

Successful Enterprises
22 Golden Rules

最新

成功
企业

的

22条 金规

李华欣 刘昕蓉 编



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

李华欣 刘昕蓉 主编

▶▶ 成功企业

Successful Enterprises

的

22

条

金 规

Golden Rules



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

成功企业的22条金规/李华欣,刘昕蓉编. —天津:
天津大学出版社, 2006. 3
ISBN 7-5618-2226-X

I. 成... II. ①李... ②刘... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第155696号

出版发行	天津大学出版社
出 版 人	杨欢
地 址	天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)
电 话	发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷	昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	170mm×240mm
印 张	15.25
字 数	340千
版 次	2006年3月第1版
印 次	2006年3月第1次
印 数	1-4 000
定 价	23.00元

前言

世界万物的发展与进化都有一定的规律可循。牛顿在研究万有引力定律时，热衷于探究地球沿固定的轨道围绕太阳运转的绝妙规律。那些当今世界成功的企业在其成长和发展的过程中，确实有许多内在规律起着决定性的作用。打造一个成功的企业，使企业昌盛不衰，是每一个企业家毕生的梦想与追求。但在企业经营的实践中，并不是所有的企业都能如人所愿。那么为什么有的企业就会成功，而有的企业就会失败呢？一个企业该如何成长，该如何逐步完善而走向成功呢？企业的成功是否有什么秘诀，是否有基本规律可循？这些问题是一直困扰发展中企业的不解难题，特别是在如今世界经济高速发展、竞争日趋激烈的时代。

在当今经济高速发展的时代，我们不乏看到成功的企业，它们的发展和壮大每每让我们为之振臂欢呼。多年来，我们仔细地探询它们成功的方法和规则，尽管它们在客观条件上有着这样或那样的不同，但我们还是能寻觅出一些金科玉律。我们研究的对象不仅包括世界公认的500强企业，更包括那些虽说规模不大但在其本行业中具有鲜明特色的企业以及一些国内成功企业，只有这样才能有效地总结出适合我国企业发展的规律，这也是本书最大的特色。

本书在吸取国内外有关研究成果的基础上，总结提炼出成功企业应遵循的22条黄金规则，具有普遍指导意义。每个规则独立成章。在每一章中我们不仅详细论述了规则的基本概念、意义以及实施方法，还精选出若干个案例，详细地介绍了成功企业如何运用这些规则一步一步地走向成功。在精彩记叙中展现这些企业的管理者独特的思维方式和实施手段，从而使读者更真切地体味到这些企业成功过程中的艰辛与智慧。

刚刚加入WTO的中国企业，将面临更加激烈的竞争和生存环境的变化，不仅要面临全球化竞争、世界范围内革命性的技术发展，还要面临符合时代的体制改革和企业转型，这就更增加了中国企业成功的难度。然而，在这个充满机遇和挑战的时代，任何企业想要成功，都必须遵循这些成功的规则。

任何研究成果都是集体智慧的结晶。在本书编写过程中，我们得到来自各方面的大力支持，在此表示衷心感谢。本书由陈亦策划，李华欣、刘昕蓉主编，萧晓蕾、张道乾为副主编，编委有李坤、付玉明、钱惠敏、郑玉民。

成就辉煌的事业是我们每一个人的愿望，愿我们的努力能为您们的事业助一臂之力。

编者

2006.1

目录 Contents

22 Golden Rules of Successful Enterprises

金规之一

深思熟虑的商业计划和实施

1

金规精解(1)

典型案例(3)

一、从直觉转向成熟的戴尔商业计划(3)

二、客观冷静的日立市场营销计划书(7)

金规之二

严格的目标管理体制

2

金规精解(12)

典型案例(14)

一、在协作和创新中实现目标的“新惠普”(14)

二、马狮公司——理想与可行性计划的完美结合(17)

金规之三

残酷无情的成本控制

3

金规精解(20)

典型案例(25)

一、环球航运集团的成本管理制(25)

