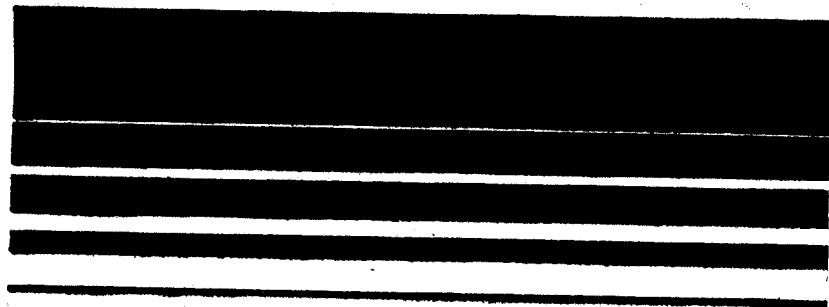


现代企业经营技巧谈

芮明杰 编著



样书

重庆大学出版社

内 容 简 介

本书作者是一位从事经济科学研究的年轻科学工作者，复旦大学管理学院教师，香港大学经济系博士研究生。他在繁忙的教学、科研和学习中，力求汲取西方发达国家现代企业经营管理科学知识的精华，紧密联系我国改革、开放的实践，针对当前中、青年企业管理工作和学习中遇到的实际问题，以真挚的情感、流畅的文笔、丰富的说理和大量的实例，从十个方面对现代企业经营管理的技巧进行了通俗易懂的简述，读后使人兴味无穷，耳目一新。是一本广大中、青年经济工作等喜闻乐见的知识性、趣味性的读物，也可供具有初中以上文化程度关心现代企业经营的读者自学，及大学、中专有关师生教学参考。

现代企业经营技巧谈

芮明杰 编著

责任编辑 肖惠质 梅欣生

※

重庆大学出版社出版发行

新华书店经销

重庆电力印刷厂印刷

※

开本：787×1092 1/32印张：5.25 字数：113千

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数：1—14000

标准书号：ISBN7-5624-0227-2 定价：1.45元
F·23

前 言

现代企业成功之奥秘是什么？这是许多致力于企业发展的企业经营者不断探寻和梦寐以求的。是啊，谁不想在变幻莫测的市场竞争中力压群芳，使企业蒸蒸日上，戴上胜利者、成功者的桂冠呢？然而这并不是一件轻而易举的事，它将耗费企业家们毕生的心血和精力。

现代企业的成功并无捷径可走，企业每前进一步都需付出代价。这些代价所换回的是成功的经验、失败的教训以及经营技巧的积累。作为一个社会主义现代企业家绝无理由忽视这些宝贵的财富，而应该不断地吸取这些宝贵的精神财富。此外，更重要的原因是：社会主义经济是有计划的商品经济，社会主义市场体系正在不断发育成熟，我们的企业家们已经面临原先并不熟悉的市场法则的运动。从生产型企业转化为生产经营型企业，除了要有外界环境条件外，还需要有一大批善于经营管理的企业家。

本书是一本通俗易懂并穿插大量实例的现代企业经营技巧方面的书，试图通过十个方面的论述使企业家们了解现代企业经营的最新发展，同时又掌握一些非常实用的经营技巧。企业家们、有志于 ze 业发展的朋友、同志阅读此书，一定会有不少收获。本书十个方面相对独立，完全可以按自己的需求有选择地阅读。

本书中所引用和参考的实例、资料等已在书后附录中标明，在此向有关作者表示感谢。最后还要感谢重庆大学出版社的支持和帮助。

编 者

1988年7月于复旦大学

目 录

一、市场——经营的战场.....	(1)
(一)市场机会创造.....	(1)
(二)市场竞争风险.....	(8)
(三)市场占有决定的窍门.....	(14)
二、顾客——企业的皇帝.....	(20)
(一)一般消费趋势把握.....	(20)
(二)消费心理与行为扫描.....	(26)
(三)诱导消费、抓住顾客.....	(32)
三、价格——一把锋利的剑.....	(36)
(一)低价——剑的上刃.....	(36)
(二)高价——剑的下刃.....	(41)
(三)产品成本、利润、产量和价格的关系.....	(44)
(四)定价的一般技巧.....	(48)
四、广告——一张无形的网.....	(52)
(一)广告与企业形象.....	(52)
(二)广告传播媒介一二.....	(58)
(三)传播媒介选择与广告策略.....	(63)
五、推销——短兵相接.....	(69)
(一)商标、包装与服务.....	(70)
(二)流通渠道疏导.....	(75)
(三)推销员步步为营.....	(79)
六、多角经营与“ $1 + 1 > 2$ ”.....	(85)
(一)什么是多角经营.....	(85)

