

服装经营与管理核心课教程

主编 宁俊

FUZHUANGJINGYINGYUGUANLIHAXINKEJIAOCHENG

服装企业 战略管理

Strategic Management in Fashion Enterprise



中国纺织出版社

主编/宁俊

服装经营与管理核心课教程

Strategic Management in Fashion Enterprise

服装企业战略管理

王革非 陈遒芳 卢 安 吴伟霞 编著



90103426

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系“服装经营与管理核心课教程”之一。

本书将重要的企业战略管理知识与真实的中国服装企业案例相结合,从战略管理学中若干个最为核心的领域对多家服装企业以及这些企业战略管理中存在的问题与困惑进行了广泛意义上的研究讨论与实用性分析,为帮助企业自我走出困境提供了科学的思维方法与具体的建设性意见。

本书构思巧妙,论述简洁明了,适合服装管理专业师生和企业中高级管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

服装企业战略管理/宁俊主编;王革非等编著. —北京:中国纺织出版社,2004. 1

服装经营与管理核心课教程

ISBN 7-5064-2670-6/TS·1678

I. 服… II. ①宁…②王… III. 服装工业—工业企业管理—中国—教材 IV. F426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 089825 号

策划编辑:郭慧娟 责任编辑:王安平 责任校对:郭林兰

责任设计:何 建 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19

字数:308 千字 印数:1—5000 定价:30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

服装经营与管理核心课教程 编 委 会

主 任:李立平 刘元风

副主任:李万杰 付建西

主 编:宁 俊

编委会组成(按姓氏笔画排序):

王宪磊 王革非 牛继舜 刘元风 付建西 宁 俊
卢 安 东 艳 李立平 李万杰 李淑珍 李晓慧
陈振东 陈桂玲 陈遒芳 郭 燕 赵洪珊

纺织服装业是历史悠久的传统产业，从 18 世纪产业革命开始直至今现在，在产业部门中一直占据重要地位，在国际贸易领域始终令人瞩目。从工业化和经济发展的一般规律来看，纺织服装业往往是一个国家或地区工业化初期的主导产业，随后纺织品和服装成为其对外贸易中最主要的出口产品。随着经济全球化的发展和各国经济结构的变化，纺织服装业本身正在从劳动密集型逐步向技术密集型转变，发达国家的资金、技术和发展中国家的劳动力比较优势，不断改变着世界纺织品服装生产和贸易的格局。

加入 WTO 是中国经济融入世界经济的战略性选择。中国是世界上最大的纺织服装生产国和出口国，出口竞争力强，市场准入度高，占中国工业增加值的 8%，目前有约 12 万家企业，是全国 32 个行业中的第二大行业，又是中国最大的创汇行业。加入 WTO 后，中国纺织服装业首当其冲融入经济全球化潮流，若能有效地抓住普遍看好的发展机遇，减少市场准入可能带来的风险，其在国民经济中的重要地位将会日益巩固。

加入 WTO 以来，市场急剧变化，国际名牌服装更大量地涌进国门，外商用他们“老到”的经营谋略与我国服装企业挤占市场，争抢份额，势必加大国内服装企业的竞争压力。中国的服装企业只有真正与国际接轨，在企业管理能力、科技水平、市场运作观念与手段上真正取得平等对话的实力，才能在国际大环境中生存。

因此，加入 WTO 后的服装企业领导人面临着许多新问题：企业领导者是生产管理者还是经营管理者？企业的动力到底从何而来？合理化的管理过程究竟是什么？这些经营与管理难题都需要有效的经营管理理论指导。目前，服装经营与管理学科仍在发展之中，其新的学科体系也尚未确定，还在探索之中，我们在多年研究的基础上，融合东西方

经营与管理学术思想撰写了这套“服装经营与管理核心课教程”系列教材,希望能为我国服装行业的发展提供一些启示。

“服装经营与管理核心课教程”系列教材是北京服装学院“十五”规划重点建设教材,共有八分册,分别为《服装营销管理》、《服装营销管理教学案例》、《服装企业战略管理》、《服装企业管理教学案例》、《服装产业经济学》、《国际服装商务》、《服装企业信息化》和《服装网络营销》。这套教材从经营与管理学中若干个最为核心的领域对服装行业和多家服装企业以及这些企业经营和管理中的热点问题进行了广泛意义上的讨论,书中所涉及的企业都是真实的并有着普遍代表性的企业。本套书的形式不拘一格,包括了有针对性的论述、典型的案例分析、真实的企业诊断与实用性的总结,从整体上做到了令读者耳目一新。

