

世界 名牌企业 营销高招

孔水 编译
广东旅游出版社

C0143/13

世界名牌企业营销高招

孔 水 编译

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码 510600)

广东省韶关新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 6.5 印张 130 千字

1996 年 7 月第 2 版第 2 次印刷

印数 40001—50200 册

ISBN7—80521—341—0

F·28 定价：7.80 元

编辑导语

经营者素质的高低及经营手段的优劣，关系着一个企业的盛衰兴亡。而科学的管理方法，乃是企业家们在实践中不断探求，不断总结，不断提纯的智慧的结晶。它反映了企业运作的普遍规律；所有从事经营管理的人，都必须努力去探索它，掌握它，否则就要吃大亏。

这一本《必胜经营术》——企业管理经典范例，摒弃空洞乏味的高论，而采用非常新奇有趣的讲故事的方式，形象、生动、全面地展示了西方发达国家最新潮的经营智慧和管理经验。全书共有四章：“方略制订术”启示你如何草拟企业规划；“计划执行术”讲的是把设想变成现实的种种奇妙招数；“监管平衡术”告诉您如何搞好企业的内部调节并保持发展中的稳定平衡；而作为全书重点的“人才管理术”，则分三节阐述了怎样当一个称职的领导，怎样搞好与同事、部属的心灵沟通和对员工的培训。除各章节前面所占篇幅极少的“引言”之外，其余全是具体生动的事例。读过之后，你对发达国家企业运行机制的精巧、微妙和复杂将会有进一步的了解；而书中各种管理人员考虑问题的慎密周到、观察问题的细致入微、处理问题的机灵巧妙，会令您眼界大开，叹为观止。

总之，这是一部生意人不可或缺的、形象生动的企业经营法典。它定能把财运带给您，您的企业，您的家庭！

目 录

编辑导语

第一章 方略制订术

引言	(3)
实例 (1-11)	(10)
1 妻子的唠叨和福瑞德的演讲稿	(10)
2 为焦头烂额的乔治指点迷津	(13)
3 离开你, 天不会塌下来	(16)
4 “拿来”的安全计划	(18)
5 为排除机械故障献策	(21)
6 兼职员工的妙用	(23)
7 成本效益分析的技巧	(24)
8 简单的问题与不简单的答案	(26)
9 使优秀员工不致流失的妙方	(27)
10 省时计划的构想	(29)
11 使复杂的事情简单化	(31)

第二章 计划执行术

引言	(35)
----------	------

实例(12-39)	(37)
12 不忙未必是坏事	(37)
13 严苛的治疗术	(39)
14 尽量减少“残余的芥末”	(40)
15 寻找浪费了的时间	(41)
16 薪水少了五元	(44)
17 一本物品成本登记簿	(45)
18 两个字纸篓	(46)
19 三思后行免出错	(47)
20 农夫的致富秘诀	(50)
21 水管突然漏水	(50)
22 储藏室的地毯	(53)
23 惊讶是管理的大敌	(54)
24 高矮各得其所	(55)
25 不要传染紧张	(56)
26 用铲也有窍门	(57)
27 盘子的位置与产量相关	(58)
28 “白手套”与信誉	(61)
29 不要小看几滴油	(62)
30 码头扩建成本——不要一毛钱	(63)
31 黑暗中的盲人不是“残疾人”	(65)
32 刮脸的启示	(66)
33 艾尔的心理战术	(67)
34 两张流程图	(69)
35 操作方式的改变	(70)
36 男员工与女主管	(72)

37 过分专注闹出大恐慌	(73)
38 老板为何要扔钱	(74)
39 厉行节约的合理化建议	(75)

第三章 监管平衡术

引言	(79)
实例(40-47)	(80)
40 温度计与调温器的妙喻	(80)
41 废料控制的学问	(81)
42 管理者与走钢索	(83)
43 原来是空气作祟	(85)
44 油表失灵引出一串革新	(86)
45 公布成绩的功效	(88)
46 心理威慑效果	(89)
47 训练与实绩检查	(90)

