

宿春礼 主编
王荣奎

CEO案头必备经典

剖开成功的洋葱

——全球顶级策划

中国海南出版社

剖开成功的洋葱

——全球顶级策划

宿春礼 王荣奎 主编

中国海闻出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

剖开成功的洋葱——全球顶级策划/宿春礼、王荣奎
主编. —北京: 中国海关出版社, 2003.1

ISBN 7-80165-106-5

I. 剖… II. ①宿… ②王… III. 企业管理—
经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103266 号

剖开成功的洋葱

——全球顶级策划

宿春礼 王荣奎 主编

中国海关出版社出版发行

北京市朝阳区东土城路甲九号 邮政编码: 100013

电话: 84253057 84252453

传真: 84252467 84252469

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 10.25

字数: 262 千字 印数: 1—5000 册

ISBN 7-80165-106-5/F·72

定价: 22.00 元

版权所有 侵权必究

(海关版图书, 印装错误可随时退换)

编 委 会

主 编 宿春礼 王荣奎

编 委 (排名不分先后)

侯忠义	杨雪春	丁志可	刘照地
陈鹏志	陈凌云	蒋定梅	何明敏
孟祥丽	程 琨	张良科	王澄宇
周忠民	蔡亚兰	张义军	宿春礼
刘彦庆	杨海辰	陈大鹏	詹子杰
张先勇	李颖秋	张玉锦	李柏松
何瑞欣	周悦平	齐 冲	陆晓飞
李秀敏	程砚平	苏亚莉	李淑敏
王荣奎	胡乃山	郭 亮	宿春文

策划一个新的世界

（代序）

思想是一种力量，是一种足以让自然为之震撼的力量。

在人类社会，思想的魅力在人的有目的性的创造活动中发挥得淋漓尽致。

策划本身就是人的主观能动性的一种体现。它体现的是人在对社会以及对社会各个构成因素的发展规律或逻辑把握的基础上进行的有目的性的创造，而有目的性的创造毫无疑问是人类活动的本质。如此，策划一个新的世界的本意就是在对社会或社会构成因素发展规律或逻辑的充分掌握的基础上，使得社会及其构成因素向更为完美的方向发展，发生一个质的飞跃。

策划的现实要求是我们需要发展，我们要做得更好；策划的理论基础是对社会及其构成因素的发展规律或逻辑的充分了解或掌握。如果具备了这两个条件，那就不要犹豫，开始策划吧——一个新的世界会在策划中诞生！

企业本身就是社会的一个构成因素，企业策划同样能为企业创造出一个新的世界——只要思想能把握市场的逻辑，策划能遵循这种逻辑。

生存抑或死亡是当初的 IBM 面临的最大的挑战。要么在变革中生存，要么在原初状态中死亡，郭士纳面对的是一个谁都不愿意接手的烂摊子。所以，当他左手出招，打出“重建 IBM”的口号时，许多人都感到不可理喻——更何况郭士纳是一个根本不懂计算机的外行。但是，这个傲慢的骑士似乎并不介意众人对他的非议，他以自己独有的傲慢教训了一下人们偏执的头脑：IBM 一个新的世界在郭士纳的策划下诞生了——一个完整的、一个强大的 IBM

浑身上下散发着诱人的芳香。在整个过程中，郭士纳所做的无非就是认定 IBM 不能就这样解体，同时在对客户和 IBM 充分了解的基础上，做出了一个符合市场逻辑的方案。

沃尔玛是一个强大的零售帝国，它强有力的信息网络是无可匹敌的。但是技术并不意味着对市场的征服。在开拓市场的征程中，技术只是必要条件，正确完美的策划才是沃尔玛取得胜利的充分条件。当沃尔玛复制美国模式进军中国时，它品尝到了失败的滋味。所以，在很长一段时间内，这个曾经不可一世的帝国不得不委身于中国的东南一隅等待时机。铁骑碰到了制度的壁垒，沃尔玛开始策划稳妥而又极具攻击力的进攻方案。沃尔玛的等待不是毫无目的的等待，它在等待全面进军中国的时机。开辟一块小小的试验田，逐渐地扩大自己在中国的知名度，何尝不是一件幸事：中国是一块“肥肉”，同时中国也不是与世隔绝的世外桃源，机会总是有的，开放的中国不能拒绝优秀的企业大展身手。沃尔玛在进军中国的整个策划中，显然是把握住了市场的逻辑，而其现实基础是，沃尔玛在美国的市场已经基本饱和，中国又是一块“肥肉”，如果不尽快下手，肉就落到别人手中了。

