

经营韬略选

◎主编 陆林奎



◎吉林大学出版社

经营韬略选

陆林奎主编

责任编辑:陈颂琴

封面设计:张沐沉

吉林大学出版社出版

吉林大学出版社发行

(长春市东中华路29号) 长春市东方印刷厂印刷

开本:787×1092毫米 1/32

1993年3月第1版

印张:9.5

1993年3月第1次印刷

字数:212千字

印数:1—1600册

ISBN 7-5601-1336-2/F·300

定价:5.50元

目 录

案例教学与案例研究(代前言).....	陆林奎(1)
商界奇才陈九理.....	冯德英(4)
包玉刚大战九龙仓.....	陈盛象(14)
文化新贾咏叹调.....	石 湾(26)
无愧于天的托马斯.....	石 湾(38)
从铁匠铺到钳子大王.....	余义林(50)
李元勋拍板记.....	屈兴岐(59)
六只孔雀开屏.....	史有龙 杨联明(74)
奔向明天.....	祁彦志 马淑媛(78)
玉矿之王.....	傅溪鹏(89)
刮骨疗毒.....	杨集才(117)
东西合璧.....	易 捷(124)
谋略生财.....	李文君 郑文成(131)
腾飞之路.....	汲东昌(136)
股份茶庄.....	赵恩成(142)
硬化管理.....	龙兴家(148)
经营轨道.....	刘兆岁(156)
矩阵组织.....	傅子晖(160)
再生资源.....	王怀龙(164)

八大关系·····	王 俊 王有德	(169)
整体优化·····	王华彬	(174)
抓机遇 转机制 拓经营·····	冷延昆	(180)
从严治厂 走向市场·····	王宝安 白少功	(187)
结构调整 大有可为·····	刘中文	(193)
以退为进 你转我上·····	宫学大	(196)
借机生产 借力生财·····	黄义德	(199)
借才生财 借力生利·····	史发臣	(203)
生财·聚财·用财·····	齐振昌 王文东 宋 策	(209)
技术·质量·效益·····	崔耀崮	(215)
创优·分核·联利·····	陈金义 郑金玉	(219)
市场经济与企业兴衰·····	谭尚华	(228)
交通——经济开发的先行官·····	王云飞	(233)
参与——企业管理的妙招·····	王 平	(238)
质量——产品出国的“护照”·····	莫 非 张靖夷	(243)
企业内部商品市场·····	徐世刚	(247)
日成本考核·····	刘志杰 王 强 侯清华 韩文书	(252)
第一位的工作·····	刘秉山	(258)
从被控到自控·····	王法长	(261)
以人为本的目标管理·····	陈金坤 王海波	(265)
车间主任的领导艺术·····	李克俭	(270)
冰糕为什么没吃·····	刘凤兴	(274)
黄龙的轨迹·····	黄剑平	(276)
科技形成生产力三部曲·····	张锦福	(281)
厂校协作双获益·····	朴基日	(286)
产在于销 销在于质 质在于管·····	贺立公	(288)
企业形象的魅力·····	李俊青	(290)

案例教学与案例研究

(代前言)

陆林奎

案例教学法,是国外企业经营管理教学中一个非常重要的教学方法,被一些高等院校广泛采用。1921年,美国哈佛大学工商管理学院院长,就提倡“案例研究”与“案例教学”的方式,因为他是从法学院转到工商学院任院长的,故借用了法律上常用的“案例”这个名词。1984年,美籍华人陈启迁先生来第一汽车制造厂讲授质量管理,也运用了案例教学法。哈佛管理学院把案例教学法视作教学过程一种主要手段,用此法进行教学取得了很大成功,培养出了一大批很有才干的高级企业经营管理人才。

“案例”译自英语 Case 一词,具有状况、情形、事实、事例等含义。此词用在医学上可译作“病例”,用在法学上可译作“案例”或“判例”,是适应研究与教学目标的需要,围绕一个或几个问题,对公司企业和有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述,以使同行或学员对企业经营管理实践进行分析,从中受到教益与启迪。

