学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

中外商战奇谋

BOOK

内部资料 非卖品

卷头语

在现代商海中，波谲云诡，变化莫测，吉凶难料。每一个企业家和弄潮儿要想长风万里，撷得骊珠，就应有深谋远虑的韬略，劈波斩浪的本须，随机应变的智谋，对上下左右的正确认识与处置。否则，就会樯摧橹折，舵毁舟沉。

本书汇集了中外数百名商战高手的开拓神机妙算，经营管理卓识，竞争拼杀高招，用人制胜奇谋，赢得顾客妙术，市场营销　法宝。介绍他们如何使企业转亏为盈，由小到大；如何居安思危，不断进取；如何身处逆境，出奇制胜；如何处变不惊，力挽狂澜；如何严细管理，效益剧增；如何深化改革，闯出新路……每招每式均以数百字作生动的核心介绍，使您少花时间便可一目了然，使你在一个或几个方面有所启迪，有所省悟，同时，此书也为从事这方面教学的教师和科研的学者提供了一本丰富生动的案例。

正是为了以上目的，我们在较短时间内编成此书，以飨读者，书中或有不妥之处，敬希指正。

本书借鉴了诸多报刊和他书，我们对其作者深表谢意。

编者

1994.7.23

中外商城奇谋

一、开拓篇

太阳锅巴的故事

你知道，手表是怎样变成太阳锅巴的吗？你会说，这根本不可能。然而事实确实如此。

不过，这种变戏法却不能忽略变戏法的人。这个人就是李照森。

李照森原是西安一家手表厂的厂长。在五、六十年代，手表是走时货，它是人们高生活水平的象征，那时的所谓“三大转”手表、缝纫机、自行车，是姑娘赔嫁、男儿结婚的奢侈品。而手表名列第一。因而手表在那时走俏可想而知。生产手表的厂家也就象雨后春笋。

然而，时移岁改，随着八十年代的到来，人们的生活普遍得到了改善，手表也不再成为时髦积。起初，那些廉价的电子表就把机械表挤垮了。不少厂家债台高筑，纷纷倒闭。李照森就碰到了这种危机。他看到市场上柠檬豆走俏，于是就将生产手表改成生产柠檬豆。但他却落后了一步，等他的柠檬豆上市时，又成了市场的滞销货。他看到市场上方便面很受欢迎，于是又将柠檬豆变成了方便面，等到他的方便面上市时，市场上的方便面又堆积如山。他又陷入了困境。

怎么办？他并不甘心失败，他走向市场，开始了认真的调查，不想再跟着别人屁股后面走。一次，他走到南方，看到商店在卖一种美国的油炸土豆片，很受顾客青睐。他想，这种不值钱的土豆，经过这么一炸，就卖 10 倍的价钱，他不想再去追随抽炸土豆片，而是想用其他的廉价物制造出美味可口的东西来。

一天，他走进一家四川饭馆去吃饭，就听到临桌客人在向饭店要一个油炸锅巴。饭店服务员说没有了。那位客人表示遗憾，说川菜的油炸锅巴他很喜欢吃。李照森灵机一动，他想：如果将油炸锅巴当成点心，包装成袋，那一定也不坏。于是，就开始了他的试验。果真油炸过的锅巴香、松、酥、脆，人们都说好吃。然而锅巴如何生产？那能一块锅巴煮一锅饭。地和他的爱人就在家里先煮一铁锅饭，打出来，然后再向铁锅上糊，那知并不理想，糊出来的锅巴乌黑，炸出来的也是一股糊味儿。经过了多次试验，多次失败，最后终于找到了生产锅巴的先进方法。

他的油炸锅巴投放市场后，果然走俏。他给这种锅巴起了个名字，叫“太阳锅巴”。不久，太阳锅巴便走向了全国。他也成了太阳集团公司的总经理。

孙山何以变状元

11 年前，化学工业部 72 家重点胶鞋企业排名次，张家口橡胶总厂位居末位，名列“孙山”。但是，他们默默炼内功，稳扎稳打，1989 年实现利税 2000 万元，1992 年增至 2200 万元。全厂人均实现利税、全员劳动生产率多项综合指标已连续 5 年居同行业榜首。

“孙山”何以变成状无的呢？人们都说，张家口橡胶总厂有不懈的追求。

他们先是在开发品种上创了记录。从“没有品种、质量就没有市场”的指导思想出发，橡胶总厂在近些年来开发生产了 600 多个胶鞋品种，光彩夺目，他们的“秘密”是，每个经销人员每半年必须从外地市场买回一双新式胶鞋；每个到外地休假探亲的职工，回厂时必须买回一双外地流行的胶鞋；工厂设计人员每人每月必须设计出两个新品种。所有这些，被称之为“全员参与设计”。

他们推崇精细管理。厂长葛春茂说：日本的著名大公司，一张庄片尚精打细算。市场到了噎争最激烈的时候，企业要把每一个细小的部分、环节都动员起来，才能把自己的全部潜力充分发挥出来。一滴胶、一寸布都会影响到产品的价格和竞争力。该厂的职工对购自两家企业的鞋用“汽眼”，一公斤各有多少个，都知道得清清楚楚。

他们对用工、分配。干部制度也进行了一系列的改革，使全厂的整个机构面向市场灵活运转。他们对经营机制概括为四句话：销售围绕市场转，产品围绕用户变，生产围绕销售干，供应围绕生产办。

机芯上的心机

1987 年 3 月，朱阿荣当选为无锡无线电厂厂长。他在企业经营管理上的“招”数可奇了。

1987 年 9 月，该厂生产的梅花牌收录机成了抢手货。正在产销两旺的时候，朱厂长在上海同行中发布一条新闻：梅花牌 M——313 机芯准备降价。同年 11 月，在北京“全国名牌收录机和配套件优质产品降价新闻发布会”上宣布 M—313 机芯降价 3.5 元。

为什么梅花牌 M—313 机芯突然在产销两旺之时降价呢？原来是两条消息引起了他们的警觉：在全国 60 多个生产厂家中大部分是搞进口散件组装，装一台赚 3 百元左右，因有村可图，势头越来越大，与国产机芯争市场；国内用量最大的机芯“梅花”牌占领了 70%的市场，生产机芯的同行们对此感到很大压力，于是就搞出一种比他一台便宜 3 元的机芯。这样，无线电厂在机芯上就比同行慢了半拍。朱厂长感到“梅花”将要被挤出 1988 年的市场。怎么办？于是他就果断地作出了率先降价的决策。这一招的结果是，同年 12 月，在梅花牌电子产品 1988 年订货会上，M——313 机芯订货量超过 300 万台，其他厂的机芯订货却寥寥无几；而靠向中国出口散件赚钱的香港老板也跑到无锡，请求朱厂长向他提供机芯散件，不再进口外国机芯。

朱厂长的这一招真历害，既挡住了进口散件涌进国内，又变慢半拍为抢先一步。

风物常宜放眼量

1984 年，市场上彩电紧俏，许多电讯厂都想法引进成套彩电散件组装发大财。无锡无线电厂各方面条件都比较强，如果引进成套散件一批就是 10 万台，如每台净赚 100 元，10 万台就是 1000 万。

无线电厂的干部职工都在议论纷纷。有人说：我们生产收录机比组装彩电复杂，彩电是成套散件组装，我们一定能上；有的说，我们只要找一个厂房组装就行了。更有一位厂长提议：我们的通讯机分厂，每年创利只占全厂的 5%，还占着一个大厂房，养着 50%的科技人员干脆把它撤掉改成彩电车间。

厂长朱阿芋思量了半天，说：“宁愿不要 1000 万，也要保 50%，否则工厂几年后要翻船。因为，四、五年后收录机的社会拥有量就会相对饱和，发展余地不大。工厂长期下去靠什么？靠通讯机。为什么？因为四个现代化必须解决几大问题，一是交通，二是通讯。‘七五’肯定列入重点”。他看到了通讯机的潜在市场，不被 1000 万所迷惑。

果然，一年后，发展通讯技术被国家列入“七五”规划。无线电厂于是大显身手。

大船是怎样掉头的？

“一汽”在建厂 30 年中，守着老产品，走着老步伐。在产品经济的框框中，反正“皇帝的女儿不愁嫁”。30 年来没有推出高水平的新产品。社会主义市场经济起步了，竞争开始了。一汽的生产陷入了困境。他们不得不决心在产品更新换代上下功夫，进行企业改造？便集中力量解决长期末解决的产品老化和落后的问题。经过匙三年的努力，终于完成了 CA141 整车和 6102 发动机的研制，并通过国家鉴定。

新产品的研制成功了，如何更快地将它投入生产呢？重工业的转轨换型并不是那么容易。经过多次讨论，最后还是确定胃着风险采用“革轨换型，垂直转产”的方案。采用这种换型方式投资较少，转产周期较短，但这种换型方式风险大，只能进，不能退。方案一经决定，厂领导、技术人员和工人一起艰苦奋斗，经过三年，终于完成了以产品转换型为中心的技术改造任务。由于采取了垂直转产，不仅缩短了转产周期，争取了新产品大批量投产的时间，还节省设备 1000 多台，少建厂“房面积 2 万平方米，节约投资 1 亿多无。

“一汽”大胆实行“单轨换型、垂直转产”的措施，走出了一条老企业改造、产品换型的新路子，为我国老企业提供了新经验。

东方不亮西方亮

由单一经营变为多边经营，是谋求企业生存和发展的重要经济决策。如果搞得好，那就等于给企业增加了几条生路，生意可以扩大。即使外界环境一旦发生了什么变化，企业也有回旋的余地。

樟塘汽车配件厂，开始只生产一只雨话电机和一把括臂，市场狭小。后来，采用了多边经营，增加配套成尤新品种，生产解放、跃进、东风、北京、黄河等各种车型的雨括器，还生产机泊粗滤器，以及马达电磁开关等。市场迅速扩大了，产值年年上升。可见，多边经营带来巨大效益，是企业生存和发展的保障。

他们在发展多边生产时，采用“更新、增种、补缺”的战略，收集和使用市场各种信息，掌握市场未来的发展趋向，根据自己的有利条件，有计划地发展。做到了，“准、稳、快”，打开了市场局面。

金龙腾飞了

北京金龙整流器厂，如今赢得了许多用户，关键一条就是，价廉物美。

该厂是一个国营企业。它首先盯住了广阔的农村，尤其是盯住了异军突起的乡镇企业。他们发现，乡镇企业在金属冶炼、热加工方面需要便捷实用的热加工设备，现在的问题是降低熔炼中枢——中频电源的成本。

在对市场上同类产品进行广泛调查研究以后，该厂对自己的产品进行了改进，使他们所生产的 KGPS 可控硅中频电源设备大大提高了效率。他们的电抗器设什采用匙 8mH，比一般产品大 2mH，从而保证了设备的高效率和安全性。主机抗负载能力强，其中 160KW（250kg）设备，在意外断电的情况下，仍可满负载启车。同时，与主机配套的电炉，也采了先进工艺。他们对设备进行革新后，质量上有了可靠的保障，但并没有提高产品价格，并且还是国内同类产品的最低价。

这样一来，金龙厂“物美价廉”打开了销路，提高了产品的竞争能力，如今，他们的业务室里购货、订货的人络绎不绝。有的用户为了使设备早日到手，采取先交货款，然后徘队等候的办法。金龙腾飞了。

旧貌新颜驴肉干

人们旅游总爱带一点小吃。“ 凤翔腊驴肉 ”很多人爱吃，后来又出现更受欢迎的“ 西安驴肉干 ”。后者就是在前者的基础上深加工而成。这个改进的人就是张先军。

张先军于 1978 年从中药书上看到,阿胶这种名贵滋补养血药是由驴皮炮制而成。他开始琢磨：陕西凤翔的腊驴肉很有名气，我们西北盛产毛驴，何必不利用这一资源在继承发扬腊驴肉的优点上搞出更多的名堂呢？目前国内外食品，已向营养、疗效和方便发展，能不能利用驴肉搞点“ 三者兼备 ”的肉食品呢？

他经过反复思考，提出方案，多次试验，结果研制成功了“ 西安驴肉干 ”。他在驴肉中，又增加了补虚活血、生津养心的冬虫夏草和天麻等六味补药，并配以 23 种调料，经过风干、油炸等 16 道工序，终于使他一举成名。这种西安驴肉干“ 配料独特，工艺精细，含蛋白质高达 53%，居肉类食品之首 ”，受到人们的普遍欢迎。张先军的企业也随着驴肉干的风行而蒸蒸日上。

开发拿人产品

形势不断发展，人们的需求不断变化。市场变化了，产品落后就被动。天津无线电元件五厂厂长王铁汉，针对本厂被动落后的局面，大胆使用技术干部，听取用户意见，当时，用户迫切需要 56 频道 U 频段高频头。王厂长抓住这一信息，要尽“早”尽快地搞出这一“拿人”产品。

王铁汉发动群众，和工人、技术人员一起奋战，克服了种种困难，仅用了 3 个月的时间就试制成功了，并通过了由国家通讯广播电视工业管理局组织的全国 28 个单位的鉴定，产品投产后，深受上海一些知名大厂的欢迎，也赢来了各地的客户。这种产品正因为比上海早出了半年，就赢得了 3 至 4 年的主动。生产的产品供不应求。这种“拿人”的产品，被天津市科委评为科研成果一等奖和优秀新产品称号，1983 年工业总产值比 1982 年翻一番，利润比 1982 年增长 1.1 倍，上缴利润比 1982 年增长两倍。

解放鞋的变迁

青岛橡胶九厂有 70 年历史，是全国最大的胶鞋生产专业厂之一。有 30 多年历史的老解放鞋，1986 年 6 月停止生产了。被 7 大系列、200 多个品种、400 多个花样的新产品所代替。在这些产品中，有两个获国家银质奖，7 个获部优，9 个获省优。

厂长为了实现自己的经营目标，在国内外设立了庞大的信息网络，及时准确地反映市场信息，他还亲自出马，每年要进行两次以上的市场调查、做到每县必停，每店必进，逢鞋必问，以第一手材料为依据，大胆进行产品开发决策。从市场调查到设计，从设备配套到生产组织，直到销售，都围绕着小批量、多品种这几个原则进行。他们的原则还有：“ 你无我有，你有我新，你新我优，你优我变 ”，使产品不断向：“ 美观化、专业化、轻便化、卫生化、高档化 ”方向发展。几年来，他们共开发新品种 150 多个，其中高级排球鞋、老年健身鞋、高级冷粘骑士鞋、霹雳舞鞋等，深受消费者欢迎。淘汰了老解放鞋、蓝白网球鞋，实现了产品由低档向高、中档的转移。

他们这一经营战略，给厂子带来了勃勃生机。

先发制人

作为一个经商者，不仅要敢于迎着风险上，还要有计谋，就是要学会先发制人。

亳州古井酒厂，1989 年从销售热一下冷下来，面临着“ 名酒大劫难 ”的困境。这时厂长王效金围绕怎样走出名酒销售的困境，苦苦思索了两三月。他看到天气突然阴转睛，脑子里一下子就闪出“ 降度降价，先发制人 ”八个字。

降度降价，实质上是又等于开发一个新产品。对 55 度古井贡酒进行重新定价，这样既符合按基准价计税的有关政策，又符合白酒降度、低度化的发展趋势。降度后的古井贡酒更加适合消费者的口味，这先发制人的一招拿到黄山订货会上，结果顾客非常欢迎，纷纷与该厂签订合同。正是“ 降度降价 ”这一招救活了当时的古井厂。同年 11 月，中国白酒界汇聚太原，他们对古井厂“ 降度降价 ”的做法极为赞佩。各白酒厂纷纷效法。但古井厂已抢先了一步，占领了大片市场，打了一个“ 时间差 ”漂亮仗。1989 年至 1991 年该厂连续三年进入了按利税总额排序的全国 500 家最大工业企业行列。1992 年效益更是惊人。

随机应变，花样翻新

一家街道办的制胶厂，忽然获得制胶业市场产品过剩的消息。厂长李士兴得知后，马上随机应变。果断地决定转产皮革制品。因为本地区畜牧业兴旺，皮革多，可以就地取村。他们用皮革制作自行车座垫、手提包、背包等，很快占领了市场。周围厂家看到皮革业买卖兴隆，都前来参观访问。李士兴一看，别的厂子都将成为竞争对手，又决定马上“变”。立刻转为牛皮鞋、皮箱、山羊革茄克衫等的生产。好多人都不明白这是为什么？畅销的产品为什么仃产转产？后来，人们明白了：许多厂子前来参观学习就是看到本产品本小利大销售快，回去后争相大批生产，结果没多久，很快市场出现了滞销现象，这时，人们都称赞李士兴转产转得好。

在转产畅销的情况下，李士兴又预想到皮革业的滞销。于是又决定马上扩大业务，再上一种新产品，面向农村出售。他立即组织力量设计制造出了色彩鲜艳，龙飞凤舞，图案清新的带有乡土气息的皮箱。结果一上市就被抢购一空。尤其是那些准备结婚的农村青年男女，更是倍加喜爱。产品很快占领了农村市场；产值和利润又大幅度上升。

电影院的新招

目前，电影业受电视业的冲击，形势不太乐观。城南电影院每天张贴预告，每天观众寥寥无几。职工的收入很少，有时连工资也发不出来。

经理沈信存同志针对这一状况，决心来一番大改变。开始他先迈一小步试了试。原来他们院一场电影只放一部片子，后来改为一场电影放两部片子，仅把电影放映方式稍加改变，没增加任何投资。结果，却吸引了很多年青人，票房收入一下子增加了 30%。

这一小步迈对了，沈经理又开始迈大步。当地筹集到一大笔足够的资金后，就开始将旧电影院翻新。由原来只看电影的电影院改为看、吃、跳三结合的综合大楼。一楼设有咖啡厅、酒吧、快餐厅、冰淇淋店，二楼设有四个电影放映厅，每次同时放映四部不同的片子，以满足不同年龄、不同欣赏趣味的观众的需要。三楼是舞厅和卡拉 OK 演唱室。

这样以来，观众喝完咖啡看电影，看完电影吃快餐，吃完快餐去跳舞，真是快活极了。尤其是那些年轻的伴侣们更是玩了一次又一次。城南电影院由原来的冷落萧条变成了场场爆满，成了多边经营的娱乐中心。

成功的预见

1991 年，国营企业普遍亏损，而一个仅有 48 人的资源公司却创下人均利税 25 万元的记录。这家公司的成功，主要靠的是；预见性。

1991 年，前苏联政局发生剧变，许多中方边贸企业等待观望，不敢贸然行动。而资源公司预见到苏联政局变化正是扩大边贸的难得的机遇。要抓住这一机遇，凭借自己已有的现代化通讯设备，发挥三分之一职工精通外语的优势，趁多数边贸企业按兵不动之时，率先派出骨干队伍，多方和外商联系，当年就谈成 20 余项贸易合同。

多数外贸企业，在货源方面老盯着名牌产品。资源公司经理认为，只要产品质量有保证，不管是名牌产品还是非名牌产品都可以考虑。有一家国营化工厂，因经营不善，质量上乘的化妆品却无人过问。资源公司看到这批货质量好，价格低，便联系外商客户。两家合作出口，成交额达 62 万元。因货源成本低，费用又由厂家支付，等回货后再结帐，这样公司获得了很大利润。

在公司生意一直很兴隆的情况下，经理又考虑到下一步万一生意萧条了怎么办？于是，他们又选定了物质资源开发和科技开发，他们派人到边境口岸了解情况，帮助其它边贸公司销售滞压进口商品。仅 1991 年，他们就从中获得利润 70 余万元。

刘金生的眼光

北京市顺义镇党委书记刘金生带领党委一班人，经过多年的苦心奋斗，使顺义镇农工商总公司一跃跨进北京市先进行列，成为北京郊区的首富。1992年全公司仅乡镇工业总产值就达 8.13 亿元，利税达一亿一千多万元。个中原因，固然不少，但颇为重要的一点就是：解放思想，大胆发展“三资”企业。

他们认为，发展“三资”企业，不仅不等于发展资本主义，而已有利于提高人民的生活水平，对发展社会主义社会生产力具有许多明显的优点。一是技术、项目先进，产品档次高，见效快。二是引进了先进的设备和企业管理经验，引进了人才，产品质量有保证。三是产品获得了国内、国际两个市场，尤其是开发了国际市场，产品参加国际商品大循环，既解决了外汇平衡，也使我们的根基更牢。四是可以利用外资，上新项目，为我们更高速发展经济赢得时间。因此，几年来他们态度积极，从下放过一次有利时机，坚持以发展“三资”企业为突破白，从而带动整个公司企业的发展。截止到 1993年上半年，全公司的三资企业已发展到 32 个，其中正常运转、已形成生产能力的有 20 多个、产品远销日本、香港、美国、加拿大、德国、意大利等几个国家和地区，创产值 3.2 亿元，创利润 3500 万元，产值、出口产品销售厮、利润分别比去年同期增长 106%—114%和 103%。另外，上半年，“三资”的在建项目还有 12 个，正筹建项目有 4 个，其中三个投资均在 700 万美元以上。

不花钱的引进

1980 年以来，西安飞机工业公司先后从美国波音公司，加拿大、法国、意大利飞机公司，欧洲“空中客车”集团等世界飞机制造企业，接到送来的 7 个机型 26 项零部件转包生产合同，成交额逾 1.2 亿美元。

发展航空零部件转包生产，它的最大好处在于是不花钱的引进。它有利于我们掌握先进技术，使其中一些关键部件的制造能力达到当代国际先进水平。同时也为国家创汇做出贡献，从 1982 年至 1992 年，“西飞”出口创汇达 5700 万美元。正如有的专家所说：转包生产在一定意义上是我国航空工业“一条通向飞腾的跑道”。

转包生产，并非易事。现代化技术必须有现代化管理做保证。“西飞”在引进技术的同时，把质量管理的立法、执法和监督统一起来，建立了由质量检验、不合格品审查、质量保证、计量与控制和质量监督 5 个部分组成的质量管理机构，完善了一整套严格的质量保证体系。使生产中的误差大力减少，波音公司对此赞赏不已，正因如此，在转包方式上，才由原来的来图来料加工升格为来图（自）购料制造；并向“授权处理”，进而“根据总体设计要求，自行设计制造”迈进。

“西飞”对原有生产线进行了较大规模的技术改造。80 年代累计投资 2 亿元人民币和 1000 多万美元，新建和完善了 70 多条主要生产线，但这些投资很快就能收回来。

补缺爆冷，改旧换新

1981 年底，于志安到武汉汽轮发电机厂当厂长。他去这个老厂上任的时候，工厂濒临倒闭，四五千职工千一年，结果亏损 240 多万元，成为全国同行业的亏损冠军。于志安与全厂职工一起奋战 6 个春秋，效绩令人刮目：1982 年扭亏为盈，1983 年至 1987 年的盈利分别为 77、213、616、1010、2060 万元。于志安是怎样使这个厂由衰到兴呢？

他瞄准国家战略重点中的能源和交通，补“缺门”、爆“冷门”，标新立异，开发新产品，形成了市场覆盖率很高的水电设备、火电设备和特种车辆等三大产品系列。该厂火电系列产品中的“母子型”热电联供机组，已开发出 100 多个品种，以其节能效率高而深受用户欢迎；水电系列产品中的全贯流机组适用于低水头发电，填补了我国的一项空白；恃种车辆系列产品中的粮食散装车、油罐车、木材车等，满足了用户多方面的需求。

他坚持自加压力，向内使劲，率领职工坚定地走内涵扩大再生产的路，依靠科技进步，提高经济效益。按照他提出的“因需要制宜、因条件制宜、因废］日制宜、因人才制宜”和以“小攻大、以轻吊重，以简克繁、以易解难”以及“大件成形加工、小件成组加工”等一系列技术改造原则，应用微电子等现代先进技术，改旧创新。在满足自身发展需要的同时，该厂还为其他大型企业的技术改造提供了一批适用、价廉的电脑装置。

直取要害，冲出低谷

1992 年 5 月，亏损高达 1.5 亿元的北京雪花公司与北京电冰箱压缩机厂合并，压缩机厂厂长刘启超出任新的雪花集团公司总经理。

合并后的雪花集团公司面临三大难题：严重的人浮干事现象使企业内部政不通、人不和，从原料到成品，从工人到干部，完全服从领导安排指挥，旧的管理模式缺乏活力；产品几年一贯制，不适销对路，有的品种甚至成本高干售价。

新公司领导以直取要害的胆略，针对人浮干事的现象，精减人员，调整机构。先后有 23%的职工，30%的干部下岗。下岗人员经过轮训后或返岗，或转到第三产业工作。目前从事第三产业的职工达 700 人。新公司还通过全员全过程承包和引进竞争机制在公司内部形成了一个可以激发竞争力和活力的管理机制。4 个月完成逐级承包责任制，使 3000 名干部、职工责任量化到人，收入明码标价，各类人员的积极性都调动起来了。

公司对原 171A 冰箱进行了改进，坚决淘汰了库存积压的滞销产品，一年来，他们还开发出豪华、适用的 188、246 冰箱新产品。

老名牌开始步入了一个新的发展阶段。1992 年新公司销售收入、实现利税分别比上年增长 19.7%和 23%。生产经营已冲出低谷，出现全面转机。

敢开新风的营钢

首都钢铁公司工厂委员会主席、党委书记周冠五，之所以在 1988 年被评为首届全国优秀企业家，当然是由于他那诸多的显赫业绩，其中，首先是他那敢为世界先，带头搞承包制的改革。

党的十一届三中全会带来了我国社会主义建设的春天。当时身为首钢党委书记兼总经理的周冠五，对这春天的气息尤为敏感。1979 年初，他亲自组织起草、修改、审定送交北京市和冶金部领导的报告，主动请缨，争当改革试点单位。从报告送走之日起，他就在企业管理上不断创新：在生产系统定编制、定人员，在基建系统制定先进合理的劳动定额，在各级干部中制订办事细则，对全体工人实行岗位责任制。进入 1980 年，他着意继续完善企业管理制度，重点是岗位责任制的健全。他把责任、考核，奖惩三者结合成一体，提出三个 100%，即“ 规章制度必须 100%地执行；违规违制必须 100%地登记上报；违规违制即使没有造成损失，也要 100%地扣除当事人的当月奖金。”

1981 年，周冠五反复考虑后决定，对内变岗位责任制为经济责任制，把上文北京市的 217 亿元任务连同奖金、福利费以及企业技术改造所需的 4120 万元捆在一起，层层分解，承包给每个厂矿、车间、班组和职工。于是，从 1981 年下半年起，一个以提高经济效益为目的，以责权利相结合为动力机制，以包保核为基本方法，充分发挥广大职工当家作主积极性的企业经营新制度——首钢承包制，就这样宣告胜利诞生了。全年下来，首钢创造了一个惊人的奇迹，实现利税达到 3.16 亿元。

养鸭大王三要诀

吴金水是华裔泰国人，1956 年建厂养鸭 800 只。之后他潜心经营，终于在激烈的养鸭行业中站住脚，并且逐步发展。目前他的养鸭场养鸭 8 万只，闻名逻尔，成为泰国的最大养鸭场。吴金水本人，也赢得泰国的“ 养鸭大王 ”称号。

吴金水是示开朗的人。他毫无保留地道出了成功养鸭的三条秘诀。

改进养鸭大棚。过去养鸭棚较小，鸭子进食、喝水、生蛋都在一处。他把大棚扩大，每个长约 80 米，宽 12 米。大棚分成两部分，一半是鸭进食、喝水、活动的地区，另一半是栖息生蛋的地方。经过改造后的大棚清洁卫生，提高了产蛋率。

掌握鸭的生长规律，实行科学喂养。要有适合鸭生长的饲料，饲料中含有鱼粉、壳粉、碎米、粗糠、豆糟等。鸭进厂时不要进食太多，过肥了会影响产蛋量。到生蛋高峰时期加强营养，可以提高产蛋率。同时要注意防止鸭生病，可注射疫苗。

掌握好淘汰鸭的时机。一般农场都是待鸭不能生蛋时即生蛋后的第 12 个月才开始淘汰，而他在第 10 个月就开始淘汰，因为从生蛋的第 10 个月到第 12 个月这两个多月，鸭吃得不少但产蛋率明显下降。因此，从第 10 个月开始淘汰就降低了成本，同时淘汰下来的鸭子还可以卖个好价钱。

打一个时间差

1989 年，受压缩基建规模的影响，我国有不少水泥厂停产或转产。山东省的优秀乡镇企业诸由水泥厂也出现了建厂以来第一次货满仓库的现象。恰在此时，这个厂的厂长张修基却做出了一个震惊四方的决策，拿出企业积累的 3000 万元，建设三条 8.8 万吨水泥生产线。对此，上级不理解，本厂的干部职工也忧心忡忡。张厂长不为所动，自有成竹在胸。他认为，建村行业是国民经济的排头兵，水泥“ 低谷阶段 ”不会持久。在别人下的时候我们上，扫一个时间差。另外，东南亚一带高标号水泥很好销。他还是那个老脾气，认准了的路就一定走到底。1990 年 4 月，他组织起施工队伍，开始了昼夜奋战。三条水泥生产线仅用 12 个月便建成投产。全厂水泥生产能力一下子提高了 60 万吨。果如所愿，自这年下半年起，水泥市场便由淡转旺，出口额剧增。这时，其他一些水泥厂家，只能眼巴巴地看着先一步的诸由水泥厂以强大的规模优势，去“ 攻城掠地 ”了！

1991 年，水泥行业更加火爆，各地争相建设新的水泥生产线。可以预料，一场新的水泥大战就要来临了。此时，张修基却没再扩大水泥生产规模，而是又使出了新的招数，用销售水泥赚来的 4300 万元，进行跨行业的投入，新建橡胶带和液压胶管两个工厂，组建跨行业的大型企业集团——丛林集团公司。到如今，这家公司年销售收入 1.8 亿元，利润 3866 万元，创汇 1540 万美元。

电热毯的新思路

成都电热器厂已换过 7 任厂长，每人都带来一个产品；打米 17 机、儿童皮鞋、汽车钢圈等，不仅杂，还贪大。生产电风扇，起步早，方向也对，可技术力量、基础大差，一口气没吃成胖子，反而严重亏损。到 1982 年，仅有 22 万元固定资产，人均负债达 6000 元。

第二年，受命于危难之际的刘荣富厂长，一改贪多求大的思路。他带人跑了西南 40 多个地市县，发现南方人家庭，冬天不生火，又冷又潮湿，夜晚上床，被褥冰凉。这触动了他的灵感：何不研制一种电热毯，让人们睡得暖和和。他立即组织研制，并很快投入生产。果然，在万花筒的市场中，他找到了发展自己的位置。从 1987 年起，这家企业便念起了“小”字经，很快见效，当年就转亏为盈。

走俏的产品，必会引来众多的追逐者，到 1989 年，全国就有 3700 多家企业生产电热毯。这时的刘厂长，仍然盯着那个“小”，只是把它搞得更好。为此，他做出了两大经营决策：一要品种多、大批量，二要高质量。成都电器厂至今拥有 9 大类、500 种小家电产品，在市场上品种最全。自 1988 年以来到现在，电热毯和驱蚊器这两个主导产品的销量一直位居全国第一。确实，产品不论大小，实现价值最终是看顾客对你的产品的兴趣。小而好，是一个实实在在的经营法宝。

纸厂新生路

10 多年前，河北石家庄造纸厂的产品规格比较单调，品种不多，缺乏竞争力。业务员对此非常头痛地说：“ 我不怕卖不出去，就怕货不全。 ”

十分可贵的是这个厂的主要领导，敏感地意识到产品单调的问题，积极采取发展产品的谋略，决定增加新品种。于是，这个厂便集中现有的一切力量，在增加产品的花样品种上狠下功夫，把 3 个规格的有光纸改力 7 个规格，把大张庄切成 8 开、16 开；把残纸加工成学生薄本、办公用庄、信笺等；把边角余料加工成小袋包装香水、纸巾；把卫生纸由一个品种变成 6 个品种。独树一帜的是，他们还允许用户自选规格，只要顾客说好就行，只要有效益就干。这样一来，他们不仅拥有原来的老客户，而且还发展了更多的新客户。功夫不负苦心人，石家庄造纸厂很快转亏为盈，职工的收入随之上升，工厂的面貌大为改观。

艰苦创业绘新图

昔日的“ 大庆人 ”依靠艰苦奋斗精神，谱写过感人至深的创业歌。今天，吉林新民采油厂的职工，通过三年的卓绝苦战，描绘出鲜艳夺目的兰图。

1990 年初春，新民地区发现储量丰富、面积广阔的油田的喜讯传开了。同年 5 月，从各个老油田抽调的 59 名干部和工人来到这里。出现在他们面前的是一片荒原。创业者们没有退缩，心中涌动的只有一个念头：豁出命来也要拿下这个油田！他们硬是在泥水中抬着沉甸甸的设备和工具，运到几里远的井场。泥土溅满身，泥浆灌满鞋，抬一趟，就累得混身颤。干部和工人同干共苦，一干就是十几个小时，饿了啃口干粮，渴了喝口凉水。1990 年 8 月，处理原油 30 万吨的联合站破土动工。他们冒风顶雨，战暑斗寒，风餐露宿，仅用 113 天便完成了基建和安装，并一举投产成功。1991 年 9 月，连接油井和联合站的 1 号接转站开始兴建，恰遇当地特大暴雨，工作极端困难，但是，他们以惊天动地的英雄气概，仅用 20 天，就胜利完成任务，在这 3 年艰苦创业期间，涌现出了一批可歌可泣的先进人物。

创业是艰苦的，又是辉煌的。1990 年投产新井 104 口，生产原油 4.2 万吨；199l 年投产新井 264 口，生产原油 24.2 万吨，1992 年投产新井 375 口，生产原油 46.2 万吨；1993 年预计投产新井 240 口，生产原袖 63 万吨。

风幕机的金奖之路

怎样把夏日的炎热和冬日的严寒拒之门外，这就是风幕机的作用。如果在门楣上装上一台风幕机，就可以收到这种效果。

当空调机在我国成为热点时，苏州江南通风设备厂，这家乡办企业的小厂就有着一种远大的眼光。他们认为，伴随着空调器而来的，必然是风幕机的走俏。一个生产冰箱除臭剂的小厂敢不敢揽这个高技术的活儿？他们一旦看准，便不怕艰难，顶着困难上。聘人才、买技术、买设备。放开手脚干。1988 年终于造出了第一台样机，尽管比较粗糙，但这毕竟是我国自己制造出的风幕机。

他们在此基础上，按照高于国家标准的要求，组织力量进行技术攻关，使产品首先达到了国家标准，然后他们才投入了批量生产。风幕机投入国内市场后。由于价廉物美，很快地打开了市场。

从 1991 年开始，他们又瞄准国际先进水平，重新设计、改进，对产业技术人员和职工重新培训、开发出了多种规格品种的 FM 型系列风幕机，经过严格测试，各项性能都超过国际标准。

由此，他们又将目标瞄准国际市场，今年 5 月，在 93（香港）国际商品博览会上，经受了国际著名专家的检验评定，FM 型系风幕机荣基金奖。苏州江南通风设备厂的名字也随着它的风幕机享誉全球。

产品缘何受青睐

目前，全国各地生产收音机的无线电厂家大都面临着这样的难题：随着电视对广播的冲击，产品销售不畅，纷纷转产，很多企业都是微利经营。但是，北京无线电厂的收音机却独出一格，带有接收电视伴音的功能，受到了广大消费者的青睐。着实“吹”了一阵子，大清早就有人堵着经营部的门子排队购买。

事实上，无论什么商品也不能完全满足人们的使用要求。比方说，电视机虽好，但是携带不方便，总不能扛着满街走。如果您乘船坐火车出差，或到公园遛弯散步，想看电视就不方便了。如果您跟电视学习各种讲座课程，到了括出时间找不到电视机，要不人家都在看其他电视节目，您不就是束手无策了吗？这时候，电视伴音机就有用武之地了。

从“北无”开发的带电视伴音的收音机，至少可以引发这样一条生意经：就是把大家一致认为离不开的商品，加上几种功能，添上几样方便，使它长出“三头六臂”，就一定会受到顾客的欢迎。

寻常扫地事,赢得万贯财

报载，在深圳特区，出现了全国第一家以“扫地”这类寻常事为主要营业项目的服务性公司——日新清洁服务公司。

这个被一般人看来不足挂齿的公司，在 1984 年起家的对候，寒酸得只有 2 辆平板三轮车；而到了 1991 年，他们硬是凭着艰苦奋斗的创业精神和人弃我取的坚定信念，用一把又一把普普通通的笤帚疙瘩“扫”出了 150 万元的固定资产和每年 40 万元的利润。

现在，在深圳，人们越来越欢迎“日新公司”。当然，那些将清洁卫生完全委托给“日新公司”的那些商场、酒店、公司的老板们也不是没有算过账——他们发现，如果自己的酒店、商场要雇佣清洁工，不仅要发给他们工资，而且还要派专人管理调度，并还须承担他们的住房、医疗、退休保险、养老保险等诸多责任……这样算起来，委托“日新公司”来料理这些，则要省心、省事、省钱得多。

“日新公司”成长发展的事实说明，没有不能赚钱的致富行当——只要看准了方向，确定了宗旨，“扫地”也可赢得万贯财富。

干一行，玩一行

徐家二小子是个钓鱼迷。3 年前，他辞掉了药品批发公司业务员的工作，拿着 2000 元“私房钱”，迈开了建立自己小型私人企业的第一步。最初，他只是想试试看，没想到，他的“企业”生意越做越好。他所开设的“钓鱼用具服务中心”生意兴隆，名闻遐迩。

3 年之后，徐老板总结他成功的经验，主要有以下两点：

一是自己就疯魔般热爱钓鱼，因此地不仅熟悉鱼道，而且他根据自己的亲身实践，为钓鱼同好们提供品类繁多的钓具服务，细而又细，甚至为初学钓鱼的人提供技巧咨询，以此赢得了广大钓鱼爱好者的热烈欢迎。

二是他处处从钓鱼者的实际情况出发，积极与厂家联系，开发各类价廉物美的钓鱼用具，徐老板深知这样一个道理：一般不富裕的钓鱼爱好者承担不起贵昂的钓具。如果只经营高档钓具，就会使相当一部分钓鱼爱好者转而爱好别的事情去了。

归结徐老板的成功，还有发人深思的一处，那就是，当一个人把他的爱好变成他的事业的时候，这时，他的事业便会得到长足的发展。

活力 28 重新火起来

“ 活力 28，沙市日化 ”，这个家喻户晓的广告词如今已唱遍了大江南北。生产“ 活力 28 ”的湖北沙市日用化工总厂，是一个大型的日用化工企业，几年来他们的产品已经深入千家万户。

80 年代初期，我国的合成洗涤剂生产还处于一种徘徊观望状态时，沙市日化总厂就率先在国内研制出国际上的第二代洗涤用品——超浓缩元泡洗衣粉。直追英国皇家公司生产的“ 威洁 33 ”，“ 活力 28 ”首次打入市场，便得到一片赞誉声，被称为“ 国内之首创，民族之骄傲 ”。

1990 年，沙市日化总厂在厂长腾继新的带动下，不失时机地引进了国外的先进设备，在国内第一家选用洗衣粉干式成型粒化器技术，“ 活力 28 新一代 ”产品又诞生了，这种新型的洗衣粉不仅以 1/10 低于普通洗衣粉的用量，而且其效果是普通洗衣粉的四倍，用它洗出来的衣服清香、柔软、干净。

10 多年来，“ 活力 28 ”洗衣粉一直以产销量年均 110%的速度递增，1991 年总产值己超过之亿元。他们之所以成功，用厂长腾继新的话说：“ 活力 28 的成功，是坚持超前战略的成功。 ”从 1982 年“ 活力 28 ”刚刚诞生，他们便率先在中央电视台作广告，宣传洗涤行业的新产品，使“ 活力 28 ”深入到万户千家。其销量一直在全国同类产品中遥遥领先，“ 活力 28 ”火了，成为中国合成洗涤剂的名牌。甚至有位外商都想出千万美元买“ 活力 28 ”这个牌子。

点水成金的人

1986 年，杨黎明调到沁县工作的时候，县直机关有时甚至发不出工资来，财政缺口每年高达 500 万元。老百姓们编的顺口溜说：“ 山上没砍的，地上没挖的，水里没抓的，手里没花的——一年到头喝稀的 ”。一种强烈的使命感和责任感撞击着杨黎明的心扉。可他又在想，让乡亲们脱贫应从哪里入手呢？

水！王后泉的矿泉水和满山的酸枣不都是无穷无尽的宝藏吗？

杨黎明请来了饮料专家；

杨黎明请来了食品专家；

杨黎明请来了生物工程专家，……

经过一次又一次的实验和失败，经过一次又一次的提纯实验，筛选实验，杨黎明和他的同事们终于研制生产出了风格独特的矿泉酸枣果汁饮料。1991 年，为了扩大产吊销售，杨黎明紧紧抓住“ 七五 ”全国星火科技成果博览会的机会，果断出击，拿出 100 箱产品请观众品尝，一下子就轰动了京城。用户们纷纷上门订购这种富有营养而且口感极好的产品，同时，该产品还荣获“ 七五 ”星火计划科技成果金奖。

近年来，沁县仅该矿泉水饮料一项，其产值就突破 1000 万元，利税突破百万元——“ 唯思可达 ”饮料成为沁县人脱贫致富的拳头产品。而杨黎明，则被大伙誉为“ 点水成金 ”的人。

不做雄鸡做雄鹰

江苏吴江市盛泽印染总厂厂长徐关祥说：“乡镇企业应该成为一只鹰。鸡、靠‘土里刨食’，虽可生存，但永远也飞不起来，只有雄鹰才能展翅高飞！”的确，徐厂长的印染厂经过 8 年的苦战，已从昔日的“鸡”成长为“鹰”，飞向祖国的天南地北乃至海外。

8 年前，盛泽印染厂只有 74 名职工。6 口染缸，11 间简易棚，55 万元贷款。徐厂长他们没有星期大休息的概念，生产一线的工人年人均工作时间超过 400 天，全员劳动生产率近 60 万元，大大超过了国家一级企业标准。其工作效率也是超过常规的，万吨纺丝项目从签约到领取营业执照，大量的技术论证和项目审批工作不到半年就全部办理完毕，他们被人们誉为“月亮当做太阳数的”人，来厂参加签订设备谈判和技术交流的外国专家也为“盛泽速度”折服，将设备到港时间提前了 3 个月，后来，徐厂长投资 3 亿元，从日本与德国引进 POY、FDY 纺织设备，与中银集团合作开发高新技术的涤纶仿真丝原料——涤纶细弹异型长丝项目，以此推动整个吴江地区涤纶仿真丝产品上档次，上水平。近年来，通过技术改造，先后开发了涤纶仿真丝绸、水洗布、真丝绸水洗等国内外畅销产品，其中真丝水洗产品填补了国内空白，近年来一直成为外商的专销产品，走俏国际市场，出口创汇连续 3 年超过 5000 万元。

往后，盛泽印染厂将实现四个“一”：生产、经营、金融一条龙，产值突破 10 亿元，利税突破 1 亿元，人均收入 1 万元。

簿荷脑腾飞

安徽省大和县薄荷脑厂厂长张彦，被人称为“薄荷脑工”。这个厂是如何起家的呢？

张彦是 1981 年退伍的普通战士，他利用在军营里学到的本领，发展养殖、种驻、加工、商业和运输。8 年后，成为当地赫赫有名的百万元大户。不过，他没有满足，大和县作为全国最大的薄荷油生产基地，因销售渠道不畅，无力加工薄荷脑，油家们千里迢迢卖油。张彦经过长期考察论证，决定自己投资办薄荷脑加工厂。1988 年 5 月，他个人出资 150 多万元，加上世界银行贷以固定资产 600 万元规模，兴建了计处理薄荷脑 1000 吨的薄荷脑厂。1990 年 4 月试产，产品经化验指标均达到或超过标准，8 月正式投产。11 月世界银行专家检查时，对厂里各项工作都竖起了大拇指。在第一年度里，产品校列入国家级“星火计划”项目。4 年后的今天，薄荷厂走出了省界、国界，产品 70%远销国外，连日商也赞叹不已，1991 年 11 月，获全国垦火计划成果博览会金奖。1992 年，新增产值 5000 万元，新增利税 1520 万元，创汇 800 万美元。

潜水泵的潜力

山东淄博潜水电泵厂始建于 1956 年，是国内最早研制和生产潜水电泵、潜油电泵的主要厂家之一。原产值不足千万元，利税不过几十万元，现在，年产值达 5000 万元，利税 700 多万元，是机电部的重点企业。厂党委书记兼厂长高乃祥说，该厂发展的真谛是：“ 在‘ 人 ’字上下功夫 ”。

潜油电泵是油田所需的强力抽油关键设备，属于高科技产品，我国过去大多依赖美国进口，每年耗大量外汇。为尽快实现国产化，淄博潜水电泵接下了研制费投入达 200 万元的重大课题。一部分科研人员有顾虑，有畏难情绪，高乃祥便鼓励说：“ 失败了，责任是我的，为了抓住机遇，我们出上 200 万元冒冒险也是值得的 ”。结果，用了两年多时间就完成了研制、投产的全过程。

高乃祥制定了一系列吸引和使用人才的政策。对分配到厂的大中专毕业生，一进厂就分配给他们一套半的宿舍；并制定奖惩制度，实行科研承包措施……他说：“ 企业要发展，产品是关键；产品靠技术，而技术靠人才！ ”全厂职工积极性都被调动起来，平均每月超定额 40%以上。该厂被晋升到国家二级企业。高乃祥的更远目标是：带领全体职工在齐鲁大地上建成一座知设化、科学化、现代化的工厂！

胜利来自天然

河北省兴隆县茅山镇的青松岭下有一座宽敞明亮的现代化大工厂——茅山果品加工厂，所生产的青松岭牌山植果茶，获得很高的荣誉。

茅山果品加工厂，决定利用当地资源，以货真价实占领消费市场。1989年，青松岭牌纯天然山楂果茶研制成功，它用纯果品，不用任何色素、防腐剂和其他添加剂。农业部检测中心和轻工部食品发酵研究所等部门反复化验和检测，认定青松岭山楂果茶是目前唯一不含任何添加坚的纯天然饮料，是和茶中的精品。它以此获两项国家金奖。1992 年又获消费者信得过产品金奖，远销韩国、马来西亚、香港等几个国家和地区。国际体育情报联合会主席谢松先生喝了青松岭果茶后，当场题词：“ 青松岭山植果茶，是世界上最好的饮料 ”。在巴塞罗那奥运会上立过赫赫战功的体坛英雄庄泳、钱红写信给厂长陈百亿说：“ 山驻果茶助一臂，碧波健儿再腾飞 ”，“ 奥运金牌有你们一半 ”。于是青松岭果茶声名大振。

药厂对症下药

广西钦州市制药厂，在三年多的时间内，产值由 200 万元增加到 1992 年的 9300 万元；由亏损 500 万元变为创造利税 1017 万元。从单一经营罐头食品，到成为广西制药行业的排头兵，成为在钦州市兴办研究机构、中外合资企业、开设旅游宾馆、投资房地产开发事业的赫赫有名的“大老板”……

厂长梁卫在谈及该厂走过的路时说：“一个企业的决策者，犹如给病人看病，应该正确处理好谋与断的关系”。梁卫和他的两位广西中医学院同窗，大胆承包亏损 5000 万元的额外罐头厂，并敢于创办春天药厂。他们从银行贷款负债经营，生产适销对路的穿心连、大黄苏打片等畅销广西的中成药。他们也敢于以高出底价 30%的价格，购买广西中医学院专家教授 8 年多潜心研究、六次都没转让成功的纯天然装剂药——大力神口服液的全套技术。决定以“大力神”为“尤头”，开发并研制出一批如桔红痰咳冲剂、百咳净糖浆。罗汉果止咳糖浆，共 30 多个品种。

在管理上，他们在制药厂这个国有经济形式中引入属于乡镇企业才有的干部能上能下，临时工也能当干部等机制……使管理效率大为提高。

梁卫说：“经营企业，只有大胆地以高起点为目标进行高投入，才有可能使产品从出厂之日起便跃过幼稚期和适应期，直接进入成熟期。迅速以规模效益占领市场。”目前，钦州市制药厂新建的片剂车间和年内即可投产使用的针剂车间，为广西制药行业中的较大或最大的车间；它所生产的糖衣片和口服液年产量，已跃居全区第一名……

国棉四厂的翅膀

河北邯郸国棉四厂厂长韩炳的被人誉为“科研迷”，几年来获得的各种奖励证书就有 70 厘米高。

韩炳的死抱一个信念：科技兴厂。在设备改造时，他大胆地改变传统的滤尘设计方案，将每排梳棉机从 6 台增至 12 台，打破了国内权威性的规定：每一套设备中的梳棉机除尘系统吸风管道最多只能连接 6 个吸风点。新型滤尘设计方案，在邯郸国棉四厂试验成功。这一新设计结束了我国棉纺织厂清花工序滤尘设备陈旧、影响产品质量的历史。拥有 11 万纱锭的国棉四厂一年可收回纤维 8.5 万公斤，其中可用于生产的纤维达 2.3 方公斤，纺织女工不再是“白毛女”了。

韩炳的的科研赢得了职工的敬佩，调动了广大职工献计献策的积极性。近三年来，全厂职工提出 2 万乡条合理化建议，为企业创经济效益 1570 多万元，18 个产品获部省优质品称号。“18.4 特精梳涤棉纱机”获国优银牌奖，产品比同类产品多卖 10—28 美元，成为外商抢手货。如今，邯郸国棉四厂主要生产设备达到 80 年代国际水平，被命名为河北省首批“科技先导型企业。韩炳的马不停蹄，又把眼睛盯向更高目标。

跌倒后是怎样爬起来的？

福州包装机械厂过去生产一种水泥袋，在用户使用中，破包率竟达 25—30%，损耗率达 5%，名列全国 22 种包装产品大检查破损严重产品之首。包装机械厂身败名裂。身为福州减速机厂厂长的王世平，决心洗掉这一耻辱，下大力改革传统袋子。他带领一帮人，花了整整 8 个月时间，搞出了新图纸。

开发成功玻璃纤维无捻纱增强水泥袋及 BFD—50A 型制袋机组,这忡水泥袋具有强度高、破损率低、透气性好、可回收利用、价格低等优点。这项成果达到国际水平，获得轻工部 1991 年科技进步三等奖，并被列为 1991 年度国家级重点新产品试产计划。被人称为“ 史无前例 ”的专利产品，在中国乃至世界的水泥包装史上留下了辉煌的一页。

这次新产品很快使一个债台高筑、身败名裂的老企业起死回生，职工年收入也翻了一番，企业年产值突破 2000 万元。

科研乞丐寻宝

农民出身的萧河龙，用他工资和 9 万元贷款搞试验，被人称为“科研乞丐”。他以食用菌为原料，运用生物工程技术酿造出一种回归大自然的高级保健饮用珍品——“美菇竹荪液”。这意味着，不用粮食和果品等多糖物质而用食用菌作原料酿造饮料，在人类千年酿造史上引发了一场革命。

“美菇竹荪液”属于全自然发酵，不加任何糖精等添加剂和防腐剂；发酵中自然产生 18 种氨基酸和 10 多种微量元素。尤其引人注意的是，经权威部门鉴定和临床试验，该液还具有阻断癌细胞化学合成和增加人体免疫球蛋白两大功能。这是食用菌技术深加工的一次重大突破。在南京召开的国际食用菌学术讨论会上，来自 20 多个国家的 400 多位专家和学者，高度评价了萧河龙的成就。1989 年，该产品分别获 1990 年和 1991 年四川省、全国专利技术产品交易会金奖。

美菇竹荪液声名远播，国内外客商纷至沓来要求合作合资。他抓住机遇，组建了跨地区的外向型企业集团。1992 年，集团公司实现销售收入 2000 万元，1993 年销售额将突破亿元。

下好了三步棋

江苏泰兴市江泰染料厂厂长封金富，1985 年带领全家乡人在废墟上搭起了简易工棚，土法上马办起了一个小化肥厂，生产染料中间体经过 7 年奋斗，成为全国知名企业。他的经验，是下好了“ 三步棋 ”。

第一，狠抓产品质量。建立严格的全面质量管理制度。他花了几十万元购置一批先进的分析化验检测设备，并全部轮训了全厂职工。坚持从原料进厂到产品出厂道道把关，使产品合格率达到 100%，7 年来从未与用户发生质量纠纷或退货事件。

第二，大搞新产品开发。他们同上海染料研究所挂钩，聘请该所两名老工程师常年担任技术顾问，合作开发了产品品种两大系 13 个品种。

第三，大胆开拓市场。封厂长组建了一支 17 人的供销队伍，实行重奖重罚的奖惩制度。封厂长亲自二上内蒙，采取“ 先用后付款 ”的办法，以过硬质量，打入我国重要的毛纺工业基地。现已同全国 29 个省市自治区 310 多个用户单位建立了稳固的供销关系。在深圳、海南、上海、南京、杭州等地开辟了 6 条主渠道，产品远销欧、美、东南亚等十几个国家和地区，年创汇达 300 多万元。

如今，当年的化工小作坊已为拥有 800 万元固定资产的化工厂代替，年产值达 2066 万元，实现利税 340 万元，脐身于泰兴市的骨干企业之列。

奥拓的诞生

学火炮专业出身的重庆长安机器厂厂长潭细绵，以独特的眼光和魄力，在枪炮厂生产出了中国老百姓的家庭用小轿车——长安奥拓，翻开了中国历史的新篇章，开创了自费购买、平民乘坐家庭用车的先河，成为中国生产家用轿车的第一人。

1985 年，长安机器厂面临军用转民用产品方向选择。当时，国内正是“ 家电热 ” 时候，谭细绵不走人家老路，他认为，必须超前，中国下一代热门商品之一肯定是轿车，它将进入寻常百姓家；而最先占领市场的将是物美价廉的微型车。于是，他决定从日本铃木公司引进生产微型车系列，走一条边生产、边积累、边发展的路。最初几年，他几乎是背水一战。家底仅仅是 2000 多万元贷款和 1000 多万元自筹资金，只有旧厂房和自己造的设备。经过他们的骚性拼搏，长安厂在国内率先形成年产 3 万辆微型车的生产能力，并且一下占领了家用车市场，如今，他又贷款 4 亿元，建一条年产 5 万辆 “ 奥拓 ” 车的生产线。长安厂已成为国内数一数二的微型车生产基地，“ 奥拓 ” 也被国务院定为覆盖兵器工业微型轿车生产的统一车型。谭细绵正在筹划组建合资汽车集团，扩大产品批量，降低销售价格，迎接 ” 入关 ” 的新挑战。

巨人现象

总部设在珠海特区的“巨人”电脑公司在短短两三年内由 314000 元起家发展到超亿元资产的高科技集团，这说明：我们已进入知识点化财富的时代。

“巨人”高科技集团公司 1989 年创业时，只有借款 4000 元。创办人是刚从深圳大学软科学专业毕业的研究生史玉柱，29 岁。他依靠自己的优势——M-6401 中文文字处理系统，解决了许多办公室已购置电脑但无中文文字处理系统支撑，而处于形同虚设的难题。史玉柱就用 4000 元承包某大学电脑部，又以加价 1000 元推迟付款的方式买了一台电脑。又用先出广告后付款方式在《计算机世界》买了版面。结果。不到半年，M-6401 桌面印刷系统推向了全国，销售额突破 100 万元。1991 年 10 月，巨人公司又创全国电脑连锁组织，将全国 70Q 多家电脑公司联为一体。1992 年 7 月，成立“珠海巨人高科技集团公司”，M-6403 汉卡覆盖全国 70%以上市场，销售额达 1.6 亿元。

1993 年，巨人公司推出 M-6405 桌面印刷系统和手写板、手写电脑、中文笔记本电脑、电子收款机等新产品。它将投资 3.5 亿兴健 50 层的“巨人大厦”，大展宏图。

巨人公司的迅速发展引起了海内外重视，中央领导人李鹏、朱镕基等同志曾前往视察，北京大学、国务院研究室、国务院发展研究中心专家组成的考察小组也专门赴巨人公司论证“巨人现象”。

独具慧眼的李嘉诚

香港长江实业有限公司的董事长李嘉诚，是香港有名的独具慧眼的“风云人物”。他对市场看得透，一有机会就能抓住：对产品抓得准，上新产品很及时。所以设计出的新产品投放市场后很受欢迎。

50 年代后期，欧洲市场出现了塑料花热潮，李嘉诚看准这个机会，设计出多种新颖而漂亮的花样进行生产，结果很受顾客欢迎。随后他又生产了各种塑料制的水果、草木等植物，款式形态不断变换，适合广大消费者的需要，销量很大。从此，长江塑料厂的塑料花草点缀着香港的家家户户和每个办公室大楼。长江塑料厂的生意越来越红火。

50 年代，香港经济正在起飞，各种企业。公司一个个建立起来。这时，车嘉诚又看难了经营房地产前景可观，是个赚钱的机会。于是，他果断地成立了长江实业公司，从事房地产活动。1972 年，他看到香港股票市场狂热，他又抛出大批股票，筹集了足够的资金，进一步开发房地产业。到 1978 年房地长江实业公司已拥有楼字面积 1500 万平方英尺,还有 120 万平方英尺乙种换地权益书和 60 万平方英尺可开发的农地。他成了香港最大的房地产商。

为了发展他的公司，他还开辟了金融业务，1979 年，长江集团动用 6 亿 3 千万港元购得英资汇丰银行“和记黄埔公司”22.4%的股权，成为香港历史上第一家能控制英资财团的华资集团。

女式刮须刀

美国的吉利公司发明了第一副安全刮须刀片和刀架，很受男士们的欢迎，产品很快远销世界合国。

在推销过程中，他们发现有的女士也前来观望。于是就派入对女士们进行了调查，发现在美国，30 岁以上的妇女有 8000 多万人，600o 多万人定期刮腿毛和腋毛。他们便按照女士们的意见，对男士刮须刀进行了改进，使它适合妇女使用。

经过加工，适合妇女使用的刮须刀问世了。刀架是色彩鲜艳的塑料，握柄上还印了一条条花纹。为了使女式刮须刀尽快占领市场，他们一边征求女士们的意见一边作宣传。更令人感兴趣的是在电影院门口免费向女士们赠送女式刮须刀。

这种活的宣传，很快传遍了美国，女式刮须刀和男式刮须刀一样抢手，吉利公司的利润也直线上升。

快餐盒收藏商的发迹

在美国，有一位著名的变废为宝的“ 鬼才 ”。他的名字叫布鲁斯。这个人头脑灵活，他将人们丢弃的不同的快餐盒收藏起来出售，现已阶身于富豪之列。

布鲁斯在工作之余，发现快餐厅的每一个角落，都有不什其数的快餐盒塞满垃圾箱。他灵机一动开始收藏。他收藏各种不同类型的、具有艺术欣赏价值的快餐盒。并且收购，加以精心选择。他一边收藏，一边做广告，出售稀有的快餐盒。这引起了收藏家、鉴赏家的注意。不少人向他购买，他即出售他的收藏品赚了大钱。1964 年的一个塑料餐盒，竟以 3000 美元价格成交。

现在，布鲁斯已成为美国收集快餐盒的专家。他辽通过广告，收集到 1000 个 1975 年以前的快餐盒，还有 1934 年出品的米老鼠谷片盒和 1937 年秀兰 · 邓波儿力桂格麦片作广告的谷片盒。这两个盒子已成为珍奇的主物，价值更是高不可估。

从浪费中想问题

圆珠笔一问世，就受到文化界人士的欢迎，尤其是那些中、小学生更是喜爱。因为它有不漏水、不用灌水、携带方便的优点。但是，那时的圆珠笔有一个最大的问题是用到一定时间就漏油，这就使圆珠笔的声音受到影响。日本东京山地笔厂，因漏油问题解决不了，眼看就倒闭了。有很多工程师也绞尽脑汁，改进圆珠笔的质量，也没有成功。

该厂有个青年人叫渡边，是个业余创造爱好者。有一天，他看到了女儿在写作业，桌上扔看四、五支圆珠笔，就生气地训斥道：“ 你怎么这么浪费，崭新的圆珠笔就不用了！ ”女儿回答：“ 爸爸先别生气，我怕再用下去圆珠笔会漏油，把我的本子弄脏了，你就当我把油用完了，不行吗！ ”

几句话，使渡边顿时醒悟。他想：圆珠笔写到 20 万字就要漏油，再用也用不下去了，不妨把笔芯做短些试试看，让它写到 18 或 19 万字就断油。他将这一设想告诉厂子里，并进行了试验，果然效果不错。就这样从浪费中发现了问题，改进了圆珠笔。从而使一个濒临倒闭的厂子又活了起来。小圆珠笔不仅畅销国内，而且走向了国际市场。

名星创名牌

德国阿迪·达斯勒，70 年前和母亲在一间洗衣房里开始了制鞋业，由于他们装做的鞋质量高，服务态度又好，几年间就发展成为一家中型制鞋厂。

阿迪·达斯勒很善于动脑筋，1936 年奥运会之前发明了短跑运动员穿的钉子鞋。为了创出他的这种鞋的牌子，他设法打探参赛情况。当他得知美国短跑名将欧文斯有希望夺得冠军的消息后，马上无偿地将钉子鞋送给欧文斯试穿。果然在比赛中欧文斯夺得冠军，从此阿迪·达斯勒鞋厂也出了名。

不久，阿迪又发明了可以更换鞋底的足球鞋，为了创出足球鞋的牌子，就将新产品无偿送给德国足球队。他还派他的职员为运动员服务，只要一发现哪个运动员感到鞋子不舒适，马上就连夜赶制一双令人满意的足球鞋。穿着阿迪·达斯勒运动鞋的德国队在赛场上健步如飞，奇迹地第一次获得了冠军。阿迪·达斯鞋的足球鞋也扬名海内外。

阿迪·达斯勒用体育名星作广告、创牌子，比任何花钱做电视广告都有效。他不仅成功经营世界最大的体育用品企业，而且他那出色的推销艺术也为人们所折服。

古怪的职业

加拿大有一个叫鲍勃的人，他专营古怪职业，经营了一家寻物公司。他不仅能为人寻找物件，寻找各种不知落在何方的东西，更能找到别人不敢我的、稀奇古怪的东西。

鲍勃开业以来，顾客要他找东西，他大部分都找到了。例如：为顾客找到了会下棋的狗，能救火的兔子，拍摄肯尼迪被谋杀的原装菲林档案，两面是公仔的钱币，会跳舞的鸡，装有偷拍相机的拐仗等。就连电影《奇宝奇兵》中的两件道具，16 吋长的皮鞭和骷髅头骨都找到了。

20 多年来，鲍勃很讲信誉，收费合理。每寻找一件东西，收费 25 美元；如果找不到，不收任何费用。就这样，鲍勃的生意一直很兴隆。每年接到的生意，超过 4000 宗，收入超过十万。

鲍勃的这一职业，是靠自己的胆识，靠创新成功的。他己成为一位寻物专家，很受顾客欢迎。

天边的星星

人们一听“天边的星星”商店的名字，就有一种新奇感。

为什么叫“天边的星星”？这是美国好莱坞女明星苏西开的一家店。她是把明星朋友们不穿的衣服用品搜集起来，开了这家影城名流旧衣饰专卖店。

开始，苏西把几位明星朋友的旧衣服搜集起来，举行了一次盛大的私人拍卖会，没想到竟出奇地成功。后来，苏西的生意越来越红火。进入该店给人的感觉就像进了影城，因为里面摆的尽是巨星的行头。象雪儿、法拉佛西、史泰龙等。逛过商店的人总会满载而归。十万美元一条的猫王皮带，575 美元一件的雪儿穿过的镶亮片札服，都会被一些喜爱的人买走。很多妇女就喜爱这些，为了证明她的身材也跟女明星的身材一样标准，更重要的是想与明星们分享相同的时代感。