戴尔模式的涵义远远超出了人们对它的直观理解。诚然，戴尔有超出普通人的特殊的天赋，他对市场的敏锐直觉助长了他的成功。但是，这只是戴尔之所以能在市场胜出的一个可有可无的条件，戴尔大获全胜的基础并不完全是依赖其过人的天赋。直销给顾客绕开了市场中的中间商，避免了产品从生产到消费者手中的成本增加，这使得戴尔电脑的价格远远低于同类产品。但是，戴尔并不是依靠价格来占领市场的，出乎人的想像，戴尔是依靠服务使同类产品甘拜下风的。服务成就了戴尔的成功，戴尔丰富了服务的内容。显然，戴尔经过了精心的策划，比如他对市场的细分、对顾客的细分，无不体现了市场逻辑在其头脑中的渗透。戴尔要生存，戴尔要发展，就不得不充分发挥市场逻辑的魅力。

或曰，新惠普之所以可能，完全是费奥莉娜的个人魅力所致，这个集妩媚和斗志于一身的女强人的确扭转了人们对局势的猜测。或曰，新惠普的诞生是向“资本意志不可违”神话的挑战，它完全改变了人们对资本意志的看法。但事实上是这样吗？成吉思汗的铁骑比起费奥莉娜来又如何？可是成吉思汗奠定的王朝基础很快就崩溃了。资本意志的走向是赚取更多的钱，费奥莉娜的个人魅力似乎很难点燃董事会的老头们的激情。如果不赚钱，更换一个 CEO 并不是难事。费奥莉娜的成功一方面应归功于她的做法恰好符合资本意志的走向；另一方面应该归功于她成功的策划，而她的策划恰恰是建立在对市场逻辑的把握和对资本意志的走向的全面体验基础上的。看似以巨资为赌注的豪赌其实并没有脱离市场的内在规律。

芯片业危机对以芯片生产为主要业务的三星电子来说不啻是一场灾难。芯片灾难后不久，亚洲爆发的金融危机，对于三星电子来说，无异于雪上加霜。尹钟龙受命于危难之际，以“有所为，有所不为”的实用精神力图为企业寻找一条新的生路。馅饼下面是深不可测的陷阱，多元化策略并不是一劳永逸的策略。大字倒了，倒在多元化的诱惑上；三星复活了，建立在多元化的理性选择上。对盲目的能动主义者来说，多元化是陷阱，而对于理性的能动主义者，多元化就是馅饼。在多元化策略上，尹钟龙是做了一些精心的策划的。诱人的市场似乎能膨胀一切人的欲望，学会放弃是一个智者的必然表现。多元化战略和保持核心竞争力二者并行不悖。实行多元化战略和提升品牌是尹钟龙的秘密武器。

中村邦夫在面对记者的目光时非常尴尬。昔日的家电王国如果毁在自己的手中，实在有点对不起日本的国民。一个不可避免的事实是，松下曾经是日本的骄傲，优质的产品伴随着“Panasonic (National)”的广告语风靡世界，即使美国市场也不得不对这个家电王国保持足够的警惕。然而，现在不同了，帝国已黄昏，奈何市场乎？于是，改革成了对中村邦夫的必然要求。事业部制曾经是松

下的中流砥柱，但现在它过时了。但是这是一个禁区，至少在松下人看来是这样。中村邦夫对这一点非常清楚，他肯定了事业部制的历史作用，但现在它需要改变，松下需要以新的面孔面对市场的变化。于是，“为企业充满理想而变革”就成了中村邦夫重振松下雄风的理想选择。破坏与创生并举，松下重新打入国际市场指日可待。

一个明摆着的事实是，即使没有韦尔奇的大手笔，GE 仍然是美国一个非常优秀的企业。韦尔奇可不这么认为，他秉承的理想主义传统在他对 GE 的革新中表现得淋漓尽致。没有达到理性的状态就是有缺憾，而有缺憾的企业就不是一个优秀的企业。企业不仅要对自己负责，更要对客户负责。有缺憾的产品对于一个公司来说可能是无足轻重，可对于一个客户来说就是百分之百的。针对这种情况，韦尔奇高举文化的大旗，带领 GE 挑战极限，臻于完美。因此，当我们津津乐道韦尔奇的文化伎俩的时候，我们一定要分辨清楚隐藏在文化后面的价值判断。商业模式一旦贴上文化的标签，就会显得温情脉脉。人们可能会拒绝暴力，拒绝没有感情的管理，但会有谁会拒绝温柔的力量呢？更何况，文化标签并不是标榜而成的，而是深入到人的内心的。韦尔奇精心的文化策划打造了一个几近完美的 GE，一个理想主义者终于完成了自己的夙愿。

