

“黑色星期一”

逆境之中，切忌“泥牛过海”

“综合就是创造”

打破常规

“公共关系”——“企业关系学”的大曝光
审时度势，因势策定营销策略

“星辰”是这样走向市场的
一鸣惊人的“野马”

经营者要重视从实践中总结经验

——《企业经营成功之道》代序

周坚卫同志要我给仇耀、郭挺斌俩同志合写的这本书作个序。这使我很为难，由于目前工作和身体情况所限，一时实在难于仔细拜读此书。但考虑到自己是个工业管理方面的教育工作者，又是中国企协和企业家协会的成员，应该有义务支持正在成长中的我国企业家，适当通过写书这种方式互相交流经验。经营者在实践中认真总结经验，以至于撰写成书，互相交流，这是有利于我国社会主义企业家成长的一件好事，对此应该采取鼓励的态度。坚卫同志作为湖北省机械工业管理部门的负责人，大概也是从这一点出发才要我来写序的。有鉴于此，不便推却。

当然，出一本书要对读者负责，是一件很严肃的事，这主要要靠出版社的同志帮助把关。机械工业出版社是我国在五十年代就建立的一个老出版社，几十年来在本专业领域曾出版了不少好书，我对它是很信任的。我对本书书稿未能细看，初步感觉是有较强的可读性，基本上是从个别具体事例谈起，引出作者自己的体会，每段文字不长，尽管所谈体会未必都很正确，但对企业经营者同行来说，有交流参考作用。它就事论理，一事一议，一点一滴，比较实际，不僵硬强求全书的系统性，各段均可独立成文，集中论述一个事理。它和一般论述企业经营管理的理论性书籍不同，也和某些著名企业家系统总结自己丰富的经营管理经验的专著不

同,而是带有某种“管理小品”的味道,娓娓而谈,较为生动活泼,这是本书的特点所在。我说它的可读性较强主要是强在这里,读者容易感兴趣,比较易于接受。国外这类“管理小品”式的书不少,近年来国内已出版了一些这类译本,但由我国的企业经营者自己勇于来写这样的书,目前我见到的尚不多,本书可算是一种尝试。既属尝试,很难一步成功,社会反映如何,就只有待出书后由读者去评说了。

对于战斗在经济建设主战场第一线的企业经营者写书的问题,可能有不同的看法。鉴于前一段出版界出现的某些混乱现象,有人对此提出疑问是能理解的,但不能因噎废食。我认为,应该鼓励和提倡我国经营者认真从实践中不断总结和交流正反两方面的经验,主要是总结自己的经验,也包括从更广泛的范围总结别人的经验进行比较研究。这是促进我国社会主义企业家队伍健康成长的一个重要方面。当然,总结经验要以马克思主义的立场、观点和方法作为理论武器,要坚持社会主义经营原则,要明确我国的商品经济是以社会主义公有制为基础的有计划的商品经济,企业和企业经营者的任务并不只是单纯地追求本企业的盈利,还要重视社会效益。只有在上述前提下,我们才可能实事求是地正确地总结经验,以指导和改进我们今后的工作,逐步提高我们作为社会主义企业家的素质。总结经验可以有多种形式,写书是其中的一种重要形式,也是一种较高层次的形式。它要求把理论和实际紧密地结合起来,把感性认识上升为理性认识,把理论学习和经营实践正确结合起来。以严肃的态度写书,无疑会促进我们更好地总结经验。这里一个重要问题是,无论是理论工作者、还是

实际工作者，在写书时都要对读者、对社会有高度的责任感。我国企业目前存在的普遍情况是，技术落后，经营管理更落后。要提高我国企业的经营管理素质，关键又在于普遍提高企业经营者的素质。这当然需要从各个方面创造条件和采取措施，鼓励经营者重视经常从实践中自我总结经验，显然是其中比较有效的办法之一。

