

□ 曲培平 主编

# 现代企业竞争 高级谋略库

略略略略略  
谋谋谋谋谋  
理金销告才营报  
管资营广人经情

□ 学苑出版社

(京)新登字 151 号

现代企业竞争高级谋略库

---

主 编: 曲培平

责任编辑: 王 存

封面设计: 曲培平

出版发行: 学苑出版社 邮政编码: 100036

社 址: 北京市海淀区万寿路西街 11 号

印 刷: 北京商学院印刷厂

经 销: 全国各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 12 字数: 350 千字

印 数: 3500 册

版 次: 1994 年 6 月北京第 1 版第 1 次

ISBN 7-5077-0745-8/F·45

定 价: 12.00 元

---

学苑版图书印、装错误可随时退换。

## 目 录

|            |       |
|------------|-------|
| 资金谋略.....  | (1)   |
| 技术谋略 ..... | (10)  |
| 质量谋略 ..... | (19)  |
| 低耗谋略 ..... | (30)  |
| 决策谋略 ..... | (42)  |
| 促销谋略 ..... | (52)  |
| 营销谋略 ..... | (60)  |
| 经营谋略 ..... | (71)  |
| 形象谋略.....  | (103) |
| 人才谋略.....  | (124) |
| 优势谋略.....  | (149) |
| 谈判谋略.....  | (153) |
| 领导谋略.....  | (174) |
| 商战谋略.....  | (180) |
| 应酬谋略.....  | (187) |
| 解聘谋略.....  | (198) |
| 需求谋略.....  | (201) |
| 唤起谋略.....  | (203) |
| 群落谋略.....  | (205) |
| 替代谋略.....  | (207) |
| 家庭谋略.....  | (209) |
| 心理谋略.....  | (212) |

|               |       |
|---------------|-------|
| 整体谋略.....     | (214) |
| 细分谋略.....     | (216) |
| 便利谋略.....     | (218) |
| 专业谋略.....     | (220) |
| 迎合谋略.....     | (221) |
| 定价谋略.....     | (231) |
| 创新谋略.....     | (244) |
| 组合谋略.....     | (261) |
| 销售谋略.....     | (268) |
| 推销谋略.....     | (278) |
| 奇术谋略.....     | (296) |
| 形象谋略(商店)..... | (302) |
| 陈列谋略.....     | (318) |
| 选址谋略.....     | (328) |
| 广告谋略.....     | (348) |
| 情报谋略.....     | (371) |

## 资金谋略

资金是指企业进行生产经营活动所拥有的财产物资的货币表现,通常是指经营资金。企业经营资金按资金在生产过程中的作用和价值转换方式不同,可分为固定资金和流动资金;按资金形成的渠道和所有权不同,可分为自有资金和借入资金;按资金所处的领域不同,可分为储备资金、生产资金和流通资金。资金是企业维持再生产和扩大再生产所必不可少的物质条件,企业资金紧张或资金短缺,常常导致企业因缺乏进行再生产能力而陷入困境。缓解资金紧张就是指企业通过强化资金管理,加快资金周转,提高资金利用效率和节省资金等途径,解决资金紧缺矛盾的经营管理活动。

企业在生产经营过程中,如何才能达到缓解资金紧张的目的,关键要掌握应用好以下几种方法及对策。

### 减少资金占用法

减少资金占用法,是指企业通过有效的途径把资金占用额降低到可能的最低限度,以缓解资金紧张的一种方法。企业在生产经营过程中,资金占用额越大,出现资金紧张的因素就越大,而且生产成本也随之增高;反之,资金占用额越小,出现资金紧张的因素就越小,而且生产成本也随之降低。因此说,减少资金占用也是加快资金周转,提高企业收益,避免和缓解资金紧张的一项重要措施。

减少资金占用主要有如下几种途径:

