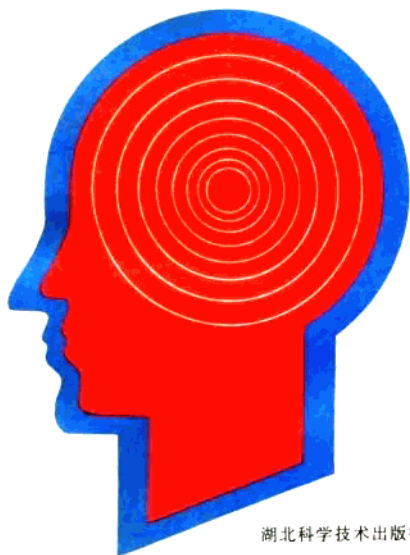


# 经营谋略纵横谈

● 蓝天 蓝平/编著



湖北科学技术出版社

## 内 容 提 要

你想在市场竞争中运筹帷幄大展宏图吗？你想掌握市场竞争方略、得到振兴企业的良策、拥有提高效益的经验和探索经营致富的奥秘吗？请你读一读这本书。

本书讲述的企业经营谋略取材于古今中外的典型实例，通俗易懂、新颖生动、简明实用，读之能使你受到启迪、开拓视野、增长才干。本书可供经营决策者、管理者以及集体、个体工商业者借鉴，还是财经类大中专院校、职校、技校师生难得的参考资料。

---

## 序

湖北省经济学团体联合会执行主席 沈以宏  
中国商业经济学会顾问

《经营谋略纵横谈》这部书,讲的是如何振兴企业,发展生产、扩展经营、提高经济效益,重点是讲如何参与市场竞争、善于市场竞争。

社会主义市场竞争,目前还是一个新问题。客观形势的发展,要求我们努力实践,认真探索,这部书的编著出版,显然是及时之举。

如何开展社会主义市场竞争?从总的方面来看,要解决好以下几个主要问题:

一、要处理好计划与市场的关系,树立竞争意识,把企业推向市场。

邓小平同志说:“计划多一点还是市场多一点,不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义,资本主义也有计划;市场经济不等于资本主义,社会主义也有市场,计划和市场都是经济手段。”这段话,是对过去长期以来争论不下的问题做的结论,创造性地发展了马克思主义政治经济学,对发展社会主义市场经济有着重要的指导意义。既然计划与市场作为调节经济的手段,不是区别社会主义和资本主义的标志,社会主义和资本主义都可以用。迄今为止还没有一个国家完全地依靠计划化或完全地依赖市场化成功地解决了它的经济发展问题。

当前国际上,没有一个政府完全依赖集中计划,也没有一个政府完全依赖市场,其区分只在于:资本主义国家是先有了市场经济,而后引入计划机制,是实行市场经济与计划调节相结合;社会主义国家则是有了计划经济,而后引入市场机制,是实行计划经济与市场调节相结合。

我们搞社会主义市场经济,是对有计划商品经济的继续和发展,商品经济和市场经济没有本质区别,是极难分开的。它们都要遵循等价交换的原则,都要体现竞争的原则,都要遵循价值规律,按价值规律办事。

长期以来,人们往往把竞争看成是资本主义特有的现象,其实,只要有商品生产,就必然有竞争,但在不同的社会制度下竞争的目的、性质、范围和手段是不相同的,是有其根本区别的。资本主义条件下的市场竞争是弱肉强食,社会主义制度下的竞争,则是在公有制基础上,在国家计划调控和法令的管理下,在为社会主义现代化建设服务的前提下,让企业在市场上直接接受市场需求的检验和广大消费者的评判,优胜劣汰。实行优胜劣汰,把企业推向市场,促使它在市场竞争中求生存、求发展,只有这样才能调整结构,提高效益。这就有利于打破阻碍生产发展的封锁和垄断,促使企业改进生产技术和经营管理,提高产品质量和服务质量,提高企业的整体素质,从而推动整个国民经济和社会主义事业的发展。当然,在竞争中,也可能出现某些消极现象和违法行为,我们必须保持清醒的头脑,加强思想政治工作和法制建设,反对形形色色的违法行为,促进各类市场规范化,但不能因噎而废食。

