

第一章

一、经营老手谈经营

纵观几十年来的经营全局可知，经营是在身经百战的实践中得来的，如果一味地去追寻纯理论性的问题，那就大错、特错了。作为一个经营者，不应该抽象地确定经营的概念，而应当从实践中去体会经营的内涵。

用这种方式去解释经营，并不是说经营没有一定的法则。经营虽然随着实践的发展在不断地转变它的内涵，但它始终是围绕着一个中心在变化，这个中心就是盈利。

盈利是通过具体的企业来实现的。经营是企业的一项基本活动形式，它必然要围绕企业中心目标展开它的各种形式，因而盈利就成为经营所追求的目标。

追求盈利与“唯利是图”是完全不同的概念，前者指的是争取目标，后者则是指获得某种利益的手段。正相反，只有企业的经营者都不唯利是图，企业才能盈利，否则企业不但不会盈利，连生存都会产生危险。

市场是在不断地发生着变化，适应于市场的需要，才有生存的条件，同时也能盈利。要做到这一点，经营的内容是必须要发生变化的。

当企业处于卖方市场状态下，产品供不应求，企业处于市场交易的主导地位，买主纷纷登门求购，产品不存在销售不出

去的问题。企业只要提高产量和降低成本就能盈利，产品就能销售出去。这时，企业感受不到有什么“市场疲软”问题，然而，此时企业的业务员绝对不能对用户有例慢的态度，如果这样做了，就会埋下“市场疲软”的种了。

企业刚开始往往注意不到经营这个问题，结果在市场上站不住脚，处于被动地位。不生产还有原材料，生产完了卖不出去，最后只能报废处理。在这种情况下，企业才重视起经营工作。销售在企业中处于突出地位，经营与销售联系起来就有了独立的涵义，人们常常把经营理解为销售。以致于许多企业所设的经营副厂长，实际上就是主管销售。

目前，市场经济已经进一步得到发展，产销矛盾进一步演化，竞争变得更为激烈。这一切都说明，企业所面临的已经是买方市场。

这时，市场已经从企业生产过程的末端走到了前端，不是生产出来再去卖，而是在生产之前就要考虑消费者的需要，企业要按照消费者的要求来选择自己的路。

如果说企业参与市场竞争，第一个层次是价值的竞争，要看谁的东西价格低；那么第二个层次是质量的竞争，要看谁的产品质量好；现在则是第三个层次的竞争，是商品设计品种的竞争。今天消费者的购买，已不是用坏了再买，而是有了新产品就会买。有一句近似于玩笑、却又十分恰当描绘这种现象的话说：“女人的衣服永远少一件。”说的就是这种竞争形势。

许多企业的步伐都慢了下来。总是把现有的产品推给用户，而不管将来用户会有什么反映；只是一味地在现有市场中抢地盘，却不知道去开辟新市场。总想用一种产品去满足所有的用户，而没有意识到从特殊用户那里获得高附加值。如果企业不能认识到所面临的新市场态势，那么就不能制定出有效的

经营战略。

企业经营工作的基本要求，是使企业的生产技术经营活动适应外部环境的变化，根据市场的发展趋势，制定企业的目标、计划、战略，保证企业取得良好经济效益。也就是说，作为一个企业要与市场紧密联系在一起，从被动走向主动。总之，是企业用适应外部环境实现自己的经营活动。经营不是企业中各项作业性管理，它是从整体出发，直接牵涉到企业的生存和发展问题。经营所确定的内容，是各项具体业务管理的依据，对各项具体业务管理起指导作用。

经营虽不涉及到企业各项工作的具体组织安排，但企业中的各项工作是否有效，却取决于经营所作出的决断。如果决断出现失误，其他工作无论开展得多么出色，其结果还是竹篮打水——一场空。

经营的决策性，体现在经营是一种确定企业发展目标的规划工作。现代管理讲究效率，但效率能否转化为效益，则决定于所确定的目标方向是否正确。它们之间的关系可以用如下的公式表示也来：

目标方向 × 工作效率 = 经济效益

这里首要的因素是目标方向，如果目标方向是正确的，工作效率越高，企业所获得的效益就越大。经营的决策性决定了它在整个企业管理过程中的首要地位。

经营战略是经营决定的展开，是一种从企业前途着眼，为使企业适应复杂环境和市场竞争的长远性和总体性的规划。在经营决定的不断展开中，要注意总的战略与企业的具体工作环节的衔接。

