

D A Y I N G X I A O

全球经济大盘点

# 大营销

环球经营发展战略

张 杰 / 主编



新经济之时观念当更新  
全球化之日营销须革命

经济日报出版社

丛书顾问：谭 鹏

丛书总编：潘凯雄 钱凤元

全球经济大盘点丛书

# 大 营 销

## 环 球 经 营 发 展 战 略

张 杰 主 编

经济日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大营销: 环球经营发展战略/张杰主编. —北京: 经济日报出版社, 2000.4

(全球经济大盘点丛书/潘凯雄、钱凤元总编)

ISBN 7-80127-732-5

I. 大… II. 张… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 06428 号

### 全球经济大盘点丛书 大营销——环球经营发展战略

主 编  
责任编辑  
责任校对  
出版发行  
社 址  
邮 编  
经 销  
印 刷  
规 格  
字 数  
版 次  
印 次  
印 张  
印 数

张 杰  
孙 展 陈 凯  
王爱众  
经济日报出版社  
北京市宣武区白纸坊东街 2 号  
100054  
全国新华书店  
北京振兴印刷厂  
850×1168 毫米 32 开  
250 千字  
2000 年 5 月第一版  
2000 年 5 月第一次印刷  
12.5 印张  
1-10000 册

ISBN7-80127-732-5/F·203

定价: 21.80 元

版权所有 盗版必究

## 前 言

波澜跌宕、恢弘壮阔的 20 世纪徐徐落幕了，辉煌灿烂的 21 世纪为中国企业和企业家展开的将是一幅多彩的画卷。

但是，并不是说我们用手一翻日历，便能轻松潇洒地进入 21 世纪。不是的，21 世纪的门槛很高，许多 20 世纪的人和企业是难以迈过去的。

当今时代，是市场经济十分活跃、国际经济竞争十分激烈、企业生存与发展的环境十分复杂多变的时代，也是我国企业有更多机会走向世界、参与国际竞争、求得生存与发展的时代。作为一个企业的经营者与领导者，既要有高瞻远瞩、纵览全局的眼光与胆识，又要能够洞察企业显现的和潜在的病灶，分析企业环境变化的趋势，正确掌握企业发展的方向。面对 21 世纪的挑战，作出正确的战略决策，才能夺取竞争的胜利。这就要求企业管理者具有敏锐的思维能力和系统综合的管理科学知识，能总结前人的实践经验，培养与扩展自己的战略才能。

大营销是一门综合性的开拓与管理的学问。它告诉我们如何站在企业全局的立场上，对企业未来的长远发展进行谋划，以及如何正确地观察、认识与分析环境及其变化趋势和自己的条件与能力，分析竞争中的优势与劣势、机遇与挑战，以便使

企业管理者能审时度势，抓住机遇，规避风险，正确决策，求得在激烈竞争中的生存与发展。

我国正处在经济体制深化改革的关键时期。建立现代企业制度，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体，是企业改革的方向，也是企业发展的基础条件之一。我们必须从21世纪国际激烈竞争的环境要求出发，站在战略管理的高度，以战略管理的思想、观念为指导，对企业的一切生产经营活动进行全面系统的组织、规划和实施，才能谋求长远发展的利益。如果企业管理者只看到眼前的、局部的利益，就会失之偏颇，使企业陷入被动，导致竞争失败甚至破产。这是每一个企业管理者与领导者决不能掉以轻心的重大决策问题。

大营销是个广泛的概念。本书所选的文章，是以21世纪企业生存、竞争、扩张、创新为中心，根据我国企业的实际需要而编辑的。本书的特点，首先表现在启发思维、拓展思路，指导读者以全球为视野，从战略的角度综合分析大营销问题，告诉读者如何正确地选择战略谋划的出发点与落脚点；其次是内容比较集中，着重介绍企业各种战略制定与实施的相关理论与方法，以及各国成功经验和实际做法。不求全面，只求举一反三；第三，本书提供了一些案例分析，既有取材于国外的他山之石，也有国内企业的典型情况综合，既可供实际工作者参考，也可作为有关研究者的重要资料，是国内与国外、理论与实践的有机统一。

