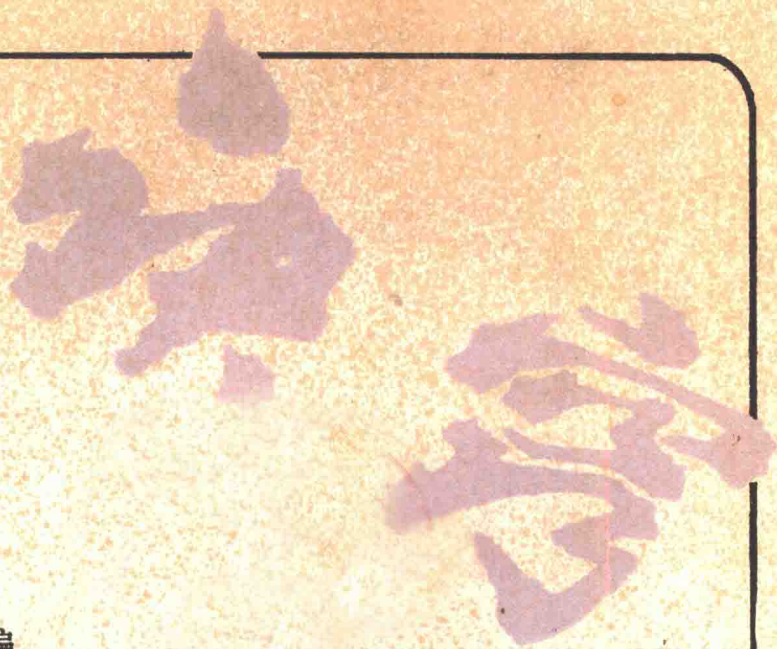




张盛琦 编

中外企业经营诀窍



中外企业经营诀窍

张盛琦 编

经济科学出版社

一九八七年·北京

责任编辑：王 林

封面设计：习亚薇

责任校对：段小青

中外企业经营诀窍

张盛琦 编

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 13.75印张 290000字

1987年3月第一版 1987年3月第一次印刷

印数：00001—20000册

统一书号：4312·186 定价：2.45元

目 录

前 言——

经营诀窍，企业走向成功的经验…………… 1

一、经营人才——

企业最宝贵的财富…………… 8

二、经营决策——

企业成功经营的关键……………39

三、捕捉市场信息——

企业把握市场环境的方法……………73

四、销售调研——

企业经营科学化的依据……………92

五、产品策略——

企业对产品的总体设计 ……………116

六、目标市场——

企业确立的经营方向 ……………147

七、开发新产品——

企业生命力的源泉 ……………176

八、销售策略——

企业巧妙销售产品的奥秘 ……………216

九、研究顾客心理——

打开消费者心灵之窗的钥匙 ……………233

十、销售机会——	
企业创造和捕捉的良机	260
十一、商品广告——	
企业的“金字招牌”	275
十二、营业推销——	
柜台销售的“学问”	306
十三、人员推销——	
“面对面”的销售方式	339
十四、高质量服务——	
企业赢得顾客的“磁石”	361
十五、利用公共关系——	
企业与社会沟通关系的桥梁	397
十六、信 誉——	
企业的市场形象	408

前言——

经营诀窍，企业走向成功的经验

自从人类社会进入二十世纪八十年代以来，世界性的新技术革命浪潮席卷经济和社会生活的各个方面，市场发生了一系列新的巨大变化，企业之间的竞争更加激烈。为了适应这种变化，企业从生产型转变为经营型已经成为一种必然趋势，企业越来越重视经营，并在实践中积累了许多经营诀窍。《中外企业经营诀窍》，就是汇集了部分企业在经营中所积累的经验。

（一）企业经营和经营诀窍。

经营这个词在我国文献中可以追溯到很古的时代，象《诗经》、《书经》里就用过这两个字，其涵义既是建筑和营造，也可以是筹划创业。从企业角度来说，我们所说的经营，是个很广泛的概念，比管理的涵义要大得多。企业经营是企业为了实现商品价值并取得经济效益的全部经济活动，是企业生产、产品开发、市场营销等各个方面的总和。这种理解有三层意思：

第一，说明了企业经营的目的性。任何企业的一切经济活动都是为了更好更快地实现商品价值，以便取得最大的经济效益（包括企业自身经济效益和社会经济效益）。为了实现这一根本目的，企业就要进行筹划，开展一系列活动，最后取得成功。

