



21世纪高等院校经济管理系列规划教材



❖ 主 编 卜华白 刘昭云

# 企业战略管理

————— QIYE  
ZHANLUE GUANLI



北京交通大学出版社  
<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪高等院校经济管理系列规划教材

# 企业战略管理

主 编 卜华白 刘昭云  
副主编 邹超君 谢建国 任伟琳

北京交通大学出版社

• 北京 •

## 内 容 简 介

本书共分 6 篇 15 章,按照战略理念的确定、战略环境的分析、战略资源与能力的整合、战略模式的选择、战略实施的流程与变革以及战略绩效评价的战略管理逻辑顺序,系统地介绍了企业战略管理的基本理论、原理与方法。本书各章之前都有学习目标,以帮助读者把握各章的重点和主线。

本书是为高等院校经济与管理类本科生设计的规划教材,同时也可作为企业管理人员和企业员工学习企业战略管理知识的参考书。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/卜华白,刘昭云主编. --北京:北京交通大学出版社,2010.8

(21 世纪高等院校经济管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5121-0289-7

I. ①企… II. ①卜… ②刘… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 169511 号

责任编辑:余 燕

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编:100044

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:21.5 字数:480 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0289-7/F·726

定 价:38.00 元

---

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 前 言

本书是基于企业所处的复杂多变环境来研究企业战略管理的理论,在参阅和借鉴前人研究文献的基础上,根据目前世界经济全球化、一体化、信息化等新特点,系统地论述了企业战略理念、企业战略环境、企业战略资源与能力整合、企业战略模式选择、企业战略实施流程与变革以及战略绩效评价等战略管理理论。

从理论学习的角度来讲,“企业战略管理”这门课程,在经历了几十年的研究之后,不仅有了重要的发展,同时越来越多的人还认识到了这门课程对于管理者处理企业各方面事务与业务的重要作用。这一点可以从它被广泛地指定为本科生、研究生和专业人员的教学课程所证实。与此同时,人们也广泛认同的一点是,尽管企业战略管理问题对企业各层管理的细节要求是不同的,但了解企业战略管理问题的一般原则和各种实务已不仅仅与高层管理者有关,而且对各个层次的管理者都十分重要。本书除了为本科生提供一个完整理论体系的学习外,还为了满足不同层次管理者对企业战略管理知识学习的需要。

从实践能力培养的角度来说,通过该课程的学习,旨在帮助读者提高解决企业实际战略问题的综合分析能力和决策能力,为读者更好地适应经济的发展变化,提供“运筹帷幄、决胜千里”的战略管理知识。

本书由衡阳师范学院企业管理博士、管理学教授卜华白和嘉应学院教授刘昭云任主编,邹超君、谢建国、任伟琳任副主编。在完成本书的过程中,得到了中南大学商学院许多管理学教授们的帮助,他们为本书提出了许多建设性的意见和想法。何青老师、李干老师、杨青青老师、吕变喜老师、孙江超老师、于善甫老师参编了本书的部分章节,并做了大量的核对工作。在此,一并表示衷心的感谢。

本书是中南大学、衡阳师范学院、湖南工学院等多所高校共同协作的结果,是集体智慧的结晶。

由于作者水平有限,书中错误遗漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。如果本书的出版能对广大读者有所受益,编者则不胜欣慰。

编 者  
2010 年 6 月

# 目 录

## 第 1 篇 确定企业战略理念

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 第 1 章 企业战略管理导论 .....     | (1)  |
| 第 1 节 企业愿景与使命 .....      | (1)  |
| 第 2 节 企业战略与目标 .....      | (10) |
| 第 3 节 企业战略构成的要素与层次 ..... | (17) |
| 第 4 节 企业战略管理 .....       | (20) |
| 第 5 节 企业战略管理理论的演变 .....  | (25) |
| 第 6 节 企业战略管理主要学派简介 ..... | (28) |
| 思考题 .....                | (34) |
| 第 2 章 企业战略理念分析 .....     | (35) |
| 第 1 节 企业战略理念的基础分析 .....  | (35) |
| 第 2 节 企业战略理念的确立与表示 ..... | (39) |
| 第 3 节 企业战略理念的转变与创新 ..... | (40) |
| 第 4 节 现代企业的战略理念 .....    | (44) |
| 思考题 .....                | (51) |

