

经营管理

秘经



中国大地出版社

经营管理秘经

上 卷

主 编 杨明富

中国大地出版社

经营管理秘经

中 卷

主 编 杨明富

中国大地出版社

经营管理秘经

下 卷

主 编 杨明富

中国大地出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营管理秘经/杨明富主编. —北京:中国大地出版社, 2000. 8
ISBN 7-80097-380-8

I. 经… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39696 号

经营管理秘经

主 编: 杨明富

责任编辑: 陈廷斗

出版发行: 中国大地出版社

地 址: 北京海淀区大柳树路 19 号 100081

印 制: 北京市平谷县玉福印刷厂

版 次: 2000 年 8 月第 1 版

印 次: 2000 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×1092mm 1/16

字 数: 2800 千字

印 张: 142.5

印 数: 0001—3000 册

标准书号: ISBN 7-80097-380-8/F·41

定 价: 598 元

(如印装质量不合格, 请与出版社联系调换)

经营管理秘经

编委会

主 编 杨明富

副主编 李立光 宁国龙 李 锐 马朝阳

编 委	李爱国	杨 明	王爱明	夏莉莉
	胡 嵘	朱运东	王小敏	曹晓东
	彭 珊	汪 舫	江 燕	汪清华
	曹莉莎	林志高	王明杰	农祝汉
	陈德奇	贾 佳	姚 群	符 婷
	符 霞	龙长海	华 懋	符嘉宝
	杨国民	夏一鸣	吴有仁	孙小明
	姚运良	陈 玲	容 松	张 红

策 划 北京兴国方略文化有限公司

- 任何时候和任何情况下不可低估对手
- 技术领先是致胜的法宝
- 高科技领域没有永恒不变的优势
- 品牌是金
- 公司领导必须密切注意市场的变化趋势
- 单纯求规模扩张会导致失败
- 对顾客的服务不能只是一种口头承诺
- 不可忽视外部环境的变化趋势
- 与大规模扩张相匹配的高质量队伍
- 欲速则不达

“作为我们公司的口号，我提出了三个喜悦。一是（厂家）制造的喜悦；二是（商家、代理商、零售商）销售的喜悦；三是（用户）购买的喜悦。只有这三个喜悦有机结合起来才能确保生产热情的高涨和技术的提高，企业的经营与发展才有希望。”

——本田宗一郎

“本田提出了三个喜悦的口号。但如果不改变这三者的排序，企业就会失败。企业必须把用户的喜悦放在首位。有了这个喜悦才会有销售喜悦。作为这二个喜悦的回报才会有制造的喜悦。应该是这样的排序。”

——藤泽武夫

前 言

当人类进入二十一世纪之际,当世界科技的发展日新月异之时,WTO的加入又如箭在弦,中国已完成了某种意义上的原始积累,从短缺经济跨入了相对的过剩经济时代。这一切意味着什么呢?

意味着我们的企业管理必须与国际接轨;

意味着我们的市场将面临着更加残酷的竞争;

意味着无数商界英雄的沉浮起伏、优胜劣汰;

.....

实际上,这种现象在我们现实的经济生活中已经层出不穷,多少风光一时的民营企业迅速走向衰落。“巨人”史玉柱倒了,“首富”牟其中下狱,“飞龙”折翅,“三株口服液”雄风不再……;多少庞大的国营企业举步维艰,其解困工作迫在眉睫,成为当前经济工作的重点……;大家都在说:生意难做了,钱不好赚了……。但是,确实又有许多人在创造经营的奇迹,全球范围内的财富神话一再发生。这一切的一切,迫使我们思索,迫使我们总结,也迫使我们不得不承认:中国企业经营管理的“草莽英雄”对代已经过去,形势呼唤一大批高素质企业家的出现。

那么,高素质从何而来?

也许有天才,但是高素质更多来自于学习,来自于总结成功者的经验和汲取失败者的教训!

