



机遇与挑战

——市场经济下
的企业经营策略

周文建 主 编
李吟天 副主编

机遇与挑战

——市场经济下的企业经营策略

主 编 周文建

副主编 李吟天

新 时 代 出 版 社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

机遇与挑战:市场经济下的企业经营策略/周文建主编.
北京:新时代出版社,1995.6

ISBN 7-5042-0252-5

I.机… II.周… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 10511 号

新时代出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

国防工业出版社印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 850×1168 1/32 印张 13 $\frac{3}{4}$ 363 千字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 1—5 000 册 定价:17.40 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

序

欣喜地读了《机遇与挑战》一书的初稿。读后感到,这是一本非常适时,很受企业及各界欢迎的好书。

党的十四大提出了建立社会主义市场经济的战略目标,现代企业制度也对企业提出了更新、更高的要求。然而,我们的企业在计划经济的轨道上已经运行了 40 多年,由于巨大的惯性作用和运行定式,使得一些企业的转轨有一个非常痛苦的阵痛过程,企业只有在渡过这个阵痛期后,才可能健康有序地向前发展。企业及有关部门的同志如果能读一下这本书的话,也许对工作有所裨益。

《机遇与挑战》一书有三个特点:

一、注重理论与实际的结合。既在理论上有一定的探索,同时更强调实际操作,有较强的操作性,把理论与实际有机地结合了起来。

二、涉及范围较为广泛。有宏观的内容,如政府的宏观调控作用;有微观的内容,如合同、商标的具体操作问题等等。既涉及到工业企业,也关系到商业企业;既有硬技术、又有软科学。

三、汲取了一些课题研究的最新研究成果。有一定的理论深度,观点新颖并具有超前性。

当然,《机遇与挑战》一书由于编写时间仓促,还有一些不足,希望作者继续努力,今后写出更有分量的力作来。

何敏智

1994 年 5 月

内 容 简 介

《机遇与挑战》共十三章,内容包括:国内外成功企业家和企业探秘;市场经济下企业经营策略探秘;社会主义市场经济;市场经济下的企业人才开发;入关后的企业经营策略;软科学研究与软科学招标;政府宏观调控的案例;股份制经营策略;市场营销策略;房地产经营策略;商标经营策略;市场经济与合同管理策略;广告经营策略等。

本书旨在从宏观、微观各个角度及借鉴国内外成功与失误的经验和教训等一系列问题的基础上,为搞好和搞活企业,建立社会主义市场经济体制出谋献策。

本书可作为各级领导干部,特别是企业领导和管理干部及各级理论研究者等的阅读参考用书。

目 录

第一章	国内外成功企业家和企业探秘.....	(1)
第一节	国内成功企业家和企业例示	(1)
第二节	国外成功企业家和企业例示	(25)
第三节	成功的“诀窍”	(42)
第二章	市场经济下企业经营策略探秘	(54)
第一节	谈生意的策略	(54)
第二节	企业经营策略例示	(62)
第三章	社会主义市场经济	(79)
第一节	怎样理解社会主义市场经济	(79)
第二节	如何建立和完善社会主义市场经济体制	(84)
第三节	国外市场经济选辑	(96)
第四章	市场经济下的企业人才开发.....	(108)
第一节	市场经济与人才开发	(108)
第二节	面对新世纪的挑战,我们需要哪些人才	(109)
第三节	战略对策——开辟多种渠道,造就企业人才	(114)
第四节	他山之石,可以攻玉——国外企业人力资源开发借鉴	(116)
第五章	入关后的企业经营策略.....	(120)
第一节	恢复关贸总协定缔约国地位综述	(120)
第二节	入关后的机遇与挑战	(123)
第三节	入关后的企业经营策略	(126)
第六章	软科学研究与软科学招标.....	(128)
第一节	软科学的涵义和作用	(128)
第二节	软科学研究的定性定量分析问题	(129)
第三节	软科学研究人员的能级结构	(132)
第四节	提倡软科学研究的柔性组织形式	(133)

