

第一章 大企业阅历

第一节 与总裁同行

- 总裁与总统一样富有挑战
- 总裁的大企业阅历
- 从美国新的英雄说起

第二节 总裁怎样思考

- 办企业是件苦差事
- 别看不起自己
- 韦尔奇的战略思考

第三节 我们怎样思考

- 赢利至上的观念
- 你输得起吗
- 输一个明明白白

第四节 总裁的战略畅想

- 总裁必须是个战略家
- 确定企业战略目标
- 长治久安的战略规划

第一节 与总裁同行

美国前总统卡特在约见李·艾柯卡时曾说 总裁大概与总统一样富有挑战性吧？我想，如果让你当总统，你肯定行。

总裁的自我利益让位于对自身以外的世界所怀有的兴趣 总裁受好奇心 使命感和想象力的驱使而不能自己……总裁“敢于”冒险和“承担”风险 总裁把资本和劳动力结合起来，做出完整的规划 对企业的细节进行监督……

美国的 A·戴维·西尔弗在一本书中分析 总裁在推动美国经济发展中起了关键的作用 并称这些总裁为“美国新的英雄”。事实上 总裁的目标是追求最佳效益 企业的作用就是创造社会财富。

☞ 总裁与总统一样富有挑战

美国前总统卡特在约见李·艾柯卡时曾说：总裁大概与总统一样富有挑战性吧？我想，如果让你当总统，你肯定行。

因此 有人认为 总裁的领导能力是天生的 是个人特质 因而极少人有这种才能，而这些人就成为总裁。但研究表明，总裁不是天生的，总裁的能力是可以培养的。总裁的能力，受环境影响，随

着环境的变化而变化，随着企业的目标、结构性质的不同而不同。总之，总裁的领导能力，不是个人特质，而是多个因素的结合体。

有个年轻人，给自己定下了做总裁的目标，要做总裁。在现实的逻辑中，在和平年代，他就应读大学的经济专业，然后在毕业求职时进入有晋升机会的企业，然后在工作中不断进行努力。

而这个年轻人定下目标后，却并未按现实的逻辑做。那么，他又在做些什么呢？

这时年轻人正在读高中，成绩和能力只能说是马马虎虎。家人和老师督促他学习时，他就说：“我的目标是做总裁，像李·艾柯卡那样的人物，读书做什么？”

哦，他的目标看来是来自于伟大总裁的激发。奇怪的是，他究竟是怎么想的，怎样才能顺利地达到目标？

高三时，他不好好学习，好像不想考大学了，只看一些总裁人物传记如《李·艾柯卡传》、《松下幸之助传》等等。除了看人物传记，他就是玩。

在生活中，他也用总裁的眼光看待人和事。甚至在他弟弟和小朋友闹矛盾时，他说：“你们两个小鬼，要团结，不要分裂，要和平，不要战争！”

在对待同学、家长时，他也以总裁的口气说话。久而久之，大家都对他敬而远之了。

而他由于只顾着沉浸在总裁的梦中，不好好学习，最终也没考上大学。没受过高等教育的人，在当今的时代可能成为一个企业的总裁吗？

也许有希望。如果有，也是对肯上进的青年来说，却不是他那种好高骛远的人，不切实际地追求过高目标的人。

每个人都有极限，超过自己极限的事，是不可能做到的。让没念过书的人做爱因斯坦，这可能吗？让举重运动员去做体操运动员，符合实际吗？而不好好学习的人，要做总裁，也是不切实际的。

- 一种人 财富较少 市场决策能力较低 但风险回避能力较高 他们成为工人；
- 一种人 财富较多 市场决策能力较低 他们成为资本家；
- 一种人 财富较少 市场决策能力较高、风险回避能力较低，他们成为经理；
- 一种人 财富较多 市场决策能力较高 风险回避能力较低，他们成为总裁。

好高骛远的心理，是有问题的心理，它会妨碍人的进取和努力，会阻碍人的成功。

每个人都应找到适合自己的目标，而不是不切实际的目标。适合自己的目标才能实现。

踏入商界的人，有谁希望自己无功而返呢？成功是他们的目标。尽管有成功总裁的启示，但仍难找出成功规范的公式。

但有一点成功的总裁都具备：他们在创业之初就分析制定了成功的战略。靠着战略规划的指导，他扬名于商界。你何不效仿他们 也来个“绳之以法”呢 相信这样做是很适用的，下面是一些成功总裁的战略建议：

