



主编 黄学忠 李小明 邓绍英
武汉金钟湖国际高尔夫俱乐部策划

3

Unique Management

个性经营

凸显特色、独树一帜之策划

The Characteristic-stressed

Unique Business Strategies

邓绍英



CD请要导读
得真经所求 集众所成
直由60余种热门行业脱胎
首开分门别类策略之先河
前瞻案例绝活 鲜活实战绝术
60余行业案例 引领战略未来
60余案例 60余策略
60余案例 60余策略

JIAN YIN XIANG CHU BAN SHE



主编 黄学忠 李小明 邓绍英
武汉金银湖国际高尔夫俱乐部策划丛书

3

Unique
Management

个性经营

江苏工业学院图书馆
藏书章

凸显特色、独树一帜之策划

The Characteristic stressed

Unique Business Strategies

吉林音像出版社
JILIN YIN XIANG CHU BAN SHE

本书经WellSpring出版策划工作室授权，非经允许，不得以任何形式翻译、转载、摘录或复制。

个性经营——凸显特色、独树一帜之策划

—吉林音像出版社, 2003, 10

(武汉金银湖高尔夫球会策划丛书)

ISBN7-88833-042-8

I.个…

II.邓…

III.企业管理—谋略—湖北

个性经营

——凸显特色、独树一帜之策划

出版发行：吉林音像出版社

社址：长春市人民大街124号

电话：0431-5638766

责任编辑：米庆丰

开本：787×1092毫米 1/16

印张：19.5

插页：2

版次：2003年10月第1版第1次印刷

字数：170千字

国际标准出版号：ISRC CN-Q06-03-0042-0/A.J6

定价：36.00元



序

在我们生活的这个世界，是互相竞争，甚至是残酷竞争的世界。生物之间、动植物之间，为了争夺有限的生存空间和有限的养分，时时刻刻都进行着这样或那样的明争暗斗，适者生存，不适者衰亡。没有哪一种有生命的东西，完全听天由命。哪怕是一岁一枯荣的小草，也本能地使尽其浑身解数来逃避各种天敌，适应各种恶劣的环境。在动物世界中，利用各种伪装和计谋，欺骗和逃脱天敌，诱捕食物的情况，比比皆是。以谋略求生存，这是动植物界的本能。

人类是有智慧、有科学的高级动物，人类社会的竞争是复杂的、多样的、高层次的竞争。人们在竞争中不仅动用自己的身躯，还借助于各种物质和工具，甚至诉之刀枪炮弹。且不说人类有史以来上亿万次的各种战争和近年此起彼伏的战事，就在我们朗读这



篇文字的时候，曾笼罩着伊拉克国土的隆隆爆炸声和难民的哭喊声，其余音尚在太空中旋绕！战争是残酷的，为了赢得战争，美国总统布什、伊拉克总统萨达姆在战前均殚精竭虑，策划于密室，争论于国际殿堂，不惜为各种战略方案的设计和比较论证一掷亿万金，以期出奇制胜。就是像布什这样作为当今世界上唯一的超级大国的总统，面对弱小的伊拉克萨达姆军队，占有绝对的武器装备优势，取而胜之的把握是十拿九稳，但也不敢对战略问题掉以轻心。谋略、战略在战争中的重要性早已家喻户晓。我国古代的《孙子兵法》就是一本出色的战争谋略名著，至今仍传为佳典。甚至在美国等发达资本主义国家的现代化军校中，也被推举为必读手册。美国发动的这次“倒萨”之战，之所以顺利取胜，据报导，《孙子兵法》也帮了大忙：“《孙子兵法》的战略思想贯穿在旨在攻克巴格达的整体战略构想之中。”（见《参考消息》报，2003年3月29日）

其实，谋略与战略的概念早已超越战争领域。几乎每一个企业、每一个人都有自己的谋略和战略，每一个国家、每一个地区的社会经济发展战略策划，现今已被放在发展





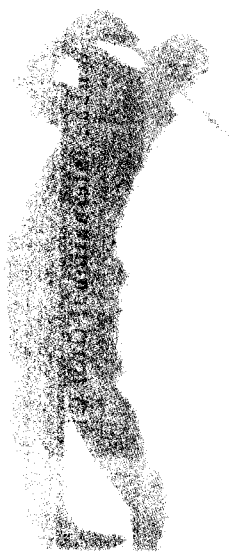
问题的首位；对谈判人员来说，采取怎样的谈判技巧，是非常重要的战略设计；对足球教练来说，采取怎样的阵形和队员，是关系胜败的战略部署，在美国叫做“比赛计划”等等。商战尤其如此。在现代全球性的、无国界的、越来越激烈的市场竞争中搏击的企业经营管理者，要求得生存和发展，碰到的首要问题就是战略。没有战略策划的行动，或者说没有好的战略策划的行动，是不会取得好的经营效果的。实践经验证明，在商战中失败甚至破产的企业中，尤其是实施初次创业或第二次创业行动遭到失败的企业中，70%是由于缺乏谋略或谋略质量不高、不切实际所造成的。九尺之台始于垒土，事业成功在于策划！

