

拿破仑·希尔教程

像总裁那样思考

THINKING AS PRESIDENTS DO

来自美国成功总裁的企业理念

美国成功学
魔鬼训练



民主与建设出版社

美國成功學魔鬼訓練

——像總裁那樣思考

趙艷波 編著

民主與建設出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国成功学魔鬼训练/赵艳波编著. —北京:民主
与建设出版社, 2001

ISBN 7 - 80112 - 450 - 2

I. 美…

II. 赵…

III. 成功心理学

IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056743 号

责任编辑 李保华

封面设计 伊和轩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 三河市文阁印刷厂

开 本 850 × 1168 1/32

印 数 0001 - 5000

印 张 41.25

字 数 1000 千字

版 次 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80112 - 450 - 2/F·162

定 价 69.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

目 录

第一章 大企业阅历 (1)

第一节 与总裁同行 (2)

总裁与总统一样富有挑战 (2)

美国前总统卡特在约见李·艾柯卡时曾说:总裁大概与总统一样富有挑战性吧?我想,如果让你当总统,你肯定行。

总裁的大企业阅历 (7)

总裁的自我利益让位于对自身以外的世界所怀有的兴趣;总裁受好奇心、使命感和想象力的驱使而不能自己……总裁“敢于”冒险和“承担”风险,总裁把资本和劳动力结合起来,做出完整的规划,对企业的细节进行监督……

从“美国新的英雄”说起 (11)

美国的 A·戴维·西尔弗在一本书中分析,总裁在推动美国经济发展中起了关键的作用,并称这些总裁为“美国新的英雄”。事实上,总裁的目标是追求最佳效益,企业的作用就是创造社会财富。

第二节 总裁怎样思考 (18)

办企业是件苦差事 (18)

成功的总裁都先有梦想,再进行规划,然后再实现规划。事实上,假如他们不是对他们能成功坚信不疑

『美国成功学魔鬼训练』

的话,他们就不会产生实现梦想的动力,还因为乐观的人相信“我能实现这个目标,并知道怎样做。”他们多数会成功。

□别看不起自己…………… (22)

总裁该怎样给自己定位? 总裁的最终归宿是企业。真正的总裁以这样的动机来设计人生:“企业是他展示价值之所在。创造更多的财富,让更多的消费者乐于使用自己的产品,为更多的人提供工作机会。”

□韦尔奇的战略思考…………… (27)

美国通用公司总裁韦尔奇认为,强大的企业必须增长收益和利润。收益的增加来自于产品的创新,利润的增加则是通过生产率的提高,二者紧密相连,缺一不可。同时,对员工如伙伴,信仰个人自由与责任,以及平等的原则。

第三节 我们怎样思考…………… (31)

□赢利至上的观念…………… (32)

人总是高谈阔论的多,胆大的多,准备惊天动地的也多。乡镇规模的小企业就敢说,圈块土地开发出一个香港来,又说兼并几十家国有企业,进军世界 500 强,大有超过香港李嘉诚的财富的架势。

□你输得起吗…………… (35)

生活逍遥,是许多人追求的生活。一些总裁说:“我的钱下辈子也花不完,何必再受苦?”总裁的职能是运筹营谋的经营过程。经营不是吃喝玩乐,是一门学问。没有高超的经营艺术,势必在市场竞争中失败。

□输一个明明白白..... (40)

美国企业管理协会用5年时间,分析研究了4000名总裁,并选出了1812名成功的总裁进行研究,发现了以下共性:有主动进取心;富有创造性;工作效率高;有判断力;逻辑思维能力强;有较强的自信心;为人榜样;勤俭艰苦和具有灵活性;能辅助他人;善于动员群众的力量;乐观的心态;善于使用个人的权力;有自制力;建立亲密的人际关系;主动果断;能正确地自我批评;利用交谈做工作;客观而善于听取各种意见;善于到员工中去领导。

第四节 总裁的战略畅想 (48)

□总裁必须是个战略家..... (49)

在企业经营观念方面,中国不及西方。美国人喜欢说:“我的产品你要吗?”中国人则是:“就这东西,爱要不要!”日本人则强调:“你要什么?我给你造。”

□确定企业战略目标..... (54)

如今有两种企业能盈利。一是大企业,起码具有世界500强的规模。家大业大,规模效应,财源滚滚;一是中小企业,规模虽然不大,但全力以赴,在某一领域发展。

□长治久安的战略规划..... (58)

