第一图书网, tushu007.com

# <<战略管理/高职高专规划教材>>

## 图书基本信息

书名：<<战略管理/高职高专规划教材>>

13位ISBN编号：9787308038072

10位ISBN编号：7308038076

出版时间：2004-1

出版时间：浙江大学出版社

作者：巢来春 主编

页数：229

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

## 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

## 内容概要

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。

## 书籍目录

第一章 战略管理导论 第一节 基本概念 第二节 战略管理系统 第三节 战略管理主要内容第二章 战略形势分析 第一节 基本过程与原则 第二节 问题分析 第三节 宏观形势分析 第四节 行业竞争分析——波特五种力量模型 第五节 企业内部分析 第六节 综合分析第三章 企业总体战略 第一节 发展型战略 第二节 稳定型战略 第三节 收缩型战略 第四节 复合型战略第四章 企业经营战略 第一节 企业经营战略概述 第二节 基本竞争战略 第三节 经营战略选择 第四节 创业结构与竞争战略第五章 企业战略制定 第一节 企业战略制定的原则与过程 第二节 确定企业使命 第三节 企业目的与战略目标体系 第四节 战略评价与选择第六章 战略实施 第一节 战略实施过程与基本原则 第二节 资源配置 第三节 制订战略计划系统 第四节 企业战略的实施第七章 战略实施与组织结构 第一节 战略实施与组织结构的关系 第二节 组织结构设计的调整因素 第三节 组织结构设计的原则 第四节 组织结构类型的选择第八章 战略控制第九章 战略联盟第十章 资本运营战略第十一章 品牌经营战略第十二章 不确定条件下的战略参考文献

章节摘录

（二）市场开发战略　　市场开发是由现有产品和相关市场组合而成，利用现有产品的新顾客层或新的地域市场从而扩大产品销售量的战略。
当原有产品在原有市场上已无进一步渗透的余地，或者新市场的发展潜力更大，或者新市场的竞争相对缓和时，企业都可以考虑采用市场开发战略。
实行这种战略有四种方法：　　1．市场开发　　即将本企业原有的产品打入别的市场中去。
例如，可以将在城市不太时髦的产品推向农村，因为一般情况下，无论从消费档次上还是从式样上，与城市消费者相比，农村消费者都有一定的滞后。
又如把海尔冰箱以及有特色的传统产品推广到发达国家和地区。
　　2．在市场中寻找新的潜在用户　　如杭州娃哈哈集团生产的口服营养液，最初是针对儿童市场的，后来通过中央电视台的广告，逐渐推广到老年人市场及各个成年人市场。
　　3．增加新的销售渠道　　如从单靠中间商销售转为中间商和直销并重。
　　4．增加新的产品用途　　例如，杜邦公司生产的尼龙最初是做降落伞的原料；后来又做妇女丝袜的原料；再后来，又做男女衬衣的主要原料。
每一种新用途都使该产品进入新的生命周期，从而延长了产品的寿命，为杜邦公司带来了源源不断的利润。
　　能否采取市场开发战略来获得增长，不仅与所涉及的市场特征有关，而且与产品的技术特性有关。
在资本密集型行业，企业往往有专业化程度很高的固定资产和有关的服务技术，但这些资产和技术很难用来转产其他产品。
在这种情况下企业有特色的核心能力一主要来源于产品，而不是市场。
因而不断地通过市场开发来挖掘产品的潜力就是公司首选的方案。
一些拥有技术诀窍和特殊生产配方的企业也比较适合采用市场开发战略，如“可口可乐”和“百事可乐”，以及“肯德基”等。
　　（三）产品开发战略　　产品开发战略是由企业原有市场和其他企业已经开发的而本企业准备投入生产的新产品组合而产生的战略，即企业在其现有市场上投放新产品或利用新技术增加产品的种类，以扩大其市场占有率和增加其销售额的企业发展战略。
从某种意义上来说，这一战略是企业发展战略的核心。
因为对企业来说，市场毕竟是不可控制的因素，而产品开发则是可控制因素。
因此，就要求企业增加产品的规格、式样，使产品具有新的功能和用途等，以满足目标顾客不断变化的要求。
毫无疑问，产品开发和市场开发往往是同步或相继进行的，二者有非常紧密的联系。
例如，青岛海尔集团原有的产品是冰箱，原有的市场是冰箱市场，后来它又开发了洗衣机、空调、电视机等原属其他企业已经生产的产品，并都取得了成功，就是这一战略的成功实例。
　　一般来说，技术和生产导向型的企业更乐于通过产品开发来寻求增长，这些企业或者具有较强的研究和开发能力，或者其市场开拓能力较弱。
但无论出于何种原因，一旦产品开发获得成功，往往可以给企业带来较丰厚的利润。
　　然而，成功地进行产品开发并非易事，它往往伴有很高的投资风险。
有研究表明：新产品开发的失败率消费品约为40%，工业品为20%，服务为8%。
新产品开发之所以失败的原因固然很多，如市场环境的急剧变化、新技术的出现，以及国际上发生重大政治事件等，但企业在整个开发过程中没有坚持正确的路线和原则也是非常重要的原因。
一般地说，产品开发应遵循以下一些原则：　　（1）在选择市场机会和设计产品时要充分重视市场的作用，更要关心产品的市场定位而不是强力推行某个管理和技术人员所喜欢的产品构思。
　　（2）从战略的角度看，企业应重点开发以其核心能力和技能为基础的产品．并以此构建其长期发展的技术基础。
　　（3）在产品开发过程中充分借鉴顾客、供应商和销售人员的意见，并尽可能地与竞争对手的产

