



Readers' only deluxe edition collection authority's top management
世界最佳企业全管理典藏读本
实用珍藏版



羊皮卷 管理全书



YANGPIJUAN
 Guanliquan Shu

No enterprise if the hope has the long term prospects for development must have to have the enterprise strategic plan. According to the present actual condition choose the enterprise strategy, the positive in season at the right moment, the enterprise give up old things, make to the study enterprise, it is the enterprise in at least be minute or go hard, make up the enterprise long term plan, it is the only then can be handy.

成安之◎主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

羊皮卷 管理全书

实用珍藏版

Yangpijuan
Guanliquanshu
{I}

成安之◎主编



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

羊皮卷管理全书. 1 / 成安之主编. —北京: 企业管理出版社, 2006.9

ISBN 7-80197-557-X

I. 羊... II. 成... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 106082 号

书 名: 羊皮卷管理全书 1

作 者: 成安之

责任编辑: 泰 刚

书 号: ISBN 7-80197-557-X/F·558

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: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市丰永印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×235 毫米 16 开 30.75 印张 400 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1-8000 册

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前言

管理学是一门精深的学问,它不是一般意义上的管理,因为它涵盖着企业运作过程中的所有环节,是世界商业文化的精髓,从管理学发展源头至今已有几百年的历史,而本书正是在它的理论基础之上,汇集了世界顶级商道名家的智慧,把理论和实例完美的结合在一起。书中我们精心挑选的案例中的企业家都是世界级的佼佼者,因为他们所运作的企业绝大多数在某个领域里都有自己独特的建树与成就。除了世界大巨头外,有很多虽然是中小企业的掌门人,但在自己经营的领域里也是独树一帜的,他们的竞争力非常强劲,甚至连世界级的大公司也为之折服。阅读他们的每一次非凡的经历,每一个事件,每一次成就,都会给人带来巨大的力量。他们的心灵极具穿透力,能辐射给每一个人。当然,这种心灵力量来自于他们的经营理念、做事方法和运作气度。

管理学大师德鲁克认为,管理不是技巧,不是手段,而是一种任务。因为管理者要确保通过有效管理后取得成果,也就是说,管理都是有目标的,同时管理者还要对组织行为承担责任。可见,管理者就是一个企业的掌舵人,企业的生死存亡全靠管理者们的运筹帷幄,因此,不论是刚刚起步的小公司,还是早已掌握半壁江山的跨国集团,都应该把企业管理当作企业的发展之本。

本书把企业管理细化为六个部分,分为上下两册,每一个部分分别用不同的形式从不同角度深入探讨具体问题的解决方案,首先第一部分从企业的战略规划,市场营销,领导管理,品牌的缔造和企业文化的打造等六个方



面告诉你如何树立正确的企业观念,如何解决在企业经营中碰到的各种问题……为什么把树立企业观念放在第一位,用杜拉克的一句话来说:“当前社会不是一场技术的革命,也不是一场软件、速度的革命,而是一场观念上的革命。”人的行为取决于观念和认识,企业也是,观念是企业发展的根本,观念正确则企业发展的方向正确,否则只能把企业带入歧途。海尔集团总裁张瑞敏说:“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。”从某种意义上讲,世界上那些较为成功的企业主要是观念与思维方式上的成功。在这里我们将告诉你,那些世界级大企业家的观念、思维与一般人有何不同?促使他们成功的关键又是什么?

一个小小的观念能够挽救一个企业于水火之中,也能够使一个企业扶摇直上。观念虽小,涵义深广。市场的风云变幻,企业不能够仅仅抱着一个观念挑战成功,而应灵活的运用,多方位的思考,从各个角度把握企业发展的命脉,才能够游刃有余。

第二部分立足于企业发展愿景,多角度的论述了愿景对企业发展的重要性,以及如何确立可行性的愿景。如何让你的远景成为企业发展的动力?愿景,是企业发展的巨大动力,是企业家的追求,是员工努力的指向标。有愿景的企业比没有愿景的企业更有前途。

肯·布兰查德和杰西·斯通尼研究战略和各种企业已经35年多了,他们认为,所有被人知晓的世界级企业都具有下面三个要素:

一是受到高层管理人员拥护和倡导的清晰的愿景和目标。在世界级企业中,每一个企业对自身发展方向都有清晰的认识。只有企业的领导者知道员工理解了共同的愿景和目标,他们才会主动地提高企业传递这一愿景的能力。

二是教育和训练员工,引导他们集中精力实现一致认同的愿景和目标。训练和装备全体员工,让他们能够按照愿景完成预期目标,从而能够生存。如果企业没有那样做,员工就不会尊重他们的客户。而只有服务好客户以及为员工创造激励的环境,才会为企业带来利润。

三是建立奖赏和绩效系统,支撑实现愿景和目标所需的行为和业绩。愿景和目标开始实施后,员工受过了训练,做好了致力于成功的准备,随之而



来的问题是:该如何让这些持续进行下去。世界级企业建立奖赏和绩效系统以推动愿景和目标的实施,这些行为传达了对员工的基本理解:赏识和奖励是普遍需要的。每个员工都想因自己的工作成就得到赏识,并修炼自己,纠正任何不适当的行为。

可见,愿景和目标是成为一个世界级公司的关键因素。企业家之所以能够成为企业家,就在于他能否拥有常人所没有的梦想!