正是出于以上原因,也为了让企业家们能够站在巨人的肩上,迅速担负起振兴民族济重任,在最短的时间内,系统地了解经营管理的一般规律,掌握先行者们用汗水与艰辛总结出的经营管理的心得精华,我们组织了一批专家学者和企业界人士编写了这套《经营管理秘经》。

全书分为企业经营管理的战略、谋略、品牌、组织、决策和加入WTO的应对方法等六大方面,用通俗的语言阐述了经营管理的理论,用大量的案例展现了经营管理者们的智慧与胆识、成功与失败。从整个编写方针上,尽可能突出实用性和

前卫性。

我们不敢说,这套书是目前同类书中水平最高的,但我们可以自信地认为,本书是进入 2000 年以后中国即将加入 WTO 之时推出的第一套规模最大、内容最齐全的大型经营管理的宏篇巨制,因为我们历经两年,围绕这一目标付出了心血。因此,即使本书无可避免地有这样那样的不足,我们也希望能得到广大读者的谅解与批评,以便在再版时予以改进。

中国需要一流的企业家,需要一流的经营管理人才,这是时代的召唤。当少数企业家们认识到这一点而开始攻读 MBA,甚至远涉重洋出国学习时,更多的人却因企业的需要而脱不开身,我们希望也相信本书能够给他们帮助。果真如此,我们的目的也就达到了。

谨此感谢所有为本书的问世而给予了大力支持和无私帮助的各行各业许许多多的朋友!

编 者

2000 年 8 月

目 录

第一篇 经营战略秘经

第一章 指点江山 战略当先	(1)
一、高屋建瓴 注重策划	(1)
1. 经营战略的概念	(1)
2. 经营战略的发展	(2)
3. 经营战略的特点	(3)
二、外应竞争 内求发展	(4)
1. 竞争策略	(4)
2. 发展策略	(5)
三、认清形势 战略统筹	(8)
1. 环境分析阶段	(8)
2. 战略规划阶段	(9)
3. 战略实施阶段	(10)
第二章 摸清敌情 正视自己	(11)
一、致胜秘经	(11)
1. 认真解析行业处境	(11)
2. 摸清竞争者的举动	(23)
3. 审视自己正确判断	(29)
二、成功之路	(33)
1. 细分市场 紧握商机	(33)
2. 分析格局 更新战略	(36)
3. 自我把脉 应对挑战	(39)
三、前车之鉴	(46)
忽视环境变化 吉尔伯特自吞苦果	(46)
第三章 物竞天择 适者生存	(53)
一、致胜秘经	(53)
1. 克敌致胜 招招绝秘	(53)

2. 降低成本 领先对手	(54)
3. 别具一格 出敌意外	(57)
4. 专业致胜与通用竞争	(60)
5. 进入新行业 抢占制高点	(64)
6. 成熟行业 游刃有余	(66)
7. 衰退行业 进退自如	(70)
8. 后发企业 制人于先	(77)
9. 主动进攻 挑战对手	(79)
10. 积极防御 终处不败	(85)
二、成功之路	(96)
1. 哈利与本田双雄喋血	(96)
2. 同行相争 对质法庭	(106)
3. 骄丧优势 锐取夺冠	(110)
第四章 准确定位 传播信息	(121)
一、致胜秘经	(121)
1. 沟通心灵 站稳脚跟	(121)
2. 争夺第一 获取人心	(124)
3. 树立品牌 顺风张帆	(127)
4. 避开陷阱 准确定位	(129)
5. 正视自己 对号入座	(130)
6. 注视消费者 定位七准则	(132)
7. 中国企业 必须定位	(133)
二、成功之路	(137)
1. 脱颖而出 东海液化	(137)
2. “薄利多销” 立足京城	(140)
3. “八点以后” 仍可作为	(148)
4. 定位准确 市场响应	(152)
第五章 企业形象 独特识别	(155)
一、致胜秘经	(155)
1. 概说 CIS 指点迷津	(155)
2. 策划 CIS 进入实战	(161)
3. 分析现状 找出问题	(172)
4. 心心相印 理念识别	(179)
5. 言谈举止 行为识别	(181)

