

# 愿景、战略与和谐主题的关系研究<sup>①</sup>

尚玉钊, 席酉民, 赵 童  
(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 针对企业目前所面临的战略规划与执行难以统一的现实情况, 提出在组织管理领域中愿景、战略与和谐主题中任何单一的概念, 都无法圆满解决这一现实问题, 因而需要澄清现有概念间的联系. 本研究从三个概念的内容、作用、环境依赖性更迭特性和可替代性几个方面展开深入分析, 提出三者并非截然分开或相互对立的, 为了更好地指导管理实践有必要把它们整合在一个分析框架之中, 并提出了愿景、战略与和谐主题的相互关系模型. 文中最后还运用案例研究分析了一家集团公司发展历程, 论证本文所提出的概念模型.

**关键词:** 愿景; 战略; 和谐主题

**中图分类号:** F832 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2010)11-0004-08

## 0 引言

科技的快速发展给整个社会带来了深刻的变革, 企业的生存与发展面临着新的挑战. 一方面, 经济的一体化使企业不得不对来自全球的竞争, 特别是国内企业, 由于缺乏全球经营经验, 要想与其他跨国企业进行竞争, 就需要提高自己的规划与决策能力; 另一方面, 企业所处的外部环境日趋复杂多变, 这使得企业的长期规划与经营决策变得困难. 比如现实中很多企业高层对企业的发展方向感到迷茫, 甚或制定的规划难以实施, 这些都大大削弱了企业的市场竞争力.

鉴于此, 管理学界不断发展相应的理论, 如组织愿景理论、战略管理理论、和谐管理理论等, 试图解决企业面临的难题. 这些理论, 都部分解释了企业在管理中遇到的问题, 加深了人们对于问题的认识, 同时在实际运用中也取得了一定的效果. 但是, 正如 Weick (1979) 困境论断反映出, 每一观点都必然会有其内在的局限性. 到目前为止, 任何一个单独的理论都不足以解决企业面临的所有

问题. 譬如, 企业目前存在的战略问题, 即反映在当企业面对行业重组, 全球竞争, 或互联网等所引至的骤变时, 许多企业战略在变动中失灵. 有研究显示 70% 的企业经营战略未得以实现 (Corboy and O' Corbui 1999), 或经营战略偏离预定的目标或以一种与前期设想完全不同的方式实施着.

本文旨在关注现有理论间的联系, 希望通过研究它们的内在关系和相互作用机理, 从而综合各自优势, 取长补短, 建立一套解决方案, 帮助企业解决战略规划与决策中遇到的问题.

## 1 愿景、战略与和谐主题的概念辨析

### 1.1 愿景的特点

愿景的概念, 目前还没有一个统一的定义, 学者有着不同的解释. 胡佛 (Hoover) 对于“愿景”的理解是“人的一种意愿的表达, 这种意愿的表达需要良好的知识准备并且具有前瞻性”<sup>[9]</sup>. 他认为, 意愿在于阐述一个企业为什么要生存, 即它存在的目的和理由. 愿景必须要有见识、前瞻性, 即

① 收稿日期: 2009-10-15; 修订日期: 2010-08-20.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70840007, 70772109).

作者简介: 尚玉钊 (1970-), 女, 陕西铜川人, 博士, 讲师. Email: yfshang@mail.xjtu.edu.cn

愿景应当能反映出对你自己企业的期望。愿景还必须是具有高度特异性, 没有标准的“愿景公式”。而且, 愿景所定义的事物必须是不随市场、竞争和流行趋势而变化的事物。熊比特 (Schumpeter) 认为, 愿景与可能性及所渴望的将来有关, 它表现了乐观主义和希望, 是一种“分析前的认识行为”<sup>[10]</sup>。莱瑟姆 (Latham) 认为, 对一部分人来说, 愿景就是一种可能永远也不会达到的完美状态, 但是他们从未停止努力去追求这种目的<sup>[12]</sup>。汉特 (Hunt) 和萨士肯 (Sashkin) 认为愿景是领导风格的一种形态, 通过它, “愿景式领导”改变企业的文化从而使得其他人能够理解、接受并实行他为组织订立的计划<sup>[13]</sup>。而皮尔森 (Pearson) 和菲利普 (Philip) 等人认为愿景是组织的高层领导所执行的关键任务<sup>[14]</sup>。