## 二、要政企分开,让企业自主经营。

企业是生产、建设和商品流通的主要的直接承担者,是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量,也是市场的主体。具有

中国特色的社会主义,首先应该是各企业具有充分活力的社会主义,各企业生产经营的积极性、主动性、创造性能充分发挥。我国原有的经济体制的种种弊端,恰恰集中表现为企业缺乏应有的活力。

长期以来,政企职责不分,企业实际上成了行政机构的附属物。中央和地方政府包揽了许多本来不应由它们管的事,而许多应当由它们管的事又未能管好。加上“条块”分割,互相扯皮,使企业工作更加困难。如不改变这种状况,一方面不能发挥企业的积极性,不可能有效地促进企业之间的联合与竞争,不可能发展社会主义市场经济;另一方面,又势必严重削弱政府机构管理经济的应有作用。为此,必须把政府的宏观调控职能与企业的经营职能分开,把企业推向市场,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。

### 三、要实施“四放开”,促进企业机制转换。

经济体制改革的中心环节,是转换企业机制,增强企业活力。转换企业机制,是涉及面很广的系统工程,正在推行的“四放开”,虽不是转换机制的全部内容,但它是转换企业机制的重要突破口。

“四放开”的内容是“经营、价格、用工、分配”放开。“四放开”的原则是“国家放宽、企业管严、放而有度、活而有序”。“四放开”表明,在政府来说,是对企业落实自主权;而对企业来说,则是权与责同时降临,担子更重了,要求更高了。企业既要运用国家赋予的权利,在政策允许的范围内,大胆改革,勇于开拓创新,又要保持严谨的科学态度,尽可能使每个措施获得最佳的效果。

实施“四放开”,涉及到方方面面,是一项政策性很强又很复杂的工作,要求企业注意市场变化,增强应变能力,发挥创造性和决策科学性,而不能只凭经验办事;实施“四放开”的重要问题

是完善各项经营管理责任制,要求企业强化科学管理,而不能简单地搞“甩手承包”、“以包代管”;实施“四放开”,要求企业干部职工努力提高素质,加强拼搏竞争,不能疑虑重重、偏安求稳、畏缩不前。

江泽民同志在党的十四次全国代表大会上的报告中指出:“社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。在所有制结构上,以公有制包括全民所有制和集体所有制经济为主体,个体经济、私营经济、外资经济为补充,多种经济成分长期共同发展,不同经济成分还可以自愿实行多种形式的联合经营。国有企业、集体企业和其他企业都进入市场,通过平等竞争发挥国有企业的主导作用。”我们必须把社会主义市场竞争问题提到议事日程中来和贯彻到实际工作中去。

《经营谋略纵横谈》一书的作者蓝天、蓝平等同志,长期以来从事企业经营管理和市场理论的教学工作,对市场理论、业务经营、企业管理的研究是很有基础的。当然,前面提到过,市场竞争在我国还是一个新问题,从高度集中计划控制下的产品经济的生产经营方式,向社会主义市场经济的生产经营方式转换,还起步不久。因此,建立完整的具有中国特色的社会主义市场竞争学说,尚为时过早,还需要经过较长时期的探索、实践、总结和完善的过程。但《经营谋略纵横谈》这部书的出版,是一个好的开端。作者力求以马列主义、毛泽东思想为指导,理论联系实际的研究方法,通俗生动的笔锋,从经济效益、市场竞争、经营决策、人际关系等方面来进行编著,应当说是一部具有理论性、知识性、实用性的书,读后使人受到启发与借鉴。为此,有必要介绍给大家。

