

企业文化丛书

QIYEJINGYINGYISHU
QIYEJINGYINGYISHU

企业经营艺术

- 主 编：徐鹏航
- 副主编：冻国栋 范蕴玉 苏梅凤
- 武汉工业大学出版社

企业文化丛书

主 编：徐鹏航

副主编：苏梅凤

关培兰

编辑委员（以姓氏笔画为序）

王章甫	毛冬声	关培兰	刘保才
刘静林	刘学武	刘行炎	刘汉呈
刘志军	苏梅凤	张顺来	张 勇
张保新	李超白	余 俊	佃国炎
何汉香	严规芳	陆人杰	林 武
赵碧英	徐鹏航	郭永林	涂森生
童明祥	程金鹏	樊哲宽	

目 录

序言	(1)
第一篇 战略思考	(2)
1、经营素质	(3)
2、经营决策	(7)
第二篇 采取行动	(31)
1、捕捉信息	(32)
2、迅速出击	(39)
3、早走半步	(42)
4、大胆下注	(44)
第三篇 用人之道	(47)
1、公司的财富	(48)
2、罗致人才的技艺	(50)
3、人才的培养	(55)
第四篇 产品开发	(61)
1、取胜的关键	(62)
2、新产品开发谋略	(64)
3、越过障碍	(68)
第五篇 质量取胜	(72)
1、永久的信誉	(73)
2、无缺陷观点	(75)
3、严格的管理	(78)
第六篇 占领市场	(83)
1、市场的地位	(84)
2、熟谙市场行情	(85)

	3、打入市场的策略·····	(89)
第七篇	应变方略 ·····	(95)
	1、从不变到应万变·····	(96)
	2、忧患意识·····	(97)
	3、保存实力·····	(99)
第八篇	推销艺术 ·····	(103)
	1、灵活定价·····	(104)
	2、得力推销队伍·····	(108)
	3、微笑的魅力·····	(110)
	4、别具匠心的推销术·····	(112)
第九篇	广告效应 ·····	(118)
	1、让顾客认识产品·····	(119)
	2、广告的艺术·····	(120)
	3、广告四忌·····	(124)
第十篇	洽谈技巧 ·····	(127)
	1、不同的洽谈风格·····	(128)
	2、成功的洽谈六要诀·····	(130)
	3、价格谈判技巧·····	(133)
第十一篇	东山再起 ·····	(135)
	1、绝不悲观·····	(136)
	2、坦然反省·····	(137)
	3、东山再起·····	(139)
第十二篇	提高效率 ·····	(142)
	1、效率来自何处·····	(143)
	2、效率与企业文化·····	(144)
	3、时间的效用·····	(149)
	4、节约的原则·····	(155)

序 言

如同一位优秀的将领在硝烟弥漫、刀光剑影的沙场上必须依凭卓越的指挥才干、有效的战略战术方能克敌制胜那样，在当今企业界强手如云的景况下，一个经营者要想在剧烈的竞争角逐中获得生存和发展，也就必须掌握一定的方略和要术。《企业经营艺术》所献给您的虽非包医百病的“千金方”，但它作为您的益友，或可助您在布满荆棘的经营场上杀出一条血路来，抑或启迪您如何去思考、勾画出最佳的经营蓝图，提醒您在瞬息万变的世态中捕捉最新的信息、开发最新的产品、占领最有利的市场。它展现在您面前的有富士山下企业巨子们的成功之路、有北美大陆上相互比翼的一代工业“宙斯”极为可贵的经营要诀，更多的却是在古老的中国大地上新近崛起的企业新星们各具特色的创业方术。但愿这份微薄的礼物能为企业界的朋友们在充满艰辛、坎坷不平的征途上助上一臂之力，我们的目的也便达到了。

