

第一章 战略管理——过去、现在和未来

“我们要通过打破经济责任、社会责任和环境责任之间的平衡来确保公司 2000 年以后的繁荣。”由此汽巴·嘉基股份公司（即 CIBA 公司）向人们展现了他们对全面公司管理的看法，80 年代末，这家在化学领域中领先的跨国公司展开了深层次的变革。1996 年，这家总部设在瑞士、雇员超过 85,000 人，产品广泛涉猎化学、生物领域的公司，成功地创造出 230 亿瑞士法郎的产值。1997 年，该公司与山德士股份公司合并成诺华公司。

对于在 70 年代和 80 年代经营如此成功的这家公司来说，是什么原因促使总裁阿利克斯·克劳尔博士和总经理海尼·李普纳要为公司制定新的航向呢？尽管公众的信任因 Seveso、Bhopal 和 Schweizerhalle 三地化工厂发生的大灾难而被大大地削弱了，但这不是惟一的原因。更确切地说，管理层认识到了社会价值方面发生的深远变化。这些变化反映在人们对现代技术的忧虑和对持续技术、经济进步所持有的日益加深的怀疑态度上。与此同时，70 年代和 80 年代“一切都是可能的”那种信念正在动摇，取而代之的是人们对自身极限和潜力的考虑。由此产生的结果是人们从单方面考虑经济成功转向一种新思想，即环境与社会目标和经济成功同等重要。

于是，一种新的战略理念应运而生。如果 70 年代和 80 年代的战略思路是基于获取竞争优势原则，那么，90 年代这种战略思路特别侧重广泛地开发公司潜力，强调公司利害攸关者的利益。战略管理不仅是运用复杂的技巧在竞争中定位，它还意味着通过对公司各种可能的内部、外部途径的开发，为所有利害攸关者增加价值。80 年代末，汽巴·嘉基公司清楚地意识到现在已经到了非应用网络思维模式不可的地步了。于是该公司按照网络思维模式运作起来。

展望 2000 年：经济成就—— 环境可持续性——社会责任

战略网络思维对汽巴·嘉基公司意味着什么？它将怎样运作？如果我们看一下下页表 1.1，我们将看到公司决心要完成的目标，也就得到了最初的线索。

当然，把这种展望转换成战略是太抽象了。这种展望的操作可以通过各方面同时运作的所谓战略组织来实现（李普纳，1993）。在最基本的战略水平上，汽巴·嘉基公司想要保持其在化学和生物领域的领导地位。随后又在疫苗药理学和诊断手段等相关领域进行扩展，但只能在核心领域进行并购。首先考虑的是内部增长，留出两百多万瑞士法郎用于研究与开发。合并和收购只是用来完成某个领域的扩充，或者说是扩大对市场的占有，大规模的收购不在计划之列。汽巴·嘉基公司把增长看成是必不可少的，然而，生态协调下的增长才是公司的目的所在。换言之，只有产品和企业的风险 / 收益比率呈现正数，而且从原材料密集型和大量的废物处理中摆脱出来，才可考虑未来利润的开发。

表 1.1 汽巴·嘉基公司的展望

汽巴·嘉基公司的展望		
对取得长期经济成就的责任	对社会的责任	对环境的责任
我们取得适当的经济成就是通过质量上的增长和平衡的企业结构的不断改变来实现的。由此，我们有理由信任那些把自己的利益与公司的利益结合在一起的股东、雇员、公司合作伙伴和公众。我们不会因为追求短期利润的最大化而拿公司的长期未来冒险。	我们是对社会公开的、值得信任的企业。随着企业的运作，我们的目标是对全球问题的解决和人类的进步做出有益的贡献。在对科技领域新成就进行商业使用时，我们意识到了我们的责任。在我们所有的活动、生产过程和产品中，我们仔细地权衡着利益和风险。	关心环境是我们所有活动中的一部分。我们以安全完成目标最大限度地减少对环境的破坏来开发产品和生产程序。我们有节制地使用原材料和能源，为减少任何形式上的浪费做出不懈的努力。我们的责任是把不可避免的废弃物安全回收，通过最新技术使其变为无害。

