

企业经营战略

学习目标

❖ 素养目标

- 具有全面、辩证、长远的眼光，将企业发展融入国家发展战略
- 契合国家发展战略改革创新，与国家发展同呼吸、共命运
- 建立科学决策的体制机制，与时俱进地把握时代新机遇

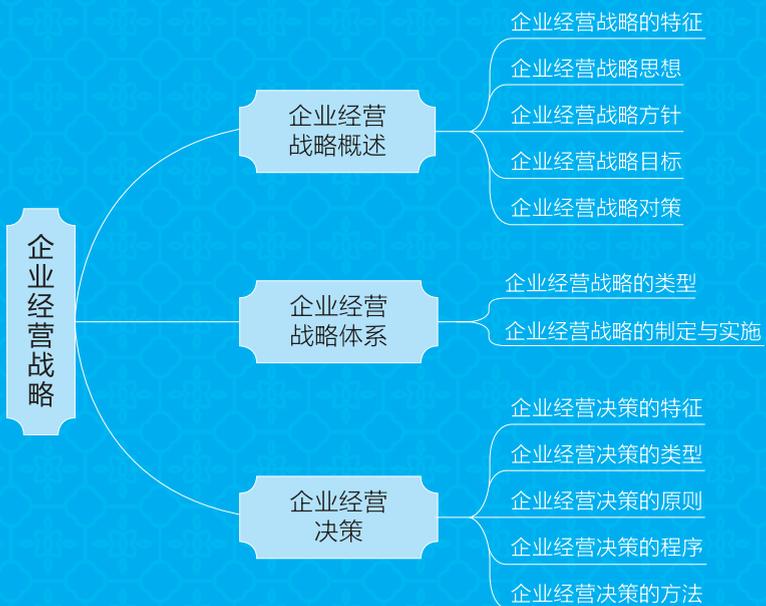
❖ 知识目标

- 了解企业经营战略的类型、特征、目标思想和制定策略
- 熟悉企业经营决策的特征、类型和原则
- 掌握企业经营决策的制定方法和技巧

❖ 技能目标

- 能够运用定性决策方法进行不确定决策
- 能够熟练运用定量决策方法对企业的常规问题进行决策

思维导图



学习计划

- 素养提升计划

- 知识学习计划

- 技能训练计划

◆【引导案例】

战略决定未来 执行决定成败

苏州纳微科技股份有限公司（简称纳微科技）创立之初，基于企业技术团队在材料学上的深厚背景，决定开发一款可以较快获得现金流的微球产品，支撑公司在生物医药领域的研发投入。

公司步入正轨后，公司创始人又将目光瞄向了平板显示领域用于控制液晶面板盒的间隔物微球，该产品质量和性能要求高，长期被两家日本公司垄断。纳微科技凭借其技术优势，在短时间攻克技术难关，产品推出后，迅速实现市场导入。入市一年多就获得盈利，实现年收入 2 000 余万元。该项目只花费公司约 10% 的资源，而耗费公司近 90% 的资源研发的生物医药用微球却始终亏损不止。公司高层对未来业务发展出现分歧，多数领导认为应放弃亏损业务，专注于平板显示业务。而创始人却认为：中国 14 亿人口不能没有药，大量需求决定了国内生物医药市场崛起是必然趋势，公司必须抓住机遇，赶在市场充分打开前完成产品研发。由于意见不一，公司重要管理人选择离开，创始人不得不接手公司所有工作，独自带领公司历经十年独创出模板法制造技术，该技术不仅工艺简洁高效，减少了固体废弃物产生，而且降低了设备投资成本，缩短了生产周期，使我国在二氧化硅微球领域实现了从一张白纸到引领者的角色转变。

【启示】 公司创始人作为专注于产品和研发的科学家，在合作伙伴执意离开后，果敢接手公司管理及市场运营等各方面的工作，坚持在富有前景的生物医药领域持续研发，历经 10 年，从一片空白的业务领域开始，直至成为全球引领者。战略决定未来，执行决定成败。在确保战略正确的情况下，通过创新并坚决贯彻实施，最终获得企业高速发展的机会。

第一节 企业经营战略概述

战略这个概念最初只应用于军事领域。从字面上来看，战略是一个复合词，是“战+略”，是对战争谋略的简称。直到 1965 年这个概念才开始在企业领域使用，并发挥了非常重要的作用。

企业的生存和发展不仅取决于目前的经营状况，而且取决于企业对未来发展做出的总体性筹划。企业经营者必须从更高、更远、更全面的角度来考察企业发展问题，以战略眼光和全局观念把握企业长期发展的趋势，为企业谋求生存和发展。战略已经成为企业发展的重要因素，企业经营已经进入了“战略制胜”的时代。

所谓经营战略，是指企业的高层领导为保证企业的持续发展，通过对企业内部条件和外部环境进行全面估量和分析，从企业发展的全局出发做出的较长时期的总体性、综合性、决定

性、创造性的谋划和活动纲领。

一、企业经营战略的特征

企业经营战略具有以下特征：

（一）全局性

全局性是指经营战略要从企业全局出发，根据企业总体发展需要而制定。其着眼点是企业的全局发展和总体行动。例如，海信依靠其拥有的市场端、用户端的优势，在高端 LCD、激光显示、LED 显示等方面的先进技术以及在芯片、云服务、人工智能、操作系统等领域的多年布局，为其产品制定了围绕家庭、商用、车载三大应用场景，深耕激光显示、LCD、LED、AR/VR、云服务和芯片六大产业的全场景显示布局战略。彰显了其进一步扩大市场影响力的雄心壮志。

（二）长期性

长期性是指经营战略要着眼于企业的未来，谋求企业的长远发展，关注企业的长远利益，特别是对企业未来较长时期（5 年以上）如何生存和发展的规划。

（三）适应性

适应性是指经营战略要根据企业内部条件和外部环境的变化，适时调整以适应各种变化因素，化劣势为优势，不断寻求新的发展机遇。

（四）竞争性

经营战略谋求的是在未来竞争中与对手的比较优势，因而要保证能充分发挥自己的优势，扬长避短，不断增强自身实力，保证企业的生存发展。例如，阿里巴巴集团以 20 亿美元全资收购了网易旗下跨境电商平台网易考拉。阿里巴巴通过并购网易考拉，不仅可以实现业务深度融合，优势互补，协同发展，还可以在跨境贸易上深度布局，助力海外战略实施。

（五）指导性

尽管经营战略的内容大都是原则性的、概括性的规定，但具有行动纲领的意义，对企业的一切行动都具有指导性作用。

二、企业经营战略思想

企业经营战略思想，是指贯穿企业经营活动全过程的指导思想，它是由一系列观念构成的对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。具体包括：

（一）市场观念

市场是企业的生存空间，是企业从事生产经营活动的舞台。因此，市场观念是企业必须树立的首要观念。树立市场观念，就是要求企业以市场为导向，面向市场，适应市场，紧跟市场；要善于创造需求，培育市场，主动开拓并引导市场；研究市场，掌握市场规律，把握和驾驭市场。

（二）用户观念

用户是市场的具体组成部分，是企业直接服务的对象。一个企业拥有用户的多少，直接关系到企业的兴衰。这就要求企业产品开发和项目设计构思不能只考虑少数高收入者，更应考虑大多数中低收入者，努力扩大用户数量。如果企业“眼睛盯着大款大腕”，不仅会助长畸形消费的狂热，而且还会使企业难以了解市场、了解广大消费者，使其经营战略受虚假信号误导。

（三）竞争观念

竞争是商品生产者在商品生产和商品交换过程中为争取生产和销售的有利地位而进行的交锋。在经济全球化时代，市场营销已经趋向国际化、全球化。每个企业在经营中必须树立正确的竞争观念：既要敢于竞争，不怕对手和敢于超过对手；又要善于竞争，讲究策略。例如，华为的经典语录“我们的人生，痛并快乐着”“伟大的背后都是苦难”诠释了华为知难而进，力求在竞争激烈的手机市场战胜竞争对手的经营战略。如今，华为不仅能在高端手机市场上和苹果、三星竞争，还能在5G专利技术上和高通、诺基亚等科技公司对抗。成功的竞争观念使其成为中国科技的一张亮眼名片。

（四）创新观念

企业的生命力在于不断创新。企业在经营管理中的创新，既包括开拓新产品、新工艺、新市场及新的经营领域，也包括创造和采用新技术、新经营方式和经营手段，创立新的组织结构形式和领导体制，建立新的经营体制和制度等。

