

企业经营制胜之道



徐学武 胡原 主编

企业经营制胜之道

湖北人民出版社

70
1

鄂新登字01号

图书在版编目(CIP)数据

企业经营制胜之道/徐学武, 胡原主编.

武汉: 湖北人民出版社, 1994

ISBN 7-216-01584-3

I. 企…

II. ①徐… ②胡…

III. 企业管理-方法

IV. F 270

湖北人民出版社出版·发行

[430022武汉市解放大道新育村63号 电话(027)5829493]

武汉市汉桥印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 7印张 2插页 173千字

1994年11月第1版 1994年11月第1次印刷

印数: 1—5 120

© 定价: 6.90元

《企业经营制胜之道》编委会

主 任 郑云飞

副主任 李希学 梁小山 何永胜 温克成
黄家本 刘学义 蓝晓星

编 委 (以姓氏笔划为序)

尤光付 刘学义 刘德意 李希学
吴国强 何永胜 郑云飞 秦朝兴
黄罗珺 黄家本 梁小山 曾晓洋
蓝晓星

目 录

=====

序 言：企业家经营制胜在市场	(1)
一、市场信息：企业经营制胜的先导	(7)
(一)信息科学与市场信息	(7)
(二)市场信息的搜集	(11)
(三)市场信息的检索	(15)
(四)市场信息的利用	(18)
二、瞄准市场：企业经营制胜的阵地	(21)
(一)市场主体	(22)
(二)市场类型	(25)
(三)市场体系	(27)
(四)市场竞争	(37)
(五)企业要瞄准国际国内两个市场	(40)
三、战略规划：企业经营制胜的纲领	(46)
(一)企业经营的战略思想	(47)
(二)企业经营战略目标	(49)
(三)企业经营战略重点	(51)
(四)企业经营战略实施	(53)
四、科学管理：企业经营制胜的钥匙	(56)

(一)有效的管理机制	(56)
(二)健全的管理规范	(59)
(三)合理的管理程序	(63)
(四)先进的管理技术和方法	(68)
五、筹融资金:企业经营制胜的基础	(70)
(一)企业融资的准则与程序	(70)
(二)企业间接融资	(73)
(三)企业直接融资	(79)
六、启用人才:企业经营制胜的根本	(84)
(一)现代企业人才观	(84)
(二)招贤纳士引人才	(87)
(三)重教开智育人才	(90)
(四)唯才是举用人才	(95)
七、高新技术:企业经营制胜的依靠	(99)
(一)企业技术改造	(99)
(二)企业技术引进	(104)
(三)企业技术创新	(107)
八、名优产品:企业经营制胜的关键	(110)
(一)现代产品观	(110)
(二)以名优产品制胜	(112)
(三)新产品开发策略	(114)
(四)产品市场寿命周期策略	(122)
(五)产品市场组合策略	(126)
九、价格决策:企业经营制胜的手段	(130)
(一)价格构成及形成机制	(130)
(二)企业定价目标	(132)
(三)企业定价策略	(136)

(四)企业定价方法·····	(145)
十、营销谋略：企业经营制胜的法宝 ·····	(150)
(一)中国古代兵家的谋略思想·····	(151)
(二)营销谋略在企业经营中的作用·····	(155)
(三)现代企业的市场营销谋略·····	(158)
十一、广告宣传：企业经营制胜的良方 ·····	(162)
(一)广告宣传的特点·····	(162)
(二)广告媒体的选择·····	(166)
(三)广告宣传的策略·····	(170)
(四)广告效果的测定·····	(175)
十二、公共关系：企业经营制胜的奥妙 ·····	(178)
(一)公众是上帝·····	(178)
(二)塑造组织形象·····	(186)
(三)公关活动与企业发展同步·····	(190)
十三、员工参与：企业经营制胜的源泉 ·····	(193)
(一)员工是企业的主人翁·····	(193)
(二)培养员工参与企业经营管理意识·····	(197)
(三)员工参与企业经营的主要形式·····	(200)
十四、遵守法制：企业经营制胜的保障 ·····	(202)
(一)市场经济就是法制经济·····	(202)
(二)社会主义市场经济法律体系的基本框架·····	(206)
(三)企业要加强自身法制建设·····	(214)
(四)企业应善于运用法律武器维护合法权益·····	(216)
后 记 ·····	(218)

序 言：企业家经营制胜在市场

=====

市场经济犹如一片大海，它广阔、深沉，波涛汹涌，变幻无穷
.....

