

教你怎样当经理

刘国霞 编



山西经济出版社

前 言

我国的经济运行方式正在转向市场经济。市场经济的一个重要特征就是企业成为市场的主体，具有经营自主权并承担市场风险。如何适应市场经济的要求，学会经营管理，在市场竞争中立于不败之地，是每一个企业家和经营管理人员面临的一个紧迫的现实问题。

以目前的实际情况看，我国的企业经理阶层主要是由这样几个群体构成的：一是国有企业的厂长经理；二是农民转变为乡镇企业的厂长经理；三是一部分党政机关工作人员“下海”由官员转变成经理；四是私人企业的“老板”。由于我国的市场经济刚刚起步，因此不管是哪一类型的经理大多数还缺乏在市场经济条件下当经理的知识准备和实践经验，还需要继续在实践中学习，以不断充实自己提高自己。《教你怎样当经理》选编了80余篇短文通过摆事实，讲道理和分析经营成败的案例从不同的角度、不同的侧面介绍了当经理应当具备的知识和才能，应当掌握的方法和巧。这本书的主要内容包五个方面：1 企业是怎样进行经营决策；2 企业如何搞好内部管理；3 企业的用人之道；4 企业创新之路；5 企业如何开拓和占领市场。文章大多通过一事一议和典型分析来讲述一个道理，介绍一种方法，分析一是经验或教训即有国内的，也有国外的。企业的经理们大多是忙人，没有更多的时间去研究长篇大论。这本小册子所选的文章短小精悍，既不

是教科书，也不是学述论文。经理们或打算跻身经理阶层的人们，利用工作之余，用三到五分钟即可读完一则，或许可以从中得到一点启发，悟出一些道理，增长一些知识。这种精神的食粮，总会给你的企业经营带来经济效益。

目 录

教你当老板.....	(1)
连锁店的魅力与经营诀窍.....	(4)
企业经营的诀窍.....	(6)
企业对市场的灵活反应.....	(9)
曲阜酒厂成功探秘.....	(12)
企业走向市场成功之术.....	(24)
美国波音飞机公司探秘.....	(27)
走出“围城”.....	(31)
企业如何发现新的市场机会.....	(33)
小型企业成功之路.....	(36)
“五大法宝”治厂.....	(39)
“异想才能天开”成功之术.....	(42)
企业经营之道.....	(45)
牵着“老外”走.....	(47)
改行不离本行.....	(51)
名牌如何才能成为永久牌.....	(52)
抢占制高点——开发国际市场之术.....	(54)
靠新产品打开销路.....	(56)
美的彩车占领市场.....	(58)
敢开预风船.....	(61)
吃小亏赚大便宜.....	(63)
脑筋急转弯.....	(65)

当配角发“小财”	(67)
借助力 上青云	(69)
揭开意大利皮鞋的秘密	(71)
销毁“两亿法郎”之后	(73)
“彩色旅游鞋”与“红萝卜馒头”	(74)
“青蛙”变成“王子”的启示	(75)
探寻企业经营的“跳跃点”	(77)
别干自己不熟悉的	(82)
“酒窝杯”中看管理	(83)
夺机出奇 创新敢闯	(85)
国外风险企业的特点	(87)
盛行美国的“基准研究”	(89)
信息、财富的代名词	(92)
让失败的经验取代说教	(95)
救灾式管理	(97)
用别人的钱致富	(99)
智者贵于乘时	(103)
不妨去寻找缺点	(104)
你为什么失败?	(106)
人才旺 企业兴	(108)
企业用人之道	(110)
企业创造市场的新思路	(112)
商场谈判的战略与战术	(115)
企业如何进行商务洽谈	(123)
“赔”与“赚”的经商观	(126)
“不满意便退款”的商战术	(127)

日本商品推销术·····	(128)
秦国经营术·····	(130)
外国企业竞争的法宝——服务观念·····	(133)
“限客经销”的妙招·····	(135)
出奇制胜——国外经营趣闻·····	(137)
“上策”的烦恼是希望·····	(140)
各展千秋取予术·····	(141)
我们怎样开大商场·····	(143)
美国商业的促销手段·····	(146)
经营开发 必有一招适合你·····	(148)
国外商战谋略术·····	(155)
招招鲜 吃遍天·····	(157)
半价出售·····	(159)
利用广告经营二、三例·····	(161)
企业扬名妙法七策略·····	(163)
生意经——待客之道32条·····	(167)
滞销产品怎么卖·····	(169)
多多看天色 财源滚滚来·····	(172)
“厚利多销”的启示·····	(175)
生意在于跑动·····	(177)
名牌商品也要竞销·····	(179)
名人大腕能起促销作用吗? ·····	(181)
小议“示范促销”·····	(184)
看准“空档”经营·····	(185)
降价中的“花活”·····	(187)
商业信函：连接产品与市场的纽带·····	(188)

