

经商技巧

BE IN BUSINESS SLEIGHT

知人者智，自知者明



刘伟/编著

“商场如战场”，商场中充满着机会也充斥着风险，
如何把握机会，趋吉避凶，
长久以来都作为一个很大的问号盈于每一位从商者的脑中。

民主与建设出版社

— 经商 — 技巧

BE IN BUSINESS SLEIGHT

知人者智，自知者明



刘 伟/编著

“商场如战场”，商场中充满着机会也充斥着风险，
如何把握机会，趋吉避凶，
长久以来都作为一个很大的问号盈于每一位从商者的脑中。

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

经商技巧/刘伟编著. —北京:民主与建设出版社, 2002

ISBN 7-80112-485-5

I. 经… II. 刘… III. 高业经营-基本知识
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089865 号

责任编辑	赵振兰
封面设计	李 栋
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂印刷
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	11 印张
字 数	203 千字
版 次	2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-485-5/F·211
定 价	22.50 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

传统的管理观念已经到了尽头。

——迈克尔·哈默

管理中许多令人烦恼的问题是由于缺乏健全的组织机构而产生的，要使管理工作尽可能的有效，一个健全的组织机构是必需的。

——迪克·卡尔森

你无法使用旧的战略去开创未来，却可以用本书新的理念去赢得明天。

——刘 灏



前 言

“商场如战场”，商场中充满着机会也充斥着风险，如何把握机会，趋吉避凶，长久以来都作为一个很大的问号充盈于每一位从商者的脑中。

商海泛舟，几人欢乐几人愁；商海动态，波谲云诡，有的人准备得很充分，却与成功失之交臂。这时候若再说机遇属于有准备的人已是难以令人信服了，因为这些失败者中不乏一批装备齐整、准备充分的人。他们为何使出了全身解数，搞得精疲力竭、焦头烂额却一无所获，无所作为呢？是造物弄人，故意要先“苦其心志，劳其筋骨”，然后再“降大任于斯人”？显然是惟心的宿命论，因为，命运把握在自己的手中！决定自己一生成就的是自身的素质和奋斗的程度，其中重要的一点就是——素质！

你具备一个成功商人的素质吗？你懂得如何在商场中立于不败之地，做一个“常胜将军”，将你的事业从一个高峰推向另一个高峰吗？也许你回答具备，因为目前你是一个成功的商人，但商海风云之突变的时候，你仍然会平稳过关吗？

要想洒脱地驰骋于商海，坦然自若，气定神闲地看着商战中弥漫的硝烟；要想面对同行的挑战，游刃有余地高效管理着自己辛苦创下的基业；要想

做一位理想的管理者、成功的商界人士就绝不能固守自己从商多年的经验，因为事易时移，为你带来成功的那些因素毕竟不会一成不变。如何以不变应万变，答案只有一个——“学习”。多多学习同行中成功人士的经验，多多学习先进的管理技巧，因为“他山之石，可以攻玉”，学会扬弃，学会借鉴，博采众家之长，为我所用，使自己对企业中的问题有个明晰的了解，在认识上占领一个制高点，在实践上处于一个领先的位置。如此一来，成功自不待说，居于不败之地，亦是指日可待。

本书汇集了当今国内外企业管理者精辟的管理思想和各大企业成功而高效的管理经验，集新思想、新技巧于一体，辅之以典型的事例，将会让每一位读者大有收获。我们针对企业经营管理中的各项问题，结合我国传统的世态人情，分门别类地为每一位从商者列举了从商中出现的一些问题，读者可以根据自己的需要，有的放矢地阅读。我们相信：“有志者，事竟成。”你的不懈努力定会让你步入成功之门，因为你深谙《经商技巧》。

作者

2002年11月于上海



商 技 巧

开启财富之门——市场机会分析

企业发展的要领——产品创新

完成惊险的一跳——掌握销售法则

花小钱赚大利——减少成本

立足不败之地——竞争战略

酒香也怕巷子深——广告战略

做个成功的管理者——学会用权

加强企业的营养——信息管理

左右逢源的绝招——编织关系网

成功企业者的启示——“谋借”

