

——一分钟系列丛书

Yifenzhong Xilie Congshu

经营之道



5

山东科学技术出版社

一分钟系列丛书

经 营 之 道

施鹤群 编

山东科学技术出版社

(鲁)新登字 05 号

一分钟系列丛书
经 营 之 道
施鹤群 编

*

山东科学技术出版社出版
(济南市玉函路 邮政编码 250002)
山东省新华书店发行
山东新华印刷厂潍坊厂印刷

华光 IV 型计算机——激光汉字编辑排版系统排版

*

787×1092 毫米 32 开本 4.5 印张 89 千字
1992 年 5 月第 1 版 1992 年 5 月第 1 次印刷
印数: 1—7400

ISBN 7—5331—1037—4/Z·67

定价 2.80 元

前 言

一个企业经营者,要在激烈的市场竞争中取得立足之地,并有所成就,必须首先转变传统的经营思想,适应市场环境的迅猛变化,冷静地分析市场形势,制定出相应的经营策略,并以正确的经营决策对企业实施有效管理。

《经营之道》,试图以新颖的形式,生动、形象的例子和通俗的语言,介绍一些现代市场经营的策略、方法、技巧、经验,以期对企业经营人员,有所启发,有所借鉴。

收入本书的近百篇短文,大部分是在收集海内外企业成功实例的基础上,加以提炼、概括而编写的。本书从经营者角度出发,总结海内外成功企业市场经营经验,通过大量实例,介绍有关经营策略、市场调查、产品开发、广告宣传、销售技巧、优良服务、经营诀窍等。“它山之石,可以攻玉”,介绍这些有关市场经营的技巧、方法、经验,旨在使我国的企业经营者开阔眼界,有所启悟。

本书所介绍的一些外国企业的生财之道和生意经,是在国外的经营环境及非社会主义制度下的产物,与我国企业所处的经营环境及社会制度,有着很大区别,但是,仍有不少有价值的东西。相信读者会博采众长,取其精华,弃其糟粕,结合我国企业实际情况,进行比较、研究和运用,从而不断提高企业的经营水平,提高企业经济效益,使企业兴旺发达。

目 录

一、经营策略.....	(1)
1. 企业经营要有创新精神	(1)
2. 标新立异,走自己的路.....	(2)
3. 尿布大王的启示——专业化经营	(4)
4. 多角化经营策略	(5)
5. 重视经营综合力	(7)
6. 佳速克集团的“联邦经营”	(8)
7. “苹果”公司的准则.....	(10)
8. “超常识”经营.....	(11)
9. S. Q. C. 经营方针	(12)
10. 中小企业竞争术	(14)
11. 市场经营新招	(15)
12. “七·十一”便利商店的经营术	(16)
13. 技术引进的优化抉择	(17)
14. 现代市场的“负需求”	(19)
15. 学会说“不”字	(21)
16. 市场经营不能随波逐流	(22)
二、市场调查	(24)
1. 了解自己产品的市场.....	(24)
2. 下功夫了解顾客的需求.....	(25)
3. 可行性调查——开拓市场的先导.....	(26)
4. 石英钟表为何“誉满全球”.....	(27)
5. 绝处逢生的秘诀——产品价格调查.....	(28)

6. 开拓市场的销售调查卡.....	(29)
7. 新产品上市之前的调查.....	(30)
8. 获取市场信息的技巧.....	(32)
9. 正确掌握市场信息.....	(33)
三、产品开发	(35)
1. 起死回生的秘诀.....	(35)
2. 产品开发贵在新颖.....	(37)
3. 别出心裁开发新产品.....	(40)
4. 开发用户需要的产品.....	(42)
5. 到市场上去寻找“灵感”.....	(43)
6. 产品开发, 质量第一	(44)
7. 注意产品的生命周期.....	(45)
8. 卷笔刀上的准则.....	(47)
9. 挖掘产品的新功能.....	(49)
10. 橡皮铅笔上的创造	(50)
11. 需要“吹毛求疵”	(52)
12. 模仿, 也要创新.....	(53)
13. 从方便食品到方便产品	(55)
14. 开发新产品需要“创新斗士”	(57)
四、广告宣传	(61)
1. 重视公共关系.....	(61)
2. 塑造企业形象.....	(62)
3. 因祸得福的缘由.....	(63)
4. 当众碾碎手表的意图.....	(64)
5. “交通”为何改“大通”.....	(65)
6. 广告要打先锋.....	(66)
7. 让产品自己说话.....	(67)
8. 欢迎参观——促销的诀窍.....	(69)

