

●主编 张学义 王庆森●

个体私营企业 经营之道

新

.243

图书在版编目(CIP)数据

个体私营企业经营之道/张学义、王庆森主编。

-北京:新华出版社,1998.8

ISBN 7-5011-4124-X

I. 个… I. ①张…②王… II. 私营企业-企业管理

N. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18934 号

个体私营企业经营之道

张学义 王庆森 主编

※

新华出版社出版发行

(北京市宣武门西大街 57 号 邮编 100803)

新华书店经销

山东潍坊昌潍师专印刷厂印刷

※

850×1168 毫米 32 开本 5.125 印张 100 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印数:1—6000 册

ISBN7-5011-4124-X/F·593 定价:9.80 元

主 编

张学义 王庆森

副主编

董铁军 王笑荣 沈秀敏

编写组成员(以姓氏笔画为序)

王庆森	王 伟	王笑荣	刘同芾
刘 军	沈秀敏	宋茂银	宗先顺
张学义	张爱芹	徐玉梅	秦瑞霞
寇 霞	程乐森	董铁军	

主 审

姜维茂

目 录

一、经营精神篇

(一)经营观念

- 胆识+精明+毅力=成功 (1)
- 不经受坎坷就别想腰缠万贯 (2)
- 允许失误但同样的错误不能犯第二次 (3)
- 老板必须具有正确的经营思想 (4)
- 果断的决策可以使企业飞黄腾达 (5)
- 有学问的经营才有光明前程 (6)
- 企业成长比财富增加重要 (8)

(二)经营原则

- 顾客是企业的衣食父母 (9)
- 信誉是企业的重要财富 (10)
- 产品是企业的立身之本 (11)
- 营销是企业的生存所依 (12)
- 质量是企业的生命之源 (13)
- 信息是企业的耳目神经 (14)
- 文化是企业的致胜法宝 (15)
- 人才是企业的成败关键 (16)

(三)经营形象

- 形象是企业的资源 (18)

像珍惜生命一样珍惜企业的形象·····	(19)
宁赔本不赔名·····	(20)
“春兰”为什么要与中央歌舞团联姻? ·····	(21)

二、经营谋略篇

(一)投资谋略

不打赚钱的无把握之仗·····	(23)
“狡兔三窟”风险小·····	(24)
借来的鸡也能产下金蛋·····	(25)
一个创意或许就是一棵“摇钱树”·····	(26)
该花的钱一掷千金不该花的钱一毛不拔·····	(27)

(二)品牌谋略

靠拳头产品闯天下·····	(28)
标新立异求发展·····	(30)
创名牌的“绝招”·····	(31)
质量是名牌产品的永恒主题·····	(32)
名牌就是“命牌”·····	(33)
提高品牌知名度的乖招·····	(34)
品牌与名称之间的奥妙联系·····	(35)
为产品寻找文化底蕴·····	(36)
保持名牌靠创新·····	(36)
老牌子慎换新面孔·····	(37)

(三)销售谋略

东方不亮西方亮黑了南方有北方·····	(38)
---------------------	------

赔了一次钱做了一次别开生面的广告·····	(39)
先人后己的销售高招·····	(40)
差别销售的秘诀·····	(41)
(四) 竞争谋略	
国鸡战胜洋鸡的启示·····	(42)
搏击市场有术·····	(43)
学习对手超过对手·····	(45)
“声宝”和“三洋”为什么握手言和? ·····	(46)
(五) 拓展谋略	
宁可冒险也不要失去机会·····	(47)
“索尼”的多元化经营·····	(48)
“泰森”能制造出一千种馅饼·····	(49)
“远大”掷亿元买专机·····	(50)
“水龙王”弄潮技高一筹·····	(51)

三、经营艺术篇

(一) 管理艺术

你是一个乐队总指挥·····	(53)
“希尔顿”成功的秘密在哪里? ·····	(54)
成功在于“合乎人情”的管理·····	(56)
“塑胶大王”管理有术·····	(57)

(二) 用人艺术

创大业者要先学会用人·····	(59)
不是人不好而是没用好·····	(60)
不拘一格启用人才·····	(62)

企业最大的资源是人才…………… (63)