二、福特汽车的成本控制法(27)

三、人民快运公司的成本降低术(28)

四、克莱斯勒公司的全方位压缩成本管理方式(30)

4

金规之四

奖惩分明，坚决执行激励机制

金规精解(32)

典型案例(33)

- 一、把好机制化成高效绩——IBM的蓝色招牌(33)
- 二、通用电气：内部培养和提拔人才的典范(37)
- 三、联想：业绩导向下的改革方案(42)

5

金规之五

不折不扣，执行到位

金规精解(44)

典型案例(46)

- 一、索尼的新生秘诀——研发创新、执行到位(46)
- 二、Caterpillar公司——运营流程的妙用(50)

6

金规之六

高速度和高效率决定一切

金规精解(55)

典型案例(56)

- 一、乘风破浪的原动力：利用新品牌来引导市场(56)
- 二、摩托罗拉在通信行业中独占鳌头(59)

7

金规之七

打造一支高效的团队

金规精解(64)

典型案例(66)

- 一、惠普公司：员工自己的团队(66)
- 二、英特尔公司的秘密武器——配合默契的高层团队(70)

金规之八

服务导向型营销方式

8

金规精解(74)

典型案例(76)

- 一、全心全意为用户服务的IBM(76)
- 二、追求100%的客户满意率的施乐公司(78)
- 三、把客户效益放在第一位的联想集团(80)
- 四、打服务组合牌的森特克斯(83)

金规之九

抓住时机，适时变革

9

金规精解(85)

典型案例(86)

- 一、以客户需求为导向开发新产品的启示(86)
- 二、通讯巨子——摩托罗拉(89)
- 三、格兰仕的独霸市场之梦(91)

金规之十

质量管理，企业的命脉

10

金规精解(95)

典型案例(98)

- 一、以质量为生命的奔驰汽车(98)
- 二、追求产品零缺陷的摩托罗拉(99)

金规之十一

诚信为本，以诚为荣

11

金规精解(102)

典型案例(103)

- 一、坦率诚实的美国通用电气公司(103)
- 二、坚守人格信条的摩根集团(105)
- 三、注重产品声誉的阿迪达斯公司(106)
- 四、诚信经营的万向集团(108)

金规之十二

12

顾客至上，优质服务

金规精解(112)

典型案例(114)

一、贯彻“把人放在首位”的英国航空公司(114)

二、顾客至上的美洲航空(116)

三、服务顾客的诺顿公司(119)

金规之十三

13

合理的长远的未来规划

金规精解(122)

典型案例(125)

一、具有长远投资计划头脑的李嘉诚(125)

二、诺基亚的未来战略(126)

三、舍近功而求远利的杜邦公司(127)

金规之十四

14

善于利用产品的优势

金规精解(129)

典型案例(133)

一、善于利用产品优势的杜邦公司(133)

二、以优势崛起的精工集团(134)

三、肯德基用高标准打败同行(136)

金规之十五

15

战略联盟，立于不败

金规精解(139)

典型案例(141)

一、微软与IBM公司的互利合作(141)

二、美国通用汽车与丰田公司的握手(144)

三、惠普与康柏的联合(146)

金规之十六

持之以恒的创新精神

16

金规精解(149)

典型案例(153)

- 一、不断追求创新的松下公司(153)
- 二、勇于产品技术创新的日本本田公司(155)
- 三、努力创新以求完美的麦当劳(159)
- 四、鼓励员工进行大胆创新的3M公司(161)

金规之十七

正确的企业战略和有效管理

17

金规精解(163)

典型案例(165)

- 一、抢占头把交椅的米勒啤酒(165)
- 二、成功打入美国摩托车市场的日本本田公司(167)
- 三、微软公司的3E与连环套战略(170)

金规之十八

知人善任,无微不至

18

金规精解(174)

典型案例(177)

- 一、奉行“科技以人为本”的诺基亚(177)
- 二、视人为财的玫琳凯化妆品公司(179)

