

第一章 理念决定一切——集团竞争力的核心

综观世界上成功和失败的集团公司，其根本区别在理念；综观世界上的成功和失败的企业家根本区别也在理念。在这个世界、在这个时代，理念决定一切。集团竞争力的核心实际上就是要确立“凡事不是不可能”、“凡事先找方法，而不是找借口”的公司理念。所谓“找方法”就是创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克尽己责的组织，其关键在于提升组织的学习能力和执行力。本章着重论述“理念决定一切”。

第一节 凡事不是不可能

“凡事不是不可能”就是要确立“置于死地而后生”的理念。卢浮公司的哥哈姆临危受命，成为卢浮集团董事会主席。上任伊始，他就深切地感受到全球汽车业动荡的环境给卢浮带来的巨大压力——日益激烈的全球竞争、新技术日新月异、高素质人才的匮乏以及顾客对产品的挑剔，等等。哥哈姆和其他高层管理者认为，面对“巨鲸”，卢浮这只小鱼如果游不快，就会葬身鱼腹。因此，只有奋力拼搏，才有望在激烈的市场竞争中得以生存和发展。凭着对企业的透彻了解和远见卓识，哥哈姆认为，面对激烈的竞争，必须“置于死地而后生”。他们走的第一步是于 1990 年 5 月在公司内部成立了专司学习管理的机构。在成立大会上，哥哈姆说：“我们别无选择，只有破釜沉舟，矢志成为学习型组织，才有出路。”当天，公司即向全体员工和世人公开宣布，组织学习将成为卢浮生存与复兴的基石。作为一个独立的实体，公司的主要职责是促进全公司范围内的学习，力求使学习成为公司内每个人和每个单位乃至全公司工作不可分割的一部分，并为学习提供必要的支持与帮助。通过公司的工作，员工、团队、部门乃至全公司都可以从不断增长的知识、经验中获益，从员工之

间的交流之中获益，从而使公司不断进步。一是倡导学习。这是刺激、鼓励和扶持员工、团队克服思维局限，不断拓展自我，强化个人与集体的协同。二是学习过程辅导。为了指导员工与团队顺利学习，公司要给予其必要的工具、技术与物质支持。三是标杆管理。通过设定标杆，引导、支持员工与团队向公司内外先进的生产、管理实践学习，并在公司内合理分配、使用这些知识，在不同部门之间达成知识、技术、数据的共享。四是与供应商、分销商和顾客一起成长。塑造世界一流的企业，离不开供应商、分销商和顾客等外部环境的配合。为了提高组织的学习能力，必须提高它们的学习能力，并把它们纳入企业考虑的范围，使它们与企业协调起来，共同进步。五是负责内外的沟通与交流。公司很重要的一项任务就是负责内外的沟通与交流，以便使员工认识到学习的重要性，在公众心目中树立“业界最佳学习型组织”的形象。

成功的企业所追求的企业文化，正是要尽可能让每个员工发挥创造力，达到一种心灵的高峰状态。只有在一种高度文明的企业文化中，当员工的创造性和“敬业”成为这种文明和文化的必不可少的一部分时，创造性和敬业才能真正变成心灵的需求。给定一个目标，首先不是去考虑可不可能实现，而是先去找方法，实现它。

一、成功的基石：信用、敬业、服从

在如今这个张扬个性并且以财富作为衡量人尺度的时代，宣扬“信用、敬业、服从”似乎显得有些迂腐。因为这些东西已经被普遍地从人生的目的中抽出，当成了成就事业创造财富的手段。人们总是明确地为目的而奋斗、付出，手段作为达到目的的成本则是尽可能地降低它的支出。敬业、服从和信用当属于此类。如今的人都非常现实，在他们的眼里，美德所能带给他们的满足远不能替代财富。正因为如此，人们发现我们的社会是如此地缺乏这些美德。也正是如此，解释了为什么区区两万字的一本小书——《把信送给加西亚》在全球行销了约 4000 万册，如果从 100 年前累计至今，已经发行了 8 亿多册。有的国家甚至要求政府公务员人手一册。《把信送给加西亚》或译作《致加西亚的信》，已经以各种不同的方式在全世界广泛流传和畅销了 100 多年，成为有史以来最畅销和传播最广泛的书之一。时至今日仍然让越来越多的政府和企业如获至宝般地将其赠送给自己的公务员或员工。

成为“送信人”、寻找“送信人”、重用“送信人”是企业及其员工的追求。忠诚才有信心，主动才有创新，付出才有回报。通过读这本书，员工受到

启发，得到借鉴，培育主动进取的精神、坚忍不拔的毅力，塑造企业团队的灵魂。它要求，各部门要把读书活动组织好，力求有好的氛围、好的效果。形式要多样，要增强趣味性，每位员工写出读后感，通过组织座谈、演讲等形式，把读书活动引向深入。集团报纸、网站要开辟专栏，刊登、交流读书体会。通过阅读这本书，把弘扬和培育员工创新、进取、忠诚、敬业、勤奋的精神作为塑造自己团队的灵魂。它对于培育员工主动进取、忠于职守的敬业精神，对全面提高员工队伍素质，推动学习型企业的建立，加强企业文化建设必将起到积极作用。把信送给加西亚的作者阿尔伯特·哈伯德创造了一个形象：一种由主动性通往卓越的成功模式的形象。这是一种流传百年的管理理念和工作方法。一个关于送信的传奇故事，蕴涵着企业成功和个人发展双赢的真谛。一位英雄的故事揭示了一种成功的模式，故事中的英雄就是那个把信送给加西亚的人。今天，每一个企业都在呼唤能够“把信送给加西亚的人”。成为把信送给加西亚的人，寻找把信送给加西亚的人，重用把信送给加西亚的人成为了今天职场的主旋律。这本书堪称一部成功学圣经。“不是不可能”，“凡是先找方法，而不是找借口”。只要像鲁文一样，不畏艰难，任劳任怨，不要托辞、借口，不摆客观，不讲条件，就一定能够出色甚至出乎意料地完成任务。

