

JYCGDMJ

经营成功的

董玉生 张启林 邬丽芳 编译
郝成贵 史景文 审订

秘

诀

光明日报出版社



经营成功的秘诀

董 玉 生
张 启 林 编 译
邬 丽 芳

郝 成 贵
史 景 文 审 订

光明日报出版社

(京) 新登字 101 号

图书在版编目 (CIP) 数据

经营成功的秘诀/董玉生等编著.-北京:光明日报出版社,
1994.9

ISBN 7-80091-499-2

I. 经… II. 董… III. 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 10354 号

经营成功的秘诀



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 3017788-225

新华书店北京发行所经销

北京平谷玉福印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 6.125 印张 字数 137 千字

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5, 000 册

ISBN 7-80091-499-2/F·16

定 价: 5.40 元

前 言

我国正加快向市场经济转化，在经济活动中极需要提高经营管理水平。为此，结合我国的实际，参考国内外较新的相关书刊、报纸编写成此书，奉献给积极参加改革的人们。

全书分10章，每章又提出5个问题，从现实经营实例入手介绍，最后归纳并指出启发性的要点。书的结构和内容体现了从实践中来，经过叙述、分析和概括，上升为理性认识，期望再来指导读者的实践。我们的本意，是给从事企业商业活动的社会主义建设者们推荐一位有现实意义的“参谋”。

在编写过程中，我们吸收选用了大量有关书刊报纸中的研究成果和材料（主要参考文献开列于后），在此，我们对这些作者一并深表谢意。由于水平所限，时间仓促，错误和疏漏之处在所难免，请读者予以指正。

在本书编写过程中，如下同志参与了部分资料的翻译，在此一并表示感谢。他们是：张杰勤、张云祥、韩明、史盛丰、朱金富、吴基金、张大同、田福泰、宋城嫻。

编 者

1993.7.16

目 录

第一章	争取顾客	(1)
一、	你在努力满足顾客什么样的需求?	(2)
二、	你全方位地使顾客满意了吗?	(6)
三、	你在仔细地追踪变化着的顾客需求吗?	(10)
四、	你的工作和顾客的需求紧紧联系在一起 了吗?	(13)
五、	你能从容不迫地得到和保持顾客吗?	(16)
第二章	提高质量	(21)
一、	你在经营中追求什么样的质量?	(22)
二、	你保证提供的质量水平达到了吗?	(25)
三、	你在持续不断地提高质量吗?	(28)
四、	你能让每个人都努力提高质量吗?	(32)
五、	你总是在提供高产品或服务的质量吗?	(36)
第三章	优质服务	(40)
一、	你希望用服务来划分市场吗?	(42)
二、	你在提供顾客想要的服务吗?	(45)
三、	你提供的服务类型或服务的水平应该 改变吗?	(48)
四、	谁承担服务的责任?	(51)
五、	服务到底给你带来了什么?	(56)
第四章	创造优势	(59)

一、你在全方位地探索竞争的优势吗？	(60)
二、你的优势与你取得的价值相配吗？	(64)
三、你能认识你的优势吗？	(68)
四、每个人都在为维护你的优势而工作吗？	(71)
五、你的优势发挥出来了吗？	(73)
第五章 开发才智	(78)
一、你认识到自己的才智了吗？	(80)
二、你完全认识到每个人的才智了吗？	(84)
三、你能找到应用现有才智的新方法吗？	(87)
四、你是在最大限度地发挥你的才智吗？	(91)
五、你具有成功的真正才智吗？	(95)
第六章 刺激效应	(100)
一、什么样的具有全局的战略问题对你有 刺激力？	(102)
二、什么样的价值观人们才能广泛持有并 且能深刻感觉和认识它？	(105)
三、你能承受和调节变化吗？	(109)
四、谁受到了激发，谁没受到激发？	(112)
五、你的鼓励收到效益了吗？	(115)
第七章 赢得信任	(119)
一、你能否保持明确的战略目标？	(120)
二、你是否可以信任？	(123)
三、你能否采纳不同意见？	(127)
四、你是否力求言行一致值得信任？	(131)
五、是否是信任产生的结果？	(134)
第八章 革新技术	(138)

