

商战谋略巨贾谈

——经营篇

丰君 编著



民族出版社

商战谋略巨贾谈

——经营篇

浩 淼 编著

民族出版社

(京)新登字 154 号

商战谋略巨贾谈

——经营篇

民族出版社出版发行 各地新华书店经销

冶金胶印厂印刷

开本:787×1092毫米1/32印张:7 字数:1.375千字

1993年9月第1版

1993年9月 北京第1次印刷

印数:0001—5000册 定价:4.80元

ISBN7-105-01996-6/F·47

(汉 26)

目 录

第一章	如何获取最大利润	1
	紧紧盯住生产流程,就不用担心利润	
	纵向一体化是降低成本的有效方法	
第二章	不惜血本创名牌	15
	名牌意味着信誉与质量	
	血本意味着随后而来的更大收益	
第三章	要的就是出奇制胜	46
	语不惊人死不休	
	控制住最关键的环节	
第四章	机会就在眼前	84
	不穿鞋处,正是鞋的最大市场	
	从身边抓住每一个投资机会	
第五章	避实就虚,填补空白	96
	虚虚实实,利在虚间	
	多头出击,瞄准下手	
第六章	向技术经营下本钱	136
	技术乃质量的保证	
	最小的投入换来最大的收益	
第七章	千万不要让技术开发停止	152
	只有不断创新,企业才永具活力	

开发停止一步,利润损失无数

第八章 信息使你耳聪目明 182

信息一条值千金

信息网建立起来

第一章

如何获取最大利润

企业利润来源不外乎合理化努力利润、开发努力利润、景气利润、机会利润、独占性利润等五种,其中多具有相对风险及损失,唯有透过经营管理的努力,以策略性合理化投资和低成本等方式追求的利润才是健康稳健的。此一类利润是从四省节流与四不省开源为着眼点。所谓四省,即省资源、能源、空间及人员。四不省即新机器设备之投资、市场产品开发费用、经营管理费用及员工教育训练、小集团活动费用等。

——华侨

通过活动开动脑筋,来缩短生产单位产品所需要的时间。即使用同样的生产设备,通过改善生产管理的方法,也可以提高人均劳动生产率。

——华侨

无论东方西方,提高生产率的原动力,就是在最高领导的统率下,全体人员团结一致,有提高劳动生

产率的积极性和提高生产率这一价值观的企业文化。

——华侨

不管是资金、设备还是人员方面,都必须留有“贮水池”,也就是说,要时时刻刻留有余地。

——松下幸之助

松下公司最大的实力是经营力,也就是经营者的经营能力。松下幸之助作过一个有趣的比喻,就是一个做饭的人,有了自来水,还得备上一个“贮水池”,这样即便碰上停水,也不至于手忙脚乱。办企业,也要有个“贮水池”。现在许多企业都不带“贮水池”,资金、设备都不留余地。一旦需要扩大生产,就捉襟见肘,力不从心;稍遇不景气,又会手忙脚乱、不知所措,并以此产生过分竞争。这样,就使生产很不稳定。

因此,在资金、设备等方面,开动 85% 至 90%,按照计划均衡生产,保持公正的、合理的利润,那就能使企业的经营保持稳定。

现在,人们已就“服务”达成共识。无微不至的服务,已成为各个企业、商店的共同追求。但是如何才能真正做到顾客第一? 方式多种多样,其中之一就是实行一条龙服务。

——华桥

陕西省三原县美乐公司是一家生产奶粉和食品机械的公

司。该公司在生产奶粉过程中,对提供奶粉原料的农民养羊户实行了一条龙服务。为了发展奶粉生产,他们从良种选育、疫病防治、直至饲养技术辅导,厂里每年都要花费几万元。为了扩大奶源,他们又以贴息的形式,帮助农民用 130 多万元购买了 380 多头奶牛,当年就可产奶 100 吨,从而保证了奶粉的原料供应和质量要求。

美乐公司对自己生产的食品机械产品,也实行一条龙服务。它实行四保:保制造、保安装、保培训、保生产,使用户放心。

1985 年 10 月,在北京举办的全国食品和包装机械展销会上,这家乡镇企业出人意料地签订了 816 万元的产销合同,占大会总成交额的 1/4,在强手如林的食品工业中鹤立鸡群。