(二)实行多角经营的内外条件.....	(89)
(三)多角经营未必“1 + 1 > 2”	(93)
七、“田忌赛马”与“产品差异”	(99)
(一)产品特性新考.....	(100)
(二)产品差异种种.....	(103)
(三)产品差异分析与强化.....	(108)
八、退却，是为了进一步发展.....	(114)
(一)防止倒闭！倒闭原因谈.....	(114)
(二)紧缩经营并不是前途暗淡.....	(119)
(三)从企业不景气中走出来.....	(124)
九、中小企业如何生存.....	(128)
(一)生产集中与中小企业生存相背吗.....	(128)
(二)中小企业生存战略.....	(132)
(三)西方中小企业生存发展之经验.....	(139)
十、跨国经营与非标准化生产.....	(144)
(一)新课题——向国外发展.....	(144)
(二)非标准化生产——古老的重复.....	(150)
(三)大企业面临的挑战与机会.....	(154)
参考资料.....	(160)

一、市场——经营的战场

市场对于企业家来说，有时就象那硝烟弥漫的战场，它既不给失败者以同情和怜悯，也不给胜利者戴上永久的桂冠，只有勇敢进击百折不挠的斗士才能赢得一个又一个的胜利，实现预期的目标。然而，市场有时更象那广阔无垠而又变幻莫测的大海，它既能送走一叶扁舟千里顺风地驶向理想的彼岸，也能使一艘远航的巨轮转瞬即逝，沉入海底。市场是什么？对不少人来说，它还是个谜。

（一）市场机会创造

看到那些资金雄厚、成就卓著、产品优秀、盛名远扬的企业，许多人就会联想到“市场机会”这个词，似乎正是碰到了千载难逢的“机会”，他们才由小到大顺利发展并获得成功。于是“市场机会”便人为地被涂上一层神秘的色彩，人们梦寐以求市场机会，以为一旦时来运转碰到这种机会，企业兴旺发达就指日可待。机会真的是市场提供的吗？那些成功的企业家真的就是那么交上好运碰上了机会吗？

日本的索尼公司以它高质量的录音机、录像机、电视机等产品给消费者以难忘的印象并享有盛誉，可算是一个成功的企业。然而它的发展却不是靠碰运气，而靠是两个因素：一是对市场的深入了解，从而发现机会；二是对企业进行卓有成效的管理，从而能够充分利用有利的机会。1945年，公司创始人盛田昭夫用500美元作资本，与人合作，雇用20个工人生

产了第一批产品——100个压力锅，但销路不好。一次，他见到录音机，立刻敏锐地感觉这个产品可能大有前途。通过市场调查，他发现了市场机会，马上组织人生产出第一台重约50公斤的磁带录音机，投放市场后获得成功。不久，该公司便先于美国研制成功微型电视机。从1969年起，该公司大批生产了彩色电视机，业务日益得到发展。公司的发展告诉盛田，市场机会不是等来的，而是去研究市场，从而发现并创造出来的，他为了了解国外市场信息，飞越大西洋达120多次。

再以我国消费者所熟悉的日本卡西欧计算机公司的卡西欧计算器和电子琴为例。卡西欧公司在1957年成立以前，**是一个只有桎尾忠雄兄弟四人的街道小厂**。他们白天为别人加工零活，借以维持生活，夜间便进行当时外国还没有的继电器式计算器的研制工作，经过八年的努力，终于取得成功。首批产品进入市场后，就以它那小巧方便、价廉物美的优势赢得了消费者。市场的大门向他们敞开了，市场机会就是这样地被他们创造出来了。现在卡西欧的电子计算器每年以2000多万只的销售量进入国内外市场，同时它每年都能多次向市场提供别具特色，对广大消费者有吸引力的新产品。

