

钟玉昆 编著

企业信息 决策与竞争

QIYE XINXI JUECE YU JINGZHENG

科学普及出版社广州分社

企业信息决策与竞争

钟玉昆 编著

科学普及出版社广州分社

内 容 简 介

当前市场,企业的经济竞争非常激烈,如何在竞争中
中获得生存和发展?这是企业家面临的重大课题。本书
重点介绍运用信息搞活企业经济的科学方法、手段与技
巧,以及国内外企业的竞争术和强化企业竞争能力的决
窍;为企业家们在经济竞争的角逐中迭出新招、扭转乾
坤出谋划策,使企业在竞争中获得发展、振兴。

本书以实用为主旨、通过例析来阐述理论,文字深入
浅出;适合具有中学以上文化水平的工厂、企业工作人
员及有关管理、业务部门的工作人员,作为科学管理的
普及、学习用书。

企业信息决策与竞争

钟玉昆 编著

*

科学普及出版社广州分社出版发行

(广州市应元路大华街兴平里三号)

广东省新华书店经销

肇庆新华印刷厂印刷

开本 787×1092毫米1/32 印张,5.25 字数,110千

1987年5月第一版 1987年5月第一次印刷

统一书号,4051·60644 印数,13,000册

定价,0.98元

前 言

当前，市场和经济的竞争十分激烈。企业如何在竞争中
获得生存和发展？这是企业界人士所面临的一个重大课题。
本书是应企业家们的迫切要求，介绍运用信息搞活企业经济
的科学方法、手段与技巧，以及国内外企业的竞争术和强化
企业竞争能力的诀窍。它为企业家们在经济竞争的角逐中选
出新招、扭转乾坤出谋划策，使企业在竞争中获得发展、振兴。

作者近年来搜集了大量的信息材料，在帮助广东各地的
企业运用本书所介绍的强化企业竞争能力要诀和信息以进
行决策与竞争方面，获得了满意的效果。作者以书中材料作
为教材，在各地举办“企业信息决策与竞争”培训班或讲习
班，引起了人们普遍的兴趣和重视。本书即在此基础上写
成。

本书以实用为主旨，通过例析阐述理论。叙述力求深入
浅出，重点介绍如何运用信息情报来决策与竞争，以及如何
强化产品竞争能力和开拓市场。全书分六章，前两章主要介
绍信息情报在企业决策与竞争中的手段与要诀；第三章重点
介绍如何运用信息进行决策；后三章主要介绍如何运用信息
强化产品开发的竞争能力和在市场上如何发挥竞争术。

本书是供企业及有关管理部门的领导、业务技术人员和
管理人员使用的有关企业决策与竞争的一本普及读物，也可
供有关院校企业管理或经济专业的师生阅读参考。

由于编著者的水平有限，时间仓促，错误和不妥之处，
敬请读者指正。

编著者

目 录

第一章 企业竞争决策与信息	(1)
一、振兴企业经济的途径与手段	(1)
(一) 非法手段	(2)
(二) 合法但不科学的手段	(3)
(三) 科学手段	(6)
二、产品开发与企业的竞争决策	(7)
三、信息是产品开发和企业振兴经济的先导	(10)
第二章 信息与情报及其运用	(14)
一、信息与情报及其关系	(14)
(一) 什么是信息	(14)
(二) 什么是情报	(14)
(三) 信息与情报的关系	(15)
二、信息与情报的特征及其分类	(15)
(一) 信息的特征	(15)
(二) 信息的分类	(16)
(三) 情报的特征	(17)
(四) 情报的分类	(17)
三、信息(情报)源	(19)

