

XINJINGLIREN

一个个锦囊妙计
一条条成功捷径

新 经 理 人

成功经理的经营策略



新 经 理 人

——成功经理的经营策略

陈于文 江克成 伍凯 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新经理人——成功经理的经营策略/陈于文著.

北京:石油工业出版社,2000.11

ISBN 7-5021-2661-9

I. 新…

II. 陈…

III. 企业管理-经验

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 42876 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版

北京密云红光印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 15 印张 355 千字

2000 年 11 月北京第 1 版 2000 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2661-9/F·101

定价: 25.70 元

前 言

观念是企业成功的先导。

如果说我们把企业比做一条战舰的话，那么市场就是水，水能载舟亦能覆舟，一个企业成功一定有一位熟知水性的水手和船长，领着大家一块儿前进。宗庆后、雷励等都是这样的好船长。

有人或许认为现在进行观念转变已经晚了。让我们看一下宗庆后的例子。娃哈哈老总宗庆后是 40 多岁才开始创业的，而且当时是一个只有两名女教师的校办企业。但是今天娃哈哈已经做到同行业的老大。当时一个小学校办企业，可以说是既无钱又无人，一无所有。“当时我们起家的时候没有钱，主要是替别人代销棒冰、汽水，那个时候卖一箱棒冰只有 4 块钱，是一分一厘的利润建立起来的。”

“我们取得成功最重要的因素，是我们的观念，当时我们从小到大，从无到有，没有观念的转睐，我们没有今天。”宗庆后如是说。

娃哈哈的第一桶金是从儿童身上赚来的。国家实行独生子女政策，一对夫妇只能生一个孩子，宠得要命。而专门做儿童产品的厂家还没有。我们就专门对准了儿童市场，这个时候还没有竞争对手，所以我们一下子就成功了。1992年，娃哈哈进入第二阶段，初步形成规模。当时杭州市有个罐头厂，也是我们国家的大型罐头厂，它有2000多职工，6万多平方米的厂房。但是它连续3年亏损，资不抵债，发不出工资，没有活干。我们打算兼并它。那时的观念还没有像现在这样，特别是一个大厂被我们当时100多人一个小学校办企业兼并很没有面子。当时市政府派了一个工作组，做了3天工作，职代会通不过。宗庆后跟他们做了这样一个比较。“这个小和大怎么比，看起来你6万多米的厂房，2000多个人，比我这100多人的小厂确实是大。但是你没活干，资不抵债，发不出工资。而我有资金，有实力，有市场，在这方面比你大得多。你是爱面子饿肚皮，还是我们合起来干，利用优势互补大家共同发展。”三个月时间罐头厂扭亏转盈，第二年又翻了一番。

娃哈哈的非常可乐有一句这样的广告语：中国人喝自己的可乐。而事实上，娃哈哈可乐已经和法国达能公司合资了，很多人也对这个合资不太理解。宗庆后认为这也是一次观念的转变。他说，现在全球一体化经济，今后的市场竞争越来越激烈，形不成规模，核心竞争力不提高，就能长久生存。作为娃哈哈，自己本身的发展来说已经可以了，但在发展的速度上，受到资金各方面的限制。实际上大企业都在强强联合，都在相互兼并。娃哈哈与达能的合资，可能给自己生存带来更大的余地。

“我们企业把观念的更新与培养放到了很重要的位置。公司有4条生产线，其中一条就是人品生产线，人品生产线主要是塑造人的新观念。我们这条生产线建立了广阔的信息通道，让我们的员工在这些信息当中获得新的信息，来总结我们过去落后、有误区的地方，培养一种新的意识，造就一种新的观念。”

