

现代企业管理新导向

多国行销策略规划

〔美〕 颜彼德 著

- ☆最新的企业管理模式
- ☆理想的行销策略规划
- ☆管理专家的好参谋
- ☆经理人员的好顾问

© 国际文化出版公司

现代企业管理新导向 多国行销策略规划

〔美〕颜彼德 著

The Modern Management
&
International Marketing Strategy

PETER T. YEN

Fellow, International Academy of Management
Professor of ~~International Management~~

 国际文化出版公司

一九八五年·北京

现代企业管理新导向
战略计划与经营策略规划
(美) 赖彼德 著

中国文联出版公司出版
新华书店北京发行所发行
湖北省新华印刷厂印刷

1002毫米 32开本 2/125印张 34千字
1985年10月第一版 1985年10月第一次印刷
书号: 4345·003 定价: 0.40元

出 版 说 明

本书作者颜彼得教授现任美国管理科学院院士、纽约大学美国国际管理研究所所长。颜教授对现代管理科学造诣很深。他是美国现代管理程序学派代表孔慈的得意门生，曾将孔慈的“三元管理功能论”和“五元管理功能论”创造性地发展为“多元管理功能论”。他在主持研究所工作期间，曾多次承担美国著名大公司的市场行销研究开发项目，并曾承担日本、苏联、南朝鲜、新加坡、澳门和香港等国家和地区的重要市场研究开发项目，经验相当丰富。

1984年，颜教授应中国企业管理协会邀请，来华访问，曾为北京部分企业管理干部做了一次重要的学术报告，提纲挈领地介绍了现代企业管理新导向和市场行销策略，内容丰富，观点新颖，事例生动，颇有使人耳目一新之感。他在报告中提出的一些设想和建议，很值得我国企业管理人员思考和研究。经征得颜教授的同意，现将讲稿编辑成册出版，以飨读者。我们深信，这本小册子一定会受到广大企业管理干部的欢迎，在当前的经济改革中发挥一定的积极作用。

序 言

去年 (1984年) 应中国企业管理协会 (CEMA) 之邀, 来华主持企业主管报告 (Top Management Seminars), 分别在北京、沈阳及上海介绍了“现代企业管理新导向及多国营销策略规划”。

我非常希望中国在现代化建设中能够建立一个基本管理模式 (Model management)。根据欧洲和美洲各国企业发展促进经济成长的基本概念, 应使资本获得长期有效的运用, 做好资源管理与开发计划, 引进管理知识与现代技术, 加强生产与行销的多元化功能。

美国的国民所得 (G N P) 从早期的 250 美元提高到 1980 年的 8,000 美元, 整整用了两个世纪。经过长期的全民努力, 促进生产与行销密切配合, 终于使国家经济步步繁荣, 成为世界经济强国。

就日本来说, 国民所得从原先的 100 美元提高到

当前的4,000美元,大约也经过了一百多年的奋斗。他们按照全民发展的目标,争取多国市场,把最优良的产品推销到美国及欧洲共同市场,建立日本式策略规划和咨询中心(Information Center),大大促进了该国经济成长并使该国迈向世界经济大国的行列。

当前中国国民所得与早年美国国民所得 250 美元大体相近。要达到 8,000 美元的标准,肯定不需要两个世纪。但是怎样加强企业管理与策略规划,促进中国快速走向现代化,确实是个值得认真研究的问题。我认为必须考虑八个基本要素:

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 资金大众化, | 5. 主管现代化, |
| 2. 生产工业化, | 6. 技术科学化, |
| 3. 就业全民化, | 7. 政府辅导化, |
| 4. 企业多国化, | 8. 全国制度化。 |

我主张提高工作效率,建立奖金制度,特别是改善现有经济发展结构,提高人民生活素质,促进企业利润制度中心(Share Profit Center)。其中最重要的是:

——企业主要领导要具备现代化思想,能够接受现代化的新观念。

——企业主要领导应不断吸收新知识，采用新策略，改善现有企业形态，重视现代化管理思想新导向，加强管理技术传授。

当这本小册子出版之际，作者谨向恩师孔慈博士 (Dr. Harold Koontz) 致以崇高的敬意。孔慈博士是一代管理大师。是管理程序学派的创始人。我的管理思想都是直接受他的影响的。正因为如此，1979年我才能突破“三元管理功能论”而成为“多元管理功能论”的提倡者。承蒙恩师孔慈博士和杜拉克博士 (Dr. Peter Drucker)、史德诺博士 (Dr. George Steiner) 及美国策略规划专家联合提名，我以“多元管理功能论”学说当选为国际管理学院院士。我之所以能在管理学方面有所成就，得力于孔慈博士者甚多。

这本小册子能够顺利在中国出版，我还应对为整理此书付出辛勤劳动的中国企业管理协会的陈英女士和提供出版服务的国际文化出版公司表示谢意。我之所以把这本小册子奉献给中国工商界企业主要领导人员，介绍现代管理和策略规划模式，主要是希望这些模式能够带给中国现代化一个新导向。一位成功的企业领导应该如何拟定管理策略？这本小册子提出了一

些创造性、激发性的实例，供大家研究与参考。不当之处，敬请指正。

颜彼德 所长

美国国际企业研究所 I. B. E.

