

qishihunsheng
jingyingshu

起死回生

经营术

徐德志 著



广东旅游出版社



1132750

F270
95-51=2

qisihuisheng
jingyingshu

起死回生 经营术

徐德志 著



广东经济出版社



S062320+

起死回生经营术

徐德志 著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路30号之一)

广东省新华书店经销

韶关新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 9.25印张 200千字

1988年7月第一版 1996年4月第2版第1次印刷

ISBN 7-80521-042-X

F·2 定价：9.50元

前 言

我在对外经济贸易的生涯中，至今已渡过了20多个春秋。曾当过进出口公司的业务员、翻译、以及各级部门的负责人。还先后到过五大洲的30多个国家和地区参加各种贸易活动，亦作为商务工作人员在我国驻外机构工作过一段时间。在长期的职业工作中，有成功之处，也有失误之举，感触良多，工作之余，写成此书。

搞外贸，不懂国际贸易知识和国际法规，是不能操作好进出口业务。没有善于经营和善于决策的本事，是不可能把企业办成功的。国际贸易经营者众多，但要真正做好这项工作不是容易的事。有人把国际贸易比喻为是一项系统工程，此语已使不少行家所信服。我主张外经贸企业，要象大办出口商品生产基地一样，想方设法进行智力投资，培养出懂政治、懂外交、懂经济、懂科技、懂经营管理、懂外语的“四化”人才，这样，我们的外经贸事业才能兴旺发达。

商场如战场，经营国际贸易，掌握一些作战技术，对营商会有好处的，特别是对运筹和决策更有指导意义。为此，我主张外贸人员不妨读一下《孙子兵法》等古今中外的一些

DAI 90/05

有益的兵书。我在本书多处引述了兵法，目的在于说明其与经营的关系。

取人之长，补己之短。古今中外，商界中有许多佼佼者，了解一下他们的成功诀窍，对启发我们的经营艺术是有裨益的。所以，本书在不少篇幅中作了这方面的介绍。

本书力图触及对外经贸的各方面工作，但由于篇幅和水平有限，难免有不足和谬误之处，希望大家批评指正。

作 者

1987年9月于广州

目 录

巧妇善煮少米炊.....	(1)
有心遍地财.....	(4)
经商必须理财.....	(7)
做生意要懂得划算.....	(10)
时间就是金钱.....	(13)
谈谈推销术.....	(17)
抓住良机, 扩大出口.....	(20)
一字胜千金.....	(23)
人靠衣裳马靠鞍.....	(27)
“鲜花电报”与经营术.....	(31)
试述建立出口生产体系的必要性.....	(33)
研究产品寿命周期的意义.....	(41)
要适应国际贸易新形势.....	(50)
信息与日本企业.....	(56)
孙子兵法与信息.....	(61)
市场信息的作用.....	(64)

广采信息，用好信息·····	(73)
外贸与人才问题·····	(77)
适材所适·····	(86)
挥泪斩“马谡”·····	(90)
职工培训的“五性”·····	(93)
底价不一定能多销·····	(96)
良机与谋算·····	(100)
“学我者生，似我者死”·····	(104)
不识货与货比货·····	(107)
有的亏本生意也应做·····	(110)
巧作经营效益好·····	(113)
土字少一点·····	(116)
谈谈“皇帝女愁嫁”问题·····	(119)
决策的科学·····	(122)
“赔了夫人又折兵”·····	(125)
新产品策划的要素·····	(128)
从酱油和豆腐说起·····	(132)
运费和出口·····	(135)
不可缺少“尺”和“秤”·····	(139)
对担保要持之以慎·····	(143)
学好仲裁，用好仲裁·····	(147)
怎样开拓日本市场·····	(151)

切实防避国际贸易的风险·····	(154)
切实注意汇率风险·····	(158)
没有认证货被扣·····	(161)
促销的强力工具·····	(165)
做广告的学问·····	(169)
不能低估商标的作用·····	(172)
商品名称和品牌的学问·····	(176)
先知其人，先明其性·····	(180)
“服务”是经营成功的“保姆”·····	(183)
小商品能做大生意·····	(186)
人无我有，人有我好·····	(190)
超级市场的联想·····	(193)
披荆斩棘，开拓前进·····	(197)
值得注意的跨国公司·····	(202)
谈谈几种经营决策·····	(206)
经营中的居安思危·····	(211)
攻者胜，守者败·····	(216)
随机应变，巧运谋略·····	(220)
审时度势，经营有盈·····	(223)
若无胜算，不如不战·····	(227)
“芭比”经营有术·····	(230)
“死店活人开”·····	(234)

