

• 本书将MBA核心理论与中国市场、企业现状结合，采用中国企业案例，全面探讨中国企业的经营战略和营运实务；并且通过一个具有现阶段代表性的中国企业案例，把MBA所有理论联系起来，全面讨论中国企业经营战略的规划和营运实务的过程管理。 • 对于CIS，根据中国市场、企业的现状，从实务的角度提出了全新的观点。 • 本书是第一本中国化、实务化的MBA书籍。

MBA

何君 著

中国化

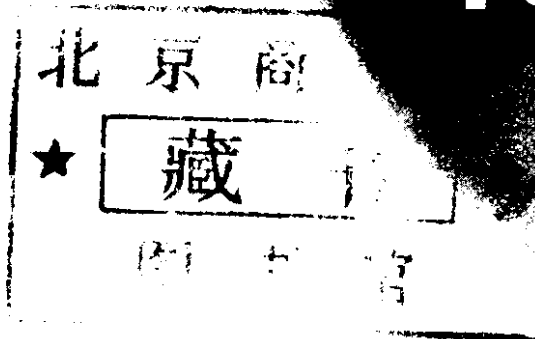
中国企业营运实务

中国物资出版社

中国
企业
营运
实务

MBA 中国化

SX05/16.



何君著



北京商学院 09902169

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 中国化:中国企业营运实务/何君著,-北京:中国物资出版社,1998.10

ISBN 7-5047-1302-3

I. M... II. 何... III. 企业管理-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 11726 号

书 名	MBA 中国化——中国企业营运实务
作 者	何君
责 编	张国容 陈孟勤
出 版	中国物资出版社
发 行	中国物资出版社
经 销	新华书店
印 刷	中国文联印刷厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	25.5
字 数	695 千
版 次	1998 年 10 月第 1 版
印 次	1998 年 10 月第 1 次印刷
印 数	0001—6000 册
书 号	ISBN 7-5047-1302-3/F·0575
定 价	46.00 元

作者前言

中国改革开放二十年，取得了巨大的成就，从一个物资匮乏的社会迅速发展成为相对富裕的社会。同时，市场从典型的卖方市场演变成为买方市场，工商企业的营运机制也从计划经济向社会主义市场经济发展。这个过程中，中国市场的机构和格局发生了深刻的变化，具有典型的新兴市场特征。

中国工商企业的改革发展与市场营运，在经过因长期受到压抑的社会需求迅速释放而形成的黄金发展阶段以后，市场逐渐进入营销导向和形象导向阶段。在这个过渡阶段，由于经济体制和结构的原因，导致社会供给与市场需求的脱节。众多的工商企业的营运要素具有同质化，表现在产品雷同、营运措施相似，面对有限的现实市场，必然会导致企业间非理性竞争，并形成恶性循环。

在高度发展和竞争激烈的市场环境中，竞争已经是全面的竞争，特定工商企业竞争优势的获得必须建立在正确的经营战略和严谨的营运实务基础上，绝非一个“点子”所能解决——即企业必须建立现代化的营运机制才能获得真正的竞争优势，现在成功的企业已经充分证明了这个结论。

工商企业的市场营运是策略和实务的系统工程。在卖方市场，

企业可以因为做对了一点而获得成功；在买方市场，企业却可能因为做错了一点而导致全盘皆输。中国工商企业摆脱低水平恶性竞争的唯一途径在于利用科学的营运原理和运作手段，制定正确的经营战略，设计合理的企业组织，进行严谨的过程管理，从而推动中国工商企业在更高层次上发展，为中国经济的腾飞奠定坚实的基础。

中国工商企业在发展过程中，吸收世界先进的管理经验是一项必要和必须的工作，也是一个长期的过程。在这个过程中，并不仅仅是简单的介绍，更重要的是与中国的市场和企业的现实基础结合，真正提升中国工商企业的营运水平和竞争实力。