可见，市场机会是企业经营者通过研究市场而发现和创造的，它并不神秘。那么怎样才能发现和创造市场机会呢？这需要经营者进行以下三个方面的工作：

1. 市场面划分。狭义地说，市场是商品交换场所，但由于商品交换双方和商品本身的千变万化、千姿百态，使得交换地点、交换关系错综复杂，所以市场又是一个相当复杂的综合体。构成这个综合体的各个组成部分，称为市场面。不

同的市场面，具有不同的需求形态和市场特性。所谓市场的划分，就是把组成市场综合体的、具有各种不同需求形态和市场特性的市场进行分解。通过市场面的划分，使企业有机会了解消费对象特点、消费区域性质、现有产品品种规格以及现有企业状况等，从而为发现和创造市场机会提供基础。

市场面划分一般采用以下几种方法：

第一，按消费对象来划分，即将市场按照消费者的不同特点，如年龄、性别、家庭人数、收入、职业、文化程度、宗教、国籍或社会阶层来划分市场面。通过这样的划分，企业可以比较清楚地了解诸如儿童消费市场概况，妇女消费市场概况，高收入消费市场概况，个体户消费市场概况等，这些就为企业最终决定进入哪一市场奠定了基础。生活消费品市场面的划分一般都采用这种办法。

第二，按销售区域来划分，即将市场按销售地域划分为各种大小不同的市场区域。例如，可以按历史上形成的经济区域划分，可以按城市与乡村划分，可以按城市的大小、郊县还是边远乡村、平原或山区来划分，还可以按民族集居区来划分。由于不同的销售区域对产品有不同的要求，因此，通过划分，企业可以分析这些不同区域的特点，寻找最佳的销售区域，发现市场机会。

第三，按照产品品种规格来划分，即将市场按照产品品种规格来划分各种大小不同的市场区域，如：可按电视机的黑白或彩色来划分，或进一步按照电视机的规格（14吋、18吋、22吋等）来划分。由于不同的品种规格满足不同的消费者和用户的需要，而现有的产品品种和规格未必一定适合消费者和用户的需要，特别是未来的需要，因此，通过市

的这种划分，可以使企业发现现有品种规格中的缺陷，进而提出新的品种规格，这样也就发现了市场机会。

第四，按照用户所属行业和需求规模来划分，即按照用户企业所属行业，如电子行业、机械行业、冶金行业、运输行业、农业等，或按照用户企业需求规模来划分各种大小不同的市场区域。这种方法主要用于生产资料市场的划分。由于分属不同行业的用户企业对产品有不同的特殊要求，而且其购买行为、方式、批量、频率等方面也具有不同的特点和要求，通过这样的划分便可以更清楚地掌握用户企业需求状况和供给状况。这将为发现市场机会提供有利的前提。

整个市场是极为庞大和复杂的，对于一个企图寻找市场机会的企业家来说，并不是一开始就需要对整个市场进行市场面划分，而只需根据本企业技术力量、生产能力、劳动者技能等条件最适于向某一方面发展的情况，对某一专业市场进行进一步市场面划分，看是否有机可乘。第二次世界大战前，美国有一个瓦塔拔里钟表公司，生产一种一美元一块的英格塞尔牌怀表。由于质量差，销售困难，公司眼看就要破产，一个名叫莱霍姆科尔的在这种情况下被推荐担任这个公司的经理。他走马上任之后，立即研究了市场情况和本公司的特点，于是决定公司转产，不久，该公司成了战时美国最大的定时信管的生产公司。战后，定时信管的需要大大减少，这个公司又重新生产钟表。此时美国市场不再需要一美元一块的英格塞尔牌怀表，市场上充满了瑞士的廉价钟表。怎么办？

莱霍姆科尔相信，如果把生产定时信管时用的精密加工技术和高度机械化技术结合起来，一定能生产出质优价廉的

钟表来。他要求公司的工程师们设计出能进行大量生产的高级手表，这种手表应具有质量好，走时准，价格低的优点。没多久，公司就推出了名为泰亥梅克斯的新表，当时零售价格仅6.95美元。这种新手表很快在全国打开了销路，并远销世界各地。

2. 目标市场选择。如果说市场面划分是对市场特性的了解的话，那么目标市场选择就是企业根据自身的条件，正确地决定企业产品进入什么市场、进入该市场的哪一部分。企业如何选择目标市场，一般有三种策略可供选择：

