

· 高等院校精品课程教材 ·

企业战略管理

理论、要径和工具

Corporate Strategic Management

(第二版 · Second Edition)

肖海林 主编

 中国人民大学出版社

· 高等院校精品课程教材 ·

企业战略管理

理论、要径和工具

Corporate Strategic Management

(第二版 · Second Edition)

肖海林 主编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理: 理论、要径和工具/肖海林主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 3
高等院校精品课程教材
ISBN 978-7-300-17104-3

I. ①企… II. ①肖… 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 035537 号

高等院校精品课程教材

企业战略管理: 理论、要径和工具 (第二版)

肖海林 主编

Qiyè Zhānlüè Guānli: Lìlun, Yāojīng hé Gōngjū

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司	版 次	2008 年 9 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2013 年 2 月第 2 版
印 张	25.25 插页 1	印 次	2013 年 2 月第 1 次印刷
字 数	600 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

随着改革开放的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支重要的生力军。经济发展的现实，对高素质管理人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高素质管理人才的高等教育的质量提出了更高的标准。

中国人民大学出版社作为全国高校文科教材出版中心，长期致力于高等教育精品教材的开发和出版工作。我们认为，高等管理教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。为此，我们希望集全国各高校之力，编写一套高起点、高质量的教材。

首先，本套教材的开发将真正贯彻以学生为本。一方面提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，另一方面以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，以不同背景学生的不同需要作为教材开发的出发点。

其次，坚持国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们引进了不少国外经管教材，对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。本套教材将吸收国外优秀教材的精华，采取国际惯用的研究方法和通用的研究语汇，反映国际管理教育的前沿动态。

再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。

最后，体现现代理念。本套教材不仅以纸质形式展现其内容，同时也是一套基于网络和多种媒体的，包括案例、模拟训练、题库等内容的学习包，使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动、能实时更新、可自主学习的内容。

我们希望这套“高等院校精品课程教材”能得到广大师生的认可，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国管理教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

企业战略管理表面上看是指对企业战略的管理，实质上是指对企业的战略性管理，即运用战略对企业进行整体管理，使企业在竞争激烈和动荡多变的现代市场条件下，持续地建立竞争优势，持续地满足利益相关者群体的各种需求，实现持续发展。伴随着外部环境的快速转型，从战略缺失的企业转变为战略中心型企业，是中国推行市场经济制度以来企业管理转型的一个明显特征，而且将继续是中国企业管理不可阻挡的发展趋势。

企业战略管理作为一门学科，虽然发展历史仅仅 50 余年，但已形成庞杂的知识体系。在一个学期的时间内，到底应该使学生获得哪些战略管理知识、具备哪些战略管理能力，从不同的战略管理教材来看，取舍与组合并不完全相同。经过多年的探索与实践，我们认为，通过一个学期的系统学习，应当并完全可以使未曾系统学习过战略管理的学生形成完整的战略管理知识与能力架构，具体做到：第一，较深刻地理解企业战略管理所关注的中心问题及其对战略管理知识系统的内在规定性；第二，系统掌握战略管理的概念体系、基本原理、战略逻辑、管理要径、常用工具与方法；第三，深入了解影响企业成败并具有决策挑战性的重大战略及其管理问题；第四，建立较强的战略思维、战略分析、战略决策和战略管理操作能力；第五，了解战略管理的前沿动态和观点。但是，目前市场上还难以找到能够较好地同时满足这些要求的教材，这是我们进行本教材开发的直接动因。

基于上述考虑，并从便于学生学习和教师教学的要求出发，本书对内容、体例和案例分别进行了精心的安排、设计和选择，形成了自己的特色。

在内容安排上，强调荟萃经典、瞄准主流、突出重点、反映学科发展前沿、紧扣中国战略管理实际需求。第Ⅰ篇绪论，突出介绍企业战略的本质、焦点和特征、战略思维模式，使学生对战略管理的重要性、挑战性、所关注的中心问题和基本原理等获得较深入的了解。第Ⅱ篇战略分析，重点介绍针对企业这种特定的组织，如何建立和发现作为战略制定依据的关键性约束条件，使学生具体详细地了解相关的原理、主要路径、常用方法和工具，既培养学生的战略思维与分析能力，又培养学生的战略管理操作能力。第Ⅲ篇战略选择，每章一个专题，系统详细介绍影响企业成败并具有决策挑战性的重大战略及其管理问题，基本上包括中国企业目前及今后至少 10 年内极为重要和困难的战略决策事项，使

