

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

中小學生新視野百科知識叢書

管理新視野百科知識



## 管理新视野百科知识

## 管理

### 怎样才能成为成功的企业家

企业家若要成功地创办企业，必须具备四个要素并遵循十条金科玉律。

成功的企业家所必需具备的四个要素是：

1.要同时具备三种才干：愿意独立制订有经济抱负的计划；决心干一番事业，并一定要干成功的志气；急切希望提高自己的社会地位的权欲。

企业家的权欲，是一种很少明显外露的气质，但往往能孕育出一些“合理的”设想，并驱使企业家毫不犹豫地冒风险去实施这些设想。

2.要善于对企业进行管理。这要求企业家首先应是一个有决断的人，一个行动型的人；其次才是思考型的人。要善于迅速作出综合性的判断。善于制订行动计划，能随机应变，掌握进行管理的方法和技术。这将是未来的企业的企业领导人的主要特征。

3.要有切实可行的纲领。任何创办企业的计划都必须以一个纲领为基础，并要不拘泥于计划的细微末节，而是注意研究阻碍纲领实施的经济和政治上的束缚。

4.要会详细分析打算采用的各种手段（商业、技术、人力和财力等）。特别需要注意使纲领、市场和贸易政策协调一致，使计划同财政手段协调一致，使计划目标同企业家的个人愿望协调一致。

企业家应该遵守的十条金科玉律是：

1.要以个人才干为基础。这种个人才干包括：熟知分配网、在某个技术领域有一定的专业知识、会制造某种电子元件和善于动员商业队伍。

2.实行专业化生产。一个企业，要想满足市场的所有需要，那是异想天开。但是在每个领域里，总存在着一些需求得不到充分满足的薄弱环节，这是新企业可以采取行动的天地。

3.时间安排要及时。寻求合同的商业交涉活动应当尽早开始，甚至要在公司开办前就开始。创办工业企业的过程中，不能忽视安装、调试和投产三个阶段。

4.根据自己的条件创办企业。企业家应当根据自己的资金、产品、办法和顾客等情况去制订计划。企业家如没有能力在他所选择的领域创办真正的企业，那就应当毫不犹豫地部分出售或全部转包。

5.不能等待别人给你创造条件。对于只愿望而缺乏行动的企业家来说，创办企业只是一种空想。创办企业者没有具体的计划和办法，就不可能得到别人有效的帮助和支持。

6.争取相应机构的帮助。由于法国政府鼓励创办新企业，相应的资助机构也不断增多。创办企业的设想一旦成熟，就应当毫不犹豫地同其他同行保持接触，争取得到最热心的机构和个人的支持。

7.不能一人包揽一切。无论如何，企业家不能包揽一切。拒绝向外部求援通常是一种错误，也会带来各种问题。把“琐碎的事”交给他人去做，即便支付报酬，也比自己一个人干付出的代价少。

8.要认真挑选合作者。对于一个公司来说，合伙意味着共同生活，合作者要同创办者同甘共苦。

9.避免非生产性投资。作为一个企业家，优先考虑的不应是非生产性投

资。而应该是在人员、商业推销、物资供应、研究和特许证等方面进行投资。

10. 说服亲友，争得支持。创办一个企业好比成立一个新家，说服家人和朋友给予支持也是必须的准备工作。

### 企业家应有哲学素养

哲学是对人生经验所作的反省，管理也是人生经验的一部分，故对管理经验作反省就称管理哲学。

人生的目的不只是吃面包，只图吃面包的人是不需要哲学的。企业家经营企业，也决不是在聚集一笔财富，只图营利的企业也不必哲学，也不会有哲学，因经，他们不够资格被称为企业家。

企业家应具备的条件之一是有哲学素养。

1. 企业家要培养思考的习惯。哲学是对人生经验作全面的反省，反省就是思考，一流的企业家愈需要有哲学性的思考，如此眼光才能深远与宽博。

2. 企业家要能掌握整体观点。企业是一个整体，不能缺少任何一个机能。因此，企业家的思考既要有深度，也要有广度，有深度的思考才能了解根本，而不会执着于枝节的表相。有广度的思考才能面面俱到，而不会顾此失彼、各执一端。

3. 企业家要确立价值取向。他们要选择企业未来的走向，柏拉图在“理想国”中指出：“哲学者，择善之学与善择之学也。”择善就是价值取向。企业家在决定企业未来的走向时，应自问：“本企业将是个什么企业？本企业应该是个什么企业？”

4. 企业家要知行合一。哲学不但有理论的层次，还有实践的层次，企业家有了价值取向，还应努力将其所选择的意义的价值予以实现。经营管理是实践的，不是理论的。企业家有了管理哲学，就应将管理哲学付诸实践，使管理哲学成为企业全体员工的信念。

大凡成功的企业家都有它一套管理哲学，因哲学基本上就象一只罗盘，能指引企业家经营的正确方向。

### “企业家”一词的几种定义

国外经济学者对“企业家”一词有多种理解与定义。

著名的19世纪英国学者J.S. 米尔是最先使用“企业家”这个词的经济学家之一，他认为指导、监督与管理企业及承担风险是企业家的职责，承担风险的能力是企业家区别于一般企业经理的显著特征。这一观点在后来出现的许多对“企业家”的定义中都有所体现。例如，韦伯斯特的新世界词典中将“企业家”定义为“一个经济冒险事业的组织者，特别是指组织、拥有、管理并承担这一事业全部风险的人。”

不同于米尔，20世纪的知名学者熊彼特强调创新是判定“企业家”的关键因素，他认为普通经理与企业家都要承担风险，不同的是企业家所面临的挑战是如何作出新发现并使之付诸实际应用，这些新发现包括：（1）新产品与服务；（2）新的生产方法；（3）新市场；（4）新的能源及原材料供给；（5）新的组织管理形式。

后来，另一位经济学者科兹奈指出，善于捕捉市场机会是“企业家”的

最基本的职能。

比较完整的对“企业家”一词的定义是在美国格林沃尔德主编的《现代经济词典》中：企业家指能抓住机会引进一种新产品，一种新的生产方法或者一种改进了组织机构的企业所有者，他能筹集必需的资金，调集各种生产要素并组织管理机构的人。企业家可以是也可以不是资本家，因为他可以提供也可以不提供自己的资金，但是，他所起的作用绝不是一个一般的管理人员的作用。

### 当代企业领袖的七条标准

据美国《幸福》杂志报道，美国学术界与企业界一致认为，当代一名出色企业领导人应具备七条标准：

1. 信赖下属。如果你的下属认为你不信赖他们，那你就别指望他们会全力以赴为你工作。

2. 远见卓识。那些畏惧矛盾，不敢有长远规划的企业家最终将退出舞台。人们渴望追随的是那些具有远见卓识的企业领袖。

3. 保持冷静。凡是杰出的企业领袖都具有处变不惊的气质。

4. 敢冒风险。对一支军队士气的打击莫过于告诉士兵不许有丝毫过失。

5. 精通本行。从董事会到收发室，企业的每一个人都应信服你讲的话在行。

6. 广纳忠言。如果你害怕不同意见，你就得不到下属的忠告。

7. 提纲挈领。你要做的是确定航向，部署计划并保障贯彻执行，具体工作交给下属负责。

### 我国企业家呈现三大心理特征

我国企业家具有坚忍、深沉、开阔三大心理特征，这是首都几家报纸在举办由企业家自己命笔的征文之后得出的结论。

这些企业家的来稿或诉说事业的艰辛和隐忧，或畅谈成功之道，或探讨企业改革对人际关系和精神生活的影响，多层次地反映了我国企业家的基本心理特征：1. 坚忍。功利观具有浓烈的伦理色彩，办企业的内驱力多是为国家、为民众。同时，从企业家阶层考虑，他们希望建立健全利益机制，以保护企业发展的动力。2. 无论成功还是失败，企业家的心声中都透露着深沉悲壮的情调。过去，他们大多“历经坎坷”、“受命于危难之际”或“白手起家”，现在，他们情不自禁地大量使用“难”、“重担”、“忙”、“压力”等用语。按企业家自己的说法，这些均源于共性的“旧体制的弊端”。3. 成功的企业家往往视野开阔，从世界经济、中国经济发展的高度确定自己的坐标，当公平竞争成为可能时，他们放眼天下，纵横驰骋，洋溢着乐观和幽默的情绪，然而他们深知公平竞争的环境不会从天而降。

### 怎样做一名企业家

美国堪称第一流的企业家们对各自领域内外的现状、潮流和发展趋势等问题一目了然，始终把握着时代的脉搏，不断改革、创新，走在同行的前列。

他们的“秘诀”概括起来大约有七条。

1. 大量阅读。每天通常花 1/3 的时间用于阅读报刊杂志。目的是获得足够的信息量，若觉得不足以耳聪目明，则必须注意增加书目。

2. 亲自观察。读报、看电视、听汇报毕竟是间接媒介，不一定完全确切，自己的所见所闻，更为准确。随时随地都可进行观察，例如在机场候机时，可注意听听周围人们的对话，或直接与人搭话，从中扩大信息量。

3. 不耻多问。多请教别人，甚至向陌生人请教。国际旅馆业巨头罗伯特·哈查德在理发时与一个理发师交谈，偶然中得到了以前市场调研未能揭示的重要信息——他称之为“市场分割”：在小城镇，旅客的住宿费每夜不应超过 20 或 25 美元，而在大城市，旅客一般住豪华旅馆，不大计较价格的高低。

4. 监视行情。组织专职人员浏览大量报纸，并搞些民意测验，从中发现变化的信号或征兆，以便及时采取对策。有些公司的研究人员每天浏览的日报多达 300 种，并剪下有关资料，给予归类，以便分析研究。

5. 广开门路。除了报刊杂志以外，还应注意从电视、收音机、磁带录音、讲课和其它书籍中获取信息。尽可能扩大信息来源的渠道。

6. 抓住时机。看准了机会，就必须紧抓不放，及时利用。必须注意的是，有些新出现的事物（动问等）只是“昙花一现”而已，要鉴别、判断是短命的时髦，还是长久的潮流。

7. 善于突破。获取信息是为了生存与发展而采取相应的，合乎潮流的决策和措施，一旦发现了机会，就应果断突破。

## 十种易于失败的企业家

1、铺张浪费的企业家。日本一家汽车部件厂，由于近年来利润增加，就盖了一个有气派的现代化仓库来装点门面。这个新仓库建在公路对面，距离远了，反而没有从前在工厂角落的破旧仓库取零件时方便。铺张盖仓库原本不该；而新盖仓库不能发挥作用，这更是莫大的失策。

2、轻率决策的企业家。企业家的职责就是决策。企业家如果没有分析和判断能力，仅凭头脑冲动和一时之勇就轻率决策，只会给企业带来危机。英国的罗斯路易士公司因决策轻率，在做空中巴士用的喷气式推进器时，采用划时代的新材料，结果一试之下，使企业惨败破产。

3、事必躬亲的企业家。作为一个企业家，如果不分巨细，凡事躬亲，部下自然就无主动性和主人翁精神。日本有家门窗厂，厂长什么事都爱亲自去做，对干部也不放心，总是详尽入微地作指导，一不随意就发怒训斥。厂里的事再也没人去想，去做，甚至对那些小额亏损，大家也睁一只眼、闭一只眼，天长日久，最终酿成大祸。当厂长察觉到时，为时已晚，企业的倒闭已是不可避免了。

4、贪图虚名的企业家。手提式计算机最早是美国的奥斯邦计算机公司发明的，这一发明使该公司获得了巨额利润。正当公司踌躇满志之时，别的厂家也在悄悄研制新产品，很快在市场上演变成一场激烈的竞争。为取得市场竞争优势，奥斯邦采取的对策是：抛出第二代手提式计算机，大张旗鼓地宣传。它收到的效果适得其反：顾客在购买愿望转到更先进的计算机上，而使第一代计算机的销售遭受冷落，大量积压，造成公司资金周转的危机。更惨的是，当第二代手提式计算机并不如宣传的那样理想时，顾客感到受了欺骗，

再也不买奥斯邦公司的产品了。奥斯邦公司终于惨败落伍。

5、不依靠职工的企业家。一家化妆品公司，经理只相信他聘请来的一个技术专家。生产车间有道贴标记的工序，由于标签纸很干，往化妆品瓶上贴时，四角会卷起来，必须用手一摁再摁，很费工。经理为此把专家找来。可专家怎么摆弄也无法解决。最后还是个年轻工人想到了一个办法，把标签纸捆好在水中浸几秒钟再贴，果然贴上了。可见职工中酝酿着大量的好主意，关键是怎样造成一种信任气氛，让职工把主意说出来，这很重要。

6、不能经受挫折的企业家。美国铁路业曾经历了一段不景气的年代，一些企业家因无法承受连年经营的亏损。纷纷宣布破产倒闭。当时有家经营纽约到迈阿密的私营铁路公司，却没有在挫折面前低头，而是对顾客的需求进行了细致调查，发现美国人都很喜欢到迈阿密海滩去度假，有的乘飞机，一下子就到，没有意思；有的自己开车去又太累。于是这家公司改变经营方式，允许乘客自己开车上火车，下了火车就可以自己开车到海边去兜风，结果大受欢迎，生意也好起来。可见挫折也可带来转机，关键是企业家要拿出办法，敢于进取。

7、喜欢繁琐的企业家。企业要提高效率就要精简程序，否则，就会遭受败绩。有家公司业务发展很快，董事长为了使会计工作跟上去，提升了一个年轻人任会计主任。这位主任把会计科目从原来的 76 种一下子增加到 200 余种，大家整天忙得不可交。没多久，公司的业绩日显低落。原来大家一天到晚查抄的都是一些可有可无的报表。

8、过分挑剔的企业家。日本有家运输公司的经理爱洁如癖，他对工作场地的清洁卫生有很高的要求。有一天，工人们忙于出库入库货物，在地面和角落里都留下了一些脏东西，经理一见便训斥起来，工人们只好先打扫卫生，发货工作却耽误了。后来，主顾打来电话表示不满放弃了合作。使公司的声誉和经营遭受了损失。

9、心胸狭窄的企业家。日本井观公司十年前曾和 C 厂闹了些小摩擦，公司的高级主管为此决定禁购 C 厂的沙子，改用别厂的。因沙质太差，工程质量下降。因为十年前的“心胸狭窄”，井观公司走了一段弯路，现在他们又开始使用 C 厂的沙了，工程质量显著提高。

10、忽视设计的企业家。1971 年，美国福特汽车公司推出了一种小型“品脱”牌汽车，当时有人指出还存在许多问题，需要在设计上进一步改进，但福特公司的经营者拒绝作更改，便把车推入市场销售。车刚上市，因价格便宜，销路不错，第一年就卖出 40 万辆。但顾客使用一段时间后，很快发现了存在的毛病。没多久，好几辆车接连在公路上被撞击着火，福特公司因此被卷入上百件讼案中，不得不把 150 万辆“品脱”车自动收回，声誉和经济受到极大损失。

### 日本大企业家的八个条件

1. 年龄在 30 至 35 岁之间，即可认为是“将做出业绩的人”。为了带动组织完成一项重大的工作，就需要在 30 到 35 岁期间担当周围人们寄以期望的某些领域，通过体验，提高自己的身价。

2. 具有稳定的男子形象，经得起变化，在决定意志时富有不动摇的灵活性。形成经得起变化和在决定意志时具有不动摇的灵活的人格，是经营者必

不可少的条件。

3. 起初并没有想当经营者，后来和企业一体化是变得强有力的秘密。在企业的范畴内起步时不搞分化，有益于培养对企业的忠诚心，同时也使日本的经营者变得十分强有力。

4. 现实主义加理念，等于是克服挫折、创造现状和培养可变力。在现实主义基础上，没有若干自我中心性的理想主义，就不可能成为经营者。在对现状持肯定性态度的现实主义基础上，注入想要贯彻自己的理念的坚韧精神，这样的经营者才能经得起各种危机的挑战，并能以创造变化为快。

5. 增强危机感并越过危机感，仅能忍受的态度是不能维持企业的。日本的经营者具有认为危机意识好的性格。当面临危机时，不仅是自己强烈地意识到危机，而且让周围的人也强烈地意识到危机。危机感是能够转为努力的能源的。

6. 支撑经营者的东西——野心具有两面性，和一体化要求重叠。一般可以认为，被称为有野心的人中，有两种倾向。当经营者的野心带有私心倾向的时候，周围的人就会认为那恐怕是为了成为掌权者，有强烈的上升意识，是显示自己。另一方面，如果野心带有公心倾向，那就可以认为是为解决课题而热情工作的人。日本的经营者要求一体化的欲望强烈。所以，他们往往有由内向外的波纹状设想：在巩固公司内部以后向外发展，在劳资协调的基础上确定经营方针，把在国内的市场占有率扩大到最大限度以后，再向海外发展。这就形成了日本的企业文化。今后大概还需要采取的一种策略是：一方面承认内部存在着对立和矛盾，同时向外界做工作，然后把在外界取得的经验和业绩运用到内部。

7. 企业社会有 4 个系统，把任何一个系统摆在前面都能使组织发生变化。日本的企业社会由 4 个系统构成。第一是血缘关系系统。第二是作为序列系统的论资排辈、按学历给待遇和实力主义。第三是有层层横向的组织维持系统：下班以后的交往、事先疏通或决定意志的审批制，小集团活动。第四是确立由管理人员和经营者的统一和意志的领导系统。这 4 个系统是相互复合在一起起作用的，所以，任何一个系统摆在前面都能使那个组织产生特色。但是，一个企业或者一个业界为了向社会开放，还是应该缩小血缘系统。

8. 产业结构的转变，特殊化的时代结束，多样化的文化提高质量。今后的社会不是通过搞特殊化来创造文化，而是应该由多种文化来提高质量。

### 几种奇妙的“经理模式”

1. “评论家”。“评论家”常在重要决策中发表有见解的意见。他善于辩论、判断和交流，但他可能成为一意孤行的独裁者，并且因顽固的偏见而对有益的革新进行中伤。相反，学识广博的“评论家”在探讨中能坦诚地对待不同意见，善于捕捉信息，而且有明晰的交流方式，在没获得确凿的资料之前不轻易定论。

2. “教练员”。教练员是起指导作用的。“仁慈的专制”就是“教练员”在关心下属时带有不可抗拒的指导意识。强烈的倾向导致独断独行；过份的帮助适得其反；下属的才能由于被压制而产生消极作用。循循善诱的“教练员”能恰到好处地关心、鼓励合作者，为他们的成绩而高兴，欣然接受其合理化建议，互相理解、支持。



3. “影子”。“影子”是一维的、难以把握的。孤独的“影子”拥有一间大门紧闭的办公室，使下属望而却步，并很少关心下属。他如果是一个聪明的科学家，可能会成功；但在人际交往中必失败。而“开放者”虽亦不干涉下属的工作，但却能使其自由发挥专长。

4. “分析机”。高度理性的“分析机”不断地对产量和人员进行“四则运算”。死板的“分析机”因抱泥于计算统计而成为“计算机”，缺乏管理事务应有的交际能力；他很少有同情心或关心他人，即使这样做会有好处。与此冷漠态度大相径庭的是“发信机”，他既有科学分析和语言文字表达能力，又能在决策过程中崇尚以人为本的方针；他因正确地协调娱乐和工作而赢得高效率。

5. “发明家”。发明家具有敏锐的洞察力和纷至沓来的新设想。“浮躁者”虽整天忙于做试验，却很少干实事；既想使别人能理解他的新构思，又短于表达、交流的能力。相反，改革家式的经理善于用通俗易懂的方式给下属讲解方案，使他们领会贯通，同时，他善于在旧的废墟上建立新宫殿，使企业焕发出新的魅力。

## 企业家心理健康

如果在中国的企业家群中做个民意测验，大概大多数企业家都会在“心理压力，新局面的开拓举步维艰”，这个栏目下划圈，这可能是中国企业家的通病吧？

在中国，这个守旧的观念仍然渗透于日常生活，并在实际社会生活里相当起作用的环境中搞改革，企业家的心理健康是打开新局面的关键。中国的企业家首先应该是政治家。

1. 企业领导人自己要有旧的平衡打破以后经营绩效可能暂时下降的心理和措施准备；对平衡的打破、革新方案的推行及如何克服阻力等方面，能够从总体上去认识和把握。

2. 用持久的、潜移默化的舆论攻势去突破保守者的心理防线，造成有利于改革的环境气氛。

3. 革新的时机和幅度的选择是实施新方案应特别加以关注的问题。一般来说，实施方案最好在与日常经营工作冲突不大时进行，“突破一点，带动全局”，幅度不宜过大。

4. 把竞争机制引入企业人事制度。实践证明，适当地引进人才与发掘本单位人才潜力并举，更替那些平庸、守旧和工作绩效很差的干部是十分必要的，也是非常经济的。

据资料表明，1949年以来，美国从发展中国家网罗了14.3万名高级人才，美国对他们的培养起码花费了50亿美元，而他们至少创造了630亿美元的价值。

事业上成功的机会对大多数企业家来说，一生中也许就只有那么有限的几次。在任职期间，到底是扮演一个平庸的角色，还是背水一战，求新奋进，在中国的企业发展史上写下永恒的一页呢？企业家自身的价值观此时要起决定作用了。

可以这么说，企业家对习惯势力和保守势力的忧虑，是中国几千年漫长的封建社会的历史和文化的惰性在现实生活中起着不可低估的作用。但革除

这些只能是属于中国昨天的东西，是每一个真正的企业家都必须正视的课题，也是我们的事业成功的关键所在。

### 在竞争中造就企业家队伍

治国需要政治家，打仗需要军事家，发展商品经济需要企业家。

我们这里说的企业家，是指专门以从事企业经营管理为职业的人。在资本主义国家，有的资本家本身就是企业家；有的资本家只拥有企业的所有权，企业是聘请企业家来经营管理的。企业家并非只是资本主义的宠儿，也是商品经济的骄子。

建立有计划的商品经济是我国经济改革的战略目标，是强国富民的根本出路，而有计划的商品经济的正常运行有赖于企业家队伍的崛起。如果说企业是商品经济的细胞，企业家就是这个细胞中的细胞核。有了企业家这个核心，企业这个细胞才能富于活力，社会主义商品经济的肌体才能生机盎然。

社会主义商品经济呼唤着企业家，而造就企业家队伍又有赖于社会主义商品经济的发展。在旧体制下，企业是行政机构的附属物，企业的活动听命于上级，厂长、经理只能成为政府官员，而不能成为独立决策并承担经营风险的企业家。随着改革的深入，社会主义商品经济日益发展，企业家成长的土壤正在形成。一批昔日脸朝黄土背朝天的农民，今日已成为面向市场创大业的乡镇企业家；一批昔日只能按照指令性计划组织生产的厂长、经理，今日已显露了自己企业家的经营才干。特别是承包经营责任制的实行，为企业家的成长开辟了新天地，为企业家演出威武雄壮的活剧提供了舞台。

真正企业家不是天生的，不是上级任命的，也不是自封的，而是在竞争中产生成长起来的。竞争既是推动商品经济发展的决定性机制，又是促进企业家成长的重要机制。这里说的竞争既包括市场竞争，又包括人才选拔的竞争。市场竞争是企业家施展才干、优胜劣汰的竞争。真正企业家会在激烈的市场竞争中，搏风击浪，驾驶企业这只航船扬帆远航；人才选拔的竞争是让谁来当企业家的竞争。在人才选拔的竞争中，真正具有经营管理才能的人能够脱颖而出。为企业家创造平等竞争的市环境至关重要，为具有企业家素质的人脱颖而出创造平等竞争的环境，也不可忽视。

在竞争中选拔承包者，打破了“伯乐相马”选拔干部方式，开阔了选拔人才的视野。面向社会，公开竞争，机会均等，谁有能耐谁来干，有利于人才辈出，有利于人才流动，不是由领导说了算，而是通过公开招聘、能力考核、治厂方案答辩等方式选出承包者，这样可以摆脱世俗观念的束缚，排除论资排辈，任人唯亲的影响，不受“凭印象”的局限，使真正的人才不被埋没，使滥竽者无法充数。通过竞争选拔的承包者，不是你让我干，而是我自己要干，素质强、压力大、责任感重，有利于避免承包中可能出现的短期行为等弊端，促使他们向真正的企业家方向迈进。

对竞争中产生的企业家，可以实行新的管理办法。企业家是企业的经营管理者，不同于党政干部，不应套什么级别，干什么样的工作就拿什么样的工资。企业家是一种稀缺的资源，企业家的劳动是创造性的并承担风险的劳动，不仅应享有较高的劳动报酬，还应获得风险补偿和创新的收入，使他们的利益与责任相适应。企业家要能上能下，优胜劣汰，不能端铁饭碗。

在竞争中选拔承包者不仅对造就企业家队伍有重要的意义，而且对改革

干部制度、企业领导体制具有重要的意义，可以说是经济体制改革与政治体制改革的一个结合点。需要大胆探索，逐步完善，形成一套科学的、竞争性的厂长经理选拔制度。

中国需要企业家，改革在呼唤企业家。造就一支宏大的企业家队伍是一项战略任务。让我们都来为企业家的成长培土加肥，愿一切有企业家素质的人都大展宏图。

### “东芝”激励各尽其才

早上7时半到8时半，是日本东芝株式会社社长室向全体职员开放的时候。设计师、工程师、技术员等人川流不息来到社长室，向一位年近古稀但精神矍铄的决策人提建议、方案、意见。只见这位老人耐心地听取着人们的提案，不时锁眉沉思，一会儿又眼光一亮，投射出一束赞许的目光。办公桌上的时间显示器跳出8 29，人们霎时安静下来，悄然退出社长室。

这位决策人敏捷地走进旁边的会议室，时间显示器正好跳出8 30。这时，一位助手迅速地在会议室的门把上挂一把大铁锁。两位气喘吁吁的与会者刚好被拒之门外，望着铁锁尴尬地徒然长叹。

这位比电子显示器还准确的决策人，就是有“合理化先生”美誉的土光敏夫。他1920年毕业于东京技术学院后，任石川岛造船厂机械工程师，参加设计、制造了日本第一台涡轮机。为了解决技术上的难题，他几乎跑遍了全日本各个工厂。他的实干精神和创造精神，使他在53岁时提升为石川岛造船株式会社社长。

