网络时代企业经营智慧丛书

企业战略谋划

俞剑平　夏　冰　编著

中国广播电视出版社

俞剑平 夏冰 编著

企业战略谋划

网络时代企业经营智慧丛书

中国广播电视出版社

图书在版编目（CIP）数据

企业战略谋划/俞剑平，夏冰编著. —北京：中国广播电视出版社，2003.1

（网络时代企业经营智慧丛书）

ISBN 7-5043-4000-6

Ⅰ.企… Ⅱ.①俞…②夏… Ⅲ.企业管理 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 094566 号

企业战略谋划

编　　著：	俞剑平　夏　冰
策　　划：	吾　人
责任编辑：	冯美珍
封面设计：	张　山
责任校对：	张　哲
监　　印：	戴存善
出版发行：	中国广播电视出版社
电　　话：	86093580　86093583
社　　址：	北京复外大街 2 号（邮政编码　100866）
经　　销：	全国各地新华书店
印　　刷：	廊坊人民印刷厂
装　　订：	涿州市西何各庄新华装订厂
开　　本：	850×1168 毫米　1/32
字　　数：	250（千）字
印　　张：	11.625
版　　次：	2003 年 1 月第 1 版　2003 年 1 月第 1 次印刷
印　　数：	5000 册
书　　号：	ISBN 7-5043-4000-6/F·336
定　　价：	20.00 元

（版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换）

编　委　会

主编　舒天歌　汪建坤

编委（以姓氏笔画为序）

丁跃进　寻国兵　邱卫东　张华滨
李学萍　李　敏　汪建坤　李甜凤
张瑞玲　舒天歌　赵自立　俞剑平
夏　冰　徐汉钊　谢　凌　蔡　践
袁庆池

目 录

第一章
企业战略运筹

谋划 1. 经营战略是企业竞争的制胜法宝
——正确认识经营战略在企业经营中的地位 1
经营战略：对企业发展的全局的谋划 2
制定科学的发展战略是企业经营的根本 5
谋划 2. 深谋远虑，放眼全局
——怎样进行经营战略的构想和目标选择 6
确定企业的经营方向 7
界定企业的经营范围 8
制定企业发展的总体目标 8
约翰·韦尔奇制定的战略目标 10
谋划 3. 对症下药，量体裁衣
——不同行业的战略选择 12
新兴行业的战略选择 13
成熟行业的战略选择 17
衰退行业的选择战略 19

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

伊利公司在冷饮业独挡一面 21
谋划 4. 发挥特长，把握优势
——不同企业规模的战略选择 22
大型企业的战略选择 23
中小型企业的战略选择 26
新联集团："哑铃型"战略发展模式 28

第二章
人力资源谋划

谋划 1. 视人才为企业生存发展之本 30
人力资源是第一资源 31
人才是企业的第一资本 32
沃尔·玛特：员工是企业的伙伴 33
谋划 2. 慧眼识珠，精挑细选
——企业如何猎取人才 36
成功招聘外部人才的关键因素 36
吸引高级人才四步曲 39
最经济实惠的人才获取方法 40
企业内部选才需要正确处理好的问题 41
挑选经营人才的要诀 42
挑选领导者身边的人的要诀 43
选择谈判人员的要诀 44
挑选营销人员的要诀 48
郑裕彤：睿目识才终成大业 49

谋划 3．知人善任，人尽其才
——企业如何用好人才 53
用人的七大理念 53
用人的七大怪招 56
3M 公司用人的八大原则 58
谋划 4．春风化雨，以情励人
——企业如何激励人才 60
建立员工激励管理的有效系统 61
激励员工的有效方法 63
海尔集团：激励员工自主管理 67
谋划 5．恩威并施，宽严结合
——行之有效的御人策略 69
领导威信是御人的前提 70
做个笼络下属的领导者 73
巧妙地运用整肃大法 76
中轩集团：别具一格的对人“软管理” 79