1. 积极采用先进适用的技术、工艺和设备,不断改进技术操作方法,提高劳动生产效率,尽可能缩短生产周期,以加快流动资金周转速度。

2. 有计划、按定额地采购物资,建立合理储备结构,切实加强

仓库管理,严格把好原材料订货关、进货关、入库关,防止出现超储现象,以减少资金占用量。

3. 定期进行清仓查库,掌握物资资金占用情况,及时清查处理超储物资、积压物资和积压产品,以及废次品,边角余料等,搞活呆滞资金。

4. 加强生产的计划性,严格控制生产时间和数量,及时掌握生产进度,防止各生产工序出现脱节现象,确保均衡生产,配套生产,提高生产资金利用效率。

5. 制定科学合理的在制品、半成品定额,定期进行清费盘存,严格控制在制品和半成品的存量,防止在制品、半成品出现超定额储备,尽可能压缩生产资金占用额。

6. 改善劳动组织,优化劳动组合,减少用工数量,确定先进合理的劳动定额,努力提高劳动生产率。

7. 实行以销定产。根据产品市场销售量合理制定产量计划,搞好产销衔接,做到产销平衡,减少成品资金占用额。

8. 调整产品结构。采取措施限制生产平销产品和见效慢的产品,停止生产滞销产品,及时淘汰处于衰退期的老旧产品,避免出现产品积压。

9. 定期分析和考核固定资金的使用情况和固定资产的使用效果,对闲置设备、多余设备和淘汰设备及时予以转让、出租或处理,压缩固定资金的占用额。

10. 正确核定流动资金定额,严格制定流动资金使用计划,切实加强流动资金的日常管理和使用效果的分析,努力挖掘流动资金使用效果的潜力,力求用量少的流动资金占用,保证生产经营过程的资金需要。

11. 全面清理非生产资金占用,要认真清理个人欠款和清理结算资金,做到不拖欠,不积帐,大力压缩非生产资金占用额。

12. 健全和完善资金管理的各项规章制度,堵塞资金浪费漏

洞,杜绝一切不合理开支,坚决抵制各种摊派,严格防止挪用和贪污资金的现象。

### **增加销售收入法**

增加销售收入法,即指企业通过有效的途径,扩大产品市场销量,提高产品销售收入,以缓解资金紧张的一种方法。一般来讲,流动资金周转次数与产品销售收入成正比。产品销售收入增加数额越多,流动资金周转次数就越多,企业拥有的资金也就大量增加,从而构成企业资金的良性循环。因此,通过增加销售收入,不仅能够有效缓解资金紧张的矛盾,而且能够防止重新出现资金短缺的问题,确保企业有足够的资金满足生产经营的需要。

增加销售收入主要有如下几种途径:

1. 积极组织生产市场适销对路产品。企业要在搞好市场调查和市场预测的基础上,根据市场需求的变化趋势,不断优化产品结构,集中人力物力财力开发生产或增加生产市场销售好、资金回笼快的产品,通过适销对路的产品来扩大市场占有率,增加销售收入和企业盈利,以不断增强自身的经济实力。

2. 大力开发生产和超产短线产品。在自身资金不足的情况下,企业要把有限的资金投入 to 开发生产或增加生产市场需求大,生产周期短,收益见效快的短线产品上,做到尽快研制开发,尽快投放市场,尽快销售出去,尽快见效益,以加快流动资金周转次数,提高资金积累水平,增强自我发展能力。

3. 注重研制、开发、生产和销售高附加值产品。高附加值的产品能够带来高的销售收入。企业应根据市场的需求和自身的经济技术条件,力求对产品进行深加工,以提高产品价值;对产品进行精加工,以提高产品档次;对产品进行改进创新,以提高产品功能。通过开发生产高附加值产品,提高销售收入,创造高额利润。

4. 下功夫搞好废品废料的综合加工利用。对生产过程中产生的废品废料,通过回收整理,回炉再生,旧物翻新修复,边角余料综

合利用,废品加工改制等方法,开发生产出副产品加以销售。这样既能够降低物质消耗,减少资金占用,又能增加销售收入,提高经济效益。

5. 加强产品促销攻势。企业要扩大产品销售,增加销售收入,必须制定正确的促销策略,密切结合市场的竞争态势和用户的消费购买心态,有针对性、不失时机地发起促销攻势,运用广告、人员推销,营业推广等各种手段,广泛进行产品宣传,激发用户的购买行为,开拓更大的市场面,积极扩大产品销路,使销售收入得以不断增加。

