

现代企业
经营管理策略

徐翔 史峻峰



吉林大学出版社

内 容 提 要

本书搜集、整理、编写了企业经营、企业竞争、新产品开发、产品订价、产品销售、企业谈判、企业宣传、企业公共关系、企业文化等十七个方面二百余条经营管理策略,介绍和总结了当代世界优秀企业经营的秘诀和我国新一代企业家经营管理的艺术。本书内容充实,文字流畅,通俗易懂,具有较高的阅读价值,可供工商企业经营管理人员,个体经济工作者在工作中参考之用,亦可作为高等院校经济管理专业师生教学参考书。

现代企业管理策略

徐 翔 史峻峰

吉林大学出版社出版
(长春市东中华路29号)

吉林大学出版社发行
吉林大学印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32

1991年7月第1版

印张: 6.625

1991年7月第1次印刷

字数: 147千字

印数: 1—1000册

ISBN 7-5601-0889-X/F·210

定价: 3.15元

前 言

本书主要研究企业经营战略和经营管理策略。企业经营战略是企业家根据社会经济的动态变化，选择企业能够达到的经营目标，制定的经营战略计划；而企业经营管理策略，是企业经营管理的具体原则和方法，用以保证企业经营战略目标和计划的实现。在商品经济中，正确的战略和策略能把企业引向成功，错误的战略和策略则导致企业失败。因此，企业经营战略和策略的正确与否，是决定企业兴衰成败的头等大事。

经营管理战略和策略是一门科学，是一门领导的艺术。它是现代社会化大生产、发达的商品经济的必然产物，它反映了商品经济的客观规律，是人类生产实践、经营活动共同创造的精神财富。任何一个从事商品生产和商品经营的管理者，都不能不学习这些人类社会宝贵的经验。

随着我国商品经济的深入发展，认真总结和研究经营管理战略和策略，是当前一件非常有意义的工作。我们不憚自己力量的微薄，试图在总结近年来国内外一些优秀企业经营管理经验的基础上，编写了这样一本书。本书共分十七篇，收集、整理、编写了二百余条经营管理策略。在编写过程中，我们坚持科学性和实践性这两个原则，力求简明扼要。为适应广大经营管理者任务重，时间紧的特点，我们尽量做到题目醒然，内容充实，开卷有益。在这本书中，读者既可以看到世界经济强人成功的秘诀，也可以看到我国新一代企业家

经营管理的艺术。这些都是现代人类智慧的结晶，对每一位读者都会给以思想上的启迪。如果您读完此书能够获得一点小小的启发，那便是我们最大的心愿。

本书的内容，一部分是直接吸收了见诸于报刊的研究的成果，一部分是我们在对大量的经营管理实例和材料分析研究的基础上概括出来的，还有一部分是作者在企业经营管理的实践中的经验总结。在此，对所援引材料的作者表示谢意。另外，本书第十四篇《企业文化策略》和第十五篇《人才开发策略》，是由罗燕莉同志编写的。在此作一说明。

我们在编著此书过程中，得到吉林大学李凤芝、陈荣华，潘丽萍提供资料的帮助，还有肖致同志对本书提供了宝贵的意见，在此一并表示谢意。

作者 1990年12月

目 录

前 言	(1)
第一篇 企业经营战略	(1)
一、企业经营战略的制定	(1)
二、企业经营战略基本特征	(3)
三、企业经营战略模式	(5)
(一)多元型经营战略	(5)
(二)分散型经营战略	(6)
(三)开拓型经营战略	(6)
(四)维持型经营战略	(8)
(五)一条龙经营战略	(8)
(六)网络型经营战略	(9)
(七)模仿型经营战略	(9)
(八)边缘型经营战略	(10)
(九)动态型经营战略	(11)
(十)混合型经营战略	(11)
第二篇 企业信息开发策略	(13)
一、信息开发原则	(13)
(一)准确性原则	(13)
(二)时效性原则	(13)
(三)适用性原则	(14)
(四)预兆性原则	(14)
(五)开拓性原则	(15)

