

ZOUXIANG CHENGONG

走向成功

——企业诊断与策划

LIULIGANG ZHU ● 刘力钢 著



辽宁大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

走向成功:企业诊断与策划/刘力钢著. — 沈阳:
辽宁大学出版社, 1999. 3
ISBN 7-5610-3741-4

I. 走… II. 刘 III. ①企业诊断; ②企业管理——经营决策
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09812 号

辽宁大学出版社出版

(沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码 110036)

东北印刷厂印刷

辽宁大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 300 千字 印张: 12.125
印数: 1-1000 册
1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 祝恩民
封面设计: 庄庆芳

责任校对: 李 波

定价: 26.00 元

前 言

翻开世界上具有权威性的《幸福》杂志,你可以看到一个令人吃惊的数字:70年代世界上最大的500家企业到今天很多都消失了。据最近的统计资料表明,1990年~1995年,就有近一半的世界最大企业从500家的排名中退出。这一数据的背后深刻地说明了两点:一是随着科学技术的发展,市场竞争的加剧,企业面临的环境越来越复杂;二是企业在管理和创新中如果不能适应环境的发展变化,就会被竞争对手击败。从许多企业的发展过程中我们也看到,有的企业能够在市场竞争中常盛不衰,而有的企业则在取得一定的成功之后骤然消失。例如,曾经在世界计算机领域中具有强大竞争优势、被称为美国电脑业一颗新星的王安电脑公司,在历经了37年的创业和成功的道路后,于1992年提出了破产保护。美国的奥斯本计算机有限公司可以说是世界上垂直起落的最好的范例。奥斯本计算机有限公司创建仅18个月就发展为拥有4亿美元资产的企业,其发展速度之快是人们所始料不及的,超过了投资者的最乐观预测值。然而,18个月后该公司就宣布了要求破产保护。日本的八百伴公司因负债高达1600多亿日元无法偿还,于1998年提出破产申请,成为二战后日本百货流通业中最大的破产案。中国曾经辉煌一时的巨人集团,经过了8年的创业,从4000元起家到拥有几十个亿资产的民营企业,在人们认为其具有天时、地利、人和的条件下,却失去了往日的风采,巨人大厦坍塌了。类似这样的例子,我们可以举不胜举,然而掩卷长思,使我们不得不去认真地思考一个问题,为什么这些曾经在本行业中取得成功的企业,有的历经百年、几十年、几年甚至十几个月的创业和成功,最终却从最高峰跌入了低谷,被市场淘汰?他们为什么在奔向成功的道路上半途而废,不能达到理想的目的地?我们也可以从另一

个方面来寻找这一答案,即我们可以从许多成功企业中来分析企业兴与衰的问题。市场竞争大浪淘沙,只有不断地完善自我、审时度势、管理创新,才能适应环境的变化,使企业始终处于稳健的发展中。说到成功的企业,我们都会想到日本著名的松下电器公司,松下成功的经营方式已为世界许多成功企业所认同。松下电器公司从创业到今天,经历了81年时间。81年来,松下电器公司一直是在成功的道路上不断地寻求发展。松下电器公司是日本最大的家用电器综合企业,同时也是世界最大的家用电器公司。70年代,它的电器生产数量已居世界第一位。在1991年美国《幸福》杂志排名的世界最大的500家企业中,松下排名第13位。麦当劳公司是美国著名的快餐业企业,麦当劳也是人们公认的世界名牌之一。麦当劳从创业到今天也经历了60多年的时间,在60多年的经营中企业不断地发展壮大,在世界范围内取得了成功。美国的可口可乐公司是一个历经百年经营的企业,在一百多年时间里,可口可乐公司和它的饮料产品已为全世界家喻户晓。中国也有许多成功的企业,如海尔集团,在中国家电市场上具有较强的竞争优势,它是在市场竞争中成长发展起来的。海尔集团的成功,为中国企业的发展提供了可借鉴的经验。正是由于海尔的成功,才使得其总裁登上美国著名的学府——哈佛大学的讲台。联想集团,这个在中国高科技产业中的佼佼者,也是现代企业成功的典范。该集团经过14年的发展,从20万元资金到拥有净资产6.5亿元,营业额达47亿元,在海外有50余家分公司和子公司,是国内最大的计算机产业集团。四川的长虹集团,在中国市场竞争最激烈的家电行业中历经艰难,成为中国彩电行业的市场领先者和发展中国民族工业的成功者。在中国彩电发展中长虹是领先者,在面对国外产品涌入中国市场、民族工业面临危机之时,又是长虹争夺了国产彩电的市场占有率,成为敢于同世界大公司争夺21世纪战略地

