



企业经营 策略与技法

袁必佳 郝家友 编著



中国矿业大学出版社

企业经营 策略与技法

袁必佳 郝家友 编著

中国矿业大学出版社

(苏)新登字第 010 号

责任编辑:周立钢

企业经营策略与技法

袁必佳 郝家友 编著

中国矿业大学出版社出版

北京新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8 字数 200 千字

1994 年 6 月第一版 1994 年 6 月第一次印刷

印数 1~5000 册

ISBN 7 - 81040 - 244 - 7

F · 29

定价: 5.20 元

序

企业是国民经济的细胞。我国经济体制改革能否奏效,在很大程度上取决于企业的活力和效益。随着社会主义市场经济体制的建立,企业将逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体,成为市场竞争的主体,在市场竞争中求生存、求发展。正如马克思所说“社会分工则使独立的商品生产者互相对立,他们不承认任何别的权威,只承认竞争的权威,只承认他们互相利益的压力加在他们身上的强制”(《资本论》第一卷、第394页)。

纵观当今企业经营活动,企业家们把握生存空间与时间,而市场竞争中取胜的关键就在于企业家能以远大的目光洞察千变万化的经营环境,同时了解市场竞争中层出不穷的新规则,从而做到运筹帷幄,出奇制胜。

随着市场经济的大潮涌起,企业的内外部环境正在发生重大变化,复杂多变的经济形势,使每一个企业在不同程度上感受到市场竞争的压力。有些企业家善于深谋远虑、灵活经营,从而在竞争中赢得了主动。可是,也有一些企业经营者束手无策、竞争乏术,影响了企业发展,甚至危及企业的生存。因此,在市场经济的条件下,企业如何针对瞬息万变的市场风云而适时开发新产品?如何取得竞争优势?如何处理纷繁复杂的公共关系?如何及时捕获和利用信息?如何开展国际化经营?以及如何应付现代企业制度的变革?这都是企业经营者所不能回避,也无法回避的现实问题。在企业经营活动的每一个过程中,能否采取正确的经营策略,已成为企业兴衰成败的根本所在。现代企业家应当善于运用各种经营策略和技

法,扬长避短,发挥优势,依靠实力,以变应变,靠开发、优势、优质、价廉、速度、信息、服务、联合等在市场竞争中求得生存、求得发展。

有鉴于此,本书编著者从注重实际运用的角度出发,结合中外企业在经营方面的许多成败事例,阐述了企业创办、产品开发、市场竞争、获取和利用信息、企业公共关系、企业组织指挥、联合兼并以及国际化经营等经营活动中的一系列策略与技法。它对于提高企业经营者的经营谋略与能力无疑是大有裨益的。此书对行政管理人员、其他有关业务人员以及对企业经营有兴趣的人们也是一本很有价值的读物。我相信《企业经营策略与技法》一书将为广大读者尤其是企业经营者所接受,并希望广大企业涌现出越来越多的长于经营策略、熟谙管理技巧的现代企业家。

吴 晶

一九九四年五月

目 录

第一章 创办企业的策略与技法	(1)
第一节 如何寻找创业机会.....	(1)
第二节 筹资策略.....	(9)
第三节 投资评价分析方法	(15)
第四节 如何创办公司	(27)
第二章 产品策略与技法	(35)
第一节 产品开发策略	(35)
第二节 开发新产品、改进老产品的原则与方法.....	(41)
第三节 创造发明与产品开发的技法	(46)
第四节 产品寿命周期及各阶段的策略	(55)
第五节 产品组合策略.....	(61)
第三章 市场竞争的策略与技法	(67)
第一节 竞争策略	(67)
第二节 企业竞争致胜技法	(75)
第三节 价格策略与订价技法	(82)
第四节 品牌策略	(88)
第五节 销售策略与技法	(92)
第四章 企业公共关系及商业谈判的策略与技法	(97)
第一节 企业公共关系策划的原则	(98)
第二节 企业公共关系策划的程序	(99)
第三节 企业内部的公共关系策略.....	(101)
第四节 企业外部的公共关系策略.....	(107)

