

营

销

国外经营奇方妙策

主编：黄 卫 管俊林

山东人民出版社

艺

术

系

列



序

党的十四大提出了在我国建立社会主义市场经济体制的战略决策，为我国社会主义经济的繁荣发展指明了一条捷径。市场经济不是资本主义的专利，但市场经济在资本主义国家已经生存发展了数百年，搞市场经济，发达资本主义国家有着丰富的经验。《国外经营奇方妙策》一书搜集了200多则国外工商企业和其他第三产业的经营实例，提供了许多可供借鉴的经营管理经验和方法，这对于我们引进国外管理经验，提高自己的管理水平，无疑是十分有用的。

改革开放以来，特别是邓小平南巡讲话提出向发达国家学习以来，我国工商界迅速形成了“从国外引进，向

国外学习”的浓厚氛围。但是，这种引进和学习还偏重于设备的引进和技术的学习，而对国外先进管理方法的学习，至今空气仍很淡薄。造成这种情况的原因是多方面的，譬如经济体制问题，由于体制不同，不好学；政治体制问题，由于政府对企业管得太细，企业无暇学等等。除此以外：还有一个十分重要的原因：我们的企业不太了解国外企业及其管理经验，不知道学什么。当前，政府机关正在进行着一场职能的转变，小政府大服务的机制正在形成，政府对企业的统管将越来越少，企业被完全或大部分推入市场的时代已经到来了。在这样一种形势下，由企业自己选择经营方式，自己抉择向国外同行学习管理经验，就越来越成为一种趋向，而“不知道学什么”和“怎么学”的问题也就越来越突出。在这个时候推出这本《国外经营奇方妙策》一书，就是非常适时了。

近年来，发达国家的企业经营管理有一些值得注意的新动向和新特点。在劳动组织方面，趋向于频繁地进行劳动组合，企业的生产组织不再是过去那种一成不变的模式。经常地变换劳动组织方式，使企业时刻保持着生机和灵活。大部分企业的劳动组织变得越来越小，整个企业以一个个几人到几十人的生产小组为中心，许多企业废除了中层，而大企业则多设分部分厂，分厂发展稍大即一分为二。总

之，由大变小是国外企业劳动组合的最明显特征。

在企业的组织机构和指挥管理方面，国外企业普遍选择了简化原则。这种原则不仅体现在机关部门和总部工作人员的设置上，而且体现在机关管理和生产指挥上。在这些企业中，职能部门极少，部门人员极少，却经营着巨额基金的业务。企业中文件表格极少，会议极少，“活动”极少，而工作效率却极高。企业下放权力，不仅把产、供、销大权下放到基层，而且把人、财权也下放给基层。这样，就使得管理越来越简单化，越来越全员化。

在新产品的开发上，各国企业都已在向日本模式学习。尤其是美国，更是急起直追，企图在那些已经被日本超过的领域重新树立起自己的形象。而日本模式的核心是小改小革，即对一项既有产品实行持续革新，不断更新换代，而不是去搞那种需耗费大量时间和精力的一鸣惊人式的全新产品。

在商品销售方面，由于市场竞争日趋激烈，国外工商企业在营销实践中创造了不少新的销售策略和经验。这些策略和经验的总特征，是实行优质服务和摒弃坑蒙拐骗。因为资本主义已发展了许多年，人们已领教过各种各样的手腕和招术，靠欺骗顾客过生活那一套已经没有多大市场了。发达国家的企业当然有许多叫绝的促销手段，但这些手段差不多都是在围绕“服务”作文章。成功的企业无不是最

佳服务企业。

《国外经营奇方妙策》这本书中的实例，反映了国外企业经营管理的新潮流和新特点，其借鉴意义是可想而知的。书中所选实例包揽较广，不仅有生产管理、产品质量、开发新产品等方面的，也有工商企业的促销手段、服务客户、市场竞争等方面的，还有企业的组织机构、领导科学、激励方式和人际关系等方面的。这些实例向我们提供了许多与国内企业大有不同的经营管理新方法和新点子，令人耳目一新，颇受启发。愿我们能很好地利用它来提高我们的管理水平，更快地繁荣发展我们的社会主义市场经济。

作者

1993年初春

楔子

假如你想在某件你还不太懂的事情上赶上你的对手，应该采取什么办法？聪明的日本人有一个精彩的回答：模仿。日本是世界上最善于模仿的民族。

日本的模仿是创造性的模仿。本书中有这样一个小例子，说的是日本夏普公司创造性模仿的故事。计算机是本世纪具有划时代意义的一项发明，它的故乡在美国。夏普公司也有自己的高科技研究人员，但夏普却并不热衷于去搞什么比计算机更高明的发明创造，它只是学到了计算机的制造方法，也来生产计算机。1964年，夏普生产了一种重55磅的桌上型计算器；售价2500美元。1967年，它又推出第二代计算器，重量为8.8磅，售

