



目 录

第一篇 经营战略：企业生存的根本

第一章 战役的前奏：经营战略的制定	3
第二章 真枪实弹：战略实施	18
第三章 竞争战略：生意场上大搏杀	30
第四章 创新战略：企业发展的不竭动力	50
附录一 沃尔·马特历史回顾	71
附录二 吉列历史回顾	74
附录三 微软公司历史回顾	77

第二篇 管理控制：企业运作的核心

第一章 质量经营：质量管理的最高境界	89
--------------------------	----

第二章 人本管理：管理控制的核心	108
第三章 财务管理：管理控制的重点	133
附录一 IBM 历史回顾	155
附录二 通用电气公司历史回顾	163
附录三 福特公司历史回顾	169
附录四 杜邦历史回顾	178
附录五 通用汽车公司历史回顾	186

第三篇 市场营销：企业决胜的关键

第一章 “把产品卖给谁？”：市场调查与研究	193
第二章 “产品还能火多久”：产品策略	209
第三章 “产品值多少？”：价格策略	227
第四章 “催化”产品销售：促销策略	245
第五章 “从产成品到商品”：分销渠道策略	275
附录一 雀巢公司历史回顾	291
附录二 彭尼公司历史回顾	296
附录三 强生公司历史回顾	300

第四篇 企业文化篇：企业生命的灵魂

第一章 企业文化的威力	307
第二章 “病态”的企业文化	325
第三章 企业文化的精髓：企业的价值观	341
第四章 艰难的选择：欧美模式还是日韩模式	357
附录一 惠普公司历史回顾	385

附录二 丰田公司历史回顾	394
附录三 AT&T公司历史回顾	399
附录四 宝洁公司历史回顾	405

第五篇 发展扩展篇：企业壮大的必由之路

第一章 从小变大就是美	417
第二章 重扩张更重融合	434
第三章 多元化经营：成也萧何，败也萧何	446
第四章 以退为进的收缩战	461
第五章 大企业集团：中国的希望	473
第六章 生存还是毁灭：中小企业的出路对策	491
附录一 波音、麦道公司历史回顾	509
附录二 麦当劳公司历史回顾	514
附录三 西尔斯公司历史回顾	523
附录四 施乐公司历史回顾	531
附录五 奔驰公司由来	537

第六篇 企业家篇：企业的稀缺资源

第一章 企业家角色与素质	543
第二章 见解独到的沃伦·巴菲特	549
第三章 永远变化的“偏执狂”安德鲁·葛洛夫	556
第四章 “一切为顾客”的露易斯·郭士纳	565
第五章 领导艺术大师杰克·威尔奇	572
第六章 “不吃老本”的罗伯特·高兹耶达	578

第七章	锐意改革的史蒂夫·乔布斯	587
第八章	高瞻远瞩的比尔·盖茨	595
第九章	悲怆与希望：中国企业家现状与未来	604

第七篇 迈向五百强：世纪的希望

第一章	500 强详细分析	621
第二章	我国最大企业分析	641
第三章	可望而可及：进军 500 强	652
附录一	《财富》500 强近三年排名表	665
附录二	中国入围《财富》500 强名单	669
参考文献		670

经营战略篇

● 企业生存的根本

企业家的利润，除了创新需要以外，别无它途。而所有的创新均来自于经营战略的激发。

——美国经济学家萧比达



第一章

战役的前奏：经营战略的制定

企业经营战略的制定是一个相当复杂的过程，主要工作是如何组织力量按必要的程序和方法把适合企业发展的战略科学地制定出来。既然是站在战略的高度来制订企业的长远发展大计，工作决非一蹴而就，靠心血来潮、个人好恶来办事，而应严格按科学规程办事。

经营战略不同于任务计划或组织的日常工作，它是企业在未来一段较长时间内的发展规划。事实上，像美国电报电话公司 AT &T、国际商用电器公司 IBM、艾克森石油公司

EXXON 等经验老到的大企业，都对大约 50 年内的发展方向作出战略规划。而日本的松下电器公司更胜一筹，竟然把目光投向今后 250 年的发展大计！

当然，战略的时间长短与准确性之间存在此消彼长的反函数关系，对越遥远的将来作出规划，那么战略制定的准确度可能性越小。但这并不影响我们作战略规划的决心。战略是企业生存、发展的大方向，如果大方向走对了，企业的长治久安就问题不大。这种方向性是最重要的，没有正确的战略作指导，企业发展必然是盲目的、无序的，生命力便不长久。