作者

1990年7月

第一篇 战略思考

领导能力是一种独特的艺术形式，既要求有非凡的魄力，又要有非凡的想象力。

——〔美〕尼克松

伟人们创造的成就都不是出自偶然，而是凭着一份辛劳、一份毅力，夜以继日地去追寻。……在企业经营之途必须深谋远虑，具备近乎神人的坚忍性，能够在逆境中屹立不摇，在混沌隐暗之中找出真正的答案。

——〔南非〕赫德若格

1、经营素质

一家即将崩溃的公司由于得到一位出类拔萃的领导人，短短时期内便出现了蓬勃生机；一家工艺设备齐全、技术力量雄厚的企业，由于经营者刚愎自用和缺乏创造性思考，一夜之间，便陷于奄奄死相的困境——这类事例实在举不胜举。毫无疑问，两种不同的“命运”绝不在于“造物主”的安排，也并非偶然的巧合，更不必从公司间设备、资金和技术方面的差异去寻找结论，一句话，取胜与否的先导在很大程度上取决于经营者的素质。

不屑说，决定素质的因素不在于经营者本身的地位、资历和身份，灿若群星的海内外企业家各有着迥异的阅历和学识，各抱有不同的企望和幻想，也有着不同的“创业史”和自己的特色和风格，然而他们却有着共同的特征，那就是：有着一种基本的气质——内在的力量。

这种力量不同于亦步亦趋地跟在兄弟厂家的后面墨守成规地抱定指令性指标和产值便可荣登“光荣榜”；更不同于不懂业务，不重信息，不计经营效果同样能“稳坐江山”。当改革开放的帷幕在 960 万平方公里的中国大地上揭开之后；当商品经济的浪潮撞击着每个厂家的高墙时，原有的经营模式、经营观念和经营作风受到了强有力的挑战，时代孕育出新型的企业，也呼唤着新型的企业家。

它要求企业从单纯的生产型向经营型、开拓型方向发展，它要求企业与企业之间开展“横向经济联系”，它呼吁竞争意识渗

入企业经济生活中的各个领域，它更要求企业具有时代特色的素养和气质：

美国著名管理学专家罗伯特·海勒在他的力作《超级管理者》一书中列举了五位分属于三个国家的著名企业家，他们是英国商界巨子查尔斯·福特，他建立了欧洲最大的旅馆和饮食行业帝国；阿诺德·温斯托克，他创造了美国通用电气公司的惊人的发展记录；美国实业家罗伊尔·D·李特尔，他先缔造了多种企业的德克斯特隆联合大企业，后转而支持无数收买全部产权的经营活动；美国计算机工程师肯恩·奥尔逊；日本本田汽车公司总裁及顾问本田宗一郎。罗伯特·海勒认为，这五个人尽管分属三个不同的国家，他们之间也很不相同，但有六大特点却是他们共有的，用数学术语来说，就是六个最大公因数，即

- (1) 坚韧不拔，锲而不舍；
- (2) 对于长期合作同僚的忠诚；
- (3) 钱控制得紧，再加上对一切都控制得紧；
- (4) 赚钱的热切愿望；
- (5) 竭力简化机构，并把事业建筑在简化的机构上；
- (6) 承认错误并从错误中吸取教训的能力。

这里我们无意于讨论罗伯特·海勒的结论是否正确，但有一点可以指出，这“六大公因数”却不足以概括一切企业家所应具有的品质和素养。根据国内外无数企业家成功的事例，我们不妨将这类经营素质罗列如下：