从愿景的定义可以看出, 组织愿景具有以下特点。

首先, 愿景的制定主体是企业高层。愿景是对企业一些根本性问题的界定, 它对企业的发展具有深刻而长远的影响, 企业最高层掌握着企业最高的权力和全面的信息, 根据对内外部环境的分析, 结合自身的经验、偏好和创造力, 明确企业愿景的内容。

其次, 企业愿景的内容是企业的追求、发展方向与道路。企业的追求是企业不断奋斗以达到的状态, 它的作用更多地体现在对员工的激励方面, 即它通过赋予员工希望、荣誉、个人价值等等使工作更有意义。企业的发展方向, 是回答“企业究竟走向何方”。这种方向一旦确定, 企业就会调整资源配置去促成企业向既定的发展方向前进。

再次, 制定愿景的目的, 是为了给企业指明一个奋斗的目标, 指导企业长期的发展, 激励员工努力工作。在企业面对内外部环境的剧变时, 愿景让企业清楚前进的方向, 不至于迷失, 同时, 也使员工在处理繁琐冗长的日常事务中有工作动力和热情。

最后, 愿景的作用时间是长期的, 是不随内外部环境改变而改变的。这点, 胡佛在他对“愿景”的含义阐述中也涉及到。从愿景所定义的内容来看, 愿景的内容一经确定, 除非碰到特殊情况, 环境发生深刻的改变, 否则其变化与环境几乎无关。

再从制定愿景的目的看, 愿景是为了给企业指明一个奋斗的目标, 指导企业长期的发展, 激励员工努力工作的, 如果反复修改, 那么就会失去这样的作用。

## 1.2 战略的特点

安索夫在 1965 年出版的《公司战略》一书中首次提出了“企业战略”这一概念, 并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命, 包括各种方案的拟定和评价, 以及最终将要实施的方案”<sup>[5]</sup>。韩伯棠等在《企业战略管理的战略思维比较》一文中认为, “企业战略就是如何实现企业自身所定义的价值创造”<sup>[15]</sup>。

在以上学者研究的基础上, 笔者认为, 战略是一个组织打算如何去实现其愿景, 包括发展道路的选择与方案框架的拟定和评价。这种发展道路和方案框架称为战略路径。此外, 企业在制定战略时, 会对战略完成的状态进行预先设定, 这种状态, 称为战略目标。

从战略的定义可以看出, 战略具有以下特点。

首先, 战略的制定主体是企业高层。与愿景类似, 战略是企业对发展道路、方案框架的选择, 它对企业的发展具有长期的影响, 因此, 它的制定者应该是企业的最高层。不过在现实中, 经常可以遇到, 企业的一个子部门 (比如子公司) 制定了自己的发展战略, 这里需要说明的是, 这些子部门所制定的战略, 其实是在整个企业战略指导下制定的, 而且, 制订者同样是该子部门的“高层”。因此, 本文不对这种情况进行研究。

其次, 战略的内容是包括战略目标与战略路径。一方面, 战略规定了一个目标, 这个目标描述了战略实施后, 企业应该达到的状态, 比如一个企业提出了“在黑色家电行业做到销售量第一”, 就是一个战略目标; 另一方面, 战略还设定了一个战略路径, 它是实现战略目标的大体框架和基本道路。比如, 企业制定了“第一步开拓大城市, 继而推向中等城市, 然后再向农村扩散”的方案, 就是一个战略路径。

再次, 制定战略的目的, 是为了解决企业如何实现愿景这一问题。战略给企业指明了发展的道路, 指导企业的各种长期行为 (比如, 长期投资等), 保证企业的各种短期决策能围绕一个中心