制定战略可分三步走：第一步，确定企业战略目标；第二步，制定企业战略计划，产生正式书面文件；第三步，评价战略计划。

一、确定企业战略目标

商场如战场，企业战略规划也类似于军事战略规划。所有的战争都是有目标的，要么是为了赢得土地、掠夺钱财，消灭对方武装力量等，要么则为了反击；企业商战则是为占领市场份额，增加营业收入，提高企业盈利。“唯利是图”是企业的战略总目标。总目标可以细化，而且必须细化，企业才能付诸实现。

战略总目标的细化必须顺序回答下列问题：

1. 目前市场状况如何，本公司的现实地位和所占份额如何？
2. 谁是竞争者，他们对你威胁程度多大？

3. 你公司有哪些优势和劣势，这些情况令人满意吗？
4. 你如果不变革，将来地位会如何？
5. 如果不变革，你将来的地位又让人不满意，你能做哪些努力（包括内在的和外在的）来改善呢？
7. 你进行改革后的未来地位会如何？
8. 比较第4步和第6步，看变革与不变革的结果，决定保持现状还是变革。

企业首先得客观评价整个行业的市场总状况和企业所处的地位。行业状况包括行业性质、行业环境、所依赖的产业政策等，还包括行业的潜在发展能力。如计算机行业属高科技朝阳产业，有发展前途也有巨大风险；钢铁业属技术密集型夕阳产业，也是国家的支柱产业，竞争非常激烈，主要靠雄厚的资金支持。企业地位的评价要看所占市场份额，还要看发展后劲。企业对自身客观的定位是选定战略目标的开始。

企业的决策者不仅容易低估对手，而且他们有时甚至不能识别出谁是真正的竞争者。现有的竞争者和潜在的竞争者同等重要。例如美国斯泰有线电视娱乐公司经过周密地调查分析，认识到它不仅同其他的有线电视服务公司展开竞争，潜在地，它还同家庭录像带出租公司展开竞争。许多有线电视用户要求中断有线电视节目服务，因为他们从录像带出租公司那获得了更方便的服务。毕竟，用户可以在他自己方便的时间，随时看喜欢的电影，而且可以重复欣赏。而有线电视台的节目有版面时间的限制，总是在某个固定时间播放，而这段时间对用户也许是不方便的。斯泰有线电视公司清楚地看到自己所处的不利局面，马上做出反应。公司开展了一个活动，每周找一个大多数用户觉得方便的时间，例如周末晚上，连续播放几部电影，言外之意就是让用户将这些电影

世界经济五百强启示录

录下来，以供随时观赏。

关于企业的优势与劣势，决策者一定要讲真话。公司的实力到底有什么，是资金雄厚，还是人才济济，还是国家政策扶持……决策者不能单凭经验、靠感觉、一厢情愿觉得自己如何如何。弱点和劣势尽管让人不悦，但必须勇敢面对。无论是作人还是从商，直面弱点，并为之付出加倍的努力，这本身就是一种力量的体现。对企业而言，有一种自然而然的倾向——“夸大优势，忽视劣势”，这可能带来致命灾难。

“变革”往往让人不舒服。大多数总喜欢维持现状，念旧和怀古是他们的生活惯性。然而“穷则思变”，倘若不变革，企业便难以为继，那么变革是唯一出路了，即使变革是痛苦的。

要做哪些内在和外在努力来变革呢？内在努力即对内挖潜，维持现有生产经营规模，在不扩大企业规模的情况下，根据现在的目标市场和经营范围对市场营销、研究与开发、质量控制等方面进行改革；外在努力即对外扩张，指突破现有目标市场，扩大生产规模，开拓新的经营范围，甚至伸入其他行业。企业应建立起衡量销售额、净利润等预期标准以便于比较、评估。

进行改革后，企业未来的情况可能有哪些改变？这需要估计和预测。

最后比较变革和不变革的结果，决定取舍。变革会带来机会，同时也带来风险；不变革可能丧失绝佳的发展良机，但也可能“以静制动”，回避一些风险。关键在于企业决策者的经营风格和思维导向。有些人生性好动，喜欢冒险和刺激，另一些人则更乐于风平浪静的生活。但绝对的静止并不存在，企业不主动出击求变，必将为市场淘汰。

