

知识经济

Knowledge economy

看著名企业经典案例
学经营管理实用方法

步步为营

著名企业 36 个经典战略透视
The Crucial Techniques of Management

有合适的支点
就可以轻松撬动地球
懂实用的经营管理
就可能打造优秀企业

编著：李 剑 邢金芬



金版电子出版公司出版

步步为营

著名企业 36 个经典战略透视



B1259093

光盘运行环境

奔腾 350 以上微机

64M 内存

32 倍速以上光驱

显示卡增强色 16 位以上

Windows 98/ME/2000/XP

IE 浏览器 4.0 以上

显示分辨率 800 × 600 以上

声卡 SoundBlaster 及兼容声卡

书 名: 步步为营

编 著: 李 剑 邢金芬

策 划: 谢宁倡 李 林 余 飞

责任编辑: 欧罕波 吴晓桃

封面设计: 刘学敏

版式制作: 郑 兰

程序开发: 皇燕明

印 刷: 重庆升光电力印务有限公司

规 格: 880mm × 1230mm 9.125 印张 180 千字

版次/印次: 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

版 本 号: ISBN 7-900110-35-6/Z · 10

定 价: 20.00 元 (1CD+ 配套书)

给你四个金手指(代前言)

如果说20世纪是美国独领风骚,那么21世纪无疑是属于中国。走进WTO、实施西部大开发、主办奥运会、做东APEC……随着中国在世界舞台的角色愈来愈引人注目,不经意间,一个个历史性的大好机遇降临在你我面前。你有没有想到到汹涌澎湃的创业大潮中去搏击风浪?你是不是时刻在为如何使自己的公司在竞争中脱颖而出冥思苦想?也许用心经营、科学决策、规范管理这些陈词滥调你早就耳熟能详,问题的关键在于很难在具体实施时结合实际情形灵活运用。有鉴于此,本书结合36个国内外著名企业在市场竞争中抢占先机的典型案例,为你生动地解析了一个企业要做强和做大必须遵循的四大基本法则。



精心策划。如果你打算自己干,制定企业发展的长期计划和短期计划是否提上了你的日程?假如还没有引起你重视,必须及时进行补救:它可能直接关系到你公司的前途和命运。规划得越好的企业发展就越顺利:初创小企业“北京清软”的轻松吸引风险投资、摩托罗拉的新品策略、西安小灵通的成功运作、宝洁公司全面开花的产品营销、康佳的4PRS战略成功开疆辟壤,今日集团的一发而不可收和美国“王安电脑”的昙花一现,这些正面、反面的案例无一不值得你虚心借鉴。

善用人才。如果你在经营自己公司时，始终没能构筑起一个强劲有力的经营和管理班子，我们要提醒你，当心啦！企业管理的一个重点也是难点就在人才的管理。现代企业的竞争在很大程度上就是人才的竞争，松下幸之助先生的名言，“松下电器企业是造就人才的，也是生产电器产品的，但首先是造就人才的。”可见优秀企业对人才发展的重视。看看我们为你提供的举世闻名的微软公司的发展个案，以及英特尔公司的招聘及用人策略，也许能让你茅塞顿开。“得人心者得天下”，不啻是一条颠扑不破的真理。



品牌经营。一个公司在市场拓展过程中，或多或少会遇到这样那样的瓶颈问题。如何突破经营的“瓶颈”？为什么自己的公司成长得总是很缓慢？同样的产品为什么自己的就只能以更低的价格去挤得一小块栖身之地，而别人的产品为什么价格高得“离谱”却依然让客户趋之若鹜？身为老板的你是不是对这些问题感到非常棘手？看看可口可乐与百事可乐的肉搏战，学学杉杉的品牌经营理念，再回味一下联想、索尼等中外巨鳄的操作手法，也许你就不至于如此郁闷和不解。一个企业发展到一定程度，就需要打造自己的品牌。没有品牌的企业很难想象能在竞争中确立竞争优势！