在市场经济的海洋中，欲显身手的企业和企业家搏风击浪，饱尝了苦甜辛酸。市场经济的海洋是无情的，有的企业和经营者经不起波浪的冲击而沉没，被抛弃；有的却经受了锻炼，劈波斩浪，走向成功。

在中国，市场经济的大潮，造就了一批有卓越贡献的企业和企业家。请看：

首都钢铁公司经过十多年的改革，取得了举世瞩目的成绩。1991年首钢上缴国家利税达18.15亿元，相当于1978年的5倍。从1978年到1991年，首钢累计上缴国家116亿元。这期间，首钢没用国家一分钱，靠自留资金进行技术改造，为国家形成了近300亿元的固定资产，平均每年为国家贡献近10亿元。

首钢的领导把眼光瞄准国际市场，勇敢地向世界钢铁业发起了挑战。1989年10月，首钢以2000万美元收购了占全香港钢铁贸易1/3的香港东荣钢铁集团有限公司51%的股份，使该公司股价大幅度上涨。1989年11月，首钢又以1.2亿美元的价格击败日本人，收购了秘鲁最大的国营铁矿公司——秘鲁铁矿公司。1988年11月，首钢买下了赫赫有名的美国麦斯塔工程公司。这件事在

世界钢铁业引起极大震动,它标志着首钢已经成为开放型、国际型的特大型企业。

首钢取得的这些成绩,是与卓越企业家——周冠五的领导分不开的。周冠五率领 20 多万首钢人锐意改革、不断进取,使首钢成为中国企业界的楷模。

在市场经济的大潮中,也有人几经坎坷,不畏艰辛,从无到有,从小到大,建功立业。牟其中就是这样一个典型人物。

牟其中的经历十分传奇,他曾两次蒙冤蹲监狱,受尽磨难。然而,他没有被不幸的遭遇所压垮,而是顽强地挣扎着,磨练自己,不断寻求发展的机遇。80 年代初,牟其中毅然辞去公职,靠 300 元钱起家,开办了个体商店。从此,他就在市场经济的海洋中颠簸、飘荡,沉而又浮……

牟其中毕竟经受住惊涛骇浪的考验。到 1992 年,他建立了大的集团公司,开发的业务横跨金融、航空服务、租赁、风险投资、贸易、房地产、工程开发、信息咨询等十多个领域,拥有 20 多家海内外企业和 7 个研究所,资产总值近 10 亿元。1992 年初,牟其中做了一笔大生意,轰动了中国,为世界所注目。他领导的南德公司用 500 车皮各类轻工机电产品换回前苏联 4 架图—154 型飞机,交易额高达 2 亿 4 千万瑞士法郎,创造了一个新的奇迹。

市场经济是一个大学校,它造就了一批具有较高素质的企业家。但是,我们应清醒地看到,中国市场经济的发展起步较晚,经济体制还不完善,像周冠五、牟其中这样的企业家还为数不多。市场经济的发展,正呼唤着出现千万个能驾驭市场的企业家。

我们说的企业家,是指经营企业的专门人才。在市场经济中,企业家不是自封的,也不是由谁任命、评定的,而是在激烈的市场竞争中磨练出来的。一个真正的企业家,应该是经营有方,企业经济效益不断增长,企业资产增殖,全体职工收入、福利、保险水平逐步提高,企业经营规模程度不断扩大,否则就有愧于企业家的称

号,他将被市场经济无情地淘汰。

作为一个企业家,应该具备这样一些基本的素质:第一,具有不计较个人得失,无私奉献的品格。在企业经营史上,凡有作为的企业家都具有奉献于社会的思想境界。在市场经济中,一个企业经营者具有不谋私利,热爱事业,勇于奉献的精神是十分重要的。如果把经营企业作为追求个人名利的手段,作为升官晋级的资本,作为仅仅是个人价值实现的阶梯,那么他就不可能全身心地投入企业经营事业。

