

# 經營管理計謀大觀

湖北人民出版社

第一輯  
第一冊

JDGLJMDG

# 序 言

史 骏 飞

在社会主义经济建设中，人们深深体会到经营管理是财富的源泉，不投资的效益。经营管理是经营管理知识的运用，是经营管理技巧的推广、应用。作为一个社会主义企业的经营管理者，既要掌握经营管理的理论和原则，又要掌握经营管理的方法和技巧，这是每一位经营管理者提高自身素质的需要，也是社会化、现代化大生产对经营管理者的客观要求。

党的十一届三中全会以来，党中央、国务院多次提出要加强科学技术、经营管理新知识的应用与研究。在这改革开放深入发展，加快经济发展步伐的新阶段，普及经营管理知识，加强对经营管理人员的培训，重视经营管理方法、技巧的交流和推广，努力提高企业的经营管理水平，为实现“八五计划”和“十年规划”而努力奋斗，为迎接一个新的知识社会、信息社会、智能社会的产业革命到来而奋力拼搏，这是摆在我们面前一项极其艰巨的任务。

世人经营管理先进的科学的经验，能开阔人们的视野。在科学技术发展的今天，对新知识、新技巧、新方法的探索 and 追求，无论是现代的还是以往的，本国的还是外国的，一旦可参考，可借鉴，就吸收、运用，乃至提高发展，这是提高经营管理水平的重要途径。基于这一目的，刘理、金宏、

曹利民翻阅了大量资料，结合经营管理实践，编写了《经营管理计谋大观》一书。翻阅书稿，颇受启迪。该书收集了日本、美国、原苏联、英国、法国、德国、意大利、巴西以及中国大陆、香港、台湾等10多个国家和地区，100多位优秀企业家成功的经营管理方法和技巧，而这些方法和技巧都各俱特色，各有千秋，读后能开阔视野，拓宽思路，给人以耳目一新之感。

该书以记叙实例为主，并夹插了一些议论，融知识性、趣味性、可读性于一体，且通俗易懂，清晰明快。适于各级领导人员、管理人员、销售人员及其他业务人员阅读，也可供研究人员、教学人员阅读和参考。

当然，该书无法达到尽善尽美，但无须苛求，愿它的出版，为增强经营管理人员素质，促进经济效益提高，而作出贡献。

1992年6月5日

# 目 录

## 一、领导艺术

|                |        |
|----------------|--------|
| 毛泽东的“与性相近”法    | ( 1 )  |
| 高祖的用人法         | ( 1 )  |
| 林肯的用人法         | ( 2 )  |
| 魏文侯的用人法        | ( 3 )  |
| 福特的信任取胜法       | ( 4 )  |
| 巴尔扎克的反证法       | ( 4 )  |
| 发现人才一绝         | ( 5 )  |
| 失误提拔术          | ( 5 )  |
| 职称妙用法          | ( 6 )  |
| 美国的篮子试验法       | ( 6 )  |
| 镜子公司的模拟训练法     | ( 7 )  |
| 匈牙利招聘干部一法      | ( 8 )  |
| 培养经营管理人员的五法    | ( 8 )  |
| 与上级处理好关系的诀窍    | ( 10 ) |
| 协调好彼此之间工作关系的诀窍 | ( 11 ) |
| 接受上级命令的方法      | ( 12 ) |
| 下命令的策略         | ( 13 ) |
| 厂长的折冲术         | ( 14 ) |
| 马克·吐温的除尴尬计     | ( 15 ) |
| 陈毅的开导法         | ( 15 ) |

|            |      |
|------------|------|
| 李瑞环的说教法    | (16) |
| 郭沫若的拨航术    | (17) |
| 周恩来的暗示法    | (18) |
| 东方朔的反怒为笑术  | (19) |
| 肖伯纳的脱困计    | (19) |
| 门采尔的传教法    | (20) |
| 冯卡门的寓意术    | (20) |
| 达尔文的批教法    | (21) |
| 林肯的自嘲术     | (21) |
| 巴尔扎克的嘲弄术   | (22) |
| 丘吉尔的讥讽法    | (22) |
| 邵奇惠的微服出访计  | (23) |
| 李明珠的“三把火”  | (24) |
| 金士珠的拒礼法    | (25) |
| 表率激励法      | (25) |
| 精神激励法      | (26) |
| “借取头脑”法    | (27) |
| 企业利益共同体培育法 | (28) |
| 信条背诵法      | (29) |
| 雄心术        | (29) |