价 1770 美元。1972 年，夏普第三代计算器问世，只有 3 磅重，卖 300 美元。1980 年，夏普生产的第四代计算器只剩下 1.5 盎司，售价 23 美元。又过了不久，第五代夏普太阳能计算器用 4 美元就可以在全世界几乎每一家电器商店里买到了。创造性的模仿，使夏普公司也使日本的许多家公司不仅赶上了欧美同行，而且超过了他们。

本书之所以搜集了大量国外经营实例，就是要帮助各企业和经营管理人员走上一条通过模仿而迅速发展自己的道路。模仿是谁都会做的事，是最简单最省力的一条捷径。当我们在经营实践中向国外同行学习的时候，我们用不着先去学习什么高深的经营理论，也不必去考究国外经营方法的理论根由，而只需象日本人那样从事“精彩的模仿”，用最快的速度把老鼠逮住，把经济搞上去。然后，你可以回过头来读一些管理方面的书籍，那时你就会恍然大悟：哦！原来如此。但是，假如你一定要先学会理论再来经营的话，那么到你从事经营实践时，你已经是一个穷光蛋了，乌龟也会跑到你前头去。因此，本书只要实例，不谈理论。

亲爱的读者，如果你切切实实按照本书实例中的经营办法去干了——注意！不要形式主义地干——那么保证你的企业在极短的时间内能获得了不起的效益和进步。只要你不求一鸣惊人，你就一定

会成功。因为你是模仿，而不是在发明。这些实例中提供的方法在国外是立竿见影的，在我们用来一定也能即时生效。不论公私企业、工商企业，都能在此中找到你的最佳模仿样板；不论是已在经营的企业还是尚未开办的企业，都能从中觅到最佳业务；不论是集体还是个人，它都会告诉你经营的出路何在。请看以下几个小问题：

假如你想生产一种咖啡壶，可是市面上已经有许多种各具特色的咖啡壶，有的容量大，有的省时省电，有的售价低。你准备怎样设计你的新产品？

假如你想减价或优惠出售一批商品，可是市面上的减价活动和奖售活动已经多得让人不敢相信了，你有什么高招儿？

假如你的工厂里文件成堆或各科室间老死不相往来；假如你驾驭不了一个千人以上的毛病百出的企业；

假如你同外商谈判时，外商迟迟不签约；假如你想创办一种从来没人干过却又很有前途的新业务；假如……

本书将用实例给你一个满意的回答。

然而在搞了数百年的国外市场经济中，经验多如牛毛，实例浑似大海，本书无力也不能将它们尽收于一册，这一点令编者遗憾。本书虽然浅陋粗俗，难登大雅之堂，但宗旨高尚，只求有助于我们的企

业和经营者，有助于我国的社会主义市场经济，有助于我国经济的腾飞。

管俊林

1992年10月25日

目录

楔子.....	(1)
1. 生产过程的管理	(1)
无存货生产.....	(1)
无缺点管理.....	(3)
转悠管理.....	(4)
“不管理”管理法.....	(5)
第二办公室.....	(6)
根除“国事访问”	(8)
维护指挥链.....	(9)
101 扇自动门	(10)
提前交货是浪费	(12)
结束流水线时代	(13)
取消工种	(15)
自动化的教训	(16)
车间里的隔离板	(18)
多路进军, 大中有小	(19)

超级工作小组	(20)
没有两个以上的目标	(23)
商标经理的竞争	(24)
大企业的小不点儿产品	(25)
把人当成大人	(26)
自主权的威力	(27)
面对用户的削价	(29)
包装箱的油水	(30)
分散式采购	(30)
2. 提高产品质量.....	(33)
不合格率为零	(33)
6 Σ 计划	(34)
23 页质量书	(36)
鸡的 67 条标准.....	(37)
“微瑕”轮胎.....	(37)
“奔驰”以少胜多.....	(39)
由谁来尝香肠	(40)
八根鸡毛与一只苍蝇	(41)
火车与产品质量	(42)
家庭主妇的监督	(43)
取胜不靠装璜	(44)
没有污点的声誉	(46)
反复讲述的故事	(47)
3. 产品开发.....	(49)

