

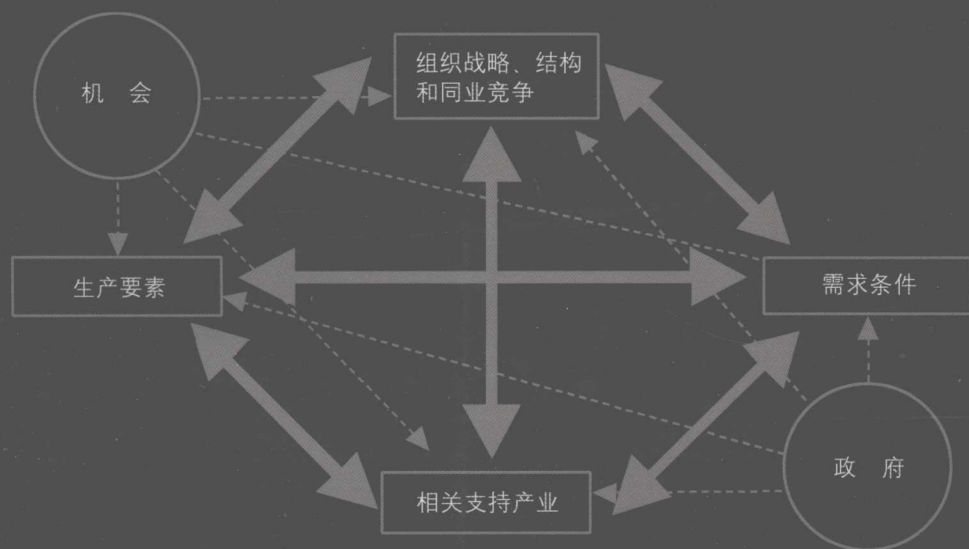
组织运行管理丛书

一个组织最重要的不是把事情做正确，而是做正确的事情。

组织战略

Zuzhu Zhanlue

主 编/马作宽



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

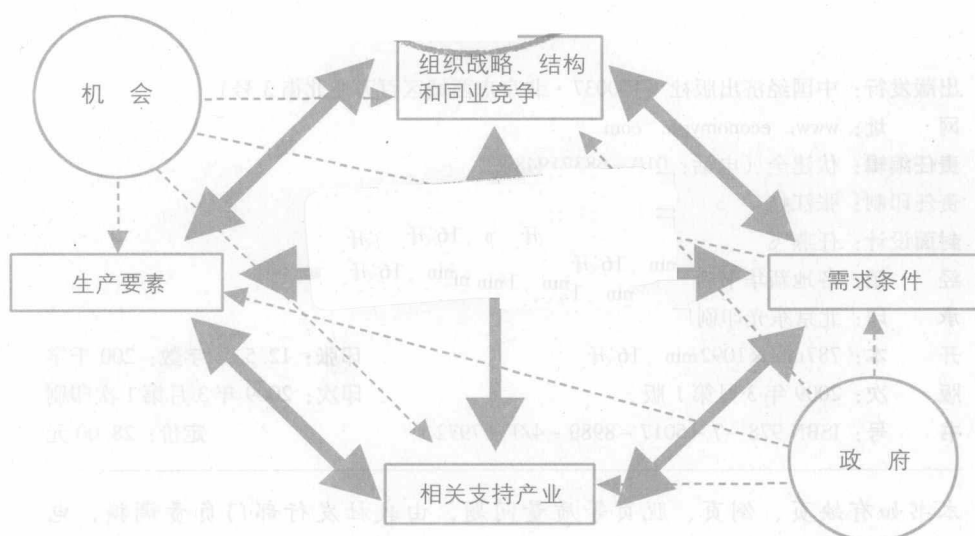
组织运行管理丛书

一个组织最重要的不是把事情做正确，而是做正确的事情。

组织战略

Zuzhu Zhanlue

主 编/马作宽



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织战略/马作宽主编. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8989 - 4

I. 组… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198224 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 12.5 字数: 200 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8989 - 4/F · 7972

定价: 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。《组织凝聚力》从管理的角度对组织凝聚力进行研究，构建出一个如何提高组织凝聚力的框架体系，试图填补国内研究的空白，具有十分重要的理论价值和社会

意义。

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。本书在介绍竞争环境和理论的基础上，论述合作竞争的组织主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

