



应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材



公司战略 与风险管理

——理论、实务与案例

◎主 编 方光正
◎副主编 聂卫东 高原
喻 骅 张璟



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材

公司战略与风险管理

——理论、实务与案例

主 编 方光正

副主编 聂卫东 高 原

喻 骅 张 璟

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书以最前沿的公司战略与风险管理理论为依据,以战略管理过程为主线,运用案例和图表全面剖析公司战略分析、战略选择、战略实施、战略风险识别及战略风险管理的理论与实务。全书荟萃经典、瞄准主流、突出重点、理论与实践相结合,可帮助读者学习和增强有关公司战略与风险管理的理论及实务运用能力。

本书可作为会计学 and 财务管理等经济管理类专业的本、专科教材,也可作为经济管理人员学习公司战略和风险管理知识的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理:理论、实务与案例/方光正 主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2016. 7

应用型本科经济管理类专业“十三五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5606 - 4133 - 1

I. ① 公… II. ① 方… III. ① 公司—企业管理—高等学校—教材

② 公司—风险管理—高等学校—教材 IV. ① F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 148174 号

策 划 高 樱

责任编辑 马东惠 祝婷婷

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西大江印务有限公司

版 次 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 21.5

字 数 518千字

印 数 1~3000册

定 价 39.00元

ISBN 978 - 7 - 5606 - 4133 - 1/F

XDUP 4425001 - 1

* * * 如有印装问题可调换 * * *

应用型本科 管理类专业规划教材

编审专家委员名单

主任: 施 平(南京审计学院 审计与会计学院 院长/教授)

副主任: 范炳良(常熟理工学院 经济与管理学院 院长/教授)

王晓光(上海金融学院 工商管理学院 院长/教授)

左振华(江西科技学院 管理学院 院长/教授)

史修松(淮阴工学院 经济管理学院 副院长/副教授)

成 员: (按姓氏拼音排列)

蔡月祥(盐城工学院 管理学院 院长/教授)

陈丹萍(南京审计学院 国际商学院 院长/教授)

陈爱林(九江学院 经济与管理学院工商管理系 副教授/系主任)

池丽华(上海商学院 管理学院 副院长/副教授)

费湘军(苏州大学应用技术学院 经贸系 主任/副教授)

顾 艳(三江学院 商学院 副院长/副教授)

何 玉(南京财经大学 会计学院 副院长/教授)

胡乃静(上海金融学院 信息管理学院 院长/教授)

后小仙(南京审计学院 公共经济学院 院长/教授)

贾建军(上海金融学院 会计学院 副院长/副教授)

李 昆(南京审计学院 工商管理学院 院长/教授)

李 莢(常州工学院 经济与管理学院 院长/教授)

陆玉梅(江苏理工学院 商学院 副院长/教授)

马慧敏(徐州工程学院 管理学院 副院长/教授)

牛文琪(南京工程学院 经济与管理学院 副院长/副教授)

邵 军(上海立信会计学院 会计与财务学院 院长/教授)

宋 超(南通大学 管理学院 副院长/教授)

陶应虎(金陵科技学院 商学院 副院长/教授)

万绪才(南京财经大学 工商管理学院 副院长/教授)

万义平(南昌工程学院 经贸学院 院长/教授)

王卫平(南通大学 商学院 副院长/教授)

许忠荣(宿迁学院 商学院 副院长/副教授)

张林刚(上海应用技术学院 经济与管理学院 副院长/副教授)

庄玉良(南京审计学院 管理科学与工程学院 院长/教授)

应用型本科 经济类专业规划教材

编审专家委员名单

主 任：孙文远(南京审计学院 经济与贸易学院 院长/教授)

副主任：蔡柏良(盐城师范学院 商学院 院长/教授)

谢科进(扬州大学 商学院 院长/教授)

孙 勤(徐州工程学院 经济学院 院长/教授)

赵永亮(盐城工学院 经济学院 院长/教授)

成 员：(按姓氏拼音排列)

陈淑贤(上海杉达学院 杨胜祥商学院 副院长/副教授)

董金玲(徐州工程学院 经济学院 副院长/教授)

顾丽琴(华东交通大学 MBA 教育中心案例中心 主任/教授)

蒋国宏(南通大学 商学院 院长/教授)

江涛涛(常州大学 商学院 副院长/副教授)