第三章

资本运作的谋划

谋划 1．经营之本，发展之梯
——资本运作是企业经营的
重要环节 82
企业经营之要务在于资本运作 83
运作好资本是企业家的第一本领 84

谋划 2．广开渠道，借船远航
——企业特殊的聚财之道 86
攀棵大树好乘凉：向银行借钱 87
打破筹资盲点：发行企业债券 88
最直接的筹资：商业信用筹资 89
把别人的东西拿来用一用：租赁筹资 91
美国 LTV 公司：借鸡生蛋的妙术 93
谋划 3．以小搏大，以钱生钱
——如何做好企业的投资策略 95
投资要有先见之明 96
企业投资机会的选择 97
谨防投资中的风险 101
投资决策的利器：项目评审的判断方法 103
成功的投资创造了“希尔顿王国” 107
谋划 4．合理调整，优化组合
——如何进行资金结构的优化 110
企业的资金结构概述 110
影响企业资金结构的因素 112
最佳资金结构的确定方法 113
谋划 5．灵活变通，快速循环
——加速资金周转的方法 115
降低资金的流出 115
加快资金的流入 116
处理好与关键的债权人的关系 116
控制不必要的花销 117

第四章

技术创新的谋划

谋划 1. 技术创新：企业腾飞的动力之源 118
技术创新的本质与特征 119
实施技术创新的战略意义 122
佛陶集团：技术创新，跻身一流 124
谋划 2. 善于观察、巧妙捕捉——企业如何抓住创新的机会 125
从意料之外的事件中捕捉创新机会 126
从过程的需要中捕捉创新机会 127
从行业与市场结构的变化中捕捉创新机会 128
福特公司：抓住创新机遇，取得巨大成功 129
谋划 3. 健全组织、规划活动——完善技术创新机制 130
企业技术创新的机制 131
在模仿的基础上创新 133
在引进技术基础上的自主创新 136
完善技术创新机制所应注意的问题 138
通用公司：自我调整技术创新机制 139
谋划 4. 灵活多变、广拓路径——企业技术创新的几条途径 143
“出其不意，攻其不备”的途径 143

"全力占先"的途径 144
"先进与实用"的途径 145
技术受让的途径 146
借用外脑研制新产品 146

第五章

品牌的谋划

谋划 1. 品牌：企业走向成功之路 148
打造自己的品牌形象 149
"狗不理"：技高一筹，打造名牌 151
谋划 2. 找准位置：创造名牌的第一步
——如何对品牌进行市场定位 152
瞄准市场需求，创造市场品牌 153
选准市场定位，谋得品牌成功 155
"娃哈哈"：笑遍神州的秘诀 159
谋划 3. 别出心裁，创意新颖
——品牌设计的技巧 161
品牌的命名之道 162
品牌标志的设计 166
谋划 4. 布局运势，推广品牌
——为品牌扬名的诀窍 171
步步为营：点、线、面推广 172
暗渡陈仓：非商业性推广 174
引火烧身：商业性推广 175
巴尔德公司：从小厂家到第一品牌 177

谋划 5．步步为营，实现飞跃
——创造名牌的策略　180
争取第一，声名远扬　181
战略持久，持续开拓　183
持之以恒，管理一流　185
不断创新，推陈出新　185
实实在在，优质服务　186
依法保护，巩固地位　187

第六章
市场的谋划

谋划 1．见人所未见，想人所未想
——正确地预测市场动态　189
准确的预测是正确决策的先导　190
“超前意识”是制胜市场的前提　191
谋划 2．知己知彼，百战不殆
——企业如何调查市场行情　193
市场调查是企业营销成功的前提　194
企业市场调查的基本步骤　195
企业市场调查的主要方法　197
谋划 3．慧眼捕捉市场机遇
——企业如何捕捉市场机遇　200
市场机遇是创造财富的捷径　201
观念创新是捕捉市场机遇的前提　202
准确的市场定位是把握市场机遇的关键　205