在土光敏夫68岁时，出任“东芝”社长。在“东芝”，他推行了“重担子主义”与“适材适所”的用人路线。他说，要尊重人，就应该委以重任，谁拿得起100公斤，就交给谁120公斤的东西，这可激发人的创造力。同时，职员自认为在哪个职位上最能发挥特长，可以自己申报；公司需要人才，就参考了下面的申报，实行“内部招聘”，以鼓励人才充分流动。他认为：领导者的一个重要任务，就是要提供职员充分发挥才能的场所。这场所除了授权之外，还得将人员作“适材适所”的安排。可见，“东芝”的成功决非偶然，而是同这种创造性的人才制度密切相关的。

### “索尼”不拘一格用人才

索尼公司在发展过程中，起关键作用的是一批懂得电子技术和长于经营管理的人才。

公司创办初期，虽然条件很差，但却人才济济，全公司20名雇员中就有16人是大学毕业生，所以开业仅半年就设计出一种真空电压计。此后几十年来，索尼公司的首脑门一贯重视人才开发，并且不拘一格地使用贤才。其中，盛田任用男中音演员出身的大贺则尾为索尼公司总裁就颇为典型。

大贺年轻时毕业于东京艺术大学并留学德国。因为西洋歌剧在日本舞台上并不吃香，学成归来的大贺则尾作为一名歌剧男中音是不容易寻到好工作的。在一个偶然的场合中，当时担任索尼公司要职的盛田认识了他，言谈中发现大贺懂得一些经营之道，而且他的音乐造诣对公司发展也有益处。于是盛田当即拍板，聘用大贺到公司录音部门工作。一年之后，又提拔他为录音

部兼产品计划部的总经理。大贺果然不负期望，工作上十分勤奋，经营手段也很有心计，他经常外出考察业务和发表演说，亲自作广告宣传和推销业务，同时还发挥他在声乐方面的特长，在选择录音曲目、保持音色纯正方面非常内行。在大贺的领导下，索尼公司的录音部，在 9 年之后终于成为日本最大的录音公司。

1982 年 9 月，索尼公司董事会主席盛田在股东非常大会上宣布提升大贺为公司新任总裁。一度曾为衣着吃饭发愁的男中音大贺则尾，与盛田的家族丝毫没有血缘关系，他能担任索尼公司的总裁，完全是索尼公司董事会一项明确、理智的决策所致。

### “松下”重视培训人才

松下幸之助的少儿时代，一直被贫困与病弱缠扰着。然而，他竟能活到 94 岁高龄，于今年四月辞世。他只上完小学，但自学成才，早已成为日本国的一位巨富。他白手起家创建的松下电气产业公司，今天已是世界上屈指可数的大型电器企业。他的卓越经营才能，使自己变成了世界著名的企业家中日本式经营的代表人物。

松下很小就当学徒和小工。但是他不安于现状，总想开拓一番事业。他婚后不久，与妻子梅野和内弟植岁男合计，三人创建松下电器制作所。当时只有一百日本钱，少得可怜！先是承包生产一批电风扇的底盘。后利用电灯口金属制成连接插头，比市场价格便宜 30%，一炮打响，奠定了松下公司的基础。不久，首次制成自行车灯，产品行销全国。到了 30 年代，松下的生产业务扩展到收音机领域，并开始研制电视显像管以及录像器材。1952 年，与荷兰飞利浦公司进行技术合作，成立了松下电子工业公司。60 年代，松下电器产业集团诞生，成为世界性大企业。

目前的松下公司，仍以它最占优势的电视和录相器材蜚声世界，产品占其总销量的 30%。不过，新的当权者已以锐利目光日益注重产品的多元化和国际化了。今天，松下这一电器巨擘每年销售 420 亿美元，在国内仅次于丰田公司和日立公司，居第三位，并且已跻身世界 50 家大企业行列。

松下事业能够不断发展，与松下幸之助及其后继人的经营理论和实践分不开，他的《对人的思考》（1975 年）等著作，系统地总结了松下的经营管理经验。

其中一条就是他重视培训人才的工作。他在大阪总公司设置了培训中心，对新职工、在职职工进行有计划培训，对海外职工也注意培训。除大阪的中央研究所外，还兴建了直属的 36 个实验室，海外则设有 6 个研究所。招聘和培养了研究员和工程师 2.2 万多名，结果，松下公司生产和持有专利权的产品达 5.5 万项。为了培养高级政治、经济人才，他还创办了松下政治塾，学生学习费用全由学校负担，五年制，已有两届毕业生。他们中有从事政治活动，当选议员的；有进财界，当上公司总经理的。参加入学考试的，必须是不满 26 岁的大学毕业生。须经三次严格考试合格才准入学。由于注重教育，培养了大批人才，松下的事业不断发展。

### “三菱”启用大学生智囊团

东京繁华的银座四丁目角上有一幢筒状的大楼，它是三菱电机公司陈列和推销新产品的场所。在这幢大楼的五层有一个特殊的机构，这就是这家公司雇用的大学生智囊团。智囊团的成员每天象蜜蜂采蜜一样，从各处搜集青年消费动向，然后汇集到这里，作为这家公司开始新产品的参考。

三菱电机公司商品业务部主任长尾吉彦提出建立大学生智囊团的建议，并得到公司的采纳，公司决定出资让学生为公司开展消费调查活动。目前，这家公司已在东京、名古屋、关西三个地方建立了大学生智囊团，东京的智囊团有成员 30 人，他们是经过严格的笔试和口试才被录取的。智囊团的干部人选、活动方式全由学生自主进行。他们每周至少要聚会一次，就公司提出的调查项目，以及各自搜集到商品信息提出报告。两年来，智囊团搜集到的商品信息，已被汇集成 40 多份调查报告。它们当中有：“单人用小烤箱提案”、“适合年轻人用电话建议书”、“小型冰箱提案”等。有些建议已被采用到商品开发中，但是，该公司并不追求立竿见影的近利，他们看得更远。因为这家公司认识到，现在的年轻人是今后的主要消费对象，只有抓住他们的心理，才能开发出符合他们这一代色彩的商品，才能在与其它企业的竞争中领先一步。所以，大多数建议虽然并不能立刻反映在商品开发中，却给研究人员带一种新的启示、新的刺激。

智囊团副干事、法政大学四年级学生小松向记者谈了他们怎样开展活动。“我们 30 个人分成市场调查组、国际交流组、绘图组等小组展开调查活动。去年 4 月，我作为国际交流组的成员访问了中国。在北京，我们召集了五十名中国大学生，向他们了解了使用家电的情况和家电品种、规格、颜色的需求。我们发现对家用电器的颜色，日本青年倾向喜欢黑色，而中国年轻人喜欢红色居多。我们还经常征求在日本的外国留学生对商品的意见，因为三菱电机公司相当一部分的商品是面向出口的。”在谈到参加智囊团的体会时，他说：“这是一项不错的半工半读，不仅可以得到一笔收入，还可以结交许多朋友。

智囊团还经常受公司的委托搞抽样调查，为了提高被调查人员的积极性，公司发展了一批智囊团会员，作为经常性的被调查人员，他们凭公司发给的会员卡，在看电影、购物等方面可以享受减价待遇。这样的会员已有 1000 人，遍布各个行业、各个阶层。公司的目标是将会员发展到 1 万人，因为会员的增加预示着公司知名度的提高。

三菱电机公司的这一尝试，已收到了比预期好得多的效果，不少日本企业已开始效仿，这暗示着一场新的竞争已经开始。

## 人才流动的三大规律

所谓人才流动，就是人才在工作地区、部门、行业以及工作岗位上的变动，人才流动是由社会经济发展客观规律和人才自身发展的内在规律决定的社会现象。人才流动同其他事物一样，有其一般规律和特殊规律。从一般规律讲，人才经济互动律、人才价值驱动律和人才竞争制动律，是人才流动的三大规律。

1. 人才经济互动率。人才流动与经济发展之间的关系是相互作用和相互依存的关系。在现代社会中，经济发展越来越明显地依赖于人才，人才的创造性活动也越来越明显地受制于经济条件和经济建设的客观需要，经济发展

与人才之间的互动关系表现得越来越明显。从某种意义上说，人才流动程度的高低，是一个社会发展程度高低的标志。在一般情况下，经济越是发展，人才流动率就越高；人才流动规模越大、频率越高，经济发展的生机和活力就越强，经济增长的速度就越快。所谓人才经济互动律，就是经济发展与人才流动互相促进、互相制约、相互作用、互为因果的规律。

2.人才价值驱动律。近年来，一些理论工作者和实践工作者曾对人才流动的现状进行了大量的调查研究和统计分析，普遍认为人才流动的理由和原因是多种多样、因人而异的。在人才流动的许多具体现象的背后隐藏着一种对人才流动起支配作用的深层原因和内在动机——人才价值实现。凡是人才都必定追求自身价值的全面实现。任何要求流动的人才，都不外乎是从不同的角度以不同的方式寻求实现自我价值的合适位置和理想环境，追求自我价值实现是人才流动的内在动力。这就是所谓人才价值驱动律。

3.人才竞争制动律。人才竞争包括两个方面：人才与人才之间的竞争和单位与单位之间竞争人才，所谓人才竞争制动律，就是指人才竞争与人才流动之间相互依存、相互制约的必然联系。一方面，人才竞争必然引起人才流动。另一方面，人才的主动流动必定伴随着人才竞争，竞争对人才流动具有十分重要的调节作用：第一，竞争与“双向选择”机制相结合，调节人才流向，促进人才资源的合理配置。第二，竞争与市场工资机制相结合，调节人才供求关系，控制人才流量、刺激人才结构调整和人才成长。第三，竞争与市场供求机制相结合，调节人才市场工资（市场价格），制约人才流速和人才价值的实现。

### 管理人员成功的条件

美国管理学会会长海斯先生于1980年3月初来华访问，同中国企业管理协会的一些同志座谈。他说：美国管理学会在过去5年内，在4000名取得成功的企业管理人员中，选出1800名进行研究。得出的结论是，成功的管理人员需具备19个方面的能力。这19项可分为四类，即

#### 1.企业家的特征：

(1)工作效率高。(2)主动进取，即不满足现状，总想改进。

#### 2.才智方面的特征：

(3)逻辑思考能力，如分析事物的因果关系。(4)概念化能力。(5)判断力，即对概念作判断，科学地认识规律。

#### 3.人际关系的特征：

(6)自信。(7)能帮助他人提高。(8)以自己的行动影响他人。(9)明智地使用自己的权力，不滥用权力。(10)动员他人的能力。(11)善于利用交谈。(12)热情关心他人。(13)、使人积极而乐观。(14)集体领导。

#### 4.心理学上的成熟的个性：

(15)自我克制能力。(16)自动作决定。(17)客观的态度，即听取各方面的意见。(18)、自我认识，即正确地了解自己的能力和依靠他人补己之不足。(19)勤俭，即能灵活地适应艰苦的环境。

除以上19项管理能力外，成功的管理人员当然还应具备技术和管理业务的知识。对基层管理人员，如工长，通常需要他业务技术知识较多，而管理

能力较少；对上层管理人员，如总经理，则需他业务技术知识较少，而管理能力较多。

## 用人六策

1. 知人善任，各得其所。既用人，就要信任。信任的关键是考察，是从发展中看人。

2. 配好班子和创造必要条件。配好班子，不但是分工的需要和集体研究决定重大问题的需要，而且有个发挥最佳的总体领导效能和德、识、才、学的互补问题。

3. 有布置，有检查，有总结。用人要布置明确的工作任务，这叫“压担子”。要检查，督促人才奋进。要总结，善于总结才能“更上一层楼。”

4. 有表扬，有批评，赏罚分明。表扬时要提出新的更高要求，批评要使人在认识错误中鼓动起改正错误的勇气。赏罚要分明。成绩卓著者赏，渎职失职者罚。

5. 鼓励竞赛，反对嫉妒和搞小圈子。嫉妒是人才成长的大敌，要用竞赛代替嫉妒，来个百花争妍。对搞小圈子、门户之见、垄断才源、压制新生力量等个人主义、宗派主义、军阀作风的东西，都应当反对。

6. 要近心怀坦白、直言能谏的人，远阿谀奉承、唯唯诺诺之辈。投领导者个人之所好，在领导者面前播弄是非的人，决非好干部。

## 美国企业管理协会的经济（厂长）标准

1. 具有企业家的特征：

(1) 工作效率高 (2) 具有主动性和进取心。

2. 具有才智上的特殊能力：

(1) 能有条理地分析一件事的前因后果，逻辑思维能力强。(2) 有创造性，能不断产生新的概念，不断地发明和建立新的管理制度 (3) 有判断能力。能对各种新的概念作出判断，对各种事物找出规律。

3. 具有处理人际关系的特殊能力：

(1) 有较强的自信心（知道应该作什么，而且一定能做好）(2) 能帮助下级提高工作能力。(3) 能考虑到自己所作所为对下级人员的影响，为人作出榜样。(4) 善于使用权利而不滥用权力。(5) 善于动员群众的力量。(6) 善于利用交谈做工作。(7) 关心下级的福利，甚至关心其家庭生活，善于建立人与人之间的紧密关系。(8) 乐观。(9) 善于到职工中去和大家一起干。

4. 具有成熟的个性：

(1) 有自制力，能自觉地控制自己的情绪 (2) 决策果断。(3) 客观地听取大家的意见。(4) 能正确地作出自我批评。(5) 有灵活性，能根据变化了的情况随时改变策略。(6) 勤奋，节俭。

5. 具有所营范围内必要的专业知识，高层次决策者的知识面则更广些。

## 未来的经理

未来经理需要哪些素质？应包括下列几点：

1.专业方面的知识；2.工作的决心与毅力；3.协调联络的能力；4, 语言知识（至少会英文及电脑语言）。



## 经营管理

### 成功管理者的四大要素

一个成功的管理者可以为企业带来生机和活力，带来良好的经济效益。那么，怎样才能成为一位成功的管理者呢？他主要应具备下列四大要素。

1. 基本技术技能。管理人员必须经过必要的技术训练，通过实践，熟悉自己管理的经营项目的各个层次和环节，掌握管理程序，了解各种因素，对经营环境、经营活动的影响。例如你是一们零售店店主，就必须熟悉货物进出的渠道、零售方法和财务管理知识等。

2. 人事协调技能。作为管理者，要与企业所有的成员建立合作、信任关系，要善于理解下属的言行和思想，用其所长，知人善任，灵活而有原则地与员工们打交道，并想方设法发挥员工的积极性和创造性。在管理事务上，要注意不要让人个的主观情绪的变化，影响到严肃公正的业务监督。管理者与员工保持正常的思想感情沟通，是企业保持活力的重要因素。

3. 经营决策技能。企业经营能否成功，决定于管理者的决策能力。管理者应当在变幻莫测的市场风云中，预见自己企业该如何行动，如何增强竞争能力，在作出决策后，必须周密计划，妥善安排，使企业内部各层次，各环节都围绕管理者的决策采取相应的措施，尽快实现决策目标。

4. 时间运筹能力。时间就是金钱，效率就是生命。不善于运筹时间，不讲工作效率的人，决不可能成为成功的管理者。所以，作为管理者，必须学会运筹时间。例如：首先把一天里该做的事按其轻重缓急先后排列出来，然后一件件按顺序去做；在一周内把重点工作按周六顺序排出，尽量赶前完成；把最难办的事情放在自己精力最充沛、工作效率最高的时候去干；把相关联的几件事排在一起处理等等，诸如此类，都可收到事半功倍的效果。

当然，管理者的基本素质必须通过反复实践和强化学习才能更好的掌握并不断提高。

### 管理人员的十项吕德

作为管理人员，首先应该注意是否有自我管理的能力，如果管理人员有了什么过错，就会被人指责为“他没有管理能力”。对管理人员进行教育的中心课题，是提高管理能力。人的行动是受品德和性格左右的，管理人员应该具有管理人员的品德，这是不容轻视的问题，作为管理人员来说，必要的品德是很多的，以下谈到的十点，是管理人员最起码应该具备的。

1、使命感管理人员的使命感应该强。什么是使命感？给予的任务无论有什么困难，都应有一定要完成的坚强信念。如果缺少这个“使命感”，作为管理人员来说就是不称职。2. 信赖性搞好同事之间的关系，互相信赖是非常必要的。管理人员不仅与上下级有关系，在横向联系中，人与人之间出现问题也会是致命的。要保持人与人之间良好的关系，使大家对管理人员信赖。所谓“信赖性”，不仅是管理人员对他人的信赖，也包含着受到他人的信赖。要想提高信赖性，首先是信赖他人。3. 诚实诚实的态度无论是谁都会欢迎的。这是在上下级之间、在左右的关系中都应该注意的。管理人员在与他人交往的时候，一定要有诚实的态度。4. 忍耐管理人员的工作是有很多困难的。有

时刚开始进行一项工作，上级又来了新任务；也有时出现被下级顶撞的现象，这时管理人员需要的是“忍耐”。要想越过障碍，也必须有忍耐才行。5.热情对工作热情就是要有坚韧不拔的精神，也就是对任何事情“都不认为是那么简单的”，“无论在什么地方、对什么事情都要抓住，毫不放松”。要有不达目的誓不罢休的精神。“热情”和“忍耐”相似，但不相同。6.责任感对工作负责任是管理人员不可缺少的品德，管理人员有权力，同时也负有责任，换句话说，权限和责任是同一体的关系，但是，在管理人员当中，有的人要求权限的劲头很足，可是却忘掉了自己应负一责任。7.积极性对任何工作都应有一个积极的态度，这是十分重要的。在管理人员中，“积极性”是指对任何工作都主动地、以主人翁的态度去完成精神。管理人员不象一般的操作人员那样，一定要按着上级非常具体的指示和命令工作，并且在工作中也不受监视，正因如此，管理人员更应该自觉地进行工作。8.进取心（向上的精神）管理人员的工作是随着时代而变化的，以前掌握的知识和技术渐渐地变得陈旧了，应该不断地学习新的知识和技术，使自己不断地得到提高，这种进取心越强，对现状越不满足。要进行自我启发，努力掌握更高的知识和技术。9.公平管理人员对下级公平是一件值得重视的大事。公平不是对特定的人才公平，如果不公平就不会得到下级的信任，特别是年轻人，对这种问题感觉更敏锐。年轻人如果看到上级有不公平的地方，无论你的能力有多大，也不把你当领导来看待。十、勇气管理人员对于有危险的工作应亲自动手。但是，很多管理人员遇到有危险的工作时往后退，害怕出问题，说穿了，就是被自己的地位吓住了。这样的管理人员是保守的、消极的。如果没有同困难挑战的勇气，就不能承担新的任务，完成困难的工作。

### 现代管理者的形象

诸葛亮足智多谋、料事如神，堪称中国古代管理家。他的管理有一个特点：事无巨细，事必躬亲。在他的影响下，很多人心目中的管理者形象，比如厂长一类，就应该是“身上的油和工人一样多”，“起五更睡半夜”，忙得要命。这是现代管理者的形象吗？否！

现代化建设需要现代化管理方法，现代化管理方法要有“现代人”来掌握。和群众同甘苦、同劳动，固然不错，然而指挥员不满足于和战士一样的摸爬滚打；摸爬滚打不是指挥员应有的主要品格。被人誉为“精明强干的工业指挥员”的鞍钢无缝钢管厂厂长王泽普说得好：“一个企业的领导，如果经常起五更、睡半夜，那就说明生产杂乱无章，事情多得干不完，如果大事小事都找厂长，那就说明下属干部不负责任，厂长用人不当。”王泽普善于辞令，衣冠整洁，在鞍山有人认为他身上没油，作风飘浮，不懂技术，不深入生产第一线，送他一个外号“花花公子”。殊不知厂长是“将”不是“兵”，他从事的是脑力劳动，不是体力劳动，厂长的职责是提高经济效益，抓好经营管理。有一套职责分明的管理机构，有一批精通技术的总工程师、工程师，厂长就能得心应手地工作，完全没有必要去顶班顶岗。顶班顶岗，事必躬亲，势必昏头昏脑，精神不振。昏头昏脑的厂长是最没出息的。王泽普在扭转了工厂的被动局面之后，每天工作八小时，而且坚持函授大学。奥妙就在于他把进攻的力量组织好——建立严格的工作秩序，从上到下各司其职，各尽其责。一个经济效益很低的厂，短短几年就跃到了全国同类企业的前列。

全面的管理知识。卓越的组织才干，强烈的战略观念，健全的思维路线，高超的综合、分析、解决问题的能力；“超然物外”，胸有全局，运筹帷幄，决胜千里——这才是现代企业家必备的品格。

## 日本工厂的“五S”运动

“五S”运动是日本工厂提高产品质量的有力方法，目前在日本已相当流行。所谓“五S”，是指“整理”、“整顿”、“整洁”、“清扫”及“身美”等五项。因上述五项的日语发音均以“S”起头，所以称为“五S”，是指改善工作环境及养成良好工作习惯。

**整理。**把要与不要的物件，包括原料、半成品、工具、设备、表单、事务等等分开，然后再将不要的物件处理掉，这是改善环境的第一步。日本有一家橡胶工厂，因生产管理不善造成很多不合格的产品，堆积如山。社长下定决心，召集所有干部，当着大家面把不合格品一把火悉数烧掉。然后含泪告诉大家，“各位的心血已化为青烟”，使所有干部都掉下眼泪，发誓不再出现同样错误。

**整顿。**把要的物件定量定位。在工厂管理中，物的管理最为困难，东西到处乱放而且无法确定数量，要装配时欠东欠西，停工待料现象便会经常发生。如果任何零件、半成品、工具的摆放都有一定的位置，而且以一定的数量摆放，那么任何管理者或作用者，就能在三五分钟内正确地盘点出数量，从而使产生顺利进行。

**清扫。**是指将工作场所、环境、设备、材料等的灰尘、污垢清理干净，这是提高产品质量的主要步骤。零件加工由于半成品遭到污染而未清除，或设备由于铁屑、润滑油等不洁造成的机械微误差，都会造成产品加工精度不良，以至品质无法提高。

**清洁。**是“整理”、“整顿”、“清扫”之后的彻底维持。这是最不易执行的，要维持全年，甚至数十年如一日，实在不容易。清洁是安全的第一步，如果地上没有油垢、油渍，机器缺安全罩立即补上……这样，人员就不容易受伤。为了贯彻“清洁”，管理人员可划定每人一个责任区，并在地上或墙上写上各人的名字，以激励各人的荣誉感，而且在每天下班前三分钟进行全员大扫除，以维护环境良好。

**身美。**是指养成良好工作习惯，遵守公司的规定。日本员工对公司政策的执行是全力以赴的，并对公司的规定认真遵守，其服从性及集体精神颇类似军队，每个人各尽其责。世人熟知的日本百货公司店员的礼貌及敬业精神，可谓是这种“身美”的具体表现。

“五S”运动是实施丰田式管理、全员设备管理的第一步，亦是任何工厂进行改善的最重要的第一步，如果做不好，要推展任何改革，都是徒托空言。日本企业在这方面有深切的了解，因而努力把“五S”付诸行动。

## 管理的五个“C”

五个“C”系指，沟通（Communications）、变革（Change）、冲突（Conflict）、创造性（Creativity）和指导训练（Coaching）。这五个“C”的焦点都集中在人这个最难管理的资源上。

沟通：管理者除应该了解正式的和非正式的组织关系以及这些关系的意义外，还必须了解企业中工作小组内部和小组之间如何沟通。

变革：管理者不应该认为变革是未来的事，要掌握、管理企业的变革，要懂得如何计划、实施各项变革。

冲突：管理者应看出冲突不可避免，冲突是与富有创造力的人以及企业连在一起的。他应积极控制冲突，使之朝着有利于企业的方向发展。

创造性：企业需要鼓励所有人员的创造性。如何创造条件了解雇员的想法？企业在哪些方面妨碍了创造性的发挥？如何创造一个发挥创造性的途径？这些都是管理者必须考虑的问题。

指导训练：现在，管理者的作用是“帮助”人们去工作，而不是“迫使”人们去工作。因此，了解、掌握指导训练下属的方法就很有必要。

### 成功管理七“M”

1、人事（MAN）：包括企业员工的招聘、培训、考核、奖惩、晋升、任免、辞退等内容。这是企业管理中的最重要方面，是企业劳动管理的缩影。

2、资金（MONEY）：指企业资金的筹集和运用，年度预算的编制及执行，费用控制与成本核算，通过财务分析引导资金流向等。这构成了企业财务管理的全部内容。

3、方法（METHOD）：指实现企业目标的计划，实施计划的办法，采取的组织措施，以及为提高劳动效益的生产工艺改进等。通常也包括企业产品的质量跟踪和良好的服务。

4、机器（MACHINE）：企业运营所需的机器、设备、厂房等固定资产的管理，包括购置、使用、维修、折旧、更新、布局等内容。

5、材料（MATERIAL）：指企业的原材料，在产品生产过程中的采购、供应、生产、运输、储存、销售等环节的管理。

6、市场（MARKET）：是买卖关系的总和。企业经营的好坏，很大程度上依赖于对市场供求关系的预测和掌握，以合理确定生产经营方向，制定价格竞争策略，从而占领市场。

7、精神（MORALE）：包括企业整体精神面貌和职工个人的爱好、追求两个方面。着重指建立和谐的人际关系和企业文化，具体讲就是企业对职工的向心力大小及为加强向心力而采取的措施，职工对企业的主人翁感和献身精神。

这七个内容名称的英文均是以“M”开头，并且许多企业家都认识到各条内容在实际工作中的重要性。故有“成功管理七M”之称。

### 七S理论

将战略、结构、制度、人员、技能、作风和最高目标作为企业管理的要素，主张使之协调一致，全面而正确地加以运用的现代管理理论。1981年由美国斯坦福大学查理·帕斯卡尔和哈佛大学安东尼·阿索斯两教授在他们合著的《日本管理艺术》一书中提出。因这七个要素英文第一个字母均为S，故称“七S理论”。