“你就是公司”…………… (64)

老板的尊重和关怀比任何报酬都能鼓舞人
…………… (65)

“夏普”公司的成功之道在哪里? …… (67)

(三) 促销艺术

一个促销点子值千金…………… (68)

一项重大社会活动可开启财源大门…………… (69)

没有标新立异就不能吸引消费者…………… (70)

饭店为什么要植树? …… (72)

赢得人心的馈赠会得到百倍的回报…………… (73)

巧用限制吸引顾客…………… (74)

成功的连环促销术…………… (75)

(四) 洽谈艺术

最大限度地了解对手…………… (76)

不要急于亮出自己的底牌…………… (77)

心急吃不了热豆腐…………… (78)

任何时候都要留有余地…………… (79)

妥协和让步有学问…………… (81)

僵局可能就是达成协议的前奏…………… (82)

买卖不成情义在…………… (83)

(五) 包装艺术

靓女还需巧打扮…………… (84)

靠商品的美感刺激顾客的购买欲…………… (85)

商品包装是无声的推销员·····	(86)
包装的要诀在于突出个性·····	(87)
华而不实是包装大忌·····	(88)
有时需要换张新面孔·····	(89)
包装的再利用性受青睐·····	(89)

(六)广告艺术

广告妙语值千金·····	(91)
广告费不是花钱打水漂·····	(92)
广告策划要慎重行事·····	(93)
广告就是要追求新奇美·····	(94)
把握重大事件中的广告机遇·····	(95)
不花钱也可做广告·····	(96)
美国人为什么卖星星? ·····	(98)
霍利菲尔德的耳朵好吃吗? ·····	(99)

(七)定价艺术

99 与 100 的差别 ·····	(100)
请顾客定价 ·····	(101)
“打折”的诱惑力 ·····	(102)
定价高低有学问 ·····	(103)
吉利数字的妙用 ·····	(104)
要善于确定满意价格 ·····	(105)

(八)服务艺术

王子与平民都是上帝 ·····	(107)
心诚所至金石为开 ·····	(108)

服务业的黄金法则	(109)
----------------	-------

四、经营道德篇

(一)公平交易

一斤≠九两九	(112)
人人与你同高	(113)
欺诈顾客等于自毁前程	(114)
一锤子买卖做不得	(114)

(二)诚实守信

真正的生意人是诚实人	(115)
勿贪小利而损大利	(117)
承诺了的就要兑现	(118)
李嘉诚的手表为什么总拨快 10 分钟?	(119)

(三)文明经商

你今天对顾客微笑了吗?	(120)
对退货顾客也要笑脸相迎	(121)
幽默的魅力	(122)
卡耐基开导哈瑞的故事	(123)

(四)保护环境

不做贻害子孙后代的生意	(125)
瞄准“绿色消费”	(126)
生态服务的启示	(127)
返朴归真生意好	(128)
变废为宝出效益	(129)

(五)倡俭戒奢

- 成由勤俭败由奢 (130)
- 会过紧日子的老板永远富有 (131)
- 即使是百万富翁也不要摆谱 (132)

五、政策法规篇

(一)名正言顺

- 握有尚方宝剑 (134)
- 吃了定心丸之后 (135)
- 我们从事的是“光彩事业” (136)

(二)接受监督

- 真金不怕火炼 (138)
- 顾客满意是块试金石 (139)

(三)依法经营

- 赚取“阳光下的利润” (140)
- 投机取巧国法难容 (141)
- 以身试法人财两空 (142)
- 弄虚作假等于砸自己的饭碗 (143)

(四)保护权益

- 依法纳税心安理得 (144)
- 照章办事问心无愧 (145)
- 商检鉴定一纸值千金 (146)
- 签合同别忘了带律师 (147)
- 后 记 (150)

