

总经理素养和能力的晋级阶梯 私营企业做大做强的黄金法则

总经理 决胜市场要懂 的 188条锦囊妙计

| 兰 马◎著 |

如何洞悉商业环境？如何规避市场风险？如何应对突发危机？如何摆脱丛林生存困境？如何在诱惑多发的商业社会中提高抵抗力？如何提高企业的核心竞争力？如何在竞争激烈的商业战场上立于不败之地？

188条
企业

你运筹于
里之外！

总经理受用珍藏的案头必读书



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

总经理素养和能力的晋级阶梯 私营企业做大做强的黄金法则

总经理 决胜市场要懂 的 188条锦囊妙计

| 兰 马◎著 |



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理决胜市场要懂的188条锦囊妙计 / 兰马著.

— 上海: 立信会计出版社, 2014.7

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4240-1

I. ①总… II. ①兰… III. ①企业管理-市场营销学-通俗读物 IV. ①F274-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第089487号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 何颖颖

封面设计 久品轩

总经理决胜市场要懂的188条锦囊妙计

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 20.75 插 页: 1

字 数 369千字

版 次 2014年7月第1版

印 次 2014年7月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4240-1/F

定 价 49.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前 言

黄宏生说：“民营公司是野生的，要生存下来很辛苦。”私营企业从无到有，从小到大，由大到强，这是每一位企业主、老板或经理人共同的愿望，创业者靠着巨大的勇气和耐心、敏锐的头脑和旺盛的斗志带领企业走过创业的艰辛之路，但所有人都面对着一个共同的难题：如何在大环境无法改变的条件下，使自己的企业能够生存与发展。

对此，华人首富李嘉诚也有过感慨：“成功实际上是相对的。创业的过程，实际上就是恒心和毅力坚持不懈的发展过程，这其中并没有什么发达的秘密，但要真正做到中国古老的格言所说的勤和俭也不大容易。而且，从创立之初开始，还要不断地学习，掌握各种能力。我自己从创立开始到1963年这一二十年来，平均每天工作16个小时，而且每星期至少有一天是通宵达旦的。”

柳传志曾经在2002年时说：“我从1984年起创办企业，18年间和我同台领过奖的许多知名企业家，今天回头去看，绝大部分已经销声匿迹。”

美国经济学家埃德蒙·费尔普斯曾说：“市场竞争不同情弱者，生死存亡靠自己。”

孙子说：“故兵闻拙速，未睹巧之久也。”（《孙子兵法·作战第二》）这是说：只听过指挥虽笨拙但追求速胜的，没见过只讲战术精巧而使战争旷日持久的。言外之意，打仗要速胜。由此推及到商业竞争上，因为竞争是企业的常态，所以企业要追求单个竞争的速胜，但在整个发展历程中，要善于打持久战。因为竞争的终极结果是谁活得最久，谁就是百年老店，而不是谁胜得最多。这就需要企业经营者能充满远见地为企业的发展精准地找到下一个要跨的栏。

企业的存在是为了获取利润还是另有其他目的，在管理学发展史上历来存在着两



种迥然不同的结论：20世纪60年代，美国商学院得出的结论是企业存在的意义是最大化每股的中期收益。但是管理界著名的预言家、哲学家查尔斯·汉迪亮出他关于企业的观点：创造利润是一个公司非常重要的任务，但绝不是它的最终目的。利润只是公司的一个手段，是为了更好地、更充分地开展工作或制造产品、提供服务，最终目的是让企业发展得更平稳、活得更长久。

对此，任正非十分赞同查尔斯·汉迪的这一说法。因为有着二十多年的企业经营阅历，任正非对企业“活下来才是真正的出路”这一认知非常深刻，并且坚信不渝，甚至到了偏执的地步。他说，只有生存才是最本质、最重要的目标，才是永恒不变的自然法则。因为优秀，所以死亡。创业难，守业难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。