## 美国式的“职工参与”体制

这个称之为“职工参与”制的一场革命正在北美和欧洲兴起。它使经理和劳工的作用发生了根本性的变化，可能使工人对自己的工作有更多的控制权，使经理们获得一个重要的手段，来提高生产率和降低成本。

在这方面，通过消化吸收美国人所说的“日本体制”，还使美国汽车制造商走在日本前面。美国工厂采用了团队概念后，它们就使工人不仅对其工作岗位，而且对整个工厂的经营都有了更大的发言权。而在日本，工人的参与仅仅限于工人要完成的任务，并没有扩大到民主参与整个工厂的经营管理。

半个多世纪来，劳资关系一词含糊不清，自相矛盾，很难说明汽车工业劳资双方的紧张关系。工人被当作机器，在每天8个小时精疲力竭的工作中，每个小时要重复60次完成同样的工序。工人们对市场情况、生产进度、成本、质量和竞争情况，一无所知。如果让工人了解这些基本情况，本来会帮助公司作出比较民主的决定，或者至少使工人感到自己也是雇用他们的那个公司的一部分。

正在兴起的美国式的“职工参与”制远远超过日本模式，使工人在管理工厂、甚至管理公司方面可以发挥更大的作用。美国工人认为，真正的参与不仅意味着要在基层解决问题，而且要在高层的决策中有发言权。而这一点，日本工人是没有的，也不抱这样的希望。

当职工确信，他们在工作中，在公司的管理中有真正的发言权时，他们就会为增强雇主的竞争力真正作出自己的贡献。很可能出现这样的情况：美国公司将比独断专行的管理方式更善于对付不断变化的技术和市场。汽车工业的显著作用和人们强烈要求变革的呼声，可能促使全美国的劳资关系发生深刻的变化。

## 日本式企业目标成本管理制度

日本企业控制成本的方式和西方不相同，但并非高深莫测，它很简单，但威力很大。美国企业在开发一件新产品时，典型的做法是先设计，再计算成本。如果成本太高，就重新设计或放弃。日本企业的做法则是，先根据市场最可能接受的价格订出一个目标，然后由设计部门和工程师按照这个目标去设计产品。

日本一桥大学会计学副教授弘本曾在《哈佛企业评论》著文指出，日本企业成本管理制度是日本另一项“隐藏的优势”。但在西方经理人员的眼里，日本的那套控制办法同他们精确的成本控制系统比起来，实在太“初级”了。因为日本许多工厂至今仍以人工而不是电脑记账。

日本企业和西方企业同样重视数字，但运用的方式却大不相同，日本企业利用数字作为员工表现的直接指标，例如，由于疏忽产生的废料数量、不合格的采购品比例……让员工能马上了解工作结果并采取行动改善。

西方企业的数字主要表现于财务运作上，例如投资报酬率等，这种深奥的数字对一般员工宛如天书。

另外，日本企业负责成本控制的人员，与其说是会计师，不如说是成本工程师，他们不像美国企业的会计师人员对产品没有感觉，因为在担任现职

以前，他们通常已在其他部门，包括采购、设计甚至业务部门锻炼过。这种广博的视野培养出他们寻找各种降低成本方法的能力。

日本这套成本管理制度很重要的一个特点，就是在产品规划、设计的阶段就同时估算成本，从制造到管理的费用全包括在内。估算出的成本称为“目标成本”。这个成本是先订出顾客乐意接受的价格，然后往前推算出各项成本：设计、制造、销售……。每一项再往下分细项，而每一细项都有各自的“目标成本”。以汽车为例，各项零件，如挡风玻璃、行李箱等等都有预估的成本。

### 本田公司实行“自我革命”

本田公司为了顺应时代潮流，启动了创业以来最大规模的内容变革，将既有的体制瓦解，然后重新加以改建，包括废除中层组织、抛弃创办人经营哲学的企业文化，以及导入年薪制的人事管理等等。本田这次大变革，不仅在内部造成山摇地动般的震撼，并且就传统日本式经营方式而言，也是一种突破性的试验做法。

1991年3月，在没有预先向公司员工充分说明的情况下，本田发布组织更动命令，废除了属于中层领导的课级组织，各部门的基层领导职务，改由该部门最高主管直接领导。

废除中层，本田企盼企业组织形态能改变金字塔形状，使上下层的沟通传达更加容易、迅速。而且遇有特别任务或在业务繁忙期间，最高主管还可以调配人力，成立临时编组，事毕后返归原位，提高了人事组织的灵活性。

更进一步，本田不再盲目相信集体领导制的优越性。本田创设“董事大会议体制”，不管有没有兼任经营职务，全体董事齐聚一堂，自由发言以取得共识，决定各部门的运作方针，并且负连带责任。

此外，为了顺应未来更加激烈的汽车行业的竞争，本田将原先采用的汽车、机车、综合制品三部门合一的统合营运组织，分割为各自财务独立的三个事业本部。规模较小的机车和综合制品部门的开发、生产、销售，交给具有董事身分的各本部部长全权负责。至于最重要的汽车部门，则加以特别处置，决策职务分别由本田三巨头兼任。副社长入交昭一郎兼任汽车本部的制品部部长和本田技术研究所（相当于研究开发部门）社长；另一名副社长宗国旨英兼任汽车本部营业部部长。最令日本企业界惊讶的是，本田社长川本信彦竟亲自兼任汽车本部部长。

能力至上主义，是本田人事管理的另一项传统。员工如果不能具体呈上自己完成的绩效和任务，升级考试便理所当然要殿后。

的确，成功常会为企业带来“舍不得改变”的保守心态。因此对“身躯”庞大的企业而言，最棘手的变革项目，莫过于组织人事的重整和企业文化的修正。本田现今开始做了，而且着手的是“创造性的破坏”，力求企业的全面更新。

### 充满人情味的面对面管理

现代企业管理已进入到了一个以感情管理为重要内容的新阶段。过去那种劳资等级森严，尊卑分明，动辄惩罚职工，以“管、卡、压”为主的泰罗

式警棍管理已失去市场，随之崛起的是一种洋溢着浓厚人情味的开放式的“面对面”管理。

“面对面”管理，即是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的管理。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。这是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗，理顺人际关系的“润滑剂”。美国的惠普电脑公司是个和睦、奋进的“大家庭”。从上到下直呼名字、无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。公司董事长、总经理办公室的大门永远敞开着，欢迎职工来访，鼓励下属直言上诉。世界著名的三角洲航空公司，努力培育“大家庭感情”的企业文化，无论领导或职工都要身体力行，爱厂如家。公司的各层次领导都实行“门户开放”政策，欢迎任何人随时都可进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理，公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。日本杰出的企业家土光敏夫，身为东芝电器公司的总裁，经常深入企业和职工家庭访问。他的办公室大门一早就敞开着，恭恭敬敬地静等着“有勇气向总裁挑战的人”。为了更好地接近群众，消除心理隔阂，他主动地把个人专用的浴室、厕所、厨房等特殊待遇全部废除，以一位“普通人”的身份出现在群众之中。东芝电器公司在他充满“人情味”的管理之下，成为国际电子工业的“超级明星。”

### 日本企业提倡团体精神

日本企业一个突出的特点是：处处强调一个企业就是一个大家庭、一个命运共同体；企业要为职工尽心尽力，职工要为企业尽职尽责；在这样的大家庭里，“每个成员都是平等的”。他们创造了许多规范职工行为，调动职工为维护团体精神而努力的管理思想与方法。诸如：提倡“和为贵”的思想，彬彬有礼的言行；实行使职工有归属感的终身雇佣制与年功序列制，激励职工不断进取的选拔人才制度，发动职工献计献策的提案制度。在人事管理方面还采取一些具体的办法。例如，“个性分析技术”，分析每个人的性格和能力，激发其积极工作的欲望；“适性想置技术”，协调人际关系，使组织处于联合状态；“感受性训练”，培训和训练管理人员调动下属人员工作积极性的能力。通过以上办法，使人们感受到，为团体的成长作出贡献的人会受到尊敬，与团体格格不入的人不会得到重视。

日本企业的经营者乃至董事会，几乎都把职工生活的安定，作业维护团体精神的一个重要内容。例如，企业要裁减人员，也尽力对职工重新就业负责；凡能在本厂安排的，就在内部调动；内部安排不了的，有时连经理、厂长也出面负责联系调动其他企业。对失业职工，三年期内企业加发30%的退职金，再加上工会补助，使失业者在一定时间内实际收入不少于原工资的80%。

### 美国的“自我管理班组”

在美国，一种名为“自我管理班组”的新型劳动组合形式正被许多公司所推崇，它成了企业界提高生产率的一把“金钥匙”。

由于行为的性质不同，美国各公司组建的自我管理班组不仅名称有别，具体做法也各有千秋，一些公司称之为综合功能班组、高效率班组，另一些公司则统称为超级班组。这些班组的人数为3—30人不等，有的是清一色的蓝领工人，有的由白领工人组成，有的则兼而有之。为充分发挥每一班组的积极性，各公司纷纷把班组的收益与其工作效率相挂钩。例如，在通用汽车公司所属的工厂内，生产工人组成了各个超级班组，他们自己管理自己，自行负责安排计划、维修机器等所有事宜，班组有权剔除在组内不起作用的人员。这就大大减少了中层管理人员，劳动生产率比原来提高40%。在查著拉尔钢铁公司，建立超级班组之前先对人员进行培训，使每个职工明白企业的整个生产过程，以及其自身工作与企业效益之间的关系。建立超级班组后，公司每月公布各班组的财政情况，使工人自觉地把自身的利益与企业的效益结合在一起，企业效益因此稳步上升。

从发展趋势来看，自我管理班组正在打破部门限制，它的好处在于能冲破隔阂，提高效率，从而有利于出色完成预定的工作。经济界人士认为，制造工序复杂和高技术产业最适宜采用这种新劳动组合，保险、银行、通讯等复杂的服务性行业也可利用。

### 麦道公司的“谈心部”

著名的美国麦道公司，为充分调动员工的积极性，专门成立了一个“谈心部”，专做人的思想工作，凡有想法、有情绪的职工，都可以到谈心部去谈。他们认为，人总有不愉快的时候，总会遇上一些不顺心的事情，这必然影响工作情绪，只要谈出来，得到适当的发泄，人就会变得愉快，工作积极性也会提高，据这家公司一名高级管理人员介绍，麦道公司的“谈心部”，其实是参照了中国企业中党的干部做职工思想工作的经验而成立的。成立之前，他们曾做过一个扣罚奖金的试验：第一个月给A组发奖金，B组不发，结果两个组劳动效率一样。第二个月扣掉A组奖金，给B组发，结果A组产量反而上升了，B组产量却没上升。管理者很奇怪。问A组：“为什么发奖金产量上不来？扣了奖金产量却上来了？”那个组回答：“因为奖金扣了，使我们觉得企业有困难，意味着我们要多承担一些责任；你给我们奖金，她是我们该得的。”这个扣奖试验使麦道公司认识到：调动人的积极性的方法多种多样，不能光靠金钱。

### 日本流行“T的时代”管理法

目前，在日本的许多企业中，正在推行一种被称为“T的时代”的管理方法。这种全新的、现代化的“T的时代”管理方法，就是由8个字母“T”打头的英文单词的意思所组成，它们是“Trend”、“Time”、“Training”、“Think”、“Target”、“Try”、“Technology”和“Tokyo”这8个词，每个词都代表一个方面，有一个特定的含义，体现着一个要求和一种精神。Trend就是企业必须确立自身发展的方向，这个方向应该是适应社会和顺应时代潮流的，同时又贯穿于企业发展的每一个过程。Time即时间观念、机会与机遇。Training是指通过训练和教育提高企业职工素质。Think要求企业始终处于一种思考状态，不断地有新的想法出现。Target表示包括长期和短



期两个方面的目标管理。Try 代表实干、尝试和创新。Technology 则是指工艺和技术必须是有特色、有个性的。Tokyo 体现了人口的高度集中、信息和情报的高度集中、竞争的高度激烈，代表着高效率。这 8 个方面，概括了企业生存、发展必须具备的要素。

字母“T”是由一横一竖所构成的，一方面，这一结构必须按科学、严密的比例协调、平衡；另一方面，“T”的横、竖的延长和发展是无止境的，决不应该有满足和停顿的时候。“T 的时代”的企业管理方法是由日本南富士产业株式会社社长杉山定久先生首先提出的。他在实践的基础上把这套管理方法加以完善和提高，写成了书，结果很快在全日本推广开来。

### 美国麦当劳的管理秘诀—— QSC+V 观念

麦当劳是一个被全世界承认的，具有先进技术与快速服务的食品公司，也是美国管理最成功的十大企业之一。它成立不过 30 年，就在世界 50 多个国家和地区拥有 1.2 万家餐馆，每天顾客多达 2200 万，几乎每分钟为 1.5 万人服务。麦当劳发展如此之快，共诀窍是：QSC+V 观念。

Q，代表品质，无论何时何地，都不能改变的品质要求。麦当劳每日必须做食品原料品质的检查，且有一定的标准和手段。它有一整套规格化的品质管理，并注意食品的保藏。厨房以“少量多次”为工作座右铭，稳底做到“该冷食的要冷得透透的，该熟食的要热腾腾的”。三明治类有效保存时间是 10 分钟，一过时间，便丢进废品箱。麦当劳对质量的管理十分严格，从一粒冰的大小形状，到放入纸杯、倒入饮料的方法都一一有所规定。这就确保了食品的最高质量，一切以质取胜。

S，代表服务，比摊贩更快捷，比家庭餐更周到。麦当劳为顾客服务的 6 个步骤是：（1）招呼顾客；“欢迎光临。请在这儿点膳。”（2）询问点膳：“请问您要点什么？”（3）准备点膳，将顾客所点的食品迅速而正确地送到顾客面前。（4）将食品交给顾客：“先生，这样可以了吗？”（5）收款。（6）感谢光临，欢迎再来。

麦当劳要求服务员对顾客“诚心诚意，经常保持微笑”。微笑赢得了顾客的心。

C，代表清洁，清洁的环境是员工对顾客无言的欢迎。麦当劳规定服务员每小时至少洗一次手，并用清洁消毒剂消毒，凡是手能摸到头发或者碰上别的东西，一律马上洗手。服务员每当服务完手边最后一位客人时，便很自然地拿起白色抹布，擦一擦餐桌和经常使用的餐牌。“随手清理”，是经常挂在员工口头的格言：“创造清洁卫生的环境”，是麦当劳员工对顾客无言而亲切的欢迎词。

由于注意抓了品质、快速而亲切的服务和清洁的环境，因而带来了高的价值。V，代表价值。QSC + V。这就是麦当劳成功的秘诀。

### 英国马狮公司经营技巧

英国马狮百货公司是世界上著名的成功企业之一。该公司成立时只有两个人，资金不足 100 英镑。经百年艰苦创业，现已成为英国最大的百货公司。

只有一个牌子。马狮公司的各种商品，无论服装、鞋帽、食品、日用品等等，都只有一个牌子：“圣米高”，这是前所未有的。因为只有一个牌子的商品，消费者没有选择余地，从而有可能失去一部分顾客。但马狮自有其招术，它的“圣米高”牌子的商品品种多，又都是价廉质优品，对顾客有强大的吸引力，顾客不必在众多的牌子面前犹豫不决，因为“圣米高”商标保证了商品的优越性能。

没有工厂的“制造商”。没有谁见过马狮百货公司的工厂，“圣米高”的商标是从可而来呢？原来，这些商品是由马狮公司按照自己提出的品种、规格、质量要求直接向制造商订制的，公司按市场的需求来决定生产什么货物，然后向制造商订制，并冠以“圣米高”的商标。公司拥有自己的设计队伍，他们与制造商紧密合作，追求货物尽善尽美。

“不问缘由”的退换制度。所有“圣米高”商标的货物，只要顾客感到不满意，不管出于什么原因，都可以退换。他们向顾客保证，他们所选的衣服必定十分称心满意，否则都可到门市部换货或退款。这种有远见的经营思想和实践，使顾客觉得在马狮那里购得的货物都是可以信赖的，从而大大提高了马狮公司及“圣米高”牌产品在广大顾客心目中的地位。

人是最宝贵的资源。成功的公司都很重视人的因素。马狮公司把员工看作最宝贵的资产，把提高人的创造性、积极性作为最基本的经营原则。公司明白，现代人事管理主要体现在吸引、善用、培养人才上，而不是人事部门单独可以进行的。因此明确提出要求：“每一个经理皆为人事经理。”

公司注重人力资源开发，定期对员工培训，包括专题课程、实地蹲点学习、评核讨论第三个内容。马狮公司不从外面聘请管理阶层人员，其管理层高位，几乎全由内部提拔，每个员工都有提升机会。

## 日本企业开始消除员工的加班意识

多年来，日本人以“工作狂”闻名于世。今天日本人多数都有加班的习惯，老一代日本人甚至以此为荣，以休息消遣为耻。不过，最近发生了一些新的变化：不仅企业的员工希望缩短工时，而且有些企业也开始宣布“反对加班”，采取措施消除员工的加班意识。

这些企业在分析员工加班的原因时认为：员工加班，主要有以下四个原因：一是工作忙，人手不够；二是看到同事加班，自己也不好意思走，认为上司对迟下班的人有好感；三是工作效率低；四是赚取加班费。

为此，他们采取了以下措施来限制加班，一是减化工作程序，减少工作量；二是领导和人事部门带头准时下班；三是制定制度。规定员工必须准时下班，非加班不可的，最多到晚上10时，节假日尽可能不要到公司加班。另外，推行弹性工作制度，使员工有多种选择。

据分析，日本企业发生上述变化的主要原因是：

1. 随着收入和生活水平的提高，人们对工作的兴趣有所降低，对休息和娱乐的需求上升。

2. 减少加班费的支出以降低成本。

3. 为了提高工作效率。

4. 给员工以更充裕的时间去学习和思考，以便为企业提出更多更好的合理化建议。

## 日本一家公司每年休假 187 天

日本一家生产合成橡胶的主要公司开始实行每年休假 187 天的制度，以吸引更多的年轻工人和职员。

总部设在福山市的该公司继续保留公司职员的原有工资，而每天工作时间延长到 12 小时（其中包括休息时间）。公司的工作进度表改成 3 天工作 3 天休息或 4 天工作 4 天休息。在该公司中每人都致力于 1.46 人的工作量。

## 国外的几种工作时间制

进入 70 年代以来，不少国家对传统的工作时间进行了改革，旨在更好地发挥雇员的工作积极性，取得更高的工作效率。在工业发达国家，雇员工作时间一般每周为 40 小时，具体工作时间有以下几种：

固定时间制。这是传统的工作时间制，也是当前最主要的一种制度。

间隔时间制。由雇员按本人要求向公司提出间隔工作时间，由公司裁定分组。

弹性时间制。这种时间制的特点是公司规定一个中心工作时间，在此时间内雇员必须出现在岗位上，以维持整个工作的相互联系。

紧缩工作时间制。雇员可将一个星期的工作压缩在 2 天、3 天或 4 天完成（即每天干 10 小时、12 小时的工作），剩余的时间由雇员个人支配。

变动时间制。这种时间比弹性时间制更灵活。实施这种制度，公司对雇员的劳动只考核其成果，不规定具体时间，只要在所要求的期间内按质按量完成工作任务就照付全月的薪金，而且还按工作质量发放奖金。

削减工作时间制。有两种形式：一、由雇员自动扣除薪金 5%、10% 或 15% 等，以换取 10、20 或 40 天不等的假期。二、公司主动要求缩减工作时间，但付给雇员部分失业补贴，包括付给若干福利费用。

目前，美国、德国、英国、比利时、瑞典等国已分别采用了上述工作时间制。

## 日本流行弹性工时制

日本劳工管理研究中心最近的一份调查报告披露，日本大公司已在流行弹性工时制。在被调查的大公司中，30% 已对雇员实行某种弹性工时制。实行弹性工时制的百分比与 1985 年夏季相比增加了一倍。

实行这种新的工时制的公司向日本劳工管理中心报告说，它们正设法制造一种创造性的气氛以适应当前年轻雇员正在迅速变化的生活方式，其目的是为了

提高劳动生产率。

这些大公司规定，只要工人们完成了他们的正常工作，他们就可以自由地上下班。

有些大公司早在 1986 年就推行弹性工时制了，不过，当时仅在销售部门推行，后来逐步扩展到其它部门。

1986 年起推行这种新工时制的东京凸版印刷公司说，它的 1200 名雇员中有 40% 的雇员按弹性工时制工作。该公司人事部经理解释说，公司尽可能

地取消限制，以创造性地制造一种自由的环境，“我们更关心的是工作成果，而不只是一个雇员工作多少小时”。

京都一家电子配件厂在其研究室行灵活的弹性工时制。公司的自我监测系统允许雇员自己决定上下班时间。该公司人事部经理说，只要研究人员每个工作日都在办公室里露面，就用不着去指挥他们该干什么或必须工作多少时间。此外，他们还允许研究人员每月在家中工作3天。而且不管研究人员工作多少小时和在哪里工作，公司都照发工资，并加上20%到30%的加班费。这种新工时制的推行反而提高了科研成果。把弹性工时制同家里工作制结合起来，这在日本公司中尚属首次。日本劳工管理中心的调查结果表明，日本许多大公司都在仔细研究并考虑把弹性工时制同家里工作制结合起来，当然，这种做法尚在初步试验阶段。

### 日本企业经营管理的七大战略转变

日本一些大企业的经营，正向着“国际化”的战略方向转变。50年代以来形成的一套日本式的传统经营管理正在逐渐解体。这体现在以下七大战略的转变：

1. 技术战略，由以仿造为主向自主开发转变；
2. 情报战略，正在向以电子为中心的高度信息化发展；
3. 营业战略，由重视满足人们物质的需求向重视满足人们精神追求的方向转变；
4. 国际战略，主要是由单纯靠向外倾销产品转向直接投资，使经营“当地化”；
5. 财务战略，由间接投资向直接投资转变；
6. 经营战略，由专业型向“经营多角化”方向转向；
7. 组织战略，正在向着大企业“活性化”的方向转变。

### 日本企业的战略推销术

日本企业产品能名扬海外，占领全球市场，同他们有效的战略推销法是分不开的。这种方法对我国企业的发展也不乏借鉴之处。

1. 以顾客利益为中心，站在顾客的立场上来掌握市场需要。在新产品投放市场前，先进进大规模征求顾客意见活动，在价格、质量、使用寿命、外观等多方面听取意见，进行改良，使之一投放就能迅速占领市场。

2. 有较强的市场应变能力，在遇到竞争强手时，采取迂迴攻势，选择市场控制薄弱处入手，突出强调自己产品在技术或其它某一方面的优势，待站稳脚跟后再全面展开。

3. 紧密配合“4P”行销组合。所谓“4P”，是指产品、价格、渠道和宣传四项策略。产品策略即以低成本、高创新、高品质和高服务赢得高市场占有率；价格策略即不畏短期亏损，但求打入市场后能垄断市场；渠道策略即建立销售网，坚持经销商利润放在首位，制造商只是第二位。实际上，产品销量多，双方均可受益；宣传策略即企业借助银行力量，在宣传上不吝啬金钱。

4. 巩固和发展市场。为确保市场，必须不断创新，加强发展研究，将尖

端科技应用在工业上，先发制人，确保优势。此外，以合资经营方式，在某种程度上牵制对手，以防后者将来有反抗的可能。

### 日本企业怎样刺激工人生产热情

工资保密。经理直接核定工资，秘密发放，工人之间互相不知对方的工资数。这样，增加了工资的暗自高兴，易生感恩报恩之情；减了工资的对自已的事故责任等等心中有数，但不至于过分失面子而导致完全消极。

鼓励入股。创造条件，鼓励工人购买本企业的股票，分享一定的红利，使企业利益与个人利益更紧密地结合，让大家都关心本企业。

敬老尊贤。有些企业设置几个厂门，让工人按工龄长短、贡献大小分别入门。经理常常在上班时间来“高级厂门”恭候工人，增强工人的上进心和荣誉感。

设标贺喜。每逢工人有婚娶、生养之类的喜事，或者逢工人生日，厂方就在厂门前贴出标语，对该工人表示祝贺，有时还送上一点特别的贺礼以示对工人的关心。

提倡发明。设“发明创造委员会”之类的组织，广设建议箱，有的甚至在厕所里也安排纸笔供工人提建议用。对合理建议和发明设想，哪怕是暂时不能够付诸实行的，都发给奖金。

多骂干部。很多经理下车间时，对工人注意满面春风，但经常当着工人的面指责工头，使工人同情工头并觉得经理对自己还不错，在接受工头指挥时的心理反抗也就少一些。

同玩同乐。有些企业规定干部定期参加一两项业余文体活动，与工人同玩同乐，以利联络感情。使工作时的上下级隔阂在业余时间内得到一定的消除。

这些办法都是为了刺激工人更努力地为厂方做事。

### 日本衡量企业成绩的标准

日本通产省产业政策局企业科经过调查，得出判断一个企业是否有成绩、效益好坏的标准是：

1. 发展目标的重点放在“新产品开发”上的企业，是经营管理成绩最佳的企业。

2. 发展目标的重点放在“根据合理化、省力化来降低成本”的企业，比上者成绩差。

3. 发展目标的重点放在“扩大现有产品的市场占有率”的企业，成绩居中。

### 日本企业推行“看护假”制度

日本已进入老龄化社会，到2001年，每5人中就有1人超过65岁。老人难免多病，虽说日本家庭大多由主妇专门操持内务，但有时候也会陷入困境；况且如今外出工作的已婚妇女也起来了。在百般无奈之时，做儿女的为尽孝道，只得辞职回家，或者花钱请看护；至于把患病父母送进疗养院，许

多人实在于心不忍。以往，企业是不管员工的这类难题的；现在，眼见得老龄化社会来临，此种情况日趋增多，便不能不予以重视。日本一些企业意识到，允许员工请假回家照顾患病的父母，应是“人性化管理”的新内涵，一来可以留住人才，任由员工辞职是一种损失；二是照顾了几个人，换来的是全体员工的好感和向心力；而且，此举也有助于提升社会大众心目中的企业形象。于是从去年起，日本企业界开始推行“看护假”制度。

