

成功创业丛书

CHENG GONG QI YE

成功企业管理

的 8 大模式

烨子 / 编著

本书力求避免市场上商务书枯燥无味的理论教条,而是从私营公司、中小型企业的具体情况出发,深入浅出地告诉你企业“战略管理”、“营销管理”等八大模式的管理精髓,是企业家和管理者案头的必备书。

中国盲文出版社
QIYEguanli



成功企业管理

烨子 / 编著

的8大模式

本书力求避免市场上商务书枯燥无味的理论教条，而是从私营公司、中小型企业的具体情况出发，深入浅出地告诉你企业“战略管理”、“营销管理”等八大模式的管理精髓，是企业家和管理者案头的必备书。

成功创业系列丛书

成功企业管理的8大模式

烨子/编著

中国盲文出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功企业管理的 8 大模式/烨子编者. - 北京:中国盲文出版社, 2002. 7

(成功创业丛书)

ISBN 7-5002-1683-1

I. 成… II. 烨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 052479 号

成功企业管理的 8 大模式

编 著: 烨 子

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码: 100072

电 话: (010)83895214 83895215

印 刷: 北京德龙公防伪印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32

字 数: 277 千字

印 张: 11.5

版 次: 2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1683-1/F·22

定 价: 23.00 元

丛书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

序 言

在充满激烈竞争的市场经济中，一整套良好的、科学的策略是企业立足于不败之地的基础。要想谋求企业长期生存、稳定发展，制定切实可行的经营规划、经营战略是最根本的出发点，只有这样才能抓住机会，创造优势，取得成功。

本套丛书基于目前的市场状况，从创业基础、创业管理、成功做大三个方面阐述，给想要在事业上有所作为的人以指导。本套丛书以数字的形式成书，分为《成功创业的12个基础》、《成功创业管理的8大模式》、《成功做大的10个秘诀》三册。

本套丛书条理清晰、内容详实、可操作性强，是一套不可多得的创业指导用书。

编 者

2002年8月

目 录

模式一 战略管理： 运筹帷幄之中，决胜千里之外

一、战略管理的一般过程	1
二、战略管理主体及其经营特点	8
三、寻找空白——“钻空隙”战略	11
四、与众不同——经营特色战略	13
五、联合竞争战略	14
六、承包经营战略	16
七、特许经营战略——大企业与小企业的联姻	17
八、新兴行业的战略决策	19
九、成熟行业的战略决策	21
十、老化或衰退行业的战略决策	24

案 例

1. 雅虎公司——雅虎，走向世界	27
2. 雷·克罗克和麦当劳	28



3. 美国在线公司——寻求更大的生意	29
4. 陆军上校哈兰·桑德尔和肯德基炸鸡	30
5. 微软公司——退出战略	30
6. 尤尼莱弗公司的经营战略	31
7. 宏基公司的创立及其未来	33

模式二 营销管理： “桃李”有言，下自成蹊

一、建立自己的销售体系	44
二、善于广交朋友	47
三、网住“客户”	51
四、运用心理学进行推销	53
五、树立良好的公众形象	58
六、善于听顾客的抱怨	62
七、投入适当的广告费用	65
八、尝试与大公司谈生意	68
九、建立长期的业务关系	71
十、促销——公司及其产品与顾客的桥梁	74
十一、人员推销	76

案 例

1. 联想集团 21 世纪的 PC 营销策略	79
2. 中国伊利——用全球资源做好中国市场	93

模式三 人力资源管理： 企业最重要的资本

一、用人的基本原则	95
二、招聘员工的注意事项	99
三、慧眼识英才	102
四、人才评价	106
五、激励机制秘诀之一	111
六、激励机制秘诀之二	114
七、激励机制秘诀之三	121
八、提拔人才	128
九、留住人才	131

3

案 例

1. 美的集团：勇于创新的人力资源管理	137
2. CK 公司的“人力资源开发部”	154
3. 松下致力于人才培养	155
4. 麦当劳的汉堡包大学，重视培训	156

模式四 财务管理： 企业命运的咽喉

一、当好老板，必须学会理财·····	158
二、为自己做长远打算·····	161
三、创业之初头脑要冷静·····	163
四、磨炼精确的数字感觉·····	167
五、具备一种敏锐的金钱感觉·····	170
六、学习基本的理财知识·····	172
七、敢于大胆举债·····	174
八、摸清家底，量力而为·····	175
九、老板必知的十大理财原则·····	176
十、听取财务人员的意见·····	180
十一、早为资金周转作打算·····	182
十二、资金的生命在于运动·····	184
十三、及时判断可能的呆账·····	188
十四、摸清债务人的心理·····	192
十五、对企业成本敏感起来·····	194
十六、每个经营环节都需精心·····	198

