

愿景管理

VISION
ADMINISTRATION WITH

企业塑造未来的战略方法

史世鹏/著

中国物价出版社

愿景管理

企业塑造未来的战略方法

ADMINISTRATION WITH VISION

史世鹏/著

中国物价出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

愿景管理：企业塑造未来的战略方法/史世鹏著.
北京：中国物价出版社，2004.1
ISBN 7-80155-533-3

I. 愿… II. 史… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084053

愿景管理——企业塑造未来的战略方法

作 者：史世鹏

责任编辑：郭爱东

出版发行：中国物价出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950
发行部 (010) 68021338 68020340 68024335 68033577

经 销：新华书店

印 刷：河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格：787×1092 毫米 1/16 23.75 印张 450 千字

版 本：2004 年 1 月第 1 版

印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80155-533-3/F·446

定 价：36.00 元

作者简介

ZUOZHEJIANJIE

史世鹏,工商管理硕士,经济学博士。在欧盟攻读学位期间,曾在丹麦NOVO公司、荷兰UNISONO公司、英国CARLASON公司、比利时BELDEM公司任见习经理,并担任世界银行中国农业贷款项目评估工作。多次承担国家基金课题、国际合作课题和世行课题的研究工作。现为中央党校函授学院副研究员、欧盟同学会MBA分会会员。出版的主要学术著作有《物流工程》、《物流学概论》、《商流学概论》、《高技术产品创新与流通》、《科技生产力论》、《经济管理原理》、《21世纪的经济管理》、《高技术经济》。在国内外报刊杂志发表论文50余篇。



序 言

进入 21 世纪以来，越来越多的国家、企业、个人在动荡、多变、不确定和混沌的环境中运作、竞争，部分原因是信息技术及电子商务的飞速膨胀强化了全球化和知识经济这对孪生革命带来的冲击，加剧了环境的复杂性和不稳定性，各个领域都面临着不确定性带来的结构调整、理念更新、权利重组等一系列挑战，政治更加民主，技术加快进步，经济走向全球化。这意味着对没有愿景的政府、企业或个人来说，就如同在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向。在这样的时代背景下，中央党校副研究员史世鹏博士撰写了《愿景管理》一书，开拓性地提出了远景管理这一新概念。

该书认为，决策者应避免用非白即黑的观点看待不确定性，取而代之的是强调战略思维，实施愿景领导，发挥愿景描述、战略眼光和战略宣言的作用，在不确定性中把握确定性，在混乱中抓住规律，在无序中发现秩序，在发展中塑造未来，这是不确定性条件下愿景管理的核心。纵观全书，有四个特点：

第一，体系新。该书以战略眼光为统领，以战略分析为工具，将国家的宏观战略与企业的微观战略融为一体，开创了愿景管理新领域，并使这一领域处于领导学、经济学、管理学、战略学的前沿和夹缝之中，成为一项开拓性的探索成果。

第二，内容新。该书把握发展大势，顺应进步潮流，吸收中外学术界最新成果，描绘了愿景、使命、目标、战略，阐述了战略制定、战略实施、战略控制、战略管理，分析了战略转变和战略更新。文体生动，富有想像力，展现了战略思维的壮丽景观。

第三，综合性强。该书将理论与实践探索融会贯通，在不确定性情形中，既强调理论来源于实践，又突出理论对实践的指导，并通过二者的统一来提供竞争制胜战略。

第四，实用性强。该书用一种全新的形式阐述学术研究的成果，达到了条理分明、要点突出、深入浅出的实用效果。

总之，我认为该书内容丰富，重点突出，分析深刻，逻辑严谨，文字流畅，既有理论分析，又有现实意义，体现了作者深厚的理论功底和较强的分析问题能力。《愿景管理》向经济管理领域的领导干部和企业家描述了繁荣的未来，提供了塑造未来的战略方法，这是该书的主要贡献。

在动荡、变革、合作、交流与激烈竞争的国际环境中，中国正处于开放、搞活、改革、腾飞与民族复兴时期。国际竞争国内化，国内竞争国际化，空前广阔的领域向我们敞开，激烈的竞争也在我们面前拉开了帷幕。我希望《愿景管理》这本书展现的思维模式和理论体系，有助于广大党员干部和企业家，在中国特色社会主义现代化建设中，更好地与时俱进、引导变化，成功地走向愿望的将来。

李兴山

2003年11月1日

目 录

第一篇 战略眼光

第 1 章 未来展望

- § 1.1 愿景 4
 - 1.1-1 愿景是塑造未来的前提条件 4
 - 1.1-2 愿景的构成 4
- § 1.2 使命 6
 - 1.2-1 决定企业使命的因素 6
 - 1.2-2 企业使命的构成及表述 6
- § 1.3 战略目标 9
 - 1.3-1 战略目标的作用 10
 - 1.3-2 设置战略目标的原则 11
 - 1.3-3 企业战略目标的体系 11
 - 1.3-4 国家战略目标的体系 12

