

企业管理阅读丛书之二



鱼建光

学苑出版社

3.5
0

骑手的驾驭术

——市场经营纵横谈

骑手的驾驭术

——市场经营纵横谈

魚 建 光

學 苑 出 版 社

企业管理丛书之二
骑手的驾驭术
——市场经营纵横谈
魚建光

学苑出版社出版发行
哈尔滨铁路局印刷厂印刷

32开本 4.1印张 88千字

1989年11月第一版 1989年11月哈尔滨第一次印刷

印数：13000册

统一书号：ISBN 7-80060-576-0/F·55 定价：1.70元

引 言

在现实经济社会里，到处堆积着无以数计的商品，世界各个角落里弥漫着商战的浓烈烟火。翻开现代经济发展史，没有哪页不写着市场竞争的胜与败；也没有哪个字不浸透着经营者的艰辛汗水。在我们的生活里，已经没有谁能避免自己不卷入这场竞争中；也没有谁能主宰如此庞大的世界。人，作为社会经济活动的主要力量，只有在这样激烈竞争的环境中，才能够得以锻炼和提高自己生存与发展的能力；也只有在如此宽广的战场上驰骋纵横，才能成为非凡的骑手和真正的斗士。

作为粗涉市场经营的本书，从市场的一般常识到竞争中的奇招异术，分别于各个不同的侧面，向大家描绘了上述这样一幅宏伟壮阔的经营图卷。人们从这里可概略地了解到商品经济发展到今天的社会，有着哪些令你惊叹而又极为亲切的事件，哪些发生在你身边且常常遇到的事情，是怎样循着各自的规律在发展，在变化的。

生活就是这样，每个人既是社会的一份子，同时又是相互关系着的一个整体。人们只有在各自的沟通了解中，才能够通过这样的交流，从中得到智慧。这就是本书给予各位的。

编 委：
乔尚训 魏延堂
张又山 竺小可
华文峰 陈树春
莫耿泽 晏仲富
陈 鸣 李 海
主 编：
张又山
副主编：
竺小可 华文峰
责任编辑：
杨永光 景长康
封面设计：
贾立群

ISBN 7—80060—576—

定 价 1.10

目 录

查理河畔城堡里的功夫	
——市场经营概述.....	(1)
出门看天气, 买卖看行情	
——市场信息的探测.....	(7)
计熟事定, 举必有功	
——市场研究.....	(12)
“领带大战”与“拍板状元”	
——掌握经营决策的技巧.....	(18)
运筹帷幄, 决胜千里	
——市场经营策略的运用.....	(24)
为产品找婆家	
——目标市场的选择.....	(29)
“精工表”的绝招	
——产品的开发与创新.....	(34)
“砸”出来的第一块金牌	
——产品质量.....	(40)
“竹中”的策略	
——产品专业化经营.....	(45)
“NOVA”的启示	
——产品的商标.....	(51)
三分相, 七分扮	
——包装与装潢.....	(57)

“坪八酒馆”的生意经	
——定价的策略·····	(61)
“免费存车”与“烧卖小姐”	
——消费心理探秘·····	(67)
“三岛食品”的盒饭	
——销售策略·····	(73)
西安牙膏为何倍受冷落?	
——市场经营中的广告·····	(78)
卖肥皂前,先让顾客闻闻味道	
——掌握情感的推销术·····	(83)
麦克唐纳的“Q、S、C”	
——顾客第一的原则·····	(87)
“第二次竞争”	
——产品售后服务·····	(92)
从旧货寄售的折扣说起	
——利用期货采购·····	(96)
苹果的“公平”分配法	
——成功谈判的技巧·····	(101)
“可口可乐”的新方法	
——市场的“超常”经营·····	(106)
将在外,君命有所不受	
——授权的经营术·····	(110)
新华金笔厂的“双雕一箭”	
——企业经营中的公共关系·····	(116)
从松下的“人”到“7—S模型”	
——谈谈企业的经营哲学·····	(121)

查理河畔城堡里的功夫

——市场经营概述

企业的生产，从来不能离开市场的经营与需求。

克劳斯·卢夫特

在美国波士顿查理河畔，座落着一座“城堡”。这个“城堡”致力于培养美国未来的管理及经营人才，使他们能在瞬息万变的商业战场上，纵横驰骋，叱咤风云。它就是举世闻名的美国商界的“西点军校”——哈佛商学院。那里只有顶尖的人才，才有资格取得入学许可。学生在这个“城堡”里拼练着各种竞争和取胜的功夫。

