

现代企业经营实务丛书

企业经营应变策略

袁礼斌 主编



● 中国经济出版社 ●

现代企业经营实务丛书

企业经营应变策略

主 编：袁礼斌

撰稿人：袁礼斌 潘成云

袁春宏

中国经济出版社

责任编辑:王振岭
封面设计:高书精

企业经营应变策略

袁礼斌 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

新世纪印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张7.25 173千字

1995年12月第1版 1995年12月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-5017-3461-5/F·2491

定价:12.00元

前 言

应变，顾名思义，是指对来自系统内部和外部环境的变化作出反应。

现代企业是一个开放的系统。对内，它由员工、车间、职能管理部门等组成；对外，它与市场、顾客、原料供应商、银行、社区等存在千丝万缕的联系。企业内外任何细微的变化都将对它的生产经营活动产生影响。其中，有些影响是有利的，它能为公司创造盈利机会；有些影响是不利的，它会对公司正常的业务活动产生冲击。企业的经营管理人员对此能无动于衷吗？当然不能。他们需要应变。

应变有两种情况：一是积极应变，另一是消极应变。前者是指在“变”之前预先采取有关对策，防患于未然。例如，企业在其产品市场趋于饱和之前及时改变营销策略，这样它便能有条不紊地占据市场主动，处变不惊。当然，这种应变需要有准确的洞察和敏捷的思维。后者是指在环境变化之后或在事前措施失败之后才采取补救办法，仓促应战。例如，企业仰仗产品质量好而高枕无忧，结果市场行情一变便面临困境，或者痛失良机，或者被动挨打。这种情况是经常出现的，毕竟环境的变化并不都是能够被预料到的。如果有灵活的机制和快捷的反应，困境中的企业还是有机会的。通常，应变总要比坐以待毙强。由此可见，现代企业实行应变式管理是必然选择。

应变还讲究有好的策略和方法。策略对头能变被动为主动，事

半功倍；方法不当，则会招致失败，有时甚至南辕北辙，比不变还要悲惨。那么，企业如何才能在应变中致胜呢？这就需要我们分析研究应变策略。

应变策略和一般的经营管理策略是有区别的，它们的角度不同。例如，同样是企业的价格决策，一般的经营策略主要研究：企业如何定价，有几种定价方法，每种方法各适用于哪些情况；而应变策略侧具有综合性，主要讨论：企业在定价问题上会遇到哪些突发情况（如其他公司降价或涨价，原材料价格变化等），出现这些情况时应该如何应付。可见，一般的经营管理策略侧重对经营管理的具体内容进行专门分析，而应变策略则是站在企业经理的角度进行综合研究的。当然，两者的区别不是绝对的，它们互相联系，密不可分。一方面，两者研究的对象都是企业的生产经营活动，都涉及产品、价格、市场、内部管理等问题，而且研究的目的是是一致的，都是要提高企业的经营管理效率；另一方面，两者的基本原理是一致的。正因为如此，应变策略有时被当成是一般经营管理策略的延伸和具体应用。然而，不管怎样，对企业管理人员而言研究应变策略是十分重要的，至少它比一般的经营管理策略更贴近企业的业务实际，具有更强的操作性。

我国市场化取向的改革和国有企业的公司制改造对企业应变策略研究提出了现实的、迫切的要求。为此，我们从十个方面考察了现代企业经营管理中的应变问题，涉及经营观念、产品开发、市场选择、价格决策、广告、公共关系、公司形象、内部管理、筹资、投资、财务管理等内容。为了增强实用性和可操作性，我们选用了大量的案例，结合案例进行分析，夹叙夹议。由于国内专门研究应变策略的著作甚少，资料难觅，故在写作过程中我们一直不揣深浅，尽量突出应变的味道以期表达我们的粗浅的认识和看法。限于作者的学识和阅历有限，书中不足之处肯定不少，我们期待读者的批评，以促进这一领域的深入研究。

本书由袁礼斌主编，袁礼斌（前言，第一章），潘成云（第二至九章），袁春宏（第九至十一章）编著。在写作出版过程中，我们得到了中国经济出版社王振岭同志的大力支持和中国人民大学、国家体改委、南京大学、扬州大学诸多老师、领导、同事和同学的帮助，在此我们一并表示衷心的感谢。