金规之十九

严格而有效的管理制度

19

金规精解(183)

典型案例(186)

- 一、沃尔玛的人力资源管理体系(186)
- 二、星巴克的薪酬计划及人力资源管理体系(189)
- 三、奥克兰管理集团的管理艺术(192)
- 四、IBM的危机管理(195)

五、惠普的强制化管理(199)

金规之二十

20

塑造良好的企业文化

金规精解(201)

典型案例(203)

- 一、通用电气的经典企业文化(203)
- 二、印度信息系统公司营造多元化文化氛围(205)
- 三、努力改变企业文化的联想(207)
- 四、杜邦“开创美好生活”的目标(209)

金规之二十一

21

企业品牌，成功所在

金规精解(211)

典型案例(213)

- 一、劳斯莱斯品牌的高价格定位(213)
- 二、以经营品牌来扩张产业的中国海尔(215)
- 三、采用多品牌策略的摩托罗拉公司(219)
- 四、金利来的成功品牌战略(222)

金规之二十二

22

优秀的广告，成功的推广

金规精解(225)

典型案例(226)

- 一、耐克公司“强调心与心的沟通”的广告策略(226)
- 二、宝洁公司的广告战术(229)
- 三、百事可乐用广告战打败可口可乐(231)
- 四、绝对经典的伏特加(233)

22

条金规之一

深思熟虑的商业计划和实施

金规精解

商业计划对任何企业的生存和发展都非常重要，计划不周是许多中小企业失败的首要原因。许多风光一时的企业迅速衰落，关键的原因都是在于缺乏周详合理的商业计划。商业计划通过构想和设计，将未来呈现于眼前，以便经营者现在就能对未来的目标产生正确的行动。虽然未来是难以准确预测的，但计划作为一种策略或工具，可以帮助经营者展望未来，能让经营者更清晰地认识到什么是可行的，什么是不可行的。

商业计划是为了一个既定的目的，经深思熟虑，以数据、个案、事实为基础，预测在一定条件、资源的配合下，创造出可观回报的生意蓝图，它本身虽然存在不少的不确定性因素，但却通过比较有说服力的语言及行动方案，让参与者能对其内容充分了解，并坚信其可操作性。周密的商业计划能让人相信只要按计划行事，便能成功。

商业计划最主要的目的和意义在于对企业的未来有所打算，避免盲目行动，在实际过程中，它的关键作用主要有三个方面。①作为壮大企业的一个有力工具，能够确立企业方向，使公司成员目标一致。②将公司信息传递给预期的投资者以便能够筹集必要的资金。③自始至终都能衡量和监测公司的运营状况。

一个合理的商业计划能够较为准确地描述企业现在在什么地方，准备到达什么地方，企业的资源和努力如何能够保证到达那里。商业计划能够提供企业的蓝图，描述企业的过程和变化，从而增加企业成功的机会。一个好的商业计划应该是务实的、简单明了的以及可持续发展的。

任何一个商业计划都必须仔细审视并分析描述企业的目标、所处的产业和市场、所能提供的产品和服务、会遇到的竞争和对手、自身的管理和其他资源、如何满足顾客的要求、长期优势以及企业的基本财务状况和财务预测。一个完整的商业计划报告应包括封面和目录、行政性总结、企业描述、市场分析、竞争分析、产品和服务、财务计划、

附录等内容。

企业在确定行业和业务领域后必须进行周密的行动计划。商业计划能反映经营者对项目的认识及取得成功的把握，它应突出经营者的核心竞争力；反映经营者如何创造自己的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张。一个企业如果只有远景目标、期望，而忽略切实的、周密的行动计划和方案，则商业计划只是一种宣传口号而已。

