

 21世纪高等院校经济与管理核心课经典系列教材

21SHIJI GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI

现代企业战略管理

XIANDAI QIYE ZHANLUE GUANLI

吴 彬 顾天辉 主编



首都经济贸易大学出版社



21 世纪高等院校经济与管理核心课经典系列教材

现代企业战略管理

吴 彬 顾天辉 主编



首都经济贸易大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/吴彬,顾天辉主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2004.1
(21世纪高等院校经济与管理核心课经典系列教材)

ISBN 7-5638-1102-8

I. 现… II. ①吴… ②顾… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108745 号

现代企业战略管理

吴彬 顾天辉 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787毫米×980毫米 1/16

字 数 468千字

印 张 22.5

版 次 2004年1月第1版第1次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 7-5638-1102-8/F·636

定 价 29.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

出版总序

2001年11月10日。

这是一个历史性的庄严时刻。

世界贸易组织第四届部长级会议以全体协商一致的方式,审议并通过了我国加入世贸组织的决定。

它不仅标志着我国成为当今全球最大、最具代表性的国际经济组织的成员,而且标志着我国在融入经济全球化、参与国际经济竞争方面又迈出了决定性的一步,使我国的改革开放和经济发展从此步入了一个崭新的阶段。

入世,机遇与挑战并存。

可以预见到的是,经济领域中的竞争会更加激烈。

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。我们还缺乏一大批熟悉现代市场经济运行规律和世贸组织规则,精通专业知识,适应国际竞争需要的高级管理人才和专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国21世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”

中共中央和国务院的决定为高等教育的改革与发展确定了基本目标和方向。

教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才质量。因而,教材质量与人才质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写这套教材的过程中倾注了大量的人力、物力和财力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理专业系列精品教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们贯彻了精品战略的指导思想,使之具有如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创造型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

前 言

战略管理是适应第二次世界大战后社会环境复杂多变,市场竞争加剧的形势而诞生的一门新兴学科。在企业中,“战略管理”的思想首先产生于美国。1965年,美国经济学家安索夫(H. I. Ahsoff)在《企业战略论》一书中第一次提出“企业战略”的概念;随后,企业战略的理论得到迅速发展,传到原联邦德国、日本;目前,已经在全世界范围传播开来。

21世纪全球商务环境的趋势已经呈现出3个主要特征:一是全球化——企业在全世界范围内寻求资源的最佳配置,寻找最合理的业务活动地点和方式;二是信息化——企业不但要创造出新的业务活动,还通过改造传统产业和业务活动使已经出现明显衰退迹象的传统业务获得新的发展空间;三是全球结构性调整——相关企业将在调整过程中重新组合自己的业务活动,进而与全球化和信息化趋势相融合,为自己在新的商务环境中找到恰当的生存空间和发展方向。我国企业家们对21世纪的企业有一个很恰当的比喻:要做航空母舰。航空母舰的躯体自身具有抵抗恶劣航行条件的强大力量,而其功能体现在那相对灵活得多的主要攻击力量的组合上。这样,企业要在新的环境中生存与发展,企业战略管理的地位和作用就显得尤为重要。

企业战略管理这门课程具有高度的综合性,它将经济学、管理学、市场营销管理、统计学等课程的研究成果综合运用,从“战略”角

度探讨企业管理的问题。同时,企业战略管理也是一门应用性很强的管理科学。对于现实中的企业,怎样从更高的层次上去把握自身的发展方向,如何在更大的范围内提高资源配置的效率,企业战略管理具有重要的指导意义。

考虑到本书的读者对象,我们在体系设计和内容取舍上,更多地考虑了理论性与企业经营管理实践的结合,并兼顾该学科的整体性和系统性。按照这一指导思想,将本书的构架设计为:企业战略管理概论→企业战略环境分析→企业战略分析→企业战略实施与控制→企业战略与企业组织结构→企业战略与企业文化→企业国际化经营战略。

