



现代经济与管理类规划教材

企业战略管理

(第3版)

丁宁 主编 穆志强 崔绍莹 赵守强 副主编



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

014035220

F272.3-43
12-3

◇现代经济与管理类规划教材

内容简介

企业战略管理

(第3版)

丁宁 主编
穆志强 崔绍莹 赵守强 副主编



清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·



北航

C1715419

F-272.3-43
12-3

内 容 简 介

本书对企业战略管理的基本理论作了系统的阐述,具体介绍了企业战略管理的基本知识,企业环境分析,企业战略选择,企业战略制定、实施和控制。本书的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上,即企业战略的概念及其演进→企业战略分析→企业战略选择→企业战略实施,更重要的是,本书通过大量资料收集与整理而形成的大小案例始终贯穿于内容的主线,使全书通俗易懂,且颇具启发性。

本书可以作为管理类的本科生、专科生及其他相关各层次学生的教材,也可以作为有关管理课程的参考教材,还可以供广大企业管理人员、科研人员及其他对管理知识感兴趣的人员学习和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/丁宁主编. —3版. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社,2013.12
(现代经济与管理类规划教材)
ISBN 978-7-5121-1755-6

I. ①企… II. ①丁… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第315521号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:林夕莲

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京时代华都印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:19 字数:474千字

版 次:2013年9月第3版 2014年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1755-6/F·1291

印 数:1~4 000册 定价:35.00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

本书第2版于2009年7月发行后,仍然得到广大读者的认可,被许多院校选为教材使用;先后印刷7次,累计销售7万多册。本次修订除保留了原书的特色和风格外,一是对第2版中的案例及相关内容进行了修订,以适应时代的要求;二是增加了每章的课后习题内容,便于学生更好理解学习的内容;三是采纳了一些高校教师提出的宝贵建议,对有些内容进行了重新的整合,并增加了新的内容。

全书共分4篇12章,主要讲述企业战略管理的基本知识、企业环境分析、企业战略选择及企业战略制定、实施和控制。本书的特点是简明易懂、深入浅出,并强调系统性和综合性。

全书由丁宁总策划,具体编写人员及分工如下:丁宁、赵守强、赵晨、赵汝芹(第1、2、3、4章),丁宁、高雪、孟煦、崔绍莹(第5、6、7、8章),丁宁、穆志强、张良(第9、10、11、12章)。全书由丁宁统稿并担任主编。

本书的再版仍然由丁宁总策划,并负责完成了全书修订版的审稿、定稿和绝大部分的修订工作。另外,崔绍莹、高雪、张领、赵晨作为主要成员参加了本书再版的撰写工作。

本书配有教学课件,可以从北京交通大学出版社(<http://press.bjtu.edu.cn>)下载或发邮件至 cbswce@jg.bjtu.edu.cn 索取。

在完成本书的过程中,得到了许多同仁的帮助。他们为本书提出了许多建设性的意见和想法,特别是为本书案例研究直接提供帮助的同仁们。同时,本书的出版及再版得到了北京交通大学出版社吴嫦娥副编审以及该出版社的鼎力支持。在此一并表示衷心的感谢。

由于时间紧迫,加之水平所限,书中错误遗漏之处敬请广大读者批评指正。如果本书的再次出版能对广大读者有所裨益,我们则不胜欣慰。

编 者

2014年1月于大连

目 录

第 1 篇 企业战略管理的基本知识

第 1 章 企业战略概述	(3)
◇ 导入案例	(3)
1.1 企业的远景与使命	(4)
1.2 企业战略	(16)
1.3 企业战略的层次	(24)
◇ 案例分析	(27)
◇ 本章习题	(28)
第 2 章 企业战略管理与战略管理者	(30)
◇ 导入案例	(30)
2.1 企业战略管理	(31)
2.2 企业战略管理的 5 项任务	(34)
2.3 战略管理者	(38)
2.4 战略管理理论的发展与演变	(47)
◇ 案例分析	(52)
◇ 本章习题	(54)

第 2 篇 企业环境分析

第 3 章 企业外部环境分析	(59)
◇ 导入案例	(59)
3.1 环境的不确定性分析	(60)
3.2 企业宏观环境分析	(64)
3.3 企业行业结构分析	(67)
◇ 案例分析	(80)
◇ 本章习题	(82)
第 4 章 企业内部环境分析	(84)
◇ 导入案例	(84)
4.1 企业的资源、能力与竞争优势分析	(85)

