



古今中外

# 经营管理 秘诀

刘宏昌 赵长敏

中国青年出版社

# 经营管理秘诀

刘宏昌 赵长敏

中国青年出版社

封面设计：邓中和

## 经营管理秘诀

刘宏昌 赵长敏

\*

中国青年出版社出版

中国青年出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

\*

787×1092 1/32 9.25印张 146千字

1986年12月北京第1版 1986年12月北京第1次印刷

印数1—24,000册 定价1.40元

## 写在前面的话

每个企业都想兴旺发达,每个商店都想生意兴隆,每个工商个体户都想寻找致富之门,每个经营者都想开辟一条成功之路。此书就是为这些从事经营管理的人员所写的;同时也是为一切对经营管理知识感兴趣的人们写的。无论是厂长、经理,还是小商小贩,以至工人、农民、营业员、学生,都可以读得懂,都会感到有趣有益。因为这里没有抽象枯燥的理论,也没有极其专门的术语,而是用通俗的语言,分析和阐述古今中外一个个巧妙经营管理的实例,来讲述经营管理的成功之道。

在这本书中,你可以看到我国古人经商的智慧,世界经济强人成功的秘诀,还有我国新一代企业家经营管理的艺术。本书分为十篇,列有近七十个题目。对每个实例进行剖析之后,都提出“经”之所在,给你以启迪。诸如:怎样做个有谋略的经理;怎样当个会出点子的厂长;怎样靠信息救活一个工厂;怎样用智慧开创一项事业;怎样在竞争中取胜;怎样在贸易谈判中赢得主动权;怎样以诚实招揽天下客;产品名声为什么常坏在百分之一上。又如,小商品如何做成大生意;薄利怎样赚大钱;惠而不费的广告怎么做;售货员怎样把美带给顾客等等。“三百六十行,行行有绝招”。阅读本书,会丰富你的知

识,开阔你的视野,增长你的聪明才干。如果你能吸取成功的经验,又富有开拓精神,你就能在事业上立于强手之林。

经营管理是一门科学,又是一门艺术。它是现代社会大生产的必然产物,反映了社会大生产的共同规律,是人类生产实践中的共同财富,我们应当学习、借鉴。当然,我国社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济,与资本主义有本质的区别。所以在吸收外国的经营管理经验和方法时,又应当加以分析,注意结合我国的具体情况,取其精华,去其糟粕。

本书在写作过程中,曾得到一些从事经济研究、经济管理、外贸工作的专家指教。在此,向他们表示衷心的感谢。此外,本书除了有我们自己采访的实例外,更多的是运用了国内外报刊上的资料。在此,对原文的作者也一并表示感谢。

由于笔者知识水平所限,加之调查研究不够,书中定有不当之处,恳请读者批评指正。

作 者

一九八六年一月



## 目 次

### 经理篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 奥运会上的特别金牌·····   | 1  |
| 一个改革者的胸怀和谋略····· | 6  |
| “一分钟经理”·····     | 10 |
| 靠点子起家·····       | 14 |
| 厂长与工人之间·····     | 18 |
| 可以轮流当厂长吗? ·····  | 23 |
| 一个新型的企业家·····    | 27 |

### 人才篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 人才就在你身边·····     | 32 |
| 忘其短而贵其长·····     | 36 |
| 用其智胜过用其力·····    | 40 |
| 今日“萧何”追“韩信”····· | 44 |
| 严师出高徒·····       | 48 |
| 用人之道 各行一招·····   | 53 |

## 信息篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 无形的财富资源.....     | 58 |
| 信息灵通 生意兴隆.....   | 61 |
| 盲人骑瞎马 夜半临深池..... | 65 |
| 眼观六路 耳听八方.....   | 63 |
| 读报也有生意经.....     | 72 |
| 信息是个宝 还须用得巧..... | 77 |
| 建立现代化的信息系统.....  | 82 |

## 竞争篇

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 唱“对台戏”试比高低..... | 86  |
| 竞争不是恐龙.....     | 90  |
| 打出“竞争”这张王牌..... | 95  |
| 三分天下各自雄.....    | 100 |
| 两大“可乐”各显神通..... | 105 |
| 贵与贱的学问.....     | 109 |

## 质量篇

|                    |     |
|--------------------|-----|
| “三包”变“三保”.....     | 115 |
| 宁可少 一定要好.....      | 120 |
| 名声常坏在百分之一上.....    | 125 |
| 亡羊补牢未为迟.....       | 130 |
| “名牌”是商品特殊的通行证..... | 134 |
| 节节防守 人人把关.....     | 139 |

## 销售篇

|                |     |
|----------------|-----|
| “莫以善小而不为”      | 145 |
| 生意虽小活力大        | 149 |
| 薄利也能赚大钱        | 153 |
| 做生意要赚钱 但不能食水太深 | 156 |
| 九毫九商店          | 159 |
| 出奇制胜           | 162 |
| 货不停留利自生        | 167 |
| 开店办厂要选择好地点     | 171 |