第二，经营是由企业各种经济活动有机组成的总和。企业的经营活动是多方面、多层次、多部门的，彼此间有很强的内在的有机联系。经营活动是生产活动、产品开发、市场营销等方面的总和，这种总和不是无序的、简单迭加而成的，而是有机的、按一定序列组成的，可以产生很大的协同力和活力，形成经营能力，使企业成为有生命力的机体。

第三，经营的范围比管理要广泛得多。很长一段时间来，我们把企业如何处理与外界环境的关系称之为经营，企业如何处理内部关系称为管理；也有的把经营说成是企业管理的对外延伸，是管理的组成部分，为了突出经营，把它从管理中单独提出来，称为经营管理。这种认识与归纳是同一时期企业经济活动相联系的。由于现代企业经济活动的广泛和复杂，人们对经营问题的认识逐步深化，企业中的生产管理、劳动管理、计划管理、人事管理、销售管理等各种管理，都只是一种手段和方法，其目的是为了取得经济效益，经营是为实现这一基本目的的全部经济活动。具体来说，经营与管理这两个范畴的区别：一是它们的基本职能不同，经营的职能是企业运用其掌握的人力、物力和财力，去创造最大的经济效益；管理的职能是为经营活动准备好一切必要的条件。二是两者在经济活动中的地位和作用不同，经营活动是企业全部经济活动的总和，是直接创造经济效益的活动；而管理是保证经营活动的手段和方法。三是两者涉及的范围不同，经营活动涉及的范围比管理更大，它是一个系统，包括企业创造经济效益的全部经济活动，也包括管理活动在内；而管理不能包括经营，它只是经营的一个组成部分，是经营这个系统中的一个子系统。四是两者的内容和构成因素

不同，经营活动包括供应活动、生产活动、销售活动、财务活动和人事活动等；而管理活动则是由计划、组织、指挥、协调和控制等活动因素构成的。

现代企业发展的一个重要趋势，就是越来越重视经营。企业经营包括经营思想、经营战略、经营决策、经营目标、经营措施等问题，还有一个十分重要的问题，就是经营诀窍。

本来，诀窍是秘密的窍门，关键性的方法。或者是一种保密的知识或经验，别人一时不知道的作法等。如同技术诀窍一样，企业经营也有诀窍。经营诀窍是指企业在进行经营活动中用以取胜的、别人一时不知道的作法、经验和特有的窍门，是一种知识的结晶。作为经营诀窍，它具有自己的一系列特征：

第一，知识性。经营诀窍是企业长期的经营实践中逐步摸索、逐步积累，并加以总结的经验，是企业经营实践经验的结晶，具有明显的知识性。经营诀窍也就是经营知识，同其他知识一样，可以进行学习、交流和传播。

第二，技巧性。经营诀窍是某些企业在经营过程中特有的技巧，专有的窍门。也就是胜过其他企业的那种独到之处。但是这种经营技巧并非十分深奥，只要指出窍门所在，其他企业也能掌握。

第三，目的性。任何一种经营诀窍，总是为一定的经营目的服务的，并且是达到这种经营目的最好的方法和最简捷的途径，可以以最小的耗费来取得最大的经济效果。

第四，实用性。作为一种经营诀窍，是在一定的时间、一定条件和环境能取得最好经营成果的技巧，因而它具有

明显的实用性。如果不在一定的时间、一定条件和环境中使用，就会失去作用。是不是经营诀窍，要看它能不能在实践中运用，能否在运用中取得理想的效果。

第五，生长性。经营诀窍在实践过程中，总是通过不断总结经营实践经验而不断完善、不断发展、不断生成出新的经营诀窍。任何一种经营诀窍都不是一成不变的、僵化的教条，而是在实践中不断发展的。随着经济的发展，科学技术的进步，在企业经营过程中，经营诀窍的总量是不断增长的。

第六，保密性。经营诀窍作为诀窍，具有某种相对的保密性，一个企业拥有的经营诀窍是这个企业所专有，在一定的时间、空间内不泄露，以便在竞争中取胜。

（二）现代企业越来越重视经营和经营诀窍。

现代企业为什么越来越重视经营，这是由于现代社会和经济发展的客观条件所决定的。

首先，随着科学技术的进步，社会生产力的发展，社会生活的多样化，企业比以往任何时候都更加开放，因此搞好企业不仅要靠管理，更要靠经营。在现代社会中，企业是一个有生命力的机体，总是不断地与外界环境交换物质、能量和信息，这种交换如果一旦中止，企业的生命力也就枯竭了。因此现代企业都要实行全方位开放。在开放的过程中，只有搞好企业经营活动，才能成功地处理企业与外部环境的关系。