6. 整齐划一 视觉识别	(184)
7. 评估效果 不断改进	(198)
8. 中国企业 CIS 之路	(199)
二、成功之路	(206)
1. 经典范本 金芒果 CIS	(206)
2. 中国银行 “止而后能观”	(210)
3. 天上彩虹 人间长虹	(214)
4. 科龙导入 CIS 志在世界第一	(218)
5. 美的空调 美的享受	(221)
第六章 把握形势 调整战略	(227)
一、致胜秘经	(227)
1. 拟定计划 有条不紊	(227)
2. 总结计划 以利再战	(234)
3. 正视国情 坚持实用	(238)
4. 中国企业 分段整合	(242)
二、成功之路	(254)
1. 海尔战略 哈佛案例	(254)
2. 天美时钟 战略居功	(261)
三、大师手笔	(266)
1. 总要比别人好一点	(266)
2. 追求市场垄断 主导行业发展	(272)
四、前车之鉴	(278)
漫无计划 疯狂扩张	(278)
第七章 拓展海外 “整合营销”	(282)
一、致胜秘经	(282)
1. 从“4P”到“4C” “传播”取代“广告”	(282)
2. 横向整合与纵向整合	(285)
二、成功之路	(289)
1. 春去春又回 IBM 重塑辉煌	(289)
2. 转败为胜“加仑双包装”	(297)
3. 传播健康概念 推进药品销售	(303)

第二篇 经营谋略秘经

第一章 决策帷幄 谋深计远	(307)
一、致胜秘经	(307)
1. 深谋远虑 决胜千里	(307)
2. 多维渗透 高瞻远瞩	(309)
3. 大鹏展翅 直上云霄	(311)
4. 鬼斧神刀 巧夺天工	(312)
5. 知彼知己 百战不殆	(313)
6. 直面矛盾 搏风斗雨	(314)
二、大师手笔	(316)
1. 哈默身手不凡	(316)
2. 邵逸夫卖珠带榘	(317)
3. 斯塔克变废为宝	(318)
4. 霍英东智谋创业	(318)
5. 蒙勒点石成金	(319)
6. 希尔顿以四万美元起家	(319)
7. 李嘉诚慧眼独具	(320)
8. 松下经营如神	(320)
9. 包玉刚负债运筹	(320)
10. 鲁冠球打通关节	(321)
三、成功之路	(321)
1. 金利来自 投资与风险	(321)
2. 投资魔方 玩的是心跳	(322)
3. 万事俱备 巧借东风	(325)
4. 经营之道 文化为本	(328)
5. 宝洁公司 理念构筑	(332)
6. 耐克品牌 钟情运动	(335)
四、前车之鉴	(337)
1. “太阳”神话 能持续多久	(337)
2. 京城“红苹果” 红光难在	(341)
3. 管理混乱 濒临破产	(343)
4. 流动不足 祸出萧墙	(346)
5. 重庆特钢 亏损惊人	(348)

第二章 公关谈判 宏图大展	(350)
一、致胜秘经	(350)
1. 艺术处理 兵不血刃	(350)
2. 调研克敌 心中有数	(359)
3. 上兵伐谋 韬略当先	(369)
4. 风雨流程 成竹在胸	(377)
二、大师手笔	(386)
1. 帕根 一计度难关	(386)
2. 辛迪诺 助“公”赢顾客	(387)
3. 霍普金 宣传“世界之最”	(387)
4. 立普顿 以金币促销	(387)
5. 王麻子 借诗验正身	(388)
三、成功之路	(388)
1. 借重媒体 扬名得利	(388)
2. 谈判桌前 一锤定音	(396)
3. 霸道公关 笑里藏金	(398)
4. 公关风采 魅力公关	(400)
第三章 创意广告 魅力无穷	(402)
一、致胜秘经	(402)
1. 烘云托月 主题显现	(402)
2. 媒介推介 恰如其分	(408)
3. 创作表现 气势非凡	(433)
4. 效果可测 天地自宽	(452)
5. 广告企划 创意当先	(462)
二、大师手笔	(467)
1. 独上高楼 直接简炼	(467)
2. 魅力源泉 民族文化	(469)
3. 民族情结 现代观念	(470)
4. 创意美学 隐而不露	(472)
5. 意味深长 一箭双雕	(473)
6. 把广告词做成控诉词	(474)
三、成功之路	(475)
1. 广告词——恋人的情书	(475)
2. 成功来自创意	(478)

