



The Wisdom and Classic Series

打造智慧经典，成就完美人生。在岁月里聆听自我的歌声，在智慧里感怀成功的背影；一段历程，一路足迹，让心灵与智慧在经典里对话，任记忆述说前人成功的典范，任思想与哲理在大千世界里碰撞，把人生当作书写成功的如椽大笔，写下美好明天的篇章。

经营管理必备

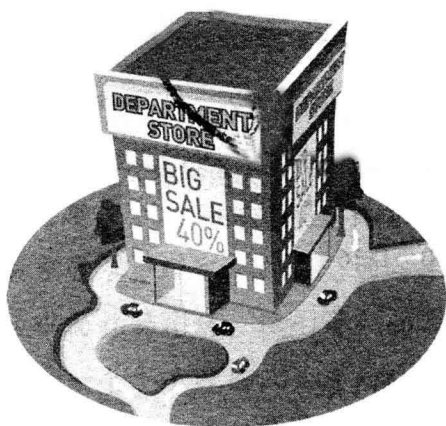
轻松经营好事业 · 完美管理好人生

在智慧的天地里，诠释经营管理新理念，探寻经营管理新思路，求取经营管理新知识，超越经营管理新成功。

张广明◎主编 王娜◎编著

内蒙古人民出版社

经营管理必备



张广明◎主编 王 娜◎编著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营管理必备/王娜编著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社, 2009. 4

(智囊经典丛书/张广明主编)

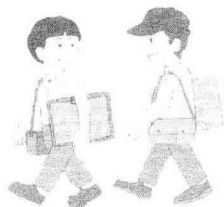
ISBN 978 - 7 - 204 - 10028 - 6

I. 经… II. 王… III. 企业管理—通俗读物
IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 064459 号

智囊经典丛书

主 编 张广明
责任编辑 波勒格太
图书策划 腾飞文化
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 北京凯通印刷有限责任公司
开 本 710 × 1000 1/16
印 张 323
字 数 3000 千
版 次 2009 年 7 月第 1 版
印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数 1 - 15000 套
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10028 - 6/I · 2136
定 价 532.00 元(全 19 册)



如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话:(0471)4971562 4971659

前言

做人靠方法，做事靠智慧。这是亘古不变的定律！

做人要想成功，就必须要在立身处世中学会运用智慧、运用方法，运筹帷幄、决胜千里。那我们就一定能在人生旅途中进退自如、游刃有余，否则只会到处碰壁！

人活在世上，无非有两件事：一是做人，二是处世。做人是内在的自我修炼，而做事除了内在的自我修炼，也需要外部机遇和客观条件的促成。然而，不论要做一个怎样的人，都需要智慧。

在漫长而曲折的人生道路上，到处充满了荆棘和坎坷，胜败无常，变幻莫测。我们常听到有人感慨说：“做人难、人难做、难做人。”的确，如何做人是我们每一个人一生中所必须面对的难题。这里的“做人”不单单是指实质性的单纯的为人处世，也包含着人与外界的交往之道和人对成功的执着追求与思考。现实生活中，很多人因为掌握了处理这些事情的智慧，从而赢得了他人的尊重和社会的认可，同时也使自己获得了成功。

美国著名人际关系学家劳迈尔认为：“弱者之所以弱，就在于不懂得利用智慧，处理生活中面临的困境，他们看到的都是别人的成功，最后在自己脚下，剩下的就是一个个失败的人生之坑。”

其实，在人生道路上，那些不断的失败者，并不是他们没有超凡的智慧，而是没有找到开启智慧的钥匙。这套《智囊经典丛书》就是在直面失败的门槛前，奉献给我们的一把开启智慧之门的钥匙。

全书从当代社会的实际情况出发，根据每个人在人生处世、成功管理、智慧经商等方面面临的诸多问题，以其递进转换的关系，从个人到与人

再到面对社会，最后超越自我，超越成功的编辑思路，小中求大，囊括了做人的哲学、处世的要义、成功的诀窍、致富的智慧……容可读性、知识性、思想性、可实践性于一体，在文章中，以故事带动知识的升华，以知识提炼故事的核心，让人在品味他人故事的同时，反思人生的智慧与自我的哲理。