沃特·迪斯尼在创建他的主题公园时,说:“我们在做快乐的事业。”清晰的目的驱使员工所做的每件事都是为了顾客。伟大的公司都有一个深刻和高尚的使命感——一个有意义的目的,激发员工的精神和责任感。当工作充满了意义,并且和人们真正想要的东西联系在一起时,就能够释放出一种难以想象的极富创造性和生产力的能量。

第三部分内容全方位的分析评述了市场营销的定位、策略、不同企业的市场定位、广告制定等营销方式,通过经典的营销案例或故事,深入浅出揭示这些“小营销”背后的“大学问”,帮助您掌握如何打开营销的大门。营销既是一种技术,又是一种艺术,可谓既简单又复杂,据说世界上有3种力量:暴力、交换和说服。暴力作用有限,交换往往受条件限制,只有说服可以以无易有,移花接木。在如今的商业环境中,每个人都要靠说服来获取生存和发展。人们不可避免的要将自己推销给别人,使别人接受自己的才能、观点和行为等。也许推销技能——更准确地说是营销技能,将成为每一个人必备的本领。营销之父菲利普·科特勒说过,“好的公司满足需要,伟大的公司创造市场,要想赢得市场领导地位,就必须能设想出新的产品、服务、生活方式以及提高生活水平的各种方法。提供人人皆有的产品与创造出甚至从未想过的新产品和服务价值的公司有着天壤之别。归根到底,最棒的营销是创造价值,提高全世界的生活水平。”

与其他同类书相比,本书最大的特点在于全面和细致,“全面”是指书中涵盖了企业管理的方方面面,“细致”则是指对于每一个点的论述分析和评价的具体到位,它介绍了企业管理中的大量的实战经验,具有很强的可操作性。

下册中,我们将同样用深入浅出的方式讲述羊皮卷管理全书的其他环节。



目 录

第一卷 企业观念卷

第一篇 企业的战略规划 / 003

- 合适的才是最好的 / 003
- 放弃也是一种智慧 / 006
- 积极的转变等于又一次的生命 / 008
- 说到不如做到 / 011
- 一个好汉三个帮 / 014
- 面向世界才有更大的发展空间 / 017
- 创新是永不枯竭的动力 / 019
- 拥有个性,拥有自我,才能与众不同 / 022
- 产品质量是企业高速成长的生命线 / 025
- 活到老,学到老 / 028
- 结构和谐的机器才能运转得最好 / 031
- 危机中往往孕育着机会 / 034

第二篇 市场营销的学问 / 037

- 卓尔不群是竞争的最大优势 / 037
- 情报,成功的密码 / 040
- 做好客户关系管理 / 042

- 广告语言是最有力的语言 / 045
- 选好销售渠道 / 048
- 走在最前面,才能看到最美的风景 / 050
- 你的利润来自客户的认可 / 053
- 千里之行,始于足下 / 056
- 凡事预则立,不预则废 / 058
- 对症下药 / 061
- 现身说法,征服于不知不觉间 / 064

第三篇 领导管理的艺术 / 067

- 大海航行靠舵手 / 067
- 沟通能使上下齐心协力 / 070
- 团队精神,生存的黄金法则 / 073
- 人尽其才,物尽其用 / 075
- 大权独揽,小权分散 / 078
- 避实而击虚 / 081
- 要做就做最好 / 084
- 时刻保持竞争的状态 / 087
- 给别人留下良好的印象 / 089

第四篇 人力资源的要素 / 092

- 人是最重要的资源 / 092
- 人是需要自尊心的动物 / 095
- 唯有规矩,以成方圆 / 098
- 工欲善其事,必先利其器 / 100
- 陌生的地方需要当地人作向导 / 103
- 秋天的收获来自春夏的准备 / 106
- 内部提拔,自己的和尚来念经 / 109
- 不拘一格降人才 / 112
- 真心的付出才会换来真心的回报 / 115

