

缔造商业奇迹的 经营智慧书

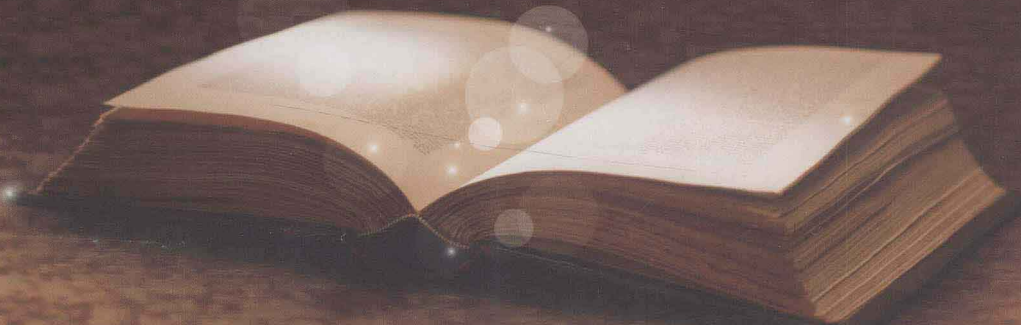


用最经典的智慧武装头脑 用最实用的方法指导实践

世界顶级经营大师智慧

久经考验的企业实战案例

华管◎编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

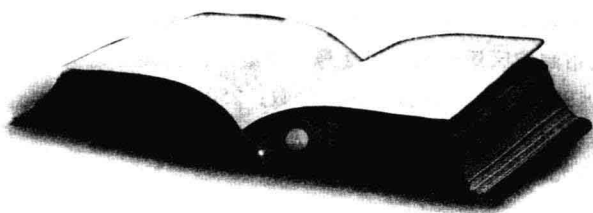
缔造商业奇迹的 经营智慧书

用最经典的智慧武装头脑 用最实用的方法指导实践

世界顶级经营大师智慧

久经考验的企业实战案例

华管◎编著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是对世界级管理大师和企业家经营理念及成功经营故事的整合与浓缩,从经营战略、经营决策、领导力、企业文化、聚才用人、危机应对、资本运筹、竞争谋略等多个方面,全面展现了世界级强势企业的经营精髓和实践精华,辅以凝练深入的“智慧点拨”和操作性极强的“行动指导”,分析得失成败,总结计策谋略,为企业的管理者提供借鉴和参考。每章之末又特别编排了类似全景概览的“领衔思想”部分,为读者提供对照的理论索引,使读者能够更清晰透彻地领悟经营思想。

本书适合企业管理者、高校经济和管理专业的师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

缔造商业奇迹的经营智慧书/华管编著. —北京:电子工业出版社, 2012.1
ISBN 978-7-121-15356-3

I. ①缔… II. ①华… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 250839 号

责任编辑:戴 新

印 刷:

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编: 100036

开 本: 720×980 1/16 印张: 16 字数: 250 千字

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

一个企业的成功，与领导者的经营智慧息息相关。企业的领导者不但要处理好企业内部的关系，让所有人齐心协力、同舟共济，还要掌握好公司这艘大船的舵，一面躲避商场之中的暗流与旋涡，一面化解经营途中的风浪。

凡能成就一番大事业的领航者，必须具备系统的多维思考的能力，方能运筹帷幄，这是经营领袖首要的能力。但是，即便有完美的策略，如果不能系统地落实，也是徒劳。虽然做不同的生意，但经营手段也好、策略也罢，其制胜本质是相通的。无论企业生产规模有多大，经营者都必须具备经商的才智、生存的智慧，这些智慧不是一蹴而就的。我们不仅要学习成功企业、成功企业家的经验和理念，同时也需要将众多过人的智慧进行梳理与整合，从各个方面进行理解和提炼。优秀的企业高层管理者更应该立足于事物的根本，透过现象看本质，明确工具和方法论使用背后的原理、原则，以其为指导、顺应变化的形势开展企业经营实践，系统解决企业经营的根本性问题。

本书是对世界级管理大师和企业家经营理念及成功经营故事的整合与浓缩，从经营战略、经营决策、领导力、企业文化、聚才用人、危机应对、资本运筹、竞争谋略等多个方面，全面展现了世界级强势企业的经营精髓和实践精华，辅以凝练深入的“智慧点拨”和操作性极强的“行动指导”，分析得失成败，总结计策谋略，为企业的管理者提供借鉴和参考。每章之末又特别编排了类似全景概览的“领衔思想”部分，为读者提供了对照的理论索引，使读者能够更清晰透彻地领悟经营思想。