更多的企业现在是“懵着打”,当一天和尚撞一天钟;“想着打”的企业太少。而竞争对手都是有备而来。如果还是当一天和尚撞一天钟,有一天就会失去撞钟的权力。

第二章 行业空间 (63)

第一节 行业投资陷阱 (64)

面对总裁的现实 (64)

如何选择行业,成功的总裁会分析一番,也有人会凭直觉。无论用哪种方法,你必须做出选择,以择定目标。记住,每个市场皆有其特色。

重新认识行业空间 (68)

有的人经营思想混乱,什么产品畅销就生产什么,过份追求多元化经营。然而,好景不长,新兴行业进入者多了,竞争日益激烈,投产之时就可能是产品滞销之日。

估量你的成功机会 (72)

即使是新兴行业,也早已挤满了竞争者。一心想着有个无人问津的行业空间,只要投资就有财源,是守株待兔的投资哲学。行业空间永远是由潜在的需要开拓的。

第二节 面包真的没有吗 (76)

一定有一块属于你的面包 (77)

你的初创事业开始了它正常的生命过程,一个全新的社会经济生命体将要在市场的大潮中去一展身手、搏风斗浪,前进的途中一定会有许多暗礁、急流和险滩,但一定有一块属于你的面包。

进行市场机会分析 (81)

如果你能搭便车的话,某个机会可能成真。但如

果你必须走路,便不是这么一回事。

□如何抓住市场机会..... (86)

如果总裁没有一个完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究,而只靠主观臆断或偶然性的分析预测,要想寻找市场机会并把它转变成为企业市场营销,那是不可想象的。

第三节 平等的竞技场 (92)

□先进行必要的市场细分..... (92)

总裁通过市场细分,可以了解各个不同的购买者群的需要和目前满足的程度,从而发现哪些顾客群的需要没有得到满足或没有充分满足。在满足水平较低的市场部分,就可能存在着最好的行业投资机会。

□寻找真正属于自己的“上帝” (97)

抓住市场机会是以消费者需求为中心目标的,因此,市场机会也就是指市场上所存在的尚未满足或尚未完全满足的需求。总裁在寻找市场机会时,必须对市场机会做进一步深入的研究,在此基础上,才能抓住最佳的市场机会。

□成功总裁如何进入市场..... (103)

一个有六个购买者群的市场,每一个购买者群由于其独立的需要与欲望而潜在地成为个别市场。总裁必须为每个购买者群设计一套市场计划是不可想象的,因此,总裁在进入市场时必须选择有效的途径。

『美国成功学魔鬼训练』

第四节 打造新总裁 (108)

□ 总裁的初期投资计划 (109)

创业时期的投资者融资时遇到的困难比成功的总裁多得多,创业时期的投资者没有时间和精力寻找可能的财源,谈不上寻求最佳的贷款条件,因此,必须做好初期投资计划。

□ 如何做好投资前的决策 (114)

资本,是企业提供的长期资金。总裁必须在资本的基础上,确定他们所需的负债比率。所认为的最合适的负债与自有资本的比例,是目标资本结构。

□ 新总裁的投资规模与时机 (118)

我们看到的是丹尼尔·洛维洛投资成功的表面,但决策项目需要多少资金?在持续不断的经营活动中,何时需要为这些投资筹措资金?并没有详细交待。如果你想成为一名新总裁,必须对投资的规模与时机进行选择。

第三章 可持续经营 (124)

第一节 困惑:走近总裁 (125)

□ 企业未来将何去何从 (125)

目前,美国的总裁谈市场时,已经不再是什么国内市场,已经是更广阔的美洲、亚太以至全球性市场。在美国总裁的眼里,从国家到企业,皆无彼此之分,只有利弊之分,市场疆界越来越模糊。

□企业的虚拟公司形式…………… (130)

对于虚拟公司,并非如想像中的那么简单,以为来个空手道就可以心想事成了。记住:虚拟不虚。

□确定企业经营优势的基石…………… (134)

企业可以使自己的价值链适合于一个产品的部分市场,并通过在世界范围为这个部分市场服务来利用地理上的相互关系。从而创造经营优势;也可以利用有关产业中经营单位间的相互关系来创造经营优势。

第二节 撬动地球的杠杆…………… (145)

□金·C·吉列为什么失败了…………… (145)

有一种杠杆,只要找到支点,就可以撬动地球!这不是天方夜谭。这个杠杆就是决策,是最先进的技术。在企业经营发展的今天,靠“人拉肩扛”,靠“人海战术”,靠“全盘吸收”都必定被淘汰,这是成功总裁告诉我们的事实。