品做出对比判断，同时要强调各部门之间的交流与协作，以及在必要时使用外部企业的技能等。
（四）退出和巩固战略　　在以下一些情况，企业可能主动或被迫采取退出和巩固战略。
（1）当市场对某种产品的需求严重下降，企业的产品或资产的价值实际上已大为降低时，企业可能要果断地放弃这些产品。
这对那些做投机买卖，如能源、金属、土地或房地产等的企业来说尤其重要。
（2）在全球经济和国内宏观经济严重衰退、银根紧缩，企业的制造成本和销售成本均面临通货膨胀压力，短期内难以消除危机的情况下，企业需要考虑采取退出部分市场或放弃部分产品的战略。
（3）当企业的经营状况不断变坏时，企业有必要从一些活动中退出，以积累和保存资金，减少损失。
这可以看作为企业整体巩固和成长战略的一部分。
（4）退出的一种极端形式就是清理。
所谓清理，是指企业由于无力偿还债务，不得不通过出售或转让企业的全部资产来偿还债务。
清理分自动清理与强制清理．前者一般由股东决定，后者由法庭作出裁决。
清理战略是所有战略中最为痛苦的选择，对于单一品种经营的企业，它意味着企业寿命的终结；对于多种经营的企业，它意味着要关闭一定数量的工厂和解雇一部分员工。
通常情况下这是所有其他战略均不奏效时才采用的一个战略。
（5）巩固战略是一种无增长战略，其目的在于保持企业已有的竞争地位。
处于行业领先地位的企业和其他地位的企业都可能采取这一战略，前者是为了维持其在行业中的高利润，后者可能因为自己的实力有限，难以扩大市场份额，或面临新进入者的威胁，但目前的市场地位使它们能获得很大的利润，因此，它们愿意花一定的代价来巩固这种地位。
二、一体化战略　　“一体化”一词意指将独立的若干部分加在一起或者结合在一起成为一个整体。
一体化往往是企业在实行密集型发展战略的基础上产生的，这是因为企业实行了密集型发展战略，市场占有率越来越大，企业实力有所增强，这时，企业就需要考虑如何扩展企业，向何方向发展的问题，于是一体化战略便应运而生。
（一）一体化的概念　　从组织形式上看，人们习惯于把一体化简单理解为联合化，即把两个或两个以上的原本分散的企业联合起来，组成一个统一的经济组织。
这种统一的经济组织可以称之为联合企业或工业中心。
需要指出的是，一体化并不是企业之间的简单联合，而是这些企业在生产过程或市场上应该有一定联系。
换句话说，一体化不完全等同于企业联合，尽管在很多情况下企业的一体化可能是通过企业之间的联合和收购而实现的。
（二）一体化战略的基本形式　　I纵向一体化战略　　纵向一体化战略又叫垂直一体化战略，是将生产与原材料供应，或者生产与产品销售结合在一起的战略形式。
依据一体化的方向划分，纵向一体化可分为后向一体化、前向一体化和水平一体化三种。
纵向一体化的战略目标是：巩固企业的市场地位，提高企业部分优势，增强企业实力。
（1）后向一体化　　这是指生产企业与供应企业之间的联合，目的是为了确保产品或劳务所需的全部或部分原材料的供应，加强对所需原材料的质量控制。
例如，一家啤酒厂以前是从玻璃厂购买啤酒瓶，而现在与玻璃厂实现某种程度的联合，让它专门生产啤酒瓶，或者它自己建厂生产啤酒瓶都是后向一体化。
后向一体化可以将原来作为一个成本中心的原材料供应变成利润生产中心，尤其是当供应商具有规模边际收益时，这是非常有吸引力的战略选择。
它可以使企业摆脱因依靠外部原材料供应而带来的不稳定性，同时也可以减少企业由于主要供应商利用市场机会抬高价格而造成的脆弱性。
企业实现后向一体化之后，不仅能保证交货期，享受低价优惠，还可以提高产品质量，从而可以使其生产稳定、正常地进行，对外界环境具有较强的适应性。

第一图书网, tushu007.com


## 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