



世界顶级企业与CEO智源

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
STRATEGY DECISION

谁说

WHO SAYS ELEPHANTS

CAN'T THINK?

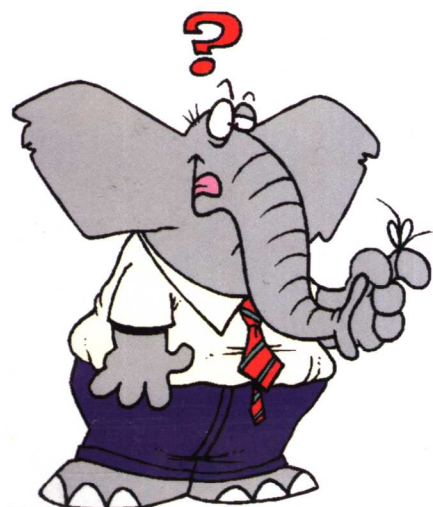
当代世界成功企业
经营的**12**种谋略

大象

不会思考

■成功的谋略是企业制胜的关键。世界级大企业，可以比作动物王国的庞然大物——「大象」，其成功的关键在于「谋划」。会思考的「大象」，理所当然地应成为「动物之王」。

仲侯 / 编著



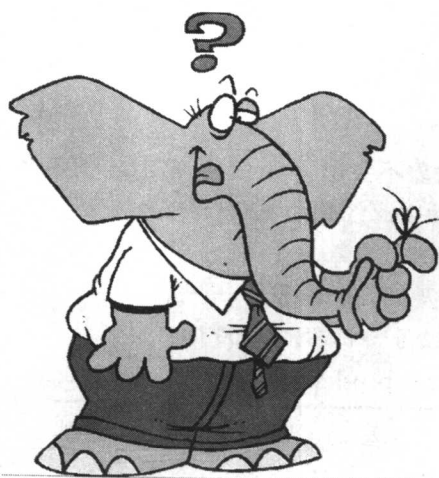
上海科学普及出版社

世界顶级企业与CEO智源

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
STRATEGY DECISION

WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T THINK?

当代世界成功企业
经营的12种谋略



谁说

大象
不会思考

仲
侯
编著

上海科学普及出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁说大象不会思考：当代世界成功企业经营的 12 种谋略 /
仲侯编著. —上海：上海科学普及出版社，2005.2
ISBN 7-5427-3037-1

I. 谁… II. 仲… III. 企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 120081 号

责任编辑 蓝敏玉 刘瑞莲

谁说大象不会思考

——当代世界成功企业经营的 12 种谋略

仲 侯 编著

上海科学普及出版社出版发行

(上海中山北路 832 号 邮政编码 200070)

<http://www.pspsh.com>

各地新华书店经销

北京市燕山印刷厂印刷

开本 787mm×1092mm

1/16

印张 18.5

字数 340000

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—12000

ISBN 7-5427-3037-1 / F·126

定价：29.80 元

前言

大象拥有可与人类相媲美的智慧，在关键时刻，它能够从整个群体的利益出发进行周密的谋划，为了整体利益，毅然放弃某些局部的损失，从而做出最明智的决策——恰恰在这点上，我们人类往往犯下致命的错误！

——【南非】安德拉

企业家进行战略谋划不需要规范的程序，他最需要的是与当时形势一致的敏捷思维和充满智慧的头脑。

——【加拿大】亨利访靴车

在我们这个蓝色的星球上，就目前来说，在所有的物种中大象恐怕是最笨重的庞然大物了。

笨重的大象，四肢发达，行动迟缓，在很多人的眼里，它头脑简单。

那么，大象会不会思考呢？它们会不会像人类那样进行战略谋划呢？

让我们先听听一位长年活动在非洲热带雨林中的老猎人讲述他所亲眼看到的象群的传奇故事：

一群非洲大象沿着刚果河岸边的草地正在向前奔跑，因为这时正处于雨季，一场暴风雨即将来临，它们必须尽快找到一块安全的高地躲避暴风雨，以及暴风雨所引起的河水暴涨的袭击。

这是一支由30多头大象组成的庞大的大象家族，领头的是生存经验极其丰富的老象，它是这个大象家族的“酋长”。跟随在它身后的是他的6位“妻子”，12位“儿子”和“儿媳”，还有十多位“孙子”。