## 二、经营技巧

|             |      |
|-------------|------|
| 王永庆的业种选择    | (31) |
| 阿尔诺的业种选择    | (32) |
| 大栅公司的业种选择   | (32) |
| 刘文汉的“契机经营”法 | (33) |
| 蕃薯式经营法      | (34) |

|               |      |
|---------------|------|
| 药膳经营法         | (36) |
| 审时夺营法         | (37) |
| 先干后看法         | (39) |
| 开源节流法         | (40) |
| “三靠”经营法       | (42) |
| 郑彬的“三部曲”      | (43) |
| 二岛哲男取胜奥秘      | (45) |
| 白手创业经营法       | (46) |
| 目标兑现法         | (48) |
| 避实求虚法         | (49) |
| “第一宝座”创造法     | (50) |
| 从小酒店到大企业的经营奥秘 | (51) |
| “独特”取胜法       | (53) |
| 退却计           | (53) |
| 科学决策法         | (54) |
| 风险决策法         | (55) |
| “金刚”术         | (56) |
| “成金”术         | (57) |
| “突围”术         | (60) |
| “回生”术         | (61) |
| “椰菜”战术        | (62) |
| “名牌”战略        | (64) |
| 史蒂文乔布士冲出困境的绝招 | (65) |
| 与老牌争市场的对策     | (67) |
| 市丸良一的生意经      | (68) |
| “卡西欧”法则       | (69) |
| 远山哲学          | (70) |

|                    |      |
|--------------------|------|
| 肯德基家乡鸡风靡世界的绝招..... | (71) |
|--------------------|------|

### 三、管理方法

|                     |      |
|---------------------|------|
| 和拢管理法.....          | (72) |
| “看得见管理”法.....       | (72) |
| “以人为本”管理法.....      | (73) |
| “精细管理”法.....        | (74) |
| 蔡司管理法.....          | (75) |
| “看板”管理法.....        | (76) |
| “走动”管理法.....        | (77) |
| 美日企管方式.....         | (80) |
| “体察民情”法.....        | (80) |
| 目标适度法.....          | (82) |
| “笑术”之一.....         | (83) |
| “笑术”之二.....         | (84) |
| “笑术”之三.....         | (85) |
| “笑术”之四.....         | (86) |
| 雕虫小技.....           | (87) |
| “精兵主义”.....         | (87) |
| “再加100元”.....       | (88) |
| “坐飞机洗澡”——处分教育法..... | (89) |
| 托意术.....            | (90) |
| 忠告法.....            | (90) |
| 士光敏夫杜绝最大浪费的办法.....  | (91) |
| 变宝绝招.....           | (92) |
| 时钟提醒法.....          | (92) |
| “疾而无节”忌.....        | (93) |

|                 |         |
|-----------------|---------|
| “产品跟着时代走” ..... | ( 93 )  |
| “投石问路”法 .....   | ( 94 )  |
| “扇形开发”术 .....   | ( 95 )  |
| 顺潮术 .....       | ( 95 )  |
| 双雕计 .....       | ( 96 )  |
| “厂耻日” .....     | ( 96 )  |
| “锯箭法”忌 .....    | ( 97 )  |
| “补锅法”忌 .....    | ( 97 )  |
| 技术取胜法之一 .....   | ( 98 )  |
| 技术取胜法之二 .....   | ( 99 )  |
| 引进新技术五法 .....   | ( 102 ) |
| “茅台”绝技 .....    | ( 103 ) |
| 产品订价方法 .....    | ( 105 ) |
| 产品订价策略 .....    | ( 107 ) |
| 管理错误及避免之道 ..... | ( 113 ) |