4.2 企业市场份额和市场地位分析	(100)
4.3 SWOT 分析	(105)
◇ 案例分析	(108)
◇ 本章习题	(110)

第3篇 企业战略选择

第5章 企业竞争战略	(115)
◇ 导入案例	(115)
5.1 基本竞争战略	(116)
5.2 攻防战略	(122)
5.3 动态竞争战略	(128)
◇ 案例分析	(131)
◇ 本章习题	(133)

第6章 不同行业竞争战略	(135)
◇ 导入案例	(135)
6.1 新兴行业中的竞争战略	(136)
6.2 成熟行业中的竞争战略	(140)
6.3 衰退行业中的竞争战略	(144)
6.4 分散行业的竞争战略	(146)
6.5 全球性行业的竞争战略	(150)
◇ 案例分析	(155)
◇ 本章习题	(157)

第7章 企业跨国经营战略	(159)
◇ 导入案例	(159)
7.1 经济全球化与企业跨国经营	(160)
7.2 跨国经营战略环境分析	(164)
7.3 国际市场进入方式	(166)
7.4 国际化经营的战略类型	(169)
7.5 跨国公司的组织和控制	(170)
◇ 案例分析	(174)
◇ 本章习题	(176)

第8章 企业成长战略	(178)
◇ 导入案例	(178)
8.1 密集型成长战略	(180)
8.2 一体化战略	(186)
8.3 多元化战略	(192)

8.4 企业实现成长战略的方式	(198)
◇ 案例分析	(202)
◇ 本章习题	(203)

第4篇 企业战略制定、实施和控制

第9章 企业战略制定与选择	(209)
◇ 导入案例	(209)
9.1 企业战略制定	(210)
9.2 战略选择	(213)
9.3 战略选择模型	(219)
9.4 企业战略选择的原则与战略选择误区	(222)
◇ 案例分析	(224)
◇ 本章习题	(226)

第10章 企业战略实施	(228)
◇ 导入案例	(228)
10.1 企业战略与组织结构	(229)
10.2 企业战略与企业文化	(238)
10.3 战略实施与资源配置	(242)
10.4 战略实施的绩效管理	(246)
10.5 领导与战略管理	(258)
◇ 案例分析	(263)
◇ 本章习题	(265)

第11章 企业战略控制	(266)
导入案例	(266)
11.1 管理控制基础	(267)
11.2 战略控制的过程	(271)
◇ 案例分析	(275)
◇ 本章习题	(277)

第12章 战略管理咨询	(279)
◇ 导入案例	(279)
12.1 管理咨询服务	(281)
12.2 战略咨询服务	(284)
◇ 案例分析	(291)
◇ 本章习题	(293)

参考文献	(295)
------------	-------

第1篇

企业战略管理的基本知识

兵者，国之大事也。

死生之地，存亡之道，不可不察也。

——《孙子兵法·计篇》

第1章

企业战略概述

在本章中，我们将要学习：

- 企业远景、企业使命与相关概念
- 什么是战略、企业战略
- 企业战略的层次



导入案例

ZARA 的成功秘诀

1975 年设立于西班牙的 ZARA，是专营 ZARA 品牌服装的连锁零售品牌，隶属于 Inditex 集团。2013 年，Inditex 集团已经超越了美国的 GAP、瑞典的 H&M 成为全球排名第一的服装零售集团，其中，ZARA 是该集团最著名的品牌。尽管 ZARA 品牌专卖店只占 Inditex 集团所有品牌分店总数的三分之一，但是其销售额却占总销售额的 70% 左右。

ZARA 作为快速时尚（Fast Fashion）模式的领导品牌，显然成为赢利性品牌的典范。ZARA 品牌在时尚服饰业界正以惊人的速度崛起，目前在中国的发展势头强劲，发展战略彰显大家风范，进入城市数量之多、时间之短、范围之广，让其他同类品牌望尘莫及。截至 2012 年年底，ZARA 中国门店达 123 家。其中北京、上海两大一线城市占据 32 家。从 2006 年进入中国，短短 6 年时间，ZARA 已经进入中国 53 个城市，门店覆盖 21 个省份、4 大直辖市。ZARA 的成功秘诀可归纳为四个因素。