1993年春天，日本钢铁业全面采纳了“看护假”制度，这表明此种制度在一些女性员工不多的行业中也渐受重视。日本电机业大公司对假期时限的掌握尺度多为1年，有的为2年，咨生堂化妆品公司1993年4月起实施此制度，假期可长达3年。从1991年起较早实行“看护假”制度的日本IBM公司，至今已有30人受惠，包括6名男职员。

为了不使员工休“看护假”期间生活发生困难，有的企业发给补助金，一家公司的员工们组织起一个互助会，会员每月交400日元，公司方面也提供部分资金，用来资助请“看护假”的同事。咨生堂则完全由公司支付，对于请假1个月以上的员工，第3个月和第6个月可领取固定薪水50%为慰问金，时间增长或一次照顾2人以上，慰问金数额倍增。富士电机在员工休假期间，全数负担其社会保险的个人支付部分，另给一次性慰问金15~20万日元；横河电机是固定薪水的一半；三洋电机代员工缴纳社会保险和个人支付部分

### 美国企业管理新价值观八原则

美国企业管理家劳伦斯·M·米勒在近著《美国企业精神》一书中提出八项基本价值观的原则。

**目标原则。**企业的目标不在于追求投资报酬率，而在于满足人类的自我追求，发挥自我的理想。财务成就是附属成果，并非企业最终目标。

**卓越原则。**不满足是创新之母，满足于现状不易前进，卓越不是一项成就，而是支配个人或公司生命和灵魂的精神力量，是从永无止境的学习过程中求得满足的境界。

**一致同意原则。**决策有命令，共商和一致同意三种式样，未来管理者必须懂得充分利用群众的智慧，诱导出广大员工的创造力和思考力，才能做出有效决定，获得一致支持。

**一体原则。**未来企业应尽量精简组织，鼓励员工参加管理，以对公司(工厂)产生归属感。创造上下实为一体，休戚与共，祸福同当，以公司为荣，以工厂为家的精神。这种一体精神正是未来激励员工最主要的原动力。

**绩效原则。**论功行赏，赏罚分明是提高生产力的法宝。不仅对下面的人，对上面的主管也必须秉公处理。把工作绩效画成表格，有着潜移默化的作用。除物质奖励外，精神上的支持和肯定也是鼓励员工向上的动力。

**亲密原则。**个人与公司有了亲密关系后，才能互相信赖。公司除生产外，还应负起教育、提高、关怀员工的责任，以满足员工的成就感、归属感和亲密感。这时创造力和思考力才能很好发挥。

**操守原则。**这是所有价值体系和关系的基础，现代人已不会盲从和听命，领导者必须行得正，有操守，才能获得属下信赖，并愿为其效力。有操寸的领导者不短视，他能言行一致，并依诚信原则行事。

实证原则管理者的首要任务是思考，公司的成败，取决于管理者是否清醒、严密、富有革新的思考。

### “老板”如何鼓励员工贡献心力

假如你当上了企业“老板”，就应当懂得激励你手下的员工发挥各自所长，为企业贡献心力，是“老板”的首要责任，也是确保经营成功的首要条件。

下面介绍帮助你 and 下属之间建立信任感，鼓励下属员工发挥创造力和热情的 13 种方法。

1. 不要发号施令。好的“老板”很少发号施令，他们都以劝说，奖励等方式向员工“行销”一项行动，尽量避免直接命令。

2. 让员工自己作决定。员工们都有自己的自尊心，就让员工们对自己本份工作有一定支配感。如果他们凡事都等“老板”来决定，对经营活动亦是不利的。当然，你的下属一般来说，不知道在什么事上，什么时候可以作决定，该作出什么样的决定，因此，你作为“老板”，应该在平时就经常告诉员工，遇到不同的情况，该作出哪些反应，会产生哪些影响，由员工自己从中选择。

3. 授权而非“倾倒”工作。如果你将一大堆工作会塞给员工去做，应称为“倾倒”，员工们会认为你滥用职权。而善于“授权”，则是依照员工的能力派任工作，使他们得以发挥所长，圆满完成任务。

4. 为员工设立目标。设立目标及其相应的责任制非常必要，不过这些目标须十分明确，而且是员工们经过努力可以达到的。

5. 倾听员工意见。要尽可能安排时间及倾听下属的意见和建议，他们的意见和建议中不乏真知灼见，对你的经营活动大有帮助。虽然你不必接受所有的意见，但你必须认真、谦逊地听取意见，并对员工们表示感谢，这样员工会因为你这样看重他们而更加努力的工作，更尽心地为企业献计献策。

6. 要信守诺言。好的“老板”永远记得自己的诺言，并会采取适当的行动来兑现诺言。如果你对员工作出了承诺，之后又抛到了脑后，将损害员工对你的信赖感。假如你作出承诺后短期内无法实现，则应让下司知道你已着手去做了，了解你遇到的困难。

7. 不要经常中途变卦。员工的工作需要保持连贯性，他们希望“老板”不要朝令夕改，今天要他干这样，明天又要干那样，使他无所适从。如果确因工作需要而作出改变，最好是尽快通知员工，并说明理由。

8. 预防胜于治疗。作为“老板”，你应该每天检查企业运行情况和下属工作的进度，以便在形成大问题前了解错误，及时处理，防患于未然。这样不致使员工铸成大错。

9. 心平气和地批评。对你的下属，要做到尽可能公平对待。员工出了差错，当然应当批评和及时纠正，但要注意方法，避免当众责骂，要尽可能心平气和地指出差错，让员工自己去领悟、去纠正。

10. 计划未来。要为员工们筹划未来的待遇，使他们对企业的未来充满希望，感到在本企业工作有“奔头”，有机会，有好的结局，这样才会更勤奋地为企业工作。

11. 避免轻率下判断。每个人处理事情的方式不同，你的方法未必是唯一

正确的。所以你在未作详细调查和分析之前，应避免轻率地断言下属犯了错误，否则会影响他们对你的信任感。

12.适当地奖励员工。每当员工圆满完成了工作任务时，应马上予以奖励或赞扬，这往往比日后的调薪或年终的总评效果更好。

13.鼓励员工之间建立工作中的友谊。要创造这样的氛围，即让员工们在工作中有机会互相了解，交谈，和谐相处，增进感情。员工们在和谐的人际环境下，才会更有创造力，更有活力，更愿意在你的企业里工作。

### 日本经济管理的成功秘诀

香港《信报》今年曾刊载文章，认为日本在管理上的成功的秘诀有三点：

1.重视荣誉胜于重视金钱报酬。日本的岗位责任制极其严格。工业界的工人在电焊完毕后，都必须在接头下用油漆签上自己的名字。如果将来因焊接不合格而发生断裂，该工人就要受到惩罚。作者在日本参观时正逢日本钢管厂一工人发明一种新焊接方法，累积一年可节约几十亿日元。厂方并没给予大笔奖金，而是发给纯金加镶钻石做的最高荣誉奖章和一张金质奖状。厂方说：“在日本工业系统里并不重视金钱报酬，大家争取的是荣誉。”工人认为荣誉是第二生命。

2.每天四千万小时不领工资人非正式工作时间。日本全国有四千万正式工作的工人，每人下班后都参加一个非正式的讨论会，一般由工头科长主持，边喝酒，边交谈工作心得与新经济、新构思、并展开讨论。

3.公司上下的集体精神。上述两点也都体现了公司上下共同关心公司事业的团结与敬业精神。

### 美国经营管理新潮流

时间、信息、创造力，这是美国的企业管理人员如今越来越注意的3个问题。人们普遍认为，这是取代人、物、财这一经营三资源的经营关键。人们开始摸索充分利用时间和信息，最大限度地发挥职工创造性的途径。

时间。著名的大通曼哈顿银行经营管理专家W·S·奥格登离职前给人们留下的一句话是：“钟表在走”。为了节省时间，有的企业领导人把两次会议集中在一次开。他们在会议室踱步的过程中就能非同寻常地对有关事项作出裁决。国际经济学家饭冢忠雄强调指出：“企业管理人员中正在形成这样一种习惯，即在统筹考虑自己一生的基础上来考虑眼下应该如何行动。”

信息。对担任管理职务的人来说，如何整理并充分利用公司内的各种信息，是一个令人头痛的问题。然而如今业已出现把几十本必要的信息归纳成三张报告单的管理方式，这就是科学家兼经营管理专家R·卡迪姆等人提倡的“一张纸经营管理法”。所谓三张报告单分别是：与自己目前的业务有关的重点信息报告；对在开展工作过程中出现的好的和欠佳之处进行归纳的反馈报告；用造表方式对部下工作中出现的缺点和不足之处进行归纳的管理报告。

创造力。最近，美国的一些新企业领导人正在努力培养具有创造力的经营管理人才。经济评论家大野和弘指出，“在瞬息万变的现代社会，那种具有独创精神、能够在兴奋状态下工作并善于表现自己的人及其品质，正在成



为新的经营管理人员的条件。”据说这种人具有下述特征：自我显示欲强；行动果断；了解群众；喜欢赚钱。

### 美国实业界人士如何看待权力

数字设备公司的总裁肯尼思·奥尔森说：“我没有权力。我所能做的只是鼓励人们、促使人们去干事情。我没有对他们指手划脚的权力。

西尔斯·罗巴克公司的爱德华·布伦南说：“我懂得什么叫责任，也懂得什么叫权威，但是你要是讲‘有权力’，我就要掉过头去，以为你一定是在讲别的什么人，掌管公司的人并不是坐在办公室里炮制决定。这些决定是许多人付出心血和进行讨论的结果。”

福特汽车公司的唐纳德·彼得森说：“你要是想找一个作为我们的座右铭的词儿，对我来说，这个词就是‘相互配合’”。

一些公司领导人在谈及公司管理问题时时常使用“我们”这个词。它是用以指“班了”、“伙伴”关系时的那个集体的“我们”。这些经理在谈及他们所从事的工作时，总是习惯性地使用“众人参与管理”、“共同掌权”、“确立一致意见”等词语，这不是虚伪的谦逊，而是讲究实际的客观表述。总经理们把制定总的竞争战略看作是自己最重要的工作。

国际商用机器公司的约翰·艾克斯说：“我认为这种战略是集体智慧的成果，是我身边的那些一道帮助管理公司的6到20人共同制定的。”

那还要总经理干什么？艾克斯回答说：“最终得有一个来阐明（战略）呀。”肯尼思·奥尔森也做了类似的回答：“我的工作确保我们有一项战略，但这战略不一定是我的发明。

决定公司经营成败原因的市场不同于单一的来源，它提供的信号比任何个人或少数人所能提供的都多。因此，聪明的总经理不仅需要认真听取他的那个班子的意见，而且还要确保他们的声音既不会因担心而止息，也不会因担心而走样。有权威、有魅力的个人在建立公司或经济方面常常是有用的。但是，随着机构的不断发展和日益复杂，他们面临的问题以及解决这些问题的办法也更加复杂了。一般来说，看不见的手要比粗重的手更管用。

运通公司总裁詹姆斯·罗宾逊第三认为，促进众人参加管理，加强磋商和达成一致意见能积极地促进国家经济状况和公司经营状况的健康发展；过分专制所带来的问题是，它会在公司滋生中庸思想。越是让众人参加管理，人们就越有机会成为全力以赴和敢想敢干的小组成员”。

普罗克特——甘布尔公司董事长约翰·斯梅尔是这么说的：“有了职位就有权力。但是行使这一权力却不是单方面的事。近来出现了某种趋向民主管理方法的变化。”

今天，成功的公司领导人知道，光发号施令是不行的。唐纳德·彼得森言简意赅地道出了这一点：“你不能用权力要求下属的忠诚。”

斯梅尔和罗宾逊所欣赏的是一种组织上的有机结构，它能使下面的意见和信息自由地上达，然后再回到下面去。即使说这种理想的局面并不容易实现，但它却是当今世界应当为之努力的。

这算不上什么新观点。1946年，彼得·德鲁克在《公司的概念》一书中就曾写道：“任何机构的组成都应当能使人们在这个组织范围内发挥自己的才干和能力。鼓励人们发挥主观能动作用，使他们有机会证明他们能够帮些

什么事情，还要使他们有发展的余地。”

通用电气公司的约翰·韦尔奇热情洋溢地说：“我们发现，我们所笃信的正是竞争性的精化，这就是在我们的（30.2万）人员中的每一个人身上都能找到的才干、创造性的精力的蓄积。当我们让人们相信他们所想和所做的都很重要，而且在他们实际去做的当儿退到一旁不加妨碍的时候，这种精华就发掘出来了。”

在今天激烈竞争的环境中，象西南贝尔电话公司的赞恩·巴恩斯这样的精明的经理又发展了亚当·斯密和彼得·德鲁克的见解。巴恩斯说：“我个人对权力的看法是：我作为总经理的职责就是授与周围的那些人以权力。”

为了“授权”于下属，许多总经理有意识地让级别尽可能低的公司领导人员参与决策工作。事实上，这个金字塔的尖顶已经降到基座了。福特汽车公司的唐纳德·彼得森说，福特公司已经实行“众人参与管理制”，并正在使决策权限达到“我们认为我们有可能达到的企业最下层人员。我们这样依据的就是这样一项十分正确的原则：接触到的层次越低，就越接近真正了解情况的部门”。美国最大的50家公司的总经理中，有好几位称彼得森为他们的敬佩和向之学习的企业家。

但是，这种上下沟通总有停止的时候。难道作出最后的决定不依然是总经理的职责吗？少数人——例如花旗银行公司的约翰·里德认为是这样；但是大多数总经理认为。那种传统的“独自在上头”作决定所产生的影响范围不会很大。

通用电气公司的约翰·韦尔奇说：“要是能有一个不断沟通、不断地让大家以建设性方式对重大问题展开讨论的体制，那就不用不着那样做了。”数字设备公司的奥尔森也给予了有说服力的补充。

### 怎样做一个受部属拥戴的老板

真正的领导人物的背后都有一群忠心的追随者，所谓杰出的老板就是这种人。

大部分管理专家都认为，只要肯花时间努力学习，任何人都可以成为受部属拥戴的老板。以下就是提高领导能力的若干建议：

（1）明确地描绘出组织及其成员未来的发展目标。切记要简洁、具有引力，而且令人印象深刻。如果部属对自己的事业前途毫无概念，则协助他们找寻目标并全力以赴。

（2）让部属了解自己对组织的整体目标有何贡献。即使部属只是小螺丝钉。

（3）保持充沛的精力。随时随地表现出乐观与自信，让部属在最艰苦的状况下仍能保有昂扬的斗志。

（4）协助部属达成他们的目标。找出你的目标与部属目标重叠的部分，然后针对这个部分全力以赴。即使你未必同意部属的观点或做法，也不要太过坚持；如果事实证明他们是对的，则你可以赞扬他们的择善固执，同时也显示出自己的明理开通。

（5）尽可能协助部属获得升迁。在公司内，随时正式或非正式地表场称赞部属的优异表现，让部属知道你积极协助他们获得成功，是让部属为你效忠的绝佳办法。

(6) 培养领导的习惯。新上任的领导者经常因为必须介入部属的工作与生活而感困扰，但是有效的领导者无法避免这类的介入，你必须努力适应。

(7) 拨出时间来领导部属。许多人升迁后也维持既有的工作习惯，忽略了有效领导所不可或缺的赞扬、指导等“软性”工作。每天拨一点时间与部属相处，一方面联络感情，一方面也加强他们对你的信任。

(8) 培养沟通能力。优秀的领导者都拥有良好的沟通能力。说、读与写的的能力都很重要，而更要加强的是倾听的技巧，不仅要能接受部属的“报忧”，有时还必须给予积极而充满信心的回馈。

(9) 要刚毅果决但同时也要保持弹性。果断的领导者远比优柔寡断的人更受敬仰。目标必须坚持不变，但达成目标的战术则要弹性制宜。

(10) 出问题时冷静处理。优秀的领导者不会大发雷霆找出气筒，而会把精神放在如何解决问题上。危机出现时部属需要的是一位冷静踏实的领导者，而不是张牙舞爪的活宝。

(11) 要能“出将入相”。领导者不仅必须是运筹帷幄的智多星，也必须是带领部属冲锋陷阵的猛将。和部属一起笑、一起哭，让他们把你当成生死与共的袍泽，才有可能获得忠心拥戴。

(12) 严格要求实绩表现。管理上过于强调正面强化，可能会使纪律荡然无存。严格要求部属逐步必善，每一阶段过后立即给予回馈，让部属有可能改善并享受达成改善目标的成就感。

如果你能够客观地说自己已经做到上述 12 点，那么恭喜你，你很快就会成为每个人都想要追随的老板。

## 赢得部属的艺术

无论是权力巅峰的驻足者，或是想当将军的士兵，要赢得部属并激发他们的工作热情，应善于运用以下艺术：

1. 爱抚亲和艺术：领导者要理解、关心、信任、宽容和尊重部属，着意创造部属心情舒畅的气氛并鼓励“百家争鸣”；

2. 加压反饱和艺术：假若你发现部属过于自信，扯皮打折扣，要及时更换其工作，加大其工作难度，使其在新的挑战下否定自己，认识自己，调整自己；

3. 委权超脱艺术：善于冲破繁杂事务的重围，洒脱轻松，恰到好处地把当委让之权真正委让给部属；

4. 轮换防渎艺术：运用轮换艺术于管人、管财、管物等久居易受诱惑的岗位的人，无疑会大大减少渎职的隐患；

5. 忧患刺激艺术：紧迫感、危机感和忧患意识是事业发展的动力。领导一要善用忧患压力去激扬部属遇难而进，二要善于知忧；

6. 助人发展艺术：“人往高处走”是一般人的心理趋向。不单让部属感到你理解信赖他，而且要让他感到你有让人才脱颖而出的襟怀与热诚；

7. 上下两顾艺术：精通两顾，既对上级负责又对下级负责的领导往往最受部属的拥戴；

8. 竞争用才艺术：只有真正尊重知识，尊重人才，善用公平竞争，公开赛马的艺术用人，才能激发人们成才、展才的欲望，加大领导的凝聚力；

9. 希望感召艺术：通过领导自身的魅力去展现希望，吸引召唤部属的献

身热情，制定出为部属心说诚服并愿为之奋斗而富于引力的共同目标。

## “经理”的含义

“经理”一词，古已有之。《史记·秦始皇本纪》有“经理宇内”之句，这里的“经理”是当治理和经营管理讲。今天，我们通常所说“经理”，则是指企业中负责经营管理的人。然而，这一概念又中、外有别。

在中国，“经理”是指企业最高领导人，通常是“一把手”。但国外则并非如此。

英语(manager)，也就是“管理人”。外国厂商分管某一项业务的负责人也称为经理，如：负责商品进出口业务的人员叫“产品经理”(Product manager)，类似我国的商品员；负责一般销售业务的人员叫“销售经理”(marketing manager)，颇似我国的销售科长；负责出口业务的人员叫“推销经理”(sale manager)，相当于我国的经销部主任。

“总经理”一职，在我国是“一把手”，而西方国家的“总经理”(general manager)，一般不是“一把手”，有的是分支机构的负责人，而有的则是董事会聘用的处理日常事务的负责人。外国大公司的“一把手”不是总经理，而是董事长。

## 激发创造力的十种方法

有点子才会有创造发明。千万年来，如果没有创造力、锐石和竹棒永远也搭不到一块成为长矛。创造力是科技发明背后的推动力，也是点燃灵感的火花，帮助公司赚进厚利的武器。

拥有源源不绝的好点子，是工作成功的秘诀。尤其在瞬息万变的今日社会，公司、企业甚或个人的成败，往往取决于其应变之道。因此，训练自己随时激发新的点子以应万变，是现代人迈向成功的不二法门。以下便是激发潜在的创造力、应变力以及洞察力的10方法：

相信自己有创造力。激发创造力最大的绊脚石是认为自己缺乏创造力。很多人有这种观念，完全源自父母、师长错误的灌输。他们以为创造力是不可企及之物，应该以敬畏之心看待发明家。但是，即使是最伟大的创新点子，也并非无迹可循、难以捉摸的。以电视游乐器发明人诺南·巴希奈为例，他的灵感即来自游戏与电视。这两项现代人最喜爱的东西，经他一结合，变成了价值1亿美元的点子，其实，这只不过是一个平凡的联想。

立即捕捉灵感。当意识进入睡眠状态。或沉浸在其他事情时，潜意识仍会继续思索。诗人雪莱曾说：“伟大的作家、诗人和艺术家，都曾经证实自己作品的灵感来自于潜意识。”

你可以尝试，在灵感来时，放下手边的事，立即捕捉它。富有创造力的人都宣称，他们的灵感通常是在入睡之前，或者刚睡醒时产生的。事实上，他们所说的话是有科学根据的。创造力和脑波阀有关，而脑波阀控制着人熟睡前这段时间的意识知觉。

不妨将便纸条、录音机放在床边，以便灵感来时能尽速记录下来。即使睡意正浓，也别吝于起身整理突如其来的构思，这样所得到的回报，将远远超过加班加点致使睡虑不足所获得的效果。

打破安于现状的束缚。安于现状，无法激发你的创造力，应当摆脱这种束缚，改变一下日常步调。

不妨以画画的方式，把问题“记”在纸上。画画和右半脑的活动有关，它能触发影像、观念及直觉；写字则和主控知识、数字、逻辑的左半脑息息相关。让思潮随着信手乱画飞扬，画出你所想的问题，并从各种角度来描绘它，进一步在脑中将它转变成动画。逐步习惯以视觉和脑部知觉来处理问题后，你会惊奇地发现，原来激发灵感是这么容易。

换个新环境。换个新环境和创造新点子大有关系。据研究发现：人们坐在飞机上更能想出好点子：当飞离地面八英里高时，人的心思处在极端的创造区里。另外，在公园散步或在海滩漫步，都可激发想象力。周末在乡间租间小屋，在那里生活一段时间，对激发创造力也有帮助。

思考多种方案。平常我们多养成“只找一种答案”的习惯。很多商界人士只要发现了一个解决问题的方法，马上就会松口气。说：“这办法不错，我们就这么做。”但是更富创意的主管却会说：“方法是不错，不过再想想看，有没有其他更好的方法。”

找出各式各样的解决方法需靠不断地思考，一有难题，便把它记录在备忘录上，并写出所有你能想得到的相关事件及解决方法，然后再向那些你认为可能会提供好建议的人询问解决之道。

置身新领域。一个年轻人请教管理专家彼德·杜拉克如何成为好主管。村拉克回答：“学拉小提琴吧。”他的意思是，任何让你置身新领域，或迫使你摆脱原先安适怠惰的活动，都可能激发想象力。最好的活动是磨练平时不常用的另外半边脑。有时这类活动会形成神奇的组合，例如艺术家身兼棋艺高手，生意人还是个演奏家呢！

经常询问自己。这种定期反省的方法，可以帮你确信自己的创造构思。问问自己：“不提出工作计划对我有什么好处？”“我非得在下属面前扮演指挥者的角色吗？”常常询问自己，能使你更肯定、或矫正、或全然放弃原先的构思。不论使用何种询问方法，你都在启开着新点子的大门。

相信自己有可行之道。这种想法可以使你摆脱压力，让思潮自然涌现。如果遇到问题时，老是问自己：“我做得来吗？”“这点子行得通吗？”因担心做不好、做不成而畏缩不前，反而会阻碍创造力。坦然接受自己、相信自己采取的每一种方法、步骤，才能激发你找到解答。

组织“脑力激荡”小组。“脑力激荡”是一群人（最好5至8人），针对一个问题，各尽所能地提出任何可以想到的解决方案。组成这种工作小组的关键，在于必须暂时抛却批评争辩，不论别人提出多么离奇古怪的点子都要认同，使每个人的思绪在完全无忧惧的状态下，尽情发挥想象力。当大家的点子都掏空了，小组便可以就记录开始讨论了。但为了节省集体讨论的时间，必须先让每个人把记录内容过目一遍，再进行辩论。

这个趣味而有效的方法，可以动员更多的脑袋构思寻找解决之道。

化创意为行动。所有的构思都必须付诸实行，才能真正具有价值。不要吝于将创意付诸行动。试试看哪些点子行得通，哪些行不通，然后你就会惊异，自己想象出来的点子，竟然对这个世界有所帮助。肯定自己的创造能力，并付诸实行，你也能成为创意天才。

## 与上级相处的艺术

如何与上级相处？大致有以下几点：

1. 尊重上级，人虽然都有一种不愿服从的心理，但是对有才能的人还是会表现出心悦诚服的服从。作为下属，应当寻找上级比自己强的地方，学习他的优点。凡是尊敬上级的部下，即使是最初上级对他印象不好，也会逐渐改变原有印象的。尊重上级，亲近上级，与阿谀奉承，吹牛拍马完全是两回事。前者是人与人之间正常关系。后者则是出于自私目的的一种卑劣手段。

2. 掌握上级的性格特点和工作方法，与其灵活配合。人的性格各异，工作方法有别，还有多种因素影响。因此，有的大胆果断，有的谨慎稳重；有的刻板，照文件或规章办事，有的灵活变通，注重关系和人情；有的喜欢下级汇报，有的注重实地调查研究；有的喜欢用心计，有的喜欢直来直去，等等。作为下属，应当适应各种不同性格上级的要求，根据上级不同的嗜好和工作特点相应地灵活对待，方能关系融洽，工作顺利。这与那种“左右逢源，曲线外交”的观点是有根本区别的。前者是在坚持正确的原则下的灵活性，后者是“有奶便是娘”的庸俗社交观。

3. 不介入上级之间的意见分歧。每当领导人之间发生不团结现象时，作为下级不可介入，不可支持一方以对付另一方，更不可以加入拉帮结派的行列。如若上级主动征求部下的意见或要求部下表示，作为下级只可坦率地谈自己的看法，不可过多涉及上级之间的是是非非，更不可以乘机挑拨离间，无原则地吹捧和投靠。

