

**MBA** 中国企业家  
MBA 丛书

# 成功的企业家 从这里起步

CHENGGONG DE QIYEJIA  
CONG ZHELI QIBU

孔丽华 主编



羊城晚报出版社

中国企业家 MBA 丛书

# 成功的企业家从这里起步

羊城晚报出版社

·广州·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成功的企业家从这里起步 / 孔丽华主编. — 广州: 羊城晚报出版社, 2003.3

ISBN 7-80651-236-5

I. 成... II. 孔... III. 企业管理-文集  
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011192 号

## 成功的企业家从这里起步

CHENG GONG DE QI YE JIA CONG ZHE LI QI BU,

---

出版发行 / 羊城晚报出版社 (广州市东风东路 733 号 邮编 510085)

发行部电话: (020) 87776211 转 3824

出 版 人 / 张唐生

经 销 / 广东省新华发行集团股份有限公司

印 刷 / 南海市彩印制本厂 (南海市桂城叠南 邮编: 528253)

规 格 / 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 24.25 字数: 510 千

版 次 / 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印 数 / 1-3 000 册

书 号 / ISBN 7-80651-236-5 F.31

定 价 / 39.00 元

---

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

## 序 言

这是一本汇集了中山大学高等继续教育学院在职经理 MBA 课程研修班部分学员的精彩文章的专辑，我觉得非常难能可贵。经理人是忙碌的，他们却利用周末来上 MBA 课程研修班，认真地上课，积极地研讨；经理人可能很久不写文章，却将自己学习 MBA 课程的心得、体会与企业实际充分联系起来，写出对企业极具实践性、指导性的文章来。这些文章是企业管理者们写的，不一定有非常高的学术理论水平，但对于他们所在的行业却是第一手资料，这恐怕是其他专辑难得有的。

工商管理硕士（MBA）课程本质上是一个职业学习课程。它的目标是传授必要的管理技巧，让学员能够在高层管理职位上有效地运作。这个课程是决策导向型的，专注于最新管理理论、实践的各主要方面，为学员将来在商业、工业、政府和社会服务机构中担任领导职务做准备。中山大学自 1996 年 10 月起开展 MBA 教育以来，一直坚持 MBA 教育国际化，在教学管理上，直接与国际最先进的 MBA 教育管理接轨，学习和借鉴他们的最先进经验。为了加大 MBA 教育的普及力度，本着把 MBA 教育送到家门口的办学想法，近年来，中山大学高等继续教育学院已连续多次在东莞、顺德、中山、惠州、番禺等地成功举办面向企业中、高层管理人员的 MBA（工商管理硕士）高级研修班，在

读的学员有来自各大企业的总裁、董事长、总经理、部门经理等中高层管理人员近千名，每到周末，珠江三角洲的经理人开着车去上 MBA 课已成为当地企业界的一个新时尚。

这些文章的作者是一边工作一边来学习 MBA 课程的企业中高层管理者，他们是一群特殊的学生，又是在管理方面丰富经验的行业骨干，他们中有些文章是十分有水平、有见地的。高层经理人在一起学习和交流，这本身就为他们提供了一个创新思维、碰撞火花的平台，把自己最新的见解和思想通过文字的方式表达出来，供大家阅读、参考，这是一个非常直接有效的途径。他们具备对企业高度的敬业精神、积极的探索精神、对现代商业活动的深刻理解力和很强的解决实际问题的能力，他们将最新的理论研究成果、实用的知识、真实的实践经验和切实可行的解决方案结合在一起，学到的知识与技能使他们有能力分析和处理复杂的工商经营管理问题。他们深入分析和解剖在实践中碰到的一个个问题，并用学到的理论应用到问题的解决实施中，再对之进行总结、提升，便有了这本充满现代经营理念的专辑出版，这是很有必要的，也是一件非常好的事情。

这本专辑是经理人写的，也是写给经理人们看的，所以对广大的经理人来说，不仅在方式和内容上都非常适合，而且在阅读后非常有助于解决问题，书中有真实的案例，有精辟的见解，会受到大家的欢迎。

这本专辑是给未来的经理人看的，所以对于那些有志于进入管理行列的人士来说，此专辑在企业的经营和管理上，将会对大家有一个非常直接有效的指导和借鉴作用。此专辑更多的是给你

一种启发，能够帮助你解决问题的有效启发。

当然，这并不能说，这本专辑已经完满无缺，十全十美了。事实上，各篇文章的优点、缺点并存，也有一些不足之处，不同篇章之间也存在一些差距。但我们所以珍惜它，就是因为它是来自于企业的中高层管理人员精心编写的，其中有他们最宝贵的经验，比那些脱离现实生活的“书斋”文章更具有独特的魅力。