第一，无差异性市场策略。指企业仅生产一种产品，对所有市场，都采用相同的经营方法。这种选择目标市场的策略，适宜于产品适应性较强、差异性较小，而且具有广泛需要的产品，即不同地区、不同类型的消费者和用户，对这类产品都有共同的需要。如工业品市场中的通用设备，量具、刀具、标准件、某些原材料、基础件以及很多不受地理、季节、生活习惯影响的日用消费品。在此策略下，企业把各种不同地区的市场需要，都看成一个大的目标市场，从而该企业凭借大量的分销渠道和广告媒体，尽量扩大销路。这种策略一般为生产单一产品的中小企业所采用。著名的“尿布大王”尼西奇公司，是日本的一家已有60多年历史的公司，现有职工2700多人，资本1亿日元，年销售额70亿日元，连年被日本政府命名为“中小企业合理化模范工厂”、“出口有功企业”，并授予“中小企业研究中心奖”等。然而，在40年代末，尼西奇公司是一个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的综合性企业，只有30多名职工，订货不足，经营不稳，随时都有破产的危险。为了生

存，他们从日本政府发表的人口普查资料中得到启发。当时日本每年约出生 250 万婴儿，如果每个婴儿只用两条尿布，一年需要 500 万条，潜在的需求量更大，这是一个很大的市场。于是他们决定放弃尿布以外的产品，改为生产尿布的专业公司。在他们的努力下，目前尿布的年产量已达 1000 万条，占世界尿布总产量的三分之一。从这个例子可以看出，尼西奇公司成功的关键一步就在于运用无差异性市场策略，选准了尿布产品的目标市场，一举成功。

第二，差异性市场策略。即企业针对不同市场面的不同需要，生产多种产品，采用不同的经营方法，借产品和市场经营手段的不同，满足不同顾客或用户的需要，从而发展生产，扩大服务领域，增加销售量。如著名的广东万宝电器公司，原只有万宝牌电冰箱一种产品，而当万宝冰箱在国内外市场上站稳脚跟后，该公司又果断采用差异性市场策略，生产其他各种家用电器产品，如电饭锅、冰箱压缩机、电吹风、电器等，分别进入各个不同的市场以及市场面中的某一部分。

差异性市场策略一般适用于多品种生产的大中型企业。选择这种策略，生产费用、行政管理费用、推销费用都比较高，并且要求企业具有较高的经营管理水平，只有当每一种产品批量较大时，才能获得较好的经济效果。

第三，密集性市场策略。此策略不同于以上两种策略。以上两种策略都以整个市场为目标市场，而密集性市场策略则是选择一个或几个市场面作为目标市场，实行密集性市场经营。如专门生产某一少数民族的必需消费品，专门为婴幼儿生产的营养食品等。这种策略类似战争中采用集中兵力打

歼灭战的策略。因为当企业的实力不足以占领整个市场时，与其在整个市场拥有很小的市场占有率，还不如在局部市场拥有很大的占有率，既可以节省营销费用，又可以提高产品与企业的知名度和信誉。必要时还可迅速扩大市场。

3. 进入市场时机。当目标市场选定之后，紧接着一个问题是怎样决定企业产品进入市场的时机。时机选择好则企业成功可能性增强，否则可能一败涂地。那么如何把握进入市场时机呢？一般可以从以下三个方面考虑：

第一，对企业产品进行分析，看一看这些产品正处于其寿命周期的哪一个阶段。产品的寿命周期一般划分为四个阶段，即投入期、成长期、成熟期和衰退期。投入期的产品尚未定型、设计还在不断变更，性能和质量还不稳定，生产批量小，废次品率及成本高，市场销售量低，此类产品何时进入市场，关键在于看准市场行情和消费者需求趋势。当消费者确有需求，而其他企业尚无同类产品时，当本产品性能基本稳定且有迅速扩大生产的能力时，就可果断进入市场。当产品处于成长期和成熟期时，问题不在于何时进入市场，而是要扩大市场占有率和保持市场占有率。而当产品进入衰退期时，则要考虑它何时退出市场有利了。因为这时市场需要量急剧减少，利润下降，企业已经形成的巨大生产能力与日益减少的销售量发生了尖锐的矛盾。企业面临这种矛盾时，往往会出现两种错误做法：第一种是仓促撤退，给企业带来重大损失；第二种是对老产品不肯割爱。说到底，这两种错误做法实际上就是未能把握该产品退出市场的时机。一般来说，当企业已有有力的新产品在手，并进入市场时，该产品便可退出市场了。