第一章,企业战略管理概论,主要介绍企业战略的基本概念、企业战略构成要素和层次、企业战略管理的过程和问题管理以及企业战略管理理论的演变;第二章,企业战略环境分析,主要讲述企业外部环境和行业环境的分析思路与方法;第三章,通过对企业的价值链、核心竞争力、外部环境和内部条件等进行考察来分析企业的战略资源和能力;第四章,企业总体战略,讲述了加强型战略、一体化战略、多元化发展战略、进入新领域战略、企业重组与撤退战略以及企业整体战略选择;第五章,经营单位基本竞争战略,分析了经营单位战略选择的影响因素,介绍了成本领先战略、差异化战略、重点集中战略,并进行了基本竞争战略的综合分析;第六章,经营单位投资战略,讲述了经营单位投资战略的基本形式和投资组合分析、扩张战略、市场集中和资产减少战略、转变战略和撤退战略;第七章,行业环境与企业战略,主要论及各种不同行业结构中企业应作出的合理选择,包括分散行业的企业经营战略、集中行业的企业经营战略、新兴行业企业的战略选择、成熟行业企业的战略转变和衰退行业的企业战略运用;第八章,企业战略的制定与实施,主要介绍企业战略的形成、企业战略的选择、企业战略的实施;第九章,战略控制,讲述了战略控制的性质、战略控制的类型及方式设计、战略控制过程以及战略控制方法与战略控制系统;第十章,企业战略与组织结构,介绍了企

业组织设计、纵向及横向分工结构、企业战略与结构;第十一章,企业文化与企业战略,讲述了企业文化的基本概念、构成企业文化的要素、企业文化与企业战略的关系以及企业文化的再造;第十二章,企业国际化经营战略,讲述企业国际化经营的战略选择、国际市场进入模式选择和战略联盟。

以上的内容安排,一方面可以从总体上把握整体战略的知识框架,另一方面,也比较符合战略管理的实际运作过程。而且,本书在述及每章内容之前都注明了学习要点和要求,章后有小结,并编入了许多国内外战略管理案例,以便读者学习参考。

本书由经济学博士、管理学教授吴彬和顾天辉教授主编,并负责总体设计谋篇布局。管理学硕士康丽琴、宋宝莉参加编写。写作分工如下:第一、二、三章由顾天辉编写;第四、五、十二章由宋宝莉编写;第六、七、八章由康丽琴编写;第九、十、十一章由吴彬编写。最后由吴彬、顾天辉审阅、定稿。

企业战略管理作为一门新兴学科,其理论和方法尚处于不断完善和发展之中。由于编者水平有限,书中难免有错误和不足之处。在本书编写过程中,我们参考了很多国内外名著和一些专家的论述,这里一并致谢并恳请专家和广大读者不吝赐教。

编 者

2004 年 1 月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
第二节 企业战略的构成要素和层次	11
第三节 企业战略管理	16
第四节 企业战略管理理论的演变	20
案例分析	28
第二章 企业战略环境分析	32
第一节 企业外部环境分析概述	32
第二节 行业环境分析(上)	36
第三节 行业环境分析(下)	49
案例分析	59
第三章 企业战略资源与能力分析	64
第一节 企业战略资源与能力分析概述	64
第二节 价值链分析	71
第三节 核心竞争力分析	76
第四节 外部环境 with 内部条件的综合分析	84
案例分析	90
第四章 企业总体战略	95
第一节 加强型战略	95

