

博雅管理书系

企业的力量

常桦/编著

OF THE ENTERPRISE

企业改变世界 愿景铸就成功

能够看到多远的过去，就能看到多远的未来

系统解读顶级企业的成长轨迹，全面揭开企业命运的决定力量

中国华侨出版社

博雅管理书系

企业的力量

THE FORCE
OF THE ENTERPRISE

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业的力量/常桦编著. —北京:中国华侨出版社,
2012.1

ISBN 978-7-5113-1870-1

I. ①企… II. ①常… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 230570 号

●企业的力量

编 著 / 常 桦

策 划 / 刘凤珍

责任编辑 / 宋 玉

责任校对 / 李江亭

装帧设计 / 兰旗设计

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 印张 17 字数 210 千字

印 刷 / 北京中印联印务有限公司

版 次 / 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1870-1

定 价 / 30.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网 址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

序 言

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种赢利性的经济组织。同时，企业是一种制度，一种文化，一种生存方式，也是一种生活方式，是普通人借以创造历史的权利和通道。

企业是最伟大的组织创新，普通人实现梦想的制度平台。企业的诞生是“人类的成就”。今天，企业的影响力已渗透到全球各个角落。企业不仅创造了财富，在提高生活质量方面，也是十分重要的促进者。世界上每天都有企业开张，每天都有企业倒闭，每天都有不同的企业上演着各自的故事。

当我们在享受产品或是服务的时候、找工作或是想创业的时候、抱怨老板或是与同事竞争的时候，企业就在我们身边。没有有组织的商业活动，就不会有现代社会色彩斑斓的生活，就无法获得大多数的商品和服务。企业不仅影响到我们的经济利益，影响我们的环境、我们的生活质量，而且还影响到很多社会公益方面的问题。

企业一点点地渗入社会的血脉中，企业帮助人们树立起对生活方式、与人交往方式的憧憬和渴望，让人感觉有机会变得更加平等。勇于冒险、创新、自我奋斗的企业家精神，曾经改变了无数人的命运，企业的传奇还在不断上演。

企业能扩展一个经济单位所能掌握和支配的资源、分散商业活动的风险。企业凝聚员工，使得血缘、地缘联系之外的陌生人之间的合

作成为可能。如今，企业的力量已渗透到人们工作和生活的方方面面。

《企业的力量》一书，希望通过对企业的论述，使更多的企业在全
球化竞争环境中构造伟大的愿景，实现超级成长的目标，发展成为具
有卓越竞争力的全球影响力的企业。在对许许多多全球性大企业的研
究过程中，发现它们成功的模式并不完全相同，但都有值得我们学习
的地方。然而试图模仿他们建立一个伟大的企业是不可能的，因此，
本书的宗旨是：通过学习这些企业的成功经验，帮助企业家开阔眼界，
激发他们对自己所从事的行业、所处的地区及其一生的机会重新进行
策略性思考。

目 录

第一章 愿景是一种信仰 / 001

愿景是企业的未来目标、使命及核心价值，是企业最终希望实现的图景。它涉及企业的经营策略、产品技术、薪酬体系甚至商品的摆放等所有细节，是企业的灵魂。企业家必须培养独创性思维和与众不同的洞察力，建立独特、持久、清晰、服务性的愿景，并且将其渗透到企业运营的每一个方面，让它成为企业所有经营活动的行动纲领。愿景管理就是结合个人价值观与组织目的，透过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景，建立团队，迈向组织成功，促使企业的力量得到最大化发挥。

愿景是一种内生的力量 / 001

企业愿景是企业意愿的表达 / 004

制订愿景要有一个明确的目标 / 008

美好的愿景就是要和组织一起分享 / 010

行动起来才能让愿景成为现实 / 012

愿景并非一成不变 / 015

建立愿景的支撑点 / 017

共同愿景是企业不灭的灵魂 / 021

告诉追随者“你能做到” / 025

从改变信念和行为开始 / 028

良好的企业文化有助于提升企业形象 / 030

文化认可是一种坚韧的力量 / 033

第二章 战略决定眼界的高度 / 037

战略最能体现一个企业的眼界，战略本身就强调长期性，而一项战略的实施并形成一种竞争优势更是需要企业长期的实施并积累成为一整套管理方法，这将成为企业的核心能力，是企业竞争制胜的法宝。但是战略执行的初期效果并不一定非常的明显，只有在企业各方面都积累沉淀后才会有非常明显的优势显现出来。因此实施该战略需要长期的坚持。全球化是企业眼界力量的集中体现。从全球竞争的角度来看，所有企业家的视野都应该呈放射状、全球化。只有如此，企业才能融入全球经济大环境，参与激烈的市场竞争，并立于不败之地……

