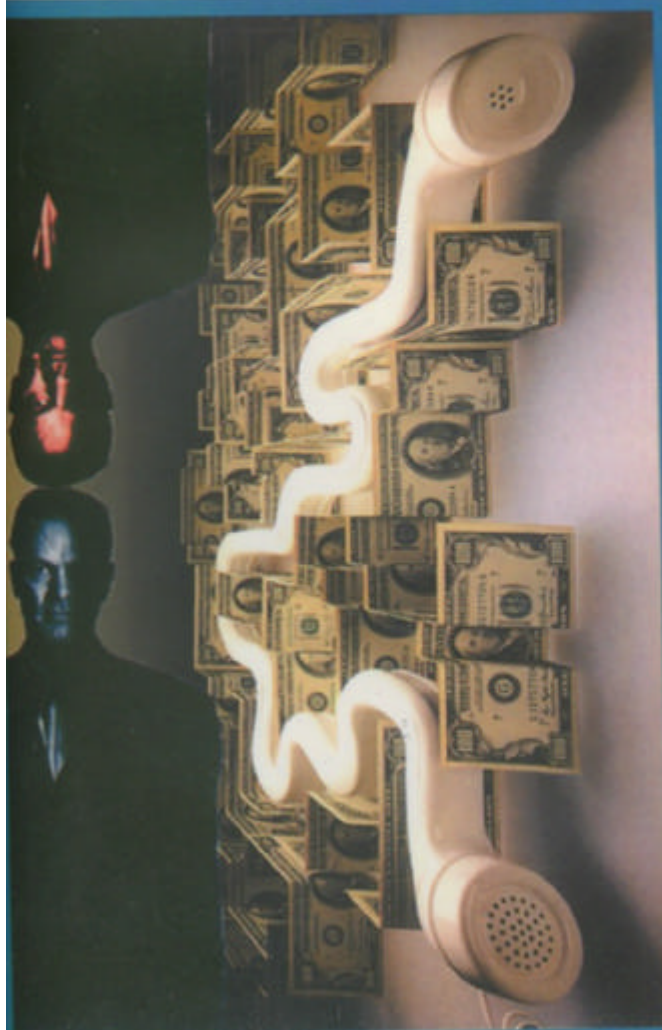


Commercial Strategy & Tactics

世界商战权谋

新产品开发战 销售战 广告战 公关战 间谍战 失误篇



这是一本真正提供读者想通往事业成功之路的宝库

《世界商战权谋》是人类商战经验的总结，它以案例故事的形式，使你接受别人的指点，成功地建立起经营自己事业的第一步。

《世界商战权谋》给予读者的不是企业、不是金钱，却是参与经济竞争的方法技巧和智慧。

本书是真正提供读者想通往事业成功之路的宝库。

上册：奇迹篇

● 总策划／赵铁伶

前言

这不是一本理论书，却是一本充满哲理的书。书中的哲理是故事，故事的哲理在这里。

只要存在商品，就有市场的存在。任何一个国家要发展经济，必须研究市场，遵循价值规律。

从经济学讲，世界说到底是个大市场。庞大的世界，产供销人类社会所需要的物质财富与精神财富。

一个企业，一种商品，在国际上的竞争力和地位，常常可以代表一个国家、地区、城市的形象。日本的彩电，瑞士的钟表，瑞典的轴承钢，美国的IBM和微软，德国的奔驰，荷兰的飞利浦，都已成为国家地位的某种象征。

战争的演变受其目的制约。二十世纪末，乃至二十一世纪，商场中没有硝烟的战争将日趋激烈。

商场和战场一样，有竞争和对抗就有胜负，胜者为王，败者为寇，因此，谁也不愿意在搏斗中落居下风，成为人们凭吊的对象。

经济舞台是全球性的。

一个成攻的企业必然是国际性的。哪个企业、地区或国家若能成为国际上重要的物资、资金、人才、信息的集散地，它的经济也就会发达起来。

日本、德国、韩国、新加坡等国经济的起飞，根源于一开始就有全球商战的大战略眼光。

展望未来，不论世界上哪个区域，不论规模多大的企业，国际化将是不可避免的一条路。“台湾经验”与“西德经验”说明，小公司只要找对了市场，照样可以在国际商业舞台上扮演一个角色。

时代不一样了，今天的企业若想持久，非具有“推销挂帅”的市场观，非具有“企业战略”不可。

放眼世界，发展经济就要着眼于世界贸易。不这样做，经济很难搞活。

世上万物竞争。有个性就有生命力，有特点就有竞争力，出奇才能制胜。经济社会发展往往如此。

“适者生存”是生物界的规律，野猪比家猪寿命长一倍；大象在野外可活到200年，而动物园中的大象活不到80年。

原因很简单，野生动物要奔走觅食，要躲避敌害，在“竞争”中生存，加大了动物的运动量。

每个企业都不可避免地面临“适者生存，优胜劣汰”的挑战。

古之逐鹿英雄据地而称王，今之竞争者夺市场以逞强，手段都一样残酷无情，都逃不脱优胜劣汰的规律。

世界不是宿命的。

人类的行为是结果的函数。

在商业竞争中，西方不能战胜日本的原因是，西方在同一个不是在“经营”商业，而是在“打商业仗”的社会进行竞争。

所谓竞争就是在有限的资金、有限的人才、有限的市场、有限的资源中不断努力的一种有趣的赌博。

有人认为“第三次世界大战将是一场经济战争”。实际上，这场经济战争已经开始。

日本人向美国引进技术，实行了“一号机引进，二号机国产，三号机出

口”的做法。

有一位日本人说：“科学技术是经济发展的原动力，谁控制了科学技术，谁就控制了世界经济。”

日本人的商场战略与战场战略有相似之处。

在落后地区投资(利用廉价劳动力和开发优势)——在发达地区销售(利用高价格)。

盟国关系是暂时的，利害关系是永远的。

日本是竭尽举国智力从事商战的。

科学以理服人，艺术以情感人，经商则以信誉广交天下客。

犹太人是精于生财之术的民族，现在分布在世界各地的 1300 万的犹太人，掌握着惊人的财富，因而被誉为“世界商人”；世界各地掌握贸易实权的，大多数是犹太人。犹太人之所以能致富，是因其善于经商，其经商绝招之一是讲究信用，这突出表现在严格遵守契约上。

当今世界是一个“被选择”的时代。经常思考顾客为什么会选择我们的商品，为什么会到我们的店来购物是很重要的一点。

现代企业应该考虑的课题也就在这里。要学会在企业 and 消费者之间培养这“共鸣之魂”，其中的活动包括产品计划、销售计划、建立连锁网络，同时为了赢得消费者的心，更不可忽略各种交流工作。

生意没有贵贱之分，能光明正大地赚钱就是本事，就问心无愧。那种死要面子活受罪的人，才真的没出息。

所谓经营是买卖机会的交往，也是与人的交往，更是与智慧的交往。如何善用这一交往才是重要的。

人类的行为，无论在商业里或非商业里，基本上都是由规则来支配。

离贫者遥远的是什么？离贫者遥远的不是金钱而是谋略。

地球上的富豪大款，没有一个不是足智多谋。想成为商贩，先得学会狡诈；想成为中等商人，你得学会策略；若想成为大商人，那么，你必须是一位商战谋略家。

在今日高速变动，充满着机遇和风险的社会中，运用最多的一个词汇，便是谋略。

做生意，谋略第一，声誉第二，资本最多排在第三位。

如果你有权势，就用权势压倒对手，如果你有金钱，你就用金钱去战胜对手。如果你既无权势又无金钱，那就得运用谋略。

谋略是一个从无到有，以小搏大，迈向富裕的高速公路。

新兴的系统论有这样一个著名定律：“整体大于各孤立部分的总和”。

一招一势的伎俩难以赢得整个市场。总战略必须要区分出成功与失败的差异，有效的战略是清晰的。它们倾向于一个方面，而对另一方面又是灵活的。这种战略需不断地进行阶段性的总结，以适应不断变化的市场环境。

什么是战略，解释有千百种，用一句话来说，就是“为创造有利条件实行全盘性行动的计划和策略”，以长期、综合性观点来看，即是“创造致胜条件”。

当代商战，是在世界市场范围内进行，竞争对手不只一方，而是多方；竞争又大都是以高科技为武器，而高科技发展非常迅速，因之，当代商战之复杂和变幻莫测甚至超过军事战争，没有诸葛亮随机应变之智，则难于在激烈的市场竞争中站稳脚跟以争取胜利。如果像马浸那样拘泥不知应变，那必

然会栽筋斗。

当前各国之间的关系最突出的特点是：冲突与合作并存，竞争与依赖同在。

经过繁荣的 80 年代，90 年代可谓是优胜劣败的时代。竞争不只存在于同行业之间，不同行业也可成为强劲的对手。

商战的目的，无非是为了占领市场，这包括国内市场和国际市场，商战的成果大小决定于占领市场的份额多少。

“全球产品”将日益增多，将促使商品市场和金融市场全球化，世界经济一体化也将发展，相互依赖性及竞争的尖锐性将进一步加深。

各国之间、集团与集团之间，既互相竞争又互相制约、互相依存，冲突、合作互相交织，长期存在，这就是当代世界又一个显著的特点。

“竞争力”是这几年时常听到的名词，欧美各国都在谈如何提高产业的竞争力。而一般认为，所谓具有竞争力就是自己的产品或研究发展能打败竞争对手，因此大家在研拟生存策略时，都把重点放在“竞争”上，也就有了“商场如战场”的说法。事实上，真正聪明的策略应该是避免竞争，孙子兵法说得好：“不战而屈人之兵，善之善者也。”现代企业的经营策略首先要考虑的不是如何击败竞争对手，而应是如何满足顾客真正的需求，或者说，如何替客户创造产品的价值。

生意买卖是门人类学。不管是市场学或经营学都是一种确实而鲜明的拥有人类对话的学问。商业里一个最重要的要素就是仔细地观察人类，获得他们的欢心。

现代商战实质上也是人才之战。而人才来源于教育。现代商战史说明，凡商战取得胜利因而导致经济腾飞的，莫不归功于教育。

当今之商战，要取得胜利，最根本的条件是：要能制造比对方更物美价廉的商品，这需要有高水平的科学技术，而高水平的科学技术是人类智慧的结晶，因此，开发和利用人的智慧资源显得极其重要。

在我国，商业的地位一直不高。“士农工商”，“商”处于“四民之末”。一提钱，被贬之为“商人习气”；提人才，就是科学家、文学家等，企业家“未入流”。其实，从某种意义上讲，目前最紧缺的人才恰恰是具有商业头脑的人才。

这些经济社会的“软件”，十分重要。

当代许多有名的大亨、富豪，都是从经营小本生意开始，继而走向世界的。

有“船王”之美誉的香港环球航运集团主席包玉刚，当初仅经营一条破旧的烧煤货船，用了 20 年的时间，终于发展成为庞大的远洋船队。

香港大亨李嘉诚，少时丧父、家贫，为了生计，14 岁就兜售胶花，沿街叫卖，干了 3 年，又到一间生产塑料胶花的工厂做了 5 年工人。22 岁的时候，用平时省吃俭用积攒下来的几个钱，自立门户，开设一间小小的塑料加工厂，生产胶花。由于经营有方，小厂越做越大，到了 60 年代中期，他已成为香港妇孺尽知的大富翁了。

日本松下电器公司的始创人松下幸之助，最初经营的是一间生产普通电源插座的家庭小作坊。但是现在松下公司的家用电器产品遍及全球。

美国克莱斯勒汽车公司董事长李·亚科卡，他一生中几起几落，最后奇迹般地使濒临破产的汽车公司摆脱困境而起死回生。

如果你希望自己的生活充满挑战和冒险，那么就来吧，到像战场一样的商场试一试。美国每年新出现的百万富翁有 4 万人，也许是得益于美国人凡事都“试一试”的进取精神。

对于一个国家来讲，政治、军事有国界，经济、文化、科学无国界。商场这个战场，必然置身于全球范围的经济战争中。

衡量一个国家、一个地区，一看经济、二看文化。《世界商战权谋》是经济范畴的文化积淀，从某种意义上说，《世界商战权谋》也是世界宝库。

对于后人来说，不仅需要前人的物质财富、硬件；更需要前人留下的精神财富、软件。

拿破仑一生中最大的功绩并不在于他打了一百多次胜仗，而是在于他创立了拿破仑民法典。

《世界商战权谋》是商战历史留下的软件。

一个人对完全陌生的知识是无法吸收的，因为你根本不理解；但完全熟悉的东西，也不能使你增添新知识。《世界商战权谋》是使你达到理解边缘的知识，能激起你紧张的智力活动，成为你知识宝库中的一部分。

就像一切事物都包含、孕育哲理一样，企业的经营，无不包含着进与退、攻与防、新与旧、苦与乐、胜与败，乃至生与死的搏斗。

《世界商战权谋》使你接受别人的指点，这是成功地经营自己事业的第一步。

传说八仙中的吕洞宾想接济一位后生，他用点石成金的办法，把一块石头变成灿烂的黄金，那人不要；吕洞宾再点成一块更大的黄金，那人仍摇头；吕洞宾又点了更多的黄金，那人还是拒绝。吕洞宾问他要什么，那人回答：“我想得到你点石成金的指头”。

《世界商战权谋》将给你以启迪——对你的竞争对手也是一视同仁。

内容简介

商场即战场，表面安定祥和的世界，实际上每天都在发生没有硝烟的战争。不管涉足商场的目的在于赚钱或一展个人的抱负、理想，它只可能争取同一结果：胜利。为了决胜，不公需要充足的资源，更需要对前人经验的参悟，方能得心应手，趋吉避凶。

《世界商战权谋》是人类商战经验的总结，它以案例故事的形式，条列了世界著名企业、商人在创业、经营、人才、情报、新产品开发、销售、广告、公关、间谍等不同战场上的决胜过程，俾使今天的经营者在攻与防、进与退、新与旧、苦与乐、胜与败、兴与亡等方面都有所参照，从而运用自己的商战技巧和战略智慧，成功地在瞬息万变、竞争惨烈的商场上驰骋纵横。

世界商战权谋
总策划/赵铁伶

一个社会，不能没有商人，近现代社会，则更是如此。商人，商品和商业资本，是推动社会发展的一种积极因素

——马克思（《资本论》第三卷 416 页）

这是一本由中华工商联合出版社、台湾风云时代出版公司、香港利文出版社三地同时异地出版发售的商战实践宝典。

Commercial Strategy & Tactics

世界商战权谋

(上卷) 创奇篇

总策划 / 赵铁伶

恩格斯是共产主义理论的奠基人之一，他在写给马克思的一封信中曾经这样写道：

“我现在正在研读克劳塞维兹 (Karl von Clausewitz) 的《战争论》。虽然立论奇妙，但其主题却非常好。战争是否可称为艺术或科学，关于这个问题，此书提出的答案是：战争就是像（商业）交易那样的东西。”

从这个答案中，恩格斯提出如下的结论：

“战争中的战斗，跟交易中的付现一样，虽然少有，却是实际发生的，一切都由它所左右，它们迟早一定实行，而且一定是决定性的。”

世界商战权谋

创业战

创业是什么？

创业是在没有道路的荒原，踏过荆棘而走出的道路——创业是一条路。

蚯蚓钻过的地方留下了道路，而在它的前面却并没有通道。

创业是眼泪和汗水的结晶，是勤奋和认真的化合，是燃烧在胸膛里的那种东西——创业是一种希望。

创业战是什么？

不就是那些一无所有的人，把自己的灵魂踩扁，当作旗帜，与贫困和压抑搏杀的战斗吗？

创业者

(Pioneer)

在美国的第一代创业者中，佼佼者要数来自加利福尼亚州的四巨头。他们是：科利斯·亨廷顿、利兰·斯坦福、马克·霍普金斯、查尔·克罗克。1859年，他们从一个对铁路事业几乎具有疯狂热情的年轻工程师那里，获悉修建一条越过高山到达平原的铁路能得到巨大利益。于是，便投身于这个事业。但当时的私人投资者没人愿意把资金投放到这样一个靠不住的事业上来。为了达到目的，他们自行组建公司，向铁路沿线的州政府和县政府游说，列举出大量发展铁路事业对促进经济繁荣的好处，详尽说明了他们的方案的可靠性，并晓以利害。终于筹到了大量资金。就这样，美国中央太平洋铁路建造成功了，而他们自己只靠智慧和组织才能，没出一文钱，从一些承建公司那里捞取了巨额利润，后来，他们被作为美国铁路的创建人载入史册。

只身美国打天下

(One man Pioneer in America)

38岁的陈果贝，1968年毕业于宾城韩江中学，目前已是保险及房地产业界的“小巨人”。陈果贝夫妇最初以观光身份来到洛杉矶，过着穷人的生活。先找住的地方，后来以120美元的房租在黑人区租下一间仅可容身的房子，里面除了一张床，什么都没有，连厕所和浴室都是公用的。接着，他即四处奔波，经过45天的奋斗，才找到第一份工作，即以每日25元租冰淇淋车，沿街逐户叫卖。

1979年，他从《洛杉矶时报》上发现一家保险公司招聘懂多种语言的保险经纪人。应征后，他以流利的英、华、粤、闽、潮及马来语获得这份重要的工作。白天穿着唯一的一套西装，沿门逐户，一家家去推销，夜晚则换上工作服，同样沿门送意大利饼。生活是汗泪难分。半年后，西方人寿保险公司要打开华人市场，陈果贝以经验和华裔的优先条件，正式加入该公司，后者应允为他申请居留证。

1981年，陈果贝拿出了仅有的储蓄并变卖了从前的金饰，共8000美元，这是他投资房地产的开始。美国房地产市场价格一直看涨，陈果贝的事业也就随之平步青云。

今天，陈果贝已是美国通用保险公司的总裁兼主席，他独资拥有该公司，并以 140 万元购下了在洛杉矶蒙特利尔市的美国通用保险大厦。他也拥有通用房地产公司的 70% 股权，并任主席兼总裁，持有通用车辆服务中心的 1/3 股权，为该公司的副总裁。他还有巨人汽车保险公司的一半股权。

负债带来的效应 (Effects brought along by debts)

毕加索有句名言：“创造之前必先破坏”。创造性思维的一个特点，就是向规则挑战。

美国可口可乐公司的前任董事长伍德拉夫是位极保守的金融家。他一生最厌恶负债，经济大萧条前夕，他刚好偿清公司的全部贷款。一次，公司里一位主管财务的负责人要以 9.75% 的利息去借一亿美元的资金来兴建新建筑时，他马上回答说：“撤了他，可口可乐永远不借钱！”他的谨慎战略使可口可乐公司在经济大萧条中免遭灭顶之灾，但也因此产生副作用，使这个公司长期得不到发展，不能进入美国特大公司之林。

后来，戈苏塔担任了公司董事长的职务，一改前任的作风，看准方向，大举借款。他接手时，可口可乐公司资本中不到 2% 是长期债务，从那以后，戈苏塔把长期债务猛增到资本的 18%，这种举动使同行们大惊失色。戈苏塔用这些资本来改建可口可乐公司的瓶装设备，并大胆投资于哥伦比亚影片公司。他说：“要是看准了兼并对象，我并不怕增加公司的债务负担。”这种不怕负债的勇气将可口可乐公司从困境中解救出来，公司的利润一下子增长 20%，股票也开始上涨。

戈苏塔不怕负债的勇气来自于看准方向，目标正确。他不是滥借债款，加重企业负担，而是将债款用到生产的关键环节上。这样，暂时的负债会赢得长时间的盈利。如果畏首畏尾，不敢冒借债的风险，企业就会永远失去发展的机会。

时间与金钱的“转换器” (“Change-over” between time and money)

人们常把航空快递业务称作为时间与金钱的“转换器”。传说在二十多年以前的一个夏天，美国西海岸的一家海运公司往夏威夷发了一批货船，并急于将船上货物的货单提前送到。正巧有三个大学生要去夏威夷度暑假，这个公司就委托他们乘飞机把货单带去。由于货单先于货船到港，货主得以及时办理交接手续，货船到港后马上卸货，大大缩短了货船在港占位时间，节省了大量的费用，三个大学生也因此获得一笔可观的报酬。这件事启发了三位大学生的灵感。之后，他们开创了一种社会急需而又挣钱的行业，世界第一家航空快递公司就这样出现了，这一事业发展到今天，已遍布全球，它与航空公司合作，形成了一个灵敏的网络系统。

变废为宝 (Sales of waste-turned treasures)

美国的一座有百年以上历史的女神铜像翻新后，现场留下了 2000 吨废料。这些废料既不能就地焚化，也不能挖坑深埋，清理装运到相距甚远的垃圾场，运费又十分昂贵。许多人眼睁睁地看着一大堆废料，毫无办法。这时，一个名叫斯塔克的人自告奋勇地承包了这件苦差事。他对废料进行了分类利用，制成女神铜像纪念仿品。如把废铜皮改铸成纪念币；把废铅做成纪念尺；把水泥碎块做成小石碑；甚至把配木泥土也装在玲珑透明的盒子里。这样一来，本来一文不值、难以处理的垃圾，顿时身价百倍，人们争相选购，2000 吨废料被一抢而光，斯塔克本人也因此大发其财。

“以物易物”公司 (“Commodity-exchange” company)

美国人莫尔顿在纽约办了一个世界上最大的“以物易物”公司，每年的生意额数以 10 亿美元计。

莫尔顿于 1985 年毕业于纽约大学财政系，加盟一间广告行工作，后来他经营了一间宣传公司，为了帮助顾客解决一些大量积压卖不出去的仓底货，莫尔顿经常绞尽脑汁以一些仓底货为顾客换一些认为有用的货物。就这样，他就成了“以物易物”的巨贾。

多年来，从莫尔顿手上作交换贸易的货物数不胜数，货品类别亦十分广泛，大至汽车，小至体育和家庭用品，甚至包括蝙蝠。

这位以物易物的商业巨子，以这种生意手法不但每年能交易庞大数目的货物，最难得的是还能帮商人解决积压货物的难题。

莫尔顿的公司有 58 名职员，每人每年起码可以接到 350 宗大买卖，一些大公司在节日中卖不完的货品，象哈雷彗星热潮过后的望远镜，母亲节后卖不完的朱古力等等，莫尔顿也自有办法为它们找到出路。积压的货物一般求售迫切，肯定廉价，若能销出自然利润不菲了。

旧金山华人首富 (The wealthiest in San Francisco)

黄襟海发迹于 1927 年得到一位表兄帮助，到伊利诺州昆西市开餐馆。当时花了 1000 美元买了一间小型中国餐馆，名为“新中国餐室”。黄襟海以勤奋著称，靠每天 24 小时营业来吸引顾客，生意不错。他赚了钱便又投进餐馆，把它扩大到 200 座的规模。他在伊利诺州得到一位“贵人”指点买股票，那位“贵人”是该餐馆的老顾客。当年他曾问那位老顾客美国怎样去打仗，对方答称用枪炮、舰艇及坦克车。于是他便决定购买美国钢铁公司的股票。那时因为战争，钢铁股票暴涨，使他成为百万富翁。后来他也买了一些通用汽车公司的股票，让他一再“发达”。

1958 年黄襟海搬回金山湾区，定居旧金山华埠，买下了近 30 年来他的“大本营”——黄襟海旅馆。这家旅馆原名为哥伦布旅馆，他买下时花了 35 万，如今的时价已在 1000 万美元以上。

12.5 万美元
(US\$125, 000)

中国汉朝时候有首民谣：“一尺布，尚可缝……兄弟二人不相容。”在世界商界，却有兄弟相容的楷模。

每年营业额 4.5 亿美元的美国富翁，是来自法国的移民马吉安诺四兄弟。阿尔芒 42 岁，佐治 40 岁，梅礼士 38 岁，保罗 35 岁。他们象童话中的 7 个小矮人，不结婚，住在一定作。

1981 年，他们还是法国东南部的外省青年。从巴黎人的势利眼看来，他们自然该归入乡下佬一类。当时，他们口袋中只有 7 万法郎（12.5 万美元），还不够在巴黎圣日尔曼大街开一间精品店的本钱。他们飘洋过海来到美国，却几乎一句英语也不会说。

马氏兄弟手中的本钱，买盐不咸，买醋又淡；不咬紧牙关死干如何熬得出头？佐治说：“我们一到美国，马上彻头彻尾地美国化了。我们适应美国市场，金融。”

四兄弟胼手胝足，除了死于，还得巧干。

兄弟四人仔细分工：老二佐治负责产品式样设计，老四保罗负责广告，大哥阿尔芒专管公共关系，老三梅礼士则掌管生产方面的事情。

这个家族王国，在短短 7 年中就建立起来了。马氏兄弟跟他们的法国乡亲大不相同，他们很少度假。要去就四个人一起出发。也很少上馆子，不象他们的法国老乡那样由 7 点钟吃喝到午夜。他们只请一名学校训练出来的法国厨师，在家中烹饪。

没想到七年之间，美国式的高效率，加上法国人所自傲的“脑子灵活”，一个牛仔裤王国已耸立。如今 Guess 已成为世界牛仔裤的第三大企业。四兄弟稳坐企业高层，指挥着 7000 名雇员。

我们都知道美国人是只崇拜钱的。当你的营业数字高涨到某一程度，自然有人恭请你去揭幕、剪彩、当主席……。踏入 1988 年，洛杉矶市长甚至第二次把 4 月 12 日，订为“佐治·马吉安诺日”，以表彰他们公司增加本市就业机会的功勋。

有人形容美国人狂恋石磨蓝（牛仔裤商标）的劲头：他们不是买，而是狂风扫落叶……。每个星期，全美国卖出 Guess 产品，数字是 25 万件。

洗厕所女工改行致富

(Lavotary cleaner becomes rich in another profession)

两年前，嘉拉蒂仍要依靠洗厕所赚取微薄的收入维生，但到了今年，作为美国一间大型时装连锁店的设计师，她分得的红利估计将不会少于 100 万美元。

嘉拉蒂服务的谢利时装公司，总部设于达拉斯，目前正在迅速扩张，每周平均开设 25 间分店，预计今年营业额将高达 1.1 亿美元。

嘉拉蒂设计的时装系列，均是一个尺码的双性服装和衣饰，以方便、舒适和易于搭配见称，例如弹性的绑腿，可穿到臂上来，或当作腰带使用。纽约的一位著名的时装评论家说：“嘉拉蒂的设计胜在没有成规，无论怎样穿着，都没有所谓对错。”

然而这位 36 岁的失婚夫人，在事业上并非一帆风顺。8 年前她离婚后，独立抚养着仅周岁的孩子，她把仅余的 38 美元购买针线衣料，缝制第一套自

己设计的时装，在达拉斯的精品店寄卖，结果证明她确有设计时装的天才。

1986 年初她积聚一点小本钱，与一位服装商人合作，可惜彼此对时装设计的概念有很大分歧，新公司在短短 4 个月便告倒闭，而且欠了一大笔债。

嘉拉蒂再度一无所有。为了生计，她只好当清洁女工，赚取时薪 5 美元。但有才能的人终有伯乐赏识，1987 年底，谢利时装公司总裁法兰基知道嘉拉蒂的境况后，立即邀请她加盟。

事实证明，法兰基的眼光没有错，嘉拉蒂今番可算吐气扬眉。

犹太富翁

(Jewish rich man)

美国垄断资本高度发达，号称“托拉斯”王国。而坐落在纽约市曼哈顿区南部的华尔街，则是美国垄断资本的大本营，在这个大本营里，有不少是犹太富翁，其中能够控制华尔街产业界的犹太富翁“一百名家”，被称为犹太人“望族”，在美国金融界拥有相当的实力。

李克利斯是一个雄心勃勃、一心要进入“一百望族”的人。当他积蓄了 4000 美元的时候，忽然想到要成立一家大综合性公司。4000 美元在 50 年代初的美国社会里，自然是微乎其微，但李克利斯看准行情，善于钻营，竟然挂出了“美国拉比公司”的大招牌，由于他在证券公司担任过证券分析员，所以他对市场的行情有着充分的了解，生意很快兴隆起来。随后，他又分设了 10 多家子公司，包括投资公司、超级市场、事务机器公司、汽车廉价商店、轮胎、成衣、装饰品、建材、儿童用品、威士忌及其他酒类等各种商店，使“拉比公司”真正成为一家综合性公司。他自任总裁，一切重大决定都出自他一个人之手。他一旦看准机会，哪怕暂时吃亏也敢去做。例如，1955 年，著名的史密斯·可鲁娜投资公司的大股东葛伦决定出让股权，每股价钱 22 美元，而李克利斯认为这个公司将来会有大发展，一开口竟以 28 美元买进，交易马上做成。结果，他买进这家公司不久便赚了大钱。

以 4000 美元为资本，李克利斯经过 10 年左右的苦心经营，到 1960 年，37 岁的他，个人财产便积聚到 2 亿美元，10 年增长 5 万倍！再过 10 年，即到 1970 年，“拉比公司”的经营额达 18 亿美元，而资产达 17 亿美元，李克利斯终于加入了华尔街犹太人“一百望族”，成为其中有数的大富翁了，而在当时，他只有 47 岁。

进入 70 年代，李克利斯创立的“美国拉比公司”进一步拓展，触角伸向海内外，拥有职员 10 万人，规模称得上十分庞大。他在“美国拉比公司”中，拥有 90% 的股权。人们在谈论起他时，都说他“富得迅速、富得惊人”。

独具慧眼

(Exceptional insight)

1952 年 5 月，早川德次前往美国，参观电视机厂，并向他们提出技术合作建议。回国后马上向政府申请制造电视机。

那时，全日本只有早川德次发展电视机生产，其余家电业厂商大多持怀疑态度。他们嘲笑早川德次：“电视在日本根本没有远景可言，光是生产设备就要一笔巨额投资，我们为什么要在未知利润上下这样大的赌注呢？难道

把声宝公司弄垮了，也在所不惜吗？”

早川德次并不理会这些冷嘲热讽，从 1952 年开始，他就大胆投资，开设电视工厂，致力于黑白电视机的制作。

不久，日本第一家民营电视台宣告成立。荧光屏幕上出现的奇观吸引了无数的观众，电视机从此渐渐被人们接受，早川德次生产的电视机销售量渐增。

早川德次从电视机生产中获取的高额利润，使日本企业家不禁眼热。原来对电视生产持怀疑态度的厂商，这时都纷纷解囊，投资办厂，争先恐后制作电视机。

把嗜好变成事业

(Turn hobbies into career)

酷爱钓鱼的米基，把嗜好发展成了一种成功的生意。

10 年前，他辞掉营业代表的工作，拿着手上仅有的 5000 元积蓄，迈开创业的第一步，他自己也没有想到竟然一举成功，好运从此降临，无往不胜。

米基以过去 20 多年的钓鱼经验，为热爱钓鱼的人们提供一些最适宜耐用的鱼竿、鱼丝、鱼钩，盛鱼用的特制小胶桶等等。他大力推销美国本土制造的钓鱼工具，降低成本，以较低的价格出售货品，务求商品的质量与价格，都能满足大众的口味。米基说：“身为过来人，我很明白一般并不富裕的钓鱼爱好者的苦处，太昂贵的钓鱼工具，只会减低他们的钓鱼兴趣，转而培养其它嗜好。”

富中之富

(Rich among the rich)

世界上 100 个最富有的人当中，有 90 个是中东的达官贵人。但是，哈舍格基却是富中之富。

他的父亲是一位著名的医生，也是沙特阿拉伯的开国君主阿卜杜勒·阿齐兹·沙特的御医，并领导麦加医院。年轻的哈舍格基对医学不感兴趣，在芝加哥州立大学攻读的是企业管理。

他一开始就在企业界里取得了令人瞩目的成就。他让沙特阿拉伯购买美国一家卡车工厂的大量股票。而他自己却成了那家工厂的最大股东。

这已是 30 年以前的事了，而今哈舍格基已成了中东和工业国之间最大的经纪人。很难估计他有多少财产，但是人们认为他大约有 150 亿美元，相当于好几个欧洲国家的国民生产总值。

哈舍格基控制着 TRIAD，这是第一家完全以阿拉伯人的资金来经营的跨国公司，它的分公司遍及世界各地。哈舍格基还操纵着几家美国银行，掌管着分布在欧洲的 20 多家保险公司。他的炼油厂遍及全世界，原油销售网布满三大洲。

他每做一笔交易就可有几亿美元的经纪费。《纽约时报》几年前曾披露，哈舍格基先生拿出 100 万美元来支持尼克松竞选总统。

以退为进

(Retreat in order to advance)

暂时退让，输赢未定。待机而进，争取成功。这确是一条经营秘诀。

美国一家大航空公司要在纽约城建立大的航空站，想要求爱迪生电力公司优待电价，遭到电力公司的拒绝。电力公司推托说公共服务委员会不批准，因此谈判陷入僵局。后来航空公司索性不依靠电力公司，决定自己建发电厂。电力公司听到这一消息，立刻改变态度，请求公共服务委员会从中说情，表示给予这类新用户优待价格。到这个时候，电力公司才和航空公司达成协议，从此以后这类大量用电的客户，都享受相同的优待价格。

这个谈判，开初的主动权掌握在电力公司一方。当要求被拒绝后，航空公司便耍了一个花招。使电力公司感到放弃给这家大航空公司供电，就意味着电力公司损失一大笔金钱，所以电力公司急忙改变原来的态度，表示愿意以优惠的价格供电。这时，谈判的主动权又转移到航空公司一方。航空公司先退一步，然后前进了两步，生意反而谈成了。

“精工”打败瑞士表

(Seiko defeats Swiss watches)

不鸣则已，鸣必惊人。精工手表打开国际市场的宣传手段，很值得我国公关人员借鉴。

近年来，世界钟表业出现了“东高西低”的局势，东方后起的日本超过了西方老牌的瑞士，跃居世界手表行业领先地位。日本的精工手表立下了“汗马功劳”。

创建于上个世纪末的日本精工舍，是目前精工集团的前身。1937年，精工舍把生产怀表和手表的部门划分出来，成立了第二精工舍，专门负责研究、开发和生产各种手表。早年，由于精工手表的生产技术和产品质量等方面尚未达到称雄世界的地步，所以他们并没有急于去开拓世界手表市场，而是有意识避免在号称“手表王国”的瑞士开展宣传，目的是不去惊动和刺激瑞士钟表大王，使瑞士来表面们误认为精工只不过是“小人物”而已。

到了80年代，精工手表的产量已跃居世界首位。此时的精工已不再只是刚飞出巢的“雏鸟”，而是一只力量强大的“雄鹰”。精工无论在手表生产技术方面，还是在生产能力，产品质量等方面都已达到了世界水准。万事俱备，只欠东风。精工决定在瑞士开展宣传，与瑞士手表决一雌雄。战役一拉开，精工即全力以赴，不管是在实用的中、高档手表领域里，还是在以钻石和宝石镶饰的超高档手表中，都与瑞士手表展开了针锋相对的较量。

首先，精工出巨资买下了日内瓦的“珍妮·拉萨尔”手表销售公司，并以此为根据地，开始向欧美各国销售“珍妮·拉萨尔”和“精工·拉萨尔”牌新款式手表。通过这些用黄金装饰的超豪华手表，使精工手表一下子就闯入了国际市场。突然冒出的精工手表，使瑞士手表厂商们大吃一惊。尽管他们在世界各地大张旗鼓地展开反击，拼命开拓销售领域，以求阻止精工的攻势，重振瑞士手表的声誉，但是收效甚微。由于精工在经营体制和技术研究方面比瑞士手表灵活有力，在很短的时间内，瑞士手表只好将世界霸主的地位拱手让给日本的精工。

从鞋贩子到鞋王

(From shoe pedlar to shoe-manufacturing King)

“勇者胜利”，这是西方的一句俗语。菲尔·耐特终于成了美国运动鞋大王。由他任董事长兼总裁的美国耐克公司，目前经营的运动鞋生意，在美国占第一位。

耐克公司在美国运动鞋市场上，在不到 10 年的时间内，从一家输入日本运动鞋的小进口商，摇身一变而成为全美运动鞋的最大制造商，年销售额约 6.5 万美元。

耐克公司成功的秘诀何在呢？

在美国，除了耐克公司一家制造运动鞋外，还有排名第二的商普普，及新布兰斯，康佛西和小国际等公司，市场竞争激烈，因此必须生产独特的新产品，才能在竞争中取胜。耐克公司在 1980 年初，经过对市场的调查研究，推出一种价格昂贵的跑步鞋，销售对象是小康以上的家庭为主——这些家庭人数最多，他们爱好跑步，是美国消费市场中顾客的主力军。

设计独特的耐克牌跑步鞋一问世，就在热衷慢跑的人们中受到好评，被认为是品质优良，足下舒适而又美观的高级产品。但耐克公司并不以此为满足，继续开发各类运动鞋，趁势迅速制造出棒球鞋、网球鞋及其他运动鞋，满足各种运动员之需要。

80 年代以来，美国的跑步热潮比之 70 年代中期，已经有所下降。为了对付美国市场对运动鞋需求的下降，耐克公司又采取了产品多元化策略，推出童鞋、非运动休闲用鞋、工作鞋和运动服装。

由于童鞋和运动服装销售的大幅度增长，耐克公司在 1981 年 11 月截止的半年内销售金额，比一年前同期增加了 50%，纯利增加了 96%。

改邪为正变富翁

(Become a virtuous rich man)

佐治·雷诺兹曾有 20 年时间，是罪犯和监犯，一无所有。6 年前他决定改邪归正，从事正业，现在已成为英国达姆郡的一名百万富翁。

这名“前”窃贼说：“犯罪不能为我带来金钱收益，只有努力工作才行。”48 岁的雷诺兹现在拥有高楼大厦，出入以劳斯莱斯代步。

他说：“犯罪并没有为我赚得一个钱。所带给我的，是面对囚牢四壁的可怜生活，每天只盼着出狱的日子来临。但通过努力工作，我竟变成富翁，令人惊奇的，是诚实容易令人赚钱。任何人都会有好主意，只要努力向前，一定会胜利的。”

他出狱后，以做厨柜生意名义向银行借来五千元贷款。他说：“我当时十分紧张，怕银行不信任我，但想不到他们却接受了我的要求。”

有了这笔贷款，他开了一间小店，日夜勤劳地制造厨柜面，又将赚得的钱全部再注入投资。一年后，店子扩大经营，甚至还要请 2 人帮工。四年后，他便发迹了。

他亲自设计厨柜面，款式有别于家具店，价钱又十分公道，因此订单滚滚涌进，业务迅速扩展。

最近，雷诺兹在达勒姆郡开设了有千万元资本的工厂，受雇工人达 100

多名之多，还请来国会议员主持开幕仪式。

“ 假日旅店大王 ” (“ Holiday hotel king ”)

美国 “ 假日旅店大王 ” 科尔斯 · 威尔逊。他在世界上拥有 “ 假日旅店 ” (包括饭店) 达三千家之多，除了大半分布于美国各地之外，还开设于世界许多国家和地区。他个人拥有的财产在 2 亿美元以上，早已踏入巨富之列。

威尔逊原是卖爆米花出身。他出生在阿肯色州的一个小镇，少年丧父，家境清贫。初中没有读完，就辍学，踏入社会。

16 岁时，他四处奔走，也找不到工作，于是就卖起了爆米花，走街串巷，挣几个小钱度日。以后他又从事过好几种职业。1952 年，威尔逊已年近 40。有一天，他到一家旅馆投宿，看到旅馆环境很脏，服务很差，使他十分不悦。失望之余，他忽然兴起一个念头：我何不也开设一家旅馆，好好经营，将这些旅馆的生意抢过来？

威尔逊开始动起脑筋来了。当时，美国的汽车工业发展很快，他预测到，“汽车化社会”即将来临，可以创办一种新型旅馆——“汽车旅馆”，专门为汽车司机服务。这年冬天，威尔逊便在田纳西州的孟菲斯开办了第一家“汽车旅馆”。这旅馆并没有高级的卧室、华丽的客厅以及夜总会，但房租低廉、特别注意整洁、卫生，有良好的服务。它提供廉价、味美、量多的食品，使顾客能以普通的价钱吃到一般美国人所吃的三餐，旅馆专门建有停车场。驾驶汽车的人们来到这家“汽车旅馆”住宿，感到处处方便，因此，这家旅馆的生意十分兴旺。威尔逊雄心勃发，不几年工夫，就陆续在美国各地开设了数百家这样的汽车旅馆，形成了庞大的连锁组织。

50 年代后期，旅游业兴起，世界各地每年有数以百万的游客拥来美国。威尔逊想到，开设专为汽车司机服务的旅馆显然不够了，服务对象必须扩大到广大游客，于是又决定创办“假日旅店”，为国外游客服务。他四处寻找兴建这种旅店的地皮，或采用专利权方式组织连锁旅社，大力扩展业务。“假日旅社”仍然是以清洁、方便、价廉为经营宗旨，旅社内专门设有“犬屋”，给喜欢带着爱犬外出旅游的人提供服务。饮食限于适合大众化的品种，讲求廉价美味且量多；酒也不卖进口的高级品，只卖大众化的“假日旅店牌”威士忌，总之，一切都为游客着想，使大众的利益与企业的利益一致化，也正是它的一个经营特色。到 1976 年，威尔逊在美国各地经营的“假日旅社”就有 1543 家之多。

女佣成巨富 (Waitress becomes a wealthy lady)

美国一名妇人，鉴于现代妇女忙于外出工作，无暇整理家务，12 年前，花了 7 美元买清洁用品和印刷传单，为有需要的家庭整理琐碎家务，她现在已成巨富。

这位名叫雅克妮的妇人现时有 90 家分公司遍布美国 27 个州，雇用 800 名工人。她把料理家务的工作变为专家技能，每一项料理工作有专门人员负责，甚至大名鼎鼎的麦当劳快餐店也找她们代劳。

这名妇人现时只有 40 岁，养有 3 名子女。开始时，她每天把子女送上学后，便利用下午时间替别人料理家务，晚上，子女们做功课时，就是雅克妮计算帐目的时间。

雅克妮就是这样日以继夜地工作，终于订单滚滚而来，只得雇用工人帮忙。去年，雅克妮那家女佣公司，一共赚得纯利 820 万美元。

“保不住饭碗”的餐馆大老板

(Restaurant owner that" cannot keep the rich bowl")

孤儿托马斯，12 岁那年，瞒了真实年龄，在一家药房的冷饮柜当了售货员。待经理得知托马斯还不到 16 岁时，当即将他解雇了。因为店里使用重工，是不合法的。托马斯的养父知道后，气得脸色发青，怒斥道：“你永远也保不住你的饭碗！”

这段遭遇每每在托马斯的脑海中闪现，激励他卖力干活，谋生。在他 35 岁时，托马斯已经完全在社会上站稳了脚，在事业上作出成就、成为一个百万富翁。他从事的是饭店餐馆业，从社会大众口中赚取自己应得的利润。

1969 年，托马斯开办了自己的第一家“闻滴老式汉堡包餐馆”，他选用新鲜的牛肉，每天做出新鲜的牛肉饼。出售时直接从炉于里拿出热腾腾香喷喷的汉堡包。当时别家餐馆都是把事先烤熟的汉堡包涂上芥末和番茄沙司，包在纸里置于热灯下烘着保温。因此托马斯的汉堡包特别受人欢迎。光顾托马斯餐馆的顾客们还可以根据自己爱好选择各种调味品，并选购这里独有的专门为孩子们制作的汉堡包。

新的经营方式和食品特色吸引了越来越多的顾客。深受社会欢迎的“闻滴老式汉堡包餐馆”适时应势，如雨后春笋般地到处出现。据统计，其迅猛的势头令相当多的同行业者侧目而视：平均不到三天，托马斯就增开一家新餐馆。很快，托马斯的餐馆遍布美国；走向海外。八年后他拥有了一千家餐馆；而发展并没有停滞，又三年之后，托马斯兴高采烈地为他的第二千家餐馆剪了彩。

名声大噪玩具店

(Renowned toy shop)

C·S·Brose 公司是由豆雷格·布勒斯缔创的一家具独特风格的玩具店。1986 年 3 月，他开设了一家专门为儿童服务的玩具店。店内的陈列架都与小孩子的身高相仿，刚好到儿童目光所及处。天花板高悬下来的怪兽模型以及满室的木马，都能够吸引小孩的兴趣。

布勒斯店中的“冒险道”十分有趣，为了激发儿童的冒险精神，他还设有迷宫般的玩具室。

在创造这家富有特色的玩具店之初，他手边并没有什么钱，资金完全来自借款。

从他创业到成为千万富翁为止，他从不把钱字挂在嘴上。他表示：我只想享受创新的快乐。

目前，布勒斯想设立一座专供年轻人休息娱乐的“年轻人之村”。

无本生意 (Do business without capital)

也许是物质不灭的原理在起作用，在生产发达的今天，废气废物废渣废液之类的无用物日益增多，环境污染作为一个难解的课题摆在整个社会面前。

日本东京手墨兴产公司的董事长手墨国利先生就是一位利废生宝的好手，他开发了利用垃圾做砖的新产业。

垃圾是不花钱的，不但不要钱，而且在清运垃圾时，各工厂、商店、机关、家庭还得支付清洁费，这些收入足以抵消制作焦油的费用。就他们长期担任清扫任务的的三百多家公司而言，每家每月应支付的清洁费都在三千至一万日元之间。

关西产业公司的儿岛正广董事长也是这方面的一个行家。该公司生产的脱壳机性能优良，速度较以往快一倍。对于大量的稻壳，儿岛董事长也想出了好办法。他将其制成碳素棒，卖给自来水厂作净水材料，作成了不花本钱的生意。他还开发了废油燃烧装置，将工厂排出的废油引入燃烧装置燃烧，将其产生的热量用于推动工厂机器运转、锅炉取暖，烧开水等。

“借鸡生蛋”白手起家 (Sail the boat with the help of the current)

无本生利。有了利再加上经营得法，便可成就大业。

在工业化的社会，寸土寸金。

见村善三发现不是全部土地都昂贵得可怕，也有不值钱的土地和没人要的土地；而这些土地一般是被圈在别人的土地之中的地块，也有不通道路的，或者是卖不掉也无法利用的土地。文章就做在这类土地上。见村对这类土地的持有者逐一进行了拜访，他向他们提出改造，利用这些土地的良好计划：不必出卖，只是由见村负责在其上盖厂房，然后租给企业使用；而土地持有者可以每月坐收相当于单纯出租土地数十倍之巨的租金。这种诱人的条件足以使闻者动心而绝无两议。

见村善三开设了见村产业开发公司，展开了积极的业务推销。建造在见村所觅来的土地上的厂房，其租金一般要比在街市的低廉，故而要找主顾也并不很难。见村、土地持有者和企业家，一旦三方达成协议并签约，见村便向银行贷款，造房，然后根据银行所规定的期限及时归还贷款。数年之后，见村产业公司收入的代办费一年即达二十多亿日元。

独辟蹊径做“小”发大 (Develop in a peculiar way)

小玩意未必就无利可图。

长泽三次高中毕业后在一家纸盒厂工作，并很快在东京开了一家纸盒商行。

一次，有家出版社向他订购价值两万日元的书套纸盒，长泽就以此为契机，开创了属于自己的企业王国。书套纸盒这个业务，他并不熟悉，但经过

调查，他发现纸盒行老板和在书籍装订商那里都不愿承揽这种小玩意；再说当时豪华精装的出版物也并不多，所以说这还是一个没有开发的新领域。长泽以为这么多的纸盒商，装订商都不愿干，那不如自己先下手。一则没有竞争对手，二则干下去未必没有前途，何乐而不为呢！他以“众人皆醉吾独醒”的姿态，进入了这一行。

他把全部过程分解为十个步骤，其中仅有一个步骤最为关键，要求也最高，于是他把九个部分的活儿转包给家庭妇女干，最终由自己把关。如此这般下来，他大幅度地降低了成本，又加“快了制作进度。他的书套纸盒的售价只是过去的百分之六十。

不过几年，他就执牛耳于日本书套盒界，他的销售额是全日本销售量的百分之八十；日本出版豪华精装书籍的出版商，全都向他订货。他成了一个功成名就，实力雄厚的企业家。

汽车饭店

(Automobile restaurant)

东京银座有一部专门卖广东粥的餐车，店主曾经是个乐师，为跟上社会潮流及时发点财，乐师灵机一动把乐队车改装为餐车。车上出售的广东粥有牛肉、猪肉、鸡肉和虾仁等九种口味，价格在六百五十日元以上，每天只卖六十碗。一俟告罄，即行回转，决不放宽出售数量，直叫赶不上的人垂涎三尺，于是更有众人慕名前来。又如日本冈山县还有“卡拉OK”车，人们在货车上跳迪斯科，唱卡拉OK。这种车一般是十一吨的货车，一个房间容纳十五个人，凡参加的人还可以自己带饮食入场。此种娱乐收费不高，于是年轻人趋之若鹜，甚至还有不少家庭主妇跻身其中呢！这种别开生面的经商，给整个社会和市民们带来方便，事实上这种“流动商店”所提供的服务也的确是一流的。

“寄人篱下”的富翁

(The rich man that “lives under another's roof”)

天算不如人算。二十四岁的桂一郎，决心独自一人赤手空拳闯天下。他的主意是：借用繁华商店面前的空地作生意。他一家家地走访，以诚挚的态度和可以让人接受的条件，跟十五家每天顾客盈门，人流不息的商店谈妥并签约，租用他们店面前的空地。桂一郎用一辆四轮手推货车，卖起玩具、化妆品、装饰品之类的货物，做起了“小货郎”。他今天在这家商店门口叫卖，明天，后天又去另一家商店门口叫卖，轮番在十五家商店前投摊。逐渐，他从中找到规律，能够大体上安排和把握，在不同的地段有所侧重地供应各种商品。

在繁华的大街上，桂一郎的手推货车十分引人注目。被好奇心驱使的人们纷纷围上前或停下来，然后捎带着买点物品。手推货车可以任意停靠在最热闹的地方，不愁顾客不上门，比起那些固定的店铺在招徕顾客方面它要灵巧许多。手推车上的商品也可以随时调整，这比起供应单调，无变化的商店显得更具吸引力。最要紧的是它不需要支付昂贵的房租，费用低廉而获利甚丰。做了仅仅一年，桂一郎的银行存款就有五百多万日元了！

“借鸡生蛋”式的小买卖，怡然自得地成了个小老板。世界上有些事情，有钱当然可以干成，然而并不是所有的事情非得仗钱多才能奏效；没有堂皇的店铺，没有足够的资金，这并不要紧，只要有渴望成功的信念和坚毅的奋斗精神，成功就不会与你无缘。

小试牛刀

(First talent display)

财富无归属，任君自攫取。

退休在家的竹山一夫对安闲自在的生活不满，他想找些事情干，于是决定办一个“企业讲习班”，目标选在那些能出大价钱来学习的人身上。筹划既定便付诸实施。他在东京银座借了教室，自己仅用一张办公桌和一架电话，成立了“东京企业研究所”，聘请的七个教师都是国内著名的教授或学有专长的知名人士，所招募的学生亦都是大企业的管理人员或未来的经理和董事长，第一期开学只有三十名学生，所收的费用却颇为可观：每人每期学费为50日元；而每期只有半个月时间。扣除房租，广告费用及教授们的薪金，竹山一夫每个月可赚一千万日元，然而这仅是小试牛刀，接踵而来的学员极多，事先登记，排队，到上课要等上几个月的时间。由于着眼点极佳，退而不休的竹山一夫财运亨通，不花本钱而获利甚丰，而且人们都以进他的企业研究所学习为荣，竹山成为一个在企业界的知名人物。

断崖攀登场

(Cliff-climbing site)

大千世界，无奇不有。繁华的东京，有一幢十层高的大楼外壁形如断崖绝壁，上面布满藤苔花树之类。此断崖绝壁独处于如林的高层建筑之中，田园风味十足，是日本太阳工业公司的能村龙太郎董事长的杰作。他利用在东京开设分行的机会，构思设计了古怪离奇的大楼外壁，并冠之以“断崖攀登练习场”，出售门票，供人游玩。

东京人爱新奇，在仰望鳞次栉比高楼，俯观车水马龙街景的现代城市中生活着的人们，一旦看到了其中出现林木森森的绝壁悬崖，会情不自禁地喜上眉梢。被它所吸引的首先是些喜欢登山的青年人，追求刺激的青年人呼朋唤友，结伴而来，欢呼雀跃，兴高采烈，欢笑着奋力向上攀援。尽管断崖不高，尽管“会当凌绝顶”时无法一睹层峦叠嶂和变幻的云海，却仍然给青年人带来无比的愉悦，借此散发过剩的精力。

在断崖的隔壁开设了家一应俱全的专门供应登山用品的商店。不用说，这里又是一派生意兴隆的繁荣景象。

美食家与信息员

(Gourmet and information personnel)

留园，是东京最驰名的中国饭店。留园的主人盛毓度，早年留学日本，是位美食家。

25年前开设了这家饭店，后来又开设了一家姊妹店叫赤坂饭店。留园的

供应以北京菜为主。美国前总统尼克松、卡特和前国务卿基辛格都曾光临此店。

作为留园主人的盛毓度，每逢晚间总穿一套长袍，彬彬有礼地前来接待贵宾。对于中国烹饪，盛毓度知之颇多，口操流利日语，向贵宾们如数家珍地介绍名菜，佳肴和美点，使顾客们听得津津有味，食欲大动。

旅游需要有人导游，就餐很需要让食客们了解菜点的特色。中国卓越的烹调艺术，究竟出于何时？盛毓度上溯到三千年前《礼记》所载的“八珍”烹调法，其中一珍为烤乳猪，采用多种调味品，经 12 道工序始告制成，引起贵宾们的食欲。待北京烤鸭上桌时，盛氏又说明这种北京填鸭是用强法养育成，并且不让其多活动，以达到速肥鲜嫩的目的。所谓挂炉烤鸭，乃将填鸭挂在炉内壁，在一定温度与火候下，把鸭烤得皮脆薄而肉厚香，外微焦而内极糯，滋润可口，客人品尝之后，果真名不虚传。

点心栗子面窝窝头上席了。盛毓度又向客人介绍说：这是慈禧太后爱吃的窝头，当年是深宫禁苑的御食，如今却为寻常百姓所享受，而且传到东瀛。食客们听后，无不以争先享用皇家美食为幸事。

留园的驰名，既在于烹饪有术，也在于宣传有方。

三角包围经营法

(Triangular surrounding management tactics)

日本有个叫“药黑衣库金”的公司，经营着 1327 家医药分店。该公司的社长叫通口俊夫，是个引人注目的企业家。他到底是怎样发家的呢？这里有个小小的故事。

这家公司在初创时，经营得十分困难。通口先生在京板铁路沿线的京桥、于林、梅云这三个地方分别开了小药店。可是，不知怎的经营总是不景气。这三家药店在呈一条直线的路上，每天通口先生都要去看一看，见到销售额老是上不去，十分着急。当时正是盛夏，又急又恼的通口上了电车，想回家去。在电车上，他见前座坐着几个小学生，都把手指套在三角尺的窟窿里，用另一只手转着玩。看了一会儿，他突然站起身来：“哦，这里面有名堂！”他两眼盯着三角尺，忽然觉得心里一亮。此时，他联想起以前看到的有关军队战略战术的书籍来：“……这些直线排列的点，很容易被外力阻断运输线路，这正是失败的最大原因。为了和友军保持密切的合作，应该确保至少三点鼎足，这样点和点就连起来，就能守住中间的三角形部分了。”想到这里，通口激动起来。回家后，他让妻子买了份大地图。展开一看，果然发觉他刚开创的三家药店分布在一条直线上，不觉恍然大悟：“如果把三家药店呈三角形配置起来，那么就取得了中间部分的面积，三角形中居住的人都会来买我的货了。”不久，他在德庵又开了一家新药店，关掉了梅云的老店。这样一来，营业额果然逐渐上升，取得了很大的业绩。后来，他的业务不断扩大，发展到拥有 1327 家分店的公司。而通口俊夫的“三角经营法”也成了被世人注目的经营之道。

善于自我否定

(Adept in self denial)

日本著名企业家松下先生认为：正确运用自我否定的策略，能使企业不断获得创新的机缘。他在经营过程中常常对自己的企业领导行为进行反思。如他在担任松下电器公司总经理期间，看到欧洲最大的飞利浦电器制造公司因满足于自身优势而走下坡路的教训，提出为了松下公司的将来，必须克服自满情绪。

他说：“现在松下电器公司被公认为是最优秀的电器公司，这种观点本身就是很危险的。”他预言：“今天的强者将成为明天的弱者。”

为了确保松下电器公司今后立于不败之地，在“强化经营体制，改变企业现状”的口号下，松下曾多次自我否定，有时不惜推翻现有的工作模式与企业规划格局，进行一系列的体制改革与技术革新，并为此起用了一大批具有新思想甚至在过去反对过自己的人才。这正是松下电器公司长盛不衰的奥秘之一。

时间战术 (Time tactics)

闻名于世的美国麦克唐纳快餐店，1955 年创业时只是一个小店，如今已在美国 50 个州和海外 31 个国家、地区设有 7500 多家分店，年营业额高达 80 多亿美元，人称“麦克唐纳帝国”。其获得成功的重要经验之一，就是特别注意时效观念，采取了以快制胜的战术。这家快餐店实行“自我服务”的营业方式，所有的食物都盛放在纸盒和纸杯内，由顾客自行取走；柜台营业员身兼数职，顾客倍感方便，只需排一次队就能取到食物。为了减少顾客的滞留时间，店中不设公用电话和投币式自动唱机之类的装置，到这里闲逛和占据座位消磨时间的人很少，餐桌的周转率由此而大大提高。在这里，一切为了快，一切突出快，“快”字成了麦克唐纳店的经营绝招。

目视管理 (Visual management)

第二次世界大战后，日本急待恢复国民经济。据有关材料证实，1945 年美国的生产率比日本高 8 倍。当时丰田汽车公司的总经理丰田喜一郎提出：“要三年赶上美国”，消灭日本与美国在劳动生产率方面的差距。为此，大野耐一认真研究美国无人售货商店的经营方式，并将它的基本经验用于汽车生产工艺。他认为：美国的无人售货商店，对顾客来说，就是能够在需要的时候，买到需要的物品的商店；从商店方面来说，则是必须事先把一切物品准备齐全，使顾客随时能买到想买的东西。如果把无人售货商店看作生产流水线上的前道工序，那么顾客就是后道工序。顾客这后道工序只在需要的时候，到相当于无人售货商店的前道工序去领取所需数量的必要的零件。如果在通过流水线作业组装一辆汽车时，做到使需要的零件，在需要的时刻，能不多不少地准时送到生产线旁边，就可以达到减少甚至消灭在制品，加速流动资金周转，提高经济效益的目的。

大野耐一按照这种想法，把汽车生产过程中传统的前道工序向后道工序的流水线送货制，改为后道工序向前道工序的取货制；通过“看板”将上道工序应该生产的数量、时间、方法、步骤，以及运送的数量、时间、运往地点、堆放场所、运送容器等等反映出来，后道工序只是在需要的时候，向前道工序领取所需要数量的工件；前道工序根据“看板”，只生产后道工序取走数量的工件作为补充，现场操作人员根据“看板”进行生产作业。这样，过去那种开环式的生产流水线，就变成了真正按照产出需要决定投入，而生产过程中间任何一个环节发生问题又都会通过看板及时反馈到前道工序和整个流水线系统。

丰田汽车公司应用看板管理，成功地将制品储备压缩到最低限度，加速了流动资金周转，充分地利用人力、设备，提高了生产效率。

1970 年该公司的库存品接近于零，制品储存量只有 0.3 天；流动资金年周转率高达 63 次，比美国流动资金平均周转率高 10 倍；劳动生产率与世界上主要汽车生产国家相比，位居第一。

集中力量，攻占一点

(Focus upon one point)

40 年代末至 50 年代初，松下资金、技术力量不及日立、东芝等公司，而当时受朝鲜战争的刺激，这些公司纷纷接受军事订货。但松下公司认为集中有限的人力、物力、财力握成一个拳头打出去，坚持发展家电工业的方向，比较有利。经数十年努力，松下逐渐在家电市场上占据了有利地位。

1956 年至 1965 年，日本出现第一次家用电器热。当东芝、日立、三菱等公司急忙转向家电时，松下已稳固了它在日本家电行业中的王位。

1960 年松下电器产品在日本的市场占有率达 21%，居全日本之首。

把握时机，以求一逞

(Grasp opportunity for victory)

1953 年至 1957 年是日本黑白电视机的导入期，松下公司暂时按兵不动，伺机待发。它悄悄地干着两件事：一是抓紧时机，对刚投放市场的各家电视机进行剖析，收集市场的反映，加以改进与完善，要使松下产品在大批销售过程中压倒其他企业；二是积蓄力量，投资添设备建新厂，为即将到来的成长期作大量生产的准备。1957 年电视机普及数超过了 100 万台，这时松下电视机大批投入市场，产销两旺，1959 年日本电视机普及率达到最高峰，松下的新工厂加班加点，繁忙异常，而三菱、东芝大梦初醒，匆忙投资建厂，已是 1961 年，只争得成长期的一片落日余辉。

松下压倒索尼的启示

(Inspiration from Panasonic's defeating Sony)

日本索尼公司经过反复研制，1969 年研制成世界上最小的家用小型录音机。三年后又一种背挎式轻型录音机问世。从此，日本家用电器公司之间展开了一场激烈的市场争夺战。不久，松下电器公司的录相机产量很快超过了索尼，扩大了市场占有率。松下电器公司后来居上，原因何在？

首先，在这一争夺战中，松下的开发能力压倒了索尼。松下公司科研开发特征之一，便是擅长抓两手。一手抓产品的开发，一手抓产品生产的技术研究。松下公司的生产技术研究所以，其任务不是开发新产品，而是研究怎样把产品多、快、好、省地造出来。其次，松下录相机的样机开发由松下中央研究所负责，但只到样机完成为止，以后的一切全部交给生产技术研究所以搞。并以此为基础，正式建立了录相机事业部。而索尼公司的录相机，由于忽视了生产技术研究，使其落后于松下。

“偷偷摸摸”干

(“stealthy” work)

工程塑料是通用电气工程公司经营得最好的项目之一，公司 1970 年白手起家，到 1980 年已经搞到年收入十亿美元，而这个经营工程塑料的主意，却是靠该公司技术人员“偷偷摸摸”干出来的。

五十年代，该公司一位叫丹尼尔·W. 福克斯的研究人员，正在研究一种制

作电线用的绝缘材料。在多年的研究中，他“偷偷摸摸”地搞出了一种副产品——新型化学材料，公司在此基础上将其加工成一种叫做“莱赞”的聚碳酸脂塑料，最后开创了工程塑料的经营领域，并迅速发展成为获利最丰的行业。

通用电气公司鼓励这种未经批准“偷偷摸摸”干的计划外项目研究，对那些有志于从事“偷偷摸摸”研究的人员，提供一切便利，创造一切条件，甚至经常拨给一些研究经费。该公司一直保持着这种鼓励“偷偷摸摸”干的传统。福克斯的成功，离不开公司董事长杰克·韦尔奇的支持和帮助，而韦尔奇本人年轻时也曾是一位顶呱呱的“偷偷摸摸”干的革新闯将，也曾得到过几位不受旧框框束缚的公司领导的支持。代代相传，形成了通用电气公司的优良传统：允许并鼓励职工“偷偷摸摸”干。

捷足先登抢占市场

(Early bird occupies the market)

别人没想到的你先想到，别人尚未行动你捷足先登。

日本索尼公司四十年代末期在东京废墟中创办起来，首先推出在美国刚发明，大部分日本人还未知晓的磁带录音机，初战告捷。1952年，美国贝尔实验室试制成了晶体管。索尼公司立即抢先以二万五千元买下专利，大批生产袖珍式晶体管收音机，推出市场比其他竞争者早两年。就靠这两年，索尼公司抢占了晶体管收音机市场，每年利润达二百八十万美元。一跃成为日本大企业之一。

另一例于是：1982年美国取消电话电报公司的电话机专利权，允许电话机公开制造和销售。香港电器商一闻此讯，马上将原生产收音机、电子表的企业全部转产电话机，蜂拥扑向美国市场，大获全胜。

1983年第一季度香港对美电话机出口达到近二亿美元，比上年同期增长十九倍。

以柔克刚

(Gentleness defeats firmness)

在国际商战中，以柔克刚，是诀窍，也是战术。

日本经济的崛起，日、美贸易顺差的增长，使美国贸易保护主义抬头，对日本的遏制尤甚。1980年，日本汽车产量首次突破1000万辆大关，超过“汽车王国”美国的年产量，跃居世界第一位。对此，美方要求日本汽车自动限产，日方欣然承诺，付诸行动，但趁机把生产设备迁到肯塔基州、加利福尼亚州，使日本汽车在美国“出生”，象“美国车”那样进入美国市场。近几年来，美国政府以种种手段提高日本企业的生产成本，日本厂商克制、礼让，但把投资悄悄转向美、墨边境，即利用墨西哥的廉价劳动力，又钻了美国法令的空子——该地产品返销美国的征税颇为优惠。当美方为“日本在敲美国市场的后门”而恼火时，日资又流向美国工厂少的中部和边境地区。1980年美、日贸易逆差122亿美元，到1986年则上升为586亿美元。

纵观愈演愈烈的日、美贸易摩擦，日方表面上逆来顺受，实际上是步步进逼。这就是名符其实的“以柔克刚。”

诚实商法 (Loyal commercial tactics)

商战成功的第一要素是诚实。诚实象树木的根，如果没有根，树木也就没有了生命。因此，每一个经营者都要树立起为顾客着想的正确经营观，这比玩弄花招重要得多。

日本证券公司的创业者，小池银行和东京瓦斯公司的董事长小池国三，就是以诚实起家的一位企业家。小池 13 岁时背井离乡，在一个小商店做店员，同时，替一家机器公司做推销员。一次，他推销机器十分顺利，半个月与 33 位顾客签订了合同。以后，他发现他卖的机器，比其他公司出品的同样性能的机器价格昂贵。这时，他想与自己订约的客户如果知道了，一定会感到后悔。于是小池立即带着订约书和定金，用了三天时间，逐户进行老老实实的说明，请客户废止合同。这种诚实的作法，使客户深受感动。结果，33 户之中没有一个废约。同时，加深了对小池的信赖和敬佩。

诚实具有惊人的魔力，它象磁铁一样具有无形的吸引力。客户就象小铁片被小池吸引了，纷纷前来与他订货。不久，小池就创立了山一证券公司。

以亏钓盈 (Benefit through losses)

多数的消费者对商品的价格极为敏感，一般都希望付出较少的货币，获得较大的物质利益。针对这一求利购买动机，以小金额商品的亏损，来换取顾客的“安全感”和“信任”，使顾客放弃畏惧心理，购买较昂贵的商品，也是创业的一法。

美国加利福尼亚州，有一位叫 D. T 的青年人，是做家庭用品邮购业务的。首先，他在一流的妇女杂志上刊登了邮购“一美元商品”业务。其商品都是有名大厂商制作的实用品。这些商品价格有 20% 低于一美元价值，而 60% 进货价刚好是一美元，还有 20% 虽然进价高于一美元，也按一美元出售。杂志一发行，订购单就象雪片似的飞来。他并没有什么资金，靠把顾客汇款取出来购买这样商品。当然，这中间他会有些亏损，但他并不傻，当寄商品给顾客时，再附带寄去“三美元以上、百美元以下的商品目录”和空白汇款单。这样虽然卖一美元商品有些亏损，但赢得了顾客的信任。在下次邮购昂贵商品时，即弥补了一美元商品的亏损，还获得很大利润。

这种以亏钓盈的商法，使他在一年后，即组建了 D. T 邮购公司，三年后的邮购销售额达 500 万美元。

拿到五十万专利金之后 (When 500,000 yuan patent value are gained)

1951 年，王安发明了磁线记忆圈，他得到了 50 万美元的收入。他决心“要拿这笔钱自己开公司”。

公司最初以“家庭工业”方式开始，主要产品仅是小型案头计算机，但很快就从办公用计算机到小学生用的计算器，应有尽有了。王安是著名的电

脑发明家，“技术奇才”，并且善于审时度势，适应变化。他及时将生产台式计算机转到文字信息处理机方面，制造办公室自动化（OA）电脑系统，新产品不断推出，营业额扶摇直上，事业获得了非凡的成功。1967年，公司公开发售股票时，证券市场上刮起了抢购狂潮，仅十二元五角美金一股的股票，数日间涨到40余美元。王安本人一下子成为拥有五千万美元的巨富，公司的四百名员工也都发了财。仅仅几年，一间门面的店铺已发展成拥有15亿美元和24000名职员，踪迹遍布世界的大企业。公司的营业额从第一年的15000美元增至1984年的22亿美元。

米诺比萨饼经营诀窍

(Secret in managing Milou Pisa cakes)

汤姆·莫纳汉靠送货快捷，建起了一个经营额10亿美元的比萨饼王国。44岁的企业家领导着世界最大的比萨饼送货业公司——多米诺比萨饼公司。

26年前美国只有一家比萨饼店，很快发展成三家。现在，已联合世界各地的代销商建起一个国际经销网。莫纳汉说：“我坚信这一点，想发财就要靠实干。”

多米诺公司经营的诀窍很简单：顾客订货半小时内把货送到。比萨饼店始终处于紧张状态，一大早当订货的电话一挂，比萨饼就被送进烤箱，送货的司机迅速奔向装满热气腾腾的比萨饼汽车。必须分秒必争，送货中容不得拖延。如果不能及时把货送到，那么一切都完了。

莫纳汉忠告说：“要稳妥可靠，坚守一地，手不要伸得太长，并且要把你的地盘尽可能地搞好。在食品业中，如果你全力以赴地做好生意，那你就真是个传奇人物。”

“执死鸡”有文章

(Insinuation of “Zhisiji”)

企业或商店因经营不善而倒闭，便就象一只死鸡一样，让人不屑一顾。在生意场上，“执死鸡”大有文章可作。

在美国，有位专门“执死鸡”的富翁，名叫保罗·道弥尔。有一次他听说一家玩具厂因管理不善而倒闭清盘，当即找到工厂老板，以便宜的价钱买下这家工厂。他首先找出工厂经营失败的原因，然后制订了改造工厂经营的计划，于是按照行之有效的计划重新开工，半年之后，这家工厂由死变活，产量翻了一番，销售利润颇为可观。

百万富婆米儿曼

(Mi' erman the millionaire lady)

发现机会，迸出灵感的火花，联想丰富，作有心人，是创业的诀窍。

美国有位叫米儿曼的女士，她穿的长筒丝袜老是往下掉，如果是逛街或是回公司上班，丝袜掉下来是多么尴尬的事，就算偷偷地拉起来也不雅。她灵机一动，想到这种困扰，其他妇女也一定会遇到。于是她开了一间“袜子

店”，专售不易滑落的袜子。“袜子店”不大，每位顾客平均可在 1 分半钟之内完成交易。从她兴办这个店后，不断扩展新店。目前在美、英、法三国的“袜子店”已多达 120 多家。米儿曼才 30 几岁，已成为百万富婆。

冠军的早餐

(Champion's breakfast)

美国库尔斯啤酒酿造公司，是躲避德国征兵而逃到美国的孤儿阿道夫·库尔斯创办的。在长达 103 年的历史里，这家公司始终经营一家酿酒厂，生产一种啤酒。这种迥然不同的独特啤酒，味道适口，液体明澈，风味不凡，一直得到人们的喜爱。名演员保罗·纽曼曾称赞说：国产最好的啤酒非库尔斯莫属。总统福特和国务卿基辛格也无不不对库尔斯啤酒叫好。美国人一直说库尔斯有神。每年大约有 30 万名库尔斯崇拜者来啤酒厂游玩，或到科罗拉多州靠近格兰德湖的瀑布旅游。据说这是因为库尔斯啤酒瓶和罐上贴有这个瀑布的图案。有的厂商为赚钱，在 T 恤衫和运动服上印上“库尔斯——冠军的早餐”。库尔斯名声如此之大，如果说有什么神的话。那就是它的高质量，而且始终如一。它十分重视酿酒的原材料质量，如水是用纯净的落基山泉，大麦是与农场主订合同特别培养的，蛇麻子大多数是远从德国进口的，再经科学的方法酿成的。为了防止在运输过程中发生变味，也下了不少功夫。如啤酒必须在接近结冰温度装罐，并用冷藏箱运往冷库，由冷库外运也用冷冻车；还要求推销者建立冷冻库，推销人员必须在 3 天之内取出罐装啤酒，以免其独特的味道消失。因选取原料、储存，运输如此严格，增加了啤酒的成本。库尔斯公司公开宣称：尽管库尔斯啤酒的酿造成本是世界上最高的，但它的售价并不超常。库尔斯啤酒确是货真价实，这是它长期受到顾客赞美的主要原因。

小职员为儿子积蓄

(Staff member saves for his son)

美国加利福尼亚州有个麦尔斯，此人无甚特长，是个小职员，其妻康妮在加州大学伯克利分校电气工程学院从事勤杂工作。当他们的孩子 5 岁时，麦尔斯决定让他们的后代接受良好的教育，为此每年从工资中挤出 300 美元储存起来，以支付孩子未来的学费；然而每年这点点的储金是远远无法支付美国昂贵的高等教育费用的，为使后代能有一个较好的职业，麦尔斯夫妇商定准备在股市上碰运气。一天麦尔斯偶然从金融时报上看到了一则关于激光电子公司的诱人发展前景和潜在的巨额收益的消息，康妮从学校的教授那里也得到了关于激光电子公司经营前途的相似观点，于是，麦尔斯夫妇就决定把该公司的股票作为储蓄投资的对象。十年后的今天，这笔未来的教育储蓄投资不仅为麦尔斯夫妇赚够了他们儿子的大学学习费用，而且家里还因此得到了一辆挺不错的福特小汽车。

利普顿茶

(Lypton tea)

利普顿茶是美国家喻户晓、倍受青睐的一种饮料。在 19 世纪末，美国利普顿茶的创始人托马斯·利普顿先生为打开利普顿茶的销路，在报纸上大做广告。宣称：“从未喝过茶的人，可以领取样品试饮。”并向公众介绍饮茶的知识，他确信，只要让美国人品尝到高质量的茶，教给他们贮存和饮茶的正确方法，他们是会爱喝茶的。与此同时，利普顿先生又雇用了一大批人向旅馆、餐馆推销茶叶。还在有大量观众的芝加哥博览会上开设了一个专门介绍茶叶的小茶馆。到了 20 世纪初，利普顿先生又在曼哈顿岛的南端开办了一个茶叶加工厂。经过一番努力使利普顿茶的成本、价格进一步下降，在这种茶的主顾周围滚雪球般地增加了许多新主顾。

男用戒指专门经营者 (Male ring dealer)

美国青年罗杰·艾修，是加州大学的学生。在临毕业前，他发现许多专门出售男用饰物的店铺，仅仅陈列领带夹，胸章和袖扣，不见有男用戒指供应。美国的男人是喜欢配戴各式各样戒指的。因而男用戒指的需求量正在看好。并且，愈是花样翻新，愈是新奇古怪，愈会获得人们的青睐。于是，罗杰把心思放在了戒指生意上。他想：如果把这些戒指与领带夹，手环，袖扣一起出售，一定会引起人们的注意，自然也会带来销路。

罗杰的全部资金只有 200 美元，他首先用它们向几家制造业商购买了价值便宜的六打戒指。每个戒指进价为二美元，转手即以三美元让给零售店，罗杰从每只戒指中获取百分之五十的利润。第二天，他最先委托的那家零售店在展售这些新货后，立即又找上门来催货。因为这种男用戒指的销路实在不错。罗杰第一批进的六打戒指很快脱手。他用所得的现款买进更多的戒指，同时又找了另外一家零售店。自从罗杰干起他独辟的生意后，第一年中每星期可赚一百美元；第二年利润翻番。随着时间流去，他的生意越做越大，一年的纯利竟达数万美元。罗杰·艾修雄心勃勃，他自己开起了商店，专门经营男用戒指，成为一个有前途的经营者。

“冰业大王” (“Ice industry King”)

失败不过是给人以重新开始和更聪明行事的机会。一次老老实实在失败并不是耻辱。

19 世纪初，一位美国人费雷德里克·图德试图创立一个冷藏企业，帮助美国人把食品冰冻起来以利于保存。在尝试阶段，图德亏损了 4000 美元，但他坚持不懈。他采用了新的技术方法，建造了更有效的冰库，使食品的溶解度下降到 10% 以下，一举成为美国的“冰业大王”。

超人的商业才能 (Super talent in commerce)

创业，表面上是商业竞争，实质是智慧的较量。从制造产品到经营以至占领市场，无不是人们智慧的实现。因此也可以说创业是人才之战。

70年代初，王嘉廉已预料到电脑软件市场具有巨大潜力，他向其所在的美国电脑服务社的老板建议和瑞士一家电脑公司合作，在美国成立分公司，推出自己设计的软件。但遭到老板拒绝。于是他便离开该社，自己出面和这家瑞士公司合资经营，推出的 CA-SORT 软件大受欢迎，销路极佳。后来，他将 1976 到 1980 年所获的利润买下了公司的全部股权，独自经营。

1985 年，他用 2500 万美元买下 CGA 公司，这是因他看中了该公司生产一种名叫“最高机密”的电脑安全程序。别的电脑公司都讥笑他出价太高了。但仅一年，光出售“最高机密”程序，他就赚了 3600 万美元。王嘉廉就是这样凭着自己的超人的商业才能，不断买进和开发新产品，并建立一套高效率的软件产品销售服务网，使“电脑伙伴”迅速成长，创造了庞大的企业王国和惊人的财富。

投资奇才巴菲特的秘诀

Secret of Bafet the investment genius

《福布斯》杂志称巴菲特是全美国 1996 年最富有的人。其家产估计有 130 亿美元。他控有伯克希尔·哈撒韦公司 45% 的股权，拥有所罗门、可口可乐、首都城市及美国广播公司、美国运通、富国银行、华盛顿邮报等多间著名大公司的大量股票。在金融界，他似乎有点点石成金的力量。

1965 年他购入克希尔·哈撒韦公司股票时，每股只有 12 美元。此后股价一直攀升而上，到最高点时曾达 9000 美元。

26 年升值逾 708 倍，成为纽约证券交易所股价升值之最。

巴菲特成功的秘诀在哪里？归纳起来有三点：一是知识丰富，但绝不拘泥于专家之言；二是眼光敏锐，分析技巧高超；三是广泛的交际网和联络网，能长期在商界中保持良好信誉。

巴菲特受过高等教育，最尊崇的是他的老师格雷厄姆“格雷厄姆是著名的经济学家，曾出版过一部股市分析的书，被誉为投资圣典。这部书的主旨是：收购被低估的公司，不要出售，坚持到底。巴菲特显然遵从了这个诀窍，故此他购入的股票，都是长期持有的。但他又决非一成不变的人。在 70 年代，当传播事业和广告界陷于低潮时，巴菲特大举购入了多家公司的股票。他也有违反投资圣典原则之处，如美国广播公司的股价并无被低估。但后来的事实证明他还是对的。这些投资都给他赚了大钱。

他认为有潜力的公司，才会考虑收购。唯一的条件是，该公司必须是高素质的公司，同时他对该公司的来龙去脉十分清楚。所谓“不熟悉不做”，巴菲特很相信这句话。他曾在一次访问中说：“有很多人向你廉价出让美国钢铁、通用汽车的股票，你不用接手经营。虽然这些都可能是很好的公司，但如果涉及太多领域，而你根本不能了解，就最好不要沾手。”

当然，你不可能是多个行业的专家。事实上巴菲特所投资的公司涉及众多行业，他不可能每样都熟悉，但至少他了解该公司的底蕴。对于他投资的公司，即使巴菲特是大股东，也甚少直接插手，多数让原班人马继续经营。

巴菲特的另一个成功的关键是朋友多，敌人少。这跟他乐于助人和不爱炫耀的个性有很大关系。

他曾说过：“投资要理性，不了解的最好不要沾手”。不过有时为了朋友，他也会暂时抛开他的投资哲学。例如，在协助梅菲收购美国广播公司时，

他没有多作考虑，便花了 5 亿美元。梅菲事后说：“他是最伟大的朋友，是那种尽一切能力帮助朋友的人。没有他，我根本买不下美国广播公司”。

巴菲特待人心诚，因而换得朋友的忠诚和信任，这使他在投资上得道多助。

主管人的作用 (Function of the supervisor)

不少企业的成功或失败，都系于企业主管人的关键作用。

美国企业家金姆，使濒临破产的雷明顿公司起死回生便是个典型的例子。在购买雷明顿公司前，金姆做了周密的调查研究，发现这家公司生产的电动剃须刀是当时所有同类产品中最棒的。它销路不好是管理人员不善经营，不晓得怎样去卖剃须刀，因而虽有最棒的剃须刀，却竞争不过其他公司，让人家垄断了市场。于是，在这家公司亏损 3000 万美元的情况下，他仍下决心举债 2500 万美元，把它买下来。经过对雷明顿公司的整顿，重新建立全体员工的信心，想方设法降低产品的价格，停掉了原售价为 34.95 美元的电动剃须刀，推出一种配件较少，售价只有 19.95 美元的新品种，结果，立即在剃须刀市场引起轰动。之后，他扩大在世界各地的行销渠道，并自己上电视，做广告，现身说法，使雷明顿三头剃须刀声誉大振，公司财源大进。

“掌握变化” ("Mastering the changes")

刘门国际公司不过成立了六年，可是发展速度惊人。

1984 年创办时营业额只有 50 万美元，1985 年增至 250 万，1986 年 1200 万，1987 年 3700 万，1988 年 6900 万，1989 年达 8900 万。1990 年约可达 1.5 亿美元。据在美国电脑业有广泛影响的《电脑经销新闻》排名，1990 年刘门国际公司在两个评鉴项目中荣登金榜。这成为美国华裔企业首次获膺的荣誉。刘心远创业几乎是从“0”开始。在加州州立大学学过电脑的刘心远，早就料定经销电脑产品远景可观。

1984 年，他辞去高薪工程师的职位，在纽约市亲戚的一间仓库中以“一个人、一台电话”开创局面。他根据电脑市场变化频繁的特点，迅速及时地组织各类型电脑，供应市场，因而生意做得灵活迅速。刘心远总结说，他的成功在于“掌握变化”的经营哲学。他认为：电脑产品的市场周期非常短，最短的可能只有三五个月，因此如何迅速应变是最重要的。所以，如何在随时的变局中寻找公司的利益，这是美国电脑业兴衰存亡的关键。