## 第 2 篇 分析企业战略环境

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 第 3 章 企业宏观环境分析 .....      | (52) |
| 第 1 节 企业环境分析概述 .....      | (52) |
| 第 2 节 企业宏观环境的构成 .....     | (56) |
| 第 3 节 企业宏观环境分析方法与预测 ..... | (63) |
| 思考题 .....                 | (71) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第4章 企业行业环境分析</b> .....   | (72)  |
| 第1节 企业行业总体分析 .....          | (72)  |
| 第2节 企业行业竞争分析 .....          | (77)  |
| 第3节 企业行业中的变革驱动因素分析 .....    | (91)  |
| 思考题 .....                   | (95)  |
| <b>第5章 企业内部运营环境分析</b> ..... | (96)  |
| 第1节 企业内部运营环境概述 .....        | (96)  |
| 第2节 企业内部运营环境的分析方法 .....     | (101) |
| 第3节 企业环境的SWOT分析 .....       | (110) |
| 第4节 企业流程再造 .....            | (114) |
| 思考题 .....                   | (118) |

### 第3篇 整合企业战略资源和能力

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>第6章 企业资源分析</b> ..... | (119) |
| 第1节 企业资源基础论 .....       | (119) |
| 第2节 企业资源类型、识别与获取 .....  | (121) |
| 第3节 企业资源与竞争优势 .....     | (128) |
| 思考题 .....               | (130) |
| <b>第7章 企业能力分析</b> ..... | (131) |
| 第1节 企业素质分析 .....        | (131) |
| 第2节 企业基本能力分析 .....      | (133) |
| 第3节 企业核心能力分析 .....      | (137) |
| 第4节 企业动态能力分析 .....      | (150) |
| 思考题 .....               | (155) |

### 第4篇 选择企业战略模式

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>第8章 企业总体战略</b> ..... | (156) |
| 第1节 企业发展战略 .....        | (156) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第2节 企业稳定与收缩战略·····        | (159) |
| 第3节 企业一体化战略·····          | (166) |
| 第4节 企业多元化经营战略·····        | (170) |
| 思考题·····                  | (183) |
| <b>第9章 企业竞争战略</b> ·····   | (184) |
| 第1节 企业基本竞争战略·····         | (184) |
| 第2节 企业不同行业环境中的竞争战略·····   | (190) |
| 第3节 同一行业不同竞争地位的竞争战略·····  | (202) |
| 第4节 经营战略选择分析·····         | (207) |
| 思考题·····                  | (220) |
| <b>第10章 企业并购</b> ·····    | (221) |
| 第1节 企业并购的产生与含义·····       | (221) |
| 第2节 企业并购的原因与方式·····       | (224) |
| 第3节 企业并购的分类·····          | (226) |
| 第4节 企业的有效并购·····          | (228) |
| 第5节 企业并购后的经营管理·····       | (230) |
| 第6节 企业重组·····             | (234) |
| 思考题·····                  | (239) |
| <b>第11章 企业战略联盟</b> ·····  | (240) |
| 第1节 企业战略联盟的含义·····        | (240) |
| 第2节 企业战略联盟产生的背景与发展历程····· | (242) |
| 第3节 企业战略联盟的特点与形式·····     | (246) |
| 第4节 企业战略联盟成立的原则与程序·····   | (248) |
| 第5节 企业战略联盟产生的动因·····      | (251) |
| 思考题·····                  | (255) |

## 第5篇 实施与变革企业战略

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第12章 企业战略实施</b> ····· | (256) |
| 第1节 企业战略实施的职能战略·····     | (256) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第2节 企业战略实施的计划·····       | (266) |
| 第3节 企业战略实施的组织管理·····     | (269) |
| 思考题·····                 | (278) |
| <b>第13章 企业战略变革</b> ····· | (279) |
| 第1节 企业战略变革的含义与类型·····    | (279) |
| 第2节 企业战略变革的原因·····       | (282) |
| 第3节 企业战略变革的过程·····       | (284) |
| 第4节 企业战略变革的影响因素与障碍·····  | (286) |
| 思考题·····                 | (289) |

