的态度，应当努力影响、预测和发起事件，而不是仅仅对事件作出反应。

战略管理更重要的贡献在于使企业的全体成员了解企业并加强对企业的责任感。战略制定过程是一种学习、教育和支持活动，而并不仅仅是企业高级领导人之间的文书活动，或是一种企业门面。战略制定过程中职员的参与是企业职员支持

必要变革的关键。

相信在以后的学习过程将充实问我对这一理论的认识，在以后的学习中我将吸取更多营养，充实自我。