一九九三年一月四日

# 目 录

## 效益篇

|           |        |    |
|-----------|--------|----|
| 一、以诚为本    | 信誉取胜   | 3  |
| 二、优质服务    | 赢来信誉   | 6  |
| 三、改善服务    | 提高信誉   | 9  |
| 四、整体商品    | 全面服务   | 12 |
| 五、“叫卖”难卖  | “不卖”多卖 | 16 |
| 六、薄利多销    | 让利得利   | 19 |
| 七、需赔则赔    | 因赔得赚   | 22 |
| 八、挖掘潜力    | 提高效益   | 25 |
| 九、紧盯市场    | 劲往内使   | 29 |
| 十、勇于揭短    | 痛处开刀   | 33 |
| 十一、经营管理   | 唇齿相依   | 37 |
| 十二、佛靠金装   | 货靠包装   | 40 |
| 十三、生意要活   | 作价灵活   | 43 |
| 十四、要想多销   | 要价莫高   | 46 |
| 十五、死账活算   | 舍一得万   | 49 |
| 十六、精打细算   | 积一成万   | 52 |
| 十七、小中见大   | 以小带大   | 55 |
| 十八、小而为之   | 利莫大焉   | 58 |
| 十九、“待价而沽” | 促进流通   | 61 |
| 二十、应得利益   | 力争不让   | 64 |

## 竞争篇

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 二十一、人请不到 货招客来 .....     | 69  |
| 二十二、“硬”能克“软” 优能取胜 ..... | 72  |
| 二十三、取胜需优 人有我优 .....     | 75  |
| 二十四、提高认识 重视质量 .....     | 78  |
| 二十五、立足新优 重在推广 .....     | 81  |
| 二十六、既谋其生 必张其势 .....     | 85  |
| 二十七、瞄准空档 创新保优 .....     | 88  |
| 二十八、大胆创新 谨慎开发 .....     | 91  |
| 二十九、强力渗透 主动占领 .....     | 94  |
| 三十、加强管理 保证质量 .....      | 97  |
| 三十一、市场多变 以变应变 .....     | 102 |
| 三十二、适应形势 转变观念 .....     | 106 |
| 三十三、投其所爱 供其所需 .....     | 110 |
| 三十四、天时地利 更需人和 .....     | 113 |
| 三十五、依靠科技 开辟新路 .....     | 116 |
| 三十六、麝香风扬 更加芬芳 .....     | 119 |
| 三十七、别开生面 广而告之 .....     | 123 |
| 三十八、贵在真实 重在吸引 .....     | 126 |
| 三十九、广告宣传 攻心为上 .....     | 129 |
| 四十、知客知心 待客如亲 .....      | 133 |
| 四十一、加强零售 扩大销售 .....     | 138 |
| 四十二、人员推销 疏通渠道 .....     | 141 |
| 四十三、渠道畅通 生意兴隆 .....     | 145 |
| 四十四、竞争有术 订价有据 .....     | 148 |
| 四十五、商品有期 售价有别 .....     | 152 |



|          |      |     |
|----------|------|-----|
| 四十六、价格合理 | 莫忘心理 | 155 |
| 四十七、爱护商标 | 争创名牌 | 159 |
| 四十八、不同阶段 | 区别经营 | 162 |
| 四十九、貌恭心诚 | 顾客盈门 | 166 |
| 五十、面向世界  | 开拓市场 | 169 |

## 人际篇

|          |      |     |
|----------|------|-----|
| 五十一、欲取市场 | 先取人才 | 175 |
| 五十二、企业振兴 | 得贤为本 | 178 |
| 五十三、致富之妙 | 重在择人 | 181 |
| 五十四、更新观念 | 提高素质 | 184 |
| 五十五、人是主体 | 爱为核心 | 188 |
| 五十六、团结一心 | 黄土变金 | 191 |
| 五十七、感情投资 | 以心换心 | 194 |
| 五十八、严爱相济 | 奖惩分明 | 197 |
| 五十九、关系融洽 | 兴旺发达 | 200 |
| 六十、借人之威  | 扬我之名 | 203 |
| 六十一、以人为本 | 以质为命 | 206 |
| 六十二、经营劣品 | 损人害己 | 209 |
| 六十三、君子生财 | 取之有道 | 212 |
| 六十四、言而有信 | 行之必果 | 215 |
| 六十五、白纸黑字 | 谨慎从事 | 218 |
| 六十六、履行合同 | 遵法守信 | 222 |

