

The World Trade Organization
企业培训教程
WTO 商务必读手册



WTO 企业

经营创新

WTO QIYE
JINGYINGCHUANGXIN
GUANLISHOUCE

管理手册



WTO 商务必读手册



管理手册

刘才子/编著

陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

WTO 商务必读手册/ 刘才子编著. —西安: 陕西旅游出版社, 2001.12

(WTO 必备丛书; 2)

ISBN 7-5418-1833-X

I. W… II. 刘… III. 世界贸易组织-商务规则-手册 IV. F743-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086560 号

责任编辑: 臧 云

责任监制: 刘青海

责任校对: 谭 青

WTO 必备丛书

WTO 商务必读手册——企业经营创新管理

刘才子 编著

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张 220 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-5418-1833-X/F·40

(全套三册) 总定价: 66.00 元

前 言

企业是社会的一面镜子，当变革的浪潮正冲击着教育、政治、经济以及其他许多社会结构时，最敏锐地感受到这种变革的冲击并站在其最前列的，往往是企业。企业每天都在接受市场的无情裁判。这种裁判不是几个月一次、几年一次。企业的客户每天都在对企业做出裁判，从而迫使企业进行不断改革、创新。一个企业要想在瞬息万变的市场竞争中稳操胜券、立于不败之地，惟有锐意进取，不断创新。如果因循守旧，纵然是享有一定优势的知名企业，也必定因不能适应千变万变的市场需求而在竞争中逐渐衰败下去。昨日的成功，对于一个企业来说，是光荣，也是财富，它为企业的生存发展，积蓄了实力，积累了经验。但昨日的成功只是在昨日，在市场瞬息万变、竞争日趋强化的今天和明天，也可能会转化为一种危险，一种包袱。中国加入 WTO 之后，商品的经济条件逐步趋向分工高度发达，涌入市场的产品越来越多，需求的多变，竞争的强化，交换关系的错综复杂，足以令每一个企业既对前途充满希望，又时时感觉到强大竞争力的冲击。这就迫使企业不能停留在昨天的水平上，更不能玩味和陶醉昨日的成功；同时，也不能玩味和陶醉今日的成功。只有对产品、工序、组织结构进行不断创新，企业才能够成功，甚至说才能生存

下去，否则等待它的命运只是像已经绝迹的恐龙那样进入博物馆。本文旨在研究加入 WTO 之后，企业的经营创新问题。其中探讨了创新的流程、创新的任务、创新的技法、以及战略创新、管理创新、营销创新等比较实用的方法、手段。本书立足于现实性、新颖性、可操作性三大原则。所谓现实性，是指内容立足于加入 WTO 之后的中国国情，面向世界现实，探讨企业创新的紧迫性与方针方法；新颖性是指在国际流行的创新方法上，提出了一些新观点和新见解；可操作性，指本书是一本应用理论读物，其内容可供操作使用。

编 者



目 录

第一章 WTO 企业创新的流程

- 一、WTO 企业创新准备 (1)
 - * WTO 企业的创新观念 (1)
 - * WTO 企业的创新原则 (5)
 - * WTO 企业的创新环境 (8)
 - * WTO 企业创新的过程..... (11)
 - * WTO 企业创新方法的运用..... (17)
- 二、WTO 企业时间资源创新 (22)
- 三、WTO 企业信息资源创新 (27)
 - * WTO 企业信息资源管理创新的要求..... (27)
 - * WTO 企业信息资源管理创新的良策..... (29)

第二章 WTO 企业创新的任务

- 一、WTO 企业人力资源管理创新 (33)
- 二、WTO 企业人本管理创新 (45)



* WTO 企业人本管理的概念·····	(45)
* WTO 企业人本管理的核心内容·····	(48)
* WTO 企业自我管理的形式与组织·····	(51)
* WTO 企业自我管理的进展·····	(54)
* WTO 企业人本管理中对人的管理·····	(58)
三、WTO 企业组织机构建设创新 ·····	(64)
* WTO 企业组织机构建设的目的·····	(64)
* WTO 企业组织机构的成熟过程·····	(66)
* WTO 企业组织机构衰老的表现·····	(68)
* WTO 企业组织机构优化的原则·····	(69)
* WTO 企业组织机构运行的模式·····	(73)
* WTO 企业建立企业内部模拟市场·····	(78)
四、WTO 企业资本资源管理创新 ·····	(85)
* WTO 企业对外投资的方式·····	(85)
* WTO 企业资本效率管理·····	(86)
* WTO 企业对外投资的价值确认·····	(99)
* WTO 企业对外投资收益的预计·····	(99)
* WTO 企业国有资产产权的界定与管理·····	(101)