开展。

其次,战略是受企业内外部环境影响的。与愿景不同,企业的战略不仅要明确企业的发展方向,同时要指明企业的发展方向与方案框架,它直接指导企业的经营活动。比如,要受企业内外部环境影响,因此,它就要表现出对环境的适应性。当环境发生重大变化时,企业就要考虑是否需要战略做出调整,以适应环境的变化。但这并不是说,只要环境改变,战略就要变动,而是指战略应该考虑环境的变化,如果环境的变化影响到了战略的实施,那么就需要挑战战略,否则,就应该保持战略。

最后,战略是受愿景指导的,并且在一个愿景期内,可以存在多个战略。这是因为愿景所定义的企业发展方向是非常广阔的,企业往往无法通过一个战略就实现愿景。

### 1.3 和谐主题的特点

席酉民等在《面向复杂性:和谐管理理论的概念、原则及框架》一文中,最初将和谐主题定义为:“在特定的时间、环境中,在人与物要素的互动过程中所产生的妨碍组织目标实现的问题。”<sup>[16]</sup>王琦等将和谐主题定义为:“组织在特定的发展情景下,通过外界环境与自身状态进行信息加工、过滤、判断和选择,从而提炼出来的有关组织在一定时期内的工作重心或中心工作议题,它是对组织近一段时期内所开展工作的中心思想的陈述,是组织发展的要害所在。”<sup>[16,17]</sup>席酉民等在《和谐管理理论研究》一书中,又重新对和谐主题进行了定义,即认为组织在一定时期内“最为迫切要完成的核心任务或要解决的核心问题。”<sup>[18]</sup>

从和谐主题的定义可以看出,和谐主题具有以下特点。

首先,和谐主题的制定主体是企业高层。与愿景和战略类似,和谐主题是对企业当前所要解决的核心问题或要完成的核心任务的选择,它直接决定了企业的当前决策。因此,它的制定者应该是企业的最高层。

其次,和谐主题的内容是为实现组织愿景和战略目标,所要解决的核心问题或要完成的核心任务,这里所说的核心问题和核心任务,是企业高

层对企业的内外部环境进行全面扫描的基础上,综合考虑了组织愿景和当前战略,结合自身的判断做出的关于当前最需要解决的问题和完成任务。这一问题和任务,直接关系到组织的战略是否能够顺利实现,关系到组织能够不断发展。

再次,制定和谐主题的目的,不是侧重于给企业提供一个发展方向或者发展道路,而是要去解决企业具体如何决策的问题。企业的发展,是由一个个具体决策推动的。因此,如何做好这些决策,是保证企业的愿景和战略能够顺利实现的根本。和谐主题的提出,就是为了解决这一问题。

其次,和谐主题对企业内外部环境具有很强的依赖性。从和谐主题的定义可以看出,和谐主题的提出,就是基于对企业内外部环境进行分析的基础上得出的。同时,在实现和谐主题的过程中,内外部环境的变化也有可能和谐主题的改变。当然,这并不是说内外部环境的任何改变,都会造成和谐主题的改变,只是说,和谐主题对内外部环境变化更为敏感。

最后,和谐主题是同时受愿景和战略的指导,只不过它们处于不同的指导层次。愿景的指导,是更深层次的、更抽象的,而战略的指导,要更具体一些,并且在一个战略期内,可以存在一个或多个和谐主题。

## 2 愿景、战略与和谐主题的递进特征分析

从其内容、作用、对环境的依赖性以及更迭等几个方面对愿景、战略和和谐主题进行比较,并归纳为表 1。

从内容方面比较,愿景是企业追求、发展方向的一种意象,战略则是实现愿景的发展道路和方案框架,而和谐主题则是当前的核心问题或者核心任务。从愿景、战略到和谐主题,是一个从抽象到具体的过程,这一过程,概括了整个企业发展的全部,从最广阔、最长远的发展方向,一直到最具体、最现实的当前具体任务。

从作用方面比较,愿景的制订是为了解决企业发展的一些根本性问题,如发展方向,企业追求等等,它对企业的发展具有导向和激励的作用,激发

员工为实现企业愿景而努力. 企业战略决定的是企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领. 它是从全局和长远的观点来研究有关组织生存与发展的重大问题<sup>[2]</sup>. 和谐主题则是要解决企业当前如何具体决策和行动的问题. 企业的愿景、战略都不足

以直接指导企业的具体决策与行动, 而和谐主题的提出, 就是为了解决这一问题. 通过和谐主题辨识, 企业明确了当前的核心问题和核心任务, 指导企业面对复杂多变的内外部环境.

