学学策划管理

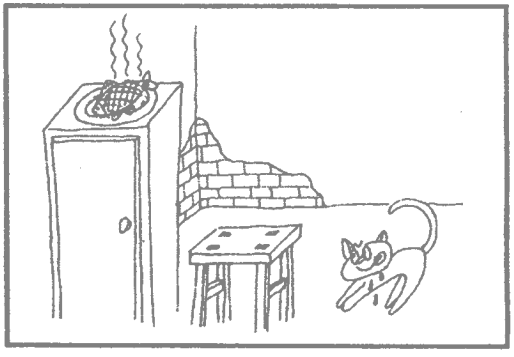
一个企业，或者集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之连接在一起，事业使命的一致性是他们连接在一起的基本要求。因此明确企业或事业使命是进行策划管理的起点。

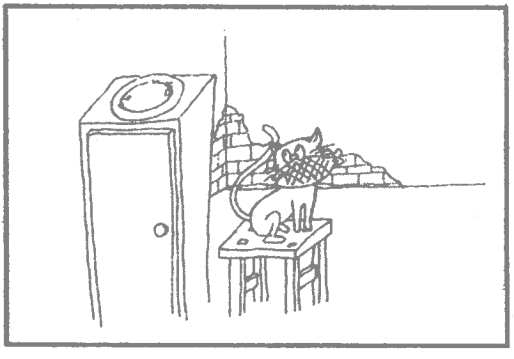
你是什么样的企业？谁是你的顾客？你能对顾客提供什么样的价值？你的事业将何去何从？你的事业将来应变成怎样？这些都是你应该弄清楚的问题！

需要全本请访问 www.ertongbook.com

以破为立

●你想知道怎样将你的智能最成功的运筹于商战中吗？





●MBA 格言：运筹于帷幄
开发于智能
决胜于商战

MBA 视点

●内德在废墟上建立新帝国

当你手上握有一个过去曾经连续多年占居世界第一的测量仪器公司，可是却在你接手之际年年亏损，利润大不如以前时，你该怎么办？

“砸了自己的招牌，重新再来”是 1988 年接管世界第三大电脑——惠普科技测量仪器部门副总裁的内德·巴霍特所采取的策略。

内德在惠普是个积极改革者，在他接管测量仪器部门的第一天，进入办公室之前，就在门前将惠普测量部门的招牌砸得稀烂。然后，在所有员工面前表示未来打算将惠普的测量仪器部门带到一个新领域的决心。

几年后，几经业务下降，利润几近零的谷底，这个当初砸招牌的副总裁成功地塑造了惠普测量部门赚钱金鸡的形象。

在连续几年的利润下降之后，惠普测量仪器部门连续七年刷新业绩纪录，1994 年全球营业额超过 24 亿美元，平均增长率超过 10%，和其他电脑部门一样让惠普稳稳地在华尔街股市中成为科技股的新星。

一、知难愈进

这样戏剧化的成绩事实上是经过一番辛苦的企业再造过程才得到的。尤其在内部取得共识，进行改造的改革过程，内容的沟通魅力，事实缜密的分析，以及积极改造的决心都是惠普成功再造测量仪器部门新生命的关键。

善于表达与沟通的内德，以其戏剧性的“开场表演”，就可看出其在惠普测量仪器部门改造中所发挥的沟通魅力。

内德指出，在他刚接管测量仪器部门的时候，他就有改造的想法，可是在内部推了半年，还是毫无动静。员工的接受程度并没有想象中的高。他认为这样子下去，问题会越来越严重。于是，他就展开了一连串的访谈与咨询，在准备了将近半年之后，内德终于发现了测量仪器部门的发展瓶颈，找出了当时七个发展障碍。