本书的特色体现在以下几个方面。

(1) 顺应市场需求。通过对市场企业经营类图书的调研，发现越来越多的人关注成功企业的成长故事，并乐于探究其根本。相信这本浓缩了著名管理大师和优秀企业经营者智慧的书籍会获得企业研究

者、管理者、培训师以及对优秀企业怀有兴趣的读者的青睐。

(2) 定位精准。本书定位于高端的企业经营管理理念，旨在将管理学理论与企业经营管理实践经验筛选出来并融会贯通，推荐给期望学以致用、以理论指导实践的读者。本书所纳入的案例具有足够的，反映了在理论与实践高度统一的基础上形成的经营智慧。

(3) 高度总结。本书将世界级管理大师和企业家的经营智慧会聚一身，内容全面，富有高度的综合性，能够帮助读者方便并快速地汲取自己所需的经营智慧，省去阅读过多材料的负担，达到省时高效的目的。

(4) 实用性强。本书结合世界一流企业的经营管理理念和管理大师的经营智慧，紧扣当下国内企业经营方面常见的问题，提出与之相对应的具体解决方案，方法实用，便于实践。

在当今企业间竞争形势错综复杂的情况下，企业家如果没有过人的智慧，是很难在竞争中脱颖而出的。所以，过人的智慧是必不可少的。但这种智慧并不是企业家与生俱来的，而是在不断的磨砺中慢慢积累起来的。学会用智慧的眼光去看待问题，你会有不一样的感受与收获。

战略决策、领导力水平、企业文化、变革创新等等，这些管理要素都不是独立存在的，而是渗透于企业运作的各个方面、各个环节。有些虽说是无形的，但的确是能动的，时时刻刻对企业的经营管理行为发生着影响和作用，且每一个方面都需要不断维护和提高。体悟本书中富有启迪意义的经营智慧，我们期待能够为您的事业开辟节节攀升的成功通道。

目 录

第一章 经营战略▲▼◀▲▼◀▲▼◀▲▼1

- 第一节 科学的战略是企业前行的助推器.....1
- 第二节 战略目标是责任而非技术堆积.....4
- 第三节 战略规划是实践不是预测.....7
- 第四节 一切战略规划终要转化为执行.....10
- 第五节 坚定执行适合自己的战略.....12

第二章 经营决策▲▼◀▲▼◀▲▼◀▲▼17

- 第一节 决策,原则在先.....17
- 第二节 成功的决策不是一成不变,要敢于调整.....19
- 第三节 信息的获得是决策的关键因素.....22
- 第四节 成功=决策+践行.....25
- 第五节 积极听取下属意见,生发好决策.....26

第三章 领导力▲▼◀▲▼◀▲▼◀▲▼30

- 第一节 流程管理是核心要务.....30
- 第二节 经营者要甘于奉献.....32
- 第三节 懂得担当,博得部下感激.....34
- 第四节 以理服人,赢取员工的信任,成就卓越领导.....37
- 第五节 非正式沟通是管理中的好方法.....40

第四章 企业文化▲▼◀▲▼◀▲▼◀▲▼46

- 第一节 企业文化是企业的灵魂.....46
- 第二节 企业文化应随企业发展而更新.....49

第三节	文化重组比资本重组更重要	51
第四节	建立能点燃员工激情的企业文化	54
第五节	企业文化为企业使命导航	57

第五章 聚才用人 ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ 63

第一节	重用更优秀的人是智者的底气	63
第二节	工作能力是核心竞争力	66
第三节	一线管理者至关重要	68
第四节	培养关键性人才成为“经营者”	71
第五节	建立多种机制留住人才	74

第六章 员工激励 ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ 79

第一节	给员工公平的竞争环境	79
第二节	制定有效的激励系统	82
第三节	以晋升激励精英人才	84
第四节	压力和诱因可以激发潜力	87
第五节	尊重并善待员工	91

第七章 危机应对 ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ 97

第一节	时刻做好过冬的准备	97
第二节	忧患意识是战略成功的前提	100
第三节	搜集竞争对手的商业秘密	103
第四节	冒险精神，迎来机遇	105
第五节	带着忧患意识前行	108

