

你会管理他人吗

内容提要：

本书分为三篇，分别为：第一篇 营销经营篇、第二篇 财务管理篇、第三篇 典型事例篇。

目 录

第一篇 营销经营篇

一、环境与营销	2
①人口环境与营销	2
②经济环境与营销	5
③自然环境与营销	7
④技术环境与营销	9
⑤政治环境与营销	12
⑥文化环境与营销	13
二、市场战略与竞争	15
①扩大市场需求	15
②保护市场占有率	17
③提高市场占有率	21
④及时确定战略目标	23
⑤选择有效战略	24
⑥市场补缺者战略	27
三、消费者购买行为分析	31
①文化因素与消费者	31
②社会因素与消费者	33
③个人因素与消费	36

④心理因素与消费	38
⑤消费者购买心理过程	42
⑥购买心理类型	49
四、经营有方	52
①学会与媒体相处	52
②熟识企业的宣传之道	53
③学会放弃	55
④掌握谈判的技巧	57
⑤商务谈判十字诀	59
⑥善用"交换"	61
⑦树立"效用"观	62
⑧善玩对抗性游戏	64
⑨善对顾客	65
五、通晓商战霸术	70
①"蔷薇花开"战略	70
②把商场比作战场	71
③两军相逢狠者胜	72
④一山不容二虎	74
⑤巧用认电战	75
⑥谁先高升谁就是太阳	76
⑦该出手时就出手	78
⑧以其人之道还治其人之身	80
⑨摧毁对方的价位	81
⑩家常策略	83

⑪ 善打企业兼并战	88
⑫ 大企业的威力	90
⑬ 以小博大的策略联盟	94
⑭ 公关成功的八项原则	98

第二篇 财务管理篇

一、财务管理概要	104
① 财务管理的内容	104
② 金融与财务	106
③ 财会制度	108
④ 典型的理财组织机构	110
⑤ 财务管理的几个问题	114
⑥ 现金日常管理	117
⑦ 现金流分析	119
二、有关营运资本	125
① 影响营运资本筹资的因素	125
② 企业营运资本筹资	127
③ 不同的筹资策略的影响	128
④ 营运资本投资政策	131
② 营运资本投资策略	132
三、企业资金筹集	134
① 所有者权益	134
② 企业负债	136

③ 吸收投资	137
⑤ 股票的发行方式与发行价格	144
⑥ 普通股筹资的优缺点	148
⑦ 优先股集资	149
⑧ 企业内部积累	152
⑨ 长期借款	153
⑩ 公司债券	155
⑪ 公司债券的发行方式与发行价格	157
⑫ 债券筹资的优缺点	160
⑬ 可转换公司债券	162
⑭ 可转换债券的价值	165
⑮ 可转换债券的条款	168
⑯ 可转换债券筹资的优缺点	169
⑰ 融资租赁	171
⑱ 短期负债筹资	174
⑲ 短期借款的分类	175
⑳ 短期借款的信用条件	177
㉑ 短期借款的成本及其支付方法	179
㉒ 借款企业对短期借款银行的选择	181
㉓ 业信用筹资	183
㉔ 短期融资券筹资	189
 四、企业资金投放	 193
① 投资决策方法	193
② 不确定条件下的投资决策	209
③ 内部长期投资决策	214

五、理财与股市	216
① 政策与股市	216
② 通货膨胀与股市	218
③ 经济周期与股市	220
④ 正确选股是关键	221
⑤ 卖股的外在时机	227
⑥ 卖股的内在时机	227
⑦ 购股的外在时机	228
⑧ 购股的内在时机	229
⑨ 反潮流而行	230
⑩ 对象分散法	231
⑪ 时间策略法	236

第三篇 典型事例篇

一、创业之初	240
① 美国化妆品女强人	240
② 靠三文治发家的米尔	244
③ 斯隆的四个绝招	246
④ 从"头"创业的时装女皇	249
⑤ 世界首富保罗·格帝	253
⑥ 百折不挠的德雷顿	258
二、人本管理	264
① 希尔顿的用人之道	264