四、获得信息（情报）的办法·····	(19)
(一) 手段·····	(19)
(二) 方式·····	(20)
(三) 办法·····	(20)
五、信息（情报）的加工处理·····	(22)
(一) 逻辑处理·····	(22)
(二) 技术处理·····	(23)
六、搜集运用信息的要领·····	(23)
(一) 搜集信息的基本要求·····	(24)
(二) 运用信息的要领·····	(24)
七、竞争决策的情报·····	(25)
(一) 竞争决策的情报内容·····	(25)
(二) 技术经济情报的重要性·····	(25)
(三) 搜集技术经济情报的途径·····	(27)
(四) 企业技术经济情报的要求·····	(28)
第三章 企业怎样运用信息决策·····	(29)
一、企业决策的基础·····	(29)
二、决策信息·····	(30)
(一) 决策信息及其特征·····	(30)
(二) 决策信息的价值·····	(33)
三、决策信息的量与度·····	(35)
(一) 信息量·····	(35)
(二) 决策信息量·····	(36)
(三) 信息度·····	(36)
(四) 决策信息度·····	(37)
(五) 决策信息的量与度的关系·····	(38)

四、决策信息的组合	(39)
五、决策信息的搜集与加工	(39)
(一) 决策信息的来源	(39)
(二) 信息流	(40)
(三) 决策信息的搜集	(41)
(四) 决策信息的加工处理	(42)
六、信息决策	(46)
(一) 决策的类型、形式与方法	(46)
(二) 企业的决策战略	(56)
(三) 决策者	(57)
(四) 决策程序与系统	(62)
(五) 决策科学化的原则	(66)
(六) 决策的信息反馈	(67)
七、追踪决策	(69)
第四章 企业竞争术与强化产品竞争能力的诀窍	(75)
一、企业开发竞争的策略	(75)
(一) 国外开发新产品的策略	(75)
(二) 开发新产品策略的抉择	(78)
(三) 增强企业竞争力的策略	(79)
二、产品开发的竞争术	(81)
(一) 必须掌握市场规律	(81)
(二) 必须搞好市场预测	(84)
(三) 要熟识新产品开发的程序	(86)
(四) 掌握新产品开发的需要	(87)
三、强化产品竞争能力的诀窍	(90)
(一) 新产品方向的确定	(90)

(二) 强化产品竞争能力的诀窍·····	(91)
(三) 优化新产品的组合·····	(98)
(四) 创新产品的妙计·····	(102)
四、产品开发的戒规·····	(103)
五、新产品开发的可行性研究·····	(106)
(一) 什么是可行性研究·····	(106)
(二) 可行性研究的原则与要领·····	(107)
(三) 可行性研究的基本内容与做法·····	(107)
(四) 可行性研究例析·····	(110)
 第五章 实现产品商品化的诀窍·····	 (115)
一、强化产品包装竞争的诀窍·····	(115)
(一) 提高新产品身价的秘诀·····	(117)
(二) 新产品文明卫生的体现·····	(119)
(三) 包装装潢是一门综合科学·····	(119)
(四) 强化产品包装装潢竞争力的诀窍·····	(120)
(五) 产品包装设计的要诀·····	(125)
二、实现产品商品化的一诀·····	(128)
三、新产品定价对策之窍·····	(128)
(一) 价格因素·····	(129)
(二) 定价目标·····	(130)
(三) 定价策略·····	(130)
(四) 定价对策·····	(131)
(五) 定价方法·····	(133)
四、活化新产品扩散的要法·····	(136)
(一) 影响新产品扩散速度的因素·····	(137)

(二) 加快新产品扩散的钥匙·····	(138)
(三) 促进新产品扩散的有效措施·····	(140)
第六章 市场竞争术·····	(145)
一、市场竞争策略·····	(146)
(一) 市场策略·····	(146)
(二) 经营策略·····	(147)
二、促进产品销售的措施·····	(148)
(一) 产品促销对策·····	(148)
(二) 产品促销要法·····	(149)
三、市场竞争要诀·····	(153)
(一) 市场决策竞争·····	(153)
(二) 产品竞争·····	(154)
(三) 技术服务竞争·····	(155)
(四) 价格竞争·····	(155)
(五) 广告宣传竞争·····	(157)

