



高等财经院校精品课程系列教材

JINGPIN
KECHENG

Q 企业战略管理

Qiyè Zhanlue Guanli

顾天辉 谭春华 编著



QIYE ZHANLUE GUANLI

高等财经院校精品课程系列教材

企业战略管理

顾天辉 谭春华 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/顾天辉, 谭春华编著. —北京: 经济科学出版社, 2010. 7

(高等财经院校精品课程系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9468 - 6

I. ①企… II. ①顾…②谭… III. ①企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 101424 号

责任编辑: 吕 萍 于海汛

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

企业战略管理

顾天辉 谭春华 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎有限公司印刷

三佳装订厂装订

787 × 1092 16 开 18 印张 330000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9468 - 6 定价: 30.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

出版说明

为了进一步深化山东经济学院课程改革,充分发挥教学中的“精品示范效应”,根据《教育部关于启动高等学校教学质量与教学改革工程精品课程建设工作的通知》(教高[2003]1号)和《国家精品课程建设工作实施办法》(教高[2003]3号)文件精神,按照精品课程的立项程序和标准要求,经过反复论证,多门课程获校级立项,这是山东经济学院课程建设的一件大事。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程,包括六个方面的内容:一是教学队伍建设。要逐步形成一支以主讲教授负责、结构合理、人员稳定、教学水平高、教学效果好的教师梯队,要按一定比例配备辅导教师和实验教师。二是教学内容建设。教学内容要具有先进性、科学性,要及时反映本学科领域的最新科技成果。三是要使用先进的教学方法和手段。相关的教学大纲、教案、习题、实验指导、参考文献目录等要上网并免费开放,实现优质教学资源共享。四是教材建设。五是实验建设。要大力改革实验教学的形式和内容,鼓励开设综合性、创新性实验和研究型课程,鼓励本科生参与科研活动。六是机制建设。要有相应的激励和评价机制,鼓励教授承担精品课程建设,要有新的用人机制保证精品课程建设等。

从以上表述可以看出,教材建设是精品课程建设的重要组成部分,系列化的优秀教材与精品课程相呼应非常有必要。

教材是教学之本,它规范着某一课程的基本内容,保证教学内容的规范化和科学化,以实现教学目的。因此,教材建设是实现教学计划和达到教学目的的基本建设工程。教材建设包括教材的编写、出版和发行

等环节。其中，教材编写是关键，出版是保证，教材建设是否规范化和科学化，决定了教材质量的高低，关系到教学和教学目的能否实现。为此，山东经济学院组织精品课程负责人编写了这套精品课程系列教材，以适应精品课程建设的需要。

《高等财经院校精品课程系列教材》编写组

2006年1月

前言

企业战略管理是现代商品经济发展的产物。20 世纪 60 年代以来，企业的外部环境越来越庞大复杂、变化频繁，竞争日趋激烈，从而使企业经常面临严峻的挑战。管理者越来越深刻地认识到，必须超越内部控制，超越企业的边界，摆脱推断型的管理，能动地适应环境。这就要求把企业作为一个开放系统，对动荡的环境进行深入分析，采用新的管理理论和方式，来谋求企业的长期生存和不断发展。在这种背景下，企业战略管理的理论和应用迅速起步，并蓬勃发展起来。

在企业的经营中，摆在管理者面前的最核心的问题是：要想在市场竞争中出类拔萃，应该将企业引向何方？应该在何处做出优秀业绩？如何做出优秀业绩？本课程的任务就是探寻这些问题的答案。读书要从头看到尾，但是经营企业却恰恰相反，你要能先规划好未来（确定战略），然后集中一切力量去实现它。企业战略管理就是制定战略和实施战略的一系列管理决策与行动。本书正是沿着战略管理的过程展开的，书中系统地讲述了战略分析、战略决策和战略实施的理论与方法，反映出这一领域多年来的研究成果与实践经验，以及我们的一些研究体会。

全书共九章。第一章是企业战略管理概论，主要阐述了企业宗旨、愿景、目标、战略、战略管理、战略问题等基本概念。学好这一章会为整个课程的学习打下坚实的基础。

第二章和第三章讲述了战略分析的理论与方法。第二章是企业外部环境分析，主要讲述如何对外部环境进行深入的研究，以准确地把握宏观环境的趋势，测评行业的竞争状况和企业市场上的地位，掌握竞争对手的动态，明确成功的关键因素，发现新的机会和威胁。第三章是企业资源和能力分析，通过对企业的价值链、核心竞争能力、SWOT 分析

