

第一部指导中国企业

强化内部管理的权威著作

做强

DO STRONG

做强 做强

做强 做强 做强 做强

建立科学的现代企业管理机制

打造中国的国际化大企业

对于每个企业来说,发展成为大公司和成为“百年老店”并走向世界商业舞台,是所有企业领导人追求的目标。

这并非是遥不可及的梦想,只要凭借现代的科学管理模式,就能让企业做大做强。张颖◎著



中国纺织出版社

做强

DO STRONG

做强 做强

做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强

DO STRONG DO STRONG DO STRONG

做强 做强 做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强 做强

DO STRONG DO STRONG DO STRONG DO STRONG

做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强 做强 做强

DO STRONG DO STRONG DO STRONG DO STRONG DO STRONG

做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强

做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强 做强

图书在版编目 (CIP) 数据

做强/张颖著. —北京: 中国纺织出版社, 2003.11

ISBN 7-5064-2832-6/F·0406

I. 做… II. 张… III. 企业管理-模式 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108893 号

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 王安平

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010-64160816 传真: 010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: Faxing@c-textilep.com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 880×1230 1/32 印张: 11

字数: 266 千字 印数: 1—6000 定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



序

现代市场是高度发展和成熟的市场，企业要想生存和发展就必须了解市场需要什么，消费者想要什么，自己该生产什么。为什么近来国际大公司纷纷落马？为什么原本生机勃勃的小企业却后劲不足？商场上到底有没有常胜将军？企业做大、做强、做长的关键在于企业的思想核心。企业家惟有始终把握未来的发展趋势、变革趋势、竞争趋势，并据此制定出适用于各种复杂多变的环境中的制胜策略，才能成为最后的赢家。

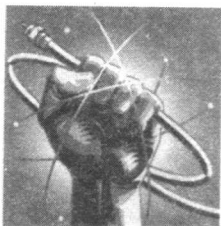
企业要做大做强就要找到自己“独特的卖点”。这样才能使其被赋予品牌，品牌是拥有感情的——他们能够抓住整个世界的心和思想，并激发出无比的忠诚和情感。拥有自己独特的品牌特点如同拥有了一种强有力的武器，它能够彻底改变顾客行为，并支配整个世界格局。那么，一个真正伟大企业的核心是什么，他们是如何达到这种“偶像”地位的呢？又是如何被打造出来的呢？

本书通过超越时代的眼光深入把握未来商业发展的脉搏，以广阔的视野，深入研究了国际大公司的历史、发展和走向，揭示了企业未来的竞争趋势。在此基础上，作者结合中国企业的实际，对企业经营、制度、文化等各个方面提出了针对未来竞争的应对策略。

本书将从市场定位、团队力量、品牌效应、广告创意、企业



形象策划、产品质量管理与企业扩张战略八个方面详尽介绍企业做强的新方法、新途径。作者深刻而准确洞察后提出的制胜策略对中国企业而言，不仅具有巨大的指导意义，更具有重大的战略价值。



目 录

- 第一部分 做强的标靶——定位 / 1
- 第一章 标靶越清晰，命中率越高 / 3
- 谁是标靶 / 4
- 让标靶浮出水面 / 7
- 别让假标靶误导你 / 11
- 第二章 中国企业的定靶之术 / 15
- 认清中国企业目前的环境 / 16
- 企业集团的定靶术 / 17
- 中小企业的定靶术 / 20
- 为品牌打造一个好靶子 / 21
- 第三章 命中靶心的营销体系 / 23
- 从靶子出发 / 24
- 为命中靶心做计划 / 27
- 一箭中的 / 30
- 有的放矢——制定营销目标 / 33
- 第四章 影响标靶的营销组合 / 39
- 磨利你的箭 / 40
- 别让风速影响你的准头 / 42



- 好箭不贵 /43
- 让箭进入轨道 /47
- 瞄准你的靶心——顾客导向 /50

第二部分 做强的能源——人才 /55

- 第一章 有好煤，炉才旺 /57
 - 雇佣员工前的热身 /58
 - 为做强储备能源 /59
- 第二章 人才是企业的最有价值投资 /67
 - 从胚胎开始 /68
 - 分类与培养 /69
 - 适当的培训会 产生惊人的能量 /72
 - 考核——必不可缺的威慑力 /74
- 第三章 让能源增值——有效的人事制度 /77
 - 员工手册——自律的法则 /78
 - 福利与报酬——最深层的动因 /81
 - 处分与终止合同
——有威慑才会有效力 /83
- 第四章 发挥最大能量的方法 /85
 - 并不神秘的绩效管理 /86
 - 步入绩效管理 /86