第三章 WTO 企业创新的技法

一、WTO 企业经营决策创新技法 ·····	(105)
* WTO 企业综摄法·····	(105)



* WTO 企业情势观察法	(107)
* WTO 企业智力激励法	(112)
* WTO 企业逆向思维法	(115)
* WTO 企业系统思考法	(118)
* WTO 企业集聚显同法	(130)
* WTO 企业焦点式试误法	(132)
二、WTO 企业市场开发创新的技巧	(134)
* WTO 企业竞争情报分析法	(134)
* WTO 企业市场“饥饿法”	(137)
* WTO 企业扇形开发术	(139)
* WTO 企业优胜术	(143)
三、WTO 企业人才开发创新技法	(147)
* WTO 企业申斥教育法	(148)
* WTO 企业聚焦法	(151)
* WTO 企业顺势法	(154)
* WTO 企业适才适用法	(155)
* WTO 企业用长容短法	(158)
* WTO 企业合拢管理法	(162)

第四章 WTO 企业的战略创新

一、WTO 企业经营战略创新的环境分析	(169)
* WTO 企业战略创新外部环境分析	(169)



* WTO 企业战略管理内部环境分析	(171)
二、WTO 企业竞争对手分析及对策	(172)
* WTO 企业竞争对手分析	(172)
* WTO 企业的竞争对策	(185)
* WTO 企业的竞争防御	(189)
* WTO 企业分散型产业的竞争谋略	(191)
* WTO 企业新兴产业的竞争谋略	(193)
* WTO 企业衰退产业的竞争谋略	(195)
三、WTO 企业战略创新的方案	(199)
* WTO 企业战略方案的拟定	(199)
* WTO 企业战略方案的评价与决策	(201)
* WTO 企业战略评价与决策的陷阱	(204)
* WTO 企业战略创新方案的实施	(204)

第五章 WTO 企业的管理创新

一、WTO 企业管理创新的原则	(207)
* WTO 企业管理创新的反向思维原则	(207)
* WTO 企业管理创新的交叉综合原则	(209)
* WTO 企业管理创新的加一加二原则	(211)
二、WTO 企业管理创新的构成	(213)
* WTO 企业管理创新行为的一般构成	(213)
* WTO 企业管理创新的目标	(216)



* WTO 企业管理创新的动机	(221)
* WTO 企业管理创新的过程	(226)
* WTO 企业管理创新的行动	(228)
三、WTO 企业管理创新的主体	(231)
* WTO 企业管理创新主体的条件	(231)
* WTO 企业管理创新主体的组成	(235)
* WTO 企业管理创新主体的心智模式	(240)
* WTO 企业管理创新主体的能力结构	(250)
四、WTO 企业创新组织模式	(258)
* WTO 企业新事业开拓组	(259)
* WTO 企业网络型组织	(262)
* WTO 企业全员共济制	(264)
* WTO 企业灵活小组制	(266)
* WTO 企业保证人制	(273)
* WTO 企业 Z 型组织	(276)

第六章 WTO 企业的营销创新

一、现阶段我国企业的营销特点及对策	(279)
* 现阶段我国企业的营销特点	(279)
* 现阶段我国企业营销策略问题分析	(284)
二、WTO 企业打入国际市场的创新策略	(286)
* WTO 企业直接出口策略	(287)



* WTO 企业间接出口策略	(288)
* WTO 企业在国外生产策略	(290)
三、WTO 企业的促销创新	(292)
* WTO 企业促销成功要素	(292)
* WTO 企业猎奇促销创新	(294)
* WTO 企业联络感情促销创新	(295)
* WTO 企业产品系列配套促销创新	(296)
* WTO 企业产品有奖销售促销创新	(296)
* WTO 企业名人明星效应促销创新	(297)
四、WTO 企业的广告创新	(298)
* WTO 企业广告创新策划	(298)
* WTO 企业广告创新策略	(300)
* WTO 企业广告文稿的创作	(302)
五、WTO 企业的价格创新	(305)
* 目前我国价格机制的缺陷	(306)
* WTO 国际商战价格的类别	(313)
* WTO 国际商战中的价格类型	(316)
* WTO 国际商战价格的变化趋势	(317)
* WTO 顺应国际商战定价策略创新	(319)
* WTO 顺应国际商战的价格机制创新	(322)