“我们太极集团从一个很小的国有企业发展到今天，道德还是一个思想和观念的转变。”太极集团的副总裁雷励告诉记者，在1987年的时候，当时太极

刚刚推出了一个新的产品叫“补肾防喘片”，当时在重庆广告这个词都很少听说过，几乎没有企业打广告，我们做了广告：“肾虚哮喘老病号，长期吃药没有效，喜鹊闹梅喳喳叫，补肾防片新药到，补肾防片新药到哦。”效果非常好。“正因为这次体验，后来我们整个太极集团能够在中央电视台黄金段位去竞争。”

企业的竞争是非常激烈，所谓在市场行进，不进则退，如逆水行舟。无论是娃哈哈，还是太极，我们总是听到他们不断地在谈观念，观念，观念。我们相信，中国的经理如果能够转变观念的话，中国的未来将会是一片美丽的彩虹。

王 云

2000年10月1日

目 录

第一章 经营哲学与企业文化

一、企业使命 (1)

韩国三星总裁李秉哲的“三星第一主义”及“DEC公司的哲学” / 麦当劳的 Q·S·C·V 及“台塑”的客户至上 / 独特的菲亚特文化

二、经营哲学与厂风 (13)

“通风良好”的厂风：日美优秀企业厂风的共同点 / 增强防御“大企业病”的免疫力

三、企业形象和 CI (26)

IBM 精神 / 希尔顿的“团队精神” / 松下公司的

新经理人——成功经理的经营策略

“自来水哲学”及重庆公司的团结与务实/“佐川快运”与“脚夫精神”/GE：一个无边界的公司

第二章 企业活力与企业家精神

一、挑战风险：卓越企业家的品格…………… (49)

进军楼宇开发与霍英东的高屋建瓴/敢冒最大的风险赚最多的钱：劳合氏保天下第一险

二、决断：成功企业家的作风…………… (57)

奥纳西斯掌握“制海权”/不一定事事都由最高领导决定/攻势经营，超前投资/“吉达协定”牵万家仇怨

三、促进竞争：经济增长点的催化剂…………… (77)

竞争是企业家生命的全部/海上霸主跳上希腊竞技场/可口可乐与百事可乐的世纪搏杀

四、创新的经营法则…………… (85)

创新是一门艺术/日本麦当劳：以头脑称霸世界/独裁鲍洛奇，自力走天下/洛克菲勒“利用敌人”

的技巧/□路维格：用别人的钱赚钱

第三章 战略管理

一、战略性经营日益重要的时代 (104)

□GE公司的“战略计划系统”/□通用的大整顿大改组
/□飞利浦的百年创新

二、弹性经营战略的必要性 (117)

□美日企业“先于变化的经营”/□多角化战略与
“综合计划能力”/□壳牌公司的风险三对策

三、兼并收购与外部扩张 (125)

□莫彻尔：“唤醒巨人的人”/□“象吞象”：杜邦兼
并GM/□安德逊：25亿美元买教训

四、联盟与合资 (132)

□王安公司错结联盟/□“台塑”的“投资作业规范”

五、战略情报的开发 (138)

□情报左右企业命运/□张荣发的情报系统

六、适应变化的环境 (146)

对变化的适应能力是企业的无形资本/东洋人造丝，先于变化谋发展/“通用”公司的“跳跃”与“爬行”

七、国际化战略 (162)

国际经营能力五要素/本田后来居上的奥秘/菲利浦神出鬼没的国际化战略/希尔顿：服务遍及全球的国际化战略/柯达公司的“翻边战术”/可口可乐的“野心”

第四章 市场营销

一、全面市场营销 (187)

差别化战略：全面覆盖市场的选择/市场深耕战略：深度开发市场的选择/服务业的营销战略：令上帝满意的选择

二、市场开发 (198)

4P：市场开发的4个环节/GE举措：市场开发的

经典之作/吉列公司的八年苦心与百年荣耀/-MINIMAXISM?!

三、管理营销组合 (223)

“企业引导消费”/是否一定要薄利多销?

四、促销、广告、公关 (231)

“推销怪杰”鲍洛奇/与广告公司合作的九条戒律/为何喝99.7%是糖和水的饮料?