完整的商业计划不仅只是一种融资计划，而且是一种全面的行动和经营计划，它的范围很广，一般应包括经营者的理念、市场预测和客户分析、比较优势、管理团队、人才来源、财务预测、风险因素、行动计划和步骤等等。对市场的分析应由大到小，从客观到微观，以数据为基础，深刻地描述公司、项目在市场中将争取的定位。对比较优势，应在非常清楚本身强弱及竞争对手战略的情况下而进行分析。至于管理团队，人才来源应从各自的背景及经验分析其对公司、项目中不同岗位的作用。财务预测是最关键的，应将绝大部分的假设及其所引致的财务影响彻底地描述及分析。当然，假设是不确定的，但有依据的假设加上严谨的逻辑思维及系统的演示方法，将可大大增强可行性。风险因素最能显示经营者是否真的明白自己的生意。有风险因素不等于该生意不该做，关键是如何控制或回避风险，能将控制或回避风险的手段交代清楚，是成功的重要一步。行动计划、步骤是最实际的内容，它必须将整项商业计划切实地表现在行动上，没有行动计划和实施方案，再好的商业计划都只能是纸上谈兵。行动计划要用时间、数据来体现，即什么时候完成什么内容，完成的数据标准是什么。行动计划有月度、季度、半年、年度计划等短期计划，也要有三年、五年等中长期计划。

只有当企业的商业计划得以真正的落实，企业才能按新确定的行业和既定的目标走向成功。

明确本企业的行业、业务方向后，要细心规划各个时期的进度。这种进度大可以到10年的，小可以到每月、每季度、每半年和每年的。这些计划要明确地陈述出来，并加以宣导、推广和实施。

要下决心，想办法将计划坚持到底，不要理会前进道路上的障碍和批评，不要受不利环境的影响，不要去考虑别人怎样想、怎样做、怎样说。要专心致志、不懈努力、集中力量来筑起自己坚定的决心。只有这样，计划才能实现而不至于落空。

积极地行动起来，只有行动才能使计划兑现。不付诸行动，再好的计划都只能是纸上谈兵，而不会走向成功。苦思冥想，谋划如何有所成就，是不能代替身体力行去实践的，没有行动，就什么都不可能发生。

定期评估计划的执行情况。随着计划的实施和推进，有时实际的行动会出现偏离计划的行为，这时既要计划进行检讨，同时又要对计划的执行情况进行评估，如果是计

划本身的问题,就要修订计划;如果是执行的问题,就要控制好执行过程。无论是何种情况,都需要做出调整。

制定计划是通往成功的前奏,实施计划是走向成功的阶梯。只有周密地进行计划安排并将计划进行到底,才能走向成功的彼岸。

典型案例

一、从直觉转向成熟的戴尔商业计划

戴尔公司是闯入个人电脑行业的一匹财富界的黑马,从创业到一步一步走向成熟的过程中,公司在商业计划创建和实施中的经验和教训很值得关注。

首先是市场研究和初步计划。戴尔1965年出生于休斯顿——一支著名的NBA球队(休斯顿火箭队)的所在地。他的父亲是一位牙医,母亲是一个经纪人,因此,他们结识了许多中上阶层人士。这也使得小戴尔能有机会经常与那些人士相接触,通过与那些人的交往,小戴尔懂得了许多新鲜的东西,其中包括电脑。

戴尔的父母非常希望他们的儿子能成为一个出色的医生,但小戴尔却不太喜欢这个工作。虽然他从小家境并不穷,但他对做生意偏偏最感兴趣。在14岁生日那天,戴尔用自己挣来的钱为自己买来一台苹果电脑——Apple II,这个“奇妙的东西”深深地迷住了他,他在电脑方面的天赋开始显露。自如运用软件的同时,拆装机器也成了他的一项爱好,陷入了电脑围城的他突然有了开一间电脑公司的想法。随着时间的推移,拥有一间属于自己的电脑公司的想法越来越强烈地刺激着他,他很想大干一场。



