

破解企业
经营风险
丛书

战

破解企业

吕叔春◎主编

一本企业再造核心战略的好书

PojieQiye
ZhanlueJuece
Fengxian

战略决策 风险

略

中国纺织出版社

F272.3

26

破解企业经营风险丛书

破解

企业战略决策风险

吕叔春 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

在经济日趋全球化的今天,各种各样的风险威胁着企业的生存和发展。本书便是从这一角度出发,根据无数知名企业的成败起伏,认真总结出企业面临的十大战略决策风险,它们分别是:经营决策风险、企业环境风险、多元化风险、市场决策风险、并购决策风险、目标决策风险、资金运作风险、合作战略风险、领导决策风险、企业文化决策风险,对每个风险都做了有针对性的分析,并提出了具体的解决之道。

通过这本书,你将学会如何以正确的战略决策去规避风险、少走弯路,最终抵达成功之巅!

图书在版编目(CIP)数据

破解企业战略决策风险/吕叔春主编. —北京:中国纺织出版社,2005. 1

(破解企业经营风险丛书)

ISBN 7-5064-3145-9/F·0496

I. 破… II. 吕… III. ①企业管理—经营决策②企业管理:风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 105463 号

责任编辑:向连英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:12.25

字数:250千字 印数:1—6000 定价:24.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

破解企业战略决策风险

主 编：吕叔春

副主编：苟君厉 兰晓丽

编写委员：李少聪 罗鲜英 钟先军 裴霄霄
杨金刚 韩京伟 刘 柱 陈全孙
张永生 吕火明 方小平 方敏根
陈玉华 高照华 裴正君

总 序 言

世界上没有不想把自己的公司办成一个百年企业的老板，没有人不希望自己的公司能够永远屹立不倒。然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在是少之又少。70年前的美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩下通用电器公司一家；40年前的世界500强企业现在剩下的不到一半。不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭，或沉没。远的不说，巨人、三株、爱多的急速上升又遽然陨落还历历在目；巴林银行、安然公司、大宇集团等一些大型企业一夜之间轰然倒下，使人触目惊心。“眼看他起了高楼，眼看他楼塌了”，市场的风险无处不在，无时不有。这就要求企业领导人随时都要有如履薄冰的紧迫感，兢兢业业，始终要对经营风险保持警惕性。

经过研究发现，绝大多数企业开始走下坡路，乃至衰落、倒闭，都与没有正确应对企业所面对的经营风险有关。在千变万化的市场环境中，惟一不变的就是变化。

风险是所有企业在发展过程中都无法回避的，尤其是在现代

市场条件下，科技发展使产品生命周期缩短，新产品开发风险加大，不确定因素不断增加，企业面临着多种多样的风险和危机。

我们出版的这套“破解企业经营风险丛书”是相关专家学者和职业经理人共同辛勤劳动的成果。从企业发展的各个环节和角度，对企业有可能遇到的风险进行阐述和剖析。这套丛书包括战略决策、人力资源、市场营销三个方面的几十种风险，同时提供了国内外著名企业处理各种风险的具体案例，在案例之后是“对策提示”，讨论对待风险的控制策略。书中所列举的案例总结了国内外许多著名企业应对各种风险的经验和教训，并荟萃了许多重要的管理思想，为现代管理者提供了大量具有前瞻性和实用性的建议。

本书可以供企业各级管理人员、相关领域的研究人员、各大专院校本专业的学生阅读参考。

吕叔春

2004年7月

破解企业

战略

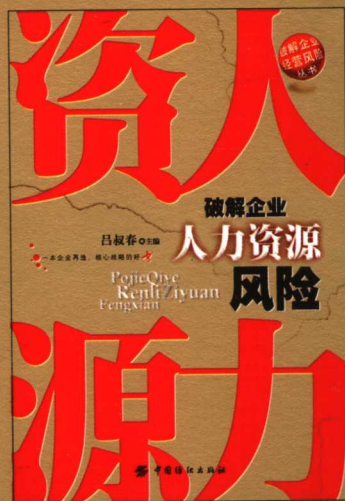
决策风险



→ 大多数企业走下坡路，直至倒闭，都与不能正确应对经营风险有关。而风险是所有企业在发展过程中都无法回避的问题，在经济日益全球化的今天，企业面临的各类风险在不断加剧。企业领导人不仅需要不断提高管理水平，还需要对风险保持高度的警惕。只有这样，在面临风险时，才能立于不败之地。