②培养人才 三星之本·····	268
③开发全球人力资源·····	271
④可口可乐痛失灵魂人物·····	277
⑤分而不乱的摩托罗拉公司·····	280
⑥"人本管理"的典范惠普公司·····	284
三、市场营销 ·····	289
①追求完美的劳斯莱斯·····	289
②苹果第二·····	291
③"万宝路"产品形象的塑造·····	297
④ IBM 再度焕发青春 ·····	301
⑤"中国魔水"——健力宝·····	305
⑥永远服务消费者的大荣百货·····	309
四、理财之道 ·····	313
①善于运营资本的盖帝·····	313
②商战行家——杜克·····	318
③ 登上世界银行行长宝座的伍兹 ·····	322
④ 加拿大华人企业家林思齐 ·····	325
⑤ 资产常组 青春常在 ·····	329
⑥要作"大哥大"的诺基亚·····	333
五、竞争谋略 ·····	338
①飞利浦挑战手机三巨头·····	338
②西安商业三巨头争霸战·····	341
③中国 VCD 行业大战说明了什么? ·····	344

④与众不同的威耶·····	348
⑤来自内部网的机遇和挑战·····	353

第一篇

营销经营篇

一、环境与营销

①人口环境与营销

公司必须密切注意人口环境方面的动向，因为市场是由那些想买东西并有购买力的人构成的。人口的各个方面的变动，均直接或间接地对公司产生影响。

世界人口迅速膨胀

据预测，在本世纪末世界人口将达 62 亿，呈现高速增长的趋势。这种趋势给世界各国政府带来巨大的压力。一是地球上有限的资源可能不足以养活这么多人，特别是难以维持多数人所渴望的那种生活水平。目前重要矿产枯竭、人口过渡拥挤、环境污染以及生活质量恶化等问题已出现，部分地区甚至出现食品供应的短缺。二是人口增长最快的国家和地区恰恰最缺乏能力养活这些人口。世界不发达地区的人口占世界总人口的 76%，且每年以 2% 的速度上升，而世界发达地区的人口每年增长率只有 0.6%，个别国家呈现负增长。虽然人口增长意味着人类需要的增长，但只有在购买力有保证的前提下，人口增长才意味着市场的扩大。倘若人口的增长对粮食和各种资源的供应形成很大的压力，就会造成成本的提高和利润的降低。

年龄结构

各国人口的年龄结构各不相同，对产品的需要是不同的。在人口年轻的国家里，重要的商品包括学校用品、儿童用品和玩具；而在人口老龄化的国家里，对医药和医疗服务、易于消化的食品和大号字印刷的报纸等的需要量很大。然而，这并不意味着老产品适合于老年人。有的公司期望转向年轻人市场，如制造虎牌膏药和古龙牌止痛油的泰格尔医药公司。这家公司的产品给人的印象是治愈老年人的小病痛，但它也期望年轻一代能够接受它的产品。

民族构成

一定地区的民族结构和民族规模也会对市场产生较大的影响。风俗习惯、饮食、着装等有其独特的要求。

受教育程度

任何社会人口的受教育水平都可以分为五类：文盲、高中以下、高中、大学、大学以上。

各国都意识到国家的富强不在于它的自然资源，而在于它的人力资源。除了体力劳动和做佣人外，未受教育者的就业机会很少。期望参加国际竞争的国家必须增加对教育的投入，使自己的人民能受到国际水平的教育和工作培训。

家庭结构

传统家庭的组成是丈夫、妻子、孩子（有时还有祖父母）。其它的家庭包括单身、同居、单亲家庭、无子女家庭和无家可归者。非传统家庭的增長意味着人们逐渐选择独身、晚婚，不要孩子，而且离婚与分居也频繁起来。每类人都有独特的需要和购买习惯。例如，鳏夫寡妇需要的是小居

室；小型便宜的电器、家具以及陈设；小包装的食品。由于非传统家庭的增长比传统家庭快的多，市场营销人员必须考虑其特殊需要。

人口的地理迁移

除了政治、军事等情况的影响外，在正常的情况下也会有人口流动，人们从农村迁进城市，从城区迁往郊区。人们所处的地理位置影响着他们对产品的服务和喜好。例如，移民到热带国家会减少对棉衣和取暖设备的需要。居住在城市的人比居住在郊区的人需要更多的香水、化妆品、箱包和艺术作品。这些城市就得有歌剧、芭蕾和其它形式的高层次文化。相反，居住在郊区的人过着自然的生活，有更多的户外活动和融洽的邻里关系。