①传统测量仪器部门已经逐渐衰退（如国防、航空），惠普当时的产品却还是集中在这些领域。

②惠普每年投入了营业额的 10～12%在开发上，可是营业额却没有提高，开发的投资回报率相当低。

③惠普太过于注重产品的效能及速度，却很少考虑其附加价值。

④惠普过于忽视软件产品的需求已经越来越大的事实。

⑤惠普仍侧重在一般通用产品，较少顾及到顾客的个别需求。

⑥惠普提供单一产品，而忽视整体方案及系统协助顾客解决经营问题。

⑦惠普只注意到美国国内市场，并未注意到国际市场的改变。

发现这些问题之后，惠普就开始着手一连串的改造动作。

二、执本择要

在产品设计方面，惠普将过去为主线的国防航空力量缩减，关闭了原有生产这些产品的一些工厂，而改为生产未来的新兴产品，如通讯产品，半导体产品。而且在产品之外，惠普也加强了顾客空间的业务，在经营 know—how 上协助企业提高经营效益。

在员工方面，由于产品整个调整过来，原有销售人员也必

须做调整，可以再教育的员工就协助他们转向新的生产线上；无法再用的员工则让他们转业。这样的改变，让惠普测量仪器部门人员精简了 20%。于是，后来的业绩反而有了每年平均超过 10%的增长，内德在这次的改造过程中发现，进行改造的时候，最重要的几个策略是：

①再造过程中，各级主管领导的品质最为重要。领导阶层有了共识及高品质的领导，改革的目标才能贯彻。

② 改造时一定要有明确的获胜策略。

③每个人必须得到充分的授权，同时也必须让他对成果负完全的责任。

④策略的形成过程要快而有效，而且要尽量减少决策过程的程序。

⑤改革要随时保持沟通。

⑥集中精力在几个主要的变革目标上。

⑦ 鼓励并奖赏负责任的冒险。

在改革成功之后，惠普测量仪器部门认为，这个改革的步伐还是不能停止。内德认为，变革就是一种持续的学习过程，有个成功的转变，表示有一个持续成功的开始，企业再造持续下去，对企业长久经营才有意义。

许多企业不需要从根本上改变现行战略，但是他们可能还没有充分发挥潜力。企业现已存在的事实就意味着它一定做对了许多事。但是“存在”和“业绩优异”之间有很大的区别。

从战略分析中提出根本上的建议时必须很谨慎，这种建议要求企业远离其现在的产品或市场位置。在此阶段，还需要反复考虑的是任何可以导致你从现有行业中退出并进入到其他行业的结论的分析。很少有人指望一个外物能进入他们的行业，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

还能出色地运营他所负责的企业。这就是企业战略的转变。

在这里是从结构分析看企业的行业环境的，这促使经营者考虑买主的需求和探求竞争者，因此需要考虑以下问题：

1. 怎样才能最好地满足现在的和未来的买主需求。
2. 如何得到更高的竞争位置。
3. 企业如何抵抗行业中多种竞争力量。

这里的关键是优先问题。应从哪里开始？一个好起点可以参考以上所列的可明确划分等级的三个战略核心：第一位的是买主需求，其次是竞争中的地位，第三是多种力量的威胁。这里面的理由如下：如果你能比他人更好地鉴别并满足了现在的和未来的买主需求；如果你收取了额外的加价；如果你能控制成本，那么你的边际利润将高于行业平均值。所以，如果你正确地尊重了顾客，你的竞争位置将必然地得到加强。

再者，如果你有强有力的竞争位置，并且满足了买主的需求，那么产生的剩余资金将使你能够经受来自其他几种力量的威胁。高利润和高毛利将在价格战中帮助你，确保你应付强大的买主和供应商。良好的毛利有助于阻止新手的加入（他们知道不得已的情况下你会削价），还有助于树立自己的、排斥潜在替代产品的位置。

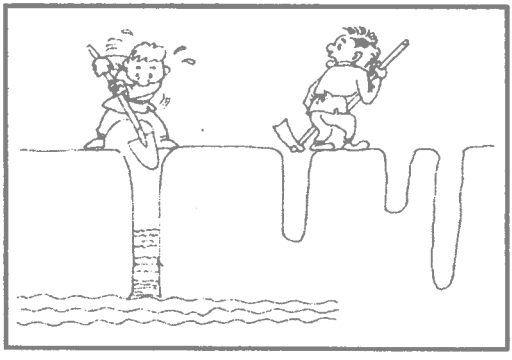
你首先应尝试把注意力集中在鉴别和满足现在的和未来的顾客需求上，而不是去分析思考竞争将是什么样子。所以战略应以这种方式发展，即把能带给你最大利益的那些变动放在最前面。如果企业已经和买主的需求协调一致，那么注意力可转移到竞争位置上。如果情况尽可能的好了，那么你才可以关注来自行业结构方面的问题。

当然，这些战略问题多数是相互关联的，或许会人为的从竞争位置上强求买主需求，或从行业结构强求竞争位置。但仍

然是，如果这些没有至少在战略管理者的脑子里被明确地依等级顺序地想到，那么你将冒着执行零碎的、临时的和方向不清的战略转变危险。这样的转变，将危害战略的完整性，严重地削弱和损害企业对环境的适应性。

重在发掘

●你能看到河沙中的金子吗？



●MBA 格言：先动脑后动手，智慧的开发，市场的调查—— 商战决胜的发动机

MBA 视点

●创造一个自己的市场

托马斯·爱迪生发明了电影机，但没有任何迹象表明他认识到电影的真正潜力。与他同时代的很多卓越人物，他们尽管开创了规模宏大的重要事业，但没有一个人具有足够的远见和想象力，因而无法预见到电影事业会发展成怎样一种局面。

于是这个机会落到了移民到纽约的荷兰人朱科尔身上。

像这个时期许多美国的中产阶级一样，朱科尔也欣赏戏剧。朱科尔看出电影有发展前途，想在这个行业投资。

朱科尔从朋友亲戚处筹集了 3000 美元，开办了一座电影院。不久，就出现几个竞争者，他们都具有非凡的组织能力和活动能力，但朱科尔名列前茅。

当时影院老板向电影总公司不断提出要求，他们希望统揽影片与放映。他们不想从发行者手上租影片，而是想自己直接摄制影片，以便在他们的影院放映。

这是合乎逻辑的一着，但是出现了一些困难，特别是判断影片销路的问题，不十分了解公众的兴趣爱好，电影就要砸锅，投资也就枯竭了。

1912 年，朱科尔创办了斯尼尔电影发行公司，他有办法来判断他所购影片的吸引力的大小。“我常去电影院，坐在第一排，或者坐在包厢里，然后对观众进行观察，看看这部影片对他们产生什么影响。所以在我对观众进行研究以后，我心里对采用什么题材很有把握，因而不会出很大偏差”。后来他还常谈到“如坐针毡”的问题，意思是如果看一部电影使他坐不住的话，朱科尔就不买它。

斯尼尔电影发行公司征得电影总公司的同意，购买了“埃及艳后”一片的美国优惠权，并让米丽·库思扮演主角。这部影片是一次巨大成功，鼓舞了朱科尔去创建“名星电影公司”。该公司有执照,摄制出诸如‘泰坦尼克号’”‘大曝光’等风行一时的影片。为使它的新公司名副其实，朱科尔让一些有名气的艺术家在影片里担任角色，使著名演员成为电影的有力传播者。

至此，朱科尔终于认识到创建一个从摄制发行到放映全面控制电影各个环节的公司是可能的，如果必要，可置电影总公司于不顾。

1916 年他采取了第一个步骤。他与杰西·美尔斯合作，接管了一家主要的影片批发公司—— 奇乌斯电影公司，手头有了这家公司，他就着手将摄制和放映合并。这需要更多的资本，而他自己或业务方面其他任何一个名人都远远筹集不了这么多。于是他就去华尔街筹措资金。在重要的电影界人物当中，他是这么做的第一个人。

朱科尔手头有了资金，就着手控制制片。两年内，他根据合同几乎拥有了 2/3 的主要艺术家，与此同时，他对其他的电影制片厂采取了突然行动，在摄制影片的过程中，挖他们的墙角，使他们人员跑光。

到 1917 年，朱科尔一年就摄制影片或以别的方式参与影片约 200 部，从而使自己成为这个行业制片方面的主要力量。

下一步投入放映。由于朋友的支持，朱科尔大规模地购买剧院。1919 年首先在南部各州接收了 135 个剧院，1970 年在新英格兰增加了 50 个剧院，到 1921 年，名星—— 奇乌斯电影公司已拥有 300 多个剧院，成为电影业在这方面的主要力量。

1928 年，朱科尔达到他事业的顶峰。那时已出现了有声

电影。他很快就适应了这种新技术，借支重金来给他的电影制片厂和剧院安装供音响用的电线。另外，他在哥伦比亚广播系统购买了 49% 的股份，打入了这种迅速发展的无线电广播事业。1939 年，他成为第一个开设电视公司的电影大亨。

基于市场情况，有时公司可以较好的价钱买下一些公司。如果投资者对公司帐上潜在资产的价值认识不到，公司本身也会成为收购的目标。Turner Broad Casting 公司于 1986 年收购了 MGM/United Artists 公司，这是由于 MGM 的电影收藏馆中大量的古典电影片未被充分利用，而 Turner 认为有利可图所致。

公司经兼并后，许多经营成本是可以省下来的。通过将公司吸入过来，被接管公司的许多管理费用就可以省掉，在制造业兼并中，工厂能更有效地生产大批量的产品。化学银行（Chemical Bank）和 Manufacturers Hanover 于 1991 年合并后，业务量大增，加工成本降低，裁员 6 200 人。

如果两家公司决定联合起来成为一体，就叫兼并。1986 年，Sperry 和 Burroughs 合并后更名为 Unisys.

如果一家公司买下另一家公司，就叫收购。如果双方同意这一计划，就称之为善意收购（Friendly acquisition）；否则，叫敌意收购（Hostile takeover）。1989 年，Procter & Gamble 善意地收购了制造 CoverGirl 和 Clarion 品牌的化妆品公司 Noxell。双方认为联合起来在销售上将大有优势。

在另一些例子中，被收购方明显带有敌意。1984 年，T. Boone Pickers 公司就试图收购 Phillips Petroleum 公司，但未成功。Phillips 公司管理层坚决反对，1985 年借款 45 亿美元“回购”了公司 47% 的普通股股票，从而挫败了 Pickers 公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

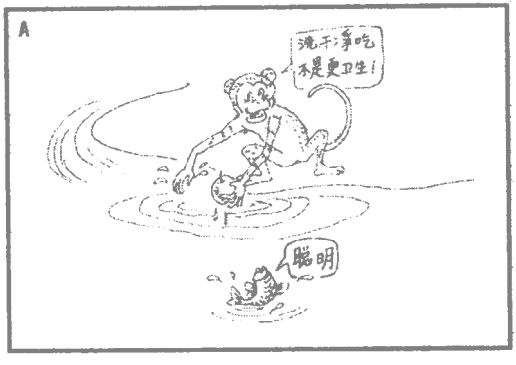
的收购企图，因为 Phillips 公司已将资产抵押出去，Pickers 公司也就不可能再次将之抵押借款了。

第四种收购方式是我在本章前面已多次提到的杠杆收购（leveraged buyout，LBO）。在 80 年代，许多放款人乐意贷款给从事收购的“艺术家们”。当时，只要先付房价 5% 的定金，抵押贷款公司就借钱给个人用于买房。银行、保险公司、债券投资人如法炮制，也贷给一些金融家们用来收购公司。杠杆收购后形成的新公司都负担着极高的债务，且需偿还本金和利息。