4. 觉察上级的处境，体谅上级的难处。当上级处境艰难，心情不佳时，许多能解决的问题也解决不了；相反，当他处事顺利，心情舒畅时，一些难以解决的问题，也容易解决。当领导人尚有难处之时，你千万不要喋喋不休地纠缠。即使是想急于解决，也应暂搁置一下。当领导遇到困境处于苦恼或优柔寡断时，作为下属，应当为他排忧解难，出点子，想办法，帮助他摆脱困境。假如你有能力干好这件事，应当挺身而出，对他说：“让我来试试。”

5. 及时汇报，善于汇报。汇报情况，应当实事求是，既报喜又报忧。越是开明的领导，越想了解坏的情况。隐情不报，或者只报喜不报忧，都是上级所讨厌的。汇报，请示，要简明扼要具体，切不可罗嗦。一般来说，汇报过后要谈谈自己的看法，以等待领导的指示。

6. 让上级亲自参与“表演”。有经验的下级，应当在工作过程中为上级的“登台表演”做好准备，提供机会。一件任务在接近完成之时，在有把握达到预定目标的关键时刻，最好是请上级出马。这样，上级会觉得自己存在价值，觉得下级对自己的尊重，因而会对下级感到满意。

7. 赞扬要自然，恰到好处。所谓自然，就是时机、场合、分寸要恰当，话语质朴，无粉饰，无讨好吹捧色彩，水到渠成，听来顺心说耳。有的赞扬话不当面说，效果更佳。倘若无意中使领导听到，或第三者自然地传到上级的耳里，那就更好。因为，上级会确认你的赞扬是发自内心的，是实实在在的。

8. 出现问题，自己解决。作为下级，应当大胆管理自己职权范围内的工作，出现问题，及时地自己解决，该自己负的责任自己勇于承担，切不可推到上级头上。重大的事情要及时报告，向上级请示。下级应当有自己独立处理问题的能

## 上司的体态语

虽然在科学上没有统一体态语，但手势和表情往往能反映一个人的真实想法和感情。

上司说话时，不看着你，这是个坏迹象，他想用不重视来惩罚你，说明他不想评价你。

上司从上到下看了你一眼，则表明其优势和支配，还意味着自负。

上司久久不眨眼盯着你看，表明他想知道更多情况。

上司友好地、坦率地看着你，甚至偶而眨眨眼睛，则表明，他同情你，对你评价比较高。他想鼓励你，甚至准备请求你原谅他的过错。

上司用锐利的眼光目不转睛地盯着你看，则表明，他在显示自己的权力，以及优势。

上司只是偶你看看你，并且当他的目光与你的相遇后即马上躲避，这种情形连续发生几次，这表明面对你，这位上司缺乏自信心。

精神学家认为，手势、表情丰富的领导，是容易冲动、特重感情的人；但如果某人手势做得太夸张，那么他就是个敏于对外界作出反应、容易受别人的影响、很苛求的人，是个软弱的领导人。

心理学家认为，有许多体态语能让下属知晓上司的内心世界。

双手合拢，从上往下压表明上司想使内心平静下来。

双手叉腰，双肘向外，这是古典体态语。象征着命令式，同时也意味着在与人接触中，他是支配者。

当上司舒适地向后靠，双手交叉在脑后，双肘向外，这是自负的表现。

当上司伸出食指，则表明他是支配者，有进攻性。

当上司的双手平静地放在背后时，则表明他具有优越性。

当上司拍拍你的肩后部时，则表明他真诚地赞许你；如果上司拍拍你的肩前部时，或从上往下拍，则表明，上司倨傲而又显示宽容。这些动作表明他是支配者。

两个食指并在一起，放在嘴边，其余手指交叉在一起，与两个食指形成了一个锥体。这表明，在你讲话之前，上司已作好的拒绝的准备。

握紧拳头意味着，不仅想威胁对方，还要为自己辩护。谁握紧拳头，谁就想为自己的观点辩护；谁把拳头打在桌子上，就表明了，他想让其他人住嘴。

## 主管者怎样运用情感力量

只要企业的主管者头脑清醒、善于运用，感情完全可以成为有建设性的力量，从而创造一个格调高尚、富有效率的工作环境。

人们在相互交往中，总是发生感情的涟漪，而且会扩散开去，在以后的人际交往中被新的感情所加强和补充。

一个企业的风气所带有的感情波动对于主管者是极其重要的。主管者对于这种感情波动起着主导作用，他的情绪和态度具有强烈的感染力。那么，主管者应该怎样以情动人呢？

从认识感情的作用开始。注意自己说话的语气、身体的姿态、选用的词语以及感情冲动时的反应。再观察你的感情流露对别人产生的影响。然后你

就可以调节自己表达感情的方式，以求得到最佳效果。

当你情绪良好时，设法感染别人。当同事和下属用良好的情绪感染你时，不要让它到你为止。如果你心情良好，那就从你开始把这种良好的情绪传播开去。

当你情绪不好时，应该向同情者一吐为快；当你对其人的工作进展不顺利而有意见时，你应该把憋在心里的话全部讲出来。

避免传递消极感情。当某人向你发泄愤怒和失意的感情后，你常常会在无意之间把这种消极的感情传递给别人。在这种时候，你必须认识到这种感情的危险性并防止其蔓延。你可以听他倾吐，也可以向他推荐其他抱有同情心的人。

阻止不良感情的传播。如果你发现某人的言谈意在报复，你可以主动为他捎信，但切不可添油加醋，把这种不良的感情传递开去。必要时，你还可以放那个愤愤不平的人半天假。

使你要表达的信息简单明了。有时误解也能传播不好的感情。因此，你的表情、语气和语言越是能真实地表现你想说的内容，你被人误解的可能性就越小。

## 美国企业界的年轻一代

美国企业中崛起的年轻人大都不满四十岁，但这一年轻的管理阶层已经在美国不少知名企业中立稳了脚跟，创下了基业。

其特点如下：

1. 弹性的管理组织。对于数字极其重视，同时乐于分散决策权力，就是有事大家做，增强某种主人翁感。有人表示，在工作环境中必须具备各行业的专家，随时征求他们的意见，而其本入所做的不过是前往各处发掘此种专业人才。

2. 如履薄冰，担心本身知识的不足。被访问人一致承认最大弱点是经验不足。现任洛奇飞机公司总经理，年仅 36 岁的泰勒说：“我朝思暮想能在工业关系、公司法律及公共关系方面多一层了解。作一个年仅 36 岁的领导，我时常为自己有限的见闻而耿耿于怀。”

3. 工作积极。近乎于毫无社交活动，年仅 36 岁担任古柏公司总经理的汤姆士·麦克表示，当他在哥伦比亚市逗留期间，仅有 4 天回公寓睡觉，每天从早晨 8 点到午夜工作方告结束。他认为 3 年前他之所以会离婚，部分原因就是工作太专注而忽略了家庭所致。

4. 赚取高额的酬劳：这也是成功的标志之一，其他连带来的是生活习惯的改变及本身的独立性。

不过真正促使这些年轻人如此卖力的原因乃是他们希望凭本身的能量使得企业受到自己的影响，希望社会感受到他们的存在。

年轻的主管们太雄厚的野心往往会带来不少问题，这也正是不少美国企业仍然取迟疑态度不敢将这些年轻人升为高层管理的原因之一。但不管怎样，社会上已反映出年轻当重任的行情已是日渐看涨。

## 领导艺术的三个层次



领导艺术是有层次性的。姑且把它分为高、中、低3层：把处理大系统复杂矛盾所运用的、且又较难掌握的文韬武略部分作为高层次，称之谋略艺术；把运用于基本领导方法的部分作为中层次，称之基本艺术；把解决待人处事的具体细节技巧部分作为低层次，称之增效艺术。

1. 谋略艺术。谋略艺术自古就有，现在仍然渗透于现代领导活动之中。兵谋诡道是军事家的艺术，政治计谋是政治家的艺术，经营策术是企业家的艺术。谋略艺术同封建阶级、资产阶级的政客权术有原则区别，有时又容易搞混。

2. 基本艺术。可列为几个类型：（1）知人善任的用人艺术。（2）思想政治工作的艺术。（3）协调人际关系的艺术。（4）变更通达的艺术。（5）灵活施权的艺术。

3. 增效艺术。作为一个领导者，演讲、做报告，要有演讲、做报告的艺术，谈话要有谈话的艺术，那便是仪表、风度、文采和幽默感等，这些看似细枝末节的方面，也是“学问”深邃，个中都有微妙的技巧。艺术追求美，领导艺术既然称之为艺术，当然也要追求美。从这个角度讲，增效艺术就是着重追求领导活动内在美和形式美的艺术。

### 领导者保持决策超前性的四种本领

敏感性。敏感地捕捉内外诱因是科学决策的重要基础条件，领导者必须根据决策问题的意义、价值、解决问题的主客观条件进行分析、比较、综合、权衡，选择恰当的解决方法和途径。

果断性。领导者对信息的吸收、消化，对经验的综合运用，对未来的估计和推算，都要“快刀斩乱麻”，迅速决断，并立刻凝聚成明确的指令实施。

创造性。领导者要打破老框框、老规矩、老套套，冲破习惯势力和环境压力的束缚，克服从众心理和褊狭与刻板心理，不断吸收新知识。力求使自己的思维更全面、更科学，思想更广阔、更灵活，创造性地寻求解决问题的途径和方法。

敢担风险。决策实践中往往存在不可控因素，随着环境条件的变化，会发生大幅度的波动，为了追求更大的利益，领导者在防止极端冒险性的同时，要敢于承担风险。

### 有效工作六诀

美国加州大学副教授查尔斯·格菲德曾对1500名在工作中作出优异成绩的人进行研究。发现在他们身上有一些共同之处。归纳为以下六点：

1. 生活面要广。一些人专心致志于本职工作，一般时间都用在本职工作上，“这种人往往早年成功，后来就不再进步，甚至退步了。”相反，那些有成就的人在工作时紧张地工作，在休息时也能放得下工作。如到游乐场所娱乐，找知心朋友谈谈天，在书房里看看书、参观各种展览会等。

2. 敢于挑重担。平平庸庸，舒舒服服生活的人是出不了卓越成绩的。要敢于冒风险，勇于唱主角。每当挑起重担子，预先给自己作个“灾情报告”，设想最坏的情形，考虑失败后的补救办法。

3. 给自己出难题。处理每件事，总要考虑如何做到精益求精、好上加好。

处理困难问题，更是绞尽脑汁，再三斟酌。

4. 不求绝对完美。有些人做一件事，总想做得十全十美，结果往往事倍功半。而有成就的人做事情并不追求一下子作得绝对完美，也不把错误看作失败而灰心丧气，他所追求的是有所进行并不断地从缺点和错误中汲取教训。

5. 不要低估自己的潜力。人贵有自知之明，但不少人对自己估计过低、妄自尊大，认为自己这也做不了，那也办不到，这是取得成就的最大障碍。有成就的人充分相信自己的潜力，注意发挥身体的每一种机能。

6. 同自己竞赛。主要是要同自己的过去竞赛，事事都要比过去做得更好，而不是妒忌别人的能力，担心别人会超过自己，把别人当作“比”的目标。

## 经营之道

### 要善于“投机”

善于“投机”应是经营者的必备素质之一。投机者，古代用于政治领域，称为“投机而射利”。而今用在商战中，即抓住机遇，开展营销，大赚其钱。

投机，就是靠自身的实力和掌握各方面信息，逆料物之贵贱，抓住时机，或买或卖，时投时收，甚至可以“买空卖空”地干期货交易，以图谋取大利。例如江南某企业家在邓公南巡谈话之后，认为时机千载难逢，立即倾企业所有资金加上银行贷款，赶在金属涨价之前，吃进数千吨钢材、铝锭和铜锭，等“一材两锭”价格上升时，又连连抛出，从而使本企业获得了丰厚的利润，又为平抑价格作出了贡献。这样的投机者，实为商界俊杰。

机遇对每个经商者来说，都具有均等性，但机遇决不会垂青于不善投机或不敢投机者。没有强烈的机遇意识；没有敢闯敢冒的气魄；没有真抓实干的精神，是无法“投机”成功的。

善于投机，首先要分析时局，掌握行情，瞄准机遇；第二要大胆决策，抢先行动，争取主动；第三要根据形势，随机应变，适可而止，唯如此，方可在“投机中”稳操胜券。

### 商业谈判的实用对策

所有的经商者，都免不了要进行商业谈判，而欲使谈判获得成功，就应当懂得一些实用对策。

1. 给自己留下讨价还价的余地。你在谈判中提出自己的要求时，要提得比预定目标稍高一些，给自己留下进退的余地。如果你是卖主，叫价不妨高些；如果你是买主，出价则应低些。但必须注意，无论你是买主还是卖主，都应在合理的范围内讨价还价，而不是漫无边际地乱讨价还价。信口开河只会给人留下极为糟糕的印象，或被人看扁，或把人吓跑。

2. 不轻易亮出底牌。谈判中有时先要隐藏你的底牌，让对方先开口说价。要设法套出对方的真实情况，将对方的底牌先掌握住。特别是对主动找你谈买卖时，更要沉得住气，先稳住对方。许多事实证明，不急于在谈判中先表态的人往往是业务成交的胜利者。

3. 以小让步换取对方在重要问题上先让步。如果谈判陷入僵局，你认为有必要作些让步，可在较小的问题上先让步，不过不能让步太快，因为对方等得愈久，愈会珍惜它，你的小让步，可能换来对方在重要问题上的让步。你不必作无谓的让步或同等级的让步，你的让步要使对方感到是你作了很大的努力，在很为难的情况下作的让步，使对方感到这是来之不易的，对自己是有好处的，才会在心理上解除戒备，也对你作出让步。

4. 要学会吊胃口。人们总是珍惜难于得到的东西。假如你真想使对方满意，就让他努力去争取每样能得到的东西。在此之前，你要学会吊对方的胃口，让他尽力去争取一阵子。这样既可达到赚钱的目的，又容易同新结交的朋友建立友情。

5. 以退为进。假如谈判到了关键时刻，你碰到了棘手问题，不妨采取缓兵之计，先退出谈判，以从容调整自己的谈判策略，准备新的方案。你可以

使用“这件事我再考虑一下”，“这件事我们另外请示或商量一下”等委婉措辞，不失体面的暂时退出。退出的目的是为了更好、更有效的进攻。

### 经商者应有的五种能力

你若想成为一名成功的经商者，就应当具备以下五种能力：

1. 技术能力。即应当掌握经商的基本知识，基本技能，懂得市场行情，学会市场分析，还须具备商业谈判的技巧。

2. 思考能力。经商者应有缜密的思维，能为自己的公司或商店制定长远的发展规划，并且在绝大多数情况下，都能作出比较准确的理性判断，从而采取对应措施。

3. 领导能力。经商者应当具备把员工凝聚在一起，同心同德创业的才能，善于激发员工的工作热情，善于集中员工的智慧，发挥员工各自的特长，并做到恩威兼施，刚柔相济，令行禁止。

4. 创造能力。创造力主要有四种类型，经商者应精心钻研、掌握。 创新：即在经营方面有独特新颖的构想，善于把握机会发挥首创精神； 综合：即长于汇集和消化各方面的信息资料，统揽全局的素质； 扩展：即把原来只适用于其他领域的观念和做法，通过自己的联想扩展到自己的经营领域中去； 仿效：所谓仿效，是指一种特殊形式的创造性行为，也即仿效他人的先进观念和上乘做法为己所用，这不失为一条搞活经营的捷径。

4. 交际能力。经商者自然要善于应酬，能比较轻松自如地与方方面面打交道，尽量为自己的公司或商店争取良好的周围环境。这就要求老板具有较强的公关意识，能建立起良好的人际关系。

### 经商者必备的五种心理素质

随着市场经济的发展，“下海”经商者越来越多。“下海”者中，有的发了大财；有的惨淡经营；有的呛了水回到岸上。这固然有种种原因，但经商者的心理素质如何，对于成功与否关系极大。根据成功者的经验，我们可以归纳出经商者必备的五种心理素质：

1. 敢于冒险。经商不可能一帆风顺，没有任何风险。缺乏冒险精神，不愿承担市场风险的人，最好别干经商这一行。有的人可能暂时依靠权力和不正当的关系从事经商活动，但同样存在政治上的风险。应当记住，商场如战场，历来是“冒险家的乐园。”

2. 随机应变。市场信息，商业行情，瞬息万变，这就要求经商者对市场信号有着灵敏的反映，能随时根据市场变化来调整自己的经营策略和经营方法。对市场信号反应迟钝，或抱定“以不变应万变”宗旨来从事经商活动的，无异于“守株待兔”。

3. 果断决策。成功的经营一般都行果断处落，一旦看准了的事，就立即决策，马上去办，决不拖泥带水。面对着风高浪急的“商海”，你如果老是犹豫徘徊，议而不决，必然坐失良机。当然，果断决策并不等于盲目决断。

4. 敏锐的洞察力。成功的经营对世事人情有着敏锐的洞察力，既善于捕捉现实的“战机”，又善于谋划长远的方略，还长于洞悉同行对手的意图，

因而成为商战中的“常胜将军”。缺乏洞察力的经商者往往目光短浅，就事论事，今天赚一笔算一笔，胸中没有远大的志向和目标，因而难以成大气候。

5. 锲而不舍的韧劲。经商是一门很累人很麻烦的行当。想痛痛快快地花钱，就得辛辛苦苦地去挣、去赚，不具备锲而不舍的精神是不行的。有时为了一笔生意，你得想出千方百计，花费千言万语，甚至千里来回往返。你如果缺乏韧劲，害怕吃苦、害怕遭受挫折，是不可能获得成功的。

## 经商的十条法则

经商者都希望生意兴隆、财源茂盛，但必须记住，你只能赚取“阳光下的利润”。靠坑骗欺诈获取不义之财，是不可能长久的。那么，怎样经商才能实现你生意红火的愿望呢？人们总结归纳出以下十条法则：

1. 以信为本。做生意要讲究信誉，信誉是经商之本。成功的生意人无不象珍惜眼珠那样珍惜自己的信誉，不讲究信誉的人最终会被顾客唾弃。

2. 以诚相待。热情待人，顾客盈门。热情诚恳地对待顾客是最起码的要求。你敬人一寸，人敬你一尺，你诚心诚意的对待顾客，顾客才会心甘情愿地买你的东西，如此何愁生意不兴旺发达。

3. 服务至上。现在做生意，光凭商品的琳琅满目已远远不够，搞好售前、售中、售后的服务，已成为商家竞争之焦点。如何为顾客提供全面周到的服务，实在是现代生意人必须首先考虑的问题。

4. 因地制宜。不同地区的消费水平、消费习惯和风情民俗千差万别，经商者只有详细了解这些差异，才便于因地制宜，根据各地消费的具体情况，确定经营品种、数量、质量、包装装潢，以及推销方式、服务项目等。这样才能吸引更多的消费者，扩大自己的市场。

5. 以进促销。对于供求平衡、货源正常的商品，在保持必备库存前提下，多销多进，少进少销。对于货源时断时续，供不应求的商品，要广辟货源，多进多销。对于销量不大的商品应多样少进，随进随销。对鲜活商品，则要做到随进随销，分批进，分批销。

6. 做好宣传。对你的商店及你店里进的商品你必须花一定的精力和财力进行广告宣传，使广大消费者对商店的经营特色及商品的价格、品种和特点等有所了解。“藏在深闺无人识”是商家最忌讳的。当然，做广告，是一门专门的学问，生意人应当经常研学之。

7. 巧占市场。市场如战场，每个参与竞争者，无不千方百计谋求获得更大的市场占有率。你若财力雄厚，与竞争对手旗鼓相当，可争取主动，正面进攻，当然要悉心研究对方的弱点，认真选好突破口，才利于向纵深发展。你若对自身的资金有所顾忌，认为实力逊于对手，可采取侧后进攻，迂回包抄的策略，选择不同的近期目标，集中力量，先难后易，各个击破，最终对竞争者形成包围之势，以期不战而胜。你若财力薄弱，暂无法与对手正面抗衡，可采取步步为营的蚕食战术，即先寻找竞争对手不大重视的市场空隙，一点一点地渗透，逐步扩大市场范围，在不知不觉中占领对方市场。

8. 巧订价格。制定商品价格是促进销售、开展竞争的重要手段。要根据时令、对象、市场销售前景等对商品采取灵活多样的定价策略，以期达到“货如轮转”的效果。

9. 薄利多销。做生意不要一心盯着大利，在立足于薄利多销，聚沙成塔，

需知“一口不成胖子”欲获厚利，必须从小生意做起，从小到大。

10.精打细算。做生意必须精明，要搞好资金、成本核算，尽量把钱用在“刀刃”上，该花的钱毫不吝惜，不该花的一分钱也不浪费。处处精打细算，并非显示你的小器，相反是为你日后成大器奠定坚实的基础。

### 成功经营者的八大秘诀

法国有一家全国首屈一指的企业经营训练学校 INSEAD，该校企业经理人训练课程负责人穆苏卡认为，成为一个拥有百万财富的成功企业家须掌握下列八项秘诀：

- 1.成功企业家无固定模式，要善于把握机会，然后创造成果。
- 2.眼光要远大，勿因企业小而不为。企业经理人可在许多小生意机会中创造出大经济效益。
- 3.就你熟悉的领域去发挥。成功的企业经理人不会挑一些完全外行的来做，他们的事业是他们的能力、经验和兴趣的延长。
- 4.花钱要三思。不要把几百万元浪费在市场调查上，你的思考分析能力比一份 40 页的报告重要得多。
- 5.别受自己手头资金限制。去找机会，然后去找可以配合的资源，好的构想不要怕没有资金。
- 6.避免传统商业陷阱。许多人以一个人管理多少人和可运用多少资金，来衡量他们的地位，但成功的企业经理人关心的是如何创造经济机会，他们不会因权位不高而被人看轻。
- 7.勿以金钱至上。机会才是最重要的，银行里有多少存款和你是否一位成功的企业经理人，并无多大关系。
- 8.别只看到你的产品的优点。爱上自己的产品可能也是一种隐忧，切记你应当清楚地了解自己的产品有哪些缺点。

### 经商理财十八则

经商必须与理财并重，方能取得更好的效益。经商与理财的道理，古人已有所研究。春秋时代的名臣范蠡在帮助越王勾践灭掉吴国之后，深知勾践“可以同患，难于处安”，便辞官从商，“候时转物，逐什一之利”，并很快使家产增到“巨万”。范蠡在经商实践中总结提出了他的经商理财十八则，至今我们仍有一定的参考价值。经商理财十八则，用现代汉语表述就是；

- 1.生意要勤快，切勿懒惰，懒惰则百事废；
- 2.价格要订明，切勿含糊，含糊则争执多；
- 3.用度要节俭，切勿奢华，奢华则钱财竭；
- 4.赊欠要识人，切勿滥出，滥出则血本亏；
- 5.货物需面验，切勿滥入，滥入则质价减；
- 6.出入要谨慎，切勿潦草，潦草则错误多；
- 7.用人要方正，切勿歪斜，歪斜则托付难；
- 8.优劣要细分，切勿混淆，混淆则耗用大；
- 9.货物要整修，切勿散漫，散漫则查点难；
- 10.期限要约定，切勿马虎，马虎则失信用；

11. 买卖要随时，切勿拖延，拖延则失良机；
12. 钱财要明慎，切勿糊涂，糊涂则弊窦生；
13. 临时要尽责，切勿妄托，妄托则受害大；
14. 帐目要稽查，切勿懈怠，懈怠则资本滞；
15. 接纳要谦和，切勿暴躁，暴躁则交易少；
16. 主心要安静，切勿妄动，妄动则误事多；
17. 工作要精细，切勿粗糙，粗糙则出品劣；
18. 说话要规矩，切勿浮躁，浮躁则失事多；

### 当你与外商洽谈生意时

美国。美国商人喜欢边吃饭边谈话，一般洽谈活动在吃早点时开始。和美国人谈生意不必过多地握手，可直截了当地进行。

英国。跟英国人谈生意有三忌：一不要佩戴条纹领带；二不要以皇家的事作为谈笑话题；三不要直称“英国人”，而称其“大不列颠人”会使他们非常满意。

德国。德国人看重体面，注意形式。对有头衔的商人，一定要称呼他的头衔。另外，见面或离开时一定要握手；如果帮助对方穿上衣，那会显得更亲热。

法国。法国人不喜欢过多地提个人问题，譬如他的家庭私事和生意秘密，因此，谈生意时要尽量避免涉及这些方面。

芬兰。与芬兰人谈生意要避免谈论政治。生意谈成后，如请你洗蒸汽浴，这是受欢迎的表现，不要拒绝。

加拿大。加拿大商人最忌讳商品价格经常变动，也不喜欢做薄利多销的生意，做生意擅长稳扎稳打。

澳大利亚。和澳大利亚商人谈判时，一定要让有决定权的人参加，因为澳方代表都有决定权，否则会影响谈判。谈判中，他们不喜欢对方先抬价、后降价，价格一经商妥，下阶段磋商时，就不再涉及价格问题。

### 世界三大商业民族的生意经

战后日本海外业务的迅猛拓展，若无犹太、华侨、印侨的帮助，将一事无成。因为欧美、东亚及中东、非洲等市场命脉全由他们控制。

以英国“电业”为例，伦敦的60%的家电经销商是犹太裔英人；在苏格兰，他们占有40%的市场；而对美国经济举足轻重的却是犹太裔美人。

在东南洋，是华侨的“天下”。日本商人的90%是通过华侨来开拓市场的。中东及非洲却是印侨的“地盘”。

犹太人重视书面契约。因此，和犹太人做生意，在订约前，必须想象交易中可能发生的所有状况，逐条整理后聘请律师严密审定，以保障自己的权益。

华侨一般都从赚取蝇头小利入手，白手起家。他们有刻苦勤勉的传家宝。

其次是华侨重“信用”。因此，在东南亚，日本人做交易都找华侨。

印侨比较现实。往往把今天的10元钱看得比明天的100元钱还重要。他们注重道德与人际关系，一切为了同胞情谊。

## 同日本人做生意要诀

送名片。同日本人交往，要注重礼仪，第一次见面时送名片必不可少。名片的一面最好用日文印制，以便给对方留下亲近的感觉。但是有一条要切记：名片不可送重，同一个人第二次见面时再送名片，会被对方视为不懂礼貌。

