

KUAI SU CHUJI

快速出击

——现代工商企业面对市场的应变之道



79.1

罗晓晴 著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:孟庆玲

封面设计:候 明

快 速 出 击



罗晓晴 著

中国经济出版社出版发行

(北京北万庄 3 号)

(邮政编码 100037)

各地新华书店经销

北京育才印刷厂印刷



787×1092 毫米 1/32 5.25 印张 5100 千字

1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

印数:1——7000

ISBN—7—5017——3397——X/F. 2437

定价:5.80 元

快速出击

信息时代与我们的选择

(代序)

01. 我们正面临第五次产业革命

我们正面临第五次产业革命，即目前正在发生的由信息革命所推动的经济的、社会形态的巨大革命。这场大变革的结果是，全世界将逐渐构成一个整体来组织生产和营运，出现世界经济一体化的大市场体系。

信息革命以计算机、网络和通信相结合的形式，体现在变革社会协作方式的推动力量中；以计算机集成制造系统的形式，体现在生产单元、生产线和整个工厂的自动化中；以计算机化检测手段的形式，体现在检测出动力燃烧过程中的信息并对燃烧过程进行优化的控制过程中。

它还以管理信息系统的形式，体现在掌握资金流通情况，大大压缩在途资金和货币投放量的金融管理中；体现在用物流管理系统掌握物资流动情况，大大减少库存，提高物资利用率的过程中；体现在把信息处理手段“嵌入”到生产过程的最终产品，从而把人在生产过程中的作用，最大限度地延伸到产品出厂后的全寿命期中。

总之，计算机和通信网络的结合，正改变着人们的生产方式、工作方式、生活方式和学习方式。这样，信息革命必

然引起经济的、社会形态的变革，这就给我们的经济理论工作者和实践者们提出了一个全新的、紧迫的课题：怎样才能
在信息时代获得生存和发展？应该采取哪些行之有效的对策？

02. 信息革命与信息经济

第五次产业革命使世界经济从工业化阶段进入了信息化阶段，通常人们把这一阶段的经济特点概括为信息经济。

如果说工业化经济是以物资生产为主的话，那么信息经济则是把物资生产和知识生产结合起来，充分利用知识和信息资源，大幅度提高产品的知识含量和高附加值，提高劳动生产率和经济集成化程度。知识和技术密集型产业将取代劳动密集型产业，并成为创造社会物质财富的主要形式。

由于电子信息技术、计算机等在生产、营运过程中的广泛应用，大大降低了生产、营运中的物耗、能耗和人耗，因此，信息经济可谓“低耗高效”型经济。

同时，由于以电子信息技术为基础的高新技术广泛应用，使经济活动不再以某一地域、某一国或某一经济区域为主体而是在极为广阔的空间，在最短最快的时间内，以最经济、合理的方式运行，并创造出更多的物质财富。这就使信息经济财富的增殖空间扩大到更大范围以至覆盖全球，甚至扩展到了宇宙空间。所以又可以说信息经济是“无国界经济”。

03. 信息时代与我们的对策

在我们身处的这个信息经济时代，由于信息革命的突飞猛进日新月异，使我们的公司企业面临的经营环境产生了深刻的变化，在过去漫长的工业经济时代形成的详实而完备的市场体系和经济策略，已经不适应时代的要求。

以生产体系为例，过去的制度是以大批量生产为宗旨。期望以多取胜。而现在不同了，大批量生产的背后可能是意味着大批量积压、大批量滞销。因而人们需更之以“灵活生产体系”依据市场需求信息，及时，灵活地组织生产，实施“归零化库存管理”，以少取胜，以优取胜，以快取胜。

