

圖書館

150571

农业工作文件选輯

一九五八年

(内部文件)

中华人民共和国农业部办公厅編

编辑说明

一、本书是我校为满足我国企业界培训各级管理干部的需要而编辑的。旨在提高我国企业家素质和企业经营管理水平。

二、本书取材内容精新。基本上以近三年来出版的中外文献为根据，因而能够反映当代改革、开放、竞争的社会市场环境，对企业家有现实性和启示性。

三、本书可作为各种类型企业管理培训班，财经院校经济管理专业、工科院校管理专业及各级政府企业行政管理部门学习研究企业经营与竞争问题的辅助教材和参考资料。

四、本书主要资料来源，均出自有关的中外报刊及专著译著。编者对某些内容作了删改和删减，某些标题作了改动。因体裁所限，本书所用资料均未注明来源及作者。在此向原著者表示衷心谢意。

编者

一九八八年五月于大连

目 次

一、市场销售竞争策略	1
1、市场和消费者行为分析	1
2、消费者的心理需求	3
3、经营者的道德	3
4、如何增加销售	4
5、吸引顾客的五诀窍	6
6、如何提高企业的竞争能力	8
7、新产品在市场上昙花一现的原因何在?	9
8、产品销售十忌	10
9、成功的低成本行销法	11
10、产销新观念	12
11、最省钱的行销方法	13
12、运动行销风行世界	14
13、反败为胜的再定位促销	14
14、华侨·犹太·印度侨三大行商民族的 经营特点	16
15、突破创新的五个前提	17
16、怎样进行市场调查?	18
17、行销武器	19
18、在南极也能卖电冰箱	20
19、推销员如何访问顾客	21
20、市场竞争种种	22

2 1、运用小惠战术	2 3
2 2、警惕宴无好宴	2 3
2 3、企业浪费的十大原因	2 3
2 4、商品示范推销的启示	2 3
2 5、国际市场棉织品趋向	2 4
2 6、寻找外贸新客户的途径	2 4
2 7、新产品的广告宣传	2 5
2 8、成功广告的四秘诀	2 5
2 9、国际行销的广告方式	2 6
二、企业家领导与决策术	2 7
3 0、厂长决策科学	2 7
3 1、企业领导的责任	2 8
3 2、如何打开困难局面	3 0
3 3、抓权与滥权	3 1
3 4、厂长怎样处理企业与外部的关系	3 2
3 5、现代工业企业的厂长	3 2
3 6、厂长怎样组织企业战略决策的制定?	3 3
3 7、新厂长上任怎样烧好“三把火”?	3 4
3 8、厂长一天、一周、一月、一季之始应干些 什么?	3 5
3 9、厂长怎样解决一天忙到晚的问题	3 6
4 0、什么是领导企业的有效方式?	3 7
4 1、怎样选择厂址?	3 8
4 2、企业如何进行经营决策	3 9

43、领导怎样要求指导下属的工作	40
44、厂长怎样处理好同副手的关系	41
45、“智力投资”是最合算的投资	41
46、厂长为何要设“智囊团”?	42
47、五分钟问题解决法	43
48、做好主管五要素	44
49、经理的效率良方	44
50、专断型主管的十大特征	45
51、作决策经验谈	46
52、店址选择三要素	46
53、商业谈判十四种策略	48
54、如何激发工作士气	49
55、松下幸之助的领导思想	50
56、提高生产力21妙计	51
57、哈利韦恩的工作激发论	52
58、领导者不称职的九个特征	52
59、领导企业的信条	53
60、现代领导观念	53
三、企业家修养术	54
61、企业家的思想方法	54
62、领导者的大将风度	54
63、称赞与反效果	55
64、经商八戒	55
65、企业家应有的基本能力	56

66、工业企业家的知识基础	57
67、企业家的特征	57
68、企业家应有宏观经济知识	60
69、优秀厂长的性格	61
70、企业家的某些品格可能变成管理的不利因素	62
71、外国企业成功经理有哪些本事	63
72、厂长应具有什么样的作风?	64
73、积极工作的九项建议	65
74、四十岁前成功的秘诀	66
75、国外企业班组长14项条件	66
76、厂长决策“十要”	66
77、如何锤炼自己的创意	67
78、经理人学“听话”	68
79、美国经理人的“泄气”之道	69
80、“经营的鬼才”	70
81、经营者的生存意义	71
82、企业家的时间管理	71
83、创业家的心理特征	72
84、经理失败的五大原因	72
85、领导人的卓越特质	73
86、有效管理者的习性锻炼	73
87、赢得优势的领导方法	74
88、现代化的经济观念	75

