**第三章 现代企业经营战略**

**授课教师： 职称： 授课年级： 专业：**

**一、学习目标**

1.掌握企业战略的含义与特征

2.理解企业战略的层次结构和管理过程

3.掌握企业战略目标

4.了解企业战略管理的宏观环境、内部环境和行业环境

5.掌握企业总体战略的类型及具体内容

**二、组织教学**

课前3分钟，教师开启电脑、投影仪等所需设备，检查设备情况，并将所需课件拷贝到电脑上；检查黑板是否擦干净。

上课铃响，教师宣布上课，师生问好。

教师检查人数，查找缺席学生及原因。

**三、讲授新课**

**第一节 战略管理概述**

**一、战略的起源**

**二、企业战略的含义和特征**

（一）企业战略的含义

企业战略有广义和狭义之分。广义的企业战略包括企业的宗旨、企业的目标、企业的政策。广义的企业战略强调企业战略的计划性、全局性和整体性，所以也被称为战略的传统观念。

从狭义的角度看，企业战略仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的基本方法和具体计划。企业战略的这一概念更强调企业对环境的适应性，突出了企业战略应变性、竞争性和风险性。所以，狭义的企业战略又被称为战略的现代观念。

（二）企业战略的特征

1. 全局性

企业战略管理以企业全局为研究对象，来确定企业的总体目标，规定企业的总体行动，追求企业发展的总体效果。

2. 长远性

企业战略既是企业谋求长远发展意愿的反映，也是企业规划未来较长时期生存与发展的设想。

3. 竞争性

企业战略是直接与竞争对手和各种竞争压力相联系的。企业战略是企业在竞争中为战胜竞争对手、迎接环境的挑战而制定的总体规划，主要研究在激烈的市场竞争中如何强化本企业的竞争力量，如何与竞争对手抗衡，以使得本企业立于不败之地。

4. 稳定性

企业发展战略的全局性和长远性决定了经营战略的相对稳定性。经营战略必须具有相对稳定性，才会对企业的生产经营活动有指导作用。

**三、企业战略的层次结构**

1. 企业层战略

企业层战略也称企业总体战略，是指导整个企业生产经营活动的总谋划。它可以分为增长型战略、稳定型战略和紧缩型战略三种形态。

2. 业务层战略

业务层战略也称企业经营战略，或者是分企业战略。这个层次的战略和主要内容是针对不断变化的外部环境，在各自经营的领域里有效地竞争。它要在企业总体战略的制约下，指导和管理具体经营单位的计划与行动。

3. 职能层战略

职能层战略是企业的各个职能部门为支持经营层战略而制定的战略。它主要解决的问题是如何使企业的不同职能部门，如市场营销、财务管理、研究与开发、人力资源、采购和生产等，能更好地为各级战略服务，从而提高企业的效率。

**四、企业战略管理过程**

（一）企业战略管理的概念

企业战略管理，是指对企业战略进行设计、选择、控制和实施，直到达到企业战略总目标的全过程。

（二）企业战略管理的任务

（1）提出企业的战略展望，明晰企业的未来业务和企业前进的目的地，从而为企业提出一个长期的发展方向，清晰地描绘企业将竭尽全力所要进入的事业，使整个企业对一切行动有一种明确的目标。

（2）建立目标体系，将企业的战略展望转换成企业要达到的具体业绩标准。

（3）制定战略所期望达到的效果。

（4）高效地实施和执行企业战略。

（5）评价企业的经营业绩，采取完整性措施，参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，调整企业的战略展望、企业的长期发展方向、企业的目标体系，明确企业战略的执行。

（三）企业战略管理过程

1. 确定企业当前的宗旨、目标

2. 分析外部环境，发现机会和威胁

3. 分析企业的资源，识别优势和劣势

4. 重新评价企业的宗旨和目标

5. 制定战略

6. 实施战略

7. 评价结果

**五、企业战略目标**

（一）企业战略目标的概念与特点

企业战略目标是对企业经营管理活动中预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略领域展开战略经营活动所要达到水平的具体规定。与其他目标相比，企业战略目标具有以下一些特点。

1.宏观性

2.长期性

3.相对稳定性

4.全面性

5.可分性

6.可接受性

7.可检验性

8.可挑战性

（二）企业战略目标的内容

1. 市场目标

一个企业在制定战略目标时，最重要的决策是企业在市场上的相对地位，它反映了企业的竞争地位，包括产品目标、价格目标、渠道目标和促销目标。

2. 创新目标

在环境变化加剧、市场竞争激烈的社会里，创新受到重视是必然的。创新作为企业的战略目标之一，是使企业获得生存和发展的动力源泉。

3. 盈利目标

这是企业的一个基本目标。作为企业生存和发展的必要条件和限制因素的利润，既是对企业经营成果的检验又是企业的风险报酬，也是整个企业乃至整个社会发展的资金来源。

4. 社会目标

现代企业越来越多地认识到自己对用户及社会的责任。一方面，企业必须对本企业造成的社会影响负责；另一方面，企业必须承担解决社会问题的相应责任。企业日益关心并注意良好

的社会形象，既为自己的产品或服务赢得信誉，又促进企业本身获得认同。

**第二节 企业战略环境分析**

**一、企业宏观环境分析**

企业宏观环境是指那些来自企业外部并对企业战略产生影响、发生作用的所有不可控因素的总和。企业宏观环境分析可以大体概括为四类：政治环境、经济环境、社会环境和技术环境。