商场如战场。兵法云：兵之情，主速。又云：兵贵胜，不贵久。战争要求军队“兵不厌诈”、“见机行事”、“攻其无备”“出其不意”、“兵贵神速”、“主动出击”，以求速战速决。中国古代大兵家孙子就是这种速胜论的鼻祖。他认为，旷日持久的作战，就会使军队疲惫，锐气挫伤，攻城就会耗尽力量，军队长期在外作战，会使国家财政经济发生困难，因此，诸侯就会乘此危机群起而攻之，那时，即使有很高明的人，也很难挽回危局了。所以，用兵打仗只听说宁拙而求速胜的，没见过求巧而久拖的。正是因为这，孙子才有百战百胜的美誉。

信息经济时代，现代时空观念已发生了根本性的改变。电子信息技术的应用，使地球缩小至于好像一个小村庄，一个小家庭那么小巧那么方便，地球的彼端瞬息就可知道此端的信息。这是我们在信息时代进行一切经济活动和企业行为的

宏观背景和重要前提。

笔者多年前就已开始关注现代工商企业在新的历史条件下，面对市场变局，是如何采取行动应对经营环境之变化的。事实表明了，凡是能够在大变革的信息时代，在经营上较其他企业先行预见市场环境的变化，并且能够积极、主动、灵活地开展足以顺应环境变化的经营策略、快速出击的企业，将可获继续成长，即使处于国内、国际总体经济呈低成长之大萧条状态下，也能够维持相当的成长。反之，无法因应市场和经营环境变化的企业，即使在经济高速增长时期，其业绩也将逐渐衰退，而一旦总体经济进入“熊市”状态，这类企业就将一蹶不振，淘汰出局。

因此，在信息经济时代，在企业经营环境已经发生了根本性的变化，并仍将发生重大变化的情况下，我们应深刻领会信息经济就是“主胜”、“主速”、“不主久”的涵义，在企业内建立一整套足以积极、主动、及时因应市场和环境变化的信息体系，预警体系，行销体系等，弹性地、灵活地、快速地因应激烈的环境变化，并发挥自己独有的优势，在高度的竞争中生存下来，并求得应用的长足发展。

在本书中，笔者共论述和介绍了九大对策体系，九九归一，这九大系统又可统称为“快速反应系统”。我认为，只要现代工商企业能灵活机变地运用本书所阐述的原理，在市场运作中，抓住契机，快速出击，将会是大有作为的。倘如是，则是笔者之喜，企业之喜，国家社稷之喜也。

是为序。

目 录

序：快速出击——信息时代与我们的选择

- 01：我们正面临第五次产业革命..... (1)
- 02：信息革命与信息经济..... (2)
- 03：信息时代与我们的对策..... (2)

第一章：高效 灵敏的信息体系

- 01：信息流市场时代..... (1)
- 02：电子信息网络建设..... (3)
- 03：王安公司——从困境走向复兴..... (4)
- 04：洞烛先机的能力..... (5)
- ☐ 将泛滥的情报信息加以筛选、
整理，避免“信息焦虑”..... (5)
- ☐ 收集并分析定期信息..... (7)
- ☐ 收集并分析不定期信息..... (8)
- ☐ 内外情报一体化..... (8)
- ☐ 资料库的设立与运用..... (9)
- ☐ 确保企业内部的信息渠道畅通无阻..... (10)
- ☐ 通过现在，预测未来..... (11)
- 05：信息特种部队..... (12)

第二章：随机运筹与决策体系

- 01：风险推进..... (16)
- 02：有恃无恐的飞天计划..... (17)
- 03：成败在于决断..... (19)

04: 预则立——宝安集团的现身说法	(21)
05: 立足长远的 25 年计划	(24)
06: 未来决策力	(26)

第三章：高度市场导向的行销体系

01: 行销观念	(29)
02: 设立因应消费者需求的体系	(30)
03: 失去青睐——巨人的忧伤和嬗变	(31)
04: 预测流行	(33)
05: 寻找市场疲软点	(35)
06: 围绕用户制定营销策略	(37)
07: 灵活的经销商	(39)
08: 高度灵活的营销谋略	(42)
☐ 让和尚买梳子的创造式营销	(42)
☐ 富者必用奇胜	(43)
☐ 有趣的营销线索	(45)
☐ 军事法规与商战	(46)
☐ 高人一筹的弱凌强	(49)
☐ 谋求商机 脱颖而出	(50)