毕加索“斯瓦奇”

在瑞士这个钟表王国，有一种名叫“斯瓦奇”的塑料手表。该表于 1983 年到 1992 年，已售出了 1 亿多块，成了瑞士市场最走俏的表。如果没有见过这种表的人，会奇怪地询问：为什么一块小小的塑料表会有这么大的魔力？主要是产品设计的出奇。这块表是一位很有名气的设计师设计的。表面底色十分鲜艳，其间还会出人意料地浮现出一条彩色小蛇，来回游动，还有一幅毕加索式的抽象画，甚至整块手表设计成一只小红辣椒的形象，表现十足的个性，给人一种既怪诞又喜爱的感觉，被人们称为“戴在手腕上的艺术品”。

一些投机商，抓住该表既奇怪又受人们青睐的这一特点，到处炒卖。他们用 100 美元买一块“斯瓦奇”，然后用高于 10 倍的高价抛出。就这样炒来炒去，“斯瓦奇”更值钱了。1992 年夏天，一块毕加索“斯瓦奇”表在苏黎士以 39700 美元的高价被拍卖，一块帕拉迪诺“斯瓦奇”表也以 33350 美元被人买走。在 9 月份威尼斯举办的“斯瓦奇”大展中，一位风格潇洒的设计师凯特·哈林推出的地在 1986 年精心设计的一套 4 块“斯瓦奇”套表，成交价竟高达 15000 美元。可见，一块小小塑料表竟卖出了大价钱。

瞄准倒闭公司

法国经济界引人注目的企业家——塔比。他 40 来岁，已拥有 45 家公司，经营范围很广，有营养食品、各种服装等。近年，每年产品的销售额都达到 5 千万美元以上，获利数达千万美元。

塔比的成功，除了他为人谦和，重视人才以外，更重要的是他对破产法研究透了。只要让他看准某家倒闭的公司，就会申请争取成为该倒闭公司的合股入，收购这个公司的大部分股票；接着与有关方面签订冻结该公司债务；再后就是对收购过来的企业进行整顿，对该公司采取大幅度裁员，改进生产工艺，建立推销队伍，积极开拓市场。一般说来，通过以上几个步骤，就使破产的企业起死回生。

就拿“泰拉隆”这个破产公司来说吧。它是法国最大的一家台秤公司，以亏损 200 多万美元申请破产。塔比看准后马上将它买过来，立即将 520 名雇员裁减到 100 人，并投资 240 万美元进行改造，改造后的新产品成本消耗降低了一半，而生产率却提高 80%，3 年内，这家公司获利 380 多万美元。

重金买点子

一个公司办得好坏，与是否采纳别人的好主意大有关系。

美国伊士曼柯达公司的“ 柯达 ”胶卷于 1988 年在南朝鲜汉城举行的奥运会上，一举被选为奥运“ 官方指定软片 ”。“ 柯达 ”打进汉城奥运会，主要靠的是采纳了“ 好主意 ”。

公司设立专门建议箱，将各种人对公司提出的建议收集起来，经过过滤，选出“ 好主意 ”。“ 好主意 ”一经被采纳，就重奖建议者。有一个职工乔治 · 伊斯曼，向公司提出软件室应经常擦洗玻璃。这个建议被采纳后，公司便奖给他 2000 美元。汉城奥运会前，一名职工提供了一个信息：日本富士公司正在缩减广告费，我们公司应趁机增加广告费，多作广告宣传。这条建议被采纳了，又奖给该职工 50 万美元。公司正是采纳了这一条建议，在富士广告宣传减弱时，它们却加强了广告宣传，使“ 柯达 ”胶卷占领了汉城。从而，使 1984 年在洛杉机奥运会上曾大显身手的日本“ 富士 ”胶卷大受冷落。

该公司的建议箱，从 1898 年开始采用，一直坚持到今天，也使“ 柯达 ”胶卷发展到了今天。

站在别人肩上

多数人都见过玩具“魔方”、“魔球”。这种玩具起初是匈牙利的鲁毕克教授发明的。他的三层魔方是由六个 3X3 表面、26 个小块组成，可拼出 4.3252X109 颜色图案。后来，北京瑞达实业公司技术副经理温金纯，就是借鉴了这种三层魔方进行改进，发明了 5 层魔方和魔球，由 6 个 5X5 表面，98 个小块组成，可拼出 3.4663X1097 个变化图案。这项成果在全国第二届发明展览会上荣获金奖。

世界上任何产品都不会尽善尽美，都可改进和提高。你只要认真分析研究，借鉴别人之长，对前人的成果进行改进、改革、再发明，是会省很大力气的。日本人在这方面很聪明，他们很少硬搞那些别人没有搞过的东西，大多是注意“改进”，不搞“发明”，重在质量提高和成本降低，使产品一代更比一代先进，更具有竞争力。他们在这方面省了好多时间、好多代价，并在工业产品的先进性和经济效益上走在了各国的前面，这是值得世人很好学习的。

在婴儿屁股上做文章

日本的尼西奇公司能够把尿垫这种小产品作为带有自己特色的拳头产品，其种类多达近百种，并成功地打入国内外市场，这应归功于它虚心学习，博采众人之长。

这家公司的开发中心专门设有一个资料室，里面陈列着国内和国外厂家生产的尿垫，达数百种之多。开设这个资料室的目的，除为了解决国内外各竞争对手情况外，就是为公司设计人员提供参考，让他们采人之长。一次，尼西奇公司开发中心所长看到中国上海利用边角料拚接成的尿垫，深受启发，立即仿效，使产品既节省了原料，又增加了美感。尼西奇公司的干部都是事业心强、善于学习的人。他们不管走到何地，从不忘记自己的本职工作。无论公务多么繁忙，他们都要到当地百货商场或儿童商店去看看，一旦发现新式尿垫，就马上买回去进行研究。1979 年，该公司的一位副总经理随团来华访问时，最关心的不是买中国的名菜、名酒和工艺品，而是到处寻找中国产的尿垫。在短暂的访问期间，他竟奇迹般地搜集到十几种中国产的尿垫。

奔驰的魅力

在汽车行业的激烈竞争中，地球上最早一辆汽车诞生地——德国奔驰汽车制造厂，始终是个佼佼者。它生产的高级轿车已成为世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具。奔驰厂能取得这样的成就，其诀窍就在于：

极重质量。该厂的方针就是品质优秀，首屈一指。为此，它紧紧抓住两项措施：一是建立一支技术熟练的工人队伍；二是建立严格的产品和部件检验制度。这个厂的广告中说：“ 如果有人发现奔驰牌汽车因发生故障被修理车拖走，我们将赠送你一万美刻意求新。该公司流行的口号是：以创新求发展。它把新的工艺技术不断应用到汽车上，经常变换车型。什么“ 纽尔堡式 ”“ 迈彩黛丝式 ”，以及安全车系统等等，不一而足。1982 年，它又推出“ 190 ”型小轿车，由于具有行驶快稳、转弯灵活、耗油量低等优点，极为畅销。

周到服务。该公司按照“ 广为顾客服务 ”、“ 顾客要求第一 ”的原则，建立了以推销和维修为主要内容的服务网，使人们看到不论是购车还是维修都极为方便。它的推销处分布在原西德的各大中城市，维修站在公路上平均不到 25 公里就有一家。

奔驰厂的以上三条诀窍也许并不罕见，但极为罕见的是将这三条认真地落到实处。

西门子的成功之道

维尔纳·冯·西门子于 1847 年创立的西门子电器公司，经历近一个半世纪的发展，已成为世界上最大的跨国电器企业之一，年营业额超过 150 亿美元。他能取得如此惊人成就，主要归功于以下两点。

内行治厂。纵观公司的发展历史，它的主要管理者们无一不是著名的专家。西门子本人一生大大小小的发明就有电动机、电车等几十种之多。他的成功合作者哈尔斯是一名精通业务的机械师、仪器制造专家。西门子之弟威廉，也是电器专家。西门子的周围还有一批真才实学的工程师、专家等。正是这些人组成了西门子公司的最高领导阶层，掌握着公司的庞大业务。西门子过世后，公司的经营管理大权基本上都传给懂行和有事业心的家族成员，不学无术的浪荡公子，即使是西门子的家族成员也不能问津。

不断创新。公司一直重视对新产品，新工艺的开发。早在西门子时代，新的发明创造就源源不断，使企业一直处于领先地位。战后，它在通讯、电子数据处理、核动力科技方面，都有不少的建树。本世纪 70 年代初，它研制成功的传递电话、讯号系统，使西德公司内电话通讯网全部自动化。一些年来，它每年用于科学研究的费用除去国家补贴的外，仅是自己的投资就占到原西德电器行业总研究费用的$\frac{1}{3}$。仅1974年，它的发明和革新就达两万项之多。1982 年，它在集成电路板的排线间距缩小到百万之零点七米，而其他公司的工艺水平一般都在百分之二米。

菲利浦何以久盛不衰

荷兰菲利浦电器公司从 1890 年的一家只有十几个人的濒临破产的小灯泡厂，发展成欧洲最大的电器企业，在海外 34 个国家和地区设有 100 多家公司或代理机构，全公司在 1980 年的从业人员已达 38 万人。这家公司的成功之道在于：一手抓经营，一手抓技术，双管齐下。

该公司抓技术的举措是：1914 年建立了第一个实验室，研制成功新型的氩气灯泡、X 光光管和收音机电子管。这些使公司的灯泡生产在欧洲处于领先地位，并逐步从单一的灯泡生产向无线电、通讯器材过渡；二次大战后，建立了菲利浦研究中心，设有数个研究室，主要研究通讯、显像管，计算机硬件和软件等高级技术产品；此外在欧美 5 个发达国家还设立了研究所，不惜重金聘用当地科技人员，吸收发达国家的科学技术；每年对科学研究的拨款，加上用于技术开发的费用，已占到整个销售额的 6-7%。

本公司抓经营管理的办法是：成立股份公司，增加资金，并先后在世界 24 个国家建立了销售机构。二次大战后，按产品品种建立各个生产部门，在董事会下面成立经理局，统一领导生产、研究技术和销售产品。特别值得提出的是公司对职工培训十分重视，创立了声名卓著的“菲利浦职工培训体系”，规定国内外的公司新职工，一律都要经过二至四年严格的训练即使在职员工也要定期轮训。

首富出目冷门

还不到 40 岁的比尔·盖茨就成了美国的首富。他在 1974 年创办的微型软件公司，经过 18 年的苦心经营，已发展成为美国目前最大的个人电脑软件公司，为全球 90%的个人电脑制造 MD——DOS 操作系统，个人资产于 1992 年突破了 70 亿美元。

盖茨经营成功的秘诀是什么？那就是开发冷门。他在初创公司的时候，计算机行业普遍是重硬（件）轻软（件），认为搞软件是技术人员玩的雕虫小技，不是什么大产业。但是，盖茨却有远见卓识，敏感地约见到潜在市场，偏偏选中软件这个“冷门”。他断言，计算机操作系统将会很快更新换代，而新一代的操作系统注定是本公司的“窗口”软件。当时这种旨在为个人电脑增加图形功能的“窗口”软件还只有个粗陋的雏形，初次面市几乎无人问津。公司顾问都力劝盖茨放弃“窗口”，其他软件公司也全部将宝转压到美国国际商用机器公司正在研制的 OS/Z 软件上，然而，盖茨仍不为所动，依然坚持已见。果然，OS/Z 在 1988 年上市时，由于软件之用电脑内存过大，买者寥寥。而“窗口”却在此间完成了 4 次大的改进，推出的新型“窗口”迅速占领了市场。等到别的公司觉醒过来时，市场几乎已被盖茨所垄断。

卡西欧，高一筹

闻名于世的卡西欧公司，是日本一家专门生产手表和袖珍计算器的公司。在这一领域内，存在着许多强有力的竞争对手。一个企业要想在竞争中不被对手击败，它就应该至少在某些方面比自己的对手高出一筹。卡西欧公司就是这样做的。它知道这一行业的竞争对手大多是围绕着制造与市场经营去组织其业务，但对工程设计却不甚重视，只是利用购买的专利权进行生产。卡西欧公司却把投资重点不放在生产设备和销售网点上，而是放在产品设计上，精益求精。这样，卡西欧对同行竞争对手来说，在设计上，就造成了明显的差别优势。这一点突出地表现在该公司设计的产品周期。它在刚刚推出一种 2 毫米厚、名片大小的计算器后，马上降低其售价，使竞争对手感到气馁而不敢贸然涉足这一产品。几个月后，它又推出另一种新计算器，只须按动数列按键，就能够发出优美的音乐来。

卡西欧公司就是凭着这一产品差别优势，使自己处于同业的领先地位，而使竞争对手处处被动，自叹弗如。

当别人迟疑的时候

历来号称“钟表王国”的瑞士，一向以它那品种多样、做工精细、计时准确的机械表独占世界市场之鳌头。更为有利的是，它早在 1969 年就研制成功世界上第一块石英电子表。但是，瑞士的手表厂家们对是否大量生产石英手表优柔寡断，迟迟不做决策，一怕新产品的销路捉摸不定，二怕老产品的生产受到影响。

然而，时不待人，就在瑞士人东张西望、鼠首两端的时候，日本手表厂却紧紧抓住了这个千载难逢的机会。他们经过广泛的社会调查之后，认为石英手表广有销路，于是当机立断，决定利用自己的雄厚电子技术，生产大批优质石英手表，打入国际市场。事实证明，日本人的决策完全正确，没过几年它的“石英技术，誉满全球”，获利之多，令世人瞠目。相反，瑞士的手表行业都受到严重打击，仅在 70 年代的后 5 年，日本的石英手表就迫使 175 家瑞士机械手表厂破产。瑞士人这时挺胸顿足，后悔莫及，只好哀叹自己是“醒得早，动得迟”。

小花样，见大效

派克和沃特曼是美国著名的两家自来水笔公司。这两家公司都是通过推出小花样的产品，获得大的效益的。

最早的自来水笔笔尖是木楔形的（见图 l），喜爱者苦于流水不畅，往往欲购又止。沃特曼公司的科技人员对此急在心里，干在行动上，对笔尖来了个微小的变化，即在笔尖的中央开了个小孔，又在小孔下直到笔尖顶端划开一条小缝（图 2）。这一下，笔尖下水流畅多了，顾客争相购买，销售额扶摇直上，从而使沃特曼公司成为世界第一流的自来水笔大王。本来处于竞争上风的派克公司当然不甘落后，它以沃特曼为榜样，也对自来水笔稍加变化：将棒形笔杆改变成流线形，即节省了原料，又使产品变得美观漂亮。随后，派克公司又在笔帽上打主意，经过研制，很快把笔帽的拧入式改为插入式，免去了拧好几圈的麻烦。这样，派克自来水笔极受世人的赞赏和欢迎，销售市场空前扩大。

精心设计，公司获利

设计已成为商品竞争的关键因素。谁能在产品设计上有奇思巧构，谁就可以赢得顾客；一项出色的设计就会使产品大大增值。有头脑的企业家们，他们都不惜资金延聘专家进行研究开发。这里举两个例子。

一个是吉列公司。它是专门生产剃须刀的公司，为了战胜对手，它不断更新换代。在近 12 年中，它授资了 250 亿比塞塔聘请了 40 位工程师和物理学家进行研究，结果研制出了一种感应剃须刀，这种刀通过激光焊接，把两片刀片安装在角度与人的脸部完全吻合的刀片架上，加上便于操作的手柄，为人们提供了最大的安全感。它的这一改进，在全世界一次就售出了 3800 万把剃须刀和 6.46 亿个刀片，分别比预计数字超出 30%和 50%。

另一家是摩托罗拉公司。1988 年，它为了生产一种能够装入衬衣口袋中的便携式电话机，组织专门班子研究设计，几经修改试用，最后设计出一种体积小、摔不坏，一次通话可以连续 1 小时 10 分钟的电话机。投入市场后，大受顾客欢迎。不久，即销售 100 万台，使公司利润大增。

拌饭食品，投其所好

永谷园原是日本一家小食品企业，在激烈的市场竞争中，痛感食品经营不易。一直想开发一种人无我有的新食品，但苦干无策。

永谷园开发部部长田中博先生放弃冥思苦想，决定到居民中作一番调查。他趁人们就餐时，拜访各类家庭，观察用餐情况。一天，他发现一居民家的一个 5 岁男童不愿意吃饭。大人再哄也无济于事。这时，男童的母亲突然对男童说：“ 妈妈跟你用鱼汤拌饭，很好吃，很香，不信，你吃吃看。 ”说着就用鱼汤拌了半碗饭，并亲手喂了孩子一口。男童勉强尝试了一下，果真好吃，他自己便很快将饭吃完了。并要他妈妈再给他添。

田中目睹这一情景，猛然间，一种新的食品构思便在他的头脑中形成。回去后，他不仅设计了“ 鱼汤拌饭 ”食品，还设计了适合儿童口味的其它拌饭食品。并将这类食品用真空袋包装，伴以精美的图案和有力的广告宣传，迅速地推向市场。

不久，永谷园的拌饭食品不仅得到儿童们的喜爱，也广泛受到成年人的青睐。一个不知名的小企业，迅速变成了日本有名的“ 中级会社 ”。

夏普的奇思巧构

日本的夏普集团一向以历史悠久、基础雄厚著称。然而它绝不保守，不断开发新产品，出奇制胜。

夏普集团拥有专业研究人员 600D 多人，每年研究经费达 140 亿日元以上。因而使它的每一种产品都具有新意，令消费者使用时既感便利，又感新奇。

他们发明了一种电子系统笔记本。这种笔记本有着多功能用途。将日历、时间表、计算器、电话簿等功能结合在一起，和我们常用的小型笔记本一般大。它除了随时可以输入、消除、追加资料外，还具有排列机能和隐密机能，既方便使用，又能照顾到保密性。因此这种笔记本一上市，立即受到顾客欢迎，成了日本白领阶层必备工具之一。

在日本，洗衣机市场已趋饱和。夏普集团从调查入手，倾听消费者意见，得知消费者意见最多的是抱怨洗净力不理想，于是他们针对这个问题进行解决。他们不仅研究洗衣机自身性能，而且研究市场上的洗衣粉。他们发现，市场上销售的浓缩洗衣粉所含的淀粉分解酵素，只有在水温达到 25 至 30 度之间时最活泼，去污力最强。于是，他们即对洗衣机作改进，将冷水洗衣机改庭为温水全自动洗衣机，改良后，随即面世，大受消费者欢迎，使它独领风骚。

牙刷大战

在市场经济的条件下，小商品的新奇独特，也会带来巨大的经济效益。在美国，象牙刷之类的小商品，一支平均售价 2 美元，具市场总值却达 3.5 亿美元，每年的增长率达 6%至 10%，超过了任何个人消费的日用品。为了争夺牙刷市场，美国厂商各出奇谋，使平凡的牙刷多彩多姿。

近几年来，富有新意的牙刷畅销，引发了一场在设计和销售上激烈的争夺战。P＆G 公司首先推出了“顶冠牙刷”，有部分突出的刷毛，除垢能力比一般牙刷高近四成。庄生公司推出一种头部由粗渐细、颈部角度略弯的新牙刷，保证使用时握得牢。还有另外一些公司设计了在黑暗中发光的牙刷等等。新意牙刷蜂拥而出，导致了牙刷设计上的一场革命。

美国牙刷制造业的惊人转变，是符合广大消费者要求的。美国战后婴儿潮出生的人，现都年岁较大，愈来愈关心牙齿的健康，愿为具有新功能的牙刷多花些钱。厂商们除了推陈出新之外，还设法生产出令消费者早些更换牙刷的牙刷。

爱华公司，一枝独秀

爱华（AIWA）公司是日本一家颇具特色的专业音响公司，它的历史几乎就是日本磁带音响电器的发展史，不断开发新技术始终贯穿在公司的发展过程中。

爱华公司在 1959 年成立。1964 年就生产了日本第一台盒式磁带录音机。三年后，又将立体声和磁带到头后按键自动跳起停止技术，用在了录音机上。次年又首次将收音机与录音机合为一体，制造出收录机，同时将它用于汽车，使汽车音响化。1982 年，“ 爱华 ”又推出了世界首台双卡手提收录机，同年该公司用双磁头技术使播放机能够自动倒向放音或录音。1987 年，世界上首台数字式磁带录音机，又在爱华公司诞生。

在提高各种性能和功能的开发竞争中，爱华公司紧紧抓住提高音色这一关键。自 1971 年开始致力于高音质化开发以来，不惜投入大量技术力量和资金，使该公司在音响音质方面在日本享有最高的声誉。目前，该公司在提高音色音质上的最新技术是防振动技术（AMTS）和高保真系统（BBE）。“ 爱华 ”播放机上广泛使用了液晶显示装置，处于世界领先地位。

日本的音响电器市场的竞争十分激烈，一种产品开发时是先进的，等批量生产而投放市场时或许就过时了。但是，爱华公司的独到技术和不断的攻关，使其发展节奏超过其它公可，在日本电器界一枝独秀。

不断创新的“奔驰”

在世界各地到处都能看到德国的奔驰汽车公司生产的“奔驰”牌汽车。一百多年来，该公司生产的“奔驰”车一直以其质量优胜而闻名世界。“奔驰”汽车之所以在竞争中常胜不衰保持其世界汽车明星的牌子，其奥秘就在于奔驰公司的产品不断更新换代。且看：

1883 年，奔驰公司首创第一辆摩托车汽车；

1891 年，推出轰动一时的四轮马车式汽车；

1901 年，生产出“梅尔塞德斯”车；

1928 年，生产出“纽尔堡 460”式 8 缸 6 座汽车；

1936 年，布尔曼柴油机发动机轿车问世；

此后，“梅尔塞德斯’，400、600 型高级车相继投放市场。

“以创新求发展”，这正是奔驰汽车公司的经营诀窍。

目前，该公司生产的汽车有 160 多种，3700 多种型号。

逃避竞争，另辟蹊径

现在市面上出售的咖啡壶种类很多：有的标榜“ 容量大 ”，有的标榜“ 用电省 ”;有的标榜外形优美大方，有的标榜煮一壶咖啡只需 10 分种……这时，如果你是一名咖啡壶生产厂家的决策人，并且你正在考虑推出一种新牌号的咖啡或以吸引消费者，你该怎样决策？

依照传统的“ 竞争 ”思路，你可能会这样想：既然在市场的咖啡壶有的容量大，有的用电省，有的外形美，有的需时短，那么，新生产的咖啡或就应该做到容量更大，用电更省，外形更美，需时更短等。但这样做的结果，常常会使你陷入恶性竞争无休无止的循环之中而不能自拔。说得更为明确些就是，就在你生产出了只需时 7 分钟就可以煮好的咖啡或后不久，又有厂家竟推出了只需时 5 分钟即可煮好的咖啡壶。这样竞争来竞争去，最后顾客们也许会说，算了，还是喝速溶咖啡算了。任何一种咖啡壶，难道还会比速溶咖啡更快么？

参照这种传统的竞争套路，近来不少日本策略专家从中国“ 孙子兵法 ”中得到了灵感。《孙子兵法》中说：不战而屈人之兵，善之善也。把孙子兵法的思想用于竞争思路，也就得出了一个标新立异的竞争法则：逃避竞争，常常正是最好的竞争。

回到咖啡壶问题上——其实，爱喝咖啡的人重视的首先不是容量（当然，大小也不行），也不是外形，而 5 分钟或是 7 分钟或是 10 分钟，其实也没有多少差别。喝咖啡的人所最关心的，正是咖啡是否能够“ 原汁原味 ”——遵循这样一种思路，这时，只要你能设计出一种最能保有原汁原味咖啡壶来，就一定能够打开市场，赢得顾客。

废品的新境遇

在有心人的眼中，可以说没有什么东西是真正的废物；在独具慧眼的人的眼中，只要善于发现，废物也可变成黄金。在英国，有一座古建筑在被翻新重建之后，现场留下了大约 400 吨的废料。因为英国是一个十分重视环境保护的国家，所以，处理这 400 吨废料便成为了一个十分棘手的问题。

焚化、深埋，都为环保法规所不允许，而将这 400 吨垃圾装运到垃圾场，则又费用昂贵。这时，一名叫大卫的年轻人拍拍自己的胸脯，把这件让很多人愁眉不展的苦差使揽了下来。

大卫将 400 吨废品在现场进行了分类整理，分成一堆一堆的铜、铁、锡、水泥碎块，然后聘来各行各业的的艺人，当众将铜、铁、锡等制成不同的工艺品——诸如镇尺、小铜像、名胜地旅游纪念饰物等等。这样一来，原来 400 吨无人问津的废物一时间成了抢手货——大卫也因此轻而易举发了一笔大财。

化悲痛为智慧

现年 49 岁的美国商人麦氏，两年前不幸罹患眼疾——白内障，视力明显下降。疾病令麦氏十分沮丧，一段时间里，他百无聊赖，什么事情也不想做。他最担心的事情不仅是他经营多年的印刷业难以为继，而且，他毕生热衷的读书活动也因日趋严重的眼疾而不得不被迫中断…

悲痛沉重的灾难常常会使一个人垮掉，但此时，尤其是当一个人不把灾难与不幸看成是永远不可逆转的一件事情的时候，它恰恰又可以成为寻求新发展的一个动机。

在经历了一段消沉之后，麦氏走出了悲痛的阴影。他发现，以往的印刷品，大都没有顾及患有眼疾人的特殊性……于是，麦氏决定自己动手，研究出一种便于眼疾患者阅读的字体来。

经过多年潜心研究，麦氏终于研究出来了一种线条较粗的斜体字。经过实验发现，这种粗纹斜体字不仅可以方便眼疾患者阅读，而且即使是视力正常人阅读，也会因为字形及其结构的改变而加快速度。

不久，第一本由麦氏首创，全部用粗纹斜体字印刷而成的《圣经》问世了。在不长的时间里，麦氏就收到了 80 万份订购这类书的订单……麦氏发财了。然而，更重要的是麦氏又可以读自己所喜欢的书了。

小小包装纸，铺成致富路

很久以前，英国伦敦附近的一家小工厂，工厂的老板叫约翰，因为经济萧条，工厂揽不到活儿而濒临倒闭，他不知道该怎样使自己的工厂得到改善，更不知道自己该怎样做才可以尽快富裕起来。

有一天，约翰到一家商场购物。无意之中，他看见那家商场一律用报纸或单色白纸包装物品。约翰灵机一动，想，如果能将这些包装纸印成色彩鲜艳的纸张，包装起货物来该有多么美观呀！它既可以使购物的顾客在购物过程中得到美的享受，还可以刺激顾客的购物兴趣，商品本身的价值也将得到提高……，如果在上面印上店名、地址、联系电话等等，又可以起到广告效应，真是一举多得。

约翰鼓起勇气，干了起来。经过多年不懈的努力，约翰现在已拥有了自己的专门生产彩色包装用纸的公司，并成为拥有 500 亿美元个人资产的亿万富翁。

一念未断，遂成巨富

22 年前，以制造驰名世界的福神渍罐头（类似于中国的八宝酱菜）而成为百万富翁的山崎理左卫门曾经因为商务惨败，而去自杀。

就在他实施“一念之差”的那一天，恰好是日本民众举行“半年祭”的日子。这一天，日本民众喜欢将人参、生姜、丝瓜之类的新鲜蔬菜投放到河流之中，以祈祷与庆贺丰收。站在一座小桥上的预备投河自尽的山崎理左卫门，看见那些浮在碧水清波之间的莲藕、生菜、青椒、黄瓜，他突然想，让这么多新鲜的蔬菜白白流走多么可惜呀！为什么不能将其好好利用起来呢？就由于这“一念之差”时的“一念未断”，终于使得山崎理左卫门走上了一条新生之路。……

中国《孙子兵法》有句话，叫“致于死地而后生”——山崎理左卫门靠制作酱菜而成为百万富翁的经历，似乎也生动地说明这一点。

二、管理篇

知人心，亏变盈

刘柏青治厂最关键的一条是：抓注人心。他的木材综合加工企业，曾连续三年亏损。刘柏青在这种情况下，毅然担起了厂长和书记两副重担。

他一上任，就抓“人心”这一条。他利用晚间、星期天、节假日走访职工家庭，向工人问寒问暖，讨计问策，6 个月竟跑破了 3 双皮鞋。

一次，他刚从北京跑项目回长沙，正是大年三十晚上。他一进厂，就听说厂里一位高级工程师住院，就马上去了医院。可是这位高工已回家过年，他又找到他的家询问病情。接着，他又到工厂向还在上班的职工一个个地拜早年，然后才回家。职工们都很受感动。

职工的心已被他抓住了，大家都愿跟着他干。于是，他就提出了转换经营机制、改变亏损的一系列对策，得到了大家的支持。从 1991 年 4 月开始，这个厂月月上新台阶。到年底，不但消化了 730 万元的亏损，还完成利税 411 万元。企业赢利了，职工们的人均收入比上年增长 73%，他马上又给职工盖宿舍楼，装液化气，装有线电视……职工们的心和刘厂长的心捆在了一起，一年来，竟实现了“四个翻番”。

邯郸人不做黄粱梦

邯郸钢铁总厂厂长刘汉章，把一个几年前还不被人所注意的企业变成生产规模和经济效益都跃居地方钢铁企业之首，靠的是什么？还是听听刘厂长自己的说法吧！他说：“办事情，迈步子，要从长计议，量力而行，不要做一步登天的黄粱梦。”很显然，这就是邯钢这些年来高速发展的根本经验。

1980 年，刘汉章任邯钢一炼钢分厂厂长时，分厂有 3 座 6 吨空气侧吹转炉，产量低、消耗大，迫切需要改造。当时他真想立即动“大手术”，来个“毕其功于一役”。可是，刚刚承包，手上没钱，“等靠要”吗？那也是指不上的。刘厂长决定，先利用原来的设备生产捞一笔钱，然后再“鸟枪换炮”。

在领导的支持下，刘厂长亲自带队外出考察，并组织设计制作和安装，完全依靠自己的力量，将一座小高炉改造成 8 吨氧气顶吹转炉，一年就增利 745 万元，投产不到两个月便收回了投资。1983 年，在总结前面改造成功经验的基础上，利用自己赚来的钱，又对剩下的两座小高炉进行了同样的改造，使厂的利润直线上升。1986 年，刘厂长又选准了时机，对三座 8 吨小转炉一下都改造成 20 吨氧气顶吹转炉，从而实现了现代化的生产，使邯钢成为全国第 15 家年产钢过百万吨的大型钢铁联合企业。

治乱的三板斧

孟祥海是 1978 年 12 月担任佳木斯造纸厂厂长的。当时，厂里生产停滞不前，管理废驰，人心涣散，职工纪律遭到严重破坏。

面对这种局面，受命于危难之际的孟祥海十分清醒。他认为，5555 一个工厂是个战斗集体，要使这个集体有战斗力，就得靠纪律、制度把人们团结起来，做到抓住人这个核心。他提出了全面整顿方案，砍下了治乱的“ 三板斧 ”。

第一斧是立法。他进行了细致的调查研究，亲自主持制定《工厂秩序法》草案，把厂内不允许做的 16 件事情和提倡做的 8 件事情加以规定，做到者给予表彰奖励，违反者处以罚款，经职代会讨论通过后在全厂公布实施，初步改变了工厂的面貌。

第二斧是“ 建制 ”。他在整章建制中抓住岗位经济责任制这一关键，完善了各种管理制度。主要是新建了 713 个岗位经济责任制，176 种工作标准，并且建立了完整的指挥体系、考核体系和奖惩体系，保证了每个岗位职工自觉地履行职责。

第三斧是“ 精兵 ”。这一斧砍下去肯定会“ 伤人 ”。但他坚信，不解决人浮于事，就不能真正冲破平均主义、“ 大锅饭 ”带来的各种问题。为此，他在厂内推行先进定员，精减人员。他在 1984 年把定员定编工作作为重点来抓，共计由生产、管理岗位减员 1300 亲人。

改革中求出路

霍荣华是吉林化学工业公司经理、全国优秀企业家。他就任于改革的时代，时代同时赋予了他改革的使命。荣经理不辱使命，志在改革。

对上承包。吉化公司于 1983 年至 1985 年对吉林省实行上交利润递增包干。1986 年实行利改税基础上的超目标分成包干。1987 年又实行了一定 4 年的上交利润递增包干。

对下放权。1985 年初，该公司在供销业务实行分级管理的基础上，在计划、销售、技措、人事、财务管理等 5 个方面扩大了二级厂的自主权，年末又在综合奖、浮动工资等 10 个方面进一步下放了权力。

横向联合。吉林市原有 13 家化工企业，其中一些不够景气，但是，如果联合起来，可以和吉化公司形成优势互补。荣经理积极促成了这种联合，组成了江城化工总厂，并且还采取了帮助贷款、支援人才、支援设备等措施，加速了这些厂的发展。

成立内部银行。在上级支持下，1986 年成立了吉化公司内部银行，从而在内部促进了资金融通，加快了资金周转，有效地调节了资金余缺。

取得外贸自主权。1985 年底办起了自己的工贸结合的进出口公司。不仅引进了公司生产建设急需的技术、设备、原料，而且使出口创汇翻了三番，为走向国际市场拓宽了道路。

发展集体经济。在内部大办发挥经济效益，社会效益和安置效益的集体企业。几年来，在基本建设、资金、设备、原材料等方面予以扶持。反过来，集体企业对吉化公司又作出了显著贡献。

徐有泮的四靠

1984 年出任沈阳电缆厂厂长的伴有泮，是闻名全国的优秀企业家。他有下不完的“政策雨”，使各个方面的积极性都得到了几近“饱和”的调动与发挥；他有摆不完的“擂台”，使竞争机制开花结果。他还有四靠：

一靠内部深化改革，以变应变，迎接挑战。他及时总结出商品经济的八大变化并找准相应对策：变以产定销为以销定产，变企业者大为用户为主，变一口价为协商议价，变等食为寻食，变不讲效益为力争高产低耗，变等靠要为眼睛向内找出路，变封闭内向为开放外问，变孤兵作战为“主体攻防”。

二靠企业优势，调整产品结构，保证增产。根据国内市场竞争相对集中于中低档产品的特点，他决定“以短补长”，抢先占领市场；对国外市场坚持“内损外补”的方针，确立了要敢于同世界强手较量的战略思想。他抓信息、抓成交、抓质量、抓交货、抓回头客，硬是抓出了一亿元以上的出口能力。

三是靠技术、管理进步，推动双增双节活动深入发展，提高效益。企业不能没有后劲，技术改造是企业腾飞的翅膀。工艺装备要更新，要外引也要内造。从 1984 年起，从国外引进了全塑控缆线等 5 条大型生产线，消化吸收之后，厂里又自行设计，自己加工了 18 种大型关健设备，其中 5 种达到国际水平。

四靠企业升级活动，全面提高企业素质。

功夫不负苦心人。4 年来，该厂实现产值 21 亿元，上交利税 5.06 亿元，利润 4.2 亿元。

脚踏实地，以实克虚

1991 年以前的沈阳轧钢匙有一个响亮的口号：有旗必得。于是，数年来各种荣誉“接踵而来”，厂部会议室的墙壁上，渐渐被各种锦旗、奖状所覆盖，就连“扫雪标兵”也甚显赫。一时间，这家企业隔三岔五地报上有名，电视里有影，“匣子”里有声。厂长“优秀企业家”的桂冠也顶了数年。但是，虚夸不等于事实，“荣誉”代替不了效益。当揭开被粉饰的外表时，人们才看到了企业的真相；潜亏 1.1 亿。这相当该厂全部投资的两倍。

1992 年初，走马上任的新厂长，一改过去之做法，决心要以实克虚。他带领全厂 4000 多名职工，以闷起来实干的精神，开始工作。他下令把厂部会议室的锦旗、奖状全部摘掉，只在会议室的墙壁上镶上四个大字：实事求是。他在人事制度上进行了改革，该合的合，该并的并。厂部办公室的文字秘书从 4 人减到一人，会议从简、从短。1992 年全厂才开三次大会，厂长的讲话稿全部由他自己写。为适应市场的需求，他拍板改造老产品。厂里十多年来，一直是生产 6 米钢材，曾几次想改都未改成。新任厂长十分果断，决定生产 8 米钢材，并亲自拉着技术员到生产车间去计算测量。只用一天的时间，就把十多年没办成的事给办成了。

1993 年 2 月，沈阳市审计部门对这家企业 1992 年的经济活动进行了审计，结论是：“去年实现利润 1173.4 万元，上交利润 166 万元。”综合评价是：“这家企业 1992 年不仅较好地完成了承包经营合同，而且消化处理了遗留潜亏近 900 万元，为企业发展创造了良好开端。

钻石精神闪光

陈联庆于 1987 年担任地处深圳的中国第一家免税商品企业公司总经理以来，经过 6 年的苦心奋斗，使公司有了令人瞩目的发展。如今，公司已拥有一个商场三个分店，还办起了各种类型的公司 11 家，并以惊人的成绩迈进了最大的商贸企业集团……他靠的是什么？靠的是那坚硬不屈的钻石精神。他的公司以钻石为标徽，其用意不言自明。

钻石精神体现在经营决策上，一是看准了就要坚决地干，绝不迟疑。二是坚持正确的方向，不搞外门邪道。随着形势的发展，公司的优势将会越来越少。在这种压力下，他果断地决定增加经营品种，寻找第一手货源，向内地进军等。他说经商“必须有利要图，但决不可唯利是图”。

钻石精神还体现在个人品格上就是以身作则，洁身自好。作为公司的老总，不少客商求上门来，经常送这送那，他一再谢绝，实在谢绝不了的就交公。几年来，他交回公司近百条香烟，近百瓶洋酒和几千元红包。他说：“宁可粗茶淡饭度日，不可贪富轻身”。桃李不言，下自成蹊。公司全体职工自觉维护企业形象，在评优、定级的各项活动中，都在同行中名列前茅。

按分计奖，心情舒畅

某厂的奖金来源，是由主管部门根据有关考核指标对厂进行考核，按完成指标的好坏情况来确定，因而是不固定的。

厂里对奖金的使用办法是把各种奖金捆起来使用，按各科室、车间每月考核实得的分数，以全厂统一的分值计奖，将奖金发放到车间、科室一级。车间、科室对班组、岗位和个人如何考核和发放奖金，在不吃大锅饭的情况下可根据具体实际自行决定。目前看来，也是记分计奖法。奖金实行月评月奖。对增发奖金或积余奖金的发放，也一律按各科室、车间每月实得分的累计数，按比例发放。考核评奖的方法是生产车间、供销科和食堂，按经济责任制考核内容，由各职能科室提供数据并进行“三堂会审”。职能科室采取自报公议的方式，最后都由厂评委会审定。厂级领导干部也根据考核细则先行自报，在此基础上联系分管科室完成工作情况，副职由正职考核，厂评委会审定，正职由厂评委会直接评定。

按分计奖体现了多贡献多得奖，少贡献少得奖，不贡献不得奖的原则。在实际中，各人得奖的差距拉大了。过去评奖为了几角钱的差距，都要争争吵吵，评奖会议没有一次是开得顺利的，而现在由于是用数据说话，多拿少拿。大家口服心服，每月的评议只用两小时。而且评得大家心情舒畅。

四定加考核

济南第二机床厂的主导产品是汽车工业的基础加工设备，1992 年的销售额从一个亿提高到两个亿，销售、利税等 16 项考核指标高居全国同行业之首。1993 年上半年，企业已接到 74 亿多元的订货，产品任务排到了 1994 年下半年。

该厂能取得这样显赫的成就，是与它的深化改革，严加管理分不开的。1992 年，第二机床厂改革人事制度，建立了干部能上能下的干部管理机制；改革用工制度，对工人实行了定岗、定员、定编、定责的“四定”制度；改革分配制度，实行了岗位技能工资制度，分配向苦、脏、险、累和重要技术、管理岗位倾斜，拉开了分配挡次。

建立新的管理制度是不容易的，但更难的是坚持它。为此，第二机床厂制定了以强化劳动纪律、工作纪律、组织纪律，优化现场管理的“三强一优”为主要内容的一整套管理考核办法。从小到乱扔一个烟头，到重大生产工作事故，都有考核处罚依据，每一项考核都与职工经济利益直接挂钩，并有专门机构负责考核。这种改革的结果，形成了二少二多：工人违反劳动纪律的少了，出勤不出力的少了；工人自觉加班的多了，二、三线要求上一线工作的人多了。二机床的改革正在走向深化，并已形成良性发展。

否决权的作用

襄樊市提花织布厂，产品质量一直稳定在部颁标准一档水平上，5 个主导产品中，两个获国优，三个获部优。要问该厂在抓质量上的绝招，那就是将质量否决权作为质量问题的基本措施。

质量否决权是我国企业在深入企业的改革中创造的一项质量管理措施。所谓质量否决权，就是国家对企业、企业对职工的考核，都必须坚持“质量第一”的原则，坚持质量指标在企业内部分配中具有否决作用。

襄樊市提花织布厂，在质量否决权推广过程中，按“优质优价高工资，低质低价低工资，劣质废品罚工资”的原则，分别对 61 职工实行”产品质量等级工资含量否决法”，即生产的产品为一等品时，按工资的 100%计价；二等品按工资的 60%计价；三等品按工资的 40%计价；等外品不计产量而且要索赔。与此同时，该厂又实行了“岗位工资质量否决权”，对管理人员实行“百分计奖法”，对检查人员实行”抽查考核否决法”。

襄樊提花织布厂由于抓质量不放松，产品打开了市场，工人的收入也上去了。

一条龙的腾飞

“上海牌”衬衫在1980年就“热”起来了。在北京百货大楼展销时，凌晨5点顾客就排队等候购买。在广州有的华侨特地从海外赶来，拿着报纸广告，要求购买。从内蒙古、广东、吉林、湖南等地也不断寄来要求代购“上海牌”衬衫的信件。“上海牌”衬衫在国际市场上也受到欢迎。至今仍远销加拿大、意大利、美州等50多个国家和地区。“上海牌”衬衫的“热”，应归功于“一条龙协议制度”。

生产“上海牌”衬衫的工厂——上海新光内衣染织厂。为实现质量“保优”的目标，在织造、漂染和成衣加工等车间之间鉴定供货产品质量一条龙协议。以内衣车间为终点，依次向前道供货车间提出质量要求，并签订协议。凡产品不合格的后道车间不予收货。前道工序车间，对下道工序车间提出的质量和花式品种上的新要求，按协议必须做到。就是这种协议活动，对提高产品质量起了关键的作用。

厂里领导则以每个车间为最终“用户”，要求前道工序车间为后道工序车间提供满意的产品，后道工序车间要向前道工序车间作好信息反馈。要求各科室做好综合性分析和协调工作，保证内衣质量水平不断得到提高。

他们还利用“一条龙协议制度”，要求每个职工都是“用户”，每个环节层层把住质量关。就这样，从原料投产，到衬衫出厂，保证了“上海牌”衬衫的优质名牌。

点子的价值

吉林炭素厂特别重视开展群众性的合理化建议活动。厂长一旦要做决策，一定要听参谋和顾问的意见。这就是厂长的智囊团和企业职工这个“人才群体”。这个“人才群体”包括有丰富实践经验的广大工人，也包括指有专业知识的技术人员，还有精通业务方面的管理人员。厂长要他们献计献策，参与管理。由厂长集思广议，然后拍板定案。

吉林炭素厂坚持开展群众性的合理建议活动。从 1985 年以来，全厂提出各种建议 1 万多条，有三分之二被厂领导采纳。1986 年，由于采纳了职工建议，厂里创造的价值就达 1398 万元。1987 年上半年，职工提出建议 6720 条，被采纳 1284 条，在实现 602 条中，取得效益 505.9 万元。他们总结的经验是：“人人动脑筋，企业出黄金”。

光芒四射的北极星

烟台木钟厂生产的“北极星”木钟，一直畅销了 70 多年。它不仅被外贸和商业部门定为免检产品，还连续多年在全国同类产品中名列前茅，并获得过国家优质产品银质奖。1982 年产量就突破百万大夫，居全国首位，行销全国各地和世界上 40 多个国家和地区。

“北极星”畅销多年，关键在于：在整个生产过程中形成了一个严密的检测网，把好了质量关。

该厂质量检查科，除了设有产品及零部件鉴定、计量鉴定维修、物理全相分析、化验等组室外，还设了 7 个专业检查组。有专职和兼职检查员 170 名。从原材料、零部件到成品包装一律按标准进行检测。他们遵照厂里制订的质量检验实施细则和职责范围，把质量指标落实到车间、班组和个人，做到人人有指标，人人有责任。在他们与生产人员的互相配合下，及时发现和解决质量问题，保证了产品零部件合格率为 97%、以质量赢得了信誉。

向分母要效益

天津无线电元件五厂，在厂长和技术人员、工人的努力下，全频道高频头的研究很快试制成功投产，并迅速占领了市场。为了巩固和发展市场，厂长王铁汉又抓了关键的一项。他要求向物美价廉要效益。要价廉，就要降低成本，就需要缩小分母。缩小分母的重要一招，就是组织大生产。

首先，他发动全厂职工，对十四个关键零件大搞技术革新，在提高单机生产效率的基础上形成生产线；其次，实行工艺扩散。把其余三十六个零部件拿出去外加工。腾出职工更多时间和精力设入革新活动。两年来，他们通过技术革新自创高效益设备 1486 台套，工作效率提高了一倍。原计划花一年时间搞两条 U 型生产线，投资要 130 万元。结果通过技术改造，只用了 10 个月的时间，花了 48 万元完成了两条生产线。并且，这两条生产线的单产还在不断提高。一年后，U 头总装配能力已突破百万元。高频头产量提高了 4 倍。单只成本由 14.70 元下降为 10 元以下，为全国同类产品最低价。由于这一举措，天津无线电元件五厂牢固地占领了市场。

不看苦劳看功劳

天津新港厂厂长王业震，在用人原则和方法上与我们的老传统，完全不一样。

他对中层干部要求是：连续三个月完不成产量、质量、消耗和安全等项指标者，一律免职；工作无能力，经过 6—12 月帮助无进展者免职；没有功劳只有苦劳的也免职。如有两个车间主任，早上六点就到，为了人生好炉子。工人身上有多少油，他身上也有多少油。他带领工人直干到晚上七、八点钟，工人都走了他将全部窗户关好、灯关好才走。这种辛辛苦苦的干部也被他免了。因为他们没有完成各项指标。他们都是好人，但不是一个称职的主任，他们可以当一个工长、组长和劳动模范。因为他没有安排好工作，使工人承受不了必要的加班加点。相反，他对那些上班 15 分钟后才到厂，下班前半个小时就离开，而工作却井井有条的车间主任却受到表扬，还要提拔他当副厂长。他还规定，35 岁以下干部，5 年内如达不到高中毕业的一律免职；利用业余时间达到高中毕业水平者，奖励 100 元。要求厂长必须有一张高工“ 执照 ”，再加一张统计师或管理师的“ 执照 ”。

由于该厂干部素质上去了，生产也蒸蒸日上。

一着关键棋

炼铁与炼钢不配套，是鞍钢的一个老大难问题。1985 年铁产量是 650 万吨，钢产量是 725 万吨。铁上不去，提高钢产量就是一句空话。

针对这个问题,厂长李华忠和技术员们一起调查分析铁产量 65 上下去的原因。结果发现：炼铁需要脱硫，按治金部的规定，含硫量低于 0.03%为一级品。过去鼓励工人炼出一级品。达到一级品率的工人每月奖励 50 元。于是工人为了拿奖金而拼命压低含硫量。结果造成炉况不顺，焦比高，产量低。公司每年要为此多花 2700 万元。经过反复核查，铁的一级品率对炼钢并没多大意义。炼钢用铁含硫量在 0.05%就合格，要求太高，失去的生铁也越高，而得到是却是价值不大的剩余功能。钢与铁之间、局部目标与整体目标之间的偏差被找出来了，李厂长抓住了这个关键棋子，号召工人放开手脚炼铁，含硫量即使超过 0.05%也没关系。因为在炼钢过程中还可以脱硫。由于消除了铁与钢之间偏差，很快便提高了生铁产量，当年就增产生铁 50 万吨，相当于一个钢铁厂的年产量，钢产量也因此可提前两年达到年产 800 万吨的“七五”指标。工人们都夸李华忠是一个有战略眼光、有经营头脑的好厂长。

先让工厂象个家

上海液压件三厂厂长贾炳灿，1984 年一上任就提出：“ 要让工人爱厂如家，工厂先得象个家 ”。他为了激发职工爱厂如家的意识，制定了关心职工生活的 32 条措施，对职工住房、子女教育，离退休职工的困难等等，都一一考虑得十分周全。

青年人结婚，他提供婚礼的一切条件。厂里准备了，他主持婚礼。婚礼上家属们欢声笑语，新即新娘兴高采烈，热闹非凡。

为保证大龄青年谈恋爱时间，他规定把他们的三班制换成长日班。

他还为 23 户职工修建了房屋，修理了门窗。凡结婚没有住房的，允许他们借私房，由厂里支付一年租金。为方便工人，工厂里成立了理发室、缝纫室。对每个职工的生日都做到心中有数，每周公布一次过生日工人的名单，食堂除供应排骨面外，工厂再赠送一只生日大蛋糕。每逢过节，他还将退休工人请到厂里开茶话会。对他们生活上的困难都及时解决。

厂长处处为职工着想，职工也就处处为厂子着想，以爱换爱、激发了职工的主人翁意识。上下团结一心，厂子生产收到了显著的效果。

下坡路上的上行车

福建铅笔厂厂长王明生，面对铅笔生产走下坡路的严峻形势，却使该厂铅笔产量、产值、利润与创汇年年上升。利润名列福州市轻工系统首位，生产规模从原来全国同行业第六位跃居第二位，跨入国家二级企业行列。要问奇招何在？回答是：原料巧用。

近几年，原材料价格飞涨，每立方米木材由原来的 200 多元，上升到 500 元。而铅笔又是微利产品，一支盈利不过几厘钱。它的竞争对手在全国就达 20 多家，大多在北方。人家用的是东北优质椴木，比福建杂木利用率高，而价格又是指令性的，仅仅是杂木的 1/2。人家厂子不提价，王明生也不敢提。市场的严峻形势，威胁到厂子的生存，怎么办？他只有一点一滴地抠，将诸多增支减利因素消化在企业内部。他发动全厂工人出主意想办法，把笔板厚度从 5.65㎜，改 5.30㎜，又改进了刨杆刀具，降低了木耗。这样一来，原先只能生产 8 支笔的板材变为生产 9 支，他还亲自制刨薄机，将原来作为废板的超公差厚板刨薄使用，制作细杆铅笔。他又回收利用加工过程中的超薄板。制成细杆铅笔，并改进形式与装璜。如在钢笔上还装有塑料玩具头，小狗小猫等小动物，即美观又有趣。就这样，那些小巧玲珑、装璜美观、新颖的铅笔，颇受小消费者们喜爱。仅此一项每年为工厂增加利润近百万元。

鞍钢的科学管理

鞍钢这类以群体作业为主的大型重工业联合企业，在科学管理方面，从加强基础工作入手，从开展岗位技术测定开始，对作业工人的工时消耗、能量消耗、生产环境等进行测定。为把劳动量由定性概念转化为定量概念，为制订先进的定员定额标准提供依据。工时消耗测定：主要采用秒表测定方法，对设备、工作岗位和劳动者进行工作记实或测实，记录其工时消耗，分析评定工时利用情况，耐定设备作业率、工种岗位工作量、工时利用率、定额和定员标准等指标。

作业环境测定：对生产岗位的湿度、温度、辐射热、噪声、粉尘及毒物等进行测定，得到各项目的实际指标值。

能量代谢率的测定：使用肺气量仪，对受试者各动作采气，测其肺通气量，间接计算确定不同生产岗位的工人的能量消耗值，科学地分析劳动量，确定各工种岗位工人工作时间标准。劳动强度转数：劳动强度指劳动繁重和紧张程度，是区分体力劳动强度等级的指标。它准确反映在制度工作时间内不同工种岗位工人的能量消耗大小。它等于劳动时间率乘以 3，加上能量代谢率乘以 7。

根据这些测定，领导者科学的制订符合实际的管理方法和制度，既最大限度地发挥工人和设备的能力，也保证工人的身体健康，使劳动和设备都达到最优化的运转。从而也使生产稳定而持续地向上发展。

公司里的特区

鞍钢耐火材料公司针对该公司的实际情况，灵活地实行了一厂两制”，改革了经营机制。

该厂领导对个别车间实行了国营固定贤产股份化，让职工入股，按股分红，作为该公司的一“特区”。他们在 1986 年把土建车间作为企业固定资产股份化试点，以 50 元为一股。原来的固定资产也作企业股份投入，五五分成；并签订了承包合同。这样一来，大大调动了这个车间 313 名职工的积极性。两年来，他们就有了自己的汽车队、商店、果园、养鱼池。个人股金已占固定资产的 10%。他们还创立了三个专业化经营中心：耐火专用设备制造中心；热工窑炉开发中心；叉车修配经营中心。分别负责设计、制造、安装、销售各种除尘器、模具；对外承揽各种窑炉的设计、咨询、施工工作；还采取了技术咨询、技术转让、合资经营、设备经销等形式，与海城、珠海、阳泉、无锡等省内外 30 多家企业进行横向联合，初步形成了“以内养外，以外促内”的良性经营机制。

两种流动制

鞍钢耐火材料公司，对劳动力管理实行正常流动和非正常流动两种管理形式。

正常流动就是在各车间、科室在进行科学定额、定员的前提下，通过层层承包后挖掘的富余人员和自选岗位人员。非正常流动就是由于出工不出力、经常上班随随便便，无故旷工和不服从分配，未被班组、部室组合的人员。

正常流动人员，从开始之日起，便停发岗位工资，只支付原标准工资；在安排临时性工作期间，拿公司平均奖金的 50％；如果两个月内无工作可干。即从第三个月起变为非正常流动人员。非正常流动人员，从开始之日起，即下浮一级工资，时间为一年，不发奖金；在安排临时性工作时，第一个月支付下浮后工资 100％；第二个月支付下浮后工资的 80％；第三个月支付下浮后工资的 60％。在三个月内努力工作，原单位愿意接受的可回原单位，原下浮工资一年后上俘；如三个月内，原单位不接受，即变为留用工。如果留用工在一年内仍无转变，便除名。

这样一来，不仅解决了有些车间的缺人问题，而且鼓励了先进的，教育了中间的，鞭打了落后的。仅 1988 年上半年就获经济效益 114.8 万元。

从拣芝麻到抱西瓜

南京第二机床厂在优化管理方面有自己的特色。大体可以概括为四个字：“严、细、实、恒”。

严：就是时时、处处、事事都要围绕一个“严”字。工作、生产有严格的标准，各项管理有严格的制度，评比总结有严格的考核。并且这些严格制度、严格标准、严格考核都贯串在工作的各个方面。

细：就是凡事从一抓起，点滴入手。从厂领导到每个职工，人人都要养成一种一丝不苟、精益求精的好作风，使本厂生产经营和生产管理都要在细化中深入、提高、发展。

实：就是一切工作要务实、求实，坚持从国情、行情和厂情出发，不看风头，不赶浪头。每项工作都要有布置、有检查、有考核、力求实效。

恒：就是持之以恒。每种制度、每件工作，只要切合实际，对企业管理有利，就要长期坚持，并且不断地完善、充实、发展，使企业工作年年有发展。

在这四个字的执行中，从小中见到了大。仅 1988 年，就还贷款 700 多万元，确保了上交利润承包数，各项经济指标都有大幅度的增长。所以厂内外的人都说：南京第二机械厂拣十年芝麻，结果抱了个大西瓜。

王大胆，胆儿大

1983 年，华新制药厂的主导产品盐酸乙脒处于滞销状态，100 多吨产品堆在库里，工人无事干，只好回家休息。正在这时，副厂长王振宇带领供销股长闯进了东北制药总厂，七天后便成了东北制药厂的关系户。东北制药厂把华新制药厂作为长期购货点。

接着他大胆地精简机构，10 个部门减为 7 个，4 个车间改为两个，科室人员 21 人减为 10 人，9 名车间主任减为 7 个，全厂 54 名管理干部减少了三分之一；他制定了厂对车间、车间对班组、班组对个人的全员参与的三级考核制，将八级工资制改为以基础工资、岗位工资、工资性津贴为主要内容的结构工资制；大胆地闯市场、壮大企业规模。目前，企业的主要产品盐酸乙脒年生产能力已扩大到 1200 吨，居全国同行业之首。

1988 年，王振宇东拼西揍交给厂子 1.04 万元风险抵押金，开创了我国租赁经营之先河。5 年后的 1993 年，企业固定资产由租赁前的 93 万元增长到 800 万元，赚回了 7 个厂；职工人均收入由租赁前的 1400 元增加到 4800 元。

由于王振宇大胆地租赁；大胆闯难关；大胆地改革，人们都称他“王大胆”，正是这种看准方向的“大胆”，使一个处于危难之中的小厂活了起来。

让用户有保险感

在保证产品优质方面，各企业都有自己的招数。大连显像管厂在加强售后服务信息反馈、力保产品质量上比其他企业技高一筹。

该厂领导认为。要保证产品质量，就要加强信息反馈和产品质量监督工作。该厂生产的 44 厘米黑白显像管和电子枪在国内外市场上供不应求，靠的就足售后信息反馈工作做得好。在产品畅销的情况下，他们不是放松售后信息反馈，而是更加强调了。他们除了定期进行较大范围的对口回访外，还在 18 个主要电视机厂家聘请专职检查员来担任显像管的信息反馈员，定期进行质量反馈。问题确属本厂的，厂家对用户就实行“ 三包 ”。由于该厂对售后服务工作做得好，显像管成品合格率一直保持在 95%以上。玻壳和电子枪利用率分别达到 97.8%和 93.6%，样管例行试验可靠性达到 12000 小时，均高于日方制定的目标合格率。

产品质量得到了保障，用户有了保险感，购货量剧增，经济效益也就扶摇直上。该厂两年中由于产品合格率和利用率的不断提高，为工厂创利润 1050 万元。

肥水不流外人田

北京第一机床厂厂长刘庆桃在谈判方面很有经验，甚至是富有戏剧性的。

四川德阳第二重型机器厂和哈尔滨汽轮机厂向国家提出了进口超重型数控龙门铣镗床的订货要求，每台需 400 多万美元的外汇支出。机械部为了提高国内机床厂家的制造水平，减少国家外汇开支，准备采取合作生产的方式，并拟定以巨额投资为支持，把这一项目交给南方一家重型机械床厂。

刘庆桃听到消息后，马上将这一项目争取了过来。几个月后，他和一位副总工程师亲赴德国考察，同世界两个著名的厂家瓦德利希·科堡公司和瓦德利希，济根公司进行直接谈判，要在二者中选择一个合作者。

济根公司在报价上低于科堡公司 15%，而科堡公司在技术上比济根公司优惠，可免费向合作者提供全套图纸。济根公司在技术转让上还要吸取 90 万美元的“入门”费。刘庆桃机智地决定首先在国内建立“统一战线”，然后再同德国人谈判。他找到德阳二重厂厂长，提出如果愿意接受同科堡公司合作的产品，将保证提供第一台产品，否则只能供应第二台。二重厂被刘庆桃说服了。刘庆桃有这个“底牌”，反过来压德国的两个厂家，他同科堡公司谈判时提出的条件是降价 15%，同济根公司谈判时则要求免费提供全部图纸。终于，科堡公司做了降价 15%的让步，双方在科隆正式签署了为期十年的合作生产协议。4 年后，两台 5 米数控超重型龙门铣镗床已在用户厂发挥效益；另一台代表世界最高水平的龙门铣镗床也已制造成功。又有 3 台投入生产。科堡公司总裁称这种机床和德国生产的质量一样。使生产技术跨前了十几年，加快了同类产品国产化的步伐。

结对子比试

中建一局四公司有一支由一名合同工带领的突击队，这名合同工就是冯宗池队长。

他有一种顽强拼搏的精神和突出的管理方法，使生产质量、工效和产值都得到大大提高。

冯宗池在严细管理上下功夫，他在队里组织了 QC 小组专门研究质量、工效和工序方面的管理课题，同时利用统一管理的优势，加强工序间的相互配合。在操作过程中，他将每两个队员结为比赛对手；不同的工序之间也展开同样的竞赛，使工作效率提高了 20%，工作质量、队员的责任心也大为提高。他们承建的市重点工作工程机场综合楼，工期一再提前，原来每天需 20 吨钢筋，一下子增加到 30 多吨。队员们相互不甘落后，白天晚上连轴转，吃饭也要轮流交替。

由于他在管理上引进了竞争机制，该队工效由上年的 120%提高到 228%，钢筋半成品优质率也达到 86%，全年节约钢筋数十万元。同时，对 QC 小组的研究成果也分别获得公司、总公司、北京市和全国评比的多次奖励。

严心·爱心·关心

山西焦化厂生产的冶金焦，被瑞士国际质量检测中心誉为“世界级优质产品”，出口全部免检。1993 年上半年，全厂实现利税 2143 万元，比去年同期增长 4.26%。该厂厂长薛佩珍在披露他们竞争致胜的奥秘时说：“在于严格的规范化的管理。”

他们制订的 207 种管理标准，508 种工作标准、1060 种技术标准、1730 种工作台帐……大到机车、发电机组，小到厂区的草木花卉，都实行规范化管理。工人迟到一分钟，都要记录。工人的更衣柜，存放物品都有定位。上岗操作，要全身心投入，不能有一丁点分心。所有规范化管理条款，都经厂职代会通过，必须执行。

为了使“厂令畅通”，薛佩珍设立岗位检查处，24 小时巡迴检查。发现问题和漏洞，当天在车间和厂部同时公布，指名道姓，时间地点，毫不含糊。屡不改者，从重处罚。现已开除、除名 29 人，开除后留厂察看 68 人。严格的规范化管理，使这个老厂的设备完好率达到 99.6%。

从严治厂，严格执行规范化管理，有阻力，有责难，但薛佩珍在党委书记李学桂等“一班人”的全力支持下，坚持下来了，老工人退休后，按政策规定，可以有一个孩子顶替进厂。薛佩珍坚持必须进行严格的考试，合格者才可以进厂。结果有 29 个孩子考试不合格，薛佩珍让他们一律进厂办初中学习了 3 年。这些工人子弟，可以算就业，但不发工资，每人每月发给 35.20 元生活费。许多老工人深为感动。

薛厂长的治厂之道是：原则问题、大事，一定要严；非原则问题，该宽时就要宽；同时对职工要有爱心，要关心他们的生活、家庭和个人问题。

不坑不宰，灵活买卖

鸿起顺饭店是天津市首家小型国营租赁企业。这家饭店一年到头，天天爆满，他们一不“宰”顾客，二不“坑”国家，6 年赚回 50 个“鸿起顺”，纳税额从二万元增至 50 万元。饭馆经理孙汝泉说：租赁改革给店里副业带来了活力。其实，方法并不复杂，主要是对外薄利多销，对内多劳多得。