所以，一个人的成功很多成分在于做人做事的“智慧”。“智慧”说到底其实质是一种谋略和方法，它是人类竞争智慧的精华。数千年来，它一直伴随着人类文明的发展而不断发展。可以说，一部人类的发展史，就是一部“方法”和“谋略”的创造史和实践史，无时无刻不闪烁着人类智慧的火花。古今中外的历史上，无论纷纷乱世，还是太平盛世，那些活跃在历史舞台上的人中龙凤，哪一个不是靠着智慧的“方法”和“谋略”获得成功的。所以，真正拥有智慧的人，才能获得成功，赢得未来。

本套丛书的出版，得到了众多业内专家和相关人事的支持、帮助：他们中有人或为本书信息和资料的收集奉献自己的大著作为参考；或为本书的某个细节观点上书店、跑出版社，奔走呼告；或为某个章节的设置翻书查证，争得耳红面赤，在此，不一一赘言，只有无限的感激，让我们用行动回报这些前辈和专家们对我们永不忘怀的帮助。

真心希望，本套丛书的出版能够为您带来新一轮智慧人生的开始。为您成功的人生铺设桥梁，指引方向。惟愿！！

编者

2009年8月



第一章 战略管理篇



企业战略的涵义	3	米其林的“坚持”战略	28
企业战略的特征	4	佳能和施乐的较量	33
企业战略的风险	6	中信国安快速发展的战略分析	37
战略选择与“夹在中间”的难题	7	执著、坚持造就雀巢的成功	59
海尔集团的跨国发展战略	9	白家粉丝依靠战略制胜	63
戴尔的 CS 直销战略	17	新华保险 12 年的胜利路程	67
卓越的品牌战略管理助推		安踏的运动战略	72
三星的成功	21		



第二章 人力资源管理篇

人力资源释义	79	西门子的人事管理	111
人力资源管理及其目标	81	LV 的用人理念	113
人力资源管理的意义	83	摩托罗拉招聘策略	115
花旗银行的绩效考核	85	华通的以人为本理念	118
安利的人才策略	88	美国西南航空公司的员工管理	121
玫琳凯的员工管理之道	91	苹果电脑公司的绩效指标	123
福特汽车的用人之道	99	工资围绕市场转的爱立信公司	125
思科公司的员工培训之道	104	培养创新人才的 3M 公司	127
微软公司的知识人才管理	106	伊莱克斯的激励制度	130

第三章 技术管理篇

技术创新的定义	137	柯达的新产品开发战略	155
全面认识技术创新	139	不断创新的佳能	158
产品选择战略	145	赋予老品牌以全新内容的 联合利华	162
产品开发战略	148	创新伴随成长的百达翡丽	170
新产品开发战略的出发点	150	百事的本土化战略	176
新产品开发需注意的问题	152		

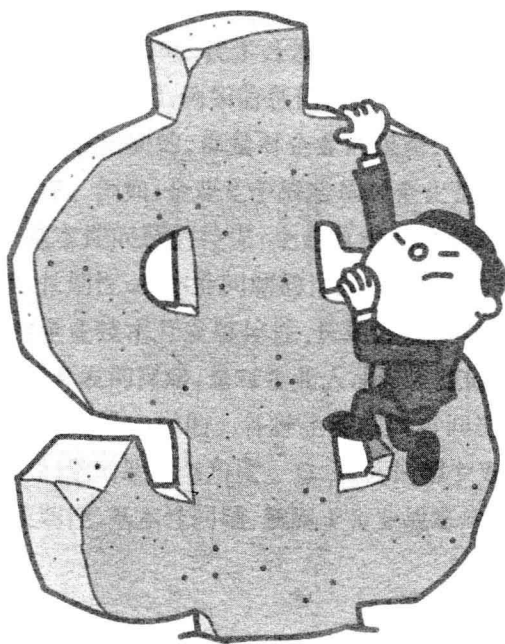
第四章 营销管理篇

客户关系管理中的管理理念	181	云南白药牙膏的营销突破	204
客户关怀是客户关系管理的中心	182	新装飘柔洗发水的上市营销方案	213
应用客户关系管理为企业增值	184	曲美进军上海营销手段分析	221
客户关系管理的魔力	187	胖哥槟榔夺取行业老大的招数	228
海尔的客户服务体系	189	咯咯哒鸡蛋的营销策略	232
让品牌时时响亮的喜临门	191	一喝出名的富亚健康漆	236
万宝路品牌案例	195	21 金维他的崛起之道	244
星巴克的品牌文化	199	波司登的营销策略	260