华尔街的女巫 (Witches in the Wall Street)

美国纽约曼哈顿区的华尔街，是世界著名的金融中心，世界最富有的街道和投机者向往的乐园。在华尔街的发展史中，曾涌现出无数的风云人物。赫蒂·格林夫人，是其中一位赫赫有名的女性，被誉为华尔街上的女巫。

赫蒂·格林夫人是个精明能干的女性，在马萨诸塞州继承了约 600 万美

元的财产。她不想坐吃山空，更不愿过一般贵夫人养尊处优的生活。她要干一番轰轰烈烈的事业，于是雄心勃勃地只身来到纽约，穿梭于股票交易所经纪人的办公室，开始了紧张的活动。

格林夫人衣着朴素，生活节俭，鼓鼓囊囊的手提包里常常带着充饥的粗面饼干，当然也有各种零零碎碎的纸片，显得着实可笑。然而，正是这个看来似乎古怪的行为后面，格林夫人总是暗暗地进行着百万美元的大宗买卖，表现出了能同那些高明男子进行竞争的智慧 and 精力，也使许许多多其他的股票商望而生畏，甚至破产。格林夫人在华尔街经过几十年艰苦奋斗，忍受了一般人难以忍受的打击和冒险，终于取得了成功。在她 1916 年去世时，财产从 600 万变成了 1 亿美元，成了美国最富有的女性之一。

皮特先生怎样因祸得福？

(How Mr Peter benefit from disasters)

琼斯·皮特原是美国纽约的一名医生，由于以百折不挠的冒险精神在股票市场上频频得手，而成为一名闻名遐迩的股票经营商。

1987 年 10 月 19 日，神秘的股价大暴跌，以迅雷不及掩耳之 19 日这一天就使美国股票投资者损失 5600 亿美元。然而这对有头脑的经营商来说，非但不是坏事，恰恰是个机遇。皮特先生就是这样的成功者之一。他在这场风暴来临之前，看准机会，在股价节节上升之际，抢先脱手，仅 1987 年一年就赚了 20 余万美元。至于皮特先生在股票投机中究竟赚了多少钱，谁也说得不准，据一位了解他的人透露，至少在百万以上。

创建艾宝公司

(Create Aibao Company)

被公认为美国化妆品生意皇后的雅真艾宝，如今制造了一系列以她自己名字命名的化妆护肤用品，在全国各地开设的皮肤护理美容院，超过 500 个以上。她的名字为女士们所津津乐道。一介女流而能创立跨国企业，艾宝的财富以千万元计算，确是一位罕见的商界女奇才。

艾宝天生丽质，裙下之臣大有其人，她却并非一位肤浅的女子，不以嫁得一个有钱丈夫为满足。自小她对化妆技术具有浓厚的兴趣。她 16 岁初中毕业后，便跑到纽约市中心的百货公司应征化妆小姐工作，希望从中多吸收美容的知识，争取工作经验。

艾宝具有创业者宏大的气魄，不会由于眼前的小利益而忘却豪情壮志，既然在工作上无法获得心中所需，她决定自己创业，发展生意，自任老板，把自己所学到有关美容的种种知识，全部发挥出来。

1959 年，艾宝在新泽西州租了一个小铺面，把自己兼任保姆工作中所赚取的 400 美元积蓄，拿来当作投资本钱，以破釜沉舟的精神，不让自己怯懦退缩。她说：“我聘请具有专业资格的美容师长驻店内，教导顾客如何化妆；这种毫不苟且的工作态度，深得顾客的赞赏，业务发展蓬勃。”艾宝突破化妆的界限，使它不再局限于女士们的面部，从发型、衣着，以至脚趾甲的护理，她都服务周到，替顾客省了不少穿着打扮的烦恼，就算他们大掏腰包，从头到脚光顾艾宝名下的货品，也是甘心乐意。所谓“肥水不流外人田”，

一系列的美容化妆用品，使艾宝公司每年的盈利以倍数增加，建立化妆品生意的王国。

会走的商店 (Mobile shop)

在固定地点投资、装修开店，消极等待顾客上门的经营者，已赶不上时代的发展了。应该出去积极争取顾客，才是先进的新时代的经商法。

东京有乐町的“大青年流动商店公司”就是由一台大型汽车做成的流动商店发展起来的。开始，他们把汽车漆上红漆，上写“大青年号商店”，车子外面加以装饰，车内的玻璃柜排放优雅，加以音响设备配合。在任何地方，只要停车就可营业。只四年功夫就盈利可观。发展成为购进汽车加以改装，然后出售这种汽车商店的公司。他们还负责进行经营指导。现在日本许多人买了他们的车子，到处都有“会走的商店”，为社会、为消费者提供服务。自己也获得了丰厚的利润。

独出心裁的“艺术搬家公司” (Peculiar "Art House - moving Company")

在一般人眼里，某些笨重而简单的服务行业是不会赢利的，更难打入商业市场。可是，如果稍动脑筋，在服务方式上做些文章，就不愁战胜竞争对手。

日本的一名妇女，名叫寺田千代乃，为了挽救大夫的货运业，独辟蹊径，创立一家搬运公司。起初她的想法招来了其它人的不信任和嘲讽。因为在他们看来，搬家业是项没有出息的行当，更何况一个平庸的女人，如何能拯救丈夫的事业？

但寺田千代乃不为人言所动，决心闯出一条新路，一定要在激烈的商品服务业中打出一片天地。她把自己的搬家公司命名为“艺术搬家公司”，拓展了服务的广度和深度。比如在为顾客搬家时，公司不仅代搬行李，还免费提供家具除虫服务，同时负责新居的清洁工作。他们准备了香皂礼盒，代乔迁者向新旧邻居问好。他们备有双层运输汽车，既搬家具，又送顾客。如今，“艺术搬家”在日本各地设立了55个办事处，另有5个海外分支机构。独出心裁的谋略终于赢得了商战的胜利。

快速送书服务 (Speedy book delivery service)

日本是一个发达国家，吃喝玩乐都很方便，买书却有点麻烦。据统计，日本一年出书3.6万种，共4.8亿册，平均每天约有100种。

大和运输公司，首先在日本西部的冈山县创办了一家快速送书公司，并以该县为实验区。从东京运来的书籍，翌日便可抵达这里。

由于这种新式快速服务深受读者欢迎，迅速推广到全国。一年间，大约有15家这种服务社诞生，形成了一股快速送书服务热潮。

这些快速送书服务社提供的服务大同小异。漫画和英文书除外，其它书

籍，即使是廉价的袖珍本，只需通过电话，传真机或明信片订书。如有存货，两三天内便送到。而到书店去订购，通常需引颈而待两三星期。

服务收费并不统一，有的一次收 500 圆，册数多少不论，最便宜的大和公司，全国一律收费 300 圆。这三五百圆，在日本只能买一杯咖啡。对住乡下的人来说，这笔服务费比坐火车到城里买书的交通费不知便宜多少。

大和送书服务社每天约有 500 名读者订书，每人大约订 3 本。其他服务社也取得相同的业绩，说明这类服务深得人心。日本人工费用高，即使取得这个成绩，赚钱仍困难，不过日后可望生意更兴隆。因为享受过这种服务的人会再次光顾或代为宣传。

看准了的事就不要怕

(March forward along the right road)

号称“石油大王”的美孚石油公司创始人约翰·洛克菲勒是美国极富于创业精神的第一代企业家。早期，他曾经犹豫不决地投资 5000 美元用于炼油厂，但他很快就发现，炼油厂是控制石油工业的关键。于是，他马上用 70000 美元资金建立了一个大型炼油厂，并于 1870 年宣告成立美孚石油公司。在不出两年的时间里便把他所在家乡的 25 家炼油厂中的 20 家吞并了。在石油工业的混乱年代，洛克菲勒又以强硬手段控制了美国 90% 的炼油业，全部的主要油管干线以及宾夕法尼亚铁路的全部油车。洛克菲勒终于实现了把整个石油业垄断起来的梦想。他的经验是他常说的一句话：看准了的事就不要怕。

日本的中国菜大王

(King of Chinese dishes in Japan)

迎合现代人口腹之欲，吸引成千上万的人，满足他们吃的需求，会赚到令人吃惊的财富。

日本小泉财团的主将一小泉一兵卫在 1960 年到美国旅行时，结交了一位台湾的退役将军。这位将军在一次聚餐时对小泉说了想吃中国菜的愿望。

这番话十分平常，本不值得一提。但对小泉却有很大启示，使得他成为一位举国皆知的名人。

小泉当时想：“色香味俱佳的中国菜任何人都对它垂涎三尺，我该为满足日本人的口福尽力。”

小泉动手在东京上野盖了一栋同时可供三千多人吃中国菜的东天红食堂。里面挂有中国宫灯、字画，布置得古色古香，令人有置身于中国古代宫殿的感觉。他又一口气在全国各主要都市开设了十间规模宏大、装饰相当讲究的东天红食堂，并雇中国名厨来做各种中国名菜。这样，想一饱口福的人士便从四方涌来，每天高朋满座。一眨眼之间，小泉成了名副其实、人人皆知的日本的中国菜大王了。

女超人

(Superwoman)

1951 年，森英惠筹集资金，买来 3 部缝纫机，雇了几名工人，在东京一

家鸡蛋面店的楼上开设了她的第一个工作间。英惠又给它取了个吉利的名字——日吉屋。不久，英惠又决意把工作间迁到较繁华的大街上。这一年，日本的伊东绢子在世界美女竞赛中入选第三名，日本人从此开始重新注重穿着打扮。与此同时，大批的外国尼龙布料涌进日本，服装业空前发展。

森英惠别出心裁地在商店门口开辟新橱窗，里面放置着身着摩登时装的人体模型。不仅日本人，连驻日美军将校的夫人也频繁出入这家时装店。

接着，森英惠又向电影服装发起进攻。那时日本电影业正处于黄金时代，演员对服装的需求日益增加。日本各大电影公司便慕名而来，因此送了她一个“女超人”的雅号。

为了吸引电影明星经常光顾，森英惠又想出一条主意：免费为电影明星制作服装，但要求她们担任日吉屋时装表演会的主持人，并即兴演唱。此举果然获得极其满意的效果。

森英惠俨然成了日本时装界的明星。

活用人际关系

(Flexible application of human relationship)

高木悟郎是一名印刷业务承揽者，他没有一架印刷机，也没有一个铅字，说明白点，他只是个印刷捐客。然而他的生意却做得不错，他到处去找客户，把生意送到印刷厂去，从中赚取二成佣金。他的佣金并不是赚顾客的，而是在“批发价”和“零售价”之间赚取差额利润。

委托偏客联系印刷，费用可以比市价便宜，这就是高木赢取顾客芳心的主要原因。他自己赚了一手，顾客也占了便宜。至于印刷厂呢？由于捐客的照顾，他们可以少请几个业务员，并且生意又稳当，何乐而下为呢？

高木住郊外，他在市中心租了一个办公室，月租 7000 日元。他请了一位小姐专门接电话。当然最初做生意连这个费用都可以节省。而且象他这种专靠人际关系赚钱的人并不需要什么华丽的办公室。

高木成功的秘诀无他，忧是广结善缘，活用人际关系。他结交了许多朋友，这些朋友分散到各个公司，因此各个公司的生意就介绍给他，他的顾客还会介绍其他顾客。如此朋友越来越多，顾客也就越来越多，生意自然越做越大。

他的生意简直不需要什么本钱，他的本钱，就是那无形的资产——人际关系。因此高木说：“自立开业无须本钱，只要有人际关系。”

巧用二手货

(Ingenuis application of second hand commodities)

现代是一个大量消费的时代，人口流动频繁的时代。

美国、日本住在城市里的人，平均二、三年就搬一次家。许多人一搬家，就把半新半旧的制品统统卖掉，到新住所再买新的。

日本大一商会董事长大泽隆介，十年前开始大批买进二手货，然后稍加修理，让它焕然一新再出售，一治电视机售价 8000 日元左右，洗衣机 3000 日元左右，冰箱 8000 日元左右。这样差不多可卖到收购价的 10 倍至 20 倍。

大泽现在东京地区已拥有 4 家连锁店。一年的营业额比十年前高 40 多

倍。

“以铁攻铁” ("Attack iron with iron")

日本三洋电机公司的技术员大川进一郎在三洋公司开发新型冰箱成功时，领到一笔为数可观的奖金。开始，他用这笔奖金开设一家“大川保龄球馆”，但保龄球馆生意清淡，不得不停业。后来，他把保龄球馆改头换面做为食品销售中心。他的食品销售中心又因隔壁有家中内食品廉价商场，而时时受到威胁。

进退维谷之际，一个新的意念涌上心头。“好！我决定以铁攻铁，以生鲜食品对抗生鲜食品，瞧吧！我一定要超过他。”

中内廉价商场是把生鲜食品装在袋子里卖的，它的价格整天都不变。

大川从报纸上得悉：“美国各大城市百货公司都在竞相实行减价半天的销售法，结果冷“清”的店面就显得热闹无比。”大川受到启发，就把各种肉类、果蔬摆在店面让顾客任意挑选。鱼、肉、蔬菜时间一久就减价出售，早晚的价格有很大差异。

大川的食品销售中心生意越来越好，顾客时常挤得水泄不通。隔壁的食品商场终于被他击败。

自杀与发财 (Suicide and fortune)

在美国，平均每 35 分钟，总有一人自杀。

伟大的心理学家阿德娄宣称：人类最奇异的特征之一，是那种可以把减号变成加号的能力。

日本的酒悦公司是以制造驰名于世的福神渍罐头（一种什锦八宝酱菜）而闻名的。

这家公司的创业者山崎理左卫门，在 200 多年前，曾因经商失败，经不住打击，失魂落魄地伫立在河边想投水自尽。

这天刚好该地举行丰年祭，河水上飘浮着莲藕、人参、生姜、丝瓜等生菜。他看着看着，突然想：让这些生菜白白流走，实在太可惜，该想个办法利用它才是。原来想一死了之的山崎，这时却产生了非活下来大干一番不可的念头。他无神的眼睛发亮起来，心境也逐渐开朗起来……他急忙脱下衣服，毫不犹豫地跳进河里——但并不是要自杀，而是把河中所有的生菜都拾起。回去后，他把这些生菜切碎做成酱菜，做起不要本钱的生意来。

这种酱菜风味特佳，吃过的人赞不绝口。就这样，生意越做越大，山崎发了大财。

“麻婆豆腐王”

(Ma Po brand bean curd king)

这是日本人自己说的——“如果没有陈建民，日本人便吃下到麻婆豆腐”。

65 岁的陈建民是香港人，也是日本最著名的“赤坂四川饭店”的大老板，在日本是个家喻户晓的传奇性人物。

34 年前，陈建民只是个 30 来岁的小伙子，血气方刚。他与两个朋友，怀揣 200 美元，从香港飞赴日本闯天下。

200 美元很快就花光了，他们被迫迁出便宜的小旅馆，流浪街头。寒风刺骨，漫天大雪，三个年轻人在东京车站，缩成一团，熬过长夜。陈建民他们在东京找了一个多月，才象发现新大陆似的，找到了一间“中华料理店”，找到了一个能说普通话的中国人。虽然这家“中华料理店”卖的是北京菜而非四川菜，但他乡遇同胞，分外兴奋。“中华料理”的老板在他们的哀求下，同意将他们留下。

初时，这位老板希望陈建民放弃“又辣又难接受”的四川菜，改学做“又香又好吃”的北京料理。但性格倔强的陈建民认为四川菜是最妙的，麻婆豆腐是最好的，宁愿洗碗洗碟，擦地抹台，也不肯改行。与陈建民一起到东洋的两位朋友，则向北京菜老板屈服，改当厨师。他们安于这份工作，陈建民不久却离开了北京菜馆，独创天下。最后，陈建民发迹了，他的朋友迄今却仍寄人篱下。

在北京菜馆当杂工期间，陈建民三餐不忧，生活安定，所得的薪金，一分钱也不敢乱花，全部储蓄起来。一年之后，对东京地头比较熟悉了，身边也有一万多日元的积蓄，他就自己干起四川菜大排档来了。

陈建民买了锅，买了刀，制造流动车，挂起小招牌，每天晚上在东京车站的旁边营业，卖麻婆豆腐，推销他的香辣四川食品。但是，欣赏的日本人并不太多，小本生意惨淡经营，而且遇到警察扫荡，他这“非法移民”，还得四处“走鬼”，十分艰难。

现在，陈建民真的发迹了，他在日本全国拥有 15 间规模很大的菜馆，建立了令人羡慕的“建民四川料理帝国”。据专家估计，他目前的身家超过 100 亿日元（约为人民币 24 千万元）。

陈建民之能在日本家喻户晓，并不在于他的财富，而在于他的创业精神。他不但是一位大老板，还是一位亲力亲为的大厨师。为了将麻婆豆腐推广到狭窄的日本国土上，他在 20 年前就已当上了 NHK 国营电视台一个叫《今日之料理》节目的主持人。说来好笑，陈建民在日本住了 30 多年，竟然还只懂得几个日文单词，不能讲流利的日语。他上电视教日本人做四川菜，还得由心有灵犀的日籍夫人太座洋子担任翻译。

年轻的陈建民，当初心中只有四川菜麻婆豆腐，今天，他的胸怀更加广阔，除了四川菜，他还研究北京菜、上海菜、广东菜，以便在他的电视节目中，广泛推广“中华料理”。

耐性与成功

(Endurance and success)

日本矿山大王古河市兵卫，小时候做豆腐店工人，后来受雇于高利贷业者，当收款员。因工作表现优异，几年后就被提升为经理。

明治初期，经济形态转变，物价暴跌，商品滞销，古河的雇主豪商小野祖也没办法避免倒闭的厄运。

这时古河就毫不吝啬地把自己的私产全部拿出来替主人还债。为此轰动天下，被人称为“奇人”。

两年后，当古河买下废铜矿——足尾矿时，第一银行董事长涩荣一自动不要担保借给他 1 万两金子，作为经营铜矿的资金。这是因为古河替主人还债的义举，换来了涩荣的信任。

这个铜矿是早已被人遗弃的废矿。因此，他一进行开掘，世人就开始嘲笑，视他为疯子。

然而他有的是耐心和不怕打击的倔强意志，世人的嘲笑是不足以打击他的。可是，一年过去了，二年过去了，却不见铜的影子，资金一天天在消耗。

他一点儿都不气馁，面对困难，咬紧牙关，抱定死在矿山的决心。跟矿工们同甘共苦，惨淡经营，4 年如一日。1 万两金子几乎要化为乌有时，苦尽甘来，铜，终于挖出来了。完成了别人认为不可能成功的事。

古河成功的秘诀是忍耐。

方便面之父

(Father of fast noodle)

方便面从诞生到现在，整整 30 年。方便面一如“麦当劳汉堡包”一样，几乎征服了世界。在日本，一年方便面销售 45 亿包，平均一天 1200 万包，平均每个日本人每年吃 40 包。而在全世界去年销售方便面 130 亿包，为日本的三倍。

说起方便面的发明人，亦即“方便面之父”，乃是今天日清食品公司的董事长安藤百福。安藤百福原名吴百福。1910 年出生于台湾台南县，1933 年移居日本，现年 77 岁。

30 年前，他想，日本人平时最爱吃拉面，为什么不可以用快速方法煮熟呢，安藤的想法经过努力，一再试验，搞成了第一种方便面：“方便鸡面”，由于 30 年前日本当时正在经济起飞，工人、青年、学生、白领阶层都把时间用在工作、加班、苦读、苦研上。有了这种“方便面”，办公室，课室内即可就餐。“开水一冲，等三分钟”，就是一碗热腾腾的方便面，连面带汤三扒两拨，便可果腹。于是人人吃方便面。白领、蓝领阶层和学生的公文包、书包之内都收藏着一两包，日本人的传统，上班、入学携带“便当”（饭盒）和饭团子。后来逐渐为方便面所取代，最后，连主妇也欢迎，因为可以节省功夫。家里常备几包这种食品，真到紧急时刻，确能发挥作用。

方便面在 1958 年 8 月面世，当时正是东京电视高塔完成之年，外国游客增加。人们称这种脱水方便的食物叫“魔术面”。推出两年之后即出口外销，碰到东南亚地区都是吃惯面食的，一试之下，果然人受欢迎。于是争相生产，这种面既无秘密，也没有什么“专利”，一看之下就能“照办”。亚洲各国和地区纷纷制造。时至今日，北美洲的美国、加拿大、西欧各国的四方人家也都有了这种食品。

开创摩托车王国 (Create motor kingdorn)

日本有这样一家公司，世界上每 4 辆摩托车便有一辆是这家公司生产的，它也是汽车制造业的三鼎足之一，而且有独占鳌头的趋势，可谁能想到，这家号称“王国”的公司，30 多年前还是家不值一提的小作坊，而且创立者竟是位既无背景又无本钱的铁匠儿子本田宗一郎。

1922 年，宗一郎 15 岁时，从杂志上看到东京一家修车行招收徒工，他立即前往应试，结果被录用了。本田来到这家技术商行说是学手艺，于的头一件事却是替主人家带孩子。第二年，东京发生了大地震，为了抢修车辆，修理行的工人全部出动。直到这时，本田才头一回骑上摩托车。后来他在修车行学到一些技术，当了一名机械工。本田学艺满师，开始了修理车辆的业务。随着年龄的增长，本田宗一郎成了汽车迷。

1936 年，本田驾驶一辆福特四型赛车参加比赛。赛前，本田正在装配新式跑车，借此机会他把自己那辆福特四式赛车加装上一架超速加油器，又把汽车引擎右移 10 度，使重心与跑道平衡。快到终点时本田突然以每小时 75 公里的时速从其他赛车后面向前窜出，抢得第一名，从此，他与汽车摩托车结下了不解之缘。

第一个股份制公司 (The first stock company)

追溯股份公司的历史，就知道它的产生比股份银行还早。历史上第一个真正以股份制度建立起来的公司是 1581 年英国人成立的“利凡特公司”，又称“土耳其公司”，该公司在集资入股时，采取的是公开招买股票的方式，谁买了公开的一份股票，谁就获得了公开成员资格。

1862 年英国颁布了股份公司法，使得股份公司得到了飞速的发展。

1873 年英国股份公司已达到 1234 家，仅 1897 年一年中新创立的股份公司就达 5148 家。此后，欧洲资本主义国家及后起的美国、日本等资本主义国家，其公司形式的出现也与股份制结下了不解之缘。

五英镑的本钱 (Five-pound capital)

美国马狮公司创始人米高·马格斯，19 岁时，为了谋生离开了饥寒交迫的家乡，迁徙到英国。

列斯是英国北部的一个城市。当时，在英国工业革命的推动下，这里的纺织工业和其他消费品工业蓬勃兴起，大批劳动者从农村涌入城市，形成了广大的消费市场，百货零售业应运而生。从事百货零售业，一不需要专门技术，二不需要太多的本钱。这种情况正适合米高谋生的需要。

米高渴望做一个百货小商贩，但是他连一点本钱都没有。正在踌躇中，有一天，他漫步街头，遇到了一家百货批发公司的经理刁贺斯特，便走过去和他搭讪。那位经理看到这位陌生的年轻人很有趣，便带他到公司去谈话。米高说，他很想找份工作，但是身无分文。经理说，可以借给他五英镑作本

钱，做百货小贩。米高问，是否可以让他用那五英镑来购买公司的货物。公司主席欣然答应。

就这样，米高把从公司主席那里借来的五英镑，拿来做本钱，做肩挑小贩，每天从那家批发公司进货，批些针线、纽扣、带子、袜子一类货品，到列斯附近的农村、矿区和约克郡的峡谷里去挨门挨户叫卖。

1884 年，他在列斯露天市场开设了一个小摊子。就是在这里，米高很快地摸索出一套崭新的经营手法。那就是：把货物全都标价，并且把标价一便士的货物放到一边，挂出一个牌子，上面写着：“不用问价钱，全部一便士。”米高把商品陈列公开，明码实价，挑选容易，这些做法，很快受到劳动阶层广大顾客的欢迎。虽然他的售价毛利极低，但是由于坚持薄利多销原则，他的经营业务蒸蒸日上，很快地发展了起来。

到 1890 年，年轻的米高已在五个城市开设了五家廉价货摊。这五家货摊，全部以“不用问价钱，全部一便士”同一个口号经营。此后的两三年间，他的经营业务又有了新的发展，先后增设了几家货摊和商店。至 1907 年，马狮公司共拥有 60 家商店，遍布全英国。

一位熨裤子的少女 (Trouser-ironing girl)

在伦敦有一位漂亮的少女——伊玛娜，选择了一个让人意想不到的职业——熨裤子，而且是当场脱裤当场熨。

每天清晨伊玛娜带着她心爱的熨斗和熨板，兴高采烈地来到滑铁卢火车站，准备接待讲究服饰整洁的乘客找她熨裤子。会计师、律师以及各行各业的行政人员都很喜欢伊玛娜的服务。

34 岁的广告公司行政人员瓦格纳说：“伊玛娜小姐熨过我的裤子后，我感觉到自己好象焕然一新。”起初，他没穿裤子站在繁忙火车站的中央，感到有点儿滑稽和尴尬。时间长了，他觉得成了例行公事。象瓦格纳这样的乘客很多，因此，伊玛娜的熨裤子工作还十分繁忙，收入自然不薄。

聪慧过人的骆文秀 (Ingenious Luo Wenxiu)

大凡企业家的成功，都在于聪慧过人，审时度势。

骆文秀聪慧过人，以开拓者的敏锐眼光和果断气魄，跻身于马来西亚实业界。

骆文秀对汽车有着特别的感情。他创业之始，以修车为主，兼营旧车翻新的买卖。40 年代后期，他的企业扩展为代理英国出产的摩托车。

60 年代后期，他转向与日本本田公司签订长期代理权，控制了马来西亚的大部分汽车市场。后来，他又引进日本的先进技术和设备，开办了马来西亚第一家汽车和摩托制造厂，为发展马来西亚的汽车工业立下了头功。经过 20 多年的不断进取，现在 90% 的设备都靠自己制造了。他创办的“东方企业有限公司”，已发展成为马来西亚首屈一指的汽车和摩托车制造、装配和销售的大实业集团，属下拥有数十家子公司，年产汽车和摩托车 20 多万辆。

丹斯里，是马来西亚国家元首授予功德兼备者的一种很高的荣誉勋衔。

能荣获这种勋衔者寥寥无几，然而华人骆文秀就是其中之一。

女人酒店 (Women's hotel)

踏入伦敦的丽芙酒店，你一定很快发现一种十分奇怪的现象——看不见一个男人。

很多女人发现这间酒店是天赐的乐园，这也是这间酒店大受欢迎的原因。在丽芙酒店，性骚乱，窥视和单刀直入的挑逗，是无任何用武之地的。这幢四层高的维多利亚时代建筑物，已成为英国唯一的一间女人酒店。

丽芙酒店只开业几个月，但已大获赞赏。酒店的老板卡露，曾是一名教师，但她放弃了教育工作，去实现做老板的雄心，她对单身住在酒店的女人的期望和要求，了解得很清楚。在这方面，她有第一手的经验。她说：“一个女人单独入住酒店，经常会惹来怀疑的眼光，不是被视为妓女，就是被当作勾三搭四的荡妇，而且经常受到差劣的服务。酒店的大堂挤满男人或男男女女，对一个正经的女人来说，觉得很不自在，很不舒服。我所接触过的很多女客人都说，她们住在那些男女混杂的酒店里，通常是在房间里进餐的。”

为了办好女性酒店，卡露丢掉了教鞭，攻读酒店管理课程，然后用6个月的时间在几间酒店工作，吸收实际的经验。

丽芙酒店开业后，生意不俗。卡露希望她的住客有一种安全感，不会受到任何性骚扰。现时看来，她的这项经营是成功的。

采用平均成本法发财 (Make fortune via average cost)

有一个关于新英格兰州一位消防队员的著名的故事：50年代，当地的一家塔姆布兰茨公司（当时叫塔姆派克斯公司）所属的工厂正处于高速发展时期，这个消防队员并不十分了解工厂的发展前景，他所知道的只是，除非他和他的家庭一步一步地获得成功，否则他们的财富就不会得到增加，基于这种想法，他们一家人向那家工厂投资了2000美元。不仅如此，在其后的12年间，他们一家人每年都向该厂投资2000美元。到1972年，这个消防队员就成了富甲一方的百万富翁。这个消防队员之所以能成功，一方面他幸运地选中了塔姆布兰茨公司的股票，另一方面他使用了一种股票投资者常用的投资方法——平均成本法。

平均成本法又叫平均资金投资计划法，它是购进股票的一种常用法则，采用这种方式购股票，使购买股票的平均成本低于股票的平均价格，确是一种生财有道的方法。

致富奇才辛克莱 (Sinclair the fortune-winning genius)

致富之道，五花八门，各不相同。今年46岁的英国电子专家，电子公司总裁克莱夫·辛克莱，集科研发明与企业经营于一身，在不太长的时间里，便跻身于英国的首富阶层，被称为当今世界的一个“怪杰”。

辛克莱出生于 1941 年。他小时被誉为“数学神童”，4 岁时能敏捷地做出简单的算术题，10 岁就学完了预备学校的全部算术课程，13 岁时就接触电子学并能自己装配收音机。17 岁时，他决定不去上大学，而想当个科技记者。但他很快又改变了初衷。4 年后，即在 1962 年，他告借了 125 美元，独自开办了“辛克莱电子公司”，专向半导体业余爱好者邮售次品晶体管。

辛克莱开办公司之初，资金少得可怜，他自己既是老板又是推销员，既是研究员又是生产者。但他对电子技术具有特殊的才能。他经过独创性研究，发明了一种体积小于火柴盒的“火柴盒式收音机”，使公司生意霎时兴旺起来。这时，他不得不招集一批员工了。他招集的人员，都是与他志同道合的“电子迷”，大都是没有技术职称的自学成才的青年，共同研究制造，推销扩音器和音响设备。1967 年，他把公司迁移到剑桥，年营业额已达到 25 万美元，享有家用电器小型机开拓者的盛誉。从此，辛克莱运用奇术，迅速致富。

脚夫转瞬成富翁

(Footman wins instantanious success)

18 世纪初，在密西西比河流域，一个名叫约翰·肖的苏格兰赌徒、冒险家成立了一家密西西比公司，负责美洲大陆密西西比河流域法国属地的开发。公司开创时，计划发行一亿法郎的股票，每股 500 法郎，共 20 万股。刚开始，公众对该公司不甚了解，因而对其发行的股票不感兴趣，股票价格一度跌到每股 300 法郎。为挽救这一困境，肖公开宣布，半年后他愿以 500 法郎一股的价格购买愿出售的股票。同时，他又运用各种贿赂手段，从政府那里得到许多贸易特权。更有甚者，肖假意宣布要借给政府 15 亿法郎，以帮助政府偿还国债，并决定凡购买该公司的股票可以采用分期付款方式。通过上述种种欺骗手段，公众皆以为该公司实力雄厚、生意兴隆，如投资该公司股票有大钱可赚，于是纷纷踊跃抢购，使得该公司的股票价格在短期内直线上升，最高时达 1.8 万法郎一股。

当时，一个名叫麦脱斯的脚夫，穷困潦倒，家徒四壁，每天累死累活赚的钱，还不够养口，更谈不上有余钱来买卖股票了。但麦脱斯先生不甘心一辈子受穷，总希望发一笔意外之财，机会终于来临了，当麦脱斯先生看到很多人在密西西比公司的股票价格猛涨过程中大发其财时，再也沉不住气了，于是他千方百计向他的主人借了钱，并遵照主人的吩咐，以 8000 法郎一股的价格买进 250 股，马上又以 1 万法郎一股的价格卖出，转手之间就净赚了 50 万法郎。这大大鼓舞了麦脱斯先生，他用赚来的钱又经过几次买进卖出后，一个一文不名的脚夫成了一个腰缠万贯的“百万富翁”。

时装设计先驱

(Fashion designing pioneer)

在法国以外的国家，有四个法文名字最响亮。它们是埃菲尔铁塔、夏尔·戴高乐、皮尔·卡丹及马克西姆餐厅。

一向以经营马克西姆餐厅和时装而闻名于世的皮尔·卡丹，是世界经济强人中的佼佼者。他不仅是驰名世界的时装设计师，也是目前世界上知名度

最高的餐馆经营者之一。

卡丹最初在经营剧院遭到失败后，改行做了一个地位低下的成衣商，工厂设在巴黎歌剧院附近的一座五层楼上。凭着他极为丰富的想象力和了解市场需求的本领，终于设计出许多款式新颖的独特时装。

1950 年，他在巴黎开设了一家戏剧服装公司。到 1959 年他已成为巴黎第一流的服装设计师。他设计的服装一向以样式新奇、做工精细、质地华贵而取胜。例如他在 60 年代末期曾推出一套妇女秋季套装，就是以样子新、料子柔、做工精而成了年轻太太、时髦女郎的抢手货，一时成了轰动巴黎的新闻。由于他的服装设计总是喜欢创新，故曾遭到同行们的妒忌和抨击。他对记者说：“我已被人骂惯了，我每次创新都遭到辱骂。但是骂我的人，常常学我所做的东西。”早在 1955 年，他就因创新而不容于同行，并被逐出了巴黎时髦女服行业——辛迪加。然而服务设计并没有因此而窒息，而是更快速地发展。他也没有因此而气馁，而是继续不断地追求创新。今天法国设计的时装已驰名世界，皮尔·卡丹无疑是先驱者。

德国专家格里希治厂有方

(Able management of German expert Griche)

人是企业的主体。充分发挥人的作用，可使企业兴旺发达，永葆活力。

1984 年秋，应有关方面的邀请，西德 65 岁的专家威尔纳·格里希担任中国武汉柴油机厂厂长时，该厂管理相当混乱，产品质量在全国同行业中“坐未排”。格里希向全厂近两千名干部说：“在我的任期内，要把柴油机的寿命从现在的 3000 小时提高到 10000 小时以上，并打入国际市场。”

格里希出任厂长后，立即从“龙头”车间的铸铁件质量抓起。不几天，那些不符合图纸要求的加工件，带有锈斑和碰痕的总装件，都被当作质量分析展品，当面示众。他算了一笔帐：仅丢弃的曲轴毛坯，每年要损失 140 万元。他说：“不知各位有何感想？令人惊讶的是，这种状况已持续多年。要是在西方，这样下去，再大的企业也得倒闭！”

格里希身体力行，每天清早第一个到厂，他要求车间主任也这样作。厂质量科科长不胜任工作，其他人也不懂检测技术，格里希发现了几台缸体紧固水箱的螺孔违反工艺要求，立即下令，停工检查，一直查到总装车间，共查出 250 多台，责令全部返工。“决不能这样欺骗用户，我们的目标是国际市场！”他撤换了总工程师和质量科长，挑选了一批有知识、懂专业、责任心强的中青年工程技术人员，担任技术部门的领导职务。

格里希每天在办公室工作十分钟，然后领着翻译，带着笔记本和精密检测工具到车间。这种作风带动了工人认真按工艺要求操作。职工们评价格里希是“65 岁的老人，40 岁的精力，20 岁的记忆”。他上任以来，按厂长负责制权限，实行一整套治厂措施，热心传授技术和管理经验，在全厂职工的配合下，废品率从 33% 降到 13%，整机清洁度上升 90%，杂质由过去的 4400 毫克降为 100 毫克左右，低于国家标准，使柴油机的使用寿命提高了，降低了耗油量。在生产流程上，格里希的生产均衡性规程，改变了过去那种“上旬松，中旬紧，下旬赶”的被动局面。现在日出百台，不仅保证了产品质量，而且，产量稳步上升。他任期两个月的产量和产值均比上年同期增长 3 倍多。

以质取胜 (Back success with quality)

物美价廉惹得众人爱，物美价昂有时也能打开市场销路。

世界上第一辆汽车诞生地——联邦德国的奔驰汽车公司，已有一百年历史了。生产的汽车已发展到 160 多个品种，3700 种型号，但它的年产量却控制在 70 多万辆，其中小汽车只有 44 万辆。而后起的美国的福特汽车公司、日本的丰田汽车公司年产量都在二、三百万辆以上。奔驰公司的营业额已达 400 亿马克。因为一辆奔驰车的售价是一般车的两倍以上，最高售价每辆达 34000 美元，而买主却不嫌其价昂贵，因为它耐用、舒适、安全。买一辆奔驰汽车可以用 15 年不出大毛病。优质使奔驰车获得了声誉。

出新不推陈 (Welcome both the old and new)

西德费伯——卡斯德公司，是世界最大的铅笔公司。这家古老的铅笔公司，诞生于 1761 年。

经历了二百年的风风雨雨，时至今日，作为家族企业的公司囿于老式管理，缺乏开拓创新精神，依赖老产品过日子；公司的前景黯淡，吉凶莫测。在此情景之下，安东可谓是身负责任，受命于生死攸关之际！

安东首先提出要把家族公司办成一家合股公司，他的九个兄弟姐妹允诺其要求，均在法律文书上签字，表示放弃对公司的一切管理权，于是他成为公司集团的唯一全权负责人，并掌握了大部分股票。大权在握、政出一门之后，他设立了由具备商业经验的人组成的顾问委员会，整顿公司的机构和人员，引进大量新的管理者。接着他着眼于产品结构的改革，关闭了亏损的工厂，削减了原有产品品种的一半。他还强调专业化生产，集中精力使公司的老产品高级木质铅笔，机械铅笔在世界市场上遥遥领先。在公司每年生产十亿支铅笔的同时，又推出电脑设计装置，标绘器，化妆品等新产品，拓展业务，以崭新的形象和新的经营方式、方向，生气勃勃地活跃在国际市场上。这可以叫做出新而下推陈。

在继承与发展，守成与创新方面应付自如，频频得手，颇具进展的安东伯爵，以其年富力壮，知识全面和实际能力而深孚众望。

“小虎”斗“猛虎” ("Tiny tiger" fights "violent tiger")

德国是老牌的小汽车生产国，被称为欧洲猛虎。“奔驰”、“大众”等牌号，名扬天下，但今日正受到亚洲“小老虎”南朝鲜的威胁。

南朝鲜“现代集团”总裁宣称，该集团的轿车将在 1995 年前占领 1% 德国市场。为此，它已在德国成立分公司，设 140 个销售点，1991 年已卖出了 4000 辆，预计 1994 年能达 2.9 万辆。南朝鲜已被德国汽车生产企业视为第二个来自亚洲的对手（第一个是日本）。为了打入德国并扩大“地盘”，“现代集团”采取了凌厉的攻势，闯劲十足。

一是不搞先声夺人的广告，而是高薪聘请当地的推销员，将销售商的酬金提高到 18% 至 20%。此举使很多老牌的推销员投身到“现代”麾下。

二是价格攻势。“现代”汽车售价很低，例如它推出的“小马”轿车，1.3 引擎双门的售价只是 1.59 万马克，1.5 引擎的只售 1.99 万马克，比同类的德国“大众”车低出 4000~5000 马克，差距很大；而且还可以分期付款，对顾客很有吸引力。

南朝鲜汽车价格的优势基于低廉的人工成本和研究开发费用。这使它在竞争中占有主动权。

华莱士独创《读者文摘》

(Wallace creates Reader's Digest)

华莱士大学毕业后一心想当个编辑，但总是让人家拒之门外。于是他想先自己拿出个一鸣惊人的想法或作品来，作为受聘的资本。他边查找资料边思考，当他看到有些文章很长时，新的想法出现了：长文章压成短小精悍的文章不更好吗？为什么不能办一份杂志，刊登压缩文章，让人们花最短的时间了解他们想知道的一切呢？创办《读者文摘》的设想日趋成熟，并且准备好了第一期《读者文摘》的样本。

他给好几家出版商去信说明自己的设想，要求的条件很低，只要雇他当个编辑就行，可是人家都拒绝考虑他的意见，他伤心极了。此时他的未婚妻莱拉站出来鼓励他：“别人不于，我们自己干。”在他们举行婚礼之前，从邮局寄出了几千份的征订单，当他们高高兴兴度完蜜月时，1500 份征订单已有回音，莱拉非常兴奋，她告诉丈夫：这些肯定的答复足以说明这个刊物能获得成功。第一期《读者文摘》于 1922 年 2 月问世了。因其简明扼要、内容丰富、可读性强而深受读者欢迎。

1929 年，《读者文摘》发行量达到 21.6 万份，1934 年超过 100 万份，华莱士很快成为美国出版行业的巨富。

小聪明发大财

(Make big fortune through small smartness)

一个 11 岁的男孩，还在读书。可他很想为自己购置一辆自行车，如果办得到的话，给妹妹也买上一辆。可是，偏偏又没有钱。于是，他在课余时间为人家干杂活。打树叶、除草、搞卫生之类的他都干，虽有所获，但距所需资金缺口还很大，无法如愿。天气变冷了，他又干起了替人清理炉灰的活计。一天，地面又积起冰，当他看到一辆汽车颇为费劲地在结了冰的坡上滚动的情形时，蓦然开了窍，产生了一个新的赚钱念头。

他很快在当地报纸上刊登一条广告：圣诞节最佳礼品——炉灰。敬送雪地行车的朋友，有超乎寻常之妙用。本地售 0.15 美元一袋，其他地区售 0.25 美元一袋。这条别致的广告和广告所提及的新奇的礼物，吸引了很多人。订单不断传来。他兴高采烈地到处搜罗炉灰。有个 16 岁的少年打来电话一下子订货四十袋，并打算以每袋 0.5 美元的高价转售出去。他的一个同班同学也大量收购炉灰，还在大雪天到城里最陡的山坡下向驾车人兜售。生意出人意料的好，以致孩子的父母担心兴隆的生意会影响他们的学业而出来干涉。这

使他只得歇业不再干。然而此时此刻，他和妹妹各自都拥有了一辆崭新的英国三速自行车。

故事发生在美国宾夕法尼亚州的怀恩城。在美国，有的小朋友竟靠自己的智慧赚有几十万元巨款。据统计，在 1986 年的财政年度，全美竟有八十万小朋友要交纳所得税。

独具生意眼

(Peculiar perception of business)

生活在现代化城市的人们，都有一种向往大自然的愿望，希望领略湖光山色，求得生活环境的平衡。这一点启发了 54 岁的艾德曼。他原来是个教师，四年前弃教而去，在美国加利福尼亚州开设了一家名为“你的世界中心”的娱乐场所。来到这里的人们，每人每次只要掏十美元，躺在一个特制的床上，戴上耳筒和眼罩，便可以听到一阵阵清柔的风声，浪涛拍岸声和自己怦怦心跳声；眼睛上戴着眼罩则会不时地发射出柔和的光线。如此享受四十分钟后，人们会感到全身上下轻松自在、疲劳和紧张全部消除，因而大受欢迎。艾德曼的成功不能不归之于他独具生意眼。他的生意眼在于迎合了社会需求，所以获得了成功。

“临时工”的意义

(Meaning of "temporary worker")

在没有市场也缺乏可推销的产品的情况下，如何创业？

37 年前，当奥士达发展他的“临时工作服务中心”时，人们对“临时工”所代表的意义还毫无所知。奥士达说：“成立公司之初，除了依靠自己仅有的 5000 元美金积蓄外，还有两个信念：一是美国的经济不断发展，对临时工人的需要是迟早的事情。二是临时工作可以令妇女加入生产的行列。”

自 70 年代开始，美国各地对临时工的需求大大增加。奥士达眼光独到，他以先期组织的公司为这种需求提供了方便，终于成绩斐然。现在奥士达公司名下的临时工多达 24 万名，一年缴付的税款高达 5 亿美元，利润可想而知。奥士达创业的经验是，如果只懂得模仿别人，盲目跟风，自己不敢尝试发展新的事业，无形中是放弃成就大事的机会。他认为，对事业发展前景乐观，加上经过理性分析的冒险，自会成功在望，命运之神也会特别照顾你。

好莱坞蚁王

(Ant king of Holly wood)

在美国好莱坞有一个 74 岁的美尔敦·李荣，靠养蚂蚁而成为千万富翁，被称为蚁王。他估算已经卖出了超过九百万个蚁国，供应的蚂蚁只数难以计算。

李荣养蚁，最初只是出于兴趣，没有赚钱的打算。但是，他住在影城好莱坞，那里的一些电影公司为拍摄电影、电视的需要，必须有蚁群出现场面。电影公司知道李荣养有蚂蚁，于是便向他订购蚂蚁群。李荣见养蚂蚁有利可图，便大力扩展养蚁事业。好莱坞拍摄影剧有蚁群的场面，大部分由他供

应。如有一部片名叫《蚁的王国》的电影，专讲蚁群在核战之后，吃核子废料而成了巨大的怪物。这些庞大的蚁怪是他提供的，他还作了蚂蚁的“造形导演。”

李荣除为好莱坞提供蚂蚁外，还为一些喜欢蚂蚁的家庭服务，他们聘请李荣为他们捉蚂蚁，每年付给他的薪水达十万美元。李荣也为一些学校提供科学实验的蚂蚁。

李荣虽然年事已高，却以养蚁为乐。他认为养蚁并不需要很多劳动，养蚁成本低。据他说：一小块粟米片或一只大苍蝇，足让一箱蚂蚁吃一个星期。李荣认为，养蚁比养金鱼更有趣，蚂蚁有不可思议的智慧。它们也有许多难以解释的地方。有时就象是经过电脑编排似的，每一只蚁在出生时，就注定了它们该做士兵、农夫、护士或守卫。

胖夫人时装 (Fat lady fashion)

拥有 13 间时装店的南茜，四年前在生下第二个孩子后，体重急剧增加，胖了 80 磅。她接受了自己一下子变成大肥婆的事实，却不能容忍四处找不到肥婆穿着的漂亮时装——时髦的新装没有大号码，有大号码的款式则老土过时，与潮流脱节。南茜很生气，一时冲动，赌气地决定自己开一间时装店，专卖为肥婆而设计的时装。

她把店命名为“被遗忘的女人”。因为这是她当时的亲身感受，觉得时装设计家与商人只为身材苗条的人服务，而忽略了一班为数众多的肥女人。当初她根本无经商计划，只一心想亲自设计一些新型款式的肥婆衫给自己穿。因此向老公要了一万美元开间商店，可算是一种发泄愤怒的方式。她那位做肉类批发生意的丈夫心里想，这一万美元是蚀定了。

岂料南茜这一股傻劲，恰恰适应了市场需要。原来有很多肥胖身材的女人，久已渴望这类专为照顾她们需要而设的商店。故此新店开张后，出乎意料地热烈。一年内便又增设两间分店。当然，生意成功，另一因素是南茜的勤恳与奋力，她开始时每天工作 18 至 20 小时，不眠不休的做其“一竿到底”的生意，由设计、生产、零售、批发至抹地清洁，都自己兼顾，辛苦得很。但付出了代价，自然有收获，今天她的“被遗忘的女人”时装公司已有无数分销处：她定期“飞”去欧洲买货，又在美国国内飞来飞去的巡视业务，惬意得很。

触景生财 (Make fortune at the sight)

美国有一位贫困的工人约瑟夫，他不知道怎样能使自己富裕起来。一天，他来到商场闲逛，看到商品均用报纸或白纸包装。灵机一动，产生个想法：如果将它印成彩色悦目的纸张，定能产生新颖美观的效果。既可满足顾客视觉上的享受，又能刺激顾客的购买欲，而且商品本身价值也将因此提高。同时再印上商店、厂商的名号作为广告将是一举数得！

他信心十足地将这一想法付诸实施，经过艰难的历程，终于成立起彩色纸包装公司。又经奋力创业，最后这个公司成为世界上规模最大、利润最多

的一家企业。这位当年身无分文、穷困潦倒的先生，于 40 年后的今日，竟成为拥有 700 亿美元私产的富翁。

“游戏机迷”创大业

("Video game player fan" makes great fortune)

“无论做什么事，不依靠机会的，多半不会出错，但也往往不容易有所成就。”年仅 34 岁的史蒂夫·哈里斯，靠他的嗜好抓住机会，创办了一个 4 万美元的事业。

史蒂夫小时候是个电子游戏迷。当他 8 岁时，他的母亲在当地的购物大商场工作，史蒂夫经常在那里消磨时间，等候妈妈下班，不时从妈妈那里拿些零钱去玩电子游戏。

很快地，他就成为玩游戏机得分最高的人。

15 岁时，史蒂夫就利用家里的电脑设计简单的电子游戏。在念高中时，他开始为一份杂志写电子游戏专栏文章。高中毕业后，他在全国各地已有许多电子游戏的朋友，于是他决定周游美国遍访同好，一面继续写他的专栏文章。此后有两年时间，史蒂夫在电子游戏机中心工作，并开始出版自己的通讯刊物，但赚不到钱。后来，他改变做法，雇用 30 人，出版一系列杂志，指导怎样在玩电子游戏机中获得高分。不久，这些杂志即每月拥有 100 万读者，营业额相当可观。

一番话引出个酒厂来

(Wine factory originating from a word)

中国人张弼士早年在巴城开酒行时，经营欧美各国名酒。那时他就产生一个念头：“什么时候能经营祖国的名酒？”后来，在一次宴会上，听一位法国领事说，法国神父曾在烟台用当地葡萄自制葡萄酒，味道很好。说者无意，听者有心。他跑到烟台考察，了解到当地是葡萄产区，于是当机立断，在 1894 年投资 300 万元，创办了中国第一个葡萄酒厂——烟台张裕酿酒公司。

当时，中国都是用土法酿制葡萄酒，不懂得科学的机械化酿造技术。张弼士请来外国酒师，配备了两个中国人担任助手。外国酒师在发酵配酒时，必叫中国助手走开。有一次，外国酒师喝醉了，才透露了酿造的秘诀。两个中国助手掌握了酿造技术后，张弼士就把外国酒师辞退了。张弼士志在酿造出独具特色的名酒。他和酒师们长期实验、探索，终于酿成色香味具臻上乘的白兰地，还以自己培育的良种玫瑰香葡萄为原料，酿成色如红宝石，气味醇郁，酸甜适口的玫瑰香红葡萄酒；以白葡萄为原料，参照我国传统工艺，加入肉桂、豆蔻、藏红花等药材，酿成有滋补价值的味美思葡萄酒。美酒飘香，酒厂美名天下扬。

互惠互利

(Mutual benefit)

有利的自身条件有时也可顶钱用。

麦凯公司要建一座新厂房，当时它还是一间小公司，新厂房需要 25 万美元，而公司手头只有 17.5 万美元，银行又不肯贷款，公司老板哈维·麦凯（现在已是驰名世界的企业家了）伤透了脑筋，终于想出了一个办法。他找到一个建造商，对他说：“我保证，如果你以 17.5 万美元替我把厂房盖好，我会成为你最好的业务员。未来五年之内，我会充分运用人际关系，替你找到至少五件大生意。我有不少朋友正处在类似我的扩展阶段，我是他们中首先行动的人，他们冷眼旁观，希望我为他们探路摸索，好省下他们的力气。得到现成的经验教训。所以等我盖好厂房后，他们会对我言听计从。你想想，五桩生意可比赚我这一件好得多了。”

建造商终于同意了，但还是要讨价还价。首先，他要收 20 万，其次，要麦凯先替他找好两件生意。

协议达成了。麦凯给建造商做垫脚石，自己也省了一笔钱。

邮购业的先河

(Pioneering in post ordering industry)

美国乡下的一个小火车站，有个叫查米的年轻工作人员。有一次他经办邮包，里面有一批手表，所填价钱比当地卖的便宜很多。于是他灵机一动：“好啦！我应该想出一个不要店铺，可让大家方便的生意。”

邮寄手表成功。他想出了先寄商品目录给客户、客户不必来店也能安心买东西的方法。他雇二位职员，设立了查米通信贩卖公司。不到两年的时间，就成为有 35 个员工的公司了。

不久之后，通信贩卖业就似雨后春笋般出现。不仅是美国国内，世界各国也随之跟进。

现在，有 50 余年历史的该公司的业绩相当出色。

在美国，专做邮购的公司已有 2000 多家。一年间的邮购销售额大约是 20 多亿美元。且销售额逐年激增，有逐渐吞噬小卖店的趋势。

邮购生意是迎合这个新时代的新生意。

华尔街黑人企业家

(Black enter preneur in Wall Stree)

在千千万万的美国企业家中，黑人富商并不多见，所占比重微乎其微。但是，近些年来黑人企业家的成就已日渐引起人们的注视。年仅 44 岁的黑人利维斯便是一位成功的黑人企业家。

利维斯从哈佛法律学院毕业后，在华尔街开设了美国第一位黑人律师事务所，每年收入相当可观，高达数十万美元。自 1984 年起，他决定结束律师事务所的工作而改行从事具有冒险性的收购业。他用当律师所赚得的 100 万美元现金作为资金，首先买进了驰名全国的曼哈顿麦歌时装公司。当然区区 100 万美元是远远不够的，其余的 2400 百万美元是向银行借来的。第二年，这家百年老厂为他赢得 200 多万美元纯利润，当年的收入可望达到近 500 万美元，年利润增长率为一惜。按这样的发展速度，要不了 4 年，他就可以收回全部投资。当年 7 月，英国时装商约翰罗法集团竟表示愿意以 9500 百万美元的高价购买麦歌时装公司。如果利维斯同意的话，这将意味着他用 10 万美

元的资本，取得 9500 百万美元的收益，每年得到 3000 多万美元，每 1 美元的本金获得了 10 美元的利润。这是一个惊人的数字。

不久前，利维斯出价 9.85 亿美元买进了比莱士公司的国际食品部，从此在 31 个国家中的 64 家分公司便属于这位以律师起家的黑人企业家。在这场收购战中，美国著名的万国主通公司，菲伯利公司和时喜雷曼兄弟公司均成了利维斯的手下败将。

目前，利维斯已成为美国最富有的黑人企业家，全国最大规模的黑人企业 TIC 集团的拥有者。他的显赫成就无疑会使众多白人企业家钦佩和赞赏。他为黑人争了一口气。

一本万利

(Win great benefit through tiny capital)

企业经营者总是热衷于开发新产品，寻求新的发展途径。可是，同样是新奇而富有创造性的想法，有的企业因此而致胜，而有的仅仅是想法，并未显出什么效益。

当美国富顿公司董事长乔治富顿看到纽约市每天产生的大量垃圾没有被派上用场时，他想：如果能利用它来制造一些有用的东西，解除城市公害，不是一件好事吗？于是他专心致志地研究，提出利用压缩机将混合有焦油的垃圾压成硬块，用做建筑材料的想法。这个新想法一经形成，他就专门设立了“环境净化公司”，首先制出垃圾处理机，将它安装在处理工场，并在垃圾处理工场的区域内设立数个垃圾收集公司，与每个家庭订立契约，每月支付垃圾清理费 10 美元。这样不仅收入了一笔可观的垃圾清理费，又用这些白得的原料制造出建筑材料，可谓一本万利。

智与囊

(Wisdom)

人才是企业最活跃、最重要的生产力。

美国西部的“硅谷”，有一家苹果微电脑公司，是两个微不足道的大学学生搞起来的，而且是两个没有毕业的大学生。他们从小就喜欢鼓捣电脑，后来就在乔布斯家的汽车房里鼓捣出一种新型电脑，被一个资本家看中，给他们投资。

当乔布斯和奥斯尼雅克在创业时发生资金困难时，马克库拉曾给予热忱的管理指导和资金支持。他帮助这两位初出茅庐的年轻人制定了一份详细的企业发展计划书，自己入股 9 万 1 千美元，并帮助他们从美洲银行搞到了一笔 25 万美元的贷款，还把自己认识的风险资本家介绍给他们，又筹集到了 60 万美元，从而解决了苹果电脑公司的资金问题。为了切实帮助这家公司获得成功，马克库拉贡献出自己在经营管理方面的才能，三人合伙干了起来，并雇用了精明强悍而又脚踏实地的生产专家、美国全国半导体制造商协会主任——33 岁的迈克尔·斯克特当经理，自己当了董事长，奥斯尼雅克当副经理（负责研究与开发）、乔布斯当副董事长，组织了一个高智力、高效率的企业领导集团，为“苹果”的成长创造了条件，为“苹果”的发家立下汗马功劳。

新型电脑生产出来后，很畅销，这家公司从 1977 年开业，到了 1978 年，资产就已达 120 多万美元；到 1979 年，增长到了 11500 万美元；到了 1982 年，“苹果”微电脑公司的固定资产已达到了 54000 万美元。

靠火药发家的杜邦家族

(Dupon family that originated in powder industry)

1820 年，杜邦一家已经是美国最大的火药制造商了。

从皮埃尔·萨姆埃尔的儿子埃莱乌德雷·伊尔内起，这个家族的势力和钱财开始膨胀。埃莱乌德雷·伊尔内在威尔明顿开设了第一家黑色火药工厂。世界上很多地方战争连绵不断，1854~1856 年的克里米亚战争，1861~1865 年的南北战争，两次世界大战，印支战争……，又没有竞争对手可以与他家相匹敌，杜邦一家大发了战争横财。

但是，他们仍不知足。他们以硝酸钠为基础，混合上瑞典人诺贝尔用硝化甘油研制成的甘油炸药，改进了原先的黑色火药，又赚了许许多多的钱。

根据统计，第一次世界大战期间，协约国所使用的炸药的一半，都是杜邦家族所属工厂生产的。

1918 年战争结束后，杜邦家族谋得的利润已超过了 1.2 亿美元。

杜邦家族看到世界上的战争要平息下来，于是他就把手伸到工业生产的其他领域里去。生产钚、合成纤维、著名的杀虫剂 DDT……，由于家族还有“积蓄”，就把通用汽车公司的大部分股票都买了过来。

埃莱乌德雷的儿子亨利·弗朗西斯继承了他的事业。亨利·弗朗西斯又把家产传给了女婿，化学家拉蒙特。拉蒙特的堂兄弟皮埃尔和阿尔弗雷德又做了杜邦王朝的继承人，把这一家族的产业经营成世界上最大的托拉斯之一。

第二次世界大战前不久，这个家族的另一位化学家——不会做生意的人是进不了这个家族的——发明了一种新产品，远远超过了所有火药的威力，这就是全世界迅速而又广泛使用的尼龙。杜邦一家一直站在科技发明的前列，几年以后，他们又发明了另外几种合成纤维，如今天早已人人皆知的奥纶和涤纶。这些产品象火药一样，使杜邦家族赢得了大量的财富。

世界最小的餐馆

(tiniest restaurant in the world)

在美国俄勒冈州的波特兰市，有一家名为“两人桌”的餐馆，堪称世界上最小的餐馆。这里只设一张两人用的餐桌供应午餐，从周二到周五营业。每天只接待两位顾客，不多也不少，从无例外。

餐馆是四年前由一间车库改建的。主人是 38 岁的布里格斯和 44 岁的克兰普顿。到这里进餐必须提前几个月预订，没有人能受到特殊照顾。布里格斯说得好，“规定就是规定”！

由于这里没有固定的菜谱，所以收费一律按当日的时价计算。一般每人约花 25 美元，不包括餐后的甜食和饮料。许多顾客都喜欢这里幽雅的环境。特别是用餐时间不受限制，往往一顿饭吃上四五个小时。菜肴的配料非常精心，口味极好，这使得这一家餐馆生意一直生意兴隆。

不少人提出为什么不扩大面积，多招揽些顾客。他们的回答是：“我们要的就是保持这种特色”。

商业巨子侏儒兄弟 (Dwarf brothers the commerce giants)

约翰和格烈弟兄俩都只有 0.64 米高,他们却成为美国两个最成功的商业巨子。

两位孪生兄弟今年 27 岁,是佛罗里达最富有的地产经纪人。他们拥有或控制了阳光之州公司的大部分最抢手的产业。这个公司每年能赚取 10 亿美元。他们的成功之道简而言之,是奋发图强。约翰说:量度一个人,不是由他们的头到他们的脚,却是由他们的肩直到太空。

积极的思想,帮助了这两位著名的金融巨子克服他们残疾的缺陷。格杰说过,我们在学校时,常因身材矮小,被人取笑。这刺激起我们奋发图强的欲望。约翰曾说,我们少年时,习惯了在下课之后,一同共商未来的计划。我们出身贫困家庭,晓得一文不值的滋味。在别的孩子还在玩足球的时候,他们两兄弟却在图书馆钻研投资、股票、证券、地产。靠用功,他们在哈佛大学获得了财政学位。格烈说,我们有时会遇上好运气,但有时亦遇上逆境。我们决不让挫折打倒我们。约翰说,我们成功的一个因素是:两人的想法十分接近,彼此有奉献精神。我们同时保持着幽默感,这帮助我们渡过十分困难的日子,因为我们生活在狗咬狗的世界。有许多骗子试图从我们身上图利。可是,我们兄弟十分合作,他们不久就会明白,我们是不容欺负的。

见景生“窍” (Ingenuity captured from sight)

在开拓时期,美国是一个流动的民族。人们经常迁徙在外,定无所居。每到一地,旅馆就是家。这里成了垦荒者们吃、喝、拉、撒、睡,做生意、下赌注,甚至找女人的唯一去处。同时,人们在这里逗留盘桓、交换信息,素有“大众宫殿”之称。就连马布莱这样又挤又脏的小旅馆,24 小时内竟也能做三轮生意。一直想做银行家的希尔顿见到此情此景豁然开窍。他象阿基米德在澡盆里发现了浮力定律一样,一下看到了自己成功的希望。于是,告别了银行家之梦,立即找到马布莱旅馆老板,一定要买下这个小旅馆,经过讨价还价,最后以 4 万美元成交。这个代价使希尔顿从此走上了发达之路,写下了他的“旅馆大王”发迹史的第一页。到 1981 年,希尔顿集团位居全世界最大的 20 家旅馆的榜首,已经赫赫有名。

可口可乐畅销的秘密 (Secret of Coca Cola best sales)

可口可乐是怎样发迹的?据说 1886 年的可口可乐是在一个小店铺卖。它是一种果子露。它的发明人起初是个开药店的,叫彭伯顿。他按一个方子对出水来,清凉可口,很受人欢迎,于是起名可口可乐。但是,那时在柜台上出售,要先往杯子里倒上一点可口可乐原汁,再倒进苏打水一掺合,每杯收费 5 美分。靠这种办法尽管赚了一些钱,但还是小生意,发不了大财。不得已,1890 年,彭伯顿把这笔买卖卖给了来自亚特兰大的药剂师埃萨·坎德拉。一天,有两个田纳西的陌生人来到店里,对掌柜的说:你给我们 5 万美元,

我们告诉你一个让你发大财的秘密。这是什么秘密呢？就是先把可口可乐配制好，然后装成瓶子出售。坎德拉经过一段考虑后决定试试。于是和那两人达成了开办可口可乐公司的协议，专卖成瓶的可口可乐。他们除大做宣传以外，还采取巡回销售的办法，即不经中间商而由厂家直接向消费者销售。这样一来，公司盈利丰厚，终于发展成为今天使可口可乐畅销世界的大清凉饮料公司。

哈默“月球探险” (Hamer "moon exploration")

哈默家族是移居美国的沙俄巨商。1921年，23岁的阿曼德·哈默决定去几乎与西方隔绝的苏联访问。人们震惊，称他的访问是“月球探险”。然而，哈默还是以他不同寻常的胆识和勇气，踏上了苏维埃的土地。他考察了粮食饥荒，打电报调运来大批的小麦；又把大量毛裘，皮革和鱼子酱运回美国，首次打开了美苏的民间贸易渠道，为缓解苏维埃政权最紧迫的饥荒问题作出了努力。列宁接见了，并赠送了那张亲笔题词的照片。在列宁的支持下，哈默承租了一个石棉矿，成为第一个和苏维埃政权签订承租合同的美国人，这比美国政府承认苏联整整早了12年。哈默回到美国，劝说汽车大王福特，不可无视苏联这一广阔市场。结果，他成为在苏联经销福特产品的唯一代理商。

在西方各国对新生的苏维埃政权进行武装干涉或经济封锁的形势下，哈默却敢于去“探险”，并且与之建立起良好的个人关系，一方面开通了美苏之间的贸易往来，另一方面自己也大赚其钱，为企业的发展创造了条件。

最大的金牌 (Largest gold medal)

因承办第23届奥运会而闻名于世的美国第一旅游公司副董事长尤伯罗斯是具备高度冒险精神的企业家。1984年，举世瞩目的第23届奥运会决定在美国洛杉矶举行。鉴于历届奥运会对主办国说来都是相当大的经济负担，以至没有不亏损的教训，美国政府早就宣布不予经济援助。洛杉矶市政府也声称，不反对主办奥运会，但不能耗费该市一分一毫。那么，这个问题该怎么解决呢？正当美国政府难以确定之际，美国第一旅游公司副董事长、40岁的尤伯罗斯毛遂自荐，表示愿意组班承办，并提出“自筹资金，不要政府一分钱”。尤伯罗斯以敢于承担极大亏损风险的勇气充当这次奥运会的大老板。在此之后，尤伯罗斯凭借经营企业的手法和科学的管理术，施展了自己的才干，使奥运会从历年的亏损转为盈利。这届奥运会总共只花费了5.1亿美元，却获得了2.5亿美元的盈利，是原计划盈利的10倍。尤伯罗斯本人得到47.5万美元的红利，创造了奥运史上破天荒的纪录，在23届奥运会闭幕式上，国际奥委会主席萨马兰奇向尤颁发了一枚特别金牌，以表彰他筹办本届奥运会的功劳。国际评论称赞这枚金牌是一枚“最大的金牌”。

给食客回扣的餐厅 (Restaurant that grants customers' sales commission)

1975 年，阿汉从越南逃难到美国时，是一个身无分文的穷光蛋，为了维持生活，他和妹妹不得不靠领救济金度日。1977 年，阿汉便向卖汽水的老板租用了一个汽水店，尽管在两年时间内他都没有足够的钱交店租，但他仍然借钱修葺好这间店铺，使之焕然一新，并凭着兄妹二人从救济金里“抠”出来的 1200 元美金，从裤腰带里“紧”下来的 200 斤救济粮，在汽水店上开了一家“兄妹餐厅”。

为了赢得更多的食客光顾，阿汉采取了给食客发回扣的特殊经营策略。任何一位食客，只要光临他的餐厅一次，阿汉就给他上一个“户口”，并记下帐目。以后，这位食客光顾一次，帐单上的数目都会被阿汉如实记上“户口”。每年到了九月三十日，阿汉的财政年度结束，便会按照“户口”上的记载，结算出每位食客一年中到本店吃喝的总金额，然后把该餐厅赚到纯利的百分之十，按比例分给每位食客作为回扣。从 1977 年到 1988 年，阿汉兄妹俩经营餐厅十一年给食客发放回扣竟达 25 万美元。照此推算，阿汉兄妹俩赚取的纯利润高达 250 万美元。

阿汉兄妹餐厅的常客，在广告业任行政工作的比尔·哈利，评价阿汉的经营策略时说：“这个回扣办法十分好。当然，我经常光顾这家餐厅，是因为他的食物味道好，价钱亦十分相宜。不过，给食客发回扣，使食客时时感到自己是这家餐厅的一分子，因之能自觉地同老板合作，沟通了经营者与消费者之间的关系，这是阿汉兄妹餐厅经营成功的诀窍。”

超级市场首创人 (Initiator of supermarket)

本世纪初期，杂货买卖是采用传统方式：顾客踏进商店，想买什么东西，便告诉店员，由店员拿取所有物件，交给顾客，然后计帐收钱。但桑德斯想出一一种更好的主意，他把所有的杂货整齐地放在货架上，每种货品标明价钱，任由顾客拿取他们选中的货品，然后到柜台计帐付钱。

桑德斯第一间超级市场，设在美国田纳西州孟菲斯市，名叫“皮格里·威格里商店。”但他的商店，并未获得同行们称赞，反而遭到嘲笑。人们预测，不出一个月，货架上所有的东西便会被顾客偷去，店铺必会停业。

可是，“皮格里·威格里商店”开张才一星期，已门庭若市。桑德斯为控制进入店铺的人数，避免过度挤迫，要发“入店证”。

桑德斯不愧是生意奇才和宣传专家，他吸引顾客的手段是减低货品价格，使价低于其他竞争者。事实上，掀起杂货市场减价战的，桑德斯是第一人。

桑德斯的超级市场大受欢迎，第一间“皮格里·威格里商店”开张才两个月，他的分店已增加到 43 间。

销售要有畅通的渠道 (Necessity of free channel in sales)

系统销售策略，属企业销售渠道的合理优化问题。企业要成功必须研究这个问题。

被称为“世界第一大饮料”的可口可乐何以能风靡全球。在可口可乐公司采取的经营策略中，分配销售策略是重要一策。它星罗棋布地在世界各地广设分销机构，蛛网辐射似地销售产品，在国外还建立 700 多个工厂，这些工厂享有公司的“特许权制度”，有独立的经营权，可优先从总公司购得饮料的浓缩溶液，供其灌装销售品，使经销单位也有利润可得。从而给可口可乐公司带来了可观的效益。

百合王国的创建者 (Establisher of lily kingdom)

梅利滋·因克公司董事长乔治·休布兰把改良过的百合花（约 70 种）球根，提供给美国和欧洲等地，产量占全球的 80%，资产约有 2000 万美元。

他有一个幻想，就是使该公司的新花百合，取代俄勒冈州的州花杨柳。

休布兰做起事来干劲十足，动作迅速，这使得他的企业很快地成长起来。

他利用当工薪阶级时代的人际关系与公用融资，首先收买公司，进而逐步扩大事业的规模。先成立了球根公司，又把贩卖公司纳入羽下。随着他对百合花进行彻底的品种改良，同时把成果专利化，在这个基础上，他把企业扩展成了世界一流的大企业。他们提出的口号是“本公司没有竞争对手，我们最大的敌人，就是我们自己。”

超级电脑明星另起炉灶 (Super computer star makes a fresh start)

在科技人才济济的美国，想要出类拔萃真非易事，而一个外来的中国人，想在雄踞世界盟主的美国电脑界出头，睥睨同济，更是艰难，陈世卿却做到了这一点。

被《纽约时报》、《华尔街日报》、《洛杉矶时报》誉为电脑界“超级巨星”，“世界先驱”的华裔科学家陈世卿，在美国声名大噪。

1987 年 9 月初，陈世卿宣布，脱离垄断世界超级电脑市场的克雷公司，另起炉灶。

克雷公司制造的超级电脑，目前占世界市场近 60%，至今无人能望其颈背，陈世卿身居资深副总裁及首席工程师要职，实为克雷设计超级电脑的灵魂人物：陈世卿的决定在美国及世界电脑界引发波澜。他带走 45 名克雷的同仁，自组“超级电脑系统公司”。他预计于 1992 年推出 SS—I，其计算速度将比当前电脑快 100 倍以上，并能节省资料传送解释的时间。

SS—I 能使工程师模拟试飞在风洞中的假想飞机，如同实际试飞一般；能对新车种在各种路况下进行试车观察；能大为改进气象预报的准确度，使小至 50 平方英里的地区也能精确预测。宏观到大空防御计划，微观到钻探石油，许多领域都有它的用武之地。

洛克菲勒与“黑金” (Rock fellow and "black gold")

约翰·戴维·洛克菲勒是洛克菲勒王朝的开山鼻祖。戴维小的时候，和

其他同龄的孩子们一样，做过教堂里的侍童。他是否使用助人为乐的施舍箱干过什么事，人们并不知道。但在 1846 年，他才 7 岁的时候，就把自己的薪俸以 7 厘的利率借给了朋友们。为他作传的人说：“从小他就知道钱可以生钱。”

洛克菲勒 18 岁的时候，和一个叫 M·克拉克的爱尔兰人合伙开了一家运输行。不过，洛克菲勒的野心比这要大得多。在离开他运输行所的克利夫兰不远的地方，偶尔发现了油田。就象几十年前的淘金热一样，美国又出现了开采石油热。在泰特斯维尔和石油城之间 25 公里的地区钻机竟有 15 万台之多，这其中也有不安分的洛克菲勒的钻机。此时他认识一位英国技师，这个人有一座炼油厂，但因钱财拮据，无力经营。于是洛克菲勒就以无息的方式把钱借给他，但是工厂算两人共有。这样，洛克菲勒又开辟了一个新的生财之道。

脑子里总是盘算着如何赚钱的洛克菲勒，见到此地有这样多的钻机，就又从钻机上打主意。他想：有钻机就需要运输、开采出石油来还要提炼，剩下的油渣能否利用？销售问题怎样解决？……

于是他建立了美孚石油公司。当别人的炼油厂纷纷倒闭的时候，他的生意却越做越大，成了市场的主宰。到 1872 年他已拥有 20 多家企业，并完全控制了整个大西洋沿岸原油及其产品的价格。

1890 年，洛克菲勒一家的财产达到 3 亿多美元，而到 1911 年，当约翰告老退休的时候（退休后他又活了 26 年），他家的财产已超过 10 亿美元。这时他又想搞些慈善事业，于是就以他的名义成立了基金会和学院，还建立了芝加哥大学。

随着世界汽车工业的发展，洛克菲勒家族的第二代，仍继续经营石油生意。洛克菲勒王朝的第三代，加强了基金会的力量，又修建了一系列的旅馆，还独揽了新生的电子工业市场。

纳尔逊·奥尔德里奇可能是这个家族中最有名的人，他对美孚石油公司不感兴趣，转而插手大通曼哈顿银行，并控制了它的理事会。他无疑还是洛克菲勒家族中最热心于政治的一个人。他支持、资助了许多政界人士，其中有罗斯福、杜鲁门、尼克松和基辛格。据说，他坐在曼哈顿银行高大的靠背椅上还对里根总统给予无法估算的援助。

残疾人之家

(Family of the disabled)

出奇制胜本是军事术语。《孙子·势篇》说：“凡战者，以正合，以奇胜。”善于出奇兵，可以取得战争的胜利。在市场竞争中别出心裁的招法，也可以取得良好效益。比如，在经营品种上，市场需要的产品，别人还没有想到，你却先想到了；别人看不上的，经过你的改造，抓住了，就有可能成功。

德国有家日用杂品店濒临破产，老板急中生智，改为左撇子商店，经营左手使用的商品，从此恢复了元气，尔后又发展成为怪缺商品补齐商店，经营诸如 6 个指头的手套，缺一只袖子的上衣，缺一只裤腿的裤子，适合驼背人睡的床，截肢者的单只鞋袜之类，而名声大振，并被誉为“残疾人之家”，获利甚丰。

“ 清洁剂大王 ” (“Detergent king”)

德国的“ 亨凯商会 ”，不仅目前是德国最大的清洁剂厂家，而且也是德国最大的家族企业之一。除海外的子公司外，仅国内一年营业额就达 33 亿马克，拥有 3.2 万名员工，亨凯的家产，在 10 亿美元以上。

这家企业已有百年的历史，开创者是菲力兹·亨凯。他是一个小学校长的儿子，家境一般。菲力兹·亨凯在学校毕业后，进入一家化工厂工作。他以独特的创新意念和经营才能，于 1876 年开发了独有的漂白粉，而创立了“ 亨凯商会 ”，从事制造洗衣粉等清洁剂产品。

菲力兹·亨凯生产经营洗衣粉，很有他的独特之处。首先他想到洗衣粉是每个家庭都必须使用的物品，因此在创业之初，尽管家人亲友都反对他搞这种“ 赚不了大钱的事业 ”，但他认为“ 只有销售广才能多赚钱， ” 因而坚持干这一行业。结果他真干对了，德国的所有家庭，几乎都使用“ 亨凯 ” 牌洗衣粉。其次是他具有宣传方面的才能，在联邦德国历史上是第一个使用全版新闻广告的人。他这种新观念果然很奏效，使得公司急速地发展为大企业。再次是他建立并传给后代一条“ 家规 ”：商会的一切投资必须使用商会自己的资金，不得“ 贷款 ”；为了做到这一点，每年纯利的 2/3 以上，必须用于扩大再生产。这一“ 家规 ” 至今仍为其后人遵守，尽管大大地打了折扣。

菲力兹·亨凯发明的全版广告战术，很有成效。它尽力宣扬“ 容易脱落污渍的洗衣粉 ”、“ 可以使一切洁净的洗衣粉 ”，在社会上造成一种牢固的印象；当然，他的商品本身的品质也一直是优良的。有了这种宣传战术，他的商品在国内的市场上占有率很难被人攻陷。一个时期，美国与英国的一些著名洗洁剂厂家曾发动大规模的攻势，企图打进亨凯占有的市场。但菲力兹面对外国厂家的攻击，不借一切地采用各种大广告，兼用各种销售战术，直至击退对方为止。全版广告就是他所采取的一种战术。结果，亨凯的洗衣粉市场一直无法被攻陷，他在德国赢得了“ 清洁剂大王 ” 的称号。

分散化投资成为世界富豪 (Millionaire out of scattered investment)

莫奇森靠开采石油发迹，早年生活的艰难，使他养成了勤俭的习惯，虽然石油给他带来了滚滚的财富，但来访者仍可看到其清教徒式的生活。后因积劳成疾，不得已，他只好放下石油这碗饭，远避喧嚣的尘世，过起农人的生活来。一日，因孙女的恳求，逐驾车上玩具店，发现只几年功夫，不仅环境已大大改观，而且原仅两三美元的布娃娃已涨到了 5 美元一个，感慨之余突然发现腰包轻了不少，细数，已有 6 亿美元消失在空气之中了。

惊醒后的莫奇森，几个电话就召来了一流的财务专家，在他们的建议下，把暂时不用的“ 死钱 ” 全部用来投资，其中有相当部分注入了股市，为避免可能遭至的风险，他把资金甚至投到了包括远在异国它乡的加拿大和大洋彼岸的南非等国家 115 家公司股票中，其中有后来证实是股价上涨 10 倍的数据自动处理公司、贝茨试验室、商用金属公司、埃默森无线器材公司、第一波士顿公司等近 20 家公司。

分散化的投资方式和正确的股票选择、买卖时的时机掌握，使莫奇森不仅保住了原有的财产，更使他开始进入世界最富的 100 人行列中。

费氏鞋 (Feishi shoes)

在意大利，家族企业遍布如林，其中费拉加莫家族的时装鞋公司格外令人瞩目。

创业者，父亲萨尔瓦特里·费拉加莫白手起家，经过几十年的艰苦奋斗，从一个一文不名的穷汉发展成为意大利最大的高档鞋出口商，他所创办的企业成为意大利制鞋业中多年不倒的支柱。他为意大利时装业摆脱法国影响，为本民族的创造力及工艺技术的发扬光大，作出了不容忽视的贡献。他是第一个提出要在产品上堂堂正正地注明“意大利制造”字样的人。如今，“意大利制造”已成为最有号召力的商品招牌，正如俗语所说，虎门无犬子，萨尔瓦特里的 6 个儿女在父亲领导下，把单一的制鞋公司发展成庞大的国际性时装综合企业。1986 年，他们的销售额高达 25 亿美元。在激烈的竞争中，他们以费氏鞋美观而舒适的特色，费氏服装朴素而潇洒的风格，以及精湛考究的工艺吸引着无数消费者。不仅意大利国内那些端庄规矩的太太小姐，而且英、美、法那些讲求风度的高雅之士，也一直是费拉加莫家的忠实的顾客。国际上很多红得发紫的文艺界巨星和高贵显赫的社会名流对费拉加莫的产品也格外垂青。

小中见长 (Significance observed in tiny affaires)

近年来，意大利一跃成为西方第五大经济强国。人们在研究意大利经济成功发展的时候，总要把视点对准中小企业。这是因为，意大利国土资源贫乏，对外贸易在国民经济中占有重要地位。

一个名叫春天制袜厂的私人工厂，只有 15 个人，但能年产 100 万双袜子，营业额达 80 亿里拉，产品 3/4 出口到国外。建厂 22 年中该厂进行了 7 次技术革新，新设备刚安装好，就又开始考虑购买更为先进的设备了。正因为如此，意大利中小企业的生产设备水平与大企业不相上下。

从无到有的许镇国 (Xu Zhenguo's career)

69 岁的许镇国是新加坡大伟公司的董事会主席，这家公司每个月的冷藏食品销售最多达 1000 吨。牛、羊、猪、鸡、鸭、鹅、鱼等共有 100 多个品种，货色齐全，任君选购。

这位祖籍南安福建人是如何在潮州人占多数的冷藏行业中，称起王来，他白手起家的奋斗历程是一则值得后辈学习的故事。

51 年前，许镇国出洋过海并不是为了谋生，而是要摆脱对自己过分溺爱的家庭，以寻找自己的理想。

他向二姐借的 100 银元，扣除了路费及登陆手续费，踏上新加坡之时，

只剩下 5 元新加坡硬币。他按照地址，找到了亲戚陈永章，就在陈永章的店里当杂工，晚上睡的是帆布床，每月工资 12 新元。

几个月后，他改行到船上工作。因为在陆地上工作的工资大低，一位在店里工作了多年的老掌柜，只有 30 多新元的月薪，而一个船主的收入，包括外快在内，每个月可赚得 100 多新元。

1941 年，几番波折，许镇国好不容易与来自印尼的南洋女中学生单一春小姐结为夫妇。然而，战争由北而南，日军就要攻下新加坡了，曾参加陈嘉庚领导的南侨筹赈会活动的许镇国，不敢久留，带着妻子乘帆船逃到印尼。

到了印尼，许镇国和岳父合伙租赁帆船，从印尼运载干粮到新加坡，再从新加坡运回日常用品，许镇国亲自押运。战乱期间的海面不比陆地平安，有一次，满载货物的帆船被日军潜艇攻击，船沉货失，只捡一条生命。为了生活，许镇国还得继续往返于新加坡印尼之间。

就在日本宣布投降的前几个月，许镇国预感到和平在望，他把身上所有的钞票都买了橡胶、烟叶等土产。光复之后，他把全部货物运到新加坡，卖给盟军采购部，得了一笔钱，便返新加坡重建家园。许镇国与人合伙组织振亚公司，经营土产。

“民以食为天”这句话启发了他。1967 年，当航运界形势一派大好的时候，许镇国与张允中创设太平船务有限公司，由他担任董事主席。与此同时，他独资创设了大伟有限公司，发展冷藏食品的业务。许镇国说，组织独资公司有它的优点，可以根据自己的意愿去开拓市场，发展业务。1982 年他退出太平船务有限公司，全心全意地经营大伟公司。经过多年苦心经营，今天的大伟公司不仅经营北京鸭、上海猪、宁波鹅等中国冷藏食品，还把业务伸展到美国、西欧、南美洲以及东南亚各国。目前大伟经营的冷藏食品可以说是来自五湖四海，销往四面八方。

