

经营管理艺术

主 编:王 真

副主编:季 铸 吴 兵 严渝军

北京科学技术出版社

(京)新登字 207 号

经营管理艺术

主编：王真 副主编：季铸 吴兵 严渝军

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街 16 号)

邮政编码 100035

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

北京通县电子外文印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 4.125 印张 93 千字

1993 年 5 月第一版 1993 年 5 月第一次印刷

印数：1~10000 册

ISBN7-5304-1393-7/T·609

定价：4.00 元

目 录

前 言

第一讲	名牌是怎样创出来的	(1)
第二讲	给组织注入活力	(1 2)
第三讲	企业如何承担社会责任	(2 2)
第四讲	国际标准化服务策略	(3 2)
第五讲	竞争中的决策	(4 1)
第六讲	高技术市场营销策略	(4 8)
第七讲	高技术市场竞争策略	(5 7)
第八讲	企业家怎样创业	(6 5)
第九讲	企业怎样开发新产品	(7 2)
第十讲	如何进行市场定位	(7 8)
第十一讲	企业怎样克服市场障碍	(8 5)
第十二讲	消费者心理导向	(9 5)
第十三讲	怎样做个有效管理者	(105)
第十四讲	怎样塑造企业文化形象	(115)

第一讲 名牌是怎样创出来的

严渝军 陈林华

提 要

本章就企业如何创造名牌产品,以丰富、翔实的例子深入浅出地进行了探讨。文中谈到了如何树立消费者的商品信念,既要研究潜在的和已有的市场需求,还要研究正方面需求的满足方法和克服反方面需求的手段。采用一种差异化的策略,塑造一种鲜明形象,这些构成了名牌产品的必要条件。文中认为名牌产品的充分条件是企业应从坐商经销转到市场促销上来,以广告的最佳形式让消费者尽快认识企业和产品;以专家咨询网和用户网络的形式建立企业和消费者之间的联系体系;采取现代的“情感销售法”来巧妙的促销。这些经营策略就是为创出名牌产品所做的努力。名牌产品创出不易,保名牌更难!文中的观点如何呢?……

各位观众,欢迎您收看我们的节目。今天是第一讲,题目是《名牌是怎样创出来的》,由我和宁红茶发展总公司陈林华总经理共同主持这个节目。

主持人:陈经理,您好。很高兴跟您在一起主持这个节目。顺便问一下,我听很多人说您有个称号叫“减肥大王”,确有其事吗?

经 理:“减肥大王”很不敢当。这个称呼或许是某些消费者

对我们的产品信赖的一种表示吧。

主持人：谈到对商品的信赖或者叫做信念是一个非常重要的问题。我们探讨名牌是怎样产生的，就先从“信念”这两个字开始吧。所谓商品的信念，是消费者对商品所持有的强烈的偏好和追求。所有驰名的商品和成功的企业，它们的商品的信念都是很强烈的。

经理：从这个意义上讲，名牌之所以是名牌，那是因为它在同类产品中这种信念比其它的商品更牢固。

主持人：对，那么这个牢固的信念究竟是怎么产生的呢？这是一个很重要的问题。有的人就有错误的认识，他们以为名牌嘛，就是吹出来的。有人就讲啦，说产生名牌的途经无非是三个啦，第一是吹，第二是吹，第三还是吹。我们觉得这是很错误的。我有一个朋友他在喷施宝公司工作，他们生产一种很有效的叶面肥，效益很好啦，所以有不正当的竞争者就模仿他们生产了所谓“喷施宝”。而且标明了“正宗”两个字，到处去吹，我的朋友就讲，说你们都“正宗”啦，只有我一家没有“正宗”，真正的“正宗”当然非我莫属了。

经理：所以说名牌不是靠吹的，而靠的是怎样赢得消费者。要实现这一点，必须实现两个转变。第一，把企业的前沿阵地从车间转到市场上来，要树立社会主义市场观念。第二，把商品的销售从坐商经销转到积极促销上来。

主持人：您说的两个转变非常重要，那咱们就从第一个转变谈起吧。所谓的“市场观念”就是企业要以消费者的需要为指导思想和出发点。因此“市场观念”实际上也就是消费者观念。

经 理:宁红保健茶的发展过程就是这个市场观念的树立过程。宁红茶存在数百年,风风雨雨走过来,靠的是一个单一的产品。这个单一的产品在八十年代已经不适合时代的需要了,因为随着人们生活水平的提高,随着人们对物质需求的提高,这些原来的产品已经不能满足现在的需求了。怎么办?就必须开发新的产品。我们当时已经亏损了将近八百多万元,在这样的情况下,我们派出了八十多人走遍大江南北,写出了调查报告 170 多份,这个工作量很大,就希望开出一个新的产品。

