

精细化学品公司

企业总体战略方案

xxx 集团有限公司

目录

第一章 公司简介4

 一、 公司基本信息4

 二、 公司简介4

第二章 企业总体战略6

 一、 企业收缩型战略的特点与优势、 风险6

 二、 企业收缩型战略的类型8

 三、 企业稳定型战略的含义11

 四、 企业稳定型战略的类型12

 五、 企业经营战略的概念13

 六、 企业经营战略的特征15

 七、 战略经营领域结构18

 八、 战略经营领域的概念19

 九、 拓宽视野与系统分析相结合20

 十、 SBA 的运行规则和战略主体、 战略关系、 战略关键分析22

第三章 项目背景分析 28

 一、 影响行业发展因素28

第四章 33

 一、 基本假设及基础参数选取33

 二、 经济评价财务测算33

 三、 项目盈利能力分析37

四、财务生存能力分析	40
五、偿债能力分析	40
六、经济评价结论	42
第五章	43
一、项目进度安排	43
二、项目实施保障措施	44

第一章 公司简介

一、公司基本信息

- 1、公司名称：xxx 集团有限公司
- 2、法定代表人：崔 xx
- 3、注册资本：560 万元
- 4、统一社会信用代码：XXXXXXXXXXXXXXXX
- 5、登记机关：xxx 市场监督管理局
- 6、成立日期：2011-8-6
- 7、营业期限：2011-8-6 至无固定期限
- 8、注册地址：xx 市 xx 区 xx

二、公司简介

未来，在保持健康、稳定、快速、持续发展的同时，公司以“和谐发展”为目标，践行社会责任，秉承“责任、公平、开放、求实”的企业责任，服务全国。

公司注重发挥员工民主管理、民主参与、民主监督的作用，建立了工会组织，并通过明确职工代表大会各项职权、组织制度、工作制度，进一步规范厂务公开的内容、程序、形式，企业民主管理水平进一步提升。围绕公司战略和高质量发展，以提高全员思想政治素质、

业务素质和履职能力为核心，坚持战略导向、问题导向和需求导向，持续深化教育培训改革，精准实施培训，努力实现员工成长与公司发展的良性互动。

第二章 企业总体战略

一、企业收缩型战略的特点与优势、风险

（一）企业收缩型战略的特点

（1）经营规模缩小。即对企业现有的产品 and 市场领域实行收缩、调整和撤退战略，比如放弃某些市场和某些产品线系列，因而，经营规模在一定程度上会受到影响，同时，一些效益指标比如利润率和市场占有率等，可能会下降。

（2）经营投入压缩。即对企业资源的运用采取较为严格的控制和尽量削减各项费用支出，往往只投入最低限度的经管资源，因而，战略实施过程中往往会伴随着大量的裁员，一些奢侈品和大额资产的暂停购买等。

（3）存在短期性。与稳定型和发展型两种战略相比，收缩型战略具有明显的过渡性，其根本目的并不在于长期节约开支，停止发展，而在于为了今后发展积蓄力量。

（二）企业收缩型战略的优势与风险

采取收缩型战略往往是不得已而为之，其目的主要是应对企业面临的困境，力求通过重整资源，激发企业内在潜力，从而尽快摆脱困境，实现新的发展和腾飞。采取收缩型战略的优点主要表现为：

(1) 在衰退或经营不善的情况下实行收缩型战略，有利于正确判断经营领域的盈亏状况，及时清理、放弃无利可图或亏损的领域，清除经营毒瘤，提高效率，降低费用，增加收益，改善财务状况，使企业及时渡过难关。

(2) 在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失。在许多情况下，盲目而顽固地坚持经营无可挽回或是陷入低谷的事业，没有明智地采取收缩型战略，会给企业带来致命的打击。

(3) 帮助企业更好地实行资产的最优组合。如果不采用收缩型战略，企业在面临一个新的机遇时，只能运用现有的剩余资源进行投资，这样做势必会影响企业在这一领域发展的前景，相反，通过采取适当的收缩型战略，企业可以将不良运作处的资源转移部分到新的发展点上，从而实现企业长远利益的最大化。

