

主编 苏在卿



商 鉴

河南人民出版社

《商鉴》编委及作者名单

(按姓氏笔划为序)

编委:

马德辰	文正君	王克信	王 川	王化强
孔繁星	尤书汉	白晓慈	田文敏	刘加银
李善文	李兴光	李良龙	李光明	汤恒智
宋 卓	陈优良	杨士英	武宏伟	赵玉兴
赵 林	段 红	张晓平	张华霖	郭振营
徐景月	韩西海	贾文当	游兵法	薛凤娇

作者:

马德辰	马巧香	文正君	王克信	王 川
王化强	王振随	王凤仙	王天辰	王文霞
孔繁星	尤书汉	尤丽洛	丰润田	田文敏
白晓慈	刘怀义	刘加银	刘金莲	曲延收
孙建林	乐 瑶	李兴光	李良龙	李善文
李光明	李东明	李志献	李合成	李应德
李 斌	宋 卓	杜通运	苏在卿	苏海涛
苏蓉蕾	汤恒智	杨士英	杨孟克	杨延武
金民卿	武宏伟	陈优良	陈宏伟	陈 锋
侯占国	侯新平	赵 云	赵 林	赵玉兴
赵 昆	段 红	周豆喜	张晓平	张华霖
张文红	张体堂	张克宁	郭振营	郭明德
贾文当	徐景月	高凤来	袁世良	韩西海
温化民	游兵法	薛凤娇		

序 言

我们这一时代所面临的最重大事件，不是美苏之间的持续对抗，而是产业国际市场的首度兴起，以及主要贸易国家和集团（包括美国、西欧、日本、新加坡——台湾——香港——南朝鲜集团，墨西哥——巴西集团，可能还有中国）为了掌握新的全球经济而进行的争夺战。

——〔美〕路易士·阿里森

《商鉴》，故名思义，即“商战”之鉴。也就是提供给读者学习借鉴“商战”的经验。

在人类的历史上，作战形式有两大类：一是兵战，二是商战。在人类生活的狭小星球上，各种资源都是稀缺有限和分布不均的。自古以来，彼此属于不同政治组织的人们为使本组织拥有更多的资源和财富而展开争夺，争夺必然发生冲突，而冲突达到不可调和用武力解决时，就爆发军事战争。军事战争，即所谓兵战。近代工业社会以来，这种较量和争夺更多地发生在经济领域，表现为不同经济组织之间不流血的战争——商战。所谓商战，即市场竞争，指企业为争夺销售区域或顾客的竞争，也就是争夺国际或国内市场份额的较量。兵战与商战虽然形式不同，一诉诸武力，一诉诸商品，但它们都有同一目的，就是保卫自身的经济利益，增加本国（本企业）的财富和实力。

当今世界是高度竞争的世界，当今的时代是全球经济大战、

科技大战的时代。从国际市场上看，近20多年以来，商战的烈火熊熊焰焰，诸如涉及多个国家和地区的“钢铁战”、“船舶战”、“汽车战”、“电视机战”、“手表战”、“粮食战”和“电脑大战”等等世界性的经济争夺战此起彼伏，形成了空前激烈的商战形势。国际市场上的高度竞争，不仅加速了世界消费文化和社会生活方式的巨变，而且还促使厂商竞相开发新技术、新产品，创造新型竞争武器，改良竞争工具，使得产品、价格、行销等竞争手段日益多样化，这又进一步使商战不断地升级，愈演愈烈。

商战的必然结果是完全与兵战一样：胜则存，败则亡。伴随着国际商战的胜利与失败，世界财富也被重新分配。那些在国际市场上竞争胜利的国家或企业，随着国际市场占有率不断增长，其财富也就相应地不断增长；相反，那些国际竞争力羸弱或失败的国家或企业日趋贫穷或灭亡。15至18世纪，葡萄牙、西班牙、尼德兰、英国和法国五个殖民国家，为了争夺殖民地和市场，以取得军事上和商业上的霸主地位，展开了一场资本主义“贸易战”，英国最后取得了胜利，为英国工业资本主义的发展奠定了基础。因此，“商战”这个词诞生于资本主义贸易战。这场商战，虽不是军事之争，也是异常剧烈，你死我活，厮杀得难解难分。当时一位英国贸易与种植园高级专员狂妄地声称：“我们的意图就是要把种植园安排在美洲，那里的人民应该专门生产那些英国不生产的东西。”①到了19世纪时，恩格斯说：“英国是农业世界的伟大的工业中心，是工业太阳，日益增多的生产谷物和棉花的卫星都围绕着它转”②。英国赢得了商战的胜利，成为资本主义列强之首。