一、经营精神篇

(一)经营观念

胆识+精明+毅力=成功

朝鲜战争结束后，霍英东独具慧眼，看出香港的发展将受到楼宇不足的制约，住房和商店的建设刻不容缓，便把经营重点放到了楼宇住宅建设上。1954年，他创办了立信建筑置业公司，向香港地产业进军。在这块寸土寸金的地方做房地产生意绝非易事，因为当时的霍英东既不熟悉房地产业的暗礁险滩，也无开发房地产业所需的巨额资金。他仔细琢磨着：仗得一个一个打，楼难道不能一层一层卖吗？如果分层预收售金，资金周转不是大大加快了吗？一千万等于两千万用，何愁资金不足。他大胆探索，果然获得了成功。不但资金周转加快了，利润也十分丰厚。霍英东的做法，在香港属首创。试验成功后，他大力扩展房地产业，拆旧楼，建新厦，足迹遍布了全香港。几年功夫，便打破了香港房地产记录，成为香港房地产业的巨擘。

60年代，霍英东又敏锐地发现随着建筑业的蓬勃发展，必然造成河沙、海沙的短缺。然而，这种行当用工多、获利少、赚钱难，行家们都不肯涉足。他料到，越是涉足人少的行业，越容易闯出一条路子来，于是又果断地进入采沙业。1961年底，霍英东去英国考察教育及建筑，途经曼谷时，在泰国港口以120万港币买了一艘大挖泥船，每小时可入海挖泥2000吨。为了建设自己的挖泥船队，他收买机帆船近90艘，其中挖泥船20艘以上，建立了香港最大的挖沙公司。霍英东进一步同广东省订立外贸专买协定，取得专挖专卖河沙向港澳进口的执照。这样，港澳建筑业

所需海沙河沙，都由自己的公司供应。目前，霍英东在香港澳门经营的行业，包括地产、建筑、航运、旅馆、酒楼、百货、石油、娱乐场等八大行业，60多个公司，实力之雄厚可见一斑。

从霍英东走过的路子，我们可以悟出一个道理，那就是胆识+精明+毅力=成功。

不经受坎坷就别想腰缠万贯

“你准备做一名企业家吗？如果想，那么准备遭遇一生的坎坷吧！”这是曾经名列华人首富的蔡万霖先生说的一句话。

事实正如蔡万霖先生所讲，那么多成功者和优秀的企业家涌现出来，正是因为凭着顽强的毅力，不屈不挠地与命运进行抗争，跌倒了站起来，再跌倒了再站起来，最终取得了他人所不能企及的成功。

王永庆，曾经是一个饱经战乱，尽尝贫寒的穷苦人家的孩子，后来成为世界著名的“塑胶大王”，几多坎坷，几多辛酸，构成了他走向成功之路的要素之一。50年代初，王永庆开始与塑胶结下不解之缘。那时台湾当局想利用美援建立包括塑胶厂在内的十几个工厂，由于美方要求必须由民间企业来办，所以，这件事落到了王永庆身上。开始，王永庆对塑胶一窍不通，连化学成分、生产加王等也一无所知。1957年3月，他的塑胶厂历经坎坷后建成投产。由于当时经济发展环境较差，只不过是一片荒芜的废耕地，面临着资金缺乏、技术落后、原料困难、市场狭窄又封闭的局面。在这种情况下从事聚氯乙烯的生产，犹如在贫瘠的土地上刀耕火种一般。月产量虽仅有100吨聚氯乙烯，但九个月内产品堆积如山，竟没有卖出一吨。原来，社会上早已风传台塑投产，当局要采取保护政策，限制聚氯乙烯进口，有些厂家担心台塑产品质量不好，于是抢购大量进口原料，致使台塑产品滞销。

饱尝过失败滋味的王永庆并没有被困难吓倒。在进退维谷的境地，他做出了两个决定：一是筹组加工企业，就是后来的南亚塑胶公司，为台塑的聚氯乙烯寻找出路；二是扩大厂房设备，以批量生产降低成本，进而打开外销渠道。此后，其资产在奋进过程中不断得到积累，到1978年，营业额突破了10亿美元大关。经过20年锲而不舍的奋斗，他的企业已具备了同世界跨国大企业竞争、抗衡的实力。

允许失误但同样的错误不能犯第二次

在发展非公有制经济过程中，一点失误都不许出现是不公平的，也是不现实的。

美国明尼苏达矿产制造公司有这样一条规定，对革新制造失败的要持支持态度，帮助他们坚持到底，允许失败。公司内部时常传诵着一些多次失败而最终成功的故事。但须明确，同样的错误不能犯第二次。

