

(京)新登字 156 号

现代管理制度·程序·方法·范例全集

彭剑锋 主编

经营企划与经营战略卷

包政 沈炳熙 吴春波 编著

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：北京民族印刷厂

开本：787×1092 毫米 16 开

字数：1 200 千字

印张：53

版次：1995 年 4 月第 1 版

印次：1995 年 4 月第 1 次印刷

册数：1—5 000

书号：ISBN7—300—01840—8/F·515

定价：精装本 138.00 元

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

编 委 会 名 单

主 编 彭剑锋 (中国人民大学劳动人事学院副教授, 阶梯股份有限公司高级管理顾问)

副主编 包 政 (经济学博士, 中国人民大学工经系副教授)

张豫杰 (中国台湾, 台燕国际开发股份有限公司董事长, 北京日龙科技开发有限公司总裁)

刘大为 (博士, 美籍华人, 美国硅谷系统公司总裁)

李宏毅 (美国俄亥俄州立大学经济系博士生)

沈炳熙 (经济学博士, 中国人民银行体改司副研究员)

吴春波 (经济学博士, 中国人民大学国民经济管理系副教授, 教研室主任)

编 委 (按姓氏笔划为序)

于建明 王 川 王晓明 文跃然 申杲华

包 政 付亚和 刘 昕 许玉林 沈炳熙

吴春波 邹卫东 李 安 李志东 张树人

张延军 张豫杰 黄 谷 盛亚飞 彭剑峰

彭剑平 甄源泰 翟国豪 熊向清 颜守谦

经营企划与经营战略卷

主要撰写人: 包 政 沈炳熙 吴春波

参与撰写者: 刘 昕 刘旭明 吴雯芳

王向东 饶 征 彭亚拉

赵亚平 马志君

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

总 序

中国在改革开放十几年之后，经过理论界一大批人的共同努力，科学的管理理论和原则在中国已广为传播，管理在企业成长以至整个国民经济发展中的地位已为越来越多的人所认识，追求卓越的管理已成为企业家的奋斗目标。这就是说，我们在解放思想、转变观念、开阔视野方面取得了相当大的成就。然而，仅仅做到这一步还显然不够，如何将这些抽象的、相对独立的管理理论和原则贯彻运用于管理实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性很强的细致的处理程序和方法，如何制订出适合本企业需要的科学的、具体的管理制度，这些问题能否解决已成为先进的管理思想和管理技术能否在我国产生巨大的经济效益的关键所在。因此，对世界发达国家和地区的日常管理活动和企业内部的管理制度加以研究、整理，编辑出一套现代管理的实务性著作，并使之应用于中国的管理实践中，促进我国管理现代化，将具有十分深远的意义。

中共十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济。随着社会主义市场经济体制的确立和中国加入关贸总协定，一个更加开放的中国将迎接更为严峻的经济挑战。这就迫使我国的企业尽快转换经营机制，走向市场并广泛地参与国际竞争，而要在竞争激烈的国际市场上占有一席之地，就必须尽快熟悉了解国际惯例及通用准则，自觉吸收利用国外先进的管理技术，使我国的管理逐步走向规范化、现代化，以调动我们的所有资源，提高资源的使用效率。这样，尽快地但又高质量地完成这套著作，以使我国企业管理者以最快的速度了解目前国外的管理现实，触及现代世界先进管理技术的前沿，加快借鉴和消化吸收过程，为我国企业参与国际竞争做好充分的准备工作，就成为本书编撰者们的一致目标。

在本书的编撰过程中，我们非常重视其操作性和实用性。在对大量资料进行系统研究的基础上，我们精选了美国、英国、日本、港台地区一些先进企业、公司、金融机构及其它管理机构的成功的管理范例，在每一卷的开篇，对这些范例加以理论概括和系统解说。可以说，书中的每一范例都是对普遍正确原理的具体体现，而所阐明的理论又是对这些成功的管理经验的总结。对于我国的管理者来说，这套书的内容贴近日常管理的实际，一看即懂，并可将其与自己的管理活动进行直观的对照。由于本套书的内容涵盖

管理活动的各个方面，可以说它是对科学化管理过程的微观的准确详细的描述，其本身就构成了一个完整的管理实务体系。

由于本套书所需材料的内容比较丰富，涉及面也很广，加之参与这套书筹划和编写工作的人员分布在全球各地，在组织协调方面存在一定的困难，所以在内容的衔接上，资料的编排与取舍上尚有许多不尽如人意的地方。我们恳请广大读者在使用过程中不吝赐教，以便再版时，使其渐臻完善。