第八章 资本运筹 ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ ▼ ◀ ▲ 112

第一节	负债是筹资的一种有效方略	112
第二节	信贷策略吸引顾客	114
第三节	大胆搭桥国外资本	117
第四节	确保资金链健康、有效	120

第五节 节省成本就是创造利润.....	123
---------------------	-----

第九章 竞争谋略 ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ 132

第一节 双赢重于输赢	132
第二节 差异化方略直击对手	135
第三节 与竞争对手合作	138
第四节 透彻分析，更胜一筹	141
第五节 新的商业创新模式——价值链分析	144

第十章 变革创新 ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ 151

第一节 求新图变，保持动力	151
第二节 整顿以提升前进速度	153
第三节 技术改革是超速发展的催化剂	156
第四节 变革管理，起死回生	159
第五节 抛开制度的压制	161

第十一章 产品开发 ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ 169

第一节 让产品成为下金蛋的母鸡	169
第二节 不盲目，有针对性地开发	171
第三节 勇做技术上的“领头羊”	173
第四节 持续发展需要持续创新	176
第五节 新产品借助定价搞推广	178

第十二章 质量管理 ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ ▼ ◀ ▶ ▲ 184

第一节 产品质量是企业的生命	184
第二节 时时质量自检自省	186
第三节 “零缺点”质量管理	188
第四节 好品质才能赢得好声誉	191
第五节 注重客户的主观感知	194

第十三章 市场营销▲▼◀▲▼◀▲▼◀199

- 第一节 对市场形势做出快速反应..... 199
- 第二节 应大众所需 201
- 第三节 直接面对客户的直销模式..... 203
- 第四节 市场细分决定营销效果..... 207
- 第五节 信息+智慧=市场开拓的成功 209

第十四章 品牌打造▲▼◀▲▼◀▲▼◀214

- 第一节 热心公益持续增强企业影响力..... 214
- 第二节 有效利用广告传播 216
- 第三节 多元化品牌群抢占多元市场..... 219
- 第四节 品牌质量是品牌的生命..... 221
- 第五节 区域差异化品牌管理 224

第十五章 客户服务▲▼◀▲▼◀▲▼◀230

- 第一节 优质服务是取胜的基石..... 230
- 第二节 迎合消费者的心理期望..... 232
- 第三节 消费—服务—生产，三者联动..... 234
- 第四节 服务是最佳促销手段 237
- 第五节 完美服务如影随形 240

后记▲▼◀▲▼◀▲▼◀▲▼◀245

第一章 经营战略

第一节 科学的战略是企业前行的助推器



顶级现场：思科的收购战略

思科公司 (Cisco)，从 1986 年生产第一台路由器以来，在其进入的每一个领域都占有较大的市场份额，成为市场的领跑者。一个 1984 年才成立的公司，市值居然与蓝色巨人 IBM 相当。它的股票自 1990 年上市以来增值 100 倍以上。公司市场价值一度超越微软和英特尔，成为全球第一。1995 年，思科成为世界最大的网络设备制造商。2000 年，其年销售额高达 180 亿美元，雇员达 31 000 人。

思科的高速成长来自于它并购、收购战略的良好实施。自 1993 年并购 Crescendo 以来，思科共收购了几十家企业，从来没有一个公司的并购像思科这般成功。市场目睹了思科持续至今的高增长、高股价、高价收购的正反馈。“收购”成为思科的“商业流程”，“以收购进入新市场”构成了思科的核心发展策略，收购更成为思科发展策略核心中的核心。

市场的变化永远比自身研发的速度快，因此在进入任何一个市场后，占据市场前两名的位置尤为重要。思科采取了“以收购的方式进入新市场”的策略：收购新市场中富有潜力的公司，收拢其技术和人才，并迅速推出新产品，追逐客户需求变动、细分市场。

通常网络设备新一代产品研发的周期是 18 个月到 24 个月，这样收购就可以赢得半年到一年的时间。速度意味着销售收入、市场份额和利润。当然，吸引思科的是那些拥有最新技术、离新产品的推出还有一年左右的小公司。思科利用这一段时间把被收购公司的产品整合到思科的产品系列当中。这样不但可以充分利用思科的品牌，使得销



售力量在市场占据主导地位，而且能将这种技术的优势发挥到极致。这种战略成效十分显著，它如旋风一般地占领了 15 个不同领域的市场。在思科转向 IP 电话网络业务之后，它又开始收购软件和生产调制解调器的公司。在这些交易中，除了使用现金外，他们还使用思科股票进行交易。总之，“顾客需要，我却没有，那就去买吧”成为了思科收购活动的一个标准。