预测生意趋势 (Business Prediction)

新加坡普密特公司的开创者是章立人。

1971 年，章立人雇了一名秘书和一名电话接线生，成立了普密特公司，为那些来东南亚搞石油钻探和提炼的外国公司提供包飞机包船、买卖设备、包办食物等等后勤工作。时隔十二载，他的公司已拥有八十家附属或联营机构，分布在十一个国家，一年毛利达六千一百万元（新加坡市），经营的范围从钻探石油到制造水泥等各种业务。

发展速度之所以如此快捷，是因为他具有超人的预测生意趋势的本领。比如：1976 年已林群岛和沙特阿拉伯的港口繁忙异常，有的货船竟要等上三个月才轮到装卸货物。中东急需建造新的港口，但是费用大，周期长，而章立人使出怪招：在新加坡先造好钢铁码头，然后拖去中东，这样造价不到一千五百万美元，只是最接近的投标价格的一半，时间只需七个月。经过竞争，普密特公司获得了这两项业务，结果两处工程都提前竣工，其中巴林的码头整整提前了二十五天，得到了需方的赞赏。

章立人对自己充满信心，他勤奋工作决心为把新加坡变成亚洲工商业中心而尽力。

举世闻名的金融大亨 (World renown finance giant)

曾被美国《投资者》月刊列为世界 12 个最富有的银行家中的第二名的，是新加坡籍华人郭芳枫。

本世纪 30 年代，郭芳枫告别苦难的家乡，带着一卷草席，一床被单，买了一张 8 元钱的半价船票，飘泊到新加坡，在一家小五金店当学徒。店里工作繁重，收入微薄，都没有使他后悔和畏缩，反而更加激发他奋斗的意志。他工作勤劳，并抓紧时间自学文化，平时节衣缩食，一点点积蓄，经过七八个年头，手中有了一笔可观的资本。就在这时，他的 3 个兄弟，也先后来到新加坡，他便毅然拿出自己的全部积蓄，成立个规模不大的丰隆公司，以后生意越做越大，终于成了举世闻名的金融大亨。

大老板的大老板 (Boss of the boss)

新加坡志正企业集团的创始人，被称为“大老板的老板”的谢杰立，是以大胆收购破产企业发家的。

MPH 公司是一家老字号的大出版公司，由于经营不善，到 70 年代已濒临破产，1972 年，独具慧眼的谢杰立收购了这家公司，在他苦心经营下，不多久这家濒临破产的企业奇迹般地起死回生，现已成为一家很有名望的大企业。

之后，他继续收购濒临倒闭的企业，如在购买 MPH 公司那年的一周之内又收购了三家，经营一段时间后便转亏为盈。谢杰立就是这样善于经营，勇于开拓，仅三十几年的时间，业务范围从医药、杂品逐步扩展到出版业、旅游业、酒店业、娱乐业、房地产业、建筑业、制造业和伐木锯木业等，成为一个庞大的跨国企业集团。

新加坡食品大王 (Foods king of Singapore)

在新加坡，“杨协成”这个招牌，几乎是无人不知，无人不晓。不仅在新加坡，在马来西亚，在香港，在英国、美国、加拿大，“杨协成”这个牌号也叫得颇为响亮。它经营的酱油、酱菜、饮料、罐头食品等，在国际市场上颇有声誉。它的主人杨天恩，则被誉为食品大王。

杨天恩的祖籍是福建漳州。他的父亲叫杨仁溜，开有一片食杂商店，打出的牌号就叫“杨协成”。杨天恩后来到新加坡发展食品业，打的还是这块古老招牌。

时值第二次世界大战期间，“杨协成”酱油一技独秀，占据了新加坡的全部酱油市场，杨天恩奇迹般地富了起来。

然而，杨氏兄弟并不以此为满足。他们从自己的亲身经历中悟出一个道理：做生意最重要的是要出奇制胜，先人一步，才能在竞争中成功。当新加坡的一些酱园主还在作复业的努力之时，杨天恩兄弟已开始向马来西亚市场进军了。除了生产酱油，他们还生产酱菜。从 1953 年开始，杨氏兄弟又出奇

招，向生产机械化进军，添置了许多机器，并开始生产豆奶、菊花饮品、罐头食品等，向多元化经营发展。

“杨协成”占据了新加坡市场，稳稳地扎下深根后，立即向国际市场进军。为能稳执酱油业牛耳，杨天恩把一家要出让的广东人经营的酱油厂买了下来，纳入“杨协成”的旗下。接着，向东南亚一带开设分行。到1962年，他们开辟了香港市场，在香港挂起了“杨协成”的招牌。60年代中期，“杨协成”在英国发展，不久又在美国、加拿大开设分行，还在其他一些地区开设工厂和经销处。于是，“杨协成”遂成了一个闻名遐尔的跨国公司，杨天恩也从一个小酱园主成为跨国饮料食品大王。

杨天恩兄弟的创业史，可以说是一部沧桑史。然而，他们创业心坚，经营有方，深谋远虑，出奇制胜，终于闯出了辉煌局面。这在华裔生意行业中，也算是一个典型的例子。

南朝鲜的领带大王 (Tie King of ROK)

南朝鲜的领带大王金斗植，也是个因“识在人前，走在人前”而取得成功的典型。70年代，南朝鲜的领带大部分是合成纤维的，丝绸领带还不到5%，百货店、西服店和洋货店都把丝绸领带当成高档商品，一般人是轻易不买的。这时在阿斯公司当小职员的金斗植，看见外国人戴的丝绸领带既华丽又能显出风度，便向老板提出生产高级丝绸领带的建议。建议被拒绝后，他提出了辞呈，并于1976年10月25日，在一间不到10平方米的地下室内开了零售领带小店。他生产的丝绸领带很畅销，生产越做越大。在经营上，他采取多品种、小批量和商标多样化的战略，使他开办的克里福德公司不仅在国内销售额领先，且打入了国际市场。这家公司每年出口和内销的总销售额超过120亿元，居同行业榜首。

“慧眼”成阔佬 (Get rich out of ingenious perception)

那些善于运用智慧，动脑动口同时又动手的人，以及那些不畏艰难，愈挫愈奋，始终不改初衷的人，才有资格，有可能获得幸运之神的褒扬、眷顾和赏赐。

尚学禄是留日的南朝鲜人，有过人的机敏和善于筹划的能力。一天，他接到从联邦德国寄来的产品目录，其中有价格为二千万日元一台的新型羊毛纺织机器。对于日本的羊毛纺织行业他是了然于胸的，其情状要比欧美落后许多；对于新机械他更是颇有研究的内行。他立即开展调查，详细了解日本羊毛纺织行业同类机器的运作情况。从中，他掌握了第一手的材料：若采用联邦德国的新型机械，不仅生产效率可以成倍增加，而且可将生产成本降低三分之二。

他认为这方面具有很大的发展潜力，成竹在胸之后，他没有急于向日本方面推销这种高效的新机械，而是带着产品目录和经营纺织厂的构想拜访了日本的著名富翁林伯态先生。这位林老先生祖籍也是南朝鲜人，他对纺织业一无所知，但是个慧眼识人的伯乐。当他听了尚学禄的一席构想和说明之后，

大表赞许，欣然允诺开一家纺织工厂，出巨资从联邦德国购买四部机器，在名古屋开办了羊毛纺织公司，尚学禄出任公司总经理。他一下子成为大企业的经营者了。

迷宫生财

(Make fortune in the maze)

新西兰的史丘瓦特·兰兹波罗擅长制造迷宫，他的杰作已被世界不少国家和地方所引入。

迷宫能给人带来什么？仅举一例即可援为佐证。

1986年4月，第三所兰兹波罗迷宫在日本岛根县匹见町建成，其新奇、有趣吸引了不少游客，每年到这里来的约有六、七万人。商店、旅馆、饮食店也随之开张，一改此地原先凄凉冷落之景况。要知道匹见町是个往常只有二千人的偏僻小镇。原来这里，姑娘远嫁，小伙外流，人心不安稳，是个暮气沉沉的小地方。而迷宫的诞生，为匹见町带来了活力，连外流的人员也开始回归。

迷宫，顾名思义就是身入其境，煞费苦心，磕磕碰碰，难以通达之类的场所。然而这其中别有情趣。一般的迷宫，在入口处均设有打卡钟，为游客记下进入迷宫的时间，内设若干检查站，标以迷宫的英文：M、A、E为站名，游人每到一站，便在门票上盖得一章，继续前去。在迷宫中游戏的时间因人而异，最长的有六个小时还多，而最短的仅二十分钟。身入其中，弯弯转转，需要辨认和分析判断，也就常常会有人走错了重来，碰了壁回头。当然也有人会走不出迷宫或因惶恐而一时无法自持，那也没有关系，只须举起迷宫内置放的白旗摇晃，便有服务员前来“救驾”。倘若情急，也可从太平门逃逸或从墙下留有的四十厘米空档处窜出。

前来探幽扶微的有独自行动的，也有夫归携子女或情侣同游的，年龄从四岁到百岁都有，可谓人不分男女老幼，皆“一见倾心”。遇到不能同时走出迷宫的，便可以在出口处的娱乐场所玩耍以等候，或在专设的烧烤区享受野外生活，饮食的情趣。

日本现有的迷宫中，有巨型立体迷宫，有冰上迷宫（到此的游人要穿上溜冰鞋），也有用木料等建造，饲养着山羊、鸡之类，蕴有自然风味的乡间式迷宫。迷宫的门票一般起点为五百日元，由于游客众多，所以收入也可观；而且还配以附带的一些服务吃喝，出售商品等，也为迷宫的主人开辟了财源。

生意兴隆的租“贼”公司

(Prosperous "thief" renting company)

加拿大多伦多的一家大型百货商店内，人头济济，一片繁忙。忽然在男装部出现了顾客围观的场面，只见商店的两名警卫用力揪住了一个据说是窃贼的男子，那个男子一面竭力争辩，否认行窃，一面踉踉跄跄地被推往商店办公室，四周的顾客看得面面相觑，目瞪口呆。

原来，这是在演假戏。可是谁又愿做这么个在大众面前丢人现丑的“窃贼”呢？！说来，你也许不信，他是百货商店花钱从一个名叫“租‘贼’公司”的地方请来的雇员，为着生计或赚钱来干此营生。

三十岁的寇亨是这家“租‘贼’公司”的主持人，他是一个观察力很强、精明能干的人。在事业初具规模之后，他曾经很自得地提起当初办公司的立意：商店的生意好，顾客熙熙攘攘，其中难免会混入梁上君子以及顺手牵羊之辈，而且有防不胜防之虞。而对付此类“仁兄”的最好办法莫过当场抓获让其丢脸出丑。这样，对那些心怀不轨的人也是一个教训，可以起到杀鸡儆猴，防止效尤的作用。

根据这个思路，我决心自己开个“租‘贼’公司”，他还说：这并没有什么了不起，但却很有效。

真是这样，寇亨的新行当刚一亮相，生意便接踵而来。那些苦于惯窃作祟的大型百货公司，商场情愿以每次一百美元的代价前来租“贼”，带回去频频演出“擒贼记”，以震慑真正的窃贼。实践证实这种办法是行之有效的。于是寇亨这家公司业务骤增，忙不迭添人租屋，扩大营业。那些职业演员、戏剧系的学生都很乐意应聘前来进入“角色”呢！

有人称赞寇亨的小点子管用，至少是一箭三雕，一石三鸟：自家发财；商家满意；还创造了就业机会。难怪乎寇亨会颇感自得了！

加拿大最大观赏鱼批发商

(Biggest display-fishes wholesale dealer in Canada)

加拿大华人企业家黄侠，从事观赏鱼的养殖和批发事业已 25 个春秋，其间经历过不少辛酸和欢乐、挫折和失败，但他始终不懈。时至今日，他的公司已成为加拿大营业额最大的热带观赏鱼批发公司。

他曾讲过他的奋斗史：

“大学毕业后，我在一家水族馆工作。由于从小就爱养鱼，所以工作期间不断研究养鱼新技术，诸如鱼的培养及繁殖方法以及鱼病的防治等等。往往达到入迷忘我的程度，有时甚至通宵达旦工作。”

“初创业时，碰到的困难不少。由于缺乏某方面的养殖技术及运鱼入境知识，蚀了大本，穷得连房屋也抵押给银行。但是在困难面前，我没有放弃鱼类养殖和批发业，咬紧牙关顶过来了。现在，我的公司不但可以赚钱，而且从批发量和销售网来看，都是全加拿大最大的热带双赏鱼批发公司。”

黄侠为什么能经受住打击和挫折而不气馁退缩，并将公司的业务推向前进呢？这是因为他能从打击挫折中吸取教训，并以勤奋的工作解决经营中存在的问题，同时还得到妻子的全力支持和鼓励。

马来西亚糖王郭鹤年

(Guo Helian the Malaysian Sugar industry king)

马来西亚有个华人叫郭鹤年，在他 38 岁时便赢得了糖王称号。郭氏现在 64 岁，他的事业正如日中天，成为马来西亚数一数二的大富豪。

郭鹤年的集团控制了马来西亚八成以上的糖业市场。据估计在世界糖业市场的交易中他占了一成的买卖。

尽管郭鹤年声名大振，但他一直很少出头露面，也从不炫耀自己的财富。郭鹤年与许多大企业家一样，都是以苦干知名的。由于父亲从商，在耳濡目染之下，郭鹤年的心底里，很早就印上了商业道德与信用的概念。即使是现

在，郭鹤年也在家里与办公室中挂满一幅幅书法，以勉入励己。郭鹤年的一名属下对他评价说：“他是一位真正的绅士，他有令人心悦诚服的魅力，而且和蔼可亲。”认识他的人，无论是朋友还是敌人，都称他为正人君子。

对于如何物色管理人才，郭鹤年有他的一套“秘方”。他说：“人才应该从自己的‘后院’物色，只有在集体精神建立起来之后，才能推荐或引进不同文化背景的人才。”

飞利浦公司创始人 (Founder of Philips company)

荷兰有壳牌石油公司、尤尼利佛公司、飞利浦公司三家超级大企业。飞利浦是 100% 由荷兰资本所构成。连荷兰女王的丈夫贝伦哈特公爵也说：“我是飞利浦家族的好朋友。”

尽管飞利浦家族及其企业名声已响遍世界，但当初不过是一家制造灯泡的小工厂而已。这家小厂是 19 世纪末由飞利浦家族的赫拉德与安顿两兄弟雇用 20 名工人创立的，刚开始制造的灯泡几乎卖不出去。于是弟弟安顿动了脑筋，往俄国推展业务。到本世纪初成为股份公司时，已经发展为规模相当可观的电灯泡工厂。也就是说，荷兰的小市场从一开始就使飞利浦公司具有向海外市场挑战的国际性厂家的性质。有一则故事可以反映安顿的性格：1921 年，因为不景气，飞利浦公司的股票暴跌，有一位买了该公司股票的股东为此指责飞利浦公司。安顿听到消息后，马上写信给那位股东：“听说阁下因购买鄙公司的股票而蒙受重大损失，非常抱歉。我愿意以阁下购买时的原价全部收购，请把股票寄给本人。”

魏书骥的成功秘诀 (Secret of Qishu's success)

巴西圣保罗魏氏公司董事长魏书骥，在巴西经商 30 多年，为振兴巴西经济作出了贡献，深得巴西政府的器重。巴西总统和部长出国访问，曾多次邀请他担任随行经济顾问。

1956 年，魏书骥移居巴西圣保罗后，先是经营棉麻进口贸易，后来业务范围不断扩大，生意蒸蒸日上。1960 年以来，他先后创办了 10 多家棉花、黄豆、薄荷、咖啡和花生油加工厂，还建立多个稻米、花生、黄豆等种植场。如今他属下的魏氏公司在巴西各地拥有 30 多家分公司、工厂、农场、仓库和进出口码头，已形成一个规模庞大的综合性农产品生产、加工、销售集团。魏氏公司出口的产品多种多样，包括食用牛、冻肉、大米、花生、大麻、豆饼、咖啡、薄荷、植物油等，每年出口贸易额逾 2 亿美元，盈利甚丰。

这位卓有成就，颇负盛名的杰出企业家，曾用“敏、信、严、识”4 个字来概括他的成功秘诀，他解释道：“敏”就是对商情敏感，信息灵敏，“商场如战场，信息即金钱”；“信”，就是恪守信用，讲究信誉；“严”，即严格管理制度，赏罚严明；“识”，即善于识才用人，知人善任。

西班牙“商业帝国”奠基人 (Founder of Spanish "Commere Empire")

唐·拉蒙是西班牙庞大的“因格莱斯商业帝国”白手起家的创业者和唯一主人。

唐·拉蒙创办的这种超大型联号公司规模庞大，各式店铺应有尽有：快餐批发部、报刊亭、珠宝雕刻、修配钥匙、眼镜商店、交易所、音像公司、舞厅酒吧、摄影厅、美发厅，乃至包装托运服务等不一而足。超大型公司宏伟壮观，一眼望不到头，周围还有象体育馆那样大的停车场；公司还特意在公司人口处多修了一个地铁车站，与市内地铁相通，并把它捐赠给市里。该公司的规模巨大，以致保安队需要骑摩托车在其外围巡视。

为便于密切注视和开发美国及太平洋沿岸地区的市场，1981年唐·拉蒙买下了美国加州南部的一家零售店，名叫哈里斯公司。那是由7家商店组成的联号公司，坐落在高速发展的圣贝纳迪诺地区，1988年营业额高达8900万美元。这家公司实际上成了他培训西班牙高级经理的“研究生院”，让有培养前途的职员有机会学习美国式的销售技术，而且有幸比他们的欧洲竞争者领先一步。

奥德虹美食家 (Audehong gourmet)

为了在国际竞争中立于不败之地，汤齐不惜工本创办了“奥德虹”电视台。“奥德虹”虽不能同意大利三家国家电视台和“私人台之王”贝尔鲁斯科尼功率强大的“电视五台”、“意大利一台”、“电视四台”平起平坐，却在亚平宁半岛多达800多家电视台中别具一格，拥有5%的观众。“奥德虹”不仅将汤齐的“帕尔马拉特公司”的形象通过栩栩如生的广告深入消费者之心，而且从广告中大开财源，一年的广告费收入高达1500亿里拉（约合1亿多美元），汤齐相信，只有闪烁出奇特的魅力，才能历尽竞争风雨而不衰。帕尔马毗邻意大利“经济之都”米兰，贝尔鲁斯科尼财大气粗的电视台就在米兰，“奥德虹”犹如鸡蛋碰石头。可是几年来，汤齐硬是敢冒风险，敢于拼搏，使“奥德虹”在夹缝中赢得了生存与发展之地。

汤齐身手不凡，从不靠坐办公室按电钮指挥企业运转。他既是大老板，更是“车间主任”和“商品推销员”，对生产和市场两个关键领域中的每个环节了如指掌。几年如一日，他总是在车间、仓库、超级市场之间辗转奔波，忙得不亦乐乎。每种产品投放市场前，他都要精心品尝，大做文章。譬如酸牛奶，品种多样，他要求每种各具特色，滋味鲜醇。因此又博得了“美食家”的称誉。即使这样，激烈的竞争常常使他吃不香睡不甜，一度负债累累。他说，“帕尔马拉特”很年轻，资金积累和利润收入都无法同大名鼎鼎的“加尔巴尼”，和“费雷罗”公司相比。“不过我的工厂折旧率之高又远远超过我的不少竞争对手。如果有一天竞争败北，被迫倒闭，出卖企业所有财产，清除债务后还可净赚4.5亿美元。”

澳大利亚的“亚洲食品大王” (“Asian foods king” in Australia)

有“亚洲食品大王”之称的澳籍华人周光明目前拥有澳大利亚华人最大

的食品进出口公司——永光进出口行，在卡博拉马达市有一间规模最大的食品超级市场。

他在悉尼华埠有两间公司，又是森发投资有限公司董事长兼总经理。这间公司已投资 400 万元，在墨尔本创建金城商场，其中有 16 个商店。周光明是广东普宁溪南乡人，1938 年出生，1949 年随父迁居香港，曾赴泰国经商。

1978 年，他从泰国移居悉尼，看到华人经营餐馆为主，亚洲移民日多，触发了他经营亚洲食品的动机。从此他不断拼搏，业余时间苦读英语，终于获得成功，短短 12 年，建起如此规模的产业。周光明说，潮州人的成功要诀是“吃苦耐劳，勇于拼搏，团结友爱。”周光明属下雇员数百人，每天最早上班的是他，最迟下班的也是他。

不幸与创业

(Misfortune and creation)

不幸，可以是创业的好机会，只要你不把它当作不幸。

现在 58 岁的商人麦士，4 年前患上白内障，视力严重受损，他甚至不能阅读、写字与驾驶。疾病令他十分沮丧，更担心无以为继，不忍看着妻儿与自己一起挨饿。幸而转念之间，他了解到视力不良者的不便与需要，慢慢研究出一种特别印刷的书籍，为他带来丰厚的利润。

麦士说：“印刷术发明以来，除了依然是把字印在纸张上外，一切已经改变。我决定要寻找出一种较容易阅读字体的方法，也算是对社会的小贡献。”他的视力不好，便尽量不在晚上工作，经过差不多一年的研究，麦士发现在纸上印有粗线条的斜纹字体，不但对视力有故障的人，大有帮助，一般人阅读的速度，也会随之增加。他说：“我相信这门生意极具发展潜质，机不可失，我把自己仅有的 15000 元存款从银行提取出来，把这组新研究出来的字体整理妥当，计划全面推广，希望能使别的更多人受惠。”麦士在加州自设印刷工厂，第一部特别印制而成的书，不是什么文学巨著，乃是全球销售量之冠的圣经。无疑，这种宣传极具号召力，一个月内，麦士接到订购 70 万本圣经的订单，不但使公司得以解除经济危机，还有足够的财力扩展业务。

“打工皇帝”

(“Employee emperor”)

江星波，37 岁，现任瑞士第一波士顿亚洲证券银行经理。他 1973 年毕业于前新加坡大学工商管理系，毕业后，一直在金融界工作，曾到伦敦和东京任职。1984 年加入瑞士第一波士顿证券银行，两年后接替高职的外籍经理职位。

凡能在金融机构里坐上第一把交椅的必是成功人事，而且待遇是天文数字，称之为“打工皇帝”并不过分。

江星波强调：“判断准确可以为公司赚钱，判断错误就会使公司蒙受损失。”他还说：“我自己也进行交易，所以我了解无论是多么精明和有经验的交易员，也有判断错误的时候。如果我的属下表现不理想，我会劝他请几天假，休息一阵子，等精神饱满后再卷土重来。”

是不是好的交易员会得到大幅度的加薪呢？

错了。在我们这一行，最重视的不是薪金而是花红，我们的基本薪金仅够糊口，但是如果年底结帐时公司赚大钱，雇员都会分得巨额的花红。我的公司从不追随全国工资理事会的加薪建议，我不认为每年一定要给雇员加薪的做法是正确的。”

在我们这一行样样都谈钱，每一个人在很大程度上是受金钱推动。有时我们连续工作 16 个小时，说穿了又为了什么呢？不过，话又说回来，我还是觉得应该采中庸之道，如果仅是赚很多的钱却又不快乐，这值得吗？我想最美好的境界在一间有潜能又令人愉快的公司服务，并且根据个人的贡献得到应得的报酬。”

江星波最后说：“成功与否要看怎样为成功下定义。我觉得可以用两种标准来衡量成功：如果赚了很多钱很富有，这可算是成功；另一种标准是有一份满意的职业，能领导一间公司前进，做出一些贡献。我认为这样的成功更有意义。”

考拉和他的显像管 (Cora and his kinescope)

没有艰难险阻，哪有一马平川！

考拉出生在印度北方邦坎普尔的一个中产阶级家庭，他从工程学院毕业后，去了加拿大学习和工作。1974 年是考拉的而立之年，这时他回到了印度，并选择了自己的职业：经营显像管。他从国外收买有缺陷的显像管，进口后再加以修理，然后抛向市场。

他在掌握了一定的专门技术后，创立了一家显像管工厂。正当转入正轨之际，困难袭来了。国外的供应商单方面地抬高价格，刁难他，苦干无米下锅，工厂濒临绝境，这时建厂才六个月！

心血花费不少，功败垂成，面对这一切，考拉却不甘心，他不想轻易退缩。他毅然决然地离开那些国外供应商，自己筹措资金，寻觅材料，延聘技术及管理好手，开始自行生产电视显像管。凭着毅力，仗着懂行，他步步为营，稳求发展，努力降低生产成本，以低于竞争对手的价格出售显像管。竞争有了结果，销路也最终得以打开。考拉的显像管工厂不但没有倒闭，而且得到大发展。走过了狭窄的关隘，路就变得宽了。如今，才十来年时间，考拉已经成为印度的显像管大王，他的年营业额高达七亿卢比，折合五千三百八十万美元。他的产品市场占有率为全国市场的百分之六十二。

从修到产，历经磨难；坚韧不拔，前途辉煌。考拉的經歷说明了自强之人必然会走出一条成功之路。在商界如此，在其他领域，难道不是这样吗？

林绍良发迹传奇 (Miracle of Lin Shaoliang's fortune road)

在印尼，有句话几乎无人不知：“地上总统是苏哈托，地下总统是林绍良。”

林绍良 1916 年生于中国的福州。

22 岁渡洋到印尼谋生。

古突斯县附近一带是烟草盛地，制烟工厂林立，生产民众所喜好的丁香烟。然而主要香料丁香，本土不生产，需由外岛运来。林绍良获得由外岛运送丁香的工作机会，然后参与丁香买卖而赚得财富。在苏加诺时代，他已掌握全印尼生产之丁香贩卖权。

林绍良崛起自苏加诺时代，通过华侨社团的支持，从而提高了社会地位。印尼是讲究权势的国家，有权有势好做事。他经过多方努力终于结识到当时苏加诺手下的红人，陆军军需处长苏利奥上校。林绍良便鸿图大展，以各种不同手法取得不少成功企业的股权，进而控制公司。

林绍良成功发展于苏哈托时代。他获得苏哈托信赖，始自 1969 年。该年印尼农业荒芜歉收，致使缺粮上百万公吨，乃发动各种关系向外申援。一些华侨向台湾购得约 30 万吨米粮，林绍良则向中国取得 60 万公吨米粮的援助，解决了当时缺粮问题，对苏哈托而言，此乃大功一件，中印（尼）关系有所松动。从此林又成为总统府的入幕之宾，发挥其长袖善舞的经商之才。

林绍良的财富排名世界第六，两年前，雅加达一家极具权威的杂志估计其家族的国内外总财产约达 70 亿美元。只是林氏家族的财富取自印尼，存置

于世界各地。

地图公园 (Map park)

在匈牙利首都布达佩斯西部，有一个小巧的公园，当地人称之为“地图公园”。该公园只有 31 米长，20 米宽，很象个沙盘模型。在这里，不仅匈牙利全国的山脉、峡谷、平原、河流和城市均历历在目，而且国内主要的铁路干线、公路、主要建筑物和名胜古迹也包罗无遗。地图公园建成并正式开放后，慕名而至的游客络绎不绝。给这个别具一格的小公园带来了滚滚财源。

创办地图公司 (Create map company)

发展生意的要诀，在于令顾客在毫无心理压力下，自然而然地碰触自己心爱的货品。

波比·蒙勒，是世界上最大的地图公司创办人。

当年蒙勒计划发展地图生意，人人都对他浇冷水，认为他必败无疑。因为这种生意对大家来说，缺乏吸引力。试问谁有闲情来买一幅地图，回家慢慢观看？蒙勒对于人家的意见不为所动，对这一行生意独具信心。他说：“我认识几位地图批发商，有一次我前往他们的货仓参观，才发觉原来地图品种琳琅满目，令人置身其中，趣味无穷。”

一向以售卖煤气炉子维持生计的蒙勒，适逢遇上能源危机，店中的生意一落千丈，他濒临破产的边缘，险中求胜，决定转行经营地图生意。他说：“创业的第一年，遇上不少困难，主要来自经济方面，我绞尽脑汁寻找经营的策略，幸而终于让我想出来了。”他把自己仅余的一点积蓄全部拿出来，租了一处 3000 英尺的铺位，各式各样，色彩缤纷的地图挂满墙上，地板堆满大小不一的地球仪，欢迎顾客入内随意触摸及欣赏各种地图。结果在一月间，生意额增加数倍，经过他这个设计别致的店子的游人，无不被好奇心所驱使，进入店来选购一两件地图装饰品。蒙勒笑着说：“慢慢地，越来越多的人发觉以巨大的地图作为墙纸，更能显出气派不凡。”

如今蒙勒的地图王国，每年盈利高达 270 万美元以上。

贝尔的“口功” (Bell's "oral power")

当亚力山大·葛拉罕·贝尔宣称，他发明了一架电话，人们可以借着电线打长途电话。拒绝相信的人叫喊：“可怜的亚力山大，他疯了。”

但贝尔依靠他的信念，动用自己的“口功”，使其得以日臻完美。

有一次出去筹款，他到一个大资本家许拜特先生的家里，希望他能够对他正在进行的新发明事业投一点资本。但他知道许拜特是一个脾气古怪的人，向来对于电气事业不感兴趣。他开始时并不对他说明预算能获得多少利益，也不对他解释科学理论，据《贝尔传》上的记载：“他弹着钢琴，忽然地停止了，对许拜特说：‘你可知道，如果我把这脚板踏下去，向这钢琴唱

一声，这钢琴便会复唱出这声音来。譬如我唱一个 De !这钢琴也会应一声 Do !这事你看有趣吗？’许拜特当然不懂是什么意思，他于是静悄悄地放下他手中的书本，好奇地问贝尔，于是贝尔详细对他解释了和音或复音电话机的原理。这场谈话的结果，许拜特很情愿负担一部分贝尔的实验经费。”

“开荒牛”

(“Wasteland reclaiming oxen”)

企业家应扮演“开荒牛”的角色，处处发挥开拓性经商才华。

1983 年，罗查服务的雅化电脑软件中心，一度由于激烈的竞争而败阵。罗查心有不甘，经过慎重的市场调查及对商场形势客观分析后，他相信公司仍有雄厚的争胜潜能，或许是政策失当，才差点被同行挤垮。他决定改良产品本身的设计，卷土重来，以全新的姿态把电脑软件引进市场，结果这一战获得辉煌战果。罗查说：“拥抱先进科技，发展新产品，不断开拓市场，你必须具备以下的条件——随机应变，勇于创新，不怕冒险。”

“婴儿酒家”

(“Baby tavern”)

奥地利特里页辛格霍夫酒店堪称世界之最，它是世界上第一家“婴儿酒家”，在游入中名声很响，生意兴隆。

“婴儿酒家”的宗旨是“小客人快乐第一”，而实际上，它更是为那些年轻的父母服务的。“婴儿酒家”的由来，十分偶然。当这家酒店的女老板仙逝后，其子西格弗里德成为酒店的新老板。新人新打算，他颇有雄心要搞出点名堂来。有一天，他的一个朋友来看他，朋友容光焕发，兴奋的心情不能自抑。原来，他刚刚成为一个父亲。望着朋友春风得意的笑脸，西格弗里德的心怦然一动，一个主意露了头。稍加考虑后，他郑重其事地对朋友说：“我想把酒店改成一家婴儿酒家。所以，我请你在两星期后光临，来过一个美满的假期。”此言一出，朋友始而讶然，继而欣赏。真是人同此心，心同此理：西格弗里德的酒店不也是他事业生涯的“婴儿”！

西格弗里德大兴土木，添置了许多婴儿床，高脚椅和玩具，准备迎接小客人。竣工后的“婴儿酒家”几乎应有尽有，客房里挂着各种各样的玩具，还有游乐室，包括玩水上单车以及婴儿酒吧等，当然酒吧中供应的只是些罐装的饮料。店里三位经过严格训练的合格护士，安排有二十四小时的值班，看护各房间中的小客人。而每间客房都安装着与接待处连接的警钟，一旦婴儿醒了，便马上能够知道是哪一间的哪一个，旋即通知其父母，而他们的父母此时也许正在小酌或打高尔夫球，抑或在跳舞呢！

婴儿酒家自开张以来，常常爆满。

“活动金矿”

(“Mobile gold mine”)

奥纳西斯 1922 年，以难民身份进入希腊国土。趁着在一条旧货船上打工的机会来到阿根廷。

在阿根廷，奥纳西斯到一家公司当了名焊工，他每天工作十六个小时以上，还经常通宵达旦地加班。在穷困中泡大的他舍不得多花一分钱，日久他便积蓄了一笔钱。随后他从事烟草生意，很快资金丰富了。他发现要做一个真正的企业家，必须掌握一个诀窍一到其他人认为一无所获的地方去赚钱。当震惊世界的经济危机袭来时，他把财力投之于在危机中被普遍认为最不景气的行当：海上运输。要知道当时全世界的贸易陷于瘫痪，而海上贸易濒临死亡：1931 年的海运量仅是 1928 年的三分之一左右。当加拿大国营铁路公司被迫出售产业时，奥纳西斯了解到该处有六艘货船出售。这些船在 10 年前的价钱是每艘二百万美元，而现在则只卖二万美元。

奥纳西斯急匆匆赶到加拿大，买下了这六艘船。这种孤注一掷的投资令人惊异，而他却深信值得这么干，一旦时势变化，投资会赚回来，利润更会源源而来。

果然，二次大战爆发了，形势要求运输业复苏并发达。一项明智而果断的投资见效了，六艘货船顿时成为活动的金矿，奥纳西斯骤然变为一个拥有“制海权”的希腊海运巨头。别人不干的，他干了，别人赚不到的钱，他赚了，而且赚了个够！奥纳西斯除了有有钱有势，还向多方位发展，成为世界上一个举足轻重的人物。不久，他把自己企业的总部迁到了美国的纽约。

激光裁剪

(Laser tailoring)

在高级西服这一行里，竞争原来只限于时尚和行销两个战场。“订做科技公司”现在利用高科技争取上风。该公司提供全套电脑控制仪器给小型零售商，用来替顾客量身材。接着把量好的精确西装尺寸以电话通知工厂，工厂即运用激光来裁剪。在 3 周内交货，价格只在 350 到 600 美元之间，远比许多定制的西服为低。这是美国公司争取外国公司所无法模仿的生意的一大成功。科技的引进，提高了定制裁剪的速度，也使设计更具弹性。因此，这种裁剪将和外国的廉价劳工以及大师级的裁缝一争短长，毫不逊色。

14 岁的店员，17 岁的老板

(14 year-old clerk and 17 year-old boss)

1916 年出生于上海的姑娘汤蒂因，14 岁在益新教育用品社当了店员。由于她办事干练，经营有方，老板便要娶她为妾，她巧妙地拒绝了老板的用心，同时下决心要当老板。

于是，汤蒂因就在自家门口挂出了“现代物品社”的招牌，印了发票、信封、信笺，刻了图章，开展了文具批发业务。她又从益新偷抄了一本进货部所用的洋行、厂商的地名录和一本批发部所用的全国各地书局、文具店的户名录，随即又印出经销的金笔、文体用品等的价目单，用略低于益新的价格发给全国各地用户。客户看她的商品对路，价格又低，纷纷来信要货。其实，她的“现代物品社”只不过是块空头招牌，店里根本没有存货。客户要货，她就临时从别的批发店去批进来，晚上下班回家就打包、装箱、付邮。

纸总包不住火。不久，她的秘密终于被益新的老板知道了。几个月的投石问路，她的胆子大了。干脆来个假戏真唱，由“地下”老板转入“公开身

份”的老板。于是她辞去了益新的职务，登上商业资本家的舞台，那是 1933 年，时年 17 岁。

“经营之神”王永庆
(wang Yongqing" the management god")

成功的企业家，正是在长期商战的实践中成为有识有胆的强人，认识目标就当机立断、勇往直前、故能成功大业。

台湾大企业家王永庆，这个在商界已拼搏近 60 年的企业家能获得今日的成就，也因他识在人前，走在人前，才能胜在人前。50 年代初，台湾塑料工业很落后，世界上塑料工业也处在发展初期。这时王永庆却看出了发展塑料工业的远大前景，他毅然向美国开发署驻台办事处借债 68 万美元，筹建塑料厂。从此，他全力以赴，产品由塑料工业扩展到石油化工等。地区由台湾扩大到世界各地，现在他的台塑公司已是一家跨国大企业，其分公司遍布世界十几个国家和地区，且在日益发展，1987 年，台塑公司销售额为 53 亿美元，税前盈余 6.95 亿美元，比 1986 年（3.79 亿美元）增长近 1 倍。现在，王永庆已成为全球有名的大富豪之一，被人称为“企业界的经营之神”。

台湾小本起家的女强人
(Powerful lady originating out of tiny capital in Tarwan)

台湾“利政企业”董事长许美丽，以 5 万元台市的资金办企业，奇迹般地突破 10 亿台币营业额，1987 年当选为台湾杰出妇女。那时她才 35 岁，是所有女杰中最年轻的一位。

70 年代中期，台湾电子游戏机的部件 PC 板多由日本进口，价格高昂，她们夫妇以 5 万元台币的微薄资金，投入 PC 板的制造行列。所有的制造工作，如接料、管料、装配、包装等，他们夫妇几乎部一手包办了，每天从早忙到晚，就连睡眠都感到是一种奢侈。

创业之初，他们每天工作 20 个小时，有一阵子嗓子都哑了。晚上，还要骑着摩托车到处送货。许美丽说：“我们只有一个原则：只要我们比别人花的时间多一点，我们就可以增加一些产品，也就是可以多赚一点钱。”

经过三四年的辛苦，他们在经济上已有一定的基础，1982 年转而经营与游戏机结构相似的个人电脑。她说，这次转变是另一阶段的冲刺，却没有想到能一冲上天。由内销改为外销后，业务直线上升，仅仅用了两年时间，“利政电脑”已跃到台湾个人电脑十大外销厂商之列。1986 年的营业额达到新台币 8 亿元。1987 年，即使受到新台币升值的巨大压力，他们仍以每月 8000 台的销售数字，冲破年营业额 10 亿新台币的大关。

台湾企业家曾俊义
zeng Junyi theTaiwan enter preneur

曾俊义即将成为拥有 108 个球洞的高尔夫球俱乐部老板，但这还不是他的主业，因为他同时又是台湾第一信托投资公司董事长、合盛贸易开发公司董事长，此外，还拥有 11 家速食连锁店。

学历和他的事业组合更不搭配了。曾俊义是台大政治系毕业生。曾俊义说：“我一直想做贸易，但 10 年人不了门。”因此他毕业后曾干了 8 年英文秘书。

后来，曾俊义如愿以偿，进入永太贸易行。4 年后，他转入中华贸易开发公司，被派驻新马。再过 4 年，他自己创立合盛贸易开发公司，发展迄今；再与花旗银行合作，成立第一信托公司；近来又兼营汉堡包。“我创立合盛公司时，台湾货没有美国市场，只能卖一点茶叶到美国。但是今天，美国是台湾最大的外销市场。台湾另一家大贸易商高林公司，它的班底是合盛驻美的代表，其后才自行创立公司的。”曾俊义自诩是开拓美国市场的开路先锋。

现在他的“经营之剑”挥向了游乐事业。

曾俊义在高中及大学时代是乒乓球选手，后来爱上了高尔夫球，打了 25 年，得过美国、泰国、香港、南朝鲜等 4 次业余比赛的前 3 名。

正如有些爱喝酒的人干脆开了酒廊一样，爱打球的曾俊义决定在台湾开 4 个高尔夫球场，其中 2 个已快完工。

每个球场 27 个洞，因此曾俊义将有 108 个洞。他称得上是台湾高尔夫球企业家。

台湾企业界的女强人

(powerful lday in Taiwan enter prise industry

台湾实业界已经涌现了一批各具特色、颇有成就的女企业家，受到国际实业界的注意。

袁慧婉女士，穿着和仪容都是一位中国淑女的形象，端庄、凝重。她已经 74 岁高龄，但还那样精力充沛，全力以赴地经营企业。她的裕隆汽车公司是台湾的五大企业集团之一，以汽车产业为骨干，装配和生产轻型卡车，制造汽车零部件，还经营纺织品，雇员达 25000 人，去年销售额为 42100 万美元，获利润 3200 万美元。同她主持这家企业时的 5 年前相比，收入增加 5 倍，产量翻了两番。

袁女士和她的丈夫都是旧上海的富家子弟。她本人在美国留过学，获得哥伦比亚大学的国际关系硕士学位。

40 年前结婚后不久，由于大陆解放，夫妇一同去了台湾，在台北定居。袁女士的丈夫是留学德国学习工程技术的，便在台北创办了裕隆汽车公司。由于经营有方，很快被称为台湾的福特。1981 年她的丈夫逝世了，她立即被选为公司的董事长和总经理。10 多年来，裕隆经营管理的成功，显示了她的卓越才干，使她处于台湾实业界的领袖地位。

她接任之后，确定了两个目标：一是生产出在台湾设计的汽车，一是出口汽车。裕隆是通过同日产汽车公司合资经营而获得装配汽车的长期执照的。为了提高技术水平，袁女士把裕隆产权的 25% 卖给了这家日本第二大汽车制造厂商，这样不仅得到了日产的投资，也获得了日产的技术和管理经验、方法。同时，还建立了一个价值 500 万美元，以提高汽车工业技术水平为目标的研究开发中心。采取这两项行动之后，在袁女士的主持下，公司成功地研制出第一批台湾当地设计制造的汽车。袁女士的下一个目标就是实现汽车出口。她说：“我丈夫使汽车在台湾行驶。现在，我要让台湾行驶自己的汽车，还要让车轮转到海外去。”

从卖茶郎到企业家 (From tea pedlar to enter preneur)

在台湾的茶界，“天仁”可以说是一块响叮当的招牌，它在海内外育直营的 43 家分公司，在美国威州有广大的人参农场，在日本有辽阔的茶园，成为台湾茗茶进军国际的先驱。

美国加州林肯大学在庆祝联合国日大会上，颁给李瑞河荣誉企业管理的博士学位，以表扬他在企管方面的杰出成就。

同一天，正在加州忙于竞选活动的现任美国副总统布什及夫人，曾亲注旧金山中国城的天仁公司向李董事长道贺，并品尝产自台湾的茗茶。

李瑞河的董事长室悬挂一幅出自名家的对联：“成功的荣耀全体共享”，“失败的耻辱双肩独担”，这是何等开阔的胸襟。

天仁茶业公司从无到有，奠定了如今的规模，他的成功其实有点“不按牌理出牌”，它的事业发展方式，是先由销售而制造，再生产，这种方式与传统茶业的先产制再销售，正好背道而驰，但是这种经营方式，显然符合了现代企业管理专家所倡导的“行销导向观念”。以消费者之意向为依归，其成功的机率自然比别人高。因此天仁能够以一个古老的行业而发迹，以一个家庭式的茶行为基础，有计划，有制度，有完善的管理方式，运用以家族为核心的方式发挥出坚实而可靠的力量。即能保持中国人传统伦理的优点，又能吸收现代化企业管理的观念。

李瑞河主持下的天仁茶业公司，它的成就绝不是偶然的，而其成功背后所蕴含的独特经营和新的企管理念，是唯一的要素。

香港眼镜大王马宝基 (Hong kong spectale king Ma Baoji)

48 岁的马宝基是香港宝光眼镜制造厂有限公司的创办人兼行政总裁。

30 多年前，马宝基随家人来香港定居。到一家眼镜厂做学徒。那时的学徒相当辛苦，一个月只放假两天，每天工作时间长达 12 个小时，从早上 8 时至晚上 10 时，中间只有两个小时休息。工作不仅是学做眼镜，还要服侍众师傅，扫地、铺床和搬杂物，稍有差错便要受罚。通过一年学徒工的紧张训练，他掌握了制做眼镜的技术，还吸取了比行内其他人更多的专业知识和实践经验，也磨练了他艰苦创业的意志。所以他说：“眼镜这一行，由学徒出身者创业，成功的机会要比家财万贯的投资者的多得多。因为眼镜业是一门专业技术行业，眼镜的款式与颜色搭配变化多端，大有学问。光有钱投资并不能换取精湛的技术和丰富的经验。”

马宝基不甘心一辈子做小工，当他勤俭节约攒够 1000 港元后，便在 1960 年开始创业，自行生产眼镜出卖。那时眼镜的生产技术相当落后，全部工序都是手工操作。他没有能力雇工，所有工序都由自己一个人完成，做成后就拿到商店出售，做多少卖多少。所以创业初期，他是集老板、工人和售货员于一身。虽然每月可生产两三百副眼镜，每副可赚 2—3 元，但由于生意不稳定，加上做几天便要停工外出售卖，只可勉强维持生活。

1963 年一次暴风雨，马宝基在鸡寮的工场被山泥倾泻堵塞，将工场迁到

观塘一幢建筑物的底层，此时弟弟宝丰、宝隆已中学毕业，三兄弟齐心协力发展生产，虽已雇用几名员工，但还是只能维持门面，谈不上发展。

1965 年，马宝基的工场由观塘迁到深水埗一个 800 平方英尺的旧楼，连马氏三兄弟在内，共有 12 人工作。主要做越南人的生意，后因越南抗美救国战争爆发，生意中断，连员工的生活都难以维持。幸好大家互相帮助，才渡过难关。

尽管经历了几度波折，马宝基仍然坚持经营，经过 15 年艰苦奋斗，他的事业才露出了一丝曙光。

1957 年，他将三兄弟积攒的 3.5 万港元在观塘开源道租用了一间 3500 平方英尺的厂房，至此才摆脱了山寨工场的生产方式，成为一间名副其实的制造眼镜的工厂。此后几年，业务迅速发展，人员增至近百人，仅 1976 年 1977 年的两年中，便赚了 40 多万港元。1976 年，有两位美国买家来港搜购玻璃，无意中发现香港有眼镜出口，价钱又便宜，便尝试向马宝基订下小规模货单，试销后顾客反映产品质量不错。此后，便一直得到美国买家的青睐，开拓了业务的新天地。

马宝基一直坚持经营眼镜业。他深信眼镜业大有可为，其依据主要有两点：一是城市人口越来越多，对眼镜的需求量会越来越大；二是随着社会的富裕，眼镜将会由实用功能扩展到装饰功能，而且装饰功能所占比重会越来越大。它将和时装一样，成为人们追求的目标。

海上船王包玉刚 (Ship king Bao Yugang)

包玉刚成了海上船王。他拥有的船只比传奇人物尼阿丘斯和欧纳西斯的还要多。而且在短期内，其吨位即可超过苏联全部海运商船的总和。

包玉刚是香港环球航运集团的创始人。他善于面对竞争冷静行事，以免陷于经济危机。他的公司设有 20 多个附属企业，拥有各种船舶——从普通的货船到载重 40 万吨的油轮——140 条。目前他又建造 25 艘新船，载重大约为 1800 万吨。

包玉刚是一个富商的儿子，最初他在上海银行界里做事。中日战争的爆发以及后来国内战争，使他的事业中断了。

40 年代末，包玉刚到香港重新开业。1955 年，他用 77 万美元买了一艘载重 8700 吨的老式烧煤货轮，开始经营海上运输业。

包玉刚的运输业和他的主要财源支柱——香港银行的业务齐头并进。他不管是什么国家，也不管是什么政治制度，都与之做生意。

“船就是他的儿女”，这是他企业里的一句名言。他也许正因如此吧，他给 4 个女儿起名时也是象给他的船舶命名一样，按照字母顺序排列下来。当然，他的船早已超过了字母表的数量。

包玉刚的一个女婿，奥地利人赫尔穆特·索默说：“他有一种非凡的集中精力的本领，只需要 5 分钟，他就可以决定一项人员任免事项。再用 5 分钟又可以处理一件复杂的工程问题，再过 5 分钟又可以签定一项巨额的保险合同。”

不靠父母靠朋友

(Rely on friends instead of parents)

他不会因偷懒不上班，早上他会全心全意的投入工作；他不会孤单寂寞，晚上他会全心全意投入欢乐，他就是圣安娜饼店的合伙人——霍世昌。

37 岁的他是圣安娜饼店的创始人之一。但屈指一算，这饼店由成立到今已有 15 年历史，那末他当时只是一个 22 岁的小伙子，以此年纪做生意，很容易联想到他会有家庭支持，获得父母的帮助。但当我提出此一疑问时，他笑着回答：“你猜错了，我是靠借钱开饼店的。”好爽脆的答案，这更使人渴望知道他当时的情形。

“当时我在电灯公司工作，是有关技术维修方面的。那时还未结婚，但已有女朋友，她很喜欢弄些点心、蛋糕之类食品，味道嘛，真是不错。她是跟一位师傅学习的。我便想，徒弟已经有此成绩，师傅当然更好，因此萌起开饼店的念头。那时，香港的西饼业远没有现在的蓬勃。当想及这是有可作为的生意，便跟她的师傅商量研究。我俩都赞成这计划，但最重要的问题便是资金缺乏，于是，便决定找人支持。首先，由我做一份计划书，列出有关详细内容，预算、地点、资金、经营方针等，然后，便找得一同学商量。当这位同学看过后，他很顺利地接受了计划书。于是，我们三个人便成为合伙人，直至现在。”

当初靠借钱开饼店，现今每年都增设一间分店。

香港女实业家李素几

(Li suji the Hong Kong woman enter preneur)

李素几斯文、温馨，一副学者面孔。她是中山大学物理系科班出身。

1958 年，她带着四元港币离开了自己生长的土地，来到香港。照理，她可以得到在美国的父亲的支持。但是，两地相隔，一言难尽。她，以一个科学家的科学精神，坚持奋斗。

她，温文中寓着刚毅的个性，从白手起家到兴家，从最低下的工作做起。

她搞工厂从基础做起，早年开加工厂，创业维艰，她从租用几百平方米的地方开始，到今天厂房 7 千平方米，增加近 10 倍。当年生产玩具、洋娃娃衣服，又为美国名厂加工，以车缝为主。3 年后，她开始建立自己的工厂。她开的是五金厂，从制造家庭普通制品（如钉）开始，逐步朝优质制品发展。

到今天，她已成为华文实业有限公司的创办人兼总经理。她的产品有不少从原理到外型都达到申请专利水平，可见她产品科学性甚高。多年来她坚持生产家庭制品，近年又扩展业务至生产家庭电器制品。产品远销欧美各国。有的国家的一些名牌产品的配件和零件也委托他们代做，可见她的公司生产水平之高。今天她的公司生产不少浴室用具，包括近年流行的水力按摩浴池。

靠两部缝纫机起家

(Arise from two sewing machines)

吴美仪是亚洲著名女时装设计家，除香港外，她的时装已销售到英国、美国、加拿大、澳大利亚、南非及中东等地，新加坡也设有一间专卖店。前些时候，她应邀为该店主持开幕典礼。

1 万元港币，两部缝纫机是她的全部资产。工厂就是她的家，缝纫桌就是她的床。就这样，吴美仪把儿时的兴趣转变为事业，开始辛勤耕耘。

“我简直成了全职的职业妇女，连两个儿子都顾不上，得在祖母家寄宿，一星期只看他们一次。”

她虽然没日没夜地工作，最初的一年多，收入除了发薪水、还债，还是发薪水、还债。日子实在苦不堪言。但吴美仪却不曾有打退堂鼓的念头。

“我的丈夫（骆均昌）事业心很重，工作一沾上边后，便无法停下来。”吴美仪就是在丈夫这种冲劲的感召下坚持到今天。

骆均昌搞产品促销，吴美仪埋头设计工作，真正名符其实的“夫妻摊。”

华人要跻身国际服装业并非易事。看是来自东方的产品，西方采购人员劈头第一句是：“你是什么货色？”

这句话就象一盆冷水，当场把你的热情浇灭。

“你不能因为一次失败而退缩”，骆均昌说：“如果你自己认为是对的事，你就必须坚持到底，即使目前困难很大，也不能轻言放弃。”

骆均昌认为有没有兴趣很重要。是兴趣之所在，它会化成一股无比的力量推动你向前；相反的，它会成为削弱斗志的无形压力，使你最后垮下来。

认定了自己所做的是对的，是自己的兴趣所在后，你就要不顾一切的朝目标努力，“我们根本不知道何年何月会成功，就是做！做！做！”吴美仪说。

但努力不能蛮干。

以服装业来说，市场需求、经济结构，都不能忽视。

“前几年经济不景气，人们的购买力有限，于是我们便把销售人力集中在购买力较强的 30 岁以上的妇女身上。”骆均昌说。

民族特性也应该在设计考虑范围内。

“如果衣服是以华族妇女为对象，”吴美仪说，“最好是圆领，V 字形领也不能太低；销售到中东去的服装则必需长袖贴领；卖到澳大利亚去的最好是薄料子。”总之不能闭门造车，与社会脱节。

此外，还要有自己的风格。东方文化与西方文化的结合在浓烈的色彩中显出和谐就是吴美仪的风格。

经过多年努力，吴美仪总算熬出了头，落魄早已离她远去，“距离成功还远呢！”吴美仪并不满足于现有成绩。她说：“时装道路无尽头，在每次的时装表演会上，你必须以新装上阵。每名参观者都如此期待，所以你不能停下脚步，否则顾客将离你远去。”

金利来领带大王

(Goldlion tie king)

领带是男人的装饰品，同时是艺术品。日本人口 1 亿多，而每年“内销”领带却达到 4 亿多条。

曾宪梓 1961 年毕业于中山大学生物系，1964 年到泰国与家人团聚。其后他到香港定居，开创自己的事业。在香港，他看上了领带。香港久已流行穿西装，穿西装都要系领带。难道到了 60 年代还没有足够的领带工业？原来，香港市场的高、中档领带都是花样款式迟了一两年的欧洲货，而本地只有一些家庭式的作坊，制作低档领带在地摊摆卖。因此，香港人也只好崇拜

欧洲名牌了。身为中国人，为什么不可以出个名堂？于是，他到欧洲——世界领带的设计和生中心考察。在巴黎、罗马、联邦德国、瑞士、奥地利……这位有心人积累了现代领带厂生产和经营的知识，暗下决心：“中国人制作的领带一定要在国际上争一席之地！”几经筹划，曾宪梓取得了欧洲各厂的领带机械和坯料的远东代理权，与联邦德国、意大利的著名厂家建立了业务联系，在 1970 年正式成立“金利来”（远东）有限公司。”

此公司创建的几年来，“金利来”的牌子越来越响，他们除了向欧洲名厂及时订货以外，还向著名设计师选购花样，自己设厂织染专用布料，设厂自制领带。

1972 年，曾宪梓被誉为东南亚地区的“领带大王”。

从家庭主妇到糕饼巨人

(From family housewife to cake industry giant)

超群西饼公司在短短 15 年后的今天成为横跨中西双方的糕饼业巨人，而在幕后主持这庞大企业王国的，却是两位典型的传统中国妇女——李曾超群女士和冯刘旋君女士。

“超群”公司的创办人李曾超群女士，是一位尽责的家庭主妇，尤其对于制作西饼蛋糕素有所心得，在学理以及实际操作上都是行家。早在她 17 岁时即追随中外名师学习西饼蛋糕的制作，至今已有 30 余年。

30 多年前李女士在例行的家务之外，基于兴趣而抽空开班授徒，并且为香港《华侨日报》妇女版“五百西点制法”的专栏，撰写制作的技巧及心得。时日一久，学生与读者与日俱增，李女士便成了受人瞩目的西点专家。或许是学生对于老师的信服及喜爱，希望能有更多的人品尝到老师的妙手所烘焙出来的西点，因此热烈地响起了“老师开店去！”的建议及鼓励。就这样李曾超群女士把握住偶然的契机，勇敢地跨出了“糕饼王国——超群”的第一步，于 1966 年在香港成立了第一间门市部。

李董事长与冯副董事长都是单纯的主妇，进而成为公司的老板，两位董事长以谨慎、谦虚、忍让、判断、勇敢、取舍、决策、公道八件事勉励自己。就在两位董事长的领导之下，全体员工群策群力，“超群”在 18 年中，有了蓬勃的发展，目前拥有员工 1000 多人，70 多家分店遍布港九、台湾，更远至美国，经营的项目包括蛋糕、西饼、面包、月饼、西餐等等。犹记得 1924 年第一家超群公司才在台北设立，而今在台南及高雄都已飘起了阵阵“超群”的芳香，并且门庭若市，深获大众的喜爱。

电焊工起家的王华生

(Wang Huashen originates as an electric welder)

象大多数 40 年代在香港一砖一瓦起家的企业家一样，王华生也是从底层的工作于起的。

1938 年，年纪只有 14 岁的王华生，从广东东莞来到香港，当时不名一文，在九龙船坞当焊接学徒。两年后，凭着苦练本领，成为焊接能手。

他刻苦磨炼出的本领之一，就是准确的眼力。在 30 年代末，科学检验仪器还较缺乏，由于王华生眼力独到，每项焊接工程移交前，厂方部会交由他

来作检验，看看能否过关。就这样 3 年后，他凭着本事加努力，创办了“中华电焊厂”。

创业的路途总是坎坷的，但跨过了坎坷之后，少不了也留下难忘而又引以为傲的经历。

1959 年，他带领一支工程技术队伍到婆罗州，为美国一间公司承装一座海上钻井台。当时，海风强劲，加上气候炎热，在这样的环境下工作，即使全心投入，焊接的地方也不容易均匀，质量粗糙。他们就是在焊接每根直径 3 米多的 4 条巨型钢柱时遇到了难题，总焊不出理想的效果。

不过王华生若不是在这方面有过人之处，也不会闯出自己的天下。他凭着丰富的电焊经验，想出了一个简单而易行的办法，圆满地完成了任务，并得到了该美国公司的代表、英籍焊接专家嘉伯力的肯定和赞赏。这件承包工程，奠定了“中华”的海外声誉。

这位洋专家对王华生的技术甚为赞赏，王华生与他接触之下，也欣赏洋专家的才识。任何愉快的合作，无不是从惺惺相惜开始的。

1966 年，嘉伯力来港探望王华生时，王华生邀请他进行业务合作。就这样，那次的一拍即合，奠定了未来 20 多年的携手共进。担任中华集团副主席之职的嘉伯力，也目睹着“中华”从一个雏型手工业小厂、发展为大型企业，业务从海上发展到陆上、甚至向高空发展。

能够洞悉到经济循环的规律，尽量分散风险，以免把所有的鸡蛋放在一只篮子里，这些都是成功的企业家基本考虑的问题。企业向多元化发展，便是他们壮大业务的一种手段。

“中华集团志在成为一跨国公司”。王华生自豪他说：“现在我们在新加坡买了坤成船厂，改造成钢厂；在内地和香港共投资了 5 间酒店；在新加坡、马来西亚、泰国、越南等地均有承包建筑钢架的工程。目前，中华集团还计划在美国收购公司。”

多难兴业

(Fortune develops out of troubles)

冯景禧是香港股票经纪巨商，他的名字早已被列入拥有亿万家财的香港超巨富名单之内。

冯景禧 1922 年出生于广州一个商人的家庭，早年坎坷，16 岁辍学到香港谋生。后来在广州、香港的货币兑换店当过跑街，还与别人合作经营过粮店和酒楼。由于时局动荡，尽管冯景禧当时历尽艰辛，生意仍很惨淡。

1948 年，为了赚钱，他租了条船，从香港贩运鱼苗到台湾销售，可是鱼苗在途中都死掉了。他到台湾后买了一批香蕉想运回香港，偏又遇到风暴，船被风暴吹离了原定的航向，大部分香蕉都烂掉了，结果赔了老本。

冯景禧并没有因此而气馁。抗美援朝时期，冯景禧通过澳门商人向内地运售美国“禁运”的汽油、橡胶轮胎、机器零件等战场物资，使他的事业有了转机。

1958 年，冯景禧与郭德胜、李兆基 3 人联合办起了永业企业有限公司，主要经营房地产生意。他们 3 人都是“工作狂”，每天工作十五六小时。在他们的带领下，永业企业发展很快，1963 年改组为新鸿基业有限公司。现在，冯、李、郭 3 人都自立了门户，下属均逾千人，而且都成为香港鼎鼎有名的

亿万富翁。

善于把握每一次机会

(Adept in grasping every opportunity)

林建岳是香港一位年轻的企业家。在他的宽敞的办公室内，奖杯、奖座陈列得金碧辉煌。由此足见，奖杯在办公室主人的心目中是何等的重要。做了三年香港足球代表队领队的林建岳，所有他要捧的杯都捧了，香港队想不到的他也都做到了。

林建岳的“球经”令他在商场上长袖善舞。比方，他经营的丽新集团在年前以“迅雷不及掩耳”的不还价策略，买入旧纽约戏院的地盘。后来又购入了纽约戏院对面钻石酒家旧址多个单位。目前，该黄金地段已再次增升地价了。连串的收购行动，令市场注目。不久前，林氏家族又投资亚洲电视，成为1/3的股东……因此，林氏家族在社会上的知名度大增，林建岳在经济界的新一代中，扮演着日益重要的角色。对此，林建岳说：“纽约戏院的地皮不会有第二幅，电视台不会时时都有得买，必须把握这只有一次机会。”

林建岳从不轻易放过只有一次机会，机会来到跟前，他都是狠狠一把抓住。

墨鱼丸大王

(King of cuttlefish meat balls)

在香港和东南亚各地，潮州人的成就令人瞩目。黄俊新即是一位出生潮州，赴港后发迹的成功人士。成为香港食肆中颇具名气的“墨鱼丸大王”。

黄氏的祖上曾世代经营食品店铺，为黄俊新踏足饮食业，经营自己所感兴趣的生意打下了基础。特别是他向一位潮州师傅学得打腊肉丸的技术，结果这种方法后被用于墨鱼丸的制造，令这种食品成为他打天下的“拳头产品”。

1984年，黄俊新在铜锣湾渣甸街开设了一间“墨鱼丸大王”饮食店，他的墨鱼丸最大的特色是在制法上与众不同。

他的墨鱼丸在制作中，所用的是“春”而不是磨，制出的鱼丸便会富有弹性，吃时的口感非常之好。

黄俊新所选用的墨鱼用料，全部使用越南北部和中国广西之间的金兰湾所产，因那里的墨鱼品质佳，且以半斤左右为多，这样大小的墨鱼肉质，最适宜制造鱼丸。由于选料上乘，加上工艺独特，所以黄俊新的墨鱼丸是无人可以匹敌的。

有一个时期，铜锣湾一带曾出现过四间专营墨鱼丸的饮食店，且都开设于黄俊新“墨鱼丸大王”的附近，出现竞争趋势。黄俊新凭着自己产品的特色，生产货真价实的墨鱼丸，而赢得顾客的口碑，结果顾客宁愿多花两元港币，也要吃他这一间的鱼丸，致使那几间靠批发来的墨鱼丸做生意的铺头，纷纷收兵。黄俊新的墨鱼丸大王不但能硕果仅存地经营下去，而且一间铺带旺一条街，使这条原来并不繁华的小街成了熙往攘来的旺地闹市。

赚钱诀窍

(secret for money-winning)

陈玉书先生是世界景泰蓝大王，香港繁荣集团总经理。他在谈到发财的诀窍时说，首先要有赚钱意识。一些文化人为什么赚不到钱？那是因为羞羞答答，没有商人的思维。或怕这怕那，不打不壮嘛。其次要——

把握机遇。能做的生意就得捷足先登，一观望就可能被别人抢去了。比如说，我老家莆田今年荔枝比福州便宜，听到这个消息，估算一下能赚到钱，就要回去连夜背它 150 来斤，5 元 10 元地赚，以小钱开始积累，这就是——

积累资本。本钱，我管它叫“蓝色筹码”。做生意一定要有它，必须尽一切力量去筹集。想当初，我那第一笔本钱，就是 50 元。然后选择你熟悉的或者是你朋友的生意去投资。其间重要的一点就是要——

气势如虹，把人生当作一场又一场战斗，走的总是崎岖与平坦交替的路程。商场亦如战场，难免厮杀拼搏。因此，在赚到一笔钱财，有了资本后，还不能歇气，还要一个劲儿地苦干，实干，百折不挠地干，拼了命去干！有这种勇往直前精神的人，不成功是很少的。

中国第一家证券公司 (china's first stock company)

深圳，这个聚集了许多不愿墨守成规的开拓者的地方，在商品经济的大海中，正飞速地发展。

1984 年，深圳就有三家单位：三和有限公司、宝安县联合投资公司、深圳银湖度假村试图通过发行股票来筹集资金，虽经各方努力，终因条件不成熟，进展不大。

1987 年，中国第一家证券公司成立。

同年年底，深圳发展银行首次公开发行了 40 多万元股面额为 20 元的普通股。

1988 年上半年，深圳发展银行又增发了 25 万股面额为 20 元的人民币普通股和 10 万股面额为 100 港币的外汇优先股。

.....

通过发行股票，筹集资金，进行实业开发，是深圳经济发展的一个重要方式。从此，打开了中国大陆证券市场的大门。

立交桥与商业区 (over passes and commerce quarters)

老城区的改造，少不了建立交桥，城市的立交桥主要用于交通。汕头市城建局在设计立交桥时，就多一份考虑，即从这座桥的形状和所处位置出发，进一步发挥桥下空间的有效利用。他们认为，与其让它空荡荡的，自发形成菜市、鸟市等，不如在不影响交通与安全的前提下，主动在桥的下部按永久性标准建一些店面。因此，在设计金樟立交桥时，他们即在桥下面，按每间 15 平方米建房，并且埋设电线、电话线、上下水道、地面铺瓷砖，还带一个小卫生间，东西南北四段桥身下面，88 间商店联成一片，桥上行车、桥下设店。金樟立交桥尚未完工，国营、集体及个体户便蜂拥而至，店面以每平方

米 40 元起价，按位置、屋内高度不同，最高价每平方米 100 元。仅此一项市城建局一年收入上百万元。立交桥建成后，车尽其畅，商业区开张营业，物尽其流。原来较偏僻的金樟路口，因一座立交桥的出现而变得日趋繁华。

扫地公司生意兴隆 (Prosperous sweeping company)

在深圳，出现了全国第一家扫地公司——日新清洁服务公司。这个被人不屑一顾的公司，1984 年起家时，只有两辆平板三轮车，而到了 1991 年，他们用笤帚疙瘩“扫”出了 150 万元的固定资产和每年 40 万元的利润。一些酒楼、宾馆、机关、工厂越来越欢迎这个扫地公司，他们认为自己雇清洁工，不光给他个人发工资，还要管住房、医疗、退休等许多问题。还要花钱购买吸尘器之类的扫除专用工具。所以，计算起来还是把卫生包给清洁公司合算。随着深圳建设事业的发展，扫地公司还会有更大的发展。

地产经纪出入头地 (Successful story of real estate dealers)

他是一个失败者、说谎的人、商场上的逃兵，没有人把他放在眼内，因为他根本没有与人争胜的条件。那么，苏宏达如何出人头地，在成功大道上遥遥领先，使公司每年赚取的利润超过 50 万元呢？

苏宏达算不上年少有为，他 35 岁时，仍是工厂的一名杂工，每月收入仅可维持一家三口的生活，还需要妻子替人家做些零散的缝纫工作，帮补家计。

35 岁，是宏达生命的转折点，一天，他经过住家附近的地产经济公司，发觉里面的职员在打瞌睡。虽然那时楼宇买卖情况热闹，偏偏就只有那个地产公司一片冷清，门口张贴的楼宇资料也是寥寥可数，还附出公司的顶让消息。宏达突然灵机一动，认为这是不可多得的好机会，虽然他没有足够的金钱搞一些小生意，但岳母颇有积蓄，他决定跟她好好商量。

开始经营业务的时候，他把顾客介绍费降至最低，只抽其半成佣金。另外，他采取“死缠烂打”的政策，不怕浪费唇舌，不断为上门的客户介绍适合他们的房子，不到最后一刻——对方终于找到自己理想的房子，他绝不轻易放弃。

很多顾客前来地产公司想购买房屋，其实心中也没有什么主意，如果推销者懂得抓住他们的心理弱点，诚心诚意为他们服务，顾客自然会一切依赖你，不愿再跑到别家地产公司选购的了。

“ 股票暴富 ”

(“ Instant wealth out of stocks ”)

1987 年 5 月，深圳第一家股票发行公司——深圳发展银行，向社会公开发行股票。在当时，对绝大多数深圳人来说，股票还是一个新鲜事物，对它知之甚少或者根本不知，甚至抱着怀疑态度彷徨观望着。在这种情况下，一个刚刚离休的老干部在老同志们的再三动员下，本着对党和国家的热忱，下决心用自己毕生积累的一万元钱买下股票，为国家再做一次贡献。

那位老干部做梦也没想到，两年后，他那一万元转眼变成了数十万，而且正在朝 100 万逼近。老干部吃惊之余，羞愧难当。他急忙跑到党的纪检部门问这钱是不是非法所得，接待的同志笑着告诉他，这些钱不是非法所得，而是你投资股票的正当收入。

综合就是创造

(comprehensiveness is creation)

开发新产品，要引进技术。这里需要综合的办法。综合，可以择优引进，使每项技术都达到先进水平，充分发挥每个引进方的优势，取得叠加效应。因此说，开发新产品，必须有综合，综合也是创造。

营口造纸厂走出了一条综合引进多国技术设备的路子。这个厂先从澳大利亚引进了英国生产的 3.5 万吨版纸机，接着从日本引进了涂布机与版纸机配套，生产出优质版纸，全部出口。在此基础上，又有选择地从英国引进混合废纸处理机，从美国引进全自动电脑控制系统，从日本引进 COM 成型器，组合成流水生产线，这一项技术的综合引进提高生产能力 3 倍。同时，节约投资数千万元。在纸张市场上，营口造纸厂独占鳌头。“长线”中有“短线”
“short line ” is implied “long line ”

获取信息时，调查中询问要得体，调查后要善于分析归纳。上海的钢片厂生产的矽钢片历年是短线产品，但到 1979 年却滞销了。1980 年，国家下达的生产任务，只够生产能力 2 个月的产量，长线滞销未必无短俏隐藏；困境灾祸未必无幸福潜在。他们组织访销，到全国各省市用户作询问调查；向全国 1000 多家企业发函征求订货；把调查结果汇总成用户档案卡片；分析调查材料；参加全国性订货会议收集矽钢片产供销情况。经过询问调查，了解到矽钢片确是长线产品。但是矽钢片中电机矽钢片却是长线中的短线。该年国家只安排该厂生产矽钢片 2 万吨，他们抓住这一信息，实际生产了 20 万吨。工厂任务饱满了，用户的需求也满足了。

专家经营农牧业

Expert handles farming and animal husbandry industry

泰国华人富豪谢国民，祖籍广东澄海县，是赫有名的泰国正大集团的总裁。世界富豪多以工商起家，而谢国民却以农牧业起家而闻名遐迩。正大集团在全世界共有 90 多家分公司，这还不包括正大集团在中国的近百个投资项目。

在中国有一句俗语：无农不稳、无工不富。意思是种田只能饱肚子，要

致富还得从事工商业。谢国民早就懂得这个道理，他致富的点子就是把正大集团办成一个农牧工商一体化经营的超级公司。

谢国民少年时代在汕头念书，在香港大学毕业后回泰国发展事业。他执掌正大集团牛耳之后，全面推进产、供、销一条龙的经营方式。他把正大集团的全部业务分为六个相互联系的群落。它们分别是谷物事业群、饲料事业群、养猪事业群、家禽事业群、养虾事业群、动物健康事业群、肉品加工事业群和零售通路事业群。总之，从土地到顾客嘴里的东西，其全过程的产供销都由正大集团包下来了。为了使上述各事业群落有效工作，正大集团为各群落高薪聘请了饲料、养鸡、养猪、养鸭、养虾、养鱼、育种配种、遗传、土壤、化学、机械、电脑等各方面的专家。人们评价，正大集团的专家数量比一所名牌大学还多。正大集团典范地将现代高科技运用于农牧业，以绿色的植物、有生命的动物为载体和媒介，将取之不尽的太阳能转化成了正大集团金库里的滚滚财源。

英国的中文书店 (Chinese bookstore in Britain)

英国华人富豪邓家祥，祖籍香港新界，1964 年去英国。他所主持的伦敦光华书店是欧洲最大的一家中文书店，拥有中文图书近万种、中文期刊 1500 多种、3500 多个长期订户，年营业额在 50 万英镑以上。

邓家祥发迹源于他对中华文化的一片痴情。这一份执著的痴情，赢得了海外炎黄子孙的交口称赞，赢得了绚丽的爱情和金黄的事业。

60 年代末，中国大陆的“文革”正在闹“山河一遍红”，狂热的中国人人手一册“红宝书”，做出无数令外国人百思不得其解的怪异动作。邓家祥见状，就在某种名的伦敦海德公园出售《毛主席语录》，这种小红书几千本、几千本地被人买去，满足了外国人的好奇心理。邓家祥也因此萌发了在伦敦办中国书店、光大中华文化的念头。其实，海外众多的华人在海外生活，要满足“中国胃”——吃中餐，又要满足“中国心”——读中文书刊。邓家祥的中文书人无论对华人还是对洋人，都有市场。邓先生对中文书市的一往情深引来了一位马来西亚华人小姐的倾心相爱，志同道合使二人迅速结为伉俪。新婚夫人不仅貌美，而且有独到的经营之才，书店业务节节上升，随着祖国改革开放和文化出版事业的繁荣，大量中文书源源不断地运到伦敦，光华书店成为海外知名度很高的一扇“中国文化之窗”。邓先生的商誉和财力也就今非昔比了。

春卷风靡全赚 (spring roll popular in the world)

丹麦华人富豪范岁久，居然能以一只小小的春卷风靡全球，故而号称世界春卷大王。他所主持的丹麦大龙食品集团生产的大龙春卷 30 年王牌不倒，畅销欧洲、美洲、亚洲和非洲的 20 多个国家，使范岁久成为世界闻名的富豪。

范岁久发迹的点子是小东西可以赚大钱，小春卷可以成大气候，中国点心能变成西方快餐。

60 年代前后，在丹麦首都哥本哈根，华人范岁久为了生计，开了一家手

工 操作的中国春卷店。未料春卷一上市即吸引了众多丹麦人，小店 一时顾客盈门、应接不暇。范岁久索性大干一场，投资兴建“大龙”食品厂，采用自动化滚动机新技术生产中国春卷，同时配套兴建了 冷藏库和豆芽厂。范岁久制作春卷的秘诀是：中国特色，西方口味，香脆可口，营养卫生。对于春卷的馅心，范岁久进行了精心选择和配制。他并不照搬他在家乡时吃的韭菜肉丝馅心，而是根据欧美各国洋人的口味采用笋丝、胡萝卜丝、豆芽、木耳、牛肉丝，或是鸣丝、火腿丝、鸡蛋、鱼鲜、白菜、咖喱粉等原料，并能根据销售的不同中别，做到风味各异。大龙春卷价格稳定，营养卫生。经美国国会派专家化验鉴定后，驻德国的 5 万美军，每天向范岁久订购 10 万只春卷。1986 年，在墨西哥举行世界杯足球大赛，范岁久抓住战机，按墨西哥人的口味习惯，制作了一大批辣春卷，在墨西哥被一抢而空。鉴于范岁久作出的世界第一流的业绩，大龙食品曾多次获得丹麦政府和美国政府的表彰和奖励，使“吃在中国”这一定律成为放之四海而皆准的真理。

吸引 (Attraction)

吸引消费者，变购买动机，为购买行为，是商品销售的三步曲。其一是吸引顾客。

向阳儿童商店地处繁华的南京路上，向阳商店同声名显赫的大公司、大商场比，自然是小巫见大巫。但它确是以自己独特的经营方式与这些公司抗衡着。“向阳”店地处南京路西段，南京路热闹区在东段，“向阳”店为了把孩子们吸引过来，在店门前借弹丸之地办起了一个街头儿童乐园。招引了一群群孩子，在家长带领下，在这里，在欢快音乐伴奏下坐起翘翘板，滑滑梯，荡秋千，逛“向阳”。该店再以独特新颖的商品特色，细心周到的服务，对小顾客及小顾客背后的大顾客产生吸引力，终使“向阳”门庭若市，占据了南京路一角。

温柔的文化推销 (Cultural sales in a tender way)

在当今商战中，各个竞争对手所争取的对象——消费者，已经变了口味。他们不愿听那嘈杂的叫卖声，不愿在又脏又乱的地方挤来挤去，他们更寻求一种高雅宁静的气氛，更需在文化的陶冶中进行消费。因此，温柔的文化推销应运而生。

在首都北京，甘家口副食商场以“红楼梦”意境为主题，推出了“民族风味食品大观园”。在这里，古色古香、色彩斑斓的陈列和身着古装的“十二金钗”将玲珑百味和异果佳肴推销给消费者。前门大街上的老字号“内联陞”鞋店也按仿清风格布置了殿堂，优雅古朴、引人入胜。不久前开业的城乡贸易中心商场“玩具自选世界”，布置成一个“动物世界”，孩子们拉着爸爸妈妈的手要这要那。

首都各大商场都在激烈的商战中打出文化牌，可谓不谋而合。这是商业经历了甜酸苦辣后悟出的真谛。温柔的文化推销，确实棋高一着。

鸡肋的启示

(Inspiration of chicken ribs)

鸡肋，食之无肉，弃之可惜。但终将弃之。鸡肋，也是物品设备使用价值到了极限的信号，若不顾信号超极限继续使用，则将产生负效益。重庆蓄电池厂，这家年近 50 的老企业，技术落后，设备陈旧的“鸡肋”比比皆是。但是他们潜心搞技术改造，“弃鸡肋，换鸡腿”的作法，值得一悟。

当前，工业企业的一些超期服役的老设备，恰似“鸡肋”，有人硬是不忍扔掉。但这些“鸡肋”，每日每时耗费着大量人力，物力，吞食大量能源、材料，吃得多，排泄多，就是不长“个”，严重影响经济效益。

重庆蓄电池厂，从 1986 到 1988 两年多的时间里，顶住了厂里收益下降，住房建设一压再压，奖金也不再令左邻右舍羡慕。但两年过后，苦尽甜来，他们制成了工业用各类生产电池，以新产品适应工业消费的新潮流。到 1989 年，货款全部还清，当年获利 1067 万元，职工也真正的啃上了“鸡腿”。倘若他们当年舍不得扔掉“鸡肋”，今天也就吃不上“鸡腿”。

“买炮仗请人放”

(Buy firecrackers and have them, fired)

巧引顾客，关键要善于动脑筋，以巧制胜。商店开张不久，巧逢元旦，店主人新出花招，“买炮仗请人放”。这一天，凡来该店的，不管买不买东西，男的请抽烟，女的请吃糖，小孩随便拿鞭炮放。霎那间，使一家小店欢声笑语热闹非凡。这一天，店主人花了 600 元钱买礼品请客，但却净得了 200 元的赚头。更重要的是使这家小店知名度大增。

巧“挖”电话号码枪生意

(Make fortune out of ingenious application of telephone numbers)

30 年代上海有两家出租汽车公司，一家是美商办的云飞汽车公司，一家是中国老板周祥生办的祥生汽车公司。前者资金雄厚，新车多，半小时收费一块银圆，每天每辆出车二、三十次，获利甚丰。

周祥生是宁波人，青年时在上海一家西菜馆做帮工，省吃俭用，略有积蓄。后来，他跟亲友商议，拼凑了一点本钱，买了 4 辆旧轿车，开起了祥生汽车行。他聘请了几名伙计开车，自己既学开车，又学修车。从此，他日夜奔波在各大饭店、戏院，兜揽生意。经过两年苦心经营，盈利日增，于是，他就添置一些新轿车，扩大营业。

云飞汽车公司凭它实力雄厚，根本不把小小的祥生汽车行放在眼里。不过，它为了打开更大的局面，除购买了许多新车外，还开辟了电话叫车业务。电话号码是 30189，为使顾客加深印象，他们还在一个春节前大登广告，有奖征求电话号码的谐音，结果揭晓出来的谐音有“岁宴一杯酒”、“岁临一杯酒”和“三拳一杯酒”等，一下子，云飞汽车公司的电话号码就被人记住，电话叫车方便，营业日增。

这对祥生公司当然是一个打击，怎么办？周祥生昼思夜想，急中生智，

他想到中国有 40000 万同胞（当时中国的人口数）。砍掉一个“万”，就是 40000。于是他奔走于上海电话公司，费了不少周折，用重金“挖”来 40000 这个电话号码。并立即在出租汽车上喷漆上醒目的字样：“祥生电话 40000 号”，汽车过处，路人过目成诵。从此，这个号码家喻户晓。广告的重复，旨在加强用户的印象，周祥生深谙其理。他除在各大报刊、电话簿封面上大登广告外，还别出心裁地设计出一种电话听筒挂钩，印上“祥生电话 40000 号”字样，赠送给各大公司、酒楼、戏院、舞厅，挂在公用电话机下。这样，祥生公司的“电话战”，大获全胜，营业大增，声誉日高。祥生公司的兴旺时期，共拥有出租汽车 200 余辆，成为当时上海最大的出租汽车公司，美商云飞公司也望尘莫及。

“喜新厌旧”

(love the new and loathe the old)

“喜新厌旧”，就是随机应变不断寻求新的发展。大众对商品和服务需求的多样性，构成了商品经营的广阔的领域。以敏锐的眼光去寻找发财机会，才能开拓和占领新的市场。

有一个林场的农民，最初办起一间林场饮食店，当年赚了 4000 多元；第二年他用这笔钱买了一台旧汽车，当了运输专业户，不久卖掉旧车买新车，又赚了 5 万元；继而他买下一间转产的木箱厂处理的旧设备，搬回林场办木器加工厂，一年就赚 10 多万元；后来他又承包了两千多亩山林。形成造林——采伐——加工——销售一条龙，使他的财富迅速增值。

小商品中的大文章

(Significance implied in tiny commodities)