第二,洞悉市场变化,经营决策果断。企业活动的目的,是向消费者提供满意的消费物品,而消费者对于消费品的追求是经常变化的,永无止境的。作为一个企业家,就要密切注视市场变化,分析市场,研究市场,预测市场。既要研究国内市场,又要研究国际市场;既要研究城市市场,又要研究农村市场;既要研究高档产品市场,又要研究中低档产品市场;既要把握当前市场,又要预测未来市场。只有广泛、深入地研究市场,才能经营决策果断,驾驭市场。英国一家企业曾生产出一种薄而耐用的不锈钢刀片向美国推销而大受欢迎。但是,这家企业却在大批量生产上犹豫不决,被美国希克公司抢先生产出大批量的不锈钢刀片而迅速占领了市场。由此可见,市场的千变万化,要求企业家头脑清醒,目光敏锐,善于抓住机遇。

第三,胜不骄,败不馁,坚韧不拔,执意创新。在市场竞争中,强手如林,复杂多变,日趋激烈。在企业经营中如果取得成绩,也不要沾沾自喜,停步不前。企业经营没有强烈的竞争意识,就会失去发展的动力,这正如逆水行舟,不进则退。企业活动受多种因素的制约,有时也会受到挫折和失败。在逆境中最能考验人,因此,一个企业家应该具有坚韧的毅力,不向困难和挫折低头。号称美国“食品大王”的鲍洛奇,他创立的“重庆食品公司”拥有资产数亿元,但这个规模也来之不易。他在创立公司的过程中也经历了曲折,曾一度

倾家荡产,身上仅剩一只结婚戒指。一个企业家的素质就在于不俯首认输,敢于挑战。

第四,善解人意,任人唯贤。在现代社会,科技发展日新月异,知识更新迅速。市场竞争,从某种意义上说,也是人才的竞争。谁重视科学技术,广纳贤士,启用人才,谁的企业就会兴旺发达。人是生产力诸要素中最活跃的因素,具有极大的潜能。能否把企业员工潜在的积极性发挥出来,是一个企业家能否成功的关键。人不是机器,以仁爱之心去感化企业员工,就会产生一种转化力量,使全体员工团结一致、万众一心,为实现企业经营目标而共同努力。

在当今世界,一个企业要经营制胜,其关键在于能否生产出适销对路、物美价廉、深受广大消费者欢迎的产品。要做到这一点,就要求对市场、信息和经营决策诸环节有一个全面系统的认识,掌握其发展规律。随着商品经济的发展,市场为企业家们提供了大的活动舞台。

市场有广义和狭义之分,狭义的市场是指众多商品交换的场所,即有形市场;广义的市场含义,既包括有形市场,又包括没有固定交易场所的无形市场。我国正在由计划经济体制向市场经济体制的转变;国有大中型企业经营机制的转换正在进行;政府职能的转变也才开始;社会分配制度和社会保障制度的改革刚刚起步。目前,统一开放、竞争有序、法制完备的市场体系在我国尚未形成。因此,在这种条件下更需要十分重视市场调查,掌握瞬息万变的 market 情况,瞄准市场需求,这样才能使企业经营立于不败之地。

企业要了解市场,掌握市场动态,就离不开来自国内外和企业内外各个方面的大量信息。越来越多的企业界人士已经意识到,信息就是机会,信息就是财富。所谓信息,是指人们在社会实践活动中所获得的对客观事物的特征、属性及其运动状态的消息、情报、数据、信号、音像等的总称,它是物质运动的一种特殊形式。

企业经营活动的信息来源是十分广泛的,它来源于企业的产、

供、销过程。在产、供、销过程中，人、财、物构成的物流即物质资源，而伴随物流的运动又产生了信息流——即信息资源。物流与信息流两者的关系是，物流产生信息流，信息流又反作用于物流，引导并影响物流的流向、流速和流量。信息流对提高和改善物流的质量起着主导的作用。例如日本是一个缺乏资源和能源的国家，但它现在竟发展成为全球屈指可数的经济强国，其诀窍之一就是日本通过国内外星罗棋布的庞大信息网络，及时占有大量最新信息，充分利用信息，发挥信息资源的优势，从而创造出经济高度发达的奇迹。可见，现代企业家，在经营管理中，既要重视物质资源，又要重视信息资源，把两者看作是企业制胜的重要财富。

