

杨沛霆主审

何翔皓主编

做活生意

——经营实用知识

黄健元 魏毅编

中小企业实用管理丛书

系 统 性

针 对 性

实 用 性

每本书均帮
助您解决几
个问题

人 民 出 版 社

中小企业实用管理丛书

做活生意

——经商实用知识

黄健元 魏 毅编

人 民 出 版 社

丛书编审委员会

主审 杨沛霆 副主审 刘化樵 黄栋材

主编 何翔皓 副主编 李昶 田博华

编审委员会成员 (以姓氏笔划为序)

田博华	吕太昌	刘天禄	刘化樵
杨沛霆	杨继立	汪章樵	李昶
李瑞瑾	何翔皓	陈铭忠	张正伦
张仲梁	曹忠	黄建元	黄栋材

中小企业实用管理丛书

做活生意

ZUOHUO SHENGYI

——经商实用知识

黄健元 魏毅 编

人民出版社出版发行 新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.125印张 135,000字

1988年10月第1版 1988年10月北京第1次印刷

印数00,001—10,100

ISBN 7-01-000406-4/F·65 定价 2.70元

前 言

作为管理科学的培训工作者，近几年我们有机会深入企业学习考察并开展了一些管理咨询活动。在实践中我们亲身感受到，经济体制改革给我国的企业增添了前所未有的生机活力，带来了数以倍增的经济效益。但同时我们也看到，许多企业，特别是中小企业，在激烈的竞争中正处于困境。它们有的勉强维持，有的濒临破产，有的已经倒闭。这些企业经营到如此地步，其原因何在？从我们靠管理咨询救活了一些企业的事实看，根本的一点在于这些企业的管理者特别是领导者缺乏现代企业管理知识，尤其是实用管理知识。鉴于此，我们感到很有必要把我们在咨询和培训工作中用到的一些现代管理知识和信息，奉献给广大中小企业的领导者、管理者。于是便萌发了编写这套《中小企业实用管理丛书》的意念。

丛书的名称已向读者表明，它的服务对象主要是中小企业，它所介绍的内容主要是实用管理知识。按照我们的编写意图，它不追求高深玄奥，而是讲求通俗浅近；它不是全盘照搬外国的书本，而是立足于中国的实际；它力戒抽象空洞的逻辑演绎，而务求用理论说明实际问题。丛书的选题都是针对中小企业的需要和存在的问题择取的，所涉及到的内容基本上涵盖了企业经营管理的各个方面和环节，不但努力体现了系统性、全面性和实用性，而且充分反映了现代化管理

的新精神、新机制、新知识、新信息。丛书切望使自己能起到为中小企业的管理者特别是领导者出谋划策的作用，使中小企业在竞争中立于不败之地。

随着改革的深入和经济的振兴，我国将有大批机关干部、科技人员、复转军人、大中专毕业生及农村知识青年转到企业特别是中小企业从事管理工作，从而使企业管理人员的队伍不断扩充。对于这些未来的企业家来说，他们较之在职者更急需现代企业管理知识，特别是实用管理知识。因此，我们这套丛书同样是把他们作为服务对象的，乐于做他们的知音，甘为他们走向企业家之路搭桥。希望丛书不但能受到在职的企业家欢迎，也能受到未来的企业家青睐。

本丛书在酝酿和编写过程中，承蒙许多领导和专家的指教以及400多个单位和个人在素材、资料方面的援助，借此出版之际，特表诚挚谢意。

丛书编审委员会

1988年5月

目 录

第一章 商业信息的收集和应用.....	(1)
第一节 商业信息的作用.....	(1)
第二节 商业信息的收集和分析.....	(8)
第二章 农业产品的分布地知识.....	(21)
第一节 粮食作物.....	(21)
第二节 经济作物.....	(26)
第三节 园艺作物.....	(34)
第四节 经济林木、畜牧、水产.....	(40)
第五节 土特产.....	(45)
第三章 轻工业产品的分布地知识.....	(52)
第一节 纺织.....	(52)
第二节 食品.....	(61)
第三节 日用工业品.....	(71)
第四节 文化用品.....	(75)
第五节 手工业品.....	(80)
第四章 重工业产品的分布地知识.....	(85)
第一节 能源工业.....	(86)
第二节 冶金工业.....	(93)
第三节 机械工业.....	(98)
第四节 化学工业.....	(102)
第五节 建筑材料工业.....	(105)
第五章 商品流通分析.....	(108)
第一节 商品流通媒介与商业机构分布.....	(108)