## 第6篇 控制企业战略绩效

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第14章 企业战略控制</b> ·····   | (290) |
| 第1节 企业战略控制的特征与原则·····      | (290) |
| 第2节 企业战略控制的类型与选择·····      | (292) |
| 第3节 企业战略控制的过程与方法·····      | (295) |
| 第4节 领导与企业战略的匹配·····        | (299) |
| 第5节 企业文化与企业战略的匹配·····      | (307) |
| 第6节 企业资源与企业战略的匹配·····      | (314) |
| 思考题·····                   | (316) |
| <b>第15章 企业战略绩效评价</b> ····· | (317) |
| 第1节 企业战略绩效评价的含义·····       | (317) |
| 第2节 企业战略绩效评价的指标体系·····     | (319) |
| 第3节 企业战略绩效评价的思路与框架·····    | (325) |
| 第4节 企业战略绩效评价的工具·····       | (329) |
| 第5节 西方企业绩效评价理论的其他主要方法····· | (334) |
| 思考题·····                   | (336) |



# 第 1 篇 确定企业战略理念

## 第 1 章 企业战略管理导论

### 学习目标

通过本章的学习,明确企业愿景、使命、目标和战略的含义,理解企业使命与企业战略的意义,掌握企业使命构成的内容,掌握企业战略管理的层次结构,掌握企业完整的、规范的企业战略管理过程,了解企业战略管理理论主要流派的基本思想。

在 21 世纪,经济一体化和知识经济已经成为两股不可抵挡的潮流,冲击着每一个国家和地区,使得企业面临的环境因素更加复杂多变,竞争更加残酷激烈。面对如此环境,战略管理作为企业管理人员所承担的一项重要职能,越来越显示出它在企业管理中的重要性。企业在制定和实施企业战略的过程中,企业愿景、企业使命、企业价值观都直接影响企业战略管理的绩效。战略方案为实现战略目标服务,而战略目标又必须体现企业愿景、企业使命和企业价值的要求,所以我们的学习要从理解这些基本概念入手。

## 第 1 节 企业愿景与使命

### 一、企业愿景

#### (一)基本概念

对于企业愿景的含义,不同学者有不同的观点。卡明和沃赖认为愿景是叙述组织未来渴望发展的状况,它提供组织的价值取向与组织变革行动的指南,也是促使组织成员全力实现共同理想的原动力。卡卡巴德斯认为,愿景是领导者为获得广泛支持、应对挑战的方案,它说明、叙述组织未来发展的本质,是成功规划、执行战略前的灵魂、火花。对企业而言,愿景是组织的蓝图和理想,反映了组织对未来的看法。我国台湾学者施振荣认为愿景好像是一种梦想,但是较之后者具备更强的可实践性和可操作性。愿景不是一个具体目标,而是值得大家长期去追求的理念。愿景可以为整个组织塑造出每个人都乐意去追求的使命。

柯林斯(Jim Collins)在1994年出版的《基业长青》(*Built to Last*)一书中,讨论了居世界前列的18家高瞻远瞩公司(visionary company)基业长青的理由,得出的结论是:那些能够长期维持竞争优势的企业,都有一个基本的经营理念,基本的经营理念是这些公司发展史的最重要的成分。这种基本经营理念,柯林斯将它定义为“愿景”(vision)。

利普顿认为:愿景是一个具体的目标,一个向往的将来的生动画面,它既是可以被描述的,又是具有挑战性的。同时,它还指出了组织工作的具体方法以及在这个组织工作的人们的期望获得。愿景不会年年改变,相反,它是一个历久弥坚的承诺。

企业愿景是指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务,明确界定企业在未来社会范围里是什么样子,其“样子”的描述主要是从企业对社会(也包括具体的经济领域)的影响力和贡献力、在市场或行业中的排位(如世界500强)、与企业关联群体(客户、股东、员工、环境)之间的经济关系来表述。

企业愿景可分为三个不同层次:企业对社会的价值处在愿景的最高层,中层是企业的经营领域和目标,下层是员工的行动准则或实务指南。企业对人类社会的贡献和价值是企业赖以生存的根本理由,也是其奋斗的方向,它是最高层次的企业愿景,具有最高的效力;企业的经营领域和目标是低一层次的概念,指出企业实现价值的途径和方式;行为准则和实务指南是在这个过程中应该遵循的经济和道德准则。愿景所处的层次越高,具有的效力就会更大,延续的时间就会更长。

## (二)设定目标

愿景是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想。即企业要成为什么?这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标。它是用文字描绘的企业未来图景,它使人们产生对未来的向往,从而使人们团结在这个伟大的理想之下,集中他们的力量和智慧来共同奋斗。愿景只描述对未来的展望,而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

