

现代经营 领导十题

XIANDAIJING
YINGLINGD
DAOSHITI

7
27
67

上海交通大学出版社

经营管理知识丛书之十三

现代经营领导十题

上海交通大学出版社出版

(淮海中路 1984弄19号)

新华书店上海发行所发行

江苏启东解放印刷厂印装

开本 787×1092毫米 1/32 印张 3.175 字数 76000

1986年 月第1版 1986年6月第1次印刷

印数 1——20,000

统一书号: 17324.57 科技书目: 129—220

定价: 0.75元

内 容 提 要

本书对现代经营管理中经常遇到的十个问题，进行了深入浅出的阐述和研讨，提出了解决问题的原则和方法。全书共计十章，主要内容包括：经营者的开拓历程、职业特征、经营基础、市场策略、思维方法、时间运筹、用人之道、经营特色、青春活力和事业信念。本书汇集了当前国内外企业正反两个方面的大量实例，内容充实、文字流畅、通俗易懂、针对性强。可供各级领导干部、经营管理人员和广大爱好者在工作中参考之用，亦可作为高等、中专院校管理专业师生的教学参考书。

序

近几年来，随着企业转轨变型，在全国范围内兴起了一个研究经营管理的热潮，各地出版了不少经营管理的论著，引起了企业领导和广大读者的兴趣。这些论著从总的方面阐述了企业经营管理的一般规律，如经营目标、经营战略以及如何搞好经营决策等，成为企业领导的得力助手。这些对于企业搞好经营管理诚然极为重要，然而，如果仅限于此，总感到尚不够完善，对于某些有价值的不可忽视的问题讨论得不够深透，需要补充。比如关于如何建树企业美好形象、如何创造经营特色、以及企业领导者的思维方法、时间运筹、用人之道等等问题往往被忽略了。这些问题同经营决策等大问题是紧密联系、不可分割的。一旦在这些问题上失误，同样会影响企业的战略、目标和经营成果。正是考虑到经营中许多具体问题，为经营管理的专著作一些拾遗补缺的工作，笔者作了这样粗浅的尝试，取名“现代经营领导十题”，也许对读者不无裨益。

作者 一九八六年一月

目 录

第一章 生产的始点与终点

——经营者的市场策略…………… (1)

第一节 市场观念“三步曲”…………… (1)

第二节 建立稳定的企业市场…………… (3)

第三节 建树企业美好的形象…………… (6)

第二章 消费者是“帝王”

——经营者的真正基础…………… (17)

第一节 从S服务公司谈起…………… (17)

第二节 经营者的真正基础…………… (18)

第三节 经营者要有新的思想观点和作风…………… (20)

第三章 创业艰难百战多

——经营者的历程…………… (24)

第一节 经营者开拓的历程…………… (25)

第二节 经营者适应顾客爱好变化的历程…………… (27)

第三节 经营者适应人们价值观变化的历程…………… (29)

第四节 经营者消除各种冲击的历程…………… (31)

第四章 为有源头活水来

——经营者的青春活力…………… (33)

第一节 树立蜕变经营的思想…………… (33)

第二节 经营战略的蜕变…………… (35)

第三节 经营策略的蜕变…………… (36)

第四节 产品的蜕变…………… (39)

第五章 经营与战争

——经营者的职业特征…………… (42)

第一节 经营是一种特殊的战争…………… (42)

第二节 经营者的基本特征…………… (44)

第三节 要形成一个智慧集团…………… (48)

第六章 开拓智慧的源泉

——经营者的思维方法…………… (50)

第一节 勤于思考的重要性…………… (50)

第二节 求异思维的心理…………… (51)

第三节 辩证思维的方法…………… (54)

第七章 黄金在流逝

——经营者的时间运筹…………… (67)

第一节 一寸光阴一寸金…………… (67)

第二节 让钟表走着自己的时间…………… (70)

第三节 化机遇为成果…………… (76)

