中国企业管理应对 宰豹全书

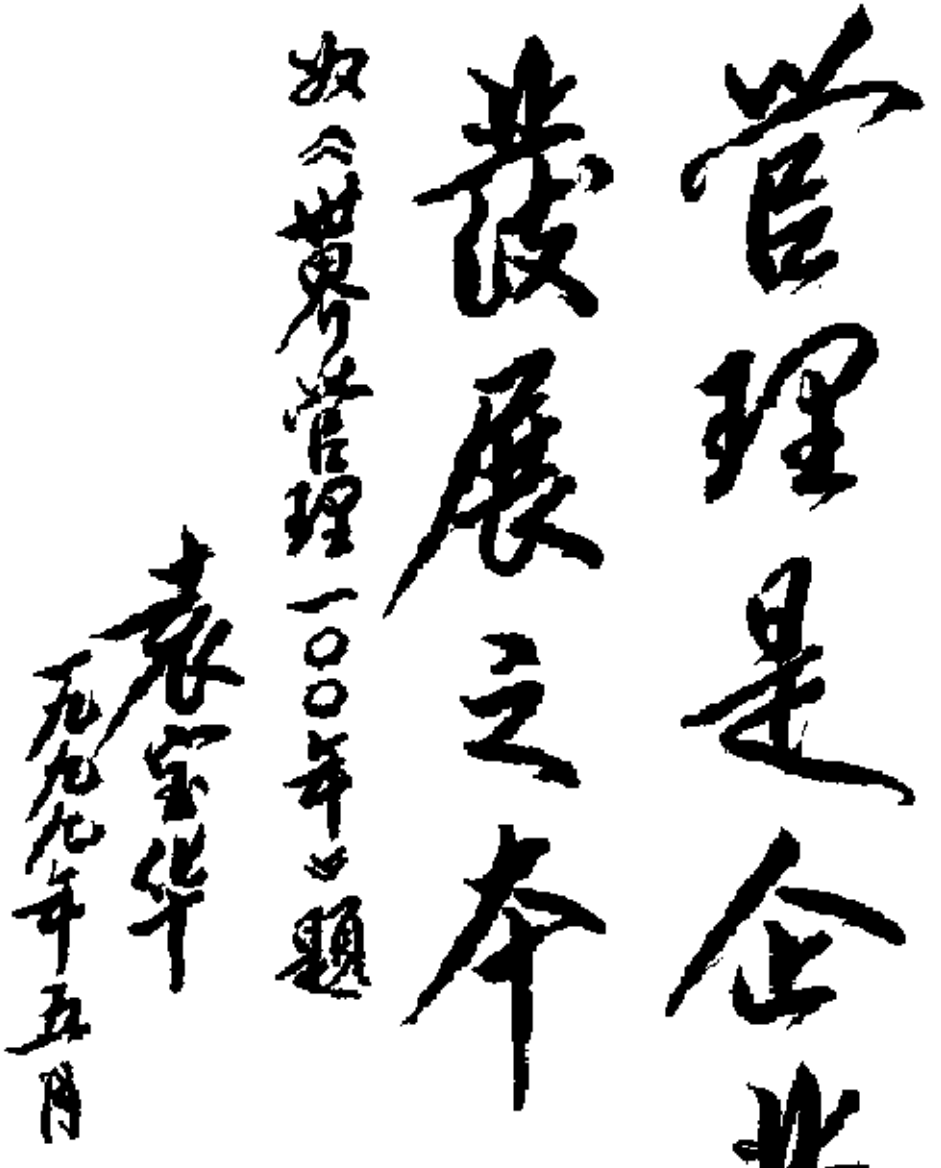
世界管理 五百年

· 管理方法卷 ·

主编 北伟摇智瑞

光 明 日 报 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前摇摇言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍贝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有的反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴费特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，[illegible]，百事可乐，微软，[illegible] 皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 [illegible]》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 [illegible]》编委会