这位“酋长”凭着丰富的经验和灵敏的嗅觉，已经准确地预测到：在河的上游暴风雨已经降临，洪水的到来迫在眉睫，如果不能马上找到高地，远离河谷，那么，整个家族将面临着一场灭顶之灾。它已经看好了不远处的一个山包，那里有大片的茂密的乔木丛，正好可以避风雨，并且远离河谷，再大的洪水也不会蔓延上去。

偏偏在大象们心急如焚的时刻，一件不该发生的事发生了：

一头年仅两岁的小象——“酋长”和它的一位“新欢”的爱情结晶，由于

跑了很长一段路的路又热又渴，便悄悄离开大队，到不远处的河边去喝水。

它偷偷离开象群的时候，只有它妈妈知道。

这头年轻漂亮的母象不时地回头张望自己的儿子，突然，它被惊呆了！

原来，匆匆忙忙地奔向河边的小象，一方面由于慌张，另一方面由于经验不足，不幸陷入了一块水草掩盖着的淤泥之中。

那块淤泥好像没有底，不一刻，小象已陷到了齐胸！

小象发出悲哀的求叫声。它的母亲也随着发出一阵悲鸣。整个象群停止了奔跑，它们被这一幕吓呆了。然而，包括那位爱子如命的母象，谁也没有轻举妄动，它们等待着“酋长”的命令。

电闪雷鸣，狂风卷着河上游的雨腥味扑面而来。

领头的老象神情漠然地望着在淤泥中一边挣扎一边下沉的儿子。这是它最小的儿子，也是它最疼爱的儿子。

然而，此时此刻，占据它大脑的是理智，而不是情感。

它异常冷静地分析着：如果全体出动前去营救小象，有两种可能——从最好处想，大家齐心协力，用鼻子将小象身边的淤泥卷开，把它从淤泥中用鼻子抬出来；从最坏处想，这片淤泥是一片“死亡之地”，非但救不出小象，而且前去营救的大象也会一个个陷入其中！

即使第一种假设成立，但需要很长的一段时间(它以前有过类似的经历)，而暴风雨和洪水的来临却是刻不容缓的！也就是说，只要象群全体出动去营救，后果只有一种：整个象群将被暴风雨吞噬，将被滔天的洪水卷走！这是一场满门灭族的没顶之灾！

在生死攸关的时刻，它选择了整个象群的生存和利益，放弃了心爱的儿子的生命！

领头的老象饱经沧桑的眼睛里滴下几滴浑浊的泪水，然后仰天悲吼一声，扬起长长的鼻子指向不远处的山包。

整个象群在一片悲鸣声中，跟随着老象冲上了那个乔木茂盛的山包。

在它们身后，暴风雨声吞没了小象的绝望的哀鸣声。紧接着，正如老象预料的那样，洪水从上游万马奔腾似地汹涌而下，在小象的脊梁还没有陷入淤泥的时候，将它的父母兄弟们曾经徘徊过的地方化为一片汪洋。……

当这位非洲猎人把这个亲眼目睹的故事告诉一位地质学家的时候，那位地质学家说了一句富含哲理的话：

“我终于明白了在 6500 万年前的一次星球大碰撞中，为什么庞然大物恐龙会消灭殆尽，为什么同是庞然大物的大象却能够躲过那场大灾难，延续到今日！”

现在，还有谁会讥笑大象的四肢发达、头脑简单呢？又有谁会说大象不会思考呢？

听了上面这个非洲老猎人讲述的撼人心魄的故事后，南非著名的企业战略研究专家安德拉在他的文章中写道：“大象拥有可与人类相媲美的智慧，在关键时刻，它能够从整个群体的利益出发进行周密的谋划，为了整体利益，毅然放弃某些局部的损失，从而做出最明智的决策——恰恰在这点上，我们人类往往犯下致命的错误！”

