

当代企业经营谋略



山东大学出版社

序

《当代企业经营谋略》一书同广大读者见面了。它的出版，对于企业把握社会主义市场经济体制确定的机遇，加快经营机制的转换，彻底摆脱旧观念、旧体制的影响和束缚，树立新的经营思想，构架新的经营方式，迎接未来竞争的新挑战，具有十分重要的指导作用。

企业走向市场是发展社会主义市场经济的客观要求。企业是市场的主体，企业参与市场经济，首先要求企业是真正意义上的企业。改革开放以前的30多年中，企业一直是作为行政机构的附属物，生产计划由上级下达，原材料、资金和人力由国家调拨，产品由国家统购包销，盈利上缴国家，亏损由国家补贴，生产与经营相分割，企业与企业相隔离，生产与消费相脱节，企业生存在计划经济的空间里，没有竞争，没有压力，工作的重心只是如何完成上级下达的计划指标，单纯追求的是产量产值，至于产品是否符合社会的需要，买卖之后是盈利还是亏损，根本不需要企业去考虑。可以说，那时的企业根本算不上什么真正的企业。十一届三中全会以后，经过十几年市场经济取向的改革开放，高度集中的计划经济体制逐步被打破，企业应有的自主权逐项有了落实，可以说我国的企业已由计划经济和行政机构的附属物向独立的、真正意义的企业演进。党的十四大根据邓小平建设有中国特色的社会主义理论，把建立社会主义市场经济体制，明确确定为我国经济体制改革的目标，必将进一步加快企业向完全自主经营、自

负盈亏、自我生存、自我发展的商品生产者和经营者的转化。企业必须走向市场。企业必然走向市场。

企业走向市场，就要关心市场，研究市场。市场是企业生产和销售的出发点和归宿。企业的一切活动都是围绕着市场展开的。当今时代，竞争日趋激烈，盲目地靠运气去经营的企业已难以生存，单凭个人主观经验去经营的企业也难有长进，只有把准市场脉搏去经营的企业才有望飞腾。市场分析，首要的是明晰市场的需求，了解未满足的市场需求，预知未来的市场需求。根据最新营销理论，消费者的需求一般分为三个阶段：首先是量的满足时代，继而是质的满足时代，而后是感性满足时代。目前我国正经历着一个由量的满足时代向质的满足时代的过渡，部分大中城市的高收入阶层可说已提早进入感性满足时代。其次，就要熟悉竞争者，了解竞争者的动态，预知竞争者的反映，选择竞争的策略。在量的满足时代，企业之间的竞争主要集中在价格上，经营思想为“保证供应”、宣传的战略是“物美价廉”；进入质的满足时代，企业之间的竞争则主要集中于品质、品牌及服务上，经营思想为“顾客满意”，宣传战略是“质量上乘，服务优异”；到感性满足时代，企业之间的竞争将集中于设计上，经营思想为“顾客可心”，宣传战略是“个性的展现，心理的满足。”再次，还要分析企业自身的条件，毫不留情地找出自身的弱点，态度客观地分析自己的长处，以准确地进行市场定位。知彼知己，百战不殆。企业对需求由量的满足时代向质的满足时代过渡，可以说是一次惊险的跳跃，只有明察自身的弱点，善用自己的长处，企业才能把握住发展的机遇。

科学分析你的顾客、你的竞争者，你自己的公司是企业走向成功的三大策略要件。由部分理论工作者和实际工作者编写的《当代企业经营谋略》一书，从理论与实践的结合上对此作了深入

的探讨，同时，该书还对企业经营管理的相关策略与技术进行了初步分析和研究。具有鲜明的时代性，可靠的实用性是此书最大的特点。

当然，企业的经营是多彩纷呈的，对于企业经营谋略的研究不可能穷其尽、终其止。《当代企业经营谋略》一书的出版只是抛其砖、扣其门、引其玉。我相信，随着企业全面走向市场，企业经营之道会不断有所创新，这方面的研究也将进入一个新的境地。

李 戈

1993年8月

当代企业经营谋略

主 审	张秀亭	陈延林	李尚传	姬德君
主 编	胡金光	张忠泉	王长泽	
副主编	盖九志	吕曰东	宋守阳	刘景春
编 委	徐 飞	张循寿	姜永林	郭延贵
	尹可敬	刘庆岭	王连祥	王延平
	闫士柱	张建文	韩玉水	尚龙江
	王学章	贾长军	李国义	耿 涛