①《英国经济史》。

②《马克思、恩格斯选集》，第4卷，第279页。

资本主义列强向来都是商战、兵战兼施，开拓海外市场，奴役剥削贫穷落后的国家。中国人民记忆犹新，19世纪英国殖民主义者用鸦片贸易伴随着炮舰轰开了中国的大门，把中国置于半封建半殖民地状态，在这场鸦片贸易战中，以中国的彻底失败而告终。从此中国成了一块“肥肉”，任人宰割。

第二次世界大战后，世界处于相对稳定状态，特别是进入80年代以后，对话代替了冷战，世界各国都在抓住有利的和平时期，加速发展经济，各国都认识到经济的强弱，决定着国家民族的兴衰。因此，在世界范围内展开了一场国际大商战。美国政论家路易士·阿里森指出：“我们这一代所面临的最重大事件，不是美苏之间的持续对抗，而是产业国际市场的首度兴起，以及主要贸易国家和集团（包括美国、西欧、日本、新加坡——台湾——香港——南朝鲜集团，墨西哥——巴西集团，可能还有中国）为了掌握新的全球经济而进行的争夺战。”①二战中战败的德国、日本经济的崛起，已成为经济大国，特别是日本时刻想着替代美国雄据世界经济大国的霸主地位。美国则不遗余力地保持头号经济强国的地位，美日之间的商战异常激烈。一些历经二次大战的日本老者毫不隐讳地说：“我若有生之年看到美国人跪倒在我们日本人面前，向我们乞求帮助的话，该有多么惬意啊！”还有一位日商预言：“到21世纪，我们要把澳大利亚当作采矿租借地，把美国当作粮仓来用。”赤裸裸的道明了日本商战的目的。世界各国为了国家的富强、民族的兴旺，无不在加速发展经济。亚洲的新加坡、韩国、香港、台湾的腾飞，被称为“四小龙”。我们周边国家的经济在迅速崛起，一场没有炮声的商战在摇撼着全球每个角落。

在商战中，交战各方，有的国家或企业一帆风顺，有的国家或

①《军事韬略与企业竞争》第1页。

企业残败不堪；有的国家经济迅速崛起，有的国家经济停滞不前；有的国家或企业富上加富，有的国家或企业穷上加穷。许多国际经济统计数字都表明，近几十年来，多数不发达国家与发达国家的差距不是在缩小而是扩大，原因之一，就是在国际商战中，失败的一方往往总是不发达的国家。这就向人们提出了一个值得研究、总结、学习、借鉴国际上商战的经验，这就是我们编写此书的目的。在党的十一届三中全会以后，我们国家已进入了以发展经济为中心的四化建设时代，我们取得了举世瞩目的伟大成就，取得了建设有中国特色社会主义成功的经验。但是，我们必须看到自己脖子后面的“灰”，我们比起发达国家还落后一大截子，我们在国际商战中的地位与我们国家的地位很不相称，在商战中我们是大国中的“矮子”，对外贸易额还不如“四小龙”中的韩国和台湾。我们这个泱泱大国的经济地位排在世界第六位，如果按人均计算产值收入则不敢启齿。由于我们在商战中还不是一个强大的国家，因此，有些资本主义国家至今还提弄嘲笑我们。日本出口政策是：一等品给美国，二等品给欧洲共同体，三等品给中国，还时常夹带些次品，讲销售服务，日本向发达国家出口汽车时免费提供修理设备，对卖给中国用户，不仅不主动随赠，还在背后嘲笑中国人掌握不了他们的维修技术。广东有一家生产燃气具的企业东渡日本寻求合作，得到的回答是：“我们研制热水器就花了20年，你们要想搞，就得先用我们的牌子组装，得20年后再生产热水器。”深刻地暴露了一些日本人对中国的歧视。历史再一次验证了落后就会被人耻笑，落后就会挨打。