经营思想是企业开展经营活动的基本观念和指导性思想。经营者的经营思想进一步演化为经营意识，从而决定着对市场

竞争的敏感性，对机会与风险的深刻体会，进一步的决策才能实现企业预计的目标。因此，我们必须重视经营思想。它表现为以下几个方面。

第一，经营思想是形成企业能力的潜在要素。

企业的灵活性，是企业竞争的产物。正确的观念才能指导正确的行动。如果没有正确的经营思想作指导，企业是不可能形成强大竞争力的。

第二，经营思想是企业的一种资源。

由于正确的经营思想可以给企业带来经济效益，因此，经营思想能带动企业的进步。

第三，经营思想关系到企业的兴衰存亡。

有了正确的经营思想，经营思路合理，缺少资金可以通过各种渠道筹集资金，仍然可以干一番大事业；相反，经营思想错了，投资方向不对，或经营战略不正确，不但会失去消费者，失去市场，而且还会使企业陷入困境，甚至出现企业破产倒闭的危险。从这一点看，一个企业要想得到发展，首先要有正确的经营思想。

按市场需求进行生产，是每个企业都应具备的观点。不过当将市场观念进一步具体化，作为一企业经营的指导观念时，人们在认识上仍然存在着不小的差距。

人们很可能按追踪式经营的思路理解市场观念，认为确立市场观念就是“市场需要什么我们就生产什么”。其实这是个体农民从事贩卖活动的观念，有人形象地形容为：“傻子过年看街访。”心里没底，看别人行事，人家怎样干自己也怎样干。市场上经常出现的某种产品供应过热现象，就是众多企业按这种经营方式经营所造成的。

与这种经营方式相对立的是引导式和求异式的经营。有效

的经营者必是与众不同的经营者，他们的成功在于他们的特色，而特色必是创造的成果。

这类经营者当然也重视市场，但他的观点是把市场看作企业存在的空间。办企业当然要赚钱，但他们不把赚钱当作目的。企业的赚钱就好比是人的健康，正如一个人越健康越精力旺盛，那么一个企业也是越赚钱越好；但正如健康并不是人的目的，健康是为更好的工作，那么企业的赚钱也不是目的，赚钱是为了企业更好地生存和发展。如果为了几个钱而把市场丢掉，那么将来又到哪里赚钱呢？如果一时少赚几个钱，甚至赔钱，但牢牢地占领了市场，那么将来就能赚大钱。按照这种思路所确立的市场观念，当赚钱与市场发生冲突的时候，毫不犹豫地抛开赚钱抓住市场。以更好地使企业生存，抓住有利时机时，又进一步发展企业。

什么是用户观念？人们会明确地回答：“用户第一”这无疑是正确的。但当进一步追问什么是“用户第一”的时候，能够深刻地作出回答的人并不多。这是因为社会科学与自然科学不同，自然科学是重在发现，社会科学则是重在察觉。社会科学所要研究的就是我们日常所遇到各种事物，似乎没有什么难懂的问题，但要真正意识到其中深刻的道理，也并不是一件十分容易的事情。

“用户第一”的正确内涵是把用户作为经营的出发点，同时又把用户作为经营的归宿，经营始终围绕着一个中心展开，那就是使用户满意。怎样才能使用户满意？那就要自觉地调整自己的观念、习惯和爱好，去迎合用户的观念、习惯和爱好。这里用了迎合一词，那就说，企业要想处于市场竞争的有利地位，没有什么选择的余地，必须追随消费者的需求变化，不断地进行自我调整。

有一次，一家大商店经过调查，发现有 20 多种花布特别受顾客欢迎，他们将这些样品拿到一家印染厂，希望他们能按这些式样提供产品。可是当厂长拿着这些样品去找设计人员的时候，设计人员却认为“艺术水平不高”，不愿承担设计任务。从这里我们可以看到，我们这位设计人员的思想并未转变过来，我们可以称他是一名优秀的艺术家，但此时的他不能说是商业中的智者。在艺术领域里，尽可以自我欣赏，尽可去自我陶醉。但现在经营、是竞争、是价值规律，在价值规律铁的事实面前，没什么可选择的，只有一条，那就是使用户满意。