案例研究与案例教学法的产生与发展不是偶然的,是随着工业生产形势的变化,企业经营管理的需要而产生与发展

起来的。

案例教学法出现可以追溯到古希腊、罗马时代。希腊哲学家和教育家苏格拉底的“问答式”教学法,就可视作案例教学法的雏型。希腊另一位哲学家柏拉图,继承了苏格拉底的教育思想,他把“问答法”编辑成书,在书中附加了许多日常生活的小例子,每个小例子都说明某一个原理,这种日常生活的小故事,即可视作小案例。

真正案例教学方法的运用,发生在1901年的美国哈佛大学的医学院和法学院。一般工程学院为了培养学员解决实际问题的能力,除进行实际工程教育外,可在学校内设立实验室让学生锻炼。医学院则不能,医学院教师不能把病人搬到课堂上去,也不能视病人为试验品,因此临床医生把病人的诊断过程记录下来,写成日志,这就是我们平常所说的“病例”。教师根据病例进行讲课,学员根据病例展开讨论,如同医生面临病人一样,学习诊断,学当医生。法学院的情况类似医学院,法学院的教师利用判例进行教学,学员面对的就是这些判例,从中学习审理技能,锻炼培养当法官或当律师的能力。

用于企业经营管理的案例,约产生于20世纪初。这一方面固然是由于医学病例教学、法学判例教学的成功经验带来的影响,但还有一个很重要的原因是当时工业发展的历史背景给予的作用。美国经过19世纪60年代“南北战争”后,经历了工业革命,以后又经过几次经济危机,加速了工业生产的集中和垄断,工业发展了,商业发展了,企业扩大了,经营管理工作更复杂了。由于上述情况的出现,不仅在数量上而且在质量上对经营管理人员的要求更高了,他们必须具有综合地独立处理公司企业问题的能力。这样靠原来一套培养锻炼与教学方法就不够了,于是企业经营管理的案例研究与案例教学方

法就应运而生。1920年,美国洛克菲勒财团为了获得自己的利益,发展自己的事业,拿出一笔资金支援哈佛大学,供哈佛大学进行新的教学方法的试验。哈佛管理学院把这笔钱用于调查、编写案例。案例研究与案例教学法日益发展起来。

案例教学法在经营管理课程中使用效果显著。1930年至1950年期间,美国哈佛管理学院培养出了大批管理人才,这些人走上工作岗位后称职能干,受到社会的重视与好评。据说,现在美国最大的500家公司中,有1/5左右的总经理是该院的毕业生,训练这批高级经营管理人员就是利用了案例教学法这一重要的教学方法。

一个好的经营管理案例,能把学员带入企业“现场”,使案例分析者在企业头绪纷繁的事例中发现问题,判断是非,培养做出正确决策的能力。这些正是作为企业上层经营管理人员所必须具备的技能。

总之,企业经营学、管理学,不象数学和物理学有严格的定理和公式。各个公司企业的情况千差万别,每次具体经营管理的情况千差万别,不可能有严格的 $1+1=2$ 的处理规律与死板模式,不能象数学和物理学那样进行研究与教学,只能借鉴法学与医学上的判例与病例,进行案例研究与案例教学。对于从事经营管理的学员与现职工作人员,这是进行学习、培养提高自己经营管理才干的一条极好途径。《经营韬略选》一书,大部分内容正是向广大读者介绍一些经营、管理上的案例,希望读者能从中受益。同时,通过该书的出版,在国内进一步推动案例研究与案例教学,这也正是本书编辑出版的目的之一。

商界奇才陈九理

冯德英

“前些日子我去青岛市采访，在同市委书记、市长俞正声同志交谈中，他让我找青岛经济技术开发区管委会副主任陈九理谈谈。令我吃惊的是，这位挂着行政官员头衔的陈九理，竟是一位才华横溢、贡献殊多的商界奇才！

君子不言利，似是国风。所以当陈九理在商界脱颖而出时，即便是在青岛这个中国东海岸的商业名城，也顺应国情地以沉默给予忽略。而今，当人们放开眼光时，才蓦然发现，他的奇迹竟然超越商界有着更深层次的启示作用。