第一章 企业竞争决策与信息

一、振兴企业经济的途径与手段

当前，市场和经济的竞争均异常激烈。怎样在经济竞争的角逐中获得生存和迭出新招，扭转乾坤，处于有利的地位使经济得到振兴发达？这是企业和企业家所面临的重大课题，并共同渴望取得个中的锦囊妙计。在激烈的竞争形势下，有的企业产品越来越多，产值年年倍增，利润天天增长，企业迅速腾达、致富、壮大，经济振兴持久而稳定；而有的企业却一筹莫展，甚至连工资也发不出，最后停产关闭；有的企业虽然经济得到振兴，但却常常触及刑律；有的企业在瞬间获得点滴经济利益后，却好景不长，立即又在竞争中失败而被淘汰。因而不少企业界人士总感到经济活动变化莫测，难于驾驭；甚至怨天尤人，归咎于“命运”、“风水”等等。他们和《今古奇观》一书作者一样诸般叹息，信奉“运去黄金失色，时来顽铁成金”的宿命论。毫无疑问，这是荒谬绝伦的。《今古奇观》中的文若虚，其经商之所以蚀绩累累，并非是他“时运不济”，而是不掌握经商的客观规律、行情及经营之道。文若虚是怎么想起去做生意的呢？书中写道：“他看见别人经商以图利，时常获得几倍，便也思量做生意。”做什么生意呢？他听见（道听途说）人家说北京扇子好卖，

便纠合一伙人到北京开店卖扇。殊不知，北京那年自入夏以来，几乎天天下雨、凉风习习，谁个再来买扇子呢？显然，捉弄文若虚的并不是什么命运，而是商品、产品与市场所固有的客观（经济）规律。对客观规律茫然不知，受了“惩罚”还不觉醒，这就很可悲。当然，由于古时科学文化不发达，此事的出现并不奇怪；但在科学发达的今天，在企业经济领域里仍有这类人，那就奇怪了。他们办企业，搞经济工作不注意企业经济与市场的竞争规律，也不依靠科学技术，不调研分析，凭经验、碰运气、“拉关系”……，那就必然导致被惩罚的结果。其实，竞争也是有规律的。这个客观规律就是振兴企业经济的途径与手段，振兴与盈利，是我们的目标，但用什么手段，通过什么途径来实现却很重要，手段不正确，路就走错；方向错，就不能抵达目的地。

根据国内外情报信息的综合分析以及无数实践表明，企业振兴经济的途径与手段大致可归纳如下：

途径有正道亦有邪道。正道就是用科学方法去分析研究企业、产品、市场与人们需求的规律，用科学手段去强化产品竞争力而获得最大利润。邪道就是通过拉关系等不正当的途径来赚钱。

手段可归纳为非法、合法但不科学和科学三大类。

（一）非法手段

非法手段就是用违法乱纪的办法，诸如投机倒把以及一切不法行为使企业赚钱获利。“海南岛倒卖汽车事件”等等就是非法手段，这是党纪国法所不容许的。任何企业绝对不能用这样的办法来振兴经济。即使一时赚到一些钱，最后也会堕落成为国家和人民的罪人，受到党纪国法的制裁。

(二)合法但不科学的手段

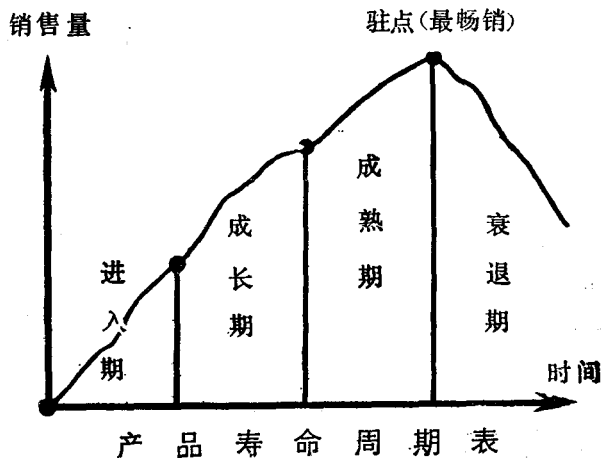
就手段的性质来说，不违反党纪国法，但其做法却是不科学的，或者是缺乏科学性的。这样的使企业盈利手段总结起来有四种：