常言道：泰山不择土壤故能成其高，江河不择细流方能成其大。这个道理同样也适用于商品的生产。小商品也能做成漂亮的大文章，其关键是必须做到多品种、系列化、大批量。

宜兴市旅游用品总厂，以 8 名职工，十几把电烙铁起家，就是靠“小商品、多品种、大批量、系列化”的经营战略，创办 5 年，成为全国旅游用品大厂。旅游小商品品种多，生产管理复杂，产品质量要求高，不少产品价格仅几分钱，有些企业不愿意干，而宜兴旅游用品厂则抓住这一市场缝隙，致力于小商品的专业化、系列化生产，使塑料软包装这种传统工艺在旅游小商品生产领域重获新生。产品从生产淋浴帽一种发展到盛衣袋、衣罩、杯套、拖鞋等 20 多个品种，规格全、规模大的生产体系。仅淋浴帽的年产量就 5000 万只，并出口创汇 10 多万美元。他们根据旅游用品讲究整体配套的特点，又开发了 180 多个品种，使旅游部门的人员到厂采购商品，一次即可购置齐全。这个厂的产品已成为国家旅游局涉外饭店指定产品，北京 114 家旅游饭店，有 105 家采用该厂产品。去年完成产值 3100 多万元。完全可以与生产大商品的企业相媲美。

空手道大师

(Kongshoudao master)

人们称珠海西区的钟华生为“中国最大的空手道大师”，没有丝毫夸大的成分。钟华生到西区的时候，肩头顶着脑袋，两手拎着铺盖，其他再没别的。但3年后，就靠他那“空手道”本领，5亿多元的资金源源滚进了西区。

搞经济开发，需要资金，这是再简单不过的道理。但是国家没有钱，那么资金从哪里来？钟华生不靠不等，自己找出路，他决定利用特区的优惠政策，去影响人民群众，吸引7000多亿的储蓄资金。很快，一个围海造地，向社会民间招股的集资方案出台了。他们规定每股人民币10000元，入股者可享受100平方米建房用地和从外地迁入户口参加西区建设的权益。消息一发布，西区立即门庭若市，短短的时间便吸纳了万余股。西区把这笔资金的一部分“扔”进海里，换来了四平方公里的土地。1平方公里给入股者建房，其余的用来招标兴建城市配套设施。按现时地价计算，围海造地的投入几千万元，已产生出十几个亿的价值。土地就是财富。钟华生白手起家，集资有方，不愧为“空手道大师。”

以变应变

(Meet all changes via changes)

善于观察市场行情，从社会需求找出路，就是古人所说的践墨随敌，敌变我变的经营策略。这一策略尤其对于小企业应用起来更是卓有成效，因为船小好调头。

本溪矿务局矿材综合厂服务公司的一位经理带领一些待业青年办厂。开始，他们就注意观察市场行情，留心社会需求。当社会上做沙发的热潮兴起时，弹簧奇缺，他们立即投资1200元，办起了弹簧厂，结果顾客盈门，当年盈利67000元。当弹簧供过于求时，又发现社会做衣难，经过市场调查，他办了服装厂，这一炮又打响了，所产服装畅销15个省市，一年盈利34000元。本溪能源紧张，一些单位需要省煤的炉子，他又研制出了“取暖、烧水、蒸饭”三用茶炉。后来发现本溪商业网点太少，又组织青年开办了三个门市部、十六个摊铺。现在这个服务公司又发展成为1300多职工，年产值260万、年利润达24万元的综合性服务公司。

点、线、网

(Spot, line and network)

开拓市场既需要硬功夫，也需要有韧劲。要有钉子的硬钻劲，才能建“点”，然后又要以楔而不舍的坚韧力、以点连线，进而以线织网，组成强有力的销售网。这就是占据一点进而开拓的战略。

大连国际经济合作公司开发国际市场，就是首先插进一个指头，然后再想办法伸进一支胳膊，跨进一条腿，终于获得很大成功。如，他们在西非的加蓬，首先是由共同开发捕鱼业务开始，然后发展到冷藏、加工、出售，建立中加渔业公司后，又扩大行业，建立食品、电器、小五金、服装业务，扩展建立了达丽贸易公司。至此，再继续扩大活动范围，除在加蓬办公司外，又到摩洛哥、西班牙建立于公司。他还用这种办法，成功地打开了苏联和南非市场。为全面开拓国际市场闯出了成功之路。

决不温柔 (Never to be tender)

川菜以麻、辣著称。川菜进京是不是要改造得温柔一点，以适合北京人的口味呢？北京豆花饭庄的经理刘水仙的回答是：“决不温柔”。这位女经理的观点是：“不麻、不辣，就不是川菜。我们就是要让北京人品尝到正宗地道的川味。”

这家地处偏僻的豆花饭庄开业五年来，由于保持正宗川味，经营额年年上升，5 年实现利税 530 万元。主要原料、配料都从四川空运，烹调由蜀中名厨主持。四川名菜应有尽有，就连小吃也有 150 多种，不温柔的川味吸引了众多的北京人。

这女经理的经营之道，对我们颇有启示。开饭店、办企业，没有自己特色的产品是不行的；有了特色产品不“牢固”地保持下去，也是不行的。如果南北菜馆的菜都是一个味，顾客进哪家都一样，干嘛非进你的店门呢？

各牌战略 (Famous brand strategy)

名牌意识是名牌战略的重要组成部分。企业只有首先树立起创名牌意识，才能在此基础上形成创名牌的行动，生产出社会公认的名牌产品。

青岛电冰箱厂取得的成就的原因是多方面的，但创名牌战略在其中起了很重要的作用。该厂是最后一个国家定点的冰箱生产厂家。在此之前，全国已有 40 多家定点厂。面对这一局面他们选择了创名牌战略。但领导有了名牌意识，不等于职工也有名牌意识。因此，他抓住一切机会对职工进行名牌意识教育。为此他曾有一次著名的“砸冰箱事件”。那是 1986 年，一用户来信反映冰箱质量有问题，他们没有就事论事，而是对库存产品进行全面检查。发现有 76 台冰箱不合格，而且查不出责任者。面对这数万元的产品，有人主张把不合格零件换下来，修好再卖或处理给职工。但厂长却决定召开全厂大会，将 76 台冰箱的不合格零件在职工面前展览亮相，然后当众将 76 台冰箱全部砸烂。这一行动在全厂产生了极大反响，职工受到强烈的触动，名牌意识产生了一次质的飞跃。为“琴岛·利勃海尔”牌冰箱同其它牌号的冰箱在质量上、声誉上拉开距离奠定了坚实的基础。

滚动效益 (Rolling benefit)

在青岛湛山脚下，矗立着一座高雅、富丽的现代化建筑，它就是由青岛、香港、澳门和新加坡 8 家股东投资兴建的四星级旅游饭店——“海天”大酒店。这座大厦不仅以现代意味的线条和色调，为青岛增添了新风景，更以它在经营管理上独特的效益魅力，引起了社会各界的关注和思索。“滚动效益”就是“海天”创业史上杰出的一章。

根据合同，海天有限公司的股本为 750 万美元，一期工程总投资需 2000 万美元，除去股本，尚缺 1250 万美元，需要靠银行贷款，经测算“海天”在

建期间，要支付银行利息 145 万美元。能否把资金用好，少付银行利息？“海天”的经营者拨动了他们的铁算盘，提出滚动开发，创效益。措施之一：把 30 亩“死地”变“活地”。酒店建筑伊始，国外股东、董事会成员、外国管理人员等经常前来青岛工作，按规定他们的住房开支均由“海天”承担，约需 40 多万元。为此，他们决定在 30 亩空闲地上投资 80 万元盖了临时客房、简易多功能餐厅，两年后获纯利 100 万元，若加拆除后的残值，如空调、地毯、影视设备等可值 30 万元、在这片空闲的“死地”上就净赚了 130 万元。措施之二：他们在财务管理上，一是把 750 万美元股本中一部分作定期存款，一部作活期存款，争取银行利息；二是按合同按月支付工程开支，用多少向银行贷多少，减少贷款利息；三是加快施工进度，结果整个一期工程，只支付银行利息 70 万美元，比预计节省了 1/2，这就是施工期间的滚动开发，创造效益。

专收残次商品的工厂

(Factory specializing poor quality commodities collection)

残次商品如果扔到垃圾箱里，无疑是个浪费，倾销给消费者，又损害消费者的利益。聪明的商人和生产者立刻发现了这其中的窍门，做起残次商品的主意，为商战开辟了另一个战场。

黑龙江省鸡西市有一改制厂，专门收集残次、报废、滞销和积压商品进行改制加工，重新上市。这个厂的发起人叫刘志刚，1989 年，他带着一帮小青年从小件，简单的陶瓷、石膏、玻璃、塑料等残次工艺品开始，少腿补腿，缺嘴补嘴。渐渐地，这个厂发展成为能按照自己的意图改制加工大件复杂商品。经过改制后的商品，由于实用、价廉，一上市就受到顾客的热烈欢迎。他们将回收来的 20 台有毛病的电冰箱，重新组合成 13 台好冰箱，还没等上市便被从厂家抢购一空。

这个改制厂引起消费者的极大兴趣。由于改制厂把有问题的商品中有用的部分，或者加工，或者组合成一种新的和好的商品，不仅减少了商品的损失，而且为处理残次商品闯出一条新路。

“鞋王张”

("Shoe king Zhang")

一位年过半百的张老汉，每逢春节前都要到市里给家里人办点年货。这年，张老汉带了 200 元钱到城里，转了两个商场，老汉的 200 元钱就被小偷“借”走了。张老汉找个地方坐下生闷气，到午后 3 点多种，便起身往回返，没走几步看路旁垃圾箱有双旧皮鞋，收拾一下还能穿一阵子，老汉随手就带走了。这时老汉有点饿了，碰见个老太太随口说句：“这位大姐能否帮帮忙给我找个馒头吃。”老太太以为他是“叫花子”，便说：“你等会儿”。回屋给扔出几双旧鞋来。“拿去吧！”张老汉哭笑不得，但看鞋还都没坏，饿着肚子拿着几双旧鞋回家了。张老汉是个心灵手巧的庄稼汉，看着这些能修好的旧鞋，新的想法可就产生了。第二天，他拿两个编织袋子又来到城里，挨家挨户要起旧鞋来。没转几个楼两个袋子装满了旧鞋。干了几天后，他就在家修鞋，然后又背着修好的旧鞋到偏僻一点的乡下去卖。一来二去，张

老汉就发家了。他雇用几个收旧鞋的工人，又找几位修鞋匠，选几个推销员，一个旧鞋加工厂办起来了。张老汉的厂子越办越大，他由白手起家，到成百万富翁没用上三年时间。乡亲们送他个绰号：鞋王张。

“Z”字车 (“Z” shaped vehicle)

上海市机电产品贸易中心在 1986 年对汽车市场进行了认真分析和研究后发现：汽车的更新换代加快了，一些单位要逐步淘汰一部分旧车；个体和私家自备购车趋势日益增长，但一般个体和私家购车财力尚不大充裕。由此可见，他们认为开辟一个旧车（“Z”字车）交易市场，一定会有良好的前景，于是，1986 年 11 月贸易中心开设全国首家旧机动车交易市场。对于一般财力不足的企业，个体和私家自购车者，购买旧车相对新车来说，自然要“划算”得多。所以，旧车交易市场一开张，参加交易的单位和个人就很多，交易生意越来越兴隆。

旧家具富翁 (Rich man of old furnitures)

辽宁锦西城郊有个罗家，兄弟二人都是制作家具的木匠。哥俩个常年在城里走东家串西家给人家打家具。这哥俩的手艺很巧，找他们作活的人接连不断。虽然这样，哥俩一年到头也只挣 1 万多元钱。干时间长了，哥俩就商量想干点大事，办个厂子什么的。左思右想没琢磨出好的路子来。这天哥俩在一个个体户家做家具，这家原有的家具刚打不久，就是因为有些过时，所以就不要了。这家主人还想把旧家具给他们俩，让他们随便给几个钱就行。哥俩花点钱把家具运回家里。重新修理油漆了一下，推到市场卖了，挣了一笔钱。这笔钱挣得很容易，也很实惠。哥俩联想过去给人家打家具经常遇到人家要处理旧家具的事。如果搞旧家具翻新岂不是个发财的好路子吗！哥俩说干就干，先租用一个四轮拖拉机，借用过去给人家打过家具的一些关系，在城里买回旧家具，在家里进行再加工，然后将“新”家具推到市场去卖。哥俩干不过来了，就招聘几个帮手，越干越大。两年之后罗家兄弟二人各挣 20 多万元钱。

搬家公司 (House-moving company)

近几年，我国城市居民住房条件不断得到改善，居民住宅楼拔地而起，乔迁新居的住户越来越多，搬家牵动了越来越多的居民。搬家难、搬家累，给多数喜得新楼的居民带来几丝愁色。据此，全国第一家搬家公司——利康搬家公司，于 1983 年 2 月 9 日在北京成立了。

这天上午，同时有两户居民往新楼里搬迁。一户请来了搬家公司，另一户请了几个哥们朋友帮忙。两户居民都有一架钢琴。请搬家公司的那户，4 个搬运工人把钢琴抬到 5 层的新居里，上去下来，只用 15 分钟，钢琴一点边都没有蹭着。另家 6 个人用了 35 分钟，把钢琴安置好，但碰坏一个琴边。请

朋友搬家这户，钱也没少花。因此，越来越多的居民被搬家公司的“优质、快速、省心、不求人、划得来”所吸引。捷足先登的搬家业也日趋兴盛。

棉鞋之乡

(Hometown of cotton shoes)

发展乡镇企业是振兴农村经济的必由之路，北镇满族自治县赵屯镇委、镇政府对此认识根深刻。领导们一致认为要有大气魄、搞出大名堂。大家先分析了本镇有哪些优势，觉得地处沈山铁路线，交通便利：过去，家庭制棉鞋有传统，这是发展乡镇工业的基础和特色。镇委、镇政府决心要在制棉鞋上作篇大文章。要使赵屯镇成为东北地区闻名的第二个“西柳”。目标有了后，他们先宣传，然后给政策。采取“以点带面，遍地开花”的方针。镇办集体鞋厂无偿培训了大批技术骨干，为发展个体制鞋注入生机。镇政府办起了制鞋商业街，为 30 多户个体企业安装了电话，为“鞋农”搞好了配套服务设施。这样农民制鞋的积极性起来了。到 1991 年，全镇有 3000 多农户想鞋事、念鞋经、做鞋活、发鞋财。个体鞋厂 700 多家，生产的化纤毡胶底大棉鞋久畅不衰，远销黑龙江、内蒙古、京津、山西、新疆等地，每天吸引大批客户前来贩运。赵屯镇成为远近闻名的棉鞋之乡。

“老王头烧鸡”的由来

(Origin of "Old Wang's roast, chicken")

锦州林西路农贸市场的大棚里，凡是来熟食摊买烧鸡的人，都先看看老王头的烧鸡还有没有，若有，就要买老王头烧鸡。老王头烧鸡能创出这样亮的牌子，还有段故事呢。

当年老王头自立门户开烧鸡摊，一个咬定的主意，就是要叫出字号来。可在初期可真是不容易。为了这个字号，老王头立下三个门规：一活、二鲜、三可口。即活鸡、新鲜、好吃。当时没有冰箱，为保鲜老王头吃了不少苦头，尤其是夏季，一天下来，剩下的鸡第二天就不能再卖了。字号没叫响之前，每天下来总要剩几只鸡。当晚能吃的，老王头总是白白送给邻里们。王老夫人对此很是不理解，常常要唠叨几句。老王头不听邪，一定要坚持这样做。时间长了，白吃老王头的烧鸡的人也逐渐增多了。老王头的钱虽然没挣多少，可老王头烧鸡的字号却传开来。

老王头烧鸡字号叫响后，每天制作的烧鸡供不应求，再也没白吃鸡的了。据老王头说：“我的字号能叫响，主要是白吃我剩鸡的人们的功劳。他们亲口吃到我鸡的味道，亲眼目睹了我白送人的剩鸡，他们必然要向亲朋好友宣传，一传十、十传百，字号就这样叫响了。”这里边有个生意经。

眼镜“长老”

(Spectacle "elder")

在上海的老字号中，吴良材眼镜店堪称“长老”了。它创始于清康熙 58 年，迄今已有 270 多年历史了。翻开德龄（慈禧较为得宠的八个“宫女”之一）的著作，内载有德龄曾去百年老店吴良材买眼镜的内容。她也认为吴良

材眼镜货真价实。

在信息传递不快的清朝中叶，吴良材的名气是如何扬开的呢？

吴良材别出心裁地在眼镜鼻梁外凿“吴良材”字样，此举，现在看来不觉稀奇。可在当时能凿出仅半粒米大小的字样。实属手艺不凡。吴氏凿名字的用意一来为扬其名，招徕生意；二来可辨真伪，作鉴别标记。因此吴良材的名字跟随戴眼镜的人，一传十、十传百地传开来了。

吴良材还拎了包裹去游码头，沿长江逆水而上，曾到过镇江、南京、芜湖等地推销眼镜，作宣传。随着时间的推移，吴良材眼镜的名气便在长江流域广为流传。

吴良材名气响，还有一着，就是恪守信誉，明码标价。他在每副眼镜上系一根红丝线，贴上绞纸标签，并注明，只要标签未剪下，不管日期，可以退货。此举代代相传，颇受人们欢迎。

“ 蝎状元 ”

("Champion scorpion-raiser")

晚上，劳累一天的周基湖又在灯下翻阅报刊，寻觅最新信息。

从《中国医药报》上看到的一条消息使他怦然心动。全蝎是酒家名菜，又是贵重药材，主治肿瘤和一些顽症，需要全蝎配方子的成药有 100 多种。近年来，全蝎的野生资源日渐稀少，市场供不应求，产量只占需要量的 20%。全蝎出口，创汇极高，国家每公斤收购价达 100 元。蝎毒比黄金还贵，每公斤高达千万美元。而地鳖虫则是全蝎的好饲料，1 公斤全蝎只需吃 2 公斤地鳖虫，但经济价值却比地鳖虫高 8 倍。周基湖兴奋极了，又干起了养全蝎的营生。

全蝎以活昆虫为食。这就要求饲养昆虫与全蝎的生长发育同步。周基湖熟练掌握了用地鳖虫饲养全蝎的技术，但当他得知北京动物园从国外引进的一种黄粉虫，比地鳖虫繁殖快 10 倍，而且含蛋白质高，是鸟，蝎的好饲料时，又风尘仆仆地赶到北京求援。好说歹说，总算买到了 50 元的黄粉虫。周基湖把黄粉虫饲养与全蝎饲养配套，养蝎成本大大降低，在人工养蝎上实现了重大技术突破。

1986 年 1 月成立了由他担任所长的武昌县民间特产科研所。他带领 15 名农村知识青年，自筹资金 5 万元，开展全蝎养殖与推广，以及农牧综合循环生产法的研究与推广。他雄心勃勃，规划当年产值 50 万元，利润 25 万元。

经营战

国际商战的硝烟已经弥漫全球。

每天，太阳升起的时候，数以万计的公司宣告成立，也有数以千计的公司悄无声息中倒闭了，数以万计的公司则绝路逢生。

优胜劣汰、适者生存。

商战是经济利害的冲突，其凶险和刺激程度绝不逊于真刀实枪的战争。在这里，大鱼吃小鱼，大公司挤垮小公司……人世间的所有聪明才智，谋略绝招都得到了最淋漓尽致的表现。

两位杰出企业家的经营之道

(The management of two promising enterpreneurs)

美国一家民意调查公司，对 500 家大企业负责人进行调查，选出美国“最有能力的企业领导人”。选举结果，福特汽车公司董事长唐·彼德森竟以 5 票的优势胜了近年出尽风头的克莱斯勒汽车公司董事长李·艾科卡，名列榜首。

彼德森信奉：“如果每月我能挣上几百美元的话，那必须是实实在在通过奋斗挣来的”。1986 年他的工资年收入达 430 万美元，这使亨利·福特二世很震惊。亨利任董事长时收入也只不过才相当于他的 1/4。

彼德森作为一名企业领导人，具有独特的管理风格——实事求是，一丝不苟。他上任后，大刀阔斧地废除了原先等级森严的公司组织机构，将权力下放。他时常亲临公司各部门，喜欢亲自开车检验。他对福特近年来新型车的开发特别关心，亲自督促开发研究。1986 年福特公司的利润收入自 1924 年以来第一次超过了通用汽车公司。

杰克·韦尔奇居美国 1988 年十大企业家第三名，1981 年他就任通用电气公司第八任总裁。当时他年仅 45 岁，是最年轻的总裁。就任以来，他废除了 10 万个多余的工作职位，取消了等级制度，将公司从经营制造业转向经营高速发展的高技术产业和服务行业。

韦尔奇最不能忍受的就是官僚主义。他不是将原先匹兹菲尔德这一摊子交出去，而是在此之外又去总揽公司的经营，结果坐上了公司第一把交椅。在牢牢掌握资本分配权的同时，韦尔奇鼓励公司下属 20 个主要经营业务的负责人行使决策权。他最瞧不起陷在事务堆中的经理。他说：“那类总爱把什么都当作秘密的老一套企业官僚在今天的通用电气公司，会被看作神经病患者”。在各级经理集会上，他悠闲地与他们一起喝咖啡、进晚餐，这样他们可自由自在地与他交流意见，商谈业务。许多雇员都期望有一份能使自己生活得更有意义的工作，在这点上，韦尔奇向公司雇员提供了一个富有 80 年代和 90 年代风格的蓝图：一个公正、开放的环境，使他们有机会施展才能，取得成功。

“波音”能保持雄风吗？

(Can "Boeing" be an everlasting winner?)

商场上一劳永逸的事是不存在的。任何松懈和大意，都会给企业带来厄

运。1985 年，刚刚恢复元气的波音公司却因为飞机连续发生事故，差点再次陷入困境。

这年 6 月下旬至 8 月下旬两个月内，世界连续发生三起波音飞机空难事件。6 月 23 日，印度航空公司一架波音 747 客机，从多伦多飞往孟买途中，在爱尔兰西南海域坠毁，机上 329 人丧生；8 月 17 日，日本航空公司波音 747 客机，由东京飞往大阪途中，在日本中部山区坠毁，520 名无辜乘客被送入黄泉，打破了世界空难纪录；8 月 22 日，英国空中旅游航空公司波音 737 飞机，在曼彻斯特国际机场起飞时起火爆炸，造成 54 人死亡，83 人受伤。这一系列空难事件，使波音公司蒙受耻辱，备受打击，甚至有的人对波音飞机的结构提出疑问。在华尔街波音飞机的股票价格猛挫 3 点。这三次空难事件中，以发生日本的空难事件，最使波音公司如坐针毡，手忙脚乱。

原来，这两年波音公司正与西欧“空中客车”在争夺日本全日空的一笔大生意。由于双方飞机在先进性和可靠性方面差别不大，以致全日空在挑选订货对象时犹豫不决。正当关键时刻，波音飞机接连现丑，看来，这次商业战波音公司是输定了。

面对不利的局面，波音公司立即紧急动员，采取措施。为了解除买方的戒心，波音公司除继续推行“货真价实”的推销战术外，还采用了“全方位的进攻”策略，提出财务方面的便利、零配件的供应、飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件，从而引起买方的兴趣。另一方面，早些时候，波音公司为了站稳日本市场，曾选择了三菱、川崎和富士 13 家日本著名重工业公司，合作制造 767 型机身部分。空难事件发生后，波音把“诱饵”加大，一边向合作厂提供了价值 5 亿美元的制造定单；一边主动提出愿意和日本人合作，建造一种 150 座的 767 型客机，与“空中客车”的 A—320 型客机相抗衡。波音公司的这些措施获得了日本企业界的好感。经过这番努力，波音公司终于战胜了西欧对手，在空难事件的 5 个月后，和全日空正式签订了合同。这笔生意是 15 架 767 客机，成交金额达到 18 亿 8 千万美元。

给世界各地的 7300 架波音飞机提供维修服务是波音公司的另一项重要业务。市场部副主任约翰·海赫斯特说：“当我们遇到一架飞机在哪个地方着陆不起时，我们总是竭尽全力提供帮助”。1989 年，波音公司派了 5 架装有零部件的 747 运输机、120 名技术人员和一个巨型帐篷飞赴新德里，因为那里一架波音 747 飞机的飞行员起飞失败，飞机越出了跑道，下腹部严重受损，维修人员冒着夏季酷热，每个班次工作 12 小时修理损伤。100 天后，这架飞机终于又从新德里腾空而起了。

波音公司希望，对自己产品的认真负责态度将有助于它在今后若干年里保持主导地位。但是，“波音”的竞争对手也正变得越来越厉害。麦克唐纳·道格拉斯公司千方百计地把它在全球民航飞机市场上所占的比例保持在 18% 左右；“空中客车”已将它的订购比率从 1979 年的 18% 增加到 1990 年中期的 26.6%。“空中客车”公司的老板们原计划要占世界民航市场的 30%，现在他们预料尚需“过几年”才能达到这个纪录。

中东发生的麻烦事有可能使竞争环境更为恶劣。这类紧张局势往往促使燃料价格迅速上涨，航空公司成本提高。自从伊拉克入侵科威特以来，一些航空公司已在公开玩弄票价。现在票价已经确定（也许是暂时的），比以前提高了，但并未达到航空公司的要求。那些资金短缺的航空公司如果没有充足的理由是不大可能订购新飞机的。

因此，象波音 777 这种新产品（专为削减燃料成本而设计），对波音公司的前途有可能是至关重要的。它需要投资 30——40 亿美元才能将第一代产品推出去。波音公司原计划与日本一家大的制造公司分摊研制这种新型飞机的费用，但因华盛顿担心这样做有把技术转让给日本的危险，放弃了这一计划。但是，日本的一些公司，如三菱、富士通等已答应为波音 777 飞机承担 15—20% 的制造任务。

节能汽车的优势

(Advantages of energy-saving automobiles)

石油危机震动世界时，美国制定法案对节能的汽车实行税金归还的办法：规定 4 立升汽油能跑三十公里以上的汽车，归还二百美元，达不到这一标准的车则要受罚二百美元。美国最大的福特汽车公司为此东奔西跑寻求节能方法，仍未能如愿，他们生产的大部分汽车都要受罚。而日本的汽车公司由于积累了四十万项改革提案，时间不长，他们生产的几乎全部汽车都能达到这一标准，在市场竞争中占据了优势。

分化瓦解战术

(Tactics of separate defeat)

在国际“商战”中，也经常运用军事战争中的战术，用以分化和削弱对手的竞争力量。例如英法联合试制“协和”式飞机，对美国在欧洲的客机市场威胁很大。于是美国就拉拢英国，破坏了协和式飞机的进一步生产，从而继续保持西欧大型客机市场。又如五十年代美国电子产品大量进入日本，日本索尼公司却把它改进得更完善，闯进美国市场，迫使美国产品退出在日本市场的垄断地位。其他如英国蒂林集团用收购股票的方法把对手的联合公司争取过来；剑桥咨询公司则善于高价挖对手的科学家为自己所用。这些都是分化和削弱对手，壮大自己的力量。

流连忘返的玩具店

(Attractive toy store)

美国纽约市的许瓦滋玩具店，是座闻名遐迩的新颖玩具城堡，其中的布置以及各式玩具可以使九、十岁以下的孩子们大开眼界。一座高达二十五英尺的咕咕钟不停地欢唱迎宾曲，一个锡制的士兵迈着威武的步伐，一辆火车追逐着机器人……目睹这一切，会使人联想起童话梦境，不禁令人不及暇顾，流连忘返。

这里，一楼是动物园，栩栩如生的填充动物玩具到处都是；二楼是电子产品类的教育性玩具，积木角有座全部用积木拼搭而成与实体大小相同的太空控制站；图书馆里则收集了各种童话故事。科幻小说以及各种游记，令每一个在此阅读的儿童仿佛步入了一个多彩的奇妙世界，当然这里也有适合家长们看的幼儿心理学，育儿大全之类的书籍。玩具店内，还装设了小型电话，拿起它即可与在店内其他部位的朋友通话。总之，这里的一切给人以无穷的趣味，叫人乐而忘返。

许瓦滋的每个角落，都有热情亲切的服务员，除了有高大威武的武士在大门口迎接小客人外，画家会在孩子们的小手掌上画出新奇的图案，而歌手则一边弹着吉它，一边唱着童谣。这里，已经成为孩子们心目中的天堂。虽然它已经具有一百多年的历史，并且几度易主，然而这一点始终没有改变。

“古币”敲门生意旺

("Ancient coins" bring about prosperous business)

“请您把调查表的几栏空白填上，同时撕下优待券寄回给我们，我们将赠送罗马、希腊、中国等世界各国的古代的仿制古币。这是感谢您的协助，并不是请您加入我们的保险。”

美国布兰希保险公司在招揽保险业务时，除了寄上各种保险说明书和调查表，还附上了优待券和上面所提到的纸条。发出三万多封信，竟收到了两万三千多封回信。

显然，是古代硬币的吸引力发挥了作用。布兰希保险公司仿制的许多铜质的古色古香、五光十色的各国古代硬币不是通过邮件寄出去，而是由推销员逐个按地址上门造访送去的。于是携物上门的推销员不再会受到往常惯见的责难和白眼，更不会遭到吃闭门羹的冷落。他们彬彬有礼，大方自然，对方则面对几乎乱真的硬币不禁心花怒放。在顾客们兴高采烈地挑选了自己喜欢的几枚硬币后，推销员便不失时机地启齿兜揽投保生意了。向对方介绍的投保种类不是无的放矢，而是根据先前的调查表结果有所针对的。由于双方已有友好的接触，感情上较为融洽，推销一般又都合乎对方的意愿，也就不再产生尴尬的场面，推销变得分外顺当。

小生意的活力

(Vitality of small business)

小生意经营灵活、方便顾客，活跃在市场上经久不衰。

近几年，美国的“七·十一店”正方兴未艾。所谓“七·十一店”就是营业时间从早7点一直到晚上11点。这种便利店，大多是以家庭为单位的夫妻店。卖的主要是食品和生活必需品。令人感到奇怪的是，这种小店很多恰恰开设在大百货公司或超级市场的旁边，但仍然充满着活力而不衰。这是因为：这些小店，一般在住宅区，不用乘车、步行就可到达，不必浪费太多时间；营业时间非常长，且终年不停业，有时夜间都售货，有的店不论什么时间，只要敲一敲门，主人就会出来售货，自然给顾客提供了许多方便。由于顾客就在附近居住，相互之间了解，在小店购物时，不仅能沟通信息，也能增添生活乐趣。

“七·十一店”的兴起，以很大的吸引力招揽了顾客，对超级市场和大百货公司提出了挑战。

最佳服务的象征

(Symbolic of best services)

任何企业的生存和发展，都要以顾客的需求为前提。良好的顾客关系是企业生存与发展的首要条件。

IBM公司（国际商用机器公司）是当今世界上最大的计算机制造公司。IBM公司的口号是：“IBM是最佳服务的象征。”该公司挑选了一批优秀的技术骨干，专门负责解决顾客的问题和疑难，而且必须在顾客提出要求后的24小时之内完成。有一次，一家使用IBM计算机的公司打来长途电话，请求该

公司立即派人前去修理计算机故障。这家用户地处偏远的山区，靠一般的交通工具需要花费两天的时间才能到达那里。为了及时帮助顾客排忧解难，经过短时间研究之后，该公司的维修人员毅然踏上直升飞机，赶到用户那里，顺利地排除了故障，使这家用户大为感动。优质的产品加上优质的服务，使 IBM 公司在世界计算机销售领域中独占鳌头。

出卖所有权扩大资本 (Enlarge capital selling property rights)

在商品经济条件下，增强企业实力的常用战略是通过购买或兼并其它企业来扩充规模。但还有一种战略也可达到发展自己的目的；它不是购买、兼并其它企业，恰恰相反，而是出卖自己的企业。

80 年代初，美国玛丽奥特公司准备进一步发展旅馆生意。玛丽奥特认为，如果追加投资性资金和经营性资金，虽能增加企业的资产和价值，但对企业改善经营状况并不一定有利，对于股份公司来讲，股东最关心的不是资产增值，而是股票价格的提高。因此，企业的经营效益状况对企业的发展来说远胜于单纯的企业资产增值。

于是，玛丽奥特出卖了大部分旅馆的产权，同时保留旅馆的长期经营权。仅此一举，就腾出了数十亿美元的资金用于股票的增值能力，如选择市场，改进饭店设计、建筑和管理等。现在，虽然该公司的客房 80% 所有权属于别人，但它所控制的资本却日益扩大，迅速发展。

希尔顿弹指生金 (Instant gain of Hilton)

老希尔顿曾以 700 万美元的价钱，买下了纽约市豪华的华尔道夫——阿斯托尼酒店的控制权。掌握了这家酒店后，一天他走进酒店的大厅，凭借他手指在漂亮大厅及走廊的大圆柱上不停敲击。从敲击声中，他确定出哪些圆柱是空心的，不起承重作用。于是，他令把这些大圆柱锯开，用玻璃镶成陈列箱。然后请来纽约市著名的珠宝商和香水商，让他们租用，作陈列广告。仅此一项，年收入租金为 14000 美元。

做别人不愿做的生意 (Do business denied by all others)

美国佛罗里达州有个小商人，注意到家务繁重的母亲们常常临时急急忙忙上街为婴儿购买纸尿片而烦恼，于是，灵机一动，想到创办一个“打电话送尿片”公司。送货上门本不是什么新鲜事，但送尿片则没有商店愿意做，因为本小利微。为做好这种本小利微的生意，只能精打细算。这个小商人雇佣全美国最廉价的劳动——在校大学生，让他们使用的是最廉价的交通工具——自行车。他又把送尿片服务扩展为兼送婴儿药物、玩具和各种婴儿用品食品，随叫随送，只收 15% 的服务费。结果，他的生意越做越兴旺。

清洁招来就餐者

(Sanitation invites customers)

开店做生意，店容店貌是仅次于货品质量的重要因素。

美国麦当劳快餐店现在遍布全球，其成功的一个重要原因是：它属下的各个分店永远保持最高的清洁标准。在饮食方面，有点文化的人，对味道不佳尚可忍受，但面对黑乎乎、油兮兮、桌上桌下全是剩饭残骨的肮脏环境，就简直忍无可忍。如果两间饭店并立，门面差不多，装修差不多，价格差不多，但一间整洁干净，一间四布污垢，你是顾客的话，你会迈脚走进哪一家？结论是显而易见的。

天天廉价的沃尔商场

(Permanent cheap priced wall Market)

美国沃尔超级商场大都设在内陆各州，到 1989 年 9 月止，它在 26 个州中已拥有 1325 个商场，它的零售额增长率居全国第一。其主要服务对象是家庭，凡家庭生活所需要的物品，应有尽有，故又称“家庭一次购物”。每一家沃尔市场都贴有“天天廉价”的大标语，在这里，同样牌子的商品确比别家便宜。为了保持“天天廉价”，沃尔商场在压低进货价格和降低经营成本上痛下功夫。沃尔商场如此尽心为“家庭”服务，必然受到“家庭”的欢迎。80 年代以来，它的新店不断增加，销售额不断上升，1988 年销售额达到 200 亿美元。

分散资金降低风险

(Disperse capital to lower risks)

美国德克萨斯州有个名叫柯林特·莫奇森的人，在应用风险分散理论方面最为成功。他是靠开采石油发迹的，致富之后，开始考虑如何将资产分散以降低风险。据说，他曾拥有 115 家公司的股票，其中有些股票的发行公司甚至远在加拿大和南非。由于使用资金得当，莫奇森最后成了最富有的股票投资者之一。还有一位家庭妇女在风险分散上也获得成功。这位香港的家庭妇女，目不识丁，却在 1986 年至 1987 年不到一年的时间里，靠买卖股票赚了十几万港元。她生财的办法是，我行我素，从来不注意报纸上有关股市行情的分析，只遵循一个简单的原则，即各种股票都买进一点儿，看到哪种股票连续下跌，就买进，哪种股票价格上升 20% 左右，就卖出。如果买进的股票价格一直下跌，她就将它留在手中，不急于卖出。因为她确信，股市自有它的循环周期，价格总会有回升的时候。结果她取得了意想不到的成功。

仅五万美金股票的投资专家

(The 5000-dollar-stock business investment expert)

美国的史密斯先生认为，把所有的钱都用来购买股票太冒险了。于是他仅把 5 万美元用来投资股票，其他的钱用来购买公司债券。10 多年来，史密斯先生投资到股票上的钱始终是 5 万美元，一直没有变过。虽然这样使史密斯先生失去了很多赚大钱的机会，但也减少了很多风险。在 1929 年的纽约股

市大暴跌中，很多人血本赔光，史密斯先生投资股票的 5 万美元也损失殆尽，但他很快把投资到债券上的资金转投到股票上，仍是 5 万美元。经 10 多年的细水长流，史密斯先生获利不小，成为被人称道的股票投资专家。

无价格菜单的名堂

(What lies behind unpriced menu)

美国匹兹堡有一个朱利奥家庭饭馆，经营颇有特色。他人开饭店通过确定菜单的价格，或高一些价，或低一些价，从此达到获利目的。但朱利奥却别出心裁，菜单上不标价，让顾客自己订价格，让顾客自觉付钱，不怕顾客吃后不付钞，少付钞。乍看，这样做，可能会给某些顾客吃白食或少付钱提供方便，饭馆有可能亏本。但是，这个新招却招来了不少喜欢好奇的顾客来光顾，小店名气也大了。而且光顾者多数是有自尊心的，不会做出不光彩的事情来。相反，还有高额付款的，以示阔绰。当然，也有个别的做了不该做的事。对此，朱利奥也只是微微一笑，说“上帝祝福你”！结果朱利奥饭馆赚了不少钱。

开小店的大富翁

(The moneybag who opens a small store)

1945 年，瓦尔顿和弟弟一起在阿肯色州开了家小烟杂店，这种店被称之为“分角小商店”，藉此足可观其收入之菲薄，牟利之不易了。

美国著名的权威杂志《福布斯》曾宣布：瓦尔顿是全美国最富有的富翁之一。他从一家“分角小商店”发展成为有一千多家遍布于美国各地的瓦尔顿市场的总裁。

瓦尔顿所选择的基准是十分独特的，那一千多家商店全都开设于人口在二万五千人以下的小城镇，为的是形成推销员上门推销廉价商品的经营风格。公司的正式雇员一开始就必须购买公司的股票，以使供职的员工产生向心力，让他们时刻感到：在为公司赚钱的同时，也在为自己的银行账户增大数字。瓦尔顿在巡视众多小商店时，常常带着微笑，和蔼可亲地在停车场或街上询问顾客是否受到周到热情的接待，有什么想买而买不到的东西，是否喜欢镇上的商店等等。对于这位白发的老年人，人们往往无所顾虑地一掏心里话；而瓦尔顿则根据这种第一手的资料来切实改善商店的经营范围和作风。每当一家新店开张时，瓦尔顿总要赶到，给属下以激励，要求大家抓准机会，努力发展。争创一流。

加强管理求发展

(Strengthen administration for further development)

麦克唐纳快餐公司没有发明任何东西，它的最终产品，是任何一个象样的美国餐馆多年以前就生产过的。但是，通过应用管理思想和管理技术，它使产品实现了标准化，生产工艺和工具得到了改进。它还根据服务工作的需要，对职工进行系统培训，并随之确立起应有的工作标准。这样，麦克唐纳公司既大幅度地提高了产品产量，还开拓了新的市场，招来了新的顾客。

体育明星垂青的“阿迪·达斯”产品 (“Adi Kais” products loved by sports stars)

阿迪·达斯公司在世界体育用品领域中执牛耳。1936年，公司发明了短跑运动员用的钉鞋，在该年举行的奥运会上，极有希望夺魁的美国短跑名将欧文斯穿上公司无偿赠与试穿的钉鞋，一举夺得四块金牌。

1954年在瑞士举行的世界杯足球赛上，又推出了公司新发明的可以更换鞋底的足球鞋。决赛当天，伯尔尼的万克多夫体育场一片泥泞，匈牙利队员在场上步履艰难，而与之对垒的联邦德国队只因穿了阿迪·达斯鞋却健步如飞，并如愿地首次荣登世界冠军宝座。于是公司声名大振，老板阿迪·达斯勒被誉为联邦德国的“国家鞋匠”。

在1976年蒙特利尔奥运会上，一百四十六枚金牌中有一百二十六块落在穿阿迪·达斯鞋的运动员手中。而1984年的奥运会上，身着阿迪·达斯运动服装的各国运动员一共获得了二百五十九块奖牌。阿迪·达斯简直成为运动员获奖的护卫神了！

面对阿迪·达斯如此之健的风头，美国的耐克，日本的虎牌以及普玛公司都不甘心让其独领风骚、独占魁首，展开了激烈的竞争。而阿迪·达斯并不妥协和退让，继续以其高精尖的技术和有效的销售方法遥遥领先“1982年在西班牙举行的世界杯足球大赛上，参加半决赛的四个队中有三个队身着清一色的阿迪·达斯”；决赛时的全部联邦德国队员，一半的意大利队员以及全部的裁判员，巡边员，即场上活动人员的四分之三都是全身的“阿迪·达斯”披挂，连决赛时的用球也是它的——到处是三道杠，三瓣叶（商标）和Adidas。到了1988年的汉城奥运会，庞大的美国奥运会代表团的服装概由阿迪·达斯提供。

餐厅影院 (Restaurant theatres)

生活在现代化的人们，追求新奇、享乐，对于那种“排排座”的程式化电影院已不再满足。首先对电影院进行革新的，当属美国的道菲两兄弟。

1974年，哥哥吉姆，弟弟约翰即在佛罗里达州的一个购物中心租下了场地，并投资十万美元，建成了一个餐厅影院。到这里的电影观众如同上酒吧的顾客一样，坐在舒服的座位上吃着三明治，喝着啤酒，同时悠然自得地欣赏电影。这家崭新的电影院没有传统的成排固定座椅，而置放着宽绰的桌椅，身着燕尾服的服务员往返其间，为观众兼消费者送上三明治、意大利脆饼、啤酒及各种饮料。

店堂内的布置及气氛显得大方得体，雅趣天成，一扫过去电影院那种沉滞的气氛，而充满了象在家中与亲朋好友相聚时的舒心气氛。

这种别出心裁的新型餐厅影院一出现，便得到当地人们的称赞，尤其适合年轻人的胃口。蜂拥而来的人们毫不犹豫地把钱塞进道菲兄弟的腰包。道菲兄弟陆续在全美推出了类似的影院二十一家。进入餐厅影院只须付二美元门票，比一般电影院的门票还少三美元，而其中的奥妙就在于：赚头来自食物和饮料。据估计，有一半左右的顾客事先根本不知道放映的是什么电影，

完全是冲着食物和饮料而来，以一个电影院容纳四百个观众计算，其收入之可观便可想而知了。

居安思危

(Viligant in peace time)

进入八十年代，罗杰·史密斯接任通用公司总经理。当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期。公司的订货单不断堆高，公司的现金柜已经装不下收进的钞票。

面对这样好的形势，公司的领导们理应舒口气，过上几天安稳日子了。

但是，身为总经理的史密斯，却不敢有这样的想法。他自进入通用公司后，对通用公司的危机有着亲身的经历。他深知，象“通用”这样历史长的庞大无比的企业，一旦满足于现状，停步不前，立刻便会被迅速前进的社会所淘汰。要稳坐世界第一的宝座，就必须不断改革，不断更新设备，为此，他励精图治，在通用公司内刮起新的改革的飓风。

史密斯在通用公司内采取的行动，除了整顿机构，加强经营管理外，最主要的是收购别的企业，使“通用”的业务更加多样化。

为了加强通用公司的竞争能力，以便同日本汽车制造业决一雌雄，史密斯以改革家的宏大气魄，不惜投下几十亿美元的巨额资金，成立一家全新的汽车制造公司——农神公司。史密斯宣布，农神公司在两年内建成投产，第一批产品在1987年秋推出。投产后的农神公司，每年可生产四十至五十万辆小轿车，其车型、成本、质量等方面，都可以与日本车一争高下。

“万国”生产的福特车

(Forte automobiles produced by “Wan Guo”)

开发新产品，应该具备大战略家的胸怀、眼光和气魄。博采众长，获取各国之利的战略思想，是指导商品竞争大战中的取胜之道。

美国福特汽车公司是一家老资格的汽车公司，在世界汽车制造业享有很高的声誉。各种牌号的福特车遍布世界各地。福特车，成了美国汽车制造业和汽车厂商的骄傲。但您知道福特车是怎样生产的吗？请看：

福特车的先进技术并不仅是美国的，而是来自世界各地；

福特车不仅在美国装配，而且在英国、法国等国家进行装配，能最迅捷地占领市场；

福特车的零件也不只在美国生产，而是在西班牙、意大利、英国、日本、巴西等国家生产。

“万国”生产、装配，造就了一流的福特车。

多种经营的制酒公司

(Wine company that develops a diversified economy)

做为一个大的商业集团和企业集团，不能单一地经营一种商品，多种经营才能聚财生财，才能在商品战场上赢得一席之地。

美国的布朗——弗曼公司，是一家专门制造威士忌酒的公司，它们生产

销售的老窖肯塔基威士忌酒，享有盛誉。同时，他们还经营含醇饮料，象“加拿大之雾”、“南方之梦”也享誉全美国。不仅如此，他们还经营列罗克斯瓷器厂、哈特曼货栈等与酒完全无关的产业。

象养鱼业，它们也一样津津有味的经营。布朗——弗曼公司打入繁荣的美国渔业市场，实属不易。他们采取在室内养鱼的办法，把制酒与养鱼有机地结合在一起：利用制酒余热使水温经常保持在 83 ° F；制酒后的粮食沉淀物拌上少许大豆和鱼渣，成为营养丰富的鱼饲料。在室内养鱼池，平均每 1 万加仑水可饲养 50 公斤鱼。

这就是说，在仅相当于一个牛奶瓶的空间便可养 500 克鱼，自然使鱼产量得到大大提高。

无厨师餐厅

(Restaurant that has no cooks)

在美国得克萨斯州，有一间类似便利店式的 24 小时开门的餐厅。这间餐厅的面积不大，只有 10 来张桌子，内部装修也很一般，没有豪华的气派，而且地点较偏僻，但美名却远扬四方，不少当地人以及不惜远道而来的游客都爱到这里光顾。原来，这间餐厅没有厨师、侍应、以及收费人员。顾客要就餐必须自行把硬币投入自动售食物机，购买自己喜欢的食品，接着到设备完善的厨房自己动手烹调，菜肴如何配搭，要咸要甜，悉随尊便。最后自己把一盘盘热气腾腾、香气扑鼻的食物端到餐厅享用，边进食，边与邻桌的顾客聊天。这样不但增进食欲，还可以多结识几个朋友。因此，这个餐厅自开张以来，一直顾客盈门，生意兴隆。

灵活用工

(Flexible employment)

美国企业提高生产率、降低成本有两个主要手段：一是使用外部承包商；二是使用“自由工作者”。

美国佛罗里达州医院，冬季患者比年平均水平增长约一倍，而夏天则显著减少，因此，病床利用率在 98% 至 50% 之间波动。按病床利用率最高限常年保持一支护理人员队伍，在经济效益上显然是不合算的。于是该州医院就在冬季发病高峰期，从其它州雇佣护士到佛罗里达州工作 13 周，期满解聘。这样，不仅降低了工资费用，也带动了福利费支出的减少。

运动鞋大王

(Sports shoes magnate)

在商场如战场的美国运动鞋市场上，菲尔·耐特主持的耐克公司是一家成功的公司。

1980 年，菲尔·耐特经过周密调查，预测到足球运动在欧洲不会再扩大了，从而认定他的公司获得生气的关键在于转产跑步鞋产品。首先，他面向那些特别喜欢跑步锻炼的小康家庭的顾客，推出了一种高档跑步鞋，由于设计好，穿着舒适，价格虽贵，仍然甚受欢迎，一下子畅销于欧美市场。

为了保持业务的高速增长，菲尔·耐特继而又采取了产品多样化的策略，指令公司迅速向棒球鞋、网球鞋及其他运动鞋发展，同时生产了童鞋、非运动休闲用鞋、工作鞋和运动服。耐克公司的“急冲式”的商标产品，在中小学生直至大学生中深受欢迎。由于这些努力，耐克公司在 1981 年后 6 个月的纯利润，比上年同期增加了 96%。

为了打开产品的销售，菲尔·耐特派大批人员去拉拢运动员与公司签订合同。在美国，直接支付现款收买职业运动员是不允许的。但耐克公司另有妙计，它赠送球鞋给一流的大学球队，从而使产品的销量大力增加。同时，耐克公司还大量捐款给跑步讲习所、举办职业球赛的体育团体和女子网球团体，从而在社会中掀起“跑步热”和“网球热”。耐克公司的一位竞争对手承认：“尼克的每一件事情，都做得很漂亮”。

1979 年，这位美国“运动鞋大王”把眼睛盯住了中国。他跑到香港，整整逗留了一个星期，虽办理到广州参加出口商品交易会的入境手续，但没有得到入境签证。但他并没有因此灰心失望。1980 年 7 月，他再次来到香港交涉，终于到达北京，与有关方面签订了制造运动鞋的合同。

现在，中国已有四家工厂为这位“运动鞋大王”制造产品，远销欧美各地。

“对手”联手

(Coalition of the “opponent”)

在美国，IBM（国际商业机器公司）与“苹果”计算机公司的名字几乎家喻户晓，长期以来，它们在计算机工业领域，一直进行着激烈的竞争。

两大计算机公司的竞争，如同一场战争，由于两家公司的计算机产品互不通用，迫使使用计算机的客户必须作出非此既彼的选择。

然而，近年来计算机业的巨大发展变化，迫使两大公司不得不重新审视自己的发展战略。它们发现各自在一些方面都遇到了共同麻烦，所拥有的市场份额均在不断下降。尽管 IBM 和“苹果”两家公司的产品目前仍占计算机市场的 38%，但它们的竞争已失去势头。就象两个势均力敌的拳击手，在经过激烈争斗后，双方均感元气大伤，于是他们各自摘下拳击手套，准备握手言和。

1991 年 IBM 与“苹果”公司决定共享计算机技术，重振往日雄风。他们计划联合投资发展一种高级的通用计算机软件控制系统，共同开发新一代高效多功能计算机，其产品将以两家名义推向市场。这笔交易意味着计算机工业领域的力量重新排列组合。合作成功，将是计算机业的一股最令人生畏的力量。

起死回生有术

(Expertise in bringing the dying back to life)

在竞争激烈的商战中，有的扶摇直上，有的破产倒闭。以 1982 年上半年为例，美国有 11948 家企业破产倒闭，日本有 8732 家，加拿大有 5383 家，英国 5550 家，这股企业倒闭风也波及第三世界，包括东南亚、非洲及拉丁美洲地区。

然而，在这企业倒闭狂风猛吹之下，也出现了一些拯救倒闭企业的能手。巴西的席梅拉·雅各布就是其中突出的一位。

对倒闭企业的看法，雅各布有自己的一套理论。他认为：“经济不景气，企业破产在所难免；但是公司经营不善，问题多在经营部门。”他还认为：整顿业务部门，关键是要改变墨守成规的作风和保守老套的经营方式，使之以新的姿态出现，开拓前进。1981年，他收购了一家债务累累的杜钦食品圣保罗公司，只用了一年时间，就使这家公司变亏为盈，为他赚进了33万多美元。他整顿倒闭公司的做法有以下几个特色：

首先，是整顿人事。当他压价买进一个公司后，第一件马上要办的事情是：先是告诉这家公司里全体原有员工，安心工作，不要担心有人会被解雇；再是把一些保守、怠工的董事淘汰掉。他把自己原有公司里训练有素的人才派往新收购的公司里任职，向那里的业务干部传授经营方法，半年到一年后再回原公司，接受下一个类似的任务。对于企业中工作能力强的人，用晋升加薪的办法，给予鼓励，使之长期为公司效力。一旦经营有了起色，就发放奖金，目的是使全体员工精诚团结，增强信心，全心全力为公司工作。

其次，是整顿业务部门。雅各布指出：收购了一家倒闭公司后，重要的是整顿业务，提高效率。

再次，要求生产部门和财务部门的经理，参加研习业务方面知识的训练，不断提高业务水平。各部门的经理，在任职之前，都要接受一段长期的在职训练，其中包括600个小时的课程研习，通过10次工作能力和学识测验。为了培养训练新购公司里的要员，雅各布采取尽量不撤换的原则，而是由费尼亚西亚公司派出一些经验老练的干员，和原有的要员一起工作，从旁协助他们，使他们在实际工作中得到提高。

雅各布运用上述一些独到做法，在近几年里收购整顿了17家公司，并使这些公司脱胎换骨，转变成赚钱的公司。雅各布说，使这些倒闭公司转变为赚钱公司，有的要熬上5年时间，有的不用两年功夫。17家公司，1980年的净收利润为540万美元，到1981年增加到2000万美元，到现在已达数亿美元，可见雅各布确实经营得法，整顿有术。

麦当劳店规

(Regulations of Macdonald Snack)

麦当劳——这个世界闻名的快餐店，在30多年前只是美国加州的一间默默无闻的小店，后来，新店东经营麦当劳汉堡包出了名，目前全世界有6700多间麦当劳快餐店，分布在29个国家和地区，其中在美国就有5544间。

麦当劳快餐店的总裁名叫郭洛(Raykroe)，1955年，当他50多岁时，他认识了美国加州的一间快餐店的老板麦当劳兄弟，郭洛对这家快餐店产生了浓厚的兴趣，于是他放弃了原来的职业，向麦当劳兄弟买下了快餐店的专利权。30多年来，由于郭洛经营有方，麦当劳快餐店成为发展最快的世界性企业。

麦当劳有严格的店规：员工每日必须穿着整齐的麦当劳制服，制服必须保持清洁；头发必须光洁；男士头发不可长过衣领及耳部，每天必须剃须，以保持良好的仪态；女士只可淡淡化妆，不可浓妆艳抹；个人每天须洗澡，防止体臭，保持双手及指甲清洁；员工不得在工作时间吸烟；不得酗酒、吸

毒及聚赌；不得粗言秽语，不得打架闹事，不得对顾客无礼貌等等。违者轻则警告或停工，重则开除。分店经理每 3 个月对员工的表现作一次检查，以作为晋级，加薪的根据。

从 1963 年起，“麦当劳叔叔”的形象风靡了全美国的儿童。在英国、日本、香港等地，“麦当劳叔叔”也成了家喻户晓的人物。当他们想起“麦当劳叔叔”的时候，自然地就会想起麦当劳汉堡包、鱼柳包、炸薯条……这些美味可口的菜肴。

当你光顾麦当劳快餐店的时候，就会遇到穿着整洁，彬彬有礼的脸孔笑面相迎。“麦当劳叔叔”向你招手微笑，逗你发笑，使顾客享受到一种温暖的家庭的欢乐气氛。儿童们甚至把餐厅当作乐园，当作是属于自己的世界。

马氏的成功秘诀

(The secret of Ma's success)

马氏朱古力的盈利每年达 60 亿美元，是世界上生产量最大的朱古力市场。

马氏获得成功，在于他们一家人那一丝不苟的工作态度。

马氏兄弟在全世界各地拥有 26 间朱古力厂，另在美国国内有 15 间。两人经常不断亲自到所有工厂去轮流视察，十分严谨。每次到任何一间工厂，第一件事就是要检查厕所，要求厕所要清洁卫生，而且亦要求所有与食品接触的职员穿上白色长罩袍，罩袍必须保持雪白。

马氏兄弟的父亲，马老先生的太太及其母亲有一次巡视狗食品工厂时，曾亲自尝遍了 20 种狗食品，明确证实其品质优良。

至于已退休但仍不肯闲赋的马老先生，则经常到超级市场去“视察业务”，一发现有任何自己工厂生产的朱古力包装上有问题，就要向两个儿子大兴问罪之师。

廉价商店

(Inexpensive shop)

沃尔顿 1940 年在密苏里大学毕业后，他与海伦·罗勃逊结婚，并在陆军情报部任职 3 年。1945 年脱离军方，到阿堪萨州新港镇开设一间五分及一角钱货品商店，后来他弟弟也加入合股经营。

五年后租约期满，业主不肯续约，于是他便迁往班顿维尔。他喜欢那个小镇的情调，而且周围又是猪、鸡的好地方。沃尔顿在镇中心买了一幢砖屋，开始以传统价值观念来抚育三个儿子和一个女儿。这几个孩子深得父亲传真，发现绳子比橡胶圈价廉之后，便每日派报纸都改用细绳捆扎，以资节省。

1962 年，沃尔顿与芝加哥的宝恩·富兰克林公司签订经销合同，开了九间商店出售这家公司的产品，店名是沃尔顿五分及一角钱商店。后来因该公司的主管人员瞧不起他对廉价商店的构想，于是他便决定尝试自行发展，在八公里外的罗杰镇开设第一间沃尔市场。

廉价商店的构想，是在美国各地小镇创立一种新型杂货商店，通过店员和蔼可亲态度和低廉的价格，销售品质上乘的名牌货品。这种商店果然大受欢迎，而且在 1970 年还发行了股票。又经过两年之后，沃尔市场已发展到拥

有五十间分店，营业总额达到 7800 万美元，而它的股票亦在纽约证券交易所上市。

专做有钱人生意的当铺

(Pawnshop that specializes in dealing with the rich)

当铺原来是穷人经常出入的地方，但近年来股市动荡，世界经济竞争日益激烈，许多有钱人也被逼摸上当铺的门来。美国以有钱人为对象的当铺行业非常兴旺，原因是当铺不但利润丰厚，而且可看尽名流绅士的兴衰百态，行业本身就非常有趣，所以吸引着许多人加入经营此行。

在美国德克萨斯州休斯顿经营当铺的戴维斯说，以往有钱人认为，只要储蓄少过 10 万美元，算是贫困，但是现在经济不景，人们又习惯先花费未来的钱，因此往往弄得身无一文，戴维斯说自己每天见到的都是这些人。

不过，尽管身无一文，那些有钱人仍十分顾全面子，他们要求戴维斯打扮整齐，且坐名牌车，才可踏入他们家谈生意，免得引起邻居疑心。

与银行比较，当铺是可在比较快捷及更大弹性的情况下提供现金。常言谓：“人有三衰六旺”，不过戴维斯需要的时刻，正是别人“三衰”时期。

有一位名流太太，她的丈夫生意失败，为了应付难关，她被逼抵押首饰换取现金。

还有一位花花公子，不久前用他的 DC——9 私人飞机，前来换一架价值比前者低的新潮飞机，在人们还未忘记他那一掷千金的豪气之际，他最近又拿出珍藏的非洲雕刻品作抵押，向戴维斯借钱。

另一当铺老板夏利，在加州著名高尚住宅区比华利山开店，顾客不是山上名流，就是好莱坞大明星。不过他的店子比较隐蔽一点，坐落在一家银行大厦里，且门面装饰得如珠宝店一般，为的是避免贵客尴尬。

夏利不愿泄漏曾光顾过他的好莱坞明星名单，他只说曾经借出 30 万美元给一个家族，抵押品是埃及最后一位法老王的珠宝。

除了有利润之外，当铺老板亦会随时有意外收获。例如佛罗里达州拥有三家当铺的米利，以前甚少涉足马场，但由于有一次用 1000 美元换来的抵押品是一匹出赛马，从此，他便做了马主，间中还会尝尝拉马头的滋味。

他说，他们收到的抵押品千奇百怪，有皮革、传统手制来福枪、飞机、劳斯莱斯汽车、烟草、种植场等。他觉得于这一行十分有意思，经济不景气时，他们大量提供资金，经济好转时，他们又可卖出抵押品，可以称得上是缓冲经济衰退的行业。

“一贯作业”制

(“Run-through” working system)

被人称为“牛排大王”的肯尼斯，现在已经是腰缠万贯的大老板，早已加入了富豪之列，他一贯坚持他的独特经营方式。

肯尼斯经营的特色是，生产、加工、运输、销售“一贯作业”制。就是说，从小牛饲养到成牛，最后送进全部自动化作业的工厂，从屠宰到牛肉储藏，从分肢加工到整理包装，直至将牛排肉运送到市场销售。这一现代化经营方式，使他的事业能够稳妥发展，不受外界影响。即使在 70 年代初期经济

不景气时，他的公司也没有受到什么影响。这正是他独特经营方式的成功。

“印刷侍者”经营有术

(“Printing waiter” skillful in management)

“印刷侍者”是日本东京的一家印刷小店。在东京，有着如林的印刷公司，可这家小店却能站稳脚跟，并得到发展。1980 年的营业额为 3.5 亿日元，1984 年上升到 6.5 亿日元，利润由 500 万日元猛增到 2500 万日元。其成功的原因是和这家小店的有成效的经营之道分不开的。

小店的经营原则是礼貌待客，热情接待顾客。该店经理奉行“印刷业也是零售业”的政策，要求店员要象营业员那样热情接待各种顾客，以此得到客户好评；来者不拒、少量快速。不管印数多少都乐于服务，无论是个人的名片、请柬、贺年片、贺年信还是舞会招待券等多么小的生意，都愿接受。而且，顾客若有急需，印数又比较少时，还可以做到“立等可取”，印一百张以下的印刷品，只消喝杯咖啡的时间就能交货。因为做到少量快速、来者不拒，使得生意兴隆，并招徕了更多的顾客。为适应办公自动化的需要，他们购买了“文书编辑机”、“微型电脑”和“电子传真器”等办公自动化的三大法宝。以此为小企业、小商店和市民服务，必要时还传授使用方法，因此，招徕了更多的顾客。

该店并不满足已经取得的成绩，他们已经拟订了长远规划，想在产业服务化和软件化方面大干一番。为实现信息处理现代化，该店在 1983 年 6 月设立了信息处理咨询公司。而且，此店还以特许联营的办法扩展了 23 家连锁店。

无库存生产

(Empty-stock manufacture)

日本的许多企业做到了使企业的中间产品仓储量趋近于零。他们严格限定了各道工序的作业时间，让各个工序生产的零件都准时到达总装线上。这样，整个企业就形成了一条川流不息的流水线，专门用作存放零部件和中间产品的仓库也就不必要了。无库存生产具有很高的劳动生产率与竞争力。如日本丰田汽车公司克服生产工艺复杂的困难，使几千种零件都能准时到达总装线上，实现了无库存生产，使企业的生产效率超过了世界上汽车工业发达的美国。美国汽车行业改换车篷和档泥板一般需要 6 小时，而丰田公司只要 12 分钟。

实行无库存生产可以使管理大大简化，既可以取消库存管理机构与库存控制系统，也不需要每天进行物资调度平衡，在无库存生产的情况下，只要生产系统中任何一个环节发生问题，全企业的生产就会停滞，这就迫使管理者迅速找出问题的症结并加以消除，使企业在无故障的状态下长期快速运行。日本企业认为，如有库存作为缓冲，倒会掩盖企业生产过程中存在的一些弊端与隐患，不利于企业健康发展。

自选商场的防盗术

(Thief-proof method of supermarket)

“自选商场”符合人们的某些心理要求，因而受到消费者的欢迎。但是，由于商品任顾客挑选摆弄就有被盗窃的问题。国外有的超级市场场内各处角落与柱子上，设有很多面镜子，用人工或闭路电视对顾客进行监督，戒备森严。如香港某些超级市场的出口处还贴有“严拿高买”（高买即扒手之意）的威胁性标语。这些，都令人产生一种不快的感觉，从而对诱发顾客采购欲不利。我国普遍采用的“提包外存”是一种最原始的超级市场防盗措施，既不方便顾客，又在一定的程度上伤害了他们的自尊心，所以国外也基本不采用了。

先进的办法是采用电磁监测。每件商品上均录有特别的磁性记号，顾客付款后即被收款员消除。如你不付款，则无论你将商品藏在何处，随便你走哪道门，都休想蒙混出去。在西德科隆一家超级市场门口曾发生过这样的事情，正当人们熙熙攘攘进出之际，突然警铃大作。大家都一下愣住了，一个正要出门的中年妇女，脸唰地一下红了，口里喃喃说：“我该在哪里付款呢？”边说边退了回去。她一离开警戒线，铃声嘎然而止。整个过程，市场的便衣门卫都没有露面，一阵刺耳的铃声，就把盗窃者吓了回去。

至于磁性记号到底录在商品的什么地方，则是各商店的机密。据说，还随时更换地方与方式，以防盗窃者得逞。这种防范措施对那些安分守己的顾客来说，既不带有任何的威胁和敌意，也不会伤害他们的自尊心，似乎是一种比较理想的办法。

让旅客自愿为旅馆种树

(Let hotel guests voluntarily plant trees for the hotel)

日本一家旅馆因生意不坏，旅客日增，又苦于休闲活动地方不够大，遂想起旅馆后山一大片地没有彻底开发利用，实属可惜，但全面开发再种植树木，所费不资，左思右想不得其果，于是贴出布告公开征求一项既能省钱又可达到目的的最佳方案。有一员工提出了颇具建设性的创意：

在旅馆内贴上一张海报，上面写着：“亲爱的旅客您好！本旅馆后山有片土地，宽阔而幽静，专门留作为植树纪念的预定地，如果您有兴趣，不妨亲手种下一棵小树，本馆特派员拍照留念，并立下木牌刻上您的大名与植树日期。如果您再度光临时，这棵树苗已枝繁叶茂，您看了一定非常高兴，因为它是您亲手植种的，纪念性非凡。仅收树苗费用日币 2000 元”。

此一颇具魅力的海报一经贴出，许多到此度蜜月或纪念结婚周年的夫妻，或毕业旅游结伴而来的学生，莫不跃跃欲试，人人都想亲手种下一棵心灵上属于自己的树，以作永久纪念。不多久，后山就种满了树，环境也整理得非常整齐雅致。旅客回家后，莫不以此相告，以照片为证，广为宣传，有的还不忘常常回来看看他自己的杰作，而旅馆生意更加日益蓬勃。

卖车改租车

(Leasing in stead of buying cars)

专门销售丰田汽车的名古屋名丰汽车公司的董事长山口春三，从自己的业务往来中发现，汽车已经越来越难推销，而且竞争又激烈，照这样下去，

不如转向经营汽车租赁业务获利。于是他大肆宣扬租车的好处。人们都是会盘算的，只要合乎实际，方便又有收益，人们自然欢迎。所以当山口春三的新业务一开张，生意就呈兴隆发达之状。半年之后，公司一个月的收益就比买卖汽车的利润高三倍。以后更是发展到了原先的十倍以上。

出租儿童服饰 (Lease children dresses)

日本横滨有一位童装商人，发人所未想，开办了一家专门经营儿童服饰出租的公司，取名“玛莉”。这家具有独特的经营领域和充满了异国情调的公司名称，受到了家长们尤其母亲们的拥戴以及社会的关注。

玛莉公司经营的童装出租品种有衣服、鞋子、帽子以及各种服饰。出租衣服，租金按定价收取百分之十至二十，视情而定。每次的租期一般是三天，到时奉回，无论衣服干净或脏污不堪，均由出租公司负责洗濯，并不另收洗衣费。由于儿童生性活泼好动，穿在他们身上的衣服不可能会干干净净的。至于是一件衣服或一条裙子的利用率如何，那就要看其成色新旧以及顾客是否需要了。此外，公司还出租各种与衣服搭配的鞋帽、服饰以及项链等等。

这种花钱不多，又能让儿童们穿得光鲜漂亮的新型事业很快受到好评。天性爱庭的儿童在年岁稍长时往往会想穿得好一些，漂亮点，一听到让他们穿新衣戴新帽穿新鞋，禁不住会高兴得笑出声来。年轻的父母为着意打扮自己的“小大使”，更是花多少钱也舍得。然而对处于成长之中的儿童来说，即便是一身新衣服或鞋帽，实在是穿下了几多回，就只能忍痛割爱，多可惜！新的要买，旧的（其实又不旧）也舍不得丢掉，这无疑给父母们带来烦恼。玛莉公司此举，为相当多的家长和儿童带来方便，其倍受欢迎也就在所必然

太空温泉浴 (Space spring bath)

引起人们的好奇心，令人为之向往，是一切经营者福之所在。

日本大阪的有田观光饭店，首创了太空温泉浴，吸引了大批好奇的客人。想出这个主意的是经营饭店的宇野先生。他设计了温泉缆车，将十个空中温泉澡池连接起来，悬吊在饭店前方山峰约二百公尺高的缆车上，让其上下飞驰。每个空中澡池可容纳两人，十个澡池一次载客二十人。

客人们泡在温泉水中，在碧空飘飞，居高临下地观赏山光水色，“抬头红日近，低首诸峰青”，真是天上人间，令人飘飘欲仙，其滋味使人难以忘怀。自从有田观光饭店首创太空温泉浴后，轰动了日本，每天从各地赶来的客人有千余人之多。节假日更是人满为患，整个饭店的生意都给带了上去。

好奇心和优良的服务，是服务业的两个着眼点，其关系有如一枚钱币的两面，缺一不可。可以说该饭店的宇野先生是洞悉了这一奥秘的。

物美价昂 (Good & expensive commodities)

物美价廉自然会得到众人喜爱，但是物美价昂有时也能打开市场销路。

日本有一家专门生产以中、老年为对象的高级化妆品的公司，他们的产品每瓶售价上万日元，产品销路经久不衰。因为该公司分析了日本妇女的平均寿命已达 79 岁，而她们面临着衰老的威胁，很注意化妆，以保青春常驻。而这个年龄阶层的人，在经济上多比较宽裕，只要质量好，即使贵一些也乐于买。经销商掌握了消费者这一心理，就采用了高价策略在竞争中取胜。法国的一些名牌化妆品，多年来均以质优价昂而闻名全球。

店员的打扮不能比顾客漂亮

(Salesclerk shouldn't dress up smarter than clients)

日本的饭店对店员的穿着打扮，要求极为严格，他们规定，决不允许店员打扮得比顾客还漂亮。

新谷饭店，专门制定了严格的规章制度，要求服务员在工作时不得戴耳环，项链。手指上的戒指，也只限于结婚或订婚戒指。使用的手表要朴素，表链不得过松，如果你戴的手表很贵重，就不能戴在显眼处。也不能使用气味太浓的香水或化妆品。

服装，鞋子要一致，衣服要整洁，不能有油污和汗臭味，扣子要齐全，衣服样子要普通化。鞋子颜色要一致，或黑色，或白色，不能穿流行样式。要擦拭干净，系好鞋带。

头发要修饰整齐，男店员原则上留分头，不得留长发或蓬松发式，发乳要味道小，头发不能遮住耳朵。

女店员要常剪指甲，太长者当场剪短。不能用带颜色的指甲油。手要经常保持清洁等等。

经商应该提倡的是心灵美与仪表美相互谐调的一致。

把竞争引入企业内部

(Introduce competition into enterprises)

通常理解的竞争，是在企业之间进行的，国外的一些企业家，把竞争引进到企业内部，让竞争之火烧进企业本身。

日本的日立公司规定，公司所属的各家分厂都是相对独立的经营单位。在原料和零配件方面，如果公司供给分厂的产品质次价高，分厂有权拒绝接受，并可以从其它公司以至“日立”的竞争对手那里购进。例如：半导体分厂生产的元器件如果不台要求，电视机分厂可以转向松下公司购买；反之，如果电视机分厂的示波器质量差，半导体分厂同样可向其它公司购买。

美国制造计算机的休列特·帕卡德公司规定，生产部门与销售部门之间的关系是真正平等的经济关系，公司生产的各种类型电子计算机的分厂，要把它的产品卖给公司的销售部，但是对于不合市场需求的产品，销售部门有权不予购进。

这种内部竞争是否会无形中消耗自身的力量而助长对手的发展呢？是否会使内部各部门之间的关系紧张或对立呢？是否会造成企业内部公共关系的全面恶化呢？答案是：正像外部竞争推动了整个社会生产力的发展一样，内部竞争也促进了各部门生产效率和技术水平的提高，促进了生产与需求的一致性，从而推动了本企业更快地进步。想一想，如果“日立”半导体分厂的产品不被其它分厂接受，势必造成产品积压，利润下降，在巨大的压力下，他们必然寝不安眠，食不甘味，奋发图强，而且企业内部的竞争也必然使各部门相互尊重与借鉴，平等和谐地合作，从而有利于内部公关状态的“优化”，为企业的协调发展创造条件。

自我竞争的“精工”

(Self-competing Jinggong watch)

竞争可以促使企业不断开发新技术、新产品和改善经营管理。但如果一家企业占领了大部分市场，外部竞争压力减弱，企业就可能走向保守和僵化。

“精工”系列企业约上百家，在日本钟表界独占鳌头，其市场占有率约达 70%，几乎无人能与其竞争。没有压力在企业内部会出现固步自封、不图创新的倾向。“精工”决定开展自我竞争。

多年来，“精工”4 家大企业为使手表精确度更高，外形更薄，重量更轻，展开激烈的竞争。结果相互推动，相互促进，各家都生产出了不同特色的产品。比如“諏访精工舍”曾发明了石英电子表，大大提高了手表的精确度。“第二精工舍”以此为参考，很快研制出当时世界最薄的坤表。“服部精工”也不甘落后，集中技术力量发明了液晶显示手表。

电器厂的价格战

(Price war of electrical equipment plants)

日本一家电器厂把我国浙江省一家电器厂视为主要竞争对手，于是在香港市场上，针对浙江的这家电器厂一把价格降低 5%。浙江这家电器厂则针锋相对，也降低 5%。日本这家电器厂在降低 5%的基础上，又降价 20%。

浙江这家电器厂毫不退让，也降低 20%。由于浙江这家电器厂的产品质量优于日本那家厂的质量，最后迫使日本那家电器厂退出了香港市场。以市场竞争败北而告终。

三大汽车公司的比较

(Comparison of the three chief automobile manufacturing factories)

在当前国际汽车工业市场竞争中，日本丰田汽车公司采用了普遍性市场竞争策略，它的生产能力强，年产量大，已达 300 万辆。日本丰田汽车公司与世界最大的美国通用汽车公司和福特汽车公司比较，其生产水平要高于这两家汽车公司。1976 年，通用汽车公司每人每年产 11.5 辆，福特公司每人每年产 11.9 辆，而丰田汽车公司每人每年产 56 辆。按每个职工的年产值计算，通用公司为 1860 万日元。福特公司为 2103 万日元，丰田则为 4780 万日元。如果再把每个职工为各家公司创造的纯利润作一比较，那么通用汽车公司为 114 万日元，福特汽车公司为 65 万日元，丰田汽车公司则为 257 万日元。从全员效率和盈利率来看，丰田汽车公司居全世界汽车制造业的最高峰，反映了它的生产水平高、市场竞争能力强。由于产量大，它必须面向整体市场才能适应其销售需求；由于市场竞争能力强，它敢于同所有汽车制造业竞争。因此，日本丰田汽车公司选择了普遍性市场竞争策略，打入所有国家和地区的市场。它的广告的第一句话就是“车到山前必有路，有路必有丰田车”。

以质量在困境中取胜

(Win over difficulties via quality)

日本小松制作所是以生产推土机、挖掘机、翻斗车为主的大型企业。在 50 年代，这家企业所生产的推土机占日本总产量的 60%，真可谓盛名一时。但是，1961 年，小松制作所在激烈的竞争中遇到了强有力的对手。当时，生产推土机占世界产量一半的美国凯特皮勒公司同日本的三菱公司合作，在日本办起了一所新的工程机械制造厂。凯特皮勒公司的技术比小松制作所强，产品产量比小松制作所的高，价格也较便宜。在咄咄逼人的攻势面前，小松制作所有点招架不住了，险些关门倒闭。在这一危机的迫使下，小松制作所的经理聘请了质量管理专家石川作顾问，引进起源于美国的全面质量管理，制定“A 作战”计划，对凯特皮勒公司的挑战进行全面的反击。经过 3 年的努力，小松制作所的产品质量迅速提高，其中推土机的主要部件——柴油机的使用寿命由原来使用 3000 小时后进行大修，提高到 5000 小时以上，从而超过了凯特皮勒的水平。危机渡过了，小松制作所再接再厉，继续前进，不到 5 年，就从行将倒闭的危险境地一跃登上世界名牌的宝座，一批又一批的优质产品涌入国际市场，行销 100 多个国家，其中 1/3 还出口到美国。

“阿信”的生意经

(Shrewd business sense of "Asin")

顾客信任是竞争取胜的根本。一个企业如果失去了顾客信任就意味着竞争的失败。凡是看过日本电视连续剧《阿信》的人，都有个共同的评价：

“阿信是个精明的经营者。”她做过许多生意，多能成功，她的生意经可以用8个字概括：先亏后赚，争取顾客。她与同行竞争，不搞正面交锋，而是采用釜底抽薪之计，通过礼貌待客，优良服务，把同行的顾客变为自己的买主。人们不会忘记，阿信卖鱼时的情况。她第一次卖鱼，周围村镇的鱼市全被当地鱼贩占领了，阿信卖了一整天，一尾鱼也没有卖出。面对这一严酷的现实，是撒手不干，还是乞求老鱼贩让出市场，或者是把老鱼贩的顾客争取过来？阿信果断地选择了后者。她通过赠送、降价服务（包括帮买主种土豆、做烹饪加工）等手段，争取了大批顾客，夺得了大片市场。阿信的釜底抽薪之计，使得同行于瞪眼，眼见自己的顾客被阿信拉过去，却毫无办法。阿信的先亏后赚，取信于顾客的生意经，在今天仍然是有益的经验。

日本闯入巴黎金融市场

(Japan forces Parisian financial market)

日本的金融寡头们在伦敦站住脚之后，立即把矛头指向巴黎。1983年4月，日本富士银行先行在巴黎开设分行，此举尚可谓“单枪匹马”，不足介意。但5年之后，日本各大银行蜂涌而至。

从1988年11月中旬至12月上旬的三个星期里，日本的住友银行、富士银行和三和银行几乎一块挤进巴黎交易所，日本第一劝业银行也紧随其后。与此同时，日本的注友、三和与三井银行的巴黎分行也正式开张营业。

当今世界上最大的银行十之六、七来自日本。第一劝业银行独占鳌头，1987年资产总额达2700亿美元。富士、住友、三菱、三和等银行在世界也是名列前茅，资产额都在2200亿美元以上。如此多的日本银行涌进法国绝非偶然，其最终目标是攻占欧洲金融市场。富士银行的一位经理预言：“随着欧洲共同体一体化的发展，法国必将在政治和经济等各个领域发挥越来越大的作用。就金融和资本而言，法国地理位置得天独厚，金融机构健全发达，巴黎市场前景广阔。”

在征服欧洲，称雄世界的搏斗中，日本人确实有明显的优势。首先，巨额贸易出超和雄厚的储蓄资金使日本这个经济帝国成了世界上最大的债主。其次，国内商业利润微薄迫使银行改善经营，增加利润率。

再者，日本银行进入国际市场较晚，向诸如拉美这类风险国家和地区投资少，所需保证储备也少。

日本银行在法国的战略如何，值得注意。伦敦已有前车之辙：日本银行在10年之内夺走了伦敦金融界30%的国际银行业务，不仅挤垮了部分英国人，也让实力雄厚的美国人尝到了厉害。日本人将利用设在巴黎的分行开展在日本犯禁的证券交易。从日本人打入欧洲工业市场的经验教训即可断定，他们蜂涌欧洲金融市场将预示着严酷竞争的到来。

专一经营中创多样化

(Create variety out of monopoly management)

多种经营是在激烈竞争中取胜的重要手段。但是向冷门发展，专一经营一个行业，缩小目标，同时在专一中创制多品种，同样可以获得成功。

日本“壁穴”通心粉专卖店老板在餐馆业中，专一经营通心粉。“壁穴”

店的老板经营通心粉，融合各家之长，创制出数十种品味的通心粉，其中包括与日本面条和荞麦面条味道极相近的通心粉。这样，在多样化中寻求专一，在专一中创造多样，吸引了众多的顾客，使这个店营业额达到同等规模餐馆的 5 倍，店老板也变成了“通心粉大王。”

缩小经营范围，集中于某一点，使它专门化、多样化，形成自己的特色，便可占稳市场。

售后技术服务网络

(Network of after-sale technological service)

技术服务，对企业来说，是维护企业信誉，解决顾客后顾之忧，战胜竞争者，谋求更大利益的一项工作。

日本小松制作所是一家生产推土机，挖掘机，翻斗车的大企业，他们为了取信用户，制胜对手，在国内外遍设技术服务网点。在日本，公司设有 10 个支社，47 个支店，50 个维修厂，还有为数在 200 个以上的服务工厂和营业所，使日本国内每 30 千米半径为范围就布有一个服务点。如此星罗棋布的技术服务网络，使小松的产品在世界同类公司中处于强有力的竞争位置。

或许能免费住饭店

(Free stay in a hotel is possible)

座落在日本中山湖畔的亚洲大饭店，曾经贴出了一则告示：“欢迎投宿于本大饭店。倘若您在这里看下去到富士山顶满一小时，我们将分文不收您的住宿费用。”告示张贴后，顾客争先恐后地从各处前来投宿。有的客人住下之后，成天价盘算：明天也许会有雨，一下雨，自然会看不见富士山顶了，那么我就可以节省一大笔住宿费。也有的客人原打算只住三、五天，而一旦有了不付分文的想法，于是便一天天地延长了住宿。象这样抱有侥幸心理而多住上几天的旅客不在少数！

说不清是什么原因，到底是想占小便宜的天性呢还是一种类似于赌博，一决输赢的刺激，反正，客人如云。然而这倒成全了老板。据该饭店经理说：我们试办了三个月，结果，客人们一天也没有遇到看不到富士山顶的日子，也就是说，没有一位客人享受到免费住宿的优惠。

为信守合同空运交货

(Airlift goods to abide by the contract)

1968 年，藤田与美国油料公司签定了制作三百万个餐具刀叉的合同。合同规定 9 月 1 日在芝加哥交货。而后，他马上委托岐阜县关市的业者制造。只要能在 8 月 1 日由横滨出货，就不会耽误交货日期。但制造者未能按时交货，要推延到 8 月 27 日才能出货，这样非空运就无法如期了。而芝加哥——东京间的空运费约三万美元，用以运三百万个刀叉很不合算。他想：“订约的对方是由犹太人所支配的美国油料公司，不论怎样必须如期交货，一旦失约，对方的犹太人，绝对不再信任我们。”于是，下定决心租波音 707 飞机，不惜花三万美元的空运费，于 8 月 31 日装好货，10 时飞往芝加哥。如期

于9月1日交了货。对方对藤田此举大为赞赏，第二年又向他订货，订货数量比前次多了一倍。但是，制造者又耽误了出货日期，他无奈又只好租用飞机空运如期交货。两次租用飞机以如期交货、虽亏损很大，却换拒了犹太人对他的信任，为以后的合作奠定了牢固的基础。

不断开辟并完善服务项目

(Incessant developing and improving service items)

