

博雅管理书系

企业的力量

常桦/编著

THE FORCE
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

作者简介

常桦：企业管理咨询专家，中国国际经济法律人才学会理事。长期从事企业管理、咨询、营销和培训工作。出版有《哈佛管理模式全集》、《日价值管理》、《中国式领导》、《软实力》、《创业教父》等。

图书在版编目（C I P）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

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
企业愿景是企业意愿的表达
制订愿景要有一个明确的目标
美好的愿景就是要和组织一起分享
行动起来才能让愿景成为现实
愿景并非一成不变
建立愿景的支撑点
共同愿景是企业不灭的灵魂
告诉追随者“你能做到”
从改变信念和行为开始
良好的企业文化有助于提升企业形象
文化认可是一种坚韧的力量

第二章 战略决定眼界的高度

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
战略确立竞争优势
企业战略特性决定企业发展壮大
战略愿景需要积极行动来实现
战略类型的选择对企业有重大意义
确立以全球为基础的战略眼界
全球性策略的原则
战略定位：确立独特的客户价值主张
企业的生死存亡就在于企业家所做的每个决定

好企业让制订计划的流程变得更简单
策略性价值往往是决定性的
创造价值要讲究一定的策略
成本领先战略：以低价领先同行
差异化战略：以满足特殊需求取胜市场
最大限度释放品牌的能量

第三章 靠商业模式赢利

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
商业模式是商业要素的分化与组合之道
打破原有模式：打破原有市场规则
无差别型商业模式：重在参与服务竞争
有差别型商业模式：享受超常商业利润
细分市场型商业模式：创造更强渠道优势
开放型商业模式：寻找更广泛的可能性
集成型商业模式：能有效应对复杂挑战
自适应子市场商业模式：能够良好地组织和协调
追求高额利润是企业赢利能力的本质
要想赢利，既要强大，又要快速灵活
拉近与客户的距离是赢利的法宝
专注有道，让销售更上一层楼
创新精神是企业赢利能力的重要保证
创新是掌握规则话语权的关键

第四章 品牌造就核心竞争力

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
品牌是企业最有价值的力量
品牌价值决定企业竞争力
品牌核心价值是企业一切资产的源泉
产品品牌有助于企业扩展市场

品牌=卖得更贵+卖得更多
品牌是产品概念对接的人群情感
品牌是一种有力量的承诺
与同类产品的差异性无时不显
品牌观点：从12楼电梯到18楼
品牌成名离不开名企业家的培育
品牌是由员工创造的

第五章 无团队，不力量

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的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。企业家的工作需要的不是一场个人秀，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
“土帮土成墙，人帮人成王”
共同目标的实现依赖团队互助
专心工作和不断成长——扎根团队的双足
促进团队共识与认同感
关注每个人的成长是增加凝聚力的有效方式
正向激励能极大提高团队凝聚力
合作良好的团队是繁荣的根本
团队中每个人都要找好自己的“点”
善于授权，让每个成员都有责任心和成就感
凝聚“我们”共同的目标
为实现团队目标不遗余力
重视每个“我”，让成员做最好的自己
保有团队发展的核心能力
在团队的行动中解决问题
没有员工的满意，就难有顾客的满意
把最优秀的人吸引到身边来
当慧眼识才的伯乐做大团队
人不知而不愠——追求团队内部的和谐
赞赏别人以赢得更多合作机会
谨慎批评，让合作的力量更强大
避免团队中的“旁观者效益”

第六章 诚信赢得更多信服

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

企业讲诚信才有生命力

诚信是事业与人品的双修

做人做企业都要讲诚信

企业讲诚信是一种责任

诚信事关企业的基本良知

诚信也是一种民族品牌

诚信给人留下良好的声誉

“做事的态度”比做“什么事”更重要

诚信正直是企业家的基本需要

自我约束是诚信的一种特质

危机来临，更能考验企业家的诚信

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。格雷斯顿面包房从 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·胡佛通过实际存在公司的成败浮沉，着重揭示了如何发现这些原则，以及如何利用这些原则将我们的梦想转变为现实。更重要的是，他还强调了学习新的思维方法对我们发展成长的价值。

