

经营之本

——企业管理基本要点

〔新加坡〕 T·C·谭马克 著

《人与管理》丛书



·山西人民出版社·

《人与管理》丛书

经营之本

——企业管理基本要点

山西人民出版社

(晋)新登字6号

Back to Basics
by
Mark T.C. Tan

根据新加坡联邦出版社1987年版译
Singapore Institute of Management 15 Scotts Road
#04-02/13, Thong Teck Bldg., Singapore 0922 and
Federal publications (S) Pte Ltd 2 Jurong Port
Road, Singapore 2261

经营之本

企业管理基本要点

〔新加坡〕T.C. 谭马克 著

汤志华 刘舟 译

山西人民出版社出版发行 (太原开州北路十一号)

山西省新华书店经销 山西人民印刷厂印刷

开本: 787 × 960 1/32 印张: 4.5 字数: 36千字

1992年6月第1版 1992年6月山西第1次印刷

印数: 1—3360册

*

ISBN 7-203-02117-3

G·918 定价: 2.00元

《人与管理》丛书书目

经营与人

——写给胸怀大志的人

经营之本

——企业管理基本要点

销售经理

——观念·原则·方法

上下之间

——人际关系的金钥匙

管理要旨

——企业腾飞的翅膀

销售艺术

——观念·服务·产品

保健新论

——养身健体 珍重人生

退休前后

——人生的黄金阶段

责任编辑 赵世莲

前 言

作为总经理 经理 首先应明确

快结清本月的帐目，所以不愿开发票。

在这种情况下，我对出纳员说把款子作为订货押金接收，但这个建议也遭到了拒绝。因为我没有出具 214 表格，或者其它表格。

这时候童年的一件事映入我的眼帘。有一天，妈妈让我去附近的杂货店买东西，我手里紧紧地攥着几个硬币，给售货员讲妈妈要的东西。这时候我听见店老板从光线昏暗的店里大声喊道：

“先收他的钱。”可能售货员是新来的，也可能是店老板遇到过付不足钱的小孩，不管怎么说，那件事印在我的脑子里，因为他怀疑我没有钱，我很不高兴。但由于这件事的启示，我明白了买卖的宗旨，那就是先把钱拿到手最为重要。

杂货店的老板对此很精明，而大型多国公司的雇员却把这一点置之脑后了。

我还认识一位德国的总经理。他决定不投标，也不报价，以便悠然自得地向德国总部准备前几个月的销售报表。

诸如此类的事情说明我们有些人多么不懂行，完全把主次颠倒了。我们必须分清主次，懂得生财之道。我们必须记住，我们的目的并不是认地遵守某些“规定”，而是获利，是赚钱。

如果商业界的同行们愿花一小时左右阅读此

书，一同分享我在此领域里多年来所得到的对商业界工作主次的一些看法，即我的观察、思考和分析的话，我便心满意足了。

不过，必须告诫一下，对书中的某些观点和建议不必看得太认真，也不能不折不扣地照章办事。这并不是说它们是错的，或者连我自己也不真正相信它们，而是因为有些夸张，旨在使人明了作者的思想罢了。

目 录

前言.....	(1)
基本问题 1 销售第一.....	(1)
基本问题 2 增大差额.....	(13)
基本问题 3 减缩费用.....	(22)
基本问题 4 顾客至上.....	(32)
基本问题 5 爱护职工.....	(41)
基本问题 6 保护利润.....	(56)
基本问题 7 力图改革.....	(61)
基本问题 8 利用规则.....	(67)
细枝末节.....	(70)

基本问题1 | 销售第一

经营中最重要的事情是销售。销售产品，销售服务，产生收益。用你的产品换取金钱，这比什么都重要。

当然，只有你拿到钱时销售才算完结。

• 共同的目的 •

公司里人人都必须知道并理解这一点，即销售是最重要的活动。从总经理到清扫工，大家都必须把销售看作头等大事。换句话说，即公司里的每个人必须有销售意识。

电话接线员、会计、仓库保管员以及其它人必须懂得怎样礼貌而恰当地处理来访和对待顾客。假如主管不在，如有必要，其他职员应该收下订货单，甚至鼓励顾客多购买。比如说：“你

为什么不买一整盒呢？”送货人必须乐于为顾客服务，使顾客满意。问到他时，必须能够因势利导地介绍新产品、附件等等，为公司多售货。

不管是销售皮鞋还是奶酪饼，开旅馆还是办健美班，建筑施工还是展览服务，必须保证生意兴隆，顾客盈门，财源茂盛。

公司里人人都必须懂得，销售是公司所要吸取的氧气，没有销售，公司的末日在即。销路不好，也维持不了多久。

无利销售常常比一点儿也不销售好。

有时候，无差额^①销售也比一点儿也不销售要好。

• “低价买进高价卖出” •

这种说法至少是不合适的，而且常使人误解为先买后卖；即必须先有产品或者服务设施，然后才能销售。其实并不尽然。

①：“差额”这个词在本书中用作买进价和卖出价或者入仓价之间的差额，利润只是这种差额的一小部分。

只要有可能，先卖后买。换句话说，即在有产品和供货之前就设法让顾客订货，预订服务，先签合同，付定金，更理想的是先付款。许多旅馆甚至在还未竣工之前就已接受预订了。所以，大可不必先买后卖，这一点要牢记。大宗买卖都是在还没有产品之前就已订购出售了。

• 存货 •

使销售人员训练有素，从不寻找借口。不以“没现货，不能销售”来为自己的行为辩护。相反，在真的没有现货时，销售人员必须学会因不能说服顾客等待而感到抱歉。长时期以来购买西德的本茨甚至日本本田小汽车的订书单都要排队，就连饭馆也是凭订座做生意的。同样，家具、衬衣和大批制造订货也是在有产品之前就先售出的。顾客如果对某种产品急需，就得等待。

一家小商行的一位资深合伙人去日本出差，在处理很多事务时，为其公司订购了大量他们公司以前也销售的产品。但他们以前的销售量不大。回来后，他对销售人员说已订了20吨这种产

品。这位销售员问道：“我们在什么地方存放呢？在这儿吗？那整个商店都要压塌了。”

这位资深合伙人神情沮丧地对我讲了这件事，说这是他的销售人员墨守成规的一个例子。他们只懂得在有现货时销售。根据他的判断，按他从供货单位所得的那种价格，这批货甚至在进入新加坡港口之前就可以销售完毕。

在买和卖或者造与卖的经营中，设法尽量在买之前就完成卖。

• 高价销售 •

销售是第一位的。高价销售应是其次。许多商行缓慢而痛苦地倒闭了，原因是经营者认为高价销售最重要。结果，他们的销路很小，或者没有销路，而且没有机会打入市场。

忘掉高价销售，先卖出去。

无利可图的销售并非荒谬，有时候亏本销售也是有道理的。但是不销售就绝不会有利润和资金可言。

在销售方面，我们常常自欺欺人，使自己受

预定差额需求的支配。只有在你明确能够很快地按接近你理想差额的价格与另一买主成交时，你因价格原因而拒绝一笔生意也许才算有道理。不然的话，就应该销售。

明天你可能卖个好价钱，差额更大些。可是明天是另一天。时过境迁，一切都会产生变化。即使你手上没有这种货了，你还可以销售其它东西，或者做其它买卖。

。 购买价格 。

必须掌握市场情况，知道你可以获得什么。准备报价和价格单时，或者在给产品贴标价时，要按购买价。

价目表要有灵活性，市场每天都在变化，要随时调整购买价格。

不能按“卖方开价”考虑问题，切莫按你自己认为是一种“卖方开价”的价格报价。这样做就表明你对自己的市场知识缺乏信心，你在公开招致买主来减少出价。

对于顾客“你要什么价？”的问题，你应该回答“你出什么价？”或者“我能卖多少钱？”

或者一些类似的能使你知道有关购买价格的问题，然后你便可得到订货，办妥销售。

经常想着购买价格就会使你知道市场情况，而且必须得到那份订货而不致于过分降价。你和你的销售人员有责任认真对待顾客的询问，征求顾客的意见，确信按你的报价可以得到订货。

如果你按价目表销售，就应在询问过所有直接与销售有关的人员之后把价格确定下来。如果按理想价格销售而销售量太小，不能支付管理费的话，那么确定这种理想的价格便毫无用处。确定价格和折扣率要根据销售环节每一阶段的最终卖出价，即购买价。在考虑了所有其它无形因素，如较好的服务，较好的销售技术等之后，按照这种价格便可大量销售货物，为企业做出贡献。如果要获得购买价格，就必须亏报定价或者无利定价，那么，这时候知道这种情况要比几个月后知道更好。如果半年不检查价格和价目表，就是把经营不当一回事的表现。

• 订货与销售 •

不要允许你的销售人员滥用“销售”或者

“卖出”这个词。许多销售员说：“我做成了一笔买卖。”而实际上是“我收到了一份订货单。”或者“我已按订货单供货了”。除非他们已收到现款，即按订货或交货如数收回款子，那就不能允许他们说已经做成了一笔生意。

这条规定有助于教育你的销售人员正确理解“做成了一笔生意”和把“销售”作为整体来看待。许多销售员认为他们的工作就是接收订货单，而收帐是其它人的事。所以当他收到一份订货单时，就觉得他的工作已经完成了，想立即得到报酬。

得到订货单固然重要，但是收帐也同样重要，因为如数收帐是销售的最后和最重要的组成部分。

• 样样都卖，什么都卖 •

记住你还可销售其它许多东西。许多总经理墨守成规，总认为他们只能销售当时碰巧推销的那种特定的产品，一定牌号的商品或服务。

要有思想准备，考虑顾客可能问到的你的行业里的任何产品。

如果买卖大，需求确实而直接，或者顾客经

常问及，你甚至可以销售你行业平常不销的东西。

要认识到你首先是商人，如果价钱合宜，你可以销售任何东西。

通常可以销售的都可销售，包括机构内部的专业知识，机构内部的生产能力，生产设备，以及你的公司（这是处理旧机器和更新设备的一个机会）。总之，每样东西都可以销售。

例如，旅馆可以举办烹饪班，由厨师授课。饭店可以出售其风味酱汁。出售计算机的利姆克女士现在出售其职员——“系统技术员”，如果顾客要求雇用这些人员去教他们的职员，只要顾客愿意负担这些计算机操作人员的服务费用，他们就可以和计算机一起“卖”。

许多开旅馆的会告诉你，他们出售房间并不赚钱，利润来自食品和饮料。

虽然这些都是常识，但是我们仍发现在许多行业中，存在类似只卖汽车而拒绝卖其它东西的现象。

• 真顾客 •

许多总经理和商人浪费大量时间和精力报