彭剑锋

1993年1月于中国人民大学

目 录

第一篇 经营战略篇	1
第一章 如何思考战略问题	2
一、战略制胜不靠运气.....	2
二、战略无须精细.....	4
三、战略重在思考.....	7
四、战略需要实力.....	9
第二章 谋求战略优势	14
一、谋势不谋利.....	14
二、优势来源于“顾客”.....	17
三、优势统一于“企业自身”.....	19
四、优势相对于“竞争对手”.....	21
第三章 捕捉战略机会	25
一、机会在心中.....	25
二、机会上的“时间性”.....	26
三、机会上的“适应性”.....	29
四、机会上的“创造性”.....	31
五、机会上的“竞争性”.....	34
第四章 制定战略对策	38
一、生存应有术.....	38
二、扩张性对策.....	40
三、发展性对策.....	42
四、对抗性对策.....	47
第五章 战略分析范例精选	52
[经营战略分析范例之一] 索尼公司家用影像电子产品经营战略分析.....	52
[经营战略分析范例之二] 吉雅公司运动穿用鞋经营战略分析.....	70
[经营战略分析范例之三] 加洛克公司机械密封产品经营战略分析.....	96
[经营战略分析范例之四] RUs玩具公司零售经营战略分析.....	109
[经营战略分析范例之五] 卡尔·卡切尔公司快餐经营战略分析.....	126
[经营战略分析范例之六] TS塑料公司战略分析.....	147

第六章 战略实施范例精选	155
[经营战略实施范例之一] 综合商社主宰日本物流市场的战略	155
[经营战略实施范例之二] 丰田的生产战略	161
[经营战略实施范例之三] 日本公司的财务战略	165
[经营战略实施范例之四] 朝日啤酒公司的竞争战略	171
[经营战略实施范例之五] 巴德分公司的经营战略	189
[经营战略实施范例之六] 鲍特尔分公司的成长战略	202
[经营战略实施范例之七] 可乐饮料公司的竞争战略	212
[经营战略实施范例之八] 本田公司的竞争战略	229
第二篇 经营方针篇	234
第七章 如何确定经营方针	234
一、经营方针的必要性.....	234
二、经营方针的确定.....	239
三、经营方针与经营计划.....	241
四、经营方针与组织职能.....	243
五、经营方针的更新.....	245
六、经营方针的落实.....	248
第八章 经营方针范例精选	251
[经营方针范例之一] MSH 电器公司的根本方针.....	251
[经营方针范例之二] NC 纺织公司的经营指导思想	252
[经营方针范例之三] DYD 汽车公司的经营基本方针.....	252
[经营方针范例之四] JY 金属矿山公司的根本方针.....	253
[经营方针范例之五] JD 工业公司的企业精神.....	254
[经营方针范例之六] PLP 公司的根本方针	254
[经营方针范例之七] AP 公司的基本经营方针	255
[经营方针范例之八] AS 公司的方针	256
[经营方针范例之九] KT 公司的经营思想	256
[经营方针范例之十] KE 公司的经营思想和经营方针	257
[经营方针范例之十一] MA 化学公司的经营思想	257
[经营方针范例之十二] EX 公司的基本方针	258
[经营方针范例之十三] NP 公司的经营方针及执行方针	258
[经营方针范例之十四] AB 公司的经营方针	261
[经营方针范例之十五] SH 公司经营方针的实施要领	265
[经营方针范例之十六] PQ 公司的经营方针及经营计划	267
[经营方针范例之十七] ABA 公司经营方针及经营执行计划.....	279
[经营方针范例之十八] BAB 公司的经营方针	282
[经营方针范例之十九] XAX 公司的经营方针及业务计划.....	287

[经营方针范例之二十]	BM 公司的经营方针	293
[经营方针范例之二十一]	GM 公司的经营方针	293
[经营方针范例之二十二]	TT 公司的基本经营方针	293
[经营方针范例之二十三]	HS 公司的经营方针	296
[经营方针范例之二十四]	DT 公司的经营准则	296
[经营方针范例之二十五]	基本经营方针九例	297
[经营方针范例之二十六]	OH 公司年度经营方针	298
[经营方针范例之二十七]	DY 公司年度经营方针	3298
[经营方针范例之二十八]	TZ 公司年度经营方针与目标	300
[经营方针范例之二十九]	YL 公司的年度经营目标	300
[经营方针范例之三十]	OL 公司经营目标制订规程	302
第三篇 经营计划篇		306
第九章 长期经营计划		309
一、长期计划与短期计划的关系		309
二、经营战略与长期计划的关系		310
三、长期经营计划结构		311
四、长期经营计划的制订方法		312
五、中期经营计划的制订方法		320
第十章 年度经营计划		321
一、年度经营计划概要		321
二、年度经营计划制订中的经营分析		323
三、年度经营计划的制订		337
四、年度经营计划的实施		347
五、年度经营计划的评价		356
第十一章 部门经营计划		358
一、销售计划的制订		358
二、生产计划的制订		370
三、开发计划的制订		380
四、财务计划的制订		391
五、人事、劳务计划的制订		400
六、业绩责任计划的制订		411
第十二章 经营计划管理范例精选		421
[经营计划管理范例之一]	IM 公司经营决策规程	421
[经营计划管理范例之二]	EC 公司经营方案的规划条例	425
[经营计划管理范例之三]	GJ 公司经营计划制订及管理规定	432
[经营计划管理范例之四]	DF 公司经营计划及预算管理纲要	434
[经营计划管理范例之五]	ZY 公司经营计划制订纲要	438