“人须知耻，方能过而改”。在商战中，应该承认我们挨了不少“刀子”，我们的躯体上也滴了不少血。例如我们不少商品不能出口，即使出口的商品有的被列为劣等品。一些国家把落后淘汰的商品买给我们，有的对我们行骗，还美其名曰：“帮助我们”；有些国家派出间谍，窃取了我们的情报；美国议会经常用

取消最惠国待遇制约我们，限制我们的商品向美国出口。如果我们对国际商战熟视无睹，麻木不仁，不学习、不借鉴外国的经验，中华民族将会再次被洋人奴役。一个不善于学习、借鉴、封闭的民族，是一个可悲的民族。“它山之石，可以攻玉”。我们一方面要学习继承发扬我们自己的长处和经验，另一方面要面向未来，面向世界，面向现代化，学习借鉴外国商战先进经验。一个善于学习借鉴的民族，才是一个伟大的民族，一个不可战胜的民族。

以毛泽东为代表的老一辈共产党人领导中国人民在兵战中，前赴后继，英勇奋斗，打出了一个新中国。在建设社会主义现代化强国的新的历史时期，时代斗争、国际竞争的形式及特点主要是商战，在这场不见刀枪剑戟的战争中，要发扬“我们中华民族有同自己的敌人血战到底的气概，有在自力更生的基础上光复旧物的决心，有自立于世界民族之林的能力。”“下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取胜利。”誓把我们的国家建设成为一个强大的社会主义国家，成为商战中的强者，屹立于世界经济强国之林。我们全民族要怀着民族危机感，紧迫感：“中华民族到了最危险的时候，每个人被迫发出最后的吼声，起来，起来，我们要万众一心”冲向商战的主战场，厮杀他个仰马翻，厮杀出一个中华民族顶天立地的经济强国，对世界做出更大地贡献，书写出中华民族为建设有中国特色社会主义历史的更加辉煌灿烂的新篇章。

编写此书的指导思想是：不尚空论，本着时代性、科学性、具体性、可操作性、可借鉴性，让读者感到可学到一点东西，感到有用，受到启发。在素材的采集上注意层次性，既考虑了“阳春白雪”，又考虑到“下里巴人”让大小土洋的各类企业都有针对性的借鉴。这也是本书的特点。

尽管我们编著者的愿望如此，但由于我们的水平所限，此书

其疵难免，敬请读者饮止。

《商鉴》一书的出版，得到了河南人民出版社和有关专家、学者和广大企业界的支持和指导，得到了各位副主编、编委和作者们的鼎力合作，对他们所付出的辛劳表示衷心地感谢。

本书部分材料源自：《人民日报》、《光明日报》、《参考消息》、《经济日报》、《市场报》、《河南日报》、《瞭望周刊》、《文摘报》、《读者文摘》、《厂长经营管理》、《企业经营要术》、《商业谈判》、《商战谋略》、《军事韬略与企业竞争》等报刊杂志和其它著作，谨此致谢。

苏在卿

1993年9月于洛阳

目 录

序言.....	(1)
第一章 厂长经理——企业的龙头	(1)
企业领导者应弹好“四部曲”	(4)
创业者箴言.....	(6)
国外研究企业领导“自诊”十法.....	(7)
九十年代领导是服务型领导.....	(8)
现代企业优秀领导者的特征.....	(9)
九十年代的管理经营.....	(9)
具有中国特点的最佳经营者.....	(11)
领导者要做一个杰出的企业人.....	(12)
巴西人论企业领导者.....	(13)
创业成功过程的七个阶段.....	(14)
理念领导与压力管理.....	(15)
创业的“4 S”——生存成功维持和寻找.....	(16)
事业成功的三把“金钥匙”	(17)
心态之辩——领导者的教训.....	(18)
日本为什么有超强的凝聚力.....	(19)
企业领导怎样才能有新点子.....	(20)
台湾经验：总经理无须事必躬亲.....	(21)
这个时候怎么办.....	(22)
经营观念金钱化.....	(23)
美得视公司副总经理杨坤地领导绝招.....	(24)
敢于竞争才能当好厂长.....	(26)

