



智慧 的运作

—— 经商的实用运作策略和技术

欧海青 ■ 著

智慧的运作

——经商的实用运作策略和技术

欧海青 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

智慧的运作：经商的实用运作策略和技术/欧海青著.

—北京：企业管理出版社，2018.8

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1752 - 2

I. ①智… II. ①欧… III. ①商业经营 IV. ①F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 150310 号

书 名：智慧的运作——经商的实用运作策略和技术

作 者：欧海青

责任编辑：张 平 田 天

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1752 - 2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部(010) 68701638 发行部(010) 68701816

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 13.75 印张 185 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

我们为什么要做企业家？因为当历史的车轮驶入社会主义市场经济的轨道时，支撑市场经济的便是众多企业组织中的众多员工；而推动市场经济前行的队伍里，有这些令人尊敬的企业家的身影。

这是因为社会上很多人自觉或不自觉地将成为企业家看作一个人成功的第一标准，以至于越来越多的人加入自主创业的行列之中。

这是因为21世纪就是一个造就企业家的世纪。由于未来社会日趋复杂，只有个体才能克服创意、自主和弹性的瓶颈，如果没有主观的个人就没有创新，思考模式也就无法脱离习惯与常规。

这是因为当许多上班族渴望拥有更独立自主的人生时，加入自主创业的大潮之中，正是每位上班族的新机会，也是一个全新的挑战。

这更是因为选择经商，选择自主创业会使自己感觉生活得更有帮助，生活得更更有尊严，生活得更更有价值。然而，当我们面对着各种各样的问题时，又该怎样起步？怎样具体运作？怎样才能使自己的事业红红火火？怎样才能走向创业成功的彼岸？怎样才能拥有令人羡慕的财富？——走进本书所叙述的内容，也许能寻求到您所需要的帮助。

如果您已经创业成功或已经是一位拥有很多财富的成功企业家，您可能更多需要的是如何才能使自己的经商事业或所创办的企业能够持久地经营盈利和持久地成功；如何才能使自己所创办的企业始终是市场经济主流队伍中的一员——您也许可以在本书企业危机管理的内容叙述中寻求到自己所需要的答案或帮助。

当您阅读本书后，您会注意到，本书所叙述的很多在经商或经营企

业的过程中所运用的运作方法、策略和技术，都具有很强的思维启发性、实用性和可借鉴操作性，其中一些实用的运作方法、策略和技术，也许会让您有一种超值的享受和相见恨晚的感觉。

望本书能为您带来力量，能为您提供帮助，能得到您的喜爱！

欧海青

2017年4月2日于南宁

目 录

第一章 钱该怎么赚	1
一、经典奉献：如何利用策略赚钱	1
二、如何利用产品的概念赚钱	5
▲要点提示 1：什么是概念赚钱	5
▲要点提示 2：产品概念赚钱成功的奥秘是什么	7
▲要点提示 3：如何开发研制“概念”产品	7
三、如何利用市场细分赚钱	8
▲要点提示：利用市场细分赚钱的方法	8
四、如何利用细节赚钱	10
（一）“重新免费点做”策略使生意走出困境	10
▲要点提示：赢在细节的战争	10
（二）“细节经营”策略击败竞争对手	13
五、如何利用体验赚钱	16
▲要点提示：利用体验赚钱的方法	16
六、经典奉献：如何利用促销现场力赚钱	18
七、如何找准赚钱的产品	23
▲要点提示 1：赚钱产品的概念是什么	23
▲要点提示 2：被动找准赚钱产品	27
▲要点提示 3：主动找准赚钱产品	31
▲要点提示 4：找准赚钱产品的一般模式	32