广告：如何创意·····	(190)
市场营销谋略数招·····	(193)
推销大师的奇迹·····	(197)
企业市场营销术·····	(200)
市场营销中的深谋远虑·····	(203)
眼镜布的启迪·····	(207)
要想金牌变名牌不能不打宣传牌·····	(209)
行销导向：现在的正确选择·····	(211)
美国厂商抛弃短期推销法·····	(213)
做“失败”生意赚钱·····	(215)
小商人制服大人物·····	(216)
创造“零缺陷”·····	(217)
“贪大求洋”何如“借鸡下蛋”·····	(220)

教你当老板

如果你是海难事故中唯一幸存者，搁浅在一个孤岛上，你所需要的一切（衣、食、住、行）突然消失了，你将如何生存下来并保持你的心境呢？

从部门经理到公司老板的路途是危险的，你已为这次旅行准备好了吗？

自己当老板确实很有诱惑力，但你必须问问自己这些严肃问题：

你念记公司的程度如何？

老板应时刻关注着公司，并珍视公司中同事间的相互配合关系。

你为什么要离开打工的公司自己当老板？

你离开公司自己当老板后易于成功的原因是你已掌握了经营的方法和思想，你的经营思想是一般个体商人所缺乏的。

你是个合群的人吗？

与多层次的人建立关系是事业发展壮大的重要技巧。

你将如何处理不同形式的压力？

很难把商务问题从你的个人生活中分离出来。当你失掉一名顾客时，这名顾客排斥的是你本人，而不是公司！

现在是你当老板的最佳时机吗？

当你离开你供职的公司，成为自己企业的老板时，你的经济和个人压力应是小的。

你如何衡量确实已经成为自己的老板呢？

顾客、合作者及投资者可能都会成为你的对手，他们可能象所有自私的公司老板一样使你的生活无法忍受。

你真的期望成为老板吗？

如果不是，你应重新考虑自己的决定。你需要能使你自己成功的所有热情。

你愿意放弃什么？

在你决定当老板时，你注重的是会得到什么，但你往往会发现有一些无法接受的损失。

1. 固定工资 等待收入的时期是烦恼的，尤其是你已经习惯于靠工资生活。

2. 固定工作量 作为老板，你不得不亲自做大多数工作，作为额外费用的来源。

3. 个人时间 老板需要更多的额外工作时间。

4. 带薪假期 作为老板，你会发现经过两个星期的假期后，你将工作得格外辛苦以补偿失去的时间。

你是走风险最小，做与先前公司有关事业的路呢，还是另辟蹊径，做与你以前工作无关的事业？

如果你对于做未受过训练的工作感到不舒服，而且你为自己已有的技巧感到自豪的话，你就走风险最小的路。

如果你对先前的工作丝毫不感兴趣，你不喜欢重复，你想有个新的尝试，那么你就另辟蹊径。

对原则问题你将如何定夺？

你已作出重大决定，包括大量金钱、几百名员工、产品

成功等，但是拿你自己的钱去冒险与拿公司的钱冒险总是不同的。

你应小心哪些陷阱？

1. 滥用资源 老板组织工作时，时间、金钱及行家相当丰富，但你若挥霍这些资源，你的事业将受到损害。按轻重缓急控制支出有助于生存，不要把资源花在仅仅为提高自身形象或提供更大方便的事务上，特别要平衡好雇员与自己的关系。

2. 雇人失误 不要雇佣那些适合这份工作但又不能相处的人，或被雇佣者缺乏忍受创业之初压力的素质。

3. 招合伙人失误 如果你需要合伙人的钱来开展或维持业务，他还能帮你策划并且具备你所缺乏的技巧，这样的合作者较佳。不要把合作关系看成是鼓励和共鸣的对象。

4. 失去客观性 不要让未经检验的想法草草出笼，要认识到，如果你的事业依赖这种想法会有什么潜在危险。你不妨这样问自己：你准备花大力气让市场认可你的产品或服务？你有所需的财力、技术、人员及合同？

5. 追逐错误的销售前景 不应把时间浪费在不确定的制造商上。

6. 被成功所陶醉 你最初的成功可能归于了不起的注意、时间、运气或合同，但它们中的任何一种反过来都可能阻碍你不要过于自信，不要拿你负担不起的钱下赌注。

凌君阳

连锁店的魅力与经营诀窍

流通业专家赖山水博士谈了连锁加盟的魅力与经营诀窍。

有特色有创意 欢迎来结盟

何种行业适合连锁加盟经营？赖山水指出，只要具有特色、创意、专利、技术、服务性等特质的行业都可以结盟发展商业。最重要的关键在于，组合成一套有制度、可以教导别人或广泛传承的方式。

