

1
迄今第一本探讨公司目的这一决定公司生死存亡问题的专著

LEADING WITH PURPOSE

LEADING
WITH
PURPOSE

公司为谁而生存

LEADING WITH PURPOSE

从 股 东 权 益 至 上 回 归 顾 客 利 益 至 上

中国发展出版社

一部
生动、全面论述
公司目的的佳作！
——彼得·F·德鲁克

[美] 理查德·埃尔斯沃斯 (Richard R. Ellsworth)

F276.6
113

迄今第一本探讨公司目的这一决定公司生死存亡问题的专著

LEADING
WITH
PURPOSE

公司为谁而生存

LEADING WITH PURPOSE

[美] 理查德·埃尔斯沃斯 Richard R. Ellsworth 李旭大 / 译

中国发展出版社

SBE38/11

图书在版编目(CIP)数据

公司为谁而生存 / [美] 埃尔斯沃斯著; 李旭大译. —北京: 中国发展出版社, 2005.5

ISBN 7-80087-797-3

I. 公… II. ①埃… ②李… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 038427 号

Leading with Purpose by Richard R. Ellsworth. Copyright © 2002 by Richard R. Ellsworth. Published by Stanford University Press. Simplified Chinese translation edition published by China Development Press through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY. All Rights Reserved.

北京市版权局著作权合同登记号:01-2005-2685

书 名: 公司为谁而生存

原 著 者: [美] 理查德·埃尔斯沃斯

译 者: 李旭大

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-797-3/F·496

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京铁建印刷厂

开 本: 1/16 787×1092mm

印 张: 22

字 数: 300 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

联系电话: (010)68990692 68990630

购书热线: (010)68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhan@dr. gov. cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序 言

这本书旨在论述公司目的——组织的目的及其对富有竞争性的工作、个人与公司管理层所产生的效果。那些力图对出色业绩和领导能力追根溯源的经理们和学习管理专业的学生们,都能够发觉此书为他们而写。

对传统的和当代的管理思想家与研究领导学的学者来说,公司目的这一概念,长期以来一直都是他们提出的观点的中心内容。这些思想家和学者主要包括切斯特·巴纳德、克里斯托夫·巴特利特、沃伦·本尼斯、詹姆斯·迈克格雷戈·伯恩斯、吉姆·科林斯、彼特·德鲁克、查尔斯·汉迪、杰里·波拉斯、菲利普·塞尔兹尼克和彼特·圣吉。然而,尽管公司目的至关重要,但一直未能有人对此进行深入探讨。本书的出版正好可以填补这一空缺。

尽管专写管理类书籍的传统作家们都认为公司的主要目的,就是制造产品与提供服务,而不是追求最大的利润,但近年来大多数作家并不主张这一目的应该高于其他目的。本书以确凿的事例,从公司战略的角度和人的角度论述了其中的缘由。本书涉及面很广,从公司的目的对工作的意义、给策略和管理方式带来的成效,到全球竞争对手不同的思维方式所带来的不同结果,再到不同目的的哲学、历史、文化渊源及其心理作用,本书都一一做了论述。它全面而有深度的论述,旨在帮助管理者考虑自己公司目的时,不犯目光短浅的错误。

我既做过教学与研究工作,又担任过一家公司的主管,这本书汇集了我从两种不同的工作经历中总结出来的观点。实际上,30年来我一直都在探讨着本书讲述的事项。我从最初做一家公司的财务员,再到后来担任一个商业集团的总经理,越来越清楚地意识到资本市场的世界与产品市场的世界存在着多么巨大的差异,以及管理者强行实施

的财务政策能够多么轻而易举地抑制公司的竞争方略。我自从开始从事高层管理工作时起便明确地认识到,以一种“能够给公司的发展战略提供指导,让他人的工作更富有意义,并用新的价值观去激励员工全身心地投入工作”的方式,去阐明公司追求的目的,对负有领导责任的经理卓有成效地开展工作至关重要。昔日在资本市场、财务政策及竞争策略方面所做的工作让我明白,在制定政策与推行政策的过程中,最大限度地增加股东的财富,与为顾客提供不断增值的产品以使公司获得长期竞争优势之间,时常存在着冲突。此外,那些采取截然不同的经营规则做事的竞争对手们,借助商业全球化的便利,进一步加剧了市场的竞争。世界各国在公司结构、文化与政府政策等方面存在的诸多差异,使得它们的财务机构与公司之间的关系迥然不同,而这一切致使各国公司的追求目的出现了巨大差别。

