

企业之路是漫长的，但关键的就那几步，
本书教你如何走对关键的那几步

成功向左 失败向右

在企业的十字路口如何正确决策

王林 水藏玺 / 编著

Chenggongxiangzuo
Shibaixiangyou
Zaiqiyedeshizilukouruhe
zhengquejuece



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业之路是漫长的，但关键的就那几步，
本书教你如何走对关键的那几步

出版发行：中国，北京：中国经济出版社

ISBN 7-5017-5102-9

成功向左 失败向右

在企业的十字路口如何正确决策

Chenggongxiangzuo
Shibaixiangyou
Zaiqiyedeshizilukouruhe
zhengquejuece



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

成功向左,失败向右/王林,水藏玺编著. —北京:中国经济出版社,2006.6

ISBN 7-5017-7298-3

I. 成… II. ①王…②水… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 141564 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:杨邵川(电话:010-68308139)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:A5

印张:7.375 字数:143千字

版 次:2006年6月第1版

印次:2006年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7298-3/F·5866

定价:20.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

前言

小时候，学过一则《小马过河》的寓言故事，讲的是一匹小马依照马妈妈的嘱托，让它将一袋小麦驮到磨房去。小马驮着小麦来到了一条小河边，它刚准备下水过河，就听见对岸树上的一只小松鼠高喊道：“小马哥，小马哥，千万别过河，河水很深，会淹死你的。”小马听了小松鼠的话，不知如何是好。碰巧有只老黄牛路过此地，小马便上前去问道：“牛伯伯，河水到底有多深？”老黄牛答道：“很浅，只淹过我的脚踝。”小马听了之后更加不能理解了。松鼠说很深，能淹死；而黄牛说，很浅。怎么办呢？小马决定回家问问马妈妈。于是，它又回到了家。马妈妈告诉它：“是深，是浅，你自己试试不就知道了！”小马又跑到河边，并淌着水过了河。最后，它发现，河水并不像松鼠说的那样深，也不像老黄牛说的那样浅。

后来，进入社会，到过很多企业，也亲身感受过很多企业的兴衰与成败。在与很多企业谈到企业未来的发展的时候，我们发现，很多企业面临的问题就正如小马一样，不知道到底该不该过河。或者说，不知道该向哪里发展才是企业的出路。故事中，小马可以通过问马妈妈来解决为题，那么现实生活中的企业又该如何解决这样的问题呢？

中国的企业经过十几年的发展，现在大多数都已经处

在一个平台期或者说是调整期。造成这个现象的原因有很多,但最重要的还是原有的战略已经不能适应发展的需要,企业需要重新确定未来的发展战略或对现有的战略进行调整。在这种形势下,中国的企业家们纷纷拿起了战略武器,对企业的战略进行调整。在进行战略调整的过程中,有一少部分企业引进了科学决策的方法,并吸取了国内外企业成功进行战略调整的经验。这些企业的战略调整最终获得了成功,像联想、海尔、TCL都是这些企业中的佼佼者。

但还有很多企业由于缺少进行战略决策的科学方法和经验,大多还是根据经验和个人对外界不完善的判断进行决策。由于战略调整对企业的影响非常大,如果稍有不慎就会对企业带来巨大的影响,乃至破产倒闭。我们曾经耳熟能详的巨人、爱多、秦池,都因为在进行战略决策时的失误而导致企业的破产、倒闭。这些企业曾经都是中国企业的典范,而如今却都已销声匿迹,我们也只能“众里寻她千百度,蓦然回首,伊人却在,灯火阑珊处”了。

因此,中国企业家如何根据企业的状况进行战略决策,是本书所要解决的问题。在本书中将提出适合中国企业战略决策模型,并对模型中的各个部分结合实际案例进行阐述,使企业的管理者能够按照本书指引一步一步完成战略决策的过程,从而最大化避免决策的风险。

本书的出版,首先要感谢本书的主编冉斌先生,同时,还要感谢我的同事杨剑先生、梅玲小姐、赵蓉琛小姐,还有那些曾经参与过本书试读的朋友们。

本书在写作的过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此一并表示谢意!

