

VICTORY & RULE

求胜

全球21位著名企业战略家的超前意识

法则

Victory

Victory

Victory

Victory

杨东雄 主编

Victory

一本教你如何获得成功的企业家指南；

一本汇聚全球著名战略家智慧的精华读本；

一本为企业日后发展道路指明方向的谋略手册。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

► VICTORY & RULE

求胜

全球21位著名企业战略家的超前意识

法则

Victory

杨东雄 主编

Victory

一本教你如何获得成功的企业家指南；

一本汇聚全球著名战略家智慧的精华读本；

一本为企业日后发展道路指明方向的谋略手册。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商战中，需要头脑；商战中，需要谋略。作为领导如何面对自身角色，使企业的道路向更长远、更广阔的领域发展下去，这是每个企业领导者都在不断思考的问题，本书汇聚了全球各大企业战略名家的实战谋略，为各企业出谋划策。

拥有了智慧的头脑和实战的谋略，才能最终在商战中大获全胜。“开卷有益”，若能将这些战略名家的超前意识灵活运用至自身的企业管理中去，那么你也会发现一切原来是那样的水到渠成。

图书在版编目（CIP）数据

求胜法则：全球 21 位著名企业战略家的超前意识/杨
东雄主编. —北京：机械工业出版社，2005.2
（全球顶尖管理智囊丛书）
ISBN 7-111-15926-8

I. 求... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 140054 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 政 封面设计：张 冰

北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.5 印张·1 插页·289 千字

0001-4000 册

定价：24.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

关于本书

商战中，需要头脑；商战中，需要谋略。作为领导如何面对自身角色，使企业向更长远、更广阔的领域发展，是每个企业的领导者都必须思考的问题。本书汇聚了全球各大企业战略名家的实战谋略，为各企业出谋划策。

只有拥有了智慧的头脑和实战的谋略，才能在商战中大获全胜。“开卷有益”，若能将这些战略名家的超前意识灵活运用到自身的企业管理中去，那么你会发现一切原来是那样的水到渠成。



策 划：王 政 张 扬

封面设计：张 冰

飞亚艾斯 022-27235362

编委会

主 编 杨东雄

副主编 马靖生

编 委 (以下排名不分先后)

王学东	王乃荔	乔小霞	五海燕
孙翠玲	张 静	刘海霞	孙翠娥
张 骥	尚 信	姬生博	张 民
芦建华	王奎荣	童 辉	梁 成
吴明祥	胡首一	冯俊剑	张 克
杨东潮	杨 锴	张彩虹	陆敬宇
赵建国	方 灵	陈 炜	喻春生

在全球经济正在走向一体化的时代，企业家面临的主要问题就是生存和发展。如何在竞争中求生存？光靠实践摸索是不行的，这会走许多弯路，浪费许多时间与机遇。

那么，企业家应该如何解决这个问题呢？只有一句话，要总结成败经验，要用正确的理论指导实践。正确的理论从哪里来？这就得靠那些专家、学者。

众所周知，美国的哈佛大学是培养世界一流人才的学府，也是各类专家、大师云集的地方。虽说他们不是企业家，但他们的理论和经验具有很强的针对性，让这些人给企业把把脉是行之有效的，也是一个有气派、有智慧的企业家应有的姿态。

本书介绍的这些一流学者的管理思想和理念，有很强的可读性。这些学者，都在某一方面权威人物，他们的理论不是在家里想出来的，而是带着问题走出去，进入企业，通过有力的调研，总结、提升出来的。这些理论针对性很强，便于操作，具有很强的指导意义。

在本书中，这些专家所阐明的那些企业管理方面的观点、方法并不深奥，而是有理有据，通俗易懂，对企业家会有很大的帮助。他们所提出的十大管理理念及思想，是当今世界最前沿、最权威的思想，这些观点代表了当今企业管理的潮流，表明了优秀企业的发展方向。

企业家应该具备什么样的思想？一个合格老板应如何研究问题、解决问题？面对困境应该如何突破？如何在变革中处于不败之地？对于这些最实用的问题，本书都有翔实的解答。

但愿读了本书的商界人士能有所启迪，真正理解专家的思想，冲出企业面临的各种挑战的重围，将自己的能量全部释放出来，成为一个立足全球的管理大师。

最后，非常感谢以下参编人员的辛勤工作：马靖生、王学东、王乃荔、乔小霞、五海燕、孙翠玲、张静、刘海霞、孙翠娥、张骥、尚信、姬生博、张民、芦建华、王奎荣、童辉、梁成、吴明祥、胡首一、冯俊剑、张克、杨东潮、杨锴、张彩虹、陆敬宇、赵建国、方灵、陈炜、喻春生。