#### 四、销售策略

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 吉利刀片销售法 .....     | ( 117 ) |
| 激将推销法 .....       | ( 118 ) |
| 中内功的廉价销售法 .....   | ( 118 ) |
| 尿布大王促销法 .....     | ( 120 ) |
| 关广梅的“价格回落法” ..... | ( 121 ) |
| 野并丰的推销绝招 .....    | ( 123 ) |
| 音冠球的销售策略 .....    | ( 124 ) |
| 福特销售战略 .....      | ( 125 ) |
| “互相接触运动” .....    | ( 125 ) |
| “魔术”营销法 .....     | ( 126 ) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 棒针毛线推销法.....       | (127) |
| 魔耙推销法.....         | (127) |
| “西铁城”甩打销售法.....    | (128) |
| 《读者文摘》销售法.....     | (128) |
| “欲张先驰”营销法.....     | (129) |
| “出奇制胜”营销法.....     | (129) |
| 赔款营销法.....         | (130) |
| 产品销售实验法.....       | (130) |
| 刺激潜在需求法.....       | (131) |
| “攻击型”营销法.....      | (131) |
| 试用术.....           | (132) |
| 全民推销法.....         | (132) |
| 同价营销法.....         | (133) |
| 再加工销售法.....        | (134) |
| 独次销售法.....         | (134) |
| 诱引销售法.....         | (135) |
| 挑疵推销法.....         | (135) |
| 逆反销售法.....         | (136) |
| 流动营销法.....         | (136) |
| 限客营销法.....         | (137) |
| 馈赠法.....           | (137) |
| 以假乱真术.....         | (138) |
| 签名推销法.....         | (139) |
| 蘑菇销售法.....         | (140) |
| 青岛啤酒打入国际市场的诀窍..... | (140) |
| 衣冠取人忌.....         | (141) |
| 妙语解困计.....         | (141) |

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 除窘术·····            | ( 142 ) |
| 业务洽谈的地点选择·····      | ( 143 ) |
| 业务洽谈的时间选择·····      | ( 144 ) |
| 业务洽谈和蔼气氛的造就·····    | ( 145 ) |
| 业务洽谈方式·····         | ( 146 ) |
| 业务洽谈所需的个人素质·····    | ( 147 ) |
| 业务洽谈中应持的态度·····     | ( 148 ) |
| 业务洽谈中应有的原则·····     | ( 150 ) |
| 业务洽谈前的准备·····       | ( 151 ) |
| 掌握业务洽谈的主动权·····     | ( 153 ) |
| 使对方接受自己的观点·····     | ( 155 ) |
| 向对方提问题的方法·····      | ( 156 ) |
| 取得发言权的有效方法·····     | ( 157 ) |
| 业务洽谈开头语的选择·····     | ( 158 ) |
| 对付客户反对意见的策略·····    | ( 159 ) |
| 打破洽谈僵局的做法·····      | ( 160 ) |
| 面对面洽谈的策略·····       | ( 161 ) |
| 对付抬价的策略·····        | ( 163 ) |
| 业务洽谈中争取思考时间的诀窍····· | ( 164 ) |
| 业务洽谈中的让步奥妙·····     | ( 165 ) |
| 达成交易的方法·····        | ( 166 ) |
| 业务成交后的必要礼节·····     | ( 167 ) |
| 建立产品销售网的做法·····     | ( 167 ) |
| 巩固老用户的方法·····       | ( 168 ) |
| 发展新用户的方法·····       | ( 169 ) |
| 后 记·····            | ( 170 ) |

## 一、领导艺术

### 毛泽东的“与性相近”法

经营管理者在使用人才时，应遵循毛泽东同志提出的“与性相近”法。早在1918年8月11日毛泽东同志在给罗学瓚的信中明确指出，分配一个人做什么工作，最好要同人的“与性相近”。也就是说，工作岗位与人的个性，即性格、气质、能力相近。这样才能利于把工作搞好。否则就会使工作失利。西德著名的物理学家海森堡就是一个很好的例证。海森堡由于创立量子力学学说，成为诺贝尔奖金的获得者。第二次世界大战后，西德政府要他领导一个物理研究所的工作，并为这个研究所提供了大量的人力、物力和财力，然而，这个研究所没有在海森堡这个杰出的物理研究学家的主持下做出多少成绩。

### 高祖的用人法

经营管理者任用员工，要学高祖的用人法。高祖用人不求全责备，不苛求于人。他很懂得“金无足赤，人无完人”的道理。他常说：用人之道在于避其短而用其长。他之所以能得天下，其主要原因就在于重用了张良、肖何和韩信。这