山东大学出版社

1993年·济南

目 录

序	(1)
---------	-------

经 营 篇

第一章 “以顾客为中心”

—— 树立全新的经营观点	(1)
--------------------	-------

第一节 从生产观点转变为销售观点	(1)
------------------------	-------

第二节 以销售观点指导经营管理	(3)
-----------------------	-------

第二章 掌握消费者的购买规律

—— 科学分析消费者的购买行为	(7)
-----------------------	-------

第一节 从经济因素分析消费者的购买行为	(7)
---------------------------	-------

第二节 从社会因素分析消费者的购买行为	(9)
---------------------------	-------

第三节 从心理因素分析消费者的购买行为	(13)
---------------------------	--------

第四节 购买决策过程分析	(17)
--------------------	--------

第三章 找准盈利区间

—— 在细分市场基础上选择目标市场	(20)
-------------------------	--------

第一节 竞争需要市场细分	(20)
--------------------	--------

第二节 选择具有经营价值的目标市场	(24)
-------------------------	--------

第四章 满足新的消费需求

—— 不断进行产品创新	(28)
-------------------	--------

第一节	破除传统的产品观念	(2 9)
第二节	合理进行产品的组合	(3 1)
第三节	适应需求创新产品	(3 4)
第四节	产品寿命周期分析	(3 7)
第五章 选择最直接有效的促销方式		
——	组织人员推销	(4 2)
第一节	明确推销的目标与任务	(4 3)
第二节	确定推销类型、形式、规模	(4 6)
第三节	掌握推销的技巧	(4 9)
第四节	科学进行推销人员管理	(5 2)
第六章 力求货畅其流		
——	选择最佳销售渠道	(5 5)
第一节	认识销售渠道的作用和模式	(5 5)
第二节	分析销售渠道的具体形式	(5 9)
第三节	选择最佳销售渠道	(6 4)
第七章 “货好还需会吆喝”		
——	注意广告宣传	(6 9)
第一节	广告的目标选择	(6 9)
第二节	广告的竞争谋略	(7 1)
第三节	创作富有魅力的广告语	(7 6)
第四节	追求高质量的广告设计	(7 8)
第五节	选择适宜的广告媒体	(8 1)
第八章 把价格定得富有吸引力		
——	实行多样化定价谋略	(8 4)
第一节	新产品定价谋略	(8 4)
第二节	折扣、让价、地理价格谋略	(8 6)
第三节	心理定价与因人定价谋略	(8 9)

第四节 产品组合定价谋略	(9 1)
第九章 树立良好的企业形象	
——注意维护好公众关系	(9 4)
第一节 认识公众关系	(9 4)
第二节 建立良好的公众关系	(9 7)
第十章 和气生财	
——预防和制止营业推广冲突	(101)
第一节 营业推广中的人际关系分析	(101)
第二节 营业推广冲突分析	(105)
第三节 多方化解矛盾与冲突	(108)
第十一章 “预则立,不预则废”	
——搞好市场调研与预测	(113)
第一节 预知市场需调研市场	(114)
第二节 选择恰当的预测方法	(119)

管 理 篇

第十二章 迎接竞争新挑战	
——锻炼超人的市场应变力	(127)
第一节 应变力会使经营者把握成功的契机	(127)
第二节 锻炼驾驭市场的应变能力	(129)
第十三章 抓住事业成功的关键	
——造就一流的人才	(135)
第一节 掌握人才培养的一般规律	(135)
第二节 抓好新进人才的培养	(137)
第三节 抓好中层干部的培养	(141)
第四节 抓好领导管理干部的培养	(144)

第十四章 知人善任

——科学进行心理与行为分析…………… (147)

第一节 个体心理与行为分析…………… (147)

第二节 群体心理与行为的分析…………… (152)

第三节 领导行为与管理行为的分析…………… (155)

第十五章 明确努力前进的方向

——实行目标管理…………… (164)

第一节 什么是目标管理…………… (164)

第二节 进行目标的制定与展开…………… (165)

第三节 做好目标的实施与评价…………… (168)

第十六章 把握获利经营的业务量界限

——科学进行盈亏分析…………… (172)

