

第1章

愿景陈述



愿景陈述以积极的方式简要说明了管理层所期望的长远公司业绩。对于新创建的公司，愿景陈述有点像一个小孩子宣称自己将来长大了要做什么一样。对于成熟的公司，愿景陈述阐述了管理层的长远目标。在某种意义上，愿景陈述还宣布了管理层的最终阶段概念——管理者希望一切怎样朝着有利于公司的方向发展？公司在选择的行业中会发展到何种程度？

愿景陈述全面概括地公布了公司预期的重点和长远战略方向。愿景陈述既可以采用定量方法，也可以采用定性方法，或者两者结合使用。愿景陈述阐明了企业的目的和预期方向，提出了公司未来的“梦想”——拟要实现梦想，有时也会提及公司的价值（如公司经营要讲究高度诚信）或经营哲学（如客户至上）。

公司可以利用愿景陈述就发展方向与员工、客户和其他股东之间进行沟通。从本质上说，愿景应该具有挑战性和激励性——针对未来的成功制定高远的目标，例如，成为行业中的最优企业。¹

公司的核心价值

公司未来的愿景必须以公司的核心价值为基础。“核心价值是企业的根本和长期宗旨。作为一小部分永恒的指导原则，核心价值无须外界承认其合理性；核心价值对于企业本

身有着内在的价值和重要性。”²除了确定符合伦理的经营方式和关注客户的利益等基本原则，公司的主要核心价值通常还表述为公司的目的，以及对公司存在原因的概括性说明。图1.1是几个知名公司的核心价值。³

公 司	核 心 价 值
3M	创造性地解决未解决的问题
嘉吉投资公司	改善全世界的生活水平
联邦国民抵押贷款协会	不断推进住宅所有权的民主化，以改善社会结构
惠普公司	为全人类的福利与进步贡献科技力量
玫琳凯化妆品公司	给女人无限机会
麦肯锡	使一流企业和政府更成功
默克公司	保护和改善人类的生活
耐克	体验竞争，胜利和战胜对手的滋味
索尼	体验科技的发展与应用为大众带来的利益
沃尔玛	让普通大众也能消费富人的东西
沃特·迪斯尼	让人们快乐

图1.1 核心价值是公司存在的原因

你的企业也要仔细思考自己的核心价值和目的，并将愿景建立在此基础上。

愿景是一种激励因素

基于永恒核心价值和目的的愿景应该“高远、大胆、有难度”，以鼓舞和激励企业。愿景是一个“重大的承诺”——

只要人们认清目标，都会惊叹不已。⁴ 愿景应该具备长时间的框架（10年到30年），愿景应当明确清晰、引人注目、易于理解，愿景应该与企业的核心价值和目的紧密相连。⁵ 追求的力量是利用大胆、积极的愿景来激发成功的必然结果，这样，愿景才能够得以实现。

担心也是一种激励因素。只要领导公布了要实现的愿景，那么他将受制于所有阻碍愿景实现的因素。尽管很多令人担心的因素都有可能导致失败，但是只要领导公开表示对愿景负责，那么他就会产生一种努力工作的决心，并最终让梦想变为现实。⁶

SKG梦工厂的制片主任迈克·格里罗在描述电影业的动态时，也曾阐述过此问题。⁷ 只要制片人致力于拍摄电影、筹集资金、获取电影制片厂和独立制片公司的支持、与顶级演员签约，那么担心就会成为最重要的激励因素。担心故事情节不引人入胜，担心导演所做得不如预期的好，担心演员表演得不像以前那样出色，担心拍摄场地由于种种原因会出错，担心在首映当天另一部影片会抢走大部分观众，担心投资人会由于上述种种原因而赔钱。最担心的莫过于影片的彻底失败，这样，再也不会有人请你制作另一部片子了。这些担心激励你更加努力地工作，以实现影片的愿景。

你应当经营哪些业务

愿景陈述应当回答彼德·德鲁克的基本问题：你会经营

哪些业务？你应当经营哪些业务？⁸ 你应该首先回答“应当”这个问题，否则你的公司可能会选错业务。

公司不应该涉足以下所列的典型行业：

- 给客户带来潜在健康风险的行业（如烟草业）
- 存在道德问题的行业（如设在国外的工厂雇佣童工）
- 与敌对国或潜在敌对国做生意（如在利比亚或伊拉克生产石油）
- 其核心技术已经被新技术淘汰（如马车对汽车）
- 提供客户不再需要的、从经济方面考虑是不宜存在的、技术上已经过时的服务（如影剧院的引坐员、银行出纳员、电话交换机操作人员）