竞争是与商品经济相联系而存在的客观必然现象，只要存在着市场经济，就必定存在竞争。就是说，想竞争也得竞争，不想竞争也得竞争。

面对竞争，有两种完全不同的态度：一种是一边竞争一边在抑怨竞争，一边在诅咒竞争，实际上是硬着头皮被动地去竞争，因而很难在竞争中取得有利地位；另一种竞争则是把竞争看成是动力，看成是条件，看成是机会，主动地去参与竞争。对待竞争后一种的态度，才是真正确立了竞争观念。

真正智慧的经营管理者，能做竞争的舵手，永往直前。竞争是对消费的唤醒，是对需求的刺激，是对市场的扩张。积极的竞争会产生相互助长的效果，竞争的结果使双方都得到了发展。有的人怀疑“可口可乐”和“百事可乐”后面可能是一个老板，虽然这并非是事实，但怀疑的并非没有道理，因为双方的竞争可谓激烈，但经营的成果都很辉煌。

更为关键的一点：要竞争就不要怕失败。经历过的失败使他们对市场竞争有了更深刻的认识，使他们变得更加成熟，面对未来的竞争会变得更有把握。正因为经历过失败，竞争成功的概率也就在不断地上升。

盈利，或者说是赚钱，这是企业的必要条件。确立正确的盈利观念，在于要解决怎样去赚钱的问题。从赚钱的结果来总结，大致有三种方式：第一种，你赚了人家的钱，人家感谢你；第二种，你赚了人家的钱，人家骂你；第三种，没赚着钱反挨一顿揍。只有第一种才是确立了正确的盈利观念。

通过下面这个实例，对你的盈利观念，会有一些的提示。上海有一家手风琴厂，无论谁在上海办手风琴训练班它都给予赞助，不但提供训练用手风琴，而且帮助训练班请教师。现在都是双职工独生子女，孩子教育是个大事，放学后无人管教，容易学坏。现在举办训练班，孩子下学有了去处，而且还学了本事，很受家长欢迎。当然，孩子学会了手风琴，家长就会给买手风琴，企业也就获得了应得的利润。这家企业的作法，将消费者的利益与企业的利益统一起来，它盈利越多，说明企业为消费者服务得越好。

当今的世界是信息的世界。要想在激烈的市场竞争中取胜，就必须首先抓住信息。谁掌握了信息，谁就有了市场，有了资源，有了效益。信息是机遇的前奏。

企业参与市场竞争，所固有的人、财、物资源并不能自然地产生效益，它们需要组合在一定的结构中，即使能建立起结构，如若没有信息作保证，那么以上所有的资源都将被浪费掉。

信息本身实际上就是资源，因为靠信息才能给企业带来效益。有一段时间，北京市场上桔汁脱节。有一家汽水厂了解到这是由于北京生产桔汁最大的企业设备坏了，修好就得半年。这家企业掌握了这条信息，迅速从南方进来了 70 吨原料，加工成桔汁，销到市场上，仅这一项就盈利 66 万元。这个实例很清楚地说明了信息和效益的关系。

人们常说：“时间就是金钱”，这是从经营的角度上来谈的，那么，从经营的意义上理解这句话，还应该注意到哪些方面呢？

首先，经营中存在着“复利”现象，就是企业收回的资金经过投资可以增值，增值再投资又会增值。在经营过程中，资金随着时间的延续增值，这就是“资金的时间价值”。所以，企业的经济效益与资金的周转速度有关，而资金周转的快慢，则表明着经营成果的大小。

从经营的角度理解“时间就是金钱”，更重要的一点还在于机会与时间相联系而存在，因此人们才常说要把握时机。机会总是在一定的时间出现的，而且只持续存在很短的时间，不能抓紧时间，也就错过了机会。因此，抢先一步，海阔天空；落后一步，寸步难行。