第二节	大宗商品流向.....	(121)
第三节	商品调运分析.....	(129)
第六章	商品价值分析.....	(132)
第一节	商品的成份及质量.....	(132)
第二节	商品的标准及鉴定.....	(146)
第三节	商品的分类与保存.....	(149)
第七章	推销诀窍.....	(159)
第一节	对不愿接受诱导的顾客进行推销.....	(160)
第二节	对自负的顾客进行推销.....	(163)
第三节	对阳奉阴违的顾客进行推销.....	(165)
第四节	对不易接近的顾客进行推销.....	(167)
第五节	对难打交道的顾客进行推销.....	(169)
第六节	对冷淡的顾客进行推销.....	(171)
第七节	对难开导的顾客进行推销.....	(173)
第八节	对具有逆反心理的顾客进行推销.....	(175)
第九节	对感情用事的顾客进行推销.....	(177)
第十节	对唯我为是的顾客进行推销.....	(179)
第十一节	对发脾气的顾客进行推销.....	(181)
第十二节	对拒绝进一步接触的顾客进行推销.....	(183)
第十三节	对佯称不在家的顾客进行推销.....	(185)
第十四节	对找借口推辞的顾客进行推销.....	(187)
第十五节	对讨价还价的顾客进行推销.....	(189)

第一章

商业信息的收集和应用

赵紫阳总书记在中国共产党第十三次全国代表大会上指出：“改革和开放，冲破了僵化的经济体制，使经济活跃起来。社会主义商品经济以不可阻挡之势蓬勃发展。沿海地区，从南到北，正在形成广阔的前沿开放地带。依靠广大群众积极性的发挥，生产力获得了新的解放。”赵紫阳总书记还指出：

“社会主义商品经济的发展离不开市场的发育和完善，利用市场调节决不等于搞资本主义。”应该说，党的十三大的胜利召开为繁荣社会主义的商品经济提供了无限广阔的前景。

第一节 商业信息的作用

信息老早就寓于大自然界、生物界和人类社会中。例如雷鸣、闪电等报导大自然变化的信息，语言、文字等反映人类各种社会活动的信息。人类自古以来就是生活在这样一个浩如烟海的信息交流世界里。只是信息作为一种科学概念，被人们系统地理解和自觉地应用，却为时不长。

信息在我国国民经济管理中，起着十分重要的作用。它是宏观经济计划与决策的基础，是控制和监督经济活动的依据和手段，是企业生产中进行协调的重要工具。随着经济体制改革和政治体制改革的深入进行，经济信息在我国经济发展中的作用将越来越突出。无论是确定产品方向、生产规模，还是选择供应渠道、运输线路，以及安排协作关系等，都必须以迅速、及时、准确的信息为前提。企业内部的预测、决策、计划，也必须依赖于信息的正确无误。反过来，如果商业企业掌握了有益的经济信息，则可以提高决策的确定性，作出正确的营销决策。例如广州南方大厦百货商店，1981年冬天获悉了第二年广州将出现前春天旱、后春多雨的信息，他们便派人调查全市同行业商店的雨伞库存情况，发现不少店家已不再经营雨伞。于是他们作出了“人弃我取”的决策，果断地购进雨伞22万把，来年雨季到来时，销出20万把，为上年同期销售量的7倍。由此看出，商业信息虽然本身没有价值，但却是一种无形的财富。它的利用价值，将通过经营者在利用信息以实现其经营目标中表现出来。信息量越大，决策的准确度越高，信息的利用价值也就越大。相反，信息如果失真或过时，就会给企业带来一定的经济损失。据江苏省盐城市郊区工厂企业的调查，由于掌握信息失误，导致企业衰败，甚至倒闭的教训是很惨重的。如在1980年前后，盛装药剂的小玻璃瓶曾一度紧俏。后来随着乡、镇、村办玻璃厂的兴起，这种玻璃瓶已出现过剩。但是，到了1984年，盐城市的冈中乡由于未掌握这方面的信息，也未进行市场行情调查，还继续兴办玻璃厂。结果，玻璃厂办起来了，但产品却销售不出去，不得不停产关闭。

其实，商业企业的管理过程，主要是由人、商品、资

金、物质设备、信息等五要素组成的。信息的作用，首先在于管理者通过信息的传递，把人、财、物、商品等诸要素，有机地联系和组织起来，对企业施行科学管理。现代商业企业的经营管理过程，可以概括为如下的动态管理过程：