[illegible] 缘月

参考资料

员鄢《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社摇怨圆年
圆鄢《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社摇怨猿年
猿鄢《新编工业企业管理学》立信会计出版社摇怨源年
源鄢《中国现代企业制度的建立》知识出版社摇怨缘年
缘鄢《国有小企业改革实务》经济管理出版社摇怨缘年
远鄢《中国企业改革十年》改革出版社摇怨圆年
苑鄢《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社摇怨愿年
愿鄢《中国企业产权交易指南》经济科学出版社摇怨缘年
怨鄢《股份制与现代企业制度研究》人民出版社摇怨源年
员园鄢《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社摇怨猿年
员员鄢《中国承包制的研究》上海经济科学出版社摇怨猿年
员圆鄢《转型中的中国企业》山东人民出版社摇怨圆年
员猿鄢《企业改革实务》经济管理出版社摇怨远年
员源鄢《如何建立现代企业制度》经济管理出版社摇怨远年
员缘鄢《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社摇怨苑年
员远鄢《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社摇怨圆年
员苑鄢《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社摇怨园年
员愿鄢《重建社会主义企业》中国社会科学出版社摇愿怨年
员怨鄢《承包·租赁·股份制》经济科学出版社摇愿愿年
圆园鄢《企业改革回顾与展望》上海三联出版社摇怨园年
圆员鄢《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社摇怨员年
圆圆鄢《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社摇怨员年
圆猿鄢《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社摇怨圆年
圆源鄢《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社摇愿愿年
圆缘鄢《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社摇怨愿年
圆远鄢《国有经济的战略性改组》中国发展出版社摇怨愿年
圆苑鄢《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社摇怨远年
圆愿鄢《改制、重组、运营》同心出版社摇怨苑年
圆怨鄢《改革攻坚的思考》经济管理出版社摇怨苑年
猿园鄢《中国经济改革的主线》经济科学出版社摇愿怨年
猿员鄢《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
猿圆鄢《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
猿猿鄢《中华人民共和国经济专题大事记》（员怨源怨—员怨愿源）河南人民出版社摇愿怨年
猿源鄢《中国经济发展四十年》人民出版社摇愿怨年
猿缘鄢《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社摇怨猿年
猿远鄢《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
猿苑鄢《员怨愿—员怨远年的中国经济波动》经济科学出版社摇愿年
猿愿鄢《圆员世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社摇愿年
猿怨鄢《中外管理导报》

摇图书在版编目（悦CIP）数据

摇世界管理员元年 郾管理方法卷 辕北伟，智瑞主编 郾北京：光明日报出版社，圆园员远
摇ISBN 猿苑源员原缘源园猿原园 摇Ⅰ郾世… 摇Ⅱ郾①北… 摇②智… 摇Ⅲ郾企业管理 原基本知识 摇Ⅳ郾云园园园
摇中国版本图书馆 悦CIP数据核字（圆园员员）第 远园缘园缘号

世界管理员元年
光明日报出版社出版发行
（北京永安路 员园远号）
邮编：员园园园缘园
电话：远园园园园园园园
全国新华书店经销
北京后沙峪印刷厂印刷
苑园园毫米伊员园缘园毫米 员辕员远 印张：圆园 摇字数：猿园园千字
印数 员原园园册
摇ISBN 猿苑源员原缘源园猿原园 摇定价：员猿园园元
共 愿卷定价：员猿园园元

版权所有摇翻印必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《世界管理 灵五年》

编 委 会

主摇摇摇编：北摇伟摇智摇瑞摇木摇海
副摇主摇编：陈保全摇郑德顺摇陈泮早
策摇摇摇划：中外管理导报出版部
编委会成员：（按姓氏笔划为序）
王君亭摇王福志摇王全志摇王学杰
王摇锐摇王小凤摇白摇燕摇白慧月
申金玉摇司摇楠摇刘炳松摇刘国庆
齐国华摇吕摇艳摇乔淑勤摇乔摇雨
孙建鼎摇李广生摇李摇邦摇李军晓
李胥明摇李华香摇李摇莉摇李小丽
祁摇然摇宋小青摇张伟中摇张振灵
张从亮摇武洪川摇陈振武摇罗建军
罗摇虎摇邵国洪摇杨克文摇周登峰
易摇虹摇柯摇伟摇项祥一摇桂志诚
殷永红摇黄摇辉摇梁玉柱摇梁摇艳
常征军摇崔摇冰摇曾忠恕摇谢富田
樊延中摇魏福民

