

现代市场成功学

让经营成功 走出浅水区

为经营者引爆出
惊人的获利秘诀



经济难关生财有路 ● 抢滩市场, 以快吃慢
扩大营销, 稳居上游 ● 居安思危, 承续经营

肖胜萍◎编著

中国纺织出版社

现代市场成功学

让经营成功 走出浅水区

为经营者引爆出
惊人的获利秘诀

肖胜萍◎编著



B1284228

 中国纺织出版社

内 容 简 介

本书是针对我国中小企业在经营管理中常遇到的七类典型问题,有针对性地提出解决问题的思路。这七类问题在某种意义上讲,是长期困扰企业的“浅水区”,如何避开或脱离经营管理的“浅水区”,成为中小企业经营者所关注的话题。本书适合各类中小企业经营管理者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

让经营成功走出浅水区/肖胜萍编著. —北京:中国纺织出版社,2003.8
ISBN 7-5064-2688-9/F·0375

I. 让… II. 肖… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 061420 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

<http://www.c-textilep.com>

e-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年10月第1版第1次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:14

字数:300千字 印数:1—6000 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前言

前言

别让企业经营走入浅水区,这是每一个企业经营者日夜提防的大事。然而无论经营者如何目光如炬,企业发展的航船总避免不了出现搁浅、甚至是有可能倾覆的现象。更让经营者痛苦的是:他不知道问题出在哪儿;也就是说,他不知道如何才能让经营成功走出浅水区。当然,这些不知道(或者是自以为知道其实不知道)的企业经营者,也会采取一些措施试图力挽狂澜,但往往因不得其法而取不到预期的效果或反而起了副作用。

让企业经营成功走出浅水区,的确是一个涉及企业全身的系统问题。但只要我们找对了角度与力度,问题就简单多了。本书从策略、市场推广、发展、资金、企业文化、人力资源及危机管理这七个角度,对企业如何成功走出经营的浅水区作了深入浅出的分析与探讨,为企业经营成功走出浅水区提供了可供借鉴的方法。

船搁浅了,如果没有掌握正确的航向,怎么用力也驶不出浅水区;同样,企业经营走入了浅水区,也需要一个领航员来指引正确的方向。指引企业成功走出浅水区的领航员,就是企业的策略。企业策略是企业面对波澜汹涌、暗礁遍布的经营水道,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是决策策略的集中体现,为企业经营方针作了精心的科学规定,是企业前进的航向。有了正确的航向,企业不但能在浅水区中从容不迫,还

可以最大限度地规避经营的浅水区。

身处经营浅水区的企业,既要把有限的资金用在刀刃上,又要把不多的人力资源发挥到极致,所以在实际经营中常常因为条件的限制而无法严格按照市场推广的理念去运作。在以市场为主导的今天,他们总是不自主地以推销为主导、以产品为主导甚至以生产为主导来进行决策。毋庸讳言,这是一种危险的现象。在经济一体化、企业全球化的进程中,我国市场转型期所特有的弊端必须尽快革除。在有限的市场间隙中,企业必须以科学的市场推广技术进行销售渠道的规划、建设与养护。

当今的企业,最容易感受到来自于市场、员工、成本、利润、资金、技术、质量等方面的压力。这些压力纠合汇集成可怕的漩涡,使诸多企业时沉时浮,饱尝苦辣酸甜。但这些问题只是企业面临的表层问题,其核心问题还是生存与发展的问題。正如中国改革开放的总设计师邓小平所说的:“发展才是硬道理”。

资金是维系企业生命的血液。它是各种生产要素的前身,也是产品的归宿。企业的创建、发展和壮大,都是以资金的有效投入为前提。企业只有具备了足够的生产经营资金,才能开始真正意义上的经营活动。然而,在市场经济日益繁荣的今天,资金经常成为企业正常生产与发展的瓶颈。企业要突破这一瓶颈,惟有选择有效的融资。