早年我对公司追求目的的忧虑促使我动笔写这本书,近年来的严峻现实更让我忧心忡忡。如今许许多多公司口口声声地声称永远把顾客的利益放在第一位,而且把自己员工视为最宝贵的财富,然而他们为了达到让股东最大限度地获得收益的目的,不惜让顾客的利益服从于股东的利益,并把员工当成实现财务目标的牺牲品。公司的这些欠缺是由聚焦资本市场(股东)的目的造成的,这一目的不仅同以产品市场为导向的策略产生冲突,而且还时常同员工的价值产生冲突。这就造成了许多人虽然每天都在辛辛苦苦地工作,但很难感觉到自己工作的真正意义所在,而且大多数公司也未能充分发掘自身潜力,让人们——使用公司产品的人、为公司工作的人以及为公司未来的发展而投资的人——生活得更加美好。这些公司对员工内心深处那种对人的精神——追求富有意义的人生的愿望、激情、创新和归属感——的渴求漠然置之,结果导致员工普遍有种精神失落感,并在工作的过程中觉得很空虚。

值得庆幸的是,一些勇于探索的美国公司已经向我们展示了一条更好的途径:为实现顾客至上这一目的,制定具有前瞻性的发展战略,保证每位员工工作愉快而充实,并使他们的价值得到充分体现,从而激发起他们的干劲与创造精神,极大提高公司的效益。他们的领导者意识到在确定公司所追求的目的时,必须把道德因素考虑在内,同时

需要有勇气做出明智的抉择,并优先考虑那些有助于公司走向强大的事情,即便他们的做法与传统观点相悖,他们也应勇于坚持。本书试图阐释这条新开辟的途径所蕴含的思想精髓。

公司所追求的顾客至上的目标,既是公司获得良好效益的关键所在,又是提高公司服务对象及为公司工作的员工生活水平的关键所在,这就是本书的中心论点。在未来竞争更加激烈的知识密集型市场中,情况更是如此。在这样一个众多公司过于注重为股东创造财富的时代,本书用战略层次的、管理层次的和道义层次的论据,有力地论证了公司从股东至上的追求目的,转移到顾客至上的追求目的的必要性。

我在哈佛商学院和隶属于克莱蒙特研究生院的彼特·F·德鲁克管理学院 20 多年的教学经历,尤其是给高层经理们授课的经历,让我更深刻地认识到公司应当追求的目的。我目睹了它如何引起人们的热列争论,并且如何让人们内心产生深刻的思想转变,而其他任何管理事项都很难达到这种效果。经理们对这些观点和结论产生了强烈的共鸣,他们渴望着找到一种可让他们的工作变得更富有意义的理想境况。

我衷心希望本书能让广大读者深刻领悟公司目的的实质内容为何这么至关重要。我希望他们能够透彻理解公司的不同目的,将会给公司的竞争力带来截然不同的影响;能够增强自己的判断力,正确评判公司追求的每一个目的的价值,以及它的历史与哲学渊源;能够提高自己应对问题的能力,建设性地向未曾受到质疑,但却是错误的、传统的智慧提出挑战,明白正是这些智慧支撑着目前大行其道的美国思想体系;能够懂得富有价值的目的、富有意义的工作、动机同知识创新之间时常存在着微妙的联系。最后,我诚挚地希望那些身为领导的读者们,能够学会如何在他们所领导的机构中培养一种目的感,并靠它激发人们的创造力与进取心,鼓舞人们更好地服务于机构的高尚事业。

本书分为四个部分。第一部分揭示了公司目的的实质所在,并阐明它如何对公司的竞争力产生深远的影响(第一章),以及它如何给公司每一个人的生活带来变化。员工为实现公司有价值的目标而不懈努