企业收缩型战略的风险；

(1) 容易引发消极经营。经营规模缩小，有时会引起技术、新产品开发能力的削弱，设备投资的减少，这在一定程度上会使企业陷入消极的经营状态，影响企业的长远发展。

(2) 影响员工的积极性。收缩型战略在实施过程中，会伴有人员调整，如裁减人员、更换高层领导人等，若处理不好会导致员工士气低落、内部矛盾增加，影响企业的效率。

(3) 抑制企业的发展。实行收缩型战略的尺度较难以把握，如果盲目使用可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业的总体利益受到伤害。宏观经济或行业处于衰退期时，企业收缩经营将导致经济总体的供需关系向不良方向发展，影响经济的回升或者加速行业的衰退，最终会抑制企业的发展。

二、企业收缩型战略的类型

企业收缩型战略可以从两个方面进行分类：

(一) 按实施收缩型战略的基本原因划分

1. 适应型收缩战略

指企业为适应外部环境而采取的战略。国家的经济处于衰退之中，市场需求缩小，资源紧缺，从而导致企业在经营领域中处于不利地位，在这种情况下企业往往会采取这种收缩战略。

2. 失败型收缩战略

失败型收缩战略是指企业在经营失误造成企业竞争地位下降，经营状况恶化，只有采用收缩型战略才能最大限度地减少损失，保存企业实力时采用的战略。失败型收缩战略的使用条件是企业出现重大的问题，如产品滞销，财务状况恶化、投资已无法收回的情况下。

3. 调整型收缩战略

指企业为了利用环境中出现的新机会，谋求更好的发展，主动做出调整，而采取的一种有长远目标的、积极的收缩型战略。由此，调整型收缩战略的动机既不是经济衰退，也不是经营的失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。调整型收缩战略的适用条件是企业存在一个回报更高的机会。为此，采用此战略时需要比较企业当前的业务机会的收益与实施收缩型战略后的机会收益，在存在着较为明显的收益差距下，可以考虑采用调整型收缩战略。

（二）按实施收缩型战略的基本途径划分

1. 抽资转向战略

抽资转向战略是企业对原有的业务领域进行压缩投资，控制成本以改善现金流，为其他业务领域提供资金的战略。当企业在现有的经营领域不能维持原有的产销规模和市场面，不得不采取缩小产销规模和市场占有率，或者企业存在新的更好的发展机遇，而企业财务状况不良时，需要采取抽资转向战略寻求新的发展。抽资转向战略可以通过以下措施来配合进行：

（1）调整企业组织。这包括改变企业的关键领导人，在组织内部重新分配责任和权力，等等。调整企业组织的目的是使管理人员适应变化了的环境。

(2) 降低成本和投资。这包括压缩日常开支，实施更严格的预算管理，减少一些长期投资的项目等，也可以是适当减少某些管理部门或降低管理费用。在某些必要的时候，企业也会以裁员作为压缩成本的方法。

(3) 减少资产。包括出售与企业基本生产活动关系不大的土地、建筑物和设备，关闭一些工厂或生产线等。

(4) 回收企业资产。包括加速应收账款的回收，降低企业的存货量，加快出售企业的库存产成品等。

抽资转移战略会使企业的主营方向转移，有时会使企业的经营宗旨发生变化。为此，其成功的关键是管理者有明晰的战略管理理念，能在现存业务与新业务之间做出正确抉择。

2. 放弃战略

放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是个经营单位、一条生产线或者一个事业部。

放弃战略的目标是清理、变卖某些战略业务单位，以便把有限的资源用于经营效益较高的业务，从而增加盈利。这种战略特别适用于那些没有前途或妨碍企业增加盈利的问题类业务。

企业在放弃战略的实施过程中，通常会遇到一些阻力，主要包括：

(1) 结构上或经济上的阻力。也就是说企业的技术特征及其固定和流动资本会成为其退出的障碍。例如一些专用性强的固定资产很难退出。

(2) 公司战略上的阻力。如果准备放弃的业务与其他业务有较强的联系，则该项业务的放弃会使其他有关业务受到影响。

(3) 管理上的阻力。企业内部人员特别是管理人员对放弃战略往往会持反对意见，因为这往往会威胁他们的职业和业绩考核。

上述各种阻力的克服，可以通过在高层管理者中形成“考虑放弃战略”的氛围、改进薪酬制度、妥善处理管理者的出路等方式加以解决。

3. 清算战略

清算战略是指通过卖掉资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。显然，只有在企业的其他战略都失效或失败时，才考虑使用清算战略。企业在毫无希望的情况下，尽早地制定清算战略，可以有计划地尽可能多地收回企业资产，从而减少损失。因此，清算战略在特定的情况下也是一种明智的选择。