可以看到，胡佛言称的“愿景”实际上是指人的一种意愿的表达，而这种意愿的表达需要有良好的知识准备并且具有前瞻性。从超市里的货架到生育高峰时期出生的人的老龄化，从因特网的巨大魔力到中国崛起，从少男少女服装的最新流行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。

在他观察所得到的结论中，胡佛把愿景的作用定位于“可以团结人”、“可以激励人”、“是困难时期或不断变化时代的方向舵”、“是可用于竞争的有力武器”、“能够建立起一个共同体”。愿景是企业永远为之奋斗希望达到的图景，是一种意愿的表达，概括了企业的未来目标、使命及核心价值；它说明企业存在的目的和理由，包含着对世界深刻的洞察；肇始于远见的愿景，远远超越了那些时常变化且必须变化的企业经营策略和技巧，位于它们之上。这正像人的脊梁或是精神，愿景对于任何企业而言又何尝不是呢？

尽管愿景只是一种意愿的表达，但它并非可以轻描淡写抑或恣意妄为。一个成功企业的愿景应该有着四个主要的特征：清晰、持久、独特以及服务。企业对外宣传的含糊不清和反应迟钝，管理方法的随波逐流和前后矛盾，领导者的胆小怕事以及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。一个企业以往的成功往往会造就自满和傲慢，唯一的补救方法是仍然集中精力于上述的四个方面，而且还要坚持不懈地对其改进、提高和加强。然而，在这里面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地位。

制订愿景要有一个明确的目标

企业家必须每天思考着企业的愿景，在逆境中寻找方向，在低谷或迷茫时更要明确目标。用简单明了、通俗易懂的语言向员工表达企业的愿景。用录音机把开会过程中的对话记录下来，让一个员工听听看，能不能准确说出会议在讲些什么。如果不能，那就是企业家的沟通不够清楚。

许多首席执行官在演讲之前，他们都要花大量的时间去想象未来。那听起来像是花很多时间做“白日梦”一样，但是如果你把焦点放在：

评估自己的地位和能力。

评估未来，并且对未来设想出清楚的方向。

思考值得思考的事。

那么，你就不是在浪费时间。

每天都要保持警醒和开阔的心胸，收集心底的声音，抛开无谓的枝节，萃炼出真正重要的结论。

为了培养有智慧的愿景，必须每天努力学习，直到自己成为真正的企业家。不管做什么工作，你都必须如此，而且从你第一份工作就要开始。每当自己做一个工作，或是换个职位，都要有一个“让我的公司变得更大更好”的愿景，并把它当成是自己工作的目标。一开始，就问自己：这个公司的目标是什么？如何才能帮助公司达到目标？如何达成自己的目标？在成为企业家前，需要做很多这方面的训练。

一个很有用的方法就是，把自己放空去汲取新知，想出新的创意并尽力将其实现。有这样一句智慧的话：“若没有希望，人们就没有生存的意义。”

一位优秀的企业家可以创造愿景，并且为企业描绘出方向清晰的版图。目标要清晰，但不要太过复杂或野心太大。

跟着自己的愿景生活、呼吸，将自己的热情转化成十到二十五个字的行动守则。耐克公司的愿景就只有六个字：“打败阿迪达斯”。

美好的愿景可以很简短，也可以只有两个字或是一个句子，重点是它要很清楚明晰，目标明确。

哈佛大学曾做过一项跟踪调查，主要是关于目标对人生的影响，其对象是一群智力、学历、环境等条件差不多的年轻人，调查发现发现：27%的人没有目标；60%的人目标模糊；10%的人有清晰但短期的目标；3%的人有清晰且长期的目标。经过 25 年的跟踪调查，结果显示：3%有清晰且长期目标的人，25 年间几乎不曾改变过自己的人生目标，他们坚持 25 年来朝着一个目标不懈努力，25 年后的他们成为了社会各界的顶尖成功人士；10%有清晰但短期目标的人，多是生活在社会的中上层，由于短期目标不断实现，因此他们的生活状态也是稳步上升，成为各行各业不可缺少的专业人士；60%目标模糊的人，几乎都生活在社会的中下层，虽然有安稳的生活与工作，但却没有什么特别突出的成绩；而 27%没有目标的人，则生活在社会的最底层，他们 25 年来生活不如意，常常失业，甚至需要依靠社会救助，并且常常抱怨别人、社会与这个世界。