全球大市场正在形成，全球大营销观念正在成熟。愿中国企业在21世纪全球经济的大竞争中腾飞！

在本书即将付梓之际，谨向有关专家学者表示诚挚的谢意。需要说明的是，集纳各篇成书之时，未能再与文章作者一一取得联系。敬请有关作者见书后与编者联系为盼。

## 企业发展战略

企业的生存与发展无不涉及战略问题。如果战术不能体现战略意图，那战术上的胜利也可能导致战略上的失败。在我国，国有企业过去、现在和将来都是国民经济的中流砥柱。我国国企改革中的磕磕绊绊已使我们清醒了许多，也使我们成熟了许多。在企业经营管理和发展战略上有了宝贵的教训与经验。现在，我们已经找到了适合我国企业发展的新路子——建立现代企业制度，我们的企业找准了方向，就有了强盛的希望。



## 企业管理日新月异 五大趋势值得注意

李兆熙

企业创新由制度创新、技术创新和管理创新三个相互支撑的方面组成，企业的发展是这三个方面互相促进的结果。虽然我国企业制度创新有待突破，但研究国际企业管理发展趋势，探讨我国经济体制转轨时期企业管理创新的内涵，也具有重要的现实意义。

90年代人类进入了信息化社会，世界科学、技术、经济的发展与融合，使改革创新成为当今时代主旋律。跨国经营和全球经济一体化正在创造新的管理经验和理论。国际企业管理发展的趋势，可以归纳为以下六个方面：

### 1. 生产方式的变革。

制造业采用了新的生产方式。在管理信息系统（MIS）的基础上，采用计算机辅助设计与制造（CAD/CAM），建立计算机集成制造系统（CIMS）。在开发决策支持系统（DSS）的基础上，通过人机对话实施计划与控制，从物料资源规划（MRP）发展到制造资源规划（MRP - II）和企业资源规划（ERP）。还有集开发、生产和实物分销于一体的适时生产（JIT），不断消除浪费的精细生产（Lean Production），供应链管理中的快速响应和敏捷制造（Agile Manufacturing），无污染的清洁生产和绿色制造（Green Manufacturing）以及通过网络协调设计与生产的并行工程（Concurrent Engineering）等。这些新的生产方式把信息技术革命和管理进步融为一体。



## 2. 通讯网络改变着营销方式。

在瞬息万变的市场竞争中，信息技术改变着传统的营销方式。过去的生产商—分销商—零售商—顾客的行销模式，正在改变为取消零售商环节，由生产商提供元件给分销商，再由分销商组装成产品出售给顾客。近年来，网上营销和网上银行在美、日、西欧等国家发展很快，可以实现在办公室处理营销业务和国际贸易，尤其日用品的网上营销更为普遍。

3. 社会化大生产改变着企业的组织结构和业务流程。(1) 公司组织结构从“橄榄型”向“哑铃型”变化。过去大型企业是多层次的管理结构，容易产生“公司内部的官僚主义”和管理低效率。随着经营和销售方式的改变，企业通过社会化协作和契约关系，外包非核心零部件生产和认证零部件质量的可靠性，使企业的中间管理组织设置变得简单，侧重向两头发展。管理组织的扁平化、信息化消减了中间层次，使决策层贴近执行层。(2) 业务流程再造(Re-engineering)和信息系统集成基础上的企业经营过程重组(BPR)。企业在市场竞争压力下，对业务流程和经营过程基本上重新思考和作出根本性的重新设计，在成本、质量、服务和速度方面实现重大改进。市场竞争使企业兼并、联合在更大规模和更高层次上展开“活鱼吃死鱼(或休克鱼)”，效益好的企业兼并效益差的企业；“快鱼吃慢鱼”，市场扩张快的企业兼并市场扩张慢的企业；“鲨鱼吃鲨鱼”，大公司之间通过自主谈判，在反垄断规则条件下经过市场实现合并和业务互补，从而增加竞争优势。

