

BE YOURSELF

吴志明◎著

绝对成功

Absolutely Successful Methods In Management

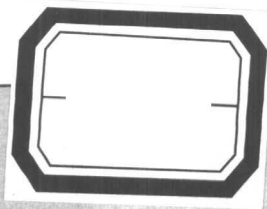
经营法



全球80%的破产企业都毁于经营不善
经营是企业的立身之本
有充裕的资金、过硬的技术背景、完善的制度
就可以保证成为经营大师吗？答案是不能
绝对成功的经营法与这些因素统统无关
想要达到经营大师的境界
必须占尽天时、地利、人和
不论你做什么行业
也不论你正在经营企业
还是正要开始创业
本书都可以教你最具实效的经营方法

农村读物出版社

百分之百成功的经营谋略
让你略过所有的学习过程
直接进入经营大师的行列



前言

绝对成功

Absolutely Successful Methods In Management

经营法

吴志明◎著

农村读物出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绝对成功经营法 / 吴志明著. —北京: 农村读物出版社, 2004.6

ISBN 7-5048-4494-2

I. 绝... II. 吴... III. 商业经营—方法
IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第058726号

出版人 傅玉祥
责任编辑 杨桂华
出版 农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)
发行 新华书店北京发行所
印刷 中国农业出版社印刷厂
开本 850mm×1168mm 1/32
印张 8
字数 118千
版次 2004年9月第1版 2004年9月北京第1次印刷
定价 18.00元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



前言

据统计，全球80%企业倒闭的原因是经营不善。很长一段时间以来，商界都有一个错误的观点，认为企业有丰富的资源、过硬的技术、完善的内部管理，就可以领导市场。然而事实却并非如此，真正的经营与这些因素统统无关。拥有丰富的资源，若不懂得如何利用、控制消耗、将资源投入到有前景的行业中，也只能白白浪费；拥有领先的技术，却不懂得如何将科技人员组织起来，将技术力量应用于适当的项目中，也只能徒劳无功；同样，即使具备了完善的内部管理，经营者若不了解市场，不会依据市场做出正确的经营决策，也只能望利兴叹。

真正的经营应该是一种策略，更应该是一种能力。可以说，经营得好坏决定了一个企业能否生存，能否保持优势、具备长久的竞争力。随着全球经济一体化浪潮的推波助澜，市场经济不断健全和完善。越来越激烈、层次越来越高的市场竞争对各国企业竞争力提出了更高的要求。在群敌环伺的情形下，企业经营水准的高低才是提高企业竞争力的关键所在。经营者只有抛弃旧的观念，提高经营的科学性和有效性，才能全面提升竞争能力。但是随之而来的是另一个问题的出现：什么样的经营法则才能确保企业绝对成功呢？

对于经营者来说，这个问题的出现无疑等于让他们站在

前 言

一个十字路口上，稍一出错便可能导致企业遭受巨创，功亏一篑。

本书正确地解决了经营者的疑惑，引导经营者在变幻莫测的市场环境及激烈的行业竞争中取得绝对成功。

综观全球成功企业，在企业经营制度实施方面都具有共同的特点，那就是具备一套成功的、规范性的经营制度及有效执行该制度的能力，并且在各个环节不断创新与优化，保持和增强科学、高效的企业经营管理制度体系的运转效能。换句话讲，在竞争中拥有竞争优势的企业或成功的企业，其经营管理制度及执行能力一定具有较强的优势；企业间如在某一方面存在差距，一定是与此方面的相关经营管理制度及其执行能力存在一定的差距。

本书考察了众多国际知名企业，经过多年的深入调查研究，总结出它们的成功之处，从经营管理制度所含的规范及其执行方法等因素出发，兼顾经营中的主要方面，提出了绝对成功的经营法则。为了便于经营者分析，本书将内容分为总体战略、具体执行战术两大部分，分别从“天时、地利、人和”这三大成功必备因素出发，系统地、具体地分析了面对千变万化的市场环境，企业若想成功，应该如何认清行业性质、产业特征、企业人员素质、企业环境、经营者的个人因素等自身实力，并以此出发，从内至外制定与执行相关的策略，其中包含了资源、成本、技术、人才、人际关系、销售渠道等关键因素。



