

2023年竞争战略读后感 蓝海战略读后感(大全9篇)

当品味完一部作品后，相信大家一定领会了不少东西，需要好好地对所收获的东西写一篇读后感了。那么你会写读后感吗？知道读后感怎么写才比较好吗？接下来我就给大家介绍一下优秀的读后感范文，我们一起来看一看吧，希望对大家有所帮助。

竞争战略读后感篇一

读完《蓝海战略》一书之后受益良多对固有的思维方式冲击很大。

“红海”“蓝海”在战略上进行区分让我们的眼光不再仅仅停留在原来认为必须攻克占领的堡垒上我们可以“无中生有”通过一系列创新、炒作引导、开发消费者新的需求开辟新的市场空间。实际上我们已在运用《蓝海战略》比如我们推出塔扇系列。资本的本质是追求利润随着“蓝海”的发现、占领竞争者的跟进“蓝海”也会变成“红海”而原来的“红海”也有可能转化为“蓝海”。消费者的需求是多元化的可以引导的市场空间无限大总会存在“蓝海”只是缺少“发现”。

所有的业绩表现，从国家、个人、企业的表现来说，都是付出除以所得到的，这就是你的生产力。

创新即可以是随机的，也可以是系统性的。当创新是随机的的时候，你就看到个体的企业家充满了创业时的风险，不断尝试，错误，改正，从失败中寻找经验教训，当然也涉及到文化，也涉及到试验的组织，把部分组织独立出去，做成实验单元。最后一个就是避免风险的选择。这就是雄彼得的体系。

当创新成为系统化的体系时，就有了模式，思维的模式，理论方法论，最小化的风险。

所以两种创新方式，随机方式可以通过管理上的天才或者由失败的经验来慢慢的总结摸索；而系统性的创新可以通过一定的理论一定的方法来实现。二者都是创新的方式，但是寻求的机制是不同的。这就是创新的两种价值学态，雄彼得和价值创新。

中国企业现在正在学习如何提高生产力，而生产力就等于产出除以投入。

如果你们能提高生产力，就可以提高自己发展的速度，迎头赶上。但是如果你不去创新，虽然你可以加速发展，但无法获得一种飞跃式的发展。中国企业现在所要做的是不仅仅是要提高生产力，还要创新，这是今年都应该做的，这样明天才能有强大的品牌，而不仅仅是原料加工制造的基地。我们无法教大家来如何随即性创新，我所希望的就是大家如何系统性的创新。

企业文化产品的核心竞争力这是我们冲锋陷阵的枪弹才是企业的根本。在“红海”中取得领先份额才是真正的王者提升核心竞争力不逃避、直面竞争并最终取得竞争者的尊重才是用兵的正道、王道。个人认为“蓝海”是剑走偏锋是“奇”道。奇正结合方能百战不殆！

竞争战略读后感篇二

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，而且对读后感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。个人认为读后感应该从两方面出发：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

(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。

竞争战略读后感篇三

很多互联网公司的在经营管理，以及产品销售方面的战略方法。书中重点围绕小米、华为等多家知名公司的爆款思维进行了论述，并且提出了许多很多独到的理念。

金错刀通过实体巨头公司与知名互联网公司的比较，提出了爆品战略的概念。他指出，过去是品牌为王、渠道为王、规模为王，现在是商品为王、用户为王、口碑为王。传统工业时代商品通过信任状传播，信任是从公司出发，替客户思考。而互联网公司更加纯粹，以用户为中心，站在用户角度思考，依靠一种极端的意志力，打造用户可感知的价值锚。

互联网时代的超级产品，所有创新是“以用户为中心”，成功要素不再是工厂、渠道等，而是杀手级硬件体验、杀手级

软件体验，甚至让用户成为粉丝。

爆品必须有的三个要素。一是极致的单品。二是杀手级应用。三是爆炸级的口碑效应。

通过围绕流量问题进行了论述。由于互联网时代流量遵循“黑暗森林”法则，爆品的核心在于用户价值，有用户价值，才可能有海量用户，才有可能在海量用户的基础上建立商业模式。