## 决策篇

|          |      |     |
|----------|------|-----|
| 六十七、择业选地 | 抓住时机 | 227 |
|----------|------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 六十八、见机不失 遇时莫疑 .....         | 230 |
| 六十九、环境相适 经营相宜 .....         | 233 |
| 七十、逢滞莫丢 人弃我取 .....          | 236 |
| 七十一、学习古人 择善从之 .....         | 239 |
| 七十二、追风赶浪 警惕上当 .....         | 242 |
| 七十三、决策正确 死能复活 .....         | 245 |
| 七十四、既需近谋 又要远虑 .....         | 248 |
| 七十五、耳聪眼明 遍地黄金 .....         | 251 |
| 七十六、价格决策 关系全局 .....         | 254 |
| 七十七、“热”时防“冷” “冷”中求“热” ..... | 258 |
| 七十八、扬鞭驰骋 适时收蹄 .....         | 261 |
| 七十九、面向市场 用户第一 .....         | 264 |
| 八十、市场细分 目标更明 .....          | 267 |
| 八十一、信息灵通 经营主动 .....         | 270 |
| 八十二、牵线搭桥 服务产销 .....         | 273 |
| 八十三、保护商标 侵权必究 .....         | 276 |
| 八十四、重视谈判 据理力争 .....         | 279 |
| 八十五、扩大交往 促进发展 .....         | 282 |
| 八十六、转换机制 增强活力 .....         | 285 |
| 后记 .....                    | 288 |

# 效 益 篇



## 一、以诚为本 信誉取胜

俗话说：“诚招天下客，誉从信中来”。有作为的经营者，当利润和信誉发生矛盾的时候，会毫不迟疑地选择信誉。因为信誉是消费者对企业的信任，它是无价之宝。企业信誉来之不易，它是端正经营方向的具体体现，是改善经营管理的综合反映，又是搞好优质服务的胜利结晶。它是一块强力磁石，又是一则无形广告，能吸引和招徕广大顾客，导致企业兴旺发达。从某种意义上讲，利润只是信誉带来的部分必然结果。如果为了利润而舍弃信誉，那将是舍本求末的笨拙之举。到头来，既失其信又失其利，将落个“两头皆失”。

我国传统商业道德的主要内容就是讲诚实、守信用。唐人李延寿撰写的《北史》上记叙了这样一则故事：有个叫孟信的人，家里穷得无米下锅，他的侄儿拉着家里唯一的一头病牛到集市上卖给了人家。孟信知道后，赶忙找到买主说：“这是一条病牛，劳累一点，就连水、草都吃不下，根本不能当好牛使唤。你不要买这头牛。”说罢，将钱还给了买主。这个简短的故事，充分反映了我们民族纯朴、诚实的美德。

我国久负盛名的中药店，杭州的胡庆余堂经理室高挂着创办人胡雪岩亲笔写的大匾——“戒欺”。他经常告诫同事：“药业关系性命，尤为不可欺。”北京的同仁堂老板乐达义有一次发现本店生产的羚翘解毒丸中有药渣，抓紧追查原因，了解到是由于筛药的罗底细绢有并丝漏空的现象，因而影响精筛。他当机立断，亲自用刀划破了所有罗底，迫令下属全部更换成新的。不惜代价，确保丸药质量。

在旧中国，重庆有个商号叫通元宝，以讲求信誉而著称。对顾客服务周到，确实做到货真价实，童叟无欺。实行一年一度大

减价,每次减价,真诚无欺,时间一过,恢复原价。该店经营的所有商品,全都实行明码标价,赢得了广大顾客的信任和称赞。确信在通元宝买东西不会吃亏,因而顾客盈门,生意愈做愈兴隆。

