

QIYEJINGYING
YISHU
WEIZHONGDE
BIAN
WUHANDAXUE
CHUBANSHE



企业经营艺术

魏忠德 编
武汉大学出版社

从范蠡经商之术谈起

(代序)

春秋末期的楚人范蠡，曾为越王勾践的大夫，他帮助越王灭吴之后，为免遭“鸟尽弓藏，兔死狗烹”的下场，便辞掉官职，“下海”经商。据传，他有一位老师，名叫计然，曾向越王献治国七策，致使越国强盛起来。范蠡对计然的“知斗则修备，时用则知物”，“旱则资舟，水则资车”，“贵上则反贱，贱下则反贵”等强国策略加以细心的揣摩研究，悟出一套经营之术，并加以运用，不久，便拥有千金之资。

战国时期的周人白圭被后世工商业者奉为祖师，他的“人弃我取，人取我与”，“欲长钱，取下谷”，“乐观时变”的主张实为精采的经营艺术之谈。

悠悠然，越千年。范蠡、白圭的经商业绩已成过去。当今市场，五彩缤纷，竞争激烈。经营艺术，更显得至关重要。

经营之术尽管纷繁复杂，难以尽述，但“创新”和“善变”恐怕是两条最基本的策略原则。企业要想在市场竞争中获优胜，立于不败，首先就要在经营中具有开拓创新精神。无论是产品的品种、款式、牌号、包装、图饰，还是推销营运、广告宣传、市场开辟等，如果匠心独运，别出心裁，就能出奇制胜，赢得用户的青睐。电子钟表之于机械钟表，彩

色电视机之于黑白电视机，电子多功能电扇之于落地电扇，无一不是推陈出新的结果。善变，亦是企业经营艺术中一项带根本性的原则。由于经济政策的制订，科学技术的发展，竞争对手的挑战，自然环境的改变，用户购物兴趣的转移等均与企业市场营销情况有着密切的关系。因此，企业经营者就要善于审时度势，掌握时机，采取有力的应变措施，否则，就会使机遇失之交臂，造成无法弥补的损失。例如1988年，全国百货订货会在济南举行，此前，机械手表已经滞销。故会议第三天，上海厂突然挂牌降价30%。而其他各厂代表未能当机立断，采取相应措施，而是层层请示报告，待最后决定降价时，原有市场已被上海夺走。由此可见，经营艺术维系着企业的成败兴衰。

综观近年来我国企业市场营销情况，大凡事业有成者，无不在以“质量求生存”的前提下，注重市场策略，讲究经营艺术，推动企业经济兴旺发达，从而较好地满足人民的物质和文化生活的需要。

本书编者正是以此为宗旨，汇集见诸报端的有关文章百余篇，按“经营艺术”、“当代企业风采”、“专业户园地”、“百家话经营”、“理论探讨”等九个部分结构成书。这里既有古代和国外经营情况的介绍，也有当代企业经营艺术的经验总结，既有理论的探讨，又有实例的分析。所选文章，题材内容广泛，文体形式活泼，且紧密结合企业经营实践，言之凿凿，确可信据。本书的出版，对于提高企业工作者的经营艺术水平，促进企业经济建设和技术发展，会大有裨益。

湘 华

目 录

从范蠡经商之术谈起(代序).....	湘 华 (1)
--------------------	-----------

当代企业风采

在艰难中崛起.....	(1)
努力扩大销售网点 内部消化涨价因素.....	(2)
“野牛”靠质量闯开销路.....	(3)
竹山县供销社五个月盈利26万元.....	(4)
一道特殊考题.....	(5)
抓住科技“救生圈” 跳出亏损“死亡谷”.....	(6)
一封揭短信 获奖三百八十元.....	(8)
山不在高 有“仙”则名.....	(9)
是麝自然香.....	(11)
“三联”管理增效益.....	(12)
武汉市黄陂蛋鸡场试生产成功.....	(14)
宜城毛巾厂打入海外市场.....	(15)
温岭县电视设备厂四年产值翻四番.....	(16)
成功的跨越.....	(18)
灵活多变 扬长避短.....	(19)
平顶山市啤酒总厂狠心倒掉过期啤酒.....	(20)
让“上帝”满意.....	(22)