三、企业稳定型战略的含义

稳定型战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业在战略规划期内使资源分配和经营状况基本保持在目前状况和水平上的战略。

按照这种战略，企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变，保持持续地向同类顾客提供同样的产品和服务，从而稳定和巩固企业现有竞争地位。

从企业经营风险的角度来说，稳定型战略的风险相对较小，对于那些曾经成功地在一个处于上升趋势的行业和一个不大变化的环境中活动的企业来说会很有效。

四、企业稳定型战略的类型

（一）无变化战略

无变化战略就是基本没有什么变化的战略。采用这种战略的企业可能基于以下两个原因：一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有发生重大变化；二是企业并不存在重大的经营问题或隐患，因而企业战略管理者没有必要进行战略调整，或者害怕战略调整会给企业带来利益分配和资源分配的困难。

在上述两种情况下，企业的管理者和职员可能不希望企业进行重大的战略调整，因为这种调整可能会在一定时期内降低企业的利润总额。采用无变化战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标外，其他暂时保持不变。

（二）维持利润战略

维持利润战略是指为了维持目前的利润水平而牺牲企业未来成长的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，其根本意图是渡过暂时性的难关，因而往往在经济形势不景气时被采用，以维持过去的经济状况和效益，实现稳定发展。但如果使用不当的话维持利润战略可能会使企业的元气受到伤害，影响企业长期发展。

（三）暂停战略

在一段较长时间的快速发展后，企业有可能会遇到一些问题使得效率下降，这时企业可采用暂停战略。例如，企业通过购买或内部发展，使新增的事业部或分公司的管理费用增加，各种资源过于分散，这时就可使用暂停战略，在一段时期内降低企业目标水平，放慢快速成长的步伐，整合各种资源以为提高效率奠定基础。

（四）谨慎实施战略

当企业外部环境中的某一重要因素难以预测或变化趋势不明显时，企业战略决策就需要有意识地放慢实施进度，步步为营，这就是所谓的谨慎实施战略。

五、企业经营战略的概念

战略一词最早是军事方面的概念，指军事将领指挥军队作战的谋略，在《简明不列颠百科全书》中的解释是“在战争中利用军事手段

达到战争目的的科学和艺术”。在中国，“战略”一词历史久远，

“战”指战争，“略”指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在《中国大百科全书》中“战略是指导战争全局的方略”。

1965年，美国著名战略学家伊戈尔·安索夫在其所著的《企业战略论》一书中开始使用“企业战略”一词，将战略从军事领域拓展至经济管理活动。现今，“战略”一词已广泛运用于政治、经济、社会、文化、教育、科技等各个领域，其一般的含义就是指具有全局性、长远性、根本性的重要谋划与方略。

企业战略也称企业经营战略，是战略运用到企业的生产经营管理活动中的称谓，它涉及企业所有的关键活动。所谓企业经营战略，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。企业经营战略是企业战略思想的集中体现，是企业制订一切计划的基础，也是企业家用来指挥竞争的经营艺术。

企业经营战略的概念包含了四个基本点：

(1) 企业经营战略工作的性质，是企业高层管理者为解决企业未来发展问题而做出的全局性、长远性的谋划与方略，指明了企业发展的方向和道路。

(2) 企业经营战略制定的依据是内外各种环境条件的变化，如未来市场需求与竞争趋势等。

(3) 企业经营战略制定的目的是确定企业未来一定时期的战略目标，以确保企业长期的生存和实现持续的发展。

(4) 企业经营战略是实现企业发展目的和目标的关键手段，它明确了目的、目标和途径、手段之间的关系。

总之，企业经营战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在对内外环境因素进行分析的基础上，发现与挖掘机会，进而确定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策。从其制定要求看，企业经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

六、企业经营战略的特征

(一) 全局性

企业经营战略是以企业的全局为对象，是依据企业总体发展需要而制定的。它规定的是企业的总体行动，追求的是企业的总体效果，对企业的整体效能有着重要影响。企业的局部活动作为总体行动的有机组成部分在战略中体现，以使经营战略成为综合的、系统的一个整体。