本书也没有忘记创新之重要。企业经营管理应该呈稳定和动态的统一，即使某项制度现在如何的好，倘若长年一成不变也会变得不合时宜，于企业无利。中国有句俗话说叫作“流水不腐”，指任何事物只有长期保持运动状态才能兴旺、有活力，不至于腐朽衰败。同样，现代经营管理也应秉承此理念，理解企业发展壮大的源泉就在于创新力，惟有不断创新，企业才能拥有鲜活的生命力，才能时时保持在最佳状态，才能在市场竞争中保持领先，才能在超越自己的同时超越对手。法国经济学家H·法约尔在《工业管理与一般管理》一书中，将创新精神列为十四条经营管理基本原则之一。他说：“除了领导的创新精神外，还要加上全体人员的创新精神，并在必要时去补充前者。这种全体人员的创新精神对于企业来说是一股巨大的力量，特别是在困难的时刻更是这样。所以，应尽可能鼓励和发展这种能力。”

本书将告诉经营者如何根据市场变化、企业发展的需要制定和实施与之相应的、科学的经营方法。在企业的发展过程中，企业管理制度应具有相应的稳定周期与动态时期，这种稳定周期与动态时期是受企业经营过程中产生的诸多因素影响的。企业应该依据这些影响因素的变化，控制和调节企业管理制度的稳定性与动态性。为了叙述方便，本书将创新一分为二，将叙述如何制订与执行制度的创新融入各章节，技术创新则另外进行单独讲解。

现在企业对经营管理重要性的认识已经毋庸置疑，不论

前 言

走进哪家企业，都可以听到对优质经营管理的赞扬和对劣质经营管理的声讨。然而仅有认识是不够的，这一切还必须依赖经营者自身能力及努力。可以想像，即使是一家经营效果极差的企业，其经营者本意也是希望能将企业带入光明之路的。所以，除了认识经营的重要性，还必须要有一套最有效的、能保证成功的经营法则。本书的出版则为经营者提供了这种可能。通过钻研本书，经营者一定可以活跃思维和情绪，增强主动性，激发自身创造力，提高经营管理水准。与此同时，经营者可据此做出突出成绩，实现自己的人生价值。



目录

前言

第一篇 经营战略之天时篇..... 1

商战胜负取决于是否具备“天时、地利、人和”三大要素，天时又处第一位。企业要营利，就必须准确预测市场趋势，重视研究市场环境，正视自身缺点，明白自身优点，根据企业实力，在适当的时机进入市场，这样才能制定正确的经营战略，百战百胜。

第一章 分析市场趋势..... 2

市场环境是经营境况和条件的集合体，是影响企业发展外部因素的综合。市场趋势足以影响或制约经营动机、经营决策、经营行为和经营效益。经营效益的高低一般与经营者对市场和市场的认识程度成正比，即使相同的产品，在不同的市场条件下，企业可能会获得不同的经营效益。因此，要想达到预期的经营效益，经营者必须准确预测市场趋势，重视研究与评价市场环境。

第二章 评估自己的实力..... 15

“知己知彼，百战百胜”，“知己”是走向成功的第一步。只有了解自己的公司，勇敢地正视公司的缺点、找出公司的优点，经营者才知道该做何种决策，做出正确决策是最关键的一步。

第三章 时机的选择..... 30

分析市场趋势评估自身实力，知己知彼之后，经营者决策时还必须懂得选择正确的时机。市场需求千变万化，消费者的喜好也随着环境与时间变化，经营者应当据此选择正确的市场切入点和竞争对手，力求做到各方面完美配合，如此才能达到事半功倍的效果。

第二篇 经营战略之地利篇 37

市场为王，如果企业与竞争对手争夺市场之前确立市场优势，则不战已胜三分。而要做到这些，则万不可置资源、成本于不顾。企业要发展，必须“内外兼修”，确立资源、成本是“内功”一大关键。