第二章 持久赚钱该怎么做	34
一、创业意味着什么	34
二、你适合创业吗	35
三、怎样创业才能容易成功	36
▲要点提示 1: 创业的含义是什么	36
▲要点提示 2: 找到一个适合自己做的好产品的方法	36
▲要点提示 3: 为什么很多人创业选择从贸易代理做起	37
▲要点提示 4: 为什么要重用有经验的熟手	37
▲要点提示 5: 什么是产品的差异化策略, 如何 进行差异化运作	38
▲要点提示 6: 如何在所做产品的营销模式上进行 创新与差异化	39
四、长久经营靠什么	42
(一) 营造长久经营的硬动力	42
▲要点提示 1: 如何营造长久经营的硬动力	42
▲要点提示 2: 找到一个适合自己做的好产品的方法	44
▲要点提示 3: 好产品项目的基本判断标准是什么	46
▲要点提示 4: 企业应该选择什么类型的创新	46
(二) 营造长久经营的软动力	49
▲要点提示 5: 企业如何对待四类员工	49
▲要点提示 6: 塑造企业文化的操作展示	51
▲要点提示 7: 信誉也是生产力吗	53
▲要点提示 8: 持久经营的公式	55
第三章 触动人心的广告该怎么做	56
一、广告的深层内涵是什么	56
▲要点提示 1: 广告的四次发展浪潮是什么	56

▲要点提示 2: 广告的创意是什么	57
▲要点提示 3: 广告的二次传播是什么	58
▲要点提示 4: 创造广告二次传播的方法和策略	58
▲要点提示 5: 小本生意的广告创意展示	59
▲要点提示 6: 广告是一种带有倾向性的信息传播吗	60
▲要点提示 7: 为什么做广告要把“广而告之” 变成“窄而告之”	61
▲要点提示 8: 如何进行准确定位来提高广告的效果	61
二、如何做广告才有好效果	63
(一) 做广告的三个时代	63
▲要点提示 1: 做广告经历了哪几个时代	63
(二) 做广告的一般运作模式	64
▲要点提示 2: 做广告有可借鉴的运作模式吗	64
(三) 增强所做广告的分众性和强迫性	65
▲要点提示 3: 做广告要注意增强所做广告的分众性 和强迫性	65
(四) 将广告变成“定向服务信息”	66
▲要点提示 4: 如何将广告变成“定向服务信息”	67
(五) 将广告做到客户的“家”	68
▲要点提示 5: 检验广告效果的公式	68
▲要点提示 6: 如何将广告做到客户的“家”	68
三、做广告的策略	70
(一) 广告创意和策略的关系	70
▲要点提示 1: 广告创意和策略是什么样的关系	70
(二) 广告要有得分点	71
▲要点提示 2: 为什么做广告要有“得分点”, 广告的 “得分点”又是什么	71

(三) 做广告的方程式	72
▲要点提示3: 如何利用做广告的方程式来做广告	72
(四) 免费做广告的策略	73
▲要点提示4: 如何制造新闻才能让媒体免费 为自己做广告	73
(五) 口碑广告策略	76
▲要点提示5: 利用口碑做广告的方法	77
(六) 隐性广告策略	78
▲要点提示6: 做隐性广告的方法	79
四、经典奉献: 促销广告怎样打动人心	81
▲要点提示: 使促销广告打动人心的方法	81
 第四章 赚钱的渠道该怎么做	86
一、做渠道的策略	86
(一) 如何选择销售渠道的模式	86
▲要点提示1: 选择销售渠道模式的方法	86
(二) 如何建立适宜有效的销售网络	91
▲要点提示2: 建立有效销售网络的方法	91
二、防止市场恶意窜货的策略	96
▲要点提示1: 市场窜货的含义及种类	96
▲要点提示2: 市场恶意窜货产生的原因是什么	97
▲要点提示3: 如何防止恶意窜货	99
三、经典奉献: 做经销代理如何运作才赚钱	101
▲要点提示: 经销代理赚钱的运作方法	101
 第五章 响亮的品牌该怎么做	107
一、品牌的深层含义是什么	107