因此，公司首先要决定应该加入哪一行业，然后再计划如何进入这一行业。如果公司的愿景陈述充满了溢美之词，但是却将企业引入了地狱，那么这种行为简直是愚蠢、危险至极。

如何表达愿景

只有当公司真正具备需要表达的愿景时，才能够编写愿景陈述。前总统乔治·布什在1992年总统竞选中有关愿景的陈述让人有些不知所云的感觉。显然，如同公司没有未来的愿景一样，布什总统也没有美国未来的愿景。

然而，老布什的儿子却就政府对于美国未来的作用做了

清晰的愿景陈述。在国会联席会议上的第一次发言中，总统乔治·W·布什说到：“我们在管理方面的新愿景是，政府要积极但要受限，要参与但不能过头。”在这次发言的前半部分中，他还指出：“每年在华盛顿，有关预算的争论似乎已是老生常谈：一方面，那些想让政府多干预的人忽略了开支；另一方面，那么想让政府少干预的人却忽略了需求。”⁹

在美国的政治舞台上，乔治·W·布什的愿景走的是中间路线。他摒弃了里根共和党人的观点：政府本身就是一个问题；他也拒绝了民主党右翼的观点：政府是民主问题的主要解决方案。乔治·W·布什清晰的愿景陈述既温和又实用：当政府有用时，就利用它；当私自解决更合适时，就私自解决。

有些人回避愿景陈述，而偏向于预见。哈默尔和布拉哈拉德曾写到：“愿景意味着一个梦或幻想，行业预见比盲目的灵感来得更重要。”

行业预见的依据是，企业要深入了解那些可以改写规则并创造新竞争空间的技术、人口统计、规范和生活方式的发展趋势。尽管了解发展趋势的潜在含义需要创造力和想象力，但是任何不切实际的愿景都是捕风捉影。因此，行业预见综合了许多人的愿景。¹⁰

还有一些人认为，愿景陈述的是公司领导的“梦”。¹¹通常只需淡淡几笔就可勾勒出一个美好的未来或快乐的一天，愿景陈述也是如此。1963年8月28日，小马丁·路德·金博士在华盛顿林肯纪念馆发表著名的演讲时说：“我有一

个梦想，有一天我们的国家会站立起来，真正实现其信条的真谛——人人生而平等。”¹² 他的梦想是：评价一个人，不应看他的肤色，而应看他的本质。¹³

这是将愿景陈述表达为梦想的典型实例——意思清楚、表达简练优美、重点突出，能够激励人去实现这一目标。我们注意到，金博士并没有在林肯纪念堂的台阶上说，“我有一个战略计划”。那样他就会丧失听众，而且他的信息也无法得到传达。他所做的就是将愿景说成一个“梦想”，一个对不久的将来的希望。

公司愿景的范例

有些公司的名字就表明了他们所从事的业务，有些则不然。“Sara Lee公司”利用自己最著名的品牌来命名整个公司，因此我们很容易知道这家公司是生产什么的。这是食品，特别是烤制食品的著名品牌，因此愿景陈述根本就不需要提及公司的产品系列。

同样，施乐、埃克森、波音公司也无须在公司的名称中提及自己的产品，因为公司的名称本身就是知名的品牌，并且直接表明了公司所处的行业。希尔顿酒店公司、好时食品公司将行业名称纳入自己的公司名称中，因此，企业的行业本质就一目了然了——这些品牌也成了酒店和巧克力的同义词。

公众对通用动力公司的名字不太熟悉，通用动力不是一个品牌，也没有提示公司所属的行业和产品线。除非你了解

这家公司，否则你根本无法知道它是生产核潜艇和坦克的。¹⁴ 同样，单从Navistar、Rockwell和AMR这些名字中，我们无法知道它们分别是重型货车的制造商、工业设备的制造商和美国某航空公司的前身。