### **避免拖欠货款法**

避免拖欠货款法,是指企业通过有效的途径来防止用户拖欠货款,以缓解资金紧张的一种方法。用户拖欠货款是往往造成企业资金紧张的一个重要因素,为避免出现用户拖欠货款的现象,必须事先在产品销售过程中,采取相应的预防措施,以确保用户能够及时偿付货款。

避免拖欠货款主要有如下几种途径:

1. 现款销售法。即指企业在产品销售时,对购买产品的所有用户实行用现金一次付清货款,或现汇、期汇到后发货。对不能用现金现汇一次付清货款的用户,以及现汇、期汇未到的用户,一律拒绝销售产品。

这种方法的优点是:能从根本上防止用户拖欠货款。其缺点是:容易使缺乏当即付款能力的用户转向购买竞争对手的同类产品,致使企业产品的市场占有率下降。这种方法一般适用于市场独家经营的产品或市场紧缺,供不应求的名优产品。

2. 资信销售法。即指企业对购买产品的用户先进行资信调查,然后根据偿付能力来决定产品销售。对有偿付能力的用户可先销售产品,然后进行结算;对缺乏偿付能力的用户必须当即一次付清货款,否则不预销给产品。

这种方法的优点是：既能防止用户长期拖欠货款，又能保持产品的市场占有率。其缺点是：进行用户资信调查需要耗费一定的人力和时间，影响产品销售效率，不利于有偿付能力的用户迅速购买到所需产品。这种方法一般较适用于价值高的大型机器设备产品或一次性销售收入高的大宗产品。

3. 区别销售法。即指企业对购买产品的用户根据其信誉好坏有区别地决定产品销售。其主要形式有：(1)对信誉良好，始终能够及时付清货款，从无拖欠行为的用户，实行按照其需求量足额供货，并允许自选结算方式。(2)对信誉一般，往往不能及时付清货款，但从无长期拖欠行为的用户，实行按照其需求量分批供货，待上批货款收回后，再发出下批供货。这样可防止信誉一般的用户短期内拖欠大量货款而可能给企业造成短期内资金不足的困难。(3)对信誉很差，不仅不能及时付清货款，而且尚拖欠有货款长期不预归还的用户。必须在还清欠款后，再按照其需求量供货，并要采取现金一次付清货款或现汇、期汇等款到发货。这样既可促使信誉很差的用户归还原欠的货款，又可防止其再拖欠货款。

这种方法对于大多数企业都较适用。

4. 优惠销售法。即指企业对购买产品的用户根据其付清货款的时间早晚实行价格优惠。实行价格优惠一般可分四个档次：(1)对当即一次付清货款的用户，给予价格优惠的比率应为最高档次，即价格最低。(2)对分期付款的用户，若提前付清货款，给予的价格优惠的比率应为次高档次。(3)对分期付款的用户，若如期付清货款给予的价格优惠应为一般档次。(4)对不能如期付清货款，甚至长期拖欠货款的用户，不仅不能给予价格优惠，还应根据其拖欠货款的数额和时间收取一定比率的利息。

这种方法的优点是：能够鼓励用户及时偿付货款，加速资金回笼，并能促进产品销售，扩大市场占有率。其缺点是：实行价格优惠在一定程度上减少企业盈利。因此，企业在运用这一方法时应根据

生产成本,预期利润目标,以及产品的市场销售状况和用户可能拖欠货款的程度来决定价格优惠的适当比率。

### **催收拖欠货款法**

催收拖欠货款法,是指企业通过一定的途径向用户及时收回所欠货款,以缓解资金紧张的一种方法。当用户购买产品后,不能按时付清货款,甚至长期拖欠不还,如果不抓紧时间催收拖欠货款,就会导致企业陷入资金紧缺的困境。因此催收拖欠货款也是加快资金回笼、缓解资金紧张的一项重要措施。

催收拖欠货款主要有如下几种途径:

1. 电信催收法。即指企业通过电话、电报、电传、信函等形式,向拖欠用户催收拖欠货款。采用这种方法时,重点要向欠款用户讲明所欠货款的产品批量、资金数额和拖欠时间,提出要求归还的期限和逾期不还的措施。这种方法的优点是:节省时间、人力和费用。缺点是:不能引起欠款用户足够的重视,催收效果不太显著。一般只适用于向拖欠货款时间不长,数量不大或首次拖欠的用户催收货款。

2. 派员催收法。即指企业通过派出催收人员登门向欠款用户催收拖欠货款。采用这种方法时,重点要对负责催收货款人员实行定催收欠款用户,定收回欠款指标,定奖罚措施,以调动催收货款人员的积极性,使催收货款人员充分发挥个人的才干和智慧,运用有效的策略收回拖欠货款。这种方法的优点是:催收人员可根据欠款用户的偿还能力和偿还态度,采取随机应变的方式督促对方偿付欠款,回收货款效果较好。缺点是:需要耗费大量人力物力。具体落实到相关的岗位和职工,从而使企业各个部门和每个职工都能明确在实现资金目标过程中所承担的责任和义务,促进全体职工为实现资金目标而共同奋斗。

3. 目标控制。目标分解落实后,为保证资金目标的实现,必须加强监督和控制,发现问题,及时采取措施,纠正偏差。资金目标控

制的主要途径有：(1)建立以总会计师为首的资金目标管理组织保证体系，全面负责资金目标管理工作。(2)健全资金目标管理的各项规章制度，定期进行资金分析，针对存在的问题，制定整改措施。(3)加强检查监督，促使整改措施落实到位。

4. 成果评价。成果评价是对资金目标管理的达标情况和实现的成果大小进行考核和评价。成果评价必须是建立在严格的资金目标管理考核制度之下，实行月度考核评价，年终总结评比，并要根据考核评价结果严格进行奖罚。通过考核与奖罚机制，强化企业全员搞好资金管理的意识和行为，主动节省资金，努力挖掘资金潜力，提高资金效益，确保实现预期的资金目标。

### **内部银行法**

内部银行法是指企业通过模拟银行的信贷职能，结算方式，计划监督和调控手段来强化资金管理，以缓解资金紧张的一种方法。通过建立企业内部银行，对企业内部各部门的经营指标、结算指标、资金占用与周转指标等实行行为控制、成果考核及信息反馈。企业内部各部门都在内部银行建立帐户，各项费用开支，按定额使用资金，凭内部银行支票进行结算，超出定额资金的费用支出要申请贷款，并要加收利息，对逾期不还者，则从本部门的奖励资金和工资资金中扣还。这样能够强化企业内部使用资金的自我约束机制，增强全员节省资金的行为意识，有利于改进资金管理，加速资金周转，缓解资金紧缺矛盾。

运用这种方法的关键在于发挥内部银行的职能，其主要有：

1. 结算职能。内部银行要对企业内部各核算单位及彼此之间的原材料、动力供应、产成品及半成品转移、劳务协作等，以厂内结算价格和运用内部银行支票进行结算。

2. 信贷职能。内部银行要对企业内部各核算单位所需的资金，制定科学合理的定额，以借贷的方式进行划拨，并要利用利率杠杆实行有偿使用。

3. 调控监督职能。内部银行要对企业内部各核算单位原材料、动力供应等耗费的多少、资金占用的增减、费用支出的节超等进行考核,并要按资金控制目标进行监督和调控。

4. 信息反馈职能。内部银行要运用货币的形态对企业内部各核算单位生产耗费、资金运用、费用支出等及时进行考核、分析和评价,并要按照规定的时间和程序进行反馈,为企业经营决策提供准确可靠的资金信息依据。

### **筹集资金法**

筹集资金法,是指企业通过有效的途径借贷资金来弥补资金不足,以缓解资金紧张的一种方法。筹集资金是解决资金不足的一个重要手段。当企业陷入资金紧缺的困境时,如果在采用向内使劲,挖掘潜力,增加收入等手段措施仍无法解决的情况下,应考虑运用筹集资金法来解决资金不足问题。

筹措资金主要有如下几种途径:

1. 借贷。即指企业向愿意提供资金的单位借款或贷款。借贷是筹集资金的主要手段,一般有三种形式:(1)向银行贷款。(2)向金融公司借贷。(3)向拥有富余资金的工商企业借债。借贷资金属于有偿使用,需要还本付息。企业在借贷时,应选择还款期限宽松,付息利率相对较低的贷款方式,并要考虑到是否具有还本付息能力。

2. 集资。即指企业向内部职工筹集资金。一般有两种形式:(1)自愿集资。就是发动广大职工提供数额不限的资金。(2)招工集资,就是要求愿意招工进厂的人员每人必须拿出规定数额的资金。向职工筹集的资金一般属于有偿使用,并要规定使用期限,到期一次还本付息或分期还本付息。

3. 发行债券。即指企业向内部职工或社会发行金融债券。发行债券的期限一般可分为一年期、三年期、五年期等,到期后需一次性还本付息。

4. 发行股票。即指企业自行或通过股票交易场所向社会发行股票来筹集资金。发行股票一般不用承担偿还风险,但要根据企业经营成果的大小支付股息与红利。

5. 引进外资。即指企业通过与外国厂商合作生产、合资经营、开展补偿贸易、来料加工、来样加工、来件装配等形式吸收国外资金。这是筹措资金的一种有效方法,不仅有利于引进资金,缓解资金不足的矛盾,而且能够有利于引进先进的技术和管理,提高企业的生产技术和经营管理水平,增强自我发展能力。

## 技术谋略

技术引进就是企业为加快技术进步,促进生产发展,有计划、有目的、有选择地引进国外先进科学技术成果。技术引进又称技术输入,也是技术转移的一种形式。技术引进的内容包括:引进先进技术、先进设备、先进管理知识和经验等。技术引进的作用在于:能够迅速提高企业的生产技术及经营管理水平,推动企业的技术进步,产品的更新换代,增强企业的自力更生能力,自我发展能力,市场竞争能力和出口创汇能力。

技术引进的基本要求是:(1)引进技术必须从国民经济发展和企业生产发展的实际出发,按照先行、经济、适应的方针,认真作好引进技术项目的技术经济论证,(特别要注意技术的先进程度)。(2)引进技术必须量力而行,避免盲目引进,要按照综合平衡的原则,切实做到资金平衡,物资平衡,引进项目的配套平衡。(3)引进技术必须走引进、消化、吸收和发展、创新的道路,对引进技术要在学习掌握的基础上,予以改造创新,力争赶超世界先进水平,以求后来居上。

企业在搞好技术引进工作当中,关键要掌握好如下几种方法:

### 技贸结合引进技术法

技贸结合引进技术法就是指企业通过把从国外进口先进设备和引进先进技术结合在一起,从而实现引进技术的一种方法。这也是引进技术常用的一种方法。其特点表现为:(1)可使技术输入厂商低价转让技术。在现代国际贸易中,先进技术输出国的厂商一般都希望在出售技术的同时带动产品销售。因此,为达到推销产品的目的,出售技术的价格往往较为便宜,甚至可以无偿转让。(2)可使技术输出国的厂商转让先进技术。国外厂商一些不愿出售的生产

技术诀窍和先进尖端技术,以及其所在国禁止出口的高技术,往往只有在附随产品出口才能允许输出。(3)可使企业同时获得引进设备和引进技术。有利于迅速提高企业的技术装备水平和生产技术水平,增强企业的自我发展能力。

技贸结合引进技术的主要方式有以下几种:

1. 引进设备与引进设备制造技术相结合。即企业在引进设备当中,同时引进制造这种设备的技术。

2. 引进设备与引进产品生产技术相结合。即企业在引进设备当中,同时引进这种设备所生产产品的技术专利或技术诀窍,以及生产工艺和质量标准等技术资料。

3. 引进设备与引进先进管理知识及经验相结合。即在引进设备当中,同时引进这种设备的技术操作方法、生产管理方法、维修保养方法等。

4. 引进设备与引进技术人才相结合。即在引进设备当中,同时聘请这种设备制造厂商的技术人才到现场指导生产管理,传授先进技术和开展技术培训等。

技贸结合引进技术的方式较多,企业可从自身的实际需要出发,选择其中的一种或几种。

利用技贸结合引进技术的基本要求为:(1)企业要根据实际需要确定引进设备和引进技术的目标及内容。(2)引进设备和引进的技术必须同时规划,同时谈判,同时成交。(3)引进的设备和引进的技术都必须保证其先进性、适用性、经济性。(4)由于技贸结合引进技术这一方法主要是通过引进设备附带引进技术,尽管引进技术费用较低,但引进设备费用却很高,需要大量的外汇。因此,企业在采用这一方法引进技术时,还必须考虑有无经济承受能力,方可作出抉择。