第八章 神奇的一滴蜜

——经营者的用人之道……………（80）

第一节 激励的基本原则……………（80）

第二节 激励的基本方法……………（83）

第九章 辟经营之蹊径，赋商品以个性

——经营者的特色……………（93）

第一节 没有两片树叶是完全相同的……………（93）

第二节 经营者的第二生命……………（96）

第三节 没有独创就没有特色……………（98）

第十章 了望桅樯消失的地方

——经营者的信念……………（102）

第一节 播下信念的种子……………（102）

第二节 个人信念与企业信念……………（103）

第一章 生产的始点与终点

——经营者的市场策略

第一节 市场观念“三部曲”

市场是生产的始点与终点。企业进行生产，首先要从市场上获得必需的机器、设备、原料。产品生产出来之后，需拿到市场上销售，实现产品的价值，收回资金，取得利润，重新购置机器，购买原料。正是在这样“流通——生产——流通”，即“市场——企业——市场”周而复始的循环中，企业的再生产才得以不断进行。

市场对于企业经营的作用是显而易见的，然而，现代经营的市场观无论是在国内还是在海外，并非一开始就已确立，而是经历了一个逐步发展的过程。

根据对世界上一些发达的资本主义国家的考察，经营市场观的发展大体经历了三个阶段：

第一阶段，即十九世纪末到本世纪初。一些资本主义国家正处于生产上升，产品供不应求阶段，企业经营重点在单纯生产上，致力于提高产量，降低成本，获取利润，而对产品销售却重视不够。在这一阶段，占主导地位的是单纯生产的观念，因此这一阶段实质上是“生产导向”阶段。

第二阶段，即本世纪的三、四十年代。二十年代末的一场世界性经济危机使得欧美一些资本主义国家陷入百业凋零、困难重重的境地。企业为了求生存、谋发展，不得不把

重点由生产转向销售。在这一阶段，占主导地位的是以销售为中心的观念，因此这一阶段实质上是“销售导向”阶段。

第三阶段，从本世纪五十年代至今。二次大战以来，企业经营的经济、技术和社会环境条件，都发生了很大的变化。就社会经济环境来说，五十年代以后，企业规模急剧扩大，出现许多大规模的跨国公司，生产过剩，价格竞争，资本和贸易的自由化等等，都促使企业的竞争更加激烈。就社会技术的环境而言，五十年代以来，科学技术日新月异，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，新产品层出不穷，科研成果转化为生产力的周期越来越短，科技发展速度同生产增长速度之间建立了有效的联系。据统计，在十九世纪，从发明到应用的间隔时间，电动机是六十一年，电话是五十六年；到了二十世纪，间隔时间是，雷达十五年，电视机十二年，核反应堆十年；进入五十年代以后，间隔时间进一步缩短，晶体管收音机仅三年，太阳能干电池只有二年。在此背景下，企业要想在竞争中取胜，获得高额利润，不但要考虑今天的产品推销，更重要的是必须考虑把占领和扩大目标市场，争取消费者放在首位。在这一阶段，占主导地位的是以消费者需要为中心的市场观念，因此，这一阶段实质上是“营销导向”阶段。

长期以来，经营市场观在我国企业并没有真正得以确立，其原因是多方面的。从历史上看，中国以农立国几千年，历代都是“以农为本、以商为末”，“重农轻商”，“重生产轻市场”的思想根深蒂固；又由于过去战争年代的特殊情况和“左”的指导思想而变得更加严重。革命战争年代根据地在物质严重缺乏情况下实行的商品供给制度的影响，苏联忽视商品、流通的经济理论以及苏联经济管理体制

对中国的影响，加之解放以来，长期实行的压抑市场经济的“左”的思想影响，使得近三十年来，我国消费品市场基本上属于“卖方市场”。产品统购统配，统购统销，工厂生产什么，市场就销售什么，以产定销，其结果是“工业报喜，商业报忧，库存积压，财政虚收”。

随着我国经济体制的改革和生产力的提高，广大企业正处于“以生产为中心”到“以经营为中心”的转变时期，且面临着国际企业竞争的挑战。因此，研究市场经营已经刻不容缓。

我们社会主义企业研究市场经营，就是在国家计划指导下，通过市场调查，摸清社会需要，努力生产出用户满意的商品，加强服务工作，并能以尽可能少的资金和劳动消耗，以取得最好的经济效益。市场经营的核心问题，就是用户的需要。企业的经营活动，要做到全心全意为用户服务。