这一切导致汽巴·嘉基公司各部门发生重大的方向性的变化：在各领域同市场需求更严格地保持一致；为了提高环境可持续下的最大价值比率，重新规划产品范围；在地域方面侧重北美、欧洲和东亚使支出和企业成熟度严格保持一致。

连同战略导向一起，汽巴·嘉基公司始终使自己的组织结构和管理体系相适应。复杂的三维张力结构已经被转换成具有十四个部门的大大简化了的机构。无论哪里出现经济机会，集

中的职能活动就被并入相关的部门。地方子公司在母公司的领导下在当地市场运作。许多小的经营单位和委员会在管理公司的全球任务中，支持了最高管理层。某些职能部门的经济活动不能被合理地分开，仍然被集中运作。这些根本的变化导致了对组织程序和体系的大量调整，甚至时至今日仍在调整之中。

对于汽巴·嘉基公司来说，把社会责任纳入到实践中意味着为雇员的自我发展创造机会。关键是“授权”和“有监督的自治”。雇员得到了尽可能多的自由，相应也要承担责任。这在管理行为的常规评估方面得到了支持，常规评估要求较低水平的雇员也要有所贡献。对企业家积极性给予奖励的战略激励方案受到了特别的重视。

汽巴·嘉基公司使用的口号是“让它行得通”。为了贯彻这一理念，公司花费了六年的时间。有迹象表明已取得了初步的成功，但公司上层认为仍需要几年的时间才能使这种变化渗透到公司最小的分支机构。

汽巴·嘉基公司在战略上的重新定位是否典型地代表了那些蒸蒸日上公司的管理思路？几乎没有证据来表明这一点。对大多数重要企业来说，最高目标是取得最理想的竞争优势。有些公司也许已经意识到必须考虑股东并且确实遵循着股东的价值理念。但另外一些公司拥有全面的战略方法和成熟的利害攸关者价值理念，却在这一领域仍然势单力薄。

战略转折点——从单一集中于竞争的 思路到认为“一切都是可能的”

20 世纪 70 年代和 80 年代是单纯以竞争为基础的战略思维的全盛时期。在一些知名顾问的率先倡导下，人们接受了一些

新开发的工具，如：组合投资管理和竞争战略。这些方法表明，熟练运用定位机制认真分析经营及其环境将确保战略成功。组合投资方法的典型实例将在后面深入剖析。这种方法是对一个所给矩阵中的每一点建立具体的所谓标准战略，公司为了在竞争中不落伍，必须运用这些战略。大约时至今日你仍然可以找到的这些战略工具具有极大的吸引力，主要原因是它们把相互关联的复杂网络简化为可用一些数据表达的关系式并明确指出了求解方法。人们坚信，这种相对简单的技巧使人们在战略搜索中能够控制复杂的过程。

不幸的是，过去二十年的经验表明这些预期一直没有实现。这些工具帮助公司实现了各种战略，并鼓励公司系统地考虑它们的未来。但是几乎没有几家公司从竞争定位自动跳跃到成功战略上。荒谬的是，正是目前流行的这些战略导致了公司的失败。先驱者们感到诧异的同时，越来越多的公司正运用着同样的可预测性增加且逐渐失去了影响力的战略。最终达成的共识是：同一领域的大部分公司都在遵循组合投资方法的规则，有意识打破这些规则的公司证明是最为成功的。我们得为这些战略方法说句公道话：至少它们避免了大错，确实使公司学会了分析市场、竞争对手和它们自己。

高于竞争之上的战略方法也孕育出了“一切都是可能的”这一理念。管理不再是一种艺术形式，而不过是一种实施经营分析结果的方法。在许多情况下，人们坚信这些战略具有很大的威力，因而强迫自己接受它们，而不顾公司的具体情况。在预测中还有一种近乎孩子般的信念，这使发展的机会被看成了无可争辩的事实。