表 1 愿景、战略与和谐主题之间的比较

Table 1 The Comparison of vision, strategy and Harmonic theme

	愿景	战略	和谐主题
内容	企业追求、发展方向的一种意象	发展道路和方案框架	当前的关键问题或核心任务
作用	企业发展的一些根本性问题; 激励作用	企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领	直接指导企业的具体决策与行动
环境依赖性	高度抽象的, 不考虑环境的变动	对环境有一定依赖性	很强的依赖环境性
更迭	过程漫长, 变迁很少, 路径未知	过程较为长期的, 变革较多, 路径大体的框架已经成形	过程或长或短, 依赖任务和问题特征而定, 路径较明晰
可替代性	难被替代	在动荡时期, 易被替代	随问题导向而变更

从对环境的依赖性方面, 由于愿景规定的内容是高度抽象的, 并且不考虑环境的变动, 因此一旦制订便与环境无关. 战略比愿景要具体, 它已经涉及了如何决策和行动, 因此战略对环境是有一定依赖的, 但是这种依赖并没有和谐主题对环境的依赖那么强, 因为战略所规定的, 只是较为抽象的发展道路和方案框架, 有一定的环境波动适应性. 和谐主题对环境具有强烈的依赖性, 因为和谐主题的辨识, 直接是依靠对内外部环境进行扫描的基础上得出的, 并且在和谐主题实现过程中, 要随时分析环境的波动, 因为环境一旦改变了, 那么和谐主题就会发生漂移.

从更迭方面看, 愿景变迁是一个非常漫长的过程, 很少有突变的情况, 并且愿景变迁的路径也是未知的. 战略变革是一个较为长期的过程, 突变比愿景要多, 并且战略变革无论是规划的还是浮现的, 都有很强的路径依赖性, 即变革路径大致有个轮廓. 而和谐主题漂移则依赖于核心任务和问题的特征, 过程或长或短, 并且和谐主题漂移的路径, 更加明晰.

从可替代性方面来看, 愿景是对企业未来发展的蓝图, 像在黑暗中前进时引领航程的灯塔, 它提供相应的参照, 起到重要的导航作用, 难以被替代. 而战略是涉及企业发展的规划和设想, 它适宜

在组织相对稳定的发展历程中, 但当在组织发展的动荡时期, 这种谋划很不稳定, 随着环境的变化而需要做出相应的调整, 因而学者们提出“战略柔性化”<sup>[1]</sup>, 甚或“别了, 战略!”<sup>[3]</sup>. 而和谐主题是组织领导对当期关键问题或核心任务的把握, 是直指行动的, 何时都不可缺少, 领导必须对即时情境做出判断并提出当期应该关注的和谐主题, 只有这样才能指导整个组织的统一行动.

### 3 愿景、战略与和谐主题相互关系模型

通过对愿景、战略与和谐主题的比较, 和它们之间的相互作用进行的分析可以看出, 愿景、战略与和谐主题三者之间相互区别, 又密切联系, 它们分别从不同的角度去阐述企业的发展. 在组织发展的一般情况下, 愿景从最宏观、最长远的角度去定义企业的发展方向与诉求, 这里的“长远”可以延伸至企业的整个生命期. 和谐主题则着眼于当前, 它解决的是企业的现实任务和问题. 和谐主题可以很“现实”, 具体到眼下企业的任务. 而战略则处于愿景与和谐主题之间, 把两者联系起来. 这样, 由愿景、战略与和谐主题所组成的框架, 包涵了从企业长远(可以延伸到企业的整个生命

期)的发展方向,到企业的长期、中期决策,一直到目前的核心任务与关键问题,企业各个层次的活动,都得到了很好的解决.图 1 表示了愿景、战略与和谐主题的综合作用.