[经营计划管理范例之六]	ZM 公司长期计划制订规程	440
[经营计划管理范例之七]	CY 公司经营企划工作条例	442
[经营计划管理范例之八 (A)]	OP 公司经营计划业务处理标准	452
[经营计划管理范例之八 (B)]	OP 公司长期计划制订及实施要领	454
[经营计划管理范例之九]	FW 公司中期经营计划制订规程	458
[经营计划管理范例之十]	HB 公司年度经营计划制订办法	460
[经营计划管理范例之十一]	LZ 公司年度销售计划纲要	462
[经营计划管理范例之十二]	MM 公司销售及生产计划运营规定	465
[经营计划管理范例之十三]	XO 公司生产企划要则	468
[经营计划管理范例之十四]	SI 公司生产计划的制订及管理规定	480
[经营计划管理范例之十五]	TJ 公司生产计划及调整的规定	489
[经营计划管理范例之十六]	RV 公司生产计划实施规定	490
[经营计划管理范例之十七]	UM 公司生产计划会议规定	493
[经营计划管理范例之十八]	GR 公司固定资产投资计划制订规则	496
[经营计划管理范例之十九]	PV 公司资源运用策略规划规程	502
第十三章 经营计划方法范例精选		509
[经营计划方法范例之一]	TS 公司对外投资计划方案	509
[经营计划方法范例之二]	DX 公司年度经营计划方案	515
[经营计划方法范例之三]	ZS 公司事业部经营计划方案	521
[经营计划方法范例之四]	KX 公司五年计划方案	534
[经营计划方法范例之五]	WO 公司经营计划立案方法	552
[经营计划方法范例之六]	SL 公司经营计划书	571
[经营计划方法范例之七]	JL 公司经营计划形式集	590
[经营计划方法范例之八]	CK 公司经营计划立案方法	612
[经营计划方法范例之九]	ZG 公司改善经营方案	618
[经营计划方法范例之十]	NY 公司改善经营方案	623
[经营计划方法范例之十一]	CP 公司改善经营方案	628
第四篇 经营企划篇		656
第十四章 经营企划的编制		656
一、企划、企划种类与性质		656
二、企划的编制		662
三、企划的书写格式		670
第十五章 经营企划方案范例精选		681
[经营企划方案范例之一]	十二种企划书结构示例	681
[经营企划方案范例之二]	八种企划书格式示例	689
[经营企划方案范例之三]	饮料市场调查企划案	707
[经营企划方案范例之四]	烹调器市场调查企划案	708

[经营企划方案范例之五]	袋装咖啡市场调查企划案	710
[经营企划方案范例之六]	漱口水营销企划案	713
[经营企划方案范例之七]	杂志创刊企划案	721
[经营企划方案范例之八]	电子教材经营企划案	728
[经营企划方案范例之九]	国际厨艺博览会企划案	738
[经营企划方案范例之十]	啤酒市场调查企划案	760
[经营企划方案范例之十一]	新玩偶商品开发企划案	774
[经营企划方案范例之十二]	食品/调味品开发企划案	777
[经营企划方案范例之十三]	共同价值观教育企划案	780
[经营企划方案范例之十四]	制订中期经营方针与目标的企划案	782
[经营企划方案范例之十五]	市场开发经营企划案	796
[经营企划方案范例之十六]	调整产品结构企划案	799
[经营企划方案范例之十七]	新营销战略研究的企划案	803
[经营企划方案范例之十八]	新市场观念调查企划案	808
[经营企划方案范例之十九]	新开店铺的调查企划案	811
[经营企划方案范例之二十]	制订长期经营计划的企划案	815
[经营企划方案范例之二十一]	新开店铺企划案	823
[经营企划方案范例之二十二]	新开店铺申请提案	826
附表 (1-6)		832

第一篇

经营战略篇

中国人对于“战略”，津津乐道；中国人也最擅长于谋划与思辨。战略在日常生活中充斥，下棋打牌，买菜洗衣，舞枪弄棒，写诗做文章，哪个不需要“战略”；出主意、想办法，趋利避害，沽名钓誉，哪个不在运用战略，以至无法对战略一词作出准确的“定义”。类似的概念实在太多，策略、谋略、韬略、方略……，不胜枚举。

外国人头脑中的“战略”，也是十分混乱的，比中国人强不了多少。韦氏大字典也只能说战略是一种克敌制胜的科学与艺术。要是想查查战略（STRATEGY）的希腊词源，就更糊涂了，说是统帅军队的将领（strategos）。