等考察企业所拥有的资源和能力，以评价企业的优势和劣势。

第四、五、六、七章讲述了战略决策，学习这些内容，是为了学会分析成功战略和平庸战略之间的区别，正确地选择满意的战略。第四章是企业总体战略，主要讨论了企业发展的方向和方式，分析了加强型战略、一体化战略、多元化战略、稳定战略、收缩战略，并对企业的三种发展方式做了研究，以指导人们如何在内部开发、并购和战略联盟中做出正确选择。第五章是企业竞争战略，主要讲述企业如何针对不同的环境和条件确立竞争优势，分析了基本竞争战略、在不同行业环境中的竞争战略和处于不同竞争地位时的竞争战略。第六章是国际化战略，企业的竞争战略不仅发生在国内本行业中，而且会发生在国际市场环境中。为此，要研究国家的竞争优势、分析国际化经营环境、选择进入国际市场的方式和国际化战略。第七章是企业战略评价，主要讲述影响战略制订和评价的基本因素，介绍战略评价的方法和研究结论。

第八章和第九章讲述了如何成功地实施战略。一个卓越的战略很重要，但如果不能有效地实施也无济于事。第八章是战略实施的计划与组织，主要讲述把战略方案从空间上分解为职能战略，从时间上分解为实施计划，并制定权变计划；论述各种组织结构如何去适应不同的战略，以及建立企业信息系统和实行流程再造。第九章是战略实施的领导与控制，新战略的实施是一次重大的变革，对变革的领导是很重要的，这包括建立与战略匹配的领导班子，培育支持战略的企业文化和激励系统，克服变革阻力及领导变革等；要使战略沿着成功的轨道实施，还必须进行有效的战略控制。

本书是一本主要为经济管理类大学本科和专科的学生所写的教材，也可以为有志于从事管理工作的其他专业的学生学习使用，也适用于企业管理人员的培训和学习，也可以当做研究生的学习参考书。全书由山东经济学院的两位长期从事企业战略管理教学和研究的教师编著，顾天辉教授设计了全书的结构和大纲，顾天辉和谭春华副教授共同编写，最后顾天辉对部分章节进行了改写，并总撰定稿。

企业战略管理是一门年青的边缘学科，涉及管理学和经济学的很多领域。所以，这门课能够帮助学生综合地运用其他经济学和管理学课程的知识。许多企业管理课程都只是涉及企业系统的某一个子系统，如财务管理、市场营销管理、人力资源管理、国际贸易等，而战略管理这一门课却是站在更高、更全面的角度上研究问题。在学习这门课之前，最好先学习过管理学和经济学的基本知识。而对于其他的企业管理知识，学生可以在这门课之前学，这有助于他们通过本课程来综合运用所学过的知识；学生也可以在这门课之后学，那么这门课就为他们以后

的各门专业管理课程的学习建立了一个高起点。

战略管理的理论和应用，一直没有停止过探索。从强调精心计划和设计，到承认战略的弹性；从侧重于研究行业结构，将竞争优势建立在企业在行业中的定位上，到注重企业的资源和能力，培育企业的核心竞争力；从强调企业间的竞争到探求共同发展。如今，战略管理的研究已形成诸多流派，它们以各作者自己的理解为其主线，以至于各种教材的内容也就有较大差别。本书是在顾天辉、杨立峰、张文昌编著的《企业战略管理》一书的基础上编著而成的，在本书的写作过程中，我们为了博采众长，还曾参阅了许多国内外有关企业战略管理的论著，引用了其中许多精辟的见解和内容。由于篇幅所限，这些著作已在书后的参考书目中列出了，在此向各位作者表示衷心的感谢。

尽管我们力图编写出一本精练、系统、适用的企业战略管理教材，虽然我们也做了不少努力，但由于企业战略管理是一门日新月异的学科，理论上不断有新的发现，实践上也不断在做出探索，加之我们水平所限，编写时间又相对较短，最后的结果与我们的愿望还有相当距离，书中也难免有不妥和漏误之处，恳请广大教师和读者批评、指正。