第五节	企业形象策略·····	(114)
第六节	公共关系策划的技法·····	(119)
第七节	商业谈判的策略与技法·····	(124)
第五章	获取和利用信息的策略与技法·····	(131)
第一节	信息在企业经营中的作用·····	(131)
第二节	获取信息的策略·····	(134)
第三节	搜集企业信息的技法·····	(146)
第四节	信息加工、利用的策略与技法·····	(151)
第六章	企业组织、领导的策略与技法·····	(154)
第一节	组织策略·····	(154)
第二节	指挥策略·····	(162)
第三节	企业主管应具备的基本技能·····	(166)
第四节	识才用人的策略与技法·····	(174)
第七章	企业联合、兼并的策略与技法·····	(185)
第一节	企业联合的作用与形式·····	(186)
第二节	企业联合的策略与方法·····	(189)
第三节	如何建立企业联合·····	(194)
第四节	企业兼并策略·····	(195)
第五节	企业联合、兼并时的资产评估方法·····	(201)
第八章	国际化经营的策略与技法·····	(206)
第一节	国际贸易策略·····	(206)
第二节	开拓国际市场的几种战术·····	(212)
第三节	国际营销组合策略·····	(216)
第四节	国际投资策略·····	(221)
第五节	境外发展策略·····	(238)

第一章 创办企业的策略与技法

社会主义市场经济的外部环境,为每一个人谋求发展,追求自我价值的实现提供了机会和条件。许多人怀着拼搏一番的决心和抱负走向企业经营之路。这是一条充满荆棘和艰辛,同时,也充满鲜花和希望之路。数年前,大学毕业不久的史先柱只身南下珠海创办电脑公司,经过几年来的努力奋斗,资产上亿元的“巨人”集团屹立在东方。1982年毕业于辽宁中医学院的姜伟于1992年创办了沈阳飞龙保健品有限公司,生产的延生护宝液当年销售逾亿元,“小产品,大市场”,“飞龙”得以腾飞。

机遇与挑战同在,困难与希望并存。人人都可以成为一名成功的企业家,问题在于人们如何把握时机,瞄准机会。创办企业是企业走向成功的第一步。当你开始迈出这第一步时,应当慎密地分析创业环境,认真地进行市场调查,对千变万化的市场尽可能地作出准确的预测,然后寻找合适的创业机会,选择合适的筹资策略,确定恰当的组织形式,从而扬起创业的风帆,驶向成功的彼岸。

第一节 如何寻找创业机会

一 创办企业时的环境分析

企业的创办与发展,与现实的外部环境有密切的关系,其环境因素既涉及国内环境,又涉及国际环境;既涉及到政治、经济、社会环境,又涉及到科技、自然环境。

1. 政策因素。为保证国民经济大体按比例协调地发展,国家

通过确定国民经济发展方向、经济发展速度、主要比例关系,制定各项经济政策并运用必要的行政、法律、经济手段来协调企业的生产经营活动。因此,创办企业时,必须符合和遵循国家的各项政策要求,如:技术政策、产业政策、环境保护政策、对外开放的政策、鼓励发展第三产业的政策等。只有符合国家规定的这些政策,创办的企业才能得到政府有关部门的支持,并享受政策上的优惠,使创办企业能够迅速发展壮大。

2. 经济因素。由于国民经济运行状况是波动起伏的。在创办企业时,应当密切关注宏观经济态势,是处于快速发展阶段、缓慢增长阶段还是经济衰退阶段。经济发展阶段,对创办企业较为有利,使企业在创办初始便有一个快速发展的良好环境,企业的资金、市场问题都容易解决。但在经济滑坡、萧条之际,只要能够抓住市场机遇,乘隙而入,往往也能够创业成功。经济因素包括国民经济发展计划、社会经济增长速度、社会总收入、国民收入、物价指数、金融状况、物价和消费形式等。

3. 市场因素。随着我国市场经济的发展,市场需求趋势和价值规律对企业生产的导向和调节作用必将日益强化。包括消费品市场、金融市场、劳务市场、生产资料市场、技术市场、信息市场、房地产市场等在内的市场体系对企业的创办和发展具有很大的影响。因此在创办企业时,应当考察和分析这些市场的发育程度、功能和作用。

4. 科技因素。科学技术是影响人类前途和命运的最大的力量,是第一生产力。新的技术革命,会造成许多新的行业,新的市场机会,同时也给某些行业带来威胁。例如:集成电路、电脑、静电复印、抗生素等技术的发明,都不仅带来了新的创业机会,同时也对一些旧的产业带来冲击,如集成电路淘汰了晶体管、复印机排挤了复写纸,尤其是电脑的广泛应用不仅造就和产生了一大批新兴行业。同时也淘汰了许多旧的行业,在创办企业时,应注意如下几种

科技因素的变化趋势:第一,技术变化的步伐加快,许多新技术、新发明正以人们始料不及的速度普及推广;第二,技术创新的机会无穷无尽,凡是人们需要的新产品及劳务,总有源源不断的新构思出现;第三,技术开发要有较高的费用,因此企业除自己进行技术开发外,还应通过多种途径取得新技术,从多方面采用新技术成果,博采众长,力求以尽量少的投资得到更大的效益。因此,在利用某一新技术、新产品来创办企业时,应当讲究效率,迅速使新技术商品化、产业化,尽快推向市场。