- ①确定目标；
- ②调查研究；
- ③预测；
- ④决策与计划；
- ⑤组织与控制；
- ⑥实现目标。

在管理过程中的每一项管理程序，都要依赖于管理信息。例如确定目标，需要企业内部和外部的系统信息；调查研究过程的本身，就是收集企业外部情报信息的过程；决策与计划的制订是否符合实际和切实可行，除了决策者本身的素质外，主要取决于信息的全面性和可靠性；管理的组织控制过程，是管理者具体运用信息、使信息发挥作用的过程，是为实现目标服务的。总的说来，信息在商业企业管理中起着如下的作用：

一、信息是制订经营决策的依据

在当今的商业企业管理中，信息对决策的重要性越来越突出。所谓决策，就是指企业管理者对经营目标的选择和决定过程。美国著名的决策理论学派代表人物西蒙（H·A·Simon）将决策过程简要概括为：信息的收集和分析、拟定方案、选定方案、决策执行。决策贯串于管理的全过程，是企业经营活动的核心。管理的过程实际上就是“获取信息和决策的过程”。从信息的收集、分析，到制定决策并付诸实

行，是管理的实质所在。决策以前，需要拥有资料、数据、情报以及积累的知识、经验等，这些从外界收集来的或由内部积累的信息，经过加工整理就成了分析判断的依据。企业的重大决策，如经营目标、经营方针、管理体制等，都要进行形势分析、方案比较，从而选择最优决策。这些环节无一不以信息为基础。即使在决策过程中，企业管理者也常常征询意见，以便使决策更臻完善。其用心也是为了筛选信息，集思广益。要减少决策的盲目性和不确定性，就必须重视信息的收集和研究。例如上海市纺织品公司的情报机构，在1980年上半年通过商情信息的分析，发现中长纤维布的销售已出现由畅销转滞销的苗头，于是深入基层和零售企业进行市场调查，获取了可靠信息，预测中长纤维布来年的销售量将在4100万米左右。于是在此基础上组织货源和安排市场供应。结果当年的实际销售量是4105万米，从而赢得了经营的主动权。预测实际上是进行信息处理和提供信息服务的一种特殊活动，国外把预测行业称为信息产业。企业的决策也是一种信息，它采取指令的形式传递给执行者，又从执行者的执行过程中获得反馈信息，以便修正决策和制订新的决策。

信息灵通，决策得当，则生意兴隆；信息闭塞，盲目决策，则生意衰败。山西省垣曲县专业户王树勋、张化安的一兴一衰，充分说明了这个道理。

王树勋重视信息，善摸经济脉搏。为了及时、准确地掌握市场信息，以及作出正确判断，他不仅订阅《经济信息》等报刊杂志，有时还到北京、上海、武汉、广州等大城市学习考察，在北京、上海、郑州、太原等地有较广泛的信息联系。他消息灵、行情通、决策得当。1982年下半年，他了解到社会上办面粉加工和饲料加工的专业户增多，面粉袋和饲

料袋缺货的信息，就立即作出生产面粉袋、饲料袋的决策。一年零两个月，仅此一项总产值就达82万元，盈利30万元，除开支以外，纯收入达7万元。王树勋赚钱的原因在哪里？用他自己的话来说，就是“信息要灵通，决策要果断。”

张化安则相反，他在经营中没有认识到信息的重要，对市场行情缺乏科学的分析研究，结果就吃了大亏。1981年，张化安看到市场上尼龙袜紧张，但他没有分析紧张的原因是流通中的问题，就盲目贷款2万元，办起一个织袜厂，产品还没出厂，市场上已呈过剩现象，因而产品滞销，工厂倒闭。后来他又贷款10万元，办电度表组装厂。他从杭州购进5000块电度表零件，建厂、投产，共用了10个月的时间，未等出售，市场上已饱和，只好又停产。两次失败后，为了挽回损失，他硬着头皮，孤注一掷，决心办养鸡场。他从太原购回3000只来航雏鸡，又因鸡舍地基没有解决好，几千只小鸡挤在又小又暗的鸡笼里，没几天全部患鸡瘟病死了。张化安在不到3年的时间里，3次办厂3次倒闭，咎其主要原因，是缺乏准确的经济信息与科学决策。