允许失误但同样的错误不能犯第二次的经营理念，已经被众多的个体私营企业经营者所接受、认同和效法。山东天达药业集团董事长张世家在创业过程中，把“允许失误但同样的错误不能犯第二次”作为自己企业的一条重要经营原则提了出来，并且取得了令人瞩目的成就。

允许失误但同样的错误不能犯第二次的经营理念和原则，充满着丰富的经营哲理。发展社会主义市场经济，发展个体私营企业，是个创举，需要积极探索，大胆试验；需要边发展，边改革，学中干，干中学；需要继承和发扬自身的传统优势，吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的先进技术和管理经验。如果没有一种允许失误、总结成绩、汲取教训、以利再战的气魄和品格，肯定是不行的。失误并不可怕，适当交点学费也在情理之中，

问题的关键是不重复犯同样的错误，吃一堑长一智，在游泳中学会游泳，在市场经济大潮中掌握驾驭市场经济的能力。

允许失误但同样的错误不能犯第二次的经营理念和原则，充分体现了对人才的尊重和爱护。山东天达药业集团共有员工 120 人，其中 80 多人为中专以上文化程度的专业技术人才。该集团专门从东北以年薪 20 万元和 8 万元，请来了一位总工程师和女质量总检，特别是那位质量总检，人称“铁娘子撒切尔”，在质量检查上一身正气，六亲不认，以自己高尚的职业道德和过硬的质检技术，既赢得了企业的信任，也确保了产品的质量，同时还有效防止了“犯同样的二次错误”现象的出现。

老板必须具有正确的经营思想

个体私营企业要生存和发展，要成就一番事业，要对社会做出较大贡献，必须具备资金，必须具备技术，这是毫无疑问的。但是它的经营者，它的老板必须具有正确的经营思想，也是毫无疑问的。

潍坊中狮国际集团、潍坊哮喘病医院董事长李树森同志，自 1989 年创建潍坊哮喘病研究所以来，在短短几年时间里，取得了国家发明专利 11 项，其中两种药物获得山东省优秀发明一等奖，一项获山东省科技进步三等奖，两项获潍坊市十佳专利，一项获美国 1992 年世界发明奖，并有数项成果获第八届全国发明展览会最佳产品奖。目前，企业已由成立之初 5 人的规模发展成为有 14 个分支机构，固定资产 4.3 亿元，集医、工、贸于一体的现代化企业集团。李树森先后被选为中国民营科技促进会理事，山东卫生人力资源协会呼吸专业委员会委员、秘书长，中国发明家协会山东潍坊分会副会长，并被省政府、省科委授予“山东省十大民营科技实业家”、“山东省科技兴鲁先进个人”等称号。在

哮喘病人的心目中,他被誉为“治喘圣手”、“喘病克星”;在政府和领导眼里,他是一个真正的民营科技实业家。他和潍坊中狮国际集团一起,以卓越的业绩跻身于中国民营科技的强者之林,与四通、巨人、沈阳飞龙、北大方正、贵州神奇、吕宁集团等共同成为中国民营科技的经济巨鼎。

在个体私营企业中,李树森是个成功者,他成功的重要原因在于具有正确的经营思想。他信奉的创业原则是:“我是党培养的科技工作者,我的事业属于国家,我的财产也属于国家。”他倡导的医院精神是:“忠心献给国家,爱心献给医院,慈心献给病人,诚心献给同事,信心留给自己。”他推崇的行为准则是:艰苦奋斗,求真务实。他一日三餐非常简单,平时不喝酒,不吸烟,身上穿的没有名牌货,有一次突发房颤晕倒在实验室,医护人员抬起他奔向急诊室时鞋子掉了,人们发现他脚上的袜子竟然都是破的……

果断的决策可以使企业飞黄腾达

商场如同战场,瞬息万变,举棋不定往往会丧失赚钱的良机,当断不断很容易导致失误,可能造成巨大的遗憾。因此,凡是看准了的事情,一定要果断地决策。而那些看准了的果断决策,才会使企业蒸蒸日上,飞黄腾达。这就是经营上的决策要稳,行动要快。