利川牧工商公司“一条龙”经营见实效.....	(25)
沾益水泥厂找到法宝闯出新路.....	(26)
温岭货运站在竞争中稳操胜券.....	(28)
追风赶月抢市场.....	(29)
麻面辐射管首创成功.....	(30)
当阳燃化局改为行业集团公司八年效益增五倍.....	(31)
积极稳妥发展第三产业.....	(33)

专业户园地

“龙湾酒”香飘万里.....	(39)
不吃商品粮 脚下路更宽.....	(41)
李传本和他的“早熟灵”.....	(42)

前车之鉴

破产启示录.....	(43)
盲热的教训.....	(45)
“奶牛王”沉浮记.....	(46)

社会报告

美“肯德基”炸鸡王国的秘密.....	(49)
“莺歌”彩电“降价大战”始末.....	(55)
蓝天下的竞争(系列报道).....	(62)
再造石狮城——东南海鑫服装城崛起纪实.....	(73)
经纪人走向大舞台.....	(79)
班、班、班——班声惊心 钱、钱、钱 ——钱声动魄.....	(84)

百家话经营

“迟人半步”又何妨.....	(88)
企业不可只吃“窝边草”.....	(89)
“全体谢顶”的启示.....	(90)
做广告不妨“正话反说”.....	(91)
市场均分与利益共享.....	(92)
悬赏提劣的启示.....	(93)
切莫小视相关经营.....	(94)
“宅院文化”与企业营销.....	(96)
话说“董酒”的创新意识.....	(97)
周作亮的“消化系统”.....	(98)
“形象延伸”经营意识谈.....	(99)
创自己的牌子.....	(100)
寻觅无人涉足处.....	(101)
想起了“稀尔兰奇”.....	(102)
“更新”不是“跟新”.....	(103)
好货还需会吆喝.....	(105)
当代“郑人买履”.....	(106)
让时间升值.....	(108)
不妨来个“走”为上.....	(109)
虚名难招天下客.....	(110)
走进市场的奥秘.....	(111)
售后服务值几何.....	(113)
吃“窝窝头”与质量意识同在.....	(114)
经营必须着眼于未来.....	(115)

广告莫放“马后炮”	(117)
“当垆卖酒”与市场意识	(118)
不妨玩点“绝活”	(119)
从购买回头率谈起	(121)

理论探讨

谈判协商技巧	(124)
市场竞争中的出奇制胜	(125)
中国应当培养和造就跨世纪的企业家	(127)
厂长经理应具备的思维方法	(129)
优秀企业家的十大特征	(131)
企业领导的影响力	(133)
漫谈90年代的推销员	(135)
管理就是决策	(138)
浅谈广告的作用及策略	(139)
企业战略管理	(142)
谈谈爱抚经济学	(144)
如何正确选择广告形式	(146)
试论企业商品的销售策略	(148)
“政策效益”面面观	(150)
企业家的素质	(153)
浅谈乡镇企业的市场新环境	(159)

经营艺术

富豪们的准则	(163)
“瞄准女性”——犹太人生财一术	(164)

港商的经营之道.....	(165)
广告艺术.....	(166)
国外企业促销秘诀.....	(167)
香港企业的成功之道.....	(169)
国外生意经.....	(169)
国外产品开发和销售七法.....	(170)
设计第一——产品竞争新要素.....	(171)
现代商品营销术种种.....	(172)
紧追消费者需求.....	(174)
产品销售八法.....	(175)
企业开发新产品的六种思维方法.....	(176)
国外推销经营术集萃.....	(177)
“走动管理”法.....	(180)
稀贵与平贱.....	(181)
高价买“购想”.....	(182)
反话正说的广告术.....	(182)
美国杰出企业家的成功经验.....	(183)
香港零售推销创新招.....	(184)
“最甜蜜的声音”.....	(186)
选“点”促销是良策.....	(187)
做广告的技巧.....	(188)
松下公司销售服务三十条.....	(190)
“鸟式”经营战略在企业的运用.....	(192)
占领市场的策略.....	(194)
广东企业家的竞争术.....	(196)
新品开发七法.....	(197)