商学院的课程是繁重和严谨的，教授是全美乃至全世界比较有名望和资深的商业行家，他们给学生讲授各种出奇制胜的奇招异术，传递市场经营的方式方法。经过几年的培训，学生出来大都能得心应手地亲临商战前线指挥战斗，并且不会由于自身的原因而玷污商学院这块金字招牌。确实，按《纽约时报》的赞誉，把哈佛商学院的硕士学位称之为“金字招牌”毫不过分。据估计，该校1981年毕业的企业管理硕士中，平均年薪在33000美元之上。1960年毕业的学生当中，有三分之一已经是百万富翁，有41%的学生，

已经做到公司的总裁或董事长。而专任教授的年薪则有75000美元之多。有些教授担任一天顾问工作的报酬高达3000美元。

哈佛商学院传授的各种企业管理和市场经营之术，之所以能有如此巨大的魅力吸引着无数学生通过拚死的竞争，投入到它的门下，除了它本身传授招术的奇特和声誉卓著外，还由于当今世界越来越多的企业界人士认为，不学习科学的市场经济方法，没有一定的商业竞争招术，是难以在这个充斥大量商品的市场里占住阵脚，取得胜利的。

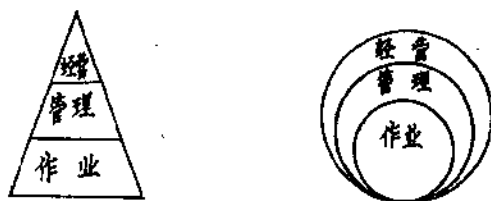
是的，在生产力发展到今天，全世界各个角落堆积着无以数计的商品，弥漫着商战的烟火，如果一不小心，很有可能被对手打败，甚至全军覆灭。世界上经济实力最强的美国在二次世界大战前，由于经受了1929~1933年的经济萧条的冲击，生产力发展以及商品生产尚未达到比较充裕的程度。特别是经过第二次世界大战后，市场上各种物品奇缺，求大于供，因此，在一定程度上表明了市场经营问题尚不很严重。这与当前我国经济形势一样，严重不足的奇缺商品，影响了市场的发育，从而造成短缺经济下的商品经济。自然，市场经营在一定程度上没有引起人们的足够重视。但是，随着商品经济、生产力的不断发展，市场经营的问题越来越被人们提到议事日程上来。

翻开世界经济发展史，没有一页不是明显地写着市场经营的问题，以及实施的对策与艺术。但是，究竟什么是市场经营？为什么在哈佛商学院如此重视市场经营术的传授呢？

我们知道，在查理河畔这个高等学府里传授的，决不是一些毫无价值的功夫。我们也从上面叙述中论及的它的学生

们的报酬中得知，市场经营学方面的知识在现代商品经济社会里，其身价是何等的高，其作用是何等的大。

所谓市场经营，按一般理论观点来看，主要是指根据市场需求进行的各种经营活动。自然，在这个定义的争论中，有各种不同的学派和思想。比较有代表性的是日本的管理学派，他们把企业看成是一个活的经营机体，将企业的经济活动分成三个层次（如图）。经营是第一层次，属企业活动的



最高机能，是一种带有决策性的、全局性的经济活动，它制约着企业的其它一切活动，主要是上层经理人员的职能；管理属第二个层次，它包括计划、组织、指挥、调整和监督五个要素，主要是由厂长和部长一级干部实施这个职能；第三个层次才是作业，即生产，它属于该企业基本管理干部在工厂进行管理行为的职能。日本特别重视市场经营，重视对经理人员进行市场经营教育。在日本各大学里，大多设有“经营工程”学科，并且“经营学”等教材到处都有。而曾作为世界上头号经济强国的美国，由于在国际市场的竞争中逐渐失去了优势，不得不全力以赴地对付各种突如其来的外在压

力。因此，在哈佛商学院里的功夫传授自然是不能等闲视之了。

现代工业企业的市场经营内容十分广泛，它牵涉到企业的各个方面，但其发展方向和着重点也在越来越明显地出现较多的转变。尤其在企业经营中的“软件”与“硬件”交替方面，“软件”在逐步地、越来越多地替代“硬件”，渐显主要的地位。

按当前工业企业市场经营的理论来分，其主要内容有以下四个方面：

一是市场预测方面，它包括市场调查、市场预测、市场决策经营以及经营策略制定等内容。市场预测就是通过对各种出现的市场信息情报、资料进行分析研究，用科学方法进行筛选后再来测定未来一定时间内的市场，对于某种商品的需求及变化趋势。它为企业确定正确的经营目标，经营方针，制定符合社会和市场需要变化的市场经营计划提供决策依据。而市场经营策略则是企业开展市场经营活动的总的指导思想 and 策略手段。它在一定程度上决定市场经营的具体方针、政策，以及采取的各种方式、方法。