编者于北京

前言

上篇 10 大管理智慧

- 管理智慧——全球化/3
- 管理智慧——多元化经营战略/8
- 管理智慧——投资问题/16
- 管理智慧——管理研究与信息技术/21
- 管理智慧——实效性问题/26
- 管理智慧——良好的财务管理/31
- 管理智慧——生产战略的突破/36
- 管理智慧——制定决策的艺术/43
- 管理智慧——高速发展公司的管理法则/48
- 管理智慧——领导人的关系问题/54

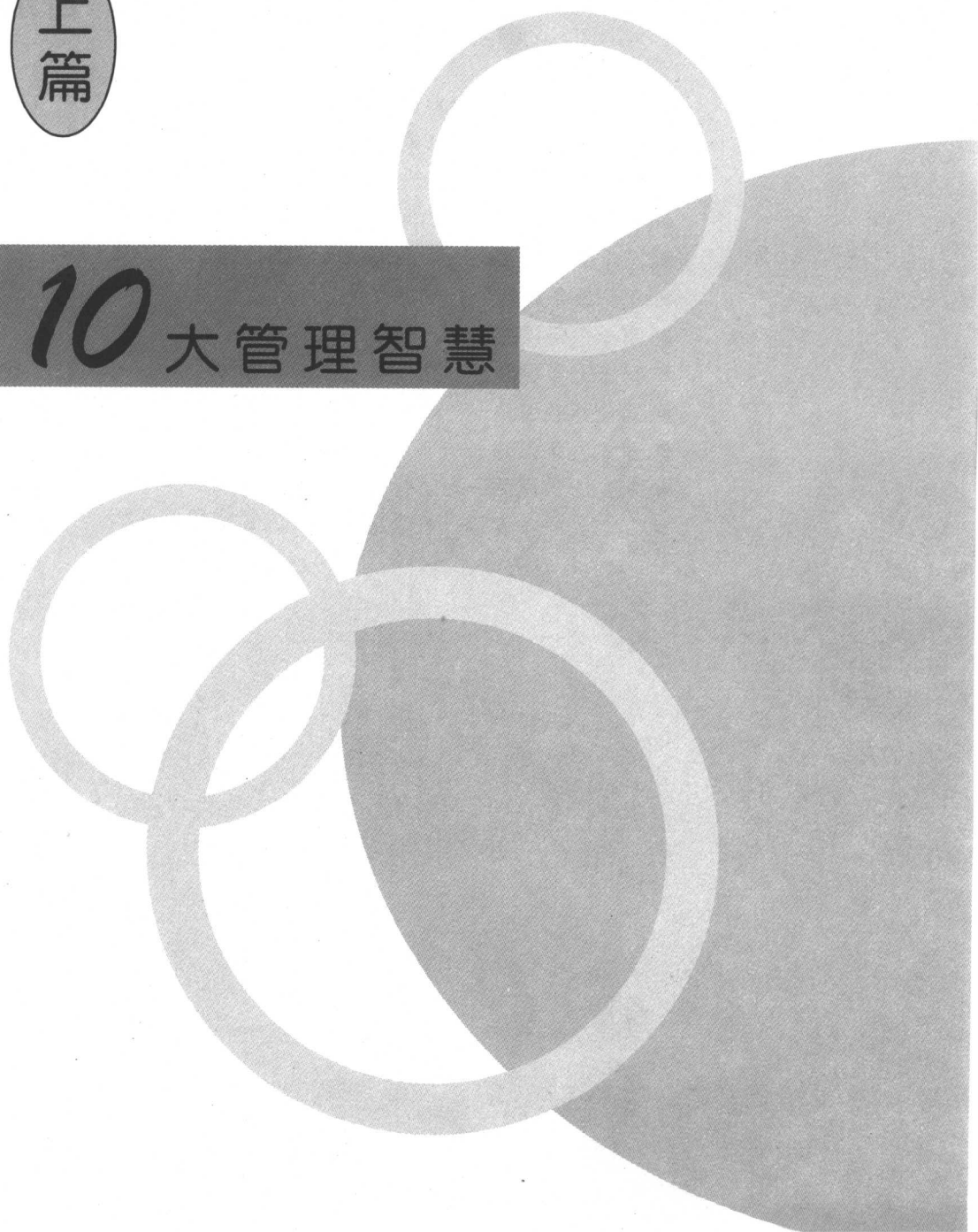
下篇 21 条实战谋略

- 第一条谋略——企业发展的策略/61
- 第二条谋略——掌握核心竞争力的方法/69
- 第三条谋略——做领导的学问/77
- 第四条谋略——重新定位问题/86
- 第五条谋略——核心竞争力问题/96
- 第六条谋略——预见能力的重要性/110
- 第七条谋略——变革意味着什么/125
- 第八条谋略——代际转变及其他/131
- 第九条谋略——企业文化的差异/136