第五篇 品牌打造的要诀 / 119

- 经营自己的长处 / 119



- 找准自己的坐标 / 121
- 成功往往来自独特的创意 / 124
- 酒好也怕巷子深 / 127
- 不要让成功的脚步停下来 / 129
- 变则通,通则久 / 132
- 20/80 法则 / 134
- 创造机会,而非等待机会 / 137
- 细节决定成功 / 140
- 取舍之道,品牌之道 / 142
- 顾客满意至上 / 144
- $1+1>2$ / 146

第六篇 企业文化的缔造 / 150

- 名牌的一半是文化 / 150
- 价值观是企业文化的核心 / 153
- 观念也要实时更新 / 155
- 文化是精神产品、思想载体 / 157
- 有国才有家,爱家先爱国 / 160
- 入乡随俗 / 163
- 将乐趣融入企业文化 / 165

第二卷 愿景发展卷

第一篇 树立愿景:飞越无限的成功 / 171

- 愿景是一种征服世界的野心 / 171
- 愿景是一种激发潜能梦想 / 174
- 小企业也要有使命感与愿景 / 177

第二篇 打开愿景的天窗:商机无处不在 / 180

- 商机就在我们身边 / 180
- 创业要先知先觉 / 183
- 掌握趋势,占尽天时 / 186



- 打破习惯思维,就有新的机会 / 188
- 网上开店,不亦乐乎 / 190

第三篇 描绘你的愿景:做个有魅力的创业者 / 194

- 冒险是创业者的本性 / 194
- 将专注进行到底 / 197
- 敢于挑战的竞争精神 / 200
- 企业家要是个创新家 / 202

第四篇 文化:小企业打造愿景的利器 / 206

- 小企业也要有自己的企业文化 / 206
- 企业文化,从小做起 / 208
- 走出“家族文化”的樊篱 / 210
- 建立企业家文化 / 213
- 建立“人企合一”的企业文化 / 216

第五篇 品牌:小企业实现大愿景的王牌 / 220

- 取个好名字,带来好人气 / 220
- 小企业也要有自己的品牌 / 224
- 狐假虎威,借大品牌的实力 / 227
- 将品牌定位在“精神”上 / 229
- 独守一隅,创建局部品牌 / 231
- 小企业慎走多品牌之路 / 233

第六篇 人才:小企业推动大愿景的舵手 / 238

- 人才是企业真正的财富 / 238
- 小企业要去吸引人才 / 242
- 有才也要会用 / 246
- 小企业要重视人才的打造 / 250
- 留住人才,就是留住财富 / 252

第七篇 服务:小企业愿景常青的法宝 / 256

- 关注细节,提高产品质量 / 256



- 一流的服务是赢得顾客的不二法门 / 260
- 提供刺激顾客消费的服务 / 262
- 诚信是小企业的“品牌” / 265

第八篇 生存是第一要义 / 269

- 找个好的合伙人 / 269
- 做好定位,强化优势 / 273
- 走“小而专,小而精”之路 / 276
- 经营自己的“独门武器” / 279
- 在不起眼的地方“做文章” / 281

第九篇 发展是唯一的出路 / 285

- 在创新中成长 / 285
- 有自己领先的技术 / 289
- 学会“做秀”,打造自己的声势 / 292
- 小企业发展要学会协作与联盟 / 296

第十篇 品尝胜利的滋味 / 300

- 见缝插针,寻找市场空隙 / 300
- 集中优势兵力,以弱胜强 / 303
- 错位战略,获得竞争正位 / 306
- 打造核心竞争力 / 309
- 重视价值竞争战略 / 312

第三卷 市场营销卷

第一篇 认识自己——营销中的市场定位 / 317

- 猫咪草窝变宝库:从生活中寻找商机 / 317
- 把梳子卖给和尚:创造需求 / 320
- 饮料也要分男女:细分你的市场 / 322
- “50+”老人超市:选择目标顾客 / 326
- 七喜“非可乐”:学会寻找空档 / 327



- 败阵而还的派克:找准你的位置 / 329
- 肯德基的“本土化”战略:入乡随俗 / 331

第二篇 认识对象——营销中的顾客认知 / 335

- 教堂也营销:以顾客为中心 / 335
- 男人和女人:行为由此不同 / 337
- 速溶咖啡的市场调查:了解顾客动机 / 340
- “土星”汽车的狂热:了解购买过程 / 343
- 如何购买球员:群体性决策 / 346
- 贺卡的问候:攻心为上 / 348

第三篇 自我塑造——营销中的品牌打造 / 350

- 饭店里的菜园:找准你的卖点 / 350
- 可口可乐处变不惊:打造你的文化 / 352
- 迪斯尼的“明星队”:塑造品牌个性 / 353
- 脑白金的崛起:“概念营销”引导消费 / 356
- 拯救王老吉:品牌重塑 / 358
- IBM 的奇招:给品牌找个“管家” / 361
- 宝洁多子亦多福:多品牌策略 / 363