## 顾客篇

|           |     |
|-----------|-----|
| 把美带给顾客    | 175 |
| 善言待客三九暖   | 179 |
| 诚招天下客     | 183 |
| 富有生命的布娃娃  | 187 |
| 动之以情的感性商品 | 191 |
| 好店三年不换客   | 194 |
| 服务到家庭     | 199 |

## 广告篇

|            |     |
|------------|-----|
| “牛肉在哪里?”   | 203 |
| 广告要诚实无欺    | 207 |
| 以消费者的利益为导向 | 210 |
| 惠而不费的广告    | 214 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 题好一半文·····           | 217 |
| 巧用诗词做广告·····         | 220 |
| 从“杨志卖刀”到“三碗不过冈”····· | 224 |
| 报为媒·····             | 227 |

## 谈判篇

|                    |     |
|--------------------|-----|
| “入国问禁，入境问俗”·····   | 231 |
| “速决战”与“蘑菇战”·····   | 235 |
| 以退为进·····          | 239 |
| 闲聊之中有机关·····       | 242 |
| 急惊风输给慢郎中·····      | 246 |
| 鹬蚌相争 渔人得利·····     | 249 |
| 成功的谈判是双方都有利可图····· | 253 |

## 效率篇

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 手握岁月梭 指控光阴箭·····  | 256 |
| 蛇口的高效率从哪里来? ····· | 261 |
| 向管理要黄金·····       | 266 |
| 靠科学技术起飞·····      | 270 |
| 因效得益与失益·····      | 274 |
| 一个厂长的时间观·····     | 278 |
| 开会也要计算“成本”·····   | 282 |

# 经 理 篇

## 奥运会上的特别金牌

办事情、搞活动，也要讲究经济效益，要有商人的头脑，因为商人满眼是生意。

历届奥林匹克运动会，不论对哪一个主办国家来说，都是相当大的经济负担。没有不亏损的。拿1976年在加拿大蒙特利尔举办的奥运会来说，开支20亿美元，亏损10亿美元，加拿大政府向银行借贷筹办奥运会的金钱，就要到2003年才能还清本利。1980年在苏联举办的奥运会，花了90亿美元，亏损更加严重。

举世瞩目的第23届奥运会，在美国洛杉矶举办。美国政府早就宣布不予经济援助。洛杉矶市政府又声称，不反对主办奥运会，但不能耗费该市一分一毫。这个难题怎么解决呢？正当美国政府难以确定之际，美国第一旅游公司副董事长，40岁的尤伯罗斯毛遂自荐，表示愿意组班承办，并提出“自筹资金，不要政府一分钱”的口号，美国政府当即拍板同意。这样政府不必负责亏损，同时也保住了奥运会的主办权。

尤伯罗斯充当了这次运动会的总老板。他以经营企业的

手法和科学的管理术施展自己的才干，使奥运会从历年的亏损转为盈利。奥运会总共只花 5.1 亿美元，并获得 2.5 亿美元的盈利，是原计划盈利的 10 倍，尤伯罗斯本人得 47.5 万美元的红利。创造了奥运史上破天荒的纪录。所以，在 23 届奥运会闭幕式上，国际奥委会主席萨马兰奇向尤伯罗斯颁发了一枚特别的金牌，以表彰他筹办本届奥运会的功绩。国外企业家、商业界称赞这枚金牌是一枚“最大的金牌”。

那么，尤伯罗斯是怎样充分利用美国高度运转的商业机器，灵活熟练地应用美国式生意经，一举取得成功的呢？

尤伯罗斯承办本届奥运会，开源有道，节流有方。他讲究实惠，不大兴土木，不兴建富丽堂皇的体育馆，而是充分利用原有体育设施，如洛杉矶纪念体育场（它拥有座位 92,516 个）和南加利福尼亚大学的综合运动场，作为比赛项目的场所。

不兴建运动村，而是借用三所大学的学生宿舍作为近万名选手的运动村。在工作人员方面，力求精简，正式招聘的工作人员只有 4.5 万人，仅为前两届奥运会的半数。尤伯罗斯还利用观众向往奥运会的心理，向市民发出邀请，凡自愿为本届奥运会义务服务者，必安排各种有益活动，如每人发给两套制服，供应一顿快速午餐，还能免费看几场比赛。因奥运会门票昂贵又难求，加之能参加奥运会工作视为一种光荣，志愿为奥运会服务成为美国人求之不得的美差。因此，市民报名踊跃，很快得到 3.4 万名市民的支持，义务为本届奥运会工作。