为了进行兼并收购，你首先需要评估收购目标的价值，并着重考虑公司的现金流量。现金流量是项目经营、投资、融资活动（和会计的现金流报表中内容一样）的结果。

创造自己的世界

●你想成为第二个 sony 吗 ？



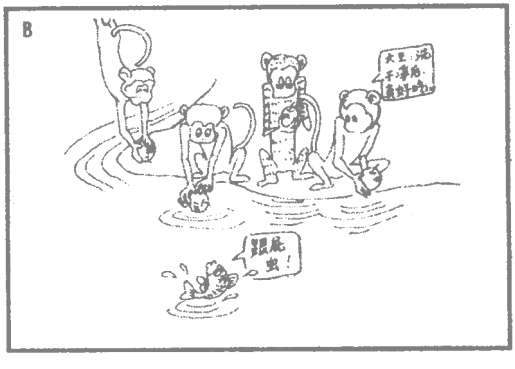


图 A：一只猴子手里拿着一个很脏的苹果到河边去洗

图 B：许多猴子围在河边去洗苹果

（上图的那个猴子成为了猴王）

●MBA 格言：在未有市场之时就开发一种产品

MBA 视点

●探险，坚持下去

尼尔·毛姆在他取名为“索尼”的书中概括了索尼的这种形象。他讲了一个她很喜欢的关于井田须奇的故事：

“两个鞋类推销员来到非洲一个穷山僻壤。推销员甲发电报给总部说：‘销售无望，土著不穿鞋子’。推销员乙发电说：‘此地无人穿鞋，我们能独占市场，速发所有存货’’’。

正如索尼公司在美国的一位高级经销人员所说，索尼公司同其他公司的重要区别在于，“看到了一个市场，就带了产品去占领它。索尼公司的哲学是：在未有市场之时就开发一种产品，然后为它创造一个市场。”

日本出口产品之所以获得成功和受人欢迎，根本原因就在于这种经营方针，而不是松下那样的方针。

假如日本仅仅继续大量生产并低价推销世界其他地方设计的产品，从汽车和电视机到钢锭和芯片，世界各地公众的愤懑就会像烈火一样燃烧起来。当某些职业、工业部门和地区看来会受到进口的日本产品的威胁时，美国贸易保护主义者的势力就会像野草一样到处都是。

但是，索尼、卡西欧和山之洋等富有独创性的公司推出新奇产品时，几乎没人感到威胁，甚至很多美国人会为之倾倒。笔记本式电脑、数字式相机、立体声耳机、多功能收录机，这些产品以它们前所未有的形象创造了新的市场，新的利润，新的享受。

它们令购买者喜出望外，惊叹不已，不仅满足了消费者的梦想，还为本公司树立了良好的形象。日本公司成为领导消费

潮流的先知和楷模。

本田公司和索尼公司的经营策略别无二致。别人屏弃的东西它去开发。它根据人们的希望开发市场，在同行们无所用力的地方大力发掘。本田因此打入了汽车制造业。

万事开头难，新鲜事物虽然能引起人们的好奇和注意，却并不一定能带来信任地认购。本田生产的轻型跑车使行家大跌眼镜，然而人们依然青睐老式跑车；它生产的迷你型车，灵活方便，但时速一超过六十英里便让人发慌。

本田公司引擎开发部生产出一种 BVCC 发动机，这种发动机可以奇迹般地使燃油充分燃烧，从而使废气中的有害气体减至最少。这种引擎的各项技术指标虽达到甚至超过许多发达国家关于废气排放标准，但使用这种引擎的汽车能否打开销路仍是一个令销售人员大伤脑筋的问题。

可是在这种发动机处于测试期时，本田已为之建造一条全套流水线，准备大批量生产这种新型汽车并投放市场。

不仅如此，本田在美国的分部传来信息，说这种引擎在美国通过了审查。美国环境监测局承认了 BVCC 引擎。认为它不仅有力地保护了大气，而且为美国汽车制造业提供了优秀的样板。但是，汽车之城——底特律的专家们仍看不起本田的成果，说这种引擎只适用于一般的微型汽车，根本不能推广，更谈不到仿效了。

为此，本田公司的工程师着手改装美国产的通用普遍型轿车，使之能适合 BVCC 的规格。改装成功后，又选择了福特公司两种大众型轿车进行改装。

这些改装后的轿车送到美国审查，又一次获得了美国环境监测局的首肯和赞扬。虽然这些车在安装、保养上还有一些技术问题需要解决，但这一成功向美国同行展示了新型引擎独特

的魅力和本田公司精湛的技术。

与此同时，装有此种引擎的家庭型轿车在日本国内的销售逐渐看好。通用公司开始向本田公司要求由该公司作为代理商在美国销售装有 BVCC 引擎的公爵牌轿车。

即使取得这一辉煌成果，本田公司仍然全力开发新产品。本田公司带领他的工程师们投入一次更困难、更有价值的挑战：制造液氢汽车。这一有远见的行动使他的公司远远领先于他的同行们。

本田和索尼同样采取一条商业战略：探险坚持下去。

需要全本请访问 www.ertongbook.com