我们强调调查市场，了解市场，掌握大量的市场信息，其目的是为了企业在经营管理过程中，能制定出一个符合经济规律的经营战略决策和竞争策略，这是企业制胜的重要环节。

企业经营的战略决策，是指影响企业生存和发展的宏观重大决策。其内容包括企业经营的目标和方针的决策，新产品开发的决策，投资的决策以及市场开发的决策等等。这种战略决策能从宏观上提高企业的经营效能，使企业的经营活动与企业内部和外部环境的变化保持一个动态平衡和协调的状态。企业的竞争策略是指在经营战略决策的指导下，对企业经营管理中的局部性问题所作出的决策。其内容是：产品成本管理策略，差别化策略和集中性策略，以及销售渠道策略和促进销售策略等。这种策略是贯彻和落实经营战略决策的具体环节和步骤，是从微观上保证经营管理活动的每个阶段、每个步骤、每个环节均处于协调、优化状态。一个成熟的现代企业家，不仅要占有大量的市场信息，而且还要善于分析、比较、归纳、选择和提炼对企业决策有用的信息。信息是企业制定经营战略决策的物质基础，离开信息，决策就成为无源之水，无本之木，就可能出现主观臆断和瞎指挥的情况。企业经营的战略决策和竞争策略正确与否，关系到企业的兴衰存亡。正确的经营战略决

策,只要能得到切实的贯彻,就可以保证企业取胜;错误的经营战略决策,必定会导致企业的失败。

本书对国内外部分企业家追逐市场、经营制胜的经验作了总结,并从理论上作了全面的分析。企业经营如何出奇制胜,这是一门深奥的学问,还有待于企业家们理论联系实际,在市场经营的实践中去体验。我们围绕着企业如何经营制胜的先导、阵地、纲领、钥匙、基础、关键、手段等问题作了探索性的研究,企盼着能从不同角度为企业家闯荡市场提供一点借鉴。

一、市场信息：企业经营制胜的先导

=====

20 世纪 70 年代初,我国在从国外引进乙二醇生产技术的过程中,对 22 项专利技术支付了 100 万美元的转让费,但后来才知道,其中的 7 项专利技术已过期,冤枉多付了 41 万美元。1982 年,上海耀华玻璃厂引进英国皮尔金顿公司的“浮法工艺”,由于事前通过专利咨询摸清了其中 51 项技术专利已失效或即将失效,结果在谈判中迫使对方从开价的 1250 万英镑降至 52.5 万英镑。市场信息反映了市场的供需变化,是企业家认识市场,制定经营决策的依据。“知己知彼,百战不殆”。企业家及时、准确地掌握市场信息,是企业经营制胜的先导。

(一) 信息科学与市场信息

信息的含义,一般有两种解释:广义的信息指的是信息发生源产生的各种信号、消息被吸收体所理解和接收,这些信号、消息及其所揭示的内容统称信息。它包括各种情报消息、数据、指令、报告等,一般通过声音、语言、文字、图像符号等各种形式表现出来。狭义的信息指的是经过加工整理后对于接受者具有某种使用价值的那些数据、消息、情报的总称。因此,从狭义的信息概念来看,只有那些情报资料能够满足接收者某种特殊需要,具有一定使用价值

才是信息。

信息具有这样的特点,它可以由许多人共同享用,它的功能、效益随时间而改变,信息用户对信息的需要有强烈的时间性。信息给人以新的知识,能促进科学技术和经济的发展,它是一种可开发、可再生、不会耗竭的宝贵资源。

有组织、有计划地收集、整理、分析、研究、报道、传播有使用价值的信息,是一项十分有意义的工作。研究信息传递理论和方法的科学,称为信息科学。

对于现代企业来说,技术经济信息是最重要的信息之一。技术经济信息可划分为以下几种类型:

(1)各种资源开发与综合利用的信息。其中包括:各种资源的开发方案,资源的输送和储存方式;资源的加工和转换方式,资源开发设备的造型和结构,企业资源的开发规模和布局,资源开发方式和开发期限,资源开发后环境污染治理方式,资源的综合利用技术等。

(2)各种技术动向信息。它们是:技术的先进程度、成熟程度和发展方向,新技术前景预测,替代技术的预测,某些专利、专有技术的先进程度和应用价值,有关机器、设备、工艺的水平和应用价值,新技术对某些商品和市场的影响情况。

(3)产品开发与经销信息。其中有:原材料供求情况,用户需求信息,生产过程的能耗及环境污染情况;开发产品的技术条件、经济条件和金融、税收方面的信息,同类或相关产品的技术经济信息,产品开发所涉及的专利、标准、法律、法规等信息,开发与经销产品的合作者和竞争对手的信息,本企业在开发与经销产品中的技术与经济实力、条件等情况。