第五节	软科学招标在中国	(134)
第六节	招标前的准备工作	(139)
第七章	宏观调控的案例——政府对国家石油公司的 宏观调控	(143)
第一节	市场经济需要进行宏观调控	(143)
第二节	目前政府对石油工业的宏观调控	(144)
第三节	政府适度干预的国家石油公司:政府对石油工业宏观调控的 体制选择	(156)
第八章	股份制经营策略	(169)
第一节	我国为什么要在市场经济条件下实行股份制	(169)
第二节	社会主义股份制	(175)
第三节	股份制经营策略	(178)
第九章	市场营销策略	(188)
第一节	市场与商业贸易	(190)
第二节	营销策略	(193)
第三节	消费心理与推销策略	(200)
第四节	对外经贸实务	(208)
第十章	房地产业经营策略	(215)
第一节	市场经济下发展房地产业的重要意义	(215)
第二节	房地产业发展中存在的问题及对策	(217)
第三节	房地产业经营策略	(219)
第十一章	商标经营策略	(222)
第一节	商标的概念及其有关问题	(222)
第二节	商标经营策略	(226)
第十二章	市场经济与合同管理策略	(237)
第一节	合同与市场经济管理	(237)
第二节	市场经济与合同法律	(243)
第三节	涉外经济合同	(246)
第十三章	广告经营策略	(253)
第一节	广告概说	(253)
第二节	广告媒体	(259)
第三节	广告经营策略	(268)

附录一	中华人民共和国公司法	(273)
附录二	股份制企业法律规定	(315)
附录三	招股说明书例示	(362)
附录四	法人股上市通告书例示	(401)
主要参考文献		(430)
后记		(431)

第一章 国内外成功企业家和企业探秘

第一节 国内成功企业家和企业例示

一、国内企业家成功的奥秘

1. 知识分子暴富三例

当今时代的改革明显地带上了知识的色彩。靠知识武装的新思想、新智慧、新点子、新技能等等,开始创值、赚大钱。

凭知识,“打工仔”一跃成“百万富翁”

他叫王凯,经济学硕士,现任海南新能源股份有限公司发展策划部部长,可谁能想到,就在几年前,他们还只是个“打工仔”,而前不久,从深圳股票交易所传来喜讯,日前该公司股票已从原来每股一元猛涨到每股三十五点二元,这就意味着他们各自所拥有的每人五万元“人才股”已上升到一百七十六万元!同时也还意味着该公司的“打工族”中,不只一个他们这样的人成为活脱脱的百万富翁了。

该公司的前身,只是一家民营企业。想当初,所招聘的人才几乎全部走光,公司也面临着危机。经济学硕士王凯,却留了下来,他声称一定要证明“读过书的人和没读过书的人就是不一样”。于是,他向也是只身闯海南的川籍老板提出进行股份规范化改组的设想,得到采纳,并由他具体负责整个改组的操作工作。同时,老板提出“按能力分配权力,按贡献分配利益”,并参照西方一些杰出企业的成功经验,抽出一百万元设立“人才股”。在王凯等的精心策划、组织下,1991年5月,中国第一家在民营企业基础上进行股份规

范化改组企业海南新能源股份有限公司宣告成立。

新体制吸引了众多的人才，人才们也大大促进了公司的大发展。很快，公司股票立即被炒热，居高不下，与珠江实业、港澳实业三分天下，成为海南特区三家指数最高的股票之一，而且率先在深圳上市。公司的资产总额也由原来的数千万元发展到 3.4 亿元。

“你有能力，给你股份给你分红……”

纳贤入股，一浪又一浪。继“新能源”之后，1991 年 10 月，刚成立的深圳天能电子机械实业有限公司也是新采用了“你有能力，给你股份的纳贤入股方式组建的。天能公司董事长杨占生对此有着特别的见解：“现在的股份制多以出资大小来体现，而中国知识分子两袖清风，大多无资可出，但他们有知识、有技术、这就是财富和资本。天赋能人，鼓励能人从事创造性劳动，并把这种劳务按层次、按领域纳入股份，实行按能分配，这是现代社会中一个醒目的思维坐标。”另外，该公司还把科技人员所开发研制产品的预期价值具体量化为一定的股份，作为技术股分红……短短半年时间，天能公司的旗下已聚集起了八方四海各路精英数百名：有发明家、专利成果拥有者，有理论权威，有生产、技术和经营管理专家，有公关、营销及信息等开发人才。“千金买马骨”的热情和真诚，感动了很多具有真才实学、多少年来一直因种种客观条件限制而被打入冷宫的落难知识分子，他们一旦被赋予创造的自由条件，他们那许多曾被压抑的热情和才华就迸发出来了……很快颇有市场潜力的十数项专利技术产品问世，为公司鹏程发展注入了源源不断的新活力。