第一章 确立市场优势 38

市场优势对用户和市场来说，实际上就是企业的产品或服务具有实际价值的某个方面取得了领先地位。这种领先地位的取得，既能满足客户的需要，又能带给企业可观的经济效益。

第二章 确立资源优势 46

企业经营时不仅要关注市场、内部管理，还应注意企业之根本——资源，皮之不存，毛将焉附？而这恰恰是目前许多经营者所忽略的。若是有了稳定的资源，企业还未开始与对手竞争时，便已经掌握了一定的优势。

第三章 确立成本优势 50

市场经济中，传统的成本管理思想已不能适应现代成本管理理念，现代企业成本管理的内容不再局限于孤立地降低成本，而应立足于整体战略目标及企业外部环境，从成本与效益的对比中寻求成本最小化。随着经济全球化，竞争日益激烈，企业将直接面对众多国际化对手。而要想在这种激烈的竞争中生存和发展，经营者必须加强企业的成本管理，建立现代成本管理理念。

第三篇 经营战略之人和篇 61

所谓“人才”，即具备某方面特殊才能和专长的人。才能和专长是知识与经验的结晶，是智慧的表现。优胜劣汰的激烈市场竞争，表面上看来是产品与服务质量等的竞争，但实质上

是智慧的较量。从生产到销售，无不是人们的智慧在起作用。所以，企业间的竞争，说到底是人才的竞争。人是企业一切活动的核心。谁拥有大批管理人才与专业人才，谁就掌握了竞争的优势和主动，这是企业致胜的关键。企业如果拥有出色的人才，就会产生出色的产品，创造出色的经营绩效。哪个企业人才济济，哪个企业就会兴旺发达。

第一章 考察相关企业的人才策略..... 62

现代企业不仅要明白人才的重要性，还必须注重吸引人才、激励人才、留住人才的技巧，注重人才策略。所谓“以史为鉴，可以知兴替，以人为鉴，可以知得失”，经营者制定企业人才策略时，必须先考察相关企业的人才策略，这样不仅能以他人作为鉴，少走弯路，制订正确的人才路线，还知己知彼，在企业实力允许范围内制定比其他企业更具吸引力的人才策略。

第二章 制定自己的总体人才战略..... 68

考察完相关企业的人才策略之后，经营者就可以借鉴他人的经验制定自己的总体人才策略了。这一步对企业来说非常关键，若是对待人才的策略不好，一是让人才望而却步不敢进来，二是即便进来也会因为不满意而走出去。

第三章 着手实施吸引人才的策略..... 79

人才的自由流动性是市场经济下对整个人力市场的基本要求。每个公司都面临着人才的正向和反向流动，也就是说，每个经营者都要经历很好的员工跳槽到别的公司，也要想办法从别人的公司挖角，或者从头开始培训新的员工。无论是员工的正向流动还是反向流动都是有原因的。人有趋利避害的本性，因此，人力资源大多从相对较差的环境向相对较好的环境转移。如果某些人有足够的力量，那么他们还可能向更好的环境转移。经营者不仅要尽力避免人才外流，更要实施相关策略吸引人才。

第四篇 经营战术之天时篇 93

对于企业来讲, 制定正确的战略固然重要, 但更重要的是战略的执行。能否将既定战略执行到位是企业成败的关键, 而执行过程中具备相应战术是其中的基础。面对竞争对手, 经营者应根据具体情况而定执行战术, 在某些领域打速决战, 某些领域打持久战, 不可拘泥。但无论采取何种战术, 迅速运用新技术, 更新产品则是保持市场竞争力的不二秘诀。此外, 经营者还必须抓住政策等外部有利条件, 不放过任何一个天赐良机。

第一章 在某些经济领域要打速决战 94

时间在企业经营中占有非常重要的位置。在许多时候, 商战决定于速度, 经营者需要对当前市场形势快速做出决策, 并迅速付诸于行动, 这样才有更多的机会调整计划, 迅速掌握市场主动权, 在行业内占据有利形势。

第二章 在某些经济领域要打持久战 102

前面已经提过, 在某些领域要打速决战, 同样, 经营者还必须善打持久战。商战的胜负由交战双方实力、行业性质、市场环境等决定, 若是双方实力相差较大, 市场环境对己有利, 经营者自然应该打速决战。但若恰好相反, 双方实力相当, 市场环境又不明朗, 且行业性质决定了胜负不可能在短时间决定, 经营者则必须正视客观条件, 做好打持久战的准备。