顶级企业的顶级策划无疑昭示了思想的魅力，体现了市场逻辑和行为的完美结合。因此，毋宁说它们的成功是人在思想的指引下进行的有目的性的创造活动对市场的征服或控制。在所有的这些策划案中，思想的魅力显然胜过了个人的魅力。个人的魅力能促成策划的顺利进行，但未必能促成策划的成功。

成功没有秘诀，就像剖洋葱一样，要想洋葱不刺鼻刺眼，就得讲求一定的方法。在这些策划大师的手中，现实要求、完美创意和艺术技巧，为我们成功地演绎和造就了一个个新的世界！

编者

2002 年 11 月

目 录

策划一个新的世界（代序）	（ 1 ）
--------------------	-------

第 1 章 无法拒绝郭士纳 ——IBM的复兴计划

一 愚人节	（ 5 ）
没有玩笑的愚人节	（ 5 ）
“蓝色巨人”的衰变	（ 6 ）
空降兵——受命于危难之际	（ 7 ）
重建 IBM	（ 10 ）
左手打天下	（ 11 ）
二 改旗易帜	（ 13 ）
香蒂丽——IBM 重新开始的地方	（ 13 ）
复兴计划	（ 15 ）
家务事	（ 23 ）
膨胀的 IBM	（ 28 ）
三 后郭士纳时代的思考	（ 32 ）
英雄	（ 32 ）
郭士纳策略背后的价值判断	（ 35 ）
附录	（ 39 ）
附录一 郭士纳关于 IBM 的演讲摘要	（ 39 ）
附录二 郭士纳个人小档案	（ 50 ）

第2章 零售帝国挺进中国

——沃尔玛的“样板田”效应

一 沃尔玛有什么？	(57)
诞生	(59)
顾客至上	(61)
营销的力量	(64)
水泥 + 鼠标	(66)
农村包围城市	(69)
沃尔玛什么都没有	(71)
二 进军中国	(73)
沃尔玛的海外狂飙	(73)
“狼来了！”——沃尔玛观望中国	(75)
“样板田”效应	(79)
全面出击	(85)
沃尔玛在中国的本土化策略	(87)
三 别听沃尔玛的	(91)
中国零售业将走向何处？	(92)
给沃尔玛中国对手的简单建议	(94)
附录	(97)
附录一 沃尔玛在中国的开拓步伐	(97)
附录二 沃尔玛最新数字	(98)

第3章 不是神话的神话

——策划 Dell 模式

一 少年梦想	(105)
初露锋芒	(105)
挑战 IBM	(106)

成长的烦恼·····	(108)
二 黄金三原则——戴尔制胜的秘密武器·····	(111)
坚持直销·····	(113)
摒弃库存·····	(117)
与客户结盟·····	(119)
三 戴尔模式的神话与现实·····	(124)
戴尔直销是如何可能的——策划直销·····	(125)
网络定制经济·····	(131)
网络中的神话与现实·····	(132)
戴尔还能走多远? ·····	(134)
附录·····	(137)
附录一 Dell 公司发展史·····	(137)
附录二 Dell 公司全球业务概览·····	(140)
附录三 戴尔计算机公司概览·····	(144)

第4章 强强联手，谁与争锋

——黄真莉娜的大手笔

一 处在十字路口的惠普和康柏·····	(151)
惠普的“创新之旅”·····	(151)
康柏的转型·····	(154)
失败的改革·····	(155)
强强联手，意欲何为? ·····	(157)
二 一场张扬的角斗	
——惠普康柏的艰难整合之道·····	(162)
带刺的玫瑰·····	(163)
“攘外”必先“安内”·····	(165)
1 + 1 > 2? ·····	(169)
1 + 1 = 4 ·····	(172)

整合是最大的挑战——文化融合的难题·····	(175)
全面客户体验·····	(178)
三 费奥莉娜的微笑 ·····	(182)
“兵贵神速”·····	(182)
资本意志的走向·····	(183)
附录 ·····	(186)
附录一 惠普致员工的一封信·····	(186)
附录二 惠普康柏合并大事记·····	(191)

第5章 有所为，有所不为

——三星电子的多元化战略策划

一 多元化打造金凤凰 ·····	(196)
风雨30载·····	(196)
双管齐下，打造未来·····	(198)
“利润第一”的管理革命·····	(199)
提升品牌·····	(203)
有所为，有所不为·····	(204)
二 成败“多元化” ·····	(207)
馅饼还是陷阱？·····	(207)
多元化经营和核心竞争力·····	(209)
附录 ·····	(212)
附录一 三星中国历程·····	(212)
附录二 三星电子的任务和未来·····	(213)

