



高职高专规划教材

战略管理

主 编 巢来春
副主编 何利良

STRATEGY

MANAGEMENT



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

战 略 管 理

主 编 巢来春

副主编 何利良

浙 江 大 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP)数据

战略管理 / 巢来春主编. —杭州: 浙江大学出版社,
2004.8 (2008 重印)
高职高专规划教材
ISBN 978-7-308-03807-2

I. 战… II. 巢… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—
教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075315 号

战略管理

巢来春 主编

丛书责编 周卫群

责任编辑 王大根

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571—88925592, 88273066 (传真)

经 销 全国新华书店

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 15

字 数 320 千字

版 印 次 2004 年 8 月第 1 版 2008 年 1 月第 4 次印刷

印 数 8001—10500

书 号 ISBN 978-7-308-03807-2

定 价 20.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522

经济管理系列教材编委会

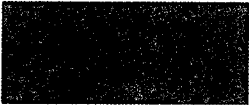
主 任：吴金法

成 员：（以姓氏笔画为序）

王成方 毛园芳 王培才 孙玮林

吕 超 李敏生 金立其 周英豪

郑健壮 徐盈群 董 捷



FOREWORD 前言

战略管理是 20 世纪后期兴起的一门新兴学科。战略管理探讨的主题是企业、组织的战略性经营,研究企业长期的整体发展方向。无疑,学习掌握战略管理知识对企业可持续发展、树立科学发展观有很重要的意义。

本书的编写宗旨是在基本概念、基本理论明确阐述的基础上,尽可能多地结合实证研究和案例论述。本书由巢来春教授负责制订全书编写大纲并编著第一章,王福民编著第二章,何利良副教授编著第三、四、五章,宋彩琴编著第六章,孙睦优教授编著第七、八章,陈建华副教授编著第九、十一章,刘辉编著第十、十二章。由巢来春进行了全书统一、整理工作,赵宏军参加了大纲讨论,高福斌参与了部分整理工作。

衷心感谢浙江大学出版社陈晓嘉副社长的悉心指导。本书编写过程中,参考了大量著作、文献资料,在此也一并表示感谢。

鉴于参与编著的作者水平所限和时间的仓促,本书仍留下了不少遗憾之处和疏漏之处,诚望读者不吝指教。

编著者

2004 年 4 月

Contents

目录

第一章 战略管理导论	(1)
第一节 基本概念	(2)
第二节 战略管理系统	(9)
第三节 战略管理主要内容	(16)
第二章 战略形势分析	(21)
第一节 基本过程与原则	(21)
第二节 问题分析	(23)
第三节 宏观形势分析	(25)
第四节 行业竞争分析——波特五种力量模型	(29)
第五节 企业内部分析	(36)
第六节 综合分析	(42)

第三章 企业总体战略	(48)
第一节 发展型战略	(48)
第二节 稳定型战略	(64)
第三节 收缩型战略	(67)
第四节 复合型战略	(71)
第四章 企业经营战略	(72)
第一节 企业经营战略概述	(72)
第二节 基本竞争战略	(73)
第三节 经营战略选择	(79)
第四节 创业结构与竞争战略	(88)
第五章 企业战略制定	(96)
第一节 企业战略制定的原则与过程	(96)
第二节 确定企业使命	(100)
第三节 企业目的与战略目标体系	(106)
第四节 战略评价与选择	(110)
第六章 战略实施	(124)
第一节 战略实施过程与基本原则	(124)
第二节 资源配置	(125)
第三节 制订战略计划系统	(133)
第四节 企业战略的实施	(137)
第七章 战略实施与组织结构	(142)
第一节 战略实施与组织结构的关系	(142)
第二节 组织结构设计的调整因素	(145)
第三节 组织结构设计的原则	(150)
第四节 组织结构类型的选择	(153)

第八章 战略控制	(158)
第一节 基本概念与原则	(158)
第二节 控制类型及控制过程	(159)
第三节 控制过程的三要素	(160)
第四节 战略控制方法和控制系统	(163)
第九章 战略联盟	(167)
第一节 战略联盟的特征与动因	(167)
第二节 联盟经营战略的实施步骤	(171)
第三节 中小企业与跨国联盟	(176)
第十章 资本运营战略	(178)
第一节 资本运营的内涵与特征	(178)
第二节 资本运营战略的形式	(180)
第三节 资本运营中的企业并购	(184)
第十一章 品牌经营战略	(191)
第一节 品牌经营的概念与作用	(191)
第二节 中小企业品牌经营战略的实施步骤	(192)
第三节 中小企业创名牌的实施步骤	(201)
第四节 企业家应当具备的名牌战略理念	(204)
第十二章 不确定条件下的战略	(208)
第一节 战略条件的不确定性	(208)
第二节 不同情况下的战略	(212)
第三节 用博弈思想制定战略	(218)
参考文献	(229)