主持人:这是在寻求一个潜在的市场机会。消费者潜在的需求意识往往表现不明显,这更需要企业家深入消费者中去体验,领会,谁最先发掘了消费者的潜在需求,谁就最先拥有了市场。

经 理:这样就能适合市场了,不论市场千变万化,消费者需求是关键,掌握了消费者的潜在需求,就是在市场中站稳了脚根,但是这对企业来说仅仅是开始。

主持人:我想你们进行的是一项典型的“需求调查”,为什么说呢?你们已经看到了市场发生变化,消费水平提高了,消费者饮食的需求已经从温饱型向保健型过渡了。

经 理:因为我们在调查过程中发现消费者有一种潜在的心理,生活水平提高后他们都希望健康长寿,那么这种模糊的潜在的需求就在于我们企业去抓住它,生产出这种能引发和满足潜在模糊需求的产品。

主持人:这是一个市场机会。

经 理:这样就能适应市场了。

主持人:所以说发现了潜在的需求是不够的,应当把这个潜的

需求引导出来。靠什么引导呢？就要靠开发出一种能满足这种需求的特定的产品来，从这个意义上说，潜在的需求就被这种特定的产品引导为现实的需求了。

经理：是的，就象我们宁红保健茶系列中的减肥茶就是开发这种潜在需求的产物。因为我们发现在大城市有10%左右的肥胖者，那么这些人都有潜在的需求，他们希望健美。所以说这个保健茶如果能够开发，它的市场前景是很乐观的。

主持人：消费者想减肥，这是一种潜在的需求，因为不知道什么东西可以减肥，那么你们推出了减肥茶就是一种特定的商品，把这个潜在的需求引导为现在的需求。从这个意义上讲，日本索尼公司的董事长盛田昭夫曾经有一句名言：“用我们的产品去带动大众而不是问他们要什么。因为消费者他们不知道什么是可能的，而我们知道。”也是这个意思。

经理：是呀，这样的例子还很多。你象江苏省一家制笔厂，生产一种不堵水的双层尖钢笔。就是说它能在去掉笔帽，搁在桌子上几个小时不堵水。这种需求虽然有，但消费者并没有提出来，心目中有一个希望，笔在去掉笔帽之后，搁上几小时不堵水。生产厂家给消费者考虑到了这一步，生产了这种笔而且肯定很畅销了。

主持人：听你这么一说我都想得到一支了。那么从潜在需求到现实需求的研究是不是就可以创造出一种名牌产品呢？不是。这只是奠定了一个基础。真正的名牌产品是在比较中得来的，是在激烈的竞争中争来的。

经理：俗话说：人叫人千声不语，货叫人点首自来。消费者是很客观的，也是很挑剔的，有的顾客可以说对某种商

品是了如指掌,也非常关注自己需求或感兴趣的物品,他们在购买时,通常都是“货比三家”,对企业和产品来说,这才是一种真正的考验。

主持人:你看名牌产品都是在激烈的竞争中得到的,这一点是很显然的。那么怎么才能在激烈的竞争中出人头地,这就是一个问题。那么怎么才能做到这点呢?还是要进行需求研究,观众这会儿就要注意了。这会儿的需求研究跟刚才就不一样了。现在我们要把需求研究从正反面的角度来完成。从正面角度叫“正需求”,我要研究商品的正需求,要突出它的特点。那么什么叫正需求呢?就是说消费者喜欢这个商品,他要使用它,因此商品的使用价值就是商品的正需求。但是这还不够,我们还要了解到商品除了能够满足消费者某方面的需要以外,它还存在着一种负需求或者叫反需求。也就是说消费者不喜欢得到的地方,消费者厌恶的地方。正反两主面的需求我们要研究透,采用相应的对策,才能把这个商品烘托出来,让它具有竞争力。

经理:您说的这个太对啦,我也深有体会,宁红保健茶的开发正是利用了正需求而抑制了负需求的一个例子。你象当时我们在做市场调查的时候呢,发现市场上需要减肥的人很多。他们希望减肥,这是一种正的需求,但是很多减肥的东西不是很耗时间,就是会带来腹泄、乏力、厌食等一些副作用,这就是负需求了。那么如何保留那些正需求去掉负需求,这就是一个商品投入市场之后能不能让顾客喜欢的一个更重要的因素了。

