

美国  
备受瞩目的  
新思维

# 眼界

公司命运的决定力量

布坎南 著

领导的风格 决定企业的风格  
领导的眼界 决定企业的命运

 中国纺织出版社

# 眼界

公司命运的决定力量

布坎南 著

领导的风格 决定企业的风格  
领导的眼界 决定企业的命运

 中国纺织出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

眼界——公司命运的决定力量/布坎南著. —北京: 中国纺织出版社, 2005.1

ISBN 7-5064-3143-2/F·0495

I. 眼… II. 布… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 105302 号

---

选题策划: 梅朝荣 责任编辑: 梅朝荣 责任印制: 初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010-64160816 传真: 010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 18.75

字数: 320 千字 定价: 28.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

## 前 言

当今，经济全球化的发展使得企业所处的整体环境快速变化，以往制订五年策略计划的公司现在每个月都需要重新审视一下自己的策略。

企业领袖如何了解世界改变的步调？如何将被多数人视为反复无常的现象，变成可以被理解且被管理的趋势？用什么样的原则、智慧与过程来面对这样的时代，使企业免于落伍，并持续繁荣成长？

眼界——企业命运的决定力量！

20世纪70年代，西尔斯公司统治着整个零售行业。西尔斯公司的经营者对于未来有着十足的信心：保持世界第一大零售商。他们的大多数供应商、雇员和股东们，甚至许多竞争者都持有这种观点。因此，西尔斯公司继续保持他们的传统的零售经营管理模式，并企图保持全球零售业霸主的地位。

有个叫萨姆·沃尔顿的人，经营着一家与西尔斯竞争的企业——沃尔玛公司。凭借超乎常人的眼界，萨姆敏锐地洞察到西尔斯的经营管理模式已不再适合当时零售业的发展趋势，在与西尔斯的竞争中，他完全可以获得胜利，尽管在当时，他的公司与西尔斯相比简直是微不足道。后来，沃尔玛公司改变了零售业的传统经营管理模式，成为提供良好的客户服务、善待员工和参与社会活动的典型代表，在40年内发展成为全球知名的零售业巨头，2002年以2198.1亿美元的营业总收入荣登《财富》世界500强的榜首。

不仅如此，我们还可看到满街的咖啡店，惟有星巴克一枝独秀；同样做PC，惟有戴尔独占鳌头；都是做快餐，惟有麦当劳大叔笑立于世界各地的大小街头……

正是因为不墨守成规，不断地拓展眼界，沃尔玛公司、戴尔公

司和其他一些成功企业的创建者们才得以脱颖而出。萨姆·沃尔顿和迈克·戴尔都没有哈佛工商管理硕士的学位，他们也都没有按照研究企业问题的专家和顾问们标出的路标行进。戴尔甚至没有听从父母的话，他的父母曾经告诫他不要辍学去尝试“销售电脑的小主意”。这些成功的企业领袖没有听从专家们的建议，他们是自己的专家。他们倾听潜在顾客的意见，相信自己的判断。显然，他们从竞争对手公司董事们吟唱的曲调中听出了不同的声音。

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，描绘出具有鲜明特色的发展蓝图。

“授人以鱼，不如授人以渔。”本书意在授人以渔，帮助企业领袖们开阔全球化视野，使更多的企业能够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性大企业。

站在巨人的肩上，才能够看得更远。在对许许多多全球性大公司及其企业领袖的研究过程中，我发现他们成功的模式及领导方法并不完全相同，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：通过学习这些巨人们的成功经验，帮助企业领袖开阔眼界，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。若能如此，就达到我们“授人以渔”的目的了。

祝你们成功。

编 者

2005年1月

# 目 录

## 第 1 章 建立美好的愿景 ..... ( 1 )

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。企业领袖必须培养独创性思维和深邃的洞察力，建立独特、清晰、可及的愿景，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……

企业领袖和愿景 .....	( 1 )
设定超级目标 .....	( 3 )
仔细评估企业的目标 .....	( 3 )
沟通的重要性 .....	( 4 )
向导师求教 .....	( 5 )
广泛涉猎，多学活用 .....	( 6 )
查找一下有无遗漏 .....	( 7 )
确定方向 .....	( 8 )
和组织一起分享 .....	( 9 )
行动起来 .....	( 14 )
学会改变 .....	( 15 )
告诉追随者“你能做到” .....	( 16 )
<b>【案例研究】</b>	
美国电话电报公司：构建既简单又远大的愿景 .....	( 18 )
松下企业梦 .....	( 20 )
戴尔公司的超级成长目标 .....	( 22 )