89、节约时间的七条经验	75
90、企业家的十诫	76
91、企业家应有的素质	76

四、企业管理诀窍

92、西方管理成功的企业有哪些特点	77
93、管理失败的企业一般有哪些原因	77
94、工厂的布局与设备	78
95、创办工厂前应注意的事项	79
96、管理的基本作用	81
97、国外企业家谈成功的经验	82
98、成功管理的秘诀	82
99、美国企业管理的八大观念	83
100、企业组织的方式	83
101、管理的重点	84
102、存货是资产还是负债?	84
103、到处用得到——分析管理	84
104、数据管理	85
105、编制与定员	85
106、办公室的整理与整顿	86
107、资料的分析管理技巧	86
108、精简人事须知	87
109、企业经济效益六因素	87
110、IBM公司的管理诀窍	88
111、优秀管理应遵循的原则	89
112、精简与裁员是两码事	91

113、日本工业界的“生产力保养”	92
114、自我质量管理要点	93
115、海外企业年终奖	93
116、谈生意的技巧	94
117、中国职工一小时劳动的报偿	95
118、零库存的真谛	95
119、经商一字经	95
120、有效管理的二十四要诀	96
121、抓“时间小偷”	97
122、管理中的公共关系学	97
123、革除浪费	97

四、企业经营诀窍

124、中小企业销售战略和战术	98
125、TDK的经营术	98
126、日本住友公司的成功之道	99
127、BMW的冒险性策略	99
128、美式购物商场	100
129、水坝经营法的真谛	101
130、经营思想	102
131、未来商店经营十字诀	102
132、社会主义企业经营四策略	103
133、企业要分析产品寿命周期	104
134、东洋公司和西门子公司经营诀窍	105
135、产品经销的十种心理战术	106
136、新产品上市前的分析	108

137、零陈列要素	109
138、不必样样求最佳	110
139、企业经营“四字经”	111
140、报刊广告胜电视	111
141、巧妙的推销书	112
142、日本企业家的经营三信条	112

六、企业人才管理术

143、甄选人才十二要点	113
144、创造型人才的特征	114
145、企业技术人员应有的能力	114
146、人才是根本	114
147、玛利·凯·阿什的用人之道	115
148、新销售员培训法	116
149、永葆人才原有锐利	116
150、多面手是明天的方向	117
151、销售人员的素质	118
152、美国公司培养人才的方式	118
153、厂长要当好“伯乐”	119
154、企业人才管理的艺术	120
155、职工的资质	121
156、企管人员的任务和条件	122
157、罗致人才的技艺	123
158、日本企业的用人观	123
159、企业要重视“人力投资”	124

七、企业诊断术	125
160、无力感型主管的治疗术	125
161、新产品失败的原因分析	127
162、企业活力分析	128
163、大企业要预防七种病症	130
八、乡镇企业竞争术	131
164、中小企业经营六问题	131
165、如何搞活中小企业	131
166、产品市场开拓策略	132
167、发展乡镇企业十忌	132
168、乡镇企业合理布局原则	133
169、乡镇企业要更新六种观念	134
170、乡镇工业产品开发四策	135
171、小厂竞争十字经	135
172、中小企业如何利用技术市场	136
173、乡镇企业产品决策术	137
174、乡镇企业可开发的新产品	137
175、小企业的竞争策略	138
176、乡镇企业信息工作	139
177、如何收集市场信息	139
178、乡镇企业十二诀	139
179、乡镇企业倒闭原因分析	140
180、乡镇企业管理八戒	141
181、乡镇企业怎样购买技术成果	141

182、谈生意七法	141
九、启示录	142
183、白手兴家的美国富豪	142
184、南茜的致富之道	142
185、汲取别人的智慧	143
186、一张小卡片的作用	144
187、推销新招	144
188、美国国际收割机公司如何摆脱 破产的命运	145
189、由小变大的启示	146
190、美国“幸福”杂志分析中小企业 成功之道	146
191、万宝路香烟的市场推销	147
192、治店信条“顾客永远是对的”	148
193、日本飞利浦公司的电咖啡壶推 销术	149
194、取洋名打外销	150
195、中国企业怎样了解国外	150
196、美国老年人市场	151

1、市场和消费者行为分析

我们来考察图5—1中用粗线表示的市场系统的那些因素。其中包括通过识别您的潜在市场特征,来进行市场分析和市场分割。我们还要提出一些建议,使您知道谁是顾客,以及怎样才能同他们建立联系。

企业家必须为市场销售行动做各种准备工作,这些工作很富有挑战性,很值得去做,多数是为了了解消费者的行为,以及分析企业的市场情况。您的市场的范围可能是一个街区,一个城市,或者是一个地区,也可能是全国或国际性的。无论是哪种类型的企业,您都必须回答六个基本问题:

(1)为什么消费者要购买东西?为什么他们会来购买您的产品或服务?