学生建立针对每个重大战略问题的知识框架，以及相应的分析、决策与操作能力。第IV篇战略执行，旨在使学生树立战略执行同样决定战略成败的观点，了解战略执行的主要内容、路径与方法。同时，本书各章均会介绍相关的重要概念。

在体例设计与案例选择上，为了弥补国内外教材在解决战略管理学习中“很虚”、“很远”、“一听就懂但理解不透”、“隔靴搔痒”、“会说不会做”等常见问题上的不足，本书改变了国内教材的传统做法，每章安排了章前导入案例、章中若干实例、章末案例分析和章末实务操作内容。导入案例旨在激发学生的学习兴趣并使学生带着问题学习，实例旨在加深学生对关键问题或难点的理解，案例分析旨在使学生运用各章所学知识分析和解决现实中的战略管理问题，实务操作内容旨在培养学生战略分析与战略管理操作能力。所有案例要么是中外经典案例，要么是中国企业近些年发生的较有影响的案例，体现国际化视野与本土化关注的结合，同时案例间具有互补性。案例分析和实务操作十分有利于教师组织教学。

本书是中央财经大学战略管理课程教学团队集体努力的结果。近10年来，中央财经大学采取了“高起点进入、快速发展”的学科发展战略，工商管理一级学科和会计学二级学科已分别被批准为北京市重点学科和国家重点学科，拥有工商管理一级学科博士学位授权点和博士后流动站，学校已形成一支思想活跃、实力较强的战略管理教学与学术队伍，参与本书编写的教师全部是长期从事战略管理教学与科研的一线教师。作为一所教育部直属的招生竞争力列全国高校前列的国家“211”工程重点建设高校和国家“优势学科创新平台”项目首批试点高校，学校众多专业的本科生、研究生和MBA都开设战略管理课程。2007年，学校批准企业战略管理为精品课程。本书是中央财经大学出版的第一本直接满足本科生、未学过战略管理课程的研究生以及MBA学习需要的企业战略管理教材。

全书共分13章，分别由最擅长的教师编写，具体分工如下：第1、2、12章，肖海林（博士后、教授、博导）；第3、4章，陈高生（博士后、副教授）；第5、7章，许进（博士后、副教授）；第6、8章，葛建新（博士、教授）；第9、10章，林嵩（博士、教授）；第11章，郭建鸾（博士、教授、博导）、刘小元（博士）；第13章，胡宗良（博士、副教授）、刘小元。本书由肖海林提出编写大纲、设计编写体例、协调编写内容，并负责统稿。

本书的出版得到了中国人民大学出版社多位编辑的大力支持和帮助。

对于参与本教材开发的通力合作的各位教师和提供支持、帮助的老师及朋友，一并致以诚挚的谢意！

本书参考了大量国内外战略管理教材、专著和论文，采用了大量学者的研究成果，难以一一标明文献出处，在此向他们表示衷心感谢！

肖海林
于中央财经大学

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。为了更好地服务于一线教师教学，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

(1) 在“人大经管图书在线” (www.rdjg.com.cn) 注册并下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

(2) 如果您有“人大出版社教研服务网络” (<http://www.ttrnet.com>) 会员卡，可以将卡号发到我们的电子邮箱，无须重复注册，我们将直接为您开通相关专业领域教学资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735, 62515749, 82501704

传真：010-62515732, 62514775

电子邮箱：rdcbjsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室 (100872)

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

第 I 篇 绪 论

第 1 章 战略管理导论	3
第 1 节 战略与战略管理	5
第 2 节 战略管理的层次	11
第 3 节 战略管理者	17
第 4 节 战略思维模式——竞争优势和超额利润是如何决定的	20
第 5 节 战略管理的行动步骤与主要内容	24
第 6 节 战略管理与职能管理的区别	27