## 4. 创造新的市场满足顾客潜在需求。

不仅要实现生产质量的“零缺陷”和服务质量的“零抱怨”，做到质量、服务一体化，还要通过对顾客服务和信息跟踪，深入了解顾客的潜在需求，做到超前开发，在符合社会道

德规范的前提下，合理引导顾客在更高层次和更新领域的消费。另外，正在形成使企业的内、外部顾客都满意的新观念，经营者不仅要满足外部顾客的心理需求，还要满足公司内部职工的心理需求，实现职工的自身价值。

#### 5. 企业从学习型组织进入知识网络化管理。

随着进入以知识为基础的经济社会，人才成为 90 年代及其后真正紧缺的资源，这种人才不仅要从学校产生，更要从企业中产生。企业经营过程正成为企业领导和职工互动式教育的过程，从而形成全新的运行机制和企业文化氛围。最近，有三本书介绍了进入知识时代的管理新趋势：一本是德鲁克的《巨大变迁时代的管理》，核心内容阐述了知识是形成竞争力的关键；一本是彼得·圣吉的《第五项修炼》，从企业文化和经营者心态角度提出了经营者要超越自我、改善心智、树立团队精神和建立学习型组织；一本是查尔斯·M·萨维奇奇的《第五代管理》，提出了突破工业时代严格的等级制和例行程序，实现“知识网络化”管理。新的企业管理哲学和基本原则是：（1）对等的知识联网；（2）集成的过程；（3）对话式的工作；（4）人类时间与计时；（5）建立虚拟企业和动态协作，从而在知识网络的基础上重建更有效率和更高社会化程度的经济。

人类社会正在从工业时代进入知识时代，国际企业在基于空间关系的复杂组织模式上脱颖为基于时间关系的网络结构的转变趋势已经比较清晰；而且两个时代的管理内涵并非完全排斥，后者是以前者为兼容性的革新。

对于我国绝大多数仍处在工业化进程当中的企业来说，落后的管理基础与国际企业管理发展趋势存在着很大的差距，既要清醒地认识这一严峻挑战，又要激励我们抓紧改革创新。

改革开放的 20 年里，西方上百年形成的各种流派的管理

思想和管理方式被介绍到中国。从亚当·斯密的分工论，到泰勒的科学管理；从法约尔的工业管理，到梅奥的霍桑试验；从二战以后随着技术进步和生产社会化程度提高而产生的管理理论丛林，到近年来信息革命在现代企业经营管理上引起的巨大变化；直至今日传咏的虚拟企业和知识管理，令人目不暇接。

如果企业产权结构尚不清晰，公司治理结构尚不健全，权责不明的企业难以把主要精力放在改善内部管理和提高市场竞争艺术上；如果不顾背景地单纯模仿某种管理形式，可能因缺乏企业制度基础、市场规则条件、社会化协作程度、以及职工教育素质而事倍功半；如果大多数企业从素质上尚未完成工业化管理过程，则很难一步跳跃到知识网络化管理的全新境界。

因此，缩短差距的办法是加快企业创新的步伐。企业管理的实践者，应能在经济体制转轨和世界经济一体化的进程中体察到企业改革和管理创新的脉搏，既了解国际管理发展趋势，又立足于国情和自身素质；既找到现实差距与当代管理“接口”的途径，又把握管理创新可行和适度的进程。每前进一步都要掌握好“度”，既不因循守旧，又不急于求成，努力创造推进管理创新的必要条件，使我国企业管理“更上一层楼”。

## 21 世纪企业管理的新趋势与新挑战

张金昌

在即将来临的 21 世纪，企业管理注定要发生重大的变化。为适应这些变化，我国企业转变经营管理观念就成为当务之急。

### 管理理念正发生巨大变化

1. 购销方式。在信息时代，供求双方通过信息互联网络可直接沟通供求信息，需求方可在网络上寻找到自己所需的产品和产品的供应商，供应方可及时知道需求方所需数量、具体要求、订货价格和交货日期，供求双方之间曾经存在的空间和时间距离缩小，它们可在非常有限的时间内完成购销谈判和签约。昔日购销人员走南闯北寻找合格原材料和零配件，谈判、签订合同的情景，将被传真文字、网络图像、各种数据参数等即时传送的光电数据所取代。购销方式趋向无纸化和电子化。