管理方法卷

一、经营战略 ……（员
大市场营销 ……（员
环球经营 ……（苑
本田管理模式 ……（员
安索夫战略管理模式 ……（园
差异战略 ……（员
矩阵综合表法 ……（愿
巴克管理 ……（圆
例外管理法 ……（圆
和谐管理法 ……（圆
和拢管理法 ……（猿
系统工程 ……（猿
二、预测方法 ……（源
时间序列预测法 ……（源
指数平滑法 ……（源
季节周期预测法 ……（源
回归分析法 ……（源
计量经济模型预测法 ……（缘
供求计量预测模型 ……（缘
马里兰模型 ……（缘
先行指标分析法 ……（缘
马尔可夫分析 ……（缘
主观概率法 ……（缘
趋势影响分析法 ……（缘
趋势外推法 ……（远
专家预测法 ……（远
定量类推法 ……（远
德比克法 ……（远
灰色数据残差辨识预测方法 …（远
用户调查预测法 ……（远
三、决策方法 ……（远
头脑风暴法 ……（远
集思广益法 ……（远
统一意见法 ……（远
德尔菲法 ……（苑
鱼缸观鱼法 ……（苑
启发交流法 ……（苑
集体谈判法 ……（苑
理性决策和谈判决策 ……（苑
“哉”型决策法 ……（苑
风险型决策新方法 ……（苑
杂率箭线决策分析法……（愿
决策树图法 ……（愿
帕登法 ……（愿
方案前提分析法 ……（怨
优先图决策法 ……（怨
匹配阀决策法 ……（怨
象限决策法 ……（怨
销售利润决策法 ……（怨
企业诊断法 ……（怨
四、计划目标方法 ……（员员
全面计划管理 ……（员员
网络计划技术 ……（员源
滚动计划 ……（员员
方针目标管理法 ……（员源
集合意见法 ……（员苑
看板管理 ……（员园
粤月悦分析法 ……（员员
五、成组技术 ……（员苑
零件成组法 ……（员苑
目测法 ……（员苑
生产流程分析法 ……（员园

编码分组法 ……（元祖园
信息代码法 ……（元祖元
分类编码结构法 ……（元祖圆
丰田（精益生产）分类编码法……
……（元祖源
六、生产优化方法 ……（元祖缘
生产系统重新组合法（研究对象 ……
……（元祖缘
网络计划图解模型技术 ……（元祖愿
模特排时（配合动作分析）作业分析法
……（元祖源
简单生产过程劳动力配置优化图表法
……（元祖元
定置管理法 ……（元元远
价值工程法 ……（元初怨
七、质量管理方法 ……（元愿怨
无缺点管理法 ……（元愿怨
质量管理“朱兰三部曲”……（元圆园
产品病疵成本控制 ……（元源愿
质量成本控制 ……（元元远
工序质量预控法 ……（圆圆猿
工序统计控制的逐步推进法……
……（圆园园
运行法……（圆园源
矩阵法 ……（圆园远
八、人力资源管理方法 ……（圆园怨
目标激励法 ……（圆园怨
行为矫正法 ……（圆圆园
条件定向法 ……（圆圆圆
模范行为影响法 ……（圆圆圆
操纵影响法 ……（圆圆猿
权威法 ……（圆圆源
协助法 ……（圆圆缘
班组层次管理法 ……（圆圆远
团体成员关系分析法 ……（圆圆远
相互作用分析法 ……（圆圆苑
领导方式连续统一体模型 ……（圆圆愿
“利克特管理系统”模型 ……（圆圆愿
领导行为四分图 ……（圆猿园
管理方格图 ……（圆猿圆
菲德勒模型 ……（圆猿猿
权力仲裁冲突法 ……（圆猿源
参与组织模型 ……（圆猿缘
参与管理方法 ……（圆猿苑
目标管理方法 ……（圆猿怨
个人指向型目标管理模型 ……（圆源圆
自由式管理方法 ……（圆源圆
自动管理方法 ……（圆源猿
自我管理方法 ……（圆源源
小集体活动方法 ……（圆源缘
小组训练法 ……（圆源苑
创新管理法 ……（圆源怨
一页管理法 ……（圆缘圆
一分钟管理法 ……（圆缘猿
色彩疗法 ……（圆缘源
色彩调节法 ……（圆缘远
音乐疗法 ……（圆缘苑
工作改善法 ……（圆缘愿
科学接近法 ……（圆缘愿
理想方案接近法 ……（圆愿怨
问题分析法 ……（圆愿怨
人员测验方法 ……（圆怨园
人员辅导方法 ……（圆怨源
图表测度方法 ……（圆怨远
绩效评价法 ……（圆怨远
评价中心方法 ……（圆怨苑
优选领导法 ……（圆愿愿
训管人员的案例法 ……（圆怨怨
员工教育训练法 ……（圆园园
现场培训法 ……（圆园圆
经营模拟训练法 ……（圆园猿
特定目的训练法 ……（圆园源
运营管理人员培训法 ……（圆园远
运转训练法 ……（圆园苑