一、你适当应用战略技术了吗？	(139)
二、你的文化包含新技术吗？	(142)
三、你是站在技术浪潮的前面还是后面？	(145)
四、技术是否赋予你力量？	(148)
五、你能估计出你的技术的经济效益吗？	(151)
第九章 寻求合作	(154)
一、你知道如何找出新的合作伙伴吗？	(155)
二、你是建立长期的还是短期的合作呢？	(159)
三、什么时候你们应改变联营？	(162)
四、你的联营对相关的每个人都合理吗？	(166)
五、联营增加了你的竞争能力吗？	(170)
第十章 对待成本	(173)
一、你能清楚的说明你的战略性成本吗？	(175)
二、你对待成本的态度是什么？	(178)
三、你想开辟削减成本的新途径吗？	(181)
四、为了削减成本，你自己能做些什么？	(184)
五、你的效益卓有成效吗？	(187)

第一章 争取顾客

成功者说：“顾客是上帝，真诚能赢得上帝。”

中国河南省民权葡萄酒厂的企业精神是“面向用户，最佳服务。”其实质内容是：向用户提供与众不同的服务，与众不同的质量，与众不同的产品，格外周到细致地为用户着想，达到每个用户满意。民权酒厂所讲的“用户”，也就是通常所说的顾客，即指社会上所有的客商和消费者，也指企业内上下工序之间、各职能部门和生产环节及工作岗位之间所发生的相互经济关系。

为取得用户的信赖，民权酒厂曾公布过五条许诺：①原材料涨价，产品不涨价。②打破葡萄酒6个月保鲜期的时限，不论时间长短，只要出了质量问题，均由厂方包退包损失。③进货4个月销不出去，包换当地畅销产品，并由甲方负担运费。④凡与该厂联营的烟酒公司，均让利1%。⑤对提出建议、批评的用户，视其价值大小酌情酬谢。这些许诺解除了顾客的顾虑，树立了良好的企业形象。

民权酒厂为使企业精神变成全体职工的自觉行动，要求全体职工以“面向用户，最佳服务”做指导，把企业办成为用户服务的工厂，使这一精神成为企业一切工作的出发点和归宿，成为企业追求的最高目标和对企业全体人员进行考核、奖惩的依据。强化职工的质量意识，实行全面质量管理，为用户提供更多更适合需要的优质产品。为此，厂方不断访问用户、征求意见、了解需求、执行合同、保持信誉。为使全

体职工在实际工作、生活中树立和企业荣辱与共的意识，他们还开展了“以厂为家、以酒为荣、厂兴我兴、厂衰我衰”的教育。

旨在为顾客提供优质产品和服务的民权酒厂的“八字”企业精神，在社会上产生了很好很大的影响，被人们誉为“民权精神”，在企业内部也为职工创造了和谐竞争的向上气氛。

在争取顾客的实践活动中，向人们提出了不少值得思考研究的问题。

一、你在努力满足顾客什么样的需求？

一个星期六的下午，有位挨门串户的售货员来到某家门口。他向户主兜售一种新的清洁剂，据说它能清除任何脏物。当户主告诉他对此不感兴趣时，他便从大文件包里掏出两三幅版画，并且问户主是否有兴趣买本地道的艺术的手迹。户主又告诉他对这也不感兴趣时，他接着又递给户主一本描述儿童的小册子，并说读后保证儿童在校连年升级，户主还没有买。但是，这也阻止不住那个有进取心的小伙子，他开始提供从保护草坪到擦窗户的各种服务。使人感到这位青年人具有一种不懈的精神，使人不禁地说：你就是这样打开异乎寻常的销路的？他笑道：“每个人都需要一些东西，所以我要坚持抛售，直到我发现他们确实需要什么，或者直到叫我走开。”其结果是，户主付给这位青年一些钱，让他帮助擦了擦窗户。这样看来，他的方法相当有效，也使人联想起美国一家古老的公司的最近变化。

普罗克特和甘布尔总是像聪明的市场商人一样，保持商店的荣誉，近来一直探索新路子。旧的大众化销售方法——

通过全国性的广告把一种产品销往大市场，现在已没有什么用了，因为它不能适应消费者日益增长的需要。为了满足新顾客的需求，适应他们对各种新产品、新服务及信息的需求，普罗克特和甘布尔倡导微型市场。

怎么工作呢？以最简单的克雷斯特牙膏为例。今天，普罗克特和甘布尔在市场上销售一种产品，通过广告在各种市场卖各类不同的东西。每个人都有自己的偏爱，或者有一套购买习惯，公司用多种形式包装，以及吸引各种不同的人。为此，克雷斯特必须求助于儿童市场、白牙市场、无穴市场、核准牙医市场、齿龈市场、好味道市场和鲜味市场，不可能只是克雷斯特一种牙膏、一种销售方法。今天，公司就必须分析比以前更多的需要，以便赶上市场变化。普罗克特和甘布尔及其他消费产品购买者，可得到的资料把思想弄乱了。随着新技术的开发，公司能得到赖以工作或没有用的新资料。