1. 拥有庞大的设计师群

ZARA 旗下拥有 400 多名设计师，平均年龄仅 25 岁，他们敢于尝试新锐设计，具有独特的创意与热情，频繁穿梭于各种时装发布会或时尚场所捕捉当下最流行的时尚元素，撷取最新的设计理念和潮流趋势，进而仿真仿效推出时尚单品。通常，一些顶级品牌的最新设计刚摆上柜台，ZARA 就会迅速发布设计相似的款式。他们每年设计约 4 万款新品，从中选取 1.2 万~2 万款投放市场，是同业的 5 倍之多。除此之外，设计群实时与全球各地的 ZARA 店长进行电话会议，了解销售状况与顾客反应，灵活调整商品的设计方向，通过掌握各种精确的销售分析，加之自身的时尚敏锐度，决定未来商品的设计走向与数量。因此，商品即可发挥最大销售率，也意味着能有效压低库存率。

2. ZARA 供应链流程的创新是企业不断发展的根基

一个伟大品牌的崛起在于其品牌精神与整体性时代精神及消费者深层需求的高度契合。

ZARA 赢利性品牌模式在全球所向披靡大获成功正是对此最好的诠释。传统的时装产业,从设计、采购、商店,最后到达消费者眼前,大概要 1~2 年的时间,设计也许很好,但远远跟不上潮流趋势。而 ZARA 从来不会一开始就把当季预计销售量全部生产备货。20% 的初期生产量已经足够 ZARA 应付新品上市时的需求,其余的订单直接由零售网点根据不同地区顾客需求量直接向总部下采购订单。对于 ZARA 来说,20% 的库存消化起来简直不费吹灰之力。而大多数公司是根据自己的预测能力备货,一旦预测失误,要面对永远处理不完的积压库存。

3. 在 ZARA 你总能找到新品,并且总是限量供应的

ZARA 的零售只设专卖店,不搞特许经营,那是 ZARA 的窗口与眼睛。通过“多款式、小批量”的运营模式,实现了经济规模、效益的双重突破,创造了长尾市场的新样板。ZARA 在欧盟国家以卡车运送为主,平均 48 小时即可运达连锁店,在这些地区的销售占总销售量的 70%。剩下 30% 的销售量,则以空运的方式送到日本、美国、东欧等较远的国家和地区。为了让消费者赶上最新流行的脚步,ZARA 各连锁店每周一定会有新品上市,商品上下架的替换率非常快。而且各店陈列的每件商品通常只有五件库存量,属于多样少量经营模式。每隔 3 周,其服装店内所有商品一定要全部换新。

4. ZARA 花巨资打造供应链的垂直一体化模式

ZARA 只有最基本款式的 20 种服装在亚洲等低成本地区生产。其生产基地设在西班牙,集中了 20 个高度自动化的染色、剪裁中心,以及 500 家代工的终端厂,把人力密集型的工作外包给邻近区域的 500 家终端厂。将方圆 200 英里的生产基地地下挖空,架设地下传送带网络,再将这 20 个染色、裁剪中心与周边小工厂连接起来,每天根据新订单,把最兴的布料准时送达终端厂,保证了总体上的前导时间要求,这种物流系统堪称一绝,投资高达几十亿欧元,许多品牌服装难以模仿。成品服装在欧洲用卡车两天内可以保证到达,而对于美国和日本市场,ZARA 甚至不惜成本采用空运以提高速度。这种大生产思维,使得 ZARA 品牌一经上市,便脱颖而出。

在竞争激烈的服装销售市场上,ZARA 可以说是服装零售业界的传奇,独辟蹊径开创了快速时尚(Fast Fashion)模式,依托超速度、多品种限量、制售一体的效率化经营,立足欧洲,放眼全球,深受推崇。有人称其为时装行业中的 DELL 电脑,也有人评价其为时装行业的 SWATCH 手表。哈佛商学院曾把 ZARA 评为欧洲最具研究价值的品牌,沃顿商学院将 ZARA 品牌视为研究未来制造业的典范。ZARA 作为一家引领未来趋势的公司,俨然成为时尚界的标杆,值得业界分析借鉴。

【资料来源】快时尚系列之 ZARA 中国拓展战略分析及年度盘点. 赢商网, www.yingshang.com.