第四章 人才管理术

引言	(95)
第一节 领导激励术	(102)
引言	(102)
实例(48-64)	(106)
48 你是哪一种企业领导	(106)
49 拼图与人员调配	(108)
50 一开始就要选用良才	(109)
51 你知道自己在干什么吗 ——谈各部门的配合	(111)

52 把问题弄个水落石出	(112)
53 认真听听员工的呼声	(115)
54 要正视自己的缺点	(116)
55 加入“恶人”的行列	(117)
56 纯白的方向盘	(120)
57 管理不当引起塌桥灾难	(120)
58 善于夸奖部属	(122)
59 镜子的妙用	(123)
60 要有明晰无误的规定	(125)
61 巧借舆论的力量	(126)
62 他为何要雇用生手	(127)
63 尽量使用员工的语言	(129)
64 两种极端类型的上司	(130)
 第二节 协调沟通术	 (132)
引言	(132)
实例(65-79)	(141)
65 推销铁则：第一点和第十三点	(141)
66 极力把安全讯息传给员工	(143)
67 怎样拆除无形的墙	(145)
68 及时消除劳资间的鸿沟	(147)
69 及时辟谣以定军心	(149)
70 不同的批评方式产生不同的结果	(151)
71 恪守职业秘密	(153)
72 书写报告的规则要点	(156)
73 文字就象金钱一样	(158)

74 报告要突出重点	(159)
75 不要把什么都装入布袋	(160)
76 冷静沟通的技巧	(161)
77 交谈时要注意倾听对方的陈述	(164)
78 尽量掌握外籍员工的母语	(166)
79 怎样回答“无法回答的问题”	(168)
 第三节 员工培训术	(172)
引言	(172)
实例(80-93)	(174)
80 他为什么要辞职	
—— 职前训练的重要性	(174)
81 不可让新人沾染不良习气	(176)
82 主管的远见	(178)
83 培养员工重视自己的工作	(179)
84 要争取员工的自觉配合	(180)
85 速度与准确哪样重要	(182)
86 不同的教诲——不同的结果	(183)
87 无用的训练遗后患	(184)
88 不可忽视的工作演练	(185)
89 怎样增强员工的认同感	(188)
90 让员工彻底了解他掌握的机器	(189)
91 他们的差异在哪里	(191)
92 安全示范表演效果好	(192)
93 怎样进行绩效评估	(193)

第一章 方略制订术

企业方略的制订，必须从眼前的具体实际出发，同时又要有长远的战略目光。此外还得分清主次，突出重点。

高明的企业战略家不是等到有了百分之百的成功把握才去决策；只需看出六成把握就果敢行动。一味追求完善，就会坐失良机。

要善于站在巨人的肩膀上观察世界，预测未来。

引 言

要打胜仗，首先要懂得如何使用战略。战略，是指导战争全局的计划和策略。一个企业，同样应先制定自己的经营战略，即确定一个正确的经营方针，制定一个先进合理的经营目标，订定一个切实可行的经营计划。先展望未来，预测一切可能发生的状况，并事先做预防措施，才能掌握先机，百战百胜。

一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握，再去决策；因为决策总是带有一定风险的，所以等事情都清楚了才去“决策”，算不上决策。这样的决策谁都能做。要知道，条件完全具备之际，往往是最佳机会消失之时，一味追求完善，就会坐失良机。有百分之六十以上把握就应当敢于决策、有信心去行动。从一定意义而言，风险和利益的大小是成正比的。风险大，如果成功了，得到的利益也越大。利益就是对人们所承担的风险的补偿。一点风险都不敢冒的决策，决不能算为高明的、卓有成效的决策。当然，不经任何“算计”的冒险，是不值得提倡的。

