

第一章

企业战略与经营决策

第一节

企业战略概述

【本节知识点】

【知识点】企业战略与企业战略管理的内涵

【知识点】企业战略的制定

【知识点】企业战略的实施

【知识点】企业战略的控制

【知识点】企业战略与企业战略管理的内涵

（一）企业战略的层次（重点）

企业总体战略	•决定和揭示企业的使命和目标，是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的最高行动纲领 •确定企业的经营领域、业务范围 •如：某手机制造企业决定进入电动汽车生产行业
企业业务战略	•也称竞争战略或事业部战略，重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场所提供的产品或服务的竞争地位 •如：某汽车企业为提升竞争力，决定大力投资研发新能源汽车
企业职能战略	在特定的企业的职能部门领域内制定的或实施的战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等

（二）企业战略管理的内涵（熟悉）

企业战略管理（动态管理过程）	要点
定义	企业战略管理在现代企业管理中处于核心地位,是决定企业经营成败的关键。企业战略管理关心企业的长期稳定和持续发展，它是一个循环往复、不断完善、不断创新的过程，是螺旋式上升的过程。企业战略管理具有明显的主体导向特征
基本任务	实现特定阶段的战略目标
最高任务	实现企业的使命
主体	企业战略管理者

【知识点】企业战略的制定（熟悉）

企业战略制定的全过程	要点	
(1) 确定企业愿景、使命与战略目标	①企业愿景（愿望和景象，无期限且不体现业务性质）	- 企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括，是由企业内部成员所制定，企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景 - 企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分 - 愿景管理通过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个主要步骤凝聚团队 【注】企业愿景回答了“企业将成为什么”的根本问题，体现了企业的整体价值观和远大志向 【例】某高新技术公司将企业愿景确定为：成为最懂用户，并能帮助用户成长的全球顶级高科技公司
	②企业使命（无期限且体现业务性质）	- 说明了企业的根本性质与存在理由，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据 【注】企业使命回答“企业的业务是什么？” 【例】某新能源汽车制造企业的企业使命为：创造最具吸引力的电动汽车，推动全球向可持续能源转型 - 企业使命的定位（3个） ①企业生存目的的定位②企业经营哲学的定位③企业形象的定位
	③企业战略目标（有期限且具体）	- 企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果 【例】某高新技术公司将战略目标确定为：2026年年底，全球渠道收入达200亿美元，新建成50个研发中心，研发收入占总营业收入的12%~13%

(2) 准备战略方案	——
(3) 评价和选择战略方案	——

【知识点】企业战略的实施

（一）企业战略实施的步骤（注意步骤的第一步）（了解）

1. 战略变化分析
2. 战略方案分解与实施
3. 战略实施的考核与激励

（二）企业战略实施的模式（重点）

1. 指挥型	• 战略制定者，即企业高层管理者提出企业战略的初步方案，经研究后做出决策，确定战略后，向战略执行者宣布企业战略，安排其推动执行 • 特点是企业高层管理者考虑的是如何制定一个最佳战略
2. 变革型	• 企业高层管理者制定战略的同时，更加关注如何实施战略（特点） • 企业十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施 • 缺点是如果过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性 • 适用于环境确定性较大的企业
3. 合作型	• 把战略实施的相关责任范围扩大到企业其他层级管理者，调动了其他层级管理者的积极性和创造性 • 不足之处：战略是持不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性 • 适合复杂而又缺少稳定性环境的企业
4. 文化型	该模式力图使企业所有员工都参与到企业战略的实施中
5. 增长型	企业的战略是从基层单位自下而上地形成

（三）7S模型（企业战略实施的方法）（熟悉）

硬件要素	• 战略 • 结构 • 制度
软件要素 （都与人相关）	• 共同价值观 • 人员 • 技能 • 风格

【知识点】企业战略的控制

（一）战略控制的原则（重点）（三适一保）

1. 确保目标原则。通过执行战略计划确保战略目标的实现。
2. 适度控制原则。控制过程要严格但不乏弹性。切忌控制过度。
3. 适时控制原则。控制要掌握适当时机，选择适当的契机对战略进行修正。
4. 适应性原则。控制应反映不同经营业务的性质和需要。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同业务的需要。

（二）战略控制的流程（了解）

1. 制定绩效标准（第一步）
2. 衡量实际绩效
3. 审查结果

4. 采取纠偏措施（控制过程的重点）

（三）战略控制的方法（重点3种）

战略控制方法	要点
杜邦分析法	基于 财务指标 的战略控制方法 适合 产品多样化 的大企业
平衡计分卡	① 财务角度 ② 顾客角度 ③ 内部流程角度 ④ 学习和创新角度 这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者： 股东（财务、内部流程）、顾客、员工（学习和创新）
利润计划轮盘	组成： 利润轮盘、现金轮盘、净资产收益率轮盘

