

自考 00151 企业经营战略 学习笔记

第一章 企业经营战略概论

第一节 企业经营战略的概念与特征

1. 企业经营战略理论的产生与发展

* 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于理论是在 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. 企业经营战略的概念和特征

* 企业经营战略：指企业为了适应未来环境的变化寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。

* 企业经营战略的 5 个特征：

a. 全局性。这是最根本的特征。是指经营战略是以企业的全局为研究对象来研究企业的总目标，规定企业总行动，追求企业的总效果。

b. 长远性。是指经营战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的长期发展和长远利益，而不是为了求得眼前的，短期的利益。

c. 纲领性。是指经营战略所确定的战略目标，是企业行动的纲领。

d. 抗争性。是指经营战略是企业竞争中战胜竞争对手，应付外界环境中的挑战和威胁的一整套的行动方案。

e. 风险性。是指经营战略考虑的是企业的未来，而未来是不具有不确定性的。

第二节 经营战略的构成要素与制定过程

1. 经营战略的构成要素：

a. 产品与市场领域。这是指企业战略首先应明确企业现在的产品与市场范围和未来有可能发展的产品与市场范围。

b. 成长方向。指企业战略应包括对企业发展方向的选择。

c. 竞争优势。企业提供的产品和服务以及市场领域具有的超过竞争对手的优势。

d. 协同效应。指企业现有产品与市场，同未来的产品与市场相互补充，相互作用的结果，所获得的更大经济效益。

2. 经营战略的制定过程：

a. 战略思想的形成过程

b. 战略环境的分析过程

c. 战略决策过程

d. 战略实施中的修改与完善过程

第三节 企业经营战略体系

1. 企业的经营战略往往不是单一的，而是由企业的总体战略和各方面的分战略构成的，它们之间相互联系，相互配合，形成了一个不可分割的整体，我们称之为战略体系。
2. 企业的经营战略一般由企业总体战略，智能分战略，分厂(或分公司)分战略等组成。
3. 企业总体战略的定义：由企业对高领导层制定的，在企业中处于指导地位的战略。它通过对公司外部环境和内部情况的分析，确定企业整体的目标和任务，将资源在各个经营单位之间进行分配。
4. 企业总体战略的分类：
 - a. 按照企业偏离战略起点的程度：发展型战略，稳定型战略，紧缩型战略。
 - b. 根据企业制定战略时主观条件的结合程度不同：保守型战略，可靠型战略，风险型战略。
 - c. 依据战略确定的中心不同：低成本战略，差异化战略，重点战略。
5. 企业职能分战略：是在总体战略的指导下，针对企业各智能部门，各专业工作的重大问题所制定的谋划和方略。它是在企业高层人员的组织下，由中层管理人员参与制定的战略。它运用研究开发，生产，销售，财务，人事，组织等方面的职能，使企业的经营管理系统更有效地适应外部环境，以保证实现企业总目标。
6. 企业智能分战略的分类：产品战略，市场战略，研究与开发战略，技术战略，财务战略，人力资源战略等。

第四节 经营战略方案的内容

1. 企业使命：是指企业的目的，责任及其发展方向。
 - a. 规定了企业的目的和任务，明确企业对社会承担的责任，指明了企业的经营范围和服务对象。
 - b. 反映了战略决策者的思想和价值观，指明了企业的发展方向。
2. 战略目标：是指企业以战略思想为指导，根据对主客观条件的分析，在战略期内努力发展的总要求和总水平。

战略目标是经营战略的实质性内容，是构成战略的核心。

3. 战略重点：是指那些对于实现战略目标具有关键作用而又有发展优势或因自身的需要须加强的方面，环节，部分或项目。

战略重点是企业资金，劳动和技术投入的重点，是决策人员实行战略指导的重点。

战略重点一般从产品战略，市场战略，质量战略，技术战略，人才战略等智能战略中作出选择。

4. 战略方针：是指企业为贯彻战略思想和实现战略目标，战略重点，所确定的企业生产经营活动应遵循的基本原则，指导规范和行为方略。

战略方针起着导向作用，指针作用和准则作用。

战略方针分为综合性方针和单项性方针；目的性方针和手段性方针。

5. 战略阶段：是指根据战略目标的要求，在规定的战略期内，划分若干阶段，分期去实现总的战略目标要求。

目标需要划分不同水平的目标，分阶段去实现。

阶段的划分，以战略期限的长短为依据。

6. 战略对策：是指为实现战略目标而采取的重要措施和手段。它具有阶级性，针对性，灵活性，具体性，多重性等特点。

经营战略对策也叫经营策略，一项战略任务需要采取多种灵活的策略加以保证。

第二章 企业战略环境分析

第一节 宏观环境分析

1. 政治环境：指国内的政治制度，政治军事形势，方针，政策，法律法令，国际政治环境等对企业生产经营的重大影响进行分析。

2. 经济环境：指国家的经济制度，经济结构，产业布局，资源状况，经济发展水平以及未来的经济走势等环境，分析这些因素对企业的影响，重点分析宏观经济形势，行业经济环境，市场及其竞争状况。

