

中外管理趣谈

于自钧
张道航 编



中外管理趣谈

于自钧 张道航编

广西人民出版社

中外管理趣谈

于自钧 张道航 编

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西新华印刷厂印刷

◆

开本 787×1092 1/32 4.75印张 99千字

1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷

印数 1—7,300册

书号: 4113·155 定价: 0.77元

ISBN 7—219—00214—9/F·9

前 言

摆在您面前的这个集子——《中外管理趣谈》，就文体说，属于札记性的漫谈。所谓漫谈，就是看到哪里，想到哪里，就谈到哪里，写到哪里。所以要冠以“中外”，因为所谈及的事例包括中国（含台湾、香港）、日本、美国、英国、西德、瑞士等国。所谓管理漫谈，当然就不同于“书林漫话”、“诗苑漫步”、“艺园漫笔”之类，它所谈及的是有关企业管理的理论和知识。在谈的前面加个“趣”字，就是想使写出的东西具有知识性和趣味性。既能使读者于思考之中产生趣味，又能于趣味之中悟出道理。但由于编著者水平有限，这种愿望能在多大程度上予以实现，还有待于读者来检验。

管理漫谈虽不象管理专著和管理教材那样博大精深，结构严谨，但也应该有个相对完整的体系。为此，收在这个集子里的一百余篇文章，既可单独成篇，又把它们归在十六个题目之中，目的就是增加些整体感。

为了说明某些道理，书中引用了古人和中外企业家的一些事迹和轶闻，以及某些富于哲理的格言，请读者用批判的眼光加以鉴赏，决定取舍，以期做到古为今用，洋为中用。

本书资料主要来源于国内外报纸、杂志，也有的来自学习和工作笔记。有的文章在编写中进行了改写，有的在原稿的基础上进行了删减，也有少数文章同我们写作的思路相吻

合就原文照录了。在此向原作者致谢、致歉。

当这本《中外管理趣谈》送到读者手中的时候，我们感到不安，不知道它在读者心目中的分量如何。如果《趣谈》中的某些情节和观点，对企业家们有些启发，我们将感到欣慰，如果它能使一些濒临倒闭的企业起死回生，使一般的企业兴旺发达，那我们更是喜出望外了。谢谢读者。

编 者

1986年1月

目 录

一、不保护昨天

1. 自己打倒自己…………… (1)
2. 经营家的思路——倒着想问题…………… (2)
3. 索尼战略——不跟随别人…………… (3)
4. 风靡一时的“魔方热”…………… (4)
5. 乌发宝和厂长郑树根…………… (5)
6. 贝尔找“伯乐”…………… (7)

二、拜师才能得道

1. 拜师才能得道…………… (9)
2. 顺潮流者昌…………… (10)
3. 别出心裁的水上超级市场…………… (12)
4. 善于审时度势的厂长…………… (13)
5. 学会市场细分化…………… (14)
6. 摸清市场巧定位…………… (15)
7. 莫忘老年人这个市场…………… (16)
8. 发掘潜在市场…………… (17)

三、在竞争中腾飞

1. 没有淘汰就不会有进取…………… (18)
2. 用好竞争的两种武器…………… (19)
3. “日产”和“丰田”的宣传战…………… (20)
4. 可口可乐与百事可乐的角斗…………… (21)

5. 薛福基苦战邓禄普……………(22)
6. 大豆——中国的母牛……………(24)
7. 松下为什么压倒了索尼……………(25)
8. “芭蕾”打入香港的几招……………(26)
9. 奥运会外的比赛……………(28)

四、价格的学问和艺术

1. 一角九，任君求……………(29)
2. 学会炫耀价格……………(30)
3. 以“廉”赢客、以“亏”取胜……………(31)
4. 推销有术的香港商人……………(32)
5. 福特汽车是怎样冲向世界的……………(33)

五、算盘精不如花样新

1. 进击型策略——安身立命之本……………(35)
2. 白吃肉赚大钱——奇特的经营链……………(36)
3. 行销不衰的海空式童帽……………(37)
4. 多品种低成本的大连童装……………(38)
5. 标新立异的假日旅馆……………(39)
6. 独具一格电话号码……………(41)
7. 一个富于想象和创新的行业……………(42)
8. 别小看了玩具狗的舌头……………(43)
9. 用旧机换新机……………(44)
10. “老板无主意”商店……………(45)
11. 开不败的花朵……………(45)
12. 从“光夫衫”到“少帅帽”……………(47)

六、有心处处是生意

1. 有心处处是生意……………(48)
2. 一场歌舞换来五万元生意……………(49)