文化的力量非常强大,只是因为它看不见摸不着,所以往往被许多企业家所忽视。事实上,企业文化绝不是可有可无。一个想让自己的企业成熟的经营者,一定要重视、考虑和设计适合自己企业的文化。良好的企业文化,反映的是一种精益求精的工作态度与献身事业的价值取向,能在最严密的企业管理制度



失灵时发挥出独到的、有效的管理作用。

传统的人力资源管理就像企业脚上穿的一双鞋:穿了优质的运动鞋,企业可以跑得又快又稳;穿了劣质的运动鞋,会妨碍企业的前进;但不穿运动鞋也不意味着企业就不能走。然而在市场经济条件下,人力资源管理成了企业的一条腿,要靠它带动企业去跑——没有了这条腿,企业将蹒跚难行。因此,企业不仅需要人力资源管理这条腿,并且还应要求这条腿健壮有力,能够配合整体形态敏捷地快跑,在强手如林的市场竞争中闯出一条路。

大多数企业经营者一听“危机”就头疼。之所以出现这样的畏惧心理,是经营者对危机的认识出现了偏差。事实上,今天的企业所面对的问题已经不再是“危机会不会发生”,而是“危机什么时候发生”、“危机是哪种形态”以及“危机将如何发生”。面对周围不断激增的危机,企业最好的方式是做好准备勇敢面对。建立危机预防的防火墙,就是帮助企业克服害怕危机的心理障碍,让企业在面对最坏的状况时也能用最好的预案来面对。无法对危机做好准备是危机恶化的主要原因。只要对每个可能发生的危机作好了准备,危机或许可能转变成发展机会。

相信企业经营者若学会从以上七个角度着手,在遇到经营浅水区时定能从容面对,胜券在握;同时,在经营状况良好时,也能有效地规避经营的浅水区,成竹在胸。

编者

2003年8月



目 录

目
录

第一章 让策略为企业领航

策略的定义·····	(2)
策略与战略的区别·····	(5)
制定策略前的基本分析·····	(6)
外在环境分析·····	(12)
内在环境分析·····	(23)
策略选择·····	(32)
策略检核系统·····	(46)

第二章 跨越市场推广的樊篱

市场推广的前期准备·····	(49)
流通渠道设计·····	(73)
流通渠道管理·····	(98)
市场推广的促销策略·····	(106)
市场推广的控制机制·····	(116)

第三章 发展才是硬道理

寻找发展的契机·····	(129)
培养价值创新思维·····	(135)

创造竞争优势·····	(144)
进行技术创新·····	(173)
妙用品牌策略·····	(177)
用外包实现双赢·····	(194)
构建企业战略联盟·····	(202)
防止进入多元化经营的误区·····	(215)

第四章 突破资金困难的瓶颈

与银行结成伙伴关系·····	(223)
获得风险投资·····	(226)
发行债券·····	(240)
融资租赁·····	(245)

第五章 建设优秀的企业文化

企业文化的内容和重构的方向·····	(258)
不同发展阶段的企业文化建设·····	(266)
企业文化要具有特色·····	(273)
建设良好企业文化所需的支持·····	(276)
企业文化的创新·····	(283)
企业文化的变革·····	(296)

第六章 人力资源是企业持续成功的保证

再造组织活力·····	(320)
建立高效率团队·····	(334)
股权激励·····	(363)



第七章 建立预防危机的防火墙

企业危机产生的必然性·····	(376)
企业危机产生的背景·····	(379)
企业危机产生的根本原因·····	(382)
对危机进行分析·····	(386)
企业危机的预防·····	(394)
企业危机的处理与应对·····	(401)
危机处理的其他程序·····	(414)
企业危机的公共关系策略·····	(416)
危机处理·····	(420)
企业危机的善后与总结·····	(424)



