

在全球化的浪潮下，
进入世界市场应该变得更容易而不是更难，
一条正确的途径便是发现真正的愿景！

HOOVER'S VISION

愿景

〔美〕加里·胡佛◎著

为什么有些企业能够取得成功？
为什么有些企业可以伟大而持久？

本书倡导的愿景观念风靡世界，
因为，它能让你发现企业成功的真正原因。

珍藏版

万达集团董事长 王健林
通用电气副总裁、医疗集团中国总裁 陈治

联袂推荐



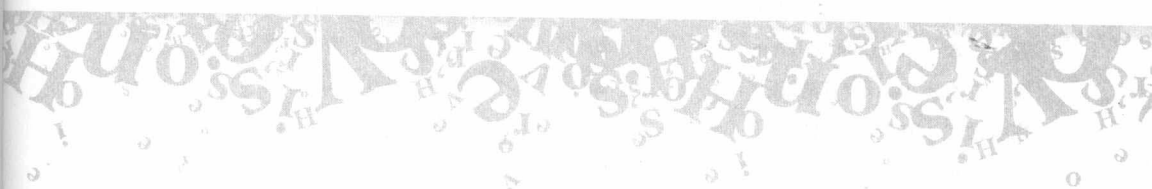
中信出版社
CHINA CITIC PRESS



HOOVER'S VISION

愿景

[美] 加里·胡佛◎著
薛源 夏扬◎译
石晓燕◎审校



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

愿景 (珍藏版) / (美) 胡佛著; 薛源, 夏扬译. —北京: 中信出版社, 2008.7

书名原文: Hoover's Vision: Original Thinking for Business Success

ISBN 978-7-5086-1106-8

I. 愿… II. ① 胡… ② 薛… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第021738号

HOOVER'S VISION by Gary Hoover

Copyright © 2001 by Gary E. Hoover

Simplified Chinese translation edition © 2008 by China CITIC Press

This translation published by arrangement with TEXERE LLC

愿景 (珍藏版)

YUANJING

著 者: [美] 加里·胡佛

译 者: 薛 源 夏 扬

审 校: 石晓燕

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 296 千字

版 次: 2008年7月第2版

印 次: 2008年7月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4886

书 号: ISBN 978-7-5086-1106-8/F · 1298

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Hoover's Vision

前言

伟大的企业为什么能成功？为什么能持久？对这一问题的回答众说纷纭。流行的观点认为，模仿当前的行业领袖是取得成功的不二法门，比如学习沃尔玛的物流管理，学习戴尔的直销模式等等。许多企业的管理书籍甚至宣称：“企业成功的关键就是去仿效最优秀的企业。”本书作者加里·胡佛师从于诺贝尔奖得主弗里德曼，毕生致力于企业如何取得成功的研究。作者经过三十多年的研究发现，成功的关键是与那些成功的企业背道而驰。伟大的企业之所以伟大，是因为他们能够看到别人看不到的东西，将洞察力与策略相结合，描绘出一幅独一无二的企业愿景。

愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中最核心的内容，是企业最终实现愿望的图景。它就像灯塔一样，始终为企业指明前进的方向，指导着企业的经营策略、产品技术、薪酬体系，甚至是商品的摆放等所有的细节，是企业的灵魂。

企业领导者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、服务性的企业愿景，并且将其渗透到企业运营的每一个环节，让它成为企业所有经营活动的行动纲领。这本书提供了可用于实际操作的技巧，也提出了许多独到的建议。依据这些技巧和建议，你可以一步步地建立起一个伟大的企业。

Hoover's Vision

致 谢

谨以此书献给我所有的老师——我的父母、印第安纳州安德森公立学校的老师、安德森兄弟会、包括T.W.汽车运输公司和“旅行节日”(Travel Fest)公司在内的所有同事，以及从1969年开始组成芝加哥大学的学者团体。我还要感谢这本书的编辑——卡尔·韦伯以及在迈尔斯·汤普森领导下的Texere出版社的全体工作人员所做出的巨大努力，正是他们的工作才使得这本书最终面世。