◇保持清醒的头脑

做生意就要冒风险，但令人头痛的风险就在于当企业处于发展上升阶段时，大家会忘记企业创办时的宗旨。他们取得成绩后被胜利冲昏了头脑，以为自己的企业，对每个项目都适用，于是犯了错误。

牢记企业创办时的顾客群体，不要抛弃他们。

◇从小做起，力求贪大

餐厅管理是最好的例子。餐厅要像重视烹调一样重视与客人的交流。熟悉主顾，将他们引到他们喜欢的位置就坐，详细地介绍

特菜。在餐厅就餐，其服务艺术成为不可缺少的部分。

一段时间后，这家餐厅经理似乎厌倦了成功。于是，他决定扩大经营范围。他想，开一个餐厅，每周赚 1 000 人民币，如果开十个餐厅就能赚 10 000 人民币。但这个方法失效了。因为他不可能有分身之术，同时在十个餐厅出现，而他又一时找不到合适的人来做他的工作。

◇做好工作，就是最好的宣传

有很多企业为他们的产品进行宣传，但这是否是关键之所在呢？

事实上 若你的工作是为大众提供服务 你就该相信 只要你做得好，自然会人人称颂。因此，当有人拿着竞争对手的宣传向你大叫：“我们也要赶快行动”时 你可以告诉他 做好工作 就是最好的宣传。

◇自然的战略性联合

如果没有几方面的努力，新业务往往以失败告终。这种联合必须是自然的联合。

比如 你分析竞争情况后 发现许多经纪公司只对葛优类的明星感兴趣，而他们不属于喜剧范畴。于是你决定担任喜剧经纪人，但你却缺少喜剧明星的信息。仅此而已，你就必须找家有志于喜剧明星经纪业务的公司合作，由他们负责提供你所需的客户和专业知识。

◇在苹果园里不断忙碌

在许多企业里，人们努力做好有限的几件事。对不能做的工作他们从不内疚，也不会为了创新而盲目地进入新领域。

有个这样的劝告：如果你现在在苹果园里，而且园中只有你一

人，并且园中挂满了苹果，那你又有什么进入另一个梨园的理由呢？

你是否在苹果园里充满活力地不断忙碌着呢？

◇学会控制住自己

企业的贸易收入多是总裁与其他企业高层人士间关系亲密的结果。这种情况在创业初期的企业非常令人理解，因为总裁往往是企业最出色的推销员。

不过当企业壮大后，总裁与其他企业高层人士的关系就让人觉得祸福参半，如果这种关系在下属中造成错觉，以为在任何情况下总裁都能影响客户权力阶层那就糟了。

对企业总裁来说，当队伍遇到阻碍时，亲自冲锋陷阵是很有诱惑力。但更明智的作法是控制自己。你可能会赢得这场战役，但你却可能输掉整个战争。首先，你不能保证企业总裁赞成员工排斥的事物。另外，让企业总裁向下属发布命令，往往适得其反，员工会更加自我保护，更加坚持原来的做法。

◇立足于国际性

有许多总裁认为主要业务应放在国内，尽管他们的企业已具备进入国际市场，以国际性作为自己的基础和实力。

有个总裁想在意大利推销某产品。他找到了这种产品的制造商，问他：“意大利的市场情形如何？”这位国际销售董事说：“那儿业务量很少，我从未去过意大利。”

正是这种狭隘的观点导致了这种结论，但这位董事的逻辑又代表了很多人对国外市场的态度。对他们来说，没见过的市场就不存在。他们将其作为事实接受，而不是作为机遇进行开拓。

这位总裁告诉这位董事，也许因为你不愿意到那儿走一走，才造成意大利没有市场的“神话”。实际上，像这位董事这样想法的

人，是否想过，在国内激烈争夺的东西，在国外可能比比皆是呢？

◇抓住重点工作程序

总裁应善于安排工作程序。工作程序的安排将直接影响工作效率和贡献。

优秀的总裁要随时辨明工作的先后。要处理好“明天”和“昨天”之间的关系。“昨天”不再有生机；“明天”才充满希望。总裁应把资源、精力从“昨天”转向“明天”。“昨天”的失败容易抛弃，“昨天”的成功却令你依依不舍。很多人总说：“我们是靠它起家的啊！”不要死抱着“昨天”不放。