愿景不一定要实现,只要有50%~70%的可能性就可以了,关键是要能使大家认可,激励人们前进。愿景一般包括10~30年可见的目标,以及对这个目标实现时情景的生动描述。有四类愿景的陈述方式(见表1-1)可供借鉴。

表 1-1 愿景的陈述方式

| 陈述的维度         | 例 子                         |             |
|---------------|-----------------------------|-------------|
|               | 陈 述                         | 组 织         |
| 从质和量的角度<br>陈述 | 到2000年成为拥有1250亿美元的公司        | 沃尔玛,1990年   |
|               | 成为在世界范围内改变人们认为日本产品质量差的最知名公司 | 索尼,20世纪50年代 |
|               | 成为世界商业飞机的主角并将世界带入喷气时代       | 波音,1950年    |

续表

| 陈述的维度       | 例 子                                           |                     |
|-------------|-----------------------------------------------|---------------------|
|             | 陈 述                                           | 组 织                 |
| 从战胜竞争者的角度陈述 | 击败 RJR,成为世界第一烟草公司                             | 菲利普,20 世纪 50 年代     |
|             | 粉碎阿迪达斯                                        | 耐克,20 世纪 60 年代      |
|             | 摧毁雅马哈                                         | 本田,20 世纪 70 年代      |
| 从相关角色的角度陈述  | 用 20 年的时间成为像今天的惠普公司一样受人尊敬的公司                  | 一家办公设备公司            |
|             | 成为西部的哈佛                                       | 斯坦福大学,20 世纪 40 年代   |
| 从内部改造的角度陈述  | 通过把大公司的优势与小公司的精干与灵敏结合起来,使公司成为所服务的市场中第一或第二位的公司 | 通用电器,20 世纪 80 年代    |
|             | 将我们的公司由国防领域转变为世界上最好的多样化的高科技公司                 | 罗可维尔,1995 年         |
|             | 将这个部门由一个没有声望的内部产品提供者转变为最受尊敬的、令人兴奋的和广受欢迎的部门之一  | 一家电脑公司的一个产品部,1989 年 |

资料来源:董大海.战略管理.大连理工大学出版社,2000。

企业愿景就是企业的一种理想,就是企业战略要达到的某些目标,就是普通员工能得到些什么。愿景目标帮过很多企业走出困境,走到了顶峰,这种运作模式的成功正是企业高层研究了心理学与管理绩效之间的微妙之处。

美国的嗯贝公司老板在接受全美电视台采访时说出了他们采用愿景激励员工的真谛。当时,该公司初期运营状况并不好,公司老板为了能给自己和员工们一个信心,就制定了一个当时看起来并非能完成的销售额。在 1984 年,公司制定的愿景目标是:1989 年达到销售额 2 000 万美元,1994 年达到 1 亿美元,1999 年达到 1.5 亿美元,15 年时间销售业绩要突破 50 倍。这在一般人眼里是不可能的。但嗯贝为他们公司愿景目标做了充分的说明和准备,这就迫使所有的员工愿意相信这是可以实现的,相信只要他们完成了企业的愿景他们就可以得到某些东西。在制定完愿景目标后,所有员工工作精神与韧劲大幅提高,公司发展迅速,先是第一个五年期目标的基本实现,员工也真正得到了承诺下的应有回报。第二个五年期目标提前半年实现,这更加增强了公司员工对企业愿景实现的强烈信心。最后,第三个目标提前一年就实现了。嗯贝的成功让所有人看到了企业愿景的巨大魅力。

作为企业,要告诉我们的员工“我们是什么?我们为什么?我们干什么?”,愿景要让员工能够和企业一起分享对未来的憧憬,让员工对未来有更深的期待,让员工获得一种强大的生命意义感。

先贤弗朗西斯(C. Francis)曾经说过,你可以买到一个人的时间,你可以雇用一个人到固

定的工作岗位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心的投入,你不得不设法争取这些。企业愿景会帮你争取到这些东西。