美洲银行将行业名称纳入自己的品牌中。随着国民银行收购了前美国银行，公司的董事会主席兼CEO小休·L·麦考尔在新组建公司的第一次年度报告中宣布了长期愿景的执行程度：“我们实现了全国银行业务的梦想。”¹⁵ 新合并的公司是全国最大的银行，拥有6170亿美元的资产，分支机构遍布22个州及哥伦比亚地区，客户遍及190个国家，并且与80%的世界财富500强企业有业务往来。¹⁶ 麦考尔说：“我们的愿景是使全世界的客户都能享受稳定非凡的银行业务，1998年，我们向这一愿景迈进了一大步。”

麦考尔将新美洲银行的愿景归纳如下：

公司将成为全国性的银行，在所有增长最快的本国市场中都占有重要席位，并且在该行业中拥有最广泛的客户群。公司有能力和世界各地的客户提供服务。公司的规模和资金能力足以投资那些有助于为客户提供优质便利服务的系统和产品。公司将成为个人、小企业和大公司的理财帮手，并且与客户建立长久、广泛而深入的合作关系。这就是我们要建设的银行。¹⁷

伊利诺斯州桑伯格市的摩托罗拉公司将愿景陈述明确地表达为“目标”：“在客户需要的时候，为客户提供达到

6西格玛质量、并且同期本行业中最优的产品。”¹⁸ 6西格玛是指在一百万件产品中，平均只有3.4件产品存在缺陷。摩托罗拉、通用电气、杜邦及其他大公司都采用了6西格玛作为质量改进的基础。以摩托罗拉为例，该公司赢得了1988年的Malcolm Baldrige国家质量奖。十年后，也就是1998年，摩托罗拉开始采用6西格玛来衡量客户满意度——顾客的愉悦程度。¹⁹

1984年，德克萨斯州立大学的新生迈克尔·戴尔有一个大胆的愿景：建立一个根据客户的确切规格来生产个人电脑的公司，并且直接将这些电脑出售给客户，以避免零售商抬高物价。迈克尔·戴尔用1000美元建立了戴尔电脑公司。一年后，他从大学退学，又过了两年，他的销售额已达6000万美元。²⁰ 从1989年到1999年，戴尔的股票涨了36000个百分点，是Standard & Poor 500指数中单一业绩最好的股票，而这一切又造就了迈克尔·戴尔这位30岁的亿万富翁。

戴尔的愿景迫使该行业的领头羊IBM、苹果和康柏改变了经营方式，戴尔还刺激了直销竞争对手Gateway参与了市场。²¹ 1999年第一季度，戴尔占据了计算机行业总销售额的12%和行业总利润的55%，成为世界上第二大个人电脑生产商；仅次于康柏（13.4%），占据了9.2%的世界市场份额；而IBM跌落至第三，占8.4%，并且在个人电脑销售方面持续亏损。²³

作为全国最大的房地产经纪商，Fred Sands 房地产公司有如下愿景：“建设成为本行业和客户心目中最专业、最符

合道德标准、最高品质的房地产企业。”²⁴ 这种简单的定性陈述为该公司的数千位员工制定了高标准，并且增强了客户的信心。

愿景陈述的特点

从实际出发，愿景陈述应具备如下特点：

- 开头用“将要”这个词来描述远期的未来结果。
- 简洁：陈述只要一两句话，不要超过一段。
- 陈述的重点是未来：企业到底要走向何处。
- 不要侧重于如何实现愿景，只要陈述愿景是什么。
- 语言优美，催人奋进。
- 在表述未来的雄心时，要大胆，甚至狂妄。
- 可以是定性的（“做最好的”）和/或定量的（“实现1000%的增长”）。
- 表明公司应该和将会涉足何种行业。
- 如果公司的名称或品牌没有明确说明企业活行业的本质，应当提供相关信息。

根据上述原则，高级管理层就可以简而精地起草并传达一份关于梦想的宣言书，以激励他人。

Fred Sands 房地产公司的愿景陈述是一个优秀的范例：其中，领导者用以宣称意愿的一句话得到了整个行业和客户群的一致“认可”——最高的道德绩效、坚实的专业基础、优秀的质量和服务。短短的一句话概括并表达了一切。

另一个清晰的陈述实例来自贝尔大西洋电话公司。1999年，该公司拥有330亿美元的财政收入和84亿美元的营业收入。这是一家通信公司，现与GTE公司合并成为Verizon公司，主要为国内本地和长途有线客户、国内和全球无线客户、高速数据、因特网接入和不计其数的国际通信业合作者提供有线电话服务，并且成为世界最大的电话查询信息出版商。贝尔大西洋的愿景陈述是：“在我们所服务的国内、国际市场中，成为客户首选的通信和信息服务。”²⁵