企业经营的新观念——多元化经营

千金散尽还复来——二次创业

目 录

□第一章 知人者智，自知者明 / 1

有的人适合自己创业，有的人不适合；有的人适合做生意赚钱，有的人适合走仕途做官。性格即命运，素质即成败。古希腊戴尔波伊神托所的入口处刻印着一句醒世语：“认识自己”。

□第二章 开启财富之门——市场机会分析 / 45

选好某个行业并决心进入不能算做生意的起点。寻找并瞅准行业内机会才是做生意的序曲，它直接决定了生意的前途如何。有位成功人士说：“任何时间在任何行业，都有可能产生一位亿万富翁。”

□第三章 企业发展的要诀——产品创新 / 59

任何赚钱的产品、赚钱的项目，都逃不脱“投入期——成长期——成熟期——衰亡期”的演变规律，最终都会被淘汰掉。要不断地有钱赚，就要不断创新，不断拥有赚钱的新产品和新项目。

□第四章 完成惊险的一跳——掌握销售法则 / 79

把商品转化为货币，关键在于销售。马克思把这一转化称作是“惊险的一跳”。

□第五章 花小钱赚大利——减少成本 /110

德鲁克说：在企业内部只有成本。中国人也有句老话：省钱等于挣钱。

□第六章 知己知彼，百战百胜——驾驭顾客 /132

顾客是生意人的衣食父母，提高顾客的满意度（Customer's Satisfaction）是最新的致胜武器。

□第七章 立足于不败之地——竞争战略 /141

在同行竞争中，你抢演了多方竞争中的一个角色。正确认识自己的角色，并以此为基准制定策略是明智之举。

□第八章 酒香也怕巷子深——广告战略 /161

“酒香不怕巷子深”的时代一去不复返了。宣传对事业的促进作用不可等闲视之。

□第九章 天下英雄，为我所用——招贤纳士 /175

无论生意大小，聘人充当员工或伙计总是必需的，他们能高质量地完成任务，是使领导者从琐碎的工作中抬起头来的有力保证。

□第十章 做个成功的管理者——学会用权 /203

人的精力是有限的，领导者大部分时间应该花在寻找机会和重大决策上，不能事必躬亲、面面俱到。

□第十一章 加强企业的营养——信息管理 /225

现代社会越来越变得离不开信息的支持。人们奉行“信息就是金钱”的信条。然而没有用的信息永远只是信息，变不成金钱。在信息爆炸的商业环境中，成堆的信息包围着你，如果冲不出来，就会被其淹没。

□第十二章 左右逢源的绝招——编织关系网 /236

分析一个人的成功，15%的原因可归功于专业技能，而85%的原因则归功于人际关系。分析事业的成功，也可以看到公共关系的不朽功劳。

□第十三章 成功企业者的启示——“谋借” /261

一个增长型的企业，靠自有资金远不能满足发展的需要，现代企业的领头人，必须有强烈的筹、融资意识和筹、融资技能。

□第十四章 企业经营的新观念——多元化经营 /293

为了分散经营风险，具有一定实力的营业者差不多都走上了多元化经营的道路。不把全部的鸡蛋放在一个篮子里，这在动荡不定的商业环境里，无疑具有高明之处。

□第十五章 千金散尽还复来——二次创业 /320

当事业走过最初的成长阶段后必然面临规模与管理体制之间的冲突，人为的努力促成了规模的改变；同时，人为的惯例又促成了体制的不易改变。在这种时刻，能否迅速做出反应，做相应的战略调整和组织变革是力挽狂澜、阻止危机全面爆发的关键。

第一章

知人者智，自知者明

有的人适合自己创业，有的人不适合；有的人适合做生意赚钱，有的人适合走仕途做官。性格即命运，素质即成败。古希腊戴尔波伊神托所的入口处刻印着一句醒世语：“认识自己”。

·全面认识 客观评价

人们常说“人贵有自知之明”。那就是既不高估自己也不低估自己。认识到这一点容易，但做到这一点，却非人人所及。

想自己的权力更大，想到更能发挥自己才能的岗位上去，想做出比别人更大的成就……几乎所有人都有上进心，都有改善现状的欲望。但是，只有正确估价自己的人，才有能力接受自己目前所处的现状和环境，这对于想成功的人来说是很关键的。