第一节 认识盈亏分析…………… (172)

第二节 确定盈亏平衡点…………… (179)

第三节 盈亏平衡点的位移分析…………… (185)

第十七章 将经济订购量减少到趋近于一

——追求刚好及时的生产管理…………… (189)

第一节 什么是刚好及时的生产管理…………… (189)

第二节 如何降低批量而促使刚好及时开始行动…………… (191)

第三节 刚好及时管理会形成连锁效益…………… (194)

第十八章 彻底消除无效劳动

——运用看板管理…………… (198)

第一节 看板管理是一种现代化的管理技术…………… (198)

第二节 双卡看板和单卡看板管理分析…………… (200)

第三节 有效地运用看板管理…………… (204)

第十九章 适量安排库存

——科学进行存贮管理…………… (207)

第一节	影响物资储存量的因素分析·····	(207)
第二节	追求物资储存的合理化·····	(209)
第三节	运用 ABC 分析法进行库存管理 ·····	(211)
第四节	几种库存模型的选择·····	(213)
第二十章	以全面提高质量求企业生存	
——	实行全面质量管理 ·····	(219)
第一节	明确什么是全面质量管理·····	(219)
第二节	掌握全面质量管理的操作原理·····	(224)
第三节	了解简单实用的“品管圈”·····	(227)
第二十一章	瞄准市场科学决策	
——	掌握当代决策技术 ·····	(230)
第一节	如何进行程序化决策和 非程序化决策·····	(230)
第二节	如何进行确定型决策、 随机型决策和非确定性决策·····	(236)
第二十二章	走向卓越	
——	培养创造性的洞察力 ·····	(241)
第一节	当代经营者必须拥有洞察力·····	(241)
第二节	如何成为具有洞察力的经营者·····	(243)

经 验 篇

抓住机遇 跨越发展·····	(253)
以质量求生存 以信誉求发展·····	(259)
现代科学技术是提高经济效益的决定性因素·····	(265)
顾客满意就是我们的追求·····	(268)
不断创新是企业发展的原动力·····	(275)

依靠改革不断增强企业活力·····	(281)
科学管理是企业成功的钥匙·····	(288)
创造条件,加快开发建设 ·····	(294)
依靠改革增活力,依靠科技增效益 ·····	(299)
以市场为导向,转换经营机制,加快企业发展·····	(304)
后记·····	(309)

第一章

“以顾客为中心”

——树立全新的经营观点

亚当·斯密在1775年就提出了“消费是生产的唯一目的”和“消费者至上”的观点。时至今日，这一观点仍不失其存在的价值。一个企业如果要生存、发展和盈利，就必须有意识地根据用户和消费者的需要和潜在的需要来安排生产。企业的整体活动必须以消费者需求为中心，这是企业能否生存和发展的关键。美国一家著名的化妆品公司的总经理曾说：“我们公司制造的是化妆品，出售的却是买主要求美容的希望”。“以顾客为中心”，这是当代企业赖以致胜的法宝。

第一节 从生产观点转变为销售观点

企业的经营观点即经营思想，是企业最高决策人组织企业走向市场经济，迎接新的挑战的指导思想。它关系着企业经营的方向、宗旨，关系着企业具体经营战略和策略的制订。经营观点、经营思想的偏差，将是企业最大的偏差。随着我国市场经济向纵深方向的发展，越来越多的企业在竞争中，越来越深地感到企业的生命与顾客的关系——顾客是企业的上帝。只有树立“以顾客为中心”的现代销售观点，企业才能生存、才能发展。

生产观点

我国产品经济时期和改革开放发展初期，社会产品供应不足，企业一般生产品种比较单一的产品，市场需求是被动的、静态的，没有多大选择余地，企业销售不过是将生产的产品从工厂分配、运送到市场。这时，企业的经营思想普遍是：“生产