从这项跟踪调查中，可以看出目标对人的重要性，目标对于企业来说同样重要。没有长远发展目标的企业，就如同失去方向的小船漂泊在茫茫的大海上，虽然也有靠岸的时候，但却没有任何意义。如果企业能够制订其长远的发展目标，就有助于企业更快更有效地确定行动的方向，从而达到事半功倍的效果。尤其是在企业创立之初，更应该先制订长远的目标，

确定企业的发展方向，这才是作为企业创建者的管理之道。

俗话说：人无远虑，必有近忧。处于现代市场环境条件下，企业的生存和发展就必须具备长远的考虑，把战略经营作为企业管理的核心内容。这就要求管理层能够清楚认识到企业实施战略管理时自己的重要职责。假如企业没有长远的目标或者是目标不明确，企业的经营运作就没有一个明确的指导，不同部门的运作难以形成一个整体，这样就分散了企业团队的凝聚力，而且管理者也难以使各部门的决策和行动保持协调一致，以致无法形成合力。而这所有的结果最终都会转变为一个最严重的后果，就是企业管理不善，如此一来便很有可能导致企业在市场竞争中失败甚至倒闭。面对这样的情况，就要求企业的管理者能够将制订长远的发展目标作为一项企业的管理方法，而不是一味盲目地发展。

美好的愿景就是要和组织一起分享

企业家必须一次又一次地确定，企业的愿景是自己员工能力所及的，而且也是他们所要达到的。如果不是，那么就无法得到他们的支持。

你可以以“见树又见林”的方式来描绘自己的愿景，向那些协助你实现梦想的人描绘出其中的细节。如果他们既忠诚又努力，他们就会成为你成功的重要因素，如果他们能够全身心地投入，他们可以做到更好。

0

0

保证组织中有一致的愿景。生活中有大量的资讯，事情也比以前要复杂得多，要求组织成员专注于一件事上几乎变得不可能！

作为企业家，你应该帮助员工了解你的愿景。在所有的工作、问题、自我反省之后，你可以感觉员工了解你的愿景，但不要追求“总是”能够了解。在你清楚地表达你的愿景之后，要锁定方向，让它成为组织中每位成员的愿景，而不是自己一个人的愿景。

一定要常常和别人分享。首先，要争取支持；其次，让企业的愿景成为所有人的愿景。

让企业的所有人共同参与愿景是十分重要的，这会改变最后的结果。当新建制的公司正在成长时，公司内或许只有领导者在分享梦想给其他人。在营运稳定的公司里，就需要让员工有情感上的责任，你可以运用这份力量来构建未来。不管规模如何，如果没有情感的奉献和支持，一家公司即便可以存活下来也不会长久不衰。

构建了美好愿景之后，要让所有员工相信企业的发展方向。一位哈佛教授曾形容惠普公司执行总裁路·普莱特：“他说话从不大声，也不是个外向的人，但是他不断地和员工沟通企业的愿景，而他内敛的表达方式，让他的很多同事不仅了解，而且支持他的想法。”

企业家必须持续不断地与员工沟通自己的愿景，因为员工很多记忆不是永恒的。沟通，就是让员工了解“如何”让愿景变为现实，“如何”构建实现愿景的网络，以及“如何”让每个员工、每个部门都认同这个愿景。员工们想发挥出自己的潜力，被大家认同，并且感觉他们所做的是真正重要的有价值的事情。只有尽可能用简单直接的方式让员工了解你的想法，才可能使共同的愿景达成共识。这样，代表“共同的实际利益”的共同愿景，就可使每个员工都了解，可以轻松地与客户、员工和股东分享。