第一章 WTO 企业创新的流程

一、WTO 企业创新准备

* WTO 企业的创新观念

1. WTO 企业创新观念的本质特征

一般地讲，WTO 企业的创新观念是指导、支配企业生产经营活动的理念、准则、思想的总称。立国有根本，做人有处事之道，办企业当然少不了一根准绳，这就是创新观念。从这个意义上讲，创新观念可以成为企业发展的导向。而“导”有引导、领导的含义；“向”是方向。归纳起来，“导向”可理解为引导、带动某事物按预定目标、方向发展。

由此可见，导向是全局性的、根本性的问题，是对一事物的发展从宏观上所作的总体谋划。并且，导向处于这一事物发展的中心环节。即：导向选择得当，事物向正确、有效的方面发展，就有了一个基本的、方向性的保证，这也为具体的操作措施的选择，提供了可靠的前提；反之，导向选择不得当，事物的发展就会陷入方向性、根本性的错误之中，具体措施再正确，也难以弥补它造成的损失。



按照这样的观点来理解创新观念的含义,我们认为,它有以下特征:

1) 全局性和根本性

创新观念是决定 WTO 企业发展全局的、带根本性的问题,即它能够从方向上综合统管企业的各项活动。在企业管理这个大系统下,又可分为财务、质量、营销、计划等具体活动。这些具体活动一方面受创新观念的制约,另一方面又为实现它所规定的目标服务。否则,财务、质量、营销、计划等具体活动各行其是,不服务、服从于一个总体目标,那么,企业的发展就会陷入困难境地。

2) 预期性和指导性

即:创新观念是一种自觉的主观意识,能够指导未来的 WTO 企业管理实践,能够在总体上决定管理方法、手段的选择、更新。

3) 长期性

即:创新观念所涉及的问题,对 WTO 企业未来一定时期内的发展,有总体上、全局性的引导作用。

2. WTO 企业应树立的创新观念

从发展的角度讲,到目前为止,企业创新观念的演变经历了五个阶段,每一次创新观念的更新,都带来了管理方法、手段的相应变革。从创新观念演变史的回顾中,我们可以找到我国企业创新观念创新的要求之所在,即:企业应树立什么新的创新观念。

1) 生产观念

这是指企业只重视生产管理的观念。一般认为,本世纪 20 年代以前,资本主义企业普遍持有这样的观念。其



基本特征是，市场需求大于供给，企业管理的主要内容，一是扩大产量，满足需求；二是降低成本，增加利润。

2) 销售观念

随着资本主义生产的发展，国民生活水平不断提高，企业的供给能力也大为增强，国民经济出现了供给大于需求的结构。在这种情况下，引导企业方向的观念，由生产为主转变为销售为主。即：管理的首要任务是将企业生产的产品推销出去，以防积压。

这一变革，导致企业管理的重心，由过去的生产管理转移到加强推销机构、研究推销技术、培训推销人员等方面。

从总体上讲，销售观念没有完全脱离生产观念的框架。“生产什么就推销什么”、“推销什么，消费者就买什么”等口号，是销售观念的外在表现。而这些口号也描述了生产观念和 sales 观念间的内在联系。

3) 营销观念

“消费者需要什么就生产什么，就销售什么”、“生产你能够销售的产品，而不是出售你能生产的产品”是反映营销观念的流行口号。自本世纪 50 年代营销观念产生后，企业管理由以往只重视内部的生产管理，演变到了同时注重外部营销管理的时代。

市场调查、市场预测、新产品开发与决策、营销管理等方法，只是在营销观念时代才真正有用武之地。如果说生产观念和 sales 观念是分别在产量最大、销量最大的前提下，追求最大利润，那么，营销观念则是在满足消费者需求的前提下，使利润最大化。