一切生意的本质都是流量。新兴一些创意公司最后之所以失败就是因为他们无法掌控大公司所拥有的流量，即客户，最终沦为被他人收购，成为别人的嫁衣。技术的爆炸更为这片黑暗森林增加了太多的不确定性，今天的灿烂黄花，很快会变成明日黄花。而对手是不固定的，甚至是跨界的，而跨界的对手最可怕。

金错刀论述了互联网公司如何铸造价值和正确的营销。他系统的分析了高频打低频、找风口、打造超预期的口碑等重要的互联网理念，其中利用了跑男、于正、范冰冰等例子生动的表明了营销目的，以及营销形式的改变。

整部文章中拥有者着大量的干货，可以说是即学即用。例如打造爆品的金三角法则，一是痛点法则，如何找到用户的一级痛点；二是尖叫点法则，如何让产品超越用户预期；三是爆点法则，如何用互联网方式引爆营销。还有腾讯微创新最核心的武器，即马化腾讲到的三个关键词：用户体验、快速迭代、灰度机制，这个对于任何公司来说都是极其宝贵的经验和方法。应该说，以后的公司生产宣传到销售方法方式都发生着极大的变化，只要涉足这一领域，必须对这些新的要素有所了解，跟上时代才有新的可能。

竞争战略读后感篇四

1969年，波特在美国普林斯顿大学获得大气与机械工程学位；1971年，波特以优异的成绩毕业于哈佛商学院；1973年，波特荣获哈佛大学经济学博士，并入主哈佛商学院，成为哈佛有史以来最年轻的教授，当年仅26岁。最有名的一部作品《竞争战略》便出自这段时期，出版这部令其登上世界管理思想领域巅峰的作品时，迈克尔·波特年仅才33岁，这部作品也使得波特成为哈佛炙手可热的教授，他的理论更是商学院必修的课程。在学校，他为大企业新任经理人开大师班；出了校门，他的竞争理论影响了全球的跨国公司及世界各国的政府。

《竞争战略》一书以一组用以对产业和竞争者进行分析的综合性方法和技巧的介绍开篇，进而逐个剖析了零散型产业、新兴产业、成熟产业、衰退产业和全球性产业中的竞争战略。书的最后部分介绍了企业面对重大战略决策时所需的分析技巧：纵向整合、业务能力扩展、放弃通讯进入新业务领域等，有助于经理们对竞争者的突然行动、自身产业的新闯入者以及产业结构的转化做出预测并做好准备。

波特竞争战略的基础是产业分析，他认为行业的竞争情况由五种基本的竞争力量决定：进入威胁、替代威胁、买方的议价能力、供应方的议价能力和产业内对手的竞争强度。要对抗这些竞争力量，企业就要建立自己的竞争优势，就必须实行低成本或者产品差异化的策略，二者必居其一。这套理论的逻辑性比较强，在实践中也被证明是有效的，尤其是运用在比较传统的行业时。比如，鼎盛时期的长虹的竞争优势就是建立在低成本的基础上。

与上面的五力模型相比，波特更具影响的贡献是在本书中明确地提出了三种通用战略。

波特认为，在与五种竞争力量的抗争中，蕴涵着三类成功型

战略思想，这三种思路是：1、总成本领先战略；2、差异化战略；3、专一化战略。波特认为，这些战略类型的目标是使企业的经营在产业竞争中高人一筹：在一些产业中，这意味着企业可取得较高的收益；而在另外一些产业中，一种战略的成功可能只是企业在绝对意义上能获得些微收益的必要条件。有时企业追逐的基本目标可能不止一个，但波特认为这种情况实现的可能性是很小的。因为要贯彻任何一种战略，通常都需要全力以赴，并且要有一个支持这一战略的组织安排。如果企业的基本目标不只一个，则这些方面的资源将被分散。

但是，随着技术的变革和各行业竞争情况的变化，主要是企业经营环境的不确定性的增加，波特的竞争战略也表现出一定的不足。在逻辑上，当我们在一个更加宽阔的视野内考察时，可以发现，波特理论的中心是“产品”——顾客是因为低价格，或是某种独特之处，才选择这种产品的。在实践上，仔细观察当今成功企业的战略，就能够发现有些是波特理论所不能解释的。