最初的愿景，需要企业家不断地深耕，使它成为公司最主要的目标。优秀的企业家总是眼观六路、耳听八方，有些人有天生的胆识，有些人则是在研究后做决定。不管如何，当企业家有了愿景，需要说服组织中的每一位员工去相信它。

一个组织的美好愿景应该是：

所有人可以为一个清楚的目标努力。

员工有自己想要做好的愿望。

可以为公司创造优秀的企业文化。

没有愿景的企业，就好像一个不知道终点线在哪里的赛跑者。很多情况下，企业家知道

愿景，但其他人都不知道，所以导致很多问题好像出在员工身上。非管理阶层人员应该为他们实现愿景的工作而被嘉奖。或许不需像高层奖励那样多，不过还是相当必要的。有时企业家跟员工说：“由你的表现看来，没有积极去实现愿景”，但事实上员工连愿景是什么都不知道。这种情况在许多公司都经常发生。

愿景让人们有较高的目标去追求。只要有一个很大、很好的梦想在心中，遇到困难、挑战、问题、挫折时就不会轻易放弃。当员工感到和大家一起分享愿景时，工作就会表现得非常优秀。

企业的员工需要知道企业的梦想以及现实面在哪里，不然跟随者就会发现他们迷失方向并无法达到目标。

愿景也需要慢慢地培养。事实上，想法有时会自动找上你，不过多半的时候是脑袋一片空白。不管如何，你需要逐步来让别人分享想法，衡量它是否可行，并在必要时加以修改，让它成为一个共同的愿景。

至于你如何产生这个想法，或在哪儿产生这并不重要，重要的是你得到它了。有时你可能在自己家中的浴缸里得到灵感。

很多时候，人们总把富有远见的人当成是疯子。很多在历史上被当成是疯子的人，最后都取得了很大的成就。

如果企业家是一个创意者，他们需要的是具体的执行能力，一个有远见的人常需要有规划能力的部属在他们身边，帮助他们实现自己的愿景。

行动起来才能让愿景成为现实

有些企业家只是幻想家，眼看着公司沉没于海底，而他却在寻求新的方向。企业家对愿景的设想应以适当的时间为背景。只有在公司有利可图，有一定的连贯性、集中性之后，才能让员工接受关于伟大愿景的设想。员工才可以不必咨询别人就做出决定。企业家所做的就是对公司员工说：“你们得有个愿景。”如果企业家总是传阅文件，陈述公司的使命及其重要性，在大厅里装饰一番，这起不了任何作用。

每一位真正伟大的企业家都是现实梦想家。他们总有自己设计的愿景，而且总会付诸行动。谈起长期计划和愿景，企业家说：“瞧，对我来说长期计划即有期限的梦想。”所以说梦想和实践两者总是相辅相成的。不能没有愿景，没有它，就没有意义，没有目的，没有权力。但光有愿景也远远不够。不付诸行动，愿景也不过是纸上谈兵。不过在付诸于实际行动之前，企业家需采取好几步行动。每个声明、命令都要靠企业的实际行动来维系。没有企业的实际行动，这些声明和命令就永远是毫无意义的空话。

在一家公司的愿景规划中，有6项使命，规划用漂亮的有机玻璃牌张贴在每个办公室门口。这6项使命几乎是任何一家优秀的公司或企业都梦寐以求的。但有趣的是没有一项与这家公司的实际情况挂钩。例如，其中一条是“我们重视员工的自主权和独立性，提倡自我管理。”但在这家企业，要想驾车出去，需要6个人签字。