位的中国集团。

失败与成功,这是所有企业在市场竞争中所不能回避的。任何一个企业都可能失败,但任何一个企业又都是在为了成功而奋斗。然而,如何才能使企业在强手如林的竞争中,在企业发展的道路上,奔向成功的道路,这是每一个企业都在不断探索和思考的问题。企业的生存、企业的发展、企业的成功,来自于企业竞争中的经营之道。企业只有在竞争优势、风险、战略、方法等方面进行理性的思考和实践的探索,才能找出一条使企业奔向成功的道路。同时,企业应该更多地从成功和失败的企业中寻找经验、教训,才能常盛不衰。从许多失败企业的教训中,我们可以清楚地看到:有的是来自于企业经营战略制定的失误,有的是经营方式和方法的失误,更多的是企业管理不善和不能不断地创新以适应不断变化的外部环境。在市场竞争的条件下,企业要不断地进行发展和提高,就要经常地利用企业内部或外部的力量,对企业进行诊断和策划,以使企业不断地完善和超越自己,保持可持续性地发展。

本书共分三篇十四章,对企业如何走向成功进行了分析和论述。上篇也称为启示篇,重点对国内外企业典型的成功与失败的案例进行了分析,提出了启示性的结论分析。中篇也称为诊断篇,根据企业管理运作过程中所涉及的战略、组织、营销、效益分析等管理活动内容,从理论和实践上进行了论述和分析,提出了企业在竞争中如何提高自身的竞争优势、防范经营风险的问题。下篇也称为策划篇,重点对企业战略、组织、营销、企业形象策划等问题进行了分析,目的是研究企业如何实现可持续发展的战略问题。

管理与创新是企业发展的永恒主题。永不言败、走向成功是企业永远奋斗的目标。

作者

1998年12月

目 录

上篇 成功与失败的启示

一、成亦战略 败亦战略	3
1.1 八佰伴日本公司破产的教训	4
1.2 巨人集团陷入了困境.....	10
1.3 耐克超越阿迪达斯的竞争.....	16
1.4 希尔顿消失在香港.....	20
二、创新则兴 守旧则衰.....	25
2.1 王安电脑的衰落.....	26
2.2 微软成功的秘密.....	30
2.3 留恋过去的彭尼公司.....	34
三、多角化经营的诱惑与陷阱.....	39
3.1 西门子公司的成功.....	40
3.2 深宝安公司陷入沼泽.....	44
3.3 凯马特从兴到衰.....	49

3.4 吉列公司的多角化经营·····	52
四、市场营销谁主沉浮·····	60
4.1 火红的万宝路·····	61
4.2 科龙闹海·····	66
4.3 海尔永不言败·····	70
4.4 小天鹅紧握无形手·····	76
五、跨国经营路漫漫·····	82
5.1 中信跨出国门·····	83
5.2 大同挺进美国·····	89

中篇 防范风险的诊断

六、企业诊断：走向成功的保证·····	97
6.1 经营诊断及特点·····	98
6.2 经营诊断的产生与发展·····	101
6.3 经营诊断的任务和方法·····	105
6.4 经营诊断的原则、种类与程序·····	107
七、经营战略诊断：走向成功的指南·····	119
7.1 经营战略诊断及基本程序·····	120
7.2 经营战略管理与实施诊断·····	127

