

现代企业 经营与案例 精选

楼彦鹤 主编



上海科学技术文献出版社

389652

现代企业经营与案例精选

主编 楼彦鹤



上海科学技术文献出版社

(沪)新登字 301 号

现代企业经营与案例精选

主编 楼彦鹤

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路 2 号 邮政编码 200031)

全国新华书店经销

上海科技文献出版社昆山联营厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 16.25 字数 601,000

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—500

ISBN 7-5439-0760-7/Z·726

定 价: 44.00 元

《科技新书目》368-617

内 容 提 要

本书阐述了现代企业经营的市场环境、市场调研和营销策略等,同时介绍了国内外知名公司的经营管理的实务经验,具有较强的可操作性。



《现代企业经营与案例精选》编写人员

主编 楼彦鹤

编委 楼彦鹤 陈康民 严炬新 潘家振

编撰者(按姓氏笔画为序)

严炬新 严慧林 张长东 张 齐

陆荣福 陈晓林 陈康民 林宏艳

周永康 黄慧兴 楼彦鹤 潘家振

英译 朱落燕

前 言

世界正在走向 21 世纪,到本世纪末还有若干年时间,如果世界各国在取得共识的基础上加速行动,克服困难、积极发展本国经济并加强国际间的互利合作,视地球为一个村,那么人类社会就会迎来真正的和平与繁荣。

世界是一个整体,世界的繁荣离不开各国经济的振兴与发展。而一国经济的振兴与发展,在改善宏观环境的条件下,有赖于现代企业的微观努力。因为企业是创造和积累社会财富的基本单位。然而,现代企业在历史变革时期也面临着诸多新的矛盾和问题:国民财富的增加,使人们的消费出现了新的情况;科学技术的突飞猛进,促使产业结构不断进行调整;初级产品和能源的相对价格经常处在变动之中;国际政治因素影响经济活动的事情也时有发生……面对如此变幻莫测的市场风云,现代企业可以说无一例外而又无可回避,而且也别无选择,只有勇于去适应环境、战胜环境,在不断解决矛盾和问题的过程中得到锤炼,才能成功地开辟自己的未来。事实也正是如此,那些感觉敏锐、善于应变的企业,由于及时调整了经营战略和营销策略,因此成为市场竞争中的强者。尤其是那些正在谋求全球领导地位的大型跨国集团,由于他们在设计、生产和销售产品之前,已经十分清楚地确定了目标市场,有比较长远的市场开发眼光,因而在诸多产业领域已经取得了令人瞩目的成就,赢得了很大的市场份额。而也有一些企业,由于缺乏战略眼光、市场适应能力和有效的竞争策略,同时也没有正确理解新的市场力量 and 消费者的需求,因而正在经受着诸多的考验和不堪回首的磨难,有的甚至已被无情的市场风浪所吞没。现在,企业正面临着比任何时候都要严峻得多的市场竞争的挑战,企业经营战略、方法和策略的正确与否,将直接关系到企业经营的成败。

一个开放的积极进取的企业是一个愿意向全世界最新最好的思想、观念、方法、策略和手段敞开其大门的企业,也是一个愿意试验运用这些新思想、新方法去驾驭企业、参与竞争的企业。

《现代企业经营与案例精选》以当今国际国内政治、经济形势为背景,较全面地阐述了现代企业经营的市场环境、发展战略、产品战略、市场调研、营销策略、内部管理方法以及操作思路,等等,同时,也以较多的篇幅介绍了国内外知名的跨国公司、成功企业的富有创意的经营管理的实务经验,具有较强的可操作性。但愿广大读者,尤其是企业高级经营管理者看了本书以后,能够

从中受到启发，为其在市场竞争的舞台上纵横捭阖、搏击风浪提供帮助。这也是笔者所关心和期望的。

世界经济和科技的快速发展，已使一场新的技术革命早日到来。多媒体技术、航天技术、自动化、机器人、聚合物、生物工程、信息和通讯技术等领域都将有新的突破，这将使现代企业的生产工艺、产品结构、经营手段乃至产业结构发生更大的变化。可以预见，企业未来的竞争将更加剧烈。因此，作为中国企业，一定要未雨绸缪、早作筹划，同时要扩大视野、拉高起点，加快企业制度的创新，并积极按国际惯例组建大型连锁企业、综合商社、企业集团和跨国公司，使企业以集团军的形式和阵容进入竞争激烈的国内外市场。