观点”。这种观点不是为需要服务，而是从企业出发，“我能生产什么，就卖什么”。生产观点是典型的“以产定销”思想。

推销观点

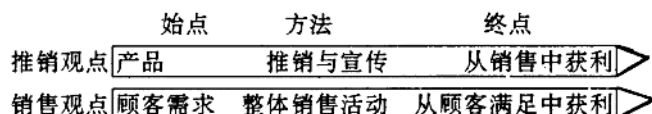
随着商品经济的发展，社会产品数量增加，花色品种增多，市场许多商品开始供过于求，企业之间的竞争加剧，这时，不少企业逐渐用“推销观点”取代“生产观点”，并作为企业经营的指导思想。这种经营思想具体表现为“我卖什么，人们就买什么”。尽管这时的市场基本上还是卖主市场，但有的企业为了招徕顾客，开始重视运用推销术和广告术来兜售产品，一些有存货待售的企业更重视推销的技巧。从生产观点到推销观点的变化，提高了销售在企业经营管理中的地位。但从广义上说，推销观点仍然是建立在“企业生产什么，就卖什么”的基础上，推销观点仍归结为“以产定销”。

销售观点

随着改革开放的深入和商品经济的进一步发展，许多企业逐渐用“销售观点”取代推销观点。这种经营思想的具体表现是：“顾客需要什么，就卖什么”、或者“能卖什么，就生产什么。”这是现代销售学理论在企业经营管理上的应用，也是企业从“以产定销”转变为“以销定产”、“产销结合”的重大变化。因为这时的市场趋势，是产品进一步供过于求，消费者的需要和欲望变化较快，花色品种不断翻新，市场竞争也进一步加剧，整个市场开始由卖主市场转变为买主市场。许多企业家认识到，顾客需要是推动企业活动的轴心，只有主动了解消费者现在和将来的需求，并且采取措施来影响和满足这种需求，企业才能长期占领市场。

必须指出，在企业经营管理实践中，销售观点与推销观点往往容易混淆。有的企业认为只要十分重视产品推销，就是贯彻销

售观点。这是一种误解，现以 A、B 两家经营思想不同的冰箱厂家为例，A 厂以推销观点作为指导思想，在生产前的经营态度是“本厂要出售这一种冰箱”，而 B 厂以销售观点作为经营的指导思想，在生产前的态度首先是：“消费者需要这一种冰箱吗？”这就反映了两家经营思想的不同。销售观点和推销观点的主要区别在于：①推销观点是以卖方（企业）的要求为中心，销售观点则是以买主（顾客）的要求为中心；②推销观点认为销售的职能就是企业卖出产品、换取现金的活动，销售观点则认为销售的职能是以产品来满足顾客需求的综合活动（包括从生产到销售）。下列图式对以上区别作了形象的比较：



从以上对比中可以清楚地看出，销售观点包含着三个明显的要素：①以顾客需要为中心；②综合地全面地组织整体销售活动；③通过满足顾客需求取得利润，是企业的最终目标。

第二节 以销售观点指导经营管理

以销售观点 进行市场分析

企业进入市场经济以后，一切活动将都是围绕着市场展开的，对于一个企业来说，能不能对市场作出正确的分析，对于生产和销售决策的成败，是至关重要的。从销售观点看，市场不仅包括买卖双方现实的和潜在的交换活动，而且主要是买方的活动。从需求一方来看市场，构成市场主要有三个因素：一是人口；二是购买力（收入）；三是购买动机。对于市场来说，人口是构成市场的基本要素。哪里有人，哪里就有衣、食、住、行等

等的各种需求。同人口一样，收入多寡是构成市场的重要因素，甚至是更重要的因素。因为市场容量的大小，归根到底取决于消费者的购买力大小。一个消费者的需要能否得到满足以及怎样得到满足，也主要取决于其收入的多少。在不同的国家，居民个人收入与消费之间的函数关系是不同的。凯恩斯边际消费倾向理论认为，消费虽然随着收入的增加而增加，但是消费增加的幅度总量逐渐小于收入增加的幅度。由于这种边际消费倾向，一个原来收入很低的国家或者消费者，当收入增加时，可能大部分甚至全部增加的收入用于消费；相反，有的原来收入较高的国家或者消费者，当收入增加时，用于消费的只占很小部分，大部分增加的收入会用于储蓄。从市场分析角度计算消费者收入，通常是分析“个人收入”、“个人可支配收入”和“个人可任意支配收入”三个项目。研究消费者的支出构成，即可支配收入和可任意支配收入的比例，对于市场分析有着重要意义。西方统计学家恩格尔指出：“当家庭收入增加时，只有一小部分用于购买食物，用于衣服、房租和燃料方面的支出变动不大，但用于教育、医药卫生与闲暇娱乐活动方面的支出则增加较多。”从现代各国情况来看，如果家庭收入不变，食物支出的比重有增大的趋势；如果家庭收入略有增加，用于食物支出的增长幅度可能更大。只有在达到相当高的平均食物消费水平时，收入的进一步增加才会导致食物支出所占比重的下降。由此，人们把消费支出中用于食物部分与其他部分的比例，称为“恩格尔系数”。食物部分所占比重越高，恩格尔系数越大；食物部分所占比重越低，恩格尔系数越小。研究人口和收入，对于企业了解一个国家和地区市场的总容量是十分必要的。它对于企业作出正确的销售经营决策将十分有利。