致富七诀

致富有七大原则:

一、减掉税款和通货膨胀之后所剩才是真赚。

二、对你的资产作最大运用,善于牺牲享受来投资价值会上涨的项目。

三、投资不要分散,把你的钱集中在一个适当的项目上。

假如你是刚起步赚钱,你的投资要集中。找出一个好投资,然后把你全部的心力及钱投进去,力求在这个投资上成为专家,即使你失败了,也学会了避免重蹈覆辙的经验。

四、追求财富的人永远属于攻势,不要属于守势。

五、资本必须尽速加倍回收。

六、选择有力且稳定的投资。

七、要紧紧控制。

——安德鲁

企业的每一个部门都必须随时注意发现改进,改变或充实整个经营活动的方法。

——罗杰·福尔克

明天的一百,不如今天的五十。

——华侨

“现金至上主义”是华侨、华人成功的秘诀之一。“明天的一百,不如今天的五十”意思是说尽管今天获得的很少,而明天或许获得的多,但两者择一宁取前者,毕竟是到手的才算数,明天谁知又会有什么变化呢?

中国人自古以来历经无数次改朝换代的事实,前一天睡前一切都还是老样子,第二天醒来却换了一个皇帝,新皇帝一登基,所有以前通用的买卖制度全都遭废止,这类事情遭遇得多了之后,中国人学乖了也变聪明了,宁愿取今天的五十(现实),也不取明天的一百(梦想)。

和华人、华侨谈交易时,买方更得非出示现金之后,卖方才肯坐下来好好地与他交涉。偏偏许多日本商人自以为有东京气质,在接待顾客时说:“这是我的名字,以后请多多指教。”边说边掏名片,一再强调赊账购买绝无问题,而这种做法在华

人、华侨眼中是十分幼稚可笑的，对再熟悉的客人他们仍是那句老话：“请付现金。”

了解现金的宝贵，等于是获到商场胜利的第一步。

对于节俭的人，金钱是扁平的，是可以一块块堆积起来的。

——巴尔扎克

1986年10月，美国《福布斯》杂志宣布：沃尔顿先生名列美国首富榜首。有一个年轻人欲披露当代美国首富的阔绰，在沃尔顿生日那天，身穿小夜礼服，扮成侍者进入那位富翁的家门。他怎么也没有想到呈现在眼前的竟是：一座并不堂皇的住宅，一套并不高雅的家具，一辆旧式小型轻便货车，还有一条沾满泥污的猎狗……

香港的李嘉诚，凭一间小塑料厂起家，登上香港地产业鳌头后，至今仍住在20年前搬进去的老房子里，还戴着廉价精工表，在国外赴约都乘公共汽车前往。他自豪地说：“简朴的生活更有趣。”

综观世界各地的沃尔顿式的人物，不难发现他们的共同点：“全心全意地去注意最细微末节的地方，不失去替他自己或他工作的公司减低费用的机会。”此话出自另一个美国的亿万富翁绿罗盖帝之口，却大体道出了沃尔顿式人物的致富诀窍，即以俭致胜。

只要进一步根除浪费，推进合理化，每年的利润

就可成倍增长。

——士光敏夫

士光在振奋公司职工精神的同时,还推行了设备合理化,并通过紧缩工程来降低成本。这些努力都取得了很好的成果。由于采用了电解法及分块建造法,从而大幅度地缩短了造船工期,降低了船价。士光为了扩充设备,投入了大量资金;为了取得用于设备投资的资金,开始注目于世界银行。原因在于:该银行的利率比日本银行低得多,有利于大数额的贷款,士光认为,“低利率这一点是最难得的”。他并没有屈服于极为复杂的手续和外界压力,终于开创了民间企业之先例,成功地借得了160万美元的贷款。

时间就是金钱,时间就是市场。企业在开发新产品中,应把时间作为创造生产高效率的要素来看待,珍惜“黄金岁月”。“兵贵”捕捉“最佳时间”“高效时间”以快取胜。

——梁吉祥

“借机生机,超越自我”,为治人而不治于人之良策,它是企业决策者在经营竞争中,用系统论观点,组织和实现企业这个大系统内的经营目标,以引进先进技术为突破口开发新产品,扬自己长,避自己短,使企业从局部一步步地向整体优化方面迈进的谋略,随着国家经济政策的改革开放,企业家的弱点和与形势发展的要求反差增大。作为企业决策者的谋略来