编写愿景陈述的方法

如何书写愿景陈述呢？最好的方法是，首先考虑迈克尔·波特的二个“一般性战略”，然后再决定那一类适合你的公司。²⁶为了清晰连贯，你只需选择一种一般性战略。²⁷

- 成本领导。成为本行业的低成本生产商，并参与全行业范围的竞争。
- 差异化。确定区别于竞争者的产品或服务特色，并参与全行业范围的竞争。
- 焦点。利用成本管理和差异化只服务于某个市场细分，而不参与大多数或所有市场细分的竞争。

迈克尔·戴尔的愿景采用计算机行业的成本领导作为一般性战略。由于戴尔根据客户的规格定制产品，并且通过电话和互联网、而不是抬高物价的零售商来直接开展销售，因此他们的产品定价会低于竞争者。另外，通过流水线生产、

实际外购所有的零件、及时供货、严格控制存货，戴尔降低了生产成本。戴尔指出，在1998年的最后一年度中，惠普有60到70天的存货，而戴尔只有6天的存货。他说：“这个差别引发了一个值得关注的问题，如果存货每星期掉价0.5%或1%，这就意味着顾客要多花一点钱或者惠普要损失一些钱——这还没有涉及到经销商的成本，这一成本无疑也会抬高价格。”²⁸

总而言之，正如波特所言：“如果公司在执行所有价值活动时的累计成本都低于竞争对手，那么它就具有成本优势。”²⁹

差异化要求公司提供那些竞争者无法交付、但又对购买者意义重大的产品或服务。这一战略源自“为购买者创造独一无二的价值”。³⁰ 这一战略要求公司去开发那些区别于、或高于竞争对手的产品或服务的特性——至少被认为是致力于此。差异化的根本目标是，通过真实或感知优势所促成的定价政策来赢得更高的投资回报。

卡特彼勒公司遵循的就是差异化战略，它强调卓越的品质、可靠的产品，在本领域能够支持产品的强大经销商体系，以及在最短时间内将产品送达世界各地的能力。³¹ 许多消费品牌产品的生产商就利用了差异化战略，他们不惜重金来宣传自己的品牌相对于其他低价产品的特性，以巩固和提高客户的品牌忠诚度。

焦点战略主要是满足某一市场细分的需求，并且可以通过成本管理和差异化得以实现。焦点战略也可以成为赢得成

本优势的方式，因为焦点战略的侧重点是利用焦点来控制成本或重新配置价值链，或两者兼顾。³² 如果公司缺乏参与全行业竞争的能力和决心，那么焦点战略可以帮助他们在所选择的有限市场细分中成功定位。

通过运用以严格成本控制为重点的焦点地区战略和经过重新配置的价值链，西南航空公司的愿景陈述就采用了焦点战略——直达的客运服务、低廉的票价、很高的飞机利用率、正点起飞、精益高效的工作队伍——这些帮助公司成功地参与竞争、赢得且保持了有利的市场份额。³³

最高管理层必须明确，自己要选择哪种一般性战略。要想取得成功，公司只能选择其中的一种战略。要想取得持续的成功，公司一旦选择了其中的一种战略，就应该坚决执行。选择流程是书写愿景陈述的关键步骤，而且所选的一般性战略作为公司的核心经营战略，应时时体现在愿景陈述中。Fred Sands 房地产公司就将愿景建立在“差异化”的基础之上，即提供更优的服务。

记住，我们的最终目标是实现企业的生存与发展，而只有持续不断地获得令人满意的投资回报，我们才能实现这一切。³⁴ 所选择的一般性战略必须以此作为目标，因为企业补偿风险的惟一方式就是利润流。而获得利润流的途径就愿景所表达或暗示的已选择的核心战略。

结论

书写愿景陈述是整个规划流程中最大的智力挑战。通常，管理者要花几小时甚至几天时间去构思、撰写、审查、测试，并确定它是否清楚地表述了企业的梦想，然后再信心百倍、准确无误地加以传达。尽管愿景陈述是规划书中最简短的部分，但却是最关键的部分。愿景陈述是规划的第一部分，也是整个规划的基础。在最开始，你不得不仔细推敲，否则余下的计划就无依无据，并且无法为企业未来的管理提供可靠的指导。