说时容易做时难。他们绞尽脑汁，精打细算，一口气琢磨出清蒸菜 200 多种。而且还十分便宜。一般顾客只要花上 3 至 5 元钱，就可吃上两菜一汤。服务中既灵活，又周到。黄灿灿的烹大虾，可以一只起买；香喷喷的糖醋鱼，可以买半份；遇到什么特殊情况，还可以随点随售。他们坚持手勤、嘴勤、腿勤、快写、快炒、快上，一刻钟内菜到桌前。

人称“坐不住的经理”孙汝泉，每天工作从早 8 点到晚 8 点是常事。上行下效，这里的职工不是“干满点”，而是“干超点”，擦得窗明几净，每天接待顾客 5000 多人。自然，员工们的收入也是令人羡慕的，人人都交个人收入调节税。

荣誉象繁花一样落在孙汝泉的头上：全国劳模、14 大代表……但他却一门心思在发展。投资兴建天津一家最大的清真饭店年内开业；到河北黄骅开发区建一家大型伊斯兰饭店；出国到乌兹别克开发合作餐馆店堂。这一切不用国家一文投资。

既让马儿跑，就让马儿多吃草

在全国已投产的近四万家外商投资企业中，1993 年评出的 1992 年度十大高出口创汇企业、十大高营业额企业、十大人均高利税企业，分外引人注目。在十大“三高”中，唯有一个企业连中三元。这个企业就是南海油脂工业（赤湾）公司。

当问及“有何诀窍创此业绩”时，新加坡藉的总经理李福官说：“天时地利人和，再加用兵之道富有的战略眼光，是我们成功的关键所在。”

大视野的市场。中国人口众多，目前年人均食用油消费量仅约 6 公斤，与世界发达国家比相差甚远，每年缺口达 200 万吨；而中国又有很多好原料，不少国家都买中国的大豆，菜籽、或毛油去榨抽或精炼，都获巨利。因此，该公司从国外引进精炼生产线等，以无污染、高水平、高起点为特色参加国内外市场竞争，一举成功。

东西方优化组和。李总经理认为，在中国工作，必须结合中国国情，不能照搬外国那一套。这就是既要有西方人科学管理知识，又要有东方人道德价值观念。他们强调对人才的管理。只要忠于职守，又表现出领导才能，就会有发挥才干的天地。

又要马儿跑，又要马儿多吃草。在公司与员工之间，他们注意建立起命运共同体和利益共同体。员工个人收入与公司经济效益直接挂钩。企业出资盖起宽敞舒适的住房，让职工安居乐业。员工生病住院，公司都派人携礼品探望。每年都组织表现好的员工到国内外集体旅游。新建的俱乐部都有卡拉 OK 厅和图书室。

“ 仪征 ” 汽车的崛起

江苏省仪征汽车制造厂于 1986 年开始生产汽车。整个“ 七五 ” 期间，他们的技术改造指导思想就是从见效快的小项目入手，进行滚动式发展，共投入 5000 万元，完成了 19 个技术项目的改造，建成了年产万辆水平的现代化生产线，从而使“ 仪征 ” 得到一定发展。

但是，到“ 八五 ” 期间就不同了，国际、国内两个市场竞争日趋激烈，原来的指导思想和具体做法都不能适应新形势的要求。于是，他们及时地、果断地将技改的指导思想转移到集中力量上规模经济、创规模效益上来。

1991 年，“ 仪征 ” 投入 5400 万元，完善提高“ 七五 ” 技改项目。1992 年，该厂修订“ 八五 ”计划，将原订计划投入 2.15 个亿增至 5 个亿，保证“ 八五 ” 末期形成年产 6 万辆生产能力，并于当年投入 1.2 亿元，当年建成一条年产两万辆轻型汽车的生产线。工艺水平提高一个档次。同时，一个年产 3 万辆的生产项目也同时启动。

1992 年，该厂的经济效益综合评分名列全国交通设计制造业第 3 名。1993 年上半年，他们又取得了可喜成就，生产销售了 15530 辆汽车，实现产值 7.9 亿元，利税 1.16 亿元，分别比去年同期增长 49%、74.5%，效益增长幅度超过产值增长速度。

减肥消肿，吉化成龙

吉林化学公司原有各种职能处室38个,总部坐机关的干部达677人。l992年，吉化公司组建成吉人企业集团。集团对公司原来职能交叉较多的部门精减合并，如党委办公室和经理办公室、组织部和干部部、纪委和监察部合署办公，实行“一套人马，两块牌子”，以减少工作中的扯皮现象。在新建立的部（室）下面不设处，也不设科，尽量减少管理层次。目前，吉化企业集团所设机构仅22个，比原来减少42%；人员仅剩238个，比原来减少65%；处级负责人，由79人减少到54人；管理层次由四层减化为三层。他们大刀阔斧地动了“手术”后，使企业集团从整体上得以轻装前进。

吉化集团在机构设置中，对专业性强，管理职能少的信息处、档案处、计量处、新闻处、电话站和招待所等，全部从机关中分离出去，成立各种中心，而向社会服务，实行独立核算，逐步向企业化经营过渡。

与首脑机关减肥消肿相适应，吉化集团下属的企业、公司等，也对机构进行了调整精减。至于机构如何调整、设置，集团不做统一规定，不要求上下对口，下属自行决定。

吉化企业集团由于构起了适应市场经济的少而精的管理模式，使集团内部充满了活力。1993年上半年，企业集团的销售收入在去年各项经济指标稳定增长的基础上，已达到32.9亿元，比去年同期增长22.21%，实现利税也有所增长。

老企业，新出路

陕西宝鸡石油钢管厂是 50 年代末建成的重点工程之一，也是我国最大的石油钢管生产厂家。近年来，该厂面临着设备和技术落后，原材料供应严重不足和价格猛涨等困难。厂领导认为，目前《条例》正在落实，企业的外部条件大有改善，对于这个发展机遇要紧紧抓住。但是，与之同时，更应该眼睛向内挖潜力，从深化企业内部改革中找出路。他们加快了经营机制转换和劳动人事工资制度改革的步伐，精减机构，转变管理职能，将行政管理机构由原来的 29 个减少到 12 个；还实行了干部聘任制和全员劳动合同制，层层进行了优化劳动组合，调动了广大职工的积极性这个厂把技术改造列为内部挖潜的关键环节。他们从国内外引进直缝焊管生产线已正式投入生产，从而改变了长期单一生产螺旋焊管的现状。目前正抓紧建设安装。这项重点工程在 1993 年年底前即可建成投产。他们为提高产品质量，还努力完善检测手段，引进超声波自动探伤仪等设备，对进厂的原材料、钢管生产全过程及成品，进行科学检测。仅 1992 年就举办了岗位技术及适应性培训班 36 期，培训职工 1438 人。1993 年，这个厂又举办了质量保证体系国家标准培训班，对厂长和管理人员进行培训目前，该厂主要产品双面螺旋焊管三项获国家银质奖章，并获国际石油业权威机构颁发的《API 会标使用权证书》，在国内外市场上树立了很高的信誉，全厂出现产值、销售额齐头并进，质量效益同步上升的可喜景象。

责上拉紧，利上拉开

责任制的建立不易，巩固更难。江西宜春地区建筑公司在巩固责任制方面也有成功的经验。这就是处理好两个“ 关系 ”

首先，要把责、权、利三者的关系处理好。（1）根据责任制的大小，分配权力。岗位责任成为确定权力的依据。总的来说，在围绕企业总体目标的前提下，把权力适当分散一点为好，力求把责任和权力统一起来。（2）对责任、权利、利益要有明确要求，使之相辅相成，互为因果，互相联系。互相制约。不允许存在无权的责任，也不允许存在不负责的权力与利益。（3）实行有效的监督。一方面，积极引导大家正确行使权力，勇敢承担责任，使人们切实感到手中有权，肩上有责，分配有利。另一方面，限制有人“ 擅权 ”或弃权 ”，对于其中的严重者，均给予经济上的处分。

其次，要把“ 利 ”上的国家、集体和个人三者的关系处理好。按照国家得“ 大头 ”、企业得“ 小头 ”、个人得“ 零头 ”的精神，他们在 1987 年的具体做法是：上交国家利润之 48.5%，企业留成占 32.8%，职工个人所得占 13.7%。在分配“ 零头 ”上，他们没有采取“ 拉平 ”，而是采取“ 拉开 ”，这就是对基本工资、超额工资，奖金和津贴都实行浮动。这样，企业经营好坏与个人利益密切挂钩，工作如何与个人收入多少紧密相连。

三适应，两改革

江西宜春地区建筑公司在建立全面系统的责任制方面取得了显著成绩。他们的具体做法可概括为“三个适应”和“两个改革”。

“三个适应”是：（一）适应行业特点。建筑行业与其他行业一样有自己特点。这些特点不仅作用于建筑施工与生产，还要作用于经营与管理。责任制一定要适应行业特点，否则难以建立、巩固。（二）适应生产力水平，这是建立责任制的一个基本出发点。要求对构成责任制体系的若干规定和定量指标有区别各种不同情况的“系数”，不能简单化、“一刀切”。既要设法包死，又要留有余地，要“死”中有“活”。只有这样，才能包出效果，包出积极性。（三）适应管理水平。决定管理水平有两个重要因素，一个是管理手段（如电子计算机），一个是管理人才。这两者在我国目前都有大的“缺口”。要适应现有情况，一要提高，二要“照顾”，即从提高出发，在具体要求上又照顾到现有管理水平能够达到的程度。

“两个改革”是：（一）改革管理体制。原来的管理体制弊病很多，如反应迟钝、运转缓慢、效能太低，适应不了责任制的要求，必须要大胆而又慎重地对原有管理体制进行改革，从而使生产结构、管理结构、组织结构、权力结构、干部结构、核算结构发生重大变化。（二）改革班组建制。在做好思想工作的前提下，实行自愿结合。在自愿结合的基础上，民主选举班组长。自愿结合人心齐，民选组长威信高。对于那些没有“结合”进去的少数人，可组织起来成立服务队，区别对待。

配件公司的新举措

浙江绍兴地区汽车配件公司生产的产品，在全国汽车配件市场上享有较高的声音，就是因为它的质量上乘，这家公司对保证产品质量采取了哪些有效措施呢？

其一，他们制定了“三有三不准”的规定，即有严格的检验，有专职的检验人员，有工艺要求和质量标准；不准任意代用材料，不准任意改图纸，不准未就检验的外协产品入库和装配。

其二，注意收集质量反馈信息，采用多种方法直接或间接听取用户对产品质量的意见，认真分析，找出原因，订出改进措施，并付之实施，特别是试制和小批量投产的新产品，均首先在本地用户中试用，听取质量改进意见后才进行批量生产，再投放市场。

其三，强调智力投资，提供技术服务。市场的发展，使原有老式生产已不能适应，必须进行新的智力投资，提高技术素质和管理水平，才能更新技术，更新产品，为此，他们对职工经常进行技术教育；还建立业余技术学校，组织技术学习。同时对管理干部也进行技术辅导，熟悉本公司产品的技术性能、生产流程和质量标准。为了把住质量关，公司组织由领导、技术人员、管理干部参加的质量检查技术指导小组，定期下去，及时发现问题，现场解决。

一个企业家的风格

宋毅是烟台港务局局长、全国优秀企业家。他领导的烟台港在 1987 年货物吞吐量达到 695 万吨，运送旅客达 230 万人次，实现利润 3200 万元，比 1984 年翻了一番。人们都说，烟台港的发展，得益于“ 朱毅风格 ”。

朱毅好学。他特别注重学习现代化的管理方法，通晓港口管理业务，因而能够高效率地处理各种复杂问题。他曾先后到比利时和法国参加港口高级管理人员培训班及港口管理研讨会，历时半年之久，受到 20 多个国家的同行们的好评和赞赏。

朱毅豁达。他不以权谋私，不徇私情。对托“ 门子 ”要求调入的。一概不理。对自己该领的煤气罐，主动让出。对分房中的难题，挺身而出。确如人之所传：“ 放着人情不赚，却专挑得罪人的买卖干。 ”

朱毅求实。他通过倡导讲真话，实打实地抓工作，造成相互信任的气氛。他要求各级干部：“ 大门塌了，也要照实讲，决不能加工处理，粉饰和掩盖问题。 ”他对干部提出两项基本要求是：工作上兢兢业业，不尚空谈；作风上廉洁奉公，表里如一。他自己首先起着表率作用。

朱毅效率，他办事，从不拖拉，今日事今日毕。为加快工作节奏，他学会了开车。他自己开车去联系工作，甚至还迎送来港视察的领导，既节省开支，又提高办事效率。

朱毅风格还集中表现在他对改革意识和创新精神的不断追求上。他大力提倡下放权力，把基层的话力从集权管理的旧体制下解放出来。从 1985 年起，港务局陆续将过去由局里直接管辖的作业区。矿（队）等组建成有机构设置权、财权、人事权，自行确定分配形式权等十几种权力的若干个经济实体。他说：“ 要是我成了光杆司令，却又能看到港口兴旺发达，我会万分高兴。 ”

国棉厂的十六字诀

应治邦是西北国棉五厂厂长，全国优秀企业家。他和同事们总结和运用“风险经营、赤字经营、多种经营、战略经营“十六字诀，带领五万名职工，取得了令人瞩目的成绩。

十六字诀的一条主线是风险经营、赤字经营。这就是说，发展企业仅靠自身力量不行，必须借风扬帆，借助一切可能的力量发展自己。他们从 1980 年起，看到企业落后状况与外界发展变化极不适应，便萌生了“借银行的钱，办企业的事”的想法，于是，他们先是借 1000 万元大面积改宽布机；后又贷相当本厂当时固定资产净值 10 倍还多的一亿美元，购买先进技术装备：再后是集资 2400 多万元及相应外汇,从发达国家引进了 200 余台无梭先进织机和配套设备，成为全国第一批特宽幅装饰织物生产基地。生产的许多产品，深受国内外欢迎，当然，赤字经营、风险经营绝不等于盲目经营，要借风必须先识风，就是吃透政策、市场，抓住形势变化的脉络、做好超前准备。

十六字诀的另一条主线就是多种经营、战略经营。他们走协作、联合的发展道路，全面推行一业为主，多种经营、立体经营，保障企业在较长一段时间内稳定发展。按照这种思路，他们为企业制订了向多类产品，多种经营、多家公司方面发展的战略，推动企业从厂内走向厂外，从国内走向世界，经过几年的努力，收到明显的效果。1987 年 9 月，应治邦为纺织行业的进一步发展和扩大出口，大胆提出组建“西北五棉企业集团”的设想，很快得到省政府的批准。

另一种两手硬

邹凤楼是湖南醴陵国光瓷厂厂长、全国优秀企业家，他的治厂之道是“外抓经营，内抓管理”。

在外贸部的领导下，“国光”先后派人到美国、日本和西德考察市场情况。在广泛进行市场调查的基础上，逐渐形成了具有本厂特色的销售哲学和经营思想，很快推出了著名的“三多三不三取胜”的经营方针，即多花捎品种，多门类档次，多市场渠道；品种多不怕，批量少不嫌，难度大不推；花色品种以新取胜，生产交货以快取胜，产品质量以优取胜。在这种经营方针的指导下，产品品种由过去的 27 个发展到 700 个；产品结构由小件转大件，由单件转成套，由低中档转中高档，中西餐具、航空餐具等，应有尽有，每年仅出口到美国的瓷器就多达 1000 万件。

“外抓经营”必须建立在“内抓管理”基础上，内部管理确是一个庞大的系统工程。他们总结制订出“一化三制八有”的经济责任制。“一化”即技术业务标准化；“三制”即责任制、核算制、奖惩制；“八有”即班组管理法：有先进合理的定额，有明确的质量标准，有完善的操作规程，有科学的工艺参数，有健全的原始记录，有良好的工作环境，有严格的考核办法，有严明奖惩制度。从工人到管理人员，从班组到厂部，都自觉按照这个工程的要求去做。他们制订的质量内控标准要比当时部颁标准高 10%左右。商检局发给“国光”商品免检证书。

软科学的价值

鞍山钢铁公司的经理、全国优秀企业家李华忠，经过多年的实践探索，提出了几个引人深思的理论，并借此有效地解决一些实际问题。

他提出了“三个轮子”的理论，即在国外办企业讲究技术和管理两个轮子的前边，再加一个轮子，他称之为“导向轮”，这便是思想政治工作。他认为，做行政工作要从思想教育入手，这是中国社会主义企业的特色之一。

他提出认识“负荷度”的理论，即人的认识都有一个负荷度，这就是新事物和人的现有认识水平之间的最大值，如果超过了这个最大值，人们就会产生逆反心理。所以领导的高明之处，不仅在于超前认识，而更在于如何增加群众对超前认识的承受力。李华忠就是靠“三个轮子”和“负荷度”的理论，既讲道理，又采取具体措施，较好地解决了鞍钢干群关系紧张的问题。

他提出了“a 角”理论，即政策和目标之间往往有个 a 角，a 角越小，效率越高。根据这一理论，李华忠杜绝了片面追求炼铁的一级品率问题，总结出了“保护快牛、促进中牛、鞭打慢牛”的三个系数，并形成一个科学计算公式。

他提出了“总投入”理论，即总收入等于奖金乘以时间，或说总投入与投入和工期分别成正比。李华忠在下属一些单位试行这个理论结果，形成“四位一体”的经济总承包法，克服了“百元产值含量”法那种争产值、留大尾巴的弊端。

他提出“整体效益”理论，即鞍钢是联合企业，不是企业的联合，发挥企业“大而全”的整体功能，制订了“发展主体，壮大两翼”的总体发展战略和 T 形经济战略。

深挖两个动力源

杨其华是广州铁路局局长兼党委书记、全国优秀企业家，他从自己的亲身体会中认识到，职工中蕴藏着巨大的潜能。如果每个职工都能充分发挥自己的潜能，那么企业就会无住不胜。因此，杨其华千方百计地在有效挖掘职工潜能的两个“动力源”上做文章。一方面，他通过建立内部经济责任制，不断改革平均主义的分配制度，把对国家的贡献、企业的发展和职工个人生活的改善，紧紧拧在一起，构成了调动职工积极性的“物质动力源”。另一方面，他通过各种办法，着力挖掘“精神动力源。”

倡导“创一流，争冠军”的企业精神，强化夺标意识。谁夺了标，就给谁发重奖，出“红榜”。谁夺了标，谁就感到光彩，就受到同行们的羡慕。

把队伍推到市场上去竞争。开始，有的下属单位还不适应，要求照顾，但杨其华却毅然断其后路。这个单位只好群策群力，奋发向上。结果，连续三年在同行业中夺冠。

发动职工都来出主意，当主人，参政议政，在广州，职工可以直抒已见，可以面对面地质询、评议干部。得不到半数以上职工信任票的干部，就得辞职。杨其华对职工的建议尤为重视，职工当看到自己的建议被采纳、受到奖励时，智慧和才能必定得到更大的发挥。

杨其华挖掘“精神动力源”在 15 万职工中形成一股强大的凝聚力和向心力，并不断释放出巨大能量。

减人增收战略

华能大连电厂是我国第一家内资外资结合、设备成套引进的现代化大型电厂，发电能力 70 万千瓦。1989 年投产时的职工不足 500 人。几年来，他们按照“减人增收”的战略，取得了显著成绩。到 1993 年 7 月，该厂的人数已减为 280 人，连续安全运行计 977 天，4 年实现累计利润达 4 亿元。

这家电厂的“减人增收”，主要通过两条渠道进行：一是加强现代科学技术管理手段，坚持走“减人——培训——再减人”的路了。以前，他们的自豪感是建立在“人多”。上，总觉得“人多好办事”。1989 年上半年在短短三个月的时间内发生了两起事故。他们从总结教训中认识到，人多并不保险，事故原因的重要一条是人员素质不高，有关生产人员和运行巡检人员缺乏反事故的应变能力。于是，他们对职工进行了有计划有针对性的培训。培训后人员素质明显提高，每个班由原来的 25 人相继减少到 15 人、14 人、12 人。这时，职工对反事故的应变能力反而得到加强。二是破“大而全”，坚持走“小而精”的路子。以前，企业有百余人负责本厂饥组大修任务的维修队伍，不仅要支付日常工资、奖金、劳保、住房等费用开支，而具每两年大修一项就需 400 万元。后来，他们把这支维修队伍从企业定员中剥离出去，由社会上检修公司力电厂大修，每两年只需交付劳务费 170 万元左右。这样，既使生产成本大大降低，又使职工做到合理减员。当然，对剥离出去的原维修人员要妥善安置。

殷国茂的金奖之路

成都无缝钢管厂厂长殷国茂从多年的实践中悟出一个道理：一个企业没有质量就没有一切。产品质量低劣等于没有产品；工作不讲状量等于没有工作。他把全面质量管理摆到企业管理的中心地位，特别强调工作质量。

早在 70 年代末，还担任技术副厂长的殷国茂就认为，要提高产品质量，不但设备的工程指数要提高，更主要的是人的质量意识的提高，要使每一个职工牢固树立质量第一的思想。为了推行严格的质量管理，殷国茂制定了一套行之有效的措施。首先，在他的建议下，从 1979 年开始，每年的 10 月 4 日为钢管厂的质量日。通过质量日活动，逐步提高了全厂职工保证产品质量的责任心。同时，他还狠抓基础工作，整理技术标准，严禁签定管子“不切头、不矫直、不修磨”的所谓“三不”霸王合同，取消允许搭配二级品和短尺管的规定。1980 年 8 月，他又建议成立技术服务队，上门为用户服务，与用户共商用钢管厂产品替代进口和组织出口，打入国际市场。随着产品质量的提高。创优质名牌产品也提上了殷国茂的议事日程。他以航空结构厚壁无缝钢管为创名牌的突破口。经过几年的苦心研制，这种钢管终获国家金状奖章。之后，又有液压用管、船舶用管和火箭炮用管等关键产品，先后获得国家质量银质奖。

权力的巧使用

1984 年成都无缝钢管厂被列为四川省首批试行厂长负责制的厂家之一，这时厂长殷国茂考虑的主要问题之一是如何运用国家给企业的权力去调动职工和车间的积极性。

1984 年 9 日，殷国茂提出的关于扩大车间自主权的暂行规定，在厂的第六届四次职代会上通过，开始了促使车间的生产经营型转变的实验，初步给车间扩大了 9 条有限权力：1.生产计划权。车间可参与调产，在编制产品品种规格计划中，以车间为主。2.产品销售权。在确保国家同厂的指令性计划前提下，车间可自行订货。3.可选购物资权，对低值易耗品可在厂外选择供货单位。4.设立车间基金。车间可以用于小改小革和集体福利事业。5.机构设置权。在不突破人员编制下，车间可自行设置机构。6.车间主任有权任命工段级干部，7.工资、奖金分配权。车间可按下达的浮动工资、职务与岗位补贴的金额决定二次分配。8.对外经营权。有条件的车间在保证完成厂下达各项任务的前提下，可对外经营业务，其收入按比例分成。9.奖惩权。车间主任有权对一般干部和工人奖惩。对有贡献的可以记功、记大功直至嘉奖晋级，对完不成任务和违法乱纪的可予警告、记过、记大过、降级、撤职处分。有限的 9 条自主权给车间注入了活力。

以后，殷厂长又把一些车间改为二贾厂，又进一步再扩权，明确了二级厂的 7 条管理权限，这也收到了明显的效果。

冲破传统的新矩阵

1984 年 3 月，43 岁的齐心荣当上了上海彭蒲机器厂厂长，经过不断深入的观察，越来越感到传统的管理体制弊端重撞；层次不清，职责不明，效率不高，横向联系薄弱等等，这种管理体制如果不改，企业就没有活力，商品生产就无法发展。他经过反复思考和细心论证，在借鉴日本传统矩阵管理体制和 TQC 工作原理的基础上，又得到党政工团主要负责人在决策会上的进一步完善和补充，终于在 1984 年 8 月 24 日推出了带有自身特点的新矩阵管理制。

这个新矩阵管理制是由 3 个横向性职能室即工厂管理室、监督检查室、全面质量管理推进室和 5 个纵向执行部即开发部、准备部、制造部、检验部、综合部来组成，纵横交错，层次分明。

齐心荣推出的新矩阵管理制的效果如何呢？半年之后，文汇报在头版重要位置上做了如下的报道：由 3 室 5 部组成的新矩阵管理装，使彭蒲机器厂厂长摆脱了日常行政事务的羁绊，腾出精力抓改革，在不到 3 个月的时间里，做出较大决策 30 余项，有效地推进了企业管理组织的现代化；新体制运转以来，理顺了管理渠道，各部门职责清楚，分工明确，扯皮和推诿责任的现象明显减少，决策效率大大提高等等。

彭蒲机器厂首创矩阵管理制，已被国家经委列为全国企业管理组织改革的范例之一。

只顾攀登莫问高

内蒙古伊克昭盟羊绒衫厂厂长王林祥，是一名锐意改革的企业家。他的奋斗哲学是：“只顾攀登莫问高”。几年来他所走过的改革之路，就是他的这一闪光思想的“脚注”。

改革分配制度。从 1981 年“百分制计奖”，到 1982 年的“联责计酬责任制”。再到 1984 年的“全浮动效益工资制”是该厂在分配制度迈出的三大步。“全浮动效益工资装”，彻底打破了工人的八级工资制和干部的等级工资制。把不变工资推进为可变工资，把个人收入同全厂总效益挂起钩来，把劳动者的报酬与他的劳动成果联系在一起，从根本上摆脱了分配上的平均主义。

改革干部制度。1984 年以来，该厂先后对干部制度进行了一系列的改革。取消干部与工人界限，工人可以当干部。干部也可以当工人，打破干部职务的终身制。定期对干部进行目标考核，优胜劣汰，变“相马”为“赛马”。近年来，全厂先后免聘不称职的干部共 11 名。

改革用工制度。1983 年。该厂试行合同制，1984 年，又实行见习工制，全面实行压力式招工。所谓“压力式招工”，就是应招的工人对企业、对自身负有双重责任。企业的经济效益是用工的前提，本人的技术水准和工作态度是留用的依据。招工面向社会，择优录取；见习期满，经考核鉴定，决定去留；留用之后，仍要进行定期考核，不合格者随时汰除。

金宇春的冒险制胜

1984 年，17 岁的韩国大宇公司主席金宇春荣膺国际商会授予的“ 国际商业奖 ” 金质奖章。他在过去的 17 年里，该公司从一家小企业发展成为年营业额 60 亿美元的金融企业集团。他的成功，靠的是远见卓识和冒险精神。

他在认为价格适当的时候，果断下令买进大大超过自己公司需要量的棉纱，然后在价格上涨时把多余棉纱抛出去。从中获取巨利，这在当时的韩国，极少人敢做这种类似赌博的冒险生意。

他敢于冒险做收购濒临破产的企业。使它们起死回生，反亏为盈。此举曾得到韩国总统的注意。

他大胆向银行大笔贷款来扩展自己的业务，他的负债额，1981 年为其资产的 13 倍，1982 年为其资产的 8.5 倍。对他的这种冒险做法，许多人曾为之担心，但他成功了。

他抢先大量购入美国输出纺织品的配额。不久，美国采取贸易保护主义，对出口实行限额。这时，别的纺织厂商为抢购配额争得头破血流，而他却在高价出售自己手头上的配额。

金宇春的冒险并非蛮干，而是建立在他那深谋远虑、见微知著的基础上的。他每当谈起自己的冒险行动时，总是非常从容地说：“ 不冒险怎么会有机会？如果我做的 9 件事情，其中 6 件成功，3 件失败，我也是赚了钱。 ”

最佳桂冠，源于五化

荣膺世界最佳桂冠的泰国曼谷东方饭店，确有一套独特有效的管理办法，这就是他的“五化”。选人严格化，它对顾员的挑选，规定了十分严格的招聘标准，诸如要求男士仪表整洁、眼明手快；女士美丽端庄，会讲英语等等，从而集中了一批当地一流的服务员。

培训制度化。新人入饭店后，先要经过半年严格训练，以后每隔一定时间参加进修。饭店设有 29 名传授技术的专职教员。专 业训练结束后，都要进行口试和笔试，及格者发给证书并评定等级，不及格者，或者继续接受培训，或者被解雇。

管理严格化。饭店印制了长达 100 页的工作人员手册，内中详细规定了各种人员的职责和奖惩措施。如果雇员有错，着眼点是使他们改正而不是惩罚，但对犯有严重错误的，立即解雇。

人际家庭化。饭店的密切人际关系，主要是通过日常工作和“家庭日”来建立的。“家庭日”是饭店向自己的工作人员及家人开放的日子，举行庆贺、社交、娱乐、赠送礼品等活动。

待遇高薪化。饭店职工的薪俸都高于同类行业人员的收入，一个低级雇员的工资比大学讲师还高。此外，饭店人员还享受免费就餐、年终嘉奖、医疗费用、紧急贷款、年度休假及职业保障等福利。

相机行事，适时进退

1958 年，身居香港的刘文汉在美国餐馆里，偶然听到两个商人在谈论假发，立即引起他的注意。经过一番深入的调查，他果然发现一个戴假发的热潮正在美国兴起。那时反对越战的学生运动在美国风起云涌，同美国黑人争取平等权利的斗争，汇合成一股巨大的洪流。这样，美国便出现了以长发为标志的一代“毛发”青年。头戴假发简直成了当时的风尚。美国市场对假发的需求量非常之大，这给假发制造者创造出一个空前的黄金时机。刘文汉就紧紧抓住了这个时机。他回到香港，赶紧寻找制造假发的专家，租用厂房，等等。很快，香港第一家用现代化手段生产新型假发的工厂诞生了。消息传开，数千张订货单雪片般地从海外飞来。刘文汉的钱袋迅速膨胀，不久便成了香港的一大富豪。

一种行业发了财，立即就会有许多人去仿效，仅一年时间，香港就出现了 300 家假发制造厂。刘文汉的过人之处，就在于他以生产假发一开始，就清醒地估计到这种产品终于有日落西山的时刻。于是，他没有等到危机的到来，就急流勇退了。他毅然结束了自己在香港的假发制造业，又回到出生地澳大利亚。他在那里买了葡萄园、酿酒厂，开创了新的酿酒行业。到 70 年代初，美国的假发热潮急剧消退，那些生产假发的厂家纷纷倒闭，苦不堪言。这时，刘文汉却心情平静地隔岸观火了。

带来兴旺的赏罚制

落实经济责任制光有号召不行，辽必须要有考核和奖惩。人们往往重视考核的制度，但对奖罚制度却比较忽视，有的只看成是一种临时或个别措施。可是，朝阳重型机器厂却不一样，它从 1978 年起就把奖惩制度和考核制度同等看待，并已把这种制度系列化、规范化、经常化了。

从奖惩制度的内容看，该厂对生产责任制中的产量、质量、品种、消耗、资金占用、设备管理、节约、文明生产、劳动纪律等方面，都规定了详细的奖惩办法。从奖惩制度的执行者看，该厂从厂长、车间主任、工段长，至值班组长、机长，以及负责考核、检查的人员，都有在自己的职权范围内，根据规定行使奖惩的权力。从惩罚制度的具体做法看，该厂规定，所有罚款手续，统一由劳资科办理，不搞令出多门。执行罚款时，尽量从奖金和计件超额工资中扣款，不足时罚基本工资，不得超过工资的 20%，直至扣清为止，扣款时间不超过半年。

该厂对于产品开发、挖潜革新、改善经营管理、提高经济效益等方面有突出贡献者，还给予金额较大的单项奖；对先进职工不仅给予物质奖励，还根据实际情况给予分等级记功，或者经过评选后授予先进工作者、劳动模范等荣誉称号，该厂党政工团各级组织还利用多种形式，大力表彰先进人物，在厂里造成学先进、争贡献、为四化立功的浓厚气氛。

北内获胜之谜

北京内燃机总厂是全国闻名的大厂。1984 年至 1987 年任该厂厂长的刘克信，受命于我国城市经济体制改革第一次高潮之际，在 1984 年底出现的汽车热中，全国一下子冒出了 20 几家同类型汽油机厂。无疑，同行业的竞争变得非常激烈了。刘厂长根据本企业优势，准确地选择突破点，巧妙地走出了获胜的三步棋：

一是产品质量。他在前辈打下牢固的基础上，紧紧描准 80 年代先进水平，年年有产品创优、质量管理争奖的新目标，使两个主导产品获国家银质奖，企业获国家质量管理奖。产品性能如油耗、寿命等均在同行业领先。

二是产品品种。他提出要适应用户多方面需求，不断采用世界先进技术研制新品种。他亲自研制成功的 85 马力、100 马力的汽油机，受到用户的欢迎。

三是技术改造。扩大生产能力。他根据生产能办扩大的需要，年年从留利中拨付相当数量的资金，并申请一部分贷款，进行技术改造用于设备的填平补齐。他从挖掘现有设备潜力入手，由改造老作业线，发展到建立新作业线。

这三步棋走出后，全盘皆活，仅主导产品 492 汽油机的市场覆盖率，由占全国 40%的份额，提高到 75%。

扬子电器公司的拳头

如今，扬子公司已发展成为跨省跨行业的企业集团，现正在向跨国公司发展。可是，人们是否知道，当年扬子公司的首倡者、现任扬子电器公司总经理的宣光中是如何艰难创业的呢？

70 年代初，宣光中在一个机械修配厂剩余设备的基础上，经过拼博奋战，建成了一家中型规模的地区机床厂。但到 70 年代末，机械行业出现危机，他及时地作出生产家用电器的战略决策。根据当时的分析，十一届三中全会后，随着国民经济的发展，人们收入的提高，国民的消费水平必会向家电电器这个高层次发展。所以，他们把生产电风扇定为主攻目标。

那时为电风扇生产厂家，全国已超过 2000 家。如果小批量生产，成本非但不能降低，而且无竞争力。3 年之内起码要生产 50 万台，否则只能被别人挤跨、吃掉。然而，谈何容易、生产 50 万台的资金、设备、人才哪里来了？奇人有奇招：横向联合！于是，他们在上级领导支持下，发出面向全区寻求联合伙伴的呼声。一些生产经营都非常困难的小企业，听到这个消息，高兴极了。很快，19 家企业和它凝成了一个拳头，于 1986 年 6 月成立了中国扬子电器公司。这个横向联合的决策，在今天并不新鲜，但在 7 年前确是相当“出格”的。该公司成立以后，不用投资、不用招工，只是实行了社会化专业生产。所属企业当年就扭亏为盈。第二年，公司年产值已达 7000 万元左右，利税 1000 多万元。

五个力点，支起成功

年仅 36 岁的王林祥，居然不到 10 年，就由一名普通纺织工人，荣获“ 全国首届经济改革人才银杯奖 ”，并担任“ 伊华 ”羊绒衫联合公司董事长，鄂尔多斯羊绒衫加工企业集团总经理、伊克昭盟羊绒衫厂长等职。人们在研究他获得成功的经验时，曾概括出以下 5 个“ 力点 ”。

智力。他把超前意识同现实精神，把全球意识同国情观念，把不断开拓进取精神同中国民众心理承受能力巧妙地结合起来。

能力。在中国当厂长没有日理万机的能力是不行的。但他更胜一筹的是善于在“ 万机 ”中提纯，抓住纲要，每年都要找出工作的主题。在 1985 到 1988 年的 4 年中，分别被确定为“ 综合计划管理年 ”、“ 财务管理年 ”、“ 班组建设年 ”、“ 质量管理年 ”。

魄力。他给人的印象是集大将风度与儒家风范于一身。在他身上，找不到一点犹柔寡断的影子，相反，却显得干练果断，具有很强的风险意识。

魅力。他真诚直率，透明度强；宽容大度，从不加罪于人；严于律己，秉公持正，关心人们的切身利益。凡接触过他的人都给他迷住了。

精力。一个大厂的厂长，单是筛选出来的事就够多的了。他如果没有超人的精力是无论如何支撑不下去的。

糊涂与明白

南京第二机床厂厂长曲志超于 1992 年在厂里推行了一套新的‘ 模糊奖金制度 ”，同时严禁员工之间相互打听，一旦发现，扣发三个月奖金。这是我国国营大中型企业中首次尝试西方化的分配方式。

“ 模糊奖金 ”的具体做法是“ 三模糊 ”：（1）模糊以前雷打不动的奖金额，包括个人所有奖金、补贴、补助、加上每人一级的浮动工资，这部分奖金要占总收入的 50%，现在被捆在一起，完全随工作实绩之大小来浮动分配。（2）模糊以往等级鲜明的“ 工级 ”、“ 职称 ”。全厂确定不同的岗位及岗分，同岗员工划分为上中下三个档次，确定不同的档分，岗分和档分是计算奖金的相对稳定的底盘，而每人的岗位、档次完全按实绩、能力划分。（3）模糊奖金的发放。各车间处室由负责人组成考评小组，按十几个转标对员工逐个考核定奖，由车间处室领导逐一单独发放，本人清楚，别人不知。

曲厂长在“ 模糊 ”的分配模式上，又建立起以下“ 三明白 ”的一套民主监督机制：（1）定岗定档要明白，员工的定岗、定档，先要本人自报，再由车间处室领导会同员工代表、技术人员民主公议确定。（2）考核标准要明白，工厂成立由员工参加的考核小组，对车间处室按规定考核，各车间处室对个人的考核标准公开化。（3）监督检查要明白。厂里由纪委、工会、审计等组成监督组，对各部门的奖金评定和发放情况进行监督。

“ 模糊奖金 ”实行 9 个月，厂里发生了巨大变化，打破了多年来难以克服的大锅饭和攀比风，这段时间实现产值、利税总额分别比去年同期增长 7.46%和 145.3%。

一位轻松的厂长

天津新港船厂厂长王业震领导着 6500 多名职工，管理工作井井有条，但他基本上是按时上下班，晚上回到家里或看电视，或看书，很少加班加点。人们称他是一位“轻松的厂长”。他为何能够“轻松”呢？

实行直线参谋型管理体制。把全厂人员合理划分为经营决策、计划管理、监督执行和实施这四个层次；明确每个人只有一个顶头上司，不能越级请示，也不能越级指挥。在机关，每个上级直接领导的下属为 3—9 人。他本人指挥的只有 4 位副厂长、两位顾问和一位办公室主任，共 9 人。这样一来，他们管理幅度缩小，职责权限明确。他可以用 30%的精力处理当前的事，70%的精力处理长远的事。

强调“各在其位，各司其责”。他大胆放权，分权而治，分级管理，使过去那种只有一个脑袋想问题，变成大家都来动脑子。劳模式的车间主任在他的提议下被免职了；习惯于“事无大小，请示汇报”的领导在被他批评后变得敢负其责了。

严格各项规章制度，使全厂的各项工作都逐步走了程序化、规范化、制度化。如全厂例会的时间、地点、出席人员都通过制度固定下来，一般会议不超过两小时，每人发言不超过 15 分钟。

天津新港船厂得利于王厂长的科学化管理，1983 年被评为全国 10 个企业管理先进单位之一。

七心赢得一心

某公司的领导从自己的工作中体验到，要做好工作必须和被领导者建立良好的合作关系，必须对下属做到“ 七心 ”。

关心：就是不仅要关心下属的工作任务完成情况，还要更多地关心他们生活中的种种难处，使他们心情愉快地工作。切忌冷漠。

放心：就是要给下属以充分的信任，使某受到应有的尊重，从而激发他们的责任感，当他们遇到解决不了的问题来请示汇报时，再给予正确指导。切忌多疑。

耐心：就是当下属出问题时，要冷静、多思、不厌其烦，注意保护他们的积极性。切忌冲动。

有心：就是对下属的工作、生活、爱好、脾气等情况，都要做别心中有数，了如指掌，以便有针对性地发挥其优长，切忌漫不经心。

交心：就是对下属以诚相待，不欺、不瞒、不哄，使对方感到领导尊重和器重自己，从而乐意追随、服从。切忌离心。宽心：就是宽宏大量，具有大将风度，能体谅下属，使之放心大胆地工作。切忌小肚鸡肠。

责任心：就是对下属分管工作的责任，要始终全都承担。他认为，这是以上诸心之本。只有具备此心，下属才会事事处以公心。才会真心实意地为公司着想。不致敷衍塞责，上推下卸。

温厂长的三条感情纽带

作为一个现代企业的厂长。必须学会以各种手段调动职工的积极性，才能使企业充满生机，蓬勃发展。江西赣州铝厂的厂长，就是这样的一位领导者。从 1985 年 3 月起，他在与职工建立的水乳交融的关系方面，先后编织了以下三条感情纽带。

一条是：设立厂长信箱。它为每个职工参与企业管理提供了方便条件。信箱设立不久，厂长就先后收到职工的 300 多封来信。其中，有为厂出谋划策的，有提合理要求的，也有发牢骚的，等等。这个纽带即体现了职工的民主要求和民主权利，又增强了与职工感情的联结。

再一条是：建立厂长质询会制度。它的突出特点是通过面对面的对话来沟通感情。质询会不定期召开，参加质询的人员是职工代表、特邀代表和自愿参加的职工。每次会前，职工代表把广泛征求的群众意见提交给厂长准备在会上解答。自从质询会制建立以来，厂长对调资招工、厂的经营方针和面临当前形势等职工关心的“热点”。都一一作答，对职工消除疑虑、认清形势、开发潜能、加强团结和激发劳动热情等，都起到了不少作用。

第三条是：确定厂长接待日。根据厂的实际情况，接待日确定为每星期三的下午和晚上。这种形式颇受群众欢迎。在短短几个月的时间里。已接待来访职工 100 多人次。厂长对来访者总是笑脸相迎，热情接待、坦诚交谈，积极为职工排忧解难，先后解决了职工乘车挤、洗澡难等问题。

几年来，温厂长一直在精心维系着与职工的这三条感情纽带。给厂里带来了明显的效益。

仅 1986 年，厂的利润就在 1985 年百万元的基础上翻了一番。

有钱用在刀刃上

江西九江动力机械厂的生产发展基金中，有一笔厂长基金。这笔钱用在哪里呢？开始，厂长针对厂的环境较差的现状，想把基金投放到美化厂区，以博得职工的欢心。于是，厂长便叫人到植物园去购买奇花异草，准备立即动工。谁知花草还未种下，却遭到群众的纷纷指责。厂长细想，职工的宿舍和食堂都十分拥挤，职工埋怨有道理。首先应该满足职工最迫切的食宿需要，然后才能谈得上满足美的精神享受。他马上改弦易辙，把厂长基金全部用于修建职工宿舍和改造食堂上。群众见了，心花怒放，干劲更高。住房问题解决了，工人也自动在阳台上养了花草。

这位厂长为什么能够顺应群众要求，心悦诚服地及时改变自己的决策呢？这家工厂自 1958 年建厂以来，年年亏损，但到 1983 年却发生了历史性转折，扭亏为盈，当年利润达到 3 万元，之后连续两年，每年利润递增 10 倍，这里的奥妙又是什么？厂工会主席姚子良神秘地说，这是与学习行为科学、运用马斯洛的需要层次理论分不开的。人的需要有高低不同的层次，不同需要的满足也有先后之分，缓急之别。上面谈到的职工对美化环境和改善住宿条件的需要就处于不同层次，前低后高，前急后缓，因此，先满足前者再满足后者，就成了职工干劲高涨的原因。

安厂长的慧眼

北京首饰厂厂长安得冬很会用人，能够根据不同人的素质、能力和特长进行合理安排，使之各得其所，各展所能。

张凤启是本厂的一名女工，初中文化水平，绰号“冷冻机”。

1982 年的一天，她手拿自制的不锈钢发卡找到安厂长，说：“这种产品准有销路！”厂长问：“你有什么打算？”“给我 20 人，成立一个车间，我当主任，明年保证交给 20 万元。”此消息一传开，全厂上下议论纷纷。有人说：“这是伸手要官，是替自己打算。”可是，安厂长并不这样看，认为张凤启有竞争意识，有能力，个人愿望和企业利益是一致的，可以用。果然张凤启说到做到，经过一年的奋力拼搏，第二年准时上交工厂 20 万元。1987 年，她上交达 100 万元，占全厂总利润的 1/4，她领导的车间已成为全厂中效益最好、工资收入最高的车间，“冷冻机”也成了这个厂的总机械师。

曾一兵，是这个厂有争议的人，有人看不惯他的外表，有人觉得他的个性太强。安厂长对小曾的看法也不一般，主要看到他有本事，有心启用他。小曾不安地说：“你用我别后悔。”安厂长决定了的事，从未后悔过，小曾也为厂长争气。他设计的产品品种，小到西服领带卡，大到获部优秀奖的大摆钟“金銮店”等。有的已成为首饰厂的看家产品。厂里为了奖励他，把他提升为副厂长，还给他买了一套住房。

独特的感情投资

贾炳灿于 1984 年任上海液压件三厂厂长以来，对职工非常注意“ 感情投资 ”。

他的第一笔“ 感情投资 ”是对条件差、生产落后、管理混乱的工厂，发动全体职工，结合技术改造大力整顿，把布局混乱的厂区初步改造成秩序井然、环境优雅的“ 花园式 ”的工厂。之后，又在他的倡导下，工厂制订了关心群众生活的 32 条规则，从住房、浴室一直到文化娱乐、子女入托等，无一不细致周到。他不赞成对职工动辄扣罚。厂长如拿着厂纪厂规作为尚方室剑，到处乱砍，砍伤的是几个人，挫伤的却是大多数职工的积极性。他认为，自己是一位兼职的思想政治工作者，不尊重职工、不关心职工的厂长不是好厂长；厂长的思想政治工作最重要的途径就是加强“ 感情投资 ”。工厂处处时时关心职工的小事，职工才会把搞好工厂视为大事。这家企业的厂规厂纪不是冷冰冰的，而是极富人情味，充满了弹性。平时职工上班迟到不受惩罚。他说，工人一定是路途上耽搁了，或临出门家中有变故，情有可原。

贾厂长的“ 感情投资 ”，强烈感染了液压件三厂的每个职工，增强了全厂 400 多名职工的凝聚力，把工厂办成了小型企业的佼佼者。1986 年 4 月份，工厂把平均 2 时定额提高了 15%，这一措施直接影响到每个职工的奖金收入。出人意料的是职工中没有引起波动。尽管原辅材料提价等不利因素增加了，但液压件三厂的利润仍然比去年同期增长 2%。

围着上帝屁股转著明的金杯汽车股份有限公司总经理赵希有有个说法，体制改革是中国的“ 土特产 ”，企业管理则是各国必须搞的“ 通用工程 ”。他吸取丰田公司的具体方法，学习奔驰公司的严格精神，借鉴通用公司的管理经验，但不搞任何一家汽车公司管理的“ 手抄本 ”，而是带领全公司集体创作，形成自己的“ 金杯管理模式 ”

用户导向管理。这个管理的思路是：用户既是上帝，当然就应紧紧围绕它组织生产。要知道用户有哪些需求，必须有专人去听取意见。这些意见要及时传到公司。公司对传来的杂乱无章的意见，要有专人归纳整理。然后传到公司的决策集团。赵总经理把这个思想的轨迹画出来，形成一个“ 逆向循环圈 ”：市场（用户意见）

→信息中心→决策集团→生产厂家→市场，每一周都是一个良性循环，都是对汽车的一次改进。按照这个循环圈，他们在各地聘用了信息员，在公司成立了信息中心，由总经理、总工程师等组成决策集团，在各厂成立了汽车改进小组，并购置了电话、计算机、传真机等现代化手段。果然，汽车质虽显著提高，市场销售陡增。

赵希有把“ 用户导向管理 ”还引伸到企业内部，创造出“ 内部用户导向法 ”。公司内部相对独立的几十个厂家之间、每一个企业的各部门之间.都被看成是“ 用户关系 ”。这下，金杯汽车的一万多个部件，无一躲过用户的认真检测，人人都在数量、质量、时间、服务上保证用户满意。

金杯的五个全国第一

市场即战场，胜败如何，最后要看竞争力。被誉为“世界级企业家”的沈阳金杯汽车股份有限公司总经理的赵希有，率领原来落后的企业，挺身改革，敢为天下先。经过 8 年的风风雨雨，竟搞出了五个“全国第一”。1991 年创刊税 1.83 亿元，1992 年创利税 3.17 亿元。

这五个“全国第一”是：（1）1984 年初，把小而全但又不强的 96 家工厂组成了企业性公司——沈阳汽车工业公司，使过去的一盘散沙拢成一个经济实体，原来分散的劣势，变成整体的优势，有效地提高了产品质量。（2）把一些小企业租赁出去，解决了政府派到企业的干部的“冷漠症”。一个个承租者都把工厂当作自己的家。厂房上的野草不见了，东倒西歪的危房扒掉了，满脑子想的是市场，工作井井有条。（3）1986 年，对公司下面的一个睡着叫不醒的企业——防爆器械厂，实行破产处理，全厂干部、工人失业，自谋生路，解决了社会主义社会企业只有经营者的积极性而无工人的积极性问题。这颗“超级原子弹”的爆炸，世界为之震惊，也使许多职工从昏睡中醒来。（4）推出资产经营责任制，对企业承包除规定税利指标外，又对资产的安全性、增殖率做了明确规定，解决了一些工厂拼设备的短期行为。（5）1988 年，试行股份制，成立了金杯汽车股份有限公司，向国内外发行股票，使公司成了股权式的企业，使政府官员失去了行政干预的经济依据，确立了企业的最高权力机构——股东大会的权威。

往日人不留，今天人人恋

身为湖南长沙友谊商店总经理的胡子敬，虽然在 1993 年元月经过多方捕捉信息，背水一战，使原来严重亏损的商店一下子盈利 47 万元，往日沉闷的群体终于出现了笑声。但是，长期束缚于计划经济体制而又刚刚“断奶”的“友谊”，毕竟底气不足。职工中有门路的人，设法跳糟；没来头的，也只好无可奈何。

胡总经理是个勇于开拓、不断进取的人。他认为商场就是战场：“店与店的竞争能搞活市场，人与人的竞争能兴旺企业。”他与党委书记商量后，决定把商战引发到商店内部，转变原有的经营机制。他在用工方面推行竞争上岗，择优录用，双向选择，合理流动的原则，并在扩大商店的同时，向社会招收了一批合同工参与竞争。这样，那种“一坐一大片、扯谈扯半天”的场面顿时收敛了；但闹别扭的、发牢骚的、说情的却坐满了胡总的办公室。那邦平时见面哈哈哈的职工冷不防成了相互竞争的对手，心理上一时承受不了，不断向胡总甩出几句难听的话语。对此，胡总不熅不火；总是报之以感人的哲理：“人应该有点自信心……人与人之间的竞争，其实也是个相互依赖、促进的过程，应该把它当作动力，而不是当成洪水猛兽。”从此，友谊商店日趋看好，职工的凝聚力也大大增强了。1993 年 4 月，有的人最高报酬竟拿到 1180 元。这个月底，胡总经理向亲自来店视察的朱镕基副总理不无得意地汇报说：“以前‘友谊’留不住人，现在人人恋‘友谊’。”朱副总理听罢连连点头：“职工收入那么高，谁还舍得走嘛。”

运筹帷幄，决胜千里

王光英是我国著名的实业家，1983 年就任香港光大实业公司的董事长。一次，“光大”得到了一个重要的经济情报：南美洲的智利，有一家铜矿由于经营不善要倒闭，为了偿还债务，这家老板决定将订购的美国“道奇”、西德“奔驰”等不同型号的大型载重汽车、翻斗车共计 1500 辆，折价拍卖。这些车全都是未曾使用过的新车。王光英认为这也是个极好的机会，必须抢在其他对手的前面将它买到手。当时，香港、美国和世界上许多地方也都获得了这一消息。于是，一场比智慧、比速度的竞争开始了。王光英迅速组织了一个由专业技术人员组成的采购组，立即飞往智利。作为董事长的王光英，为了不致丧失时机，对谈判人员的唯一要求就是：“只要质量没问题，价钱便宜，你们说了算！同时，还装订了奖励条例，谈判成功，给予重奖。”

采购组抱着必胜的决心登上了去智利的飞机。他们一到智利，立即开始强大的攻势。由于目的明确，可以自己作主，不用向公司请示，这样就赢得了时间，经过激烈竞争，终于战胜对手，买到了这批新车，为公司节约了 2500 万美元的外汇。

隔月发工资，质量上台阶

质量——企业的生命。

这是任何一位精明的企业管理人员都明白的一个道理。但是，在企业经营管理过程中要想真正把质量管理落到实处，并不是一件举手可得的事情。

北京有一家专门生产旅游鞋的厂家，因质过把关不严，产品屡遭退货，销路直线下降。针对这一现状，厂领导专门就本厂产品质量把关问题进行了专门的研究。他们发现，虽然旅游鞋生产的各个工序都已设立严格的把关手续，但总有残、次品漏检而流入市场。为此，厂领导确立了一个新的工资发放制度。即从每位领导、检验员、职工做起——一律隔月发工资。将产品合格率与个人经济效益直接挂钩。当产品售出一个月后，质量率达标者，方可领取上月全工资，否则则给予程度不同的惩罚。这一举措立即带来了很好的效益。该厂产品的质量不断上升，返修率、退货率不断下降。该厂生产的旅游鞋也因为价廉物美而受到消费者的热烈欢迎。

这个例子说明，对于一个企业来说，其质量管理是否奏效，关键要看或惩或罚的措施是否落到了实处。虚夸奖、罚，或者看似严格其实并未到位的奖罚制度，对于一是一、二是二质量管理而言，根本不可能奏效。

王嘉廉的成功秘诀

国际联合电脑公司主席王嘉廉先生是著名的华人企业家，也是华裔电脑程式设计专家，他在谈到成功秘诀时说，一家成功的公司需要全体职员的协助，而职员们需要在一个毫无压力和心境畅快的环境下工作，才能发挥最大的工作效益。”

公司于 1976 年创立，当时只有 4 名成员，现在，有 8 千名雇员，资产总值 23.07 亿多元，1991 年度收益逾 14 亿元，成为世界电脑软件市场雄踞第二位的跨国性企业。王嘉廉的成功，与他卓有成效的管理分不开。“联合电脑”的大部分决策，不是由王嘉廉本人作业的，而是透过其完整的系统，由一班能干而又忠心的职员直接作出。因为只有遍布全球的雇员才有机会了解和掌握有用信息，才可以根据情况自己作出决定。王嘉廉说，不能作出决定的人，怎知道自己在干什么？而连自己在干什么都不知道的人，又怎算是一位好雇员？他说，要全职员在毫无压力之下心境畅快工作。

“联合电脑”的职员福利是最好的。联合电脑公司雇员享有福利，包括免费早餐、饮品、健身设备、家庭医疗保险、托儿津贴，以及室内、室外运动场。王嘉廉亦以此为自豪。

黑箱与白箱

富华化纤股份有限公司是珠海经济特区以生产涤纶丝为主的企业，1987年建成投产当年就赢利逾百万元，此后税利逐年递增，1991年达1800万元，经济效益排在全国同行业第四位。富华公司说，这些成绩是441名员工个个使足了劲，人人出尽了力的结果，更是总经理阎前施展务实的领导艺术的结果。那么，这个艺术是什么呢？

阎前信奉管理学上的“黑箱理论”和“白箱原则”。黑箱理论认为每个部门或单位都是具有一定功能和时空的“黑箱”。阎前正是把所辖的每个部门都看作这种“箱子”，对于每个箱内的运动方式，运行机制等不直接干预，而是从黑箱中收取信息，再从外部向黑箱输入指令。对于自己的主管部门，则奉行白箱原则，即要求对于内部各项运行参数了如指掌、大胆负责。因此，在公司内部没有薪金级，工资和奖金总额均根据公司运营状况计算决定，同时，各级管理者拥有对直接下属的定岗、移位、晋升、辞退的权力。

当然，阎前能施展上述领导艺术，与珠海特区政府对于企业极少直接干预而代之以多方支持和全面服务有很大关系。

钢铁嘴，豆腐心

“钢铁嘴，豆腐心”，是对康惠电子公司总经理沈达彬治厂之道的简炼概括。沈总是香港“康力集团”下层的“康力电子制品有限公司”的代表。负责管理中港合资企业康惠公司。在他的管理之下，公司由亏损负债转向利税 1200 多万元、创汇 1800 万元。

有人询问沈先生的奥秘，他说，对员工关心是关心，但要求还是很严格的。他特别强调，“有些事该批评的就得批评，调皮捣蛋而又屡教不改的，还要‘炒鱿鱼’，即便是亲戚朋友也不客气。”

1992 年中秋节前后，该公司 200 人在食堂吃饭食物中毒，公司领导立即动员抢救，并亲自在医院里轮流值班，白夜守候。这种关心职工的风气，使职工在潜移默化中培养起了对公司的职任感和自豪感。有一位职员到康惠工作没多久，因嫌工资低，跳槽到另一家合资企业。但不久，又给沈经理写信，要求重回康惠工作，理由是：“这次回康惠，不求任何职务，不求薪酬多少，只求一个‘解脱’！”可见，康惠公司深远的吸收力和影响力。

正是严格的科学管理，加上细致的思想工作，使惠康取得了很好的效果。

从荆棘中辟开一条路

山东潍坊市玻璃纸厂，三年生产累计亏损 3855 万元，工人靠贷款过日子，人心涣散。厂长杨光英在该厂濒临倒闭时，走马上任。两年后，该厂就实现扭亏为盈，产量、质量、效益三大指标创建厂以来最好水平，成为我国也是亚洲目前玻璃纸行业规模最大、自动化程度最高、效益最好的企业。杨光英说：“ 什么是路，就是从没路的地方践踏出来的，从只有荆棘的地方开辟出来的。 ”

杨光英上任后第一次“ 大举动 ”就是深入车间倾听工人意见。他决心改变过去靠奖金调动积极性的做法。决定让有真才实技的上，平庸者下。这样，工人钻研技术的热情空前高涨。这种做法，被称为“ 先挖渠，后放水 ”。

杨光英接着就抓现场管理。首先从解决地面流水、设备漏油、破纸满地入手，先后四次组织现场管理经验交流会，总结推广了二车间“ 50 万米不断头 ”和三车间“ 细心承包，向每一张玻璃纸要效益 ”的经验。抓点带面、典型引路，使企业蒸蒸日上。对产品销售，实行厂内公开招标，选拔了 13 名优秀职工充实到销售第一线，短短 11 个月创汇 100 万美元。

新郑的高起点

河南一直被人们誉为“烟叶王国”，烟草行业是河南经济的一大支柱产业。但其发展机遇却在市场竞争中失去了。1992 年，省委省政府下决心对新郑、郑州、许昌三大烟厂进行高起点技术改造，其中新郑烟厂仅在一半时间里，在技术改造、开发新品、开拓市场方面取得了重大突破。

新郑厂本着高起点、高水平、高标准的原则，重新规划和调整了厂区总体规划和工艺布局，使装备水平、产品水平、管理水平达到国内一流，并准备以美、德等国引进 13 台套设备，全部投入生产，技术装备水平已跃人全国先进行列，为提高产品质量、调整产品结构、进一步开拓市场打下了坚实的基础。先后开发的喜梅、芒果烟系列产品，占总产量的 94%，创税利 2.8 亿元。成为全国产量销量最大的牌号之一，是全国名优产品，销售覆盖面达 27 个省、市、自治区，已成为新郑厂的当家产品，国家的“摇钱树”，职工的“金饭碗”。1991 年，国务院生产委公布的 1991 年全国创税总额最高的 50 家工业企业中，新郑厂榜上有名，税收居河南省 100 家大中型企业之首，产品保持了 14 年无淡季、无积压的好势头。

如今，新郑厂面对在激烈的市场竞争中形成的优胜劣汰的局面充满信心，决心努力拼搏，争取更大的发展。

索尼的家庭观念

日本索尼公司是一家拥有 4 万多名职工、年利达 3 亿美元的大企业。它成功的因素固然很多，但其中非常重要的一条，无疑是它那带有特色的对工人的管理。

根据这家公司主要领导者的介绍，他们的管理方法是用一种亲切感来对待工人。他们力图和工人接近。为此，公司经常举行各种户外旅行野餐会，用来增进彼此之间的关系。在公司里，从总裁到普通工人，一律穿兰色工作服，以此表示公司内部没有等级观念。他们还常常向员工们灌输这样一种思想：索尼公司是由一群寻求共同利益的人组成的。在公司的办公室里恰好放着别人赠送的一个巨型轮船模型，公司领导人就常常对下属们借此发挥，说公司就象航行在茫茫大海上的一条轮船一样，劳方和资方都是为了一个共同的目标而合作，如果公司经营不善、宣告破产的话，双方都将船毁入亡，他们为了培植“ 索尼家庭观念 ”，主张把每个工人都当人来看，不能看作是用钱买来的苦力。

当然，有人认为以上这些仅是资方自己的描述，是“ 老板们的花招 ”。这不无道理，但是，索尼公司靠这一套取得成功，也确是不可否认的事实。

居安思危的松下电器

日本松下电器公司自 1932 年创立以来，20 余载，盛而不衰，如今拥有数万名职工，分布在 100 多个国家和地区的客户，年销售额达到两万多亿日元。

松下的成功，是同它那经营思想的核心——居安思危，不可分的。具体地说，包括以下 4 个方面。

保持危机感。他们认为，企业越大，衰落的危险也就越大。他们还常用荷兰菲利浦公司因自我陶醉而导致一时落伍等事例来激励全体职工，使人们在大好形势下保持一种危机感，始终追求新目标。

摆脱老经验束缚，不断开拓新领域。他们虽然在家用电器领域的生产居于领先地位，但并不仅仅局限于此，他们根据对未来形势预测认为家用电器需求已经饱和，毅然做出“主力部队”逐步转移到电器机械、电子计算机等生产的决定。

处处争第。他们知道，电子工业如果不能占据同类行业的首位，就不能得到最高利润，国为电子产品更新换代极快。为了争得更多项目的第一，他们投入精于研究力量，不断开发新产品。

增加公司的内聚力。他们十分重视上下交流，使工人和管理人员建立较好的合作关系，着重培养一种对公司有荣誉感的“松下精神”。他们为振奋员工的精神，还创造了公司的厂歌，职工每天上下班时都要唱厂歌。

新奇的会议律

具有“猛烈经营家”之称的土光敏夫，经过数十年的苦心经营，终于使面临困难、濒于破产的石川岛公司和东芝电器公司重整旗鼓，威振世界。他常用于自警的一句话是：“在每个瞬间，集中整体的全部力量。”在半个世纪里，他从没请过一天假，也从未迟到过一次。他的风格是“全力以赴”、“永往直前”。

土光对工作的态度，还可以从他对待开会上表现出来。他认为，办企业就得讲究效率，会议不应用来作冗长的报告，这些报告材料在会前分发就可以了。会议则是进行讨论的地方。为了使会议开得短而有实效，他提出了著名的“土光会议律”即“五提倡”：开会要提倡争议，提倡各抒己见，提倡全体发言，提倡不超过一小时，提倡站着开。他还主张各级管理人员应有效利用时间空隙，随时交流工作情况。他说：“即使在走廊上照个面，也能进行内容量相当于一页文件的工作联系。”在他主持的公司里，每星期的社务会议是准时八点半举行，一旦到时，土光便指示将会议室的门下锁，那些迟到的人定会感到非常难堪。