人才流失率高的公司的企业文化总是霸道、专制和缺乏人情味的，他们要求员工压缩开支，管理层却依然花钱如流水；他们要求员工忠诚，却从未忠实过自己对员工的承诺。而优秀的企业却刚好相反，玛丽·凯用了马太福音中的一句话作为她——同时也是她创办的企业——的黄金法则：“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”玛丽·凯正是用这样的法则来管理她的企业，并且付诸实践。当看到玛丽·凯公司那些狂热的员工，那些带着玛丽·凯别针而备感自豪的美容顾问的时候，我们知道，玛丽·凯正是用这样的“黄金法则”找到了“把信送给加西亚的人”。很多公司老板时常批评员工“缺乏主动性”，他们说“我的员工就靠我来做决定、拿主意”，或者说“他们要么不会做，要么不愿意主动提出建议或展开工作，必须要监督他们才行”。然而，一些研究发现，多数情况下，员工的主动性正是取决于管理层的表现。如果管理层从上到下都鼓励员工的主动性，他们就会主动。许多老板或者高层管理者公开或者不经意地批评员工缺乏主动性，他们实际上自己就是在压制这种主动性。他们拒绝员工的建议，认为员工不懂这个，不懂那个，顽固地坚持自己的一套，这就明确地传达了一种信息：“我们来想，你来做。”更糟糕的是，很多公司都有这样的事情发生：承诺加薪或者提高福利——却从来都没有兑现过，

暗示晋升、得到嘉奖——却不知为何从未实现。永远不要忘记，如果公司不能以诚待人，想得到员工的忠诚几乎是不可能的。

“信用、敬业、服从”是“道德”的范畴。道德作为意识形态对经济过程、经济效益重要作用是显而易见的。德国思想家马克斯韦伯在《新教伦理与资本主义精神》一书中对此做了系统阐述。斯密在经济学和伦理学中的地位是不容否认的，他关于道德和社会绩效关系的论述虽然不多，但不失精彩之笔。连熊彼特也不得不为《国富论》和《道德情操论》写了详细的“读者指南”。在资本主义社会的发展方面，《国富论》起了重大的促进作用。美国蓝登书屋出版的《近代世界最佳著作丛书》收集的《国富论》的编者马克斯·勒纳评论说：这是一本将经济学、哲学、历史、政治理论和实践计划奇怪地混合在一起的书，一本由有高深学问和明敏识见的人所写的书。这个人有强大的分析能力，能对他的笔记本中所有的材料进行筛选；又有强大的综合能力，能按照新的和引人注目的方式将其重新组合起来，斯密对他当时的学术领域的各种思想是极为敏感的。他像后来的马克思一样，不是一个关在自己房子里的与世隔绝的学者，他仿佛全身装着天线，能收到并吸收所能接触到的一切信息。

但是，在后来形成的西方主流经济学中（不包括亚当·斯密等经济学鼻祖），或是拒绝把道德作为研究的对象，或是认为道德对于经济没有多大作用，或是没有给予必要的关注。认为经济学必须是实证的并尽可能地排斥规范研究的学者——实证主义者。这些研究者必然排斥在经济学中对道德进行研究。这方面的代表人物是弗里德曼。虽然他不能不承认“在某种程度上，实证经济学与规范经济学之间的混淆是不可避免的”（弗里德曼，1953年），但是，仍然宣称“经济学中不存在价值判断”（弗里德曼，1967年）

另一类学者在原则上并不排斥规范分析。比如，贝克尔（1976年）分析了利他行为，不过没有直接研究道德。阿罗（1951年）在分析公共选择时指出了道德规范在构成“满意的社会福利函数”中的作用。西方的新制度经济学的代表，尤其是诺斯（1981年），把道德作为制度中非正规制约的重要构成，并在学术界得到相当广泛的共识；不过，道德仍然是外生的，其本身并没有成为研究的对象。

主流经济学之所以缺乏道德理论，从根本上是受传统方法论的局限。传统的马克思主义坚持经济基础决定上层建筑，经济对道德起决定作用，也承认道德对经济的反作用。主流经济学坚守的是方法论个体主义。然而，从个体出发，如何可能对只有在人际之间才得以显现的道德做出客观的、历史的分析

呢。对“信用、敬业、服从”这类道德现象、道德素质（包括个体道德——员工伦理和群体道德——企业伦理）进行经济与文化相互关系的分析，对弄清楚企业发展的内在动力、企业的核心竞争力包含哪些要素是十分必要的。

“信用、敬业、服从”作为道德的具体表现形式，是依靠社会舆论和人的内心信念来维持的、调整人们相互关系的行为规范。诺斯（1990年）说：道德规范和制度文化包括人类用来决定人们相互关系的任何形式的制约。道德规范和制度文化是人们合作中所必要的共同信息，道德的制度功能不仅取决于社会舆论的导向作用及其能力，还依赖于每个个体的道德信念及其强弱。道德是个人的生活信念，每个人的信念可以各不相同，并构成他个性的一部分。与此相应，在个人的效用函数中，或多或少地包含着道德：他或她会因为自己具有并实施某种道德信念而感到满意或感到快乐，这就是马斯洛所提出的，当人们的生理需要得到满足之后必将会产生的一种自尊的需要。