第二，对消费者需求变化趋势进行判断。因为产品能否进入市场取决于消费者是否愿意接受它，是否有能力接受它。如目前日本录像机充斥家电市场，这并不是此种产品不行，也不是消费者不愿意消费它，而是绝大部分消费者没有能力去消费它，此时选择录像机进入市场就为时过早，除非降价求销或搭配上一热销的彩电，否则，就会造成资金和产品的大量积压，危及企业的生存。所以，当消费者需求（尽管是潜在的）已表现若干迹象，并通过分析，确信消费者有能力购买时，产品即可以进入市场了。

第三，对竞争对手的判断。企业产品进入市场时，都面临竞争对手，竞争对手对本企业适时推出产品将会采取什么对策，这是需要事先考虑的，这就叫做“知己知彼”。一般而言，如果竞争对手也有同类产品在手时，那么究竟先于它进入市场，还是后于它进入市场，要视具体情况而定。当自己有足够的后备力量时，先进入市场有利；当自己尚无充足的准备时，不妨先积蓄力量，视对方进入市场后的情况再一举进入市场，取而代之。

有时，决定进入市场的时机要从以上三个方面综合考虑，不能单凭一时有利就仓促上阵。

（二）市场竞争风险

日本的家用电器世界闻名，然而生产家用电器的索尼、松下、日立、三洋等公司竞争激烈。日本索尼公司1969年研制成功世界上最小的家用小型录音机，三年后又有一种背挎式轻型录音机问世，之后索尼又率先推出录像机。松下电器公司当然不甘落后，相继投入录像机生产与索尼竞争，不

久，松下录像机产量就超过了索尼，并扩大了市场占有率”使其产品进入世界市场。我国市场上的录像机绝大部分是松下产品，而且是为我国特地改制的。

竞争是企业谋求生存的一种手段，从某种意义上说，市场就意味着竞争，竞争就意味着生存和发展。竞争是有风险的，这一风险大小与企业采取何种竞争策略有关，也与企业是否投入竞争有关。

1. 投入竞争还是回避竞争。所谓投入竞争就是企业作为一个有能力的实体，面对挑战，宁可站着死，也不愿跪着生。所谓回避竞争则是考虑到自己实力弱小，不足以战胜别人，于是就寄人篱下，以延长其生命。一旦决定投入竞争就要准备承担失败的风险，然而准备投入竞争并不是说就是硬碰硬，一条胡同走到底，这需要讲究策略。对投入竞争者来说，首先要选择竞争不甚激烈的市场作为目标市场。道理很简单，因为有些市场竞争者数量多，力量强，竞争激烈，企业要进入此类市场风险太大；而另一些市场相对竞争者少，力量弱，竞争也不那么激烈。一般而言竞争激烈的市场正是利益较大的市场，竞争弱的市场则是利益较小的市场。当企业力量并不很强时，进入竞争强的市场固然可能获利大些，但最大的可能是被人驱逐出市场，以失败告终。因此，此时还不如进入竞争较弱的市场以求站稳脚跟，再谋发展。其次，要讲究竞争策略。一般的市场竞争策略有三种类型：一是低成本策略，即使产品成本低，从而在价格上以低于对手产品价格的优势，战胜竞争对手；二是产品差异策略，即生产出其他企业所没有的独特产品，形成独家经营市场，从而超越对手获取成功；三是集中优势攻关策略，即将企业原有多

方经营目标和力量集中到一点，以优势力量与对手开展竞争，从而一举击败对手。这三类竞争策略的选择与风险大小相关，这些下面将要谈到。

回避竞争有时也是一个办法，因为企业暂时不可能与它人竞争，与其破产还不如回避竞争，延长生命，以求今后发展。回避竞争的办法最好是寻找一实力雄厚的公司或集团，成为其成员，保证自己的大部分产品供给该公司，从而不愁与他人竞争。当然如此做法的代价是要丧失一部分自主权。另一回避竞争的办法就是与其他企业合并，最终形成一个新企业。这一办法实质上是本企业的解体，这是一个万不得已的下策。当然，回避竞争还有另一种方法，就是缔结各种垄断性的协议，其内容大致为划分市场范围，确定价格或保持价格等，资本主义时期的各种垄断组织如卡特尔、辛迪加等，就是因回避竞争而成立的协议性组织。然而这种用垄断的办法来回避竞争现在即便发达的资本主义国家如美国、西德、英国、法国、日本等都是行不通的了，因为这些国家都有或类似的反垄断法，所以企业如企图私下缔结垄断性协议或无限制地兼并其他企业都是非法的。