二、信息是保证社会再生产的手段

社会再生产过程，是生产过程与流通过程的统一。生产和流通内部，又由若干个部门与企业连结成一个多级递阶结构的经济网络系统，它不仅包括众多的部门和行业，而且包括数十万个星罗棋布的企业群。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出，社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。这就是说，我们必须自觉运用价值规律，实行有计划的商品经济。为了使整个社会生产与流通纳入宏观计划进行，必须通过有效的信息网络

把各方面联系起来。从系统的观点看，商业部门是个大系统，各公司以至各个企业都是子系统。这些部门、系统之间，正是通过指令、文件、数据、报表、凭证、广告、商情等信息，来处理他们之间的纵向和横向联系，协调其行动。如果没有一个四通八达的信息情报网，社会再生产过程就要陷入混乱甚至瘫痪状态。当前国内市场形势面临着一个转折，消费品由多年来的持币争购变为持币选购、储币选购。许久以来，我国消费品市场是买方求卖方，“皇帝的女儿不愁嫁”，而现在是多种经济形式，多条流通渠道，多种经营方式，市场上名牌货、新颖商品畅销，杂牌货、陈旧商品卖不动，耐用商品起伏不定，小商品供求多变。这说明，新的市场形势对商业工作提出了新要求。为了适应计划经济指导下市场调节和商品竞争的需要，就必须及时掌握信息这一“耳目”，才能对市场供销情况作出及时测报，以便各企业通过数据、资料的分析和对比，选择最佳经营方案，从而在竞争中提高自己的适应能力、应变能力和竞销能力。商业部门是市场信息中心，其主要任务是研究社会商品购买力和主要商品的社会需求变化趋势，定期发布市场预测，为生产部门生产适销对路的商品，提供有效的信息。例如河北省，1982年建立了三级商业市场情报信息网，省级成立了市场情报信息中心，地、市级成立了市场情报站，县级成立了市场情报组，各自负责搞好本地区的经济预测和信息工作，有效地促进了商品流动的发展。

三、信息是对企业经营管理过程进行协调的工具

在商业企业经营活动中，大体有四种东西在流动，即人流、商流、物流、信息流。人流是商业企业以人为中心的各

种活动，如职工的录用、调配、劳动、晋升、奖惩、退休等，人流是商业企业的主体。商流是通过商品流动过程，发生商品价值形式变化和所有权的转移。物流是商品实体的包装、运输、贮存、保管等过程。信息流即企业的指令、计划、财务、统计、物价、商情、广告等的纵向和横向的流向。企业的信息流对人流、商流、物流起着协调和控制的作用，对企业的经营管理过程起着十分重要的作用。例如，我国“大白兔”奶糖是上海的名牌产品，在东南亚和北美享有声誉。但“大白兔”奶糖第一次向日本出口时，由于工厂没有掌握日本对奶糖质量要求的信息，而遭退货。经过调查研究，按照日本消费者的要求加以改进以后，“大白兔”奶糖不但打入了日本市场，而且在国外市场上普遍受到欢迎和好评。再如，江苏省生产的“芭蕾”珍珠霜，在生产与包装设计以前，就调查了香港市场对包装装潢的要求和爱好，掌握了可靠的情报信息，在设计包装外盒时，他们以白色为底色，中间画着一双灵巧的手，托着一颗晶莹醒目的金色珍珠，显得雍容华贵。瓶内盖上放置着一只小巧玲珑的泡沫塑料底盘，里面放着一枝镶有珍珠的小别针。当你打开盒盖，闪闪发光的别针即跳入眼帘。在说明书上还根据顾客的心理指明，如果自用，买到50瓶以上便可串成一条珍珠项链。由于这一促销手段，具有强大的吸引力，因而“芭蕾”珍珠霜很快打入港澳市场，而且远销法、美等国家。成为国际化妆品市场上的一种热门货。再比如，重庆某商店购进一大批时装，服装组通过日清日结，发现这种时装已趋滞销，于是将销售信息反映到业务科，作出了减少或终止进货的决策。这些都说明了信息的控制和协调作用。

信息不仅对商业企业起着指导、促进、协调的作用，而

且对人们的消费行为起着引导的作用。这些年来，随着商品生产和商品交换的发展，商品货源大大增加，花色品种急剧增多，产品更新换代加速，商品选购意识增强。广大消费者正是由于广告、商情等信息的传播，及时地了解到产品的性能、规格、价格和特点，从而增强了选择商品的针对性。