适时变革。太阳每天都是新的，现代企业管理流行变革。每个老板都希望找到尽可能新鲜的奶酪。企业每天面对的生存、发展的环境都是不一样的，应变随时都需要。王志东出离新浪、森达的稳步扩张、平安的新险种推广、长虹的“精显”创新，美的的超常发展……这些案例，无一不是在警示：选择恰当的时候、恰当的形式进行变革，是每个企业在变局中必须要妥善处理好问题。如何规避变革的风险，最大限度地降低由于变革可能造成的损失？相信你一定能从中找到适合自己的方式。

型真的就不在瞬息一



经营和管理并不只是科班出身的专业人士的专利，只要有兴趣，你就可以轻轻松松学会管理和经营。我们在入世后的游戏规则已经走向与国际接轨，倘若你要想在竞争中处于优势，就必须高度重视科学决策和经营管理。《步步为营》通过为你讲述的这些活生生的名企经典案例，总结出一整套简洁而有效的经营管理方法，希望能助你一步步提高经营的档次，一层层提升管理的技巧。

《步步为营》的最终目标——让你的每一步经营及管理决策步步为赢！

编者

2002年8月



第1步·精心策划打造企业牢固基石

1	市场定位
1	什么叫市场定位
2	为什么要进行市场定位
3	怎样进行市场定位
5	案例报告及分析
5	小公司轻松赢得风险投资——“北京清软”异军突起
9	对号入座——摩托罗拉手机新品上市策略
12	“小灵通”热销古城——西安小灵通市场定位分析
22	他山之石
24	把握关键
24	市场定位的四种常用方法
26	市场细分的七个步骤
27	市场细分的几种方法
30	制定企业长期计划
30	什么是企业长期计划
31	为什么要制订企业长期计划
31	企业长期计划包括哪些内容
32	案例报告及分析
32	融资只要100万，你听过吗？——“北京清软”第一个融资计划
36	四项战略定乾坤——今日集团的发展战略
40	“王安电脑”的凄凉晚景
44	他山之石
45	把握关键
45	企业制定长期计划的步骤
47	中小企业如何选择发展战略模式



目 录

CONTENTS

49 制定企业短期计划

49 什么是企业短期计划

50 怎样制定企业短期计划

51 案例报告及分析

51 三大战役促销售——宝洁公司中国营销

56 罗林罗克啤酒：神秘的“33”

61 一举定乾坤——康佳 4PRS 营销实战纪略

66 他山之石

68 把握关键

68 中小企业实施营销策略的常见问题

70 如何进行非价格竞争

第2步·善用人才带来企业丰厚财富

72 充分利用现有人力资源

72 人力资源：企业的宝贵财富

73 人力资源管理做些什么

76 案例报告及分析

76 “赛马不相马”——破译海尔用人之道

82 办公司就是“办人”——联想集团的人才秘诀

87 让每一个人都有机会——朗讯科技的用人策略

92 他山之石

93 把握关键

93 尊重和欣赏你的员工

95 重视员工的精神待遇

96 培养员工的团队协作能力

98 为什么要重视招聘活动

98 制定合理的招聘计划

100 某企业招聘计划

102 案例报告及分析

102 上海通用汽车（SGM）的招聘策略

108 聪明人的乐园——英特尔的求才术

111 他们这样面试——中外名企面试官观

117 他山之石

119 把握关键

119 怎样招聘应届毕业生

121 如何选择招聘网站

122 怎样选择猎头公司

125 如何有效地筛选应聘材料

126 企业人才管理的常用技巧

126 如何挑选人才

126 面试应注意的四大问题

128 面试提问经典技巧

130 提高面试效果技巧

132 用人之道

132 如何提高员工工作效率

133 怎样激励员工

139 如何防止骨干员工跳槽

141 把握关键

141 开展培训的步骤

144 收回培训投资

145 初创企业常用的培训方法



- 197 多样化经营品牌——索尼的成功之门
- 201 他山之石
- 202 把握关键

第4步·适时变革注入企业无限生机

205 企业变革的必要性

- 205 变革的必要性
- 207 什么样的企业需要变革
- 210 案例报告及分析
- 210 市场要求企业变革——台湾趋势科技的一路狂奔
- 212 企业发展要求变革——新浪王志东下课
- 215 主动变革适应发展——宝马的新形象
- 221 他山之石
- 222 把握关键