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

谋划 4．选准目标，切入市场
——企业如何选准市场切入点 207
市场细分是选准切入点的前提 208
采取集中战略切入市场 210
产品高科技化：企业进入市场的切入点 214
尼西奇以“尿不湿”切入市场打天下 222
谋划 5．以广告为支点，开拓市场
——企业如何巧妙进行广告宣传 224
广告是企业与市场沟通的纽带 225
广告宣传策略 226
企业广告策划原则 230
企业成功的广告创意 234
银瀑公司广告宣传的高招 238
谋划 6．领先一步，抢占市场
——企业如何捷足先登抢市场 240
明察秋毫，才能领先于人 241
侧翼进攻，迅速抢占市场空档 242
积极培育企业率先进入市场的良好环境 242
领先一步进入市场的成功企业 244

第七章
特色营销的谋划

谋划 1．网络营销
——划时代的营销革命 247

网络营销：企业未来生命线 248
营销网站：网络营销体系的心脏 252
网络营销的秘诀 255
网络营销成功策划的关键 261
谋划 2．品牌营销
——高品味的营销新模式 265
品牌的内在功能：营销 266
品牌营销：企业营运新阶段 267
准确的品牌定位是品牌营销的先导 268
品牌营销的关键是建立稳定的品牌忠诚度 270
麦当劳的品牌营销之路 273
谋划 3．直复营销
——创新营销渠道 275
直复营销：得天独厚的优势 276
直复营销的独特性能 278
直复营销的若干方式 280
实施直复营销的策略 288
谋划 4．关系营销
——互惠双赢的营销“新宠” 295
关系营销的本质与特征 296
关系营销的方式 301
谋划 5．文化营销
——与文化联姻，以文促销 307
文化营销的含义、基点和功能 308
文化营销中的文化促销策略 318
文化营销拯救了可口可乐 325

第八章

危机管理

谋划 1．把危机纳入管理的轨道
——企业危机管理 330
企业危机管理的必要性 331
危机管理的三大特性 333
危机管理的职能 338
谋划 2．成功失败两相依
——如何进行危机管理 341
对付危机的一般管理措施 342
危机管理的 14 个要点 346
谋划 3．防患于未然
——如何防范危机出现 347
全面提高企业素质，增强抗风险能力 348
经常进行风险和机遇分析 351
建立法规体系，防范危机发生 354

第一章
企业战略运筹

进入21世纪，随着全球经济一体化进程的加快，世界市场更加波谲云诡，变幻无常。置身如此急剧变化、严峻挑战的生存环境，大凡能够搏取成功的企业，在事关企业未来发展方向、发展道路、发展模式等方向方面，均善于进行科学的具有革新实质的战略运筹。企业战略是着眼长远适应企业内外形式而作出的总括性发展规则。它指明了企业在竞争环境中的生存态势和发展方向，决定了最重要的工作内容和竞争方式。因此，进行战略谋划是经营谋划之首。

谋划1．经营战略是企业竞争的制胜法宝

——正确认识经营战略在企业经营中的地位

一个合格的企业最高领导者，必须研究企业如何生存的战略性问题，也就是要随着时代的变化和要求对企业的发展全局作战略上的规划。

——〔美〕F·奥斯本

用曾经战胜前者的打法不一定打败后者，战略计划必须认真调整。

——〔韩〕具滋暻

谋划思路

战略是一种谋划，它将企业的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。战略也是一种模式，它反映了企业长期行为的连贯性，由企业长期行为所导向，并强化企业的行为模式。战略还是一种定位，它主要强调了企业的开放系统特征。战略是一种观念，它提出了战略变革的界限，超过这一界限的变革困难程度和对组织的影响不亚于一场重大革命。战略最终将成为企业在竞争中的制胜法宝。

经营战略：对企业发展的全局的谋划

战略一词来源于希腊 strategos，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。今天，在经营中运用这个词，是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行通盘地谋划。20 世纪 60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代，美国的 H.I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义，安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的管理学大师彼特·F·德鲁克认为，经营战略需要回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么。总之，经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

根据人们对经营战略的认识，我们把经营战略定义为：经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现。

经营战略具有如下显著特点：

（1）全局性

企业的经营战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动，它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

（2）长远性

企业的经营战略，既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期（5年以上）内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化，解决局部问题的方法都是战术。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com