最典型的例子就是微软公司。微软可以说是当今最伟大的公司之一。但是微软的成功并不是源于“最佳产品”，不是因为它便宜，更不是因为它独具特色。实际上，从ms-dos到windows，微软的大多数产品都不是最好的，至今还有不少人宣称，苹果公司的产品是最有个性的。尽管如此，微软还是牢牢的占据了行业领导者的地位。它的竞争优势既不是因为低成本，也不是产品差异化，而是源于整个系统的支持，我们可以称之为“系统锁定”。

另外还有一类公司，它们在每个具体产品的市场份额都不是最大的，成本不是最低的，产品也不是最有特色的。但是，这些产品可以很好的集成在一起，给目标顾客提供最完备的解决方案。结果这些企业同样取得了成功。这种战略选择的重点在于顾客，可以叫做“顾客解决方案”战略。

因为波特的理论分析是基于已经比较成熟的行业进行的，所以，在技术、产品，客户、企业竞争合作关系变化越来越快的经济环境中，像上面所说的例子会越来越多。所以我们应该辩证地看待和使用波特的竞争理论，不能有“唯大师论”的想法。

竞争战略读后感篇五

今年寒假读了《蓝五角星》这本书，中间有许多故事让我感动，如《那不是欢送会》、《倾斜的星座》、《蓝五角星》，其中最打动我心的是《山里的孩子》这篇文章。

文中小曼是个城里的孩子，一次她和爷爷到龙首崖游玩，途中遇到一个身穿补丁衣服的山妹，山妹一边卖茶水，一边照看着弟弟。小曼认为自己是城里的人孩子，有点瞧不起山妹，她把山妹倒给她的茶泼到地上，那可是山妹辛辛苦苦从山下挑上来的啊，山妹有点伤心，但没有生小曼的气，反而当小曼遇到困难时去帮助她，山妹的行动慢慢地感动了小曼，小曼对以前的行为感到内疚，也渐渐地和山妹成了朋友。从和山妹的交谈中，小曼逐渐了解到山妹家里很贫穷，父亲去世的早，母亲支撑不了这个家庭，不得不让山妹辍学，出来卖茶水减轻家里的负担，并照看着弟弟。小曼知道了这些，觉得山妹很了不起，过去瞧不起山妹是多么的不应该啊！

我和小曼都是城里的孩子，生活在无忧无虑的环境里，衣食住行都不用担心，但我学习总没有自觉性，认为是在为爸爸妈妈、老师学习，如：我每天做完作业就像完成了任务，没有把老师上课的知识再温习一遍，总要等到考试前才临时抱佛脚。读了《山里的孩子》这篇文章，我知道山里的孩子多么不容易，他们想学习但没有条件上学，生活非常艰苦，但他们纯朴、善良，积极向上，这些都是我们城里孩子所要学习的地方。

竞争战略读后感篇六

在公司论坛处，我有幸看到总裁与著名爆品战略家金错刀先生思想碰撞，全场金句不断，我收获颇多。此后认真学习了《爆品战略》。结合我的本职工作，感想如下：

在本书的序里雷军先生提到，爆品首先是拿出最好的产品，产品性能竭尽全力做到最好。金先生也提到爆品三因素首先是做一个极致的单品。因此，爆品的基础仍然是产品。

从这点来看，远大完全具有做爆品的潜力，因为我们一直以技术为中心，一直秉着“变态主义”在研发和生产产品。在民用产品中，前年研发的肺保产品轻便、实用和低价，充分具备成为爆品的潜质。因此在今年1-2月，我们的移动肺保实现了空净销售的第二名。