傅厂长有人情味·····	(27)
精品王国里的国王皮尔·卡丹·····	(28)
企业主管人员如何着装·····	(29)
培养商战中的勇士·····	(30)
第二章 人才——企业成功之本 ·····	(32)
90年代人才观——提高发挥全民族素质的整体优势 ·····	(35)
人才的生命周期与企业的用人策略·····	(37)
日本特巴伊公司总经理谈人才·····	(38)
德国基恩鲍姆人才咨询公司善当红娘·····	(39)
香港介绍识别人才七法·····	(42)
日本一家公司奇特的用人标准·····	(43)
北京明星人才评价中心·····	(44)
美国公司高价收买人才·····	(46)
为培养人才国外企业兴起办学热·····	(47)
日本企业重视职工训练提高职工的素质·····	(49)
台湾引进人才服务公司·····	(51)
“亚洲王”之剑——赵新先用人弃之才·····	(51)
刘日慧眼识怪才——灭鼠大王扬天下·····	(52)
攀钢广揽人才发大财·····	(54)
通广公司靠人才兴旺发达·····	(55)
西门子公司怎样选拔管理人才·····	(56)
麦当劳善用人才·····	(58)
日本企业要的是有真本事的人才·····	(60)
美国华裔企业家王嘉廉成功的秘诀——知人善用·····	(61)
老板慧眼识英才——15岁少女当副总裁·····	(63)
不惜重金留人才·····	(64)
用人不当——王安电脑公司由盛而衰·····	(66)

第三章 竞争——企业的动力	(68)
美刊研究小公司如何在强手如林的国际市场上竞争	
.....	(71)
韩国报纸论企业文化是决定企业在竞争中存亡的基本	
条件.....	(72)
意大利中小企业如何参与国际竞争.....	(74)
企业怎样利用“竞争性情报”.....	(76)
日本松下竞争观.....	(77)
价值行销——九十年代新挑战.....	(78)
九十年代企业竞争的焦点——抓质量综合管理.....	(79)
日本竞争的诀窍——注重成果应用.....	(80)
德日出口竞争日益激烈.....	(81)
新加坡人怎样适应“竞争时代”.....	(82)
你进我出——日本开拓农产品海外市场.....	(84)
首钢参与国际竞争旗开得胜.....	(85)
绍兴平绒厂竞争——靠科技为舟闯四海.....	(87)
中日在美国展开的豆腐战.....	(88)
殊死的决斗.....	(90)
中日竞争保温瓶市场.....	(94)
竞争——泰国曼谷东方旅馆之魅力.....	(95)
美饭店竞争新招——为旅客照看孩子.....	(96)
九三南京“空调大战”.....	(97)
从名牌青岛啤酒的滞销看市场竞争.....	(98)
中国商品在科威特市场竞争失利的教训.....	(99)
第四章 善待职工——企业的凝聚力	(101)
职工亲和力是企业成功的关键.....	(103)
德报探讨同部属谈话的艺术.....	(104)
墨西哥探讨对待部下的八大艺术.....	(106)

台湾报纸探讨让职工产生向心力的八个策略·····	(107)
信任与关怀是调动职工积极性的“金钥匙”·····	(109)
美报介绍日本企业成功的经验——秘诀在于善待员工 ·····	(110)
港报介绍美企业利用魔术激励员工士气·····	(111)
台报介绍怎样激励员工，请记住——人是渴望奖励的 动物·····	(112)
企业家王金发管理员工有方——重感情 心相连·····	(114)
福特——亚特兰大公司兴旺的秘诀：建立有效的劳资 关系·····	(115)
职工之间出现分歧要坦诚谋和·····	(116)
让工人提建议大有好处——美国的一些公司积极采纳 员工的合理化建议·····	(117)
做好与同事相处的秘诀——先反省自己·····	(119)
国际通用机器公司调动员工积极性的三条“金科玉律” ·····	(120)
港报介绍调动雇员积极性的三个窍门·····	(121)
论功行赏——美国通用动力公司试行职工分红职业动 机新机制·····	(122)
美心理学家建议激励工人的手段·····	(123)
日本帝国饭店是怎样使用合同工·····	(124)
能人厂长“能”在靠职工·····	(125)
日本公司鼓励“内部创业”·····	(127)
日本企业改革休假制度调动职工积极性·····	(128)
台湾报纸论重视员工教育训练确保员工素质优良·····	(129)
一位公司总经理对刚踏入社会青年的忠告·····	(130)
培训员工是对未来的投资·····	(131)
日本公司以各种奇招培训新员工·····	(132)