乘风破浪会有时，直挂云帆济苍海。善于学习、勇于经营、敢冒风险的中国当代企业家，一定会以大思路、大手笔书写出跨世纪企业发展的新篇章，为振兴国家、促进人类社会的进步和 21 世纪的繁荣作出贡献。

最后，我由衷地感谢为本书的编撰提供卓识建议的有关高校和经济研究部门的专家学者，以及我的合作伙伴们。

楼彦鹤

1994 年 10 月

目 录

1. 现代企业的经营战略和科学管理	1
1.1 企业的经营战略	1
1.2 企业经营战略的基本内容	2
1.3 企业经营战略的模式	3
1.4 战略环境分析	5
1.5 制订经营战略的原则	6
1.6 制订经营战略的程序	7
1.7 企业经营战略的实施	7
1.8 企业投资战略	9
1.9 企业资源战略	10
1.10 企业科技发展战略的制订	16
1.11 企业国际化经营战略	12
1.12 企业国际化经营发展战略的实施	13
1.13 企业文化战略	15
1.14 降低成本对企业发展的促进作用	16
1.15 生产规模对企业发展的影响	17
1.16 经营决策的内容	18
1.17 经营决策的种类	19
1.18 经营决策过程的几个步骤	20
1.19 企业内部经营条件的分析	21
1.20 企业对有效竞争策略的选择	22
1.21 提高企业产品的竞争力	24
1.22 技术性策略在产品开发中的运用	26
1.23 产品市场生命周期的判断及划分	27
1.24 产品生命周期与产品决策的关系	29
1.25 新产品的开发	29
1.26 产品的“同轴开发”策略	31
1.27 现代产品观的确立	32
1.28 企业形象的塑造	33

1.29	企业形象设计	35
1.30	工业产品设计	37
1.31	世界名牌商品的创立	38
1.32	率先创新策略和追踪创新策略	39
1.33	企业发展资金的筹措	41
1.34	企业人力资源的开发	42
1.35	企业新市场的开拓	43
1.36	企业新技术的开发	45
1.37	企业的出口市场	46
1.38	以现代市场营销学观念开拓出口市场	47
1.39	不同的市场营销观念对出口经营的影响	48
1.40	出口商品的物质适应性	49
1.41	出口商品的社会适应性	50
1.42	积极开拓工业发达国家的技术市场	51
1.43	积极开拓发展中国家的技术市场	52
1.44	企业对付国外厂商反倾销的对策	53
1.45	企业经营管理的目标体系	54
1.46	企业的目标管理	56
1.47	企业的弹性管理	57
1.48	企业管理中的滚动计划法	58
1.49	对新产品开发的组织和管理	59
1.50	全面质量管理	60
1.51	价值工程的概念和特征	61
1.52	价值工程活动的组织和实施	62
1.53	企业的信息流管理系统	63
1.54	企业的经济流管理系统	64
1.55	企业的物质流管理系统	65
1.56	企业的能量流管理系统	66
1.57	企业的人流管理系统	67
1.58	企业经营体制设计的基本原则	68
1.59	企业组织结构创新对企业发展的作用	69
1.60	企业的直线职能制	70
1.61	企业的事业部制	72
1.62	企业的职能资格制	73