“密德俱乐部”是一个旅游业集团。它在20多个国家里拥有的95个度假村，都座落在赤道附近阳光明媚的迷人海滨，每年吸引着大批的游客。法国雷诺汽车制造公司，每年都租用“密德俱乐部”的一个度假村长达9周，让员工轮流休假。日本的索尼公司和尼康公司，美国的哈德利·戴维逊公司和彼扎·哈特公司等等，也是“密德俱乐部”的常年主顾。巨大的吸引力主要是由于“密德俱乐部”的公关人员能够洞悉社会环境和时尚的变化，相应地开辟并完善服务项目。60年代，他们根据第二次世界大战后各国青年一代的特点，设计了多方面的活动：在阳光下坦露沐浴；在微波中挥臂畅游；在沙滩上欢跑雀跃；在月夜下对酒当歌等等。于是，各国青年蜂拥而至。70年代，他们看到战后的一代纷纷成家立业，就更新了游客的项目：优雅的高尔夫球场和网球场，温馨的海滨别墅，……于是，大批游客举家数口携手而来。80年代，他们发现战后的一代已逐步主宰工商界，又迎合这些人的需要，提供优质的休假服务，风光秀丽的开会或洽谈场所，免费的计算机课程培训等。这样，度假村集观光和事业追求为一体，成为令工商界人士向往的理想胜地。

降低成本大获成功

(Great success brought by cost reduction)

成本是企业的一个有待于开掘的金矿。

日本三洋电机公司的创始人井植岁男就是一位时时处处注重降低成本的实业家。他那几十年的创业史，证明了其强烈的成本意识在企业运作中的成功。

早年的井植供职于松下电器公司，为了实现自己要干一番业绩的理想，他辞职并冒险租了一家小工厂，生产起脚踏车用的电灯。当时这个选择是极具风险的，因为日本已有十家公司在生产着同一产品，每年十万个脚踏车电灯充斥市场，销路很成问题。而井植的着眼点与众不同，他认为脚踏车电灯之所以难被市场接受，关键在于价格过高。一旦把价格降下来，情况肯定会发生变化。因为作为当时大众交通工具的脚踏车如果没有电灯，晚上就难以使用。他对自己的创业选择抱有充分的信心，尽管缺乏资金，但他决心要搞一个年产二百万个电灯工厂。雄心勃勃的井植不顾周围人们的疑问和嘲笑，他向银行贷款后，便全力以赴地投入生产。他的三洋电机公司的产品一上市，立即引起了轰动，一向滞销的电灯竟变成了热门货，而其他十多个公司的电灯却依然不为人们所欢迎。原来，秘密在于成本。当十多家企业一年总共生产十万个电灯时，成本自然昂贵，而当一个公司年产几十万个甚至上百万个时，成本自然下降。成本决定售价，低成本，低售价，市场自然被打

开了。创业当年，并植就销售了五十万个电灯，四年后即达到年产二百万个电灯的预定目标，第五年一跃突破三百万个。这样就奠定了并植的三洋电机公司的大企业地位。

各显神通

(Each shows his own strong points)

当今之世，服务业方兴未艾，这是一块大有作为的广阔天地。

“热乎乎亭”，它是日本的田渊道行首创的用独特的烹制方法烹制的热盒饭，这种热乎乎的盒饭营养丰富，价格低廉，很受欢迎。日本饮食业的竞争是异常激烈的，全日本有 90 多万家饮食店，经营者挖空心思讨好消费者。日本有一家号称“饮食服务之王”的麦克唐纳饭店，根据顾客的电话预订，饭菜便可以保证在极短时间内送到家里。这个饭店提出的经营口号是 Q + S + C，即质量 + 服务 + 清洁，招揽顾客很成功。

“吝啬的企业”

("Mean enter prise")

开源节流企业兴旺，奢侈浪费企业消亡。号称“经营之神”的日本土光敏夫说过，降低成本，要共同努力。

土光敏夫因为善经营讲效率，有“猛烈的经营者”之称。他提倡勤俭节约，他的企业曾被一些人称为“吝啬的企业”。土光敏夫有一次要求各部门把传票或收据统统送到社长办公室来，同时，召来各部门的负责人。土光氏身为社长，每天要处理的大事多得很，哪有时间去看传票或收据呢？但此事过后不久，却产生了良好的效应。1 个月后，公司各项费用支出大大减少，节约的幅度高达 13% ~ 50%。这里，土光敏夫请各部门负责人到办公室去，是为了共同讨论改善公司的业务大计，送传票或收据到办公室去目的不在于审阅，而是一种警告的象征。

不吸烟餐馆

(No-smoking restaurant)

企业要想提高知名度和美誉度，就要多动脑筋，尤其要注意逆向思维。

日本东京有一家不准吸烟的餐厅却生意兴隆。这家餐厅是在日本大规模推行禁烟运动的形势下，效法一些公共单位不准吸烟的做法而想出的招数。在这个餐厅里，抽烟者罚款。这家餐厅如此做法，非但没有违例者光临，反而因为独家餐馆禁烟占有宣传上的优势，使慕名来店者络绎不绝。有趣的是，来店酌饮者大多数都不是不吸烟者，而大都是老烟客，这些人想在这个为戒烟提供的良好环境里，与嗜烟告别。

“单打一”的商店

("Monopoly" shop)

只卖一种商品，但备货齐全的单品商店受到了广大消费者的欢迎。这也

许与求新求变，强调个人特色的时代风尚有关。

日本一家专门销售拖鞋的“黑岩拖鞋店”，供应着一百多种款式独特的拖鞋，而每种款式配备三种颜色，六种尺寸，顾客到此颇感方便。专营袜子的“摩登商店”，其品种繁多，琳琅满目，常使那些挑剔的青年男女看花了眼，竟一下子不知道买什么好。至于涩谷的“邮差先生”则罗致了世界各地的三千种信封，信纸，也吸引了不少顾客。

在市场变化频频，商品花佻繁多，消费者需求呈现多样化的情况下，敢于从传统的百货公司式的商店一下子转向单品商店，是需要一定的勇气的。

“丰田”的“小气” (The "Stingy" "Toyota")

在丰田汽车公司的经营管理中，从上到下从未忘记“集腋成裘”、“滴水成河”，一点一滴为企业节约开支。据悉，丰田公司就连召开会议也是那么“小气”，不仅要事前限定开会和闭会的时间，而且每个人开会所占用的每一分钟都要一分不差地计算到产品成本中去。这一“小气”恐怕在各国的企业中可名列榜首。

丰田汽车公司在开支方面的“小气”更是惊人的。据说，他们要求公司的职员，用完笔记本的正面后，再将反面裁成小条当便条用，工人的手套坏一只换领一只，不是一下子换一副。有一家报纸作过这样的报道：我国某企业家参观丰田汽车公司时，去卫生间洗手，只见每个抽水便桶的水箱中都放有几块红砖，这使他颇为不解，陪同的公关部长笑着解释：“放砖是为了缓解水流速度，以便节约冲水量。节约是丰田的一大成功因素，请勿见笑”。

丰田汽车公司的“小气”培养了职工的节约习惯。由于“小气”精神而引发出来的良好的企业风尚，不断地激励着企业全体职工精打细算，培养出以企业为生命的意识，给企业举来了不断繁荣兴旺的大好前景。

“寻宝”游乐园 (“Treasure-seaking” amusement park)

直木助先生基于对旅游事业，尤其是对现代人旅游需求的认识，为人们提供了“一路旅行一路娱乐”的新乐趣，他在通往著名的有田温泉的半道上，创办了一座大型游乐园，以便人们在去有田温泉的途中有休息、玩乐的场所。

这座游乐园依山傍水，在注意不破坏原有山地原野自然风光的前提下，又巧加布置，遍植花树。挖掘了小溪，筑起喷泉。另外购买了相当数量的天然珠宝，金戒指，人工宝石，化石等珍奇物品遍藏于乐园的花丛，芦苇，草莽之中，让人们尽兴去发掘，平添乐趣。

整个游乐园空气清新，满目青翠，碧波映天，浮光烁金，游鱼踊跃，充满了谐趣。更令人愉悦无比的莫如挖掘获宝之后的情状。直木助先生慧眼独具、特地用摄像机将游客中发现价值可观的珠宝后惊喜欲狂，乐不可支的镜头摄下，在游乐园入口处播放或上电视广告，以广招徕。

游乐园的入场券，每人五百日元。由于这里是去有田温泉的必经之路，又因为游人大都是坐车前往，途中尽可以停顿观光，于是有的人潜心垂钓，有的人偏爱湖光山色，竟还有相当多的结伴而来专为寻宝。所以这里也称得

上游人如云，直木助的收入也颇为可观。久而久之，这个游乐园成为名气很响的游乐场所。甚至使相当一部分人在去有田温泉的途中，流连忘返，在此乐不思去温泉了。

“流动美容院” ("Mobile beauty parlor")

现代社会中，人们对于保持年轻漂亮的面孔是越来越注重了。

日本资生堂为适应这种需求，率先派出美容师在化妆品商店给前来光顾的女士们做化妆示范表演，效果不错。东京美容品公司的手法更是棋高一着，推出了“流动美容院”。“流动美容院”就是以一名推销员和一名美容师作为一个小组，由推销员去开发新客户，而以后的补充化妆品和收款则由美容师负责。

公司的推销员去拜访客户时带着皮肤测验器。推销员手中有一台测验人的皮肤是正常或粗性（醒性）、或脂肪性的机器，要比说上许许多多的好话有效得多，推销员所测验皮肤的结果告诉客户，一般说来，无论正常与否，他们都有很多话可以发挥，诸如：皮肤是正常的，但是要注意啊，不然就会起变化的”，“脂肪过多，有点不正常呢！”测验的结果是客户们被推销员的话所打动，变得有求于他了。于是推销员就以美容指导员的身份，推荐适合客户皮肤的化妆品，并将此全部情况记载在卡片上面。

美容师按图索骥，一个有去一次客户家，在收款的同时给客户施行短时间的美容服务，一般不超过十分钟，然而就这短时间的接触，给顾客们带来了无比的亲切感，也使客户对该公司的化妆品产生信任感。

东京美容品公司就这样以其出色的经营方法，在市场上领先一步，生意一日好过一日。

陈列商品因时而易 (Change the commodity exhibition according to the season)

不要小看商品的陈列，橱窗和柜台中商品的陈列很有学问。根据时间差异进行不同的商品陈列，会收到意想不到的效果。

日本日伊高级百货商店，经过认真细致的市场调查后发现，到这个百货商店来的 80%是女顾客，男顾客多半是随着女顾客来的。而这些女顾客中，白天来的大部分是家庭主妇，而下午五点半以后来的大多数则是刚下班的小姐。针对这一情况，他们检讨了原来商品陈列一成不变的方法，决定陈列商品要区别对待这两种女顾客，根据不同的时间更换不同的商品，以便迎合这两种女顾客的不同需求。

白天，这个商店摆上家庭主妇关注的衣料、内衣、厨房用品、手饰等实用商品；一过五点半，就换上充满青年气息的商品，光是袜子就有十几种颜色，摆出年轻人喜欢的大胆款式的内衣、迷你裙等等。下午五点半钟以后，凡是年轻小姐需要的商品应有尽有，而儿童用品等统统收起来。这一经营方式收效很大，三年多的时间，日伊高级百货商店的分店便遍布全日本，达 102 家。

组合经商显效力

(Magical power shown in combined business)

组合经商，即是把两个以上的商品结合起来，让它成为一种比两个独立商品更有价值的商品。但是如何组合，却没有一定的规距可循，全凭经营者的灵感。如果脑筋活络，就能开拓新局面。

日本伊仓产业公司本是一家从中国进口中药的贸易商。然而在西药称霸的时代里，中药的销路不好药品呆滞在仓库里。后来，社长石川想到与他生意无关的茶馆，决定在东京中央区开办一家把中药与现代喝茶组合起来的新行业，称作为汉方吃茶店。生意之好，令人羡慕。

他们设法将中药气味冲淡，并以新颖的酒瓶，装满参茸药酒、中药果汁及各种功能的茶水、饮料等。配合色、香、味，使人一喝就感到兴奋，舒畅。经营几个月，伊仓汉方吃茶店在日本茶店业引起未曾有过的轰动，吸引了成千上万的年轻人。又因为它具有新闻价值，电视、报社自动免费把它向全国介绍，随之全国各地纷纷向他们订货索购中药和配方。这就是组合经商的奇异效力。

精简品种

(Cut assortment of goods)

品种竞争以多取胜，这是一般经营者的共识，可日本商社近年却改用精简策略，减少商品种类，以求在经营业绩上有所突破。他们认为：东西大多则令人眼花缭乱，疲倦不堪。很多人面对琳琅满目的商品，实不知该如何挑起，在无从下手之时，常会干脆不买，以后再说。因此，精简品种，会对顾客更有吸引力。

日本“世界牌”服装制造商，从1991年11月开始，实行“统、废、合”运动，将110种品牌减少为30种。业主表示，由于品牌太过于分散，近四、五年来业绩一直无法增长，所以要进行改革。邱比特食品公司亦将9000种商品减为5000种。伊藤荣家总公司因厂商送来的新产品无法完全陈列在展示架上，不得不整理并削减商品的项目。

计时就餐

(Take dinner by the hour)

许多就餐的顾客，往往没有时间概念，针对这种情况，一些餐馆老板想出“顾客就餐计时收费”的新招。

在日本的一些餐馆中，每张餐桌上放一个大钟，计算顾客的就餐时间。如果顾客在规定时间内吃完饭，餐馆便给予优惠价。

意大利米兰市有一家叫希尔顿的餐厅，他们不按菜肴的价格收费，而是根据用餐时间的长短向顾客收钱——每分钟1000里拉。

更有趣的是，美国人戴维·路特凯最近在纽约市中心开设了一家大概是当今世界上独一无二的“沙漏”餐厅。当顾客坐定后，服务员即把桌子上一个“沙漏”翻过来，约1小时后，沙子基本漏完，这时，顾客也就该离座了。

视员工为老板 (Take employees as the boss)

日本的一个青年佃中伸夫，在京都花了 3 亿日元建了一所“京都贵妇人大饭店”。

他的经营手法跟别人不同。开业典礼时，没有招待任何一位同行的老板。雇用的员工，全是 20 岁左右的充满朝气和活力的年轻人。他对员工们说：“这个大饭店是个可容纳 150 人的旅馆。员工只有 12 个人。与国内其他旅馆业一间套房平均有员 11.5 人相比较，确实够少了。但是我会给你们优厚的薪金。你们自己事实上就是老板。”

“士为知己者死”。这种不把员工当下人的经营手法收到了显著效果。

本来要 50 名员工才做得好的工作，因为这些年轻人被老板看重，他们都心甘情愿地拼命卖力。因此，12 个人把工作做得尽善尽美，每个月的营业额都直线上升。

这 12 个青年人的奖金比他们的薪金还要多。收入多了，即使非常累也不计较了。很会用人的佃中，在百业竞争激烈的今天赚了大钱。

善创新的外行 (Layman who's good at blazing new trails)

开发新咖喱粉闻名的日本大家食品公司的董事长住友公庄，本是个食品业的外行。他的公司生产食品时，跟制造药品一样，经过周密的杀菌程序，绝不加防腐剂、不掺用食品添加剂；包装也跟药品包装一样在密闭过程中进行。

其他的食品工业生产者们均嘲笑这位半路出家者的做法，笑他多此一举，浪费人工和时间。然而今天，大家在害怕食物的污染时，大家公司的清洁卫生的做法就令人产生无比的安全感，更由于不必冷藏，包装内没有空气，可保持原味和营养，因此销路好得不得了。一年就净赚了 8 亿日元。

住友的这种做法是从报纸上学来的。由于他原是食品业的外行，便很注意学习，并且没有陈规的束缚。有一天，他看到报纸上登着一条消息：“在日本经营中华料理店，成功与否多半要看他们的清洁，碟、碗、酒杯等是否一尘不染，是否用蒸气消毒。”他看了后，很受启发，于是就采取措施，保证他的食品制造全过程始终清洁、无菌。

招徕顾客的妙招 (Wonder ful idea for client inviting)

日本石川公司董事长石川义弘 19 岁就开始经营运输业，当时他的卡车只有 1 辆，等熬 10 年之后，现在已有 175 辆卡车了。

他成功的原因就是善于创新，一有创意就全力以赴。

石川的主要业务是替人搬运家具和货物。这种生意的顾客没有固定的，而且也不知道在哪里，必须花费相当可观的广告费用。于是他就想出一个不花广告宣传费，又可以使生意源源而来的花招。

这个花招很简单，就是在他的卡车上写“搬家”二个大字，旁边再画一

个可爱的小孩正在搬东西的漫画。这幅画既滑稽又可爱，非常惹眼，过路的人都会注目，自然而然就把写在旁边的电话号码记下来。日久印象加深，要搬家时一看电话簿就会打电话叫石川搬东西。

日本航空公司与学生制服 (Japanese Airline Companies and student uniform)

当世界上许多航空公司在不景气中苦苦挣扎的时候，日本航空公司却一枝独秀，为了增加财路，它们别出心裁，想出许多新招。从表面上看，航空业务与学生制服没什么联系，然而日航近来却在大力制作和销售学生制服。日航已成立一家子公司专门经营此项业务，并已同伦敦、巴黎、米兰、马德里和纽约等地的一些工厂签订合同，生产以“日航子女”为商标的系列学生装。

日本有小学 11264 所，中学 5222 所，中小學生人数相当可观。日航认为，现在的中小學生便是未来的日航旅客，现在向他们推出时髦的新式学生服可获多方面的好处。从经济上看，仅与 50 所学校签订的 4 年内为它们专门制作校服合同，便可保证盈利 870 万美元，长远经济利益就更不在话下。从培养人才看，成立子公司，为日航锻炼年轻有力的新秀和培训新的管理人员提供更多的可能性。

日本电脑酒店 (Japanese computer hotel)

在东京最繁华的新宿大街上，耸立着一座高大的现代化建筑，正面的霓虹灯闪烁着几个大字：“新宿——华盛顿酒店。”

这就是在日本闻名遐迩的东京电脑酒店。据说，在电脑酒店里除了几位照管电脑的工程技术人员外，住在电脑酒店内的客人，看不到任何一位服务员，旅客进出电脑酒店，完全靠电脑服务。

如果你到日本想光顾这家电脑酒店的话，可以从日本任何地方打电话去预订房间。当你来到电脑酒店时，你不会遇到任何一位啰啰嗦嗦的服务员，而只需把你预订的房间号码告诉中央电脑，你所需要的服务便立即自动开始了。

这里的房间也并非一律先预订的，人们可以利用一种专门的监控装置来挑选房间。如果你挑选的那间有人住的话，电脑便会告诉你：“对不起，请选另一间”。

如果尚无人住，只要你把钞票塞进收钱孔里，电脑立即就会吐出“钥匙”并找回零钱给你。“钥匙”是一块精制的硬塑胶板，好象一张信用卡，上面缀着一根漂亮的磁带，磁带上写着房间号码和你进酒店的时间。

电脑酒店每个房间门旁有个电脑终端机。当你到了门口时，只要把“钥匙”插进电脑终端机里，10 秒钟后，电脑终端机便会发出有节奏的响声，亲切地告诉你：“请进来”！

你若这时不进去的话，开了的房门便自动关上，那么你只好重来一遍。

如果你没有这个电脑卡片，房门内的整个电子系统是不会启动的。

当你进入房间后，必须把电脑卡片插进床头的电子墙柜里。否则，10 秒

钟后，房间内的一切设备便自动关掉。假如你遇到这种情况，必须把门打开，照进门前的规则再来一遍。当你把房间“发动”

起来后，就可以打开电视机欣赏精彩的卫星电视节目了。

新大谷饭店的“就业规则”

(“Occupation regulation” in Xindagu Hotel)

新大谷饭店座落在东京都中心，新大谷饭店的高质量服务是依靠严格的规章制度来保证的。

饭店制定的“从业人员就业规则”，是饭店的“宪法”，共 17 章 107 条，具体地规定了职工的录用、工作守则、礼仪、着装、用语、上下班时间、休假、迟到、早退、解雇、工资、培训、福利、卫生、安全、保健、奖惩等各方面管理办法。此外，根据不同部门的需要还制定了适合本部门特点的业务手册，如“客房科手册”、“客房送餐手册”、“酒吧间服务手册”以及各类服务员须知等。为了保证制度的严格执行，还规定了严格的日常检查制度。

哈罗斯疯狂大减价

(Great price reduction of Harrods)

“哈罗斯疯狂大减价”，即在每年的圣诞节及新年前后，哈罗斯百货公司以出人意料之外的价格，实行所谓的“疯狂大减价”。届时慕名前来购物的顾客如潮一般涌来。白天，众多的顾客使这里水泄不通；入夜，这里依然人头攒动。如此盛况再加商场四周悬挂着的闪闪发光的万盏灯火，真是风光十足。

哈罗斯百货公司是欧洲最大的百货公司，位于英国伦敦市中心海德公园一隅。其从一间杂货铺发展至今，已有一百五十多年的历史了。如今，这里是一幢共有五层楼的庞大建筑，总面积有十二万多平方米。内中设施一应俱全，其数量之多，令人惊讶，如该公司有十二部扶手电梯，五十部升降机，拥有二千部电话机。升降机和扶手电梯每年累计行走量约十万公里；而电话的使用量平均每天一万次，圣诞节前后则高达二万次。

这家闻名于世的大百货公司，令人向往，连英国女工每年也要上这儿购物。至于在圣诞节及新年举行的大拍卖时期，更吸引了成千上万的欧美客人和日本人。这里还有几个数字足可以进一步证明它的繁华：该公司现有雇员六千人，每月付给他们的薪金要超过三百万英镑。1850 年该店的营业额是一千英镑，而时隔一百三十六年后的 1986 年的营业额是三亿一千万英镑！

1986 年 1 月 8 日这一天的营业额就达六百万英镑。在该公司售出的商品中，最高价钱的一件为八万二千英镑！

哈罗斯的发展可谓惊人，而纵观其经营管理的方方面面，最主要的手法乃是“疯狂大减价”。这做法在商界其实也是司空见惯的，每每可见诸多商店推出大减价，不惜血本大酬宾之类的手段以吸引顾客。然而象哈罗斯这样持之以恒，有规律又使人感到有利可图的大拍卖却不多见。其实，大减价，大拍卖，大酬宾仍然可以获得可观的利润，商店一旦声名远扬，树立了自己的形象，其效果是巨大的。

“重利”更“重誉”的公司

(Company that stresses reputation over profit)

俗话说商人“重利”。英国的塞因斯伯里公司不仅“重利”，而且更重誉。公司公开申明：保证自家的食品新鲜，味正。凡有发现其食品质量不合标准或名不符实的，公司不仅包退包换，而且会表示感谢。这种以质量来取得良好信誉的做法，给人们以很深的印象。塞因斯伯里公司的赚钱方法也与众不同，说来几乎让人难以置信。它保证本公司的食品价格低廉，如有顾客发现同样的食品在别的商号价格更低，公司不仅即刻把价格差额的钱款退顾客，还马上调整自己的价格。尽管如此办理会带来许多麻烦，要增加许多工作量，也更需要各级管理人员有高度的责任心；然而却让顾客放心。

公司靠价廉物美，也靠高质量的服务，生意当然兴隆。公司很快在全国开设了二百多家分号，销售额不断上升。据统计，该公司在全国食品销售总额中占了百分之十二、三。仅 1985 年 4 月至 1986 年 3 月这一个年度中，公司的资金周转额为十八亿三千万英镑，雄居英国各类零售公司之首。在 1986 年 4 月到 10 月的半年时间里，其利润的增幅为百分之三十四，又创下了新纪录。

争取顾客

(Win the clients)

了解顾客的目的是力争取顾客，而争取顾客的有效方法之一是必须为顾客提供最优质服务。世界上许多著名的企业都因懂得这中奥妙，而能长期保持生产兴隆，财源大进。

马克斯与斯潘塞公司是英国最大的零售公司，创办迄今已近巨年，在美国拥有 270 个分号，营业额年逾 30 亿英镑。其成功奥秘说起来也并不奥秘，只不过是：向顾客提供最优质的服务，即坚持一切适合广大顾客的需要，向顾客提供品种齐全的物美价廉商品和良好的服务态度。为了保证商品的质量，加强产品质量控制，总部有 300 多名负责质量检查鉴定的技术人员和设计人员，经常同制造厂家取得联系，共同设法改进生产技术，提高产品质量，生产新颖、美观、入时的商品。该公司还始终坚持薄利多销，所售的商品都低于其他零售商店。这便是这家公司能保持近巨年兴隆发达的诀窍。

零售二百七十万份的杂志

(Magazine that retails 2700000 copies)

原联邦德国至少有一百五十种杂志的发行量超过五万份，名列第一的《妇女图片报》的特色是以有两个孩子的家庭主妇为对象，内容上突出这类标准的家庭妇女所关心的时事问题，同时涉及时装、美容、健身、菜谱以及知名人士的动向等等方面。杂志为周刊，价格较低，但是装帧漂亮，比价格较高的杂志毫不逊色。最为难能可贵的是《妇女图片报》一反常规，概不接受定期的订阅，全部都在超级市场等处零售。要知道，一般的报纸刊物，无不希望订阅的人越多越好，以保持一定的基乍订户。零售当然也搞，但全部零

售，毕竟风险大大。《妇女图片报》却单凭零售发行量就达二百七十万份，由此便可见《妇女图片报》受欢迎的程度了。

送货商店和邮购公司

(Goods-delivering shop and mail-order shop)

为了适应工作繁忙难得抽空上街购物的顾客的需要，原西德新兴了两种服务行业：一种是送货上门，这种行业的已有三千多家，顾客只要挂一个电话，或填好一张订货单，送货商店就按时按量送货上门。另一种是邮购业，有 2/3 的家庭经常通过邮局向邮购公司购买商品。大凡尽心为顾客服务的，顾客必然乐意光顾，送货商店和邮购公司当然顾客盈门。仅原西德的邮购公司的营业额就有 70 多亿美元。

联合创出“奔驰”车

(Jointly-created "Benz" car)

在商品经济形势下，发展横向经济联合是获取生产力发展的重要一招，也是获取竞争取胜的重要一招。

大名鼎鼎的“奔驰”汽车是原联邦德国戴姆拉——本茨股份有限公司生产的。这个有限公司是由卡尔·本茨的汽车公司与哥特里布·戴姆拉的汽车公司联合而成的。这两个公司彼此间原来都是各有很强实力的竞争对手。本茨是世界汽车史上汽车的发明者，他生产的马达三轮汽车成为当时世界汽车业的骄傲。戴姆拉则因创造现代化高速汽车而闻名，1900 年他试制成功了“遇采黛丝”高速轿车，标志着世界汽车制造进入了一个新的阶段。他们之间激烈地展开了竞争。在第一次世界大战后，德国这两家汽车商除互相竞争外，还面临着美国新兴的汽车工业的威胁。以流水线作业为特点的廉价的美国福特汽车涌进了德国市场，迫使这两家汽车公司为了应付国外竞争，于 1926 年 6 月合并成立了戴姆拉—本茨股份有限公司。由此，“奔驰”汽车成为世界汽车业的骄子。

“99”作尾数的商品

(Commodities that end in "99")

在英国伦敦牛津商店，一些商品的标价往往是以“99”作为尾数，如一磅带骨兔肉为 99 便士（0.99 英镑），一条普通腰带为 1.99 英镑，一双女式皮凉鞋为 12.99 英镑，一把折叠伞为 2.99 英镑，一件男式雨衣为 65.99 英镑，一架佳依 AE——1 型 135 照相机为 199.99 英镑，一台 20 英寸索尼彩电为 399.99 英镑，等等。

这就是，少卖一分而在心理上赢得顾客的经商艺术。

粮食进出口之争 (Grain import & export war)

鹬蚌相争，渔人得利。

有一年，原苏联农业大歉收，需要大量进口粮食。美国粮商都想吃这口肥肉，等待苏联商人的出动。但是苏联商人稳坐钓鱼船，好久没有动静。突然间，苏联商人出现在美国，向美国很多公司购买小麦，而每一家公司都认为自己单独在与苏联做生意，就迅速的大量抛售。不到 5 周的时间，苏联已向美国多家公司购买了 1700 万吨小麦，相当于美国一年粮食出口总量的 45 %。等到美国粮商醒悟过来，知道苏联粮商要大批量抢购小麦时，美粮商才开始抬高粮价，但已经迟了，小麦再怎么抬高价格，苏联也不怕了，它已买得差下多了。

这次事件后，美国政府曾做出规定：今后大批量粮食出口必须事先申报到政府那里，得到批准后方可出口。但当前世界小麦过剩，这对买方有利。苏联又改变了策略，采取分期小批量向美国多家公司购买，以便隐蔽总需求量。这样，苏联商人又乘机利用美国粮商之间竞相出售，用较低价购进大批粮食，仍然从中渔利。

奥运会电视转播权之争 (Struggle for Olympic TV relay right)

原苏联在出售 1980 年莫斯科奥运会电视转播权的过程中，曾把美国三家电视网的上层人物邀到圣劳伦斯河上停泊的轮船“阿列克赛·普希金”号上，参加了一次十分豪华的晚会。原苏联的谈判代表分别接触每个电视网的上层人物，提出要价二亿一千万美元现金。随后又把这三家广播公司（即美国广播公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司）的代表请到莫斯科谈判。

谈判过程中，三家公司报价为：全国广播公司七千万、哥伦比亚公司七千一百万、美国广播公司七千三百万。这时候，一般人认为美国广播公司以前搞过奥运会转播十次中的八次，他们的丰富经验会使他们占有上风，但是，哥伦比亚公司从慕尼黑雇来了一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下，安排了原苏联谈判代表与哥伦比亚公司主席佩里的会晤，双方达成一项交易，哥伦比亚公司同意再次把报价提高，并且还提出更多的让步条件。人们都认为哥伦比亚公司在竞争中会获胜。但是原苏联却随后宣布了另一轮报价。哥伦比亚公司的经理们深为不安，于是返回莫斯科准备再次摊牌。最后原苏联向三家电视网表明，时至今日，只不过是每家公司都有权参加最后一轮报价。美国人感到受到了无礼待遇，他们准备全部撤退。如果谈判失败，双方都将受到巨大损失。因此，原苏联的谈判代表又提出第四次选择，宣布奥运会的电视转播权现在已属于美国一家名叫 SATRA 的无名贸易公司。原苏联的谈判代表巧妙地使用 SATRA 公司进行威胁的同时，让鲍克再与美国三家电视网接触。经过一番舌战，最终以八千七百万美元把奥运会的电视转播权出售给了美国国家广播公司。为此，该公司还付给鲍克大约七百万美元的佣金。

其实，原苏联在出售电视转播权的竞争中，预期的售价只在六千万到七千万美元之间。

停水 8 分钟的通知

(Notice announcing 8-minute water supply shortage)

新加坡既无高山之峻美，又乏江河之磅礴；既无悠久的历史，又少辉煌的古迹。然而，正是这个人口 260 万，国土 600 多平方公里的小小岛国，竟摘取了亚洲旅游王国的桂冠。

新加坡旅游业取得如此巨大的成绩，诀窍何在？从中国访新代表团亲身经历的一件事中可以窥其一斑。

访新代表团下榻的“豪景饭店”是家中档饭店，然而，饭店不论是前台接待，客房服务，还是饮食就餐，都给人以舒适周到的服务。一天，团员们归来，看到桌上一纸通知，文字不长，实录如下：亲爱的贵宾，本酒店将于本月 5 日晚上 10 点起进行自来水管维修工程，到时将停水 8 分钟。我们将尽量减少维修时间，对此造成的不便，谨此致歉。下面是经理的签字。当日留心记录，果然 10 时准时停水，10 点零 7 分恢复供水，短时停水事先通知，维修工作争分夺秒，8 分钟的不便真诚致歉，这一切让人感到一种殷情服务的亲切之情。

“笑话台”电话服务“

(Joke station" telephone service)

巴西企业家卢伊兹·卡洛斯·布拉沃，近年搞了一个独特的电话服务项目，叫做“笑话台”。为了把“笑话台”搞成用户喜爱的服务台，他搜集了世界各国出版的五百多册笑话选集，经过挑选整理，择优译成英文，使其富有英语的幽默感，然后聘请滑稽演员录下音。他在电话台上增设了一个特制的系统，备有专用电话号码。用户只要一拨这个号码，就能听到令人捧腹的笑话，给生活增添无限的乐趣，这个“笑话台”日益受到了用户的欢迎，继而引起国际上消息灵通的商人注意，纷纷要求进口推销，布拉沃为了维护自己这一专利权，先在巴西全国工业产权局进行注册登记，接着又在英国等十六个国家进行专利注册。他还同巴西的三百多个城市的电话局签订了合同，安上了特种设备，建立了各具特色的“笑话台”。目前，“笑话台”开始向英国出口，继而打入日本、法国、希腊、德国、智利、西班牙等国市场。引进“笑话台”的电话公司都因增加了这项业务，而用户大增，生意兴隆，使经营利润猛增了三成以上。

收入差别不悬殊的合作社

(Co-operative without a great disparity in income)

在西班牙的巴利阿里群岛上，法国人曾开办了一个多国服务公司，经营多年，却囊空如洗，不得不撤离该岛。其后，那些饭馆、旅店、酒吧间的工作人员自己组织了一个合作社，合作社的主任既是领导者，又是端盘上菜的堂倌，合作社规定，领导者最高工资不得超过清扫工的一倍半。由于大家利益一致，相互平等，工作十分卖力，生意非常兴隆，一年中赚取了 7000 万比塞塔。合作社上交的税金是西班牙同行的两倍，每个职员除了领取工资以外，年终还得到了巨额偿金。

幽静餐馆 (Tranquil restaurant)

菲律宾有一家餐馆，顾客很少到这里来用餐，生意不太兴隆。

老板留心地到各家餐馆去转了转，发现格调都是现代派，招揽顾客声、叫菜声会聚成热热闹闹的气氛。“我该怎么办呢？”老板经过反复思量，最后决定反其道而行之，“要让我的餐馆形成一个幽静的氛围。”

他们把餐馆的外貌用清淡颜色装璜。门前放一个装有活虾的玻璃箱，任你挑选，为你烹制；进餐时用印度买来的古战车为你送菜，还用英国莎士比亚时代的酒桶为你盛酒。餐馆布置成白绿相间的世界，一律用白色的房柱，座位、桌子被碧绿的种种植物簇拥着，显得幽雅而又引人入胜。顾客为了在幽静宜人的地方多停留一会儿，愿意再多添一些菜和饮料。这家餐馆以“静”引“动”的做法，使生意很快转好。

充满地方情调的宾馆 (Guesthouse full of local impressions)

在过去的 8 年中，泰国曼谷的东方宾馆年年都被美国权威的《国际投资家》杂志评选为“世界第一宾馆”。

浓烈的东方色彩使东方宾馆充满魅力。且不说庄严的土耳其地毯、典雅的日本墙布、精致的泰国红木家具和画有东南亚丛林风光的圆沙发，单是每间客房内都置有的泰国鲜花（宾馆每年买花的耗资高达 32 万 4 千美元）和摆满餐桌的五花八门的热带水果（水果每日一换），就令旅客顿生进入东方异域之感。日落时分，旅客们纷纷登上阳台，一边眺望湄南河河水悠悠流淌穿过城区，一边呷着泰国茶。鲜艳的帆影和悠长的汽笛使你想起：这不是伦敦、纽约，也不是北京、东京，而是别具一格的曼谷。

舍金卖水成富翁 (Get rich from abandoning gold and selling water)

19 世纪中叶，美国加州出现一股找金热，这是一个目标明显的机遇，亚默尔也准备去碰碰运气。他穷得买不起船票，跟着大篷车风餐露宿奔向加州。亚默尔在加州没有因挖到金子而发财，却以卖凉水赚了钱。

原来，矿山里气候干燥，水源奇缺，找金子的人最痛苦的是没有水喝。这一需要是伴随第一目标出现的。许多人一边寻金矿，一边抱怨：“要是有一壶凉水，老子给他一块金币也干。”“谁要是让我痛饮一顿，老子出二块金币也干。”这些找矿人的牢骚，给亚默尔一个非常有用的信息。他想，如果卖水给找金人喝，也许比找金子赚钱更快。于是，他毅然放弃了找金矿这个第一目标，开始挖水渠引水，经过过滤，变成清凉可口的饮用水，把水装进桶内、壶里，卖给找金矿的人们。

当时，有不少人嘲笑他，说上加州来是为挖金子，赚大钱，干这种蝇头小利的生意，何必背井离乡到加州来。亚默尔不在意，继续卖饮用水。在很短时间内，赚了 6000 美元，这在当时是很可观的。

许多人因找不到金矿而忍饥挨饿流落他乡，亚默尔却成了一个小小的富翁。

三角买卖无本生利

(Deriving profit without capital in a triangle deal)

图德拉原是委内瑞拉的一位自学成才的工程师，他想做石油生意，但是他既无石油界的老关系，又无雄厚的资金，可他很有点子。他先从一位朋友处打听到阿根廷的牛肉过剩，接着他飞到西班牙，那里的造船厂正为没有人订货而发愁，他告诉西班牙人：“如果你们向我买两千万美元的牛肉，我就在你们造船厂定购一艘造价两千万美元的超级油轮。”西班牙人愉快地接受了他的建议。这样，他就把阿根廷的牛肉转手卖给了西班牙。此后，图德拉又找到一家石油公司，以购买对方两千万美元的丁烷为交换条件，让石油公司租用他的超级油轮。就这样，图德拉单枪匹马杀入了石油海运行业，开始了前途远大的经营。

矮人餐馆

(Dwarf restaurant)

在风光旖旎的菲律宾首都马尼拉市，有一家世界唯一的“矮人餐馆”，这个“矮人餐馆”上至经理以下至厨师，都是矮人，最高不过一点三米，最矮的为零点六七米。当顾客走进餐馆时，马上就会受到一位大头小身子的矮人服务员的热烈欢迎。他笑容满面地向顾客递上擦脸毛巾。当顾客在舒适的座位上坐定，又有一个矮人服务员捧着一个几乎与自己身高相等的精致大菜谱，请顾客点菜。由于他的动作滑稽可笑，顾客们拿过菜单往往都笑得合不上嘴，且不说该餐馆的大菜如何精美，单是这矮人服务的殷勤好客，服务周到，就使人顿增食欲，赞不绝口了。各国游客争相而至，马尼拉其他各家餐馆只好甘拜下风了。

前后开门

(Open front & back doors)

太平洋上的岛国斐济居民都是信教的，岛上的传教士要求居民每个礼拜天都要去教堂做礼拜，即使是做生意的人也不能漏过。因此，商店都要关门停业一天。面对着这种无法抵制的规定，有一个叫华利亚的老板想出了一个绝招，他索性把商店建在子午线上，因为斐济地处东西 180° 的交汇处，即国际日期变更线。他在商店前后各开一个门，前门在子午线的西边，后门在子午线的东边。每周一到周六开前门营业，到了星期天开后门营业，以逃避去做礼拜，好让商店多营业一天，因为这时后门还是星期六。

藏宝乐园

(Treasure - concealment Paradise)

日本企业家直木助田建成一个藏宝游乐园。他花巨资购买了一大批天然

珠宝、人工宝石、金戒指以及珍贵的远古化石等，分散藏在国内的花丛草莽中，每位游客花 500 日元购票入园后，都可以尽力去寻觅这些宝物，谁找到就归谁所有。

藏宝乐园优美的自然风景和新奇而富有刺激的“寻宝”活动，吸引了大量游客，有时甚至人满为患。当然，地广宝稀，真正觅到宝物的人是极少的。但它们肯定存在，让觅宝人总保持着希望。直木助田却大赚了一笔。

减肥旅行 (Slimming travel)

为了招徕顾客，周游南北美洲海域的美国籍豪华客轮——S·S 法国号推出了减肥旅行的新招。该船内雇用一流的营养师，烹任特别的食物，每天给肥胖的旅客们吃适量而适宜的食物。规定旅客不能带食物上船，也不能在船上吃别的东西。旅行一完，保证能使顾客减肥一公斤以上。

当今人们生活水平普遍提高，肥胖人也日益增多，很多人为自己肥胖的身躯而大伤脑筋。因而 S·S 法国号推出减肥旅行后，大受肥胖人欢迎，乘船的旅客有的结伴而来，有的组团参加，一度冷清的生意也逐渐好了起来。

折篷车旗开得胜 (Win speedy success by dismantling Covered truck)

汽车业在美国初兴时期，几乎都是折篷式的，后来随着汽车制造技术发展和人们需求的提高，这种折篷车便江河日下，销量越来越小，后来汽车公司停止生产了。1974 年 4 月 21 日，底特律市长甚至还为美国生产的最后一辆折篷车举行了告别仪式，声称折篷车将被送进历史博物馆。

美国克莱斯勒公司总经理亚科卡通过广泛的社会调查，窥测到美国人想重新坐敞篷车兜风的时尚趋向，于 1981 年独家推出了一种经过改良的折篷车。这种“道奇 400 型”折篷车投入市场后，立即受到消费者的欢迎，一上市竟一口气售出了 2.4 万辆，真是旗开得胜。

区别对待 (Deal with each case on its merits)

日本日伊高级百货商店，经过认真细致的市场调查后发现，到这个百货商店来的 80% 是女顾客，男顾客多半是随着女顾客来的。而这些女顾客，白天来的大部分是家庭主妇，下午五点半以后来的大多数则是刚下班的小姐。针对这一情况，他们检讨了原来商品陈列一成不变的方法，决定陈列商品要区别对待这两种女顾客，根据不同的时间更换不同的商品，以便迎合这两种女顾客的不同需求。

白天，这个商店摆上家庭主妇关注的衣料、内衣、厨房用品、首饰、儿童用品等实用商品；一过五点半，就换上充满青年气息的商品，摆出年轻人喜欢的大胆款式、迷你裙等等。下午五点半以后，凡是年轻小姐需要的商品应有尽有，而儿童用品等统统收起来。这一经营方式使日伊高级百货商店发达起来，3 年多的时间，日伊高级百货商店分店遍布全日本，达 102 家。

分工原则 (Principle in labour-dividing)

瑞典有一个汽车装配操作组的工作效率很低，不仅产品的质量、数量不能令人满意，而且，全组 8 个人都显示出对工作不满意的迹象：忽高忽低的出勤率 and 不愿服从工作安排等等。

管理部门认为，应将“分工原则”适当地运用于枯燥乏味的工作，8 个雇员被重新编为一组，去干一项完整的装配活。这个新方法使他们对工作产生较大兴趣，提高完成一项任务的满足感，并为他们创造了在工作时间能够闲聊的机会。那种消极行为也随之减少，产品的合格率也比以前高了。

因“敌”而变 (Make variations to different "enemies")

以前，浙江生产的一种烟灰缸，质地优良，造型美观，畅销国外。但随着时间的流逝，这种烟灰缸渐渐遭到冷遇。外贸部门经过调研，得知这种烟灰缸虽精致美观，清洗方便，但由于国外公寓中已普遍装用壁挂电扇，而我们的烟灰缸仍那么坦浅，电扇一开，烟灰便随风起舞，家庭主妇们怨声不绝。为此，生产单位马上试制成一种口小、肚大、底深的烟灰缸。在国外试销后，客商和用户又都爱不释手了。

出乎意料的是，没几年功夫，这种产品的销售量又逐渐下降。

外贸部门再次作了调研，发现国外住宅中普遍装配的空调器代替了壁挂电扇，许多家庭主妇们又嫌这种口小、底深的烟灰缸清洗不方便，不如原来的那种样式好。于是，生产单位又对这种产品作了改革，又重新占领了市场。

产品深加工 (Further processing of products)

鄂西北山区有座狮子山，山上的石头奇形怪状，质地松软。当地农民用钢针、锤子凿下来，送到城里去卖，6 元钱一吨，一年收入 15000 元。

后来，农民们发现，城里人用这种石头垒成假山，一吨可得工艺费七、八十元，于是，他们也学着垒假山，一吨石头的价格从 6 元一下子提到 80 元。

他们又去北京考察，发现山上产的沙积石 1 公斤竟值好几元钱。眼界打开了，这些农民更加珍惜乡土资源，他们研制的“电子超声喷雾盆景”，每盆卖到 260 元。如果山里人总是靠卖石头赚钱，那一座宝山很快就会被卖完。现在，他们搞“尖端产品”，既保护了资源，又赚了大钱。

商家照管婴儿 (Taking care of babies by the shops)

从前的日本妇女推着婴儿的买东西，总存在一个无法放车的问题。因此，他们很少到热闹非凡的大商店去买东西，只在顾客稀少的小商店逛一逛，随

便买点东西就走。

针对这一特点，日本福冈市西友超级市场设了 30 多坪的婴儿车停放场。主妇们逛街时的顾虑打消了，但是主妇抱着婴儿还是不方便逛商店，挑选东西。于是，西友超级市场又设了婴儿暂托处，帮助临时照管婴儿，这样一来，大受主妇们的欢迎，妇女们可以没有任何顾虑，随时逛商店了。

西友超级市场自从帮助主妇们解决了逛商场的后顾之忧以后，生意也越来越好，如今，它已经成为福冈市生意最好的一家商店了。

顺时令而变

(Change in accordance with the seasons)

十多年前，美国有位叫史汀普斯的人最初在一个棒球厂附近贩卖各种冷饮。每当夏天一过，他便很难维持。有一年他灵机一动，把一张纸分成两半，一半写着：夏天已走，本店冷饮部分结束；另一半写着：冷天将临，本店热饮部即将开始营业。他准备了大量的热咖啡、三明治、面色、热汤汁等，居然受到了意外的欢迎。这样没几年，史汀普斯成了百万富翁。

并非繁琐

(Not overelaborate)

美国邓肯公司的咖啡举世闻名，这主要是由于这家公司十分重视质量。据说，这家公司关于咖啡质量的标准十分详细，长达 23 页。设在全世界的千余家店铺都必须遵循这些质量标准。标准规定：采购人员首先要购买高质量的混合咖啡豆，这是注重质量的第一步。咖啡豆运到店铺以后，必须保证在 10 天之内使用，如果没有用完，就要退到公司的供货车上运回去。咖啡一旦调制出来，18 分钟内一定要送到顾客手中，否则就要倒掉。标准还规定，煮咖啡的温度要控制在华氏 196 度到 198 度之间。

由于严格按质量标准办事，邓肯公司的咖啡很受顾客欢迎。在 1979 年到 1983 年的五年间，由于经济萧条的影响，美国咖啡的销售总量下降了，而邓肯公司却增长了 20%，到 1984 年，这家公司创造了销售咖啡 3.5 亿杯的记录。

智激法

(Ingenious goading method)

查尔斯·施瓦尔是美国著名企业家。他属下的一个工厂的工人总是完不成定额，该厂的厂长用尽了一切办法，劝说、打骂、乃至以开除相威胁，但依然无济于事。施瓦尔决定亲自到工厂处理这件事。

这天，施瓦尔在厂长的陪同下来到工厂巡视。此时，正值白班工人要下班，夜班工人要接班的时候。施瓦尔问工人今天炼了几炉钢，工人回答说炼了 6 炉。施瓦尔在一块小黑板上写了一个“6”字后，就回去了。

夜班工人上班了，看到黑板上的“6”字，十分惊奇，忙问门卫是什么意思？门卫将施瓦尔来这里写下“6”字的经过详细地讲述了一遍。第二天早晨，白班工人上班时看到小黑板上的“7”字时，心中不服气，心想夜班工人并不

比我们强。于是大家努力工作，到晚上交班时，他们在黑板上写下了“10”字。

就这样，两班工人竞争起来，这个落后工厂的产品很快超过了其他的工厂。

独有见解

(Peculiar perception)

1971年，藤田田在日本开办“麦当奴”汉堡包公司，当时大部分人甚至专家们都对此持怀疑否定的态度，认为：卖汉堡包是挣不了钱的生意。他们讥笑说：“藤田田先生，你最好去医院检查一下你的脑神经。大米和面条都卖不掉，汉堡牛肉包能成为在日本销售额达1000亿日元的日本第一个在外进餐产业？（因为藤田田曾夸下要成为销售额达1000亿日元企业’的海口）这不可能。”

然而，藤田田坚持己见，不仅创办了日本的麦当奴汉堡包公司，而且生意越来越红火，到1984年，藤田田的麦当奴汉堡公司的销售额就突破1000亿日元，居日本在外进餐业的首位。

“弹性管理”

(Flexible management)

上海黄浦友谊金属表带厂的新任厂长到任后，改变了职工定时上下班的做法，只规定生产任务，不规定生产的时间和场地，允许职工把表带回家装配。而且宣布，不管是本厂职工还是家属亲朋，只要装配的表带达到规定的质量标准，可以一律按件取酬。这样一来，工人节省了上下班时间，并可以在家适当照顾家务，还可让家中的闲置人员装配表带以增加一点收入。因此，工人生产的积极性大为提高，表带的产量也迅猛增长。

慧眼选址

(Ingenious site selection)

美国菲力史东——威克多橡胶公司成立后，许多人都认为公司应开在底特律城，理由是这是美国第一大汽车产地，也是橡胶轮胎需求最大的地区。

但公司创始人菲力史东却坚持把公司设在芝加哥城。理由是：芝加哥城的每条马路都铺着鹅卵石，人们行走这样的路上，要借助于橡胶鞋，因而这里对胶轮胎的需求量是最大的。另外，芝加哥城地处五大湖附近，有便利的水运条件和低廉的运费，再加上有四通八达的铁路网，不管是陆路还是水路，交通颇为发达，将来轮胎外运不成问题，而且芝加哥城距最大的汽车集散地底特律城又十分近。因此，芝加哥城有得天独厚的条件，厂址非他莫属！菲力史东力排众议，最终将公司设在芝加哥城，后来证明这一决策是十分英明的。

5美分商店

(Five penny shop)

美国十大商人之一的霍瓦斯，未发迹之前在一家衣料店担任伙计。他发现店内凡是卖剩没人要的商品，一旦挂上 5 美分的牌子，没多久就全部售光。这一经验启发了他的灵感：何不将这些价格低廉的商品集中起来售卖，一定会受消费者的欢迎。于是，霍瓦斯决定自己创办商店，开了一个“5 美元之家”。

在“5 美分之家”里，陈列着各种各样品目繁多的便宜商品，这些过去以 10 美分出售的，或是标价 3 美分的商品，到了这家商店里，不分优劣，价钱划一，一律以“5 美分”出售。开张第一天就吸引了大量顾客，生意十分兴隆。

后来，霍瓦斯运用连锁经营的方式，不断扩展业务。今天，由他创办的霍瓦斯公司已拥用 6000 多家店铺，是世界是最大的多样性百货店连锁组织。

事事争第一的南朝鲜“三星”

(South Korean "Samsug" that seeks do others down)

“三星”实力强大，又善于经营，所以被人称为“南朝鲜商场上的大白鲨”。

1969 年“三星”要盖电子工厂以前，李秉喆先考察了日本最大的电子工厂，决定他所盖的这个电子工厂，一定要比日本那间工厂大。“三星”投资建设新罗大酒店时，李秉喆也指示要将它建成南朝鲜第一流的大酒店。他要求“三星”的所有企业，都要做到“第一”。建化肥厂他要求建成“远东最大”的；盖三星大厦他坚持要全汉城最美观的；连建高尔夫球场、订制衣服，他也要求做到尽善尽美。在他的影响下，“三星”投资的范围也极为广大，有制糖、毛织、食品、电子、建筑、造船、金融、保险、证券、报纸、旅馆、百货公司、医院等等各个行业，几乎无所不包。

李秉喆处处想当“第一”，自然而然地引起了南朝鲜其他厂商的对抗。

三星制糖工厂是朝鲜战争结束后最早成立的最大的制糖工厂。李秉喆亲自命名为“第一制糖”。开工之初，“第一制糖”给李秉喆带来了滚滚不尽的利润。其他工商界人士看了当然眼红，纷起效尤，于是一下子冒出 5 家制糖工厂，同“第一制糖”抢生意。几场血战下来，年产一万吨的“东洋制糖”被李秉喆合并，另一家“韩国制糖”设备已齐备，却得不到原糖配额，最后只好关门大吉。此后，“第一制糖”仍在继续同“三养社”制糖、“大韩制糖”两家公司血战不已，抢夺地盘。

面临挑战的最大的黄金消费国

(The largest gold consumption country that faces challenge)

意大利不是黄金产地，然而按人均消费量计算，却是世界上最大的黄金消费国。米兰、都灵、罗马、佛罗伦萨、威尼斯的闹市区，首饰商店光怪陆离，戒指、项链、手镯、耳环、别针、金链扣等各种金首饰琳琅满目，令人目不暇接。还有作为储备手段的金锭，珍藏于形形色色的保险柜之中，以免通货膨胀和其他突发事件遭受严重损失。

不久前，在素有“金都”美称的维钦察举办了金器展览。欧美各国首饰

商你来我往，来自日本、香港和远东其他国家的商人也络绎不绝。展览提供的数字告诉人们，1989 年意大利黄金消费总量达 90 吨，比 1988 年多 15 吨。1989 年意大利共加工黄金 300 吨，其中 210 吨金器畅销国外。意大利是世界最大的黄金加工国，其加工量占欧共体总数的 70%。

金首饰同其它商品一样，竞争激烈。维钦察和整个意大利卷入了风风雨雨的竞争浪潮。1989 年远东地区加工黄金 441 吨，首次超过欧洲共同体（432 吨）。一位长期在米兰经营首饰店的英国行家詹姆斯·斯蒂尔认为，“来自远东的竞争敲响了警钟”，意大利必须在价格、质量、花色品种上大做文章。在香港，只要花几个美元就能买到一个小首饰，造型又很别致。这一点，意大利望尘莫及。评论家克·阿尔塔罗卡指出，90 年代的金首饰价值将失去昔日的“神圣性和非凡性”，购买金银首饰等贵重物品在西方早已不是“贵族们的消费”，而是“全民的时髦”。不同层次的消费者口味不同，要求有异。金首饰的花色品种必须不断开拓，不断创新。对喜欢打扮的女性来说，首饰和服装一样重要。服装千变万化，装饰品也要配套适应。

金首饰同其它商品一样，要在生活中探索与开拓。意大利首饰商深有体会地说：“灵感来自于生活，只有社会实践才能不断丰富自己的想象力。有了想象力和开拓进取精神，黄金加工艺术就能永葆青春，战胜挑战，冲向国际市场。

隔岸观火保平安

(watch a fire from the other side of the river to ensure its own safety)

1984 年，香港一些超级市场掀起了一场“反通胀”、“斗平斗贱”的削价竞销，把香港市场卷得风云乱滚。香港的“百惠”和“惠康”两大超级市场都是集团经营，所订货物占全港超级市场购货量的 80% 以上，因此，享受优惠的成交价格，售价上回旋余地很宽。

两大超级市场集团为争取顾客，从 4 月下旬开始削价竞销，酣斗数月，不肯罢手，多数商品削价 10~20%，甚至一些主要商品降低到成本以下。人们形容是一场“肉搏战”，而且“拳拳到肉”。

两大超级市场集团削降竞销，苦了众多的中小型超级市场和商店；有的应声而倒，有的气喘吁吁，岌岌可危，但也有的中小商店却安如泰山，还增加了部分顾客，有所发展。后者的诀窍就是采用了隔岸观火之计。在两大集团削价竞销之时，不是跟着削价，而是冷静分析两大超级市场集团经营的商品中竞相削价的（有哪些，市场需求状况如何，采取你削价的）商品我不经营，来个“你无我有”，“不搞热门钻冷门”。试想一下，能力本来很小的企业如果不采取隔岸观火之计，跟着盲目介入，财不大，气不粗，必然倒霉。两大超级市场集团削价竞销战达 4 个月久，元气多有损伤，随之，价格回升。这时，一些跟着起哄削价竞销的中小企业因无资金只好“望价兴叹”了。而采取隔岸观火的中小企业看到时机已到，积极经营，获利不少。

印度第一家现代化纺织厂

(The first modern textile mill in India)

印度是一个有 7 亿人口的大国，但是，这个大国的经济命脉却掌握在一

群大财阀的手里。塔塔家族是印度的最大财阀。

1877 年，他在印度设立第一个现代化纺织工厂。这是在整个印度产业中，第一次采用美国式流动作业系统的工厂，开头由于管理制度不严，工人在生产过程中可以随便离开机器到田里去耕作，或参加朋友的婚礼等，使工厂经常停产怠工。后来他吸取并采用与英、美相同的企业管理制度，生产得到了迅速发展。到本世纪初，又发展钢铁工业，并向银行、建筑业发展。尤其设在沙克地的塔塔钢铁厂，成了印度钢铁工业的中心，除了日本之外，为亚洲最大的钢铁工厂。

顺应市场潮流

(Conform to the trend of market)

面对市场潮流，企业经营者应当根据需与可能，权衡利弊，或抢先而变，或随势顺应，或伺机后制。三者相比，顺应之术既无抢先之难，又无后制之艰。但是，对市场潮流的顺应，切忌瞎应乱顺，简单模仿，要得其要领，顺应有术。

在比利时，有个规模小、设备差的机织化纤地毯厂，经过多年的奋斗，发展为年营业额高达 300 亿比利时法郎的波里约集团。该集团董事、多摩公司总经理让·德·克拉克说得很坦率：“我们工厂赶上了发展地毯工业的黄金时代。那个时候，整个西欧经济发展很快，人民生活水平迅速提高，化纤地毯需求量逐年增加，地毯工业也随之发展起来了。”此话道出了顺应市场潮流的根本：上顺社会发展的总趋势，下应人民生活的总需求。

1984 年，香港成衣业觉察到面料由丝、棉转麻的趋势，加强麻质成衣的设计、制造能力，大力拓展海外市场。当各国厂商随后而起，欧、美当局先后实行配额限制时，香港成衣业不仅拥有较强的竞争力，还因已占有较多市场份额而多得到了配额。

善于利用顾客好奇心和喜廉价的心理

(Adept in exploiting the clients curiosity and trend to buy the cheap-priced)

加拿大多伦多无人不知道埃德廉价商店，该店门外总是人山人海，它的经营手法奇特，价格便宜到了令人感到荒唐的地步。

该店老板莫维斯以一家破烂的旧货店为起步，迄今资产已达 10 亿美元，拥有一条街的廉价店，一条街的餐馆以及一间闻名的剧院——皇家亚历山德拉剧院。

莫维斯的经营管理方法与工商管理学校所授的大相径庭，他根本就没有计划可言，只是每天早上巡视各商店后，根据情况而定目标，想到新方法就安排人试验，效果不好就弃而不用。

他的企业没有董事局，也没有智囊团，一切亲力亲为。这种管理方法被工商管理教授指为过时，但对其成就却又不得不佩服得五体投地，并冠以“杰出成功企业家”称号。

美国著名学府哈佛大学工商管理学院的很多学生，都企图了解埃德企业的成功奥妙。埃德企业去年赚得近一亿加元，大多来自廉价店。据莫维斯本

人说，很多人看不起廉价货及二手货，其实经营这类商品也是可以获利的。他的成功之处在于利用顾客的心理特点：一是好奇心重；二是偏爱价格廉宜。

例如，他写的广告有这样一段话：“像垃圾堆的商店，服务令人咋舌，价格全市最低！”结果受好奇心的驱使，顾客人山人海，本来很多是去看热闹的，但价格实在廉宜，而且质量也过得去，个个就争相购买，商店在薄利多销下，财富滚滚而来。

空难事件后“波音”仍获大生意

(“Boeing” still wins great business deal after the air crash)

1985年，世界连续发生三起波音飞机空难事件，使波音公司蒙受耻辱，备受打击，有的人对波音飞机的结构提出疑问。

此时，波音公司正与西欧“空中客车”在争夺日本“全日空”的一笔大生意。由于双方飞机在先进性和可靠性方面差别不大，以致“全日空”在挑选订货对象时犹豫不决。正当关键时刻，波音飞机接连现丑，看来，这次商业战波音公司是输定了。

面对不利的局面，波音公司为了解除买方的戒心，除继续实行“货真价实”的推销战术外，还采用了“全方位的进攻”策略，提出财务方面的便利、零配件的供应、飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件，从而引起买方的兴趣。在此之前，波音公司为了站稳日本市场，曾选择了三菱、川崎和富士三家日本著名重工业公司，合作制造767型机身部分。空难事件发生后，波音把“诱饵”加大，一边向日本的合作厂提供了价值五亿美元的制造订单，一边主动提出愿意和日本人合作，建造一种一百五十座的767型客机，与“空中客车”的A-320型客机相抗衡。波音公司的这些措施获得了日本企业界的好感。经过这番努力，波音公司终于战胜了西欧对手，在空难事件的五个月后，与“全日空”正式签订了合同，成交金额超过十亿美元。

挑选顾客的商店

(The shop that chooses clients)

芳迪商店门口贴着大幅告示：“芳迪挑选顾客”。这与尊顾客为“上帝”的常规形成鲜明对比。

现年51岁的通田女士，自有一套说法：“现在的顾客认为他们有至高无上的权力，可以为所欲为，但是我不喜欢这种趋向。我既然是按低价出售商品，并且提供特殊的服务，上门的顾客就应该尊重我的店规”。在通田太太的商店里挑选商品时，不允许翻箱倒柜；任何拿出来试穿的衣服，试完后必须叠好放回原处。如有购物包必须放在店门外边。那些不遵守店规的人们，将被“驱逐”出店，购物时不得讨价还价，也不可以退货。

尽管这些店规违反常规，上门的顾客依然络绎不绝。“芳迪”的吸引力到底是什么呢？这其中，部分归功于价钱的低廉，而另一部分则应归功于通田女士本人的能力。她以尽善尽美的礼貌服务，使顾客对她苛刻的店规心悦诚服。

掰不下来的金币

(The gold coin that could not be broken off)

香港一家专营胶粘剂的商店，推出一种最新的“强力万能胶水”。为使这种胶水被人们所了解，这家店主人用该胶水把一枚价值数千元的金币粘贴在墙上，并宣布谁能手把这枚金币掰下来，金币便归其所有。一时，该店门庭若市，不仅观者如堵，登场一试者更是不乏其人。然而许多习武的“壮士”费尽九牛二虎之力，却只能“望钱兴叹”，徒劳无功。有位自诩“力拔千钧”的气功师，专程前来“牛刀小试”，结果也空手而归。于是，这种胶水的良好性能声名远扬，商店做了一笔大生意。

赚钱切莫“食水太深”

(Don't go too far in money making)

香港有一家历史最长，名气最大的“占美”餐馆，老板是英国人兰松先生。他根据自己40多年经营餐馆业的经验，深有体会地说：“为什么许多餐馆开张之后不久就关门呢？就是因为老板发财心切，食水太深，偷工减料，降低食物质量，结果把顾客赶跑了。”

他还强调：“要使顾客认为钱花得很值得，食物的质量要好，烹调的手法要讲究。做生意要赚钱，但不能食水太深。”

“食水太深”就是刮钱太多，毛利过高，用损害顾客的利益来塞涨自己的腰包，有违商业道德。这种经营手法，只是一锤子买卖，上过你的当的人，绝对不会再回头。

港商的“三不为”观念

(The three-no conception of the Hong Kong Merchants)

观念一：不以简单而不为。在香港街头浏览，你会发现许多设计简单却方便实用的商品摆满货架。一个外形类似粉笔的空心软橡皮套，用来套在笔杆上，为的是让你握笔写字时手感柔软舒适，运腕自如；一种塑料瓶塞，头上的橡皮部分由一个小手柄控制，可灵活膨胀、收缩，膨胀时能严密盖紧瓶口，收缩时能顺利拔出，使用方便。细细看来，实在简单。正因为简单，又很实用，从而拥有市场。

观念二：不以繁琐而不为。香港的企业家，大都以不怕繁琐和能根据客户的特殊需要来灵活设计、生产各种产品称誉于世。一种产品，通常具有多种款式、形状、色彩、以普适众口，以满足各种口味客户的不同需要。以一把餐刀为例，在普通西餐刀的刀锋上开出些锯齿，便产生了一个新品种。而带锯齿的刀，式样又有许多种：有整个刀锋上全带齿的，还有刀锋前半部带齿，后半部是刃的；有刀锋一侧带齿，而另一侧为刃的；还有整个刀锋带齿，刀锋呈波浪状的，而波浪的形状又有若干种，刀柄的颜色又有若干种。……简单的一把餐刀，就有这么多不同的设计，生产起来虽然繁琐一些，然而市场销路较之革一品种却增加了许多，由此足窥港商用心之良苦！

观念三：不以无名而不为。港人的精明之处还在于重其利而轻其名。在他们看来，产品打上什么牌子并不重要，重要的是要拥有市场；产品生产是否繁琐并不重要，重要的是要拥有市场；产品设计是否简单并不重要，重要

的还是拥有市场。在他们眼里，最好的产品不一定是那些拥有最多高新技术、最佳结构设计、最精加工制造的产品，而是那些最能拥有市场、最能获得利润的产品。

他们常常告诫自己：永远不要跑第一，只需跑第二。正是这“跑第二”的观念，使得港人在满足市场需求、获取利润的同时，节省了为刺激市场需求而支付的时间与金钱。

每天一款特价海鲜

(One special-priced seafood a day)

1987年，徐峰从香港到广州，投资200多万港币在花园酒店附近兴建了第一家南海鲜酒家，但生意平平。徐先生的南海渔村开张也很不顺利，头三个月就亏了50多万。一天，他在西濠二马路看到两家时装店，一家生意兴旺，另一家却相当平淡。什么原因呢，他走进那旺店一看，原来里面除了高档货外还有几款特价服装，他受到了启发。于是就创出了“海鲜美食周”的点子——每天有一款海鲜是特价的，售价远远低于同行的价格。当时基围虾的市场价格为250克38元，他们降到18元。不出所料，这一招一举成功，很多食客就冲着那一款特价海鲜走进了南海渔村大门。降低价格他们原来是准备亏本的，但由于吃的人多，每月销出4吨基围虾。结果他们不但没亏，反而还赚了钱。自此以后，门庭若市，生意络绎不绝。

始终兴旺的家庭餐馆经营术

(The art of perpetual thriving family restaurant management)

餐馆多是香港的一大特色，通常有“银行多过米铺，餐馆多过银行”的说法。在外国人开的餐馆中，要数兰杜家族经营的占美餐馆最有名。

占美餐馆直译叫“占美厨户餐馆”这个洋溢着家庭餐厅气息的餐馆，成了英国海员和水兵们最喜欢光顾的去处。

60多年来，占美餐馆没有被形形色色的餐厅、酒吧、酒楼、饭店排挤掉，反而由当初的一家发展为三家，业务经久不衰、生意年年兴旺。

占美餐馆的发迹，说来有它的要诀“做生意要赚钱，但不能食水太深（不要赚钱太多）。”利奥·兰杜多次在儿子大卫面前，强调经营餐馆业的这一要诀。他希望大卫又要把这要诀传授给他的儿子，待他长大后踏着老一代的脚印发展这个家庭的餐馆业。他对大卫说：“经营餐馆的最主要一件事，是要保持食物的质和量，对食品要经常检验，做到食物质量好量足，烹调技术要讲究。经营餐馆业的另一件事情是，你一定要记住每一位顾客都是大人物，决不能怠慢。永远不要以为，顾客可以被你蒙蔽。也许，你可以蒙蔽他们一次，但是或迟或早，他们会发觉自己被欺骗。为什么许多餐馆开张之后不久就关门大吉呢？就是因为老板发财心切，食水太深，偷工减料，降低食物质量，结果把顾客赶跑了”。

在占美餐馆的成功史中，还有一个秘密是职工的忠诚可靠。有一些职工，甚至一连三代都在占美餐馆工作。餐馆老板深知，忠诚是双方面的事，为此，兰杜一家，对遇有困难的职工总是尽力援助。久而久之，双方之间建立了感情，占美餐馆也便没有职工愿意跳槽离开另谋高就了。顾客们年复一年地光

顾占美餐馆，侍者，厨师还是原先的那一批人马，大家成了熟人，成了老朋友，占美餐馆自然给人宾至如归的感觉，生意自然兴隆。

“敢断”“善断”的李嘉诚先生

(Mr Li Jiachen who is daring and adept in making decisions)

“敢断”、“善断”来源于决策者的魄力和鉴别力。这方面，香港大亨李嘉诚先生走上新的轨迹，很值得我们研究参考。李先生有一个超越别人的长处，那就是知道什么值得投资。他有时非常大胆，能大量地花钱，有时又能克制自己。在他事业的初年，他开设了一间专门生产玩具以及家庭用品的小型塑料厂。50年代后期，他在产品外销中发现，欧美市场兴起了塑料花热潮，便迅速转产塑料花，结果发了大财。接着他以敏捷的目光看到，在香港这个弹丸之地，随着经济的发展和人口的与日俱增，地产业必将前途无量。于是毅然扭转经营方向，开始从事地产业。1975年——1976年，他用低价购买了大量土地。到1979年，香港地价开始上升，他即减少购买土地，转向股票市场，在股票市场，只要有利可图，他就买进或者卖出，决不犹豫。正是这种善断、敢断的卓越能力，使他在短短十几年里发展成为香港地产界的超级巨富。

李嘉诚是除香港政府外，香港最大的土地拥有者，赫赫有名的地产大王。据1982年统计，他创办的长江实业（集团）有限公司，持有股票总值达15亿港元，拥有楼宇面积达761万平方米。

全球最有钱的华人 (The richest Chinese in the world)

谁是全世界最有钱的华人？

答案是：现年 64 岁的台湾第一金融巨子蔡万霖。

他出身台湾竹南一个贫穷的自耕农家庭。在不到半个世纪的时间，就跻身全球第八巨富之列，传奇地成为全世界最有钱的华人。

由蔡万霖主持经营的国泰人寿公司是全台湾最大的民营金融机构，目前的总产约 55 亿美金，几乎是 1989 年度台湾行政总预算的 1/5。

目前，该公司名下拥有 109 栋分布在台湾各地的大楼，除自用外，公司全年可坐享一笔非常可观的租金。“国泰人寿”的股票更是在台湾股市中称王。台湾的新闻媒介曾好奇地计算过蔡万霖的财富。蔡万霖约拥有 30 万股的“国泰人寿”股票，只要股市不跌落，就可一天净赚约 4 万美元。

一位金融界的资深人士分析，蔡家的崛起，是在台湾经济发展早期“谁有钱谁就赢”的状况下，选择了垄断的金融事业。而蔡万霖的成功在善于守成，不断用吸进的资金换得土地，巩固自己的王国。一位资深的财经记者指出，“如果不是台湾人口拥挤，地价猛涨，以土地起家的蔡万霖怎么能在短短 30 年间，成为全世界最有钱的华人？”

“台塑经验”受美国青睐 (“Taisu experience” welcomed in America)

在台湾企业家中，现年 72 岁的王永庆是很有代表性的人物。人们称他为“经营之神”、“台湾中小企业的教皇”。他担任董事长的台湾塑料公司（下称台塑），经过 30 多年的苦心经营，已成为台湾最大的企业王国，总资产已达到 20 亿美元，1986 年营业额达 60 亿美元。

有人说，日本的企业管理是当今世界上第一流的，也有人说，美国、日本在企业管理上都是以老大自居的。但台塑的成功，使美国企业管理界对“台塑经验”竟也产生了兴趣。事情是这样开始的：在美国德州和达拉威有两个塑胶厂，英国人曾插手接管，但工厂冗员多，经济效益差，而且在生产线上，有 1000 多项用料超过原订上限 3%，有的项目超过 15%。英美两国的接管者，只知道通过电脑分析，企图借用电脑控制原料的标准。可是面对于多项的违规情况，不知从何做起，只好任其蔓延，束手无策，工厂越办越没有起色。

1981 年，王永庆接收这两间工厂后，对症下药，逐项进行彻底解决。首先把员工 407 人减为 107 人。其次，他找出每月浪费原料最大的几个部门加以改进，不到一年功夫，任何一项用料的浪费率，都控制在 3% 以下，终于使这些工厂起死回生，不但不亏本，还成为他的集团最赚钱的公司之一。

王永庆的成功，使他的经营管理方法大受青睐。美国著名的管理学会与高等学府，不断邀请他到美国讲述“台塑经验”，探讨“台塑管理”与“王永庆管理”的学问。

绝不做两个完全一样的饰物 (Never make two identical decorations)

女人酷爱有独创性的独特东西。世界上只有装饰品特别能满足女性们的自尊心和刺激她们的购买行为。

装饰品市场过去是由批量生产的大工厂所把持。然而现在不同了，机器生产的装饰品，缺乏个性，反而没有人要了。

针对这一发展趋势，东京新宿区手制装饰品会应运而生。该会一面在内部加强互相研修，一面由会员各自手制可爱动人的星星、果菜、动物、汽车等不同形态的胸针和其他饰物，然后由门市部出售。她们以绝不做两个完全一样的东西而闻名。该门市部一天营业额可达 7 万元，星期天可达 15 万元。

“ 避免竞争是最聪明的竞争 ”

(Avoiding competition is the cleverest competition)

各国企业家都把生存策略的重点放在“ 竞争 ” 上。而世界著名企业策略家大前研一却认为：避免竞争是最聪明的竞争。大前研一撰文指出：事实上，真正聪明的策略应该是避免竞争。孙子兵法说得好：不战而屈人之兵，善之善者也，现代企业经营策略的高明之处在于不与同业作恶性竞争，而是致力发掘顾客真正的需求，或者说是替客户创造产品的价值。

让我们来看一个真实的例子。现在市面上的咖啡壶有的容量大；有的省电；有的标榜煮一壶咖啡只需 10 分钟。如果你是某家电制造公司的负责人，正在考虑推出一种新咖啡壶吸引消费者。那么按照传统的经营策略，着眼点可能放在：美国奇异公司的咖啡壶需要 10 分钟，你就推出容量更大、更省电而且费时只需 7 分钟的咖啡壶。但是不久，你的竞争对手又会生产出只需 5 分钟的咖啡壶来。最后市场调查却会告诉你，喝即溶咖啡算了。

由此看来，传统的行销策略只会让你陷入恶性竞争的循环。其实，爱喝咖啡的人享受的是咖啡的独特风味，设计咖啡壶重点应在如何保存咖啡原味，而不是壶的外形、容量和省电。针对影响煮咖啡味道的诸多因素，设计一个最能保存原味的煮壶，这样你的市场销路一定会很快打开。

成功的企业家愿随时随地避开竞争，深层钻研顾客需求和产品特性，只要下定这两种决心，竞争中就可以下战而胜。

“ 小而专 ” 的企业体制

("Small & specific" enterprise system)

一个企业能否在瞬息万变的激烈竞争中生存发展，主要取决于企业体制能否适应环境变化。

环球公司在企业体制上采取的对策，不是扩大规模搞大而全，而是“ 减肥减瘦 ”，搞“ 小而专 ”。道理很简单，企业只有轻装才能灵活和应变。现在环球公司有 14 个子公司，分别承担加工制造、技术开发、人才培养、产品销售等。总公司和子公司及孙子辈公司之间。既有密切的关系又是相互独立的企业实体。总公司起司令部的作用。专管制定规划，时装设计，质量管理和经营指导。总公司内部实行了事业部制，将 2000 多名职工按时装种类共分 26 个事业部。事业部的部长实际上就是经理，只要是他们各自管辖范围内的事，就有权决定处理。实行放权后，不仅发挥了各部部长的职能，利于机动灵活、积极大胆地开展经营活动，而且互不扯皮，职责分明。从而使公司领

导有更多精力考虑经营战略等大问题。

“以小吃大”的招数 (Method of the tiny devouring the giant)

世界上有许多企业，由于经营得法，成长率是超速的。按成长率排名，在 50~60 年代，林格公司可列榜首，成长率举世第一。

“以小吃大”，是指一个资本额较小的公司，敢把比自己大得多的独立公司收买或合并过来，并使他成为自己的子公司。但这需要资金，而林格敢以长期借贷作为周转资金的手段，一旦瞄准目标，便公然不惜借贷巨款进行合并。如果对方不容易就范，便出高价购买对方的股票，待超过半数时，即接管过来。他实行这一策略，许多人都不理解，认为长期借债不划算，而林格正好相反，他认为长期借债是上策之上策，只要经营得法，营业利润总是大大超过银行利息的。这就是林格能够以较少的资本成功地经营大企业的手法。到 1967 年，林格运用此种战略，合并了 12 家独立公司为自己的子公司。而他合并的公司是不问哪一种类型的，只要认为有利可图，就千方百计地去弄到手。

有人称谓，林格公司好象是一个太阳系，总公司如同太阳，12 个子公司就象是 12 个行星围绕着太阳转。而且行星还会不断增加！所以林格还获得另一个外号，这个外号几乎是无人不知，那就是：“侵夺别人公司的魔术师。”

“全聚德”百年长兴之道 (The secret of "Quanjude's" 100 year success)

“饭店要人服，全靠堂柜厨”。这是闻名全球的“全聚德”烤鸭店百年兴旺的经营之道。

“堂”，指堂头，即饭店前堂服务总指挥，他们心灵嘴甜，手脚麻利，临阵不乱，指挥若定，人缘又好，每人身边都有一群主顾，得到一个好堂头就等于拉住一批老主顾。因此，“全聚德”对堂头总是从学徒中精心挑选，由老堂头亲自培训。“柜”，是掌柜，即经理，为一店之主，掌柜是否精明强干、精通经营之道，对企业发达有决定作用。“全聚德”无论是自东自掌时的杨全仁，还是东西制时的李子明，都是经营行家，生意好手，对保证企业兴旺发达奠定了基础。“厨”，为厨师，他们的技艺高低往往决定着饭菜的质量，从而决定饭菜的命运。因此，杨全仁经营“全聚德”以来所做的第一件事就是千方百计地多方搜罗各方名厨。在烤鸭方面，有四代烤鸭名厨孙老师傅、蒲长春、张文藻和田文亮，他们呕心沥血把挂炉烤鸭技艺发展到炉火纯青的地步，为使“全聚德”名扬天下洒下了辛勤的汗水；在掌灶方面，有名厨李兴武、张八师傅和吴兴玉，他们各怀绝技，各领风骚，对“全聚德”形成鸭全席的系列产品开发作出了贡献；在面案方面，有名厨师黎振林、李德才、他们焙制的荷叶饼独具一格，配上烤鸭相得益彰。这样一个小小的饭店，几代名厨汇集一堂，八仙过海，各显奇能，使一席饭菜，名品荟萃，成为“全聚德”百年长兴的根本原因。

在缝隙地带求发展

(Seek development through "cracks")

“打得赢就打，打不赢就走。”“避实就虚，见缝插针。”这是安徽油泵油嘴厂在市场竞争中确立的经营战略。安徽油泵油嘴厂在全国同行业中，实力属中上水平。由于建厂历史、地理位置、内部管理等多种原因，国内几家大厂在大马力柴油机多缸喷油泵方面占据优势。在强手如林的局势面前，该厂没有硬碰硬，而是决定在竞争强手势力顾及不到的地带，别开生面，独树一帜。经过市场调查他们了解到，农村广泛使用的小型柴油机单缸喷油泵，大厂无暇顾及或无力占据全部市场。根据这一情况，该厂选择了单缸泵作为主要产品，并把农村作为主要推销市场。经过艰苦努力，终于获得成功。他们的产品销售覆盖面遍及全国 25 个省（区），油泵油嘴产量进入全国十强行列。企业已在缝隙地带称雄。

三个聪明的抉择 (Three wise choices)

北京卷烟厂在中国卷烟行业是个“小字辈”，但是，他们在激烈的竞争中脱颖而出：1989 年上缴税金 1.7 亿元；1990 年上缴税金 2.4 亿元；1991 年上缴税金 2.7 亿元。并且产品无积压，企业无欠税，成为卷烟行业的佼佼者。

该厂有三个聪明的抉择。第一个抉择：创自己的名牌。他们着力研制对优质烟叶依赖性不强的混合型系列安全香烟。他们创新配人，使烟丝既降低了焦油含量，又对吸烟引起的肺心病有缓解作用。这项成果获得了世界卷烟配方上的第一个专利。第二个抉择：名牌翻新。第一代系列安全烟方兴未艾之时，第二代淡味型系列安全烟又推向市场。第三个抉择：外销促内销，1985 年，他们的系列安全烟在日本筑波国际博览会上亮相，一举打入国际市场。国际上扬名后，在国内也成了抢手货。在国内市场他们的产品也占北京卷烟市场销量的 1/4。

时装陈列“迷宫” (“Labyrinth” of fashion exhibition)

广州南方大厦时装商场有与众不同的吸引顾客之招。这个商场面积并不大，但是，顾客在它那一间间“时装屋”、“精品屋”中徜徉，就象是参观曲折蜿蜒的长长的“时装廊”，不断地被新潮耀目的东西（销售的全部是拥有内销权的香港三资企业和国营、乡镇企业的优质产品）诱惑着往前走。过了一档又一档，看完一个景点之后又是一个景点，走出一间屋子，又有更多的屋子恭候着。如果不是发现了楼梯口和导购小姐的服务台，还真的会象在迷宫中似的“误走”得更久。这一遍又一遍的观看、物色，无疑大大增强了展销效果，提高了成交率。

这家商场精心设计的景点布局，使顾客“迷”于其间，回旋而“不知返”，算得上是国内商场设计的成功实例。

“辽西猴王”与“猴票”

("Liao Xi Monkey King" and)

赵复兴，辽宁省锦州市人，一位集邮爱好者，人称“辽西猴王”。

这个绰号是怎么得来的呢？

1983年，一枚“猴票”市场价1.5元。刚刚涉足邮市的赵复兴慧眼识宝，觉得生肖票金猴为首，印量只有几百万张，而“鸡、狗票”发行量却是“猴票”的几倍，断定处于宝塔尖上的“猴票”以后必将成为集邮爱好者的收藏珍品。于是，他千方百计筹措了310元钱，购得两版半共200枚“猴票”。

1984年“猴票”上涨，年末“猴方连”竟涨到160元。老赵的两版半“猴票”自然价值大增。

1985年由于“熊猫小型张”发行量过大的影响，邮票市场的邮品一度跌入低谷，可老赵对“猴票”仍认准不放，最多时他竟存“猴票”17版。

1987年，广州、太原、郑州、石家庄等地“猴票”紧张，赵复兴带着“猴版”、“猴方连”去投放，使邮市的人们都很惊羨。这样，“辽西猴王”的绰号不仅在锦州，而且在外地邮市也叫开了。

