

第一章 企业经营战略概述

考点一：企业经营战略简介

1、企业经营战略产生的背景

- 需求结构的重大变化
- 市场竞争日趋激烈
- 科学技术不断进步
- 资源供应日益紧张
- 生态环保的要求越来越高
- 产业结构的快速调整

2、经营战略的概念和特点

(1) 企业经营战略的概念

是指企业在竞争激烈、复杂多变的环境下，为谋求生存和不断发展而做出的总体性、长远性的谋划和方略。

(2) 企业经营战略的特征

- 全局性
- 长远性
- 竞合性
- 纲领性
- 应变性与相对稳定性

3、企业经营战略的作用

- 为企业的长期发展指明方向
- 为企业顺利发展提供保障
- 为企业管理增强活力
- 为提高企业经营者的管理水平提供了可靠的条件

考点二：企业经营战略理论的形成与发展

1、企业经营战略理论的形成与发展概述

- 企业经营战略的时间和理论首先产生于发达国家，是六七十年代在需求变化，竞争激烈，科技进步，资源紧缺的背景下提出和形成的。
- 我国企业经营战略的实践与理论是在 20 世纪 80 年代初改革开放，商品经济发展的条件下提出的。

2、企业经营战略理论的主要观点

(1) 安索夫企业战略理论的主要观点

战略的制定是一个具有意识的正式计划过程，企业的战略计划必须有资源和组织保证。

企业高层管理者制定的战略必须与环境相适应，根据环境的变化实施不同的战略管理模式。

企业经营战略由四个要素构成，即产品市场范围、成长方向、竞争优势与协同作用。

(2) 迈克尔·波特竞争战略理论的主要观点

企业在竞争中要考虑的因素不外乎五种力量，应该重点研究。这五种力量分别是：行业中现有竞争者；潜在加入者；替代品的生产者；资源的供应者；产品的购买者。

企业制定经营战略实质上就是制定基本的竞争战略，针对不同的竞争力量，采取不同的竞争战略。

产品有其寿命周期，决定着行业也有其寿命周期。处于不同寿命周期阶段的行业，其企业的投资战略也是不同的。

每个企业要在竞争中取胜，必须形成自身的竞争优势，即要建立起优于对手的核心竞争能力、成长能力、快速反应能力、适应变化的能力。

(3) 普拉哈拉德和加里·哈默尔核心能力战略理论的主要观点

核心能力派认为，企业在长期的经营活动中形成了多种能力，如战略管理能力、技术开发能力、生产制造能力、市场营销能力、组织管理能力等，但企业核心能力是企业众多能力中最根本的部分。核心能力具有以下特点：延展性、增值性、独特性。

考点三：企业经营战略管理模式

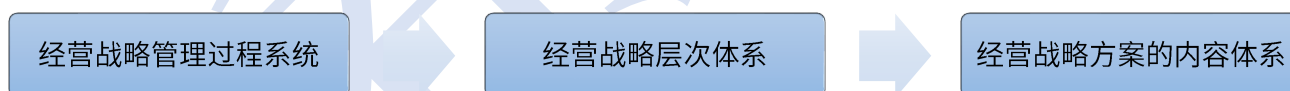
1、企业经营战略管理的含义

①狭义的经营战略管理认为，企业经营战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理，其主要代表是美国学者斯坦纳。