9. 电话号码广告的启示	(70)
10. 激发好奇心的广告	(71)
11. “海鸥”回娘家的失误	(72)
12. “一万个证人”广告	(73)
13. 科学广告	(74)
14. 磨灭不了的印象	(75)
15. 无声的推销员——商标	(76)
五、销售技巧	(78)
1. 推销“三原则”与推销“三要素”	(78)
2. 建立自己的推销队伍	(79)
3. 推销顾客满意的产品	(81)
4. 国外企业促销术	(82)
5. 示范推销法	(83)
6. 着眼于“用过就扔掉”	(84)
7. 特许权——独特的销售策略	(85)
8. 耐克公司的销售攻势	(86)
9. “销售之神”的诀窍	(88)
10. 经销 2 万辆的诀窍	(90)
11. 风险企业经营诀窍	(91)
12. 利用时尚热促进销售	(92)
13. 智能卡消费热的启发	(93)
14. 促销秘诀五则	(94)
15. 西方商品销售推广法种种	(95)
16. 国外的推销员制度	(96)
17. 日本店铺经营新招	(97)
18. 推销员待客要诀	(98)
19. 售货服务要诀	(99)
六、优良服务	(101)

1. 优良服务——市场竞争的利器	(101)
2. 在服务上下功夫	(103)
3. 认准服务对象	(105)
4. 使顾客满意	(105)
5. “服务至上”七准则	(107)
6. 为用户提供“价值”	(108)
7. “宅急便”的成功之道	(109)
8. 把满意卖给顾客	(110)
9. 销售新产品需要指导	(112)
10. 从“三包”到“三保”	(114)
七、经营诀窍	(116)
1. 企业要有“饥饿精神”	(116)
2. 成功企业的八大优势	(118)
3. 美国杰出企业的成功要诀	(119)
4. 日本拉链大王的经营诀窍	(120)
5. 熊谷公司成功的诀窍	(121)
6. “西铁城”的成功秘诀	(122)
7. 吃小亏,占大便宜	(123)
8. 一切着眼于顾客	(124)
9. 跌倒了再爬起来	(125)
10. “牛仔大王”的三件宝	(126)
11. 第一笔买卖最要紧	(127)
12. 创造性设想——挣钱的秘诀	(128)
13. 美国优秀公司的经营诀窍	(130)
14. 瓦特豪特公司的经营诀窍	(132)

一、经营策略

市场经营离不开市场环境，市场环境包括社会环境和自然环境两方面，它们都在不断地变化着，随机因素经常出现。为适应这种客观环境变化，经营者总要不失时机地确立经营策略，制订经营活动计划，调整、修正经营活动计划，以达到既定的经营目标。

1. 企业经营要有创新精神

马来西亚华人企业家罗桂祥，被人称为“维他奶大王”，他的成功可以归结为他在经营上的创新精神。

早在1937年，罗桂祥听了一次关于大豆营养价值的报告，很受启发，决心把大豆制成高营养的豆奶作为饮料，开创豆奶饮料的新事业。这个新奇的设想给了他无比的勇气。经过无数次研究、实验，终于生产出了维他奶新产品，创办了生产维他奶产品的工厂。创新精神使罗桂祥有了自己的事业，开始了他的企业家生涯。在以后几十年生产经营维他奶产品的实践中，始终贯彻创新精神，使罗桂祥的事业不断发展壮大，他本人也就成了全球闻名的“维他奶大王”。

创新是企业发展的保证，在商品经济条件下的企业经营，是企业借助于资金、设备、劳动力、市场等经营要素，在企业经营人员和企业职工的协作下，持续不断地进行商品生产、分配与流通的一种经营活动。企业经营活动是社会经济活动的一个重要组成部分。而整个社会经济活动的过程是一个动

态过程，即是不断运动、变化和发展的过程。企业经营活动要与整个社会经济活动相结合，就要求企业经营不断开拓，不断创新。

企业经营活动创新就是要建立生产要素和生产条件的新组合，包括企业经营思想的创新、行销方法的创新、经营产品的创新、生产工艺的创新、技术设备的创新、组织机构的创新。只有企业家具有创新精神，企业经营活动才能不断创新。