刘春香(浙江万里学院 商学院 副院长/副教授)

刘 骅(南京审计学院 金融学院 副院长/副教授)

隆定海(皖西学院 经济与管理学院 副院长/副教授)

马军伟(常熟理工学院 经济与管理学院 院长助理)

马立军(三江学院 文化产业与旅游管理学院 副院长)

施继元(上海金融学院 国际金融学院 副院长/教授)

宜昌勇(淮海工学院 商学院 院长/教授)

项益才(九江学院 经济与管理学院 副院长/副教授)

于中琴(上海金融学院 国际经济贸易学院 副院长/副教授)

张言彩(淮阴师范学院 经济与管理学院 副院长/副教授)

赵 彤(南京晓庄学院 商学院 副院长/教授)

前 言

本书以最前沿的公司战略与风险管理理论为依据,基于经济管理工作应具备的公司战略与风险管理理论和实务知识,参考国内外大量同类教材和著作的内容安排,荟萃经典、瞄准主流、突出重点,将全书内容分为六章:导论、战略分析、战略选择、战略实施、战略风险识别、战略风险管理。同时,为了增加读者对相关法律法规的理解,本书在附录中给出了《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》。

编写本书的指导思想与原则如下:

(1) 理论与实践相结合。首先从理论上对公司战略与风险管理知识进行概括和解释,然后运用公司战略与风险管理理论去解决实际问题,提高学生将理论应用于实践的能力。

(2) 深入浅出地介绍公司战略与风险管理理论和实务。公司战略与风险管理理论和实务内容繁杂,为了解决学生在学习过程中的“很虚”、“很远”、“会说不会用”等问题,增加了章前、章中和章后实际案例,以增强其实务运用能力,培养其学习兴趣。

(3) 以战略管理过程为主线,全面反映战略分析、战略选择、战略实施、战略风险识别和战略风险管理的整个过程所涉及的理论、实务与案例。

(4) 内容安排和编写既要符合学生的学习习惯,也要符合教师的教学规律。

本书具有以下四个显著特色:

(1) 新颖性。本书以最新的公司战略与风险管理理论以及最新修订的《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》为依据,内容新颖,结构严谨。

(2) 实务性。本书以公司战略管理过程为主线,以实务应用为前提,重在实务应用技术的阐述。

(3) 通俗性。本书以案例和图示的形式,通俗易懂、深入浅出地阐述了公司战略与风险管理理论及其在企业管理实践中的应用,对高深的理论未做太多介绍。

(4) 精练性。本书以案例和图表的形式,简明扼要地阐述了公司战略与风险管理理论和实务的内容,以便会计学 and 财务管理等经济管理类专业学生能在较短的时间内了解更多的公司战略与风险管理理论和实务应用技术。

本书由方光正主编,聂卫东、高原、喻骅、张璟担任副主编。其中,第1章和第2章由方光正编写,第3章由聂卫东编写,第4章由喻骅编写,第5章由张璟编写,第6章和附录由高原编写。

本书的编写和出版得到了江苏高校品牌专业建设工程资助项目(PPZY2015A037)、金陵科技学院引进人才科研启动基金项目(jit-rcyi-201409)和金陵科技学院立项建设精品教材《公司战略与风险管理——理论、实务与案例》的资助。

本书可作为会计学 and 财务管理等经济管理类专业的本、专科教材,也可作为经济管理人员学习公司战略和风险管理知识的参考书。

在本书的编写过程中，我们参考了大量的教材、著作和学术论文，在此向所有参考文献的作者(包括列出的和未列出的)表示感谢。

由于编者水平有限，时间紧张，书中不足之处在所难免，恳请广大读者不吝赐教。

编者

2016年3月

目 录

第 1 章 导论	1
第一节 公司的使命和目标	4
一、公司的使命	4
二、公司的目标	6
第二节 公司战略的概念与功能	10
一、公司战略的概念	10
二、公司战略的功能	12
第三节 公司战略层次与战略管理者	12
一、公司战略层次	12
二、公司战略管理者	14
第四节 公司战略管理的过程与主要内容	15
一、战略分析	15
二、战略选择	16
三、战略实施	17
第五节 公司战略管理的学术流派与代表著作	17
章后练习题	25
参考文献	27
第 2 章 战略分析	28
第一节 企业外部环境分析	32
一、宏观环境分析	32
二、产业环境分析	42
三、竞争环境分析	54
四、市场需求分析	59
第二节 企业内部环境分析	61
一、企业资源分析	61
二、企业能力分析	63
三、企业核心能力分析	64
第三节 战略分析的常用工具	67
一、SWOT 分析	67
二、价值链分析	73
三、业务组合分析	76
章后练习题	81