## 第2章 企业领袖的全球化视野 ..... (24)

企业的全球化模式若单从任一时间点切入,或许显得反复无常;但是如果从一段较长的时间,如以几十年为单位来考量,全球化的进展却是有迹可寻,且遵循的模式是前后一致的。从全球竞争的角度来看,所有企业领袖的视野都应该是呈放射状、全球化的。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……

全球性策略的原则 ..... (24)

管理阶层的议题 ..... (26)

摒弃规则,保持弹性 ..... (29)

全球性多重文化主义 ..... (29)

以全球为基础的品牌建立 ..... (30)

### 【案例研究】

汇丰集团:行动与策略 ..... (32)

拉法吉集团:组织与管理全球性公司 ..... (37)

柯达与富士:全球策略大争霸 ..... (41)

## 第3章 全球领导地位的引擎 ..... (45)

企业面临的市场环境趋势是,市场越来越大,越来越自由。无国界的市场,超越分工整合的发展,数字革命……如何在经营模式、科技、产品、行销、服务与供应链等层面进行创新,以提高企业的核心竞争力?企业领袖的真正使命就是分析影响创新环境的内外在因素,如市场规模,资本市场,人力资源开发,组织结构等,并据此努力培养企业的竞争优势,创造超额利润,实现超级成长,最终引领竞争潮流,成为全球领导地位的引擎……

企业生存新理念 .....	(45)
有效的成长方法 .....	(47)
创新精神 .....	(57)
追求高额利润 .....	(59)
要强大, 还要快速灵活 .....	(61)

### 【案例研究】

伊顿集团: 以科技引领世界 .....	(62)
戴尔: 超级成长之路 .....	(69)
贝斯福: 满足全球的胃口 .....	(74)

## 第 4 章 企业领袖的策略性思考 .....

企业领袖能不能根据愿景制订出策略性计划, 并将公司所有策略性的努力都导向股东利益? 所有企业领袖如何借由扮演“创造价值”策略大师的角色, 帮助企业达到这个目标……

策略性计划 .....	(80)
谨慎做决定 .....	(81)
制订计划的流程 .....	(82)
当事情不按计划发展时 .....	(89)
策略性价值 .....	(90)
创造价值的策略 .....	(92)
价值管理的未来 .....	(94)

### 【案例研究】

惠普的 3C 战略计划 .....	(95)
百视达: 改变游戏规则 .....	(98)
巴克斯特: 创造股东价值之路 .....	(103)
莱斯银行: 和策略家们一起创造价值 .....	(110)



## 第5章 激发企业精神 ..... (116)

卓越的企业具有一些共通的企业文化原则，但是这些原则也会随着业务、产业以及企业领袖的不同有不同的诠释。因为客观环境在变，企业领袖也必须跟着变化。为什么企业文化、理念都要与企业领袖以及其他成员完全结合在一起？最主要的原因就是企业的活动每天都在变化。因此，企业领袖要激发企业精神……

企业文化是一把“双刃剑” ..... (116)

从改变信念和行为开始 ..... (119)

将企业使命与国家结合在一起 ..... (119)

认可的力量 ..... (121)

情感的结合 ..... (124)

### 【案例研究】

沃尔玛的企业精神 ..... (126)

3M的管理哲学 ..... (130)

## 第6章 权力来源于正直 ..... (138)

企业如果没有成长，与企业领袖的风格应该有很大的关系；企业领袖需要不断地运用权力进行企业改造，而建立一个容易改造的企业环境也是很重要的。企业领袖的权力来源于正直、魅力以及个人影响力……

“做事的态度”比“做什么事”更重要 ..... (138)

企业领袖的基本需要 ..... (139)

留下好的声誉 ..... (141)

正直是基本的文化 ..... (143)

正直的标准 ..... (144)

做到最好 ..... (146)

自我约束 .....	(150)
企业领袖的考验 .....	(150)
<b>【案例研究】</b>	
雀巢公司的决策危机处理 .....	(154)
阿盖尔公司的情报危机处理 .....	(156)
<b>第7章 企业领袖的表演艺术 .....</b>	<b>(159)</b>
对于企业领袖来说,扮演好自己的角色很重要,企业领袖的每一次出场都要求自己是在进行一场完美的演出。企业领袖不仅光鲜亮丽,而且是站在舞台中央最耀眼的明星.....	
企业领袖也需要表演 .....	(159)
企业领袖魅力何来 .....	(161)
赞美与批评 .....	(165)
在思想家和实干家之间找到自我 .....	(170)
塑造影响力的第一选择 .....	(173)
培植影响力 .....	(182)
企业领袖的表演艺术 .....	(186)
<b>【案例研究】</b>	
“纪律大王”的领导魅力从何而来 .....	(192)
林肯:全美国第一个爱开玩笑的人 .....	(195)
<b>第8章 塑造顶尖团队 .....</b>	<b>(198)</b>