虽然，现代的资本主义企业，也很重视市场经营的研究，他们称之为市场学或营销学。但是，资本主义研究市场经营的目的，归根到底是为了加强对劳动人民的剥削，以便攫取更多的剩余价值，不可能真正地做到一切为了用户。只有我们社会主义企业，遵循社会主义的基本经济规律，认真研究和掌握市场经营这门科学，才有可能真正做到全心全意为用户服务。

第二节 建立稳定的企业市场

经营市场观的确立，最终要求企业主动地为自己建立起一个稳定的企业市场，从而使企业获得长久的理想的经济效益。

那么，如何才能建立稳定的企业市场呢？

一、要科学地进行市场调查，使企业真正做到按市场需要来安排生产。

所谓市场调查，简单地说，就是了解市场的“行情”。市场调查是以市场及与市场相联系的一切方面为对象，了解其历史、现状及其发展变化，主要是对商品的生产、供应、销售，对商品的经营及与之相联系的需要者做调查，了解他们的意见、要求及影响他们购买和消费商品的诸因素。

在市场调查中一般要进行下述各种分析：

1. 市场分析。市场规模及动向、市场潜力、市场占有率状况；

2. 企业分析。企业历史、在同行业中地位、企业特长及竞争优势；

3. 消费者分析。产品特性、消费者购买意愿、消费者特征、消费者的行为与动机；

4. 产品分析。产品寿命周期、产品属性、产品地位、新用途开拓前景、取代品发展趋势；

5. 销售分析。市场占有率的变动、不同地区状况，竞争产品情况；

6. 推广分析。广告效果、消费者印象、销售变化。

二、要制订适当的市场经营战略。

市场经营战略大体可以归纳为五个方面。这就是：

1. 市场细分策略。市场经营战略的首要问题，是目标市场的选择。要想正确地选择目标市场，就要先对市场进行细分，即根据顾客的消费需求、购买行为的消费心理等等方面的明显差异性，把整体市场细分为若干子市场。

2. 市场定位策略。所谓市场定位策略，就是在市场细分

的基础上，为正确地选择目标市场而采取的决策。选择目标市场的条件主要是看：这个目标市场有较强的消费需求，有足够的销售额，而且具有发展潜力；在这个市场上，企业经营的商品及其经营手段有较大的竞争能力；有可靠的商品资源，能够保证目标市场的充分供应；有利于充分发挥企业的内部优势。

3. 市场进入策略。目标市场选定之后，就要考虑进入目标市场的方法问题。对于寿命周期较短的商品，可以采取快速进入策略，实行价格优惠、延期付款，并大力开展广告宣传活动。对于寿命周期较长、人民日常生活必需的商品，企业又希望长期获得稳定的销售额的目标市场，可以采取缓慢进入的策略。不侧重于价格与广告宣传方面，而是让消费者逐步地适应商品。

4. 市场经营组合策略。这是整个市场经营战略计划的核心。它是把系统论的观点运用到市场经营管理中来，以实现企业的经营目标为出发点，对市场经营的四个基本策略，即商品策略、价格策略、销售渠道策略、销售促进策略，综合地而不是孤立地进行考虑。它要从市场需要出发，对商品的设计、生产、包装、定价、广告宣传、销售渠道、信息反馈、销售服务等系列活动作出决策，并要综合运用这些决策来达到企业的预期经营目标。

5. 市场定时策略。制订市场定时策略，要注意下述各点：

(1) 当前的经济情况。购买力投向及在时间上的分布，消费者的购买习惯和消费习惯。

(2) 市场需求变化的周期性。要仔细研究消费者的购买力投向、消费倾向的变化，制定适当的入市时机，才能保证扩大销售额，充分满足需求，又把经营风险降低到最低限度。

(3) 竞争者情况。仔细研究经营同类商品的其他企业如何制定市场定时策略，有助于本企业入市时机的选择。

(4) 做好充分的准备工作，不打无把握之仗。进货来源要把牢，商品要有一定的贮备，广告宣传要密切配合，销售队伍要组织训练好。有上述准备，加之客观形势又对企业有利，就应当机立断，适时把商品投放市场，并力求迅速占领市场。