关于送礼。按照日本人的交友习惯，客主在第一次见面时，是主人向客人送礼，而不是相反。但是在日本人回访时，你反客为主，见面时切记送上一份可心的礼物，以向客人表示，他们是尊贵的。日本人特别注意身份。送礼时切不可不分地位高低送上同一个标准的礼品。例如，送给经理和副经理的礼品要有所区别，送同样的礼物，或给职位高的送了不相称的礼物，对方便会产生受辱的感觉。

交谈。同日本人交谈时，同样要注意对方的身份。在正职、副职都在场的情况下，交谈时一定要对着正职说话，即使副职是主要谈话对手，也千万不要撇开正职，同副职过多交谈。

谈判要有准备。同日本人谈判时，事先要作好调查研究。对日方的情况要有所了解。这样交谈时显得你懂得多，见识广，对方肃然起敬，愿意同你谈判。否则，对方会认为你不是行家，失去同你作生意的信心。

要有耐心，要谈得具体。同日本谈判时，一定要耐心而具体，不要空洞抽象。同日本人搞合资企业，要事先对建厂计划、资金筹备等详尽研究，做出充分的计划。资金不足，计划不详，匆忙上马往往吃亏。

## 美国商界奇才的经营秘诀

1. 对于自己的长处与弱点认识清楚，挑选自己可以有很大获胜机会的行业，但一旦发觉该行确实不适合自己的继续发展之时，应当机立断，改辕易辙，不可执迷。

2. 失败不是一种绝对的东西，除非你心甘情愿降临到自己身上的事情，称之为“失败”，否则世上没有所谓绝对失败，因为你还有许多反败为胜的机会。

3. 创业的过程多姿多采，你必须做好一切心理准备，迎接许多惊心动魄的新考验。在大局完全为你所控制之前，你必须经历一个重大的考验——一切都好像脱离了自己的掌握，令你诚惶诚恐、或会产生畏缩之情。

4. 在工作上不断求变创新之同时，却不可改变自己原先定下的奋斗目标与价值观。

5. 避免曲高和寡，你作出的任何决定，必须令下属觉得合理而可行，否则必须予以更正。

6. 对同事及下属的能力及特长有所了解，人尽其才，分配各人自己感兴趣及胜任愉快的工作。

7. 与各职员保持紧密的接触，深入沟通，让他们知道你希望工作能达至的理想结果。

## 商业贸易谈判技巧



**喊价要狠策略。**在磋商交易中卖主喊价较高，或买主出价低，都会造成对自己较为有利的结果。一般说，一个好的谈判者必须知道下列三点诀窍：

1. 如果买主出价较低，则往往能以较低的价格成交。
2. 倘若卖主喊价较高，则往往也能以较高的价格成交。
3. 喊价高得出人意外的卖主，如果能够坚持到底，则只要坚持在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

大量资料证明，当卖主喊价较高时，买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。

运用这种策略时，喊价要高，让步要慢。借着这种方法，谈判者一开始便可削弱对方的信心，同时还能趁机考验对方的实力并确定对方的立场。

所以，假如你是买主，出价要低；假如你是卖主，喊价要高。不过，出价或喊价务必合理，不要失之轻率，而毁坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商榷的机会，则你将会有意想不到的收获。

**从容不迫战略。**不管是政治谈判还是商贸磋商交易，在不知道如何取得充分的思考时间以前，不要和对方商谈。要让自己有缓冲的时间进行思考，才不致因被迫而匆促作成决定，也免得在事后悔不当初。

这里收集的一些方法，无论对买方、卖方都有帮助：

1. 在回答问题前，让对方把问题先说清楚。
2. 预先安排好一个打岔的机会；安排一个重要的访客或者电话，在紧要的关头时岔入。
3. 上洗手间去。例如泻肚子就是一个还不错的借口。
4. 突然感到口渴或肚子饿。
5. 临时替换谈判小组的人员。
6. 以搜集费时为借口，不要立即提出有支持作用的证据或文件。
7. 以不知道为托辞，以争取较多的时间来了解内情。
8. 或以一时找不到专家顾问为理由来争取时间。
9. 让对方埋首研究你所提供的一大堆资料。
10. 请第三者居中翻译或解释。这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译员或者是你公司的老板；不论在任何情况下，他们都是以使事情进行的速度缓慢下来。
11. 要先计划好如何防备对方的问题。
12. 倘若在谈判的过程中遇到了难以解决的问题，可以不时地体会，同时另外召集己方人员共同商讨对策。
13. 先派一个活跃者，进行有关沟通协调工作。

商贸交易正式谈判的开会期多半很短，而休会期却很长。某一天内提出的问题，有时候甚至需要用一個禮拜的时间来回答它。为了让对方有充分的思考时间，所提出的问题通常都是以笔写就的。迅速达成协议是很少见的。

话虽如此，美国的商人却常以一种打乒乓球似的方法来进行谈判。匆忙的买主和卖主各以几个快攻和几个反攻，就把交易谈成或结束了。至于东方人和欧洲人就不会这样匆忙了。他们深知有时间思考的人，会想得更周到，事情也会做得更美好。

**吹毛求疵战术。**在商贸磋商交易中，买主通常也可利用这种吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。

这些问题有的是真实的，有的却是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

使卖主把卖价的标准降低。

买方讨价还价的余地较大。

让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙。

这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。大量事例证明：双方在交易开始时，倘若买方要求得愈高，则谈判的结果愈好。因此他们总是一而再地运用这种战术。

但是若从相反的立场来说，如果身为卖方，又该如何对抗这种吹毛求疵战术呢？

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求随着你的耐心和韧劲自然会渐渐地露出马脚，并且失去影响力的。

2. 遇到了实际的问题，要能直攻腹地，开门见山地和买主私下商谈。

3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。

4. 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关系的问题。

这里要注意，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已，因此卖主应该尽量削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

步步为营战术。当卖主不愿意提供资料给买主时，买主如何去得到成本的分析呢？以下的建议将会帮助买主得到它：

1. 运用程序：公司政策和法律规章等来禁止卖主闪烁逃避。

2. 让第二个程序紧跟着第一个程序；在第一个程序未完成前，不让第二个程序继续进行。卖主则很可能会因此而决定提供资料以符合他的利益。

3. 向对方的上级抗议。

4. 假如无法得到全部的资料，部分的资料也可以。有总比没有好。

5. 运用法律上或政治上的压力。

6. 延迟发出订单。

7. 指出其他的卖主已经提供成本分析表了。

买主应该记住：并不是卖主个人拒绝提供资料，而是卖方公司所作的决定。所以只有告诉卖主及其公司，长远的利益将因此受到危害，便可以得到成本分析表了。

以退为进战术。以退为进是商贸谈判中经常使用的战略战术。为了巧妙灵活运用这个战术，在谈判中：1. 要替自己留下讨价还价的余地。如果你是卖主，喊价要高些，如果你是买主，出价要低些。不过不要乱要价，务必控制在合理的范围内。

2. 让对方先开口说话，让他表明所有的要求，先隐藏住你自己的要求。

3. 尽量让对方在重要问题上先让步。如果你愿意的话，在较小的问题上，你也可以先让步，不过要非常谨慎。

4. 不要让步太快，或者作过多的让步。晚点让步要比较好些。因为他等得愈久，他就愈会珍惜它。同时避免对方过于坚持原来的价格。

5.要认识到，同等级的让步是不必要的。例如他让你 60%，你可让他 40%。如果他说：“你应该也让 60%”时，你可以说：“我无法负担 60%”来拒绝他。

6.不要做无谓的让步。每次让步都要从对方那里获得某些益处。当然在必要时，也可作对你没有任何损失的让步，换取对方的更大让步。

7.记住：“这件事我会考虑一下。”这也是一种让步。

8.不要掉以轻心，记住每个让步都包含着的利润，关系着你的目标。另外在谈判中，不要不好意思说“不”。大部分人都怕说“不”。其实，如果你反复强调“不”字的话，他便会相信你真的是说“不”。所以要有耐心些，而且要前后一致。

谈判不要出轨。尽管在让步的情况下，也要永远保持全局的有利情势。方法灵活不出原则。假如你在做了让步后想要反悔，也不要不好意思。因为那不算是协定，一切还可以重新来。

理想的让步模式。理想的让步模式是以退为进策略的体现。一个优秀的商贸谈判家并不是在任何情况下，都采取进攻策略。有进有退，能伸能屈，方为高者。那么有没有理想的让步模式呢？

1.开价较低的买主，通常也能以较低的价格买入。

2.如果买主一次就做大笔金额的让步，会因此引起卖主对价格的坚持。所以买主在让步时必须步步为营。

3.一次只做少许让步的人，结果也较有利。

4.在重要问题上先让步的人一般说来都会失败。

5.如果把己方的预算告诉对方，往往能够使对方快速地作成决定或协定。

6.太快速完成交易，一般来说对于谈判的任何一方都不利。

商贸谈判中的笑话战术。商贸谈判是一件很费力的工作。当事情的讨论达到高潮或时限将到的时候，紧张气氛往往使人变得浮躁而痛苦，进而失去理智，导致上当贻误工作。马丁尼、镇定剂、口香糖能够帮助你缓和紧张的气氛，镇定你的情绪。在中东，念珠也有相同的功用。但是没有一样东西比笑话更能缓和紧张的气氛了。在适当的时刻，如果你能运用笑话，就能妙语如珠地使紧张的讨论暂时中上，从而获得缓冲余地、冷静思考的时机。你听过一个“好消息？坏消息？”的故事吗？在谈判时，如果双方同时被好消息和坏消息所困扰时，你就可以使用它了。

这个故事说：有一个印第安族部落因被人追赶，逃到了某个地方，由于情况危急，酋长便召集族人谈话。他说：“我有好消息，也有坏消息要告诉你们。”族人间起了一阵骚动。

酋长说：“首先我要告诉你们坏消息，”人群中立刻传出一阵窃窃私语。他说，“除了水牛的饲料以外，我们已经没有什么东西可以吃了。”大家又开始你一言、我一语的交头接耳起来，到处都可以听到“可怕啊！”“可怕啊！”的声音。突然间一个勇敢的人发问了：“那么好消息又是什么呢？”酋长回答说：“我们存有很多的水牛饲料。”

在商贸谈判中，你也会常常感觉到对方也和酋长一样，提供了很多水牛饲料给你。

在商贸谈判中，适时地说些笑话缓解紧张气氛，使自己冷静下来思考，坚定自己的立场是很重要的。买主和卖主还必须注意：谈判进行到紧张的关

头时，在会议桌上花的时间会愈来愈短，而体会的时间却会愈来愈长。这样双方才能有充分的时间冷静思考。

### 国外商品生意经集锦

美国商人认为，利润大的商品不是最好的商品，顾客喜爱的商品才是最好的商品。把“货物出门，概不退换”改为“货物出门，负责到底”。

英国商人不说“这件商品我们店没有”，而是说“你需要的商品，我们将尽力替你想办法。”

法国人卖的，即使是水果、蔬菜，也要象一幅静物写生画那样艺术地排列。他们认为商品的美感，能引起顾客的购买欲望。

日本人是只要能大量销售，哪怕是极便宜的东西，也大量生产，因为它有可观的利润可赚。

泰国商人认为必须让顾客高高兴兴地来购买商品，高高兴兴地走，高高兴兴地再来，而且还要带更多的人来购买商品。

德国是以好的服务质量去争取顾客，以提高工作效率来降低商品成本。一但发现顾客买的是劣质货、残体货，经理和营业员马上带着礼品登门道歉。

法国人认为，给顾客理发后，行动迅速地给顾客拍上一张发型照，六秒钟之后就能送到顾客手中，还可征求顾客对发型的意见。

日本人认为，当你买了点什么，那怕是第一次，店员也是用“承蒙光顾，非常感谢”的口气对待。

### 买卖谈判的六种方式

1. 劝导说服式的谈判，当买方采用价格分析，确定出成本指标低于卖方的出价时，买方就可用这种方法劝说降低售价和同意按成本定价。

2. 实力威胁式的谈判。实力是指对他人产生影响的能力，因此实力谈判应该成为一种可能的谈判策略。买方有很大的实力，他可在谈判中以撤销合同、削减订货量作为威胁手段来迫使卖方就范。

3. 互让互惠式的谈判。这种方式要求双方开诚布公，探讨存在冲突和矛盾的那些问题，并最终作出于双方都有利的让步。这种谈判关系需要一种彼此之间的理解，而买方的完全真诚则是这种理解的基础。

4. 折衷妥协式的谈判。有许多价格谈判是以达成折衷协议告终的。在谈判中。有句话很为流行，叫做“差额对半分”。不过买方在采用这种方式时必须保持警惕，否着在谈判中就容易落入对方的圈套。

5. 摸清对方真意的谈判。这是值得推荐的一种谈判方式。从卖方角度来看，抬高售价都是事出有因的。买方对此要采取相应的对策，设法弄清卖方抬高售价的真实意图及其原因。

6. 保全对方面子的谈判。当谈判双方态度僵持时，为要使谈判最终取到进展，其中一方必须退让，但这有碍面子，会引起情绪上的强烈反应。因此，一旦发生这种情形，另一方必须体谅地让对方保全面子。

### 美国人的生意经

美国商人是很有些生意经的。电视上、广播里、地铁、出租汽车上、公共汽车的车身、车厢内，摩天大楼的房顶乃至厕所洗手池的镜子上方，五花八门的广告，令人眼花缭乱、目不暇接。美国的广告宣传花样翻新，无孔不入，刺激着人们的购买欲。

走进美国的大小商店，细心的顾客会发现，这里的商品价格多为 3.99、9.99、99.99 等等，它巧妙地利用了人们的心理，认为还不够 4 元钱，不到 10 元钱而慷慨解囊。你去食品店买一盒话梅或一袋糖果，包装盒的一角常印有“优惠 25 美分”的字样。待你剪下这一角包装纸下次再买同类食品时，无论在哪个商店都可以享受便宜 25 美分钱的优惠，如此吸引你一买再买。给我印象最深的要算是纽约附近大西洋城的凯撒大赌场，来回车票 10 美元，旅游车到达赌场门口后，即有一位小姐登车，按座位每人发放两张优待券，其中一张优待券可到赌场出纳处当场兑换 15 美元现金，另一张 7.5 美元要你妥善保存，待你下次再来光顾这家赌场时，可与下一次的 15 美元优待券一并领取现金 22.5 美元，这笔现金是赌场提供的小笔赌本，引人上钩，只要你一上了瘾，就怕你不掏腰包继续拼搏的，据说有不少人就是从贪图这点小便宜开始而最终倾家荡产。美国各地都有这样的赌场，招徕的花样翻新，怪招百出，不但免费搭乘来回车辆，甚至于免费提供膳宿。据导游介绍，有些老者，在家闲极无聊，就包了导游车的座位，每天往返于赌场和纽约之间，这样每天赚 12.5 美元，一个月下来 375 美元，倒是一笔可观的收入，这些老者下车后凭券换得现金并不去赌场，而是在街上逛逛，海滩坐坐晒太阳，中午吃一个汉堡包，然后等班车回城，逛赌场不但成了完全免费的娱乐，而且还有赚头。但这样的人毕竟为数甚少，一些富家子弟在这儿一掷千金，挥金如土，难怪美国赌业每年的利润达几百亿美元。

## 讨价还价的技巧

购物时如果懂得如何讨价还价，可以为你节省不少的金钱。而讨价还价的技巧，必须加以学习，才能运用自如。

当购买比较贵重的物品，像珠宝，名贵时装或大型电器时，要选择“还价对象”，最好直接和店主或经理磋商。

了解货品的“浮价”，而希望削减的数目，不要超越浮价的范围。浮价是指商人在货物的基本定价上加上去的“希冀利润”。一般的浮价行情是：家电用品加 20%—30%；服装则可能高达 100%。

即使你决心购买选定的物品，仍然要告诉售货员你对该物并不太满意；或指出并非你心目中最合适的选择。这时卖方多数会把价钱调低。

向店员指出，同样货品，在另一店铺的售价较低。会令卖方同意以相同的较低价出售。

如果可能的话，一次购买数量较多的同样物品，这样可以获得较大的优待。

最理想的讨价还价的日子，是星期一至星期五。因为这些日子，商店的生意比较清闲。星期六、日的“繁忙时间”中，店员大都不易让步。

## 市场陈列商品的学问

将货物“上架”是一门超级市场重要的学问。

将货物放在架上，是属于管理方面的事情。如果没有管理，则工作人员是随随便便将货物放在架上，他们但求工作方便，贴了价目标贴后就放上去，这样一来，货架上便做成很多“死货”。这些“死货”被永远塞在货架深处，很久都卖不出去。

因此，管理货物上架时，是将旧货从货架深处搬出来，把新上架的货物放在最深的一层，把旧货放在最当眼之处，希望顾客由于方便拿到，就先去卖旧货，再卖新货，因此，新货是永远放在货架深处的。

有些非日用必需品的装潢美观，在贴上价目贴纸时，常常贴在难于找到的位置上。这是贴定价的艺术，目的是希望顾客拿起这件货物来仔细看，令你觉得它极为悦目，吸引你的购买欲，往往因此令你买到不是你准备买的东西，即是让你购买超预算的东西。

超级市场的货架是分上中下三层的，在眼睛至腹部的货架，称为中层架。中层陈列的货物。通常是利润较高的货物，其中属于该超级市场自己牌子的货物，全部都陈列到中层架上，这些货物的定价贴纸全部面向顾客，令顾客一望就望见价目。利润低的货物，通常放在上层及下层，要你昂头或弯腰才能找到。凡耐藏食品，例如罐头，在运输途中都碰凹罐边，或流行牌子的食品，预计在贮藏限期将至之前不能照原价推销的，都会特别割价出售，这些割价货物，都会集中在当眼的地方陈列，希望吸引顾客迅速购买。所以在超级市场购买这些割价食品，必须衡量家庭人口及食量才购买，不可因便宜而买得太多。

## 设计力就是竞争力

特殊设计、方便婴儿小手握住奶瓶，三角锥状的扩音器……，这些产品的突出之处就在于设计，它是外形、功能、品质、风格、艺术及生产技术的一种奇妙的组织。这些产品都是美国设计人员的心血结晶。

如今，美国厂商再度体会到，设计是产品竞争力的关键所在，好的设计，不但要外型吸引人，还必须让消费者觉得可靠、舒服，而且产品的使用及售后服务相当经济；当然，它还包括易于生产。

美国的设计能力，已获得国际间的认可。当然对厂商而言，最大的奖是赢得竞争者的市场占有率。

目前，美国设计最明显的趋势是单纯的。也就是说，产品应方便使用、安全、舒适。

在消费者一眼看上它或触摸它时，就知道它的用途。

在电子科技一日千里之下，许多产品的庞大机件已由微小的电脑晶片所取代，内部构造不再左右着产品的外形。但是今天科技的影响力已经削弱了。

数字显示，深奥难懂的说明书已被舍弃不用。一位专家指出：“目前产品设计的重点在于有效操作使用的方法。”

因此，刻度盘、握把再度受到重要，因为手的触摸会让人产生关联感。

追求设计单纯化，还必须配合装配的简单化。对厂商而言，它还是降低成本的关键。日本厂商便由于精通此道而取得全球竞争的优势。因为减少了装配的零件数，就能减少制造成本，也可以削减存货，减少供应商，缩短生产时间。

## 如何使资金周转得更快

做生意一般来说总得要有本钱。但如何用较少的资金做较多的生意，这里面大有文章。精明的生意人深谙“有钱不置半年闲”的道理，千方百计地加快资金周转，避免资金的闲置，一块钱往往当别人几块钱、十几块钱用，何愁不发大财。

避免资金闲置，加速资金周转，应注意以下几个方面：

1. 进货要适应季节变化，不要让落令商品占用过多的资金。经营季节性较强的商品如服装、鞋帽和某些食品，在季节到来之前，就要组织当令商品的进货，并做到季初多进，季中少进，季末力争基本销完。如季节末有一定的积压，则应削价出售，以免占用资金。

2. 密切关注市场动态，以销定进，勤进快销。现在市场行情千变万化，今天的畅销品，明天就可能被新产品所取代。要避免商品积压和资金滞留，必须随时注意市场动态及消费者的趋向，既不盲目大量购进，也不因举棋不定而丧失时机。要密切注视新品种、新规格、新花色产品的问世，勤进快销，把生意做活。

3. 要有利息观念，把购进的商品尽快投入市场。你用来做生意的资金，不管是不是银行贷款，你都得计算利息，想到资金多占用一天，就得付出一天的利息。因此，商品购进后，千万不要锁在库房里睡大觉，要让它尽快与消费者见面，想方设法进行推销。如能实现“无仓库销售”，那是最好不过的了。

## 巧布商品，事半功倍

你如果经营着一家商店，就应当在商品陈列上下大功夫，使顾客一走进商店就有耳目一新之感。

研究表明，同样的商品，在柜台上的不同陈列组合，最后的销售结果都可能大不一样。而研究商品陈列的依据则是顾客的消费心理和购买心理，并以最大限度地吸引顾客的注意力为目的。商品陈列，就是通过巧妙的科学的排列组合，给顾客留下一个良好的商品“视觉语言”，使顾客产生购买欲望。

1. 摆放商品，在要尽快销出去的商品多放在右侧，因为 87% 的顾客进店后首先看右侧的商品，顾客非买不可的必需品，则可放在左侧。必不可少的日用品可放在靠近出口处。

2. 大商店里应设有指示标志，让顾客一看便知什么地方卖什么。有走道的地方应陈列一些吸引人的商品，也可在那里展示新产品，还可以布置广告，赠送样品，因为在实际上有一半商品是由过路人买卖的。

3. 商品的摆放要讲究艺术性。叠放的商品要设计优美的造型；色彩鲜艳的商品要充分突出其视觉效果；色彩暗淡、造型单调的商品要通过灯光、造型和适当的装饰物使顾客产生鲜明的印象。

4. 选择合适的柜台和货架，设计漂亮的商品展示橱窗以及精心装璜的门面，都是为商品美观、巧妙、合理的陈列所作的很好的铺垫。

## 商品要有个好名称

给商品起个好名字，让顾客念来朗朗上口，印象深刻，这里面大有学问。但在以新产品为中心的时代，一般可归纳为以下几点：

1. 语感好。语感好、冲击力强，仍为最基本的要素。特别是对饮料等能长期维持商品寿命的商品来看，语感、音感更为重要。例如“娃哈哈”、“健力宝”饮料，读来语感就特别好。

2. 传达商品的含义。商品一多，通过含义来传达商品的性能就变得更为重要。作为商品概念的命名，要能较好地传达其性能和特点。“肠虫清”、“胃必治”作为专门药品就很好地传达了商品含义。

3. 独特性。商品命名意味着商品的来历，最好应具有独特性，使顾客容易记忆，印象深刻。“奔驰”轿车、“三九胃泰”的命名就较好地表达了商品的独特性。

4. 商品寿命。商品寿命在很大程度上被商品特性所左右。不过一般来说，寿命较短的商品如方便面等使用较滑稽的名称，轿车等使用期长的商品则必须使用较正统的名称。

5. 同销售对象交流思想。在商品开发中，以谁为销售对象的问题很重要。商品命名，最好能达到同销售对象交流思想的效果。“可口可乐”饮料、“宝宝康”泡泡糖的命名较好地体现了这种效果。

6. 文化韵味。给商品命名，要有一定的文化韵味，使商品名称文雅、含蓄、清新，亦能令顾客难以忘怀。“红豆”衬衫、“春兰”空调、“琴岛”冰箱、“联想”计算机等均较好地表达了一定的文化韵味。

## 怎样进行店面设计

一个设计精美的店铺门面，会给顾客带来良好的第一印象，并激发他们的购买欲望。

进行店面设计之前，要全面考虑你的商店销售何种商品、经营规模、经营特点、周围环境，以及建筑物的形式与风格等。

在设计中应当把握三条原则：一是销售商品的内容和特点尽力与店面外部形式相结合；二是店面造型要与整个建筑物和谐统一；三是力求鲜明醒目，独特新颖，不落俗套，不与周围店铺雷同。

要设计新颖、实用、方便、合理的店面，应当广泛吸取他人的长处，打开设计思路，方能行之有效。

追求豪华高档，是当今修店面的新时尚，各种材料当然都可考虑使用，但要注意不必一味追求花钱多，全用昂贵的材料。关键用选材得当，用得恰到好处。有时把高级材料与普通材料结合起来用，既可降低成本，还能产生对比，给人带来新鲜感。

如果你的商店主要销售的是地方土特产，如茶叶、中药、陶瓷、丝绸、风味小吃等，店面设计就应考虑体现民族风格、传统文化和地方特色。

销售现代生活用品，如家用电器、钟表眼镜、美容化妆品、现代时装等等，店面设计构思就应体现时代潮流，富有现代生活气息，以与现代商品的气质相吻合。

现代店面装修，多采用薄片大理石、薄片金属不锈钢板、薄型铝金板以



及各种彩色墙地砖等。店门多采用金属栅栏门或铝合金卷闸门。

橱窗作为商店商品信息最集中、最敏感的地方，在设计时要考虑三个因素：第一、不能影响店面外观造型的统一和谐；第二，不能影响店堂实际使用面积；第三，要充分考虑到方便顾客的观赏和购货。橱窗横度中心线最好与顾客的视平线相等，以使陈列的商品都能在顾客的视野之内。橱窗设计，还须考虑防尘、防热、防冻、防晒、防盗等因素。

招牌是显示店名、商店性质及销售何类商品的地方，设计一定要大方、新颖、独特。要选用经久耐用、美观亮丽的材料，突出其装饰效果。

### 给商店起个好店名

假如你刚开办了一家零售店或餐饮店或其他的什么店，也许会给商店起个什么好名称的问题而犯愁。的确，有一个好店名，不但可以给人以美的享受，而且可以显示商店的经营特色，增强对顾客的吸引力。新颖、别致的店名，就等于一个极为有效的广告。

为商店起名，方法各异，效果也各不相同。

追求文化的蕴含：广州有一家陆羽茶叶店，以唐代撰写我国第一部茶叶专著《茶经》的陆羽作店名，使顾客很自然地联想到，这家茶叶店大概是比较懂得茶经的。还有北京的“荣宝斋”，充满了特有的书卷气。