第三部分 做强的利器——品牌 /101

- 第一章 挥动一把威力无比的双刃剑
——品牌经营 /103



揭开品牌的面纱 /104
最光彩照人的个性
——品牌识别 /106

第二章 锻造品牌 /111
锻造的原则 /112
不可避免的战斗——品牌战 /114
让你的品牌增值 /120

第三章 绝秘剑法——连锁营运 /123
通路决胜负 /124
认识连锁营运 /129
威力的根源 /132
困难与危机 /136

第四章 营销王道——品牌连锁 /141
连锁营运的核心——品牌 /142
品牌连锁之道 /144
品牌连锁的优势 /146
不拘一格的模式
——品牌连锁 /147

第四部分 做强的声势——广告 /153

第一章 为企业打造别致的外衣
——广告目标 /155
整理广告的衣服
——广告目标分类 /156



天马行空的过程
——广告创意流程 /157

让灵感为你服务
——制定广告目标 /160

第二章 让激情化为成果
——广告创意的构思 /163

点燃灵感的火花 /164

构思的五个阶段 /165

有迹可寻的创意
——生成创意的途径 /170

第三章 影响他人的感觉
——广告媒体的选择 /175

影响的手段
——广告媒体的构成 /176

广告媒体的特性 /178

拉动市场的二维力
——广告与促销 /184

第五部分 做强的外在体现
——企业形象管理 /193

第一章 并非老生常谈——CIS策略 /195

培特·奥伦斯的选择 /196

MI、BI与VI /196

特性与准则 /198

内部效力 /200

外部效力 /201



第二章	宏观上的战略——CIS 策划 /205
	严肃的游戏——CIS
	策划的基本程序 /206
	在游戏中成长
	——CIS 导入计划 /211
第三章	中国的 CIS 之路 /221
	中国的 CIS 发展环境 /222
	建立 CIS 的调查体系 /227
	几个常见的 CIS 导入问题 /230
第六部分	做强的基石——盈利 /235
第一章	最便捷降低成本的方法
	——现场管理 /237
	降低成本的场所——现场 /238
	一些有关成本的概念 /238
	降低成本的途径 /240
	现场降低成本的具体方案 /242
第二章	堵住堤上的缺口
	——清除浪费 /245
	堵住堤上的缺口 /246
	有效消除浪费的几个方案 /247
第三章	给现场一个完善的环境 /253
	5S 作战 /254
	让 5S 进入现场 /254
第四章	标准化 /257
	PDCA——维持与改进标准 /258



标准的主要特征 /259

让标准公布于心 /261

第七部分 做强的终极力量

——满足顾客需求 /265

第一章 无处不在的顾客需求 /267

顾客需求的根本——质量 /268

寻求质量致胜的关键 /269

上帝之手——顾客的需求 /272

关注顾客需求与期望 /274

马上发现顾客的需求 /277

第二章 关注企业内部的需求 /281

满足内部需求的战略 /282

给高质量领导者一个温床 /283

让员工提供高质量的服务 /285

建立高绩效的团队 /286

第八部分 做强的最高段位

——兼并 /293

第一章 王者的霸术——兼并 /295

何为兼并 /296

探求兼并的动因 /297

兼并作用 /300

兼并前的准备 /303

称霸的风险 /307



第二章 霸术的方略 /309

兼并策略 /310

兼并方式 /312

让程序变为行动 /314

需要注意的几点技巧 /320

第三章 收拾你的战后战场

——处理兼并的遗留问题 /325

将士为本——人员问题 /326

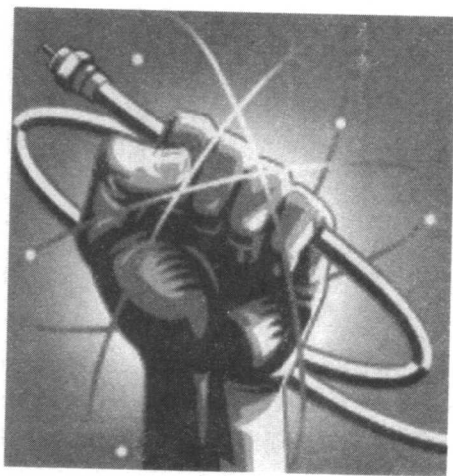
不可停止的战争

——经营问题 /328

占领地的休整

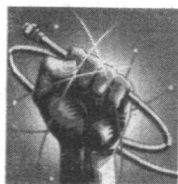
——解决新企业的组织问题 /331

| 第一部分 |
做强的标靶
定 位



第一章

标靶越清晰，命中率越高



定位是消费者与企业生产和企业形像相结合的策略。目前的市场高速发展并日臻成熟，企业面临的挑战就是如何让消费者大量购买自己的产品，因此企业与消费者之间的沟通必不可少。