如果想要干一番大事业,仅有激情和兴趣是不够的,而是应当制定一个合理的商业计划。

首先,戴尔认为,认真研究市场是整个事业开始的关键。

仔细地研究了当时的个人电脑市场之后,戴尔发现了一个问题。一方面顾客希望能以最低的价格买到配置最好的个人电脑;另一方面与此相对应的是由于电脑行业的特殊性(更新换代速度极快),电脑经销商那里经常积压了大量过时的个人电脑。发现了这一点的戴尔决定由此入手。他到批发商那里将积压的PC机以批发价买回,再买来内存、调制解调器、磁盘驱动器及更大的显示器。之后,将这些机器进行升级,然后在当地报纸上登出广告,以低于零售价10%至15%的价格出售。初战告捷使得戴尔信心大增,他迅速买下了零售商手中的全部积压电脑,由于数量极大,使得他赢得了更低的价格。他的市场也由最初的仅在学校内扩展到了政府办公、企业经营等领域。不久,戴尔的电脑

便被抢购一空。几个回合下来，让戴尔尝到了甜头，那年他才19岁。

戴尔通过这次初涉商海，既获得了信心，又使得他拥有了一笔数目可观的积蓄。于是戴尔乘胜追击，在紧接着的暑假的第一个月，就卖出了价值18万美元的改装PC电脑。由于他的价格低于市面的电脑价格，而质量却不相上下，所以他的产品非常受欢迎。

对市场的关注和调查是制定一个完备商业计划的必要条件，戴尔凭着他敏锐的市场洞察力和快速的反应，使自己在这个高手如林的行业中崭露头角。接下来他要做的，就是进一步地深入市场，了解潜在的客户和客户的潜力，制定一个可行的销售时间表，并一步一步地使之得以实施。

不久，戴尔决定正式成立戴尔电脑公司。随着进一步深入市场，他发现以购买部件组装PC机的方式比改装旧电脑要赚钱得多。这使得他可以用15%的折扣价格将成品机出售给顾客，同时将自己的名字印在被出售的成品机上。这样做的结果便是：在Dell公司销售业绩大幅上涨的同时，也使得迈克尔·戴尔的知名度获得显著提高。不久，他以自己的财产作为担保到银行进行贷款，随着公司规模日益扩大，戴尔的名字渐渐受到了华尔街的关注。

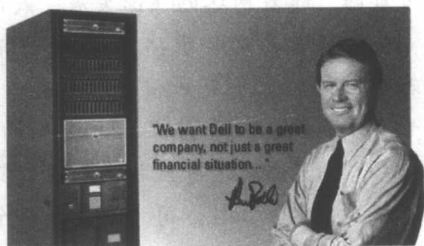
1987年10月，戴尔依靠他过人的胆量和敏锐的商业感觉，在股市暴跌的情况下大量吃进股票，第二年他便获利1800万美元。这一年，他只有23岁，他开始向成功迈出了坚实的第一步。不过这一阶段的商业计划并不十分成熟，虽然准确的定位和快速的反应使戴尔取得了不小的胜利，其计划中还存在着很大的随机性，而且缺乏管理目标和管理逻辑的结合。接下来的事情，给戴尔公司敲响了警钟。

第二，从直觉管理到周密计划。1991年，Dell公司的销售额达到8亿美元。1992年他给公司的市场份额定位于15亿美元，但结果却大大地超出了戴尔的预想，Dell公司的销售额竟然突破了20亿美元。过分的顺利使得戴尔有些飘飘然，他开始一味地追求生产量，却忽视了市场的需求，这使得戴尔无法根据产品类型理清赢利和亏损。一味地追求生产量使得戴尔在基础设施建设和经营管理方面遇到了很多困难，公司陷入了一种无序的状态，Dell公司也自创业以来首次出现了亏损，股票价格也大幅下跌。一时间，公司内部人心惶惶。由于生产的混乱和对市场需求的策略性失误，戴尔不得不决定停止了生产笔记本电脑的生产线，以至于他自己只能眼睁睁看着康柏（已并入惠普）、IBM等列强瓜分着笔记本电脑市场这块肥肉（但这种情况现在已不复存在，Dell笔记本是现在最好的笔记本电脑之一）。