2. 生产工艺设备。工业化时期标准化、专业化、大批量流水式的生产工艺已与信息时代的购销方式不相适应，要求企业建立能够根据顾客要求随时调整产品品种、款式和生产批量的柔性生产体系。在柔性生产线上，同一条生产线可生产出不同个性、不同风格的产品。在这里，产品设计、工艺设计、生产加工连接为一个整体，具有可调整、可延伸、可升级功能的生产控制程序，成为企业柔性生产体系的最关键设备。传统的生产工艺和设备的更新换代，将被高精度、高智能、可自动修

复的生产控制程序的升级换代所代替。

3. 库存管理。在工业化时代，保持一定量的库存是应付市场变化、防止缺货和增加顾客选择余地的基本要求。在信息化时期，顾客无需去商店挑来拣去，可直接通过自己的计算机终端进入企业产品销售系统，寻找自己满意的产品，并签订订货合同。企业无需存储大量的原材料或零配件，企业库存管理系统存储着大量有关原材料、零配件和产成品的信息，并和企业的购销体系、柔性生产体系直接连接。当发生订货时，生产控制系统访问库存系统，使所需原材料和零配件进入生产线，供应商和生产商之间可实现有求立供、供随求止。在这种购销和生产方式下，存储物品将被存储有关物品的数据信息所取代，原来的库存管理工作将大部分被库存物品的信息管理所取代，供求双方均可保持最低的库存量。追求零库存将是信息时代企业经营管理的目标。

4. 质量管理。在本世纪初，高质量产品主要来自严格的、科学的企业管理；在本世纪六七十年代以后，生产高质量的产品主要通过全员质量管理和质量管理领导小组来保证；在社会经济信息化时期，高质量产品通常是使用不知疲倦、毫不留情、严格认真的自动化控制设备和自动化生产工艺的结果。先进的生产工艺和监控手段是生产高质量产品的主要保证。

5. 企业分工与组织。随着互联网络的形成，原来传递信息和处理信息的许多中间环节将被先进的设备和自动化控制系统所取代，企业内部分工将主要由员工掌握的知识、信息和技术水平来确定。拥有技术和资金的人将拥有工作岗位的选择权，拥有市场和客户者将主要从事决策工作，不会使用计算机者将被淘汰。随着企业生产及管理信息化水平的提高，单个人在企业中的重要性日益提高，身兼数职的情况逐渐增多，企业

的职能部门和工作岗位将趋向分散化，专业或业务分工将趋向全球化。传统的多个职能的组织机构设置将被综合性的、相对独立的部门或工作小组所代替。企业将实行以分权为主的经营管理体制。

6. 人事管理。在企业经营管理各环节普遍联网的情况下，企业的各项职能活动均可通过计算机系统和自动监视与摄像系统记录下来，经理和业绩考核部门可直接监视或查看各环节、各部门的运转情况和各岗位的工作情况，对员工的考核将依据客观的标准和数据。工作中不负责任、敷衍塞责、蒙混过关的现象将难以孳生，部门之间或个人之间推委扯皮的情况也将迅速减少。

7. 企业决策。企业各项决策的正确性、及时性将主要依赖信息反馈与传递系统，依赖基础制度，依赖企业组织与产供销体系对市场的适应程度。大量的决策将由企业产供销各环节的自动化控制设备来完成，由最基层的管理人员来完成。决策变得更加及时。决策将向程序化、规范化、智能化方向发展。

8. 投资方面。随着全社会产供销自动化水平的提高，企业投资从以机械设备为主逐渐向以可连接、可升级的软件程序投资为主转化，高精度、高智能、可自动修复的设备和设备控制程序将是企业设备投资的重点。智力投资和员工培训投资将占很大比重。经济核算在投资中的主导地位将被生产技术核算和产品前景预测所取代。投资的正确与否将主要取决于投资决策者对先进设备和科技发展水平的掌握程度。投资决策将向专业化、网络化方向发展。

