

经营战胜策

杨先举

解放军出版社



经营战胜策

杨 先 举

解放军出版社出版

(北京平安里三号)

新华书店北京发行所发行

武汉七二一八工厂印刷

(计算机—激光编辑排版)

850×1168毫米 32开本 10.625 印张 196 千字

1987年11月第1版 1987年11月(武汉)第1次印刷

印数 1—20000

ISBN 7-5065-0082-5/F·3

统一书号: 4185·16 定价: 2.60元

前 言

(1) 呈现在读者面前的这本《经营战胜策》是一本讲述经营、市场、产品、销售等战胜理论、战胜实践的小书。假如您是企业经营管理者,它将是一本经营战胜书,在这本书中讲述了“商战”中优胜劣汰的道理,介绍了如何在竞争中取胜的一些知识,提供了不少企业成败得失的例证;假如您是企业管理的教学工作者、理论工作者,它将是一本企业管理的教学参考书、理论参考书,在这本书中比较系统地讲了经营管理的基本理论,还列举了大量实例作说明,有理论,有素材;假如您是在部队工作的,它将是一本抗争启示录,假如您是谙熟军事知识的,对企业经营不甚了解,那么,您读了这本小书,会给您这样启发,竞争较量与军事较量竟有这么多相似的地方,这供您您去学得军、民建设两套本领可能是有好处的;假如您是一般读者,它将是一本通俗经营学,因为它是本着科学性、知识性、实用性、趣味性为要求来写的,您读了这本小册子,对什么是经营,什么是市场,什么是产品,什么是销售,以及它们的各自内容,它将通俗地为您提供答案。

(2) 这本书的写作经过是这样的，两年多前，云南的两位同志与我，合写了一本《孙子兵法与企业管理》的书。此后，有同志约我写关于经营管理“三十六计”的书。感到“三十六计”提出的内容是纯军事的内容。兵者，诡道也，作为军事，搞“三十六计”中“瞒天过海”等的计是完全可以理解的。现在，要把它用到企业经营管理中来，特别是用到社会主义企业经营管理中来，觉得不妥。但是也受到启发，在符合社会主义准则的基础上，在竞争中，从企业管理谋略角度出发，讲一点制胜之策，未尝不可。石家庄造纸厂不是有三十六计、七十二变等说法吗？借代一下，引伸一下，于是试写了我这本《经营战胜策》的小册子。

(3) 经营活动是企业的主要活动，是企业赖以生存、发展必须搞好的一项工作。在商品经济大舞台中，企业能否演出一出威武雄壮的戏剧来，主要看经营这一个剧本写得怎么样。战胜，是军事上说法，现在要把它同企业经营管理挂起来合适吗？我认为是可以的，借用军事科学上的一些术语于其他学科，包括企业管理学科，早已有之，如现在在政治、经济、文化、科学等领域广为运用，颇为风靡的“战略”一词，就来源于军事领域。今人不是有“竞争就是战争”、“商场就是战场”的说法吗？这当然是比喻之词。笼统地把二者作“就是”解是不合适的。但是，我国现在实行的是有计划商品经济制度，是商品经济，就会有价值规律发挥作用，就会有市场，就会有竞争，竞争、战争都有抗衡因素，市

场、战场都被优胜劣汰的规律所支配，有优胜劣汰，就有战胜问题，不管你是军事领域，也不管你是经营领域（或其他领域），当然，二者战胜所依据的具体规律是不同的，具体的战胜做法也是不同的。

（4）现实生活中，企业作为社会主义商品生产者、经营者就面临着种种挑战及战胜问题。择主要地说有五个：我国深入的体制改革要企业回答挑战；严峻的多变的经营环境挑战；竞争对手在激烈地争夺市场向企业挑战；消费者对产品苛刻挑剔挑战；世界技术革命浪潮冲击企业挑战；如此等等，这种种挑战，归纳起来主要是经营问题。客观现实既然有挑战，企业就应迎战，回避是不行的，马而虎之对待也是不行的，只能是认真对待，使之战而胜之。