敏感性训练法 ……（圆愿
交往风格类型鉴定法 ……（圆苑
企管人员的自我诊断法 ……（圆员
群体外向方法 ……（圆园
群体规范分析法 ……（猿源
管理环方法 ……（猿缘
约卡普经验法 ……（猿远
托拉斯检核法 ……（猿苑
九、国内管理方法实践 ……（猿愿
全控管理工作法 ……（猿愿
满负荷工作法 ……（猿缘
峰谷图工作法 ……（猿员
全方位合同管理法 ……（猿园
双星九九经营管理法 ……（猿愿
范性管理法 ……（猿苑
连带管理工作法 ……（猿员
规范化工作法 ……（猿源
系统封闭管理法 ……（猿愿
王恒系统管理法 ……（猿缘
系统高效管理法 ……（猿苑
红光系统管理法 ……（猿员
有效系统管理法 ……（猿缘
六个优管理法 ……（猿愿
双零管理法 ……（猿员
“三层辐射、一个结合”优化生产要素法 ……（猿苑
攻势经营战略 ……（猿员
二汽“一个流”生产方式 ……（猿愿
王汝霖管理模式 ……（猿愿
“模压式”管理 ……（猿源
矩阵交融决策指挥系统 ……（猿缘
目标导向管理法 ……（猿愿
类、组、群滚动作业计划法 ……（猿缘
全员效益管理法 ……（猿愿
三标三效管理法 ……（猿源
自选目标利润承包法 ……（猿愿
管理效益法 ……（猿园
经济效益预测法 ……（猿缘
工序经营管理法 ……（源园
智慧成本管理法 ……（源园
日成本控制法 ……（源源
目标物耗、费用控制分配法 ……（源源
成本承包责任制 ……（源苑
成本控制法 ……（源愿
目标成本控制法 ……（源源
透明工效管理法 ……（源缘
双全管理法 ……（源愿
均势可比法 ……（源园
第一要素工作法 ……（源缘
三大民主工作法 ……（源愿
全员达标管理法 ……（源园
全员多层次达标创优法 ……（源员
劳动优化法 ……（源苑
企业系统分配管理法 ……（源园
贡献梯度法 ……（源苑
悦欢挂钩管理法 ……（源园
计效工资法 ……（源源
企业内部银行 ……（源缘
资金责任控制法 ……（源园
企业资金管理矩形计量法 ……（源缘
“三权归位”管理法 ……（源愿
联想集团的管理三要素 ……（源园
七字科学管理体系 ……（源园
“末日管理” ……（源缘
格兰仕：简单的成功法则 ……（源苑
三鹿集团的资产重组 ……（源员
天海集团：多元经营法 ……（源缘

一、经 营 战 略

大市场营销

大市场营销是美国著名市场学家菲利浦·科斯特教授提出的一种新观念和西方企业广泛采纳的一种新的营销手段。除包括传统市场营销的 源产即产品（孕别性特就、价格（孕预性特莫、渠道（孕蓄性特莫、促销（孕别类性特莫 外，还包括另外两个 孕 即权力（孕特性别 和公共关系（孕关性营际性特莫。科斯特给“大市场营销”下的定义是：为了成功地进入特定市场，在策略上必须协调地使用经济、心理、政治和公共关系等手段，以取得外国或地方有关方面的合作和支持。

大市场营销是针对封闭型市场由一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客所组成的既得利益集团，他们在政府部门、银行以及其他社会组织机构的支持下，设置各种有形或无形的壁垒来阻止那些能够提供类似产品和服务甚至提供更好的产品和服务的公司进入这个市场而提出的。这些壁垒包括歧视性法律规定、政治的偏袒、卡特尔垄断协定、社会文化或民族偏见、不友好的分销渠道，以及拒绝合作的态度等。