企业战略能力是企业稳健发展的保证 / 037

战略确立竞争优势 / 040

企业战略特性决定企业发展壮大 / 044

战略愿景需要积极行动来实现 / 049

战略类型的选择对企业有重大意义 / 052

确立以全球为基础的战略眼界 / 056

全球性策略的原则 / 058

战略定位：确立独特的客户价值主张 / 060

企业的生死存亡就在于企业家所做的每个决定 / 063

好企业让制订计划的流程变得更简单 / 065

策略性价值往往是决定性的 / 067

创造价值要讲究一定的策略 / 070

成本领先战略：以低价领先同行 / 073

差异化战略：以满足特殊需求取胜市场 / 076

第三章 靠商业模式赢利 / 082

赢利的问题是每个公司都需要考虑的第一问题，赢利之道就是企业的赢利方法和思路。在所有的的方法之中，商业模式属于企业最本源的赢利能力。离开商业模式，其他的管理实践、技术创新都失去了可持续发展的可能和赢利的基础。所有成功的大企业都是从小企业秉持成功的商业模式一步步走过来的。无论高科技、低科技，都能成功，关键是要找出成功的商业模式，并把商业模式的赢利能力快速发挥到极致。

有效的成长方式是企业赢利的要诀 / 082

商业模式是商业要素的分化与组合之道 / 090

打破原有模式：打破原有市场规则 / 097

无差别型商业模式：重在参与服务竞争 / 100

有差别型商业模式：享受超常商业利润 / 103

细分市场型商业模式：创造更强渠道优势 / 106

开放型商业模式：寻找更广泛的可能性 / 108

集成型商业模式：能有效应对复杂挑战 / 112

自适应子市场商业模式：能够良好地组织和协调 / 116

追求高额利润是企业赢利能力的本质 / 120

要想赢利，既要强大，又要快速灵活 / 121

拉近与客户的距离是赢利的法宝 / 123

专注有道，让销售更上一层楼 / 126

创新精神是企业赢利能力的重要保证 / 130

创新是掌握规则话语权的关键 / 132

第四章 品牌造就核心竞争力 / 135

品牌是广大消费者对一个企业及其产品过硬的产品质量、完善的售后服务、良好的产品形象、美好的文化价值、优秀的管理结果等所形成的一种评价和认知，是企业经营和管理者投入巨大的人力、物力甚至几代人长期辛勤耕耘建立起来的与消费者之间的一种信任。优秀的管理是保证品牌成功的依靠，成功的品牌无不依靠管理创立、发展、创新，是品牌得以健康成长的基础。品牌是一种核心竞争力，是企业立足长远发展的基石。

有品牌才会有力量 / 135

品牌是企业最有价值的力量 / 138

品牌价值决定企业竞争力 / 141

品牌核心价值是企业一切资产的源泉 / 144

产品品牌有助于企业扩展市场 / 148

品牌=卖得更贵+卖得更多 / 150

品牌是产品概念对接的人群情感 / 153

品牌是一种有力量的承诺 / 155

与同类产品的差异性无时不显 / 158

品牌观点：从12楼电梯到18楼 / 160

品牌成名离不开名企业家的培育 / 163

品牌是由员工创造的 / 165

第五章 无团队，不力量 / 168

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。企业家的工作需要不是一场个人秀，而是要打造一支顶尖团队，给部属