1967年埃及战争爆发后,一位商船主将电话打到英国石油公司总部。他询问公司是否租用他的商船,如果在一小时内得到肯定答复的话,他将出租全部商船。接电话的是后来任英国石油公司董事长、当时仅为副总裁的沃尔特,按惯例沃尔特无权做出明确答复。但是,由于时间紧急,沃尔特果断地决定租用他的商船。战争开始不久,油船价格上涨了三倍,沃尔特决策两天后,又

上涨了一倍。1981年，沃尔特接任英国石油公司董事长，又以同样镇静果断的决心进行了一次又一次的决策。为了减少公司炼油的损失，他削减了公司40%的炼油能力，争取了主动权；1987年春，沃尔特又做出一个非常有价值的决定：用75亿美元买下美国标准石油公司仅剩的45%的股份。英国石油公司此前曾买下标准石油公司55%的股份，至此完成了对标准石油公司的吞并。由此可见，懂经营，会管理，善决策，是个体私营业主的基本经营之道。

当然，所谓果断决策，不是盲目行事，不是感情用事，不是草率做事，而是准确地判断，清醒地谋略，理智地选择。日本丰田汽车公司总管丰田章一郎，当他父亲1952年突然去世，该公司正处在劳工激烈纠纷后的恢复期时，这位年轻的工程师走马上任，遵循“决策要稳，行动要快”的原则，潜心经营。在他的引导下，偌大一个公司机敏灵活，同时又不失其巨大的能量。正确的决策换来了丰厚的回报，35年后，他统辖的公司把国内竞争对手远远抛在后面，不仅成功地占领了日本国内50%的汽车市场，还保持着世界上效益最高的丰田制造商的地位。

有学问的经营才有光明前程

非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。在深化改革、扩大开放和大力发展社会主义市场经济条件下，个体私营经济面临着难得的发展机遇。但是，发展个体私营经济是一篇大文章，如果没有学问，没有理念，没有谋略，是无法成功的。也就是说，有学问的经营才有光明的前程。

潍坊冠邦经贸有限公司董事长、总经理陈勇和他领导的冠邦公司，在创业伊始就制定了“不名牌不经销，不正宗不经销，注重商品的名优特性”的经营战略；确立了“勇争第一，再创辉煌，

冠邦人的事业目标是无止境的”经营思想；谋划了“一人兼三人职，一天干三天的活，一年干三年事业”的经营精神；规范了“踏踏实实做事，实实在在做人。无品无行，可得逞于一时，难成就于久远”的行为准则。由于靠学问经营，陈勇和他的冠邦公司真正实现了“年年有新变化，月月有新举措，天天有新动作”的经营目标。

大手笔才能做大文章，有学问的经营者才能经营大事业。1994年11月，出身于沂山东麓一个书香门第的二十出头的年轻后生陈勇，以亲朋资助的8万元开办了冠邦公司，不到三年时间，就奇迹般地发展为拥有13家分支机构，400位员工，3000多平方米营业面积，资产超过4000万元的综合性企业集团。1995年春，公司首次被中共潍坊市奎文区委、区政府授予“先进企业”，随后又被授予“明星民营企业”，他当选为“奎文区先进民营企业代表”；1996年8月，他被奎文区政府授予“先进个人”称号，11月，潍坊市政府授予他“优秀企业家”称号，并当选为奎文区最年轻的政协委员、工商联会副会长。冠邦集团连续三年被潍坊市工商局授予“重合同，守信用”企业，还被国际风筝联合会定为“指定副食商场”。更值得一提的是这位有学问的企业家，被聘为潍坊市社科联、潍坊市社科院、潍坊党风与世界观研究所“特约研究员”、潍坊市作协企业文化特约顾问。

企业成长比财富增加重要

北京市青联曾召开了一次“民营企业的历史机遇与面临挑战”座谈会，到会的是民营企业的北京市青联委员。大家的发言内容汇成一个主题，要使民营经济得到进一步的健康发展，必须确立这样的观念：企业成长比财富增加重要。

他们认为，民营经济之所以在近年得到如此迅速的发展，主