第一章

战略管理导论



随着科学技术日新月异的发展,人们共享与交流信息过程发生了根本性的变革。于是,企业在经济全球化进程的大趋势和超竞争环境下,需要不断创新企业的经营方式。其中,战略性经营主要关注企业长期的整体发展方向,如构建竞争优势、形成企业特色、增强顾客忠诚度等,战略管理探讨的主题就是战略性经营,本质上就是研究如何不断地创造和提高企业的核心竞争力。

从战略管理研究的主题可以看出,对大型企业 and 公司战略管理无疑是十分重要的。那么,中小企业是否需要战略管理呢?实践证明,许多中小企业虽然没有制定明确的文字形式战略,但事实上迫于竞争,老板的头脑中常常“本能”地思考着本企业的战略问题。这样的企业才可能生存和不断发展。国外某研究机构曾调查 1000 多家中小企业,发现有明确战略的企业比没有明确战略和战略思想的企业,平均利润高 50%。所以,形成长期的、理性的制定战略的制度或习惯,可以提高中小企业在竞争中获胜的可能性。对中小企业实施战略管理的作用可归纳为下述五点:

(1) 战略管理为企业提出了清晰的发展方向和途径,有利于企业长期稳定发展。

实施战略管理,有助于企业深入分解所在行业和市场的全面情况,确保企业正确定位,从经验决策走向科学决策。

(2) 提高企业的市场应变能力,保持竞争中的主动和优势。

有了战略管理作指导,可以优化企业经营环境,避免可能发生的问题,抓住机遇,在市场竞争中取得优势和主动。

(3) 使决策科学化,从而进一步提高企业经济效益。

企业决策建立在对内外条件充分论证的基础上,可以减少决策风险,取得竞争优势,从而进一步提高企业经济效益。

(4) 可以增强企业竞争力,有利于开拓国际和国内市场。

经济形势的激烈变化,使竞争进入了战略制胜时代。目前,世界上大多数企业都已把制定和实施战略作为首要课题。据统计,许多大公司经理每年用 40% ~ 48% 的时间研究

制定企业经营战略,中小企业也纷纷跟上。例如,美国 100% 的企业都制定了自己的经营战略。

(5) 战略管理使企业明确方向,树立信心,增强企业凝聚力。

企业经营战略是企业发展的宏伟蓝图,有助于提高全体员工对企业发展目标 and 前景的信心,增强企业凝聚力。

第一节 基本概念

企业在阐述自己的战略内涵时,首先需要详尽了解和说明企业可承担的使命及确定的目标,并由此制定企业的战略。

一、企业使命、目标、战略

(一) 企业使命

何谓企业使命?

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目标、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,揭示了同行企业间的目标差异、服务范围及企业试图满足的顾客基本需求。

(二) 企业使命的内容

企业使命一般包括如下内容:

1. 企业目的

企业目的,特别是企业的经济目的,有近期、中期和长期之分。企业的生存、增长、获利三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中,企业不能只注重短期目的,而忽视长期目的。联想集团柳传志在产业报告企业会上阐述了联想集团三个战略目标:“我们要做一个长久性的公司,做百年老字号,不急于一下子出名,利润很高,很快又衰落,这是第一条最重要的目标;第二,做一个有规模的公司,有国际性的市场地位;第三,做一个高技术公司。”那么你的企业目标是什么?