MBA 是培养工商管理高级人才的教育体系，其科学的理论体系和案例教学法充分体现了工商管理实务性特点和要求，因此也就奠定了 MBA 成为工商管理精英的基础。中国工商企业在发展过程中，迫切需要一大批既有科学管理理论知识、又有实务经验的高级工作人员，协助企业建立现代的营运机制，提高企业营运水平和竞争优势。因此，中国也就迅速形成了 MBA 热。

目前中国有关 MBA 的资料，基本上是国外的。由于中国市场和企业的基本情况与国外具有较大的差异，导致注重实务的 MBA 在中国成为一种管理理论，和中国工商企业的营运实务具有很大的距离。现有的 MBA 资料中，尽管充斥着各种各样的案例，但由于这些案例都是西方工商企业的营运案例，对于中国读者，尚十分遥远。就算是理解了特定西方案例的意义，对于中国企业的实际营运，也缺乏实际运用的指导意义。因此，MBA 的中国化，是一项重要和紧迫的工作，本书在这方面进行了一些有益的尝试。

特定工商企业的营运可以简单地分为三个方面，一是企业干什么，二是企业如何干，三是怎样干得好。前两个方面是企业经营战略的问题，第三方面是过程管理问题。因此，工商企业的市场营运也就分为策划和实务两个基本部分。为使读者更好地理解工商企业营运过程中涉及的各个方面，本书分为四个部分。

第一篇“市场和企业”从整体介绍了工商企业营运涉及的基本问题，对市场和企业进行全景式介绍，使读者首先能够从整体的角度理解工商企业营运的实质，为后面各部分的深入讨论打下基础。

第二篇“经营战略”重点讨论特定企业经营战略的制定过程和相关事项。企业的经营战略解决了企业干什么和如何干的问题，是企业营运的策略和基础。

第三篇“营运实务”讨论了企业营运实务的四个主要方面的问题，包括组织和人事、营销管理、产品开发和生产作业以及财务管理。

“附录”中，附有本书总案例——金芒果鞋业品牌连锁营运的部分工作手册。企业的工作手册是正规化营运和管理的基础，在发达国家工商企业和 MBA 教学中，已经基本的前提，因此在目前的 MBA 资料中涉及较少。但对于中国工商企业，工作手册的工作处于十分初级的阶段，是制约中国工商企业发展的瓶颈因素，并且国内也缺乏相关资料。本书的工作手册应当是本书的又一个精华所在。

MBA 中国化必须建立在 MBA 核心课程与中国市场和企业现实结合的基础上。本书为达到 MBA 中国化的目的，在每一部分中，都有中国市场、企业相关资料的介绍和实务策略、措施的讨

论，并全部采用中国企业案例，以加强本书中国性、实务性的特点。

一般的 MBA 资料中，采用的案例往往针对特定的管理问题。而实际上，企业的营运是一个整体。本书尝试用一个案例将 MBA 所有核心理论联系起来，使读者能够通过对金芒果鞋业案例的讨论，全面理解特定企业营运过程中涉及的所有重要因素以及这些因素的相互关系，举一反三，真正在工作实践中全面灵活运用 MBA 理论。

金芒果鞋业是一个典型的中国中小型企业，鞋业这个行业尽管不为广泛所知，但却具有中国市场各行业现阶段典型的特征。读者可以通过对这个案例的研读，理解中国市场和企业许多真实的情况，以及相应的营运和发展策略，具有很强的通用性。

由于特定的原因，本书案例中的一些企业名称作了一定调整，如有类似情况，纯属巧合。

目 录

第一篇 市场和企业

第一章 市场和企业	3
第1节 市场	4
1. 市场概念	4
2. 市场的作用	5
3. 科学技术是影响市场的关键因素	5
4. 市场竞争因素	9
5. 市场的发展阶段	16
6. 市场的多面性	20
第2节 企业竞争力	21
1. 生产力	21
2. 营销力	23
3. 形象力	26
第3节 工商营运实务概论	27
1. 企业实务内容	27
2. MBA 与企业营运	29
3. MBA 对企业管理的意义	33