有时企业家对愿景的狂热都是由生产那些华丽的有机玻璃牌或人们从口袋里掏出的压膜卡片的公司发起的。但有趣的是，要是这些愿景不与现实挂钩的话，它们可能具有致命的伤害。

最好的企业家能将愿景规划的能力和付诸行动的管理能力有机地结合起来。通常人们认为这是一个人身上体现出的两种不同的类型。但优秀的企业家二者兼备。

所有成功企业的愿景中，几乎每个月都有愿景规划。他们称公司为每月规划公司。因为不知道下一步该做什么，他们就静止不动。他们不知道何去何从。所以愿景规划也可能误导。这至关重要，不可或缺，但是如果没有能力在整个机构中部署开来，那是有百害而无一利。

在愿景在最初构想过程中，人们想成为参与改变的一分子，有机会可以改变一个产业，

被重视和奖赏是很重要的。而大家共同的愿望要成为组织中的共同愿景，需要采取以下措施：
一是组成一个小组来评估主要的因素，这样就不会浪费太多人力资源，另一方面沟通与分享资料的速度也会很快。我们可以很快结合多种想法，以较少的人力分析处理复杂的模式。这个小组也可以暂时扩编，从公司核心的部门挑选基本成员。

二是告诉每一个人你的目标是什么，以及为什么要去达到这个目标。邀请主要部门的专家参与，并且确保重点能够有效地传递出去。修饰原始的愿景，并且选择愿景主要的执行人，评估愿景对于公司营业收入有何影响，所需的花费、所用的架构以及组织内的人员。沟通会议要定期召开，并能及时回收相应的信息，这样才不至于发生整个计划都做好了，还需再修正的情况。

三是让组织中所有的主管都知道初期的构想，并让他们将这样的构想传递给自己的部属；让他们对愿景做出客观的评价，也让他们决定计划中关键细节的部分。这项工作非常重要，所以当愈多人参与，这项计划就愈坚固、愈可靠，而且要让每个部门和每个人，都了解他们在这愿景当中扮演的角色。

四是让组织成员对改变有正确的认识与理解。然而当你向大家呈现时，先确定大家看到的这个计划是既得到公司高层的支持，同时也能得到普通员工的支持。改变通常是代表分裂和瓦解，所以，人们需要给予奖励才会想改变。如今，像在网络或高科技产业，市场告诉我们“改变”和“改变的速度”是公司生存和达到目标最关键的两项要素。然而在其他产业当中，情况就不一样了。人们通常不愿改变，即使通过改变会实现更高利益。我们通常可以发现，改变一家马上要破产的公司比起改变一家目前正处于成长期的公司要容易一些。因为前者中，每个人都在求生存；后者中，每个人都满足于现状。

五是了解在有些情况下，需要外来的人来训练成员提升分析能力，以便管理这项计划，而且也帮助应付日后持续不断的改变与学习。

六是成立独立的“改变管理小组”。当改变发生时，他们必须通过收集分析资料，提供合理的意见。

扮演一个创造愿景的角色其实是很容易的，而且还不用负责任，因为这仅是愿景，它必须与策略和行动结合才有实现的可能。有时人们会过分沉溺于梦想而看不到策略，或是过分专注于正在发生的事而忽略了将要发生的事。对事情的认识时常混杂有疑虑，这时就需要时时提醒自己才能看得清楚。

有了愿景还有行动，认清目标之后必须有实践的过程，并要穿越困难，让组织中的每一个人尝试跨越挑战。

愿景并非一成不变

在企业的发展过程中，改变常常是必须的。当企业家站在员工面前说“现在情况很困难，而且还有好几年辛苦的日子要过”时，是否会感觉到有很多要求改变的压力。

自然界中的每一件事都在改变。想不跟改变打交道是不可能的。对改变顽强抵抗是没有用的。改变是让事情变得更好的方式。如果事情没有变得更好，至少会有转机出现。虽然改变有时会很痛苦，但是蕴藏着机遇和希望。

如果企业家的愿景还没成功也不要担心，没有事能像你想象的那样顺利。事情发展是很有弹性的，所以要跟着改变以免掉队和落伍，同时你也必须适应新的环境。另外，如果你的愿景没有合乎目标，你最后可能会到达错误的结果。几乎每位企业家都是知道改变的时机，同时消灭可能影响结果的因素。

