

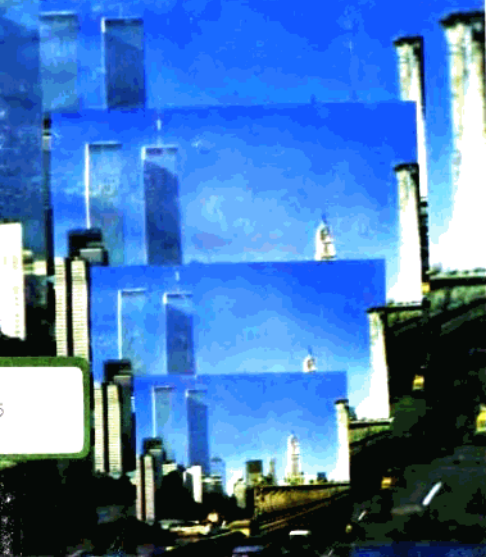
企业经营技巧丛书

西南财经大学出版社

●沈俊英 等编著



商海搏击技巧



《企业经营管理技巧》丛书

编委会

主任：封希德 何志勇

编委：葛刘伟 沈俊英 黄 滔

左 强 曾召友 谢乐如

邓康林 傅 虹 谢廖斌

吴定光 张明星

定稿：廖中新

策划：张天性 方英仁

M21419

97
F715
323
2
1

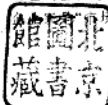
序



3 0076 5813 5

危机曾不止一次给企业敲响警钟,红灯曾不止一次高悬于成与败的十字路口。今天,党的十四届五中全会制定了未来五年和十五年远景目标,确定了两个具有全局意义的根本性转变,一是从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。要实现这两个转变,我们的厂长、经理重任在肩。要在建立适应社会主义市场经济要求的现代企业制度过程中,使自己成为现代企业家。企业家是最重要的企业人力资本,一个成功的企业,离不开一个成功的企业家。他是企业群体的核心,是配置各种生产要素的组织者,因而也就是促使经济增长方式转变的承担者和推动者。

社会主义市场经济呼唤一大批企业家。从厂长、经理到企业家,要经历市场竞争的锻炼,换句话说,



C

366773

任命的。只有具备较高的政治素质

科学的管理知识和决策水平、娴熟的谈判技巧和准确的判断能力的企业家，才能在市场竞争中立于不败，走向成功。

厂长、经理素质的提高，事关中华民族的振兴和国家未来，是一个长期过程也是当务之急。厂长、经理需要不断充实自己，加强学习。只有在竞争中不断完善自己，摸索市场经济运作规律，懂得如何按市场经济要求阅读企业财务报表、签订经济合同、开展租赁业务、争取有利的税收和贷款条件、引进外资、加强企业财务管理、树立企业及产品新形象等等，只有这样，才能提高企业经济效益，才能给企业注入活力。

封希德等一批中青年学者，想厂长、经理所想，急厂长、经理所急，经过大量的调查研究、取证分析，以及长期与企业经营者的交往磋商、探索，在迈入“九五”计划的第一年，编写了《企业经营管理技巧》丛书。这套丛书有两个特点：一是实用。丛书以帮助厂长、经理正确决策与科学管理为目的，紧密与实际相结合，提供操作性指导和建议，是厂长、经理遇到难题时开卷有益的好助手。丛书中涉及的制度、法规，采用最新资料，为阅读和学习提供较大方便。书中还有大量成与败的生动例子可供借鉴。二是全面。这套丛书包括十本小册子，对企业（公司）内部管理到外部环境都有较全面的介绍，同时，又注意从厂

长、经理总揽全局的角度出发，选材广而精，便于厂长、经理在较短时间内学习提高。

一石激起千层浪，我衷心希望这套丛书的出版能为众多在市场经济大潮中搏击的厂长、经理们助一臂之力！

赵国良

一九九六年一月

目 录

一、备战篇	(1)
· 知己知彼——竞争环境分析	(1)
· 竞争战场的选择——确定目标市场	(5)
· 竞争取胜的基础——产品的品质	(6)
· 时间就是金钱——树立时间观念	(7)
· 商战即情报战——树立信息观念	(8)
· 人无我有,人有我优——创新与模仿	(8)
· 企业的三军统帅——卓越的领导	(10)
· 高效率的前提——合理的组织机构	(11)
· 有钱用在刀刃上——重视理财	(12)
· 好花常开、好景常在的奥秘——择人 任势	(13)
二、策略篇	(15)
· 深谋远虑,方能不败——制定战略 计划	(15)