由此可见，信息在商业部门与企业管理中起着重要的作用，它是管理的要素。国外一些管理学家认为：“80年代的经理人员，将比以往任何时候都需要更加迅速而有选择性的信息，以应付复杂事物和情况变化。”（R·G·穆尔狄克、J·E·罗斯）人们把企业管理的决策核心（领导班子）比做企业的大脑，把企业内部人流、商流、物流比做企业的血液循环系统，而把信息比做企业的神经系统。如果“神经系统”失常，就会导致整个企业的紊乱。这不是没有道理的。

第二节 商业信息的收集和分析

在经济管理中，信息泛指为一般的数据、资料、消息、情报、知识等，它通常是经济数据、经济信息、经济情报、经济预测的总称，一般包括数字信息和文字信息两种。信息是人与人、人与物以致生物与生物之间进行交流的信号。

信息按其内容可分为自然信息和社会信息。社会信息又可分为经济信息、军事信息、文化信息、科技信息、生活信息等等。商业信息属于经济信息的范畴，它是指在一定的时间和条件下，从事和组织商品流通所必须的信息、情报、数据、知识、报告的总称。信息在商业企业管理中，一般通过文字、语言、数据、报表、凭证、广告、商情、规章制度、指令等形式表现出来。

一、商业信息的特征

既然商业信息隶属于信息的范畴，毋庸置疑，它具有信息的一般特征：

1.信息是可以被感知和识别的。人类对客观事物的感知是通过各种感觉器官进行直接感知和识别，例如人们用肉眼看到春草发芽、柳树吐絮，这就获知了大地回春的信息。但是单凭感觉器官进行感知和识别信息，是原始的和有限的。随着人类的智能的发展，人的智力作用于物质、能量和信息，使三者发生了显著的变化，产生了自然、生物界和人类社会之间的信息大交流。工业革命以后，人类发明了各种仪器、仪表和传感器，从而大大扩大了获取信息的能力。当代通讯传播系统的发展，使人们可以通过电报、电传、电话在几分钟内接收万里之遥的信息。

2.信息是可以转换的。信息不是采取固定形态，它的形式是可以变换的。例如某种经济信息可以采用语言、数据、图表等形式，也可以转换为计算机的代码或者磁带上的声波，或者邮电系统的电讯代码，而代码、代号、声波等，又可以转换为语言、文字。

3.信息是可以存贮的。信息的存贮可分为人体内存贮和体外存贮两种。体内存贮是人体通过大脑的记忆把信息存贮起来，体外存贮则依赖于各种物质载体，例如通过书刊、文件、报表、录相、录音存贮各种情报与数据，利用电子计算机存储各种数据等。

4.信息是可以处理的。人类对客观世界的各种信息，必须进行加工、筛选和整理，建立收集、分类、检索、报导、传播等工序。信息处理要求做到“广、快、准”，即信息收

集范围要广，提供信息迅速及时，有的放矢，内容力求准确无误，以便用户获取和使用。

5.信息是传递中的知识。知识是信息的基本属性之一，但知识不等于信息。知识变为信息，必须通过传递。信息是运动、传递、交流状态的知识。信息之所以成为一种重要资源存在于社会，就是因为它具有知识性，是一种重要的精神财富。人们之所以接受信息，其目的就在于增加知识，了解情况，解决问题，提高效益。所以知识性是信息的重要属性。然而信息还具有另一个基本属性，即传递性。信息的传递性，一方面是指信息可以通过一定物质载体传递，另一方面是指人们要获得信息，必须依赖于社会信息的传递。人与人之间的信息传递一般靠语言、文字、表情、动作，社会信息的传递通过报纸、杂志、文件、报告。随着通讯技术的发展，信息可以通过电报、电话、电视、广播、通讯卫星等进行传递。在现代化大生产条件下，个体的、自发的信息交流形式，已不能适应科学技术发展的需要，因而宏观信息网络和企业数据库的信息传递，往往通过情报信息网络系统有组织地、有计划地、连续不断地进行。

6.信息具有时间性。信息必须及时从发生源传递到接收方，以便使接收方及时获取和利用。日本一位著名的情报学者古场常昭曾说：“一个准确程度达100%的情报，其价值还不如一个准确性只有50%，但赢得了时间的情报。特别是竞争激烈之际，企业采取对策如果慢了一步，就会遭到覆灭的命运。”在战场上，战争的胜负往往取决于谁及早地掌握了可靠的军事情报。在市场竞争中，能不能及早掌握可靠的情报信息，则往往关系到一个企业的成败。

7.信息与物质载体是不可分割的。信息的本质是具有一