1.1 企业的远景与使命

企业是社会的细胞,可以看作是社会系统的一个子系统。在整个社会系统中起什么作用,企业到底担负着何种使命呢?这是战略管理首先应考虑的问题。目前,越来越多的企业都意识到文化理念在企业发展、经营管理中起着不可缺少的导向、激励等积极作用,而企业文化理念里最高层次的文化理念主要是企业远景和企业使命。

1.1.1 企业远景的概念

企业远景 (Vision) 又称为企业愿景, 是企业在未来期望达到的一种状态。远景是人们的一种意愿的表达, 它概括了企业的未来目标、使命及核心价值, 是一种企业为之奋斗的心愿和远景。一般来说, 企业远景被看作是企业的远大目标或追求, 它明确界定公司在未来社会范围里是什么样子, 是公司需要花 5 年甚至十几年来实现的目标。

1.1.2 企业远景的要素及描述

一个企业的远景应具备 4 个基本特征: 清晰、持久、独特、服务。企业远景不仅是独特的, 而且是清晰而持久的, 并辅以服务精神。

清晰、持久、独特和服务精神便构成了远景的四大要素。这 4 点构成了企业远景的 4 根支柱。

(1) 清晰

企业远景让所有的员工知道每天都在忙什么, 为什么而忙, 热情从哪里来。

(2) 持久

远景是员工不断奋斗的内心源动力, 而且像指南针一样, 牢牢地指向企业的远景。当企业家把“个人远景”放大成与员工共享的“共同远景”, 企业就有了灵魂。管理大师加里·胡佛对企业远景的注解是: 企业成功的真正原因。远景就像灯塔一样, 始终为企业指明前进的方向, 指导着企业的经营策略、产品技术、薪酬体系甚至商品的摆放等所有细节, 是企业的灵魂。

(3) 独特

伟大的企业为什么能成功? 是因为它们能够看到别人看不到的东西, 将洞察力与策略相结合, 描绘出独一无二的企业远景。这样的企业远景是企业发展中的共同目标、不变的理念和核心的价值观, 甚至是企业的灵魂。它时刻说明着企业存在的目的和理由, 随时激励着企业中的每一个人。企业领导者必须培养独特的视角和敏锐的洞察力, 找出未能获得满足的消费者需求, 并据此创意组合成企业的独特模式, 形成独一无二的远景。

(4) 服务精神

远景是理想, 让人被认可, 觉得在做了不起的事情, 而不是只知道每天做细枝末节的具体事情。远景使人内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命。

企业远景在描述中主要包括: 企业长期的发展方向、目标、目的及自我设定的社会责任和义务。企业远景要素的描述主要是通过以下 3 个方面来体现远景的 4 个要素的。

① 企业对社会 (包括具体的经济领域) 的影响力、贡献力。例如, 麦当劳的远景是: 控制全球食品服务业。

② 在市场或行业中的排位。例如, 柯达的远景是: 只要是图片都是我们的业务。

③ 与企业关联群体 (客户、股东、员工、环境) 之间的经济关系。例如, 索尼公司的远景是: 为包括我们的股东、顾客、员工, 乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会, “Dream In Sony”。

1.1.3 企业远景的作用

企业远景主要考虑的是那些对企业有投入和产出等经济利益关系的群体产生激励、导向、投入作用,让直接对企业有资金投资的群体(如股东)、有智慧和生命投入的群体(如员工)、有环境资源投入的机构(如政府)等产生长期的期望和现实的行动,让这些群体、主体通过企业使命的履行和实现感受到实现社会价值的同时,自己的利益的发展得到保证和实现。

企业远景要实现以上作用,应当表现出高度的想像力并能够给予人们巨大的鼓舞。远景不是赌博,而是企业必须坚信自己能够实现的目标。这样的目标的制定要求企业的高层领导者必须具备相当的远见卓识。

福特公司(Ford)在20世纪初提出了“使汽车大众化”的远景;而波音公司在1950年提出的远景则是“在民用飞机领域中成为举足轻重的角色,把世界带入喷气式时代”。

上述企业远景都给出了关于企业的方向和特征的一个独特的视界。每一个企业远景都向顾客和职工传达了企业将向何处去的一个总的印象。对于这些企业来说,企业远景向其提供了一个清晰的图景,描述了企业将往何处去,以及为何要到那里去。好的远景表述应当充满鼓动力,且在整个组织中为人们所共有。许多企业在提出其远景时,还会对之加以生动形象的描述,使之形成一幅装入人们头脑中的立体图像。