1986年秋，黄叶飘飘，一辆旧面包车停在邻近中山路的路畔，车上坐着七个人，这是青岛开发区商业公司全体人员在开第一次工作会议。他们还没有办公室，连茶壶、茶碗、茶叶都是借的。六双眼睛盯着陈九理，烟雾腾腾中目光里注满了铅。陈九理终于慢吞吞地开口了，“开发区建立才一年多的时间，开发建设极需资金，我们商业公司的建立有着重要的使命，就是为开发区增加造血功能。许市长问我，一年搞一百万的利润行不行？我说你给我调人吧，一个人一年两万利润。”眼睛们在交流中出现了一阵无声的骚动，陈九理这是立了军令状，也算

是给他们下达了任务。响鼓不用重锤敲，这些经商老手们谁都明白一个人一年纯利两万是个什么样的担子，而此时，他们也都明白陈九理的口袋里只有 10 万元的贷款。今非昔比，1982 年陈九理出任青岛百货批发公司经理时当年就创造了年销货额 3.65 亿元，利润 1850 万元的全国同行业纪录，但如今，这是白手起家呵！

1987 年 5 月中旬的一个半夜，陈九理被电话铃声惊起。他打完电话，便披衣坐在沙发里，仰着头，高举的目光仿佛在远天正有一个巨大的磁场将他的魂魄紧紧攫去。电话是从济南全国钟表定货会议上打来的。原来全国工商积压 2200 万只，消息惊动国务院，商业部在济南召开了有 3 千余人参加的定货会议。会议刚刚拉开序幕，上海手表厂家便忍痛以损失 1.7 亿元为代价抢先降价。会议大哗，全国手表行业先是目瞪口呆，继而愤愤不平，抗议上海的不义之举。商界也为自己的库存手表严重损失而怨声载道，面临手表降价，一片悲观，深恐手表行业转嫁库存危机，不约而同地采取了隔岸观火的守势。结果，定货会议以一纸协议也没有签定的失败而告终。上海手表厂家不甘失败，又易地南京，以老面子邀请一些手表大经销商家，但仍以失败告终。消息惊动报界，《解放日报》连续发表记者述评文章惊呼以上海手表为代表的中国手表业已经市场崩溃。

库存大积压，手表大跌价，定货大惨败，中国手表市场败局果真如此？工商两界之悲观结论果真正确？沉沉黑夜中，陈九理探出了自己的思维烛光。手表价格大跌，跌价是为了刺激市场，依照价格规律，市场复活是必然的。再说，全国市场果真饱和了？城市饱和了，农村也饱和了？男表饱和了，女表也饱和了？有没有新的购买力正在出现？陈九理时而为自己的推

论寻找论据，又时而审视自己一一驳斥，他时而坐下，时而踱步，直到他无法推翻自己的立论，才满意地微笑起来，“又要发大财了。”

上午9点，商店刚开门，他便来到中山路，他要用自己的眼睛在感性世界里去取得理性思索的验证。在亨得利表店，他不仅得到了平均每天比过去多卖一只表的信息，而且一位悠闲的修表师傅还向他发牢骚：“表这么便宜，谁还修表？修旧不如买新。”陈九理觉得心里豁然一亮，就凭这一句话，就足以使他粉碎3千人定货会议的悲观结论。他疾走在中山路上。他是个商人，但却不会悠然地逛商店，如同将军逡巡战场一样，在他眼里这千千万万的商品和千千万万的人流，就是由千千万万的竞争和机遇组成的没有硝烟的战场，他要辨出别人所看不到的潮流，他要辨出别人所看不到的今日的危机和明日的烽火。每当大生意的大决策，都能使他周身的血热得发烫。两个月之后将在中国出现的一场手表大抢购的局面，此刻已在他的心幕作了清晰的定格。

就在全中国定货会议结束的第七天夜里，陈九理写下了《关于手表市场销售趋势之我见》，文中从“降价必定刺激消费”、“上海手表的销售覆盖面”、“男女表结构明显变化”、“农民出售夏粮，手中有钱，市场进入旺季”、“面临升学考试，家长要给就业和升学的学生买表”等6个方面分析了手表市场的变化，并明确判断：“手表降价后两个月左右即7月份市场将要由积压变为偏紧，订货时间以6月下旬为宜。”陈九理决策，一次购进上海表120万只，形成垄断，以待市场大变。