企业领袖的工作需要的不是一场个人秀,而是要打造一支顶尖团队,并给予部属清晰的愿景和目标。企业领袖不仅要用对人,还要给他所需要的东西,而不是自己喜欢和需要的东西,并及时地给予部署以表扬,用不同的方式

进行激励……

引领追随者 ..... (198)

用最优秀的人 ..... (199)

做慧眼识才的伯乐 ..... (200)

赞赏别人 ..... (202)

谨慎批评 ..... (204)

促进团队的共识与认同感 ..... (207)

激励的作用 ..... (209)

关注每个人的成长 ..... (211)

公司政治对人才的影响 ..... (212)

**【案例研究】**

超级团队领导成功的法则 ..... (217)

团队成长途径——彼德·圣吉的 5 项修炼 ..... (220)

**第 9 章 以消费者为焦点 ..... (225)**

在国际化经济环境中，行销是最大的挑战。企业领袖要以消费者为焦点，把消费者定位为企业关注的焦点，优先思考消费者的利益。最后，将消费者的需求转化为竞争优势，使企业的运作顺利畅通……

企业领袖也是推销员 ..... (225)

如何让销售更上一层楼 ..... (226)

拥有关于消费者的知识 ..... (229)

拉近与客户的距离 ..... (231)

**【案例研究】**

福特汽车：将消费者需求转化为竞争优势 ..... (234)

联合利华：一切以顾客为导向 ..... (241)

**第 10 章 公司运营技巧 ..... (246)**

公司运营管理是企业领袖应具备的一个很重要的能力。理念的突破是更重要的。要有效地管理，组织越大，动作就越大，时间也越长。在管理的过程中，一个企业的领袖是龙头，扮演最重要的角色，不管是换人或是换脑，企业领袖是整个管理成败最关键的因素……

学会授权 ..... (246)

沟通技巧 ..... (252)

倾听的艺术 ..... (256)

组织转型的途径 ..... (257)

层级制度 ..... (260)

虚拟组织 ..... (264)

结构与程序 ..... (265)

组织界限 ..... (267)

现代组织的要义 ..... (268)

让各个部门协调起来 ..... (269)

**【案例研究】**

美国电话电报公司的运营要点 ..... (270)

娇生公司：分权制是成长的严酷考验 ..... (275)

彼德·毕洁尔：领袖的活力 ..... (280)

# 第 1 章 建立美好的愿景

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。企业领袖必须培养独创性思维和深邃的洞察力，建立独特、清晰、可及的愿景，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……

## 企业领袖和愿景

企业领袖的不同愿景，造成了他们所带领企业的不同。戴邦化学公司首席执行官比尔·史塔洛曾经说过：你必须要有想象力，能想像一个企业未来发展的版图。“想像”在企业领袖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，作为企业领袖还必须要表达能力，因为企业领袖不可能单打独斗，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，企业就无法及时启发（或留住）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。

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。

苹果电脑公司总裁史蒂夫·贾伯斯劝约翰·史考利离开百事可乐加盟苹果。贾伯斯就是用苹果公司诱人的愿景来吸引史考利，而且还相当有效。

美好的愿景可以使企业领导者真正展现自己的才华，当比尔·盖茨将微软营运的责任交给了史蒂夫·巴默之后，巴默为微软构建了“愿景第二版”，从而大大改变了微软公司的组织。不管它是否是应反托拉斯法所采取的行动，巴默将整个微软分成八个部分，并且为微软公司订下新的目标，而他也公开宣布一个开始实行的目标，这样，微软就能重新“取悦”消费者。

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像。愿景本身不会创造财富，不过它却是领导创造财富与实现策略最重要的元素。

同时，愿景必须有现实性。企业领袖对这个世界分析得越透彻，企业的愿景就更具有现实性。一个富于现实性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，你可能现在正准备创办一家杂志，其读者对象定位于60岁以上的老人。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。

与现实性同样重要的是，愿景必须要有前瞻性，企业的愿景也许并不能反映出企业现存的弱点，但是企业的愿景应当能够反映出企业领袖对企业的期望，希望企业能变成什么样。企业的愿景是由企业领袖的理想所定义的。

