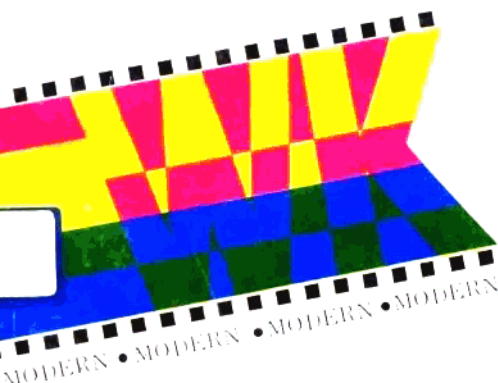




黄绍兴 著

# 现代经营思维

## ——王开效益研究



上海科学技术文献出版社

祝贺王开照相馆创办七十周年

优质服务留情谊  
美满人间尽是春

胡 平

一九九一年六月二十七日

---

## 代 序

正当我考虑写序言的时候,消息相继传来:国家商业部与中国人像摄影学会在成都召开全国照相业经验交流会;辽宁、上海、北京等18个省市的照相企业在长白山地区召开'91金秋摄影经验交流会。在这两个会议上,上海王开照相馆总经理陈铭楷,全面介绍了深化企业改革出效益的经验,引起了与会者的极大关注和浓厚兴趣,王开经验的宣传和推广,无疑对改变我国目前照相业的经营状况,深化企业改革、提高企业的经济效益,能起一定的积极作用的。

有迹象显示,眼下不少照相业的同仁,已开始揣摸起“王开效益”现象来。目前,全国照相业如同其他商业企业一样,正处在思想观念的转变、企业机制的转换上和新老人员的交替的历史新时期。上海市照相业行家盛楚英认为,王开照相馆正是在这些方面转变得早、转变得快、转变得好,所以它比其他同类型照相馆来得有活力。长白山会议公认王开照相馆是全国照相行业的“龙头”、“旗帜”,和改革的先行者,它所走过的改革之路,给全国一些照相企业欲摆脱困境指出了方向,给予了鼓舞和希望。

自“王开”诞生之日算起,迄今已七十周岁了。纵观王开照相馆的发展史,就是一部内容丰富精彩的新货殖列传。“王开照相”这四个字,如同她摄制的彩照那样,熠熠放光,鲜艳夺目。

本书的构思主题及章节内容的编排,正是循着这条线索

落笔展开的。在写这个序言的时候，书稿已完成过半，书中笔墨的重点，是撰“王开”在经营活动中所以能显示出非同一般的活力，个中奥秘是什么？与此同时，根据我对照相业经营情况的观察与分析，在书中提出了一些参考意见。

我写这本书酝酿已久。当鄙人拙作《上海老店春秋》、《上海名店经营诀窍》、《现代经营思维》相继面世后，有友人提议，上海众多“老字号”名店的不少经验固然值得今人总结和借鉴，但在当前相当一部分国营大中型商业企业经营不景气的情况下，仍有不少国营商店依然生机勃勃，生意红火，没有丁点儿不景气的样子，如能把这些企业的经验发掘、整理出来，编著成书，将改革的成功经验推广开去，那将更具有现实意义。我为朋友的指点所动心，于是便注意选择典型，并自定三条标准，即须是国营“老字号”大中型商店，且要求经济效益在全国同业中遥遥领先；该国营商店的经验须具有当今改革开放的鲜明的时代感和坚持社会主义的方向；该国营商店的经验须具有典型意义，并能在全国同行业中打得响、推广得开，并为社会所公认。这几条，并非是苛求，是根据前不久中国企业家协会负责同志强调“八五”期间要重视总结推广改革经验精神加以具体“化”出来的。经过一段时间的观察和比较，作者发现王开照相馆的经营者，有着许多与众不同的特点，值得加以研究和总结。凑巧的是，在我结集出版的《上海老店春秋》、《上海名店经营诀窍》二书中，都收入了王开照相馆新货殖传（上、下篇）。一些读者朋友读后觉得不过瘾，并向作者提议：“王开照相馆的经营方略，在改革中大大发展了，为啥勿专门写它一本书，让我侬仔细读读、捉摸捉摸。”读者的锐利眼光与鄙人的视角“聚焦点”都集中在了王开照相馆上，真可谓“无巧