还要抓住重点。总裁面对的事物太多，不可能事事必躬亲。应该集中资源和精力，做大事，只有如此工作实效才会更高。

□ 总裁的大企业阅历

对于大企业，我们了解的甚少。在大企业与我们之间，似乎有一座天然屏障。至于大企业阅历，更是不知所云了。究竟什么是大企业阅历？在大企业应该如何进行战略规划？

下面通过三个方面加以说明：

◇在企业经营的不稳定因素中，进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策

总裁职责中 远期工作任务是充满着不稳定因素 这种决策涉及到许多因素。

一方面对这些因素未来作用的预测简单。尽管存在不稳定因素，总裁通常都担负着企业长期决策的工作。

丹·多纳休就是最好的例证。当科特教授与他相识时，多纳休已从事企业发展策略的审查、协调工作多年了。由于他所在的子

公司近来经营亏损，这种审查和协调就尤为重要了。这种审查难度很大，其中主要原因有两方面。

原因之一，未来的机遇和风险预测受到不可知因素的制约。资料收集、分析和预测，只能对以下问题提供猜测：

- 企业经常利用的技术项目在未来的 10 年内能否出现重大的突破？

如果有突破，它们对产品设计和制造是否会产生影响？

如有影响，会产生何种影响？

- 美国总统选举在 2004 年谁最可能当选？

选举会对企业经营方面的法律产生什么作用？

什么法律可能会有变更？

- 劳动力、家庭结构等人口统计资料方面的变更将如何影响企业产品的消费需求？

通货膨胀将对这种消费需求产生怎样的冲击？

- 在未来 10 年，总公司会发生什么变故？

对企业的原材料供应政策有什么影响？

- 在未来 10 年，企业所经营的产品会不会出现重要竞争者？

如有，他们会是谁？

这些竞争者的立足点将选在什么地方？

原因之二，缺少这家企业经营情况及产业发展的准确资料。他无法判断自己的企业与其他企业相比，具有哪些竞争优势。企业中的观点不一，没有观点能查证，具有可信的信息资料。

多纳休所面临的长期决策性工作复杂，不稳定性大。事实上，至少一半的总裁都不得不着手处理与多纳休相似的困境。

这在企业总裁职位任职者的工作中具有普遍的意义。

◇在职能部门和经理部门需求中,寻求稀有资源的合理配置。不让短期效益主导长期策略重点项目

由于企业的宏伟目标的制定、发展问题、营销行为及类似经营问题的客观存在,引起各种围绕资源配置成为棘手的工作。

在这样的情况下,短期效益就容易主导长期战略性重点,或发生一个职能部门窒息了其他职能部门的情形。

科特与约翰·辛普森交往时,美国的经济正处于下降时期。由于产品销售滑坡,辛普森不得不削减原材料。对于产品销售这种削减行为,他说:

“有时,要正确判断预算应削减多少,在什么地方削减,很困难。削减过多,就企业经营来说,今年好过,但以后就困难了。但未能进行足够的削减,企业今年的经营会非常混乱。如果在生产中削减过头,就得由于企业经营中的超额生产力而面临倒闭。这就像高难度的平衡木表演。”

弗兰克·菲罗诺也就同类事件评述说:

在经营中,按计划做短期销售规划简单,计算短期利润收益也不算困难。困难的是在获得可接受的短期效益的同时,还保持了企业的整体素质,使你所有的商店,生意火爆。

◇占领各种生产经营活动的制高点,能够分析经营失控造成的问题并及时解决

在企业经营中,“庄家”分牌的标志总在总裁手里,与生产经营相关的事最终都由他们处理。

企业经营中任何效益不高、完成不好的任务都将由总裁的工作造成严重后果。然而解决生产经营中的失控问题,其难度更高。

由于生产经营活动的复杂性,考虑出恰当的救火方法更富挑战性。

总裁任职者中有的负责世界各地的企业经营行为 有的负责上万种产品的制造和销售的责任，还有的领导着多种技术协作的经营行为。

作为总裁，每天将有成百上千的人与他的经营策略相联系。在这种情形下，仅仅是每周的经营管理活动也是困难的。

现代社会所具有的信息通讯系统也不灵，总裁任职者也必须不停地工作，处理信息。而在这种情况下，即便一个短期行为问题，其资料的数量也极可观。B·J·斯帕克思曼的一席话 引起了许多任职者在感情上的共鸣。