2 未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

韩国文化部长说过让全世界肃然起敬的三句话：“19世纪是军事征服世界的世纪；20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪”。一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但已经死亡。要想让组织“基业常青”，必须从塑造组织文化开始。《组织文化》一书告诉读者，组织文化管理是组织管理的最高境界，它以个人价值观为基础，与组织使命相适应，体现着创始人的风格，又随着环境不断变迁。文化是虚的、软的，文化管理就是要把这些虚的和软的东西落实到实处，从而发挥出巨大的威力。

组织是由人构成的，组织管理说到底是对人的管理。《组织员工管

理》一书的创新之处在于从人性出发,运用组织行为学的理论,从认知、个性、情感、价值观和压力的角度探讨员工管理策略,相信会对组织管理者有全新的启示。

组织激励问题是组织管理的重要问题,许多书籍也多有论述,但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创,简洁、实用。差别化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励,每种方法,重点突出,独立成章。本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具库”和“百宝箱”。

绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。绩效管理越来越不是自发的行为,而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。成功实施绩效管理,不但能帮助组织提高管理效率,而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实,实现组织的战略目标。《组织绩效管理》一书既立足现实,又展望未来;既有理论高度,又突出实践方法。书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明,会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

八本书的编写分工是这样的:马作宽任每本书主编,屈冠银任《组织凝聚力》副主编,刘东贤任《组织合作与竞争》副主编,王黎和常连玉任《组织变革》副主编,张奇峰任《组织战略》副主编,王若军任《组织文化》副主编,许晓青任《组织员工管理》副主编(第六、七、八三章由著名薪酬管理专家康士勇教授编写),赵巍巍任《组织激励》副主编(其中第一章、第二章和第七章由许晓青编写),王黎和李敏任《组织绩效管理》副主编。

本套丛书编写过程中,参考了大量国内外权威管理学和行为学著作,多数在参考文献中已经注明,还有许多资料来自网络,无法准确注明出处,在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于时间仓促,书中内容难免有不当之处,请读者在阅读过程中批评指正。