编 者

目 录

前言	(1)
I、经营观念应变策略	(1)
一、经营观念的应变和发展	(1)
二、大市场营销观念及其应用	(9)
三、经营观念应变与信息	(14)
II、市场应变策略	(17)
一、进入市场的应变策略	(17)
二、占领市场的应变策略	(22)
三、市场竞争应变策略	(32)
四、退出市场的应变策略	(39)
五、国际市场应变策略	(42)
III、产品应变策略	(49)
一、用新产品应付困境	(49)
二、质量也是一种策略	(53)
三、品牌应变策略	(59)
四、包装应变策略	(67)
IV、价格应变策略	(70)
一、涨价策略	(70)
二、降价策略	(77)
三、价格战及其应变策略	(83)

四、价格应变中的“度”	(86)
V、公共关系应变策略	(88)
一、内部公共关系应变策略	(88)
二、外部公共关系应变策略	(95)
VI、广告应变策略	(104)
一、广告应变:变还是不变	(104)
二、广告创意应变策略	(106)
三、差异策略	(111)
四、广告时机策略	(117)
五、广告媒体选择和调整策略	(120)
六、财务危机和广告应变	(124)
七、《广告法》和广告禁区	(126)
VII、企业形象应变策略	(128)
一、企业形象和应变	(128)
二、经营理念识别系统的应变	(130)
三、行为识别系统的应变	(133)
四、视觉识别系统的应变	(140)
五、企业导入 CIS 战略	(144)
VIII、企业内部管理应变策略	(147)
一、管理观念应变策略	(147)
二、激励方式应变策略	(153)
三、组织管理应变策略	(163)
IX、企业筹资应变策略	(168)
一、筹资应变的基础:资金成本	(168)
二、筹资方式应变策略	(173)
三、财务杠杆和筹资应变	(177)
四、股息政策和公司内部融资应变	(182)

X、企业投资应变策略	(187)
一、确定型投资分析	(187)
二、风险型投资分析	(196)
三、证券投资的风险及应变策略	(201)
XI、企业财务应变策略	(210)
一、对税收政策的财务应变策略	(210)
二、利用企业合并进行财务应变	(214)
三、利用控股公司的杠杆作用进行财务应变	(217)

I、经营观念应变策略

企业的经营是在一定的观念或价值观的支配下进行的。企业经营观念曾经在越来越接近顾客和市场的原则下发生过一系列的变化。这些变化是企业随着内部因素和经营环境的变化而不断调整的结果。在现代市场经济条件下，这种变化非但没有停止，而且速度变得更快。因此，现代企业应了解并适应这种变化，选择合适的经营观念。经营观念的应变是企业经营过程中一切应变策略的基础。

一、经营观念的应变和发展

近百年来，企业经营观念经历了一个漫长的发展变化过程。这一过程正是企业不断适应经营环境，采取相应应变措施的结果。企业经营观念的变化主要有以下几个阶段：

“生产观念”阶段。它主要存在于资本主义工业化初期和第二次世界大战后的一段时期内。这是由当时物资奇缺，市场上商品严重供不应求所决定的。这也是一种比较古老的经营观念。在这种观念的支配下，企业经营的信条是“我卖什么，顾客就买什么”。因此，这时企业最主要的任务是集中一切力量增加生产，而并不十分注重产品的质量，而且还因为市场上商品供不应求，商品的价格往往定得很高。例如，美国的大粮食企业皮尔斯伯里公司从1869年创业到1930年，由于其产品供不应求，因而在这60

年里，这家公司着重发展生产，其一切经济活动都是以生产为中心，生产品种在几十年里几乎没有什么变化，可谓是几十年一贯制，生产什么就卖什么，但效益颇丰。又如，在本世纪初到 20 年代中，美国福特汽车公司所生产的就是一种 T 型轿车，但仍然是畅销货，这些汽车不是“到外边兜售”，而是“从柜台上递给顾客的”。在这种卖方市场的形势下，美国的汽车大王曾傲慢地宣称：“不管顾客需要什么汽车，我只有一种黑色 T 型车”。但是到了本世纪 30 年代后期，尤其是二战以后，情况发生了根本的变化，福特公司的仓库里堆积如山的 T 型车再也无法“从柜台上递给顾客”了，他们不得不改变车型，加强推销，降低产品成本，提高产品质量。可见，在生产观念指导下的企业最终必然为产品积压所困，为适应这一态势，企业的经营观念开始转向“产品观念”和“推销观念”。

“产品观念”阶段。这种观念认为：消费者欢迎那些质量好、价格合理的产品，企业不仅要尽可能扩大生产，还应致力于提高产品质量，只要物美价廉，顾客必然会找上门的，无需大力推销。这种观念比生产观念前是进了一步，开始考虑到顾客的一些需要。然而，这往往还不够。由于它只看见自己的产品质量好，看不见市场需要在变化，结果可能会把企业引入困境，招致失败。