他说：有时，这项工作都被琐碎问题所困扰，它们简直无休止地出现在你面前。

此外，许多与总裁相关的经营管理行为具有复杂性，这种复杂性出现时，难于找到解决的方法。我们了解到许多这类事例。

有个典型的事例，一家企业在发货中遇到了麻烦。总裁理查德·帕玻利斯面临着两大难题：

其一，这一问题产生的原因是什么？

帕玻利斯的下属对这个问题观点不一。有的认为问题出在生产厂家雇员的态度不好，因此是好解决的问题；有的说这是较为复杂的问题，认为管理生产制造的职能部门不能适应企业规模壮大的现状。还有的认为，问题是由市场营销部门在估计订货时准确性不佳，导致了这次失误。汇报会给帕玻利斯提供了许多信息——既有意见，也有现象，但却没有他的两个问题的明确答案。情况往往如此。

其二，这一问题到底有多重要？

在某种程度上，这类问题是总裁工作的一部分。从其他途径获得的资料表明，对所有的总裁而言，情形也大同小异。

☞ 从“美国新的英雄”说起

大量实践证明：企业是否成功主要取决于企业的掌舵人——总裁。

美国的 A·戴维·西尔弗在一本书中分析，总裁在推动美国经济发展中起了关键的作用，并称这些总裁为“美国新的英雄”。事实上，总裁的目标是追求最佳效益，企业的作用就是创造社会财富。

杰出的总裁在企业发展的同时，带来了财富增长，促进了经济发展，并产生了巨大的社会效益。但这个过程是个系统工程。在企业管理的各个环节，都需要施展他的才干，奏响成功的交响乐。

一个企业的总裁，领导着企业，并且面对着由替代品、竞争者、顾客、供应商等力量构成的环境。内外环境的交互，构成了总裁的坐标系。

◇ 总裁是企业的首脑

总裁代表和象征企业。这有点像美国总统，除了是当权政党的领袖外，还是礼仪首脑，是美国国家团结的象征。

◇ 总裁是企业的领导者

总裁负责营造工作氛围。如哈比森指出的：组织的步调通常由总裁确定，企业的成功源于总裁的力量和远见，企业的失败源于总裁的无能和疏忽。

◇ 总裁是企业资源的分配者

从资源配置来考虑，总裁对企业资源规划、配置及有效利用承担主要责任。

◇ 总裁是企业的故障排除者

企业作为在特定环境里运行的组织，经常会发生故障。比如下属突然离职、失去客户等等。这些故障，往往要总裁排除。

◇ 总裁是企业内外沟通的中心枢纽

企业的内外信息，最终汇集到总裁，同时总裁把消息向员工或外部环境扩散。

◇ 总裁是企业的活动家

总裁应有良好的人际关系。总裁只有在企业内部建产广泛的人际关系，才能得到各方面的支持，保证总裁工作的实施；在企业外部，总裁利用广泛的人际关系，可得到信息和支持。为此，总裁要成为活动家。

◇ 总裁是企业的领航员

从企业的外部环境和成长方向来看，总裁是企业的领航员。总裁要分析企业条件的优劣，评价企业整体的环境，回答这一问题。如果总裁回答有误，会给企业造成损失。

大家不会忘记，美国的克莱斯勒公司曾因经营困难面临倒闭，但李·艾柯卡的出现拯救了克莱斯勒公司。王安电脑公司经过努力曾红火一时，但由于总裁的失误，其申请了破产保护。

现今，买方市场取代了卖方市场，国际市场走向了大融合，跨国企业的经济实力、文化渗透力和政治影响力已超过了许多中小企业；国际间资本一体化、劳动力一体化、技术一体化达到新的巅峰。

