

参考资料

经营、决策、赚钱

——搞活企业妙法种种

周集编

深圳大学大众传播系

目 录

一个售货员的发迹史·····	(1)
小商品、大买卖·····	(3)
郑裕彤是怎么发迹的·····	(5)
独特的管理艺术·····	(7)
一个推销员的发家史·····	(9)
让买卖寄寓娱乐中·····	(11)
管理企业有术·····	(13)
零售生意亦大有作为·····	(15)
默克公司成功的六要素·····	(17)
拓展宏业，无远弗届·····	(19)
从博士至企业家·····	(21)
花开富贵话荷兰·····	(23)
SB公司“诡道”经营术·····	(25)
世界船王的成功之道·····	(27)
白手起家的金融巨子·····	(29)
善握机遇的“玻璃大王”·····	(31)
“塑胶大王”的生财之道·····	(33)
满足市场需要是盈利之道·····	(35)
“抛玉引市”术·····	(37)
巧借力量，破浪前进·····	(39)
价廉也可赚大钱·····	(41)
善与不善 天渊之别·····	(43)
赚钱六字诀·····	(45)
“买一送一”推销术·····	(47)
以心理学取胜·····	(49)
巧妙的经营术·····	(50)
因“品”制宜，巧作经营·····	(52)
裕华公司的富裕之路·····	(54)
白云山制药总厂的生意经·····	(56)
三星集团发迹的启示·····	(58)
生意在路上·····	(60)
它为什么能起死回生·····	(62)

陸潤庠和 嚴怡經書 (B4)
晏下學是他成童之年 (B6)
“巴得利成利” 街平舉圖 (B8)

一个售货员的发迹史

在1987年美国的《财富》杂志上，将世界上亿万富翁的大名排列出来，久负盛名的世界工商巨子李嘉诚被列为富豪的第26位，排名在众华裔富人之首。

李嘉诚究竟有多少财富呢？他本人从不炫耀自己，别人也不大清楚。他在香港的控股公司，市面价值逾120多亿美元，约占香港证券交易所全部上市股票的15%。

李嘉诚出生于1928年，11岁时从潮州来到香港。他只读过两年书，是因父亲早逝，家庭陷于困境而辍学的。1945年，他进入一家工厂当售货员。由于他勤劳和诚实，到1948年升为这间工厂的经理。两年后，他不再打工了，他将自己劳动所得的几千美元作资本，试办一间塑胶厂，生产塑料玩具和其他家庭用品。这间厂取名为“长江实业公司”。

他为什么取这个名称呢？他说这用意是提醒自己做生意需要许多朋友和携手合作的人才能成功。如果不广泛吸纳细小支流，就不能汇成大河。我选择“长江”这名字，目的是为了勉励自己必须有广阔的胸襟与别人一起工作。

李嘉诚坚持日间工作，晚上学习文化，从不松懈。1957年，他看准了塑胶花这个产品是有发展前途的，为此决心投入生产。他采用别人尚未觉察的新工艺，把塑胶花制作得十分逼真，因而获得海外大量订单。几年之后，他获得了数千万港元的财富，这为他以后的事业大发展奠定了基础。

1964年，他的塑胶厂又开始生产玩具日用品了。由于他已有了一套塑胶业的生产 and 经营经验，这新的品种一上市就获得成功，当年出口达5000多万港元。到1965年后，曾为李嘉诚赚大钱的塑胶花已进入衰退期了，而眼光锐利的李嘉诚却向着另一个目标迈进。

李嘉诚通向巨富之路是搞地产业。1960年，他开始尝试这个行业的。可是在1967年以前，香港地产业中有许多千万富翁是破产于此的。而李嘉诚却获得了超人的成功。

李嘉诚经营房地产业的成功，关键在于他有敏锐的洞察力和灵活的经营策略。他投资这方面的业务不采用“伸展”方式，即是说，花钱买地皮只付现金的30%，其他的70%是向银行借来。这种做法，若遇市价下跌，不用三五年，原有的资金不足支付利息。届时地皮被拍卖，还要倒欠银行的钱。他采用与众不同的办法，就是运用他自有资金进行稳扎稳打，剔除了上述的危险。

李嘉诚看定香港的房地产业前景是好的。虽然会有一两年的小起伏，但不足为虑。他认为香港人多地少，地皮涨价是永不停止的。于是，他将塑胶厂源源不断的盈利，全部投入购买地皮和旧楼。结果，他买进的地皮或旧楼，不用一两年就价值一倍以上的升浮。

李氏经营房地产业还有一点与众不同之处，是从容不迫，不做急功近利的买卖。他不象一些经营者那样，倘若有利可图就把地皮或旧楼抛售。他认为，香港的房地产业愈放在自己手中，赚钱就愈多，这是一场“持久战”。他并认为，发展得愈慢，对投资者愈有利。相反，发展愈快，利润反而愈小，因为卖掉了地皮或旧房近于杀鸡取蛋。