也许最大的危害来自于高层管理者。他们认为战略计划不过是对某种技巧的小心运作罢了，而这种技巧是可以被授权给

专业人士的。专业人士又反过来在桌前开发战略，没有接近问题的实际。继而，这一行的接管领导层从不考虑把这些战略为我所用，对把它们运用于实践中也毫不感兴趣。所以，20 世纪的七八十年代，许许多多的文件被打上“战略操作”的字样，在文件柜中被束之高阁。

许多人没有注意到 80 年代末日趋成型的深刻变化。不同的人开始对把战略思考与竞争优势相提并论的做法提出质疑。也许公司还可以成功地选择其他的价值潜力，为什么公司要死盯住竞争对手，在已经饱和的市场中去设法获得那微小的份额呢？为什么不取而代之以寻求其他的重要潜力呢？比如说采购、信息管理、组织、合作和人力资源等，也许这些潜力被利用得不够，也许用较少的努力，这些潜力就会使我们的机会大获成功并富有成效。从这一新角度看待这些事情产生了这样的问题：成功的企业家行为的衡量标准是什么呢？竞争战略的主要目的是获取竞争优势。开发公司价值潜力的主要目的是从整体上提高公司价值。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代，战略管理只是经理们的责任。近来，投资者和股东也有了发言权。站在股东的立场上看，管理的任务是为投资者增加公司的价值。一望即知，仅有竞争战略根本无法做到这一点。渐渐地股东的利益集中到公司战略重新定位的价值潜力上。然而，汽巴·嘉基公司的例子显然表明：往公司里注入资金的不仅仅是股东，其他利害关系者的利益也必须予以考虑。正因为如此，战略思维的最新发展从股东取向转到了利害关系者取向。

战略思维中的这些新发展引发了一些新的焦点问题，我们将在后面的章节中广泛地讨论这些问题。我们用下列标题把它们简单地描绘成：

- 从竞争优势到增加公司价值；
- 从市场上成功的战略潜力到公司价值潜力；
- 从股东价值理念到利害关系者价值方法；
- 从战略开发到战略实施；
- 从战略“偏方”到网络思维；
- 从刚性结构到有组织的学习。

只有在过去二十多年的战略思维理念发展之后，人们才能理解和评价这种变化。

战略思维的发展阶段

管理战略发生系统变化的真正原因是 20 世纪 70 年代初，即能源危机时期企业环境内部所发生的深刻结构变化。在此之前，公司管理主要集中在内部。如果环境相对稳定而且可以预测，那么人们很容易把公司组织的最优化作为经营活动的核心。20 世纪 20 年代兴起的部门化组织理念多年来日趋完善，在许多公司已取代了现存的职能化结构。公司日益复杂的内部结构导致最初的矩阵组织结构实验。由此不可避免地产生的结果是：根据部门和职能划分的主要组织与根据产品和项目划分的迅速发展的二级组织相结合。直到 20 世纪 70 年代，管理术语和组织术语实际上是同义的，几乎无人谈及战略和公司文化。

对经营环境可能动荡甚至不可预测的认识导致公司管理日益朝着公司外的相关领域发展。由此产生了下列问题：我们要面临什么样的经济、社会和环境挑战？我方如何能选择最佳新市场，在竞争中稳操胜券？前期的战略努力主要面向公司的单个领域和在这些领域中增加市场份额的可能性。战略思维的要成为公司整体的一部分仍需要相当一段时间，包括公司与环

境的相互关系及利害关系者之间的相互影响。这些利害关系者指股东、资方、竞争对手、公司合作伙伴和泛指整个社会。

20 世纪 60 年代到 70 年代的转变标志是概念的激增。最初得以广泛应用的概念是产品—市场矩阵、学习曲线、战略经营单位、组合投资矩阵和 PIMS（市场战略的利润影响）原则。例如：产品—市场矩阵已在 20 世纪 60 年代由安索夫开发出来（安索夫，1968）。这一矩阵把现在和未来的市场与现在和未来的产品结合起来。由此产生四个战略选择领域：市场渗透，市场开发，产品开发和产品多样化。经理们对第四个领域特别感兴趣，因为长足的增长同样要求产品的多样化。这种矩阵对于系统分析市场和产品开发问题提供了最初的外部框架。时至今日，它还是一种广泛流行的战略工具。