(2)谁来买?您的目标市场是什么?喜欢从您这里买东西的顾客有什么特征?

(3)他们买什么?哪些产品或劳务是顾客们所选择的最有代表性的对象?他们喜欢什么目标?他们怎样支配自己的收入?他们有多少钱可以自由支配?——就是说,除去必要的开支以后,他们的收入还剩下多少?

(4)他们怎样购买东西?他们是围绕着您的产品或服务的种类挑选,还是只有在东西适用的时候才购买?他们喜欢付现金,还是喜欢使用个人支票或者信用卡?

(5)他们在什么地方买东西?您的潜在顾客喜欢从零售店买,还是通过邮购,或者向走门串户的商品推销员购买?为了买东西他们会走多远的路?

(6)他们什么时候买东西?您的潜在顾客的购物行为受季节变化的影响吗?休假季节影响他们的购买行为吗?通货膨胀或经济衰退影响他们的购买方式吗?

作为一个初办企业的人,看起来回答这些问题似乎有些困难。但重要的是如何用最小的代价来详细解答这些关键的问题,去什么地方获得必要的信息,以及如何利用您搜集的这些信息。本章将指导您完成这些任务,读完本章以后您就可以不用再花费什么力气做好对您的市场进行分析的具体准备工作了。从您所搜集的信息中,将能够获得有关您的那部分市场中顾客的具体情况。

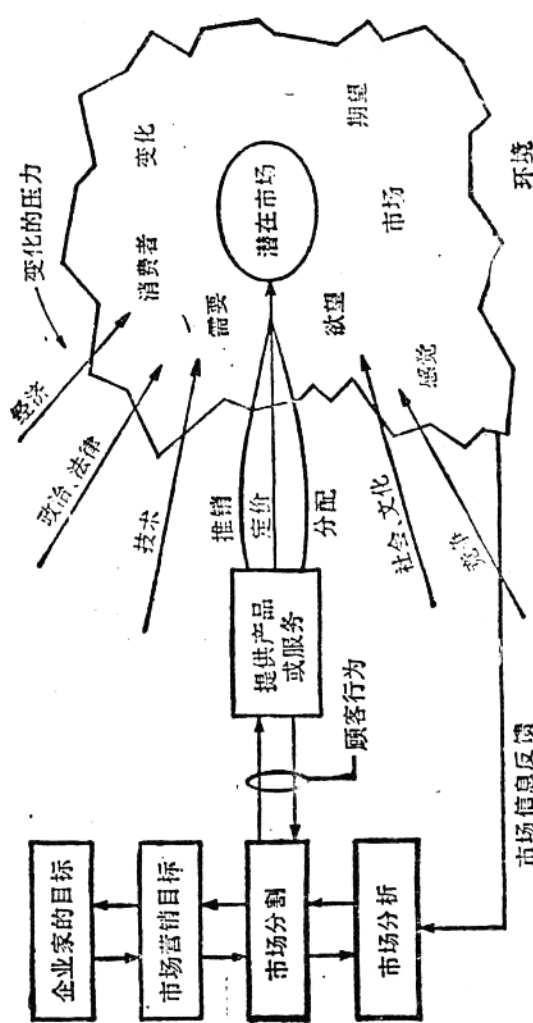


图5-1 小企业的市场营销

2. 消费者的心理需求

鲜:新鲜感、健康感

如果说“轻、薄、短、小”是商品的趋势,那么我们进一步地探求一下消费者的心理需求是什么呢?日本电通营销战略研究会曾以定量的调查分析,将消费者心情(心理价值)整理成为“轻、我、华、鲜”四项。

这一研究乃测量消费者使用各种商品“所期待的心情”属于:洒脱感、新潮感、愉悦感、健康感、豪华感、轻盈感、独特个性感、新鲜感、知性感、或是有点微妙的感觉等,作此分析的最后目的,是将商品分类,以下是这四类商品群之分析:

轻:轻盈感

由于居住空间愈来愈有限,外出机会的增加,对商品的外形要求“轻、薄、短、小”外,消费者对于商品的期待心理也朝向“轻巧、明亮、干净”。哪些商品和服务合乎“轻”的要求呢?根据调查得知,速食餐厅有此倾向,而在耐久性消费方面,以脚踏车最具代表性。

我:独特感

在自我实现意识高涨的今天,“我”代表个性化的要求。个性并非只是外在形式的与众不同而已,而是指即使有钱,也是别人无法模仿的生活方式。在这个时代中,大家觉得最不安的是没有自我表现的机会,结果便从消费中寻觅,因此能满足自我意识,塑造独特风格的商品,自然就畅销起来。例如:住宅、贵重金属装饰品、生日礼物、地毯、运动衣、香水等。

华:洒脱、豪华感

对于某些奢侈倾向的产品,只有高收入的消费者才能消费得起。但随个人所得的逐渐提升,愈来愈多的人会去购买能象征身份、地位的产品或服务,具有豪华感、洒脱感的商品,便能符合此一特性。例如贵重金属品、装饰品、香水、皮包、手提包、照明器具、高级冷冻食品、葡萄酒等名牌商品,这些可以满足人类的虚荣心。

由于科技的发达,使得人类消费的产品多属人工化学合成,因此,消费者开始怀念原始、自然的产品风味,能让人体会到新鲜感和健康感的商品便愈来愈受欢迎,例如:运动饮料、健康食品、天然化妆品、花蜜等。

“轻、我、华、鲜”的商品需求倾向,可供企业在设计商品、服务内容和拟定行销策略等方面的重要参考。试看目前所谓的热门商品,不都和此趋势有关吗?

3. 经营者的道德

开展正当的竞争

我在经营公司的时候,与同行业公司竞争十分激烈。不竞争不行;但必须在正当的形式下开展竞争。决不能玩弄卑鄙手段,更不能采取搞倒对方或加害对方的竞争方法。这就是我开创事业以来一贯奉行的指导思想。正因为有竞争对手,才能激励我们更加努力工作。因此,我认为必须用发展的眼光看待竞争对手。我常跟公司职工们这样讲。

我们既是实业家,同时也必须是绅士。我们必须坚持开展正当的竞争。

所谓商业道德

关于什么是商业道德的问题,似乎是一种很高深的道理,但用一句通俗的话来讲,商业道德就是买卖人应有的修养。我觉得这在从前是如此,今天是如此,今后也永远如此。这是永恒不变的真理。也就是说,买卖人有买卖人的使命,因此,我们应该忠实地执行这个使命,并全心全意地去完成这一使命。

比如以我经营的这家电器公司为例,就是在不断研制和生产利民的各种生活用品。而且使其不断完善、不断合理,在获得适当利润的同时,努

力降低成本，并且在销售中尽量减少浪费。我想这就是商业道德，不仅我们的电器公司应遵守，其它任何公司都应遵守。

友好交往

最近，买卖竞争愈来愈激烈。同行之间，都把对方视为竞争对手。当然，竞争意识是非常必要的。但是仔细考虑起来，无论什么人，都不是为了竞争而做买卖的。

所以，附近出现新同行时，不应视为冤家，而应大加欢迎；新开张的一方，对于老同行应取仁义、谦恭的态度。相互采取这种姿态，只会提高商店在顾客中的信赖程度。因此，一方面，相互间开展适当的竞争，另一方面又是同一条道路上的伙伴，相互之间要友好交往。

超过正当的竞争是罪恶

在我们这个社会里，正当竞争在不断进行着。但是，超过正当的竞争就是一种罪恶，必须排除之。特别是资本雄厚的大企业，作为实业界的领导，必须自我克制。小企业即使稍稍有些过份，只要领头的大企业岿然不为所动，把正当竞争贯彻始终，实业界就不会混乱。相反，如果大企业率先采用不正当的竞争手段，实业界就将象爆发世界大战一般，非引起大混乱不可。这必将导致企业疲惫，信用危机，后果不堪设想。企业越大，就越应担负起更大的责任，确保实业界健全发展下去。

4、如何增加销售

要算盘和争取更多的顾客

顾客一般有这样两种类型：一种是非常顺心的顾客。这种顾客一般总是对我们的商品赞不绝口，讲出令人高兴的话。“嗯，这个产品做工很精细，太好了。”说完就买了下来。相反，有一种顾客十分挑剔，总是说，“这货太粗糙了，又贵，质量又差，别家商店的比这个好。我不要了，拿回去吧。”