改变不代表跟随一时的流行，而是在寻找真正该走的方向。

改变不是一蹴而就，有时它只是一小步，即使是流行的改变也很难短时间内完成。

今天事情要一次做好。网络时代的规则就是一个人需要同时做若干件事，同时要求正确并且迅速，还要避免堆积工作。

企业家常被迫在信息不足时，凭着胆识做出决定，而网络时代的企业家必须在他们决定的过程中随时改变。今天看来是正确的事，说不定明天就完全错误。所以能持续不断的改变是企业必须具备的能力。

利用梦想设计未来，即使只有一分钟，明天总是有许多未知数。眼观六路、耳听八方就是去感觉在你周围发生的改变，并且将这些改变联结到自己以及公司的愿景目标上。

通过以下方法，可以增强企业家对改变的认同感：

应该认真对待，找出因果之间的关联，找出变化是如何影响企业的发展。

为可能发生的事情做好准备，减少复杂的情况，化繁为简。想出一些策略来处理事情，并告诉人们事情发生的时间和原因、提示与征兆。

接受事实。很少有人喜欢非自愿的改变，因为改变的代价是将以前的成果抛于脑后。

所以，必须抓住一些东西，让事情朝好的方向进行，必须从原先“什么比较好做”，改变到“我能达成什么目标”。

时代在不断前进，许多今天认为是前沿的东西，在明天也许就将被淘汰，因此企业的愿景也不是一成不变的。一方面，企业的愿景的内容随着具体的情况在不断变化。如企业在创立之初，其愿景可能是“生产最好的产品”，在形成品牌之后，消费群体稳定之后，可能会将其愿景改变为“提供更为优质的服务”。另一方面，当我们经过努力达到了预期的企业的愿景时，我们的“个人愿景”也就达到了，这时我们对自己的“个人愿景”有了更进一步的内容，企业的愿景已不能满足和涵盖新的“个人愿景”了，因此企业的愿景的内容也需要有所推进和更新，需要能满足和容纳新的“个人愿景”的实质。

总之，企业的愿景是这样一个不断循环上升的体系。我们建立一个可以达到的确实的企业愿景。在它发生问题、出现偏差时及时解决，不断维护。我们还必须努力去实现企业的愿景，提倡为了企业的愿景奉献、投入的精神和行为。最后，由于我们的努力和实际情况的变化，推进了企业的愿景内容的创新，即建立更高层次的企业愿景。如此螺旋式地不断上升，使企业的愿景也不断超越“成长上限”，不断做到看似不可能的事。

最后请记住，唯一不会变的就是“变”。

建立愿景的支撑点

愿景现在已经成为企业家们经常谈论的话题之一，你经常谈愿景，我也经常谈愿景。一个显而易见的事实是，企业愿景经常最终沦为老板一个人的战争，怎样更好地给员工“洗脑”，这是个问题。当然此“洗脑”不是疯狂的过程，而是愿景从老板个人意志转为企业精神的比喻。

可以这样说，愿景已经成为了牵引企业高速成长前进的动力，成为了企业实现目标的软实力。但是如下的两大问题，却亟须我们重视。

在每一个企业家的脑海里，几乎都装着企业未来的壮丽景象。你问A老板，他会告诉你自己企业的愿景就是“做受人尊敬的企业”；问B老板，则是“成为一个世界知名的品牌”。问题是，我们当中的不少企业家或许把“好好干，公司不会亏待大家”，“公司好了，大家都会好”之类的空话讲了不少，企业愿景却讲得不多。

所有杰出组织都离不开共同的愿景。但企业愿景没能成为企业上下由心认同、齐心共筑的未来景象，实际上就是一个看来更大的问题。

在一些公司，常常可以看到，企业的老总和他负责研发、生产的厂长会发生争执，厂长讲“你有你的理念，我有我的理念，每个人都有自己的理念”——显然，大家不认同企业愿景。

这里面的原因有很多，比如雇主与员工、管理者与普通职员利益思考的差异；只有宏大的目标，没有可相信的分解的过程；员工缺乏对企业的归属感与信任等等。可是，如何才能让企业愿景牵引员工走向未来呢？