**颜光美**

（中山大学副校长）

## 目 录

## 序 言

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 知己知彼，夺取市场占有率的榜首·····    | 王明杰 (1)   |
| 执行力是企业领导成败的关键·····      | 张伟明 (12)  |
| 从偶像派到实力派·····           | 罗澄海 (22)  |
| 变革是企业生存的源泉·····         | 邢荣德 (29)  |
| 新经济与企业文化·····           | 梁锦辉 (37)  |
| 浅谈怎样做一个称职的企业领导·····     | 晏振堂 (44)  |
| 企业领导学·····              | 邱戡涛 (51)  |
| 论恒霸玻璃企业战略·····          | 洪 斌 (57)  |
| 企业领导的沟通与认知·····         | 杨彦龙 (64)  |
| 人力资源管理·····             | 李木南 (72)  |
| 浅谈优秀的管理源自沟通·····        | 龚雪芹 (76)  |
| 试论“二八律”的利润·····         | 张小玲 (81)  |
| 怎样当好一个合格的企业领导人·····     | 梁日能 (88)  |
| 企业创新——企业家的时代使命·····     | 谢伟垣 (91)  |
| 论企业领导素质、能力对企业的影响·····   | 朱 骏 (98)  |
| 以人为本管理观念在现代企业中的应用 ····· | 欧小青 (105) |
| 企业如何在竞争中求发展 ·····       | 宋雄辉 (112) |
| 进行行业环境分析，充分发展壮大自己 ····· | 夏国跃 (119) |
| 如何当好企业领导者 ·····         | 黎翠芳 (125) |
| 领导者≠管理者 ·····           | 黎艳芬 (132) |
| 论企业领导 ·····             | 赵丽霞 (138) |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 企业在改革中前进 .....                       | 李晓军 (144) |
| 顾全大局,化解信誉危机 .....                    | 黄穗伟 (154) |
| 浅谈企业文化与核心竞争力 .....                   | 李伟光 (157) |
| 论企业管理制度 .....                        | 彭建华 (164) |
| 浅谈企业经营计划 .....                       | 许世祥 (170) |
| MBA 学习感悟 .....                       | 高 剑 (181) |
| 学好处世艺术,人生少走弯路 .....                  | 姚 果 (187) |
| 浅谈外商投资企业的管理 .....                    | 谢兆煌 (191) |
| 浅析变革切入点的确定与变革路径的设计 .....             | 杨江庆 (197) |
| 学好《企业领导学》提高领导艺术 .....                | 杨 标 (207) |
| 企业培训体制的建立 .....                      | 耿丰杰 (213) |
| 建立信用平台,换位思考,塑造职业营销经理 .....           | 易学国 (221) |
| 中国汽车业的现况 加入 WTO 对该行业的影响<br>与对策 ..... | 陈施玲 (227) |
| 感悟企业领导学 .....                        | 薛艳芳 (234) |
| 我在管理公司发展过程中的体会 .....                 | 何兆辉 (239) |
| 审时度势、慎思善行、重铸辉煌 .....                 | 段继川 (245) |
| MBA,将推动经营管理升级 .....                  | 卢其雄 (257) |
| 关于外向型企业实施 ISO9002 标准的几点思考<br>.....   | 唐红映 (263) |
| 从中国品牌、企业管理到.....                     | 茹家全 (269) |
| ASP - 企业领导 - ERP .....               | 肖 敏 (276) |
| 浅谈“三十五岁现象” .....                     | 苏金兰 (298) |
| 推行邮政品牌战略,实现可持续发展 .....               | 郑 勤 (310) |
| 浅谈联通的 CDMA 品牌塑造 .....                | 邹伟光 (317) |
| 对企业形象重要性的再认识 .....                   | 林小彬 (321) |
| 经营业绩与形象设计 .....                      | 邓紫香 (327) |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 从企业之“手”，探讨企业的人本管理·····           | 王少珍 (332) |
| 论新形势下人才培养和保留的策略·····             | 钟 伟 (345) |
| 打造新世纪电信企业形象·····                 | 邓胜强 (354) |
| 提升综合竞争力 塑造中国电信新形象·····           | 柳 宏 (368) |
| 企业文化的力量·····                     | 杨旭东 (384) |