力,他们在努力的过程中体验到工作的意义(第二章)。公司的战略目的(第三章)和管理方式(第四章)将对公司的前景产生巨大影响。公司目的的重要性体现在它既表述了公司最基本的价值——它为何存在,而且它还是公司的奋斗目标,公司的发展战略紧紧地围绕着这一目标。此外,人们为蕴含高尚理想的公司目的服务的过程中,发现了工作的巨大意义,而这种意义必将增强他们对公司的责任感与忠诚程度。同时,随着员工的自我与公司的事业之间的界线变得日益模糊,员工的知识创新能力必将大大提高。在今天这样一个世界里,竞争的资本就是知识,员工知识创新能力的提高,毫无疑问将对公司的发展具有深远的战略意义。

为了更好地让读者了解有些公司所追求的让股东利益最大化的目的,本书的第二部分批判性地讨论了“股东至上的管理”的逻辑,以及公司与 equity 市场的关系(第五章)。第六章则着重探讨把传统的产权概念延伸到共享所有权的正确性,并断言,把股权从对公司负责任和对公司行动施行管理控制中分割出去,让传统的产权论显得不适合用来阐释公司的 underlying 资产。传统产权论赞同公司追求股东至上这一目的,它建立在“这一目的可让个人拥有更大的自主权”的假设之上。在今天的公司中,个人的满足感与个人主义理想的实现,都深受公司目的的影响,这一点在第七章中得到了详细论述。然而,自我感被公司影响最多的人,却是员工与顾客,而不是股东。因此,扎根于“有意义的追求顾客至上目的”的那种富有建设性的个人主义,得到了越来越多的人们的拥护。那种富有建设性的个人主义,增强了被视为革新源泉的自我满足感、创造力与主动性。当今的许多传统认识,都融入了股东财富最大化的意识形态。本书借助向这些传统认识提出挑战,帮助读者培养他们自己有理有据的哲学观。

第三部分审视了在经济全球化的大背景下,公司目的的深刻寓意。在经济全球化的今天,一个国家的公司必须树立可反映其独特的国家历史与哲学观念的目的观,才能够更好地与其他国家的公司进行竞争。第八章解释了美国国际竞争力的现状,第九章则探讨了“影响着德国、日本、韩国和其他亚洲国家公司追求目的”的不同意识形态产生的文化、历史与哲学渊源。全球化极大地拓展了世界各国公司的竞技

舞台,并制造了一场为争夺自由市场意识形态的控制权而展开的达尔文式的争斗。这一部分旨在帮助读者了解这场争斗的实质,以及那种“在全球竞技舞台上能够让公司超越国界,保持自身重要地位与激励力量的”追求目的的重要性(大多数公司如今这种股东至上的追求目的显然无法让其做到这一点)。

第五部分探讨了公司追求目的对领导者们而言意味着什么。第十章着重说明为组织确立一个有价值的追求目的,是领导者的一项基本责任,这个追求目的既要高瞻远瞩,又要鼓舞士气。在今天的环境中,它时常还是一项勇敢之举。作为团体追求的最终价值,公司目的提供了共享价值赖以建立的基石。这些共享价值可以阐释团体的特征,鼓舞员工士气,提高公司绩效。

在论述这些事项的过程中,本书从各个领域——从战略、管理、行政领导到历史、文化人类学、哲学、神学及心理学——的思想成果中提炼出了富有见地的观点。同时,本书为了展示顾客至上的超级价值,还在这些观点中穿插了诸多大公司的真实事例。

致 谢

我在写这本书的过程中,得到了许多人的大力帮助,这让我对公司目的有了更深刻、更透彻的理解。我特别感激自己班里的学生们,他们发人深省的见解,他们对问题的不懈探索,他们自己的切身经历,以及在讨论这些事项时的热情,不仅丰富了本书的内容,而且给我以莫大的鼓舞,激励着我全力以赴去写好这本书。