②广义的经营战略管理则认为，企业经营战略管理是运用战略对整个企业进行的管理，其主要代表是美国著名战略管理学家安索夫。

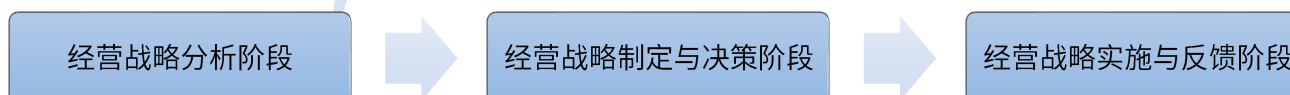
2、企业经营管理战略体系的构成

企业经营战略管理体系由三个部分构成：



3、企业经营战略管理过程系统

企业经营战略管理系统是一个时间系统，是由具有先后次序的三个阶段组成的：



4、企业经营战略的层次体系

企业经营战略是一个庞大复杂的大系统，在企业使命与愿景的前提下，可以分解为不同层次的子系统。一般对大型企业来讲，企业经营战略包括三个层次。

公司层经营战略	● 公司层经营战略是企业最高层次的战略，往往由企业最高管理层制定，是企业整体的战略总纲。 ● 按照企业所处的经营态势不同，有发展型战略、稳定型战略、紧缩型战略三个方案供选择。 ● 按企业经营领域的不同，有专业化经营战略、多元化经营战略供选择。 ● 按企业制定经营战略的主客观条件不同，有保守型战略、可靠型战略、风险型战略供选择。 ● 按企业资源配置和增长方式不同，有粗放型经营战略和集约型经营战略等可供选择。
业务层经营战略	● 业务层经营战略又称经营单位战略，主要是大型企业或总公司中的二级经营单位的经营战略。 ● 业务层经营战略可以从不同角度分类，一般可分为经营单位的产品定位战略、投资战略、竞争战略、合作战略等类型。
职能层经营战略	● 职能层经营战略，是按照公司层战略或业务层战略对企业内各方面职能活动进行的谋划，或者是为贯彻、实施和支持公司层战略与业务层战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。 ● 职能层经营战略可分为市场营销战略、产品战略、财务战略、技术创新战略、人力资源战略、企业文化战略等。

5、企业经营战略方案的内容体系

- (1) 经营战略思想
- (2) 经营战略目标
- (3) 经营战略重点
- (4) 经营战略方针
- (5) 经营战略步骤
- (6) 基本策略（又称经营策略）

第二章 企业经营战略环境分析

考点一：企业经营战略环境概述

1、企业经营战略环境的概念与重要性

(1) **概念**：经营战略环境是指影响企业全局的客观条件。任何企业都是在一定环境中从事活动的，任何经营活动也都要在一定的环境中进行，这个环境就是经营战略环境。企业经营战略环境就是指影响企业经营活动的各种力量和条件因素的集合。

(2) 重要性

正确认识和分析企业经营战略环境是正确制定经营战略的先决条件。企业经营战略环境的特点制约和影响着企业经营活动的方向、内容及方式。

2、企业经营战略环境的分类

(1) 企业外部环境

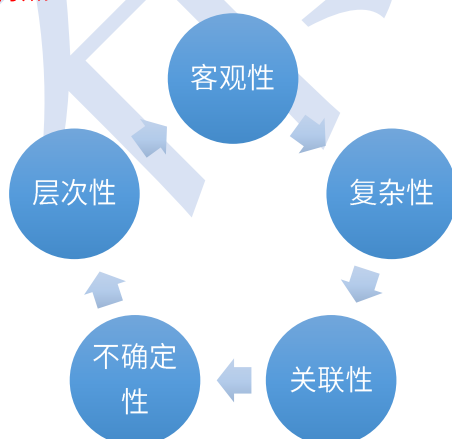
企业外部环境是指存在于企业周边、影响企业经营行动及其发展的各种客观因素与力量的组合。外部环境分析通常包括宏观环境分析、行业环境分析和微观环境分析。

宏观环境	•也称一般环境，是指可能对所有企业的活动产生影响的各种因素所构成的集合。
行业环境	•也称中观环境，是指对处于同一行业内的企业都会产生影响的环境因素。
微观环境	•也称具体环境或特殊环境，是对某个企业的生产经营活动产生直接影响的外部力量。

(2) 企业内部环境

企业内部环境是指企业内部各种影响因素的总和，包括企业资源、企业文化等因素。内部环境是制定企业经营战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。

3、企业经营战略环境的特点



4、企业与经营战略环境的关系

经营战略环境对企业的影响	● 经营战略环境是企业赖以生存的土壤。 ● 外部环境因素影响着企业内部的各种经营活动。 ● 经营战略环境制约企业的经营活动和经营效率。
企业对经营战略环境的影响	● 适应环境。当环境变化时，企业需要改变自己，调整策略以适应新环境。 ● 影响环境。即通过企业自身的努力，改变部分环境因素，使之朝着有利于企业的方向发展。 ● 选择环境。即通过对外部环境和对企业自身的分析，清楚企业面临的环境特点，明确自身的优势与不足，选择能发挥企业优势的市场环境和市场定位，以有利于企业更好地开展活动。

