

李振东 编著

创业经营 王者方略

白手创业圣经
国内外经营金点子
教你当老板
挑战哈佛MBA

经济管理出版社

创业经营 王者方略

白手创业圣经 国内外经营金点子
教你当老板 挑战哈佛 MBA

李振东 编著

经济管理出版社

责任编辑 张丽生

版式设计 陈 力

责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

创业经营王者方略/李振东编著. —北京: 经济管理出版社, 2001. 8

ISBN 7-80162-214-6

I. 创… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 035237 号

创业经营 王者方略

白手创业圣经 国内外经营金点子

教你当老板 挑战哈佛 MBA

李振东 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.5 印张 205 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—7000 册

ISBN 7-80162-214-6/F·204

定价: 17.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

创业经营 王者方略

追求财富是每个人的权力
从无到有依靠自己的智慧和能力

——题记

前 言

人类已迈入 21 世纪。在这个世纪，12 亿中国人压抑已久的经济能量，正在空前释放，推动中国跨入世界强国前列。创业和经营成为摆在人们面前划时代的两大核心主题，各行各业面临市场经济的严峻挑战和无情考验。

我们常常看到，不少创业者和正在想创业的人上演着许多不和谐的镜头：一边是宏伟无比的战略远景；一边是一无所知的战术方法；一边是满脑子的创业概念和市场空间；一边是现实中的举步维艰和操作时的手忙脚乱；一边是口若悬河的新经济“经典”；一边是烧钱不盈利的“童话方案”和不能承受之轻的泡沫飞溅。

我对未来向往和敬重，我对现实冷静和膜拜。我难过地看到，在 21 世纪的今天，一些创业和经营者忘记了从容大度，一些创业和经营者失去了务实稳健。他们最大的苦恼是“老虎吃天，无从下口，”他们最高的本领是“纸上谈兵，画饼充饥”。他们拥有铁打的理想，他们带走流水的项目。他们坐而论道，虚拟致富，却脚步匆匆，不知何去何从。

本书充分研究国内外许多著名企业和企业创业经营者的成功和失败的典型案例，并力图用自己实践中的心得，给读者带来一些思索和启示，力图避免空洞的理论和虚伪的说教，具有很强的

操作性和感悟性，相信可以给许多朋友带来裨益。同时，我也祝愿那些在人生战场中正在经营自己的创业者和经营者在浏览本书后，取得更卓越的成就，这就是我最大的快乐，也是私下的愿望。

李振东

2001年5月9日

目 录

●前 言	(1)
一 决策篇——瞄准应该下手的地方	(1)
●让产品适合市场	(1)
●选一块风水宝地	(5)
●一个好汉三个帮	(9)
●给企业取个响亮的名字	(13)
●钱生钱的奥秘	(16)
●从 50 元到亿万的关键只是那一闪而过的“念头”	(20)
●正确认识风险和机遇	(23)
二 管理篇——建立一支战无不胜的团队	(26)
●领导是一门艺术	(26)
●没有规矩，不成方圆	(30)
●团结就是力量	(35)
●有了纪律，就有胜利	(39)
●拒绝死“规则”	(41)
●管理的真正涵义	(44)
●文化的价值	(48)
三 用人篇——经营最大的可变资源	(52)
●任人以贤，惟才是举	(52)
●小人物的大作用	(55)

●关怀是最大的投资	(59)
●别埋没了身边的金子	(61)
●容忍员工的过失	(63)
●重赏之下，必有勇夫	(66)
●建立完善的人才结构	(69)
四 营销篇——如何让产品占领市场	(75)
●进攻市场的诀窍	(75)
●建立适当的企业机制	(78)
●企业定价目标和策略	(81)
●发挥中间商的作用	(84)
●如何应对市场营销不可抗因素	(86)
●正确分析消费市场	(89)
●促销的大作用	(91)
●重视售后服务	(93)
五 广告篇——让企业腾飞起来	(96)
●点石成金的魔杖	(96)
●注意广告形象	(99)
●名字的妙用	(101)
●做好广告词	(104)
●把握广告时机	(107)
●想一个好点子	(109)
●文化的力量	(111)
六 创新篇——让企业立于不败之地	(114)
●没有不过时的产品	(114)
●发挥核心技术的作用	(117)
●变革是一种进步	(120)
●敢于不断超越自我	(123)
●跨越式发展的启示	(126)