事实与他的认识完全符合，到1975年12月底，以16个月结算，“长江实业”盈利4560

万港元，绝大部分是从他的物业收租得来的。可见，资产一天未卖出，一天就多赚钱。

李嘉诚凭着他的这么几招，把房地产业迅速扩大发展。1976年1月，他果敢地以1.2亿港元买入湾仔英美烟草公司旧址的68000呎地皮，这是一笔非常昂贵的大交易。接着，他又以1.2亿港元投入沙田发展计划，填海面积145英亩，盖住房600万平方英尺。尔后，他还以1.3亿港元购入华人行大厦……，他的房地产业愈来愈兴旺，成倍乃至数倍的利润多从这个行业中产生。

李嘉诚发迹的另一因素，就是善于把股票上市和进行多元化经营。塑胶业发展起来后，又涉足于房地产业，1972年11月，将25%的股票公开上市发售。这样，使“长江实业”拥有更广大的群众支持，并从中获得2亿港元。到1976年以后，“长江实业”有50%的股票为香港市民所持有，因而“长江实业”的资产更雄厚，使它跃升成为香港华资地产集团的首领。

在塑胶业、房地产业的发展 and 股票上市的同时，李嘉诚还开展了财务、工业、酒店等多元化的经营，同样获得了巨大成功。

李嘉诚已年过花甲，他由一个售货员变为一个香港首屈一指的大亨，但他并没有因此而休止，他仍然忙于工作。他说：“如今我赚钱不是为了我自己，我已不再要更多的钱。”他说他做生意是因为他爱做生意，并相信自己所做的事情是有价值的。他虽有了大量的钱，但他个人生活平实，没有挥霍恶习。他在那海边私邸已经住了26年多了，他手上的手表也是很普通的。

小商品，大买卖

一个一次性打火机的价值只等于几小盒火柴那么大，对这么一个小商品，是没有多少人注意的。但是，日本的东海精器公司却把这小小商品做成大大的生意，引起了举世瞩目。该公司从试制这一次性打火机到大量生产销售它，仅仅用了30年时间，在1987年生产销售了8.4亿只，金额达840多亿日元（7亿多美元），它占领了日本国内一次性打火机的90%，在世界一次性打火机市场上，亦成为第二大供应者。为此，公司赢得了较大的盈利。

东海精器公司是怎么开发这种小商品的？归结为五点，这是日本企业发展的代表性模式。

一、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观察市场开始，然后仿造他人产品而迈入市场的。该公司的创造人新田富夫从电气专科学校毕业后，到了一家打火机制造厂工作。这位善于观察的技术人员，在1970年发现法国已出售一次性打火机。于是他千方百计地搜集这种新式打火机的样品和资料，进行精心的分析研究。他发现这种一次性打火机先灌好燃料，机身密封，可连续使用1000次。它的售价比1000支火柴要低，携带和使用要比火柴方便。鉴此，他得出结论，这种一次性打火机大有发展前途。他决定与别人合作仿制这种产品。

二、钻研与消化。新田富夫计算过，1000支火柴在日本要花400日元，而一次性打火机可用1000次，其成本在100日元以内还大有利可图。为此他与库郎产业公司合作进行大批生产，结果因质量不过关而销售不出去，只好以失败告终。新田富夫没有气馁，接着又与另一打火机厂合作试产，但仍因打火机漏气而失败。

就此罢手还是继续干呢？新田富夫断定这产品是有发展前途的，决心再研究有关质量方面。他把市场上各类一次性打火机的样品都搜集齐全，进行比较和解剖研究，甚至亲自到法国考察，猎取这类产品的资料和信息。他刻苦钻研到了“发疯”程度。最后，他发现一次性打火机的通病是漏气，并研究出用超声波熔接接头可使密封达到高度精密。于是，他自筹500万日元资金，于1972年自办东海精器公司，再度生产这类打火机。难关终于克服了，装液化瓦斯的机身再不会漏气了，而且可抗230摄氏度的高温。他并将欧洲的同类产品的机身改进，即将盛装液化瓦斯的机身由金属改为透明塑胶，这样可让消费者时刻看到瓦斯剩存量和消除对漏气的不安。到1975年，东海精器公司正式以“蒂尔蒂·米蒂尔”牌子推出自己的产品，引起了消费者的关注。

三、目标与策略。新田富夫一开始就明确到自己开发该产品的目标市场，一次性打火机是大众化商品，是面对广大中下层人士的。所以，在经营策略和推销办法上与高级打火机不能相同。他不是把这种产品摆在百货公司等地出售，而在消费者经常去的香烟摊、店和车站等公共场所小店出售。这实际是采取与火柴一样的销售途径。他与东京烟斗公司合作，在全日本25万个销售店建立销售和供货关系。这样，很快将其产品打开了销路。

