

商战「三言」

SHANGZHANSANYAN

S *hangzhanyushimingyan*

商战 喻世 明言

SHANGZHAN
YUSHI
MINGYAN

主 编 宋冬林

長 春 出 版 社

S Shangzhan

宋冬林 主编

商战喻世明言

Shangzhan
Yushih
Mingyan

长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战喻世明言/宋冬林编. —长春: 长春出版社, 2000. 9
(“商战三言”丛书)

ISBN 7-80664-078-9

I. 商... II. 宋... III. 企业管理 - 通俗读物
IV. F27-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 47996 号

责任编辑: 张云峰 封面设计: 王国攀

长春出版社出版

(长春市建设街 43 号)

(邮编 130061 电话 8569938)

长春市正泰印务公司制版

长春市第十一印刷厂印刷

新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开本 11.25 印张 4 插页 262 千字

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

印数: 5 000 册 定价: 19.80 元

“商战三言”编委会

主 编 宋冬林

本册主编 李井双 武英杰

编 者(按姓氏笔画排序)

丁晓燕 王兆平 边 倩

田雪兆 陈 昕 张 丽

邹程华 邵 锐 宣 姝

郭正涛 韩忠富

序

由宋冬林博士主编一套三本的《商战三言》即将付梓发行。它是吉林大学商学院部分首届工商管理硕士（MBA）和吉林省社会科学院部分研究人员近一年辛勤汗水的结晶。我怀着极大的兴趣读完了全书，被书中的每一个细节所打动，被每一个评述所启迪，并引发出诸多的感慨。

21 世纪将是一个全球经济一体化，信息技术、网络技术主宰世界的崭新世纪，同时在企业的竞技场上将会有更多更强的竞争对手，会演绎出更多你争我夺、近乎白热化的企业竞争活剧。

各国大企业都使出浑身解数参与这场日益激烈的竞争，各个企业都在围绕着“顾客满意度的最大化”而采取一系列的技术创新、管理创新、组织创新及服务创新，其产品和服务也日趋数字化、网络化、智能化，并时刻以用户需求为中心，快速地组织规模化的生产和进行生产流程再造。企业间抢占市场份额，争夺资源，大打价格战、技术战、信息战，可以说，用“短兵相接”来形容企业间的竞争一点都不过分。

在国际市场激烈竞争的大环境下，中国的经济发展保持着良好的势头，中国的企业正朝着建立现代企业制度的方向迈进。中国的经济奇迹正在引起世人的瞩目。在短短的 20 年里，中国企业走过了发达国家企业近 300 年走过的历程。当前，中国“入世”

在即，如果按现在的趋势发展，相信在不久的将来，中国会有更多的企业跨入全球 500 强的行列，走上世界顶尖企业的舞台，中国也将更广泛地参加国际间的经济分工，对世界经济起到日益重要的作用。

强国先强企，这是一个亘古不变的真理。要强大我们的国家，就要不断地提高我国企业的经营规模、技术水平、管理素质和经营理念。所有的竞争都需要实力，一个铁定不变的道理就是：“谁拥有了强大的经济实力，谁就会在未来世界的竞技场上扬眉吐气。”而实力不会是一朝一夕一蹴而就的，要通过企业多年的努力，从经营战略到经营管理，从科技创新到组织创新，从资本运营到产品经营，从品牌营销到完美服务，从团队精神到企业文化……一点一滴都要见出真正的功夫。这其中除了企业自身的努力之外，很重要的一个途径就是要学习和借鉴世界各国先进的经营管理经验。

国内外众多大企业的发展经历了几十年、上百年的历史，经过了起步的艰辛、发展的曲折，积累了大量成功的经验和失败的教训，其管理与运作体制也日臻合理、完善。特别是西方发达国家的企业经过了几百年的发展，其经济视界、技术拓展、管理创新、人力资源开发等多有过人之处。虽然国情不同、社会制度不同、价值观念不同，但企业经营管理的规律性和科学性是相同的，这些真理性的共识是必须借鉴的。通过向他们学习，可以使我们以最短的时间借助后发优势跨过曲折之路，在世纪之交的关键时刻抓住再次腾飞的机遇。