随着“辽西猴王”的叫响，赵复兴成了名副其实的集邮大户。1988年8月8日，在广州举行的全国珍稀邮品拍卖会上，当专程赶到的赵复兴以24000元的高价购得冀察热辽解放区三款“四方连”时，偌大的广州城为之轰动。

1991年6月2日，在北京燕京饭店举行的北京市第三届民间邮品拍卖大会上，一枚盖了邮戳、“文化大革命”期间非正式发行的8分面值的“全国山河一片红”邮票，经过十几次加价后，被赵复兴以13100元的高价买下。

三个诀窍

(Three secret methods)

瑞典人艾尔林·潘逊创办的汉纳斯——莫里兹服装公司，是一家著名的大公司。

“在你们成功的背后究竟有什么秘密？”有人问。

潘逊回答说：“一部分是秘密。另一部分是灵活性和快速应变能力，还有敢于抓住时机投入力量的勇气。我们的三个诀窍是：式样时髦，质量良好和价格合理。正因为我们公司很大，所以我们能够兑现这三条。现在的质量管理一年比一年严格，每种服装在投产以前都反复进行试穿和试洗，而且这些费用不算在价格里。我们的目的只有一个：使顾客满意！”

“狗不理”的工艺

(The art and craft of "Goubuli")

天津的“狗不理”包子之所以名扬四方，是由一套相当考究的传统制作工艺做保证的。首先包子的面皮并非是一般的发面，而是用半发面做成的。这样，包子皮薄而有咬头，并且能显出包子的馅大，同时包子不会塌帮、跑油、掉底，至于包子馅，那就更精致了。猪肉不但要新鲜，肥瘦也因季节而适当调整，例如，夏天人们的口味偏好素净，则肥瘦比例是肥三瘦七；春秋冷热适中，则肥瘦各半；冬天北方严寒，人体需要较多的热量，则肥瘦比例是肥六瘦四。这就是“狗不理”包子一年四季都能保持肥而不腻的原因。

“狗不理”包子的另一特色，是有一股清香可口的味道。这是因为它的肉馅是用骨头汤拌的。一斤肉馅要拌多少新鲜骨头汤、多少酱油、香油、葱、姜都严格按一定比例调配。此外，“狗不理”包子，做工相当精细，每个包子皮上要有 17 到 18 个褶，疏密适中，看上去象一朵白菊花。

“无声优效”工作法 (“Silent & efficient” work method)

提高经济效益是社会健康发展的关键所在。其基本途径有两条：一是向技术进步要效益；二是向科学管理要效益。在我国资金短缺、物质技术条件较差的情况下，向管理要效益应该说是更为切实的一条捷径。管理是一项不用投资的“基本建设”，是一座尚未很好开掘的“金矿”。

吉林通化市第四服装厂厂长，去美国希斯顿公司考察，发现该公司的生产项目和生产条件与本厂基本相似。同样是以手工操作为主制作裘皮服装，人家五小时工作制，人均日产 4—6 件成品，而本厂八小时工作制，人均日产仅 2 件成品。劳动效率对比的震动，促使厂长认真找到了差距：关键是劳动纪律松弛，车间串岗、说闲话现象严重。面对车间工作时充满的叽叽喳喳的说笑声，厂长决心从“静”字着手，强化企业管理。经过潜心研究，推行了“无声优效”工作法。

现在走进“四服”，生产车间秩序井然。几百名女工身着洁白的工装，在沿通道两侧笔直排开的岗位上紧张地工作着。缝纫机声“唰唰”作响，却听不到一点说话声。“无声优效”工作法，奇迹般使工厂劳动效率 and 经济效益迅速提高，跃居全国同行业前茅。

多元化和立体化的企业 (The multi-elemental and 3-D enterprise)

白云山制药厂，坐落在广州市郊风景秀丽的白云山下。

1973 年创建时只有 40 多名职工，3 台老式压片机，只生产“穿心莲”药片一种产品。这个昔日默默无闻的小厂，今天已发展为拥有 180 多名技术干部，2000 多名职工，能生产 100 多种药品的先进企业。

该厂打破行业界线，不断发展新产品，使企业向多元化、立体化方向发展。他们用自己的技术和资金，兴办了一批卫星厂，他们与有关部门实行跨地区联营，入股合办医药联合公司，丰田汽车修理中心，中国南方图书公司等；与日本的宇宙樱花医疗器械公司合资联营医疗器械厂；与亚洲最大的香料公司合办护肤用品厂和美术工艺装饰厂；与广东省外贸局、港商在深圳合办了“东方白云药业有限公司”。总之，只要能充分发挥自己的优势，取得较好的经济效益，他们都积极去干，努力开拓新的领域。

靠自己的骨头长肉 (Rely on its own strength)

北京市华表时装公司，这个有近 30 年历史的老厂，当年曾以专门给外宾加工服装和做“出国服装”而闻名。可是最近几年，北京城里涌现出 50 多家

中外合资和外商独资服装企业，郊区又有上千个乡镇服装企业。恰似身居“围城”之中的华表公司，面对严峻的挑战，认为要使华表“国营”这块牌子重现光彩，必须靠自己的骨头长肉。公司决定在抽调精兵强将，办了一个小特区——新产品开发部，以优惠政策让他们在这小块田地先耕耘，实行设计、生产、销售、核算“四位一体”的独立管理模式。这种一杆子插到底的“短平快”经营方式，使开发部很快在消费信息反馈和生产决策之间建立起一条灵敏的“热线”联系，显现出市场热销效应，一年推出 300 多种新式服装款式，占全公司开发新产品的 50%，盈利 20 多万元，人员却仅占公司职工的 1%。接着，这个开发部又将目光投向海外市场。通过对世界名牌服装的调查分析，又推出新款式男女时装，出口美国、法国、日本等国家。同时，也带动了整个公司向前跟进。“围城”如“炼狱”，虽然使人痛苦，但也催人奋进，靠自己的骨头长肉，不失为重新振兴的良策之一。

塔尖和塔基

(Tower point and tower base)

常山是我国新发展起来的食用菌生产和加工基地之一。全县有近万户农民栽培猴头菇、金针菇等食用菌。栽培技术、菌种一直由常山微生物总厂统一提供，鲜菇也由该厂统一收购、加工和销售。有一段时间，全国食用菌市场疲软，工厂销售价大幅度下降，产品严重积压。有人提出调低收购价，实行限量收购，以减少损失。厂长不同意，他说：“那样做会失去信用，我厂是塔尖，菇农是我厂的根基，基础垮了，塔尖也就倒了。”这样，他们一不压价，二不限量，虽然工厂蒙受了 300 多万元的损失，但菇农的利益和积极性都保住了，他们在菇农心中的威信高了，说话灵了。他们适时开发 13 种新品种，菇农争着试种，其中有 10 个品种，当年开发、当年投产、当年获益，渡过了难关。

常山厂的“塔尖和塔基”的认识和行动，确实是高人一筹的。办企业就要担风险，对于处在塔尖上的企业来说，为了保护塔基，主动让利是值得的，损伤“塔基”，是自挖墙角，结果是得小利于一时，失大利于长久，失去原料基地，工厂是不会有好日子过的。

主动当配角

(Volunteer to play supporting role)

红花需得绿叶相配，一台好戏的主角也离不开配角。甘当配角，有时也不失为企业的一条生存之路。

兰州长城机械厂以前贪大求全，产品门类众多，却没有一个像样的拳头产品，企业濒临倒闭，许多工人想回家种地。后来，经过工人选举出的新厂长认为，要使企业活过来，必须扬长避短，主动靠拢大厂，甘当配角。经过市场调查，他们决定将原来的六个车间，合并为两个车间，专门生产又脏又累，利润微小，大企业不愿意干、却又离不开的铸铁件，由于产品单一，便于攻关、精益求精。几年来，他们迎着困难上，刻若攻关，加工近 1000 多吨产品均达到国家标准，产品合格率达 98% 以上。1991 年，在许多机械产品销售不畅的情况下，他们却拿到 1992 年全年的生产订货合同。这个厂在兰州市

300 多家铸造企业中，第一个跨入省级一级企业。

影迷餐厅 (Film-fan restaurant)

当你进入位于葡萄牙首都里斯本的“猜猜谁来吃晚餐”的餐厅时，墙壁上张贴着上百位电影明星的名字，在靠近酒台的一张桌边的三张椅子上，分别写的是世界影坛超级巨星的名字：费雯丽、玛丽莲·梦露、史泰龙。这就是著名影迷餐厅。

餐厅为了进一步吸引顾客，创造出一种奇特的“进餐气氛”。当某个顾客面对餐厅的精致佳境，胃口大开时，餐厅的灯光会突然暗下来，随即传来一段美妙的声音，其中大有荣获奥斯卡奖的电影的音响效果，这种进餐气氛为顾客增添了进餐乐趣，唤起联想，引得许多影迷留连忘返。

“丑小鸭”出租车 (" Ugly duck" taxi)

70 年代中期，已经退休的美国商人汤姆·达克偶尔散步路过一个旧车场，看到那儿闲置着许多老旧的个轿车，不禁为之惋惜。他心想：这些闲置的旧车是很不错的交通工具，为什么不能廉价地租出去呢？

过了几天，达克用储蓄的 9 万美元在那个旧车场买下了 9 辆运行良好而外观整洁的汽车，加上自己的一辆，一共 10 辆，开始了“丑小鸭”旧车出租业务。达克的收费很低，以 4.95 美元一天和 5 美分一英里为起点出租汽车，而同行业中的居头们以每天十几甚至二十多美元作为收费标准。这样一来，对于那些自己掏钱付租金精打细算的一般美国人来说，确实很有吸引力。“丑小鸭”汽车出租十分红火，规模也越来越大，从创业开始不到 10 年的时间里，“丑小鸭”在美国各地已拥有近 600 个特许联号，1984 年公司的交易额达 4970 万美元。真可谓是：“丑小鸭”汽车一开，不尽财源滚滚来。

送尿片公司 (Diaper delivering company)

美国加州有位小商人，他了解到家务繁重的母亲们常常临时急忙上街为婴儿购买纸尿片。于是他灵机一动，决定创办一家“打电话送尿片”公司，并且雇佣全美国最廉价的劳动力——在校大学生，让他们使用最廉价的交通工具——自行车。他又把尿片服务扩展为兼送婴儿药物、玩具和各种婴儿食品，随叫随送，只收 15% 的服务费。结果他的生意越做越旺。

飞行生意 (Flight business deal)

东京机场是国际民航繁忙的枢纽站。日本电视机厂商抓住往来旅客换机时间短，去市中心不方便，又想到电视机的愿望，就在机场候机楼四层开辟了电视机售货间。还特意为中国乘客设立“中华人民共和国线路电视机专

柜”，明码标价，手续简便。这样很多外国顾客纷纷购买。

投桃报李

(Plan to be a teacher)

日本吉田工业公司的总裁吉田忠雄十分关心员工的物质利益。公司员工在本公司的储蓄帐户上存款的，公司每月按高于日本银行的定期存款利率，支付给存款职工利息。在公理司每年支付的红利中，吉田忠雄本人占 16%，其家族占 24%，其余均由本公司职工分享。不仅如此，公司还鼓励雇员购买本公司股票，规定凡到本公司工作满 5 年的职工，都可以购买本公司的股票，并获取每年 18% 的较高股息。

投之以桃，报之以李。由于吉田忠雄对职工让惠让利，极大地调动了广大员工的生产积极性，增强了凝聚力，使公司获取了长期的稳定的利润，这家公司成和日本最大的拉链制造公司，吉田忠雄也被人尊称为“拉链大王”。

以快致胜

(Win through speed)

1985 年，德国慕尼黑市生产名牌纯达普摩托的工厂因管理不善，债台高筑，宣告破产，正急于出卖整个工厂。得知这一消息的天津市政府果断决定：购买全部纯达普的设备和技术。10 月 17 日组成 15 人的专家团，11 月 2 日启程赴德国。

然而，情况突然发生了变化，10 月 19 日来电称：伊朗商人已抢先一步签署了购买合同。10 月 20 日又来电，伊朗商人所签合同付款期限为 24 日。10 月 21 日，又得到更为明确的信息：24 日下午 3 时前，伊朗方面若不付款，所签合同失效。

针对这一情况，天津市政府将原定 11 月 2 日启程日期改为 10 月 22 日。这样，10 月 24 日中国代表团来到了慕尼黑。24 日下午 3 时已过，伊朗没有付款，合同失效。3 点过一刻，中国专家团即刻出现在纯达普厂，经过一番计价还价，天津专家团以 1600 万马克的价格买下了纯达普 2229 台设备和全套技术软件。此价比伊朗方面所定价格低 200 万马克，比另一个竞争对手低 500 万马克。

顺势经营

(Sequential management)

新加坡华人企业家李光前于 1928 年才独立开始了自己的经营事业，创立了南益树胶公司。他预感胶园将有利可图，决定购买胶园，扩大规模。恰好有一位商人准备回国，想把麻坡的 1000 英亩胶园以 10 万元价格出售。但很多人还是对这块胶园不感兴趣，因为此地经常有猛虎出来伤人，以致工人不敢去割胶，即使再便宜，也会荒芜。李光前获悉政府已准备在前夕园附近修建公路，心想公路一修，人来车往，老虎就不敢在这里藏身了，这样胶园的价格将会倍增。于是，他不顾别人的非议，筹款将胶园买了下来。

不久，政府在此胶园附近修建公路，人来车往，老虎果然绝迹，胶园的

价格暴涨了 2—3 倍。在不到一年的时间里，李光前把这片胶园以大约 40 万元的高价售出，这样他就净赚了 30 万元左右了。

捕风捉影

(Act on hearsay evidence)

历来，美国妇女们的时装变化快，一个季节能变几个花样。美国丽纬公司及时地发现了不少青年妇女开始喜欢穿男式裤子，便组织设计人员深入地向妇女调查，然后设计并生产了各种适合妇女穿的牛仔褲、便装和裤子。投放市场后，立即此起彼伏，吸引了太太和小姐们争相购买，使该公司的妇女时装的销售额一下子比上一年提高了 58%。

小锅炒菜香

(Specially-cooked dishes smell well)

凯·特公司抓住了大型公司门第高、架子大，不屑于搞小产品，特别不愿意搞批量小的产品的弱点，非常注意根据用户的特殊要求，由能工巧匠周到地为客户“炒小锅菜”，获得了好评，这样就招来许多“闻香下马”的客人。研制速度快、有特色、服务周到良好，使这家公司的一种微型电脑和专用的信息处理机，在联邦德国的数据设备市场上，成了无竞争对象的独家产品。这类产品的销售额近几年逐步增加，平均年增长 30% 左右，最高的年增长率达到 50%。

专攻一点

(Focus on one point)

日本尼西公司先前生产雨衣、旅游帽、卫生带、尿垫等塑料制品，订货不足，公司的经济效益很差。一个偶然的机会，公司董事长多川博看到了一份全国人口普查报告，报告中说日本每年出生 250 万婴儿。他想：如果每个婴儿用两个尿垫，一年就需要 500 万条，这个市场非常广阔。如果推到国际上，市场就更大了。经过权衡利弊，多川博决定放弃其他产品，专力生产尿垫。

尼西奇公司于是大力开发尿垫和尿布新产品，在全国建立了很多营业所，并与数以千计的批零商建立了供销关系，很快垄断了日本的尿垫市场。接着，又把尿垫打入了西欧、美洲、大洋洲及东欧市场，年销售额达到 70 亿日元。今天，尼西奇公司是世界上最大的尿垫公司。

只有一位顾客的商店

(Shop that has one client)

美国曼哈顿第五街有一家叫毕坚的商店，每天重门深锁，每次售货只有一位顾客。在这家商店，一套衣服至少卖 2200 美元，一瓶香水要卖 1500 美元。所以，一次只有一位顾客光顾也就够了。这家商店，不是顾客可以随便留逛的地方。要买东西可以，但需预先约定时间。商店每天只有三、四批顾

客上门，人数屈指可数。有一个周末，同时有九位顾客上门，竟弄得店里手忙脚乱。而且该店对于哪位顾客光临，都是保密的。这样，就越发抬高了商店的地位和身份。到目前为止，全世界有 50 多个国家和地区的富豪、王公贵人把他的钱花在毕坚商店里。美国前总统里根，西班牙田王卡洛斯，约旦国王侯赛因和许多著名艺人都曾光顾过此店。

盒式旅馆 (Box-styled hotel)

旅客大多希望住价格低、服务设施全的单人房间。根据旅客的这种需求，日本近年兴起了一种“盒式旅馆”。这种旅馆的房间看上去就是一个长方形的盒子，每个盒子长 2.25 米，宽 1 米，高 1.12 米，用金属骨架和玻璃纤维制成。每个盒子就是一个单人房间。有的单层放置，也有的是上下叠置。“房间”里虽然地盘很小，但生活、娱乐设备不少，有空调、彩电、音响、书桌、镜台、灯具、控制板和无线电闹钟等。人住在里面，完全用不着担心受什么委屈，比生活在普通房间里要舒适多了。因而对流动顾客有极大吸引力。

人无我有 (I possess what others lack)

浙江永嘉县境内的桥头镇，是闻名全国的“钮扣王国”。它的兴起，带有浓厚的传奇色彩。1982 年，一个弹棉工在苏州附近的一家钮扣厂的废料堆里，发现了不少丢弃的五颜六色、各种式样的钮扣。他于是捡了一些，拿回到桥头贩卖，没想到生意还不错。他又和那家钮扣厂联系，为该厂专营钮扣批发。一家能赚钱，大家跟着学，桥头的钮扣生意像滚雪球一样越做越大，终于成了一个全国独一无二的“钮扣王国”。在这个钮扣批发市场上，每天销售 820 多万粒，每年 30 多亿粒。

杂于利害 (Mixture of benefits & damages)

美国有家叫保业姆的瓷器公司，老板娘把公司的产品生产线分为三条：一条生产高档艺术品，精雕细刻，精工细作；一条生产中档产品；一条生产低档产品。这三个档次的产品中，只有中档产品赚钱；高档产品赔本；低档产品全部手工制作，微利。

有人建议老板娘关闭两条不挣钱的生立线，但被她拒绝了。老板娘是一个十分精明的人，她之所以这样做，是出于如下的考虑：高档产品不挣钱，目的是为了创名牌，扩大产品声誉，提高企业知名度；生产低档产品的目的是为了培养艺术人才，或者说是公司的一个培训基地，不花钱就算是合算的。实际上女老板是以牺牲两条生产线的代价，来确保中档产品大幅度的盈利。这确实是一种高明的运筹艺术，公司的成功也证明女老板的这一作法是正确的。

独家经营

(Sole management)

本世纪 50 年代,塞洛克斯公司研制出干式复印机——塞洛克斯 914 型复印机。公司总裁威尔逊将这种成本仅 2400 美元的干式复印机的卖价定为 2.95 万美元,这样因定价过高而被法律禁止出售,但威尔逊并不懊悔,他自信他说:“我不出售成品,只出售品质和服务也就够了。”

“只此一家,别无分店”,威尔逊早已获得了复印机的生产专利权。当威尔逊把这种新型复印机以出租形式推出时,顾客蜂拥而至。威尔逊由此收取了高额的租金。到后来干式复印机流行起来时,独家垄断的塞洛克斯公司尽管拼命生产,产品仍然供不应求,威尔逊高价出售,财源真是滚滚而来。

以赏代罚

(Rewards in stead of punishments)

某厂检修车间的几名青年工人,在标有“禁止吸烟”的车间里吞云吐雾,忽见厂长来了,这时,他们想熄灭烟头已经来不及了。于是,便干脆摆出一副任打任罚的架势,眼看着屋顶,把烟抽得更猛了。

他们原以为厂长会大声斥责,甚至要罚款。出乎意料的是,这个厂长走上来后只淡淡地打了一个招呼,并随手拿出一盒香烟散发给大家,说:“来,休息来只烟,疲劳丢一边。”当大家疑惑不解之时,这个厂长才说:“不过,往后请大家一定到吸烟室去。如果在这里吸,万一出了事故,咱们就不是把疲劳丢一边,恐怕就会把妻儿老小丢一边罗!”工人们会心地笑了,那几名吸烟的工人羞得简直无地自容,以后再也没有人在车间里违章吸烟了。

借款经商

(Do business under borrowed funds)

美国商人福勒获悉供应肥皂公司将以 15 万美元拍卖。他决定买下来,可他的全部积蓄仅有 2.5 万美元。他签订了先交 2.5 万美元的保证金,并在 10 天内付清 12.5 万美元,否则取消所交保证金的协议书。他四处借款,至第 10 天的前夜,福特已筹集了 11.5 万美元。

深夜,他驱车跑遍芝加哥大街。当他看见一所承包商事务所亮着灯光,鼓足勇气走了进去,想方设法用 1000 美元的利息向一位陌生的承包商求助,终于筹足了资金。以后,福勒以这个肥皂公司为基础不断扩充了自己的事业,最后成为美国有名的富商。

寄生发财

(Make money out of parasitic life)

世界闻名的美国麦克唐纳快餐店老板雷蒙德·A·克罗早年曾经当过食品机械厂的推销员,他立志要改革快餐服务,却连办一家快餐馆的资金也没有。为此,他搞了“借鸡生蛋之术”。他要求留在麦克唐纳兄弟的快餐馆里工作,当一名店员。他既当店员又兼做食品机械厂的推销工作,并把推销收入的 5 %让利给快餐店。麦克唐纳爽快地答应了克罗的要求。

克罗在麦克唐纳快餐馆不断把自己经营快餐的改革设想付诸实践。6 年时间，克罗经验已非常丰富，新点子越来越多。于 1961 年以 270 万美元买下了麦克唐纳餐馆。又在不长时间内，捞回 270 万美元投资。80 年代后，在全美和全世界有 17000 个快外店，公司雇员达 12 万人以上。

两不耽误

(Hold up neither of them)

史劳特奈克是一个经营电影业的企业家。面临着电影业的萧条，观众日益减少，他决定在效区的大社区附近开设一家豪华电影院。因为郊区的大社区里，虽然没有市区繁华，但居住的人很多，他们工作之余，也希望有消遣的地方。这种电影院，座位少，里面所有的设施都非常讲究，使人把看电影当作一种享受和休息。这样，即使价钱高一点，人们也愿意接受。另外，人们大多是晚上来看电影；而建造这样豪华的电影院，如果白天派不上用场，岂不浪费。因此，他又设想了一个白天能作为供团体机构租用的高级会议场地。这样一来，电影院场地充分地利用起来了。他的这一方案的实施使他的电影院生意又兴旺起来。

葬礼时买下公司

(Purchase of company at the funeral)

1982 年，美国的钢铁工业出现了严重的衰退，粗钢产量只有 6570 万吨，比 1981 年减少了 40.1%，美国最大的钢铁公司的业务亏损总额在 1982 年头九个月里超过了 10 亿美元。居世界第七位的美国伯利恒钢铁公司，在 1982 年底亏损严重，宣布永久关闭两个分厂，使近一万名工人失业。更为严重的是，属于伯利恒钢铁公司的麦克罗斯钢厂竟在一个季度里亏损了 1 亿美元。麦克罗斯钢厂竭尽全力也没能扭转局面，眼看这个大钢厂命运危殆，4000 多名员工即将失业。在这种情况下，华籍钢铁企业家谭仲英冒着风险，买下了这个钢厂。谭仲英不仅敢于收购倒闭的工厂，而且善于经营，终于使工厂转危为安。然后他又将工厂高价卖出，转向更大的经营目标。

谭仲英敢于冒险，而且善于冒险，经过 20 多年的苦心经营，这位华籍钢铁企业家，登上了“钢铁大王”的宝座。

奇妙的座椅排列

(Mysterious seat arrangement)

车站或机场的候机室内的座椅，排列方法不是背向就是所有的椅子都面对同一个方向。座椅之间就是所有的椅子都面对同一个方向。座椅之间的距离比实际需要远一些。这样，坐在椅子上的人就不可能很舒适地相互交谈。因此，等待乘车或登机的那些乘客们，只得走进候车室或机场的咖啡座或商店去溜达，无形中旅客们便付出了更多的钱。

微利树信

(Little profit establishes reputation)

北京有个白广路商场，经营了五千多种小商品，顾客在别的地方买不到的小商品在这里均能买到。铝杂件别的商店断档，这里仅铝漏勺就保持三个品种，去污粉份量重，一盒仅一角四分钱，多数百货、日杂店已不经营，这里却一直没断线。三分五一个的高压锅的易熔片，走遍全城难买到，这里备有现货。一分钱两副和两分钱三副的领钩、一毛钱一包的大小圆钉及卫生球、樟脑精等这里有现货供应。光自行车零件就有 270 种，还有缝纫机易损件 23 种，家具拉手 28 种，3 种规格的羊眼，5 种规格的灯钩，6 种规格的合页和扣吊，8 种规格的木螺丝。自然受到顾客的欢迎，赢得了信誉。

廉价效应

(Effect brought by cheap prices)

在湖南长沙市，对于众多的消费者而言，购买副食品的最佳去处是下河街。当国营副食业举步维艰的时候，这一个体副食品市场却如此兴旺、红火。究竟是什么原因？下河街上的买卖人和经常来此光顾的顾客都说：“下河街的商品价格便宜”。

他们经营价格的特点为“三低一高”，三低即：一是这里的个体户都是批零兼营，批发起点低，啤酒五瓶、瓜子二公斤都可按批发价供应。二是零售价低，如一瓶雀巢咖啡，国营商店 14.50 元或 15.8 元不等，这里只用 13.00 元。三是批发价比国营批发价低 5%。“一高”是少数紧缺商品比国营价格高。靠着这种价格优势，下河街吸引了市内各方来客，产生了巨大的“雕价效应”，周围一些边远地区的经营者都来此进货。如今下河街成了长沙市区的“寸金之地”据有关部门统计，这里每年副食品销售额占全市总销售额的一半以上。

二次竞争

(Quadratic competition)

在成都购物去哪家，人们会介绍你去人民商场。为什么呢？因为那里购物可退可换，图个方便。

前些年，人民商场发生了这么一件事：一个顾客买了个花瓶，不太称心，想换一个，遭到了白眼，一气之下，砸了花瓶，并给商场写信，发誓不再到这里买东西。他们抓住这件事，进行了广泛讨论，而后在四川省率先实行退、换货制度。大到近万元的高档家电，小到几分钱的针头线脑，顾客说明情况，均可退换。为鼓励营业员做好退货工作，他们采取种种措施，如退货额也计为销售，退货后获得顾客表扬的，营业员受嘉奖。在退、换货的措施上更是灵活多样：可退、可换、可修、可赔、可代卖、可打折买或卖。如有个顾客买了一双皮鞋由于脚型肥瘦不对称，无法换，营业员与厂家联系后将一只鞋重新加肥，没收顾客一分钱，这位顾客非常满意，逢人便讲。他们认为，退、换货是二次竞争效应。商品在柜台上销售为一次竞争，顾客重返柜台，退、换商品，达到满意为二次竞争。退一次货，虽少了一笔生意，却多了一份信誉，退一引十，生意会更红火。

欲取先予 (Grant before obtaining)

战争的各种战术中,有一种叫欲擒故纵;在商战中,在开发新产品的激烈争夺中,也有同样的战术,那就是欲取先予。

北京照相机总厂采用让利给对方的做法,实现了引进技术和开发新产品的高效能。该厂全套引进日本柯尼卡 EF—3 相机生产线,平均每生产一台,付给日方相当于 1 美元的商标使用费。让利之后产生的效应是日方以全套技术转让,北京厂得到 EF—3 相机的专门生产权,进而垄断了该型相机的生产技术和市场。日方为维护本企业信誉,毫无保留地帮助北京厂掌握全套工艺,使引进产品迅速成为名牌。

随机适应 “ 热点 ” (Suit to the "hot spot")

在激烈的商战中，快速、迅捷、优质是致胜的原则，而这一切，又都是来自对信息 “ 热点 ” 所触发的灵感。

当风靡世界的 “ 熊猫热 ” 兴起时，上海有一家企业立即推出印有熊猫图案的汗衫和背心，投入市场大受欢迎。后来，日本电视剧《血疑》播放，这家企业又立即生产出一批 “ 光夫衫 ”，很快被抢购一空，当我国选手在美国洛杉矶奥运会上荣获第一枚金牌时，这家企业又立即赶制出几万件印有奥运会会徽的运动衫，投放到商场后，又被抢购一空。

这家企业非常重视 “ 热点 ” 信息，具有随机适应市场的效能，从而把握产品流行趋势，迅速占领市场。他们立下的信条是：“ 3 天出小样，5 天小批量，7 天上市场 ”。

“ 彩蕾 ” 的夹缝战略 ("Cailei's" crack strategy)

鞍山彩蕾风雨衣公司原是一家区属小企业，现在已发展成为创汇 1200 万美元的中型企业，其产品已进入法、英、德、爱尔兰、意大利、加拿大、美国等市场。1992 年，订货量已超出企业年产 72 万件的生产能力。娇小的 “ 彩蕾 ” 一领风骚，占领了大市场。

在这场市场战中，“ 彩蕾 ” 的胜利完全得之于 “ 夹缝战略 ”。建厂初期，他们想生产西服，但是西服技术及市场优势都被老牌服装厂占尽。如果依靠揽零散活，又与众多的个体户狭路相逢。他们经过几番市场调查，反复论证，最后下定了夹缝争奇的决心。他们看准东北三省还没有一家专业风雨衣生产厂，便抓住机遇，上马制作风雨衣。

1990 年，“ 彩蕾 ” 当之无愧地获得辽宁省天马奖和省振兴杯优秀产品称号。

“ 三剂良药 ” 解 “ 三刀 ” 重创" Three right remedies" exempt" three operations"

名声显赫的厂东强力啤酒厂，在 1989 年曾重创 “ 三刀 ”：决策上的严重失误，造成原材料大量积压；主要负责人出走，造成职工思想混乱和工作被动；存放过久的麦芽、啤酒花影响啤酒质量，加上市场变化，产品销售锐减。这 “ 三刀 ” 把企业逼到了破产边缘。

三水县委、县政府对强力啤酒厂 “ 会诊 ” 后，给工厂连服了三剂良药。一服 “ 提神醒脑剂 ”：振奋企业精神，提高职工的凝聚力。二服 “ 强身壮骨剂 ”：靠 “ 科技兴厂 ”。花钱请专家，对生产工艺、产品质量进行科学整治。三服 “ 生肌造血剂 ”：在确保现有产品质量的同时，积极开发新产品，形成更有力的 “ 拳头 ” 产品。他们选定芒果汁饮料为开发品种，用来 “ 生肌造血 ”。经过半年多的试验，向市场推出了天然芒果汁。由于风味独特，具有国际饮料水准，包装又讲究，受到南北方消费者的欢迎。不到两个月，这一新型 “ 珠江水 ” 就从广东流到了黑龙江、北京、陕西等 10 多个省、市、区，进入了星

级宾馆和高级饭店。从此，企业得以康复，重振雄风。

幽默茶馆

(Humor tea house)

刘家开了个茶馆。刚开张一段时间生意不太好，刘老板有点沉不住气，所以天天生气，对顾客也没有好脸色，最后他对生意毫无兴趣了，只想不干了事。有一天他突然领悟到：这样下去无论干什么都不会有好运气的。他问自己：为什么我不把工作当消遣呢？从此他改变了往常的方法，把营业当成一项游戏，并用种种有趣的方法使自己和顾客都感兴趣。他根据顾客不同的身份开一些恰到好处的玩笑，并增加服务项目，方便顾客，使顾客来到茶馆不只是喝茶，而且还可得欢乐的享受。所以，他的幽默营业法很快博得了顾客们的好评，并送茶馆一个绰号——幽默茶馆。绰号叫响了，生意也一天比一天兴隆起来。

兔毛“疲软”之后

(When rabbit hair is "weakened" in the market)

前几年，国际市场上兔毛紧俏，价格看涨，国内许多专业户抓住时机兴起了“养兔热”。过了一段时间，由于养兔的专业户过多，国际市场上兔毛供过于求，销势趋疲。看到这种情况，便有许多专业户纷纷转向。有一个专业户户主陈老五，却没有随波逐流。他先是四处打听转向的户数有多少，然后估算了市场需求量，得出的结论是：应该坚持住。结果，当国际市场价格再度回升时，他便以自己的优势赢得了比较好的经济效益。

可退换其他商店买的货

(Goods bought in other shops can be returned here)

一位顾客来上海金桥百货店，反映背包拉链质量有问题，营业员仔细查看后热情为他调换了一只。顾客这才说了实话：这包是在另一家店买的，跑了三次无结果，无奈才上门试试。原来这家商店有个规定，“顾客在其他商店买的商品，只要不损不污且本店也有售，凭发票可退可换。”这家商店的退换货方式，让许多经营者不理解。可该店经理却认为：多退也是多销，这就是经营辩证法。

出次品罚款

(Fine for the unqualified goods)

北镇满族自治县织布厂有个规定，谁要织出次品布，不仅不给工钱，还要罚款。厂领导认为，小企业知名度不高，产品要想打入市场只能靠货真价实。织出次品，一是浪费了原材料；二是增加了质检的负担；三是一旦漏检将次品出厂将影响工厂的荣誉。所以，由于工作质量不佳造成质量不合格者，一定要受到处罚。

这个厂实行计件工资制，验收一件记一份工资，这样，保证了产品质量

件件过硬。尽管纺织行业“疲软”，但他们的产品却仍畅销。

“ 小鱼 ” 吃 “ 大鱼 ”
("Small fish" devours the "big fish")

一个靠两只罐子 4 只锅子起家的区属小厂，竟然兼并了另一家具有 32 年历史、拥有 1500 多人的国营大厂。“ 小鱼 ” 吃 “ 大鱼 ” 的事，在杭州城引起强烈反响。

“ 小鱼 ” 是只有 300 多职工的娃哈哈营养食品厂。该厂拥有良好的自主经营机制，具有旺盛的经济活力，流动资金周转只需 6 天，办厂 3 年，年年产值以翻番的速度增长，1990 年突破 1 亿，1991 年达 2 亿。杭州罐头食品厂虽是浙江省大型的罐头食品生产企业之一，但从 1939 年起连年亏损 1991 年各种欠款达 4000 万元。尽管各方面曾加以“ 抢救 ”，却无济于事。杭州市委、市政府针对这两家的实际情况，决定由“ 娃哈哈 ” 兼并“ 杭罐 ”，实现优势互补、相得益彰。

质好可价高
(Quality goods can have high prices)

1987 年初，由于原材料价格上涨，锦州金城造纸总厂的经济效益出现了大滑坡，第上季度亏损额达 36 万元。全年的涨价因素高达 1000 多万元。厂领导决定以优质优价消化涨价因素，但担心用户是否能接受。于是，厂里派一名副厂长专程到北京走访用户，调查摸底。用户的答复是：只要产品质量好，价格高一些也可以。得到这个信息后，厂里的信心就更大了。他们建立了 8 个质量控制点，采取 9 项措施，让工程技术人员和技术质量检查人员，每天检测一次产品质量的可测数据。经反复试验，1 号纸诞生了。产品优质优价，只此一项，企业就盈利 550 万元。

小厂产品打入国际超级市场
(Products from small factories enter international supermarkets)

一个小企业的产品怎么能打入国际超级市场？锦州印染厂服装厂的秘诀是：一针一线不差，一分一秒不误。

有一次，一车成品箱已经装完，有人忽然想起有一件成品上有个小污点，记不清是否处理了。按规定，这种情况属漏检率内允许的。但职工们认为这关系到产品信誉，马虎不得。大家用 2 个多小时把 140 箱产品全部复检，发现那件成品上的污点已处理了，心里才踏实。这个厂抓质量一丝不苟。几年来，他们产品出口合格率一直达 100%。

这个厂在供货服务方面做到一分一秒不误。有一次，他们与日商签订了一份生产 4 万条出口被罩的合同，这相当于厂月产量的 4 倍，但日方要求一个半月交货。他们起早贪晚高速运转，终于用 40 天交出了优质货。现在日商在东北洽谈床上用品业务，都认定了这家工厂。

这个只有 100 多名职工的集体企业，没有高、精、尖的设备，靠“ 质优、及时 ” 将他们的产品——床上用品，打入国际超级市场。国外用户称赞他们

的产品质量超过日本同类厂家的产品。企业创汇额逐年增长。有人说该厂是：一针一线“缝”出了信誉，一分一秒争得了好效益。

“一村一品”运动

("Symbol product for each village" movement)

为了解决农村发展滞后于城市、农村人口大量流入城市的问题，日本大分县开展了“一村一品”运动。所谓“一村一品”，即各村镇从本地资源和条件出发，至少生产出一种具有竞争力的名牌产品，打入日本和国际市场，以振兴当地经济。这是 1979 年平松守彦任知事时提出来的。他巡视各地时发现，大批青年不安心山乡农村，流入城市的问题相当严重。他总结有的村镇开发当地土特产品致富、改变落后面貌的经验，在全县大力倡导和推广“一村一品”运动，受到了青年人的响应。水田村的高桥治人是神奈川大学的毕业生，在城市工作三年后回到家乡，办起了鱼类加工厂，三口之家月收入 90 万日元，而且带动全村富裕起来。出身贫困、农学院毕业的奥口，在自己的二公顷山地上培植鲜蘑获得成功，市场畅销，夫妇二人年收入 2000 万日元。他说，农民的自卑感是自认为对社会没有什么贡献产生的。现在，这一切都改变过来了。

十多年来，“一村一品”运动在大分县取得丰硕成果。全县开发的 272 种各具特色的名牌土特产品涌入市场，年产值高达 1081 亿日元。农户收入普遍提高，文化生活丰富多采，青年人流入城市的状况有了初步改变。

独特的有奖销售

(Characteristic prized sales)

墨西哥有一家叫作“奥莱拉”的超级市场有奖销售奇妙引人。商场里陈列着各种各样的商品，但无人收钱。顾客挑选好一种或几种商品以后，自己拿着走到出口处的收银机前，伸手按一下显示灯的按钮，如果红灯亮了，那么对不起，按价交钱。如果绿灯亮了，那就走了红运，不管挑好的商品价值多少，一律免费，顾客提上商品就可以走了。这种销售方式比一般有奖销售更具有吸引力，总是引诱着顾客每次挑选许多商品，而且又一次一次地来买。

亲手做

(Do with our own hands)

香港沙田新城市广场有一家日商面色店，对外宣传所作的广告：亲手做，自己尝，有的食，有的玩。顾客被广告所吸引，争相进店一试。到店后，只要交付 12 港币，就可以参加“吃着玩”的游戏了。

面包师把原料调配好以后，分给每个顾客。顾客在师傅的指点下，随心所欲地把面料捏成各种形状，然后烤制成点心趁热而食。由于经营手段别具一格，光顾者络绎不绝，因此该店生意越做越红火。

恰到好处

(Right for the occasion)

美国加利福尼亚州有一家滑雪场，它的主要设施没有丝毫引人注目的地方，只有一个小小的摆设是其他滑雪场所没有的，在滑雪人员升降椅的前面，放有一台供应克里奈克斯餐巾纸的小机器人。人们坐进升降椅，顺手抓一张餐巾纸，这样当升降椅抓斜坡时，就可以用这块纸来擦拭护目镜了。滑雪者过去总是为护目镜上的雾气所困扰，一块小小的餐巾纸就把问题解决了，由于服务周到，因而游客很多。

战略赌博 (Strategic gamble)

60 年代末期，美国人发明了用来清洗机器零件油污的安全清洗剂。这种清洗剂使用起来安全方便，用过的废清洗剂还可以再加工使用。然而这家公司长期以来生意萧条，没有发展。后来另一家小公司芝加哥制鞭公司买走了清洗剂的专利权，确定由唐·布里克曼主管。布里克曼很有胆略，他拟定了一项计划，准备建立 130 条服务线路。每条线路由一名推销员定期走访 400 个左右的汽车修理站。然后他建议投资 300 万美元生产清洗机。一个月后，清洗机制造完毕，他们便能 500 台清洗机分别送到汽车修理站免费使用，同时表示要定期来换用过的废清洗剂。

试难证明，这种服务深受欢迎，比他们预期的效果还要好。然后，这家公司又使用同一种办法向全国推广，取得巨大成功。几年后，就使安全清洗剂的销售额接近 2 亿美元，利润率之高在全国亦不多见。

可变型房屋 (Flexible houses)

日本设计公司设计建造的新式可变型多功能房屋，每一个房间都可变换用途。只要改变一下门帘位置，拉开床铺，客店就可以变成卧室；家具一变换，餐厅可以变成起居室，浴室也可以当作洗衣房。当你在一套房间住厌了，稍稍变动，就大有乔迁之感，顾客对这种可以随意改变结构的房屋十分感兴趣。

越做越小 (Getting tinier)

1964 年，日本夏普公司生产了一种 CS—10A 桌上型计算器，重 55 磅，售价为 2500 美元。当时，只有高级科研机构和大公司才能买得起这种计算器。时隔 3 年以后，即 1967 年，夏普公司就推出了新一代计算器 CS—16A。这种采用集成电路的改良款式仅重 8.8 磅，售价降到 1700 美元。1972 年，他们使用半导体二级导研制成更新的电子计算器 E1—81，重量减少为 3 磅，售价大削，为 300 美元。这时候，计算器的销售面已经相当大了，但夏普公司仍不满足。

1980 年，他们使用更轻更小的晶片，生产了 EL—826 型计算器，重量仅为 1.5 盎司，一台只卖 23 美元，开始在市场上大量倾销。再后来，他们生

产的计算器更小更轻，成本更低，卖得更便宜，消费者只花四美元就可以在任何一家零售商店买到一个太阳能夏普计算器了。

置之死地而后生 (Live out of death land)

七十年代因为石油危机冲击，日立公司景况萧条，该公司为了应付这个局面，决定 1974 年下半年让占全公司所属厂三分之二的二十四个工厂的六十七万五千员工，暂时离厂回家待命，并发给百分之九十七至九十八的工资。这样做对公司来说，虽然节约不了什么经费，但使职工有一种危机感。1975 年 1 月，日立公司又对四千名管理干部实行了削减工资的措施，这是该公司创立以来所采取的最严厉的一次措施，这是该公司创立以来所采取的最严厉的一次措施，加深了管理干部的危机感。

1975 年 4 月，日立公司又将新录用的工人上班日期推迟了二十天，促使新职工一开始就产生紧迫感，让其他老职工产生危机感。这些措施，促使了职工奋发努力，使该公司的情况恢复比其它公司快。

权衡利弊 (Weigh the pros and cons)

洛阳拖拉机厂原来生产“东方红 54”拖拉机，在农业实行经济承包责任制以后，这种拖拉机销路减少了，面临一个是否改换产品、如何扭转被动局面的决策问题。有人主张仍旧生产老产品，认为将来还会有销路；有人主张生产十二马力的手扶拖拉机；有人主张生产十四马力小四轮拖拉机，认为这种拖拉机能用于耕作，又能用于跑运输。反对者则认为，后两种产品北方已有几家企业生产，不能再上。该厂领导通过权衡彼此条件，认为上这两种产品有百分之六十的把握，于是上了这两个新产品。后来的实践证明，该厂生产的这两种产品销路极少，一举扭转了该厂在一个时期的被动局面。



降低成本 (Lower the cost)

一次，松下幸之助与一家客户的代表谈生意，对方提出较高的杀价要求，松下知道无法还价，但又不想丢掉这笔生意，便对客户代表说：“明白您的要求了，请给我三个月的时间，让我按您的要求努力试一试。”然后，他集思广益，寻求降低成本的办法，又从最后一道生产工序开始，一步一步向前追寻，逐段寻找缩短工期、降低成本的可能机会，终于使这项产品以客户满意的价格销售出去，并且获得不小的利润。

稳中取胜 (Win through stability)

1955 年，香港环球航运集团主席包玉刚成立的环球航运公司，买了一艘旧货船，开始了经营船队的生涯。当时世界通行按照船只航行里程计算租金

的单程包租方法，世界经济又处于兴旺时期，单程运费收入高，一条油轮跑一趟中东可赚 500 万美元。包玉刚不为暂时的高利润所动，坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针，避免投机性业务，最大限度地减少可预见的风险。这种经营方式，在经济不景气时容易被经营者所接受。

于是，包玉刚把买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财力雄厚的租船户，然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。

70 年代中期的石油危机再一次证明了包玉刚经营方针的正确，使他在风险和危机中稳度难关。

以小取胜

(Winout of tininess)

1977 年，索尼公司生产了“记者”牌水型卡式录音机，该公司的一位青年职员拆掉其喇叭和录音线路，用密封型立体声耳机听音乐，这位青年的“玩具”被索尼公司的创始人井深大发现了。井深大一直主张推广使用套头耳机，恰好当时正研究套头耳机的小型、轻量化问题，试制成功的耳机重量仅 45g，井深大当机立断，指出如将轻量的套头耳机和立体声录音机配套，定能畅销。

1979 年初井深向公司建议，立即开始生产“涡克曼”，它只有袖珍本大小，既可挂在腰带上，也可装在衣兜里，耳机很轻，戴在头上几乎感觉不到它的重量。第一批重量 390g，耳机重 45g，以其小巧取胜，当年便销售 20 万台。第二批“涡克曼 2 号”比第一批更小巧，机身重 280g，耳机重 28g，与卡式录音机的音带盒的大小相差无几，是典型的“轻、小”娇子。三年来，索尼公司在国内外市场共销售了 3500 万台“涡克曼”，成为空前的畅销品。

反向经营

(Questioning management)

海南岛有一饲养能手孙会昭，1982 年开始养鸭时，每只都养到 6 至 7 斤以上才出售，结果鸭大而滞销，人们嫌花钱大多而不想买。他采取反向经营，变大为小，养至 2 至 4 斤上市，销路很好。

孙会昭还发现，农民种反季节瓜菜可以卖好价钱。这使他受到启发，每年鸭上市，大都集中在夏秋两个收获季节之后，鸭多价低。旺季一过，鸭少而价高。他大胆实践，大都在淡季时节售鸭，获得了较高的经济效益。

大处着眼

(Taking a broad view)

巴黎一家时装设计了一套最新潮的女装，但就是找不到合适色调的钮扣。为了样装上的一两粒钮扣，时装公司不惜破费价格高几倍的运费。要求驻科隆某钮扣公司将指定规格的钮扣快递到巴黎。因时装式样变化极快，式样是决定售价的关键，生产成本只占货价极少部分。如果新式样服装一出台便走红，吸引了千千万万男女争相抢购，服装商就可大获其利。那缝在样品上的钮扣的昂贵快递运费和服装商所得的高额利润相比，实在是微不足道。

棺材酒吧 (Coffin bar)

比利时首都布鲁塞尔市中心有个“棺材酒吧”。“棺材酒吧”的门口处，有一条贴着黑和金黄两种颜色纸的狭长通道。店堂里摆着许多棺材，酒店也是由三副棺材充当的。店堂四周的墙壁上挂着许多花圈。使人一见真不敢相信这是酒吧，倒认为是灵堂。此外，这间酒吧在营业时，还打着暗淡阴沉的紫色和绿色的灯光，奏着凄凉的哀乐，真使人毛骨悚然。人们或许以为这种令人恐惧万分的酒吧，定会门前罗雀无人问津，但实际上这个酒吧客似云涌，生意兴隆，不少人在好奇心的驱使下，不远万里到此一饮为快。

“最差”饭店 (The worst hotel)

美国有一家饭店，一直默默无闻、生意萧条。一次，饭店老板灵机一动，在旅游旺季时，在自家门前挂起了一个牌子，上写赫然几个大字：“全国最差饭店”。这一出奇的做法引来了不少顾客。人们怀着好奇的心理来到饭店，一吃饭菜，才知这家饭店做的饭菜无论色、香、味都是一流的。这一下，名声传开了，饭店生意越做越大。

吃亏是福 (Sufferance is blessing)

1984年，日本贸易联盟理事长佐藤正一先生，在我国购买10万双鞋子运到日本销售。但出乎他的意料：他想尽了办法，产品就是卖不出去。

佐藤正一先生希望我方尽可能提供帮助。一星期后，供货厂家决定，把原来的10万双鞋全部换成新品种的鞋，日商满意而归。这批新鞋如期运到日本后，深受顾客的欢迎，购货者蜂拥而来，销售情况急转直上。第二年，日商又前来购鞋30万双，1986年增加到60万双，1987年达到100万双。供货厂家先吃亏10万双，却因此打开了广阔的市场，获得了丰厚的利润。

按体重购物 (Purchasing according to body weight)

最近，在日本一些城市的居民生活中，兴起了一股别具一格的体重购物热。凡想参加这种购物的顾客，得先到商店内花6万日元购买一张购物彩票，然后拿着这张购物彩票在商店时选购货物，所选购的商品不受限制，但受购货人自身体重的约束。即要求持有彩票者所选的货物总重量必须接近自身的体重，二者的差额不准超过1.5千克，如顾客的体重为60公斤，那么所选购货物总重量要在58.5千克至61.5千克之间，否则，你只好白白地奉送商店6万日元，两手空空地离开。实际上，能获得价值七八倍于彩票的商品的幸运儿微乎其微。使用购物彩票选购的商品一般是较昂贵的空调器、自动吸尘器、彩色电视机、照像机等等。但是，这些货物的重量不同于市场上的同类货物，这是商店老板有意给顾客估重造成的障碍。同时，老板对顾客选择商品、估

计重量的时间，也相应地作了某些有利于商店的规定和限制。不少顾客满以为自己的估重能力不错，可是一过磅就垂头丧气了。尽管这样，前来尝试的人还是不少，商店因而也大获其利。

出租汽车的竞争 (Competition among taxits)

北京出租汽车行业中，豪华型小轿车的竞争对手是很不起眼的微型面包车。微型出租车，在 89 年 5 月 1 日前绝不是豪华出租车的对手。两种车价格差不太多，每公里“微型”1 元，“豪华”1.2 元，只差两角。“豪华”气派舒适，“微型”则显得有点寒碜，人们当然愿乘“豪华”，“微型”只能拾遗补缺，干些“豪华”不愿干的活儿。今年 5 月 1 日以后，情况就变了。出租车调价，“豪华”每公里大多涨到两元，“微型”依旧每公里 1 元，“微型”价廉的优势在竞争中起作用了，开始冲击“豪华”。人们在街上招手，专找“微型”许多知内情的外地旅客下了火车，也不搭理“豪华”，满街找“微型”，连不少外国人也钟情于“微型”。过去“微型”是不敢涉足大饭店的，现在不用说一般的饭店了，像长城、亮马河这样高档饭店门口，也常常可以看到“微型”的身影。一些专营“豪华”的大公司，营业收入开始下降，“豪华”车司机抱怨完不成定额。有一家公司原来规定，每个开豪华车的司机，每月营业收入的定额为 7500 元，后来不得不下调到 6000 元，仍有不少司机经常完不成定额。“豪华”车的经理、司机们凑在一起常叹苦经。

面对激烈的市场竞争，一些经营出租汽车的企业，调整了自己的经营结构。正如有位乘客所说的那样：“企业怎么经营是企业家的事情，可‘适应市场需求’六个字，对每一个企业的兴衰都是至关重要的。”

不断转产的小工厂 (Small factory that perpetually transfers products)

有一家街道小工厂，创办时简陋得很，全部家当只有“五六个人，七八条枪”。可是他们很懂得运用市场机制去从事生产和经营活动。这家小工厂投放市场的第一个产品是塑皮铁芯衣架。由于当时以塑代木，成本低廉，使用方便，很受消费者的欢迎。正是“瘦田没人耕，耕开有人争。”由于生产铁塑衣架有利可图，结果有不少厂社接踵而至，大搞铁芯塑皮衣架。当衣架市场竞争得难分难解之时，那家首创铁塑衣架的小厂又独具慧眼，转产塑料“飞碟”去了。

这种新产品一上市，在青年人中间掀起了一阵“飞碟热”。这股“热”，又惹来了无数的竞争对手。这时候，该小厂又独辟蹊径，及时转产“魔方”，又发了！

新苑宾馆铁的纪律 (Rigid rules of Xinyuan guest hotel)

上海新苑宾馆饮誉海内，在管理工作中以纪律严明著称，以致宾馆内外流传着“新苑纪律，如铁似钢”。

有一次，饮食部有位职工带熟人到餐厅吃饭，通过餐厅服务员私拿了一瓶饮料，又通过厨房人员白取了一碟冷盘。事后，这位当事人按规定被罚款 35 元；提供饮料、冷盘的职工也被各罚 15 元；甚至连餐厅的领班负责人也被罚款 5 元，因为他没担负起领导监督责任。

纪律面前人人平等，干部群众无一例外。有位分部经理，与宾馆总经理是老同学，一次，因为夜晚加班，耽误了回家的班车。按规定本应在宾馆值班室留宿，可他却跑到客房里美美地睡了一夜。第二天，总经理将此事在全宾馆通报，并作出两条处理意见：第一，分部经理除作出深刻检查外，并按当天客房出租价罚款 73 元；第二，如不愿罚款，请自行引咎辞职。分部经理当即认了罚。

总经理本人也有认罚的时候。有一次记者来访，因出于礼貌，总经理点上了记者递上的“工作香烟”。然而，根据办公室内不许抽烟的规定，总经理在事后主动认罚两元，并作了检查。

让开大路占领两厢

(Get out of the main way and occupy both sides)

江苏省如东县织针厂本着“让开大路，占领两厢”的经营思想，避开大路产品，着重生产别人不愿干的、工艺难度高的小批量产品，使企业在“夹缝”中求得了生存和发展。

近几年，国内织针厂市场竞争激烈，一些批量大的织针品销售市场被许多大厂分割占领。小的织针企业出路何在？如东县织针厂领导经过市场调查认为：厂小也有优势。大块地盘虽然给大厂占领了，但大路两边还有适合小厂发挥优势的余地。有些产品虽然需求量不及大路产品，且工艺难度高，但为市场所急需，开发这些产品就是出路。于是，他们及时调整产品结构，甩掉一些销路不好的老产品，新上了一些别人不愿生产的特大型或特小型的织针产品。

罗口直下全成型手套机针和新型人造毛皮机针，钢质要求高，工艺难，正品率低，但国内没有厂家生产。该厂职工在上海师傅的指导下终于攻克了道道难关，于 1989 年投入批量生产，吸引了大批用户。目前，该厂 80 多个织针产品中就有 20 多个是独家产品，其产值利润占当年产值利润的 60%。

严格按合同办事

(Strictly abide by the contract)

1980 年，香港一家客商向鄞县墨碳材厂订购了一批墨碳材。可当厂方按合同如期交货时，市场发生了变化：该种产品滞销，价格下跌。于是港商以该厂产品的某些物理指标与合同规定不符为借口，企图毁约退货。该厂立即请有关科研单位对该厂产品进行检测，拿出了产品的实物化验单，证明产品的性能指标均与合同一一相符，港商无言以对，只得认购。工厂避免了近三万元的损失。

抓住市场空档

(Take advantage of markt spare space)

在经济生活中，常常出现许多为人们忽视的“空档”，上海人立服装店就善于抓住这些空档，从而在市场竞争中立于不败之地。

最初，该店根据市场空档，将一种滑雪衫投放市场。由于决策准确，这种滑雪衫风靡上海，畅销一时，成为人立服装店的特色商品。但在滑雪衫广泛流行以后，各家服装店争相生产出售，销路由畅转滞。“人立”店通过调查分析，认为滑雪衫在市场上仍有一定的生命力，但是必须寻找新的空档。于是，他们设计出五种新颖的滑雪衫“投石问路”，继而根据顾客的反映，综合五种样品的优点，又生产出衣领、口袋新颖、切线文雅别致的“八二”型滑雪衫及正反两面都可穿的镶嵌式滑雪衫。新式滑雪衫在式样、做工、价格上都优于同类产品，深受消费者喜爱，销售额突破了以前的最高纪录。

服装厂转产酒心巧克力

(Dress plant produces wine chocolate)

北京某服装厂是一个只有百余人的集体企业，产品曾一度滞销积压，资金无法周转，生产几乎处于瘫痪状态。怎么办？厂领导从市场调查中发现，服装行业强手如林，竞争激烈，本厂的生产设备和技术力量薄弱，难以与强手抗衡，如继续生产服装，势必走向绝路，无异于“在一棵树上吊死”。于是，他们根据市场情况和本厂条件，转产以手工操作为主、大企业不愿意生产的酒心巧克力。产品拿到市场试销，订户蜂拥而至。当月投产，当月盈利，企业起死回生。

气象预测与卖伞

(Meteorological prection and umbrella business)

天下未暑我先热，万人未冷我先寒。这是经营销售学里的一门学问，也是一个诀窍。广州南方大厦经营雨伞就是一个很好的实例。

那年冬季，南方大厦经理邓汉光从杂志上看到来年春季广州地区雨量多、雨季长的气象预测，便叫采购员打听哪里有雨伞供货。采购员不知何意，奉命从事。几经打听，得知深圳一家公司积压了 20 万把雨伞，正苦于无处打发。邓汉光决定，要采购员全部兜揽过来。采购员惊讶得半天说不出话来。

“邓经理，你这唱的什么戏呀？葡萄不到吃的时候，它的滋味可不好尝啊！”

“不要紧。”邓汉光也诙谐他说：“你把生葡萄摘回来，我能叫它熟透！”
20 万把雨伞，100 多万元巨款。把赌注压在老天爷身上有点太玄了！

第二年春天，果如预报所言，那雨一场紧似一场，全城的人为买雨伞都往南方大厦跑。

20 万把雨伞一售而空，净赚 60 多万元。

亏损后的改进

(Improvement after deficit)

齐齐哈尔第一机床厂是我国机械行业号称“十八罗汉”之一的万人大厂，

是生产大中型立式、卧式车床为主的大型骨干企业。1980 年，该厂生产 4500 万元产品却积压了 3800 万元。他们在缺乏足够的市场分析的情况下，决定改产摩托车，同时还生产洗衣机、镰刀、簸箕等五花八门的小商品，结果导致该厂严重亏损，到 1983 年底，三年赔进了一个大厂。1985 年末，领导总结了前几年教训，经过分析研究，决定扬己之长，还是以生产车床为主，发展拳头产品，逐渐甩掉中低档立式车床，集中力量发展中高档产品，并从国外引进先进技术，生产具备世界先进水平的卧式、立式车床，这个谋划是成功的，1985 年该厂实现利税达到 1164 万元，创历史最高水平。

因变制胜

(Win through reform)

离北京 100 余里处有一个叫沙城的地方，由于有很好的水资源，生产的酒颇为著名。长城葡萄酒有限公司，利用这里优质的水资源生产出了优质酒。他们生产的长城牌干白葡萄酒获得过国家金质奖，西班牙马德里第三届酒类饮料评比会金质奖，英国伦敦第 14 届国际评酒会银质奖，法国巴黎第 12 届国际食品博览会金质奖等。他们成功的诀窍就在于能因变制胜，用该公司的经理的话来说，就是“市场变我跟着变，我变也要使市场为之变。”该公司有一种大曲白酒，他们在行销中，根据不同地区消费者对酒的习惯称呼，分别起出几种名称来，销往河南的叫“龙潭陈曲”，销往内蒙古的起名“龙潭老窖”，本地经销的就叫“沙城大曲”。他们还根据不同消费者的不同需求，分别推出 38 度、55 度、60 度等不同产品的酒。38 度酒满足知识分子阶层需要，55 度酒推向工矿企业，60 度酒推向农村，如此等等，把公司办得热气腾腾。

“傻”决策创出了优质品

(“Silly” decision creates quality goods)

安徽有个电冰箱厂，正当“电冰箱热”的时候，这个厂却作出了减少生产 5 千台产量的决策。很多人为之大惑不解，说他们“傻”。但这个厂领导“傻”得有道理。他们的方针是从抓质量入手站稳市场。他们分析了本厂情况：建厂时间短，技术水平不高，产品的一等品率低。如果将一等品率提高 40%，就等于使 1 万台电冰箱上升一档，即不要增加材料消耗，又无须增加生产资金，单产品升档增值，一年可以增加 10 万元的收入。况且电冰箱又是高档消费品，出去 1%的不合格品，对用户就是 100%的不合格品。怎能让用户受损失？这样一算，全厂职工头脑清醒了，一致称赞这笔帐算得精、算得好！减少 5 千台产量，提高 1 万台质量，值得啊！企业决策任何时候都不能忘记国家和消费者利益。质量过得硬，不愁没前途。“傻”决策创出了优质品。

在竞争中获发展的三家商店

(Three shops developed from competition)

一个镇上原有一家供销社，一家合作商店，后来，乡里又创办了一家集

体所有的商店，这三家商店之间展开了竞争。乡办商店刚刚开张，店小本小，发挥自己“船小掉头快”的长处，随行就市，灵活经营。当群众反映过年买糖果、糕点后缺器皿盛装时，乡办商店便立即采购了500只饼干筒，两天就销售一空。他们紧接着又外出采购，但因周转资金有限，进货三次，还是不够卖。供销社资金雄厚，进销业务大，便尽量施展自己“船大吞吐大”的优势，大批购进饼干筒，同时增加了许多花色品种，基本上满足了群众的需要。这时，合作商店也购进一批饼干筒。他们看到供销社和乡办商店抢先了一步，知道在镇上难以畅销，便利用自己“船多航线长”的特点，将饼干筒下拨到在农村设立的八个代销店。饼干筒不久也卖完了。

三家商店在竞争中都注意各避其短，千方百计克服自己的弱点。乡办商店发觉自己加工糕点和豆制品所用的粮油都是议价收购的，给竞争带来不利。他们就利用自己“农工商一体化”的长处，多收购，多加工，搞薄利多销。人家每天生产700多块豆腐干，他们每天生产1500块，盈利就不比别人少了。供销社感到自己突出的弱点是服务态度不如另外两家，他们就大力加强思想政治工作。过去棉布门市部只有一个收款员，中午吃饭便停业一个小时。他们通过内部调剂，增加了一个收款员，又延长了营业时间，受到群众的赞扬。合作商店较其他两家相比，找出经营不灵活的弱点，就改代销为经销，扩大了进货渠道，品种对路，生意就活了。

在竞争场上这三家既是对手，又是好友，互帮互学，取长补短。刚开业的乡办商店对物价政策不熟悉，就把供销社的物价员请来作辅导。供销社的食品加工厂生产糕点原料不足，就采纳乡办商店负责人的建议，议价买进一批来补充。合作商店虚心向两家兄弟店学习灵活经营，增加了一大批群众需要的日用小商品和小型农业生产资料。“三船”过海，各显神通。三家商店的竞争搞活了市场，方便了顾客，也使自身得到了发展，各自的销售额均增长了50%。

丰亚个体出租车站

(Fengya individual taxi station)

以捐赠亚运会10万人民币而出名的丰亚个体出租车站经理梁亚权，在部队服役时就开汽车，1931年复员到外交人员服务局当司机。3年后，他花了1800元买到一辆内部处理的丰田牌汽车，加上别人入股的两台旧车，于1984年9月挂起了“丰亚”的招牌，打响了北京市个体出租车行业的第一炮。他们以“信誉第一，乘客第一，服务第一”的宗旨赢得了广大乘客的信赖与赞誉。在搞优质服务的同时，他们还兼为客户做广告，对产妇，儿童收半费，免费为客户代办车票，机票，严格规定不准敲诈乘客，既搞活了经营，又充分尝到了“越合法，越守法，越赚钱”的甜头。到1989年初，“丰亚”已有百万元固定资产，40万元流动资金的大户。

“利康”的活买卖”

(Li kang's" flexible business)

在北京，论质量，“利康”烤鸭店不一定胜过全聚德；若论售价，“利康”烤鸭却是全市最低的，即使送上门，每只也要比国营大店便宜一、二元。

从单只烤鸭看，价格便宜当然影响利润，但是谁的顾客多，谁就赚钱多，“利康”的做法是合算的。“利康”烤鸭店于1986年9月1日，增添“小家宴”上门的业务。烤鸭以及炒虾仁、炸鸭肝、干烧鱼等其他菜，加上啤酒、汽水等饮料，一并装在笼屉里，按顾客预约，登门送货，赢得广大消费者的一致称赞。

送鸭上门，活劳动和汽油、折旧等物化劳动是必须进入成本的，但价格可以围绕价值上下浮动。在一定条件下，价格下浮能扩大商品消费市场，缩短价值实现周期，加速资金周转。“利康”不仅算等价交换获得企业经济效益的帐，更算薄利多销获得包括企业效益在内的整个社会经济效益大帐。做的不是“一锤子”买卖，而是“顾客少花钱，企业多挣钱”的活买卖。

不断拓宽业务范围

(Incessant enlargement of business scope)

在港澳银行界，港澳中银集团是仅次于“汇丰”的第二大银行集团。

中银根据不同客户的需要，提供多元化的金融服务。有柜台服务、大厅服务、电话服务、上门服务、邮递服务及自动转期存款等业务。1989年第一季度推出的“外汇室”，一个存折便可处理18种外币存款，存户毋需带好几个存折本。在“中银”的一些分支机构营业厅，常常可以看到顾客全神注视着电脑终端屏显示的外汇牌价变化，根据“中银”为他们提供的咨询，视行情立即决定由何种外币转存何种外币。这个“外汇室”提供的种种业务服务，非常受存户欢迎。中银集团开办的楼宇分期付款，期限长达20年，为市民安居乐业创造了有利条件。现在“中银”对市民购买住宅等楼宇的贷款总额已超过300亿港元。香港金融界流传着一句盛赞宝生银行的一句话：“‘宝生’黄金足九九，港九新界到处有。”中银集团成员之一的宝生银行，是香港代客经营贵重金属的权威银行。它不满足于搞单一的贵重金属业务，立志使自己变成超级金融市场，让客户来后犹如进入百货公司，可以任意“选购”。

重塑“人见人爱”形象

(Rebuild images "loved by all")

“可耐可耐，人见人爱”。这是天津可耐电冰箱公司做的广告。在1989年春季莱比锡国际博览会上，可耐牌电冰箱独占鳌头，荣获金奖。一时间“可耐”名声鹊起，在消费者心目中，“可耐”的形象不仅可爱，而且可信。

正是在可耐电冰箱知名度越来越高的时候，“可耐”遇到了形象的危机。

1989年夏天，在大连举行的电冰箱展销会上，披露了“可耐”的质量问题。《人民日报》刊登了“可耐”并非人见人爱的消费者来信，对可耐牌冰箱的质量提出了更加严厉的警告。有人说：“可耐可耐，可气可恨”。

在“可耐”形象一落千丈的关头，天津可耐电冰箱公司决心解决现存的问题，重塑“可耐”形象。他们狠抓管理，提高质量，完善服务，建立信誉。在1990年北京市百货大楼举办的新款式电冰箱展销会上，可耐冰箱又大受欢迎，《人民日报》还发表了一篇题为《为什么排队买冰箱》的报道。凭着过硬的质量，可耐冰箱再展雄风，在消费者面前重新树立起了“人见人爱”的

良好形象。

面向不同层次需要的市场

(Market oriented to different layer demands)

地理环境的差异，气候条件的不同，其消费需求的特点也不同，因而，任何一个企业在确定产品特征时，一定要充分考虑地理环境，文化水平，宗教信仰，传统风俗等因素。

江陵机器厂由军工改产民用挂钟。最初他们仿制上海中国钟厂的“三五牌”台钟，推出“江龙牌”木钟，虽然质量较好，但在国内市场有 91 家钟表厂激烈竞争的严峻形势下，产品处于劣势，卖不出去。后来他们运用市场技术，充分考虑地理环境等因素，生产不同特征的产品，向不同的市场分片推销，一举获得成功。“喜鹊闹梅”型挂钟，迎合北方农民的风俗习惯，成为华北农民结婚，馈赠亲友的理想物品。“龙抢球”、“龙抱柱”、“大双龙”、“小双龙”等型号的挂钟，深受“两广”消费者和港澳同胞的欢迎。

三大决策 (Three strategic decisions)

在纷杂、变化的市场竞争中，企业的经营者运用巧妙的经营谋略，以变应变，可以争取主动，取得事半功倍的经济效益。

广州味精食品厂，近三年来作了三大决策：一是立足于生存作出的每吨味精成本从一万零五百元降到九千元的决策，增强了产品竞争能力。二是立足于发展作出的加快技术改造步伐，力争技术改造工程提前一年完成的决策。技术改造工程使他们的味精产量由 1986 年的三千吨增加到 1990 年的六千吨，税利达一千五百六十万元。三是立足于上等级作出的各项技术经济指标达到国内外同行业先进水平的决策。他的采用系统工程方法，改革旧工艺，改造老设备，全面开展节能降耗和提高劳动生产率的活动，取得了显著的效果。产品获得国家金质奖，在国内市场供不应求。

兼并的甜头 (Benefit from annexation)

在复杂的市场竞争中，企业经营者应不失时机地兼并不景气的企业，以形成自己的规模，开发领导市场潮流的新产品，开拓新的市场，使自己立于不败之地。

1988 年初，武汉缝纫机厂陷入困境，工人停工待业，企业难以维持。正当这个厂为寻找出路，举棋不定之机，长江动力公司看准时机兼并了这个厂。兼并后，该公司决定以销定产，研制缝纫机新产品，开拓国际市场。新产品研制成功后，他们立即派销售人员跑北京，下广州，经与外贸部门联系，终于叩开了国际市场的大门，二万台经过改装的“大桥牌”缝纫机漂洋过海运往外国。同时，他们还开发了“长动牌”汽化炉新产品，一问世便受到顾客欢迎，很快占领了市场。当年年底，企业便扭亏为盈，跃上了一个新台阶，在销售疲软的动力机械行业中一枝独秀。

“小船”挂“船队” (“Small boat” drags a “fleet”)

江苏省宜兴市新街乡的企业瞅准搞活大中型企业的契机，按照各有专长，优势互补的原则，以最终产品和主导行业为线索，主动与城市企业集团“联姻”，使一只只“小船”分别挂上了一支支颇具声势的“船队”，使企业生机勃勃。

该乡建材机械厂与上海太平洋国际货柜有限公司联营，共同生产国际标准的集装箱，对方不仅提供技术、原料，负责包销产品，而且帮助引进先进的生产设备，很快形成了一个年产值达亿元的集装箱生产专业厂，产品全部出口，在国际市场上供不应求。

该乡玻璃钢二厂加入南京汽车制造集团后，联合开发了依维柯汽车的阻燃型玻璃钢汽车顶盖，产品各类技术指标达到和超过意大利同类产品的水平。

二度转产老产品

(Switch for the second time to the manufacture of another line of products)

市场需求的变化是瞬息万变的，今日畅销的产品，明天就可能滞销。企业的经营推销活动，就是要时时立足于应变。

安徽砀山县化工总厂是生产总溶剂的厂家。

1984 年，由于化工产品丁醇、丙酮等总溶剂滞销，该厂产品卖不出去，企业面临绝境。后来他们根据市场信息，转产酒精，使企业起死回生。

1935 年底，该厂又收到新的信息：全国库存的丁醇、丙酮告急，而且全国有关厂家也所剩无几，价格回升的苗头已露，而酒精虽仍畅销，但市场接近饱和。于是该厂居安思危，再次转产，毅然放弃了每月能获得净利润二万多元的“救命产品”酒精。砀山县化工总厂重又转产总溶剂后，产品价格竟“一暴再暴”，仅一个月，就收到用户订货款 100 多万元。

以“法”致胜

(Win through law abidance)

竞争取胜要靠“法”。

1984 年秋，浙江省粮食系统从有关部门分配到了 65 辆某国产的 FP418 载重汽车。到货时发现车架有裂缝。于是，他们同汽车出口国交涉。对方竟以“贵国道路不佳”为搪塞。“道路不佳？退一步讲，专为中国生产的汽车，设计时为什么不考虑这个问题？”我方据理质询。对方表示愿意以技术加固和修补的办法解决矛盾。这是涉及“法”的问题。我方决定运用法律手段予以交涉，请商检局出据汽车质量有问题的证明，要求对方按合同赔偿经济损失。对方闻讯后，赶紧从本国空运一批焊条、螺栓等来杭州，企图让我方“多加关照”，私下了结，以便拖过索赔期。经浙江省商检部门全面复查，在 23 辆受检汽车中，查出大梁有裂缝的竟有 13 辆，证明：“上述问题系发货方制造因素所致。”这种类型的车，我国共进口了 5800 多辆。国家有关部门组成专家小组复检了这批车，一致同意浙江省商检局的结论。国家有关部门正式向出口国提出全面索赔要求。出口方在法律和事实面前认了错，承担全部责任，重新设计，制造了该种产品，并赔偿了因此造成的全部经济损失。

逻辑思维后的决策

(Strategy after logical thinking)

逻辑与历史相统一的方法，是一种在实际工作中被广泛应用的逻辑思维方法。

1980 年下半年，全国手扶拖拉机的订货量严重下降，就某拖拉机厂来说，1980 年年底所签订的订货合同，只相当于该厂一个多月的生产量，面对这种情况应采取怎样的对策呢？拖拉机厂看到，1970 年销售 6600 台，1971 年销售 8285 台，以后逐年都在增加，而到 1979 年，销售量猛增到 18740 台，1980 年又增加到 21600 台。这 10 年之间，销售呈现持续上升的局面，并且近两年还有显著增加。即使销售量是如此逐年增加，如果按每百亩耕地拥有

的手扶拖拉机量来计算，到 1980 年时，江苏省每百亩耕地还只有 0.28 台，而根据全国 5 个省 40 个县的统计，每百亩耕地仅有 0.12 台。日本则早在 1961 年就已达到每百亩耕地拥有 7.5 台。从这一历史的研究中可以看到，1980 年底订货量突然下降是一种暂时的现象，是由于一些特殊原因造成的。于是他们按时间序列预测法，估计到 1981 年，销售量仍可达到 22000 余台。

经过逻辑的分析，该厂领导作出了这样的决策：1981 年产量要确保 21000 台，即不低于 1980 年的产量。这个决策无疑是一个严肃认真的比较符合实际的决策。由此可见掌握逻辑与历史相一致的思维方法的重要意义。

钢城商战各方均获大捷 (All win in steel city commerce war)

一般以为顾客是定数，购买力是常数，“商战”结果只能是你多我少，苦乐不均。但是，钢城商战却使各大商店营业额都得到了大幅度增加。

鞍山市新亚贸易大厦是由鞍山市供销社筹建的。经营品种 1.8 万，“名、优、新”占 70%，服务至诚，包退包换。因此，一鸣惊人。1992 年元旦前开业当天，涌来 10 万顾客，日营业额超过 100 万元。创下鞍山之最。

消息一出，“驷马齐追”。面对“新亚”挑战，鞍山“一百”、“鞍百”、人民商场等奋起抗争。于是各展风姿，“迎宾战”、“价格战”、“信息战”和“公关战”都开始了。上千名外地厂长、经理和销售人员，从四面八方跟踪各自产品赶来“助战”。从元旦到春节的 34 天里，高跷队、宣传队、时装队、无偿服务的接客车穿行于市。鞍山站前不到一平方公里的地方，白天热闹非凡，入夜灯火通明。这是鞍山历史上从未见过的现象。

在一个多月的时间里，“新亚”大厦日均销售额 60 万元以上，鞍山“一百”总销售额 1970 万元，比过去一年的同期猛增 32%。一般商店也都比同期增销 10%。人们称之为商战大捷，各方均胜，皆大欢喜。

小小夫妻店的头“三着” (The first "three measures" of the tiny man & . Wife store)

北京有一家小小夫妻店，无店名，因店处和平街北口，人们称之为和平街北口商店。这个商店原归和平街副食基层店管，当时有 8 名职工。

1985 年 8 月，现店主人租赁了这个商店后，以改善对顾客的服务作为努力方向连施三着。第一着是延长营业时间，从早 7 点开门到晚 11 点关门，如若有人晚 12 点敲门，店主人也照样起床待客。第二着是扩大经营售货品种，人家不屑干的，如低档的利薄的烟酒他们那儿都有的卖，以满足收入相对低的顾客层的需要。第三着是热情接待顾客。一次一位女顾客用奶瓶来买啤酒，女店主人见瓶脏，便帮助刷洗干净再装啤酒。一次有位顾客来买烟，挤掉了钮扣，店主人便帮助缝上。顾客在店里吃面包口干，店主人免费供应开水。由于这对夫妇悉心经营，这家仅 2 个人的商店的销售额，超过以前 8 个人时的 2 倍。

改变包装获益高 (Achieve high profit through package tranformation)

1983 年全国商品因破损、霉变、跑漏而造成的损失达 100 亿元。

1984 年，我国对 20 种大宗商品包装的破损情况进行了重点检查，因为包装不当或没有包装造成的损失多达几千万到几亿元。洛阳玻璃厂过去用木箱装玻璃，破碎率为 10%。1983 年后他们设计制造了金属结构的 L 型玻璃集装架替代了木箱。L 型玻璃集装架内衬橡皮软垫，使玻璃破碎率下降到 1.5%，还提高了装卸效率 15 倍，并能回收反复使用 10 次以上。采用这种包装，仅木材节约金额就超过生产集装架所需的投资额。

依法使“三环”在泰国落户

(Settle "three-ring" in Thailand by law)

不同国家有不同的商标法。在开展对外经济生活中懂得商标法是十分必要的。

山东省轻工业进出口分公司出口的“三环”牌锁，在泰国很行销，已成为泰国传统的进口商品了。他们曾在 1978 年、1983 年，两次向泰国有关部门申请商标注册，但均遭到拒绝，理由是这种商标已经有人注册了。我方认真地研究了泰国的商标法，注意到该国的商标法所认定的商标专用权原则是“使用在先”原则，而不是“申请在先”原则，于是在 1984 年向泰国有关部门再次提出申请，提供了“三环”锁早被泰国使用的佐证，并附有泰国驻华使馆的证明。泰国注册厅经过调查研究，确认了我方拥有三环商标的专用权，终于使我方“三环”在泰国落了户。

三星级旅馆五星级服务

(Three-star hotel providing five-star service)

运用产品的第二层次的延伸内容——服务进行竞争，若运用得当，是很具有威力的。

上海浦江饭店有几个统铺房间，每间 10 人、8 人不等，每天要接待外国游客 200 多人。设备比较简单的三星级旅馆能够招惹不少外国客人前来投宿，一方面是因为这种床位适应了那部分经济不算太宽裕的外国客人住宿的需要。另一方面是浦江饭店的服务态度热情、周到，达到了“主雅客来勤”、“诚招满堂客”的效果。来往宿的客人中，有的原住在高级宾馆，风闻“浦江服务好”的大名，便转住过来了。“三星级旅馆，五星级服务”，外国客人是这样赞扬“浦江”服务的。

以质量维护金牌产品价格

(Maintain gold medal product price high quality)

价格是竞争最常用的致胜手段。

常州拖拉机厂生产的东风——12 型手扶拖拉机是全国金牌产品。1980 ~ 1981 年间，农村实行家庭承包制后，拖拉机生产呈现萎缩状态，一些生产厂家纷纷减产、转产，并以降价作为手段来推销产品。面对这个形势，“常拖”怎么办？产量减不减？价降下降？降多少？他们经过调查认定，产量不能

减，价格不能降，以质保价，维护本厂产品金牌价格的“威严”，同时把一部分利让给流通渠道，结果大获成功，在全国产量锐减形势下，该厂产量却年年增长，1980 年比 1979 年增长 15.4%，1981 年比 1980 年增长 13.4%，1982 年比 1981 年增长 18.49%，事实证明该厂产品价格政策是正确的。

以“六必居”为师保质量

(Ensure quality by learning from Liubiyu)

北京有一家“六必居”酱菜店，创建于清代康熙年间，至今已有 300 年光景了。何谓“六必居”的“六必”呢？是说制作酱菜遵循了历代酿佰的基本原则：“黍稻必齐，曲菜必实，湛之必实，陶瓷必良，火候必得，泉水必柔。”“六必居”坚持酱菜制作“六个必”，实际上体现了从六个方面来保证产品质量的思想。“六必居”正是始终在制作酱菜的过程中讲究用料、工艺、精工细作等，使咸菜风味独特，使商号盛名永居。可贵的是，有消息报道，“六必居”水平有发展，在销售中，他们帮助顾客挑选商品，指导顾客如何保存酱菜，把产品质量工作做到家里来了。

企业以质量求生存，“六必居”可为师。

为了“全聚德”的金字招牌

(For the sake of "Quan jude" golden reputation)

北京“全聚德”是一个老字号烤鸭店，它的挂炉烤鸭名扬四海。它创办至今已有 120 多年历史了。这家烤鸭店目前已发展成为三家，他们都为保护全聚德这块“金字招牌”而努力着。如前门“全聚德”所用的鸭子，一律采用生长周期大约为 56 天的新鲜的北京填鸭，从不马虎。有一段时间鲜鸭短缺，虽可用冻鸭替代，但店家重质不重利，宁愿不赚钱也不销售用冻鸭，次鸭烤制的烤鸭。

分利而兴的联营企业

(Prosperous joint ventures after profit division)

一位搞外贸的专家说过：“取一利而留他，则请友并存”，“我有利客无利，则客不存；我利大，客利小，则客不久；客我利相当，则客可久存，我可久利”。

上海步云胶鞋厂是个大厂，1983 年与江苏沙州、浙江嘉兴，山东济南三家有困难的橡胶厂联营。当时社会上联营企业的利益分配行情是五五开、四六开或三七开，由联营主体厂拿大头。但步云橡胶厂却真心诚意帮助参加联营者提高经营管理水平，技术水平，让联营者生产步云厂的产品，使用步云厂的厂名及商标，让出一部分销售渠道供联营者用，而步云厂所得的利甚少。如江苏沙州厂每生产一双鞋，步云厂只收一角钱的商标和技术补偿费。嘉兴厂只拿出 10%~15% 的利润给步云厂。济南厂给步云厂的报酬也只占盈利的 10%。

联营各家的生产上去了，最终对步云厂的发展是有利的。这就是步云厂的生意经。

盈亏平衡策 (Win & loss balance strategy)

在生产经营活动中常常需运用盈亏平衡策。

上海工业大学附属工厂准备生产 2000 台电风扇，有两个方案可供比较：一个方案是自己不搞专门工艺装备，（因为花 6 万元的工装费费用较高）依靠他厂之力搞协作，这样可快上马，快得益。采用这个方案花在变动费用上的钱每台是 90 元。另一个方案是电扇的专用工艺装备自己搞，这样可提高效率，保证质量，单位产品可变费用是 48 元。在生产 2000 台产品时，两个方案究竟选用哪个方案有利？该厂运用个盈亏平衡计算之策进行分析后得出结论，当产量达到 1429 台时，由于增加专门工艺装备所支出的费用，就可被产量增加所带来的好处所补偿。假如按 2000 台组织生产，第二方案则比第一方案多增加收入 2.4 万元。该厂又考虑了产品质量，劳动生产率等因素后，决定选用第二方案。

“ 抠 ” 出来的效益 (Saved-up bene fit)

“ 抠门儿 ”，在日常生活中是个贬义词，然而，若是用于形容一些企业精打细算，励行节约，挖掘潜力，那就有褒奖的意思了。在全国煤炭行业大面积亏损的情况下，河北邢台煤矿 1991 年头五个月，却实现利润 100 多万元。钱是怎么得来的？矿长说，是从原材料、资金的管理中“ 抠 ” 出来的。

邢台煤矿是个大矿，家大业大，过去对原材料管理不严，存在着浪费现象。针对这一问题，他们制定了赏罚分明的《材料消耗定额管理办法》激发了职工节约、回收材料的积极性。《办法》规定，回收一个价值 6 元的道夹板，奖励 0.6 元，工人们都精心拆卸下来，背到井上；支护用的一种钢卡兰一套价值 20 多元，一年得用 1 万多个，通过组织回收，修复使用，4 个月就节约了 1500 多套，价值 3 万多元。《办法》使职工养成了“ 有旧的不领新的 ” 节约风气。由于点点滴滴降消耗，1991 年这个矿吨煤材料比上年下降 4 元，仅此一项就节约开支 240 多万元。

以静制动 (Win over mobility through tranquility)

市场疲软，产品销路不畅销是烦人的事，然而，周口味精厂愁的却是产品不能满足用户的需求量。这局面是来之不易的。周口味精厂刚投产时，国内主要市场早被一些名牌产品分割完毕，为图生存，他们卧薪尝胆，从农村、从边远地区、从地摊开辟市场。

1988 年前后，全国刮起一股涨价风潮，他们冷静分析形势认为，涨价可轻而易举地获得一笔可观的收益，不涨就要受到一定的经济损失，但好处是可以为今后的发展争夺市场。权衡利弊，他们决定以静制动，采取不涨制胜的策略，通过加强管理，全面挖潜来渡难关。数月之后，涨价风潮回落，周口味精厂大获全胜，不仅夺取了许多市场，同时，还挤进沈阳、天津等一批

大城市，销量直线上升。

1990 年，销售总收入达 1.84 亿元，全国有两亿人在吃周口味精厂的“莲花”牌味精。

专找积压产品卖

(Favor in selling piled products)

武汉市汉正街的一些个体户，专找积压产品卖，不少人发了“积压财”。有个经营小百货的姓唐的个体户，听说浙江绍兴有一家乡办袜厂生产的尼龙丝袜大量积压，厂子面临停产的危险。他星夜兼程赶到绍兴，一下子购回 10 万双袜子，虽然式样陈旧，但价格比武汉市便宜 1/3，每天能销出 5000 多双。后来他胃口越来越大，干脆动用集装箱往武汉运这种积压袜子。五年里他共为这个厂销售袜子 100 万双，相当于该厂产量的 1/3，成了汉正街的“袜子大王”。他说：“中国大，需求千差万别。城里积压不等于乡下积压，乡下积压的也不一定城里不需要。积压货最大的优势是价格低，价一廉，货就俏，这就是我们专找积压产品卖的道理。”

“宁在小国为君”

(Better to reign in hell than serve in heaven in heaven)

江苏宿迁县塑料二厂是个乡镇企业，在塑料市场竞争异常激烈的情况下，不仅未被击败，相反年年发展，越办越兴旺。秘诀在哪里？该厂厂长在《我的经营之道》一文中一语道出了诀窍：“宁在小国为君，不图大国称臣。”他们把自己的目标市场定在农村，而不是定在塑料工业发达的地区和集镇，这样既稳固又可靠。河南省鲁山镇有 500 多个生产腰带的专业户，每年需要压制革 20 万平方米，他们就在当地聘请了 6 名代销员，派出了 1 名“全权大使”，在那里建立了稳固的销售基地，销售量占全厂的 1/3。同时，在唐山市玉田县，浙江东阳县，湖南株州市等地，先后建立了 6 个销售基地和 4 个销售点，建立了稳固的市场阵地。正如该厂厂长所说：“别看不起这些‘小朋友’、‘穷朋友’，我们虽然年产压制革 60 万平方米，可还填不饱他们的肚子呢。”

“孤岛”为何不孤

(why "isolated island" is not lonely ?)