但思科绝对不会收购路由器公司，因为他们自己有能力制造出更新更快更好的路由器。他们只是在准备进入局域网转换器市场时才收购了 Crescendo，以它为基础搭建自己的局域网转换器业务。同样，思科收购 Cerent 公司，是为了搭建思科的光学通信设备业务。在思科看来，“收购”是进入新市场机会的切入点。

智慧点拨

思科公司通过讨论和分析，制定了收购的战略，并借此走上了迅速发展的道路。这说明了制定一个科学的战略，是企业在激烈的市场竞争中脱颖而出的有力武器。

不管企业的规模有多大，资金有多雄厚，经营者的事业有多成功，毋庸置疑，都离不开战略的制定，战略的制定和实施是你始终无法忽视的关键问题。纵观世界上各个知名企业，我们可以看到，每个企业都是依靠一套战略规划运作起来的。一套完整的战略规划，通常界定了企业的使命、企业的核心竞争力、顾客群体、顾客的认知价值等问题。简单地说，那是一个行动纲领，是对如何开展竞争做出清晰的选择，并需要根据市场的变化进行不断审视和修订。

现代管理大师德鲁克认为，企业的经营就是将战略转变成行动，其目的是为了企业能在变化莫测的环境中，能够收获希望获得的成果。反之，如果战略不能使企业经营达到预期的效果，那么，就说明我们先期制定的战略有瑕疵，需要改进。因此，我们强调一个企业只有在拥有了一套科学战略管理思想以后，才能准确判定一个机会的优劣。否则，就无法判断组织是往预期的方向前进，还是走上了歧途。



德鲁克还指出，未来的事务都是不可预料的。对于经营者而言，他们更重要的工作不只是预测未来的变化，还要把握住已经发生了的变化，采用一套系统的策略来观察并分析这些变化，再根据变化制定出相应的优质战略。这样才能看得更远，避免鼠目寸光造成的僵局。



行动指导

经营者制定并实施有效战略的三个步骤如下。

首先，召开讨论会征询各级员工的意见，为企业的生意制定一个大方向上的规划——找到聪明、实用、快捷而且能够获得持续竞争优势的办法。完成这一步规划评估工作，有必要要求那些懂行的人都参加，所需要的时间从几天到一个月不等。

其次，把合适的人放到合适的位置上，以落实这个大规划。这话说起来很轻松，做起来却很难。在实施计划的时候，你需要弄清楚，什么类型的人适合从事大众化的产业，什么类型的人适合从事高附加值的产业。这并不是戴着有色眼镜看人，必须承认，如果你的战略和员工的技能能够匹配起来，那可是件大好事。

最后，不断探索能实现你的规划的最佳实践经验。无论是在你自己的企业内，还是在企业外，都要学会去追逐它们，而且还要不断提高。如果你的企业是个学习型的组织，人们渴望每天都能把一切做得更好，那你的战略就能充分发挥其威力。员工们会从各个地方学到最好的技能，不断提高企业的效率水平。否则，即使你拥有世界上最好的规划，但如果没有这样的学习型企业文化，你也不能获得持久的竞争优势。

只有不断地根据实际制定出新的战略，经营者才能带领公司稳扎稳打，步步为营。

第二节 战略目标是责任而非技术堆积



顶级现场：中海化学的战略责任观

作为中国产量最大、能耗最低的氮肥生产商之一，中海石油化学股份有限公司（下称中海化学）正在谋求打造具有国际竞争力、中国最大的化肥生产运营商和化工行业效益最优的资源转化型企业。这家日益壮大的上市公司，决意继续“蛰伏”在海南，认真履行央企责任的同时，扎实推进企业战略目标的实现。

中海化学如何发展？中海化学公司总裁杨业新提出了“内延式发展和外延式扩张”的发展方针，确立了以化肥为主业，适当进入相关化工领域的发展定位；提出了在近期内发展成为国内外有影响力、有竞争力、对中国农业发展具有较大贡献的中国最大的化肥生产运营商和化工行业效益最优的资源转化型企业的目标。