不成书”。王开照相馆历七十个春秋，名声卓著，饮誉海内外。这里，几代人为之付出了艰辛，献出了他们的宝贵青春；特别是改革开放以来，为经营者一展身手提供了广阔的舞台，涌现了不少驾御市场、锐意创新的佼佼者。毫无疑问，这本书的主要篇幅应用以讴歌“王开人”的业绩，介绍他们开拓进取的精神，而不应用以报一笔枯燥乏味的“流水帐”。在进行深入调查过程中，作者益发地感到，国营大中型商业能否搞好关键在于，经营者的观念能否尽快转变，企业机制能否尽快转换，企业的整体素质（包括技术设备、人员素质等）能否迅速提高等，从某种意义上讲将对重振国营“老字号”商店的风威、发挥其主渠道作用，起着举足轻重的作用。值得欣慰的是，越来越多的经营者已清醒地意识到了这点，这在前些年是不可思议的。如果再深入作些思考，问题的症结在哪里？恐怕是在于消费者变化着的需求对某些商业企业并不起决定性的作用，为数不少的商店并不能对消费者的潜在需求迅速作出反应，简而言之，就是不能围绕市场这个“轴心”转。当然照相业也不例外。我感到，这是深化商业改革亟待探讨的一个大题目。一些商界人士认为，国营“老字号”商店数十年来，保持的传统经营方式及传统观念已经过时，由传统经营方式和传统观念而形成的企业内部机制已不能适应市场竞争的情势，加之分配制度上的“大锅饭”、平均主义，不可能把员工的潜能释放出来。这些见解是很有道理的。

这里，不妨回首瞧瞧“老字号”的沿革。早年的许多“老字号”，为适应那时的市场竞争而形成的经营特色和经营方式，后来随着时间的推移而日渐萎缩乃至消失了，虽几度欲求恢复，但效果并不理想。前两年，“卖方市场”一下转变为“买方市

场”，重又回归以消费者为载体的正常市场后，本来被“卖方市场”掩盖着的经营模式的弱点暴露得明朗化了。对此，上海经济人士及一些“老字号”商店的经理认为，重振“老字号”的雄风，至少有两条应该注意：一条，重振雄风决不是意味着回复老样子。另一条，“老字号”传统的经营观念和经营方式，实际上是植根于计划经济市场“土壤”中萌芽，在计划经济模式的环境中生长，并替代以前老板那一套资本主义的经营方式而发育形成的，因此，它不像“三资”企业和乡镇企业那样，从一开始就以市场为导向，为适应市场竞争而建立企业内部灵活的运行机制。所以，相比之下，深化“老字号”商业体制改革的难度较大，人们观念的更新，企业机制的转换得有个过程，操之过急不行，得采取既积极又审慎的态度，还须探索正确的方法和途径。

有鉴于此，作者试着把王开照相馆的经验摆到大环境下加以考察和研究，并通过这个实例，借以探索国营大中型商业企业带有普遍意义的规律性东西，尽管写的是照相业的经营谋略和诀窍，但企望对其他行业的同志们也能有所启迪。当然，这是作者在改革大潮中采撷的一束浪花。作者力求攫取独有特色，读者最为关切的一些问题，运用真实的材料，进行客观的阐述，以使工商界人士从中学到实用的东西，使其他方面的读者也能增长一些商业知识。

编著者

1991.9

## 目 录

### 代 序

|          |     |
|----------|-----|
| 引 子..... | (1) |
|----------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第一章 开创篇——王开照相馆传略..... | (5) |
|-----------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 1. 王开是怎样出名的 ..... | (6) |
|-------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 2. 张张挑剔 信誉第一 ..... | (8) |
|--------------------|-----|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 3. 漂水清澈 永葆红颜 ..... | (10) |
|--------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 4. 苦心经营 一如既往 ..... | (12) |
|--------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 5. 爱才如命 论功行赏 ..... | (14) |
|--------------------|------|