日本企业的礼节礼仪训练·····	(133)
九十年代企业职工应有的涵养·····	(134)
美国企业界掀起开班授徒热·····	(135)
第五章 经营方略——企业走上成功的金钥匙 ·····	(136)
企业的“攻势经营”战略·····	(139)
新加坡报刊介绍产品设计与发展的九个阶段·····	(142)
开发新产品的六大原则·····	(144)
日本学者论企业发展壮大的七个条件·····	(145)
策划市场推广计划的十要诀·····	(147)
怎样开发新产品——注重层次性·····	(148)
台刊介绍服务业七大创业机会·····	(150)
怎样开发市场·····	(153)
美国的“恰值其时”生产与存货管理制度·····	(155)
美国企业实行科学存货管理制度·····	(158)
台报论库存的六大弊病·····	(160)
日本以企业年龄作营运计算指标·····	(161)
香港报纸论要重视“完善薪酬管理”·····	(163)
日本东京电气公司推行“理想管理制”·····	(164)
马来西亚总结出企业降低成本24招·····	(166)
大环境处于困难时期如何管理企业·····	(168)
企业在衰退时期如何求得发展·····	(170)
企业“患病”的常见“症状”·····	(171)
企业衰败的八大原因·····	(172)
见微知著——企业破产的征兆·····	(173)
论浪费管理者时间的十大因素及对策·····	(173)
日本著名企业家松下幸之助谈商店兴隆七秘诀·····	(175)
经商战略三十条·····	(177)
巴西总结小型企业经营成功36诀·····	(181)

香港老板赵振国“管理三诀”	(185)
“日本式经营”的奥秘	(186)
英报论跨国公司的生命力	(189)
美国亨氏企业经营成功的经验	(191)
俄刊介绍招财进宝的诀窍	(193)
开辟海外经营之路的首钢	(195)
洛阳肉联厂居安思危先人抢占市场制高点	(197)
北京东风制药厂采用系统工程管理	(199)
泰国“正大”成功的奥秘	(201)
可口可乐的成功之路	(204)
日本汽车业的崛起——靠六张王牌	(208)
力图创新的老牌公司——西门子公司	(209)
法国卡尔富尔超级市场成功之路	(211)
耐克公司奇特的经营之道	(213)
“卡丹效应”在中国	(214)
第六章 质量——企业的生命	(216)
巴西报纸论质优才能占领市场	(219)
英国惊呼质量是企业管理的一场革命	(220)
台湾呼吁提高产品质量必须痛下决心	(222)
“有吸引力的质量”是企业生存的前提	(223)
台报载文让员工发自内心喊出“质量最重要”——塑造	
以质量为中心的企业文化	(225)
质量ISO9000质量管理标准	(226)
QFD——一种可全面提高产品质量的方法	(228)
马来西亚提高产品质量效益十六招	(229)
美国报刊论服务性行业如何提高质量	(230)
质量管理大师戴明的品管理理念和方法	(233)
企业应建立完善的质量制度	(235)