需要指出的是，中国传统文化和西方文化对道德的理解有很大的不同，西方文化把一个人的主要道德、德性归结为四种要素，西方人称之为“四主德”，即智慧、正义、勇敢和节制。用“智慧、正义、勇敢、节制”的精神或曰“经济伦理”去从事经济活动。“正义”中包含“信用、敬业、服从”的规范，一个个体或是一个企业，大到一个社会，如果没有“信用、敬业、服从”的规范，社会就会陷入无信、混乱、懒散和无序，经济也必然没有效率。

道德判断决定“应该”或“不应该”行为。作为一个理性的人，在做出可选择的行为时，需要为自己的抉择提供理由，这些理由往往需要大量的知识，并经过正确的推断。在能够由道德信念为行为指向时，就可以不论是否具备做出正确选择所必要的足够知识，也不必进行复杂的推断了。因此，道德信念大大降低了人们行为决策的成本。道德不仅是“应该”或“不应该”怎样的个人信念，而且还是一种共用物品。作为舆论导向的道德，如果引导着某个人的行为，不仅不会影响对他人行为的引导，而且，还因为能有效引导了该个体，而能够更有效地引导他人。舆论不是在发挥作用（消费）中耗散的，相反，正是在这个过程中得到了自我增强。当然，道德只有通过个人的内心信念才能实际地起作用。否则，就不能解释，为什么在同样的舆论条件下，每个人的道德行为会有很大的差异。道德这一种个人偏好，引起的是一个人与他人甚至众多他人之间的合作的相互行为，并使社会运行得更加顺畅。

“信用、敬业、服从”作为行为规范，能够降低人们行为的决策成本，提高制度运行的绩效。道德信念或道德自律，是指道德行为具有不同于其他意识

形态、观念形态或文化形态的特殊性：行为人需要支付成本，而并不期望由此产生直接收益。履行承诺、恪守信用是需要他支付私人成本的，而对行为人的当前并不会产生物质收益。从这个意义上说，道德行为往往是通过自律行为把公共开支自愿并主动地内部化了。这是道德行为降低制度运行成本的主要源泉。

“信用、敬业、服从”的行为规范，使一部分制度运行的成本私人化，从而降低了公共的制度运行成本，相应地提高了制度绩效。贝克尔（1976年）在研究社会相互作用和利他主义的经济模型时指出：“利他主义者减少其自身收入时，他的某些行为能够增加他的效用及其自身消费，这种情形对利己主义者是不会出现的。”他进一步把这一结论推广到“对于使众人受益的利他主义者”。一般的利他主义行为主要是减少了自身的消费，而道德行为则主要是增加自身的成本。道德行为者还会由于自己的行为而使原来不选择道德行为者不能不“仿效”，从而降低社会制度的运行成本，最终使自己的物质利益不仅不下降，反而有可能上升，尽管道德行为者自己并未如此地算计。道德是由社会舆论和个人信念构成的行为规范的总和，它是一种无形的共用物品。它的社会功能是通过道德绩效和机制，降低社会制度的运行成本，提高制度的绩效。

由于道德具有显著的超常规力量、组织绩效和社会绩效，历史上任何社会的明智统治者或任何组织的有效领导者，特别是在竞争越来越激烈领域中的企业家，都十分注意发挥道德的超常规功能。道德一般是以善与恶、正义与非正义、诚实和虚伪等概念来评价人们行为的。但是，个人对什么是善、什么是恶的取向及其尺度很可能不相同。实证主义者之所以认为规范分析的结果缺乏可靠性，这与其坚持的方法论个体主义高度相关。而各个体的价值尺度不一致，也就难以形成共识。方法论个体主义者即使对道德应是什么做出回答，可能的结论也只是抽象的人性论，或者说是抽象的德行论和义务论。而所谓道德的效益论，从局部甚至是个体的效益来判断道德，仍然只能陷入泥潭。道德本身是规范文化，人性是具体的，不是抽象的。在不同的制度结构中人的偏好不同，意味着存在不同的人性。所以，在经济分析中对道德的判断就能与对制度的判断一致起来，并认为需要把道德的善、恶判断转换为对制度的效率判断，在经济学中这两者应当是等价的。从制度的整体效率的角度来评价道德取向，这一方法不仅是整体的，也是客观的。正确的规范分析方法是与正确的整体分析方法高度相关。当把人作为存在于一定组织中的人，作为整体中的一员，也即作为一定制度下生活的具体的人，就有可能对人们应该具备的价值观做出正确判断。但是，在不同文化背景下，判断的标准可能是不一样的。在不同的制度结

构条件下也有可能出现不同的道德判断。当一种价值取向能够扩大人们之间交往中自觉而主动的合作，如“信用、敬业、服从”的行为规范得到普遍遵守时，就会降低社会成本、提高组织和社会的绩效，这种现象在一般情况下被称为“道德”的。反之则是“不道德”的。在一般情况下，孝悌的道德观能促使子女之间和兄弟之间主动地承担家庭组织的成本，有利于提高家庭组织的绩效。所以称之为德行。交易中的诚和信，可以提高市场运作的效率，降低其交易成本，所以我们说这些是道德行为。而机会主义行为则会提高交易成本，降低市场制度的绩效，我们说这些是不道德行为。在其他条件不变时，由于社会道德状况的变化而使制度成本下降或制度绩效上升，那么，这种变化是道德的进步。在相反的情况下，那就是道德的退步。从整体的分析方法来看，所谓制度结构条件的不同，意味着与道德的投入与产出相关的价格结构出现了明显的变化，因此，原来对制度绩效没有显著意义的价值判断，现在却对降低制度成本、提高制度绩效发生了重大作用。比如，在实行泰罗制管理方式的业主企业中，“顺从”是业主期望员工具备的职业道德；而在实施以人为本管理方式的现代公司企业中，“顺从”就失去了部分意义，而“积极参与”倒成了良好职业道德的重要表现。这里应当指出的是，“顺从”和“服从”在我们讨论的特殊环境里有本质的区别：“顺从”是指不加任何判断的盲从，“服从”是指在理性指导下的积极主动地听从于正确指令。在不同的制度环境下，与某种道德相关的价值取向没有发生显著的变化，那么，这一道德在不同的制度环境中就会是共有的。相反，当相关的价格结构发生了显著的变化，某种道德就有可能成为该制度环境中的特殊道德。与制度环境变化相适应的道德观念变迁是道德的巨大进步。在人类数千年的文明史中，人类处于大体相似的生存环境之下，人类生产的根本性质也大体是稳定的。由此，在不同的地域、不同的历史时期和不同的社会制度中可以发现一些相近的道德观。这种同一性的原因，要从社会制度结构的同一性中去寻找。同样，在社会发展过程中，各生产要素的稀缺程度会发生相对的变化。当物质生活资料稀缺是社会存在的基本事实时，在一个社会中起支配意义的“参照系”就是该发展阶段中最稀缺的要素。