Hoover's Vision

导 言

企业经营的艺术：换位思考

我认为，每一个伟大而又持久稳定的企业都是一件艺术品，这种说法也许会令人感到惊讶。当我们谈到艺术的时候，通常只会把艺术想象成一位创作者独创的作品，如一位画家、一位诗人或是一位雕塑家的作品。可是还有许多艺术品是合作完成的，这其中不乏一些最伟大的作品。例如，建筑这门艺术就要依靠很多人的共同努力。如果没有富有想象力的建筑开发商约翰·拉斯科布和阿尔弗雷德·史密斯，没有施里夫·拉姆-哈蒙建筑事务所，没有斯塔雷特兄弟-伊肯建筑企业的贡献，也就不会有今天的帝国大厦。仅在1930年的某一天之中，就有3 439双手在为这座大厦的建造而忙碌着，这些人包括281名泥瓦匠、269名木匠、20名送水小工以及一名装饰性铁条检查员。

每一部电影都是由制片人、导演、作曲、编剧、摄影师、演员和剪辑人员共同协作的结晶。如果没有下面这些人惊人才能的组合，今天的人们就不可能欣赏到《阿拉伯的劳伦斯》(Lawrence of Arabia)

这部旷世杰作。让人记忆深刻的是：制片人萨姆·斯皮格尔（Sam Spiegel）的胆识，戴维·利恩（David Lean）的导演才华，莫利斯·贾雷（Maurice Jarre）余音绕梁的配乐，以及当时还是新人的彼得·奥图尔（Peter O'Toole）的表演天赋。当我们聆听交响乐时，我们听到的作品是由许多人共同参与而成的，这其中甚至包括乐器制作人和音乐厅设计师（或录音师）的劳动成果。

同样，任何一个成功的企业所依靠的都是具有不同背景、不同技能的人们的共同努力。正是通过人们的协同工作和积极进取，人类才登上了月球，战胜了瘟疫，创造了因特网，使得全世界数十亿人过上了更加富足、更具有创造力、更富有情趣的生活。一个伟大企业的创立、经营和发展同样也是人类令人惊叹的成就。因此，我认为：同伟大的作曲家、剧作家或画家一样，建立和支撑伟大企业的人也都是真正的艺术家。

在20世纪的大部分时间里，有关企业性质的讨论常常陷于观点陈旧的辩论之中：资本与劳动力、大企业与小企业、私有部门与公共部门、盈利与非盈利。现在该是进行深入讨论的时候了。就本质上而言，一个成功的企业就是将人们集合在一起共同为他人服务，正因为如此，我简单地把企业定义为一群人，一群为实现一个共同的目标和理想而协同工作的人们。

也许人类学家玛格丽特·米德做了最恰当的表述：“一小群有思想并且有着献身精神的公民可以改变世界。不要怀疑这种说法，事实上，世界正是这样被改变的。”

脑海里有了企业的这种定义，我们会看到，企业——集合起来实现共同目标的团队——在我们周围发挥着重要的作用。有些企业改变了我们的生活方式。微软公司、亚马逊网站、迪士尼、索尼公司、福特汽车公司、联邦快递公司、沃尔玛公司和盖普公司都以不同的方式改变着我们的生活。其他一些企业的影响要小一些：它们“仅仅”销售更加美味的咖啡，制造出更加耐穿的网球鞋，甚至是制造出被人们认为好用的捕鼠器。很多企业，就像我们上面所谈到的这些，都是为了获取利润而运营的。而许多其他的企业，包括私人基金、大学、医院、学校和教堂，尽管它们也是为了追求一群人的共同目标而存在着，但它们并不是为了获取利润而运营的。每年都有成千上万的新企业建立，很多企业实现了它们的目标，但也有很多企业未能实现它们的目标。在过去的30年的时间里，我一直都肩负着一使命，即寻找各种企业取得成功的原因——正是这

些原因使得成功的企业有别于失败的企业。《愿景》这本书介绍了我的研究成果。

本书正是为你准备的，如果你：

- 拥有自己的企业；
- 梦想创建一家新企业；
- 是一位大企业的管理人员或者正领导着大企业的一个部门；
- 负责考虑企业策略；
- 正在寻找一家企业，准备投入你的资金或时间；
- 是营利或非营利性企业的董事会成员；
- 在非营利性行业或政府部门担任领导；
- 热情地致力于追求任何一个只有通过团队协同努力才能实现的目标。