顾天辉 谭春华

2010年5月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
第二节 企业战略的构成要素和层次	15
第三节 企业战略管理	19
第四节 企业战略管理理论的演变	25
第二章 企业外部环境分析	36
第一节 企业外部环境分析概述	36
第二节 行业环境分析（一）	40
第三节 行业环境分析（二）	56
第三章 企业资源能力分析	64
第一节 企业资源分析	64
第二节 企业能力分析	69
第三节 核心竞争力分析	78
第四节 外部环境与内部条件的综合分析	87
第四章 企业总体战略	91
第一节 加强型战略	91
第二节 稳定与收缩战略	95
第三节 一体化战略	101
第四节 多元化战略	107
第五节 企业的发展方式	119

第五章 企业竞争战略	130
第一节 企业基本竞争战略	130
第二节 不同行业环境中的竞争战略	144
第三节 同一行业不同竞争地位的竞争战略	157
第六章 国际化经营战略	164
第一节 国际化经营的战略分析	164
第二节 企业进入国际市场的方式	171
第三节 国际化经营战略	180
第七章 企业战略评价	187
第一节 影响企业战略制订和评价的基本因素	187
第二节 投资组合分析法	191
第三节 PIMS 分析	201
第八章 战略实施的计划与组织	206
第一节 制订职能战略	206
第二节 战略实施的计划	222
第三节 战略的组织管理	226
第四节 建立通畅的企业信息系统和流程再造	239
第九章 战略实施的领导与控制	245
第一节 战略领导者	245
第二节 战略与企业文化	257
第三节 战略控制	264
参考文献	276

第一章

企业战略管理概论

第一节 企业战略的基本概念

在制定企业战略的过程中，企业宗旨、愿景、目标和战略等紧密相连、相互制约。战略方案为实现目标服务，而目标又体现了企业宗旨的要求和对愿景的追求。所以，我们的学习是从理解这些基本概念入手的。

一、企业宗旨和企业愿景（远景）

（一）企业宗旨

任何企业都有其特定的宗旨。企业宗旨是企业管理者确定的企业生产经营的总目的、总方向、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者为组织将要经营的业务规定的价值观、信念和指导原则；描述了企业力图为自己树立的形象；揭示了本企业与同行其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

关于企业宗旨的思想主要是以彼得·德鲁克于20世纪50年代中期创立的一整套理论为基础提出的。德鲁克认为，确定企业的宗旨就是要明确这样的问题，“我们的企业是什么以及它应该是什么？”定义企业宗旨就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确定和战略的制定提供依据。

企业宗旨有多方面的内容，往往是下列概念的不同组合，这些概念包括战略展望、战略意图、使命、战略纲领、目的和任务陈述、经营哲学、核心理念等。尽管提法不同，但都是表明企业存在的理由和追求，回答“我们的企业是什么以及它应该是什么？”这一关键问题。这个听起来很简单的问题，正是企业必须时时做出明确答复的最大难题。在企业结构简单的情况下，它的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的宗旨，决定着整个企业的生产经营方向和运作，这时问题还比较清晰。但经营一段时间后，企业逐渐扩大，增加了新的产品和新的市场时，这些问题就会变得模糊起来。特别是在复杂多变的环境中，企业需要面对各种新的变化，如转产、多元化经营、并购、合资等。在新的情况下，企业如何选择自身存在的基础，如何确立自身存在的价值和意义，如何树立企业生存和发展的理念，是企业面临的最重要课题。

企业宗旨包括以下内容：

1. 企业使命（mission）。企业使命旨在阐述企业长期的战略意向，其具体内容主要规定企业目前和未来所要从事的经营业务范围。使命是企业存在的根本目的和理由。可能有人会说企业是为了盈利存在的，不过，利润是企业成功经营的结果。只有企业能够以某种技术，在某些地区，以某种可获利的价格，向某些顾客提供了某种产品或服务，满足了他们的某种需求，企业才能盈利。集中考察刚刚起步的企业可能会使我们更好地理解企业使命。开办一个新企业时，不是决定利润多少，而是决定要满足的需求、顾客和所采用的技术。所以，要想获得一个在战略的角度上清晰明了的业务界定，必须包括下面三个要素：

（1）顾客的需求。企业需要满足的需求是什么？仅仅知道企业所提供的产品和服务是永远不够的。顾客需要的不是产品和服务本身，而是产品或服务提供的功能和效用，而这种功能和效用能够满足他们的某种需求。没有需求或需要，也就没有业务可言。