●新经济时代的挑战	(128)
●创造新的生命力	(130)
七 公关篇——塑造企业形象的法宝	(134)
●CI 是一种购买力	(134)
●巧用广告来公关	(137)
●名人效应显奇功	(140)
●朝中有人好做官	(144)
●新闻媒介的杠杆作用	(148)
●赞助——醉翁之意不在酒	(152)
●坏事也能变成好事	(155)
八 谈判篇——不战而屈人之兵	(159)
●对诡道的剖析	(159)
●让步的艺术	(164)
●守住自己的防线	(168)
●善于察言观色	(171)
●敏于判断的技巧	(174)
●寻找突破口	(176)
●利用对方破绽	(179)
九 质量篇——企业竞争的杀手锏	(183)
●质量是企业的生命	(183)
●质量标准的认证	(187)
●承担质量的责任	(191)
●不能讳疾忌医	(193)
●如何提高产品质量	(196)
●永远争第一	(199)
●质量： $99 + 1 = 0$	(202)
十 品牌篇——决定企业在市场中的位置	(205)
●名牌：竞争取胜之道	(205)

●技术：品牌的支柱	(210)
●信誉靠不断积累	(213)
●顾客是最高裁判	(215)
●营造自身优势	(217)
●品牌成长有规律	(220)
●品牌经营——力争上游	(222)
●搭乘快车策略	(224)
十一 竞争篇——如何让企业战胜对手	(227)
●咬住对手的破绽	(227)
●退一步，海阔天空	(231)
●后发制人亦英雄	(234)
●不给对手机会	(237)
●敢于重新发牌	(239)
●该出手时就出手	(241)
●虚张声势的效果	(243)
●奇招来自奇算	(245)
十二 逆境篇——企业走出沼泽的方略	(248)
●走出资本运营的泥沼	(248)
●资产重组出重拳	(251)
●挖掘员工的潜力	(254)
●增加技术含量	(256)
●进一步优化产品	(259)
●利用权力营销	(262)
●服务的一切都是价值	(265)
十三 机遇篇——企业如何搭上顺风船	(269)
●扩大知识含金量	(269)
●扩大经营领域	(273)
●刮造势旋风	(276)

●在危机中成长	(280)
●树立现代企业观念	(283)
●坚持是成功的父亲	(285)
●众人拾柴火焰高	(288)

一 决策篇

——瞄准应该下手的地方

人们常说，“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”这说明了决策的重要作用。当一个人脑子中想准备创业，却犹豫不决，糊里糊涂，东一榔头西一棒子，找不着北，结果机遇丧尽，眼睁睁瞧别人将大把钞票收入口袋。对创业经营者而言，正确的决策意味着财源滚滚，错误的决策导致“一着不慎，满盘皆输”，将自己和企业输得一塌糊涂。所以，企业的兴亡，从一定角度看，关键是决策是否正确，以及能否得到贯彻落实。

俗话说：宁为鸡头，莫为凤尾。一般说，自己干总比跟别人打工获得更多的经验和教训，这是比什么都重要的财富。美国比尔·盖茨早在中学时代就已经开始创业，香港李嘉诚20岁时就拥有自己的企业，戴尔为了创办自己的公司，甚至放弃了大学学业。许多成功人士创业前无不经过重大的人生抉择，即第一步决策，最后经过无数的决策到达了成功的巅峰。

●让产品适合市场

创业面对的最大问题，就是生产什么或销售什么来迎合广大消费者的精神和物质两方面的需求。从企业诞生的第一天开始，

决策者无不考虑自己的产品是否能对路，通俗地说，就是对不得住消费者的胃口。曲高和寡对创业而言是可怕的杀手，无人喝采更让创业进入死胡同。

让产品适合市场，这个问题既简单，又十分复杂。说其简单，指的是人们不管生产或销售任何产品，都总会有相应的消费市场。尤其对一些卖方市场的产品，由于供不应求，生产经营的主要精力是组织自己所有的资源，利用一切技术，集中一切力量提高劳动生产率，只要降低成本，提高劳动产量，就能获得利润。一般而言，对这种属于卖方市场的产品，消费者看企业生产什么就会买什么，特别欢迎那些可以买到的和买得起的产品。然而，这种产品的时代已经一去不返。在物质高度发展的今天，属于卖方市场的产品，往往昙花一现，那种“我能生产什么，就卖什么”的念头无异于痴人说梦。让产品适合市场，成为越来越复杂的问题，往往比资本还重要。