大量的事实证明，“信用、敬业、服从”是当前社会最稀缺的要素。在原始积累初期，企业家不讲道德、信用是司空见惯的事。在社会经济秩序混乱的时候，很多人也不讲信用。企业精神在其形成的初始阶段，企业家往往以一定的成文规则对企业员工施以选择性的激励。为了提高社会公德的水准，又不能长期等待收入和教育水平的足够成长。不少发展中国家，尤其是东南亚的新加

坡等国家与地区，把某些基本道德要求作为法律或法规来实施，不道德的行为要受到惩罚甚至是严厉的惩罚。通过它来提高不道德行为的个人成本，以期减少不道德的行为。我国的“见义勇为基金会”这样的民间组织与制度，则是从适当弥补道德行为的个人成本，或适当提高道德行为的包括物质的与非物质的收益等方面来重新构造道德行为的导向，“信用、敬业、服从”是良好的企业道德。在很多企业都不讲信用的情况下，少数企业实施这一道德行为有时有很高的机会成本，但是不倡导这种精神，“信用、敬业、服从”的价值观就很难形成。

说到“敬业”并不是仅仅针对员工的。《资本论》与《共产党宣言》里有一段名言：“在那里，每个人的自由发展是一切人的自由发展的条件。”这当然是一种理想境界。但不可否认的是，它确已渗入到西方许多思想家和一些企业巨人的心里了，有些成功的企业所追求的企业文化，正是要尽可能让每个员工发挥创造力，达到一种心灵的高峰状态，从而也将企业不断推向新的高度。

当然只有在一种高度文明的企业文化中，当员工的“敬业”成为这种文明和文化的必不可少的一部分时，敬业才能真正变成心灵的需求。

二、理念、文化与企业战略

理念、文化与企业战略之间存在什么样的关系，从本质上说，集团公司的理念是制定战略的核心思想，集团公司的企业文化是实现战略的根本支持系统。

理念、性格决定命运。有很多人，会对很多小事斤斤计较，或者天天都在忙一些小事情。似乎他们活得很充实。其实不然，他们忘记了更重要的规划和目标。不要花 90% 的时间，去做只有 10% 贡献的事情。要看更大的目标，然而时时反省自己，做最重要的和最紧急的事情。一家公司，应该有 3 年之内的短期目标，5~7 年的中期目标和 10 年以上的长期目标。只有这样，才能指导公司的正确走向。日本索尼公司的年度计划，已经做到了公元 2099 年。他们说：我们有必要预见人类未来 100 年的发展走向，用于指导公司在各个方面处于领先的地位。

战略这个概念最初只存在于军事领域。战争讲究谋略。谋略有大有小，大谋略叫“战略”，小谋略叫“战术”。战略与战术的区别是：战略针对全局问题，战术针对局部问题；战略针对长期问题，战术针对短期问题；战略针对基本问题，战术针对具体问题。1965 年，美国著名企业管理专家安索夫发表了

《企业战略论》。后来又发表了《战略管理论》。从此以后，“战略”这个概念就在企业领域广泛使用了。军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然本质不同，但都存在一个“争”字。企业既然要参与竞争，就要在竞争中讲究谋略。企业谋略也有大小之分，大谋略是战略，小谋略是战术。在企业领域很少有人使用“战术”这个概念，虽然很少使用，但它是客观存在的。企业谋略不能有大无小。企业的小谋略只能被称为“战术”。“企业战略”是企业中各种战略的总称，其中包括发展战略、竞争战略、营销战略、技术开发战略等。这些战略的基本属性是相同的，都是对企业整体性、长期性、基本性的谋略，不同的只是谋划的角度。

企业发展战略是关于企业发展的谋略。企业发展是成长、壮大的过程，其中既包括量的增加，也包括质的变化。企业发展的战略就是对企业发展整体性、长期性、基本性的谋略。企业发展战略有四个特征：一是整体性；二是长期性；三是基本性；四是谋略性。整体性是相对于局部性而言的，长期性是相对于短期性而言的，基本性是相对于具体性而言的，谋略性是相对于常规性而言的。企业发展战略必须同时具有这四个特征，缺少一个特征就不是企业发展战略。企业发展战略不是企业发展中长期计划。企业发展战略是企业发展中长期计划的灵魂与纲领。企业发展战略指导企业发展中长期计划，企业发展中长期计划落实企业发展战略；前者是纲，纲举目张。

