



经理人卓越书系



ESSENCE OF INNOVATIVE OF MANAGEMENT FOR ENTREPRENEURS

经理人卓越管理读本 创新经营篇

金丹 主编



广州出版社

经理人**卓越**书系

经理人卓越管理读本

·创新经营卷·

金 丹 主编
俞剑平 编著

广州出版社

绪 论

人类终于掀开了世纪交替中崭新的一页。

新经济时代，在迎新中日新，在更新中创新。我们今天的经济生活已在新经济的改造、影响下，方方面面都展现出一幅“新”的景象：新技术的应用，新的环境空间，新的经济增长模式，新的资源配置，新的“游戏”规则，新的财富观念，当然还有新的经营方式。可以预见，21世纪将是人类以超过任何一个时代的速度，冲刺、更新与创造的世纪。

新经济的出现是一次创新的革命，也是一个创新的神话。曾被认为是异想天开的企业经营方式今天已纷纷扑入人们的视角：情感经营、形象经营、个性化经营、控股经营、利润分享、双赢经营等，已越来越多地在新经济中发挥出奇效，日益被企业家青睐和倚重。这些创新的经营方式，给新经济时代的企业发展带来了全新的思路、全新的变化。僵化的、一成不变的、以往行之有效的经验与方法，在新经济浪潮的冲击下，在新与旧的碰撞中渐渐淡出甚至消亡。时代已经向我们昭示：创新

是新世纪的主旋律，创新是新经济的精髓。

时代需要发展，新经济离不开创新。作为新经济大潮中的企业经营尤为如此。创新是现代企业经营的灵魂，创新是企业在新经济时代生存与发展的资格证书和驾驶执照。一言以蔽之，创新经营是新经济时代企业的活力之源。

创新经营，不仅是指企业经营方式上的标新立异，而且也是经营思维的全方位升华，不仅是指经营途径上的脱胎换骨，也是经营理论与新经济发展实际相结合的内在质变。创新经营要求企业经营者根据新经济时代要求和企业实际情况的变化，不断地变换经营策略，调整经营计划，不断地选择能增强企业竞争实力的经营行动。创新经营不是一成不变的，它应当是一个不断创新的动态过程，以不断适应未来的多变性。本书着重介绍和阐述了一系列符合新经济发展要求的创新经营方式。

——战略谋划。企业发展战略是企业着眼于长远、适应企业内外形势而作出的总体的发展规划，它是企业所有经营方针和经营方式的总则和依据。一旦战略失误，经营的一切努力都会付之东流。企业的创新经营首先应从战略谋划开始。战略谋划具有全局性、长远性、关键性和权变性等方面的特征。新经济时代企业的战略谋划通常会在兼顾重点与一般，特殊与普遍的基础上，适时选择或是联合兼并、或是多角发展，或是突出品牌，或是以文兴商等等不同的发展模式 and 战略。方向

正，则经营顺，创新必先从战略谋划入手。

——科学预测。科学预测是企业经营中的一门实用科学，是一种科学的认识活动，是企业经营中的战略谋划的前提。经营企业，就是对企业的明天将来有着较为准确的把握和正确的预测。处在新经济时代的企业，未来的可变因素大大增多，只有那些站得高、看得远、观察细、动作早的企业家才能胜券在握。科学预测本身就是科学管理的重要内容，也是创新经营的必备条件。科学预测需要企业的管理者不断学习吸引新知识，善于收集情报信息，深入实际的调研，准确把握经营的规律，同时要辅以各种高科技手段，以做出准确的预测。

——组织创新。企业组织是一个不断地与周围环境相互作用的开放的系统。创新经营要求企业的组织系统不断地调整与整合，以适应多变的外部环境和日趋激烈的市场竞争。组织创新是现代企业自身发展的必然要求。组织创新意味着打破原有的不适应企业发展要求的组织结构，并根据环境和条件的变化对组织的目标加以变革，对组织内成员的责权利关系加以重新构置，形成新的构架和新的人际关系，从而使企业组织的功能得已发挥。企业的组织创新是新经济条件下企业创新经营的一项重要内容，也是现代企业在今天生存、发展的重要途径。

——个性化经营。企业个性是一个内涵非常丰富的概念，它以企业内在素质与魅力作后盾，是企业内在的

精神和修养的体现。个性化经营的核心是培育和凝炼企业的个性力。个性力是积聚在企业体内的内功与能量，其裂变后的能量将使企业焕发勃勃生机，处处保有独特的优势，并以此使企业具有它人无法效仿的竞争力。个性化经营的要义是把握差异，发挥个性，以己之长，攻彼之短，以独具特色战胜竞争对手。个性化经营，通俗地讲，即是特色经营，特长经营，但个性化的、有特色的东西不是凭空而来的，需要企业根据自己的实际情况进行提炼、总结和创新。个性化经营含有个性化产品、个性化文化、企业家的个性塑造。其中，企业家的个性塑造是企业个性化经营的关键。个性化经营已成为今天带有鲜明的时代特点的新型经营方式。