建立稳定的企业市场，还要求企业敏锐地发现社会的潜在需要，制定产品更新换代计划，把潜在需要变为现实需要；要掌握消费者的实际需要及购买力情况，以产品系列化满足不同用户要求；并建立系统的销售网，搞好销售服务。

第三节 建树企业美好的形象

建树企业美好的形象，是经营者的一项重要市场策略。“花有清香月有影”，世间万物都有自己特定的形象。同样，一个企业不论大小、新老，也都会在人们心目中留下一定的印象。就直观而言，企业形象是由厂容、规模、工作效率、设备新旧等因素构成；然而，企业的产品质量、服务、信誉等，更是构成企业形象的重要因素，它给予人们的印象更深刻，更久远。

企业形象是“无形的资产”，是竞争的重要力量。一个形象美好的企业，竞争中往往能取得料想不到的优势；相反，不重视企业形象者，无意中就会损害经营成果。如某县有一家服装厂，两年来挖潜革新，产量翻了一番，但是产品打不开销路。而邻县也有一家服装厂，论设备、技术、质量、产品款式都同这家厂不相上下，但他们的产品却供不应求。订

货者纷至沓来。奥秘何在？原来邻县服装厂的厂长十分重视企业形象。他们在认真抓好产品质量和不断翻新款式的同时，重视整顿厂容，严格厂纪厂规，要求经销人员做到仪表美、语言美、懂业务，具备应有的经营者形象。他们认为：推销产品首先是一种形象的显示。来厂订货的人一看到整洁的厂容，严格的规章制度，就会产生信任感，相信该厂能够生产出合格的产品。有的人说这是产品以外的质量、推销以外的技巧。其实，如何建树企业形象，正是经营者份内的功夫。

人们早已注意到：由于电机行业竞争激烈，大家都全力提高产品质量。这样一来，产品在质量上的差异势必有限。消费者在选择哪家产品时，除了考虑厂家的大小，是否还会考虑其他什么问题呢？不了解这些情况，即使一个企业说他的产品质量如何好，也无济于事。问题在于使消费者更好地了解这个厂，理解这个厂的威力。在这里，企业在顾客心目中的位置可以说有决定性的作用。这不就是一个企业形象的问题吗？

所以，一些卓有成效的经营者都不肯放过企业形象的建设，无论是厂牌门面的设计，还是销后服务的各个环节，都是一丝不苟的。就以企业的门面装璜而论，这不仅是一般的装饰而已，更重要的在于它给顾客以怎样的第一印象。所以人们对此不惜花费相当代价，给人以清新、美观、殷实的感觉，为建树企业形象助上一臂之力。

西方许多大企业、大公司都根据自己的经营特点，购置各种题材的雕塑装璜门面，以吸引买主，增强竞争能力。纽约州的珀切斯百事可乐公司，在公司内摆设了几十件大型钢质雕塑，以其巨大的体积和深沉的色彩，给人一种所谓稳

重、超级和勇敢进取的印象。

说到企业形象，必然涉及到产品形象和经营者形象。这两者既是企业形象的重要组成部分，而又都具有独立的意义。产品形象是经常被人们提到的，它是指产品素质在顾客心目中的感受和印象，以及在同类产品中的地位。可以说，产品形象是产品素质的外化。在对外贸易中，产品形象问题就更为重要了。国外某公司的董事长，在北京访问期间曾经建议说：“中国对外贸易要集中力量寻求适销国外市场的产品，创造自己名牌产品的形象。”这可以作为产品形象重要性的又一旁证。报纸上曾有这样一段报道：

……上海家用化学品厂生产的美加净发乳已行销三十多个国家和地区，是我国出口额最大的一种化妆品，去年曾获国家银质奖。鉴于它的质量又有显著提高，上海商检局决定对美加净发乳贴上商检标志（在国际上，权威性的商品检验机构，只对质量久经考验的名牌产品，才允许贴上商检标志，以示信任。在企业被认为是一种荣誉）。

