

世界

幕后影响企业管理的数字铁律
无形操控管理者的命运密码

500强 数字法则

张俊海/编著

22条企业和管理者不可破的数字天规

101° C营销法则

360度考核法

6 σ 管理秘籍

80/20法则

3法则

150法则

5S法则

企业管理出版社

世界 500强 数字法则

张俊海/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强数字法则/张俊海编著. —北京: 企业管理出版社,
2004. 9

ISBN 7 - 80197 - 114 - 0

I. 世… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 089068 号

书 名: 世界 500 强数字法则

作 者: 张俊海

责任编辑: 张双喜

书 号: ISBN 7 - 80197 - 114 - 0/F · 115

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.cec-ceda.org.cn/cbs>

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

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 中国文联印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 18 印张 245 千字

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

许多人都坚信，大自然有其自身的规律，并在冥冥之中神奇地支配和影响着我们的世界。我们的世界并不缺少规律，而是缺少发现！

滚滚长江东逝水，浪花淘尽多少英雄，企业江山好打、守业艰难，今年还是“标王”、明年就退隐了江湖。在这样一个“乱市”中，真正的英雄是那些坚持到今天仍健在的企业，是那些经历了一次又一次无情地市场洗礼而不断得到升华的企业。在这些企业背后，隐藏着一些不为人知的数字秘密，它们左右着企业的发展，它们是企业成功的真正原因。

看过《商道》的人都会被林尚沃高尚的商道所感染。诚然，在商道里面，固然需要“财上平如水，人中直似衡”的心境，但是商业规律也必须要遵守，因为这些是企业发展的不可破的清规戒律。

世界 500 强企业可以说是在这个商界中最成功的企业了，通过对它们的研究，我们可以领悟很多。

经济学家在调查了世界 500 强企业时发现，忠诚顾客不但主动重复购买企业产品和服务，为企业节约了大量的广告宣传费用，还将企业推荐给亲友，成为了企业的兼职营销人员，是企业利润的主要来源。例如，戴尔公司有效地贯彻了顾客关系“三部曲”，开创了属于自己的“戴尔模式”。

《哈佛商业评论》通过多年的调查宣称：坚守“4+2 管理法则”的企业，超过 90% 能够保持卓越业绩，世界 500 强是这样炼成的。

美国运通公司负责信息管理的副总裁詹姆斯·范德·普顿指出，最好的顾客与其余顾客消费额的比例，在零售业来说约为 16 比 1，在餐饮业是 13 比 1，在航空业是 12 比 1，在旅店业是 5 比

1. 可见，数字的魔力是巨大的。

摩托罗拉公司通信部门的领导乔治·费舍于 20 世纪 70 年代创建了 6 西格玛管理的概念和相应的管理体系，并全力应用到公司的各个方面，取得了立竿见影的效果。在摩托罗拉，从公司开始实施 6 西格玛管理法的 1/20，由于质量缺陷造成的费用消耗减少 84%，制作流程失误降低 99.7%，因而节约制造费用总计超过 110 亿美元。公司业务、利润和股票价值的综合收益率平均每年增长 17%。

特劳特和里斯提出的定位论，使营销进入了一个新的纪元。

“101℃ 营销”为后人留下了营销的经典案例。3M、北方电讯、GE 采取的“360 度考核”为企业的绩效考核开创了先河。从麦当劳、汉堡王、温迪的三强鼎立，到耐克、阿迪达斯、锐步在运动鞋上的垄断，我们可以看到“3 法则”的强大魔力……

企业的管理存在一些基本的定律，企业的失败往往都是因为违背了这些基本定律中的一条或几条。但是，即使遵循了所有这些基本定律，企业也未必一定能成功，因为企业成功只有必要条件，没有充分条件。对于企业管理者来讲，无论应用什么现代企业管理理论，都必须首先遵循而不是违背这些基本定律，以它们为战略起点，只有这样，企业才具备了基本的安全性。

在生活中，你是不是经常为自己发现一些小窍门而窃喜；经常在懂得一些规律后豁然开朗。其实，在管理上同样存在着很多有趣而神奇的规律和法则，只要你认真思索，善于发现，合理运用就会收到意想不到的效果。

本书通过对世界 500 强企业成功经验的总结，找到了企业发展不可破的 22 条数字天规，这些都是它们在商海中成功的法宝，我们在这里编录出来，作为国内企业发展的借鉴。