这套书的 84 篇文章，将典型案例与精辟的点评相结合，以世界上最具代表性的知名企业、企业家为对象，以章回体小说的形式、故事性的语言，化深奥为浅显，化晦涩为通俗，向我们讲

述了众多企业、企业家的创业史、发展史、一举成名的辉煌史和败走麦城的失败史。作品中既有美国企业家的冒险与创新，又有日本企业家的精明与细致，既有法国企业家的雅致与浪漫，又有中国企业家的诚信与勤勉。案例语言生动、形象、以实明理，点评、说理深入浅出、一语中的，给人画龙点睛之妙。

这套书通过对中外著名企业和知名企业家的深入考察和深层次剖析，总结出他们超常发展的点滴经验、独到的高人一筹的经营韬略与经营艺术，将典型案例介绍与经营管理的理论分析两者有机结合，做到理论联系实际，案例介绍给读者以感性的认识，理论分析给读者以理性的思考，两者结合既是理论联系实际，又生动有趣、可读性强。

天下之水皆相通。世界各国企业发展也有许多共同之处，有可资相互借鉴的地方。但我们对先进经验的借鉴千万不要生吞活剥、照搬照抄，正如小平同志的精辟论述：“从中国实际出发，注意学习和借鉴外国经验，但不照抄照搬别国经验、别国模式，要走自己的路。”因此，要充分了解它们，并以此作为背景知识和研究趋势的参考，在与世界强企的竞争中能够“知己知彼，百战不殆”，更要在学习、借鉴的基础上创新和提高，达到“青出于蓝而胜于蓝”的境界，这才是我们最终要实现的目标。

他山之石可攻玉，豪言隽语更益人。我相信这套书对各个层次的读者都会有所启迪。如果这套书能使现在的企业管理者和未来的企业家从中受到一点点的启发，那也是对作者最大的慰藉。

中国企业联合会
常务副理事长、研究员 陈重
中国企业家协会

2000年9月1日

前 言

当今的市场瞬息万变，竞争异常激烈。无论是大企业还是小企业，也不论是腰缠万贯的大老板还是小本经营的街头摊主，谁在决策上棋错一着，谁在管理上有所松懈，谁在经营上稍有不慎，谁任人唯亲用人不当，谁对变化的环境熟视无睹、因循守旧，都可能导致在商海中倾覆翻船。于是，面对竞争日益激烈的市场，有人奋力拼搏，有人扼腕叹息，有人困惑不解，也有人畏惧退缩。当有了《商战三言》，你就如同有了经验丰富的企业顾问，为你的企业经营出谋划策，为你的企业管理号脉诊断，为你的企业发展指点迷津。

呈现在读者面前的《商战三言》，是由吉林大学商学院 98 级 MBA 部分学员和吉林省社会科学院部分研究人员集体撰写的案例，尽管书中汇集的案例多为二手资料，其中亦不乏有读者十分熟悉的人物和他们的传奇故事，但把它们按决策、管理和经营等工商管理学知识体系整理加工成一个个引人入胜的案例故事并加以评述，却是一件十分有意义和新鲜的事情。

本书虽然不是一部管理教科书，没有经典定义的阐释和模型方法的演示，但是，它却给出了不同国家、不同人文背景和不同时代的企业家通过自身实践对决策、发展战略、经营与管理这些神秘名词的不同解释。书中人物不是用抽象灰色的理论演绎管理

科学的概念范畴，而是用自己丰富多彩的管理实践活动生动解读了管理科学的精神实质。感性化的叙述配以理性化的评说，古典小说风格的题头配以评书式的展开，情节跌宕起伏，人物鲜活生动，使该书具有很强的可读性。