沈阳饭店是全市有名的大饭店之一。这个靠天时和地利生存的饭店，由于沈阳南站北迁，加之交通整顿的护拦，使它真正成了“孤岛”。偌大的饭店，每天前来吃饭的人寥寥无几。面对这突如其来的困扰，沈阳饭店的领导并没有观望，而是积极进取，带领着 1000 多名职工迎着困难上。采取三条措施：一是从单一经营向综合经营转变；二是面对客流量减少的实际从快餐食品向风味食品转变；三是从外购型向自制型转变。过去他们没有购销基地，每天所需食品，大部外购。现在，他们相继成立了熟食加工基地、培训基地、主食制作及冷饮基地等。熟食加工的酱肘子、酱猪蹄等十几个品种，除供应自己饭店内部需要外，还向外省、市批发。仅熟食这一项的效益忧十分可观，

年人均创利已超过万元。

沈阳饭店在大起大落中，及时调整舵盘，使之适应变化了的新形势，他们的做法确实是令人借鉴和发人深思的。

店好客向来

(Clients are willing to come for the shop is good)

对生意人来说，忠忠厚厚地做生意，是最明智的生财方法。

有位 20 来岁的姑娘，开了家卖米粉的小食店。有一天，一位顾客吃过一碗米粉后，说味道有些酸，姑娘自己一尝，果然如此。她马上向顾客道歉，不但把钱退给她，还一份一份地给正在吃米粉的顾客也退了钱。有人说她这样做，实在太傻。其实正是这样的“傻”，维护了这个店的信誉，赢得了广大顾客的信任和喜爱。这家小店客如云来，开业 3 年，盈利 3 万。这正如民谚所说：“忠厚不折本，店好客自来”。

“六易”经商术

(“Liuyi” business art)

这里的“六易”不是中国著名的《周易》，而是一位日本管理专家总结出商店吸引顾客，增加销售的“六易”经商术。

“一易”是商店容易被看到。外观醒目、招牌不要被遮挡、橱窗美观。

“二易”是商店容易进来。店门常开虽好，但容易进灰尘，用自动门最佳。

“三易”是商店内容易走动。顾客走动方便、可以从容选购商品、最好有座位供休息。

“四易”是商品容易看见。墙壁颜色与商品要和谐，货架里商品在顾客视线顾及的范围内，最佳高度 120—160 厘米。

“五易”是商品容易拿到。开架销售，让顾客能摸到商品，会使其产生选物感。

“六易”是商品容易买到。及时进货，不缺不断，给顾客以品种齐全之感，使顾客有继续再来的心理。

“老”永安公司的经营要诀

(Key management rules of “old” Yong'an company)

旧中国的永安公司非常重视礼貌待客，把“重招徕”，“礼顾客”作为经营的要诀。

该公司的创始人郭乐、郭泉两兄弟认为：“得罪一个顾客，就等于赶走 10 个顾客；接待好一个顾客，等于拉来 10 个、100 个顾客。”因此，他们要求营业员，对顾客要“欢容相接，善为招待”。在顾客挑选货物时，“无论换取达数 10 次，均须和颜悦色，遵命唯谨。”“无论交易是否成功，均应道谢赐顾盛意，请其下次光临。已成交之货，装包完毕，应顺问需代携送至车中否？”他们强调指出：“此虽细节，然宜注意，方为周到。”对那些招待顾客招徕生意有成绩的营业员，公司总是升赏有加。对那些开罪顾客的营业

员，则给予不同的处罚。所以当时的永安公司，热诚待客，蔚然成风，出现了一批被称为“拉得住顾客”的营业员。顾客一进他们的商店，便油然而生宾至如归的感觉。对他们的殷勤服务存好感的顾客，从此便成为他们的固定主顾，并且带来了一批批慕名而来的新顾客。这样，永安公司在强敌如林的旧中国市场上脱颖而出，成为当时实业界的“天之骄子”。

同仁堂的古训 (Old teachings of Tongrentang)

享誉中外的京城老字号北京同仁堂制药厂之所以久盛不衰。就在于他们一直恪守古训：“炮炙虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”多年来，同仁堂产品始终是市场上的抢手货，但是，他们从没干过“萝卜快了不洗泥”的事。制药的每道工序都有严格的质量规矩，谁也不可违反。谁破坏了古训，谁就是砸同仁堂的牌子。全体员工恪守职责，坚持对药品精益求精。致使他们的产品久传“处方独特，选料上乘，加工精细，疗效显著”之美名。

有人问同仁堂的领导：“你们为什么对这条古训遵守得这样严俗？”“道理很简单，砸牌子容易，创牌子难，镜子打碎不能复原。”

人才竞争战

生产力的力量源泉已经从“物理空间”转向了“知识空间”。就是说，发展现代化生产力，关键已不是增加物质投入或资金投入，而是增加人的知识投入。

大自然我行我素，她总是把珍贵的宝藏小心翼翼地深藏在地底下。如果只凭着一时的热情盲目挖掘，你将会两手空空。只有经过艰辛的勘探和开采，你才能发现它，得到它。

在芸芸众生中挖掘人才，何尝不是如此？

为了一个人买下一个公司

(Buy a company for one person's sake)

1923年，美国的福特公司有一台马达坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好。只好请来一个人，这个人叫斯坦因曼思，原是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小工厂的老板看重他的才能雇用了他。福特公司把他请来，他在电机旁躺了三天，听了三天，要了一架梯子，一会爬上去，一会爬下来，最后在马达的一个部位用粉笔划了一道线，写了几个字“这儿的线圈多了十六圈”。

把这十六圈线圈一拿，电机马上运转正常。福特公司给了他一万美元。福特对这个人非常欣赏，一定要他到福特公司来。这个德国人说原来的公司对我很好，我不能见利忘义。福特说，我把你所在的整个公司都买过来就是了。所以，为了这一个人把整个公司都买过来了，福特就是如此重视人才。

用其所长，避其所短

(Adopt the strong point and rid of weak point)

亚科卡原是学工程技术的，并且曾是个自命不凡的小伙子。这些都没有影响后来麦克纳马拉对他的信任和使用。1956年，在福特汽车公司的推销工作处于非常困难的时候，麦克纳马拉毅然把他召回总部任销售部经理，这使亚科卡身上潜在的销售工作才能得以充分发挥。那年上半年，亚科卡为“福特”的买主们制定了每月归还56美元的信用计划；其后又把注意力集中在轿车“猪鹰”破年销售41.7万辆的销售纪录上，两战告捷后，麦克纳马拉看到这位年轻有为的亚科卡在汽车销售方面才干卓越，便于1960年将他推举力公司“轿车”部经理。这为他1970年当上公司总裁奠定了坚实基础。亚科卡在他就任总裁的八年时间里，为福特汽车公司净赚了35亿美元的利润，为“福特”立了奇功，创建了该公司历史上最光辉的业绩。

这便是福特公司在用人方面“忘其短而贵其长”的成功之道。

醉罗汉的特长

(Specialities of drunken arhat)

美国最大的轮胎公司之一的“燧石轮胎橡胶公司”，创业之初仅有几个工人和一间旧厂房。它之所以能发迹，靠的就是该公司创始人菲利斯顿敢于

选用酗酒成性的发明家洛特纳之所长。菲利斯顿第一次看到洛特纳时，是在酒吧间，当时洛特纳满脸是灰，把裤子当围巾披在肩上，走路东倒西歪，滑稽不堪。人们常常取笑他，不叫他的名字，而称他为“醉罗汉”。当菲利斯顿得知洛特纳是个发明家时，并没有因为洛特纳有酗酒恶习歧视他，而是三番五次去走访他，碰了钉子也不灰心，这使洛特纳深为感动。他下决心帮菲利斯顿打天下，制成了一种不易脱落而且储气量大的轮胎。这种轮胎后来被福特汽车公司采用，使菲利斯顿的事业有了很大的转机。

淘汰与进取

(Eliminate and make progress)

有竞争，就会有淘汰；没有淘汰，就不会有进取。

不久前，美国一家钢铁加工厂倒闭了，两家大钢铁公司的四名高级管理人员放弃了原来的职位买下了这家倒闭的工厂，改名为“金属技术公司”，按照他们自己设计的管理方法，生产镀锌钢板，使这家已经倒闭的工厂获得了新生。

不少人以为企业倒闭了，那个企业就完蛋了，消失了。实际上多数倒闭的企业只是倒了原来的招牌，倒了原来的经营者，然后由别人盘过去，换上新招牌，采用新的经营方法，开始新的生产。试想，如果不是这样，有的国家每年都要倒闭一批企业，倒掉的企业都报销了，几年之后，这个国家的经济岂不上崩瓦解？然而，一些国家年年都有企业倒闭，生产却年年发展。这说明倒闭是一种通过竞争进行社会选择的形式。通过这种形式，社会生产在选择它的最佳经营者和最佳经营方式。

我们过去把竞争视为资本主义的东西，把倒闭也看成是绝对的坏事。其实，只要有商品生产就必然有竞争，而有竞争就一定会有倒闭，因为优胜劣汰是竞争中的一条规律。从事物发展的辩证关系来说，倒闭一方面是破，一方面也是立。一个工厂办得不好，经营者倒了，招牌倒了，一批会经营的人挺身而出把它接收下来，把工厂办好，这对促进整个社会经营管理水平的提高，促进经济的发展无疑是有益的。

企业家的素质

(Quality of the enter prises)

偶然成功的背后，支撑着某种必然的因素。

在美国众多的企业家中，有这么一位传奇式的人物，他的名字叫保罗·道密尔。他在九十年的企业生涯中，以救活濒临倒闭的企业为乐趣。许多经营惨淡、“半死不活”的企业一旦归他所有或为他所经营，便一个个起死回生，展现出以前从未有过的风采。道密尔也因此而令同行高手们刮目相看。

回想当年，21岁时他还是一个从匈牙利流亡到美国的涉世未深的游民，但他头脑聪敏，“野心”很大，决计要当一名出色的企业家。他当过最为普通的工人，在18个月中一连变换了15次工作，为的是了解各类工厂、更多地掌握技术，为将来管理企业打下扎实的基础。他做过工厂主管，很受老板的赏识，就在他的事业一帆风顺的时候，他却出人意料地弃官而走，干起了推销员的工作，这是为了学会同各种顾客打交道，锻炼自己处理人际关系的

技艺，丰富自己做生意的经验。在历经长久而充分的准备之后，道密尔才去购买行将破产的企业，开始了他不寻常的企业经营生涯。他那妙手回春，点石成金的卓越经营才能，使他一次又一次获得成功。道密尔认为，做一个出色的企业家，最重要的是要有自己的头脑，要真正掌握企业的实际情况，随时做出正确的决策。他说，经济学家的理论，经过别人之口加以转述和评论，你就可以从这里发掘一些宝贵的东西。当然，这要靠你的敏锐判断力，不是任何人都可做到这一点的。

置之死地而后生

(Confront a person with the danger of death and he will fight to live)

在企业危难之秋，充分调动起群众的积极性，迅速创造出一种上下一致，同心同德，迎难而上，锐不可挡的气势。这样，凭着众志成城的力量，终于使濒临破产的企业化险为夷。

得克萨斯州一家电视机厂经营不善，濒临倒闭。老板焦思苦虑，最后终于决定请日本人来管理这家工厂。日本人来到这家工厂之后，采取了二项措施，看似一些“雕虫小技”，但令美国人惊讶不已。第一，新任经理把职工们召集在一起，不是指责嘲笑他们，而是邀请他们聚首喝咖啡，还赠送给每人一台半导体收音机。经理说：“你们看看，这么脏乱的环境里怎么搞生产呢？”于是大家一齐动手，清扫、粉刷了厂房，使工厂的面貌为之一新。第二，经理一反资方与工会对立的传统，主动拜访了工会负责人，希望“多多关照”。此举使工人们很快解除了戒备心理，不仅仅是雇请年轻力壮的人，而是把以前被该厂解雇的老工人全部召集回来，重新雇用。这样一来，工人们的感恩戴德之心油然而生，生产效率回转直上。7年后，这家由日本人管理的美国工厂，产品的数量和质量都达到历史最好水平。

治兵与选将

(Managing the soldiers and selecting the generals)

美国最大的饮料公司之一的可口可乐公司，70年代以来，一直受到百事可乐公司的冲击，处于十分困难的境地。但自从罗伯托·戈苏塔主持公司董事长后，情况大有改变，他对一度行动迟缓的公司大胆地改革，首先是组成一个精干的领导集团。戈苏塔撤换了10多名经营不利的管理人员，把若干名年轻经理调到公司总部，成为核心领导成员。在选拔领导成员时，更加注重考虑可口可乐公司日益扩大的海外业务，使领导成员具有国际性，如埃及出生的阿尤布、德国人哈勒、阿根廷人布里安·戴森等都被选调到公司总部来。

戈苏塔在公司里创造了一种广开言路的气氛，他特别谨慎地防范公司最高领导层内部的不团结所造成的破坏性，所以他非常注意对领导成员严格要求，力求很好地合作，不允许任何差错。经理人员中稍有表现不佳，都被他毫不犹豫地革除。一名了解公司内情的人说：“在业务上他是从来不讲个人交情的。”

戈苏塔不许高级经理们在夏天离职休假，因为那是清凉饮料销售的旺季，也是生产的旺季，领导成员应各司其职，带领工人搞好生产，此时休假就是在战场上临阵脱逃。一些工龄达20年的高级职员按规定可休假5周，往

往也只准休几天假，他认为，休假是工人的事，领导者不必去休假，戈苏塔自己历来每年只休一周的假。

戈苏塔的高明之处在于，他不是只用纪律要求职工，而是首先要求领导者，因为只有领导者强大，才能使领导集团变得精明、能干，才能去领导群众，要求群众把企业办好，否则，纪律只是一句空话。

宝贵的“金香蕉”奖 (Precious "gold banana" prize)

草创时期的美国福克斯波罗公司，急需实现一项生死相关的技术改造。总裁福克斯为谋求这项技术终日食不甘味，寝不安席。一天深夜，一位工程师拿着一台确能实现此项技术改造的原型机闯进了总裁的办公室。这台原型机性能高超，使用方便，正是福克斯梦寐以求的东西。总裁看后，高兴得手舞足蹈，不知怎样感谢这位工程师才好。他弯下腰来把办公室的抽屉翻了个遍，总算找到了一样东西，于是他躬身真诚地对那位工程师说：“这是给你的奖赏！”原来他给工程师的竟是一只香蕉，这是他当时能拿出来的唯一奖赏。从此以后，由一只香蕉演化成一支小小的香蕉形的金别针，这成了该公司对科学技术成果的最高奖赏，而得到这种“香蕉”的职工，也以此为最宝贵的赏识和光荣。

临阵布下智囊团 (Arrange brain trust on the event of a battle)

有一次，美国内华达州的运河与贮水他建设工程招标。投标会议在市内一家饭店中举行。除吉威特外，还有10多家建筑公司参与。投标的前一天，其他多家建筑公司负责人都到达了，可是这家饭店所有的房间，早已被先来的顾客占去，使他们找不到任何可住的房间，这批先来的客人，全是吉威特带来的工程师集团，饭店的房间几乎全被他们包去。

吉威特的工程师集团在这里首先对整个工程进行了调查研究，并进行了科学的估计，然后提出比别的公司低的工程费用，而一举中标。

待中标订立契约后，吉威特的注意力便转向另一件事。那就是如何以比标准额还低的成本，依照契约的规定，完成这件工程。特别是象运河与贮水建设这样的工程，稍微对河川土壤状态的推定有一点差错，即能蒙受很大的损失。但吉威特由于预先对工程进行了科学的估计，所以这项工程进展得很顺利，提前完工，吉威特也获得了很大的利益。

时间就是金钱 (Time is gold)

在富兰克林报社前面的商店里，一位犹豫了将近一个小时的男人终于开口问店员了：“这本书多少钱？”店员回答：“一美元。”顾客又问：“一美元！你能不能少要点？”店员冷冰冰他说：“它的价格就是一美元。”

这位顾客又看了一会儿，然后问：“富兰克林先生在吗？”“在”，店员回答：“他在印刷室忙着呢。”“那好，我要见见他。”这个人坚持一定

要见富兰克林。于是，富兰克林就被找了出来。这人问：“富兰克林先生，这本书的最低价格是多少？”“一美元二十五美分，”富兰克林不加思索的回答。“一美元二十五美分？你的店员刚才还说一美元一本呢！”“这没错，”富兰克林说：“但是，我情愿给你一美元也不愿离开我的工作。”

这位顾客惊异了。他心想，算了，结束这场自己引起的争论吧，他说：“好，这样，你说这本书最少要多少钱吧。”“一美元五十美分。”“又变成一美元五十美分？你刚才不是还说一美元二十五美分吗？”“对”富兰克林冷冷他说：“我现在能出的最好价钱就是一美元五十美分。”

这人默默地把钱放在柜台上，拿起书出去了。这位著名的物理学家和政治家给他上了终生难忘的一课：对于有志的企业家，时间就是金钱。

有瑕仍是玉

(One flaw cannot mar the jade)

美国管理专家杜拉克评论这件事说：“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓‘样样都是’，必然是一无是处。才干越高的人，其缺点往往也越明显。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。

河北省遵化县钢铁厂，原是一盈利单位，最高年利润达 80 多万元，1980 年亏损 10 万元。为了救活这个厂，县里决定在全县工业系统招标承包。

出来投标的是该厂原副厂长孙胜尊，他自荐当厂长，保证扭亏增盈，三年实现利润 113 万，上缴 66 万，并通过答辩。

这时，在能不能批准孙胜尊招标承包的问题上出现了争论。有人提出，文革中他主持过几次批判会；另外，他还犯过男女作风的错误，受过处分。这样的人，怎么能承包？

为解决这一问题，遵化县委有关人员深入钢铁厂进行调查。他们了解到：这个钢铁厂亏损的主要原因是经营管理不善，而孙胜尊是该厂公认的有比较丰富管理经验的人。他的承包方案切实可行。关于他在文革中的问题，属于一般性错误，本人也已认识错误。作风问题，已做过处理。县委认为一个同志犯了错误，要允许改正，同意孙胜尊同志担任厂长，搞承包。孙胜尊承包后，仅一个月就完成全年 27 万元的承包利润。

王安的人才天地 (The talents of Wang An's)

美国波士顿有一家世界知名的王安电脑公司。这是美籍华裔科学家，企业家王安博士创办的，它在大约 60 个国家和地区设有 250 个分公司。

1944 年，王安在哈佛大学电子实验室工作，研究磁性记忆系统，发明了磁芯。

1946 年又造出第一架程序计算机。

1948 年获哈佛大学应用物理学博士学位。

王安研究电脑成功后，于 1951 年创设了王安电脑公司，自任董事长兼总经理。在既掌握科学技术、又精通企业管理的王安博士主持下，公司生产的不同性质、不同用途的电脑，不断更新换代，深获国际市场的欢迎。

他目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，创办了王安学院和王安研究院，为公司输送科学技术人才。在美国的中国人开设的制造业中，王安电脑公司规模名列榜首。据波士顿怀特市长说，王安是波士顿最富有的人。目前，王安电脑公司有职工 12000 人，其中科研人员 800 人。

值得注意的是，王安电脑公司把科学研究放到极为重要的地位。有人说，王安设计的电脑能随着时代的脉搏一起和谐地跳动。这家公司的产品信誉卓著，畅销南北美洲、西欧和日本等处。

1980 年营业额达 5.45 亿美元，计划 1982 年达到 10 亿美元。

高价收买人才 (Gather the talents with excellent pay and conditions)

大胆引进外来技术、资金和人才，是发展中国家经济腾飞的必要条件。

美国这个科学技术发达的国家，也十分注意引进，它引进的特点之一是重视人才引进。二次大战以后，美国引进了高级科学家、工程师、医生等共 24 万人。在美国，一个人从小学到大学毕业，政府要付 5 万美元的教育经费，24 万人就是 120 亿美元，如果再加上家长和社会对学生所付的其它费用，那么，数字一定大得惊人。所以，引进人才是一个无本万利的买卖。

瑞士有一位研究生研制成功一支电子笔和一套辅助设备，其性能可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起全世界的注目。美国一个大企业闻讯后马上派人找到那个研究生，以优厚的待遇为条件，动员他到美国去工作。瑞士一些公司也千方百计地要留住他，于是希望得到人才的各方展开了人才争夺战。你给他加薪，我也再加薪，弄得不可开交。最后，精明大胆的美国人说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以 5。就这样，这位研究生连人带笔一起被弄到了美国。

类比推理的妙用 (Smart application of analogy)

类比推理方法是把两个或两类对象在许多属性上的相似或相同点进行类比，在“曼哈顿工程”中流传着这样一个故事：美国总统罗斯福的私人顾问、学识渊博的萨克斯，运用历史事实，说服总统批准了“曼哈顿工程”。萨克

斯使用的就是类比论证法。1939 年 10 月 11 日，萨克斯向总统面呈了爱因斯坦等科学家的一封长信，信上提醒罗斯福总统注意纳粹德国把核裂变理论用于军事目的的危险性，建议美国抢在德国之前研究原子能武器。开始，罗斯福总统看不懂那艰深生涩的科学论述的信件，反映十分冷淡，婉言推却了。后来，萨克斯利用第二天总统请他共进早餐的机会，给罗斯福讲了一个拿破仑的故事；英法战争时期，在欧洲大陆不可一世的拿破仑，在海上却屡战屡败。这时，一位美国的年轻发明家富尔顿，向拿破仑建议将法国的战船砍掉桅杆，撤去风帆，装上蒸汽机，把木板换成钢板。可是拿破仑却想，船没有风帆能走吗？木板换成钢板，船能不沉没？拿破仑眉头一皱，把富尔顿轰了出去。历史学家在评论这一历史时认为，如果拿破仑稍动一下脑筋，郑重考虑一下富尔顿的建议，19 世纪的历史就得重写。罗斯福听后沉默了几分钟，然后取出拿破仑时代的法国白兰地，斟满了杯子，递给萨克斯说：“你胜利了。”这里萨克斯运用了拿破仑对改装木制帆船为铁甲舰的建议置之不理，而使他的海军屡战屡败的史实，同科学家们建议美国政府研制原子弹的事实进行了类比，阐明了制造原子弹的意义。萨克斯就这样用类比论证法说服了美国总统罗斯福，使罗斯福重视研制原子弹的工作。

玉蜀黍糊大王 (Maize mush king)

美国有一个 16 岁的年轻小伙子，在一家著名的五金公司当售货员，他的月薪极微薄。为把工作做得完美，获得经理先生的赏识，擢升他为推销员，他处处小心留意。谁知经理先生对他的印象却恰好相反。一天他被唤进经理室，挨了一顿训斥后，经理告诉他说：“老实说，你这种人根本不配做生意。你有一身好体力，我劝你还是到钢铁厂当工人吧。我这里用不着你了！”

这一番训斥侮辱，对于那位小店员，真如平地响雷，他想不到素来自己认为做得不错的成绩，会得到这样的结果！虽被辞退，但他仍坚信自己有灿烂的前途。他要在这打击后，重新爬起，争取更大的胜利。

他说：“经理先生你当然有权将我辞退，但是你无法消磨我的志气。你说我无用，当然，这也是你的权利，但是这并没有减损我的能力。看着吧，迟早我要开一家大你十倍的公司！”

吹牛吗？没有，他说的句句是实话，从此他借着这次受辱的激励，努力上进，不多几年，果然有了惊人的成就。他就是美国玉蜀黍糊大王斯太雷先生！

决策之功 (Contribution of decision making)

《史记》载：刘邦赴鸿门宴，范增举所佩玉玦向项羽示之。玦谐音于决，意思是示意项羽决断，处除刘邦，免留后患。项羽由于丢弃了杀刘这个“玦”，酿成了兵败垓下，霸王别姬的最终悲局。决策不可不谓重要。

美国有家塞罗克斯公司，由于推出了新产品复印机而名声显著。塞罗克斯成名的根本原因是决策正确。成功是由于厂长威尔逊举了两块好“玦”，当他看准信息事业发展势头，需要一种机器为之服务，他举了第一块“玦”：

由一位德国的大学毕业生研究，并发明了一种新式复印机，该机获得专利后，请塞罗克斯生产。产品生产出来，威尔逊又举起了第二块绝妙的“块”：新产品，乍上市是能赚大钱的，产品成本是 2400 美元，但要价 2.95 万美元，高出成本 11 倍，美国有关部门认为标价过高不让卖。威尔逊举这块“块”的用意是，不卖商品卖服务，故意标大价，有意让国家干预禁卖，利用这个专利商品开展租赁服务，使塞罗克斯公司获得大大超过出售复印机所能给予的利润。

名人咨询公司 (Celebrity consulting company)

1982 年 9 月，美国前国务卿基辛格建立了一个名叫“基辛格联合咨询公司”的私人组织，专门为前来光顾的委托人提供对世界上任何一个他们可能想做生意的地区的重大战略看法。

前英国外交大臣卡林顿，在一次晚餐时说：“我有这个想法，并且作了种种考虑，基辛格当然是干这事情最令人神往，最精力充沛的人选。”来自同行的评价和举荐是最高的褒扬。事实上，当一些公司、大亨找上门来，在很大程度上是冲着名人来的，他们宁愿出大价钱来听取这些名人，尤其是基辛格那样的人的高见，他们想要的是他的经验、知识、专长、智慧。如此好事，岂有不干之理。

公司的同人除基辛格、卡林顿外，还有沃尔沃公司的奇才佩尔·于伦哈马尔、前美国国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特助理国务卿威廉·罗杰斯和银行家杰夫·坎宁安等等。

这是一家不耗费巨资开办的公司，出售的是智慧。找寻上门的主顾也大有人在，为着公司的利益或投资的保险抑或长远，潜在的市场，他是舍得下本钱的。对一个企业或某个人作指点的收费在十万至十五万美元之间。

显然他们的事业是成功的。“基辛格联合咨询公司”靠的是名人和名人杰出的集体智慧！

水涨船高 (When the river rises the boat goes up)

给雇员支付高水平的工资，反而是一项降低成本的有效手段。高工资手段能起着加强企业向心力的作用，稳定雇员队伍，还能从别处挖来人才。

美国有家罗伯梅德家庭用品公司，八年来生产迅速发展，利润以每年 18% ~ 20% 的速度增长。这是因为公司建立了利润分享制度，把每年所赚的利润，按所规定的一个比率分配给每一个员工，这就是说，公司赚得越多，员工也就分得越多，员工明白了这个“水涨船高”的道理，人人奋勇，个个争先，积极生产自不待说，还随时随地挑剔产品的缺点和毛病，主动加以改进。因此，该公司在家庭用品业中一直以高质素著称，赢得大量订货。

新掌舵者 (New steersman)

1986 年 11 月，王安电脑公司的董事会任命王安长子王菲德继任总裁，成为这家电脑巨人的新掌舵者。

王菲德还是 20 岁的大学生时，就在暑假到王安电脑公司的生产线上打工，干过程式设计师，行销经理，研究发展主管，制造主管，财务长，各个重要部门及职位都历练过了。

在一般美国人眼里，继承父亲的事业，大家都会排斥他。但王安是中国人，王安表示，家族控制能使公司稳定。在王菲德上任后，赢得许多员工的支持。曾在王安电脑公司担任过副总裁的盖格林表示：四五年前，王菲德或许是个年轻小伙子，但现在，他干练多了。

曾在王安电脑公司担任公共关系顾问的李昂西斯指示：“他现在比大多数人更能接受别人的意见，他不是个被宠坏的富家子弟。”

王菲德已在王安电脑公司干了 15 年，这在电脑业来说，等于是干了一辈子。他获有电脑科学的学士学位，王菲德表示：“没有人比我更适合从王安博士手中接下棒子。”

王菲德有突出的成就。10 年前，他率领 7 个人，为王安电脑公司新推出的文书处理机先期行销工作，而产品的销路打开后，才交给更有经验的人去负责。王菲德领导研究发展部门时，费尽心力重新调整组织，以减少不同产品线之间工程师的摩擦。

做事一向认真的王菲德，在接下总裁之职后，就快马加鞭地展开整顿行动。

1987 年 1 月，当一项出乎意料之外的亏损资料公布时，王菲德立刻裁员 1000 人，并且减薪 6% 为期 6 个月，措施实施后，第三季果然不再亏损。自他担任总裁以来，他跑遍全美各地，视察了 35 个美国分支机构中的 33 个，在办公室和旅馆晤谈了 1000 多位客户。

王菲德身体健壮，虽然年纪还轻，但已是一头灰发。他非常强调坦白，例如，他告诉客户，他知道客户有时发现王安电脑公司不能迅速解决客户的抱怨或改正帐务上的错误；他告诉员工，除非未来半年的业绩比预期为佳，否则别想调薪。王菲德非常重视沟通。每个月会给全体员工一封信，并且要求员工有问题就以电子邮递询问主管，而主管必须在两天内回答。

最近，王菲德到康涅狄克州做例行访问，拜访大客户，回答分公司员工的问题，并且与客户和公司的业务代表举行早餐会。

创新受欢迎

(Creation is well received)

美国闻名的实业家凯特林挑选继承人时，从其最得力的 6 位辅佐人中挑选了脑筋最差的一位——艾伏塔。

他说：“论聪明能干，他比另外 5 位差。但是他时常提出意见。”“他的意见虽然平庸，然而他知道创意的价值，知道创新的重要，所以对任何事情都相当留心，脑海里始终有一种求好的意念。他胜过另外 5 位。因此我就提拔他，让他有机会挑大梁。”

凯特林说：“我的公司不欢迎自命不凡的聪明人。聪明人往往认为自己懂得很多，因此往往会被封闭在高人一等的圈子里，无法突破以往的经验 and 缺乏弹性的想法，不肯再前进。”“然而经验不多，也不自命聪明的人是不

会骤然断定事情不可为的。他们有一股犟劲，肯动脑筋去弥补他们的不足，想尽办法去创新，发挥潜能，比聪明人更肯向前迈进，因此可以把不可能的事情变成可能。”

看得见的管理 (Visible administration)

“亿民爱物”，“得人者昌”。

美国联合航空公司总裁卡尔森，接管联合航空公司前，该公司一年亏损5000万美元，而他本人在这之前的唯一工作经验是经营旅馆业。在这种情况下，他上任后，即采用了最实际的“看得见的管理”方法。他一年跑20万英里的路，一下飞机就与员工们握手，主动找员工们见面，希望员工们都认得他，向他提建议，甚至与他争论是非。经过一番努力，该公司很快转亏为盈。卡尔森说，如果最高主管不肯下去多看看，多听听别人的批评，久而久之就会孤立起来。自筑藩篱，自我蒙蔽，身边围着一群净说好话、唯唯诺诺的人，你永远也了解不到实情，也就创造不了佳绩。

吉尔伯特败北 (Vilbert is defeated)

1980年，美国哈佛大学教授瓦尔特·吉尔伯特在癌症方面的研究成果荣获诺贝尔奖。第二年，他在瑞士成立了“BIO—GEN”公司，成为欧洲第一个经营生物工程的高技术风险企业家。虽然它是欧洲最大的生物工程公司，但它却在前进的道路上受到严重挫折。

这位高智力的大学教授，不懂得运用智囊和大脑，只企图通过稀有产品开发谋求丰厚利润，又苦于自己没有良策。在经营困难甚至失败的情况下，他陷入了痛苦的境地。开办没5年，他只好辞去了公司的职务，又回到他大学的讲台。瓦尔特·吉尔伯特失败再次证明：创办高技术企业并非易事。没有高超的本领是赚不到钱的。没有使商品顺利地投入市场的管理技巧，就不能获得商业上的成功。

英明的考官 (The wise examiner)

美国一家汽车商招聘为数不多的推销员，许多相貌堂堂、仪表人才、高学历的应聘者均未被录用，而一个身穿粗布工作服、脚着一双帆布运动鞋的“大个子杰姆”反而接到了已被录用的电话通知。

“大个子杰姆”听到通知惊愕得哑口无言，半晌，才告诉通知者，他与其他人一起参加测试，只不过想开个玩笑。在此之前，杰姆不用说卖汽车，任何其它货物都不曾卖过，他的外貌和他的经历都不表明他能做推销工作。为什么“考官们”决定录用杰姆呢？因为他一进门，见到陈列室里的汽车，就大声嚷嚷说：“俺说真格的，从心眼里想把这些汽车卖出去哩！”他的热情被注意到了，幸运地跨上了高收入的汽车推销岗位。这位“大个子杰姆”一开始工作，就“从心眼里想看看那个西雅图世界博览会”。他在那个月的

第一周内卖汽车所得到的钱不少，足以供他在西雅图渡过两星期之用。在该月的最后一个星期又赚了不少钱，相当于推销部其他人员的全月收入。

他的业绩证明了考官们选拔推销（外交）人员的英明经验：技巧可以边于边学，而具有热情和信心这一内在基本素质的人才是最难得、最宝贵的。

“ 超级公司 ” 扫盲

(Eliminate illiteracy in " supercompany ")

美国通用汽车公司是世界上规模最大的三家“ 超级公司 ” 之一。然而令人吃惊的是，就在这家技术力量雄厚、设备超一流的大公司里，有 20% 的工人竟是既不会读写也不能做简单计算的文盲或半文盲。

该公司人才中心经理艾利克森透露，自 1984 年以来，该公司耗资 13 亿美元，专门用以“ 扫盲 ”，几乎在每个厂内成立了“ 扫盲学校 ”，开设了基础阅读、基础写作、基本语言技巧、算术等基础课。此外，还对那些业已“ 脱盲 ” 的工人再作行业培训，主要是训练他们学会操作电脑和增加他们理、化方面的基础知识。他还说，他的公司有 35 万工人在参加全脱产或半脱产的文化学习和技术训练，已成为全国最大的“ 民间教育机构 ”。去年，他的公司有 6600 名“ 文盲临时工 ”，通过学习和训练成了合格的正式工。另有 3000 余名厂方原本决定解雇的工人也在学习后留任。他指出，在今后 10 年内，他的公司中需要较高文化水平的技术工种将增加 50%，而且目前的工种中有一半也将被新工种所取代，因而公司的“ 扫盲工作 ” 必须抓紧。他表示，只要公司“ 不懈努力 ”，工人的素质完全可以在不久的将来赶上日本和西欧的一流企业。

创新事业

(Create new career)

美国著名的 3M 公司、普林公司、约翰逊——约翰逊公司，都把创新事业列为一个独立部门，由一位项目经理负责，直至项目达标成为羽毛丰满的业务或是失败放弃。

在这之前，这位项目经理有权动用一切需要手段，研究、制造、筹措资金、销售等。为了刺激创新 3M 公司和约翰逊——约翰逊公司，项目经理成功地开发了新产品、新市场和新服务，并在此基础上建立一个新企业人员担任企业领导，并让参与者相应地享受地位、补偿、红利和内部优惠股票等待遇。

由于创新建议最终成功的只是其中一小部分，因此，除了创新者要冒风险，雇主必须承担风险，才能使创新者无后顾之忧。

在美国一些大企业，创新人员一旦失败，企业允许他们回归岗位，享受原待遇，除对试验作必要的分析、总结，不做处罚。

对创新行为的普遍支持和奖励，不仅保证了有成功希望的计划不被埋没和扼杀，更重要的是企业的创新精神长兴不衰。出色的企业总是鼓励职工“ 去干、去闯、去试。 ”

为真藤恒而合并

(Merge for Zhengtengheng)

日本企业界元老土光敏夫，在他就任石川岛重工社长的时候，听说象善播磨造船厂的技术专家真藤恒非常能干，为了得到真藤恒，1961 年他积极活动与播磨厂合并。合并的条件就是要真藤恒来新公司上班。真藤恒进入石川岛播磨厂后，果然不负所望，设计出一艘油轮，在国际上称为“真藤”号油轮。这个造船厂合并后两年业务突飞猛进，由原来排在三菱之后一跃成为世界第一。真藤恒由于工作十分出色，后来接任了土光的社长职务。

唯才是举

(Bennt solely on talent)

日本技研工业公司董事长本田宗一郎在他创业 25 年后，即他 60 岁时，自感需要让贤，于是他把这份事业交给当时才 45 岁的河岛喜好。

10 年后，河岛又把接力棒传给 51 岁的久未是志。正是他们几位奠定了本田四轮汽车事业的基础，成为继“丰田”、“日产”后日本汽车行业中第三把交椅的占有者。本田宗一郎压根儿没有想过由他的儿子来接手他的事业。他自有他的经营哲学：“家庭归家庭，事业归事业。”为了让贤，他甚至用眼泪去劝说任该公司常务董事的弟弟一起退休。

重视人才是使技研工业公司事业走向顶峰的秘诀。

对外谈判中的奇闻轶事

(Anecdotes in foreign negotiations)

日本富士弦乐器制造株式会社是世界上最大的吉他制造商，销售量占世界吉他市场的 25%。然而，它最初的创始人横内一郎却有一段辛酸的创业经历。

1964 年 5 月，横内面临国内吉他销售非常不景气的局面，决心跨洋渡海到美国去兜售吉他。但是，他即不懂英语，又不懂音乐，也不了解美国人的生活习俗，在美国到处被别人嘲弄。三个月过去了，连一把吉他也推不出去。横内流落美国街头，心情凄楚，百感交集，几乎想一死了之。

正在横内走投无路之时，他碰上了一位六十岁上下的美国医生。那位医生把横内带到自己家里，白天黑夜地教他学习英语。经过两个星期的填鸭式教学，横内已能用所学到的英语谈自己的看法了。那位美国医生十分高兴，大声对横内说：“你的英语已经毕业了，做生意已经够用了，请你去推销你的吉他吧！”

横内绝望的心境中又升起了希望之星。他重新拎起从日本带来的两把吉他，又开始奔走于纽约的吉他公司。由于他粗通英语。也略晓美国社会的人情风俗，已不再是初到美国时的那一副可笑而又可怜的样子了。尽管他操着一口生硬的美国英语，但纽约的吉他公司的老板们终于明白了他是日本的一位制造吉他的能手。于是，仅仅几天内的功夫，横内就在生意谈判中获得了极大的成功，签订了 7500 美元的吉他销售合同。

初战获胜，横内喜出望外。他乘胜前进，从纽约出发，周游美国的各大城市，凭着背水一战的决心，摇动三寸不烂之舌，只用了二十多天的时间，就拉到了 250 万美元的吉他生意。

“ 绑架 ” 大学生 ” (Kidnap " university students)

由于日本经济的迅速发展，各大企业、大公司业务的扩大，近年来出现了人才奇缺，尤其是高等管理人才和技术人才奇缺现象。因此，各大公司和大企业千方百计地招揽大学毕业生，甚至有的公司以“绑架”的手法把有才能的大学生弄到手。

为此，不少公司都许下诺言：凡愿到它的公司任职的，一进公司就可去香港、美国的加州和夏威夷以及澳大利亚旅游一周。一些稍小一点的公司，则带学生去日本海滨胜地游玩一番，以笼络住这些学生的心。

还有一些大公司和大企业，它们本来通知大学生去听一个小时的职业介绍会，但大学生一到它们在东京或大阪的总部，经纪人员就以甜言蜜语或强迫手段，把那些大学生留下来。

月薪十万聘人才 (Provide 10000 yuan salary to employ talents)

为了把日本的“顶尖专才”为己用，新加坡一家公司，不惜以每人每月六位数的薪金（起码 10 万新加坡元，约合人民币 18.6 万元）。聘请两名日本人担任要职。

有人对这种做法产生疑问：“值得吗？”

“很值得！”雇请这两位日本人的黄海利毫不犹豫地回答说，“这还算是我幸运才请得到的哩。”

黄海利是新加坡美丽乐电器公司私营有限公司的董事经理。当初他在向经济发展局申请雇用日本人当总经理时，该局职员看了他要付出的薪金数目后，都吓了一跳。他们说，能请到日本专才到新加坡华人公司任职，黄海利公司是唯一的一家。

山下正治郎到公司任职后，不到两年，公司的组织起了脱胎换骨的变化，同时为公司策划出一大片新的业务范围，做到经营业务多元化。黄海利还从他那里，学到了很多现代化企业管理的知识。

目前，山下正治郎在黄海利的首肯下，以比他更高的月薪为条件，代表黄海利向日本某大财团的一名高层管理人员游说，要求那人加盟。对此事，黄海利豪气十足他说：“只要他能协助本公司取得突破，开拓更多的业务，我又何必计较他的薪水？只怕请不动他呢！”

挖掘人才 (Seek the talents)

胜利者总是把别的胜利者聚在自己周围。一个胜利者知道自己是胜利者。他不要二流角色和唯命是从的人围着自己，来满足他的自尊心。

中内自 1957 年创业以来，一直是视各时期的需要，而挖掘各种合适的人才，才使得大荣企业得已迅速发展。

首先是选中弟弟中内力所聘用的总经理的朋友，接着是在 1962 年，为了

要创造新鲜食品的安全流通制度，而对神户青果公司的两个专家进行挖角。1965 年，又从他家贸易公司礼聘能力强的战略家。

1970 年，从工会挖来有关劳工事务和会计方面的专家，接着又从三越公司企划处将长冈等人挖过来。对于这些事，日本评论家在“中内功的研究”一文中曾提到：“长冈在 1974 年时，担任野村昌平的董事长主任秘书，后来转到大荣任职。长冈虽然离开三越，但是，他和野村的友谊十分深厚，1975 年，长冈和中内到东京，野村还邀请他们吃晚饭。”

从这些情形来看，就知道中内功对挖角一事是十分重视的。这些从工会、贸易公司请来的人才，都有相当丰富的经验和见闻，以他们的智慧再配上中内功的新构想，使得大荣迅速发展是必然的结果，所以中内功的确是领会了孙子兵法的精华。

选才与视野

(Talent selection and field of vision)

选才者视野覆盖面之大小，决定了选才的广度。

驰名全球的日本松下电器公司创始人松下幸之助提拔山下俊彦为总经理是一个伯乐相才的生动故事，山下俊彦原是一个普通的雇员，他被擢升为松下分公司部长时只有 39 岁，后来又历任要职并当了公司的董事，他的经营管理成绩卓著，具有出众才能，而且对公司内部因循守旧等弊端看得准，又锐意改革。松下幸之助发现了他的才干，认为他是松下家族中根本找不到的杰出人才，在整个公司也是最优秀的“将才”。于是，松下幸之助不计门户出身，力排众议，破格起用山下俊彦。

1977 年当山下俊彦年富力强时，就从一个名列第 25 位的董事，越过前面所有“老资格”的董事，直接擢升为总经理。山下俊彦当了总经理后，亦颇有松下幸之助的遗风。他重视有才干的“少壮派”，亲自破格提拔了 22 名具有战略眼光，能力出众的新董事。于是，松下电器公司的经营管理领导层力量，便在短短的凡年之内得到了空前的加强。人才是企业的活力和生命。在松下俊彦当总经理的第二年(1978 年)，该公司的经营状况就从原来的“守势”经营很快变为积极进攻的势态。1983 年，该公司的利润总额已达到 1891.1 亿日元，比他刚上任的 1977 年的利润额 976.8 亿日元几乎增加了一倍。

方案与组阁

(Plan and organization)

能否在新的领域发现“机会”，这是决走企业在竞争中生死存亡的关键。实现这一点，必须调动起每个职工的积极性。

“松下”电器发动全体职工出主意，想办法。公司专门建立了“企业内风险制度”，谁拿出好方案，谁就出面“组阁”。这一制度吸引了很多职工。某营业所科长泽根浩——率先提出“为中小企业提供软件服务”的建议，经公司审议，同意由泽根浩组建风险公司，所需资金泽根本人负担 10%，其余由总公司提供。泽根浩出任风险公司总经理后，仍保留原单位的职务，他说：“总公司这样信任我。下成功则辞职。”“松下”正在审议其余 700 多份新建议，并考虑让提出建议行中的“佼佼者”组建第二个风险公司。

丰田“不断改善”制度 (Toyota incessantly improves regulations)

丰田公司的目标是“走向全球化”。支持它这个勃勃雄心的，有两大“法宝”，其中之一就是“不断改善”。

丰田的人事主管矶村说：“我们当前的成功足以证明企业需要不断改善”。在日本的“丰田城”内，到处可见号召“改善”的标语。近年来，丰田公司由 65 岁的总裁丰田章一郎亲自把舵，他不动声色地在多方面进行着“改善”。比如，注重提高员工的文化素质，重组管理架构，使生产工艺精益求精，为下一世纪的到来制订全球战略，争取在车型款式上也成为最新潮流的开创者。去年，丰田公司为了“治一治大公司病症”，下决心撤掉了两个中级管理层次，裁减了 1000 名主管级人员，却重组了新产品开发部门。为了加强新车开发，还新设立了首席工程师一职，并授予广泛的权力，首席工程师除了有权决定新型号汽车的设计外，还负责全盘考虑新车的市场前景，发扬丰田“团队协作”精神，统筹生产制造的各个环节，挑选零部件供应商，制订拓销策略，与销售商洽谈，并经常了解社会、政治、环境保护等方面的情况；对于可能影响未来车型的各种问题，则及时加以解决，使产品更好地适应市场的需要。丰田自实施首席工程师制度以来，大大加快了新车开发的速度，它的新车型从概念变成商品，只需不到四年的时间；而美国同业则要五年多，德国更需七年之久。

放手 (Loose control)

在日本，一个企业的经理出国访问，外国企业提出要与他签订某项重大合同，即便这项合同的内容对本公司十分有利，他一般也不会满口答应，而只会这样答复：等我回国研究以后再决定吧。这是因为，他首先想到的是，公司的各级部门负责人是否会对该合同的内容有异议？如何吸收他们的有益意见，以统一企业内的人心和步调？当然，这不等于说日本的企业总经理没有那样一种权限，只是他们在实际中极少去行使它罢了。他们认为，在做出诸如签订重要合同这样的重大决定时，如果不先听取下级具体负责人的意见，势必会使下级对自己的工作失去责任感和热情，久而久之，就会使他们养成依赖上级的指示而被动工作的习惯，甚至在执行上级的命令时流于形式和应付差事。相反，如果让下属感到企业的最高领导者放手让他们工作，尊重他们的意见，那么，就会激发他们对本 ze 工作的责任感，满腔热情地投入工作。

搜智集见法 (Wisdom collection)

20 世纪之前，科学家们大都是单枪匹马地干，有许多科学家还一人纵横驰骋在好几个科学领域内。例如，伽利略、笛卡尔和牛顿既是物理学家、天文学家和数学家，同时又是哲学家。法拉第、道尔顿既是化学家，也是物理

学家。赫尔姆霍兹既是物理学家，也是解剖学家和生物学家。但是本世纪以来，由于学科门类的骤增，学科知识的深化以及科学技术的复杂化，搜智集见法的运用是十分广泛。

日本发明学会的丰泽丰雄主持了一次会议，就洒井的玩具狗组织讨论，题目是这种玩具狗与其他什么组合，能制成大众喜爱的新产品。会上提出了许多方案：“今年是狗年，可以做一个狗衔着日历的玩具。”“做个小狗放在人造卫星的模型里”。“做一个哈巴狗大小的狗。”“做两只小狗放在塑料提篮里”，……最后从中挑选了两个方案。同样是玩具狗，比原来的销售额提高了三倍。不仅是受人欢迎的优秀产品，而且成了奄奄一息的洒井玩具店的救世主。

变动岗位

(Change the posts)

自由变动岗位，谁都可以胜任任何位置的工作，生意必定越做越兴旺。

在日本本田技术研究公司里，工人一般在同一工作岗位上大约只呆3个月，一旦他们能够胜任所承担的工作，就安排他们去干别的工作。许多人对这个举动迷惑不解，认为这样做降低了生产效率。真的会这样吗？

我们知道，不管是谁，长年累月地在一个岗位上重复同样的操作，久而久之，都很自然地产生一种单调、厌倦的心理，进而影响工作积极性，工作效率也会随之降低。而本田公司的做法，正是考虑到这个不利因素，允许职工自由变动工作。从短期来看，职工确实需要有个熟练操作的适应过程，这个过程的生产效率可能较低。但从长远看来，却是只有百利而无一害的，因为职员经过几次岗位变动之后，已经掌握了整个工厂生产程序的操作过程，熟悉了每道工序的操作规则，就能有效发挥他们的工作潜能和创造性，这样，整个公司的生产效率就能保持蒸蒸日上生气勃勃的局面。

招收怪才

(Gather grotesque talents)

没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品。

日本“本田技研社”，专门招收个性不同的“怪才”。本田的职工一般是两种人：一种是“本田迷”，即对本田车喜欢到入迷的程度，他们不计较工资待遇，而是想亲手研制发明新型本田车；一种是一些性格古怪的人才，他们或爱奇思异想，或爱提不同意见，或热衷于发明创造。

本田认为：对职工必须大胆委托工作，但要提出高目标。至于如何达到，领导无须指手划脚，让怪才们自己想办法。“人只有逼急了，才能产生创造性”。在美国获汽车设计大奖的本田新车型，都是那些被视为“怪才”的人发明的。

置之于险

(Put it under dangers)

孙子云：“聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。”这一策略在管

理学中被称为精神刺激法和救灾式管理法。国外多利用此法对付萧条和危机。

七十年代因石油危机冲击，日立公司景况萧条，该公司为了应付这个局面，决定让占公司 2/3 的 24 个工厂的 67.5 万人，暂时离厂回家待命，并发给 97% 的工资。这样做对公司来说，节约不了多少费用，但使职工有一种危机感；同时，又对 4000 名干部实行削减工资的措施，加深干部的危机感，又将新录用的工人上班日期推迟二十天，使新职工一开始就产生危机感。这些措施促进了职工奋发努力，使该公司的“恢复情况比其它公司都快”。

“不正常”的人优先 (Priority to "abnormal" persons)

在日本权威经济刊物《日经商业》杂志列出的优秀企业排行榜上，本田汽车公司雄居榜首。本田公司的创始人本田宗一郎，现年 85 岁，才思敏捷，经营有方。本田宗一郎出生于一个铁匠之家，从小酷爱机器。他 40 岁时创立本田公司，录用企业人才时，偏爱“不正常”的人。有一次，公司在招收优秀人才时，主持者对两名应征青年取舍不定，向本田请求指示，本田宗一郎随口便答：“录用那名较不正常的人”。本田宗一郎认为，正常的人发展有限，“不正常”的人反而不可限量，往往会有惊人之举。这种用人方法对本田公司创业不到半世纪就发展成为世界超级企业起了相当大的作用。

圆形会议桌 (Round conference table)

据美国最具权威的经济杂志《FOC》发表的调查结果：日立制作所 60 年代在世界百家大公司中仅名列第 46 位，70 年代列在第 16 位，股东 50 万人，技术关系部门有 350 位博士，员 18 万多人，净利 660 亿日元。现在是名副其实的日本最大重工机电公司。

有人总结日立公司急速发展的原因时说：“最主要的原因是在他们举行会议时的桌子”。

日立公司的会议桌是圆形的。坐在哪儿都可以，没有职位高低之分。如果是四角形的桌子，那么，列席的人员就会有职位的意识，会介意自己的职位。地位较低的人当然有被压抑的感觉，不能够随心所欲地发表意见。就不能融融洽洽同心协力成为一体，为公司效力了。这种圆形会议桌对团结公司上下起到了很好的效果。

不断创新 (Incessant creation)

建立重视职工能力和贡献的新的劳动工资制度，结果企业焕发出新的活力。

朝日啤酒公司多年来在日本啤酒行业默默无闻，成绩不佳。公司领导调查发现，一个重要原因是大多数职工对僵硬的劳动工资制度十分不满。于是，“朝日”下决心改革，他们首先在职工中废除“白领”和“蓝领”的区别，

使管理和生产部门的人员有效流动。尔后又修改传统工资制度，减少工龄工资，增加职能工资，对贡献突出者给予奖励。同时公司改变论资排辈的传统做法，建立破格提拔制度，对那些才能出众、成果卓著的人及时给予相应的职务和奖赏。

新的劳动工资制度，大大激发了员工的工作热情。职工自发组成新产品研制小组，并到全国几千家零售店调查顾客的要求，终于生产出“高度啤酒”，1988年一举夺得当年畅销商品的金牌。

“花王”鼓励创造性 (*"Flower king" encourages creativity*)

日本化妆品市场的高度饱和使得竞争空前激烈。为求得发展，位居鳌头的“花王”公司提出“依靠独创技术求生存”的经营战略，并把劳动工资的改革与开发职工的创造性紧密结合。

“花王”要求每个职工都要“发奇想”，“闯新路”，千方百计创新，任何人晋升、提薪和奖励的标准是他们的创造性如何（包括能力和成果两方面）。人事部门还建立了一套对创造性的评分制度，由专家、领导和顾客对职工的思维、行动和成果进行综合评分。在这种全企业重视创造性的气氛中，“花王”连续推出诸如“高效洗涤剂”、“生物技术洗衣粉”等前所未有的新产品，在竞争中占据了主动。

“索尼”招标用“怪才” (*Sony bids for "grotesque talents"*)

一向以独创技术驰名的“索尼”公司，前几年却在成倍增长的计算机市场上落后于人。“索尼”知道，要想后来居上，必须及早拿出新产品。

按常规，让科研部门研制新产品至少需要两年时间，显然不利于市场竞争。于是“索尼”领导出人意料地决定，在企业内进行公开招标。结果3位被认为“怪才”的职工中标。尽管不少人反映，他们自尊心太强，点子太多，清高而不合群，但“索尼”领导却放手让他们“组阁”。课题、经费、时间、设备一切自主决定。结果只用了半年，印有“索尼”商标的NEMS型微型计算机便出现在商店里，其性能高于同类产品，价格却便宜一半，“索尼”占据了大片市场。一年以后，“索尼”又推出高速度大型计算机，其研制速度使其它计算机厂家大为惊讶。

唤起“危机感” (*Rise up the "sense of danger"*)

不断唤起职工为危机感，使他们知道企业是在激烈的竞争中生存，不进则退，退则一败涂地。

60年代末，加农采取多种经营，打入计算器市场。它研制的键盘式计算器试销后获得成功，十分畅销。但不久，“卡西欧”就推出小型计算器与之抗衡。加农在竞争中日趋衰势，又改制新型计算器上市，但由于研制工作仓促，新产品缺乏合理性，结果销路不畅。祸不单行，不久又遇上第一次石油

危机，年终决算出现巨额赤字。有人据此预测，加农可能从此一蹶不振。

如何挽救局势？当时在董事会名列最后的贺来提出：应该把危机告诉全体职工，让他们知道企业处于危险的境地，振奋起背水一战的士气。这种危机感将创造出许多智慧，而平时是产生不了的。

于是，加农向全体职工发出危机警告。那些以为身居大公司可以高枕无忧的人紧张起来了。职工小组加强了活动，新建议、新方案层出不穷，如何挽救加农成为职工日常议论的话题。贺来归纳了职工的建议和方案，提出了“优良企业设想”。这一设想旨在改革企业的生产和科研体制，同时充分发挥职工的积极性，使加农在 6 年内走向世界。

福特的起落沧桑

(The rise & fall of "Forte")

美国汽车大王福特家族的起落沧桑，无不与智囊人物的得失有关。福特家族的创始人亨利·福特一世从 1889 年开始，曾两次尝试创办汽车公司，结果都因缺乏管理企业的本领而失败。失败使老福特聪明起来，他使聘请了一位叫詹姆斯·库兹恩斯的管理专家出任经理。库氏上任后，采取三项重大措施：一是进行市场预测，得出结论，只有生产美观、耐用、定价 500 美元左右的汽车才能打开销路；二是组织设计了世界上第一条汽车装配流水线，把劳动生产率提高了 80 多倍，大大降低了生产成本；三是建立了一个完善的销售网。三条措施的实施，使福特公司在短短的几年里，一跃登上世界汽车行业第一霸主的宝座，老福特本人也由此获得了“汽车大王”的称号。但是在成功和荣誉面前，老福特开始头脑发昏，变得独断专行，听不得不同意见，许多人才纷纷离去，连库兹恩斯也只得另觅新技。从此，福特公司失去了生机，丧失了开发新产品的能力，在长达 19 年的时间里，只向市场提供了一个车型，而且都是黑色的，终于被它的主要对手——通用汽车公司击败。

1945 年，老福特的孙子福特二世继承了祖业。为了挽救公司这个烂摊子，他聘用一些杰出的管理人才，比如原通用汽车公司副总经理内斯特·布里奇，后来担任过美国国防部长的麦克纳马拉，当过世界银行行长的桑顿等，这些人对福特公司进行了一系列改革，使公司重新焕发了生机，利润连年上升，并推出了一种外型美观、价格合理、操作方便、广泛适用的“野马”轿车，创下了福特新车首年销售量最高的纪录，把“福特王国”又一次推向事业的顶峰。正当此时，亨利·福特二世也走上了他祖父翻车的错误道路。他独断专行，甚至忌贤妒能，布里奇、麦克纳马拉等人只得离开福特公司。从此，福特二世愈演愈烈，从 1968 年到 1979 年，以突然袭击的手段，连连解雇了三位总经理。整个公司象黑云压城一样，沉闷压抑，人心浮动，人才外流。福特公司从此无所作为，从原有的市场上节节败退。面对大江东去的败局，福特二世不得不辞掉公司董事长的职务，把整个公司的经营权转让给福特家族外的专家菲利普·卡德威尔，结束了福特家族 77 年的统治。

烧掉人事档案

(Burn the personnel file)

日本索尼公司的创始人盛田昭夫表示，他想把索尼公司的所有人事档案

都烧掉，以便在整个公司杜绝学历上的任何歧视。

本田汽车公司的创始人本田宗一郎在 40 年前就说过：“文凭又算得了什么？顶多象一张电影票，能保证你在电影院有个位子罢了。”德国不少企业的领导人过去也是世袭，但是西德政府现在规定，凡对国民经济有影响的大企业的领导人和管理人员，必须具有规定的高等学历和取得指定专业的文凭。随着整个职工队伍的高学历化，在选拔人才时要求有高学历这是自然而然的，但他们不仅仅看学历，更看重真才实学和工作成绩。许多企业聘闲的管理专家不仅要有博士、教授、工程师职称，还要有在企业基层、实际部门和领导机构工作的丰富经验，而且要年富力强。

唤醒人才

(Waken up the talents)

在唤醒人才这个前提下，丰田汽车英国分厂 1992 年开工在即。丰田首次一改人事由上级指派的作风，实施社内公开招考制度。目前预备选出生产、技术、总务等 7 个部门的 7 名科长级以上人员。由于未来年产 24 万辆汽车的丰田英国分厂，是该公司欧洲战略中重要一环，首次实行的社会求才活动必须成功，因此意义十分重大。

日本的第五大商社——三菱商事，如今也以“转挑战”制度著称。该公司的作法是先公布各部门职缺，在每年 12 月到 1 月接受申请，2 月、3 月审核确定，4 月就上任。该项制度的独特之处在于，想换部门的员工可以不通过直属上司，直接向人事部经理申请即可。

4 年来，该社已有 85 人调动，这些人多半转任技术、直销、情报产业部门，其中更以转入财务部门者最多。这些员工由于是自动请调，能力及热诚自是无庸置疑；而上述部门也因这批生力军加入，产生良性竞争，工作情绪大为提高。目前拥有最多转入者的财务部，已因此成为三菱商社中最强的部门，年收益达 300 亿日元。

敢用强人，不怕超己

(Dare to use strong persons, not afraid of being surpassed)

凡是唯才是举，任人为贤的人，事业上无不取得成功的。

意大利首屈一指的菲亚特汽车公司是菲亚特集团的一个组成部分，也是世界十大汽车公司之一。谁也不会料到这家赫赫有名的公司，在 1979 年以前的十年里，竟是个面临倒闭的公司。它连年亏损，无法进行再投资，被迫将 13% 的股票卖给了对外银行，面对这种困境，菲亚特集团老板艾格龙尼家族大胆起用强过他们的维托雷吉德拉，任命他为汽车公司总经理，将公司全权交给他独立经营。

吉德拉管理才华出众，平易近人，具有不屈不挠而又吃苦耐劳、脚踏实地的性格，老板正是看中了他的这些优点而邀请他来汽车公司任职的。吉德拉上任后，果然出手不凡，大刀阔斧地进行了一系列行之有效的改革。在吉德拉的整治下，菲亚特汽车公司很快摆脱了困境，提高了劳动生产率，到 1984 年终于使汽车的销售量达到了一百多万辆，跃居欧洲第一，吉德拉本人也由于经营有方而闻名，被人们称之为欧洲汽车市场的“霸主”。

精兵简政

(Better troops and simpler administration)

闻名于世的西德大众汽车公司由于前任总经理缺乏现代大生产的经营管理能力，1974 年发生高额亏损，1975 年亏损的势头加剧，企业走向崩溃的边缘。经营管理专家斯米克尔受命于危难之时，应聘接替了该公司总经理职位。他上任后采取的第一项措施，就是精简公司各级领导班子和人员，“清除了那些因循守旧、争权夺利、不干实事，提不出建议的领导和人员”，公司各级领导大为减少，全公司职员从 11.2 万人减少到 9.3 万人。由于中间环节减少，政令畅通，工作效率大为提高，公司的其他改革措施得以顺利实施，1975 年底公司扭亏为盈，1976 年一跃为盈利 10 亿马克。

濒临破产的子公司

(Subsidiary company border on bankruptcy)

贝卡特钢丝公司是比利时贝卡特公司在美国的一家子公司。母公司由比利时贝卡特家族独家控制，经营线材业务已历百年，在欧洲、拉美和远东都设有独资或合资的企业。自 60 年代起，它开始试探在美国投资设厂，就地生产，其中，在阿特色州的范布伦建立的农用线材厂，就是本文谈到的这家子公司。范布伦厂的设备较先进，但与各子公司一样，控制权牢牢掌握在母公司手中，高层干部全由比利时任命派遣，只有中、基层干部与工人才在当地聘用。

比利时方面原预计美国农用线材，尤其是农、牧场围栏用的刺线需求量很大，因此，对范布伦厂寄望甚殷。不料工厂投产后，市场形势远不如预期的好，产品滞销，库存山积。

造成这一局面的原因甚多。首先是预测失误，未能看到当时的需求很多来自越南战争的军事订货，并非真正来自农、牧业；等到战火渐熄，军货骤

减，假象也就随之消失了。其次，农业线材是一种问世已久的老产品，市场早被瓜分殆尽，想在强手之中挤占一席，很不容易。再则，在比利时母公司眼中，美国这家子公司并不属于“嫡系”，按公司规定，只限于在美国中部地区经营，回旋十分不便。最后，子公司一切重大决策，都由母公司隔洋遥控，情况不明，又偏听偏信，范布伦厂建成才两年，厂长已易三任。本来请专家编有两个模型，供战略分析用，却被母公司束之高阁。由于上述种种困难，工厂投产两年来，不仅未能获利，反而亏损 300 万美元，而且有继续亏损下去的趋势。面对这种局面，母公司进退维谷，才破例聘请了一个美国人史密斯任总裁，期望他能将子公司从危机中挽救出来。

缝纫机发明权之争

(Fight for sewing machine invention right)

最早最著名的缝纫机是“胜家牌”缝纫机。胜家是德国人，全名为埃莎克·迈登·胜家。胜家牌缝纫机并非他本人发明。但与他有极大的关系。

有一天，他在街头发现一个人正在摆摊出售一部缝纫机。他在市场上悄悄地观察那个发明缝纫机的人，查访到这人是一个穷困潦倒的发明家，发明了这部极有前途的缝纫机，但不得不出卖。于是，胜家就装扮成一个穷工人和这个人交谈。一席话，说得主人心里发热，感到在患难之中遇到了知音，结果主人同意以 5000 美金的价格，把这台机器和它的发明权一起卖给胜家。

50 年前，曾有一个名叫汉德的人比胜家更早地发明了缝纫机，一直没有公诸于世。胜家缝纫机问世后，汉德向法庭提起诉讼，并把自己研制出来的缝纫机抬了出来，说胜家缝纫机乃是剽窃品。律师柯拉克出庭为胜家辩护，结果三次开庭以后，胜家胜诉，判为“巧合”的发明。胜家对柯拉克万分感激，就拉他一起为公司的合伙经营人。

无线电发明人之争

(Fight for radio inventor)

西欧各国异口同声地称意大利人马可尼是无线电的发明人。理由是：马可尼做过无线电通信实验，并于 1896 年首次取得无线电发明的专利权。

苏联人则认定俄国科学家亚历山大·斯捷潘诺维奇·波波夫才是真正的无线电的发明人。因为，在波波夫马可尼得到专利权之前的 1895 年他就已做过此类实验，而且还在莫斯科公开演讲了自己的学术报告，并把自己发明的无线电接收机公之于众（这一天成为无线电的发明日），证据确凿，无可争议。

美国人则另有看法，他们把“无线电之父”的桂冠戴在同胞德法雷斯特的头上。因为他发明了重要的无线电器件——三极管。

发明者早已魂归故土，然而他们的仰慕者和辩护士依然互不相让，争论不休。

微积分发明人之争

(Fight for calculus inventor)

1665 ~ 1666 年，伦敦鼠疫横行，研究生牛顿从剑桥大学三一学院跑回故里避难。因祸得福，这期间，他硕果累累：万有引力、微积分、光的色散现象三大发现，联翩而至。无巧不成书，恰在此时，德国数学家莱布尼茨也正在探索微积分。在和牛顿的通信中，莱氏得知牛顿发明了微积分，他当即决定抢先发表。于是，一篇只有六页稿纸的微积分论文公之于众了。莱氏先声夺人，一时间赞誉纷起，学界哗然。瑞士数学家在皇家学会断言莱布尼茨剽窃了牛顿的成果。几年后，莱氏著文暗示：牛顿才是剽窃。两人争夺桂冠，国人呐喊助威。

事实上，是牛顿先于莱布尼茨发明微积分，而莱布尼茨先于牛顿发表微积分，就速率而言，牛顿手脚应再快一点；就学术水平而言，两人同样光彩。

值得一提的是，在莱氏众多的德国同胞中，有一个人没有人云亦云，而是持一种全新的见解。他认为：远在 1635 年，意大利人卡瓦列利的《不可分连续量的几何学》一书才是微积分的发端，1637 年，法国人笛卡尔制定解析几何，1638 年，法国人费尔玛用微分法求极大值和极小值都是微积分的先导。所以他说：微积分“是由牛顿和莱布尼茨大体上完成的，但不是由他们发明的。”这个德国人就是恩格斯。

蒸汽机的发明者 (Inventor of steam engine)

提到蒸气机，人们不免要把它和英国人瓦特的名字联系起来。事实是：1650 年，德国人格里凯进行了马德堡半球实验，给后来的发明家以巨大的启示。

1696 年，法国人巴本制成带有蒸汽机雏型的蒸汽泵。1699 年，英国人赛维利首次造出最原始的蒸汽机，英国铁工纽可门在以上基础上于 1705 年造出人类历史上第一台可供实用的蒸汽机，用于抽取矿山的地下水。

半个世纪以后，瓦特才开始接触蒸汽机。确切他说是在 1763 年，瓦特受委托修理一台格拉斯哥大学的纽可门蒸汽机模型。这台妙趣横生的模型使瓦特大开眼界、倾心入迷。此后他便醉心于蒸汽机的设计改良。

1784 年，终于制成性能优异，给产业革命以巨大推动作用的改良蒸汽机。

那为什么瓦特能名噪天下，而巴本、赛维利、纽可门却鲜为人知呢？这大概是因为瓦特偶交好运、尽得天时之利吧。他制成改良蒸汽机时，正值产业革命轰轰烈烈。为工业提供了强大的动力——蒸汽机；作为酬谢，人类历史上辉煌炫目的产业革命也给他扬了名。

飞机发明人之争 (Fight for aeroplane inventor)

第一架飞机是谁发明的？苏联人自豪地宣称：是由俄国海军军官亚历山大·费达洛维奇·莫扎伊斯基于 1882 年发明的！英国人则断然认定是英国人 W.S. 亨逊于 1844 年设计成功，由其合作者英人斯特林菲罗在 1848 年试飞成功的。法国人反唇相讥：无可争议，第一架飞机是法国机械师阿代尔在 1890 年发明的，这份殊荣，非他莫属。美国人力排众议，大声疾呼：统统不对！

真正的发明人是美国的莱特兄弟，是他们在 1903 年完成了这一前无古人的壮举。

乍一看，既然都是“发明”，那么只要比较一下时间的先后就不难判定谁是第一人。其实不然。“发明”一词的含义远非人们想象的那样简单。在我国国务院重新修订颁布的《发明奖励条例》的第二条中这样表述：“本条例所说的发明是一种重大的科学技术成就，它必须具备下列三个条件：（1）前人所没有的；（2）先进的；（3）经过实践证明可以应用的。”以这把标尺来衡量飞机的发明，便不难看出：由于在飞机没有问世的时代，只要有一架出现，就一定是“前人所没有的”，而且肯定也是“先进的”，所以能不能证明其“可以应用”就是症结所在了。史实告诉我们：莫扎伊斯基的飞机机翼升力系数小、升阻比小、翼载荷小，没有横向操纵设备，不借助地面助跑设备不能起飞，显然尚不具有“可以应用”的条件；W.S.亨逊的飞机仅仅可以进行短暂的起降——不“可以应用”；阿代尔的飞机动力装置是蒸汽机，重量太大——不“可以应用”；相形之下，唯有莱特兄弟的飞机设备齐全而优越，性能良好，能升空飞行，可载人，可操纵——当然，这称得上是够格的“发明”。

安全灯发明人之争 (Fight for safety light inventor)

英格兰北部以煤矿众多著称。可是，矿井空气中含有不少甲烷气，当时矿工照明是用蜡烛。甲烷气性情爆烈、遇火即燃。

1815 年，一位大土地主向英国知名科学家亨弗利·戴维绘声绘形地描述了爆炸惨景，同时央求他找出一个预防爆炸的良策。

戴维大动恻隐之心。在伦敦，他开始致力于矿用安全灯的研制。他用金属阿把灯火罩了起来，发现甲烷气进入网中就燃烧起来，但火焰不会溢出网外，这样，就不会引爆外面的甲烷气。果然不负众望，矿井专用的安全灯诞生了。戴维欣喜异常地在皇家学会宣读了发明论文。

恰好也是在 1815 年，后来成为“铁路之父”的乔治·史蒂芬逊也在英格兰北部矿山研制安全灯。他也如愿以偿了。

戴维的安全灯和史蒂芬逊的安全灯，孰先孰后？一场纷争开始了。

皇家学会不得不派专人斡旋其间，从事调停。戴维在科技上多有建树，名驰遐迩，形势显然对他有利。果然，调查委员会宣布安全灯的发明人是戴维。矿山主们募集了两千英镑，奖给戴维，以表彰他的创造性和仁爱精神。同时奖给史蒂芬逊一百多英镑，以示鼓励。

消息传来，史蒂芬逊的工友、同事忿忿不平。他们倾其所有，凑集了一千多英镑，郑重集会，庄重地通过了史蒂芬逊是安全灯首创者的决议，然后把钱赠予他。

公允而论，就时间上说，史氏稍早一点，就科学根据上说，戴氏要好一些。

新产品诞生在八角桌旁 (New product born at the eight-corner table)

我国学者 50 年前在清华大学做了蚂蚁挖掘沙土的实验，发现蚂蚁在单独、成双或三只一群时挖掘沙土的数量很不一样。三只蚂蚁一起挖掘沙土时，其每一只蚂蚁的工作量是一只蚂蚁单独工作时的三倍。

法国洛丽尔公司在推出新产品或发动新的广告攻势之前，总经理一定会同部下在会议室里“争执”一番。他每星期照例召集手下 20 多位主管，不管是年高德劭的分公司总经理还是初出茅庐的产品经理，都围坐在一张八角形的会议桌旁，出谋划策，商讨新产品的开发。总经理戴尔主张年轻经理做事不要唯唯诺诺，鼓励他们勇于向其主管上司提出异议，有时他也会当场指责某些主管的错误想法，而全力支持其下属的看法。有不少新产品的开发决策，就诞生在这张八角桌旁。

不下命令 (No order)

提出问题不仅比下命令更令人接受；它常常还能激发你所问的那个人的积极性。如果人们参与了下达一个命令的决策过程，他们就更有可能接受这个命令。

南非约翰内斯堡有一个专门生产精度机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足预定的定货日期。车间的工作是早已计划好的，这批货所需要的时间太短，以至在他看来接受这批订货似乎是不可能的。

他并没有为此催促人们加速工作突击这批订货，而是把大伙儿召集在一起，向他们解释一下面临的情况，并且告诉他们，如果他们能够按期完成这批订货的话，对于公司和他们将意味着什么。然后他开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其它的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

雇员们七嘴八舌提出许多想法，于是这批货被接受了，而且按期交货。

考人才 (Examine the talents)

中国古老的选人才制度——科举，一个字概括是“考”，现代企业，张榜招贤，有的也是用考字，来选拔人才。

保加利亚在任用厂长时，也采取考试的办法。保加利亚政府于 1983 年 7 月 1 日颁发第二十二号决定：将原来的叉车生产公司和叉车出国公司合并，组成科研、生产、贸易三位一体的“康拜因”，并把公司直属机构和单位的所有经理、厂长级干部解职，然后通过考试，重新任用领导干部。

这次考试是这样进行的：

1. 考试执行人为公司总经理——48 岁的技术科学候补博士、一级科学工作者、工程师尼·格奥尔基耶夫。由他任命考试委员会主席，并组成 7 人考试委员会。

2. 考试委员会通过报刊广播公布考试任用消息，征集应考者。

3. 依据考试委员会的规定，应考者提交了书面申请、自传材料、大学毕业文凭或学位学衔证明书、著作以及原单位鉴定书。

有趣的是，被解职的厂长、经理们也提交了如上的文件，他们希望夺回失去的职位。因此，愿与其他报名者一起通考。

报名者共 165 人，经过预审，批准参加考试者 113 人。

4. 进行考试。考场上录音机磁盘在不停地转动，主考人在提问。例如：

——在电力叉车生产方面，最难解决的问题是什么？

——假如你当了经理，你将拿出什么样的决策？

——你是否认为，我国的叉车已是世界水平，你有什么根据？如果同日本比，我们的叉车能胜过它们吗？

——假如你是经理，想用怎样的人做你的副手？

在回答这些问题的时候，哈鲍大的回答有思想，有创新精神，终于“击败”两名对手。经综合评定，公司决定录取他为公司“电力叉车”经理部经理。

成功的秘密

(Secret of the success)

欧洲最佳企业家，意大利奥列维蒂公司董事长贝内德蒂大胆接受濒临破产的企业，对症下药，输入活力，使之复苏并恢复生机。1978 年，奥利维蒂人不敷出，债台高筑，每月亏损高达八百万美元。贝内德蒂来到奥利维蒂，没有带去一名高级领导，也没有解雇一个工人。他慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析，找出症结所在，并且大胆撤换那些只想保住职位而下考虑企业今天、明天的高层领导。他依靠公司固有的技术基础和一批懂技术的人才，从中选拔出有能力，有魄力，有胆识的人才委以重任，对他们严格要求，明确职责、目的和任务。由于这部分人年轻，敢于负责，即熟悉生产又懂技术，而且又都明确自己的方向、任务，努力为之奋斗，形成一支中坚力量。做到了这一点后，寻找必要的资金也就不成为什么难事。人、钱两个基本条件都具备了，局面的改观便指日可待了。事实确实如此。如今，奥利维蒂公司已进入世界八大电子公司之列，该公司生产的办公室自动化设备已占领欧洲市场的 45%，世界市场的 25%。公司的经济状况也今非昔比，每月亏损八百万美元的窘境早已成为历史，公司每月的销售额就高达五十亿美元 1 公司还与世界许多重要企业建立了联系，在竞争日益激烈的今天，推出了“国际销售战略”，使公司不断蓬勃发展。

贝内德蒂成功的奥秘，就在于作为一个杰出的企业家，他具有掌握他人错失之机运的超常能力；有雄心壮志、胆略和魄力，并以自己的远见卓识来吸引一大批积极的追随者。

内行治厂

(Examine the plant)

西门子公司在德国同行业中技术力量最雄厚，车间主任以上领导人员都有工程师头衔，经理级领导层中工程技术人员占 40% 以上，熟练工人占全体职工半数以上。

西门子本身是一个业绩卓著的发明家。西门子的合作者哈尔斯刻是一个有着“特殊天才”的机械师、仪器制造家。设计和计划，哈尔斯刻心神领会，而且经过他的天才创造。西门子的弟弟威廉·卡尔也是电气专家和办厂能手，兄弟三人既是厂主，又是最高经理和技术指导。此外在西门子周围还有一大批具有真才实学的工程师、专家以及精通业务的商人。这些人组成最高领导阶层，掌握着西门子公司的庞大业务。

西门子逝世以后，凡企业经营、财政管理等公司大权，基本上都传给懂行和有“事业心”的家庭成员；不务正业、不学无术的浪荡公子，哪怕是西门子的家庭成员也不得沾边。陆续接班的西门子家族成员有西门子三兄弟的后代子孙恩斯特·冯·西门于、赫尔曼·冯·西门子、彼得·冯·西门子等人，他们都是具有博士头衔的技术专家和经营管理能手。其中恩斯特·西门子战后历任公司董事会主席和监事会主席。彼得·西门子则是在对内业务经营和对外经销活动方面具有丰富经验的实干家，现在仍把持着公司监事会的大权。

西门子公司认为：职工技术熟练与否、技术专家的多少是增加生产，保证产品质量，保持竞争能力，赚取最大利润的关键。为使职工尽快掌握新技术和新工艺，早在 1922 年该公司就拨款建立了“学徒基金”，规定专门用于培训工人，并把它作为一项制度固定下来。几十年来，公司先后培训出数十万名熟练的工人。近年来，还直接从厂内选拔人员送入高等院校深造。

桑德斯建业有方

(Able business construction of Sandes)