第二章 中国市场和企业	35
第1节 中国市场与企业	36
1. 中国市场	36
2. 中国地理市场	37
3. 中国市场格局	41
第2节 中国企业	45
1. 中国企业分类	45
2. 中国企业的挑战	49
3. 中国企业发展前景	50
第3节 MBA 中国化	52
1. 从理论到实务——MBA 的中国化	52
2. MBA 的中国化之路	53
3. MBA 中国化意义	56
第4节 案例	
海尔——哈佛案例中的第一家中国企业	56
1. 企业概况	56
2. 市场背景资料	57
3. 海尔集团的竞争力——生产力、营销力和形象力	62

第二篇 经营战略

第一章 经营战略导论	73
第1节 经营战略的概念	74
第2节 经营战略的发展	75

第3节 经营战略的特点	76
第4节 竞争策略	78
第5节 发展战略——企业新业务计划	80
1. 企业新业务计划	80
2. 企业新业务制订的程序和方法	82
第6节 经营战略管理过程	86
1. 环境分析阶段	87
2. 战略规划阶段	88
3. 战略实施阶段	89
 第二章 经营战略基础	 91
第1节 行业分析	92
1. 行业的社会职能	93
2. 市场	95
3. 行业的结构	99
4. 行业五种竞争力	102
5. 行业发展的关键因素	109
6. 行业的发展阶段	110
第2节 竞争者分析	115
1. 竞争者的分类	116
2. 竞争者的未来目标	118
3. 竞争者对于市场环境的观点	120
4. 竞争者现行战略	122
5. 竞争者潜在能力	123
6. 竞争者的反应	125
第3节 企业资源分析	127

1. 企业的现有资产	127
2. 企业的工作人员	129
3. 企业的商誉	132
4. 企业的管理系统	132
5. 企业的营运经验	133
6. 企业的社会关系	133
7. 企业的企图心	133
第三章 竞争策略	135
第1节 竞争优势与竞争策略	136
1. 竞争优势	136
2. 竞争策略	136
第2节 成本领先竞争策略	138
1. 成本领先竞争策略的前提	139
2. 成本领先竞争策略的“陷阱”	140
第3节 别具一格竞争策略	143
1. 别具一格的来源	144
2. 别具一格的成本	146
3. 别具一格的“陷阱”	147
第4节 专业化竞争策略	149
第5节 夹在中间	151
第6节 通用竞争战略的实施	152
1. 通用竞争策略的关系	153
2. 通用竞争策略的风险	155
第7节 新兴行业的竞争战略	156
1. 新兴行业的特征	157

2. 新兴行业的战略	158
3. 对付竞争对手	160
第8节 成熟行业的竞争战略	161
1. 成熟行业的竞争环境信号	162
2. 成熟行业的战略	164
3. 成熟行业的战略隐患	167
第9节 衰退行业的竞争战略	169
1. 衰退行业的竞争因素	170
2. 衰退行业的竞争战略	178
3. 衰退行业战略选择	181
第10节 后发企业竞争策略	182
1. 后发企业的环境	183
2. 后发企业的战略	184
3. 后发企业的战术措施	186
第11节 进攻战略	187
1. 挑战者的条件	188
2. 挑战的时机	189
3. 进攻策略	191
4. 阻止领先者的报复	196
第12节 防御战略	199
1. 挑战者的入侵	199
2. 防御战术	203
3. 防御战略	212
第四章 定位	220
第1节 沟通历程	221

1. 产品的时代	221
2. 形象的时代	221
3. 定位的时代	222
第2节 心灵的阶梯和产品的阶梯	222
1. 心灵的阶梯	222
2. 产品的阶梯	224
第3节 定位策略	226
1. 行业龙头老大的定位	227
2. 行业尾随者的定位	228
3. 行业中小企业的定位	230
4. 竞争的重新定位	230
5. 品牌	232
6. 定位陷阱	235
第4节 为自己和自己的事业定位	238
1. 给自己下定义	238
2. 起个好的名字	239
3. 找一匹好马来骑	239
4. 为自己的事业定位	241
第5节 定位规则	242
1. 理解文字的意义和角色	242
2. 求新求变要慎重	242
3. 必须客观	243
4. 简洁平实	243
5. 视角广阔、敏锐	243
6. 有所为有所不为	243
7. 信心和耐心	244