社会主义有计划商品经济的宏观经济管理模式，党的十三大报告中早已确定，即：“国家调控市场，市场引导企业”。这一模式的内涵就是让市场在国家的控制下发挥作用，引导企业优胜劣汰。随着企业逐渐成为独立的商品生产者和经营者，相互之间的竞争不可避免，而且对国家来说也一定是保护竞争反对垄断。可以预料，几年之后我国的绝大部分企业都将面临竞争的风险。

2. 竞争风险。如上所述，竞争策略有三个基本类型：低

成本策略、产品差异策略和集中优势攻关策略。对于企业来说，面临竞争对手应采用哪一种策略，如何贯彻，都是重大问题，都要遇到风险。

采取低成本战略，就是要想方设法使本企业产品成本比同类其他企业同类产品低，才能使产品价格降低从而扩大市场占有率。为此，企业就必须不断地降低消耗，增加投资以更新设备，这是不容易的，且当企业外部条件发生变化时，也会使企业继续坚持贯彻这一策略进退两难。从1910年到20年代初期，美国福特汽车公司只生产T型一种车型，当时采取彻底的低成本战略，扩大其汽车市场占有率，取得极大的成功。后来美国汽车市场发生了很大的变化，人们收入增加，消费对象扩大，汽车已不再是单纯的交通工具，它逐渐成为代表车主个性和身份地位的象征。于是，继续执行T型车低成本战略的福特公司由于不能满足消费者新的需求，在汽车行业的领导地位被采用产品差异战略的通用汽车公司所取代。

采用产品差异战略也要承担一些风险。第一，与采取低成本战略的企业产品成本差距较大时，消费者可能放弃产品差异因素，较为重视价格，于是消费者对差异产品的需求可能减少，差异产品的优点也可能被竞争对手仿制，减弱产品差异优势。在现实经济生活中这样的风险常常发生。如，在世界的摩托车市场上，致力于产品差异的美国两家大企业的市场就被采取低成本策略的日本本田和铃木等厂夺走。因为低成本从而低价格，使摩托车大众化，使大部分消费者不再那么重视产品差别优势。又如，美国的电视机市场也有类似的情况。美国詹宁斯和西尔巴尼亚两家电视机工厂在产品进入成

熟期之后，仍旧坚持机种型号规格齐全的道路，成本始终降不下来。但日本的松下、日立、索尼等电器公司集中生产几种标准产品，采取低成本战略，结果美国的电视机市场被日本夺走。一般地说，当一个产品成熟以后，消费者对多种产品差别的兴趣会降低，大都集中于低价格的标准产品。这种现象称为产品的日用品化，一般多发生于人们收入不十分高的情况之下。

集中优势重点攻关策略执行时最大的风险是来自该产品所属行业条件的变化。例如某一地方企业因其产品在本地销售，故运费低，于是在地方市场处于有利地位，然而随着交通工具的发达，同类企业在本地的投产而会失掉一部分市场，即便你相当地集中力量。

一般来说，这三种策略既有风险，也都可能使企业获得成功。这些策略的采取有时会随着企业外部环境的变化变得有利或变得风险极大。在本世纪20年代，美国汽车工业的产品差异战略比低成本战略明显处于有利地位，于是使历来没有什么差别的日用品，也都争取生产有差别的产品。对于一些无法实施产品差别的行业如圆钢、铝材、氯化乙烯树脂、纤维原料等原材料行业，只能采取低成本策略，而那些竞争特别激烈的行业和企业则只能采取集中优势攻关的战略和低成本策略。

3. 竞争因素判断。竞争风险大小有时也与企业能否判断竞争因素有关，对某一行业来说，影响竞争状态的因素大致有新企业加入竞争，出现代用品，供货者的谈判能力，消费者的谈判能力，行业内企业间的对抗关系等。

第一，新企业加入竞争的威胁。新企业加入竞争的威胁