如果你符合上面的任何一种情况，那么你就需要了解企业成功的真正原因，本书也就是为你而写的。

在寻找这些成功的原因之前，先让我们来回顾一下历史。

1970年，西尔斯公司统治着整个零售行业。西尔斯公司的经营者们有着一个清晰的未来愿景——在未来，西尔斯公司将继续是世界第一大零售商。西尔斯公司的大多数供应商、雇员和股东们，甚至该公司的许多竞争者都持这种相同的观点。西尔斯公司的竞争者们密切关注着它，并且尽可能地模仿着它的每项举措。

有一个人却有着不同的看法。这个人叫山姆·沃尔顿，他经营着一家公司，与西尔斯公司竞争。凭借其与众不同的洞察力，沃尔顿认为在与西尔斯公司的竞争中，他可以获得胜利。虽然在当时，他的公司的规模与西尔斯公司相比简直是微不足道。

在20世纪80年代早期，美洲航空公司、三角洲公司、联合航空公司等几个航空业巨头控制着航空运输市场。这些企业是由十分精明并且有着丰富经验的管理人员领导着，他们深信自己懂得如何经营航空公司，也明白要获得未来的繁荣还需要做些什么。在这个行业中，几乎没有观察家怀疑过这三个巨头将在以后的几十年中继续统治着航空业。

一个叫赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）的人却有着不同的想法，此人经营

着一家创建于得克萨斯州的小型航空公司——西南航空公司。凯莱赫认为西南航空公司可以慢慢地从这家航空巨头那里获得客源、市场份额并且赚得利润。

同一时间，美国IBM公司统治了计算机行业，该公司是世界上最大、最受人尊敬、管理得最好和盈利最多的公司之一。IBM公司售出的计算机数量比其他任何一家公司售出的数量都要多，同时它也是世界上最大的软件公司。这家公司在未来仍然是计算机行业中的领袖，人们对此都确信无疑。只有在微软、英特尔和戴尔这样的公司中的一些无足轻重、缺乏经验以及较晚进入这个行业中的新手们才不这么想，他们对信息产业的发展模式有着自己独特的见解。

我发现，效仿当前的行业领袖并不是获得成功的不二法门。与行业中那些当今胜利者的想法相同并不能保证你的企业一定能成功，关键就是要拥有和他们不同的想法，而且要具有独创性的思维。

谁都知道这以后发生了什么事。在上述这些事例中，为大多数人所信奉的观点往往是错误的。较晚进入某个行业的人凭借着其与众不同的想法和不同寻常的策略超过了行业领袖。而且，这些故事几乎在每个角落都在发生着：街角一家比萨店刚刚倒闭，在原来的地方新开张的一家饭馆食客盈门；一家

保险代理公司生意兴隆，而街对面比它更大的一家保险公司却关了门。

许多专家都从这些商战的例子中总结出一些经验教训。他们告诉我们，要学习沃尔玛公司的物流管理方法，学习西南航空公司的幽默感，学习戴尔公司的直销模式。他们甚至宣称：“企业成功的关键就是去效仿最优秀的企业。”

我对大大小小的企业进行长期研究却得出了另外一种结论。

我发现，效仿当前的行业领袖并不是获得成功的不二法门。与行业中那些当今胜利者的想法相同并不能保证你的企业一定能成功，关键就是要拥有和他们不同的想法，而且要具有独创性的思维。

请不要误会我的意思，我同样认为研究各个行业中最优秀的企业的做法是对的。沃尔玛公司、西南航空公司、戴尔公司以及其他很多经营有方的企业都有很多可以学习的地方，但是试图通过模仿它们建成一个伟大的企业是不可能的，这就像让山姆·沃尔顿在1970年研究并模仿西尔斯公司的商业模式而不可能创建沃尔玛一样，或者像让迈克尔·戴尔去套用IBM的运作方式而不可能创立戴尔电脑公司一样。

正是因为不墨守成规，沃尔玛公司、戴尔公司以及其他一些成功企业的创

建者们才得以脱颖而出。山姆·沃尔顿和迈克尔·戴尔（Michael Dell）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。迈克尔·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”。这些成功者没有听从专家们的建议，他们是自己的专家。他们倾听着潜在顾客的意见，相信自己的判断。显然，他们从西尔斯百货公司和IBM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，提出别人没有提出来的问题，然后制定自己的方针，将洞察力与策略相结合，描绘出一幅独特的企业蓝图。