四、广告与销售。自从超声波焊接技术解决了漏气质量问题后，新田富夫立刻着手开展强大的宣传攻势，大做广告宣传。当时他获悉世界拳王阿里比赛要进行电视实况转播消息。即花3500万日元把“蒂尔蒂尔·米蒂尔”登上电视广告。这一举，使其产品的知名度大大提高，销售为此急剧上升。据统计，东海精器公司自其一次性打火机上市以来，每年花在广告宣传费3.5亿日元至8亿日元之间，平均占每只打火机售价5—10%。经多种媒介的宣传，使“蒂尔蒂尔·米蒂尔”成为一个热门的名牌商品，占领了日本一次性打火机市场的90%以上，并销售到100多个国家和地区。

五、薄利与效率。薄利多销已成为经商的家喻户晓的生意经了，当然，这一法宝不能套到所有商品或所有市场上，但对一次性打火机这样的大众化消费品是最适合不过了。新田富夫深明此道理，为此定出“百元打火机”的经营宗旨。意思是说，其生产的打火机售价为100日元，比使用价值相同的1000支火柴需要400日元，便宜了75%。同时，亦比世界最大的一次性打火机制造厂生产的“比克”同类产品的售价低了50%。这样，把使用火柴和“比克”的消费者吸引过来了。更值得一提的，他这种薄利价格策略迎合了当时日本的社会环境。在70年代，日本流行所谓“千元丈夫时代”，即日本由于生活费用高，家里一般要实行计划开支，丈夫每天的零用钱是1000日元，除去午餐费500日元，咖啡200日元，香烟150日元，买份报纸几十日元，剩下正好是100日元，可以买个打火机了。

要达到成本在每只100日元以下，东海精器公司将原来许多人工操作的工序，改革为自动化生产，使很多零部件由原来委托别厂加工变为自己生产。如1980年竣工的富士工厂，是使用电脑控制的高度自动化生产工厂，它把塑料机身、活门、瓦斯控制杆、火焰调整轮、打火齿轮等各部件都生产出来，大大提高了生产效率，减少了废次品。这样，使每只打火机的成本大大降低。现在，每只打火机总成本为30日元，出厂价为50日元，所以市场零售价不会突破100日元。正因为奉行了薄利政策，现在它已在9个国家开设了14个分厂进行大量生产，以满足不断扩大的销路所需。

从东海精器公司所经营的情况可看到，小商品也可做成大生意，仿制和消化他人的产品及技术亦是一条经营之道。关键是经营者能否象新田富夫那样，善于仿制，善于消化和善于管理。

郑裕彤是怎样发迹的

香港的巨贾郑裕彤，被人们列与李嘉诚、包玉刚、霍英东等齐名的亿万富豪，并称他的名字是金堆玉砌、光华四射的。看来这种说法是妙语双关的，因为郑裕彤所经营的业务主要是金铺宝玉，其发家也是从这个行业开始的，所以金堆玉砌的比喻从实的方面表现出来。而从虚的方面观之，郑裕彤仅仅用30来年的时间，运用精明的经营管理手法，把小小的周大福金铺发展成为一个拥数十亿资金的大财团，他的业绩是闪闪生辉，令商界刮目相看的。

郑裕彤是怎么发迹的？看看他在10多年前回答一位记者的话，便可明白几分了。记者问：“郑先生堪称手执本港珠宝界的牛耳，请你谈谈这方面的经营手法何在？”

郑裕彤说：“以珠宝行来说，每间分行均由一名经理负责，而一切业务则由总写字楼控制。逢星期日，我便召集所有经理到来开会，共同研究业务的进展。我做生意的主要手法是：当客人一踏进店来，绝不会那么轻易就让他溜去，即使第一次他不光顾，但日后定会有所交易。因此职员对待客人的态度和礼貌最重要，同时，店铺的位置、装修，以及货物的款式也很重要。所以我全部的分行皆选择最旺的地段开设，装修美仑美奂，而物品款式必须新颖。记得我初进珠宝行工作时，经常不留在店铺内，当时老板以为我偷懒，其实我是跑到了人家的店里，细心观察他们的货品款式和经营手法，以作借镜改善自己方面的不足。”

郑裕彤原籍广东省，未足15岁时从农村来到澳门，在父亲的一位朋友周至元经营的周大福金铺当见习生。这位吃惯了苦的农村孩子不怕苦和累，在小金铺里做最低层的工作。但是，这却锻炼了郑裕彤，他经过近20年的工作，不但懂得了金铺的各项经营和管理工作，而且节衣省食，积蓄了一点点钱。1956年起，他在香港自己做生意了。这时，周大福珠宝行的老板年事已高，不能再从商了，他将周大福生意转售给郑裕彤。从此，郑裕彤走上自己创业之路。在1960年，将周大福金铺改名为周大福有限公司，并由纯做金铺生意扩展到珠宝行业。他认为凡是与人类生活有密切关系的生意，都不愁没出路，珠宝魅力四射，随着人们的生活改善，它必是大家的宠爱物。只要把宝石的款式做得好，人们是舍得掏钱购买的。郑氏还认为，别的生意囤集的货物，常会有过时、霉烂、破损、跌价的可能，而珠宝却无此忧愁。做任何生意关键是要注入现代化管理，先天与后天条件相结合，这样生意定会做好。