八、管理组织诊断：走向成功的载体·····	149
8.1 管理组织诊断的程序·····	150
8.2 管理组织诊断的基本内容·····	160
8.3 管理组织病症诊断·····	168
九、市场营销诊断：走向成功的阶梯·····	173
9.1 市场营销诊断的特征·····	174
9.2 市场营销素质诊断·····	178
9.3 市场营销环境诊断·····	184
9.4 产品营销管理诊断·····	193
9.5 市场营销活动能力诊断·····	204
十、经济效益分析：走向成功的标志·····	215
10.1 经营活动效益分析·····	216
10.2 经营活动效益评价·····	220

下篇 寻求优势的策划

十一、企业策划：运筹帷幄走向成功·····	245
11.1 企业策划的内容及特点·····	246
11.2 企业策划的程序与方法·····	255

十二、经营战略策划:把握未来走向成功·····	273
12.1 经营战略及策划程序·····	274
12.2 产品战略策划·····	284
12.3 市场战略策划·····	294
12.4 投资战略策划·····	298
十三、市场营销策划:开拓市场走向成功·····	303
13.1 市场营销策划的内容与程序·····	304
13.2 目标市场选择策划·····	309
13.3 广告策划·····	314
13.4 公关策划·····	326
13.5 促销策划·····	335
十四、企业形象策划:整合资源走向成功·····	342
14.1 企业形象策划的特点与功能·····	343
14.2 企业形象策划的基本程序·····	354
14.3 企业形象整体策划·····	363
主要参考书目·····	375
后记·····	378

上篇 成功与失败的启示

为什么有的企业经受住了百年的沉浮经久不衰,为什么有的企业在市场竞争中常胜不败;为什么有的企业如流星瞬间消失在茫茫的商海,为什么有的企业其最鼎盛时期却为破产之时。这诸多的“为什么”会给我们带来无限的思索。从一些成功和失败的个案分析中,我们也许会获得一些启示。

一、成亦战略 败亦战略

企业遭到挫折和失败的一个最重要的原因，
也许就是很少对企业的宗旨和使命，
进行适当的思考。

——彼得·F·德鲁克

战略管理在现代企业管理中处于核心地位,是决定企业经营成败的关键。在西方,战略管理被称为企业管理的“顶尖石”(Top stone)。许多成功企业的经验告诉我们,战略的失误是企业管理中的最大失误。在失误的战略指导下,企业的资源越丰富,管理手段越先进,其衰落的速度也就越快。战略管理是企业一切管理活动的前提和基础,有其不可替代的地位和作用。战略管理不同于企业的其它专业管理和综合管理,它涉及到影响企业经营各种不可控的、带有高度不确定性的环境因素。在战略管理中,企业家的战略眼光、创新精神以及胆识和魄力、决策的科学性,对战略管理活动的成功都起着决定性的作用。

战略不仅仅是一种管理方法,更是一种思维方式和价值观念。面对 21 世纪的激烈竞争和复杂多变的全球经济,如何恰当地运用战略,便成为每一个企业及其管理者不可回避的重要问题。

1.1 八佰伴日本公司破产的教训

当八佰伴与上海第一百货在上海浦东合资新建亚洲最大的百货大厦时,可以说日本的八佰伴公司在中国的知名度达到了顶峰。然而,1997 年 9 月 18 日,八佰伴公司由于负债总额高达 1613 亿日元(约折合 13 亿美元),而向该公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请,这实际上等于向社会宣布了该公司的破产,成为二战结束以来日本百货流通业最大的破产案。八佰伴公司从 1923 年创业以来经历 70 多年的经营,这个曾经有过辉煌历史的公司为什么破产了呢?这其中有很多因素的影响,但最主要的是后期的经营战略的失误。