从图 1 可以清楚地看出愿景、战略与和谐主题三者之间的关系.企业整个生命期有若干愿景,愿景 A~愿景 B~愿景 C~……,这些愿景便构成了企业的生存轨迹.

愿景的实现方式,需要战略来“第一层具体化”.例如,愿景 B 的实现方式,将它具体化,可以看到,它实际上是由若干战略组成的,这些战略的路径,也就构成了愿景 B 的实现方式.

而战略的具体实现方式,又是需要和谐主题来解释的.在图 1 的下方,表示和谐主题的漂移的那条虚线,代表了战略 B 的战略路径,可以看出,在战略 B 的战略期内,和谐主题的漂移,是围绕着战略 B 的战略路径.虽然有小幅的漂移,但是从整体走势上,还是与战略路径一致的.

这样,企业的各种决策活动,从当前决策、短期决策、中长期决策到企业根本发展方向,都有机的统一在了愿景、战略与和谐主题这一框架之下.

## 4 案例研究

### 4.1 公司背景介绍

海信集团是以海信集团公司为投资母体组建的国内大型专业电子信息产业集团.创业三十多年,从最初的青岛无线电二厂,到青岛电视机厂、海信电器公司,发展成为国内著名的大型高新技术企业集团.

多年以来,海信坚持“高科技、高质量、高水平服务、创国际名牌”的发展战略,以优化产业结构为基础、技术创新为动力、资本运营为杠杆,快速成长,迅猛发展,率先在国内构架并专注于家电、通信、信息为主导的 3C 产业结构,主导产品为电视、空调、计算机、移动电话、冰箱、软件开发、网络设备.

目前海信集团在国内拥有 20 多个子公司,净资产达 28 亿元.2003 年,海信集团实现销售收入 221 亿元.下面,将根据现有的资料研究海信公司的愿景、战略与和谐主题.

### 4.2 案例公司的愿景、战略与和谐主题分析

#### 1) 愿景期划分

由于海信公司已有四十多年的历史,因此,先从愿景入手,根据愿景将其发展历史划分为不同的愿景期,在此基础上,再研究每个愿景期内战略与和谐主题的更迭情况.

经过考察研究,可以看出,自从海信的前身“青岛无线电二厂”于 1969 年成立至今,海信公司先后确定了三个愿景,经历了三个愿景期.

第一个愿景为“做一家先进的半导体与电视机生产厂”(1969-1979 年)

第二个愿景为“进军中国电子行业百强”(1980-1989 年)

第三个愿景为“国内一流企业 国际知名品牌”(1990-至今)