我的那些在隶属于克莱蒙特研究生院的彼特·F·德鲁克管理学院工作的同事们,认真阅读了这本书的初稿,谈论了他们的真知灼见,并且对我的思想提出了建设性的挑战,这让我受益匪浅。彼特·德鲁克不但对我的手稿做了非常实际、很有帮助的评论,而且一直对我的工作怀有深厚的兴趣,并在我创作的关键阶段给我以极其重要的鼓励。我尤其感激和我一道教授涉及本书观点的课程的那些同事们,他们分别是迈哈利·西科斯津塔米哈依(我和他一起教授“领导与创意”)、维查·萨瑟(我和他一起教授“决策过程”)以及理查德·史密斯(我和他一起教授“战略与财务”)。我从他们每个人那儿学到了许多宝贵的知识。我同迈哈利·西科斯津塔米哈依的交往尤其富有成果,他极大地拓宽了我在目的与意义的心理渊源这方面的思路。维查·萨瑟自我开始写作时就对这本书深感兴趣,他的不断鼓励,以及他对本书初稿所做的详细评价,证明是非常有价值的。我和珍妮·利普曼·布鲁门一起担任着高级领导艺术研究学会的管理工作,她敏锐而又富于创新的头脑点燃了我思想的火花。在最关键时刻,她心甘情愿地承担了学会的大部分管理工作,这让我能够腾出手来,竭尽全力地完成这部著作。

我还应该感谢那些详细阅读我的手稿,同时富有眼光地对它做以评介的人们:小约瑟夫·巴达拉科、克里斯托夫·巴特利特、沃伦·本尼斯、戴维·杰米森、哈罗德·莱维特、乔治·洛奇、尼古拉·萨宾和杰里·波

拉斯。他们有益的观察与建议、鼓励,帮助我锤炼自己的思想,并让自己在许多十分重要领域内所做的论述更加明确。此外,由于克里斯托夫·巴特利特也在写一本内容相近的书,因此我们俩之间多次针对这些话题进行的讨论,既坚定了我写这本书的决心,又增添了我把这本书写好的信心。乔治·洛奇有关意识形态的著作,以及他提供的无私帮助,加深了我对不同公司目的的意识形态基础的了解,从而使我能够在本书中就这一话题做出重要论述。

我还要感谢我的那些在克莱蒙特研究生院深造的学生们,他们直接参与了这项研究:感谢史蒂芬·R·莫菲特,他把目的与成效之间的关系作为高级论文中要撰写的部分内容,并为探索这种关系做了大量的工作;感谢尚卡·巴苏,他的博士论文清楚地阐明了丰田汽车公司确立的目的所带来的成效;感谢我的研究助手克里舍纳斯瓦米·拉曼、谭冬、拉维·马赛和多西克·金,他们帮助收集了让调查者深受启发的数据。我还要感谢德罗伊特与图什研究小组的同仁们,他们为该项目提供了早期的财务支持。

最后,我要向我的妻子金格表示最诚挚的感谢。我永远都感谢她始终如一的鼓励、无尽的关爱,以及为了让我一心一意地完成这部著作而甘愿做出的巨大牺牲。她做教研工作时所具有的精神与明确目的,则是本书阐述的观点在现实生活中的最佳体现。她在本书的创作过程中扮演了一个十分重要的角色,可她却未能看到它的最终成果,这一点令我深感遗憾。没有她的大力支持,这本书永远也无法问世。

导 言 公司目的的新现实

途径的完美与目标的混乱,似乎成了我们这个时代的一大特色。

——阿尔伯特·爱因斯坦

本书旨在探讨一种陈旧的——但具有讽刺意味的是,一种越来越多的人接受的——意识形态对经营业绩的束缚;探讨公司目的、竞争优势和富有意义、并可让生活更丰富多彩的工作之间的应有联系;探讨高层管理者阐明需要共同努力去实现的高尚目标的职责。它探索了那些能够不断取得突出业绩的伟大公司的成功奥秘。这些公司的领导者们早就认识到,顾客至上——而非股东至上——是他们的公司在激烈竞争中得以立足的根本原因,并且认识到公司的这一追求目的,是他们的公司能够取得非凡业绩的关键所在。这种以顾客为中心的追求目的同公司业绩之间的联系,在未来以知识为核心的、竞争激烈的全球市场上将更为明显地体现出来。

我们生活在一个崭新的时代。经济力量与社会力量以一种人类以前从未体验过的方式而聚合。在世界各地,剧烈的变革正撼动着企业的基石。变革的力量不一而足,而每一种力量都对美国公司根本追求目的的传统观念提出了挑战。市场的全球化,让追求目的截然不同的众多公司卷入了直接的、每天都需要面对的竞争中。知识的创新与利用,已经取代昔日的资本与劳动力成本,成为竞争优势的主要来源。在