第 II 篇 战略分析

第 2 章 使命、愿景和目标	35
第 1 节 使命、愿景和目标的观念及其廓清	37
第 2 节 使 命	42
第 3 节 愿 景	48
第 4 节 目 标	52
第 3 章 外部环境分析	63
第 1 节 宏观环境分析	66
第 2 节 产业环境分析	73
第 3 节 经营环境分析	92
第 4 节 战略与环境的关系	97
第 4 章 内部条件分析	104
第 1 节 企业资源基础	106



第2节	企业核心能力	111
第3节	价值链分析	118
第4节	SWOT 框架	122
第5节	竞争优势的基本构成要素和持续性	126
第6节	评估内部优势和劣势的方法	132
第7节	内部分析的目的：强化优势，缩小差距	134

第Ⅲ篇 战略选择

第5章	公司层战略	145
第1节	公司层战略及其分类	147
第2节	多元化战略的动机	152
第3节	业务多元化的管理——资产组合分析模型	156
第4节	多元化战略实施的方式	162
第5节	多元化的有效性	165
第6章	业务层战略	175
第1节	业务层战略及其种类	176
第2节	业务系统的选择	179
第3节	成本领先战略	184
第4节	差异化战略	190
第5节	集中战略	193
第6节	基本竞争战略与持续竞争优势	197
第7章	并购与重组战略	207
第1节	并购的概念及其类型	208
第2节	西方国家并购历史回顾	212
第3节	并购的动机	216
第4节	并购的陷阱	222
第5节	并购的有效性	225
第6节	并购的实施策略	228
第7节	重组	233
第8章	国际化战略	239
第1节	国际化经营的动机与特点	240
第2节	企业国际化战略的类型	244
第3节	国际市场进入方式的选择	248

第 4 节 国际化战略的控制	257
第 9 章 一体化及合作战略	263
第 1 节 纵向一体化战略的概念与特征	264
第 2 节 纵向一体化的经济学解释	266
第 3 节 纵向一体化战略的实施步骤	271
第 4 节 合作战略	274
第 10 章 高新技术产业中的企业竞争战略	284
第 1 节 高新技术产业特点	286
第 2 节 战略管理与技术战略	290
第 3 节 高新技术产业战略基础：技术创新过程	295
第 4 节 高新技术企业竞争战略要点	301
第 IV 篇 战略执行	
第 11 章 公司治理	317
第 1 节 所有权与经营权分离导致的代理问题	319
第 2 节 公司治理结构	322
第 3 节 内部治理机制一：所有权集中	326
第 4 节 内部治理机制二：董事会	329
第 5 节 内部治理机制三：执行官报酬	336
第 6 节 外部治理机制：公司治理市场	340
第 12 章 组织结构、文化和控制	348
第 1 节 组织结构	349
第 2 节 公司文化	358
第 3 节 战略控制	362
第 13 章 企业家领导力	371
第 1 节 对战略决策起作用的企业家领导能力	373
第 2 节 对战略执行起作用的企业家领导能力	376
第 3 节 企业家领导能力的战略匹配	383
参考文献	392



第 I 篇

绪 论

战略管理导论

学习目标

1. 理解战略和战略管理的基本概念。
2. 理解企业战略的本质、焦点和特征。
3. 熟悉战略管理的层次。
4. 了解战略管理者的构成及其角色区分。
5. 理解和建立企业战略管理的思维模式。
6. 了解战略管理的基本过程。
7. 了解战略管理与职能管理的区别。

战略牵引下的招商银行

招商银行（以下简称“招行”）于1987年在中国改革开放的最前沿——深圳经济特区成立，是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，也是国家从体制外推动银行业改革的第一家试点银行。

成立二十多年来，凭借持续的金融创新、优质的客户服务、稳健的经营风格和良好的经营业绩，招行从当初只有1亿元资本金、1家营业网点、30余名员工的小银行，发展成为资本净额超过2000亿元、资产总额超过2.8万亿元、机构网点超过900家、员工近5万人的全国性股份制商业银行，并跻身全球前100家大银行之列，成为中国境内最具品牌影响力的商业银行之一。在银监会对商业银行的综合评级中，招行多年来一直名列前茅。同时荣膺英国《金融时报》、《欧洲货币》等权威媒体授予的“最佳商业银行”、“最佳零售银行”、“中国区最佳私人银行”、“中国最佳托管专业银行”等殊荣。