第三章 迅速运用新技术更新产品 110

企业在激烈的市场竞争中能否生存发展, 最终取决于企业是否具备核心竞争力。创新则是企业核心竞争力的核心, 因为企业核心竞争力最根本是让竞争对手难以模仿, 以此在竞争中拥有明显优势。市场竞争强手如林, 要一直处于明显优势, 除了垄断, 惟有不断创新。对于绝大多数企业而言, 创新无疑是惟一的出路。



第四章 善于运用政策优势 125

经营者应该熟悉外部环境，利用外部环境。一个国家或地区的政策在其中是重中之重，经营者不仅不能违背政策，更应利用政策，例如许多国家或地区为了促进本地经济发展，经常给企业以税收、费用等方面的优惠，此时经营者就该尽量利用，为企业发展寻找一个有利环境和发展捷径。

第五章 善于抓住天赐良机——非人为机会 136

机会往往让经营者事半功倍，可以说它是上天恩赐的出现在你面前的一条致富捷径。任何一本经营书里都会强调抓住机会的重要，而错失良机则等于失去财富。

第五篇 经营战术之地利篇 145

商战招数千变万化，但万变不离其宗，即质量与价格。有了最具竞争力的资格，就有了一半制胜的把握。而做到此点，控制成本与合理利用资源则是重中之重。当然，除了启动本身的力量，企业还必须学会借助外力，内外互动才能具备最大的竞争实力。

第一章 成本是生存之本 146

成本决定了产品价格，是企业生存之本，也决定了企业竞争力。成本小可使企业有更多的决策空间，降低成本是对资源的补充，有效削减、控制成本是增加企业效益的一种重要手段，作为企业的管理人员，必须对经营成本进行把握。

第二章 实现最具竞争力的价格比 157

不论是传统的观念，还是新潮说法，都是把商品流通看成是“货殖”、“贾迁”、“贱买贵卖”、“将本求利”的过程。也就是用较小的投入，换取较大的产出；以较少的本金，赚取高额利润。一句话，在商品价格上打算盘、弄玄虚、作文章、下功

夫。所以，为了商战竞争的需要，价格之战的招数、战术、诀窍、花样，就历来成为“商战”高手们尽心钻研、认真操作的对象。战略、战术，台前、幕后，种种手法，令人眼花缭乱、目不暇接，也使人惊叹不已。

第三章 合理利用资源是取胜的关键.....164

制定营利战略，应该着手企业内部还是外部？资源为本的策略可使经营者左右逢源。在一定的技术经济条件下，资源是企业存在和发展的物质基础。然而资源对一个企业来说总是有限，经营者这时就必须学会合理利用资源，将有限的资源运用到能最大程度为企业创造利润的项目中去。

第四章 借助外力充实自己的实力.....179

企业除了加强自身管理、启动内力，还必须学会借助外力，激发活力，培育和壮大市场竞争力。外力在一定程度上具有内力所不及的推动作用，经营者在了解自身实力，积极挖掘内力时，还可借助外力，既可保存自己的实力，还能巧妙地利用他人攻击我方之敌，增加胜利机会。

第六篇 经营战术之人和篇185

任何一个经营者要想发挥员工最大的创造力，提高员工积极性，都必须明赏罚、定权责；要想让企业得到长远发展，充分挖掘企业人才内力，须懂得举贤能；至于广交朋友，多结善缘，更是不少企业经营，促进产品流通的关键。

第一章 明赏罚.....186

企业要想形成良好、有效的经营环境，就必须着力于建立赏罚分明的管理机制，让那些成绩优秀、特别努力、有所创新的员工能受到奖赏；对犯了错误的员工给予批评或处罚，赏罚分明，不因人因时而异。

第二章 定权贵.....199

经营家需要的是把决策权集中到一个人的手里，这样才会保证工作的成效性。同时，把权力适当下放给下属，会使下属做起事来更有动力。权力是一柄双刃剑，很容易滋生事端，造成对决策者不利。所以对于权力的隐患，要有策略地根除，中央集权下适度放权就是一个极好的方法。