五、销售与推销 (242)

注重产品的行销/打碎自尊的推销员培训

第五章 技术开发能力

一、技术创新的必然性和优势 (250)

飞利浦：百年创新，照明专利三千/美国专利最多的公司

二、大量的资金投入 (257)

规避风险的良方

三、战略重点与技术开发 (260)

通用公司重夺霸主地位

四、研究开发的效率和速度 (266)

日立制作所的“特别研究制度”/柯达开发新产品的秘方

五、研究开发与市场营销的有机结合 (272)

第六章 质量及管理技巧

一、降低成本、提高质量的原动力 (280)

二、重视质量是企业应有的价值观 (282)

质量：企业的生命/商战成功之本：一流的质量，一流的服务/麦当劳的味道何以一以贯之？

三、质量控制 (289)

松下公司的质量保证措施/菲亚特永远上升的“质量坐标”/菲利普质量保证法则

四、生产过程..... (300)

- “通用”的计划制度/丰田的“看板方式”/迎接现代化的管理/“佐川快运”向你走来

五、生产(工厂)配置..... (316)

- “通用”的整顿/菲亚特的三级管理体制

六、全面降低成本运动..... (321)

- 不增产的降低成本/“台塑”降低成本的三种方法/王永庆说：“阎罗王也要用电脑”

第七章 组织设计

一、分散经营和协调控制..... (333)

二、体制决定效率..... (342)

三、整合一体化..... (350)

第八章 人才开发与人事管理

一、尊重人才是企业活力的源泉 (362)

- 领导对人才开发的热情关系重大/松下公司的人才选用制度/索尼公司的“人本思想”/西门子不惜血本，招揽人才/日本麦当劳的“大座奖金”

二、人才的发掘与选拔 (383)

- 三星集团的“人才第一”/独特的“汉堡大学”/壳牌用人，不拘一格/王永庆“五访茅庐”

三、绩效评估与激励 (396)

- 柯达公司的“职工建议制度”/奖励管理

四、人事管理与培训 (402)

- 解剖大麻雀：GE公司的人事管理/“台塑”员工的训练与培训

第一章

经营哲学与企业文化

一、企业使命

1. 企业使命、经营哲学和企业宗旨

企业是社会的细胞。每个企业从它建立开始，社会就赋予它应担负的责任，它就要履行社会要求它的相应使命。

企业使命就是指本企业和社会进步和经济发展中所应担当的责任。它是由以下两点来说明的：(1) 以企业对社会需要、经济发展、企业的管理改革等问题的认识为基础所形成的经营哲学；(2) 企业所应遵循的宗旨（目的、意图）。

经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括。它

是企业确定经营活动方式所依据的信念、价值观和行为准则，是企业在社会中起何种作用和如何起这种作用的一个抽象反映。其主要内容是由处理企业经营活动中的各种关系的指导思想和基本观点构成的。

企业宗旨是对企业对社会中起何种作用和如何起这种作用的更加具体的说明，是指企业现在和将来应从事什么事业，应成为什么性质的企业。

2. “三星第一主义”

韩国的“三星”从一个小本经营的贸易商行发展成为一个拥有众多大企业的世界性大财团，这离不开创始人李秉哲的苦心经营和不懈努力。“三星”的精神支柱和经营思想，就是体现他经营哲学的“事业报国”、“人才第一”和“合理追求”上。“事业报国”是李秉哲青年时代就为自己树立的理想，也是“三星”一切经营活动的最终目标；“人才第一”和“合理追求”，则被认为是实现“事业报国”的手段和行为规范。从这三大经营观念出发，他又形成了自己的经营秘诀。三星的经营者作了如下的概括：

第一，要学会洞察时务。

第二，要有超过和控制欲望的能力。

第三，避免侥幸投机。

第四，在着手工作时，也要研究二、三线的对策。

李秉哲曾经说过：“企业家所兴办的企业，是轻工业还