（2）顾客。需要满足的对象是谁？企业定位的顾客群是什么？顾客群这个因素之所以重要，是因为他们代表了一个需要提供的市场，即企业打算在哪些地理区域内展开竞争以及企业追逐的购买者类型。

（3）技术和活动。企业在满足目标市场时所采用的技术和开展的活动。这个因素表明企业是如何满足顾客需求的，以及企业所覆盖的活动是行业的生产—分销价值链的哪些部分。例如，大型的跨国石油公司（如埃克森石油公司）所做的业务包括：租赁采油场，钻油井，实地采油，用自有的油轮和管道将原油输送到自己的炼油厂，通过自己的品牌分销商和服务分店网络销售石油和其他精炼产品。这些业务覆盖了整个行业生产—分销价值链的所有各个阶段。而有些公司则

是专业厂商（如沃尔玛），它们只集中经营行业整个生产—分销价值链的某一个阶段。

很好地界定企业所服务的需求、目标市场以及所开展的活动是一个挑战，请看下面一个例子。麦当劳用来界定公司业务的理念是：一张有限的菜谱，质量一致的美味快餐食品，快速到位的服务，超值定价，卓越的顾客关怀，便利的定位和选址，全球的覆盖。麦当劳的业务使命确定的中心是：在全球范围内向一个广泛的快餐食品顾客群“在气氛友好卫生清洁的饭店里以很好的价值提供有限系列的、美味的快餐食品”。

确定企业使命往往是一个反复认识和实践的过程。例如，美国施乐复印机公司原先将其经营业务定义为“我们生产复印机”，这是一种生产者导向的经营使命。后来，将经营业务更改为“我们帮助提高办公效率”。这一经营使命的改变，使施乐公司连上两个台阶。首先，施乐公司从一个“箱子”公司变成了一个系统提供者，不仅经营复印机，而且与其他办公用品的生产企业合作，经营其他办公用品；其次，施乐公司成立了专业文件服务公司，利用信息工具的协同效果，为一些大公司提供信息的收集、处理、储存的专业文件服务。

企业使命阐明了企业的前进方向和对未来的业务展望，应当适时对它进行修改。正如德鲁克所说，“关于一个企业的宗旨和使命的定义，很少有维持到30年的，更不用说50年了，一般的只能维持10年。”所以，他认为企业要经常分析外部环境和内部条件，审视自己的使命，问一问“我们的企业将会成为什么样子？”“我们的企业应该是什么？”惠普公司以前是这样描述自己的使命：设计、制造、销售和支持高精密电子产品和系统，以收集、计算、分析资料，提供信息作为决策的依据，帮助全球的用户提高其个人和企业的效能。多年来，在这个使命的指引下，惠普公司主要在六个领域内经营，即计算机系统；信息产品（计算机、打印机、扫描仪）；测量、测试仪器；医疗仪器；化学分析仪器；电子元器件。面对信息时代的到来，惠普公司重新修订了自己的使命：创造信息产品以便加速人类知识进步，并且从本质上改善个人及组织的效能。

2. 经营哲学。经营哲学是一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过以下两方面表现出来：

（1）企业提倡的共同价值观。国际商用机器公司（IBM）前董事长小 T. J. 华森论述了共同价值观念的重要性。他说：“我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。最

后,我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战,它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切,唯有信念却永远不变。”华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学:①尊重个人;②希望在世界上的所有公司中,给予顾客最好的服务;③所有的工作都能以卓越的方式去完成。这几条价值观念在以后的几十年内指引着 IBM 前进。但是,华森关于经营哲学永远不变的观点却有些僵化,在 20 世纪 90 年代初,IBM 的经营陷入低谷,到 1994 年底,新任的 CEO 郭士纳刚做满一年时,公司累计亏损额达 150 亿美元,IBM 市值也从 1050 亿美元暴跌到 320 亿美元。郭士纳意识到老的文化理念有些已在长期的演化过程中变形了,有些已不完全适应新的环境和战略要求,IBM 引以为自傲的价值观念却成了公司发展的桎梏。文化不变,IBM 就难以改变。郭士纳在 1994 年的下半年提出了“力争取胜、快速执行和团队精神”,以此作为新的 IBM 核心价值观念。在郭士纳的带领下,重新打造了 IBM 的文化之后,公司成功地实现了战略转型,巨人又焕发出无限生机并再现辉煌。