1. 刺激法

企业经济效益靠用刺激办法获得。常用的有“买一送一”，发奖券（票）等办法来推销产品。例如购买本企业一件产品，另送一产品或“礼品”；或买本企业产品一定金额，可得奖券（票）一张，头等奖可得彩色电视机、电冰箱或三、五万元等等。用刺激手法来振兴企业经济，有的企业确可以在瞬间赚到一些钱，但却是不长久的，风险很大，具有一定的赌博性质。对企业本身的经济来说，不言而喻，它既有很大的赌博因素，对购买者（用户、消费者和顾客）也就有了赌博的内容，这与资本主义世界的“买马票”和“六合彩”的赌博方式就很相类似。不同的只是后者没有产品给买者罢了。这种做法，最终只会把企业及产品的方向搞歪，因为买者目标不是企业产品，而是彩色电视机、电冰箱或那三、五万元。企业本身则不管产品质量的优劣及顾客用户和市场的需求，而粗制滥造产品。最后，由于产品质量严重下降而丧失市场竞争能力，导致企业停产关闭，自食其果，自我毁灭。另一方面，从企业的核心——产品开拓的本质来看，用刺激法也是失败的，企业开发的产品，要有人买，才有经济效益。人们的购买心理活动普遍认为“好东西不会赠送”，“送的不会是好货”。“买一送一”、发奖券、“大赠送、大酬宾”等做法实际上与江湖卖药的手段一样，购买者往往不会相信这一套。

2. 表面现象直观法

就是看见别人搞哪种产品就跟着搞哪一种，或者看见市场上哪种产品畅销就把哪种产品作为开发的方向，一句话，就是跟着别人跑。广东各地较普遍、较突出的表现，就是跑到国外或港澳市场去看看，哪些产品畅销，就把它作为自己企业开发新产品的方向，这是不科学的做法。正值产品在市场上畅销之时，我们才去仿制、移植，结果，仿制品(或移植产品)投放市场之日(从仿制、移植到大量出产品，最快也要半年以上时间)，往往就是该产品饱和滞销之时了。从产品寿命周期及其在市场上兴衰的规律曲线图里可以看出，产品在不同时期的畅销量变化情况，最畅销期是产品成熟期与衰退期的交界处。从图中的曲线可直观地看出，产品成熟期之后，再过一段时间，产品销售量曲线越过最畅销阶段的驻点，进入衰退期的区间(即饱和或滞销阶段)，此类产品的销售量便会急剧下降，亦即该产品在市场上已进入衰退期。



从逻辑学观点来分析，一种新产品在市场畅销之时，其生产者（厂家或公司）的盈利往往已到极限。再跟着仿制或移植生产此类产品，就没有什么“油水”了。在企业市场和激烈竞争的角逐中，一般来说，一个有作为的企业厂家，总是在一种畅销产品投放市场的同时，就准备了第二手和第三手，即所谓干一步，看两步，想三步。一种产品投放市场，同时着手生产出另一新产品，并研制出第三种新产品。已投入市场的产品，在达到畅销线时，一旦发现有人仿制或移植，便迅速推出第二种新产品。相反，如果跟着别人屁股走，十有九是注定要失败的。

3. 守型法

守型法也可以称作维持法。就是靠产品的“名牌”守业，不开拓、不发展产品，不改进、更不更新换代，维持十年、二十年一贯制的做法。这种手段实质上是保守法，用来振兴企业经济也是不科学的。名牌产品随着科学技术的发展和时代潮流的变迁、社会的前进而不更新，过去是名牌今天或以后就不一定是名牌。在激烈竞争的形势下，名牌产品不前进或不改进，别人的产品就会超过你，那么原来的名牌产品不仅不再是名牌，甚至会被淘汰。据悉，目前欧、美、日以及东欧一些国家已采取强行措施，规定名牌产品要定期（一年或两年）改进（改革）、定期升级换代；否则，采取提高产品税率等办法加以制裁。名牌产品的价格升高了，自然就会减少顾客或用户，名牌产品也就不“名牌”了。