1.63	企业的下包制	74
1.64	企业竞争机制的内涵	75
1.65	经济联合体的几种形式	77
1.66	企业间联合的几种途径	78
1.67	经济联合的主要内容及类型	80
1.68	横向经济联合的目标及应遵循的原则	81
1.69	企业集团的特征及基本类型	82
1.70	企业集团的组建	83
1.71	企业的投资机制	84
1.72	计算机在现代企业中的作用	85
2.	现代企业的经营战略和科学管理案例	87
2.1	汉堡包快餐店的顾客第一策略	87
2.2	本田公司以技术求生存	88
2.3	吉田的“善的循环”思想	88
2.4	雀巢公司的竞争策略	89
2.5	IBM公司的营销策略	91
2.6	柯达公司的“紧跟”竞争战术	92
2.7	松下公司的迂回经营战略	93
2.8	波音公司的人才技术战略	93
2.9	一切以顾客为中心的大荣公司	94
2.10	柯洛尔创办研究支援公司	95
2.11	凯姆朗公司员工第一顾客第二	95
2.12	菲亚特公司敢用强人	97
2.13	俄亥俄艺术公司的多种经营方法	97
2.14	三星集团总裁的用人之道	98
2.15	亨达公司疑人不用	98
2.16	可口可乐老板率先垂范扭危局	99
2.17	邓希尔公司转危为安全靠CI方法	99
2.18	村田机械株式会社逐级培训职工	100
2.19	希尔顿不断进取成大业	101
2.20	西门子公司以科技为先导	102
✓2.21	克莱斯勒公司的新产品策略	103
2.22	柯尼卡公司的品牌策略	103
2.23	奔驰汽车以安全取信于民	104

2.24	吉列公司的扬长避短策略	105
2.25	奥里万蒂公司重获新生的三种方法	105
2.26	康帕克公司的模仿策略	106
2.27	大众公司的反常规定价策略	107
2.28	苹果电脑公司的有序经营管理	108
2.29	三泽公司市场预测一例	109
2.30	汕头海洋音像总公司的负债经营策略	109
2.31	英国帝国化学工业集团的三条规矩	111
2.32	西尔斯公司对产品严格检测	111
2.33	三九集团的4项成功决策	112
2.34	鲍尔曼执着创业耐克公司	113
2.35	菲亚特公司走出困境的4项措施	114
2.36	京陶公司强调团队精神和创新精神	115
2.37	摩托罗拉公司提高产品质量的一个方法	116
2.38	里歇公司扬长避短的取胜策略	117
2.39	阿普尔公司重金聘请销售雄才	118
2.40	斯洛罗伯公司的灵活经营策略	119
2.41	格拉索公司的“三同步”方针	120
2.42	英特尔公司的高快精策略	120
2.43	鲁冠球适时决策求发展	121
2.44	卢作孚的长远打算方法	123
2.45	索尼公司靠技术领先	123
2.46	壳牌公司的避风险策略	125
2.47	新日铁公司博采众长	125
2.48	菲利斯顿善于用人之长	126
2.49	黑田公司的新产品开发策略	126
2.50	玛丽奥特公司以出卖产权求发展	128
2.51	吉姆出奇制胜创办“矮人餐馆”	128
2.52	天津石化公司化工厂的星级管理方法	129
2.53	全录公司的独树一帜策略	130
2.54	深圳市府用人避短扬长	130
2.55	正大学院的办学特点	131
2.56	北京羊绒衫厂的整体产品策略	132
2.57	飞利浦公司着眼国外的策略	134

2.58	松下幸之助力荐“将才”	135
✓ 2.59	首都钢铁公司广选人才	135
2.60	华歌尔公司的不断求新策略	136
✓ 2.61	猪鬃大王的选贤任能方法	137
2.62	大龙公司的产品取胜策略	138
2.63	通用汽车公司的沉浮	139
2.64	日本公司的“非正式讨论会”	140
2.65	通用电气公司的集思广益策略	141
✓ 2.66	重视职工教育的奥迪公司	142
2.67	国外公司的走动管理	143
2.68	山叶深度开发钢琴功能	143
2.69	福特公司顺应民心的管理方法	144
2.70	保罗·道密尔多岗锻炼成才	145
✓ 2.71	“宝钢”的管理模式	146
✓ 2.72	上海家化公司的“毛利”新概念	147
✓ 2.73	长清水泥厂挺进国际市场的方法	149
2.74	朝柴公司技术改造上水平	150
2.75	二毛厂的“资本经营”战略	151
✓ 2.76	上钢三厂的新机制	152
2.77	日本首富堤义明的用人策略	153
✓ 2.78	奥运会扭亏为盈的奥秘	154
2.79	环球邮差的经营策略	154
2.80	精于成本管理的洛克菲勒	155
2.81	阿波罗计划成功的秘密	155
2.82	以新产品开发为龙头的TDK集团	156
✓ 2.83	重视现场服务管理的上海市百一店	157
2.84	上海施贵宝的职务工资制	158
2.85	太阳公司的经营会议	158
✓ 2.86	杜邦公司依靠“高参团”进行决策	159
2.87	勇于进取的默多克	159
2.88	蔡光天谈成功的五个条件	160
2.89	百事可乐公司的三字经	160
2.90	赞美是最好的激励	161
2.91	巴斯夫公司的激励法	162