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，提出别人没有提出来的问题，然后制定自己的方针，将洞察力与策略相结合，描绘出一幅独特的企业蓝图。

正如一句谚语所言：“授人以鱼，不如授人以渔。”本书意在授人以渔。我的目的就是为你提供工具，启迪你独一无二的世界观，它与你以及你对企业的梦想和渴望紧密相关。在这个过程中，我们将会研究许许多多的企业——过去的企业和现在的企业，处于不同行业的企业以及位于世界不同地区的企业，这些企业的故事可以诠释人们是如何发现自己的成功道路的。更为重要的是，这些故事可以激发你对自己所从事的行业、所处的地区以及你一生中的机会重新进行思考。我毕生从事于企业成功的关键原因的研究，所有的一切观点都是从我的研究中得出来的。

从12岁时起就着迷于研究企业取得成功的方法

我成长于20世纪五六十年代的印第安纳州的安德森城，这个小城有通用汽车公司的一家工厂。当时，通用汽车公司正处于鼎盛时期，是世界上最大的一家工业企业。我所有朋友的父母不是为通用汽车公司工作，就是为通用汽车公司的雇员服务，再者就是通用汽车公司的供应商。我读初中的时候，在教室里，坐在我左边的女孩是通用汽车公司一位高级主管的女儿，坐在我右边的男孩是全美汽车工人联合会一位领导的儿子（在罢工谈判中，双方家长不允许我的这两位同学相互交谈）。通用汽车公司那时是印第安纳州的安德森城的一切。

当时我们有社会学的课程，在这个课上，我们的老师给我们讲圣胡安山的故事、葛底斯堡的故事、蒂波特山的故事以及公共事业振兴署的故事。有一天，我举起手来问：“那么通用汽车公司的情况又会是什么样呢？给我们讲讲它的故事吧。”

老师说：“哦，通用汽车公司制造汽车，它制造雪佛兰、庞蒂亚克、别克、奥兹莫比尔、凯迪拉克以及通用卡车。现在我们可以回到我们的历史课本上来呢？”我对这个回答很不满意。我想知道通用汽车公司的历史——它是从哪里来的？为什么它还一直存在着？经营通用汽车公司的人们是聪明还是愚蠢？他们为什么做他们所做之事？对于这些人来说，什么是最为重要的事情？是什么在激励着他们？他们对新上市的日本轿车——丰田宝贝，有何反应？这种车是由当时名不见经传的丰田公司制造的。在我的潜意识里，最基本的问题是：如果有一天我想建立或经营一家企业，想让这家企业像通用汽车公司一样成功，我该如何去做？我需要知道什么？成功企业是如何运作的？成功的根源在哪里？

下课以后，我试图将这一切都解释给我的老师听。可能是我没有表达清楚，老师告诉我，如果了解更多的有关通用汽车公司的事，应当去公共图书馆里查找参考书。但是在字典里并没有“通用汽车”这样一个词条，即使是《世界全书》(World Book)这样的百科全书中也没有。镇上所有的孩子及其父母经常谈论起通用汽车——最新的汽车款式、工厂里存在的问题以及在随后几个月中雇用新工人的可能性，而在学校里却似乎没有人愿意谈及这些事情。当然也没有人提出那些我想知道答案的基本问题，我感到十分沮丧。

后来有一天，我们一家人在一个报摊前停住了脚步，我的姐姐很快被介绍马和狗的杂志所吸引，而我的哥哥则翻看着介绍汽车和飞机的杂志。我在报架中发现了一大本杂志，这本杂志叫做《财富》(Fortune)。我看到了这本杂志的封面词——《财富》500强：美国最大的工业企业。我顿时豁然开朗。我将这本杂志抓到手里，开始翻阅。我很惊讶地发现，杂志里面有一个排名表，排在第一的正是通用汽车公司，后面有499个与通用汽车公司一样的大公司。在这个偶然的機會中，我终于找到了能够回答我问题的第一份资料。