——他们有着率先开拓的个性，善于把握住现代经营思想的真谛，勇于抛弃一切旧思想、旧作风、旧习惯，大胆探索，锐意创新，不断追求企业的创意和发展。

——有着弹性的思考、正直的理念、创作的冲动，自律；具

有自信心；足够的意志力和适应变化的能力。敢于肩负起各种赋予的职责。

——了解经营法规，精通现代企业的经营管理技术；同时具备雄心热望、善于把握机会、利用机会，富于冒险精神。

——敢于决断，有较高的洞察力和灵活性，魄力谋略兼备，能够敏捷地捕捉市场行情的突变并能把握未来的动向，果断地决策、机智而迅速地采取行动。

——具有高度的韧性和耐心，处变不惊，临到挫败之际能够起身再行。

——公正廉洁，能够身居要职而守正不阿，在职工面前树立楷模形象。

——通晓用人之道，知人善任，充分地了解大众心理，能够鼓舞和激励士气，率领“团队”奋力前行。

毫无疑问，社会主义中国的企业家除了具备上述素质之外，还应具备体现中国特色的、合乎时代要求的较高素质。首先是政治思想素质，这是管理者、经营者世界观、政治立场和思想道德品质的综合反映，是一个社会主义企业家必须具备的重要素质。当前，实现四个现代化是“最大的政治”，是压倒一切的中心任务，在这个前提下，企业家所应具备的政治思想素质首先是坚持党的十一届三中全会以来的基本路线，在思想政治上与党中央保持高度的一致。同时，还应深刻地认识中国的国情和中国社会的发展规律，积极投身改革和不断地深化企业改革，以实际行动为四化建设作出贡献；其次，要有强烈的事业心和高度的政治责任感。这种事业心和责任感表现为对党的各项方针政策的贯彻执行的自觉性，对本职工作具有强烈的志趣和在改革开放中富于开拓进取精神；其三，具有高尚的道德品质和服务精神，也就是说必须具备高尚的政治品质、良好的思想修

养、优良的工作作风和健康的思想情操以及优质服务的观念。企业的经营活动一定要从全社会的根本利益和长远利益出发，杜绝损害国家和消费者利益的不正当的经营手段，在企业内部，则应消除滥用职权，以权谋私，损害职工利益的行为；其四，严以律己，对企业或公司的各项规章制度应身体力行，以自身作表率；其五，实事求是，不浮夸以悦上，不隐瞒以欺下，对工作对自己对他人应以实事求是为准绳，具备了政治理想素质，辅之以上述的知识与能力素质，可以说便是一位社会主义中国合格的企业家。

总之，在社会主义中国改革、开放的新时期，需要新型的合乎时代特色的具有较高素质的企业家，他不仅具有对企业的极端负责与埋头苦干精神，而且更应具有较高的政治思想素养，具有新思维、新方法、新个性、新风貌，他有着广阔的胸怀，融企业、集体、社会、民众于心中，他面向未来、面向世界，义无反顾地率领职工大胆开拓、锐意创新、走出困境、拥抱明天；他有着宏大的气魄、百折不挠的斗志，勇敢地摘取荆棘丛中的桂冠和金牌、装点共和国的万里江山；他正直廉洁，脚踏实地，不断地冲破陈规陋习，奋力追求卓越；他注重效率、珍惜时光，不重名利，勇于迎接各种挑战。当然，正象路是走出来的，真知灼见从实践中来，一位合格的新型的社会主义企业家的素养和气质也要在经营实践中去培养、去磨炼去体验。我们不排除某些人的优秀秉赋与生俱来，但更多的人都是在后天的实践中培养、发展和提高的。不倦地探求，积极地研讨、学习。充满艰辛、坎坷和欢乐的创业之路会让您悟出其中的“诀窍”来。

2、经营决策

(1) 取胜的先导

当晨钟惊走了睡神，迎来了又一个黎明，您总会自觉地思考一下新的一天应该做些什么？您应当怎样去做，或者一段时期内，您试图达到什么样的目标，能否达到这个目标，为达到这个目标应当采取什么样的途径、方法与手段，您所作出的这个决定实际上也便是一种决策。当然，这是一种微观的决策。另有中观和宏观的决策，企业经营、外交谈判、医疗诊断、军事指挥、企业构思、交通运输、调度、工艺技术改造、科研发明创作都需要有一个通盘的思考，在行动之前作出决策。一个国家、政党的大政方针的制定，更是需要重大的宏观的决策。可见，决策有大有小，有宏观和微观，从个人事务、日常工作、企业运营、工程设计到国家政治、经济、军事、文化都离不开决策，一句话，决策普遍存在，平常而具体，是对当前或未来可能存在的问题经过充分研究酝酿，经过分析、选择而作出决定的过程。正确的决策，可以促使所从事的事业化险为夷，走出绝境，蓬勃发展，顺利达到预期的目的。反之，错误的决策，又必然导致事业陷于被动，走入泥潭，甚至一败涂地。就企业而言，经营决策是为了解决企业经营活动中带有方向性的重要问题，经过可行性研究，在比较各种方案的基础上，选择一个最佳方案的过程。决策是否正确，关系到企业的兴衰。正确的决策是企业成功经营的先导。