第一章 让策略为企业领航

企业存在的“目的”是什么？为什么有的企业能历经百年长盛不衰，有的则由盛而衰如昙花一现？为什么有些非营利事业能持续经营多年，而有些以营利为主的企业却无法达到？

虽然企业的成功与失败有许多因素，然而，策略却是其中最重要的因素。任何一个企业无论拥有多雄厚的财力，员工如何卖命地工作，或是掌握到多么先进的技术，只要策略失误，即可在短时间内由盛而衰。相反，若是策略正确，亦可由中小企业晋升到大型企业。这就是策略的魔力与魅力。号称“永不沉船”的“泰坦尼克号”沉船事件，若以策略的观点分析，犯了两大致命错误：

(1) 未能察觉航行方向的状况。

(2) 事前未做危机状况演练。

表面上看来，“泰坦尼克号”事件的发生，是未能及时发现前方的冰山，因此造成致命的撞击，使得全船人员必须弃船逃生。但真正造成惨痛悲剧的却不是沉船事件，而是船员们的傲慢与自大心态。当时的造船者认为“泰坦尼克号”是不可能沉没的，也因此称之为“永不沉没之船”，并将救生船的数量改为原设计的一半，以致当海难发生时，船上仅有的救生船无法载满全船的旅客，结果造成众多人员的死亡。因此，“泰坦尼克号”的罹难乘

客,其实并非死于海难,而是死于造船方与船员的傲慢与自大心态。

在经营行为中,若将企业的经营与“泰坦尼克号”撞冰山事件做比较,可以发现,未能及时发现前方的冰山,正如同许多企业忽视或漠视内外环境的变迁,而未做“危机状况推演”或后备方案,就像泰坦尼克号因为过于自负,将救生船数量减少为当初设计的一半,致使企业在面对危机时无法做出有效的应变措施。这种因为事前未做周全评估与正确决策所导致的“企业沉船”事件比比皆是,并不因企业规模大小而有所不同。

策略的定义

现代企业经营的策略是以“市场学”中的策略制定为核心,而其中许多观念及用语,均来自军事作战中的策略制定,例如:策略、综合效能、定位、深入、目标等,根据美国《韦氏新国际英语词典》的定义,策略是指:“一种计划与指挥军事行动的科学。”

许多专家学者都曾对策略的定义及制定方式,提出不同的见解。有的专家认为策略的制定,必须是从“宗旨”衍生出“目标”、“政策”,再进行到“行动方案”;有的专家则认为应先有“策略模式”,再进行“环境”与“目标”的验证。为了能真正了解“策略”的定义,我们先就策略在军事作业中所扮演的角度探讨。

首先,任何国家成立军队必定有其“宗旨”,而宗旨通常是由需要或愿景所演变而来的,并以大方向为主(例如:捍卫领土,保障国家自主权、人民的生命与财产权等)。因此,当国家定位出现问题时,军队捍卫的宗旨自然亦产生疑问。另一方面,为达到



宗旨以及满足各阶段不同的需求,军队需确定各阶段的“主要目标”(例如:装备现代化、强化军事知识等),而落实主要目标则必须依靠“策略”的制定与执行(例如:采购现代化武器、建制现代化、技术本土化等)。行动方案则是个别策略细节的执行步骤(例如:如何将所需的战舰、战斗机等先进装备采购进国内,如何引进重要技术等)。以上是策略在军事作业中被运用的一种方式。

另一种军事作业的策略运用,是在进行战斗任务时发生,但依然是以达到原有的宗旨为大目标(例如:保障人民的生命与财产)。然而,此时的策略目标是以赢取某场战争为主,而策略制定的目的,是为达到结合三军部队、补给支援、内政与外交及民间资源的综合效能,以完成策略目标。

举例而言,著名的美伊“沙漠风暴”战争的作战策略,大致可分为下列数项:

1. 情报收集与分析

情报收集与分析包括长期研究分析各国国情及战备,以及战事发生前及进行中的各项最新战略资源的研究与分析。

2. 外交关系

运用外交渠道争取同盟国的支持与援助,且最重要的是,取得伊拉克邻近国家基地的使用权。

3. 运输与补给

将人员装备依据任务的先后顺序及关键程度,以最有效的方式运送至集结地点。

4. 战略行动

战略行动包括先行摧毁敌军的雷达与防空装备,降低敌军

防空能力以取得制空权;瘫痪敌军指挥中心及通讯设备等,使敌军无法互相支援或集结反攻;接着摧毁补给线使敌作战部队无法获得增援;最后才是以空、地配合的主力部队,进行正面与占领性的攻击。

在整个作战过程中,领导统御、后勤补给及最新战情的取得与研究,是执行作战时最为重要的三要素。

在这种情况下,如果军队不知其存在的宗旨、目标、策略及战略,结果通常是必败无疑的。美军在越战失败的主因,即是不知为何而战?相反的,美伊战争的大胜,除了美军有明确的作战任务之外(解救科威特,驱逐伊拉克),各军种以“快速打击”为目标战略所集结而成的综合效能,亦是能快速获得全面胜利的主因。

但是战场的状况并非静止不变。双方的形势常随着不同战场的胜负以及部队之间的互动而迅速变化。因此,无论是多完善的策略或作战计划,都必须配合战场的实际状况加以调整,甚至依靠现场指挥官的随时调整,等状况稳定后再依据结果进行通盘的修正。

如果借用策略在军事中的运用模式,我们可了解为何每一个企业(或组织)必须先设定宗旨,然后才能制定策略与目标。同样的,在“商场如战场”的全球化市场中,策略修正在企业经营的过程中随时都会发生,无论是经由正式评估或临时调整的方式。因此,策略绝不是以“固定”的方式进行。更重要的是,策略在军事作战中的使用绝非靠单一功能,而是依靠层层相连、环环相扣的“综合效能”。因此,企业在制定策略时,也必须深记此重要精神。



如果先前制定的策略周密、目标明确、执行落实,并能密切注意指标的变化,则企业应可减少面临不知所措的状况,降低损失,进而提高胜利的概率,而这正是策略之所以在企业运作中扮演重要角色的原因。

策略与战略的区别

策略与战略并不相同,这两个概念常被许多管理人员混淆,以至于在制定或解读竞争者资料时发生方向错误。

一般而言,策略是以“整体”、“中长期”及“综合效应”为主要考虑,在军事作业中要赢取一场全面性的战争或大型战役的胜利,必须结合内、外部不同的力量(例如:外交、军事、经济),企业经营也是如此,若能有效结合企业内各部门、分公司或事业个体的力量,则必能使整个公司(或集团)产生综合效应,达到最后的成功。

战略则是支援策略的分项,思考点着重于“个体”、“片面性”及“现阶段”的效果,而在军事作业中所追求的目标是取得局部性的胜利(例如:占领某高地、消灭机枪阵地等)。运用到企业经营中,就好像是如何使单一事业、部门或产品成功的方法。

策略的成功是靠许多成功战略的综合效能的组合。在此状况下,战略的执行是通过各项任务的执行来完成。以战斗任务为例,必须先设定战略目标(例如:击退、占领、歼灭、固守、拖延等),然后制定战略及行动方案来实现。许多企业行动的方案制定,只是从战略的思考点出发,往往忽略策略的考虑,所以无法达到整体的效益。

因此,我们将策略定义为:以“整体性”、“中长期”及“综合效应”为思考主轴,制定一套可以达到关键性目标的计划方案。

制定策略前的基本分析

策略制定的第一步是要回归原点,重新思考企业现阶段所能提供的“价值”是什么?