### **技术贸易引进技术法**

技术贸易引进技术法,是指企业通过与国外厂商、科研机构、

专家学者之间进行技术知识买卖交易,从而实现引进技术的一种方法。这种方法的特点是:(1)企业可根据需要直接从国外购买技术知识,不必附带进口设备。(2)单纯引进技术比同时引进技术设备费用低出很多,企业经济承受能力较强。(3)单纯引进技术更有利于提高企业自身的技术水平。

技术贸易引进技术的具体内容是引进技术软件,也就是技术知识,一般不包括技术硬件即技术设备,其主要有以下几种方式:

1. 各种形式的工业产权的许可证交易。如专利使用权、商标使用权等。
2. 专有技术、专门知识的许可证交易。
3. 技术设计、工艺规程、设备制造图纸等技术交易。
4. 电子计算机软件交易。
5. 提供技术咨询和技术服务交易。

技术贸易引进技术的基本要求是:(1)企业向国外购买的技术知识必须符合企业的实际需要,并属于国内尚不掌握的技术知识,否则应从国内引进。(2)企业向国外购买的技术知识必须有能力予以消化、吸收、掌握和运用,能够迅速转化为生产力,发挥出引进技术的效果。(3)企业向国外购买的技术知识必须有利于企业的技术改造和产品的更新换代,最终形成技术经济优势。

### **技术交流引进技术法**

技术交流引进技术法,是指企业通过开展国际技术交流活动,从而实现引进技术的一种方法。这种引进技术的特点是:(1)能够无偿获得所需要的科学技术知识,利用国际上新的科学技术成就。(2)能够捕捉国际科技的发展趋向和某些技术要点的情报信息,对于企业开发技术可起到借鉴和启发作用。但由于通过技术交流获得技术往往不够具体、全面和详细,比较支离破碎,而且先进性和应用性也不是太高,还需要在消化吸收的基础上加以提高和发展,才能形成生产力。

技术交流的内容是以科学技术知识交流为主,主要包括学术报告、专业论文、图书资料、技术信息等。举办技术交流活动一般由官方的、半官方的、民办的、多边的、双边的一些机构负责组织。

企业利用技术交流引进技术的方式主要有以下几种:

1. 派员参加国际性的科学技术组织、协会、学会等。
2. 派员参加世界性、地域性的国际技术交流会、学术报告会、理论研讨会等。
3. 派员参加国际性的科学技术展览,新技术应用成果展览,新产品成就展览等。
4. 派员参加国际间互相交流图书杂志、资料、技术信息活动。
5. 派员出国参观、考察、访问、讲学。
6. 派员参加国际上举办的技术讲座、技术培训班、技术进修班等学习和进修。
7. 派员参加国际技术服务和咨询服务活动等。

技术交流的形式多种多样,企业可根据自己的实际条件,选择力所能及、行之有效的形式,开展或参加国际技术交流活动,以便达到引进技术的目的。

### **技术转让引进技术法**

技术转让引进技术法,是指企业通过购买国外转让的科学技术成果,从而实现引进技术的一种方法。这种方法的特点是由技术输出国按照一定的条件和价格,把科学技术成果转让给引进技术的企业,通过转让得到科学技术成果一般都能很快转化为生产力,使企业生产技术水平 and 经济效益迅速得以提高。

利用技术转让引进技术的方式有无偿转让和有偿转让两种:

1. 无偿转让。无偿转让即指企业无须支付费用,一般是按照双方达成的条件进行,以技术交流、技术推广等形式为主。转让的一般均为科技知识、技术资料、情报信息等。
2. 有偿转让。有偿转让企业需要按照转让的价格支付费用,一