5. 资源因素。资源因素主要包括企业未来发展所需要的原材料、能源、资金、装备的供应者、可供量、供应条件,各类工程技术人员和管理人员的来源等。

6. 地理因素。地理因素对企业经营的影响也是很明显的。如我国的南方和北方,平原、丘陵地带和山区,沿海地区和内地,气候和地势不同、资源不同,向市场提供的产品和需求的产品也不同。这些地理的因素,影响到企业所生产产品的流向;影响产品流通的速度;影响企业竞争的态势;影响企业信息的集散;影响产品的流通费用等。

综上所述,企业环境是多种因素的综合,只有认真地进行调查研究,综合分析各种环境因素,顺应环境的要求与趋势,才能在纷繁复杂的环境中创办能适应市场、有活力的企业。

二 市场调查研究及方法

市场调查研究是创办企业时需要认真做好的重要工作,它对于企业确定正确的经营思想和目标,开发具有竞争能力的新产品,从而开拓和占领市场具有重要的意义。

1. 市场调查的对象与内容

① 对政府部门、公共机关和产业界的调查。其具体内容为:政府的方针、政策和法令;发展国民经济的计划有关价格、税收、财政政策、环保、保险、工商行政管理法规等;社会经济的景气动向和生

产结构的变化、物价水平和物价指数、能源和资源状况。

② 对市场需求及消费者的调查。其具体内容为：社会商品的销售情况，现有和潜在的购买人数、需求量，市场需求的变化趋势；消费者类别、消费水平和消费结构，消费市场的性质与特点，购买动机和心理等。

③ 产品调查。其具体内容为：本企业产品需求量、市场潜量及销售潜量，同类产品过去的销售量、销售值和价格变动，同类产品的生产和竞争情况，消费者对新老产品的评价和接受程度、质量、性能、设计、特点、包装、商标等。

④ 行业及竞争企业的调查。其具体内容为：本行业及与本行业有关的其他行业的发展速度、利润率和设备投资动向，竞争企业的名称和家数，竞争企业的销售额、销售能力、市场占有率、市场覆盖率，竞争企业拥有的专利、技术诀窍，竞争企业的销售地区和销售关系，竞争企业的特长和弱点等。

⑤ 销售渠道的调查。具体内容有：产品的销售渠道及其政策，产品储运的地点、路线及其方法和手段，各地区的销售网、销售能力，各条销售渠道的收益状况，同类产品销售量增减的原因，代销商的信誉、实力等。

2. 市场调查研究的步骤

市场调研的过程，一般分为 3 个阶段 11 个步骤：

——预备阶段。具体步骤有：① 分析情况，分析企业的经营环境；② 收集、分析现有资料；③ 确定调查题目。

——实施阶段。具体步骤有：① 确定调查主体，即由谁来进行调查；② 确定调查对象及调查路线；③ 确定调查方法；④ 设计调查表；⑤ 正式调查。

——结果阶段。具体步骤有：① 资料的汇总和整理；② 资料的分析、评价；③ 得出调研结论。

3. 市场调查的方法

① 询问法。即对需要调查的事项,用一定的提问方式向被调查者提出询问,再从被调查者的回答中获得所需资料的一种方法。这种方法是市场调查中最常用、最基本的方法。它包括如下具体形式:访问面谈法,即通过开调查会、座谈会等形式听取反映;询问表法,制作各类询问表,请被调查者填写回答;电话询问法,利用电话向被调查者收集意见;继续调查法,即对同一项目进行连续多次调查,以观察变化动向和趋势。

② 观察法。这是调查人员按照调查题目直接到现场进行观察的一种方法。运用这种方法要求调查时不得对观察对象抱有成见,必须如实地记录观察到的一切有关事实。其具体形式有以下几种:直接观察法,即利用照相机、录像机、录音机等工具和仪器来观察、记录 and 了解情况;比较观察法,即对某一调查问题采取比较观测的形式进行调查。

③ 实验法。即从影响调查问题的诸因素中选择一个或两个因素,将它们置于一定条件之下进行小规模实验,然后根据实验结果再确定是否在更大规模上推广。具体形式有:质量实验法,指对新开发的产品进行销售实验,以检验新产品的质量和性能;价格实验法,即对产品的价格进行销售实验,为产品的降价、提价和维持原价提供价格决策依据;包装实验法,对同一种产品采取不同的包装形式,以了解消费者对产品包装的不同需求;广告效率实验法,在多种媒体上登载广告,以了解何种广告媒体最有效;综合实验法,将同一种产品通过改变外观、颜色、包装、商标、价格在同一商店或不同商店同时销售,了解顾客的各种反映,为销售决策提供依据。