第四章：稳重而灵活的设计体系

01: 企业角色设计	(53)
02: 产品设计	(55)
☐ 认识消费链	(56)
☐ 开启创造的闸门	(57)
☐ 索求更高附加值	(60)

☐ 根据价格确定成本	(62)
☐ 包装设计	(64)
☐ 商标设计	(66)
03: 企业财务设计	(70)
04: 企业形象设计	(72)

第五章：灵活生产体系

01: 从日本开始	(77)
02: 灵活·精炼·效益	(80)
03: 神器西渐的威力	(82)
04: 后来能否居上	(83)
05: 兵贵神速	(85)

第六章：机动灵活的组织体系

01: 日本企业的事业部制组织	(87)
02: 中国企业之传统组织结构	(89)
03: 大趋势——小而灵的企业组织	(90)
04: 上海宝钢——一夜之间的大彻大悟	(92)
05: 横向联系的企业集团式组织模式	(93)
06: 纵向联系的企业系列式组织模式	(95)
07: 纵联横联 各有千秋	(97)
08: 分权与集权	(98)
09: 独具特色的作业小组和专案小组制	(101)
10: 开给大企业病的一剂良方	(103)
11: 再说事业部制：优越与缺陷	(104)

第七章：现实模拟与预警体系

01: 危机意识与危机战略.....	(107)
02: 审时度势 规避风险的超然卓识.....	(108)
03: 高人一着的回避政策.....	(110)
04: 洞悉经济规律的预警资源.....	(111)
05: 壳牌战略——现实模拟.....	(113)
06: 产品预研制.....	(115)
07: 警钟长鸣·预则立.....	(116)
08: 特殊兵种——公关预警.....	(117)
☐ 建立信访制度.....	(118)
☐ 建立企业自查制度.....	(119)
☐ 建立公共关系调研制度.....	(119)
☐ 建立公共关系预测制度.....	(120)

第八章：高效 灵活的管理体系

01: 小象学步——改变 IBM 的神圣启示	(123)
02: 设定方案之一：谢绝内耗.....	(125)
03: 设定方案之二：合扰管理.....	(126)
04: 设定方案之三：抽屉式管理.....	(127)
05: 设定方案之四：走动式管理.....	(127)
06: 设定方案之五：全面动态管理.....	(128)
07: 设定方案之六：全面质量管理.....	(129)
☐ 金杯模式——用户导向管理。.....	(130)
☐ 麦道模式——归零质量管理.....	(131)
☐ 休斯公司——一失足成千古恨.....	(132)
08: 设定方案之七：神通服务法.....	(133)
09: 设定方案之八：流水线式的人事管理.....	(135)

- 10: 设定方案之九: 最佳人才资源配置..... (136)
- 11: 设定方案之十: 信息型管理..... (138)

第九章: 紧急状态下的公关自救体系

- 01: 缉捕漏网之鱼..... (141)
- 02: 掌握事故全貌..... (142)
- ☐ 对策之一: 内部确立攻守同盟..... (142)
- ☐ 对策之二: 安抚被害者..... (142)
- ☐ 对策之三: 通报新闻界..... (143)
- ☐ 对策之四: 坦诚面对上级..... (143)
- ☐ 对策之五: 通告你的客户..... (144)
- ☐ 对策之六: 慎待消费者..... (144)
- ☐ 对策之七: 公开谢罪和主动付赔..... (145)
- 03: 飞鸽落地又重飞..... (145)
- 04: 青啤走向成功路..... (146)
- 05: 晓园立下军令状..... (147)
- 06: 长城饭店的经验之谈..... (149)
- ☐ 事前要有准备..... (149)
- ☐ 绝对冷静..... (150)
- ☐ 做好善后工作..... (150)
- 07: 历史的教诲..... (151)
- 08: 另一种紧急状态..... (152)
- ☐ 从金利来到鸽从天降..... (153)
- ☐ 论机遇..... (155)