尽管肺保销量一直上升，但客户满意度并没有随之上升，客户回访认可产品效果，但多反馈产品仍不够精致，故障率偏高等。因为金先生调到“产品要做到120分才能秒杀市场”不可避讳的是，远大长期从事大产品生产，在小产品的研发和制作上虽然已经做到了很高性价比，但是离极致相比，仍然在工艺和材质细节上略有不足。如果公司决心运作肺保成为爆品，应当进一步研发，升级现有产品，更注重细节感受，才能加快推动肺保销售金额从千万级突破到上亿。

结合本书，我认为爆品的核心是：很多人要用、很多人能用得起、很多人爱用。爆品避开了传统渠道的层层流通，是直接到达客户，因此必须找到风口，以用的人为中心，也就是用户思维。

很多人要用意味着要精准的找到用户痛点。在空气污染严重的当下，如何解决空气污染是很多人的痛点，因此洁净空气产品本身就已经是很多人关注重点。但我们在宣传时往往走入除霾和pm2.5的单一思维，因此产品在雾霾严重区域往往

更畅销。但实际在pm2.5污染低的城市实际也有缺氧等室内空气污染，因此针对不同区域和人群，产品宣传因更注重对应特质。

很多人用得起就意味着产品定价要合适，不是要比别的产品低，而是在绝对不考虑对手保证产品极致的情况下做到价格精准定位。因此我个人认为在定价方面，家用肺保最合理最具有爆品潜质。移动肺保和车用肺保以爆品定位来说，定价比较尴尬，处于不高不低的中间位置，就不够精准，这就导致在我们销售过程中，走传统渠道价格空间过低。车用肺保相比同价位要么功能偏单一要么外形略差，导致目标客户流失。建议要么将产品价格恢复至290，要么做功能区分有别竞品。

在这个酒香也怕巷子深的年代，要做到爆点易燃，抓住流量，多渠道集中式的推广非常追踪杨。在本书中多处提到明星效应和病毒传播。我认为在此前移动肺保销售中我们就做得非常好。先是在雾霾最严重的当天在北京街头赠送肺保引发关注，在多位大咖明星微博或现实中佩戴移动肺保为远大站台，在结合线下线上的广告和媒体报道，多方联合，在当年掀起了疯抢的风潮。在今年雾霾冬天即将到来之际，如何通过预热烘托和燃爆，需要在九十月就开始筹划，结合经销、铺货和市场策划多方力量，为今年冬季的再次引爆做好铺垫。

爆品并不是昙花一现，除了营销爆点引发关注和跟风式抢购，更重要的是通过口碑，促进持续性的刺激购买，从而实现爆品成就品牌、抓住粉丝的核心目标。爆品核心最终是粉丝经济，因此我们需要思考如何让产品变得很多人爱用，这意味着用户体验必须要好。

我此前因在河北工作，空气污染很严重，个人购买了多个移动肺保自用和送人，对于净化效果和不耐气这两点，大家都很认可效果，但使用真的不够便利，不戴时没有收纳袋；标准佩戴只有一种方式，我每次送朋友都需另外买卡绳；臂带

对胖人偏小，导致我的很多朋友使用一段时间就因麻烦不再使用，更不用说二次销售。因此，建议在产品升级时对于用户使用场景多做模拟，比如增加收纳袋、配置卡绳、管道做的再方便些。这样才可能做到更广的普及。

远大历来重视用户体验，所以得到客户高度认可，我也希望在肺保产品上公司能保持同等品质。就像优衣库一样，用奢侈品标准做平价产品。

最后，我认为做爆品正如金先生所说：爆品是一种极端的意志力，是一种信仰，是整个企业运转的灵魂。结合自身，我们每个人都必须有主人翁精神，严格要求自己，勤奋工作，深刻认识每一项工作都影响着产品和用户体验；我们必须始终追求远大理想，如总裁般不断追求完美，从而才能激发更多创造力和热情，做到极致。

作为空气公司的一员，坚信每一项产品都有成为爆品的可能，我们需要更快速的行动，更拼命的工作，集结智慧结晶，精准把握市场，将可能变为现实，将洁净空气产品推进千家万户，才能真正实现保护生命的使命，不负于地球和人类更美好的明天。