□不让自己勉强做出决定…………… (151)

如果你是有心人,比较注意观察的话,那么你会发现:在行业中领先的企业,一定有优秀总裁的成功决策。其实,这就是企业经营的奥秘之一。

□没有调查就没有发言权…………… (157)

很难想像,一个成功的总裁会缺少经营决策的能力。一些白手起家的总裁,当初可能会缺少一项或几项经营能力,可是如果缺乏做出最佳决策的能力,要想在企业中取得成功是不可能的。

第三节 总裁的经营哲学 (161)

□杰出的美国山姆大叔..... (161)

美国经济高速发展,美国成为移民的乐园,一些异国贫民在这里创造了辉煌的业绩。以德国移民为例:“石油大王”洛克菲勒,“牛仔裤大王”斯特劳斯,他们的成功均来自成功的经营哲学。

□运用知识经营的利器..... (167)

知识经营是创造、使用、保存并转让知识的一种全新的经营模式。把人力资源的不同方面与信息技术、市场分析乃至企业的经营战略等协调统一起来,为企业的发展服务,产生整体大于局部之和的整体效果。

□跨入“虚拟经营”的浪潮..... (175)

虚拟一词引用到企业经营中来,实质上就是指借用外部力量,整合外部资源的一种策略。虽然虚拟经营作为一种经营方法提出来的时间还不长,但是许多总裁实际上早已在不自觉地加以运用。

第四章 产品武器 (182)

第一节 与总裁的对话 (183)

□总裁的忠告..... (183)

卖产品的人要站在买的立场,因为产品不是买的人制作的。这就产生了结果,即产品就像父母溺爱的孩子。

□产品头上一把刀..... (187)

一般,大众化和流行色是产品设计时应掌握和遵循的法则,能让多数人接受的产品才会畅销。不同种

类的产品,要采用不同的色彩设计。色彩是变幻莫测的,总裁必须注意。

□产品的市场智慧..... (193)

要成功,你必须要有产品,或提供服务,跟顾客换钱。除了产品,服务与市场外,还需要做生意的机智。

第二节 赚取阳光下的利润..... (199)

□美国人眼里的日本..... (199)

在美国人眼里,二战后,日本经济高速增长,成为仅次于美国的经济强国,这是与日本企业加速发展技术产品是分不开的。其中,日本电气公司、日立公司和本田公司都有其独到之处。

□美国人眼里的中国..... (209)

在美国人眼里,中国企业已发生巨变,这一地区的经济可望更加充满活力。尤其是在华企业眼里,中国强大的企业也正在崛起,其经营策略,其产品策略是值得学习的。

□美国人眼里的品质..... (216)

企业存在的最终目的,就是赚取“阳光下的利润”。利润的取得来自于产品,而产品完全依赖于产品的购买者和使用者。

第三节 产品切入方案..... (218)

□如何进行产品选择..... (218)

在我们访问的总裁中,绝大部分认为产品选择对企业至关重要。一个企业如果在产品选择上出现了失

『 美国成功学魔鬼训练 』

误,那么从一开始,这个企业就是失败的企业。

拟定产品计划..... (224)

总裁在产品计划过程中,必须要注意产品的继承性;在企业结构里要多用那些标准化、通用化的零部件,少用那些非标准化零部件;在企业的生产中要注意产品性能的可靠性、稳定性、经济的合理性、技术的先进性。

产品选择方案..... (233)

一个企业的产品开发的切入点的选择,是建立在多种方案的对比以后的基础之上,其目的是尽可能的减少一些经济损失或产品开发的失败,并确保产品开发的实用性、合理性和可行性。

第五章 向管理要效益 (240)

第一节 重提大企业 (241)

如何向管理要效益..... (241)

比尔·盖茨说:“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。要实现财富的增加,就必须提高效益,而效益的提高则依赖于管理的加强。”

进行管理创新..... (248)

21世纪是知识经济时代,世界市场和产品的生产正在发生一系列革命性的变化,企业之间的竞争已不仅仅局限于资本、技术和市场的竞争,归根结底是知识的生产、占有和竞争,这不仅给企业带来巨大的影响,而且对企业管理提出了新的要求。

□寻找最佳的方式..... (253)

随着时代的进步,企业必须向现代化迈进,不能处处讲人情,要以制度化为企业的经营方针,具备“硬件”的科学方法与“软件”的管理制度。

第二节 审视企业总裁 (261)