考点二：企业经营战略环境分析的内容

1、外部环境分析

(1) 宏观环境分析

政治因素	政治因素指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素，包括国家社会制度、政治形势、国际关系、执政党的性质、政府的方针政策、国家法律和法令等。
经济因素	经济因素是影响企业经营活动的主要环境因素 ，它不仅是企业重点关注的因素，对非营利性组织来说也是至关重要的。经济因素直接决定和影响着企业战略计划的制订。依据经济因素对企业作用的不同，可以分为 宏观经济因素（间接经济因素）与微观经济因素（直接经济因素） 两类因素。
生态资源因素	生态资源因素供应是企业进行生产经营活动所不可缺少的物质技术条件，与企业的位置选择、资源供应、产品输出、设备和生产技术的应用等有着紧密的关系。
社会文化因素	社会文化因素是影响企业经营活动诸多变量中最复杂、最深刻、最重要的变量。它影响和制约着人们的消费观念、需求欲望及特点、购买行为和生活方式，对企业经营行为产生直接影响。这其中， 价值观念、教育水平、文化传统、宗教信仰 等对人们的约束力往往比法律的约束力要大得多。
技术因素	技术因素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。技术对企业及其经营活动具有重要的影响。

(2) 行业环境分析

行业的现状及前景分析	● 行业的寿命周期分析 ● 行业规模分析 ● 行业的技术状况分析 ● 行业内战略集团分析
行业竞争结构分析	● 现有竞争者之间的抗衡 ● 潜在进入者的威胁 ● 替代品的威胁 ● 供应商的议价能力 ● 购买者的议价能力

(3) 微观环境分析

微观环境是指对企业经营活动构成直接影响的各种外部力量，包括供应者、中介机构、顾客、竞争者和各种公众，**企业所面对的公众主要有：政府、媒介公众、金融公众、群众团体、社区公众、一般公众。**

2、内部环境分析

企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，包括企业资源、企业能力、企业文化等因素，也称企业内部条件。内部环境是企业活动的基础，也同样是制定企业战略的出发点、依据和条件。

企业一般情况分析	● 企业管理水平分析 ● 企业发展情况分析 ● 企业技术素质分析 ● 企业生产条件分析 ● 企业资源情况分析
企业经营实力分析	● 产品竞争能力分析 ● 技术开发能力分析 ● 生产能力分析 ● 市场营销能力分析 ● 产品获利能力分析

考点三：企业经营战略环境分析的方法

SWOT 分析法	- 含义：SWOT 分析法是在外部环境与内部环境分析的基础上，把两种分析相互结合起来而进行的寻求企业在外环境中的机会与风险和内部的优势与劣势的一种分析方法。SWOT 每个字母分别代表的含义是：优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)。 - SWOT 分析四种不同类型的组合：优势-机会(SO)组合、弱点-机会(WO) 组合、优势-威胁 (ST) 组合、弱点-威胁 (WT) 组合。
波士顿矩阵分析法	波士顿矩阵分析法又称四象限分析法，是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森于 1970 年首创。波士顿矩阵分析法是将市场增长率和相对市场占有率两个指标作为衡量标准并形成矩阵图形，然后对企业的经营领域进行分析和评价的一种综合方法。
麦肯锡矩阵分析法	麦肯锡矩阵分析法也被称作 GE 矩阵法、业务评估矩阵法，它是以战略经营领域的吸引力和企业的竞争地位两个综合性指标进行组合，形成矩阵进行分析的综合性方法。
内部价值链分析法	价值链分析是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出来的，是一种寻求企业竞争优势的工具，即运用系统性方法来考察企业的各项活动和相互关系，从而找寻具有竞争优势的资源。 内部价值链分析是价值链分析的内容之一，主要用来分析企业内部的价值运动，强调通过对企业的生产经营活动、基本职能活动、人力资源管理活动的组织，达到成本最低而价值增值最大的目标。

获取完整资料 请下载 APP 或关注公众号



扫码下载 app



扫码关注公众号