丰田公司的传票卡

日本的丰田汽车工业公司是世界上第三大汽车制造公司，年产 300 余万辆，占世界总产量的十分之一。

丰田公司不仅以生产量大质优的汽车著称，而且以其独特的生产方法而扬名。这些方法多被各国所采用。现介绍一下它的传票卡。以前的汽车组装流水作业，零部件送达不及时，常常造成流水线各环节脱节停产。为防止这一点，仓库往往储备大量暂时不用的零件，导致了资金积压。也曾有人试图解决这个问题，但总的思路还是前道工序往后道工序逐步下推，最终未能如愿。原丰田公司的副总经理大野却一反规，将问题倒过来考虑；使后一道工序向前领取需要的工件。这样，前一工序只要生产后道工序所需要的那部分工件就行了。各工序间只要明确表示“某种东西需要多少”便可以互相衔接起来，而且消灭了积压浪费现象。于是，大野设计了一种可以在各道工序之间轮流传递的“传票卡”，来控制生产量。传票卡以最后一条组装线为起点，依次往前道工序领取工件。各工序间领取工件或发生产转令，一律用“传票卡”加以说明。各环节根据传票卡上要求的数量进行生产，并向后道工序输送，后道工序向前道工序领取工件。要求做到“三及时”，要什么及时给什么，要多少及时给多少，前道工序只及时生产后道工序所领取的那部分工件，这种逆向思维方式，大大提高了工作效率和改善了产品流程。

闻所未闻的“出气室”

充分调动职工积极性，是日本企业获得成功的主要原因。为了使职工以厂为家，从而尽心尽力地为企业工作，日本某企业近些年来采取了一项别出心裁的新举措——“出气室”。

“出气室”亦称精神健康室，或情绪发泄控制室。在这个房间里，墙上挂着公司老板笑容可掬的大照片，靠墙摆着一排排各式各样的哈哈镜，桌子上放着代表公司各级领导的橡皮塑像，旁边还放有棍棒。公司的职工如果遇到精神不快、满腔怒气，或对自己的领导不满时，便可进入“出气室”。或抬头望望微笑的照片，老板好象在对你进行劝慰和鼓励；或照一照哈哈镜，看着严重扭曲了的各种自我形象，会忍俊不禁；或者狠举棍棒，也可挥动拳头，把自己怨恨的领导者痛打一顿。借以“精神渲泄”，直至恢复平静。更有意思的是，在“出气室”的出口处，还设有一个“恳谈室”，里面有一位态度和蔼的公司高级职员，专门当面了解你遇到了什么不顺心的事，有什么困难，有什么建议，并予以适当答复。这一措施有利于卸下职工精神上的包袱，从而全心全意为公司工作。

在毛巾里再挤出一滴水

1974 年的中东石油危机波及到日本的许多行业，其中对日本的汽车制造业影响最大。当时绝大多数汽车制造业的厂家处于非常被动的地位，它们纷纷采取降低产量，解雇职工和减少工资等消极办法来被动适应突然到来的这场灾难。于是，日本丰田汽车公司却没有“随波逐流”，它没有减产裁员，而是采取了主动出击的积极做法。引导工人以“在毛布里再挤出一滴水”的精神生产价格更低廉的产品；同时努力开发新产品，研制耗油量低的经济汽车。这时，公司职工一方面看到其他厂家职工的痛苦遭遇，另方面对感到本企业保护雇员利益的可贵，因而对本公司产生了一种同舟共济、甘苦与共的依附感。这样，大大激发了职工的劳动热情，提出了大量的合理化建议，使生产成本大幅度下降，将危机损失减少到最低限度。更为有利的是，等到危机过后，市场又趋于活跃的时候，别的厂家刚刚起步生产，而丰田汽车公司却把价廉、物美、节油的汽车源源不断地投放到国内外市场。那些昔日的竞争对手，此时却无可奈何地纷纷败下阵来。

休息也是效益

20 世纪 20 年代，美国贵城一家纺纱厂的生产效益很低，并且每况愈下，究其原因，除与该厂的工作环境不好有关外，很重要的一点就是该厂工人的年转业率高得惊人，竟达 250%，往往是上岗没几天的熟练工人或者转到外厂，或者转到本厂的其他工种。对此，厂方用尽“管卡压”的种种办法，收效仍然不大。

针对这种情况，被尊为“人际关系之父”的移居美国的澳大利亚人梅奥，建议贵城纱厂增加工人的工间休息时间。厂方照做了。结果，这个厂很快发生了明显变化，工人的年转业率骤然下降，只剩 5%，劳动生产率也有显著提高。如何认识这种又惊又喜的变化呢？梅奥是这样解释的，他认为人是社会的人，这个厂的工人在工作时间是一群孤立的个人，由于休息时间很少，他们之间几乎没有任何人际关系的接触，这是一种病态的环境，时间一长，是不易忍受的；在增加了工间休息以后，工人们彼此交谈，沟通，他们已由一种孤立的个人变成了一个社会的群体，于是便增强了责任感和责任心。

要问五个为什么

经过半个多世纪的探索，以生产汽车著称的日本丰田汽车公司，也摸索出了一套行之有效的独特经营管理方法。这些方法集中体现在原丰田公司副总经理大野于 1978 年所写的《丰田生产方式》一书中。在此书中，大野总结了发现问题的秘诀：遇事要问五个“为什么”。

生产线上有台机器常常停车，修了多次都无好转，大野就与工人们进行了以下的问答。他问：“为什么机器停了？”工人答：“因为超过了负荷，保险丝烧断了。”他又问：“为什么超负荷？”工人答：“因为轴承的润滑不够。”再问：“为什么润滑不够？”答：“因为润滑泵吸不上油来。”再问：“为什么吸不上油来呢？”答：“因为油泵轴承磨损，松动了。”他最后问：“为什么磨损了呢？”工人答：“因为没有安装过滤器，油里混进了铁屑。”于是，大野下令给油泵安上过滤器，终于使生产线恢复了正常。倘若大野不是这样地寻根究底，只满足接一下保险丝，或者换一下泵轴，机器仍会出现同样的故障。一般说，通过这样五次刨根问底，就可以查明事故的因果关系或隐藏在事物内部的真正原因。丰田公司的诸多管理方法就是通过积累并运用这种反复五次“为什么”才创造出来的。

可口可乐的反败为胜

1985 年的第一季度，美国可口可乐公司于销售量低于百事可乐公司 1.3%，因而处于劣势。为了增强竞争能力，可口可乐公司在 19 万消费者中进行新配方的品尝调查，结果有 55%支持新配方。根据这一事实，公司决定将神秘的传统秘方贬入冷宫，宣布采用新配方。但是，当公司的新产品问世后，却激起了许多老顾客的强烈反对，甚至抗议。公司每天平均接到 1500 个抗议电话和许多抗议信。是年 6 月，在美国旧金山竟发生了一场由“全国老可口可乐饮者协会”发动的抗议大示威。美国的一些其他地方、顾客们组织了可口可乐俱乐部，也举行了示威游行。这时，可口可乐的销售总量也在下降。

在这种不利的情况下，可口可乐公司对只使用新配方的决策进行了重估，认为是一次失败的决策，决定在继续使用新配方的同时，恢复对老配方可口可乐的生产，以满足不同的顾客的需要。这样一来，形势立刻大变。新、老可口可乐共同来击百事可乐。于是，可口可乐公司的股票大涨，销售总量急剧上升。

赵希友的杂交艺术

往日，蒸蒸日上的日本钢铁工业的技术“杂交优势”，就是在综合当时多国的先进技术中创造出来的。它的氧气顶吹，高炉吹重油，高炉高温高压，熔钢脱氧，连续铸钢，带钢轧制等先进技术，无一是本国所创，而是分别来自奥地利、法国、苏联、德国、瑞士和美国。

今日，享誉国内外的金杯汽车股份有限公司总经理赵希友更深谙此道。他经常对公司科技人员说：“比整个技术设备和产品，中国落后于发达国家，但就某一项技术、设备和产品，中国也有‘世界冠军’。外国任何一家著明的生产厂家，技术、设备和产品方面都有薄弱环节，不会是‘全能冠军’，因此，我们引进时，要优中取优，吸取各家的精华，形成具有金杯特色的技术、装备和产品。”科技人员在这些充满深刻哲理的谈话启示下，从各国制造汽车的技术中引进最先进的部分；从意大利引进双动机械压力机，从日本引进喷漆设施，从德国引进三坐标测量机；总装技术美国的最先进，设备要数德国的最科学，他们就“合二而一”。最后与国产的先进机床嫁接，组建成自己的生产车间，在世界上也被称为一流，生产出独具特色的名牌产品。

香气攻势建奇功

日本一些大型公司、商店，很注意空气环境创造效果。当人们还只注意通风或空调时，他们已将目光转向另一方面，即针对人们一天中的的情绪变化或精神状态，而改变空气的气味。

如一家大型建筑公司的办事处，在上午办公时间最后的 90 分钟内，及午膳后，施放一种柠檬香气，让员工们“ 醒醒神 ”；在下午的一段时间里再施放一种淡淡的鲜花幽香，使员人们精神舒畅，注意力更加集中；在午膳时及下班前则施放一种森林的气息，让大家觉的是在充满原野的空气中用餐和完成工作。据调查显示，打字员在这种香氛攻势下，按键盘的次数每小时上升 14%，而打错字的频率则下降 21‰，工作人员的效率普遍地得到了提高。

有些公司在化学、医学和心理学专家的配合下，制订出不同时间施放不同香气的方案。如要使员工保持清醒头脑，就施放拧檬、森林或原野香气，要使员工消除疲劳就施放肉桂香气，要减少员工焦虑情绪，则施放茉莉香气。

在一些商场或商店里，他们则通常施放花香，如玫瑰香、桂花香之类，使顾客如步入花园，留恋忘返，从而大大提高购物的兴趣。

松下的一次绝处逢生

现在松下电器遍布全球，占领着国际市场。然而，松下也曾有困难时期，有时曾濒临破产，但它却起死回生，渡过难关。这里只举一个例子。

1945 年，第二次世界大战结束后，和平时期到来，松下电器全力扩展业务，建厂、添置设备、招揽人才、扩大生产，……但就在这时，资本主义世界出现了全球性的经济危机。松下电器陷入了“ 有能力生产，无法销售 ”的困境。眼见库存品堆积如山，资金积压，周转不灵，公司面临倒闭。

怎么办？公司业务部拟出了“ 裁员以减少生产 ”的救急对策，送请董事长批准。松下董事长看到这一方案后，立即给予否决，提出了自己的决断：“ 公司员工一个也不准裁！从明天起，工作时间改为半天，职工薪资全额照发。 ”

松下的这个决策，使全体员工深受感动，大家都不愿在家里休息这半天，而是为公司的生存考虑，纷纷走出厂门，登门帮厂里推销产品。结果，在两个月内，公司的全部积压产品都被推销出去，松下也从而渡过了难关。

美国旭电公司的质量流程

美国旭电公司新近获得匙美国企业的最高荣誉奖——国家品质奖。董事长陈文雄是高举美国产业品质意识与行动大旗的旗手。在过去的 13 年中，公司每周三次的晨间会议的对话焦点就是：少谈钱财，全力谈品质。陈文雄指出，光用百分比看每件成品的品质已嫌粗糙，旭电现在以百万为指标，注重百万个中有几个缺点，关注每件产品中每个电子零件焊接点的品质。

旭电公司的质量流程有二：一是不断在运作中修正组织制度的硬结构，把品质变成系统。这套由企业内向外延伸到客户、供应商的流程制度，依靠灵活流畅的资汛和不曾间断的员工训练，强化组织硬结构的韧性。二是持续导引关心品质的文化软环境。由最高主管起动的价值系统，又求知又求行，打广推深，精益再求精的品质关怀，又大幅度地加强文化软环境的渗透力。谈品质不能急躁，水细才能流长，不能猛烈突破，正如公司的一位领班所说：“我们就是一步步要求，不能急，每天都减低一点不良率”。

该公司长期的工作重点就是品质和客户满意，整个公司的组织、流程都围绕着这两个中心转。所以，有 2.5 亿美元产值和 2100 名员工的“旭电”，前年击败了象美国德州仪器、英特尔和超微那样的前辈大厂。

卖掉所有权经营赚大钱

在企业经营发展过程中，兼并、收买其它企业，无疑是增强企业实力的常见策略。但另有一着，既不是“兼并”，也不是“收买”，而是“出卖”。

80 年代初期，在美国旅馆经营业享有很大声誉的玛丽奥特公司准备进一步扩大自己的地盘和规模。但这时，他们的资金周转发生了困难。

针对这种情况，玛丽奥特公司的决策人认为，这时，出卖公司大部分旅馆的产权，既可以解决一时资金周转的困难，也可以提高公司股票的价格。于是，公司毅然决定并出卖了公司 80%的客房所有权，同时保留这些旅馆的长期经营权。此举腾出数十亿美元的资金用于股票的增值、选择新的市场、改进饭店设计等。这一聪明举措使该公司所控制的资本日益扩大，迅速发展。

玛丽奥特公司的这一“出卖”高招说明，企业的经营效益状况对企业的发展来说比单纯的企业资产增值更重要。

负债累累，业绩赫赫

虽然同样都是金融家，可美国可口可乐公司前任董事长伍德拉夫与其继住戈苏塔却有着完全不同的风格。

伍德拉夫极保守，在他执政可口可乐公司期间，绝对反对负债，反对借贷。根据这样的思路，他“执政”期间最大的“政绩”就是偿清了公司的绝大部分借款。当时正值社会经济大萧条的前夕，他的谨慎战略为可口可乐公司安全渡过经济萧条打下了基础；

继任戈苏塔与伍德拉夫不同。与其前任相比，戈苏塔执政可口可乐公司时所采取的，是一种开放战略。他接手可口可乐公司时，公司资本中只有不到 20%的长期债务，但自他接手之后，公司的长期债务猛增到 78%。戈苏塔认为：只要看准了兼并对象，那怕负债累累，也没有什么可怕的。

有趣的是，这种“负债策略”，同样为公司赢得了高额利润。戈苏塔在位期间，可口可乐公司的利润额迅速增加了 20%。显然，戈苏塔的“负债策略”所依据的一是目标正确，二是信念执着，三是大胆和果断。它与那种滥借债款的企业风马牛不相及。

向自我挑战

竞争，是每一个企业家都必须认真对待的问题，现代企业问题的研究者们发现：一个成功的企业，不仅必须在与“同行业竞争”、“市场竞争”中争取胜利，而且还应该不断开展企业“内部的竞争”——从自身做起，向自我挑战。

日本钟表行业独占鳌头的“精工”集团公司，十分注重企业内部的竞争。多年来，“精工”家族内的4大企业公司为了创造出世界第一流的钟表产品，它们之间开展了你争我夺、你追我赶，相互促进、相互攀比的竞争。“诹访精工舍”发明出了第一代石英电子表之后，“第二精工舍”则不甘落后地研制成功了当时世界上最薄的女性坤表，而“服部精工”也积极奋斗：在很短的时间里又发明了“液晶显示手表”。就这样，它的产品永远成为世界第一流。

这种将竞争机制引入企业内部的做法，不仅有效地避免了在外部竞争相对减弱时期的企业带来的保守化倾向，而且激发了企业活力，为企业赢得了荣誉和效益。

巧使计谋，筹得资金

长途电话的发明者亚力山大葛拉罕在他实验长途电话的关键阶段遇到了资金短缺的麻烦。

是功亏一篑，放弃实验？还是咬紧牙关，坚持下去？

亚力山大·葛拉罕毫不犹豫地选择了后者。

他走东家，找西家——但是那些腰缠万贯的富翁们谁也不愿意为尚未见分晓的电气事业掏钱。

绝望之中，亚历山大·葛拉罕找到了大资本家许祥特。到了许祥特的家中，亚历山大·葛拉罕接受从过去“游说“中总结出来的经验教训，既不对许祥特阐述预算中的高效益，也不对他高谈“长途电话”的科学原理，而是坐到许祥特的钢琴前，轻松自如地弹了起来。弹了一会儿，亚历山大停了下来，他对许祥特说：您知道么？如果我脚在踏板上踩一下，向这钢琴高喝一声“都”，121 那么这架钢琴也会随着唱一声“都”。这样一问，引起了正在一旁读书的许祥特的兴趣。他放下手中的书，走过来想向亚历山大问个究竟……这时，早就按捺不住的亚历山大借机顺势向许祥特先生大讲起“和音”或“复音”等电信机的原理来了。这场谈话的目的很明确，那就是由许祥特来担负研究经费，而亚历山大·葛拉罕也终于凭着自己如簧的巧舌，赢得了一笔资金，把自己的研究工作富于成效地进行下去了。

别出心裁的租“贼”公司

荷兰一家大型百货商场里这一天人群涌动，热闹非凡。在“男人狩猎用具”的柜台前里三层外三层，围满了看热闹的顾客。只见该商场的三名保安人员死死拧住一名满脸胡须据说盗窃了一支猎枪的男子——那名男子虽然矢口否认行窃行为，可仍然被保安人员押往商场治安处。

其实，那位满脸胡须的“窃贼”及那三名商场保安人员对于窃贼的盘问、扭送，都是在演戏。那位扮演窃贼扮演得维妙维肖的男子，是这家不断发生夫窃事故的商场从一家专门提供窃贼的专业公司花钱租来的。

原来，在大商场，尤其是那些生意兴隆、顾客盈门的大商场，顺手牵羊的梁上君子似乎永远逮不尽，抓不光，防不胜防。有一位有心的年轻人针对这种情况，巧妙利用心理学的原理，及时地成立了一家“租贼公司”。该公司的业务范围主要是向各大高级商场、超级市场出租“窃贼”，供其在人群熙攘的公共场所表演“擒贼”小品。这样做的最大好处是，它以让假“窃贼”当众出丑的方式，杀一做百，以此杜绝效尤者。这位年轻人说，这个点子虽然很简单，可它很管用。

果如其然，“租贼公司”开业不久，业务量骤增，一下子就生意兴隆起来。公司将前来应聘以当“窃贼”的许多专业演员、戏剧院校表演系的学生，租给各大商场去扮演“窃贼”，用以震慑那些真正的窃贼——而“租贼公司”本身也因为有了这种别出心裁的服务项目而财源不断。

大谷饭店的家法

读到东京新大谷饭店《从业人员就业规则》的人往往都会被大大地吓了一跳。因为这部形如该饭店“宪法”的“规则”皇皇巨册，共 17 章，107 条。

其实，这种无所不包、无微不至的“宪法”，正是一个企业取得成功的重要原因。店规如家法，丝毫不能差。尤其是当一个企业在内部运行、职工培训等方面都没有规矩的时候，且不要说成功，恐怕就连生存都难以维持。

细读“规则”，可以发现，它从“职工录用”，说到“职工守则”，从“职工礼仪”：说到“职工着装”，从职工的“上班”、“迟到”、“早退”，“解雇”、“工资”，说到职工的“培训”、“福利”、“卫生”、“安全”、“保健”、“奖惩”等等方方面面。

它不是挂在墙上的一纸空文，而是严格要求职员接受岗前培训、岗位检查，凡有一点不合规格，老板立即炒你的鱿鱼。因此，他的饭店秩序井然。服务周到，备受广大顾客青睐。生意兴隆，蒸蒸日上。成为日本东京的著名饭店。

京瓷哲学效应

日本京都陶瓷公司是世界应用陶瓷技术领域主要的商业竞争者。它的制造与销售能力竟然使它占有全球集成电路陶瓷外壳市场销售的 65%,约占 17 亿美元。

它的高招是注重内部管理，培养一种“京瓷精神”。它要求雇员们每关早晨用 10 分钟的时间聚集在一起，学习该公司董司长稻森先生所著的“京瓷哲学”。京瓷哲学是吸收了传统文化中的家族精神，行帮意识。提供条件让大家下班后聚会，鼓励男女雇员结成伉俪，雇员亡故后，将骨灰安放在公司的骨灰堂里，使大家形成一种有难同当、有福同享、热爱公司的“京瓷精神”。

这种“京瓷哲学”在日本经济衰退中表现出了它的生命力，使公司销售额和利润年年增加。

玛丽，凯的赞美法

被人称为化妆品工业“皇后”的玛丽·凯，在管理方面是卓有成效的。她对工作人员以赞美为主，以此调动职工的积极性，对于没有成绩的职工，也不进行批评。她就靠这种管理方法对本公司管理得井然有序，人人心情舒畅，公司年销售额超过了亿美元。

她的鼓励形式很多。如果一个推销员第一次推销出的商品价值 100 美元，她就奖他一条缎带作纪念。连续 3 次以上推销获奖，她就每年年底开一次规模盛大的表彰会，会上让这些成本突出的职工上台介绍自己的推销经验，并发给他们最高荣誉奖品。对公司推销获得利较高的商品的推销员，成绩突出的，除奖给他们特殊的奖品外，还将他们的成绩登在本厂办的一种刊物上，让大家向他们学习。

玛丽·凯从来不批评人。她说：“对成绩的赞扬就是对无能的批评，这比直接批评效果更好。”

本公司刚上任的一位推销员，由于没有经验，前两次展销会上都没有完成指标，玛丽·凯也不批评他。第三次展销会上，这位推销员超过指标 60 美元，玛丽知道后马上就找他谈话并对他进行赞美。这位推销员听了公司总裁的赞美，心里很高兴。他又继续发挥他的能量，不久，在第四次展销会上，他大大超过了指标，获得了大奖。此后，他的名字和事迹也被登在厂办刊物上。

三、用人篇

鞠经理抓人

中国机电设备总公司总经理鞠树昌，说起下海的体会，他觉得最重要的是用人。

鞠经理把用人看作一门学问。在用人上，不是革凭物质奖励，而是注重物质奖励和精神奖励双管齐下。他对那些销售状元实行重奖，就象有些地方重奖科技人员一样。长沙分公司去年奖励销售状元一套房子，一部电话，一部汽车。同时，他很关心、理解职工，经常用理解和赞同的态度关心、询问他们，即便工作上下太理想，他也不埋怨。他认为：人毕竟不是挣钱的机器，要受各方面条件的制约和限制。没有钱当然不行，但只有钱，气不顺，钱就起不到你所预期的作用。不少同志也经常找鞠经理谈心。他们说：“鞠总，‘人争一口气，佛受一柱香’，我们不在乎你重奖多少，只要老总对我们的工作讲句认可的话，心理比什么都痛快。”

正是鞠经理会用人,总公司派出的 160 多人在开发区就办起匙 10 家合资企业。在海南，珠海、南海等地开辟了房地产和边境贸易业务。在海口搞了本行经营房地产，投资股票，开饭店等，职工们都干得非常舒心。

攀钢的孙山们

赵忠玉是中国西部地区最大的钢铁企业——攀枝花钢铁公司的总经理。他深知攀钢的发展离不开人才，而人才又难进这边远的攀枝花，又看到攀钢的子弟们在高考中一个个落榜，每年一千几百名高中生却无出路，这又影响了他们的父母安心攀钢工作。他思前想后，终于想出了高明的对策。他聘请了三百多名业务好的中老年教师，给以优厚待遇，办起了补习班，办起了技校。

赵总经理把攀钢的 2 万多名高中毕业的职工子弟叫做“大侄子们”。他提出：能让大侄子们上大学的上大学，“委培”的“委培”，进不了大学的就上“攀钢”技校。

赵忠玉为老师们安排了新房，为老师们敬酒。老师们也不负众望。第二年，攀钢就有 41 名子弟考上了大学，打破了零的记录。赵忠玉高兴得连连向老师道谢，并把家长们请来，把那些考上大学的“大侄子们”请来，和老师们合影留念。

自此，攀钢每年考上大学的子弟都在 150 名左右，高考升学率达到 20%以上。其他的学生也大部分上了攀钢技校。技校的设备、校舍和教学质量在全国冶金系统堪称一流。逐步设立了 36 个专业，每年招收 1200 名“大侄子们”。现已培养出了 2690 名毕业生，他们正在“攀钢”各个工作岗位上发挥自己的才能。

“攀钢”的教育上去了，自己的人才有了，职工们看到自己的孩子都有匙专业知识，有了出路，没有后顾之忧，都安心在攀钢工作。

6 年后，攀钢工程技术人员在职工中的比例上升到 6.7%，为二基地建设所需的 15000 名职工创造了坚实的基础。据统计，攀钢每年靠科技进步创造的经济效益就达 1000 万元。

鲁冠球的两袋投入

“两袋投入”这是杭州万向节厂鲁冠球厂长的管理总结。所谓“两袋”，一为“脑袋”，即思想政治工作，质量意识，文化素质。二为“口袋”，让职工在勤奋工作中得到更多收入。

鲁冠球认为口袋连脑袋。如果只想装满口袋不动脑袋，只靠别人给不靠自己挣，结果口袋也得不到满足。他的办法是：让每个职工都知道厂里情况、分配情况，大家出力，大家得利。他告诉职工企业每超产一万元，大家就可以多得 2760 元。目标明确，心中有数，于是，职工们的积极性调动起来了。大家动脑筋想办法，增产节约，重质量，降消耗。1987 年设备利用率就达 97%以上，万元产值耗电数从 1980 年的 4600 度下降到 1987 年的 1700 度，钢材平均利用率在 57%以上，连一些原来丢弃的“料头”，也被利用起来了。全厂一年所用的几十亿支滚针，过去要靠 40 来人一截截地加工、检验、分档，还不能保证质量。滚针车间主任和大家一起创造了“滚针串撞新工艺”，提高功效一倍以上。在大家的努力下，1988 年万向节厂 1～6 月的产值和利润比去年同期分别增长了 44%和 114%。7 月初，厂部肉全厂公布了经过预算的目标：月产值如果达到 400 万元，利润就达 100 万元，职工人均收入可达 350 元。这一宣布，又激起了职工的干劲。结果，当月就超额完成了任务，职工人均收入超过了 350 元。1988 年全厂提前 3 个月完成了全年产值和利润计划，全员劳动生产率超过 35000 元。

不用完人用能人

常州东风印染厂厂长吕振远，始终把用人作为经营管理成功之本。他的用人原则是：宁用“能人”而不用“完人”。

该厂有一位电工，他 40 多岁，精明、热心。能干，就是从来没人重用他，主要嫌他说话大喊大嚷的，显得有点不沉着。吕厂长通过一段时间的观察，发现他干事很细心，干工作比别人都内行。于是，吕厂长就提拔他为服装分厂厂长。这位电工上任后，一手抓开发，一手抓销售，3 个月就打开了局面。70 多人生产的各种样式，销往 23 个省、市、自治区。4 年产值 470 万元，上交利润 103 万元。

还有一位 50 多岁的女干部，学历只有小学。吕厂长讲文凭但不唯文凭。他看到这位妇女积累了几十年刻花经验，技术精，善管理，责任心强。他队实际出发，把丰富的实践经验看作是最好的专业却识，大胆聘任这位女干部为刻花工场主任。这位女同志上任后，积极配台厂长的工作，推行承包责任制，拉开工场内部分配差距，精减人员。在减人的情况下，提高劳动生产率 4 倍，增产刻权模筒 1200 套，确保了一线生产和新产品开发的需要。

交底与贴心

杭州利民制药厂是一个中型集体企业。该厂曾长期管理混乱，产品积压，职工请假、矿工现象非常严重。新厂长黄信川与书记董成松找到了问题的根源，这就是职工积极性受到压抑，主人翁地位没有确立起来。于是，他们提出了一个口号：“人人都是厂长”。

厂领导首先向职工交了全部家底，将固定资产、流动资金、生产成本、产值、利润、开支情况等都公布于众。并把厂子今后发展的方向、生产品种、生产计划、基本建设等情况都向职工彻底交底。一下子职工的心和厂长贴近了，大家都愿为厂里出谋划策。他们提出了许多办好厂子的建议：如职工自愿集资为厂里增加流动资金，不要年终奖等。职工们集资时，有的把自己准备结婚的钱和准备购置衣服的钱都拿了出来。几乎每个职工都拿出了钱，厂长为此很受感动。

“人人都是厂长”的提法，激发了大家的积极性，人人用厂长的眼光去看待问题，共同治厂。果然，该厂在此基础上，还采取了其他可行的措施，使该厂风袖精质量和产量大为提高，销售量也急剧上升，目前已畅销全国，并已打入国际市场。

三八式母爱

营口化纤厂领导们认识到，在一个家庭里，母亲对上学或上班孩子的关心，第一件事是体现在吃饭上。一个有 5800 名职工的工厂，要使职工人人爱厂首先必须解决好职工的午饭问题，使职工们满意。他们认为这也可以说是一种“ 母爱 ”。于是他们经过努力，使职工食堂做到了“ 三八 ”式，即每日八样主食、八样副食、八样小菜。价格上做到便宜实惠，使职工们感到满意。

此外，厂领导还为职工采购急需商品，又为 2000 户职工安装了闭路电视，组织了职工艺术团，开办了职工晚会，开展了丰富多彩的业余文化活动等等。除夕之夜，当上零点班的工人一下通勤车，工厂的各级领导就在震耳欲聋的鞭炮中央道欢迎，还把热腾腾的饺子和各种水果送到车间、机台前，向坚持生产的工人拜年，厂领导这种真诚的感情感动了每个职工。人心换人心，厂领导的爱心换来了职工的高度责任心。当企业产品出现质量问题时，每个职工和厂领导有一样的高度责任感，个个出主意、想办法，很快找到问题所在，全力攻关，使产品质量迅速得到提高。营口化纤厂由 1984 年的亏损企业到 1986 年利税一跃突破 2000 万元，不能不说这是“ 母爱 ”的伟大！

两化讲坛

职工参与管理，是社会主义企业民主管理的根本标志。一个企业的发展只靠厂长一人管理是不行的，必须依靠全体职工。东北轻合金加工厂在这方面大有高招。

开始，他们采取召开职工代表大会的形式让职工参与管理，可是这种大会一年只能开上一两次，如何使广大职工群众天天关心工厂呢？为解决这一问题，他们设立了民主讲坛，开展了“两化”活动，即从经营管理现代化、生产技术合理化为主要内容的群众性的活动，为职工设立了一个围绕生产、技术、经营、管理这个中心的众说纷纭的讲坛，吸引全体职工参与决策，参与管理。该厂的“两化”活动，每周活动两次，形成了以班组到工段、分厂、总厂四级“两化”活动网。

通过“两化”活动，东北轻合金加工厂广大职工养成了关心工厂、成大事的习惯。“两化”活动成了经营决策的依据。职工们对企业如何降低成本、增加产量，提高质量、减少消耗、改善管理等重大问题进行讨论，同时，又为企业的发展献计献策，真正做到了“万人工厂万人管，万斤重担万人挑”。这个厂仅 1987 年提出问题 3621 个，解决了 2136 个。同时还提出合理化建议 7247 条，实现了 2649 条。这种形式的活动，使职工真正做到了经常性参与管理活动，对于提高企业的经营管理水平，起了重要作用。

欲留人，先留心

航天工业部风华机器厂厂长吴民展，不仅有开拓精神，而且善于用人。

风华厂有一段时间，人才外流比较多。吴厂长为了留住知识分子，对他们“三顾茅庐”，为他们排忧解难。有一位60年代的大学生跑到了湖南一家工厂。吴民展便一次次的上门拜访，一次次的诚恳交谈和请求，使他又回到了风华厂。吴厂长信任他，交给他总工程师的重担，他发挥了所长，对厂子的发展起了很大作用。

王兴主是车工出身的总机械师，已办了退休手续，准备在家休息一段时间再回江苏老家找一家乡镇企业当顾问，月薪不少于几百元。吴厂长三番五次上门拜访，请他“出山”。王兴宝开始犹豫不决。后来，经不住吴厂长多次找他，并以全厂主人代表的名义请他回来。他才答应留下。

王兴宝回厂后，高兴地主动承担了一个艰巨任务。本来，生产线上的侧板成型机厂里已决定从国外引进，王兴宝认为，可以自己制造。他带着大伙，夜以继日的干了起来，果然，将侧板成型机制造成功，仅此一举，就为工厂节约外汇73万美元。

周铁锋夫妇，他俩曾决定去四川一所大学工作。吴厂长知道后，亲切地找他们谈心，了解了他们的问题，并妥善地给予解决，并根据他俩的爱好，调换了适合于他们的工作。夫妇俩深受感动。几年后，他俩成了本厂的专家。

标兵的内功

博山水泥厂先后被评为全国建材行业“ 先进标兵单位 ”和“ 红旗企业 ”。厂长付庆馥在表彰大会上莱幸地受到李鹏和国家领导人的接见。那么，这个厂先进在哪里？

1985 年付庆馥任厂长后，马上推行现代化管理。他运用系统工程的理论，在全广建立健全了以“ 四全 ”、“ 两制制 ”主要内容的科学管理体系。这就是在横向上以全面计划管理、全面质量管理、全面质量核算、全面劳动人事管理相联系；在纵向上以厂长负责制和经济责任制相贯穿，形成科学管理网络。在实践的基础上，1987 年付厂长又提出了以工厂方针目标为核心，以全面质量管理为重点，以全面计划管理、全面经济核算、全面劳动人事管理、全员设备管理和全员培训为基础，以经济责任制和思想工作为保证，以计算机管理为主要手段的具有企业特点的现代化管理体系。

现代化管理的推行，使博山水泥厂经济效益明显提高。水泥产量由 1985 年的 28 万吨上升到 1988 年的 46 万吨，1988 年实现利税 1551 万元。行业考核的 11 项主要经济指标，8 项名列第一，3 项居先进水平；国家二级企业考核的 10 项经济指标全部达到，并有 9 项达到国家一级企业标准。博山水泥厂走丧了全国几千个水泥厂的前头。

经济手段之外

人人都有自尊心，人人都有荣誉感，一种荣誉的获得，少不了职工的辛劳和成绩。反过来。它还会增强职工的信心和对企业的满腔热情，迸发出更大的能量。

北京百货大楼在运用荣誉激励手段方面是比较典型的。1986 年 8 月，北京百货大楼举行了一次别开生面的激励式的大会，祝贺张秉贵从事商业工作 50 周年的庆祝活动。这次活动之大，人员之多是百货大楼的第一次。商店领导也把他的老伴请来一同参加。这种莫大的荣誉激励着张秉贵，也激励着整个百货大楼的全体职上海人民电机厂的领导注意到职工希望自己的荣誉使家庭和社会都了解，决定利用春节期间送贺年卡的机会，在贺年卡上写上祝贺他获得荣誉的诗或词语，并以拜早年的形式，用挂号信投寄，因此达到惊动左邻右舍感动全家的目的。这种做法果然使职工感动，也使全厂未评上先进的职工萌发了争当先进的紧迫感，争取第二年也能得到这种荣誉。一股积极向上的劲头，在全厂职工中悄悄兴起，厂的工作出现了欣欣向荣的景象。

关心下属，用其所长

上海手表厂基建科有个土木工程师叫陆鸿文，体衰多病，本可长期休息，可是，最近两年厂里基建任务很重，他仍坚持上班。有一次，他提出一条意见要厂部考虑，就是职工每天晚上班一小时，躲过挤车高峰。有人不理，也有人不同意，还有人说象这样的人只应拿工资不应拿奖金。无奈，陆鸿文只好请长期病假回家。厂长曹泉生知道这件事后，马上带了两位干部去看望陆鸿文。他们一进门，就看见陆鸿文正在一盏绘图灯下认真地绘图，桌子上全是绘图工具，床上都是建筑图纸。曹厂长被陆鸿文的精神打动了。他紧紧握住陆鸿文的手，表示对他的感谢。当他了解了陆鸿文的实际困难，当场决定让陆鸿文在家工作，工资奖金照发。

同去的两位干部听了觉得不妥，一出门就跟曹厂长说，“这样决定怕厂里人有意见。”曹厂长回厂后，马上将这一决定提交职代会讨论。会上，他介绍了陆鸿文在家的工作情况，代表们马上表示赞成这一决定。陆鸿文感动万分，他每天在家工作 10 个小时。去年年底，一位外商提出要带一个上海手表厂厂区立体模型回国。当时只有 6 天时间，厂里领导都认为不可能如期办到。陆鸿文闻讯后，马上接受这一任务。一连赶了 6 天，为厂里解决了这个难题。一年来，他还先后完成了动件车间屋顶冷水塔改建、厂浴室改造等 10 多个项目。年终，他被评为厂的先进生产者。

一条活水的源头

天津光学仪器工业公司，自 1979 年建立以来，生产一直处于下降趋势。为了扭转落后被动局面，他们从全国高等院校、科研院、所共九个单位中，聘请了在“光、机、电”科学技术上有较深的造诣，在国内外有一定影响的 29 位专家和教授，分别担任公司、研究所和工厂的技术顾问，具体指导科技工作，并和全国 31 个高等院校挂上了钩。

几年来，他们借助社会科技力量，在促进工业技术进步、开创工业生产的新局面方面起了很重要的作用，完成新产品试制 29 项，正在进行的 27 项。和浙江大学等多个单位共同研制了 33 微米、50 微米红外分光光度什、氩离子同步锁膜汞蒲染料激光器等 10 多个项目，大都涉及到多方面新技术，不少还填补了国家空白，也取得了明显经济效益。

还有天津第三分析仪器厂这个 200 多人的小厂，自 1980 年以来，通过聘请技术顾问，由一个亏损企业变成了一个先进企业。技术顾问和他们一起，还研制了环保分析仪器——大气污染二氧化硫检测仪。这种仪器投产后，在全国同类产品中名列前茅，在用户中赢得很好的信誉。

百万庄园的主人

不少人都知道“百万庄园”的庄主，毕业于天津大学经济管理系的陈立群。他回国后短短几年，就以自己在国外打工赚的10万元起家，办起了两座佰楼、两座歌厅、一个快餐公司、一个技术公司、一个出租汽车公司、一个汽车配件商社，成为一个拥有近500名员工的企业集团——“百万庄园”。

公司初创时期，他开始考虑一个促进发展的企业制约机制——股份制，并网罗各方人才。经过3年的努力，股份制最终形成，同时也聘请了十几名公司骨干成员。当时，这些骨干成员的手中均没有一分钱投入，陈立群就拿出自己的资金为每个人增股。

为获得全体职工的信任，他不安排自己的亲属担任公司重要职务。为使职工和他同心协力，大年初一他亲自为出勤的员工包饺子。职工们吃在嘴里，香在心里，他们把公司当作自己的公司，消除了“打工”的心理。他还利用节假日时间到职工家进行座谈访问，亲目了解职工的家庭困难，尽力帮助解决。

这位38岁的董事长、北京市政协委员感触颇深地说：“企业要想搞好，人的因素是第一位的。”确实，他就是这样做的。

李学文的学问

河南省安阳市百货大楼是一家有近 1000 名职工的国营商业企业。1985 年，全国“五一劳动奖章”获得者李学文出任这家商业企业总经理后，从转换内部经营机制入手，对百货大楼的经营管理进行了一系列大刀阔斧的改革。

一是改革干部制度。通过招标竞争的形式把懂经营会管理、具有开拓精神的人安排在领导岗位，委以重砂，逐步建立了竞争招聘，定期考察，凭政策定去留的企业用人制度。

二是改革用工制度。他们从 1989 年以来，实行了动态优化组合，每年优化一次，建立起内部辞退下岗，职工奖惩制度。1992 年，又打破干部、固定工、合同工、集体工界限，卖行全员合同化管理，逐步形成了人才流动、可进可出、自主用人的企业用工制度。

三是改革劳动分配制度。他们从 1991 年开始对职工工资实行“销售效益工资量法”考核制度。即将职工工资中的一部分与个人完成的销售额挂钩，上不封顶，下不保底，拉开了分配档次，调动了职工积极性。

四是改革核算制度。他们采取“划大为小、各自为战、多方出击、互为依托”的经营策略，将原来 5 个商场划分为 10 个商品部，变商场核算为商品部核算，从而增强了企业在市场竞争中的主动性和灵活性。

安阳百货大楼正是由于坚持了企企内部人事、用工、分配等制度的改革，形成了增强活力的竞争激励制度，才能在完成利税方面连续 5 年居全市同行业之首。

矿山的美容师

尚海涛是山西潞安矿务局局长、全国优秀企业家。他深知煤矿给人们的形象是六大特点：黑、乱、穷、脏、臭、险。要建设现代化的煤矿，要提高煤矿职工的劳动热情，就必须提高他们的自豪感，而自豪感又来自井下的安全感和地面生活的舒适感。尚海涛是怎样卓有成效地解决安全感和舒适感的呢？

他在全局建起了一个党、政、工三位一体的安全体系。组织起党委管党、行政管长、工会管网、青年管岗，家属管帮、公安管防的 6 条线安全岗。他又再设四道防线，一强化安全意识，二采用先进的安全技术装备，三加强矿山救护和抢救工作，四坚持重奖重罚。他领导的潞安矿务局首创并实行了安全抵押承包法。1986 年，死亡率大大降低。

为进一步改变矿山形象，尚海涛决定在局机关要美化环境，同时局属各矿、厂、处也都要美化环境。于是，全矿务局开展了一场“山花野草进矿山，争当矿山美容师”的活动。大家根据尚海涛制定的“勤俭节约，量力而行，因地制宜，美观实用”四条标准修建了各具特色的花坛、花圃、草坪、游乐场、游艺室等。整个矿山变得就象环境优美的大公园。1988 年全局职工宿舍己全部实现了旅馆化，家属住房基本得到解决，并且安装了闭路电视，实现了煤气化、暖气化，职工食堂实现了饭馆化，澡塘实现了淋浴化。学校、托儿所、医院也设备先进，条件优越。

彭蒲模式的用人之道

厂长齐心荣带领上海彭蒲机器厂 3600 余名职工，成功地推出了“ 彭浦模式 ”，业绩显赫。同时，我们也应看到齐厂长在用人上的非凡胆识和气度。

齐心荣认为，用人的真谛在于“ 两个大胆 ”：一是要大胆选用同自己意见不和的人才，二是要大胆选用同自己关系亲密的人才，“ 只要有真才实学就不能有亲疏之分。正是齐心荣思贤若满，唯贤是举，以及他对下级的尊重、信赖、关心和宽厚，使他在周围的同事中产生了一种亲切的吸引力，赢得了人心。

齐厂长也是做职工思想工作的行家。他十分重视后进职工的转化工作，曾主持召开了三次“ 振兴彭蒲，奋发向上大会 ”，宣布对确有明显转变的后进职工进行重新鉴定，并“ 在经济上一视同仁，在使用上同样信用 ”。他说：“ 在社会主义企业里不应出现彼遗忘和疏漏的角落。 ”三次大会，共解脱了后进职工 113 人，其中有 11 人在工资套改时晋升了两级工资，还有近 20 名当上了班组长。为了使重新鉴定工作落到实处，他还挤出时间与过去打架斗殴出了名的“ 小霸王 ”结成对子，“ 小霸王 ”感动得热泪盈眶。后进职工中越来越多的人开始钻研技术，争当生产骨干。

马胜利的上计

马胜利是石家庄造纸厂厂长、全国优秀企业家，也是闻名的改革者。他把用人作为“三十六计”之上计，要“使有才能的人，才尽其用”。

他走马上任做的第一件事，就是落实知识分子的政策，使他们有职有权，有用武之地。助工王逾先在造纸理论和实践上颇有专长，却因家庭出身不好和性子直，长期未被重用。马厂长请他担任卫生纸车间主任，加入承包组。王逾先深受感动，加倍努力工作，经过查阅大量资料和多次实验，终于解决了技术上超重的难题，仅此一项年增加收入约 27 万元。

在用人上，他“记人之功，谅人之过，客人之短，用人之长”，已被人们传为美谈。女工程师孙桂芝，不少人挑她的毛病“自命清高，群众关系不好”。马胜利却认为“有高峰、有深谷，谁也不可能十全十美。作为工厂领导人，用人应善于用其所长，容其所短，不能求全责备。”果真她不负重望，用她的聪明才智为造纸厂的发展作出匙积极贡献，现已成为副总工程师。

他为了事业团结人，不以个人恩怨分辛疏，坚持换人不如换思想，不搞一朝天子一朝臣。这是他处理人与入关系的准则，也是产生凝聚力，调动积极性的关键。他曾严肃他说过：“为了党和人民的事业，我有权团结人，无权搞分裂。”他以一个改革者的博大胸怀，妥善安排了 36 名承包前的干部，使他们心情愉快。

工人管干部

从来都是干部管工人，哪有工人管干部。青岛双星运动鞋联合公司董事长、全国优秀企业家汪海，就是让工人管干部。

汪海主持工作之初，在检查整顿劳动纪律工作时发现，现行办法只管工人，不管干部，工人迟到早退，就要通报批评，扣奖金、停工资。可是，有的干部在办公时间去逛农贸市场、办私事却无人过问。于是，他找到职工代表大会民主管理小组，建议他们每天派出 3 人脱产工作，专门检查干部。只一天就检查出 6 名干部迟到早退，4 名擅离职守，2 名不执行工作指令。当晚一张通告贴出。同工人一样通报批评，扣奖金，停工资。

之后，职工代表常年轮流脱产，随时监督评议干部。凡职工代表评议成绩差，被民主管理小组点名次数多，有令不行，贻误战机，造成损失的，一律就地免职。三年中，民主管理小组共评议干部 200 多次，对 100 多名犯了官僚主义、失职、浪费、贻误战机、不正之风的干部给予了各种处分，汪海自己也曾被停发一个月奖金。全厂 101 名中层干部，每年下去二十几个，又有十几个提上来。

士为知己者用

上海某厂有位化学工程技术人员，刻苦学习外语，认真钻研技术，工作认真。但是，该厂某些技术领导认为他年纪轻、资历浅，再加上他不善词令。因此，对他不够信任，从不让他参加重大的工程项目，甚至连他的工作，长期也未固定。

后来，这位技术员调到安徽某一化工厂。该厂领导认为他来自上海一个技术先进、产品在全国领先的工厂，一定有许多宝贵经验可取，毅然决定让他主持有夫化工产品的设计和生产，领导的充分信任和尊重，使这位技术员受到极大感动，焕发出巨大的工作热情。他一心扑在工作上，并以诚挚的语言对工人说：“只要我们老老实实地按照操作规程去办，就一定会搞出高质量的产品来。”果然，在他的直接领导和有效管理下，产品质量大幅度提高，两年后，获得全国同类产品质量评比第一名，超过了他原在的上海某厂的产品质量。这位技术员也被提升为工程师、技术副厂长。在此基础上，他又团结其他科技人员继续攻关，接连试制成功了另外几种新产品，使该厂获得了较大的经济效益。两年之后，他被提升为总工程师。

菱花味精中的人才含量

山东济宁味精厂厂长江保安，把一个过去并不出名的乡办淀粉厂变成一个全国轻工百强企业，利润 3 年翻一番。1992 年突破 2000 万元。靠的是什么？靠人才！说起网罗人才，老江可有一套成功的三字妙法：请、要、培。

请，就是到人才闲置、挤压之处去请。老江为请到郑州一位退休在家的味精权威、高级工程师，在不列一个月的时间内虔诚地“六顾茅庐”，使老专家深受感动，欣然出山，此事传为佳话。他还在全国一些高校和科研单位这些人才“过剩”的地方请到 22 名专家、教授，组成智囊团。

要，就是到中专和大学中去要相关专业的毕业生。济宁大学开办一个发酵装科班，学生顾虑毕业后无出路。这时，老江主动找上门来，把这个班的 59 名学生全给包了，还让学校再给厂里招一个班。

培，就是把厂里德才兼备的员工送到大学和职工学校进行委托培养、在职教育。老江已从厂里选拔 100 多人到山东大学、山东工业大学等院校进行代培。

三年里，有 130 多名大中专毕业生相继进厂，加上委托代培、进修和在职教育，拥有 1800 名职工的味精厂，大中专毕业生已占到三分之一。其间，该厂引进开发出 15 项新技术、新成果，完成 6 项大型技术改造，产量增千倍，《菱花》味精以连获两项质量大奖的优势，打开了国内外市场销路。

创造神奇的人

地处山坳里的贵州神奇制药有限公司，自从 1988 年成立以来，没有向国家要过一分钱，年产值当时仅有 32 万元，5 年后发展到 1.5 亿元，增长了近 500 倍。1992 年，实现税利 2800 多万元，出口创汇 286 万美元。1993 年产值将达到 3 亿元，实现税利 5 千万元。无疑，这是个奇迹。奇迹靠什么创造出来的呢？靠人才。

身为这个公司董事长的张芝庭说得好：“ 市场经济的一个显著特征是生产要享市场化，资金、劳动力、土地、资源等都要进入市场，而人才是备种因素中决定企业命运的根本因素。没有必需的人才，企业不可能生存，更谈不上参与竞争…… ” 人才资源的开发将使生产力得到突飞猛进的发展。

张董事长特别重视人才，在公司内部建立了以下 4 支人才队伍：善于不断创新、精通业务的广告宣传人才队伍，把“ 神奇 ” 的名于叫响了大江南北；被誉为“ 贵州‘ 小老虎 ’队 ” 的年轻有为的推销人才队伍，使“ 神奇 ” 的产品迅速扩展了市场；懂得管理科学知识又长于实践的管理人才队伍，使公司的工作井井有条；以“ 神奇药物研究所 ” 为主力的科研人才队伍，研制出了“ 脚癣一次净 ” 等“ 神奇 ” 系列名牌产品。

挖开源头，自有活水

山东烟台新华集团公司是龙口市西台村村办企业，公司总经理王景胜以人才为源，坚持不懈地抓人才的引进，先后引进 144 名各种技术人才，使这个村办企业迅速崛起，成为一个拥有 6 个企业、固定资产 1.1 亿元，年产值达到 2 亿元，利税达 2000 万元的村企台一的综合集团公司。1991 年全村人均社会产值位居全国乡镇企业第四位。王景胜颇有感慨地说：“ 谁拥有了人才谁就拥有市场。没有人才的企业就像无源之水。 ”

1992 年，王景胜为了创建全国一流的企业，又花重金聘请全国的一流人才。他们在《人民日报》第七版上用四分之一版面登出招聘启事，应聘来公司工作的各类人才，年薪为 1 至 2 万元，并提供住房，工作满 8 年便无偿赠送。对有重大贡献的科技人员，给 10 万元以上奖励。启事登出后一个月，应聘者就有 4 万人，其中有教授、高级工程师，包括台湾在内的 31 个省市自治区，有电子、纺织、建村等上百个专业人才。王景胜发自肺腑地说：“ 人才是最宝贵的生产力，绝对浪费不得。 ”他把应聘人员分成三批，一批参与现有企业的生产经营，一批搞大型的、高科技的、外向型项目，一批专门从事科研工作，成立科研中心，建设科技园，使各类凤凰各显神通。

人才专家感动人才

距河北邢台市郊几十里远的山沟沟里，有一座菱镁矿，矿长郭明祥被人称为“山沟沟里的人才专家。”该矿以前无一个高中生，全矿 200 多人靠卖原料百头生活。郭明祥上任后，立即着手人才开发，到 1992 年全矿就拥有 120 多名高、中、初级技术人才，开发出了化工、冶金、耐火、建材四大行业 50 多个品种高、精、尖产品，年创利税达 500 多万元，成为河北省同行业第一利税大户。

郭明祥用入，敢让人才当家作主。他明文规定，他聘用的人可以代理矿长行使人、财、物、供、销、研、产 7 种权力。他聘请了冶金部洛阳耐火材料研究院高级工程师叶雪华来厂。叶提出由自己聘三名成型烧窑管理技术人员，工资待遇白矿长负责；开发新产品所需原料也由矿上承担；管理上要按照外资企业模式。郭明祥立即拍板合应，并派人从山沟里按要求采回了原料。叶雪华深受感动，先后按照用户要求，研制出了 80 年代末国内外高、精、尖水平的改性镁铅砖等 7 大品种 20 多个规格，使我国炼钢平炉炉龄提高 30～80%左右，其中两种产品夺得冶金产品博览会最高奖，并被列入国家“八五”开发项目。

郭明祥还乐为人才解忧。他为两名普通工程师解决了两地分居和工作安排问题，使他们非常感动。这两位工程师研制出了工业氧化镁。经江苏省化工研究院质量检验，竟全部超过国家优级标准及试验室样品质量标准，是建国以来的最高质量标准。他们又经过 1300 多个日夜奋战，建成了国内唯一生产优级氧化镁生产线，工业氧化镁十项指标全部达到优级品。

郭明祥善于用人，使全矿经济效益连续 6 年平均以年 50%速度递增，1992 年被列入冶金部 43 家骨干企业行列。他本人获得省劳模等多项荣誉称号。

建庙抢神

江苏武进县鑫德利多彩涂料厂，创办半年时间就在全国同行业中异军突起，产值近 2000 万元，发展速度四个月翻一番。厂长丁南良面对不断前来取经者说：他们是依靠科技抢占市场。

1990 年 10 月，丁南良在作了市场调查分析后，决定把砖瓦厂改为生产国际九十年代刚刚兴起的高档墙壁涂料。丁南良用重金聘请了一位化工博士和两位高级工程师开发新产品。同时，还把工厂免费作为中南科技大学的科研试验工作基地。他又花重金请化工博士去日本化工之乡学习，率先在国内生产出高档多彩花纹内墙涂料，填补了我国高档内墙涂料的空白。

不久全国有 100 多家大小企业蜂拥而上。丁南良认为，在生产技术设备没完全解决的情况下，光抢虚名，在市场上是站不住脚的。当同类厂研制出第一代产品时，他的新一代内墙、外墙多彩涂料和新型的反光涂料等新产品又问世了。一些厂真感到望尘莫及。

一山藏群虎

深圳万科公司 1988 年按国际惯例完成股份制改造,彻底改变了困难重重的局面，呈现出勃勃生机。公司董事长王石谈到成功“ 秘决 ”时说，“ 关键是做好人的文章 ”。他总结了四个字。

其一，“ 选 ”，即让职工有选职业的权利。他对刚进公司的新职员，总要问“ 你能做什么 ”或“ 你愿做什么 ”？让对方感到被尊重和被理解。王石认为，“ 要给人以生存、生活方式的选择权，特别是选择职业的权利 ”。 ”须把人当作人 ”。当然，对试用不合格者他也毫不留情。对要炒老板鱿鱼的人，他总是热情欢送，并特意叮嘱，“ 如在那里不顺心，可以再回来 ”。

其二，“ 逼 ”，即对年轻人放手，“ 逼 ”他们自己想办法。他用不断挑毛病的方法作指导，毫不留情地经常“ 敲打 ”，促使他们早成熟。

其三，“ 挖 ”，即发现人才挖过来。如深圳影业公司导演郑凯南为拍电视剧到万科拉赞助。王石就势建议他们在万科成立影视部，由郑凯南任经理。后来，万科公司投资拍的电影《过年》，就在东京获国际大奖。他们说，“ 领导者知人善任，我们当感知遇之其四，“ 贺 ”，王石对职员非常关心。职员生日，总会收到董事长王石签名的一张贺卡。对性格相似者，便写上一句气味相投的话，对受挫职员，便加一句鼓励的话。

王石既宽宏大量，又待人严厉，使万科一山藏有群虎。

王厂长投桃报李

江西量具刃具厂，由两年前帐面亏损 30 多万元，潜亏 100 多万元一跃为利税达 145 万元。厂长王卫东没有三头六臂，也不懂神功仙术，他凭着一腔赤诚，相信职工，依靠职工，与职工交知心朋友，有难同当，共求发展。获得了全厂一条心。

王卫东没有搞大刀阔斧式的举动，而是蹲在车间里，泡在工人中，彻底摸清企业的困难所在发动群众摆情况，提建议，求兴厂之策。广大职工见厂长真诚待人，真心治厂，纷纷投桃报李。不久，200 多条意见源源送到厂长面前。根据职工建议，把 10 多名中层不称职干部调离领导岗位，成立新的材料管理科，制订了严密的管理制度，把职工的工资、奖金和产品质量、班组效益、成本消耗捆在一起。结果，成品不良率很快由 5.89 下降到 1.389，原材料消耗下降 20%，仅此两项就抵消了 1990 年的帐面亏损。他又实行重奖。1992 年下半年，工厂订货多，王厂长决定：凡完成 5500 个工时以上的一线工人，奖励一台彩电，全厂一下热闹起来，全厂职工争着抢挑担子，加班加点、超额完成了任务。年底兑现时有 8 位工人每人获奖一台彩电，30 位标兵每人获奖一架照相机。工人们说：“ 厂长说话算数，多劳多得，我们工人就信任这样的厂长 ”。

王厂长自比“ 后勤部长 ”，从住房，兴建职工俱乐部，电视广播站，供应煤气等方面为职工着想，因而与工人关系水乳交融，亲密无间。企业上下形成一股绳，齐心面对市场。

目前厂里的产品订单已排到了 1994 年底。有 5 项经济指标进入了全国同行业前 10 名。

巧念人才经

北京市平谷县南独乐河镇，由昔日默默无闻的普通乡镇发展成了年产值超 2 亿元的镇，其中有一条成功经验是巧念人才经。

不拘一格选人才。镇党委任用干部，不论资历，不讲辈份，唯才是举，是才就用。有一位青年，由于技术好，管理意识强，年仅 20 岁就被镇党委破格提拔为服装厂厂长，使该厂很快扭亏为盈，产品因质量上乘，稳稳地占领了日本市场，受到国外同行的赞叹。另一位小青年，曾因打架斗殴被公安机关拘留过，但因镇党委深入了解，发现该青年很有管理才干，于是大胆启用。结果，使年亏损 3 万的峨嵋山村矿泉饮料厂，第二年就盈利 14 万元，第三年盈利 50 万元。山村党员干部都说他为该村致富立了头功。

不吝高薪引人才。1987 年，镇成立了由党委书记任组长的人才招聘小组，常年活动在机关、院校，广泛选聘人才，同时，年初下达引进人才指标，多引者奖，否则批评。三年花费 150 多万元，从 5 个省、100 多个单位引来高科技人才，并为他们解决户口，住房等实际问题。目前，有 30 多个成型产品都是外引人才带来或创造的。

不惜工本育人才。几年来镇里投入 67 万多元用于人才培育，有 63 名中青年干部到市，县大中专学校进行脱产学习，另外，还组织到山东、辽宁、广东、江苏等地先进单位进行观摩、学习。

荣事达的灵魂

安徽合肥荣事达电气有限公司连续三年经济效益居全国洗衣机行业榜首，其秘决是把人才看作是企业闯进市场的灵魂，公司董事长，总经理，合肥洗衣机总厂厂长陈荣珍说：

“纳才要有宽阔的胸怀，要纳年轻人”。荣事达欢迎和诚聘青年学生进厂，要求他们“三年独当一面，五年挑大梁”，工程技术人员可以自由组合，选择课题，承包项目。公司所开发的各种新产品，多数是由近几年大学毕业的青年知识分子领导主持设计。“七五”期间，公司共接纳了 200 名大中专毕业生，知识分子占职工总数由过去 5%上升到 25%。不到 25 岁的女知识分子也能担任拥有 40 多位工程师组成的研究所所长。中层干部中青年人已占 30%。一支年轻而充满了活力的干部队伍使公司大受其益。

陈荣珍又说：“举人贵在扬其所长，选拔干部时择优而任，举才不求全责备，用人不疑”。陈荣珍认为：市场经济是竞争经济，风险经济。仅仅拥有工程技术人员而沾沾自喜，充其量是有计划商品经济的人才观，不适应开放式经济。市场经济需要各类人才把企业介绍给社会，把商品介绍给市场。由于公句大胆启用技术人材，使被用者积极性得到调动，成果累累，仅在各种报刊发表的文章就有 100 余篇，为宣传公司形象立下了汗马功劳。

陈荣珍还认为：“惜才与育才要同时并举”。她针对大学生特点，使学生进厂为其住宿提供优惠条件，宿舍配备成套家具，配备电扇、洗衣机等。对科技人员在生活上给予最大照顾。夫妇同在公司的，成套住房一次分配到位，并送年青人进高校培养。对进入全国重点高校的本科生、研究生一次性享受 800 元奖学金，普通高校奖 500 元，大专生 300 元，并在公司内部通报嘉奖。公司对有特殊贡献的科技人员则施以重奖。

由于以上举措，公司呈现蒸蒸日上的行头。

买厂原本为爱才

福特公司有一台新安装的大型发电机出了毛病，本厂技工都找不出毛病在哪儿。有人提议某厂的一位德国技师对电机很内行。福特听说后，便亲自去请。这位德国技师很热心前来帮忙。经过他的检查，在电机的某部找出了毛病，并帮着拆掉多余的线圈修好了电机，电机立即正常运转了。福特非常高兴，便付给他一万元的修理费。他动员这位德国技师来他厂工作，并许以高薪。但被这位德国技师拒绝了。事后，福特又亲自去某厂劝说他，他仍不允。福特发现这位德国技师对他现在的厂子很有感情，表示要为该厂尽力。福特听了很受感动。他觉得这位技师不但技术高，而且重情义。这更坚定了福特要他的决心。为了这个人才，福待竟然花了几十万元，连人带厂整个买了过来。

象福特这样善招人才的企业家确实是很少见的，这也是福特公司兴旺发达的主要原因之一。

不重学历重能力

日本索尼公司向人类奉献了诸多新颖奇特的电器产品，这是与它重视科技和管理人才分不开的。

这家公司打破日本高度重视学历的传统，对科技和管理人员的使用，主要是看他们的实际才能。公司录用和提升人员，要经过考试。分配每个人担任什么工作，主要看他的考试成绩和在实际工作中表现出来的能力。公司确定以实际能力为选拔人才的标准，经常注意从一般职工中发现好的苗子。在本世纪 60 年代，公司的一位主要负责人盛田昭夫写了一本书，书名为《让学历见鬼去吧》。在这本书里，他斥责了日本甚为流行的以上过哪一所大学来评价一个人的做法。他还说，要把索尼公司所有人的档案都烧掉，以便在公司里杜绝学历上的任何歧视。这句话后来果然付诸实施。他的这一举动，大大激发了公司中大部分没有高等教育学历的人的积极性，带来了勤奋上进的新风尚这本书在日本极为畅销，甚至引起了轰动。盛田昭夫也因此而获得了勇于打破传统框框的声音。

盛田昭夫本人不但有高等学历，而且毕业于名牌大学日本大贩帝国大学，再加上又是在极其重视学历的国度里，因此，他能公开提出这样的创见已属不易，再践之以行，那就更难了。

东芝的经营公式

荣膺最出色的“日本经营者”称号的土光敏夫，他在刚刚接手东芝电器公司时，公司赤字累累濒于破产。但经过他十余年的惨淡经营，终使这家公司成为庞大的“电器王国”，成为世界 50 家大公司之一。

土光在就任东芝公司总经理的第一天，就向全体职工发出了“让一切都充满活力”的豪言，随后又写出了这样一个独特的公式：活力＝智力×（毅力＋体力＋速力）。对于这个公式，土光解释说，一个企业要增强活力，它的必要条件是对企业智力的开发。而人才和知识就是企业智力的所在，是企业产生活力的主要作用力。但是，仅重视智力还是不够的，还必须重视人的毅力、体力、速力，这是搞活企业的充分条件，因为它们是企业智力转化为经营成果的动力。可见，一个企业就是一个完整的有机体，它生存发展的活力是企业外部和内部的诸多相互作用的结果。土光对仓一公式身体力行，运用出色。由于他采取重智力、求效率、择时机的经营办法，终于赢得了显赫的成绩。

老福特起家

16 岁的亨利·福特一世，原是一名美国普通工人。他被刚问世不久的汽车吸引住了。从 1889 年起，他凭着一股“初生牛犊不怕虎”的劲头，两次创办汽车公司，生产汽车，结果都失败了。原因很简单，他缺少管理企业的知识和才能。

失败和挫折使福特变得聪明起来。他于 1903 年第三次创办汽车公司时，聘请了一位专家当公司的经理。这位专家就是詹姆斯·库兹恩斯。库兹恩斯一上任，立即采取了 3 项重大措施：其一，进行市场预测，得出只有生产物美价廉耐用的产品，才能打开销路，并根据那时社会消费水平，定出一辆汽车售价力 500 美元的奋斗目标。其二，通过提高劳动生产率来降低生产成本，达到价廉的目的。采用了当时军事工业的生产方法，建立流水作业生产线，进行大批量生产。不久，世界上第一条汽车装配线宣布诞生了。生产率一下子提高了 100 倍，生产成本大大降低。其三，建立一个完善的销售网。到 1912 年发展到 7000 多家商行销售福特汽车。