- 第十条谋略——企业面临的问题/141
- 第十一条谋略——如何看待企业组织存在的问题/148
- 第十二条谋略——企业重组技巧/154
- 第十三条谋略——如何面对变革/163
- 第十四条谋略——企业的战略意图/171
- 第十五条谋略——全球竞争战略的应用/188
- 第十六条谋略——对战略规划的思考/200
- 第十七条谋略——构建母公司的意义/209
- 第十八条谋略——战略更新问题/220
- 第十九条谋略——如何应运战略艺术/232
- 第二十条谋略——怎样理解企业竞争优势/243
- 第二十一条谋略——企业改革中的领导角色/256

上篇

10大管理智慧



管理智慧——全球化

据某经济管理战略咨询中心披露，他们曾对一些知名企业的老总进行了跟踪调查，许多接受他们抽样调查的人，并不认为他们的未来角色发生了很大变化，或者如今正在发生变化。在他们看来，总经理有几项明确的责任，他的工作就是制定战略规划，在他周围集合一支协力合作的队伍；搞好与外界沟通，特别是搞好与传播媒介和金融机构的沟通；并且在公司内部充当推动变革的力量。

已经发生变化，并且还在继续不断变化着的，是实现这些责任的商务环境。

高级主管们一致认为市场界限正在消失，越来越多的业务活动，正在走向全球化。这提供了许多机会，也带来了很大的威胁。因为竞争可以来自任何地方。如今人们处理业务的速度已大幅度提高，主要是国际竞争的加剧和通信技术的应用。这就需要快速决策，而快速决策又有赖于信息处理和传播速度的加快。

他们还一致认为：市场正日益走向两极化，要取得成功，就必须有非常强大的公司，或者在界限明确的市场中占一席之地，即使实力强大，你也必须精心选择细分市场，因为谁也不能够保证自己是否会在世界商场中称雄。

企业要完全凭借自己的力量取得成功，已越来越困难。随着市场在地区上逐渐扩展，合资企业或其他方式的合作，常常成为充分利用各种机会争取世界性发展的惟一途径。研究费用的不断增加，以及技术改造所需的巨大财力令人烦恼，这也导致了更多的合作。寻找恰当的合作伙伴，或者收买恰当的企业，已成为总经理议事日程的常规项目。

据有关专家论证，除以上的发展大趋势之外，还有另外三种趋势可以表明企业发展特征。

1. 技术革新的步伐加快。技术革新绝不是一股已消耗殆尽的力量。整个市场，整个行业都可能被一扫而空，取而代之的是新开发的市场、新创造的行业。
2. 工业行业的革新活动，正从注重产品革新转向注重产品创新。在这方面日本人走在了前面，在生产方法方面他们早就订下了前进的速度，进行巨大改良的范围正在缩小。
3. 明晰大胆远见卓识，对公司的成功至关重要。一套为期三年左右的战略

方案，必须根据未来10年内商场情况的预见来确定，现代工业取得巨大成功的国家——日本、欧洲各国或美洲国家——的经历中，都有坚定不移追求其预期目标的因素。

要想成为企业界的佼佼者，就必须做出更多果断的决策。为了帮助人们这样做，金融市场更应该乐意对长期工业项目进行投资，政府部门在鼓励长期规划方面，也可大有作为。除了改善教育、培训和基础设施条件外，政府还应该特别设法刺激技术发展。制造业是创造财富所必不可少的发动机，它应该得到政府的大力支持，政府还必须为期确定目标、指明方向并创造适宜的环境。

如果金融家和政治家们认识不同，怎么能指望实业家们具有远见卓识呢？一个国家要想使其工业具有较强的竞争力，就必须让全社会的各个部门都具有同样的决定。例如，在欧洲，他们就必须学会将自己视为一股强大的工业势力，并致力在世界经济内部取得长期成功。

现代的总经理们必须重视制定面向未来长期规划的必要性。在这方面，社会经济文化的支持，可以对他的供巨大帮助。没有这种支持，他将举步维艰。

市场定位

也许你是从推销员爬上总经理职位的人（有些总经理就是走这条路），但是这不应使你到世界上四处闯荡，以努力证明你是公司的最佳推销员。

有时候真有必要到销售活动的前线，并让大家看到；有时候你应该带头寻找业务，因为有些门户只有总经理才能打开；有时候你应该在某项销售活动快结束时加入他们，这样表明你对该项销售很感兴趣，并可以使你帮助员工完成一桩好的交易。但是这些介入，以及你付出的时间，必须加以精心选择。既不要抢职员风头，也不要让它们占你太多时间。一旦发挥了你应起的那份作用，就应该回到办公室，继续思考。这才是你的本职工作，这样比搞销售难得多。