案 例

1. 股权转让，挑战“垄断”没商量·····	205
2. 借壳上市，创造并购经典·····	207

3. 资产重组, 拓展主营业务	211
4. 以“蛇吞象”, 利润伴着扩张涨	212
5. 立足资金积累, 运营资本扩势	214
6. 兼并“海滨”, 伸手药业为发展	215
7. 收购国企, 为创利润添动力	217

模式五 质量管理: 企业的生命力

一、商品质量的基本要求	222
二、企业形象的塑造	222
三、企业应塑造质量形象	223
四、私营企业要建立质量保证体系	226
五、全面质量管理	228
六、全面质量管理的内容	229
七、私营企业的质量精神	229
八、私营企业如何进行质量改进	233
九、熟悉 ISO 9000 质量认证	234

案 例

1. 海信质量管理创新的七条箴言	236
2. 惠普的质量改善目标	237
3. 戴明博士质量管理十四法	240



模式六 生产管理： 企业运作的核心

一、生产管理理论的诞生	243
二、生产管理理论的发展	246
三、确定企业生产的出发点	248
四、需求预测与产销战略	251
五、从严管理，增强效益	256
六、质量是产品的生命	261
七、全面质量管理	266
八、国际质检标准与全面质量管理	270
九、中国企业与国际质检标准	273
十、环保与国际质检标准	274
十一、准时生产	276
十二、如何实现“少人化”	280
十三、“看板”的神奇功效	282

案 例

1. 奔驰汽车公司的管理	285
2. 金城集团有限公司的计算机集成制造系统	288

模式七 企业文化管理： 企业的灵魂

一、拥有企业文化的意念	293
二、企业的功能	296
三、企业文化也是一种生产力	300
四、塑造共同的理念	305
五、树立企业形象 (CI)	312

案 例

1. 创造有阳刚之气的企业文化	323
2. 多一份经历，多一份启示	326
3. 信奉有耕耘才能有收获	328

模式八 物流管理： 企业的兵站

一、物流的概念	329
二、物流管理的内容	331
三、私营企业物流管理的技术内容	334
四、改善物流的对策与方法	335

五、什么是物流系统化	339
六、物流系统化的目标	340
七、如何进行物流效率指标的管理	342
八、实现工厂物流的合理化	344
九、销售物流系统的模式是什么	346
十、生产物流系统的模式	348
十一、物流中心及其种类	349
十二、网络布局物流中心	354

案 例

上海大众：面向全球的采购管理	357
----------------------	-----

模式一 战略管理： 运筹帷幄之中，决胜千里之外

一、战略管理的一般过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体分为两个阶段：战略规划和战略实施。

战略规划包括以下各方面的决策：

- (1) 规划的使命。
- (2) 制定出指导组织、建立目标、选择和实施战略的方针。
- (3) 建立实现组织使命的目标和短期目标。
- (4) 决定用以实现组织目标的战略。

汤塞德巴·艾维斯汽车租赁公司的宗旨表述为：“我们期望成为汽车租赁中发展最快、赢利最多的公司。”

当洛克菲勒想出建立标准石油托拉斯的主意时，他的宗旨是要在炼油业中形成垄断，他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段，从而在很大程度上实现了这一宗旨。

我们看一下当代橡胶轮胎行业 4 家大公司现行的各不相同的战略规划。

(1) 固特异轮胎橡胶公司是世界上头号轮胎制造公司，尽管这个行业增长缓慢，生产能力过剩且价格竞争激烈，固特异还是把大量资金投入这一领域。固特异公司在通过工厂现代化降低成

本和提高产品质量方面，在开发研究更多的优质轮胎方面，在通过营销和广告以建立消费者和经销商的偏好方面，都作了大量投资。

经过各方面的努力，该公司的市场份额增加了，但是，这个较高的市场份额要转化为较高的利润还需要相当长的一段时间。

(2) 法国米其林公司是世界上第二号轮胎制造公司。该公司通过不断创新而成为行业的领先者。米其林公司发明了一种钢带子午线轮胎，这种轮胎比同类竞争产品更加耐用。米其林公司持续不断地发明优质轮胎，其产品质量拥有极高的声誉，这使它有条件把产品的价格定得比竞争产品高些。