在制订计划的时候，人们面对着的是一大堆纷繁复杂的表象或材料。这就需要掌握有条理的思想方法的要领，方能很快地抓住问题的核心，寻求解决的方法，并且能简洁、明了、直接地表达出来。

思考过程是非常复杂的，不过从基本上，可以分成四

个阶段：

- (1) 找出问题的核心。
- (2) 检讨所有的事实。
- (3) 决定如何做。
- (4) 作最后决定前，用各种方法做小规模试验。

以上四点，可以说是有条理的论理思考的骨架，也即制订计划的简单过程。我们可就各阶段加以较详细的考察。

(1) 找出问题的核心：

对于问题核心的明确了解，是解决问题的前提。我们对于某一问题，往往徘徊好几天，一再反复着同一方法，这是因为没把握问题中心的缘故。纵使一个简单的问题，如果不了解该问题的真意，便无法解答。

比如说，一个女人找医生求治脚痛，而她的脚痛原因，只是由于鞋子太小。这是把问题弄错了。

首先，她应认识那是一个鞋子问题。脚痛，不是问题本身，而只是问题的征候之一。能了解到这一点，她应去找鞋店，而不是找医生。

这就是我们为什么必须舍弃问题的外围，而直捣核心的原因。不然，我们可能跟问题的影子，做毫无意义的搏斗。当你面监一个问题时，请把鞋子的例子回想一下，你是不是把握问题的核心了呢？你能把问题的核心找出，这个问题便已经解决了一半了。

(2) 检讨所有的事实：

找出了问题的核心，下一步，应是收集一切有关的资料，加以细密的比较检讨。你的态度，必须和药剂师度量

试管中的药品时一样精确。解决问题，必须用科学方法。判断或决定，必须根据事实。还要从各种角度去看问题。

如果问题是简单的二择一，不妨将两个解决方案的利弊得失全都写下来，再予比较判断。

只要有了一切有关资料，也就容易下决心。

(3) 决定如何做：

检讨了事实以后，不要急于得出结论。你可以延缓一两天，并且暂时离开问题，忘掉它。你在事实的评价方面已尽到了全责，剩下的工作应由潜在意识承办。它自会替你完成衔接工作。

潜意识承办这些问题的过程中，有时候，突然会将你所需要的判断或决定告诉你。有时候，当你第二次面临问题时，你会发现答案早已在头脑中形成了。于是便产生了计划。

计划有了，不要急于付诸实行，最好冷静一下。它可能只是一个试案。因为潜在意识所得到的经验和事实，可能还不十分完全，还不是完整无缺的判断。

(4) 小规模试验：

在认定最后决定而付诸实行以前，必须检验一下你的计划。

譬如说，有一家制造某种消费物品的大公司，想把它的新成品向全国推销。首先，必须决定一个最好的方法，把这新成品推出，使它流通、商品化。这个问题会交给市场调查、广告、及促进商品化计划的专家们研究，拟出一套销售计划。先决定在一、二个都市试行全面推销，以观察广告的效果，或宣传地点的展示效果等，究竟有什么缺

点？应该怎样改正？在这些缺点统统改正以前，是不是会作全国性或世界性的销售。

我们个人亦应如此。先试试看，选一两个人实际试试；在两三个典型状况下试试；看看是不是能得到预期的效果。如有缺点，则应把计划修正。

现在，全面进展的准备已经妥当了。我们便可以运用合乎论理的思考方法，拟就决定性的计划行动，便是开始迈向成功之途了。

这是解决问题的正道，除此之外，还有几条近路可走。我们不妨对这种较为简单而属于常识性的方法，也有个了解。许多成功的人，常用这种方法去决定问题，或寻求更大更好的意念。其方法如下：