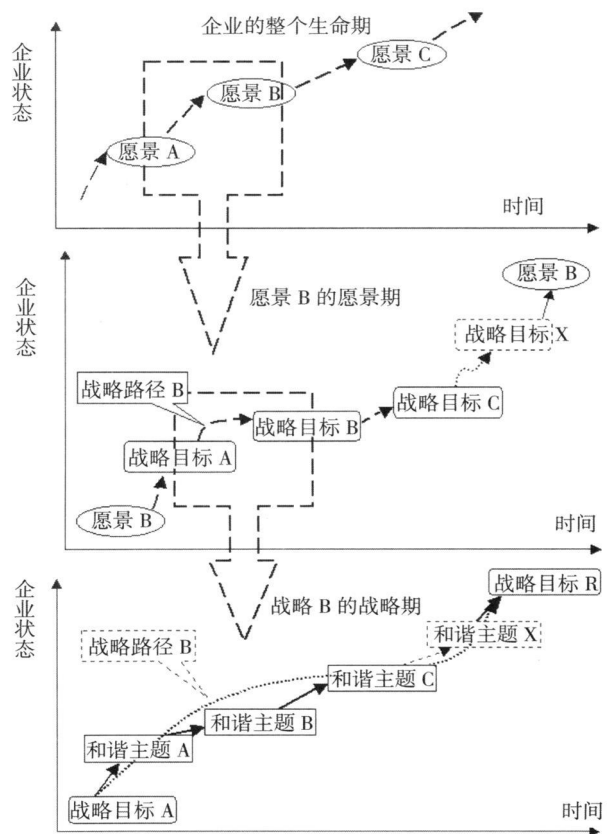


图 1 愿景、战略与和谐主题综合作用基本模型

Fig 1 The synthesis function model of vision, strategy and harmonic theme

#### 2) 各愿景期内的战略与和谐主题分析

##### 第一个愿景期 (1969-1979 年)

这一愿景期为海信公司艰难创业时期.海信公司的前身建立初期,面临着资金匮乏,技术、设

备、人员短缺的局面。此时海信面临的最大问题是生存,其最初战略就是“尽快掌握技术,使企业生存下去”。在这一战略指导下,这一时期和谐主题的漂移表现为:企业刚成立时,自己没有产品技术,因此,这时的和谐主题是“研制产品,掌握生产技术”。1970年5月,当被确立为黑白电视机生产厂时,海信的和谐主题定为“掌握黑白电视机生产技术”。

到了1971年,由于袖珍式收音机面临被淘汰的命运,大台式收音机受欢迎,因此海信确立了新的战略“重点发展台式收音机,积极研究电视机,两条腿走路,快速度发展”。在这一战略指导下,从1971年到1979年,企业先后确立了“组织调整”、“生产正规化、规范化”、“进行技术改组,添置必要设备”、“引进新品种”等和谐主题。

#### 第二个愿景期(1980-1989年)

20世纪80年代初,企业基本延续着上一个愿景期末的战略。这期间和谐主题为“企业搬迁”、“企业内部技术培训”等。

之后,企业的战略为“上马彩电”,即全力进行彩电的研制与生产。这当中,企业经历了如下一些和谐主题:“引进日方技术”、“建设彩电生产线”等。

到了20世纪80年代中后期,企业的战略为“实施经济改革,推行‘快四步战略’”。这其中的一些和谐主题为:“管理体制改革”、“完善内部经济责任制”、“全员促销”等。

#### 第三个愿景期(1990-至今)

20世纪90年代初,海信提出了“发展电视,不惟电视;发展电子,不惟电子”的战略。在这一战略指导下,海信的和谐主题为“与国外厂商合作,进军信息产业”,“海信新名称的引入”。

之后,海信的战略为“进一步扩大企业规模,增强企业抗风险能力”,为此,海信的和谐主题为“进行资本运作”、“建立新型产权关系”等。

20世纪90年代中期,海信的战略为“进一步开拓市场”,这期间的和谐主题为“把营销扩展到全国”、“通过ISO9001认证”、“应对彩电市场的价格战”、“推出环保产品”等。这一时期,海信的另外一个战略为“海外市场战略”,围绕这一战略的和谐主题有:“南非工厂运营”、“拓展海外销售

等”。

20世纪90年代末,海信确立了“构建‘三园一厦’,打造百年海信”的战略。这期间的主要和谐主题为:“信息产业园建设”、“家电工业园建设”、“技术孵化园建设”等。

#### 4.3 小结

总而言之,从以上的分析可以看出,海信在其整个发展历程中,根据其自身特点与内外部环境,提出了若干符合公司实际的愿景,其每一个愿景期,都是有若干战略来实现。这些战略的提出,是海信高层根据内外部情况的变化加上自身的判断得出的。每一个战略的开展,都对公司产生了重大的影响,比如第三愿景期的“与国外厂商合作,进军信息产业”战略,正是当年有前瞻性的行为,才使海信现在能在信息产业取得巨大的成就。

海信的战略,最终还是要靠海信的和谐主题实现。海信的和谐主题是相当丰富的,它既包括企业内的,也涉及企业外的,既有技术的、也有市场的。面对如此复杂的和谐主题,不免让人们感到迷茫,但是,只要联系愿景和战略,就会发现海信每一个和谐主题,都是紧紧围绕着愿景和战略的。比如海信的和谐主题:“管理体制改革”、“完善内部经济责任制”、“全员促销”,如果单纯的看,会觉得这些和谐主题之间没有多大联系,但是只要想想当时的战略——“实施经济改革,推行‘快四步战略’”,就会比较清楚地明白这些和谐主题的联系。