社会生产力大大发展，过剩产品成为一种必然，行业竞争愈来愈激烈，要创业和经营就必须对市场下一番大力气进行调查，同时，必须用更多的精力考虑怎样将产品卖出去。即便一些属于垄断的企业，由于国家和人民的需要，一切“唯我独尊”的局面渐渐打破，逐渐走向了竞争。一个企业如果单纯考虑如何尽量推销自己的产品，一点也不关心消费者的要求和欲望，这在发达的商品经济社会行不通。在竞争激烈的市场环境中，对手如林，产品非常多，为什么消费者会单单选择你呢？只有让产品适合市场，才能赢得顾客上帝的青睐。让市场来说话，这是惟一的选择。

2000年全球经济最令人心惊肉跳的莫过于纳斯达克指数的暴跌，以网络公司为代表的新经济企业股价急剧下挫，意味着企业神话破灭了。雅虎、中华网严重亏损自不必说，国内新浪、网易、搜狐日子更不好过。搜狐率先冲入纳斯达克的摘牌区，融

资，创业的传奇不再让国人冲动，搜狐公司不得不朝盈利的方向努力。降低烧钱率，与传统企业或盈利企业合作，被网络公司视作两棵救命的稻草。例如，亚马逊联手沃尔玛开拓网上零售业，北大青鸟购买搜狐的股票，等等。前者消息一经公布，美国纳斯达克市场上一直不景气的亚马逊公司的股票一路飘红，当天就上涨了26个百分点。

曾几何时，网络公司被认为“炒几个概念”就能赢得市场，一时间，风险投资纷涌而至。然而，随着高预期与低效益的反差，人们认识到新经济同样离不开市场，而不能光凭热情、冲动甚至狂热。泡沫神话的破灭，更证明市场才是现代企业的惟一出路。

今天，随着科技的日益进步，生产迅速发展，消费层次也越来越高，人们对消费的要求也越来越挑剔。他们比以往更富有，更精明，更苛刻，喜欢赶时尚，逐新奇，求便捷，消费需要更是瞬息万变。在这样的市场环境中，创业和经营者只有以“让产品适合市场”的观念作为指导企业进行生产或销售的指导思想，才能获得成功。就是说，企业的主要目标不仅在产量或销量的短期增长和眼前利润上，还要从长远目标出发，适应消费者需求变化，吸引顾客，以达到长期占领市场的目的。即企业的一切计划与策略应以顾客为中心，满足消费市场的需求与顾客愿望是经营的责任，在满足市场需要和变化的基础上，实现长期的合理的利润。

同时，企业在进行生产和经营时，必须事先进行市场调研和预测，并据此进行设计、生产和销售。企业要对售出产品进行跟踪，了解消费者对产品的意见，以便改进产品设计、品质规格、包装、式样、颜色、商标、订价、分销渠道，等等。企业生产和销售，注意避免消费者的反感，决策者要考虑产品对社会利益的影响，要以实现消费者满意以及消费者和社会公众的长期福利，

作为企业的根本目的和责任。否则，虽然企业得到暂时的市场，却失去了长久的生命力，最后功亏一篑。

市场调研，是指对市场的各种状况进行了解，例如，购买意识、购买力、潜在程度等等方面。具体而言，就是从市场营销的各个阶段以及顾客和目标消费群体为对象，运用科学的方法，收集、记录、整理和分析有关商品（包括服务）、销售（包括营销模式）的各种资料，为市场预测和决策提供可靠依据。今天，作为一个经营者，或者即将创业的人，必须看到市场是一面镜子，一切经营活动要以市场为中心，只有进行市场调研，你才有“火眼金睛”，产品决策才对路。否则，连生存机会也没有。生产型企业必须从生产周期的开始阶段就进行产品销路预测，从市场的各个角度了解市场需要，研究市场趋势，有的放矢，循序渐进，而不是生产出来以后才想到推销。商业企业的经营也必须如此，要以满足消费需要为出发点，进货之前根据经验和市场状况进行正确判断，从而得出进什么货和进多少货，而不是盲目经营，盲目进货，以至货卖不出去，或大量积压，资金和时间受到损失。