清晰的愿景和目标。企业家不仅要用对人，还要给他所需要的东西，而不是自己喜欢和需要的东西，并及时地给予部属以表扬，用不同的方式进行激励……

- 团队协作能力促进共同进步 / 168
- “土帮土成墙，人帮人成王” / 171
- 共同目标的实现依赖团队互助 / 174
- 专心工作和不断成长——扎根团队的双足 / 177
- 促进团队共识与认同感 / 181
- 关注每个人的成长是增加凝聚力的有效方式 / 183
- 正向激励能极大提高团队凝聚力 / 187
- 合作良好的团队是繁荣的根本 / 192
- 团队中每个人都要找好自己的“点” / 194
- 善于授权，让每个成员都有责任心和成就感 / 196
- 凝聚“我们”共同的目标 / 202
- 为实现团队目标不遗余力 / 204
- 重视每个“我”，让成员做最好的自己 / 207
- 保有团队发展的核心能力 / 211
- 在团队的行动中解决问题 / 213
- 没有员工的满意，就难有顾客的满意 / 216
- 把最优秀的人吸引到身边来 / 219
- 当慧眼识才的伯乐做大团队 / 222
- 人不知而不愠——追求团队内部的和谐 / 223
- 赞赏别人以赢得更多合作机会 / 226
- 谨慎批评，让合作的力量更强大 / 229
- 避免团队中的“旁观者效益” / 231

第六章 诚信赢得更多信服 / 235

诚信是中华民族的传统美德，是中国道德文化的核心。管理学大师彼得·德鲁克指出：“大量而广泛的实践证明，在企业的不同发展阶段，企业文化再造是推动企业前进的原动力，但是企业诚信作为企业核心价值观是万古长存的，它是企业文化与企业核心竞争力的基石。”从现代意义上看，诚信不仅是一种道德要求，一种用来评价人的基本尺度，而且是现代企业的一个黄金原则。企业诚信则是指企业在市场经济的一切活动中要遵纪守法，以信取人。在市场经济中，企业诚信具有经济学价值，是对企业在道德、法律等方面价值的肯定，是企业无形资产的重要组成部分，更是企业赢得更多信任的最宝贵的力量。

诚信是一种宝贵的力量 / 235

企业讲诚信才有生命力 / 237

诚信是事业与人品的双修 / 238

做人做企业都要讲诚信 / 240

企业讲诚信是一种责任 / 242

诚信事关企业的基本良知 / 244

诚信也是一种民族品牌 / 246

诚信给人留下良好的声誉 / 247

“做事的态度”比做“什么事”更重要 / 250

诚信正直是企业家的基本需要 / 251

自我约束是诚信的一种特质 / 253

危机来临，更能考验企业家的诚信 / 256

第一章 愿景是一种信仰

愿景是企业的未来目标、使命及核心价值，是企业最终希望实现的图景。它涉及企业的经营策略、产品技术、薪酬体系甚至商品的摆放等所有细节，是企业的灵魂。企业家必须培养独创性思维和与众不同的洞察力，建立独特、持久、清晰、服务性的愿景，并且将其渗透到企业运营的每一个方面，让它成为企业所有经营活动的行动纲领。愿景管理就是结合个人价值观与组织目的，透过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景，建立团队，迈向组织成功，促使企业的力量得到最大化发挥。

愿景是一种内生的力量

愿景是企业更高层次的追求，介于信仰与追求之间，是企业的中期追求，类似于人们常说的理想，愿景比信仰低一层（信仰通常是永恒不变的），比追求高一层（追求通常是短期的）。愿景是人们永远为之奋斗希望达到的图景，它是一种意愿的表达，愿景概括了未来目标、使命及核心价值，是哲学中最核心的内容，是最终希望实现的图景。

随着各种组织将其创造过程内部化，对于愿景的实际作用的理解，也会发生一个微妙的转变。人们往往沉溺于“把愿景做好”，但完全没有领会愿景的意义——它是一种内生的力量，是一种行动的潜能，而不光是一组辞藻。对于企业来说，问题的关键并不在于明了愿景是什

么，而是需要知道愿景在企业里起什么作用。

不同规模和形态的各种公司，都会确定一些基本上没有什么影响力的公司愿景。经过一段时间之后，有的公司发现，这样的愿景通常培养了更多自暴自弃的情绪，而不是全心全意的承诺。其根源是管理人员的深层误解——他们认为，愿景的关键是找出一些多少能鼓舞、激励人们的动听的话。激励他们什么呢？是顺从于管理人员要他们做的事吗？这样的做法很难释放组织中的创造力和承诺投入。

更糟糕的是，愿景的制造往往是为了反击“这个公司没有愿景”的责难，这样就潜移默化地强化了“解决问题”的心态，而不是去创造。另一个错误理解是，我们只应该设定我们知道自己能够实现的愿景。但是这样做，就像是看着后视镜开车。当你周围的世界正在变化的时候，这样做既不能振奋人心，也没有实际的用处。

评估一种愿景能不能成为一种内生的力量，只有一种方法，也是唯一的一种方法，这就是去比较，“这个愿景成就了什么”与“如果没有这个愿景，会成就什么”。对这个原则的完美诠释，是一本由退役篮球明星比尔·罗素写的书。他在退役之前，是波士顿凯尔特人队的队员，这个队获得了历史上最多的职业赛冠军。罗素在书中描述说，他设计了一个100分的评分系统，他用这个系统在每一场比赛之后，从10个方面按照从0到10的标准来评价自己。在他14年的职业生涯中，他从来没有给过自己100分。在状态最好的那几年里，他的平均得分也只是在95分以下。如果按照大多数思考愿景的方式做判断，这个可怜的人是个坠入深渊的失败者——他一生中参加了上千场比赛，却从未实现过自己的愿景。然而，以他和他的队友所成就的辉煌来评判，以他那前所未有的11个冠军戒指的收藏来评判，他是历史上最伟大的球员。

格雷斯頓面包房是一家为纽约市多家高级餐厅供应面包的企业。

当初，伯尼·格拉斯曼创立这家企业的地点是永可市最为贫穷的地区，目的是提供就业。今天，这家企业不仅雇用了 100 多名员工，还建立了一个由赢利和非赢利企业组成的网络，包括为无家可归者提供住所和为单身母亲提供公寓。

迪恩咖啡豆不是一家大型的咖啡焙烧企业，但一定是有着最为清晰的使命的企业之一。其创始人迪恩·赛克恩说：“我们的工作，就是提供最好的咖啡，同时帮助我们与之合作的全球的咖啡种植者们兴旺。”这家企业销售的每一磅咖啡利润中的一部分，会自动返还给供应咖啡的合作社，然后他们可以在推动社区经济和社会发展方面，以自己选择的任何方式进行投资。其中有在秘鲁的妇女发展项目和森林恢复项目；在尼加拉瓜的为 1600 名地雷致残者提供康复治疗的项目；在危地马拉的一个每周有 7000 当地的咖啡种植者收听的广播节目——“谈谈咖啡”；在埃塞俄比亚的首次为 3000 人提供洁净水的水井项目，以及在肯尼亚、巴布亚新几内亚等许多国家开展的为开拓市场进行的有机认证培训项目。

这些企业不是慈善机构。他们是成功企业，在成长的过程中一步一步实现着自己的愿景。格雷斯頓面包房从 5 名员工成长为 100 多名员工，最近还迁入一所 LEED 认证的厂房，而迪恩咖啡豆销售额则在过去 10 年中增长了 5 倍。

然而，从这些企业的所有者的角度看，这些企业的生存不是为了赢利，他们赢利的是为了做出贡献。赛克恩说：“我不是每天早上醒来就想到可持续发展的重要性的商人。我做生意的具体原因是探求一种模式——在恢复这个星球健康方面，商业企业可能，也必须成为可持续发展的角色，起到先行一步的作用。”在迪恩，他们的说法很简单：“我们不是为了做咖啡而雇用员工，我们是为了雇用员工而做咖啡。”

这一类正在成长的基于使命的企业，今天正在成为有广泛影响力

的行业中的重要角色。比如，生产绿色家庭和保健产品的第七代公司。其产品近来十分畅销，连沃尔玛也开始和这个企业接触，一方面是探讨采购他们的产品，一方面则是学习他们的企业责任的创新方式。虽然这家企业与沃尔玛这样的业界巨头相比规模还很小，但是他们目前的销售收入已经达到了1亿美元，与此同时，他们坚持了自己的使命，教育“这一代人和未来的许多代人”，让他们了解他们对于“我们的健康和环境健康”的影响力。

购买第七代公司的产品，就像上了一堂可持续发展的小班课。包装上和容器上覆盖着的是有关日常家用产品的包含的毒性物质的信息、有关节水的信息，以及其他的信息，比如，如果每个家庭都使用植物基而不是石油基的洗碗液，美国可以节省多少石油。这样的信息都相当有内容，也乐观向上，强调了个人和家庭健康与环境健康之间的协调。这里更重要的信息也很清晰：人人都可以通过每天的选择，发挥积极的作用。第七代公司正是将其愿景不断外化而使之成为影响别人的一种潜移默化的强大力量。