## 5 结束语

本文针对在组织管理领域中愿景、战略与和谐主题中任何单一的概念,都无法圆满解决很多企业的长期发展规划无法实施,或者企业发展方向迷茫这类现实问题,考查了愿景、战略与和谐主题的概念及其各自的特点,在对三者进行比较时得出:

(1)愿景是企业追求、发展方向的一种意象,战略则是实现愿景的发展道路和方案框架,而和谐主题则是实现当期战略的核心问题或者核心任务。

(2)愿景的制订是为了解决企业发展的一些

根本性问题; 战略决定的是企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领; 和谐主题则是要解决企业当前如何具体决策和行动的问题。

(3) 由于愿景规定的内容是高度抽象的, 环境依赖性极弱; 战略所规定的, 只是较为抽象的发展道路和方案框架, 有一定的环境波动适应性; 和谐主题是很依赖环境的, 环境的波动一旦改变了和谐主题存在的条件, 和谐主题就会发生漂移。

(4) 愿景变迁情况极少且路径也是未知的;

战略变革的周期相对愿景的要短, 并且变革路径基本框架清晰。而和谐主题漂移是一个有长有短的过程, 依赖其任务或问题的特征而定, 并且漂移的路径会更加明晰。

(5) 愿景难以被替代; 战略在动荡时期易被替代, 而由于和谐主题随问题导向而变更。

通过以上分析得出结论: 愿景、战略与和谐主题并非截然分开或相互对立的, 为了更好地指导管理实践有必要把三者整合在一个分析框架之中。

## 参考文献:

- [1] 刘莉. 21世纪企业战略管理新理念与新趋势[J]. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2001, 18(5): 62-70  
Liu Li. The strategic management of enterprises in 21st century. Its new idea and new trend[J]. Journal of Shenzhen University(Humanities & Social Sciences), 2001, 18(5): 62-70 (in Chinese)
- [2] 迈克尔·波特, 加里·海默. 战略: 45位战略家谈如何建立核心竞争力[M]. 北京: 中国发展出版社, 2002: 88-111.  
Michael Porter, Gary Hamel. Strategy: 45 Strategists Discussing How to Set Up the Core Competence[M]. Beijing: China Development Publishing, 2002: 88-111 (in Chinese)
- [3] 席西民. 别了, “战略”! [J]. 中外管理, 2006: 11: 115.  
Xi Youming. Goodbye, “Strategy”! [J]. Sino Foreign Management, 2006: 11: 115 (in Chinese)
- [4] 彼得·圣吉. 第五项修炼—学习型组织的艺术与务实[M]. 上海三联书店, 1994.  
Peter M. Senge. The Fifth Discipline[M]. Shanghai Sanlian Publishing House, 1994 (in Chinese)
- [5] 汪涛, 万健坚. 西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势[J]. 外国经济与管理, 2002, 3.  
Wang Tao, Wan Jianjian. The development history, evolution laws and future trend of western strategy management theory[J]. Foreign Economics and Management, 2002, 3 (in Chinese)
- [6] 王琦, 席西民, 尚玉钊. 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释[J]. 管理评论, 2003, 15(9): 24-30  
Wang Qi, Xi Youmin, Shang Yufan. The core of Hexie management theory: The interpretation of Hexie theme[J]. Management Review, 2003, 15(9): 24-30 (in Chinese)
- [7] Hodgkinson G P, Smith E S. Intuition in organizations: Implications for strategic management[J]. Long Range Planning, 2009, 42: 277-297.
- [8] Kellaway L. Beware: Vision and values can damage your company[J]. Financial Times, Iss. 15, Sep. 1997
- [9] 加里·胡佛, 薛源, 等. 愿景: 企业成功的真正原因[M]. 北京: 中信出版社, 2003: 219-264.  
Gary E Hoover. Hoover's Vision[M]. Beijing: China Citic Press, 2003: 219-264 (in Chinese)
- [10] Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy[M]. New York: Harper, 1954
- [11] 李焕萍, 季峰, 李垣. 柔性战略思想对战略管理理论发展的作用[J]. 管理科学, 2003, 16(6): 8-11.  
Li Huanping, Ji Feng, Li Yuan. Strategic theory development and the new thought of flexible strategy[J]. Management Science, 2003, 16(6): 8-11 (in Chinese)
- [12] Latham J.R. Visioning: The concept, trilogy and process[J]. Quality Progress, 1995, 28(4): 165-68
- [13] Hunt J.G. Leadership: A New Synthesis[M]. CA: Sage, Newbury Park, 1991.
- [14] Pearson A.E. Six basics for general managers[J]. Harvard Business Review, 1989, 67(4): 94-101
- [15] 韩伯棠, 张平淡, 郭怀刚. 企业战略管理的战略思维比较[J]. 经济与管理研究, 2001, (5): 41-44