第一章

高效 灵敏的信息体系

(知己知彼，百战百胜。市场信息是明智的决策者作出正确决策的基础，是企业赢得市场先机的保证。)

01. 信息流市场时代

今天，一切经济活动都离不开信息，我们生活在信息的汪洋大海中。

众所周知，以信息技术为基础的新技术革命，正在改变现代公司企业的生产方式和工作方式，并创造出一些新的方式。

在工业经济中，企业和公司是围绕物流和资金流来组织生产的，但在信息经济中，则是围绕信息流来组织生产的。这场信息革命，为获得准确的世界市场信息，提供了前所未有的技术手段。

市场信息技术不仅能使企业、公司清楚知道现实需求，如在什么地方，需要什么产品以及需要多少，而且还能使潜在需求明朗化，与各种高新技术相结合使之产品化并进入市场，这就是说，企业、公司不仅能紧密跟踪市场还能引导市场、“创造”市场。

为了能迅速、灵活跟上市场的变化和需求变动，企业 and 公司须改变他们传统的营运方式，以求得继续生存和发展。

例如，当前世界上的某些企业根据信息流的发展，实行了称之为“灵活制造”或称“柔性生产”、“弹性生产”的灵活生产体系。灵活生产的企业是组合式的，机器依据各种信息指令，可以重编程序，制造多种产品，按用户需求同步生产。

在新产品开发方面，过去是按照研究——开发——设计——制造程序进行的；但在灵活生产体系中，从掌握市场需求信息到确定产品概念、开发、设计、生产、销售，是同步进行的，这就大大地缩短了开发周期，降低了成本，提高了效益。快速适应了市场需求。在这里，库存只是产品的“中转站”而已。以上所有这些得以实现的根本原因，是信息革命，是信息技术和系统工程的有机结合。

本书共论述了九大对策体系，信息体系是其中最主要的一章，它是现代工商企业一切市场活动的指南，是其它诸系统赖以存在并发挥作用的基础。

经济信息快速采集、传输、存储、共享、调用、处理、分析和综合，使公司、企业的经营管理活动建立在及时的、准确的和科学的基础之上，从而有力地促进企业公司的迅猛发展，支持企业在市场竞争中快速出击、马到成功，并确保企业及时发现和预觉生产、经营、管理中的失误，避免陷入管理的误区和生产、经营中的险境。完全没有信息系统的公司和企业，能够在市场角逐日益激烈的信息时代生存下来并获得较大的发展，将是难以令人置信的。

02. 电子信息网络建设

以各种方式抓信息，是日本企业的经营诀窍。

日本一家皮鞋公司为了了解各国流行皮鞋款式，没有派人出国，而是让人来到国际机场的候机厅，长时间观察外国旅客的式样，获得了国外皮鞋市场的最新动态。

一家制造瓦片的日本企业，在瓦片的价格竞争十分激烈之时，决定改为生产固定瓦片的钉子和卡子。恰逢台风起他们立即派人带着摄像机赶到瓦房现场记录瓦片被掀起的情景，取得研究开发的第一手资料。结果，这家企业不仅在激烈的竞争中站稳了脚跟而且利用其开发成果取得了 50 项专利。

利用电子信息网络指导决策、经营与生产是当前国外公司、企业的常用手法。

目前，世界上已有 50 多个国家和地区拥有 200 多个大规模的电脑信息网，相互提供经济、政治、科技、文化和市场信息资料。

很多大企业、大公司还拥有自己的全球信息网。如日本三井公司就有一个由三个层次，160 多个海外分支机构组成的环球信息网，用卫星将东京、纽约、巴黎和悉尼等世界主要城市的信息中心连接起来。公司总部每天的通信量达 5 万件以上，即使在地球上最遥远的两地之间，传输信息也只要 5 分钟时间。这样公司就对世界经济、政治、贸易等信息了如指掌，便于在全世界进行经营活动，或避开贸易陷阱。