世上没有十全十美的人，有些缺点和性格是与生俱来并

要带进坟墓的。这一点只要看看那些伟大的成功者就能立即明白，他们都能面对自我。

接受自己，对于正确的自我评价非常重要。对自己所做的一切都要勇于承担责任。

名著《哈姆莱特》中，莎士比亚让·波洛涅斯这样说：“最重要的是忠于自己。你只要遵守这一条，剩下的就是等待黑夜与白昼的交替，万物自然地流逝；倘若果真有必要忠于他人，也不过是不得不那样去做。”

提高自我评价的有效方法之一，是把自己平时的优点大声地复述给自己听。对自己性格中的长处，出色的成绩，都要给予肯定的评价，并把这些评价贯注到自己的大脑中。

这种评价带给你的印象越强烈，那个潜在的自我就越容易被发掘出来。这种评价中的自我形象，还应随着时代的推移不断地更新，使其总是适合于你的最高基准。

目前，世界上正在进行语言和形象对身体机能影响的研究。根据研究成果显示，即使胡乱说出的话，也会对身体机能产生惊人的影响。

因此，有必要控制自己的语言。在强者的语言里是不会出现鄙薄自己的话语的，即使是自言自语。败者却不然。情绪一低落，语言就立即变得微弱，“我嘛，本来就不行”，“天生就不成器”，“要是能有那么个条件嘛……”，“不过……”，“那时候本应该……”云云。

强者每天都在对自己说“我行”，“我已经准备好了”，

“这次没问题”，“比上次精神状态好得多”。他们的自言自语是为了勉励和激发自己。

知道了应该如何认识自己，就会在人家奉承自己的时候，一面思索阻止他们说下去的办法，一面去发现自己新的目标。

有些人为了抬高那些不如自己顺利的人的价值，采取贬低自己的做法。有时他们对自己的贬低会达到难以想像的程度。

“你的工作如此成功，祝贺您！”

“哪里，那算什么，不过是运气好罢了。”

“这是哪儿的话——了不起的成功啊！”

“哎，不值一提！”

“你这双皮鞋真帅，刚买的外国名牌吧？”

“我看跟乡巴佬的水平差不多。”

前者把“谦逊”完全曲解了。他们以为把自己从山崖推到低凹处，表现出一些屈辱的幽默性，就是“谦逊”。但糟糕的是，他们的耳朵完完全全地收听了这些自我否定的语言。而机械运动着的大脑，随之又把这些话不知不觉地当作应该记录下来的内容收藏起来。

胜利者无论对什么样的奉承话都是轻声地说一句“谢谢”而给予回答。奉承也好，祝福也好，仅仅“谢谢”就足以表达自己的心情了，率直地接受别人对自己的尊敬，也可以提高自我评价。

科学家对那些曾到达人生理想顶峰的成功者做过很多研

究，结果表明，他们的共同特点是：对自我做较高的估价。像富兰克林、爱迪生……如果你读读他们年轻时写的东西，就会发现无一例外的高度评价着自己，高度认识着自己存在的价值。

著名的残疾作家海伦·凯勒尽管眼瞎耳聋，却在一生中为比自己更不幸的人们做出巨大的贡献；爱因斯坦没考上大学；伽利略在西服店里打过小工。然而，他们都流芳百世。美国已故总统林肯之所以成功，就因为他向大家感到无望，屡屡失败之后仍然没有气馁。以色列的麦纳汉纳·贝律曾是一个沙漠国家贫苦农民的孩子，年轻时因参与军人反叛活动而坐过牢，但是他最后成了国家总统。

在运动场上，在企业经营方面，在科学技术领域，几乎一切胜利的成功者都是敢于承认着自己。他们对自己形象感到满意，对别人能够客观评价自己而感到高兴。更有趣的是，他们的性格几乎都有魅力，能够极自然地把友人和支持者吸引到自己身边，从不孤立。

诺贝尔和平奖获得者鲍尔奇曾经受托为一个晚宴确定宾客座次。在宴会前，他告诉大家，请宾客自便，喜欢坐在哪儿就坐在那儿，他说：“重要的人都是不在乎的，而在乎的人都是不重要的。”