企业的谋略和策划，涉及到企业的方方面面，涉及到企业经营管理活动的每一个环节，有总体性、全局性的大谋略，也有局部性、个别性的小谋略。每一种谋略和策划都要遵循一定的程序，根据事物与内在联系和发生发展的规律性，针对形势和情况，提出新的创意，设计出具体的行动方案，然后全力实施，才能收到奇效。本《企业谋略策划丛书》，以专家的睿智、精辟的内容、生动



的文字、丰富的案例，容理论性、知识性、趣味性和可操作性、实务性为一体，为广大企业经营管理者提供一套企业谋略的良好读物。

企业谋略策划问题，20世纪90年代以来，逐渐成为企业经营管理的热点，国内外图书市场，已先后有不少有关专著读物面市，但成为系列者为数不多。这套丛书博采已有策划读物之所长，对企业经营的各个方面、各个环节，从不同的视角对企业的谋略策划进行了深入细微的探索和论述。丛书自始至终以创意作为策划的中心和宗旨，力图将创意策划变成赚钱的工具。强调创意、突出创意、拓展创意空间是《企业谋略策划丛书》的特点和追求。参加撰本丛书各册的专家，分别来自企业经营管理培训、企业家绩效评价、企业经营管理研究、企业管理咨询等方面的资深教授、学者和有丰富实践经验的企业家，他们博览群书、升华自己的智慧和经验，甚至将自己走访企业和顾客的第一手调研资料，汇集于所撰写的著作中，使本丛书各册的论述都比较符合中国国情和中国企业的实际，具有一定的原创性、良好的借鉴性和导向性，对于专家们的奉献，





我们表示深深的谢意。

企业谋略策划丛书第一辑，共推出六本，它们分别是：《奇谋设局——市场策划与策划市场》、《约会商机——寻找、识别和捕捉商机的谋略》、《营造个性——显示特色、独树一帜之策划》、《知识疗法——传统企业知识化改造策划》、《猎人行动——21世纪企业猎头策划》、《会展在线——21世纪企业会展策划》。六本书涵盖了21世纪初企业经营所面临的新形势和新问题，针对性强，顺应时代潮流，我们希望它们能满足读者的需求与渴望。诚然，有关企业经营谋略策划即所谓企业战略的研究和实践与国内外自20世纪90年代以来才凸显成为热点，在我国企业中则近年才逐步受到重视，企业战略策划的理论与方法的完善，尚待更加深入的研究和实践的升华。目前推出的这六本书，难免存在毗漏之外，能作为引玉之砖、入门之钥匙，也就足矣！我们热情地期待读者指教。

邓绍英

2003年9月



目 录



千尺高台始于垒土 万事成功必由策划

Wuhan International Golf Club 企业战略丛书

序

001

个性化需求的时代来临了

消费者呼吁个性化的产品和服务
海尔产品贴上个性标签大展风采
挡不住的个性化潮流
走个性经营道路，吃特色饭是最佳选择

015

建立起个性经营的策划机制

机制如何，关键在于领导
个性创新的信息机制
 掌握新产品发展动向的信息
 估计分析竞争对手
健全和完善个性创新组织体系
 建立健全企业自主的研究开发中心
 与高等学校、科研院所协作组成产、学、研联合开
发体系
 企业联盟开发体系
 坚持和完善职工合理化建议制度
 要有一个灵活机动的激励机制
个性化经营的决策
 正确估计本企业的潜力
 个性经营突破口的选择



053

与众不同的创业选择

创业课题总做不完

从零开始的创业

多角化经营型的创业

创业选项须慎之又慎

创业项目选择 5 项原则

多角化经营的关联性选择

创业个性化的建立

摆脱思维定势,敢于异想天开

开创新的产品和服务,进行独营家经

向时兴行业的盲点进军,建立起个性差异优势

引进技术、填补空白,在一定的区域内形成优势

拾遗补缺,自成一体,形成拳头

要规避创业误区

优惠条件的误区

规模越大越好的误区

“不把所有鸡蛋放在一个篮子里”的误区

087

个性化的产品开发策划

三个层次的个性化产品开发

消费者定制的产品

老产品改头换面,推陈出新

全新的首创产品

个性化产品开发的时机选择

开发热销个性化产品的法则

1. 摸清商品和服务的流行趋势
2. 努力发掘产品与众不同的特质
3. 探讨商品的确切含义并巧妙定位
4. 按消费者的常识而不是按企业的常识办事
5. 分析热销商品为何得以热销
6. 目标价格使消费者乐于接受