参考文献	84
第3章 战略选择	85
第一节 总体战略	89
一、总体战略的类型	89
二、发展战略	90
三、稳定战略	95
四、收缩战略	95
五、发展战略的主要途径	97
六、国际化战略	100
第二节 业务单位战略	106
一、业务单位战略的类型	106
二、成本领先战略	106
三、差异化战略	107
四、集中化战略	108
五、业务单位战略的选择分析	108
第三节 职能战略	109
一、财务战略	109
二、营销战略	120
三、研发战略	126
四、运营战略	128
五、采购战略	131
六、人力资源战略	133
七、信息战略	139
章后练习题	147
参考文献	150
第4章 战略实施	151
第一节 组织结构	152
一、管理幅度与管理层次	153
二、纵向组织结构	155
三、横向组织结构	156
第二节 企业文化	162
一、企业文化的类型	162
二、企业文化与公司战略	164
三、企业文化与公司绩效	166
第三节 战略控制	167
一、战略控制与战略失效	167
二、战略控制过程	167

三、战略控制方法	170
第四节 战略变革管理	179
一、战略变革的动因	179
二、战略变革的类型	180
三、战略变革的时机选择	181
四、战略变革的模式	182
五、战略变革的阻力	182
六、战略变革的实现	183
章后练习题	188
参考文献	192
 第5章 战略风险识别	193
第一节 公司战略的外部风险	196
一、政治风险	196
二、法律风险	198
三、社会文化风险	199
四、技术风险	200
五、自然环境风险	200
六、市场风险	201
七、产业风险	207
八、信用风险	207
第二节 公司战略的内部风险	209
一、战略选择风险	209
二、运营风险	209
三、操作风险	210
四、财务风险	212
第三节 公司战略风险的识别方法	214
一、战略风险的定性识别法	215
二、战略风险的定量识别法	224
章后练习题	245
参考文献	247
 第6章 战略风险管理	249
第一节 战略风险管理的目标与特征	252
一、战略风险管理的目标	252
二、战略风险管理的要素	252
第二节 战略风险管理的流程	253
一、收集风险信息	253
二、进行风险评估	254

三、确定风险评级	255
四、提出风险应对策略	256
五、风险管理监督	257
第三节 战略风险管理体系	258
一、战略风险管理策略	258
二、战略风险理财措施	263
三、战略风险管理的组织职能体系	276
四、战略风险管理信息系统	278
五、战略风险管理框架下的内部控制系统	281
章后练习题	291
参考文献	294
附录一 《企业内部控制基本规范》	295
附录二 《企业内部控制应用指引》	302

第1章 导论

【学习目的】

- (1) 明确公司使命和公司目标的表述特点;
- (2) 掌握战略的起源、公司战略的传统和现代概念强调的属性、公司战略的功能;
- (3) 理解和掌握公司战略的三个层次以及各层次的战略内容和相关战略管理者;
- (4) 理解和掌握公司战略管理的三个过程及循环方式;
- (5) 了解公司战略管理的十大学术流派、代表人物与代表著作。

【开篇案例】

青岛海尔公司投资战略的多元化与归核化选择

一、青岛海尔的多元化经营发展历程

青岛海尔成立于1989年4月28日,它是在对原青岛电冰箱总厂改组的基础上,以定向募集资金方式设立的股份有限公司。公司于1993年10月12日向社会公开发行股票,并于11月19日在上交所上市交易。股票上市后,青岛海尔充分发挥上市公司的优势,积极利用资本市场整合市场资源,先后进行了四次再融资,极大地促进了公司的发展。经过20多年持续稳定的发展,目前青岛海尔已经成为海内外享有较高声誉的大型国际化企业集团,其主营业务收入由上市初的6.8亿元增长到2007年的294.69亿元。在股本大比例扩张的情况下,2007年公司实现每股收益0.481元。

在青岛海尔的发展历程中,多元化是其重要的成长方式。它从1992年开始实施多元化战略,按照自身的战略路线,多元化战略目标已经完成。在这一过程中,青岛海尔走出了一条专业化起步、相关多元化发展、非相关多元化扩张的道路。