三十岁的“亿万富翁”

他叫贺振，现年正当而立之年，毕业于同济大学建筑系，建筑工程硕士。

本来，像贺振这样的高材生，只要他老老实实在上面地听从上面的安排，一步一步地进取，也许等待他的将是另外一种充满光环的人生之路……系里很看中他的才华，正准备留他当助教，但贺振却说：“学建筑的不到建筑工地有什么出息。”

于是，贺振便投奔到了中建公司上海分公司当了一名建筑工

人,与民工一起住进了简陋的工棚……虽然工作是这样的苦和累,但是,他感到很充实。很快,他的才华被工地主任发现,不久便当上了作业组长。一年后,他被公司派往科威特工地时,他已经是一个施工队长了,那年他才 25 岁。

科威特完工回来之后,公司又准备把他提拔到设计院。然而,他总是这么不安份,用他的话说“屁股也许没有坐靠背椅的习惯”。就在提拔来到设计院还不到一个月,他就怎么也呆不住了,因他一来便雄心勃勃想搞这搞那,但设计院里高级工程师多如牛毛,像他这样的小字辈欲想独立设计重要工程,可不知要挨到何年何月。

适此,中国海南岛将被建省。他敏感地发现这是一块未被开垦的处女地,于是,他便满怀激情地又向着大特区“闯海”来了。来时,他仅带了一枚桔红色的校徽,来到海地建筑总公司人才交流中心。

一切要从头做起,只能先当建筑工人,而开始没什么活干,只安排他打扫办公楼。贺振对此却一点都不担心,他相信自己的实力,认为埋没毕竟是暂时的。于是,他便很起劲、认真地干了起来。按规定八点钟上班,他从不迟到一分钟,也决不提早一分钟,日日如此,如同外交官一样准时。不过,和他同样准时的还有该公司的总经理,他还曾多次趴在窗口上静观贺振扫地,不时脸上露出微笑。原来这位“老总”别有用心,在后来当贺振被提拔当上物业公司“老总”的时候,这位大“老总”告诉贺振:正是从你扫地时我看准了你,因你扫地时好像在画一笔画,从不重复一次,但所有的地方都扫干净了,这就叫素质!

新特区的基建上马很快,为拓展业务,贺振向总公司提出建立一个公司,并由他全权负责一切事务。总公司很是爽快地答应了,这使贺振的事业便有了新的大起点。

贺振不负所望。他的经营非常出色,业务订单猛增,资产由原来的 3000 万很快急剧猛升到 1.5 亿元!因此,当地同行便都叫他为“亿万富翁”。

2. 从 50 元到亿万富豪

教师·地盘工·大富翁

——记北京市政协常委、香港知名人士陈玉书

人们对亿万富翁大概会有这样的想象：脑满肠肥，大腹便便，气宇轩昂，颐指气使……

然而，出现在我面前的这位亿万富翁，却是白白净净的脸膛，眉清目秀。高高的个头儿，不胖不瘦。着一套极普通的银灰色西装，露出洁白的衣领，并没有打上领带，显得自然而随和。操着带有南方味儿的普通话与你交谈起来，显得那么温和，全不如我的预想。

他就是早已名声大震的亿万富翁陈玉书。

陈玉书本来是个每月只有 54 元工资的穷教师。他 1941 年出生在印尼，是个印尼华侨。19 岁那年，陈玉书抛弃了富裕的家庭生活，只身一人，告别了亲人故友，乘上了一条驶向祖国港湾的轮船，他终于回到了朝思暮想的祖国。当他看见那高高飘扬着的，那么耀目的五星红旗的时候，他的热血在沸腾，他多想俯下身子，亲吻一下这块土地，这块令他魂牵梦萦的土地啊！