第二节

企业战略分析

【本节知识点】

【知识点】企业外部环境分析

【知识点】企业内部环境分析

【知识点】企业环境综合分析

【知识框架】

企业外部环境 分析	宏观环境分析	PESTEL 分析法
	行业环境分析	1 行业生命周期分析 1 行业竞争结构分析 (五力模型) 1 战略群体分析
	经营和竞争环境分 析	外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）
企业内部环境 分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）、VRIO 框架分析法	
企业环境综合 分析	SWOT 分析法、ESG 分析	

【知识点】企业外部环境分析

（一）宏观环境分析（PESTEL分析法）（熟悉）

- 1. 政治环境
- 2. 经济环境

3. 社会环境。涵盖社会结构、风俗信仰、价值观念、生活方式、文化传统及人口地理分布等。

4. 科技环境

5. 生态环境

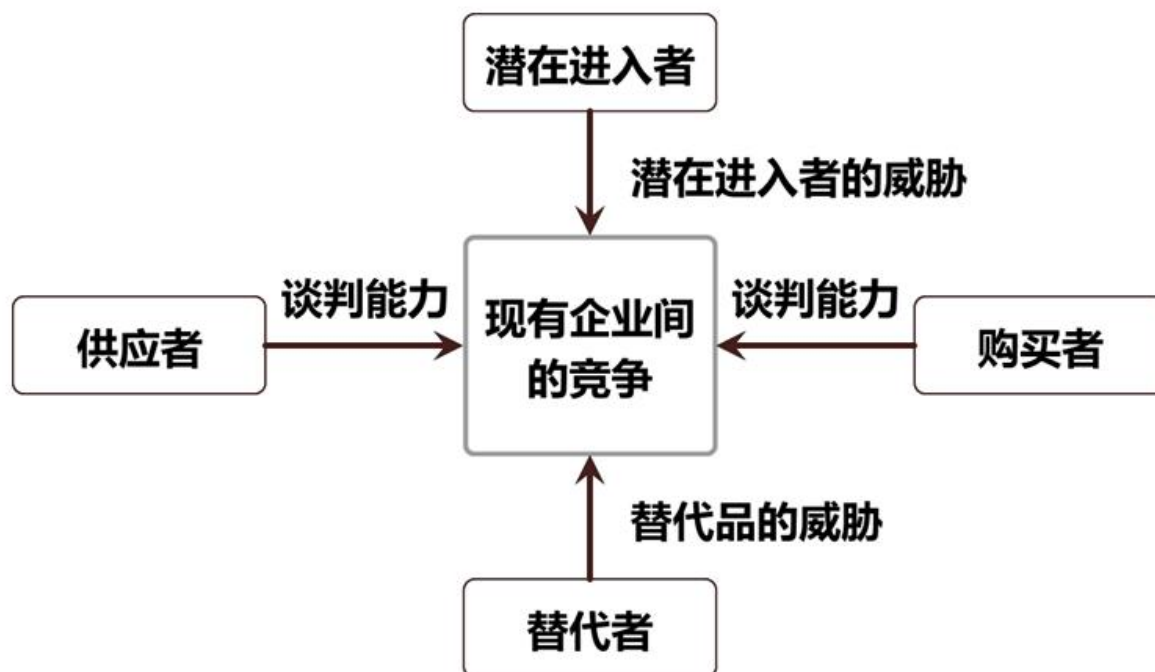
6. 法律环境

（二）行业环境分析（3个）

1. 行业生命周期分析（熟悉）

阶段	特点	企业间竞争程度	应对策略
形成期	某一行业 刚出现 的阶段，有较多 小企业 出现	企业刚建立或刚生产某种产品，所以竞争 压力较小	研究开发 和 工程技术 是这个阶段的重要职能；在营销上 着重广告宣传 ，增进顾客对产品的了解
成长期	行业的产品已较完善，顾客对产品已有一定的认知，市场 迅速扩大 ；销售额和利润 迅速增长 ，行业 规模扩大 ；经营不善的企业已经 开始退出	竞争 日趋激烈	市场营销 和 生产管理 （提高质量和降低成本）成为关键性职能
成熟期	行业的市场已 趋于饱和 ，销售额已 难以增长 ，在此阶段的后期甚至会开始下降；企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出；行业从 分散走向集中 ，只留下少量的大企业	行业内部竞争 异常激烈	产品 成本控制 和 市场营销的有效性 成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场 萎缩 ，行业 规模缩小 ；行业中留下的企业越来越少。这一阶段的行业就是“ 夕阳行业 ”，处于该行业的企业可能继续经营一段较长的时间，也可能迅速消失	依然残酷	——