追求奇特的效应：上海有家商店起名“城市恋人”还有一家“钢琴酒吧”，名称都新异而又使人觉得浪漫无比。香港有家“三王一鬼”饮食店，名称令人“丈二金刚摸不着头脑”，但仔细一打听，才知“三王”是指的粥王、肠粉王、面王，“鬼”是油炸鬼。这是几个年轻人合伙开的粥面店，命名虽古灵精怪，却使人难以忘记。

追求吉利的口彩：此类命名一般以老字号居多，例如“永安”、“大发”、“隆盛”、“泰兴”等等，新店也有不少采用类似字眼的。

追求温馨的情致：取这类名称的店家多以女性为服务对象，或是由女性作为主要的经营者，例如“爱梅”发廊、“芳芳”餐厅、“燕落”服装店，“西施”美容厅等。

追求洋名的时髦：随着对外交往的增多，各种“洋名”也纷至沓来，不少店家以起“洋名”为时髦。比如“希尔顿”、“贝思特”、“安娜”、“珍妮”等等，虽有些食“洋”不化。倒也显示了一点别致。

另外还有取古名的、取地名的、取景物或动植物的、取社会流行常用的词的等等，不一而足。总之，就看你自己的选择了。

### 商品的“脸面”——商标

对于一个人，我们一看到他的脸面，就能把他认出来。那么如何使消费者在市场上和广告中一眼认出我的企业及产品呢？这就要借助商品的“脸面”——商标。

商标，俗称牌子，它代表商品的一定质量，以表示某种商品同别的商品的区别，通常注明在商品及包装材料和其他宣传品上。

在现代市场上，商品的商标直接关系到企业的信誉和用户信任程度，甚至影响到企业的前途和命运。

商标是一种名称，一种特别希冀广为传播的名称，因而应具有不同于一般名称的特殊要求，即简洁明快，一目了然，易读好记，有良好的寓意。如“美加净”牙膏、“步云”皮鞋等就具备了这些要求。

商标按其构成可分为“文字商标”、“图形商标”及文图兼备的“组合商标”。无论哪种，都必须符合两个条件，一是有名，便于呼叫；二是有形，便于识别。因此，它即是一种听觉符号，又是一种视觉符号。人们提起商标，就会想到“万宝路”、“红塔山”、“可口可乐”、“雪铁龙”、“丰田”、“东芝”、“松下”等鼎鼎大名的品牌。

商标象征着商品的信誉，是企业的无形财产。一个名牌商标的价值往往高得惊人。例如美国的“可口可乐”商标就值 244 亿美元。中国的“茅台”、“红塔山”商标价值也相当高。

名牌商标价值如此之高，使拥有名牌商标的企业视它为命根子，因为一旦商标砸了，牌子倒了，即使有再多的工厂，再多的产品也是枉然。所以这些厂家在千方百计维护自己产品信誉的同时，越来越注重开展反假冒商标的斗争，以维护自身的合法权益。

### 包装：无声推销术

美国商界流行这样一句话：“没有包装，就没有商标。没有商标，就没有商业。”这句话说明了包装对于产品销售的重要意义。现在，美国企业用在包装上的费用已经几乎同广告费相等，由此可见包装在美国工商界所发挥的重大作用。在日本，人们有一种观念，便是人靠衣装，物靠包装。即使是高品质的商品倘若包装随便，亦会被视为低档货色。因此，日本对货品的精致包装名闻世界，有时包装本身就是一种产品。

包装的作用是保护被包装的商品，为运输和携带提供方便，也可以帮助消费者辨别不同的商品，促进某种商品的销售。包装的辨别与推销作用，固然与包装材料、样式、颜色、大小等因素有关，但商标所起的作用是至关重要的。当然，商标没有包装这个载体，也会无用武之地。

作为一种无声的推销术，近年来，包装术已逐渐发展为一项极有潜力的促销工具，与价格、质量、行销策略、广告宣传并列为行销五大要素。

包装的功能现在已不仅是保护和辨识商品，同时也能赋予商品的新鲜感、美观性和流行性。精明的厂家无不在包装设计上狠下功夫，以吸引消费者的注意力，买珠又买椽的现象已屡见不鲜。尤其在自选商场及众多的百货店中，包装正起着日益重要的作用。

成功地运用包装战术和进行包装设计，有三点经验可资借鉴：

1. 以商品特性与市场需求为基础。一方面包装设计必须适合商品特性(物理和化学性能)的要求，使其在生产与储运过程中获得完好的保护。另一方面还须从行销策略、商品定位、造型美感、流行品味、商标标示等要求综合考虑，使之与市场需求相吻合。

2. 适合消费者的心理。消费者对不同商品的形象感受与质感上的心理偏好各不相同，只有把包装设计的重点集中在消费者能深刻记忆的特性上，才能使包装具备特色与个性，获得消费者的心理认同。

3. 顾及包装的社会责任。包装所用材质及图形设计，不能与社会公益及社会道德相悖。例如，要考虑生态环境的保护，避免使包装成为难以处理的

垃圾；食品包装要考虑采用无毒包装材质；利器类商品（如刀子、刮须用具）不应使用红色装，避免引起“血”的联想等等。

### 借光经营——明智的选择

借光经营，指的是凭借或依托某个名人或某种名物甚而名山胜水的声望而在市场上顺势推销商品的营销策略。例如汪明荃做的“万家乐”广告，潘虹的“霞飞”化妆品广告，李默然的“三九胃泰”广告、李宁自创的“李宁运动服”等等，都取得了极佳的效益。

借光经营作为近年来世界上一种新兴的企业经营方式，具有相对销售业绩而言，耗资较少，营销效益高的特点。许多高明的企业经营者，之所以能在市场竞争中迅速抢占市场，除了产品质量好，服务优良之外，很重要的一个原因就是善于靠借光经营来展示产品的风采。山东曲阜的“孔府家酒”巧妙地借助了二千年前的孔子的文化遗产为其作宣传。八十年代末，美国一家小吃餐馆也曾利用当时新任总统布什爱吃炸猪皮的偏好，大做炸猪皮风味中吃的文章，诱使布什总统慕名光顾，从而大大提高了餐馆的知名度，引来了许多顾客前来品尝。

### 小商品也可做成大生意

人们都承认日本的企业非常精明，其在国际市场上咄咄逼人的气势，常令世界上的商界同行自叹弗如。从日本一家公司居然把一次性打火机这样的小商品都作成了大大的生意这一事例上，就可得到印证。

一个一次性打火机，价值不过几小盒火柴。但日本东海精器公司却抓住这一小商品不放，从试制到大批量生产，仅用了几年时间，就占领了日本国内90%的市场，在世界成为第二大供应者，引起世人瞩目。该公司开发经营这种小商品，主要有以下5种做法：

1. 观察与仿造。日本企业发展的特点是善于仿造，东海精器公司的起步，就是从细心的观察市场，然后仿造他人的产品起步的。该公司创始人新田富夫在1970年发现法国人已出售一次性打火机，便千方百计搜集资料，分析研究，并进而仿造。

2. 钻研与消化。开始的合作生产，均以产品漏气而失败。新田富夫加紧比较研究，分析消化，发现一次性打火机通病是漏气。于是研究出密封的办法，并于1972年创办东海精器公司，再度生产获得成功，同时他将盛装液化瓦斯的机身由金属改为透明塑料，这样可让消费者対瓦斯存量一目了然，以消除对漏气的不安。1975年公司正式推出产品自己的牌子，引起了消费者的关注。

3. 目标与策略。公司一开始就明确自己产品的市场目标。一次性打火机是大众性商品，面对广大中下层人士。因此，在经营策略和推销办法上采取与火柴一样在公共场所的小店里出售。公司与全日本25万个销售店建立了供销关系，很快打开了销路。

4. 广告与销售。该公司善于抓住机会开展强大的宣传攻势，使产品知名度大为提高。公司每年的广告宣传费用3.5亿至8亿日元之间，使“蒂尔蒂、米蒂尔”牌打火机成为名牌商品，并销售到100多个国家和地区。

5. 薄利与效率。薄利多销这一生意经用在一次性打火机上再好不过了。该公司为此定出“百元打火机”的经营宗旨，生产的打火机售价为100日元，比价值400日元而使用相同的1000支火柴便宜75%，也比世界最大的同类厂家生产的“比克”产品售价低50%。这就把大批顾客吸引过来了。虽然每只打火机赚钱不多，但销量很大，总体上仍可获得可观的利润。

从日本这家公司的经营之道可以看到，小商品也可以做成大生意，只要你有心钻研，善于经营。

### 与顾客适当保持“距离”

顾客进店门，理应热情相迎，主动上前服务，这样才能令顾客满意，这是经营者的一般规律。

然而也有与之不同的情况，有的顾客对这种一进门就受到热情服务反而觉得不自在，他们不喜欢这种多情的服务方式。这些顾客宁愿在无干扰的情况下选择商品，有的人只想进来瞧一瞧，恰巧碰上合意的商品才会购买。还有的人比较爱面子，如果我在他没有选择好购买哪种商品之前，就热情地问他买什么，反把他问得不好意思，即使他不好扭头就走，下次也不愿光顾此店。这不是等于变相驱走顾客吗？

所以，无论是“老板”还是营业员，看到顾客上门，都要察颜观色，区别情况加以对待，不要任何人上门一律立即热情相迎。对熟悉的顾客当然要热情随便一点。对生疏的顾客可以先保持适当的“距离”，微笑点头示意即可。待到人家已打定主意或问你时，你再热情服务不迟，这样反而可取得更好的效果。

### 各国生意经集萃

日本：只要能大量生产，大量销售，那怕是极便宜的东西，都有可观的利润可赚。

美国：利润大的商品，不是最好的商品，顾客喜欢的商品，才是最好的商品。变“货物出门，概不退换”为“货物出门，负责到底。”

英国：不要说“这件商品我们店没有”，应该说“你需要的商品，我们将尽力替你想办法。”

德国：以好的服务质量去争取顾客，以提高工作效率来降低成本。

法国：即使是水果蔬菜，也要象一幅静物写生画那样具有艺术排列。因为商品的美感，能引起顾客的购买欲望。

泰国：必须让顾客高高兴兴地来，高高兴兴地去；高高兴兴地再来，而且还要带更多的人来。

### 德国人的生意经

德国科学技术研究部副部长普鲁斯特说：“德国人做生意，过去也是采取我卖你买，把产品拿到国外去推销这个老办法。但今天可不同了，要想扩大出口，就得想方设法去拓展发展中国家的市场。但发展中国家大都存在外汇短缺问题（包括中国），与这些国家做生意，一两笔买卖好做，但长期做

就不成了。”他用一个形象的比喻说：“如果你做生意。一下子就把买主的钱袋掏空了，那么不管下次你有多么出色的货，任凭你怎么叫卖，对方也无钱问津了。怎么才能使你的买主钱袋里总有钱来买你的货呢？德国人采取一个办法——做好技术转让和知识转让的生意。这种生意，别人愿意找你做。等对方自己能生产了，他的钱袋里就有钱了，你就可以拿更新的技术和更新的产品去做更大的生意，彼此又可在新的领域进行合作，只有使对方经济得到发展，生意才能越做越大，这对双方都有好处。”这位副部长特别强调，在外贸中做好技术转让工作是德国长期坚持的一项基本政策，这也是德国与其他西方国家在对外贸易中最显著的不同点。美国国会早在1987年的一份报告中就曾承认：在对华贸易中德国是最热心的生产技术转让者。

这位副部长先生还幽默地“提醒”大家说：“请诸位注意，我刚才讲话的中心是要做更大的生意，我们强调的是长远的互利合作。”

### 日本人做生意无孔不入

一位叫福格的英国商人忙里偷闲，摆脱了生意跑到马来西亚去渡假。某天，当他在吉隆坡一家旅馆的游泳池边歇息时，有一位日本男子朝他游了过来，两人在攀谈中发现他俩是同行，于是两人越谈越热乎。当谈到双方都感兴趣的某种产品时，日本人马上不失时机地从游泳裤袋里掏出一张防水的业务名片给了福格，福格却没有名片送给这位日本男子，他却为此感慨地说：“我们真是望尘莫及呀！”

### 美国最大百货公司的经营之道

位于纽约市中心第五大街的梅西百货公司是当今美国最大的百货公司，这是一座三十层高的楼，包括168个商场，商场的陈列商品达800万种以上，营业面积为220万平方米，这也是世界上屋顶下面最大的百货公司。

这家公司成立于1858年，当时是个小小的杂货铺，只有十几个店员，年营业额还不到10万美元。创立者原是一位捕鲸船上的水手，名叫R·P·梅西。梅西的右手臂上刺着一颗星星，后来成了梅西公司的商标。100多年来，梅西百货公司从顾客的利益出发，根据时代的变化不断创新，牢牢吸引住了广大顾客，保持住了全美最大百货公司的称号。梅西公司的发展主要靠以下诸方面的经营之道。

(1) 跌倒了再爬起来的创业精神。经商对梅西来说，似乎比当水手的海洋生涯更为艰难。1844年他在波士顿开了第一家针线店，结果以关门而告终。不久他又在华盛顿开了一家小铺，但也未能维持下来。第三次开业，却又以失败告终。经过这三次失败后，梅西唯一的收获是，他深刻认识到“天时地利人和”是经商的重要条件。1858年他来到纽约，在第十四大街租了一个楼面，并正式取名为梅西百货公司，这次，他以整整14年的失败教训和跌倒了再爬起来的创业精神，终于使梅西百货公司获得了极大成功，在此后二十年里，梅西百货公司随着纽约市的发展，也急剧庞大起来。它不仅安然地度过了1873年严重的经济危机，而且在美国市民中获得了极好的信誉，并在全美零售行业中牢牢树立了霸主地位。

(2) 三条经营原则。梅西生前所制定的三条极为有名的经营原则，现在

已被普及为商业知识。这三条原则是：

第一、本店一切商品用现金购进，因此它可以从纽约、波士顿、旧金山等产地直接买进比市价更低的商品，而且也绝对不会出现恶性负债的情况；

第二、本店一切商品标明定价，一货一价，使妇女和儿童都能象行家一样买到货真价实的商品，绝无欺诈之事；

第三、本店对家属、亲友和从不相识的顾客一样对待，一视同仁，内外无别，信用至上。由此，本店可以提供市场上最便宜的商品，消费者尽可放心，不会让你多付一分钱。

这三条原则也是梅西的经营思想。梅西认为，商业服务和赢利的对象是顾客，失去顾客便会失去一切。顾客希望的是以最低的价格买到最好的产品，所以公司不能仅仅从如何赚钱出发，而重要的是要尊重消费者的利益，以一定的单位利润为限度，实行“文明经商”，“公道经商”

(3) 经营方式要适应消费者的要求。梅西去世后，公司的历届继承人不但没有忘记梅西的经营原则，而且还不断创新，他们为适应不同消费者的需求特点，推出了新的经营方式。十九世纪末，信用制度有了很大发展，若不用现金支付，这对顾客来说，无疑是得到了一种利益。据此，梅西公司于1901年创建了梅西银行，顾客存钱后所获得的信用卡，可在全美任何一家梅西公司所属的商场购物。1931年，美国极少数公司出现了大件商品分期付款制度，这对顾客当然是一种特殊的优惠，当然就要抢走梅西公司的大笔生意，但数月之后，梅西公司也相应推出给顾客更长的时间、更多的商品可以分期付款，结果又把顾客吸引了过来。

六十年代后，美国进入了一个全新的信用时代。对此，梅西公司又更新了过去的信用购物制度，它把几种信用制度结合起来，使之互相可以转换，这在为顾客着想，方便顾客方面又进开了一步。随着消费方式的多样化和生活水平的不断提高，梅西公司进一步广泛开展邮购、电话预约、上门销售等服务方式，并把经营重点从过去的大宗商品、日用商品转为流行商品和特色商品，在全、多、细的经营特色上又加上了新、奇、专等特色，以满足各种消费者，特别是青年消费者的需要。

梅西百货公司的经营之道，也是生财之道，它的创业精神、经营原则以及经营方式的不断创新，无疑是给当代企业亮出了一面可以照照自己的镜子。

### 值得借鉴的经营方针和商业礼貌服务

在透视外国企业的同时，也得望眼本国的“兄弟姐妹”企业，以求相互借鉴和学习，为此这里略加一点篇幅。

(1) 一条搞活小企业的经营方针。

我国苏南一带，小企业的商品经济十分活跃，它们的共同点是有一条有趣的经营方针，即：避热门、钻冷门、补缺门。

避热门——不与大企业直接对垒硬拼，盲目上大项目；

钻冷门——开发市场急需而大型企业不愿生产的新产品；

补缺门——为大型企业系列化产品生产当配角。

在激烈的竞争中，小企业如何生存和发展，关键取决于灵活的经营策略。只要小企业扬长避短，制定正确的方针和适当的战略，创造自己的经营特色

就能立于不败之地。

我们必须看到，市场需要是多种多样的，大企业的产品不可能无所不包，有许多产品不适宜大企业生产。所以，在市场竞争中，小企业大有用武之地。为了充分发挥小企业的特长和优势，在经营决策中，小企业应当避门，因热门货大家争着上，竞争对手如林，没有相当的实力是不行的。应当去钻冷门，这是因为许多产品填补市场空白，不仅深受消费者的欢迎，而且见效快、效益高。还应当去补缺门，这是因为根据自己的能力为大企业配套生产，有助于联合中壮大自己。但并不是说，小企业只能跟在大企业后面过日子，不能同大企业竞争，而是说，必须紧紧盯住市场，取长补短，量力而行，不断调整经营方针。

所谓热门、冷门、缺门，也在不断变化，只有靠灵活的经营策略，善于捕捉时机，科学地把握住这条经营方针，小企业才能适应市场的变化和竞争，开创新的局面。

## （2）周到详尽的商业礼貌服务。

台湾为改进商业服务，在大力推广商业礼貌 24 条。24 条的具体内容是：

接待顾客时，态度应亲切诚恳，面带微笑；

顾客至上，不论衣着品貌，亦不论其采购金额大小，均应一视同仁，亲切接待，诚恳服务；

对顾客应不厌其烦地提供所需服务，如连续提供不同款式，不同尺码，甚至不同产品等，使顾客感到满意而乐于采购；

对参观、询购而未采购之顾客，仍应维持良好态度，导致其再度光临；

切勿与顾客争辩、冲突，遇有误会或纠纷，应婉转解释，以免引起顾客围观，造成不良影响；

对顾客的建议应表示感谢，凡可接受者应尽快采取行动，对尚有困难者则表示将向上反映，切勿当即竣拒，使顾客难堪扫兴；

勿作夸大不实的虚伪宣传；

对同行，应以设计、品质、款式及良好的服务等取胜，避免恶性削价竞销；

遇无顾客所需的产品时，应不吝介绍其他行号，如各公司的行号均能如此，何异彼此相互广告，以利销售；

对精密或较复杂的新产品，应附详细说明书，外销商品应附外文，最好是当地用语的说明书；

(11) 养成责任观念，保证所售货品的质量，于一定期限内准予退换，一扫“货品出门，概不退换”，“银货两讫”等落伍观念；

(12) 切勿恶意中伤同行，以保持本公司行号的良好风格；

(13) 加强售后服务，如定期保养、检查或更换零件等；

(14) 服务人员服装整洁，视公司性质尽可能穿制服；

(15) 原则上先来先服务，但特殊情况下，亦可因事制宜，如在餐厅招呼顾客入座，需视来客人数及餐桌大小而定，消费者亦应耐心等待对方招呼，避免一两人占坐大桌；

(16) 服务公平，不可厚此薄彼，故如同时有几个顾客时，不可仅招呼一人或对一个顾客谈个不停。

(17) 切勿在顾客面前交头接耳，窃窃私语，令人生疑，滋长误会；

(18) 勿随意打断顾客说话，如确有必要时亦应先说“对不起”；

(19)在与顾客交谈时尽量多用“请”与“谢谢”等礼貌敬语，送客时则说“再见”、“欢迎光临”等语；

(20)接待顾客时切记“发薪水的是顾客，而非老板”，如此，就可在无形中提高接待礼貌；

(21)在接待招呼顾客时，心理上应有“顾客的满意，是我们的成功”，“要使顾客高高兴兴地来，快快乐乐地出去”等服务观念；

(22)接听顾客的电话询问时，语调应亲切和蔼，并首先报出自己公司的名称向对方问好，随后请教对方名称及其需要，结束时，除应道谢外，并应对其电询、电购事项立即处理，切勿拖延或遗忘；

(23)对顾客书面或电报询购事项，除有特殊原因外，应尽快答复，因顾客很可能同时去函或去电数家国内或国外有关公司，先答复而又具体，常先获订单，尽早函复或电复（包括电报、电传打字及电话传真等）既系礼貌，又可增加贸易机会；

(24)当工作特别忙碌时，公司业务主管应机动地抽调其他人员临时协助，以免因某些业务过于忙碌，照顾不周而发生欠礼貌事情，或其他引起顾客不满事故，贻误商业良机。

### 以“沉默”求成功的5种妙法

- 1.让对方先讲话，若对方不先说，就逼使对方非说不可。
- 2.欲擒故纵：对方的答复不能使你满意，这时你最好不作任何反应，用沉默取得你想要听的话。
- 3.咬住自己的舌头，将使你少说你原来不需要说的或者不能说的话。
- 4.如果你已经把你的计划说清楚了，就不要再重复，应该静待对方的反应，不要一再地强调，不要喋喋不休地进行说服，不要对他说你知道这件事很难作出决定，不要管理场面安静得可怕。
- 5.买卖做成少说废话。

### 增加用人的4点忠告

- 1.人力也是企业的财富，不可浪费：  
如果不是工作的质和量起了长期的变化，请勿考虑增加用人；  
不做也可以的工作不去做；非做不可的工作先完成；  
考虑是否可以改善工作的环境、方法、程序等来提高工作效率，节省人手；  
根据职工的能力重新调配工作。
- 2.把握组织内人员的结构，检查企业人力状况：  
考虑女职工的结婚、产期等；  
考虑企业将退休的人数。
- 3.做好工作说明书：  
将组织内的各项职位分别制作一份详细的工作说明书；  
在说明书中说明担任此一职务所须的知识、体力、应负责任、资格条件、技能等。
- 4.确实人手不足，现场也无法支援时才考虑增加人员，但须注意以下几



点：

- 何种职位；
- 职务内容；
- 所需资格条件；
- 是否要有经验；
- 雇佣期；
- 雇佣人数；
- 工资多少。

## 开好销售业务会议 2 要点

1. 确定销售业务会议的主要项目：

- 指明经营政策与方针；
- 公司销售计划的指示及个别职责分配的协调；新产品、特产品的发行及决定事项的联络与指示；情报、创意的收集与交换；
- 销售业绩的报告与指示；
- 销售人员教育训练；
- 销售人员士气的鼓舞；
- 加强销售人员的交流与团结；
- 说明宣传计划；
- 促销计划的说明。

2. 开好业务会议的 12 个技巧；

- 事先通知有关人士每月举行会议的次数与日程；事先准备好议题、出席人数、资料等；
- 妥善记录会议的内容。进行方式要安排妥当；制作会议的预定时间表；
- 不要只听取一方的意见；
- 所有出席人员都应表示意见；
- 会议要按预定目标、程序进行；
- 准备好图表、黑板、示范物品等；
- 要有适当的休息时间。讨论时间与报告时间要处理好不要意气用事；
- 各项议题、结论要取得所有与会者的认可；
- 全体人员要能一致去实施决议事项。

## 克服顾客排斥心理的 2 种方法

1. 排斥心理的具体分析；

- 对推销人员个人的抗拒心理；
- 对公司的抗拒心理；
- 对服务的抗拒心理；
- 对价格的抗拒心理；
- 对广告的抗拒心理；
- 对条件的抗拒心理；
- 对收款方式的抗拒心理。

2. 克服排斥心理的技巧：

顺势法。顺着对方的回绝，以“正是如此，所以，我才想把这东西……”来回答；

逆转法。即一边听取对方的抱怨，一边说“是……，但是……”，“话是不错，可是……”“但是，事实上却……”等，这是以退为进的方法，漠视法。即对于对方的抱怨敷衍过去，如“哦，是这样啊！……”等口语；

质问法。“……有道理！原来如此！……可是……”；

否定法。即正攻击法，这是一种容易怒对方的方法，在处理时要特别谨慎，如果能适时加入一些幽默语调更好，如“你是在开玩笑……”，“这没什么了不起嘛……”。

例举法。即“其实，真有个这么有趣的事……”

“事实上，某人说过这么一句话”；

实物、资料转换法。如“刚好，我这里有……”，“怎么样？看一看如何？”

### 留住顾客的 17 条通则

1. 重视第一印象。要面带笑容，亲切、热忱地接待客人，使他们有宾至如归的感觉。

2. 要依先后顺序逐次招待客人，对于后到的客人，要礼貌地请其稍候。

3. 口齿清晰，音量适中。

4. 记得向久候的客户道歉。

5. 客人在浏览产品时，要亲切地招呼他，并让他自由地选择、自由地活动。

6. 必要时应主动地帮助客人选择适合的商品。

7. 粗略地判断每位客人的需求与愿望。

8. 对于客人的质询要愉快地应答。

9. 如果客人带来了同伴，不要忘了请客人及同伴入座。

10. 不论是普通品、高级品，都要事先判定客人的意图，并帮助他选择。

11. 要简洁地说明商品的特征。

12. 最好配合着推销相关的商品。

13. 即使客户不购买，也要有礼貌地表示欢迎。

14. 如果要送货，要事先请客户留下正确的地址、姓名，正确迅速地将货品送至顾客手中。

15. 如果所送的货是礼品一类的东西，要问清楚，不要出乱子。

16. 注意包装。

17. 经办人必须熟悉收款方式及金额。

### 做好售后服务的 8 个要点

1. 销售活动的结束就是下一个销售活动的开始，而售后服务则是其间的连接点。

2. 销售人员应强化本身的售后服务，使客户更满意，更信赖本公司的产品。

3. 售后服务的内容最好有助于产品的销售。

4. 整理客户的名单。
5. 在发生故障或索赔之前，销售人员就要制定好售后服务计划。
6. 商品出问题，要亲切而迅速地处理。
7. 定期的巡回服务效果会更好。
8. 尝试使自己成为客户的好帮手、好顾问。