战略的广泛性，自然也会进入企业经营管理领域。尽管作为一门管理学科引入“战略”是五十年代末的事，当时取名叫《企业政策学》，率先在美国管理学院开设；但是，战略思想的运用，却早得多，甚至可以这么判断，企业管理实践之初，就有战略。没有战略的企业，没有战略头脑的企业家，要想在生存竞争中取胜，是不可思议的。看一下商界的传奇故事，看一下足智多谋的企业家神来之笔，就清楚了。战场如市场，战略必不可少。

与其下功夫去弄清什么是战略，什么是经营战略，还不如直截了当，说说在现实企业经营中运用战略是怎么回事，免得大家——作者与读者都被弄糊涂。在这一点上，我们宁可相信歌德的话是对的，“理论是灰色的，生活之树常青。”

第一章 如何思考战略问题

对一个有良知的人，无须跟他讨论“什么是经营战略”，都会懂得如何把“战略”引入经营。某种意义上，战略是人之本能，是人类在长期自然与社会实践中习得的本能。最简单不过的例子，就是当你有一笔钱，准备用于投资，你不会直奔商店或其它什么场合，急急忙忙去采购，去开支。你会把自己锁在家中，进行一场暴风骤雨般的激烈思考，直到弄清楚干哪行能挣钱为止。倘若想不明白，你会不厌其烦地请教别人，“干哪一行最挣钱”。个中滋味，只有经历过这种痛苦的“战略抉择”之人，才能体会。

投资者很清楚，要是在战略上昏了头，迷了路，非把老本赔光不可，弄不好还得搭上性命；战略上要是对了头，找准方向，事半功倍，增加财富只是时间问题。躺着也能收钱，做梦也会笑醒；战略制胜，千真万确！

一、战略制胜不靠运气

战略制胜不靠运气，在企业经营上，不要指望上帝会帮助你，只能指望自己的脑袋。

世上确有奇迹，而且奇迹都有可能任何人身上发生。辛苦耕耘一辈子的老农，也会有时来运转的时候，挖到一块大钻石，一举成为富翁。奇迹伴随而来的好运，毕竟是小概率事件，只能忽略不计。愚盲人才会把精力花在奇迹发生之上，出入于有奖销售的商场，混迹于彩票发售的窗口，埋头于“以小博大”的书籍之中。战略制胜与指望奇迹发生、指望运气无缘。

如果世上真有靠运气养活上下几千人一个企业的事，也不需要什么战略；企业经营者将由一批能说会道的鬼师巫婆组成，不免滑稽。如果大部分人在大多数情况下凭运气办事，则创造财富的事，只能留给上帝自己去做了。如果运气是普遍的话，有头脑的人将不再努力，反正努力也没多大用处，那么，这世界将不再有聪明人了；按照物竞天择的原理，只需若干个世纪，人类将不再拥有发达的大脑。

企业经营，总体上说是一种理性活动，是有规律可循的活动；所以需要“头脑”，而不是“运气”。人类按一定的约定俗成的规范行事，结成相互依存、相互制约的关系，即社会化协作与分工秩序，以及企业内分工协作体系；并依照规矩来维系这种结构体系的平衡。人们必须尊重现有结构与规则，在此基础上进行思考与行动，并依靠现有资源与约束，维持自身或组织的生存与发展，再现未来。事物演变与发展，大致可以认识；未来趋势，大致可以感知或洞察。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，“未出茅庐，三分天

下”的事，不仅可以理解、相信与欣赏，而且可以传授、学习与掌握。人们可以事先作好对未来的决策，这就是所谓战略，人们积极按照古训，“凡事预则立，不预则废”，从事战略，从事经营战略。未来这种总体上的确定性，使世人能够平心静气地面对将要发生的一切；未来这种总体上有规律可循，使凡夫俗子能够在这些道上混口饭吃吃，而不需要天天指望奇迹的发生，指望运气的好转。

人类社会与自然界不同，在自然界、在没有人类行为加入的自然界，未来的变化，是可以通过把握规律予以认识，如春去春又归；哈雷彗星的再现等等。《圣经》上说，“世上万物都有适逢的季节”。把握未来相对容易。而人类有着主观能动性，未来不一定是确定不变的。每人有创新的权力与责任，无论你拥有什么，财富抑或劳力，你都有运用的权力与责任，富也思变，穷也思变；欲望的召唤、利益的驱动、地位的压迫、关系的排斥等等，都会使人思考，悄悄地加入创新的权力与自由，寻求新的出路，探索新的生长点。思先于行，智慧巧妙地绕过了现有成规，把资源与能量集中于某个方向；一旦先行的行为导致后续的行为，一个组织的行为引发更多组织的行为，社会资源与能量，会在特定的方向上急剧地集聚起来，所谓“热点”与“潮流”，原有的结构平衡将被打破，原有的规则将被更改。事先能看破这种结构性变化者，就能跃进；而对此木讷者，或判断失误者，必然后退或被淘汰。头脑，而不是运气，在这方面起决定性作用，沃德公司就是典型的一例。