这次打击是巨大的，但这也使戴尔变得清醒起来。“我又从空中落回到了地面上来。”戴尔回顾了公司九年来所走过的历程：他发现公司的管理存在着很大的问题——还处在一种小公司的管理模式上，即靠直觉管理。戴尔决心改变这种状态，他在公司内部加强了纪律和科学化管理，并聘请了一批在业界摸爬滚打了多年、享有盛誉的职业经理人，组

成了一支高级经理人队伍。尤其是组织这些管理精英们随着市场的变化制定了更加完备的商业计划，并在商业计划中既强调了对市场的关注，又强调了对竞争对手的策略，最重要的是公司每一个阶段的赢利预测更加准确务实，而不是盲目乐观。与此同时，对每一个目标进行具体策略的调整并加以实施。通过这次整顿，戴尔把公司的发展方向从“追求最大的生产量”的误区中解脱了出来。取而代之新的经营策略——“流动性、利润和增长”成为了公司以后发展的坐标。

第三，直销模式结合互联网的实施。在公司步入正轨之后，销售便成了另外一个问题。个人计算机市场的销售一向是由转销商来进行的，尽管这有不可避免的诸多弊端。例如销售环节过多，造成电脑售价过高；顾客的建议和需求不能及时地反馈到制造商那里。许多个人电脑制造商都曾经尝试着越过转销商进行直销，但可惜的是，他们中的大多数人都无功而返，但戴尔的出现使得这种情况得到了根本性的改变。他将大型计算机市场的营销策略成功地应用在了个人电脑市场之中，也就是通过直接销售人员进行产品销售。这种直销模式也是戴尔公司整个商业计划中的重要经营策略，也体现了该公司商业计划将战略重点与灵活的销售策划相结合的特点。



戴尔之所以采用这种销售策略，主要是因为伴随着科技的巨大进步，个人电脑的工作性能虽然仍有些复杂，但是它的内核已没有什么秘密可言，已经完全可以做到根据用户的需要使用最好的工业标准和技术对用户所需的个人电脑进行加工定做。这使得顾客可以用最少的钱而得到最想得到的服务，戴尔戏称这种经营策略为“按需分配”式的服务方式，这使得Dell公司的销售量获得了迅速的增长。

Dell公司设立了客户数据库，这样就使Dell公司与每个客户之间建立起一种更亲密的关系，这已经超出了那种简单的营销关系了。戴尔对此解释到：“人们一般只注意到了Dell公司的直销模式，并认为它是Dell公司与众不同的标志。但直销只不过是最后阶段的一种手段，我们真正为之努力的目标是建立‘零库存运行模式’。”

由于Dell公司富有创意的营销方式，使得它的库存周转次数是其竞争对手的一倍多，这使得Dell公司在占据市场方面具有了一种其他竞争对手所不具有的优势。

Dell公司在贯彻直销策略的同时，也在促使着其他通过分销渠道的直接销售模式的营销思路，从而创立了一套崭新的分销操作手段。戴尔的直销策略把个人电脑销售引入了一个新的时代，许多个人电脑制造商纷纷仿效戴尔的直销方式。面对越来越多的大大小小的进入直销领域的竞争对手，戴尔仍旧显得那样的平静，但这种平静并不代表戴尔漠视这种情况的发生。当戴尔得知康柏将要进行的一项直销计划后，他做了一个恰到好处

处的比喻：“我们都是最好的球员，不过Dell打棒球，康柏打篮球，现在看来康柏也想到棒球场上出出风头了。”戴尔决定捍卫自己的领地。

根据分析家的预测，PC机直接销售的份额将进一步增加，增长率也许将以原份额的50%递增。这也正符合了戴尔的预测：“将来的客户将越来越偏爱直接购买，而且直接购买能为客户提供更满意的服务。”