你的职责不是推销，而考虑市场问题。可是应该如何理顺思路呢？哪些问题应该有首先考虑？

有关的调查表明：总经理们将一半以上的时间，用于思考与市场有关的问题，至于这些问题由什么构成，目前还没有取得清楚的认识。总的说来，大家都认为总经理应该集中精力思考竞争策略：“我们做得怎么样？我们能否做得好？我们是否具有足够的进取心？”这些是人们担忧的主要问题。此外，人们也普遍表

示关心市场全球化和竞争加剧的问题。他们觉得在商场上，要么就做老大，要么至少也要在个别市场占有一席之地。

市场的大小和在市场中的地位并非相等。一个小企业可以在全球范围内加以开发，譬如：麦当劳。有时必须这样去做，否则就不能获得所需要的效益。

事实上，如果你细加思量就会发现，凡是成功的公司，即使是最大的公司都在市场上占据着一席之地。它们之所以成功，是因为其产品是经过精心选择才进入市场的。一个公司一定要能准确认清市场定位才行。

这也正是你的首要职责。你必须确切了解自己公司的产品，以及所针对的是哪个阶层。其次，还必须确保公司的全部努力都针对着这一选定的市场而进行。

只有你，总经理才能做到这一点。其他任何人都不能。

对于销售部经理而言，这一决策关系过于重大，令他难以独自作主。他要发现机会、捕捉机会，但不能准备去接受抓市场焦点的训练。他要有观点，可以出主意，他们不能做出关键决策。只有你才能做出关键决策，才能吸收专家的建议，以完成这一战略蓝图。

而且，只有你能确保公司的产品确实适合市场。当然，在这一点上最好不要出错，因为这是事情的核心。只有拥有市场所需要的产品或服务，一个企业才能生存。这点如果搞错了，你的企业就根本不能生存。

赢得市场

一旦选定了市场，就应该力争在其中胜过他人。如果你目标定得准，产品就可能取胜；倘若产品受挫，则很可能是你搞错了市场。然而其中有一点细微的差别，即细分市场，只有你选定了细分市场才能取得优胜。

那么如何做到这一点呢？

我们谈论公司必须是高层指向化和市场导向化。可是这在现今太被动了。人人都说市场引导这句话，不过是一种陈词滥调罢了。

新世纪需要一些更为激烈的东西。把它叫做市场焦点吧！我认为，成功只属于这样的公司，它们从上至下完全将注意力集中于：为顾客提供惟我独有的服务。他们产品的某些优势，必须是竞争对手无法匹敌的。保持并增加那些优势是不够的，因为，那些优势会很容易丧失，你必须成为抓住整个公司的注意力、并不断驱使公司前进的主导思想。

真正的市场焦点很难对准。估计只有百分之一、二的公司能真正成功，创造

这类性质的产品。因为观念很重要，而这种观念也只能来自上层。只有你——总经理，才能使之变为现实，然而这真是一件难上加难的事情。只有具有远见卓识、领导能力和魄力的领导者，才能创造一个公司，并将其推向领先地位。

然而没有任何事情是静止不变的。今天的独特优势，明天就变成平凡普通，后天就过时了。因此必须给企业注入动力，使之永远无休止地积极探索，以更新的、更好的途径，为顾客提供额外的价值。

不断完善产品，不断预测需求，在这类公司中是必然之举。成功的要点便是创造一种全新产品，来满足别人没有见过的需求。

以英国和美国的矿泉水市场为例。在佩里耶公司发现这个市场之前，有谁意识到它们的存在？人们受越来越强烈的保健意识的支配，逐渐放弃酒精饮料时，佩里耶公司看到了机会并加以利用。矿泉水产品的昂贵价格也帮了大忙，在一个炫耀性消费的时代，在众目睽睽之下啜饮佩里耶矿泉水，就远比喝杜松子酒和补药来得潇洒。

想想胶带，想想影剧院放映机和传真机，想想手提电话和盒式录音机。没有这些东西我们当初是怎么生活的呢？

这些新事物并不是由广告创造出来的，而是依赖于广告而存在的。它们之所以成功，并持久不衰，是因为它们满足了真正的需要。人们购买的是他们所需要的东西，而不是别人告诫他们应该购买的东西。