2. 企业定位

企业要在竞争中根据自身的条件、拥有的技术、产品和服务的目标市场,客观评价优劣条件,准确地确定自己的位置,制订竞争的基准。例如:联想集团的企业目的,准确地确定了自己的位置,很好地作出了企业的定位,即做一个有规模、长远发展的高技术公司。

3. 企业战略

企业战略和战略管理有多种见解和定义。

美国著名战略管理学家费雷德·戴维认为:战略是制定、实施和评价使组织能达到目标的、跨功能决策的科学和艺术。

国内多数学者认为:企业战略是企业面对激烈变化和竞争的经营环境,为求得生存和发展而进行的总体性规划。这类规划主要包括确定企业总体方向,并为实现方向目标制定行动方案两大部分。战略管理即企业对自身的战略进行计划、组织、领导和控制的全过程。

二、战略与战略管理的特点

战略与战略管理在实践中,体现了它的全面性、长远性、竞争性的特点。

(一)全面性

战略管理,是从全局的角度,全过程地掌握企业的运行。为了全面的取胜,可能在局部范围内不能计较一城一池的得失。所谓“善弈者谋势,不善弈者谋子”。

【案例 1-1】

青岛海尔电器公司刚进入市场的产品是海尔冰箱。当时已有上百家企业在竞争家用冰箱市场,但冰箱仍处于卖方市场阶段。不久,有一批(约 40 台)海尔冰箱质检时发现表面喷漆有缺陷,但不影响内在质量。出厂还是不出厂?从全面考虑,张瑞敏总经理亲自举起锤子,坚决毁了这批“缺陷”冰箱,这样做不仅赢得了市场声誉,而且牢固树立了海尔电器质量第一的品牌优势。

(二)长远性

长远性体现在企业战略都是较长远的谋划,是面对未来作出今天的决策和行动方案。考虑较长远的效益,体现了战略的前瞻性,时间跨度一般为 3~5 年或更长时间。同时,战略方向一旦作出就具有相对的稳定性,不可轻易更改。经验表明,反复无常是许多企业失败的重要原因。

企业战略的前瞻性意味着面对未来的发展和改革,对战略的相对稳定性和战略实施,将起着主要作用。

【案例 1-2】

著名的海尔电器公司以海尔冰箱严格的产品质量标准,一举打入已有上百家冰箱制造商的国内冰箱市场,并成功地得到了发展。

而在同一时期,石家庄一家著名的家电企业,其年度销售额曾达到过 10 多亿元人民币,却因盲目扩大规模,搞多种经营,终于资不抵债,导致企业破产。

企业战略管理,从长远观点建议考虑以下几个问题:

- (1)企业战略方向是否符合社会发展方向;
- (2)所选行业或项目的生命周期;
- (3)未来用户、竞争环境、自身资源可能发生的变化。

(三) 竞争性

设计、制定企业战略时,要明确竞争对手,包括潜在的竞争对手。

“螳螂捕蝉,黄雀在后。”当你认为某行业或项目有发展前景时,潜在竞争者也可能挤进来,参与竞争。这些潜在竞争者可能是:

- (1) 有雄厚资金实力者;
- (2) 可依靠特殊关系垄断部分市场或获取不平等竞争优势者;
- (3) 由于技术创新而可能替代的产品制造商的冲击。如信息处理技术衍生的 VCD、DVD 对电影业的冲击。

要分析、认清全部可能的竞争对手,重要的是要规划好企业自身的核心资源和核心竞争力,即在未来的企业规划中要不断地完善自身拥有的核心技术,不断地提升已有的核心竞争力。

三、基本原理

(一) 三要素平衡原理

前进中的帆船,只要有风,就可以通过调整帆的角度,利用风的力量使船向目标航行。这时有三要素:

- 第一,要有风,不管是顺风、侧风或逆风;
- 第二,帆的角度随风变化,船的路线曲折航行;
- 第三,航行目标始终如一。

一个企业在市场竞争中采取何种战略和策略,像帆船航行一样,也是由三方面要素决定的,也在寻求三种力量的平衡,即:外部环境(风有变化)、内部条件(帆与船、舵手的决策)和组织方向(航行目标)。

现代企业经常面临顾客需求的变化、日益激烈的竞争及政策环境条件的变化。企业需要应对这些变化,寻求内外部诸要素和发展战略的平衡。由于各种原因,三者的发展常常出现不平衡。战略管理实质上就是要解决这种不平衡,实现三者发展中的动态平衡。

1. 不平衡分析

企业外部环境(政治、政策、文化、技术变革、顾客要求)等大都是不可控制因素,内部条件在一定程度上是可控的,而经营目标、企业定位则“事在人为”。三者的不平衡主要表现为内部条件对外部环境的不适应;经营目标与外部环境和内部环境的不适应。

不平衡的情况可归纳为以下四种:

(1) 内部条件不适应外部环境

内部条件包括人、财、物等资源条件,也称硬条件和组织机构、管理制度、方法及其结合应用等软条件。如果内部条件在程度上低于环境的要求,只要方向正确,一方面可以努力改进,另一方面可以适当调整或降低企业目标,尽量发挥现有条件的潜力,以利于提高

企业的效率和效能。例如,人们对产品质量要求越来越高。重视质量管理的企业,可以通过软硬件的改进,努力通过如 ISO9000 认证,以满足社会对产品和服务质量不断提高的需求等。若企业内部管理程序不规范、质量工程技术不能很好开展,而要追求“绿色质量”标准,这是不现实的。企业在一定时期内就可以适当降低企业质量目标追求,而从通过 ISO9000 开始,逐步追求新的质量标准。

(2) 内部条件在方向上不适应外部环境

方向上的偏差,对一个组织而言是重大的状况,必须作深刻的变革。例如,国内少数地区,为了眼前的需求,盲目地建设小水泥厂、小炼钢厂等。这些企业不仅耗能大,且质量等级低。随着能源价格的提升,生产成本大大提高,产品销路不畅。这一类企业或关或停或并转,必须作果断变革。

(3) 经营目标不适应外部环境

出现这种情况,对企业而言是严重损失。例如,为了改变一年一度的月饼经营状况,一些企业推出“8888 元”及上万元的豪华型月饼促销,结果“和者甚寡”。倒是生产经营“迷你型”榨菜肉馅的小月饼,打破了旧的月饼经营方式,一年四季都有其一席之地,受到了广大消费者的喜爱。

(4) 经营目标与内部条件不适应

企业经营目标在服务方式、产品类型、人才特点等方面与内部条件不符合,则可能造成一定程度,甚至很大的损失或浪费。例如,20 世纪 80 年代初,某大型军工企业在“军转民”的热潮中,曾组织生产家用电风扇,由于其质量好而名噪一时。但风光六七年后,由于管理体制上的原因,生产成本高,批量上不去,产品技术含量不高,加上竞争企业增加,替代产品(如空调)等影响,产品生命周期很短。一家长期生产电子、机械一体化产品的企业,当然可以生产出高质量的电风扇,但若仍然用原有管理办法,显然是不合适的,在企业内部资源(人、财、物等)也会出现“浪费”的情况。因此,必须按照产品特点,进行业务流程再造,对设备、人员、场地、资金、管理体制、营销方式等进行战略重组。也就是为了达到高效益、高效率的目的,需要按不同产品和服务类型的特点,重组内部资源及管理机构等。

上述四种不平衡,是特指当前情况下出现的问题,但许多因素都是随时间而变化的,现在平衡了,过一段时间又不平衡了。对企业而言,环境要素中最重要的、须时刻关注的是技术、政策、市场顾客(用户)需求的变化。企业决策要有超前意识,不但能预测环境和内部条件的变化和适应,考虑当前是否平衡,还要考虑各种因素在变化过程中是否平衡,去赢得经营目标、经营环境和内部条件在动态中的不断平衡。

2. 基本原则

由三要素平衡原理而决定,在战略决策时一般应遵循以下原则:

(1) 问题由发展产生

当经营方向和目标、外部环境和内部条件在现在和将来预计会产生不平衡,或企业为了更好发展,需要打破固有的平衡,且这种不平衡或平衡必须加以解决时,才产生了必须

通过战略决策解决的问题。

(2) 随时应变

启示:美国某大学做了一个青蛙试验,把两只活青蛙,一只放入开水中,这只青蛙立即跳出;另一只放在存有凉水的容器中,在炉子上烧,青蛙在不知不觉中被煮死了。

当今的商业环境中永恒的真理是变化。特别要注意渐进的变化最容易导致麻木大意而至忽视。在凉水中缓慢烧煮而死的青蛙,由舒服到适应、麻木直至被烧煮而死,即是这个原因。

企业内部条件要服从和适应企业外部的环境;企业经营目标要适应外部环境和内部条件。企业内部条件和外部环境是客观的,其中外部环境是不可控的,内部条件在一定程度上是可控的、可改变或可重组的,这就决定了内部条件必须适应外部环境。经营目标是主观制定的,必须符合客观要求,也即目标必须符合并反映外部环境和企业条件新的平衡。

(3) 可行性决策

决策的可行性是指要在充分调查研究的基础上,弄清企业外部环境和内部条件为解决这种不平衡、或打破旧的平衡求取新的平衡能够提供哪些条件,原采取的措施是否为主观条件所允许。只有具备了主客观条件的决策才是可行的决策。在问题不明、条件不清、要求模糊的状态下不要轻易作出决策。