3. 舞会上的女厂长	(49)
4. 别针表的产生	(50)
5. 古画中掘出新产品	(51)
6. 劫机事件中的新发现	(52)
7. 日本人怎样掌握了我们的秘密	(53)
8. 信息在哪里	(54)
9. 火车上来的“外快”	(55)
10. 扇子上的导游图	(56)

七、乘虚而入十万兵

1. 乘虚而入十万兵	(57)
2. 拉链大亨的环球战略	(58)
3. 复印机之王的惊人决策	(59)
4. 纽扣王国的崛起	(60)
5. 尿布大王与婴儿毛发笔	(61)
6. 在掌声中发财	(62)

八、变幻莫测的消费心理

1. 变幻莫测的消费心理	(64)
2. 入境问俗	(65)
3. 入国问禁	(66)
4. 解“禁”变“俗”	(67)
5. “墓”与“慕”的效果	(68)
6. 中国与日本姑娘的购买心理	(68)
7. “生生发发”和“特大呕吐”	(69)
8. 安静的小狗与新颖的摩托	(70)
9. 刻意按排的货物摆放	(71)
10. 防盗有术的自选商场	(72)
11. 天天吃肉也腻人	(73)

- 12. 借用销售者的商标.....(74)
- 13. 重要的是了解.....(75)

九、和气不仅能生财

- 1. 一个“看”字值千金.....(76)
- 2. 微笑的魅力.....(77)
- 3. 比皇太子本人还了解他的嗜好.....(78)
- 4. 做消费者的知心人.....(79)
- 5. 用服务占领市场.....(80)
- 6. 销售始于售后.....(81)
- 7. 日本企业的“扫雷部队”.....(82)

十、诚招天下客，信收四海心

- 1. 诚——比黄金贵.....(84)
- 2. 鲜——招天下客.....(85)
- 3. 一诺千金.....(86)
- 4. 得与失.....(87)
- 5. 揭短广告的吸引力.....(88)
- 6. 并非赚钱越多越好.....(89)
- 7. 用户意见出效益.....(90)

十一、萝卜快了也洗泥

- 1. “梅花”千里经考验.....(91)
- 2. 有缘万里逢知音.....(92)
- 3. 法国白兰地何以充斥香港.....(93)
- 4. 相传百年的牛仔褲世家.....(94)
- 5. 两台功勋机.....(95)

十二、俊女也须巧梳妆

- 1. 画龙还须点睛.....(97)
- 2. 无声的推销员.....(97)

3. 包装的设计艺术·····	(98)
4. 色彩的学问·····	(100)
5. 商品的脸谱·····	(100)
6. 谐音商标的妙趣·····	(102)
7. 一纸商标破僵局·····	(102)

十三、好酒也须出深巷

1. 好酒也须出深巷·····	(104)
2. 树立企业形象·····	(105)
3. 凿标记、跑码头的眼镜“长老”·····	(106)
4. 涂指甲、抹口红的男售货员·····	(107)
5. 诺贝尔是怎样创牌子的·····	(108)
6. 神奇莫测的烟幕广告·····	(109)
7. 风趣诙谐的一句话广告·····	(110)
8. 冬季奥运会上的广告战·····	(111)
9. 三盒火柴学问深·····	(112)
10. 名片的妙用·····	(113)
11. 招牌与字号·····	(114)

十四、不可忽视的软性管理

1. 不可忽视的软性管理·····	(116)
2. 摔坏餐具的情况为什么越来越严重·····	(117)
3. 日本企业乐做红娘·····	(119)
4. 别出心裁的会议主持人·····	(120)
5. 厂长的摄影专辑·····	(120)
6. 先进人物的画像·····	(121)
7. “小气”的大企业·····	(123)
8. 拍桌子拍出一个副厂长·····	(124)
9. 松下的用人艺术·····	(124)

十五、时间就是金钱

1. 时间就是金钱.....(126)
2. 你那里的时钟是否准确.....(127)
3. 会议成本分析帐.....(128)
4. 取消、合并、代替.....(129)
5. 帕金森定律.....(130)
6. 时间也是一种“奖品”.....(131)

十六、为了企业的明天

1. 从少年抓起.....(133)
2. 一件一个样的生产.....(133)
3. 是工厂还是花园.....(135)
4. 形式繁多的安全管理.....(136)
5. 为了一个人买下一个企业.....(137)
6. 居安思危者才有明天.....(138)