### (三)设定流程

#### 1. 建立规划小组

这个小组将着手进行的过程应该是一个领悟力训练,通过这个训练,人们能够分享并更好地理解他人心目中对组织将来形象和状态的想象和希望。企业愿景是对该企业的未来进行具有方向性、吸引力且切合实际的描绘或说明。如果这个对未来的看法只是高层管理者自己的想法,并没有获得企业内部员工和外部利害关系者的认同和支持,则不能在企业内外形成强大而持续的动力。因此,企业致力创建的愿景应该是获得各层次员工以及利害关系者的广泛认同,并能激发他们为实现它而竭尽全力的共同愿景。

为保证愿景具有先进的创意和广泛的代表性,创建愿景最合适的组织形式是由具有代表性的5到7人组成的团队。少于5人时,可能获得的创意太少、代表性太低,而多于7人时,边际效益递减规律就会起作用,人数越多,就越有可能陷于冗长低效的讨论而难以自拔,取得一致意见的时间就越长。该团队应该综合使用问卷调查、面对面深度访谈、座谈会等多种方式来广泛搜集和了解各层次员工以及外部利害关系者对于企业愿景的建议和看法。一般要向他们询问以下一些问题:

- (1)环境对企业的要求是什么?
- (2)能适应环境的企业文化是什么?
- (3)企业愿景应该为员工的成长与发展做些什么?
- (4)员工的价值观和规范是什么?
- (5)企业应该为利害关系者提供怎样的产品和服务?
- (6)理想的企业应该具有怎样的特征?

#### 2. 形成愿景的核心要素并讨论经过考验的愿景说明

第一步,要求小组内每一个成员说出各自心目中组织的情形态是什么样的。把各自的观点看法压缩为简短的句子或者不严格的词组。

第二步,要求小组的每个成员讨论他们各自的“愿景”。每个成员对自身以及对所在组织的抱负志向是什么?他们的期望是什么?本小组以及关于整个组织的具体目标、价值观和观念是什么?

第三步,讨论这些核心要素。通过第二阶段的练习,各小组形成愿景的一些可能的要素清单。这时,小组成员通过头脑风暴的方法来判断哪些因素对愿景来说是关键。

第四步,阐述经过考验的愿景说明。对愿景的考验应该根据所建立的预测,明确详细地检查组织行为和组织绩效。可以选定一个部门来测试愿景。例如,该部门员工对这个愿景的反应积极吗?如果存在抵制情绪,那么这种抵制情绪的产生原因是什么?这一步先要将调查和讨论过程中产生的大量的意见和想法压缩到一个更小、更易管理的数量,但又不能丢失核心内

容。亲和图法(Affinity Diagram)有助于这个步骤的实施。先检查并淘汰重复的内容,再利用亲和图将这些创意按照自然关系或亲密程度进行分组,那些在这一步骤中无法归类的特殊的意见将单独记述;接下来,淘汰所有被判定为不恰当的、不合适的意见和想法;根据创意的分组,选取最能体现该组整体思想的词语或是句子并将它们记录下来;然后把所作的记录集中起来清楚列出,不断进行归纳、整理,找到有关企业愿景的每一关键构成部分的描述,包括企业的志向(或宗旨)、核心的价值与信仰、使命等,从而形成企业愿景的草稿。

随后应该从一个全新的视角认真地对陈述草稿进行精炼,着重在内容和风格的关键处加以改进,将愿景陈述形象化并最终形成一幅理想组织的生动图景(企业愿景)。措辞和修饰在这里十分重要,必须追求最恰当的表达,因为企业正是借助它们创造出生动的心理图景,激发员工的蓬勃热情。所以,愿景小组应该在这个步骤投入较多的时间和精力。

### 3. 在组织范围内推广愿景

企业愿景通过检验之后,便可以形成正式文件并送董事会进行讨论通过。与此同时,需要以一种使目标群体感到兴奋并且被愿景吸引住的方式来推销愿景,在企业内外形成共鸣,激发奋斗热情。企业可以考虑基于整合营销传播理论来设计企业愿景的整合传播策略。舒尔茨等学者提出的整合营销传播理论强调了解直接和间接利害关系者的需求并反映到战略中,有效地、阶段性地整合诸多传播手段和传播活动,实现向利害关系者传达“一致的声音”的效果。对企业愿景进行整合传播的关键措施如下:

(1)利害关系者导向的传播过程。企业愿景的整合传播以利害关系者需求为基础,采取由外而内的视角,这一点在愿景的制定过程中已经得到贯彻。愿景的传播计划要求与利害关系者密切相关,吸引和鼓励他们接近传播,而各项传播工具的使用,必须考虑目标群体是否能接受,选取对其最具亲和性、最有效的方式。