招行将“服务、创新、稳健”作为核心价值观，坚持效益、质量、规模、结构协调发展。在公司治理上，一开始就将所有权和经营权分离，较早地建立了董事会、监事会和经营班子分工明确、相互制衡的现代企业治理结构。在人员管理上，率先打破当时国内企业普遍存在的“铁饭碗、铁交椅、铁工资”的“三铁”制度，实行

“人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低”的“六能”机制。在信息化上，领先同业构建了全行统一的 IT 平台，创建了国内第一个电话银行，较早实现了客户资金的通存通兑和零在途汇划。在产品开发上，招行不少创新业务产品具有比较明显的市场竞争优势。一卡通是国内第一张基于客户号管理的银行借记卡，目前累计发卡超过 6 085 万张，卡均存款突破 1 万元，远超全国平均水平，被誉为客户最喜爱的银行卡之一；一网通是国内第一家网上银行，网上银行和电话银行等电子银行渠道的持续完善有效分流了营业网点压力，2011 年零售电子渠道综合柜面替代率达到 86.57%，公司电子渠道综合柜面替代率达到 49.63%。截至 2011 年年底，iPhone 版、Android 版手机银行客户端下载量突破 250 万次，手机银行签约客户总数已达 449.47 万户，形成以 iPhone 版、Android 版、网页版为主的三大手机银行平台，全面覆盖中高端智能手机用户；信用卡是国内第一张符合国际标准的双币信用卡，目前发卡量超过 3 961 万张，被哈佛大学编写成 MBA 教学案例；金葵花理财是国内首个面向高端客户的理财产品，在高端客户中享有很高的美誉度，目前拥有金葵花及以上客户数量 78.32 万户；私人银行服务在国内股份制银行中率先推出，被国内外权威媒体多次评为“中国最佳私人银行”；跨银行现金管理在国内同业首开先河，成为大型企业集团资金管理的首选。此外，个人储蓄存款、个人消费贷款、资产托管、企业年金、离岸金融等业务，在股份制银行中居于领先地位。招行的风险管理也一直为业界称道，资产质量始终保持良好水平。截至 2012 年 3 月末，招行的不良贷款率为 0.58%，不良贷款拨备覆盖率为 409.70%。

世纪之交之际，招商银行抓住信息化、全球化的机遇，前瞻性地制定并成功地实施了科学的战略。首先是利用在互联网面前大小、新老银行都处于同一起跑线的有利时机，大力发展网上银行、电话银行、手机银行、自助银行等电子渠道，有效地弥补了物理网点不及大型银行的明显劣势，并锁定大量高素质、高价值客户。其次是分别于 2002 年和 2006 年在上海、香港上市，不仅满足了快速发展的资本需求，而且推动了内部管理脱胎换骨式的转变。再次是积极稳妥地推进国际化发展，在我国政府的有力促进下，经过艰苦努力，打破了美国 17 年来对中资银行市场准入的封锁，率先在纽约设立了分行并在金融危机最严重的 2008 年 10 月正式开业，被纽约市长比喻为“华尔街冬天里的春风”；同年，还斥资 300 余亿港元收购了具有 75 年历史的香港本土第四大银行永隆银行，整合后取得良好的协同效应，被英国《金融时报》评述为“不可复制的案例”。

2004 年，招行在国内同业中率先实施经营战略调整，加快发展零售业务、中间业务和中小企业业务，逐步形成了有别于国内同业的业务结构与经营特色。当前，招行正迈入新的战略发展阶段。为有效应对来自内外部经营环境的各种变化，持续增强竞争优势，招行将在深入推进经营战略调整的基础上，全面实施以降低资本消耗、提高贷款定价、控制财务成本、增加价值客户、确保风险可控为主要目标的二次转型，着力推进经营方式向内涵集约型转变，真正走上集约化经营的道路。