美国,人们由于对缺乏效率的公司管理、怀有敌意的接管以及时常残酷无情的公司裁员忧心忡忡,因此他们就公司究竟为谁服务这一问题展开激烈争论。这种管理、接管与裁员,更让员工们普遍感到他们只不过是公司机器中可损耗的部件。许多人都觉得他们简直成了公司用来达到他们并不看重的目标的手段,而它带来的结果就是员工对公司的忠诚受到严重侵蚀。要知道,员工的忠诚,是公司在激烈竞争中立于不败之地的关键因素之一。这样一来,许多人在工作中都把他们的关注重点,从公共利益转向他们狭隘的自我利益。与此同时,美国资本市场协会在竭力对公司管理施加更大影响,以确保公司能够在其考虑的诸多利益中,把股东的利益作为最重要的利益来考虑。

在这一剧烈变革的过程中,高级管理影响力的传统来源——权威与正规的管理体系——已经没有太多能力去鼓舞、引导并控制员工的行为。21世纪的领导者应该推陈出新,他们越发需要依靠明确分配的任务、被员工理解的发展战略和共享价值的力量,去引导决策,并激励人们取得卓越成绩。公司追求的目的之所以非常重要,是因为影响力的这些来源中的每一种,都需要一个明确的目的,实际上它需要建立在一个明确目的的基础之上。反过来讲,领导者倘若未能给公司确立一个明确的追求目的,或者领导者过多宣传对公司内部的人员来说没有太大价值的追求目的,比如股东财富的最大化,那么这就会导致公司内部出现勾心斗角的情形,加重公司内部人员对公司爱恨交加的矛盾心理。这类现象,在当今不少的美国公司屡见不鲜。

这些现实反映出一个充满矛盾的时代。以下列出的一些似非而是的论点都涉及公司的追求目的,它们将在后面的章节中被详细论述:

- 当公司把股东利益放在高于其他一切利益的位置时,长期股东并不能最大限度地受益。相反,当满足顾客需求被作为公司存在的主要理由,而且员工利益被放在股东利益之前考虑时,公司的长期股东才能受益最多。
- 同样,当公司追求的目的成了把员工利益放在至高无上的位置时,员工并不能最大限度地受益。相反,个人发展的最高层次与个人能够获得的最大幸福,源于为实现超越自我的那些

高尚目标而做出的努力之中。员工看重那些目标,而且它们能够让员工感到自己的确“在扮演着不可或缺的重要角色”,从而使他们在工作中实现更加充实、更有意义的人生。

- 公司为社会创造的价值,与它为股东创造的财富并不是同一概念。对社会来说,至关重要的则是公司持续的、总的价值创造能力。公司并不应该只为股东创造价值,而还应该为顾客、员工及社会创造价值。
- 把公司按现值计算的投资的纯利润回报最大化,并不等同于公司获得更大的竞争优势,而且有时它可能与公司获得更大的竞争优势相抵触。因此,利润最好被公司作为获得竞争优势的一种手段来对待。公司不应该把利润本身作为惟一的追求目标。
- 在这样一个追求资本市场利润的做法被广泛标榜的时代,大多数公司所必须面对的现实情况,却是为追求在竞争激烈的产品市场站稳脚跟而采取的做法,能够更迅速、更确定、更直接、更顺畅地满足获取竞争优势的需要,因此它更具建设性,更富有成效。管理者如果把主要精力放在应对资本市场的压力上,那么他们就可能破坏自己公司应对源于产品市场的、更为关键的竞争压力的能力。
- 领导者高尚的行为准则并不像人们通常认为的那样,将会抑制获得突出业绩所必需的注重实效的行动。恰恰相反,它们借助创立一个可激励公司成员抛弃更多私心杂念的良好环境,来增强大家的责任感、创新精神和凝聚力,从而提高公司的长期竞争力。

本书分为几大部分,这些部分将分别对上述似非而是的论点进行深入细致的论述,以求公司的领导阶层能够更透彻地领悟其中蕴含的道理。领导者们如何应对这个崭新时代的 challenge,必将深深地影响人们的生活以及公司在竞争激烈的市场中能创造的业绩。