(2)使用所有的接触工具。使用所有可能传递企业愿景信息的管道。企业应该更为注重效果而非效率,精心选择与目标群体接触的关键点,使企业愿景易于被目标群体感受到,并且有时间、地点和人物标准,综合利用书面的、口头的和多媒体的报告形式,以及实地演示考察,人员轮换方案,培训和教育方案等来促进这一过程的进行。

(3)口径一致的传播。紧密结合所有传播工具以维持并传达清楚、单一、共享的形象、定位、主题和信息。对来自企业愿景的信息进行清晰、鲜明地定位,以与其他信息区别开来,用形象的比喻把利害关系者与企业联系在一起,企业领导者对愿景的投入程度必须让利害关系者能够感受到,领导者的行为方式应该与他们所宣称的价值观保持一致,愿景的解释以及从中得出的价值要明确,从而使各项传播工具口径一致。

(4)影响行为。企业愿景的整合传播不单要让目标群体对企业愿景产生好感,最重要的是要激发目标群体实现愿景的行为。在企业与内外利害关系者的交互过程中,应该提供他们想要得到的信息,创造出一种实现愿景的紧迫感和对它的激情,使得全体员工时刻把愿景放在心中,使他们的行为举止与愿景相一致。愿景要自然地帮助个人决定他们的行动,帮助人们摆脱约束,从而在工作中积极主动。企业需要通过行动而不是通过口头的或者表象的交流来证明

愿景的作用。

(5)建立关系。通过关系的维系和持续的联结,使员工和其他利害关系者对企业产生忠诚。企业愿景以企业与员工和其他利害关系者共享的价值为基础,双方之间持续维持“予”与“取”的关系,并且在每次交换中实现“双赢”的目标,持续增进关系的长度、强度及深度。

## 二、企业使命

### (一)企业使命的含义

所谓企业使命是指企业在社会经济发展中所应担当的角色和责任,是指企业的根本性质和存在的理由,说明企业的经营领域、经营思想,为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

企业在制定战略之前,必须先确定企业使命。简单地理解,企业使命应该包含以下含义:

第一,企业的使命实际上就是企业存在的原因或者理由,也就是说,是企业生存的目的定位。不论这种原因或者理由是“提供某种产品或者服务”,还是“满足某种需要”或者“承担某个不可或缺的责任”,如果一个企业找不到合理的原因或者存在的原因连自己都不明确,或者连自己都不能有效说服,企业的经营问题就大了,也许可以说这个企业“已经没有存在的必要了”。就像人一样,经常问问自己“我为什么活着”的道理一样,企业的经营者们更应该了然于胸。

第二,企业使命是企业生产经营的哲学定位,也就是经营观念。企业确定的使命为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等,它不是企业具体的战略目标,或者是抽象的存在,不一定表述为文字,但影响经营者的决策和思维。这中间包含了企业经营的哲学定位、价值观凸现以及企业的形象定位,一般需要回答如下问题:①我们经营的指导思想是什么?②我们如何认识我们的事业?我们如何看待和评价市场、顾客、员工、伙伴和对手?等等。

第三,企业使命是企业生产经营的形象定位。它反映了企业试图为自己树立的形象,诸如,“我们是一个愿意承担责任的企业”、“我们是一个健康成长的企业”、“我们是一个在技术上卓有成就的企业”等,在明确的形象定位指导下,企业的经营活动就会始终向公众昭示这一点,而不会“朝三暮四”。

20世纪20年代,AT&T的创始人提出“要让美国的每个家庭和每间办公室都安上电话”。80年代,比尔·盖茨如法炮制:“让美国的每个家庭和每间办公室桌上都有一台PC”。到今天AT&T和微软都基本实现了他们的使命。

使命足以影响一个企业的成败。彼得·德鲁克基金会主席、著名领导力大师弗兰西斯认为:一个强有力的组织必须要靠使命驱动。企业的使命不仅问答企业是做什么的,更重要的是为什么做,这是企业终极意义的目标。崇高、明确、富有感召力的使命不仅为企业指明了方向,而且使企业的每一位成员明确了工作的真正意义,激发出内心深处的动机。试想“让世界更加欢乐”的使命令多少迪斯尼的员工对企业、对顾客、对社会倾注了更多的热情和心血。