→ “破解企业经营风险丛书”是多名专家学者和职业经理人辛勤劳动的成果，是一套针对企业发展过程中最有可能遇到的风险进行阐述和剖析的丛书。本丛书包括战略决策、人力资源、市场营销三个方面的几十种风险。总结了国内外许多著名企业应对各种风险的成功经验和失败教训，荟萃了多种重要的管理思想，为现代管理者提供了具有前瞻性的理论和实用性的操作参考。

→ 希望本套丛书对您有所启发，多年以后，当您的企业成为“长寿型企业”的时候，但愿您能够感念本套丛书给您的些许帮助！



责任编辑：向连英
装帧设计：宋双成



13701286640

目 录

POJIEQIYEZHANLUEJUECEFEFENGXIAN

第一章 经营决策风险： 野心过度膨胀，难以八面玲珑

随着世界经济一体化、全球化趋势的增强，稍有成绩的企业都在思考如何快速发展，却忽略了脚踏实地。无论是在国际还是国内，企业都以声势浩大为荣，但往往野心大于企业的承受能力。在企业发展壮大的过程中，如果不遵循经济规律，盲目追求“做大”，经营决策误入歧途，就会面临生存危机。

开篇案例	2
脚踏几只船，八佰伴呈强弩之末势	12
风险分析	9
急功近利	19
陷入规模扩张的误区	12

战略决策失误 /13

解决之道 16

确立正确的企业战略方针 /16

控制企业战略使命的风险 /18

走正确的扩张之路 /22

成功案例 24

杰克·韦尔奇的经营之道 /24

花旗集团扩展业务的大手笔 /29

第二章 企业环境风险： 市场环境恶劣，企业政策死板

企业的生存发展是以外部环境为条件的，企业的外部环境就是社会因素。无论是社会政治的发展、经济的变革、市场的变化，还是国际形势的变动，都会对企业直接或间接地发生作用，产生重要的影响。所以说，一个企业必须时常关注市场环境的变化。如果市场环境不适合企业的生存，即使是再强大的企业，照样也会面临失败。

开篇案例 36

生不逢时，瀛海威夭折 /36

风险分析 40

- 重品牌宣传而忽略了市场需求 /40
- 没有积极回应国内外市场的变化 /42
- 把握不好企业竞争环境 /46
- 没有及时做出恰当的选择 /50
- 不变化就会被淘汰 /54
- 经济环境不完善 /59
- 没能紧跟时代发展的步伐 /61

解决之道 64

- 控制企业外部环境 /64
- 以创新和合理预测应对市场变化 /67
- 做“雄鹰”，别做“鸵鸟” /70

成功案例 73

- 霞飞：从容应对危难，通过公关改变外部环境 /73
- 强生公司“泰利诺中毒事件”
——应对突如其来环境变故的典范 /80

第三章 多元化风险： 多元扩张成散沙，企业大而不强

近年来倒下的中国企业，在它们最风光的年月里，
都上演过多元扩张的神话。这时候，企业家的自我感觉就

会与创业初期的战战兢兢迥然不同，好大喜功、妄自尊大。在这种心态下，想通过多元化扩张来实现把企业做大做强之目的，难免会掉进“大就是强”的陷阱。

开篇案例 86

电脑业遇挫，保健品突围——巨人多元化

失败透视 /86

风险分析 94

小舟板不能绑成航空母舰 /94

偏离目标到处投资 /95

盲目多元化自损价值 /100

多元化的目的不明确 /103

解决之道 105

多元化经营的黄金法则 /105

努力提高核心能力，并以此选择多元化的领域 /107

分清专业化经营和多元化发展的轻重 /110

实现战略性行业转移 /112

成功案例 114

在多元化中无往不利 /114

三菱之道：以投资和贸易互补获得多元扩张 /118

第四章 市场决策风险： 直接面对强手，产品并无优势

在强手如林的商界，一个企业要想崛起，其产品必须有自己的特色。在日新月异的科技潮流中，产品的生命周期越来越短，某种产品一时的畅销绝不代表永远的优势。一个企业要立于不败之地，就必须与众不同，着眼于未来，不断求新求变。