(一) 品牌的概念	107
▲要点提示 1: 品牌是什么	107
▲要点提示 2: 品牌包括哪几个度	108
(二) 品牌所包括的含义	108
▲要点提示 3: 品牌包含哪几层含义	108
二、经典奉献: 如何做品牌	111
(一) 为什么要做品牌	111
▲要点提示 1: 做品牌有哪些好处	111
(二) 如何打造一个品牌	111
▲要点提示 2: 做品牌的几种实用运作方法	111
(三) 做品牌的公式	116
▲要点提示 3: 做品牌的公式是什么	116
▲要点提示 4: 如何利用做品牌的公式	117
(四) 做品牌的策略	121
▲要点提示 5: 做品牌的几种实用策略	121
三、品牌的经营管理	123
(一) 产品品牌与企业品牌的区别	123
▲要点提示 1: 产品品牌与企业品牌的区别是什么	123
(二) 品牌经营的策略	124
▲要点提示 2: 品牌使用的谋略和方法	124
▲要点提示 3: 品牌延伸的策略和方法	126
▲要点提示 4: 品牌变更的谋略和方法	130
▲要点提示 5: 品牌特许经营的谋略与方法	132
(三) 品牌管理策略	133
▲要点提示 6: 品牌管理的策略和方法	133

第六章 实用的策划该怎么做	135
一、策划的内涵	135
▲要点提示 1: 策划是什么	135
▲要点提示 2: 成功策划的方程式	135
二、怎样做策划	135
(一) 明确做策划的基本流程	135
▲要点提示 1: 做策划的基本流程是什么	135
(二) 依据策划的基本流程来进行具体的策划	137
▲要点提示 2: 如何根据策划的基本流程来做策划	137
▲要点提示 3: 如何进行产品的概念挖掘	137
▲要点提示 4: 如何进行策划主题的选择	139
▲要点提示 5: 策划需要注意运筹中的几个问题	140
(三) 在策划运作的过程中, 当创意和可行性及实效性两者不可兼得时, 则只取可行性及实效性	142
▲要点提示 6: 策划的可行性及实效性与创意相比谁重要	142
(四) 在策划运作的过程中, 要注意审时度势和使出奇招	143
(五) 做策划的基本公式	145
▲要点提示 7: 做策划的秘诀 (做策划的公式)	145
三、经典奉献: 使小店生意兴隆的策划运作	145
▲要点提示: 小店生意兴隆的实用招数	145
四、如何选择策划公司来为企业做策划	152
▲要点提示: 企业选择好的策划公司的方法	152
第七章 省钱的管理该怎么做	154
一、什么样的管理才是好管理	154
▲要点提示 1: 什么样的管理方式才是一种好的	

管理方式	154
▲要点提示 2: 企业在建立管理制度时, 需要考虑的 两点是什么	155
二、如何进行问题管理	156
(一) 问题管理的概念	156
▲要点提示 1: 问题管理的三个层面	156
(二) 进行问题管理的流程	156
▲要点提示 2: 按照怎样的流程来进行问题管理	156
(三) 问题管理的实际操作	157
▲要点提示 3: 如何进行问题管理	157
(四) 如何提升发现问题和解决问题的能力	160
▲要点提示 4: 在管理中提升发现问题和解决问题 能力的方法	160
三、如何对新员工进行管理	161
▲要点提示 1: 如何消除新员工的心理顾虑和压力	163
▲要点提示 2: 对新员工进行培训的主要内容有哪些	164
▲要点提示 3: 什么是心理契约	164
▲要点提示 4: 新员工和企业之间建立内容一致的心理 契约的方法	165
▲要点提示 5: 企业如何做才能坚定新员工留 下来的信心	166
▲要点提示 6: 企业如何做才能促使新员工做出好 的工作业绩	166
四、企业如何规避经营中的风险	167
▲要点提示 1: 企业如何规避决策方面的风险	168
▲要点提示 2: 企业如何规避用人方面的风险	169
▲要点提示 3: 企业如何规避多种经营方面的风险	171