三个人都有所长也有所短，他用其长而避其短，并使之长短相配，故能克敌制胜取得天下。后来高祖在总结之所以得天下时说：“他们三人皆是人中豪杰。朕能重用他们之力，这就是朕得天下的道理。而项羽不能重用范增，这也就是项羽失败的道理。”企业经营管理大凡成功者，关键也在于用人。通常才干越高的人，其缺点、秉性也往往有突出之处。用人的艺术在于如何减少他人的短处，发挥他人的长处。

## 林肯的用人法

宽容大度是成功者的美德。企业的经营管理者要想干成一番事业，不仅要有容纳各种人才的宽阔胸怀，而且要有容忍的精神。对知错就改的人不咎既往，不念旧恶，不计较个人小节，“不以前过为过”，重在现实表现。美国总统林肯之所以能成功，其中一个重要因素，就在于他的容忍精神，在于他不求全责备，不计较他人小节。当年南北战争，林肯所指挥的北军节节失利，准备接受别人推荐的一名擅战者，但酗酒的将领科兰顿，而受到各方面的压迫和指责，他告诉对方：“谢谢你们的警告，不过我倒希望知道，科兰顿将军喜欢喝什么酒？”话传到科兰顿将军耳里，他既高兴又感动，当他报到那天，正想告诉林肯此事，林肯未等他说完，便送上一瓶科兰顿将军喜欢喝的酒，因为当时林肯最需要的是—名骁勇善战的将领，而不是去管他的私生活如何、如何。

## 魏文候的用人法

经营管理者在用人时，要象魏文候一样，“用人不疑，疑人不用”。

春秋战国初年，魏文候派将军乐羊出兵讨伐中山国，而当时乐羊的儿子乐舒恰是中山国的近臣，深得信任。许多人都认为乐羊会袒护他的儿子而不会用力攻打中山国。乐羊的军队包围了中山国，为争取城中的百姓，孤立中山国君，一连几个月围而不攻。这时魏国的官员纷纷告状，说乐羊为了保护自己的儿子，所以迟迟不肯发动进攻。听了这些话，魏文候并没有相信，而是一方面派人到前线慰劳部队，一方面为乐羊修建新的住宅。

这时，中山国君眼看退兵无计，就把乐舒杀死，煮成肉羹，送给乐羊。乐羊说：“乐舒帮昏君做事，死如粪土！”随即发起进攻，一举攻破中山国，中山国君自杀身亡。

在庆功宴后，魏文候送给乐羊一个箱子，乐羊打开一看，发现全是自己率兵攻打中山国时，朝臣攻击自己的奏折和密信。乐羊为魏文候的这种“用人不疑”的气度而深深感动。他流着眼泪说：“没有大王的明察和气度，不但破不了中山国，连我乐羊也早变成刀下鬼了。”

这个故事说明用人不疑是古今人应遵循的一个原则。

“疑则勿任，任则勿疑”，用人者如果疑于被用者，不但不能充分发挥人的积极性，而且会使被用者的智慧窒息、创造性扼杀，造成人才流失，影响事业发展。

## 福特的信任取胜法

充分信任人才是发挥人才作用的基础。一个人如果得不到信任，工作不能放开手脚去做，思想不能敞开交流，又怎能在工作中发挥作用呢？因此，当我们认准了某人在某一方面有特长时，就要给予充分信任，让他们感到高兴，其特长就能发挥出来。福特汽车公司之所以发迹，与福特对他人的信任分不开。19世纪末，亨利·福特接过父亲交给他的公司，他先后两次创办汽车公司，由于经营不善都失败了。后来他发现了有管理才能的专家詹姆斯·库兹恩斯，立即聘请他任经理，并将公司的经营管理权全权委托于他。詹姆斯·库兹恩斯看到亨利·福特，对他如此信任，感到特别兴奋，他施展才干，甩开膀子大干，结果仅化十几年的时间，就使亨利·福特成为世界闻名的汽车大王。

## 巴尔扎克的反证法

经营管理是一门学问，并非想当企业家的人，就能治好厂，管好家，使企业创造高产量、高利润。厂长、经理这个职位必须是具有经营管理才干、掌握了较多管理知识和积累了较多管理经验的人，才能信任的。因而在挑选厂长、经理时，一些上级主管部门的领导总是告戒人们要重视“巴尔扎克反证法”。法国文学巨匠巴尔扎克，一生创作了《高老头》、《幻灭》、《农民》等91部小说，一生却穷途潦倒。