丛书主编马作宽
2008年岁末

目 录

第一章 什么是组织战略 / 1

引入案例 国美电器的扩张战略 / 1

一、组织：人类社会的生存细胞 / 1

二、战略：通往卓越之路 / 4

三、组织战略关键词：愿景、使命与目标 / 7

四、战略家：组织战略的舵手 / 14

小结 / 19

思考题 / 19

第二章 组织环境分析 / 20

引入案例 陷入困惑的宜家家居 / 20

一、适者生存 顺势而为 / 20

二、宏观视角 组织战略的一般环境 / 24

三、微观视角 组织战略的具体环境 / 30

四、知己知彼 组织战略的内部环境 / 43

五、内外结合 SWOT 分析法 / 48

小结 / 51

思考题 / 52

第三章 一般竞争战略 / 53

引入案例 “价格屠夫” 格兰仕 / 53

一、一般竞争战略溯源 / 54

二、成本领先战略 / 60

三、差异化战略 / 67

四、重点集中战略 / 73

五、大规模定制战略 / 79

小结 / 84

思考题 / 85

第四章 动态竞争战略 / 86

引入案例 电视机行业“该我出牌了” / 86

一、唯一不变的战略是变化 / 87

二、进攻与防御 动态竞争战略的选择 / 91

三、我是谁 动态竞争战略中的组织角色 / 97

四、寻本溯源 动态竞争力 / 106

小结 / 110

思考题 / 110

第五章 组织扩张战略 / 112

2

引入案例 万科 我的地盘是房地产 / 112

一、成功从扩张开始 / 113

二、苦练内功的密集型发展战略 / 116

三、专注主业的一体化扩张战略 / 123

四、多管齐下的多元化发展战略 / 131

五、气吞山河的组织兼并战略 / 139

小结 / 144

思考题 / 145

第六章 组织国际化战略 / 146

引入案例 毕马威 打造一个国际性公司 / 146

一、比较优势和钻石模型 / 147

二、好的开头是成功的一半 / 151

三、国际化战略的类型 / 155

小结 / 160

思考题 / 161

第七章 组织协作战略 / 162

引入案例 上海合作组织 / 162

一、合作竞争 创造双赢 / 163

二、借鸡下蛋 外包战略 / 167

三、供应链管理 整合资源的外部一体化 / 172

四、战略联盟 一个好汉三个帮 / 178

小结 / 185

思考题 / 186

参考文献 / 187

第一章 什么是组织战略

引入案例：国美电器的扩张战略

2007年12月16日在中国家电业的发展史上留下了浓重的一笔。在苏宁发出长达一年多收购大中的意愿,且马上就要将其收入囊中的时候,一直未表态的国美电器在这一天突然宣布“全面托管大中电器”,获得了对大中电器的独家收购权。至此,大中电器作为一个独立的连锁企业消失了,国美终于在自己的大本营(北京市场)获得了绝对性的规模优势。家电连锁行业发展最初存在的5大强势企业——国美、苏宁、永乐、大中、五星,如今只剩下了两个——国美和苏宁。家电连锁行业集中度再次提高,国美和苏宁在北京、上海等中心城市依然形成绝对性的规模销售优势,甚至形成了家电产品销售的垄断局面。对国美电器来说,这是自身发展的又一个里程碑。继成功收购永乐电器之后,国美电器在中国家电业中进一步巩固了自己行业老大的地位。在国美网站的总裁寄语中,陈晓写道:在2015年前,国美要实现在市场地位、运营效率、顾客满意度上的世界第一。这是一个中国企业对世界作出的战略宣言。

国美电器从一家小型家电零售企业发展为中国最大的以家电及消费电子产品零售为主的全国性连锁企业,每一步发展都不断证明着组织战略的重要性。随着中国市场经济的不断发展,组织战略日益成为每一个期盼成功的组织的必修之课。而今,任何一个组织要做大做强,就必须思考这个问题:我们的战略是什么。

一、组织:人类社会的生存细胞

在当今世界上,组织空前发展,其影响已深入到社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要领域之中。可以说组织对人类生活的渗透已经无所不在。一个人从生到死,无不处于这种或那种组织之中,如医

院、保健站、幼儿园、学校、机关、团体、工厂、商店、企业等，五花八门，无不与人类生活密切相关。

人们对组织的认识已久，组织的一般含义是什么呢？不同的学者从不同的角度出发形成了不同的观点。美国著名管理学家，近代管理理论奠基人之一巴纳德认为，组织是有意识地协调两个以上的人的活动与力量的体系。人们由共同的目标、贡献心理的意愿、相互沟通的能力等结合起来。美国管理学家，系统工程学派代表之一弗里蒙特·卡斯特对组织的定义是：一个属于更广泛环境的分系统，包括怀有目的并为目标奋斗的人们；一个技术分系统——人们使用的知识、技术、装备和设施；一个结构分系统——人们在一起进行整体活动；一个社会心理分系统——处于社会关系中的人们；一个管理分系统——负责协调各分系统，并计划与控制全面的活动。

属于组织的定义有很多，人们对组织的认识仍处于不断深入的过程中，但这并不妨碍人们对组织的理解。在现代社会生活中，人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编织起来的社会集团，组织不仅是社会的基础、社会的基本单元，而且可以说是社会的生存细胞。

2 所有组织都具有如下特征：

(一) 明确的目标

每一个组织都有明确的目标。目标是组织的愿望和外部环境结合的产物，有了目标后组织就能确定方向。

一些大型的企业都将自己的目标明确的表达给公众。比如雅芳公司的目标是成为一家最了解女性需要，为全球女性提供一流的产品及服务，并满足他们自我成就感的公司。苹果电脑公司提出自己致力于为全球 140 多个国家的学生、教育工作者、设计人员、科学家、工程师、商务人士和消费者提供最先进的个人计算机产品和支持。

不但是盈利性的企业，一些非营利性的公益性组织也提出自己的明确目标。比如，希望工程的发起者中国青少年发展基金会将自己的目标定为通过资助服务、利益表达和社会倡导，帮助青少年提高能力，改善青少年成长环境。联合国教科文组织的努力目标是通过教育、科学及文化来促进各国之间合作，对和平与安全作出贡献，以增进对正义、法治及联合国宪章所确认之世界人民不分种族、性别、语言或宗教均享人权与基本自由之普遍尊重。

