

唯 高 / 编著



A 经营 法则

①

微利时代的经营哲学

A MANAGEMENT RULE

Philosophy of management in Time of Low Profit

A 经 营 法 则

唯 高 编著

中国华侨出版社

唯 高 / 编著

A 经营法则

微利时代的经营哲学

图书在版编目(CIP)数据

A 经营法则/唯高编著. —北京:中国华侨出版社,
2000.10

ISBN 7-80120-446-8

I. A… II. 唯… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 48448 号

* A 经营法则

编 著/唯 高

责任编辑/吴 伟

经 销/新华书店

印 刷/北京宏飞印刷厂印刷

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/33.375 字数/807 千

版 次/2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号 100029

ISBN 7-80120-446-8/F·16 定价:60.00 元

致经营界的同行们

女士们、先生们：

您可能是大型企业的总裁、

中小企业的老板、

国有企业的领导者、

私营企业的掌舵人、

工厂的经理、

餐馆的主管、

店铺的所有者、

拥有全权的公司领袖、

受雇他人的职业经理人、

在商海中弄潮多年的长者、

刚刚注册了自己公司的年轻人、

制造商、批发商或销售商

.....

无论您的身份如何、所属行业如何、身份地位如何、企业或公司性质如何、规模如何、经验如何、性别年龄如何，作为经营者，您的目标则是始终如一的，那就是怎样把自己的企业、公司或店铺不断做大，获得滚滚财源，使自己成为同行中的强者、商场上的成功人士、令人瞩目的商界名家。

为了实现这个目标，您付出了比别人更多的辛劳、努力与智慧，精心呵护、照料着自己的领地，经济上精打细算，管理上精益求精，生意交往上小心翼翼……依靠这些，您已经获得了某种程

度的成功,并期待着向更大的成功迈进。

但是,你却突然发现一个残酷的事实已经摆在面前:生意越来越不好做了,钱越来越难赚了。回首昨天,随便摆摊设点就可以大把赚钱,开个公司就能让人民币潮水般涌进;而如今,这只能是一种幻想了。

人人都能赚钱的时代已经成为过去,而且一去不复返了。

造成这种情形的原因,从客观的大环境来说,无疑是由于市场状况发生变化的缘故。谁都知道,目前的市场已经由原来的“卖方市场”演化为“买方市场”了。在这种情况下,一种无形的压力已经逼向每一个居于“卖方”的经营者,笼罩在他们的周围。

但是,从另一方面看,生意不好做的原因则是由经营者本身“不善经营”所致。这才是最根本、最重要的原因。

其实,不管在什么样的市场条件下,经营都是决定企业赚钱与否的最关键因素。

有一句很流行的商界名言说得好:

经济再景气也有不景气的企业,经济再不景气也有景气的企业。

企业是否景气,取决于经营的好坏。

可惜的是,中国的经营者们虽然有“经营”之名,但却很少有“经营”之实,许多人甚至根本不理解“经营”究竟为何物,更别说采取有效的“经营活动”了。

这当然不能仅仅责怪经营者本人,因为长期以来我们所实行的是计划体制,置身的是短缺经济,面对的是卖方市场。这些原因,导致生产厂家只考虑生产多少,却不考虑生产什么;销售商只考虑进货,却不考虑售货。大家所关注的只是自家企业内部的问题,却不考虑外部因素的变化。

还是在几年前,企业只要“有的卖”,就不愁赚钱,根本不必考虑“怎样卖”、“卖什么”和“是否能卖出去”这样的问题。

缘于此,经营问题当然会被束之高阁,既不必考虑,甚至也来不及考虑。

此一时,彼一时。到今天,不由得经营者们不去考虑“如何经营”的问题了。已经有越来越多的经营者开始思考和探索有关经营的问题,有的也已获得了相当的经验和成果。

事实证明,市场越发达,市场化的程度越高,经营就会变得**越重要**。而建立社会主义市场经济体制已经成为我国经济改革的目标法则,这已经成为中国人义无反顾的选择,由此可以想见,“经营”将成为中国每一位经营者所必须面对的最重要课题。

我参与了这一课题的讨论、探索和思考,并研究了国内外众多企业经营者的得失成败,汲取了他们的经验,同时针对当代中国的现实国情和未来发展趋式,根据自己的实践总结,为千千万万的中国经营者献上了一套可供操作与使用的经营法则——**“A 经营法则”**

什么是“A 经营法则”?