“推销观念”阶段。本世纪 20 年代到 50 年代初，由于科学技术的进步、科学管理和大规模生产的推广，商品产量迅速增长，市场上逐渐出现了供大于求、竞争日趋激烈的局面。特别是 1929 年资本主义世界爆发了空前严重的经济危机，堆积如山的商品卖不出去，许多公司因此而倒闭。这种事实使许多企业家认识到，企业不能只集中力量发展生产，即使有物美价廉的商品，也未必能卖得出去，要在日益激烈的竞争中求得生存和发展，就必须加强和重视推销工作。因此，“推销观念”应运而生了。推销观念的格言是“企业推销什么，顾客就买什么”。它重视和加强推销工作，

千方百计地使消费者对企业的产品发生兴趣，扩大销售成了企业的主要工作。

“市场营销观念”阶段。市场营销观念与生产观念、产品观念和推销观念有本质区别。如果说公司用产品观念和推销观念取代生产观念只不过是一种权宜之计的话，那么市场营销观念产生和流行则是企业在经营观念应变上的质的飞跃。50年代以来，以美国为代表的西方发达资本主义国家的市场已经变成了名符其实的买方市场，公司之间的竞争非常激烈，尤其是随着这些国家科学技术进步和生产迅速发展，人民收入水平和文化生活迅速提高，消费者需求瞬息万变。面对这种客观环境，上述的三种观念无论如何也难以适应，一些公司不得不采取相应的应变策略，这样便产生了市场营销观念。

“市场营销观念”首先确定目标顾客和目标市场，并以企业的目标顾客的需要为中心，集中企业的一切资源、力量，千方百计地调查和研究了解目标顾客的需要，从产品、价格、销售渠道和促销等四个方面安排企业的营销活动，以达到既满足目标顾客的需要，又达到扩大销售，取得利润的目的。从逻辑上看，这种观念的思维形式与前述推销观念是背道而驰的。推销观念的思维逻辑是：产品→推销→顾客；而营销观念的思维逻辑则是：顾客→产品→销售。尽管这两种思维方式只是顺序上的变化，但运用到企业具体的经营中却会有截然不同的效果。

佳美针织厂的主要产品是男式汗衫，随着生活方式的变化，这种老式样的汗衫越来越无人问津了。后来，只有退休老人才穿它，由此人们便称其为“老头衫”。

数年来，尽管该厂十分注重产品的推销，增加了大量的推销人员，为此也花费不少人力物力，但佳美厂的仓库里“老头衫”仍然积压严重。他们想转产，但由于缺乏资金，困难重重，工厂面临破产的境地。这时，年轻的女技术员小邓提出一条建议：将积

压的白汗衫，在其后背和前胸部印上一些美术字写的警句、格言，如“朋友，请自尊”、“博爱”、“喂，别烦我”、“忍一步，海阔天空”等等，或许能打开销路，使工厂起死回生。她通过观察发现：现代年轻人有求奇求新的心态，而在衣服上印上漂亮而有哲理的警句，正符合了他们追求新奇的愿望，这样做，“老头衫”可以变成时装衫。当时厂里很多人不同意她的意见，认为款式不改变，仅印上几个字就想让积压品变成畅销品，简直是天方夜谭。只有厂长魏景林很重视小邓的建议，他决定先试印一小批投放市场，让市场来作鉴定。

很快，一批印有警句的“老头衫”投放市场，并给他取了个十分适应青年人口味的名字：“文化衫”。令人吃惊的是，销售情况出乎意料的好。第一批“文化衫”上市备受青年人青睐，成为热销货，不久便被抢购一空。第二批、第三批印有警句的“老头衫”源源上市仍是供不应求。一时间“老头衫”变成了时髦衫，风靡全国。不到半年，佳美针织厂仓库里的积压品全都销售出去了，当年赢利几百万元。由此可见观念转换的重要性。

现代市场营销观念有一句口号，即“顾客需要什么，企业就生产什么”。无数的实践经验表明，凡是全心全意接受和奉行市场营销观念的企业，其经营管理面貌就会焕然一新，就能取得较好的经营效益。我们不妨看一看美国著名的麦克唐纳快餐店的例子。