第三章 举贤能.....213

自己能赚钱的经营者，说明他有本领，值得佩服。但不用自己经营，请别人为他赚钱的经营者，则更值得钦佩。事实证明，往往后者赚的比前者多。一个人的能力始终有限，有思维局限也有时间局限，只有懂得利用他人为自己工作的经营者，才能让继任者及优秀员工源源不断地为自己创造财富。

第四章 广交际.....234

经营目的只为赚钱，而赚钱很大程度上依靠人际关系。商界有一句很有名的话，“莽汉单干，智者依靠人际关系发财。”可以这么说，有人际关系的经营者未必会成功，但没有人际关系的经营者，则不可能成功。

第一篇

经营战略之天时篇

商战胜负取决于是否具备“天时、地利、人和”三大要素，天时又处在第一位。经营在现代市场环境下已经不是简单地提高产品品质了，还包含服务、信誉、特色等等因素。企业要营利，就必须重视研究本地市场与外地市场环境，准确地预测市场趋势，在不同的市场环境做出不同的经营决策，以达到先发制人、随机应变的效果。然后正视自身缺点，明白自身优点，了解企业实力，包括企业的物力、财力、技术力量、生产或服务能力、管理水准、人力资源等企业综合素质。企业实力决定企业发展策略，正确的决策必须基于企业真实实力。市场需求千变万化，消费者的喜好也随着环境与时间变化。经营者应根据企业实力，做好产品的市场定位，找到正确的市场切入点，寻找同等级别或者较弱小的竞争对手，在适当的时机进入市场，带动各方面积极有效地给予配合，这样才能制定正确的经营战略，百战百胜。



第一章 分析市场趋势

市场环境是经营境况和条件的集合体，是影响企业发展外部因素的综合。市场趋势足以影响或制约经营动机、经营决策、经营行为和经营效益。经营效益的高低一般与经营者对市场和市场趋势的认识程度成正比，即使是相同的产品，在不同的市场条件下，企业可能会获得不同的经营效益。因此，要想达到预期的经营效益，经营者必须准确预测市场趋势，重视研究与评价市场环境。

不同时代、不同区域有不同的经营环境。持续多年的通货紧缩导致消费性需求下降。为了刺激消费，招揽更多顾客，经营者都拼命想办法提高生产力、降低生产成本，以求获得更多的利润，竞争也开始呈现白热化。经营在这种环境下就已经不是简单地提高产品品质了，还包含服务、信誉、特色等等因素。由此可见，在不同的市场环境，经营者应该做出不同的经营决策。而要想先发制人，经营者就必须随机应变，考察研究市场环境，正确预测市场趋势，这样才能占尽“天时”。

一、分析本地市场的状况

市场有本地和外地之分。一个经营者，无论他经营的是适合本地环境的商品，还是想立足本地市场，进军全世界，首先就要分析本地市场。当然，这里的“本地”一词并没有确切的定义。如果经营者的公司小，做的只是小本生意，那么“本地”可能只是一个小城镇；若是企业庞大，“本地”则可以指一个国家，完全视经营者实力而定。

但无论如何，不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。只有立足本地市场、分析本地市场、熟悉本地市场，经营者才能站稳脚跟，谋求发展。美国富翁哈默便是一个非常懂得研究和利用本地市场的人。

1931年从苏联回美国以后，哈默研究了当时美国国内的政治形势，判断罗斯福将会登上总统之位，掌握美国政权，“新政”随即一定会成功，而1920年公布的禁酒令必将会被废除。美国人素来好酒，全国对酒的需求将会剧增，酒桶的需求也必然随之大增，特别是需要经过特殊处理的白橡木制成的酒桶。当时因为禁酒令的颁布，美国市场上已没有酒桶出售。

哈默在苏联住过多年，知道苏联有出口制作酒桶用的橡木。于是哈默向苏联订购了几船橡木，并在苏联船只停靠的纽约码头开设了临时酒桶加工厂，在新泽西州的米尔敦建了现代化酒桶加工厂。哈默对经营环境的估计非常正确，