

企业经营管理
经典案例评点

决策卷

冯成华 主编
广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 李庭华

责任校对 农向东 高 健

企业经营管理经典案例评点

决策卷

冯成华 主编

广西人民出版社出版	广西新华书店发行
(邮政编码:530021	广西区计委印刷厂印刷
南宁市河堤路14号)	1996年12月第1版
850毫米×1168毫米 1/32	1996年12月第1次印刷
7.75印张 155千字	印数 1—8000册

ISBN 7-219-03460-1/F·360 定价:11.00元

《企业经营管理经典案例评点》丛书

编 委 会

编委会主任：侯善魁

编委会成员：高涤陈 郭冬乐

李金轩 黄国雄

冯成华 李毕万

童宛生 赵晓瑛

黄桂芝 夏 凡

序

周叔莲

企业是人类社会一定历史时期的产物，是在社会化大生产条件下产生的，它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。企业经营管理是一门新兴的学科，其历史不过百年。在西方国家中，企业经营管理和营销理论的研究发展很快，特别是在第二次世界大战后，出现了许多企业经营管理研究流派，取得了大量的研究成果。在我国，对企业经营管理的研究起步较晚。实行改革开放以来，我们逐步认识到提高企业经营管理水平的重要性和迫切性。特别是在我国建立社会主义市场经济体制的过程中，加强企业经营管理，实现企业管理现代化，对发展国民经济和社会主义现代化具有重要作用。近几年来，我国在深化企业改革中也创造和总结出了许多成功的经验，这是十分可喜的现象。但从总体来看，我国许多企业的经营管理仍是一个薄弱环节。

由侯善魁教授主编的这套《企业经营管理经典案例评点》丛书，适应了我国企业经营管理的实际和教学部门讲授相关课程的需要，应当说是一套颇有新意、很有价值的丛书，我认为，它有几个特点：

一是内容丰富，资料翔实。这一套多卷本近200万字的丛

书,涵盖了企业经营管理的全部内容,从企业项目开发、决策、营销、人才管理,到企业形象设计、公关、广告、谈判等,围绕这些内容,编著者收集了中外企业经营管理的大量案例加以说明,有根有据,具有较强的说服力,可作为企业的借鉴和参考。

二是案例阐述与案例评点相结合。从丛书选择的案例看,既有外国的,又有中国的,中外案例相互参照,既可以比较分析,又可以操作运用。尤其是每一个案例均有专家的评点,指出案例的精华所在及其成功或失败的经验、教训,起到了“画龙点睛”的作用。

三是理论结合实际。这套丛书区别于一般的“案例精选”和“案例评析”之处,在于它既有具体的典型案例,又有理论性、系统性、全面性,在给读者提供具体的实例分析的同时,又阐述了系统的企业经营管理理论,使人受益匪浅。

当然,丛书也有一些不足之处,如,有的案例面面俱到,有的评点还不够精炼。但瑕不掩瑜,我认为,《企业经营管理经典案例评点》丛书,适应了市场竞争的需要,便于那些准备在市场竞争中一显身手的企业运用于实践,发挥自己的优势,取得更大的效益,也便于经济院校学生学到更多、更生动的企业经营管理知识。因此,我很愿意向企业经营管理者 and 广大读者推荐这套丛书。

1996年10月于北京

(周叔莲 著名经济学家、全国政协委员、中国社会科学院研究员、中国工业经济协会副会长、中国企业管理研究会副会长)

丛书编写说明

随着我国经济迅速发展,现代化建设进程日益加快,海外企业大量涌入,我国企业正处于国际、国内愈来愈激烈的市场竞争环境之中。每个企业为了在市场竞争中生存和发展,除了加强“硬资源”的实力外,还必须在“软资源”方面下功夫,不断提高企业经营管理水平。据有关专家分析,我国一些企业在硬件方面并不比西方发达国家相差很大,不少企业也有一流的设备,但由于经营管理思想和运作技巧相对滞后,好的设备并没有发挥其相应的效益。而这种经营管理方面的滞后,其根本原因在于人才匮乏,经验不足。