1955年，52岁的克劳克以270万美元的价格买下了理查两兄弟经营的七家麦克唐纳快餐连锁店及其店名，开始了他麦克唐纳汉堡包的经营生涯。经过30多年的努力，麦克唐纳快餐店取得了惊人的成就。到1986年止，它已成为世界上最大的食品公司，年销售额达124亿美元，年赢利4.8亿美元。麦克唐纳快餐店遍布世界各地，达9530家，金色的拱形“M”标志和可口可乐一样，在各个国家都成为不用翻译即懂的大众文化。

麦克唐纳快餐店之所以取得如此瞩目的成就，应归功于克劳

克所奉行的市场营销观念。麦克唐纳快餐店懂得怎样向顾客提供适当的产品和服务，并不断地满足经常变化的顾客的需要。克劳克把他的营销观念归纳为“Q”、“S”、“C”、“V”四个方面。Q代表产品的质量、S代表服务、C代表清洁、V代表价值。他认为应在这四个方面都满足顾客的需要。

麦克唐纳快餐的主要品种是汉堡包，以前美国人在餐厅或餐车上虽然也可以买到汉堡包，但是绝大多数的汉堡包质量较差，供应顾客的速度慢，而且服务态度不好，卫生条件差，餐厅的气氛嘈杂，这就为麦克唐纳的汉堡包提供了营销机会。特别是随着美国高速公路的飞速发展，个人购买汽车外出旅行日渐普遍，在旅途中吃饭深感不便，存在着一个大有前途的汉堡包市场。加上美国社会的一些新趋向，如夫妻都有工作，年轻男女婚后较长时间不要小孩而尽情玩乐等，从而使人们对快餐的需求有增无减。麦克唐纳针对庞大的市场需求，在服务、质量、清洁、价值上作文章，使得生意十分兴旺。据估计，95%的美国人每年至少到它的一家餐厅用餐一次，一般顾客每年约在麦克唐纳餐厅用餐20次，全公司每天要接待1700万名美国顾客。

当顾客走进麦克唐纳的快餐店时，立即会感到店内一尘不染、服务人员态度和善，在几分钟时间内就可以吃到美味可口的汉堡包。

麦克唐纳快餐店在美国可以设立分店的地方都设了点。它的质量、服务、清洁都一个样，全面实现了标准化。经营分店的人员，必须先到达伊利诺山的麦克唐纳的汉堡包大学培训10天，得到“汉堡士”学位后，方可进岗营业。因此，所有麦克唐纳快餐店出售的汉堡包都严格执行规定的质量和配料。以与汉堡包一并出售的炸薯条为例，用作原料的马铃薯是专门培植并精心挑选的，再通过适当的贮存时间调整一下淀粉和糖的含量，放入可以调湿的炸锅中油炸，立即供应给顾客；若炸后七分钟薯条尚未售出，则

将它报废而不再供应顾客。这就保证了炸薯条的质量。再如汉堡包除了新鲜可口以外，还有个营养问题，曾经有人批评麦克唐纳食品中的脂肪、糖、盐的含量过高，于是他们在以后的几年内，主要提高营养成分，减少某些食品的脂肪、盐的含量。此外，由于到麦克唐纳快餐店就餐的顾客来自不同阶层，具有不同的年龄、性别和爱好，他们注意在汉堡包的口味及快餐的菜谱、佐料等方面尽量迎合各种不同的要求，人们对此赞叹不已。

麦克唐纳的服务也是一流的。在这里设有公用电话和投币式自动电唱机，四周没有喧闹和嘈杂，最适合于全家聚餐。它的座位舒适、宽敞，有早点，也有新品种项目，由顾客自由挑选，而且服务效率非常高。在顾客较多时，顾客需要的所有食品都事先放在纸盒纸杯里，排队一次就能满足所有需要。麦克唐纳快餐店总是在人们需要就餐的地方出现，特别是在高速公路两旁，到处都有麦克唐纳的分店。他们在公路的两旁设立了标牌，以引起旅游者的注意，而且标明醒目的食品价格和名称。有的地方还装有通话器，旅客只要在通话器里报上食品的名称和数量，车开到分店，就能一手交货，一手付钱，马上驱车赶路，也可以在店内就餐。如果遇有顾客需带走在车上吃的食品，他们则事先包装妥当，而且还备有塑料刀、叉、匙、吸管、餐巾纸和汉堡包、炸薯条等，一起交给顾客，饮料杯盖则预先代为划为十字口，以便顾客插入吸管。由于有如此周到的服务，高速公路的食品生意，几乎尽为麦克唐纳快餐店一家独揽。