4. 经典法

经典法，也可称作古典法，即企业产品竞争不是随时代的发展，按价值规律而改变，而是象二、三十年代那样片面追求产品价廉而耐用，不考虑时代和潮流的特点，社会在

前进，要求产品多功能化，多元化。如果企业用古典法开发产品，由于不适应时代潮流，虽然价廉而耐用，亦无竞争能力。例如，当今时代，服装并不是越便宜越耐用，买的人就越多，竞争能力就越强。相反，越便宜越耐用的服装，也许买的人越少。前些时，笔者在广东某地调查获悉，市场上有一类一百多元一套的西装和一类二十多元一套的西装出售，结果一百多元一套的西装，很短时间内便销售一空，而二十多元一套的西装，却长期少人或无人问津。又如，假设现今市场上尚有四个口袋的粗布唐装衫和大裆裤出售，尽管这种服装祖孙三代都穿不破，即使售价一元一套，也必无人问津。因为目前连农村老太婆也穿西裤了。现代服装以及不少产品都有强烈的时间性和时代潮流感，要求使用周期短，变化快，不要求耐用或耐久性。过时产品或不符合时代潮流特点的产品，再便宜、再耐用，也是无人问津的。八十年代的企业，如果沿袭二、三十年代的办法来开发产品，远远落后于时代潮流，产品必定缺乏生命力和竞争能力，所以是不科学的。

(三)科学手段

科学手段就是运用情报、信息，根据产品、市场的营销规律，对企业进行决策和开发产品及开拓市场。采取科学手段首先是根据人类对产品需求的客观发展规律（即吃→穿→住→行→用→玩的发展规律），根据科学技术的发展并适应时代潮流的变迁、分析研究产品的生命周期和在市场上的兴衰起落规律，对企业的方向、产品开发和市场开拓的方向进行决策，以强化产品的竞争能力。

怎样运用情报、信息对企业进行科学决策，开发产品，开拓市场，强化竞争能力，这是本书的核心，将在第二章以

后详细讨论。

二、产品开发与企业的竞争决策

产品是企业的核心。离开了产品，企业也就不存在了。所以产品也可以说是企业的生命线。企业的决策，实际上就是产品开发与市场开拓的决策。而决策的核心问题是产品的竞争。产品始于市场并终于市场，市场是产品的起点和归宿。产品及其市场是一个企业赖以生存和发展的两个基本条件。企业竞争与决策问题，实质上就是以开发产品，强化竞争能力、开拓市场，质量创优，改进服务为主要内容的产品与市场相结合的企业经营战略问题。

产品与市场是企业竞争的两个密切相关、相辅相成的因素。产品是否有竞争能力，除了取决于产品的方向及结构外，市场对产品的兴衰起落也起着极其重要的作用。强化企业竞争的决策，应该是运用产品生命周期及其在市场上的兴衰起落规律，从市场的需求出发，根据消费者的心理活动、经济条件、经济结构、购买力、社会时代潮流和科学技术的发展、购买者的诱因、愿望，以及产品质量、包装、价格、销售和技术服务等一系列内容，来进行分析、筛选、研究而开发在国内外有竞争能力的产品，利用有利的时机，有利的地区和有利的推销方式，以争取更大的市场份额和利润。

产品开发的竞争，首先取决于产品方向。产品方向应该考虑开发的产品是否符合时代潮流，是否符合买者的需要和用途，买者是否喜欢所开发的产品，买的人有多少，是否会持续购买等问题。在客观上，产品可分两大类：一类是消费性产品，即向消费者出售的所有产品和商品。消费性产品包括易消耗