(4)技术引进方面的信息。例如:拟引进项目中各有关公司的信息,引进企业的基本情况、产品情况,产品工艺过程有关的原材料,主要部件、配件及其产地,与产品或工艺有关的专利和专有技

术,与引进技术有关的国内外标准信息,引进项目的外汇总额、来源和偿还方式以及与引进技术有关的法律、法规信息等。

(5)技术革新与技术改造的信息。其中有:国内外技术革新与技术改造的基本情况、重点所在、技术动态、发展趋势、成败原因、经验教训等,技术改造的设计方案、技术革新的工艺流程、设备的规格型号及价格、原材料和燃料的消耗情况,技术革新与技术改造后预计能收到的经济效益情况等。

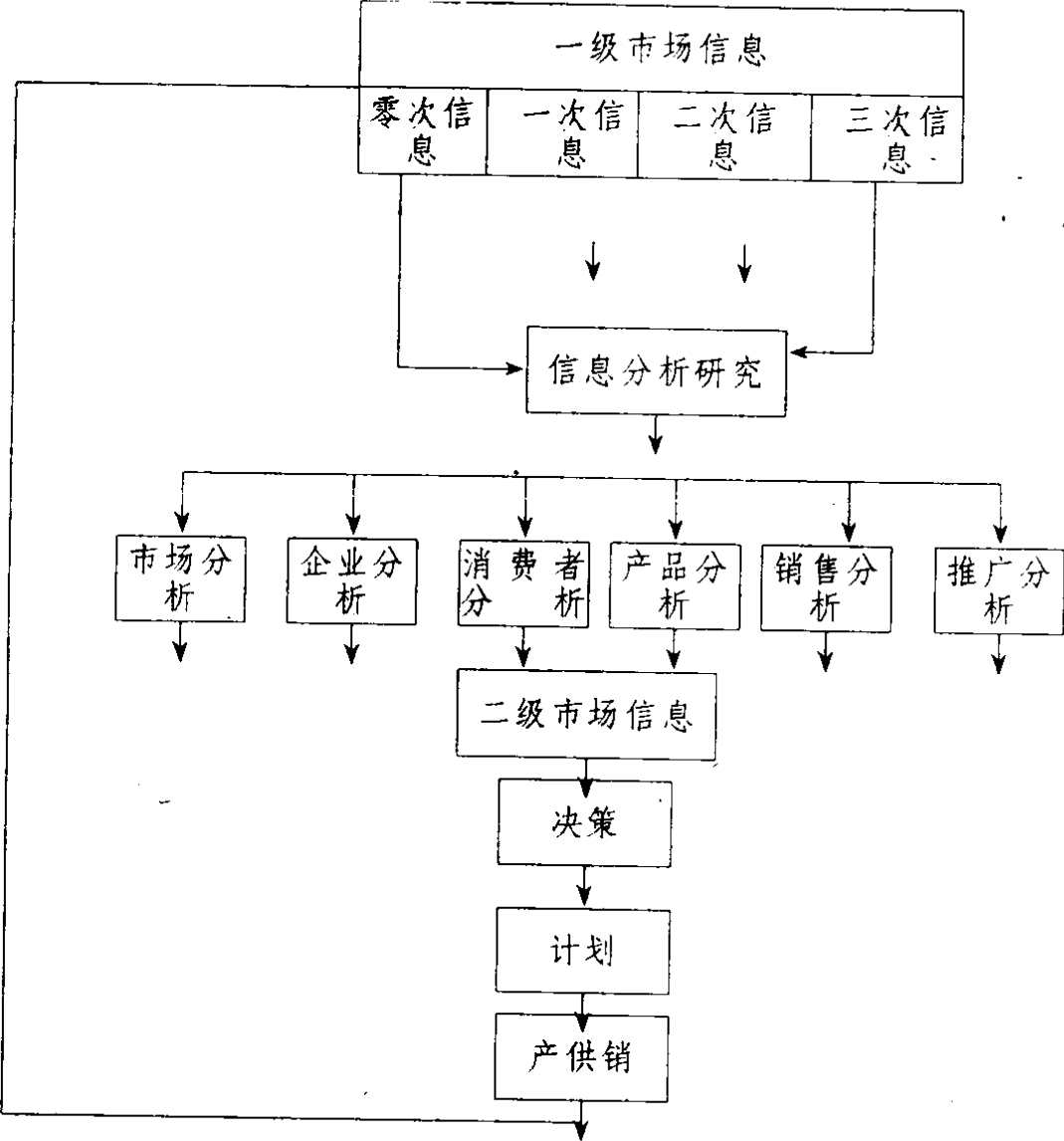
(6)企业竞争对手信息。其中包括:对手的技术经济力量、技术开发战略、产品销售策略、企业的体制与战略;产品品种、产量、质量、价格、利税;劳动生产率、技术革新、技术改造、技术引进、新产品开发;人事管理、设备管理、财务管理、信息资料管理等情况。