我很快就说服了爸爸和妈妈为我订了一份《财富》杂志。几个月以后，我发现我所看到的《财富》杂志的那则封面报道是阿尔弗雷德·P·斯隆(Alfred

P. Sloan) 的一本新书的摘录，这本书叫做《我在通用的岁月》(*My Years with General Motors*)。阿尔弗雷德·P·斯隆为通用汽车公司的辉煌做出过重要贡献。就这样，我开始着迷于研究企业，着迷于研究建立伟大并且持久稳定企业的方法和原因。

后来，我去芝加哥大学学习经济学，我的三位老师后来都获得了诺贝尔奖。随后我为三家属于《财富》500强的大公司工作，最初是做华尔街的分析师，后来帮助世界最大的零售企业之一制定策略和策划收购。最后，我白手起家办起了三家公司。

我和我的朋友首先涉足的领域是图书零售业。我们创立了图书驿站(BOOKSTOP)和图书星站(BOOKSTAR)连锁店。当时，人们都认为像多尔顿公司(B. Dalton's)和沃尔登图书公司(Waldenbooks)这样占主导地位的图书零售商是不可能被战胜的，也有人认为图书零售业是一个成熟的、没有什么大的发展前景的行业。在研究了人口的发展规律和零售业的未来趋势之后，我却得出了完全不同的结论：我认为大型的图书超市是未来的发展趋势。二战以后生育高峰期出生的孩子正在长大，他们需要越来越多的娱乐和信息——这些娱乐和信息常常是以书籍的形式出现。我们建立了(在当时)相当大的连锁书店，分布在从迈阿密到圣迭戈这样城市之中。这些书店的图书可供选择的范围相当广泛，而且还为顾客提供折扣。

我们建立了图书零售领域第一批图书配送中心，最早开始实行书店会员制。我们的图书公司成立七年以后，巴诺(Barnes & Noble)图书公司以4 000万美元的价格将其买下，并且开始打造最大的连锁图书超市。

我们另一个创新的举动就是建立了提供企业信息的胡佛公司(Hoover's)。大多数观察家认为提供商业信息是标准普尔公司、穆迪公司、邓恩-布拉德斯特里特公司这几家公司的垄断领域，这个行业也被认为是一个枯燥乏味的行业，而不是一个充满着诱惑的行业。但是我研究了这个行业的发展趋势，预见到了企业信息的需求将会大大增加，而且这种需求要求信息准确、容易看得懂，企业也买得起。我预见到了对商业和投资的兴趣的急速增长，这种兴趣的增长会造成从事商业报道的新闻产业的迅速发展。我们首先以图书的形式提供这种信息，但我的朋友帕特里克·斯佩恩则预见到提供在线信息的发展趋势，20世纪90年代中期，我们将公司搬上了互联网。今天的胡佛公司是一家公众持股公司，

追踪着全世界超过17 000家企业的动态，我们的网站（www.hoovers.com）每年都有4亿的网页浏览量。

我的第三项创新性的探索是试图改变人们旅游的方式，但是这项探索没能成功。我在奥斯汀和休斯敦开办了创新性的超市，叫做“旅行节日”（TravelFest Superstores）。在这些超市里，我们汇集了最好的旅游指南和旅游背包及其他旅行用具、风光短片，此外还提供了旅游课程、旅游计划设计和购票服务。顾客们很喜欢我们，但是航空公司却不喜欢，在我们为获得利润而努力奋斗的时候，他们却大幅度地减少支付给我们的机票佣金。这是一个相当好但也相当痛苦的学习经历。

在我的这些经历中，我始终着迷于对企业的研究，不仅仅是着迷，而是沉溺于其中。什么使企业成功？什么使企业失败？人们是如何协作完成一项事业的？为什么有些企业看上去十分强大却消失了，而另外一些被认为“没有什么机会”的企业最终却发展壮大？这些答案往往都是相同的。

企业成功的秘诀

下面的章节里，我将全面回答上面所提到的那些问题。在这里，我首先简要地谈一下我所观察到的三个企业成功的要诀：

1. 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。
2. 为这些人服务，使他们的生活过得更好。
3. 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。

如果仅仅是一般性地提到这些原则，那么这些原则看上去是显而易见的。在随后的内容中，我们将不局限于进行一般性的讨论。我们将讨论生活中实际存在的公司、实际发生的成功和失败，将和大家分享我从中得到的一些经验和教训。西尔斯百货公司以及其他过去的行业领袖公司都认为，只有在董事会或者到华尔街才能找到上面这些问题的答案，因而失去了它们应有的影响力。实际上，这些问题的答案就在普通民众中间，在普通民众的心中。本书全部的内容都是关于如