有些公司的规划流程不是以愿景陈述，而是以使命、目标或战略陈述为初始步骤的，还有一些公司一开始就评估自己的优势和劣势。每种方法都有优点，而且很明显，每种方法在这个“复杂的”规划流程中都能派上用场。无论是以愿景陈述，还是以其他的陈述作为初始步骤，特定的顺序并不会促成神奇的效果。你认为哪种顺序更自如、更有效，你就可以采用哪种顺序——只要你在计划完成之前将所有陈述都写入其中就可以了。

实践证明，公司的愿景能够激发、鼓舞并团结管理队伍。在规划流程的初始或接近初始的阶段定义愿景，有助于概述企业存在的原因，并且使规划任务的其余部分更加容易，也更加连贯。

注释

1. Gerard H. Langelier, "The Vision Trap," *Harvard Business Review*, March–April 1992, p. 42, warns: "Grand, abstract visions can be too inspirational. The company may wind up making more poetry than product."

2. James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 66. For a discussion of core values, see Jim Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

3. Adapted from Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," p. 69.

4. Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," pp. 72, 75. Example: Wal-Mart in 1990 aspired to become a \$125 billion company by the year 2000.

5. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms," *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 72.

6. David C. McClelland and David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, (January–February 1995). "A good manager is not one who needs personal success or who is people oriented—but one who has a need for power," p. 126.

7. Remarks by Michael Grillo at Western Academy of Management, annual conference, March 25, 1999, Redondo Beach, California.

8. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 4th ed. (New York: Harper & Row, 1973), pp. 74–94. From *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* by Peter F. Drucker. Reprinted by permission of Butterworth Heinemann.

9. *New York Times*, February 28, 2001, p. A14.

10. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July–August 1994, p. 128.

11. For a discussion on the idea that a winning strategy begins with the CEO's vision, see Robert Michael, *Strategy Pure and Simple II*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1998), p. 22ff.

12. Rev. Dr. Martin L. King, Jr., cited in Arthur M. Schlesinger, Jr., ed., *The Almanac of American History* (New York: Barnes and Noble Books, 1993), p. 564.

13. For a discussion of Dr. King's speech, see Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon & Schuster, 1988), pp. 881–83.

14. General Dynamics also builds destroyers and business jets, and is adding defense electronics and communications to its business lines; *Los Angeles Times*, June 23, 1999, p. C3.

15. Hugh L. McColl, Jr., Chairman and CEO, Bank of America 1998 *Summary Annual Report*, undated, p. 2.

16. Ibid., pp. 16, 20.
17. Ibid., p. 3.
18. Cited in Bernard Taylor, "The Return of Strategic Planning—Once More with Feeling," *Long Range Planning* 30, no. 3 (June 1997), p. 339.
19. Motorola, Inc., 1998 Summary Annual Report, undated, p. 5.
20. Michael Dell, *Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an Industry* (New York: HarperCollins, 1999), pp. 12–13, 26.
21. *Los Angeles Times*, March 8, 1999, p. C1.
22. *Los Angeles Times*, June 23, 1999, p. C3.
23. *Los Angeles Times*, April 24, 1999, p. C2.
24. Fred Sands Realty, Los Angeles, CA, fact sheet, dated December 1997. In December 2000 Fred Sands agreed to be acquired by Coldwell Banker; *Los Angeles Times*, December 2, 2000, p. C1.
25. *Bell Atlantic 1999 Annual Report*, dated March 2000, p. 2.
26. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 35–40. Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright © 1980, by The Free Press.
27. It is possible to combine two of the strategies (cost leadership and differentiation) because of recent advances in production technologies enabling firms to gain the benefits of both strategies; see Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2001), pp. 210–11.
28. *Los Angeles Times*, March 8, 1999, p. C8. For a more complete discussion of Dell Computer's business strategies, see Dell, *Direct from Dell*.
29. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 97. Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter.
30. Ibid., p. 150. Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter.
31. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Warner Books, 1984), p. 318.
32. Porter, *Competitive Advantage*, pp. 111–18. Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter.
33. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, p. 73.
34. For a discussion, see George A. Steiner, John B. Miner, and Edmund R. Gray, *Management Policy and Strategy*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), p. 145.

第2章

目标、使命和战略陈述



去式的为刺对目