面对这一现状,我国企业界、学术界和企业主管部门的有识之士都在积极探索、研究、学习现代企业经营管理理论和实践经验,并采取多种形式、多种渠道,一方面总结我国企业经营管理的成败得失,另一方面加强学习、介绍、借鉴发达国家企业先进的经营管理思想和运作技巧。正是出于这种现实需要和目的,我们组织编写了这套《企业经营管理经典案例评点》丛书。

该丛书采取介绍案例结合评点的形式,目的是通过真实、

生动的案例来阐释相对枯燥的理论。同时,该丛书针对企业经营管理的理论体系和实际,分卷编写,每卷又分篇,既方便读者对知识的选择和阅读,也方便大中专学校及各种经营管理培训班的教学需要。全套丛书均由经营管理方面的专家、教授编写,参与搜集资料的有关人员近40余人。所收集的案例基本上达到材料新、重点突出、具有代表性和参考价值的要求。

在编写过程中,编者参考、引用了国内外出版的有关书籍、报刊的资料。在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报刊社和原作者表示最诚挚的谢意。

由于主客观条件的制约,丛书的编写并非十全十美,不足之处依然难免,期望得到专家和广大读者的指正、批评,共同为中国企业的发展、腾飞做出积极的贡献。

侯善魁

1996年11月于首都经贸大学

前 言

市场如战场，企业在市场上经营和打仗一样，必须研究和讲求市场经营的战略和策略。当前，世界各国的企业界，都把制定企业战略规划作为头等大事。

美国著名的管理学家西蒙说：管理就是决策。决策是领导者的基本职能，企业管理活动就是由一系列的决策及其实施所构成的。企业的最高层领导者所进行的决策，是一种战略决策，这种决策是指导企业全局性和长远发展的。企业领导制定企业战略的过程，也就是企业进行科学决策的过程。美国学者马文曾向一些企业领导者提出过三个问题：“你每天花的时间最多在哪些方面？你认为你一天中最重要的事情是什么？你在履行自己职责时感到最困难的是什么事？”调查结果表明，90%以上的回答是决策。可见决策确已成为现代领导者普遍关注的核心问题。因为对一个企业来说，决策是否科学、正确、及时，是关系全局、关系事业兴衰成败的大事。

特别是在市场竞争日益激烈的现代经济社会中，决策状况决定着企业的兴衰与命运。这样的事例很多，如盒式录像设备，早在1956年美国一家公司就研制出来，当时只是供给

新闻、广播电台等少数专业部门使用。日本索尼公司却利用这一技术研制出适合于家庭生活使用的录像机。两种不同的决策导致盒式录像装置的市场 90% 被日本占去。

凡是有远见卓识的企业领导者都是十分重视搞企业发展战略研究的。企业的战略决策具有以下三个基本特征：(1) 全局性。战略问题是研究具有全局的指导规律的东西。但全局并不是脱离局部而独立存在的。要重视与发挥对于全局有决定意义的局部的作用，要照顾各个局部之间的关系，这是战略指导的重要任务；(2) 长期性。战略的着眼点不是当前，而是未来，它要管一个较长的时期。它要以当前为出发点，放眼未来，预见未来的发展趋势；(3) 层次性。一个企业就是一个全局性系统，包括分系统、子系统，有不同层次。企业战略决策是一个整体，局部应服从全局。

企业领导者在制定企业战略决策中，也有三个关键因素必须要认真研究，即企业自身、企业的服务对象（顾客）与企业的竞争对手，真正做到知己知彼。(1) 企业自身。就是要正确估计企业在未来的战略发展阶段自身发展与实力如何？自身在未来市场中优劣势与地位作用对比可能发生的变化分析，这是制定企业战略决策最基本的出发点和依据。(2) 服务对象。面向的市场与市场的发展是一种怎样的趋势？服务对象是什么？可能有什么变化？这要通过市场调查、市场预测等活动来取得。企业在市场中如何定位，是发展战略中的一个重大问题。现代市场经济的发展，已经从市场导向转变为顾客导向，对潜在顾客需求的研究，应成为企业战略决策中一项重要内容。(3) 对竞争对手的调查研究与分析工