何发现这些答案，以及如何利用这些答案把你的梦想转变成现实的。

在整本书中，我都一直在强调学习新思维方法的重要性。成功的企业领导者能够看到别人看不到的东西，别人认为一片混沌时，他们却能抓住机会。在本书的写作过程中，我总是试图提出一些新奇的想法，并且不时地去激起一些小小的辩论。如果你对我的某些观点并不赞同，请写下你自己的观点（如果你愿意，你可以到我们的网站www.hoovers.com来，把它们发给我，你还可以在我们的网站里发现更多的资料、相关的讨论和链接）。正是通过辩论中的交锋以及矛盾双方的激烈对抗，我们的思想才会变得更加成熟。如果这本书不能对你惯有的舒舒服服思考问题的方法发起第一次，也是最重要的一次挑战的话，身为这本书的作者，我是失败的。

按照惯常的顺序思考问题似乎有点过时了。20年前，我们用的是盒式录音磁带，它的使用是有顺序的：你在听第一段之前不可能先听到第三段。后来我们有了CD机，CD机允许你快速访问任何一段内容，而且可以以无限多的方式来编辑播放的顺序。和CD机的道理一样，我发现成功的秘诀并没有第一步、第二步、第三步这样的定势，它们不是随时都能生效的精神状态，不可以重叠、交叉、相互作用。为满足本书的需要，我们的观点分为三个部分，我们将以这样的顺序来讨论这些观点：先对这些观点进行探索，接着考察这些观点的精髓，最后再考察这些观点付诸实践的结果。

探索：好主意是从哪里来的？

作为一个成功企业的领导者，最重要的是要有好奇心。企业的领导者是为了知识而活着的，是为理解我们周围这个世界以及这个世界是如何运转而活着的。这个世界包括了一切事物，从超市里的货架到生育高峰时期出生的那些人的老龄化，从因特网的巨大魔力到中国的崛起，从少男少女服装的最新流行款式到制作广告牌的最先进的技术。

有关这个世界以及在世界上生活的不同民族的信息环绕在我们的周围，这些信息从千百个不同的方向冲击着我们的感觉器官。要收集这些信息，关键是要想办法了解这些信息的含义。本书所要讨论的第一个主题就是将相关的难题联系到一起，并且整合所有的知识。看到别人没有看到的東西，使自己的思维

始终围绕着宏观大势，开创全新的视野，并且进行全新的诠释，从不同的角度来审视问题，以一种有效的方式来观察别人。这些都是我们在第1~8章将要讨论的内容。

正如我要告诉大家的一样，建立并且领导着大企业的人常常向过去学习，同时他们也向未来学习。他们了解历史和地理。在第9~13章中，我们将考察这个时代的一些最重要的趋势。同时还要考察科学技术的发展，你可以利用这些来帮助自己理解所处行业的变化。

为了完成本书的研究，我到过除南极洲之外的所有大陆。正如我将要阐释的一样，历史和地理的因素结合起来会引发许多变化，要成为一个成功的企业创建者，就必须了解这些发展变化。例如，中国的崛起、科学技术的传播、城市的急速扩张、经济和文化全球化的趋势——所有这些改变世界的发展变化都是由于历史与地理的交互作用而发生的。正确理解这些因素以及其他类似的地理因素，对于每一个企业的成功来说都是至关重要的，这些问题将在第14~21章进行讨论。

精髓：愿景的作用

仅仅对周围的世界进行观察和学习，并不能为构筑一家企业打下坚实的基础。发展一种观念并将其转化成为一种能够清楚表达出来的、有着明确定义的愿景，这一点至关重要。这种愿景必须有4根支柱——清晰、持久、独特和服务精神——我称之为企业的精髓。企业的精髓必须来自企业的内部，适合于企业的特点，而且不会随着时间的变化而改变。企业的技术、营销策略、薪酬标准以及许许多多的细节问题总是在不停地变化着，而且有时候这种变化还相当快，但是一个成功企业的精髓却是始终不变的。

发展一种观念并将其转化成为一种能够清楚表达出来的、有着明确定义的愿景，这一点至关重要。这种愿景必须有四根支柱——清晰、持久、独特和服务精神——我称之为企业的精髓。