(1) 专业化阶段。1984—1991年是青岛海尔的专业化起步阶段,专心致志只做电冰箱一种产品,力求做到尽善尽美,用高质量的电冰箱打开了世界上对电冰箱产品检验最严格的德国市场,从而打开了欧洲乃至全球市场,为公司打下了坚实的质量管理基础。在这一阶段,青岛海尔集团OEC管理法基本形成,全国性销售与服务网络初步建立起来。

(2) 相关多元化阶段。1991年青岛海尔开始进入相关多元化发展阶段,将在电冰箱产品领域取得的成功经验以及品牌优势延伸到相关的家用电器领域,产品从单一电冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的86大门类13000多个规格的产品群,成为中国家电行业产品范围最广、销售收入超过100亿元的大型企业。

(3) 非相关多元化阶段。在年营业额冲击200亿元人民币的1999年,青岛海尔开始实施非相关多元化扩张战略,而且行业的跨度非常大,包括医药、人寿保险和房地产等与原来家电行业截然不同的领域。截至2007年年底,青岛海尔涉足的领域包括家电、IT、家居、生物、软件、物流、金融、旅游、房地产、通信、电器产品、数字家庭、生物医疗设备等

13 个产业群。在此基础上,加上 1993 年进入的模具注塑行业和 1998 年进入的机械制造业,共涉及 15 个行业。

二、青岛海尔相关多元化经营的成功经验

青岛海尔自 1984 年开始进行 7 年的专业化经营后,1991 年开始进入相关多元化经营发展阶段,并在其后近十年间取得了巨大的成功,从原来专业生产电冰箱的地方企业发展成为具有一定国际知名度的大型企业,其本身的能力体系也在多元化经营过程中不断完善和提升。

(1) 专业化经营过程中积累的剩余资源与能力构成了青岛海尔相关多元化经营的基础。青岛海尔坚持了 7 年的专业化经营,在管理、品牌和市场销售方面积累了较强的能力,也在其成长中积累了一定的金融资本,同时吸引、培养了一批人才。这些资源和能力虽然具有一定专属性,但通用性更强,也是其他家电类相关产业所要求的核心能力的重要组成部分,容易在相关产业间转移。它们构成了青岛海尔多元化经营的基础,有效控制了多元化经营带来的财务和管理等方面的风险,为相关多元化经营的顺利实施提供了保障。

(2) 新业务与原有主业相关度高是青岛海尔相关多元化经营获得成功的关键。青岛海尔的相关多元化经营道路经历了新业务与原有主业高度相关到相关程度逐渐降低的变化过程,其成功率与行业之间的相关程度表现出明显的正相关关系。例如,青岛海尔进入冰柜和空调器行业时,其核心制冷技术和生产技术都与原有的电冰箱行业高度相关,市场销售渠道和客户类型也是一致的。以后进入白色家电、黑色家电和家居设备行业时,其技术的相关性逐渐降低,但在市场方面仍然是高度相关的。青岛海尔在主营业务产生核心能力的同时,其所进行的新相关业务与核心能力紧密相关,使得新业务、产品技术和市场等方面的风险可以得到有效控制。

(3) 综合运用多种进入途径帮助青岛海尔有效控制了相关多元化经营的风险。青岛海尔进入多元化经营的途径主要有三种,即内部发展、外部并购和合作战略联盟。三种途径所适应的企业能力基础和对企业的影响各不相同,要求企业根据实际情况有选择地采用。青岛海尔综合地运用了上述三种方式:采取内部发展方式进入的新行业主要是家居设备行业,因为该行业的技术是综合性的,其在组成技术上均有相当的积累,而且销售资源可以共享,所以内部发展较为合适;采取外部并购进入的新行业主要有空调、冰柜、洗衣机、微波炉等行业,选择这些行业是因为能够借助其品牌和管理资源,吸收这些行业的技术、生产等外部资源,以弥补自身资源的不足;采取合资合作途径进入的新行业有小家电、彩电等行业,选择这些行业的原因同样在于能够充分利用对方原有的资源优势,缩小在资源方面的差距,同时又可避免新行业的激烈竞争。青岛海尔对并购企业的有效整合,使这些企业结合自己的优势发挥出最大效用,而整合风险也得到了很好的控制。