1. 政治环境

政治环境是指那些制约和影响企业的政治要素的总和。

2. 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策的多维动态系统。主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。

3. 社会环境

社会环境是指企业所处环境中诸多社会现象的集合。

4. 技术环境

技术环境是指一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展动向等。

**二、企业行业环境分析**

1.行业性质

行业状况是企业需要面对的最直接、最重要的环境，也可以称为任务环境。

2.行业能力分析

（1）行业规模结构分析

行业规模结构分析是为弄清行业的发展与社会需求之间的关系，这对于确定企业的经营范围具有重要意义。进行行业规模结构分析的内容有：行业生产产品或提供服务的总量与社会需求之间的关系；行业产品结构与该产品发展趋势之间的关系；行业目前的实际生产能力与设计能力之间的关系；行业内规模能力悬殊型企业和规模能力均衡型企业各自所占的比重；本企业规模与行业规模的发展趋势之间的关系等。

（2）行业技术状况分析

在科学技术高速发展的当代，技术状况对行业发展的影响越来越重要，只有对行业技术状况进行全面的分析，才能正确地判断行业的发展前景和行业能力的发展水平。

3. 行业竞争结构分析

一个行业的竞争激烈程度取决于行业内的经济结构，行业的经济结构状况又对竞争战略的制定和实施起制约作用。

（1）供应商的议价能力

（2）购买者的议价能力

（3）新进入者的威胁

（4）替代品的威胁

（5）同业竞争者的竞争程度

**三、企业内部环境分析**

1. 企业内部环境概述

企业内部环境分析也就是企业内部条件分析，其目的在于掌握企业的内部条件的现状，找出影响企业战略形成与成败的关键因素，辨别企业的优势和劣势，适应环境的变化，创造和获得成功的机会，避免或减少可能遇到的风险。企业内部环境因素，也称企业内部条件，是指构成企业内部生产经营过程的各种要素，并且体现为企业总体的经营能力，如企业的领导指挥能力、协调能力、应变能力、竞争能力、获利能力、开发创新能力等。

2.企业内部环境因素的分类

（1）按构成要素划分

①人力资源因素。

②资金因素。

③物资因素。

④技术工艺因素。

⑤信息因素。它包括企业所拥有的科技情报资料、技术档案、销售及用户的资料、市场信

息等等，以及信息网络的构成状况。

（2）按能力划分

①经营管理能力

②应变能力

③竞争能力

④创新开发能力

⑤生产能力

⑥销售能力

**四、企业战略的SWOT分析**

SWOT 分析法就是系统地确认企业所面临的优势 S（Strengths）和劣势 W（Weakness）、机会O（opportunities）和威胁T（Threats），从而将公司内部资源外部环境与企业战略结合起来，据此构思、评价和选择企业战略方案，并提出企业战略的一种有效方法。SWOT 方法的优点在于考虑问题全面，是一种系统思维，常常被用于制定企业集团发展战略和分析竞争对手情况。在战略分析中，它是最常用的方法之一。

进行 SWOT 分析时，主要有以下几个方面的内容。

1. 分析环境因素

运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部能力因素。

2. 构造 SWOT 矩阵

**五、企业业务组合分析—波士顿矩阵**

波士顿矩阵（Boston Consulting Group，BCG），又称市场增长—市场占有率矩阵，或成长—份额矩阵，它是在 20 世纪 60 年代后期由美国波士顿咨询公司提出的，后来在企业营销战略规划中得到了广泛的应用和发展。它特别适用于多种经营的大公司，在规划其多种业务时分析其各种业务的地位及其相互关系。

1. 波士顿矩阵法的前提

波士顿矩阵法的前提是建立战略业务单位。

2. 波士顿矩阵图的绘制

3. 波士顿矩阵的分析

**六、价值链分析**

价值链分析原理是由美国哈佛商学院著名战略管理专家波特提出的。他认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但互相联系的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链反映出企业生产经营活动的历史、重点、战略以及实施战略的发展，还有生产经营活动本身所体现的经济学观念。更具体地说，如果企业所创造的价值超过其成本，企业便有盈利；如果盈利超过竞争对手的话，企业便有更多的价值优势。

**第三节 企业总体战略**

**一、企业增长型战略**

企业增长型战略是指企业扩大原有主要经营领域的规模，或向新的经营领域开拓的战略。其核心是，通过企业竞争优势谋求企业的发展和壮大。

1. 密集型增长战略

密集型增长是指企业在现有业务领域里充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长发展，制定发展战略。制定战略时，首先应审视一下，现有产品和市场是否还有可开发的机会。主要有以下三种形式：