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第二章 开拓篇——继往开来的业绩 ..... | (16) |
|------------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 6. 冬去春来 重放光彩 ..... | (17) |
|--------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 7. 质量第一 永远第一 ..... | (18) |
|--------------------|------|

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 8. 由“黑白”向“彩色”转变 ..... | (20) |
|-----------------------|------|

|                      |      |
|----------------------|------|
| 9. 彩照难拍 巧见“功底” ..... | (24) |
|----------------------|------|

|                   |      |
|-------------------|------|
| 10. 鲜为人知的轶事 ..... | (27) |
|-------------------|------|

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第三章 开新篇——开拓者的新思维 ..... | (30) |
|------------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| 11. 名列榜首 出现转折 ..... | (31) |
|---------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| 12. 注重转化 引导消费 ..... | (34) |
|---------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| 13. 把转变观念摆在首位 ..... | (37) |
|---------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| 14. 照相的个性化属性 ..... | (40) |
|--------------------|------|

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 15. “市场定位” 决定未来 ..... | (42) |
|-----------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| 16. 顾客需求 经营起点 ..... | (45) |
|---------------------|------|

|     |                    |       |
|-----|--------------------|-------|
| 17. | “由彼及此”与“由此及彼”..... | (49)  |
| 18. | 经理的位置在哪里.....      | (51)  |
| 19. | 怎样收集市场信息.....      | (53)  |
| 20. | 怎样决策才能成功.....      | (58)  |
| 21. | 千万不要急功近利.....      | (62)  |
| 22. | 建立“小宝塔”型组织.....    | (64)  |
| 23. | 知人善任 不拘一格.....     | (66)  |
| 24. | 第一生产力应“第一”.....    | (69)  |
| 25. | 注重提高人员素质.....      | (73)  |
| 26. | 没有目标就没有动力.....     | (76)  |
| 27. | “分身术”的妙处何在.....    | (80)  |
| 28. | 外出何必往回多打电话.....    | (81)  |
| 29. | 慎重授权 掌握分寸.....     | (85)  |
| 30. | 论功行赏 鼓励创新.....     | (87)  |
| 31. | 样照不能光摆样子.....      | (92)  |
| 32. | 众口相传 做“义务广告”.....  | (94)  |
| 33. | 学一点消费心理学.....      | (96)  |
| 34. | 应多一点“换位思考”.....    | (99)  |
| 35. | 绝不能讲忙不过来 .....     | (102) |
| 36. | 勤勉于微笑的事业 .....     | (107) |
| 37. | 创造舒意的环境“气氛” .....  | (111) |
| 38. | 经理的一半是管理 .....     | (114) |
| 39. | 把人搞“活”乃管理要点 .....  | (117) |
| 40. | 质量不是“抓”出来的 .....   | (120) |
| 41. | 别把钱只看作自己的 .....    | (124) |
| 42. | 年年应是质量效益年 .....    | (127) |

---



|     |                   |       |
|-----|-------------------|-------|
| 43. | 激励机制乃“生长激素” ..... | (129) |
| 44. | 顾客永远是对的 .....     | (131) |
| 45. | 服务就是“创造顾客” .....  | (133) |
| 46. | 店大不“欺”小乃原则 .....  | (136) |
| 47. | 创造对手 竞争互助 .....   | (139) |
| 48. | 以振兴照相业为己任 .....   | (141) |
| 49. | 开拓“多元化”多维经营 ..... | (143) |
| 50. | 规模效益应突出“效益” ..... | (146) |
| 51. | 像照片那样“扩印” .....   | (148) |
| 52. | 强化质量意识“活教材” ..... | (150) |
| 53. | 财务分析也是经营向导 .....  | (153) |
| 54. | 开源节流 并驾齐驱 .....   | (155) |
| 55. | 成绩只能说明过去 .....    | (157) |
| 56. | 思索大跨度的“跳跃” .....  | (158) |
|     | 后语 .....          | (162) |