一些没有创造观念的人，按市场上的需求去生产某种产品，最后再打入市场看是否有销路。社会需求只是市场需求产生的前提条件，社会需求要转化为市场需求还需要经营者进行工作。经营者努力引导消费、刺激需求、创造市场。人的消费不会停留在某一水平上，它会由低向高、由物质向精神不断地发展，因而会出现消费“渴望”，产生寻求满足的动机。经营者不但要了解这种“渴望”的内容，而且能站在更高的层次，用自己的产品去满足这种冲动。

刺激需求就是使消费者无形中的需求变为现实需求。

许多经营者总是力求从现有的市场中分割一块属于自己，而他们看不到市场是在变化发展的。优秀的经营者总是去寻找需求的新领域，创造属于自己的独具特色的市场。

经营在摆脱了简单的市场交易形态之后，就变成了一种积累，一种实现最终目的的力量。经营充满了风险，而风险最初

可能产生于成功之中，当人们得意于自己成功的时候，风险已在悄悄靠进了门前。对优秀经营者来讲，成功意味着昨天。他们总是以忧患心情看待新的变化，看到科学技术发展快、经济形势变化快、需求演变快、产品更新快，因而不敢为昨天而虚度时光，而是要努力去争取明天的胜利。

科学技术在日新月异的发展着。企业从获取自身的经济效益出发，应当抛开观念先进的追求，转而重视“地道技术”。谁在这些问题上明白的越早，谁就越能在竞争上取得优势。

企业所面临的经济形势变化，主要反映在两个问题上：一个是新型竞争对手要不断出现，如中外合资企业、乡镇企业、私营企业等，他们是带着特有的优势加入到竞争行列，如果不能及时制定出新的竞争对策，原有的成果就会丧失。另一个是国家新的政策不断出台，谁反映得快，谁利用得快，谁利用得早，谁就取得了明显的优势。

需求演变快所构成的风险，是最主要的一种风险。处于企业领导岗位的人，一般都是年龄大的领导人，消费思想可能会趋于保守，而反应消费趋势的则是年轻人。如果经营者总是按照自己的爱好展开经营活动，那就可能出现“爷爷为孙子选衣服”的现象，现实总会使经营者的愿望落空。

综合就是创造，世界上任何一件新东西都是由已知的原件组合起来的，而起决定作用的是新思想。经营者能否取得成功，那就看他的思想是保守的还是开放的。

在当前社会中，综合观念更占有主导地位。在与其他经营者结合的过程中，最大程度发挥现有资源的效能。要想“组装”成功，就需要有代价意识，按互惠的原则与别人协作。

以上这些说法，都是司空见惯的，重要地在于我们如何去把握。正确的思想应当是：当自己的目标实现之后，不要去理

会别人的收益。往往许多人按平均主义思潮对待社会协作，本来对自己所获得的收益是满意的，但后来发现别人能有更多的收益，就去为协作制造障碍，结果谁的目标也没有实现。其实，只要按照正确的思路不断地“组装”下去，最后从总体看，所获得的成就是十分可观的。

企业中可供运筹的资源要素越多，那么，我们就把时间作为企业经营的主要要素。因此，搞活经营不能仅仅将人、财、物看作是资源，而应当从更广的意义上去理解资源的概念，凡是能给企业带来经济效益的要素，都应当看作是企业的资源。信息是资源，建议是资源，关系是资源，厂牌、商标、地理位置都是资源，特别是信誉，更是企业的重要资源。这些资源一旦被企业调动起来，就能发挥重大作用。

资源也有硬件和软件之分。不能只看到有形资源看不到无形资源；不能只看到物质性资源，看不到精神性资源。只看到有形事物的价值，说明经营还处于低级阶段，只有看到无形事物的价值，才说明经营发展到了高级阶段。低层次的经营只懂得产品和金钱的交换，高层次的经营则能不断地开拓新的市场。

以上这些观念有机地结合起来就构成了经营思想，它支配着经营者的行为，成为企业实现经营目标的内在动力。由于经营的中心内容是决策，所以必须解决企业领导层的经营思想问题。根据经营决策所制定的各种策略需要去执行，企业其他人员的经营思想教育也不能放松。就一个企业而言，经营思想的确立关键在厂长或经理，同时经营思想渗透的越深，企业越有活力。