1964 年，陈玉书从北京师范学院历史系毕业，到农村劳动锻炼一年后，被分配到北京颐和园附近的西颐中学教历史，他成了一名历史教师，他很想为教育事业贡献自己的力量。一场突如其来的“文革”浩劫，打破了他的美梦，他作为海外华侨，资本家的狗崽子，挨批挨斗，受尽磨难。

一天，陈玉书刚进校门，“陈玉书污蔑伟大领袖毛主席，罪该万死”的巨幅标语，跳入他的眼帘，他惊愕、不解、愤怒。“污蔑领袖”的大幅子把他压得透不过气来，他战战兢兢地看着铺天盖地的大字报，才知道自己的“罪”自何而来。原来，他讲党史课时，只是根据萧三同志写的《毛泽东同志的青少年时代》一书，实事求是地说：“毛泽东是富裕农民出身。”这就是他的弥天大“罪”。他多次被批判，他

的身心受到了无法忍受的摧残。

1972年,陈玉书怀着一颗破碎的心,离开了他曾苦苦眷恋着的祖国。当时,他的口袋里只装着中国外汇管理局兑换给他的50元港币,来到香港闯天下。而立之年的陈玉书,到香港的第四天,就成为启德机场填海的地盘工了。他每天汗流夹背地干着又苦又累的体力劳动活儿,穿着裤衩背心,和泥土打交道,他不觉得难为情,他知道,要在资本主义社会求生存,要想真正干一番事业必须积累资本,必须信息灵通。每天下班,船靠码头时,他从不急着往外走,总是走在最后面,为的是把乘客看完丢下的报纸拣走。回到家里,虽然精疲力尽,但仍坚持把拣回来的报纸,如饥似渴地阅读,这样,他既学到不少知识,又了解到香港很多情况,这对他日后的发迹起了一定的作用。

地盘工,仓库管理员,干杂活,皮包公司,他样样都干,见缝插针,无所不为,是名副其实的游击战。经过一番艰苦经营之后,他有了实实在在的公司,起名为“繁荣公司”,1978年,陈玉书赚得了第一个一百万元。

商旅生涯不是梦,商场即战场,绝非都是坦途。陈玉书曾几度面临破产危机。但他是靠自己的智慧、眼光、机遇,自己的魄力,而几次度过难关的。

陈玉书做景泰蓝生意,使他名声大震,由一个濒临破产的小商人,一跃成为“景泰蓝大王”,成为香港有名气的富翁。

那是在80年代初期,陈玉书在对台湾的一笔生意惨败之后来到北京,意外地获悉一惊人的消息:北京景泰蓝准备削价大清仓。当时正值世界景泰蓝市场不景气,北京的景泰蓝也面临乌云盖顶的时期。这种形势,对一般的景泰蓝商人而言,不啻大难临头,但在陈玉书看来,却恰恰相反,正是他一生中难逢的绝好转机。因为唯有在这个时期,北京工艺品公司才会把积压的大批“跳楼货”廉价抛出。陈玉书利用市场供求规律所造成的买方优势,大胆地签下了这份1000万元人民币的包销合约,以现金四、五折买下全部存货。他对客观形势有着冷静周密的分析,他认定,景泰蓝的销售困

难,在当时只是进入了它暂时的低谷阶段,而并非处于绝境,随着世界经济的复苏,情况就会好转。当然,1000万元,对当时的陈玉书来说,也是个不小的数字,一旦砸在手里怎么办?尽管他的内心也不无惶恐,但在职员同事面前,却是信心十足。