## (二)企业使命的内容

一般来说,企业使命包括两个方面的内容,即企业哲学和企业宗旨。

### 1. 企业哲学

#### 1) 企业哲学的基本概念

企业哲学,是对企业全部行为的一种根本指导。企业哲学的根本问题是企业中人与物、人与人及人与经济规律的关系问题。

企业哲学是以企业家文化为主导的企业核心群体对于企业如何生存和发展的哲理性思维,它是一种人本哲学,是企业解决如何在外部生存以及企业内部如何共同生活的哲学,是企业对内外部的一种辩证式的哲学思考。这种哲学思考又决定了企业对于各种事物的偏好,所以企业文化是个性化的,这就是其根本原因所在。

企业哲学是企业家文化与企业文化的转化器,是基于两个主要原因:一是企业哲学应该是一个群体的思维,而不是某一个企业家的思维,它可能包括了企业几任企业家文化的高度浓缩;二是企业哲学不只是停留在企业家阶层,也包括了企业核心团队的智慧。要深刻理解这个原因,就必须认真分析企业哲学与企业文化、企业家文化与企业文化之间的关系。

企业哲学是企业文化的一个组成部分,是企业文化的基础和核心,也是企业形成独特风格的源泉。企业哲学是指企业在创造物质财富和精神财富的生产经营实践活动中表现出来的世界观和方法论,亦即企业的价值观。企业哲学是企业文化的遗传密码,是企业进行总体信息选择的综合方法,是企业人格化的基础。

#### 2) 企业哲学的组成

企业哲学对每个企业来说不是千篇一律的,有其鲜明个性。但是企业哲学必须包括几个共同的观念:系统观念、物质观念、动态观念、效率观念、风险观念、竞争观念、人才观念、市场观念等。

作为企业哲学的共同价值观的形成,是建设特色企业文化的中心环节,这种共同的价值观应该包括以下三个方面的内容:

第一,文化认同。它包括优秀文化传统的继承及企业良好风尚的树立、员工的归属感和共同的行为准则。

第二,认识求同。这是指企业发展方向、竞争策略、企业建设诸方面有一个共同的认识,以协调步调。

第三,动作协同。这是指在取得了共同认识的基础上,全体员工齐心协力,心心相通,彼此支持,各部门共求进取,汇成一股合力。

具备以上三个条件,企业的共同价值观念就形成了,也就是企业文化的核心——企业哲学形成了。但是,到了具体的企业,其对经营哲学的表达可能不同,下面是松下电器公司的经营哲学:

(1)纲领。作为工业组织的一个成员,努力改善和提高人们的社会生活水平,要使家用电

器像“自来水”一样廉价和充足。

(2)基本准则。

①通过公司和顾客之间的互利来增长;②获利是对社会作贡献的结果;③在市场上公平竞争;④公司和供应商、经销商、股东之间互利;⑤全体雇员参与经营。

(3)内部行为精神。

①松下为整个产业服务;②公平和忠诚;③和谐和协作;④为改善而奋斗;⑤礼貌和谦让;⑥谢意。

## 2. 企业宗旨

### 1)企业宗旨的含义

企业宗旨从根本上定义就是企业所从事的事业,是关于企业存在的目的或对社会发展的某一方面应作出贡献的陈述。这种陈述不仅陈述了企业未来的任务,而且要阐明为什么要完成这个任务以及完成任务的行为规范是什么。也就是说,尽管企业的宗旨陈述千差万别,但它要回答两个基本问题:首先,我们这个企业是干什么的和按什么原则干的;其次,我们这个企业应该树立什么样的社会形象以区别于同类企业。因此,企业的宗旨陈述应该包括以下基本内容:

第一,企业形成和存在的基本目的。这一内容提出了企业的价值观念,以及企业的基本社会责任和期望在某方面对社会的贡献。

第二,为实现根本目的应从事经营活动的范围。这一内容规定着企业在战略期的生产范围和市场范围。

第三,企业在经营活动中的基本行为规则和原则。这一内容阐明了企业的经营思想。经营思想的陈述,往往反映在企业的经营方针中。

虽然并不是所有的企业都有文字的宗旨,或公开发表自己的宗旨陈述,但是越来越多的企业已将企业的宗旨陈述看成是企业的战略的一个重要组成部分。

### 2)企业宗旨的陈述

一般来说,企业的宗旨有一个历史的形成过程。一个企业新建之初,其宗旨都比较模糊或比较简单,大致局限在经营范围的陈述上。随着企业的发展和经营过程的体验,其宗旨会逐步成熟和完善。不同企业的宗旨陈述详略不一,表达方式也不相同。但企业宗旨陈述是企业战略中最引人注目、最易为公众了解的部分,也是能够指导和激励各种利益相关团体的部分。因此,对企业的宗旨陈述的主要要求是保证它能简要地包括所有基本内容。具体陈述中如何既简要又恰到好处地表达企业的宗旨,只有依赖于在实践中不断地探索和研究。

不过,一般来说,企业的宗旨陈述应该注意以下几个问题:

第一,企业的宗旨陈述应该都是比较宽泛的,其原因有两个:一是宽泛的企业宗旨陈述为企业战略管理者的创造性提供了选择的余地,过于狭窄的宗旨陈述会限制这种创造性,从而使企业在多变的环境中错过许多机会;二是便于调和各种利益相关者的差异,较含糊、原则性地表现对各种利益团体的重视程度,可以避免产生不必要的矛盾。



第二,企业的宗旨陈述应该比较全面。企业通过宗旨陈述不仅要从各方面来定义企业,而且还要能够综合反映企业各个利益团体的要求,否则就不能为制定目标和战略提供有效的指导。

第三,企业的宗旨陈述又不能过于宽泛而不限企业的战略选择,因为过分宽泛的宗旨陈述无法统一企业对未来的认识。

企业宗旨在明确以后,还应适当展开。一般认为,展开的企业宗旨,应陈述下面10个方面的内容:①顾客——谁是企业的主要顾客?②产品或服务——企业的主要产品或服务是什么?③市场——企业主要在哪个地区或行业展开竞争?④技术——企业的主导技术是什么?⑤对企业生存、发展和盈利的关注——对企业近、中、远的经济目标的态度。⑥哲学——企业的基本信仰、价值观念和愿望是什么?⑦自我意识——企业的长处和竞争优势是什么?⑧对公众影响的关注——企业期望给公众塑造一个什么样的企业形象?⑨利益协调的有效性——是否有效地反映了顾客、股东、公司职工、社区、供应和销售的厂商等各利益相关团体的利益?⑩激励程度——展开的企业宗旨能否有效地激励企业职工?

以上分析了企业使命的基本内容,但是,现实中的企业对其使命的表述却不一定相同,下面是一些优秀企业的企业使命:

迪斯尼公司——使人们过得快活。

荷兰银行——通过长期的往来关系,为选定的客户层提供投资理财方面的金融服务,进而使荷兰银行成为股东最乐意投资的标的及员工最佳的职业生涯发展场所。

微软公司——致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件。

索尼公司——体验发展技术造福大众的快乐。

惠普公司——为人类的幸福和发展作出技术贡献。

耐克公司——体验竞争、获胜和击败对手的感觉。

沃尔玛公司——给普通百姓提供机会,使他们能与富人一样买到同样的东西。

IBM公司——无论是一小步,还是一大步,都要带动人类的进步。

### (三)企业使命与企业愿景的联系和区别

企业愿景与企业使命既有联系又有区别。它们的区别在于:愿景是解决“企业是什么”,告诉人们企业将做成什么样子,是对企业未来发展的一种期望和描述。愿景是企业在大海远航的灯塔,只有清晰地描述企业的愿景,社会公众和公司员工、合作伙伴才能对企业有更为清晰的认识。一个美好的愿景能够激发人们发自内心的感召力量,激发人们强大的凝聚力和向心力。企业使命是企业存在的理由和价值,即回答为谁创造价值,以及创造什么样的价值。简单地说,使命就是必须做的大事、一定要完成的任务。由于企业的使命一般涉及多方利益,各方利益的主次轻重必须在使命陈述中明确。如果不明确,当各方利益发生冲突时,就会无所适从。而它们的联系则在于:构筑愿景是企业发展战略规划的重要支撑点,是企业做强、做大的不竭动力。而一个企业要想长盛不衰,实现美好的愿景目标,第一重要的条件是全体员工的使命感不衰。如果缺少这一条,企业就会失去成功的希望。由此可见,企业既不能将愿景当做使