二是经营艺术与方法，它包括产品、价格、销售策略制定以及具体手段的采用。如产品的更新方式，价格的高低，销售方式的精简，以及广告推销、包装艺术、装潢、经营方法等。

三是国际市场经营问题，随着我国经济体制改革的进展以及对外开放政策的实施，越来越多的企业市场经营活动与目标也将由国内转到国际市场。因此，在市场经营的策略、方法中，经营管理人员必须把握方向，确准企业的国际地

位，并采取科学的方法打入国际市场，开拓广阔的市场领域。

四是市场经营中的软件，也即经营哲学。在这里，我们必须明确地认识到：市场经营除了有一定的决策、目标和手段方法外，还必须确定企业的文化和哲学宗旨，只有明确了经营哲学，才能应付各种突变情况；才能科学地预测和运用各种手段，不断地扭转和控制市场的经营机制，以企业文化和创新精神来迎接新世纪的到来。

在这里，先举个例子：座落在长江下游的江苏省南通县川港电机厂，原先生产小型农机具无人问津，产品大量积压，生产无法进行。他们经过调查与分析，发现当地农村由于拉上了电网，加上早改水耕作制度的改革，迫切需要为小水泵配套的小型电动机；同时，农村小型加工工业兴起，又增加了对配套电动机的需要。了解了这个市场情况，就及时生产了电动机，很快赢得了市场，使企业获得了生机。并在扩大生产能力同时，他们又为工业特别是钢铁工业提供了专用电动机，进一步拓宽了产品销售市场。但过了几年，由于农村动力设备需要量减少，而生产小型电动机的社队厂显著增多，在这个供大于求的情况下，该厂又及时改变了生产7个规格的多种JRC超小型密封继电器，获利颇丰。1979年由于工业调整，无线电行业大多停产，川港电机厂又在吃准市场行情的基础上，及时转产市场紧缺的电风扇，并且在困境中扩大了生产能力，被列为国家定点生产日用电器产品的重点企业之一。自1981至1983年，该厂连续3年获部、省颁发的“优质产品证书”，并以电扇的品种多样，质量优良打开了牌子，拓宽了市场。

该电机厂之所以能走上这条应变经营路子，开始时，他们是不自觉的，以后逐步提高了自觉性，基本的一条经验，就是立足于市场需要，生产产品以市场需要为转移，充分发挥乡镇企业接近消费市场、经营决策迅速的优势，利用翻改产品手续简便，出样方便的长处，加强市场调查和预测，注重品种开发，加快款式更新，终于取得成功。

由此可见，市场经营的魅力是如此之大，以至于谁掌握了它并科学地加以运用，就能取得意想不到的效果。

市场经营的形势，是在不断发展变化着的，它恰如一匹骏马，骑手只有在实践中不断提高驭马技巧，才能轻松自如地驾驭它，在商品经济激烈竞争的环境里纵横驰骋，一往无前。

出门看天气 买卖看行情

——市场信息的探测

对进行预测有启发意义的信息，经常是微不足道的。虽然微小，但如果把他们收集起来，就可以和可能性的预测联系起来。留心观察细微小事，是发挥预见力不可缺少的一个阶段。

高桥宪行

在我国最古老的军事著作《孙子兵法》中，有这样一句话：“用师之本，在知敌情”，“未知敌情，则军不可举”。意即在没有摸清敌人情况下，军队不能轻举妄动。这个原则同样适用于现代企业的经营管理。企业经营管理的实践证明，领导者最难的决不是如何作出决策，也不是制定出周密战略部署，而是如何全部搜集情报，掌握合适的经济信息。可以说，在经常变化着的企业经营环境中，各种要素的掌握，以及环境情况的了解，是决策中“知彼”的关键。只有这样，才能比较准确地摸清市场行情，把握方向，制定出“制胜如神”的战略战术。

两千多年前的《孙子兵法》中就已经如此明确地表述了战争中出奇制胜的关键，是全面准确地搜集各种情报与信息，那么在现代经济发展到如此地步的今天，掌握与了知“彼”的情报与市场信息则尤为重要。有人把我们现代人生

活的世界，比喻为信息的海洋，是比较恰如其分的。据苏联科学杂志的一份统计报告表明：现代社会平均每40秒钟就能得到相当于英国大百科全书那样丰富的信息情报。每天平均约有40亿信息单位的信息向全世界发送，并且每年递增18~20%的速度发展着。因此，从某种意义上讲，当代国际企业舞台上的经营竞争，就是信息竞争。掌握了准确的市场信息，就能了知顾客的意向，扩大市场经营能力。