▲要点提示 4: 企业如何规避国际投资方面的风险	172
▲要点提示 5: 企业如何规避拖欠货款方面的风险	173
五、企业不同发展阶段的危机及管理	175
(一) 企业创业发展阶段的主要危机与管理	175
▲要点提示 1: 企业创业发展阶段的主要 危机与管理重点	175
(二) 企业成长发展阶段的主要危机与管理	176
▲要点提示 2: 企业成长发展阶段的主要危机 与管理重点	176
(三) 企业稳健发展阶段的主要危机与管理	180
▲要点提示 3: 企业稳健发展阶段的主要危机 与管理重点	180
(四) 企业成熟持续发展阶段的主要危机与管理	181
▲要点提示 4: 企业成熟持续发展阶段的主要危机 与管理重点	181
第八章 企业文化与用人	183
一、企业文化	183
(一) 企业文化的内涵	183
▲要点提示 1: 企业文化的内涵是什么	183
(二) 企业文化的作用	184
▲要点提示 2: 企业文化具有哪些作用	184
(三) 建立健康的企业文化	186
▲要点提示 3: 如何建立健康的企业文化	186
二、经典奉献: 企业如何留住人才	187
(一) 企业留不住人才的原因	187
▲要点提示 1: 企业为什么留不住人才	187

(二) 企业如何留住人才	190
▲要点提示 2: 企业如何做才能留住人才	190
三、如何对员工进行激励	194
▲要点提示 1: 什么是激励因素	194
▲要点提示 2: 如何才能激发员工的工作积极性	194
四、如何使企业的每一位员工都发光	198
(一) 把企业的每一位员工都视作人才	198
▲要点提示 1: 什么是全员人才观	198
▲要点提示 2: 对企业员工进行“动态档案”管理 的具体做法	198
(二) 培养员工单纯化的思想	200
(三) 对企业的人才实行个性化管理	200
▲要点提示 3: 什么是人才的个性化管理	200
▲要点提示 4: 企业对员工实行个性化管理的具体做法	201
(四) 企业实施奖惩公开制度	202
(五) 在员工之间开展互评活动, 打造学习型企业	202
▲要点提示 5: 在打造学习型企业的操作上要注意什么	203
(六) 企业要使员工树立起认真踏实的工作态度	203

第一章 钱该怎么赚

人们为什么对富豪感兴趣？因为他们是财富的象征；是成功的象征；是尊严的象征！走进以下的叙述，你将可能迅速成为财富的拥有者；你将可能迅速与富豪拥抱；你将可能迅速成为新时代的宠儿！

一、经典奉献：如何利用策略赚钱

老曾从企业出来后，在高档的梅凡小区开了一家北岛超市。他见人说“超市多难做啊！生意多难做啊！每个月都在赔钱”，就怕别人知道，他这个小超市其实每月利润都有两三万元之多！就在他偷偷摸摸闷声发财的时候，小区内又新开了一家胜业超市。

胜业超市的出现，使老曾变得愁眉苦脸，这家新开的超市不会别的，就知道靠低价竞争！你一根大葱卖7角，他就卖5.9角。虽说这个高档小区内的消费者对价格不敏感，但相同的东西便宜点，谁都乐于接受，尤其是同质化的东西，如娃哈哈纯净水、雕牌洗衣粉、可口可乐等，确实应了那句老话——“没有2分钱买不走的忠诚度”。

眼看着北岛超市的生意，在胜业超市的进攻下一天一天地跌落，老曾再也坐不住了，便使出了第一套组合策略，即“方便”策略和“来就送、买就赠”策略。

所谓“方便”策略，就是老曾规定：凡单次购买6元以上，或上个月购买超过15次，或累计消费90元以上，均可免费送货。哪怕你在

炒菜时仅需要一根7角的大葱，也能享受此项服务。

虽说类似的单笔交易可能不划算，但这一策略却有效地满足了顾客方便快捷的购物需求。

所谓“来就送、买就赠”策略，就是老曾规定：凡到北岛超市，即使不购物，也要送小礼物，如带小孩来，可送小孩一个气球；若购买了价值不等的商品，可获赠价值不同的赠品。在北岛超市购物，天天有特价，天天有惊喜。与相关的厂家合作，每天在特定的时间推出一定数量的特价商品，售完为止，其价格往往略高于或等同于商品的成本；若顾客一次性购物价值达到规定的数额，还可免费抽奖一次，中奖率为100%，其奖品包括几角的小礼物到上千元的彩电、冰箱等。采取这一策略，则是为了提升超市卖场内的人气。