（五）效益观念

效益观念是指企业用尽可能少的劳动消耗与劳动占用，提供尽可能多的符合社会需要的产品或劳务。但企业不能把追求盈利作为唯一的目的，要正确处理和兼顾微观效益与宏观效益、近期效益与长远效益、经济效益与社会效益之间的关系，坚持效益与效率、数量与质量、增产与消耗之间的统一。

（六）战略观念

战略观念是企业经营战略思想的综合体现，居于一切经营观念的统领地位。它要求企业领导者在经营中，既要有争创一流、敢冒风险的战略头脑，做到创新求实、灵活应变，又要具有远见卓识，能够居安思危、审时度势；要善于通过搞好经营战略决策，制订科学的经营战略计划，加强经营战略管理。

聚焦数字安全的战略观

360 集团创始人发布的内部信强调，将 360 政企安全集团更名为 360 数字安全集团，并提出 360 的未来观、世界观和全局观。内部信强调，企业要把自己放到大时代里看机遇，方向对了投入才有效果。未来三到五年，不主动向网络安全公司转型将无法匹配数字中国战略，会被市场淘汰。内部信宣布了集团战略升级的三项决定：360 政企安全集团升级为 360 数字安全集团，调整组织阵型以保持创新，关键岗位将竞聘上岗；成立城市产业群，引领服务模式变革，为城市打造数字安全能力体系；以服务为核心，继续为中小微企业提供免费 SaaS（Software as a Service，软件即服务）服务。集团创始人称，要以互联网和数字化的基因做安全，对用户负责，做一家“顶天立地”的公司。

【启示】数字化时代的中国，数字安全变得越来越重要。企业只有契合国家发展战略，服务社会，与时代同频共振，才能真正创造新的价值，提升核心竞争力。

（七）资本经营观念

资本经营观念是指把企业的一切生产要素资本化，即将企业拥有的法定资本和增值资本、固定资本和流动资本、自有资本和借入资本、投资资本和债权资本、有形资本和无形资产等各种形态的资本，都作为可以经营的价值资本，通过优化配置与流动，进行有效经营，以实现资本的最大限度增值。资本经营是现代企业经营战略和管理上的一种高层次运作。通过资本经营可以促进企业资本的合理、有效流动，优化资本结构，实现资本的最大增值。例如，腾讯的投资业务收入是其第二大收入来源。如腾讯曾入股京东，并将自身重金投入数年却没有太大起色的电商业务移交给京东，换来京东大股东权益。此外，腾讯的投资范围很广，如搜狗、拼多多等，对这些公司的投资使其获益甚丰。

三、企业经营战略方针

企业经营战略方针是指企业在某个时期所采取的全面的经营计划和策略，它是企业经营活动的行动纲领，是贯彻经营思想、解决经营问题的行动指南。它分为经营战略总方针和具体方针两大系列。其中，经营战略总方针是根据企业生产经营中带有全局性或关键性的问题而制定的方针，对企业总体目标的实现具有直接支持作用。具体方针是针对企业生产经营中某一问题而制定的方针，对总目标的实现起间接支持作用。企业经营战略方针通常包括以下基本内容：

（一）确定经营方向方针

确定经营方向方针是指围绕市场和顾客选择来确定产品的发展方向和服务方向。如可以选

择国内市场或是国际市场；可以选择面向农村消费者或是面向城市消费者；可以选择为工业生产提供原材料、设备服务或者是为消费者提供消费品服务等。只有确定正确具体的经营方向，才能有的放矢地做好经营管理工作。

（二）品种发展方针

品种发展方针主要解决产品的品种及其结构问题，促使企业根据市场需要不断推出新品种。

（三）产品质量和价格方针

产品质量和价格方针是指企业要力求做到质优、价廉、交货及时，为用户提供满意的服务。例如，20世纪60年代曾发现过一批保存了几十年甚至百余年的同仁堂中成药，这些药香气浓郁，润而不干，就像是近期制作的一般，其过硬的质量背后是严格的质量管理。在制作成药的过程中，同仁堂严格按照祖训“炮制虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力”行事。店内的中成药，从购进原料、炮制加工到包装上柜要经历上百道工序，每道工序都有严格的标准。所售饮片，均需经过再加工，除去杂质方可销售。

（四）技术发展方针

技术发展方针包括产品技术、工艺技术、设备技术、材料技术和能源技术等多方面的内容。技术发展方针可以采用一般技术，实行物美价廉的中低档产品取胜的方针；也可以采用先进技术，实行优质高档产品取胜的方针。

（五）市场营销方针

市场营销方针包括市场开拓方针、产品销售方针和产品组合方针等。企业应结合自身条件，发挥优势，确定市场营销方针。市场营销方针可以是扩大产量，薄利多销，也可以是发展新品种，保持多样化经营等。

现代企业经营战略方针的制定，要从长远考虑，从企业实际出发，扬长避短，发挥优势，形成自己的经营风格和特色。同时，注意根据企业条件和市场形势的变化，适时地调整和修订经营战略方针。

四、企业经营战略目标

企业经营战略目标是企业生产经营活动在一定时期内预期要达到的成果与水平。它一般用时间、数量、数字或项目表示。从层次上分为总体经营战略目标、中间经营战略目标和具体经营战略目标。

（一）总体经营战略目标

总体经营战略目标是指决定企业长期发展方向、规模、速度的总目标或基本目标。由于各个企业所处的地位不同、经营者的价值观念不同，总体目标又可分为若干个阶梯。第一阶梯包

括产值、利润额、销售额等增长目标；第二阶梯包括市场占有率、利润率等目标；第三阶梯的目标是成为本行业的领先企业；第四阶梯的目标是走向世界市场。

（二）中间经营战略目标

中间经营战略目标分为对外目标与对内目标。对外目标包括产品、服务以及其对象的选择、量化，如产品结构、新产品比例、出口产品比例等；对内目标则是改善企业管理的目标，如设备目标，人员数量、比例目标，材料利用、成本目标等。

（三）具体经营战略目标

具体经营战略目标是指市场和生产销售的合理化与效率目标，如劳动生产率、合理库存、费用预算和质量指标等。

总体经营战略目标制约着中间经营战略目标，中间经营战略目标服务于总体经营战略目标；中间经营战略目标制约着具体经营战略目标，具体经营战略目标服务于中间经营战略目标。这就形成了一个树状的经营战略目标体系。

五、企业经营战略对策

经营战略对策是指为实现经营战略思想和经营战略目标而采取的措施和手段。经营战略对策的制定要满足以下四个要求：

（一）预见性

预见性是指要充分考虑到未来可能出现的各种不确定因素，增强对未来事件的适应能力。

（二）针对性

针对性是指对已存在和即将出现的各种问题要找准突破口，寻求最有效的解决办法。

（三）综合性

综合性又称组合性，即对在战略制定实施过程中出现的多种多样的问题，可以采取组合策略，综合各种有效方法，灵活应变。

（四）灵活性

灵活性即根据具体情况和个体问题，随时采用有效的解决办法，避免墨守成规，要具有创新精神和冒险精神。

【管理洞察】

自制与外包相结合 效益与效率双兼顾

华为在终端制造上采用自制与外包相结合的策略，既保持了核心竞争力，又维持了供应稳定性。位于东莞松山湖的华为南方工厂，投资约 100 亿元，配备先进的生产设备，拥有全球领先的生产工艺和质量控制体系，负责华为终端产品的新产品导入，验证测试，部分高端产品的生产和测试，高精尖制造，以及多品种、小批量生产。华为的终端代工企业有富士康、比亚迪、长城科技等，承接大规模批量生产和技术含量不太高的产品生产，华为计划、制造、物流、品质、研发等部门的工程师常年驻厂，进行管理和生产跟踪。当自制生产出现异常情况时，外包工厂可以作为“备份”迅速替补，确保终端产品的持续稳定交付，既降低了成本，又维持了供应链端的稳定。

因终端业务变化快，技术更迭快，产品需求波动大，为减少市场波动给代工企业造成的反应滞后问题，华为主动与代工企业分享市场信息，让厂商预知产品的需求信息，提前做好相关的生产准备，实现合作共赢。

【启示】 华为看清了保持核心生产能力的重要性。聚焦核心制造，选择以本土企业为主的代工企业，形成优势互补的供应链合作形式，既降低了生产经营成本，又扶持了本土民族企业的发展。