(六) 系统性原则·····	(15)
(七) 反馈性原则·····	(15)
(八) 经济性原则·····	(16)
二、信息开发渠道·····	(16)
(一) 统计法·····	(16)
(二) 观察法·····	(17)
(三) 会议法·····	(17)
(四) 阅读法·····	(17)
(五) 视听法·····	(17)
(六) 派员法·····	(17)
(七) 网络法·····	(18)
(八) 聘请法·····	(18)
(九) 购买法·····	(18)
(十) 加工法·····	(18)
(十一) 调查法·····	(19)
三、信息开发内容·····	(19)
(一) 掌握宏观经济信息·····	(19)
(二) 通晓同行经济信息·····	(20)
(三) 洞察科技发展信息·····	(20)
(四) 了解市场供求信息·····	(21)
(五) 研究消费能力信息·····	(21)
(六) 弄清消费心理信息·····	(22)
(七) 考察潜在需求信息·····	(23)
(八) 预测价格水平信息·····	(23)
(九) 摸准市场占有信息·····	(23)
(十) 研究国家政策信息·····	(24)
第三篇 企业竞争策略 ·····	(25)

(一) 审时度势 以准取胜·····	(26)
(二) 开拓不息 以新取胜·····	(26)
(三) 注重质量 以优取胜·····	(27)
(四) 薄利多销 以廉取胜·····	(27)
(五) 顾客至上 以信取胜·····	(27)
(六) 销售渠道 以多取胜·····	(28)
(七) 独树一帜 以特取胜·····	(28)
(八) 捷足先登 以快取胜·····	(29)
(九) 纵横交错 以联取胜·····	(30)
(十) 举贤荐能 以才取胜·····	(31)
(十一) 目标明确 以责取胜·····	(31)
(十二) 热情服务 以诚取胜·····	(32)
(十三) 舆论推导 以名取胜·····	(33)
第四篇 新产品开发思维方法·····	(34)
(一) 合并法·····	(34)
(二) 差异法·····	(35)
(三) 延伸法·····	(36)
(四) 系列法·····	(36)
(五) 跟踪法·····	(36)
(六) 联想法·····	(37)
(七) 物极法·····	(37)
(八) 否定法·····	(38)
(九) 逆向法·····	(38)
(十) 保健法·····	(39)
(十一) 回归法·····	(40)
(十二) 影视法·····	(40)
(十三) 微型法·····	(40)

第五篇 产品订价策略	(41)
(一) 撇油订价策略	(41)
(二) 渗透订价策略	(41)
(三) 满意订价策略	(42)
(四) 优惠订价策略	(42)
(五) 奇数订价策略	(43)
(六) 整数订价策略	(43)
(七) 声望订价策略	(44)
(八) 投标订价策略	(44)
(九) 水准订价策略	(44)
(十) 优质优价策略	(44)
(十一) 明码实价策略	(44)
(十二) 单一价格策略	(45)
(十三) 变动价格策略	(45)
(十四) 特价商品策略	(45)
第六篇 企业销售一般策略	(46)
(一) 施展优势策略	(46)
(二) 避实就虚策略	(47)
(三) 神速取俏策略	(47)
(四) 交叉渗透策略	(48)
(五) 捕捉商机策略	(48)
(六) 需求跟踪策略	(49)
(七) 诱导需求策略	(50)
(八) 灵活吸引策略	(51)
(九) 拾遗补缺策略	(52)
(十) 拍卖销售策略	(54)
(十一) 售后服务策略	(55)

第七篇 赢得顾客心理的销售策略	(59)
(一) 激欲策略	(59)
(二) 释疑策略	(59)
(三) 匮乏策略	(60)
(四) 票券策略	(60)
(五) 顺潮策略	(61)
(六) 激将策略	(61)
(七) 馈赠策略	(62)
(八) 变态策略	(62)
(九) 逆反策略	(63)
(十) 重价策略	(63)
(十一) 错觉策略	(64)
(十二) 刺激策略	(64)
第八篇 市场疲软势态下的企业策略	(65)
(一) 更新换代策略	(65)
(二) 以变应变策略	(66)
(三) 移位开发策略	(66)
(四) 降格开发策略	(66)
(五) 创需开发策略	(67)
(六) 填缺开发策略	(67)
(七) 滞后开发策略	(67)
(八) 夺机开发策略	(68)
(九) 潜在开发策略	(68)
(十) 补齐开发策略	(69)
(十一) 多角开发策略	(69)
(十二) 实用开发策略	(69)
(十三) 方便开发策略	(70)