个性化产品开发的途径

1. 做别人不做的事
3. 快速推出法
4. 投其所好法



- 5. 市场细分法
- 6. 采取小批量、多品种的柔性生产模式

117

产品样式的个性化设计

- 产品样式是决定竞争力的重要因素
- 个性化样式是个大产业
 - 高品味消费的时代
 - 现代化设计是个大产业
 - 敢冒个性设计风险
- 个性化设计原则
 - 全面正确的设计思想
 - 消费者的要求是最高指令
 - 既要中看又要中用

139

独特的品牌策划

- 企业最大的无形资产
 - 盯住品牌
 - 品牌价值比天文数字
 - 品牌研究
- 品牌的市场定位
 - 品牌市场定位是一种价值创造
 - 规避包装误区
 - 品牌定位分析
- 进行质量体系认证
 - 实行质量认证的益处
 - 郑州电缆厂等进行质量认证的做法和经验
- 品牌成长策略
 - 没有永远不变的名牌
 - 实施品牌忠诚营销

165

企业个性形象的策划

- 精心设计企业视觉形象
 - 起个超凡响亮的企业名称
 - 别具一格的企业标志及其他
- 注意商标策略



商标是企业的独门法宝
策划顾客喜爱的商标
加强商标保护意识
培育一个好的商誉
商誉是企业一项特殊的无形资产
商誉价格评估
商誉是企业的生命
独特的商品包装方式
包装是产品的组成部分
包装是无声的推销员
商品包装策略
规避包装误区
主次颠倒, 包装与产品脱节的误区
过分包装的误区

个性销售策划

独到的客户资源管理
构建客户资源管理系统
实施客户期望管理
武汉赛吉公司的经验
精心编织销售网络
捉住电子商务的商机
建设一支精干的行销队伍
单层次拉动式的品牌专卖店
择机发展特许营销
第二次竞争: 销售策略和方法
进行市场细分, 找准目标市场
推行“蜜蜂行销法”
利用“时间差”抢先一步
“事件推销”
“精耕销售”
利用展览会的商机
第三次竞争: 售前售后服务
跳越销售误区
“轰动效应”的误区
价格折扣的误区



235

独出心裁的广告宣传策划

广告宣是树立品牌的重要手段

广告形式种类的选择及其原则

最厉害的广告是用户的嘴

广告的指导原则

寻找受众认可的广告策略

受众对广告信息的接纳规律

受众对广告信息的排斥规律

探索使受众改变态度的广告角度与方法

广告表现形式的个性化艺术化

广告主题的策划

广告的语言或文字技巧

广告的声像艺术

规避广告误区

广告万能的误区

总是要吹得高一点的误区

广告“轰炸”的误区

比较广告的误区

怪异于广告的误区

265

个性经营的支撑点是人才

人才及其凝聚力是企业成功的保证

人类社会已进入人才时代

集体智慧造就欣欣向荣的企业

知识管理与使命管理

主要任务是优化配置人才

案例：上海复星公司是怎样吸引激励和留人才的

高擎企业文化大旗

栽好吸引和留住人才的“梧桐树”

企业文化是企业精神的体现

培植一个良好的企业文化

打造名牌员工

建立一个催人奋进和脱颖而出的人事制度

名牌员工应具备7种技能

实施员工终身培训



宁静以致远 健康挥杆间

武汉金银湖国际高尔夫球

第一章

个性化需求的时代来临

个性化需求汹涌而来，顺应着市场，得天下。走个性化经营道路是当今企业生存发展的不二法门。个性差异是客观和必然的，没有个性差异，就没有矛盾和千变万化，就没有世界的发展。



有口皆碑：缘自从个性需求出发。



人类走进二十一世纪的世界，流光溢彩，繁花似锦，各种新鲜事物层出不穷。

在经济领域，在二十世纪九十年代中期，首先沸沸扬扬的是“信息时代”和“网络经济”，接着在世纪之交，又炒起“新经济”概念，而今，比较流行的是“知识经济”的说法。在这些概念和说法的背后，毫无疑问是高新科学技术的飞速发展和日新月异。