这三条措施迅速见效，福待汽车，一时风靡国内外，福特汽车公司一跃成为世界上最大汽车公司，老福特也被誉为“汽车大王。”

收买中国通

日本 JTC 株式会社总裁近藤义人先生一次到女真会社串门。发现了那里的一个中国打字员，此人叫李影巍。

他从女真会社社长那里了解到，李影巍 1974 年从中国四川漂流去日本，那年 11 岁，当过洗碗工，当过阶下囚，做过走私，卖劳工等等的非法生意。后来他感到这些都非长久之计，而且没有人格。他决心从底层干起，走正当道路。他一面在女真会社当打字员，一面拚命学日语、学英语，钻研经营之学，功夫不负有心人，他不仅学会了流利的中、日、英三国语言，而且深通经营之道。一次他在打字时，看到一位业务员正与香港通话谈生意，由于语言障碍，急得满头大汗。他便主动上前帮他接电话、当翻译，结果，几分钟就谈妥了一笔生意。

他的这种才能被社长发现了，便让他试当业务员，在短短的时间内，他经手做成的业务竟是女真公司过去全年的业务量。于是他被提升为中国科长。

近藤义人了解了他的情况后，便以高薪聘请他去 JTC 公司。

李影巍回答说：“ 不行。你知道，我们中国人以情义为重，在我最困难、并且差点掉进黑社会的时候，是女真公司收留了我。现在于出了一些成绩，公司也离不开我了。我此时走，对不起朋友。 ”

近藤无言地走了。那知半年后，JTC 公司就将女真公司整个收买了。近藤说，我就是为了这个难得的人才。

果然，在李影巍进入该公司后，它的国际贸易额大幅度上升，商品打进了中国的腹地。它与成都蜀都大厦合资的六本木夜总会已经开张营业，成都机场路旁的百马娱乐城正在兴建，在武侯区的房地产业也正在动工。此外，四川的火锅等特产也在日本落了户。现在他正以公司副总裁的身份当着日本人的家。

奇特的怠慢奖

澳大利亚有一家化妆品商店，由于营业员服务态度傲慢、粗暴，顾客不愿登门。商店老板为此在门口贴出告示：今后凡光顾本店的顾客，如遇到哪位营业员失礼，只要告知我，商店便发给“怠慢顾客奖”——现金或化妆品，由顾客选择。营业员一周内有两次或三次被顾客告知失礼，发给顾客的奖金从失礼者工资中扣除，或自行辞职。

告示一出，营业员态度大变，商店顾客盈门、生意红火。

正大的三个主义

泰国正大集团公司几乎是家喻户晓，但该集团负责人谢国民的“三个主义”经营策略却鲜为人知。

一是推行“人才主义”。正大所属公司都能高薪聘请能起到指导作用的高级专门人才。这些人才有饲料、养鸡、养猪、养鸭、养虾、渔业、种鸡、种猪、土壤、遗传、化学、机械、电脑等各领域专家。有人形容说正大的专家比有的大学还多。正大效法古人，礼贤下士，组织智囊团，有近 100 位长者被聘为集团顾问。

二是推行“未来主义”。谢国民先生说：“我每天工作的成分，有 95%是为未来 5 年、10 年、20 年作预先计划，换句话说，是为未来而工作。至于那些已经试办并有成就的事业就少插手，最多只管 5%的事务，其余都归常任人员负责。”

三是推行“一条龙主义”即产、供、销一条龙全面经营，综合发展。

正大集团作为第一个赴大陆投资的外资集团，已成为投资项目最多、投资额最大的外国公司之一。它正以优秀的经营策略扩展他们的业务。

四、市场篇

“ 鱼 ”吃“ 猫 ”的故事

北京日化二厂生产的“ 金鱼牌洗涤灵 ”，在北京市场上的年销量是 800 万瓶，牢牢地占据着北京大半个洗涤灵市场，使北京人走出了用碱面和洗衣粉刷碗的时代。那么，“ 金鱼 ”是如何占领北京这个市场的呢？

事情还得从头说起。当初，北京日化二厂开发“ 金鱼牌 ”洗涤灵，配方一时过不了关，被上海生产的“ 白猫牌 ”洗涤精抢先占领了北京市场。这时，有一家研究所来厂推销性能与“ 白猫 ”一样的配方，技术转让费仅 5000 元，而该厂的徐彬厂长开始却有些犹豫，怕打击了技术人员的积极性，因为本厂的研制开发工作也会成功。但是，徐厂长又一想，时间就是效益，毅然决定买下了配方，并很快投入了生产，这时“ 白猫 ”洗涤精在北京卖得正红火，“ 金鱼 ”一时挤不进去。突然，有一段时间，“ 白猫 ”供不上货，“ 金鱼 ”就马上出击。广大消费者买不到上海的“ 白猫 ”，就买北京的“ 金鱼 ”洗涤灵。他们发现“ 金鱼 ”同“ 白猫 ”一样好使，价格比“ 白猫 ”便宜，北京本地生产还断不了货。这样，“ 金鱼 ”就在“ 白猫 ”打盹的时候，很快占领了北京的市场。

小戏同样精采

景德镇市昌江街道办事处 6 个集体所有制小工业企业，靠的是“新”和“信”搞活了企业。他们先把自己当顾客，先看自己喜欢什么样的产品，再根据备地的生活习惯和爱好，根据传统的花面和客户寄来的样品和要求由专人精心设计不同花面，突出一个“新”字。一年来，他们共创作新花面和恢复传统花面 91 种，创作新品种 9 件，深受国内外客户的欢迎。其中永红瓷厂，创新产品黄地电光，金地斗方，成为江、浙、沪，杭市场的抢手货。还创造了一种“荷合”花面，是根据无锡一带群众喜爱古香古色的特点生产的，大受青睐。

多年来，由于他们刻意在质量、花色、品种上走以新取胜的道路，因此走在了同类厂子的前面。

他们以“新”字开路，还以“信”字去占领市场。一次，无锡日杂公司与昌新瓷厂签订了 300 套三头“荷合”饭具合同。客户要求锅碗配套。当时厂里没有这种胎瓷。但他们为了满足顾客的要求，以客户为上帝，千方百计到处寻找，终于找到了胎瓷，按时配套交货。客户非常满意。

他们不仅对订万件以上的大客户，还是订百件以下的小客户，都是热情接待，按期交货。苏州一家饭店要求加工 10 只饭碗，他们同样按质按量、按时交货。从 1982 年以来，这 6 个街道企业从未在产品质量和执行合同的问题上发生过退货、扯皮现象，生意一直火红。

三标定乾坤

邮电部成都电缆厂在引进技术方面取得了成功，但是如何使生产线正常地运转起来，迅速达到大批量生产出具有国际先进水平的产品，这又是一个难题。厂长袁彰决定“抢米下锅”。1985 年秋天，从北京传来日元贷款的京、津、沪穗通信扩建工程的电缆要进行国际招标的消息。袁厂长马上决定参与通信电缆的国际投标。

这次投标，袁厂长从理论上和客观条件上击败了所有对手而中标。该项目创汇 343 万美元，解决了该厂急需外汇购进无氧铜杆和塑料的问题，保证了生产线的正常运转。1986 年又有一次同类投标，这个标数量大，有 17 家厂商参加竞争。结果成都电缆厂再度中标。该项目又创汇 600 多万美元。1987 年 8 月，国内通信工程电缆的国际招标又开始了，美国、日本、英国等 20 多个国内外强手参加投标，成都电缆厂又一次以质量优良、价格合理中标。再创汇 650 万美元。三次中标共创汇 1600 万美元。不仅解决了生产线的正常运转，而且达到了大批量生产的目的。成都电缆厂一跃成为中国通信电缆业的最大生产厂家。

避开热门找缺门

七十年代末在人们生活水平有所提高的趋势下，都希望有一辆自行车。当时任乡镇企业农机厂的厂长鲁冠球，有人提议他搞自行车销售。但是，鲁厂长不搞“热门”，却搞了一个“缺门”。

他从报纸上看到一条消息：国家在安排 1981 年国民经济计划时，汽车货运指标高达 5.4 亿吨，一些专家建议，要缓解中国交通紧张.必须挖掘公路运输的潜力。鲁冠球马上意识到：汽车上最易磨损的常用另件——万向节，将有大量需求。然而，当他一调查全国已有万向节厂 56 家，万向节市场已经饱和，怎么办？再经仔细分析，市场上饱和的是国产汽车上的万向节，而进口汽车的万向节却非常缺乏。于是，他抓住这一“缺”，开始上马，从此，农机厂转产万向节，一炮打响。

万向节厂的名字，也很快传向四面八方，国内外客户纷纷订货。一年后，杭州万向节厂每年向美方出口就达 20 万套,使中国的汽车万向节首次打入国际市场。

鲁冠球这种避开“热门”找“缺门”的经营决策，在同内外扬名。一位香港经济学家曾评述道：“不生产滞销的产品，重点生产市场奇缺的进口汽车万向节，以此迅速占领市场，是极关键的一着”。

火起来的火锅城

古城商店二楼有一个石景山火锅城，这个远离市区的餐厅，每天都有近千人来光顾，许多人“打的”前来就餐。这里凭什么这样火呢？就凭“货鲜”，“价廉”。

走进火锅城，你就会被门厅摆放的许多笼子和鱼缸吸引，不由得去观赏各种活蛇、活蟹、活虾和活鱼。你再走进去，想吃涮肉，不仅有牛羊肉，还有人工养殖的鹿肉、狍子肉、野猪肉，进餐时还有中央民族歌唱团、中国百花艺术团等著名文艺团体的演员为顾客伴歌伴舞。问起价格，一般顾客都能承受得了，涮羊肉 7 元，比个体摊饭卖的一点也不贵。吃一只活蟹花上 30 元就够了，比市区饭馆要便宜 20 元，一家三口，吃上可口的一顿，有 60 元左右足矣。

保证“鲜货”这是无可猜疑的。一次，石景山区停电，火锅城养的白鳗死了 26 条，损失达 800 多元。可他们并没有以欺骗顾客来弥补自己的损失，宁可将它倒掉。正是这种真正的“货鲜”、“价廉”，赢得了顾客。400 多人的餐厅总是座无虚席，仅一个冬天，接待顾客就近 10 万人次，日营业额达 5 万元左右。比市区的“火锅城”，”火锅街”都“火”。

咸亨酒店复活

大多数人都读过鲁迅的小说《孔乙己》，也知道孔乙己是什么人物，同时还知道“咸亨”小酒店。

咸亨小酒店，是孔乙已经常喝酒的地方。孔乙己总是到这里喝一点酒，尝几粒茴香豆。一旦被孩子们发现，跟他要上一粒时，他总是别有趣味地回答：“不多，不多，多乎哉不多也！”所以“咸亨”小酒店是个吸引人的地方。

绍兴人在鲁迅纪念馆附近开设了一家小酒店，取名“咸亨”。小酒店是一栋古色古香的平房，内有五六张没有油漆的白板方桌，十几条自板长凳。柜台上一排绍兴特色的风味小菜，柜架上一列绍兴特产名酒。这些都是仿照鲁迅笔下的那个小店设置的，古朴而神秘。只要你一走进酒店，就会品尝一下绍兴老酒，尝几粒茴香豆、五香豆腐干、油炸臭豆腐……这些都会使顾客有一种特殊的感觉。

你走到酒店后面，还可以看到阿Q式的破毡帽，不仿拿起来戴一下，体会一下阿Q的风度，然后摄下几张照片，留个念，将来可以和别人交流一下。

这个咸亨酒店十年过去了，已积累资金700万元，并在上海、北京、广州等十几个省市设了分店。“咸亨”雅名传天下。

王果青的硬功夫

东北轻合金厂，是我国最大的一个铅镁合金加工企业。厂长王果青，是一位善于经营的企业家。这位企业家的秘决就是：抓关键、攻强点。

一次，该厂在技术改造进入立项的关键时刻，王厂长与有关人员对国内外市场进行调查分析研究，决定对生产板带材的主导产品热轧机 ” 动大手术 ”。

经过两年的努力，热轧机技术改造终于成功了，使整个板带系统技术改造有了一个良好的开端。3 年后的 1987 年上半年，全部偿还了连本带息 750 多万美元的外汇贷款。

热轧机重要配套项目——铸锭推进式加热炉，是我国第一台最大的加热炉。其电气和液压转动部分是美国一公司制造的，其他部分是东轻厂设备制造公司制造。该项目在调试阶段台闸试车时，发现管路剧烈振动，产生巨大噪音，造成液压系统的 2 个液压马达被磨坏。美同专家焦躁不安，但束手无策。王厂长成立了攻关小组，翻阅匙大量国内外资料，日夜拼搏，终于解决了关键难题。热轧机的改造成功和加热炉的难题解决使板带产量翻了一番，获得了国家科技进步二等奖，并被国家经委授予引进技术改造现有企业全优奖。工厂也因此获得 “ 六五 ” 技术进步先进企业全优奖。

风华正茂

七十年代，吴民展不惜个人一切投身高原群山之中，献身于祖国的三线建设。十一届三中全会后，他被推上了商品经济的舞台，当上了风华机器厂的厂长。

吴民展知道，深居山沟的三线企业与城市和沿海地区的企业相比，明确存在着交通不便、信息不灵等一些不利因素。为了冲破这些障碍，走向广阔市场，创造更多经济效益，他勇敢地把手伸到了江、浙、福建、北京，以至国外。他与江苏省昆山县联营建立了风华机械厂昆山风华电冰箱分厂，与上海市联合建立了上海风华电器厂和风华电冰箱上海附件厂，与泰国一家公司联营建立了中华木材有限公司。广泛联营的结果，扩大了风华产品的知名度和复盖面，占领了国内外市场，创造了显著的经济效益。就拿昆山分厂来说，投产仅两年时间就生产电冰箱 7 万台，创产值 8600 万元。

风华机器厂现正沿着横向联合的道路，越办越好。

两颗明星，一升一殒

打仗要讲究战略战术，企业也同样如此。

本世纪 80 年代饮料业有两颗明星：一是“健力宝”，一是“V”饮料。1984 年它们同时被指定为 23 届奥运会中国代表团专用饮料，海外新闻界也多有报导。

4 年以后，两种饮料的地位剧变。原来位居于 V 饮料之下的健力宝，从总产量、利润、知名度上都跃居于首位。1987 年健力宝的利税为 V 饮料的 26 倍。原因在哪里？这就是：健力宝采取了进攻性的战略。

“健力宝”为占领市场，首先进行集资。一年内，国内集资 1600 万人民币，国外集资 400 余万美元。在资金比较充足的情况下，引进了易拉罐、无毒性塑料瓶、软包装、复合纸盒四条先进分装线，甩掉了落后的生产经营方式，跨入了现代化大生产领域。他们还利用广告，对国内外积极开展宣传，使该产品的知名度空前提高，赢得了一流商品的地位和声誉。1988 年健力宝产品订货会仅开了两天，而可供产品却被抢购一空。从此，健力宝成了人们的抢手货。相反，V 饮料由于步子较小，生产工艺陈旧，在商海中沉没了。

青岛啤酒香，还需代理商

青岛啤酒成为国际市场上的畅销品，名牌货，固然以它的质量赢得顾客。然而，一个不可忽视的因素是它在国际市场上聘请了代理商。例如，它在美国占领了市场就是如此。它在 1978—1988 年的 11 年时间里，在美国市场的销售量增长近 100 倍（从 2 万箱增长到 200 万箱），美国啤酒进口史上的一个创举，就因为它聘请了美国莫纳克进口公司总经理斯仲达先生为代理商。斯仲达先生为了使美国消费者了解中国的青岛啤酒，花费了许多美金，在美国报纸和电视台上做了大量广告。从 1980 年开始，每晚 7—8 点做广告，多年来一直未断。他还在各种大饭店多次举办青岛啤酒品尝，并印制了各种各样的宣传品，采取多种形式进行宣传。他还把宣传品立在饭店的餐桌上，挂在饭店的墙上，印在塑料袋上，使胄岛啤酒时时印入人们的眼帘。经过斯仲达先生的努力，青岛啤酒成为美国市场畅销品。目前，设在美国的中国餐馆、法国餐馆、日本餐馆、意大利餐馆等，都在出售中国的青岛啤酒，青岛啤酒出口美国总量的 70%，都被美国餐馆消费掉。

除了这些餐馆外，斯仲达先生还在美国 50 个州建立了销售网点，发展了 350 个批发商。不少美国人说：青岛啤酒质量好，比较适合我们美国人的口味，我们离不开青岛啤酒。

顺美的明星效应

北京市郊区顺义县顺美服装有限公司是一个中外合资企业，由外国人任总经理，采用国外和国内相结合的管理方法。原料和设备都是从日本进口的，服装除在国外畅销外，在国内也颇受欢迎。

“顺美”在国内主要是借明星捧名牌。副总经理刘玉凯脑子里的“明星效应”非自今日始。1990 年北京亚运会为他提供了一个不可多得的机会。他立即与亚运会组委会挂上了钩，表示向亚运会资助 10 万元，并提供中国体育代表团出席亚运会的服装。在亚运会开幕式上，中国体育代表团的全部成员，身着顺美服装雄纠纠地进入赛场，为顺美大扬其名。他又看到，每天在亿万人民面前亮相的新闻节目播音员是为他们宣传的好对象。于是他又打入电视台，定期为他们制作服装，并送货到门。于是，这些播音员又成了他们最高级的宣传员。

刘玉凯又把眼睛盯着演艺界，他懂得演艺界最讲服装。他立即去支持《京城纪事》的拍摄，并与导演尤小刚合导了一曲演艺界与企业界成功合作的好戏。顺美公司赞助该剧全部服装费用，其中包括价值 20 万元的 137 套高档西服和时装，外加数十万元资助金。该片除在片尾标明资助单位之外，还在剧中主要场景“翰英街”上，“开”了一家装修考究的顺美服装店。连尤小刚都说：“刘经理这一招可谓有识之举！”

老年人的拐杖

过去，据说五代时的汉高祖特别喜欢给老臣赐拐杖，而且很漂亮，上面镶满黄金宝石。这给老臣们一种壮春优浓的感觉，老臣们也得到一种精神享受。

如今的老年人，要求也越来越高，什么也要与身体健康有关。我国某厂根据这一情况，设计了一种多功能保健手杖，很适合老年人的需要。他们考虑到我国有 3 亿多老年人，世界上 60 岁以上的老人比重也越来越高。针对老年人的状况，他们在保健手杖上设计了可嵌入使用者名片的地方，以防意外。使用者如不慎跌倒，它还会发出呼救信号。此外保健手杖还有按摩、助听、照明等功能。老年人和病残者使用它既安全，又方便。由于设计新颖，很适合老年人的需要，产品刚一问世，就受到消费者的青睐，远销日本、东南亚和欧美等国家和地区，并被誉为中国神杖。

趁别人立足未稳

上海球厂生产的“火车牌”蓝、排、足球，从 80 年代起，销售量逐渐下降，出现滑坡。1984 年出口仅 57 万只，仓库积压上百万只。该厂正陷于困境之时，他们发现亚洲“四小龙”要将一部分制球业向劳动力低廉的国家和地区进行第二次转移。这是一个大好时机，他们决定乘他们转移立足未稳之机抢占国际市场，于是制定出与强者联合赶超世界名牌的策略。他们先后找到了美国的“威尔逊”、日本的“摩尔登”、德国的“阿迪达斯”等国际著名体育器材公司，和他们建立了贸易合作关系，引进了他们的技术，提高了产品质量，打进了国际市场。1990 年创汇就达 800 万美元，三年翻了一番多，使企业又活了起来。

老表的新生机

上海表厂自从采取“以旧换新”的经营策略以来，国内市场更扩大了，并且打入了北欧国家。

开始，上海手表曾一度风靡全国。后来由于表的单调，逐渐受到消费者的冷漠，一度积压的产品竟占企业总产值的 50%。面对这种局面，上海手表厂提出“以旧换新”策略，并实施巩固优化、开发的产品方针。他们决定每年改换一个品种，并在质量上过得硬。随后他们相继开发出品种繁多的坤表、电子表、儿童表等上百个款式，样新质优。在作破坏性试验时，为了扩大影响，他们用直升飞机从 100 米上空抛下 100 块手表。观众们看到，除几块表壳破损外，手表内部机器运转全部正常，大家赞叹不已，消息不径而走。

他们的“以旧换新”策略，更抓住了消费者的心理：要买新东西，就要淘汰旧东西，旧东西如果得到合理处理.购买新东西就会下定决心。他们还把满筐满袋的老式手表倒在马路上，用压路机压碎，让观众看到该厂确实是在淘汰旧表“以旧换新”。

大三产的新思路

北京印染 1958 年建厂，现共有职工 3000 余人。这个厂在前几年受原材料、染料、运输的成本上升和产品售价下降的双重挤压，产品严重滞销，全厂开工率只有 60%左右。1990 年至 1992 年，全厂累计亏损高达 1800 万元。

面对如此严峻情况，该厂的领导班子认真分析形势，总结经验，根据本厂的生产管理特点和市场情况，提出“主业精，副业兴；走出小圈子，发展大三产”的新思路。该厂的优越地理位置过去一直示能很好地利用，他们过去的合作伙伴香港宝新布业有限公司只有房地产开发、经营的成功经验，双方一拍即合，成立北京港物业发展有限公司。北京印染厂拿出主要生产能力和人员搞合资,同时利用外资在厂前区兴建建筑面积达 16 万平方米的多功能综合商住中心即城市广场，余下的 l000 余人除人事、保卫等职能部门外，分别成立 4 大公司，为合资厂提供生产和生活的配套服务，公司一律实行自负盈亏。

北京印染厂由于大胆引进外资，大胆应用外方先进管理经营经验，结合本厂的实际情况，走出了一条以印染生产为主、房地产开发经营、贸易与服务并举的多元化经营之路，并取得了显著成绩。1993 年 4 月，产品出口合格率达到 94%。

正竞争赢来五连冠

汪海是青岛第九橡胶厂厂长、全国优秀企业家。他认为，经济领域里有两种竞争：一种是兄弟企业相互提携，互相促进，以尽可能“品优、样新、价低”的产品为广大人民群众服务，并以此提高国家整体生产水平，这是一种互相比高的正竞争；另一种是蒙骗拐哄，企业间相互封锁、互相拆台，损害消费者利益，降低国家整体水平，这是一种互相促退的负竞争。汪海就是靠正竞争使青岛第儿橡胶厂连续 5 年在全国同行业评比中荣膺冠军的。

汪海的竞争思想和竞争技巧是高人一筹的，恰如有人说的那样“无所不在、无孔不入、瞬息万变，常新常胜”。他撒出了几乎覆盖中国辽阔版图的情报网，及时了解各地哪种鞋最好销，发现什么新样子，对本厂鞋有什么意见。他还以“你无我有，你有我新，你新我变”的战略思想一路领先，开拓胶鞋新潮流。当大多数厂家埋头做黄蓝胶鞋时，他开始生产第一批旅游鞋、印花鞋；当大多数厂家开始做旅游鞋、印花鞋时，他开始生产名牌繁多的新迟鞋；当大家开始生产多品种鞋时，他又开始生产高档 pU 注塑鞋。到 1988 年，九厂已有 110 个品种，300 多种花色的新产品。

然而，真正令同行由衷推崇的，还在于他先国家、先人民、后企业、后个人的“正竞争”气度。他帮助同行中的竞争对手改进技术、提高产量、增加利润。1987 年 3 月，该厂生产的老人健康鞋有小毛病，凡顾客发现了的，他决定一律退掉；大多数顾客没有发现，他也要花几千元做电视广告，让购买这种鞋的顾客前来退鞋，并且，他还把退回的鞋办个展览，让全厂职工参观。这种“超级服务”赢得了顾客的信赖，也赢得了同行的尊重。

让中国油流向世界

大连石油化工公司经理黄春萼，是首届全国优秀企业家。他率领全公司12000 名职工，主要靠国产设备生产出了国际市场上 165 有竞争力的产品，有 51 种优质产品销往 43 个国家和地区，9 年为国家创汇 25.6 亿美元，1987 年全厂利税 7.66 亿元。

走向世界谈何容易。那时，国际市场强手如林，油品饱和，销售网点星罗棋布，产品价格时涨时落。黄经理没有示弱。他看到国际市场需要润滑油基础油，于是果断地选定了这个突破口。他带领干部和工人一起攻技术“堡垒”、降低成本，终于推出达到国际标准的产品。1982 年，第一次打入国际市场，名声大震。

可是，国际市场风云莫测，油价大跌，继续坚持出口尚需承受巨亏，要扩大出口那就更难了。黄经理也不信这个邪。他亲自到欧美几个国家做市场调查，搜集信息，推销石油产品，开辟新市场。在美国的 18 天里，黄经理考察了 6 个石油公司，使美国一家素享盛名的莫比尔石油公司完成了全部润滑袖基础油的评定，并很快向世界各地分公司发放了准予购买的许可证。随之，其他国家的一些公司也纷纷效法。这样，世界的大门打开了，中国的石油产品终于在国际市场上占有一席之地。

潜在市场的开拓

江西乳品厂生产的“可可奶”饮料、“英雄”牌全脂甜奶粉等20多个产品，销路都很好，生产效益一直居江西同行业前列。该厂厂长席兰三坦言，他们厂之所以能赢得市场，除了企业内部狠抓质量管理外，得利于建立一套以销售责任制为基础。以公关宣传为手段、提高市场占有率为目标的营销保证体系。

席厂长意识到，“酒香也怕巷子深”，没有好的促销手段，也会“躲在深宫无人识”；在商品经济的海洋里，存在许多无形的市场，不同地区、不同阶层对每一种产品都有一种潜在的需求特征；精明的企业家就需要动脑筋开拓这个市场。1993年初，他专门召开市场经营决策研讨会，就如何围绕潜在市场开发产品、建立全国性委托代替网络等问题形成共识，并付诸实施。

席厂长早在1992年9月，就向社会宣布。凡是生育三胞胎的，免费提供半年奶粉；生了4胞胎的，免费提供一年奶粉。此举在社会上引起强烈反响，多次获得全国金奖的“英雄”牌奶粉的知名度越来越高。1993年5月，席厂长又出一招，他在北京召开的新闻发布会上，宣布30岁以下的教授、研究员可以免费享受“英雄”牌奶粉3年，每月4袋。此消息在社会上引起了轰动。席厂长还有一招是“反弹琵琶”。当前不少饮料、食品行业的决策者把目光盯着大众消费市场。但是，他却不动声色，从高起点入手，把主要销售兵力放在大城市和一些信誉好的特别行业。他首先抢占10多个省市的民航市场，在北京、上海等强手如林的大城市站稳了脚跟。前不久，“可可奶”饮料又取得了全国旅游协会认可的唯一指定旅游饮料证书，这样，质量过硬的产品找到信誉度高的地方销售，然后再辐射全国，往往会事半功倍。

小鱼吃了大鱼

杭州罐头厂有 33 年历史，职工 2 千多人，可谓树大根深、实力雄厚，然而，由于产品一成不变，加之经营管理不善，连续三年亏损，负债 4 千多万元。

而同在该市的一个小学的小厂，名叫“ 娃哈哈 ”，靠两个罐子 4 口锅起家，靠一个简陋的经营部。由于产品试销对路，3 年间，使娃哈哈儿童营养液风靡全国，月产 500 万盒，年产值达两亿元。

优胜劣汰，杭州市委决定集体的，娃哈哈厂兼并国营的，杭州罐头厂组成杭州娃哈哈食品集团公司。

小“ 娃哈哈 ”吃掉了大罐头厂，其中奥妙，正如现任娃哈哈食品集团公司总经理的宋庆后所说：“ 娃哈哈是市场经济的产物，市场里生，市场里长，所以，我们无论做什么事情，都自然而然地按市场规律办 ”。

1987 年初，企业刚起步时，仅是一家毫不起眼的校办企业经销部。经销部经理宗庆后有意观察了许多商店，发现缺少专供儿童用的营养液。我国有 3 亿儿童，市场潜力一定很大。于是，宗庆后决定上儿童营养液。新型营养液研制成功后，他在从市报征集的 300 多个产品名称中选好“ 娃哈哈 ”这个好吆喝的靓名。之后，他又去注册了“ 娃娃哈 ”、“ 哈娃娃 ”、“ 哈哈娃 ”等 30 多个防伪性商标。娃哈哈的广告巨大投入更令许多厂家咋舌。仅 1992 年的支出就达 4000 多万元。换来的却是 7000 多万元的利润翻番。1993 年的广告费起码要突破一个亿。如今“ 娃哈哈 ”的广告，如同一项例行的仪式，在每天 18 时 58 分许这个黄金时刻，准时在中央电视台播出，“ 娃哈哈 ”已成为家喻户晓，人人皆知了。宗总经理颇有信心地说：“ 1993 年，我们的目标还是翻一番，再塑一个娃哈哈。 ”

常百的全、新、严

连续两年被评为全国百家最大规模、最佳效益之一的常州市百货大楼，在分析市场形势中拓宽思想，尽量做到超前决策，在激烈地市场竞争中形成“你有我全，你全我新”的优势，使经营越做越活。1993 年的 1—7 月份实现销售额 2.1 亿元。比去年同期增长 60.31%，实现利税 1483 万元，比去年同期增长 38.39%。

常州市百货大楼牢固树立为顾客服务的观念，及时掌握市场形势的变化，紧紧抓住机遇，竭力做到畅销商品比别人“全”。1993 年上半年，他们大胆投入数千万元，购进高档进口家电及黄金首饰。当兄弟商店发现其中“奥妙”，也着手进购这些商品时，价格已经上涨。这时，该店已在顾客争相抢购家电和黄金首饰中稳获其利了。

常州百货大楼出售商品，做到售前、售中、售后服务一条龙。并严格规定，没有产地、商标、合格证、安全测试和没有零件的商品，一率不进。人情商品免开尊口。这种严格的做法和规定，使它的信誉大增。一次，他们购进一批进口彩电，后来发现缺少另部件。他们本着宁愿在经济上损失一笔，也不在信誉上损失一分的原则，采取拆机维修的办法，以保证顾客不受损失。

柳暗花明又一村

1980 年初，国民经济处于调整的最初阶段，农机市场风云突变。北京手扶拖拉机厂的产品在全国订货会上竟无人问津。厂领导求来求去，最后只捏着 3 台订货单回了厂。他们望着堆满库房、球场的 4500 台手扶拖拉机，心急如焚，感慨万千。厂内还积压了 1500 多万元的半成品和备件，占去了全部流动资金和银行贷款。当前的生产怎么搞？3000 名职工的生活又怎么办？进一步降低成本嘛！不行。因为每台“手扶”中，本厂自制件只占 700 元，即使降低为零，也避免不了亏损。向上级要求允许亏损！也不行。因为厂领导也试过了，得到的答复是：一分钱也不许亏损。想来想去，似乎真的是山穷水尽了。

严峻的形势带着工厂寻求生路。他们首先分析了本厂的长处，认识到厂里各类设备齐全，也不乏各门技术人才和熟练工人：同时也分析了社会的需要，看到国民经济的调整，固然带来了农机行业产品的暂时滞销，但也带来了轻纺等行业的蓬勃发展，完全可以在新的天地里大干一番。这样的分析，使厂的优势和社会需要对上了口。于是，厂领导迅速制定了符合实际的转轨战略：扩大服务领域，大搞对外加工，承揽各种零活。全厂 12 个车间，各自为战，分别根据自己的专长，开始向生产的广度进军。什么暖气片，吊塔，汽车轮瀚加工等等，什么都干，并且干得好。很快，效益出来了，年底一算，全厂不但没亏损，还上交 25 万元的利润。

在外国专家撤走之后

河南安阳彩色显像管玻壳公司在最初的日子里是甜蜜的。1990 年，5、6 月的一次点火成功，比中日公司合同期整整提前 3 个月。1991 年 4 月中日双方正式在北京签订了合同交接书，当年就生产彩管玻壳 60 万套，产值达 1.4 亿元。进展如此顺利，公司不禁喜出望外。

但是，出乎意料的是市场风云突变。原来按照国家计划，安阳玻壳是为国内一些显像管厂家配套而建的，在政府协调下与这些企业都签有供货协议。然而，当“安玻”正式投入批量生产时，因用户标准和其他因素发生变化，产品在论证过程中出现了未曾想到的难题，无人接货。这时，已点火的炉子一刻也不能停，厂区到处堆满玻壳，仅成品占压资金高达 1 亿多元。其间，国务院和机电部曾多次出面协调，也无济于事。真是急熬人！

痛苦中，公司总经理李留恩及其决策层冷静地意识到：“‘计划’此时靠不住了，唯一的出路只能是在市场中寻求生路”。1992 年日方专家撤走之后，李总经理亲自披挂上阵，组织公司科技人员和职工展开了一场科技攻坚战。仅一年时间就攻克了大小技术难关 268 项，还开发成了多项国内首创新工艺，从而为较大提高产品良品率创造了有利条件。同时，他们还瞄准市场的需要主动地开发新产品。仅用几个月时间。双压 21 英寸东芝型平面直角彩玻一举成功，并顺利打开国内市场。1982 年，“安玻”共产销彩玻 351 万套，占国内总产量 70%，实现销售收入 4.5 亿元，已成为我国目前最大的彩管玻壳专业生产企业。

逼出来的长城风雨衣

北京市服装三厂就是通过采取多样化的谋略，来改变企业面貌的。

这个厂当前主要生产棉服，多年式样不变，产品严重滞销。1981 年，服装批发部门又通知他们，把本年的 51 万件定货削减到 28 万件。真是雪上加霜！对此，刚刚走马上任的张洁世厂长没有唉声叹气，而是瞄准市场果断地采取了新谋略，大力开发风雨衣新产品，并千方百计地寻找新的顾客。他们利用本单位的人力、物力和财力资源，很快生产出“ 长城牌风雨衣 ”，为了打开销路，除利用电视、报纸等谋体大做广告外，张厂长还在北京百货大楼设立了长城风雨衣展销专柜。这个专柜不同于一般，它有令人叫绝的新鲜三招：布置专柜的费用，全部由工厂承担，工厂派售货员、售货员的工资由厂方负责，先供货、后算帐，卖掉的货算商店的，卖不掉的拿回工厂。结果，一炮打响，由于风雨衣款式新，质料好，做工细，展销柜前人头攒动，你拥我挤，争相购买。1982 年，该厂的利润比 1981 年增长了 23%。长城风雨衣从此象一颗夺目的新星升起在广大用户的心中。

老产品、新花招

1982 年，福州铅笔厂遇到了 3 只拦路虎：其一，全国的铅笔供过于求，各厂家的竞争变得激烈；其二，原材料价格上涨，产品成本明显加大；其三，外贸政策性降价限产，产品外销更加困难。

面对如此严峻局面，该怎么办呢？他们首先想到的是如何改善目前顾客与目前产品的关系，使原来的顾客购买更多的本厂产品，进一步扩大市场。于是，他们制订了以用户需要为目标，以质量求生存，以花样品种、包装、装璜求发展的经营方针。他们发动职工想办法出主意，大力开展市场推销活动。福州铅笔厂瞄准了北京老顾客，进行了产品展销。展销期间还搞了一次消费者兴趣测验，发现人们投票最多的是猫的图案。据此，该厂便在北京市场上投放了一批以描为图案的铅笔，受到广大消费者的欢迎。该厂在另一次产品展销会上，还根据儿童的特点，制造了两台会说话、会招手、会唱歌、并会出售铅笔的“四会”机器人，有效地吸引了各层次顾客，尤其是儿童们的兴趣，结果大大促进产品的销售。由于正确地运用了扩散市场谋略，福州铅笔厂 1983 年比 1982 年，产值增长了 19.4%，利润增长了 41%，出口创汇达 113 万美元。

大工厂、小摊点

顺义肉联厂过去生产销售都靠计划调配，皇帝的女儿不愁嫁。因而效益一直不坏。然而，自从北京市取消肉票，放开市场价格以后，过去那种获利的手段和渠道，也无论是产品品种，产品质量，都遇到了强大的竞争对手。一些进货渠道别人用高价抢走了，一些销售渠道别人用优惠价夺过去了，怎么办？不能坐以待毙。

厂领导发动大家出主意想办法。最后决定，依靠群策群力、降低成本、提高质量，推出新品种，特别是在销售渠道上除了争取老客户以外，要建立新渠道。

如何建立新渠道？他们克服了眼睛盯住大商店的旧观念，决心自办小摊点，把销售也由自己大部担负起来，在提高生产力的基础上，他们抽出了数百名职工，在全市设立了一百多个摊点，遍布京城的大街小巷。随生产随上市、新鲜、及时，节省了中间费用，价格合理，颇受市民欢迎。

这一下，它不仅渡过了难关，而且迎来了新的兴旺。

好货还得媒介传

“健力宝”公司原是广东三水县的一家饮料小厂，为了占领国内外市场，它除了在口味、营养、包装等方面大做文章外，它还注重于它的传播媒介。

在它起家的初期，正是中国女排鼎盛之时。它瞅准这个千载难逢的机会，就向中国女排赞助，争取“健力宝”成为“中国女排专用饮料”。一次中国女排赴日参加世界比赛，它将健力宝用专机运往东京。女排一战取胜。日本记者寻找原因发现中国选手饮用的是千里迢迢从国内专程运来的健力宝。而不是饮用的日本饮料。于是便写出了一篇《中国魔水帮助中国女排取胜》的文章，轰动日本。国内《参考消息》又将此文转载。一时健力宝名声大振，成了国内外市场的抢手货。几年间，它就发展成为中国首屈一指的大公司。

健力宝集团并不就此满足。1990 年的北京亚运会，它又捐资赞助，是国内赞助最多的厂家。在亚运会后的一次全国订货会上，订货还未开始，它的合同就已有上亿元。它“吃了小亏却占了大便宜”。

佛龛张果喜

15 岁时，张果喜就成了一名雕刻工匠。1973 年，他带着 21 个员工，办起了余江县工艺雕刻厂，生产木雕工艺品、木雕家具等。

我国改革开放后，他瞄准了日本和东南亚等国的传统文化，专门雕刻一种佛龛。首先运往日本，就占领了日本的佛龛市场。不久港、澳、台地区、韩国、东南亚等国家，都知道张果喜的大名。因为他雕刻的佛龛不仅雕刻精美而且牢固结实，不易散架。这些地区和国家的雕刻厂家都自叹勿如。

一次，一位日本想转嫁损失的客商，走进张果喜的雕刻厂，说他从这里进的货运到日本就散了架，企图向他索赔。

张果喜把这位日本商人带到仓库，微笑地对客商说：“ 阁下随意挑一箱已装箱的产品，我们当面测试一下如何？ ”那位客商只好挑了一箱。张果喜立即让工人把这箱产品吊至 3 米高的空中，然后他一挥手，木箱“ 呼 ”地一声摔下，那位客商倒抽一口凉气。张果喜示意工人再摔一次，又是“ 呼 ”的一声，“ 请阁下检查。 ”只见箱内佛龛完好无损。张果喜这时对他说：“ 贵公司在买我们的佛龛同时，是否还从其他国家进了货？ ”那客商张口结舌，说：“ 可能是我弄错了。 ”张果喜说：没关系，欢迎你继续订我们的货。一场企图索赔案就这样轻松地了结了。

由于张果喜对国家的贡献,我国紫金山天文台将新发现的一颗 3028 号小行星，经国际天文联合会行星命名委员会批准，命名为“ 张果喜星 ”。

逆水行舟，同舟共济

上海前进微型电机总厂由一家加工玩具电机的小企业，发展成为上海集体企业的明星。它在中国改革、发展的岁月中，已经受了“马鞍形”的起伏，每一个阶梯都是青年厂长钱宏彪带领全厂职工拼搏过来的。他们的经验就是：在市场竞争中，要扬长避短，瞄准空隙为形成拳头产品进行拼博。

在玩具电机滞销时，他们首先瞄准农村市场，寻找适销对路的产品。当钱厂长和知虫害严重影响农业增产的信息，就着手研制小型“超低量喷雾器”。尽管厂房和设备都十分简陋，他们都憋着一股劲，终于研制成功。产品出厂后，受到了农场的欢迎，形成了批量生产，后来又试制成功了医务消毒的“电动齿轮泵喷雾器”，又获成功。

接着，他们又利用微电机的优势，着手研制民用电吹风。他们认真调查了市场需求，产品选型力中低档层次，首创了“喷香电吹风”。在保证质量的前提下，降低成本，薄利多销，很快得到广大消费者的欢迎，成为市场上的抢手货。随后在“喷香电吹风”的基础上，又推出了各种型号的系列产品，其中两种型号的电吹风获得了部优称号，一些产品远销东南亚地区，道路越走越广。

包装的效应

俗话说，“佛要金装，人要衣装，货在包装”。

上海金华工艺玩具厂生产的儿童玩具一直以质量可靠为宗旨。该厂技术力量雄厚，设计人员设计的长毛绒小动物生动逼真，煞是可爱，其价格比国外的同类商品低，然而这样的产品拿到国际市场上其销路却不好。通过比较就可以发现，他们的包装过于简单。有的玩具仅用一只普通的透明塑料袋就打发了，那就好像一个漂亮的小姑娘穿了一件褴褛的衣衫，不讨人喜欢。内商外商当然不悄一顾。他们找到了原因，该厂设计人员就将包装加以改革。他们精心构思，将长毛绒小动物猫、狗、熊、兔等装在印有精美彩色图案的大盒子里。盒子的正面配上一幅动人的广告，情景交融。盒子的侧面，明亮的透明玻璃纸映出了那些活泼可爱的小动物，个个生龙活虎，惹人喜爱。经过如此一番“梳妆打扮”，赢得了内外商的喜欢。在一次国际博览会上，一下就成交了十万打。可爱的小动物由此身价百倍，成了畅销货。该厂的销售利润也成倍增长。

协作联销，一举成功

北京通县艺海金属制品厂，主要生产金属鸡笼。产品质优价廉，适合于大、中型机械化鸡场采用，但在农村养殖业方兴未艾之时，其产品却卖不出去。问津者多，成交者少。这是什么原因呢？

通过调查，他们发现，很多顾客要买“配套设备”，办养鸡场，不光要鸡笼，还需要有饲料加工、雏鸡孵化等主要设施。因这两项没着落，仅有鸡笼顾客是不会成交的。

原因找到了，在一次畜牧业务会上，艺海金属制品厂找到了合作伙伴，一个是本县以生产配合饲料加工机为主的通县衣机修造厂，另一个是生产孵化机的海山西山孵化设备厂。这两家产品在销售过程中，也遇到了相同的问题。三家一经接触，当即决定开展推销协作。即用户到一家定货，同时介绍另两家的产品。1990 年，这三个厂正式成立了协作联合体，无论业务人员外出推销产品，还是外地采购员到厂恰谈，他们都同时介绍三家产品，以联销方式共同销售。

自从艺海金属制品厂与其他两厂开展推销协作以来，短短几年中，产品销量增长了近 10 倍，仅鸡笼一项就增加利润几十万元。

耳听是虚，眼见为实

在北京有 1000 多万人口,近 200 家涉外宾馆饭店,数不清的旅馆招待所，这好象构成了对高级弹簧床垫的巨大需求，但从北京市的床垫业来看，这两年大批生产厂家蜂拥而至争夺市场，致使弹簧床垫市场相对疲软。

作为一个企业经营者，面对强手争夺市场，市场出现疲软时，应当怎么办？北京京通港高级家俱有限公司以其灵活的经营在市场争夺战中获胜。这主要取决于两个方面的因素：一方面其产品质量过硬，花色品种更新速度快，另一方面营销的手段高出其他厂家一筹。正所谓狭路相逢智者胜。

1991 年 7 月，在北京家俱博览会上，该公司独家采用了现场操作推销方法，由业务人员和操作人员把半成品床垫带到销售现场，进行现场缝合制作，使消费者可以直接看到床垫的内在质量和结构，消除了顾客因看不到内部结构而不放心的心理，从而提高了消费者对产品质量的信任感。这种现场表演制作吸引了众多的消费者，仅七年时间销售达 4.6 万元，在同类产品中销售量最高。他们这种独到的促销手段收到很好的效果。真是“ 运用之妙，存乎一心 ”。

销售莫忘第二个上帝

许多经济效益和社会效益都获得大丰收的企业家，管理者们有一个普通的共识，那就是：在企业的经营活动中，除去顾客是“上帝”而外，还有另一个“上帝”——生产厂家。一个企业，只有当它把这两个“上帝”同时放到一个被尊重的位置上的时候，它才可能为企业赢得最佳效益。

这里容易被经营者们忽视的便是第二个“上帝”的生产厂家。

座落于北京东四商业中心的“三友”商场的实践，就充分说明了这一点。

1990 年冬，北京街头一种领口带有人造毛的羽绒服，开始受到消费者的喜爱。三友商场的管理人员本着厂家也当作上帝的原则，及时将此信息提供厂家，使得厂家依照这种市场信息及时调整产品结构，开发新品种。在短短的数月之间，应市场所需生产出来的这种新款羽绒服，一上市就受到了顾客的欢迎。三友商场仅因此一项就赢利百万，比 1989 年同期销售额增加了 70%，这种做法，使商场与厂家同时获利。

毛泽东纪念表

安徽合肥手表总厂,在 1992 年岁末推出一种表壳两面分别铸有毛泽东头像、天安门城楼及“纪念毛泽东诞辰一百周年”字样的纪念表，很快此表就走红海内外。

1992 年 6 月，老厂长徐志瑜去深圳出差，看到几乎每辆汽车的驾驶棚里都挂有毛主席像。他灵机一动，1993 年是毛泽东诞辰 100 周年，全国很可能要隆重庆祝。要是开发一种即有纪念意义又有收藏价值的纪念表，肯定好销。回厂后，身兼总工程师的老厂长马上就设计出纪念表的样式，1992 年底投放到上海、北京等市场。上海市人大、政协将其选做会议专用纪念品。从此，纪念表声誉倍增，仅城隍庙一家钟表店就卖了 3 万多只。全国催货的电报、信函雪片般飞向纪念表的生产者手里。

在海外，纪念表成了华侨和外国友人眼中的珍品，美国旧金山华人汽车制造商陈先生一下买了几十只，准备回国分赠亲朋好友。香港一位大商人一下订购了 3000 只，用作送给公司全体员工的新年贺礼。

红太阳酒的启示

在毛泽东 100 周年诞辰纪念日临近之际，在激励竞争的酒市场上，山东祥酒厂不失时机地推出一种新产品——东方红太阳酒，此酒工艺独特，质量上乘，包装又别出心裁，古色古香的酒坛，用黄手帕包裹，色润光艳，手帕上还挂着一枚古色古香的毛泽东像章，给消费者留下深刻的感情印记，让人们借以寄托自己悠长的思念。在济宁的一家商店，一位老人买了 6 瓶，并把毛泽东的像剪下戴在胸前，结果，更多的消费者涌向柜台……。

这个故事揭示了这样一个秘密。在改革开放的今天，人们在物质生活改善的同时，还追求精神寄托。中国人对崇敬领袖的怀念就是一种精神寄托。“红太阳酒”和许多“红太阳”商品正是抓住了消费者的这种心理而获得成功的。

徐福伟巧借东风

浙江嘉兴航空箱包厂厂长徐福伟，巧借他人条件，将一个濒临倒闭的工艺美术厂发展为以生产密码航空箱为主的“天天”集团。

一是借鸡孵鸡。徐福伟走南访北，发现国人常常手提进口密码航空箱，显得很是高雅、气派，而小工艺厂要投资生产需要 400 万元，显然是不可能的。徐福伟便借兄弟厂的引进设备加工铝型材，轧花板等，自己厂则集中力量搞箱框成型和组装。结果只用三个月花了 10 多万元就形成月产 2000 只航空箱的生产能力。

二是借渠流水。徐福伟认为，要占领市场，光靠自己作广告宣传，派人出门推销远远不够，还需要利用别人的销售渠道打通市场通路。于是，他与京、沪等地 5 家大皮件厂联营联销，借其渠道把自己的产品打入北京、广州，上海等大中城市。很快，销售网点就从 100 多家扩大到 500 多家，年销售量从 1989 年的 5.5 万只猛增到 1990 年的 9.5 万只。

三是借船出海。徐福伟把眼光盯向国际市场。他购买日本的“皇冠”、美国的“新秀丽”、法国的“大使”牌航空箱进行研究，努力开发新产品。平均两个月就有一种新产品面市。“天天牌”箱包由此名声大振。同时，他们与中国五金矿产进出口总公司实行合资联营，在引入资金的同时，借助外贸部门信息广、出口渠道多的优势，抢先将自己的产品打入日本、香港、北美、南美及欧洲市场。

四是借力强身。徐福伟力排众议，三年兼并了铝材，装璜和电镀三个兄弟厂。技术，人才，资金和厂房合在一起，形成规模经营。并办起两家合资企业，借外资引进了箱包新设备，借国外先进技术赶超国外先进的箱外生产水平。并取得自营进出口权。

现在“天天”牌航空箱产销量已连续三年居全国同行第一，集航空箱，五金电镀、装璜、电脑锈花，房地产及娱乐等多行业为一体的“天天”集团正在迅速成长。

要上班就得下海

河南安阳保温器四厂诞生 8 年，新生产的“ 金爵 ”系列产品走向全国 29 个省区和美、日等国。“ 金爵 ”人对市场的理解成为他们获胜的奥秘所在。这主要有两点：

第一，他们把厂内关系变为市场关系。产品没有进入市场，职工自身就已进入市场。厂里把产品按成本加利润，以标准价拨给销售科。销售科在价格、渠道、人员、地区、收入方面都彻底自主，多销多得。厂对各个车间的用料、成本、人员等均按标准裁定，不准随便增加。这样就实现了厂对车间、对销售两头都给予了活动余地。形成了厂内市场关系。

第二，把企业当大“ 海 ”。金爵人认为，市场是大海，企业也是海。产品开发与销售都搞承包。没有成果，就没有一分钱。工人和科技人员没有职称费、职务津贴和书报费等，让他们去游泳，多劳多得，少劳少得，不劳不得。不出厂门大家都已身在“ 海 ”中。出现了人人争先，个个上进的劲头。

金爵公司就是靠发挥这种市场精神越搞越活，越搞越旺。

占领制高点

河北怀安县珍稀动物养殖场两年前濒于倒闭，而今却产品供不应求。其奥秘在于，利用时机，调整养殖结构，喂以“粗茶淡饭”。远看三年，占领市场“制高点”。

1989 年，全国经济不景气，貂皮价格大滑坡，最贱时才卖十几元钱，而当时饲料价高，贷款利率高，人们面对“两高一低”，养貂户谈貂色变。可怀安县珍稀动物养殖场场长李柱却花每对 3500 元的高价从挪威进口蓝狐，又从东北调进乌苏里貉和压貂，增养狐、貉。至今，王能提供 1 万只良种。舍得花本钱，喂活鱼、鸡蛋、高级饲料、黄豆、玉米面，关健时刻喂蛋、肉、奶等滋补品，后来大胆用饭店的剩饭、剩菜、剩汤作为主料。使养育一只这类动物从 100 元降至 40 元，狐、貉产仔平均一胎 10 只以上，创全国纪录，皮张有一米多长，有羊皮那么大。

展望未来三年，李柱认为，目前狐、貂皮张价格上涨，全国肯定又是一个养殖高潮，要在激烈的竞争中占领市场，准备到北方几个城市近郊办场，利用宾馆、饭店的残渣剩饭养貉养狐。这样，进一步依靠成本低，皮张售价高，去占领市场制高点。

华帝的三高

广东中山华帝燃气具有限公司面对竞争十分激烈的燃气具市场，采取正确的经营之道，它问世不到一年的时间里，月生产燃气具队 2600 台增加到 4000 台，创下了人均年产值 60 万元的高记 181 录。其经营之道可概括为对三“高”的追求。

追求高品位商品，在“华帝”人看来，代表着他们新生产的高品有一种商品位，表现出他们的竞争意识和雄心向上的进取精神。产品设什突出现代视觉意识、统一样式、文字造型、颜色、图像、包装，公关注重宣传企业的整体形象，使企业和企业产品形象深深印入消费者的心中，并使消费者产生别具一格、优雅大方的感觉，从而予以充分肯定。

追求高质量产品。在生产之初，华帝公司就花了 20 万元购置了一套现化检测设备，并配有专人负责，对每个配件，每道工序都进行严格的检验。结果：“华帝”产品问世一周就通过了国家燃气具检测中心检验，所有性能均符合部颁燃气具标准，这被人们称为奇迹。

追求高品位消费者。据统计，全国家庭用燃气具普及率低，城市为 27.2%，乡村为 10%。因此，国内燃气具市场即充满竞争而又前途广阔。华帝人面对众多的消费者只钟情于高品位阶层，即 60 年代出生的现年 30 岁以下的年轻用户。

他们投入 100 万元广告宣传费，与一批高品位销售商建立了一种唇齿相依的关系，利益共享，风险共担，共同参与制定产品定位、定价、市场分析、广告宣传、产品行销通道等，“华帝”仅用 4 名专职销售人员，就完成了 4000 万元的年销售额。

“ 抢班夺权 ”

吴民展是航天工业部风华机器厂厂长。他的生意经就是一个“ 抢 ”字。

1983 年底，吴厂长决定上电冰箱，这时全国已有电冰箱厂 113 家。他鼓足劲抢时间，终于抢上了国家电冰箱定点的末班车。抢上车后，他又抢质量，在 1988 年全国电冰箱评比中，他又“ 抢 ”得了一块银牌。

在这之前，他听说北京高能所在四处寻找正负电子对撞机的生产厂家，吴民展马上赶到北京，想抢这个生意。高能所的门卫将他拒之门外，他软磨硬泡，门卫才放他进去。可是高能所的有关同志却冷淡待之，不相信他们能生产这个高精尖的产品。他只好灰溜溜地走了。但他不死心，又到处找熟人托关系，1984 年再到高能所抢任务，终于与之结成了友谊。

1984 年，吴厂长又“ 抢 ”来了治疗肿瘤病的放射性驻波电子直线加速器。平时，他好翻报低，一天，看到一份中国医疗器械工业公司提供的一份产品开发清单，其中有医用加速器。他马上决定去“ 抢 ”，他和国防工办的领导一同赶到贵州省医疗器械工业公司，先后三次请国防工办和贵州省医疗器械公司到该厂考察。当年年底便与北京医疗器械研究所组成了医用加速器的试制生产联合体。1987 年 10 月就在北京通过部级技术鉴定，填补了国家的空白。同年，他又抢来了汽车发动机生产。还有荣获银质奖的风华牌彩色印刷机，荣获全国评比第一名的风华牌手提式吸尘器，都是他“ 抢 ”来的。

市场调查出“美人”

天津市化妆品科学技术研究所，先后开发、生产了 20 多种新型化妆品及新材料。其中，高层次的科技化妆品——普兰娜减肥霜和美乳霜是最佳代表作。这“两霜”已风靡日本，被日本人称作“中药美人”，并誉扬亚、美、欧三大洲。小小的化妆品进入了国际大市场，成功的高招在哪里呢？“两霜”发明主持者、天津市化妆品科学技术研究所所长、高级工程师来效先说得好：主要是对市场调查工作做得好。

他们在确定这一科研项目前，做了大量的市场调查。他们分别先后考察了 4 个国家的化妆品市场。他们了解到：一、国外人生活水平高，化妆品的消费能力高，仅日本每年就有 100 亿美元的消费能力，要想法打入国际大市场。二、国外消费者对化妆品的需求旨在健美，不愿使用含有激素成份的化妆品，渴望得到含天然原料的新型化妆品。三、国外人对中国的医药学非常信赖，但要求要先进的技术提取、制作，以求得高质量。他们抓住了这三点开始试制生产。原料完全采用我国资源丰富的中草药，提取方法采用国际先进技术、制作，检验过程都非常严密，用各种先进仪器及设备保证产品质量。他们生产的“两霜”经国内外有关专家鉴定，证明有效性和安全性方面，都达到国际先进水平。据我国驻日本有关人员反映，“两霜”是近 6 年来我国商品进入日本市场最成功的一项。

全员经营，立体销售

生产“梅花”牌收录机的无锡无线电厂，1987 年率先降价，迎来了 1988 年 300 万台的订货量。可是，该厂 1988 年将要减少利润 3500 万元，相当 1987 年利润的总和。大家认为厂长朱阿荣决策是险上加险。但是，朱厂长却认为这是一个赚钱的好机会。

1986 年，中国电子产品市场受到了冷落，无线电厂家也因此受到影响，收录机堆积起来。成本资金占用从 350 万元猛增到 800 万元。生产厂家都为此捏着一把汗。有的要停产，有的要减产。朱厂长却不那样看。他毅然决定“工厂让利”，向商业让利从 15%一直到 30%，同时开发新产品，增加优质产品，在全厂开展“全员经营，立体销售”。结果，无线电厂让利 300 万元，以增加产量弥补了损失，一年来利润增长 17%，这时同行才醒悟了，工人们明白了。朱厂长作出的“工厂让利，商业出力，消费者得益，搞活经营”的经营决策，使企业搞活了。朱厂长也深有感触地说：作为一个企业的领导者，自创机会和把握时机同样重要。

抓住“以电代柴”的机遇

1982 年下半年，湖南省召开了“以电代柴”规划会议。贯彻中央要在全国搞 100 个电气化试点县的决定。广东省湛江家用电器公司经理李秀森一听到这个消息，马上带领 5 名信息员赶到会议地点考察形势，签订意向书和合同。他们计算，全国 100 个试点县连同大中城市，每年需要电炊具约 1000 万套，而全国电饭煲的年产量仅有 300 万只，这远不能满足市场需要。厂长拍板决定大量购进原材料，将 1983 年的产量由上年的 46 万只增加到 80 万只。会议期间，他们又到农村进行调查研究。了解到，农民除了用电饭煲外，还要用电蒸笼、电炒锅、电水壶和暖风机等一系列配套电器产品。他们便抓住时机开发新品种。1983 年这些产品就陆续投放市场，受到广大农民的欢迎。1982 年至 1985 年这家公司的电饭煲产量已经由 46 万只猛增到 300 万只，还有电炒锅 500 万只，支架 300 万只，以及电风扇、电烤箱等多种电器产品。1985 年完成产值 1.5 亿元，实现利润 1300 万元，并出口创汇 2200 万美元。目前，这家公司已发展成为一个跨地区的大型电器集团公司。

牴羊走进了市场

在推出新产品时，一般销售单位都要作广告，搞宣传。天津东亚毛呢纺织厂在这方面有自己的一套。

他们为推销他们的“牴羊牌”毛织物，首先办起了一个免费编织技术传授班。这个班培训棒计、钩针、手织机三种技法，同时教授不同的新奇花样，介绍国外各种编织图案。他们每年招收学员数百人，学完后经过测验合格发给结业证书，以心换心。他们坚持了十几年，培养了一支自愿为该厂推销毛纺织品的义务宣传队。这些义务推销员为厂里带来了不小的经济效益。

本厂还创办了一份《方舟月刊》，从 1982 年开始以低价发行。他们针对家庭妇女，开辟了卫生常识、育儿知识、婚姻问题、夫妇之道、烹饪技术、服装设计等专栏，每期还用一定的篇幅介绍编织毛线的各种针法及毛线织品的收藏洗涤方法，并详细介绍了 2——3 种毛衣针法。1983——1984 年两年内，就介绍了 34 种，深受广大妇女的欢迎。表面看来，这不是为“牴羊牌”做广告，实际达到了比作广告还要实惠的目的。

该厂靠这种宣传，打开了销路，在短短几年内成为众多企业中的佼佼者。

颜色的效应

闽东电机厂生产的电机销往国外，质量上得到了一致认可，然而却销路不畅。厂里派人调查原因，问题却是出在颜色上。

中国人认为红色吉利、鲜艳，就将电机一律漆成红色。谁知道，这种颜色东南亚人不喜欢，说这种颜色象救火车的颜色，又象鲜血，使人非常害怕。他们便将电机漆成银灰色。谁知道，泰国人非常忌讳，说这象锡箔纸，不吉利。他们经过调查，才知道泰国人喜欢蓝色，于是他们便将电机漆成孔雀蓝，这一下，才受到泰国人的赏识。

他们听说印尼人喜欢绿色。他们就将电机涂上深绿色，那知印尼人还是不喜欢，说是象只绿头苍蝇很恶心。直到他们把电机改为翡翠绿，才赢得了印尼人的喜爱。欧洲人喜欢玫瑰红，他们又将电机涂成玫瑰红色。闽东电机厂就是靠“颜色”打开了销路，也靠“颜色”走向了全世界。

大锅小锅一齐烧

“双象”牌粘胶短纤维是纺织部名牌产品，质量好，成本低，在国内有竞争力。他们关键的一着“棋”妙极了。过去，该厂只注意大批量生产，忽视了小批量生产，曾一度出现了滞销现象。后来，他们改变了“大象”不肯转身、小批量不肯生产的旧习，树立用户第一、信誉第一的观念，使产品品种从过去的三个增加到九个，粘胶短纤维的粗、细、长、短规格，应有尽有，只要顾客一句话，买多买少都欢迎，甚至5公斤生意也做。不仅生产短纤、中长、毛型纤维等三种常规品种，就是用户自己要求的规格和品种也积极组织生产。有家用户要求供应5D×70D毫米毛型纤维。这种纤维该厂从未生产过，但他们也要设法花钱买到，使顾客满意。他们还做到及时送货到门，信守合同。

这样，这个厂不仅避免了亏损，还创利润132.8万元。订货挝急剧上升，用户量大大增加，由原来的省内十家扩大到一百多家。用途也从单一的用于纺纱织布，扩大到用于人造革衬里、地毯、毛线等。总之，“大锅菜”和“小锅菜”一起烧，烧对了。

主动出击找米下锅

衡阳冶金机械厂，是一个全民所有制的以制造冶金设备、配件为主的老企业，靠国家下达生产任务。1980 至 1982 年冶金部每年下达给该厂的生产任务，只占生产能力的 30%至 40%左右，造成三年亏损 450 万元。

靠坐等，靠吃大锅饭是不行的，必须主动出击，找米下锅。这个厂主动发展了外贸产品。1980 年这个厂的产品第一次进入国际市 187 场，向东南亚地区出口钢锭模。在外销过程中，他们发现世界优质钢锭模的浇注次数在 150 次以上，比这个厂高出两倍。为缩短这个差距，他们组织了专门的研究斑子，进行反复研究和多次试验，在型砂配制、造成工艺、铁水化学成份等方面都采取了控制措施，经过 200 多次反复试验。终于把浇注次数提高到国际水平。

把国外市场信息和技术资料作为促进生产的一宝，使该厂产品质量不断提高，增强了厂的生机和活力。三年中，这个厂向日本、西德、美国、菲律宾等国家出口外贸产品 230 种，出口量增长了 117%，厂里不但生产饱满，而且扭亏为盈。

墨水跟着笔走

天津墨水厂，多年来生产的墨水就是钢笔用的普通墨水和高级墨水，产量居全国第二，质量为优质产品。但是，近几年，书写工具和书写材料都发生了变化，这对墨水的品种、质量、用途提出了新的要求。该厂领导充分认识到这一点，他们把开发新产品作为促进企业发展、提高经济效益的重要一环。于是他们便展开了市场调查，只要发现市场上出现新品种的笔，他们就研究新墨水配套。三年来，这个厂投产的新产品就有 50 多种。有适用于气象仪表、地质、勘探、测绘、冶金、航测等专业部门需要的特殊规格笔的墨水，有书画笔的墨汁，聚脂绘图膜笔墨水，书写和绘画用的碳素墨水，彩色笔墨水，软笔黑墨水，钙塑笔墨水等，都受到消费者和制笔企业的好评。