英特尔总裁安迪·格罗夫曾提出“只有偏执狂才能生存”的理论，当时风靡全球。任正非提出“唯有惶者才能生存”的观点，一度也成为提醒经营者加强危机意识的企业格言。

任正非认为，华为之所以能活到今天，是因为它有一种以客户为主导、以市场为先导的危机意识。这就是企业和个人的区别，他认为：作为一个自然人，受自然规律制约，有其自然生命终结的时间；作为一个法人，虽然不受自然规律的约束，但同样受到社会逻辑的约束。一个人再没本事也可以活60岁，但企业如果没能力，可能连6天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应自然法则和社会法则，其生命可以达到600岁，甚至更长。中国古人所讲的“道法自然”就是这个道理，现在讲的实事求是也是这个道理。私营企业的经营管理必须遵循自然法则和社会法则，必须不断地求“是”。

孟子曾说“生于忧患，死于安乐”，这是对治国者的劝告，经营企业也是一样。任正非正是用这样的思想找到了企业发展的根本目的：企业要一直活下去，不要死掉。而这就需要长存危机意识，在企业的经营管理过程中，可能会发生各种各样的危机，在面对市场中的各种不确定因素时，管理者将何去何从？

杰克·韦尔奇曾说：“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一头绵羊带领的一群狮子。”世界上破产倒闭的公司中，有85%是公司经营者决策不慎造成的。很多私企的创业者取得一点儿小成绩就忘乎所以，凭经验和感觉盲目求快求大，最终将使公司蒙受重大经济损失。众多私营企业领导者都有着对企业经营的执著与热情，却因为决策失误、资金短缺、用人不当、盲目扩张、故步自封、价值迷失、信誉失衡等诸多错误导致企业陷入危机甚至倒闭，实在令人扼腕长叹。

中国的私营公司不是不能做大做强，而是中国的私营公司只要做大做强，成本就



很可能失控，而造成企业后续经营困境。中国的私营公司如要做大做强，在过程中就必须“控制成本、精益求精”。经济学家郎咸平如是说。

本书基于大量私营公司成长和发展成功的经典案例，全景式地论述私营公司做大做强的黄金法则——从私营公司的创立到发展、从市场到营销、从人才到管理、从危机处理到经营方略……深入浅出地分析了私营公司决胜未来，创造长续发展可能的各个层面，解决了私营公司的领导者在经营公司的过程中可能遇到的诸多问题。

如何提供最好的智囊样本，帮助中国私营企业经营者把公司做好、做久，打造基业长青和令人尊敬的伟业，让企业最终形成天时、地利、人和的三才一统的新气象——正是本书所有的立意、发愿的源头。

目 录

第一章 “赢”销时代，博弈没有诡计

1. 这是一个从物品短缺到客户短缺的时代	2
2. 双赢的通途是：正和博弈	3
3. 逆流而上，不做沉默的大多数	4
4. 当信息不对称时	6
5. 诚实不但是最好的策略，而且是唯一的策略	7
6. “赢”销中的智猪博弈	9
7. 人类本性中最深层的需求是渴望赞美	10
8. 利用迷恋权威的“晕轮效应”	12
9. 没有人对利益无动于衷	13

第二章 渠道为王，畅通才是硬道理

10. 消费者去哪儿买，产品就在哪儿卖	16
11. 简化供应链上的环节	17
12. 出现窜货问题怎么办	19
13. 促销要规范，才能真正控制价格	21
14. 大客户才是真正的“摇钱树”	23
15. 激发渠道活力，共同赢得竞争的胜利	25
16. 无处不在的20/80法则	26



第三章 不赢利是可耻的.....29

- 17. 不赢利是可耻的.....30
- 18. 为特定的客户群体量身定制.....31
- 19. 大道至简：直销赢天下.....33
- 20. 一个好创意成就一个好企业.....34
- 21. 精准“打击”消费目标.....36

第四章 一流企业卖信誉，二流企业卖产品

- 22. 人无信不立，企业无信则衰.....40
- 23. 信誉、诚实有时比生命更重要.....41
- 24. 诚信是一种投资手段.....44
- 25. 一流企业卖信誉，二流企业卖产品.....45
- 26. 诚信营销为企业保驾护航.....46
- 27. 一诺值千金.....48
- 28. 信誉也是金钱.....49
- 29. 勿以恶小而为之，勿以善小而不为.....51