应将愿景不断地转化为企业的具体任务或是年度计划等等。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“想像”而构建成的。

实现愿景，开始时范围可能很小，但随着逐渐成功，范围就可以扩大。人们常常因为失败就不敢继续下去。如果人们能知道失败的原因，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，同时也是一种挑战。有些情况在构建愿景时是不可预知的，因此，这也是高风险的任务，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、收集完备的资料，然后开始设定。

## 设定超级目标

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。

在想像每一个新的愿景时，人们会说：“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。

想到一个非常大的目标，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。沃斯特公司董事局主席乔治·罗素曾说：“设定超级目标，否则你没有机会和别人不同。”

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；不敢冒险的企业领袖，也就没有成功的可能与机会。这有点像玩老虎机游戏，你投入一个筹码，不但希望原先的筹码会回来，还希望能赢得更多的筹码。

## 仔细评估企业的目标

制订愿景目标时，要抓住未来的客户、未来的员工或是未来的股东，要尽可能详细地找出有什么地方是其他人没有注意到的。企业领袖的工作就是“连结点”的工作，是最重要的工作。在企业参

与市场竞争中，有一半的时间都需要花费在和客户、员工、业务人员的沟通上。每天你都要把握住现在，坚持这样的风格，同时保证所制订的愿景目标都是以能跟上产业变化为标准。

不过企业领袖也不可能事必躬亲，尽管计划十分周详，但总还会遗漏某些地方，然而只要事前详加计划，就可以照顾到大局，同时在突发事件降临时也能够快速反应过来。

企业领袖必须了解市场特性、市场方向以及确保所生产的产品能符合市场需要。一位总经理需要一位财务经理来负责财务管理，以及需要一位副手来负责产品开发，让愿景能实际转化为产品投入到市场上。他可以将权力下放给部属，不必一直盯着部属的具体运作，但必须了解工作的进程和效果，以此来做出正确的判断和决策。

优秀的企业领袖，一定懂得需要花大量时间来考量他们的愿景目标。

## 沟通的重要性

许多人从别人身上获取知识。当然自己的智力更加重要，但你可以从别人的经验中学更多。你可以咨询他们：你们的核心优势是什么？你们的梦想是什么？你们是如何想像未来？就这样一点一点地收集有用的信息。

靠不断的学习，并利用从别人身上收集来的信息，就可以进一步扩充自己的美好的愿景。

企业领袖需要从别人身上学习到的东西远远超过自己所能想像的，这种学习的过程需要通过沟通的形式进行，有效的沟通可以使企业领袖发挥其优点，避开其缺点，提高其领导水平。

经常会有人提供给你好的建议，但他不像是个导师，或者你根本不认识他，其实没关系，你应该赶紧去认识他。如果我们带着一



点诚恳、具说服力的理由去谋求见面，我们就可以和任何想要见的人说上话、见到面。南茜·梅是全球妇女商业联盟的执行总裁，她说有些她的朋友对她将要见的人感到吃惊。她说：“我只是拿起电话，打给我在华尔街日报上看到的某人，说我想要见他并且想向他学习，就是这么简单。”

“你或许很惊讶，觉得人们是多么好接近，尤其是你觉得很难见到的人。”一位专栏作家安妮·费雪在《福布斯》杂志上这么说。

走出去，面对每一个人，面对全世界。如果你仅仅依赖公司内部的人或是你的专家，那么你就会局限于他们的言语、他们的意见以及他们的逻辑思考。

英格兰银行总裁琳达·撒切尔曾经说：她从银行业务的世界中得到不少启发，这是个可以交换梦想的地方，有许多组织的领袖都会来参加盛会，参加这种聚会让她的大脑可以充满很多新的思考和想法。

在聚会中倾听、观察并找寻适合自己的模式，从别人身上学习，想想别人在做些什么，自己可以从他们身上学到什么，再看看他们会做什么来避免犯某些错误，这点也很重要。

## 向导师求教

向一些导师，特别是与自己所从事的领域毫不相关的人，请教你所构建自己美好愿景所需要的信息。从政界、经济界、科技界或是军界等各个方面寻找能够启发自己的导师。

企业领袖必须鼓励董事会主席分享他的愿景，这也是公司内的专家。董事会主席就是一个分享专家，他们在经营公司方面十分有经验，也包括错误的教训，所以他们能提供有原则的观点以及有价值的策略性建议。

有时最好的导师就在自己身边。李维公司首席执行官巴伯·哈