主持人:对,我们想,任何一种商品实际上都存在正反两方面

需求。关键是看哪个更强些。照您刚才的意思讲,我们要抑制反方面的需求才使商品站住脚,这是一个普遍的道理。作为企业家和消费者来看,正需求能够满足消费者,这还不够,还应让它具有特色,就是所谓的差异化设计。什么叫差异化设计呢?对商品进行差异化设计,就是在满足消费者正需求的同时,使消费者能够感到这种商品与其它商品有明显的不同之处,产生了很大的吸引力。

经理:这就是所谓的“绝招”,体现在商品的质量、包装甚至装潢设计,造型等因素上。

主持人:各位观众,说到绝招,我这还有一个十分有趣的例子,也就是家庭茶具的例子。我们在70年代、60年代、50年代设计的茶具往往都是四到五个茶杯一套,为什么呢,因为和当时家庭人口的结构是吻合的。八十年代以后,一对夫妻只生一个孩子,三口之家大概是一个发展趋势了,因此为了突出这种差异化设计,有的厂家就推出了三个茶杯一套的茶具,做为一种典型的差异化区别。那么大家都在干这个事情,差别又没了,都是三件套的了,谁更突出呢?那么有的厂家又别出心裁,推出了三个茶杯一套的情感茶具。什么是情感茶具呢?他们设计了一个慈母杯,它的曲线造型、颜色表现了慈母之爱,还有一个慈父杯,反映出父爱的阳刚之气,当然还有一个爱女或者叫爱子杯啦,反映的色泽活泼、欢快、取了个很好的名字叫合欢茶具,象征着合家欢乐。你看,商品的这种差异化一步步的在区别,一步步的在明显。

经理:是的,就说宁红减肥茶吧,它的这种差异化作用也是

很明显的。它的主要差异在哪儿呢？就在配方上面。因为市场上的很多种同类的商品，它都是以泄为主的。而要实现跟市场上其它产品的差异，它就必须改变象顾客并不喜欢的泄肚这类现象，这些副作用。宁红减肥茶正是这样实现了这一转变。它是靠阻止了新的脂肪在肠道吸收而使它无法在肝脏内合成来达到减肥的目的。不需要通过泄的方法来减肥的。

主持人：所以说我们很明白了，从宁红茶这个例子来看，在满足正需求，塑造了一种典型的、特有配方的形象，你们这个形象也是通过克服负需求得来的，这就是一个很好的策略了。

经 理：宁红减肥茶就是研究这种正需求和反需求的产物。你想，宁红减肥茶如果做成那么一种需要熬啊、煮啊、那么久，要几个小时，一天三次，你想能接受吗？所以就很难接受。我们就想如果做成片剂或者胶囊，冲上一杯水，冲一下，喝一下，这样呢也许是好的。可是，这也不成啊。为什么呢！这叫药啊！（主持人：“毕竟是药”。）很多人在心理上也接受不过来。拿去做为礼品或其它的吧，我想也不合适，因为中国人对这个药还是比较忌讳的，所以还是不行。我们就想到，茶叶是我们国家民间天天都在饮用的饮品，这就是说它是我们一种国饮。如果能把茶叶做为药的载体，那不是更好了吗？

主持人：实际上应用了“茶文化”这个概念，中国文化博大精深，渊源流长，是我们民族的宝贵遗产，在人们的观念中深深的落下了根。把“药”与“茶”结合起来，创造了一种“文化产品”，这确实具有很广泛的用户基础。

经理：这就使顾客从心理上，从观念上都能很快适合这种产品了，这也许是借“文化”之力而产生的“同化效应”，西方国家在这方面应用是很广泛的，如“肯塔基家乡鸡”、“麦当劳”、“山姆大叔泡泡糖”……等等都将商品赋予文化形象。

主持人：以文化形象克服反需求实在是个创举。咱们到此为止讲的这些概念和方法都是为开创名牌产品做准备。我们讲到了市场观念，要研究潜在的和现在的需求，还要研究正方面需求的满足的方法，研究克服反需求的方法，找到一种差别化的策略，塑造一种鲜明形象，象这样实际上都构成了名牌产品的必要条件。万事俱备，只欠东风啊，还有充分的条件，那么什么叫充分的条件呢？我认为就是您开始讲的那第二个转变。也就是说我们的企业要从坐商经销转变到促销上来。

经理：您刚说的就是促销策略，通俗地说是“推拉策略”。也就是说一个企业如何把自己的产品推给顾客，同时把顾客如何拉过来。

主持人：您这个推拉策略应用的是非常贴切的，确实是这么回事。中国古代的生意经有这么一个说法，说“酒好不怕巷子深”“响鼓不用重锤敲”，什么意思呢？我想可以从两方面去理解它，从正面角度去理解它呢，“酒好不怕巷子深”，无非是说我这个商品好，有特点，就是我们刚才所讲的，满足正需求我们进行差异化设计了，所以它不怕巷子深，自然有人来；从另一方面说，就不对了，因为它没有考虑到竞争的需要，所以它是一个落后的经营观念。过去我们讲“没有金刚钻就不敢揽瓷器活”，现在我们就不能那么说了。因为你有了金刚钻

你未必揽得到瓷器活。

经理：从我个人的经验来说，我想成功的促销必须具备三个方面的东西。第一，让消费者尽快认识企业 and 产品；第二，建立企业与消费者之间的联系体系；第三，有时代特征的巧妙的推销方法。

主持人：您说这个第一条，就是让消费者尽快地认识企业 and 产品，我想最有效的方法就是广告了。至于说广告，它有三个主要的作用，第一，扩大企业 and 产品的知名度；第二，刺激购买，引导消费；第三，加强了企业的竞争能力。三个作用相辅相成，非常重要。至于说到广告对维护竞争力的作用，咱们先向观众们解释一个有趣的心理学的概念——前摄抑制。

经理：前摄抑制就是先入为主。也就是说观众对前面的东西印象很深的话，对后面的东西就不那么关注了，这就是我们广告所要追求的效果。

主持人：广告要追求这个效果，开发产品更要追求这个效果，我再举个例子吧。比如说郭兰英在电影《上甘岭》中唱的“一条大河波浪宽，风吹稻花香两岸”，几十年过去了，这首歌仍然在我们心目中留存、荡漾。为什么呢？因为这首歌当年她唱得真是太美太动听了，几十年以后，不管谁唱这个歌都不是那个味，因为她是正宗呵！对企业也是这样。当前在激烈的竞争情况下，那些成名的企业，驰名的商标都是在短期内迅速地扩大影响，让全体公众都接受都知道的，但是象过去那样就不行了。比如说我们老字号中，卖药的有四大堂，卖布的八大祥，它们都是经过百十年的惨淡经营慢慢地把知名度提高起来的。现在就不行了，在激烈

的市场竞争面前，我们怎么能够等那么长时间呢？

经理：再等百十年才有知有度，那我们可不行。第二个方面就是如何沟通企业和消费者之间的联系，沟通情感，我们的做法是建立两个网络。一个是在各大城市的专家咨询网络，另一个就是用户的信息反馈网络。

主持人：专家网络就是通过专家把企业和用户联系起来，用户网络就是企业和用户直接建立紧密的联系，我们讲的第三点是有时代特征的、巧妙的推销方法。

经理：我们认为最具代表性的就是情感销售方法。那是让我们把爱心融入到销售当中去，使我们企业能够对顾客奉献一片爱心。

主持人：情感销售法是一个很新的销售法，它包括两方面内容：第一方面叫情感服务。比如说一位日本的五十岁左右的妇女，她到眼镜店买眼镜，一位服务员小姐就过来问她说“您要一付什么样的眼镜？”“我要一副花镜。”服务员小姐就说：“花镜是七、八十岁老太太戴的，您还不到这个年纪，不应该戴这个镜子，应该买近看报纸、远看戏的镜子。”那妇女听了以后非常高兴，喜形于色，结果一下子买了两副眼镜走。这就是一个典型的情感服务。至于讲到情感环境，主要指的是我们在推销一种商品时把爱心注入到商品中去，造就一个很好的主题，比如说我们要经营卧室的一些商品，床罩等等。那么我们就构造一个居家的实际的环境，消费者在选择商品时能够感受到家庭气息的温馨，这样，商品的爱心和商品本身就一起带给了消费者。

经理：情感销售方法是现在最丰富最灵活的一种销售方法。

戏法人人会变,但各有巧妙不同。我们期待着会有更多、更新、更好的销售法出台。

主持人:可见创一个名牌真不容易,但是创名牌固然不易,保名牌就更难了。早年美国有一种香肠,很有名,自然是肉很多,味很美啦,很好吃,创了名以后就不一样了,居功自傲,知名度往上涨,质量往下降,消费者意见非常大,所以人们把这种现象叫做“香肠游戏”。为什么呢?因为你这是拿消费者开玩笑啊!我想这种现象在我们这个市场上不会发生吧。

经 理:我们企业不会发生。

主持人:那么别人呢?

经 理:那要问问其它企业家啦。

主持人:各位观众,今天我和宁红茶发展总公司的陈总经理一起讨论了名牌是怎样创出来的主要途径。我们希望今后有更多更好的名牌一一地涌现出来,这次的讲座就到这里,谢谢各位收看,再见!