这两种顾客到底哪种合我们的意呢？当然是前一种。

但是，如果顾客都属前一种类型的话，我们就会失去很多顾客，这会给我们的经营带来不利。我们不能把事事都看得那么单纯，要努力发奋，开拓更大的市场。因此，那种好挑剔的顾客也值得我们尊重。

努力增加新主题

如果自己商店的新主题能够跟其他人说：“这家商店热情得很。我总是在这家店里买东西，他们的服务可周到了，真叫人佩服。”这个人也许就会说：“是吗？如果真象你说的那么好，那我也去这家店里看看。”其结果，不用自己招揽顾客，店里无形中就会多增加一位新主题。

以此来看，不断努力增加新主题，这对于打开销路极为重要，另一方面，我认为全力维护现有老主题的权益，和努力增加新主题同样重要。

生意和热情

待人真心实意，办事一丝不苟，这样的人的行为一定会感动人心。

忠诚而热心致力于本职工作的人，还要能经常检点自己：“我这样做是否可以？”“下次我要用这种方法跟顾客讲话。”并在此基础上想出各种行之有效的方法来接待顾客。即使是反复说明同一件事，只要讲话充满热情，并富有一种令人信服的精神力量，那么，顾客自然会被这种热情所感动，于是会说：“凭你这个人的热情劲儿，我无论如何也得买了！”各人日常工作的态度，其表现有很大差别。

要善于向顾客宣传、介绍

在做生意的过程中，如果自己发现某件产品好，且使用十分方便，那么就要抱坚定的信念，向顾客大力宣传、介绍这件产品。这一点十分重要。通过这种宣传，由于你的这种热情，顾客自然会下决心买一个试试。结果，顾客必然会感到非常高兴。诚恳的、热情的态度自然会赢得顾客的信任，又能促使买卖日益兴隆。

总之,我们应该充满热情地主动向顾客宣传、推广,这样顾客自然也会感到高兴。这是有益于社会、有益于人类的商业取得真正成功的关键。

诚信为本

开展经营业务,最困难的是销售。在制造方面,有不断发明、创新,而在销售业务方面,往往很难想出什么锦囊妙计。

那么,在这一很难想出什么锦囊妙计的销售领域里,为了发挥自己的特长,以获得销售事业的成功,最基本的问题是什么呢?就是彼此要诚心诚意。头等重要的就是要经常考虑如何做才能使顾客高兴,采取何种接待方法最令顾客满意。我们只有把这种诚意放在这一基点上,我们的言语,我们的态度,对顾客才有吸引力,才能不断提高销售能力。

诚意的作用

据说前不久,公司把一件有毛病的商品送到了用户手中,这位用户认为,必须亲自到公司里来提醒公司,应严格注意产品质量。但是,实际上,当他来到公司以后一看,职工们都在认真埋头工作。见此情形,这个用户不仅怒气全消,而且带着对公司的深切信任回去了。

由此,我深切体会到,诚意而热忱地致力于自己工作的态度,具有多少伟大的力量啊!这种工作态度不仅给予那些见到此情此景的人们以某种鼓励,而且也将成为促使工作本身取得更加伟大成果的原动力。

在服务可及的范围内做生意

不论怎样出色的商品,如果没有与此相关联的、各种周到的服务措施相配合,那么要真正做到使顾客满意是不可能的。我觉得,可以反过来说,如果在商业上服务工作跟不上去,必定会招来顾客的不满,使商品自身的信誉降低。所以我认为,在某种意义上说,服务体系比起制造体系或者销售体系来更应优先考虑才是。

服务体系是附属属于销售工作的。所以,可以说最重要的一点就是,无论在什么场合,应该把我们的商业工作放在服务工作可以达到的范围内去做。有这样的经营思想,这样的经营方针,我们的生意才能稳步发展。

以微笑的服务赢得顾客的喜悦

最近,商业竞争愈加激烈,各家大小商店在千方百计推销商品。所谓附送赠品的出售方法即是一种推销的手段。据说这至少可以引起许多顾客的兴趣。为了打开销路,人们想尽了各种办法。

但是,如果问在附送顾客的赠品当中最重要的是什么,我认为,那就是亲切的“笑容”。我希望我的商店能够始终一贯地对顾客做到微笑服务。可以说,我们只有采取“以德报恩”的态度对待顾客,才能真正赢得顾客的喜悦。