资料来源：<http://www.cmbchina.com>，有删节。

本章主要介绍企业战略管理的基本概念,以及战略的本质、焦点、特征和战略思维模式等,为学习后面各章打下基础。

第1节 战略与战略管理

一、战略的含义、焦点与特征

(一) 企业战略的含义

“战略”一词原为军事用语,出自古希腊语“将军”(strategos),最初指“将军的艺术”。《辞海》对战略的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各个方面,规定军事力量的准备和运用。”

随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛应用于军事之外的领域,被赋予许多新的含义。将军事战略上的原理应用到商业竞争,就形成了今天人们所熟知的战略管理(strategic management)。从20世纪60年代初钱德勒首次 in 商业管理中提出战略的概念以来,战略在商业领域得到了广泛的重视和应用。战略思想与达尔文(Charles Robert Darwin)“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理的两大思想源流。

尽管人类战略活动的历史悠久,但企业战略管理仍是一个相对年轻的学科。迄今,到底该如何对战略进行定义,依然是众说纷纭、学派纷呈。从战略管理发展的历史来看,对于何为企业战略的认识经历了三个阶段。

第一阶段,理性主义阶段。20世纪60年代,国际学术界对企业战略的认识基本是以理性主义为导向的,主要代表人物有安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)、安索夫(H. Igor Ansoff)、波特(Michael E. Porter),其主要观点是:环境的变化是可以预见的;战略由企业高层管理者制定,是自上而下的;战略应该通过正式计划来实施。因而,战略是设计(design),是计划(plan),是定位(position),是规范的(normative)。

第二阶段,非理性主义阶段。20世纪80年代,国际学术界认为从实证的(positive)角度来看,情况比理性主义所认定的要复杂得多。战略常常是企业在不确定的环境下,搜寻、试错、学习和机遇综合作用的结果,表现为某种一致的模式。因而,战略是“摸着石头过河”(muddling through, Lindblom, 1959),是逻辑渐进主义的(logical incrementalism, Quinn, 1980),是自然形成的(emergent strategy, Mintzberg and Waters, 1978)。

第三阶段,理性主义与非理性主义的整合阶段。20世纪90年代,国际学术界认为战略如同一头大象,理性主义的和非理性主义的看法都只是从各自的角度去“摸象”,都带有一定的片面性。明茨伯格(Henry Mintzberg, 1998)提出了战略的整合概念,即所谓的“5P”模式——战略是一种计划(plan)、一种策略(ploy)、一种模式(pattern)、一种定位(position)和一种观念(perspective)。

中国学术界对于企业战略的看法基本上是以理性主义为导向的,比较有代表性的企业战略定义是:企业战略是指根据企业外部环境及企业内部资源和能力状况,为建立持续竞争优势

势、求得企业持续发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。

应指出的是，战略与策略不同。战略是长远的、全局的，而策略是短期的、局部的。战略与策略是目的与手段的关系，先有战略后有策略，策略必须服从并服务于战略。

（二）企业战略的本质和焦点

任何成功的战略都要综合考虑众多的因素，都要对众多的经营管理问题进行总体谋划与安排，那么，作为功利性组织和营利性组织的企业，其战略到底是来干什么的或者说战略的本质到底是什么？同时，战略可以划分为不同的层次，同一层次又有多种战略选择，那么，这些纷繁多样的战略所共同关注的焦点是什么？前者是战略管理的根系，后者是战略管理的轴心，它们直接决定战略管理知识体系的构成、战略管理的重点和战略管理的边界。

1. 企业战略的本质在于持续满足利益相关者的不同需求，使企业实现持续发展

在竞争激烈的现代市场，企业的经营绩效和成败直接决定于多种利益相关者的行为。

所谓利益相关者，是指任何能够影响企业目标的实现或者受企业目标实现影响的个人或团体。利益相关者一般为企业提供了某种资源，如资金、人力资本、环境、政策等，因此，它们关注企业的行为与经营绩效，具有要求从企业获得利益的权利。

利益相关者至少可以分为三大集团（见图 1—1），它们分别是：资本市场利益相关者（股东和公司的主要资本提供者），产品市场利益相关者（主要的客户、供应商、所在社区、工会）和组织内部利益相关者（公司所有的员工，包括管理人员和非管理人员）。