企业发展战略的意义是由企业发展战略本质特征决定的。因为企业发展战略有四个本质特征，所以，它的意义首先表现在谋划企业整体发展上。企业是一个由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体。局部有局部性的问题，整体有整体性的问题，整体性问题不是局部性问题之和，与局部性问题具有本质的区别。企业发展面临很多整体性问题，如对环境重大变化的反应问题，对资源的开发、利用与整合问题，对生产要素和经营活动的平衡问题，对各种基本关系的理顺问题。谋划好整体性问题是企业发展的重要条件，要时刻把握企业的整体发展。其次，谋划企业长期发展。俗话说：人无远虑，必有近忧。任何企业的寿命都有长有短。投资、经营者应该树立“长寿企业”意识。为了使企业“长寿”，不但要重视短期发展问题，更要重视长期发展问题。企业长期发展问题不是短期发展问题之和，与短期发展问题具有本质的区别。希望“长寿”的企业面临的长期性问题很多，如发展目标问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题、品牌与信誉问题、人才开发问题、文化建设问题。希望“长寿”的企业就要关心未来。对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解

决，因为解决任何问题都需要一个过程。再次，在对企业发展进行整体性、长期性谋划时把握基本性问题很重要。树叶长在树枝上，树枝长在树叉上，树叉长在树干上，树干长在树根上。在一个企业，树叶性的问题有成千上万，树叉性的问题有成百上千，树根性的问题可就不多了。这类问题虽然不多，但非常重要。要是树根烂了，任凭你怎么摆弄，树叶也不会再绿。领导人要集中精力谋划企业发展的基本性问题。假如企业发展的基本问题解决不好，那么，即使再发动员工努力奋斗也不会收到成效，甚至越努力奋斗赔钱越多。领导人要增强基本问题意识。不要只注意把决定的事情办好，也要注意决定本身是否有毛病；不要只忙于摆脱困境，也要忙于铲除困难产生的根源。最后，在研究企业发展时谋略很重要。企业发展战略不是常规思路，而是新奇办法。企业发展战略应该使企业少投入、多产出，少挫折、快发展。谋略是智慧的结晶，而不是经验搬家和理论堆砌。智慧之中包含知识，但知识本身并不是智慧。智慧与知识具有本质的区别。许多军事家都有“空城计”知识，但没有诸葛亮那样的智慧，先知为智。智慧是对知识的灵活运用，也是对信息的机敏反应。谋划企业发展靠智慧，谋划企业整体性、长期性发展靠大智慧。谋划企业发展固然要借鉴先进理念和先进经验，但如何借鉴还要靠智慧。

企业发展战略因时而异、因地制宜、因人而异、因事而异，没有固定的内容，也没有固定的模式。一般而言，企业发展战略涉及企业中长期干什么、靠什么和怎么干三个方面的问题。谋划企业中长期干什么，就是要定好位。市场已发生变化，连皇帝的女儿也愁嫁。企业要发展，定位很重要。定位是为了解决发展的方向、目标问题。企业发展要有正确方向，要灵活地运用规模化和差别化原则，要坚持专、精、特、新。企业发展要有中长期目标，不要像空中的风筝、路上的的士，没有远见、决心、魄力和毅力干不成大事业。定位要准确，定错位，劲儿白费。定位主要是为了解决核心业务问题。企业也可以开展多项业务，但核心业务不能多。可以搞多元化经营，但不可以搞多核心经营。用核心业务带动其他业务，用其他业务促进核心业务，这是先进企业的成功之道。不仅对经营范围要定位，而且对经营地区等也要定位。定位有阶段性，不同发展阶段应该有不同的定位。定位的方法很多，定位无定势。定位看起来很简单，实际上很复杂。许多企业认为自己的定位很正确，实际上存在很大问题，而这些问题足以使他们发展缓慢或失败。

谋划企业中长期靠什么，就是要广开资源。集四面潜在资源、成八方受益事业是企业的使命。广开资源是企业发展战略的重要方面，不广开资源，再好

的定位也没用。要树立大资源观，不仅要重视物质资源，也要重视人力资源；不仅要重视体力资源，也要重视智力资源；不仅要重视国内资源，也要重视国外资源；不仅要重视空间资源，也要重视时间资源；不仅要重视现实资源，也要重视潜在资源；不仅要重视直接资源，也要重视间接资源；不仅要重视经济资源，也要重视政治资源；不仅要重视有形资源，也要重视无形资源。广开资源要运用智慧，运用智慧就能够善用资源。谋划企业中长期怎么干，就是要制定好战略措施。战略措施是实现定位的保证，是善用资源的体现，是企业发展战略中关键、生动的部分。从哪里入手、向哪里开刀、先干什么、再干什么，保哪些重点、丢哪些包袱，施什么政策、用什么策略，怎么策划、如何运作，等等，这些都是战略措施的重要内容。战略措施是省钱、省力、省时的措施，省钱、省力、省时不等于不花钱、不用力、不用时。战略措施要贴近实际、顺应趋势、新颖独特、灵活机动。战略措施要以定性为主。战略措施要有可操作性，但这种可操作性不同于战术的可操作。

制定企业发展战略没有固定顺序。一般而言，它要经过战略调查、战略提出、战略咨询和战略决策四个阶段。战略调查与战略思考是紧密结合在一起的。战略调查要有宽阔的视野和长远的目光，要善用直觉并灵活思考，要冲破传统观念的束缚，要抓住企业发展的深层问题和主要问题。战略调查主要搞清以下问题：现实市场需求及潜在市场需求、现实竞争对手及潜在竞争对手、现实生产资源及潜在生产资源、现实自身优势及潜在自身优势、现实核心问题及潜在核心问题。战略调查要搞清有关事物的联系，既包括空间联系，也包括时间联系；既包括有形联系，也包括无形联系。在战略调查基础上要提出企业发展战略草案。企业发展战略草案不需要很具体、很系统、很严谨，但要把核心内容阐述得淋漓尽致。提出企业发展战略草案对有关人员是一次重大考验，要求提出者富有责任心和事业感，富有新思想和大勇气；要求听者虚怀若谷、深思熟虑，不要墨守成规、排新妒异。