在上海，有一家50多年历史的照相材料商店，它就是上海最大的照相材料商店——冠龙照相材料商店，该店上柜商品大多适销对路，其中大部分是由市场信息引来。

几年前，国内相机流行的还是以120型为主，销售前景也不错。但在国外，135型已经相当流行，他们预见到这股潮流将波及国内市场。但是，对于持有120型相机的人，也想拍摄135型规格的胶卷怎么办？他们想方设法研制出一种4B—135型的“过渡产品”，并专备135型专用胶卷，这样一来，120型相机持有者也同样能拍135型胶卷了。果然，在该型相机面世后，一时名噪上海滩，颇受顾客青睐。

八十年代初，黑白胶卷逐渐被彩色胶卷所替代，该店又及时组织货源，发挥业务特长，分装36张彩卷，首次上柜5万卷试销，马上销售一空。除此之外，他们还掌握顾客消费心理，了解市场需求，创制了各种规格，迎合不同需求的胶卷，这样很快地打开了市场业务范围。

对于善于经营的人，是会不断捕捉市场信息的。日本昭和市丸交通公司董事长市丸良一也是一个很好的例子。

1949年，24岁的市丸良一还是一个在东京读了3天大学，就被父亲催回家乡作生意的愣头小伙子。但是，到了

1969年12月他已成了一个拥有资本1千万日元，职工590人，年营业额达22亿4千万日元，经营业务包括出租汽车、饭店、不动产业等的昭和市丸交通股份有限公司的董事长。市丸从他的父亲手里接过酱酒铺时，经验不足。四处推销，忙得不亦乐乎，但是小本生意怎能与大企业竞争，于是市丸于1951年开始经营淀粉生意。当时正处于日本战后恢复时期，对淀粉需求量很大，而丸市又占着极为便利的淀粉原料产地，“天时、地利”占据了极大优势，几年后，成为当地数一数二的大企业，在日本淀粉公司中位居第三。但在日本经济进入高速发展时期，市丸探知淀粉市场将趋饱和的信息，立刻改营出租汽车业，并在很短时间内，将“昭和市丸交通公司”发展成为九州最大的出租汽车公司。与此同时，市丸发现不动产业有利可图，于是，他又办起了修建和出租公寓事业，他大做广告，招来顾客，扬长避短，使得他的公寓出租事业兴旺发达，成为本地最大的公寓企业。

从上面的例子我们可看出，市丸是一个不安于现实，扎扎实实经营的优秀企业家。他善于捕捉信息和分析形势，决心大，经营得法，所以能在不长时间里取得巨大的成功。

信息的捕捉与情报的收集，其作用于上述两例已可见一斑。从市场预测的角度来讲，信息捕捉的范围应该包括这样几个方面：

一是生产的发展变化趋势。生产是消费市场的物质载体，市场的容量大小直接取决于生产的发展情况。国内经济政策、建设方针、投资方向、比例、发展速度等，以及产业结构、同类产业的产品情况，都应引起足够的重视。市丸良一在经营中，就是比较科学地预见、捕捉到了这些信息，使

得他能在比较短时间内，及时转变经营方向，改正企业结构，接着生产发展的变化趋势走出一条致富的成功之路。

二是必须掌握、了解市场消费结构和消费倾向的变化。可以这样说，市场商品的消费结构和消费倾向，决定于消费者需要的变化和购买力的投向，而消费者需要的变化，除了取决于生产的发展和居民购买力的提高外，同时，也受消费心理变化因素的影响。“冠龙”之所以能在经营照相材料上取得成功，除了一条能为广大消费者着想外，其中最关键因素还在于，能及时了解和掌握消费心理和居民购买力提高的趋向。比如，他们在创制24张规格彩色胶卷时，就是受了一个顾客消费需求信息的影响作出的。当时，有位顾客在柜台前买彩卷时就犹豫了一阵子，欲购又止。营业员经了解得知，原来这位顾客怕36张型胶卷一时拍不完。后来经过测算，他们觉得无论从消费需求，还是从购买力角度分析，创制24张型彩卷是比较合理的，于是就有了本文例中所述的经营活力。

三是要掌握社会商品购买力的信息。这主要从宏观角度来把握企业集团、城乡居民的购买力。包括把握住人口流动规律、银行存款动向、居民收入情况，以及居民的某种思想倾向等。这些因素都有可能自觉不自觉地影响消费需求和购买力。如目前市场上电冰箱热浪猛烈，根据现有资料分析统计，1990年，全国电冰箱产量可达1390万台，而根据国民计划到1990年电冰箱产量须控制在800万台左右，这样供过于求达590万台。如果不考虑这个因素，企业仍盲目生产，一定会造成损失。

四是了解有关产品、价格以及外贸方面对市场供求产品