1985年6月12日于纽约

[illegible][illegible]

目 录

第一部分 现代企业管理新导向·····	1
一、美国国际企业管理研究所简介·····	1
二、现代企业管理新导向·····	3
三、现代企业管理应具备的条件·····	6
四、现代企业管理模式·····	8
五、美国管理教育制度·····	13
六、三元管理功能论·····	17
七、五元管理功能论·····	18
八、4R'S 的基本责任感·····	24
九、企业现代化的措施·····	27
十、世界企业的发展趋势·····	31
十一、八十年代企业的主管应具备的条件·····	33
十二、现代企业导向人事管理制度·····	36
(一) 人性化·····	36
(二) 合理化·····	37
(三) 民主化·····	38
(四) 制度化·····	38

第二部分 市场与行销策略	39
一、现代行销导向分析	39
二、发展行销组合功能	41
(一) 划分类别	41
(二) 包装	41
(三) 明确市场区域	41
(四) 直接出口	42
(五) 代理销售	42
(六) 筹组进出口公司	42
(七) 销售预算计划	45
(八) 建立销售通路	45
(九) 建立代理商	46
(十) 设立办事处	47
三、行销研究与市场分析	48
第一步 拟定计划, 建立咨询系统	48
第二步 拟定计划, 明确行销策略	48
第三步 分析消费者背景	50
第四步 分析文化背景	51
第五步 建立行销管理制度	52
四、日本行销模式	54
(一) 领导模式与策略	54

(二) 改进产品质量.....	54
(三) 品牌的策略规划.....	54
结论.....	56

第一部分 现代企业管理新导向

提出这个题目的目的，是要介绍美国的两大学派，一派为哈佛大学学派，他们讲企业管理时主要偏重个案研究；另一派为加州大学所讲的模式研究。模式研究是用一种形态，来制做一种管理方式，以适应于某个公司，某个国家。现在，我先解释什么是模式(MODEL)，再用一些例子说明它的管理方式。

MODERN MANAGEMENT FORWARD A NEW DEVELOPMENT 译成中文最合适的名字是“现代企业管理的新导向”。我认为，这种模式是一种促进祖国现代化事业发展的最好、最直接的办法。

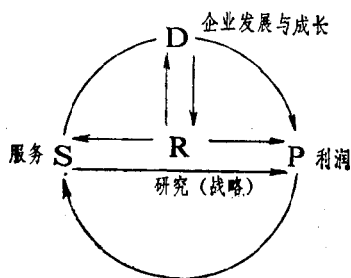
一、美国国际企业管理研究所简介

该研究所美国称之为 IBI。我本身除了担任这个研究所的教授外，也是这个研究所的所长，从 IBI 研究所的背景和成长可以说明，为什么我们会有这样好的讲座题目可以适合我们国家的现代化建设。这个研

究所在1979年开始准备筹建，1980年正式成立。由我来掌管基金会提供的2.8亿美元经费。研究所的工作方向是负责对有关企业人员、大学研究所的硕士班，以及未来的博士候选人进行培训。研究所设立三类课程，一种是短期的（2周）；一种是中期的（4周）；一种是长期的（一学期）。短期训练，由各公司选来最优秀的干部参加，基金会审定，根据条件，确定免费还是自费等。两周训练结束后，由研究所颁发结业证书。如果你继续学习，到第4周时，我们就用研究所大学的方式给予学分。只要继续学习，就可以得到硕士学位。值得说明的一点是这个学位的获得，可以不必花费很长时间。由于美国地方大，人人工作都很忙，你可以先利用4周的假期，来研究所上课，然后回去，有机会再来参加第二期、第三期学习，根据研究所的设计，经过12—14周分段训练，便可以拿到一个硕士学位。在座的各位可能会想：这样的硕士是不是值钱？美国的观点是，越短越值钱，越长越不值钱。如果人家看到你的成绩单，念硕士花了二年时间，这个学生一定很笨。从而推理，越长越没有绩效，越短越有绩效。这项业务除了研究所开设外，还与麻省理工学院进行合作。1982年麻省理工学院和IBI共同主持了我们设计的E、D、P课程。