为防止战略失误、提高战略水平，企业在提出发展战略草案之后、确定发展战略之前，需要就整个战略或其中部分问题征求社会有关方面的意见，特别是业内人士和战略专家的意见。鉴于内部能力有限，有些企业委托咨询机构研究企业发展战略。采取这种方式，一定要选好咨询机构。选择咨询机构要不惟名、不惟大、只惟能。即使采取这种方式，在他们提交研究报告之后，除了内部充分讨论，也要再适当征求外部有关方面的意见。发展战略决策对企业发展具有里程碑意义。为了企业的整体利益和长远利益，在决策企业发展战略时要

充分发扬民主，广泛听取各部门意见，尤其是不同意见。企业发展战略应该由企业领导集体决策。

像技术、管理、营销等需要不断创新一样，企业发展战略也需要不断创新。企业发展战略创新就是研究制定新的企业发展战略。企业发展战略应该保持相对稳定，保持相对稳定并不意味着一成不变。企业发展战略创新是为了应对外部环境和内部条件的重大变化。任何企业发展战略都是针对一定的外部环境与内部条件制定的。当外部环境或内部条件发生重大变化时，就应该与时俱进，调整或重新制定发展战略。我们所处的时代是变化速度空前加快的时代，中国加入世界贸易组织又使中国企业融入了变幻多端的国际市场，这就使企业发展战略创新显得格外重要。在经营过程中，企业内部条件发生原来意想不到的重大变化也是常有的事，如果发生了这种变化也要调整或更新原有的发展战略。企业发展战略创新也是为了提高战略水平。企业各项工作都要上水平，发展战略更要上水平。企业发展战略水平决定企业各项工作水平。智慧有大小，战略有高低。企业发展战略存在着水平差异，甚至是相当大的水平差异。企业发展战略创新是为了获得更好的企业发展战略。企业发展战略创新取决于企业领导观念转变。企业普遍需要发展战略创新，有的需要重新定位，有的需要重新整合资源，有的需要重新制定战略措施。可是，由于企业领导或多或少地存在旧观念，企业发展战略创新往往提不到议事日程。要想获得更好的企业发展战略，领导者应该首先向自己的旧观念挑战。

企业发展战略创新也源于企业领导的动力、魄力和毅力。从某种意义上讲，企业发展战略创新是企业再造工程，是一项具有很大风险、困难和阻力的系统工程。企业领导如果没有强烈的事业心和责任感，没有排除各种困难和阻力的魄力，没有坚忍不拔的毅力，就很难下定这种决心。

企业长盛不衰的秘诀是要有良性的文化支撑，因为文化是企业发展的软件。每个企业都有其独特的文化，如：创业史、企业独具的办事原则、管理者的个性与风格、企业的行为榜样等，这些因素决定了企业的环境氛围、传统习惯与组织特征。因此，在战略实施过程中，企业领导者要做的一件重要事情就是实现企业文化与战略的协调。

企业文化是企业战略的支持系统。优秀的企业文化可以突出企业特色，形成员工的共同信念，统一员工的行为，促进企业战略的有效实施。但是，企业文化并不总是适应企业战略，落后的企业文化可能成为战略实施的障碍。一般来说，企业文化与企业战略之间的相互适应性可分为一致、潜在一致、不很一

致与很不一致四种类型。“一致”是指企业实施新战略时，组织要素变化不大，且所发生的变化与企业原有的文化相融合。“潜在一致”是指企业实施新战略时，组织要素发生很大变化，但变化趋势与原有文化之间仍有潜在的一致性。“不很一致”是指为了推行新战略，组织要素变化不大，但这些要素的变化却与原有文化很不协调。“很不一致”是指新战略实施过程中，组织要素变化很大，已发生的变化与原有文化极不一致。从理念、文化与企业战略的关系看，在促进新战略实施的过程中，首先必须对企业原有文化做出认真分析，并根据相互适应性状况对文化做出适合战略实施的变化。企业文化的剖析需要一个合理的剖析框架，Gerry Johnson 提出的文化网无疑是对企业文化环境进行思考的有效工具之一。文化网的六个要素解释了企业信仰与设想的变化与形成过程，将代表企业思维方式的“变化表”与组织的日常活动联系在一起。文化网的六个要素分别是：仪式与常规、故事、组织标志、控制系统、权力结构和组织结构。企业文化的核心包含在组织的“变化表”中，将变化的目标或战略规则写成条文形式；“信仰”是组织成员能够从表面看到与谈论的问题，如专业人员不一定要按管理人员所设定的行为方式工作；“设想”是组织文化的真正核心，这是组织文化中人们主观的、很难辨认与解释的一些方面。除非这些设想与信仰能被看出来且受到挑战，否则，组织文化就不会有什么变化。通过分析文化网的要素可深入了解“变化表”。“常规”程序代表了组织特有的做事方式，使组织成员能顺利流畅地完成组织的各种工作，并且能提供一种有特色的，能产生利润的能力。这代表一种关于事情应该如何进行的想当然的思维，极难改变，并且对“变化表”中的核心假设具有高度的保护作用。组织中的特定“程序”，如培训程序、职位晋升等各类评估项目指出了哪些事情对组织是重要的，同时也强化了员工的行事方式。“故事”常常针对个人或特定事情而言，如创业英雄、持不同建议者、破坏者或特殊事件。企业向外部宣传的故事，组织内员工之间相互讲述的故事，被牢牢地记在组织的历史上。特有的“组织标志”表示企业文化中大力支持的东西，这些标志是为了强调组织内部的身份与优先权而设定的，如商标、办公室、名字、汽车，或者组织通用的语言与术语等，成为组织本质的一种间接的代表。“控制体系”即评价与奖励系统，它强调了组织中什么是重要的，什么是要受到惩罚的，什么是中心事件，以及什么最应受到特别重视。“权力结构”表示组织做出决策过程中有统治权的群体，他们能够担当变化的障碍物或变化的催化剂。