沃德公司是美国一家老牌的商业流通企业，成立于1872年，比西尔斯的历史还长十四年。凭着先期进入的领先优势，沃德公司在成立后的半个多世纪中，发展成为一个庞大无比的流通集团企业，经营基础坚如盘石。出人意料，二战后突然停止发展。从1945年至1955年，沃德公司闲置了价值三亿二千万美金的现金与有价证券，关闭了64家商店；许多优秀的人才，也因业务停滞而离开沃德，另谋出路。停滞不前的原因，在于当时的董事长埃弗里。

埃弗里鉴于一战后出现空前萧条的经验，认为二战以后这种经济衰退还会再现，一方面由于大量军事工业要向民用生产转化；另一方面几百万退伍军人需要寻找工作，而国家在这方面进行调整，步履艰难；战后若干年，经济形势的恶化，是无法想象与预料的。由此，埃弗里采取了不作任何反应、审慎行事战略。结果埃弗里的预言落空，一败涂地。倘若事态发展诚如埃弗里所料，那么，《商业周刊》杂志的“美国最精明商人”，非他莫属；西尔斯公司，恐怕也不会有今天这样的规模。

在沃德公司按兵不动之际，西尔斯公司掀起了自二十年代以来最大的扩张浪潮，耗资三亿美金，扩展其业务，一举成功。销售额在二战结束后的两年中翻了一番，从十亿美金，猛增到二十亿美金。荣辱盛衰，系于企业领导者的一念之差。这就是战略。战略制胜不靠运气，靠头脑。

如果未来依旧，不需要多少头脑，只需照章行事，按规矩办事就行。如果未来会变，一些组织，一些个人会在今后的行动中，加入自由创造的权力，试图改变规则，打破平衡，企业必须应变，依靠头脑，趋利避害。

当然，如果普遍行使自由创新的权力，事物的演变会弄得非常错综复杂，互为因果，相互转换，使结果难以预料；以往的常识与原则，不能成为推断的“依据”，在这种情况下

下，决定胜败的，仍不在于运气。运气不能帮助我们有效地消除风险，帮助我们识别方向，作出及时的调整。我们需要的还是头脑，并依靠智慧去接近或努力跟上趋势的发展，或依靠智慧，打破原有的规则，摆脱业已艰难的困境。如同阿伦·凯所说，“预测未来的最好方式，就是开创这个未来”。

其实，在大多数情况下，人们放弃自由创造的权力与责任，这是事实。业已结成的相互联系以及既定的制度、规范和程式，制约着人们去行使这种创新权力和自由；人们更多地担心结构性失衡所带来的后果，人们不愿过多地为未来承担责任。即使出现变动，人们仍然期望尽早恢复平衡与秩序，希望尽早建立规则与规范，以避免未来不测事件的打击等等。未来是可以思考与探索的，至少在趋势和方向上，是可以粗略把握的。显然，战略成败，系于头脑。

战略制胜如同下围棋，与运气无关。对奕双方都希望取胜，都希望生存下去；同时，都受现有的条件约束，都须按一定规则或双方认同的规范行事；在一定的条件与规则制约下，棋局的演变，从理论上讲是可以把握的，是有内在根据的，合乎规律的。对下棋规律了解得越多，脑子里装的棋谱越多，对棋局演变趋势看得越深越透，取胜的可能性越大。只有那些无规则可循，无规律可言，或者，人们还无法掌握其规则，还来不及了解其本质的事情，才根本上排斥战略，不需要脑子。未来越是捉摸不定，碰运气者越是猖獗；难以预料的领域，是愚盲者的天下。看一下深圳、上海股市新开时的情景，就会清楚了，那里没有企业家，只有投机者。

凭运气的事，好比“盲人骑瞎马，夜半临深池”，令人丧胆，让人心寒，与战略制胜相去甚远。

二、战略无须精细

战略制胜是聪明人之间的较量。一些人“精明而不聪明”，只算小钱不算大帐，没有战略头脑，似赚实赔，先赚后赔，明赚暗赔；甚至机关算尽，反误性命，赔惨了，命都搭了进去。

有战略头脑的人，应该不算小帐，大智若愚；以现象上看，十分悠闲，“有福之人不用忙”。三十年代上海十里洋场，就专门养了这样一批人，头戴西瓜帽，手拿水烟袋，脚踏四方步。老板养这些人，就是借他们的战略脑袋，来关心或思考企业的成果。这些人，不鸣则已，一鸣惊人；不飞则罢，一飞冲天。满脑子鸡毛蒜皮小事的人，一肚子精打细算主意的人，充其量只能当个班组长或车间主任。由着这类“精明人”的性子干事，企业的机会成本或机会损失太大。