郑裕彤在经营中十分注重调动职工的积极性，对于那些能干，有建树，能帮助公司继续发展业务的人员，除了给他们加薪奖励外，并分给他们公司的股份，使他们有归属感，把他们与公司的兴衰缚到一起。使全公司上下形成一股强大的凝聚力。

为了保障珠宝生意发展的需要，使钻石原料源源不断，郑裕彤到海外去投资上千万港元，在南非这个钻石的生产地开设一间庞大的钻石开发厂，这样就为周大福的首饰生意提供了稳定可靠的货源，并可做些钻石的批发生意，扩大业务范围。

随着金铺珠宝生意的兴旺，郑裕彤资本开始雄厚了，在50年代末，他开始参与地产生意。他认为，地产生意和珠宝行业同样是根据民生需要而成为长线发展的业务。1960年，他进行了小规模的地产生意，到1965年起，他的地产生意做大了。3年后，他几乎全力以赴投入碧瑶湾和新世界中心的地产业。

郑裕彤自认为他在生意生涯中最感自豪的是购得九龙尖沙咀区“蓝烟直”旧址的地段，用来兴建规模庞大的“新世界中心”。他在这个中心内设两间酒店，几万英尺的购物中心，几千间商业单位，里面简直是一个小城。当时，他呕心沥血，常常独个儿逗留在这个地址上苦思，设计和作出决策。实践证明这是有远见的成功事业，他光收租就得到很大的盈利了。这一地产是从“太古”买入的，当时是1971年，价钱为1.31亿港元。时隔几年，按香港政府官地投标的叫价情况看，郑裕彤买入这块地就值10亿港元左右了。

碧瑶湾在未开发以前是荒山野岭，在郑裕彤的运筹下，如今已是港岛依山傍海的有名的高级住宅。这一地产的投资，亦是郑裕彤津津乐道的成功典型之一。郑氏对地产的业务越来越有劲，1988年落成的香港贸易发展局及会议中心等配套工程，他敢于投资20多亿港元。

郑裕彤走向发迹之道，还与他善于多角化经营有关。当然，金铺珠宝是他的本行，但他认为，现代化经营必须有多角化生意才有广阔的拓展余地。他看到香港已成为世界金融中心，与内地沟通的转口站，世界各地人士汇集于此进行各种工商贸易和金融活动。为此，他又涉足于船务、酒店、财务、证券等业务，使他的生意如众星伴月，炫耀出更夺目的金光。

郑裕彤现在年过花甲，可说腰缠万贯，但仍在商界拼搏。人们问他那么醉心于工作，追求什么？连他的母亲也责怪他说：“你又不是没有钱，为何仍然这么‘搏命’？”

郑裕彤说：“我个人的兴趣主要还是工作方面，这可能与我的个性有关。”确实，郑裕彤从商几十年，他在商途中是成功的佼佼者，但绝不是一帆风顺或随手而得的，一切是拼搏和善于经营得来的。他也有过失败，但没有因摔倒了而再爬不起来，相反，从中吸取教训后，再奋发向前。如1983年，他曾以1.5亿多港元购买了香岛船务，但由于当时航运业趋于低潮，导致严重损失。这是他刚参与船务，没有经验的结果。他没有因此影响情绪，在总结教训时说：“我觉得每个行业都有高潮和低潮，也就是我们说的旺季和淡季，只要行业本身具有长远发展潜力，我们就应有信心，不能只拿几年的成败作为定论。”

独特的管理艺术

美国有一家数字设备公司（简称为DEC），创建于1957年，由于它经营得法，在30来年的时间里，使公司由小到大。1987年收入已达76亿美元之多。已超过了美国汽车大王福特汽车公司、钢铁大王美国钢铁公司和石油大亨美孚公司。

数字设备公司是由肯奈兹·哈利·奥尔森所创建，他的经营成功轰动了全美国，美国的《幸福》杂志把他作为最成功的企业家而将他的特写照像刊登在封面上，并将他的成功之道作了详细的介绍。

DEC能在较短的时间内把经营超过了历史较长，实力雄厚的大公司，在于它采取六项有力的管理办法。

一、“人无我有，人有我好”。50年代，国际市场上大型框架式的计算机已大行其道，进入了许许多多的科学实验室和大型企业中去。奥尔森看到了计算机的使用是人类活动的一种巨大进展，但他更觉察到如果能对人类提供一种小巧、实用、廉价的计算机，其生命力会更无限量，而作为商业上来说，前途更是光芒万丈。他认为，开发一种微型计算机既可克服价格昂贵之扰，又可解除需要特定大机房之苦，同时也便于这种产品进入广阔的个人消费市场。基于这个出发点，奥尔森在1957年决心投资开发世上未有的微型计算机。果然不出所料，旗开得胜。到1970年，世界各国的厂商注意到微型计算机有利可图，有70多家工厂投入了生产。面对着这种咄咄逼人的竞争，DEC把注意力集中在“人有我好”上，不断提高产品质量，不断推出新的款式型号，为此而保持着强大的优势。