下一个发展是在学习曲线上（汉德森，1968）。它表明：市场份额增加导致生产产量增加，从而成本相对降低。这给竞争对手在定价政策上提供了自由，从而导致市场份额的增加，反过来又增加了利润。起初，这种观念对那些具有开创精神的公司起了作用，但当它成为常规做法之后，它实际上触发了价格大战，因为人人都设法获得更多的市场份额。价格战的结果对任何公司都没有益处。然而，这种观念确实产生了影响，管理开始面向成本 and 市场份额。

继学习曲线之后是战略经营单位的观念（葛威勒，1979）。它的前提是某企业在市场中的活动在战略上需要被划分和调整。人们寻求“公司内部的公司”。常见的情形是，它们与前面的机构单位不同，所以结果是要划分新的边界并重新分配资源。无疑，这最新的观念增加了管理的自主权和责任，但常见的情形是重视了部门，忽略了整体运作。即使今天，对战略经营单位的划分仍是每一个战略方法的重要支柱。这在本章后半

部分将有更清楚的阐述。

组合投资计划（汉德森，1968）与战略经营单位密切相关。它利用市场吸引力和相对竞争优势在矩阵中给每个战略经营单位定位，然后对每一个战略经营单位布置战略方法或者说是标准战略。波士顿咨询小组的最初的组合投资方法已在各方面日趋完善并扩充了附加标准。所以它成为 20 世纪 70 年代和 80 年代最流行的战略手段之一，并仍然是那些负责公司战略的人使用的工具之一。然而，它使用得越广泛，它的局限性就越明显。显然它单方面强调了市场和竞争，而且标准战略的作用也是有限的。

除了 20 世纪 70 年代中期这些以理论为基础的概念之外，产生了战略开发和评价方面的第一个经验主义概念——市场战略的利润影响方案（舒佛勒等，1974）。这种 PIMS 方案使用几百家美国公司的数据来检验战略方法的成功因素（这种数据库现在已扩展到几千家公司，包括跨国公司）。PIMS 的目的是发现支配市场的规则并准备行动方案。由此，公司应该能够解释某种因素对一个战略经营单位投资回报的影响，通过改变某种战略关键因素对投资回报发展进行预测，取得资源的最佳分配并找到衡量管理服务的有效方法。尽管对这些经验主义结论是否有应用性的批评仍在继续，PIMS 的这些原则依然被广泛地使用。最近人们提出的问题是，投资的回报是否是评价战略的正确标准。

在 20 世纪 80 年代，两种新观念首先补充进来，后来部分地替代了上述方法。它们是成功的战略定位和竞争战略。成功的战略定位是使一家公司能取得超出竞争对手的显著成就的能力，这一切甚至是基于长期的基础之上（庞姆平，1987）。这与战略竞争优势不同，它们利用熟练的营销策略在短期内提高

公司的形象。成功的战略定位观念仍然主要是市场导向型的，但是通过合并其他潜力如采购、融资或运用人力资源，这种观念确实扩大了战略可能性的范围。直到今天，这种观念仍很盛行，它将在后面的例子中起到重要作用。

竞争战略的实施（波特，1980，1985）使经理们的注意力转向了竞争的决定因素并向人们展现了如何通过某种战略目标的严格运用获得超越竞争对手的决定优势，这些战略目标包括：成本领先，差别化和集中化战略。这种竞争方法产生了一个行业结构的实际模式并使人们对某些行业内部的动态有了更好的理解。根据这种观念，公司的价值链应被给予特别的重视。这种链把公司的运程分成各个环节，然后要求所有环节严格与竞争保持一致。今天竞争的战略方法对于具有战略思想的经理来说是不可或缺的，因此在以后的说明中，它将占有一席之地。