成功经营连锁加盟店的要诀，“出发点”如何是一个关键，有的行业以为连锁加盟店是个“点石成金”的行业，误认为它就是一个赚钱的行业，其实未必，赖山水说，“出发点”错误很难用正确的心态投入经营，就容易导致失败。

如果要掌握经营要诀必须明白“客群在哪里？”便利店、加盟店的货源补给的管理，也就是物流通路的整合与管理，才不至于因为店数不断的扩张，而管理经营的脚步却跟不上而失败。

所以，成功的条件包括：具备有便利性的商品，低成本，市场环境变化较小，物料、人力管理简单、容易，市场或店数“点”的分布易掌握和产品的替代性高。

讲便利谈品质 趋势强有力

斟酌这些条件，就可以评估是否可以加盟连锁经营，而

不是盲目地投入，而误以为任何行业只要连锁加盟经营都稳赚钱，事实上，也有许多失败、赔钱的例子，一旦要从事这个行业，就必须仔细评估其可行性，而不是在摸索中经营事业。

赖山水研究连锁加盟业多年，他发现它的魅力真是遍及各行业，未来的趋势“强而有劲”，店铺数会愈来愈多，行业多元化，而且更讲究“便利、品质、专业”，这是经营或管理者必须警觉的地方，并朝着这些方向去做才行得通。

更由于人口结构的改变，高龄化的因素，对于连锁加盟、便利店的需求将更多，于是提供广阔的发展空间，未来它将是一个商业发展的方向。

经营要素 化繁为简

经营的策略或原则常常是“化繁为简”的，赖山水觉得经营连锁加盟店有三大要素：

（1）自己努力，做事的态度往往是决定成败的要素。

（2）彻底、认真执行加盟的总公司的政策，不能我行我素，唯有建立起共通的企业形象与口碑，才能超越传统的商店经营方式。

（3）“顾客至上，服务第一”是经营连锁加盟店的 不二法门。

这些道理看似简单，其实以麦当劳企业成功的经验，他们坚持“QSC”（品质、服务、清洁）的服务精神与（三S）（服务、专业、迅速）的经营哲学，赖山水说，这些简单的原则让麦当劳成为快餐业龙头老大的地位。连锁加盟店要的就是这种“坚持、执着”的经营理念。

企业经营的诀窍

日本青少年交友协会理事长森田勇造曾说到：人生之成功，与其说战胜别人，莫如说战胜自己。这不仅道出了成功的诀窍，也揭示了人生的真谛。论国际商战的真谛及其诀窍，又何尝不如此呢？

试看角逐于国际市场上的众商家，虽然无一不在为“战胜别人”而奋斗着，但又无一不从“战胜自己”入手，正是一个个的“战胜自己”，使“战胜别人”的商战不断向纵深发展。

“战胜自己”，贵有自强不息的精神，自我超越的胆略，自我诊断的明智，自若应对的艺术，自我调整的能耐。

自强术 广东一家生产燃气具的企业东渡日本寻求合作，得到的回答是：“我们研制热水器就花了20年，你想要搞，就得先用我们的牌子组装，得20年后再生产热水器。”该公司的总经理张鸿祥面对日本厂商的要挟，极为愤慨。回厂后立即组织力量自行研制，仅用一年多时间就试制出燃气热水器，后又改制成中国第一台装有意外熄火自动防护燃气泄漏安全装置的先进热水器，经日本燃气具专家检测，评分为90（在日本80分就可生产销售）。产品打入国际市场，不仅销路很好，还博得日本大阪神菱株式会社董事松本幸子的称赞：“神州”很了不起。

自越术 法国时装大师、企业家皮尔·卡丹在事业上获得成功，面对种种难以摆脱的宴请不安地说：“我很明白我已陷于一个镀了金的牢房里。我成了奴隶，一个我自己和我周围环境的奴隶。”卡丹的感受颇为深刻，成功反成了“奴隶”，陷入“牢房”，既是“我周围环境”所致，又有“我自己”的原因，后者更为重要。这是因为，超越“我周围环境”，起步于超越“我自己”；若能超越“我自己”，定能超越“我周围环境”。

美国苹果电脑公司董事长乔布斯在用人方面，从“不容人”到“允许你向他挑战”，也是一种自我超越。乔布斯的自我超越，使“下一代”在微机市场的竞争中不断获胜，迅即跻身于美国500家最大企业的行列。

自若术 辽宁省国际经济技术合作公司总经理赵庆昌，在一次谈判中，为付款期限问题与对方僵持不下，不欢而散。当谈判可能破裂的风险袭来时，赵庆昌镇定自若地坚信“对方对风险的耐力未必大于我们”。因为赵庆昌在分手时掌握了两个极重要信息：当我方离开谈判桌时对方未动，并要求我方第二天去电话。赵庆昌不动声色地静观其变，终于获得最后胜利。这里所说的耐力，实为意志力，是人的心理素质的集中表现，是商业谈判、也是其他商务活动不可忽视的重要因素。在国际商战中，不论所遇的对手何等强大，所处的境遇何等险恶，如果你能神态自若，从容应付，是心理素质好的标志，可望在反复较量中赢得最后的胜利。