---

## 引 子

1991年6月15日，全国政协委员、中国人像摄影学会副会长姚经才，兴致勃勃地来到上海王开照相馆参观、考察。他是我国人像摄影界的“长者”，对“王开”的过去了如掌指。然而，姚经才这次来“王开”考察，给予他的印象是全新的、深刻的。特别是“王开”接待室墙上，挂着那一张张醒目的、标志着营业额及利润额箭头上升的指示图表，产生了浓厚的兴趣，他不由得掏出口袋里的笔记本，一笔笔地详细记录了下来。

其实，对图表上的统计数字发生兴趣的何止是姚经才。近几年，全国二十多个省市、数以千计的同行，他们来到王开照相馆参观、学习时，面对这些指示图表，几乎无不赞叹：“王开照相馆好样的！”

这里，暂且不论王开照相馆在改革中取得的成果怎样，单就人们对统计数字在感情上的变化，就很值得为之高兴。以往，人们对统计数字显得很淡漠，甚至认为是枯燥的。那时候，强调的是企业的社会效益与经济效益的统一，这当然是对的，也是最理想的。而实际上却忽视了客观的经济规律，这种理想和愿望只能是一厢情愿。改革、开放这么些年头，商品经济“细胞”悄悄填补了人们头脑里的“空白”，人们“忽”地领悟到，以往忽视企业的经济效益的教训太深刻了。于似乎，“经济效益”这个词便在头脑中扎下根，并移位于“中心”；随之对营业额、利润等等产生兴趣，乃至变成为之奋斗，追求的目标。这时，数字就显示出了其神奇的魅力。换句话说，数字不再是枯

燥的代名词,而是企业充满生机和活力的佐证。这便是为数众多的参观者在“王开”受到的启示。

的确,近几年来,王开照相馆在改革中所取得的成果是很大的,也是有口皆碑的。据统计资料显示:王开照相馆在1976年至1978年间,营业额和利润尚处于徘徊状态,分别为三四十万元和二十万元左右。1979年和1980年,营业额和利润略有上升。1981年,营业额突破百万元大关,利润上升到54.40万元。这之后的三年中,营业额和利润略有增加。但从1985年始,营业额和利润逐年都有较大幅度的递增。1985年,营业额为250.90万元,1986年为359.90万元,1987年为505.50万元,1988年又增至754.10万元;1985年利润为98.70万元,1986年为113.20万元,1987年为150万元,1988年为191万元。从1989年始,王开照相馆的营业额和利润,呈现大幅度递增的喜人景象。1989年,营业额突破千万元大关,为1064.80万元;利润突破200万元大关,为245.10万元;1990年,营业额又剧增到1632.40万元,利润324.10万元;1991年,营业额增至2363万元,利润565万元。透过这组令人感奋的数字,人们可以真切地感觉到,王开照相馆经营的活力和潜在的后劲是相当大的。现在可以这样说,王开照相馆已逐步成为自主经营、自负盈亏;并且具有自我改造、自我发展能力的大型照相企业。

“王开”重振“老字号”风威,令人们刮目相看。倘若在前几年,也许不至于会引起人们这么大的振撼,原因就在于,眼下有为数相当多的照相馆,经营并不很理想。正因为此,所以同行们认为,“王开”取得这么好的成绩并不那么容易,皇冠上的珠宝不是随手能够摘取的;特别象“王开”这样一爿已年届七

旬的“老字号”，何以没有一丁点儿市场疲软的影子？何以能年老换童颜？这便成为全国各地许多同行前来“王开”参观、探秘的“聚焦点”。诚如我国人像摄影界“长者”姚经才所说：“王开照相馆领导了当今我国婚纱照摄影的新潮流，它是我国目前唯一的摄影艺术上水平、管理上档次、服务上优化、经营门类齐全、经济效益最好的国营大型照相企业。”姚经才在考察王开照相馆后还提出这么个新论点，他说，现在看来，吃的市场不疲软，照相市场不能讲疲软，因为人们结婚照照拍，从总体上看，照相业的潜在市场很大。

1991年7月，国家商业部胡平部长、张世尧副部长在上海考察期间来到“王开”，领导同志在听取了“王开”总经理陈铭楷汇报后，对“王开”取得的成绩和改革的路子，表示赞赏和肯定。胡平部长还为王开照相馆70周年题了词：“优质服务留情谊，美满人间尽似春。”勉励他们在今后的改革道路上继续开拓前进。