面对种种壁垒，一家企业如果要想在封闭型市场销售产品，就必须学会对权力和公共关系的运用，精通向当地有关集团提供利益的艺术。这比满足消费者的需求更为重要。

大市场营销比传统的市场营销有着更大的实际应用价值。一些实例说明：大市场营销策略的运用可以对一个国家的经济飞跃，一家企业的发展，或一个企业家的成功起到重要的作用。

大市场营销比传统市场营销增加了权力和公共关系这两个因素。下面结合实例介绍一下西方企业运用这两个因素所采取的一些做法和效果。

员 大市场营销的基本方式

（员 提供报酬。

这种方式应用最广。报酬有多种多样，如赏识、请客、送礼、赠款等。但这些惯用的方法效用逐渐减少，人们已开始采用如下更巧妙、更有效的报酬方式：

①给予回扣。《日本经济飞跃的秘诀》大量披露了日本企业如何在国际上运用大市场营销这种狡猾的经营手段，帮助日本从一个战败者走向现代化经济大国的事实。手法之一是向美国进口商提供秘密回扣，使倾销得以实现，从而把美国的厂商从市场上扫地出门，或予以吞并。

早在 员 年，日本几家电视机生产厂家共同制订了“ 控制价格 ”，即最低出口价格。尽管该控制价格比美国电视机平均便宜 员 元，但没有触犯反倾销法，从而合法地进入了美国市场，当时由于美国企业采取了降低利润，提高劳动生产率，向海外订购部分廉价组件等对策使日本的“ 控制价格 ”还不足以摧毁美国的电视机产业。要把美国企业排挤出市场，还得把价格订的更低，但又不能因此触犯反倾销法。于是日本企业决定采用提供回扣的办法：在美国海关署申报时，报“ 最低出口价 ”，私下里则把最低出口价与实际倾销价的差额部分作为回扣提供给美国进口商。日本人很快找到了美国最大的零售销经网——西亚兹公司。后来，同意接受日本倾销电视机的美国零售商竟多达 员 多家。

为了给回扣以伪装，三洋公司提出了“ 忠诚补贴 ”的方式。 员 年，三洋在巴塞尔的瑞士银行开了一个特别户头，每月都开出 员 万美元以上的支票，两三天后，瑞士银行的纽约分行就给西亚兹开一张面额相同的支票，在美国发出的支票上，绝不写三洋的名字，由三洋派一个秘密使者将支票交到西亚兹，从而转进西亚兹的特别帐户。有的日本企业如东芝做得更直截了当，如对西亚兹购买其他商品，东芝等企业采用信用赊销的办法，以抵销西亚兹多支付的那分部款额，作为回扣。

由于日本产品价格低廉、销量甚大，更主要的还在于能得到大笔回扣，西

需要全本请访问 www.ertongbook.com

亚兹逐步扩大了对三洋、东芝的购买量，这样一来，过去一直把大部分产品交给西亚兹包销的美国厂商沃维克公司，销路日益缩小，它的资产终于以破产价格被三洋接收了。

②在协议中提供优惠条款。美国著名企业家麦考马克在其所写的《在哈佛商学院学不到的经营之道》中说：“ 在对我并不那么重要，但对对方却可能重要的事情上做些让步，在谈交易时略施小惠，其中可以包括提供跟手头的这笔交易几乎无关甚至毫无关系的附加条件。例如，我们曾经在一份合同中，同意向奥运会提供一种与奥运会无关的特别椅子……绝不要忽略仅凭略施小惠就可以获取利益的机会。”

哈默是一个非常善于运用优惠条款这一武器的企业家。20世纪50年，他的西方石油公司来到盛产石油的利比亚。但是，同时来到利比亚参加投标的还有源远多家公司。普遍认为，这些实力雄厚的垄断巨头们一举手就可以把西方石油公司推倒。但哈默采取了与众不同的投标方式，他迎合利比亚人的民族意识，在投标书的正文中特别写道：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中提取 缘豫供利比亚发展农业之用，在国王和王后的诞生地库夫拉附近的沙漠中找水源。此外还允诺：一旦在利比亚取出石油，西方石油公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。揭榜时，哈默竟得到两块租地，使巨头们大为吃惊。