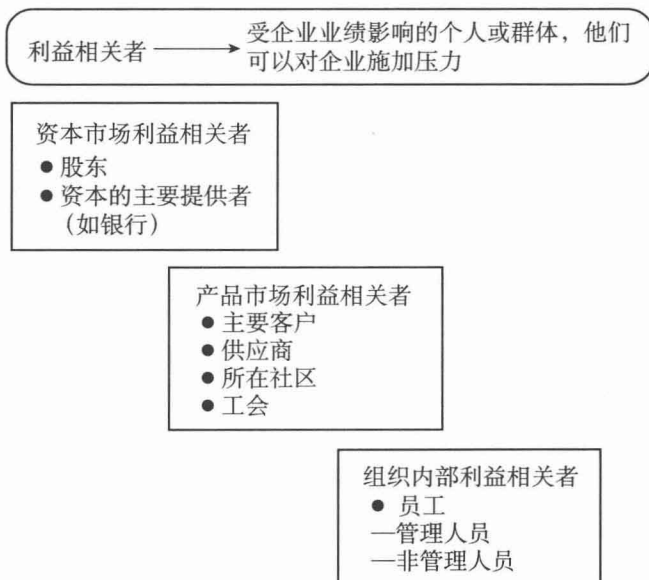


图 1—1 三类利益相关者

资料来源：迈克尔·A·希特、R·杜安·爱尔兰、罗伯特·E·霍斯基森：《战略管理：竞争与全球化》，17页，北京，机械工业出版社，2006。

每一利益相关者集团都希望从企业获取期望的价值。然而，不同利益相关者集团的目标通常各不相同，有的甚至相互冲突（见表1—1）。

表 1—1 各利益相关者集团的目标

利益相关者集团	期望的目标
股东	股价升值及分红
客户	产品和服务
雇员	雇用、工资以及个人的成长机会
供应商	销售收入、成长机会
当地社区	就业、经济发展、市政建设
社会大众	经济安全保障、环境保护
商业协会	政治力量、活动经费

股东是企业最显而易见的利益相关者，至少对中国企业来说是如此。股东希望他们的投资回报能达到最大化，财富越来越多。然而，企业收益的最大化有时是以牺牲企业的长远利益为代价的。例如，企业可以通过减少研发投入来增加收入，使股东短期回报增加。这种财富的短期增长往往会伤害企业未来的竞争力，而如果企业无法维持对未来的投资，那些拥有多元化股票投资组合的投资者就会将该企业的股票抛售。战略决策者对企业的短期利益和长期利益都负有责任，必须避免企业因投资额不适当的减少对所有利益相关者的利益产生负面影响。

与股东相反，顾客则希望投资者获得最小的利益，希望企业不断提高产品的质量和性能，却不提高甚至降低产品的价格，从而使自己的利益最大化。但是，顾客利益增加了，股东的利益就可能会减少。

同样，企业的雇员希望获得高的薪酬，获得职业发展的机会，拥有良好的工作环境和条件，这些均意味着企业成本的增长，如果这种成本的增长不能通过雇员更多的贡献来弥补，就会减少股东的收益。

由于潜在利益冲突的存在，一方面，每个企业都必须管理好它的利益相关者，首先必须识别所有重要的利益相关者，其次一旦无法满足所有利益相关者的要求，就要依据其对企业的权利大小、满足其需求的紧急程度、其对企业发展的重要程度等，进行区别对待。另一方面，企业必须既承担经济责任，又承担社会责任，而这些都要求企业以赚取超过平均水平的利润，即超额利润为前提。有了超额利润带来的能力和灵活性，企业才可能同时满足多个利益相关者的不同需求。如果企业只能获取平均利润，就很难实现所有利益相关者利益的最大化，企业的目标就会变成最低程度地满足所有利益相关者的需求。那些连平均利润都赚不到的企业，就会连最低程度地满足所有利益相关者的需求都做不到。这种情况下，企业的目标就会退步到如何将利益相关者的损失最小化。

当企业经营绩效达到或超过利益相关者的期望时，他们就会继续支持企业。否则，就会减少或撤销对企业的支持，甚至实施对企业的惩罚。企业一旦持续地失去重要利益相关者的支持，就必定失败。因此，企业必须设法持续地满足利益相关者的不同需求。