本书语言生动、案例翔实，不仅适合管理者阅读，同样适合对管理感兴趣的人士，让读者在困惑之中有所顿悟，发现管理与生活的真谛。

法则 1 80/20 法则

无处不在的 80/20 法则 3

巧用法则做营销 5

巧用法则做管理 12

法则 2 150 法则

解读 150 最佳 23

设计合适的管理跨度 24

三步完成合理授权 26

法则 3 51% 法则

多一分胜算就出手 31

紧紧抓住机会不放 31

把正确的决策坚持到底 33

法则 4 “931” 现象

精诚所至，金石为开 37

营销制胜八绝招 38

法则 5 一分钟管理法则

挖出一分钟管理的秘密所在 47

定准目标是基础 51

让表扬与惩罚都出高效 56

简明授权三部曲 59



61 牢记管理中的五句箴言

法则 6 3 法则

- 67 看透奇异的“3”怪圈
- 70 3 法则与三四规律
- 73 解读“三分天下”的奥秘
- 75 如何跻身3的行列

法则 7 1:8:25 法则

- 81 让人欢喜让人忧：顾客传播效应
- 83 如何留住你的顾客
- 86 顾客关系管理三部曲
- 92 特别的关注给特别的你

2

法则 8 360 度考核法

- 99 360 度的非凡魅力
- 100 揭开 360 度考核的面纱
- 103 三阶段顺利实施 360 度考核法
- 105 全面认知 360 度考核
- 108 GE 的宝贵经验

法则 9 4 + 2 管理法则

- 113 4 + 2 的秘密
- 115 抢占战略先机
- 118 执行是保证
- 120 组织与文化的完美结合



人才是根本 123

创新是关键 124

兼并是趋势 126

法则 10 6 σ 管理秘籍

6 σ 源自摩托罗拉 131

足够的理由让企业信奉 6 σ 133

补足你欠缺的 σ 134

法则 11 101 $^{\circ}\text{C}$ 营销

把沸点提高 1 $^{\circ}\text{C}$ 139

一见钟情的“定位”：用独特构思提升 1 $^{\circ}\text{C}$ 141

知识营销：用智慧提升 1 $^{\circ}\text{C}$ 144

我的眼里只有你：用品牌提升 1 $^{\circ}\text{C}$ 148

3

法则 12 现代管理的 5S 法则

全面认清 5S 155

整理：将“空间”腾出来活用 157

整顿：不浪费“时间”找东西 159

清扫：还您一个干净的空间 162

清洁：没有规矩，不成方圆 163

素养：提升“人的品质” 165

如何推行 5S 167

市场的 5S 管理 169



法则 13 4Ps—4Cs—4Rs

- 173 4Ps: 产品、价格、渠道、促销
- 175 4Cs: 顾客、成本、便利、沟通
- 178 4Rs: 关联、反应、关系、回报

法则 14 麦肯锡 7S 理论

- 185 七要素打造完美企业
- 188 战略是企业的舵
- 189 组织是掌舵的水手
- 193 软件要素不可忽略
- 194 7S 理论的新发展

法则 15 米格-25 效应

- 201 整体的最佳组合
- 203 五阶段建立最佳团队
- 205 “米格-25”在营销传播中的攻击力

法则 16 波特的“竞争三部曲”

- 211 经典的战略三部曲
- 212 图解价值链模型
- 215 波特四要素
- 216 五种竞争力量模型和三种战略形式



法则 17 定位 3 + 2 法则

定位制胜	221
市场定位是基础	222
产品定位是关键	223
品牌定位是策略	224
企业文化是内功	225
战略定位是方向	227

法则 18 5M 因素法

5M 因素：人、机、料、法、环	231
5M 因素法操作七步骤	232
实例剖析 5M 因素法	232

法则 19 战略管理三剑客

三剑客：分析、选择、评价	239
战略分析工具：PEST 分析	240
战略选择工具：波士顿矩阵	241
战略评价工具：平衡记分卡	243

法则 20 营销与广告的“三纲五常”