223 抓住变革的重心

- 223 怎样抓住变革的重心
- 224 企业变革从何着手
- 225 案例报告及分析
- 225 抓住变革的重心——江苏森达集团的扩张之路
- 229 优势时的变革——“榕树下”的如意算盘
- 238 向权威挑战——LG 走自己的路
- 241 他山之石
- 243 把握关键

244 变革的风险

- 244 企业变革有什么样的风险



目 录

CONTENTS

246	案例报告及分析
246	变革总会有风险——华润集团迅猛扩张的背后
250	平安中现危机——平安保险新险种的推广
254	变革为何如此之难——惠普与康柏的合并
260	他山之石
262	把握关键
263	防范、减少变革风险
263	企业变革风险从何而来
263	减少企业变革风险
264	案例报告及分析
264	Oracle 中国：“圣谕”下的变革
272	安乐中酝酿新生——美的集团的高速发展
276	创新带来春天——四川长虹“精显背投”欲塑昔日辉煌
279	他山之石
280	把握关键



第 1 步

精心策划打造企业牢固基石

市场定位

什么叫市场定位

如果您希望自己创业，那么您首先应该做些什么？

面对这个问题，您可能会告诉我您首先会想到租场地、招员工，或者买设备、进原料，再或者办理工商手续等等，实际上这些都不对。您首先应该弄明白“您到底想做什么？”

这实际是两个问题，首先是销售什么？销售产品，还是服务？您能提供什么样的产品或是什么样的服务？其次，您准备将您的产品或服务销售给谁？他们会购买您的产品或服务吗？

请不要认为这是一个非常简单的问题。虽然只要是对社会有益的产品或服务，都会有需求，但问题的关键在于：您是否能够让公司盈利？无法盈利的经营是没有意义的，要确保公司盈利，就应该将足够多的产品或服务销售给足够多的客户。要做到这一点，市场定位就显得尤为重要。



如果您希望自己创业，先别急，做好市场定位再说。否则很有可能让您的经营血本无归。

所谓市场定位，就是企业根据目标市场上同类产品竞争状况，针对顾客对该类产品某些特征或属性的重视程度，为本企业产品塑造强有力的、与众不同的鲜明个性，并将其形象生动地传递给顾客，求得顾客认同。市场定位的实质是使本企业与其他企业严格区分开来，让顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占有特殊的位置。

市场定位就是在每一个细分市场上生产不同的产品，实行产品差异化。事实上，市场定位与产品差异化虽然关系密切，但有着很大的差别。市场定位是通过为自己的产品创立鲜明的个性，从而塑造出独特的市场形象来实现的。一项产品是多个因素的综合反映，包括性能、构造、成分、包装、形状、质量等，市场定位就是要强化或放大某些产品因素，从而形成与众不同的独特形象。产品差异化乃是实现市场定位的手段，但并不是市场定位的全部内容。市场定位不仅强调产品差异，而且要通过产品差异建立独特的市场形象，赢得顾客的认同。

为什么要进行市场定位

虽然您可能以前并没有听说过市场定位这个概念，但您肯定在有意无意的做着这方面的市场定位。总的来说，进行市场定位对企业有以下两个益处：

首先，市场定位可以有效地提高企业产品的竞争力。

只有进行了市场定位，才有可能让顾客明白企业的产品有哪些特点和优点，才有可能获得顾客的青睐。由于市场竞争日益激



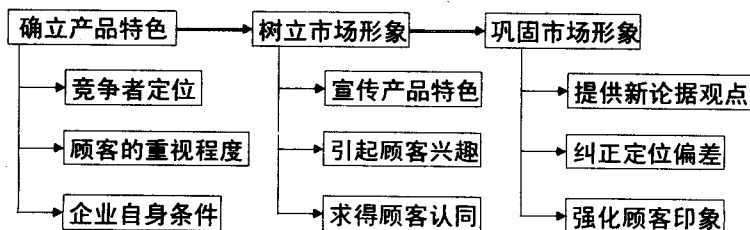
烈，每个企业都希望自己的产品有很好的销路，而不是积压在仓库里。所以只有通过市场定位，明确了产品的卖点，才能获得更好的销路，最终提高企业产品的竞争力。美国摩托罗拉公司就在世界电信设备市场上，成功的塑造了质量领先的形象，从而在激烈的市场竞争中居于领先地位。在十年不到的时间内，由一家小公司上升到世界十大公司之一。