有一次，他们发现北京试制了一种纤维笔，便立即组织人员，生产这种纤维笔用的彩色十二色专用墨水，投放市场，立即受到顾客的欢迎。又一次他们发现合肥地区生产一种塑料软毛笔，又立刻试制了软笔专用墨水。在国内刚出现用聚脂薄膜绘图时，他们又很快研制这种专用绘图墨水，填补了市场的空白。就这样，天津墨水厂的生意方兴未艾。

优惠的会员制度

香港妙丽集团经营的超级百货市场是成功的，其中可吸取的成功经验之一就是它的“会员制度”。

人们会惊奇的发现，这个市场里的商品往往标着会员价和非会员价。会员价要比非会员价低，而且越高档的商品差价越大。这就是“妙丽”的会员制度。对香港长期居民它设有长期会员，每人只需交 80 港元会费，即可享受一年的会员待遇，也可以交 45 元港币，获半年会员资格；对于那些愿多花钱的人则设团体会员，只要一个单位中凑足 50 人，就可以申请加入团体会员，每人每年只交 50 港元；对上百万的在校学生，则设学生会员，会费减半。此外，“妙丽”还设有一种星期日会员。每逢星期日，它租用公共汽车，从不同线路不收车票把顾客运到超级市场，每人只花 5 角港币就获星期日会员证。这把那些对“妙丽”不了解或不愿花更多钱的人请来，让他们亲自看看这里的购物情况，以及入会合算不合算。它甚至还为临时去香港的人提供了观光、体验的机会。据说，每星期日将接受 10 万左右这样的会员。

事实说明，“妙丽”以这样的贪员制度确能维持长期顾客，大大促进了销售。据统计，它的长期会员就达 20 万人，而享受会员待遇的人大大超过这个数目。因为会员除自己享受优惠外，还代亲友购物。

打开禁区，吸引顾客

第一个来深圳投资的香港妙丽集团，是香港商业公司中的佼佼者。它在1983年的营业额已超过3亿港元。

这家集团有自己的一套经营诀窍。几十年来，他们一直在消费者的心理上打主意。他们办的独具特色的百货超级市场就处处考虑到顾客的心理需要。

多数超级市场是以出售食品为主的，而他们的超级市场是百货俱全。这样就满足了顾客想在一个商场里买到自己所需各种商品的心愿。

一般超级市场往往是半封闭式的，出入口都严加把守，以防被盗，这不能说没有道理。但是这对一般顾客来说，心理上就会产生压抑感，总觉得商场对自己不够相信和尊重。因此，如果不是急需购物，人们是不愿逛超级市场的。“妙丽”就不同了，他们针对顾客这一心理，让商场通道四通八达，来逛市场象逛大街一样方便，于是光顾者剧增。

他们还针对顾客爱买便宜货的心理，提出：“吾平赔五倍”。意思是说，如果本店的商品不比其他商店的便宜，愿赔差价的五倍。其实，这完全是一种心理宣传措施，目的是让顾客放心买东西，不必担心价格上吃亏。顾客也只要买到便宜商品就满足了，有谁还去其他商店打听同样商品的价格呢！更何况“妙丽”对赔偿还订有种种附加条件。

让商品自己宣传自己

1984 年，玛格丽特·坦科克创建了香港护肤护发用品商店。建店之初，她在她的时装小店里只设一个护肤护发用品专柜。目前，这家商店在香港已有 7 个分店。

坦科克的成功之道在于他独特的销售策略：不是靠广告，而是靠它的产品质量。他说“我们不相信广告。在广告和包装上花的钱实际上已算在顾客所购的商品中了。”她还说，她不喜欢这种让顾客多出钱的做法。因此，与一般的日用化妆品商店不同，这家商店不作广告，而且包装不太讲究，只靠产品质量取胜。

同时，这位女老板还有一套卓著的管理风格：关心雇员、关心社区和关心环境。他关心爱护每一个雇员，使他们都能满意地工作。雇员们都能在定期召开的会上踊跃发言。她说：“如果你们正象一个小组在一起工作，并把你们的主意汇集起来，那你们肯定会成功。”此外，她还对所在的社区事务和环境保护也表现出了极大的关心，树立了良好的企业形象。

坦科克的经营战略是非常成功的。该店的营业额 1988 年到 1989 年增加了 230%，1989 年到 1990 年又增加了 100%。现在的增长速度更快了。

蛋糕女王的致胜之道

香港超群饼店的创办人曾超群，被称为“蛋糕女王”。她拥有从香港到台北，从多伦多到洛杉矶，共 80 多家饼店和 13 家酒楼、餐厅和快餐店。她自幼做得一手好蛋糕。婚后第 11 年，有一次友人请她到妇女福利会教烹饪课，她才大显身手，她的学生特别喜爱她的蛋糕，劝她开家饼店。她稍加考虑便认定，这可能就是她要追求的目标。

要开一家饼店需要港币 10 万元，她靠从亲戚那里借款和朋友的投资，便开了一饼店。由于她不善经营，结果不到半年便濒临破产。她丈夫和朋友都劝她结束生意，但是她是个性格坚强的人，不肯就此放弃。他说服了亲戚再借给她 5 万元，使饼店得以继续经营下去。她看了许多管理的书，又请专家指导，首先改变了事必躬亲的做法，并开始加强成本核算。同时，也注意了广告的功效。她把饼店的门面漆成桔红色，送货车也漆成了桔红色的方格花纹，跟饼盒与职工的制服相配，她的生意开始复兴。由于她的不懈努力，不久她应邀在电视台主持烹饪节目，从此名声大噪。连续四年生意蒸蒸日上，取得了极大的成功。

她总结她的致胜之道就是：信心、毅力和智慧。

霍英东开酒店

香港有一家大酒店，是栋仿古式建筑楼。里面有许多大圆柱。圆柱里面是空心的，没有什么实际作用。这栋楼房被香港出名的运输大王和房地产巨子霍英东看中了，趁这家酒店濒临倒闭之机买了下来。

这家酒店地处香港闹市区，为了招来顾客他进行了重新装修，特别将那些大空心圆柱开了不少窗口，成为商品陈列橱。他是经营房地产业和服务业的，自己没有什么重要产品可以陈列，但他早已想好，已与香港几家大珠宝商和化妆品商签订了合同，装修一完毕就租给了他们，让他们在酒店陈列金银珠宝首饰和化妆品。仅这一项每年租金就有 5 万美元。金灿灿的黄金在玻璃窗里一衬托，给大酒店又增添了光彩，吸引了不少富豪惠顾，以显示自己的气派。一般的顾客也被这漂亮的陈设吸引过来。他们一边吃饭一边欣赏，一边购物，真可谓美不胜收。

走“独一无二”的道路

要想吸引顾客，就必须有吸引顾客的独道之处。美国纽约的一家服装店，巧妙地运用了“独一无二”的道理，使该店在市场竞争中占有有利地位。

这家服装店门口的橱里挂满了一排排图案不一、样式各异的白衬衫和白衣裤，给人一种独一无二的感觉。

商店里挂的服装款式不一，但颜色全都是白色。只要你看一下柜台上放着的各种图案、颜料和画笔，就会明白：顾客随意在自己选中的衣服上画图案，然后，售货员将你画好的独一无二的图案，放在店内专门的机器上固色烘干，你即可以随即穿走。如果顾客自己没有这种艺术才能，可以委托服务人员随时用机器给你画所选中的图案。屋内还有一种“自然创作器”，是一个带玻璃罩的机器大转盘，使用时往转盘上洒些不同的颜料，把衣服扔在上面，盖上罩子，一通电，转盘心转起来，衣服在里面上下翻滚，几分钟后，顾客就会看到千姿百态的图案。这种独一无二的创造、使顾客有一种新奇感，因而商店的服装非常畅销。这种独一无二的作法在世界上是独一无二的。

从醉鬼们想到的

英国一位名叫沙伦·伯恩的女子，开始在酒吧当雇员。在酒吧工作时。他发现那些酒鬼们总爱一边喝酒一边喜欢问答游戏。于是她就开始设计各种各样的问答测验游戏，卖给各地酒吧。

开始，她自己先买了一间小酒吧，每天下午六点开始营业，半夜三点半关门。在这期间她设计的问答游戏很受欢迎。就这样，她的生意一天比一天好。

后来，她又聘了很多各行各业的兼职人员，包括图书馆管理员、会计师、商人、家庭主妇等为她想不同的问题。她每星期向这些不同行业的人买下 500 条问答题来设计游戏题。现在，沙伦的问题测验游戏题在英国各地每晚至少有 2000 间小酒吧同时使用。这成了英国人最喜爱的一种游戏。

最近，沙伦把自己设计问答测验游戏的公司转让出去，售价 100 万英磅。用沙伦自己的话说：我已经赚够了，最高尚的住宅也有了。我成功的秘决；靠的是自己的努力。

门帘的启示

一位在美国自费留学的中国女士，在美国纽约开拓了她的事业。她的成功主要是靠信息与思维。

一次，她到一家百货公司去，发现了用木珠窜起来的门帘，立刻联想起了她奶奶在中国用手工窜木珠的情形，并马上想到自己要做木珠帘的生意。当仔细观察商标时，她发现韩国的产品，价格是 30 美元一条。就用一支笔描摹木珠门帘的尽寸、款式。之后又从书包里取出皮尺，丈量帘下摆的尺寸。她怕人家怀疑自己是“经济间谍”去刺探经济情报，就装作要买木珠帘的样子。

门帘的尺寸、款式有了，当晚这位女士就和中国工艺品进出口公司联系，得知中国的木珠帘每个只有 6 美元，当掌握了这些情况以后，她就将中国的珠帘进行了改装，又找了一个胃口很大的美国门帘公司，以比韩国每个门帘低 5 无的价格订了合同。然后根据美国老板的要求，又用十天的时间给门帘加上一个漂亮的包装。中国门帘由于价格、质量都占优势，没过几年，就彻底挤走了韩国的珠帘。这位女士为扩大中美贸易立了功。同时她自己也得利颇丰。

挣小钱的大公司

有的人光顾挣大钱而忽视了小钱，其实小钱积累多了也会成为大钱。

在发达国家，许多人因为工作忙，家中的“杂事”需请人代作。日本有个阿托搬家公司，看准了这了点，专门为人做这家务“杂事”。这个公司，对一切搬家杂事均可代劳。如为用户提供消毒、灭虫、清扫、代人变更户口，电话安装、学生转学、汽车注册、报刊投递、结算帐目、室内设计、代购物品、处理废物，还为你向邻居准备道歉点心或搬家面条。搬家者可以享受这些服务。不搬家有事需要帮做的也可随时打电话，服务人员马上就到，而且保你满意。这种公司由于服务齐全、周到，所以打电话预约的人一个接一个，生意非常兴隆。

阿托公司看准了这个“小钱”，掌握了人们在金钱社会只顾挣大钱而忽视挣小钱的规律，认清了“小”积“大”的道理，结果比专门想挣大钱的单位获利还好。这就是阿托公司成功的奥秘所在。

在发达国家，这种雇人做杂事是屡见不鲜的。在我国，这雇人做杂事的现象正兴起。这种挣“小钱”的机会也将越来越多。

占风气之先

一个有视野，有能力的企业家，不仅要有占领市场的本领，而且更要有开拓市场的胆量。1906 年，日本水野利八与他的哥哥要在日本开发体育用品市场。他们以惊人的胆识筹集了一些资金，将棒球引进日本。为了推销他们的棒球，水野鼓动日本的国立高等学校里发起学生棒球赛。他在欧洲见过世面，自己也有钱，于是他出钱资助，出力培训学员。棒球运动在高等学校开展起来了，他们的棒球用品市场随之也打开了，从此日本棒球运动风靡全国。

以后，他们又开发了新的产品，提倡支持新的体育运动，如高尔夫球，排球，足球，网球等很快这些体育用品在日本成为畅销货。

体育运动在日本普遍展开，水野又努力发起各种国际体育比赛。随着体育运动的蓬勃开展，运动服越来越成为运动员的必需品。水野又开始投入运动服的生产。随着运动服装样式的增多，便成了学生、年轻人比较喜欢的服装。从此，运动服就占领了日本市场。

水野哥儿俩凭着一双智慧的头脑，占风气之先，勇于开拓市场的胆量，获得了巨大的成功。1981 年，水野家族公司的销售额已达到 4 亿 4 千万美元，成为日本第一号体育用品生产供应商。

拉客的银行

目前已进入“战国时代”，日益竞争强烈的日本银行，为了扩大客源，各家银行高招迭出，无奇不有。

大阪的池田银行的高招是：一进门口就可以看到笑容可掬的年轻女招待，满腔热情地将你送到对面的彩电室，斟上一杯热茶。然后，带你参观他们开办的世界贮钱盒博物馆，顾客一边参观一边听取她们银行经济实力的宣传。这样，顾客既不觉得有排队等候的感觉，又增添了一种无穷的乐趣。

京都信用金库的高招是：在银行旁边附设了一个特产品味店，让来这里存款的客户可以随时免费品尝当地特产。他们还为带小孩的妇女提供了方便，里边有坐位、玩具，还有儿童图书馆，常备 700 多册儿童书，从而吸引了不少带孩子上街的妇女前来存款。

还有神户市的关西信用行，为方便老年人，里面设有一个老人游艺室，设有老年游乐设施，有时还开办茶会。他们为了适应老年人的心理，还设有占星术讲座。这在占星术极为风行的日本，可称得上绝招了，有很多顾客为了预测自己的命运，都前来光顾。他们还备有检查身体的设备，随时为身体不适的人检查身体。这家银行在日本可以说是存款最多的一个。

传统手工，独树一帜

法国巴黎利翁内勒·布瓦拉纳生产的面包，每天都被送上飞机，远销日本、美国、中东等地，当天就摆到国家元首、大公司董事长、影剧院明星的餐桌上，年营业额高达 2000 万法朗。他多次环球旅行，享有“面包大使”的美称，1984 年还应邀访问过我国。

人们一定会认为，这位“面包大使”是用最精致面粉、现代化烤箱制成的白而又白的面包。不然，他是用传统手工方法制做的面包。在他的面包房里，至今仍然保留着几个世纪以来所使用的烤炉等工具，用石磨磨出的含有麦芽，脂肪和矿物质的面粉，采用的是天然酵母，唯有揉面从人力改成机械化，但仍然坚持把揉好的面团用帆布包好让它“休息”一小时，紧接着把面团放到转圈的木桌上按照纹路进行分割成型，然后被有弹性的长柄铲送入烤炉，烤好后，用熟练的手接住面包，并放到完全按 16 世纪样式编织的柳条篮中。对此，有人曾指责他倒退落伍，他却回答说：“我为技术的进步和发展而高兴。可是，要做面包，没有任何东西可以替代经过上千年训练，变得完美无瑕的人的双手。”

他的成功告诉人们：科技高度发展的今天，少数行业也不能完全摒弃传统手工技术，否则原来的优势就会丧失殆尽。

雨后必有晴天

奥纳西斯从一个衣衫褴褛的希腊青年流浪汉，一跃成为拥有几十亿美元的巨额财产。靠的是什么？这就是他高出常人一头的先见之明和敏锐的洞察力。

那是在震撼了整个世界的 1929 年。当时，资本主义国家跌进了经济危机的深渊，生产过剩，物价暴跌，一片混乱。奥纳西斯面对此情此景异常清醒，谁要是能在今天买进便宜货，到明天就可以几倍的高价把它抛出。于是，他把在南美阿根廷拼命做工省吃俭用积攒下来的一笔钱全部用于去买便宜货。这个便宜货不是股票、房产、也不是黄金首饰，而是海上运输工具轮船。他仅用 12 万美元就买下了十年前价值 200 万美元的 6 艘加拿大货船。他深信，一旦世界经济复苏，就离不开运输，他投下的本钱就会象热带植物一样狂长，利润会源源而来。果如所料，好日子终于到来了。第二次大战一爆发，给拥有海上运输工具的奥纳西斯带来了神奇的机会，6 艘大船一夜之间变成了浮动金矿。

奈克鞋的发迹

家喻户晓的“奈克鞋”，是以美国一个叫奈克的小商人而得名。他原是一家从日本输入运动鞋出售的小商店的老板，一跃成为美国运动鞋生产最大的奈克公司主人。1983 年营业额达到 6 亿 5 千万美元，品种多达 150 多个，售往 60 多个国家。

这家公司成功的秘诀之一，就是抓注时机，推出合乎潮流的产品，他通过市场调查，了解到美国长年不懈坚持跑步的那些人，多属于年收入 3 万至 6 万美元的中产阶级家庭。于是，他们便集中力量设计出适合小康家庭消费水平的、性能好但比较昂贵的跑步鞋。果然此鞋一投入市场，立即受到他们的青睐，极为畅销。

市场即战场，变化莫测。80 年代以来，美国的跑步鞋热潮比 70 年代有所下降。奈克公司马上采取了产品多样化对策，推出童鞋、休闲鞋、工作鞋和旅游鞋受到各种人的喜爱。由于这些产品销售的大幅度增长，该公司 1981 年 5 月至 11 月的半年中，销售金额比 1980 年同期增加了 51%，纯利增加了 96%。

小商品，大买卖

每一个企业家都想寻找到具有吸引力的行业，以便把自己的全部资源投入其中，奋斗出个好的结果来。老实说，在经济发展迅速的今天，找到这样的行业并非易事。但是，只要去寻找，总是可以找到的，尤其是千万不要忘记你自己身边有广泛社会需求的行业。路，就在自己的脚下。

日本福岗市的尼西奇股份公司是一家小企业，资金 1 亿日元。它选择生产的产品是微不足道的婴儿尿垫，然而，又是人们生活中不可缺少的。这家小公司通过科学化的经营管理，为自己的独具特色的产品广泛打开了销路，占据了日本同类产品市场的 60%以上，几乎所有的大百货公司、超级市场和儿童商店都竟相出售它的产品。这家公司还向欧洲、北美、中南美、大洋洲等地大量出口，做成了世人垂涎的大买卖。1980 年，公司的销售额高达 63 亿日元。日本通商产业大臣把尼西奇公司命名为“对出口有贡献的企业”，日本天皇还对它的总经理授予高贵的“兰绶褒章”。今天在日本，只要一提到尼西牌尿垫，谁都知道是“尿垫大王”的产品，简直象丰田汽车一样出名。

珠联璧合，共同创新

美国的亚瑟·奥腾伯和莉莎·克莱本夫妇，在 1976 年创立了莉莎·克莱本公司，开始进军美国职业妇女的时装市场。他们创业的第一年，营业额只有 260 万美元，1981 年达 1 亿多美元，1989 年则创下 13 亿美元的纪录，位居全美成衣公司的第二位。

看来非常精干的克莱本，当了 25 年的时装设计师，后来才经营时装公司。她说：“ 我本身也是职业妇女，我希望把自己打扮得衣着光采，但又不必花大笔钱。当时，只有少数公司懂得迎合日益增加的职业妇女的衣着要求，我认为自己可以做得更好。 ”克莱本注重的是服装的合适性、穿着舒服和颜色搭配协调。

她为了直接听取顾客的意见，常常深入到时装店充当店员，然后把搜集了解到的第一手资料，进行分析整理和消化吸收，再为顾客设计出适合她们的服饰。她丈夫坚信：“ 只要公司经营上轨道，针对顾客需要生产高质量产品便能有所收获。

该公司的所有决策都是这对夫妻共同作出的，她的丈夫亚瑟·奥腾伯是公司的副总裁，主要帮助克莱本管理企业，而她本人则是公司的总裁和公司创造力的来源，他们喜欢不断地创新，这是他们所具备的成功特质。

为有钱人开当铺

常言说得好：人有三衰六旺。

这话无论对于有钱的富人而言，还是对于没钱的穷人而言，都有一定的道理。在美国，原来很多做穷人生意的当铺，后来改做添加了做富人生意，就是因为他们明白了这一点。

当然，为有钱的人开当铺，利用的正是富人们的“三衰”时期。这是因为，富人们虽然有钱，但如果赶上股市动荡、全球性经济萧条，他们仍然会把“当铺”作为他们的缓冲之地。

基于这样的思路，近年来，在美国，以有钱人为对象的当铺，生意十分兴隆。在这些为富人开设的当铺中，富人们的抵押物种类繁多，无奇不有。有名贵手饰，也有私人飞机，有稀有的非洲雕刻艺术品，也有老古董般价值连城的老式轿车……不仅如此，那些为富人开设当铺的老板们为了顾全富人们的面子，常常将店铺设于银行大厦的里面，并且将厅堂装饰得珠光宝气、豪华万般，这一来突出了当铺特色，二来免去了富人们的尴尬。

外壁作悬崖：巧赚钱

有不少社会学家将现代高楼林立的大都市比喻为“水泥丛林”。因为生活在大都市的现代人们看不见碧绿的原野，看不见蔚蓝的天空。所以社会学家们又将现代城市人喻为“现代部落人”。

社会学家的这一分析启发了日本太阳工业公司董事长能村龙太郎。依据社会学家对社会现状的描述和社会心理分析，他独出心裁地利用公司十层高楼的外壁，修建成了一处“断崖攀登练习场”，出售门票，供人游玩。该“练习场”外形看上去就如同真的断壁悬崖一样：高耸奇绝，苔藓密布。在高楼林立的大都市中，格外引人注目。

“断壁攀登练习场”一出现，就受到了喜欢新奇的东京人的喜爱，尤其是争强赌胜喜欢追求刺激的年轻人。他们结伴而来，大呼小叫地进行“攀登练习”。太阳公司借势又在“练习场”外开辟了一家销售登山用品专营店，推销登山用品。一时间，太阳公司仅巧用楼房外壁这一项，就为公司创造了可观的经济效益。

左撇子商店

在德国，有一家日用杂品店濒临破产。当这个不祥的情势几乎是在一夜之间向老板压来的时候，老板急中生智——利用现有财产及一小部分资金，办成了一家为特殊人服务的商店——“左撇子日用杂品店”。

在这家专为特殊人服务的“左撇子日用品店”里，清一色地经营着可供左撇子们使用的商品。这样一来，原来频临破产的企业，又渐渐恢复了生气。

随着企业境况的好转，该店再次开始尝试着扩大经营。遵循与“左撇子”相类似的思路，这家杂品店的老板将扩大经营后的杂品店定位为“怪、缺商品补齐商店”。比如六个指头的手套，缺一只抽子的上衣，一条腿的裤子，截肢者所需要的单只鞋、袜等等，都可以在这家杂品店中买到……而这家小小的杂品店，不仅凭此起死回生，而且收入日丰，逐渐发展起来。

同中存“殊”、“殊”中有同——这是事理的基本法则，同时，它也是经营决策中的基本法则。

地图公园游客如云

在匈牙利首都布达佩斯西部，有一座被人们津津乐道的小巧公园。这家公园只有 31 米长，20 米宽，形如一个沙盘模型。

虽然这坐公园小得不能再小，可每年仍有数以万计的游客到这里游玩。

这是因为，在这个小巧灵珑、仿佛一个五脏俱全的小麻雀一样的微型公园里，不仅有着匈牙利全国的主要山脉、河流、平原、峡谷，而且还采用缩微方式，标明了匈牙利的主要大城市、主要铁路干线、主要建筑物及其远近闻名的名胜古迹。人们亲切地称这个小而全的公园为“ 地图公园 ”。

说来商家百战，战来战去，终归只是在战一个“ 特色 ”。有特色则胜，无特色则败。就此而言，中外无不同，古今无不然。

觅宝乐园别开生面

现代日本，随着旅游业的发展，竞争也越来越激烈。企业家直木肋先生显然精通此道，他了解旅游的根本性质在于激发旅游者的兴趣。

因此，他以“一路旅游一路娱乐”为宗旨，创办了一座依山傍水的游乐园，在注意不破坏原有自然地貌的基础上，增加可以使游客产生兴趣的人工花圃、喷泉、瀑布……并将相当数量的天然珠宝、金戒指、人工宝石等手怖，藏在花丛、芦苇、草莽之中。游客们可以根据自己的兴趣去寻觅，谁找到归谁所有。不仅如此，直木肋先生还用摄像机将许多游客觅得珍宝之后开怀大笑、奔走相告的镜头拍摄下来，在“觅宝乐园”门口播放，用来招揽顾客。

不久，这家“觅宝乐园”名声大振。许多远道旅客甚至外国旅游者慕名而来。尤其是那些曾经在园中觅得过宝贝的游客，甚至一而再再而三地光顾此地，希望能再一次地发现奇迹。

店雅何须大

在日本名古屋，有一个叫作“二人餐厅”的小饭店，几十年来一直生意兴隆，顾客盈门。这家小饭店正如它的店名所说的那样，原先是由一间临街的储物间改建而成。在这间小饭店里，设有一张精美灵巧的可供两人用餐的小餐桌，环境封闭、十分清洁、布置优雅。每周营业四天，每天只供应午餐，每天只接待两位顾客——从开张到现在，每天如此，从无例外。

小饭店的主人，是一位精于美食的离职工人。他认为，在各行各业都竞争得十分激烈的今天，他所办的小饭店恰恰是因为拥有自己独有的特色，才能生存、发展起来。正如那句老话所说：“室雅何须大，花香不在多。”

现在，想到这家“二人餐厅”吃上一顿美味可口的午餐，常需要提前数月预订方可如愿。小饭店没有固定的菜谱，全根据顾客需要。许多顾客不仅喜欢这里安静、优雅的餐饮环境，而且欣赏在这里用餐无拘无束，很随意，与亲朋故友的一顿午餐就是吃上整整一个下午，也没有人来打搅，就和在自己家里一样……

当然，也有不少人多次向老板建议扩大面积，多多招揽一些顾客。可老板却从来没有动过这样的念头。

“特色”常常是一个企业或某种产品生存下来发展起来的根本前提——“二人餐厅”的今昔不恰恰证明了这样一点么？

百货商场的咖哩饭

曾当过日本工商大臣的小林一之，在大阪百货商店任董事长时，有一天他命令他的下属，到大阪市内所有的饭馆吃咖喱饭。下属并不了解其用意，但又不敢违背老板的命令，便到处去吃咖喱饭。几乎吃遍大阪市内的大小咖喱饭馆。他们回来后，把其中味道最好、最可口的咖喱饭店报告给小林。

小林随即把那家卖咖喱饭的经理请来，要他在自己的百货店内开设分店，并要他把咖喱饭售价降低 4 成，由百货商店给予贴补。咖喱饭馆在百货商场内开业了。由于所卖的咖喱饭物美价廉，顾客们闻讯纷纷前来就餐。许多顾客并没有仅仅吃顿饭就走，他们吃完饭后，就顺便大逛商店，购买商品。于是百货店的销售量一下子增长了 6 倍，而那家咖喱饭店也借百货商店给自己开辟了财源。

五、价格篇

敢于自己打倒自己

苏州电扇总厂生产的长城牌电扇,从 1983 年以来一直是国内首屈一指的名牌产品。它以品种多、质量优、销量大和强有力的广告推动，一举成名。这家企业的成功就在于：敢于自己打倒自原来，这个厂有 5 个电扇品种。他们没有在己有的成绩面前停步，而是自己打倒自己，不断地推出新产品代替自己的旧产品。对新产品采取招标承包的办法，从市场调查到造型设计，样机制作，交付使用，一包到底。1983 年，该厂一年就开发出了 5 个新产品，其中拥有 11 种功能的台扇荣获国家经委颁发的新产品金龙奖,长城牌电扇被评为轻工部优质产品。1984 年，该厂开发出各种台扇、吊扇、落地扇等 7 个在市场上畅销的新产品，产量猛增到 40 万台。近几年，又开发出采用电子控制、模拟自然风的第六代、第七代落地扇，还有带灯吊扇、壁扇、音乐钟控电扇等 30 多个新品种，每年都有一批新产品抢先一步投放市场。1986 年 1 月，这个厂将自己首创的扇灯两用、模拟自然风的电子选时高雅落地扇运到西安市场时，有数千名消费者排队争购。1987 年 4 月，全国用户委员会等单位在北京王府井百货大楼举办质量跟踪电扇展销会,在 27 家企业 160 多个电扇品种的角逐中，长城牌电扇竟之了总销售额的 75%。

树立低价形象

企业要在竞争中获胜，需要采取诸多措施。其中，低价就是一种好措施。

长春百货大楼闻名全国。他们主要采用低价措施，将全部商品的价格订在竞争对手的同类产品价格之下，用以招徕顾客。

他们规定：凡是在本店购买的商品，如果发现价格高于本市其它商店同类商品的价格，顾客可拿着凭据找回价格差。表面看来，商店会受到直接的经济损失，会惹来不少麻烦。实际上并非如此。长春百货大楼是深有体会，他门认为其好处有三点：一是本来商品价格定的就偏低，高出其他商店同类商品价格的情况不多，所以顾客很少来找差价。这样，直接经济损失的风险并不高。二是顾客一般还是信任百货大楼的信誉的，再加上这样一宣布，更会增加对大楼的依赖感，从而会吸引更多顾客前来购买商品。由此获得的利益，会远远超过低价的损失。三是时间长了，低价形象在群众中就树立起来了，他们就会理解该店是维护群众利益的，因而也就自然而然地强化了企业形象。

失之价低，得之满销

辽宁金城造纸总厂是我国一家生产书刊纸销量占全国 10%的大厂。这两年工厂面临着原材料能源和运费不断涨价的难题，生产成本急剧上升。纸价势必要随之调整。厂长提出两条原则：一是提价必须考虑用户的承受能力，二是本厂的纸价要低于国内同类产品的价格。调价之前，厂长访问了用户，听取意见，经过广泛协商，慎重考虑，定出了一个合理价格。这个厂在 1993 年生产的一种曾获国家金牌奖的书刊纸，每吨售价比兄弟厂的同类产品低 150 元。他们把该厂产品价格稳定在这样一个合理水平，当然对我国稳定纸价市场起着重要积极作用。对该厂来说，也收到了明显的经济效益。他们的产品受到用户的热烈欢迎，实现了满产满销。1993 年全年生产的 9 万吨纸，在一次订货会上就被抢订一空，这年全厂销售收入达 3.2 亿元，超过往年，这就叫做“失之东隅，收之桑榆”。

荒唐定价。出奇制胜

美国一家小工厂的厂长威尔逊，是一位出奇制胜的人。1945 年，他看准了蓬勃发展的各种信息事业对新技术的需求，于是，便聘请了一位德国的大学毕业生秘密地研究处理信息的技术。不久，世界上的第一台复印机就在美国诞生了。威尔逊得到了生产这种复印机的专利，并立即组建了塞罗克斯公司生产这种复印机。鉴于复印机独有的良好性能，市场上对它的需求量极大，威尔逊完全可能通过销售这种产品大发其财，但是老谋深算的威尔逊并没有这样做，他却选择了一种看来很不切实际的做法去赚钱。他在给复印机定价的时候，大大超出常人的做法，本来只有 2400 美元成本的产品却被定为销售价 29500 美元。这样高的价格不但用户会“望机兴叹”，而且也超出了美国当时的法律所允许的程度，其结果很可能是售而不出。人们无一不对威尔逊的这种荒唐定价感到惊讶，百思不得其解。然而威尔逊却胸有成竹地说：“我知道这样高的定价当然可能一台复印机也卖不出去，但是，这正合我的心意。我的意思不是出卖复印机，而是开展复印业务”。这样，塞罗克斯公司便放弃了出售复印机产品的做法，积极开展复印机出租业务。果不出所料，公司得到的利润远远超过出售复印机可能得到的利润。

在名流显贵身上打主意

美国奥克斯福德服装公司的产品，在顾客中是最有竞争力的。正如该公司的总裁麦克唐纳所说，其成功的关键是将优质的布料同精美的手工缝制合而为一。

该公司成立于 1914 年，自创立之日起，就把目标放在社会的名流、显贵等上层顾客身上。该公司的西装成衣起价为 1100 美元一套，平均为 1200 美元左右，高的可达 2500 美元，轻便大衣约为 4000 美元一件。麦克唐纳说，“我们的顾客都是些功成名就的人。他们无须靠昂贵得令人望而却步的穿着取胜。他们需要的是内在的气度。”而达到这一效果的关键就是将优质的布料同情美的手艺——手工缝制结合起来。

设在芝加哥的该公司制衣厂有 400 名工人，几乎都是熟练的工匠。每套西装的缝制要经过 165 道工序，一件上装要经过 32 次熨烫，仅后领加前翻领就需要缝上大约 3000 针。手工缝制的西装，不仅看上去美观，而且穿上去感到舒适。

麦克唐纳每年三次到英格兰、西班牙和意大利采购面料。该公司只用全天然原料织成的布料，其中绝大多数是全毛料。麦克唐纳说，在担任总裁的 25 年里，他面临的最大挑战就是发掘和留住精于复杂手工活的工人。

奇特的定价

在美国有一个“ 5 分美金商店 ”，取名“ 5 分美金之家 ”。在这个商店里，商品价格都相同，一律定价 5 美分。店主人就是美国十大商人之一的霍华斯。

霍华斯曾经在纽约州一家经销衣料杂货的商店当店员，他在售货时发现：商店的滞销商品，一旦挂上订价 5 美分的牌子，用不了多久就会卖完了。他由此得到启发，决心自己开个特殊的经营商店。于是他就开役了这个“ 5 分美金之家 ”。

在这个“ 5 分美金之家 ”的商店里，商品的档次不同，但价格都一样。顾客觉得合算就买，不讨价还价。

新商店开门第一天，顾客便摩肩接踵，商品非常畅销。来晚的顾客没买到商品还感到非常遗憾。霍华斯看到这种生意大有可为，便又接二连三地开了几家店铺。到 1895 年，他已有了 25 家店铺，年营业额已突破百万美金大关。

物美价昂，把握市场

随着现代社会物质文明的不断发展，化妆品行业的竞争也越来越激烈起来。如果想在这种竞争中，始终保持不败、发展壮大，就必须依据严谨的调查研究，并借此把握市场。

在日本，有一家专门生产以中老年为服务群体的高级防衰老化妆品公司。他们成功的秘诀就在于精确的调查研究和科学的市场把握。

首先，他们经过调查研究，发现现代日本妇女的平均寿命己达到 79 岁。这也就是说，这样一个老龄化的性别群落正面临着衰老的威胁；其次，他们经过分析、推理，认为这个年龄阶段的人，在经济条件上大多比较宽裕。因此，只要商品质量好，效果明显，就算价格昂贵，她们也乐于购用。

在这种种精确周到的调查研究基础上，这家化妆品公司确定了“ 高质量、高价格 ”的营销策略。在化妆品行业普遍以“ 物美价廉 ”招揽顾客的格局中，这家化妆品公司却以“ 物美价昂 ”发了大财。

六、营销篇

万里寻亲暖人心

买洗衣机，人们都说买“海棠”牌的。“海棠”之所以受人们喜爱，除质量好外，还有一条就是；“售后服务好”。

确实，该厂售后服务做得更好。有海棠洗衣机的地方，就有它的售后服务人员。海棠洗衣机对质量故障实行终身免费包修政策，产品卖出一个月内允许退换。一们新疆老工人曾给海棠牌洗衣机厂写来了一封深情的感谢信。原来，这位老工人买了一台海棠洗衣机，由于自己使用不当，损坏了几个零件，他很伤心。因为这不属厂里的质量问题，但他抱着试试看的心情给厂子写了一封信，告诉厂里损坏情况。那知，没几天，一名厂里维修人员果然不远万里来到新疆找到这位老工人的家中，一分钱没有要，为老工人修好了洗衣机。这个消息见诸报端，使海棠牌洗衣机名声大震。

这个厂在全国有 108 个维修点，200 人专门搞售后服务。尽管每一个维修人员每年需花费 9000 多元的费用，全年要花资金近 200 万元，可是该厂仍坚持不懈地这样去做。

仅 1988 年这一年，这个厂的产值就突破了 1 亿元，利润超过千万，人均上交利润达 2 万元，两年就为国家赚回了一个同等规模的现代化企业。

废品信息交流台

一走进西安飞机制造公司，你就会发现车间的工作现场陈列着一个“ 废品信息交流台 ”。

这个“ 交流台 ”不仅为人参观，而且是教育本厂工人强化质量意识的一种手段。过去，他们厂一出废品，就召开质量分析会。教育面太窄，而且好多工人只听到干部讲废品见不到实物，因而效果并不好，劣质产品的数量也控制不住。后来，车间决定在狠抓产品质量的同时，在生产现场办一个展览台，陈列一些典型的废品，定期更换，让职工参观，及时挽回经济损失。台上陈列的废品都附有一份说明书，写着致废的原因、经济损失以及改进的方法和措施。在这里得到废品信息的工人，在生产中迁到同类产品，操作就格外留神。有的工人怕出废品，就提前向技术人员请教，或抽出时间来进行技术学习。从此，车间的废品越来越少。

废品信息交流台，成了一种很好的、有形的质量意识教育，也是产品质量的报警器。这条经验，正在西安不少厂子流传。

青岛皮鞋亮丑

在订货会上，一般厂家都要拿出自己厂的拿手货、高质量的产品进行展览。可是青岛皮鞋二厂，却在 1986 年 10 月召开的订货会上展出了它的劣质产品，实在令人惊奇。他们摆出展品，不是鞋跟不正，就是鞋帮不齐，再就是鞋眼不对。一下吸引了很多订货人。有的人说，青岛皮鞋二厂生产的金羊牌皮鞋，1984 年曾获国家银质奖，在广大消费者中，早已是信得过的优质产品。1986 年 6 月，全国轻工业产品大评比中，该厂牛、猪皮鞋又名列第一名。他们问：今天，他们为什么摆出了废品？有的说，是不是厂的牌子搞错了？要说是别的厂子，人家也不会摆出这种废品。大家在议论纷纷，一传十，十传百，于是大家也都簇拥到他们这儿来了。

青岛皮鞋二厂自己回答说：“ 本厂多年的名牌产品，竟因为有这几双劣质鞋，使我们的信誉受到巨大的损失。今天，我们将它们公诸于世，这一方面也教育我们的职工，一方面也告诉大家，我们现在已彻底消灭了劣质产品，不再让它有一双走出我们的厂门。 ”大家听了青岛皮鞋二厂的这番话，都称赞他们敢于亮丑。敢于诚实地对待产品质量，勇于解剖自己的做法，是一个优秀企业的品格，从而赢来了客户更大的信赖。结果 1986 年秋季订货会上，该厂的订货非但没有减少，反而比历史最高年份的 40 万双多订了 15 万双。

母子情深

青岛电视机多年来在激烈的竞争中保持畅销，靠的是一种“ 母子之情 ”。他们把厂子视为“ 母亲 ”，把电视机视为“ 亲生子 ”。儿子走到哪，母亲就跟到哪。

今年春节前少，淄博市第一医院的一位姓孙的用户，不慎将购买不久的一台青岛牌彩电的预置开关拔把弄断，全家人都为之苦恼。这时，他们抱着试试看的态度，给青岛电视机厂技术服务处去了一封信，结果没过几天，就收到一纣感人的回信和所需元件。信里告诉用户，“ 元件费已垫付，更换元件时请与特约维修点联系，不要自己换，以免再产生人为故障 ”。多么感人！该厂在全国的维修点就有 236 个，东起青岛，北至哈尔滨，南到广州，西到乌鲁木齐。

从 1986 年起他们就实行“ 青岛牌电视机全国联保 ”。几年间，数十种售后服务的桂冠戴在了青岛电视机厂的头上。1992 年，在北京 20 多家新闻单位联办的全国名牌产品企业售后服务评比中，该厂获“ 最佳企业 ”称号。

现场演示，顾客放心

顾客购买商品，一是怕不了解性能特点，二是怕有毛病，总是有点不放心。根据顾客的这一心里状态，上海市卢湾区海鸥仪表五金厂，从 82 年就先后在一些地方举办了现场操作表演会，他们为推销自己的烘箱，一面做面包，一面向用户介绍该烘箱的性能、特点、操作要领、产品优点等。顾客们一面观看操作表演，一面一边品尝烘好的面包，一边听介绍，便放下心来。不一会儿，十几台烘箱被顾客一抢而光。还签订了 20 台合同，一次做成生意五万多元，打开了销售局面。

在操作表演时，厂里作了充分准备。组织好表演队，培养好烘面包手，让他们一边操作表演，一边介绍商品，一边回答顾客提出的疑难问题。这种富有特色的推销活动，非常奏效。

以信致胜

河南民权葡萄酒厂，始终把信誉至上看作是现代企业经营的第一要则。

1985 年 12 月，该厂与上海市烟酒批发部签订了 200 吨葡萄酒的供销合同。时值春节之前，货源紧俏，车皮紧张，该厂葡萄酒供不应求。是先卖给别人，还是想法把酒按期送到？没有车皮，如果改用集装箱使汽车运送，就要多支付 8500 元运费。可是，如果不按期送货，不仅对方要造成营业损失，也会影响本企业的信誉。怎么办？厂长潘好友果断决定：用集装箱由汽车赶运。及时将这批货送到上海。上海市烟酒批发部从中看到该厂的合作诚意，第二年对该厂葡萄酒的订货一下提高了 4 倍。

1985 年秋天，市场葡萄价格上涨一倍，广大消费者普遍担心葡萄酒因此会质量下降或提高价格。就在这关键时刻，潘厂长又在郑州召开的部分用户新产品鉴评会上，明确地宣布了五条许诺，解除了用户的担心。这五条许诺是：无论原料怎么涨价，他们所有的产品不涨一分钱；凡是质量问题本厂一律包退包换：凡是进货四个月销不出去，本厂负责包换适销产品且负责运费；凡是和本厂联营关系的单位，价格统统优惠 1%；用户所提出的建议和批评。该厂在三日之内予以答复，并酌情给予奖励和酬谢。五条许诺，条条吸引着顾客，新旧顾客都纷纷与该厂订货。

两只老母鸡

商品销售主要是对消费者而言，那么要扩大销售量就要抓住消费者的消费心理；

无锡无线电五厂就巧妙利用了这一招。他们是生产咏梅牌各种型号的袖珍半导体的收音机的单位。80 年代，他们根据大部分农民买不起电视机，又想听新闻、听音乐的心理，大量开辟农村市场。

那时，让农民拿出 15 元、20 元去买一台收音机不少人总有点一舍不得。厂长王瑞良理解农民的现实购买力和农民的消费心理，采取了小型化、低定价的方法。打出了“ 两只老母鸡，换一台收音机 ”的旗号。农民一听，只要两只老母鸡就可以买一台收音机，认为很合算。都纷纷卖鸡买机。这一招，使无锡无线电五厂的产品源源不断进入了农村市场。真是卖者高兴买者满意。80 年代，该厂生产的收音机，就以市场占有率高、销售量大而成为成功营销的典型。

他们还抓住顾客对价格敏感的心理，在定价上采取一般不用大数定价法，如能卖 20 元的商品定价为 19 元或 18 元，因而扩大了销售量。

“ 上帝 ” 何处来

衡水市曙光油漆厂是个乡镇企业，从建厂那天起，就在激烈的市场竞争中拼搏。1979 年到 1980 年，该厂两次销售失败，1981 年企业负债一度高达 114 万。吃一堑，长一智，厂长原有名的国营大商业部门搞联营，充分利用商业销售网络。

他们的做法是：①根据用户喜好组织生产并做到产品状量好、售价低，尽量满足用户需要。例如：济南要鲜绿色，张家口要葱绿色，山西要正绿色，他们便根据用户不同要求组织了生产，使用户很满意。②给商场止利，薄利多销。他们和经销商场确定了一个销售价。使其价格低于国家规定。这样，广揽了用户。③及时沟通工商信息。他们一年走访用户三至四次，对用户提出的问题及时解决，对用户提出的建议都表示感谢，还设立了用户揭发问题奖和合理化建议奖。④解除后顾之忧。对代销的商业网点不论什么原因，只要是该厂的产品，如三个月销不出去，保退保换，一切费用由该厂负担。

市场的扩大，销售的增加，使企业获得显著的经济效益，1987 年利润即达 60 万元。

京城促销处，一招赛一招

为促销自己的产品，各个单位都在不惜余力地施展自己的促销招数。

送货上门、免费安装，已为各大商店所通用，这已不算新鲜。京城空调促销却有高招。

当你一走进西单商场、百货大楼、西单购物中心、城乡贸易中心等地，你就会看到各大商场都有来自石家庄蓝波希岛空调厂的咨询小姐，她们以特派咨询员的身份出现在空调厅里，向你热情地介绍她们厂的空调产品，保修时间、安全使用等知识。

在西单商场的空调厅里，他们挂有如本商品不合格“五天内包换”的声明。在西单北大街的春雷电讯商店，他们还将其售后服务项目醒目地列在橱窗外。除送货上门、安装调试、咨询等项外，还标明购机一日内如不制冷可换新机。他们还特别用这样的标价方式吸引顾客、蓝波希岛 12℃—20℃，4 月 1 日前价格 2790 元，4 月 1 日后价格 2890 元，5 月 1 日后价格 2980 元。”言外之意是告诉顾客：“本产品每月要上浮 100 元，快抢时间购买，莫失良机。”

位于新街口的金龙全国空调灯具展销厅，仅 4 月份空调销售额就达 400 多种，比去年同期增长了 100%。展销厅一位小姐向顾客宣布：“如果顾客不需要我们免费安装，我们将给顾客倒找 150 元的购物卷”。真是一招更比一招高。

“ 师父 ” 的妙用

现时人们求人问事，总是称对方“ 师傅 ”。竟有聪明人，做生意贴商标也用“ 师傅 ”二字，真可谓炒哉！

方便面携带和吃的方法都比较方便。但是，长期来，国内方便面的种类很少改变。近年来“ 康师傅 ”方便面却“ 一鸣惊人 ”。台湾的“ 康师傅 ”方便面之所以引起轰动。一是它在质量上肯下功夫，与众不同，它的制作工艺和调料配方，都比别人棋高一招。二是它在命名上构思巧妙。“ 康师傅 ”，表面看来是方便面的发明人，实际并无其人，而是采用了“ 师傅 ”这个大众化的称谓，再冠以“ 康 ”姓、赋予健康之意。结果驰名中外，成了抢手货。据介绍，1992 年 8 月在大陆投产至 1993 年 1 月中旬，已生产“ 康师父 ”方便面 4000 万包。最便宜的一种不仅脱销，还出现私下抬价倒卖的现象。

市场无情，谁赢得了市场谁就是优胜者，给“ 康师傅 ”起名的人。真可谓有一个经营者的头脑。

蓝岛处处有友情

蓝岛大厦刚开业五个月，友情传遍了整个北京城。

先看一个“送”字，当抱小孩的父母来到蓝岛，他会送上免费使用的母子同乐车；当你买到一种礼品，他会送上漂亮的礼品盒；当你被雨困在蓝岛时，他会送上写有“雨中温情”的蓝岛雨披；当你为蓝岛留下建设性意见时，他会送你蓝色温馨卡；当你买到难以携带的商品时，他会用专门的送货车送你到家。这样的服务态度，哪位顾客能说不满意。就是不买东西到这里逛上一逛，心里也别有乐趣。

他们还从价格上为顾客考虑，做到尽量让顾客少花钱买到自己称心的东西。商场为了不让顾客吃亏，坚持吃第一手货，90%左右的商品是直接从厂家进的，赶走中间商。所以，自蓝岛开业以来，没有收到过价格方面的意见和投诉。五个月来，它们创下销售总额近 2 亿元，创最高日销售 354 万元的最高记录。他们靠友情赢得了顾客的心。

名人糖果香

港沪合资的上海威士德糖食品有限公司，在制作水果糖方面想出新招，它把吃糖与艺术联系起来。它把各种各样的名人艺术肖像、脸谱印在精致的糖纸上。其中从黄帝、大禹到李自成、谭嗣同等 100 位名人肖像。还印上廉颇、孙悟空、黄盖、张飞等 16 个京剧脸谱；还有水浒 108 将的绣像。这样一来，人们不仅为“吃”糖而买糖，还被这各种各样的艺术品所吸引。有的人竟为了艺术享受和艺术收藏而买糖。还有的为了使孩子们一面吃糖一面了解一些古人和名人，学到一些历史知识而买糖。

威士德公司的这一新产品消息公布后，在投产前 4 个月，订货不断，生产饱和，全厂人均月创利 7000 元。不少人还拿着介绍信来买糖。

药品保险公司

消费者在购买商品时，往往有一种怕吃亏的心理。尤其在购买某种新药时，更怕花钱上当。

河南参茸制药厂的王厂长就抓住了患者的这种心理。为了让患者吃了他们厂的药放心，他专们跑到长春，召开了一个大型新闻发布会。在会上，他首先详细介绍了本厂生产的降糖舒治疗糖尿病的效用。并宣布：患者服用三个疗程后，无效退款。此一招一出，参茸厂库存的 40 万盒降糖舒一下子销光了。退款者只占千分之五。

接着，他又推出：“风湿圣药保险”的新招。他在报纸上公布了一条消息：河南参茸制药厂生产的风湿圣药，凡是服用的患者，未见疗效，可凭购药发票及医院证明，向该厂所在的保险公司索赔。有保险公司索赔，患者就放心了。所以风湿圣药销售量大增。3 个月的时间，风湿圣药就销售了 400 万元，索赔的人极少。

落差销售的效应

广州有一家佳丽服装店。地处僻静小街。交通也不方便，致使这个服装店一直名落孙山。

一天，这家服装店的经理想出了个好计谋。他在几家报纸上同时登出了一则广告：佳丽服装店新进了一批超豪华男女服装，一经着身，立刻有一种贵族风度：每件价格 5300 元至 3200 元不等。

广告一传开，整个广州城立刻沸腾起来。多数人抱着想去看看的心理蜂拥而至。在马经理的精心布置下，小店早已井井有条。向左看是超豪华服装：真丝手工绣花女式套装，男式高档西服套装，面料都是日本进口的，款式很新颖，做工很精细。观众们都在观看这高档服装。但买者甚少。向右看，挂满了仿名牌服装，价格每套 300 元至 200 元不等。

在高价和低价的对比下，大多人都对仿制品产生了购买欲。很快仿制品脱销了，小小佳丽服装店从此名震广州城。最高记录女式仿制品每天售出 2500 多套，男式西装每天售出 2000 多套。这种落差的妙用，主要是为了激起消费者的好奇心，从而招来顾客；同时用高价来衬托一般商品，达到推销一般商品的目的。这是一种巧妙的推销方法。

挥销售利剑，唤芝麻开门

安徽省宁国县耐磨材料总厂厂长陈宗明把一个 40 来人的“ 小油坊 ” 变成当今中国耐磨材料家族中的强者。他本人也获得了“ 钢球大王 ” 的美誉。

当初，厂年产量仅 100 吨且又获金奖的钢球，却堆在厂里无人问津。

“ 一个有优质产品作后盾的企业，一旦掌握了销售这把利剑，就能在市场争夺战中战无不胜，攻无不克 ”。这是陈厂长的口头禅。确实，一个乡镇企业，没有任何计划做保护神，只有自个推销自己，拿名牌作敲门砖去唤“ 芝麻开门 ”。于是，他抽调人员，走出大山，一个厂家一个厂家去烧香拜佛，恳求不同行业的用户试用，如质量有误，不仅仅分文不取，还要倒赔试用费。两三年下来，用于试验的钢球累计达 1 万多吨。结果，试验一处，成功一例，影响一大片。营销利刃初试，便撕开了似已饱和的磨球市场。

陈厂长并不掉以轻心。他深知开发的市场并非永恒，仍在潜心研究销售方略。他每年投入三四百万元，用于聘请信息员，建立信息搜集和业务拓展系统，从众多的需求中梳理出最佳选择。当客户排队等货时，他又要扩大销售队伍，并实行优胜劣汰。几年来，“ 耐磨 ” 共招聘 5 批销售人员，签试用合同 270 人，淘汰 60 人，逐渐形成一支威震四方的精锐部队。陈厂长还将市场分区域切割，指定势力范围，令各科列出近远期主攻目标，各科以销售额、回笼资金、攻克新户、队伍培训等五项为考核硬杠杆，各科室暗自较劲，业务挺进势如破竹。

据统计，到 1993 年 5 月底，销售收入达 6140 万元，利税 1550 万元，分别比去年同期增长 215%、240%。

滞销缘何成畅销

荣获全国“五一”劳动奖章、首届全国优秀女企业家刘谷音，在 80 年代担任着近 3000 人的重庆中南橡胶厂厂长。当时橡胶管带市场发生了很大的变化，生产同类产品的厂家在全国由以前的几十家发展到上千家。商品滞销，库存增加，严重威胁到工厂的经济效益。惯于强化经营、开拓市场的刘厂长集思广益，与职工一起在实践中摸索，确立了有自我特色的企业经营战略：28 字经营方针、3 字战术和 4 条经营作风。28 字经营方针是：质量第一、信誉至上，文明竞争，立足本身，稳住西南。面向全国，打入国际。3 字战术是：快——转轨变快，应变措施快；早——计划安排早，原材料抓得早；活——经营方法灵活，把市场搞活。4 等经营作风是：利润不嫌多少，用户不分大小，规格不论难易，时间不计长短。

就是依靠这些止确的经营战略，工厂实现了由生产型向经营开拓型的转变，在激烈的竞争中站稳了脚根，用户由过去的 40 多个扩大到 2000 多个，产品销售到全国 27 个省市。从 1981 到 1985 年，工厂上交国家的税利每年以 18%和 11%的速度增长。

海盐衬衫的推销术

闻名的浙江海盐衬衫总厂生产双燕牌衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫。这三种牌子的衬衫在老顾客问是不愁没有销路的，但是怎样打入竞争者林立的南方市场，寻找本厂的新顾客呢？他们认为，要找到新的买主，主要是通过广泛的市场展销和商品宣传来实现。于是，他们采取了以下的有力措施：首先，通过电台、报纸、杂志、路牌、霓红灯等煤介，大做广告，招揽新的用户。仅两年中的广告费就达 10 万元之多。再者，他们于 1982 年在杭州红峰百货商店进行展销。展销前，用电视广告、电台广告和报刊广告协同宣传，三管齐下；同时还陈列样品橱窗，供顾客鉴赏，结果，仅在展销期间，双燕和三毛牌衬衫就在这小百货店里销售出三万多件，并长期占领了当地不小的市场。另外，他们于 1983 年，不惜万里跋涉，到新疆伊犁展销。仍是“故伎重演”，宣传当先，轰动了当地。只三天时间，就销售了 4 万多件衬衫。

由于发展市场谋略的正确。浙江海盐衬衫总厂发展迅速，不仅拥有广大的国内市场，在竞争激烈的国际市场上也占有一席之地。

乞丐包与百纳衣

北京皮件四厂，以前都把制作皮衣的下脚料不当事，而以 5 元钱一公斤卖给小贩。

社会主义市场经济的潮流使他们放大了眼光。他们观察到年轻人中有一种“ 返朴归真 ”的消费心理趋势，便决定用不成规矩的下脚料破皮子拼做手提包，缝制手套。先以少量产品打入市场试销，果然受到年轻人的青睐。于是他们便大量生产，开辟了专用生产线，甚至用破皮子设计服装。一件件产品成了抢手货。仅开头的两个多月，厂里就多赚了 3 万元。人们给这种拼凑起来的手提包、手提袋起了名字叫“ 乞丐包 ”。皮件四厂就以这种产品发家了。

一些服装生产厂家，不知是不谋而合，还是从这种“ 乞丐包 ”得到了启示，不仅利用碎布料，还特意设计用不同颜色、不同形状的布料拼凑制作羽绒服装、春秋衫，甚至夏装，并以时装之名推向市场。人们将这种衣服称之为“ 百纳衣 ”，年轻人则视之为流行时装。于是，单色调的服装相反成了市场上的滞销货。而这种服装的价格比起单色调的服装价格要高得多。生产经营的厂家和商家都以此获利不小。

本店专营假货

打击假冒伪劣商品在全国开展，得到广大消费者的支持。

却有一家商店，敢冒天下之大不韪，在他的商店门口公然写了一条广告，“本店专营假货，欢迎光临！”不少顾客带着好奇的心理纷纷涌进了店里。有些顾客一见广告，则愤愤然地去向工商部门和消费者协会举报，说这家商店竟敢不顾法纪，与国家政令相抗，简直无法无天。工商部门与消费者协会也闻讯赶来检查，谁知却是一场虚惊。原来此店专营假发、假肢、假牙等商品。此后，商店老板又在门口加上一条广告：“经工商局与消费者协会检查，此店假货货真价实！”

于是，人们在惊诧、议论、批评之余，对这家商店留下了一个深刻的印象，而此店从此生意日渐兴隆。

寻找一双劣质鞋

常州个体经营的丰达皮鞋店，1990 年 11 月从外地购进了一批高筒皮靴，当时由于其他事情忙，没有好好验收，第二天就上架了。

第三天，皮鞋店经理高文龙发现，这批皮鞋质量不合格，如果昧心卖出，对不起顾客，也有损鞋店的名誉，但当时已经卖出了 6 双。

怎么办？高文龙很着急，除命令立即停售以外，又让营业员马上出动追回那 6 双鞋。营业员们跑了 3 天，走了市里市外的几十个地方，终于追回了 5 双，还有 1 双没有下落。

高文龙并没有就此罢休，他又赶到常州人民广播电台，不惜花几百元做了一则广告。广告的内容是：某月某日，哪位顾客从丰达皮鞋店买了一双女式高筒皮靴，今发现该皮靴有严重质量问题，请顾客迟回我店。我店将当面谢罪。

此广告一出，那双劣质鞋果然被送回来了，然而它的效果却大大地出于一些人的意料。大家议论纷纷。有人说：“ 这才是社会主义的经营之道。 ”有人说：“ 这家商店诚买无欺，信得过。 ”还有些人愿意结识这位老板，从远地跑来光顾商店。

这样一来，丰达皮鞋店却因祸得福，顾客盈门，迅速地发达起来。

何以对待“ 逛 ”客？

走进商店的顾客有两种，少数属于目的型的，专为买某个商品而来，他们不会为店员的接待态度所左右。多数则为闲散型商店的顾客，商店都很轻视他们，认为他们只会添乱，而他们却对任何微小的刺激都很敏感，一般避开难进的店而选择易进的店。这时，店员的举动就成为关键了。

如果顾客刚跨进店门，就听到“ 欢迎光临 ”的声音，从柜台前走过，店员就紧紧跟上，这都会使顾客不能安心选择商品。如果看不清店内情况，不知里面是否有人，顾客也不愿意进去。如果顾客无论站在哪里，都避不开店员的“ 监视 ”，店内设有任何妨碍视线的东西，也会使顾客心神不定。如果店员不理睬顾客的询问，也会伤害顾客，或相反，几个店员都在柜台站着，焦急地等待顾客的到来，那么胆小或钱少的顾客也不愿在此停留。如果商店克服了这些缺陷，那么……。

另外，商店里也不能只有商品，给人产生一种进店只有买东西的感觉，设有“ 逛 ”的乐趣。因而用一些装饰品点缀空间就很重要。可爱的厂长经理们。你想到了吗？！

丽晶的经营品格

台湾的国际丽晶饭店是一家个体经营的饭店，不同于国际性的连锁店，英国出生的总经理理查·子麦在经营管理上颇具特色。

特色之一，是要保持持久性的品质和良好的服务。所谓持久性品质，就是始终保证质量，比如，任何一位客人到“丽晶”吃菲力牛排，都是一样的口味，一样的色泽，为此，他们对厨师的管理相当严格，即同时训练几位厨师，以免个别厨师请假或离职而无法维持牛排的持久性品质。饭店的服务品质精益求精，力求提供最好服务，为此，理查实施了人事教育训练及走动式管理。走动式管理就是除了部门主管须在所属单位经常走动，总经理还须在早、午、晚餐时，到厨房和餐厅客人中巡视，听取客人的意见，发现问题，马上开会解决。

特色之二，是采用利润中心制。饭店完全由总经理独挑大梁，每个部门都对顾客充分负责，自行制订中、长期经营步骤，使饭店永远保持国际水准。理查认为，饭店并不一定要豪华才好，但要简洁、宽敞和优雅，要为顾客提供清爽、安静的住宿环境，使他们得到充分休息。

特色之三，是对顾客一视同仁。理查又说，良好的服务，就是每一位顾客所享有服务品质都是相同的。“丽晶”的宗旨是：踏进饭店的都是客，需要服务的项目都办得到，来过的客人还能下次再来。

直销法，好处大

“广州雅芳有限公司是中美合资企业，它继承了美国雅芳公司已有百年历史的直销传统，采取由代销员直接上门向顾客销售产品的方法，不通过商业媒介推销产品。

该公司定期刊登招聘“雅芳小姐”的广告。现有雅芳小组 8000 多人，以业余兼职居多，她们乐于此事的目的不仅仅是赚钱，还为了丰富自己的业余生活，锻炼社交能力。被招聘的雅芳小姐，首先要学习有关皮肤的类型及护理、美容化妆的基本要求及操作、现代促销如何适应消费者的心理要求等课程，接受专业培训。培训后，她们首先找自己周围熟悉的人推销。

雅芳公司总经理黄业祥谈到直销的好处主要有三点：其一、就是从生产者到消费者之间没有中间环节，一步到位，比同档次商品的价格要低得多。其二，直销产品具有很大的透明度，规格、品种、价格在产品目录上一目了然。雅芳小姐从中获得多少劳务费也很清楚。其三能够提供完善的售后服务。商场售货员不可能对各种牌子的商品的适用对象、特征都很了解，也没有时间向每位顾客解释清楚。而雅芳小姐则可以帮助顾客分析自己的皮肤、年龄、环境和职业，选择适合的护肤化妆品，并教给你化妆方法。

这样一来，雅芳公司的营业额蒸蒸日上。

球体化运营

沈阳市木兰公司年仅 37 岁的总经理孙峰说，对于商业企业来说，要真正做到以 ” 流 “ 促 “ 通 ” ，就应该把自己物化为活动阻力最小、速度最快、方式最灵活、方向最容易把握的圆球，实现 “ 球体化运营 ” 。

他们的 “ 球体比运营 ” 是这样的；首先，“ 木兰球 ” 向着制造商转。他们直接同制造工厂挂钩，打破主要从批发商进货的常规，取得竞争的先手。珠海无线电厂根据木兰公司提供的信息，生产出适合东北人口味的 “ 飞梭 800 ” 式收录机，一投放木兰商场就成为抢手货，创下 1 小时卖出 50 台和一年内销售 20 万台的最高纪录。其次，“ 木兰球 ” 围着顾客转。一般商店在高档商品上悬挂着的 “ 请勿动手 ” ，他们却改为 “ 请君动手 ” ，受到顾客的欢迎。第三，“ 木兰球 ” 向心转。公司缓建办公楼，先投资 100 万元建设了 “ 木兰学校 ” ，培养出一批 “ 商品小专家 ” 。最后，“ 木兰球 ” 向外转。他们不满足于慕名而来的购物青，便主动出击，在东北三省建立了 37 个连锁店。

木兰公司的 “ 球体化运营 ” ，使这家在 1985 年靠租赁柜台、5 名从业人员、经营资产 4 千元、年度税利 120 元的新兴商业企业，在人数、场地、销量和税利方面以每年平均递增 276%、804%、1291%、1716%的速率直线上升，出现了在我国流通领域里的 “ 木兰现象 ” 。