2.92	查帕罗公司的周期性休假制	162
2.93	鞍钢的“三标三效管理法”	163
2.94	运通公司的质量意识	163
2.95	重视人事工作的马斯公司	164
2.96	日本水产公司的“个人申报制度”	165
2.97	一个顾客就是十笔生意	165
2.98	诺德斯特龙的“服务顾客”思想	165
3.	市场的调研、分析和预测	167
3.1	市场调查的几种类型	167
3.2	市场调查的几种方法	168
3.3	市场调查的步骤	168
3.4	市场预测的方法	170
3.5	市场预测的几种数量经济学方法	171
3.6	市场研究的几种方法	172
3.7	市场信息的种类	173
3.8	市场信息对企业的作用	175
3.9	企业市场信息的收集	176
3.10	市场信息的鉴别	178
3.11	市场信息效益的分析	178
3.12	市场信息的管理	180
3.13	市场潜力的预测	181
3.14	增强企业的信息抢先能力	182
3.15	市场机会分析	183
3.16	市场环境分析	185
3.17	消费者市场分析	186
3.18	消费者需求的特征	187
3.19	消费行为的规律效应	188
3.20	消费者购买行为的分析	190
3.21	消费心理的特点	192
3.22	消费心理分析	194
3.23	目标市场的选择	195
3.24	市场细分策略	196
3.25	市场细分的原则和步骤	197
3.26	市场的定位策略和定时策略	198

3.27	出口市场的市场细分	199
3.28	运用目标销售策略的好处	201
3.29	出口商品在目标市场中的定位	202
3.30	利用商品牌号进行市场定位	208
3.31	订价对企业经营的影响	204
3.32	订价时应考虑的基本因素	205
3.33	订价目标的确定	206
3.34	新产品的订价	207
3.35	需求导向订价	208
3.36	成本导向订价	209
3.37	竞争导向订价	211
3.38	心理订价策略	211
3.39	地理订价策略	212
3.40	折扣和折让订价策略	213
3.41	市场行情调研时常用的市场价格	214
3.42	市场行情调研时宏观经济指标的分析	216
4.	市场的调研、分析和预测案例	218
4.1	李维公司的市场观念	218
4.2	“元芳”经验的三点启示	219
4.3	爱建纺织品公司的服务取胜	220
4.4	电视一厂依靠“三大法宝”取胜	221
4.5	光大实业公司一条信息赚回2500万美元	222
4.6	“中华杏茶”诞生记	222
4.7	“三枪”自行车的营销方法	223
4.8	“状元红”酒厂的市场细分方法	224
4.9	日本花王公司主动出击策略	225
4.10	日本啤酒商的“苦肉计”	226
4.11	沈阳电缆厂雄风依旧的原因	226
4.12	全力满足顾客要求的“海上霸王”	227
4.13	克莱斯勒公司以市场为导向	227
4.14	长城饭店的名人效应	229
4.15	“敦煌”领带雄风常在的秘密	230
4.16	健力宝成功之路	231
4.17	开开公司视市场占有率为第一要务	236