第五章 多元化之路：凤凰涅槃，只为浴火重生

- 30. 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里.....54
- 31. 发挥品牌与产业互动的乘数效应.....55
- 32. 在个性与多元之间.....56
- 33. 革自己的命，凤凰只需涅槃.....58
- 34. 企业的航向必须向着客户.....59
- 35. 增强企业黏性：一切以用户价值为导向.....61
- 36. 在行业衰退期“华丽转身”.....63
- 37. 形成互补、协同竞争的产品与服务体系.....64
- 38. 如履薄冰，在否定之否定中前行.....66
- 39. 把握大势，勇当弄潮儿.....67

第六章 激活蓝海思维，在红海中与鲨同游

- 40. 个性是经营之本.....70
- 41. 善于发现市场空白就是在创造蓝海.....72



42. 变革思维，在红海中勇于突围	73
43. 重估一切行业规则	74
44. 科技创新要牢记不能脱离市场需求	76
45. 为顾客提供差异化选择，做足竞争优势	77
46. 剑走偏锋，另辟蹊径	79
47. 充分挖掘“长尾理论”的潜力	80
48. 商机藏在市场细分中	82

第七章 绕开多元化陷阱，只有偏执狂才能生存

49. 在诱惑面前，坚持最初的道路与梦想	86
50. 学习李书福的“疯子哲学”	87
51. 投资的第一法则：不熟不做	89
52. 咬定青山不放松，不达目标不罢休	90
53. 要么出局，要么做到数一数二	91
54. 经营企业要耐得住寂寞	93
55. 制定准确的发展战略，才能形成有效突破	94
56. 将分散资源专注集成产业化	96
57. 卖指甲钳也要卖到全国第一	97

第八章 让品牌无疆界

58. 与外资合作，加强品牌影响力	102
59. 最好的救市方式就是谋求更大的发展	103
60. 严把质量关，以高质量赢得客户和市场	105
61. 从中国制造到中国创造	106
62. 借口碑搭建快捷通道	108
63. 树立强烈的商标保护意识	109
64. 依托优秀的品牌管理系统	111
65. 大事件营销的魅力	113
66. 精准定位，打造深入人心的强势品牌	115

第九章 静水潜流，文化天成

67. 对工作投入初恋一样的热忱	118
------------------------	-----



68. “松下电器是制造人才的公司，兼做电器产品”	119
69. 用生命的微光，在茫茫黑暗中艰难引领	120
70. 一页备忘录：把问题搞清楚，把事情搞透彻	122
71. 人尽其才，兼容并包	124
72. “是教你做事，而不是叫你做事”	125
73. 从“要我干”变成“我要干”	126
74. 不背包袱，不扛大旗，不冒进，要量力而行	128
75. 给顾客一种家的感觉	130
76. 日落以前解决所有问题	131

第十章 融资、融智、融天下

77. 从做产品到做企业，从做企业到做资本	134
78. 引进资本是实现产业突围的重要路径	135
79. 牢牢掌握控股权，才能抓住企业根本	137
80. 大规模进行股权“手术”	138
81. 评估企业的核心是人才	140
82. 改变“上市就是为了圈钱”的想法	141
83. 上市的“马太效应”，让强者更强	143

第十一章 耀眼、温和而沉静的商业典范

84. 成事三要素：天时、地利、人和	146
85. 人气就是生产力	147
86. 变在变之先，方能把握全局	148
87. 有志不在年高，无志空活百岁	149
88. 无心插柳柳成荫	151
89. 不断打破现有的平衡，建立一个又一个新的不平衡	152
90. 基层是最好的课堂	154
91. 追求卓越，挑战极限，从绝望中寻找希望	156