| 理念深植 定创奇迹·····                   | 陈伟柱 (390) |
| 浅谈企业内部控制制度建设·····                | 魏民会 (397) |
| 良好的企业形象是如何塑造出来的·····             | 梁秉誉 (402) |
| 谈生产管理的异常·····                    | 何兰海 (409) |
| 惠州电信实业公司企业形象与 CI 战略·····         | 潘 勇 (414) |
| 市场营销与伪营销·····                    | 梅晓晨 (419) |
| 谈中国电信服务品牌战略·····                 | 罗智文 (429) |
| 善用人才之探讨·····                     | 毛本均 (434) |
| 当前中小城市电信企业激励机制低效的原因<br>与对策·····  | 刘小澍 (440) |
| 论惠州电信实业实施员工持股计划的重要性<br>与迫切性····· | 卢智勇 (447) |
| 企业形象设计·····                      | 古伟明 (452) |
| 电信实业公司企业形象工程与 CI 战略·····         | 陈志平 (459) |
| 关于电信运营企业人才战略的思考·····             | 杨兆光 (464) |
| 关于提高大亚湾电信服务质量的思考·····            | 张国雄 (471) |
| 关于如何搞好电信企业文化建设的一点体会·····         | 张国良 (476) |
| 搞好职工思想政治工作的一点体会·····             | 邓伟良 (486) |
| 浅谈电信 CI 战略定位与企业形象塑造·····         | 朱章景 (493) |
| 以品牌兴企 靠名牌取胜·····                 | 黄燕明 (498) |
| 浅谈当前国有困难企业的领导班子建设·····           | 钟玉荣 (503) |
| 浅谈新形势下电信企业文化建设·····              | 朱和胜 (510) |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 浅谈企业职工素质教育 .....           | 黄锡龙 (517) |
| 关于在中国电信建立 CI 体系的几点思考 ..... | 黎锦泉 (523) |
| 如何提高企业培训质量 .....           | 肖惠忠 (530) |
| 浅谈对员工的激励 .....             | 邹振光 (534) |
| 创业经营战略分析 .....             | 劳利萍 (539) |
| 挖掘企业内部资金潜力 .....           | 蓝碧桃 (546) |
| 企业实效领导谈 .....              | 杨 刚 (550) |
| CIS 运用在酒店业 .....           | 许春明 (560) |
| 掀起信息产业发展潮 创未来经济强国 .....    | 曾路军 (569) |
| 现代企业制度、企业文化与人力资源开发 .....   | 陆运东 (576) |
| 企业文化是企业经营管理的动力 .....       | 黄日威 (587) |
| 改革创新谋发展 .....              | 陈洪洲 (596) |
| 论中小型企业的管理模式 .....          | 梁钊珩 (604) |
| 少提“大都市”，多建“城市群” .....      | 陈昌生 (616) |
| 浅谈物业管理改革 .....             | 霍深荣 (624) |
| 启动安居工程 推动经济发展 .....        | 潘伟球 (631) |
| 浅谈信宜市旅游业发展前景及对策 .....      | 张桂源 (639) |
| 浅谈企业改革创新 .....             | 龙 迎 (647) |
| 用马克思主义哲学武装房地产业 .....       | 潘 科 (653) |
| 发展合作住宅的经验与问题探讨 .....       | 张建芬 (659) |
| 试论区级医院实现跨越式发展的策略 .....     | 唐利全 (665) |
| 对新时期企业人才策略的思考 .....        | 林国贤 (673) |
| 完善项目管理 增加经济效益 .....        | 张衍鹏 (679) |
| 浅谈项目经理在项目管理中的重要性 .....     | 徐家庆 (684) |
| 浅谈提高产品质量的几种手段 .....        | 黄文超 (690) |
| 农村市场——21 世纪电信主战场 .....     | 张洪柱 (697) |
| 感悟 MBA .....               | 樊子航 (703) |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 小企业成长浅谈 .....            | 张 儒 (707) |
| 水产品加工行业的新方向 .....        | 王伯沛 (711) |
| 试论保险诈骗的法律特征与防范对策 .....   | 林卫宁 (724) |
| 浅析园华集团的兴衰 .....          | 袁辉春 (734) |
| 谈我学 MBA .....            | 刘 业 (743) |
| 学习 MBA 的体会 .....         | 杨省儒 (748) |
| 浅谈 21 世纪中国企业家素质的构建 ..... | 任 荣 (751) |
| 后记 .....                 | (759)     |