• 从满足“上帝”入手——产品策略	(25)
• 无声的推销员——包装策略	(43)
• 9角9分与1元有天壤之别——产品 定价策略	(51)
• 沉默不是金——广告策略	(62)
• 塑造形象的艺术——公关策略	(76)
• 好产品还需好销路——销售渠道 策略	(90)
• 王婆卖瓜,自卖自夸——推销策略	(98)
• 当好上帝的仆人——服务策略	(123)
• 眼观六路,耳听八方——信息策略 ..	(135)
三、借鉴篇	(148)
四、训戒篇	(176)

一、备战篇

知己知彼

——竞争环境分析

机不可失，时不再来。所谓审时度势，就是对形势、时局、环境等进行分析。现代商战是一个适应开放式的大系统，它要求商界的赢家们，必须在决策前尽可能多地将各方面信息，进行系统分析，对内外环境进行深入细致的动态研究。在复杂的商战环境中，清晰透彻的形势分析与环境洞察，是确定奇谋方略的基石。

竞争环境分析，一是要确定本行业市场竞争坐标系，本企业在市场竞争中所处的方位和立足点；二是要明确市场竞争中主要威胁来自何方；三是要进行竞争双方力量对比，以便把握最有利的战略时机；四是要看到潜在趋势，预先确定好应变之策。一切正

确谋略的制定,都与科学的环境分析密切相关。

· 商场如战场

——树立竞争观念

商场如同战场,有市场就有竞争,市场竞争是一种没有硝烟的战斗。这种战斗,是心机、权变、手腕的立体表演,也是企业家的勇与胆、智与谋、艺与技的较量。两军相遇智者胜。有智有胆有谋有技者,便可富甲一方,而有勇无谋的笨汉,无计无术的愚人,即使资本雄厚,到头来也只能以失败而告终。

商战必有赢家和输家,谁不想在商场角逐中获胜,谁不想成为商战中的强者。怎样才能在商战中获胜,怎样才能成为商战中的强者。这就需要牢牢树立竞争观念,认真研究商战谋略。

竞争是市场的内在因素,是市场的暮鼓晨钟。竞争说到底就是人的能力竞争,是不同经营者的经营决策、经营艺术和服务质量的竞争。商海沉浮中,只要坚持“人无我有,人有我好,人好我多,人多我早”,必能“得胜回朝”。这 16 个字,充分展现了市场竞争的艺术。“人无我有”妙在奇货可居,做了独家生意;“人有我好”妙在出类拔萃,以优取胜;“人好我多”妙在薄利多销,积少成多;“人多我早”妙在把握时机,抢了头市。这样的环环紧扣、步步主动,当然可以立于不败之地。

兵家以诈而立，商场以争而存，无不在筹谋斗智之中。商战是“智慧的大较量”，商战有谋，以谋求胜，市多变，谋在其中。

· 知彼

——你的竞争对手何在

在战场上，指挥员只有对敌方以及战争有关的各方面情况全面了解，才能认识战争的客观规律，实施正确的战争指导。“知彼”才能“动而不迷，举而不穷”。在商场上，企业经营者做到了“知彼”，才能形成自己的竞争思路，制定发展战略。“知彼”的目的，就是为企业高层次经营者决策提供较为可靠的依据。“知彼”的具体内容就是要明了竞争对手或顾客各方面的情况，如综合实力、决策者的才能、消费者对产品的反映、面对危机的应变能力等，知彼而战，才能始终掌握本企业的命运，紧握取胜的契机。

· 知己

——你的优势和劣势

所谓知己，就是要了解自己在竞争中所处的相对位置，自己是处于劣势，还是优势？哪些是薄弱环节，并以客观的态度加以考察和分析。对企业而言，就是要对本企业和本行业的基本情况有一个大致的了解。对自己现有生产（销售）能力，技术和组织管理现状，产品销售情况，消费者对产品的需求状况以及