说,要适应这种特点的环境与形势发展,就需要适时地确立经营方向,确立经营的战略战术。

企业决策,如同指挥三军行军作战,正确而有效地使用企业“兵力”的办法很多,但关键莫过于知彼知己巧分巧合。即要对国家之政令,市场行情之变化,企业人财物之情况了然于胸,知可为之而不可为之,把主次分清,把先后理顺,既泾渭分明,又不顾此失彼,相辅相成,取得比较好的整体效益。

——郭俊陆

太原市副食品贸易中心从1984年成立以来经济效益连年大幅度增长。该企业之所以能这样高速度发展,首先是以“分”为“合”。先在三个“分力”上下功夫。一是在发展企业文化提高职工素质上下功夫,二是在经营商品上下功夫,三是在数量质量上下功夫,三分合一,使得企业有了良好的企业形象和企业信誉,为社会所称赞,为同行所称道。其次,依靠采购运销的辐射网络和已经具有的人才、信誉基础,以“合”再“分”,求得企业继续发展,一是发展集团优势,加强横向经济联合,二是发展企业后劲,使企业的“合力”更大,立体效应更强。

所谓的大企业不是要看销售额有多好有多高,而是广泛地收集意见、生产好产品。这样才是有前途、有市场的公司。

——浦上太郎

在考虑某一新产品时,一定要与负责市场的人谈谈,其次再与营业人员、促销或负责广告的外部人员谈谈,接着是小卖店的人,最后是批发店,于是经过一番深思熟虑,下一次可以按此顺序,询问他们的意见,如此反复的、不厌其烦的探询意见,那么公司的产品才能承受消费者的喜爱。

当经济不景气的时候,如果能从“节流”方面加强管理,企业就能摆脱困境,节约材料成本很重要。成本低,能增加竞争力,充分发挥现有人力资源的作用,也是一种有效的方法,还要重视资金成本。

——顿士葆

经济不景气时,往往库存增加、积压、资金无法流通,如果能把库存降下来,成本也就降低,这是节流的好方法,当经济不景气时,企业不应首先想到裁员,而应该进行人力资源重新合理分配,更好地发挥员工的作用,此外,还要重视资金成本,对于设备的利用率应当尽快提高。节约的一个重要措施,就是尽量提高设备的利用率,实施标准成本。

在这竞争激烈,产品日新月异的时代里,每一个企业能有一个长远的发展计划,可以减低一半的成本。

——张钧

日本某制药公司雇有员工约二百人，业务计划通常推算至未来的六十个月。由于此长程计划的有效实施，结果在短短的五年内，产量激增，每月生产值从五百万日元增加至六千万日元。在此期间，减除原料后的直接生产成本已降低一半，可以证明该公司的计划已经使它的经营管理产生显著的效果。

不论是什么人，也不论是什么企业，只要他想争取成功，“勤俭”二字必不可少。

——本田宗一郎

本田办的企业是以勤俭著称的，这或许跟他出身于农民的背景有关。本田自己从未有一间个人专用的办公室，同样，现任的总经理也依然如此。本田公司没有接送客人专用车，所以来这儿访问只得乘出租车。在公司里，从领班到杂务工，人人都穿白色工作服。一星期工作五天，分早晚两班替换。流水线上的工人除每隔两小时有十分钟休息外，操作从不间断。车间里不播放音乐。尽管本田的大多数职工都是二十来岁的年轻人，但工作时间里很少有打闹的事发生。在各自岗位上，人人都专心工作，甚至遇上外国客人前来参观，他们也不回头旁观。