二、商场起死回生术

人类之所以能脱离低级动物，是因为我们有一颗充满智慧的大脑。几千年人类社会发展历史和成就充分表明，正是凭借着智慧的力量，人类才得以生存、发展并取得如此辉煌的成就！

“优胜劣汰 适者生存”这是社会发展的规律。人类的竞争，归结到实质，就是智慧之争！

商场如战场。商场上的竞争是激烈、残酷的，一招不慎，往往会全盘皆输。所以，人们常常把那些能够在各种竞争形势下，尤其是在逆境中也能谋求到利润的生意人，当作真正成功的创业者。要达到这样的境界，就须依靠智慧。

环境不顺利、经济不景气时，想维持收益，需要用智慧。其它如新产品的开发，新市场的开拓，新的经营方式和经营战略及其巧妙运用等等，无不凭借于创业者的智慧。由此可见，智慧能使企业起死回生。

能否不断开发出讨人喜欢、令人满意的商品，这是能否决胜商界的唯一标准。

颇有实力的企业往往都不惜投下重金竞相设置研究所，并聚集优秀的专门人才从事新产品的开发研究。而那些没有能力设置专门的研究所的小企业，特别是刚刚白手起家的创业者，

往往认为，自己比他们落后了一大段，永远超不过他们。

设置研究所，请科研人员从事研究开发固然很重要；但是，真正想干大事业的经营者应该记住，对于任何商品，真正的、最重要的、最好的研究员，是普通的消费大众！谁能根据这条原则善用智慧，必定会有非凡的作为。

井植岁男对这条道理就有很深刻的认识。有一次，公司一位高级研究人员拿了一张图纸求见井植岁男，信心十足地说：“有十二分把握的电气洗碟机已经完成设计，样品也已出来了，看来相当完美，是不是可以广泛宣传、批量生产了？”井植仔仔细看完图纸后回答：“设计得相当不错，是否批量生产，尚须再考虑。”

设计者迷惑不解地说：“这种制品，“三菱”和“东芝”也将作为主力产品，这两家公司已准备大量生产，如果我们迟疑不决，市场就被它们夺走了。

但井植岁男却不紧不慢地问研究员：“有没有把试制品免费送给一些家庭主妇使用？”

后者更加大惑不解：“董事长，这个新制品相当昂贵呀！”

“正因为相当昂贵，所以才非送不可！我们一定要确实确实知道她们使用的情形。”井植接着说：“东西免费赠送，对方当然高兴，如果她们会高高兴兴地一直使用，说明它有前途。如果他们只是起初很高兴，用一段时间后就不再理会它了，这说明我们的设计失败了，在不知道情况下的大批生产，比起免费赠送的损失，不知要大多少倍！”

其后，“东芝”、“三菱”争先恐后地把电气洗碟机推出市面。虽然倾其全力广告推销，但销售情形仍然非常不理想。弄得这两家大公司焦头烂额，损失惨重。三洋电机公司凭着井植岁男的智慧自然在这次竞争中顺利地让步了。

一部分经营者，一旦有了研究成果，就不顾一切投入巨额资金从事产销。等到得知难以推销时，大错已经铸成，后悔也来不及了。至于消费者的意见，他们口头上也说希望知道，但事实上并不采纳，更不愿倾全力让消费者满意。所以，我们每天都能听到许许多多消费者对自己所购的商品的不满甚至愤慨，也常常能从商品的说明书或包装袋上看到平平庸庸的奉承话，甚至是瞒天过海的假话、大话。这样的经营者，或许可以暂时盈利，但决长久不了。在商品日益丰富，竞争日趋激烈的今天，必然会被无情淘汰掉。

松下幸之助告诫后辈说：“大众是最聪明的，也是最公正的，绝不可小看大众，不可以小看顾客，顾客知道的往往比我们更多”。因此“消费者是外行 消费者无知”的观念必须彻底抛弃。轻视消费大众的想法应该改为“消费者才是最优秀的研究员！”谁在这方面领先一步，谁就能不断推出真正为大众所喜爱的、优秀的、极具竞争力的商品。谁拥有这样的真知灼见，并将其运用于经营活动中，谁就能在激烈的竞争中立于不败之地。

仅仅算计着如何更多盈利的人不是做生意的高手。生意场的辩证法一再显示，越是为自己的利润算计的生意人，越赚不到大钱；相反，越是设身处地为顾客着想，为客户谋利益的生意人，越能为自己取得大的利润，成为生意场上的常胜者。