不顾性命去追逐蝇头小利，被两个铜钱夹死，冤不冤。战略制胜强调对未来成败的总体谋划，不是纠缠现时的细枝末节；着眼于弄清什么是应该做的，选择正确的事情。按西方人的说法，“做对的事”要比“把事做对”来得重要。不在于精细，而在于洞察方向。

早期的管理学，注重对工作中的人，以及人的工作进行“精确”的安排，二十世纪

初就有人拿着“秒表”，研究动作与时间。人们把这称作“科学”，以为科学就是可以精确计算的东西，并依靠组织理论，在企业中建立了等级结构条件下的秩序，企业内部的“效率”不断提高，一些组织也确实成长起来。管理理论中的最初概念，就像大多数精明人那样，力图把事情做对。在中长期利润目标的约束下，严格按理性原则和既定准则行事，制定出“万无一失”的规则，编制出一套长达五年、十年复杂的数字计划锁链，心安理得地迎接明天的到来，兴致勃勃地去等待明天的收获。

可是环境却悄悄地在演变，原来高速增长的经营环境，失去了单调、稳定和连续性。原来产业结构中一些长期稳定的因素，却开始出现波动，出现了一些突发事件，使一些稳定因素变得“不可推断”，“不可控制”，“不可预测”，“不能确定”。今天行情看好的东西，明天一落千丈；今天风靡一时的商品，明天无人问津；今天畅销、热门、抢手，明天冷落他乡。一夜之间，鬼使神差，一条经济断层带，把企业的今天与明天截然分开，环境在一些方面，一些领域，出现“龟裂”，不确定、非连续性的时代开始了。一味追求精细，把事情做正确；一味追求“效率”，讲究企业内部导向，沿着事先制定的精确线路向前走，出现在你企业经营面前的，可能是一条无法跨越的鸿沟。想退回去，时间不可逆，木已成舟，生米成熟饭，不容反悔，没法推倒重来；继续向前，再进一步，就跌入万丈深渊。这是众多企业不死不活，被活活整死的原因。

经营战略管理的产生，力图帮助企业解决不确定时代的上述难题。《企业政策学》讲的就是“有政策才有区别，有重点才有发展”，让世人明白，企业经营必须首先学会“抬头看路”，而不是“埋头干事”，做正确事比把事做正确更重要。“做正确的事”是与“成果”相联系的，“把事做正确”充其量只是“效率”。

所以，经营上引入“战略”，首先强调的是这样一系列全新的概念，产品方向，经营领域，生存与发展空间，企业的使命，企业的出路等等。只有首先弄清楚“干哪一行挣钱”，才有“把所干的事干好”；宁可等待，决不轻举妄动，“三年不开张，开张吃三年”。企业成长之路漫长，关键的其实只有几步，在关键的一年上走错了路，做错了事，纵然事后怎样弥补，怎样精打细算，都无济于事，颓势已定，终成败局。面对动荡的环境与不确定的时代，就怕一开始就做错事，自己的腿别住自己的腿，把自己弄倒，没有比这更令人沮丧的事了。今日所作所为，成为明日无所事事的原因；今日为明日更好地干事设置障碍。

在精打细算方面，管理理论实践一直做得很好，无可挑剔。之所以要引入“战略”，完全是因为“环境”变了。需要企业在精打细算之前，懂得如何权衡利弊，估算优劣，寻找机会，躲避风险。即所谓“SWOT”（Strength, Weakness, Opportunity, Threat）。

在战略管理理论产生之前，有战略头脑的企业家，早就懂得进行SWOT分析与研究，并获得了成功，美国贝尔公司的总裁费尔就是其中之一。大约在1910年至1930年期间，费尔选择了三件大事，使贝尔公司在长期生存与发展中，避免了一系列风险。

第一件大事就是制定“以服务为目的”的经营方针与准则，并主动接受公众管制。这件事遭到了普遍的反。当时贝尔在北美洲的电话业务发展十分稳健，一片太平景象。

然而，费尔认为企业必须居安思危，平安不一定是福；必须考虑今后若干年，威胁贝尔存在的外在因素是什么。费尔从电话业务的性质入手进行了积极的思考，认识到电

话业是一种“公众事业”，负有一定的社会责任，承担着社会的公平；如果一味追求盈利，追求效率，而忽视公众利益，迟早会出现一种社会的制约力量。电讯业务的产业特点也表明这一点，电讯业必须以网络发挥作用，一旦形成全国性的电话或电讯网络，将与国计民生休戚相关，成为国民经济的命脉；所以电话业不是单纯的自由企业，兼有事业单位的性质，兼有社会平等的责任，不能无拘无束，一味追求利润。否则，受政府这一代表公众利益的机构的制约、干预乃至被收购，是难以避免的。