其次，在社会主义商品经济中仍然存在着企业之间的竞争，因此经营成败关系到企业的存亡与发展。竞争是在优胜劣汰的这个规律面前，各个企业对生存权利和发展优势的争夺。竞争是促进企业发展的强大推动力。一个没有竞争力的

企业无法向充满竞争的世界开放，为了在竞争中获取胜利，固然需要加强企业内部的各种专项管理，提高自身的各种素质。而且，从现代企业之间的竞争实践来看，为了取得竞争的胜利，企业首先必须依赖于对所处的战略环境的分析和判断，以便作出正确的决策。在正确的决策指导下，研究、运用各种经营诀窍，可以保证经营决策的实施，有助于提高企业经营决策水平，从而保证企业在竞争中取胜。现代成功企业，既重视战略决策，也重视经营诀窍，决策与诀窍是相互依存、相互促进的。正是从这个意义上讲，重视经营与重视经营诀窍是统一的。

再次，随着经济体制的改革，社会主义商品经济蓬勃发展，推动着企业把注意力越来越多地放在经营上，并特别着意于研究经营诀窍。长期以来我国一直实行高度集中的计划经济体制，企业生产计划由国家下达，原材料由国家统一供应，产品由国家收购包销，企业只要按计划组织生产就行了，因而只强调生产管理，使企业成为一个封闭型的“小王国”。随着经济体制改革的深入和社会主义有计划商品经济的发展，企业的外界环境已经发生了重大变化，竞争局面已经形成，制约企业生存和发展的因素已从内部走向外部，有的企业已经因为不善经营而宣告关停或破产。因此，企业必须按照社会主义有计划商品经济的要求组织经营活动。企业如果仅仅是抓好生产管理，而忽视经营活动，不仅难以发展，还会在竞争中被淘汰。重视经营，就要研究怎样有效地进行经营，掌握如何经营的窍门，以达到事半功倍的效果。特别象我国企业，缺乏这方面经验和研究，因而在工作中更应重视经营诀窍。这也是大势所趋。

（三）不断创造和积累经营诀窍。

任何一个企业的经营诀窍，虽然具有某种相对的保密性，但绝不是保密性很强的情报，也不神秘，它来源于企业的经营实践，服务于企业的经营实践，并在经营实践中不断创造和积累。现代企业经营的每一个方面，都有许多相应的诀窍。如何在实践中创造和积累经营诀窍，是经营者的重要任务。

从中外许多成功的企业来看，他们在经营过程中，首先敢于进行创造性的实践。一个企业的经营，总是面对错综复杂的经营环境，特别是随着科学技术的进步，生产力水平的提高，企业之间竞争激烈，经营环境变化不定，各种制约因素交错在一起，存在着许多陌生的或未知的问题。作为经营者，要在掌握信息的基础上进行决策，创造性地进行经营实践。只有在实践中，才能掌握经营诀窍。

同时，企业在经营过程中要善于借鉴和运用别人的经营诀窍。经营诀窍作为一种知识，可以相互传递，进行借鉴，以提高自己的经营效果。任何一种经营诀窍，是在一定条件下产生的，运用这种经营诀窍也要考虑其经营性质、经营对象、经营范围等因素，不能简单的套用、照搬。企业在经营过程中，应从当时当地的实际情况出发，有选择的借鉴某一种经营诀窍。而且企业在运用这种诀窍中，主要是借鉴成功企业那种科学思维的方法，从实际出发的技巧等，而不是不讲条件、不分场所，原封不动的拿过来应用。企业应在自己的经营实践中，从借鉴成功企业经营诀窍中发展、引伸出新的经营诀窍，不断积累自己有特色的经营诀窍，更好地开展经营活动。

另外，企业在经营过程中要善于总结、善于积累经营诀窍。无论哪一个企业，它的经营之所以成功，绝不是偶然的。为什么能够成功？导致成功的原因有哪些？在某项经营实践结束后及时总结，进行科学分析，就可以找出诀窍在哪里。即使因某种偶然因素，使经营实践取得了意想不到的成功，那么这种偶然因素是如何出现的？企业在经营过程中如何巧妙地利用这种偶然因素，因势利导，使经营获得成功的？及时总结，就能找到经营诀窍。有的企业经营失败，是什么原因造成失败？关键原因是什么？及时总结教训，在下次经营中加以纠正，又能取得成功，这同样能积累经营诀窍。