其次，市场定位有利于对产品进行正确的营销。

营销的最终目的就是将产品或服务销售出去，如果对产品进行了准确的市场定位，就可以让营销活动有的放矢，从而提高营销活动的有效性，降低企业的营销费用。比如，假设某企业决定生产销售优质低价的产品，那么这样的定位就决定了：产品的质量要高；价格要定得低；广告宣传的内容要突出强调企业产品质优价廉的特点，要让目标顾客相信货真价实，低价也能买到好产品；分销储运效率要高，保证低价出售仍能获利。

怎样进行市场定位

市场定位的主要任务就是在市场上，让您的企业和产品与竞争者的有所不同。要做到这一点。其实是极不容易的，让消费者从心里记住您，您大概要做以下三个方面的工作，如下图所示。





1、确立产品的特色

市场定位的出发点和根本要素就是要确定产品的特色。您首先要了解市场上竞争者的定位如何，他们要提供的产品或服务有什么特点。其次要了解顾客对某类产品各属性的重视程度。显然，费大力气去宣传那些与顾客关系并不密切的产品是多余的，最后，您还得考虑企业自身的条件。有些产品属性，虽然是顾客比较重视的，但如果企业力所不及，也不能成为您市场定位的目标。

2、树立市场形象

企业所确定的产品特色，是企业有效参与市场竞争的优势，但这些优势不会自动地在市场上显示出来。要使这些独特的优势发挥作用，影响顾客的购买决策，需要以产品特色为基础树立鲜明的市场形象，通过积极主动而又巧妙地与顾客沟通，引起顾客的注意与兴趣，求得顾客的认同。有效的市场定位并不取决于企业是怎么想，关键在于顾客是怎么看。市场定位的成功最直接的反映就是顾客对企业及其产品所持的态度和看法。

3、巩固市场形象

顾客对企业的认识不是一成不变的。由于竞争者的干扰或沟通不畅，会引起市场形象模糊，顾客对企业的理解会出现偏差，态度发生转变。所以建立市场形象后，企业还应不断向顾客提供新的观点和论据，及时矫正与市场定位不一致的行为，巩固市场形象，维持和强化顾客对企业的看法和认识。



案例报告及分析

小公司轻松赢得风险投资——“北京清软”异军突起

作为中小企业，大多希望能够得到风险投资，以获取高速的发展。但要得到风险投资商的青睐可不是一件容易的事情。本案例中的“北京清软”则没有这方面的担忧，那么，他们是如何获得风险投资的青睐的？

北京清软软件技术有限责任公司（以下简称“北京清软”）是一家初创的高新技术企业，主要从事企业管理软件的开发和销售。它于2001年9月注册成立，先期投入资金仅仅50万元。2001年剩下的3个多月时间里，在对近200家中小企业客户的拜访中，他们便获得了20多家客户的订单，合同总金额达到70多万元人民币，实际到账率达到50%以上。2002年，“北京清软”的销售额预计将达到1850万元，实现利润1000万元左右。

也正是因为这种不同于一般初创公司的盈利速度和盈利规模，到目前为止，已经有清华创业园、联想投资等国内的著名投资公司，一些天使投资人和美国某一著名投资公司同时看中了“北京清软”。

目前，我国ERP市场竞争激烈，著名的厂商有SAP、Oracle、FourthShift、QAD、Symix，浪潮国强和利玛等。他们基本把持着外资公司和一些大中型中国本地公司，而在中国企业中占绝大多数的中小型企业用户中竞争并不激烈，因为这些用户需要很高的市场开拓费用，大的ERP生产厂商出于成本原因根本无法涉足这些企业。因此，“北京清软”首先将自己定位于为中小企业客