把权力授给职工让工人掌握程序知识——美刊谈提高	
产品质量的两个关键因素·····	(236)
巴西报纸谈企业领导人如何抓好质量管理·····	(238)
狠上质量南方摩托车誉满华夏·····	(240)
质量是企业的生命——泰农食品有限公司成功秘诀·····	(241)
厂长三道令——严把质量关·····	(242)
大顺斋的糖火烧叫响·····	(243)
符离集烧鸡的悲剧·····	(244)
给中国人的教训——俄罗斯一幅讽刺中国人的漫画	
·····	(246)
第七章 顾客——市场中的“上帝” ·····	(247)
巴西报纸论顾客是企业的最大财富·····	(250)
市场竞争要树立顾客满意的新观念·····	(251)
顾客满意——将成为九十年代企业竞争的法宝·····	(253)
台湾企业家说“顾客是我们真正的老板”·····	(255)
大丸公司的经营宗旨——先义后利顾客第一·····	(256)
服务本身就是“产品”·····	(257)
美刊论好的设计是九十年代赢得顾客的关键·····	(260)
美国评论服务业必须遵循的六大原则·····	(263)
九十年代企业的基本准则——顾客满意·····	(265)
寻找准顾客的六大技巧·····	(268)
接待顾客的艺术·····	(269)
顾客进店时接待的艺术·····	(271)
商店怎样接待好顾客·····	(272)
台报介绍留住顾客的五步步骤·····	(272)
售货员审慎处理顾客异议四原则·····	(274)
售货员16种行为常令顾客不满意·····	(275)
企业应对顾客抱怨的六种方式·····	(276)

市场经济的主人——上虞人的“上帝”观·····	(277)
为顾客杨厂长挥泪“斩马谡”·····	(280)
新加坡航空公司以微笑服务揽八方客·····	(281)
让顾客真正当“上帝”·····	(283)
亚细亚商场为顾客开设“赔钱公司”·····	(284)
为顾客建档——荷兰中餐馆推销新招·····	(285)
国外企业诚招天下客·····	(286)
日本“送上门”服务发展迅速·····	(287)
第八章 行销——商品转换价值的渠道 ·····	(289)
台湾报刊总结出成功行销八部曲·····	(292)
台湾报刊介绍售货员促销六技巧·····	(296)
营销新招——多变的促销术·····	(296)
精明的销售术——为顾客服务·····	(298)
勤——推销成功的秘诀·····	(299)
国际型大公司全球销售的秘密·····	(301)
澳大利亚的“订金”销售法·····	(302)
德国超级市场的促销奥秘——琢磨顾客心理·····	(303)
“展销摊位”要成功，切记别让顾客等·····	(305)
要创造销售佳绩必须掌握主流商品八大概念·····	(306)
巴西报纸谈工厂直接销售的战略与准则·····	(308)
台湾介绍如何把丰田生产方式用于销售业·····	(309)
台湾归纳出：攻下日本市场十招·····	(313)
日本攻入美国消费市场的战术·····	(315)
日本促销赠品市场特点与趋势·····	(316)
台湾厂商瞄准“老年市场”·····	(318)
台湾报纸介绍企业到国外办商展应注意事项·····	(319)
台湾报刊介绍消化滞销存货的六种对策·····	(320)
以退促销辩证法·····	(321)

企业为传播媒介打交道之术·····	(323)
商品怎样包装才有利于销售·····	(324)
中国产品包装质量差在缅甸市场将失去优势·····	(325)
欲取先予促销售——免费启蒙得人心·····	(327)
法国“情锅”在日本畅销的奥秘·····	(328)
“瑞宝”赶“耐克”——展开激烈推销战·····	(329)
从“夏利”谈畅销与滞销的关系·····	(330)
产品“穿新装”走俏大市场·····	(332)
天源酱园包装创新产品畅销天下·····	(333)
沈阳多伦药业公司的教训与经验·····	(334)
优秀售货员的必备条件——耐心 亲切 诚恳·····	(335)
倾听——推销员赢得客户信赖的钥匙·····	(336)
成功的牛仔褲推销员格尔特莱尔·····	(337)
销售服务业的人才训练·····	(338)
千奇百怪的推销员训练法·····	(339)
第九章 外交——企业生存发展的必由之路·····	(341)
谈判八大指导原则·····	(345)
涉交谈判的八大战术·····	(347)
国际贸易谈判的十大技巧·····	(350)
谈判中怎样做到从容不迫·····	(352)
谈判中对付施展压力出奇不意的方法·····	(354)
谈判中提问题时应注意事项·····	(355)
谈判中说服的技巧·····	(355)
谈判中怎样以退为进·····	(357)
谈判中如何推销自己的观点·····	(358)
谈判的最后通牒·····	(359)
谈判中怎样对付最后通牒·····	(360)
“最后出价”策略之破解·····	(361)