在这里,当眼前利润与消费者利益的实现不能兼而有之时,许多企业往往以牺牲眼前利润、满足消费者需求的方式,换取长远利益。这种“取”、“舍”态度是观念更新的结果,是生产观念、推销观念下不可能出现的管理策略。

4) 动态均衡观念

营销观念将消费者置于至高无上的地位,企业容易步入迁就消费者的误区。一旦企业不顾自身条件,一味按消费者需求的变化调整产品结构、管理方式,就可能失去经营特点和优势,陷入产品结构过于复杂、质量低、成本高的被动局面。

所以,管理学家认为,营销观念也要随着条件的变化予以发展,企业应该扬长避短,在自身优势与消费者需求之间找到一个结合点,以确立有优势的目标市场。

在动态均衡观念下,企业一方面要根据消费者需求的变化,调整产品结构管理方式,另一方面还要推出“出乎消费者意料”的产品,以引导消费,使消费者围着企业“转”。

所以,在动态均衡观念下,企业除了要重视对市场、技术发展趋势的预测外,更要重视事关企业全局的战略管理,以掌握企业发展的主动权。这样,在市场和不断变化的条件下,企业能够高瞻远瞩,立于不败之地。

5) 社会责任观念

社会责任观念产生的背景与六七十年代以来世界经济形势的发展、变化有密切的关系。在世界性的环境、资源、人口问题日益严重的情况下,管理学家认为,企业



管理不能仅仅在企业利益与消费者利益之间进行动态均衡的调节，还应承担社会责任，考虑与社会利益的平衡，即将企业的目标市场定位于企业利益、消费者利益和社会利益的结合部。

所以，创新观念是企业管理的导向，是企业有效实施战略管理的前提，是企业经营战略管理创新的根本。

我国已经拉开了建立 WTO 市场经济体制的序幕。无庸讳言，目前许多企业的管理方法、手段仍不同程度地打上了计划经济模式的烙印。

在世界上经营业绩好的企业，将动态均衡观念、社会责任观念作为管理导向的今天，我国大部分企业仍对“营销观念”津津乐道。在大学，营销是非常走俏的专业；在书店，营销类书籍摆满书架；在企业，营销成为时髦的工种。“消费者是上帝”、“时刻为顾客着想”成为营销观念的真实写照。

当然，还有一些企业守着“生产观念”、“销售观念”不放，得过且过，不思明天，不思进取。所以，我们认为，我国企业目前应在强化营销观念的基础上，逐步向动态均衡观念和社会责任观念转变。这对企业步入可持续发展的轨道，有重大意义。

* WTO 企业的创新原则

创新是一种生活方式，就像其他企业活动一样，并不困难。创新是一种活力充沛、永不止息的活动，不是即兴式的插曲，不能等到成长停滞时才着手安排。

成功的创新需要适当的程序以及支持的环境，二者缺



一不可。还有最重要的一点，成功的创新必须始于倾听市场讯息，不可闭门造车。

1. 从倾听来自顾客市场的讯息开始

商品化市场的每个新发现，决不可能来自实验室的闭门造车，多半来自我对外在市场的高度敏感性。顾客如何使用你的产品？他们对你目前的产品、服务和配销系统有何不满意之处？有没有刚成立的小公司别出心裁？

举例来说，通用食品公司最早推出的 Kool—Aid，是一种粉状的即溶冲泡饮料，并未含糖，必须在饮用前自行添加；后来该公司推出含糖的 Kool—Aid，上市头一年销售量便达一亿二千五百多万美元。

通用食品公司再接再厉，于 1981 年推出低卡路里的 Zutra Sweet，使这一产品系列更加完整。

到 1987 年，最初推出的这种基本饮料，已能满足不同顾客的需求，总销售额近亿美元。

当然，顾客的需求可以说是五花八门，根本无法一概而论。就拿 Kool—Aid 的例子来说，顾客偏好的类型就分成三种。

因此，我们必须针对不同的顾客群提供各具特色的产品，而顾客也会在购买时有所取舍。制造厂家必须了解顾客的取舍标准及偏好，并据此设计本身的产品。

日本汽车制造商从针对当地市场的每辆售价为 4500 美元的迷你型低档车，到打算向美国老板们推销的价值 35000 美元的高级轿车，形成了高度分割开来、发挥自己特长的区隔市场。

这些新型轿车将促使丰田汽车公司、日本汽车公司和