□别人怎么干..... (261)

别人怎么干对你来说是非常重要的。但这并不意味着,别人怎么干,你就怎么干。关于这一点,台塑集团总裁的体会是非常深的。

□众人拾柴火焰高..... (266)

为了使员工能乐在参与,以下三点是必要的:参与必须适合他们的工作,参与量不能太重,必须让他们有成功的感受。

□建立新的伙伴关系..... (272)

人们可以从各个方面对企业成功来加以总结。但有一点是十分重要的一点,即它所建立的与员工之间的伙伴关系。

第三节 管理的真正作用 (277)

□如何运用企业纪律..... (278)

你应该明白,你和你的员工之间是平等的生命个体,从这个意义上说,你是毫无权力可言的。甚至企业的纪律都必须是在员工认可的前提下,说到底是靠不住的,当员工炒你“鱿鱼”时,你会发现一切纪律都会变得毫无用处。

『 美国成功学魔鬼训练 』

□ 创造欢愉的工作气氛…………… (284)

如果企业里的气氛令人感到枯燥乏味、暮气沉沉，总裁怎能使员工们热爱他们的企业呢？如果一个企业不能激发快乐气氛和振奋精神，又怎能使员工们全心全意地工作呢？

□ 让每个人都鞠躬尽瘁…………… (288)

成功的总裁有许多我们值得学习的地方，这种总裁手下的员工在各方面都是专家，他们都能以其独特的学识和经验，来做独特的贡献。

第六章 转动营销魔方 …………… (297)

第一节 获取财富的途径 …………… (298)

□ 还是一个陌生的领域…………… (298)

尽管有超过 80% 的总裁认为市场营销在企业经营活动中居于重要地位，但事实上，真正采用“依靠市场需求进行分析，进而改进产品和服务”的总裁不足 20%。

□ 可供选择的市场营销组合…………… (305)

市场营销组合是指企业根据目标市场的需要，全面考虑企业的任务目标、资源及外部环境，综合运用各种可能的市场营销策略，组合成系统化的整体策略，以实现企业的经营目标，取得预期利润。

□ 走入营销第一线…………… (312)

市场营销的首要原则是实力原则，大企业更具优势，然而，大企业假如不能全力投入顾客心中的潜在营销战，它就会失去优势。

第二节 剖析总裁之技 (319)

构建营销网络渠道 (319)

要知道,企业只有对市场营销网络进行有效的管理,才能真正达到营销的目的。

营销网络模式 (323)

营销网络模式各具特性,最基本的区别在于渠道成员的相互关系和协作的密切程度,以及为达到这种协作程度渠道成员的组织方式。

独家代理或者非独家代理 (329)

企业在构建市场营销网络时一定要慎选代理商,既要考虑他的能力,又要使他尽力。

第三节 显示总裁的力量 (334)

扮演狮子的角色 (334)

市场“霸占者”的行为,必须具有“掠夺性”就像狮子一样凶悍。“霸占者”所付出的霸占行为,就是要挤占市场,捞取实惠和好处。

分析和预测市场 (337)

倘若分析结果,能使你认定什么方法有助于顾客得到某种安全感的话,这就使你了解到什么产品才符合顾客的需要。

进行市场霸占 (341)

这里不强调从消费者身上打主意,却努力于竞争对手身上寻找突破口。了解竞争对手,就可以更直接、更全面地了解市场,更有利于做到“知彼知己,百战不殆。”

第七章 成长的方式 (346)

第一节 我想对总裁说 (347)

□从头做起绝无害处..... (347)

机会常因为看起来不像机会而被错过,但如果你有远见,你就应抓住机会,并在它“裂变”前把它发展成战略。

□对事业进行诊断..... (351)

总裁对事业要确定的诊断,进而针对经营环境,确立事业的基本方针,根据方针制订计划并切实执行。

□增强成长力的具体措施..... (354)

企业的经营在努力学习中寻求成长。否则企业的经营赶不上同业,将面临倒闭。

第二节 企业成长方程式 (359)

□找到立足的地方..... (359)

人都有自己的使命,他的才能就是上天对他的召唤……人的抱负也会与能力相当,而巅峰正和基础成正比。

□来自 IBM 的成长定律 (365)

成功的总裁都有其成长策略。人们把这些策略称为成长哲学,这种哲学指导企业的发展在目标的指引下走向辉煌。

□成长的出路与对策..... (369)

没有哪一家企业天生就是大企业,著名的企业都