第二讲 给组织注入活力

吴 兵 金 恩

提 要

当今,改革大潮汹涌澎湃,企业必须以崭新的面貌来迎接挑战。如何增强企业活力以适应市场的变化,是企业急待解决的课题。本章结合上海交通器材公司改革的经验,从理论与实践两方面探讨了如何建立一个富有弹性的组织结构,以增强企业活力。

受传统观念影响,企业容易把注意力集中在工作环境、市场销售、生产的工艺流程设计等方面,而忽略其组织保证。不良的组织结构会使企业机体发生僵化。机体僵化,企业内的其它努力都是无意义的。良好的组织结构应具备三大特征。第一,组织结构应具备环境适应性。第二,要做到适度分权化。第三,组织体应具备自我调节的机能。

主持人:金恩你好,今天由我们俩来主持这个节目。

经 理:你好,王真,能在这里和广大观众见面感到非常高兴。

主持人:当今改革大潮澎湃汹涌,社会变革的力量和程度已无法用语言来表达,我们的企业在这种形势下,要么奋进,要么沉沦,每一家企业都面临压力,面临困境,面临机会。

经 理:对于这种压力,我体会太深刻了。流通体制的改革,首先冲击的就是我们。阿尔温·托夫勒先生为了表明社

会变革的力量,而用了“浪潮”二字。今天,我看到了惊涛拍岸的壮观,同时感到了心悸。在当前形势下,企业怎样才能充满活力是每一个企业家都不能回避的问题。

主持人:怎样使企业充满活力,人们可以从多方面思考,但关键一点是要花大力气建立一个富有弹性的组织结构。建立良好的组织结构,第一要做到使组织结构具备环境适应性,也就是说组织结构能够根据环境的变化而变化。

经理:三、四十年代的理论家与企业家们把注意力都集中在工作环境、市场销售、生产的工艺流程设计等方面。六十年代以后,“组织结构”一词使用得越来越频繁,调整组织结构,使它能够适应环境的变化,适应企业目标的变化已成为企业的头等大事。

主持人:最好的组织结构如果没有其它条件的配合也不敢保证企业就能取得丰硕的成果。但有一点可以肯定,不良的组织结构最大的危险在于使企业机体发生僵化。

经理:在这方面,我们是有过教训的。在旧体制下,大型批发企业日子是很好过的。工业生产多少,我们就收购多少,盈亏都是国家负责。由于社会资源贫乏,商品短缺,流通渠道又单一,因此,表面的盈利把一切阴暗都掩盖了。那时,我们企业是很少考虑调整组织结构问题。

主持人:是的,在僵化体制的怀抱里,企业就象一个婴儿一样,缺乏对环境的适应能力。反映最明显的是企业的组织结构承受不了时代变革的压力,使得整个机体缺乏活

力,在死亡线上挣扎。

经理:家丑不可外扬,算是封建意识吧。在这里我要扬一下家丑。过去我们忽略了组织结构的变革,“三多一少”的流通体制出现后,企业就面临困境,主要问题表现在:权责不分明,经营部门缺乏活力;经营形式单一;经营范围过于狭窄,商品门类较少,管理机构臃肿,人员庞大,缺乏积极性,经营核算过粗。

主持人:如果注重变革,企业就会生机盎然。艾尔弗雷德·斯隆的成功就是很好的例证。

经理:就是那个赫赫有名的二十年代就任美国通用汽车公司总裁的斯隆吧。

主持人:对,一提起汽车,人们就会想起福特老先生。但是,福特汽车公司近代为什么被通用超过了呢,这不得不引人深思。斯隆接管通用汽车公司时,通用的市场占有率远没有福特高。斯隆上任后,搞了两项革命,为通用汽车公司成为世界第一大汽车公司奠定了基础。

经理:他的第一项革命就是针对不同的消费者,生产不同的产品来满足他。不同的阶层的消费者购买汽车的目的是不一样的。薪金阶层购买的是交通工具,中产阶级购买的是享受品,富裕阶层购买的是地位和荣誉的象征。针对这些,通用公司分别生产了雪佛莱、奥尔兹、凯迪拉克等型号,提供给消费者选择。

主持人:比起第一项革命,斯隆先生对通用汽车公司组织的调整更具有影响。传统的组织结构都是高度集权的,不论形式上是从军队稼接过来的直线式或者是泰罗先生倡导的职能式以及直线职能式。高度集权使得直接责任者没有权力,事事都要向最高决策层汇报请示,