香港岛上的瑞安中心大厦三楼有家世界著名的信息广告公司，这里荟萃了全世界优秀的信息处理系统采用国际联网技术，每天将采集到的全球经济信息，输入到庞大的数据库，继而进行综合分析整理，最后，将整理的资料通过现代化的通讯手段传到全世界各地的子公司。由于该公司的信息庞大、准确、及时、因此每年的营业额都在上亿美元。许多公司的老板都不惜重金来此请教。

03. 王安公司——从困境中走向复兴

“一条有价值的信息可以使公司盈利千万，相反，没有信息或一条错误的信息也可使我们一夜之间破产。”这已是人们的共识。

我们都知道美国王安是一家著名的跨国电脑公司，鼎盛时，年收入都在几十亿美元。但早几年因为耳目不灵和用人不当几乎走向破产的边缘。由于信息不畅和决策失误，王安电脑公司的软件系统不能与世界第一的 IBM 电脑公司的产品相兼容。这样，大量的用户都转购 IBM 产品，王安公司的产品严重滞销，公司陷入了困境，一下子发生了年度亏损数亿美元，公司不得不申请破产保护。

之后，公司很发现了这个问题，一方面生产国际通用型的电脑，另一方面赶快调整策略，在办公自动化方面投入了大量资金，采用了计算机图像技术，开发、研制出新型办公电脑，领导该领域世界新潮流。由于该公司注意到了各类信息的收集与综合，不断推出新的产品，使公司逐步摆脱困境，

走向复兴。难怪一位香港老板饶有风趣地说：

“公司穷得可以没有桌椅，但不能没有赚钱的信息工具——电话、电传。”

此话很耐人寻味。

04. 洞烛先机的能力

卓有成效地收集并分析商业信息，有助于培养这种能力应从以下几个方面着手。

其一：将泛滥的情报信息
加以筛选、整理，
避免“信息焦虑”

选择信息的标准不在于量多量寡，而在于如何充实信息情报的质量和内容。

不要将信息网紧缩在与自己业务有关的业界信息等狭隘领域，不要忽略业界周边所发生的重要变化。我们不仅要重视产业以及总体经济上的信息，同时也应有系统地收集与政治一般社会有关的信息。

一般而言，企业在生产、经营过程中，应有针对性、选择性或系统性地掌握以下几类信息：

(01) 政策信息——国内、国际的方针政策、制度调整体制变化情况等；

- (02) 法律信息——本国或他国颁布的各项法规，法令等；
- (03) 经济信息——如各国工农业生产状况，财政、金融商业发展情况等；
- (04) 社会文化信息——如社会生活方式，娱乐体育活动等；
- (05) 科技信息——科技研究的新发展、新发明、新成果等；
- (06) 地理环境信息——如气候变化、人口分布等；
- (07) 竞争信息——竞争对象、范围、规模实力、手段激烈程度等情况；
- (08) 消费信息——如消费结构、需求、种类和数量、购买动机、购买行为等情况；
- (09) 商品及销售信息——如商品种类规格、式样质量价格、商标、包装、销售渠道等；
- (10) 国际市场信息——如国际市场商品销售、需求情况等。

仅从狭小圈子里选择信息，容易变成“井底之蛙”；或者只对业界情况了解详细，但对业界外的信息印象模糊；都会因无法判断未来的变化，而难成大器，甚而至于“耳目不灵，输得干干净净”。

公司、企业不仅要重视与业界有关系的信息，而且要将信息网张在各个可能对自己产生冲击的领域上，然后从中选出必要的情报。

此外，公司和企业还必须将收集来的信息，依一定标准