企业有了远景能否就万事无忧了呢?答案是否定的。有了远景后更关键还在于执行。因为找到了自己的远景并不表示就走向了成功,保持执行并实现这种远景更加重要。企业远景界定了企业未来业务范围,企业使命使界定的已有业务范围更具体,并保证企业远景在确立之后的执行。

1.1.4 企业使命的概念

企业使命指出企业之所以存在的目的或理由,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。如果说企业远景回答的是“我是谁”的问题,那么企业使命回答的就是“企业的业务是什么”这一关键问题。

企业使命是指在界定了企业远景概念的基础上,具体地定义企业在全社会经济领域中所经营活动的范围或层次。也就是说,企业使命只具体表述企业和社会中的经济身份或角色,在社会领域里,该企业是分工做什么的,在哪些经济领域里为社会做贡献。企业使命主要考虑的是对目标领域、特定客户或社会人在某确定方面的供需关系的经济行为及行为效果。比如美国红十字会的使命是:改善人们的生活质量;提高自力更生的能力和对别人的关心程度;帮助人们避免意外事故,为意外事件做好充分的准备,处理好意外事故。

管理大师彼得·德鲁克说过,定义一个企业不是用它的名称、规章制度或公司章程,而是用它的使命。只有那些清晰界定了使命和组织目的的企业,才能制定出明确、现实的经营目标。导致企业失败最为重要的原因就是缺乏对企业使命的充分思考。任何企业的存在都有其特定的使命,例如,一个软件企业的使命必定是向社会提供有应用和经济价值的技术或手段,一个快餐企业的使命则是提供健康快捷的食品服务。

一个企业只有明确了自己存在的使命,才能够着力去“做正确的事”。企业使命不仅仅

是描述组织的产品或目标顾客,它更应反映的是组织的灵魂所在。

1.1.5 企业使命内容与界定

企业使命指出企业在社会中借以存在的根据,或者是企业在社会中所应担当的角色和责任。那么,确定企业使命就决定了企业的发展方向,是企业战略目标制定的前提,是企业战略方案制定与选择的依据,是企业分配资源的基础。

企业使命主要包括企业哲学、企业宗旨、企业形象这3个方面的内容;而企业使命的界定,必须包括客户的需求、客户、技术和活动。企业使命的任务主要是明确企业未来的发展方向,确定企业未来的经营地位,增强企业的识别度。

1. 企业哲学

企业哲学是指一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则,是企业社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。企业哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括,包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。企业哲学的描述不宜过多,超过了五六条,则可能与经营活动、企业战略或文化规范混为一谈了。大多数企业都在其企业哲学中表达其对于人、诚信等这些根本性问题的看法。此外,客户、社会责任、创新、团队精神等也是常常包括的主题。例如,松下电器公司的经营哲学就是: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”那样廉价和充足;而莲花超级购物中心的经营哲学是:吸收、培训和发展各个层次的高素质人才,与供应商建立良好关系,坚持公司内每个员工高度的正直和诚实等。

2. 企业宗旨

企业宗旨是指企业现在和将来应从事什么样的经营活动,以及应成为什么性质的企业或组织类型。如果没有具体的宗旨,就不可能制定出清晰的战略目标和达到目标应采取的战略。确定企业宗旨应避免两种情况。

一是将企业宗旨确定得过于狭隘,如一个生产洗衣机的企业如果将其宗旨只定义在清洗衣物上,则不可能去开发其他相关联的家电产品。表1-1表述了狭窄的和合适的企业宗旨的定义。

表1-1 狭窄的和合适的企业宗旨定义的比较

公 司	狭隘的宗旨	合适的宗旨
1. 化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售希望 and 美丽
2. 复印机公司	我们生产复印机	我们帮助改进办公效率
3. 化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产
4. 石油公司	我们出售石油	我们提供能源
5. 电影厂	我们生产电影	我们经营娱乐
6. 空调厂	我们生产空调	我们为家庭和工作地点提供舒适的气候
7. 旅行社	我们提供旅游服务	我们丰富休闲生活

【资料来源】 杨锡怀. 企业战略管理理论与案例. 北京: 高等教育出版社, 2003.