拿“维他奶”大王罗桂祥来说，正是由于他具有强烈的创新精神，才使他的经营活动不断创新。早在 50 年代，罗桂祥设立了研究维他奶的科学实验室，研究豆奶的消毒方法，延长豆奶存放时间。随后，又将宽瓶口改为汽水瓶口，使维他奶销售量大幅度增加。1974 年，罗桂祥又着手改进包装，引进了无菌包装法，使维他奶打开了海外市场。强烈的创新精神使罗桂祥的企业得到发展。现在，他的公司除了生产豆奶外，还生产果汁、柠檬茶、汽水和其他奶制品，成为东南亚最大的饮食公司。罗桂祥的豆奶工厂已遍及世界各地，维他奶的销售量居世界豆奶销售之冠。

2. 标新立异，走自己的路

索尼公司是日本最大的电子设备制造厂和世界上著名的“国际化经营企业”，年销售额高达 50 亿美元，拥有 12 个子公司和更多的孙公司，在 7 个国家内设有 30 家工厂，目前产品行销世界 180 多个国家和地区，共销售 1 万多种声像器材。

索尼公司的成功，在于它有独创精神，敢于标新立异，走自己的路。

1946 年索尼公司成立之初，在公司的宗旨上就赫然写

着：“公司绝对不搞抄袭仿造，而专选他人甚至以后都不易搞成的商品。”一般日本企业经营的基本方法是大量生产、大批销售，但索尼走的并不是这条道路。索尼首先投资开发研究，创造出其他公司难以模仿的产品。即使是这种产品被其他公司赶上了，还有新的产品出现，依靠技术不断开拓新的市场。

几十年来，索尼就是在“标新立异”的思想指导下实现产品化的。

1950 年，首创手提式磁带录音机；

1955 年，首创晶体管收音机；

1960 年，首创晶体管电视机；

1962 年，首创微型电视机；

1965 年，首创盒式录音机；

1968 年，首创单枪三束彩色电视机；

1973 年，在世界上最早制成大角度（122 度，20 英寸）彩色电视机。

一连串的首创产品出现在市场上，受到了消费者的欢迎，也使索尼公司名闻遐迩。现在，索尼公司有上万种规格的电子产品，销售到世界上 180 多个国家和地区，并在 7 个国家开设了 30 家企业。索尼公司在企业经营国际化历程中，树立了自己产品及公司的良好形象。

1956 年，志在开拓美国市场的盛田昭夫，带着刚问世不久的晶体管收音机飞到纽约。美国人一下子被盛田带来的新玩艺儿吸引住了。希望销售这种产品的代销商蜂涌而来，其中美国一家最有势力的代销商表示：“如果让我们经销，先订货 10 万台。”但他有一个附加条件，就是要把索尼的商标换成美国公司的。美国人说：“我们的牌子人所皆知，你为什么

不利用我们的好名声呢？”当时，索尼羽毛未丰，接受这笔订货，无疑会给索尼带来很大的利益，索尼的经营状况就会大大改善。这对盛田昭夫是个强烈的诱惑。但再三考虑之后，盛田昭夫拒绝了这个建议。他想，我在产品上标上自己的牌子，慢慢地也会建立起自己的声誉，如果用别人的牌子，索尼这个名字在美国就无人知晓，企业经营国际化的梦永远也实现不了，因此，他坚持如果不能用索尼的商标在美国市场上销售的话，宁可全部不销售。以后的发展证明盛田是有远见的。索尼的产品以其极高的性能和简炼的设计改变了美国人历来对日本产品的印象，标有索尼商标的产品源源不断地涌入美国及世界各地市场。

3. 尿布大王的启示——专业化经营

日本尼西奇公司是一家不大的公司，现有职工 700 多人，资金也有限，但它却是日本有名的尿布大王，也是世界上最大的尿布专业公司，它的产品销售到 70 多个国家和地区。

一家专门生产、销售尿布的企业，竟有这样大的成就真是耐人寻味、令人深思的。特别是当前，我国的一些企业，包括工业企业、商业企业，也热衷于多种经营。企业开展多种经营目的是通过扩大经营范围来提高经济效益。因为经营范围大，获得经济效益的机会多，俗话说：“东方不亮西方亮”。但是，多种经营不是唯一的灵丹妙药，专业化经营同样可以取得较大经济利益。