如今,天津市中原公司,全心全意为顾客服务,设身处地为顾客着想,以诚为本,信誉第一。建立和实行了“七试一退”便民制度:自行车可试骑 8 天;半导体收音机可试听 10 天;钟表可试用 7 天;灯管、灯泡、灯座可试用 15 天;四种电扇可试用 15 天;部分电视机可试用 15 天;各种化妆品、鞋油样品均可试用。在试用期间,公司负责保修、保换、保退。对于针织品、服装、鞋帽,不论顾客是在本市或外地购买,只要品种、规格、价格相同,只要不脏、不残、保持原状,而且公司又在经营这种商品,一律可以凭发票包退包换。顾客走进中原公司,信任感和安全感油然而生。放心乐意地在这里购买自己所需的商品,致使公司的销货额扶摇直上,平均以 19.94% 的速度逐年递增。利润年递增率达到 37.93%,在全国大型商场中名列前茅。

无数事例表明,以诚为本,信誉取胜,是搞活企业、扩大经营的必胜途径。企业信誉是社会对经营者的一种最现实的考核和报偿。你对社会做好事、作贡献,全心全意为消费者服务,广大消费者不会亏待你,会给你一定的报偿,这就是信誉。获得信誉,对经营者来说,是一种至高无上的光荣,对企业来说,是兴旺发达的无价之宝,古今中外,有作为的经营者,总是把企业信誉看得比什么都重要。

企业的信誉,是广大消费者在长期商品交换活动中体验的总结和评价。企业经营信誉一旦形成,得到社会的承认,就会产生巨大的力量。这种力量,对于本企业经营者会起到鼓舞和监督作用,对于同行企业会起到示范和促进作用,对于广大消费者会起到信赖和吸引的作用,在市场竞争中它是最有力的“秘密武

器”。大量的消费者，往往通过企业的信誉来引导自己的消费，在现实生活中，不少顾客，不怕路途遥远，往往愿意到自己信得过的商店去购买自己所需要的商品。

企业信誉不是自己“吹”出来的，也不是少数人“捧”出来的。而是靠全心全意为消费者服务的思想，通过优质产品和优质服务、经过长期艰苦努力争取得来的。社会的承认和广大消费者的信任，并不是一件很容易的事情。一经获得，便具有一定的延续性，只要珍惜和保持它，可以流传很长时间。但是，没有一成不变的事物，也没有一劳永逸的信誉。如果经营者掉以轻心，对已有的信誉不珍惜、不保持，不采取维护和发展的措施，甚至夜郎自大、固步自封，已有的信誉将会被毁掉。这方面的教训是不胜枚举的。许多商店高挂“买卖公平”的牌子，如果言行一致，信誉便会逐渐好起来，或者好上加好；如果言行不一，哪怕是一两次服务态度不好，商品质次价高或者分量不足，就会造成极坏影响，失去了信誉。时期长了，信誉丢了，牌子倒了，生意也就死了。

要争取和维护企业信誉，起码要坚持做到下面几条：一是生产经营的商品，货真价实，确保质量，价格合理；二是公平交易，老少无欺；三是重合同、守信用，说话诚实，办事踏实，好就是好，坏就是坏，决不欺骗顾客。

作为社会主义企业，由于生产和经营的目的是为了满足不同人们日益增长的物质文化生活需要，诚信待客，这是经营之本。良好的信誉是企业性质的重要标志，不能单纯看成是获取利润和参与竞争的手段。具体地讲，必须牢固树立全心全意为消费者服务的思想。企业是为了和依靠广大消费者才得以生存和发展。脱离了消费者，企业便成了无源之水、无本之木。只有广大消费者才是企业的真正主人，你搞欺骗、耍花招，得罪了消费者，企业就将失去生存和发展的基本条件。