不妨“倒行逆施”	(198)
泰国企业市场营销艺术	(200)
“故弄玄虚”亦妙招	(206)

企业家群星谱

占最少的地 创最多的利

——访盐城市文丰化工二厂厂长张正明	(208)
-------------------------	---------

三湘四水数风流

——记华容县棉麻纺织厂厂长庄经政	(209)
------------------------	---------

成功的探索

——记新疆昌吉市糖业烟酒公司经理孙学桂	(211)
---------------------------	---------

艰苦创业 勇于开拓

——记鄞县纺织器材厂厂长闻成鑫	(216)
-----------------------	---------

洞庭湖畔“活财神”

——记湖南省华容县农业银行行长李建勋	(219)
--------------------------	---------

“亏”厂长	(222)
-------------	---------

这边风景独好

——记无锡杨市钢铁厂厂长杨义德	(223)
-----------------------	---------

“石墨王”的追求

——访宜兴市石墨炉料厂厂长吴德元	(224)
------------------------	---------

调整经营战略 开拓新的世界

——记无锡市工业设备安装公司经理赵国荣	(226)
---------------------------	---------

名酒出天山

——记新疆呼图壁县酒厂厂长许克庆	(227)
------------------------	---------

老区经济开拓者

——记上海大隆机器厂宁波分厂厂长毛培光	(232)
---------------------------	---------

睿智摄“龙珠” 丹心报家园

——记诸暨市龙珠珍珠粉厂厂长 许培法……………(236)

攀登者

——记浙江鄞县电器开关厂厂长 徐善根……………(238)

服务农民 发展自己

——记介休市西靳屯乡农机站站长 曹维信……………(242)

张翠华以诚待客五题……………(244)

生命三部曲

——记新疆衡器厂、阜康县铁锅厂厂长 蔡曾文……………(248)

精心运筹 稳操胜券

——蒋乃鹏率象山沪甬化工有限公司 腾飞掠影……………(250)

一根“软管”打天下

——记宁波汽车软轴软管厂厂长 郑禹福……………(252)

独辟蹊径 敢为人先

——访费县植物复合板厂厂长 梅庆香……………(254)

矿山正年轻

——记雀尔沟煤矿和矿长王炳辉……………(256)

万水千山只等闲

——孝感地区汽车客运公司经理寇文智谈访录……………(260)

科技兴厂 效益倍增

——记浙江鄞县塑料化工厂厂长 应忠法……………(263)

迎着困难挺进

——记四川达县魏兴面粉厂厂长代会明……………(264)

一件绣服闯五洲

——记慈溪市掌起龙凤时装厂厂长李士浩……………(266)

老骥伏枥 志在千里

——记山西省介休酒厂厂长 谢守印……………(268)

国际市场见高低

- 访浙江鄞县针织绣品服装厂厂长崔宏贤……………(271)

风雨五年间

- 访宁波市倍の福日化总厂厂长李春来……………(274)

精英一曲传太康

- (——访河南省太康县水利局局长李瑞国……………(276)

心中有“上帝” 连年创效益

- 记北京城建设计研究院迎宾餐厅经理宫成杰……(279)

“状元”敢争天下雄

- 访浙江温州市状元武术器械厂厂长李日新……(280)

一只电表创大业

- 记浙江宁波三星仪表厂厂长郑坚江……………(282)

乘风破浪好舵手

- 记黑龙江省肇州乳品厂厂长管寿山……………(283)

为了大地的丰收

- 访山西省介休市农机公司经理孟立志……………(285)

从武林高手到企业家

- 记永嘉武林体育器械厂厂长杨建南……………(286)

志在高远的农民企业家

- 记江南印刷机械厂厂长冯津森……………(288)

八千里路云和月

- 访四川达宇特种车辆制造厂厂长冯化贵……………(289)

为了造福子孙后代

- 访江苏宜兴市金洁利化工实业公司总经理邵安方
……………(291)