现在已经有人从道德方面和社会利益方面,呼吁公司舍弃昔日那种股东至上的追求目的。其实,用顾客至上的追求目的取代股东至上

的追求目的,以获得实际的战略利益,已经成为公司的当务之急。采取了顾客至上这一发展战略的公司,往往能够在竞争中占据有利位置,让本和它具有同样力量的那些采取股东至上发展战略的竞争对手望尘莫及。对那些竞争对手来说,股东财富最大化这一追求目的,不能充分激励员工积极进取。要知道,这些员工的知识与努力,创造着公司今天和未来的竞争优势。对许多员工而言,股东财富最大化这一追求目的,还未能给他们的工作生活增添意义。因此,这就导致在如今的众多美国公司中,出现了精神破产的景象。补救之法始于公司树立一个阐明目标的追求目的,并保证人们能够从中找到工作的意义,觉得它值得自己全力以赴。

占据竞争优势与提高财富创造能力这些讲究实效的经济目标,以两种根本途径同公司目的的道德水准密切联系着。第一种途径:财富创造可被恰当地解释为应当被最大化的一种道德产品。但公司并非只为股东们创造价值,它还要为社会大众创造价值。顾客以更高质量、更多功能、更低价格的产品和服务的形式,得到公司创造的价值;员工通过得到补偿,获得更稳定、更有意义的工作,在工作中得到锻炼、成长,并体验到更伟大的人生意义这样的形式,得到公司创造的价值;社会则以公司经济活动带来的结果这样的形式,得到公司创造的价值。公司为创造财富而制定措施时,需要考虑到它对所有这些方面的影响。

另一种途径:公司追求目的所带来的竞争力,一部分源于公司成员在工作过程中所体验到的工作的意义,而且这种力量大部分源自公司追求目的的道德方面。个人的知识、配合、奉献与努力工作,是打造竞争优势所用的支撑因素。当公司追求的目的,代表着一种公司成员深信不疑的高尚事业时,它就能够激发他们更高的斗志与献身精神。这带来的结果,就是他们为公司的成功做出突出的贡献。

理解公司目的的关键作用

公司的目的居于战略与价值的交汇之处。它表达了公司的基本价值观——公司存在的目的或最重要的理由。它是公司发展战略导向的

目标。离开了一个“既可增加公司追求的其他价值,又可给公司发展战略增添意义、指出方向”的明确目的,那么该公司必将承受来自“树立了可增强凝聚力的目的”的那些公司的巨大竞争压力,最终摆脱不了消亡的厄运。

公司目的的作用

在当今的剧变时代里,公司目的可以既是一个稳定之源,又是主动变革的一种推动力。实际上,惠普公司的前任董事长兼执行总裁卢·普拉特认为,给本公司确立适当的追求目的,“成了当今各行各业领导者所面临的真正挑战。”而这项挑战的核心,就是找到“一条迅速变革的途径,以使该机构时刻保持较强的竞争力,同时又保持适度的连续性,以便让自己所领导的机构人员内心感到平静;或者说即便机构的迅速变革难以让他们内心平静,但至少不能造成整个机构上上下下人心惶惶的局面。”一个被明确而又得当地表达出来的目的——机构人员都理解及重视的目的——既能把适应不断变化着的顾客需求作为公司共同价值观的精髓,又能提供适度的连续性。公司的追求目的一旦被确定下来,并由领导者向员工做了合理解释,一般来讲它就不应该再出现变动。这种目标的永恒性,可为公司在战略变革中提供持续发展的沃土。既然目的永远不可能被完完全全地实现,那么它可以充当消除自我满足的一剂良药,激励着人们不断投身变革。它可以让人们更进一步地认识到变革的必要性。倘若这种追求目的被公司人员看重,那么他们就会明白进行变革的深远意义,从而积极参与到变革之中。反之,一个含糊不清的目的——或者未被公司人员理解与重视的目的——则在变革的时代,失去了增强公司凝聚力的能量。

公司追求的目的,阐释了管理者将寻求向公司所涉及的方方面面——公司的拥有者、员工、顾客以及公司开展业务的社区——做出哪些贡献。公司追求的目的,还将明确它把什么放在至高无上的考虑位置。在这一点上,公司可以做的选择主要包括股东财富最大化、满足顾客需求、为员工提供福利、为国家或社区的利益服务。从这种意义上讲,公司追求的目的是不可约分的。