TT 礼品服务

在广东省佛山市、TT 礼品服务已经逐渐被广大市民所熟悉和接受。“ TT ”是“ 温馨 ”（Tender）和“ 真诚 ”（True）的意思，换句话说，“ 替人传递友情，替人往来礼尚 ”。在该市的 6 家大中型国营百货商场的总服务台，都有一位身披黄绶带的“ TT 小姐 ”，她既能导购，又能替您包扎好礼品，按您指定的时间和地点将其送达。

那里，“ TT ”礼品服务招来了不同职业、年龄和文化层次的消费者，繁忙的生意人委托“ TT 小姐 ”来“ 广结善缘 ”，这样既省时间，又显气派，至爱亲朋间的互致良好祝愿必不可少，但是苦于分身之术，于是只能求助于“ TT ”小姐；知识分子素来清高，不愿为送礼奔走，现派遣“ TT 小姐 ”代劳，可以使“ 面子 ”和心意两全；沉醉于爱河的恋人更会想到“ TT 小姐 ”，借此来互表爱意……“ TT ”礼品服务受到了佛山人的喜爱，也收到了意想不到的良好经济效果。

看来在我们的经营方法上，只要能花样翻新，拾遗补缺，就一定能够得到社会的承认。比如，当有一天正是您的生日，有一位笑容可掬的小姐扣响你家门铃，为你送上朋友的一束鲜花、一声问候和一份心意的时候，你一定会非常惊喜吧？！

小事见差距

北京人蔡林根在法、美、日的几件事经历，反映了这些国家商业服务业的特色，也从一个侧面说明了我国商业服务业的差距何在。

在法国巴黎，蔡林根跟同行人到一家中餐馆吃饭，他们各自要一道牛排，刚吃一口就觉得太咸了，谁知远处侍者听见了她们的抱怨声，很快就给他们换一盘，还特别转达了经理的歉意。

他和妻子到美同纽约的一家超级市场里购物，推着采购车的妻子不小心将货架上的两瓶酒撞翻在地上，瓶破酒流。他们吓得连忙找售货小姐，表示照价赔偿。那位小姐问明情况后，一再表示歉意并告诉经理。经理和蔼地解释道“我已从闭路电视中看到刚才发生的一切。我的职员没有将货架放稳，责任在我。“他们不仅没让他们赔偿损失，还陪着他们购物。

在日本东京，他偶染感冒，到一家药店买了一盒“银翘解毒片”。他回家打开一看，里边竟是由国内封装的两瓶药片。后来他才知道，这是日本药店为了打开销售路的作法，才专门配装一种可装 40 片药的纸盒。因为治疗感冒伤风需要三、四天，一般人买药总是先买一瓶，而一瓶药仅够服一天半，如未见好，顾客就会认为药效不佳，所以盒里装了够服三天的药。

巧推销带来大变化

1991 年 3 月，衢州市豆粉厂研制出豆粉的新产品，委托粮店代销，根本无人问津，最后造成了产品的积压和资金周转不灵，不得不从 5 月份起停产。厂长张豫绥带领全厂一班人分析原因，认为滞销的原因不在于产品质量，而在于营销的方法有问题，广大顾客对产品不了解。

8 月 23 日，该厂供销人员带着一只煤气炉，几只钢精锅及许多小碗，来到了在衢州展览馆举办的浙江省供销社系统展销会上，现场演示豆粉的各种制作方法，吸引了大批的顾客围观。他们将豆粉倒入锅中煮开，捞去泡沫，再倒进有凝固溶液的另一只锅里，只用了几分钟，豆浆就变成了白花花的豆腐脑。他们把豆腐脑舀到碗里，放上调料，分送给围观者品尝。品尝人都赞不绝口，连说：“好吃！好吃！”有人问：“1 公斤豆粉能做几斤豆浆？”“25 公斤左右”。“做豆腐呢？”“10 公斤”。“豆腐脑呢？”“20 公斤”。人家不算不知道，一算吓一跳：做半公斤的豆腐只花二角九分！于是，不过半个小时，300 包豆粉就被抢购一空。

此后，该厂的豆粉一下子变成了紧俏货，产品供不应求。

让顾客真正当上帝

台湾的华新餐厅为了以高质量的服务吸引顾客，董事长朱愉建立了一套标准作业系统。不但在总管理处有标准作业系统，各分店也是如此，以此来作为内、外场人员着装、仪容、清洁、餐桌布置、接待、点菜和上菜等服务训练的依据。并将这套详细的要求拍成教育录像带，供员工学习。华新餐厅的优质服务略举一例：

第一，保证餐具无残缺。如果顾客发现碗碟有缺口，餐厅退费 100 元。为了保证做到这一条，餐厅本身加强了对餐具的严格管理，只要被客人发现碗碟有一个缺口，管理人员就要受到处罚。

第二，“ 找钱袋 ”。“ 找钱袋 ” 为华新餐厅所特有。凡是去过 “ 华新 ” 消费的客人结帐找钱绝对不会面对一个放着杂乱钞票和零钱的碟子，而是一个纸制的整洁的找钱袋，其中除了应找给顾客的零钱外，还有一张征求顾客的意见卡、一盒火柴、一张外卖菜单和一份 “ 华新简讯 ”。这样，既方便了顾客，又做了促销，并且能听到改进服务质量的意见。

第三，为客人投保食品责任险。“ 华新 ” 为客人投保的食品责任险，累计金额 100 万元。只要因食品管理不当而导致顾客食物中毒，或因本店意外事故造成顾客昏述、受伤害或导致财物损失者，皆可在 24 小时内经保险公司机有关部门鉴定后，由保险公司及华新餐厅负责赔偿。

由于华新餐厅将顾客当成真正 “ 上帝 ”，于是 “ 上帝 ” 也就经常光临。

示形销售

兰鸟羽绒厂是一家有着多年历史的老厂，他们生产的产品一直畅销世界各个地方，其中的真丝羽绒被近年来被多次收入英国人编的《世界精品大图鉴》，并为许多国家的博物馆视为珍品收藏。但随着新近崛起的全国近千家羽绒厂的激烈竞争，该厂产品面临着严峻的挑战。

为了更多地占领市场，促进销售，他们在春节前夕和上海某大百货公司联合举办了为期 30 天的产品展销。他们采用了一种：示形销售法 ”，即将各种产品规格的原绒、面料及一台从国外进口的自动计量充绒机，搬到了商场的柜台上，当场加工，现充现卖，边卖边宣传，帮助顾客识别商品，这一招真灵。当顾客们看到透明直观的充绒机计量准确，所充的羽绒货真价实，同时还可以根据顾客要求、爱好和购买力水平，选择不同的款式、面料，不同含绒量，当场定做羽绒被。购买考非常踊跃。他们感到买这样的商品有一百个放心。该商品有时一天最高能售出 50 多条，销售金额数万元。通过这种与众不同的展销，兰鸟羽绒厂大大提高了企业的知名度，产品销售不断扩大，生意越做越红火。

吃饱与吃好

北京“人人大酒楼”坐落在前门大街这块寸土寸金的风水宝地上。这里一向以承办高档酒宴而闻名。尤其是前几年高消费热的时候，这里着实风光了一阵，但随着市场疲软，高消费热潮减弱，大酒楼的生意开始冷清。针对这一严峻的现实，人人大酒楼快餐厅给自己提出了新的经营口号：“5 块钱吃饱，10 块钱吃好！”他们这一低价满足战略果然效果不错。

人人大酒楼还以各个地方的风味小吃作为吸引顾客的手段。在这里顾客不动身就能品尝到南北各地的小吃，象担担面，卤煮火烧这些以前难登大雅之堂的食品，如今也成了这儿的备受欢迎的饮食。不仅如此，大酒楼还把国外有名的小吃引进这里来，让顾客不出门就可品尝异国风味。这些各式各样的小吃，都明码标价，价格不高，顾客可根据个人的喜好挑选。

大酒楼以我国目前的消费水平为出发点，认识到搞快餐最大的问题是价格。如果零售价订得过高，就会使经常在外就餐者难以坦然地走进快餐厅。本来脆弱的市场就会再遭打击。“5 块钱吃饱，10 块钱吃好”，确使慕名而来品尝物美价廉的小吃的人越来越多。加上这里是商业繁华区，过往的人多。因此，他们的生意越做越好，总是宾客满堂。

二次竞争，退一引十

在商战愈演愈烈的今天，许多商店把大部分精力用在广告促销、有奖促销、送礼促销这些华而不实的招数上了，而对商店本身的一些基本策略及内部制度的建立和管理却并无建树。

而成都人民商场却没有这样做。

有一次，一位顾客在人民商场买了一只花瓶，因为不太称心，想退货，结果遭到了售货员的白眼。这位顾客一气之下，当场砸掉了花瓶，并宣称，永远不再到人民商场购物。这件事深深触动了人民商场的管理人员。他们就此件事情在全商场范围内引发了一场大讨论，并从此制定了退换货制度，该制度规定，无论是高档家电，还是日用杂品，有正当理由，均予退换。为了鼓励售货员重视并做好退、换货工作，他们对原有的管理措施也进行了相应的调整，规定“退货额”同样计为销售，因退货而受到顾客称赞表扬的，还可以得到嘉奖。同时，他们还减化退、换货的手续，增添退换货的种类，当顾客由于多种原因拿着已经购出的货物第二次来到人民商场的时候，他们便可以得到或退、或换、或修、或赔、或代卖、或打折扣买卖等多种服务。

人民商场的这一举措，受到了顾客们广泛的好评，经济效益日增。商场的负责人曾就此对记者说：“商品在柜台上销售是第一次竞争，顾客重返柜台，要求退、换、修等补充服务，就构成了第二次竞争，退货虽然少了一笔生意，但优质的服务却可以退一引十，为企业带来更好的声誉和更好的效益——两相比较，后者更高。”

改良包装，枸杞出国

河北省束鹿县以盛产中药枸杞而闻名，他们产的枸杞总产值在全国占很大比重。1983 年产量高达 4000 多吨，但是这么多的枸杞却找不到销路，有关收购部门说是产大于销，供大于求。

针对这一情况，这个县的经销部门深入基层调查研究。通过调查，他们了解到，枸杞不是没有销路，而是销售方式不当。现在，人们的生活水平提高了，枸杞也不再是纯粹的中草药了。作为滋补品，它有更广阔的市场销路。如有些地方的老人一到冬季便用枸杞做菜做汤。如将枸杞包装精美，便可以做为馈赠亲友的上好礼品。掌握了这些市场行情，他们开始了推销工作。他们首先宣传造声势，于 1983 年秋季召开了一个看样订货会，邀请了全国 20 多个省 100 多个单位参加，仅这一次成交额就达 570 多万元，全县 4000 多吨枸杞很快销售一空。不仅如此，他们还瞅准国际市场，设计富有中国传统特色的礼品包装，受到国际市场的青睐，产品远销海外。枸杞从滞销变为漂洋过海。

中国鸡王的聪明所在

市场如战场，经常是变幻不定，既可以使人发财致富，也可以叫人两手空空，其本事全在你的驾驭。

1985 年夏季，大连市场鸡蛋价格象三九天里温度计跌入冰点，一个劲地往下降，最后降到亏本的临界点。为了保护鸡蛋的价格，市场政府不得不出面干预市场。然而，市场的调节规律并不是哪一级组织制定个政策，发个红头文件就能左右得了的。鸡蛋市场继续恶化，并引起一连串的骚动，大大小小的养鸡专业户纷纷杀鸡，甚至有的连当年刚上架的蛋鸡也杀掉了。随之而来的是市场肉鸡价格猛跌。

当时，大连的养鸡专业户“ 中国鸡王 ”韩伟的鸡场也有一大批鸡蛋，鸡蛋成本高于其市场价格，使他也象其他人一样，迅速地处理了一批成鸡，然而，与众不同的是他在处理成鸡的同时，又开始孵育雏鸡。

别人是一锤子买卖，不赚钱了，赶快杀鸡撤架。这种一窝蜂的转向结果，又导致了市场另一个领域的低谷出现。

韩伟想“ 低谷 ”过后，必定是高峰。所以，他把成鸡淘汰，换上雏鸡，节省饲料，降低成本，等待下一个高峰的到来。

第二年，当韩伟的雏鸡育成，并开始产蛋时，大连市场的鸡蛋价格又回升到最高点。那些盲目杀鸡的专业户后悔不迭。而韩伟的“ 中国鸡王 ”当得稳稳当当。

风味不能改，本色才赚钱

当记者走访位于北京的川菜特色风味餐厅“ 豆花庄 ” 女经理刘水仙时间，为什么川菜进京后不根据北京人的口味进行适当调整的时候，这位精明过人的女经理说出了一句意味深长的话：“ 风味不能改，“ 本色 ” 才赚钱。

众所周知，川菜系列向来是以“ 麻 ”、“ 辣 ”、“ 烫 ” 等待色风味闻名于世的。但在北京豆花庄饭庄建立伊始，曾有人建议适度削弱四川人所习以为常的“ 麻 ”、“ 辣 ”、“ 烫 ”。以适应北方人的口味。然而，这个建议却被饭庄的女经理刘水仙否决了。这位女经理认为：不麻，不辣，不烫，就不是川菜了，不是川菜，就不是风味；不是风味，那么“ 豆花庄 ” 还有何特色可在呢？

在刘经理的这一“ 保持风味特色——为首都人民奉献地道川莱 ” 经营思想的指导下，5 年来，“ 豆花庄 ” 以正宗川味菜和优质服务赢得了首都人民的喜爱。5 年实现利税 530 余万元。他们坚持主要原料、配料从四川空运抵京，并由川地名厨主持料理，保住了特色，做火了生意。

肥人屋

随着我国商品经济的发展，商业网点不断增多起来，任举凡在商场购物时注意留心观察发现，现在有不少新建立的商场大同小异，没有特色。你卖吃的，我也卖吃的；你卖日用品，我也卖日用品；你卖高档时装，我也卖高档时装；你大而全，我全而大……这种现象，不仅使得许多新开业的商业网点生意不好做，而且使得他们收回成本的时间也一再延长。

怎样避免这种情况呢？一句话：特色经营。在日本，特色经营商店如袜子专营店、女包专营店等，正是依仗特色经营，而在商场如林的激烈竞争中赢得了自己的一席之地。

最近，在广州，也出现了类似的特色经营商店。比如有一家取名儿为“肥人屋”的时装店，就是专门为那些在一般时装店买不到可心时装的肥男胖女们而开设的。它一出现，就赢得了众多身材体形异常的朋友的喜爱，顾客盈门，财源滚滚。

“肥人屋”给予我们的启示正是：寻找到了特色，也就同时拥有了发展的机会。

快的效益

辽宁锦西炼油化工总厂，是我国年利税超过 4 亿元的特大型企业。厂长刘宝林同志在接受《人民日报》记者采访时说，办好企业总的感受就是一个字：走向市场要“快”。

在思想观念上，努力快步缩小北方与南方的差距。他去南方考察体会到：“南方是文件上没说不让干都可以干，而北方是文件上说了让干才敢干。”他与党委商量组织全体人员学习，解决长期禁锢干部职工头脑的“唯书唯上”、“姓社姓资”、“‘左’比右好”和“小富即安”等 4 个方面的阻力，并及时调整领导机构和干部，为企业进入市场提供了思想和组织保证。

1992 年开始，锦西化工厂在产品销售上也采取了向纵向延伸，减少中间环节，让产品直接进入市场的快步伐。同全国十几个石油公司直接挂钩联销产品，与地方联办加袖站和液化气站。在这同时，该厂又打破传统的产品框框，搞一业为主，多种经营。共创办了三家合资企业，厂内建立了 3 个自主经营公司，与地方联办十多个企业，又在深圳、海南、珠海等地开办经贸开发公司。效益十分可观。1992 年，该公司还成功地进行了工资制度和住房制度的改革。

双鹿生多角

上海双鹿电器股份有限公司面对竞争异常激烈的电冰箱市场，采取正确的经营战略，使双鹿冰箱依然畅销不衰，进入全国十种最畅销冰箱行列。公司领导认识到，一个真正有竞争力的企业，往往是多产业结构的综合性集团，因此，确定了“一业为主、多角经营”的战略方针，即以本行业制冷电器制造为主业，适度发展第三产业，形成多方位经营格局。

“双鹿”原是集体小厂，现在已发展成为年产值 3 亿元、创利近 3000 万元的大中型企业。1992 年，“双鹿”乘改革东风，借助上海浦东区开发时机，决定实行股份制，发行股票，新增资金 1.98 亿元，经济实力增加 3.5 倍，为企业进行大规模改造提供了财力保证。1993 年，公司利用内部富余人员和部分资金，先后投资创办了 6 个三产实体，其中房产公司触角伸向上海、江苏、浙江、广西、广东等地。另外，公司在厂门口开设双鹿餐厅，安置 11 个富余人员，一个月就赢利 4 万元。目前正在筹建经济实体还有双鹿投资公司、双鹿广告图文公司、双鹿出租汽车公司、双鹿基础工程公司等。

公司董事长兼总经理张世杰说，发展第三产业，一则产业多必定触角多、渠道多，经营有更大的灵活性；二则制造业和第三产业互相配合，既可扩大影响。又可互相促进。比如，以“双鹿”命名的众多实业公司，无疑是最好的不花钱的广告，在外地建宾馆、商厦，还可成为双鹿产品的销售和维修网点，可谓三产与主业相辅相成，共同发展。现在，“双鹿”已扬起风帆，准备建立强大的综合性企业集团。在社会主义市场经济海洋里畅游。

特价商品的讲究

每个商店都想用五花八门的手法促进销售，吸引顾客。香港的超级市场在“特价商品”的销售上最下功夫，也最吸引顾客。

他们在报上做“特价周”的广告，用几十种比市价便宜一至两成的“特价货”，引诱顾客到他们商场购货。恃价货在标价上也有高招。例如 23 元一件的商品减至 19.80 元，让人们一看，确实减价幅度不小，由二十几元减到十几元，于是就吸引了那些贪“便宜”的人来购货。

特价商品在摆设方式上也有讲究。存的商场抓住顾客的心理，将最吸引人的“特价货”放置市场入口的特设的第一组陈列架上。其余的“待价货”则分别陈列在店内各处，消费者要买“特价货”必须走完市场一周。当顾客在看商品时，很多商品都是顾客事先并不准备买的，这时看到符合自己审美心理的商品时，也会产生购买欲望。他们为了让顾客延长在市场逗留的时间，就设法不断变换商品柜台的位置。就是同一类产品，这几天摆放在市场内的左边，过几天摆放在市场中间，再过几天又可能在市场的右边。这样，顾客在逛市场时，接触其他商品的机会也就增加了。所以，在促销“特价货”的同时，也对一般商品起到了促销作用。真是一举两得。

抓住时机，厚利多销

一般的经营者都讲究“薄利多销”，可英国有一个叫杰克敦的人，他反其道而行。

本世纪 30 年代初，经济萧条，商品滞销，为了推销商品，各大公司、商店都抢着做广告宣传自己的商品。杰克敦看清了当时的形势，就用低价买下了处于不景气的印刷业。他认为，于印刷这一行是个难得的机会。他抓紧时间派人到处采购海报印刷机。这种印刷机结构简单，成本低，是专门向各公司、商店推销的。每台机器成本不足 300 美元，可杰克敦却售价 2500 美元一台。各大公司商店，为了开展广告战，不惜重金购买他的广告印刷机。这一次，杰克敦发了一笔大财。

后来，他又看到圆珠笔用处很大，不仅在水中能写字，在高原上能写字，而且不用灌水就能用好长时间。但当时圆珠笔质量还不高，品种也不多。于是他就当机立断，招纳专门人才，昼夜不停地研究圆珠笔新产品。仅 20 天时间，品种多样，质量可靠的新圆珠笔问世了。这些圆珠笔一投放市场，厚利定价，几个大百货公司都很感兴趣，顾客竟相争购。

邀请客人挑毛病

日本松下电器公司的电熨斗进入 80 年代后，随着电器市场高度饱和，逐渐受到冷落。为了摆脱滞销现状的困难，松下电器公司邀请几十名年龄不同的家庭妇女，让他们毫不客气地对松下熨斗挑毛病。有个妇女非常直爽地说：“熨斗有线很麻烦，如果没有线就方便了。”这句话引起了松下电器公司技术员的注意，马上投入研究制造新的熨斗。这样，一种内藏蓄电池的无线熨斗便应运而生。但是，由于它带着沉重的蓄电池，妇女们用后都反映太沉了。

技术人员又把妇女请来，一边让她们熨衣服，一边将她们熨烫衣服的过程拍成录像片。进行分析研究。发现妇女们并非总是拿着熨斗熨衣服，而是烫一会，放下熨斗，整理一下衣服再烫。在整理衣服时，她们总是将熨斗竖起来放在一边，大约需要 8 秒钟，用一次熨斗一般要 15 秒钟。他们又听到一位妇女说：“要是再有个放熨斗的盒子配在一起就好了。”根据反映和观察的情况，于是技术员修正了蓄电方式，取消内藏蓄电池，改为蓄电槽，再将充电电源设计在竖放熨斗的盒子里，熨斗放入，8 秒钟即可蓄好电。这使熨斗的重量大大减轻。蓄电槽还装有自动断电系统，十分安全。这样，实用方便的无线熨斗就问世了。它在市场一露面就成为抢手货。

玛丽的绝招

30 年前，玛丽和她的两个儿子创办了一个化妆品大公司。30 年后，这家大公司已被人们称为化妆品工业“ 皇后 ”。

目前，这个公司拥有 5000 多职工，仅推销人员就有 1000 人，公司年销售额超过 3 亿美元。

在玛丽从事化妆品工作 30 多年来，她唯一的经验就是要保证 5：1 的推销员。

在推销上，玛丽开始并不是一帆风顺的。当她要求每个销售员每周至少在 10 个不同地点举办展销会时，遭到销售员们的反对，都说不可能，让玛丽自己先试一试。果然玛丽在她 30 年销售经验的基础上，重新熟悉各种产品的特点，带领着 1000 名销售员表演式的向顾客讲解、宣传、推荐，一周内，她首先成功地举办了 10 次展销会，营业额达 50 万美元。就这样，在玛丽的亲自带领下，销售竞争在全公司展开，销售额直线上升。

玛丽的经验，作为一个合格的推销员必须有“ 实干 ”精神。

免费供应下酒菜

食品店的老板，为招揽顾客，有的在自己的店门口播放音乐或现场演唱，甚至接受客人点唱。还有的专设一块小酒摊，让顾客坐得时间长一些，免费供应高盐份的油炸薯条、花生仁、烤鸡翅膀等。客人们一边一粒粒、一片片地吃着、聊着，一边喝着，酒便一杯一杯地卖掉。

台北市信义食品店，为了能够促使客人长期光顾，特地在店门口设下每周定期更换的棋阵，给来这里的客人提供对弈。凡是胜者将免费赠送一合礼品。这样好棋者不断前来光顾，还有一些观众也被吸引过来。他们免费为常来光顾的顾客，提供电话、杂志书报，最近又推出“代购戏票”的服务。凡是光顾本店的客人，哪怕喝上一杯咖啡，也可享受以上的服务。有的顾客为看上一场电影，不再浪费自己购票的时间，而愿意到本店来购物。

没有鞋的鞋商店

日本东京有一间“华盛顿鞋店”，当你来到这里，会感到很奇怪。店里竟没有一双出售的鞋子。是一家没有鞋的鞋商店。

他们是这样卖鞋的。一进门，有一台“脚部尺寸测量机”。它利用光感原理来测量顾客足部的长、宽、厚等尺寸，测量的结果都一一显示在终端机的光屏上。

鞋店还向顾客推荐最适当的鞋子尺码，供顾客参考。鞋子的尺码确定后，再选择款式、颜色及面料，顾客根据所提供的 4 种鞋子款式，3 种鞋跟高度，75 种材料，以及 60 种颜色来进行选择。在荧光屏上不断显示你选择后鞋子的立体图象，直到你满意为止。如果有人的脚畸型，难以选择自己需要的尺码，店里还备有各种畸型款式的样品供顾客试用选择，还可根据自己的需要修改、加工，使你满意为止。

鞋子设计好了，便立即通过传真送到鞋厂进行生产制作。工厂从接到订单起，到顾客拿到鞋，前后共需要 10 天的时间。这种方便顾客、又被顾客喜爱的鞋店，每天约有 30 双鞋达成协议，有时可达 50 双。价钱虽比一般鞋贵 10%左右，但却很受顾客欢迎。

不少人都想多花点钱，穿上自己设计、选用的鞋子。

面包大王的执着

克拉克和他的女儿，在自家的厨房里开始用手工做面包，然后用烤箱烤熟，让女儿上街销售。她为了使自己的面包销售得快，挂出了一个“不超过三天”的牌子，凡是三天后的面包，她一律回收另作处理。

为了赢得顾客的信任，她还在面包的透明包装纸上特别注明烘制日期，每天由克拉克亲自检查，保证面包的新鲜。

克拉克的生意越做越大，许多食品店都到她这儿来进货。为了保证她的牌子不倒，她要求每个经销店都不许卖过期面包，凡是过三天的面包全由克拉克回收。时间一天天过去，克拉克的要求却仍然不变。有的经销点怕麻烦，克拉克就给他们做工作。她总是这样讲：“吃的东西，来不得半点假的，消费者是上帝，如果上帝不信任你了，你的事业就完蛋了。”

由于克拉克取得了顾客的信任，十几年来，她的年营业额从 2.3 万美元一直上升到 400 万美元。克拉克也成为世界上著名的面包大王。

靶心式销售法

比恩公司的最具代表性的产品是“缅茵狩猎鞋”，一直被认作是世界同类产品中的佼佼者。

1964 年以后，这个公司才真正腾飞起来。政府开始正式使用邮政编码系统，这为比恩公司大量销售商品提供了有利条件。比恩公司可以准确熟练地邮寄商品目录到世界各地，因而他们的销售额也从几百万美元一下上升到几亿美元。

根据调查，他们按相同的消费口味和消费类型，以每四万个邮政编码为一个地区单位，确定出他们属于某一种消费类型。这就使比恩公司的邮寄工作变得更加有的放矢。

比恩公司就是靠邮寄产品目录发财的。也就是说，你邮寄的产品目录越多，你收到的订货单就越多。这是一种“靶心”式销售方法。

比恩是一位“靶心”式销售方法的代表人物。他利用机会，准确地投放自己的产品。这种令人叫绝的营销术，促使该公司快速发展，建立了他的商业王国。从此，比恩也成了邮政销售方式成功的典范。

买牙膏送牙刷

一般牙膏厂只生产牙膏，不生产牙刷。可是美国一厂家就不同。同时生产牙膏牙刷，同时出售，并且只收牙膏钱，免费赠送牙刷。

厂家抓住了顾客爱占小便宜的心理，在出售牙膏时，有意将牙膏和牙刷包装在一起，给顾客说只收牙膏钱。这一招很能吸引顾客，顾客都前来购买这种牙膏牙刷。

厂家为什么这样做？这样做厂家会不会吃亏呢？原来奥秘在这里。他们特意生产一种牙刷，其刷毛部分比一般牙刷稍长稍宽，刷毛面积较大，这样顾客在挤牙膏时，就会自觉不自觉地增加用量，这样牙膏用得就要快。好比说，一般的一条牙膏用其他的牙刷可以用 2 个月，可用这种牙刷就只用 50 天。这样一来，厂家在牙刷上丢下的钱完全可以从扩大牙膏销售量中获取，并且还可以赚回一部分。

让酒香飘出深巷

“ 欲取故予 ” 用在经营者手中，注入新的内容，同样会销路畅通。梅林工艺品厂就是采用这种手法取胜的。

一次，“ 梅林 ” 将他们精心制作的各种盆景、根雕等工艺品去交流会展销，却被安排在贸易大厅最顶层的一个偏僻角落里。因参观的人很多，很少有人能看到最上层的工艺品。对此，“ 梅林 ” 的人十分焦急。于是，他们设计了“ 欲取故予 ” 的谋略。他们派人在展厅门口发行一种公园门票样大小的硬纸片，纸片上有处密封的记号，下面写着字：得到纸条者，请去顶楼梅林工艺品厂展销柜前对奖。

参观交流的人，多数人手里都被塞进一张硬纸片，都抱着对奖、领奖的希望走上了顶楼。中奖者手中拿着“ 梅林 ” 的工艺品兴致勃勃地交谈着，没中奖的人来后也对这些工艺品进行了欣赏，有的也订了合同。由于“ 梅林 ” 的工艺品不仅花样新而且质量过硬。到交流会结束时，“ 梅林 ” 展柜与外商共签合同 40 余份，成交额达 1000 多万美元。从此，“ 梅林 ” 生意兴旺起来。

购物卡和双倍日

日本的聪明商人，在推销商品时经常改变手法。有时采用购物卡，有时还设什么“双倍日”，弄得顾客一有时间就想到商店瞧瞧，看有什么新鲜玩意儿。

不少商店都发放购物卡。有了这张卡你就可以到这家商店的分店购物，购物时能得到优惠价。每购一次物就在你的购物卡上填上你购物总额，等你在本店或所属分店累什购买 5 万日元商品时，商店就赠送你价值 500 日元的礼品。

持购物卡的观众都想得到 500 日元的礼品，因而就时常注意这个商店减价出售商品的日期，及时来购买折扣商品，同时，他们顺便也会买走一些不减价的日用品，这张购物卡为商店起了很好的推销作用。

为了推销商品，他们还设立“双倍日”。“双倍日”的意思就是在每个月的某几天，你到他的商店买商品，按原价购买商品后，将在你的购物卡上记上双倍的价钱，也就是买 1 元钱的物品，给你在购物卡上记上 2 元。这样，你的购物卡就能早日达到 5 万日元的记录，从而得到价值 500 日元的礼品。这一招，比“大减价”还灵，吸引持购物卡的人都来购买商品。

限量的心理奇效

在我们国家购买商品，除供不应求的商品外一般都不限量。而当今世界市场上有一些名牌服饰的设计师，为了显示自己产品的名贵，常常对设计特别满意的服饰，以限量生产、编序号、附有保证书的方式推出。

英国有一家名牌服饰公司，设计了质量优、数量少，手工编织的领带。它以高出一般领带 80 倍的价格出售，只生产 100 条，一条领带售价 800 美元，并附有保证书，用精致的盒子包装。销往亚洲的只有 8 条。商品一到香港，那些富有而消息灵通的人就排起长队等候出售。这 8 条领带成了抢手货，令没买到的人懊悔不已。

“限量”这一奥妙在哪里？一是稀，使顾客感到物稀为贵，从而满足顾客抬高自己身份的目的；二是表现出了经营者创造性的思维方式，他敢于打破旧的传统观念，抓住人们好奇心理，以抬高自己商品身价，从而赢得市场。

成是幽默，败是玩笑

请看两则广告：

德国大众公司在美国市场上推出“ 兔牌 ”轿车时，运用了一则很简单的广告，画面上有两只兔子眼睛直盯着镜头。一个画外音说道：“ 1956 年在美国只有两辆这种汽车。 ”这则广告虽然只有十秒钟，但是既经济又巧妙，同时给人们留下了深刻的印象。

最近的一则广告是：栩栩如生的动画熊猫、猫、乌龟和鹦鹉依次夸奖电力的优点。声音跟那不值一听的生硬的产品推销差不多，但由于出自诙谐的石膏动物之口，观众便欣然接受了。

以上两则广告运用幽默手法获得了成功。因为这种手法可产生预期的效果。一是压缩了播放时间，大大节省了广告费用；二是冲淡了推销的味道，反而对顾客具有极大的吸引力。这就是说，在无意推销产品的轻松气氛中促进了产品销售。

适得其反的是，目前不少的广告商们却把玩笑开得过火，单纯在引人发笑上做文章，使笑料变得乏味。这种广告违反了幽默广告的根本原则，即以销售为出发点来运用诙谐的笑料，使幽默与产品信息交织在一起。因而，其结果只能是分散人们的注意力，对产品不会有多大的促销作用。

可见，做广告的秘诀应是：成是幽默，败是玩笑。

尿垫大王的推销术

被誉为“ 世界尿垫大王 ”的日本尼西奇公司，其重要的成功经验就是：非常重视使自己的产品满足客户要求，投顾客之所好。

这家公司在刚刚开发老人用的卫生裤衩时，原以为老人喜欢素淡颜色，不会赏识大红大紫大绿。但是，把样品拿到养老院去征求意见时，大出所料，许多老人都很喜爱鲜艳的颜色。公司在后来安排生产时，就注意满足了老人们的这一要求。果然，新的产品上市后极为畅销。

尼西奇公司在尿垫的所有大销售点上,都派有 30 多岁并有照顾小孩经验的妇女担任指导员。她们除负责推销产品外，还负责向顾客进行宣传和指导，向顾客讲解产品的特点，用法、洗法和对产品如何选择等，同时还要注意了解顾客对产品的意见、要求以及把这些意见、要求及时上报公司。有的顾客曾反映说，用普通缝纫机缝制的尿垫，它的接缝处有点皱褶凸起，会损伤婴几那娇嫩的皮肤。公司得知这个信息后，立即撤掉原来的缝纫机，改用超声波缝纫机进行加工，使产品的接合处变得平平整整。顾客见了，都报之以青睐的目光。

甩掉代理，独立销售

井深大和盛田昭夫这两名日本青年。于 1946 年成立了东京通讯工业株式会社（日本索尼公司的前身），在头几年里着重生产录音机。第一架有手提箱大小的手提式磁带录音机问世后，根据当时对市场需求的分析和定价不高等情况，产品应该畅销。但实际上代理商的销售状况却很糟糕。原因在哪里？两位青年一致认为，光有适销的优质产品是不够的，还必须对顾客说明产品特点和指导使用产品，这样就需要有自己的销售系统。

当时的日本，产品的销售通常是由贸易公司包下的。要甩掉代理，建立一个独立的销售系统谈何容易。然而，他们的决心是不可阻挡的。性格外向的盛田昭夫充分发挥其高超的推销本领，走遍日本的中小学校，向教师们讲解录音机的使用方法，竭力鼓吹通过它对声音的录放，定能提高教学质量，经过一年半的艰苦努力，日本三分之一的小学购置了这种录音机。接着，日本 4 万多所学校大部分都成了他们的主顾。口子一旦打开就会越开越大，很快，日本的银行、办公室、大学、广播电台等都接受了这种产品。

一时间，录音机成为人们普遍欢迎的热门货。

李查逊的免费试用

1983 年，美国人史泰尔根据市场的需求，发明了熨烫衣服的电熨斗。价格昂贵又漏电不安全，特别是后者，使家庭主妇们胆颤心惊，谁都不敢购买这种产品。

8 年后，一个叫李查逊的青年人，利用自己深谙电学这方面的科学技术优势，经过夜以继日地研究试制，终于在前人的基础上，制造出一种新型的不漏电的电熨斗。他在别人的帮助下，建立了一个生产这种产品的小工厂，雇了 4 个工人。为了消除家庭主妇对使用这种产品的恐惧心理，他便在各地设立电熨斗免费试用站，允许顾客先试后买。结果，生意越做越兴隆，名声也越来越大。1911 年，李查逊把以前命名的“太平洋电气公司”改名为“热电电气公司”，雇员增加到四五百人，他本人也被誉为美国“电器行业上的开路人。”

三条渠道，汇合成河

在计算机和电动商用机器领域，美国国际商用机器公司（IBM）堪称世界第一霸主，它的生意遍及全球 130 多个国家和地区，1983 年获纯利 55 亿美元。世界许多大企业都在研究它的成功之道。它的成功主要是依靠以下三条途径。

顾客需求第一的行销策略。他们要求每个职工都要不断地思考，以便制造出百分之百的顾客需要的产品；行销人员要吸收自己负责的行业的专业知识；规定了一整套推销和服务的具体办法。

他们还没有咨询服务中心，替顾客当购物参谋，派人到现场指导编制程序，代用户训练使用维修的技术人员。他们还首创了租赁办法，使顾客一次性投入，结果销量大增。

富有弹性的经营方式。公司根据经营的重点，设立了许多独立性的部门。提供大量资金，从事研究开发和市场调查，以便开发新产品。近年来，他们根据市场需求变化，决定向个人电脑进军。仅用了 13 个月时间。就使新产品上市。

敢于改变老一套的经营方式。他们打破传统，毅然把个人电脑的内部结构和个人电脑用的软件先后公诸于世，这既节省了巨额宣传费用，又在短时间内为其个人电脑开辟了广阔市场。他们平时很重视通过促进设备的现代化来降低产品成本；对开发市场总是不遗余力。曾与别家公司共同成立合作投资公司，利用个人电脑使顾客可以在自己家中与银行进行交易或购货等。

响亮口号，汉堡包走俏

经营汉堡包的美国麦克唐纳快餐连锁店，1983 年的销售额达 81.6 亿美元，国内和国外的分店分别为 500 多家和 3000 多家，利润象河水一样，滚滚而来。

考察其成功的原因，原来这家快餐店有个非常吸引人的响亮口号叫 Q.S.C（QualityService.Cleanness），中文的意思是：“质量上乘，服务周到，地方清洁”。这是该店在几十年来激烈竞争中根据消费者的心理总结出来的经营方针。

质量上乘：该店不断研究和改良其食品，让它总是带有“大众喜欢的味道”，并有严格的质量标准。如牛肉原料不含动物内脏等下水货，脂肪含量不超过 10%，绞碎后一律做成直径 98.5 毫米、厚 5.65 毫米、重 47.32 克的肉饼，煎后 10 分钟如未售出即一律报废。

服务周到：该店经理人员必须懂“人际关系学”，善于接触顾客，同时还必须在自办的“汉堡大学”接受专门训练，拿到学士学位。新招的职工也要接受上岗前的训练。此外，服务人员都穿戴有明显花纹的制服，店门设有醒目的拱形“M”字霓红灯标志，以便顾客辨认和寻找。

地方清洁：该店制定严格的卫生标准，规定工作人员不留长发，妇女要带发网，餐馆内不许出售香烟和报纸，器具全都是不锈钢的，顾客一走，便要清理桌面，凡是丢落在客人脚下的纸片，马上拾起来。店内陈设虽不豪华，但窗明几净。

反其道而行

担任西方石油公司董事长的美国人阿曼·哈默，是一位显赫的成功者。他在 18 岁那年即 1917 年，当上了古德装药厂厂长。他在管理、改造药厂的过程中，就充分显露出经营的才能。

那时，按照当时的惯例，各大药厂都把小包装药品散发给附近的医生，让他们试用，旨在通过他们开药方时让病人购买此药。但是，细心的哈默却发现医生们在收到这些小药品后，不是随手扔掉，就是让它安然睡在药柜的角落里。

哈默为了达到同样的目的，但他却采取了与人相反的作法。他把研制出的一批品种齐全、疗效显著的药品，不是分成小包，而是包成大包，大得使任何一位医生都难以搁置起来或随意扔掉。然后将纽约划分成若干较小区域，精心挑选出 25 名男女推销员，让他们带上这些经济实用的大包装样品和自己亲笔写好的宣传材料，去拜访医生和药剂师。分赠这些药品。结果这些推销员很快就带回一批批订货单，古德制药厂便得到迅速发展。员工从十几人猛增到 1500 人,推销人员也相应扩大到 300 人。推销药品不再仅限于纽约，还打入美国的其他州、市。

商标不同，市场各异

商标，往往被一些人所忽视。其实，他的作用，不可小瞧，有时会直接影响到企业的经济状况。

富士公司和樱花公司是日本生产业余摄影彩色胶卷的两大厂家。在过去的 15 年中，富士胶卷的市场不断扩大，而樱花公司在竞争中却处于劣势。问题究竟出在什么地方呢？调查的结果表明，问题不在于产品的质量，而是在于樱花公司的商标。樱花公司的商标使用了樱花这个词。而樱花却引起了人们对彩色柔和、轮廓模糊、带有红粉色的联想；同时，樱花胶卷又选择了红色作为胶卷盒的颜色。这样，一般人便由此推断，使用樱花胶卷后拍出来的照片一定是发红的，这显然是人们所不愿看到的。相反，富士胶卷商标上“ 富士 ”的名称，会使人们自然地想到日本圣山即富士山上明朗的蓝天与白雪，清晰而明快；富士胶卷又选择了绿色的胶卷盒。这就使人们更容易把富士胶卷与绿树、蓝天和白雪连在一起。于是，用户纷纷购买富士胶卷。直到后来，樱花公司对此才有所认识，自觉地把注意力从不能取胜的牌子形象方面逐渐地转到了其它方面，才又重新夺回了被抢走了市场。

盯住客人的背后

当其他餐饮业不景气之时，麦克唐纳饭店却一枝独秀，原因何在？

麦克唐纳的两招是：人家不干的我干；人家不注意的我注意。

一般餐馆都将客人吃剩的饭菜倒掉，不愿意将客人吃剩的而又希望带走的食物打包。麦克唐纳的服务则不然。他们见客人吃剩了，就主动征求客人意见，要不要带走？如要带走，他则免费包装，给你领食盒、手提袋。这一招深受顾客欢迎。

一般餐馆都不注意客人背后的客人，即客人的家人或同事。往往客人在吃饭时对某道菜或某种点心特别感兴趣，总希望带给家人或同事品尝。麦克唐纳注意到客人的这种心理，他们就在餐厅里醒目地告诉顾客：“请将你喜欢的准备带走的饭菜告诉雇员，我们将免费为你包装”。同时设计了美丽的领食盒和包装袋。这一招果然引得了不少客人的青睐，不仅争取了大批回头客，而且引来了客人背后的客人。因为那些背后客人吃了带回的美味后，他们还想亲自到餐馆来再次品尝。

酒店不景气，各出奇谋

美国近年来经济不景气，使许多酒店、宾馆生意清淡，顾客入座率甚低。

怎么办？各酒店老板大动脑筋，各出奇谋招待顾客。其中一项，即是针对欧美游客爱养宠物的心理而设计的谋略。

在佛罗里达州的皮博迪·奥兰多酒店，他们训练了 5 只野鸭，每天一早即给它们盛妆打扮，在顾客起床用早餐时，随着号角声，让它们列队出巡。在它们巡行后，便引它们跳入喷水池表演泳姿。同时在住客房间的浴池内，也有一只黄色的橡皮鸭伴客洗澡，引起不少顾客兴趣。

明尼苏达州的安德逊之家酒店，却以猫来吸引游客。旅客住店后，可以临时收养店里的各种猫中的一只，不收费，而且酒店提供猫食、便溺盒和一张如何指导和照顾猫的说明书，效果很好。

华盛顿的四季酒店，特设“狗贵宾服务”。游客可以带爱犬入住。酒店方面提供狗饼、狗矿泉水、狗睡袍、狗玩具。狗餐还用银盘装成，上插一朵鲜花。如果碰上你的爱犬生日，酒店还会给你送上狗生日牛排或烤鸡胸，酒店的服务员还为它高唱生日歌，大受养狗游客欢迎。

华歌尔的弹性配销

许多酒店最担心的是畅销品供应不足，久而久之，商店的吸引力就会降低，营业额也随之减少。因此，一般小零售商店都要求厂家适量地及时供货。众多的制造厂也只得以增加库存量来应此要求，以致增加了制造成本，削弱了市场的竞争力。

日本的华歇尔内衣公司以弹性配销系统，来解决这种难题。“华歇尔”生产的产品共有 24000 种之多，属其供货的零售商店和经销店有 6000 家。以前，“华歇尔”采取四种供货方式：一是依据在展示会上接受订单的规定时间和数量供货，占销售额的 50%；二是“紧急追加订单”，占销售额的 30%；三是长期计划性供货，占销售额的 15%；四是经销经销商的销售预测订单，占销售额的 5%。从这四种订货方式可以看出，事先订货的比例高达 70%，必将造成零售商品和经销商品的库存大量积压，甚至还会发生待料的现象。

“华歇尔”在日本京都设立了物流中心，建立了回转式自动存取仓库，用网络将经销商和零售商的资讯进行集中处理和配送。他们计划在 3 年内将第一类的 50%降为 10%，将第二类的紧急临时追加订单，由原来的 30%增加到 70%，其最终目标是以及时的适量方式，对全国 6000 个经销店和零售店实行产品配送。

上门服务，花样翻新

在日本，许多行业都是一拨通电话就上门服务，很能吸引那些愿意花钱买时间的人。

您需要上门验血吗？东京原宿诊所的医生会立即到您家中采集血样，5分钟即可操作完毕。一周后，30种的血检化验结果和一个诊断书便送到患者手上，收费仅为1万日元。

您需要租用录有各种节目的录相带吗？大阪创意公司开设的家庭录相带公司，每周送6盒录相带到顾客家。每盒录相带都用玻璃纸包住，最后根据拆封情况收费，没有看过的录相带绝不收费。目前，这家公司已经争取到了3万多个家庭用户，每个客户每周平均租1.7盒录相带，生意非常兴隆。

你需要家庭医疗箱吗？日本的药剂师每年都到顾客家登门提供家庭医药箱，次年再上门补充供应，仅对用去的药品收费。您需要洗涤衣服吗？各家洗衣公司会主动上门收取脏衣脏裤，洗净晾干后便立即送回，绝对遵循顾客规定的时间。最近有一家公司破天荒地专门上门收取脏的内衣内裤，极大的拓展了该公司的业务范围和业务量。

总之，节省顾客时间上门服务包罗万象，善于动脑的日本商人简直把上门服务的招数用活了。

壳牌公司的灵活经营战略

英国和荷兰的合资企业——壳牌石油公司，是世界上最大的石油公司。在全球 500 家最大工业公司的排行榜中，仅次于美国通用汽车公司而名列第二，被公认为是最赚钱的公司。

壳牌公司的成功在于即关心员工的生活，又鼓励发挥主动性。在壳牌集团内，大约 260 个主要经营公司被授予几乎完全的自主权，毋须层层请示报告。这种分散化及自主权可以帮助经理们更好地溶入当地社会，对不断变化的顾客要求以及任何危机，反应灵敏。由 6 名执行董事组成的董事会负责监察各部门的运作，他们在绝对一致的基础上作出决策，以防止董事长独断专行。

为了对付全球不安定因素的发生，壳牌公司制定了三条防范措施：地理上的分散化、合理的产品多样化以及适应变化的速度。壳牌在 50 多个国家勘探石油及天然气，在 34 个国家炼制石油，在 100 多个国家中销售产品，所以，某一地区的政治经济风波不会对其它地区产生影响。

反应灵敏是壳牌的另一致胜之道。几年前，西班牙取消国家对石油站的垄断经营，壳牌立即打入了这一市场，目前壳牌的加油站网遍布西班牙的各地。为了迅速应付风险，壳牌还在各地定期举行石油供应中断的演习，公司拥有 122 艘油轮，船员每年都会遇到 4 次模拟的“ 意外 ”。

不褪色口红

在美国有家化妆品公司，以经销口红为主，这家公司的老板叫凯瑟·比沙普，公司的名字也是以凯瑟命名的。该公司口红的特色是不褪色，更重要的是对人体无伤害。“凯瑟”奉行的一条经营原则是：“决不销售对人体有害的化妆品”。为了取信于顾客，他们主动找到负责商品检验的消费者协会，请他们的权威人士化验。

经过消费者协会的鉴定，证明他们生产的不褪色口红对人体无害。他们将消费者协会这一权威性结论，通过各种媒体，向社会公布。顿时，凯瑟公司的不褪色口红名声大震。在 5 年之中，它的口红销量一直保持很高的增长率，在众多的竞争对手中，营业额遥遥领先。

臣民挑上帝，上帝没脾气

现在，“ 顾客就是上帝 ”的说法，已经得到越来越多的商界人士的认同。但是，难道“ 上帝 ”们就没有毛病么？

针对这样一种思考，日本茅迫商店店主，现年 51 岁的通田女士，大胆地在自己商店的门口张贴上了这样一则告示：“ 茅迪挑选顾客 ”，下面写下了要求顾客的条件。

通田女士认为，作为上帝的顾客，也是有毛病的。他们或者挑肥拣瘦，并不了解自己真正需要什么；或者以“ 上帝 ”自居，在开架柜台里随心所欲，不仅把柜台货架翻得乱七八糟，而且常常出言不逊；更有甚者，趁人多作梁上君子……针对这种情况，通田女士，作为“ 上帝 ”们的“ 臣民 ”，为每一位光顾“ 茅迪 ”的顾客立下了许多要求。申明：本店既是低价优质品店，所以，顾客进店，就必须尊重本店的规定。在挑选商品时，不允许翻箱倒柜，也不允许出言不逊，不讲文明；所有试穿过的衣物，顾客必须如原样叠好，放回原处……那些经不起这种挑选的顾客，将被茅迪逐出店门。

说来奇怪，这些违背一般日本商店习惯地“ 臣民挑选上帝 ”的店规，反倒使茅迪商店名声鹊起，顾客盈门。严肃的店规不仅要求顾客要讲文明、守礼仪，同时，它反过来也促使茅迪的服务小姐们以更加周到、细致的服务，效力于顾客。所以，尽管“ 臣民 ”挑“ 上帝 ”，可因为“ 挑 ”的在理儿，“ 上帝 ”不仅没脾气，而且心悦诚服，常常“ 自投罗网 ”。

顾客填菜价，主人发大财

在美国匹兹堡有一家别具特色的小饭馆。在这家饭馆菜单上的价格一栏，全都是空白，需要顾客来“填写”——这也就是说，饭馆允许顾客在吃完饭后，自由定价。

应该说，这种做法是要冒一些风险的。因为，如果顾客吃完饭后不付钱，或者少付钱，都会给利润本来就不高的饭馆带来损失。可这家小饭馆的主人坚持这样做了，并且发了大财，经济收入颇为可观。他认为，这样做有三个好处：

第一，满足人们的好奇心——物以稀为贵，小饭馆多如牛毛，你没特色，别人就记不住你，记不住你，肚子饿了就不见得来你这里吃饭；

第二：尊重了人们的自尊心——大部分人都有自尊心。所以，只要主人自己别奢望别人多给你钱，那么，很少有顾客少给你钱；

第三：怂恿人们的虚荣心——毕竟给价过低的顾客是少数，而有意高额付款的却不在少数。这类顾客这样做，除去想表示自己很阔绰而外，还有一种自尊的虚用心在起作用。当然，对于这类“虚荣心”强的人，主人从来不嫌多，而且是多多益善。

古币敲门助推销

美国一家推销公司成立半年多来生意一直不好。推销员们普遍反映，因为各种推销员频繁敲开顾客的大门，致使许多顾客十分反感。有时候，门就算是敲开了，不是受责难，就是遭白眼。

这时，一位推销员提出：近来收藏热逼及美国，何不利用顾客的收藏心理呢？

这位推销员的意见得到了采纳。在这之后不久，推销公司让推销员携带各类诸如仿制古币、集邮用品、古磁器仿制品等门向顾客免费赠送。面对那些实用的集邮用品和仿制得几可乱真的罗马、希腊、中国等各国的古币，顾客们心花怒放。推销员们在这时不失时机地推销自己的商品，既不尴尬，也不会吃闭门羹，该推销公司一下子生意便兴隆起来。

必要的情感联络是推销成功的必要条件。而那一枚枚的古币也就成为最好不过的敲门砖了。

计时就餐，快吃有奖

一般来说，顾客到饭馆吃饭，大多随意性很强，没有多少时间观念。

针对这种情况，为了使自己开的快餐馆真正体现特色“快”起来，同时，也是为了标新立异，招揽更多的顾客，许多店主想出了这样一个新招儿，计时就餐，快吃有奖。

美国人戴维·路特凯最近在纽约市中心开设了一家“沙漏”（古代计时器）餐馆。顾客来此就餐，服务员就把桌子的一只“沙漏”翻转过来，1 小时后，沙子漏光。这时客人就应该离去。

在日本，有不少快餐馆在每张桌上放一个大钟，计算顾客的就餐时间。如果顾客能够在规定的时间里吃完饭，那么不仅可以在收费上给予优惠，还可以得到一份额外奖励。

别出心裁，突出特色——这在营销活动中的积极作用可以说是屡试不爽的。

商品陈列的秘闻

商品陈列虽然在整个经营活动中只是一个小小的细节，但较真儿地看，它同样也是一门学问。

芬兰有一家商场的调查研究人员，经过调查研究发现：到他们这家商场来购物的 82%的顾客为女性。而男性顾客，则多半是伴随女性而来的。再进行细致的分辨，他们还发现，在那总数为 82%的女性顾客中，白天光顾者，多为家庭主妇：而在下午 5 点半之后前来购物的，则大多数为职业女性。据此，他们改变了从前商品陈列一成不变的做法，采取了每天在不同的时间段，采取不同内容的商品陈列的方式。上午，他们主要陈列一些家庭主妇们所关注的商品；而一到下午 5 点半之后，他们则又大量摆出一些富于青春气息的职业女性们所喜爱的商品。

这一商品陈列方式的改变，给商场带来了可观的效益。使这家商场迅速发展成具有 102 家连锁分店的集团性商场。

禁烟餐馆

横向思维在企业经营管理过程中常常可以起到意想不到的作用。

原来，在日本东京有一家小饭馆，主人在日本大规模推行戒烟运动的影响下，思维受到启发，将自己原来一般性质的餐馆改成了“禁烟餐馆”，并规定：凡在用餐时吸烟者，罚款。餐馆重新开张之后，不仅不吸烟者慕名而来，他们愿意在用餐同时享受到清新空气；而且，那些瘾君子们也慕名而来。他们得知这家餐馆的“特色”之后，认为这正是自己“告别香烟”的一个良好的“强迫性环境”，经常光顾，久而久之，也许正是这家“禁烟餐馆”使自己的戒烟获得真正的成功。于是，餐馆的生意相当红火。

传统的纵向思维当然是不能替代的，可是横向思维和逆向思维只要运用得法，常常也可以收到出人意表的效果。

天上洗温泉，低头看山景

“ 好奇心 ”几乎是所有顾客们都具备的一个特性，就看你是否会利用。利用成功者，往往会取得商业上的胜利；而不会利用它的人，则可能会坐失良机。

在日本大阪，有一家观光饭店的老板森田先生，就是一个善于利用顾客好奇心的人。他独出心裁地设计出一种“ 温泉电揽车 ”，使得顾客们可以一边浴温泉，一边随着山区揽车的上下起伏遍揽山峦迷人的风景。不仅如此，森田先生还给这种“ 洗温泉 ”的方式，起了一个漂亮的名称，叫作“ 太空温泉浴 ”。这一招儿，不仅对于那些从未洗过温泉浴的顾客们有着极大的吸引力，就连那些经常洗温泉的顾客也觉着它设计新鲜，别有情趣。这样一来，到这家观光饭店进行“ 太空温泉浴 ”的顾客越来越多，尤其是到了节假日时，饭店更是人满为患，有时一天接待的顾客就达上千人。这一举措，又反过来带动了饭店其它门类的生意。

要说经营者的眼睛与别人有什么不同——那就是他们必须是一种最最善于发现别人好奇心的人。

投资取巧

已经是大富翁的莫里斯最近有些闷闷不乐。究其缘由，是因为当他预备结束多年奋斗、勤俭的工作生涯，隐住乡村享几天清福时，通货澎涨愈演愈烈了。

苦闷之余，莫里斯找来了曾经与自己一起共事多年的财务专家。在老朋友的帮助和建议下，莫里斯决定把自己一生用奋斗和勤俭积攒下来，而目前暂时用不上的钱全部用来进行投资。在投资选择中，他将大部分资金投入了股市。为了预防股市风险，他不只买一家上市公司的股票，而是经过科学分析和大量背景资料的把握，分别下了买 120 余家公司的股票。后来的事实证明，这 120 余家公司的股票数年来一直呈上升趋势。

莫里斯为了解除对通货膨涨的隐忧而采取的富上添富的作法，其机巧处恰在于他聪明地运用了股票投资中“ 分散化投资 ”原则。这不仅使他保住了原有的财富，而且还使他在退休之后不费一枪一弹就跨进了世界 100 名首富的行列。

以小引大

消费者对于商品价格的敏感程度，不亚于一位经营者对于价格，利润之类的敏感程度上——从这个意义上说，消除一般顾客对于价格的敏感、紧张和恐惧，往往成为一个企业获取高额利润的基本前提。

在多伦多，有一位名叫斯特隆的年轻人，他是专门做家庭用品邮购业务的。他的做法是：

首先，在报刊刊登邮购 1 美元商品业务。在这些邮购商品中，20%低于 1 美元，60%恰好 1 美元，20%高于 1 美元——这些价格不同的商品统统按 1 美元邮购售出。广告一刊出，定购单象雪片一样飞来。斯特隆自己并没有什么资金。他只是把顾客的钱取出来，去购买那些商品，并且不忘记在给顾客邮寄商品的时候寄回一张“3 美元以上百美元以下商品目录”——由于他邮购“1 美元商品”赢得了顾客的喜爱和信任，所以，不少顾客仍愿意让他代为购买更大一些数额的商品。

这种以小见大，以亏求盈的做法，使得斯特隆在一年后组建了自己的邮购公司，并且在三年之中邮购销售额高达 500 万美元。

“ 新航 ” 笑迎八方客

新加坡航空公司在短短 10 年内，以微笑服务赢得信誉，已发展成为与 40 个国家 68 个城市通航的大型航空公司。

进入新航候机室，要再一次接受新航保安人员的特别检查，乘客便产生了“ 坐新航安全 ” 的感觉。登机时，老弱病残者优先登机，然后从后排至前排顺序登机，避免了过道堵塞和拥挤。在空中小姐的精心安排下，200 多人竟在 10 分钟内全部上了飞机。乘客刚坐定，身穿克伯杨马来民族服装的空中小姐就面带微笑把热气腾腾的消毒小汗巾递到旅客手里，让赶时间的乘客擦一把脸，消除一下疲劳，在收回汗巾时，提醒乘客放正座椅的位置，系好安全带。同时，电视屏幕上播放着乘机安全常识，救生衣和氧气罩的使用方法，空中小姐则手托一沓报纸依次分发，动作之麻利，令人叹服。与班机时刻表一分不差，巨型喷气客机平衡地滑出停机坪，冲向蓝天。高空飞行时，一位女士感觉舱内冷气太足，立即送去薄毯，为怀抱婴儿的乘客提供小摇篮。转眼功夫，一份设计精美的食谱放在每人的小桌上。很符合人们的口味。据发给乘客填制的意见表格统计，绝大部分认为新航公司服务优良，只有少数说差，公司据此迅速采取措施，作出改进。

新航公司成功的原因有六条：①有魄力的投资，购买先进的飞机和设备；②对技术和服务持续不断地训练；③抓住市场的机遇；④严格的纪律和全体员工的奉献精神；⑤不断适应乘客的需求；⑥经营管理不断创新和通过必须的调查研究制定经营方针政策。

一句话，新航在创造一流工作，以微笑服务广揽八方客。

商品畅销的法宝

现代企业竞争，“ 产品 ”已不是唯一致胜的法宝，而必须是产品加服务同时到位，尤其是妥善运用“ 服务 ”策略，才能赢得更大优势，高人一等。

“ 服务经济 ”时代的来临已不是遥远的事情。有位教授提出，产品的价值来自品质、品牌及服务，在技术与消费水平皆大有提高、产品的品质与品牌差异不大、市场趋于饱和和全球竞争日益激烈之际，企业不得不在产品本身或附带的“ 服务 ”上费尽心机，下好功夫。制造业也要改变过去不重视服务的状况。美国电话电报公司，自 1974 年以来就有一半以上的营业靠服务得来。电脑巨人国际商用机器公司公开表示，自己不是电脑制造业，而是提供全面解决的服务业。1982 年美国有 10 家工业公司脱离“《幸福》500 大企业 ”的行列，而变成服务性公司。

企业应该使服务管理系统化。将企业的“ 顾客服务 ”的工作程度引向标准化及专业化。有条件的公司还将引进专业的电脑科技，一则提升服务效率，一则提高顾客的满意程度。

包装上的文章

包装在国内过去并不被看重，尤其也不太被厂家看重。其实，包装使商品更漂亮，在日本，包装与商品同样重要。包装不仅仅要美，更重要的是“巧”，并不是用高价值的包装低价值的商品，而是改装，即改为适合消费者需要在经济上又合理的包装，即方便顾客，又增加利润。仅举三例：

四川特产榨菜，过去是大坛包装，获利甚微。上海有家商店买进后，改为中坛包装，获利见涨；香港商人买入后，小坛出售，倍增利润；另有人买入后弃坛、切丝，装入铅箱小袋，获利又倍增。

福建乌龙茶，日本人酷爱。我国用桶装。日本人买入后加工成乌龙茶水，装入易拉罐，年销量达 3 亿美元。

白糖在国内过去是布袋装，每袋 50 公斤；香港改为小塑料袋包装，每袋 500 克，利润倍增；日本破小袋改玻璃瓶装，瓶似水杯，利润又增。

新的销售方式——传销

“传销”是转通过顾客相互传播购买信息的销售方式。俗称“一传十，十传百。”南京兴起此方式后，效果良好。

“传销”方式的原理是：以某顾客作为第一批顾客，买了商品，要他们向亲戚、朋友介绍，产生第二批顾客；让第二批顾客再向别人介绍，产生第三批顾客，等等，商品售卖者根据每位中介人介绍的顾客所购商品多少，以一定利润提成给予奖励。这种方式之所以奏效，是因为很多人不大相信广告宣传而相信熟人的推荐。其实，这样做还可节省销售商的宣传广告环节及费用，商品有可能保持低价。

南京的蕾晖商行采用“传销”方式，不足 2 个月，就有 500 余人加入，销出价值 20 余万元的商品。一位在居委会工作的女士因参加传销而获了 300 多元的奖励。

情锅走俏日本

法国有个并不大的企业叫勒克勒塞公司，生产的瓷锅造型粗俗、份量沉重，三年前在日本还是滞销货，而今天却成为抢手货。

1991 年 7 月，勒克勒塞法国公司，决定投资 100 万法郎在日本建立独资分公司。分公司将这种在“法国制造”的锅型加以改变，并在日本重新加以包装。因为在日本人眼里，包装和产品同样重要。然后，请当地广告公司重新认识并确定产品的特点，把锅作为典型的法国工艺品来介绍，组织全方位宣传活动。锅的造型为“心”字型，有各种颜色，取名为“情锅”，人们可以作为赠送和收售的佳品。

他们充分利用法国的牌子，在日本电视台频繁地向日本家庭作宣传。因为法国在烹饪领域素有名声。这样一来，充满异国情调的法国“情锅”在日本就成了高档产品，很受日本顾客青睐。

七、公关篇

礼品广告

一般的商品广告，不是在电视上出现，就是在报纸上出现，至于用户看到看不到，则是另一回事。

聪明的厂家，在作广告上大作文章，为使广告做到用户家，他们想了不少高招。广州市在前几年就流行广告礼品的专送。黑妹牙膏广告是以广州市邮政编码图作礼品送到各家各户的。“玉兰油”，是以一张精美的小台历内装一小袋玉兰油送到居民的信箱的。

厂家为什么要送礼品广告呢？他们是这样算账的：邮局投递服务覆盖面广，投递员每天要上门 1—2 次，这样，带有广告功能的邮政编码网，4—5 天就可发放到广州市 70 万户居民手中。而用电视作广告呢：收视率只不过 30—40%左右，这样一对比还是广告专送合算。再有，企业家还抓住了电视广告不如广告专送效果好的特点，考虑到人们拿到礼品后总要仔细品味，有一种当“上帝”的自豪感，也会对产品产生一种偏爱。