现代企业战略管理

第二节 一体化战略	99
第三节 多元化发展战略	104
第四节 企业进入新领域战略	110
第五节 企业重组与撤退战略	117
第六节 企业总体战略选择	121
案例分析	124
第五章 经营单位基本竞争战略	130
第一节 经营单位战略选择的影响因素	130
第二节 成本领先战略	132
第三节 差异化战略	137
第四节 重点集中战略	142
第五节 基本竞争战略的综合分析	145
案例分析	151
第六章 经营单位投资战略	158
第一节 投资战略的基本形式和投资组合分析	158
第二节 扩张战略	166
第三节 市场集中和资产减少战略	173
第四节 转变战略和撤退战略	175
案例分析	178
第七章 行业环境与企业战略	185
第一节 分散行业中的企业经营战略	185
第二节 集中行业中的企业经营战略	189
第三节 新兴行业中的企业战略选择	192
第四节 成熟行业中的企业战略转变	196
第五节 衰退行业的企业战略运用	199
案例分析	203

第八章 企业战略的制定与实施	207
第一节 企业战略的形成	207
第二节 企业战略的选择	214
第三节 企业战略的实施	221
案例分析	231
第九章 战略控制	237
第一节 战略控制的性质	237
第二节 战略控制的类型及方式设计	243
第三节 战略控制的过程	249
第四节 战略控制方法与战略控制系统	252
案例分析	257
第十章 企业战略与组织结构	261
第一节 企业组织设计	261
第二节 纵向分工结构	270
第三节 横向分工结构	274
第四节 企业战略与结构	279
案例分析	286
第十一章 企业文化与企业战略	290
第一节 基本概念	290
第二节 构成企业文化的要素	294
第三节 企业文化与企业战略的关系	297
第四节 企业文化的再造	304
案例分析	311
第十二章 企业国际化经营战略	314
第一节 企业国际化经营战略选择	314

现代企业战略管理

第二节 国际市场进入模式选择.....	319
第三节 战略联盟.....	331
案例分析.....	337
主要参考文献.....	344

第一章

企业战略管理概论

★ 本章学习要点与要求 ★

1. 明确企业使命、目标和战略的含义,以及三者之间的关系。
2. 理解确定企业使命的意义,掌握构成企业使命的内容。
3. 熟悉企业目标体系,理解确定战略目标的含义。
4. 区分总体战略、经营单位战略、职能战略。
5. 概述企业战略管理的全过程。
6. 明确战略问题的概念及其判定标准。
7. 了解企业战略理论的发展过程、各主要学派的基本观点。

第一节 企业战略的基本概念

在制定企业战略的过程中,企业使命、目标和战略三者紧密相连、相互制约。战略方案为实现目标服务,而目标又体现了企业使命的要求。所以,我们的学习先从理解这些基本概念入手。

一、企业使命

(一) 企业使命的定义

任何企业都有其特定的使命。企业使命(mission)是企业管理者确定的企业生产经

营的总方向、总目标、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者为组织将要经营的业务而规定的价值观、信念和指导原则;描述企业力图为自己树立的形象;揭示本企业与同行其他企业在目标上的差异,界定企业的主要产品和服务范围,以及企业要满足的顾客基本需求。

关于企业使命的思想主要是以彼得·德鲁克于 20 世纪 70 年代中期创立的一整套理论为基础提出的。德鲁克认为,确定企业的使命就是要明确这样的问题:“我们的企业是什么以及它应该是什么?”定义企业使命是为了阐明企业的根本性质与存在的目的或理由,说明企业的经营领域、经营思想,为企业目标的确定和战略的制定提供依据。

使命的定义有时又称宗旨陈述、战略展望、纲领陈述、目的陈述、任务陈述等。尽管提法不同,但都是表明企业存在的理由,回答“我们的企业是什么以及它应该是什么?”这一关键问题。这个听起来很简单的问题,却是企业必须时时做出明确回答的最大难题。在企业结构简单的情况下,企业的所有者与经营者将各种职能集于一身,其信念、愿望、抱负决定着企业的使命,决定着整个企业的生产经营方向和运作,这时问题还比较清晰。但经营一段时间后,企业逐渐扩大,增加了新的产品和新的市场时,这些问题就会变得复杂起来。特别是随着新经济时代的到来,企业需要面对各种新的变化,如转产、多角化经营、兼并、合资等。在新的情况下,企业如何选择自身存在的基础,如何明确自身存在的价值和意义,如何确立企业生存和发展的理念,是企业面临的重要课题。