为了推销景泰蓝,陈玉书知道绝不能仅靠推销员去游说,必须运用上乘的商业宣传手段,他选用了出国展览的方法,在新加坡搞了一次规模较大的展览会。不惜花三万元人民币,请专人在国内拍摄一部景泰蓝制作过程的宣传片,在展览现场播放。为了筹备10天的展出,会就开了10次,以期做到尽善尽美,他提出的口号是“求精、求新、求异”。经过这一战役,陈玉书实际上把北京的景泰蓝存货全部搬到香港,在北京工艺品公司没有新货注入以前,国外的零售商,只能向陈玉书的繁荣公司购买,因为他的公司已成为“大而全”的独一无二的景泰蓝垄断公司。果然,没有几个月的时间,陈玉书的景泰蓝生意大获成功。

陈玉书并不只甘心做景泰蓝大王,他又向房地产进军。房地产的生意,使他积累了雄厚的资本,成为名副其实的亿万富翁。

当陈玉书已腰缠万贯的时候,他并没有忘掉他的祖国。他说:“商贸没有国界,但商人却有祖国,有一脉相承的文化血缘,这是任何金钱所不能取代的。”陈玉书有一颗炽热的爱国心。十几年来,他向内地的各种捐款已逾两千万元港币,对祖国的经济建设做出了不小的贡献。

1983年中国残疾人福利基金会刚刚成立,陈玉书便义无反顾地成了第一个捐献者,捐赠了第一部汽车,第一台复印机和第一笔款项。1989年5月,陈玉书又独家资助了中国首届残疾人职业技能竞赛会。

为了发展中国的玩具事业,陈玉书个人出资,招待培训去香港的玩具业代表团。为了促进祖国科学技术的发展,培养技术人才,他还曾招待清华大学的考察研究代表团20名成员,分三批赴港学习。

陈玉书除了出资培养国内的科学研究人才外,还资助艺术家

及艺术团的创作、展览、演出,并为其其他慈善事业,如宋庆龄基金会、曹雪芹研究基金会等,不遗余力作出贡献。他还先后为国内捐赠了“奔驰”、“丰田”等名牌汽车数10部。仅向北京举办的第十一届亚运会,就捐赠了10辆11座的面包车。

陈玉书从一个穷教员,到一个地盘工,发展成为亿万富翁,是由于他在商业战场上的屡屡搏斗,这里有无数次的成功,也有数不清的失败,但他毕竟坎坎坷坷地过来了。苦尽甜来,已是大富豪的陈玉书按理说可以好好享受人生了,可以轻轻松松地过日子了,然而,陈玉书来到这个世界上,是“自信人生二百年,会当水击三千里”,他不想停息,他对享受人生有别样的理解:在对事业,对理想的追求中,会有着最美好的人生享受。他曾对自己许下宏愿,他要成为三个大王——景泰蓝大王、娱乐大王、出版大王。

新的理想,新的希望,新的事业,又在不断地向他呼唤。

3. 九千元起灶 六百万投资

1993年仲夏,西单北大街90号,新阿静酒楼,一位身体单薄的年轻女子在一二层楼梯间的关帝像前焚香祷告。三拜之后,睁开双眼,浓妆,笑容疲惫,一开口,嗓音粗重、沙哑。她,就是饮誉京广两地,被食客说成上山(山釜)下海(明珠海鲜)进城(美食城)看阿静(新阿静)的广州女子陈静。

阿静神话:六年前,怀揣9000元闯入京城,六年后,西单矗立起一座投资600万的新阿静酒楼。

1987年7月26日,19岁的陈静怀揣9000元人民币在火车站站了36个小时后来到北京。此前,她刚刚辞去广州市荔湾区第二人民医院的护士工作。

1987~1993,六年,2000多天,一个当初站在北京站前辨不清方向的女孩陈静,今天成了在北京西城一块400平方米的土地上编织梦想的女老板阿静。

从东单的六张桌子到轿子胡同的28张桌子到西单的50张桌子,阿静说:“自己跟自己比,我是在走上坡路。”

阿静是由北京一条普通的胡同——轿子胡同“抬”出了名。她最先让北京工薪阶层品尝了粤菜，认识了生猛海鲜。她开风气之先，在改变北京人点一桌菜剩半桌的陋习中起了部分催化作用。她让习惯了冷面服务的北京人进入“轿子”后看到了微笑服务的美妙。她身后，北京上百家粤菜馆向她拜师后纷纷竖幡立旗。