这篇短文，很难说是“序”，如果作者和出版社同意的话，就算作“代序”吧。

中南财经大学教授 李贤沛

1990年9月2日于武汉

前 言

当今，企业经营与管理方面的书籍已出版了不少，然而，涉及企业经营实际中应当如何审时度势的策略还不多见。《企业经营成功之道》一书，以国内外企业经营实例为背景，针对市场的瞬息万变，从企业经营的理论与实践相结合的角度，由浅入深地对企业经营中的方方面面进行了系统、深刻的剖析，由此而得出指导企业经营成功的一些诀窍与经验，力求告诉人们在企业经营的“实战”中，应当如何去做以及做的具体方法。现在，我们把这本小册子呈献给您，也许您能从中得到一些启发吧。

我们的探讨虽是肤浅的，但也算是对我国企业经营管理论与实际如何相结合，所献出的“沧海一粟”吧。企业的经营之道，如同是一部无字的“天书”，永远迫使着经营者在探索中去领略它的无穷奥妙。它没有固定不变的“套路”和“格局”，关键在于人，难怪乎我们中国有这么一句古老的名言，叫做“事在人为”。

由于我们的水平有限，可能还有许多的不足及谬误之处，期待着您的指教，以便使它更加充实和完善。

作者

1990年5月于北京

目 录

一、“黑色星期一”	
——忽视“大环境”变动的信息	
企业经营将步入狭谷	1
二、逆境之中，切忌“泥牛过海”	
——谈企业策略经营与经营策略的制定	3
三、“综合就是创造”	
——新产品开发的诀窍	7
四、打破常规	
——如何加快新产品的研制与生产节奏	10
五、“公共关系”——“企业关系学”的大曝光	15
（一）首要问题——搞清楚是哪些人	16
（二）关系要配套	17
（三）“考察”中建立关系	17
（四）乘势开拓，巩固关系	18
（五）关系中的“物质基础”	18
（六）处理关系的五大忌	18
（七）检查团与满天飞的公文的处置	19
六、审时度势，因势策定行销策略	21
（一）“黄金”季节——产品畅销期里的行销策略	21
（二）“谷底”之时——产品滞销期里的行销策略	23
（三）“三桶”与“明星”在制定行销策略上的共同点	27

七、组织“鱼网”结构,建立“堡垒户”

——行销策略的基本方法之一29

八、“摆摊设点”的行销方法

——行销策略的基本方法之二32

九、“星辰”是这样走向市场的

——行销策略的基本方法之三36

十、竞争取胜的诀窍——薄利多销39

十一、“一鸣惊人”的“野马”

——亚科卡的产品推销术42

十二、行销人员的形象与素质45

十三、价格风云

——谈价格策略的制定49

(一)低温的春天49

(二)炎热的夏天53

(三)总经理的心得55

十四、“正”与“反”的启迪

——切不可忽视产品的质量和销售服务58

(一)“你们企业的信誉太差了!”59

(二)诱发市场消费的起因:质量与服务61

(三)由“力”而想到的62

十五、盛田昭夫的订单

——经营中要树立量、本、利的观念63

十六、知彼知己,韬略之本

——谈企业经营情报的范围与收集的方法65

(一)企业外部环境情报的收集范围66

(二)企业内部环境情报的收集范围67

(三)情报收集的具体方法	67
十七、企业的“西装革履”	
——塑造企业形象的七个方面	70
十八、罢工的深思	
——企业经营与管理的内涵是什么	73
十九、企业管理机构设置的原则	81
二十、领导艺术	83
(一)一箸易折,十箸难断	84
(二)你的智慧由哪里来	86
(三)四处走动“结善缘”,“得善果”	87
(四)异想天开之中有创新,牢骚怨言之中有真理	89
(五)抓住主要矛盾,解决问题要快	92
(六)职责与权力	94
(七)“六十算以上为大算”	
——企业经营决策的要点	95
二十一、企业要创造自己的管理方式	99
(一)企业要有自己的管理方式和具体的管理形式	99
(二)一种管理技术	101
(三)经济责任管理法的具体步骤	102
(四)管理必须明确目标,理顺企业经济关系	103
(五)能否实现管理目的,经济核算是关键	105
(六)企业的经济政策,在不同时期要有一定的倾斜性	105
二十二、经济责任管理法的基本程序	108
(一)总体设计	109
(二)责任目标与目标体系的确定	116
(三)职能部门、车间和班组责任目标管理的分工	118
(四)基础管理工作	120
(五)信息反馈制度与信息网的建立	124