尤伯罗斯承办 23 届奥运会做的一笔大生意，是出卖电视放映权。据统计，全球有 30 亿人观看洛杉矶奥运会的电视播映。尤伯罗斯知道，最大一笔经费的来源，是美国的三大电视

网。尤伯罗斯亲自谈判每一宗赞助合约，运用他的卓越推销才能，挑起同业之间的竞争，使三大电视网以高价争夺独家播映权。结果美国 ABC 广播公司以 2.25 亿美元购得奥运会转播权；而 1976 年在加拿大蒙特利尔奥运会，美国只付出 2.3 千万美元的电视版权费。欧洲广告联盟以 1,980 万美元购得洛杉矶运动会电视广播权，据说还是经过讨价还价和国际奥委会组织从中帮忙才勉强买下的。购买电视广播权的还有日本，1,850 万美元，菲律宾 40 万美元，中国也首次购买了电视版权。

洛杉矶奥委会组织还决定，出租一间小型的电视广播室，收费 50 万美元。每一个现场报道间要收费 1.6 万美元，尽管要价如此之高，竞争仍十分激烈。

奥运会期间，电视广告收费也高得惊人。据美国 ABC 广告负责人透露说，播映奥运会的时间，都是黄金时间，加播在奥运会播映的广告费，每 13 秒钟收费 15 万美元，平均每秒 5 千美元。

尤伯罗斯使奥运会的商业化、金钱化渗透几乎到了无孔不入的程度。第 23 届奥运会定期于 1984 年 7 月 28 日在洛杉矶的纪念体育场开幕。实际上，它的序幕在 1984 年 5 月 8 日就拉开了。5 月 8 日上午 9 点 30 分，在纽约市联合国大厦前，奥运会火炬在美国国内的传递仪式开始了。之后，火炬的传递者日夜兼程，自东而西，经过美国许多州和城市，向洛杉矶进发，在 7 月 28 日奥运会开幕时准点到达洛杉矶纪念体育场，全程 1.5 万公里。当然谁被选为火炬的传递者都认为是很荣幸的。于是本届奥委会组织做出规定，火炬传递权是以

每公里 3 千美元的价格出售,也就是说,分若干个小段出售给那些想过一过瘾的人,仅这一项就赢得 4.5 千万美元。

至于在奥运会期间,洛杉矶的旅馆、饭店、商店等服务机构的额外收入更是可观,据统计,高达 35 亿美元。在方圆一百多公里的比赛场地服务机构中,提价赚钱大发横财已是屡见不鲜。洛杉矶地区的旅馆有 8 千间房,平日一间房租金 70 美元,奥运会期间增了 1 倍,而且还要预付房钱,外加 500 美元押金。由纽约至洛杉矶的飞机票也由通常的 238 美元提高到 866 美元。开幕式和闭幕式,门票价分别为 100 美元、50 美元和 20 美元三种,这在奥运会史上是创纪录的。但尤伯罗斯丝毫不担心,实际上开幕、闭幕式的门票供不应求,早被抢购一空。小的纪念品更是多得数不清,一个国家的纪念章每枚 4 美元,你若要买参加奥运会的 140 个国家、地区的全套纪念章,价格高至 10 万美元。

第 23 届夏季奥运会早已偃旗息鼓,曲终人散,但其成功的经验却传为佳话。它给人们深刻的启示:举办大型的世界性体育活动,并不一定要赔钱,而作为国家和政府也不必包揽一切,可以交由一些专业公司和商人来承办。在这一点上,美国开了世界之先河。据说,许多国家今后举办世界性的体育比赛会,将要吸取美国式的经营之道。

尤伯罗斯商人,他以惊人的魄力,敢于承担多达 140 个国家和地区、包罗万象的大型竞赛活动,而“成为美国正在兴起的企业家精神的化身”。美国时代周刊推举他为 1984 年风云人物。他的成功之道,来源于他的谋略和胆识。他深知奥运会本身是一块金字招牌,一个聚宝盆。因为美国这个商业发

达的国家，许多企业都想利用这个机会来宣传自己，扩大自己产品的知名度和影响，必然抢先做广告，而电视台必然来争买电视广播权，众商要发财，尤伯罗斯岂能放过？从这里我们可以看出尤伯罗斯的商人头脑，商人眼光，所谓“商人满眼是生意”，他把一切都商业化了。当然，资本主义就是金钱挂帅，金钱无孔不入，“大门八字开，无钱莫进来”，我们不能照搬那一套。但我们办任何事情的时候，尤其是主办这件事情的负责人，也应该有“经济的头脑”。平常我们讲“经济效益”问题时，一般人都理解为这是对生产单位或搞经济工作的部门讲的，其实，办任何事情或搞一项活动，都不能只考虑它的政治意义而忽略它的经济价值，因为我们做的每项工作和组织每项活动都与社会主义事业紧密相连，所以，既要考虑到社会效果，也要考虑到经济效果。

