

中外经营管理艺术

主编：刘伯芳

中国经济出版社

责任编辑:陈 骝

封面设计:蒋 凯

中外经营管理艺术

刘伯芳 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

石家庄市井陉印刷有限公司

*

850×1168毫米 1/32 11.625印张 283千字

1997年6月第1版 1997年6月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN7—5017—3991—9/F·2914

定价:43.00元



刘伯芳先生简历

刘伯芳先生,1943年6月生于河北省玉田县,1968年11月毕业于唐山矿冶学院,高级经济师,多年在石家庄市区委、区政府和市委、市政府任领导职务。

1986年7月,任石家庄市人民政府秘书长;

1989年4月,任石家庄市人民政府副市长;

1993年9月,任中共石家庄市委常委,石家庄市人民政府常务副市长;

1995年9月,任中共河北省供销合作联社党组书记、河北省供销合作联合社理事会主任。

本书编委会成员

主 编 刘伯芳

副主编 杨明来 任佩利 陆 懋 杨善兴 韩国明
王 爽 史 星 田贵栾 郝振国

编 委 (按姓氏笔划为序):

王世敏	王致学	王 爽	王示静	王瑜琛
王增华	冬兆平	史 星	田贵栾	刘伯芳
刘开境	刘新宇	任佩利	曲 哲	吕巨科
陈玉升	李金增	李 虹	张武保	张 雅
杨明来	杨海钱	杨善兴	陆 懋	郑石根
周企尚	赵 力	郝振国	贾 力	夏凤岚
袁守卫	徐 端	崔国顺	游一兵	程占忠
程桂秋	蒋 凯	韩国明	睢秋芳	郭增欣

总策划 蒋 凯

序 言

随着党的十四大所确定的社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，我国的经济和社会生活发生着深刻的历史性变化。

改革开放十几年来，我们的工商企业以及各种经营组织，已经逐步摸索出了许许多多解放生产力和提高经济效益的成功经验，为我国的经济建设、国家富强以及满足人民群众日益提高的物质和文化生活水平的需要做出了贡献，同时也显示出了非凡的创造力和深远的影响力，是我们民族的宝贵精神财富。及时总结这些经营管理方面的经验十分必要。

同时，我们要建设的具有中国特色的社会主义事业，以及要确立的社会主义市场经济体制，对广大的企业经营者来说，是一个新的课题。邓小平同志指出，计划经济和市场经济一样，只是一种经济手段，而不是区分社会主义和资本主义的标准。市场经济作为一种经济运行形式，在其发展过程中，也产生了许多可资借鉴的经验，这是属于全人类的文明成果。有选择的吸收、学习这些文明成果，对我们要建立的社会主义市场经济体制，发展社会主义生产力，增强国力和提高人民群众的生活水平，大有裨益。目前，全国供销合作社系统，特别是省、市级供销社

联合社办了不少企业，在这些企业中有一些是办得好的，但也有相当数量办得不好，其中重要原因之一是经营管理艺术问题。为改善这些企业经营状况，我希望这些企业领导人员下苦功夫学习中外经营管理的成果。当然，学习别人的经验，只能作为自己的借鉴，不是照搬，是要与我们的国情结合起来，与企业的实际情况结合起来，与时代的要求结合起来，与建设有中国特色的社会主义的远大目标结合起来。

由刘伯芳同志主编、中国经济出版社出版的《中外经营管理艺术》一书，选择、总结了中外经营和管理方面的一些经验、做法以及成功的范例，并上升到了理论和艺术的高度，可读性、借鉴性都很强，这是他的一大贡献。希望这本书的出版发行，能给我们广大的经营管理人员以启迪和感悟，进一步提高经营管理水平，并最终创造出良好的经济效益和社会效益。

陈俊生

一九九七年五月十八日于北京

目 录

上篇 经营篇

经营艺术

一招棋妙，满盘皆活·····	(3)
造“势”——领略险峰好风光·····	(14)
经营更需要胆略·····	(23)
两强相遇智者胜·····	(25)
“以亏钓盈”的生意经·····	(29)
松下的经营战略·····	(31)
出奇才能制胜·····	(35)
难得一曲是乡音·····	(45)
成功经营在谋略·····	(48)

竞争艺术

竞争是一门艺术·····	(51)
竞争制胜方略·····	(63)
后发制人也风流·····	(70)
现代竞争靠科技·····	(70)
人的创造力——最大的竞争资本·····	(73)
人才——企业竞争的根本·····	(84)
信息——企业竞争的生命线·····	(90)

价格——企业竞争杀手锏	(94)
-------------------	------

公关艺术

市场本无事，高人自炒之	(98)
名牌背后是公关	(110)
成功的公关点子	(118)
化解危机的公关艺术	(128)

广告艺术

准确的市场定位——广告成功的“眼”	(144)
登峰造极，贵在策划	(149)
广告神功在奇妙	(155)
广告大战高者胜	(160)
文化——广告艺术的源泉	(168)
出奇方能制胜	(170)

名牌艺术

名牌艺术在经营	(174)
“太阳神”——东方的神话	(180)
企业品牌亦学问	(186)