第6节 中国工商企业定位策略	244
1. 中国工商企业定位策略的环境	244
2. 企业集团的定位	246
3. 中小型企业定位	249
4. 中国工商企业的品牌定位	251
第7节 定位策略案例	
东海液化气——最大的民营液化气企业	252
1. 市场背景	252
2. 行业内企业状况	254
3. 东海液化气公司定位策略	254
4. 东海液化气公司营销策略和定位的配合	255
5. 市场结果	258
第五章 CIS 策划	259
第1节 CIS 概论	260
1. CIS 的历史渊源	260
2. CIS 的涵义及特性	262
3. CIS 的功能	265
4. CIS 的流派	269
第2节 CIS 总策划	271
1. CIS 委员会	271
2. CIS 执行委员会	274
3. CIS 计划的基本程序	275
4. 企业识别系统开发作业流程	277
5. CIS 作业企划案方式	278
6. CIS 对内对外发表	280
7. CIS 导入计划的结束	284

8. CIS 的投资问题和时间	285
9. 导入 CIS 的关键问题	285
10. CIS 总结	289
第3节 问题的提出——现状分析	291
1. 分析市场经营的外在压力	292
2. 企业内部自觉需求	294
3. 企业面临的具体问题	296
第4节 企业问题的展开——企业现状调查分析	299
1. CIS 调查体系	300
2. 调查流程设定	303
3. 决定 CIS 成效的关键——总概念	303
4. 制定策略	305
5. 关键问题	305
第5节 CIS 问题解决（I）	
——企业理念识别（MI）	306
1. 企业理念识别（MI）——企业的“心”	307
2. 事业领域再确认	309
第6节 CIS 问题解决（II）	
——企业行为识别	310
1. 企业外部形象	311
2. 企业内部形象	314
第7节 CIS 问题解决（III）	
——企业视觉识别（VI）	316
1. 企业视觉识别（VI）——企业的“脸”	316
2. VI 体系	317
3. 标志的设计	318

4. 标准字的设计	326
5. 标准色的设计	331
6. 象征图形设计	335
7. CIS 手册	336
8. VI 设计的关键问题	339
第 8 节 CIS 效果评估	342
1. CIS 效果测定	342
2. CIS 的实施管理	343
3. CIS 系统循环过程	344
第 9 节 中国企业 CIS 之路	346
1. 中国企业导入 CIS 的背景	346
2. 中国企业导入 CIS 策略	348
3. 中国企业实施 CIS 策略	354
4. 中国企业导入 CIS 的几个问题	355
5. 中国 CIS 的前景	358

综合案例 (I)

金芒果鞋业经营战略与营运实务

金芒果 CIS 计划

358

1. 金芒果 CIS 策略

2. 金芒果 VI 手册使用说明

第六章 经营战略规划

366

第 1 节 经营战略规划导论

367

1. 企业必须制定经营战略规划	367
2. 经营战略规划的作用	370
3. 策略性经营战略规划	374
4. 营运实务规范	377
5. 短期经营计划	380
第七章 中国传统谋略的应用	381
第1节 不败而后胜	382
第2节 正和与奇胜	383
第3节 远交近攻	384
第4节 风、林、火、山	385
第八章 中国企业经营战略	387
第1节 经营战略和经营战略规划总结	388
1. 经营战略的实质	388
2. 制定经营战略的发展	392
3. 经营战略各种因素的关系	392
4. 制定经营战略的原则	393
第2节 中国企业经营战略的特点	394
1. 影响中国企业经营战略的重要因素	395
2. 中国企业经营战略的特点	400
第3节 中国企业经营战略策划	403
1. 中国不同类型企业的经营战略和重点	403
2. 中国不同行业经营战略和重点	410
3. 中国企业不同阶段的经营战略和重点	413