说到管理，人们不能不去探究管理的本质。管理究竟是什么？是科学，是艺术，还是政治，或是三者兼而有之。对此，实业界与学术界有着各自不同的看法和表述。学者们把管理诠释成一个个抽象理性的概念范畴，企业家们把管理演绎成一个个鲜活感性的传奇故事，而官员们则把管理解读成一个个生硬冰冷的规章条例，可谓仁者见仁，智者见智。其实，管理是一种活生生的社会活动。是社会活动，自然要由人来参与和组织。组织者需要考虑组织什么样的活动，以及如何来组织活动；参与者也要考虑是否参与以及参与后能给自己带来何种好处。由此看来，管理活动实质上是人的管理，而人的管理必然涉及人类行为活动的价值性判断和功利性判断，涉及管理活动的社会意义和经济意义。很明显，把不同的利益集团集合在一起并要按照共同的游戏规则有秩序地活动、有效率地运转，这本身就需要政治家的胆略、企业家的精明和管理专家的严谨。或许从这个意义上讲，管理的多样性和复杂性不会是也不应该是一个权威定义所能涵盖的。据我所知，学术界很少有人去追溯管理定义的起源，追溯最原始的管理是什么样子的，但是，有一点是肯定的，那就是自从人类社会形成之日起就有了管理活动，管理实践的历史要比管理理论的历史久远得多。同样可以肯定的是，人们在实践中对管理的了解要远远超过管理学教材所能提供的东西。

现代商战是全方位的竞争，不分地域和种族。世界各国生产的产品中，约有四分之一用于出口，七成以上国内产品面临国外

产品的竞争。竞争是任何企业都无法避免，也无法躲过的。随着科技的日益进步，谁掌握了最尖端的技术，谁就掌握了出奇制胜的武器，取得了竞争的主动权。如果把市场比喻成一幕活报剧，竞争必定是剧中的主角，围绕利润分配的斗智斗勇和当事人命运的坎坎坷坷则构成了跌宕起伏的剧情。不同的剧情给予人们不同的感悟和思索，而从感悟和思索中人们又会继续去追问剧情以外的问题。什么是竞争？什么是竞争的目的？竞争给企业和消费者带来了什么？又给社会带来了什么？上述种种问题都是有关经济学的基础理论问题，其中的一些问题触及人类经济活动的终极关怀，涉及是非判断（价值判断）问题；另一些则涉及利益成本比较，有关利弊判断（功利得失）问题。应当说，企业家们并不关心竞争的价值判断问题。他们关注的问题通常是哪一种竞争方式更有效，相对于对手，自己的竞争优势在哪里？当自己采取一种竞争方法时对手可能作出什么样的反映。竞争是一种商战手段，更是一种竞选强者的游戏。游戏的魅力在于结果的不确定性和能充分展示参与者的创造性。商界中的奇才往往在竞争中出手不凡，常有惊人之举。多多解读商战中的实际案例，在情境中体验竞争的刺激，领悟博弈的技巧，可以从中培养商业意识，铸造市场感觉，学会经商之道。

应当看到，在市场竞争中，相对于竞争策略，商品的质量和 service 更为重要。成功的企业最终靠的是商品的质量、价格和相关的服务，靠的是科技创新，并以此来赢得消费者，占领市场（见《匠心独运创索尼》、《以智取胜蓝吉列》）。

管理是现代生产力的集成，科学技术和管理的集成是企业腾飞的两个轮子，没有科学有效的管理，企业经营就没有坚实的基础。一个没有坚实管理基础的企业很难有持续发展的后劲（见《艾柯卡