八佰伴公司在日本流通业中,属于传奇式经营的典范。1923

年创业时,只是在东京附近温泉乡热海地区经营一家蔬菜店,以后逐步发展成为地方性的连锁店,经营食品百货等业务,在伊豆半岛上有六、七间店铺。1951年,和田一夫在日本大学经济系毕业后,在八佰伴商店股份有限公司任职。1962年,和田一夫33岁时,父亲将总经理的职位交给了他。从1962年至破产前的35年间,日本八佰伴公司从一个地方小商店发展壮大成为一个遍布日本国内和世界各地的日本著名公司并进而成为国际的知名企业。1971年,八佰伴公司开始向海外扩张发展,首选的目标市场是巴西。经过几十年的经营,破产前的八佰伴公司在海外已有120家分店,遍布美国、加拿大、英国、泰国、新加坡、马来西亚、文莱、中国、哥斯达黎加等16个国家和地区,员工达2万余人。

海外扩张战略和向国际性大型综合企业发展,是八佰伴的重要经营战略和世纪目标。早在1989年,也就是总经理和田一夫整整60岁的时候,他就考虑21世纪的宏伟发展计划了。这一年的元旦,他在热海的八佰伴迎宾馆“白石山庄”召开了八佰伴高层领导会议。会上,他发表了“谈蜕变”的演说。他说:“今年是蛇年,厚皮运动在成长过程中是要蜕皮的。八佰伴虽然已取得很大成功,但已有墨守陈规的趋势,我们必须使它得到新生。”当时,八佰伴的中期发展规划已提前完成,海外企业已由12家增至22家,八佰伴公司在海外已有着较高的声誉和良好的企业形象,海外要求开店的委托书像雪片式地源源不断寄来。这时,八佰伴的营业额,主要部分在国内,海外只占公司全部营业额的1/3。因此,分析了本公司的现状和发展的条件之后,和田一夫认为,公司的眼睛不能只盯住日本的国内市场,更应该利用公司现有的条件和优势加快向海外发展,以快速地实现公司的扩张。

为了把握世界经济总体发展走势,和田一夫对有关全球扩张的影响因素进行了全面具体地分析和研究,并进行了实地性的考

察,从而确定了八佰伴的战略发展方向。他认为,目前各新兴工业国正值高速发展时期,国民收入大幅度增加,消费水平不断提高,购买力呈直线上升趋势,兴起了一股“购物中心热”,出现了与 60 年代日本经济高速发展时期的“消费热”的同一现象。根据他多年的经验,无论哪一个国家,只要经济高速发展,国民人均收入增加,就会出现商品销售的黄金时代。基于和田一夫的经营经验和理性地对世界经济发展的思考,和田一夫定下了两个公司海外扩张的宏伟目标:一是要将八佰伴公司变成一个真正的、国际性的大型综合企业;二是要将自己变成一个真正的国际企业家。为了实现这两个目标,他忍痛辞去了足足干了 30 年的八佰伴集团总经理职务,另行组建八佰伴国际流通集团并自任总裁。

和田一夫认为,要创建一个国际性的企业,就必须将企业的根据地迁往海外,扩展员工的视野,适应海外各国的环境要求,改变员工封闭经营的观念。所以,他首先进行的战略决策是将集团总部迁往海外。在海外诸多国家和地区中,和田一夫首选的是香港。1989 年,香港八佰伴百货公司的股票在香港上市,和田一夫担任该公司的董事长。1990 年 5 月,和田一夫带着 11.5 亿港元的资金,在将原设在日本的国际流通集团八佰伴总部迁至香港的同时,其全家也定居于香港。和田一夫的这一举措,曾引起了国际企业界的注目和震动。1989 年底,八佰伴集团进行了组织方面的战略调整,以适应快速发展的海外扩张战略的要求。集团决定,在八佰伴国际流通集团之下,设置八佰伴国际控股公司和八佰伴日本公司。八佰伴国际控股公司的总部设在香港(1996 年迁至上海),统辖中国内地和香港的八佰伴事业,而“八佰伴日本”则主管日本国内事业以及除中国内地和香港以外的海外投资。