限于作者知识和经验的局限性,错误和遗漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

作 者

2006 年 3 月于深圳



内 容 简 介

企业之路是漫长的，但关键的就那几步。如何在众多企业中脱颖而出，如何走对关键的那几步，这正是本书要告诉你的。

成功向左，失败向右，如何在企业的十字路口正确决策？本书指出应该掌握信息，摸清底细；抓住关键，循序渐进；方法正确，事半功倍；优选合成，适时适度，理性求新；注重风险，审慎行动；贴近市场，讲求成效。书中同时精选了经典案例，深入浅出地教你如何正确决策。

责任编辑：杨邵川(010-68308159)

封面设计：任燕飞设计室/51507956

目 录

第一章 向左还是向右

中国企业的决策陷阱	(4)
十字路口的彷徨	(5)
成功向左——联想的战略发展之路	(7)
失败向右——巨人的战略失误之痛	(17)
十字路口的选择	(22)

第二章 掌握信息,摸清底细

针对问题进行决策	(29)
信息精确	(32)
掌握具体数字,实现量化决策	(36)
应用先进工具与技术	(39)

第三章 抓住关键,循序渐进

抓住问题的“穴位”,建立科学模型	(46)
控制良好的决策原则	(51)
摸准有效的决策方式	(52)
练好正确决策的本领	(54)
把握可行的决策步骤	(55)
应用先进技术,进行科学预测	(58)

第四章 方法正确,事半功倍

- 正确运用外部环境分析工具 (64)
- 正确运用企业内部资源分析工具 (79)

第五章 优选合成,适时适度

- 自信决策,自己定调 (93)
- 博采众长,避免主观臆断 (95)
- 选择唯一的答案,挑个理想的回家 (104)

第六章 适时适度,理性求新

- 把握时机,该出手时就出手 (119)
- 如何实践“果断”决策? (122)
- 尊重客观,实事求是 (125)
- 创造决策“个性” (128)

第七章 注重风险,审慎行动

- 决策不能靠碰运气 (141)
- 不做摸象盲人 (149)
- 善于掌握目标 (151)
- 切忌空谈,做自己能做的事 (155)

第八章 贴近市场,讲求成效

- 最合理的决策最符合实际利益 (161)
- 不要纸上谈兵,洞悉市场风云 (162)
- 让策划为决策指路 (171)

讲求轻重缓急	(176)
赢在执行	(178)

第九章 战略决策全程实操经典案例

W 集团简介	(187)
W 集团战略分析	(191)
W 公司的战略制定	(208)
W 公司战略选择	(217)
W 集团的战略决策	(224)

第一章

向左还是向右

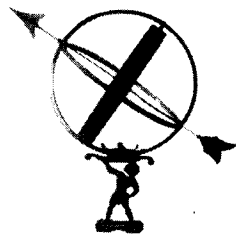
中国企业的决策陷阱

十字路口的彷徨

成功向左——联想的战略发展之路

失败向右——巨人的战略失误之痛

十字路口的选择



在一首描写人生和情感的网络歌曲里有这样一句歌词：“在下一个路口，是向左还是向右？”这句歌词用来形容处于十字路口的企业是再合适不过的。

每个企业都是在一个又一个十字路口不断选择的过程中发展壮大的。如何调整自身以适应日益变化的环境，如何在行业洗牌的阵痛中部署新的战略，是每个企业时刻面对的问题。

而正是在这“向左，还是向右”的抉择中，企业可能从此崛起，也可能从此销声匿迹，关键的问题在于企业决策正确与否。

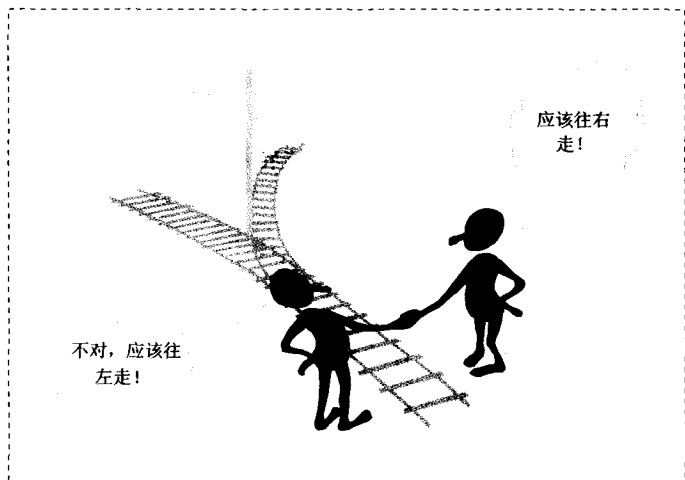


图 1-1 企业决策的困惑

中国企业的决策陷阱

中国企业发展过程中有这样一个怪现象,即“雄起卧下几春秋,各领风骚三五年。”据统计,中国企业的平均寿命只有 8 年时间,中小企业的平均寿命则更短,只有 3~4 年。而在欧美国家,企业的平均寿命是 40 年!