④ 抽样调查法。即从整体对象中,抽取一定的具有代表性的样本进行调查的一种方法。常用的抽样方法有两种:随机抽样,即按照机会均等的原则从母体中抽出每一个个体,以作调查;非随机抽样,即调查人员在抽取样本时加入个人的主观因素,使各个单位成为样本的机会不均等。

⑤ 动机调查法。这是了解支配人们行为根本动因的一种调查法。具体有以下形式：深入面谈法，即调查人员通过和个别被调查者进行深入细致的交谈，从被调查者回答的态度或意见中探索其内心深处真实想法；集团面谈法，将较多的人集中一起进行调查，千方百计地让被调查人员自由发表意见，挖掘真实想法；投影法，向被调查人员提出一定形式的画面或一些语句，让其在无意识的状态下根据画面或语句编一个故事，根据对这个故事的分析，掌握被调查人员的真正动机，进而据此对市场做出判断。

综上所述，市场调查方法是多种多样的。调查时，应视调查目的、时间、费用和范围，选择适宜的方法，以使调查结果真实、准确、迅速、真正成为创办企业决策的依据。

三 市场预测及办法

市场千变万化，影响的因素很多，不仅有各种经济因素，还有政治因素、社会因素等，尽管市场处在瞬息万变之中，但其变化也是有规律的。市场如同其它经济现象一样，存在“质”和“量”两个方面，人们能够通过市场质和量两个方面表现出来的多种变化现象。通过“定性”和“定量”两个方面的分析去寻找其变化的规律。

1. 经济形势分析法

它是根据市场变化与国民经济总形势相关的原则而采取的定性分析方法。主要通过对国内外经济形势的分析，确定未来市场发展的趋势，估计可能达到的程度，判断经济形势的变化给企业的经营和市场的开发可能带来的影响，从而判断出企业总的发展趋势和走向，粗略地推断出产品的社会需要量及增减幅度，并分析出经济形势的发展行将引起那些消费对象的变化，而这些消费对象又如何影响市场。这些因素的叠加，便可作出对市场趋势的大体判断。这种预测法一般在中、短期预测中较为常见。

2. 经济判断法

也称直觉法，是由专家和有经验的管理者、业务人员凭个人的

长期经验来对市场情况进行估计并作出预测的方法。可分个人判断法、集体判断法、专家征询法。专家征询法也称特尔菲法,其具体做法是:选定征询专家;设计并寄送征询预测意见表;汇总征询意见表;将汇总情况反馈给专家,再次征询;将第二轮预测意见汇总,归纳出比较统一的预测意见。

3. 预期调查预测法

① 典型调查预测法。也称重点调查预测法,即有目的的选择一些有代表性的消费者进行调查,用以推断全体消费者需求趋势的方法。

② 抽样调查预测法。即根据随机的原则,在所要调查的总体范围内,抽取一部分具有代表性的样本,从而推算出总体的一种预测方法。

③ 全面市场调查预测法。即对所要调查的市场情况毫无例外地逐一调查,从而作出预测。这种方法适用于调查面窄,内容单一的预测对象。

④ 展示调查预测法。通过商品展示的手段,直接调查消费者的需求、购买动机与心理,预测其购买趋势。

⑤ 试销——实验平均法。先拿出一定数量的商品,让消费者试买、试用,通过调查试用者对商品的质量、价格、包装等方面的反映而测算社会需求的潜力。

⑥ 信息预测法。通过各种手段,收集经济信息,从而对市场趋势进行综合分析,作出预测。

4. 时间序列法

将收集到的数据,如某产品的年产量、销售量、需求量等数据按时间排列起来,分析其趋向性、周期性、季节性和随机性,一般用于短期预测,主要有:

① 滑动平均法。一般来说,较近将来与现在和较近过去的关系密切。因而,可以用较近过去时期的时间序列 $x_1, x_2, \dots, x_t$, 来进

行预测,如假设未来状态仅与前三个月的状态有关,则预测值 $\hat{x}_{t+1}$ 就等于前三个月实绩的平均值。

$$\hat{x}_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + x_{t-2}}{3}$$

② 指数滑动平均法。这是对滑动平均法的一种改进,是一种加权平均法,对于作用较大的数据给以较大的权。

5. 统计表法

主要用来预测多种商品。这种方法要求收集有关消费者过去购买量的原始数据。从中统计出消费者在 Y 时期,购买第 i 种商品的概率 P_{ij} ,可得一概率矩阵 $P = (P_{ij})$ 。然后再统计目前拥有第 i 种商品的消费者占消费者总数的比例 S_i 。消费者打算购买而且恰好购买第 i 种商品的概率称为市场供应率。