有关的国家法律、政令和改革情况等详细了解。

自己知道自己的长处和短处，才可能在商界征战中充满成功的毅力和决心，才可能以己之长搏对手之短，才可能面对成功不自满，面对挫折不惊慌失措。

• 为你开方

——创业注意事项

(1)要从事你有兴趣的行业。

(2)事业是企图心造成的，如果没有企图心，还是为别人工作较好。

(3)如果不想单独干，寻找伙伴一定要找志同道合的人。

(4)如果你无法把产品销售出去，千万别创业。

(5)注意财务管理是创业伊始的重点。

(6)成长扩充速度千万别超过本身可掌握的能力，当你要控制成本时，这点尤其正确。

(7)开始创业后，务必寻找能人、奇才，授权给他们，信任他们为你闯天下。

(8)每件事的代价，都比你想象的高，做事要留点缓冲时间，成功是不能讨价还价的。

(9)所谓危机，就是危中还有机会。

(10)坚持到底最重要。

竞争战场的选择 ——确定目标市场

当你踏入商界,就必须充分研究和准确选择目标市场,如同作战选择有利地形一样,以充分发挥自己的优势,从而一举占领目标市场。选择目标市场需要懂得如何去测定任何一个既定市场的吸引力,需要估计市场的总体规模、发展与赢利性。每一位商海漫游者,必须掌握测定市场的潜力和预测未来需求的主要技能。对市场的测定与预测是决定把力量集中投于哪个市场和新产品的重要依据。

现代市场营销实践要求把市场划分为主要的细分小市场,对它们进行评价,选择其中某些部分作为目标市场,并在每个市场中给公司进行市场定位。市场细分就是把总体市场划分成具有共同特征的细分小市场的工作。它可按顾客规模(大、中、小)、顾客购买标准(质量、价格、服务)、顾客行业(银行、企业、公司)等进行细分,以确定一个与公司的目标和资源相匹配的产品——市场坐标。

一般而言,多数市场营销导向的公司都不喜欢进攻现有的竞争者(除非它很弱或发现了它的严重失误),而是要找出一些竞争者未满足的重要顾客需求,填补市场空缺。今天的公司不仅要慎重选择它们的目标顾客,而且还要慎重选择它们的目标竞争者。

针对竞争者与针对消费者来规划目标市场是同等的
重要。

竞争取胜的基础

——产品的品质

质量是企业的生命,高质量永远是市场的通行
证。

企业要真正追求质量,提高质量,全体人员必须
建立正确的质量观念:

追求质量,必须确实符合要求的标准;

追求质量,是永无止境的;

追求质量,不会增加工作的麻烦,只会解决工作的
困扰;

追求质量,最重要的投资是决心;

追求质量,是企业中每个人的责任。

商战经营中,衡量质量优劣应以消费者满意为
度。就企业经营者而言,首先应当教育职员具备正确
的品质意识,强调“诚实”二字,诚实是质量的最主要
基础,不能为了企业短暂利益而蒙骗客户,否则其后
果将置企业于万劫不复的境地。

了解提高质量的意义在于尊重客户,一定要对
客户负责,只有这样才能在商战竞争中兴旺发达,财
源茂盛。

时间就是金钱

——树立时间观念

商战竞争是长期的，经营者应当明白，在一定阶段与某一对手竞争市场，应力求速决，尤其是转产或推出新产品时，更应重视快速。以快字当先，快速组织生产，快速广告宣传，快速投资市场，快速占领市场。只有突出“快”字，才能以迅雷不及掩耳、疾电不及瞬目之势，达到势如破竹的效果。如果做不到快字当先，不能一举在市场上造成宏大声势，动作缓慢，等到对手也推出同类或更新的产品时，那末自己就可能陷于不利的境地。