竞争战略读后感篇七

《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的不同而变化。

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場。

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)。

另外战略不是目标，就是这样去定位。战略的核心就是整合，战略应该分析你的竞争优势何在，总之战略仅仅是一个分析工具，而具体的实施过程将会有很多各种各样的困难。只有走在困难前面，困难才不是困难。

竞争战略读后感篇八

为了进一步推进学习型团队建设，营造积极的学习氛围，并在和谐的学习型团队中不断提升员工个人素质，拓展个人视野，战略处又一轮新的学习开始。我有幸从推荐书目里选到《企业战略管理》，感觉十分开心。我原以为，企业战略管理就是制定个战略，然后管理好与战略相关的事宜，读罢此书，才发觉，我有些盲人摸象。

所谓的企业战略管理，在作者看来，包括五项相互联系的管理任务，即企业的远景、企业使命、企业的目标，企业的战略以及战略的实施与控制。这五项任务形成一个循环系统，不断调整，以适应企业发展的需要。

企业远景，作者的定义：作为企业远景就是为企业描述未来的发展方向，回答企业要成为一个什么类型的公司，要占领什么样的市场，具体有什么发展能力等问题。说白了就是回答企业何去何从，如何去从的问题，它要求企业凭借企业家是的直觉和创造力，洞悉企业现有业务中将要发生的变化以及将要出现的市场机会，客观地对待所要面临的市场环境、竞争环境、技术环境、管理环境以及社会环境，客观地对待自身的资源和能力，理性地分析所需要采取的措施，提出一个可行的并且具有吸引力概念，进而规划企业行为，激活企业的战略。

作为企业远景需要详细阐述：界定企业当前业务，即回答我们是谁的问题；确定企业的发展方向，即回答我们向何处去

的问题；界定实现发展规划的具体步骤，即要考虑我们如何到达那里的问题；确定衡量效果的标准，即回答我们如何衡量效益的问题；界定企业远景的特殊性，即不同的公司对远景有不同的阐述，不具有普遍性，这样企业才能指导出具有自己特殊性的与众不同的战略。

联系我们集团，我们对于这些你都做了详细的阐述，在《鑫海基本法》中明确都有界定。鑫海基本法对企业战略重点定位为“略”。略要求有预见性，合理性、科学性、针对性和指导性。凡事预则立，不立则废。基本法指出，略既包含竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、金融战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略，概括起来就是“内奠企基，外扩市场”。鑫海的三大产业战略，房地产（中国最优秀的专业老年社区开发商及老年社区运营服务商）、建筑业（现代化的专业总承包商）、融投资产业（围绕房地产和建筑产业为母体，进行合理辐射，并对未来优秀产业投资），并围绕这三大产业战略打造产融结合投资控股型集团公司，创百年鑫海品牌，立百年大业，实现百年鑫海，百亿鑫海的宏愿。

企业使命是管理者为企业确定的较长时间的生产金鹰的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，解释本企业和其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足顾客的基本需求。这三个方面实际上企业要回答“什么，谁，以及什么方式”三个基本性的问题，在实践中，企业能够用一个简单明了的句子，阐述企业所抚慰的需求、目标市场以及所开展活动的方式。

要满足上述各种需求，应做好以下工作：判定要求者；理解要求的内容；协调各种要求；协调企业使命形成要素之间的关系。满足利益群体的要求是企业使命中的一个内容，企业还必须考虑产品、市场、企业理念以及企业对社会的责任等其他面的内容。

现有产业，增强房地长经营物业比例。经营模式尝试财务管控（对股东负责），战略管控（延长企业寿命，实现企业战略），运营管控（对企业负责，对社会负责）三种的灵活适用。企业的目标是企业希望实现的产出与绩效，并以此衡量企业的生产经营活动，是企业目的的总框架中，为企业提供具体的发展方向，规定完成时间。一般来讲，企业的目标有四个部分组成，即目的，衡量实现目的的指标，企业应该实现的指标，企业实现指标的时间表。我集团的企业目标：创鑫海品牌、立百年大业；敢为人先、走向世界。并在市场营销、资源配置战略、生产战略和理财投资都有明确的思想认识和指导。鑫海基本法指出，在市场营销中，品牌、服务和市场份额是支撑鑫海集团市场地位的关键因素；资源战略方面，集中资源打歼灭战；生产战略方面，目前对下属单位实行单独核算，待条件成熟时实行自主经营，并积极发挥品牌效应，创新能力，力求施工管理水平达到国家先进标准；投资理财方面，明确指出不从事分散集团资源和管理精力的非相关多元经营，只有把资本积累完成好，形成真正的品牌企业，才开始考虑金融资本最终上市。