第十二章 要想不被超越，唯有精益求精

92. 树立高标准的质量观念	160
93. 要想不被超越，唯有精益求精	161



94. 追求完美永无止境.....	163
95. 没有一个质量差、光靠便宜的产品能长久.....	164
96. 要保证质量问题投诉率为零.....	166
97. 消费者是验证产品好坏最好的老师.....	168
98. 质量评价以结果为导向.....	170
99. 全面质量管理是创造价值和顾客满意的关键.....	171

第十三章 未雨绸缪，对风险保持敏感度

100. 避免出现广告违法行为.....	176
101. 小心遭到消费者的控告.....	178
102. 注意保护知识产权.....	179
103. 专利进攻战略与专利防守战略.....	181
104. 提前避免劳资矛盾.....	183
105. 不要忽略每一个合同细节.....	185
106. 别惹上税事缠身的麻烦.....	187
107. 安全问题无小事.....	188
108. 小心构成不正当竞争.....	190

第十四章 优化内部治理，让战斗力常青

109. 管理就是沟通、沟通、再沟通.....	194
110. 打破壁垒，群策群力.....	195
111. 让管理流动起来.....	196
112. 点子最值钱，而架子让人厌恶.....	197
113. 人心齐，泰山移.....	199
114. 上帝的右手是温柔的，但他的左手是严厉的.....	200
115. 霹雳手段执行制度，菩萨心肠讲求情理.....	202
116. 用试点改革来推进全面改革.....	203
117. 成长是一种疼痛的过程.....	204

第十五章 得人才者，得天下

118. 感情留人人长留，事业留人人更多.....	208
119. 找到那些条件稍差的人，发掘他们的能力即可.....	210



120. 辩证地“因人设事”和“因事设人”	211
121. 要想留住人才首先要尊重人才	213
122. 明晰企业产权，期权激励一统人心	214
123. 用人的至境：人得其位，位得其人	216
124. 赛马理论：人才是折腾出来的	217
125. 企业办学：为企业做强储备人才库	219
126. 要求忠诚，但拒绝愚忠	220

第十六章 千里放权一线牵：管得少就是管得好

127. 放权是有约束的放，不是放任自流	224
128. 带动“发动机”，然后提供舞台	225
129. 只管战略，执行的事百分百放权	227
130. 不必迷信股权，永恒的是真诚和共同使命	228
131. 是猴子就给座山折腾，是条龙就给条大江扑腾	230
132. 将所有权放在一个口袋里，可以避免内耗	232
133. 从距离中寻求接近	233
134. 万科最宝贵的财富就是万科的员工	235
135. 不拘一格降人才	236
136. 做足人情味：让全员持有期股	237

第十七章 用脚去做梦，用心去执行

137. 制造规模扩张神话，将体验消费快感传遍全世界	242
138. “不计代价，使命必达”	244
139. 激发企图心，然后去行动	245
140. 巧妙解决速度经营与组织架构的问题	247
141. 高效能的“午餐会报”制度	249
142. 力保流程和文件不走样、不打折、不缩水	250
143. 全员就绪：用自我承诺导引结果	251