(二) 局部优势原理

我国古代的田忌赛马揭示了一个战略决策的重要原理:仅从战略的角度考虑,在一个有限的范围内,以强胜弱是绝对的。若你在某一个全局总体上处于劣势,可以将这个总体划分为若干局部,然后通过资源优化配置,在某些局部上取得优势,牺牲一些必然的局部劣势,以获取全局上的胜势。

从理论上讲,任何企业的优势都是在有限范围内的。这个范围以国家反垄断的法律和政策为上限,以企业自身所要取得经济效益的最小规模为下限。这个原理的关键是:任何企业都要全力找到这样的范围。这个范围的大小、位置要适当。太小了效益低,太大了则力所不及;位置太正了(如满足了共同需求、实行无差别化战略、在闹市中心开店等)会竞争激烈,经营成本高,位置太偏了(如过分强调特色经营、满足少数人需求等)则顾客群太少。

长虹公司的崛起,就是通过一步步扩大自己所具有的优势范围,从而走向了中国彩电业的领先地位。

【案例 1-3】

四川长虹的战略轨迹

四川长虹公司位于四川绵阳市,于 1980 年选择生产彩色电视机。1986 年 8 月,成功引进松下技术,第一栋彩电大楼落成。长虹在地理位置上不占优势,但其有一条

明晰的战略路线。20世纪80年代中期,长虹在产品上采用“独生子”策略,只生产普通电视机,品种单一;在市场地域开发上,“先王蜀中再出川”,立足四川,然后挺进西南、西北甚至全中国;在市场层次开发上,走“农村包围城市”的道路,先生产符合农民消费水平的产品,占领农村市场,有了大量资金后再“抢占制高点”,引进国外先进技术,开发高新产品。

80年代后期,长虹公司的市场范围从西部扩大到东部,从农村走向城市,市场占有率大幅上升。1989年8月,长虹开始了第一次降价行动,引发了行业的价格战。这时长虹已超过国内最早生产电视机的其他厂家,成为国内最大的电视机生产基地。1994年,长虹以“红太阳一族”大屏幕彩电上市为契机,大规模进入北京、上海等大城市。1996年3月,长虹以“产业报国,振兴民族经济”为口号,又开始了新一轮降价,降价幅度为8%~18%,使长虹电视的市场占有率上升到27%。以后又数次降价,引发了全国范围的彩色电视机价格大战,长虹的市场占有率进一步上升。1999年,终于导致了八大彩色显像管厂的联合抵制,长虹于6月份停产1个月。

1997年11月,长虹家电城竣工投产,说明长虹公司改变了“独生子”战略,除了发展电视机外,还发展了VCD、空调器、洗衣机、电池等多种产品。

2001年1月1日,四川长虹公司宣布推出“8倍精密显像”电视,标志长虹已经成功地超越价格战,引导中国民族彩电业进入到技术战这一更高层面的竞争。

(三)异轨超越原理

一名长跑运动员,比赛时若想超越别人,不能完全步其后尘在同一路道上跑,而必须错开跑道,才可能超越前者。

仅从战略决策的角度考虑,而不考虑其他因素(如具体操作因素、精神和士气因素等),在竞争中的落后者,是不可能同一条轨道上超越前者的。不在同一条轨道上与对手竞争,不但有可能使后者超越前者,也是弱者在强者众多、激烈残酷的商业竞争中保持生存的战略,所谓“东方不亮西方亮”。

最好的竞争策略就是不在同一条轨道上竞争。

请看如下中国传统经商原则:

人无我有;人有我好;人好我廉;人廉我转。

异轨超越原理与上面的三要素平衡原理和局部优势原理结合起来,就是通过对外部环境和内部条件的分析,寻找社会需要、自己又能发挥优势的范围。在这个力所能及的范围内,做到比别人不同、比别人好或比别人廉。

【案例 1-4】

竞争不等于掰腕子

面对洋快餐大举占领中国市场,河南红高粱快餐连锁公司要以中国的羊肉烩面

与美国的麦当劳一决胜负。红高粱在北京开的第一家店,选择了地租昂贵的王府井,并且宣称,以后哪里有麦当劳,哪里就要有红高粱。其民族精神令人振奋。然而该企业于2000年底遭受重大失败。