整体价值管理——战略领导的新视野

尽管人们对战略管理的所有这些观念仍抱有热情，到了20世纪80年代末，越来越多的人感到市场和竞争定位不是成功的惟一尺度。如果片面强调竞争的话，每个公司都有可支配的可以进一步开发的潜力尚未被开发出来。而且，每个公司作为整体都有核心能力，它们只有在单独的业务和经营单位相匹配时，在整体运作中才能产生作用。最后，把所有战略经营单位的战略合在一起，你仍然没有得到一个能涉及投资、零投资、融资、重组和税收等各方面的公司战略。原因在于自从20世纪80年代末以来，在战略思维方面发生了转变。这种转变在诸如价值潜力，核心能力和整体价值管理等观念上反映出来。

价值潜力和它们在公司中倍增的观念（庞姆平，1992）起作用的前提是在竞争中公司通过优化定位的战略经营单位，为成功发展和良性增长奠定了基础。然而在增长缓慢、市场停滞时期，公司要利用每一种甚至是还没有开发出来的发展可能性。它们可能蕴含于如下领域：采购、后勤和信息系统、人力资源、改组和接收、合资经营和重组方案。如果公司不仅在选择所有这些潜力而且在增加这些能力方面都取得成功，那么，这种战略就产生了对长期有机发展必要的影响。

在核心能力的观念中，普拉哈拉德和哈默尔（普拉哈拉德和哈默尔，1990），要求公司较少地面向它各个经营单位的竞争能力，更多地集中在整个公司的突出实力上。例如：佳能的核心能力是在精密工程、精密光学和微电子方面。这些使得公司在新产品生产方面品种广泛，走到了竞争对手的前面。核心能力是公司的资源。为了开发核心能力，某个具体项目的所有的必要才智都要从各种经营单位中撤出并把它们放在一起运作。这种面向核心能力的导向给我们带来了公司的全面观。

当运用价值管理原则时，这种导向也会发生。价值管理原则的概念由雷帕波特（1986）提出，作者（戈麦兹和韦伯，1989）使其进一步发展。整体价值管理把战略管理和财务管理结合在一起。主要目的不再是获取竞争优势，而是获取公司整体价值提高的新目标。起初，增加价值意味着增加股东价值，在后期阶段，主要集中在利害攸关者的价值上。这种战略应该为所有与公司利益关联的团体创造价值。很明显，与竞争相比，这不可能仅仅通过对经营单位的理想定位而取得。所以，投资计划、财务计划，改组和税收计划与市场定位一样重要，也要被加以考虑。直到最近，相对战略计划来说，它们才被看成是第二位的；只被财务经理有选择的应用。然而，就公司战

略而言，它们是长期计划中整体的一部分。公司战略的进一步完善是由庞姆平（庞姆平和普里兹，1991）引进的，即所谓的所有者战略。这包括责任的管理领域之外的所有手段，但应在所有者管辖范围之内。在所有者战略的标题下，我将谈及公司的解散，上市或非公司财务交易。如果要充分开发公司潜力，还要评估这些可能性。

20 世纪 80 年代和 90 年代初，管理的理论和实践集中在战略上，而到了 90 年代中期，它转到了组织上。关键的概念是业务流程重组（哈默和钱皮，1993），生产过程组织和价值链解体（丹尼斯和米尔，1998）。这些观念今天仍处于战略思维的前沿，但更强化了战略实施。

20 世纪 90 年代相关的战略方法和观念可被总结如下：一方面，对严格地面向市场和竞争的控制有所放松以利于选择各种价值潜力和核心能力；另一方面，重心从单一经营单位转向把公司作为一个整体，于是把战略和财务整合起来。今天的中心思想是考虑股东或投资者的利益，但即使在这点上，也有了变化。尽管没有明确界定，但确实存在，即从股东取向转移到利害关系者的取向。汽巴·嘉基的例子很好地说明了这种趋势。那么，这种战略思维的前提条件是什么呢？