二、“独揽青山，独辟蹊径”。DEC意识到计算机行业是高度技术密集型的行业，与其说是产品的竞争，不如说是经营管理的竞争。在自己刚开发微型机时，确是拥有独占鳌头之势，但当竞争者蜂拥而来之时，原来的优势已消失了。为此，必须开创新的管理之路，建设自己独有的新优势。坚持自我的独特经营和组织办法，用系统工程服务方式经营工程系统产品、集单个配套产品为综合经营服务，不断推出洁净新技术、新材料、新工艺的优质配套服务，这样才能继续青山独揽，称雄市场。在近几年，DEC每年都能推出十几种新产品和新型号，所以在多数计算机行业不景气的环境下，它仍能维持年收入20%的递增。

三、下放权力，分散管理。奥尔森最成功的经营方法在于下放权力、分散管理。他创办公司30年，总是不断地变革自身的管理办法，尽量把经营权力放给各分公司和直属部门，让大家充分发挥各自的积极性和创造性。在放权时，相对给予各部门和分公司职责和任务。奥尔森并根据各部门和各分公司的发展情况，把已经分散的机构再一层层地分解，从而使它们分别成为相对独立的管理单位。这样，有力地促使各单位奋发向前，千方百计地完成各自承担的任务，加快了全公司的总目标实现。

四、产销结合、科产相联。奥尔森在创业过程中，没有被实力雄厚和历史悠久的IBM等大公司所吓倒，也没有步名盛一时的名牌产品的后尘，而是坚持自我的独特管理办法，

即科研与生产相联和生产与销售结合。公司从创建时起，就设立科研开发微型计算机部门，这部门的科研技术人员与生产工厂既分离又相联。所谓分离，就是管理和人员、财务和工作程序各自负责。所谓相联，即科研部门设计出的新产品的构想，要通过生产部门去实现，而生产部门在生产过程中有什么问题或改进建议，又要得到科研部门的进一步完善设计。总之是两者相互配合，融为一体。生产和销售也是同一道理，没有生产，就没有销售；销售反过来则是生产的基础，一切生产为了销售。用奥尔森的话说：公司的全过程是生产—销售—赚钱。

五、“脉冲管理”，奖惩结合。奥尔森创立一种与众不同的企业管理方法，称之为“脉冲管理”。这方法是指企业的经理象血液流动般，时常在公司各处活动，深入调查，一旦发现问题，立即就地解决。奥尔森经常把公司的产品中各种不同插头或部件集中到一起，比较它们是否采用统一的标准，或是否符合国际标准。经理们在各处调查活动中发现某方面管理人员有严重错误时，就会进行无情的批评，惩罚他们。如有一次，在调查中发现一些产品造成积压时，奥尔森竟将24位有关的高级职员处罚到大零售店去干拆箱接线的工作，以便让他们知道顾客最喜欢什么样的产品。公司对于员工的好主意很尊重，将会获得顺利通过和实现，如实践证明所提出的主意是有效益的，提主意的人将获得奖励和晋升的机会。正是在DEC公司的这种环境里，使到每个员工都有成功的机会，从而促进了员工的创造力的发挥。

六、调动员工，动之以情。奥尔森认为，企业要管理得好，关键是要把人管好。他有一套高超的人事管理艺术。他非常注意避免人与人之间的冲突。他给公司员工报告或闭路电视讲话时，自己编一些寓言故事，表面讲的是故事，实际上是指一些经理和管理人员的错误或不良，避免直接伤人的感情，使当事者得到启发和教育。他管理中注意民主，常到最低层去听取员工的意见。他说过：“商业竞争并不总是要来点阴谋、霸道和愚弄，而诚实、勇敢、谦让、温和、与人为善、洁身自好和自我克制是通向成功的一条重要之路。”

一个推销员的发家史

汉堡包是一种极为普通的食物，但它30多年来风行美国乃至世界各地。据统计，汉堡包的经营者美国麦克唐纳公司已在世界86个国家和地区开设有12000多家分销店，每天有近2亿个汉堡包送进人们的胃里。1986年，麦克唐纳公司的营业额达124亿美元，盈利达4.8亿美元，公司雇员有56万人。

麦克唐纳公司的老板克鲁克靠卖汉堡包发了大财，成为当今世上的最大富豪之一。克鲁克怎么发家的呢？1928年，有一对叫麦克唐纳的兄弟，在加利福尼亚州开了一间小食店，专卖汉堡包，以价宜方便赢得顾客，生意愈做愈兴隆，到1954年决定以机械化生产，订造8台大型碎肉机。这时，作为碎肉机的推销员雷·克鲁克看准了经营汉堡包的前途，便贷款买下麦克唐纳汉堡包的专利。克鲁克在继承麦克唐纳兄弟的经营办法的同时，采取更为高明的措施，几年间，他的销售店增加到228间，1960年这一年就赚了5600万美元。以后，麦克唐纳公司以每17小时增设一间分销店的速度向世界进军，发展成为今天的跨国面包公司。在广州的中国大酒店也开始出售汉堡包了。