在迈向市场经济的过程中,中国的经营者们所面对的难题,不仅来自于体制的不健全和市场的多变性,而且包括:合作关系中的猜疑与不信任,竞争的无序与混乱,对顾客需求的漠视与对市场变化反应的迟钝,经营理念的落后,商业道德的匮乏,销售渠道的不畅,资本运作的无效,企业发展的无战略性,经营人才的短缺以及规避风险的能力十分低下,等等。这些问题如不能及时地、有效地解决,则企业只能走向失败。

“A 经营法则”的中心内容,就是围绕如何妥善解决上述问题而展开的,由于“A 经营法则”摆脱了那种仅把企业经营看作

是单一经营者的个体问题的局限性,而是全面考虑了与每一个经营者相关联的各种关系体,把企业置于复杂的系统之中,并把“人”的因素即企业经营的灵魂置于首要位置来考察,所以,在这种经营法则下:

合作关系融洽了,
竞争能力增强了,
对顾客的理解深入、全面了,
对市场的反应灵活、敏感了,
产品日益畅销了,
资金回笼的速度变快了,
经营人才增加了,
规避风险的能力增强了,
商业道德树立了,
企业的实力增强了。

“A 经营法则”启示于一个普普通通、平平常常的当代中国经营者。

“A 经营法则”贯彻的是一种全新的经营理念,它之所以有效,是因为奉行了“以人为本”的经营原则和在经营中实现“双赢”的基本法则。

“A 经营法则”生长在计划经济向市场经济转轨的特殊历史时期,其作用在于使企业面向市场,适应市场。它本身还在继续完善和发展。

构成“A 经营法则”的三个重要支点是:

信誉 + 经营者素质 + 实力

经营和管理,是企业生存和发展的永恒话题,是老板走向成

功的两大关键因素、基本前提。

然而，它们却分属于不同的范畴，有着不同的性质和特点，指向不同的方面，二者既紧密相连，又有所区别：

管理属于企业的内部问题，加强管理是为了使企业练好“内功”；经营属于企业的外部问题，把握经营是为了使企业借助“外力”实现“扩张”。

简单地说，管理与经营的区别可以概括为：

管理是解决“怎样花钱”的问题，经营是解决“怎样赚钱”的问题；

管理不善，实际上就是“花钱不当”，必然造成企业亏损；经营不善，实际上就是“缺乏赚钱能力”，同样会造成企业的亏损。

缺少有效管理，就会造成企业钱财的浪费，把钱花在不该花的地方，该给钱的人不给，不该给钱的人却给了，结果必然使企业人心涣散，失去斗志；缺少有效经营；则会使企业根本无钱可花，彻底丧失战斗力。

经营是任何企业的领导人都必须考虑的问题，比管理更复杂、更尖端，也更重要。如果把管理模式比作一架机器，那么，经营法则则是促使这架机器发挥作用、产生效果的动力。

通用电器公司(GM)的前任总裁杰克·韦尔奇曾经告诫企业的高层领导们：**要学会领导，而不是管理。**因为管理问题尽管很重要，但它却不是企业领袖们应该考虑的唯一问题。尤其对于企业的高层领导来说，更要多考虑一些经营方面的问题。

因此，老总们，千万不要认为只要解决了管理问题，就万事大吉，可以坐享其成、品尝胜利的美酒了。您应该在实行科学、有效的管理模式的同时，采取科学、有效的经营法则。

经过一番奋斗之后，我更加意识到：**企业经营，不是预计，而是结果；不是理论，而是实际。**我的这种看法至今不变。因此，

在《A 经营法则》中,我并不想过多讨论理论方面的问题,而是更加注重解决经营中的实际问题。毕竟,我与您一样,都不是理论家,而是在商场上实实在在地奋斗着的人。

商海风雨无常;人间冷暖有情。同样是经营者,“我们一直在努力”,力图早日实现自己的目标;同样是经营者,我们也需要持续、深入的沟通,交流彼此的经验与所得,以便多一份成功的希望,少一份失败的阻碍,在发展自己的同时,共同为中华民族在 21 世纪的振兴和崛起贡献力量!

谢谢!