第一章

战略管理篇





企业战略的涵义

企业战略是指企业根据环境的变化,本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化在竞争中取胜。随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧,对企业战略的要求愈来愈高。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

企业战略是对企业各种战略的统称,其中既包括竞争战略,也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略是层出不穷的,例如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种,但基本属性是相同的,都是对企业的谋略,都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。例如:企业竞争战略是对企业竞争的谋略,是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的计谋;企业营销战略是对企业营销的谋略,是对企业营销整体性、长期性、基本性问题的计谋;企业技术开发战略是对企业技术开发的谋略,是对企业技术开发整体性、长期性、基本性问题的计谋;企业人才战略是对企业人才开发的谋略,是对企业人才开发整体性、长期性、基本性问题的计谋。以此类推,都是一样的。各种企业战略有同也有异,相同的是基本属性,不同的是谋划问题的层次与角度。总之,无论哪个方面的计谋,只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题,就属于企业战略的范畴。





企业战略的特征

企业战略的六大特征主要是：

一、指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

二、全局性

企业战略立足于未来，通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划。

三、长远性

“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。企业战略兼顾短期利益着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，而应具有长效的稳定性。

四、竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

五、系统性

立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目



标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略,决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心。本书讲解的企业战略主要属于决策层战略;事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位,遵照决策层的战略指导思想,通过竞争环境分析,侧重市场与产品,对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划;职能部门战略是企业各职能部门,遵照决策层的战略指导思想,结合事业单位战略,侧重分工协作,对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划,比如:策划部战略、采购部战略等。

六、风险性

企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之,仅凭个人主观判断市场,设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差,制定的战略就会产生管理误导,甚至给企业带来破产的风险。





企业战略的风险

任何战略都有风险。在战略选择时,不但要看到相应的战略能带来什么效益,同时还要看会造成什么风险。在一定意义上,对风险的认识要比对效益的掌握更重要。

总成本领先战略的主要风险是,规模化经营会妨碍产品的及时更新换代,技术上的重大变化会把过去的投资和经验积累一笔勾销;产业的进入者和追随者易于模仿,竞争对手的学习成本较低;企业集中精力于成本,很可能忽视消费者的心理需求和市场的变化;需要同竞争对手保持足够的价格差,一旦这种价格差不能抵御竞争对手的品牌和特色影响,这一战略就会败北。当年福特公司的T型车败于通用公司的新车型,就是总成本领先战略失败的典型事例。

差异化战略的主要风险是,维持差异化特色的高成本能否被买方所接受,如果价格差距过大,客户很可能会放弃对这一品牌的忠诚度而转向采购更便宜的产品以节省费用;买主的差异化需求下降,不再愿意为保持特色支付溢出的价格;差异化形成的高额利润,会吸引投资者进入并模仿,而大量模仿的出现会导致差异缩小,利润逐渐降低。随着产业的成熟,往往会发生这种情况。

目标集聚战略的主要风险是,细分目标的公司与大面积提供服务的公司成本差距过大,从而使目标集聚公司失去成本优势,或者失去特色优势;原来确定的客户对象与其他客户逐渐趋同,不再需要针对特定目标的特色服务,细分市场失去意义,外来的“大路货”消解了原来的目标定位;竞争对手对市场进行了二次细分,使原来的集聚目标散瞳化而失去聚焦效应,相应产品和服务也随之变成了不再吸引特定客户的“大路货”。



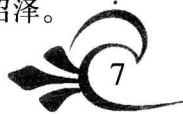
战略选择与“夹在中间”的难题

一般情况下,战略选择不能脚踩两只船。波特认为,战略选择恰当,可在竞争环境中为企业建立起不同的防御体系,为企业以及产业的发展带来巨大收益。如何选择战略,需要根据三种基本战略所需的基础与条件,运用五力模型进行分析。具体采用何种基本战略,不同企业有不同的理由。但波特非常强调一点,就是要防止在不同战略之间游移不定,避免“夹在中间”。