目前，普罗克特和甘布尔所做的，使得几年前所干的看起来是史无前例的。不是用一种电视商广告促销一种或几种产品，普罗克特和甘布尔创立了 6 至 10 种商业广告来指导各种市场，还设计了广播广告，编写了针对在场顾客的广播广告。通过盒式磁带和在墙上刷纸，在中学和牙科医院做广告，并组织当地促销、主办当地的重大活动。正当新的微型市场兴旺之时，普罗克特和甘布尔又继续实验了。普罗克特和甘布尔所做的这一切，到底是为了什么？举例来说，它推动各种产品的创造，并且，由在普罗克特和甘布尔各种不同规格、大小、包装和形状的产品的增加，这都是为着扩大他们的微型市场的销售。

关键问题是：你是否完全意识到顾客的准确需要及你所

在的组织在满足这些需要时的成功程度？

实践者说明：普罗克特和甘布尔继续摸索各种不同的市场销售法，看什么行得通，什么行不通。在展销台上，有个巨大的杂货包，它能记录整个一系列的活动，它还能记录标明销售决策的成效，最少能知道一些会提供增加的效益。普罗克特和甘布尔微型市场销售法，也许会使你突然想到用强制的方法满足顾客的需要，但是，如果你考虑一下，你就会知道这是怎么让公司迅速地调整“枪击”视线，拚命保持对准活动目标。从遍布各部门的促销中获得的资料，帮助公司妥贴提高销售效益，把火力对准靶心，取得巨大的成功。

努力运用正确方案。在中等规模工业设备生产公司中的每个人都会说，他或她都准确地知道该公司顾客的需要。然而，一个新雇用的市场销售分析家苏珊感到，公司的预定额和顾客的需要发生了一些重要变化，但她的看法不能让人相信。在苏珊看来，多年来，当公司处于主导地位时，即在仓储，材料处理设备处在领先的时候，公司没有注意到顾客中对需要的趋势已经转向分散，甚至下降，这导致更轻、更小、更便宜的设备需求的增长，顾客已转向较小的仓储地方。很显然，就不再要求原来规模很大而单一型的仓库了。但是，由于没有几个人调配给较小的仓库，所增加的人都需要培训，学会如何如何安全操作各种不同的设备。对苏珊来讲，这表明了对较小而更易操作设备的需求在迅速增长。

为了让高级管理人员接受她的观点，苏珊通过演示，详细说明了近年来顾客的需求已经发生了变化，如果公司不向便宜、易于操作的设备转化，它就会失去市场。尽管高级官员对苏珊的分析赞叹不已，但是，没有一个感到急切改变，而

是继续观察。苏珊强烈反对，她引用竞争对手的质量观，市场调研的结果，甚至根据顾客长期购买的清单写出了设计说明书。然而，她就是不能说服高级管理者。她知道，市场正在发生着的变化，能从变化中抓住相应的黄金时机。

毫不奇怪，两个竞争者，一个是日本人，一个是韩国人，在两年中引进了与苏珊设计说明书紧密联系的一些变更了的新产品。这些选择占据了苏珊公司大量的荒废了的市场股份。回想起来，经历动人，苏珊仔细讲述道：有一天一个高级执行官如何在大厅内拦住她，并且说：“苏珊，当你告诉我们没注意到顾客需求的变化时，你为什么不让我们多听听？”苏珊非常吃惊地看了看他说：“我有一个商业学校的教授，似乎在任职期间变成了聋子。这在任职的人中间是一种通病。”虽然由于执行官迟钝而使苏珊震惊，可他主张把苏珊的促销办法推荐给销售部主任，这能使她帮助公司重新获得“听力”。

给人的启示：在提出任何使顾客满意项目之前，你应当考虑下列问题：

1. 要始终不断地考虑到顾客的特殊需要。
2. 要实事求是，你能满足顾客哪些需要，不能满足哪些需要？
3. 保持灵活性、创造性，变更顾客的需要应有创造性的方法。
4. 用各种调查采访，稳定地监视你确实满足顾客需求的程度。
5. 当你的产品销售处在领先地位时，要认识到顾客的需要已逐渐起了变化，并相应的采取措施。