为了摸清市场情况，陈九理在去上海签订合同之前，于6月中旬在青岛召开了一次订货会，会议预订了一个有300张床位的宾馆，可是到会者却只有5个单位的7个人。这是陈九

理手表大战前的一次实战演习,可是这个演习失败了。陈九理这个一米八的山东大汉,自大学毕业就从事商业,从基层干到二级批发公司的经理,生意不知做过多少,但从来没有感到如此的心理负担。他再次审视了自己对市场预测的全部立论过程,他坚信他对市场的预测没有错,倘若把手表市场的转机作为黎明,那末现在是黎明前的最后的那段黑暗时刻。事不容迟,抓紧时机马上进货。陈九理毅然登机,如约飞往上海。

已经停产的上海手表厂接到合同书和定金支票时,财务科长高呼“有救了!有救了!”手擎支票跑遍工厂楼上楼下,一张崭新的汇票传来传去竟揉搓得皱皱巴巴。

汽车奔驰在上海至青岛的公路上,这是中国大地上第一次出现的用3吨的汽车满载专运手表的奇迹。

120万只手表,惊动了中国商界。

7月市场变紧,各地商家蜂拥上海,可是上海却已无货供应,商家纷纷北奔青岛。8月全国手表市场由畅销变为抢购。

陈九理言中了,一举获利320万元。商界为之倾倒,纷纷拍案叫绝。

就是这个夏天,全国洗衣机市场却刮起肃杀寒风,洗衣机严重积压。已成功引进日本夏普生产线,年产近40万台“琴岛——夏普”洗衣机的青岛洗衣机厂代销欠款已达960万元,库存积压近万台。8月24日,该集团公司的总经理冒着炎热前来求访陈九理,“陈经理,你是我最后的希望了,你若不帮忙,我的洗衣机厂就完蛋了。”这位总经理说着汗如雨下,声音也凄哀动人。

陈九理:“你的洗衣机零售价是多少?”“640元。”“出厂价呢?”“500多元。”陈九理沉吟着。据他判断,洗衣机市场滞销的主要原因是因为价格过高与消费者的购买能力不相符。洗

衣机这种产品在国内市场兴起不久，有着广阔的社会需求，现在全国各地纷纷引进国外先进生产线，已经形成大批量生产的新局面，要开辟市场必须运用价格规律，以降价鼓励购买力。目前全国市场积压，降价已成趋势，谁领先谁就能占领市场。就在不久前，商业公司经销了400台天津的天洋牌洗衣机，零售价490元，价格低，销售很好。“天洋”的质量当然不如“琴岛——夏普”，如果“琴岛——夏普”能降至500元，有完全的把握打开市场，因为就陈九理掌握的情况，全国同行业中很少能有生产出这样高质量洗衣机的厂家，“琴岛——夏普”将以价格低、质量好而独占鳌头。

陈九理话藏锋芒：“你的洗衣机成本价是350元。”

那位集团公司的总经理立即否认，“不对，380元，我可以拿报表给你看。”

报表拿出来了，果然是380元，但机敏的陈九理发现这是累计成本，他指着7月份的数字，“你上个月的成本实际是351元。随着生产的熟练，成本还会降的。”

陈九理望着无言以对的总经理突然单刀直入，“你以400元作出厂价，我以427元作批发价，零售价500元，一次降价140元。你若同意，我可包销你的产品，一包两年。”

两年，70多万台洗衣机呵！“琴岛——夏普”枯木逢春。8月25日，协议签定。

此时的商业公司只有50多人，经营洗衣机的只有两三个人。面临潮水般涌来的几十万台洗衣机，如何推销？如何打一场洗衣机大战？

如何创造市场，把“死棋”变成“活棋”，这是一个商业家所必须掌握的技巧和策略，否则你将永远无法跻身于商界竞争。要知道商战往往是由你自身发动的。如同一个没有战绩的指

挥官不配称将军一样，一个不能全力以赴发动指挥一场商战的人也是不配称为商业家的。

参与商战，则必须善于设谋用计。设谋用计，就是善于发现与捕捉事物发展变化之“机”，这个“机”就是指事物正反演变时，关键所在的那个关节点。我们中国的“三十六计”中称这个关节点为“空”，这个“空”字用得非常奇妙，可以说是万计之源。