“三纲五常”做出好广告	249
“三纲”之案例解读	250
“五常”之案例解读	253



法则 21 市场的 421 法则

无序市场中藏着有序 259

根据法则做市场谋略 261

法则 22 理财“4321”方案

神奇的理财助手 267

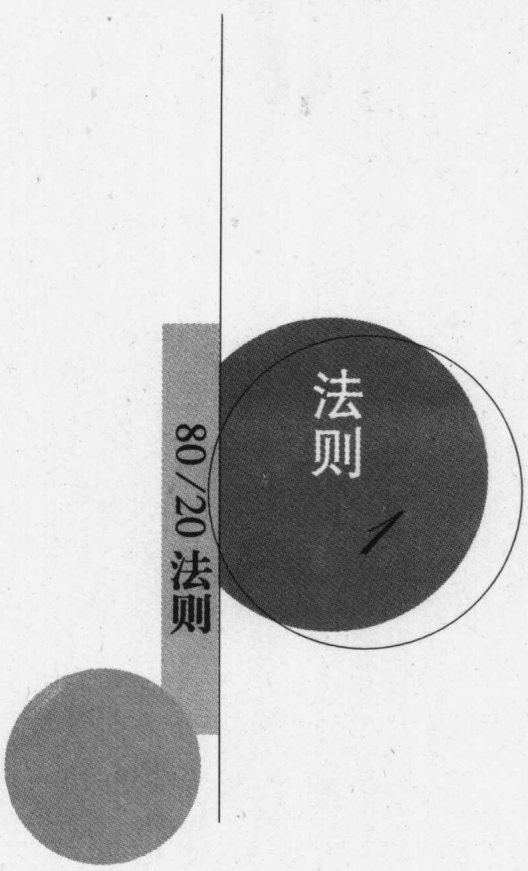
储蓄最重要 268

投资是保证 269

额外收入巧管理 271

家庭理财五部曲 272





80/20 法则

法则

“80/20 法则”告诉人们一个道理，即在投入与产出、努力与收获、原因与结果之间，普遍存在着不平衡关系。少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。“80/20 法则”揭示了一个道理：专注于一小部分的投入，通常可以产生大部分的收益。



无处不在的 80/20 法则

虽然我们在生活中认识到了 80/20 的存在，但是大家可能在心理上还难以接受，因为它和我们所提倡的平等是相违背的，在我们的直觉中：企业的顾客应该受到同样的待遇；企业的员工都是企业的主人；所有的服务都应该是相同的……在我们的意识中，付出总有回报，而且是相等的回报，这似乎是大自然的铁律。当然，在这里我们不可否认付出总有回报，但是回报的多少却是和人们的期望不一致的，我们不能期望“一分耕耘真的会有一分收获”。

下面的这些例子你是不是深以为然：

- 80% 的销售额源自 20% 的顾客；
- 80% 的生产量源自 20% 的生产线；
- 80% 的病假由 20% 的员工所占用；
- 80% 的档案使用量集中于 20% 的档案；
- 80% 的菜是在重复 20% 的菜色；
- 80% 的垃圾源自 20% 的地方；
- 80% 的待洗衣物都是来自占总数 20% 的衣物；
- 80% 的看电视时间都花在 20% 的节目上；
- 80% 的阅读书籍都取自书架上 20% 的书籍；
- 80% 的看报时间都花在 20% 的版面上；
- 80% 的电话都来自 20% 的发话人；
- 80% 的外出吃饭都前往 20% 的餐馆；
- 80% 的讨论都出自 20% 的讨论者；
- 80% 的教师辅导时间都被 20% 的学生所占用。

其实，只要你仔细观察就会发现，自然界中本来就存在着强势和弱势之分，在动物世界里我们经常看到凶猛的狮子追逐弱小的麋鹿，我们的学习、生活、工作也不例外。世界



就是在这种不平衡之中不断地发展着，这种不平衡才是大自然生生不息的动力。

我们要想取得事业的辉煌，要想获得幸福的生活就必须充分认识这一法则的魔力：

- ◆必须分清事情的轻重缓急；
- ◆寻求成功的捷径，而不是盲目地使劲；
- ◆有所为，有所不为；
- ◆学会让别人分担一些事情，不必事必躬亲；
- ◆看问题要抓住事情的本质，不要在皮毛上费功夫；
- ◆不学无价值的知识，不与无价值的人在一起；
- ◆用最少的努力获取最大的幸福。

其实，只要我们细细品味，80/20 的智慧远远不止这些，但是它们似乎都包含着这样的哲理：世界是不平衡的，我们应该充分利用这种不平衡使自己获得成功。在这个世界中，那些看似不努力的人却获得了成功，其实他们是把主要的精力都花在了那些重要的事情上面。

现代社会是一个财富和信息分配绝对不平衡的社会，未来的发展必然会受到 80/20 法则的约束。信息和财富的不平等造成了国家、个体之间的分化，而且可以预见，这种分化在未来还会加剧。只要我们能够充分地认识、掌握、运用 80/20 法则，那么就会使我们的企业增加效益，帮助我们在最短的时间内、用最省力的方式获得人生的辉煌。不要认为这是投机取巧，其实它才真正体现着自然的规律。