4.18	善于发现市场信息的哈曼	239
4.19	上海市粮食储运公司主动出击粮食市场	240
4.20	“芭比小姐”的“恋爱术”	241
4.21	半球公司靠信息发迹	241
4.22	尼西奇公司根据市场需求开发新产品	242
4.23	百事可乐与可口可乐的市场之争	243
4.24	中信公司利用信息进行科学预测	244
4.25	宇宙牌香烟使穆棱卷烟厂名噪中华	244
4.26	“奥迪”风波	245
4.27	南京长江机器制造厂的电风扇促销方法	246
4.28	忽视市场调研和预测使派克公司陷入绝境	246
4.29	火速追踪“能达普”	247
4.30	善于逮住信息使重松富生成为富商	248
4.31	日本炼油设备打入中国的奥秘	248
4.32	哈默铅笔在原苏联	249
4.33	萨伏伊饭店以“特”取胜	250
4.34	“雅戈尔”的名牌战略	251
4.35	迪斯尼乐园友善待人	252
4.36	山内豆腐在美国	253
4.37	新加坡信息开发独树一帜	254
4.38	陈嘉庚与他的橡胶园	254
4.39	现代信息技术与跨国公司的全球战略	255
4.40	普莱茅斯公司的知己知彼竞争策略	256
4.41	房地产业中的“女人国”	256
4.42	谭胜的仿古建筑独辟蹊径	257
4.43	重视市场调研的广告“鬼才”	258
4.44	宁波一休童装集团公司的童装销售方法	259
4.45	雪佛莱公司的用户保护计划	260
4.46	约翰智取罗宾逊的方法	261
4.47	“奔驰”成功的秘密——让顾客满意	262
4.48	宝洁公司的产品宣传策略	263
4.49	吉列公司小商品背后的大文章	246
4.50	“芭芭拉”女皮鞋风靡市场的三张王牌	265
4.51	BBC 与 CNN 的新闻争霸战	266

4.52	米勒酿酒公司按市场细分方法推陈出新.....	267
4.53	百万棒冰进北京.....	268
4.54	一条信息发了一笔财.....	269
4.55	掌握活情报——环球公司的生意经.....	269
4.56	“卡西欧”的市场调查卡.....	270
4.57	抓住关键信息大做文章.....	270
4.58	林昌横的分档订价策略.....	271
4.59	德莱斯减价时装店.....	271
4.60	“协大祥”的“足尺加一”策略.....	272
4.61	美国 3M 公司的创新精神.....	272
5.	现代市场营销.....	273
5.1	企业经营的几种观念.....	273
5.2	产品销售的几种渠道.....	275
5.3	销售渠道的选择.....	276
5.4	中间商的选择.....	277
5.5	进入国际市场的几种销售渠道.....	278
5.6	企业的产品组合.....	279
5.7	企业的占位策略.....	280
5.8	企业的配套成龙销售策略.....	281
5.9	企业的信誉销售策略.....	281
5.10	企业的“CS”活动.....	283
5.11	企业对实体分配的管理.....	284
5.12	实体分配过程中的服务质量.....	285
5.13	销售推广的几种方法.....	286
5.14	宣传推广的几种手段.....	287
5.15	增强顾客购买安全心理的策略.....	288
5.16	企业的关系营销.....	289
5.17	企业的公共关系活动.....	291
5.18	推销员的物色和培训.....	292
5.19	推销员推销时的辅助工具.....	293
5.20	推销员的职责.....	294
5.21	推销员开拓销售的形式和方法.....	295
5.22	推销员的面谈锻炼.....	296
5.23	推销员撰写推销信函的技巧.....	297

5.24	推销员的考核与管理	299
5.25	商品陈列的原则	300
5.26	柜台前的销售	301
5.27	营业员的服务准则	302
5.28	谈判的基本战略	304
5.29	谈判战略的制定	305
5.30	正规谈判的六个阶段	306
5.31	谈判的技巧	307
5.32	谈判的策略	309
5.33	优秀谈判者应具备的素质	312
5.34	成功谈判应掌握的原则	313
5.35	谈判心理的分析和运用	314
5.36	广告的形式	315
5.37	做广告的技巧	316
5.38	广告媒体的选择	318
5.39	广告设计的原则	318
5.40	提高广告有效性的对策	320
5.41	广告的心理策略	321
5.42	产品生命周期广告策略	322
5.43	消费者对广告的记忆度	323
5.44	广告效果的评价方法	324
5.45	利用广告打击冒牌货的策略	326
5.46	商标的作用	327
5.47	商标的分类	328
5.48	商标的设计	329
5.49	品牌策略的制订	330
5.50	包装的作用	331
5.51	包装的策略	332
5.52	包装的设计	333
5.53	商品条形码的申请和使用	334
5.54	商品条形码简介	335
6.	现代市场营销案例	338
6.1	胶粘剂推销法	338
6.2	飞鸽牌自行车搭“机”起飞促销法	338