下篇 管理篇

决策艺术

发现自我——具备决策能力	(196)
把握自我——做出有效决策	(198)
驾驭自我——决策依靠信息	(205)

超越自我——决策制胜有术·····	(214)
-------------------	-------

授权艺术

高处不胜寒——授权的原则·····	(227)
把握规矩与方圆——授权的方法·····	(228)
跳出三界外，身在五行中——授权应注意的问题·····	(230)

用人艺术

人才是个宝·····	(233)
发现人才是最重要的·····	(235)
好钢用在刀刃上——适才适用·····	(236)
识得庐山真面目——真心实意用能人·····	(242)
不拘一格降人才·····	(243)

组织管理艺术

揭开神秘的面纱——组织管理新潮流·····	(246)
巧避风险好招数·····	(254)
造就出色的管理英才·····	(261)
姹紫嫣红总风流——组织管理典范·····	(271)

营销管理艺术

市场不是黄金台·····	(279)
打开心灵的窗户·····	(290)
没有不合格的消费者·····	(304)
营销管理新策略·····	(310)

宣传管理艺术

知己知彼——评价传媒方案.....	(318)
纸上谈兵——拟定传媒计划.....	(330)
出奇制胜——方案实施策略.....	(342)
主要参考书目	(355)

上 篇

经 营 篇

经营艺术

经营是一门艺术。

当我们来赏析经营大师们的经营“杰作”时，无疑是在欣赏一门艺术，一件精美的、赏心悦目的艺术品。

一招棋妙，满盘皆活

1993年6月，肆虐的骄阳曝晒着这片位于广东省顺德市与广珠公路南侧的1000多亩土地。临近公路的一片工地上，几百座灰头土脑的小楼房，袒露着无可奈何的胸膛。此外，就是已经圈了两年的农田、鱼塘、山丘。一架古老的水车在烈日下低垂着它的黑影，沉重的叶轮已无法转动。

如同广东境内上百个花园别墅，这个号称面积最大的工地，显然处于“死火”状态。

银根紧缩，加强宏观调控，曾经一度炒得火爆的“高级花园别墅”，刹那间受到冲击。“击鼓传花”式的炒卖投机，终于自食其果。房地产大势转弱，走向低潮。

鼓声停下来时，不祥之花正好落在碧桂园这个地盘之上。碧桂园，以位于顺德市陈村水道的碧江之畔与桂山之侧而出名。它座落于顺德与番禺的交界地，前不着村，后不靠镇，这在房地产行业中，可谓上不着天，下不着地。尽管投资逾亿的开发商反复宣传此地为“金三角的交汇点”，又请在广东颇得人心的叶选平前省长亲笔题写园名，前来买房的人仍是零星可数。为了“救市”，

发展商曾多次邀请一些专家、学者实地考察，希望出奇制胜，但也没什么高招。碧桂园的老板虽出身农民，却酷爱书报。古谚云：“书中自有黄金屋”，料不到，机遇女神竟藏在其中。

他从报上看到，四川有个奇人，办了一所“贵族学校”。广州有个从化，也办了“中华英豪学校”，为大款们解除子女教育的后顾之忧。

他也是大款，他也有子女，一开始，他想的是送自己的孩子去“中华英豪”。

然而，八月的一天，当他趋车来到离广州两个小时车程的“贵族学校”时，他的心却忽地被拨亮了。

这里也是穷乡僻壤，学校建在水田鱼塘之上，却有那么多“大款”，争先恐后把自己的“千金”、“公子”往这儿送，尽管每个学生要交教育储备金 15 万元。

为什么不在自己的楼盘建一所学校？别墅区本来就要教育配套。当然，通常的惯例是先建房再办学，可为什么不能倒过来，先办学再建房呢？

逆向思维出创意，碧桂园老板顿然省悟：山路不通走水路，楼盘不行先办学。

可是，一帮农民出身的建筑商，怎么能办起一个高档次的学校呢？在三角洲的田园地带办学，能吸引大都市的有钱人吗？如何取信于民，取信于社会？

当时，碧桂园成立了一个筹办学校的小组，其中有位比较精明的年青人，建议请新闻界的“大腕”出山，写一篇大手笔的文章，为办学推波助澜。

他向老板推荐了一个奇人。

这位奇人，是中国国家通讯社——新华社的一位记者，曾以“探索中国座标之谜”、“破解中国经济密码”等文章，名重一时，又是当代一些知名企业家的座上客卿。他在指点江山，激扬文字

的同时，发挥余热，助人为乐，人们称之为“策划大师”。

奇人王志纲，当时也关注着房地产的发展趋势。早在1992年房地产最热之时，他就预见到今天的结局。

在羊城的一次“新闻沙龙”上，他语出惊人，预言“1993年房地产将大跳楼”。一家大报纸的编辑当场向他约稿，然而稿件送审中，却因“观点过于激烈”，“耸人听闻”，而被迫改头换面，更题为《房地产炒卖热杂议》刊出，其中尖锐的分析被删去一些，但仍然保留了这样的判断：