第 2 章 发展边界

- § 2.1 纵向边界 16
 - 2.1-1 上游、下游 16
 - 2.1-2 企业边界的确定 17
 - 2.1-3 有关纵向一体化的错误观点 20
 - 2.1-4 劳动分工、市场限制与纵向一体化 21
- § 2.2 横向边界 22
 - 2.2-1 规模经济与企业横向边界 23
 - 2.2-2 范围经济与企业横向边界 25
 - 2.2-3 学习曲线与企业横向边界 25
- § 2.3 核心竞争力与企业边界 26
 - 2.3-1 核心竞争力视角下的企业边界 27
 - 2.3-2 供应链的模式与企业边界的理论模型 27
- § 2.4 市场结构与企业边界 30
 - 2.4-1 市场结构形态 30
 - 2.4-2 市场结构状态 35
 - 2.4-3 市场结构的功能 39
 - 2.4-4 市场结构的优化 42

第 3 章 不确定性条件下的战略思维

- § 3.1 不确定性的含义及产生机理 50

§ 3.2	不确定性的分类	51
§ 3.3	不确定性条件下的决策分析	54
§ 3.4	不确定性条件下的战略思维	57
3.4-1	战略景观	58
3.4-2	战略宣言	59
3.4-3	战略成功	62

第二篇 战略分析

第 4 章 战略分析的基本方法

§ 4.1	关键问题分析法	68
4.1-1	正确地提出问题	68
4.1-2	找出问题的解决办法	69
4.1-3	拟订详细的行动计划	70
§ 4.2	关键因素分析法	72
4.2-1	确定关键因素的方法	72
4.2-2	通过关键因素建立竞争优势	75
§ 4.3	SWOT 分析法	75
§ 4.4	BCG 分析法	79
§ 4.5	行业吸引力—竞争能力分析法	83
§ 4.6	生命周期分析法	85
4.6-1	产品的生命周期	85
4.6-2	行业的生命周期	86
§ 4.7	竞争优势分析法	91

第 5 章 国家战略态势分析

§ 5.1	影响国家发展的因素分析	96
5.1-1	影响国家发展的基本因素	96
5.1-2	影响国家发展的动力因素	99
§ 5.2	国家经济发展面临的挑战	102
5.2-1	生活水平低下问题	103
5.2-2	人口增长问题	103
5.2-3	工作短缺问题	104
5.2-4	基础设施问题	105
§ 5.3	国别战略群体与全球竞争结构	106
5.3-1	生态位与战略群体	106
5.3-2	工业巨人国	107
5.3-3	人口大国	108

5.3-4	新星国和地区	110
5.3-5	前社会主义国家	111
5.3-6	工业小国	112
5.3-7	商品小国	113
5.3-8	拉美国家	113
5.3-9	维持生计国	114
5.3-10	战略群体内部进行彼此的竞争和合作	114
§ 5.4	影响国家内在能力的关键因素	115
5.4-1	国家的文化、态度和价值观	116
5.4-2	国家的社会融合性	119
5.4-3	国家经济: 要素的禀赋	119
5.4-4	国家的产业组织机构	122
5.4-5	政府的领导	123
5.4-6	评估国家的优势与劣势	125
§ 5.5	国家的外部机遇与挑战	127
5.5-1	识别国家的机遇和威胁	127
5.5-2	识别国家的机遇与威胁的模型	127
5.5-3	日本在利用机遇上的成功	128
5.5-4	英国利用自身机遇的失败	129
5.5-5	新加坡从香港回归中寻找机遇	130
5.5-6	通过经济联合加强国家的竞争力	130
5.5-7	通过国家统一利用发展机遇	130
5.5-8	改变国家的联盟	131
5.5-9	中国可能成为挽救世界的第四大引擎	132

第 6 章 行业竞争结构分析

§ 6.1	行业结构分析模型	136
§ 6.2	决定行业竞争强度的决定性因素	138
6.2-1	潜在进入者的威胁	139
6.2-2	行业内现有企业之间的竞争	141
6.2-3	替代产品的威胁	143
6.2-4	买方的讨价还价能力	144
6.2-5	供应方的讨价还价能力	145
§ 6.3	产业内部结构分析	146
6.3-1	战略集团	146
6.3-2	战略集团间的竞争	147
§ 6.4	竞争对手分析	149
6.4-1	未来目标	149

- 6.4-2 竞争对手的假设 152
- 6.4-3 竞争对手的现行战略 153
- 6.4-4 竞争对手的能力 154
- 6.4-5 竞争对手的反应轮廓 155
- 6.4-6 市场信号辨识 157