“王开”不愧是当今改革舞台上的佼佼者。与改革前相比，它在海内外的声誉和国内同行中的地位，比前更高了。王开人在奋力开拓的改革实践中，积累了较为系统的、全面的、丰富的、全新的经验。但是，任何事物的产生与发展，都离不开一定的条件和背景。具体点说，这就是今天的“王开”离不开昨天“王开”的基础，今天的“王开”，乃是在新形势下的延伸与发展。鉴于此，今天我们在挖掘、总结王开照相馆经营之所以兴旺发达的经验，揭示其永葆青春奥秘的时候，还得从王开照相馆初创时叙述起。

# 第一章 开创篇

## ——王开照相馆传略

话说王开照相馆创办于 1923 年。老板名叫王炽开，乳名为阿开。其父系一海员，因其兄弟姐妹众多，家庭经济拮据，王炽开读了几年私塾后，于 15 岁时先在德商开的一家“耀华照相馆”学生意；满师后，在美商开的一爿照相馆从业。其间，他曾为孙中山、宋庆龄拍过照。那天，孙中山穿的是一套简朴的中山装，宋庆龄穿的是女式西装，拍照前同他亲切交谈，和蔼可亲，在他的一生中留下了深刻的印象。王炽开平时省吃俭用，积攒了一些钱，便于 1918 年与人合股在北平（北京）开一爿“天华照相馆”。1919 年，王炽开在上海白渡桥下的“美丽丰照相馆”任职。当时，南京路上的先施公司、永安公司相继崛起，成为上海市商业最繁华的中心，且正在向东西方向延伸；再是他观察到，原先在上海县城内开店的老板，也都在动脑筋想办法迁到南京路、九江路等热闹地段去，王炽开多么想在这“寸金之地”插一足呵！

这时，说来也巧，原在南京东路、山东路口开设照相材料商店的好友周礼庆，为在竞争中站住脚跟，急欲纳股扩店经营，以壮大竞争的實力，这与王炽开的想法恰好一拍即合。于是，王、周两人便于 1920 年底合伙开了一爿“英明照相馆”。两人虽然合开商店，但同床异梦各有各的打算，王氏主张主营照相业，周氏则主张主营照相材料业。两人各执其词，争执不下，这样惨淡经营了几年，无所建树。后终因意见不合，自 1923 年起分道扬镳，王氏独自经营，以 5000 块银元作本钱，择址南京东路 378 号（即现店址），取名“王开”，特请名人题写了招牌。开始只有一间摄影室，几名职工，后来逐步发展成为双开间店面，主要拍摄人像照、结婚照、合家欢，兼营照相材料，但生意

依旧清淡，前来光顾者寥寥。中国民间有句谚语，叫“磨糠搓绳起头难”。王氏思忖：在理，眼前虽遇到困难，但他锐气丝毫不减。面对现实，他踏上了漫长的艰苦创业的道路。

### 1. “王开”是怎样出名的

且说，而立之年的王开，经营头脑已日趋成熟，他认为，开头几年照相经营不景气，主要是“王开”招牌名气不响的缘故，因此他悉心观察四方，审时度势，捕捉打响牌子的机会。

1927年，远东运动会在上海举行选拔赛时，运动会以招标方式招商承包拍摄运动会上的各项精彩镜头。当时王开敏锐地预感到，这是“王开”招牌亮相的好机会。于是，他便以100块银元的最高投标价格获得了这次运动会上各项体育运动的摄影权，他为此派出技艺很高的摄影师，再雇用几个临时工，组成四个摄影小组，活跃在各项体育竞赛场上。他们使用了当时比较高级的“罗勒发来克斯”快镜，快速地抢拍了许多精彩的镜头，并赶在当天晚上便冲洗出来，以低价售给上海各个报社。当时，上海各报社还没有专职的摄影记者，而竞赛场上的实况，却是全市市民，包括江苏、浙江二省民众所最关心的重要新闻，因而各大报社竟向“王开”购买。“王开”要求各报社在刊登照片的同时，务必在每幅照片下面注明“上海王开照相馆摄”字样，作为供稿的条件。各报社无不允。因为当时在上海举行的远东运动会是上海各报每天必登的头号新闻，体育运动的照片更是深受广大读者欢迎。连外省市的报纸也纷纷转载。据统计，从1927年8月27日至9月7日的十二天中，仅《申报》刊登的49张体育照片中，注明由“王开”拍的就有37张。随着报纸的传播，王开照相馆也就名扬全国，各地顾