## 二、优质服务 赢来信誉

做买卖，讲究长期的信誉。俗话说：“好店三年不换客。”只有千方百计地提高产品质量与服务质量，才能使老用户重复购买，使新用户乐意光临。因此，有作为的企业家，都是紧紧抓住优质产品与优质服务这两大环节，为企业赢得信誉，吸引顾客，促其生意兴隆。

长春市冷弯型钢厂，经过几年努力，从年亏损上百万元的困境中摆脱出来，最根本的一条经验，就是不断提高产品质量和服务质量，以“优”取胜。该厂为用户服务的宗旨是：用奉献的精神做到以情感人、以诚相待。具体做到：热情接待，提高吸引力；讲信誉、守合同，不说假话；为用户提供方便、排忧解难；提高服务质量，拓宽服务领域；不论产品滞销还是畅销，始终坚持走访用户的制度，主动上门服务。从而提高了工厂的信誉，许多用户评价该厂时说：“产品优、人可亲、厂可信。”因此，用户一年比一年增多，特别是在 1990 年冷弯型产品销售比较困难的情况下，固定用户不仅没有减少，还在上年 179 户的基础上，增加到 236 户。使得该厂产品不仅在市场销售时是抢手货，在市场疲软的情况下，仍然十分畅销。

前些年，日本某客商购买了上海机床厂的一台螺丝磨床，使用不久便发生了故障。上海机床厂得知这一情况后，立即派人飞往东京，主动上门维修。结果发现，磨床之所以出毛病，是因为安装不当所致。派去的检修人员认真负责地进行了调试安装，保证了机器的正常运转，受到了用户的称赞，赢来了工厂的信誉，为发展用户、扩大销售作了最有效的无声宣传。在美国，有一位大汽车商名叫吉拉德，他从事汽车经营 11 年，每年所卖出的汽车，比任何其他经销商都要多。在谈到他成功的秘诀时，他说：



“我每月要寄出 1.3 万张以上的信卡。”乍听起来,似乎文不对题。他却深有体会地解释道:“经营企业要想取得成效,说穿了就是服务,压倒性的、无懈可击的服务,尤其是售后服务更为重要。”吉拉德从事经营活动,他有一个信条就是:“坚信销售真正始于售后,并非在产品尚未出售之前。”所以他与众不同的是,决不让顾客买了车以后,就把他抛到九霄云外,而是经常给顾客寄上一封不同大小、格式、颜色信封装的信——保持联系、征求意见、表示祝福、搞好服务。这就是每月寄出 1.3 万张卡片的奥秘。

要做好产品服务工作,首先要增强产品的整体观念。企业要为用户提供包括一切能满足消费者需求和利益的物质产品和非物质产品的服务。以用户为中心,满足用户的需求,是企业经营的指导思想。为用户提供多方面的服务,是满足用户需求的一个重要方面,又是增强市场竞争能力和提高企业信誉的必要条件。在社会主义制度下,生产的根本目的是为了满足不同人民生活不断提高的需求,企业不仅要生产出品种、质量和价格都为用户满意的产品,同时还要为用户提供多方面的服务,以满足消费者的需求。

提高服务质量,是产品促销的重要策略。只有做好了服务工作,才能赢得顾客信赖、提高企业信誉,从而扩大产品销路。在济南“小鸭牌”洗衣机销售现场调查中,对 111 名顾客的询问调查表明:在“质量优良、价格便宜、式样美观、维修服务”四种购买动因中,希望得到维修服务的顾客占 77%。可见,企业能为用户提供周到的服务,能有效地招徕顾客、占领市场。

提高服务质量,是市场竞争的重要内容。因为产品服务是经营活动的一个重要组成部分,又是企业加强与顾客联系的桥梁。在其它条件大体相同的情况下,谁服务得好,谁就能吸引更多的顾客,从而在市场竞争中占据优势。同时,搞好产品服务,不仅有