(7)市场动态与经济信息。如:工业品和消费品的社会总需求量以及近期、中期和远期的需求情况,产品的寿命期,本企业产品的市场占有率及其变化;消费者和销售者的情况反映、广告宣传和销售方式及其效果、售后技术服务的方式及其效果;国家制定的有关技术经济政策和法令,各国社会经济情况、货币投向和银行储蓄利率、国际金融及外资利用、信贷等方面的信息;企业各个业务部门如会计、统计等业务报表、原始记录、经济情况的分析总结以及工资、资金、产品库存等情况。

在社会主义市场经济条件下,企业必须十分重视市场信息。市场信息是经济信息的重要组成部分,它是企业确定经营方针,编制各种计划、规划的客观依据。市场信息的作用可用下图表示。

这里所称的一级市场信息是指散布于市场环境之中、用作市场分析研究的各类信息。它由零次信息(实物、交谈中的信息)、一次信息(首次以文字、声像等发布的信息)、二次信息(在文摘索引、字典、年鉴手册等工具书中所载信息)、三次信息(对零次信息、一次信息、二次信息加工整理而编写的综合信息)所组成。二级市场信息则是对市场的各种要素进行分析之后所产生的信息,它直接

为企业预测规划、经营决策和拟定营销策略提供依据。显然，一次市场信息可以直接从市场活动中获取，而二级市场信息则要通过专门的市场研究机构和有关的机构获取。



市场信息的来源是广泛的。现在，企业面临着国际国内两个市场，因此企业应该收集国际、国内的信息，从这些信息资料中，分析市场现状，预测发展趋势。近年来，企业界通过大量市场信息的分析研究，预计我国居民消费将出现四大新潮流：一是花钱买舒服。从家用设备系列来看，1992年北京电冰箱的普及率为92%，彩电90%，洗衣机为87%，而空调器仅为7%。今后三五年空调器将是

普及的重点;室内装饰、家用卫生设备也将更新换代。二是花钱买空间。从以电话机为代表的通讯系列来看,1992年我国有电话1800万部,普及率为1.63%,到2000年将为5%,2020年将为40%。普及电话,将极大地扩大人们的联系范围。三是花钱买时间。从交通运输来看,各大城市的出租车均已大规模发展,咨询、搬家、保健、保险等各类服务层出不穷,出现了一大批经纪人。四是花钱买享受。现在,美容美发、舞厅歌厅等高级文化消费日趋走俏。这种分析预测,为企业面向市场,制定正确经营策略,提供了重要的依据。

(二) 市场信息的搜集

市场信息的搜集是市场信息工作中的一个重要环节,其主要任务是根据信息工作的需求,对社会上分散的各种信息加以整理。市场信息搜集工作的好坏直接影响到市场信息工作的效率和质量。因此,市场信息搜集应注意以下四点:

1. 信息的针对性

搜集信息的主要目的是为了利用信息,提高企业的经济效益。由于信息数量庞大、种类繁多、形式多样,给搜集工作带来了一定的难度,因此搜集者要紧密结合本单位生产及发展的需要,有针对性地搜集本单位所需要的信息。在搜集信息时,应分清主次,明确搜集范围和搜集重点,一切从本单位的实际情况出发。

信息搜集要有计划性。搜集信息资料的内容和范围,各类信息搜集的指标,搜集的时间要求,搜集人员、经费、设备,完成搜集任务的措施、日程等,都要事先统筹安排。

信息搜集计划一经制定,应按计划执行。但在搜集信息的过程中,应有一定的灵活性,即要根据变化了的情况,在允许范围内对计划进行某些调整、修订。