(六)责任目标的经济核算	127
(七)经济活动的分析	132
二十三、谈判艺术	136
(一)谈判中的重要原则	136
(二)谈判前做哪些准备	138
(三)谈判中应注意的问题	139
(四)谈判中摆脱困境的方法	140
(五)谈判的几种方法及其运用	141

一、“黑色星期一”

——忽视“大环境”变动的信息

企业经营将步入狭谷

企业经营必须对大环境之变动有透彻的了解，妥为顺应，才能立于不败之地。毋庸讳言，企业是一个置身于社会、与社会各个部门发生联系的生产经营团体，这就迫使企业要通过多种途径，获取种种信息，对社会“大环境”有一个透彻的了解。一条适时的、有价值的信息，往往能够促使企业在经营上得心应手、一帆风顺，从而带来兴旺发达，反之，失去信息的研究与运用，企业势必由一时的兴盛而步入狭谷。

某特种汽车制造厂的兴衰史就是一个佐证。该厂系中型企业，因产品适销对路，1984年实现销售收入6500万元，创利800余万元；次年为追求更高效益，盲目扩大批量生产，不仅增加固定资产投资，还不顾市场原材料暴涨，超储备，囤积大批物资，结果事与愿违，市场形势的剧变，使企业经营一落千丈。现不妨将该厂当时的实情作一略述：1~3月，产品的市场销售如前，经营颇为喜人。4月，政府决定压缩过度膨胀的市场需求，采取压缩基建投资规模和紧缩银根的断然措施；对此，该厂置若罔闻，一如既往。5~6月，市场出现“滑坡”初潮，企业竟又购进超储备的大批物资，造成银行贷款由近千万元上升到2000余万元。7月，市场剧变，经营出现全面“滑坡”，成为该厂历史上的“黑色星

期一”^①——产品积压，销售额不到百万，开始出现亏损，此后，因产品的市场销路滞缓，导致月月亏损，企业濒临倒闭。究其原因：主要是忽视了“大环境”变动之前的预兆性信息。倘若该企业自当年4月份起，在政府颁布了有关指令的这个预兆性信息中能迅速“刹车”，并在“刹车惯性”（暂缓阶段）中自觉调整经营策略，正确预测市场未来发展趋向，其结果则要另当别论了。

这个“黑色星期一”的事例告诫我们：在我国条件下，企业经营必须随时注重掌握政府有关政策方面的动态，力求从各种渠道获取与企业发展相关的信息，并依此来决策企业之发展。这是因为，我国的社会主义经济是有计划的商品经济，“有计划”是社会主义商品经济的精髓，政府可随时利用行政手段、经济手段和法律手段作用于市场，以确保国民经济有计划按比例地稳妥发展。当市场出现“过热”现象时，政府的职能作用——行政手段，就会带动经济手段做出“剧烈”运动。由此看来，企业在千变万化的市场竞争中，要求得生存与发展，不仅应遵循价值规律，而且还要密切注重国家宏观规划上的局部或阶段的调整，以及国民经济发展动态方面的信息，并且善于依据各方面信息的变化，从而策定企业经营活动的近期与长远的战略。

① “黑色星期一”——经济界人士形容历史以来经营中的极端“滑坡”之时。一般，人们也以此比喻不吉祥的日子。

二、逆境之中，切忌“泥牛过海”

——谈企业策略经营与经营策略的制定

企业的经营，如同一艘大船在市场这个一望无际的海洋里航行；有一帆风顺之时，也有时会遇到风雨中的惊涛骇浪。

企业在经营中，面临不同的环境，应有不同的经营策略。在瞬息万变的市场变化里，企业之间的激烈竞争，其实质就是企业与企业之间经营策略的不断较量。因此，策略经营是企业一切经营活动中的总揽，这就要求企业在社会环境的千变万化之中，善于应变；万变寓一变，一变应万变，根据不同的市场“气候”，适时调整经营“航向”。