最好的新产品是这样发现的：通过苦心思考人类日常的实际生活，研究如何使其得到改善，使其更加舒适。

优秀的新产品，只能来自一个完全将注意力集中在市场上的公司。只有将焦点精确地对准顾客的最新需求你才能取得成功。焦点的任何偏差、保持精确度努力的任何松懈，都会迅速给公司带来困难。

以工厂领域的近期竞争为例，阿姆斯特拉德消费类电子产品公司的计划是以低成本产品，进入高价格市场，其优势就在于将低廉的制造成本，与良好的销售策略合二为一。苹果公司将个人计算机投入市场时，心中并没有一个清楚的市场计划，该产品受到办公室的青睐，对家庭则过于昂贵了些。尔后，IBM 计算机公司凭借一种专门为办公使用的更高级的机器，将它挤出市场。苹果公司旋即转换主方向，以苹果——麦金塔型机，开拓桌面出版系统市场。这是通过迅速调整而获得胜利的好例子。这与辛克莱公司正好相反。他们过分沉湎于早期的成功之中。起初每个家庭都想有一个辛克莱计算机，然后，突然间它不适用了，于是市

场便将其抛在了后面。

在以市场为中心的公司中，若在毫无防备的情况下被竞争对手抓住小辫子，是最不可饶恕的罪过。以网球为例，斯拉会格和邻录普公司因为多年来一直在市场上处于领先地位而裹足不前，他们没有预见到市场对球拍量的需求，而此时，王子公司趁机领先，成为了竞争对手。

要想在市场中获胜，你就必须跟上技术的最新发展。衡量成功的标准，这就是你必须始终关注的焦点，也就是为顾客提供附加价值。这是你必须做到的，而且这种附加价值并不一定是高科技技术产品。例如，协和式超音速客机是杰出的科技成果，可是很少有顾客因省时而愿意花钱乘坐这种客机。再想想高密度记录式 Beta 录像带。从技术上讲，SONY 的这种产品要优于家用式录像带 VHS，但如果顾客想看的电影，只录制在 VHS 带上，那么这种技术上的优势也就无济于事了。

因此，市场焦点是占第一位的因素，你的每一个技术方面的好主意，都必须服从于这一因素。如果不能给顾客带来某种附加价值，不能使你领先于竞争对手，那么任何主意都是不重要的，都应该被抛弃。

即使你全身心地投入，要在这场比赛中取胜也是相当困难的。在这个过程中，你的公司要时刻警惕才行！

管理智慧——多元化经营战略

如果你已经选定了市场，并成为其中的佼佼者，那很好，但是市场不像足球场，能用白线整齐地划出界限，从此永不改变。产品市场或缩小或扩大，或者与其他产品市场混为一体，有时甚至完全消失。它们可以因技术、竞争、社会变革而改变，或者仅仅因流行趋势的变换而改变。

因此必须密切注意市场的分界线。能不能在别的市场销售你的产品？能不能在你的市场销售别的产品？你是否充分利用了你的商标？

有一种自然力量，会非常恰当地引导你尽量开发现有产品，并引进与之有密切联系的新产品。在太长的时间内，将注意力集中在太狭窄的视野中，会使你在变化到来时变得十分脆弱。

总经理的关键性作用，便是要弄清何时该集中所有力量在现有市场中取胜，何时该延伸边界线开发新产品。通常，增值的发展能够为人接纳，也应该受到鼓励。尽管如此，扩大管理范围的任何举动仍应仔细考虑。

总经理在开发新市场方面的第二个作用，便是要弄清增加产品种类的建议，将会增强还是削弱公司的实力。在某一点上，人们可以断言一个公司超越了其地界，而总经理的任务，正是要确认其地界在何处。

有些增加产品种类的行为，从一开始就被确认为赌博。它们不是席卷市场就是死亡。辛克莱公司的电子汽车，因为它将增加产品种类与当时的市场革新相结合，在这种情况下，风险可以被预测到，因为该产品不可能在市场上占有一席之地。

在其他情况下，风险不会如此明显。表面上，增加产品种类看上去可能是对现有活动的逻辑延伸，其实这正是你必须特别谨慎的地方。

你从中可以汲取一条非常简单的教训。任何形式的多种经营，都必须是公司长期战略的产物；应该精心策划，不能仓促实施，或者施予压力。如果带有匆忙的、机会主义的、防御性的或仿效的色彩，则必须予以警惕。对于商业而言，时尚并不是用做判断依据的好标准。尽管合作和兼并对证券市场和整个经济都产生了较大的刺激作用，它们对有关公司是否有益，却值得怀疑。大量证据表明，被