在编写本套教材的过程中,作者们一直遵循着用最简洁的方式向读者传送服装企业经营与管理学中经典内容的原则,力争通过有针对性的论述和与实际相结合的分析来向读者讲述如何用这些知识来透视、分析服装企业的问题,并能进行思考,给出现实的解决方案,来帮助服装企业摆脱困境,寻找有效的管理途径,求得服装企业的生存与发展。作为服装生产实践者,需要实用性很强的、完整的理论工具和管理模式,本套教材构建了一种与目前成功企业管理相对应的管理模式和可操作的管理工具。

本套教材的主要特色:

一是体系新。该书在体系上有所创新,适应了现代企业发展对经营和管理的新要求。把服装产业经济、国际服装商务、营销管理、战略管理及网络营销等内容有机地结合起来,适应了网络时代、经济全球化和建立市场经济体制对企业经营与管理的新要求。

二是综合性强。该书根据工科院校管理专业及相关专业学习经营与管理知识的需要,把企业经营与管理所需的多学科知识相融合,使广大学生和企业管理人员通过这套教材的学习,掌握相关的经营与管理学科知识。

三是紧密结合行业实践。该书以服装行业及企业的经营管理为对象,结合行业、企业经营管理实践的特殊要求,不仅在引用的例子方面紧密结合服装企业的实践,而且从教材的体系和内容上都结合服装行业及企业的特点进行了调整。

四是简明扼要,文字简练。鉴于教材涉及的内容较多,如何有效地把它们组织起来,去粗取精,既做到内容全面,又不能篇幅太长,这套教材在这方面下了很大功夫,较好地做到了抓住重点,简明扼要,文字简练。

本套教材可作为服装专业和经济与管理专业研究生和本科学生的教材,更可为正在奋斗中的广大中国服装企业提供一个更加富有建设性与推动性的思维方式,同时,希望本书能为服装企业核心能力的提升提供一套科学的工具。本套书并非是某种研究成果的总结,而是一套关于服装企业经营管理问题探索与研究方法的阐述,是一套能从根本上帮助服装企业发展问题、分析问题和解决问题的实用性教材。

宁俊

2003年6月

前言

这是一本介绍服装企业发展战略的书。

加入 WTO 后的今天,中国服装企业开始同国际经济接轨,并开始了在明确的规则中“游戏”,这使很多服装企业开始暴露出许多不适应,出现了许多说不清的问题,于是人们感到有许多服装企业真的危在旦夕,需要探讨与诊断。中国服装企业的问题是复杂的,是新经济形式下的问题。这些问题或大或小或轻或重,都需要研究,需要解决,需要更深一步的理性思考与富有实际意义的探讨。为此,我们推出了这本《服装企业战略管理》一书,希望能为我国的服装企业做一点事情。

这是一本将重要的企业战略管理知识与多家中国服装企业问题相结合的书,本书所涉及的企业都是真实的,并有着普遍代表性的企业。本书从战略管理学中若干个最为核心的领域对多家服装企业以及这些企业战略管理中存在的问题与困惑进行了广泛意义上的研究与讨论。本书的形式不拘一格,包括了有针对性的论述、典型的案例分析、真实的企业诊断与实用性的总结,理论与实用并重,有令读者耳目一新的效果。中国服装企业战略问题研究在我国近几年日益突出,目前正处于发展期,本书在此时出现,对我国服装界来说是一件大事,有重要的意义。希望广大读者能从阅读本书的过程中,感受服装企业战略管理过程中智慧火花的撞击,学到科学的分析与思考方法,同时也希望读者能感受现代服装企业战略管理知识的先进和精良,感受到现代服装企业战略管理分析思想的光芒。

本书有比较强的实用性。之所以说实用性强,是因为本书从服装企业战略管理过程中的若干个最为主要方面,对服装企业的战略与战术决策进行了实用性分析。本书容量并不很大,但简练而精确的语言能使读者在轻松之中感受企业战略管理过程中最为实用的那一面。本书的构思可谓巧妙。每章都由一个综合性的“概述”来启动全章,这个

“概述”有助于读者在最短时间里掌握全章的内容与思路走向,有着重要的引导性,可使读者在最短的时间里进入主题,有助于读者带着这些问题继续阅读下去,并形成主动思考的好习惯。在每个章节的后面,作者都提出了一些比较代表性的问题,这些问题具有很强的思考性和启发性,其中的一些问题也许会 and 读者形成灵感上的撞击或升华。