企业目标体系的制定不仅仅是高层管理的事，也不是仅仅停留在高层管理部门中，而是要在企业组织结构中每一个部门、每一个职能领域、每一项业务、每一个产品线中制定各自的战略目标和财务目标，用以支撑整个企业的战略目标和财务目标。只有这样，公司的每一个部门才能摘掉自己的战略角色，才会真正推动企业实施已定的战略，为此我集团在实践中有《鑫海集团中长期发展战略及经营管理方案》，对于每一个部门、每一个职能领域、每一项业务、每一个产品线中制定各自的战略目标和财务目标，实现时间都有详细界定。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而采取的竞争行动与管理业务方法。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，更具体的讲，战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，

在企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调动企业结构和分配企业的全部资源，从而是企业获得某种竞争优势。简略讲企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。这样就决定了经营范围，干多大的问题，也讲了规模的问题，明确了企业资源如何合理配置的问题。

对于企业战略，笔者认为，探讨企业战略的构成要素里协同作用有更重要的意义。企业的战略有四个要素构成，即经营范围、资源配置、竞争优势、协同作用。经营范围界定了企业从事生产经营活动的领域，资源配置指明了企业过去和目前资源和技能配置的水平及模式，竞争优势反映出企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策，在市场上形成的与其竞争对手不同的竞争地位。而协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说，分力之和大于各分力简单相加的结果。

在企业管理中。企业总体资源的收益要大于各部分资源收益的和，这才是企业管理目的。企业的协同作用可以分为四类：

投资协同作用，这种作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品，以及分享企业专用的工具和专有的技术。

作业协同作用，这种作用产生于充分地利用已有的人员和设备，共享由经验曲线照成的优势等。

销售协同作用，这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段。这样，企业便可以少花些促销费用，获得较大的收益。

这三种协同作用实际上市发生在生产经营活动过程的三个阶段上，说明企业在每个阶段上都可以形成自己的协同作用。

管理协调作用，这种协调作用不能用简单的定量公式明确的表示出来，但的确是相当重要的协调作用。协调的目的是2+2=5的效应，尽量避免出现负值。

总之，协同作用是决定企业效率的首要因素，并在企业各种特殊能力与产品 and 市场之间

形成与发展。企业管理人员认识到这四个构成要素存在于企业各个层次的战略之中。

最后，对于企业战略的实施与管控，这需要我们做好多工作，有如下：行业与竞争分析，企业资源与能力分析、竞争战略的出台（包含：不同行业的战略竞争；跨国，跨区域竞争战略；公司战略与优势）、战略的评价与选择、战略的实施与控制、战略与组织结构、并在实际操作中需注意：

1. 领导与战略相适应
2. 组织与战略相适应
3. 执行计划与战略相适应
4. 资源分配与战略相适应
5. 企业文化与战略相适应
6. 战略具有可行性
7. 企业要有战略控制的预警系统
8. 严格执行完整的奖惩制度

结束语：我们集团正处于组织构架确立完善，流程化和制度化建立阶段，现在基本框架已经形成，剩余的就是如何执行，如何落实。通过上述对企业战略管理的学习，让我进一步的

加深知识的同时，也明白了工作的重心，那就是，辅助领导严格执行制度，并在实践中不断完善，稳步推进制度、并一一落实，严格执行完整的奖惩制度，在工作中形成良好的制度感，高度的责任感，细心，用心完成工作，形成系统化，做集团流水化作业中的有义务的一员，一份子。

竞争战略读后感篇九

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'porter]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，在多个领域和行业内开展活动，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，充实自己。