鲍尔奇这个法则可以说适于一切场合。清醒认识自己“位置”的人，没必要为争位置而不顾一切；也没有必要把自己置于有利地位而出风头。正确的自我评价只是默默地给自

己指示着努力的方向。

胜者相信自己的能力；他们为自己而自豪。因为他们确信自己有价值，所以才能像爱自己一样去爱大家。

但是也不要过高地估计自己的能力，就犹如一个胃口小的人吃下一块大饼会撑着一样。如果一个能力低的人干的事超过他的能力，那么他一定也一事无成，不如干自己力所能及的事。这样不仅会成功，而且也会提高能力，增强信心。

要认识我们自己的力量和薄弱的方面，有五个主要方法，它们是：

- (1) 利用心理方法，客观地测试你的能力。
- (2) 留意朋友、同事、老板、顾客对你的反映。
- (3) 用心检视你的历史——追踪历史可显现的现在和未来。

(4) 把自己置于严厉、新奇的环境中，使你几乎被逼至崩溃点，然后，从行为中去认识自我。

(5) 运用想象开发潜伏的能力。

这五种方法都可以产生宝贵、新鲜、不同的认识。对认识自我大有裨益。

一个人对自己成就的评价难免主观，因此，别人眼中的你有助于你客观地评价自己。

或许自己以为已取得很大成就，但在别人看来可能恰恰是个失败者；或许觉得自己一无所成，但在别人看来，你已硕果累累。

这是为什么呢？只是因为你自己和别人对你的成就的观察角度不同。别人对你的反映可以帮助你获得关于你的力量和弱点的实际结论。

在你继续做自我研究之前，有必要提出疑问：“力量是什么？”从事业人的角度来看，力量包括四个方面：

- (1) 表现良好的技巧。
- (2) 表现良好的意愿。
- (3) 表现良好的信心。
- (4) 别人的认同。

前三项是直接受个人控制的特质，而第四项却只能从别人那里得来。由于“认同”等于是一张容你表现的许可证，所以至关重要。

任何人都有自尊，或者说有“企盼获得承认的欲望”。所以，一个人得到别人肯定是对自己的一种极大鼓励，实际上也是对一个人的支持。

人们常说，得到别人的支持才能取得成功。心理学家曾做过一个有趣的实验。他们选出 20 名五六岁的小孩，分成 A、B 两组，每组十名（这两组小孩的智商都相差不多）。

心理学家对 A 组儿童说：“你们是很聪明的，你们一定能取得成功。”对 B 组的孩子暗示他们智力比别人低下。30 年后，再对这两组人进行调查，发现 A 组的人取得的成绩远远比 B 组的人出色。

他们经过分析得出：得到别人肯定，会激发一个人的自

信心和成功的潜力。

无独有偶，调查表明，凡是认为自己下属都是人才的老板通常会获得更大成功，因为下属能最大限度地发挥其才能。

“能力有如冰山”，水面上露出来的是看得见的力量，埋在水下的是潜在的力量。外露力量的大小因人而异，但是，任何人的潜能都要比外露力量大。因此，挖掘这部分力量是十分重要的，它直接决定一个人能否取得更大的成绩。而要挖掘潜能，首先需要充分利用外露力量。因为在外露力量取得成就得到承认后，才会激发人的自信心和自豪感，形成挖掘潜能的动力。

假如别人对你的成就不屑一顾，你会怎样？答案是心灰意冷，风头尽失。

当今社会，企业的创造力将成为不断在经济战场上获胜的利器之一，这是这个时代的特征之一。杰出的创意将同产品好坏、广告手法、销售战略、合理经营一样是左右公司命运的重要要素。

但事实上，很多上司在这方面却大扯公司的后腿，造成很多弊害。例如：

(1) 下属有与众不同的创意，上司却无法善于引发，形同埋没。

(2) 很多上司对下属的创意故意加以挑剔，或是不加以承认，这种妒才心理与作为，不但阻塞了战斗力，也扼杀了下属的才能。而有很多公司就是靠创意成为一方企业之雄的。