谈谈引进技术问题·····	(236)
借船出海，借梯上楼·····	(240)
“经营之神”的经营之道·····	(243)
以我之优，攻敌之劣·····	(247)
正确选用支付方式·····	(250)
一种新的灵活贸易方式·····	(255)
善于治学，善于经营·····	(258)
何为国际贸易·····	(262)
各国外贸的组织形式·····	(265)
繁琐而不能缺少的出口贸易程序·····	(269)
进口贸易程序须知·····	(274)
多种多样的国际贸易形式·····	(282)

巧妇善煮少米炊

近年来，各类外贸企业均存在经营资金紧缺的问题，而且越来越突出。从广东全省外贸来说，1983年出口22亿美元，外贸企业得到的贷款指标为51亿元人民币。1984年全省出口维持在上年水平，得到的贷款指标降为44亿元。1985年全省出口达30亿零3000万美元，而贷款指标只有41亿元。而1986年全省出口上升到42亿9000万美元，企业所得的贷款指标没有超过50亿元。出口增加了，经营资金却减少了，这确实使企业在经济上增加了很大压力，但反过来，也促使了企业改善经营管理，加速资金周转，使有限的“米”煮出更多更香的饭。

做买卖总得要有本钱，巧妇难煮无米之炊，这是人所共知的道理。但是，同样的本钱，在不同的人和不同的企业会做成大小不同的生意。有人可用一元钱的资金做10元、甚至百元的生意，有人则以一元资本做5元，甚至2元的生意。那么，前者的生意比后者做得精明多了，经济效益无疑也会比后者好得多。1986年我省出口收汇42亿多美元，银行贷款给我们的本钱并没有增加多少，然而出口却比1983年和1984年增加一倍，这里就有个资金管理问题，即巧妇善煮少米之炊。在1983年和1984年，我省出口贸易资金周转只有1.5次，而1986年达到3次之多。

商业上有句行话，“有钱不置半年闲”，即是说，做生意要合理使用商品资金，千方百计地加快资金周转，用较少的钱做较多的生意。这样，经营成本就会降低，也能获得较好的利润。一般来说，出口成本中经营管理费占总成本的5%至10%，而经营管理费当中，利息开支占70%左右。如果资金周转加快了，支出的利息必然减少，经营管理费也就减少了，从而降低了成本。1986年我省出口费用水平比上年减幅达30%多，主要原因就是资金周转比上年加快了。

我们考察国外市场时常常见到一些商店门前写着，“赔本出售”、“不顾血本”、“削价50%”等推销商品。从“有钱不置半年闲”的生意经来说，这是明智之举，是经营有术的表现。因为商店削价销售的商品一种可能是销售时节已过，另一种可能是卖剩的货尾，如果不尽快卖出去，除了滞留着这部分商品的资金外，还将产生存货税，同时购进这些货物时，从银行借入的贷款如不能如期归还，支付的利息就会增多。此外，还造成压仓，要多付仓租。相对来说，削价出售可加快资金周转，减少上述之弊。

在当前资金紧缺情况下如何煮好少米之炊呢？我认为要注意以下几个方面：

第一，要注意以销定产，使用行销导向（Marketing Orientation）策略，即要根据市场需要什么，就生产和加工什么，千方百计满足市场的需要，做好促销的各方面工作，并密切注视市场纳胃量，避免供过于求。同时还要洞察市场动态，注视竞争者的动向，做到“以变应变”，把生意做活。

第二，要把有限的资金用到刀刃上，进货要适应季节变

化，不要把资金被落令商品所占。凡经营季节性较强的商品，如时装、圣诞用品等，在季节到来前，就应逐步把资金用到适令商品的收购上，并做到季初多进，季中少进，季末力争把进货基本销售出去。