二、现代企业管理新导向

模式的制作如图一。



图一 现代企业管理新导向

上图中的英文字母表示:

S = SERVICE 服务

D = DEVELOPMENT 企业发展与成长

R = RESEARCH 研究(战略)

P = PROFIT 利润

注意图中这几个环节,才能有助于企业向现代化发展。

图中的 R 代表战略(策略)的研究,任何一个企业的成长,要有新的导向,必须加强战略研究,研究怎样现代化。D 代表发展与成长,经过研究,明确一个方案后,要给它分成几个不同的阶段,进行计划,按

照预定的目标，进行发展。S 代表服务，不论企业还是公司，在策略的制定中，一定要用“服务”这个概念，这个策略是现代企业管理最有效、最直接的策略。举两个例子说明服务的绩效。

美国有一个最大的服务公司，叫 S 公司。他们认为：从服务的立场出发，一定可以得到最高的利润。公司设有分组的研究部门，专门研究如何服务，如何发展。如消费者的“人口研究”，专门研究两种消费者，一种是要结婚的人；一种是要出生的 Baby（小孩）。假设，两位年轻人在上大学，毕业后准备结婚。S 公司会派人和这俩人相谈：“将来你们结婚，我们公司为你服务好不好？”公司将为你制作出席结婚宴会的全部人员的请帖。他们有几百种请帖任你选择，并帮助你发放这些请帖。还会按照你要求的方式为你制作一份很好的礼物——印有你们结婚的照片的两个西餐盘和两副刀叉。你会天天用这些东西，每天都会想到 S 公司的服务太好了。在你度蜜月期间，S 公司会寄给你许多目录，为你提供一系列家庭必备物品：冰箱、电视机、汽车等。如果你签了字，他们就根据信用制度，去了解你的状况，一旦发现你不是坏人（在美国所有用钱方式上没有坏的记录），你就是好人，他们就相信你在未来的三十至六十天之内会去付款，于是把冰箱

等物品送到你家去。你度蜜月回来后，就可以享用这些物品了。

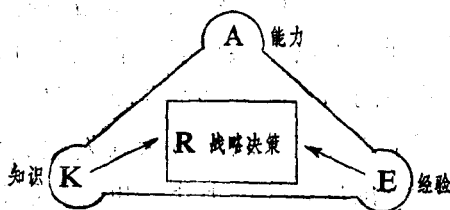
对妊娠妇女进行销售策略的办法是：首先向你介绍，婴儿出生后，吃些什么营养价值最高的东西，可使小孩最健康，并免费送给你许多样品。他们还针对美国婴孩不吃母乳的特点，设计制成了各种各样的“Baby Food”（婴儿食品），只要婴儿吃了一打，就会再买第二打。因为“Baby Food”，做得非常好，婴儿都很爱吃，吃了第一打，再吃其它公司制的食品，小孩子就会吐掉。这时，母亲会认为是小孩爱吃的缘故。所以 S 公司常是免费给你一、二打样品，等小孩子吃习惯以后，母亲自然而然地就会与公司签约，买一个月或一年的食品。并且时间越长，价格就越便宜。另外，他们还保证婴儿的健康成长，在生长过程中，给孩子设计各种不同的玩具、礼品。这种服务一直保持着——从小孩子到晚年，均与 S 公司发生关系。公司宗旨是：任何一位母亲生的 Baby，也就是我们公司的 Baby（顾客）。

这种“服务”策略促进了公司利润的增长。P 代表企业利润。只要有提供服务的机会，就不愁没有利润。你如果不要我服务我的利润就得不到了。所以，从服务的观点出发，利润就会非常高。归纳以上所述几点，

策略研究，企业发展，贯穿以“服务”的概念，是现代企业行销管理的最有效方式，也可以说是最现代化的、能获得最大利润的方式。希望大家根据我介绍的这些企业管理导向的模式，研究、制定出适合祖国发展的模式。

三、现代企业管理应具备的条件

在介绍现代企业管理导向的模式后，我想再介绍一下未来企业领导人的模式。在座的每一位都是未来企业界的领导人，你将达到怎样的标准，具备什么能力，才能满足企业的要求，达到我们刚才所讲的R、D、S、P呢？请看下面的图解（见图二）。



图二 现代企业管理应具备的条件

这个模式是为美国一个未来的年轻经理人员设计的。我们很希望他能加入我们公司，成为我们企业的骨干，我们要训练他能够接受我们的R、D、S、P观