以销售观点 指导销售管理

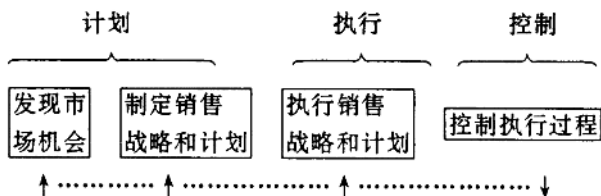
一、树立“以顾客为中心”的经营态度。

在生产观点，推销观点指导下，企业一般从盈利这个目标出发，往往在经营上首先立足于本企业考虑问题，例如首先考虑企业本身的财务状况，生产能力，推销方便等等。用这样的经营态度来贯彻“以销定产”，当然是不可能见效的。一个企业要贯彻销售观点，首先要从顾客方面考虑问题，即树立“以顾客为中心”的经营态度。尤其是企业的最高决策人和决策机构的经营态度，要时时处处从顾客的需求考虑问题，而且要使企业从上到下，所有的工作人员都懂得它的意义，并且付诸行动。如最早应用现代销售学观点的美国通用电器公司，在开始贯彻销售观点时，首先将原来一个“电扇电毯部”改名为“家庭舒适化服务部”。当时，许多同行不解其意，认为这个名称不伦不类。殊不知，这是整个部门经营态度的变化：以顾客需求为中心进行产品开发和服务。所以等通用电器公司获得巨额利润后，原来持嘲笑态度的同行才恍然大悟，争相效法通用电器公司的经营态度。

二、改革企业管理体制。企业贯彻销售观点，必须要求改变过去的管理体制，建立以市场销售为中心的整体系统，以满足顾客需要为共同目标，合理分工，协调行动。为此需要采取以下主要措施：①在上层决策机构设一名领导人（如副总经理）专门负责销售工作，运用销售观点制定企业活动的方案。负责销售工作的副总经理，在决策机构中应当有较大的发言权。②在决策机构领导下设销售部，由销售经理负责统一协调各部门间的行动。③配备一批受过专业训练的销售人员，以便在整个销售活动中贯彻销售观点。

三、按照销售观点建立管理程序。过去企业是在安排生产计划的基础上制定销售计划，侧重于内部的控制管理；现在则要从

满足市场需要这个目标出发，把市场调研贯穿于管理的始终，建立主要包括计划、执行、控制等的一套系统管理程序。如下图：



按照这个管理程序，反馈整个系统就既具有计划性，又具有灵活性。

四、以销售观点评价利润标准。在生产观点和推销观点指导下，企业评价利润的标准，主要是追求最大的销售额，因此企业集中力量提高生产效率，强化推销，而往往忽视长远的利润目标。从销售观点来看，企业获取利润多寡，归根到底，取决于满足顾客需要的程度。因此，企业不仅要有短期的利润目标，更要有长远观点，要以产品市场占有率和投资收益率作为衡量企业利润的标准；决不能单纯以短期盈利的多少来判断经营效果。例如，某种新产品刚刚进入市场，可能利润微薄甚至无利可图，但是它能够大量满足潜在需求，一旦在市场上占有优势，就可以较长时间地保持很高的销售额，使企业获取更大利润。

五、贯彻销售观点，要结合自身条件，符合社会利益。企业要以有限的资源去满足消费者的无限需求，必须利用自己的擅长（即优势），去生产既是消费者需要，又是自己所擅长的产品。企业提供产品和服务，不仅要满足消费者的欲望和需要，而且要符合消费者和社会的最大长期利益，如注意环境保护等。