- [ J]. Research on Economics and Management 2001, ( 5): 41- 44 ( in Chinese)
- [ 16]席酉民, 韩巍, 尚玉钊, 等. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架[ J]. 管理科学学报, 2003, 6( 4): 1- 8  
Xi Youmin, Han Wei, Shang Yufan, et al. Facing complexity: Conceptions, principles and framework of H e X i e management theory[ J]. Journal of Management Science in China 2003, 6( 4): 1- 8 ( in Chinese)
- [ 17]王琦. 和谐主题的辨识与漂移[ D]. 西安: 西安交大管理学院, 2004, 5.  
Wang Qi. Identification and Excursion of H e X i e Theme[ D]. Xi'an Management School of Xi'an Jiao Tong University, 2004, 5 ( in Chinese)
- [ 18]席酉民, 韩巍, 葛京, 等. 和谐管理理论研究[ M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006  
Xi Youmin, Han Wei, Ge Jing, et al. The Study of H e X i e Management Theory[ M]. Xi'an: The Publishing House of Xi'an Jiao Tong University, 2006 ( in Chinese)
- [ 19]Lipton M. Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course[ M]. Boston Harvard Business School Press, 2003.
- [ 20]Hunt J.G. Leadership: A New Synthesis[ M]. CA: Sage, Newbury Park, 1991.
- [ 21]O' Brien F, Meadows S.M. How to develop visions: A literature review and a revised choices approach for an uncertain world [ J]. Journal of Systemic Practice and Action Research, 2001, 14( 4): 495- 515.
- [ 22]Raynor M. E. That vision thing: Do we need it? [ J]. Long Range Planning, 1998, 31( 3): 368- 376
- [ 23]Sowell T. A. Conflict of Visions: Ideological Origins of Political Struggles[ M]. New York: William, Morrow and Co. Inc, 1987.
- [ 24]海信网站[ EB/OL]. <http://www.hisense.com/about/index.html>
- [ 25]张德勇, 李春. 聚焦海信, 新国企调查[ M]. 保定: 河北大学出版社, 2002  
Zhang Deyong, Li Chun. Focusing on Hisense: the New Survey of State-owned Enterprise[ M]. Baoding: The Publishing House of HeBei University, 2002 ( in Chinese)
- [ 26]张晓军, 席酉民. 基于和谐管理理论的企业动态能力研究[ J]. 管理科学学报, 2010, 13( 4): 1- 11  
Zhang Xiaojun, Xi Youmin. Dynamic capabilities based on H e X i e management theory[ J]. Journal of Management Sciences in China, 2010, 13( 4): 1- 11. ( in Chinese)

## Study on relationships of vision, strategy and H e X i e theme

SHANG Yufan, XI Youmin, ZHAO Tong

Management School of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

**Abstract** Considering real situations that the company's strategy planning and implementation can hardly be unified, this paper proposed that any single concept like vision, strategy or H e X i e theme in organization management could not settle this real problem. So we need to study the relationship among the theories in order to synthesize their advantages. Here, we studied their basic concepts and traits, made a comparative analysis, and then proposed their interactive relation model. Finally, we used one group's development course to explain our concept model.

**Key words** vision, strategy, H e X i e theme