阔进市场天地宽

- 记江苏省无锡中药厂厂长孙志剑……………(293)

先驰先驰率先奔驰

- 记陈满森和他的先驰公司……………(295)

无形的力量

- 记新疆昌吉回族自治州建筑公司安装队队长谭成贵
……………(297)

奉献者之歌

- 记云南曲靖市沾益水泥厂厂长张发才……………(302)

钢管世界小巨人

- 记江苏无锡县金城钢管厂厂长马鸿森……………(306)

志在千里

- 访中外合资无锡宝兴石墨化工有限公司董事长
兼总经理吴德元……………(308)

迈向市场争风流

- 记江苏三维溴化锂制冷机厂暨无锡工业锅炉厂
厂长蒋叶清……………(310)

经营史话

- 古代商业道德趣闻……………(313)

- 敲竹杠……………(314)

- 商业对联趣话……………(314)

- 乾隆皇帝与商业对联……………(315)

- “生意经”的来历……………(316)

- 朱元璋惩治“官倒”女婿……………(317)

- 百业经商联语……………(317)

- “有钱能使鬼推磨”的由来……………(319)

- 贪钱的和赚布的……………(319)

- 后记……………(321)

在艰难中崛起

湖北省仙桃市金属回收厂在当前同行业竞争激烈、市场疲软、经济短缺情况下，今年元至11月产值仍达到97万元，利润近7万元，三年承包利润超24万元。

该厂为在竞争中求发展，大胆开拓革新，增加产品品种，注重产品质量开发；在拓宽销售渠道上狠下功夫，一是了解市场动向，生产多品种产品，以多取胜，二是强化内部管理，提高产品质量，以优取胜，三是内部消化涨价因素，降低产品成本，以廉取胜。

此外，该厂还开拓新路子，狠抓利旧利废。他们在原有基础上，打破大锅饭，采取层层签订承包合同的办法，把产值、产量、利润、质量、安全、生产成本、销售与工资挂钩，销售价格与工资挂钩。他们发挥本厂行业优势，办了铸造车间、五金车间、机械修理车间等，用回收来的大量铁板、轴、盘，为农业机械和工业机械加工一些异型材料，这些措施，既解决了原材料零部件的紧缺矛盾，也增加了该厂的经济效益。

该厂连年被地、市、办事处、工业局评为先进单位，厂长盛林斌也连续几年被评为地区工业局劳动模范和仙桃市优秀共产党员。

仙桃金属回收厂在艰难中崛起了。目前，该厂已与香港合资，成立了仙桃市亿龙金工有限公司。

（徐和彦 田道雄 原载1991年2月21日《城乡经营时报》）

努力扩大销售网点

内部消化涨价因素

长期以来，湖北省长阳土家族自治县制漆厂的产品采取委托代销，依赖性极强，货款难以回收，流动资金周转严重受阻，加之市场原材料价格猛涨，日益枯萎的生产资金影响企业扩大再生产。市场疲软，行业激烈的竞争更使企业雪上加霜，企业步入了前所未有的低谷。

从去年开始，该厂积极向外辐射，厂长向贤平带领“尖子”组成一支强悍的推销队伍，走出山外，自己设点销售产品，充分掌握销货主动权，先后在枝江、长阳县城设立门市部。不到一年时间，销售回笼货款47万元，大大缓解了生产资金不足的矛盾。今年又拟在当阳、枝城和恩施增设销售网点。

面对原材料涨价，企业千方百计在供应上减少中间环节，杜绝不必要的开支。同时，该厂针对现有产品，狠抓质量，攻克技术难关，白漆、苹果绿、天蓝漆受到省专家的好评，“皇帝的女儿不愁嫁”，现在质优价廉的“白虎”牌系列油漆供不应求，仅一季度就销售32吨，每天来人来函购货的应接不暇。