③提供专业知识或信息。这种报酬方式的具体做法是：若对方予以合作，将向其提供一定的专业知识，技术协助或提供某些特殊的信息。精明的商人总是把提供专业知识作为促成生意的附加条件。

（圆 利用合法权和声望。

这种方式是与权力联系在一起的。例如：日本首相要求日本电器公司把莫托罗拉公司列入批准的供应商之一，因为首相有提出这种要求的合法权。

利用声望，可以使竞争对手妥协甚至退出竞争。对声望的运用往往以洞察竞争对手的心理状态为前提。堪称世界首富的保罗·盖帝就曾因运用“ 声望 ”而获得成功。当时，有一块名叫“ 南西泰勒份地 ”的石油开采权准备公开拍卖，由于蕴藏量丰富，吸引了很多资金雄厚的竞争对手。人们预测，拍卖价一

定会超过 [illegible]美元。保罗请了一位在一家重要银行当副总经理的朋友参加拍卖会，让他为保罗出价，但不说明是代表他。看到这位银行家出现在拍卖会场，其他的人不自觉地联想到：“ 这位银行家可能代表某家主要的石油公司，他出的价一定会高于别人。” 这样一来，别人就根本不想再出价了。结果，保罗竟以令人惊讶的 [illegible]美元的低价，买到了石油开采权。

（猿 商业性和非商业性强制。

商业性强制是指运用商业性的手段，迫使对方同意某项业务。例如：[illegible]年代初，哈默在加州开采到大量的天然气，他准备同“ 太平洋煤气与电力公司 ” 签订为期 [illegible]年的天然气销售合同。不料，这家公司却说“ 我们不需要你的天然气，我们最近已耗巨资修建了一条从加拿大到旧金山的天然气管道 ”。哈默赶到洛杉矶，向该市的议员说：“ 我们计划从拉思罗普修一条天然气管道直达洛杉矶，以比太平洋煤气与电力公司或其他任何投标人更为便宜的价格提供天然气，满足整个洛杉矶的需要。” 面对这种危机，太平洋公司只得跟哈默签订了当初拟议的合同。

遇到对手根本不接受任何诱导时，公司也可能采取威胁手段，这就是非商业性强制。如扬言要撤消给对方的援助，或动员其它集团给对方施加压力等，但多数专家认为：从长远利益考虑，非商业性强制可能会引起对方的抵触情绪，令事端恶化，造成不良后果。因此，运用这种手段必须非常审慎。

[illegible]大市场营销的基本步骤

（员 探测权力结构。

经营者必须首先了解目标市场的权力结构。权力结构主要有三种类型：

①金字塔结构。权力集中在统治阶层，它可以是一个人，一个家族，一家公司，一个行业或一个派系。中层是贯彻统治层意图的，下层是执行者。早年，纽伦堡的法伯铅笔公司垄断着世界的铅笔生产，法伯家族集团成了金字塔权力结构的统治者。该集团作出规定：不准铁路从纽伦堡通向富尔特，也不准有轨电车在当地行驶，目的是不让别人混进来盗走制造铅笔的秘方。哈默通过深入调查了解到，该权力结构的做法已经引起其下属一个高级技师的不满，于

是哈默毫不犹豫地以高价挖走了这位技师，并把原料和设备偷运出来，建成了世界上最大的铅笔厂之一。

②派系权力结构。这是指在目标地区中有两个以上的集团（权力集团，施加压力集团，特殊利益集团）勾心斗角。在这种环境下，公司必须决定与其中哪些集团合作。而一旦与某些集团结成联盟，往往会影响与其它派别的友好关系。