第7章 企业资源和竞争能力分析

- § 7.1 企业资源和内部环境 164
 - 7.1-1 企业资源 164
 - 7.1-2 企业内部环境 166
- § 7.2 影响企业竞争力的因素 168
 - 7.2-1 市场因素 168
 - 7.2-2 信息技术因素 170
 - 7.2-3 技术创新因素 173
 - 7.2-4 组织因素 174
 - 7.2-5 人力资本因素 177
 - 7.2-6 企业文化因素 179
 - 7.2-7 资本因素 182
- § 7.3 企业竞争力的评估指标 184
 - 7.3-1 企业竞争力的指标体系 184
 - 7.3-2 主要评估指标的含义与确定方法 186
- § 7.4 评估企业竞争力的核心问题 194
 - 7.4-1 评估企业目前的战略运行效果 194
 - 7.4-2 企业的资源强势和弱势是什么？
企业所面临的外部机会和威胁有哪些 195
 - 7.4-3 企业的价格和成本是否具有竞争性 203
 - 7.4-4 公司的竞争地位如何 207
 - 7.4-5 公司面临的战略问题是什么 208

第三篇 战略描述

第8章 国家竞争战略

- § 8.1 国际竞争力概述 214
 - 8.1-1 国际竞争力的概念 214
 - 8.1-2 国际竞争力的核心内容 214
 - 8.1-3 国际竞争力的评价体系 215
- § 8.2 主导国际竞争力的核心力量 217
 - 8.2-1 基础设施 217

8.2-2	金融资产	218
8.2-3	经济体制	219
8.2-4	人力资本	219
8.2-5	国际化水平	219
§ 8.3	国际竞争力的战略突破	220
8.3-1	国家的战略眼光	220
8.3-2	国家的战略态势	222
8.3-3	政府在开放经济中的作用	225
§ 8.4	国家的战略行动	229
8.4-1	国家的投资政策	229
8.4-2	国家的产业政策	233
8.4-3	国家的贸易政策	244
8.4-4	新型工业化视野中的创新之路	250

第9章 企业竞争战略

§ 9.1	通用竞争战略	256
9.1-1	成本领先	258
9.1-2	别具一格	262
9.1-3	集中一点	268
9.1-4	夹在中间	269
9.1-5	通用竞争战略的风险	270
§ 9.2	基于行业不同发展阶段的竞争战略	272
9.2-1	零散型行业的竞争战略	272
9.2-2	新兴行业中的竞争战略	277
9.2-3	成熟行业的竞争战略	279
9.2-4	衰退行业的竞争战略	285
§ 9.3	居于行业不同竞争位置的战略	292
9.3-1	行业领导者的战略	292
9.3-2	行业跟随者的战略	294
9.3-3	弱小业务的战略	295
§ 9.4	进攻战略	296
9.4-1	进攻领先者的条件	297
9.4-2	进攻领先者的途径	297
9.4-3	阻止领先者的报复	299
9.4-4	领先者脆弱性的信号	300
§ 9.5	防御战略	301
9.5-1	挑战者的入侵	302
9.5-2	防御战术	303

§ 9.6	国际化经营战略	308
9.6-1	企业国际化经营的原因	308
9.6-2	国际化经营的环境因素分析	309
9.6-3	进入国际市场的方式	313
9.6-4	国际化战略的类型	317
9.6-5	多国家战略与全球战略	318
9.6-6	全球战略和竞争优势	320
9.6-7	利用战略联盟来提高全球竞争力	322

第四篇 战略成功

第 10 章 战略实施与控制

§ 10.1	建立与战略相匹配的组织结构	328
10.1-1	静态与动态	329
10.1-2	集权与分权	330
10.1-3	正规与非正规的组织结构	331
10.1-4	组织结构的选择	331
§ 10.2	建立有效的资源配置系统	338
§ 10.3	形成相应的领导风格和企业文化	342
§ 10.4	战略控制	343
10.4-1	战略控制的目的	344
10.4-2	战略控制的原则	345
10.4-3	战略控制的主要内容	345
10.4-4	战略控制系统	346
10.4-5	战略控制的成见	347

第 11 章 战略管理

§ 11.1	战略管理的产生与发展	350
§ 11.2	战略管理的主要理论学派	352
§ 11.3	战略管理过程	357
§ 11.4	战略趋同下的管理创新	360
11.4-1	战略趋同的原因分析	360
11.4-2	战略趋同的结果	362
11.4-3	应对战略趋同的战略	363
§ 11.5	战略转变与战略更新	366
11.5-1	战略有效性	366
11.5-2	战略转变与战略更新	367