二、你全方位地使顾客满意了吗？

许多公司声称全方位地使顾客满意了，但是实际上没有几家达到。一位顾客买了一台麦金托什计算机，保修期是一年，但是，到保修期满时，顾客忽略了购买继续维修的“苹果”保修程序。不久，顾客的计算机硬件失灵，不能输入信息或程序。顾客感到心烦意乱，愤怒之极，把计算机拿到本地苹果计算机服务中心，该中心的经理说：“嗯，这看起来很糟糕。”在计算机上测试几项之后，他下了结论，要修，还得买一个新的硬件，花 800 元。如果这计算机还在保修期内，或者已经办了苹果机维修手续，就会高兴地为你免费换那个硬件。既然办理苹果机维修手续每年只花 200 美元，顾客一念之差就值 600 美元了。还好，服务中心的经理懂得使顾客的需求得到满足，就答应他在晚上看一看计算机的硬件，立即抢修。第二天早上，经理给顾客打电话，说修好了，顾客非常满意，立即开车前往服务中心，取回机器，并办了苹果机维修手续。顺便说一下，经理为顾客安装硬件，只收了 35 美元。

在现代化高科技企业中，你不能永恒地使顾客满意。铁路就是综合了许多科学管理的一流企业，在 19 世纪后期开创了现代管理的新纪元。然而，随着时间的流逝，通过出现、生长、成熟和衰败这个生命周期，那些公司就自然而然的形成了。在成熟和衰败阶段，当铁路公司几乎把注意力全向内时，就失去了对外部世界的关注，联合太平洋公司就是很典型的一个例子。在其成熟的时期，当汽车工业在私人产业中以不正当手段大发横财时，铁路公司就没注意到货主的需要。没

有认清形势，振作起来，注意顾客装运的需要。联合太平洋公司越来越注意内部的事务了。在这个组织内，没有一个人关心顾客的货物是否准时到达，顾客是否接到准确的货单，有毛病的集装箱是否会危及顾客的货物，为追踪装错的货物，新的制度是否需要建立。联合太平洋公司这个官僚主义的、不负责任的组织，允许诸如市场销售、工程设计和运营操作部门变成了独立王国，建立了为自己服务的一套制度，与其他职能部门几乎不配合。会议上的预算意味着，官僚主义分子需要的比顾客需要的多得多，他们甚至会取消装船或者减少车皮，以达到预定的预算目标。分析起来，所有这些一直持续到 20 世纪 80 年代，这种情况在许多工业界已习以为常了。

在一个世纪以前，铁路也许是第一个采用现代化管理的，但是，现在像联合太平洋铁路这样的公司，正在与为顾客服务，使顾客满意这样的基本观点背道而驰着。

关键问题是：你怎样创造和维系组织文化（或称企业文化）是旨在满足顾客的需要？

实践者说明：几年以前，联合太平洋铁路公司及其子公司，从卡明斯机车厂介绍来的迈克·沃尔什主持铁路公司。来后起着重要作用的沃尔什，向来就知道怎样创造顾客新的需要的组织文化。但是，他首先得劝说他的经理，别担心内部的事，而把视线向外。要得到铁路公司经理的许诺，若没有这个许诺，他就不能创造新的组织文化。沃尔什调整了 6 层管理机构，增加组织中的权利，消除部门间的障碍，鼓励经理不遗余力地解决问题，倾听雇员的意见，在火车电子计算机化的机构上投资，以能追踪各种装运。沃尔什并不为这些变化而得意，他只是做了似乎他必须做的一切，以便创造巨

大的文明，摆脱开公司好像与世隔绝的现状。

沃尔什确实创造了联合太平洋铁路公司的文化吗？对这个问题的全部答案不是几年能得到的，到目前为止，似乎还只是谈谈而已，但是机车的效率，记帐的准确，以及顾客的满意率都有创新。顾客的调查表明，联合太平洋公司在铁路系统中已从末位上升到首位，1988年、1989年和1990年利润连续增加，资产从5%增长到近7%，而且，在某些线路上，公司货运市场获得高达15%。那么，自从沃尔什上台以来，联合太平洋公司最大的不同是什么呢？这是公司很多人经常询问顾客的话。联合太平洋公司怎么为他们服务最好？这个问题已变成了公司的明文规定。