临危受命闯难关》、《松下出神入化释经营》)。

成功的企业靠的是成功的管理。每一个企业都在寻找着各自的_{最佳}管理模式。国外有著名的“哈佛经验”、“松下理念”，国内有成功的“邯钢经验”、“海尔理念”。综观国内外林林总总的管理模式，恐怕有两点认识需要把握：其一，管理之所以成为科学，是因为管理及管理过程本身确实存在着一般规律。例如，如何科学决策才能减少不必要的失误，如何根据变化的市场和环境及时调整生产工艺流程，如何强化管理才能最大限度地降低成本，如何设计有效的激励机制才能充分发挥人的积极性，如何设计有效的监督机制才能减少和抑制员工的机会主义行为，如何制定有效的竞争策略才能抢占商机，如何增强企业核心竞争能力，等等，都是企业在经营管理中必然遇到的问题。而对这些具有普遍意义问题的研究就构成了管理科学的研究对象。我们知道，管理规律抽象于一般性的经济活动，反映一般性经济活动的共性特征才具有普适意义；然而不幸的是，在现实生活中，企业都是个性化的经营主体，且不说产品、服务、经营方式各不相同，企业领导人的个人魅力千差万别，企业制度和文化也是各具特色的。所以，如同用一个模具难以铸造出不同规格的铸件，用一个管理模式同样难以解决不同企业的管理问题。其二，与上述相联系，个性化的企业需要个性化的管理。管理是一种艺术，艺术强调个性，个性体现差异，差异孕育创新。不同的企业有不同的管理方式，不能千篇一律。从共性的角度看，管理规律存在于一切企业中，因此需要学习和借鉴他人成功的经验；而从个性的意义出发，有效的管理则应当是“一厂一策”，立足本企业实际，在实践中摸索和创造个性化的经营形式。那么问题是，什么样的管理才是好的管理呢？依我看，首先，好的管理应当是有效率的。其

次，好的管理应当是简单的。再次，好的管理还应当是系统性的。复次，好的管理应该是敏捷的。最后，好的管理也应当是个性化的。其实，管理效率的真正意义在于，是把纷繁复杂的管理活动和人际关系简单化，因为，管理愈简单，目标愈明确，信息通道越畅通，效率越高。管理效率的提高指的是整体效率的提高，局部效率的提高必须有助于总体战略目标的实现。这样，管理目标的制定、实施和监督过程必须相互衔接，总目标与子目标以及子目标之间紧密联系，形成完整的管理体系。管理效率还体现在企业快速反应能力上。企业的快速反应能力既包括其对外部变化的敏感性，也包括能够根据这些变化迅速作出反应的能力。在高度信息化的今天，企业的快速反应能力是企业生存和发展之本，也是衡量企业管理效率高低的重要尺度。

知识和经验在内心的融合，被称之为直觉——这是一种感知事物可能性的下意识的能力。有时，直觉判断在企业经营决策中具有特别重要的意义。由于它往往与经营者的天分连在一起，因而常常被蒙上神秘的面纱。20 世纪 70 年代美国有一本畅销书，名字叫《Money Game》。作者亚当·斯密引述《华尔街日报》记者采访当时华尔街的金融奇才蔡至勇的一段对话颇有意思。当记者问蔡至勇为什么总能在证券市场比别的投资者先行一步抢得商机时，蔡至勇毫不犹豫地答道，直觉使然。那么，为什么有的人具有洞察市场变化的敏锐能力，而有的人却没有，这种能力是精明的商人与生具有的呢？还是后天形成的？其实，经济当事人的市场直觉或者说市场悟性并不神秘，它源于当事人大量的经济活动实践，源于他们在大量经济活动实践中不断去感悟成功的经验和失败的教训，源于他们在不断的感悟中不断去充实和矫正自己的市场感觉，源于他们在充实和矫正市场感觉中逐渐形成有别于他

人的经营之道。自觉的商业实践活动是产生市场直觉的源泉。在本书中，计算机界的传奇人物戴尔、乔布斯的成功经历神奇地演示了市场直觉在投资决策中的重要作用。

企业文化犹如一只看不见的手，左右着企业诸如技术、制度、管理等因素，渗透于生产经营活动的方方面面。不同的企业有不同的文化，不同的文化塑造不同的产品和服务。《可口可乐文化为先》、《乐凯真情真色彩》讲述了企业文化对于凝聚人心、振作精神、塑造独特的企业经营理念的重要作用。