3. 技术环境：指分析与本企业产品有关的科学技术的现有水平，发展趋势和发展速度等因素对企业的影响。

4. 社会文化环境：指一个国家的社会性质，人口状况，教育程度，社会风俗习惯，宗教信仰，分析这些因素对企业生产经营活动的要求和影响。

5. 自然环境：指一个国家的自然资源和生态环境等给企业提供的条件和制约因素。

第二节 行业环境分析

1. 行业的现状及其前景分析

行业的寿命周期分析，行业的规模分析，行业的技术状况分析，行业内战略集团分析。

2. 行业中的竞争结构分析：只要分析行业重点五中竞争力量。

第三节 企业实力分析

1. 产品实力分析，包括：

性能与质量分析，品种分析，成本与价格分析，销售与服务分析，技术水平分析，产品及其企业形象分析，产品获利能力分析，综合分析。

2. 企业战略优势分析，包括：

技术优势分析，成本优势分析，资源优势分析，品牌优势分析，企业形象优势分析。

3. 行业成功的关键因素，是指对企业经营成败起决定性作用的某些特定因素。

4. 行业成功的关键因素的分析方法：比较法和市场分析法。

第三章 企业战略经营领域分析

第一节 企业战略经营领域及其结构

1. 战略经营领域的概念：战略经营领域 (SBA), 是企业生存发展特定的微观环境。是企业在其中投放资源，提供特定产品或劳务，满足特定要求，迎战特定竞争，施展特定战略，追求理想效益的经营场所。

2. 战略经营领域结构：企业不仅经营一个 SBA,而且有由两个以上的 SBA所构成的微观环境时空格局，这就是企业的战略经营领域结构。

第二节 确定战略经营领域结构的原则

1. 一般原则：是谋求环境的引力与企业的实力相平衡。凡两者比较平衡的经营领域就是比较理想的战略经营领域。

2. 具体原则：

企业的生存和发展相平衡 .

企业的投入与收入平衡 .

企业的战略优势与 SBA成功关键因素平衡 .

企业的集合性与环境的适应性平衡 .

第一章企业经营战略概论

(一) 企业经营战略提出背景

(1) 需求结构的重大变化

(2) 市场竞争日趋激烈

(3) 科学技术的不断进步

(4) 资源供应日益紧张

(5) 社会，政府，顾客对企业的要求越来越高，限制越来越多

(6) 产业结构的调整

(二) 经营战略：指企业为适应不断变化的环境，面对激烈的竞争，根据当前和未来有可能出现的各种条件，为确定企业发展目标和实现目标的途径，措施，手段，企业生存和不断发展所作出的总体性，长远性的谋划和方略。

(三) 经营战略的特点

(1) 全局性 (2) 长远性 (3) 竞合性 (4) 纲领性 (5) 相对稳定性

(四) 经营战略决策工作地位的重要性

(1) 企业经营战略决策决定着企业最基本的经营行为

(2) 企业经营战略决策工作是企业管理周期的中心环节

(3) 企业经营战略决策方案是全体职工的行动纲领

(五) 经营战略形成期的有关理论 (20 世纪 50 年代和 60 年代)

(1) 安索夫的战略管理理论和产品、市场组合战略理论

主要观点：

A. 战略制定的过程

B. 制定的战略必须与环境相适应

稳定的环境 —— 保守稳定型

活跃的环境 —— 效率反应型

可预测的环境 —— 营销先导型

可探索的环境 —— 战略探索型

极动荡的环境 —— 开拓创造型

C. 企业经营战略由四个要素构成 (产品与市场领域；成长方向；竞争优势；协同合作)

(2) 安德鲁斯的战略设计理论和目标战略理论

主要观点：

A. 把企业战略的模式分为战略设计理论和目标战略理论。

- B. 战略的制定是一个有意识的思想过程。
- C. 目标战略理论观点。
- D. SWOT (优势, 劣势, 机会, 威胁) 分析法。

(3) 钱德勒的战略平衡理论和战略组织理论

主要观点:

- A. 企业经营战略是决定企业基本目标与目的, 选择达到这些目标所遵循的途径, 并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行分配。
- B. 企业的战略必须处理与企业环境和企业内部组织之间的关系, 使三者协调, 达到动态平衡。
- C. 组织的结构的设计服从和服务与战略的实施, 确保战略目标的实现。

(六) 经营战略发展期的有关理论 (20 世纪 70 年代和 80 年代)

(1) 德鲁克的企业使命和战略目标理论

主要观点:

- A. 首先明确企业的使命 (企业使命由企业的经营哲学和经营宗旨来说明)
- B. 企业经营哲学是对企业经营活动本质认识的高度概括
- C. 企业经营宗旨是对企业和社会中起什么作用和如何起作用的更为具体的说明 (创造顾客为唯一定义)
- D. 把企业使命转化为企业的战略目标

共八类目标, 市场推销和创新目标为最重要目标

(2) 霍弗和申德尔的企业资源配置理论

主要观点:

- A. 每个企业是独特资源和能力的结合体, 它们是战略的基础, 也是利润的重要来源
- B. 每个企业具有不同的资源, 利用这些资源的独特方式是形成竞争优势的基础
- C. 企业战略管理在于整合企业所拥有的不同资源
- D. 企业的能力是一系列资源整合和优化配置的结果

(3) 波特的竞争战略理论

主要观点:

- A. 企业的外部直接环境是行业环境, 任何一个企业总是属于某一行业或进入多个行业
- B. 企业制定经营战略实质上就是制定基本的竞争战略 (总成本领先, 差异化, 目标集聚三种基本战略)
- C. 企业的投资战略随产品及行业的寿命周期而变化
- D. 企业竞争中以“特”取胜的战略

(七) 经营战略深化期的有关理论 (20 世纪 90 年代及之后)

(1) 战略同盟理论

(2) 企业核心能力理论 (核心能力的延展性, 增值性, 独特性)

(3) 战略再造理论

(4) 知识经营战略理论