(十四) 独家开发策略.....	(70)
(十五) 立异开发策略.....	(70)
(十六) 配对开发策略.....	(71)
(十七) 逆向开发策略.....	(71)
(十八) 特色开发策略.....	(72)
(十九) 礼品开发策略.....	(72)
(二十) 显美开发策略.....	(72)
(二十一) 厚古开发策略.....	(73)
(二十二) 冷僻开发策略.....	(73)
第九篇 商标与包装策略.....	(74)
一、商标策略.....	(74)
(一) 商标使用与否策略.....	(75)
(二) 商标注册与否策略.....	(76)
(三) 商标属名策略.....	(76)
(四) 统一商标策略.....	(77)
(五) 个别商标策略.....	(77)
(六) 创新商标策略.....	(78)
二、包装策略.....	(78)
(一) 类似包装策略.....	(79)
(二) 组合包装策略.....	(79)
(三) 再使用包装策略.....	(80)
(四) 附赠品包装策略.....	(80)
(五) 改变包装策略.....	(80)
第十篇 国际市场开发策略.....	(82)
一、当代国际市场变化趋势.....	(82)
(一) 非连续性变化.....	(82)
(二) 连锁性变化.....	(82)

(三) 产品寿命周期日趋缩短·····	(83)
(四) 消费需求独特化和多样化·····	(83)
(五) 追随性竞争激化·····	(83)
(六) 国际市场“浓缩”化·····	(84)
二、国际市场开发基本原则·····	(84)
(一) 有的放矢原则·····	(84)
(二) 知己知彼原则·····	(85)
(三) 出奇制胜原则·····	(85)
(四) 随机应变原则·····	(85)
三、国际市场产品策略·····	(86)
(一) 直接出口策略·····	(86)
(二) 改变宣传策略·····	(87)
(三) 改变产品策略·····	(87)
(四) 新产品普及策略·····	(88)
(五) 产品包装策略·····	(90)
(六) 牌号商标策略·····	(90)
(七) 标签使用策略·····	(92)
(八) 保证服务策略·····	(92)
第十一篇 企业宣传策略 ·····	(94)
一、企业的宣传竞争·····	(94)
(一) 宣传力的竞争·····	(94)
(二) 宣传艺术的竞争·····	(95)
(三) 宣传速度的竞争·····	(96)
(四) 宣传效益的竞争·····	(97)
二、企业的宣传策略·····	(97)
(一) 宣传差别策略·····	(98)
(二) 宣传系列策略·····	(99)

(三) 宣传时间策略.....	(100)
(四) 附加利益宣传策略.....	(101)
(五) 联合宣传策略.....	(102)
第十二篇 企业谈判策略.....	(104)
一、制定谈判策略的指导思想.....	(104)
(一) 谋求合作.....	(104)
(二) 争取最理想的谈判成果.....	(105)
(三) 以智取胜.....	(105)
二、谈判技巧与方法.....	(105)
(一) 谈判信心.....	(105)
(二) 了解对手.....	(106)
(三) 创造轻松气氛.....	(107)
(四) 善于倾听.....	(107)
(五) 善于提问.....	(107)
(六) 善于叙述.....	(107)
(七) 善于答复.....	(108)
(八) 善于说复.....	(108)
(九) 善于打破僵局.....	(108)
(十) 避免盲目争论.....	(108)
(十一) 分清原则与细节.....	(108)
(十二) 报价艺术.....	(109)
(十三) 决策时间.....	(109)
(十四) 限制与平衡.....	(109)
(十五) 断然否定.....	(110)
(十六) 心理上的牵制.....	(110)
(十七) 阶段冷却.....	(110)
(十八) 预测和保证.....	(110)

(十九) 法律保证·····	(110)
(二十) 结束谈判·····	(111)
三、谈判策略·····	(111)
(一) 先声夺人策略·····	(112)
(二) 从容不迫策略·····	(112)
(三) 留有余地策略·····	(113)
(四) 以让为进策略·····	(114)
(五) 利用筹码策略·····	(116)
(六) 销声匿形策略·····	(116)
(七) 声东击西策略·····	(118)
(八) 红脸白脸策略·····	(118)
(九) 顾全面子策略·····	(119)
(十) 开价有术策略·····	(120)
(十一) 假出价格策略·····	(120)
(十二) 场外谈判策略·····	(121)
(十三) 最后通牒策略·····	(122)
(十四) 进退自如策略·····	(122)
(十五) 用活佣金策略·····	(122)
(十六) 鹬蚌相争策略·····	(123)
(十七) 观点推销策略·····	(123)
(十八) 使用先例策略·····	(125)
(十九) 使用期限策略·····	(125)
(二十) 使用局限策略·····	(126)
(二十一) 突然袭击策略·····	(126)
(二十二) 显著退让策略·····	(127)
(二十三) 以柔克刚策略·····	(127)
第十三篇 公共关系策略·····	(129)