经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。例如,我国青岛海尔公司提出“出口创牌”而不是“出口创汇”经营理念,所以他们首先选择欧洲市场出口产品,力求打造世界名牌。又如,我国海信公司总经理明确提出,不把进入世界 500 强作为该公司的主要目标,他认为,为了进入世界 500 强,企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学的指导下,实施“稳健的财务制度”,实行更为注重创新和效益的扩张战略。

(2) 企业对利益相关者的态度。企业应该有效地反映企业内外部利益群体和个人的合理要求。企业内部利益群体包括企业的股东、董事会、管理人员和员工。企业的外部利益群体包括企业的顾客、供应商、销售商、竞争者、政府和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式进行生产经营活动,例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到满意的回报;顾客要求购买到物美价廉、符合他们利益的商品;供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;社区公众则希望由于企业在当地的存在,使他们的生活水平能够有所提高;更进一步讲,一般公众希望企业保护环境、促进社会公正和进步,支持社会活动和文化活动等。企业应当在其宗旨中明确地阐述自己对这一问题的态度,即企业在承担遵守法律和创造利润的基本责任外,还愿意承担多少社会责任。

国内外的许多企业在制定自己的宗旨时,常常将经营哲学同使命放在一起统称为使命。例如,美国的本—杰瑞公司这样陈述自己的使命:本—杰瑞公司的使

命是生产和分销高质量、纯天然、多品种、新风味，用佛蒙特奶场生产的各种新原料制成的冰激凌及相关产品。要不断增加盈利，在良好的财务基础上进行经营，要为我们的股东增加价值，为我们的雇员创造职业机会和经济回报。要充分发挥企业和社会结构中应起到的中心作用，要以创新的方式改进当地、国家及全球人民的生活质量。

各个企业的宗旨都具有鲜明的个性，但它们往往强调以下九方面的内容：顾客、产品或服务、地域市场、技术、财务、价值观念、自我认知、公众形象、对员工的态度与责任等。表 1-1 是从不同公司的宗旨陈述中摘录的句段，借以说明企业常用在其宗旨中陈述的九大要素。

表 1-1

企业宗旨陈述的例子

要素	例子	
	陈述	公司
顾客：企业的顾客是谁？	我们相信，我们的首要责任是对医生、护士、患者，以及对母亲和所有使用我们产品和服务的人负责。	强生公司
产品和服务：企业的主要产品和服务是什么？	华美公司的主要产品是：铝、煤炭、铁矿石、铜、铅、锌、石油和天然气、钾、磷酸盐、镍、钨、银、金和镁。	华美公司
市场：从地域角度考虑，企业在哪些地区具有竞争力？	我们致力于康宁玻璃公司作为一个全球强有力竞争者的整体成功。	康宁玻璃公司
	尽管我们不放弃开拓全球市场，但我们的工作重点在北美。	布朗克维公司
技术：企业的技术状况如何？	不连续颗粒涂敷技术是我们各个领域的共用技术。	纳舒尔公司
	数据控制公司置身于微电子和计算机技术应用的两个重要领域：计算机硬件和计算机升级服务，具体包括计算、信息、教育和金融。	数据控制公司
对生存、成长和盈利的关注。	这方面，公司将谨慎经营，通过盈利和成长确保胡佛环球公司的最终成功。	胡佛环球公司
经营哲学：企业的基本信念、价值观、伦理道德倾向是什么？	公司的全部经营基于下述信条：分享和关怀人们快乐地倾注其时光、知识和体验的地方。	玫琳凯化妆品
	我们坚信，人的发展是文明进步最有价值的目标，而独立自主是滋养人们能力增长最重要的前提条件。	太阳公司
定位：企业的主要竞争优势和核心能力是什么？	克朗·泽勒巴克公司将致力于通过释放每一位员工的创造力、创新力和能量使公司在 1000 天内竞争实力发生质的飞跃。	克朗·泽勒巴克公司

续表

要素	例子	
	陈 述	公 司
对公众形象的关注： 企业对社会、社区和环境事项承担责任吗？	分担全球范围内保护环境的责任。	道氏化学公司
	为社会经济发展做贡献，在业务所在的每一个国家的地方、州和国家范围内做优秀的公司法人。	辉瑞公司
对员工的关注：企业把员工看做最有价值的资产吗？	向员工提供比本地区其他就业机会更高的报酬、更多的额外福利，并保证其与员工为公司高效经营做出的贡献相符。	公共服务电力天然气公司