美国“封气公司”的创业老板艾尔弗雷德·菲尔丁，就是一位凭借为客户创造利润而取得非凡成就的智者典型。“封气公司”不仅提供能够生产防止撞击、振动、摩擦、腐蚀、漏电的包装材料，而且提供可以保护客户的产品在储存、制造、运输过程不受损失的一系列程序。使用该公司产品的客户，既可降低成本，又能提高生产力（在有些情况下，可使生产力提高

一倍)。

说起包装材料，可以说是最不值钱、又不起眼的产品。但是菲尔丁的“封气公司”却把它发展成了一项充满挑战性的事业，它的年营业额与盈利额，平均每三年就增加一倍！

“我们的产品保护您的产品”，该公司基于这一座右铭，他们发明并推广了新式保护材料——塑胶气泡垫，以确保高价值的精密材料获得比以往任何材料都更好的保护。这项发明，使他们开辟了新的市场，为盈利打下了坚实的基础。正如公司的老板菲尔丁所说：“起初，我们可能有 200 个新主意来应用，结果证明使用干包装是最好的。但是，我们还是经常在想新的或更高价值的用途。”任何一种新产品，任何一项新用途，其首要目的都是为客户创造利润，使客户能够因此赚钱。例如，在 1976 年，封气公司买了一套名为“英斯塔包”的注入泡沫的系统，它可以喷出一种混合塑胶液注入纸箱内，包住一台个人电脑或其它笨重易碎的东西。在 15 秒钟以后，这种混合液体可以膨胀 140 倍，形成一个衬垫包住产品，以抵挡外来的冲击。

在老板的带领下，公司不断的求发展，以提高工厂在进行这次包装作业时的速度。《现代材料处理》杂志曾为此作过专题报道说，有一家工厂因此而使生产速度提高了四倍——这只是封气公司为客户降低成本的一个实例。

70 年代末，封气公司基于其气泡垫制造的专长，进入了一个新市场——用于保持游泳池的清洁并使池水提高温度的产品系列。简单地说，这一产品白天可以利用来吸收太阳能，使池水温升高，晚上又可以用来隔绝冷空气，保持游泳池水的温度，还可避免池水的蒸发。在气泡垫上安装日光能片，可免去池水的再加热。

又过几年，该公司又把目标转移到防火防震材料市场上去。同时，向一些大电子公司、电脑公司提供一系列新产品，使他们的精密、灵敏的产品可以安全地运抵世界任何一个角落。还为邮政部门设计了一种防震邮袋——它是具有高度保护性能的包装袋，可用于小礼品、录音带及易碎小物品的寄送。建立薄膜贴面技术，用一种简易的贴面薄膜附在光亮的金属产品的表面（如不锈钢家具等等），使这些产品在制造、搬运时不致遭受刮伤，到使用者手中才撕掉。此外，封气公司还发展出了专供高级玻璃器皿、纪念盘、酒器以及其它类似品的包装之用的系列产品，所有这些产品都为客户创造了最大的利益。

封气公司孜孜不倦地去发明，去实验，为材料的改进不懈地去努力。

封气公司真心诚意地把客户的利益看作自己的事情，凭借向顾客提供价值、为顾客创造最大限度的利润来维持自己公司的成长。经营者就是从这一点上来表现智慧的。例如，公司的管理人员，都会定期拜访客户，了解客户的需要，并使封气公司能配合他们的需要。此外，封气公司的业务代表也常常参与客户包装线上的生产工作。这样做，不仅可以通过协助客户改进包装作业来加强与顾客的联系，更可以使封气公司的业务代表深入了解顾客的需要与困难。另外，封气公司的技术研讨会和采购员研讨会，必定要邀请客户的技术人员和采购人员到场，讨论他们工作上的困难，或介绍新产品的应用方法。所有与会的客户代表都能直接获得封气公司的帮助，同时也可以相互研究获得更好的方法。再如，封气公司在全美以及世界各地设有数十个包装技术服务实验室。客户如果有包装技术上的难题，就可以从这些实验室获得封气公司工程师的指导。

近代中国最大的资本家之一、“火柴大王”刘鸿生曾说过：