二是将企业经营宗旨确定得过于空泛, 如一个出版商将自己的宗旨定为亚洲语言交流公

司的话,则对企业发展方向的决策没有什么实际意义。如美国艾维斯汽车租赁公司的宗旨是:我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务,它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线、旅行社等业务的考虑。

确定企业宗旨必须看企业与顾客的关系,要回答两个大问题:我们现在的企业是什么,即分析现在的顾客;我们的企业将来应该是什么,即要分析和确定潜在的顾客。

小资料

美国电话电报公司(AT&T)的宗旨是:加强和提高公司核心业务的盈利性和市场地位。核心业务包括:

- ① 国内长途电话服务;
- ② 为运营公司设计、制造和销售电讯网络设备;

③ 设计、制造和销售以顾客为前提的电讯设备,这包括信息系统中的独立计算机和部件计算机;以 AT&T 的优势和信誉为我们的客户创新出新一代数字网络技术。

在信息移动和信息管理的国际市场中建立起一个主要的市场地位。为此目的,我们将积极寻求在信息工业中已建立起来的海外合作伙伴。

小资料

A 对外贸易公司使命与愿景的陈述

我们是一家立足于纺织品和服装领域快速发展的、逐步在相关领域实行多元化的贸、工、技一体化集团。

我们将在全球范围内展开运作,致力于通过合作、并购等多种方式,与各种可能的企业形成战略联盟,追求在关键价值环节方面培养企业的核心竞争力。

客户导向是我们发展的基本要素,作为纺织品服装的供应商和服务商,我们将竭尽全力为客户提供增值的差异化服务。

我们必须追求超常规的发展和可持续的增长,立志成为行业内优秀的领先企业。为此,我们要培养资本运作的卓越能力,还要保持整体组织机构的优化和精简。

我们崇尚创新、变革的企业家精神。

企业员工是我们最大的财富,他们将与企业一起共同成长。

一个企业的宗旨不仅要在创业之初加以明确,而且在遇到困难或企业繁荣之时,也必须经常地再予以确立。一般来说,一个企业的哲学应保持稳定,然而企业宗旨应定期进行分析,以决定它是否需要改变。因为竞争地位、高级管理层、新技术、资源的供给和消耗、市场人口统计特征、政府法规及消费者需求等方面的变化,都会导致企业宗旨的改变。英特尔公司在 20 世纪 80 年代中期以前,其经营宗旨定位于存储器上;而 80 年代中期之后,它放弃了存储器业务,而选择了新的经营宗旨:成为个人计算机领域的著名的微处理器供应商,使得个人计算机成为工作场所和家庭的重要工具,成为驱动个人计算机技术发展的领导者。

3. 企业形象

企业使命定位的第3部分是企业公众形象的定位,特别是对于一个成长中的企业。对公众形象的重视反映了企业对环境的影响及社会责任的认识。

企业形象是指一个企业在全社会心目中的总体印象和综合评价。它是衡量企业经营管理优劣的一把尺子,也是展现企业精神风貌的一面镜子。例如,提到精工,代表的就是高级电子表;提到奔驰,代表的就是豪华型轿车。

企业试图建立一个怎样的社会形象,是企业使命的一项重要内容。企业形象通过理念识别(MI)、视觉识别(VI)、行为识别(BI)这3个部分来体现。企业的外部社会形象的形成与其内部风格的形成是分不开的。每个企业都有各自不同的风格,其形成既是企业的领导贯彻其经营哲学的产物,又是企业全体职工长期努力和培育的结果。

4. 企业使命内容界定

企业的使命内容在确定时,需要综合考虑到与企业有利害关系的各方面力量的要求。除了内部关系(包括董事会、各管理阶层、股东及员工),主要还要考虑企业的外部关系,那就是企业客户的要求、客户群的要求及满足客户需求的方法。例如,北方九星把企业使命分成为客户、为社会、为股东、为员工4个方面来表述:

为客户——提供可信、可用、有品质的防伪激光全息技术产品,使人们的生活因此更安全和多彩;

为社会——服务社会,回报社会;

为股东——与股东利益共享;

为员工——创造发展空间,提升员工价值,提高工作生活质量。

企业使命的内容界定确切地体现在以下3个方面:客户的需求、顾客、技术和活动。

(1) 客户的需求方面

明确解决客户的哪些方面的需求。比如英特尔公司的使命是:设计、制造、销售和支持高精密电子产品和系统,以收集、计算、分析资料,提供信息作为决策的依据,帮助全球的用户提高其个人和企业的效能,创造信息产品以便加速人类知识进步,并且从本质上改善个人及组织的效能。又如,波士顿咨询公司的使命是:协助客户创造并保持竞争优势,以提高客户的业绩。