三、青岛海尔非相关多元化经营失败的原因

随着相关多元化经营的不断成功和企业的壮大,青岛海尔开始相信自己的核心能力已经成熟,因而大跨度向非相关领域迈进,陆续进入生物制药、餐饮、金融、房地产等十多个领域。但由于新业务离核心主营业务越来越远,因而获取成功的概率也越来越小,从而陷入了非相关多元化经营的困境。

(1) 青岛海尔实施非相关多元化经营失败的一个原因是不切实际地寻找新的利润增长点。2007 年,中国电子信息百强企业前 20 名中有 11 家实施了非相关多元化经营战略,包括青岛海尔、联想、美的、TCL 和长虹等。而不切实际地扩张是这些企业非相关多元化失

败的主要原因。因为企业的资源是有限的,如果企业拥有的资源被无限地分割,那么就会限制其核心竞争力的增强,最后还可能抵消原有领域的核心竞争力。非相关多元化经营需要的是具有较高成熟度的核心能力,以青岛海尔目前的情况来看,其核心能力还远未达到炉火纯青的地步,因而应及时对多元化经营战略进行反思和调整。由于青岛海尔过高地估计了其核心竞争力的作用边界,盲目地向外扩张,以致其在非相关业务领域经营失败。

从我国企业的实际情况来看,目前企业存在的普遍性的问题是对行业价值链的中上游缺乏竞争力,行业主导能力和持续获利能力差,从而不得不转向其他行业来寻求新的盈利机会。青岛海尔在行业中主要依赖强大的组装能力,而产品核心零部件的供应、核心技术和创新能力差,企业盈利能力受到零部件价格和技术变化的影响很大,加之家电制造等传统行业已经进入衰退阶段,激烈的市场竞争和价格战使行业利润微薄甚至亏损。在这种背景下,青岛海尔希望通过直接投资于对资金量要求大而技术门槛低且利润率较高的房地产和金融等高利润行业,以期让财务资源发挥最大的作用,获得新的利润增长点,然而这仅仅是主观愿望而已。

(2) 青岛海尔实施非相关多元化经营失败的另一个原因是运营风险巨大。首先,多元化经营战略必然会分散企业的资源,从而影响企业主业的深度经营。因为不同行业具有完全不同的经营特点和经营环境,企业对非相关行为的业务既难以适应和把握,又分散了原有主业的精力。其次,我国企业普遍缺乏快速提高管理效率、培养人才以及创新业务的能力,无法适应不相关业务领域的竞争。企业在进行非相关多元化经营之前,所具备的“相关”资源主要是资金,原来所具有的技术、经验、市场、客户、营销模式、销售渠道直至人才都与新的领域几乎无关。再次,市场机制的不完善和管理能力的欠缺使企业很难通过外部并购有效获得在新行业经营所需要的技术、人力资源和销售渠道。最后,非相关多元化经营在微利时尤其不合时宜,企业要想在微利时代获得生存和发展,必须注重优势产品的壮大,在技术、服务、营销和管理创新等方面狠下苦功,尽量收缩规模,集中有限资源搞好主业。

从青岛海尔自身的情况来看,其非相关多元化产业众多,它设立了数十家非相关产业公司,这些公司在其集团内部进行复杂的关联方交易,而且彼此参股。众多分散且又彼此交错的产业汇聚在其旗下,在投资关系与投资收益上形成了错综复杂的“八卦”阵。青岛海尔相关多元化经营所依靠的是其管理、品牌和市场营销所具有的优势,而随着公司广泛进入与家电无关的行业,它原有的核心能力已经很难与诸如服装、金融、生物工程等领域业务所需要的能力相匹配,其资金实力也难以支持它在这些新领域内拥有核心能力。此外,技术开发能力欠缺导致其核心能力体系不完整。由于青岛海尔不具备与非相关多元化产业相匹配的核心能力,且在短期内不能完善众多的资源组合,因而引发了诸多风险;又由于对风险不能很好地控制,因而非相关多元化经营最终走向失败。

四、归核化应成为青岛海尔的未来战略转移方向

目前青岛海尔在生物制药、家庭整体厨房、金融和房地产领域的投资,明显是在进行不相关多元化经营。这种不相关多元化投资不但没有为青岛海尔带来新的利润增长,反而存在引发主业利润被不成功的多元化经营项目所吞噬的风险。作为一个以“进军世界500强”为目标的大型企业集团,战线铺得这么长,势必会削弱核心竞争力,并且存在“一损俱损”的连带风险,对企业长远发展极为不利。即便是当今世界的多元化经营权威企业,现在也实施“前三名战略”,只保留在行业中领先的业务。因此,青岛海尔应该实施必要的归