努力运用正确的方案。自从领班的雷在一个国际上认可的、中等规模的钻头厂干了30年退休以后，2年过去了。现在，公司的董事长要求他在半年左右的时间内，一周来公司一次，为公司提供培训和指导。这个请求几乎没有使雷吃惊，因为他从仍在厂子里工作的人中知道，他退休后接替他的新领班，事情并不顺利。两个领班都受到顾客的抱怨，钻头的质量由于雷的缺席而下降。董事长的邀请使雷很满意，他同意一周来一天。

雷打了个电话，要求在上班的头一天与新的领班巴特碰头。然而在电话上，雷感到巴特令人讨厌，所以他试图拒聘，只是简单地说他失去了往日工作的兴趣，想叙叙旧。

当雷和巴特走到一起时，雷故意问巴特，他最后一次什么时候与销售部的人坐在一起，研究从顾客那儿来的反馈？巴特说：“销售部的经理来过，只是抱怨。嘿，我不是售货员，我是搞公司基础业务的。”当巴特坐回椅子上时，使雷很伤脑

筋，然而他笑着说：我最初也是这么想的。实际上，在我了解乔（公司的高级售货员）之前，那些华而不实、花言巧语的售货员搞得我非常紧张，但是，几年来，我从乔那儿学会了许多制造大钻头的东西。

雷建议他们三个下班后碰一碰。使雷非常高兴的是，乔和巴特交谈得恰到好处，开怀大笑，分享了工作中的趣闻轶事。巴特拍打着雷的后背说：“你看，我在这儿向雷学会了更多的卖钻头的本事，比数年来都多。”当然，即使乔有想法，他也不能生产出带钻石的好钻头。巴特确实是从雷那儿得知了各种钻头项目的细节，他能把这些传递给顾客。

一周以后，巴特大胆地提出了自己的理论，指出如何让顾客满意的问题：“我毕竟是公司的一个售货员，我不仅要在高尔夫球场上每周与乔见面，我还要跟他一起拜访几位顾客。咳，我已经买了新的运动衣和领带！”

雷继续来了两周，但是，巴特对他的建议很戒心，并且开始用新计谋加以报复。其结果，几乎在一夜之间，用顾客的话来讲，引人注目的成就开始消失，代之而起的是抱怨降临，祝贺自然匿迹。雷又过起退休生活，除去一年一次的聚会，不再到公司任职。巴特接着成了公司运营中的重要角色，甚至压倒了雷的声誉。

给人的启示：在培植满足顾客需要的商业企业文化过程中，多年来积累了如下秘诀：

1. 不管你的工作怎样，为了顾客及其需求，要发扬坚韧不拔的精神。保证任何言行都要促进共同的价值，包括处理顾客满意的价值。

2. 为了更全面的满足顾客现在及将来的需要，应从战

略、现实、功能及财政金融上加以计划。每次讨论或思考商业企业问题，都要包括满足顾客的信息。

3. 要按照满足顾客需求的方式，评估整个组织的功绩，要表扬有效地满足顾客需求的好人好事。

4. 为提高对顾客满意需求的程度，要一再组织你的工作，而对人员要培训再培训。

5. 为了持续地传递顾客的需求，要发展并调整制度和程序，不允许组织的任何部门停止寻求更好的方法满足顾客的需求。

三、你在仔细地追踪变化着的顾客需求吗？

彼得十几岁的儿子被离奇的想法和科幻小说迷住了。彼得出差时，在闲逛书店时发现了一本书，彼得认为儿子会真的很喜欢这书，他回到家里，把书送给儿子，他似乎很高兴，但礼物并没有引起儿子如他所希望的那样激动。彼得很失望，不过什么也没说。一两天后，彼得问起儿子关于新书的事，想试探一下，看看是否选错了书。儿子说：“这是本好书，爸爸，但我的确不感兴趣。”彼得知道青少年的兴趣不可能在一夜之间转变，但彼得没有足够的耐心，严密观察儿子兴趣的变化。同样的事情在最有顾客意识的公司发生了。

马尔特玩具公司是专门制造和销售巴比洋娃娃的，此公司的发展变化说明了这种现象。在 20 世纪 70 年代以前的 20 年中，巴比洋娃娃遭到了巨大打击，因为公司没注意到新一代的小姑娘喜欢玩什么、想什么。在 20 世纪 70 年代晚期，这些“小顾客”反对幻想的图案，包括鸡、起居室、卧室等都不感兴趣，而巴比逗她自己，等待肯约她出去或“结婚”。现