要想让企业愿景成为振奋士气、催发大家前进的武器，以下四个方面的支撑必不可少。

（一）清晰的表达

目标宏大、需要长期坚持奋进是愿景的两大基本特征。但也正因为如此，企业愿景一旦设定规划不好，往往就会变得好高骛远，与空喊口号无疑。为此，研究如何建立成功企业的胡佛在其《愿景》一书中，将清晰与持久作为了达成企业愿景的两大重要条件。

实现企业愿景的战争是一场持久战，这很好理解，但愿景的清晰化呢？它首先应该如图像化般可描述可感知，其次愿景之后必须有支撑。

（二）对员工有看得见的好处

多数企业的愿景最终沦落为老板一个人的战争的原因是，没有员工看得见的好处。

而随着更多、更自我的“80后”等新时期员工的加入，如何让愿景成为大家由心认同的同一奋斗目标，就更具挑战性。

怎样才能做到这点呢？很重要的一点就是：找到企业与员工利益的一致性，展现出大家能够从逐级实现企业愿景的过程中得到的价值、利益。

在世界500强企业3M公司实现企业愿景的征程中，就很好地将员工的个人愿景与企业愿景进行了统一。比如，你要当发明家，要做自己产品的操盘手，你就可以向公司申请资金用于启动自己的个人项目，时间在工作时间的15%以内即可，公司也允许项目的失败。正是这种将企业愿景与个人愿景相互转化的做法，让3M公司在100多年历史中开发了6万多种高品质产品，并总能快速推出令人耳目一新的产品。

（三）建立上下级信任

我们经常听闻传销中洗脑的做法，某些人只要参与其中，就会被公司描述的愿景闹得热血沸腾，拐带亲朋、断绝后路地投身到名为直销的事业中。传销是违法的，即使把传销式洗脑嫁接到我们的企业当中也难以获取员工的信任。不信任企业家，不信任企业，愿景实现之路自是通畅不了。

那么我们如何才能获得员工的信任，达成共同的目的和愿景呢？首先，有必要将员工当作自己的事业伙伴，奉献自己的爱和真诚；其次，员工要能从中分享到好处；再次，员工在实现愿景“途中”就能“分期”享受到利益，并不是愿景实现了大家才能分享；最后，企业家要身体力行，而不是一边讲着伟大的企业愿景，一边干着背道而驰的事。但要做到这些，却并不容易。

（四）合理“分解”企业愿景

每一个愿景都是堪称伟大的，都不是一蹴而就的，正因如此，将愿景进行分解，就更显其必要性。

如何分解呢？以下四方面很重要。

其一，按企业内不同的阶层分解。现实中，企业中的不同阶层往往在个人愿景上存在很大的差异，因为高层、中层及其基层员工，同一阶层中的不同部门与个体，所面临的问题，所在乎的利益都有可能不同。在这种情况下，我们要找到那些求同存异的契合点。

其二，按不同的阶段分解目标。就像一场长跑，是需要一米米地往前跑的。而长跑运动中也需要有分阶段的目标和供给。

其三，找到愿景的支撑点。一个愿景需要许多的支撑点。以海尔为例，“员工心情舒畅、充满活力地在为用户创造价值的同时，体现出自身的价值”是它的愿景，但在愿景的下面，创新的核心价值观，敬业报国、追求卓越的精神，迅速反应、马上行动的作风，人人是人才、赛马不相马的人才竞争理念，用户永远是对的服务准则，先卖信誉、后卖产品的营销信念等等，无不在企业发展中支撑着海尔人对企业愿景的理解与追求。

其四，按愿景不同的实现环节来分解。企业愿景要变成大家的共同追求，其个中过程，如下两个环节显得异常重要。