一个企业成功与否常常可以归结于上面所说的四根支柱的强或弱。企业对外宣传含糊不清并反应迟钝，管理方法随波逐流并前后矛盾，领导者胆小怕事而且有只关注自己而不关注顾客的短视行为——这些通常都是许多大公司遭受

挫折的重要原因。一家企业以往的成功往往会造就自满和傲慢，唯一的补救方法就是仍然把精力集中在上述的4根支柱上，而且还要坚持不懈地对其进行改进、提高和加强。

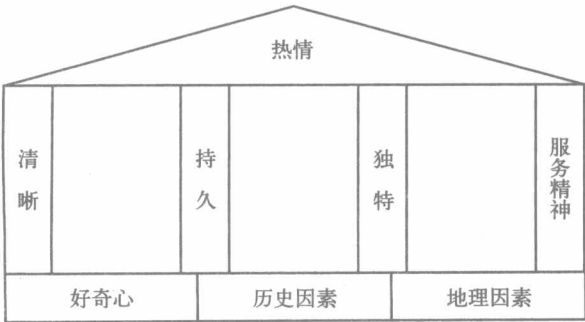
本书的第22~25章阐述了前3根支柱——清晰的愿景、持久的愿景和独特的愿景。

在这4根支柱中最难做到的可能是服务精神。这是一种为别人服务、使这个世界变得更加美好的真诚愿望，所有伟大的企业都把这种愿望放在中心的地位。但是许多企业，包括一些最大的企业，似乎都认为其他一些事情更为重要——新近的企业合并案获得联邦贸易委员会的许可、策划新产品发布会、编制上个季度的财务报告提交至华尔街等等。不论你的公司规模大小，在这一点上都存在着和这些大企业竞争的大量机会。

实践：每日开展企业工作

上面提到了清晰、持久、独特以及服务精神等原则，本书的最后几章将讨论在现实世界中所发生的事情。我们将研究国家基础工业以及现今最令人感兴趣、最富有创造力的公司，同时我们还要研究那些在困难中挣扎着前进的企业，对所有这些企业的研究能使我们学到不少东西。本书的第29~31章将解释如何看待行业和公司。

在结束本书之前，我们将会对一个企业要脱颖而出必须贯彻执行的主要思维模式和看法进行评论。首先探讨的是，企业的领导者必须能像一位企业家那样去思考问题。在这一章中，关键的词语是“热情”，没有热情，我们所讨论的一切都不值得去尝试。如下图所示。



你具备成功的素质吗？

你是否做过这样的小测试——“你有企业家的素质吗？”我曾经做过测试，其中一些题目通过了，但大部分没有通过。关于企业家精神的本质，有很多学术性的研究，有些研究者热衷于研究企业家们在哪里上学、其父母的社会地位和收入、其家庭生活是否幸福等等。但我认为，这种研究与主题是毫不相关的。事实上，成功的企业家和领袖和普通人一样千差万别。

这些成功的企业家中有些人长得很高，有些人长得很瘦；有些人说话很快，而有些人说起话来却慢条斯理；有些人拥有哈佛大学的MBA文凭，而有些人则在高中时便已辍学；有些人出生在富庶之家，而大部分人则出身贫穷；有些人则在商界有着很硬的关系，而更多的人则在他们刚刚起步时谁也不认识。

成功企业的领导者确实也有共同之处，即干出一番大事业的强烈愿望。他们有着寻找新答案的旺盛精力，有着促使自己朝着目标不断前进的强大动力和决心。他们不会被困难和竞争对手吓倒，也不会面对反对者的质疑而退却。他们认定，他们一定能实现自己的理想。

但是如果企业没有一个有意义的目标的话，这种充满热情的自信也就毫无价值了。我从20世纪60年代开始研究企业，当时的口号是“发现需求并且去满足它”，这种说法现在仍然是构架成功企业的最好描述。成功的企业始终如一，并且从不间断地为普通大众服务，不断适应着它们的顾客以及客户愿望和要求的变化。

有了一种为别人服务的强烈愿望，任何人——千真万确，任何人——都能学习并且运用本书所包含的那些理论。如果你就是这种人，那太好了，让我们现在就开始吧。