尽管该公司最近为扩大市场份额而降低了其产品价格，但米其林轮胎仍能通过不断的技术创新保持其市场领先地位。

(3) 尤尼劳亚尔公司在轮胎行业中排行第四位。该公司选择了跨行业的多样化道路。它最强的攻势是两项非轮胎业务：农业用化学制品和塑料制品。这两项业务约占该公司总销售收入的33%，其利润收入占公司总收入的75%，尤尼劳亚尔公司已经放弃了制造水龙软管、内胎和高尔夫球的业务。

但是，有关该公司的核心部门，即国内轮胎事业部应该做些什么的问题依然悬而未决，这使该公司领导层忧心忡忡。尤尼劳亚尔公司是通用汽车公司汽车轮胎的主要供货商，但是由于轮胎行业增长缓慢（其年增长率不到2%），同时价格急剧下跌，因此，只要有合适的买主，尤尼劳尔公司准备出售它的轮胎业务。

(4) 阿姆斯特朗橡胶公司是美国第六大轮胎制造商，它决定专门为换胎市场提供轮胎。该公司在挖掘和开发专门的市场空缺，诸如周末旅游汽车和农业设备车辆的轮胎方面它显示了高超的技巧。阿姆斯特朗公司通过战略规划找到了有利可图的细分市场

场和它的营销计划过程，通过这些争取在所选择的每一个细分市场上获得领先地位。

上面 4 家公司都是显示出了对于不断变化的环境的适应能力。而每家公司采用的计划都截然不同：

固特异公司迫切要求降低成本；

米其林公司不断追求创新；

尤尼劳亚尔公司选择多元化道路；

阿姆斯特朗公司则通过规模小而利润高的细分市场的占领，实践了填补市场空缺的技巧。为长期的生存和成长制定目标和实现目标的计划，就是战略规划。

战略实施是指下列各方面的决策：

- (1) 建立实现战略的组织结构。
- (2) 确保实现战略所必要的活动能有效地进行。
- (3) 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

通用电器公司（GE）是美国最大的电器公司，该公司拥有职工近三十万人，制造、销售和维修的产品约十三万种，其中包括飞机引擎、核子反应堆、医疗器械、塑料和家用电器等，业务范围遍及一百多个国家和地区。1998 年，公布的销售额达到了 1000 亿美元，所得利润九十多亿美元，分别比去年增加 10.6% 和 13.3%。

80 年代以后，通用电器公司进入了战略经营管理时期。从组织结构上来说，通用电器公司在传统的事业部和大组的机构上，又建立了一种制定计划的结构——战略（计划）经营单位。这些经营单位的规模大小不一，大组、部、部门都可以成为战略经营单位。通用电器在全公司共建立了 43 个战略（计划）经营单位。

一个战略（计划）经营单位，必须有一致的业务，相同的竞争对象，有市场重点以及所有的主要业务职能（制造、设计、财务和经销），所有这些都由战略（计划）经营单位的经理负责。在建立了战略（计划）经营单位之后，通用电器公司就形成了双重结构和双重任务，即新建的战略（计划）经营单位是计划机构，其职责是制定战略，原有的组织机构的任务是执行战略。

例如：公司的大型蒸汽轮机部是一个庞大的组织，其年销售额近五十亿美元。另外，通用电器公司还有一个燃气轮机部，其规模为前者的一半。虽然这两个都是很庞大，但都不是计划部门或战略规划经营单位。计划的制定工作是在统辖这两个部的轮机业务大组一级进行的，也就是说，这个轮机业务大组是一个战略（计划）经营单位。这个大组的战略思想，是向全世界的工业的公用事业用户提供发电设备。大型蒸汽轮机的功率高，而燃气轮机的特点是灵活，将二者包括在一个战略（计划）经营单位之内，就可以使它们相辅相成，而不是相互竞争。

另外，通用电器公司用两种牌子（通用电器和“热点”），销售包括电冰箱、洗衣设备在内的全套家用电器设备。为了有效地进行生产，这些家用电器被分别组织在一些不同的部门之内，但是，为了制定战略性计划，所有生产家用电器的部门，被集中到一个单独的主要家用电器业大组内，这个大组便成为一个战略（计划）经营单位，这既可使公司对顾客有一个内外一致的战略，又可使公司具有业务上的敏感性。

这种把生产组织和计划机构分开的思想，也应用在其他方面。例如：生产食品加工设备，特种电子元件和特种变压器的各个部的事业部被划入一个工业零件大组，但这些产品之间并没有战略上的共同点。每个部和事业部都在它们各自的领域内进行生