克鲁克仅用30来年时间把一间小小面包店发展成为年营业额过百亿美元的跨国大公司，究竟高招何在呢？归结起来为五个善字，而这五个善字的要点又在于两个字，那就是人才。

一、善于诱导。麦克唐纳公司的销售人员全部经过严格训练，有一套诱导顾客购买的本领。1985年圣诞节前夕，有一位幼儿园的教师带她的小孩上街，无意中走进麦克唐纳的西姆分店去观看，本来她是不想买汉堡包的。当她走到一个柜面前，一位和蔼可亲的女售货员过来，礼貌地向女教师行礼说：“小姐，请您到这儿看看，您一定是来给‘小天使’购买礼物的，这儿的圣诞汉堡包是用多种动物和人物形象设计的，您一定很高兴看到。”女售货员很快地托过一个盘子来，里面是一个个有羊头、牛头形象的汉堡包，形象栩栩如生，色泽闪闪发光，且不说香气诱人，作欣赏也逗人乐开怀。儿子对妈妈说：“妈咪，买一个吧！”这位女教师看见儿子喜爱，不但给自己小孩买了几个，最后还给她的幼儿园的孩子订购了300份作礼物，一笔生意就这样巧妙地做成了。

二、善于配制。随着人们生活的变化，世界各地都在开展减肥活动，对食品普遍予以关注。汉堡包传统的做法是香肠、猪肉类作夹馅，含的脂肪和钠太高。麦克唐纳公司根据这样情况，将香肠和猪肉进行过特别加工，将脂肪和钠的含量大幅度下降。同时又推出一些新品种，诸如MDLT三明治，这是用生菜和蕃茄作夹馅的汉堡包，装在一个两层的盒子内，可以使热的一面保持温热，冷的一面仍保持冷度。这些新品种是无脂肪的，迎合了当今的社会潮流。在麦克唐纳的所有分店都使用精密的科学仪器，对生产汉堡包的所有原料都进行科学分析，准确无误地测出各类成份和对人体的各种功能。同时准确地计量出各种最佳的配方。所以使其产品始终保持高质量。

三、善于观察。从老板克鲁克到各分销店的推销员，都有高度的观察能力，对市场的

需求和行情的变化，乃至顾客的心理活动，都能了如指掌。克鲁克本身是位碎肉机的推销员，他在向麦克唐纳推销碎肉机时发现汉堡包的销售前途光明，于是贷款购买了汉堡包的专利，自己进行经营，并果敢地向世界五大洲撒开了经营之网，从而获得了成功。在老板的督导下，全公司的推销员也训练出这种善于观察市场，捕捉信息的本领。如有一次，两位从远方来的游客，想从堪萨斯汉堡包公司买些礼物回去，但他们不知道哪种汉堡包好，哪一种能贮存时间长而不会变质，又不知道怎样才能把这些难于携带的大量汉堡包带回去。这两位游客在店里犹疑了一番后正欲离去，店里的一位女职员观察到了，即过来礼貌地说：“先生有些什么需求？请到里面休息一会。”她领着他们走进接待室，送上了饮料。问道：“两位先生可能外地来的吧？”游客点头。“您们是想买汉堡包送人的啊？”“是的，但不知哪种为好。”“可能您们还担心不知怎么带回去吧？”“是的，小姐看得太准确了！”“本公司有办法帮顾客解决，请稍候。”

不久，多种汉堡包小样给送来游客品尝，且不说汉堡包的美味可口，就这种观察入微，服务周到就使游客非买货不可了，故游客频频点头表示要订货。女职员即说：“两位先生定购的汉堡包，我们负责送到，请留下地址和电话，保证准时无误。”两位游客满意地定购了一大批各式各样的汉堡包。

四、善于促销。汉堡包能够如此广泛地进入各地市场，使到家喻户晓，很主要的一个原因是有多多种促销手段，而最主要的促销高招是重视宣传。据统计，它在1986年开支的广告宣传费达7亿美元，占其当年的营业额的6%左右。

五、善于治人。麦克唐纳公司在世界各地的分销点如此之多，员工几十万，但一切工作管理得秩序井然，有条不紊，这与公司对人员的管理有方。孟子说：“天时不如地利，地利不如人和”，克鲁克深明此理，充分运用治人之治，善于利用人的本领，既严格训练员工，又制定有效的规章制度，并给员工予以各种利益，使到公司的生意兴旺与每位员工切身利益挂上钩，所以大家都千方百计去搞好经营。

麦克唐纳公司能在经营中发挥五个善字，归根结底因为公司注重人才的培训。该公司规定，凡是进来工作的人员，那怕是当销售员，不管他的文化程度多高，一定要进行职业训练。每个岗位有训练内容和要求，训练的时间少则一个月，多则半年一年。只有取得合格证书者才能上岗。公司对职工要求非常严格，每个分销点都设有监察职工机构。这些机构专职负责考察职工经营方法、经营态度、推销能力等，对做得好的总结推广和奖励，对差者给纠正，甚至处罚、解聘等。正是该公司对员工进行各方面工作的严格培训和管理上的严格规定，所以使全公司始终保持五个善字，有力地推动业务的发展。