还有，企业经营者需在不断地搜集、研究成功企业的经营诀窍，从中探索出符合本企业的经营诀窍。任何成功企业的经营，总有许多经营诀窍。我们应通过各种途径、各种方式来广泛搜集，然后进行比较、综合、分析、鉴别，找出如何进行成功经营的一般规律，并结合本企业的实际情况，进行学习 and 运用。搜集掌握的经营诀窍越多，就越能进行充分的比较和研究，从中就越有可能找出符合本企业的经营诀窍，从而不断提高企业的经营水平。

一、经营人才——

企业最宝贵的财富

从现代企业发展趋势来看，企业越来越把重点从企业内部管理转变为着力搞好经营，处理好企业与外界环境，特别是与市场环境的关系，与外界环境保持一种动态平衡。而且，现代企业经营的一个重要特点就是进行全员型经营。经营不仅仅是某个经营人员的事，而是企业各个部门、全体成员都直接或间接地参与经营。一个企业能否进行成功经营，关键是要有一大批经营人才。

一般说来，经营人才是勇于开拓、善于经营谋略、精于经营技能，而且思维敏捷、行动迅速，有较强的应变能力、社会活动能力、业务工作能力的人。一个企业的经营人才一般是由领导人、经营工作者、技术工作者和职工组成，并形成一个经营人才集团。许多成功企业的经营人才集团还具有合理的智力结构，既有“硬”专家，也有“软”专家；既有长于战略经营决策的领导人，也有精通业务和经营艺术的各类职工；既有善于开发新产品的技术专家，也有善于经营新产品的经营专家等。由于智力结构合理，相互结合，形成智力放大效应，从而使企业经营获得成功。

企业如何组成经营人才集团？从中外成功经营的企业来看，主要有以下几个方面：

1. 千方百计挖掘经营人才。经营人才需要开发。通过开

发、挖掘经营人才，这些人才才能脱颖而出，发挥其聪明才智，为企业经营作出贡献。开发经营人才就是要求企业通过各种方法、途径、手段发现和起用一批有才之士。开发经营人才的手段和方法是很多的，例如：（1）吸引手段。这是企业为了从外界吸收人才而采用的。广州白云山制药厂吸收一名五十年代大学毕业而一直没有固定工作的张维国，并解决其夫妻分居和住房问题，任命为主管药师，调动了他的积极性。他主持脱氨酸水解的工艺改革，使收得率从不到2%提高到5%以上。（2）借助手段。企业内部缺乏某种经营人才，而从社会上借助各方力量。西宁皮鞋厂1982年请山东青岛制鞋专家咨询，为本厂工人指点整修鞋楦近五千双，培训楦形设计、修理技术人员15名，从根本上解决了该厂制鞋的技术问题。（3）从企业内部挖掘人才。这是企业经营人才来源的最重要方面。关键在于企业能否识别、发现和重用具有经营能力的人，并把他们放在适当的位置上。中外大多数企业都是从企业内部各基层岗位上逐步提拔、重用本企业的经营人才的。

2. 大力培养经营人才。人才主要是通过培养而成才的。通过培养，可以使人获取知识，积累才智，为发挥其经营才能打下牢固的知识基础。中外企业对人才培养，采取了种种措施。美国国际商用机器公司为适应技术发展的要求，把不断提高工人、技术人员的技术水平，以及经理人员的经营水平作为公司前进的重要目标，为此每年拨出一定经费培训各种人员。著名的美国麦克唐纳快餐公司办有一所培养手工艺人的中等专科学校。巴基斯坦赛义德圆珠笔公司还经常派遣技术和管理人员出国考察，吸取新技术。美国费尔柴尔德工业公