当然，市场显然是经营决策的一面镜子，却是千变万化的，必须善于迎接来自各方面的挑战。尤其是不可抗的环境因素变化，需要拥有足够的风险控制。例如，福特公司曾花费 10 年时间，研制“埃德塞尔”汽车，结果由于产品推出时正逢全球经济危机，老汽车的销售情况都不好，何况“埃德塞尔”这新款型。所谓“人算不如天算”是也！最后被淘汰了。面对市场的瞬息万变的局面，西方经济学家卡斯那说得好“以深刻而敏锐的洞察力去发现时机，才正是企业家的本质。”

这并非虚言妄语，企业根据变化的环境调整战略和战术，将产品的有效信息传达给消费者，敏锐地抓住各种势态中蕴藏的机会，就能成功。例如，国内著名医药企业三九集团总裁赵新先就是这样做的。在 2000 年 11 月出现“PPA”事件后，曾经占国内

市场约一半份额的“感冒药大王”中美史克退出市场。三九集团认为这是感冒药市场重新洗牌的难得商机，不容错过，率先以令人吃惊的速度打出了“自己药品不含 PPA 成分”的广告，使三九感冒灵一下子占有了很大市场。对此，三九药业股份有限公司销售部人员说，当时看到暂停 PPA 药物，中成药感冒灵被误上国家的“禁药令”，三九受到了一定的冲击，就立即找有关部门反映，进行纠错。同时，三九举办了一系列活动进行策划和宣传普及药品知识，既让消费者了解药物常识，也加大三九对市场的跟踪力度。此外，三九加大广告投入力度，不仅消除了负面影响，也迅速拉动了药物市场，取得很好效果。假如三九集团高层领导不善于随机应变，恐怕感冒药市场就失去了。

对创业经营者来说，对市场的预测一定要做到有胆有识。只要看得准，看得真切，就要敢于做出决策，甚至不惜排除一切非议和偏见。例如，世界船王包玉刚先生做得就不错，也取得相应的成就。他曾经说，“航运业实在没有秘密可言——其中要诀也许只在：投资决策要能准确掌握时机，以及在应付推动世界局势的复杂环境方面，要能掌握自如。”他在创业阶段时，正值二战结束不久，世界经济百废待兴，尽管对海运业务非常陌生，连船头船尾都分不清，但他预言“船务是世界性业务”，“船务牵涉范围甚广，财务、科技、保险、经济、政治、贸易几乎无所不包，委实是一种挑战。”确实具有惊人的洞察力。当时，全家都不赞成包先生的意见，不过最终被他说服并转而支持他。凭着对市场正确而果断的决策，包玉刚由一条旧船起家，开始投身航运业，从此扯起风帆，冲向大海，取得辉煌成就。

● 选一块风水宝地

任何产品都需要一个生产加工的地方，即厂址或办公地点，

选择得适当与否，对企业的经济效益产生直接影响。销售型企业也是如此，“货卖一条街，”找一个“黄金地点”，往往是决策者的明智选择。

企业位置关系工厂设计质量、建设进度、投资规模与收益，以及经营形式、费用、产品质量、成本、工人劳动条件、生活条件，等等，甚至直接关系投资和回报是否符合决策者的目标。因此，要尽可能选择一块在各方面都能够最大限度地满足企业需要的地方，让企业生长和壮大。

选择企业位置一般需要考虑三方面因素。

1. 基本条件。例如，土地状况、水源状况、废水、废渣、烟尘以及其他污染物的处理，等等，避免在火山、地震频发地带建厂，以免造成事故。

2. 经济因素。例如，土地价格、原料、电力、燃料的供给，劳动力来源，运输和通讯条件，金融机构、税收、保险，等等。需要仔细算计，通盘选择。

3. 社会方面。例如，有关的法令，以及国家、城市和地方的发展规划，环境影响，等等。

企业位置的选择是一项十分复杂的综合性工作，除了专业人员以外，还应会同有关部门人员有计划、有步骤地进行。

一般可分三个阶段：

1. 准备阶段。根据建厂规划，确定产品方案以及生产、配套设施和协作原则；按照预期生产规模、组成、职工人数，确定建厂面积，厂内外运输量，用水、用电、用热的消耗数量；提出对工程水文地质条件及其他协作条件的要求；规划对“三废”的性质、排放标准、处理途径的初步设想，等等。

这一阶段，要统筹兼顾，合理安排。

2. 现场勘察阶段。根据上述条件，由设计单位、企业单位和主管单位组成选址工作小组，邀请有关部门人员参加，进行现