在当代社会，人们往往把机构庞大的企业和组织称之为“大象”，它们看起来很笨重，与那些小企业小组织相比，运作往往显得迟钝缓慢，那么，它们是不是就丧失了竞争力了呢？

答案是否定的。事实上，越庞大的企业和组织，越具有竞争的优势和实力。关键在于：这个企业和组织是否善于思考，是否善于进行战略谋划！

一个善于思考、善于战略谋划的企业和组织，是难以与其争锋的，是无敌于天下的，就像大象那样，即使在大灾变中，也能够从容应对，不断地延续下去。

商场即战场。在21世纪激烈复杂的市场竞争中，作为市场主体的企业，它们之间不光是资金和技术的较量，更重要的是智慧的角逐。所谓“兵无常势，水无常形”，市场竞争亦是如此。企业要想在市场竞争中占据优势，并不断取得成功和发展，企业的领导层必须具有较高的谋略水平。惟有如此，才能为企业谋划出胜局、谋划出未来。

谋划，是人的智慧在社会活动中最充分和最显著的表现。今天，对于任何一个企业来说，如果缺少战略谋划，那么，它的生产经营活动就必然会因盲目而陷入困境，更不用说谋求企业的长足发展了。我们知道，人类要达到预期的目标和效果，都离不开事前的决策和谋划。大至安邦治国，小至推销商品，没有谋划，就不能成功。在今天这样激烈竞争的市场环境中，企业要想百战不殆，非有高超的谋划不成。

其实，谋划并非是一个新鲜的名词，“谋”是我国古代兵书中最为重要的核心内容之一。《孙子兵法》中有专门的“谋攻”一篇，以“谋”取胜，是最受后人尊崇的致胜之术。有人研究日本，认为他们之所以能在短短的几十年中，在一片废墟上建立起一个超强的经济强国，其原因就是研究了中国的《孙子兵法》，并真正掌握了孙子兵法中“谋”的精髓。这种观点也许有夸大的成分，但是，我们从日本诸多企业因市场竞争而研究孙子兵法的各种著作中，可以充分地看到，这种说法还是有一定根据的。

对于企业而言，战略性的谋划尤为重要。什么是战略性的谋划呢？即是关于企业长远发展的谋划。凡是有理想有抱负，对社会负责的企业家，都必然会考虑企业的长远发展问题，而战略谋划就是解决企业长远发展问题的根本措施。

今天，大家都在强调创新，但不容忽视的一个问题是：大多数人都只在技术或产品的层面来研究创新，却忽视了从战略的角度来对企业的管理进行创新。

这种现象，只是抓了形式而丢了本质。技术和产品的创新固然十分重要，但与管理创新相比，它仍然算不上根本。实践中的无数事实证明，即使有了新技术和新产品，如果没有创新的管理，没有创新的战略谋划，要想取得成功仍是不可能的。高技术企业“铱星”公司的倒闭，就充分说明了这一点。如果有了在战略谋划基础上形成的管理创新，即使原本没有新产品和新技术，也会造就出企业开发新技术、新产品的能力，从而使企业不断得到进步和发展。

其实，企业管理创新的能力在于企业领导的谋划能力，因为只有善于谋划，才能找到创新的诀窍，才能使企业的战略管理在新的思想和新的思路不断得到提升。

为了让每一位企业经营者都掌握企业经营谋划的方法，本书作者经过大量的调查研究，从当代世界成功企业的案例中，总结出了12种对企业具有普遍指导意义的谋略，这就是：企业的战略经营；企业之间的联盟；企业的控股经营；企业的全球化战略；企业的虚拟经营；企业的利润分享；企业的情感经营；企业的高科技创新；企业的人力资源开发；企业的金融资本运营；企业的品牌战略和企业的双赢营销。

上述12种谋略，可说是现代企业经营成功的最基本要素。学会这些谋略，将使你的企业在今后的发展中傲视群雄，稳操胜券。

编者

2004年6月

目 录

Contents

CONTENTS

▶ 第一章 战略经营

- 一、战略：企业发展的全局性谋略.....1
 - 1. 战略谋划的作用 2
 - 2. 卓越企业家的战略头脑 2
- 二、企业战略方案的设计 4
 - 1. 战略方案的设计 4
 - 2. 战略方案的评价 6
 - 3. 经营战略的选择 7
- 三、竞争战略：企业经营获得优势的首选战略 11
 - 1. 竞争优势是一切战略的核心 11
 - 2. 成本领先型竞争战略 13
 - 3. 别具一格型竞争战略 14
 - 4. 集中一点型竞争战略 15
 - 5. 通用竞争战略的实施 16
 - 案例介绍：策略联盟：TCL的成功战略 18