80/20 法则认为：投入和产出、原因和结果、付出和收获之间本来就存在着无法解释的不平衡，一般而言，少数的投入会产生大的绩效，而多的投入却只有少数的回报。通过运用 80/20 法则，可以更好地规划自己的人生，可以减少自己的奋斗历程，快速实现人生的辉煌。





巧用法则做营销

在生活中，人们都会有这样的感受，当我们要购买一件商品时，通常是买名牌或者是自己熟悉的品牌，很少有人主动尝试新的品牌，所以就产生了这样一种现象：20%的商品占据了80%的市场。

依据80/20法则，那些技术先进、规模较大的企业，可以为顾客提供更物美价廉的产品，但是它们获得的利润却远远小于那些小的企业。企业要想生存就会不断地寻找自己的市场空间，如果它们能够根据顾客的类型提供相应的产品，也就是我们常说的“投其所好”，那么就会占领大部分市场，从而获得成功。那些以较少的花费获取最大利润的公司，往往能够在市场中获胜，并且扩大市场份额，这其中关键是一个“巧”字。

企业必须要学会运用80/20法则开展自己的营销工作，才能避免“酒香不怕巷子深”的误区，才能花费最少的投入获得最大的回报。

1. 发现20%的核心产品

虽然80/20法则是无处不在的，但是并非所有的80%和20%之间都存在这种关系。我们要讨论的80/20必须存在着某种逻辑联系，也就是说，如果把企业生产的产品种类看做一个100%，而另外的一个100%是企业的利润，它可以看做是企业收益减去了成本的结果。所以，如果知道了每一类产品的收益，再根据企业的总成本把它们分摊到企业的每一类产品中去，便可以发现：企业80%的利润实际上是由企业20%的产品创造出来的。有些产品虽然只占营业额的少数，但是利润却非常可观，占大部分产品的利润却非常微薄，甚至有一些产品在分摊的费用之后，入不敷出。

既然我们发现了这样的现象：利润最大的产品占总产品的20%，所产生的利润占到了总利润的80%，反之，剩余的80%产品



仅创造了 20% 的利润。那么对于销售的企业来说，可以获得这样的启示：企业应该善于发现那 20% 的产品，我们可以把它们称为核心产品，在这些高产出的产品上面下功夫。简单地说，就是发现我们经营过程中的招牌产品以及占较大营业额的产品。

我们应该给这些产品以特别的关注，他们是企业真正的生命线。对于这类产品，企业可以成立专门的机构进行管理，或者在相关的政策上面予以适当的扶持，对于这些产品要进行密切的跟踪和关注，及时地分析产品的生命周期所在的位置，为产品制定合适的战略。

产品在市场上有一个诞生、成长、成熟和衰落的过程，消费者对产品也有一个从接受到放弃的过程。既是产品作为商品在市场上活动的客观过程，也是产品更新换代的自然过程。可谓“花无百日红”。任何一种产品不可能在市场上永远走俏，它总要或迟或早被一种比自己更新潮、更实用、更便宜的商品所替代。

一般来说，产品生命周期的阶段性是以销售量和利润额的变化为依据划分的。可以分为四个阶段：投入期、成长期、成熟期和衰退期。产品生命周期的不同阶段具有不同的市场特点，企业则根据这些不同的特点采取相应灵活的经营策略。这就需要千方百计地延长 20% 核心产品的成熟期，使企业的发展更加稳定。

当然，并不是说只要牢牢地掌握了这 20% 的核心产品就足够了，余下的就可以不闻不问了。80/20 只是让我们可以有重点地关注一些重要的产品，有效地分配自己的资源，如果不弄清这一点势必会上歧途。

同样，在确定企业的核心产品时也不能太拘泥于数字。可能企业的核心产品只占到企业总产品的 10% 或 15% 左右，或者创造的利润可能是 70% 或者 85%，这些都不重要。重要的是它揭示了这样的规律，展现了 80/20 的本质：它们展现了一种不平衡现象，而这种不平衡现象的背后可以让我们采取一些措施加以利用，使我们用最少的付出获得最大的收益。而且还可以看到，现实社会中，这种现象很普遍，几乎很少出现我们想象中的 50/50。绝大多数都是趋向于 80/20 的。

一家企业，特别是商业企业，要想使自己的企业健康、快速地发展，就必须采取 80/20 的营销法则，时刻关注那些只占到 20% 的核心产品。