（二）长远性

企业经营战略既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期（五年以上）内如何生存和发展的筹划。虽然它的制定要以企业当前面临的外部环境和具有的内部条件为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起步。也就是说，战略决策者面临的问题是“为了应付不确定的明天，我们今天应该如何做”。我们国家在发展过程中每五年制订的国民经济发展规划就是战略规划，它是保证我国国民经济长期、持续发展的基础。

（三）竞合性

即指竞争性与合作性的特点。竞争性也叫抗争性，指经营战略是企业市场竞争中如何与对手相抗衡的行动方案，也是企业应对来自各方面的冲击、压力、威胁和困难的行动方案。市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关。经营战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定经营战略就是为了取得优势地位，战胜对手，保证自己的生存和发展。

现代企业之间在充满竞争的同时，又需要合作。这是由于竞争对抗性本身固有的缺点和当今复杂多变的经营环境而造成的。企业经营活动是一种特殊的博弈，是一种可以实现双赢的非零和博弈。企业的

经营活动必须进行竞争，也要合作。经营战略的竞合性强调在竞争中求合作，合作中有竞争，实现共赢，一起发展，这是企业竞争所追求的最高境界。其着眼点就在于“把蛋糕做大”，在此基础上大家都有可能比以前得到的更多，从而使企业能在一个较小风险、相对稳定、渐进变化的环境中获得较为稳定的利润。竞合性的实质是实现企业优势要素的互补，增强竞争双方的实力，并且将其作为竞争战略之一加以实施，从而促成双方建立和巩固各自的市场竞争地位。

（四）纲领性

企业经营战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向、发展重点和前进道路及所采取的基本行动方针，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义，它必须通过展开、分解和落实等过程才能变为具体的行动计划。由此，企业的经营战略要渗透于企业的一切经营活动之中，建立起规范的、协调一致的行动方式，以保证经营战略能正确无误地加以执行。

（五）应变性与相对稳定性

企业经营战略是针对未来一定时期而制定的，由于未来具有很大的不确定性，为此，经营战略就有一定的风险性。一般说来，成功的经营战略要具有承受风险的能力，这就要求战略一经制定后不能一成不变，而应根据企业外部环境和内部条件的变化，适时地加以调整，

以适应变化后的环境情况。这就是经营战略的应变性。与此同时，为实现企业的可持续发展，经营战略应具有相对稳定性。虽然战略应根据环境的变化做适当调整，但这种调整不应过于频繁，尤其不能朝令夕改，因为战略体现的就是企业长远利益，而这种目标的实现本身需要较长的时期，必要时还需要以牺牲短期利益为代价，因此，要保证经营战略的相对稳定。

七、战略经营领域结构

所谓战略经营领域结构，就是指企业选择两个以上的 SBA 所构成的微观环境时空格局。也就是说，企业选择了两个以上的 SBA，相应地投入了不同的经营资源，带来了不同的经济效益，形成了不同 SBA 之间质的组合和量的比例关系，这就是战略经营领域结构。此时，企业为了追求效益，将有限的资源分散投放到不同的生产经营场所，为社会提供不同的产品、服务，满足不同的需求，迎战不同的竞争，施展不同的战略。显然，企业的微观环境复杂了，对企业的管理能力提出了更高的要求。

理解战略经营领域结构主要应把握住两点：

一是企业选择的不同战略经营领域之间有什么质的联系，它们之间相关还是不相关。

二是不同战略经营领域如何分配经营资源，各占多大比例，它们各自带来的效益又各占多大比例，各自投入所占比例与各自产出所占比例是否相当。把握住战略经营领域结构的内涵，对于理解战略经营领域的选择和 SBA 结构优化的决策，具有十分重要的意义。

需要特别强调的是，一般来说，一个公司不同的几个战略经营领域的运行规则必有共性之处，掌握这些共性之处可以取得事半功倍的效率。但由于不同的 SBA 又有其各自的特点和不同的竞争力量，为此，企业必须认真研究其正在从事并准备进入的各战略经营领域，才能做出正确的决策，取得好的经营成果。

八、战略经营领域的概念

经营领域是指企业选定的行业和选定的目标市场相结合形成的经营场所，也叫经营时空领域。战略经营领域是对企业生存发展具有决定性作用的一个特定的微观环境，是企业在选定的行业中投放资源，提供特定产品或劳务，满足目标市场特定需求，迎接特定竞争，施展特定战略，追求理想效益的经营场所。之所以叫战略经营领域，是因为这一个或若干个行业和市场，关系着企业的前途、命运，具有重大战略意义。