所谓失败的企业各有辛酸，成功的企业也各有特色；而失败的教训可以作为前车之鉴，成功的经验可以成为后事之师。但从一定意义上讲，汲取失败企业的教训比学习成功企业的经验更为重要。这是因为，成功往往是有条件的，失败则是无条件的。微软只有一个，现实世界不可能也不必要拷贝出同一个微软，微软的成功需要特定的条件和环境，IT企业发展需要借鉴微软成功的经验，但是这种借鉴因条件和环境所限缺乏普遍意义；相反，虽然巨人集团也只有一个，但是，巨人集团发展中出现的问题却是普遍存在的，无论是大企业或小企业，也不论是哪一种行业的企业，他们在发展当中都可能遇到巨人集团的问题。《秦池难饮标王酒》、《风雨飘摇巨人路》、《太阳陨落亚细亚》、《王安识人乏术自毁江山》讲述了一个个曾经辉煌一时的明星企业如何由于决策失误和用人不当导致衰落的故事。

60年代西方人类学家米德提出了所谓“后喻文化”的观点，认为人类发展到“后喻文化”的阶段。在这个阶段，前辈没有任何可供后辈借鉴的生活经验，相反，是后辈告诉前辈怎样在每天都有新变化的世界里生存。在新经济时代，企业似乎也进入了“后喻管理”阶段。传统企业领导者面对 E-Trade、E-Bank 等

新型商业方式的挑战，仿佛一夜之间失去了生存手段。传统的管理者非但无法给予新企业更多有用的借鉴，相反，还需要从新企业中学习生存经验。在这样求变求新的新经济时代，企业管理方式的革命性变化已经或正在改变着企业的生存和发展方式。面对变化的经济环境和新的游戏规则，企业生存发展的惟一途径只能是：创新，创新，再创新；学习，学习，再学习。可以说，在当今世界，只有那些有创新意识和创新机制的企业才能生存，只有那些善于学习的企业才能发展。

宋冬林

2000年8月25日

❖ 目 录

序	(1)
前言	(1)
第1卷 盖茨建都西雅图	(1)
第2卷 微软招惹反托法	(13)
第3卷 波音笑傲称天王	(29)
第4卷 海尔真诚到永远	(41)
第5卷 伟恩力兴百事达	(54)
第6卷 福特矢志大众车	(66)
第7卷 联想十年磨一剑	(78)
第8卷 摩根古稀显神威	(90)
第9卷 花花公子撞屋檐	(102)
第10卷 有线电视战三英	(114)
第11卷 通用汽车得明主	(126)
第12卷 蓝色巨人换戎装	(138)
第13卷 微波电讯破天网	(152)

第 14 卷	摩托罗拉梦难圆	(165)
第 15 卷	可乐双雄争天下	(177)
第 16 卷	在线鲸口吞沃纳	(190)
第 17 卷	固特异众志成城	(197)
第 18 卷	金宇中无力回天	(210)
第 19 卷	郭鹤年抢滩传媒	(223)
第 20 卷	李嘉诚天价卖橙	(235)
第 21 卷	八佰伴功亏一篑	(245)
第 22 卷	巴菲特圣手聚财	(258)
第 23 卷	英特尔异军突起	(270)
第 24 卷	贾尼尼深得人心	(282)
第 25 卷	井植薰工于探索	(295)
第 26 卷	王嘉廉壮志凌云	(307)
第 27 卷	刘鸿生火柴救国	(319)
第 28 卷	米尔肯昙花一现	(330)

第 1 卷

盖茨建都西雅图

在我的字典里，如果你不是第一，就得锐意创新。你得在他们没有想到前就抢先占领市场。你不能和大公司同步走，他们实在太强大了，你得采取迂回战术打败他们。

——李·艾柯卡

1999年9月23日，在美国《福布斯》双周刊公布的美国最富者的年度排行榜中，前4名富豪中有3位来自于同一家公司。这家公司的创始人、董事长以850亿美元的纯资产名列第1位，另一个创始人以400亿美元的纯资产名列第2位，公司总裁则以230亿美元的纯资产名列第4位。这是一家什么公司呢？是怎样创造了如此多的亿万富翁？

如果告诉您这3位分别是比尔·盖茨、保罗·艾伦和史蒂夫·巴尔默，那么您一定会猜到这家公司就是当今举世瞩目的微软公司。仅在过去一年的时间里，微软公司的股票在那斯达克交易所的交易价格就由每股42美元上升到95美元，上涨了120%。由于股价的上涨，拥有23%股权的比尔·盖茨的个人财富净增了