运用战略管理学的专门知识来解读服装企业问题,并探讨服装企业战略的实际问题不是一件容易的事情,特别是将战略管理学知识与服装企业的实际问题相结合则更备感辛苦。在创作本书的过程中,作者们一直遵循着用最简单的方式向读者传送服装企业战略管理学中最经典的那一部分,本书通过有针对性的论述和与服装企业相结合的分析来向读者讲述如何用这些知识来透视服装企业的问题,分析服装企业问题并能进行自我思考。希望本书能够提供帮助服装企业自我走出困境的具体方法。本书可为正在奋斗中的广大中国服装企业提供一个更加有建设性与推动力的思维方法,同时也希望本书能为服装企业核心能力的提升提供一套科学的工具。

本卷由王革非任主编,参加撰写的有:卢安(第一、二、三、七章),陈遒芳(第四、五、八、九章),吴伟霞(第六章),王革非(第十、十一、十二章)。

本书在撰写过程中得到了中国纺织出版社的大力协助,查阅了大量有关国内外图书、报刊资料以及兄弟院校的教材和资料,有些还加以引用,在此特予说明,并致以诚挚的感谢。

编者

2003年5月

第一篇 绪论

第一章 服装战略管理概述	(2)
第一节 概念、要素和结构	(3)
第二节 战略管理理论演进	(12)
第三节 战略管理过程	(15)
第二章 服装企业使命与战略目标	(20)
第一节 服装企业使命	(20)
第二节 环境、能力与战略的匹配	(25)
第三节 服装企业的战略目标	(31)
第三章 战略管理者	(40)
第一节 战略管理者的构成	(41)
第二节 战略管理者的管理方式	(44)

第二篇 服装企业战略环境研究

第四章 企业环境研究的基本原理	(54)
第一节 环境的构成及相互关系	(54)
第二节 环境的信息及环境研究的程序	(65)
第五章 服装企业外部环境研究	(75)
第一节 外部环境的不稳定性	(75)
第二节 服装企业环境性质分析	(76)
第三节 服装行业结构分析	(82)
第四节 服装企业竞争位置分析	(93)

第五节 外部环境之机会与威胁的分析与总结	(106)
第六章 服装企业内部环境分析	(110)
第一节 企业内部资源识别模型	(110)
第二节 人力资源分析	(112)
第三节 财务分析	(119)
第四节 整合过程中产生的效率、创新分析	(124)
第五节 价值链分析与企业竞争优势	(127)
第六节 企业核心能力分析	(132)
第七节 企业优势与劣势分析	(134)

第三篇 战略选择与评价

第七章 服装公司战略选择	(140)
第一节 稳定发展战略	(140)
第二节 增长战略	(145)
第三节 并购战略	(158)
第四节 防御战略	(165)
第五节 战略组合与战略选择	(167)
第八章 服装企业国际化经营战略	(175)
第一节 国际化经营战略的选择	(175)
第二节 国际化经营模式的选择	(180)
第三节 全球战略联盟	(188)
第四节 标准化与差异化问题	(190)
第五节 国际化经营战略控制	(193)
第九章 服装企业的一般竞争战略	(198)
第一节 成本领先战略	(199)
第二节 差异化战略	(207)
第三节 集中化战略	(213)

第四节	中庸战略	(217)
第五节	产业结构与竞争战略	(218)
第十章	战略评估方法及战略选择过程	(224)
第一节	服装企业战略方案评估及其方法	(224)
第二节	服装企业战略选择及其方法	(233)
 第四篇 战略实施与控制		
第十一章	战略与组织结构	(242)
第一节	战略与组织结构的关系	(242)
第二节	组织结构的设计	(244)
第三节	组织结构的类型选择	(247)
第十二章	战略控制	(257)
第一节	控制类型及控制过程	(257)
第二节	控制方法	(259)
第三节	控制系统的设计	(261)
第四节	企业战略控制工具	(269)
全书参考文献		(278)

第一篇

绪论

第一章 服装战略管理概述

■ 学习目的 ■

1. 重点掌握战略管理的涵义、要素和结构。
2. 了解和熟悉战略管理理论的演进过程。
3. 对战略管理过程有一个概括性的了解。

战略管理 (Strategic Management) 是企业管理的重要组成部分, 是一个不断循环、没有重复的过程。美国企业在 20 世纪 70 年代就进入了“战略管理时代”, 日本则宣称 20 世纪 80 年代初进入了“战略经营时代”。对我国企业来说, 随着市场经济的发展, 企业已经成为市场经济的主体, 外部环境的不断变化和市场竞争的日趋激烈, 对企业的影响很大, 许多企业的管理者已经使用战略管理的理念、思想、方式等来管理企业。