(二) 企业使命的内容

1. 企业的目的,即我们要成为什么? 这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标,近年来常用“愿景”一词来代替企业的目的。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。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,从而使人们团结在共同的理想之下并为之奋斗。愿景只描述对未来的期望,而不包括实现这些愿望的具体途径和方法。管理者谈到愿景,通常指的是在其脑海中描述的未来的画面。有时,管理者们也谈论共同愿景,是希望在全体员工中都树立起这样一种期望,以便集中他们的力量和智慧。愿景不一定都要实现,只要有 50%~70% 实现的可能就可以了,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 4 类愿景陈述方式(见表 1-1)可供借鉴。

表 1-1 愿景的陈述方式(例子)

陈述的维度	陈 述	组 织
从质和量的角度 陈述	到 2000 年成为 1 250 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看法的最知名的公司	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
从战胜竞争对手 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:转引自董大海编著:《战略管理》,大连理工大学出版社,2000 年版。

2. 企业宗旨。企业宗旨旨在阐述企业长期的战略意向,其具体内容主要说明决定企业目前和未来所要从事的经营业务范围。企业宗旨也可称为业务使命。

宗旨是企业存在的目的和理由。可能有人会说企业是为了盈利而存在的,不过,利润是企业成功经营的结果,企业只有能够以某种技术,在某些地区,以某种可获利的价格,向某些顾客提供了某种产品或服务,满足了他们的某种需求,才能盈利。集中考察刚刚起步的企业可能会使我们更好地理解企业宗旨。当开办一个新企业时,首先不是决定获利多少,而是决定要满足的需求、顾客和所采用的技术是什么。所以,要想获得一个在战略角度上讲清晰明了的业务界定,必须包括下面 3 个要素:

(1)顾客的需求。即企业需要满足的需求是什么?仅仅知道企业所提供产品和服务是远远不够的。顾客需要的不是产品和服务本身,而是产品或服务提供的功能,因为这种功能能够满足他们的某种需求。没有需求或需要,也就没有业务可言。

(2)顾客。即需要满足的对象是谁?企业定位的顾客群是什么?这个因素之所以重要,是因为他们代表了一个需要提供的市场,即企业打算在哪些地理区域内展开竞争以及企业追逐的购买者类型。

(3)技术和活动。即企业在满足目标市场时所采用的技术和开展的活动。这个因

素表明,企业是如何满足顾客需求的,以及企业所覆盖的活动是行业的生产—分销价值链的哪些部分。例如,大型的跨国石油公司(如埃克森石油公司)所做的业务包括:租赁采油场、钻油井、实地采油,用自有的油轮和管道将原油输送到自己的炼油厂,通过自己的品牌分销商和服务分店网络销售石油和其他精炼产品。这些业务覆盖了整个行业的生产—分销价值链的各个阶段。而有些公司则是专业厂商(如沃尔玛),它们只集中经营行业整个生产—分销价值链的某一个阶段。

很好地界定企业所服务的需求、目标市场以及所开展的活动是一个挑战,请看下面的例子。麦当劳用来界定公司业务的理念是:一张有限的菜谱,质量一致的美味快餐食品,快速到位的服务,超值定价,卓越的顾客关怀,便利的定位和选址,全球的覆盖。麦当劳确定的业务使命的中心是:在全球范围内向一个广泛的快餐食品顾客群“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”。

确定企业宗旨往往是一个反复认识和实践的过程。例如,美国施乐复印机公司原先将其经营业务定义为“我们生产复印机”,这是一种生产者导向的经营宗旨。后来,将经营业务更改为“我们帮助提高办公效率”。这一经营宗旨的改变,使施乐公司连上两个台阶。首先,施乐公司从一个“箱子”公司变成了一个系统提供者,不仅经营复印机,而且与其他办公用品的生产企业合作,经营其他办公用品;其次,施乐公司成立了专业文件服务公司,利用信息工具的协同效果,为一些大公司提供信息的收集、处理、储存等专业文件服务。