(2) 客户

明确为哪些客户提供服务。麦当劳的使命是:在全球范围内建立一个广泛的快餐食品客户群,在气氛友好卫生清洁的饭店里,以很好的价值提供有限系列的、美味的快餐食品。

(3) 技术和活动

明确提供怎样的技术、产品和服务活动。微软公司的使命是:每个家庭、每台桌子上都有一台计算机,使用着伟大的软件作为一种强大的工具。上海家化公司的使命是:奉献优质产品,帮助人们实现清洁、美丽、优雅的生活。

1.1.6 企业使命表述应注意的问题

企业在确定使命时,应注意以下几个方面的问题。

(1) 以消费者的基本消费需求为中心确定企业使命

企业在确定使命时,应尽量按照消费者的需求来确定。因为产品和技术的生命周期相对比较短,以产品和技术为中心确定企业使命,容易使企业使命变动频繁,在经营上陷入被动。而消费者的基本需求有的持续不变,有的延续时间较长。例如,前面描述企业宗旨时,曾提出狭隘的宗旨将会使企业的宗旨不断变动。生产算盘的企业若确定其使命是生产算盘,当市场上出现了新产品(如电子计算器)时,企业在经营上就容易陷入被动;如果当初把企业使命定为向消费者提供计算工具,这样的使命对市场变化的适应性就比较大,在经营上就能比较主动。例如,迪斯尼公司的使命是:让人们快乐。

(2) 正确的企业使命必须具有约束力

正确的企业使命首先应明确在经营上应该干什么,还应指出企业不应该干什么,以便明确企业的任务,集中企业所有的资源去完成这些任务。避开短处,这就是约束力的内涵。例如,美国著名学者托夫勒为贝尔系统(即美国电话电报公司)设计的企业使命是:“贝尔系统的目的不是生产设备,不是经营一个网络,不是为每个家庭提供第二或第三部电话,也绝不是满足某人想到并愿意付酬的每一通信需要。贝尔系统的使命是:通过那些(而且仅仅是那些)其他公司以同样的成本、质量和社会效益所无法提供的产品和服务,以确保美国的音频和数据方面拥有技术最先进的通信系统。”

(3) 企业使命要具有鼓动性

在企业使命中,如果能够指出企业为社会、为大众、为国家经济发展、为社会文明进步做出某种贡献,这样的使命就具有鼓动性。例如,美国杜邦公司的使命是:以优良的化学产品提高生活素质;日本 TDK 生产厂的使命是:创造——为世界文化产业做贡献,为世界的 TDK 而奋斗。这样的使命使人感到比较高尚。企业使命具有鼓动性的作用是,一方面可以树立企业为社会、为大众服务的良好形象;另一方面,企业的职工也会产生一种使命感、光荣感、自豪感,从而更自觉地为实现企业使命而努力工作。例如,索尼公司的使命是:体验发展技术,造福大众的快乐。

总之,一个企业若要生存下去并繁荣兴盛,那它就有理由、有必要自觉地确定其使命,并不断地进行重新审查与调整。

1.1.7 企业远景与使命的关系

企业远景和企业使命都是对一个企业未来的发展方向和目标的构想与设想,都是对未来的展望与憧憬,也正是因为两者都是对未来展望的共同点,人们很容易把两者理解为一个意思或一个概念,因此在很多不同的企业之间或在一个企业内部经常出现企业远景和企业使命等互相通用或混用的现象。这使员工在对企业的文化理念的理解上产生厌烦甚至是抵触情绪。为了真正挖掘、提炼、运用、发挥好企业远景和企业使命的作用,有必要具体分析、理解企业远景和企业使命的异同点及其相互之间的关系。

企业使命是企业远景的一个方面。换句话说,企业远景包括企业使命,企业使命是企业远景中具体说明企业经济活动和行为的理念的部分,如果要分开来表述企业远景和企业使命,企业远景里就应不再表达企业经济行为的领域和目标,以免重复或矛盾。在一些企业中,企业的远景和使命是互通的。例如,福特公司远景(使命)是:汽车要进入家庭。由此也可以看出来,虽然福特的远景(使命)是一致的,但从理解上则更偏重于远景。