正是这种勤劳节俭的作风，使本田在竞争中，一步步走到了前列。

全心全意地去注意最细微末节的地方，不失去替

他或他工作的公司减低费用的机会。

——美·保罗·盖帝

世界上许多著名的企业家和他们领导的企业集团,对于节约非生产性开支,都有自己独到的地方,在日本拥有 27 个工厂,8 个研究所近 8 万名职工日立电器公司就是以重视节约著称于世,日立公司曾提出“1 分钟应看成 8 万分钟”的口号,意思是 1 个人浪费 1 分钟,日立公司 8 万人就要浪费 8 万分钟。全公司已树立起“公司越庞大,越要注意节约”的观念。日立公司内部使用的信封的正面,贴有一片画着几道横线的纸,第一次使用时把收信人姓名写在第一行,第二次使用时把第一行涂掉,用第二行写,直到每一横格都写完。在日立的任何一间办公室,都是一盏灯拖着一根绳子,随手关灯已成为大家的习惯,原材料的节约,工时的节约,方法就更多了。所有这些,对推动整个公司降低成本,发挥了积极的作用。

可以说,在对提案的奖励制度方面,日美企业之间存在着相当大的差距,但在开展全员性的降低成本活动这一点上,日美的优秀企业都是共同的。

控制生产设备及生产本身,谋求质量均衡化,质量与性能的提高和成本的降低等一系列“生产管理的诀窍”,是难以通过参观工厂学到的。能灵活运用生产技术的重要的生产管理诀窍正是“无形的经营资源”的一种。

降低成本和提高生产率一样,是生产管理诀窍的一部分。在进入低速增长时期,迫切需要开发出“通过在不增产情况下的合理化来降低成本的诀窍”。

要使自己的产品投入劳动尽量低,尽量地降低产品成本,

产出尽量地多。即要以产品低的价值量在“商战”中致胜。

日本丰田汽车公司创建于1933年,是在丰田自动纺织机械公司基础上创办汽车分处发展起来的。首任开拓人物丰田佐吉的儿子丰田喜一郎在1938年辛勤地建立起了丰田汽车厂,但他不善理财,生产制造成本过高及其它问题,使这个公司在第二次世界大战后债台高筑,处境险恶。1950年,这家只有2.1亿日元资本的公司,负债额高达近10亿日元。于是丰田喜一郎引咎辞职。丰田佐吉委派他创办丰田纺织机械公司的副总经理石田退三接任。石田退三一上任就倡导节约风尚,能省则省,能俭则俭,尽量用机器来代替人力,以防止市场不景气时生产成本的增加,如此等等。被一些人讥之为“小气鬼企业”。但石田退三并不因此而改变初衷,他在勤俭致富,改善设备,搞好经营的方针指导下,汽车质量提高了,生产成本降低了,产品销售扩大了,使丰田汽车公司成为日本高效益的公司之一。目前,丰田已成为世界上最大的汽车制造公司之一。丰田的成功,是以产品品质优良、成本低而取得的。

“科学规范,以镒称铢”之策运用在企业,就是破除小手工业的管理方法,以强化企业基础管理为着眼点,积极采用科学的管理,形成一整套科学的管理体系,把企业经营活动的各个环节逐步纳入科学管理的轨道,提高企业应变能力和竞争能力的有效路子,企业有无科学规范的管理法,不断探索新的企业管理法,对于一个企业的生存和发展起着至关重要的作用。

——赵仁儒

企业管理是当代企业进步发展的要素之一。采用什么样的企业管理法,是当代企业家研究的课题之一,运用科学规范管理法,努力跟踪当代企业实践的发展。每一个管理方法“吐故纳新”,经过企业实践、熟悉、了解、掌握明白某先进合理的科学性所在,指导企业发展,寻觅到理论和实践的契合,并发扬其管理之长,由必然王国向自由王国的主体素质优化。学理论是照路的灯笼(培根语)。企业决策对企业管理有正确科学的方法,是一种“内力”的缜密计算,如“锰”与“铌”相比是建立在科学计算的基础上的。那么,面对再复杂的问题,也能从乱麻团里理出头绪……“变压”闪耀出经济战略高效益管理法之花。

企业是个大社会,企业决策者应根据这个处于特殊地位“大”的特点,灵活机动地为企业“巨龙”配套的“十面出击”搞项目,使企业经济“腾飞”。这就需要决策者能够客观地分析形势,适应变化了的客观条件和环境,针对性地采取应变措施,发挥本企业的自身优势,使企业具有竞争力和发展后劲。

——鲁宏成

阳泉市建筑工程总公司是个有 38 年历史的一级建筑安装企业,年承担建安经济效益近亿元。该公司面对市场建筑业激烈竞争的情况,建立建筑业新意识。认为基建工程不仅仅是