此时此刻，陈九理的眼睛就在寻找这个“空”子。多年经商，观察市场，陈九理总结了一条经验，上海市场具有潮流导向地位，凡在上海市场好销的商品全国市场必定走俏。于是他决定用“奇兵”突袭上海。

陈九理亲自率队到上海，先是查电话簿，联络各区的家电批发站和商场，然后就在各区之间穿梭往来，开座谈会、走访、设橱窗、建维修点、《解放日报》作广告，在上海一级批发公司和两家洗衣机厂的眼皮底下，以迅雷不及掩耳之势，展开了一场“琴岛——夏普”推销大战，终于在不到半个月的时间里，“琴岛——夏普”成了大上海的热门抢手货。

此时，陈九理却已回兵青岛，以上海市场打开全国市场的目的果然达到了，各地的客商已经涌上门来。不几日，便大有招架不住之势。陈九理便派出驻厂组在洗衣机厂直接接待来自全国的客商。

那位集团公司总经理欣喜之中不忘大造舆论，以几十辆彩车和军乐队绕城一周，庆祝“琴岛——夏普”南下成功，并且安排好高潮戏——在市政府门前向市长报喜。这位总经理邀请陈九理参加，却被陈九理推辞了。

“琴岛——夏普”由此而闻名全国，全国洗衣机市场由此而展开了一场以降价刺激销售的大竞争。

“手表风暴”未过，“琴岛——夏普”销售大战又起烽烟，两笔大生意，两个大轰动，中国商界震动了，青岛开发区的商业公司出名了。商界高手称陈九理是“商业虫子”，意指没有做不成的生意。

也有人说，这未免有些铤而走险。其实陈九理在这大进大出的大生意的决策中，早已设好进退之路。陈九理根据供需关系推测洗衣机市场在两年之后将再度发生滞销，因此他和洗衣机厂只签定了包销两年的合同。两年后的1989年，洗衣机果真全国性的再度滞销，为陈九理言中了。“难道你敢保证在这两年之内洗衣机都畅销？”笔者曾问过陈九理。“两年纯利1800万，万一市场有变化我也考虑了，假若累计滞销半年，那末我以出厂价销售，去掉1/4的利润，还得1350万元，假若再不行，我以比出厂价还低的每台价格370元销售，再去掉1/4的利润，我还可得900万的利润。所以看似‘背水一战’，实则还是有退路的。”商战，大智谋也。

1987年，商业公司创造利润780万元。1988年创利1800万元。这在当时的全国开发区，资金大量投入之时，青岛开发区简直是创造了奇迹。国务院特区办在全国开发区工作会议中充分肯定了这一经验：发展商贸，为开发区增加造血功能。这个经验，迅速得到了全国各开发区的认同，并成为开发区建设史上增加财政收入，实现良性循环的成功之路。

1988年，长春洗衣机厂的厂长和长春工商银行的行长带着一队人马突然不远千里来到商业公司。原来该厂引进日本夏普洗衣机生产线，年生产20万台“君子兰”牌洗衣机，现因积压而停产。此行为慕名而来，请求陈九理帮助打开销路。

寒暄过后，陈九理扬臂伸出三个手指。“你们要能做到我提的三点要求，我可以包销你们一半的产量。一、在‘君子兰’

后边加上‘夏普’两个字，叫‘君子兰——夏普’。日本家电产品深受消费者喜爱，你们既然引进夏普生产线，为什么不在名称上标明，一目了然。二、把包装箱上的容量 3kg 改为 3.3kg，你们洗衣机配用的电机功率完全可以达到 3.3kg，花同样的价钱，消费者自然喜欢大容量的。三、目前的包装箱全部是中文，其中一面改成英文。包装装潢是‘无声推销员’，我讲的这三点都只在包装箱上作文章，用不着费大力气，而且绝对对消费者没有任何欺骗。”