核化战略,回归主业,提升品牌认知价值,先保证核心业务做强做精,否则多元化经营必将成为一条充满陷阱之路。

归核化战略的特点是集中使用企业资源,扩大规模,降低成本,提高效益。归核化战略具有两大明显的优势:一是能够建立顾客群,与顾客近距离接触,对顾客需求做出快速反应;二是能在所集中的市场充分发挥自己的优势。青岛海尔应在归核化战略指引下,对现有产品进行重新评估、筛选,放弃在行业中处于不利地位的业务,确立核心业务,将主要精力集中在核心业务的拓展上。例如,如果青岛海尔的目标是进入世界白色家电前三强,就应该把白色家电作为其核心业务,然后一心一意做大做强这个市场,提升顾客对青岛海尔的品牌认知度和品牌忠诚度,从而获得长期利益。

在确立归核化战略思想后,为使其更好地得以贯彻,青岛海尔需要具备以下基础条件:

(1) 人才储备。在国际化战略的基础上实施归核化战略,既需要一批具有一技之长的专业人才,又需要一批具备财务、质量、商务、贸易和营销管理等广泛知识与能力的复合型人才。人才只有具备更强的综合能力,才能在同一领域更“专业”。

(2) 信息沟通。实施归核化战略,需要在第一时间了解全球范围内顾客的需求,从而在第一时间满足顾客在该领域的需求,并在此基础上创造新的需求。

(3) 技术联盟。归核化战略要求青岛海尔具备更强的技术实力,这样才能持续对产品进行更新换代,不断满足顾客的新需求,并引导顾客的需求倾向。作为一个以家电产品发展为主不过 20 年的企业,青岛海尔要想快速提升技术实力,单凭自己的奋斗是不够的,必须学会“借鸡生蛋”,与国外技术实力雄厚的企业进行合作,建立技术联盟,从而获取更前沿的技术信息与技术能力。

第一节 公司的使命和目标

一、公司的使命

(一) 公司使命的概念与内容

一个公司的成立和成长都有其愿景,即对公司未来的愿望和憧憬,是公司创立者和经营者对公司未来的构思与设想。而公司使命(Mission)则是在公司愿景基础上对自身和社会发展所做出的承诺,即公司存在的理由与根本性质,一般包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。

1. 公司目的

公司目的是公司使命的直接体现。公司属于营利性组织,其首要目的是为投资者创造经济利益。对于公司目的的论点,中外理论界一直有很大的争议,归纳起来,主要观点有“利润最大化”、“股东财富最大化”、“经营者效用最大化”和“公司价值最大化”四种。

“利润最大化”观点认为:利润代表了公司新创造的财富,利润越多则说明公司的财富增加得越多,越接近公司的目标。“利润最大化”观点是以西方厂商理论为理论基础的,古典经济学家亚当·斯密、大卫·李嘉图、阿尔弗雷德·马歇尔等都是利润最大化目标的提

倡者,我国财务学界也有一些学者支持这种观点。利润最大化与边际主义有着密切的联系,即厂商追求的利润最大化是以边际成本与边际收益相等时的产销量进行决策的。

“股东财富最大化”观点认为:公司是由股东投资组建的,股东是公司的法定所有者,股东财富最大化符合股东创办公司的目的。

“经营者效用最大化”观点认为:公司的经营决策是由经营者制定并完成的,公司的理财目标应保证经营者效用最大化。经营者效用最大化目标强调了经营者在公司的重要性及其对经营者激励的重要性,因此有助于激励经营者为公司发展做出更大的贡献。

“公司价值最大化”观点认为:公司应以公司价值最大化作为公司的目标。所谓公司价值,是指公司未来现金净流量按照公司要求的必要报酬率计算的总现值,也是公司的市场价值。这种观点有以下优点:第一,公司价值最大化目标体现了公司战略管理思想;第二,公司价值最大化目标与相关利益者的利益相一致;第三,公司价值最大化充分考虑了货币的时间价值与风险因素。