客纷纷慕名前来，“王开”的生意随之日益兴隆。

在社会生活中，人们常常能遇到历史偶然巧合的事情。我在采访中了解到这么个故事：

那是 1984 年金秋时节，一位八十高龄的老人兴匆匆地走进了座落在南京东路上的王开照相馆。他是谁？他就是当时正在上海举行的全国第五届运动会的田径总裁判长夏翔，他是特地前来请“王开”的摄影师去为 132 名田径裁判拍一张团体照的。夏老亲自登门，自有一番心意。这位旧中国体坛上的佼佼者，曾参加过 1927 年 8 月上海举行的选拔赛，并获得撑竿跳高第一名。当时他看报纸，每天报上见登有“王开”摄的运动员表现精彩照片。因此在选拔赛结束后，他即兴高采烈地来到王开照相馆摄影留念。从此，他把这张照片视作心爱之物一直珍藏着。几十个春秋过去了，夏翔已两鬓染霜，而照片上的色泽却依旧不变，一如当年。“文革”中不但夏老受到了冲击，连那张照片也遭到了厄运。老人向照相馆负责人叙述了这段往事，后，“王开”的摄影师很理解这位长者的心情，因此团体照拍得格外认真，并相当成功，还特地将它陈列在橱窗内。照片上，夏老坐在正中，神采奕奕，面带笑容，反映了他心头的遗憾得到了补偿（夏翔于 1991 年病故）。

这个故事说明，当年“王开”老板投放大笔资金获得远东运动会的摄影权，借以进行自我宣传并获得了成功；同时也说明“王开”老板的竞争意识比较强。据耄耋之年的退休老职工王振寰等人回忆，当年王开之所以下决心花大本钱去投标争得远东运动会的摄影权，还有另一个原因就是上海举行远东运动会选拔赛之前，在南京和杭州先后举行了全国运动会，王氏也都派出摄影师前往拍摄精彩的竞技景头，提供给当



地报社刊登,受到时人的称赞。所以,当远东运动会选拔赛在上海举行时,加之又采用招标方式,这次运动会的摄影权他就非争到手不可的了。

王炽开认为,要想生意做得大,必须舍得花钱做广告。于是,“王开”经常在大光明电影院和上海《申报》、《新闻报》上作广告宣传,王炽开还命摄影师拍摄一些达官贵人坐了小汽车来“王开”拍照的照片,登在报纸上,以示“王开”的身价非同一般。40年代,“王开”又在沪宁铁路沿线各主要城市的站头竖大幅广告牌,可见得“王开”重视广告宣传,已到了不惜工本的地步。

这里值得一提的是,孙中山于1925年3月12日因病在北平(北京)逝世,后国民政府将孙中山的灵柩从北平移至南京。王炽开获此消息后即选派摄影技艺高超的方炳、王镜培、王振寰等人,专程赴北平跟随灵车一路拍摄广大民众悼念孙中山的景头。可惜这份珍贵资料未曾保存下来。王炽开之所以作此决策,一是出于他对孙中山的崇敬和悼念;二是为了让铁路沿线的民众知道上海王开照相馆拍照,当然也是在国民政府和党政要员面前“亮相”的好机会。

由此观之,“王开”老板重视做广告有三个特点:一是注意在公众场合做广告;二是抓住公众普遍关注的事件做广告;三是注重广告的较高社会层次性。如是,王开照相馆的出名就很自然的了。

## 2. 张张挑剔 信誉第一

王炽开认为,广告仅是起一个招徕顾客的作用,它并不等于信誉,名牌还要靠自身作风的顶真来开创。据早年进店、87