尼西奇公司的成功，表明专业化经营是一种成功的经营战略，特别对于中小企业来说，要想在竞争剧烈的市场站住脚专业化经营是上策。

市场竞争如此剧烈，搞专业化经营为何能获得成功呢？从

市场需要来看，专业化经营，范围窄，市场面也过窄，但是市场需求量并不小。就拿尿布来说，单日本一个国家每年大约出生 250 万个婴儿，一个婴儿用 10 余条不算多，250 万个婴儿就需要 2500 万条，这是一个相当可观的尿布市场，尼西奇公司就是看到了这一点，才决心放弃尿布以外的产品，专门生产尿布。

从企业的能力来看，一个企业，特别是中小企业，人力、物力有限，技术、资金又不富裕，要使有限的人力、物力，有限的资源，取得最大效益，只有把其有限力量，投入有限的事业，从事专业经营，正是中小企业取得较好经济效益的途径。拿日本的尿布大王尼西奇公司来说，它的资本只有 1 亿日元，年销售额却达到 70 亿日元，而且销售额每年以 20% 的速度在递增，充分显示了专业化经营的优势。

从经营管理方面来看，对于中小企业来说，专业化经营管理方便。无论是技术管理、生产管理、销售管理、财务管理，均可以实行有效的管理。尼西奇公司作为一家尿布专业公司，在经营管理过程中，建立了具有特色的生产、技术、销售管理制度，并且建立了独自的销售网络，使它能不断地开发尿布新产品，畅销海内外市场，给企业带来巨大利益。

自然，要搞好专业化经营并非易事，但只要像尼西奇公司那样，根据市场需要和企业的特点及所拥有的优势，认真地选择所要经营的专业，并花力气，下功夫，认真地搞好专业化经营，企业是会取得成功的。

4. 多角化经营策略

英国有句古老的谚语：不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。

许多海外企业在其经营活动中实践了这句谚语，并发展成为一种经营策略，即多角化经营策略。

实行多角化经营策略，可使企业在激烈的市场竞争中，始终保持主动地位。即使一个篮子里的鸡蛋破了，另一个篮子里还有鸡蛋，给企业效益的稳定增长提供了良好的保证。

德国的汉莎航空公司在国际航运业困难重重的时刻，果断地采取了多角化经营策略，使企业兴隆发达，蒸蒸日上，成为国际上经营最有成效的航空公司之一。该公司除了正常的航空业务以外，还将其触角伸向了各个领域：首先是兼营维修。该公司每年要为世界各国的航空公司维修 50 多架飞机，培训各种专业人员。其次是兼营制造，从飞机上的座椅、座垫，到耳机、餐具，凡与航运有关联的产品它都制造。另外，兼营旅游，汉莎航空公司兴建多家旅馆、游乐场，吸引了大批游客。总之，多角化经营的策略使汉莎航空公司欣欣向荣。

日本的许多大公司也积极推行多角化经营策略：日本松下电器公司，除生产家用电器外，还生产大型集成电路及精密陶瓷产品；丰田汽车公司不仅制造各式汽车，还生产预制房屋，经营房地产业；精工集团除继续大力发展钟表产品外，还投资于机械、电脑、半导体等行业；索尼公司的经营范围也逐步从电子产品扩展到保险业及体育运动用品业。

多角化经营使企业变被动为主动，减少了经营风险。实行多角化经营策略的企业，在产品生产方面，作到多品种、多规格、多花色；在服务对象上，又从多用户考虑；在销售业务上则考虑多渠道。

多角化经营有利于企业内部产品深度加工和综合利用，还可以节省许多开支，避免不必要的浪费，其中包括推销、交

际、广告、包装、运输等费用，由于共同分担而节省了开支，这样，降低了生产成本，提高了竞争能力，使企业能在激烈的市场竞争中有较大的回旋余地。

5. 重视经营综合力

衡量一个企业的经营能力，有 12 项指标，它们是：销售力、研究开发力、广告宣传力、社会文化贡献力、人才力、战略力、未来展望力、经营者能力等。从 12 项指标中，组合成三种力：技术力、策略力、基础力，从而形成了企业经营的综合力。