作。这是将企业自身与竞争对手的优劣势、差距、条件在未来发展阶段可能发生的变化做对比分析。这三个方面是一个统一的整体，构成了企业发展战略决策的基本格局。

现代社会，经济与科学技术的发展，要求企业领导者的决策活动建立在科学的基础之上。要求现代企业领导者的思想观念、工作方法、工作内容要从经验决策向科学决策转变，从个人独断决策向民主决策转变。进行科学决策包括以下三个方面的内容：（1）要遵循严格的科学的决策程序；（2）要依靠专家运用科学的决策技术与方法；（3）领导者要用科学的思维方法决断。这三方面要求都不可缺少，对于企业领导者来讲，第三点更不可忽视。努力提高科学决策水平，是我国企业领导者必须要高度重视的问题。

要实现决策的科学化，企业领导者要熟悉科学决策的程序。科学决策是一个复杂的系统工程，领导者要认真研究科学决策程序的各个环节和相互关系。领导者要善于运用专家们的知识、经验和智慧来帮助自己实现决策的科学化。

搞好科学决策，必须要具有科学的思维方法。科学的思维方法，包含着丰富的内容，其中首要的是要坚持正确的认识路线和科学的工作态度；领导者要善于把握大局、统观全局，从战略的高度进行决策；领导者要有独立见解和判断力的修养，在多种方案的优选中作出决断。领导者的独立见解和判断能力，来源于善于思考，集思广益，多方面听取意见，对于各方面意见能够进行及时准确地归纳和综合判断。

决策本身还是一种创造性的活动，它总是以变革现状为前提的。可以说没有创新，也就没有决策。缺乏创新精神，就

难以作出及时果断的决策,很可能造成因避小害而失大利。特别是对于风险性决策、竞争性决策,更需要有魄力,不失时机地作出决断。

总之,决策是一项复杂的系统工程。实现决策的科学化,对于企业领导者的素质与能力都提出了很高的要求。搞决策,需要认识和掌握决策本身的规律性。如同人类其他实践活动一样,决策工作本身也需要科学理论的指导。决策是一门科学,决策科学是根据对决策过程的规律性的研究提出的决策理论,严格遵循决策程序进行,以保证决策科学化的实现。而决策者的素质,则直接关系到决策科学化实现的程度。

此外,在决策科学化中,不可忽视智囊团的作用。在传统的经验决策中,过多地歌颂领导者个人的多谋善断,而在现代社会中,我们却强调领导者谋与断的分离,这已经成为现代决策体制的重要特征之一。目前,在现代领导体系中都十分重视智囊团(外脑)在科学决策中的重要作用。因为领导者个人的知识、智慧与经验总是有限的。

智囊团可以集中各个方面的优秀专家对所决策的问题进行专门的调查研究与论证分析,智囊团可以客观地、不受干扰地对某一课题作出公正的结论。一个优秀的企业领导者应为智囊团在决策中发挥作用提供良好的环境和条件,以保证他们能够不受干扰地开展研究工作。切忌由领导者先框定一个主观结论,再去要求智囊人员找事实和资料来论证,更不能使用某种压力,迫使拟制的方案符合自己的主观意志。

但是,在决策过程中,领导者始终是决策的主人,居于决策工作的主导地位。智囊人员的工作只能是帮助领导决策,

而不能代替领导决策。领导者要尊重智囊人员的创造性劳动，但又不能为智囊人员所左右。领导者要广泛听取各方面意见。兼听则明，偏听则暗。一个好的领导者在没有听到不同意见之前是不会作出最后决策的。

决策是对事物未来发展的预见。任何事物在其动态的发展过程中，都是受多方面因素影响的，事物发展中的偶然性是始终存在的，但偶然事件的本身也有其客观必然性。因此，决策者的敏感、胆识以及对事物发展的多种可能性的洞察能力、预测和判断能力非常重要。此外，领导者的思维方式、工作方法，在决策中也起着重要作用。在现代企业的科学决策中，特别强调企业决策者的素质与能力问题。不仅要求有较强的科学文化素质和业务素质，也要求有较强的心理素质和组织指挥能力。对于领导者的政治素质、事业心、责任感和奉献精神也应有高标准要求。