走进中海化学东方基地，俨然在参观一个花园式企业。而中海化学 60 万吨甲醇生产线，正处偏南一隅，占地面积很小。

“经济效益比原评价价值高出 1 倍多。”中海化学副总裁缪乾介绍，2006 年 9 月，60 万吨甲醇生产线投产以来，经济效益之好，超出国内外专家预料。加上管理创新多，信息化程度高，其质量优良的产品，占据了市场主导权。“能够实现二氧化碳零排放，为国内甲醇装置中能耗最低。”缪乾解释，东方 1-1 气田的天然气二氧化碳含量高达 25% 左右，如果用于民用燃气或发电，资源消耗高、二氧化碳排放多。由于甲醇的生产本身需要二氧化碳作为原料，因此能够实现二氧化碳零排放。

另外，该生产线的生产装置采用多项先进节能措施，如工艺冷凝和工艺废水回收作锅炉水使用，减少了废水排放；闪蒸气、不凝气、驰放气回收氢后的废气作转化炉的燃料气使用，减少了废气排放。目前甲醇生产综合能耗为 30.78 吉焦/吨，是国内甲醇装置中能耗最低的。

专家测算，由于市场需求旺盛，中海化学的产能扩大到 180 万吨没

有问题。生产甲醇不会额外排放二氧化碳，还可以省去二氧化碳造气设备和相应的气耗、能耗，能够实现生产综合能耗达到世界最高水平。

中国工程院院士谢克昌指出，随着化工技术的发展，甲醇生产过程有望完全耗尽原料中高含量的二氧化碳，从根本上解决地球上因石化能源燃烧导致的温室气体问题，实现碳循环的生态平衡。

另外，中海化学认真履行央企责任，在海南悄然进行测土配方施肥、科学种田的有益尝试，已取得初步成功。在为股东和投资人创造回报承担经济责任、确保国有资产保值增值的同时，这家涉农企业承担起了社会责任、环保责任。

“几年后，中海化学将建立起集科研、生产、配送及服务于一体的科学施肥体系。”杨业新介绍，公司在海南实施化肥直供，全省17个经销商近1000个门店全面实行统一零售价、统一出厂价、统一配送的销售管理体系，一年给全省农民节支近3000万元。

让利支农、捐资助学、热心扶贫，类似例子不胜枚举。2005年9月，台风“达维”肆虐海南全岛，中海化学也遭受重创。尽管如此，中海化学仍和中海油一起向海南省伸出了援手，共捐款600万元，帮助灾区人民早日恢复生产，重建家园。近几年来，中海化学已为海南省捐赠各类款项物资1000多万元。同时，中海化学陆续在东方市、五指山市等多个贫困县市解决了1100多名工人的就业问题。

“对新建项目严格把握环保、低耗、高技术含量、具有经济性等原则，坚决贯彻落实科学发展观。”杨业新说，公司始终坚持安全发展、环境友好的理念，从项目源头确保科学发展观的落实。与此同时，中海化学在海油系统内率先建立了下游企业的健康安全环保体系，实施清污分流、污水处理、中水利用等一系列环保措施，取得了非常好的经济和社会效益。

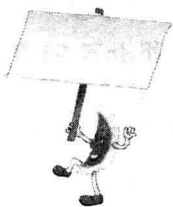
智慧点拨

中海化学战略强调的是将各种资源充分利用的责任，而非实现企业经营目标的技术和保障手段。战略规划是责任，这种责任既包括促

进资源作用于结果的责任，也包括企业经营者的经营思想、判断、分析以及认知在企业经营中应用的责任。认识到这一点，也就抓住了战略规划和管理的关键所在。

管理大师德鲁克说：“战略规划不是一堆技术，它是分析的思想并把资源应用于行动所承担的责任。在制定战略规划的过程中，可能要用到许多技术——但这并不表明这些技术是必不可少的。”战略规划是思想、分析、想象和决策的应用，是责任而非技术。战略规划可能需要计算机，但是最重要的问题，比如“我们的企业是什么”、“我们的企业应该是什么”等是不能量化并编制成计算机程序的。建立模型或进行模拟可能有所帮助，但它们不是战略规划，它们只是用于特殊目的的工具。

德鲁克认为，量化并不是规划。战略规划中一些最重要的问题只能用这样的词句来表达：“较大”或“较小”，“较快”或“较慢”。这些词句虽然也是量化的，但都不易用计量技术来运算。还有些同等重要的领域，如政治气候、社会责任或人力资源（包括管理资源），则根本不能量化。它们只能作为限制条件或参数，而不能作为方程式中的一个因素。



