

现代咨询方法与实务第3讲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/213/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_92_A8_E8_c60_213976.htm 企业战略分析重点难点1、了解项目生命周期及PEST（政治、经济、社会、技术）分析方法。2、熟悉竞争能力分析和矩阵分析方法。3、掌握SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析方法。2004考试考到：表24 典型的行业市场竞争格局，行业竞争结构分析模型[“五力分析”，或“五因素模型”]的分析和识别。表2-10，2-11的计算，图2-6的画法，分析。2005年考到：波士顿矩阵分析，市场份额计算，相应策略，生命周期阶段，特点。2006年考到：生命周期阶段，特点。表2-4，表2-8，内容讲解项目投资决策分析不单是项目的技术经济分析，更应建立在企业战略分析的基础之上。一、企业战略规划企业战略是企业总体发展规划。它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，决定着企业的业务结构和竞争形式，并要求对企业的人财物、技术、管理等资源进行相应配置。企业战略规划是规划企业未来长期目标，并制定实施计划的过程。包括对各种为实现组织目标和使命方案的拟定、评价以及实施方案选择，可以分为战略分析、战略选择、战略实施三个方面。企业战略规划需要考虑企业外部和内部两大因素。企业的内部可控因素主要包括技术、资金、人力资源和拥有的信息等，通过内部因素分析，可以准确把握企业的优势与劣势。确定企业的战略发展方向和目标，使目标、资源和战略三者达到最佳匹配。借助外部因素评价矩阵、竞争态势矩阵、内部因素评价矩阵、SWOT．矩阵等方法，通过对外部机会、

风险以及内部优势、劣势的综合分析，可以确立企业长期战略发展目标，制定企业发展战略。将企业目标、资源与所制定的战略相比较，利用波士顿矩阵、通用矩阵等分析工具，找出并建立外部与内部重要因素相匹配的有效的备选战略。通过定量战略规划矩阵对备选战略的吸引力进行比较，确定企业最可能成功的战略。然后制定企业具体的年度目标，围绕着已确立的目标，合理地进行人、财、物等各项资源的配置，有效地实施战略，并对已实施的战略进行控制、反馈与评价，再改进和完善企业战略，实现动态战略规划。

二、企业战略类型

企业战略一般包括三个层次，即企业总体战略、竞争战略和职能战略。企业总体战略是确定企业的发展方向和目标，明确企业应该进入或退出哪些领域，选择或放弃哪些业务。企业竞争战略是确定开发哪些产品，进入哪些市场，如何与竞争者展开有效竞争等。企业职能战略研究企业的营销、财务、人力资源和生产等的不同职能部门如何组织，为企业总体战略服务的问题，包括研发战略、营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等，是实现企业目标的途径和方法。其中，与项目投资决策密切相关的是企业总体战略和竞争战略。

(一)企业总体战略

企业总体战略包括稳定战略、发展战略和撤退战略三大类。企业稳定战略又称防御型战略，是指限于经营环境和内部条件，企业基本保持在现有战略起点和范围的战略，包括无变化战略、利润战略等。发展战略又称进攻型战略、增长型战略，它是充分利用企业外部机会，挖掘企业内部优势资源，求得企业更高层次发展的战略。撤退战略亦称退却型战略，是在那些没有发展或者发展潜力很小的行业退出的战略，包括紧缩战略、转向战略和

放弃战略。对大多数企业而言，发展战略是基本的战略选择，包括新领域进入战略、一体化战略和多元化战略。发展战略实现方式有内部发展与外部发展两种途径，包括产品开发、直接投资、并购、战略联盟等方式。

1. 新领域进入战略
2. 一体化战略 包括纵向一体化战略和横向一体化战略。纵向一体化战略又称垂直一体化战略，它是将企业生产的上下游组合起来一起发展战略。横向一体化战略又称水平一体化战略，是企业为了扩大生产规模，降低生产成本，巩固企业市场地位，提高竞争能力而与同行的企业进行联合的一种战略。
3. 多元化战略 多元化包括相关多元化和不相关多元化。相关多元化是以企业现有的设备和技术能力为基础，发展与现有产品或服务不同但相近的新产品或服务。

(二)企业竞争战略

企业竞争战略包括成本领先战略、差别化战略和重点集中战略三大类。

1. 成本领先战略 其核心就是在追求产量规模经济效益的基础上，降低产品的生产成本，用低于竞争对手的成本优势，赢得竞争的胜利。
2. 差别化战略 差别化战略是指企业向市场提供与众不同的产品或服务，用以满足客户的不同需求，从而形成竞争优势的一种战略。实行产品差别化可以培养客户的品牌忠诚度，使企业获得高于同行的平均利润水平。差别化战略包括产品质量差别化战略、销售服务差别化战略、产品性能差别化战略、品牌差别化战略等。
3. 重点集中战略 重点集中战略是指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，为特定的地区或特定的消费群体提供特殊的产品或服务的一种战略。重点集中战略与其他两个基本的竞争战略不同。成本领先战略与差别化战略面向全行业，在整个行业的范围内进行活动。而重点集中战略则是围绕

一个特定的目标进行密集型的生产经营活动，要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。企业一旦选择了目标市场，便可以通过产品差别化或成本领先的方法，形成重点集中战略。因此，采用重点集中型战略的企业，基本上就是特殊的差别化或特殊的成本领先企业。重点集中战略也可使企业获得超过行业平均水平的收益。这种战略可以针对竞争对手最薄弱的环节采取行动，需要形成产品的差异化；或者在为该目标市场的专门服务中降低成本，形成低成本优势；或者兼有产品差异化和低成本的优势。重点集中的企业由于其市场面狭小，可以更好地了解市场和顾客，提供更好的产品与服务。但是重点集中战略在获得市场份额方面有某些局限性，由于其目标市场是相对狭小的，企业的市场份额总体水平较低。

表21 三种基本战略的特征和基本要求

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com