第二章 全面整体价值 管理的构成

对战略转变的需求不仅在汽巴·嘉基公司的实例中得到佐证，也被许多其他公司认同。然而，从认同到实施是一个漫长而艰苦的历程。困难来自两个方面。首先，我们在前一章中已简单回顾过的，传统的战略思维及其工具仍然在工业中流行，它们提供了特定的词汇和术语，整个公司的领导层用它们来讨论战略问题和难题。关键的术语是：战略经营单位，竞争优势和投资回报。词汇表中不太可能包含这样的术语，诸如：核心能力、增加公司价值和公司利害关系者价值。正因为如此，新的战略思想首先要为公司建立起一个框架，并全面理解公司所处的环境。

总的来说，战略思维的新方法可以被看成是朝正确方向迈进一步。关键不再是战略经营单位而是公司的价值潜力和核心能力。甚至转向增加公司价值和远离竞争优势正开始兴起。然而，当前的情况是，过分强调了单一的公司利害关系者——投资者或股东。而在考虑所有其他的公司利害关系者时，态度不明朗。而且，持有长期观念的愿望常常被短期最佳化的愿望所战胜。美国公司尤其如此。

这种战略转变的先决条件与传统的战略格格不入。这种新战略的目标是面向所有合法的公司利害关系者并开发出利于公

司长期、健康发展的措施。为了实现这一目标，要意识到三个特定领域中的条件：

1. 要进一步扩大对公司的全面理解，即考虑所有公司利益攸关者的利益；
2. 要在经营、公司和所有者战略之间划清界线，并为其准备相应的战略方法；
3. 就增加公司整体价值而言，要开发出评估战略成功标准。

全面理解公司

在前工业时代，每个工匠也就是一个企业家。为了其企业的生存，他履行一切必要的职责。就这点来看，他得对企业有个全面的理解。当工业化来临时，它带来了专业化和劳动分工。如今大多数公司都遵循着这种功能组织形式，体现了这种发展的传统性。我们大学里工商管理系的教师职位也划分为不同职能：工业生产、市场营销、财务和会计、组织学和人力资源。这种严格的区分在相对单一的市场和稳定的环境下很有意义，它却不再能适应今天日益变化的情况。复杂性的增加和环境的不断变化需要一种新思路能对各种职能加以整合。许多公司证明能做到这一点很难。当一个公司重组，而且只在公司内部重组某些部门、分支和合法独立单位时，这个事实显得相当明显。找到合适的经理人选也成了问题，因为到了重组的那一刻，候选人只在市场营销、生产和财务等某个领域负过责任，对公司没有一个全面的了解。这就需要战略思考和财务思考的联合。尽管不是不可能，但这很困难，，因为前一个是生产经理的责任，而后一个是处于财务主管的职权范围内。直到重组前，人们的座右铭一直是“两者不能相见”。

公司整体观的最初发展以及相应管理理念的开发发生在 20 世纪 70 年代初。与此同时，战略思维也得以发展。在所有这一切中，全面的方法起了至关重要的作用。它在欧洲讲德语地区的发展归功于圣盖伦大学的尤里奇（尤里奇，1968），并被归结为圣盖伦管理模式（尤里奇和克里格，1974）。在过去的二十多年中，这些方法不断得以发展，在行业的促进下，一直被运用于实践之中。对公司整体理解的两个特别的方法为下列实例奠定了基础：它们是网络布局的思维方法（网络思维）和圣盖伦管理理念。网络思维的方法（戈麦兹和普罗布斯特，1987；普罗布斯特和戈麦兹，1991；尤里奇和普罗布斯特，1988；类似的还有森格，1990）既是一种思维方法也是一种工具。它用一种清楚的、容易操作的方式，对公司的复杂关系给予全面展现。它对经理们的要求是：