麦克唐纳的汉堡包不但快，价格也不是很高，而且卫生条件更是无懈可击。所有的麦克唐纳快餐店都制订了严格的卫生标准，如工作人员不准留长发，妇女必须戴发网，顾客一走就必须揩净桌面，落在地上的杂物，必须马上捡起来。这样使快餐店始终保持窗明几净的清洁环境。

由于麦克唐纳店在服务、质量、清洁和价格四方面的杰出表

现，使得顾客感到来麦克唐纳店就餐是一种享受。

当然，市场营销也不是十全十美的。优质的产品，公认的名牌，独特的促销方式，完善的售后服务……这些都是以顾客为中心的营销观念的结果，但它也有一些缺憾，特别是容易导致资源浪费、环境污染等。例如，美国软饮料行业为了迎合美国人“求便捷”的需要，大量使用“饮用后即可丢弃的瓶子”，这样固然可以满足人们的需要，但也是一个很大的浪费，并且是造成环境污染的一个重要原因。烟草公司生产香烟也是如此。它这虽然能满足有烟瘾的人的需要，但是易使他们患癌病，而且污染环境，对社会不利，等等。鉴于此，营销观念受到了来自于保护自然的各种社会组织的抵制和批评。在保护大自然，与自然共存等价值观的引导下，人们的消费观念也正在悄悄发生一场革命。“绿色商品”作为一种崭新的消费需求，正在走入人们的日常生活。这些产品不带有任何污染源，从生产到使用、回收处置的整个过程都符合特定的环境保护要求，对生态环境无害或损害极小，并有利于资源的再生回收。如今，英国 40% 的消费者购物时要问及是否是绿色商品；德国 80% 的家庭都熟悉绿色商品的特定标志；日本的许多百货公司和超级市场都有专营绿色商品的专门柜台。

这股势不可挡的“绿色浪潮”不仅在国外而且在国内都有很大影响，绿色产品标志已为我国消费者所熟悉。企业如何应对呢？调整经营观念，审时度势，尽早准备，及时采取措施是必然选择。

(1) 转变经营观念，树立“绿色意识”。随着物质产品的不断丰富，消费者的环境保护意识也在日益增强，他们已不再满足获得更多的产品。企业应充分注意到这一消费需求观念的演变，把环境保护纳入企业的决策因素之中，融环境保护观念于企业的经营观念之中。

(2) 调整产品结构，开发“绿色商品”。据报道，目前，日本和欧美的产业界为顺应全球性的环境保护热潮，正在积极开发

“绿色商品”以迎合消费者需要。例如：法国已推出新车种——“绿色汽车”，这种车在报废之后，所有废料均可回收利用。又如，著名的“奔驰”汽车集团也在下力气研制的取代汽油内燃引擎的采用“环保燃料”新型无公害“绿色汽车”。

我国的一些企业也在着眼未来，积极开发“绿色商品”，其中引人注目的就是“华意”无氟绿色冰箱在国内同行业中的崛起。

华意电器公司瞄准世界冰箱行业向无氟绿色方向发展的趋势，面对国际上禁止使用氟利昂期限的日益临近，率先引进国外先进的无氟制冷技术，大力开发生产无氟绿色冰箱，这在我国尚属首家。为此，华意公司被联合国环保机构选定为新工质示范生产线，并得到 800 万美元的专项赠款。1993 年“华意”冰箱被国家环保局评为国内冰箱行业中唯一的“最有推广价值的无公害产品”，投放市场立即成为畅销品。可见，“绿色商品”具有广阔的市场前景，大力开发“绿色商品”是企业增强竞争能力、占领国内外市场的重要手段。

(3) 开拓经营领域，创办“绿色企业”。尽管美国经济近几年并不景气，但一批批以环境保护为经营目标的“绿色企业”却在迅速发展壮大，该行业的增长率每年都超过 20%。究其原因主要是美国公众的环保意识越来越强。可以预见，随着中国市场与国际市场的日益融合和社会公众对洁净环境需求的增加，“绿色企业”必将在我国有一个大发展。

(4) 遵循国际惯例，积极争取“绿色标志”。“绿色标志”也称“环境标志”，它是一种张贴在商品上的特定图形，标志着该商品不但质量符合标准，而且在生产、使用和处置过程中也符合环境保护的规定要求。从本世纪 70 年代末，世界上第一个“绿色标志”在当时的联邦德国诞生以来，目前世界上已有很多国家实行了这一标志制度。在国际上，实施环境标志被认为是未来工业发展的方向，它是人们认识和解决环境与发展问题的巨大进步。据