一、不保护昨天

1. 自己打倒自己

苏州电扇厂提出了“自己打倒自己”的口号。这个口号乍听起来很刺耳，但细想起来却很有道理。

“自己打倒自己”的口号，意思是说，企业要赢得市场，赢得用户，一定不能满足昨天已取得的成绩，要不断挑剔自己，否定自己，或在原有基础上动大手术，或另辟蹊径，开拓前进。只有自己经常“打倒自己”，才能在产品性能、质量、价格、品种、技术服务等方面创造优势，适应市场变化，使自己立于不败之地。只有自己不断“打倒自己”，才能对自己高标准，严要求，从而使企业的生产经营生机勃勃，富于进取性。

为了达到“自己打倒自己”的目的，他们扩大了新产品开发室，建立了专门从事市场调查研究和新产品造型设计的产品开发中心。同时，实行新产品开发承包责任制，由技术人员自选项目，自愿结合，投标承包，对开发新产品取得的经济效益，克服平均主义的分配方法，与技术人员和生产工人的实际贡献挂钩。这样一来，大大调动了科技人员和全厂职工的积极性。这个办法实行不到四个月，技术人员就设计出造型新颖、风格各异的十种电风扇。其中助理工程师黄山

设计的第七代多功能台式电扇，荣获国家优秀新产品金龙奖。他和其他同志合作设计的第五代豪华型灯扇、两用落地式电扇，一九八四年上市后，畅销各地，半年就创造利润二百万元。可见只有敢于“自己打倒自己”，方能最终保住自己，使自己立于不败之地，这也是一个管理中的辩证法问题。

2. 经营家的思路——倒着想问题

国外一些经营家认为，人们在进行创造时如果都按一个思路、一个逻辑去想问题，不会有大的创造，更不会有突破。在经营上要想有新的招法，有时不妨要倒着想问题。

外国人很讲究排场，结婚和过生日用的大蛋糕相当大，也比较贵。更能使蛋糕提高身价的，是蛋糕上面的核桃仁，核桃仁越大，蛋糕也就越值钱。糕点商们都在琢磨怎样使核桃仁大的问题。但想来想去都是一个思维方式，即借助外力的作用，把几个核桃仁挤在一起。结果外边用机器一挤，核桃仁的皮破了，仁也碎了，总是事与愿违，达不到目的。偶尔挤在一块，又破坏了核桃仁的本来面目。这时，有人采取倒着想问题的方法，认为，要使核桃仁大，不能从外边挤，而要从里向外爆。刚提出这个想法时，不少人说那是胡说八道。不过，也有人说为什么不可以试一试呢？在试验中他们从里面给核桃仁充填气体，增加温度，使它爆裂。这样一来，核桃仁的皮全掉了，仁却是大瓣的。由于核桃爆破的成功，大蛋糕垄断了市场，率先试验的糕点商发了大财。

辽宁有个县属毛纺厂，凭它的技术和管理水平要同上海

争个高低短长是很困难的。但是他有自己的办法，你搞你的，我搞我的。我搞独特的技术，廉价的产品。它生产的毛料经线用纯毛的，纬线用混棉的，结果成本降低了许多，拿到上海市场去以后，一下子抢个精光，上海人也为之折服。他们说，辽宁这个县的小毛纺厂不可小瞧啊！他们成功的秘密就在于有自己独特的东西，独特的产品策略，独特的经营方针，而这一切，又是来源于独特的思维结果。他们想问题不跟随别人，有自己的思路，甚至要倒着想问题。一切愿意有所作为的企业家们，这种思维方法不妨请你们一试。

3. 索尼战略——不跟随别人

举世闻名的索尼电器公司，是第二次世界大战以后才建立起来的。一九四六年，“索尼”仅以20名工人和500美元的资本在东京一家被飞机炸毁的百货商店的废墟上起家。今天，该公司雇员超过4万人，年销售总额接近50亿美元。它下属72个分公司，在7个国度里经营着30家工厂，“索尼”的成功在于它的战略决策的正确。“索尼”的指导思想是：管理者专心致志，不留恋那已经过去了的不再有实际生产意义的昨天。他们有个口号叫做：“不保护昨天，要创造明天。”创造明天的原则是，重将来而不重过去，重机会而不重困难，重选择自己的方向而不跟随别人，求开拓性创造而不求侥幸成功。他们认为，一个企业家如果着眼于易于成功，而不是着眼于接受挑战，即或有所成功，也是相当有限的。

四十年代，人们都热衷于搞热电器，索尼公司认为，若是跟着别人搞热电器，也能赚钱，但是自己财单力薄，是永

远赶不上人家的，更谈不上超过人家。因此，索尼公司决定不跟着别人跑，而是独辟新路，搞录音机。四十年代，在录音机还几乎不为人们所知的时候，他们就生产出了这种市场广阔而又独一无二的产品。一九五二年，当他们听说美国贝尔实验室发明了一种叫晶体管的新奇东西，就立即派人去美国调查，并发誓：“要用这种晶体管为每一个人做一支小巧玲珑的收音机。”不久便推出世界第一部袖珍晶体管收音机，定名为“索尼”，取意拉丁文的Sonus（声音），加上一个Sonny（英语：小家伙的意思），这就是索尼公司名字的由来。现在，索尼电器公司的电器产品已是无所不包了。