## 知己知彼，夺取 市场占有率的榜首

王明杰

近年来在美国企业界流行一种新的营销手段——瞄准目标销售法。这种方法通过电话调查、上门拜访、直接邮寄调查表或现场记录顾客购物情况等各种途径，查询哪些顾客经常购买竞争对手的产品，然后经过一番分析和筛选，给一些顾客寄送本企业的样本或购物优惠券，诱使他们改变原来的购买习惯，这一方法取到意外的成功。

美国新英格兰州的一家超级市场就凭此法使营业额仅一年就增加3亿美元。正如该公司经理所说：“这种方法真了不起，钞票花的是地方，因为你心里明白，你所争取的是竞争对手的顾客。”

### 一、瞄准目标销售法取得成功的原因

瞄准目标销售为什么能够成功呢？其关键原因是这一方法看准了市场需求，能投顾客之所好。正是由于做到了“知己知彼”才终于大获全胜。

在市场竞争中，所谓的“己”就是企业本身的资源情况。松下幸之助说：“要准确把握本公司（松下）目前的力量、资金、

技术力量、销售能力，人才成长情况，注意做与公司实力相适应的事情。如果不了解这种公司状况，就如同盲人骑瞎马，非常危险。”因此企业经营者首先要将本企业的状况摸得一清二楚，做到心中有数。

所谓“彼”则是企业所处的经营环境，包括市场趋势、消费者购买动向和竞争对手的情况。“知己知彼”就是要对企业内部和外部信息都有所了解。对于经营者来说，“知己”并不是很难，而“知彼”尤其是了解竞争对手的各种信息，则决非易事，而这些信息对于企业在竞争中的成败又是至关重要的。因此必须通过各种途径，采取一切可以采取的手段去广泛地搜集对方的情报。

日本“拉链大王”吉田忠雄不满足于独占日本市场，还要谋求他的拉链产品向海外发展。于是他便亲自出国考察，足迹遍及美国、西欧和东南亚及南美，探索拉链进军国外的可能性。他非常重视各种信息，详细加以研究。当他了解到美国人每个消费者每年消费15~18条拉链，而非洲每人每年只使用1~2条，欧洲每人消费量为13~15条，东南亚每人每年只使用6~8条时，他就把拉链市场重点放在美国和欧洲。经过努力他取得了很大的胜利，其海外销量接近日本销量的80%左右。目前，他的公司在全球五大洲45个国家设有50多家拉链工厂，137个营业处。这种行销世界的大胆策略，就是通过各种实践调查、观察定出来的，决不是拍拍脑袋和听专家说说就定出来了。此即“观敌”法，要直接观察市场的情况，以摸清市场的情况，为自己制定战略所用。由于这种方法能及时发现问题，直接捕捉目标，迅速制定经营目标策略，在企业经营中为企业家广为使用，还帮助他们充分了解市场外部信息。

另一种方法是“动敌”，即用火力侦察对方的虚实。古人说：“策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，

角之而知不足之处。”这就是“动敌”的四种方法：

### 1. 策之——分析判断方法

对竞争对手和市场情况进行细密的分析和判断，是取得竞争胜利的关键。美国克莱斯勒公司传统的经营方针是不看行情造车，生产大批汽车后任其流入库存。这种方法的结果，在 20 世纪 90 年代初造成大量产品积压滞销，最终导致该公司濒于破产。艾科卡，哈佛一代巨子，担任公司总裁后立即停止这种传统做法。他首先分析了汽车市场的需求状况，并密切注视愈演愈烈的“美日”汽车战，当他发现日本人使配件工厂紧靠流水装配线时，立即更改运输路线，弃远就近，使汽车在装配总时间上缩短 24 小时以上。由于艾科卡注意对市场和竞争对手的分析判断，不出几年，克莱斯勒就神奇地从死亡线上活过来，成为当今美国三大汽车公司之一。

### 2. 作之——火力侦察法

企业使用这一方法，可以得到直接观察而无法了解或难于判断的情况。例如一种新产品研制出来以后，能否在市场上畅销，成为企业的利润增长点？这就要拿到市场上去试一试，从而可以将产品的性能、特点和优点广告于众，观察消费者的反应。

### 3. 形之——示形诱导法

在企业竞争中用这一方法，就是将产品摆出来，让消费者对产品的外观、性能及质量等特点一目了然，而后使消费者产生购买欲望。各种各样的展销会、琳琅满目的商店橱窗、千姿百态的服装模特儿，都是以产品的形去诱发顾客的购买动机。“示形”有时还可以起到意外的效果。被称为日本企业界的女能人的佐佐木敏子，研制并生产出经久耐用、防震防摔的优质旋转信号灯后，在商场中无人购买。佐佐木敏子在经过一番苦思后，让售货员在顾客临走时故意将产品摔在地板上，结果顾客看到未摔坏，