谁是标靶

对于人的心灵，只接受和心灵现阶段能发生联系的新资讯。至于其他，尽管是新的资讯，也会被过滤忽略，因此，人的心灵是一个具有过滤功能的选择性资讯接受系统。

进入心灵最好的方法就是抢先，成为第一。对于很多消费者来说，许多特殊的行业，往往只能记起一个企业和品牌。抢先进入心灵的人、事、物往往都会长久地留在心灵中，而且不会轻易遗忘。如软件业中的微软，电脑中的 IBM，彩电中的长虹，冰箱中的海尔。中国市场上的空调行业，纷纷打出各种各样的“第一”，如产量第一、某某统计的销量第一、出口量第一等，都是希望抢先进入消费者心灵。产品资讯进入消费者的心灵，往往不是产品资讯本身在起决定作用，而是取决于消费者的心灵，最好是一颗天真无邪的心，没有和同类产品接触过。因此，和消费者建立相互信任的关系，关键在于抢先进入消费者的心灵，然后加以巩固，使消费者的心意不易改变。

人的心灵往往习惯悍然拒绝和心灵以前的经验和认知矛盾的新资讯。在现在这个过度沟通的时代，人的心灵实际上是一个小小的容器。根据哈佛大学心理学家米勒博士（Dr. George A. Miller）的研究，一般情况下，人的记忆无法同时容纳七个单位以上的事物。即人的心灵对于特定的事物，一般能记忆七个单位以下的分项内容。如，请任何一个人列举出他所能记得的特定产品的品牌名称，很少有人能记得七个以上的品牌名称。这往往还是感兴趣的产品，对于不感兴趣的产品，一般的消费者所能记得的品牌名



称不会超过两家或者三家。既然人的心灵容量如此之小，那么消费者是怎样处理面对的越来越多的资讯呢？消费者为了不让自己被资讯的海洋把自己吞没，只好竭尽所能将资讯简化。例如，朋友之间相互问候时常说，“您近来怎样？”。回答者往往会说，“我很好”，而不是从生活、工作各方面作全面介绍。人类在进行资讯简化的过程中，往往按等级来简化资讯，在日常生活、工作中广泛应用，成为人类对付现代资讯爆炸的有效方法。

人们为了应付产品资讯的爆炸，因而早就在心灵中将各种产品和品牌分成各种等级。或许，人的心灵是由一系列的各种各样的阶梯组成。不同类型的产品和品牌就是不同的阶梯；每个阶梯的每一阶就是品牌名称；而每一梯只能摆放同一类产品。有些阶梯的阶数很多（七阶已经足够多了），有些阶梯的阶数则很少。

许多企业在进行营销定位的过程中，往往忽略一个最基本的事实：高度成熟的市场上已有太多的竞争者。这些竞争者往往已经填满了消费者心灵的产品阶梯。这些企业总是以为企业和产品是在一个真空状态的市场中营销，直到花费巨大代价后，仍不能进入消费者心灵，才又失望懊恼，以为是努力不够。

任何一个竞争者想分食市场大饼的方法只有两种：将市场内原有的品牌挤掉；或者尽量挤上市场内的产品阶梯。假如阶梯上的品牌已经站稳脚跟，而又无法运用各种策略爬上产品阶梯的时候，企业要想将一种新产品进入消费者心灵的产品阶梯，最好的办法是自己带着一副新的阶梯。但这也是十分困难的，原因十分简单，消费者的心灵空间是没有多余的空间来接受新的阶梯，除非是和消费者心中现有的阶梯扯上关系。因此，当企业向市场推出全新产品的时候，最好不要告诉消费者新产品是什么，而应该告诉消费者新产品不是什么。比如，七喜汽水就是告诉消费者七喜汽水不是可乐饮料；汉王九九文字录入系统告诉用户是“不用