美国的一项研究对 101 家零售、服务和制造企业进行了历时三年的跟踪, 结果表明, 采用战略管理观念的企业比那些不采用战略管理观念的企业更为成功。其中采用战略管理的企业明显地增加了销售、盈利并提高了生产率, 此外有高达 80% 的公司将依靠改变公司的战略方向来实现盈利能力的提高。中国是世界上最大的纺织品服装生产国和出口国, 其出口量占世界纺织类贸易额的 13%, 占中国商品出口的 23%。中国加入 WTO 之后, 中国的纺织服装业是否会作为中国出口竞争力强行业, 率先融入经济全球化潮流, 还是最先崩溃? 这些都与战略紧密相关。战略管理已经成为决定服装企业竞争成败的关键与核心问题之一。

第一节 概念、要素和结构

一、战略与战略管理

(一) 战略

在我国,战略一词古已有之,先是“战”与“略”分开使用,“战”指战斗、交通和战争;“略”指谋略、策略和计划,后来在合二为一,一起使用。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方,“战略”(strategy)一词来源于希腊语“strategos”,它由 statos 和 ag 构成,其含义是“将军指挥军队的艺术”。克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”总而言之,战略一词原本是个军事用语,在中国和西方都起源于古代战争,在现代,战略被进一步引申到政治、经济活动中。“战略”本来是一个军事上的用语,在军事上有谋略家、战略家之称,是为对抗和竞争服务的。从 20 世纪中叶开始,“战略”这一名词从军事学的用语引申到经济领域,这说明经济领域和军事领域实质上有很多类似的方面,是可以做类比的。我们日常也经常讲“商场如战场,一招不慎,将导致全军覆没。”一个好的点子、决策、策略,可能使企业起死回生,所以,战略对企业来说相当重要。

早在 1938 年美国学者巴纳德在他的《经理的职能》一书中提出的“战略”这一构思。大约在 20 世纪 60 年代开始,企业界开始明确引进战略概念。1965 年美国著名学者安索夫(H. L. Ansoff)发表《企业战略论》提出的“产品与市场战略”模型,使得“战略”这一术语得到广泛应用。20 世纪 70 年代中期战略管理被企业广泛接受和采用。1978 年著名学者苏恩提出了战略的三个层次观点。在“战略”这一概念的随后发展过程中,又分别出现了诸如:“战略是一种决策模式并决定和揭示企业的目标”;“战略是一种计划,它将企业的主要目标政策和活动按照一定的顺序连成一个有效的整体”;“战略是计划、计策、模式、定位和观念这 5Ps 的有效组合”等各种不同观点。欧洲战略学认为,战略几乎包含了商科所有要素,比如市场、财务、项目、人力资源、企业管理等方面的知识都在战略的分析过程中有所涉及。其中,以英国著名学者杰森和舒勒 1999 年对战略的定义最有影响。他们认为,战略是通过有效地组合企业内部资源,以在变化的环境中确定企业的发展方向和经营范围,从而获

取竞争优势以满足市场需求和企业拥有人的需求。

(二) 战略管理

企业战略管理一词最初由安索夫在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出。安索夫认为企业战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。国内外学者对战略的解释不一,但对战略管理的理解基本一致,主要列举以下几种说法:

(1) 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施,它包括两个方面:战略规划与战略实施^①。

(2) 战略管理是一整套决策和行动,旨在指定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标^②。

(3) 战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和行动,包括战略的形成、评价和控制^③。

(4) 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中,制定的决策和采取的行动^④。

本书将战略管理定义为企业根据其使命结合组织内外部环境设定战略目标,制定战略决策,实施战略计划,控制战略绩效的一个动态管理过程。而服装企业战略管理则是指服装企业根据其使命结合组织内外部环境设定战略目标,制定战略决策,实施战略计划,控制战略绩效的一个动态管理过程。

二、战略管理要素

战略管理的概念不同的学者众说纷纭,没有统一的表述。战略管理涉及的领域广泛,内容多样,对于战略管理要素也没有一致的说法。尽管不同的学者论述差异大,但大多数观点都以安索夫的产品市场战略为核心。1965 年安索夫在其著作《企业战略论》中,将战略管理概括为四个要素,即产品与市场领域、成长方向、竞争优势、协同效应。安索夫认为这四种要素可以在企业中产生一种合力,形成企业的共

① 拜亚斯,王德中等译:《战略管理》,第 20 页,机械工业出版社,1988。

② W. F. Glueck, Strategic Management and Business Policy.

③ T. L. Wheelen and J. D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, p. 3 ~ 4, Addison - Wesley, 1983.

④ 罗勃克·莫克勒,周致等译:《战略管理》,p. 1 ~ 2 页,国际文化出版公司,1996。