二、制定企业战略计划

确定战略目标后，企业便可着手制定企业战略计划，以成文的形式保存起来，为战略实施和控制作准备。

1. 分析企业主营业务

你的企业真正经营什么业务，该经营什么业务？这是个不容易回答的问题。当人们谈到美国通用汽车公司时，会不约而同地想到汽车制造。但实际上，通用汽车的金融事业部——通用汽车承兑公司赚的钱要比制造汽车得到的要多。其实，通用汽车公司不仅仅制造汽车和配件，金融投资也是它主营业务的一大部分。

美国箭牌口香糖公司的创始人威廉·瑞格雷在创办口香糖公司之前主要经营面包粉，为了吸引顾客购买他的面包糖，瑞格雷都免费赠送给光临小店的顾客两包口香糖。当他看到人们更愿意吃他的口香糖，后来他索性完全离开面包粉生意，转而建立了一个口香糖王国，这个王国的年收入竟达20亿美元。

瑞格雷发现新的市场机会，牢牢抓住了一瞬即逝的发展机遇。瑞格雷对自己经营的业务最清楚不过，对自己将要经营的业务也心中有数，所以他没有墨守陈规，为自己确立新的目标。

常常有些企业，把业务主要局限在一个狭窄的范围内，不想拓宽范围。由于怀旧心理，不忍放弃那些最初使他们成功的业务，往往羁绊了手脚，限制自己对潜在机会的把握。迪斯尼公司为我们树立了榜样。迪斯尼起初是靠卡通电影起

家的。在当时，它的主要业务就是卡通电影的制作、拍摄、后期制作。但它没有将自己拘束在好莱坞电影业中，而认为自己更适宜从事娱乐业，从而大力进军娱乐圈。迪斯尼儿童乐园的建成为迪斯尼公司带来大笔利润，更在全世界儿童中树立良好的形象。

著名的管理学家科特认为，确定公司的主管业务，不应从产品出发。产品都有生命周期，从成长到成熟，最终会走向衰败。从消费者的需求出发是可行的，因为人的需求是永恒的。企业就是在不断满足人的需求的过程中发展壮大。

瑞格雷和迪斯尼就是从分析人的需求出发，以满足顾客的某些需求出发，确立了对路的营业范围，走上康庄大道。

2. 分析环境、寻觅机会

企业犹如社会的一个细胞，不能脱离外在环境而单独存在，周边的环境与它丝丝相连。足以影响企业战略实施的所有因素都是企业环境的部分，这涉及社会文化因素、政治法律因素、经济因素等。通用汽车公司在开拓南美市场时，对当地的社会文化背景研究不透，把美国国内名牌汽车“NOVA”投入到南美。然而，西班牙语中“NOVA”的意思是“不会走”，大多数南美人都懂西班牙语，可想而知，“NOVA”汽车在南美市场的命运就被注定了。一个小小失误影响了通用汽车整个战略的顺利实施，虽事出偶然，但绝非无因，可见外在环境研究对任何一个企业的发展来说都是很重要的。

外在环境的变化有时也会给企业带来机会。决策者需要具备敏锐的洞察力。哈默博士30年代初从前苏联回国时，美国正遭受严重的经济危机。罗斯福总统正拟推行摆脱危机的“新政”，哈默推断：1920年公布的禁酒令将会废除，市场上对酒的需要量将会激增。酒的需要量剧增会引起酒桶的

空前短缺。多年禁酒，美国市面上已很少看到有酒桶卖了。哈默嗅出了可能将至的机会，赶紧向前苏联联系，订购了大量质地优良价格便宜的上等桶板，并在纽约码头建造了一座临时酒桶加工厂。尔后，他又在新泽西州建造了一座设备先进的“哈默酒桶厂”。哈默屯积居奇，当禁酒令被国会废止之后，各地酒厂纷纷仓促上马，生产啤酒、威士忌等酒，酒桶的需求量大增，早已“时刻准备着”的哈默用自己屯积的酒桶迅速填补了市场酒桶的空白，他的酒桶被高价抢购一空。

3. 目标定量化

寻找到市场机会后，目标就自然而然地出现了。有些企业希望增加营业收入，有些希望增加营业利润，而另有些企业则希望壮大企业实力，扩大市场份额，成为行业领导者。不管企业的目标如何，一定要进行量化处理。量化处理后必须要用数字的形式表达出来。如市场份额用百分比表示，营业利润用绝对金额表示。