自调术 企业的自调术有其特定的内涵：冷静地反思自我，洞察潜在的隐忧，以及时自我调整。日本在世界经济舞台上崭露头角后，对外贸易顺差逐年上升，但与美国、西欧诸

国的贸易摩擦也日趋激化，以至“在世界上失去了所有的朋友”，沦为“国际孤儿”。一些日本企业“人静”后，意识到处境之严峻，立即采取对策——重塑企业形象：重新设计厂、社标志；重新谱制厂歌、社歌；重新拟定厂、社的训词和口号。这一切，除力求让贸易伙伴刮目相看自己之外，还在于形成新的企业精神，以更好地统一全体员工步调，迎接新的挑战。所以，企业界的自调，旨在调整自己的企业精神，让它与市场环境的变迁相适应，并体现于企业的经营管理之中。

自诊术 如果一个人抱着“我实在不行，我毫无价值”的想法去求教别人，那么，别人的意见对他就未必有什么好处，归根结底，咨询的价值在于各人自己。也就是说，在于求教者是否具有从咨询中吸取教益、并付诸实践的能力。这不妨以美国克莱斯勒汽车公司为例。可以想象，该公司几易其主，必有些新主听取咨询并付诸实践，可为什么一度经济效益走入低谷呢？究其原因有二：一是所求的咨询人员未必高明，颇有一些无能之辈混杂其间，假充内行，甚至进行蒙骗；二是即使求到了象基辛格那样的超级高手，还有一个是否听得进、照着干的问题。后来，该公司让艾科卡上台，进行自我诊断，抓住问题的症结开展整顿，经过一番奋斗，随即出现转机，前后对比，归结如下：与其请人诊断，不如自我诊断。

肖义红

企业对市场的灵活反应

有一次，市场急需齿轮钢，生产计划层层下达到生产岗位，谁知生产岗位正顺手顺脚地生产着炭结钢，工人们不愿换钢种而影响产量，为此，齿轮钢的生产被推迟，错过了市场最佳销售时机；一段时间，市场上大规格钢材滞销，厂里要求停止大规格钢材的生产，改产小规格钢材，可生产岗位却照样生产大规格钢材以致造成积压。

“脑袋”为何指挥不动“身子”？市场急需的产品，为何生产岗位没有积极性呢？为此，厂长种道继、党委书记魏兴文带领有关科室的管理人员深入生产岗位进行调查。发现原来对生产岗位的考核只有产量、质量指标，没有品种和规格的指标；原来，生产的产品在市场上销的畅滞、价的高低、利的厚薄与生产岗位的报酬没有同步关系，产品畅销价高工人不多得，产品滞销价低工人不少得；原来生产岗位职工对外面的市场不知情，对自己生产的产品在销售中的情况不了解。这样，尽管企业已经进入了市场，但生产岗位、生产工人却并没有进入市场。显然，这不能怪岗位，怪工人，要怪就怪企业内部没有构筑起岗位连接市场的机制。因此，厂里立即着手——

把岗位与市场连接起来

首先，厂里在经济责任制中增加了“品种规格实现率”这一条。规定除产量、质量、消耗、安全等指标外，还必须完成计划下达的品种规格指标，使品种规格实现率达到95%，重点品种、重点规格必须达到100%。完成这一指标，综合奖得全奖，完不成要扣1—5分。

其次，对市场急需，又价高、利厚的品种规格实行特别奖。对这些品种规格，只要完成计划，除得综合奖外，另外再加奖，超产重奖，完不成的受罚。把产品的销售、效益与生产岗位工人的收入挂起钩来。

第三，对生产岗位的职工进行市场经济教育，使职工牢固树立市场竞争，市场效益观念。同时，经常将本厂产品在市场上畅滞和价格升降情况，向全厂每个生产岗位的一线生产工人通报，使他们做到“产品滞畅及时知，价格升跌挂心上”。

以上三条，从经济责任、利益驱动、信息沟通三方面架起了生产岗位与市场之间的桥梁，于是，出现了——

岗位对市场的灵活反应机制

当市场上轴承钢、滚珠钢、齿轮钢合金钢紧缺价扬，厂里安排了6500多吨生产任务，不仅任务十分繁重，而且这些合金钢冶炼难度大，对原料要求高，冶炼时间长和各种消耗高。但炼钢车间顽强克服困难，坚决完成品种计划，结果提前6天，一两不欠地完成了品种计划。一次炼弹簧钢，只要30吨，批量虽小，但各种准备工作却与大批量生产一样多，