主要参考文献	371
--------	-----

第一篇 战略眼光

Strategic Overview

第 1 章

未来展望

Strategic Vision

- 愿景
- 愿景是塑造未来的前提条件
- 核心理念
- 未来展望
- 使命
- 决定使命的因素
- 使命的构成及表述
- 企业生存目的
- 企业经营哲学
- 企业形象
- 战略目标
- 企业战略目标的体系
- 国家战略目标的体系

我们正处于巨变的时代。互联网及电子商务的飞速膨胀，强化了全球化和知识经济这对孪生革命带来的冲击，加速了周围环境的根本性变化。变化带来了不确定性，节奏越来越快，情况越来越复杂，前景越来越难预料，不确定性日益强烈地影响着社会生活的各个方面。面对不确定性带来的挑战和机遇，决策者只有具备战略思维，进行愿景展望，强化战略管理，才能更好地与时俱进、开拓创新、引导变化，成功地走向愿望的将来。

§ 1.1 愿 景

愿景（Vision）是战略家对前景和发展方向的一个高度概括的描述，这种描述在情感上能激起人们的热情。一个领导者如果不知道所在单位的愿景，那么，他领导什么呢？塑造未来的领导者和管理者的任务，不是让所在企事业单位是什么样就什么样，而是要看能够发展成什么样。

1.1-1 愿景是塑造未来的前提条件

塑造未来开始于对应该做什么和不应该做什么在脑海中形成的愿景。提出和制定清晰的、具有企业家精神的、睿智的愿景是有效地进行战略领导的一个前提条件。如果管理者对组织的发展没有一个以未来为导向的展望，他就不可能有效地进行领导，也不可能有效地制定战略。因此，愿景的提出和制定要求战略性地思考未来，对未来发展提出一个可行的概念，阐明在“坐标系”中所处的位置及前进路线，指导管理决策，塑造发展的战略轮廓，使各项工作进入一条所有管理者都做出郑重承诺的道路上去。唯有如此，才可能成功地走向愿望的将来。

1.1-2 愿景的构成

愿景领导的任务是让组织走向愿望的将来而非命运的将来。为此，需要将愿景清楚地表述出来。愿景作为一个组织的领导者用以统一组织成员思想和行动的有力武器，它由核心理念和对未来的展望两部分组成。核心理念和未来展望就像是八卦图的阴、阳两极，二者对立统一，构成组织发展的内在驱动力。下面仅从企业角度阐述愿景的构成。

■ 核心理念

核心理念是企业存在的根本原因，是企业的灵魂，是企业精神，是企业的

凝聚力，是激励员工永远进取的永恒的东西。核心理念由核心价值观和核心目的构成。

- **核心价值观是企业最根本的价值观和原则。**比如，迪士尼的核心价值观崇尚想像力和乐趣，宝洁的核心价值观是追求一流产品，惠普的核心价值观是尊重人。
- **核心目的是企业存在的根本原因。**比如，迪士尼的核心目的是“给人们带来快乐”，美国房屋抵押协会的核心目的是“使住房民主化”，沃尔玛的核心目的是“给普通人提供和富人一样的购物机会”，沃尔玛中国有限公司的理念是三条原则：

第一条原则：企业存在的价值是为顾客提供有价值的商品服务，这意味着除了提供优质产品和服务外，还要为顾客省钱，“我们浪费一块钱，就等于让顾客从口袋里多掏一块钱；而每一次我们替顾客多省一块就等于在竞争中向前迈进了一步。”

第二条原则是：“日落规则”。即当天的事情在太阳下山之前必须干完，这是每个店员必须达到的标准。只要顾客提出要求，店员就必须在当天满足顾客，这是沃尔玛的创办人老山姆从“今天干的事为何拖到明天”这句美国谚语中概括出来的。

第三条原则是：“三米微笑”。沃尔玛这样对店员解释道：“我希望你向我保证，无论什么时候，当客户与你的距离在十英尺之内时，你应该微笑着注视他的眼睛，问他是否需要你的帮助。”这就是人们常说的“八颗牙的微笑”。

■ 未来展望

未来展望代表企业追求和努力争取的东西，它随着企业经营环境的改变而改变。未来展望由未来10~30年的远大目标和对目标的生动描述构成。

- **未来10~30年的远大目标。**远大目标是激励员工的有力工具，它能统一人们的认识和激发人们的团队精神和创造力。沃尔玛在1990年制定的远大目标是在2000年成为销售额达到1250亿美元的公司，花旗银行在1915年制定的远大目标是成为世界上服务最好和最大的世界性金融机构，波音公司在1950年制定的远大目标是成为最大的商用飞机制造商并把世界带到喷气机时代。
- **目标的生动描述。**远大目标必须用生动形象的语言加以描述，才能激起员工的热情和激情，才能得到员工的认同，才能使员工完全地投入。比如，福特把他的“让汽车的拥有民主化”的远大目标，描述成“我要为大众造一种汽车，它的低价格将使所有挣得相当工资的人都能够