在《黑色星期一》一文中，某特种汽车制造厂已步入市场变化之“狭谷”，然而他们又是怎样迎得转机的呢？当时，该厂在产品积压 2000 余辆、各类物资占用 1600 余万元、贷款 2000 余万元、月亏损达 40 余万元的困境中，抓住线线生机，所施之锦囊妙计有如下几点：

1. 开展市场调查，调研产品发展方向，调整产品结构，确立新产品开发目标。

在市场调查中，着重解决两个问题：一是分析老产品销售下降的原因，是用户受宏观控制的影响使购买力暂时下降，还是产品功能已不适应用户某种需求；二是剖析市场消费动向和用户消费兴趣，对老产品以销定产，并结合企业特

点,迅速开发“短、平、快”的新产品。

2. 调整产品经销策略。

一方面充分利用产品形象,进行生动、直观的电视广告等宣传,积极参加各种类型的展销会,迅速扩大销售网点;另一方面,运用上门推销、分期付款和适当调整产品价格等办法来刺激销售。

3. 调整资金占用结构,减少费用支出。

积极处理厂外、厂内的库存产品,制定盘活资金的各种小目标,责任考核,力求降低贷款,减少利息支出,紧缩费用,制定出细致的费用管理目标,归口到各相关职能部门,具体实施,定额使用,节约则奖,超支则罚。

4. 精简机构,定岗定员,千方百计提高劳动生产率。

在生产组织上,以产品结构为依据,进行优化组合;在管理上,加强部门之间的纵横联系,强化其职能作用,提高办事效率。

某特种汽车制造厂,在经营的困境之中所实施的上述锦囊妙计,其实质就是策略经营。由于他们抓住了事物的主要矛盾,迎难而上,使企业在“谷底”之中寻求到了生存与发展的出路。

企业在经营中所遇到的短暂困难时期或棘手问题,这是事物发展的客观规律。作为企业的经营者,要善于在杂乱无章的问题里和复杂的现象中,找出制约企业经营发展的本质性问题,并按照:问题→引起问题的原因→问题的排列及解决措施→效果与评价的程序,来制定出企业的经营策略,并以此指导企业的经营活动;而不是脱离现实、超脱“自然”的去经营。这就像驯马人要驯服一匹烈马那样,

首先设法给马套上笼头和缰绳,然后再扯着缰绳去驯养。企业经营也是如此,首先是依据环境的变化,制定出相应的经营策略,然后在经营策略的指导下,展开经营活动。

又如,20世纪60年代末期,美国波音飞机公司由于对瞬息万变的市场不作研究、安于现状和不求进取等原因,使公司陷于困境。新上任的董事长威尔森在调查和研究的基础上,采取了五条措施:一是精减机构,裁撤冗员;二是坚持科研先行,不断更新产品;三是严格管理制度,创造第一流产品质量;四是随机应变,谋求灵活的销售办法;五是加强产品的售后服务工作。这些措施的实施,使公司不仅起死回生,而且还得到了空前的振兴与发展,一举而成为蜚声全球的著名企业。威尔森的五条措施,也被企业界人士誉为“威尔森的五招”。

无论是某特种汽车制造厂的“锦囊妙计”,还是“威尔森的五招”,他们在制定企业的经营策略上,都是从五个方面去剖析企业经营问题的“症结”的:

一是,企业组织机构是否过于臃肿、重叠和人浮于事;企业有没有一套完整的、严格的和科学的规章制度,各个职能部门与人员是否职责分明。

二是,产品是否适销对路;企业全体员工是否有视“产品质量为企业生命”的意识;产品销售受阻是否因质量低劣所致,还是其它什么原因。

三是,在不同时期里市场的经营策略是否积极进取并有所创新,还是因循守旧,按部就班,消极被动。

四是,内部管理是否混乱,人力、财力和物力是否得到合理使用,有没有浪费现象,浪费程度如何。

五是,企业汲取外界“营养”的能力如何,比如新技术的应用和竞争对手的经营技巧的引用,等等。

综上所述,说明了这样一个重要问题:任何事物都是有着一定的内在客观规律的,需要我们善于探索。在企业的经营中,只要我们善于研究形成“逆境”的种种原因,因势利导,积极进取,那么,解决问题的“金钥匙”——经营策略,是一定可以获得的。这样,企业就会不断走出一个又一个经营中的“狭谷”,带来一个又一个的“柳暗花明又一村”。相反地,企业在经营之中,如果遇逆境而丧失信心,失去勇气,不去谋求解脱困境的“金钥匙”——经营策略,其结果就必然是“包袱”愈加沉重,如同“泥牛过海”而不能自拔。

三、“综合就是创造” ——新产品开发的诀窍

“综合就是创造”，这并非标新立异，也不是专断作论。众所周知，在市场竞争日趋激烈的今天，种类繁多的新产品不断涌现，伴随着而来的广告令人目不暇接，在冠有“某厂研制的最新产品、最新技术成果，并具有最新特点”之渲染下，愈发激发了人们的消费心理；市场的竞争，就是在这种新产品的竞相问世，形成了产品之间在有形或无形的较量中勃发，继而带来了企业在竞争中的兴盛或衰败。企业要求得生存与发展，就必须大力开发新产品，这既能满足于人们物质文化生活的需要，又能保证企业自身发展的需要。因此，不断开发新产品应作为企业在经营中的一项现实的乃至长远的战略目标。

新产品的开发从何着手？不妨看一看笔者从市场上所采撷的几则实例吧。

例一：市场上电风扇的竞争。诸如“长城”、“如意”、“顺风”和“编钟”等品牌的电风扇，真可谓千姿百态，各具特色，虽主要功能都是吹风送爽，而究其不同之处，无非是在实用性能的局部结构或结构的局部方面有些微妙的改进而已。假若这些产品在最初的开发设计中，设计者的头脑与市场都是一个“空白点”，会有当今的电风扇“大合唱”吗？而这些“新产品”设计者的思路之源泉来自于何处呢？

例二：市场上客货两用汽车的竞争。企业界在研究了

我国交通能源发展的趋向后,认定客货两用轻型车将为 21 世纪理想的交通工具,因此近年来的汽车制造业蜂拥而上轻型车,到目前为止,市场上流行的品牌已达近百种,虽各具特色,然而却大同小异。倘若这些企业也由“空白”着手,从发动机、底盘和车身等开始设计,那么,投放市场的速度会有如此之快吗?这些“新产品”开发的诀窍是什么呢?

此外,笔者联想起一位国内企业界的友人谈访日观感时,讲过这么一件事:20 世纪 60 年代初,日本厂商在预测到摩托车的市场消费将有一个大的发展时,为了研制世界一流产品,曾集中了一大批科技人员,分兵十几路,奔赴到世界各国摩托车制造业进行“考察”。考察后,这批科技人员带回了各种各样的摩托车资料,也带回了各自的“见解”。然后,他们把这些见解汇集起来,从而策划出了自己的摩托车生产方案,由此,日本的摩托车以式样新、节油、速度快和轻便等特点而受到各国消费者的青睐。日本战后的许多产品,在一些同类产品中处世界新潮流,那他们在新产品开发中,走的又是一条什么样的路呢?

名噪世界的企业家亚科卡^①,在对新产品的开发上曾经说过:“今天设计一辆里外全新的车,要投资 10 亿元,所以新车实际上是幻想而已,每辆新车都是新老的结合”。研究全新的产品,投资大,时间长,风险大,利润高。这对于科技力量强大、生产多品种的企业集团来说,是一项长远的战略目标;而对于一般企业来说,则要新老结合,突出与市场“节拍”同步或快半拍的特点来。

① 亚科卡是美国三大汽车制造集团之一的克莱斯勒公司总裁。