赢得顾客信任，从此，该产品行销日本市场。这种以事实说话的示形法，可使消费者对产品产生一种信任感。

#### 4. 角之——交手较量法

同一种产品有多家企业生产，怎样才能打入市场并占领市场呢？这时不妨采取“角之”法，同其他厂家产品实际较量一下，以探明虚实。在20世纪80年代，“索尼”和“胜利”是日本两家著名的家用电器制造商。他们之间展开了一场录像机大战。先是“胜利”赢得全世界28米（磁带长度）录像市场的88%而大胜索尼，而后来“索尼”便在开发新产品上寻找出路。他们推出8毫米宽小磁带的手提式摄像机，用这种摄像机拍下的录像带，可以立即在电视屏幕上放映出来，索尼和胜利作此一番较量后，结果该产品很快打开了局面，一年卖掉了40万台，占当年全世界销量的首位。索尼根据较量结果确定生产策略和经营方法，取得了最后的胜利。

企业收集敌方及环境的信息资料，不离上述具体方法。另外还须记住这样一条原则：收集情报时，虚假的或真实的、价值很高的或作用不大的、实际上虚假而看似真实的或实际上真实看似虚假的等等各种信息都应兼收并蓄，并去伪存真，综合各种材料各种信息同时考证，加以选用。这就是“知彼”还须善知。

## 二、我的实践

总结上述各种看法后，我从1999年3月1日在华达公司做营销时开始，运用瞄准目标销售法把一个在市场销售业绩为0，几乎没有市场知名度和良好美誉度的公司，经过两年艰苦之努力后，把番禺办事处的销量做到最佳，成为番禺周边区域的行业龙头老大，销量占市场66%的垄断地位。

### 1. 华达番禺办事处的概况

华达番禺办事处是广州华达化工公司销售部下属的一个区域销售点，区域范围：是番禺区和顺德邻近番禺之边缘地区，如陈村等，工作人员 6 人，其中销售经理 1 人，业务员 5 人。

华达公司（下面简称华达）是 1997 年成立的生产洗涤用品之化工厂，产品功能是工业金属品的除油、除锈剂，客户范围是电镀厂和喷涂厂，另加少部分的台资研磨企业中的除油车间。

我在 1999 年入华达番办做经理，负责番禺办事处（下称番办）的销售和行政管理工作。番办 1999 年 3 月份之现状是：自从 1998 年 3 月份成立以来，未开拓一家客户，销售业绩为 0，人员共 4 人，人心惶惶；前两任经理都是雄心万丈地走来，垂头丧气地离开。企业竞争之激烈和市场竞争之惨烈，由此可见一斑。

### 2. 华达公司的行业竞争对手

华达 1999 年行业竞争对手有三大类：外资、合资和中资企业共计 33 家。主要行业代表如下：

#### 独资企业：

美国安美特化工公司，在中国有两个独资企业，分布于广州和上海。安美特总公司员工 6 万人，中国公司员工 600 人，中国销售额为 3 亿元人民币以上，产品的知名度和美誉度最高和最好，占有市场 30% 的份额（番禺区域），市场占有率为第一（1999 年 3 月）。

汉高公司（德国）是欧洲最大化工企业，精细化工出名，市场的占有率和企业之知名度、美誉度仅次于安美特，市场占有率接近 16%，设厂于广州开发区。

华美公司（英国），（现为诺斯），公司于 1993 年设厂于深圳，企业的知名度和产品的占有率次于安美特和汉高，市场份额

为9%。

三大外资企业都是跟随各自的跨国公司客户而把业务紧紧联系在一起，如安美特的最大客户是通用文具公司，是随通用文具在中国投资而进入中国。

汉高公司的客户为大众公司，广州地区客户有广州本田等。

华美公司客户有中恒公司。

三大外资企业，所占市场份额达55%，占据市场逾半的份额。

合资合作企业：

富豪公司：（中港合资）公司所在地在东莞，产品的美誉度仅次于三大独资厂，但产品的知名度较高，价格较独资厂低50%左右。在珠三角有强大的市场，市场占有率为20%，在番禺也占有20%以上的市场。

美孚公司：中美合作企业。1995年于广州天河设厂，市场占有率一度达到16%（20世纪80年代），但由于管理混乱，到1999年3月时，只占有不到6%的市场份额。

中田公司：中日合作，日方与广东农药厂合作，主要客户为广州五羊—本田，市场售价高，行业占有率5%。

三大合资、合作公司，市场占有率达30%的份额。

中资企业：

武汉风帆化工：国企，市场占有率5%（全国）；

上海华泰化工：国企，市场占有率3%（全国）；

广州二轻所：国企，市场占有率2%（全国）；

以上三大中资企业所占份额达10%；在除去三大外资的55%、三大合资、合作企业，三大中资企业后的市场份额只剩5%，而且有多达24家企业去竞争。