战略上的这种思考与见解是优于一切的，是常人能干出非常事的原因；正因为有了关于企业未来生死存亡上的“思考”，以及洞察未来的“见解”，才有了“贝尔公司以服务为目的”的方针与政策，有了相应的措施与组织原则，即规定服务成果是经营人员的责任，要求各级组织，包括财务部门，在“提供最佳服务、获取适当利润”上进行运转。并建立“公众管制委员会”，自觉接受公众管制，避免或替代政府管制。

费尔的上述做法却被贝尔公司的领导部门认为总裁费尔“没有头脑”，“神经不正常”；董事会据此解雇了费尔。费尔被解雇后不久，欧洲出现了国有化的潮流，一些关系国计民生，带有社会公平性质的产业，如电力、煤矿、铁路，还有通讯业，开始被政府收购；受欧洲的影响，美国也开始动作，掀起国有热。在这种情况下，董事会匆匆忙忙再度起用费尔。

费尔一回来，又继续干了第二件大事。

第二件大事就是成立“贝尔研究所”。费尔认为，电讯事业的网络优势，存在着一种内在倾向，无限地扩张与统一运行，势必导致某一天形成“垄断”、一统天下的局面，失去竞争，失去竞争对手，从而失去贝尔发展的生命力，停止发展，这是非常可悲的。必须创造一个独立的对手，成立贝尔研究所，研究与开发新的通讯手段与设施，使贝尔重新或不断获得新生。即创造一个未来，与今天的贝尔竞争，创造一个明天，使今天的贝尔变得陈旧。

这一举措，使贝尔在后来的事业进程中，在北美洲开成一个巨大无比的“自动通讯网络”，以及“电视节目转播”、“电脑资料传递”和“通讯卫星”等一系列通讯事业的革命，保持了贝尔旺盛的生命力。

第三件大事就是建立贝尔的资金市场。费尔看到众多企业被政府接管的直接原因，是那些企业无法取得所需资金，在经济危机来临时，资金短缺，而失去生存与发展的机会。然而，传统的创立资金市场的手法，通常有两种，一种是成立“控股公司”，提高股息，以吸引投资者；另一种是通过金融机构发行股票，提高股价，吸引投资者。传统的这两种手段，都存在着缺陷，投机风盛行；在正常年份，尚且难以驾驭；一旦遇到危机，则兴风作浪，使股市弄得扑朔迷离，复杂多变；苦了企业，企业需要钱的时候，资金市场会突然枯萎，十分尴尬。

费尔通过积极的思考，找到了美国中产阶级中的家庭主妇，通过分析，设计一种“有保证股息的、可兑现的普通股”，即 AT&T 普通股，减少投资风险，稳定利益，把这阶层用于养老的游资吸引过来，迎合了这阶层“保值与不投机”的心理特征，从而保证了贝尔公司在未来的半个世纪中，有充足的资金来源。

企业家首先是一个战略家，经营战略的首要职能，就是有意识地寻找新的可能的经

营机会，摸索打开新局面的方向；指明机会存在的依据、特征，确定捕捉机会的线索、思想和行为规范，此其一。其二，洞察可能出现的风险，探索避免未来不测事件冲击的方式与方法，未雨绸缪，一旦风险出现，迅速移动经营重心，躲避风险。所以，战略制胜不在于精确，而在于明辨，弄清未来发展趋势与方向，确定大体正确的方针与政策，为企业日常生产经营活动制造一顶保护伞，使企业免遭不测事件的打击。

战略制胜的奥妙，就在于“简单明了”，以便为组织成员所识别、所认同，并为组织成员发挥其主动性和创造性，留出余地。阿波罗登月项目的战略，十分简单，一句话“未来我们要把一个人放到月球上去”。战略所要干的事，就是顺应发展趋势，统一组织成员的意志，并使之相信共同努力，能够创造美好的未来。离开了统一意志和共同创造，未来不属于任何组织。赫胥黎讲得好，“经验并不是你所拥有的东西，而是你使之成为你拥有的东西”。复杂化、精细化的战略，无法有效地统一全体成员的意志，无法有力地唤起全体成员信心百倍地去面对未来；相反，会使全体成员变得没有头脑，没有热情，在未来不测事件的打击下，不知所措。

三、战略重在思考

谁也不愿意干蠢事，谁都知道做正确事不易；五十年代，管理理论初次引入“战略”，不为人所普遍接受，直到七十年代，石油危机的冲击，人们才开始普遍关注“经营战略”，潜心研究有关在企业经营管理上“战略的普遍规律”。

什么东西只要一热，难免走火入魔。第一次战略管理浪潮后，涌现一批战略问题研究的北美学者，有安德鲁斯、魁因、安索夫、明茨博格等，把战略管理体系演绎到了无以复加的地步。什么东西只要冠之以“科学”，非弄成万无一失的东西不可，似乎只有周全的东西，严谨的东西，才能称得上“科学”；于是战略管理也在这些学者手中一步步严谨起来，从麦肯齐矩阵，到波士顿经验曲线，战略研究，沿着“决策模式”，“规划”，“计划”，还有“观念”与“要素”的方向发展，热闹非凡。