实现目标的具体时间或标准也应一并确定，最后以文件形式记载下来。

4. 制定行动计划

为达到既定目标，企业需制定行动计划。围绕同一目标，可有多种战略或战术供选择。关键是行动计划要有可操作性，而且要与企业文化背景相协调。迪斯尼公司在分析未来公司发展方向时认识到：迪斯尼公司传统的少儿和家庭导向的娱乐节目已经不能满足公司的发展要求。成人节目的市场更为广阔，迪斯尼还可以向以成年人为主体的市场开拓。公司便制定了发展成人节目的战略。问题在于成人节目会涉及一些诸如暴力等少儿不宜的镜头，倘若迪斯尼贸然制作成人电影，这会损害公司一向健康、活泼的公众形象。但是总

不能对票房收入可观的成年人电影市场拱手相让的方式，于是迪斯尼采取了迂回的办法，成立于一家名为“试金石”的子公司，专门从事成年观众电影制作。这样，迪斯尼的良好声誉丝毫未损，同时又顺利实现了向成年人节目进军战略。

资金及其他资源的分配是制定计划时着重考虑的问题，也就是计划的“预算”问题。有多少钱办多大事，“巧妇难为无米之炊”，对企业的资源做到心中有数，把稀缺资源配置到紧要环节去。

三、评价企业战略

评价企业已制定好的战略计划，不仅仅是为今后战略实施效果评定提供依据，对战略决策的质量，给予必要的界定，分清经营者的相互责任，更为重要的是对战略计划进行一次严肃认真的批评审议。评判人士最好选独立于公司战略制定工作的第三者或局外人，他们充当“吹毛求疵”者，对战略规划进行“无情打击”，专挑毛病。旁观者清，他们可能发现文件中的疏漏或破绽，那么说明企业战略尚不完美，需要改进的地方很多。如果他们除了看文件之外无事可做，则证明计划在一定意义上是成功的，企业经营者可信心百倍地正式实施计划了。

评判工作可按调查表内容进行，调查表是基于公司认为该战略于企业切身利益最相关的要素而设计的。典型的调查表主要包括以下内容：

1. 企业历史和宏观环境是否被充分揭示？

2. 所有的机会都被识别出来了吗？是否找到了最好的机会？风险有多大？

3. 考虑到所有可能的战略方案了吗？

4. 战略计划与企业文化、公众形象能够和谐共存吗？

5. 是否提供给该方案合理的资金保证？

6. 该战略计划具备防卫能力吗？如何迎接竞争对手的反击？

评判工作是制定战略的最后一步，也是在战略实施之前最后的检阅，这项工作的客观和审慎意味着战略实施工作以后的坦途，事先排除了可能遭遇到的困难。当然，不能指望发现所有缺漏，有许多新问题为经营者始料不及，这并不是战略本身有什么问题，不必为此怨三怪四，要做的工作是适时为战略实施作出合理调整。

四、实例分析

我们选取两个著名的 500 强企业的典型实例加以分析，看它们是如何成功制定和实施经营战略的。

☐ 壳牌石油的指导矩阵

荷兰皇家壳牌石油公司由英国和荷兰共同投资组建，1996 年，它在《财富》500 强中营业收入排在第 6，但利润额却雄霸榜首。1997 年，它的营业额达到 1281 亿美元，已经跻身于 5 强之列。在石油界它是一支能够左右世界石油及其产品发展的重要力量，而且对世界发达国家的工业市场构

成了相当大的影响。

壳牌石油公司特别注意经营战略的制定和规划。针对变动剧烈的石油市场和近乎白热化的惨烈竞争，壳牌公司创造运用了政策指导矩阵，以此来根据市场前景和对手竞争能力确定自己的战略方向。

市场前景分为强吸引力、中吸引力和无吸引力三等，划分依据是市场质量、市场增长率、赢利能力和法规形势等因素，确定各因素轻重后再定量化，量化的同时划分档次。

对手竞争能力分为强竞争力、中竞争力和弱竞争力三类，由市场地位、生产能力、产品开发和研究能力等因素来决定，量化后也划分档次。

这样，市场前景和竞争能力的相互组合可能有九种情况发生，对每种情况，壳牌石油公司均制定了针锋相对的战略。

表1 形势战略矩阵

战略部署	强吸引力	中等吸引力	无吸引力
强	1.加速发展或撤退	4.分期撤退	7.不再投资
中	2.不断强化	5.密切关注	8.资金转移
弱	3.领先地位	6.发展领先地位	9.资金转移

在上表中第一列是“对手竞争力”指标，第一行是“行业前景”指标，对上述矩阵的战略部署解释如下：

1. 加速发展或撤退：该市场应成为公司未来高速发展的用武之地，但对手也相当强大。为了不放弃这一前景广阔的市场，应选出其中最具有前途的少数产品加速发展，余者放