理解战略经营领域这一概念需要把握以下几点：

(1) 战略经营领域是企业的一个特定的微观环境，这个微观环境是指企业最直接的外部环境，与企业有着密切的关系，它是企业行业环境与市场环境的结合，表明企业的行业定位，即在什么行业从事生产经营活动，投放什么经营资源，提供什么产品或劳务。同时它又表明了企业的市场定位，即选择了某一或某些目标市场作为自己的服务对象，满足其特定的需求。

(2) 企业选定的行业和市场为什么是战略经营领域呢？这是因为这一经营领域对企业的生存和发展关系重大，具有战略意义，是需要施展特定战略、追求理想效益的经营领域。企业能否正确认识战略经营领域及其运行关键之一。

例如：随着我国汽车行业的快速发展，某企业决定投资汽车生产以寻求更大发展，这是行业定位。然而，该公司不可能笼统、抽象地满足汽车行业的全部需求，从事汽车行业的所有业务。为此，需要结合市场需求与行业发展动态，选择适合自己并具有发展潜力的战略经营领域，如将自己的产品服务定位在轻型汽车行业中的新能源汽车生产业务范围内，主要满足国内市场的消费需求。由此，在产品服务方面，企业就形成了自己独特的定位与目标市场，这个特定的经营领域就构成了该企业的战略经营领域。

九、拓宽视野与系统分析相结合

如前所述，战略经营领域结构有集中化、相对集中化、相关多角化与无关多角化四种基本类型。

战略经营领域结构的形成常常是客观机遇与主观决策相结合的产物。为了减少偶然性和盲目性，企业有必要将大胆畅想与系统分析结合起来，以提高 SBA 方案选择的准确性。

首先，大胆畅想。即放开思路，突破条条框框，从自身优势出发大胆设想企业可能从事的经营领域。一般的方法有头脑风暴法、德尔菲法等。关键在于创造一种气氛和条件，使企业内、外的专家能无所顾忌、不受压抑地发挥创造力和想象力。由大胆畅想会产生许多方案，某些方案已超出原产业的范围，成为企业多角化经营的可能选择。

其次，系统分析。即对备选方案进行慎重而深入的分析研究。分析的思路有二：第一，对该 SBA 进行战略规则、主体、关系和关键等方面的系统研究；第二，以该 SBA 为中心进行横向 SBA 与纵向 SBA 的研究。假定以北京啤酒大众市场为所指 SBA，则横向 SBA 有以下类型：

（1）按地域划分为西北啤酒市场、东北啤酒市场等；（2）按替代产品划分为可口可乐、矿泉水、鲜果汁等；（3）按派生产品划分为酵母等。

纵向 SBA 研究则是以本 SBA 为中心向上游和下游进行产业的一体化研究，以寻找产业里最有利可图的子产业。美国的麦肯锡咨询公司

与瑞士 IMD 工商管理学院于 20 世纪 80 年代共同开发了一种产业体制分析法。其分析内容是：

一是关注投入（成本），即了解判断产业最终商品的成本，以及成本在各子产业或经营活动中的比例。

二是关注产出（增值），即了解判断最终商品的价格及增值，以及增值在各子产业或经营活动中的比例。

按上述原则，产业的各子产业或经营活动可以分为 A、B、C、D 四类，最有利的 A 象限为高增值、低成本区；而最不利的 C 象限为高成本、低增值区。企业分析的目的在于发现 A 类 SBA，回避 C 类 SBA，当然，增值/成本关系只反映 SBA 的引力大小，企业最终选择 SBA 还要考虑自身的实力及产业的竞争格局。

十、**SBA** 的运行规则和战略主体、战略关系、战略关键分析

（一）SBA 运行规则分析

研究 SBA 的运行规则可以从以下几个方面进行：

（1）运行规则分客观规律和主观规定两类。前者，如消费者的需求偏好、产品的技术规律等；后者，如产业政策、法律文件等。两者共同构成 SBA 复杂的规则体系。客观规律往往是隐蔽的，而主观规定则是显而易见的。企业不仅要了解后者，更要探索前者，识别那些违

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/577113135066006050>