▶ 第二章 企业联盟 21

- 一、企业联盟：因时顺天之道 22
 - 1. 联盟，企业关系的新图景 22
 - 2. 企业的内外合力打造出了联盟 23
 - 3. 产生联盟的新思维：对手即伙伴 27
- 二、从理性的选择到实践的运作 29
 - 1. 企业联盟的合作形态 30

目录

2. 从“择偶”、“恋爱”到“结婚”	32
三、企业联盟风险的透视与避免	33
1. 克服非理性思考的误区	34
2. 预估合作过程中的力量消长	35
3. 不同类型的联盟的不同策略	36
案例介绍：波音与麦道的联姻	38

第三章 控股经营

42

一、层层控股：企业超速发展的高级战略	42
1. 控股经营的独特优势	43
2. 自我发展良性循环	45
二、控股公司：商业骄子的经营发明	46
1. 控股权：控股公司设立的关键	46
2. 股权决策：控股公司的主要运作方式	47
3. 法人控股经营：控股公司发展的必然	49
4. 控股公司：控股经营的组织形式	51
三、以小搏大：控股经营所创造的神话	55
1. 控股公司的组织层次	55
2. 控股公司的机构设置的原则	56
3. 控股公司的成长战略	57
案例介绍：控股经营创造的收购神话	62

第四章 全球战略

64

一、百川汇海：全球资源优化配置的实现	64
1. 生产资本流通的国际化	65
2. 资金的跨国界流动	66
3. 国际贸易流量的扩大	67
4. 先进科学技术转移的加快	67
二、天堑变通途，跨国经营的进入方式选择	69

1. 跨国经营目标市场的选择	69
2. 跨国经营的三种进入方式	72
3. 三种进入方式的综合比较	76
三、决胜千里外，全球战略的实施	76
1. 海外管理策略	77
2. 海外营销策略	79
3. 海外财务策略	81
4. 海外投资收益的保护策略	83
案例介绍：大众汽车公司的海外扩张	84

▶ 第五章 高新技术创新 88

一、高新技术是企业超速发展的助推器	88
1. 高新技术是现代企业发展的制高点	88
2. 企业竞争的焦点在于高新技术	91
3. 高新技术发展的特点	92
二、企业高新技术创新的方法与策略	95
1. 技术创新的主要形式	96
2. 技术创新的阶段	97
3. 技术创新的模式	98
三、企业的高新技术开发	100
1. 企业高新技术开发的程序	100
2. 企业高新技术开发的切入点	105
3. 企业高新技术开发的途径	107
案例介绍：美国施乐公司的高科技创新	108

▶ 第六章 人力资源开发 112

一、人力资源：企业实现超速发展的根本	112
1. 人力资源开发的内涵	112
2. 以人为本：企业人力资源开发的战略意义	116

目录 > CONTENTS

二、成功企业人力资源开发的策略	117
1. 人才选拔策略	117
2. 人才使用策略	118
3. 人才培养策略	119
三、企业人力资源开发策略的实施	120
1. 企业主管人员的选拔与培养	120
2. 企业员工的素质提高	128
案例介绍：以“一家人”的方式经营企业	134

▶ 第七章 金融资本运营

一、超速发展——企业金融资本运营的追求	137
1. 金融资本运营——企业发展的必然	137
2. 金融资本运营的内涵与作用	138
3. 金融资本运营的特点	139
二、企业金融资本运营的运作与实现	140
1. 金融资本运营的操作流程	140
2. 金融资本运营的实现原则	141
3. 企业金融资本运营对象的选择	143
4. 金融资本运营的时机分析	144
三、金融资本运营实务：股票、债券与期货交易	146
1. 运筹股市，纵横捭阖	146
2. 发行债券，借鸡生蛋	148
3. 期货投机，快速致富	152
4. 投资基金，聚沙成塔	155
案例介绍：通用电气公司——靠金融服务盈利	156