原因就在于他，曾萌发了当企业家的梦。27岁时曾创办过两次印刷企业，都因没有管理能力而失败，负债9万法郎，每年负税6000法郎，直至1850年8月18日在巴黎逝世前不久才还清债务。从巴尔扎克这个反面例子告诉我们，挑选厂长、经理时，不能只看他的文凭，而应注重实际能力，否则就会造成无法弥补的损失。

## 发现人才一绝

某厂有一位青年工人违反了厂规，厂长责令其“写出深刻的检讨”。孰料厂长审阅其检讨书时，竟情不自禁地发出感叹：“想不到他倒是个人才！”原来，这份检讨不仅笔锋刚劲，而且语句流畅，颇具文学功底。后经多方了解，这位青工平时爱学习，喜读书，还在报刊上发表过许多篇作品。至于他违反厂规，纯属偶然。于是，厂长在半年之后，把这位青工调到了厂长办公室。由于他工作出色，又将其提拔为秘书。

## 失误提拔术

日本住友银行之所以全日赫赫有名，名列前茅，除总行行长矶田一郎有丰富的经营经验和在同行争第一的拼搏精神外，就是善于使用人才。

失误反被提拔，是他善于使用人才的策略，也是他经营住友银行能在激烈竞争中取胜的一大法宝。

几年前住友银行的关系户某大企业倒闭，住友的丸之内分行为此赔进十几亿日元。丸之内行长认为自己肯定要被降职。但矾田根据他的一贯表现和才能，不仅没有给予处分，经过教育后反而提升他为另一大分行的行长。这位分行长接受教训，发挥才能，认真工作，不久就取得了巨大的成就。几个月后，矾田又把他提升为总行的董事。

## 职称妙用法

某刊载：美国某工厂有个门卫，对工作颇有倦意。后来，工厂来了一位新经理，这个门卫却突然变得勤快起来了。其实，经理没有多给他一文奖金，仅仅是把门卫的职称改成了“防卫工程师”。美国有关专家做过研究，发现“头衔”如果利用得当，它达到的效果相当于给这个人增加10%的工资。

## 美国的篮子试验法

选拔经营管理者的方法很多，美国一些企业曾使用过的篮子试验法，是其中一种。这种方法是模拟编写企业若干问题，请候选人当场解答，用来鉴定其解决问题的能力。其做法是在厂长或经理候选人桌子上放两只篮子，一只放若干件急待处理的文件资料，一只放已处理了的文件资料。在待处理的急件里，内容是多种多样的，如有人闹情绪待处理，有人不团结待处理，有人违法乱纪待处理，生产线中断待处

理，在制品不够待处理，产品质量下降待处理，等等，请厂长候选人当场解决。一小时后，观察其处理了多少问题，处理得是否适当，是否抓住了关键问题，等等，然后作出对这个候选人使用意见的评价。

## 镜子公司的模拟训练法

美国的镜子公司，是专门培训人才的一种特殊企业。参加该公司培训学习的人，无须参加课堂听课，也不需要进行试卷的考试，而是在为期一周的模拟演习中，学习管理技能。

前来镜子公司受训的人，当他进入训练现场时，便发现自己是在一个纷乱的“公司”里，被委以“经理”的重任。这儿，堆积如山的文件、信函急待处理，排着长龙的客户等待洽谈，一个又一个会议要参加、主持，接连不断的电话响个不停，还有震耳欲聋的问话、插话……这一切，令人眼花缭乱。“下属”们呆在那里，焦急地等候着“经理”的指令。而扮演“下属”的人员中，除了同期受训的普通学员以外，还有一些是经验老到的行家里手和担任指导的教练。这些刁蛮古怪的“下属”，他们随时有可能提出一些棘手的难题，让“经理”当众出丑，出尽洋相。你是否胜任“经理”的职务，那得瞧你的本领了。模拟演习结束，公司将根据“经理”的表现和当日的工作实绩，给予评价打分。

在模拟训练期间，受训者要轮流担任不同的“角色”，所以每人至多能当一天“经理”。由于演习环境与真实无异。受训者的业务与技能能够得到真正锻炼和提高，并且还能发现自己的弱点和不足，以利今后改进。