第三，要早成交，早出口，早结汇。“三早”是外贸出口工作获取好的经济效益的要素之一。“三早”是相互关系的，中心是早收汇。收购进来的货物，及早对外成交，及早将其运到国外客商手中，及早把货款收回来，这样既可提高效益，又可将回笼的资金再收购新的货源，解决银行贷款指标所限的问题，出口也上去了。

第四，巧借他人资金，做些少本生意。在出口贸易中，近年来形成一种“对口合同、各作各价”的做法，就是“少资本做大买卖”的一种行之有效的做法。这种做法是由出口方生产供应某种商品给外商，买卖双方根据需要与可能签订合同，订明出口商品的单价、总额、交货条件、交货期等。同时双方也签订一份由客方提供原料或部件给出口方的合同，其内也订明品名、单价、总额、交货条件和交货期等。出口方收到客商的原料或部件后进行生产，在生产成品出口时，在总额中扣还客商提供原料或部件的货款。这种做法既可解决进料的资金，又可与出口商品挂钩，避免商品积压，可谓一举两得。客商亦有好处，其所需的商品可得到质量和交货期的保证。

有心遍地财

我们经常接触到各地、市、县出口公司的同志，他们常为没有多少出口商品好做而束手无策、一筹莫展，盼望上级外贸部门安排一些产品给他们经营。我认为，省外贸部门积极帮助各地区、各公司安排一些商品生产或介绍一些项目是责无旁贷的事，特别是对一些信息不大灵通的边远山区，更是要多加帮助。但是，仅靠等上级或别人安排商品经营不是上计，而自己找商品，找出口渠道，设计出商品经营才是灵丹妙药。

商业上有句谚语，“有心遍地财，处处是生意”。在当今50亿人口的人类社会里，在965万平方公里的神州大地上，只要细心观察，巧作经营，生意是找得着的，钱财是挣得到的。目前世界市场上销售着20多万种商品就是有心的经营者设计出来的，每年世界出口总额2万多亿美元就是各出口国家和地区挣到钱财的证据。

在商场上经营卓著的事例举不胜举。经营汉堡包起家的美国克鲁克是一个典型例子。克鲁克原是一位碎肉机的推销员，他见到在加利福尼亚州的一间小食店经营的汉堡包生意兴隆，便灵机一动，想到用机械化生产这种汉堡包是可以扩大销售的。他经过一番考察，决意把那间小食店专营的汉堡包专利权买下来，再购进八台碎肉机，从1954年开始经营机械化

生产汉堡包。果然不出所料，几年间，他的销售店增加到228间，汉堡包风行于美国，在1960年这一年就赚了5600万美元。接着，他向全世界推销这种包。现在，汉堡包店分布在五大洲许多国家，共有12000多家分店，我们广州的中国大酒店也出售这种包。据统计，现在每天约有2亿个汉堡包进入人们的胃里。克鲁克除了善于发现商品外，还善于经营，他的经营原则是“Q. S. C.” Q即Quality，是指产品质量要好，S即Service，是指服务要佳，C即Clean，是指食品要清洁卫生。他就是凭着这两手发了大财，成为亿万富翁，建成一个名牌商品。

在我国10亿人口中，妇女约占一半，妇女们每天梳头掉下几根头发，这是很平常的事。掉下的头发，长期来没有人关注它，废之为垃圾。60年代，有人发现其可以加工成商品，即将它收集在一起，经过加工漂染，成为各种色泽的头发，有棕色的、金色的、灰色的、黑色的……，然后再根据各色人种的需求，加工成一顶顶的假发，并将这些假发制成各种发型，投入市场供应男女选购。结果，这种新产品获得了令人咋舌的成功，我国曾创造过每年出口3000多万美元的纪录。回想到这个商品的发展过程，它就是有心经营者注意到当今西方世界的人们，不管是男人或女人，他们因为生活节奏紧张，无暇到理发馆去理发，又要追求时髦美观，从而产生设计一种能解决他们需求的商品。经过市场调查和可行性的分析，再加上科学试验，终于利用妇女梳头掉下的无用头发加工成适合各种需求的定型假发。这种商品一问世，很快博得各阶层人士的欢迎，售价十分可观，一般每顶卖上百美元，经营者获得较大盈利。事实上，用户亦十分合算，在