第6章 脱困，始于破坏

——松下 的 创生计划

一 悲壮的美丽 ·····	(221)
记者招待会——中村邦夫的尴尬·····	(221)

帝国黄昏·····	(223)
应对的迟误——大企业病·····	(227)
二 革松下幸之助的命	
——中村邦夫的“创生 21”计划 ·····	(230)
遗产的重负·····	(230)
皇帝的苦恼·····	(232)
为企业充满理想而变革·····	(233)
破坏与创生·····	(236)
“V 字型恢复”——造就“攻击性知识企业” ·····	(245)
附录 ·····	(252)
附录一 松下历史——它的历史就是我们	
和客户的见证·····	(252)
附录二 松下幸之助的“自来水哲学” ·····	(257)
附录三 松下电器的海外事业本部本部长少德正雄	
的中国战略·····	(259)

第 7 章 挑战极限，臻于完美

——韦尔奇打造 GE 帝国

引子：“GE 党校” ·····	(265)
一 杰克·韦尔奇 ·····	(268)
韦尔奇奇迹·····	(268)
煮青蛙·····	(270)
商业韦尔奇和文化韦尔奇·····	(271)
二 文化 GE ·····	(278)
六个希格玛·····	(279)
幕前幕后·····	(282)
消除疑虑·····	(284)
你不能不行——360 度员工测评 ·····	(289)

六个希格玛——一种工作哲学·····	(291)
文化韦尔奇的胜利微笑·····	(293)
三 “韦尔奇热”中的冷思考·····	(297)
“韦尔奇情结”的背后·····	(297)
韦尔奇为什么是领导者而非管理者·····	(299)
伊梅尔特的难题·····	(300)
附录·····	(302)
附录一 韦尔奇的离别赠言·····	(302)
附录二 韦尔奇在 GE ·····	(309)
参考文献·····	(310)

第 1 章

无法拒绝郭士纳

IBM 的复兴计划

“观察乌龟吧，它是伸出头来才能前进的。”

——郭士纳

“到 IBM 任职时，我有一个坚定的信念：信息技术是一项划时代的技术；这样的技术一百年左右才会出现一次，而且它的到来会改变人类社会的一切。”

——郭士纳

“掌握了客户信息就意味着控制了客户关系。”

——郭士纳

公元2001年，整个世界都处于一种虚假的亢奋状态中：经济衰退、股市狂跌、恐怖袭击，到处狼烟弥漫……一系列的惊涛骇浪搞得每个人都惶惶不安，对于雄心勃勃的企业家来说更是如此——在如此不济的环境中壮大甚至是保全自己的企业，对谁来说都是一件非常头痛的事情。

尽管时间已经前进到了2002年，但是动荡日子的阴影仍然残留在每个人的记忆中。回忆安定时期的日子是一种快乐；但回忆动荡时期的日子就可能是一种痛苦了。有谁愿意用刚刚获得的快乐去换取痛苦的记忆呢？《商业周刊》偏偏冒天下之大不韪，别出心裁地评选出了2001年度全球25名最佳总裁。

《商业周刊》之所以这样做，是有自己的考虑的：和平时代拒绝了英雄，但和平时代同时也造就了英雄——美国人从来都不忘记为自己树立一个“魅力榜样”，以满足其狂热的猎奇心理。在《商业周刊》看来，英雄不仅仅是指驰骋沙场的铁血汉子们，面对复杂多变的环境能傲然挺立的汉子们同样是英雄，并且他们的魅力更大一些。当然，这还不足以成为《商业周刊》评选全球最佳总裁的充分理由。隐藏在《商业周刊》背后的深层动机是我们的时代需要英雄。没有英雄的民族是这个民族的悲哀，没有英雄的国家是这个国家的悲哀，而没有英雄的地球则是我们每一个人的悲哀。矮小的拿破仑成为法兰西精神的象征，指引着法兰西人民不断地超越自己；成吉思汗的铁骑又何尝不是中国人的骄傲呢？在《商业周刊》看来，英雄的精神能成为推动我们的时代，至少是推动我们时代的经济发展前进的原动力。

在《商业周刊》评选出的25位最佳总裁中，曾一度执掌IBM的总舵手郭士纳名列榜首。

一艘破旧的巨轮，一个从未有过驾驶经验的新手，这本身就构成一个传奇故事了。但是，这个毫无船舶驾驶经验的舵手不仅改进了这艘巨轮，而且能驾驭它以惊人的速度在大海中全力航行，甩开