所有这些变化使一个大市场转变成众多有年龄、性别、民族、教育、地理、生活方式等特征的差异而区分开的小市场。每个群体都有自己的喜好和消费特点，需要目标更明确的传播与分销渠道。公司正在放弃面向实际上并不存在的"无差别"消费者的"无差异"市场营销，而逐渐根据特定的小市场来设计产品和市场营销方案。

人口变化的趋势短期来说是极为可靠的。公司没有理由为人口统计的变化而感到震惊。例如胜家公司（Singer）、几年前就应该知道小家庭及妇女就业的趋势会对缝纫机行业产生消极的影响，但是它的反映却很迟钝。今天胜家公司为了适应这些变化的趋势正在进行多角化经营，进入家具等行业。公司要认清人口变化的主要趋势、它们潜在的影响及应采取的措施。

② 经济环境与营销

市场不仅需要人，还需要购买力。某种经济条件下所具有的购买力取决于现有的收入、价格、储蓄及借贷情况。市场营销人员必须特别注意收入与消费模式变化的主要趋势。

收入的分配

各国收入的水平与分配差异很大。主要的决定因素在于国家的产业结构。产业结构有四种类型：

(1) 自给自足的经济。在自给自足的经济中，大多数人从事简单的农业劳动。绝大多数产品自行消费，剩余的则用于交换简单的商品与服务。为市场营销人员提供的机会很少。

(2) 原材料出口经济。一个国家某一种或几种自然资源很丰富，而其它方面则很匮乏，多数收益来自这些资源的出口。亚洲的一个例子是石油丰富的文莱。这些国家是采掘设备、机械加工设备、材料处理设备和货车等的好市场。如果外国居民、本国富裕的统治者和地主数量很多的话，也是高档日用品和奢侈品的市场。

(3) 正在工业化的经济。正在工业化的经济中，制造业占国家国民总产值的 10%—20%。随着制造业比重的增加，国家对原材料、钢铁和重型机器进口的依赖大于纺织品、纸制品和加工食品。工业化产生了富裕的阶层和目前虽少但不断增加的中产阶层，他们都需要新型的产品，其中有些只能靠进口来满足。

(4) 工业化的经济。这些国家和地区是制造产品和投资基金的主要出口国。他们互相购买制造产品，也出口这些产品以换取原材料和半成品。这些工业国家庞大多样的制造业以及规模很大的中产阶级使其成为所有产品的大市场。

收入的分配与国家的产业结构有关，但也受国家的政治制度的影响。市场营销人员将国家划分成五类收入分配模式：①都是很低的收入；②大多数是低收入；③很高收入与很低收入并存；④高中低收入都有；⑤大多数是中等收入。让我们看看价值 10 万多美元的兰伯基尼汽车（Lamborghini）的市场。它在收入模式①和②类国家中的市场会很小。然而兰伯基尼却可以在亚洲最贫困的国家之一的印度尼西亚旺销，因为那里能买得起的富裕家庭很多。因而印度尼西亚的大亨赛蒂尔旺·乔迪能通过宏泰公司来控股兰伯基尼斯公司就毫不奇怪了。

现有的储蓄与借贷情况

消费支出受到消费者现有的储蓄与借贷情况的影响。例如日本人收入的 18% 都存入银行，但尽管储蓄利率很高，经济衰退仍然影响了日本人的钱包。为了降低食品支出，日本人尽量不吃快餐。麦当劳为此推出“实惠”政策，强调服务的质量和物有所值的高质量食品。在意识到价格已经是影响消费者满意程度的重要因素后，这个政策突出宣传了对三明治、饮料和炸薯条套餐的 20% 的折扣。因此，市场营销人员必须十分注意收入、生活费用、利率、储蓄及借债方式等方面的主要变化，因为它们都会产生很大的影响，尤其是那些产品销售对收入与价格都很敏感的公司。

③ 自然环境与营销

90年代公司和公众面临的主要问题之一是日益恶化的自然环境。在世界许多城市，空气河水的污染已到了危险的程度。人们都很关注工业化学制品破坏臭氧层而带来的“温室效应”，即使得地球变暖到危险的程度。许多国家已经成立了多个监督组织来确保各个行业的生产不会威胁到环境。市场营销人员应该明白危机与机会是同自然环境的以下四种趋势紧密相连的。