企业宗旨阐明了企业的前进方向和对未来的业务展望,应当适时对它进行修改。正如德鲁克所说:“关于一个企业的宗旨和使命的定义,很少有维持到 30 年的,更不用说 50 年了,一般的只能维持 10 年。”所以,他认为企业要经常分析环境和企业内部条件,审视自己的宗旨,问一问“我们的企业将会成为什么样子?”“我们的企业应该是什么?”惠普公司以前是这样描述自己的宗旨的:设计、制造、销售和支持高精密度电子产品和系统,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。多年来,在这个宗旨的指导下,惠普公司主要在 6 个领域内经营,即计算机系统;信息产品(计算机、打印机、扫描仪);测量、测试仪器;医疗仪器;化学分析仪器;电子元器件。面对信息时代的到来,惠普公司重新修订了自己的宗旨:创造信息产品以便加速人类知识的进步,并且从本质上改善个人及组织的效能。读一读本章最后的有关英特尔公司的案例,会增强你对这个问题的深入理解。

3. 经营哲学。经营哲学是一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则,是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过以下两方面表现出来:

(1) 企业提倡的共同价值观。国际商用机器公司(IBM)前董事长小 T·J·华森论述了共同价值观念的重要性。他说:“我的论点是,首先,我坚信任何组织为了生存并获得

成功,必须树立一套正确的信念,作为它们一切方针和行动的前提。其次,我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。最后,我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战,它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切,惟有信念却永远不变。”华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学:①尊重个人;②希望在世界上的所有公司中,给予顾客最好的服务;③所有的工作都能以卓越的方式去完成。这几个价值观念在以后的几十年内指引着 IBM 前进。

经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。例如,海尔公司提出“出口创牌”而不是“出口创汇”的经营理念,所以他们首先选择欧洲市场出口产品,力求打造世界名牌。又如,我国海信公司总经理明确提出,不把进入世界 500 强作为本公司的主要目标,他认为,为了进入世界 500 强,企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学的指导下,实施“稳健的财务制度”,实行更为注重效益扩张的战略。

(2)企业对利益相关者的态度。企业应该有效地反映企业内外部利益群体和个人的合理要求。企业内部利益群体包括企业的股东、董事会、管理人员和员工。企业的外部利益群体包括企业的顾客、供应商、销售商、竞争者、政府和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式进行生产经营活动,例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到满意的回报;顾客要求购买到物美价廉、符合他们需要的商品;供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;社区公众则希望由于企业在当地的存在,使他们的生活水平能够有所提高;更进一步讲,一般公众希望企业保护环境、促进社会公正和进步,支持社会活动和文化活动等。企业应当在其使命中明确地阐述自己对这些问题的态度,即企业在承担遵守法律和创造利润的基本责任外,还愿意承担多少社会责任。

例如,美国的本一杰瑞公司这样定义自己的使命:本一杰瑞公司的使命是生产和分销高质量、全天然、多品种、新风味,用佛蒙特奶场生产的各种新原料制成的冰淇淋及相关产品。要不断增加盈利,在良好的财务基础上进行经营,要为我们的股东增加价值,为我们的雇员创造职业机会和经济回报。要充分发挥企业和社会结构中应起到的中心作用,要以创新的方式改进当地、国家及全球人民的生活质量。

企业要满足上述各方面的需求,应做好以下工作:①要判定要求者。企业要了解利益群体人数、规模与重要性,分析其结构和功能,判断他们对企业经营成功的影响力。②要了解要求的内容。企业要了解利益群体的各种具体要求,做到心中有数,在可能的条件下,给予有效的满足。③协调各种要求。企业往往会面对利益群体的各种相互矛盾的要求。例如,政府要控制污染,股东要求更快地发展和更多的回报。面对各种矛盾