行动指导

基于中海化学战略责任观所带来的启示，企业经营者在制定企业发展战略时，一定要考虑好利益相关者的利益。利益相关者是指任何一个影响公司战略制定或执行的相关团体或个人，包括雇员、顾客、供应商、股东、银行、政府，以及能够帮助或损害公司利益的其他团体。这种考虑就摆脱了技术性战略规划的机械和狭隘，从更灵活、更务实的角度，从责任的角度，实现资源的最大化使用，以取得最佳结果。

第三节 战略规划是实践不是预测

顶级现场：彪马的全球化战略实践

走过 60 年发展历程的彪马公司，已成为全球最大的运动鞋、服饰及用品制造商之一。其实，它的发展并非一帆风顺，也遭遇过近乎倒闭的生存危机。而转危为安的背后则是彪马采用明确的战略思想来指导企业发展。

为成功实施全球市场战略，彪马采用的指导思想是：从全球的视角来看待市场开发。为真正落实这一战略意图，公司 CEO 首先要做出表率去实践战略规划的要求。彪马公司 CEO 和董事会主席约亨·蔡茨接受采访时说：“作为全球 CEO，必须要有开放的头脑和良好的教育，需要利用一切机会去了解各国不同的风土人情，以更好地开阔视野，适应多元化的文化背景和完善自己的做法。这样，当机会来临时，你才可以抓住它。”

自 1993 年以来，彪马获得了长足发展，其中对品牌内涵、产品研发和渠道发展等理念进行重新定位发挥了重要作用。在品牌方面，彪马将体育运动当做一种生活态度，始终贯彻“运动生活”理念，将运动、休闲和时尚元素融入品牌中，而且继承了很多传统元素，最终形成以传统、体育运动、科技创新和崭新设计为基础的品牌理念。

在产品方面，以“运动生活”为宗旨，将体育运动、生活潮流和时尚元素融入产品系列中。除足球运动用品、跑道用品、瘦身运动用品等核心产品线外，还开发了高尔夫系列、摩托车系列、泳装系列、帆船运动系列、城市活力系列等新产品线。在产品结构上，已形成鞋、服装、饰品三大类，2006 年它们分别占彪马公司总销售额的 59.9%、33.6% 和 6.5%。

彪马现在已在全球几十个国家采用外包方式进行产品生产。目前，中国是彪马全球最大的生产基地。为使产品不失个性，“我们现在主要

像教练，而不是运动员。给研发人员足够的创作空间，让他们在设计上有很大的自由度，因为我们的宗旨是革新。但我们也要确保他们能够执行好，以达到我们的预期目标。不过，我们的产品是为那些乐意去做一些新尝试的消费群体设计的。”约亨·蔡茨说。

渠道方面，彪马在全球建立了庞大的销售网络，包括体育用品店、百货公司和专卖店。现在，彪马加大了在批发、零售领域的合作，建立了子公司，并在全球采取兼并策略，以建立新的合资公司，发展新的合作伙伴。对不同类型和风格的产品，彪马采取不同的销售渠道，以确保自己可以进行多元化的产品拓展。

智慧点拨

没有人能够预测未来的市场形势。彪马的长足进步和持续化发展的得来，并不是靠其领导者具有“千里眼”般的战略眼光。为了发展，彪马的管理者首先是开放头脑去接受并了解新的市场信息，开阔视野，让自己跟着外部市场一起变化，适应多元化的文化背景，最后将这些资讯融入产品和经营中。这就是实践找路子、找方法的战略，大大优于故步自封的战略预测。

管理大师德鲁克说：“战略规划不是预见，它并不能掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的，未来是难以预见的。如果我们试图预见未来，就只能使我们怀疑自己目前正在做的事。”

如果还有人有这种幻想，认为人类可以预测未来，请翻阅一下昨天报纸上的头条新闻。请问，有哪一条能在10年以前预测出来？有谁能预测石油禁运、水门事件、苏联解体、或是全球经济一体化？我们必须从这一前提出发，即预测并不是值得称道的人类行为，而且，短时期的预测也没有什么价值。战略规划之所以需要，正因为我们不能预测。

预测不是战略规划，还有另一个更有力的理由。那就是预测试图找出事件发展的必经之路，或至少是一个概率范围。但是，企业的问题是独特的事件，它将改变概率。企业的世界，是一个社会的世界，