戴尔在巩固和扩展自己传统直销市场的同时，也在不断地寻找着建立其他销售渠道的可能性，随着网络的飞速发展，戴尔决定进军互联网。应用互联网商务不但使得Dell公司的销售渠道进一步拓宽，也使得销售成本进一步降低。使用互联网的第一年，Dell公司在美国的网上年交易额就已达到了10亿美元。两年后，戴尔将互联网销售模式推向了全世界。在最初的6个月里，Dell公司的在线国际销售额已占到了总体销售额的17%。2000年一年，Dell公司通过互联网的成交额更是达到了160亿美元。

从此以后，Dell公司才变成了一个真正意义上的大公司，戴尔也成了一个成熟的商人，同时他也深刻地认识到：一流的商务计划，既能够用来在艰苦的创业中为自己以及自己的员工答疑解惑，及时纠正方向错误，又能在未来的合作伙伴和投资者脑中营造出美丽的前景，这的确是一份价值连城的资产。

计划是你与他人进行沟通的最好桥梁——不论是潜在的客户、潜在的合作伙伴，还是潜在的投资人。不过，如果一个创业计划在以下任何一个方面有漏洞或者缺陷，都将会遭遇红灯：①对市场十分关注，却对竞争估计不足；②时间表或者赢利预测过于乐观；③重要因素忽略或者模糊；④逻辑没有条理；⑤策划缺少灵活性或者没有备份方案；⑥管理队伍有人员不整齐或不称职的现象。

戴尔公司在开始实施计划的时候，对市场的观察力很敏锐，分析准确到位，不过到了后来，就对赢利预测过于乐观，从而忽视了市场在那个阶段的真正需求，使得计划的时间表 and 市场需求脱节。多亏戴尔当机立断，对公司内部经营管理及时实施整改，重新制定缜密而完备的商业计划，纠正了企业发展中存在的偏差，并从营销渠道入手，采取灵活的策略，以直销形式取胜的同时结合互联网技术，应用互联网商务不但使得Dell公司的销售渠道进一步拓宽，也使得销售成本进一步降低，从而为戴尔公司提供了发展的蓝图，增加了企业成功的机会。

二、客观冷静的日立市场营销计划书

市场销售计划书是商业计划书中的目标策略得以有效实施的至关重要的一部分，日

立公司的这份冷静客观的市场销售计划书在其盒式录像机的发展和竞争过程中起到了决定性的作用。由于市场成长加速，起初日立公司在盒式录像机市场经营得十分出色。最初，日立公司选择了廉价电视与立体声设备商店作为它的分销渠道。因此，加上它的低价和促销性的折扣使得它在这类销售网点中捷报频传，

大获全胜。不妙的是，喜极忧来。现在盒式录像机市场已趋于成熟，并且各个竞争对手纷纷崛起，正在为争夺市场占有率而进行战斗。日立公司必须改进它形势严峻的营销地位，以求能在盒式录像机市场上生存下去。为此，该公司制定了如下营销计划。

HITACHI
Inspire the Next

(1) 目标。

销售额	毛利	毛利率	净利润	市场占有率
22 100 万美元	5 700 万美元	25.8%	600 万美元	6.3%

(2) 销售历史资料。

单位：百万美元

年度	市场销售额总规模	日立销售额	日立市场占有率
1986	3 200	205	6.4%
1987	3 500	224	6.4%
1988	3 360	201	6.0%
1989	3 500	221	6.3%
1990	3 600	234	6.5%

注：表中所有数据都是批发销售额。

(3) 市场占有率发展趋势。

单位：百分比

年度	美国无线电	索尼公司	泛美音响	夏普	三洋	弗西尔	马格拉音响	日立	色丽丝
1986	12.1	11.4	10.7	9.8	7.0	6.8	6.8	6.4	5.0
1987	12.1	11.6	10.8	9.7	7.1	6.8	6.7	6.4	5.8
1988	12.0	11.7	10.9	9.8	6.7	6.4	6.4	6.0	5.5
1989	12.0	11.7	10.8	9.4	6.6	6.3	6.3	6.3	5.8
1990	12.1	11.7	10.8	9.4	6.6	6.4	6.3	6.5	5.8