## 一个改革者的胸怀和谋略

改革要变，但万变不离其宗。为国家多做贡献不变；为消费者服务不变；为全体职工谋利益不变。

古语有“善弈者谋势”之说，这是对下棋而言。高明的棋手总是更多地是在谋划全局上下功夫，走一步看到下一步，想到第三步。棋手如此高屋建瓴，总揽全局，自然势如破竹，全盘皆活了。下棋是这样，改革也是如此。没有全局在胸，离开社会主义建设的总目标，改革是不可能成功的。

河北有个造纸厂，已经三年没有向国家上交一分钱的利税了，成了连年亏损的“破落户”。正在这危难之际，改革的春风吹到了这个工厂。一个无名小卒自告奋勇，担任了这个工厂的厂长。新厂长上任不到一年盈利140万元，使这个连年亏损的造纸厂，变成盈利的企业。

那么，新厂长上任后采用了什么“绝招”使这个企业腾飞起来呢？他自己把治厂的韬略归纳为“三十六计”和“七十二变”。

“三十六计”的第一计是“一包到底”。全厂建立了严格的岗位责任制，从上到下，一包到底。工资拉开档次，实行重奖重

罚,多劳多得的原则。这一计十分见效,如做卫生纸的车间有三台打浆机,因为受机器位置的限制,值班时需要有一人看两台,一个人看一台,过去让谁看两台,谁有意见。承包后,看一台的拿一台的奖金,看两台的拿两台的奖金。矛盾迎刃而解,大家都争着看两台了。

第二计是“能人就位”。他先后启用了几十位能人,委以重任,发挥他们的聪明才智。一名助理工程师过去有劲使不上,现在担任了车间主任,仅五天的时间解决了过去十多年没能解决的卫生纸超重问题,这一项改革每年可增收 30 万元。

第三计是“以法治厂”。经过职工代表大会讨论通过的十条“厂规厂法”,全体职工人手一册,干部带头遵守法规,职工由衷佩服。承包一年中,全厂在招工、提薪、进级等问题上,领导干部没有一个违背章法的,这样的“厂规厂法”深得人心。每个职工都能严格遵守劳动纪律,仅出勤率一项,由原来 80% 上升到 99.8%,迟到早退现象也基本杜绝了。

“三十六计”的内容十分丰富,还有“知己知彼”,让各种信息得到反馈,使厂长耳聪目明;“投其所好”、“补其所缺”,是根据用户的喜爱或需要生产,做到产品适销对路;“一锤定音”,是保证厂长充分行使职权等等。这些妙计相互联结,配套成龙,运用自如,计计见成效。

“七十二变”的门道更多了。如变大为小,把大包装变成小包装,使盈利成倍增长;变废为宝。过去,厂里在生产过程中,从水沟里流失大量的纸浆。承包后,厂长发动技术人员回收废纸浆,生产出了“报春花”牌卫生纸,每月增加利润 4 万多元。



变少为多。过去厂里生产的品种总是那么六、七种，来回的炒剩饭；改革后，新品种不断增加，如纸台布、纸尿布、药用卫生纸、纸鞋垫等等。生产的纸张已由传统的文化消费领域，开始进入人们的生活消费和卫生保健领域。

变“坐商”为“行商”，客户由过去的 150 家扩大到 500 多家。此外，还有变“虫”为“龙”、变懒为勤、变松为严、变差为好、变旧为新等等。总之，工厂越变越好，越变生产效益越高。

孙悟空有七十二变，但是变来变去都是为了保唐僧去西天取经。这个厂也有千变万变，但万变也不离其“宗”，他们的“宗”就是始终坚持一条根本原则：为国家多做贡献不变；为消费者服务不变；为全体职工谋利益不变。

承包的当年，上级给这个厂下达的利润指标是 17 万元。但是承包刚过一个月，当厂长看到承包的指标步步提前完成时，心里反倒不安了。他想到当时国家还有几十亿的赤字；想到近一千人的工厂应该做出的贡献；想到一名厂长应为国家承担的责任。他说：“国家给我权，我要给国家钱，娘疼孩子，孩子怎能不养娘！”他先后三次请求上级修改上交国家的利润指标，从 17 万元升到 70 万元，又从 70 万元升到 100 万元，最后上交国家税利是 184 万元。为国分忧，勇挑重担，充分显示了一个新型的改革者高尚的风格和情操！

搞改革不能算计国家，更不能算计顾客，要使顾客买东西感到上算、方便、满意，才能占领市场，扩大生产。

有一次厂长从读报中得知我国有 3 亿多少少年儿童，现在一对夫妇只有一个小宝宝，他们是国家的希望。为了对少年儿童的成长尽一份责任，该厂生产了一种儿童保健用纸，通过