首先，正确的决策可以使企业转败为胜，走出低谷。例如

苏州月中桂日用化工厂八十年代初一度陷入危机，两个主要产品牙膏和珍珠霜严重积压，销路大减。企业领导人决定开拓新领域，生产不受季节影响，药疗、化妆并举的染发品。他们分析了西欧、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”，这种染发新产品与国内同类产品相比使用方便、功能广泛、价格低廉、收效较快，因而，1984年一上市，便受到广大顾客的欢迎。他们立即添置设备，开辟了自动生产线，但是，热销势头只持续了半年时间，到了当年的七月便积压了12万瓶。企业再度面临困境，有人提出限产转向的建议，该厂负责人迅速带领供销人员开展纵横国内市场的穿梭调研活动，在掌握大量第一手资料后，得出了“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。并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顾客见面。由于决策的正确和及时，“月中桂乌发宝”重新占领了市场，生产供不应求，出现了第二次热销势头，倍受用户青睐。我们不妨再看一下美国阿麦克斯有色金属公司总裁阿伦·博恩的一次决策。阿麦克斯公司是美国生产有色金属的第二家大公司（仅次于美国铝业公司），从1981年起，由于国际市场上有色金属价格暴跌，以及经营不善而导致亏损。到1985年，亏损已高过17亿美元。前总裁古斯蓝不得不请来加拿大普莱索开发公司出色的最高主管阿伦·博恩出任阿麦克斯公司的最高主管兼总裁，挽救阿麦克斯公司。博恩采取的使阿麦克斯摆脱困境的方法有以下几个方面：（1）卖掉或关闭亏损或盈利不大的厂矿企业；（2）精简行政机构，减少管

理层次；(3) 努力提高劳动生产率，降低生产成本；(4) 对未来可以盈利的工业增加投资。两年内，阿麦克斯公司出售了十几个生产铁、磷、铅和铜的厂矿；全公司裁员四分之一；在加拿大投资制铝工业，在美国扩大采煤、石油和黄金工业的投资，削减铝的生产。到 1986 年末，阿麦克斯公司终于扭亏为盈，纯盈利 6500 万美元，公司总资产比 1985 年增加了 23.5%。曾经一度被《幸福》杂志列为美国 500 家大企业中经营管理最差的倒数第 4 名的阿麦克斯公司，它的股票在华尔街交易所里又被认为是很有投资吸引力。这类事例在国内外企业中不胜枚举，仅此二例，可以看到正确的决策，可使陷入困境的企业转败为胜，绝处逢生。

其次，成功的决策，可以保持企业在市场上的领先地位并使企业立于不败之地。举世闻名的日本索尼电器公司，是第二次世界大战后在东京一家被飞机炸毁的百货商店的废墟上起家的。创业之初，仅有 20 名工人和 500 美元的资本。如今，该公司雇佣超过四万人，年销售额接近 50 亿美元，它下属 72 个分公司，在七个国家经营着 30 家工厂。“索尼”的成功在于它的战略决策的正确。他们的口号是“不保护昨天，要创造明天”，创造明天的原则是，重将来不重过去，重机会而不重困难，重选择自己而不跟随别人，求开拓性创造而不求侥幸成功。早在四十年代，当人们都在热衷于搞热电器的时候，索尼公司却认为，若是跟着别人搞热电器，固然也能赚钱，但是自己财单力薄，是永远也赶不上别人的，更谈不上超过他人，因而，索尼公司决定独辟新径，在当时录音机尚鲜为人知的时候，他们便生产出了这种市场广阔而又独一无二的产品。1952 年，当他们获知美国贝尔实验室发明了晶体管的消息后，就立即派员去美国调查，不惜重金买进这项专利。当时索尼公司正在研究另一