第十八章 砍掉的都是成本，节约的都是利润

144. 节约每一分钱，把钱花在刀刃上	256
145. 从采购环节下手，降低成本支出	258



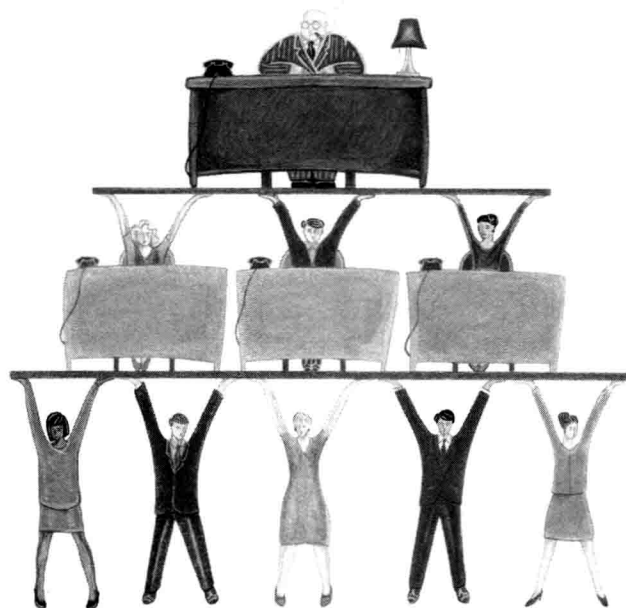
146. 提升效率是节约之本.....	260
147. 真正的成本控制, 应该重视资源和成果的比率.....	262
148. 用新的信息技术为企业加速	264
149. 既要花得少, 又要赢得多.....	265
150. 奇特的“变形虫管理”	267
151. 利润是挤出来的.....	268
152. 将成本概念纳入每一项决策考量中	270
第十九章 行走在政商关系的边缘	
153. 官员也是“空降兵”	274
154. 合理盘活政府的无形资源.....	275
155. 冯仑的“色戒说”	276
156. 企业家要懂点政治.....	277
157. 做敢吃螃蟹第一人.....	279
158. 政府也是你的大客户.....	280
159. 聪明的企业善于向政府自我推销	282
160. 本土公关秘籍: 感情牌的充分利用+彻底的舆论导向.....	284
161. 行走在政商关系的边缘.....	285
第二十章 “富不过三代”并非咒语	
162. 职业经理人是未来的主要依靠	288
163. 培养接班人: 带三年、帮三年、看三年	289
164. 明晰产权, 别埋下“定时炸弹”	290
165. 并不是每一个家族企业都必须走出家族的控制	292
166. 改变家族企业融资现状.....	294
167. 打破制约家族企业发展的怪圈	296
168. 思利及人的经营观成就百年老店	297
169. 巧妙“剥夺”元老的权力.....	299
170. 甘当“老二”的理性竞争选择	300
第二十一章 榜样模式, 撬动利润区	
171. 皇明模式: 找准独特位置, 为后来者设置门槛.....	304



172. 盛大模式：垄断上游资源，整合下游终端	305
173. 触动传媒模式：不创新，毋宁死	306
174. 阿拉丁模式：在服务盲区找到生存空间	308
175. 网盛模式：小门户+联盟	309
176. 龙的模式：逆向打通价值链	311
177. 佳美模式：轻资产方式经营，赚足风投眼球	312
178. 价值中国网模式：和用户分享一切	314
179. 雅昌模式：既有开放的外延，也要有兼容的内涵	315
180. 经仕模式：化废为宝，坚持可持续发展	317

第一章

“赢”销时代，博弈没有诡计





1. 这是一个从物品短缺到客户短缺的时代

面对国内外硝烟弥漫的市场，海尔通过正确的战略部署，保持了持久的竞争力和旺盛的生命力。张瑞敏对企业竞争的观点是：我想首先是靠速度争取更多资源，我看很多经济学家写的报告，到底企业的核心竞争力是什么？很多人说是核心技术和核心产品，但我想没有这么复杂，企业的核心竞争力就是企业拥有客户资源的多少。谁拥有客户资源多，谁的核心竞争力就强。企业之所以争抢用户资源就是因为它是短缺资源，提出流程再造的哈默博士说现在我们处于从物品短缺到客户短缺的时代。原来是物品短缺，现在是客户短缺。

客户资源是有钱买不到的，有钱可以买到最好的设备，也可以买到很好的技术，但不一定能买到客户资源。那么怎样才能得到客户资源呢？

海尔不是简单地将产品推销给用户，而是在销售产品的过程中，把信誉放在第一位，把与用户的情感交流放在第一位，把产品质量和优质服务放在第一位，而把卖产品放在第二位。不同的营销理念，形成了不同的营销策略与营销模式。