重视与提高企业经营综合力，是企业经营的关键所在，也是企业致胜的法宝。为此，企业必须在提高经营综合力方面下功夫。

· 提高技术力 · 技术力是企业竞争获胜的关键，也是企业保持发展活力的重要源泉。企业为了取得市场竞争的胜利，必须积极发展更高层次的、独特的技术，保持技术领域的优势，使技术上处于领先地位。日本的企业，为了塑造“技术的日本大国”形象，以超前的独特技术作为根本。日本的 TDK 公司，因为拥有了独特的原料技术，才使它的磁带拥有世界 36% 的市场占有率。日本的八幡钢铁公司为得到先进技术，战后不惜重金从欧美引进尖端技术；70 年代初，断然决定与富士公司合并成为新日本钢铁公司，使得该公司技术处于世界先进水平。

· 发挥策略力 · 市场经营要研究策略，充分地发挥策略力。策略力发挥，具体体现在以下各个方面：商品计划力——行销部门必须深入了解消费品市场的需求趋势，以开发出畅销商品；广告宣传力——制作具有突破性和冲击性广告，

借广告作用促进产品销售，塑造企业形象；销售计划力——强化销售阵容，建立合理销售网络。在策略力发挥方面，商品计划力是第一步；广告计划力是第二步；销售计划力是第三步。这是任何畅销产品的行销三部曲。

· 扎实基础力 · 基础力包括人才力和财务力。对任何一个企业来说，人才的素质和多寡，关系着企业的生存、发展。企业要重视人才，就是要重视人才的合理组织与利用，充分发挥人力资源。财务力，是指企业对现金周转、资本投入等财务的预算与规划。强化与灵活应用财务力是企业经营的重要环节。

全面扎实基础力，重点提高技术力，充分发挥战略力，以提高企业经营综合力。这样，才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

6. 佳速克集团的“联邦经营”

日本佳速克流通集团是一家经营零售业的大公司。它是日本零售业四大公司中的第三名，仅次于日本大荣百货和伊藤洋货两大零售百货公司，而先于西友百货公司。这4家公司的零售额，占日本整个零售总额的80%。

佳速克流通集团董事长冈田卓也曾表示：“我们真正的目标是向高居第一位的大荣百货系统挑战。我们估计到21世纪开始，佳速克将称霸日本零售业”。

佳速克的“联邦”经营方式有三种：一是跨行业的“联邦”。从百货业跨入经营外国食品业、旅游业和服务业等。二是地区性的“联邦”。例如从东京扩展到关西地区、北海道、九州以及四国等大小城市。三是国外“联邦”，即指国际化的开拓。如它在巴西、澳大利亚拥有农牧场，取得原料来源；在

美国它与一家大食品厂合开餐厅以及和马来西亚一家公司在印尼首都雅加达合开大型百货公司等。

佳速克的多角化经营主要有以下几种：一是设立外食店网。它拥有 120 家外食商店，食品口味包括了欧美口味、中国口味、日本口味和日本各地的特殊口味等 4 种。二是经营专业商品店。如绅士服、女士服和鞋类等专门商店。这是为了适应选择性消费和讲究质量的时代要求。三是办理邮递商品销售。目前已与数十家制造厂商成立办理邮递销售商品，并发行商品目录，方便广大消费者，着手建立电脑销售商品系统。四是信息服务。它办理的信息服务内容：住房、旅游、运动、文化、展览和婚姻介绍等。

80 年代是三个高感性化的时代：一是顾客高感性化。由于新一代消费者层已经形成，他们受过高等教育，消费能力强，而且有现代化的观念和标新立异的思想，因此他们对产品的需求趋向于多样化、个性化、差异化、精致化、便利化和高级化。二是生产高感性化。企业必须在技术革新、商品开发等方面下功夫，以求在设计、质量和功能上不断进行改进和突破。三是竞争高感性化。今后的企业经营将越来越艰难，因为竞争将日益激烈，“强者生存，弱者淘汰”，将成为至理名言。企业必须拥有自身的竞争筹码，才能在市场争夺战中取胜。

为了要适应日本消费者的中、高龄化，家庭要求家务劳动省力化、省时化、简便化以及消费者在选择商品时要求产品精致化等趋向。佳速克面临这种消费的变化趋向和激烈的竞争局面，形成了自己的商品经营对策：一是创新组合商品。佳速克把单项产品结合成整套组合式产品，这是针对消费者