③联合权力结构。各权力集团组成临时联盟，公司必须通过与联盟合作才能达到目标，或者另组成一个对应的联盟来支持公司。

在弄清权力结构后，公司必须对各方实力进行评估对比，作出相应的对策。

（圆 设计总体战略。

在进入一个封闭型市场时，公司必须先了解各集团中谁是反对者、中立者和同盟者。可供选择的总体战略有：

①补偿反对者所受损失，使之保持中立，应把对受害者的补偿包括在总成本内。

②将支持者组成一个联盟，以壮大自身的力量。

③把中立者变为同盟者，这需要对中立者施加影响和提供报酬。

设计总体战略往往与运用政府机构的权力联系起来。在这方面，日本的作法比较突出。《日本经济飞跃的秘诀》一书披露，“ 日本通产省每年从自行车及汽车赛这种赌博收益中向工作母机产业提供大约 员园亿美元的补助 ”。苑园年代末，当世界性经济萧条出现长期持续兆头，全世界工作母机需求量暴跌，欧美厂家全面紧缩时，日本企业则利用通产省提供的巨额资金和多方支持“ 不近情理 ” 地扩大工作母机的生产。当萧条过去，需求量重新回升时，日本生产的工作母机占领了大部分欧美市场。这一成功之举被美国人称为“ 瞄靶作战 ”。美国同行痛心疾首地说“ 美国的工作母机业界从整体上说遭到了很大的挫伤 ”。

（猿 制订实施方案。

实施方案规定由谁负责哪些工作，何时完成，在哪里完成以及怎样完成。这些活动的顺序可按两种方式排列：线性排列法和多线性排列法：（见图 员–员 图 员–圆

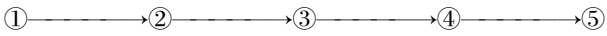


图 员–员摇线性排列法



图 员–圆摇多线性排列法

符号表示：

①与权力集团和利益集团联系和合作；

②与经销商联系和合作；

③与供应商联系和合作；

④对消费者进行宣传；

⑤营销目标。

大市场营销的第 远个因素是公共关系。对公共关系的应用就是扫除障碍，沟通关系，变不通为通，变不顺为顺。我国的长城饭店美籍公关部经理布朗女士一针见血地指出：面对封闭型市场的种种壁垒，公共关系是打开大门的一把钥匙。而且，企业在进行大市场营销活动中，如果只偏重权力而忽视公关，可能会引起舆论的不满，导致整个营销活动的失败。所以，开展大市场营销，必须重视“ 公关 ”活动。

综上所述可见，所谓“ 大市场营销 ”，实际上是西方企业在国际贸易战加剧形势下所采取的一种新的竞争手段。我国实行对外开放，企业扩权政策，涉外经贸活动将日益增多，研究“ 大市场营销 ”有利于我们在国际贸易中知己

知彼利用其有利的合理面，防范其损人的非法活动，免得吃亏，另外，也可“以其人之道还治其人之身”，掌握主动，向国际市场进军。

环球经营

员 环球战略

（员 从海外子公司进口产品。

目前，日本企业正积极进行由出口产品向海外生产的战略转移。在实现这个战略转移中，出现了一些新的战略动向，预示了今后日本企业海外战略的总体趋势。

新动向之一是从海外子公司进口产品。海外子公司的市场基本上是当地国内市场。日本在新加波、马来西亚等国家和我国台湾省，虽然有几个具有出口型生产据点性质的海外子公司，但是他们的产品是提供给美国、欧洲和中东国家等第三国市场的。从海外子公司返销日本市场的产品，迄今只局限于流行服装、电子计算机等少数产品。今后，返销产品种类大有增加之势。

对于日本企业来说，无论是出口还是在海外生产，其基本想法都是从日本走向世界。当然也存在从海外子公司将产品返销日本的不同的战略构想。

战后，日本企业一直在从日本走向海外的思想指导下推进海外战略。今后必将采纳“ 从海外走向日本 ”这一战略构想。在不久的将来，“ 从日本走向海外 ”与“ 从海外走向日本 ”这两种战略构想将在日本同时存在，这是客观形势的要求。

（圆 研究开发的国际化。

日本企业今后将进一步加强在海外的开发活动。这是因为：

①在当地开发符合当地市场需要的产品，要比在日本开发更合适；

②有利于根据当地的原材料、零部件进行产品设计；

③需在海外生产的产品不断增多，这些产品最好由海外子公司生产；

④通过一条龙式的当地开发、生产、销售，便于适应当地市场的变化；

⑤在当地进行开发可以激发当地技术人员的积极性，有利于开发人的能力。

目前有一种新动向，即从海外聘用技术人员，开展研究工作。松下电器产

需要全本请访问 www.ertongbook.com