(1) 复杂问题简单处理：

不要被问题的表面复杂所困惑。不要忘记，不论多么错综复杂，我们总有办法，把它分解成简单的语句或问题的。

例如，有如下的资料：

销货总收入：25,873,892 元。

商品成本：14,263,128 元。

如果经理问及商品成本占总销货的百分率时，你将怎么办呢？

我们不需要纸笔，可以当场作答。把问题译成简单的辞句便可以了。且把销货额算做 25，成本算做 14，14 占 25 的一半多一点，因此我们很快地推测答案为 55%，这是个大概数字，不过，回答经理的质询，是足够了。

假使遇到一个非数学问题，这方法也仍然有效，总

之，不论什么问题，“简单化”可以说是解决问题的一种铺路工作。

(2) 别人终点是我起点。

达芬奇先生曾经说过：不想超越老师的弟子，不是好弟子。

这意思是说：有志于在自己的专业上出头，应以前辈伟人的思想为你思想的起点。

奇异电气公司的年轻科学家白尔也这么说：“和牛顿、爱因斯坦相比，我们只不过是侏儒；可是站在巨人肩头上的侏儒，总比巨人看得远一点。”当白尔开始研究新课题时，他实际的运用他所说的话。他的研究，从研究过去开始，凡是与问题有关的资料，他都加以搜罗、阅读和检讨。

由于他的体系和分析的思想方法，白尔曾经得到了奇异公司的最高荣誉——卡芬奖。而他对于电磁模型的功绩，也为世人所知了。

白尔的方法，不仅是科学家，也是企业家的范例。的确，学习他人的经验，是事半功倍的聪明办法。与其关闭于象牙之塔中摸索，不如出去看看别人是怎样解决问题、制订计划的。

譬如说，假使我们想推销一种新电视机，应该怎么办呢？如果仅靠自己的意念与经验，便非得长期暗中摸索不可。但是，你可以抄近路。那就是调查市上现有的三洋牌、东芝牌、国际牌、将军牌等同类产品，看他们是如何推销的。

我们不是完全抄袭他们的方法，我们只是吸取他们的

经验，以点亮我们自己的意念。这方法，适用于我们个人所面临的各种问题。调查、研究别人的相似问题的解决方法，的确是解决问题的捷径。

(3) 多种方法解决问题：

解决问题，方法越多，获得独创性意念的可能性也越大。而独创性的意念，总是有价值的。

但在众多的解决方法中，你会觉得不容易找出最好的方法是哪一个。这里有一个办法，那就是由最坏的逐渐淘汰的方法。

比如学校的舞蹈比赛，当全体一起跳舞的时候，你很难决定究竟是哪一个最好。但当你看到审判员逐组审查淘汰的时候，你便认为这方法相当不错。这种方法容易决定优胜者，而且费时不久。你不妨将这方法适用于你自己的选择上。当你要决定最喜欢的东西，你便把不喜欢的东西逐个淘汰，这方法，往往较易达到目的。

前面已说过，我们对某一个问题的解决能力，决定于对该问题是否有明确的了解。我们有一个测量自己的想法是否正确的方法——把我们的计划说给别人听听。

大多数以头脑明晰闻名的经营者，都使用这种方法。找一位肯认真倾听我们的计划的人，把我们所想的事情，向他做有条理的说明。这样一来，你计划中的毛病，将很容易被发现出来。

纽约某大石油公司的首脑，常把太太做为他演讲的试验者。这位太太虽然对于石油事业不太懂，但是很有耐心倾听他丈夫的试讲，所以帮助很大。这位经营者深知，脑中的思想，经过言语实际表现之后，缺点或错误便极易显

现。对太太的试讲，促进他对自己的想法做更好的统一整理。往往在说明中，会突然涌出一个新的意念。所以劝你找一个试验室实地试试，你定会发现这是个很有效的方法。

以上讲的，大都是理论性的东西。下面我们再来看一些实际事例。这些例子看上去似乎杂乱而无系统，但都围绕着一个中心。不需一一点明，有心人自可从中悟出许多有关经营计划方面的门道来。