台湾的朱记馅饼,并没有大规模地与麦当劳宣战,却依靠自身特色在美国立足并发展。北京的馄饨侯,其规模相对较小,但生意也很好。

中餐与西餐,各有各的客户,完全可以双赢,即使竞争,相对弱者没必要面对面地与对手掰腕子。

异轨超越原理不是说不可以针锋相对地竞争,关键是要找到可以发挥自己优势的地方。请看下面这个案例。

【案例 1-5】

北京冰淇淋市场的激烈争夺

在1985年至1995年期间,北京已有40余家冰淇淋合资企业,许多企业实力雄厚,知名度高,如美国的“美登高”冰淇淋、“卡夫”冰淇淋等等。在本已激烈的竞争局面下,1994年6月,一家新的冰淇淋合资企业和路雪(北京)有限公司诞生,并且在不到一个月的时间里突然有了2700多个零售商,占据了一大块市场份额,产品誉满京城。

“和路雪”的成功主要在于经销策划。该公司首先制造了2700个“和路雪”广告冰柜和广告伞,发给与公司签约直销“和路雪”产品的零售商。然后,“和路雪”又用专门适合钻小胡同的小型广告送货车给零售商送货,既省去了零售商去批发点的麻烦,又做了广告。

第二年,即1995年夏季,生产“新大陆”冰淇淋的北京本地企业与“和路雪”对着干,而且规模更大。“新大陆”首批赠送3500个广告冰柜,而且发展到天津、沈阳、石家庄等城市。由于“和路雪”冰淇淋以中高档为主,而“新大陆”冰淇淋以中低档为主,所以零售商很乐意同时销售两家的产品。

(四)企业应如何办

以战略的眼光做企业,就不会把这项事业作为百米赛跑,而是一场永无止境的马拉松。小聪明式的点子或一次性的策划代替不了长期严谨的战略管理,而在战略管理的里程上适时适地点缀着漂亮的点子和策划才更完美。

不断地准确、及时和全面地收集内、外部信息是战略管理的基础。在此基础上,企业高层可半年或一年研讨一次如下关键战略问题:

- (1)我们要成为什么样的企业;
- (2)我们的实际行动跟我们的使命或宗旨是否有偏离;
- (3)现有的业务领域是继续坚持还是作出改变;
- (4)利用我们的优势,可否进入新的业务领域;

(5)哪些新竞争者正在或将有可能进入我们的产业;

(6)我们的用户正在或将要发生何种变化;

(7)正在发展的新技术对我们有何影响或有何机会;

(8)我们的战略将会给自己带来何种前景。

为此,企业必须对市场容量仔细度量,对竞争对手准确分析,对自己的资源严格地规划,对企业发展目标科学论证。

相信理智,不浮躁,不为一时的失败或诱惑所动,长期、规范、严格地执行正确的战略方案,必会有所收获。

【案例 1-6】

浙江嵊州领带业的发展

嵊州是浙东地区的小县城,工业基础薄弱。在 20 世纪 90 年代初,瞄准领带需求市场,由小裁缝手工制作领带开始,逐步积累到有 100 多家领带生产企业。领头的“吉利”等企业更是和国际名牌制造商联营,使企业从 10 多人的小作坊发展到以电子商务、计算机花样设计、数字织造为主的外向型特色企业。而通过信息化改造传统领带制造业,可以使国外客商在发出订单后 1 周内即可收到商品。现在,由嵊州制造的领带占据了世界领带市场的半壁江山,形成了嵊州市区域经济的特色。

从市场进入到企业定位和国际名牌领带商联营,直至信息化改造传统制造业,无疑嵊州人是成功的。下一步的战略思考是什么?或许是品牌战略或许是产品策略,期待着他们新的发展。

第二节 战略管理系统

现代战略管理要以系统的观念,全面地去理解,要了解战略管理系统全部构成要素及各要素间的相互关联,各要素对整体战略的影响。

一、战略管理系统的含义

战略管理系统是从战略管理的过程、层次和基本内容等几方面统一地看待战略管理,使其形成一个整体结构。前面已经讨论过战略管理是在企业面临竞争环境、竞争对手、顾客需求变化的情况,如何充分整合企业内部各种资源,作出战略决策,提高自身核心竞争能力。显然,战略管理涉及内外各种要素,构成了一个战略管理的复杂系统。

二、战略管理系统模式

根据上述概念,本节提出了一个战略管理系统模式,如图 1-1 所示。