在商场上，同样是儿童营养液，早一个月推出，就会占据市场的一大部分，而后来者想居上，就很难了。同样是一次合作机会，早两天派人洽谈就会赢得大好时机，而迟到者只有望洋兴叹。一个公司在研制8毫米摄影机时，原定3年完成，忽然有一天他们得悉对手已经拥有这种产品，于是马不停蹄的苦战，居然在24小时内就突破了难关，完成了研究。所以，在国际国内市场竞争日益激烈的今天，商界和企业应及时捕捉信息，及时抓住机会，速战速决，往往能取得意想不到的效果。

所谓兵贵神速，贵就贵在时间抢先。

商战即情报战

——树立信息观念

古今中外，兵家征战使用间谍收集敌方情报是在战争中获取信息的重要手段，在变幻莫测的商海战场上，在激烈的企业竞争中，情报信息同样至关重要。它不仅是开发产品、占领市场的重要手段，而且是振兴企业经济的金钥匙和摇钱树。

被称为世界“假发之父”的香港富豪刘文汉，就是靠餐桌上一句话发迹的。30年前的一天，他在美国的一间饭店吃饭时，和两个美国人闲聊得知，戴假发正逐渐成为美国人一种时尚。他随即调查证实消息属实，返港后创办了假发工厂，所推出的产品很快占领了美国市场。真是“信息灵，生意兴”。要想取得最佳效益，就一定要善于接受和处理外界事物发出的各种信息，为我所用。成功经营者要牢牢抓住几件关键性的大事，而捕捉信息，并将它转化为经济效益，这是其中的一件。

人无我有，人有我优

——创新与模仿

市场竞争，全靠用优质产品来争夺消费者。由自己发明创造，具有崭新内容和款式的产品，固然能引起消费者的青睐；然而模仿他人，创造质量合格的产

品,也未必尽是败着。翻开历史长卷,几乎一切创新都始于模仿。而模仿本身有“邯郸学步”、“鹦鹉学舌”式的模仿,也有创造性的模仿,而后一种模仿实际就是创新。既能模仿他人,又能在某一点上胜过他人,就必能取得竞争的优胜。

日本松下电器公司曾被人戏称为“模仿公司”,因为它从不打算发明新技术,以免投入过多人力、物力,承担风险。但它亦不是机械模仿他人,它的 23 个拥有最新技术的研究室,专门分析竞争对手的新产品,尽可能发现别人产品的不足,并找出解决办法,使自己的产品质量胜人一筹,自然就能击败对手。例如,当发明录像机技术的索尼公司刚把新产品“贝塔玛克斯”录像机投放市场,松下公司立即研究并找出不足:刻印时间稍短,容量较小,体积嫌大,价格昂贵。针对这些问题,松下公司立即设计出一种录像机,它既具有“索尼”产品的优点(这乃模仿),又具有能刻印更长时间的功能和容量大、体积小巧的款式,产品性能更可靠,价格比索尼产品低 15%(这是创新)。结果,松下的“乐声”和 BCA 两种录像机占有了日本录像机市场的 2/3。

固然,产品的全能创新,对企业的发展是极为可贵的,但善于进行创造性的模仿,也同样是可贵的。创新和模仿并不绝对对立,关键在于人的运用。这就是:第三个比喻女人为花者,未必是蠢才。

企业的三军统帅 ——卓越的领导

一个企业的成功,最重要的是决策和人才两件大事。一个正确的决策能使企业腾飞,职工的积极性高度发挥,企业充满活力。而企业的领导就是摇着鹅毛扇定计的诸葛亮,所以,卓越的领导,是企业的灵魂,企业经济大船的舵手。一旦他失策,必然是搁浅沉没。因此,卓越的领导,必须具备以下能力:

(1)裁决力。摆脱固定观念束缚,学会设立有弹性的多种替代方案,并做到凡事高度重视。

(2)企划能力。指对各种实施方案的筹划能力,即从目标的设置、达标的途径到实施的能力。

(3)判断力。在裁决和对部属的评价考核时具备。

(4)独创力。

(5)洞察力。

(6)说服力。说服对象不囿于部属,也包括其它部门或单位上级。

(7)了解力。对部属的性格特长有所了解。

(8)解决问题的能力。

(9)培养部属的能力。主要表现为培养部属的应变能力。

(10)引发动机的能力。即为引发部属的积极、自