2. 行业竞争结构分析（迈克尔·波特“五力模型”）（熟悉）



(1) 潜在进入者的威胁	威胁的大小依据产品或服务进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定
(2) 行业中现有企业间的竞争	竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等
(3) 替代品的威胁	主要表现为替代品对产品价格的限制
(4) 购买者的谈判能力（讨价还价的能力）	购买者具有较强的谈判能力的情况包括： ①购买供应者的大部分产品或服务；②具有自主生产该产品的潜力（后向一体化）；③有许多可供替代的供应者；④转向其他供应者的成本很低
(5) 供应者的谈判能力（讨价还价的能力）	供应者具有较强谈判能力的情况包括： ①供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；②没有替代品；③购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱

（三）经营和竞争环境分析（了解）

外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation，EFE 矩阵）是对企业经营和竞争环境进行分析的有效工具，其做法是先从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素。

【知识点】企业内部环境分析（5个）

企业内部环境分析包括：

企业核心竞争力分析

价值链分析

波士顿矩阵分析

内部因素评价矩阵（IFE矩阵）

VRIO框架分析法

（一）企业核心竞争力分析（熟悉）

1. 核心竞争力的体现（三方面）

（1）关系竞争力	企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系 包括：企业所在产业的发展状况、本企业与相关企业的关系、企业活动与国家的关系、企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境
（2）资源竞争力	企业所拥有的或者可以获得各种资源 如：人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、区位优势、所在地的基础设施等 （具体，能用货币衡量其价值）
（3）能力竞争力	能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力 对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性 （抽象，不能用货币衡量其价值）

2. 核心竞争力的特征（6个）

价值性	有助于实现顾客所看重的核心价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等，从而给企业带来竞争优势
异质性	任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的
延展性	可以支持企业向多种产品或服务领域发展，而不是只局限于某一种产品或服务领域 【例】某企业的液晶显示技术，使其可以在笔记本电脑、计算器、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，取得竞争优势
持久性	无形资源的持久性而非企业的设备等有形资源
难以转移性	——
难以复制性	——

（二）价值链分析（重点）

价值链要素	具体活动
主体活动 （基本活动）	原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）
辅助活动	采购、技术开发、人力资源、企业基础职能管理

（三）波士顿矩阵分析（重点）

区域	业务 增长率 (纵)	市场 占有 率 (横)	战略
明星区	高	高	加大投资，从而 进一步扩大产品竞争优势
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或放弃战略
金牛区	低	高	稳定战略
幼童区	高	低	不能转变成明星产品，那就应采取放弃战略

（四）内部因素评价矩阵（了解）

内部因素评价矩阵（**IFE矩阵**）是一种对企业内部因素进行分析的工具，是确定企业竞争地位的一个有效途径，是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在评价竞争优势的指标上相对于竞争对手的优势和劣势。不论IFE矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分，**平均分为2.5分**。企业的总加权分数越高，企业的竞争地位越强。①总加权分数低于2.5分。说明企业的内部状况处于弱势；②总加权分数**高于2.5分**。说明企业的内部状况处于强势。

（五）VRIO框架分析法（熟悉）

角度	作用	回答的问题
① 价值性	是对企业拥有的资源和能力 对竞争优势贡献的判断	企业拥有的这类资源和能力能否使企业把握机会，增加价值或消除威胁
② 稀缺性	是企业 获得竞争优势的基础	有多少竞争企业已经获得了这类有价值的资源和能力
③ 不可模仿性	是企业 拥有长久竞争优势的保证	与已经获得这类资源和能力的企业相比，不具有这类资源和能力的企业在试图获取时会付出很高的成本吗
④ 组织性	组织发挥着 协同作用	企业能否合理组织，充分开发利用这类资源和能力

【知识点】企业环境综合分析（重点）

（一）SWOT分析

SWOT分析方法是评估企业内部的**优势（Strength）和劣势（Weakness）**，以及外部环境的**机会（Opportunity）和威胁（Threat）**。

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略 发挥优势，利用机会	WO 战略 克服劣势，利用机会
威胁（T）	ST 战略 发挥优势，避免威胁	WT 战略 克服劣势，避免威胁

（二）ESG分析

E:环境 (environmental)

S:社会 (social)

G:公司治理 (governance)