我国四川有个生产漆包线的小厂，只有六百多人。在工业调整之后，原来的产品没有销路了。这时候，工厂进行了市场调查，发现家用电器上来了，而家用电器也需要漆包线，只不过是规格的。于是，这个厂把原来大规格产品改为小规格产品，结果生产蒸蒸日上，产量剧增。一个六百人的小厂，年税利额竟达到一千万元以上。

可见，索尼公司不跟随别人的战略，对于我们社会主义企业来说也是值得借鉴的。

4. 风靡一时的“魔方热”

魔方曾一时风靡中国，不仅小孩，就是成人，也被卷入了“魔方热”之中，魔方几乎成为家喻户晓的智力玩具。它从进入中国市场到波及整个中国，时间之短，速度之快，令人吃惊。

然而，更为令人吃惊的是生产魔方的主人的经济头脑和对市场预测的准确可靠。说来，魔方原是一位匈牙利的数学

家发明的，但使魔方畅销全球的却是一位美国数学家。一次，这位美国数学家到匈牙利数学家的家中作客，发现了桌子上放着的魔方设计图纸。美国数学家很有经济头脑，他一眼就看出里面有“油水”，便把它带回了美国，进行技术上的咨询。了解工艺、消耗、成本、市场需求后，确认这是一笔有利可图的生意。于是他就用五万美元向原发明者买下专利，在美国组织了一家生产魔方的公司，通过各种宣传工具大作广告。他说：“这东西可以成为在全世界畅销的玩具。”不出他的所料，魔方果真在全世界风行起来。然而更令人钦佩的是，他并不到此为止。他预测这玩具只能风靡一时，所以他不是抱着这个拳头产品不放，而是决定只生产几批，等市场一出现饱和就立即转产。果然如此，在几年内，魔方市场就出现了饱和。但这时，他已经赚了几千万美元，并且早就转产了。

当魔方打进我国市场时，国际市场已经饱和。我们有些企业不做这方面分析，只看到这玩具在国内很有魅力，就忙于大批生产。殊不知，等设计试制一段时间过后，加上成本因素和市场变化，魔方还没有生产出来，国内市场就饱和了。产品刚一出世，就处于滞销状态，造成积压。这就是在新产品开发过程中，不注意研究实际情况盲目地步他人后尘所带来的结果。

5. 乌发宝和厂长郑树根

用户来信象雪片似的飞到苏州月中桂日用化工厂，写信人差不多众口一词，热情赞扬该厂生产的“月中桂乌发宝”使他们的白发变黑，“返老还童”。

一个产品搞活了一个厂。然而人们未必知道，厂长郑树根为开发、推广这个新产品，耗费了多少心血，承担了多少风险。

一九八三年底，上任不久的郑树根，怀着一种深沉的危机感分析来年的企业前景。牙膏全国库存四亿支，珍珠霜国内生产能力超过需求几十倍。企业的两个看家产品处境不佳，怎么办？他左思右想，决定开拓不受季节影响，药疗、化妆并举的染发品新领域。他和厂里的科技、销售人员一起分析了西欧、澳大利亚和国内染发品的利弊，独创了自己的染发新产品——“月中桂乌发宝”。一九八四年一上市，就以比国内同类产品使用方便、功能广泛、价格低廉、收效快的优势受到欢迎。郑树根立即添置设备，开辟了自动生产线。

但是，“月中桂乌发宝”热销势头很快就过去了，一九八四年七月，仓库积压12万瓶。有的同志提出限产转向，郑树根又再度面临困境。他带领销售人员开展纵横全国市场的穿梭调研活动。在掌握大量第一手资料后，作出了“月中桂乌发宝”滞销是假象的结论，果断做出三项决策：一是借助广告宣传新产品；二是淘汰香脂生产线，继续扩大生产“月中桂乌发宝”；三是通过科研权威部门，证实“月中桂乌发宝”药疗的科学性。“乌发宝”的月产量从4万瓶上升到30万瓶。销路在哪里？郑树根心里有数。他组织厂内大部分科技、销售人员分散到全国各地宣传产品特点，将科研单位的临床试验情况和用户使用效果，通过各种渠道与广大群众见面。

一个新产品的成功，一靠本身质量，二靠用户了解。经过他们的广泛宣传之后，各地求购“月中桂乌发宝”的信件