从 1971 年到 1991 年的 20 年间,八佰伴在亚洲大力发展国际连锁商店,并力争使之成为各国百货商店之冠。进入 90 年代,为

了实现八佰伴国际化的宏伟目标,又在新加坡建立一个国际批发中心,和田一夫称其为流通业中的一项独创革新之举。八佰伴建立新加坡国际批发中心,其目标是要使之成为亚洲最大的商品供应基地之一,并使八佰伴新加坡公司采购商品的批发商集团化。

在对待“八佰伴日本”破产这一事件上,和田一夫主动承担责任,积极筹措偿还债务的资金,并努力进行业务重组。破产后的“八佰伴日本”向日本另一家主要经营超级市场的财团吉之岛求援。据说,吉之岛已同意给予援助。此事也得到当地法庭的支持。

启示:

从分析八佰伴日本公司破产的原因来看,主要是其企业的海外扩张战略、筹资战略、竞争战略、市场定位战略和人才发展战略等诸种战略制定和组合失误所至。

1. 盲目追求大规模超速的海外扩张。从众多破产企业的教训看,导致破产的原因一般有两种:一是无限制地追求企业的外延扩张;二是经营业绩恶化、资金枯竭。近些年来,前者的情况日趋见多,并以大企业居多。八佰伴向海外扩张的速度是惊人的。“海外一号店”于1971年在巴西开设成功,接着又于1974年在新加坡,1983年在美国,1984年在香港,1987年在马来西亚、文莱,1991年于泰国、中国内地,1992年于印度尼西亚,1993年于英国、加拿大,并于1990年将八佰伴集团的总部从日本的沼津移到香港。如此迅速的海外扩张是造成八佰伴后来破产的重要原因之一。除了扩张过快以外,企业的摊子也铺得过大。造成上述结果的主要原因是公司在制定海外扩张战略时,对环境的分析过于乐观。八佰伴日本公司总经理和田光正在接受《经济界》杂志记者采访时表示,公司破产的原因是先行投资过多。和田光正说:“当时我们认为投

资计划是绝对没有错误的。从结果来看,我想是因为公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力估计的过于乐观了。”然而,事实上,八佰伴在海外并没有详细周密的投资计划。过速的扩张使企业的资金造成了极度的困难,导致了企业的经营失败。

2. 筹资不利,缺乏银行支持。制定合理的筹资和投资政策是企业战略管理中的一项重要内容。企业对其筹资结构的设计,实质上是对资金筹集中财务杠杆利益、筹资成本和筹资权益的平衡。企业应有一个合理的负债经营政策,确定合理的负债经营规模,选择适当的负债经营方式和期限,决定合适的利率水平以及利息支付方式和清偿方式,使企业形成合理的负债结构。八佰伴的破产很重要的原因是筹资渠道不畅,缺少银行的帮助。从历史上看,八佰伴曾发生过数次的资金危机,遗憾的是他们并没有吸取历史的教训。在泡沫经济时代,作为筹措资金的办法,八佰伴选择了无担保转换公司债务,即直接在市场上吸收资金,从1990年起至以后的5年间,先后从市场筹措资金总额高达623亿日元,并将这些资金绝大部分投入海外扩张经营之中。由于资金没有及时收回,遭至资金短缺。公司虽然在市场上筹得了资金,但也得罪了长期交往的主力银行。因此,当“八佰伴日本”资金流通不畅时,主力银行却采取了袖手旁观的态度。总经理和田光正承认,缺乏银行的支持以致筹资受阻也是造成公司破产的一个因素。董事长和田一夫曾说过:“公司是被银行挤垮的。”八佰伴的破产的事实也说明了投资、筹资战略在企业经营中的作用。

3. 市场定位不清,营销战略不明。有人说:“八佰伴没有一个明确的市场细分化,没有一个把什么货卖给什么人的明确经营战略”。八佰伴原本是一个地方超市集团,但在向海外进军的过程中,一会将销售对象定位于日侨,一会又将销售对象转向当地消费者。在经营活动中,八佰伴不仅频繁地改变销售对象,而且还不断