

第一节 公司战略的基本概念

考点2 公司的使命与目标★★

一、公司的使命

内容	定位	阐释
公司目的	生存目的定位	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。
公司宗旨	经营范围定位	公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。
经营哲学	文化定位	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。

【例-单选题】天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的（ ）。

- A. 目的
- B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标

答案：B

解析：公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭，每个组织，构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨，选项B正确。

【例-单选题】睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司（ ）。

- A. 宗旨的变化
- B. 经营哲学的变化
- C. 战略层次的变化
- D. 公司目的的变化

答案：A

解析：“睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项A正确。

【例-单选题】甲公司创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情，从公司使命角度来看，属于（ ）。

- A. 公司宗旨
- B. 公司目的
- C. 公司目标
- D. 经营哲学

答案：D

解析：经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。本题“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是公司的经营哲学，所以选项D正确

二、公司的目标

概念	公司目标 是指在分析公司所处外部环境和内部条件的基础上确定的公司各项经营活动的发展方向和奋斗目标， 是公司使命的具体化 。建立公司目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使公司的进展有一个可以测度的目标
----	--



二、公司的目标

分类	财务目标体系	从财务数据角度衡量 (定量)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等
	战略目标体系	从竞争角度衡量 (定性)	获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手
<p>1. 短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果</p> <p>2. 长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态</p>			

教材案例-J汽车集团的使命与战略目标

J汽车集团自1997年进入汽车领域以来，大致经历了三个主要发展阶段。在每个阶段中，J汽车集团的使命与战略目标都有所不同。

第一阶段（1998-2002年）简单造车，价格取胜阶段。

使命：造老百姓买得起的轿车。

战略目标：用最低价位实现中国轿车进家庭。

第二阶段（2003-2007年）全面创新，技术提升阶段。

使命：造老百姓买得起的好车。

战略目标：汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌。

第三阶段（2008-2015年）全面转型，全球战略阶段。

使命：造全世界最环保、最节能、最安全的好车。让J汽车跑遍全世界。

战略目标：争取用3~5年时间完成从单纯的低成本战略向高技术、高质量、高效率、国际化的战略转型。

到2015年，在海外建成15个生产基地，实现产品2/3外销的目标。使J汽车集团成为国际上有竞争力的品牌。

专家曾对J汽车集团的使命与战略目标作过如下分析：

从整体上看，J汽车集团前两个阶段的使命较为相似，第三个阶段有较大的跨越。第一阶段，1998-2002年，国内汽车市场呈现高价垄断的格局，家庭轿车拥有量非常少，J汽车集团只能凭借价格优势打入市场，“造老百姓买得起的轿车”这个使命首先明确地阐释了J汽车集团将以经济型家庭轿车为经营主线，以国内老百姓为首要顾客群，以低价为经营战略进入国内汽车市场；

同时，使命还透露出一种要让客户得到实惠的信念，体现了非常强烈的市场观念，而目标中“最低价位”也很好地诠释了企业的努力方向。但第一阶段的使命和目标主要着眼于市场，对企业自身发展的要求并没有很好地体现出来。第二阶段，2003-2007年，在J汽车质量备受质疑的情况下，J汽车集团重新调整了使命，将“轿车”改为“好车”，单一个“好”字就让企业使命多出许多内涵。

首先，企业在保证相对低价的同时，质量成为其取胜的关键要素；其次，“好车”在于顾客的评价，始终坚持以市场需求为导向的价值观；最后，企业如何做到“好”，是靠买国外现成的技术，还是从理念到技术都进行自主研发，企业在目标中进行了清楚的说明。第二阶段的使命和目标虽然较第一阶段有了新的含义，并且也对企业自身发展提出了更高的要求，但企业经营的视野还有所局限，对“好车”的定义还较为宽泛模糊。

第三阶段，2008-2015年，J汽车集团开始全面转型，对企业使命进行了重新定义：首先，使命体现出企业的经营范围开始由国内转向全世界，市场范围被进一步拓宽；其次，将“环保、节能、安全”作为“好”的关键性指标，将侧重在这三个方面做到极致，其中，“环保、节能”体现了企业的社会责任感，重视环境保

护，做到可持续发展，而“安全”作为汽车最为关键的一个品质要素，在使命中强调出来也充分体现了企业“重视生命”的经营理念；

最后，先前使命中“买得起”这三个字已经删去，意味着企业开始着手走品质路线、高端路线，随着生活水平的提升，这也是符合顾客需求的。另外，从第三阶段的使命和目标可以看到，J汽车集团开始由单一的市场扩张向不断加强培育品牌、提高国际竞争力方向发展，并且海外市场将是其未来主要的销售市场。

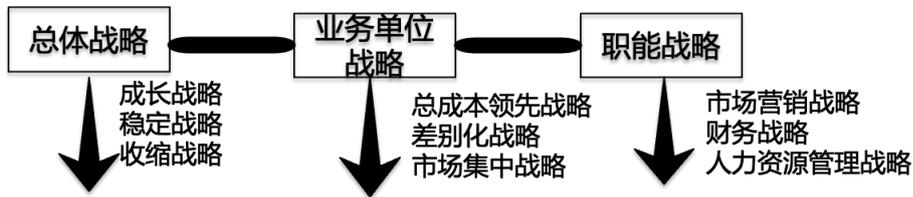
【例-多选题】下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。

- A. 提高股利增长率
- B. 获得满意的投资回报率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势

答案：CD

解析：AB属于财务目标体系指标。

考点3 公司战略的层次★★



到哪里竞争？
(即选择经营何种业务、如何进入行业或领域)

如何进行竞争？
(即应当在选定行业或领域中，与对手展开有效竞争确立长期竞争优势)

凭借什么来竞争？
(即哪些资源有助于打败自己的竞争对手，将如何获取、开发以及使用这些资源)

类型	含义	核心要素
总体战略	又称公司层战略。公司层战略主要强调公司应该在哪些经营领域进行生产经营活动	选择经营领域，合理配置资源（各业务板块间资源的配置），使各项经营业务相互支持、相互协调
业务单位战略	是在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和市场进行战略规划并进行战略决策。竞争战略的目标是 取得竞争优势	保证企业的竞争优势
职能战略	又称职能层战略，是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中，企业中的每一个职能部门所采用的方法和手段。主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、采购、人力资源等， 其主要职责是：如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率	配置内部资源（各职能部门间的配置），提高组织效率
在职能战略中， 协同作用 具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。		

【例-单选题】下列各项中，属于多元化公司总体战略的核心要素的是（ ）。

- A. 明确企业竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域

C. 协调每个职能中各种活动之间的关系

D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

答案: B

解析: 总体战略是企业最高层次的战略, 它需要根据企业的目标, 选择企业可以竞争的经营领域, 合理配置企业经营所必需的资源, 使各项经营业务相互支持、相互协调。所以, 选项 B 正确。

本节小结时刻