（5）“战胜”，语出《孙子兵法》、《孙臆兵法》。我在这里借用这个词，这是因为，企业在竞争中确实有个战胜问题。另外，还认为作如是说，似乎更形象些，把竞争意识渲染得更浓重些。我书是取法于兵法的，但不框煞于兵法。我书所谓战胜与军事领域中的战胜内含也有很多不同之处。这本小册子中所说的战胜，有与竞争对手较量中战而胜之之意，有在商品交换中取悦消费者使之实践消费行为之意，有工作中遇到困难战而胜之之意，有如何把经营管理中搞得更好之意等等。总之，战胜是广义的。

（6）《经营战胜策》是这样构思的。一个企业在竞争中要战胜，要做好工作的课题太多了：经营工作、财务工作、生

产工作、人事工作等。在种种工作中根本工作是经营工作，从大经营概念说，甚至把财务等工作都可归属到经营中来。经营决策是事关企业“死生之地、存亡之道”的大事。经营决策谋划好了，企业获胜就有了大半，在此基础上搞好产品开发工作、商品销售工作，使企业获得全胜的效果。就是说企业战胜，要有一个正确的企业经营谋略，要有一个能打得响的产品去逞雄市场，要有一套正确的销售策略去占领市场。据此认识，《经营战胜策》把本书写成三个部分：《经营篇》、《产品篇》、《销售篇》。

(7)经营篇。经营企业大事，写了三个方面问题。一是有关企业的。经营的主体是企业，经营的优胜劣汰落脚点也是企业。就是说，经营，首先要建立在谋划好这个主体形象基础上搞经营，或者这么说，经营本身就包含了完美企业形象的内容，比如，如何把企业所有制形式、企业经营方式等等设计好；二是经营本身工作方面问题。经营的根本在决策。为此这部分内容写了何谓决策、决策的前提知彼知己、决策信息、决策智囊等问题；三是市场方面的问题。在商品经济条件下，市场是企业逐鹿的场所，在那里，各路竞争者几家得欢几家落荒是很有学问的，为此，写了有关市场概念、市场竞争、市场调查、市场预测等方面内容。

(8)产品篇。产品是企业间较量直接体现，企业较量，当然还有其他内容，如人才较量、资金较量等等，但这一切较量基本上是围绕着产品而进行的，或直接地、或间接地。

商品经济，实物商品是最基本的商品，市场竞争，实物商品竞争是最基本的竞争，据此本篇写下了如何提高产品的使用价值问题，如何开发新产品问题，如何降低产品的劳动投入量提高效益问题，如何生产物美价廉、适销对路的产品取胜市场的问题。

(9)销售篇。销售是商品较量的前沿，是实现商品的手段。没有销售，或者销售渠道不畅，或者销售策略不当，纵然产品物再美、质再好、价再廉，产品也是不会进入消费领域的，竞争就会失败，本篇写了有关销售、销售策略、服务、广告、商标、包装、价格等内容。需要解释的是，包装、商标，作为商品的附属体，这部分内容也可写到产品篇中去。还有服务，按照现代市场学观点，服务，主要是指同生产相关的那部分服务，应视为商品的延伸内容，这样，它也可在产品篇中去阐述。这里，我把它们视作销售策略来看待的。因此写到这个销售篇中来了。

(10)《经营战胜策》具体是这样入笔的，以策目作为写作的基本单元，集策为篇，集篇成书。策策之间内容有联系，篇篇之间的内容也有联系。每个写作单元，基本都包含了两部分内容，一是每策阐发经营管理的一个基本理论或基本知识，一是每策都附着了一个或若干个经营战胜之策或经验，并力图使二者紧密地结合起来，做到理论、实际统一。每个策目都含有两个标题，主标题主要是从策的战胜观点命出，副标题主要是从这个策想要说明的理论或知识角度命

出。《经营战胜策》力图把这本小书写得科学性强一些，有一定理论高度，知识性浓一些，有实用价值，有趣味性，文风生动些。这是本书作者的愿望，究竟写得如何，请读者鉴定。

(11) 写作是一种劳动。组成我这本小册子的 20 来万字，有两部分写作因素组成。一部分是写作的立意、观点的凝结、写作构思、文章框架等等，这些权且称之为写作软件吧；一部分是写作素材，例证收集，权且称之为写作硬件吧。构思软件也好，取材硬件也好，都是通过脑之官则思而形成的。但是，我的“思”不少是得益于他人的。为此，我要感谢在我调查中帮助过我的同志，感谢一些书籍、报章文、杂志文的写作者。是他们或在观点上启发了我，或在素材上丰富了我的书。由于这方面同志太多了，恕我不一一列名致谢。但要指出，在我成书过程中，中国人民大学工业经济系领导，工业企业管理教研室领导及许多同志给了我热忱的支持与帮助，要着重地谢谢他们。