——形象经营。新经济时代的企业形象，作为一种注意力已为企业界普遍关注。众所周知，企业经过多年努力所形成的并已被社会公众接受确认的良好形象，是企业极为宝贵的财富和经营资本。开展的形象经营，是新经济时代企业经营方式的创新与发明。形象经营可以帮助企业赢得客户的信任，吸引优秀人才，增进社会的了解和支持，增加企业的凝聚力，扩大企业的知名度，从而获得更多的社会效益和经济效益。形象经营已是今天每个企业经营者的必修课，也是新经济时代企业家必备的基本功。

——情感经营。新经济时代为企业内外带来了一种以感情为联系纽带的新型经营关系。情感经营在创新中

应运而生，并带来一场经营上的革命。企业的经营活动离不开人，它始终是以有目的、有感情的“人”的活动为中心的。把情感融于生产、管理的过程中，把情感纳入市场服务过程中，这种经营方式应当说在企业经营中由来已久，但上升为一种观念，一种自觉的经营行为，一种大市场意识下的企业活动，应当说是企业经营方式上的一种质变。新经济时代中的企业经营，不仅是企业的自身行为，也是一种社会行为，情感经营在企业内部是建立一种具有向心力的团体精神，在企业外部是建立一种与社会各界和谐的人际关系，从而赢得社会的信任与支持，为企业的发展创造良好的环境。情感经营，是现代企业经营理论和经营实践的丰富与发展。

创新经营是一种企业为适应新经济要求的自觉行为。是一种不断丰富发展的过程。它当然不仅仅包含上述几个方面的内容，其他如利润分享、资本运营、控股经营等，本书中都作了独到的分析与介绍。

新经济开辟了一个新的时代，为企业经营开辟了一个全新的领域和途径。创新经营，今天已不再是媒体传播的新名词，现代企业赋予了它真实的内涵，创业者赋予了它新的生命。创新经营将彻底改变传统的企业经营方式，将创造出无数个新经济时代的财富英雄。

目 录

第一章 战略谋划	1
一、战略谋划：决胜于千里之外	3
§ 1. 战略谋划的本质与作用	3
§ 2. 企业战略谋划的四大要素	7
§ 3. 企业战略谋划的三种类型	12
二、登高望远：企业战略谋划的主要内容	15
§ 1. 企业资本运营战略	15
§ 2. 企业产品发展战略	22
§ 3. 企业文化战略	30
第二章 科学预测	33
一、创新经营需要科学预测	35
§ 1. 粮草未动，预测先行	35
§ 2. 企业经理人要培养预测素质	38
二、科学预测的实施	40
§ 1. 预测研究的一般程序	40
§ 2. 预测要进行多视点分析	41
三、预测应用的七种科学方法	44

§ 1. S 理论预测法	44
§ 2. 包络曲线预测法	49
§ 3. 特尔非预测法	50
§ 4. 产品逐项预测法	55
§ 5. 时间数列分析法	58
§ 6. 相关分析	59
§ 7. 意见收集法	60
第三章 决策艺术	63
一、决策：企业经营的核心	65
§ 1. 决策的内涵及其特征	65
§ 2. 决策的基本类型	67
二、科学决策的途径	70
§ 1. 定性推理的决策：定性决策法	70
§ 2. 定量化分析中的决策：定量决策法	74
§ 3. 决策方法的质量互变统一律定性定量 结合决策法	80
三、决策中的“决策”：决策的分析与选择	93
§ 1. 透过“决策”看决策——决策分析	93
§ 2. 决策分析与选择的中介——构建决策 分析模型	94
§ 3. 确定科学的决策——决策的选择	95

第四章 组织创新	103
一、组织创新：企业发展的组织保证	105
§ 1. 企业组织创新的含义	105
§ 2. 企业组织创新的原则	111
§ 3. 西方的企业组织结构创新	113
二、借鉴与独创我国的企业组织结构	122
§ 1. 我国企业组织结构的现状	122
§ 2. 我国企业组织创新的途径与选择	124
三、组织创新的最新发展与未来	130
§ 1. 实体公司	130
§ 2. 网络组织	132
§ 3. 蜘蛛网组织	132
第五章 个性化经营	135
一、个性化经营时代的到来	137
§ 1. 从中国企业现状看个性化经营趋势	137
§ 2. 企业个性力与企业个性塑造系统	138
§ 3. 把握差异，发挥个性	142
二、个性化经营的具体操作	147
§ 1. 企业个性化战略决策	147
§ 2. 企业经营的个性化设计	151
§ 3. 个性化企业文化	154