3. 相信你终会被我感动·····	(484)
四、前车之鉴·····	(507)
1. 直面“博帕尔惨案”·····	(507)
2. 妥善处理 危机遁遁·····	(508)
3. 雀巢奶粉危机·····	(509)
4. 虚假广告 一朝戳穿·····	(511)
5. 一门玩“怪”——广告屡拆台脚·····	(518)
6. “别克”别扭·····	(519)
7. 雾里看花 水中望月·····	(520)
8. 糊涂的爱·····	(521)
9. 败笔策划 前车可鉴·····	(522)
第四章 信息情报 一字千金 ·····	(524)
一、致胜秘经·····	(524)
1. 信息收集 系统整理·····	(524)
2. 集有要术 握凭技巧·····	(528)
3. 挑选信息 为我所用·····	(535)
二、大师手笔·····	(545)
1. 凭两字发家·····	(545)
2. 靠情报发家·····	(545)
3. 僵化体制为我所用·····	(546)
4. 陈嘉庚的眼光·····	(546)
5. 一篇文章一个王国·····	(546)
6. 一句话一个公司·····	(547)
7. 灵感来自太太的闲话·····	(547)
8. 包玉刚斗智斗勇·····	(547)
三、成功之路·····	(551)
1. 商战首先是信息战·····	(551)
2. 没有得不到的秘密·····	(553)
3. 眼观六路耳听八方·····	(555)
4. “百事”挑战“可口”·····	(556)
四、前车之鉴·····	(557)
1. 信息不灵 自食苦果·····	(557)
2. 低估形势 优势不再·····	(565)
3. 错估形势 企花凋零·····	(571)
4. 错误决策 钱买教训·····	(572)

5. 贻误商机 “小鱼”吃“大鱼”	(576)
6. 误入圈套 失利惨败	(578)
第五章 产品开发 良机莫失	(580)
一、致胜秘经	(580)
1. 现代产品 全面开发	(580)
2. 适应需求 供不应求	(588)
3. 兵贵神速 以快取胜	(597)
4. 乘势而进 得陇望蜀	(599)
5. 千变万化 出神入化	(600)
6. 巧借东风 超越自我	(602)
7. 奇正相生 辩证发展	(604)
8. 精雕细刻 刻意求工	(605)
二、大师手笔	(607)
1. 莫言轻小 亦可发家	(607)
2. 弗里德曼 借“风”发财	(610)
3. 加藤改牙刷 畅销十余年	(611)
4. 翻新手帕 出新致胜	(611)
5. 开动脑筋 千金滚滚	(612)
6. 点子含金 能做生意	(612)
三、成功之路	(613)
1. 供不应求 赢得市场	(613)
2. 产品开发 选准时机	(613)
3. 开发主题 新、奇、巧、实	(614)
4. 旧瓶装新酒 包装不可少	(619)
5. 捷足先登 尽占先机	(621)
四、前车之鉴	(625)
1. 产品革新 险遭倒闭	(625)
2. 革新悲剧 200 万元泡汤	(630)
3. 弄巧成拙 陷入困境	(633)
第六章 销售有术 欲擒故纵	(636)
一、致胜秘经	(636)
1. 广结客缘 随时推销	(636)
2. 结识新朋友 重视老客户	(637)
3. 摆脱惰性 学会自律	(639)