两件事打破了人们对北美学者那一套东西的迷信，一是日本战胜美国，二是中小企业在大企业边上蓬勃发展。日本人凭借中国古代一部兵书《孙子》，无中生有，死中求活，把欧美强手企业逼入困境，提醒了世人，战略不在于寻找一张详尽的行军路线图，而在于探索性的思考，为企业经营寻求一条生路，为打败竞争对手指明决战方向。欧美战略管理理论与方法，也随之贬值与降格，成为“战略思考”的辅助性工具。

战略制胜不依赖详尽的规划，也没有万能的决策模式；战略制胜能进行“理论”概括的东西实在太少。事实与学者想写一本战略管理专著的心境与动机相去甚远。当年日本本田公司希望在美国市场抢滩登陆，并没有事先制订周全的计划或规划，也不可能规划一张作战地图。他所有的是深思熟虑的战略思考，即寻找美国竞争者较弱的领域，或者美国企业自信乃至自满的领域，或者美国至今根本不存在以及不重视的领域。

带着这一唯一可以仰仗的战略思考，本田于1959年6月，首次进入美国市场。尽管

开始的 15 个月只卖出 200 台，似乎应了美国经销商的话，“一年也卖不了 7500 台”。错了。本田先前的战略思考，使其敏锐地发现，一种“50CC”的轻塑摩托车较受欢迎，从而，洞察到未来在美国市场上的出路和前景，即生产并销售“小型”，“轻型”或“超小型”摩托车。这正好合乎原有的战略见解，一种美国没有并不屑一顾的小型摩托车领域。

美国竞争者的短视，就在于他们缺乏类似本田这样的战略上的深层思考，对要害乃至致命问题，显得麻木不仁。哈雷公司领导人，煞有介事地对本田最初之举作了一番评论，“我们相信，摩托车是跑车，而不是交通工具，它的主人一般只在工作之余或闲暇时间玩玩而已，成不了大气候。在一战时就有公司推出轻便车，本公司在 1947 年就试错过轻便摩托车，市场反应冷淡；由此不难发现本田的未来命运是什么”。

战略决非“稳操胜券”的事，对本田来说，要想战胜强大的美国企业，其可选择的战略自由度是很小的，其成功的把握也是很小的。一切都在“探索”之中。与其去规划未来取胜的细节，不如去积极思考打赢这场商战的关键是什么，动摇竞争对手，扩展自己势力的方向在哪里等等，战略需要且能够解决的问题就是这些。这种“以小见大”，“似小实大”的谋划，是战略思考的“结晶”，以此来指导具体行动，以此来保护具体行动。从战略思考至具体行动，有一段“空白”，将留给低层次人员，依靠他们的勤奋、努力和首创精神去弥补。

本田公司并没有理会竞争者的评说，依靠其战略方针，紧紧抓住已经显示希望的小型摩托市场，不断渗透，强化市场基础，确立自己的形象与地位。仅仅 5 年时间，本田一举占有美国 50% 的摩托市场。从体育运动，至钓鱼消遣；从“狂热的飞车族”，至工薪阶层；从超小型，至大功率，到处可见“HONDA”。继后的 10 年，本田利用其在美国建立起来的生产销售体系及形象，又成功地让“喜欢本田摩托者，爱上本田汽车”，截止八十年代末，本田在美国的汽车销量近百万辆，占其世界总销量的一半。世人争谈，本田宗一郎有一个战略的脑袋。

兵法讲“妙算”，与战略制胜注重“思考”是一个道理。任何企业都有生存与发展的根基，与此相联系的“关键”问题或至关重要的方面，不会很多，使战略性思考成为可能。俗话说，“行成于思”，企业在成长与发达的进程中，完全能够从错综复杂的诸多变化因素中，把握“成功的关键”，发现并找到与企业生死存亡相联系的问题，分辨出这些具有战略问题之性质，弄清这些问题与哪些因素相关。进而，在深入思考的基础上，形成高层次概念性认识，如本田公司那样，从美国强手企业不屑一顾或自鸣得意的领域与市场切入，并弄清战略的方向与意图，以及战略所指向的实际问题。最终思考出解决战略问题的必要条件、基本原则与总体方针和目标。唯有进行这种战略性思考，才能保证企业在行动的一开始，选择“做对的事”，才能实现兵法中“不战而屈人之兵”的善战境界。

做这种战略性思考，并非十分困难。产业发展到今天，任何企业所面临的都是一种“既定的格局”，有规则、有事件和有预谋；无论这种规则是由强者，还是弱者联盟制订的；无论这些事件是由谁操纵的；无论新的预谋在何处何时即将发生，对任何企业的生存与发展都是一种强有力的约束和限制。好比下棋一样，企业面临的是一盘下不完的“残局”，在诸多因素和可能的演变约束下，企业高层根本性选择的余地不会很大，真正