### 处理顾客抱怨的 12 种技巧

1. 不要回避或漠视客户的不满。
2. 销售人员要有容忍对方指责的雅量。
3. 要冷静地听完对方的抱怨。
4. 不要争辩。
5. 要尊重对方的立场，并尽量顾全对方的面子。
6. 不要意气用事，改变一个人、时、地也是方法之一。
7. 不要太过主观。
8. 不要替自己找借口。
9. 不要急着下结论。
10. 避免采取轻视对方的言行。
11. 报告上司，商谈解决之道。
12. 要有转危为安、转祸为福的应变能力。

### 处理顾客抱怨的 5 个步骤

1. 询问对方问题的症结：  
记录时不要加入自己的意见；  
不要打断对方，要让其倾诉完毕；  
不要太过主观，要对客户的抱怨表示关切；  
记下重点。
2. 分析原因：  
把握问题的重心；  
调查一下有无前例，并与上司洽商；  
与公司的政策对照检讨。
3. 研究解决之道：  
处理时要迅速，绝不拖延；  
提出两至三个使对方满意的提案；  
接受上司的裁决。
4. 向对方提出解决方案：  
向对方致歉；  
明白地说明解决的方法，以求对方的谅解；对方接受解决的方法时，应诚恳地致谢。
5. 检核结果：  
避免再度犯错；  
调查一下客户的反应。

## 寻找生意伙伴的 9 种方法

1. 提供商品情报。
2. 提供企业情报。
3. 指导经销商、批发商促销：  
指导店内布置、陈列、照明、价目表、色彩管理、海报等。
4. 指导经销商、批发商从业人员的培训。
5. 指导经销商、批发商待客服务之道。
6. 指导经销商、批发商库存管理之道。
7. 指导经销商、批发商其他全盘性经营之道。
8. 支援经销商、批发商广告宣传活动。
9. 给予经销商、批发商优惠及好处。

## 与上级部门交涉的 10 个要点

1. 很好地理解上级的意图。
2. 不明白的问题要彻底问清楚。
3. 让上级感到自己的干劲和信心很足。
4. 要给上级考虑的时间。
5. 抓住要领使对方搞清自己想说的主要内容。
6. 了解对方并找出对方喜欢的做法。
7. 要知道上级和最高负责人也是普通人。
8. 在会议上和审批文件时要坚持正确的意见。
9. 事先疏通也要根据时机和场合进行。
10. 对最高负责人提批评意见之前要冷静地考虑考虑

## 组织展览会的 15 条妙计

1. 准备充分是最重要的。如果展示商品是机械，那么就要注意展品是否合格；如果是食品，就要考虑到清洁和新鲜。
2. 选择能配合展示主题的制服，而且现场人员要端庄大方。
3. 展示地点和时间都很重要，可以使展示效果大增。比如展示食品，最好选择在空腹时间，这样才能达到预期的效果。
4. 展示的动作要干净利落。
5. 展示的商品要妥加爱惜，工作人员更要慎重地操作并详细地说明。
6. 工作人员要积极主动地寻找对象。
7. 不方便运到会场的大型商品，可以将顾客带到商品所在地，当场展示操作。
8. 除了配合公司的宣传说明外，展示人员也可适当地加入自己的创意和推销技巧。
9. 对于容易使人疑惑的商品缺点，应站在客户的立场加以解说，使对方感到满意。
10. 善用公司的信誉、新闻媒介、统计数字、权威性的评论。
11. 为了使对方确实了解清楚，不妨让客户实际操作展品。

12. 不要害怕对方的质询，在接受质询时态度要谦虚，中肯。
13. 要打破年龄与性别的限制，要使客户觉得展示的商品不论什么人能够轻易地操作。
14. 说明的时间要控制得当，主要让客户自己“动”起来，感兴趣。
15. 可以将以前购买者使用成功的例子，及其他受到信赖好评的证明，一一说给客户听。

### 企业竞争的“十二诀”

1. 质量的竞争，要以优取胜。
2. 品种的竞争，要以新取胜。
3. 价格的竞争，要以廉取胜。
4. 信誉的竞争，要以诚取胜。
5. 信息的竞争，要以广泛、及时、准确取胜。
6. 生产的竞争，要以高效率、低消耗、低成本取胜。
7. 商品包装的竞争，要以美观、精致、防损取胜。
8. 商品陈列的竞争，要以整洁、美观、醒目取胜。
9. 宣传广告的竞争，要以简明、艺术、新奇取胜。
10. 招徕顾主的竞争，要以主动、热情、耐心、周到取胜。
11. 经营的竞争，要以勤进快销、薄利多销、加速资金周转取胜。
12. 经济联合的竞争，要以“扬长避短、形式多样、平等互利、共同发展”取胜。

### 经商：资金管理是关键一环

作为经商者，必须学会资金管理，确保资金全部都用在点子上，才能获得成功。纵观社会上许多濒于破产的店铺，其资金管理上的失误往往是重要原因之一。

就一个企业而言，其资本包括固定资产和流动资金两大块。固定资产，指的是一次性购买并长期使用的项目，包括不动产、厂（店）房、机器设备、柜台、货架、运输工具等等。流动资金，就是为保证经营活动正常进行所需要的那部分周转资金，主要用于购进产品或原材料、储存货物、业务开支、支付租金、税金、工资等。

假如你决定开张营业，首要的事情就是先进行资本估算，即根据你的经营规模和能力，大体需要多少固定资产和流动资金，先预算固定资产，后预算流动资金，在没有作出周密的预算之前，是好不要急着开张。日本商界近年提出“预算即结算”的经营口号，可见资本预算对整个经营过程的影响之大。你如果在经营前，对每个经营环节都进行了资金预算，进行了通盘考虑，通过精打细算，该购置的物品不惜代价也要购进，可花可不花的尽量节约，就为你今后的经营打下了良好的基础。

搞好预算后，应该接着制定一个运用资金的详细计划，在之后的经营活动中要严格按此执行，定期结算。要根据计划及时找出结算与预算的差异，及时采取措施调整经营活动，尽可能圆满实现你的计划，增加盈利。

要设立严格的现金支付记载，如销售日记帐、现金接收和支付日记帐、

购货日记帐等等。要做到当天营业当天清点，每月作一次成本核算，通过这些措施，你就可以在任何时候都知道手头上有多少资金，也知道维持一天或一个月的经营需要多少资金，更能从中发现盈亏的原因，从而对整个经营活动作出正确的判断，及时调整自己的经营策略。

### 美国最易赚钱的行业

在美国，目前有近一百万个百万富翁。从 1973 起，托马斯·斯坦利就对百万富翁们进行了研究，他发现下列十个行业最能使人成为富翁，它们是：

商业机械和设备批发。

商业印刷。

计算机程序设计。

数字处理。

干洗服务。

开掘和地基承包。

财务管理。

独立的保险经纪业务。

特种工具和钢型制造。

珠宝零售。

### 外国优良企业业的十个条件

据国外一些专家分析认为，要成为世界一流企业，概括起来讲，要具备以下十个条件：

第一，重视研究技术开发与设备投资。第二，重视人才开发，培养企业各种人才的接班人。第三，善于分析过去的经验教训，特别要注意以往几年来企业的销售额的升降情况和收益大小。第四，注意分析销售构成情况，使销售构成多样化。第五，在国际贸易竞争中能争取主动。第六，要力争走在同行业的前头。第七，具有较强的收集与分析信息的能力。第八，制定用户至上的市场战略，注意来自用户的信息。第九，强化组织机构，树立优良的经营作风。第十，重视提高企业形象，把企业办成具有独特的、个性突出的实体。

## 企业文化

### 何谓企业文化

企业文化又称组织文化，是一个企业内部人们共同持有的价值标准、信念、态度、作风和行事准则的总称。它是一个企业特有的传统和风气。

企业文化的内容相当广泛。国外的企业文化的价值标准包括对顾客的服务、长期雇用制度、相互信任、密切的个人关系等。美国国际商业机器公司把“尊重个人的尊严”作为最重要的价值标准，并且建立了一整套的制度来保证它的实施。

日本松下公司的成功有赖于其完善的企业文化。松下是日本第一家有公司歌曲和价值准则的企业。每天早晨八点钟，松下公司 87000 人朗诵这个价值准则，并在一起唱公司歌曲。松下认为，企业管理人员不仅是人力资源的开发者，而更重要的是职工个性的培育者和发展者，强调“将普通人培训为非凡的人”和“为社会服务”，从而把公司、社会和个人结合在一起。

企业管理以“人”为中心，还是以“物”为中心，是现代企业管理与传统企业管理的分水岭。传统企业管理把“人”看作“经济人”，只是生产工具，是为了经济利益而工作的；现代企业管理引入行为科学的研究成果，认为“人”是“社会人”，是有思维、有信仰、有理想的。现代企业管理者应想方设法，尽可能地满足职工的需求，而又达到企业预定的目标，用各种各样的手段来激发每个职工的积极性和创造性。企业文化是“社会人”这一概念衍生出来的产物，它在现代企业管理中担当了重要角色。

企业管理既是一门科学，又是一门艺术。它具有两重性，即自然属性和社会属性。其自然属性是与其作为一门科学相联系的，是由社会大生产决定的；其社会属性是与其作为一门艺术相联系的，是由各个国家的国情、文化传统等因素决定的。企业的规章制度是进行社会大生产的需要，是企业管理的科学性的表现。但企业的规章制度是由人来制定、贯彻和执行的。如果我们把企业管理视为一台运转着的机器，那么企业文化就是保持这台机器高速运转的润滑油，企业文化是企业管理作为一门艺术的体现。

### 建立公司文化的典范

为了争取更大的市场、击败强劲的对手，不少公司非常重视管理这一环节，同时积极建立起本身的“公司文化”。在这方面，“国际商用机器公司”（IBM）做出了卓越的成绩。IBM 是当今全球最庞大的机构之一，在世界上 105 个城市里设有公司，有人甚至称之为日不落公司。

IBM 有大约 25 万职员，其中半数都是大学毕业生。IBM 的业务牵涉面甚广，不论是太空、陆地或深海里使用的先进技术，它都生产和制造，而且水准很高，走在时代尖端。

在 IBM 里工作的职工，在衣着、思想、行为几方面都是相同的。他们具有同样的信念、价值观、习惯及语言。也许有人会问，这岂非把一个个的独立个体铲平，事实并非如此，IBM 很看重独立和大胆的思考。有三种基本信念渗透整个组织；对顾客的服务；忠诚及快乐的雇员；不断追求卓越。

虽然 IBM 是一庞大机构，但里边并没有工会的设立。理由：IBM 的人工

及完善的雇用制度使职工产生归属感和安全感；公司内的工作气氛非常亲切及民主；取消了按件工作方式，因为这与人性尊严有所不合；退休金、保健费及其他福利极具吸引力，公司尽一切可能照顾职员。因此 IBM 职工都全心全意地为公司工作，并且把自己与公司的目标完全认同，无分彼此。

身为 IBM 的推销人员，必须机智、自觉、有奉献精神及富竞争性。IBM 的商业道德规范有以下几点：

IBM 的推销人员在任何情形下都不可批评竞争对手的产品。如对手已接获顾客的订单，切勿游说顾客改变主意。推销人员绝对不可为了获得订单而提出贿赂。IBM 的座右铭是“诚实”。它相信贿赂可毁掉公司的形象。

现时，世界上稍有规模的公司或机构，都不惜花费一定的资金在“研究与开发”上。IBM 自然也不例外。在 1933 年，IBM 已成立了首座实验室，到目前为止，已拥有 32 座专门负责研究、发展机械工程的实验室网型组织，集中实用性的研究。在“知识就是力量”的时代里，掌握先进的知识和技术，便可对世界市场产生较大的支配力。

此外，IBM 希望见到每一位员工都是愉快的，要达到这个目的，高薪酬是最基本的条件。同时每位职工都有较佳的晋升机会。所以，在 IBM 从来没有人因缺乏工作做而休息的。

在任何机构里工作的人员，总不免会遇上不惬意的事情，觉得自己受到委屈或不公平的对待，渴望向上司痛快地抽诉一番。为了解决这种问题，IBM 推行了“开门制”。如果一名职工感到自己受到不公平对待，他可以径直向负责人投诉。如果仍不满意的话，他还可以“超级”投诉，直到问题得到圆满解决为止。此外，公司也很留意普遍职工对公司的意见，因此，会进行定期的意见调查。公司更会聘请专业心理学专家主持这类意见调查并对调查结果进行分析，使雇员的“反馈”得以传达到公司的管理阶层。

在具体工作环境中，IBM 采用了一套与其他公司迥异不同的方式。它不相信有所谓绝对的工作标准存在，而只期望每位员工尽力而为。这使每个员工保持了本身的尊严，他们自然会尽忠职守，工作时不敢怠慢。

IBM 逐渐形成的“公司文化”已受到商界、管理界的普遍注意，并从中借鉴。

## 国际化时代企业的经营文化

一个企业的“经营文化”基于“经营哲学”。“经营哲学”是最高经营人员的“伦理、价值观和责任”的综合。经营文化的实质是企业所处的社会、企业股东、顾客、经营管理人员和职工的伦理、规范和价值观的混合体。企业应该首先有经营哲学，然后在这个基础上发展“经营文化”。一个企业的经营管理方式是这种经营哲学和经营文化的产物。

伦理：1. 要尊重人的尊严。2. 尽到企业对社会的责任。需要同时担负企业黑字经营和增加社会效益的两项责任。3. 公平对待所有职工。给所有职工以公正而平等的人的待遇。4. 必须客观、谦虚、坚决而公正和亲切地对待职工。5. 要尽一切努力为所有顾客提供同商品价格相适应的商品。6. 必须牢记一切权限都附带着责任，决不能把责任转嫁给部下。7. 必须对职工、顾客和股东采取真诚而正直的态度。8. 要让全体职工了解到，所有职工的个人和集体的诚实对个人和公司的发展来说是不可缺少的。9. 要遵守公司的政策、哲



学和目标。

价值观：1.所有企业的价值观应该是，让股东、经营管理人员、职工和顾客都得到利益。2.应该同样重视个人的成果和集体的成果。3.再好的个人目标和组织目标，如果不能得到有关部门和人员的支持和合作也难以实现。4.经营管理人员共有的三项价值观的因素即“严守交货期、降低成本、保证质量”是在任何情况下也不能妥协的。5.正确地对待顾客。顾客对企业来说是生命线。6.自发的诚实是最重要的人的价值之一。

责任：所有的经营管理人员都必须忠实地尽到如下责任；1.对家族的责任。应该作为抚养家族的丈夫和父亲尽到责任，受到家族成员的“爱戴、尊敬和信任”。2.对地区社会的责任。必须积极参加地区性活动。不要忘记对左邻右舍和国家的关心和责任。3.对部下的责任。有责任监督、教育和训练职工，并给他们人的待遇，使部下主动取得优良成果。4.对自己的责任。要经常反省，要分清为自己和公司的发展应该做什么和不该做什么。经营管理人员有责任均衡发挥计划执行和控制的能力。

### 儒教在亚洲经济中的作用

“儒教文化圈”崭露头角。第二次世界大战后，世界上很多国家实现了政治上的独立，然后再争取经济的独立与发展。

在亚洲，日本于60年代实现工业化；亚洲新兴工业化地区、中国及越南分别于70年代至90年代进入经济发展时期。

面对这一现实，要分析这一地区经济发展的原因，当然都要把目光集中到这一地区共同的文化及历史背景。“儒教文化圈”这一设想就是其中之一。最近还出现了“儒教资本主义”这一看法。

分析东亚经济发展的背景，着眼于该地区共同的文化，这是个极有意义的课题。这里所说的“儒教文化圈”，是指过去一直受中国文化影响的地区。因此也可以把这一地区称为汉字文化圈，或者称为“筷子文化”区。从地理上说，有中国大陆、香港、澳门、台湾及日本、韩国、朝鲜、新加坡和越南，东南亚的华人社会也应包括在内。

这里所说的儒教文化并不是儒教和儒学本身，而是指历史上曾经以儒教的思想及伦理作为社会秩序规范的经历。一直共有这种儒教文化的就是东亚的“儒教文化圈”。但这是指这一地区的社会发展在历史上一直与儒教文化有密切的关系。这种儒教文化对于东亚地区当今的经济发展仍是有效的因素。

“集体主义”与“热衷学习”。“儒教文化圈”国家的特征和共性是如何与经济发展结合在一起的呢？

韩国釜山大学教授金日坤强调：“儒教文化的最大特征是依赖于家庭集体主义的社会秩序。”他就这一点分析说：“东亚是依靠儒教的集体主义文化驱动资本主义体系，成功地实现了经济的发展。而且通过传统的集权秩序使经济发展走上正轨。这不同于欧美通过自由企业制度以民间为主导发展经济的方式。东亚是以政府为主导发展经济。”与儒教理论相结合的家族集体主义成为“儒教文化圈”国家经济发展的保障。

这种家族集体主义不单是劳动组织，而且导致企业成员的组织化，并成为企业经营的规范。在东亚国家的中小企业及日本现在的大企业都能看到这

种特点。

“儒教文化圈”的第二个特征是学习主义，或者说是学习集体，学习国家。儒教的影响在日本的学问中占绝对优势，尤其是以朱学为首的新的儒学流派对于日本近代思维的形成及现代化的过程具有重要意义。

学习主义、学习集体和学习国家这种志向，导致东亚国家和地区识字率、就学率和教育水平的提高。

其结果，在当今的日本、韩国等新兴工业化地区，从中央到地方，都存在着知识密集的社会条件。这对于现代化、工业化和信息化的发展，基础设施的建设及信息网的形成，具有十分重要的意义。

## 儒学：日本经济之宝

**奇迹之源：儒家学说。**日本是第二次世界大战的战败国，然而，从50年代开始，这块原本奄奄一息、百孔千疮的土地出现了奇迹。1955年到1975年，国民生产总值增长了4.3倍，至1980年，国民生产总值已跃居世界第三位，6年之后，超过了前苏联。1993年3月，德意志联邦银行经济学家预测，在下世纪之初日本将把当了整整一个世纪霸主的美国甩到身后，坐上世界头号经济大国的交椅。

日本的经济腾飞，引起众多学者、经济专家浓厚的兴趣。

有人说，这是由于巨额美元的援助；有人说，这是从50、60年代那两场战争获得了实惠；有人说，是战后二三十年，国际贸易保护主义尚不盛行；也有人说，这得力于当时在美国压力下实行土改等等。

日本人认为：他们主要靠根植于自己民族的一种道德力量和精神。

耐人寻味的是，越来越多的日本企业家把自己国家称为儒家资本主义。他们毫不隐讳地谈及中国传统文化对他们的巨大影响。如说：“日本现代企业是建立在《孙子兵法》、《三国》和《论语》的基础上的。”

那么，日本企业家是怎样借鉴中国文化创造奇迹的？大体上是人和、用奇、立信这3方面。

**人和：企业的凝聚力。**“人和”出自《孟子·公孙丑下》的首句：“天时不如地利，地利不如人和”，也就是讲“仁爱”。“仁”是孔子思想的核心。一部两万字的《论语》，这个“仁”字出现了109次。在孔子看来，有了爱人的愿望，才能处理好人与人之间的关系，才能治理好国家。日本企业家们又是如何培植这个“人和”，实现“共济”，推动企业发展的呢？

1. 树风育魂。日本大企业对招收的新职工，第一步便是集训。他们把这看成是一项很有价值的战略投资。“松下”公司有培训职工的专门学校，办学的宗旨就是儒家经典《大学》里的“明德、亲民、至善”。“三洋”在这种培训之前，先举行隆重的就职仪式，集训结束后新雇员才被允许佩带公司徽章。整个训练过程严格而有序，几年又来一次，西方称之为“摄魂法”。

2. 竭诚待人。《朝日新闻》曾惊呼“三国旋风横扫日本”，企业家们则普遍把刘备当做楷模。他们认为，那个刘皇叔原无寸土，而后三分天下，主要得益于待下以诚。松下幸之助有一句振聋发聩的话：“社长必须兼任端茶的工作。”他说：“身为经营决策者，不只是指示目标，还要诚心体谅部属的辛劳”，“所以我每天都问自己：‘今天我要替几个人端茶呢？’”这在企业界传为美谈。有人说，这就是松下的“三顾茅庐”。事实证明，这种坦

诚增强了一个企业的向心力。

3. 行终身制。在日本普遍推行“终身雇佣制”。东京新闻社木下辉一曾对中国访日代表团发表了以下看法：这种关系为劳动者创造了安定的环境，使劳动者与企业利益一致，遇到困难便携手合作，共度难关。一些西方评论家也说，它“始终激励着多数雇员为共同利益和个人尊严而努力工作”。值得注意的是，不少企业还把它和“家族制”连在一起，即把员工看成是“家族的成员”。这样更强化了劳动者的归属意识，把自己同企业的命运紧紧地拴在了一起。

4. 以人为本。日本企业注意激励广大员工的创造精神，这一点欧美国家也十分服气。他们说：在西方，“人是一些多得可以互换的零部件”，“就像卓别林《摩登时代》里的角色”。“而日本则强调发挥雇员的参与意识”。如实行管理民主，让职工分担部分责任，甚至参加董事会、监事会；再如，实行“提建议制度”和“年功序列制”；下班后由低层干部主持的研讨当天生产、工作的“非正式讨论会”也搞得红红火火。

这样，日本企业家们为自己的公司制造了一个强大的磁场。如同松下所说，“《三国》的忠诚、合作，也就是企业的基本精神”，这种浓郁的“人和”氛围，自然会带来凝聚力。

用奇：走向世界的诀窍。《孙子兵法》被誉为“世界第一兵书”，其中一个重要指导思想是出奇制胜。孙子强调战术灵活、多变。日本人巧妙地把孙子的战法用于企业的经营，使他们在占领世界市场的竞争中所向无敌，取得了辉煌的胜利。具体说来，其战术便是：

1. 以退为进。《孙子兵法》说：“节如发机”，就是战争要善于掌握火候和节奏。丰田汽车公司的一条重要经验便是“反着想”。当一种产品备受青睐人们争相投入时，他们却减产下马，试制新的型号。丰田便是这样一位深谋远虑、“发机”有“节”的战将。果然不久，原畅销的因进入饱和，很快从颠峰上跌落下来，而丰田的新产品已经问世。表面像退，实际再打出去的是一只更有力的拳头，此乃是以退为进。

2. 后发制人。松下以极其浓厚的兴趣研究了战国赵奢出奇兵破秦军，以及其子赵括拥重兵而全军覆灭的战例。他总结道：“有时一加一会变成十，有时相加则成负数。”这里有一个“理外之理”。松下看到对手某项产品畅销，并不马上与之对垒，而是发动所属拥有最新技术的生产研究室，坐下来对该产品进行研究，发现其不足，从而设计出更完善、更具竞争力的产品，最后把对手击败。

3. 先声夺人。《孙子兵法》把“气”看得相当重要，认为“气”、“锐”能造成一种声威。曹刿“一鼓作气”而败齐军；当年商鞅为立新法威严和取得信任，重赏了那位把一根木头搬到北门的秦人，商鞅说一不二的威名从此不胜而走。这是把此术用之于政治，日本企业家则让它为宣传自己的产品效力，把这种先声夺人的招法用到商战上。西铁城钟表商为了在澳大利亚打开局面，用直升飞机把手表从高空扔到地面。当人们看到落下的手表竟安然无损时，西铁城的牌子也就在这块土地上扎下了根。

4. 萌芽引进。日本一些企业不看重甚至回避成熟技术的引进，因为这种引地投入生产的产品，大多即将进入衰退期。这就是《孙子兵法》里说的“善战者，求之于势”。“善战人之势”为“彀弩（张满的弓）之势”，企业生产的产品也应具有这种强劲的态势。他们认为，技术引进既然是为了赶超世

界先进水平，就没有必要把目光盯在虽红霞满天却将落山的夕阳上。日本企业特别重视的倒是刚刚出生，甚至尚在实验室里的技术。如三井石油化学公司从德国引进低压合成聚乙烯实验室技术，然后自己组织力量攻关。由于该产品的高科技性，很快便占领了国际市场。

**立信：富与仁的有效结合。**“信”是儒家道德的重要内容。孔子曾对几个得意门生表述自己的志向，有一项便是“朋友信之”。在这里，孔子提出了一条著名的做人和治世的标准：“民无信不立”。

日本企业重信主要表现在以下几个方面：

1. 信誉第一。这是企业家们常挂在嘴边的一句话。被称作“日本企业家的良心”的涩泽荣一认为，“企业家应该有良好的形象”。松下则反复告诫下属：“企业在信誉上稍有失误可能会造成无法弥补的致命伤。”在日本，公司上上下下确实都把信誉当做企业的生命。

2. 精益求精。日本企业家的重信突出表现在对自己产品的高质量要求。美国哈佛商学院的洛勃特·H·海斯教授评论道：“从百分之一的缺陷率减小到千分之一是否有价值，经济学家会说：‘不，这没有意义。’美国公司便不会再向前走一步。可是日本公司会这样做。”日本各大公司的产品正是凭着这样的质量优势占领世界市场的。

3. 求利兼义。一份材料说：80年代初对日本3000余家企业调查，在企业经营目标中，强调为社会服务的占20.9%，强调为社会提供可依赖产品的占56.7%，强调谋求经营者及家族繁荣的仅占40%。研究日本的学者们越来越注意到这种由追求利润到追求顾客以及为社会谋福利的决策目标的转化。有的日本企业家甚至提出“富”与“仁”要结合起来。涩泽荣一在谈到为什么企业要同儒家道德相结合时，还说了一段意味深长的话：“道德和经济本来是并行不悖的。然而由于人们常常倾向于见利而忘义，所以古代圣贤极力纠正这一弊病，一面积极提倡道德，一面警告非法牟利的人们。后来的学者误解了孔夫子的真正思想。”日本友人这个观点很值得注意。