所谓“夹在中间”,主要是针对低成本战略和差异化战略的冲突而言。一般来说,正常经营的公司在中国市场份额和利润率之间,存在着U形走势。

所谓U形走势,就是说,在中国市场份额较小但差异化程度极高的情况下,公司是最能赢利的;在中国市场份额非常大而成本较低的情况下,公司也是最能赢利的(当然,没有特色的小公司和成本控制不住的大公司不在这一范围)。而夹在中间的“中不溜”公司,获利最低,生存也最艰难。

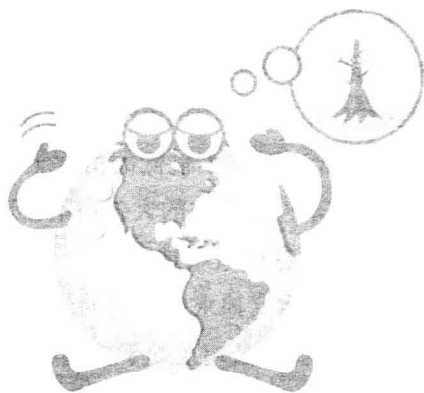
所以,波特指出,既追求低成本又追求差异化的战略姿态,犯了“夹在中间”的大忌,注定会失败。他说:“这样的公司正处于极其糟糕的战略条件下。它缺少市场份额、资本投资和‘打低成本牌’的决心,也不具备避免追求低成本地位而需要的在全产业范围内差异化,更没有在比较有限的范围内建立起产品差异化或低成本优势的目标集聚。”一旦“夹在中间”,公司就很有可能因为模糊不清的企业文化、相互冲突的组织安排与相互抵消的激励系统而遭致失败。对此,波特进行了实例分析,强调这样的公司必须尽快做出一种根本性的战略抉择。或者是低成本,或者是差异化,或者是目标集聚,后两种抉择很可能要缩减市场份额,甚至导致销售量的下降。每一种战略都意味要投入不同的资源,采取不同的营销手段和组织安排,形成不同的管理风格。如果一个公司既想得到低成本的利润,又想得到差异化的声誉,在二者之间游离不定,就会陷入市场沼泽。





因为这类公司肯定会在低成本的一面失去只求低价格的大批量客户,或者为了扩展市场份额而在同低成本公司的竞争中损失利润;在差异化的一面又无法同那些以强势技术和资本打造出的特色产品争个高低。“两鸟在林不如一鸟在手”,战略选择的真正意义就是解决权衡取舍的难题。

按照波特的设想,战略组合不是不可能,而是要在战略集团中实现。另外,随着产业的发展变化,公司业务也要用动态方式及时调整。在这方面,矩阵分析或者坐标分析可以作为产业研究的基本工具。





海尔集团的跨国发展战略

产品出口与海外投资状况

可以说,即使在企业发展的初期阶段,作为十分具有超前意识的企业家,张瑞敏就在为企业向国际市场发展进行准备工作。在他到青岛电冰箱总厂仅4年后,当产品在国内小有名气之时,他便将企业发展的视野扩大到海外。出口创汇是必要的,但只是目的之一,另一目的就是要在国际上创造驰名品牌。

一、出口经营状况

从1986年青岛电冰箱总厂第一次出口产品并取得300万美元出口额这一不俗战绩算起,海尔集团的出口额逐年增加。尽管从1997年起爆发了东南亚金融危机,中国企业出口受阻,但真正类似海尔产品这样的高附加值的产品受影响并不大,而且由于海尔集团出口的重点是在欧美,因此,它的出口继续保持增长势头。1998年,海尔出口创汇达到7675万美元,比1997年增长了36%。

出口的主要品种为冰箱、洗衣机、冷柜等。

在出口地区的分布上,基本上欧美国家占60%,日本占20%,东南亚占16%,其他地区占4%,共计87个国家(地区)。出口到欧美国家的以冰箱、空调为主,其中在美国180升以下冰箱市场份额中,海尔冰箱占到20%。

截止到1998年年底,海尔集团的海外经销商共有49家,经销网点11004多个。

二、海外投资状况

海尔集团从1995年起,就着手在海外投资建厂。经过洽谈和协商,终于在1996年2月6日,在印尼雅加达建立了海尔在海外的第一家以生产电冰箱为主的合资生产企业——海尔莎保罗(印度尼西亚)有限公司(PT. Haier Sapporo Indonesia)。它标志着海尔集团的国际化迈出了重要的一步。之后,1997年6月,