组织中权力最大的团体可能是那些与“什么是最重要的”的设想与信仰最

密切相关的人。正式的“组织结构”，或者组织中正式的工作方式不但可反映出权力的构成，而且也描绘了组织中的各种重要关系，并强调了在组织中什么是最重要的。为此，可根据文化网的各组成要素，深入分析企业文化。

三、实现企业战略

实现企业战略的方法是重要的，实现企业战略的方法是企业的成功学：一是公司目标必须是明确的、清晰的，只有明确而具体的目标才具有可操作性，要树立清晰的目标——对最重要的目标有清醒的认识，要不断理清自己真正的愿望，实现自己内心深处最想实现的愿望，否则，便只能是笼统、空泛的大话而已。二是要分析企业的起始点，也就是要分析企业现在所处的境况和条件，清楚自己所处的位置后再规划未来。三是要把目标写下来，并问自己为什么要实现这个目标，实现目标的理由或好处越多越好，这样有助于发现、认识目标的必要性和重要性，从而增强实现目标的紧迫感，获得巨大的驱动力。四是要制定实现企业目标的期限，因为期限能衡量目标的进展，激发不断前进的动力。五是要确认实现企业目标的障碍，并依“难度”设定优先顺序，这样做，是为了有备无患，从容不迫。六是要确认对实现企业目标有帮助的人和团体，充分调动一切可以调动的力量和因素，来帮助企业实现目标。七是要找出解决障碍的方法，对关键性障碍应找出不低于五个解决方案，其他每个障碍都要找出解决方法。八是要制定实现目标的计划，这个计划最好能分解到每年、每月、每周甚至每天。九是要按期进行评估和考核，没有评估和考核，一切目标都会“夭折”，设定目标也就没有什么实际意义了。十是要根据企业目标马上行动，没有行动，再好的计划也是白日梦。

时间管理是企业取得成功的一个重要的保障，但很多企业由于缺少这方面的意识，从而浪费了大量的时间。而浪费时间的原因主要分成主观和客观两大类。其中主观原因有缺乏明确的目标，拖延，缺乏优先顺序，想做的事情太多，做事有头无尾，缺乏条理和整洁，不懂授权，不会拒绝别人的请求，仓促决策，行动缓慢，懒惰和心态消极。客观原因有上级领导浪费时间（开会、电话、不懂授权），工作系统浪费时间（访客、官样文章、员工离职等），生活条件浪费时间（通讯、环境、交通、朋友闲聊、家住郊区等）。为了实现自己的目标，企业应当遵循时间管理的法则：一是要明确目标，目标能最大限度地聚集你的资源（包括时间）。因此，只有目标明确，才能最大限度地节约时间。二是要分清轻重缓急。时间管理的精髓在于分清轻重缓急，设定优先顺序，成

功的企业和成功人士都是以分清主次的办法来统筹时间的，即把时间用在最有“生产力”的地方。三是要制定计划，写成清单。“每晚写下次日必须办理的六件要务，挑出了当务之急，便能照表行事，不至于把时间浪费在无谓的事情上”。四是遇事要马上做，现在就做。五是要遵循第一次做好、次次做好的原则。如果第一次没做好，就浪费了做好事情的时间。六是要专心致志，不要有头无尾。七是要珍惜今天，当日事当日毕，这是海尔成功的重要“社训”。请记住：要有好的明天，请从今天开始。八是要养成整洁和条理的习惯，诸如车间管理、班组管理。九是要养成快速的节奏感。这样不仅能提高效率，节约时间，给人以良好的作风形象，而且也是健康的表现。十是要设定完成期限。十一是要善于利用零散时间。把零散时间用来从事零散的工作，从而最大限度地提高工作效率。十二是运用成功日志法。几乎所有的伟人都有把想法记录下来的习惯，日志是成功者必备的条件。十三是要善用节省时间的工具。包括电话、电子邮件、传真等通讯手段以及交通、电脑、办公自动化设备。十四是要对业余时间进行管理。

一个人或一个企业要成功，就要克服“瓦伦达心态”。瓦伦达是美国一个著名的高空走钢索表演者，在一次重大的表演中，不幸失足身亡。他的妻子事后说，她预感他要出事，因为他上场前总是不停地说，这次太重要了，不能失败。而以前每次成功的表演前，他只想着走钢索这件事本身，并不去管这件事可能带来的后果。后来人们就把这种专心致志于做事本身，而不去管这件事的意义如何、不患得患失的心态叫做“瓦伦达心态”。凡事先行动起来的一个好处，就在于容易形成“瓦伦达心态”。因为一旦进入行动状态后，人们就来不及多想，就等于逼上梁山，背水一战，只有一条路走到黑，这样反而容易成功。因此，无论是走在地狱还是天堂，都应抱着“走自己的路，让别人去说吧”的心态，只有这样才能向着目标心无旁骛地前进，这是每一个成功人士必备的素质。心态、目标、时间管理和行动，这四个成功因素究竟哪一个更重要呢？实践的回答是：四者同等重要。因为从成功学的角度来看，它们是四位一体，不可分离的。改变心态的时候，行动就开始了；确定目标的时候，行动就开始了；时间管理的时候，行动就开始了；而开始行动时，则必然是心态改变了，目标确定了，开始进行时间管理了。心态、目标、时间管理三者的集中点就是在行动上，三者的表现特征也是“行动”。因此，心态、目标、时间管理和行动不是四个东西，而是一个东西，是一个统一的整体，即“知行合一”的统一体。行动因心态、目标而行动；同时，行动又改变着心态、调整着目标。