(12) 写作是一种探索，由于作者理论水平低，知识浅，写作功力弱。这本小册子缺点是很多的。需要说明，本书着意不是就经济问题作理论探讨，短短 1000 余字的一个策目，或几个策目要论述清一个有争论的理论问题。比如企业所有制问题是不可能的，也是作者力不所及的，请读者鉴谅。小书中错误处、不当处，恳请读者批评指正。

杨 先 举

1986 年 10 月 29 日于中国人民大学

目 录

经营篇 第一

1. 优胜劣汰说“防爆”
——关于企业经营 3
2. 景瓷为何外销受挫
——关于企业及其自主权 6
3. “白兰道路”上的偏见
——关于企业所有制形式 9
4. 山不在高,小厂办大事
——关于企业规模 12
5. 首钢盈利节节高
——关于企业活力 15
6. 一个汽车集团的崛起
——关于企业联合 18
7. “金纺”活力从何来
——划小企业核算单位 21
8. 巧经营“沈拖”复苏
——关于企业多种经营 24
9. “天桥”的新尝试
——关于企业股份制 27
10. 冲一冲“父爱主义”
——关于企业租赁 29
11. “营口方式”巧下三着棋
——关于经营战略 32

12. 一场两败俱伤的“内战”	
——关于竞争·····	35
13. 步云厂让利获发展	
——关于盈利·····	38
14. 不卖商品卖服务	
——关于决策·····	41
15. 天府可乐出川争雄	
——决策有术·····	44
16. 天津人智“抢”“能达普”	
——决策有险·····	46
17. “智多星”献策宝钢	
——关于智囊·····	49
18. 凤飞鹤析说先知	
——关于知彼知己·····	52
19. “9.20”威名扬西德	
——关于信息·····	55
20. 小买卖能成大气候	
——关于经营辩证法·····	57
21. 奇货失算成滞货	
——关于市场·····	60
22. 莫向秃子买篦箕	
——关于流通·····	63
23. 打官司护我资产	
——市场与法·····	66
24. “君子协定”丢万金	
——关于经济合同·····	68
25. “有旧的黑白电视机卖吗”	
——关于市场面·····	71
26. 得信息者艺高	

——关于市场调查·····	74
27. 长兮短所伏	
——关于询问调查·····	77
28. “花”为媒产销结良缘	
——关于观察调查、实验调查·····	80
29. 谨防有人窃“国宝”	
——关于知“间”·····	83
30. 掐指巧算洁瓷精	
——关于市场预测·····	87
31. 欲知山路问樵夫	
——关于直观预测法·····	89
32. 电动胡须刀的“称胜”	
——关于定量预测法·····	92
产品篇 第二	
33. 喜闻“解放”第二代诞生	
——关于产品概念·····	99
34. 燕舞起来的“燕舞”产品	
——关于产品使用价值与价值·····	102
35. 主雅客来勤	
——关于产品的本源价值与延伸价值·····	105
36. 在皮件上描龙画风	
——关于产品的有形价值与无形价值·····	108
37. 画个方位图审时度势	
——产品市场分析·····	111
38. 从9吋电视机淘汰想到的	
——关于产品寿命周期·····	115
39. 人要长寿,商品愿长胜	
——产品寿命周期分析·····	118
40. 这个厂为什么舍弃了“金娃娃”	