企业愿景是企业意愿的表达

愿景是企业的一种意愿的表达，这种意愿的表达，就是表明企业的目的是什么。愿景一定要清楚地指引追随者到有意义的目的或改变上，否则愿景将缺少震撼，也很难让人们产生对愿景的想象。愿景本身不会创造财富，不过它却是领导财富与实现策略最重要的元素。

企业的不同愿景，导致了企业的不同追求。杜邦公司的首席执行官比尔·史塔洛曾经说过：你必须要有想象力，能想象一个企业未来发展的版图。“想象”在企业家的生涯中是不可或缺的元素之一，不管你现在所处的是小公司还是大公司。除此之外，作为企业家还必须要

有表达能力，因为企业家不可能单打独斗，需要对未来进行规划，让追随者也可以看到它。

在如今的商业社会里，如果不能马上看到前方的道路，企业就无法及时留住人才。没有最优秀的人力资源，企业就得不到投资人或客户的信任，也就不能实现企业美好的愿景。

同时，愿景必须有远见。企业家对这个世界分析得越透彻，企业的愿景就具有更高的远见。一个富于远见的愿景会反映出那些正影响、改变你所处的环境的变化趋势。如果企业的愿景是要制作并且销售世界上最大的计算机，那么企业可能就无法吸引很多的顾客。如果企业的目的是要改善天花患者的生活，你可能很快就没有什么生意可做了。在另外一个方面，你可能现正在准备创办一家杂志，其读者对象定位于60岁以上的人群。这是因为你认识到，在以后的岁月中，这个市场将会随着人们年龄的增加而成长，成为你的事业所在。

与远见同样重要的是，愿景必须要有前瞻性，企业的愿景也许并不能反映出企业正存在的弱点，但是企业的愿景应当能够反映出企业家对企业的期望，希望企业能变成什么样。

企业的愿景是由企业家的理想所定义的。将愿景转化为企业的目标、方向、任务或是年度计划等，如果你是一个企业家，如果你现在还没有愿景，那么赶快去构建一个吧，真正的愿景是在工作中通过“想象”而构建成的。

实现愿景，开始时规模可能很小，但随着逐渐成功，规模就可以扩大。人常常因为失败就不敢继续下去。如果人们能知道上次失败的原因，或许就想再试一次了。这就是实现愿景的步骤：从小处着手，当有进展时，再逐步扩大。

构建愿景就像进行一场冒险，这是一项困难的任务，同时也是一项挑战。在构建过程中，总会遇到一些不可预知的事情，因此，这也

是高危险的任务，但潜在的回报也相当诱人。

现在你就可以开始从小处设想你的企业愿景。让我们首先决定企业未来的方向，收集完整的资料，然后开始执行。

愿景就像金字塔，当你站在最顶端，眼光就能到达最远的地方。在想象每一个新的愿景时，人们都曾说：“那不是很酷吗？”和“如果你来想，你会怎么做？”这时人们会暂时忘却现实，天马行空一番再回来。

作为企业家，要设想一个非常大的目标，野心大一些，最后做出的成果就会比原先预期的要大，而且对团队来说，一项大胆的计划也会激励团队发挥潜力。

制订愿景目标要有足够的勇气和胆量，目标愈大，赌注也就愈大；不敢冒险的企业，也就没有成功的可能与机会。

加里·胡佛，这位毕业于芝加哥大学，师从诺贝尔经济学奖得主弗里德曼，毕生致力于研究企业成功之道的分析师告诉我们，通过对大大小小的企业进行长期的研究发现，效仿当前的行业领袖并不是获得成功的不二法门；与行业中现今胜利者的想法相同并不能保证企业的成功，关键是要和他们想法不同，关键是要具有独创性。

用他的话来说，“伟大的企业之所以成功，是因为企业的领袖能够看到别人看不到的东西，提出别人提不出的问题，然后制定自己的方针，将洞察力与策略相结合，描绘出具有鲜明特点的企业蓝图。”

概括地讲，企业成功有三个要诀。一是观察和了解别人的需要。渴望、兴趣、价值观和口味是如何随着时间而变化的；二是为这些人服务，使他们生活过得更好；三是建立一种企业运作的模式，在服务于别人的同时传达你自己的梦想和热情。当然，如果仅仅是一般性提到这些原则，对于更多从事企业经营并期望从中接受新思维的经理人而言显然是不满意的。在其新作《愿景》中，加里·胡佛通过实际存