中 乐 寓 寄 卖 买 让

加拿大的埃得蒙顿超大型商场，是世界最大的购物中心，它的零售总额年达6亿美元以上，平均每平方英尺零售面积为280美元，比美国一般的零售商场高一倍，其获取的盈利也十分可观。

该购物中心是怎么发迹的呢？这家商场的老板——四位来自伊朗的移民是大动了一番心思的。

首先是能选择一个有广阔伸延余地的经营地点。用兵之道，以计为先。“计，算也。”用计、定计必须算计。企业的经营必须要有好的目标、方针、计划，对自己的目标、计划要胜负有数，计算利害的根本。“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”“事备而后动”，这样才能“兵出而有功，入而不伤”。经营该购物中心的老板们充分认识到这一点，把他们的经营地点选择在离美国和加拿大两国边境350公里的埃德蒙顿市，这个城市虽然不大，本地人口仅有60多万，但因它距美国不远，可吸引大量美国人前来光顾（北美和西欧国家之间的人员过往手续十分简便）。事实证明他们的预算是十分准确的，其购物中心每天的10万顾客中约有40%是来自美国的，这样，就为其实现销售目标有广阔的伸展余地。同时，该购物中心还选定在这个城市的郊外，可以为扩大经营留有余地，而且成本也会比城市里低。

埃德蒙顿购物中心经营成功的第二点是善于将商业和娱乐相结合，进行多角化经营。经营者投资兴办该中心共占地520万平方英尺，相当于108个美式足球场那么大。在购物中心里面共有836家商场，110家餐馆，20家电影院和一间有360个房间的旅馆。它的规模比美国加州的北美第二大购物中心要大一倍，是当今世界购物中心之冠。它经营的商品有20多万种，可说世上所有的商品，这里都应有尽有，为此吸引着本地和外地的顾客慕名而至。

该购物中心还有与众不同之处，其内办有一个巨大的娱乐公司，供顾客免费娱乐。它还有一个曲棍球场、一个小型高尔夫球场和一个水上公园。这个水上公园很具特色，每位游客只要花上4美元，就可乘坐上一艘橙黄色的潜艇观游水底世界。仅此一项，就吸引着千千万万的游客不远千里而来。

埃德蒙顿购物中心这种把买卖寄寓娱乐之中，又把娱乐融洽在买卖里面，是一种别开生面的经营方式。随着世界经济的发展，人们生活的改善，追求生活的多姿多彩和娱乐已成为当今世界的一种潮流。特别是西方国家，普遍实行每星期五天工作制，两天的休息时间都用于旅游。埃德蒙顿购物中心抓着这种世界潮流，办成这么一个富丽堂皇的综合实体，从而获得了经营的盈利。

周到的服务是埃德蒙顿购物中心能够终年吸引顾客络绎不绝来到这里购物的第三个原因。当今的时代是国际竞争的时代，国际竞争的动力是国际经济生活的深化，新技术革命则是国际竞争的物质基础。在这竞争越来越激烈的市场上，以满足顾客需求，提高商品

质服务的企业将会赢得顾客，尤其是那些能够提供高质量服务的企业，这是指比照其他行业者提供的平均服务，加上自己独特创意的“差别化服务”，更能使企业生意兴隆。埃德蒙顿购物中心深明其理，一切经营活动环绕着满足顾客需求而开展。这里有老幼咸宜的世界各国的产品供选购，有男女皆喜的各种娱乐场所，有各国货币兑换处，有现货选购、期货订购、邮购等等购物方式，有中西各种风味的饮食餐馆、咖啡厅、酒吧间，有婴儿哺乳室、老残人专用轮椅供顾客自由使用。还有广阔的停车场、公用电话、无数的公用洁净洗手间……。总之，想顾客所想，急顾客所急。当然，这些周到的服务费用，是摊进了经营成本的，但它却棋高一着，使顾客花了钱也满意的。

管理企业有术

台湾省有位名叫王永庆的厂商，在1988年初台湾《中国时报》所进行的民意测验中，被评为“社会各界人士最佳印象”，被人们称为“塑胶大王”。

王永庆出生于1917年，15岁小学毕业后离家谋生，在碾米厂做过工，后来与朋友合作开米店，也办过小型木材厂和砖厂，1954年，由于一个偶然的机会，使他走上经营塑胶之道。经过他强有力的经营管理，到1981年，他创立的台湾塑胶企业集团，营业额已达16亿9千万美元。现在，他的集团所生产的聚乙烯（PVC）量已接近世界第一位了，他在海外购买有3个石油化工厂，跃为台湾的首富和工业巨子。

台塑的管理之术集中表现在三个方面：

一、聚三军之众，投之于险。1954年，台湾经济部长筹划利用台碱公司生产的副产品——氯化，设厂生产PVC塑胶。原来有一家名叫永丰公司是申请生产PVC的，但该公司老板到日本、美国考察回来后，认为该产品的生产需要庞大的规模，自己失去了经营信心，放弃了申请。此时王永庆正申请投资水泥厂，经济部长就劝其改变投资项目，并答应他可向美国贷款67万美元投资该项目。