好心态才有好目标，好目标才有好行动，好行动又才有更好的心态。而这一切又都离不开时间管理，同时又影响着时间管理。

第二节 财富英雄成功及使其致富理念

一、比尔·盖茨的致富理念

根据 2003 年 10 月号的《福布斯》杂志，盖茨不仅是世界首富，而且个人财产高达 850 亿美元，当时埃里森的财产只有 130 亿美元，远远不能与盖茨相提并论。但是，2004 年因情况发生巨变，受反垄断案的影响，微软股票大幅缩水，直接影响了盖茨的个人财富，而埃里森的个人财产却急剧膨胀，一跃成为世界首富。埃里森的成功理念就是：企业只有“自大狂”才能生存。IT 行业特别是互联网的超常规发展使似乎所有的电脑大亨目前都得到了明星待遇：他们的传记被一本本炮制出来，以满足读者对其冒险经历和聚财手段的好奇，埃里森也不例外。“上帝与埃里森的区别在于：上帝认为他不是 Larry·埃里森”。这是一名传记作者为甲骨文公司创始人和主席埃里森的个人传记《上帝与 Larry·埃里森的不同》而题写的字句，写的是他如何用手腕和奇想统治着一个数百亿美元的软件帝国。埃里森可能是电脑业中在进取精神、胆识魄力、坚强果断、高傲自信等方面惟一能与盖茨相媲美的首席执行官。两人都是白手起家的创业者，领导自己的公司 20 余年。两人都以技术专家自居，但却以强硬的战略家闻名于世。然而，你从书中无从获得有关经商和开发软件技术的教科书式的学习体会。并非埃里森的奋斗经历不富有商业上的教益，而是埃里森的成功之道太独特也太有趣了。埃里森具有很深的自恋情结，又时时感到不安全。他不乏建设巨大商业帝国的动力和野心，但差点因鲁莽和傲慢毁掉自己的创造物。埃里森在业界以炮筒子闻名。这个离过三次婚的单身汉，与年轻漂亮的女人出现在社交杂志上的机会，几乎同他的超常经营行为在《华尔街日报》上曝光的次数一样多。甲骨文的广告和销售策略都经常遭到非议。埃里森的成长之路很简单，就是一个词：取胜。至于如何取胜，如何成功，如何达到目标，那都是第二位的。埃里森常常许空愿、说大话，产品可能迟几个月或者几年以后才交付，甚至根本就没有那么一种产品。埃里森和他的手下在追求目的的时候是不大计较手段的。他总是把竞争看做一场个人较量。埃里森计划中的

一部分是：只要能引起人们对公司注意的事情就去做。埃里森争强好斗的作风已成为公司文化的一大特色。这种傲慢自大的文化与甲骨文公司的成功不无关系，甚至关系很大。埃里森造就了软件企业，使之成为今天这个样子：其中充满激烈的竞争、无耻的夸张、惊人的利润，偶尔也点缀一些诚实。整个软件行业都是靠言过其实来推动的。如果你认为这种想法太极端，不妨读一下埃里森的故事——他是一个巧舌如簧的说书人、盖世无双的形象创造者。时常听到有人抨击 IT 业的泡沫现象，他们忘记了，泡沫是 IT 业的一个组成部分，要想从 IT 业中撇除泡沫，可能就像把乳蛋白从乳汁中撇除一样徒劳无益。

比尔·盖茨能成为世界首富，是因为他的致富理念及理念制胜法。

谈到如何创业，就一定要谈到一个人，这个人就是世界首富比尔·盖茨。比尔·盖茨 19 岁创业时默默无闻，到了三十几岁居然成为白手起家的世界首富，他的思考模式、做事情的方法一定和一般的企业家不一样。美国《财富》杂志和《福布斯》杂志访问比尔·盖茨，询问他成为世界首富的秘诀，比尔·盖茨回答说，他之所以成为世界首富，除了知识、人脉及微软软件公司很会营销之外，还有一个关键前提是大部分人没有发现的，就是他的致富理念及理念制胜法。比尔·盖茨所说的他的致富理念及理念制胜法有三层含义：

比尔·盖茨的致富理念及理念制胜法的第一层含义是要掌握最大趋势的致富理念。微软公司的英文名字叫做 Microsoft，事实上是由 Micro 和 Soft 两个词组成。Micro 代表的含义是 Microcomputer，是微电脑的意思；Soft 代表的是 Software，是软件的意思，是供微电脑使用的软件。当比尔·盖茨创业的时候，全世界最顶尖的公司叫 IBM，由汤姆·斯沃森领导着。当时一台电脑有现在我们整个摄影棚这么大，但是，比尔·盖茨的眼光已经看到 25 年之后，我们的桌上会摆上一台小型的电脑。IBM 则不是这样认为，这从它的名字也可看出来：I 代表 inter nation 即国际，B 代表 business 即商务，M 代表 Machine 即机器，所以，IBM 认为它的主要顾客是公司而非个人，而公司一般用大型电脑。

同样在 25 年前，美国有一个人叫史蒂夫·贾布斯，他创办了苹果电脑公司。苹果电脑叫做 Apple PC，PC 代表的真正含义就是 Personal Computer，即个人电脑，所以，贾布斯在 24 岁的时候资产一度高达 5 亿美元，成为全美年轻人崇拜的偶像，而那时比尔·盖茨连门儿都没有。但是，25 年之后，盖茨身价超过 600 亿美元，贾布斯身价才 10 亿美元，盖茨的身价超过贾布斯 60 倍。难道盖茨比贾布斯聪明 60 倍吗？不可能。是因为盖茨的眼光比贾布斯更好。我们常说，信息时代掌握信息资讯非常重要，事实上盖茨说这个不太重要，掌