(二) 拥有资源

组织要想达到自己的目标,必须拥有相应的资源。资源主要包括 5 大类:人力、财力、物力、信息和时间。人力资源是组织生存的根本,是组织创造力的源泉。财力资源主要是指资金。有了资金,组织的各项工作才能运转起来。物力资源是财力资源的转化,是组织运行的必需工具。信息资源是组织运行的“血液”。如何用好信息资源对一个组织来说非常关键。时间资源往往被人忽略,但因为它具有不可重复、不可再生、不可替代的特性,对一个组织来说也是非常重要的。

案例:时间就是金钱

20 世纪 90 年代初,中国辽宁青年参观团在日本出席一个会议,出国前团长准备了厚厚一叠发言稿,可是届时日方官员递上的会序表却写着:“中方发言时间:10 点 17 分 20 秒至 18 分 20 秒。”发言时间仅为一分钟。这在那些“一杯茶水一支烟,一张报纸看半天”的人看来,似乎不可思议,而在日本却是极为平常的。日本从工人到学者,时间观念都非常强。他们考核岗位工人称不称职的基本标准就是在保证质量的前提下单位时间的劳动量,时间一般精确到秒。

(三) 一定的结构

组织是由人组成的系统。组织要完成自己的目标需要根据每一位成员的能力安置工作、分配职务并落实每一个职位的责权利。为了保证责权利的明确,组织要建立起层次清晰,任务明确、权责对等的结构。只有这样,组织才能建立起有效的沟通协调机制,才能运行顺畅。

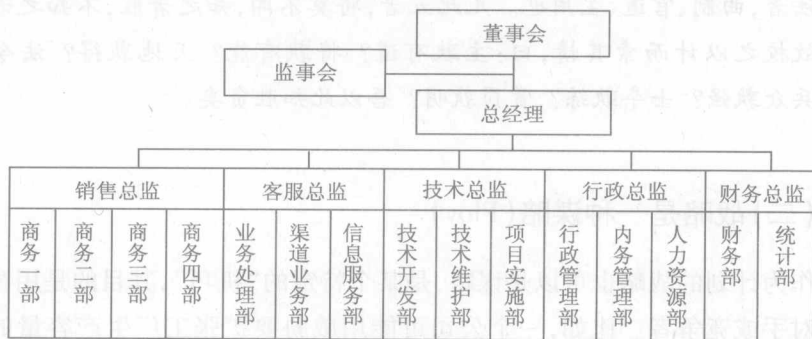


图 1-1 某公司组织结构图

二、战略：通往卓越之路

战略一词原为军事术语。德国著名军事战略家冯·克劳塞维茨在他的传世著作《战争论》中这样解释：战略是为了达到战争目的而对战术的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中也讲到：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”可见，古今中外的战略家们对何谓战略都有过自己的理解。

随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛的运用到了战争以外的领域，并且逐渐赋予战略以新的含义。西方管理思想的发展为战略添加了更为现代的含义。对此比较系统的概念，在组织管理和战略管理大师明茨伯格的“战略的5P”中得到阐述。根据他的归纳，战略可以从以下五个角度来理解。

（一）战略是一种计划(Plan)

- 4 战略是计划，是某种有意识的行动过程，是处理某一形势的指导方针。作为一种计划，战略将组织的主要目的、政策和活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。它们在被应用之前就被事先预订，并且是被有意识、有目的地被开发出来的。

案例：《孙子·计篇》

经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

（二）战略是一种谋略(Ploy)

作为计划的战略也可以是谋略，是某个特定的“机巧”，其目的是用智慧战胜对手或竞争者。比如，一个公司可能用威胁要扩张工厂生产容量的方式来打消其竞争对手建新工厂的念头。这里真正的战略是威胁，而不是扩