第四篇 交易桥梁——营销中的价格制定 / 366

- 看推销怪才如何定价:心理价位 / 366
- 从“595”到“2475”:高价策略 / 369
- 沃尔玛“天天低价”:低价策略 / 371
- 吉列的“此消彼长”:互补定价 / 372
- 奥斯登热销:随行就市 / 374
- “雪碧”风靡杭州:折中定价 / 376
- 格兰仕的价格战:逐级降价 / 377
- 亚马逊的败笔:差别定价 / 379

第五篇 传播自己——营销中的广告策略 / 381

- 万宝路的世界:传播形象 / 381
- 巩俐与盖中盖:重视社会效益 / 382



- 经典广告语:语言的艺术 / 384
- 题好一半文:标题广告 / 387
- 太太口服液”:情感广告 / 388
- 伦德尔的“表演”:注意力广告 / 389
- 世界末日:悬念广告 / 391
- 笑”外之意:幽默广告 / 393
- “V26”的奥秘:“名人”广告 / 395

第六篇 推销自己——营销中的促销策略 / 398

- 澳柯玛的见证促销:眼见为实 / 398
- 可乐与裤袜:联合促销 / 400
- 雅芳的访问推销:对症下药 / 403
- “红旗”征集广告语:重视公关 / 405
- 维克斯的销售奇迹:赠品的魅力 / 408
- 特大号牛仔裤:巧造轰动效应 / 411
- 蒙牛的航天情结:事件营销 / 413
- 说”出来的 Google:口碑营销 / 416
- 雪村从互联网走来:网络营销 / 420

第七篇 “罗马”之路——营销中的渠道管理 / 422

- 联华就在你身边:占领终端 / 422
- 双汇冷鲜肉的滑铁卢:供应链管理 / 425
- 安利模式:成功的直销 / 427
- 娃哈哈的“九把利剑”:控制窜货 / 430
- 恒基伟业:选择独家代理 / 437
- 春兰与中间商:渠道合作 / 440

第八篇 胜者为王——营销中的竞争策略 / 443

- 松下“挖墙脚”:掌握竞争情报 / 443
- 剃须刀的自我进攻:阵地防御 / 446
- 农夫山泉造势:以攻为守 / 448
- 娃哈哈的“非常之旅”:侧翼进攻 / 451
- “刀郎”引爆流行:游击策略 / 454



·金山挑战瑞星:先发制人 / 458

·“409”欲擒故纵:后发制人 / 460

·“美之声”扬名:借鸡生蛋 / 462

第九篇 炼就精英——营销中的团队打造 / 465

·伊藤解雇功臣:选择合适的人 / 465

·百事怪杰的成长:为人才创造机会 / 468

·用心感动员工:有效的激励 / 470

·ICC 的战略:打造学习型团队 / 473

第一卷

企业观念卷

当前社会不是一场技术的革命,也不是一场软件、速度的革命,而是一场观念上的革命。

——世界级管理大师杜拉克



第一篇 企业的战略规划

如果我们的企业失败了,最大的可能是我们的战略错了。而只有建立在企业未来战略竞争力基础上的力量,企业的资源、能力才能像原子弹一样,发挥其威力。战略决定成败,赢在战略竞争。

企业战略是在符合和保障实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和制造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看,战略就是充分利用企业的机会和威胁去评价企业现在和将来的环境,用优势和劣势去评价企业内部条件,进而选择和确定企业总体目标,制定和选择实现目标的行动方案。公司战略之所以重要是因为它要解决影响组织未来发展的最重要、最基本的问题。当一个组织在战略上出现了严重失误时,它可能要承担破产的后果。如果一个组织制定并实施了适宜的战略,那么它将从中受益。

根据企业的实际状况,选择合适的战略,积极创新,适时转变,放弃或者加强,打造学习型企业,或内或外,或分或合,树立企业长远规划,实施起来才会得心应手。战略的实施需要企业领导从上到下一贯贯彻,大力推进。这就而要求领导人要高瞻远瞩,有战略眼光,采取相应的措施,为企业的发展找到一条通往长久的光明之路。

·合适的才是最好的

战略就是公司通过差异化的一体化经营活动创造持续的、独特的、有价值的竞争优势。一个成功的战略取决于做好许多事情,不仅仅是几件事,并且保持它们之间的一致性。战略的本质就是竞争优势来自于公司完整的动态系统,而这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力、技术和资源的适应性的互动过程所构成的。战略没有好坏之分,只要合适自己公司现状及发展的战略就是好的战略。一般来说,战略要考虑以下几个方面: