

陈守信 编著

实用经营策略



北京科学技术出版社

(京)新登字207号

实用经营策略

陈守信 编著

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街16号)

邮政编码 100035

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

北京市北郊华昌印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7.5印张 168千字

1993年8月第一版 1993年8月第一次印刷

印数1—10100册

ISBN7-5304-1364-3/Z·591

定价:4.40元

内 容 提 要

面对来势凶猛的市场经济大潮，企业怎样在激烈的竞争中生存与发展？本书作者针对这个问题，通过中外上百位企业家成功与失败的典型事例，从选项决策、产品开发、质量管理、销售策略以及人才、科技、信息、经营者的素质等经营中的几个重要方面，由浅入深地剖析了走向成功的规律。

本书采用边叙边议的写法，阐述了现代经营之道。生动具体，通俗易懂，注重实用，读来很有趣味。各类企业的经营者和愿意了解与从事经营的朋友们，都会从中得到有益的启示。

目 录

一、经营、竞争	(1)
由一副“奇联”谈起	(1)
有“招”则灵	(4)
难逃的劫数	(7)
第一个对手	(10)
罗妮亚山洞	(14)
二、选项、决策	(18)
慎重之处	(18)
紧紧盯住市场	(21)
绝妙的选择	(24)
出奇制胜	(28)
拾遗补缺	(31)
三、产品、开发	(35)
“新”的学问	(35)
高碘鸡蛋	(39)
“阿普丽佳”	(42)
闲聊理发店	(45)
出圈的想法	(49)
龙宫探宝	(52)
四、质量、信誉	(57)
生命之谈	(57)

老字号的启示	(60)
哪种办法好	(64)
特别通行证	(68)
“一次性”和“万年牢”	(71)
五、销售(之一)	(75)
婚礼中的插曲	(75)
皇帝的女儿也愁嫁	(78)
彩云幻景	(82)
呼啦圈的故事	(86)
古酒新情	(89)
六、销售(之二)	(94)
货不停留利自生	(94)
“奥迪”轿车的背后	(97)
“缸鸭狗”汤团	(101)
骡子卖了个驴价钱	(105)
滑稽的葫芦娃	(109)
七、服务、促销	(114)
“春兰”美意	(114)
“香依”风格	(118)
“万宝”的波折	(122)
我为您唱支歌	(126)
“八珍糕”记事	(130)
八、科学、技术	(134)
点石成金	(134)
· 甘甜的椰汁	(138)
借鸡下蛋	(141)
青瓷与白瓷	(146)

纸自行车	(149)
九、管理、效率	(154)
知道泰罗吗	(154)
“长城”雄风	(158)
精干的“三洋”	(161)
自己修鞋的富翁	(165)
美丽的三色花	(169)
十、人才、用人	(174)
马海毛之恋	(174)
“替才能开路!”	(178)
要善于“展人之长”	(182)
谈香料，话楷模	(185)
谁来接班	(189)
十一、信息、法律	(193)
市场的脉搏	(193)
发展的捷径	(196)
信息的特征	(200)
法盲的悲哀	(204)
苦头与甜头	(208)
十二、经营者	(212)
“抢”回来的厂长	(212)
木雕王国的诞生	(215)
洗冠生与冠生园	(220)
魅力与权威	(224)
祝你成功	(228)

一、经营、竞争

由一副“奇联”谈起

山海关以东，便是白浪涛天的渤海湾。面对大海的丘陵上，有座不大的孟姜女庙。登上一百零八磴石阶，正面就能看到前殿正中供奉着的孟姜女塑像。只见她素服青衫，面带愁容，凝神眺望着大海，仿佛要向远道而来的游人们，诉说自己满腹的冤屈。古老的传说，神奇的景色，再加上这栩栩如生的人物形象，真使人有点身临其境的感觉。

但是，尤其令人望而生叹的，却是殿前两旁挂着的那副“天下第一奇联”：

“海水朝朝朝朝朝朝朝落，
浮云长长长长长长消。”

大凡来到此地的游客，几乎都要驻足停留，对着它思索一番。这是怎么回事呢？

相传，这是距今六百多年前，明朝初年一位四川书生到此游玩时所作。它的断句和读法是：

“海水潮，朝朝潮，朝潮朝落；
浮云长，常常长，常长常消。”

耐人寻味的是，这副奇联不仅描绘了当地茫茫大海，朝起朝落，浮云万里，长消不定的壮观景象。同时也衬托了孟姜女满腹愁肠，以及对人世沧桑的无限感慨！人们一旦解开它的读法之谜，不仅立即增添不少雅兴，也很容易引发出自

己对世事百端的无限遐想。

回想起来，我们大陆中国大大小小的企业家和各行各业的经营者，对社会主义市场经济这个大潮，不也正是在潮起潮落的反反复复之中，才逐步认识的吗？

尽管经过了十几年的摸索，进入20世纪90年代，在继续呈现一片繁荣的经济形势下，不少企业仍然被市场疲软、产品积压、资金短缺和难以摆脱的三角债务，纠缠得焦头烂额，有的已经到了山穷水尽的地步。

据《人民日报》披露，进入1992年，全国40多万个国营企业，有三分之一亏损。

个体经营的企业，形势如何？据一则新华通讯社的消息透露，南方一个中等城市，去年“歇业”的个体企业，就达5322户，比上一年增加了两倍多。

按照我们习惯的眼光看，这种情况可是够严重的了。可是在市场经济的大潮中，优胜劣汰，适者生存，是很自然的规律。事实上，就在这一批批企业陷入困境，甚至破产倒闭的同时，另大批企业，却在市场经济大潮中，生机蓬勃，脱颖而出。产品不断更新换代，不仅销遍全国，有的还打入国际市场；管理走上科学轨道，生产效率和经济效益比翼双飞。全国乡以上工业企业总产值，比上年增长13.2%；特别是遍布全国各地的乡镇企业，去年实现总产值高达一万一十亿元，还出现了一批大型企业集团。

这些充满生机的企业，几乎没有一个不是从市场竞争的道路上，战胜重重困难，摆脱困境，挣扎出来的。

上海有个富丽服装厂，前两年连年亏损，库里积压成品600多万元，银行欠款300多万元，全厂职工的基本工资都开不出来。在濒临倒闭的关头，女将吴维杰接任厂长。在她带领

下，全厂齐心协力，瞄准市场需要，转变经营机制，一年内处理积压服装50%，偿还贷款150多万元，填补了30多万元的亏空，当年盈利40多万元。久别的奖金又回到职工手里。终于使这个厂走出困境，起死回生。

吉林公主岭有个塑料一厂，前几年积压塑料管材上百吨，企业亏损几十万元，全厂207名职工，4个月没开工资，每人还要负担债务1280元。37岁的新厂长袁福海上任后，果断地改变了产品结构，处理了积压物资，还清了债务，当年还实现利润十几万元。

中国有句老话：“事在人为”。人们常说天无绝人之路，“东边日头西边雨，道是无情却有情。”说的都是这个道理。同样在商品经济大潮中，同样经受着市场竞争的考验，在吴维杰、袁福海这样的经营者面前，往往就能在“山穷水尽”之际，争得“柳暗花明”的美好前程。

在市场经济潮起潮落的不断反复中，企业家们的成功与失败，区别究竟在哪里？除了那些实在难以逆转的客观条件，主要的区别，就是经营能力的问题。

唐朝诗人李益，有一首著名的《江南曲》：

嫁得瞿塘贾，朝朝误妾期，

早知潮有信，嫁与弄潮儿。

这首耐人寻味的闺怨诗，为后人留下一个能驾驭潮汐规律，善解潮信的弄潮儿——好水手的形象。

在市场经济大潮中，要想当个掌握潮起潮落规律的“弄潮儿”，在市场竞争中保持优势地位，最重要的条件，就是必须懂得经营的策略。

有“招”则灵

某地报刊在介绍一个三百多人的小厂，在不长的时间内发展成一个人均创利超万元的“明星企业”时，用了一个醒目的标题：“厂不在大，有招则灵。”

这个“招”，指的就是经营的策略。其实，经营这个词，在我国由来已久。早在两千多年前，就出现在《诗经》一书中。《小雅·北山》中，有“旅力方刚，经营四方”的词句。意思就是旅力方刚的青壮年，就要到各处去开拓土地。经营，在这里是往来奔走，垦荒劳动的意思。当时是农业出现不久的奴隶社会，到部落之外的“四方”去开垦，就是比较先进的积极行动了。

到了商业出现以后，经营又包括了通过交易，从中获利的意思。我国最早的经营专家，恐怕就要数春秋时期的子贡和范蠡了。子贡复姓端木，名赐，出生在卫国，是孔子的学生。《史记》记载他能言善辩，善经商，“家累千金”。后来做过卫、鲁两国的宰相。范蠡是楚国人，在越国做官。在越国被吴国打败后，曾为越王勾践出谋划策，卧薪尝胆，最后又打败了吴国。功成之后，他辞官不做，泛舟而去。传说范蠡就是带着一大批珠宝，经商去了。由于他善于经营，又采取了农、牧、商相结合的方法，不久就“致财数十万”。后人尊称他为“陶朱公”。我国历代商人崇敬的“端木生涯，陶朱事业”，指的就是这两位古人。

现代工业出现之后，经营的内涵，就更加丰富了。它几乎包括了商品生产和流通过程的全部内容，但突出的含义，还是指在市场竞争中的运筹与谋划。如果用一句话来概括，

可以说经营所谋求的就是以最小的代价取得最大的成果。

在发达国家，对于市场经济领域的经营问题，早已作为一门重要的学问，给予高度重视。1888年，德国人在莱比锡创建了世界上第一所商业大学，系统地传授经营知识，1916年，德国的滕杜里教授，第一次提出“经营经济学”的提法。此后西方国家涌现出许多专门研究经营问题的学者，出版了大量专门著作。至今，几乎所有研究经济问题的高等学府和研究机构，都把经营之术作为重要的课题，投入很大力量，不断地探索商品经济大潮中经营致胜的策略。

在我国，由于历史上长期占统治地位的儒家思想，一向重农轻商，看不起经济工作。尽管历代在经营方面有大量成功的实践，但缺乏系统的总结，流传下来的很少。

新中国成立后，在相当长的时间内，片面地把计划经济与市场经济，也就是商品经济对立起来，过分地强调统一计划，很少有人研究商品经济的经营规律。结果就出现了企业同吃“大锅饭”，对外不顾市场需要，对内不讲经济核算，产品成本高、资金周转慢、生产技术停滞不前，直到形成普遍性的产品积压，企业亏损的严峻局面。这对社会生产力的发展，直接起着阻碍的作用。

党的十一届三中全会提出改革开放的政策以来，随着经济体制的改革，商品经济越来越活跃。国营企业增加了活力，集体企业蓬勃发展，个体经营者也如雨后春笋，发展很快。在商品经济大潮的冲击下，市场竞争越来越激烈，经营问题也就必然突出出来。在市场竞争面前，经营得当的企业就能够生存与发展，经营不当的企业必然会倒闭与淘汰。这就是由“适者生存”的竞争法则所决定的。

人们常说经营管理这句话，其实经营和管理并不是一回

事。经营是一门研究如何获取经济效益的应用科学。经营的核心是决策，就是决定干什么、怎么干这些大问题。管理的功能是执行，主要是解决如何更好地执行决策，保证生产秩序、提高生产效率的问题。

前文所说的“厂不在大，有招则灵”，就是介绍一个原来只能生产保险丝管的小厂，靠正确决策奋力腾飞的故事。这个厂的厂长高俊华看到生产保险丝管，已经在走下坡路，不会维持多久。要生存，就必须考虑转产。在人们热衷于引进电视机、电冰箱等整机生产线的时候，他却从本厂的实际情况出发，紧紧抓住了“洋机”要吃“洋米”这个新机遇，经过反复论证，选中了为彩色电视机、录像机、电子计算机配套的一种超小型无引线片状电阻器，作为本厂转产的拳头产品。由于这个产品市场需求量极大，很快就解决了投资贷款和设备引进等一系列问题。

经过两年的努力，这个厂的片状电阻在国内市场的覆盖率达到60%，台湾、香港、美国等地的客商，也纷纷前来订货。这时，企业的经济效益也在扶摇直上。转产前，这个厂年利润一直徘徊在20万元左右；两年后，年纯利润达到360多万元。不仅收回全部投资，还清了贷款，两幢崭新的楼房已拔地而起。如今这个厂的产品结构，已形成多层次的科学部署。这个靠借钱建起来的家业，在这位精明的厂长手里，越办越兴旺。

所以说，厂不在大，有招——正确的经营策略，就能由小变大，在困境中崛起。企业的经营者不在经营策略上下功夫，就很难摆脱被淘汰的命运。

难逃的劫数

前几年，在我国北方一个中等城市的针织行业里，突然刮起一阵不大不小的“旋风”。不到两年的时间，好几家针织厂一个一个转了产，有的甚至倒闭了。造成这场“旋风”的风源，却是一个原来很不起眼的街道小厂——长海针织厂。

长海针织厂是70年代街道办起的一个小厂，当时为了安排一些贫困居民就业，集资买了几台经编机就上了马。进入80年代，改革开放政策使得人民富裕起来，在农村一度很流行穿那种宽松舒适的运动衫。长海抓住时机转产运动服，生产很兴旺了几年。不料好景不长，几年内本市接连上了好几家新厂。这些针织厂一上马就在花色品种上下了功夫。有的还大作广告，把产品直接推到各乡镇，时间不长就把长海的老客户拉了过去。这时的长海针织厂，由于产品缺乏竞争力，大量积压在库里，资金难以周转，直到开不出工资，被迫停产。

这时有人请出已经退休的老销售员马贤，来收拾这个残破的局面。老马对工厂的处境心里很清楚，二话没说，立即走马上任。他带着两个年轻人，到北京、天津、上海这几个大城市调查了针织行业的情况，摸到了市场的需求，下决心引进西德的经编机，几个月后就生产出国内刚刚流行起来的涤盖棉运动服。这种产品色泽鲜艳，挺拔耐磨，一上市就成了抢手的热门货。不仅拉回了原来的老客户，外地的服装行业也赶来订货。这一来，本地的另几家针织厂，受到很大的威胁。

有一天，几位当地针织厂的厂长，把马贤请到一家很有名气的饭店，盛情款待。酒席宴前，请老马高抬贵手，压一压涤盖棉运动服的势头，好让同行们喘口气。马贤到底是经营的老手，当时满口答应，此后半年之内，接连在外地召开了两次订货会，把大部分产品销到外埠。这样，给本地针织产品市场，留下很大的余地。知情的朋友们，对他佩服得五体投地。可是照顾归照顾，没过两年，那些生产旧式运动衣的厂家，还是让涤盖棉运动服挤得没了市场。在这股强劲的“旋风”面前，有些转产困难的厂家，不得不停产另找出路。

市场是无情的，人情再重，也摆脱不了市场竞争所安排的结局。

竞争是商品经济的必然产物。从事商品生产，就必定要参予竞争，这是不以人的意志为转移的。为什么呢？道理很简单，因为商品生产是以交换——售出为目的的。产品卖不出去，你的效益就等于零，你就要赔钱。要想卖出自己的产品，你就要比别人生产的同类产品质量好、价格低。同时在宣传、销售、服务等方面，还要比别人高上一筹。这种在生产 and 流通各个环节不断争取优势的过程，就是竞争。

佛教有一种说法，认为人的一生都要经过一些磨难和考验，这就叫“劫”。修行的人经过若干“小劫”和“大劫”，才能修成正果。在商品经济大潮中，每个经营者通往成功的道路上，到处都有竞争的对手。正如前面介绍的那些针织厂家一样，每当一种新产品的出现，对于其他厂家，都是一种劫难。在劫难逃，搞商品经济想逃避这种竞争的局面，是不可能的。唯一的办法，就是横下一条心，闯出自己竞争致胜的路子。

商品经济的市场竞争，就产品来说，主要表现在质量和

价格两个方面。在它的背后，却包含着许许多多的竞争因素。如：

技术的竞争。作为商品生产者，谁掌握了最先进的科技成果，谁的产品在性能和用途上优于同类的产品，谁就能在竞争中占有优势。这是市场竞争最常见、最重要的一条。

资金的竞争。无论是商品生产和流通，只有资金雄厚，才能在激烈的市场竞争中，迅速地将科技成果转化为商品，迅速地将自己的产品推向市场。在一定的意义上讲，谁的资金充足，谁就能在市场竞争中占有主动地位。

设备的竞争。设备是构成生产力的主要因素之一。商品生产中，谁有最先进的设备，谁就能形成较高的生产效率，保质保量地推出自己的产品。陈旧落后的设备，维持老产品的现状可以，却永远难以适应市场竞争的需要。

原料的竞争。优质产品，必须有优质的原材料做保证。如果能获得质优价廉的原材料供应，这就为自己产品的高质量、低造价提供了物质基础。

工艺的竞争。独特的工艺，是产品具有独特优点的重要条件。独具特色的产品，才最有竞争力。一些名牌产品之所以能占领市场，长盛不衰，重要的原因就是生产过程中做工精细，工艺独特。

包装的竞争。产品的装璜与包装，对于商品销售起着意想不到的效果。同类的产品，哪一类装璜漂亮，哪一类包装讲究，既便于携带和运输，又能取悦于人，这种产品就受人喜欢，就有竞争力。东西再好，包装粗糙，不如人意，也难以引起顾客购买的欲望。

广告的竞争。同类产品中，有的厂家宣传广告作得很充分，产品知名度高、牌子亮，竞争中就能占上风。事实上，

顾客只有充分了解了你这种产品的性能、用途、特点，才能下决心购买。单纯依靠产品本身的优势，不在宣传广告上下功夫，同样很难打开市场。

销售的竞争。销售地点、销售方法、销售价格、销售时机和销售人员的形象、语言及业务水平，在市场竞争中起着关键性的作用。销售的竞争，是商品经营者在市场上直接的竞争。谁在销售上下的功夫大，谁就能在市场竞争中直接得到好处。成功的企业家，几乎都在销售上有独到之处。

服务的竞争。这是我国市场上正在兴起的一种竞争手段。产品销售前后的介绍、试用、保修、保送、保换、保退等直接服务于消费者的工作，都是竞争中保证产品占领市场的重要方面。同类的产品，服务周到的厂家必然能占优势。

管理的竞争。商品生产过程中的管理工作，直接关系到生产效率、产品质量和产品的成本。如果生产过程中效率低、浪费大、次品率高，再好的产品也会因质次价高站不住脚。因此，谁家能实行科学管理，谁就能在竞争中争取主动。

竞争就是你好我要比你还好。商品经济的竞争，是推动社会生产力向前发展的重要动力。

经营策略，也可以说是研究竞争中的致胜之术。市场竞争的这许多方面，都在经营策略的研究范围之内。经营策略这四个字的含义，在商品经济领域内，可以说是无所不包的。

第一个对手

既然商品经济充满了竞争，作为经营者应该从哪里入手

呢？正确的回答是，首先要战胜你的第一个对手。那么，第一个对手是谁？

还是先讲一个真实的故事吧！

东北某城市有位28岁的大学助教，他毕业于一个名牌大学的管理工程系，很有一番抱负。这一年，这位助教以出色的答辩争取到一个汽车电器厂厂长的职务，与上级主管部门订了6年的合同。当时，他请了两位大学毕业生当助手。三位学有所长的年轻人，立志要当现代企业家，在这个500多名职工的集体企业，创出一番事业。

这位助教就任厂长之后，立即按照自己的设想，大刀阔斧地干了起来。他凭着自己的印象，把全厂近20名中层干部几乎全部换了位置。职工每月的奖金改为发“红包”的办法，每人多少，由厂长一人做主。他的本意是根据劳动表现的不同，鼓励那些干活出力的职工。这在国外也是行之有效的办法。不过有些国家职工之间从来不过问别人赚多少钱，认为这是不礼貌的。在中国工厂里沾亲带故的亲戚关系本来就不少，谁领多少奖金又是人们经常谈论的话题，一来二去，谁多谁少大家都知道了。这样倒引起了一些人的反感。

不过当时汽车配件的销路还好，工厂的效益不错，议论归议论，生产形势还算可以。

过了不到一年，国内汽车市场一度萧条，汽车电器的生产直接受到冲击。面临产品积压，资金周转困难的局面，这位讲授工业管理的助教，却束手无策了。产品和销售人员缺乏市场竞争能力的弱点，全部暴露出来。

这年的前8个月，全厂实现利润还不到全年计划的一半。工厂的收入只能勉强维持职工的基本工资。几个月拖欠工人的医药费、托儿费、独生子女等福利费用近3万元。厂