原材料短缺

地球上的资源包括无限资源、可再生有限资源和不可再生资源。诸如空气等的无限资源在眼前还不会成问题，尽管某些环保组织认为存在长远上的危机。环保组织正酝酿禁止喷雾罐使用某些压缩气体，因为它们对臭氧层有潜在的危害。还有水，已经是世界上某些地方的主要问题了，有的国家需要购买水资源以满足自己的需要。

森林与食物等可再生有限资源必须精打细算地加以利用。要求林业公司必须在伐木之地重新植树，以保护土壤并充分保证未来的木材供应。食物的供应也是个大问题，因为耕地面积是固定的，而城市又不断地蚕食农田。

由于掠夺式开采，诸如石油、煤、铂、锌和银等不可再生资源已成为十分严重的问题。使用这些稀有矿藏的公司面临着成本大幅度上升，而且它们很难把增加的成本转嫁到消费者头上。因此从事研究与开发的公司正在开发新的替代材料

方面有着非常好的机会。

能源成本的提高

石油这种不可再生的有限资源已经对世界经济造成最严重的问题。油价狂涨使得人们疯狂的寻找替代能源。煤又重新得以普遍使用，公司也在寻求使用太阳能、原子能、风能及其他形式能源的实用手段。仅在太阳能领域，已有成百家公司推出了第一代太阳能产品用于家庭供暖和其它用途。其他的公司也在研究实用的电动汽车，倘能成功将会带来数十亿美元的利润。研制可能替代与寻求更有效利用能源的方式等努力导致了从 1986 年开始石油价格下跌。低价对石油勘探行业不利，但却对使用石油的行业和消费者十分有利。公司应该密切注意石油与能源价格的变化。

污染增加

有些生产活动不可避免的破坏了自然环境。只要想想化学肥料、核废料、海洋的水银含量、土壤和食物里的滴滴涕及其他化学污染、乱丢的不能生物降解的瓶子、塑料及其他包装材料，就会明白这一点。

公众的关心为敏锐的公司创造了市场营销的机会。这就给诸如洗涤器、回收中心和垃圾填筑系统等污染控制处理创造了很大的市场。也促使公司寻求不破坏环境的制造和包装产品的方法。明智的公司不应当故意拖沓，而是要转向环境保护来表明他们对世界环境的未来的关注。

各国政府对环保的关注和努力程度都不一样。一般来说，穷国主要由于缺乏资金和政治上的原因而对环保漠不关心，认为富国有责任为穷国提供资助来控制污染，然而即使是富国今天也缺乏必要的资金。现在主要的希望在于世界的

所有公司都能承担更多的社会责任，并能设计出成本低廉的设备来控制和降低污染。

④ 技术环境与营销

人类生活中最戏剧性的因素是技术。技术创造了许多奇迹，如青霉素、心脏手术、避孕药等。技术也创造出了恐怖，如氢弹、神经毒气、冲锋枪；技术还造出了诸如汽车、电子游戏等福祸兼备的东西。对技术的态度取决于人们是被技术的奇迹吸引还是被技术的恐怖吸引。

每项新技术都是“创造性的”破坏因素。象晶体管危害了真空管行业，复印机危害了复写纸行业；汽车危害了铁路；电视危害了报纸。如果老行业不采用新技术，而是压制或轻视它，那么老行业的生意就会很快衰落。

经济的增长率取决于发现了多少重大技术发明。遗憾的是技术发明并不是定期出现——铁路行业曾引起大量的投资，之后就投资不足，直到汽车行业问世；收音机也曾引起大量的投资，随后也投资不足，直到电视机问世。在两次重大发明间隔的时间里，经济可能出现停滞。有些经济学家认为目前全球的经济停滞还将持续下去，直到又有许多重大发明出现。

这段时间里却有许多小革新填补空缺。经冷冻干燥的咖啡可能没有人喜欢，除汗臭液剂也不会使人更有吸引力，但它却创造了新的市场和新的投资机会。

每项技术产生的长期、重大影响往往是无法预料的。例