你还别说，老曾这一组合策略的运用，一下子使北岛超市变得忙碌起来，忙着送货，忙着接购货送货的电话，忙着应对接踵而至购买特价商品的人群。这使得顾客对北岛超市的忠诚度大大提升。

在小区内居住的小周炒鸡蛋时，发现家里没葱，打个电话，6分钟后，一根7角的葱就送上门了；没油、没西红柿，也是快速送货。偶尔去北岛超市卖场内感受一下购物的气氛，感觉其人气旺盛的程度不亚于大型超市。自此以后，小周和小区内的许多人几乎就没怎么去过离家不远的沃尔玛，那里虽大，但得排队；更因为那里的商品80%都是他们不需要的，而他们需要的20%的商品，在北岛超市都有了！这样一来，他们为什么不享受方便？为什么还要为买洗发水这类东西专门下趟楼，或走25分钟去沃尔玛呢？

蒜、葱、洗衣皂能有多高的利润？有利润高的啊！例如，品牌化妆品、保健食品、红酒等，在小超市里，整整一面墙都摆满了红酒，国产的、国外的都有，价格从一二百元到七八百元不等；一瓶红酒的利润，是不是超过了一大箩筐的大蒜？

不过，老曾的这一组合策略，很快就被胜业超市模仿运用。

门槛低，当然竞争者跟进模仿就很迅速。通俗地说，就是四岁的小孩子赚到了金元宝，谁不想抢啊？

经过思虑，老曾使出了第二套策略：价值置换策略。首先用促销品的价值，解决消费者担心的风险问题；其次，用主销品实现超值体验，形成有震撼力的促销效果；通过促销品获得的成本优势，最终实现超额利润。

例如，北岛超市在“高档鞋油5元一盒试用，买2盒送雨伞”的促销活动中，不到一个月，3000多盒鞋油就被抢购一空。一盒鞋油的进价才0.5元，一把雨伞的批发价不过4元，这样一个“买二送一”套餐的成本就是5元，稳赚5元，这样一来，就创造了8000多元的利润。

分析其成功原因有三方面：第一，盘活存货的基础和药引。在当地，最便宜的雨伞也要10元，对于消费者来说，雨伞和10元钱是等价值物。由于消费者很容易判断伞的好坏，因此，促销活动几乎没有吃亏上当的风险。第二，雨伞在本地是生活必需品，因此很受欢迎。第三，这款鞋油被宣传成高档品，消费者都有捡大便宜的心理。这三点加起来，自然是无法抗拒的诱惑。

明则卖鞋油，实则卖雨伞。消费者的感觉是花10元钱既买到了雨伞，又得到两盒高档鞋油。雨伞补偿了消费者的付出，使之成为无风险交易，而所谓的高档鞋油产生效用溢价，让消费者感觉占了便宜。正是通过这种价值置换，使促销变得极具吸引力。

老曾私下打探到，胜业超市也曾尝试过类似的促销，但最终的结果却很不理想，其原因就在于未能看懂价值置换背后的真谛。实行价值置换策略，必须遵循以下两点原则：

- (1) 明晰性原则。被赠、被搭、被联合的促销品，质量越标准化，价值越容易看到，效果越好，如案例中的雨伞。
- (2) 模糊性原则。主销品质量越不标准化，价值越难判断，价格变动范围越大，价值体验越强，则越有利于促销方案的高利润定价。反