第二节 企业经营战略体系

一、企业经营战略的类型

企业经营战略是分层次的。第一层次是企业的总体经营战略，第二层次是企业经营分战略。不同层次之间紧密联系的各种战略构成了企业经营战略体系。

（一）企业总体经营战略

企业总体经营战略是强调站在企业整体高度，所制定的未来长远发展规划，是企业最高层次的战略。它在企业经营战略体系中居于指导地位，是企业各项分战略的指导纲领。企业总体经营战略可按企业所处的环境与市场地位进行划分。

1. 按企业所处的环境划分

根据企业所处的环境不同，企业经营战略可以分为以下三种：

（1）发展型战略。发展型战略是指通过扩大生产经营规模，积极发展多品种经营和实现经营多样化，以促进企业长足发展的一种战略。扩大经营规模表现为对现有产品和市场从深度和广度进行全面渗透和扩大；经营多样化表现为企业利用其规模、技术和资金等优势，开拓新市

场、新业务、新产品。发展型战略又进一步分为一体化战略、密集型战略、多元化战略。一体化战略又分成纵向一体化战略和横向一体化战略两种类型。其中，纵向一体化战略又可分为前向一体化战略和后向一体化战略。密集型战略分为市场渗透、市场开发、产品开发三种类型。多元化战略又分成两种类型，一是相关多元化，二是非相关多元化。

(2) 稳定型战略。稳定型战略是指企业基本维持现状或仅缓慢增长的战略。在企业已逐步取得优势地位，内部条件和外部环境又没有发生重大变化的情况下，企业往往采取这种致力于改善经营管理、巩固成果、维持现状的战略。这种战略的风险较小，但只能取得短期的成功。

(3) 收缩型战略。收缩型战略是指企业从原有的经营领域逐渐收缩，甚至完全退出，另谋出路的战略。企业在原有经营领域中处于不利地位，而又没有能力改变这种局面时，往往采取这种战略。收缩型战略又可进一步分成紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略三种类型。

如果企业所处的内外部环境条件有利，一般应选择发展型战略，谋求将企业进一步做大做强；如果企业所处的环境未来不会发生明显变化，一般应选择稳定型战略；如果企业内部条件出现大问题，外部环境出现很多风险，应采用收缩型战略，设法渡过难关后，再谋求进一步发展。

2. 按企业所处的市场地位划分

根据企业所处的市场地位不同，企业经营战略可分为以下四种：

(1) 市场领导者战略。大多数行业存在着一家为大众所熟悉的市场领导者。该企业在相同的产品市场上拥有最大的市场占有率。它通常在价格调整、新产品导入、市场覆盖面及促销密度等方面都领导着其他企业。国际市场上有一些较著名的市场领导者，如5G技术领域的华为等。市场领导者战略的核心是使企业保持领导地位。

(2) 市场挑战者战略。市场挑战者战略是指向市场领导者发动攻势的战略。市场挑战者大多是在本行业产品的销售额中处于前几名的大公司。实施市场挑战者战略要首先确定战略目标和竞争对手，在进攻中运用“密集原则”，集中优势兵力在关键时刻和地点，向市场领导者发动攻势。在进攻中可以根据市场情况选择正面进攻、侧翼进攻、包围进攻、迂回进攻、游击进攻等策略中的一种或几种策略的组合。

(3) 市场跟随者战略。市场跟随者战略是指企业跟随市场领导者行动的战略。实施这种战略的企业具备一定实力，但在某个行业领域缺少具有吸引力的业务领域，难以形成品牌优势，消费者忠诚度偏低。跟随市场领导者是一种“借势”，一旦时机成熟则会转变为市场挑战者。

(4) 拾遗补缺者战略。拾遗补缺者战略是指企业专做被大企业忽略或不重视的业务。成为拾遗补缺者的关键是专业化，表现为最终用户专业化、垂直层次专业化、顾客规模专业化、特殊顾客专业化、产品专业化、服务专业化、销售渠道专业化等。

企业可根据某一时期环境的变化，采取某一种战略，或者采用两种甚至多种战略组合，做到有进有退，能进则进，需退则退，不能抱残守缺，陷入被动。

(二) 企业经营分战略

企业经营分战略是指企业内部各部门、各单位在企业总体经营战略的指导下所制定的具体

战略。企业经营分战略一般包括产品战略、市场战略、投资战略、资源战略、科技发展战略、联合或联盟战略、国际化经营战略和企业形象战略等。

1. 产品战略

产品战略是指企业根据市场、技术、资源、资金等不同因素的变化，决定发展哪些产品，淘汰哪些产品，继续生产哪些产品，并促使产品结构优化和产品更新升级的一种经营战略。

2. 市场战略

市场战略是指企业依据对市场环境变化及发展趋势的分析，对有关市场长期发展方向、发展重点和发展途径所做出的总体谋划。它包括目标市场的选择，市场的开辟、拓展、巩固、渗透方式，市场的进攻与防守等。

3. 投资战略

投资战略是指对有关投资活动所作的全局性谋划。它分为扩大现有生产能力的投资战略、寻求规模经济的投资战略、联合型投资战略、垂直扩张型投资战略。

4. 资源战略

资源战略是指对资源的开发、筹措和利用的总体谋划。它是为实施企业总体经营战略而确定的企业所需战略资源的战略，主要围绕着人力、物力、财力等资源展开，以利于形成科学的资源配置。

5. 科技发展战略

科技发展战略包括确定对产品发展具有举足轻重作用的科技进步目标，决定科学研究的深度，决定由传统技术向现代技术过渡的方式等。

6. 联合或联盟战略

联合或联盟战略是指有密切联系的企业通过联合或联盟方式，形成能够创造竞争优势的伙伴关系。它采取的形式多种多样，既可以是联合性的产品开发，即两家或多家公司共同分担研发和营销新产品的费用；也可以是纵向联盟，即一家公司向另一家公司提供产品或部件，再由后者分销或以它的品牌出售。

【管理洞察】

“牛羊”巨头强强联合 多业协同优势互补

内蒙古伊利实业集团股份有限公司（以下简称伊利）通过全资子公司战略入股澳优乳业（中国）有限公司（以下简称澳优乳业）。入股后两家企业在婴幼儿配方奶粉的供应链、渠道、产品布局等方面实现优势互补和高效协同。

（1）“牛+羊”的业务整合。伊利要实现其“2030年全球乳业第一”的战略目标，奶粉业务最关键。伊利奶粉凭借“IMS全域创新管理体系”获得全球食品行业首个“创新认证”，跻身全球顶尖创新高地。伊利布局羊奶粉、有机奶粉等细分品类，能助力其实现翻倍增长。澳优乳业羊奶粉品牌佳贝艾特是婴幼儿配方奶粉领域的标杆性产品，全球羊奶粉销量第一，同时还掌握着大部分荷兰羊奶资源，垄断全球80%的羊乳清蛋白。面对羊奶粉“新国标”带来的“纯羊时代”，伊利入股澳优乳业，可实现优势互补、多业务协同。

(2) 整合打通营养品赛道。伊利正在从乳制品企业向健康食品企业转型。澳优乳业在保健品、益生菌、特殊医学用途食品领域有全方位布局，拥有高端营养和草本配方制造商 NutritionCare，还具备稀缺的保健品“蓝帽子”资质，与伊利健康食品战略协同性较强，实现“1+1>2”，有利于伊利打通营养品赛道。

(3) 完善国际战略布局。伊利在亚洲、欧洲、美洲、大洋洲等乳业发达地区构建了覆盖全球资源体系、全球创新体系、全球市场体系的战略布局。而澳优乳业则在荷兰、澳大利亚、新西兰等全球“黄金奶源地”完成研发及供应链布局。伊利与澳优乳业联手，可在全球形成 15 个研发创新中心、13 个海外生产基地，产品销往 60 多个国家和地区，使伊利国际化迈上新台阶。

【启示】 伊利与澳优乳业强强联合，不仅会使二者在业务布局、供应链、渠道建设等方面实现优势互补，协同实现自身的更大发展，而且能进一步提高其在国际市场的竞争力。

7. 国际化经营战略

国际化经营战略是指在国外直接投资，发展壮大企业实力，或积极参与国际分工与国际竞争，以出口为导向的战略。例如，三一重工通过收购曾经的老师——普茨迈斯特控股有限公司，获得了梦寐以求的国际顶级品牌，还有其遍布世界 110 多个国家和地区的销售服务网点，将其国际化进程缩短了 5~10 年，使其从中国第一大工程机械企业跃升至世界级，成为混凝土机械领域的世界领先企业。