2. 公司宗旨

公司宗旨是指规定企业去执行或打算执行的活动,以及现在的或期望的企业类型。它是关于企业存在的目的或对社会发展的某一方面应做出贡献的陈述,主要阐述公司长期的战略意向和公司目前及未来所要从事的经营业务范围。

3. 经营哲学

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括。公司的经营哲学是在公司长期的经营活动中形成的对发生的各种关系的认识 and 态度总和,它是公司从事生产经营活动的基本指导思想。

(二) 公司使命的案例

为了更好地传播和树立公司在社会经济发展中担当的角色与责任,公司需要将确定的公司使命用简洁、准确和形象的语言表述出来。以下是 20 家著名公司的使命表述:

- (1) 迪斯尼公司——使人们过得快活。
- (2) 中国工商银行——为客户创造价值,不断开拓创新,推动金融发展。
- (3) 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。
- (4) 索尼公司——体验发展技术造福大众的快乐。
- (5) 惠普公司——为人类的幸福和发展做出技术贡献。
- (6) 耐克公司——体验竞争、获胜和击败对手的感觉。
- (7) 沃尔玛公司——给普通百姓提供机会,使他们能与富人买到同样的东西。
- (8) IBM 公司——无论是一小步,还是一大步,都要带动人类的进步。
- (9) 麦肯锡公司——帮助杰出的公司和政府更为成功。
- (10) 华为公司——聚焦客户关注的挑战和压力,提供有竞争力的通信解决方案和服务,持续为客户创造最大价值。
- (11) 联想电脑公司——为客户利益而努力创新。
- (12) 万科公司——建筑无限生活。
- (13) 戴尔电脑——在我们服务的市场提供最佳客户体验。
- (14) 美国电话电报公司——建立全球电话服务网络。

- (15) 中国兵器工业集团——服务于国家国防安全、服务于国家经济发展。
- (16) 中国移动通信——创无限通信世界，做信息社会栋梁。
- (17) 波音公司——我们要成为世界排名第一的航空公司。
- (18) 飞利浦公司——及时推出有意义的科技创新，改善人们的生活质量。
- (19) 苹果电脑公司——借推广公平的资料使用惯例，建立用户对互联网之信任。
- (20) 壳牌石油公司——打造世界一流公司的良好形象，超越资源开拓事业，卓有成效创造业绩。

从上述 20 家著名公司的使命表述可以看出，公司使命的表述并没有囊括公司使命涉及的所有方面。这是因为，在复杂多变的经营环境下，详尽、全面的使命表述可能会束缚公司目标和公司战略的制定与实施。因此，现代企业在表述公司使命时，主要应注意以下三个方面：简洁表述公司的业务性质；准确表述公司存在的目的；形象表述公司的主要战略方向。

二、公司的目标

公司的目标是一个公司在未来一段时间内所要达到的预期成果，它由一系列的定性或定量指标来描述。实践表明，没有目标的公司缺乏奋斗的动力和未来的希望。美国行为学家吉格勒指出：设定一个高目标就等于达到了目标的一部分。“现代管理学之父”——美国的彼得·德鲁克对公司目标进行了高度的概括：各项目标必须从“我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么”引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现公司的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。

公司的目标是公司使命的具体化，由战略目标和财务目标组成。

（一）战略目标

战略目标是对公司在未来一段时间内战略经营活动预期取得成果的期望值。战略目标的设定，同时也是公司使命的展开和具体化，是公司使命中确认的公司目的、公司宗旨和经营哲学的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到水平的具体规定。

彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中提出了七个关键领域的战略目标。

- (1) 市场方面的目标：应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位。
- (2) 技术改进和发展方面的目标：对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认知及措施。
- (3) 提高生产力方面的目标：有效地衡量原材料的利用，最大限度地提高产品的数量和质量。
- (4) 物资和金融资源方面的目标：获得物质和金融资源的渠道及其有效的利用。
- (5) 人力资源方面的目标：人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥。
- (6) 职工积极性发挥方面的目标：对职工激励、报酬等措施。
- (7) 社会责任方面的目标：注意公司对社会产生的影响。

一般来说，战略目标主要体现在以下方面：获得持久的竞争优势；提高公司在客户中的声誉；获取足够的市场份额；抓住诱人的成长机会；建立技术上的领导地位；在产品数量、客户服务等方面压倒竞争对手；在国际市场上建立更强大的立足点；等等。江西财经