以高新科技为核心的知识经济或网络经济、信息经济、新经济时代使社会经济生活发生了显著的变化。很多产品，尤其是生活用品的特征已从过去的厚、重、长、大，转变为薄、轻、短、小。与此相对应的是以往流行的大批量的订货方式也由于产品科技含量的增高而日益趋向小批量、多品种的订货方式。这种情况从近几年国内外举办的各种商品博览会、展销会中可见一斑。由于产品的多种化和消费水平的提高，用户的消费模式和消费倾向也日趋个性化和特殊化。现在你走到大街或其他公共场所去看看，人们的着装各有千秋，丰富多彩。二十世纪五十年代一片蓝、六十年代军绿色、七十年代灰“的卡”、八十年代俏西装、九十年代是夹克的趋同现象已经少见了。有的年青女孩，尤其是大学生，不穿与别人同样的衣服，已成为他们的信条。一些聪明的厂家，立即捕捉这种新商机，开始发展个性化商品。例如，一种有别于传统形式的定制消费，2000年初在南京悄然火起来，不少消费者根据自己的兴趣爱好和种种特殊的消费需求，到时装店、珠宝店、家具店和鞋店等厂家

店铺，要求定制产品。而厂家店铺则根据消费者的个性需求，提供让其满意的产品和服务。比如定制时装时，厂家会提供基本款式，具体的细节则由消费者自己定夺，而面料、纽扣等“原料”也用不着顾客自己操心去买，因而大受欢迎。

真的，个性需求的时代已经向我们走来了，个性化经营已成为企业发展的新潮流。

消费者呼吁个性化的产品和服务

产品不考虑不同消费者的需求，千佛一面，清一色的状况，是短缺经济时期的产物。其实，即使是在短缺经济时期，不同地区、不同阶层、不同偏好的消费者，也是存在不同需求的意念的，但那时是生产决定或制约着消费，是卖方市场，个性化消费难以实现，无可奈何。告别短缺经济之后，生产相对过剩，买方市场出现了，这时消费者是上帝，消费反过来决定和制约着生产，于是个性化消费开始凸显，消费者强烈希望个性化的产品和服务以实现个人的价值。目前市场上的商品可谓琳琅满目，丰富多彩，然而消费者却往往在商场里转来转去，还是难以买到称心如意的物品，空手而归。而与此同时，许多经营者感到生意难做，为此一筹莫展。这种看似矛盾的事实，其实质是商家未能满足消费者多样化、个性化的消费需求。

2000年8月28日，美国《商业周刊》刊登了一篇反映未来消费者心声的文章。文章以一位名叫“简·所有消费者”的名义，给“全球企业公司”销售部副总经理写的一个信件，信中叙述了老顾客简为什么抛开“全球企业公司”。信中说：

亲爱的先生或女士：



多年来，我是你们最好的顾客之一，虽然你们显然不知道这一点。你们认为自己非常积极，寄给我所谓“个人化的”电子邮件，介绍我不需要的产品与服务。你们的网站不记得我一次次访问都买了什么以及我喜欢怎样购物。你们仍然把大部分预算用于电视广告，而我在看电视时总是迅速转换频道跳过这些广告。我定做的产品，在你们的网站里没有。

这就是我打算离开你们的原因。我听到你们的竞争对手打电话来——负责顾客群体的副总经理、负责与顾客对话的副总经理，以及首席关系官——他们把我吸引走了。这些是可笑的头衔吗？不再是这样。问问咨询公司“将现在未来化”的首席执行格雷格·塔克，他把这类新的销售经理称为“顾客权益保护者”。他说“在新经济中，由顾客制订成为规则”。或者与网络观念公司——该公司生产搜寻客户数据的高级软件——负责销售的高级副总经理史蒂夫·拉森，他说：“推动市场的将不再是制造商决定生产和销售什么，而是消费者想买什么。”

简而言之，大规模生产、大规模销售、甚至大众传媒的时代已经结束。由于因特网，我比以往有了更大的权利和更多的选择。要树立一个具有一些定价权的有意义的品牌，公司必须真正倾听像我这样的顾客的意见并根据这些意见迅速采取行动。咨询公司佩珀斯—罗杰斯集团的合伙人唐·佩珀斯说，企业必须建立“学习关系”，记住我想要的，从而改善产品和服务。

亚马逊网上销售公司是这方面的先锋，它研究我买过的书然后根据我正在看的书向我推荐新书。销售定做计算机的戴尔公司记住顾客们过去买过的产品，并通过个人化网页使接下来的每一个订货变得更简单，不管是增加新计算机、对现有设备