6. 趋势外推法

事物发展通常具有连续性,现在发生的事件是过去事件的继续,可以推断未来发生的事件是过去和现在已出现事件的延续。此法主要用于某一已开发的新技术,据历史发展的时间序列,预测未来的发展趋向和可能达到的水平。

① 简单时序外推。从大量的技术发展的统计资料中,发现技术参数的提高具有一定的规律性,即参数的增长速度与参数值成正比,其数学模型为:

$$\frac{dx}{dt} = bx$$

式中 x ——技术参数

t ——时间

b ——常数。

上述微分方程的解为

$$x = x_0 e^{bt}$$

式中 x_0 ——当 $t=0$ 时参数的初值。

但这种模型只适用技术发展的初期,因为每一种技术参数都是有极限的,并且当它接近极限时,增长速度将逐渐降低,最后趋势近于零。

② 成长曲线法。技术的发展和生物的成长过程同样经历发生、发展、成熟、衰退等几个阶段。性能参数接近极限时,发展速度显著降低,最后将被另一项新技术代替,这种曲线形似S。其模型有皮尔模型、康派茨模型等。

第二节 筹资策略

创办企业,最主要的是筹措资金,一般来说,资金的主要来源有:国家投资;各级财政拨款;金融信贷;个人和企业信贷;个人或集体集资;商业界、企业界人士投资;企业扩大再生产的资金;股票与债券;租赁、国外资金等。随着市场经济的不断发展,金融资金、证券资金逐步在中小企业的筹资结构中占主要地位。筹措资金还可以分为长期资金的筹措和短期资金的筹措。长期资金的筹措形式主要有:股票、债券、银行中长期贷款、租赁等;短期资金的筹措形式主要有:商业信用、商业票据、短期贷款、出售应收帐款等。创办企业时要根据创办企业的大小、经济效益、发展前景,在提高收益力的前提下,选择合适的筹资策略以筹措所需的资金。

一 国家投资策略

在我国的国家 and 各级地方的财政收入中,有相当一部分要用于国家和各级地方的国民经济建设,包括一些新建的生产经营项目。因此,企业家要对国家和各级地方的经济政策、产业政策和技术政策进行仔细的研究,对宏观的经济态势有明确的认识和把握,并结合本地的实际情况,在认真考察论证的基础上,提出技术含量高、对国民经济建设有重大影响、经济效益显著、能替代进口或出口的产品和项目,争取纳入国家和各级地方的国民经济计划中去,

以取得国家的资金投资。采取这一策略,一般是重大的建设项目,论证评估须十分慎密,往往由政府出面组织实施。随着社会主义市场经济机制的逐步建立,中小项目一般不采取这一策略。

二 集资策略

大部分小企业、乡镇企业多采取这一策略,即招收到企业的职工各带一部分资金到企业,作为生产和流动资金,待企业生产盈利后,再逐步将这些集资的资金还给本人。也有一些乡镇企业集聚一部分村民的小额资金,聚沙成塔,待乡镇企业发展起来后,以集体分红或福利等形式进行偿还。采取这一策略,主要是依靠牵头人的信誉与威信。一般来说,集资者并不会对所建企业和项目有很详细的了解,集资时的动机各有不同且比较单一,或因为想招工进企业,或出于大家都集我也集的趋众心理,或由于尊重创办人或乡村政权的威信。因此采取这一策略,其集资的牵头人应当是当地有威信、群众较为了解、信誉形象好、有责任心的人,这样集资者才能放心。

三 收益资金与结构资金策略

企业或公司通过自身的经营,在保持流动率的同时增加积累,以纯利润率的增长积累了必要的资金,再利用这部分资金建立或创办一个新的企业。企业要获得收益资金,就要增大销售利润,主要的办法是要改善适应市场变化的产品开发,实行高价销售,加强市场活力和竞争力。同时要节约费用,主要表现在原材料的节约、投资的节约、生产时间的节约、作业场所的合理利用、运输条件和安全计划的改善、间接部门的缩小、劳动热情的高昂等。

结构资金策略即与其它企业和公司联合或隶属,借助这些企业或公司的资金力和金融力。在新办企业的投资结构中,我方以土地、房屋、技术、人员设备等出资,联合方以资金出资。这种方式主要适用于已有了一定的实物和技术投资能力,而缺乏流动资金的情况。