西方市场理发一次要几十美元，而且要花上一个多小时。理发馆所理的发型仅能稳定在10来天，若一俟洗了头，则变了型。假发则可长期定型，反复洗也不变型，用起来既方便美观，又经济实惠。正因如此，该商品投入生产三几年就流行于世界各主要市场，全世界年销上百亿美元。

经营者为了源源不断得到做假发的原料，把妇女们每天掉下的三几根头发搜集起来，组织了庞大的收购网络，成千上万人长年在城市乡村搜集，以一盒火柴或一粒糖果换取一位妇女几天积集的落发。与此同时，通过许许多多的广告宣传，使到家喻户晓人人懂得头发的价值。

从汉堡包到假发，可启发我们，只要善于观察市场，了解消费者的生活和心理活动，巧用资源和技术，欲经营的商品胜似囊中探物，垂手可得。当然，言之容易做起来难，要了解市场和消费者，就要掌握信息。欲要信息成为满足市场的实物，就要解决原材料和技术问题，以及解决资金和促销问题。

经 商 必 须 理 财

经商又叫做生意，英文为Business，又叫买卖。对外贸易（International trade）亦属经商。古今中外，经商无不为了盈利而营。社会主义的商业，在国内有为生产服务、为消费者服务的义务，在国外有贯彻国家的平等互利、互通有无的外交政策的责任。但是，作为一个企业的经营，绝不能离开经济规律去行事。换句话说，经商与理财是紧紧联系在一起的，是不可分割的，这是商品经济的一条规律。

正如众人共知的，买卖的买，即是拿钱购进货物；卖即将货物再卖成钱。这个过程，包含着商品的购、销、调、存等一系列商务活动，又产生资金占用、流通费用、商业利润等财务问题。经商者如果只知经营、不懂得理财，这个经营者或企业势必一败涂地，血本无归。

成功的经营者的无一不是没有理财本领的。巧克力糖成为世界男女老幼皆知的商品，这当中有一段发展的历史的。在美国宾夕法尼亚州有个小城叫赫尔希，被人们称为“巧克力城”，这个称呼一点也不夸张。当你进入该城会发现，里面的大街小巷都有五花八门的巧克力糖的商标和广告，商店出售的玩具和装饰品中，有很多是以各式各样巧克力糖模型制成的，该城的主要一条大街的全部街灯亦仿制成巧克力糖的形状。这城市的市民中有数以万计的人从事巧克力糖

生产。

这座小城是以“巧克力”创始人赫尔希的名字命名的。本世纪初，赫尔希作为一个学徒在一家工厂谋生，因“表现不佳”几度被解雇。后来，他在无数次失败后研制出一种牛奶硬糖，颇受顾客欢迎。但当时由于巧克力价格高昂，使一般平民百姓可望不可及，赫尔希决心加强核算，从原料的购进、各种配料的构成、生产程序和工艺操作、乃至销售渠道上的设计，尽量缩短时间，由繁到简，精打细算、增产节约。结果研制出一种价廉物美的巧克力糖，使之成为一种大众化的富有营养的食品。赫尔希食品公司生意从此蒸蒸日上，名声大噪。

日前，赫尔希食品公司成为美国最大的250家企业之一，拥有雇员14,000多人，每年营业额达20亿美元。

经商与理财的道理，并非赫尔希发现的，我国古人早有所研究，并很有见解。如春秋战国时代的范蠡，就是一例。他在帮助越王勾践灭掉吴国后，他深知勾践此人“可与同患，难于处安”，辞官离越，从事商业活动。没多久，他成为腰缠万贯的巨贾。范蠡经商成功之处是善于理财，他归结经商理财为18法：

生意要勤快，切勿懒惰，懒惰百事废；价格要订明，切勿含糊，含糊则争执多；用度要节俭，切勿奢华，奢华则钱财竭；赊欠要识人，切勿滥出，滥出则血本亏；货物需要验，切勿滥入，滥入则质价减；出入要谨慎，切勿潦草，潦草则错误多；用人要方正，切勿歪斜，歪斜则托付难；优劣要细分，切勿混淆，混淆则耗用大；货物要修整，切勿散慢，散慢则查点难；期限要约定，切勿马虎，马虎则失信用；