开篇案例	122
一叶障目，不见泰山——RCA 公司的失败	122
风险分析	125
产品忽视了消费者的消费习惯	125
陷入新旧技术的代沟	126
解决之道	127
认清市场形势参与竞争	127
积极地进行产品创新	135
创新是延长企业生命与产品生命的惟一方法	138
勇于开拓，敢为天下先	142
成功案例	143
多样化设计造就耐克的辉煌	143

落后意味着耻辱——微软长盛不衰的秘诀 /146

第五章 并购决策风险： 盲目以大吃小，严重消化不良

企业并购是指两家或更多的独立的企业、公司合并成一家企业，通常由一家占优势的公司吸收其他的公司。按照国际惯例，市场经济中的企业并购是企业变更和终止的方式之一，是企业竞争优胜劣汰的正常现象。但是，企业并购也要讲究一定的策略与方法，如果方法运用不当，同样会使新战略的实施效果大打折扣，甚至会功亏一篑。

开篇案例 152

伯格经营失利，通用食品背上包袱 /152

风险分析 153

失衡的并购带来风险 /153

并购之后不能达到预期目标 /158

不加控制的增长 /160

组织机构的调整滞后于战略调整 /163

草率收购步入歧途 /165

解决之道 166

遵循企业并购原则	/166
并购之后进行有效的整合	/171
处理并购后遗症的八项要领	/176
成功案例	184
超级并购组建传媒巨无霸	/184
严守中立等待时机——杜邦公司兼并通用 汽车公司的策略	/188

第六章 目标决策风险： 目标宏远，眼高手低操作不好

任何企业的成功都离不开明确的目标。目标是企业发展的方向，没有目标的企业无疑是最失败的企业。但是，目标的设定要符合实际，要仔细分析目标运作的方向以及运作过程中可能出现的问题。不切实际的目标不利于企业的发展，甚至会使企业陷入失败的困境。同样，不合理的操作也会使良好的目标半途夭折。

开篇案例	192
自不量力的挑战，雅马哈差点出局	/192
风险分析	196
盲目出击，造成人仰马翻	/196

只见市场不见风险	/197
急躁冒进，不估算代价	/198
解决之道	201
制定战略规划	/201
实施战略创新	/205
提高竞争优势	/210
卓有成效的经营风险管理	/213
高瞻远瞩才会走好路	/218
成功案例	223
远见卓识创造的经典——海尔集团	/223
改变管理思维求发展——卡赛诺集团的 战略调整	/228

第七章 资金运作风险： 非理性融资投资酿恶果

合理地利用资金是对企业的一个挑战，既不能盲目也不能保守。所以融资必须科学，投资必须合理，不科学的方法不仅会导致投资失败，也会给公司带来无法挽回的损失。

开篇案例	232
-------------	-----

印尼苏玛集团惨败——疯狂投资带来恶果	232
风险分析	236
项目选择失误	236
资金运作失误	238
解决之道	239
应对投资风险的策略	239
控制现金的收支存用	242
选择成本低、效益高的项目投资	245
花小钱买保险	245
合理安排债务比例	246
金融资本营运风险与防范	248
成功案例	254
果断出手——亚洲的沃伦·巴菲特	254
皆大欢喜的投资——华润入主万科	259

第八章 合作战略风险： 合伙经营不当，双方共饮苦酒

在强调双赢的今天，企业通过投资组建战略联盟已经成为一种发展模式。值得注意的是联盟有如婚姻，只有双方都具有合作竞争的态度，都遵守约定才能奏效。众多合作型企业的经验强调，这种伙伴关系也存在