8. 企业形象战略

企业形象战略是指通过企业形象的设计和优化，使公众（包括员工、社会大众、政府机关、社会团体和个人）及消费者产生信赖感和认同感，从而使产品畅销，企业知名度提高，将企业导向高层次、国际化、全方位的发展轨道，达到推动企业发展的目的。

二、企业经营战略的制定与实施

为科学有效地制定和实施企业经营战略，应把握以下步骤：

（一）研究战略规划

战略规划牵扯面很广，需做好以下相关因素分析：

1. 企业外部环境分析

企业外部环境分析是指对制约企业经营活动的外部环境因素及其变化趋势进行调查研究，寻求外部环境对企业发展可能提供的机会，发现潜在的危险和威胁。构成企业外部环境的因素有：

(1) 经济因素。经济因素是指国民经济的发展情况，包括利率、通胀率、可支配收入、证券市场指数，以及一般的经济周期等。这些因素的变动，会通过改变企业的供给环境和市场环境来影响企业的经营与决策。由于未来的经济环境难以准确预料，企业在制定发展战略时，往往需要准备几套替代方案，以减少风险，把握成功的机遇。

(2) 政治法律因素。政治法律因素是指总的国际形势、国家政治，以及立法和司法现状，包括政治局势、社会制度、党派关系、相关法律法规，以及产业政策等。

(3) 社会文化因素。社会文化因素包括社会价值观的变化，以及由此引起的社会成员行为态度的变化和人口数量及结构的变化等。它会对产业结构和规模产生影响。如人口老龄化现象会使原来以青少年为主要服务对象的企业不得不对其产品结构进行调整。

(4) 技术因素。技术因素是指目前社会技术总水平及其变化趋势。技术因素具有变化快、变化大和影响面广的特点，有时某些新技术的产生能够引起一场社会性的技术革命，创造一批新产业，同时迫使一批现有产业被淘汰。一些企业正是通过技术优势来保持其竞争优势的。

(5) 自然资源因素。自然资源因素包括地理位置、气候、资源、自然灾害、环境污染等因素。一个国家的自然资源和生态环境的变化也会给企业带来发展机会或某种威胁和限制。随着低碳环保政策的深入实施，汽车厂商和电池厂商都在追求低碳化，哪个企业能够实现低碳甚至零碳，哪个企业就更容易得到政策的支持并率先实现规模化发展。

(6) 市场因素。市场因素包括顾客和潜在顾客的需求和期望，原材料供应，协作厂家，销售渠道，当前的竞争对手和潜在竞争对手的数量、优势和不足，进入市场的障碍，产品的价格结构，市场对价格的敏感性，产品生命周期的潜在销售量和盈利性等。

2. 企业内部条件分析

企业要具有能够提供满足市场所需的产品和服务的能力。当发现危机，特别是发现威胁之后，企业需要尽早对内部条件进行评审，以便及时弥补企业本身的不足，同时要与竞争对手比较企业的优势和不足。需要评价的企业内部条件包括以下方面：对市场的了解和适当的营销能力；现有的产品和服务；现有的顾客及与顾客的关系；现有的分配和交付系统；现有的供应商网络及与供应商的关系；人力资源情况；管理层的能力、当前工人的技能和积极性、工人必要技能的获取；自然资源的拥有情况及获取能力；当前的设施、设备、工艺及其位置；对特殊技能的掌握；产品和工艺的专利保护；可获得的资金和财务优势。

(二) 确定分阶段经营目标

企业分阶段经营目标要求把总体经营战略目标分解成各个阶段性的短期目标，明确规定什么目标，到什么时候完成到什么程度，要做到便于实施、利于检查。分阶段目标必须是具体的、定量的、有时间限制的。在制定时要注意前后阶段目标之间的衔接，以及同一阶段不同目标之间的平衡，使分阶段目标之间不至于产生矛盾。

(三) 制订具体行动计划

具体行动计划是一个企业为追求其总目标，而对相应行动作出的具体安排。其内容包括行动时间、地点、方式、工具、具体行动方向和目标、参与人员等。企业具体行动计划不是一成不变的，可以根据实际情况，在经营战略指导下，随时加以调整和修正。行动计划通常由各职能部门贯彻和落实，因而需要与各职能部门的职能战略相协调。

(四) 科学地配置资源

企业要实现经营战略目标必须有相应资源做保证。对任何企业的任何发展阶段而言，资源都是有限且需要合理配置的，如果配置不合理，就会造成资源浪费，也会影响经营战略的有力

实施。因此，在资源配置中，应当通过分析人力资源、物力资源、财力资源和时间、信息等各种资源的特点，把握其规律，寻找科学合理的配置方案，并且要明确指出对各种不同行动计划的资源配置的优先程度。

（五）制订应变计划

所谓应变计划是指企业通过对经营战略实施时可能发生的有利或不利事件的预测，以及一些可能采取的对策措施等来制订的具体计划。它必须保证环境出现突然变化时，企业能够立即做出反应，利用环境带来的机会，避免因事先估计不足，对企业造成损害。制订应变计划时应思考的内容包括：倘若某些假设或预测是错误的，会给企业带来多大的损失？企业该如何处置这种情况？要对原先的总经营目标、分阶段经营目标、经营战略和策略进行怎样的修改？实施哪些应变计划，需要采取哪些行动？变更后的行动计划将使企业达到什么样的分阶段经营目标和总经营目标？企业在什么时候应放弃一项经营战略而根据实际情况选用另一项经营战略？如何判断需要实施应变计划的特殊“转折点”？

（六）进行战略控制

战略控制的作用在于检查工作是否按既定的谋略、计划、标准和方法进行，准确地把握和分析偏差，并及时、有效地进行纠偏，以确保经营战略顺利实施。

第三节 企业经营决策

现代经营管理理论认为，管理的重心在经营，经营的重心在决策。科学的经营决策是现代企业管理的关键。

一、企业经营决策的特征

企业经营决策是指管理者为实现企业目标，在充分掌握市场信息的基础上，运用科学理论和方法从若干个可行性方案中选择或综合得出最优方案，并加以实施的活动总称。科学的企业经营决策一般具备以下几个特征：

1. 目的性

目的性是经营决策的出发点和归宿，是解决经营决策中各种问题的依据。为了使经营决策不致失误，在进行决策前必须对相应的业务有清晰和明确的目的，否则，将容易被形似轰轰烈烈的业务引入误区。

2. 选择性

选择性是指进行经营决策时要有不少于两个的备选方案。例如，当安卓系统不再支持华为的应用时，华为因很早就有自主研发的鸿蒙系统的决策预案而转危为机。

3. 过程性

过程性是指经营决策是一个将部署谋划、比较分析、拍板定论和组织实施串联在一起的全过程。方案的提出和论证是科学决策的基础。

4. 未来状态

未来状态是指经营决策时面临的各种未来的客观情况。

5. 风险性和灵活性

企业的经营环境处于不断变化之中，这就要求领导者必须有敢冒风险的精神。同时，面对瞬息万变的市场环境，企业还应当具有相应的灵活性，将风险降到最低。

二、企业经营决策的类型

企业经营决策的类型见表 3-1。

表 3-1 企业经营决策的类型

经营决策分类标志	类型	主要内容
按在企业经营中的地位不同分类	战略决策	对长期、全局的方针和发展中至关重要问题的决策
	战术决策	实现战略目标的方式、途径、措施的决策
	业务决策	为了提高日常业务活动效率而做出的决策
按时间长短不同分类	中长期决策	一般为 3~5 年，甚至时间更长
	短期决策	一般在 1 年以内
按制定决策的层次不同分类	高层决策	企业高层管理人员作出的决策
	中层决策	企业中层管理人员所作出的决策
	基层决策	企业基层管理人员所作出的决策
按重复程度不同分类	程序化决策	按规定程序、处理方法和标准进行的决策，如签订合同
	非程序化决策	对不经常发生的业务所作的决策，如新产品开发决策
按经营决策的内容不同分类	生产决策	根据企业内外环境确定生产方向、目标、方针及方案
	供应决策	根据企业内外环境，制定、评价、选择企业实物资源、无形资源的供应方案
	财务决策	根据企业内外环境，甄别与选择企业的财务方案和财务政策
	技术改造决策	根据宏观形势及技术政策，选择技术进步目标、技术改造方案，以及技术经济手段和方法
	人力资源开发决策	根据人力资源环境现状及变动趋势，制定、评价、选择企业人力资源开发决策方案
按经营决策的方法不同分类	定性决策	主要依靠决策者或有关专家的智慧来作出决策，属于决策“软技术”
	定量决策	主要用数学模型和公式对决策问题进行定量分析与决策，属于决策“硬技术”

续表

经营决策分类标志	类型	主要内容
按经营决策问题所处的状态不同分类	确定型决策	决策事件未来的自然状态明确，只有一种确定的结果
	风险型决策	自然状态不能预先肯定，但可以测出各状态出现的概率
	不确定型决策	未来的自然状态完全未知，只能凭决策者主观作出的决策

三、企业经营决策的原则

企业经营决策的原则，是指那些反映经营决策过程的客观规律和要求，在经营决策工作中必须遵循的原则。具体包括：

1. 整体性原则

要从维护企业整体利益出发，按照整体利益的要求调整好企业内部各部门、各单位、各环节之间的关系及相互作用，考虑企业整个系统所处的环境条件，并进行综合平衡，从而实现经营决策的整体化和综合化。

2. 科学性原则

从事经营决策活动时，必须以实事求是的科学态度，深入调查、分析和研究决策问题。运用科学的决策标准和方法，做好经营决策的组织工作。没有情报、资料、数据作依据，靠“拍脑袋”是做不出科学决策的。

【管理洞察】

科学决策 赢得竞争

比亚迪股份有限公司（简称比亚迪）靠关键的六次重大战略决策，赢得国际竞争优势。一是果断进军汽车产业。早年，比亚迪收购西安秦川汽车 77% 股权（一年后增持至 92%），成功进入汽车领域。

二是勇于在全产业链布局。比亚迪是全球唯一掌握电池、电机、电控及芯片等新能源车全产业链核心技术的车企。在很多人质疑“什么都自己造，难怪增收不增利”时，比亚迪的全产业链布局不仅避免了被国外供应商卡脖子，而且重塑了与国外供应商的关系，使企业处于非常有利的地位。

三是全力推进新能源车研发。在很多国际知名汽车依然看好“燃油车”时，比亚迪背负着销量落后、报表难看、股价低迷的包袱，以燃油车维持现金流，重资投入新能源车研发。现在，许多传统车企新能源车的年销量不及比亚迪的月销量。

四是坚守磷酸铁锂电池。与锂电池相比，磷酸铁锂电池的优点是安全性高、成本低、循环寿命长，缺点是能量密度低。比亚迪将安全放在第一位，兼顾成本和循环寿命，成功开发出刀片电池。

五是坚持自研芯片。比亚迪芯片研发几乎与动力电池同时起步。在自研芯片周期长、成本高，不如外协的背景下，比亚迪不停地在芯片上投入经费。当“芯片荒”来袭时，比亚迪安然无恙。

六是混动汽车、纯电动车比翼齐飞。在世界电动车领导者认为纯电动车是“最终”出路时，比亚迪却认为纯电动车、混动汽车都是过渡，做出混动汽车、纯电动车“比翼齐飞”的战略决策。

【启示】现代企业往往会因为一次正确的经营决策，就站上风口，获得成功；也会因为一次经营决策失误就导致衰败。面对数智化发展，电池、芯片等新能源汽车发展瓶颈，比亚迪创始人通过科学决策，把核心技术掌握在了自己手中，不仅解决了“卡脖子”之忧，而且获得了竞争优势。

3. 集团性原则

要广泛听取各方面的意见和建议，发挥集体智慧，重视参谋、顾问及智囊团的作用，防止个人专断，使可行性方案更丰富，经营决策方案更切实可行，富有成效。

4. 可行性原则

要从实际出发，分析现有人力、物力、财力、科学技术能力等主客观条件，分析发展过程中可能发生的种种变化，分析决策实施后在政治、经济、道德上的利弊等，经过慎重论证，周密审定、评估，确定其可行性。

5. 效益性原则

要以提高经济效益作为出发点，在不断提高社会效益的前提下，用经营决策方案来预测经济效益的高低，作为方案取舍的标准。

6. 定性分析和定量分析相结合的原则

既要注重定性分析，又要重视定量分析，使每个可行性方案都能得到充分论证。

7. 反馈性原则

经营决策方案必须有应变措施，一旦发现决策与客观情况有不适应之处，就要及时反馈信息，据此采取措施，进行必要的修改与调整。

8. 创新性原则

创新性原则要求决策者要有战略眼光和进取精神，特别是在寻找可行性方案的过程中，要勇于打破习惯性思维的束缚，提出新设想，出奇制胜，使企业不断创新，开拓前进。

四、企业经营决策的程序

企业经营决策的程序包括发现问题、确定目标、收集资料、制订方案、评估与优选方案、贯彻实施、追踪检查及反馈等步骤（如图 3-1 所示）。当然，这种划分是相对的，既可简化步骤，也可进一步细分。

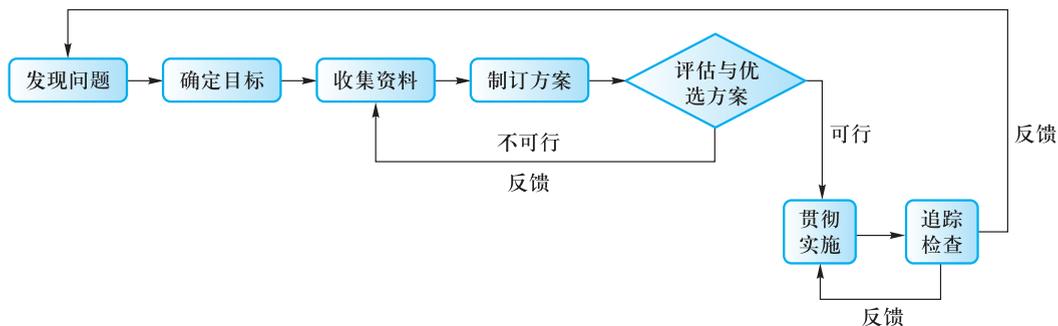


图 3-1 企业经营决策的程序

五、企业经营决策的方法

近些年来出现了为数众多的经营决策方法，但概括起来可分为两大类：一是定性决策方法（软决策技术），二是定量决策方法（硬决策技术）。成功的经验是软、硬决策方法和技术相结合，并交叉使用。一般而言，定性决策方法侧重于经营战略、企业形象、产品声誉、组织、机构、管理水平、资金、产品质量、劳动力等。定量决策方法主要用于分析企业的技术状况、人员素质情况、资金情况、产品生命周期情况等。无论定性决策还是定量决策，都应当坚持实事求是的原则，切忌偏激。

（一）定性决策方法

定性决策又称主观决策，是指在经营决策过程中，充分发挥专家和各类管理人员的集体智慧和创造力，并直接利用他们的知识、经验和能力，根据已掌握的情况和资料作出决策的方法。其优点是集思广益，有利于充分利用各类专家和专业人才的聪明才智，应用灵活方便，通用性强。适用于社会因素影响较大、所含因素错综复杂的战略性决策。定性决策的常用方法有：

1. 头脑风暴法

头脑风暴法是一种邀请专家、内行，针对组织内某一个具体问题，让大家开动脑筋，畅所欲言地发表个人意见，充分发挥个人和集体的创造性，经过互相启发，产生连锁反应，集思广益，而后进行决策的方法。它有四条规定：一是激发与会者自由交换意见，思考活跃，思路越广、越新越好；二是不要重复和怀疑别人的意见，不要批评，也不要作结论；三是可以对已提出的设想进行改进和综合；四是为修改自己设想的人提供优先发言的机会。与此相反的是反头脑风暴法。所谓反头脑风暴法就是赞同和肯定的意见一概不要，而专门找矛盾，出难题，从一个新的角度去思考问题。这两种方法只要运用得当，就可以起到互补作用。

2. 方案提前分析法

方案提前分析法的出发点是每个方案都有几个前提作为条件，方案正确与否关键在于前提假设是否成立。这种方法的特点是只分析方案的前提能否成立，不涉及方案本身的内容，只要方案的假设前提成立，那么方案的选择就有保证。为此，在分析讨论方案的前提时，要尽量详细具体并刨根问底，找出前提的前提，根据的根据。

3. 德尔菲法

德尔菲法是指通过征求意见表，分别向有关专家征询意见和看法，被遴选的专家事先不接触、事后接触的一种决策方法。专家之间不接触、不产生互相影响，他们通过书面方式提问题，提建议，或回答所提问题。之后由组织者将每个人匿名的书面材料整理汇编并公布于众。这样，在随后针对汇编的讨论中就会使每个人毫无顾虑地发表意见。最后，把大家达成一致的成熟意见集中起来，做出决策。

4. 哥顿法

哥顿法又称提喻法。其特点是不讨论决策问题本身，而用类比的方法提出类似的问题，或者围绕主题提出一些相关问题，以启示专家发表见解。最后，把好的见解集中起来形成决策。

(二) 定量决策方法

定量决策方法是指运用数学模型及计算手段，在对决策问题进行定量化分析的基础上进行决策的方法。它主要用于经常出现的、重复性的决策，通常也称决策硬技术。其主要优点是：有利于提高决策的准确性和实效性；有利于决策过程的规范化和程序化；有利于克服决策的主观随意性。定量决策方法包括以下三类：

1. 确定型决策方法

确定型决策方法常用的主要有盈亏平衡分析法、损益分析法和线性规划法。

(1) 盈亏平衡分析法。盈亏平衡分析法是通过分析产量 (Q)、成本 (C) 和利润 (E) 三者之间的数量依存关系，确定项目盈亏平衡点 (BEP)，分析和预测产销量，价格和成本等因素的变动对项目盈亏影响的一种分析方法。在一定生产能力条件下，生产一定数量的产品必须消耗一定数量的生产费用，这些生产费用就构成了产品的生产成本。按照生产成本与产量的关系不同，可以将生产成本划分为固定生产成本 (F) 和变动生产成本 (V) 两部分，即：产品生产成本 $C=F+V$ 。固定生产成本是不随产量变动而变动的费用，如设备折旧、企业管理费等；变动生产成本是与产量变动呈正比例变化关系的费用，如原材料费、人工费等。

若以 C_V 表示单位变动成本， Q 表示产量，则总成本为： $C=F+Q C_V$

以 P 表示产品的销售价格，则产品销售收入 (S) 为： $S=PQ$

当项目收入等于支出时，即盈亏平衡时， $PQ=F+Q C_V$ ，即利润 $E=PQ - (F+Q C_V) =0$ ，则有盈亏平衡时的年销量：

$$Q_0 = \frac{F}{P - C_V}$$

此时，盈亏平衡时的销售收入 (销售额) 为：

$$S_0 = PQ_0 = \frac{PF}{P - C_V} = \frac{F}{1 - \frac{C_V}{P}}$$

销售收入、成本与产量之间的关系，如图 3-2 所示。

从图 3-2 可见，在售价和成本一定的情况下，产量必须保证在盈亏平衡点以上方案才能获利，否则就亏损，即：当 $Q > Q_0$ 时，企业盈利；当 $Q < Q_0$ 时，企业亏损。

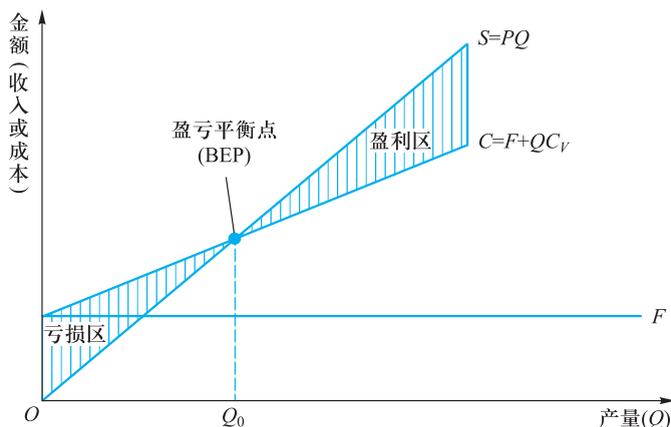


图 3-2 盈亏平衡分析图

如果来实现企业的目标利润 (E), 则产品生产量 (Q) 应当为: $Q = \frac{F+E}{P-C_v}$

盈亏分析在经营决策中的应用范围非常广, 如销售决策、价格决策、成本控制, 以及企业经营状况分析等。企业经营状况可通过计算经营安全率来判定, 其公式为:

$$D = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1} \times 100\%$$

式中, D 表示经营安全率; Q_1 表示实际销售量 (销售额); Q_0 表示盈亏平衡点的销售量 (销售额)。经营安全率的数值越大, 说明企业的经营状况越好。通常经营安全率大于 30% 表示安全, 25%~30% 表示较安全, 10% 以下表示危险。

例 1 某企业生产一种新产品, 其年固定成本为 50 000 元, 售价 20 元/件, 若销售 5 000 件产品时, 将亏损 15 000 元。如果企业计划年实现盈利 20 000 元, 则本年应生产多少件产品? 此时销售额应是多少?

解: 已知: $F=50\,000$ 元, $P=20$ 元/件, $Q_1=5\,000$ 件, $E_1=-15\,000$ 元, $E_2=20\,000$ 元。

① 先求单位变动成本 C_v :

$$Q_1 = \frac{F+E_1}{P-C_v}, \text{ 即: } 5\,000 = \frac{50\,000-15\,000}{20-C_v}$$

解之, 得 $C_v=13$ (元/件)。

② 求盈亏平衡时的产量 Q_0

$$Q_0 = \frac{F}{P-C_v} = \frac{50\,000}{20-13} = 7\,143 \text{ (件)}$$

③ 求实现目标利润 $E_2=20\,000$ 元时的销售量:

$$Q_2 = \frac{F+E_2}{P-C_v} = \frac{50\,000+20\,000}{20-13} = 10\,000 \text{ (件)}$$

④ 求实现目标利润时的销售额:

$$S_2 = PQ_2 = 20 \times 10\,000 = 200\,000 \text{ (元)}$$

⑤ 求经营安全率:

$$D = \frac{Q_2 - Q_0}{Q_2} \times 100\% = \frac{10\,000 - 7\,143}{10\,000} \times 100\% = 28.57\%$$

即企业保本销售量为 7 143 件; 要实现目标利润 20 000 元, 应销售 10 000 件新产品, 销售额至少应达到 200 000 元; 此时的经营状况较安全。

(2) 损益分析法。损益分析法是通过计算每个可行性方案的损益值来评价优选方案的一种决策方法。其损益值大的方案为最优方案。它主要是考虑现有资源(包括人力、物力和财力)怎样使用, 才能够使之得到最合理、最充分的配合, 以此来降低成本, 扩大销售, 谋取最佳经济效益。决策标准常用边际贡献。边际贡献是销售收入与变动成本的差额, 包括固定成本和利润。现举例说明其应用:

① 追加销售决策。

例 2 某企业生产 A 产品, 年设计能力为 2 000 件, 单位成本 1 200 元, 售价 1 800 元。已知直接材料成本 500 元。目前已接订货 1 400 件。现有一客户希望订购 600 件, 但每件只愿出价 1 100 元。试做出能否接受订货的决策。

分析: 从传统的利润角度分析, 若接受订货, 企业每件要亏损 100 元(1 100-1 200=-100)。实际上并非如此。因为新增订货量是利用剩余生产能力, 因此, 固定费用总额在接受订货前后是定值, 即不管接受还是不接受, 都得支出相同的数额。故只需要考虑边际贡献即可。

解: 计算边际贡献:

接受前边际贡献 = 1 800 × 1 400 - 500 × 1 400 = 2 520 000 - 700 000 = 1 820 000 (元)

接受后边际贡献 = (2 520 000 + 1 100 × 600) - (700 000 + 500 × 600) = 3 180 000 - 1 000 000 = 2 180 000 (元)

因为 2 180 000 元大于 1 820 000 元, 故应做出追加订货的决策。

② 亏损产品是否应停产或转产的决策。在企业生产经营过程中, 一旦出现激烈竞争, 就会使市场上的商品供求关系和行情发生很大变化。当某种产品供过于求时, 会导致产品滞销、仓库积压、企业亏损等情况出现, 这时就引起了亏损产品是否应停产的决策。

企业停产时, 机器设备等固定资产未变, 固定成本照旧发生, 亏损往往更大。因此, 企业为维持生产和就业, 保住市场, 减少亏损, 只能以边际贡献额作为企业能否停产或转产的决策依据, 只要边际贡献大于零就不能停产。若转产后能获得更高的边际贡献则应转产。

(3) 线性规划法。线性规划法是在环境条件已定, 在满足一些线性等式或不等式的约束条件下, 寻求目标函数的最大值或最小值, 以求取最优方案的方法。它主要解决两类问题: 一是在人力、物力、财力资源一定的情况下, 如何安排生产, 合理利用资源, 使产量最高或利润最大; 二是企业在生产任务(订货合同)一定的情况下, 如何合理地使用资源才能使消耗最小或成本最低。

运用线性规划法建立数学模型的步骤是:

- ① 确定影响目标的变量;
- ② 列出目标函数方程;
- ③ 找出实现目标的约束条件, 列出方程组;
- ④ 求最优可行解。

例 3 某企业计划利用其剩余的两种库存材料生产甲、乙两种自销产品，甲产品每台利润 50 000 元，乙产品每台利润 60 000 元。它们的材料、设备资源、消耗定额和利润如表 3-2 所示。

表 3-2 产品的材料、设备资源、消耗定额和利润

产品	钢材/吨	铜材/吨	专用设备/台时	利润/元
甲产品	2	1	0	50 000
乙产品	1	3	30	60 000
资源限额	15	20	180	—

解：设 x_1 、 x_2 为计划期内甲、乙两种产品的产量， p 为企业获得的利润，则目标函数为：

$$\max (p) = 50\,000x_1 + 60\,000x_2$$

约束条件为：

$$2x_1 + x_2 \leq 15$$

$$x_1 + 3x_2 \leq 20$$

$$30x_2 \leq 180$$

$$x_1 \geq 0$$

$$x_2 \geq 0$$

此决策问题只有两个变量，可用图解法求解，如图 3-3 所示。

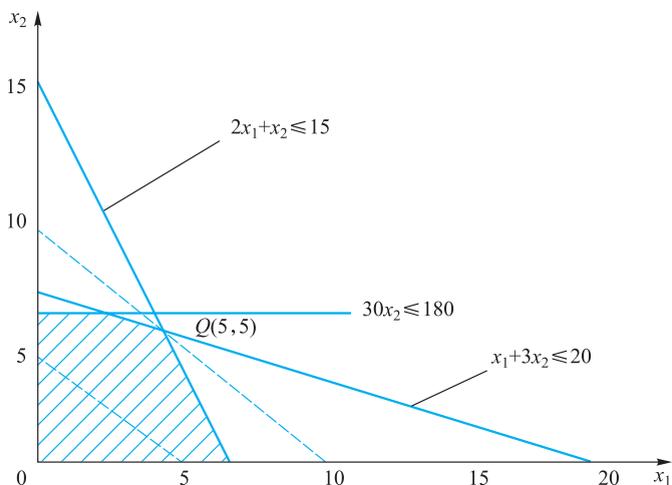


图 3-3 线性规划图解法示意图

图中阴影部分为凸多边形，是线性规划的可行解域。根据目标函数 $\max (p) = 50\,000x_1 + 60\,000x_2$ ，移项得 $x_2 = -(5/6)x_1 + (p/60\,000)$ ，令 $p = 0$ ，可得斜率为 $-(5/6)$ 的直线（用虚线表示），将此直线向右上方平移，直至距离原点最远的 Q 点，该点 Q 就是所求线性规划问题的最优解点。再通过解上述联立方程式，求得 Q 点的坐标值为： $x_1 = 5$ ， $x_2 = 5$ ，此时利润最大。最大利润为：

$$\max(p) = 50\,000 \times 5 + 60\,000 \times 5 = 550\,000 \text{ (元)}$$

图解法比较简单，但只适合于两个变量。如果三个以上的变量，就需要用单纯形法求解。

2. 风险型决策方法

常用的风险型决策方法有期望值法、决策树法和贝叶斯决策法，这里只介绍前两种。

(1) 期望值法。期望值又称概率平均值，它是指将每个方案的所有损益值分别与其相对应的各个状态的概率相乘，再求和得到期望值。通过比较各个方案的期望值，从中选取一个最有利的方案作为决策方案。

例 4 某企业拟开发一种新产品，可考虑新建大厂或扩建老厂两个方案。新建大厂需要投资 370 万元，扩建老厂需要投资 150 万元；经市场调查与预测，未来市场有销路好和销路差两种自然状态，其中销路好的概率为 0.6，销路差的概率为 0.4。方案建成后均可使用 10 年。两个方案在各种状态下的损益值如表 3-3 所示。

表 3-3 企业损益值表

单位：万元

方案	好 (0.6)	差 (0.4)
新建大厂	100	-10
扩建老厂	50	15

请问该企业应如何决策？

解：各方案期望损益计算如下：

新建大厂时： $E_1 = [0.6 \times 100 + 0.4 \times (-10)] \times 10 - 370 = 190$ (万元)

扩建老厂时： $E_2 = (0.6 \times 50 + 0.4 \times 15) \times 10 - 150 = 210$ (万元)

由计算结果可知，企业应选择期望损益值较大的扩建老厂方案。

(2) 决策树法。决策树法是辅助决策用的一种树型结构图。其决策的依据仍是期望损益值。它是一种用树枝图形简单地表明各种可行性方案，各种可能出现的自然状态，各种状态发生的概率，以及各种方案在各种状态下的损益值，并通过损益值比较进行决策的方法。

在决策树图中，“□”表示决策点，由此引出的分枝叫方案枝；“○”表示方案结点，由此引出的分枝叫概率枝，分枝条数与自然状态的个数相等。各概率枝末端数字是每个方案在相应状态下的损益值。仍以表 3-3 的资料为例，绘制决策树结构图，如图 3-4 所示。

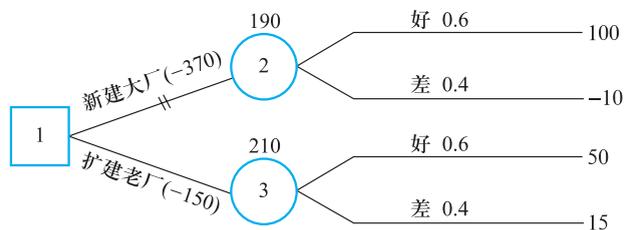


图 3-4 决策树结构图

运用决策树法进行决策的具体步骤是：首先，画出决策树图；其次，计算各方案的期望损益值；最后，剪枝决策，选择最佳方案。上面的例子中，只包括一次方案的选择，称作单级决策。若在决策过程中，有两次以上的方案选择，称为多级决策。

例 5 某企业由于某项工艺不过关，致使产品成本较高，在产品滞销时盈亏平衡，只有产品畅销时，才盈利 5 万元。为改变这一落后面貌，该企业准备对生产工艺进行技术革新，预计科研费用为 30 万元，且技术革新成功的概率为 0.9。若成功，生产规模有两种方案供选择，一是大批量生产，二是保持原产量。据市场预测，今后五年内产品畅销的概率为 0.7，产品滞销的概率为 0.3。若大批量生产，产品又畅销时，扣除技术革新费用仍能获利 80 万元；产品滞销时，扣除技术革新费用后亏损 5 万元。若保持原产量，产品畅销时，扣除技术革新费用后盈亏平衡；产品滞销时，扣除技术革新费用后，企业亏损 10 万元。用决策树法进行决策，该企业是否应进行技术革新？

解：这是多级（两级）决策问题，先绘制决策树，如图 3-5 所示。

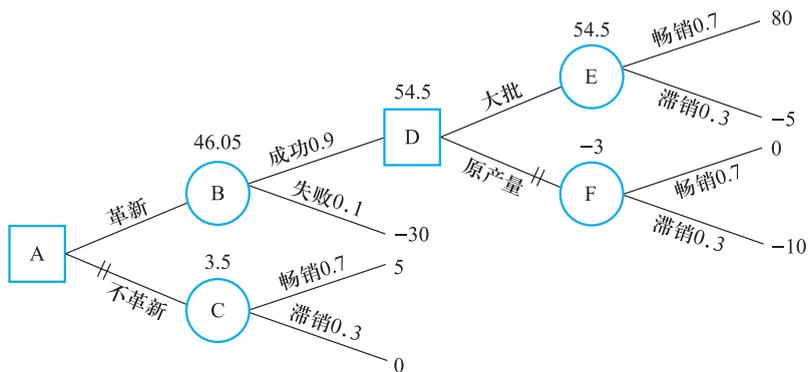


图 3-5 多级决策树图

在图 3-5 中，在各树枝的末端都标注上了对应的损益值，从右向左依次计算各结点的期望值：

$$E \text{ 点: } 80 \times 0.7 + (-5) \times 0.3 = 54.5 \text{ (万元)}$$

$$F \text{ 点: } 0 \times 0.7 + (-10) \times 0.3 = -3 \text{ (万元)}$$

D 点：将 E 点与 F 点的损益值比较，应选择大批量生产方案。因为在研制成功的条件下，采用大批量生产还是保持原产量，完全由决策者主观决定，因而应选择对企业有利的方案。因此，D 点的期望值为 54.5 万元。

$$C \text{ 点: } 5 \times 0.7 + 0 \times 0.3 = 3.5 \text{ (万元)}$$

$$B \text{ 点: } 54.5 \times 0.9 + (-30) \times 0.1 = 46.05 \text{ (万元)}$$

最后，比较 B 点和 C 点的期望值，不难发现 B 点的期望值有利，因而应选择技术革新方案作为最优方案。

3. 不确定型决策方法

不确定型决策方法是指所要解决的问题有若干个方案可供选择，但对事件发生的各种自然状态缺乏概率资料，这时主要依据决策者的经验、知识和风险承受能力作出判断的方法。决策结果易受个人情绪和心理素质的影响。因此，对于同一决策，不同的决策者可能会作出完全不

同的决策。

例6 某企业准备生产一种新产品，未来的销售情况会出现畅销、一般、滞销三种自然状态，企业有三种方案供选择：一是改建原生产线；二是新建一条生产线；三是进口一条生产线。预计五年内企业损益情况如表3-4所示。

表3-4 企业损益值表

单位：万元

方案	损益值		
	畅销	一般	滞销
改建	400	300	100
新建	600	400	50
进口	800	500	-50

在此情况下，决策者可以根据以下五种不同的决策方法进行决策。

(1) 乐观决策法。乐观决策法又称大中取大法。它是建立在决策者对未来形势估计非常乐观的基础之上的，是在最有利的情况下，选择一个最好的方案作为决策方案。本例中，进口方案获利最大。因此应选择进口方案为最佳方案。

(2) 悲观决策法。悲观决策法又称小中取大法。它是建立在决策者对未来形势估计悲观的基础上的，是在最不利的情况下，从各方案最小损益值中，选择具有最大损益值的方案作为最佳方案。本例中，最坏的自然状态为“滞销”，此时改建车间损益值最大。因此，选择改建方案为最佳方案。

(3) 折中决策法。折中决策法又称折中系数法。它是对未来情况采取折中的态度进行决策。其做法是根据掌握的情况，凭个人经验确定一个折中系数 α (α 取值在0~1之间)，然后计算各方案的现实估计值，根据现实估计值选择最佳方案。现实估计值 = 最乐观的结果 $\times \alpha$ + 最悲观的结果 $\times (1-\alpha)$ 。若本例中折中系数确定为0.7，则：

改建方案的折中损益值 = $0.7 \times 400 + (1-0.7) \times 100 = 310$ (万元)

新建方案的折中损益值 = $0.7 \times 600 + (1-0.7) \times 50 = 435$ (万元)

进口方案的折中损益值 = $0.7 \times 800 + (1-0.7) \times (-50) = 545$ (万元)

选择折中损益值最大的进口方案为最优方案。

(4) 平均法。平均法又称等概率法。它是将未来不确定的自然状态出现的可能完全等同地看待，即认为各种自然状态出现的概率都相同，从而将其转化成风险性决策。本例中应选期望值最大的进口方案为最优方案。

(5) 后悔值法。后悔值法又称大中取小法。它的基本思想是如何使选定决策方案后可能出现的后悔值最小，即蒙受的损失最小。各种自然状态下的最大收益值与实际采用方案的收益值之间的差额，叫作后悔值。其步骤是先计算出每种自然状态下，由于未采纳相对最佳方案而造成的“后悔”损失值，然后求出每个方案中的最大后悔值，再从中选出最小的后悔值，与其对应的方案即为最佳方案。本例中，各方案后悔值计算如表3-5所示。

表 3-5 各方案后悔值计算表

单位：万元

	畅销		一般		滞销		最大 后悔值
	损益值	后悔值	损益值	后悔值	损益值	后悔值	
改建	400	$800-400=400$	300	$500-300=200$	100	$100-100=0$	400
新建	600	$800-600=200$	400	$500-400=100$	50	$100-50=50$	200
进口	800	$800-800=0$	500	$500-500=0$	-50	$100-(-50)=150$	150

从表 3-5 中计算可知，进口方案的后悔值最小，故进口方案为最佳方案。

上述几种方法，在实际中往往同时运用，并将几种决策方法中被选中次数最多的方案作为决策方案。

单元测试

一、单项选择题

1. 企业经营战略的着眼点是企业的全局发展和总体行动,这体现了企业经营战略的()特征。
A. 全局性 B. 长期性 C. 竞争性 D. 适应性
2. 以下()不属于企业经营战略思想观念。
A. 效益观念 B. 指导观念 C. 市场观念 D. 创新观念
3. 扩大生产经营规模,积极发展多品种经营和实现经营多样化,以促进企业长足发展的战略是()。
A. 发展型战略 B. 稳定型战略
C. 市场领导者战略 D. 市场挑战者战略
4. 决策是从不少于()备选方案中选优的过程。
A. 1个 B. 2个 C. 3个 D. 多个
5. 定性决策方法不包括()方法。
A. 头脑风暴法 B. 德尔菲法 C. 哥顿法 D. 期望值法

二、多项选择题

1. 以下属于企业经营战略方针的有()。
A. 品种发展方针 B. 技术发展方针
C. 确定经营方向 D. 市场营销方针
2. 企业经营战略体系由()构成。
A. 企业总体经营战略 B. 部门经营战略
C. 企业经营分战略 D. 业务战略
3. 发展型战略包括()。
A. 密集型战略 B. 一体化战略
C. 多元化战略 D. 竞争战略
4. 构成企业外部环境的因素包括()、自然资源因素和市场因素。
A. 政治法律因素 B. 经济因素
C. 社会文化因素 D. 技术因素
5. 按照决策问题所处的状态不同,决策可以分为()。
A. 确定型决策 B. 不确定型决策
C. 业务决策 D. 风险型决策

三、判断题

1. 企业经营战略目标分为总体经营战略目标、中间经营战略目标和具体经营战略目标。 ()
2. 企业应根据内外环境状况制定相应的经营战略,可以采取一种战略,也可以采取两种甚至以上的战略组合。 ()
3. 投资战略是企业经营分战略之一。 ()
4. 方案的提出和论证是科学决策的基础。 ()
5. 悲观决策法又称小中取小法。它是建立在决策者对未来形势估计悲观的基础上的。 ()

四、思考题

1. 现代企业应具有哪些经营思想观念？
2. 某企业某种产品的年计划产量为 1 250 件，预计产品计划销售收入为 3 000 万元，产品变动费用为 600 万元，年固定费用占变动费用总额的 45%，试计算：
 - (1) 盈亏平衡点的销售量和销售额。
 - (2) 企业经营安全率。
 - (3) 若企业计划期内的目标利润为 30 万元，售价及固定费用不变，单位变动费用增加 10%，该企业的年度目标销售量应为多少？
3. 某企业生产甲产品，年设计能力为 3 000 台，产品总成本为 600 万元，预计产品能全部销售，销售收入为 780 万元，已知直接费用占总成本的 60%。目前，已接受订货 2 200 台。现有一客户希望订购 700 台，每台愿意出价 2 000 元，请做出能否接受订货的决策。

五、综合实训

1. 实训目的

认识企业经营战略规划，养成初步的编制企业经营战略规划的能力。

2. 实训内容

- (1) 制订简单的企业经营战略行动计划。
- (2) 制订简单的应变计划。

3. 实训组织

- (1) 以 8~10 人为一组，根据上一章各组选定的初创企业经营领域，分析企业内外环境，确定企业经营目标，制订具体行动计划。
- (2) 各组开展头脑风暴，定性预测企业可能发生的不利事件，制订应变计划。
- (3) 各组推选出发言人，向全班同学汇报计划内容。

4. 实训考核

- (1) 各组提交实训报告和企业经营战略规划，由教师评价，占总成绩的 30%。
- (2) 师生共同评价各组预测、应变计划、代表发言，占总成绩的 70%。