“高潮接下是低潮，幕起之后是幕落。狂吹的汽球不能总是猛涨，总有一天会爆裂。何去何从？捱不过1993年。”

一年之后，此话应验。碧桂园正处于这样的“落幕”期。

办学，是救世良方，还是新的汽球呢？碧桂园老板决定请王先生“出山”。他当时没有料到，这位奇人的加盟居然令碧桂园“枯木逢春”。

他的初衷，不过请王先生来写一篇文章。

10月里，新闻圈里的“独行侠”——王志纲悄悄地来了。他看了“死火”的楼盘，看了大片的荒地，看了碧江，看了鱼塘，他一言不发，不置可否。

在碧桂园的小会议室里，老板说起他办学的设想，他说：“我们希望您用新华社记者的名义写一篇重头报道，为我们办学鼓一鼓劲，扩大影响。”

王志纲沉吟了片刻，朗声答道：“这个事业不是一篇文章就能做的。现在的情况是，就房地产搞房地产肯定“死火”，要跳出房地产才能开发房地产。”

他强调：“房地产不等于钢筋加水泥。名牌的背后是文化。地产也要用文化的方式去运作。办学，不是权宜之计，而是围棋上的生死之劫，要把它当作一个系统工程的一部分，一种全新的经营方式，用全新的策划思路去做。孙子兵法说的，围魏救赵，也

许能救了大市。如果仅仅把它当做一种住宅配套，那就注定要失败。”

如雷灌耳，心灵相通。碧桂园的老板当场拍板：“大策划要有大师傅，王老师，碧桂园请您当总策划！”

总策划这个角色可不好当。

以征收6位数的教育储备金而启动的“高价学校”，当时正在广东风起云涌。“中华英豪”打响头炮，东莞的“新世纪英才学校”、深圳英文书院、顺德的“亚加达”、广州的“南洋英文”、“华美国际”，还有“华夏”、“超能”、“金钥匙”等。

20多家纷纷亮相，在广州各大媒介上轮番进行广告轰炸，争夺那些富翁、大款对子女的投资。

在这各路英豪当中，有的与美国、加拿大一些学校联姻，以实行“国际对接”、“美加实习”为招揽；有的则在繁华都市中心以华丽校舍、设备齐全、交通便利为好招。相比之下，位于偏远乡村、目前还是一片桑基鱼塘的“碧桂园”，条件最差，简直没有“叫阵”的资格。

总策划王志纲面临的就是这样一个问题。既然办学是碧桂园地产的一个启动点，那就要把它当作一个系统工程进行策划定位，如同阿基米德那样，寻找托起地球的那个“支点”。

当时，已经有人为学校推广，设计了一组广告，总题为《顺德人的新概念》，之一、之二、之三。

王志纲皱了皱眉头，提起笔来划掉了原题，要求重新设计。他对设计人员说：中国房地产广告大多是直接了当地、简单地进行理性诉求，诸如“交通便利，环境优美，价格低廉”一类；也有一些感性诉求广告，但是往往哗众取宠，目标不明。面对房地产市场低迷，必须出奇制胜。广告设计也必须改换思路，从总的战略着手，“不鸣则已，一鸣惊人”。接着，他提出了一个令人瞠目的设计意念。

于是，1994年1月3日，新年伊始，广东发行量最大的《羊城晚报》上，刊出了一则引起轰动的广告：

可怕的顺德人！

一夜之间，“可怕的顺德人”刮起了一股“悬念旋风”，掀起了上百万读者的探奇欲。那神秘的“智慧果”之后又是什么？人们急不可耐地等待着9日的报纸。

9日晚报，“可怕的顺德人”再次出击，“智慧果”引出了“博士帽”：

又一个悬念，这是怎样的特殊学校呢？读者仍在追问。

13日，“可怕的顺德人”第三次亮相。

1月25日，“可怕的顺德人”全面揭开谜底，在《羊城晚报》的一整版套红广告中，语出惊人：

“中国古谚云：富不过三代。今天向成功的人士进言：要使事业有续，最明智的投资莫过于投资于子女。儿女需要什么？孩子在呼唤什么？做父母的最明白。”广告和盘托出了“21世纪经济大潮的黄埔军校”——碧桂园学校的办学方案与招生条例。

一环扣一环，一浪抛一浪，“可怕的顺德人”的悬念，制造了一个轰动一时的社会追踪热点。据统计，在广告刊出的一个月中，“碧桂园”就收到了来自全国各地的应聘教师来信8000多件。广告界专业人士则纷纷打听“可怕”系列出自何方神奇之手。

王志纲成功地给碧桂园学校设计了第一个“番号”——一个奇特的“商标”。

“可怕！”有这样做广告的吗？当王志纲写下“可怕的顺德人”总题之时，在座的人们争论起来了。

“可怕，代表着一种力量，产生一种震撼。”王志纲解释说：“要用顺德人的昨天，说明今天，展望明天。80年代广货北伐，顺德人无往不胜。90年代，顺德人办学，也一定是出类拔萃。在这里，“可怕”是一种无形资产，是一种历史信用。”