种技术，已经花费了二十多亿美元，而且即将投产，然而公司领导看到了晶体管的远大前景，迅速作出重大决策：让原计划下马，把晶体管收音机搞上去。不久便推出世界第一部袖珍晶体管收音机，对日本半导体工业的形成及整个电子工业的发展产生了重大影响。如今日本的半导体收音机畅销全世界，美国也无法与之抗衡。1956年，一家美国公司发明了盒式电视录相装置，但是，美国只用它来生产一种非常昂贵的广播电台用设备，而索尼公司却做出了一项果断的决策，利用这一技术，研制生产了大众消费电子产品，这一成功的决策，导致现在的盒式电视录相装置的市场份额被日本占去了90%，美国反倒成为索尼公司的客户。数十年来，索尼公司一直在国际电器产品市场上立于不败之地，一个重要原因，与该公司正确的战略决策有关。

其三，成功的决策，可以提高产品质量、扩大销售额、降低成本、占领市场。武汉洗衣机厂是国家定点生产的专业厂，1979年由生产普通车床的机床厂转产“荷花”牌洗衣机后，由于经营管理不善，企业连年亏损。1980年生产洗衣机8500台，国家每台补贴15元，1981年生产60000台，国家免征工商税；1982年生产10.3万台，工商税减半，工厂转产三年，吃国家“救济”三年。企业的出路何在？如何提高产品质量，如何扩大销售额？是摆在该厂面前的严峻问题。1982年10月，该厂与武汉某高校经管系的几名教师共同组成“智囊团”——“经济咨询办公室”，针对连年亏损的问题展开了认真的调查分析，发现该厂亏损的原因除了企业管理差、浪费大之外，主经是由于外购外协件管理不善所致。该厂生产的洗衣机有67%的原材料和配件依靠外购外协解决，而与许多外协单位并不是建立在正常的商品经济关系上，而是行政部门确定的“指定户”和各种各

样的“关系户”，致使外购外协质量差、成本高、供货不及时，严重影响了洗衣机的质量和经济效益。针对主要问题，“智囊团”大胆提出公开招标，择优入选的办法来解决外购外协这个生产中的关键环节。公开招标在当时的国内企业中尚不多见，该厂的领导人打破传统观念，统一思想、排除阻力、大胆决策，采纳了这个建议，在江城武汉率先发出了公开招标的通告，引起强烈反响，全国各地数十家工厂纷纷前来投标。厂里慎重选择了一批协作单位。这项在当时堪称大胆的决策产生了极大的效果，1983年初开始招标，当年受益近50万元，84年效益成倍增加；1985年该厂生产的新产品荷花牌XPB20—IS双桶洗衣机被国家轻工业部评为优质新产品，“荷花”获得了新生，占领了市场，并飘洋过海，打进了国际市场，参加了民主德国举办的“莱比锡国际博览会”，为祖国争得了荣誉。又如美国的硅谷专业公司是一家仅400人的小公司，面对竞争能力很强的半导体器材公司，该公司的经理敏锐地抓住了美国“能源供应危机”中节油的信息，并看中了汽车这个耗油量很大的市场，放弃了跟在大公司后搞一般产品的策略，作出了开发新产品的决策，设计出“燃料控制”专用硅电，供汽车制造业使用。五年期间，该公司的销售额由每年200万美元增加到2000万美元，成本由每件25美元降到4美元，从而抢先占领了市场。这一决策，使硅谷专业公司获得了惊人的经济效益。