（李 军 原载1991年5月2日《城乡经营时报》）

“野牛”靠质量闯开销路

广西平乐县蚊香厂以抓产品质量为本，使其拳头产品“野牛牌”蚊香先后获得自治区优质产品奖和农业部优质产品奖，连续五年供不应求，取得了良好的社会效益。

平乐县蚊香厂是一家具有20多年历史的镇办集体企业，近几年，该厂坚持以质量取胜的经营战略，在产品产量逐年增加的情况下，丝毫不放松质量管理。为了确保产品质量，该厂一是坚持开展经常性的质量再教育，使广大职工树立起质量第一的观念；二是制订高于国家蚊香生产标准的质量指标从严要求产品质量；三是采用本地特有的香木粉作粘合剂和低毒高效的日本产除菊脂作原料，确保内在质量；四是健全产品检验制度，规定产品必须经过自检、互检和专人检验才能出厂；五是实行质量问题一票否决制和不合格产品报废制度，不让次品出厂。由于采取以上措施，使“野牛”牌蚊香产品的合格率、质量稳定率、优质品率均达100%，经全国质量检测中心检测，15项指标有8项合格，7项超过国家标准。

高质量的产品，赢得了用户的广泛信赖。去年，该厂生产“野牛牌”蚊香1166万盒，当年全部售罄，产品远销广东、湖南、湖北、江苏、浙江、天津、上海等省市。今年1—4月，该厂完成产值670万元，实现销售收入793.7万元，利润82万元，分别比去年同期增长66.2%、87.1%和168.9%，实现了产值、销售、利润增长“三同步”。

（唐昌科 原载1991年7月18日《城乡经营时报》）

竹山县供销社五个月盈利26万元

湖北省竹山县供销社在竞争激烈、经营十分困难的情况下，坚持经营与管理相结合，一至五月农副产品购进581万元，商品总销售4206.4万元，实现利润26.4万元，创利比去年同期6.6万元上升4倍，居郧阳地区供销社系统榜首。

在收购上，他们发挥群体优势，以土产公司为龙头，组织10人信息专班，与国内12个大中城市的30多个厂家签订购销合同，然后对基层社实行定时间、定价格、定质量、定任务、定奖惩，大力组织收购，并且做到收购一批，推销一批。五月底，共推销小杂粮500万斤，生猪4621头，鸡蛋46万斤，推销积压产品220万元。在工业品销售上，他们采取门店销售与组织货郎队送货下乡相结合，让利销售与预约销售相结合，批发与零售相结合，扩大销售400多万元。在管理上，他们成立了由会计、统计、物价、审计、监察等职能股室负责人组成的管理专班，由一名副主任带队，在全县巡回检查，突出重点，抓住难点，解剖疑点，发现问题，及时整改。五个月来，他们先后对七个亏损社进行了全面清理整顿，对四个微利社进行了帮助提高，促进了企业效益的增长。

（杜共伟 原载1991年7月11日《城乡经营时报》）

一道特殊考题

7月5日上午一上班，黑龙江大庆采油七厂就发出了跟往常不一样的通知，光说当天下午召开机关全体科室长会议，啥内容却没讲。一时大家纷纷猜测……

下午三点，41名科室长准时到会。象以往一样，大家掏出钢笔，打开笔记本，准备记录。

这时，工作人员却给每名干部发了几张稿纸，宣布考试，考题是：今年上半年以来，你和你们科室都为基层办了哪些好事，解决了哪些重大问题？

虽说考题出得很突然，但在场的干部谁也没有被难住。

早在年初，厂党委就明文规定，机关各科室与基层小队要建立常年联系点，定期深入生产一线，听取群众意见和帮助，解决实际问题，使机关服务于基层的工作既扎实又卓有成效。

20多分钟后，一份份内容圆满的答卷递交了出去，字里行间凝聚着为基层服务的滴滴汗水。

——过去，作业小队月月总结多、报表多，作业科来到小队后，很快撤文山、减报表，和基层一起重新制订了工作新标准，减少了不必要的工作量；

——今年厂区美化活动开始后，卫生科全体人员讲奉献、比贡献，为基层培育花苗4000株，业余时间还给油气处理厂修缮了17个花坛；

——矿建科科长凌振亚承包十四号中转站以后，利用一个月的时间，改造维修了采油工人的休息室，使先前窄小破