在国内市场冰箱大战、空调大战、彩电大战愈演愈烈的情况下，许多厂商采取降价销售、买一送一、清仓大甩卖、特价销售等促销手段。统观这些促销手段，我们不难发现它们有一个共同的特点，也是一个共同的缺陷，即眼睛只盯着某种具体商品，希望通过这些宣传促销活动在某一特定期限内提高该商品销售额和市场占有率。这些行为在很大程度上仍然停留在以推销产品为中心的“市场营销观念”阶段。相反，海尔集团公司下属的三大公司所开展的每次宣传促销活动则不是针对某种具体产品而进行的，也不是以提高某种具体产品的销售额和市场占有率，或者说至少不是以短期内提高某具体产品的销售额和市场占有率为唯一目标，而是集中于一个共同的目标——在“海尔”的目标社会公众中塑造、传播和维护“海尔”良好的企业形象，说得白一点就是树“海尔”这块牌子。拿“海尔冰箱送万场电影下乡”活动来说，这项宣传促销活动如果没有超人的胆识和富有远见的经营观念做支撑，是不可能有这样独特创意的。

海尔的营销渠道也有着自己的独特之处，形式主要有店中店和专卖店。店中店主要面对城市市场，专卖店主要面对农村市场。专卖店一般开在社区、郊区、居民小区等比较边缘的地带，避免与店中店“重复建设”，产生冲突。

1996年年初，海尔先后在上海华联、环龙商厦、新世界商厦和市百九店开设了第一批店中店，成为家电同行中首家在大型百货商场设立店中店的生产厂家。店中店



经营者虽不是海尔员工，但必须按海尔的规定定期向海尔地区营销中心提交发货明细等统计数据及汇总报表，并定期到海尔地区营销中心接受经理培训和新产品培训。另外，海尔还通过派驻直销员的方式，解答现场的各种咨询和疑问，向顾客及时介绍海尔最新的产品信息，向顾客提供面对面的导购服务。对直销员，海尔还会定期进行业务、技能、产品知识的培训和考核。

海尔专卖店始建于1994年，在青岛试点成功后逐渐推广到全国。近些年，由于房地产业的迅猛发展，在许多大城市的郊区建起了一批规模较大的新兴居民小区，由于配套设施不完善，居民购买家电要到距离小区很远的市内大商场，且售后服务也不方便。海尔看到了这一商机，在居民小区设立了专卖店的试点，于是上海彭浦海尔专卖店便应运而生。设立专卖店并不是海尔自建销售终端，而是海尔利用品牌优势以特许经营的方式整合了经销商的资源。有实力组建专卖店的经销商，在接受海尔考核和培训后，发给特许经营证书，店面按海尔要求进行改造，移植海尔文化，最终实现双赢。专卖店是一个独立的经济实体，货源由当地海尔工贸公司物流配送部统一配送，员工由经销商自主招聘，海尔不投入人力和财力。对经销商的店面投资，海尔根据其销售额逐年返还，既分散了风险投资的风险性，又激发了专卖店的积极性。

海尔把客户资源看作核心竞争力，用各种策略来维护好客户资源，这是海尔成功的关键因素。这是一个从物品短缺到客户短缺的时代，在同质产品多的情况下，企业绞尽脑汁搞差异化策略，力争从众多竞争对手中脱颖而出。但随着竞争水平的提高，每一个竞争对手都具有模仿对手的策略、服务甚至整个运作过程的能力。这表明，单一的差异化营销策略不会持续太久，只有客户关系的培植具有不可替代性，这是竞争对手无法轻易仿效或复制成功的。

2. 双赢的通途是：正和博弈

正和博弈，与负和博弈不同，顾名思义，是一种双方都得到好处（即双赢）的博弈。企业界有很多选择合作，实现共赢的案例。经常光顾麦当劳或肯德基的人不难发现这样一种现象，麦当劳与肯德基这两家店一般在同一条街上选址，或相隔不到100米的对面或同街相邻门面。很多超市的布局也同样存在这样的现象，如在北京的北三环相距不到15公里的道路两侧，已经驻扎了国美、苏宁、大中三大连锁家电约10家门店。从一般角度考虑，集结在一起就存在着竞争，而许多商家偏偏喜欢聚合经营，在一个商圈中争夺市场。

商业的聚集会产生“规模效应”，一方面，体现所谓的“一站式”消费，丰富的