——延长产品寿命周期·····	121
41. 惹人喜爱的青龙文具瓷	
——关于新产品·····	125
42. 苟日新、日日新、又日新	
——产品以创新求发展·····	128
43. “贝贝”尿布登场受欢迎	
——开发新产品的指导思想·····	131
44. 途中“闻”出一个新产品	
——新产品开发的策略观·····	134
45. 照猫画虎反类犬	
——新产品开发招数·····	137
46. 好一个影音结合的照相册	
——创新在多思·····	140
47. 变五声之听创新	
——新产品开发技法之一·····	143
48. 效西施之颦创新	
——新产品开发技法之二·····	146
49. 借好风之力创新	
——新产品开发技法之三·····	148
50. “钱潮”弄潮太平洋	
——关于产品质量意义·····	151
51. 金字招牌金不换	
——关于产品质量概念·····	154
52. “六必居”六必不怠	
——产品以优质求生存·····	157
53. 低劣伞何以能畅销	
——产品质量是具体的·····	160
54. 解决圆珠笔漏油问题的故事	
——关于产品的过剩质量·····	163

55. 你知道“QM”法吗	
——关于工作质量	165
56. “小气鬼企业”发了财	
——关于产品的内含价值	168
57. “经营之神”的高见	
——关于降低产品成本	171
58. 为有源头活水来	
——关于降低产品物耗	174
59. 高储备？零储备？	
——关于降低库存成本	177
60. 一则抉择的诞生	
——关于产品盈亏平衡分析	180
61 钢管公差问题	
——关于产品的价值分析	182
62. 零件该不该坐飞机	
——关于经济批量	185
销售篇 第三	
63. 辟蹊径滞销手帕遇救	
——关于销售	191
64. 从“好酒不怕巷子深”说开去	
——关于销售因素	194
65. “里德兰”鏖战“西屋”	
——关于销售组合	197
66. “憋死羊”绝处逢生	
——关于销售渠道	200
67. 拓销售通衢者胜	
——关于销售信息	203
68. 买批爆竹请人放	
——关于销售策略	207

69. 人是首要因素	
——关于销售者	210
70. 感情融合货畅流	
——关于购买心理	213
71. 建个乐园招客来	
——关于购买需求	216
72. 敬礼, 第一流的服务旅店	
——关于服务	219
73. 中州大地一枝花	
——关于技术服务	222
74. “完璧归刘”传佳话	
——关于信誉服务	225
75. 希尔顿旅店的成功术	
——关于微笑服务	228
76. 皇上赐下虎头匾	
——关于方便服务	231
77. 广阔天地可作为	
——关于创新服务	233
78. 骚得游客入座来	
——关于店堂服务	236
79. “40000”一个有意思的号码	
——关于电话服务	239
80. “酒店门前七尺布”	
——关于广告	241
81. 梅大师美名扬沪城	
——广告的心理艺术	244
82. 真善美妙手著文章	
——关于文字广告	247
83. “青面兽”何以遭发配	

——关于硬派广告·····	250
84. 叫板亮相满堂彩	
——广告元素综合运用·····	253
85. “荷花”清香飘村里	
——关于广告媒质·····	256
86. “长城”是怎样扬名的	
——广告的时效性·····	258
87. 把逆反作用反逆过来	
——广告的第二功能·····	261
88. “白马”失蹄再奋蹄	
——关于商标·····	264
89. 重视产品第二信号系统的价值	
——关于商品名称·····	267
90. 起个美名四海扬	
——产品起名策略·····	269
91. 一个别致的品名“叫化鸡”	
——产品起名思路·····	272
92. 剖析凤凰标牌	
——关于商标标志·····	275
93. 推波助澜促竞争	
——关于商标策略·····	278
94. “三环”落户泰国记	
——关于商标法·····	282
95. 骏马千里配好鞍	
——关于包装·····	285
96. 买椟还珠有奥妙	
——包装的价值观·····	288
97. 轻小巧·短平快	
——包装优化·····	290

98. 新奇美·特丽灵	
——包装美化	293
99. 华贵简便各相宜	
——关于包装策略之一	296
100. 荟萃组合商品添身价	
——关于包装策略之二	299
101. 旱则资舟,水则资车	
——关于价格	302
102. 甜果待沽成苦果	
——关于价格竞争	304
103. 提价压价皆文章	
——关于价格目标	307
104. 请您帮助拿主意	
——成本导向定价	310
105. “常拖”就是不降价	
——竞争导向定价	313
106. 邮票作价学问多	
——需求导向定价	316
107. 好买卖别出心裁	
——关于折扣订价	319
108. 说是悖理却有理	
——关于消费心理订价	322

经营篇 第一