粤菜，一座南北沟通的桥，阿静，北伐军的先头部队。

破译神话：“杀熟”起家，打折回头客，微笑服务，口碑铺路。经营思想：放长线钓大鱼。她说：“把眼睛盯在钱上，就不会有钱。”

阿静最先租用东单一家经营北方食品的馆子，它掩藏在一片树林后，生意清淡，开张一个月，一天营业额五六十元，有人说，此馆“杀气”重。阿静遂效民间做法，买了一面镜子挂在门口挡杀气。挂镜子的第二天，来了一位港客，两位广东人。阿静马上备料，做了一桌丰盛地道的粤菜，吃得客人很是尽兴。三位客人的满意给了阿静启示，在北方开粤菜，人无我有，把在北京工作办事的广东人吸引来。

三个月后，营业额刚见起色，房东让阿静卷了铺盖……

“我想立刻回家。”阿静说，“可母亲和妹妹还等我寄钱回去呢。”

她在一家简陋的旅馆里想了几天，在走与留的斗争中选择了后者，“这么回家太丢人，我要衣锦还乡。”中国人的好面子是阿静留下来的主要原因。

她寻到了东四轿子胡同，这里有一家经营不善的烧鸡店。她没有考虑十来米长的巷子的客源问题，也没有考虑铺面的窄小，“只要有钱寄回家就行。”于是，“新都粤菜馆”的牌子挂了起来。她和房东的分工合作仍同“东单”，房东出地方和执照，她投入资金和负责经营管理。

首先，她印制了300张名片，带着名片来到广东省驻京办事处。她请该机构出示广东人在京的国营、集体、个体集中或分散的名册，凭一口乡音，她开始寻觅老乡，机关、饭店、工地、发廊，凡有广东人的地方，便有她“请老乡照顾生意”的声音，300张名片撒出

去了。“新都”渐渐有了乡音。此时，阿静的服务思想是“来一个保一个”，“来一对保一双”，让老乡感觉“像在家里吃。”

她的经营思想是“薄利多销”，经营品种是粤菜里的家常菜。她把家常菜的价格降低到了广州饭馆的 1/3。具体做法是把饭店的环境雅、卫生好和大排档的价格廉、味道正结合，“优生优育”出阿静特色。

每天，阿静胸前挎个包，陀螺般地招呼客人、开票、收费、搞卫生及照顾厨房。

回头客来了。老乡的招呼由陈静改口阿静。当回头客越来越多的时候，阿静的经营思想进一步优惠——打折八~九。常听到这样的情景对话：“阿静，打折啦。”阿静笑应：“当然啦。”

渐渐，“新都”成了广佬儿的“公共食堂”，同时，“公共食堂”里也集中了各大饭店的厨师，他们到这里吃，“图便宜，味儿正。”

于是，老乡把亲朋好友和出租车司机及客人带进“新都”。1988年的广东生意人和北京出租车司机属“有钱人”。回头客乘出租车来食堂，自然忘不了给阿静“帮衬”（广东话，帮忙），于是，司机来了，几十元钱吃得又开眼又满意。阿静瞅准机会，她又把名片撒向司机。她明白，外地人进京，乘出租车打听有特色的馆子，司机就是引路财神。果然，司机们不仅把山南海北客“抬”进轿子胡同，一长溜出租车也停在胡同外“候食”。十几把靠背椅在馆子门外排队等候进餐的现象，在北京还是罕见的。

一连串良性循环，“阿静”成了“新都”的代称，1989年，“阿静粤菜馆”名正言顺地挂牌了。

如果说有人用金钱铺路以达得金砖之目的，那么阿静在无法用钱铺就十几米长的巷子的条件下，她选择口碑搭桥，取得了菜香不怕巷子深之地利。

1990年，阿静名声渐噪，三年前，她来京为谋生，三年后，事业拓展成口碑甚好的局面是她始料不及的，她要上新台阶。该年，停业四个月，投资200万元，起了两层楼。

条件改善了，招牌菜、家常菜的价格如常。阿静说维持招牌菜、