王永庆经过细致的考虑，毅然承诺了，并立即着手将他原有的小企业的资金、人员全力投入该产品，决心背水一战。

“聚三军之众，投入之险”是作战的一种治众之法，即组织指挥军队，把部队投置于危险境地，使他们在特定的环境中，产生特别的力量，拼死作战。正如《史论·淮阴侯列传》记载，韩信率兵攻赵，他命令一万人作先头部队先行，背靠河水摆阵势。赵军望见，讥笑汉将不懂兵法，但战局一开，水边军士都拼死战斗。兵力、人数占绝对优势的赵军非但不能打败汉军，反而被汉军打败。事后部下问韩信为什么要设“背水阵”，韩信说：兵法不是讲“陷之死地而后生，置之亡地而后存？”韩信令部队背靠大河，前临大敌，后退无路，从而坚定全军拼死求胜的决心，取得了以少胜多，临危反胜的战绩。

王永庆在50年代初期已看准了塑胶的发展前途，决心转变全部资产投入这个新产品。他把公司的前途和这“背水一战”的情况告诉广大员工，树立人们的信心，组织大家合力把这一仗打好，这就为以后的经营明确了目标和打下了思想基础。

二、严人律己，文武并用。一支没有严明军纪的部队不能用来打仗；一个没有一套科学的管理制度、没有一套适合生产发展的厂规厂纪的企业，不能搞好生产经营活动。《孙子·行军篇》说：“卒未亲附而罚之，则不服，不服则不能用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。”所谓令之以文，就是要坚持不断地对被管理者进行思想教育，明之以理，晓之以义；所谓齐之以武，就是要辅之以法纪来统一步调，这样做就可能达到预期的目的。

三国时期，诸葛亮治蜀很严厉，不少人有怨言。一个叫法正的人对孔明说：“从前汉高祖刘邦入关，约法三章，关中百姓无不感激也。我希望丞相能尽快减轻刑法，放宽监禁以慰老百姓的不满。”诸葛亮回答说：“你只知其一，不知其二，秦王朝行事不循理，为

政苛刻，百姓怨恨，所以一个号召，天下响应。汉高祖由于这个缘故，约法三章，因而能够成大事。而刘璋在川中统治多年，愚昧软弱，有益于百姓的政治措施不能实行，有威严的刑罚不受尊重，川中豪门专权放纵，君臣之间纲纪不能维持，上下不思振作，在这样的形势下治蜀，就要针锋相对，施行严厉的法令。只有这样，法令实行起来老百姓才会知道其好处。在这样形势下治蜀，封官赏爵就要有所限制，在有所限制的情况下实行封赏，被提升的人就会感到荣耀。这样做百姓得益，官吏知荣，上下间就有了法度。作为治理国家的要略，这一点最为重要。”

王永庆管理其塑胶公司就是本着这种奖惩分明的精神，对工作杰出有贡献者，实行加薪和重奖；而对于工作怠慢，没有造就者，严厉处罚。有人说，台塑没有一般中国公司的人情味。王永庆回答说：“什么叫做人情？人情要用在肯努力，有贡献的人身上。不努力，没有贡献，你怎么照顾他？淘汰了他，让他有机会反省，这样才有效。”

王永庆在管理中，一贯坚持严人律己。他深知在当今的时代，是竞争的时代，没有科学技术和实践经验，是难以管理好企业的。他在自己的子女工作安排上，不搞家庭式企业做法，尽管他的儿子在英国学有所成，获得了英国化工博士，他的女儿获得美国硕士学位，都没有把集团公司的班子交给他们，而要他们在基层工作。反而让有知识有经验的非亲属当高级管理干部。正因为台塑对员工的素质要求高而严，并能严于自己和亲朋，使整个企业逐步赶上了世界的先进水准，并可与日本、美国的塑胶行业分争市场。

三、未战先算，追根究底。做买卖，搞生产，一定在行动前要核算，计算效益如何。”夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎？吾以此观之，知胜负矣。”这是孙子在《计篇》所论述的一番话，其中所说的庙算，是古人在用兵前到祖庙里举行的定计谋仪式。在作出用兵决策前，一定要事先周密思考和深谋远虑，作好各种估计。王永庆在经营中，对每项决策前都做到“先算”和“多算”，他的追根究底是有名的，令企业界的强手自叹弗如。他对每个产品的投产前，先要开研讨会，要求有关部门写出可行性报告。然后，由他对每个工序的耗时耗料进行盘问，对总成本和利润、原料的价钱和落实情况、市场的供销行情等等，作十分细致的过问。如有关人员答不上或他发现不合算的，那么绝不能贸然投入生产。

王永庆的台塑集团公司在管理上的成功，是台湾企业界一致公认的。有人评价台塑是“融合了中国式的刻苦耐劳精神，美国式的激烈竞争和日本式的重视团队精神与忠诚”。不管是何种评论，但实践证明王永庆的强化企业管理是创出好的效益的行之有效的办法。