一句话，当今已不是普通人可以领导企业的时代，它呼唤高素质的总裁，它为总裁创造了机会和挑战。

什么是真正的总裁？总裁的本质是什么？

作为一名总裁，应有三重特性：

- 第一重特性是能运作管理组织；
- 第二重特性是能向社会提供产品；
- 第三重特性是能运作一定的资金。

法国早期政治经济学代表人物 J·B·萨伊对总裁一词这样写到：“总裁把经济资源从生产率和产出较低的地方转移到较高的地方。”

他认为，总裁是把土地、资本、劳动力结合在一起活动的第四个要素，是冒险家，他要承担企业可能破产的风险。

马歇尔认为，总裁是以自己的洞察力、统率力和创新力，消除市场的不均衡，创造交易机会，给生产指出方向，使生产均衡和组织化的人。

马歇尔和熊彼特一样，是对总裁经济和总裁理论都做出过贡献的经济学家。

马歇尔在英国剑桥大学担任经济学教授，他指出传统的经济学往往忽视支持和推动市场经济机构的动力，并提出对总裁作用的认识。

马歇尔认为：经济学注重，以研究变化和进步的人为对象。总裁就是这种人。马歇尔把生产看作是根据需要去调整供给的过程，但对于总裁来说，这不是自动实现的过程。“调整”时总裁要搏斗，要付出劳动。

马歇尔指出，一个产业只能由各种费用函数的企业构成。而且，有特征的产业，都具有收益递增的性质。只有总裁才能在磨擦不断的情况下，担负起促使竞争发生作用的“代替过程”。

对于马歇尔来说，总裁是创造效用的主体，若其中包括加工业，那么，就会成为流通业中出色的“生产行为”。

马歇尔认为，现代总裁有下列特征：

“当今世界上的大部分实业，为了使努力最有效地满足人们的希望，而把指导生产的机能分开，使其成为使用者的集团，或者把这一机能交给实业集团。实业家们‘敢干’冒险和‘承担’风险。他们把所需的资本和劳动力相结合，做出完整的规划，也监督事业的细节。从某种意义上说，总裁属于高度技能的职业阶层；从另一角度看，总裁是体力劳动和消费者的中间人。”

这种机能的本质，说明销售活动必须作为企业战略的重要支柱。这样，才能称总裁为最大限度地、最合理地连接投入与产出的中间人。

马歇尔认为，总裁的重要作用就是承担风险，并指出：

“亚当·斯密曾用过总裁一词，欧洲各国也曾用总裁一词形容从事组织产业工作、承担风险经营企业的人，这是最恰当的了。”

“社会的进步，科学在理论上依靠研究人员和实业家，但实际工作却是靠总裁完成的。也就是说，在创造革新和探索应用的途径上，冒着受损失的危险，推行产业化并谋求改良等方面，实业家都很机敏。他们在实现进步的阶段，不断考虑复杂的原因，评价其重要程度后，向前迈进。他们这样做，是因为他们要承担遇到的所有风险。”

对于经营风险，年轻人多追求利润高风险大的商业机会。45岁以下的总裁愿意尝试者高于45岁以上的总裁。文化高者敢冒风险的比例就高，高中以上文化者高于高中以下文化者，而博士文化程度则高于本科文化程度者。

对于高度企业化组织的总裁作用，马歇尔认为：

“大型企业的总裁，可以把精力全部倾注在经营中最根本的课题上。虽然他必须了解管理人员、工长等是否称职及这些人是否很好地发挥了作用，但无需过问细节。他应该处于运用自如的境地，并保持清醒的头脑考虑企业中的重要课题。他要探讨市场的普遍动向及当前发生的事件对将来的影响，使自己有时间改善企

业的组织策略方案。小型企业的总裁，由于没有时间，即使有能力，一般也很难办到。……他们要想取得成功，必须具有独创能力和组织能力，同时担当许多日常工作。”

经济学家彭罗斯把发现生产机会的能力叫做“总裁的服务”，她指出：

“总裁的服务，是为企业的利益而接受新观念，尤其在产品和技术上的变化等方面，为企业的经营不断做出贡献；物色新的总裁；从根本上改革企业的管理组织；订发展规划，为各项工作做贡献。”她认为，总裁的资质可说是多面性，取得信任的说服力和冷静的判断力等能力的综合。这一机能的重要性在于预见未来和发现生产机会的能力。总裁的能力，是在认清与洞察能力有关的环境和企业潜力的基础上，找出被利用的生产机会。彭罗斯指出：“总裁的事业心包含着承担风险的意志、探索避免风险的积极性及扩大企业的意志。”