（1）市场渗透

（2）市场开发

（3）产品开发

2. 一体化增长战略

一体化增长战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物资流动的方向，使企业不断地向深度和广度发展的一种战略。

（1）后向一体化战略

（2）前向一体化战略

（3）水平一体化战略

3. 多样化增长战略

多样化经营又叫多元化经营或多角化经营，是指企业通过增加产品种类，跨行业生产经营多种产品和业务，扩大企业的生产范围和市场范围，以实现企业业务的增长。主要有以下几种形式：

（1）同心多样化增长战略

（2）水平多样化增长战略

（3）集团式多样化增长战略

**二、企业稳定型战略**

1. 稳定型战略的概念

稳定型战略是在企业的内外部环境约束下，企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。即企业通过投入少量或中等程度的资源，维持现有生产规模，维持现有的销售额和市场占有率，保持现有的竞争地位。

2. 稳定型战略的类型

（1）无变化战略

实行这种战略的企业不进行重大的战略调整，保持原有的战略不变。

（2）维持利润战略

维持利润战略是指维持过去的经营状况和效益，实现稳定发展。

（3）暂停战略

暂停战略是指在一段时期内降低企业的目标和发展速度。

（4）谨慎实施战略

谨慎实施战略是指企业对某一战略决策有意识地降低实施进度，步步为营，保持经营的稳定性。

**三、企业紧缩型战略**

1. 紧缩型战略的概念

紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平撤退和收缩，且偏离战略起点较大的一种经营战略。紧缩型战略能帮助企业在外部环境恶劣的情况下，节约开支和费用，能在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失；能帮助企业更好地实行资产的最优组合。但紧缩型战略也有可能为企业带来一些不利之处。如实行紧缩战略的尺度较难把握，若操作有误可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业总体利益受到伤害；此外，由于紧缩战略常常引起不同程度的裁员和减薪，因此，实施紧缩战略会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪的低落。这些紧缩战略潜在的弊端往往较难避免，在实施过程中应加以考虑。

2. 紧缩型战略的类别

（1）抽资转向战略

抽资转向战略是企业在现有的经营领域不能维持原有的产销规模和市场面，不得不采取缩小产销规模和市场占有率，或者企业在存在新的更好的发展机遇的情况下，对原有的业务领域进行压缩投资、控制成本，以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

（2）放弃战略

放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出售或者停止经营。

（3）依附战略

当企业处于困境又想维持自身的生存时，有一种办法就是去寻找一个较大的用户，成为用户的依附者，用以维持企业的生存，这就是依附战略。

（4）清算战略

清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

**第四节 企业经营战略**

**一、企业成本领先战略**

企业成本领先战略又称低成本战略，是指企业的全部成本水平低于竞争对手。成本领先要求全力以赴降低成本，抓好成本与管理费用的控制，以及最大限度地减少研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

成本降低的主要渠道有两条：一是对已有的成本支出进行控制，控制成本的重点应放在总成本中所占份额较大的成本项目上，或与标准成本偏差较大的成本项目上；二是采用先进的专用设备，提高劳动生产率，实行大批量规模化生产，降低产品平均成本。这不仅需要具有领先于竞争对手的先进专用设备，并且需要具备足够资金的支持和足够的市场需求支持。

**二、企业差异化战略**

企业差异化战略是指在一定的行业范围内，企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比独具特色、别具一格，使企业建立起独特的竞争优势。企业实现差异化战略可以有很多方式，如产品设计或品牌形象的差异化、产品技术的差异化、顾客服务上的差异化和销售分配渠道上的差异化等，最理想的情况是企业使自己在几个方面都标新立异，树立自己的特色。

为保证差异化战略的有效性，企业必须注意：第一，充分了解自己拥有的资源和能力，能否创造出独特的产品或服务；第二，必须深入、细致地了解顾客的需求和偏好，及时满足它们。特别应该注意的是，产品或服务差异化是暂时的，某种产品在一个时期内是差异化产品，经过一段时间，就会逐渐变为标准产品，企业需要不断开发新的差异化产品，靠不断挖掘新的差异化优势来占领市场。

**三、企业集中战略**

企业集中战略也称为企业重点战略，是通过满足特定消费者群体的特殊需要，或者服务于某一有限的区域市场，来建立企业的竞争优势及其市场地位的策略。这种战略最突出的特征是企业专门服务于总体市场的一部分，即对某一类型的顾客或某一地区性市场做密集型的经营。

企业实行集中战略的优点是：由于经营目标和范围集中，管理简单、方便，可以集中使用企业的各项资源；能够深入研究与本企业产品有关的各项技术，深入了解市场用户的具体需要；可以在一定程度上提高企业的实力，从而提高企业的经济效益。此外，实行集中战略，企业还可以通过目标市场的选择，寻找现有竞争者的最薄弱环节切入，避免与实力强大的竞争者正面冲突，因此，这种战略特别适合实力相对较弱的中小企业。