人们通过这段报道，就可以联想到上海家用化学品厂产品质量优异，长期保持稳定，而且不断提高，深得国内外用户欢迎。在顾客面前显示的产品形象是不言而喻的。

产品形象同企业形象是相辅相成的，美好的产品形象能够为企业形象增光溢彩。许多有名的企业，正是通过产品形象，而使企业形象更臻完美。如西德奔驰汽车公司就是突出一例，首先，他们经常邀请某些顾客参观新产品的试验工作和试车场。在试验场上放有各种新型汽车，并设有多种试车通路，让顾客乘车体验，试验场工作人员为他们开车，使顾客更好地体验该产品的性能，真正感受到质量的可靠。其次

该厂还设有专门的接待机构，每天都要接待许多来自国内外的顾客，参观汽车的表演，到几个主要车间参观，介绍他们设备和生产方式，让顾客在参观中产生这样的印象：奔驰汽车的质量是世界第一流的。从而吸引了大量顾客。因此，尽管该厂的产品价格是很高的，但长期来仍是供不应求。

此外，经营者的形象也是企业形象的重要组成部分，并具有独立的意义。一个产品有它的牌子和名声，一个经营者也有它的形象和声誉。谁要是搞过采购，或同营销者打过交道，他就会对不同的经营作风、态度有不同的感触。这就说明经营者的形象如何是人们非常敏感的问题，经营者的形象越是美好，便越能引起消费者的购买行为。那么，什么是最理想的经营者的形象呢？人们一般是欢迎那种诚实待客的信使，切实维护消费者利益的服务员。这样，人们会信任你，向往你，成为你的老主顾。上海食品二店，在每天无数笔生意中，时时维护顾客利益，做到斤两准足，买卖公平，被有关部门命名为“物价信得过商店”。他们在称量货品时，连纸袋重量也要扣除掉。卖饼干连包装纸袋一起称，这是件非常普通的事情。但食品二店领导却认真地算了一笔帐：十万只纸袋就要近千斤，把这算在消费者头上，就会损害消费者的利益，绝不能干！他们在这些细微的地方，为消费者“斤斤计较”，鲜明地树立了一个全心全意为消费者服务的经营者的形象，很值得称道。前面已经提到的西德奔驰汽车公司，在经营者形象方面也可以说是别具一格的。该公司别出心裁地培训顾客，教会他们如何正确使用、保养和维修所购的汽车；对顾客提出的各种意见，诸如汽车的颜色、发动机的类型、操纵机构的安装位置、以及其他各种特殊要求，都一一作出改进并尽量给予满足；从而融洽了企业与顾客之间的关

系，显示出他们为顾客服务的良好态度，增强了用户的好感。反过来也增强了企业竞争能力。

那么，怎样去建树美好的企业形象呢？从一些企业的实践中有如下几条途径：赛场上显示自己的形象，以质量提高自己的形象，讲信誉保证自己的形象，广告中宣传自己的形象。

1. 赛场上显示自己的形象

当然，即使没有竞争，人们对企业的印象和感觉同样是客观存在的。然而，竞争是建树企业形象的最有效途径。通过竞争，能够集中表现出企业潜在的活力。因此，一次竞争的胜利，不仅是争得了市场，推销了产品，赢得了顾客，具有更深远意义的是，为企业形象添上了一轮光环。谁要显示企业形象，那么一要敢于竞争，充分显示出经营者的智慧和信念；二要注意发展同行业间的友谊和联系，竞争不能忘记自己的宗旨。黑龙江8511农场完达山食品厂被誉为兴凯湖畔新冒出来的一颗“银星”。它生产的完达山牌全脂速溶甜奶粉、蜂蜜蛋白奶糖、可可麦乳精等早已广为人知，为广大顾客所喜爱。它已拥有四枚银质奖章，九个省级优秀产品，十二个部级优秀产品。人们不禁要问：茫茫北大荒深处，一个小小的食品厂，照理是鲜为人知的，它是怎样在顾客心目中放射出银色光芒的呢？赛场上显示自己的企业形象是他们孜孜以求的目标。他们说：“我们决不放弃任何机会、任何场合与对手较量。”他们深深懂得：“争先进、夺奖牌，每一次竞争的胜利，等于在人们眼前闪亮出了一颗银星”。就这样，1981年5月，当黑龙江省糖果质量评比会在哈尔滨市举行时，完达山食品厂出乎人们意料，挤进来的产品硬是后来居上。

2. 以质量提高企业形象