三、企业家的个性导入与塑造	157
§ 1. 企业家的个性特征	157
§ 2. 企业家的哲学就是经营哲学	163
§ 3. 企业家的个性塑造是企业个性化经营的 关键	165
第六章 形象经营	167
一、企业形象的时代意义	169
§ 1. 企业形象的内涵和基本表征	169
§ 2. 企业形象对企业的影响	171
二、企业形象的塑造	173
§ 1. 企业形象的定位	173
§ 2. 企业形象的创意	174
§ 3. 企业形象的检测	176
§ 4. 企业形象的调整	178
三、企业形象塑造的途径	180
§ 1. 企业形象塑造方案的制定	180
§ 2. 企业形象广告的策划	182
四、不同类型企业的形象塑造的要求	185
§ 1. 工业企业形象的塑造	185
§ 2. 商业企业形象的塑造	187
§ 3. 饭店形象的塑造	191
§ 4. 金融企业形象的塑造	193

五、企业良好形象的保护	197
§ 1. 以市场为中心, 迎合消费者需求	197
§ 2. 维护高质量的企业形象	198
§ 3. 进行品牌再定位	201
§ 4. 保持企业品牌的独立性	202
 第七章 情感经营	205
一、情感经营: 经营理念的革命	208
§ 1. 一个新的经营理念	208
§ 2. 感情投资的几种方式	211
§ 3. 跨国公司情感经营的立足点: 冲破 文化差异	214
二、把感情融于生产、管理的过程中	223
§ 1. “大家庭”的企业生产管理理念	223
§ 2. 从推销到营销: 对顾客的感情投资	227
§ 3. 用情感维系良好的合作关系	234
三、用情感营造企业良好的外部环境	241
§ 1. 对政府的“感情投资”	241
§ 2. 用情感建立与新闻媒体的良好关系	244
§ 3. 建立与社区公众的感情纽带	247
§ 4. 与金融界鱼水相依	251
§ 5. 融入社会: 企业情感经营的最高境界	253

第八章 利润分享 269

一、利润分享制：老板与员工从

对立中找到一致 272

§ 1. 分享制，老板与员工的黄金分割律 272

§ 2. 双赢理念下的分享表现 274

二、年薪制与股份期权制：老板与

经理人的互惠互利 279

§ 1. 报酬激励：经理人的价值实现 279

§ 2. 年薪制：效果理想的用人之道 287

§ 3. 股份期权制：激励经理人的
未来主导机制 290

第九章 资本运营 305

一、正在掀起的资本运营风暴 307

§ 1. 资本运营的内涵及特点 307

§ 2. 资本运营的基本原则 312

§ 3. 资本运营的主要内容 314

§ 4. 资本运营的作用 326

二、资本运营的主要方式 332

§ 1. 企业兼并 332

§ 2. 企业收购 341

§ 3. 企业重组	346
第十章 控 股 经 营	351
一、层层控股：超速发展的高级战略	354
§ 1. 控股经营的独特优势	354
§ 2. 自我发展，良性循环	358
二、控股公司：商业骄子的经营发明	360
§ 1. 控股权：控股公司设立的关键	360
§ 2. 股权决策：控股公司的主要运作方式	361
§ 3. 法人控股经营：控股公司发展的必然	364
§ 4. 控股公司：控股经营的组织形式	367
三、以小搏大：控股经营所创造的神话	373
§ 1. 控股公司的组织层次	373
§ 2. 控股公司的机构设置原则	375
§ 3. 控股公司的成长战略	376

第一章 战略谋划

对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。

——彼得·德鲁克

一、战略谋划：决胜于千里之外

企业发展战略是着眼长远、适应企业内外形势而做的总括性发展规划，它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式，为了实现战略，还必须具有具体经营方针的支持。可以说，企业战略以维持企业长期成长、发展为己任，企业方针则要应对各种可能出现的情况，为战略实施保驾护航。

人类已进入 21 世纪，世界市场更加风云变幻，企业组织也反复经历重整组合。置身如此动荡的生存环境，大凡能够搏取成功的企业，在事关企业方向的综合决策方面，总有着相对一贯的战略规划。经营战略与方针管理，已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝，全美 500 家最大工商企业无一例外都订立了自己的经营战略方针；在哈佛商学院（HBS）相应课程被列在 MBA 教学内容之首。

§ 1. 战略谋划的本质与作用

(1) 战略谋划的本质特征

所谓企业的战略谋划或战略管理，是企业为适应外部环境的变化，为使企业长期、稳定发展，实现既定战略目标，而展开的