张本身,这就是谋略。谋略强调战略的动态性:随着战略实施过程的发展和竞争关系的变化,战略的谋略作用不断体现,并引起战略和竞争关系的进一步发展和改变。

案例:古巴导弹危机

1962年10月,美国的U-2高空侦察机,发现苏联在古巴部署了进攻性的导弹和运载核武器的伊尔-28重型轰炸机基地。肯尼迪政府随即作出强烈反应,40艘美军舰艇和2万名海军战斗人员对古巴实施了封锁,美国全球的军队立即进入紧急状态。10月22日,美国总统J.F.肯尼迪发表电视演说,宣布武装封锁古巴,要求苏联从古巴撤出进攻性武器,并威胁不惜使用武力,形成战争一触即发之势。23日肯尼迪又签发禁止进攻性武器运往古巴的公告,宣布从24日起,将拦截并强行检查可能前往古巴的舰船。同时,美国在古巴周围集中了大批武装力量,驻西欧和远东的美军也都处于高度戒备状态。美国在北大西洋公约组织和美洲国家组织中的盟国军队也进入戒备状态。25日,美国在联合国展示了在古巴的苏联导弹和发射场的照片。26日,H.C.赫鲁晓夫给肯尼迪一封秘密信件,提出愿在联合国监督下从古巴撤出进攻性武器,并表示不再向古巴运送这种武器,交换条件是美国撤销对古巴的封锁,并保证不再入侵古巴。27日,肯尼迪复信赫鲁晓夫并发表白宫声明,要求苏联在联合国监督下从古巴撤出导弹,美国保证不入侵古巴。11月11日苏联从古巴运走了42枚导弹。20日,肯尼迪宣布美国取消对古巴的海上封锁。12月6日,美国国防部宣布苏联轰炸机撤出古巴。至此,古巴导弹危机结束。

5

(三) 战略是一种模式(Pattern)

作为模式,战略专注于行动。战略反映了组织长期行为的连贯性。战略可以有意识、有计划的过程,也可以是组织无预先计划的对环境变化的反应行为方式。

案例:福特T型车的兴衰

福特T型车的兴衰历程向我们展示了战略是如何作为一种模式而存在的。福特T型车是美国人亨利·福特创办的福特汽车公司于1908年至

1927年推出的一款汽车产品。它是世界上第一种以大量通用零部件进行大规模流水线装配作业的汽车。为了提高生产速率,福特公司只使用价格低廉干燥迅速的日本黑涂料。这种生产方式降低了生产成本,提高了价格竞争力,在市场上取得了巨大的成功。然而,这种为福特公司带来巨大辉煌的战略模式也导致了T型车的没落。当通用汽车以更低的价格生产出外观更加新颖的汽车时,福特坚持认为黑色是最好的选择。除了黑色,他拒绝给他的车涂别的颜色。T型车不断丢失市场份额,最终其销量在1927年为雪佛兰公司所超越。

(四) 战略是一种定位(Position)

按照这个定义,战略变成了组织和环境之间的媒介力量。定位可以被事先选择和执著追随,自始至终贯穿一个计划或谋略,并且可以通过一种行为模式来达到。战略是以最可能击败敌人的方式有效利用一个人的资源;是为经济利润创造形势并找到维持它的方法;是通过对外部环境的寻求来定位组织。作为定位,战略促使我们在环境里看待组织,特别是在它们的竞争环境里。这使得我们能从生态学角度去考虑组织,把它看做小环境中的有机体,在敌对、不确定和共生的世界里求生存。

案例:宜家的逆向定位战略

2006年11月29日,全球最大的家居用品零售商宜家家居在成都的第一家门店开业了。一大早就已经有上千市民在宜家门口等候。当天,宜家3层卖场里可谓人山人海,很多样板套间里铺设的地毯在短短几个钟头已经被磨得不成形状。商场门口处挤满了“的士”,几度造成门店附近小规模塞车。不少家居业界的专业人士也混杂在熙攘的人流中。一位成都老牌家居卖场的高层人士就表示,仅他们公司就来了20多人,除了看看宜家的产品是否会对他们造成什么样的实际影响外,同时也学学世界500强企业好的地方。追根溯源,宜家的成功首先是企业逆向战略定位的成功。宜家家居逆向战略定位的核心是“低价”和“有限服务”。宜家的目标对象是年轻的家具客户,他们在乎的是价格低廉的时尚家具。要充分理解这种战略定位,就要回到宜家的创立之初。从1950年一直到20世纪70年代初,瑞典的国民生产总值平均年增长4%,这一持续增长所带来的现代化浪潮使得城市不断扩

张,并向郊区辐射发展。年轻人迫切需要找地方住下来,并尽可能便宜地装修房子。这一状况和现在的中国出奇地相似,“黄金年代”下的“黄金需求”由此产生。

(五) 战略是一种观点(Perspective)