- 要站在每个不同的公司利害关系者的立场上看待一个问题或经营领域，并勾勒出他们的目的和利益；

- 评价企业成功的关键因素及这些关键因素的决定因素；

- 评价这些决定因素的网络，这些决定因素循环地表现出增强效应或稳定效应；

- 评价网络中可以控制哪些决定因素，从而决定战略的起点；

- 检验在多大程度上这些战略利用了公司的固有动力；

- 通过早期预警系统，监测这些战略的引进。

圣盖伦管理理念（布莱克，1997）为那些深陷于浩瀚的管理理论和各种管理手段之间的经理们提供了框架。它由各个分开的模块组成（公司发展模块：庞姆平和普兰格，1991；组织模块：戈麦兹和齐梅尔曼，1992；管理系统模块：斯克万因格，1994），但与此同时，它概述了所有的经营关系。其基本

理念就是在三种不同的管理水平之间找到差别，包括规范管理、战略管理和运营管理。再进一步，这三种水平的结构、活动和行为之间也存在着差别。这样，就构筑出了问题的领域，在逻辑上可以从中摆脱出来，可以对其界定范围，于是对资方来说能更容易对其把握和解决。管理的整体观念相当明确地表明所有方面都对相互之间产生影响。

管理中的网络思维

在 1989 年，汽巴·嘉基股份公司的高层经理们通过开发一种新视野——把经济成功、环境可持续性和社会责任看成同等重要而给公司的发展方向带来了改变。无论这种视野多么明了和令人信服，它的实施将是个长期的过程。作为第一步，公司领导决定通过使用网络思维的方法，它能使三角形后面的复杂的关系网更透明化。为此原因，建立了一个工作室，参加的经理人员来自于更广泛的层面。这个工作室所取得的二些成果在后面的几页中将以简化的方式总结出来，并将阐明这种思维方式的基本原则。

首先，这家化学公司关心的是他们必须清楚哪些是公司的利害攸关者以及他们必须考虑的利益。像 2.1 图中所显示的那样，这些是投资者、雇员、消费者、社会和国家。其他要考虑的公司利害攸关者但没有被单独列出来的包括企业合作伙伴、竞争对手和当地社区。

那么，这些公司利害攸关者的利益和目的又是什么呢？投资者对他们投资的资本需要一种适当的回报。雇员们想要在一个名声好的公司里找到感兴趣的工作。顾客主要对优质产品和良好的服务感兴趣。社会想要把货币的发行量降到最少，把风险因素限制在可能的最低点。国家主要考虑的事情是税收收益

和保证就业。这些优先考虑的事情随着不同的利益主体而发生变化，但当决策时，都应被考虑。

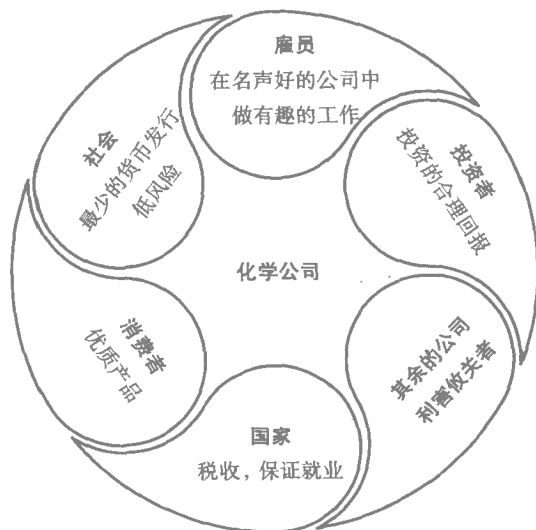


图 2.1 公司利害攸关者和他们的利益

在对经营和其环境的常规分析中，这一步通常被忽略。人们心照不宣地假定主要目标是经济成功，如果绝对必要，公司也要考虑投资者。存在的危险是如果只从经济角度看到公司状况，那么结果是在网络格局中只显现经济因素。图 2.1 中所表明的方法包括对各种公司利害攸关者都重要的那些关键因素。

下一步是把这些关键因素放到第一个计划中。例如，如果我们看一下公司利害攸关者——社会，那么关键因素似乎是：环境危害、公共健康、环境意识、被社会承认、公司形象及毒品的负效应。为了为网络模型准备新素材，同样的步骤要运用到所有其他的公司利害攸关者身上。