以上几个方面说明了正确的决策是企业成功经营的关键，是取胜的先导，抓住时机，迅速而果断地决策，必能带来企业的腾飞，并能使企业奇迹般地走出低谷，迈向“柳暗花明”的新天地。

（2）决策的类型

决策的内容十分广泛，包括产品决策、服务方向决策、销

售决策和投资决策等。就决策类型而言，大体有以下几类：

①根据决策的性质可分为：a、战略决策，即关于企业发展方向和远景的决策，重点解决企业与外部环境的关系问题，如生产什么产品，制定长时期的发展方向、开发新市场等；b、战术决策，关于实现战略决策的短期、具体的决策，重点解决如何组织企业内部力量的问题。

②根据决策由谁负责可分为：a、基层决策，即由基层负责的作业性决策；b、中层决策，由中层负责的管理决策；c、高层决策，由企业最高领导层负责的决策。所要解决的乃是全局性以及外界环境有密切联系的重大问题，如产品结构、市场开拓、职工培训等。一般而言，低层决策具有策略性的、短期的、技术性的特点；高层决策，具有战略性的、长期的特点。

③按决策有无先例来区分可分为：常规决策和非常规决策。常规决策指重复出现多次，已有决策经验、原则和程序的决策，主要解决生产中经常出现的问题。非常规决策又称一次性决策，指第一次出现或经常出现的决策，无先例可循，有大量不确定因素，无法用常规办法处理的决策。

④根据决策所要达到的效果可分为：最佳决策和满意决策。

⑤按决策的空间范围来区分，可分为：宏观决策、中观决策和微观决策。

⑥根据决策问题的条件和性质来区分，可分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策。确定型决策即在已知的确定的条件下进行的决策，特点是各种方案具备，后果也可算出，按需要选择最佳方案即可。不确定型决策和风险型决策的共同点是每一方案都有多种不同的自然状态，不同点是风险型决策的各种自然状态出现的概率（或可能性）可以事先计算或估计，而不确定型决策则无法估计，即对影响决策问题的各种因素可能

出现的情况，事先不能确定它的概率。因而不确定型决策的决策条件和结果比风险型决策的确定性要差。

(3) 决策的要领

决策虽然平常而具体，却又有着无穷的奥妙。它是科学的决策理论与巧妙的决策艺术相统一的管理活动。掌握一定的决策要领，寻求决策的一般程序，对于企业和公司的决策活动必然大有裨益。

决策的类型与内容十分广泛而复杂，因而不可能采取一个固定不变的同一的决策模式，应在实际决策过程中，根据不同的情况，采取不同的原则、程序和方法。但是，不同类型的决策，总有共同的规律可循，即具有某种共同的决策步骤和决策程序。一般而言，可分为相互联系的六个步骤（六个要领）。在谈这个问题之前，不妨先看一看以下二个有效的实例：

例一：位于武汉市郊的湖北某热电厂是湖北省内重点火力发电厂，担负着全省工农业生产和人民生活供电的繁重任务，对保证整个华中电网的安全运行和武钢的正常生产起着至关重要的作用。然而，因为该厂以烧煤为主，排出的粉煤灰使储存粉煤灰的岱家湖储灰场到1964年就达到饱和状态，不得不采用围堤的办法增加灰场的储存量。当时，设计灰堤的高度为25.5米，到1972年储灰量便达到设计极限，虽然采取了某些利用粉煤灰的措施，存灰量仍不断增加。1986年，灰堤高度已达31米。在此之前，先后发生过18次规模不等的灰堤溃塌事故，造成直接损失一千多万元。对此，有关领导同志极为关注，责令有关部门采取措施加以解决。有关部门在调查研究的基础上提出三个解决方案，第一个方案是建第二储灰场，这个方案如实施需征用一千亩郊区土地，投资七千万元以上，最快三年才能建成；第二个方案是一边筹集资金，着手建第二个储灰场的准备，同时