许多人或许会认为这是一个过于简单的问题,很快地就回答:“我们公司从事的是信息产业,专门设计与制造高科技产品。”或答:“我们公司从事的是消费性产品业,提供高品质的美容与保健产品。”然而,如果进一步分析,我们不难发现,企业所提供的价值并不像一般所想的,有时竞争的基础更不是产品本身。例如:我国许多电脑部件厂商所提供给国外大厂的价值,其实是“来料加工”,其竞争基础是建立在“交货速度”与“成本控制”,而非科技的研发或是销售渠道的提供。

同样,许多消费性产品公司所提供给国外母公司的价值是“销售渠道”,而提供给本国消费者的价值亦非产品的成分,而是无形的价值——形象。例如,大多数化妆保健品的消费者,主要是“形象”能与产品代言人的形象相似。因此,产品的竞争基础在于能否提供消费者对产品代言人的“认同感”、“真实感”与“距离感”。

由于零配件厂商的主要竞争基础之一是成本控制,因此当低价电脑兴起、当地劳动力成本节节上升时,或其他地方的劳动力成本更为低廉时,许多厂商的竞争优势立即受到挤压,以至于必须大量引进外地劳动力,或移往其他人工成本较低的地区设



厂。同样,各品牌的美容保健品所提供的“形象”如果太过相近时,则只有靠价格战取胜。

诸如此类适应环境而改变企业营运方式者,并不能称为“策略”。以零配件厂商为例,如果仅是以引进外地劳动力或移往其他地区设厂作为适应环境变化的措施,并未真正解决企业所面临的挑战,也无法改变竞争的基础,更不能带来整体的综合效应。万一电脑价格持续下降、当地人工成本继续上涨或竞争对手也如法炮制,移往劳动力成本更低廉的国家或地区时,企业将面临更大的挑战。前述的做法可作为短期的“战略”,用以“固守”现有的基础;长期的策略,仍然是要思考如何去发掘市场(及使用者)的需求,并运用知识所累积的创新方式,摆脱中低层次来料加工的地位,进而成为引导产品走向的市场领跑者。

因此,策略制定的思考方向应是:如何运用有限的资源,赢取最大的胜利。而要成为一位成功的策略家,关键是在思考模式而不是使用的方法及采用的模式。

固然,策略可通过正式的制定或临时调整等方式形成,然而,形成的方式并不重要,重要的是在形成过程中是否将重要因素之间的关系用来做分析,以了解策略是如何产生、如何进行、预期效果、关键因素及其他预备方案。

企业经营并无绝对的“对”或“错”的策略,更无所谓的“葵花宝典”,否则只需人手一册,个个皆可成为赢家。况且,以前“对”的策略并不代表阶段或以后仍适用,反之亦同。成功的策略需考虑“时机”、“环境”与“资源”的组合,并在制定时达到表1-1所列的要求。

表 1-1 策略性的思维模式

- 时时注意周围的变化(例如:大环境、产业生态、企业内部运作等)
- 谨记企业的目标与愿景
- 将不同事物的变化综合分析
- 模拟不同的可能状况及结果
- 依据可能的状况准备应变方案
- 运用及联想不同的知识与经验
- 不怕面对及解决新的问题
- 乐于接收新的思维模式
- 反复运用正面及反面思考
- 注意是否有惯性思维发生

总而言之,策略制定的思考模式是以科学的方法作为解决问题的基础,经验与脑力激荡出的创意为辅,同时更要注重结果的审查与差异的调整。一般在制定策略时,往往容易忽略对总体环境的分析与制订量化效益指标,而此二者往往是企业策略的“因”与“果”。如果无法洞察“因”,有效地检验“果”,制定的策略仅可称为闭门造车式的纸上谈兵。有关策略制定的步骤,可参考图 1-1。

分析企业现阶段所提供的“价值”后,我们应该开始思考与分析下列问题:

- (1)顾客真正想要的价值是什么?
- (2)我们想要成为什么?
- (3)我们应该成为什么?
- (4)我们要如何达到目标?

前三个问题所阐述的是,企业必须以客户所希望的价值为