一、塑造企业形象策略.....	(130)
(一) 产品形象.....	(131)
(二) 管理者形象.....	(131)
(三) 职工形象.....	(131)
(四) 营销服务形象.....	(132)
(五) 公共关系形象.....	(132)
(六) 企业外表形象.....	(132)
二、争取新闻宣传策略.....	(134)
三、塑造企业社会贡献策略.....	(135)
四、赋予企业人情味策略.....	(136)
五、补救失误策略.....	(137)
第十四篇 企业文化策略	(140)
一、企业文化及其构成.....	(140)
二、企业文化的功能与作用.....	(143)
三、企业文化在中国的兴起.....	(144)
四、企业文化内容的选择.....	(149)
(一) 培育企业意识.....	(150)
(二) 倡导商品经济条件下的新观念.....	(151)
(三) 培养企业家和树立示范人物.....	(151)
(四) 提高职工群众的文化技术水平.....	(152)
(五) 丰富职工群众的精神娱乐生活.....	(152)
(六) 健全基础管理.....	(152)
(七) 塑造独特的的企业形象.....	(153)
第十五篇 人才开发策略	(154)
(一) 赛马策略.....	(154)
(二) 压担子策略.....	(155)
(三) 群体组合策略.....	(156)

(四) 用长容短策略·····	(157)
(五) 勿忘使过策略·····	(159)
(六) 鼓励自荐策略·····	(159)
(七) 就地取才策略·····	(160)
(八) 借用人才策略·····	(161)
(九) 引进人才策略·····	(162)
(十) 利用余热策略·····	(163)
(十一) 智力投资策略·····	(163)
第十六篇 企业家的领导艺术和策略·····	(165)
(一) 计划策略·····	(165)
(二) 组织策略·····	(166)
(三) 激励策略·····	(167)
(四) 指挥策略·····	(168)
(五) 协调策略·····	(169)
(六) 决策策略·····	(170)
(七) 修身策略·····	(171)
第十七篇 现代企业管理创新策略·····	(173)
一、满负荷工作法·····	(173)
(一) “满负荷工作法”的提出·····	(173)
(二) “满负荷工作法”的含义和内容 ·····	(174)
(三) 怎样实行“满负荷工作法”·····	(176)
二、范性管理法·····	(179)
(一) “范性管理法”的理论依据·····	(179)
(二) “范性管理法”的结构和基本做法 ·····	(180)
(三) “范性管理法”的基本特征和实践	

效应.....	(184)
三、透明工效管理法.....	(185)
(一) “透明工效管理法”的提出.....	(185)
(二) “透明工效管理法”的内容及特征	(188)
(三) “透明工效管理法”的作用和效果	(189)
四、峰谷图工作法.....	(190)
(一) “峰谷图工作法”的由来与实施	(190)
(二) “峰谷图工作法”的应用.....	(191)
(三) 推行“峰谷图工作法”的效果.....	(192)
五、弹性管理法.....	(193)
(一) 弹性管理的突破性发现.....	(193)
(二) 弹性管理的原则及特点.....	(194)
(三) 弹性管理适合企业的客观实际.....	(195)

第一篇 企业经营战略

一、企业经营战略的制定

企业经营战略，就是指企业为在较长时期内生存和发展，在充分估计影响企业长期发展的各种因素后所确定的企业行动的总规划和一系列措施。企业经营战略一般包括战略目标、战略重点和战略步骤。战略目标是指企业在一定时期中，例如五年或者十年，在生产、技术和经营方面将要达到的水平和规模；战略重点则是指实现目标所必须抓好的关键工作；战略步骤则是指对战略规划实施过程所划分的不同阶段。

企业必须重视经营战略，这是由企业经营中的生产与市场的矛盾，竞争者相互之间的矛盾规定着的。因为有这些矛盾的存在，企业要谋求生存和发展，就必须在做好当前工作的同时，对企业未来的发展作出科学预测，并据此制定出战略规划，用以指导企业较长时期的经营活动。企业管理者的责任，就是在变化的环境中有效地利用企业资源，以达到企业目标，保证企业的生存与发展。如果一个企业没有发展的战略规划，就等于没有发展方向和目标，信马由缰，必将被竞争的潮流无情地淘汰。因此，经营没有方向和目标，这是企业经营之大忌。

制定企业战略的出发点是，首先，企业战略着眼于企业未来的生存和发展。战略实施中的每一个阶段的管理，无论是目标、计划、政治和资源安排，都必须考虑同企业的战略