▶ 第八章 品牌战略

一、品牌：市场的宠儿，企业的法宝	161
1. 当今时代已是品牌争霸天下的时代	161

2. 名牌: “上帝”心中的“上帝”	163
3. 创立著名品牌: 企业制胜的利刃	164
二、名牌产品的开发战略	165
1. 品牌战略的基础: 满足消费需求	166
2. 名牌产品的生长点: 质量超群	167
3. 品牌的灵魂: 特色鲜明	169
4. 品牌的定价战略: 按质论价	170
三、品牌战略的支持系统	172
1. 创造和驾驭领先于时代的技术	173
2. 人力支持: 高素质的员工队伍	174
3. 品牌形成的商标支持	174
4. 名牌产品的命名、扬名与护名	178
案例介绍: “康佳”驰名之路	181

▶ 第九章 双赢营销 185

一、永远的互动网络——企业与客户的双赢	185
1. 双赢是企业与客户关系的基础	185
2. 企业与顾客双赢的载体	186
二、双赢营销的理念设计	189
1. 双赢营销理念的构成要素及其特点	189
2. 双赢营销理念的功能	191
3. 双赢营销理念的设计原则	193
三、双赢营销的客户服务	193
1. 坚持客户导向服务	194
2. 导向服务的技巧	198
四、双赢营销形象的塑造	200
1. 双赢营销形象的内涵与构成要素	200
2. 双赢营销形象的作用	202

目录 > CONTENTS

3. 双赢营销形象设计原则	204
▶ 第十章 虚拟经营	208
一、虚拟经营：新经济时代经营新模式	208
1. 虚拟经营：时代的召唤	208
2. 经营虚拟化：先进企业的秘密武器	211
二、虚拟经营的方法透析	213
1. 虚拟什么：选择的关键	213
2. “虚拟”不虚：实施的关键	214
3. 直接赚钱：虚拟的本质	217
三、虚拟经营的若干策略	220
1. 虚拟联盟：同舟共济	220
2. 虚拟生产：借鸡生蛋	221
3. 虚拟销售：借网捕鱼	224
4. 虚拟技术开发：借光照身	227
案例介绍：戴尔公司的虚拟经营成经典	229
▶ 第十一章 利润分享	231
一、利润分享制：老板与员工从对立中找到一致	231
1. 分享制，老板与员工的黄金分割律	231
2. 双赢理念下的分享表现	234
二、年薪制与股份期权制：老板与经理人的互惠互利	238
1. 报酬激励：经理人的价值实现	238
2. 年薪制：效果理想的用人之道	243
3. 股份期权制：激励经理人的未来主导机制	245
案例介绍：员工持股的美国联航	249
▶ 第十二章 情感经营	253
一、情感经营：企业经营理念的革命	253

CONTENTS < 目录

1. 一个新的经营理念	253
2. 企业感情投资的几种方式	255
3. 跨国公司情感经营的立足点：冲破文化差异	258
二、把感情融于生产与管理的过程中	263
1. “大家庭”的企业生产管理理念	263
2. 从推销到营销：对顾客的感情投资	266
3. 用情感维系良好的合作关系	271
案例介绍：IBM 的成功秘诀——感情投资	275

第一章 战略经营

一个主管所要立的志愿就是如何为公司谋发展，以及如何为职工谋福利。只要立下这些崇高的战略性经营目标，就能涌现出旺盛的斗志，然后自己再苦心研究方针，再从研究中体会出具有创见性的决策。人格受到陶冶，同时，领导能力也能发挥了。

——〔美〕S·福茨

一个合格的企业最高领导者，必须研究企业如何生存的战略性问题，也就是要随着信息时代的变化和要求来改正企业。要有改的精神和很强的进取心，必要时敢于冒险，当然还要加上科学的决策。那些只会按常规办事的优柔寡断的领导者，只能是二流企业家。

——〔美〕F·奥斯本

所谓战略经营或战略管理，就是企业为适应外部环境的变化，使企业长期稳定发展，实现既定战略目标而展开的一系列事关全局的战略性谋划与经营活动。战略经营必须以企业全局为着眼点，根据企业总体发展的需要设计谋划企业的整体行为，从全局出发去实现对局部的指导，使局部得到最优的结果，从而保证全局目标的实现。作为指导全局的总方针，企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间关系的依据，是促进企业各方面均衡发展的保证。因此，企业的战略经营就是企业全部经营活动的核心内容。