中国实行改革开放政策以来的二十年里,涌现出了很多知名的企业,这些企业在发展的鼎盛的时候也都提出了要做成“百年企业”的口号。然而几年过去了,昔日的很多企业已经成为“明日黄花”,“百年企业”成了一个又一个无法实现的梦想。

更为心痛的是,看到很多“百年老字号”纷纷落马的情景:

已有 120 年历史的广州太平馆西餐厅从当时的繁华一时,到如今门可罗雀;

历经 150 年的天津“狗不理”转投新东家,被同仁堂收购;

.....

人们不禁要问:

这些企业到底出了什么问题?

中国的老字号的大旗究竟还能扛多久?

为什么中国的企业不能长寿?

.....

如果我们仔细研究一下这些企业失败的原因,就会发

现它们有一个共同的特点,那就是这些企业落入了战略决策的陷阱,成为了错误战略决策的牺牲品。

十字路口的彷徨

案例:作为国有企业的“天坛家具”2001 年要制定企业长期规划,通常他们会根据国家“十五”规划的发展速度和北京市政府调整后的北京经济发展速度,确定一个自己的发展速度。例如以 10% 的速度,2000 年的销售收入为 9 个亿的天坛家具,到 2005 年,销售收入就应该达到 14.49 亿人民币。

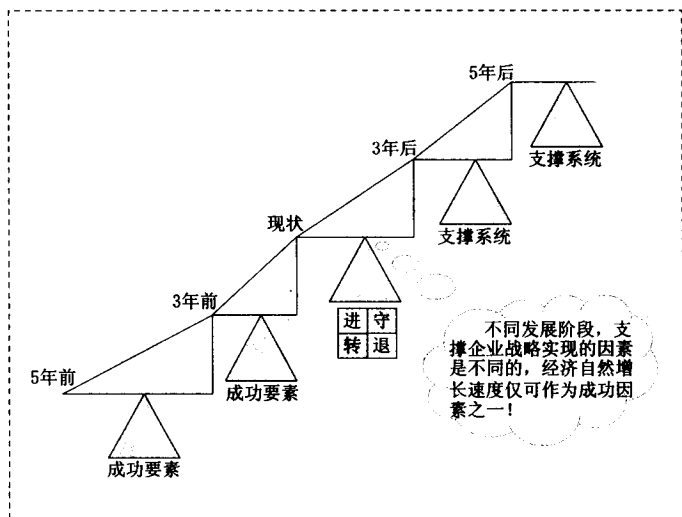


图 1-2 企业战略支撑因素分析

天坛家具的发展规划是中国企业非常典型的五年规

划,恰恰是这个规划导致很多“明星企业”变成了“流星企业”。因为这个规划没有考虑竞争和需求的变化,缺乏针对竞争对手进行战略和商业策略方面的重新设计。只是制定了将要达到的目标,而没有根据这个目标进行相应的战略布置和调整。如果只是机械地执行这个计划,那么天坛家具面临的可能只是死路一条。因为,它正在面临着竞争对手强有力的挑战。

“天坛”的对手,是世界著名的“宜家”公司,全球最大的家具营销企业,营业额高达 200 亿美元。“宜家”1999 年进入北京市场后,通过自己的展厅向北京市民介绍了全新的现代家具的概念、现代生活的时尚和“宜家”独特的现代家具销售与服务方式。到“宜家”参观的消费者每天有 2000 人,到天坛参观的消费者,则相对较少。这一现象表明,天坛家具面临着非常严峻的战略层次的挑战,天坛传统的生存方法正在遭到威胁。过去,天坛家具是一个生产型企业,它依靠进口设备和管理,提供质量可靠的家具,并借助良好的品牌帮助完成产品销售。而现在,一个质量与品牌同样优异,但是规模与设计能力却比天坛高很多,并且高度重视营销的企业进入了北京市场,它是时尚的领导者,并且销售的家具品种多,品牌与质量有保证,同时价格也不很贵。显然,这些特征,赢得了北京市家具消费者的高度关注。面对这样的竞争对手,天坛在商业模式上没有任何改变,却制定了一个按照既定商业模式发展的五年规划,这样的计划能有前途吗?

很显然,是行不通的!