您忠实的唯高

1999 年 9 月

目 录

致经营界的同行们	1
----------------	---

《A 经营法则》——微利时代的经营哲学

一、什么是“A 经营法则”	5
二、《A 经营法则》的组成	48
三、《A 经营法则》的来源	69
四、《A 经营法则》的特点和优点	76
五、看《A 经营法则》，做市场赢家	78

条件篇

经营要素系统	83
一、经营四大要素	86
二、经营理念	96
三、经营者素质	99
四、经营者形象	107

A 经营法则

五、经营思想	111
六、经营目标	121
七、经营方针	131
八、经营方式	136
九、附录	145
经营法则系统	153
一、诚信法则	157
二、双赢法则	163
三、折扣法则	167
四、效益法则	170
五、服务法则	181
六、沟通法则	184
七、集中经营法则	187
八、蜕变法则	196
九、创新法则	200
十、空效法则	206
十一、时效法则	211
十二、合法法则	218
十三、附录	221

企业篇

经营关系系统	228
一、企业经营的环境因素和结构	231

目 录

二、外部环境对经营的影响	238
三、经济环境系统	249
四、行业环境系统	257
五、公共关系系统	270
六、附录	278
经营决策系统	280
一、经营决策概述	285
二、经营决策的内容和原则	299
三、经营决策的步骤	304
四、经营决策分析	322
五、预测:经营决策的先导	331
六、计划:经营决策的结果	347
七、提高经营决策水平的方法	352
八、附录	355
经营分析系统	366
一、经营分析的目的	369
二、经营分析基本方法	375
三、盈亏能力分析	380
四、经营效率分析	388
五、经营稳定性分析	395
六、发展能力分析	403
经营安全系统	409
一、经营风险的内容	413
二、经营风险的成因	416

三、经营风险的预防和控制	419
四、处理风险的原则与方法	422
五、经营风险分析技术	430
六、化风险为保险	434
七、主要经营弊病的诊治	438
八、为不景气的市场寻找突破口	450
九、附录	452

运作篇

合作系统	456
一、合作关系概述	460
二、经营合作关系的特点	464
三、“8M”理论与经营整体效应	468
四、经营合作的分类与层次	471
五、合作成功的三大前提	474
六、供——销合作关系	477
七、批——零合作关系	482
八、优化合作关系的方法	484
九、合作谈判的技巧与方法	485
十、企业的社会责任	502
十一、附录	505
竞争系统	509
一、竞争概述	513

目 录

二、经营范围项目与竞争的关系	522
三、决定竞争强度的产业因素	528
四、对待竞争的基本方法	535
五、竞争基本策略与一般策略	539
六、价格竞争策略	545
七、产品竞争策略	563
八、时间竞争策略	574
九、针对买主与供应商的竞争策略	579
产品开发系统	586
一、产品的四种特性——四种产品	590
二、产品生命周期理论	595
三、产品计划与产品生产	613
四、产品组合方式	618
五、新产品开发系统	624
六、产品定价方法与策略	643
七、产品的质量	665
八、产品的包装	666
九、关于产品的商标	673
十、关于产品的服务	678
十一、关于产品的科技含量	682
十二、核心产品与核心竞争力	685
十三、附录	687
销售系统	695
一、销售计划的制定	698

二、销售渠道的建立	704
三、促销方式与方法	732
四、销售策略简介	756
五、附录	765
资本运作系统	771
一、筹资与投资	774
二、企业的资金结构	778
三、长期资金的筹集	781
四、短期资金的筹集	784
五、股利政策与内部融资	787
六、投资决策方法	791
七、提高投资效果的途径	794
八、资金的使用和管理	796
九、资本运作方式	800
十、附录	801
市场系统	803
一、市场系统概述	806
二、市场调查方式	812
三、市场预测方法	819
四、市场细分与目标市场的选择	826
五、市场信息交流的方式与过程	836
六、市场营销策略	842
七、市场占有率	846
八、新市场进入方式	848

九、市场开拓方法	851
十、进入国际市场的策略和方法	853
十一、附录	856
顾客服务系统	857
一、消费需求的特征	860
二、消费需求的分类	861
三、购买动机与购买行为理论	863
四、消费需求预测方法	868
五、顾客的需求与需要	870
六、用营销观念看顾客	872
七、对顾客应抱的态度	874
八、树立用户观念	875
九、顾客服务策略	877
十、附录	878

发展篇

经营战略系统	880
一、企业经营战略的极端重要性	883
二、经营战略理论简介	901
三、为制定经营战略进行环境扫描	919
四、战略决策的特征与程序	923
五、五大战略法则	927
六、经营战略的选择	929