闲得无聊

“女士们，先生们：假如您对选购的伊娜化妆品有不满之处，请拨59778电话，售后服务部同志‘正闲得无聊’”。

这是上海某报连载数月的一条广告。您看到后如何感想？

这条广告却起到一般人意想不到的效果，它使伊娜化妆品走向全国，占领了不小的市场，成了后起之秀。

据调查购买伊娜化妆品的人反映，他们是在这种理解和心情下购买它的：

一位年轻女士说：“我看到广告中说，这个厂售后服务部的同志‘闲得无聊’，说明这个厂的产品质量过得硬，很少有人去找麻烦。所以我才买了它。”

又一位年青男士说：“这则广告说明了这个厂对用户负责，不做坑蒙拐骗，一锤子买卖。一遇质量问题，可随时拨电话，服务部同志随时恭候。所以我才买了它。”

还有一位中年知识分子说：“我看了广告后，觉得‘闲得无聊’四个字，本身就体现出一种‘自贬’式的宣传效应，给人以新奇独特之感，促使用户有问无问也都想拨个电话试试。即使不打电话，这也在无形中潜移默化，强化了消费者对企业和产品的印象，我就是在这种情况下购买了这种化妆品的。”

“自贬”式的宣传和吹嘘式的宣传确有不同效应。

大胖子攻关

新乡市东海工业公司总经理张来弟从《郑州晚报》上看到了一条新闻，报导了郑州有个大胖子刘江，体重 290 多公斤。一般人只将它当做一条趣闻，而张来弟脑子则出现了一个新的谋略。他立即乘车去找刘江。这时的刘江家已来过几拨人，有生产减肥片、减肥茶、减肥霜的厂家，希望刘江答应他们免费试用他们的产品，以便他们省下做广告的资料。有几家游乐场也想请他去收门票，借以招揽顾客。这些，都被刘江拒绝了。

张来弟“三顾茅庐”，终于把刘江请去担任公司的特别顾问，每月生活费 600 元，工资 250 元，享受付总经理的优厚待遇，还雇了一个人专门照顾他的生活。公司有很多人不理解张总经理为什么这么做，为什么花高薪养这样一个光能吃不能干的大胖子。张总经理心中有数，他对那些反对的人说：“来日方长，胖人自有胖人的用处。”

机会来了，今年元霄节灯会时，张总经理让大胖子坐上公司的彩车，两旁站上漂亮的礼仪小姐，引起了全市的轰动。大家都知道东海工业公司有个大胖子。公司从此出了名。

9 月初，北京举办“安全、防盗产品展销会”。东海工业公司带着新产品汽车自动变光器，也带着刘江大胖子参加了展销会。大胖子向展厅中间一坐，立即吸引了不少与会者。只见刘江口若悬河，滔滔不绝地介绍公司的新产品，当场作示范表演。礼仪小姐们同时分发材料，进行微笑外交，几千份宣传材料一天内就被抢光。一年的合同 3 天内全部订光，当场收下订金 750 万元。

到此，刘顾问的作用得到了显示。大家也都理解经理的谋略。

超前广告与超前利润

为推销自己的产品，多数厂家都要采取做广告的方法。强力啤酒厂在做广告方面大有韬略。它以“强力”精神为内涵，在国内厂家中第一个推出了我们的“强力小姐”。

“强力小姐”经过专门培训，肩负着“公关”重任，抓住机会宣传自己的啤酒。1987 年 3 月，全国首届糖烟酒类交易会上，8 个“强力小姐”登台亮相。她们在成都街头上排成两行，手拿啤酒瓶为过往行人斟啤酒，一边宣传自己的产品，一边听取群众意见。这一招轰动成都。成千上万的人前来品尝，交通为之堵塞。同年 4 月和 6 月在北京举行广东省利用外资技术成果展览和第三世界广告大会。这时 8 个“强力小姐”又连忙赶到。紧接着又跑到了郑州、广州、香港等地，赢得了顾客，实现了最成功的宣传。

做广告不能老一套，要超前一步，就能赚取广告宣传上的超前利润。1988 年 3 月，成都又召开全国糖烟酒类商品交易会。好多厂家都在等着“强力小姐”做广告宣传自己的产品。而强力啤酒厂呢又有自己的新招了。交易会开幕时，成都街头突然一夜间布满了“强力啤酒是您的真正朋友”的广告。他们利用了成都的 300 多辆公共汽车，以六元钱一辆的价格，租得了挂广告条幅的权利。这就使汽车驶到哪，强力啤酒厂的广告就做到哪。结果，被新闻界称为“广告宣传最成功的厂家”。

中庸之道新妙用

儒家的中庸之道，仁爱之心，应用到企业的管理和经营上，就是强调“讲信义”、“重人情”。中国经常说：“天时不如地利、地利不如人和”就是讲“人情”之重要。

西方一些大企业家十分强调制度，上下关系；在台湾、香港甚至海外华人企业中，待人接物方面受中庸之道的影响更加明显。例如，香港首富李嘉诚是个出名的“儒商”，他在从商时特有儒家色彩。香港一位作家访问他时曾问他，哪些儒家方面对他有影响。他说：“一般而言，凡事都要留有余地；另一方面要讲信用，朋友之间要讲义气。我觉得‘义’字是终身用得着的；‘恕’字亦很重要，可以原谅人的地方就原谅人”。

台湾最大企业——台塑集团的董事长王永庆，全球华人首富。他童年时贫苦，随母亲到处捡煤块。稍大后又给人家放牛。后来，他生意兴旺了也不忘穷人，无论什么时候都一视同人，对人处处讲“义气”，能给以帮助的他一定慷慨解囊。每年要损赠几千万台币给慈善事业。而他处处节省，勤俭节约，宴请从严控制。

美国华之首富王安在待人处事方面也具有儒家思想的某些美德。

胜利属于智者

江西省余江工艺雕刻厂厂长张果喜。1989 年被评为第二届全国优秀企业家。他以挣外国人的钱为目标，和外商拼计谋多次取胜。

有一天，3 位日本客商一同来到该厂，找张厂长谈生意，企图三方逼近，达到低价订货的目的。张果喜可从不上当受骗，他连夜查阅日本市场信息资料，了解到南朝鲜和台湾的产品因成本太高，在市场上难得抢手。对此，他判断今天来的 3 位客商只有依靠“余雕”产品才能支撑局面。他明白了客商的来意，就和他们拼计谋。张果喜把佛龛的梁、檐、椽、柱分别同南朝鲜和台湾的产品对比，一项一项地争价钱。3 位客商你看看我，我看看你。一会儿，一家 2 客商抛出的价格与本厂规定的价格接近，张果喜马上拍板成交订货。大客商一看没有办法，只好也争着报价订货。

1983 年 10 月的一天下午，日本客商奥村和夫和张厂长在江西宾馆谈生意。奥村突然拿出 6 件尺寸不一的佛龛部件图案，要张厂长在第 2 天 5 点前复制样品送给他带回日本，否则这笔生意就要转向南朝鲜和台湾。这是个难题，但没难倒张厂长，他眉头一皱，计上心来。当即飞车返回 130 里之外的余江，组织全厂的技术骨干，边绘图，边制作，从当晚 9 点一直干到第二天上午 12 点。下午 3 点将样品交给了奥标。奥标为这一惊人的速度感动了。不久，日本奥村贸易公司寄来了一份巨额订货合同书。

不让考勤卡留下污点

许多人诧异，以生产“青春宝”、“双宝素”等产品著称的杭州第二中药厂，为何颇有兴旺景象和天然的生命力？又是怎样依赖自身发展的诱惑力来引发职工的荣誉感和自信心？这在很大程度上是得益于该厂厂长兼党委书记、全国优秀企业家冯根生创造的独特的企业文化。

这家企业文化的基本特色是以先进的价值观念为核心，用它来规范员工的行为方式，并使之成为一种自觉的追求。冯厂长努力提倡“厂兴我荣，厂衰我耻”的企业精神，使企业内部形成一种人人奋发向上、相互之间团结合睦、每个人都有发展机会这样一种气氛。

这家企业文化的内涵可以概括为：荣誉感、纪律性、自信心、凝聚力，还有未来的追求意识。一位普通女工因怕赶不上班车而迟到，不惜自费“打的”上班，问她为什么这样做，她说：“作为一个合格的中药二厂职工是不应该迟到的，而且我也不愿在电脑考勤卡上留下迟到的污点。”

冯厂长的基本原则是：待遇从优、管理从严、重罚重奖。重罚要罚得人心痛，不得不留下烙印；重奖要奖得左邻右舍眼红，激起上进心和竞争心。这些作法充分体现了厂长严爱相济的管理作风。职工的一点一滴成绩，都会得到及时、公正的评价和鼓励。

冒险获胜之路

广东玻璃厂厂长邓兴洪有句名言：“不冒险就不能进步。”实际上，他也确实搞了不少冒险的决策，并都取得了成功。当有人问到屡冒屡胜的诀窍时，他略加思索，说了三条：

一是靠科学预见。他在决定花几百万美元引进一套具有 80 年代世界先进水平的自动控制系统时，厂里不但没有电脑专业技术人员，连一般懂得电脑的人也是屈指可数，这确有风险。但他预见到了先进水平的新设备、新技术是搞现代化企业的必由之路，职工渴望改造陈旧技术和较差劳动条件，懂技术的人才可以培养。后来，事实发展确如所见。

二是抓住关键。1987 年，厂里面临原材料、能源、运输大涨价，生产的利润能否继续维持尚成问题，可邓厂长却坚持产量要提高、利润要上升。反对者说厂长这样是固执冒险。但他抓住了风险决策中的关键问题，找出了装胜的措施，这就是充分发挥职工的积极性、智慧和创造力，提高玻璃液利用率。果然，愿望变成了现实。

三是有全面的科学管理。这是实现风险决策的保证。广东玻璃厂管理水平是一流的。除日常全面管理措施外，每遇风险决策，邓厂长总是采取一些周密而详尽的特殊措施。按照常规，玻璃窑炉使用两年半就要停产冷修。邓厂长为提高产品产量冒险延期使用。他与技术人员一起分析数据、安装监视仪器、架设放料槽、制定各种方案等，结果，创造出延长炉龄近 4 年 6 个月的新纪录。

狗不理包子铺和肮脏牛排店

天津“狗不理”包子可以说闻名遐迩，它的分店已遍布全国。

狗不理包子的发迹，当然是和它的优质分不开。然而，不可否认，这和他的名称也有着很大的关系。有调查表明，许多从来没吃过这种包子的人，听到或看到这种名字，他们都想亲口尝一尝，看一看这种狗都不理的包子究竟是一种什么东西，人能不能吃。就凭着这种好奇心理，包子店每天都吸引着大批顾客。

欧洲有一家牛排店，不知是否受了“狗不理”的启发，它也打出了一块“肮脏”的招牌，就叫“肮脏牛排店”。它这不同异常的名字，令人惊奇，引人注目，人们总想弄个究竟，大家也在这种诱惑下，纷纷走进牛排店，一领“肮脏”风味。他们得到的都是清洁卫生、价格公道、味道鲜美，颇具特色的牛排，而且得到 271 了服务周道、环境优美的享受。于是他们便从好奇一试，而变成了这里的常客。不仅如此，这个店的名称和内容成了人们街谈巷议的话题之一，一传十、十传百，又引来了长长的顾客队伍。这个店的老板也从此大发了。

售货员乃心理学家

台湾一个百货公司的售货员陈妙红，从事男装销售业已 8 年，成为售货员中的佼佼者。她自喻为推销男装的心理学家，认为“耐心、亲切、不厌其烦”是优秀售货员的必备条件。

她说，由于男士衬衫多为开放专柜的经营方式，如果坐等消费者选中商品后，再上前服务，成交量会很少，必须随时主动争取顾客。要象个心理学家一样，从顾客的言谈举止中，把握顾客的心理，以便发现消费者的消费需求，供其所需，就会成功。如果售货员的态度及技巧不当，将会适得其反。

陈妙红认为，有足够的耐心是售货员的基本条件，亲切的态度与不厌其烦的解说会取得顾客的认同。要象对待朋友一样地对待顾客，用最好的推荐来取得顾客的信任，以达到最终销售的目的，培养固定的顾客。目前在她的顾客层中，固定顾客的比例高达 50%，其中更有长达六、七年的固定顾客群。

从某种意义上说，售后服务比销售技巧更为重要。她强调，在顾客退换商品时，绝不能有丝毫的不愉快脸色，更要以非常亲切的热情的态度接待顾客，以赢得其好感。在没有顾客时，也要注意观察其它人的销售方法，用别人之长补自己之短。

精诚所至，金石为开

山东省苍山县韩塘乡有个石膏矿，矿长是位优秀的农民企业家。几年来，他带领韩塘乡的父老乡亲，克服了资金不足的困难，硬是挖地 60 米，把白花花的石膏矿石源源不断地提到地面。正当生产以前所未有的大好形势展现在人们面前时，他们都面临一次严峻的考验，石膏矿石越堆越高，难以销售。如何打开销路，变被动为主动呢？

矿长面对难题，毅然决定主动出击。在大年初二的早上，他用拖拉机拉着矿石，跑到远在 200 多里以外的一家水泥厂，向那个水泥厂的厂长说：“这一车是白送的，你们先试着用用，要行就告俺一声，不行权当给你们添麻烦”。一家又一家，一次又一次送石上门。“精诚所至，金石为开”，客户们被感动了。不久，该厂配置了化验设备，化验结果表明，石膏矿石三氧化硫含量标准高，属优质石膏矿。上乘的质量，良好的服务态度，韩塘乡的石膏矿石一下子打开了销售局面，堆积如山的矿石很快销售一空。

妙举·美举·善举

在加拿大，最令人赏心悦目的是城市中草坪很多，绿草如茵，繁花似锦。

而这些不同颜色的花草都被植成一个个巨大字母。这些字母组成了：埃克森石油、福特汽车、通用电器等等公司的名字。在高速公路的护坡草皮和主要街道旁都是如此。当你驾车或行走在这些路上时，首先映入眼帘的就是这些信息。

在著名的辛迪诺连销店周围，所有的街道上的垃圾箱都是该店出资修建的，上面印有该店的名称、销售的主要产品等等。箱上还有“请勿随地吐痰”，“垃圾请入箱”等社会公益广告。

这样的广告深深印入人们的脑海，宣传了自己，为企业树立了良好的社会形象，也为政府改造市容节省了巨大费用，公众则得到了优美的环境和生活的方便。

新产品开发与社会投资

罗蒂克公司是英国一家享有盛誉的化妆品公司，赢得了成千上万的顾客不断光临，其中包括英国前首相玛格丽特·撒切尔夫人和其他王公贵族的夫人。罗蒂克公司成功的真正原因是它以合理公道的价格，为顾客提供了优秀的产品。

安尼塔·罗蒂克是这家公司的创办人，今年 50 岁，她有一段传奇般的创业史。他年轻时，积蓄了 1675 美元，就开始周游世界，考察了世界的化妆品市场。1973 年，她在英国海滩的一个小镇开办了第一家化妆品商店，出售 15 种优质化妆品。1986 年，她在斯里兰卡看到了当地妇女用菠萝擦皮肤，使皮肤白嫩。回国后，她即试制了一种菠萝洗脸液。结果这种化妆品非常畅销。她即大量生产，迅速占领了市场。

同时，罗蒂克强调公司要在社会生活中发挥作用。她要求她的公司下属商店，都要承担一项公共福利计划。例如，在英国沃辛市场的一家商店，就为当地一家济贫院免费提供皮肤治疗服务。这样，他就同时赢得了美好的社会声誉。

这家化妆品公司在 35 个国家都设有零售商店，仅 1988 年销售额就达 8320 万元。

无孔不入

利用潜在的市场发展能力，就需要有一套正确的销售策略。美国的可口可乐公司在这方面可以说是独树一帜。它们频繁地利用多种多样的广告，各式各样的包装，以无孔不入的销售精神，推销自己的产品。

二次世界大战期间，可口可乐公司举起爱国的旗帜，跟随美国军队进入了欧洲和日本市场。战争结束，它却比其它任何公司都处于更有利的地位，它的销售额约占全世界所有汽水销售额的 47%。

为了在中国这个广阔的市场中站住脚，它们就用了 15 年的时间和数百万美元的投入，其耐心之大非同一般。目前，它们在中国已占有广大的市场，并于前几年开始盈利。

在各种运动会上，可口可乐也成了主要的饮料。西班牙斗牛场上有它的红白色标志；新西兰的剪羊毛比赛场和澳大利亚的骆驼比赛场也有它的红白色广告。

可口可乐，在世界各地，已成了无人不知，无人不晓的名字。

总统进店，名声大振

随着我国国门向外开放，中国与世界的交往也愈来愈频繁，北京的大饭店象雨后春笋般冒了出来。如何在众多的“同行”中脱颖而出，提高自己的知名度，就成了各家追逐的目标。

这里，我们且看看北京长城饭店走的一着妙棋。

1984 年 4 月，美国总统里根来华访问，此时北京长城饭店正处于开业前夜，它们得知里根总统访华的消息，决定抓住这一机遇，扩大自己影响，提高自己的知名度，在公众中树立自己的形象。他们决定争取里根总统的宴会在长城饭店举行。于是，饭店公关部展开了强大的公关战。他们频频地向美国驻华大使，外交官员发出邀请，请他们来饭店观光，并请他们就饭店如何提高服务质量提出改进意见。此举，给美国驻华的外交官们留下了美好的形象。

这时，他们便提出请里根总统来店举行访华告别宴会。经过多次商谈终于达成一致意见。

1984 年 4 月 28 日，里根总统来到北京长城饭店，在这里举行了访华告别宴会。来至世界各地的记者 500 多人都采访了这一新闻，长城饭店名声也因此一下亮了起来。从此，光顾接待过美国总统饭店的人，也一下子多了起来。

依附名牌、推销自己

50 年代末，美国的黑人化妆品市场被佛雷化妆品公司独占。佛雷化妆品成了黑人化妆品的代名词。该公司的一名供销员乔治·约翰逊，当时用了 500 元资产独立门户创建了只有三名职工的约翰逊黑人化妆品公司。他明白以他当时的实力，无法把佛雷公司打垮，甚至不是资金雄厚的佛雷公司的竞争对手。于是，他就集中力量生产一种粉质化妆膏。经过认真思考，他决定靠“ 衬托法 ”打开自己产品的销路，他在广告宣传中说：“ 当时用过佛雷公司的产品化妆后，再擦上一次约翰逊的粉质膏，将会收到满意的效果。 ”周围的人对他这种“ 依附式 ”广告宣传表示不满，说他在替佛雷公司作广告。约翰逊说：“ 就是因为他们的名气大，我们才这样做。现在很少有人知道我约翰逊，可如果我能想办法站在美国总统身边，我的名字马上就会被人知晓。在黑人社会中，佛雷化妆品家喻户晓，如果我们能和它的名字同时出现，明着是在捧佛雷公司，实际上却提高了我们的身价 ”。

他的话果然被应验，约翰逊粉质膏果然销路不错，同时挤身于名牌化妆品之列。

停水 8 分钟，换得无限情

近日，中国访问新加坡的一个代表团所经历的一件事，给他们留下了极为深刻的印象。

这一天，中国访问新加坡代表团的成员们几乎同时在自己下榻的“豪景饭店”的客房里看到一纸通知，全文如下：

亲爱的贵宾：

本酒店将于本月 5 日晚 10 时起进行自来水管道维修工作，届时将停水 8 分钟。我们将尽量减少维修时间，谨此致歉。

经理（鉴字）

细心的团员们发现，当晚 10 时，该饭店准时停水，10 时零 7 分恢复供水。这件事情虽然很小，但却让中国代表团的团员们感慨良多。因为要为顾客带来 8 分钟的不便而向顾客真诚致歉，表现了这家中档饭店细致周到的服务质量和严谨的管理作风，更使顾客对这家饭店留下了温馨美好的回忆。同时，由此也就不难知晓，为什么既无名山大川，又无名胜古迹的新加坡在旅游上会那样兴旺发达了。

妙用顾客心理

“ 占便宜 ”也是顾客普遍存在着的一种心理，坐落在日本中山湖畔的亚洲大饭店，巧妙利用了这种普遍存在着的顾客心理，因势利导，使顾客大发其财。

亚洲大饭店坐落于离日本的象征——富士山不远的一处山坳中。该怎样充分利用富士山这一人文景观呢？饭店管理、经营人士围绕着这一问题，动开了脑筋。

一日，一则写有“ 欢迎投宿本饭店：倘若您在这里看不到富士山顶满一小时，本饭店将分文不收您的住宿费用 ”的告示出台了。

告示牌挂出去之后，便有许多顾客怀着好奇的心理前来投宿。许多客人住下之后，就开始盘算：“ 明天要是下雨，天空堆满乌云，自然也就看不到富士山顶。那样的话，就可以不付住宿费了。 ”这样一来，原来打算只住一天的顾客，往往要拖 3—4 天；原来打算只住 2—3 天，往往又拖了 7—8 天。说不明白是“ 占小便宜 ”心理作怪，还是想与饭店打赌之类的赌搏心理作祟，饭店客人越来越多。这下可把亚洲大饭店的员工们忙坏了，也把亚洲大饭店的总经理给乐坏了。据该饭店部门经理说，此项目开展了三个多月来，所有来这里投宿的客人们没有一人能在一天时间里连续一个小时看不见富士山山顶的。这也就是说，在这三个月的时间里，尚无一位顾客享受到免收住房费用的待遇。

一幅照片的奇效

1992 年 12 月 14 日，《纽约商报》介绍健力宝，同时登出一幅美国克林顿夫人畅谈健力宝的照片。这在纽约引起了一阵轰动。华人感到扬眉吐气，美国人钦佩这种促销手段，认为健力宝公司做了一个不花钱的大广告。那么，健力宝是如何策划这一着妙棋的呢？

纽约是美国的经济、文化、宣传媒介中心，1992 年下半年，美国两党的总统大选正在如火如荼地进行。健力宝公司代表从他们在纽约市府工作的朋友那里得知克林顿夫人希拉里和副总统候选人科尔夫人将来纽约市为其助选，他们即表示去看热闹，并提出为大会提供健力宝饮料。几经商谈后，大会组办单位表示同意。健力宝公司明确参加这次大会的目标是让克林顿夫人和科尔夫人喝上健力宝。为此，事先还进行了周密的准备和安排，并搞了模拟表演。克林顿的助选大会在一条豪华游艇上举行。健力宝公司代表提前两小时赶到，并让警犬嗅了饮料之后才登船。他们利用开会前的时间向摄影师了解克林顿夫人要经过的路线和可能停下的位置，他们还为船上的服务员做了大量思想工作，使他们乐意支持。1992 年 10 月 1 日晚上六点半，两位夫人来到船上，先在客厅会见当地社会名流和有关客人。健力宝公司代表与市府代表排在一起，当公司代表走到克林顿夫人跟前准备握手时，公司的一位小姐立即捧来一盘健力宝饮料。市府朋友介绍这是中国的一种健康饮料。公司代表赶紧向两位夫人各敬上一杯健力宝。就在她们举怀饮用健力宝时，早已站好位置的摄影师已“啪”的一声按下了照相机快门。这样，很有价值的宣传材料被记录了下来，随后，公司小姐手捧公司饮科、穿着中国旗袍，斜披健力宝彩带，频频向大家敬赠。到会的宾客几乎都喝上了健力宝。

“美国之音”记者采访公司代表时，公司代表这样说：“我们公司的目标是让美国人民了解和认识健力宝，并尽早享受健力宝。”

妇女顾问

赢得“上帝”的心，是一种精妙的生意经。许多企业都懂得“顾客是上帝”的道理。要使自己的商店推销出去，就要围着“上帝”转，既要赚“上帝”的钱，又要使他感到舒服，从自己腰包里掏出钱也高兴。

日本一家电器公司花钱聘请了许多妇女做顾问。因为他们知道，妇女是家中的主力军，最了解家中需要什么东西。所以定期把她们请到公司，征询她们的意见。如一位妇女很直爽地说：“女人的内衣内裤什么的，洗完了不好意思凉出来，如果能用一种机器把衣服烤干就好了。”这个公司马上就研制生产了一种和洗衣机配套的烘干机，投放市场很受顾客欢迎。

美国杜邦公司，在 1991 年世界十大化工公司中位居第一，却也在中国的上海、北京、广州等搞了个“特富龙主妇会”，一方面优惠提供自己的产品——“特富龙”不粘锅，一方面提供咨询服务，组织会员们参观。日本最大的化妆品公司——资生堂，去年以来，在中国几个大城市也开展了夏季和冬季妇女皮肤测试活动，将公司的最新产品发给不同年龄的女同胞，介绍化妆品的用途和用法；然后，根据使用者不同的皮肤的变化情况，详细收集意见和建议，将信息反馈给生产部门。所以他们研究生产的化妆品受到妇女的欢迎。

西铁城从天而降

印度人很迷信佛祖。一天，他们又谈起天上掉“金币”的事。他们说得有声有色，使人听了真有点深信不疑。他们把这种天上掉“金币”看作是释迦牟尼施给他们的。

在电视台、报纸当新闻宣传“天上掉金币”神话之时，“西铁城”自动手表的推销员田中三郎知道了这个消息。他想：“天上能掉金币，难道天上就不能掉‘西铁城’手表吗？何不也做这种广告，一定能收到奇效”。

第二天，他赶忙跑去买了一张从孟买到乞拉朋齐的飞机票。上机时随身带了三百块“西铁城”。

快到乞拉朋奇时，他就作好了准备。当飞机徐徐降落时，田中三郎打开他座边的小窗，对着地面上的房屋向下撒播。一会儿，乞拉朋齐从天上掉下了“西铁城”手表。这个消息很快传遍了整个印度。“西铁城”也很快占领了印度市场。从此，田中三郎也成了一名扬名印度的神奇的推销员。

与名牌商标联姻

国内的商品要想打入国际，一般来说是件不容易的事。即使是国内的名牌产品，投放国际市场后，想站住脚也是很难办到的。有的可能牌子还未打响，就被排挤出国际市场。针对这些问题，聪明的企业家想出了一个切实可行的办法：选择名牌商标。

新加坡的家电产品是借用荷兰的“菲力普”商标，和菲力普联合销售。然后各分利一部分，南朝鲜的电子产品是借用日本的“日立”、“松下’、“东芝”、及美国的“谢尔维尼亚”等名牌商标来销售的。亚洲“四小龙”的许多产品都是借用国外的名牌商标来推销而大获成功的。利用名牌商标来销售自己的产品，是促进销售的好办法。

选择名牌商标时，也要根据各国的历史地理，传统文化，风俗习惯来命名，也就是要注意策略，例如，美国的可口可乐公司在他们的产品进入我国时，就选择了适合中国国情的商标”雪碧”，“雪碧”在中国很受中国人的喜爱，给中国人带来一种干净、凉爽的效果。

美食的文化品位

在美国，人们对饮食的需求不断提高，用传统的方式经营有关食品行业，已没有什么发展余地了。

纽约美食公司，为顺应顾客的需要，重视“饮食文化”的潮流，作出了有效的对策，它集食品、烹调器以及食谱于一体，把美食公司办成了一个为美食者提供精美商品以及饮食文化相结合的综合店。

这家公司在经营方面也有许多新的特色，它们用饮食文化来促进销售：在出售新式烹调用具时，有专人指导使用方法；在销售食谱的专柜上，有专人传授特殊的烹调技术；一边作介绍一边订货，有的用具还可以邮购。公司的营业时间比较长，既方便了顾客，又增加了营业收入。它的新特色，吸引了许多顾客，虽然消费很高，但该公司获得的利润也很高。

在我国，随着生活水平的日趋提高，饮食文化也日益被人们所重视。纽约美食公司的经营特色是值得中国有经营头脑的人借鉴的。

衬衣纸板广告

你听过一个普遍工人，从 100 美元起家，还不到两年时间就成了百万翁的事吗？

美国人琼斯原是一家衬衣厂的工人，每天经过他的手叠进衬衣里的纸板不下百张。一天，他看着这些洁白的硬纸板啄磨起来：人家都想法做广告，我能不能把洁白的硬庄板写上字作为广告呢？开始，他用 1 美元 300 张的价格与所有的衬衣厂签订了推销硬纸板广告的合同，结果，宣传效果不太好。好多人买了衬衣后，连瞧也不瞧一眼，就把纸板扔掉了。

为了使纸板上的广告引起人们的注意，琼斯又想起了一个好办法。他在衬衣纸板的下侧角留下了一块小方块，画上一点小东西，印上一个菜谱，或一则医学知识，或一则生活小常识等。这一招果然很灵，好多家庭王妇感到好奇，都把这个衬衣板留下来，作为生活常识保存起来。衬衣板广告业务打开了局面。琼斯就靠衬衣板做广告，巨额的广告费便使他很快致富。

碧绿液巧渡危机

如今推销一种新产品都要做广告。法国的广告就象一只变幻莫测的万花筒，既新鲜又奇特。

我们还是看一看效果最佳、出奇制胜、变弊为利的“碧绿液”矿泉水广告吧。“碧绿液”在法国最畅销、最出名，在美国也同样吃得开。谁知正在畅销中出了问题。有一天，美国卫生部突然检查发现有些“碧绿液”矿泉水中含有超过规定 2——3 倍的苯，长期服用有致癌危险！这个消息一传开，好象晴天霹雳给了“碧绿液”当头一棒。

“碧绿液”面临信誉危机。针对这一问题，该公司并未收回不合格产品，向消费者道歉，而是做出一个令人震惊的大胆策略。他们举行了记者招待会，当场宣布就地销毁已销往世界各地的所有矿泉水。随后以新的、合格产品抵偿。这一举动，公司损失 2 亿法郎以上。可该公司在人们觉着不可思议的情况下，大胆地采取了这样的作法，轰动了国内外。旧的“碧绿液”销毁了，新的“碧绿液”上市了，牌子并未倒。新产品一上市，消费者抢着购买，争着品尝。这家公司有意制造的、具有轰动效应的广告，是两亿法郎也买不到的。

利润三分法

日本吉田工业公司主要生产拉链，它的产品不但为日本人所垂青，而且还垄断了国际市场，公司的创始人吉田忠雄也成了世界著名的“拉链大王”。

公司取得如此辉煌的业绩，奥妙何在？对此，吉田忠雄非常得意地向人介绍说：“积 50 年之经验，就是奉行‘善的循环’哲学”。所谓“善的循环”，吉田忠雄解释道：“我一贯主张办企业必须赚钱，多多益善。但是利润不可独吞。我们将利润分成三部分，1/3 以质量较好的产品及低廉的价格交给消费者大众，1/3 交给销售我们产品的经销商和代理商，1/3 用于自己的工厂”。“不为别人着想，就不会有自己的繁荣”。“如果我所撒播善的种子，予人以善，那么善还会循环给我的。善在我们之间不停地循环运动，使大家都得到善的实惠。”这就是著名的吉田忠雄“利润三分法”。

吉田忠雄的这套赚钱哲学，他自己确是身体力行的。他每次开拓市场，总是利用削价竞争取胜，暂时让出一部分利益，迫使他的对手们纷纷败北。他在五大洲都设有分厂，利用海外廉价劳动力进行生产，就地销售，也把部分利润还给当地人。他允许本公司的雇员购买本公司的部分股票，其股息率比企业利润还高。

高招候车亭

有人花 100 万元买整版报纸做一天广告，有人花数百万元招开一次新闻发布会。这都是为了提高自己在企业的知名度，将产品推向市场。

可是，马来西亚巴黎广告有限公司则认为报纸和发布会传媒固然可用，但往往只是一次性。如果再发，则要再花钱。而且它的时效性较差。于是，他们就设计了新思路，把广告与公益性的社会效益结合起来，并选择好的地点。

他们看中了我国北京的王府井和友谊商店门前，这里顾客流量大。我国客人到中国必去友谊商店，中国人进北京必逛王府井。他们便为王府井和友谊商店门前各建立了一个候车亭，设计出鲜明的异国风格和这家广告公司的标志。每座候车亭价值人民币 12 万元，峻工后该公司免费赠送给北京市。

候车亭为候车的乘客遮阳避雨，为公众提供了方便。人们在候车或避阳避雨时，不期然地都要仰头观瞻这座候车亭，同时也就对这家巴黎广告公司留下了印象。

据说，自从这两个候车亭建立后，他们公司承接的中国广告业务直线上升。

八、信息篇

好风凭借力

在花样翻新的广告大战里，经营者也要发挥灵感，别出心裁，以巧取胜。

大多数经营者做广告，大都去电视台，台湾新光人寿保险公司，初创时为扩大知名度，也想去电视台做广告。一打听，广告费需要 10 万台币，而且只能在屏幕上露十次面。财力有限，只好另想办法。新光负责人，冥思苦想，调查研究，终于有一天想到了一个好主意。他每天派人到卖座好的各家电影院播放：“ 寻人启示 ”，因而银幕上每天出现“ 新光人寿保险公司寻人 ”的字样。而每次播放费只用 0.5 台币。新光靠这种办法，将保险公司的牌子打出去了，生意便逐渐兴隆起来。

“ 三星白兰地 ”酒的名字，你不知道怎么来的吗？酒厂将这种酒投放市场前，独具匠心地将命名权交给消费者，它在报纸上登了这样一个征名广告，厂家出了一个联：“ 五月黄梅天 ”。谁能对出好下联，就用他的下联名字命名，并酬谢人民币×××元。这一来吸引了许多感兴趣的人。他们的投书雪片似地飞来。最后它们在报纸上公布了最佳下联，即：“ 三星白兰地 ”。从此，“ 三星白兰地 ”扬名国内。风靡全欧。

还有一家胶水厂，为了将自己产品的牌子打响，用一枚金币贴在广告板上，并说明谁扒下板上的金币，这枚金币就归准，胶水厂的牌子便立刻传开了，胶水销售量也成倍增长。

领带的秘密

有一天，杭州制药厂来了一位日本客人。副厂长一直陪同参观、座谈。当和这位日本人进入新产品实验室时，这位客人非常仔细地观看一种新药的配方液。他俯下身子，脸贴近盛溶液的器皿，领带末端正好飘落在容器上，好象很自然的样子。这个细微而自然的动作谁也没有注意，唯有副厂长多心了，他猜测到这是无意中的有意，是盗窃技术的高招。于是就吩咐旁边的服务员，给这位日本客人换一条新领带。

参观结束了，日本客人来到休息室座谈。这时，人们注意到日本客人的领带是特制的，特别长，上面还有点药液的痕迹。服务员手中托着托盘走到这位客人面前，对客人很有礼貌地说：“ 先生，您的领带弄脏了，先给你换上一条新领带，你的领带我们给您洗一洗 ”。那位日本客人有点尴尬，但也只好假装笑脸，取下了他的领带。

服务员遵照副厂长的吩咐，赶快把领带上的药液进行了化验，果然没有出乎预料。随后这位服务员又很快将领带进行了漂洗，还给了那位日本客人。

芝麻酱、绿豆汤

在商品经济的社会里，农民陈玉庆就是靠信息发财的。他的做法是：在15 个省市高薪聘请了 25 名信息员，并与他们约定，凡是提供一条有价值的信息，并能帮助他寻找客户达到协议的信息员。就可以从这笔生意所获得的利润中提取 30%的拥金。陈玉庆为了及时掌握信息，每天用家中的直拔电话和各地的信息员取得联系，及时了解市场行情，作出经营对策。

例如，1992 年 3 月份，一个信息员向他提供了一条安徽省芝麻酱紧缺的消息，陈玉庆马上抓住这个机会，从价格低廉的枣阳市 3 天收购了 120 吨芝麻。货一到合肥。马上抢购一空，这一次获纯收入 7：2 万多元，个人发了个大财，信息员也发了个小财。9 月份，又有一位信息员向陈玉庆提供了一条广州绿豆紧俏的信息，陈玉庆又抓紧时间购买了 180 吨低价绿豆迅速运到广州，又获利数万，从 2 月到 9 月陈玉庆搜集到各种信息 1100 条，有价值的信息 100 条，成交额达 510 万元，获纯利 27 万元。

信息之外的信息

“世界上的一切事物都是相互联系的，产品和产品、信息和信息之间也有一定的联系，一些人就是善于找这种联系点。

江苏沙洲县有一位农场职工叫陈国祥就是注意了事物的联系点。1983 年他听到电影界传出 1984 年我国将有两部国产宽银幕立体新电影在全国上映的消息。他马上想到看立体电影用的辅助眼睛——偏光镜。于是，他马上筹备上马。他是一个油漆工，又懂得机械技术，车、钳、刨、饭金、电焊等都会。他只用了一个月的时间，办起了一个生产偏光镜的家庭工厂。再用了七个月的时间，制出了偏光镜二万副，销往全国十几个省市，除去成本税金，这一次他净挣 3 万 3 千元。

报纸、电台报道了 1988 年 9 月 23 日日全食的消息，沈阳五三汽车零件厂分析了这一消息，决定生产一种“日食观察卡”，结果是 50 万张观察卡被一抢而空。

改变内向性格

陈祥兴是著名的国营南京无线电厂厂长、全国优秀企业家。他认识到，要在新时期保持厂的先进企业荣誉，必须坚持改革，要尽快改变在产品经济下形成的老一套，建立起适应社会主义商品经济发展要求的企业管理方式。他紧密结合企业的实际，突出地抓了五个方面的转变。

企业服务方面的转变。该厂长期以来是以生产军品为主。陈祥兴任厂长后看到，军品生产逐年减少，民品的需要随国民经济的迅速发展却在急剧增加。陈厂长及时进行技术改造和产品开发，使企业军品和民品的比重由 9：1 变成 1：9。

企业管理思想的转变。以前，企业重当前轻长远，重生产轻管理，重速度轻效益。陈厂长意识到，在市场经济下，企业的发展一刻也离不开质量、技术和效益。因此，他在以前建立的质量保证体系基础上，更是始终不渝地抓质量、抓管理、抓效益。

企业发展模式的转变。就是改变多年走的“大而全”的发展模式，实行跨行业、跨地区、跨部门的横向经济联合，走专业化、集约化、规模生产的发展道路。

经济方式的转变。过去的军工生产，形成一切听从上级“封闭”式经营方式。陈厂长为适应市场发展的需要，建立起开放式经营，在本企业内部抓了划小核算单位，实行承包经营责任制和矩阵式管理，创立了“A（质量）、C（成本）、D（变质期）、S（安全）连乘考核办法等。

内向型企业向外向型企业的转变。这主要是参与国际交换和竞争，开拓国际市场，发挥大型企业在增加出口创汇中的骨干作用。

烤箱；神灯走俏

1983 年中央发出一号文件，其中有发展农村商品经济的内容。一般厂家可能没有注意，可是，这被河南新乡家用电器厂厂长吴东源注意到了。他认为这是一个重大信息，这预示着农村专业户将会寻找喂猪养鸡以外的致富新路。而这条新路将会向粮食的深加工方向发展，其中做面包、做蛋糕、做烧饼将是发展的重要内容，而它的手段总不能是铁锅、土灶，因而烤箱等现代工具就是不可缺少的。于是他将厂里生产的家用小烤箱，改成适合农村专业户用的大烤箱。果然，一炮打响，当年产品供不应求，厂里的效益也上去了。

吴东源并不由此止步，他对烤箱的品种、规格、性能精益求精。他的信条是：让产品四世同堂。即生产一代，储备一代、研制一代、预测一代。1981 年他一上任，就淘汰了 10 多种旧产品，后又陆续开发了 43 种新产品。当第四、第五代烤箱在市场上还供不应求时，他的第六代烤箱又将面世。因而十多年来，他始终面对着一个需求旺盛的市场。

为了扩大和提高厂的知名度，他又抓住了一个机遇，把自己推向全国的先进行列。1983 年，中国女排在秘鲁三连冠，轰动全国，可是新乡家用电器厂的人们，在高兴中却看到了女排主力张蓉芳扭伤了腰，吴东源抓住了这一机遇，在女排回国时，他带着该厂生产的远红外健身器赶到了北京，来自送到女排姑娘们手中。被女排姑娘们誉为“ 神灯 ’ ”，得到舆论的广泛宣传，知名度大为提高。从此该厂便与中国女排“ 结亲 ”，郎平也成了他们厂的顾问。

10 年中，新乡家用电器厂从一个亏损 410 万元的不知名小厂，一跃而成为年创税利 370 万的全国知名的大厂。

绿色产品，引发狂潮

北京百龙绿色科技所所长孙寅贵，研制成百龙矿泉壶等一系列绿色产品，在全国引发了一场“百龙狂潮”。

百龙矿泉壶，是针对环境污染日益严重，饮水质量下降的严峻局面而研制生产的，是集矿化、净水、磁化、无菌为一体的生活用品。它获得一项国内发明银奖、一项国际发明金奖和两项独特专有技术，一路领先。在一年内用户突破 30 万，国内市场占有率 75%，出口量最大和年销售额 7000 万元的辉煌成就。1992 年中国第一支联合国维持和平部队开赴柬埔寨和中国南极考察队，出征前都特意买了几十只百尤矿泉壶，以保证身体健康，这可说既是对百龙矿泉壶的信任，又是对孙寅贵科研方向的高度评价。该所现在全国己有所属、中外合资、股份制等 13 家企业公司，绿色食品年销售额可望达 2 亿元。

而孙寅贵说：“我们不自称是集团。面对绿色的市场大海，我们刚刚起步下水，我还是一个小小的所长……”。

抓住良机，发展粮机

江苏溧阳正昌粮机公司，抓住机遇，由产品革一、技术老化的江苏溧阳粮机厂，变成产值 7000 万元、实现利税 500 万元，人均创产值和利税连续 5 年名列全国同行业第一的大中型企业。共开发出 52 个颗粒饲料机械产品，其中 12 项填补了国内空白，连续 6 年市场占有率达 70%，产品远销印尼、泰国、马来西亚等国家和地区。公司总经理郝波总结说：“ 科技兴业，信息致富 ”，每抓住一次好“ 信息 ”厂子总能赢得一次大发展。

郝总有一次在商业部某领导家中作客，那位领导偶然提及福建有一家饲料厂从国外引进了一台对虾饲料机组，说这在国内还是空白。郝总马上想到国内有可能兴起“ 养殖业 ”，饲料机械市场将可得到大发展。回去后，遂决定投入精力和财力研制新产品。结果，不出 10 个月，就攻克了有关科研机构长期未能解决的调度、熟化、微粉碎等一道道技术难关。1989 年春节，第一台国产对虾饲料机研制成功并投产，同时，实现了一机多用，又可生产畜禽、水产、鳗鱼等多种饲料。公司成为国内同行业第一个设计生产和安装多用途、多功能成套颗粒饲料机组的企业。

郝总说，而对诸多信息，关键是要具备“ 有市场意识的头脑 ”。在市场经济条件下，企业生产什么，生产多少，全靠企业自己，信息将意味着产品、机会、市场。因此，要尽量捕捉信息，尽量具备机智、灵敏、高效的工作作风。

靠竹子打天下

福建顺昌县靠毛竹起家、发家，其中有顺利，有波折。

顺昌的毛竹，过去依靠建筑企业用作搭脚手架。随着脚手架变革之后，毛竹因此失去了市场。顺昌人不相信毛竹就一文不值，想方设法走提高竹子的附加值这条路。他们不仅寻找国内市场，而且力争挤进国际市场。1989 年 11 月，由县乡镇企业供销公司和香港德得有限公司取得联系，经过了巧妙的谈判，合办“ 德昌竹艺有限公司 ”，生产出一种大大突破传统模式的机编精制竹席和枕席。这种竹席以条状排列，底有垫、边有镶，既轻巧又雅观，很快成为抢手货远销日本、韩国。

毛竹的利用促进其它竹子的生产和利用。他们又开发了小厘竹。小厘竹外形均匀清秀，他们就做成滑雪场上的标竿，一年加工出口就达 600 吨。还有一种无名毛竹，他们就用来造纸，这种纸正好符合华侨焚烧纸钱的要求，一年也能出口 700 吨。

顺昌人尝到了竹子甜头，现在己紧紧盯着竹子不放，他们要靠竹子打天下。

建材公司的金三角

江苏江阴市金三角建材总公司，靠诚、毅、达，仅用四年多时间，就从一个只有一万多元钱、十几间茅屋泥墙的小公司，发展成名震建材商业界，经营建筑陶瓷和卫生洁具的专业化商贸公司，其产品有 1200 多种名、特、优新品种，拥有近百个县市上千个常年客户，年销售额超过 1 亿元。从 1990 年起，马赛克、地砖、瓷砖、外墙砖、卫生洁具的销量都居全国同行之首。

公司首先注重一个“诚”字，即真诚，1989 年，辽宁一个马赛克生产厂家的业务科长路过江阴，打电话间有无一家“金三角建筑公司”。总经理何云柏得知后，马上租车去接。那位科长在谈话时间何云柏，“好销你要，滞销你要不要？”何云柏果断地回答：“好销我肯定要，滞销卖不出去，我不能买回来吃，但我能卖到市场上只剩下最后一块马赛克！”那位科长又问：“好销时我保你，滞销时你保我！？”何云柏慨然应允。靠着这种真诚，公司汇集了全国 100 多种马赛克，3 个月就把无锡市场占领。1989 年市场疲软时”金三角”公司硬是本着微利和无利促销精神，买走了辽宁那家 4 车皮马赛克，推销科长激动得眼圈发红，握住何云柏的手久久不放，广东一家彩釉锦砖厂，货源积压，“金三角”坚持每月进货两车皮，相当于工厂月产量的 10‰，帮助该厂度过了困难。当彩釉锦砖大俏之时，该厂绝对保证给“金三角”供货。

其次靠“毅”，即能流汗吃苦的毅力。公司一帮人是农民出身，吃得苦。为了业务关系他们夜行几十里采购送货；办上海分公司时，每人一辆自行车，到处搜集信息，不出一个月，把全市建材价格掌握个透，然后，“金三角”公司以最低的价格，最全的品种，最优的服务，一举占领上海所有郊区、包括浦东的建材市场。

第三靠”达”，即观念通达。何云柏独特的思维方式是：逆向思维，干别人不敢干或不愿干的事。他们认识到自己是乡镇企业，不学别人搞大而全，而是走经营建筑陶瓷和卫生洁品的专业经营之路。由于思想上通达了，市场生意也就通达了。

美乳霜的问世

日本舆论界在积极宣传、“ 两霜 ”对减肥、丰乳方面的神奇功效：美乳霜有效率高达 95%，使用者 20 天后胸围普遍增加，至少 2 公分，最多的增加 6 公分。减肥霜有效率达 86%，使用者 20 天后腰围或臀围普遍缩小 3 至 5 公分。日本人为什么为中国“ 两霜 ”作如此卖力的宣传呢？原来，天津市化妆品科学技术研究所，通过国际学术交流，使自己的科研成果得到国际上有关专家、学者广泛认可，来扩大产品知名度的。

1986 年 9 月，美乳霜问世以后，他们在西班牙召开的第 4 届国际化妆品化学师协会上，率先发表了美乳霜的学术论文，并通过答辨，用动物、人体、病理、生理及解剖数据，论述了美乳霜对改善乳房微血管循环的作用，论文发表后，登到许多国家专家、学者的关注和好评。美国、日本也发表论文用以证实其有效性和安全性。正是这些专家的论证，典型的示范为“ 美乳霜 ”顺利进入国际大市场铺平了道路。普兰娜减肥霜也同样进入了国际市场。最近，这个研究所门庭若市，前来订货的外国客商络绎不绝。尤其在日本“ 两霜 ”受宠至极。

义务广告员

太平洋上的某个岛屿，地处热带，那里的人一年四季赤着脚，没有一个穿鞋的。有一次，一个国外推销鞋的推销员，见到此情此景马上打道回国。

而日本横滨皮鞋公司的推销员看到这种情景，心里却很高兴，认为发财的机会来了。他立即给本公司发了一个电报，让公司赶快寄 100 双凉鞋样品来。

几天后，100 双软塑料凉鞋品寄到了。这个推销员他将 99 双鞋子分别送给岛上有名望的人和一些年轻人，留下一双自己穿。因为这种凉鞋既柔软又不怕水，穿起来很舒适。穿上凉鞋的人对此鞋很满意，他们走到哪里，就把广告做到哪里。没过几天，日本凉鞋就传递了全岛。岛上的人纷纷前来要买鞋。横滨公司一下占领了这里的市场，一年后岛上的人大都穿上了横滨的凉鞋。横滨皮鞋公司和这个岛上的人们从此建立了长期合作关系。

严冬来临，春天还会远吗？

有人经商一看到“低潮”出现就害怕，甚至上岸不干。这是不对的，或者叫做没有经济头脑。

有经济头脑的人，一看到这种“低潮”，必会领料到“高潮”的到来。聪明的美国超级企业家哈默，就是这样发财的。

起初，他在苏联看到一支铅笔价格很高，销售不畅，还是德国制造的。当时，一些厂商一看这种情况，谁都不敢生产。同样是在这笔销售处于低潮时，哈默却想得比别人更保更广：在这么大的苏联，铅笔却靠进口，苏联制笔业很落后，只有一个铅笔厂，产量少，质量差；而苏联有一亿多人口，政府又号召工农大众学文化。这需要有一大批铅笔才能满足需要。于是，他抓住了这个机会，千方百计从德国引进技术，美国运来机器，在不到一年的时间里，就使铅笔厂开工了，达到了年产 1 万支，铅笔价格降低了，他也很快发了财。

20 年代，美国禁酒，酒的生产处于低潮，这时哈默又抓住机会，很快办起了酒厂，酒厂办好了，罗斯福上台解除了酒禁，而这时其它酒厂早已关闭或转产，他的酒却正在生产，于是又发了大财。

传统文化与商业

华侨陈凯知道马来西亚有 500 万华人，他抓住中马建交后两国人民的感情心度，开设了具有中国文化情调的“ 百老汇歌舞厅 ”。这里的歌舞厅与其他歌舞厅不同。不设陪酒女郎，与色情无关，是一个健康的娱乐场所，具有非常浓厚的中国传统文化气息。在歌舞厅门口放着一台大喇叭的留声机，周围是旧上海的街景和白杨、周璇着许多昔日上海大明星的照片。大厅周围摆设许多中国文艺体育团体的演出和参赛照。整个舞台布景，是一幅上海外滩的巨照。这样的文化氛围会激起华人对故国的怀恋。华人在这里汇集，一方面观看这里的景物，一方面欣赏故国的传统文化，随着中国传统的音律翩翩起舞，因而这里顾客如云。后来把相邻的“ 世界名酒中心 ”也兼并过来了。

电脑销售

再春馆药厂，已负债 3 亿日元，只剩下 9 名职工，处于倒闭的边沿。西川通子接管后，很快扭亏为盈，使营业额成倍的增加。她成功的关键是创造性地将 ITS 系统应用到经营管理中。ITS 是个结合电话、电脑和送货到顾客指定地点的一体化系统。

为了加强信息反馈，提高经济效益。西川通子设想了电话订货的新点子。她向来中讯局申请了 75 条电话专线，免费供客户索取样品或订货使用，同时还可以向顾客了解产品使用情况，促进销售。所有电话洽谈的情况和结果，由 250 名专职女话务员接听后输入电脑，并传送到工厂，工厂保证在三天内，将订货及样品送到顾客手中。

这种电话订货的方式受到顾客的欢迎，他们首先感到这种方式既方便又可靠。于是，用电话向再春馆订货的客户，每月有 2—3 万之多。再春馆将这些电话的内容输入电脑储存，如今，已拥有 100 多万个客户的资料。电脑的统计数据显示，这 100 万客户中，约有 50 万成交，10 万户连续购买该厂产品达 4 次以上。

为了提高电脑使用效率，扩大电脑功能程度，他们还要求本厂工程师经常到工厂去做现场调查，根据需要，随时对软件进行心要的修改。因为有灵活的软件配合，使用生产合理化，送货迅速，工厂基本上能做到只维持一天的库存量，既没有库存压力，又受到顾客的欢迎。

明星婚礼公司

一般来说，商店也好，公司也好，总想取个诱人的名称。美国新崛起的行业之一——“明星婚礼公司”，既符合新一代年青人对婚礼的愈来愈高的要求，又揣测了年轻人大多爱做明星梦的心态。特取了这个诱人的名称。

“明星婚礼公司”为你承办婚礼，确实能让你满意。首先使新婚人一进这个公司就感到自己好似明星似的，然后就可以观看由名星演出的节目，还可以将自己全部婚礼过程摄录下来。夜晚，你还可以在大厅门口的大型霓虹灯上，看到自己的名字。特殊的明星式礼车载着新郎新娘在市街上行驶，车内外豪华富丽。这一切可以使新郎新娘品尝到当明星的风光。有一种心理上洋洋自得的感觉？每次承办费为 1.2 万元到 10 万元，虽然价钱偏高，但就为这诱人的名称，人们也会前来办理自己的终身大事。

这一公司名称诱人；又名副其实。所以，公司生意兴隆，利润丰厚。

免费试用广告

在商品激烈竞争的今天，如何充分利用广告进行商品促销？大有讲究。在日本一家专门生产牙膏、洗涤剂的企业——雄狮会社，为了实施其在 5 年之内夺取该行业榜首的雄心，广泛占领洗涤剂市场，决定针对顾客心理，展开广告攻势。

该企业研制的“脱普”洗涤剂去污力强，比一般洗涤剂效果好，为了打开销路，不惜代价大做广告，但效果不佳。因为消费者对一般的广告宣传有一种不信任感，总认为“言过其实”。

为了打破消费者这种惯常心理，雄狮会社决定向一万人每人免费赠送一份“脱普”洗涤剂，让消费者自己来检验产品的性能。

他们并没有到此为止，接着他们就进行追踪采访、录音、录像，将主妇反映的使用效果在电视上播出。以“一万个证人”为题，让大家现身说法。观众们看了这样的电视广告，都不再怀疑这种洗涤坚的效能。他们这样想：既然有一些都证明该洗涤剂效果好，可见质量不会差。顿时，这种新型洗涤剂变得家喻户晓，人们纷纷购买，很多商店也抢着订货。

迎合心理，产品改名

在商品经营中，启发顾客的需求，从而唤起顾客对某种商品的注意和兴趣，这是开拓市场的技巧之一。

日本有一个“最能干的推销员”，他就是伊滕光雄。在他的推销员生涯中，许多事情都可作为宣传、推广的范例。有一次，他去溪知县的一个城市去推销法国床。在这里，他发现这个城市的居民生活相当富裕，但大多人仍是按日本的传统习惯睡“塌塌米”。通过调查他得知，当地人对法国床有什么好处并不清楚。同时，一些居民又都很想买沙发。伊滕光雄想，在这种情况下问人家“要不要买床”，肯定没人理睬。既然许多人有买沙发的动机。如果把这种法国床叫做沙发床，不是再合适不过吗？于是，他在推销时便对顾客说：“这种傢俱，白天可以作为接待客人的沙发，晚上它又可以当作床，睡在上面感觉也很舒服”。他的这种宣传果然很灵，销路一下子打开了。他又用此法推销双人床和双层床，结果仍很理想。他经营的法国床大行其道。

铁人的泄密

60 年代，我国刚刚建设大庆油田，这在当时是保密的。国外大都不知道它的地址，可日本人却知道了，而且非常准确，他们是怎样掌握了我们的秘密呢？

当时中国画报封面上曾刊登了王进喜的照片。他身穿大棉袄，冒着鹅毛大雪在工作。日本人由此分析这可能是东三省靠北边的某个地方，否则不会下这么大的雪，但具体地点不知道。接着，日本人又看到了一篇《人民日报》的通讯报道，说王进喜到了马家窑，并且说：“ 好大的油海啊，我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去。 ”日本人这下子乐了，并由此推断说，马家窑就是大庆油田的中心。日本人又从我出版的日文版《人民中国》杂志的报道中看到一条消息，此消息说，中国工人阶级发扬“ 一不怕苦，二不怕死 ”的精神，大庆设备不用马拉车推，它全是肩杠人抬。由此分析，火车站离马家窑远不了，远了就杠不动，地址找到了，什么时候出的油呢？他们也算出来了，1964 年王进喜出席了第三次全国人民代表大会。日本人由此肯定，大庆出油了。不出油王进喜当不了人民代表。情况确实如此。后来，日本人又根据《人民日报》上一幅钻塔的照片，从钻台上手柄的架式推算出油井的直径是多少，再根据油井直径和国务院政府工作报告来套算，把全国石油产量减去原来的石油产量，就是大庆油田的石油产量。依据以上资料，他们很快设计出适合中国情况的石油设备。待我国向世界各地征求设计时，其他国家都没有准备，而日本人则胸有成竹地说，我们已经准备好了。谈判很快获得成功。日本人赚了我们一笔大钱，这项成功的贸易，靠的就是信息，他们靠的就是零零星星搜集到的关于大庆的公开资料，并依此做出合乎逻辑的分析。日本人的精明由此可见一斑。

三足鼎立，起死回生

在连锁店风靡一时的日本，企业家通口俊夫也顺应时代潮流，分别开设了三家小药店。可是，不知什么原因，这三家小药店的营业额总是上下去。虽然，通口俊夫几乎每天都要依次到这三家小药店督战，可药店仍然门可罗雀，顾客寥寥。

有一天，在回家的路上，他坐在地铁上看见放学回家的一些孩子们手握着三角板玩耍。忽然，通口俊夫灵机触动——孩子们手中玩耍的三角板，使他联想起曾经在一本兵书中读到过的这样的话：“ 为了保证与友军保持密切的合作，应该确保至少三点鼎足，这样三点相连，就可以守住一个三角形的部分…… ”

通口赶回家。急急忙忙打开地图，果然，自己开设的三家小药店。极不合理地被安排在一条直线上。到此，通口恍然大悟。不久之后，通口将三家小药店重新布局，使其呈“ 三足鼎立 ”形状。

让在这个三角形地带的居民不管去哪个方向买药，都可走进他的小药店。

据此，通口创建了他独有的“ 三角经营法 ”，使原先的三家小药店发展到了今天拥有一家专业公司、经营 1327 家送药分店的宏大规模。

信息的魅力

海盐衬衫总厂，年年产品畅销，生产发展异常迅速。1983 年比 1976 年全厂工业总产值增长 13.3 倍，成为海盐县第一家产值超千万元的企业。他们其中有一条成功的经验是：及时掌握市场信息。

该厂在上海设立了常住联络站，负责与当地服装商店联系，及时把市场动态送回厂里。有一次，联络站了解到青年人对长领衬衫很感兴趣。立即将消息报告厂里，厂里马上组织设计生产。长领衬衫投入市场后果然畅销。

厂里还要求出差人员在出差期间，除完成自己的工作外还要收集市场信息。出差回来，都要填写市场信息调查表，把所到之处的人员、民族、习惯、爱好、衬衫销售品种、数量、价格等一一填写清楚，留作市场研究贤料。还要求出差人员一有什么突出情况及时打电话向厂里汇报，为指挥生产提供新材料。1982 年 4 月，上海市场上畅销一种黑底红花针织绦纶加工的女衬衫很受欢迎。出差人员得知这个消息后立即给厂里打电后，厂里马上赶印了一批黑底红花布，并加工成女衬衫投放市场。这种衬衫很快流行全国各大城市，订货的客户一批接着一批。后来发现产品出现了滞销，他们马上又转入在市场上刚露头的立领花边女衬衫和香香衫的生产，结果又打了一个漂亮仗。

双氧水又流了起来

天津双氧水厂，从 1980 年下半年开始进行了三次市场预测。

第一次是在 1980 年下半年。当时该厂在竞争中失利，他们为了寻找原因便作了市场调查。经过分析，认识到自己厂产品质量占优势，而劣势是成本高、售价高、缺乏价格的竞争力。预测中还得知，1981 年天津市轻纺工业对双氧水的需求量大约可增长 20%以上，而各级仓库双氧水的库存量已接近于零。只要发挥优势、降低价格，就可以转成为胜。于是，该厂制定了降低售价的经营决策，结果使 1981 年双氧水销售量一下增加 40%以上。

1981 年上半年，该厂又对市场进行调查，了解到双氧水的新用途和广大的潜在市场，决定改革目前的电解工艺，派人三下上海登门取经。决定再上一套年产 3000 吨的蒽醌工艺，使年产量尽快达到 6000 吨。结果，市场证实了这个决策是正确的。

1981 年下半年到 1982 年上半年，该厂又进行了第三次市场预测。根据这一预测编制了 1982—1985 年发展规划，决定实现产值翻两番的目标。

通过市场预测还开发了许多新项目。1983 年先后就有五个新产品投入生产，其中有四个填补了天津市空白。这一年，仅新产品一项收益就增加产值 120 万元，利润增加 20 万元。

利民厂的耳目

杭州利民制药厂，为了及时了解市场动向，指导生产，厂里不仅专门设立了市场调研机构,还聘请了全国 28 个省市医药商业部门的四百多名专业人员作为利民厂兼职调研员,织成了一张全国调研网。例如 :浙江省上虞县 1982 风油精的销售量是 43，500 瓶，有人认为这己达到市场饱和状态了。但根据调研员对城市、农村的调查反映：农村经济形势大有好转，商品市场比原来大多了，风油精的销售量将会大大增加。厂里认为这个判断是对的，于是加大了生产量和市场投放量，结果，1983 年上半年、仅上虞县的风油精销售量就达到了 97300 瓶，翻了一翻。

仅在 1982 年的短短一个月内,厂里就收到了一百八十多名兼职调研员寄来的市场信息情报。厂里根据这些情报作了及时分析，准确地指导了生产。由于调研员及时传递了信息，为利民厂绘制了一张图：“ 国内产品需求图 ”，为厂里带来了新客户，签订了总数达二百多万瓶风油精的订货合同。

自觉地利用市场指导生产，是利民厂长足发展的保证。

顾客救了企业

北京日用化学四厂是一家以生产比妆品为主的厂家，该厂在跟踪用户需求方面做得比较好。

以前，他们厂生产的美容珍珠霜，一度是市场上的抢手货。自从一家报纸报道了珍珠粉末不能被人体吸收，无显著美容效果之后。珍珠霜马上遭到冷落，再也销不出去了。企业面临着危机，该厂立即决定转产，跟踪用户新的消费需求。他们到处征求顾客意见。当听到一位顾客说，我们需要一种抗绉美容化妆品时，该厂马上研究，不久开发出一种新产品——奥琪抗皱美容霜。当奥琪抗皱美容霜一上市，立即风靡全国。它确实符合了顾客新的消费需求，迎合了女性和男性希望青春常在的心里，从而成了畅销不衰的产品。

捕捉信息，创造机遇

上海电机厂厂长李文华，以开放性经营目光，及时捕捉各种信息，把信息作为推动经济发展的杠杆，使我国电机产品很快打入国际市场。

1982 年，李厂长在报纸上看到一条新闻：广东甘蔗丰收。这条对一般人来说是很普通的报道，可对李厂长却是一条重要消息。他以特有的经济敏感，马上意识到：甘蔗丰收，糖厂的生产能力就要扩大，电机的需求量也必然增加。于是，他开始发动群众进行市场调查，及时汇报，交流情况，在摸清用户的基础上，生产了大批电机，主动出击成功地做了一大笔生意。他这种及时捕捉信息，搞活经营的事迹，曾受到国家领导人万里的称赞。

技术信息也是市场信息的重要组成部分。为了找到电机难以进入国际市场的原因，这家电机厂通过调查发现，主要是产品的型号、技术要求不对路。如不作技术上的改造，便进不了不同“制式”的他国市场。为了探出一条向美国出口电机的路子，他们对马达的尺寸、周波都进行了改装。他们同香港合资办起了佳华公司，以改变“制式”为突破口，开拓产品与开拓市场并举，第三年它的出口额就达到了 1500 万美元。