（二）企业愿景（远景）

使命是企业对存在的目的进行深刻的认识，而愿景（Vision）则是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想，即回答我们想成为什么样的企业这一问题？这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标，它是用文字描绘的企业未来图景。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。愿景一般包括10~30年可见的目标，以及对这个目标实现时情景的生动描述。有四类愿景的陈述方式（见表1-2）可供借鉴。

表 1-2

愿景的陈述方式

陈述的维度	例 子	
	陈 述	组 织
从质和量的角度陈述	到2000年成为1250亿美元的公司。	沃尔玛，1990年
	成为在世界范围内改变人们认为日本产品质量差的最知名的公司。	索尼，20世纪50年代
	成为世界商业飞机的主角并将世界带入喷气时代。	波音，1950年
	建立一家持续发展102年的公司；成为世界十大网站之一；只要是商人就一定用阿里巴巴。	阿里巴巴，21世纪初
从战胜竞争者的角度陈述	击败RJR，成为世界第一烟草公司。	菲利普，20世纪50年代
	粉碎阿迪达斯。	耐克，20世纪60年代
	摧毁雅马哈。	本田，20世纪70年代
从相关角色的角度陈述	用20年的时间成为像今天的惠普公司一样受人尊敬的公司。	一家办公设备公司
	成为西部的哈佛。	斯坦福大学，20世纪40年代

续表

陈述的维度	例 子	
	陈 述	组 织
从内部改造的角度陈述	通过把大公司的优势与小公司的精干与灵敏结合起来,使公司成为所服务的市场中第一或第二位的公司。	通用电气, 20 世纪 80 年代
	将我们的公司由国防领域转变为世界上最好的多样化的高科技公司。	罗可维尔, 1995 年

许多公司的愿景在刚提出来时会招来非议,人们认为这是“异想天开”。但是,优秀的企业家总是怀着这些“梦想”,用它来给企业指明方向,使人们对未来的向往,从而使人们团结在这个伟大的理想之下,集中他们的力量和智慧来共同奋斗。

愿景不一定要实现,只要有 50% ~ 70% 的可能性就可以了,关键是要能使大家逐步认可,并随着一次次成功的战略行动,让全体员工坚信这个愿景,让他们愿意为此贡献聪明才智,激励人们前进。有些企业家在一个愿景尚未完全实现(但实现已只是时间问题了)时,就又提出新的愿景了。当然,愿景的提出总是在企业家审时度势的基础上提出的,是深思熟虑的结果,表现出他们的战略追求,必须付之于行动,表 1-2 中的例子都说明了这一点。例如,沃尔玛在提出上述愿景时,1989 年销售额仅为 259.21 亿美元,但在过去的十年里,年均 20% 以上的增长使它成为美国最大的零售商,它展示出的核心竞争力在商业领域里无可匹敌,这才提出了这个雄心勃勃的十年愿景,在这之后沃尔玛开始了国际化扩张,到 2000 年底,沃尔玛成为全球最大的企业。而沃尔玛的这个十年愿景又是一个更大愿景的阶段性愿景,这个大愿景是:使平民大众有机会购买富人购买的商品。通用电气提出表 1-2 中的愿景时,正值它传奇的领导人杰克·韦尔奇接手通用电气,决心开始他的变革,愿景反映他对改造通用电气的官僚主义和过度多元化的设想。为了这一愿景,他进行了大刀阔斧的变革,大幅度削减了管理层次,撤换了部分高层管理人员,砍掉了 25% 的企业,削减了 10 万 multiple 份工作,将 350 个经营单位裁减合并成 13 个主要的业务部门,卖掉了价值近 100 亿美元的资产,并新添置了 180 亿美元的资产。杰克初掌通用之时,通用电气的销售额为 250 亿美元,盈利 15 亿美元,市场价值在全美国上市公司中排名第十,而到 1999 年,通用电气实现了 1110 亿美元的销售收入(世界第五)和 107 亿美元的盈利(世界第一),市值已位居世界第二。1981 年通用旗下仅有照明、发动机和电力 3 个事业部在市场上保持领先地位,而 1999 年如果单独排名,通用电气有