勿庸赘言,当公司目的与人的实质协调一致时,它的全部能量方得以发挥。目的可以让公司的使命更加崇高,这样一来它便可以呼唤公司成员培养更加高尚的品性,促使他们把自己的个人渴望与本职工作密切联系起来,并在他们为实现公司远大目标而努力的过程中,激发起他们更强的进取精神与献身精神。

借助阐明公司崇尚的基本价值观——把一个公司所有成员凝聚在一起的价值观——公司目的成了理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯所称的“高级目标”的核心。他们认为它详细说明了“一个公司及其成员全力追求的重要目的。”这些“精神上的或有重要意义的、共有的价值观”为员工提供了“指导纲领”,它把一个组织内的所有人团结起来,为着一项共同的事业而努力奋斗。

公司追求的目的应该是什么?

并不是任何形式的追求目的,都能够给公司带来上述收益。追求目的包含的实质内容极为关键。

与人们通常的看法恰恰相反,我们经营业务的根本目的,并不是谋取利润。利润当然是生产产品、提供服务和创造财富的一个必不可少的考虑因素,但它本身只能被作为一种手段来利用,而不能被作为终极目标。公司的最终追求也并非生产产品或提供服务。有人必定会问道:“那么为何还要谋取利润,或者提供某种产品或服务呢?当答案是为股东创造财富,满足顾客需求,为人们提供满意的、充实的工作,或者为社会、国家提供服务时,它会给公司的业绩造成什么差异吗?”本书坚持的论点,就是不同的答案,必将给公司的业绩、人的满足感和社会财富造成明显的差异。

为了让公司目的能够更加富有成效,正确选定的公司目的应当包括以下内容:

- 极其关注公司获得竞争优势;
- 为达到公司目的、发展战略、奋斗目标和共享价值之间的和谐一致而打下最好的基础;

- 激励管理者创造最大限度的总价值——并非只为股东、只为顾客、只为员工或只为社会而创造的价值。
- 让公司成员的动机更加高尚,促使他们把狭隘的个人利益,服从于公司的远大目标,并提高公司的创新能力。
- 被员工视为有价值、有意义的奋斗目标,而当员工为之而奋斗时,他们的道德素养便得到提高,并且他们必将树立远大的志向。
- 承诺增强公司在社会中经营活动的合法性。

只有着重服务于顾客利益,同时密切关注员工需求的那种公司目的,才能够达到上面列出的每一个标准。

以顾客为中心的公司目的,与充满竞争的产品市场的战略需求以及员工的福利并行不悖。它为那些志在赢得全球市场,并激励人们献身工作的战略与目标打下了基础。倘若一个公司把股东财富最大化作为自己的追求目的,那么该公司根本做不到赢得全球市场,并激励人们献身工作。

公司对追求目的的选择及这一目的在公司经营活动中的体现,深刻地影响着竞争战略。倘若一个公司做出了顾客至上的选择,那么这种选择必然会对公司至关重要的决策产生积极影响,有助于公司制定出明智的发展战略,从而大大提高其经营能力。当树立了不同追求目的的众多公司在全球市场展开激烈竞争时,那些以顾客至上为追求目的的公司时常能够立于不败之地。

许多美国公司普遍树立的追求目的——让股东的财富最大化——如今已经让这些公司面临竞争力退化的严重危险。其他以顾客至上为追求目的的公司,能够把公司长期的健康运营和服务顾客的需求,放在最重要的考虑位置,从而更好地服务社会,并且在竞争中给那些股东至上的公司造成了极大威胁。这已经不是什么大家刚刚了解的新消息了。著名的管理思想家们早就意识到了目的的重要性。著名的管理学者,如切斯特·伯纳德、彼特·德鲁克、菲利普·赛尔津尼克和肯尼斯·安德鲁,从未忽略过目的中心地位。在他们看来,目的是有效管理的核心。它既有道义的一面,又有务实经营的一面。早在 20 世纪 70 年代,彼特·德鲁克就已经观察到一个公司的追求目的“必须确立在商