第十一条诫律	(49)
职业发迹模式	(50)
魔法“跳槽”	(51)
顾客身上的信息	(52)
超前质量计划	(54)
产品流程创新法	(55)
产品开发两阶段	(56)
不做“第二供应商”	(57)
冒险者的“校园”	(59)
不上锁的仓库	(59)
尿垫资料室	(60)
臭鼬车间	(61)
9000 个开发小组	(62)
“小偷小摸”活动	(63)
地下活动的通行证	(64)
让人看看何妨	(65)
草率的成功	(67)
狂热的革新闻将	(68)
精巧的凑合	(69)
字典式组合	(70)
商品的“杂交”	(71)
会唱歌的茶壶	(72)
奇药胃仙 U	(73)
香味产品与香味促销	(74)

连锁产品	(75)
迷你化产品	(76)
简化就是力量	(77)
新产品的人情味	(79)
落后一步的艺术	(80)
小修小改胜过一鸣惊人	(81)
老牌新产品	(83)
越来越小的夏普	(84)
咖啡壶的假设	(85)
让你天天洗温泉	(86)
可变型房屋	(87)
产品向女性倾斜	(88)
为制造而设计	(90)
设计最美的产品	(91)
万一试验失败	(92)
庆祝失败的炮声	(93)
执行犹豫期	(94)
4. 创新思想	(95)
海湾战争中的发财者	(95)
冠军和教父	(97)
盒式旅馆	(98)
60天规则	(99)
企业随人才流动	(100)
甩开老经验	(102)

堤坝式经营·····	(103)
提高商品的段位·····	(104)
廉价试验·····	(105)
反其道而经营·····	(106)
董事会反对的就是好事·····	(107)
总经理不知道的商店·····	(108)
新“本田主义”·····	(109)
模仿是利益之母·····	(110)
打出自己的旗号·····	(111)
爱滋病带来的效益·····	(112)
“麦当劳”的兼职工·····	(113)
职员外调任职·····	(114)
挣大钱的奥运会·····	(115)
芳香办公楼·····	(116)
韩国学徒·····	(117)
5. 开创新业务 ·····	(119)
服装美开乐·····	(119)
为企业起名的公司·····	(120)
为产品起名的公司·····	(121)
全身打扮公司·····	(123)
经销“意见”的公司·····	(124)
教人做生意的公司·····	(125)
幻想公司·····	(126)
经商对策训练馆·····	(128)

代人送礼业·····	(129)
剪报业·····	(130)
发明之外的发明·····	(131)
特殊的金券生意·····	(132)
礼品再包装·····	(133)
服装再生店·····	(134)
服装租赁业·····	(134)
终端机代替电话簿·····	(136)
特殊商品 DIY ·····	(136)
天气商品·····	(137)
海边游泳室·····	(139)
闹市区的悬崖·····	(139)
厂外风险投资·····	(140)
为外厂算工资·····	(141)
冲突估价·····	(142)
淘金未成卖水先富·····	(143)
免费的原料·····	(144)
6. 市场竞争与开拓新市场 ·····	(146)
价值战胜价格·····	(146)
克弱竞争法·····	(147)
优势比较法·····	(148)
不让竞争对手出现·····	(149)
推销可乐的竞争·····	(149)
鞋底上的竞争·····	(151)

汉城商战·····	(152)
小厂吃大厂的饭·····	(153)
小公司的大市场·····	(154)
追求小市场·····	(155)
保护公司的公司·····	(156)
尿布走向世界·····	(158)
香港手表战胜瑞士·····	(159)
舶来品+自动化+名牌·····	(160)
速度生意·····	(161)
1·7·3 原则·····	(162)
淡季不倒翁·····	(163)
保守企业的秘密·····	(164)
出口马拉犁·····	(166)
日本人的谈判术·····	(166)
签约的最后一刻·····	(167)
产品战略转移·····	(168)
旧产品的新市场·····	(169)
丰田离不开汽车·····	(170)
日铁以铁为母·····	(171)
战略赌博·····	(172)
“假发之父”的机遇·····	(173)
来自友人家的信息·····	(174)
“魔方”东渡·····	(175)
市场永不饱和·····	(176)

7. 对客户了解与服务	(178)
贴在公司里的广告	(178)
“征询意见”公司	(179)
在客户开研讨会	(180)
最理想的设计	(181)
最简单的整改措施	(182)
最大的人物索引	(183)
消费者档案	(184)
康迪斯科生意经	(186)
向客户代表投资	(187)
用计算机的手拉顾客	(188)
顾客投诉电话	(189)
录音回话与真人回话	(190)
包装纸上的电话号码	(191)
商店门口的意见箱	(192)
推销员的报告	(193)
只干一件事的助理	(194)
不用头脑好的职工	(195)
四天学收门票的训练	(196)
新钞票效应	(197)
顾客盈门的加油站	(197)
咖啡污迹与餐巾纸	(198)
5000 万次严峻考验	(199)
我们的零件没孤儿	(201)