本书所选编的案例基本上涵盖了企业决策中的几个主要问题。从这些实际的案例中，可以看到企业的最高决策者分别从各个不同方面入手，抓住了那些对于全局有影响的关键性环节及时正确的决策，从而推动了企业在市场经营中顺利发展，取得了预期的成果。其中包括有：由于坚持正确的认识路线，对市场进行了深入细致的调查研究，重新确定了自己产品服务对象的定位，如万宝路香烟等；将决策建立在科技发展的基础上，坚持产品的科技高品位，从而取得了竞争中的优势，如海尔无氟冰箱等；在危难中领导及时正确地决策与组织实施，变坏事为好事，赢得了消费者的信任，如西澳玛公司等。在案例中，我们也选编了一些反面的教训，即

由于战略决策上的失误,“一着不慎,满盘皆输”的事例。不论是成功的案例还是失败的案例,它们都不是偶然的,都是有原因的,都是从不同方面、不同角度说明了事物发展的客观规律性、必然性。如同人类其他实践活动一样,决策工作本身也需要科学理论的指导。

当前,我国企业特别是国有企业正在社会主义市场经济体制的框架下,实现“两个根本性转变”,逐步建立起适应我国市场经济体制下的现代企业制度。加强企业的科学管理,实现企业领导决策的科学化,无疑是建立现代企业制度中不可缺少的内容。我们选编的这些案例及所作的简要评点,希望能在提高我国企业科学决策水平方面有所裨益。

编 者

1996年8月

目 录

1	丛书编写说明
1	前言
1	科学决策篇
2	万宝路香烟的定位“婚变”
8	寻求差别的百事可乐
14	雅马哈挑战本田的教训
20	决策的“一相情愿”与福特的悲剧
28	不甘落后于形势的彭尼
33	幸福钢琴“不幸福”
37	兰飞的“心”在等待
42	超前决策篇
43	高瞻远瞩的索尼
48	美国钢铁公司的适时出击
53	新加坡航空公司的高技术发展战略

60	痛失良机的吉列
65	为了再度辉煌的神州
71	海尔：用高科技支撑着的企业
76	卓夫的名牌决策
81	海尔的名牌意识
87	上海家化重新购回品牌
91	借鸡生蛋的长治洗衣机厂
95	决策胆识篇
96	富士通的战略转移
103	摩托罗拉的痛苦抉择
108	克莱斯勒的胆识与魄力
114	寻找竞争“空白点”的尼西奇
118	靠特色打天下的任天堂
123	吉德拉的三板斧
128	“娃哈哈”笑遍神州
134	乐凯：彩色世界的红色旋风
139	善于捕捉机会的北京手表元件厂
144	海信——向大公司迈进
149	决策组织篇
150	通用电气公司的“减肥术”
155	丰田挑战美国市场的历程
161	英特尔征服电脑世界的计划
166	阿维斯的崛起
171	西门子公司的人才观
177	“椰风”何以挡不住

183	万向：乡镇企业的楷模
189	亚都为消费者创造新的需求
193	稳扎稳打的金利来
199	春兰的“三级跳”
204	决策艺术篇
205	法国白兰地与艾森豪威尔
209	日产的新招数
214	善抓机遇的可口可乐
218	耐克公司的营销艺术
224	西澳玛冰箱转危为安
229	后记

科学决策篇

一个决策方案是否科学、合理，最终要由实践来加以检验。因此，在决策过程中，决策者的认识路线、思想方法是否正确，起着关键作用。所谓科学的决策是决策者的预测与决断符合、遵循了客观事物发展规律，因而取得了决策的胜利。相反，主观认识违背了客观，甚至想使客观事物的发展就范于主观设想，搞“一相情愿”，必然要碰壁。这里的几个案例从正反两方面说明了决策者坚持正确认识路线和思想方法的重要性。