一、战略：企业发展的全局性谋略

企业战略，是企业从长远利益出发而精心设计的发展蓝图。战略经营包括制定战略目标、设计战略方案和实施战略任务等经营过程，它是以企业战略为指导方针，围绕企业战略展开的经营活动。战略是企业发展的全局性谋略，任何成功的企业无不对此高度重视，投入全力，精心策划与研究。



1. 战略谋划的作用

战略谋划不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义，而且对企业的局部问题和日常经营管理工作具有牵动、指导和规范的作用。战略谋划因其广泛的作用对现代企业家有着强烈的吸引力，具体可以归纳为以下几个方面：

(1) 使企业顺利、快速成长

通过制定战略规划，可以使企业经营者对企业当前和长远发展的经营环境、经营方向和经营能力有一个全面正确的认识，全面了解企业自身的优势和劣势、机会和威胁，做到“知己知彼”，采取相应办法，从而不失时机地把握机会，利用机会，扬长避短，求得生存和发展。

(2) 提高生产经营的目的性

管理学中有一个公式：工作成绩=目标×效率。西方学者认为，“做对的事情”要比“把事情做对”重要。因为“把事情做对”是个效率问题，从一开始就设立正确目标，“做对的事情”，才是真正的关键。战略规划就像战争中的战略部署，在开战之前，就基本决定了成败，因而中国古代兵书有“运筹帷幄，决胜千里”之说。制定战略规划，使企业有了发展的总纲，有了奋斗的目标，就可以进行人力、物力、财力以及信息和文化等资源的优化配置，创造相对优势，解决关键问题，以保证生产经营战略目标的实现。

(3) 增强管理活力，降低经营风险

实行战略管理，可以围绕企业经营目标进行组织等方面的相应调整，理顺内部的各种关系；还可以顺应外部的环境变化，审时度势，正确处理企业目标与国家政策、产品方向与市场需求、生产与销售、竞争与联合等一系列关系。

(4) 提高企业家素质

实施战略谋划，使企业家能够集中精力于企业环境分析，思考和确定企业经营战略目标、战略思想、战略方针、战略措施等带有全局性的问题，从而提高企业家把握全局和企业经营方向的能力。

2. 卓越企业家的战略头脑

企业家是企业经营发展的决策者，是企业全体成员的首脑，对企业的



发展有着决定性的作用。作为一个优秀的企业家，必须具备战略头脑、战略眼光。企业家的战略头脑大体可分为以下几个方面：

(1) 高瞻远瞩

即站得高，看得远。现代企业家必须跳出企业日常事务的圈子，把主要精力用于思考和处理具有全局性的重大问题。

西方的现代企业领导人是这样有效地支配时间的：用40%的时间考虑战略问题；40%的时间用于处理公共关系（人际关系）；20%的时间用于管理日常事务。

(2) 创新思维

创新是战略头脑之精髓。卓越企业家要敢于想别人没有想过的，敢于做别人没有做过的事。只有敢于标新立异，才能“出奇制胜”。

(3) 横向思维

纵向思维是局限在事物的本身来分析问题；横向思维是从事物的整体出发，联系事物的“左邻右舍”甚至更广阔的领域来分析问题。纵向思维固然必要，横向思维更为重要。

以如何看待成绩为例，过去人们往往是纵向思维，动辄就是现在比过去如何好。这种今昔对比固然有必要，可以起到鼓舞士气的作用，但犹如在前面的路上设了一个迷障，使人们看不到前面的路有多长。现代企业经营者在处理重大的生产经营问题时，不要把眼光局限在自己的小天地里，应该习惯于同世界同行先进企业相比较，及时发现自己的短处和劣势所在，通过改进，阔步向前。只有这样，才能保持企业在竞争中不断发展和壮大。

(4) 居安思危

有没有危机感关系到企业的长期生存与发展。危机感是企业创造力和生命力的源头之一。

美国通用汽车公司在汽车制造业中名列榜首，但董事长没有安于现状。当透视到美国的汽车工业已成为“斜阳工业”时，他自感危机重重，在不需改革也能活命的情况下，毅然废除所有的陈旧机制，实现业务多角化，管理流线化，成功地迎接了新的挑战。

(5) 敢冒风险

什么事情都等到有百分之百的把握才去干，机会已经不属于你了。尤其在当今社会，环境多变，竞争激烈，不敢冒一点风险的经营，将一事