战略不仅包括选择了的定位,还包括根深蒂固的认知世界的方式。比如说,一些组织是好斗的先导者,创造新科技并开拓新市场;一些则认为世界是固定和稳定的,因此墨守已建立的市场,并在自己周围建立保护性外壳。从这个角度看,战略之于组织,就像性格之于个人。战略是一个被组织成员共享的思维方式,这种共享通过他们的目的或行动来进行。

案例:太阳马戏团

当传统马戏团受制于“动物保护”、“马戏明星供方市场”和“家庭娱乐买方市场”时,太阳马戏团从传统马戏的儿童观众转向成年人和商界人士,以马戏的形式来表达戏剧的情节,吸引人们以高于传统马戏数倍的门票来享受娱乐,用十年左右的时间,从一群街头流浪艺人组成的马戏团,发展成为将欢乐带给了数以亿计的观众,闻名全球的行业标杆。太阳马戏团无疑是蓝海战略的表率。蓝海战略是一种崭新的竞争观点。它提示企业,要放弃比照现有产业最佳实践去赶超对手的传统思维,将视线移向潜在需求的买方大众,重新设定产业的游戏规则,将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序,通过改变市场结构创造出企业自身的核心竞争力。

无论何种定义,战略无疑都为组织通向卓越铺就了一条成功之路。每当我们浏览世界上各类成功组织林林总总的宣传材料时,战略的身影都会或浅或深地映入我们的视野。我们不仅疑惑,难道这些花样繁新的表白与宣告就是我们如此看重的战略么?是的,不论组织如何阐述,只要我们潜心研读,就会发现战略的关键。要进一步理解组织战略,不妨让我们看看与之相关的关键词。

三、组织战略关键词:愿景、使命与目标

组织的战略管理包含五项相互联系的管理任务,即组织的愿景、组织的

使命、组织的目标、组织的战略和战略的实施与控制。这五项任务形成了一个循环系统,不断调整,以适应组织发展的需要。显而易见,愿景、使命、目标与组织战略是几个相互联系又互有不同的概念。完善的组织战略管理正是从这几个概念出发,构建出自己庞大的版图。

(一) 愿景

每个人都会为自己做一种规划,那么组织也是一样,在组织的发展战略上也会有愿景,就是为组织描述一个未来的发展方向。

愿景是组织战略与文化的交集。文化和战略最重要的就是方向。没有方向,任何激励都将成为无用功。如果我们只是强调团结,强调凝聚力,却不告知员工组织到底要往哪里走,员工有力气也没地方使。这时,愿景便成为战略与文化的联结点,它给了战略与文化一个明确的方向,一个光荣的梦想。

8 愿景还是一种激发潜能梦想。当亨利福特在一百年前说他要使每一个家庭都拥有一辆汽车时,人们认为他是神经病,但现在的美国社会,他的梦想已经完全的实现。这种梦想通常会使人感到不可思议,但又会不由自主被它的力量所感染。愿景的意义在于,“你想成为什么,所以你能成为什么”,而不是“你能成为什么,所以你想成为什么”。

案例:梁伯强 做冠军是有预谋的

1998年,梁伯强投入到指甲钳生产领域。几年下来,在许多企业挣扎于高科技,在新经济中四处碰壁时,梁伯强却在小商品里做大品牌,在低价值中创造了高利润。“非常小器·圣雅伦”成为中国指甲钳第一大品牌,成为与德国、韩国同类产品三足鼎立的世界品牌。就是这样一个小小的指甲钳,创造了逾亿元的产值。梁伯强因此被称为中国指甲钳大王。事实正如梁伯强所言:“我做这个冠军是有预谋的。”从他进入指甲钳市场之前的自费全球调研,立志成为世界指甲钳冠军;到重金聘请业内技术精英,设立高标准的检测中心和研发中心,搜罗大量国内国际技术参数,找准目标竞争对手,经过细心分析逐项对比,把实质性的差距逐个攻破;到主动出击,勇于与竞争对手短兵相接,把丰厚的利益留给经销商,把委屈留给自己;再到通过软性封杀,誓死维护行业领导地位,努力争夺行业第一品牌,创立中国指甲钳研发制造中心,制定行业标准,占领行业的制高点;提高竞争门槛,不断为企业