熊彼特是美籍奥地利经济学家，哈佛大学教授，在西方经济学界具有非常高的地位。他认为，经济学的最终课题在于阐明经济社会内在的进化规律。

按熊彼特的见解，所谓的固有发展，是从经济体系内部改变自身的过程，而推进这一程序的，正是总裁的革新行为。

“经济上的革新与其说是在消费者中自发地出现了新欲望，根据这种欲望改变生产方向……不如说是生产者把新欲望教给了消费者。所以，革新的主动权通常在生产者手中。”

熊彼特认为，企业是以追求利润为原则的。企业的总裁为获得利润，必须使企业摆脱旧的组合方式，重新组织更有利的生产方式，即“完成新的组合”。主要分为以下 5 种情况：

- 引进新的生产方法（如科学技术上的新发明，经营组织上的整合及引进新的运输方法等等）。
- 重建产业组织（形成垄断地位，或打破他人的垄断地位）。

- 开发新产品。
- 开辟新销路。
- 寻找原材料及能源的新来源。

以前在企业中，总裁必须具备周转资金能力、管理人事能力、运用技术能力、掌握信息能力和了解市场能力这些综合性领导能力。通过组织化，会使领导机能出现分工化，同时，更需求能从更高的高度统帅整体的、单一化的领导机能。归根到底，企业组织的高度化、大规模化促进了总裁机能的单纯化。

总裁或总裁才能作为生产的基本要素已不是个别经济学家议论的问题了，它已在经济学中站稳了脚根，经济学著述中的说明屡见不鲜。

如在霍斯曼著的《图解经济学》中清楚地画了两幅图，其中“总裁才能”占有重要地位。又如经济学家刘易斯认为，贫穷的国家，最缺的资源是总裁。

总裁资源的缺少表现在：总裁能用自己的智慧，把同等情形下，别人办不好的企业办好，并让其发展壮大。总裁的这种作用是种特殊资源的投入。

管理学家德鲁克认为，总裁精神是甚于经济和社会的理论。这种理论认为总裁的变革是正常的，并且社会与经济的主要任务是做出与众不同的事情，而不是把现在做的事情做的更好。

在总裁看来，每个变化都是机会，要对其加以利用，因为这是做新事情的机会，这是做更好、更有生产性、更能赚钱的机会。

德鲁克认为，总裁是革新者，是寻找革新源泉的人，是敢担风险，捕捉变化，并把变化作为机会的人。

过去，包括大众把具有经理、厂长职称并经营管理企业的人称为总裁。这样的人有许多，但这些人都是总裁吗？有个笑话说，在中国的海南掉下一个椰子，能砸到 4 个经理。如果这样，中国的总裁可以说是遍地都是。事实并非如此。经理并不都是真正的总

裁。

从各个角度考虑，各自的重点都不一样。但是诸总裁都有个惊人的共识：总裁不是普通人，也不是普通的经理、厂长，不是普通的管理员。他们能支配企业资产，能优化组合生产要素，有特定活动内容和特殊利益目标的精英。这种活动内容和利益的特殊性，构成了总裁的内涵。

其一，总裁是社会化大生产的具体组织者。他们的经营目标是资产的增值、生产规模的扩大和生产的提高。

其二，总裁具有现代商人的本质。他们经营企业的经济原因，一般在于追求超常收入。他们以自己的知识产权作为资本，参与净利润的分配。

其三，总裁是先进生产方式的创造者。他们必须占有企业资产，并承担全部风险。总裁如果没有资产支配权，那么他们就无法主动优化组合生产要素，也谈不上变革旧的生产方式。

其四，总裁是经营管理企业的专家。具有创新管理的技能、能力、知识和经验。否则，他们不能对生产方式进行创新，没有资格获取企业资产的支配权。

真正的总裁，自我利益让位于对自身以外的世界所怀有的兴趣；总裁受好奇心、使命感和想象力的驱使而不能自己……总裁“敢于‘冒险和’承担‘风险’，总裁把资本和劳动力结合起来，做出完整的规划，也对企业的细节进行监督……”