司招聘退休干部回公司担任经营讲座的“特别讲师”。

3. 正确使用人才，充分发挥人才资源的作用。每个企业都有一个丰富的人才资源。企业对每个人员都有一个正确使用，合理安排，充分发挥其潜在能力作用的问题。怎样做到科学安排和合理使用呢？（1）进行一专多能，一人多职的基本业务锻炼和合理流动，以提高劳动效率，发挥一个人的多面手作用。日本三得利公司宫岛工厂是一直生产威士忌酒的厂家。按年产100万箱威士忌酒，需70名职工，但该厂采用训练多面手的做法，使一个职工能作几种作业操作，使技术和生产部门相互介入，砍掉不太重要的工序，实现了投产时只用42名工人的设想。在不断的实践中，他们还把事务工作、技术工作和生产溶为一体，使全厂职工之间的交流自然进行，发挥一人多职的作用。最后使宫岛工厂由42人减为21人，多余的人转到其他新工厂。（2）实行弹性工作制的科学管理，有利于兼顾职工、企业两方利益，发挥人才多方面的能力。（3）实行能力主义的人事制度。即注重用人要看真才实学和工作成绩，而不是资历。日本住友银行要求每个职员一年搞一次个人申报，对一年来的工作情况进行自我评定，并提出今后的工作要求和志愿，主管的部长或分行行长对此进行审定，评出分数，作为对职员使用、晋升和奖励的主要依据。日本松下公司认为应该把不适宜在某个岗位上工作的人调到能干得更好的岗位上去，认为把人放在不能发挥其特长的地方是企业成功的障碍。（4）注意调动普通职工的积极性、创造性。企业工作的完成主要是靠普通职工去做的。这类人员在企业人数最多，是不可忽视的重要方面。日本丰田汽车公司制定了广泛发动职工提合理化建议制度，每年提

出合理化建议达四十余万条，平均每个职工提出11条之多，有90%以上被采纳，被采纳的建议多者可得到奖金10万日元。职工潜在能力的发挥，大量合理化建议的涌现，使丰田公司不断受益。

4.培养企业精神和风貌。每个企业都应该形成自己特有的精神风貌和风格，这是企业的灵魂，体现了企业成员对事业成功的坚定信念和对理想的执着追求。闽东电机公司的开始是山沟里的一个小厂，当小厂破土而出时，就面临着省内二十多家电机厂的挑战，但他们埋头苦干，以“勤俭、快速、实效”的闽东精神，在较短的时间内，就制造出了高质量的电机，在全国小型电机评比中名列前茅，一举成名，成为“山窝里的金凤凰”。1979年，他们只用了两个月的时间，就研制出27套模具，试制出ST系列发电机的十台样品，产品出口后，很快占领了香港小电机市场。以后，便以每三四个月试制出一个新品种的速度，打进了亚、非、拉美的近三十个国家和地区，终于实现了“冲出亚洲、走向世界”的夙愿。

5.尊重职工，爱护职工，与职工和睦相处。这是从心灵深处激发人的感情，促使职工发奋工作的重要方面。国际商业机器公司把尊重雇员放在一切工作的首位，公司在处理人事问题所花的时间比处理产品问题所花的时间还多。公司还制定了职业保障政策，通过这一政策，可以消除雇员在工作上的一些顾虑，促进他们忠心于企业工作的献身精神，公司还创立了“开门”政策，使任何人员都可以直接向公司最高领导提出申诉。美国丹纳公司重视面对面的交流和交换意见，要求各部经理人员每月同本部的每个职工面谈一次。

广州白云山制药厂

囊括人才锐意经营的“绝招”

广州白云山制药厂是医药系统外的国营综合性药厂，1983年产值8,000万元以上，产值和上交利润又比1982年翻一番，是广东省新产品较多、产值较高、发展速度较快的、经济效益较好的一个制药厂。其主要“绝招”是他们重视和使用人才。

主管药师张维国，五十年代毕业于南京医药学院，一直没有固定工作。该厂把他吸收进来，并解决其夫妻分居和住房问题，调动了他的积极性。他主持脱氨酸加水解的工艺改革，使收得率从不到2%提高到5%以上。

戴承钰毕业于南京药学院，1978年调进药厂，药厂领导恢复其工资级别和药师的职称，并提为技术股副股长。他一手创办了针剂车间，在两年半的时间内和有关部门协作，研制出三十多个新品种。

毕业于上海科技大学，“十年浩劫”期间被错误遣送回乡的药师扬普里，1980年被吸收进厂后，厂领导放手让他主持生化试剂工作，仅花一年多的时间，就研制成功尿蛋白纸、尿糖和隐血试纸，质量达到国际先进水平。

白云山制药厂还通过各种办法招聘人才，如通过社会上物色；从正常渠道调动，争取大专院校毕业生；自己送人外出学习。他们还有一个由退休的副教授，副研究员，工程师、经济师、老药工等27人组成的“智囊团”，为厂的技术