## 企业要树立全新的管理意识

1. 网络化、智能化意识。随着企业经营管理方式的转变，

互联网络的地位和作用日益突出。企业各项工作的效率高低均与企业能否建立快速、先进、智能化的信息传输和处理网络有关。企业能否正确高效地运转将主要依赖企业网络上信息的传送速度、收集数量和信息处理（决策）的及时性。企业能否及时、便宜地得到所需的原材料，能否便捷、快速地满足顾客需求，主要将取决于企业能否建立完善的产供销服务网络体系。企业是否建立起贯穿采购、物流到结算的一条龙电子数据交换网络系统，目前在国外已经成为判断企业是否拥有竞争资格或能力的最重要标准。企业之间网络互连，出现了一种新的贸易方式——国际贸易点——一个可以获得各类市场、各种商品和各类企业信息的贸易和销售中心，该中心同时提供银行、海关、运输等一条龙服务。建立功能多样、资源共享、网络连通、系统兼容的智能化企业网络，是信息时代对企业的基本要求。

2. 基础工作的制度化、规范化和专业化意识。市场频繁的变化需要信息的动态反馈和即时处理。企业能否收集到重要、关键的信息，能否迅速反馈和处理信息，有赖于企业的基础工作。企业的基础工作是指那些被制度化、规范化和专业化了的企业管理工作。随着经营管理内容和方式的变化，企业组织人事制度、工资奖励制度、信息管理制度、经营决策制度都变成企业的基础工作。企业的组织体制是否适应企业经营活动的特点和要求，工资奖励制度能否调动起员工的积极性，信息传递能否做到及时、流畅，各项决策的科学性、及时性和经济性是不是有机制的保证，都取决于企业这几方面工作的制度化、规范化和专业化程度。

3. 技术创新和管理创新意识。在信息时代，企业之间的分工将主要取决于企业之间的技术优势，而不是资源优势和资

金优势。技术开发引导着市场需求，技术变迁决定着企业产供销流程体系和企业产业的发展方向，技术创新成为企业赢得市场份额的根本途径。企业的全球发展离不开企业在技术上的优势，企业技术上优势的发挥，离不开企业在管理上的创新。管理创新是企业根据产供销技术的变迁和市场的变化，调整企业组织、企业经营管理观念和管理方式的过程。管理创新能够打破陈规陋习、提高企业的运转效率，能够激发员工的技术创新意识并增强企业的活力。

4. 全球意识。企业的生存必将是全球范围内的生存。全球电子数据交换系统使企业在产品生产和供应方面的地理概念基本消失，时间差缩小至最小程度。国际贸易点的出现，使产品在国家之间的流动变得非常容易和方便，使资金流动和商品流通趋向全球化。这一系列变化使全球经济信息瞬时沟通，使世界经济融为一体，企业的市场已经国际化、全球化。这些变化，既给企业带来了机遇和挑战，又给企业带来了残酷的竞争和严格的要求。企业如果将自己的视野只限制于某一地区或某一国家的市场，就等于自束手脚，拱手将市场让给竞争对手。企业的生存必须是站在全球竞争的高度，在全球范围内的生存。企业要生存，必须要有全球意识，实施全球化的生存竞争战略。

6. 人本意识。国民经济的信息化使产业结构、生产技术的调整和升级加速，需要大量的掌握新知识、新技术的人才。受培训周期、观念滞后等因素的限制，掌握新知识、新技术的人才将日益短缺。企业能否成功，将取决于所用何人而不是用了多少资本。职工素质高低和其智力水平发挥得如何，将决定着企业的生存能力。个人将是企业中最重要资本。随着企业中人的素质的普遍提高，人的流动性也将逐渐增强，那些技能



突出、有领导才能的专业人才，将随时有可能离开企业，另起炉灶或为他人工作。如何留住员工，充分激发和调动员工的积极性和创造性，将决定着企业的发展和命运。企业家要尊重员工、重视员工，树立人本意识。要向员工提供发展的机会，使员工的个人发展和企业的发展融为一体。要在企业内部实行分级管理体制，通过权力下放和建立经济责任制来提高员工的责任心和自主权，克服企业内的官僚主义作风，因为权力集中不能适应信息时代频繁的变化。