优质服务超过降价的作用

商人最重要的是,要按照自己的信念和经营观点,在确保适当的利润,维护顾客利益的同时,尽到商人的社会职责。我认为,这与整个社会的繁荣密切相关,是社会所期望的。

要想做好生意,最初就要把价格定得合理,即使顾客还价也不让价,相反,要力争说服顾客,求得顾客的谅解,而不是通过降低价格来取悦于顾客。做生意最重要的就是要得到顾客的好评,使他们从心里觉得这家商店的服务超过了降价的作用。

5、吸引顾客的五诀窍

莫使样品成为说谎者

有些餐饮店把日常的招牌菜,以实物或是样品的方式摆在橱窗内,让行人观赏,进而吸引他们推门而入。这些摆在橱窗内的实物或样品,时间一久,颜色、味道马上变坏,这一点,要设法改善。

一般说来,橱窗中的样品,和做好端出来的东西,都不会相差太多。可是,这种样品的摆放方式,也因餐饮店作风的不同而有差别。

因此,有些顾客看了样品之后,不明所以,心里打问号,以至於不敢下决心走进去。使用蜡制的样品代替实物陈列的时候,最容易发生这种现象。有些蜡制样品,甚至精巧到几可乱真。

可是,由于原料的调度或是时价的变动,做出来的菜,在外观上很难和样品一致或是相仿。即使样品与实际做出来的菜相差不多,也要注意,能不能让顾客吃完之后,有某种程度的满足感。

不管如何,必守的原则是,调理出来的菜,一定不要使顾客“失望”。也就是说无论什么时候,一定要满足顾客在色、香、味方面的需求。

调理好的菜,它的色泽和配色如何?香味如何?味道如何?太咸,或是太酸、太甜?抑或太烫?

如果,一道菜端出来,在味觉、嗅觉、视觉、触觉、听觉(脆度)上,都能带给顾客最高的享受,餐饮店哪有不繁荣之理。

样品不能成为说谎者。这句话的意义就是,必须给顾客和价格相称的价值,当然,这不是要求样品与“货物”非百分之百相同不可。这就要看经营者如何运用生意上的某些技巧了。

注意量少价高以及吃不完的现象

再美味的菜,如果量少就就很难给人满足感。

体力劳动者比起脑力劳动者来,满足这个愿望的需求,当然更为强烈。所以,有些餐饮店,必须考虑到它的顾客层,决定该不该把重点放在量

上。一般而言,量的不足,都会让顾客留下“意犹未尽”或是不满的情绪。

相反,如果顾客常有没吃完的现象,就必须分析是不是味道不好,才引不起顾客的食欲。

原材料涨价的时候,有些餐饮店就采取价格不变,但是份量减少的对策。例如,下酒用的炸鱼,由原来的两条改为一条,或是改为很小的两条,这时候,由于顾客主要的目的是喝酒,所以还不至于引起顾客的“不足感”,如果,将牛排或是猪排厚度变薄的话,顾客可能就要大受“冲击”了。象这种偷偷地,很大意地把量减少,实在不是好办法。

在采取减量措施之前,要先检查有没有既能保有原来的份量,又可以维持原价格的可行方法。如:(一)寻找较便宜的原料市场。(二)尝试代替品。要寻找较便宜的原料市场,必须付出相当的努力。例如,向大批发商采购一定数量的鲜肉、蔬菜。其次,关于代替品,主要以降低成本为着眼点(冷冻食品便是其中之一)。不论哪一种作法,都要尽力保持调理后的味道、鲜度、色泽,以及营养价值等。推出较实惠的新菜式,也是一项富于创意的方法。

就一般消费大众而言,重量不重质的倾向,仍然很浓厚。况且,一道菜是否美味可口,容易因个人口味而有不同的评价。在品味之余,顾客还是很难忘怀“量的享受”的。

至於过份讲求艺术化的菜,如果价格既贵,量又少,太不合乎消费大众的需求了。

烹调标准化是繁荣的根基

餐饮业是企业之一,当然必须走上企业化之路。

因此,除了烹调得宜,还得注意到,如何在团队合作下,提高效率,确保利润。

不论店面或是企业结构的大小,务必建立烹调标准化的制度,否则休想成为繁荣、发展的餐厅。

同样一道菜的色、香、味,如果因人(厨师)、因时(昼、夜)而不同,可就难以建立好名声。所以,务必将烹调方法和各种技术“标准化”。一些连锁式餐饮店,或是颇具规模的餐厅无不在进行彻底