陈九理一席话，顿时使来者佩服得五体投地，当即交易成功，保证依陈九理所言全部改好。一个月之后，“君子兰——夏普”这个名字在市场上出现了，果然走俏。此一笔生意，商业公司又盈利 250 万元。

周恩来总理曾经对艺术创作的灵感作过这样的解释：“长期积累，偶而得之”。经商有风险，所以也常为人们涂上一层灵感的神秘色彩。这种灵感的培养是长期观察、长期思索的一种结晶。陈九理曾主持过引进生产绝缘纸设备的谈判。为了解决有关技术问题，他邀请了三搞工艺和自动化控制的教授参加谈判。设备是日商的，日方出价 560 万美元，便不肯再让价。谈判进入僵局，陈九理扫视面前日商的冷漠而又高傲的面孔，心想，只有以比较准确的估价才能达到在心理上战胜对方的目的。陈九理没有亲自考察过这套设备，只是看了挂在墙上的工艺流程图和一些主要设备的照片资料。他请教授们先讲，教授们含蓄地摇摇头。陈九理笑着说：“咱们一诺千金。我可以估价，但我估价过后，请你们回答对不对！”日商交流了一下眼神，高傲顿时变成了好斗，首肯了。陈九理心里暗暗轻笑，他把一个复杂的谈判过程，变成了一个简单的心理挑战，而这个挑战，却又是个猜谜似的游戏，只要日商答应了，就是中了计。

陈九理眯着的眼睛里突然闪出一道逼人的光，“成本价 200 万美元，误差上下不过 10 万。”话音刚落，日商大惊失色，但也只得如约承认原值是 195 万美元。此后谈判开始顺利了。

几年来，陈九理先后创办、主持了青岛开发区商业公司、进出口公司、贸易发展总公司的工作。陈九理盈利百万以上的大生意做了几十笔，从闹钟到手表，从家电到化工原料，从水产品到纺织品，从内贸到外贸，无一不胜。

陈九理讲：“经商不可能没有风险，一笔生意，有三分风险七分把握就敢做。面对这三分风险，我有三步措施，最后一步措施，便是必须能解决问题的措施。除此之外，我还要考虑坏到顶点，企业能不能承受。所以我的生意做起来，看似很冒险，其实我心中很有数，最多是有惊无险。”

艺高人胆大，陈九理声震商界。外国商人也为他料事如神的潇洒经商风度所倾倒。

1992 年 8 月，陈九理被邀请登上了美国犹他大学商学院的讲坛。他那凸出的大额头高举在森林般的眼睛之上，“中国正在走向世界，中国也正在参与世界的商战。商业竞争，表面上是商品之争，实质上是智慧的较量，所以说商战实则是人才之战。领导商战的主管人必须多谋善断，善于及时地作出正确的战略决策。关于计谋，中国人有句旧话叫‘钻空子’，这实质说出了计谋的真谛，值得我们深思，任何事物都是在变化之中，既然是变化，那末就不是铁板一块，演变之中必有‘空’，找到这个‘空’，也就是找到了直入的契机，辅之以适当的策略推动或加速这个变化。‘钻空子’不过如此而已。设计用谋不过如此而已。只不过我们平时常把‘钻空子’这句话当作贬义词而用，反而忽略了它的原本的意义。”台下那些研究商业的专家教授和未来美国商界的佼佼者，为这位来自中国的既有东方

传统文化色彩又有现代商战经验的商业专家折服了。

而今,在 90 年代新的改革大潮中,陈九理已经又为他的传奇谱写了新的续篇。1992 年 5 月,青岛高科技工业园刚刚筹备,陈九理驱“公爵王”跑车圈地,又传为奇谈。陈九理跻身房地产业,创办了青岛远东房地产开发有限公司和青岛太平洋房地产开发公司。他已经在以每年创利一个亿的速度驰骋在房地产业了。

商界奇才——陈九理,万马奔腾的中国第三产业正在呼唤和创造更多的陈九理。

陈九理们,中国商界的栋梁。他们正以热血和奋斗,书写中国商业史的最新篇章。