桑德斯在费尔柴尔德公司负责洛杉矶地区的销售业务，由于他的成绩非凡，31 岁时，当上了该公司的销售主任。后来，桑德斯决心另辟溪径，扩展前途，他退出了该公司，联合了 7 位志同道合的人，在 1969 年组建了高级微型仪表公司。桑德斯在社会上交友很广，头路很活络，他筹集风险的本领也使人惊叹不已。人家筹集下到的资金，他总能不辞辛苦地筹集到，而且这种本领越来越大。桑德斯曾经感叹他说：“阿瑟·罗克常说，他在 5 分钟之内就为初创的英特尔公司筹集 500 万美元。我则是用了 500 万分钟才筹集到 5 美元，我费了九牛二虎之力才为我们初创公司筹集到 150 万美元。如今可不同了，筹集 150 万美元我似乎只需要电话里轻轻咳嗽一声就行了。”

高级微型仪表公司成功的又一重要原因是，桑德斯他们努力提高仿制产品的水平，以质取胜，并采用特殊销售战略，按美国国防部制定的半导体产品质量军用规格来生产，给顾客一种军用高质量的企业形象。

汉堡大学培训制

(Training system of Hamburg University)

麦克唐纳的特许经营商、会计师、律师与高级行政人员——参与决策的每一个人——都必须到伊利诺州橡树溪的汉堡大学上课。这座包括总部在内，耗资 2200 万美元的校园，建在 32 公顷林地上。汉堡大学的教室里放满了各种设备和电脑。训练课程历时 12 天，由 28 位以前的餐厅职员担任“教授”，每年向几千名学生传授关于餐厅管理、人际关系和烹调技巧的基本知

识。

到目前为止，已有 3 万多名学员获得汉堡大学和它在澳大利亚、加拿大、德国、英国、日本的 5 个分校颁发的“汉堡大学学士学位”。去年，香港的麦克唐纳餐厅有 10 名高级职员获准派到汉堡大学进修，今年也有 15 名要去。台湾去受训的人数较多，每年有 25 到 30 名。这些学员对抨击麦克唐纳为“食品业帝国主义者”的说法不屑一驳，对所谓快餐店心态的椰榆也不加理会。昆兰说得好：“如果人们不喜欢我们出售的东西，我们早就关门大吉了。”

选择继承人 (Choose successor)

南朝鲜“财界之父”李秉哲十分注重选择继承人。选择继承人时，首先考虑其性格和领导能力。因为继承人不只是继承财产，更重要的是发挥领导作用，使员工有向心力。

李秉哲为了选择继承人，从很早便开始了对几个儿子的考察。方法是选择不同的企业让他们去继承、经营。开始，李秉哲先让长子孟熙试着经营几家企业。不到 6 个月，其长子不仅把这几家企业搞得一塌糊涂，还给整个三星集团带来很大危害。孟熙发现自己能力不行，自愿放弃了继承权。在大哥的榜样下，二儿子昌熙也主动提出他只希望选择有兴趣的公司稳健经营，不接管庞大的企业集团。三儿子幢熙曾先后在早稻田大学和华盛顿大学学习管理专业。李秉哲为了培养他的经营能力，让他参与第一线的经营。经过很长一段的传、帮、带，才逐步确立了幢熙的继承人地位。健熙继任三星总裁后，充分显示了他的经营才华，光大了三星事业，由李秉哲在任时 32 个系列企业扩到 1987 年的 42 个系列企业。继承人的选择正确使三星事业蓬勃发展。

卖布致富的“奔驰妈妈” ("Bentze Mom" that gets rich from selling cloth)

在非洲，有 9 个老母被称为“奔驰妈妈”。她们目不识丁，但却用她们对商业的独特见解，成了百万富婆。

这些能干的妇女，从未上过学，但却垄断了西非的织品业，在没有任何男人的帮助下，建立了强大的商业王国，她们的商务总部设在多哥洛美。这些女商人靠买卖鲜艳的蜡染布起家的，蜡染布是非洲妇女传统服装的材料，因此，她们的生意非常兴旺，一天的营业额高达 60 万美元。

有了钱后，她们使用这些钱去买饰物和房子，还买了许多奔驰车。她们便将车子出租给许多来访的国家元首和政府官员。

建议箱 (Suggestion box)

为了发掘职工的聪明才智，南朝鲜五大财团在企业设立“建议箱”，收到极佳效果。

现代财团的各公司规定每人一年要提出二至六条建议，各部处每月举行一次建议发表会。经专门审查委员会审查后分为一至十等，一经采用即给予

3000 元至 50 万元的奖励（约 750 元合 1 美元）。

乐善金星财团每年按月、季、年颁发“乐善建议大奖”、“最多建议奖”、“最优秀建议奖”、“建议最多部处奖”，平均每个职工每月提一条建议，从计划到售后服务应有尽有。

三星财团从 1981 年就开始实行建议表彰制度。设金奖 200 万元，银奖 100 万元，铜奖 50 万元。

大字财团不仅设立了小“建议箱”，而且还建立了“电话建议制度”，让职工把一闪念中出现的想法立即通过电话提出来。安排专职人员接电话，设金、银、铜、鼓励奖。

鲜京财团的高招是，如果一人或几人提出的建议被采纳，公司便提供资金，由提建议者独立去经营，去实践，变成现实。烟纸盒画见人才 Talents shown from cigarette container picture 发现人才，使用人才，应该先从你的身边做起。一天，北京某微电机厂召集青工开会，大家都在聚精会神地听报告，唯有一个青年趴在桌子上写写画画。厂长有点生气，想批评他，但走到这个青年人身边仔细一看，才发现他在一张香烟盒纸上面画了一辆很逼真的汽车，厂长问了问他的基本情况，听后暗暗高兴，下决心培养这棵苗。

从此，厂长外出走访专家，常带着他。把厂里绘制产品图样的任务交给他。当时厂里设备简陋，厂长把自己的一张办公桌腾出来，让他学绘图，自己却打游击办公。十年后，这个青年工人成长为助理工程师，担任了副厂长，挑起了领导全厂技术工作的重担。

宁用有瑕玉，不用无瑕石

(Prefer flawed jade to flawless stone)

沙市某工业公司经理决定任用一个曾被劳教过的工人当分厂的厂长。这件事在公司内外掀起了轩然大波。原来，公司经理在调查这个分厂时发现，这个分厂的工人平均每人每天组装电镀表 10—16 只，而这个曾被劳改过的工人所在小组平均组装水平是 40—50 只，因为这个小组的组长正是这位工人。经理顶住压力，任用了这个曾有劣迹的人。他走马上任后，整个分厂的平均组装水平很快达到每人每天 40 只。有的人不服气：“劳改犯也能当厂长，别人都可以当厂长了。”公司经理理直气壮地反驳说：“你能把组装水平从 10 只提高到 40 只吗？不要用一成不变的死眼光看人！”

今日“萧河”追“韩信”

"Xiao He" pursues "Han Xin" (the reversed story)

人才难得。尤其难得的是识人才、爱惜人才，抓住人才下放的人。

1985 年，上海一家全国闻名的西服店，承担来料加工的技术人员先后离职而去。在这股风的影响下，店内职工人心波动，有些职工虽然没走，但也无心干活。后来发展到了更严重的地步，连负责工厂做衣服的副经理老师傅，看到这种人心涣散的局面，深感心灰意冷，春节回老家探亲也不准备回来了。

正在这关键时刻，上级领导机关派来了新经理并兼党支部书记。新经理来店后，面对此情此景，清醒地意识到，要想振兴这个有名的西服店，首先要留住人才，稳定人心。于是，他走马上任的第一件事就是追“韩信”。他

当即乘上火车，直奔那个老师傅的老家，决心把老师傅请回来。然而，新聘请这位老师傅的部门，得知这位师傅是个名技师，深得青睐，决心留下他做技术指导，并许诺两三年内保证让他成为“万元户”。正在这时，新经理来到了老师傅的身边，苦口婆心做了很多工作，最后这位老师傅终于被这位新经理的“萧何”精神打动了，他激动他说：“身为名技师，应该为名牌店出力，不能只看钱啊！”就和经理一起回到了上海西服店。使这个闻名全国的西服店重又焕发了青春。

被除名的人员 (The fired personnel)

人才就是资本，知识就是财富。

某企一名 31 岁的大学毕业生，研究出一种新产品，因多种原因迟迟不能投入生产，本人要求到沈阳市皇姑区街道企业工作，企业又把他除名。沈阳市皇姑区人事仲裁机构经过多次工作，认定此人流向合理，最后破格将他重新录用，免除了他的后顾之忧。他被安排到一家街道企业工作后，新产品不仅很快投入生产，还获得了国家专利。仅此一项产品，1990 年已使他所在的街道企业获利 7 万多元，使一个不景气的小厂出现生机。

严为贵 (Strictness is precious)

中日首家合资经营企业——福日电视机公司 1983 年全员劳动生产率达到 29 万元，在全国同行业名列榜首。你如果有幸到这家企业来走走，就不难发现他们治厂之严，简直令人难以置信。公司总经理游岩廷在上班途中碰到外单位的一位同志，在谈到一个问题时，两人发生了争论。对方财大气粗，他也不甘示弱，回敬了几句。事后，按照工厂的精神文明守则，总经理要求扣下了自己当月的奖金。另一次，有位仓库管理员在发放出口电源线插头时，把规格搞错了，按照规定，厂里扣了这位管理员九个月奖金。在这个厂里，建立健全了各种岗位责任制，劳动管理规则和精神文明守则。在工厂日常管理中做到了有章可循，执章必严，违章必究。上班铃声一响，无论是车间还是办公室，都处于高度紧张状态，看不到叼着香烟，到处游逛的“闲人”，也看不到拿着报纸，端着茶杯的“逸士”，干部工人各就各位，工作全神贯注，一丝不苟。

为厂之道当先治心 (Initiate plant administration with morale)

为将之道，当先治心。如果把这一治兵之道运用于企业，则可说：“为厂之道，当先治心。”

上海液压件三厂的厂规厂纪充满“弹性”，富有人情味。如厂纪规定，对无故早退者，要扣除一至三个月的奖金，但职工因事迟到可不受任何处罚。有一次，六名女工为了早一点抢到浴室里洗澡的位置，擅自提前下了班，厂里按照规定扣除她们每人三个月奖金。六人都认了罚，可其中一人丢下了这

样一句话：“厂长，有空请到女浴室去看看。”当天停浴以后，厂长带着几名行政干部查看了女浴室，这才发现 12 只淋浴“莲蓬头”装配在狭小的平房内，全厂近 200 名女职工，全部洗完澡要轮上十几批。厂长深感负疚，立即向大家道歉，撤销了对这几位女职工的处罚。同时，厂里拨出 16 万元很快为女工们建成了新浴室。此后，全厂不仅再也没有人无故迟到早退，而且许多人干活竭尽全力，主动为厂里分挑担子，使全厂产值、税利持续增长，经济效益不断提高。

慈不掌兵，软难治厂

(Tender hearts lead no troops, soft hand manages no plant)

1981 年 8 月，河北沧县化工二厂因工厂纪律长期松弛，职工自由散漫成习，濒临关门歇业的境地。这时候，新厂长王宏烈受命于危难之际，走马上任了。

他拿出了治厂的第一招，即“择优上班法”，也就是根据每个工人的劳动态度、技术状况，选择那些优秀者上班，上班者拿全工资，未上班者只拿几十元的生活费。这样一来，平时自由散漫、调皮捣蛋的人不得不找上门来，表示愿意遵守劳动纪律，请求上班。

不久，有一班工人恶习不改，集体溜号，要给新上任的厂长来个“下马威”。王厂长执法如山，不避“法不责众”之忌，立即下令扣掉这班人的工资。这个“马蜂窝”一捅，有人当面拍桌子瞪眼睛，有人背后高声咒骂，有人扬言要拿刀子动手，还有人在夜半三更用砖头砸破新厂长家的窗户玻璃。然而，工厂长任凭风浪起，稳坐钓鱼台，毫不示弱。他说：“想干事就别怕事，怕这怕那，就别想干出什么事情。”这班人终于承认了错误。

终于，长期一盘散沙的工厂到底重新树起了正气，企业的生产纪律逐步落到了实处，工人們的集体观念也大为增强了。王厂长上任四个月，企业就结束了亏损局面，第二年又实现利润 63 万元，企业的产品质量也达到了部颁标准。

外线出击

(March from the out side)

1991 年初，鞍钢因压缩基建、技改项目，下达给建设公司的生产任务只有 2900 万元，不及施工能力的 1/7。这对依赖鞍钢计划运行的下层企业，无异于断了生计，建设公司 1.1 万人的庞大队伍将无事可做，公司上下一片忧虑。

此刻许永仕的头脑却很清醒。多年的改革实践使他形成了一个新思路：我们是个装备精良、技术力量雄厚的施工企业，有能力到建筑市场去竞争。内线无“战事”，何不就此展开外线“作战”，由计划任务型变为独立发展、自主经营型？新战略由此而制定：打出鞍钢、打出辽宁，走向国内大市场和国际市场。

全公司 50 多个分队纷纷出动，四面八方找活，踏破铁鞋，奔走大江南北，利用亲朋故友，广聘信息员，建立信息点，结成一张活网络。与此同时，内部各单位也调动力量，合理配置，形成外线“作战”机制，达到队自力战、

班自力战、人自为战。

几个月下来，全公司已在省内外完成自找工程项目 110 多项，产值达 1 亿元。北至黑龙江，南到深圳，鞍钢施工队已打进 8 个省区。更有 500 余人的队伍，进入苏联承揽项目和劳务合作。

善战者择人而任势

(Experts in battle are adept in finding talents and development trends)

某企业生产的系列纺织品连续被评为优质产品，十分畅销。上级主管部门决定在这个厂召开现场经验交流会，让他们向同行厂家就地传授自己的管理经验和生产技术。一位副厂长认为，把自己的“家底”交给同行业的“对手”们，岂不等于自砸饭碗？他委婉地拒绝了上级的安排。该厂厂长从外地出差回来，得知此事后，批评了副厂长的做法。他登门致歉，并按原来的安排，将兄弟厂的代表们接到本厂，向他们毫无保留地传授了本厂的技术和管理经验。许多人对此迷惑不解。而厂长却平静他说：企业原来经营得法，并不等于进厂保险箱，你死死抱着现存的东西不放，有了优越感，压力就会减少，竞争观念就会淡薄，创新动力就会减弱。把你的秘密传给了别人，使自己与对手处于同一起跑点上，由此而产生的危机感和压力会迫使你不断地奋发努力，在创新中保持和发展自己的优势，从而立于不败之地。

争夺人才之战

(Fight for talents)

上海发明家谢建平卧薪尝胆几度寒暑，在自己的私人实验室里创造出“聚烯耐热防缩剂配方及工艺”，据此开发了“聚硅氧聚丙烯薄膜电缆隔离层和绕包带”的新产品，并于 1986 年 4 月获得了专利权。顿时，络绎不绝的来客相继登门商购这项专利，一位美商愿出 300 万美元，谢建平拒绝了；许多财大气粗的国营企业也给了高价，也被婉言谢绝。

余杭有机玻璃厂厂长陈锦松也闻讯找上门来。他坦率地告诉小谢，自己的厂是一个乡镇小企业，真心邀请小谢到自己的厂去当厂长，他愿以自己的全部精力服务于小谢的科研和生产实验。他们从国内外电缆生产中以价格昂贵的镀锡作中间层的不经济性，谈到生产一种既节约又保险的新型绝缘材料的迫切性；从农村因打稻机电缆龟裂而漏电死人的惨状，谈到办厂时因车间电缆破损而致工人触电的情况；从一个企业家的社会责任感，谈到这个新产品的广阔前景。发明家为厂长的赤诚热心所感动，两人的心相通了，小谢欣然应允，来到了坐落在乡村的余杭有机玻璃厂。陈锦松为他腾出了最好的房子，为他买来补养身体的食物，并专程从上海接来了他的妻子和孩子。小谢在工作上和生活上遇到什么困难，厂里就设法为他解决。厂长的理解、支持和无微不至的关怀，深深地打动着发明家的心。他毅然将自己的专利运用生产，并夜以继日地工作。下到三个月，新型绝缘材料诞生了，其性能超过了国际标准。许多大型企业纷纷采用这种新型材料，余杭有机玻璃厂从此走上振兴之路。

1987 年 4 月，这个发明家和企业家联姻的新产儿，被送到日内瓦国际发明展览会公展。

个体企业的艰辛 (Hardship endured by private enterprises)

想干事就别怕事，怕这怕那，就别想干出什么事情。

毕业于北京商学院的张忱于 1984 年 12 月自动辞去了大学教师的职务，要到“风口浪尖”上去干个体户。他认为，自己不适合于高校里的理论研究工作，倒不如亲自去办一个厂，建立一块属于自己的“试验田”，实践一下自己的经济思想和设想。“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返。”等到他真的拿到一张“上海威尔达饮料厂”的营业执照时，几乎是一种“破釜沉舟”的感觉涌上他的心头。他说：“如果我成功了，可以给更多的青年知识分子提供‘试验田’，如果我失败了，就算是中国经济体制改革的一颗铺路石吧！”

一开始，张忱就尝到了创业的艰辛。他遇到了国营或集体企业根本不会遇到的困难。在整整一年零两个月的时间里，张忱从工商局、税务所、银行，到公安局、法律公证处、法院；从环卫、卫生防疫部门、到三整顿、城建办；从水、电、煤，到烟、糖、饮食，几十个单位，进进出出，层层打通关系，步步加盖公章……抛掉了知识分子所珍重的清高，学会了违心地笑脸求人，还得开支“招待烟”、“招待餐”……还尚未接触到生产工序和产品配方方面遇到的困难。但张忱硬是咬紧牙关，将这一道道关口闯过来了。

1986 年 4 月，企业终于正式投产，“威尔达”饮料日产一万瓶投放市场。

请专家“治”厂 (Invite experts to manage the plant)

1982 年产品积压，盈利仅 2.85 万元的西宁皮鞋厂，1983 年经山东青岛制鞋专家咨询，产品畅销，当年盈利 16.64 万元，并出口到 21 个国家和地区。

1984 年头 8 个月已盈利 23.13 万元。

1955 年建立的西宁皮鞋厂，先后从外地购买 6 万双鞋楦，一直没有经过整修，生产出来的皮鞋傻、大、黑、粗。

1983 年夏，山东青岛制鞋厂两位老师傅应邀进厂后，亲自动手并指点工人整修鞋楦近 5000 双，培训楦形设计、修理人员 15 名，从根本上解决了皮鞋质量的问题。

通过两位师傅传授的优裁剪技术。该厂生产一双男棉元宝鞋的用料从 0.85 平方米降到 0.24 平方米。仅这一项，每双鞋成本就降低 0.5 元。两位师傅还对工人进行培训，使他们学会使用进口的机械设备，既提高功效，也提高了制鞋质量。

招聘厂长上任 (Employ plant director)

在改革开放的大潮下，作为个人来说，要发展，要成才，要在更高的层次上实现人生的价值，光凭一腔愿望和力气是不够的，还要有开拓精神，要有与时代潮流同步的智慧。

兰州毛针织厂是在一个毛毡车间的底子上新建的集体企业，院子有半个篮球场大，2个破旧车间，两百名女工，经营三年欠下40多万元的贷款。上级领导和工人都期望改变现状。能不能改变这烂摊子？谁来改变？这就急需具有改变这种现状才能的人。

于是，一个新办法应运而生了。通过考试，招聘厂长。一个叫张富生的人走出来了。他1959年在咸阳棉纺工业学校毕业，原本在一个一千多人的棉纺厂当生产科长。此时，他已经出版了15万字的《毛毡生产工艺》，正在计划写另一本书。他也有一个温暖的小家庭。然而当招聘厂长的简章贴到了他的工厂。怀着干一番事业的热情与愿望，他放弃了本已不错的职位，远离家园毅然应招，并一举夺魁，当上了兰州毛针织厂的厂长。

时间仅仅过去了一年，这个厂就已完成了14万件毛衣裤的生产计划，10月底已完成产值180万元的全部低线计划，产品品种由原来的30种发展到109种。这个厂出产的，由张富生在考卷上就定了名的“明珠牌”产品已远销全国14个省市，并和121个单位签订了合同，9月底已获得利润近20万元。这样，三年还清贷款计划可望在一年多时间里实现。

开阔思路搞活企业

(open up mind to vitalize enterprises)

人是靠头脑站起来的。

1979年，大宁县来了10多个山东大汉。大德综合厂看见这些人能吃苦，就收留他们在砖厂烧砖。不久砖厂垮台了，要转产。生产什么？大家一筹莫展。这些走南闯北的山东人，脑瓜活，信息广，提出办一个化纤厂。可人们发出一连串问号：原料从哪里来？技术从哪里来？销售到哪里去？结论是：“瞎胡闹”。可是，这些山东人说动了镇领导，支持他们办。于是，他们四处奔波，向银行贷款，从郑州买回设备，从太原买来原料，从西安请来技术人员，经过一年的辛劳，厂子建起来，产品销到了7个省市。这几年，产量年年高，效益步步升，到翌年年底，厂子已发展到60多人，产值55万元，利润7万元。

这个小厂的出现，在大中城市和发达地区看来不值一谈，却使封闭的大宁人震惊了。人们在思考：“当地没资源，没技术，为什么也能办厂？”“人们的眼界一下变得开阔了，决心要跳出大宁这个狭小的圈子，到全省、全国去寻找资源，寻找人才，寻找市场。

人尽其才

(Fullest use if the talents)

北京市人民银行宣武区办事处有位工作人员叫费宝龄。虽说他是银行工作人员，但却有着一手糊风筝的好手艺，打十三岁起就开始研究糊风筝的艺术。其特长是“曹式风筝”。光花样就有“双燕”，“双蝶”，“蜈蚣”，“宫灯”，“游龙”，“美人打伞”，“福寿双全”等等，大者长达两丈，小者可置于手掌之中。他制作的风筝不仅销售国内，外国朋友也非常欢迎，指着名地要买费宝龄的风筝。

1979年，费宝龄应邀到联合国艺术大厅制作表演，1980年他又担任了中

国风筝学会的副会长。

对这样一们学有专长的人，怎样才能做到人尽其才？人民银行宣武区办事处的领导同志从大局出发，先是给他时间上的保证，安排他上夜班，以便他白天制做风筝，交流枝艺。后来，又同意他调离银行部门，到中国北京风筝艺术公司去工作。

正是在他们的支持下，费主龄为国家做出了更大的贡献。

研究生救工厂

(Graduate students save the plant)

知识常常等到应用时才产生出力量。

300 多人的集体企业沈阳五金铸造厂，由于经营管理混乱，产品滞销，累计负债超过其全部资产的 40 多万元，受到沈阳市政府破产警戒通告——黄牌警告，面临着倒闭的危险。

这时，北京钢铁学院研究生院“海天服务公司”的杨启瑞、韩刚、刘北成、赵克文、安世奇、罗志杨 6 名研究生，从电视、报刊上得知这一消息后，心情很不平静，决定去助一臂之力，帮助工厂起死回生。经过一番商量，他们决定将自己研制的 2 项新产品、新技术——电冰箱保安器和空调机保安器，无偿转让给五金铸造厂。6 名研究生带来了新产品、新技术，沈阳市五金铸造厂就像久旱逢甘露，出现了生气，第一批试产品出厂，收回的资金超过了工人们筹集的 600 元，大大鼓舞了工厂的士气。

沈阳市五金铸造厂从试制出第一只冰箱保安器到目前月生产能力达到 5000 只，从单功能的第一代冰箱保安器到功能齐全的第三代新产品投放市场，仅仅一年时间，全厂发生了巨大变化。目前，这个厂已形成了冰箱保安器和空调保安器两条固定生产线。截至 1987 年 11 月，全厂资产总值已达到 52.4 万元，固定资产净值 11.9 万元，偿还了 18.3 万元的债务，超额完成全年利润指标。

五金铸造厂给 6 名研究生颁发了荣誉证书。

聘请人才 (Employ the talents)

在政权建设上，“一言可以兴邦”，“一言可以丧邦”。在经济活动中，人才的锦囊妙计，也可以促使企业兴旺发达。

1984 年，河南省项城县药厂和液糖厂合并建立了周口地区味精厂。可是，产品到了市场上，和同类产品一比，成本高，质量差，销路不畅。于是，他们立即从北京、天津、上海等地聘请了一批教授、工程师等专家为高级顾问，在专家们的指导下工厂改革工艺流程，采用新的发酵方法，实行科学管理，使生产成本幅度下降到全国同行业的最低水平，同时，产品质量也冒了尖，在法国第十二次食品博览会上获得“金奖”。

当代“程门立雪” (Contemporary" standing in snow outside Chen's door")

人力资源之精华，即为人才。列宁说：“挑选人才是社会主义建设的基本问题之一。”选才，用才，养才，聚才，是企业人才学的 ABC。

上海市有一家农民办起的公司。这个公司所属的塑料厂花了 30 多万元购进了 3 台多功能吹塑机。设备进厂后全厂没有一个人能看懂图纸，更没有人会安装试车。总经理几经打听，获知一家塑料厂的女工程师娄某能够解决这个难题，于是他就直奔这家工厂。一连四五次到工厂，都找不到这位女工程师。他又打听她的家庭住址，前去登门拜访。一连几次登门，娄工程师都以身体下好等为理由，婉言谢绝了。

一天晚上雪花纷飞，刺骨的寒风吹得人发抖。时过 8 点半，那位总经理又敲响了娄工程师的家门。娄工程师看着满身白雪，不辞辛苦的总经理，深受感动，终于表示愿意为发展农村经济助一臂之力。屈指算来，这已是 he 第 10 次登门请“诸葛”了。在娄工程师和他所在工厂的帮助下，几台新设备很快投入生产，获得了预期的经济效益。

临时工当上副总工程师 (Temporary worker becomes vice general engineer)

人才选拔，贵在出于公心；人才使用，贵在用当其才。出于公心，则国无遗贤；用当其才，则才尽其用。

依成家 1975 年毕业于西安航校，分配到兰州市一个工厂当设计员，后因工厂下马，离职回到辽宁省鞍山市郊区当了七年农民。1983 年 7 月被鞍山市通风除尘设备厂聘请来厂研究电除尘设备技术，属临时工。

临时工思想不临时。依成家起早贪黑带领几名职工潜心研究新技术，三个月时间完成电除尘设备的“极板”、“极线”专用轧机的制作、安装、调试，一次试轧成功。经市科技部门专家鉴定，质量超过国内诸厂家，可年产 600 吨电除尘“极板”。

依据依成家的实际能力和对工厂的贡献，经鞍山市有关部门协商，决定破格将这位临时工转为国家干部，并任命他担任该厂副总工程师。

1984 年 7 月 23 日，厂长李长祥在全厂职工大会上将任命状颁发给依成

家。

荐举人才受奖

(Win prizes for recommending talents)

洪秀全颁布《天朝田亩制度》规定：举得其人，使举者受奖；举非其人，使举者受罚。”

云南省第九建筑工程公司人才短缺，为了解决这个困难，他们特设“人才推荐奖”，具体奖励办法是：凡推荐相当于工程师或能担任科队级以上干部一人者，奖 50 元；推荐相当于助理工程师或大学毕业生一人者，奖 40 元；推荐相当于技术员或中专毕业生一人者，奖 30 元；推荐其他各类专业人员，奖 20 元。自荐者，奖励本人。

此奖一设，全公司范围掀起举贤、荐贤、自荐热潮。不长时间推荐 80 多人，经审查筛选确定招聘 59 人。凡举荐入都依规定发放了奖金。

用人所长

(Bring into full play the strong points)

北京印染厂流传厂长重用“风流女士”的故事。该厂有个 40 多岁的女工，名叫曲大家，穿着打扮很时髦，虽然有人骂她“臭美”，但厂长徐孝纯却看到了她的长处，把她从整理车间调到厂长办公室当了干部，由她负责组织了一个 19 人参加的时装表演队。曲大家带领这个表演队，在不长的时间里表演了近 50 场，观众将近 2 万人次，对宣传该厂产品起到很大作用。接着徐孝纯又提拔她为广告科科长，不久又任命为广告公司经理，充分发挥了她的长处。

智囊之功

(Contribution made by the brain trust)

智囊对企业家来说起着延伸耳目，增加智力的作用。延伸耳目，捕捉更多知识。增加智力，就可以扩展智慧，搞好决策。

上海宝山钢铁公司智囊团称之为顾问委员会，是由国内著名的冶金，土木工程等方面的专家，教授组成。1980 年，宝钢工地出现过水平位移的严重现象，有人说主钢地基要塌，说宝钢要下沉到长江中去。在这个紧急关头，以同济大学李国豪教授为首的顾问委员会到宝钢作实地考察，经过慎重地分析与论证后，得出结论，桩基位移现象确实存在，但不是特殊现象，上海别处也有，不是严重现象，还不至于发生宝钢毁基问题，只要采取相应措施，可以控制这个现象，平息了当时宝钢人的惊惧心理。

不落俗套

(Jump Out of conventions)

据国外的一些统计资料表明，通过物质利益和严格的管理，也就是借助“胡萝卜”和“大棒”，只能发挥出员工工作能力的 60%，其余的 40%是潜在的工作能力。

广州有一家企业经理，本来已下令要在当天下午加紧包装一批货物，次日发运。可是偏偏不凑巧，下午有一场精彩的足球比赛，广东省足球队对西德队，真是百年不遇，千载难逢。小伙子们一个个急得像热锅上的蚂蚁，几十双眼睛可怜巴巴地望着经理，从眼神中可以看出他们心里只有一件事：请假。若是按一般情况，结果无非是两个：第一是下午一律不准假，谁不上班以旷工论处，扣掉当月奖金：“重罚之下必有怯者”，大家谁也不敢走，任务也未必能完成。第二是“重赏之下必有勇夫”，经理悬以重赏，增加加班费，以保任务完成。可是这位经理却不落俗套，他出去转了一圈，回来时，手里抓了一把球票，宣布“下午用车送大家去看球，晚上全体加班。”于是欢声雷动，结果不言而喻，任务超额完成。

人才就在身边

(Talents stand at your side)

发现人才，使用人才，应该先从你的身边做起。

北京通具有一个厂的厂长，他的容才之量，被人们传为佳话。

事情是这样的，有一天县里组织产品质量大检查，参加这次检查的一个外厂小伙子，当着这个厂长的面提意见：“你们厂计量器具既不准确，又不齐备，你这个厂长是怎么当的？”“计量是工业生产的眼睛，不抓计量，就等于眼睛看不见了，怎么抓产品质量？”这些刺耳的话，没有引起这个厂长的不满，他反而连连点头说：“提得好！提得好！”他想，厂里正缺计量人才，这位同志不正是现成的人才吗？事后，他到兄弟厂联系，调来了这个“刺头”，把全厂产品的计量工作交给他去把关。

“绝情”

("Cruel")

“无情”的商人具有自己独到的眼光和魄力，商业竞争本身就相当无情，牺牲几个人情换来高效益，从经营角度来说，是理所应当的。

有位个体户，用做成衣生意所赚来的几千元，投资开了一间不算小的餐馆。开业之初的两三个月里，生意很是兴隆。谁知过了半年，营业额越来越少了。这位老板经过一番考虑，作出了一个“绝情”的决定：辞退所有的十名服务员，因为生意萧条的直接原因就是来自这些服务员。原来他们全是老板娘娘家的亲戚或邻居。仗着这层特殊关系，那些服务员渐渐懒散起来了，工作时互相推诿，拖拖拉拉，对顾客爱搭不理，甚至误工旷工。老板果断地辞退了这些“七大姑八大姨”之后，另外招聘了八名勤快的服务员，生意很快就有了起色。

得一人而得重金

(Great bene fits winning one person)

信息是资源、信息是金钱，但是信息来自人才，来自知识。

中国科技大学近代化学研究室，近年聘请了钱生球讲师，他在原单位被安排给别的教师当助手，由于业务不对口，常年坐冷板凳。这位讲师擅长油

脂化学研究，“流动”到近代化学研究室后，便建立起油脂化学试验室，专心从事菜油重整技术研究。短短几个月的时间，他就成功地用菜油和另一种天然油脂人工合成了多维营养食用油——一种比芝麻油、花生油、大豆油等天然植物油营养价值更高的优质新油种。这一成果潜在的年经济效益在一百亿元以上。

科技兴厂

(Prosperous plant supported by science and technology)

令人难以置信，只有 90 余名职工的“袖珍小厂”——沈阳市波纹管厂，兼并了两家拥有 700 余职工的企业，组成了沈阳波纹管制造（集团）公司。他们的“剂方”就是四个字：科技兴厂。并且认为，这疲软，那疲软，世界上永远不疲软的只有科技。

但是，这个厂只有两名助理工程师，要搞科技兴厂，谈何容易！他们的办法是“借智生财”，找来一本邮政编码，按图索骥，往全国各地发出数千封信函，然后分批邀请各科研单位科技人员、大专院校教授、专家来沈参加新产品推广应用和新技术研讨会。一年能开十六、七次这样会议，通过信函和会议的接触，他们结识了 3769 名科技工作者。工厂派专人管理这批科技人员档案，建立了一支不在编的科技开发队伍，组成庞大的信息网络。同时，他们还多次进京南下，登门求教。一年就开发了 11 种产品，项项获国家专利，企业大兴，跨入全国同行业八大生产厂家之一。

“臭皮匠”攀“高亲”

("Cobbler claims noble kinship")

“青石皮鞋匠，三天出小样，五天成批量，七天上市场，足迹遍四方。”这是客户对浙江桐乡青石制鞋公司的赞誉。该公司的总经理说，做鞋也不能满足于技术水平低，生产大路货，“臭皮匠”敢于攀“高亲”，是我们成功的诀窍，这个“高亲”就是开发人才资源。

几年来，他们紧缩内部开支，除了引进有“世界皮鞋王国”之称的意大利公司的两条全自动制鞋生产线和软件技术，使制鞋的加工水平上了一个新档次以外，还出资 120 万元，选送 11 名能工巧匠“留洋”学习；全厂有 4100 多人参加了省市县举办各项专业班培训，有的还到浙江大学学习管理知识；他们还三顾茅庐把在美国深造多年的工程师聘到公司落户，研制成一种无害强力胶粘剂。最近几年，他们每年推出 200 多种新款式鞋，平均两天就有一个新品种问世。由于做工考究，款式新颖，畅销国内，而且深受日、美及东南亚客户欢迎。有一半的产品外销，为国家换回大量外汇。

产品——教授

(Products & professor)

在众多的化妆品市场上，扬州美容化妆品厂的 3 种产品接连翻开国际化妆品史上新的一页，这可以说是个奇迹。但它独占风流的奥秘何在？是因为每个产品背后，都有一名著名的教授。

上海师范大学生物细胞教研室主任王耀发，经过多年研究发现，人之所以衰老，是因为细胞内活性氧自由基的作用，同时，还研究出黄蔑等多种植物可以抑制活性氧自由基。这一信息被扬州化妆品厂得知后，立即赶到上海，提出将这一成果运用到化妆品生产中，王教授欣然同意，经过一年多的努力，康丽娜问世了，问世两个月，就风靡全国，销售额达 250 万元。并开始走向世界。还有“肤美灵”和“沙棘营养霜”两种产品的背后分别是青岛医学院的曲教授和中科院西北植物所的杨教授。这一事实告诉我们，企业的竞争的实质是人才竞争、科技的较量，谁先抢占了科技的“制高点”，谁就能赢得胜利。

诚育梧桐树

(Breed phoenix trees)

俗话说：“没有梧桐树，难落金凤凰。”然而栽培吸引科技“金凤凰的”“梧桐树”也并非易事。这既需要胆识、气魄，又需要诚心。

沈阳波纹管制造公司总经理佟恩光认为，培育“梧桐树”需要阳光、水、肥，而培育科技梧桐树，就是政策，用足用好活上级的政策，为科技人才创造良好的发挥才能环境是最重要的。他们规定，凡自愿到公司落户的科技人员上浮 4 级工资，没房的买房、买不到房，出钱租房，无偿提供科技项目试验场地费用，成功了科研成果归己厂里有偿使用，失败了，费用厂里承担。如此优惠条件，就像磁石一样吸引了许许多多的科技人员。某市一位工程师，耗费几年心血，研制一种产品，无资金和试验厂地，放置多年，他试探性拿出图纸，厂里立即组织论证，七天就通知决定出资试验，产品试制成功，获国家专利。使这位工程师流了泪，随后，他又拿出两项科研成果，均试制成功，获国家专利。

信为媒

(Letter acts as go-between)

井岗山茨坪林场地处山高路远的僻乡，信息不灵，产品质量上不去，也出不了山，但是新任厂长巧借井岗山美名，使出以信为媒的奇招，广交山外能人，为其厂出谋献策，堪称一绝。那是 1988 年夏天，林场场长组织办公室的 6 名同志，通过翻阅人民日报等报刊杂志，从中选出 5000 名知识渊博、信息灵通的专家、教授、记者和商贸专家，亲手拟了一封信，信中既介绍井岗山的革命历程和秀丽风光，又将茨坪林场的产品列出，恳请这些陌生朋友传递信息、提供帮助。5000 封“求爱信”整整两麻袋，飞向全国各地，不久 500 封回信，上千条建议涌进了场长办公室，4 位专家亲临茨坪考察，使得林场的家具生产和茶叶生产焕然一新，有的产品供不应求，有的被评为国家银奖。发 5000 封信，费用不到 1000 元，但获得的效益却无法估算。现在林场已交了上千名的朋友，产品也从山里走向了城市，走向世界。林场场长深有感触他说：“昔日刘备三顾茅庐，方得一孔明，而我身居山里，一封书信得天下人相助，岂不妙哉！”

合资企业中的日本人

(Japanese in the joint venture)

佐佐木于 1988 年来到广州，在花县新华镇筹办一间专门生产日本工作服的工厂。次年 7 月，颇具规模的中日合资东方友谊服饰有限公司开业了，佐佐木启之出任总经理。出任之日起，他就立意要采用最先进的方式管理这个企业。

佐佐木根据当今世界服装市场批量少、起货快的特点，决定采用国前在日本最先进的 U 型生产流程。这一生产方式的好处是适应批量小、起货快的需求。第一个在中国推行这样一种新的管理方式，自然会遇到不少困难，比如语言不通、工人的接受程度与人们处事方式的不同等等，但认准这个目标，他坚持于下去。经过两年与工人们一起奋斗，奇迹真的出现了。内行人士都知道，凡到异地投资办服装厂，头两年往往是赤字的，但是东方友谊服饰公司第一年的 5 个月持平，第二年盈利 105 万，第三年盈利 172 万元。他的成功甚至惊动了日本同行，佐佐木也因此赢得合作者与工人的信任，他被推选连任第二届总经理之职。

姜厂长盯住“两个宝”

(Plant director, Jiang focuses upon two "treasures")

接任不景气的企业厂长，把治厂的注意力放在哪儿？本溪市第三制药厂厂长姜允贤盯住“两个宝”：靠知识分子这个宝，来发掘中医中药这个宝。

1982 年姜允贤当上了这个一多半职工放假、外债高达 100 多万元的企业。他从科技兴厂入手，先后与中华全国医学会、辽宁中医学会、沈阳药学院等 8 个著名科研单位建立起科技协作关系。一批德高望众的老名医受聘于厂，全国各地专家学者 350 多人为三药厂传递情报，沟通信息，提供新药。

1983 年 10 月，在全国痹症及脾胃病学术讨论会上，众多有名望的老专家推出两个系列九个品种的处方，他们希望有药厂能以合作。可与会的制药厂面对 700 万元的投资，不敢冒险。姜允贤看重这个专家集团，大胆进行了合作。经过两年多的努力，以专治类风湿的麻痹系列中成药终于施惠于人间，仅这个品种当年为企业获利 118 万元。

这个厂在科技人员的大力支持下，每年推出十几种新药，成为名振全国的中成药生产基地。在中药这块宝地上新产品开发已排到 2000 年。一个濒临破产边缘的厂子，1991 年利税增长幅度在全国同行业中位居榜首。

绝处逢生

(Unexpectedly rescued from a desperate situation)

某市一个饮料厂由于产品质量在市民中失去了信誉，市场发生了萎缩。无论在老产品上怎么再做文章，也没能把市场挽救回来。企业虽然没有巨额亏损，但是职工工资都难以为继，尤其严重的是银行也不给贷款。老厂长被逼无奈想自愿交权了，可厂长的这个权交不出去，谁也不想干。

100 来名职工在痛苦地期待着企业的振兴。企业的形象不好，他们既希望企业好，又感到没什么良策。大家对老厂长也失去了信心，可谁来担任新厂长呢？大家对年轻的大学生张伟都报有一点寄托，这是厂里唯一有大学文

凭的人。张伟三年前来厂，正是厂子质量信誉下降之时，三年来，他一直在为企业改变形象做探索，结论是非进行新产品开发不可。他私下与母校经常联系这项工作，半年前他和母校老师一道开发出一个新品种，通过鉴定后，很受欢迎。张伟与该市各家银行联系需要贷款 100 万，可没人理睬他。所以他没主动出来当厂长是愁上新产品没有资金。但众望所归，厂长已非他莫属了。他把老厂长和职工们召集到一起，把他们搞的新产品向职工们亮了相，把资金难办的问题交了底，把搞风险制经营思路摊了牌。提出凡是本厂职工必须拿出 5000 元钱上新产品，班组长以上干部拿 8000 元，他拿 1 万元。财务帐目实行公开制，每月一公布，大家如同意就当厂长，如不同意，就不当厂长。他得到了职工们的支持。仅一个月的时间新产品就问世了。为了把好质量关，张伟有一个严格的要求，每月都要举行一次用户评“饮”会，产品不从厂内叫好不出厂。全新的面貌，为企业重新赢得了信誉，消费者给予张伟最高的奖赏，产品一直是供不应求，企业被市民刮目相看。

“失之东隅，收之桑榆”

("Lose in the east and gain in the west")

小郭大学毕业分配到街道油漆厂，这是一个由 40 多名妇女组成的集体企业，不知哪年开始生产的油漆产品，赔着钱也再干。街道派来几任厂长，都干 1~2 年就调走了，企业越亏越重。小郭来了半年多，街道就让他当厂长，初生牛犊不怕虎，小郭报着拯救小油漆厂的愿望，夜以继日地干了半年，结果企业还是继续亏损。下一步怎么办？是走？还是干？怎么干？小郭冷静地思考着“干！一定要干！我不能一毕业就摔倒！”经过失败后的小郭清醒了，他认为，不能在一棵树上吊死。决定另辟蹊径。小郭在大学毕业阶段搞的科研课题是粘合剂，是高技术含量、高附加值的精细化工产品。他回校请教指导老师，并聘请指导老师为顾问。在老师的支持下，小郭坚定了上粘合剂的信心。他四处奔波跑贷款，跑设备，凡是有难度的事都得他一人跑。妇女们看小厂长劲头这样足，都很受感动，从多方面关心支持小郭的工作，职工们的心紧紧地系在这小厂长身上。仅用 3 个月时间，第一批产品问世，一问世就有个大用户订货，生产多少要多少。当年这个小厂扭亏为盈，第二年盈利 20 万元。小郭也坐上了“大头宝”汽车。

借人家的脑袋瓜发财

(Make fortune through others' wisdom)

北京油脂化工厂的经济效益几年来一直上升较快，有人问刘厂长发家的秘诀是什么？刘厂长说：“借人家的脑袋瓜发财”。

这个厂一是与中国石油科学研究院攀亲戚、结亲家，建立密切的协作关系。二是从科研聘请 5 名专家教授做顾问。三是引进科技能人。四是激励厂内出人才。刘厂长在“借脑袋瓜”上注重下功夫。凡是引进的人才，对企业有特殊贡献的，厂里可以从开发新产品基金中提取 1~10% 做为奖金；凡是这个厂聘用的人才，逢年过节领导必须要登门慰问探访……。

有了“智力库”就有新产品涌出。目前，这个厂的油脂化工产品已经发展到 70 多个，1990 年，这个厂的经济效益在全国同行业评比中居第四位。

刘厂长颇有感触他说：“有财力，有物力，不如有人才。”

“金剪”伯乐”

(Good judge of “gold scissor”)

1991年揭晓的全国“金剪奖”时装设计大赛爆出新闻：上海时装厂有3人分获三项金奖，占大赛“金剪奖”总数之半。上海时装厂有如此奇迹，归功于“伯乐奖”得主厂长金九如育人有方。金厂长在培育人才上有独道之处：一请、二专、三宽、四考。一请是凡是剪裁人才，厂子都把他们请出来，让他们发挥作用。二专是鼓励剪裁设计人员钻研业务，为他们深造学习创造条件。“三宽”是对剪裁设计人员给以适当的优待政策，参观、开会、出国考察等活动，尽是让这些人参加，让他们能站在高处、看到远处。四考是不断考核剪裁设计人员，给他们工作重担子，让他们去参加各种比赛，厂内也不断地举办各种比赛，让他们在市场竞争中经受锻炼，接受考验。上海时装厂如同伯乐园，人才的聪明智慧在这里升华，千里马不断脱颖而出。

三年招一人

(employ one person in three years)

刘备请诸葛亮三顾茅庐，叶书记请能人花了三年时间。老叶在辽宁锦县高峰乡当管工业的副乡长时，结识了锦州市内一个小厂的郭厂长。小郭搞新产品很有本领，他手头总有研究好的新产品。老叶对小郭既敬重又喜爱，更有招用之意。于是便架起了友谊的桥梁。从相识之日开始，每逢节日，老叶都要从乡下来市里看望小郭，秋收季节还要派人送点农产品，乡办厂子遇到困难时，有时也请小郭来帮帮忙，每次帮忙都要给小郭优厚的报酬。在小郭的心里一直感到老叶很开明，有水平，也感到欠老叶的感情帐。

三年后，老叶当了锦县谢屯乡书记。谢屯乡工业落后，曾投资二十多万元办个烧碱厂，可厂子建完一天没干就下马了。老叶看到白白要废掉的厂房和设备心急如焚，为难之时想到了小郭，于是便把小郭请到谢屯乡，面对沉睡的厂房和设备请求小郭来帮忙。这时小郭已经辞去厂长职务了，正准备应聘于一个新的企业任厂长。可交情甚厚的老叶请他来办厂，小郭没有理由推辞。他又找了几个好帮手，拿出自己新研制的产品，重新办起了化工厂，使锁在柜子里六年之久的公章开始启用了。

不聘“小姐”聘“大姐”

(employ “mums” instead of “maidens”)

一些名牌服装店都时尚高薪招聘漂亮的导购小姐，唯有王府井大街的斯特法内高档时装店，几乎清一色地聘用了一批30—40岁左右的中年女营业员。这些“大姐”虽没有“小姐”貌美，但这家服装店的生意却十分红火，顾客摩肩擦背。甚至同样一种较高价格档次的服装，在别的店卖不动，在这里却销得很快。

这家店的高人之处在于选人注重的是职工的职业素质。该店聘用的都是在服装行业中工作多年的老职工，她们既有丰富的商品知识，对服装的质地、

款式、花色如数家珍，能名副其实地为不同顾客“导购”到合适的服装；又善于揣摩、了解顾客的心理和需要，使他们能花了钱满意而归。在这些方面，有些“小姐”可能比“大姐”就有点差距。所以，不聘“小姐”聘“大姐”或许是聪明的选择。

借与富

(Borrow and get rich)

星星跟着月亮走，借的是光；企业跟着“科技”走，借的是智。

江苏某县有个分析仪器厂，小小规模，300 来人，没有一名专业技术人员。企业濒于停产，要想起死回生，必须开发新产品，但眼光仅仅局限在厂内，那是毫无办法的。于是他们放眼于整个社会，借用科研院所、大专院校的力量，与他们合作，接受成果转让。时间不长，这个位于苏北县城的小厂，就与全国 200 多个科研院所和大专院校建立了联系，与其中的 40 多个单位合作研制成功几十种新产品。比如离子选择电极，就是该厂利用沈阳一家研究所的成果生产出的新产品。其中的敏感膜，是关键部件。只此一个部件，行家估计，一个教授带几个研究生，也要用几年时间才能研制成功。而该厂利用科研院所的成果，仅用 4 个月时间就批量投入生产。还有一种甲离子选择电极，也是该厂与中国科学院兰州化学物理研究所协作研制成功的，并得到中国科学院的发明奖。

1980 年，我国的一位电分析专家赴捷克参加一次国际学术会议，在了解了世界极谱理论新发展的基础上，回国后搞出了一台新极谱仪的原理性样机。该厂闻讯而动，很快与这位专家联系协作，对这台样机进行了改进，使之批量生产，前后没用三年时间就投入市场，支援了四化建设，取得了很好的经济效益。由于该厂善于借用各方面的力量开发新产品，不但彻底摆脱了被动局面，而且很快跻身于全国电分析仪器行业的骨干企业之列。

第一流的专家“群体”

(first-class expert “group”)

一流企业，必有一流的人才。

西张乡振业橡胶厂是一家颇有名气的早冠江苏制鞋业的乡镇企业。1985 年生产各类胶鞋达 580 万双，拥有专用的人造革厂一和全国最大的鞋帮厂，一位中国轻工业进口公司的负责人预言：这里有可能成为全国最大的胶鞋出口基地。那么，一家乡办企业，何来如此大的胆略？回答是简单的：依靠智囊功能。这个厂周围有 50 名科技、管理人员组成的智囊团，其中一半以上是高级工程师，首席顾问是“橡胶大王”杨少振，即当年“回力牌”球鞋的创造者。他们经常聚首，高谈阔论，上至天下大事，下至技术信息，厂家自信他说：有了第一流的专家“群体”，就不愁没有一流的产品。

卢作孚“养才”

(Lu Zuofu keeps the talents)

卢作孚是民生公司的创始人，他深知，民生公司要发展，必须要现代的

航运设备，而要掌握这些现代航运设备，必须要有吃透这些设备的内行、专家，即大批航运方面的人才。因此，卢作孚求贤若渴，为了一个人才，甚至不惜重金。

抗日战争爆发以后，沿海航运停顿，许多爱国的技术人才撤退到四川，卢作孚乘机把他们延揽到民生公司，如留学英国的船舶设计专家张文治，卢作孚聘请他担任总工程师，并成立了总工程师室，把上海来的许多工程技术人才请到总工程师室服务，给以优厚待遇，同时卢作孚将锅炉专家李永成请来担任他的技术顾问，将海商法专家魏文翰请来，担任他的法律顾问。又如引水方面声誉卓著的老资格专家金月石来川后，被卢作孚聘任为总船主，而一些富有驾引经验的老船主和上海商船学校毕业的许多驾引人员来到重庆，民生公司都很好地给予安置。

当时还有许多从事海运的专门人才，民生公司根本用不着，可是卢作孚却别具眼光，把他们一一收留，养了起来，尽管公司的一些人反对，可卢作孚坚持己见，他认为抗战胜利后，海运将会出现繁荣的局面，民生公司就可以凭借这批海运人才，由河运转向海运。卢作孚不但留下了这批人，而且给予特殊的优待。抗日战争胜利后，经济形势逐渐好转，海运发展很快，其他一些公司由于缺乏经济实力和技术实力，不能应付形势的发展。而民生公司却利用抗战时养起来的这批人才，很快在海运方面打开局面，成为海上航运的一支主要力量。民生公司不仅从长江航运走向了海运，而且经营规模比以前更加扩大了。

举贤而授能，任人不唯亲

(use the talents instead of relatives)

旧中国猪鬃大王古耕虞经营企业时，特别注意搜罗人才，培养人才。他认为，一个企业的兴衰，很大程度上取决于经营管理人才。因此，古耕虞在这方面花的精力不少。他培养人才的经验是，既要培，又要养培，就是帮助他们树立对企业的信心，掌握商品知识和其他经济方面的有关知识：养，就是企业的各种待遇和他们的前途是稳妥可靠的。培和养这两方面是相辅相成的。

古耕虞招收职员的要求是：中学生，见习期为二年至三年，然后升为正式职员；大学生和留学生，进来就是正式职员。职员分 55 级，多数人每年升 1 级。约有百分之十几升 2 级，百分之几升 3 级。在前途教育中，使他们明白，只要好好干，两、三年内就可以养家糊口，成为公司的股东，五、六年后就可以生活得比较优裕。

古耕虞父亲办企业时，取名“古青记父子公司”，大有“传诸万世”之意，古耕虞接手后。大胆地开放股权与外姓，他宣布企业是社会上的公业，不是姓古的能独占。他认为，对于谁能担任董事长和总经理，要选贤任能，不是只有姓古的才能当，所以，古耕虞任总经理时，整个公司的领导层中，姓古的不过几个人。大多数经理、协理都是从外面聘请来的，有些还是古耕虞“三顾茅庐”从其他地方请来的。后来，古耕虞搜罗国内人才不足，还请了 10 个美国人、几个德国人充当技术顾问。

1946 年，古耕虞在美国设代表处，公司大多数人向他建议，任命他胞弟古大闳为宜，因为他胞弟是美国明尼苏达大学的经济学硕士。但古耕虞却认

为不可，认为他尚无实际经验，不足当此重任，而另派别人充任代表，古大闾仅作普通职员。古耕虞认为，用人如不以才能为依据，仅凭关系，别人是不会服气的，这怎么能使企业发展呢？

由于古耕虞坚持任人为贤，他手下延揽了一大批人才，他的事业一派兴旺气象，他所办的公司，也成为当时国内有数的大企业。

选拔人才 (choose the talents)

翻一下历史，古时的有识之士并不乏求才之心，燕昭王筑“黄金台”秦穆公得百里奚，刘玄德三顾茅庐，萧何月下追韩信。……

1874年胡光镛投资兴办“胡庆余堂”药店时就到处物色经理入选，并把竞争机制引入人才选拔。第一位竞选的对象是个算盘很精的人，他认为胡光镛花大本钱办药店无非是为了赚钱，就苦思冥想地算了一笔赚钱帐，保证每年可赚回白银10万两。胡听一笔勾掉，他认为光想赚钱的人，一定不是赚钱的好手。第二位竞选者比前一位高明，他告诉胡光镛，自己的打算是头两年少赚些钱，以后再赚大钱。胡光镛认为这是小家子经营作风，眼光太浅，不足与谋。第三位竞选者是松江县余天成药号经理余修初，此人工于陶朱之术，身手不凡。他告诉胡光镛，若让他为经理，必定能把“胡庆余堂”办成名扬天下的大药店，他的方针是要敢抛血本，不妨先亏他2—3年，待创出牌子后，有名就有客，有客何愁钱，胡光镛对此大为赞赏，认为这才是做大买卖的手笔和胸怀，当场拍板聘用。

不是虚心岂得贤 (modesty invites the talents)

中国化学工业的先驱范旭东，在经济文化落后的旧中国，以550万银元的投资，从引进技术，创建当时具有世界先进水平的酸碱基本化学工业，进而向国外输出技术，这在当时的中国实业界，是无与伦比的。范旭东总结几十年办企业的经验是：事业的真正基础是人才。

范旭东在筹备水利制碱公司时，就对人才格外着意。1921年，范旭东委派陈调甫赴美国考察，曾托他就近物色人才。陈调甫在纽约认识了化学家侯德榜，便把外国公司在中国横行霸道、国内需碱急切，范旭东待人至诚的情况一一向侯德榜作了介绍，侯德榜深感范旭东推许之诚，便欣然接受了范氏的邀请。同时，陈调甫通过努力，还物色到了余嘏秋、刘树妃等几位高级技术人员。陈调甫回国后，范旭东，兴奋异常，对陈调甫说：“你为人很好，荐贤有功，应受上赏。”

范旭东在国内也广开才路，李烛尘、孙学悟、阎幼甫等一批有真才实学的实干家，先后被范旭东罗致到公司，成为事业的中坚。范旭东还常到各高等院校去物色优秀毕业生，这就又汇集了一批如吴览庵、张佐汤等有为的青年。

范旭东一方面到处物色人才，另一方面着力于人才的培养工作，他成立了艺徒班，专门招收各职业学校和高级中学的毕业生，加以培训，三年后又出了一批技术人员，不少人后来成了工程师、总工程师。为了事业的需要，

范旭东在经济相当困难的条件下，还屡屡集资，通过考试选拔，先后派出三四十人出国留学深造。

抗战 8 年，永利制碱公司基本没有收入，靠借债度日，即使在这种情况下他也坚决不让技术人员离散，采取全部养起来的政策。即使别的企业向永利要人，他也是“借用可以，人权不放，”以备来日复兴之用。这样，在 30 多年的创业中，范旭东的周围集结和成长了一批管理和技术人才。有力地促进了事业的成功。

范旭东未办企业，先罗致人才，不仅到处招聘，而且自己培养。

这确是高明的一着，在企业的一切财富中，只有人才是最可宝贵的，有了人才，企业才能焕发出青春的活力。

信息战

有人用“浪潮”这个词来形容人类社会发展的历史阶段。

如今不同肤色、不同信仰、不同阶层的人们，又都在重复一个同样的字眼儿——新浪潮。

今日，世界各种不同类型的国家站在新的起跑线上，迎接新的战争——信息战的浪潮。

专利文档的利用

(Application of patent document files)

1975 年末美国的丹佛研究所与巴基斯坦科学与工业研究委员会合作执行一项计划，研究如何有效地利用超过了保护期的专利。他们选择盘式或柜式干燥器作为实验对象。这种设备在巴基斯坦广泛用于小规模的食品加工与化工生产，但当时存在着对流慢、干燥不均匀，热量损失大、效率低等问题，而且依赖进口。

根据这一计划，丹佛研究所选择了一家咨询公司，委托该公司在美国专利文档中进行检索，检索标准是：专利文献必须含有设计细节、图样等内容以供实际使用，明显落后的、太先进太复杂的都不收入，结果只花了 421 美元（检索费 375 元，复制费 46 美元）共找到了从 1868 ~ 1968 年间的 92 件美国专利。

此后丹佛研究所与巴基斯坦方面根据易于制造、通风对流效果好、热效率高的原则对这批专利作了几次筛选，最后确定了 13 件用于水果脱水的干燥器专利，这 13 件专利中有 10 件是上一世纪的，最早的一件批准于 1871 年，最新的也是 1925 年批准的。于是，由于事先确定了明确的、切合实际需要的目标，检索过程中不断根据这一目标进行调整，巴基斯坦方面只花了 400 多美元就获得了一批有价值的技术情报。

四块美元起家的董事长

(Director general rising four dollars)

在美国广泛流传着一个靠四美元起家的跨国公司董事长的传奇故事。这位董事长出类拔革，与众不同。他每天工作 16 小时，工作内容说来很简单，但却又极不寻常。他每天仅作两件事：第一件事是到各地“周游”，但又不是一般的旅游。而是十分紧张忙碌地工作。一是搜集来自各方面的情报以及市场信息，二是收集人才信息，以物色和搜罗人才；第二件事是思索研究如何加速四块美元资金的周转与开发。一是要使四美元每天每时每刻周转速度加快，二是要使四块美元周转次数多，不断倍增，越多越好。这位董董事长发家的传家宝，就是以上两件事。用今天的语言来概括它的发家经验，就是他懂得情报和信息的重要性，重视情报信息，珍惜人才。他不惜代价，千方百计地搜集情报信息，运用这些搞活企业，振兴企业经济。

“叶落知秋”

(“See autumn through falling leaves”)

企业不仅要在市场上寻觅信息，而且要善于从已获取的信息中发现“冷门”，你一旦进了这个“冷门”，就等于进了“财门”。

美国亚默尔肉类公司的老板菲力普·亚默尔是个眼光敏锐的人，常常能从一些蛛丝马迹中探出重大的经营信息。

一天，他在阅报时看到一则很短的消息，其大意是：墨西哥最近发现了疑似瘟疫的病例。这则消息夹杂在五花八门的新闻报道之中，很不起眼，注意的人不多。但亚默尔马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加州和得州边境传染到美国来。这两个州是美国的肉类供应基地，一旦发生瘟疫，肉类的供应一定成问题，肉价也一定猛涨。他派自己的医生去墨西哥证实了疫情后，就马上集中资金购买加州和得州的肉牛和生猪，及时运到美国东部储存起来。不久，瘟疫从墨西哥蔓延到美国西部的几个州。于是，美国国内肉价飞涨。亚默尔把这批肉牛和生猪高价抛出来。这一笔生意，他净赚了 900 万美元。

黄金与水 (gold and water)

一种社会上急需的“冷门”，犹如一片广阔的新草地，谁先闯入，谁就可以横冲直闯，畅行无阻。

美国巨富亚默尔在少年时代，只是一名种地的小农夫。在他 17 岁那年，加州传来发现黄金的消息，于是，很快掀起了一股淘金热。亚默尔也被这股浪潮所席卷，他历尽千辛万苦，来到加州，一头扑进山谷，投入到淘金者的行列。

山谷里的气候干燥，水源奇缺，寻找金矿的人最感痛苦的就是没有水喝，他们一面寻找金矿，一面不停地抱怨：“要是有一壶凉水，老子给他一块金币。”“谁要是让我痛饮一顿，老子出两块金币也干！”这些话只不过是找金矿人一时发的牢骚，没有人在意，说过之后，人们又埋头找起金矿来。但在这片“渴望”声中，亚默尔那具有企业家素质的头脑第一次开始转动，这些抱怨对于他来说，无疑是一个小小的、但却是非常有用的信息，他想，如果把水卖给这些人喝，也许比挖金子更能赚钱。

于是，亚默尔毅然放弃了找矿，把手中的铁锹掉了个方向，由挖掘黄金变为挖水渠，他把河水引进水池，经过细沙过滤，变成清凉可口的饮用水。然后，他便把水装在桶里、壶里，卖给找金矿的人们喝。立即，受到找金矿者的欢迎，那些唇干口燥的人们发疯似地向他涌来，一块块金币也投向他的怀中。

当时不少人都嘲笑他：我们千辛万苦到加州：就是为了挖金子，发大财，如果要干这种蝇头小利的生意，哪儿不能干，何必离乡背井跑到加州来呢？对于这些挖苦，亚默尔根本不介意，继续卖他的饮用水。结果，在很短的时间里，亚默尔靠卖水就赚了 6000 美元，这在当时不算个小数目，亚默尔受到鼓舞，继续坚持卖水，后来，当许多人因找不到金矿而忍饥挨饿，流落他乡时，亚默尔已经成为一个小小的富翁了。

信息情报与金钱 (Information and money)

信息的真正效用是它的使用价值。最低信息评价是有用还是无用，最后的信息，评价是产生多少经济效益。

1985 年，美国新评选出来的最大财阀“龙虎榜”中，有一位名列榜首的亿万大富翁，名叫萨姆·穆阿·沃尔森。此人拥有 827 家连锁企业，19 间批发部，3 间工艺品店和 2 间药店。他的公司 1986 年销售额达 64 亿美元，他的个人财富，估计达 28 亿美元。然而这样一个亿万富翁，却是一个默默无声的非知名的人物，他并不住在纽约或其他别的大城市，而是生活在他的家乡阿肯色州一个叫本顿维尔的偏僻小镇，过着普通人的生活。这个亿万富翁有一套不寻常的企业经营哲学的方法，可以概括总结为一句话：“把信息情报放在第一位，金钱就会滚滚而来”。他是非常重视搜集情报信息的，因此，他是一个通晓本行的内情人。他非常熟悉各小城市的需要和顾客心理，尽量为顾客用户提供所需产品和优良的服务，让顾客对它的公司及产品质量充满信心，有力地吸引顾客，使人们经常地购买他出售的产品，促使他的企业日益发达兴旺，最后成为亿万富羽。

酒桶与“新政” (wine barrel and new policy)

信息已是成为物质和能量以外的维持人类社会的第三资源。

美国巨富哈默一生中最活跃的 25 年是 1931 年从俄国回来后开始的。

哈默回国时，正是富兰克林·罗斯福逐渐走近白宫总统宝座的时候。罗斯福提出的解决经济危机的“新政”，获得了一些人的赞许。但此时，“新政”还没得势，一些人对“新政”能否成功持怀疑态度。哈默研究了当时美国国内的政治形势，认为罗斯福肯定会掌握美国政权，“新政”一定会成功。正是从这点出发，具有商人头脑的哈默找到了一条可以发财的新路。他认为：一旦罗斯福新政得势，1920 年公布的禁酒令就会被废除，为了解决全国对啤酒和威士忌酒的需求，那时将需要空前数量的酒桶，特别是需要用经过处理的白橡木制成的酒桶，而当时市场上却没有酒桶。

哈默在苏联住了多年，他清楚地知道苏联人有制作酒桶用的桶板可供出口，于是，他向苏联订购了几船桶板，并在纽约码头俄国货轮靠岸的泊位上设立了一个临时性的桶板加工厂。由于供不应求，他又在新泽西州的米尔敦建造了一个现代化的酒桶工厂，名字就叫哈默造桶厂。当哈默的酒桶从生产线上滚滚而出的时候，恰好赶上废除禁酒令，人们对啤酒、威士忌等酒的需求量大大增加，各酒厂生产量急剧增加，这就需要大量酒桶。于是，哈默的酒桶被那些最大的威士忌和啤酒制造厂用高价抢购一空。哈默又获得了成功。

运筹帷幄，决胜千里 (Sit within command tent and devise strategies that will assure victory a thousand mile away)

信息是大自然的资源。实际生活中处处充满着信息，善于观察生活的人，总能找到发财的机遇。

亿万富翁哈默从莫斯科回到美国后不几年，第二次世界大战爆发，战争造成市面谷物紧张，美国政府下令，不准酿酒厂用谷物酿酒。

哈默知道这个信息后，预测到威士忌酒马上要成为缺门货，当时美国酿酒厂的股票为每股 90 元，而且以一桶烈性威士忌酒作为股息，哈默立即买了 5500 股，因而得到了作为股息的 5500 桶威士忌酒。

果然，市场上很快短缺威士忌酒，哈默不失时机地把威士忌酒改成瓶装，并贴上“制桶”的商标，卖出去。于是，哈默的“制桶”牌威士忌酒大受欢迎，买酒的人群排成了长队，几乎围着马路绕了一圈。

当哈默的 5500 桶酒卖掉了 2500 桶的时候，一位叫艾森柏格的化学工程师前来拜访哈默。这位客人讲，如果威士忌酒掺上 30% 的廉价土豆酒精，数量可以增加 5 倍，而且这种混合酒的味道也不错。哈默的脑子里飞快地作了一番计算，如果这样一混合，他剩下的 3000 桶酒就能变成 15000 桶，哈默认为，在缺酒的年代，他的这种混合酒也一定会受到人们的欢迎。

哈默立即以非常便宜的价格买下了一家倒闭的甜酒厂，并把它改成土豆酒精厂，他从政府那里以低价买来了成千上万吨因生产过剩扔在地里的土豆，开始进行土豆酒精的生产。

没过多久，这种混合酒制成了，哈默给这种酒取名“金币”商标。虽然这种酒里只有 20% 的好威士忌酒，商店还是愿接受。结果，商店周围又排起了新的长队，而且每名顾客只限购两瓶，哈默的混合酒供不应求。

可时间不长，美国政府又公布了一项决定，自 1944 年 8 月 1 日起，谷物开放。这对哈默简直是一场灾难，“金币”酒的退货单雪片似地飞来。在这种情况下，大部分人主张关门大吉，倒闭算了。

然而，哈默分析了第二次世界大战的形势，他认为，战争还不能马上结束，即使战争马上结束了，美国经济也还不能很快走上正轨，他预计谷物开放时期不会很长。于是哈默下定决心，继续生产土豆酒精，他说：“酒精可以找到买主，而烂土豆却是无人问津的”，在哈默的坚持下，土豆酒精的生产正常地进行，没有受到任何影响。

哈默果然猜着了，“谷物开放期”只持续了一个月就告终。土豆酒精再一次成了畅销货，而哈默货源充足，无数加仑的土豆酒精被运到皮奥里亚，同那里剩下的陈年威士忌酒掺合装瓶，“金币”混合酒比以往任何时候都受人欢迎，哈默获得了巨大成功。

调查与信息

(Investigation and information)

1960 年，雅可卡以每周聚餐一次的形式，在福特分部组织一批富有创造力的年轻人，研制新型汽车。

公共关系人员不断地搜集各类顾客对未来汽车的要求：市场调查人员也搞到了可靠的根据，未来 10 年将是青年人的世界。因为二次大战之后，生育率激增，几千万婴儿已经长大成人，将向着全国市场蜂拥而来。

60 年代，青年人将增加 50% 以上。预测人员也断定，以后 10 年，汽车销售量将大增，青年人起码要占增加总数的一半。能吸引年轻顾客的汽车必

须具三大特点：款式新，性能好，价格便宜。雅可卡通过集思广议的可行性研究，当机立断，决定在 1964 年 4 月，纽约世界博览会开幕式上推出具有上述三大特点的新型汽车。

事情就是这样，说起容易，做起来却很难。尽管他们在新车制造方面作好了各种准备，但理想的新车模型却迟迟不能选定。雅可卡越来越没有耐心了，因为要在世界博览会上—显身手，至关重要的是必须在 62 年 9 月 1 日前拿出一个审核通过的泥塑模型。

时间不多了，6 月 17 日，雅可卡决定在他的设计师之间举行一次竞赛。两个月之内必须为制造的小型跑车至少设计出一个模型。

8 月 16 日，设计室主任助手戴夫的设计中选了！整个车型既俊俏又威武有力，犹如一匹奔腾的野马。虽然它只不过是停放在展台上的泥塑模型，但看起来似乎是在动。雅可卡立即被模型吸引了。他决定把此车定名力“野马”。于是乎，全厂上下不分昼夜地投入“野马”战。

“野马”终于走出了智慧和辛勤的熔炉，带着它那先天的野性离开了生产线。

野马跑车生产出来了，但在辽阔的市场上能否呈现为万“马”奔腾的状况呢，雅可卡不得不做周密策划。在野马上市之前，他们从不同层次、不同年龄的顾客中请来 54 对夫妇，让他们参观评估野马原型。他发现白领阶层的夫妇很中意野马车型，而蓝领工人则把野马当作身份与地位的象征。他又请各对夫妇对野马进行估价，结果每人都至少多估 1000 美元，当他宣布野马的实际标价时，参观者简直惊呆了！他们都想拥有一部野马车。这对雅可卡来讲，真是一个意想不到的好兆头。他当即拍定，野马车价不得高于 2500 美元。

善用信息

(Adept in applying information)

1938 年，还在做研究生的休立特设计了一种频率振荡器，他的导师特曼教授认为有发展前途，应该投产。休立特就和他的同学帕卡德租用了一个汽车间，以借来的 1538 美元作为资本，利用课余时间开办公司，生产声频振荡器。他们两人都极重视信息的作用，并善于利用信息。这家公司的主要产品根据形势发展和社会的需要不断更新，先从振荡器转为电子测试仪器，后来变成电子计算机，近几年又集中生产微型电脑。终于发展成生产 4500 多种电子工业产品、雇员 6 万、年产值 37 亿美元的大公司。

可口可乐的配方

(Prescription of coca cola)

1886 年，美国亚特兰大的一名叫约翰·潘贝顿的医生，他配制了一种糖浆药水，是用于治疗胃痛和消除情绪忧郁症的。一天，有人错把这种药兑入苏打水中，这就是最原始的可口可乐。但现在饮用的可口可乐到底用什么制成，近一百年来，各国的化学家都在千方百计地想弄清其中的奥秘。经过多年的化验分析，查明它 99% 是溶有气体的水、干炒的糊糖、磷酸、咖啡因、可可树叶和可拉果提炼出的果精，但除了上述东西之外，还有 1% 的神秘物，叫做“美汉迪斯——7X”，而正是这种东西是无论如何也化验不出来的。世

界掌握这个配方的只有 10 人，然而这 10 人也是绝对保密的，那么“7X”的绝密配方放在什么地方呢？据说是藏在美国的乔治商业银行最深层地下室中的一个上着七道锁、封着七个火胶印的大厚保险柜中。要想开启保险柜，必须要这 10 个人一起到乔治商业银行，还要经过银行正副行长联席会议讨论批准，并请州里官方代表参加，不能提前一分钟也不能错后一秒钟，所以至今这个保险柜还不曾打开过。

这种饮料，目前在全世界最为流行，每天销售 3 亿瓶，遍及世界 155 个国家和地区。

不同颜色的公文夹

(Document clip of different colours)

一个经理或厂长的成就归根到底取决于他会不会合理有效地利用时间，当然包括他自己的时间和职工的时间。如果做为一位企业的领导人不会有效地利用时间，又怎么能指望他有效地提高企业管理效率和经济效益呢？

美国汽车公司的副总裁莫瑞，他要求秘书在呈递文件给他时，必须有所区别的分放在 5 种不同颜色的公文夹中。红色代表特急，须要立即批阅；桔色代表这是今天必须注意的文件；黄色则表示必须在一周内批阅的文件；白色表示周末时须批阅；黑色则表示必须他签名的文件。

五种不同颜色的公文夹，使需要处理事项的轻重缓急，一目了然。方法虽然简单，在有效利用时间，提高工作效率上，却是大有裨益的。

炸肉皮大战

(War of fried skin)

营养分析表明，猪皮每百克蛋白质含量为 22.7 克，比猪肉、牛肉、羊肉、兔肉都高。猪皮的胶原蛋白含量为猪肉含量的二倍半。

美国总统选举刚结束，布什尚未入主白宫，猪皮却已先登上“总统美食”的宝座，原来布什总统嗜食炸肉皮蘸酱油。

食品大家芝加哥塔文斯公司当即发出决策令：1989 年度进货首选——猪肉皮；曼哈顿的“四季餐厅”马上以肉皮作配料拌制沙拉。

格林斯伯勒的一家快餐公司，虽然慢了一步，但他有新招：炸就大批猪肉皮，单等布什上任，立即推出命名为“总统快餐”的食糖果商们更不甘落后，他们迅速推出带肉皮风味的软胶糖，准备一举占领市场。亚特兰大市戈兰达德公司的布洛克，更不失时机地宣布：炸肉皮是其父亲首创，荣誉当属他家。

今天，争相挤入餐厅茶馆酒家的美食家、老饕和游客们，又以率先一尝炸肉皮为快；一般市民，也纷纷涌向超级市场的食品柜，争把肉皮往菜篮中塞。

一时间，猪肉皮随着新总统的当选而身价百倍，可见巧用政治信息，借助各人效应亦是商战的新手段之一。

酿酒商为什么养鱼

(why wine producer feeds fish)

功夫不负有心人，捕捉信息是企业经营者和制造商们的生存之道和生财之道。没有灵活的头脑和善于经营的闪电式思维，是无法适应日益激烈的商战的。

美国布朗——弗曼公司是一个享誉美国的制酒公司。1987 年一次水产会议上，弗曼公司的粮食采购员美因巧遇一位乙醛生产商，得知对方的公司正在考虑用生产乙醛的下脚料办一个水产养殖场的消息。说者无意，听者有心，美因立刻想到本公司的情况。布朗——弗曼公司每年制造威士忌酒都要留下多达一万吨的沉积物，都是粮食的下脚料，但都被当废物抛弃了，制酒过程中的大量余热也白白浪费，而这些都是可以养鱼的。

美因的建议立刻得到公司的采纳，并委托他做这方面的全权负责人。美因经过摸索，搞出密集型喂养的方法，公司养鱼获得了空前的丰收，使该公司发了一笔额外的小财。现在，凡是布朗——弗曼公司威士忌酒的老主顾，饭桌上都多了一道菜——清炖鲜鱼。

考察与决策

(Investigation and decision making)

美国肯德基炸鸡打入中国市场的一个重要经验就是在广泛收集信息基础上进行科学决策。

起初该公司派一位执行董事来考察中国市场，他来到北京街头，看到川流不息的人流，就报告说炸鸡市场大有潜力，但被总公司以不称职为由降职调动工作。接着该公司又派一位执行董事来访考察。这位先生在北京的几个街道上用秒表测出行人流量，然后请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡样品，并详细询问他们对炸鸡味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此还对北京鸡源、油、面、盐、菜及北京鸡饲料行业进行了调查，并将样品数据带回美国，逐一做化学分析，经电脑汇总得出“肯德基”打入北京市场，有巨大的竞争力的结论。

果然，北京肯德基炸鸡店开张不到 300 天，赢利高达 250 万元，原计划 5 年才收回的投资，不到 2 年就收回了。它又一次证明了“肯德基”公司的一贯做法：开辟市场必须广泛收集信息，进行科学决策。

梦与信息

(Dream and information)

做梦是人醒着时候所干工作的继续。做梦会给你带来有益的信息。睡眠有助于我们综合新旧知识。当我们睡觉时，大脑开始工作，但不是向外输送信息，也不是从外界接受信号，而是忙于整理它们记忆的东西，将新旧的信息结合起来，重新排好顺序。

埃利斯·豪试制缝纫机好长时间了。一天夜里，他梦见被一群野人抓住，要他发明一个能缝纫的机器，否则就要杀死他。他没有说话，所以野人就用他们的枪刺杀他，豪发现他们枪尖上都有一个圆眼，醒来后，受梦中野人把圆眼设在枪尖上的启示，他把原来在针杆处的针眼改在了针尖上。现在缝纫机上使用的针就是这样发明的。

听取意见

(Listen to suggestions)

艾莉达说：“虚心听取别人的意见，不要害怕向朋友寻求帮助，是创基立业的两个成功秘诀。”

艾莉达的人造首饰公司，由于周转不灵，又流失大量客户，生意一落千丈，公司面临倒闭的危险。眼看自己花了5年心血才建立的事业，竟然一切成空，艾莉达不甘心束手待毙，她决定向老朋友占美求助。占美是一间财务部门公司的主管，他不但教会艾莉达如何处理经济上的问题，还提醒她认真地思索扩展业务的策略。在美国，人造首饰生意发展蓬勃，这类专为女士们而设的店铺，数不胜数。艾莉达要想在这一行立足，赚取厚利，就需要聘人手，不断开设分店，让业务象一条项链一样，包围顾客。占美认为筹集资金的最好方法，是多寻找投资者，使业务以惊人的速度扩展。占美介绍艾莉达认识了10位对她的生意感兴趣的投资者，其中包括：艾莉达现在的会计主任、两家珠宝公司的行政人员及占美本人。他们除了给予艾莉达经济上的支持外，更以各人的专业知识，随时与她讨论业务上的问题，给予极宝贵的意见，令其发展一日千里。

今天，艾莉达的公司交给政府的税款高达50万美元，可谓生意兴隆，令其他对手十分羡慕。利用“独家新闻”发财 Make fortune through "exclusives" 只有建立起现代化的信息系统，才能获得空前规模的信息量。1915年，当英军在滑铁卢战役中击败拿破仑时，英国金融资本家奈森·罗斯紫尔德由于掌握了这条“独家新闻”，在一天之内变成了腰缠万贯的富翁。

当时，还没有电报，传送消息只能依靠信使。奈森为了尽快掌握战争的进展情况，专门雇用了“飞毛脚信使”，还在海上配备了专门传送消息的快速帆船。就在拿破仑失败的第二天，奈森便得到消息，他秘而不宣，很快进入股票交易大厅，佯装得知英军战况不佳的神态，抛售公债。当公债价格跌入最低点时，奈森突然停上抛售，转而大批买进。不几天，此公债因英军打赢，而致使价格骤然暴涨。奈森因此大功合成。

情报与决策

(Information and decision making)

丰田汽车销售公司设有一个计划调查部，确定了“不惜金钱，调配优秀人才，放手工作”的方针，主要任务是广泛搜集情报信息，调查市场，预测需求。除来自本国和欧美的经销店、推销员的经常性市场情报信息以外，计划调查部每年要进行两次全面的市场需求动向调查，还进行样品调查。这种市场调查每年约开支6—7亿日元。为了及时把市场调查的情报和信息结果反映到工业公司中去，工业公司的产品计划室和销售公司的商品计划室、销售扩大部经常召开联席会议，研究对策。丰田公司领导人也很善于利用科学的经济情报作出正确的经营决策。

50年代后期，日本当时虽然经济萧条，但该公司通过收集情报获悉日本自制的小轿车在国内销路是广阔的，于是仍然投资兴建了专造小轿车的元町工厂。结果，在争取日本国内小轿车市场方面，比别的公司抢先了一步。

三菱商社与情报 (Sanglin commerce society and information)

一天下午 5 时，负责机械出口的外销员丰田信夫与刚从新西兰出差回来的一位朋友聊天。他从朋友口中得知，好象美国一家公司将在澳大利亚某地帮助制造发电站设备。傍晚，朋友走后，丰田分别给伦敦、纽约、洛杉矶和悉尼发了电传，要求予以查询，电传发完，丰田就回家休息了。第二天晨，丰田来到办公室，发现桌上堆满了电报。他根据电报上提供的线索，“绘成一幅完整的图画”。当天，写出了关于那个建设项目的报告，提交给上司。后来，三菱商社终于拿到了那个建设项目，挤掉了美国。

绳带大王 (String king)

日本绳索大王岛村原在一家包装公司当店员的时候，由于薪水微薄，家庭负担又重，因此岛村时常囊空如洗。

有一天，他在街上漫无目的地散步时，注意到很多花枝招展的太太小姐们，除了手中拿着自己的皮包之外，还提着一个纸袋。这些纸袋是她们在买东西时，商店给她们用来装东西的。用这样的纸袋装东西既实用又方便，经过多日观察，他发现用纸袋的人越来越多。看来纸袋是一个很有发展前途的东西。

于是，他又设法参观了一家造纸袋的工厂。果然，工厂忙得象发生火灾一样。参观后，他怦然心动，他断言，将来纸袋一定会风行一时。那么，提纸袋用的绳带是会大量需要的。他毅然决定无论如何非大干一番不可。几年以后，他终于成了日本的“绳带大王”。

日本汽车占领美国市场 (Japanese cars occupy Ameican market)

美国原来有两家比较大的汽车公司，Z 公司和 P 公司。在能源危机时期，P 公司由于受到日本汽车发展的影响，营销状况极为不好，便提出与日本合作。合作后 P 公司利润急剧增加。有人厌恶日本，不买日本车，买 P 公司的车，但经检查发现，车中几乎每个零件都是日本的。Z 公司由此发现了 P 公司由和日本竞争失败到与日本合作，成为美国目前最大的汽车公司的奥秘。他们立即也与日本厂商洽谈，达成共同生产协议。这时，日本还得到消息，美国下一届政府将对日本汽车业采取限制政策，以防止日本汽车工业对于美国汽车工业的冲击。对此，日本采取积极行动。在 1983 年 3 月，日本厂商与 z 公司签订了在加利福尼亚州生产汽车的合同，使美国的限制政策失败了。

出奇制胜 (Win through surprise)

出奇制胜，以新胜众，奇要奇得合情，新要新得合理。

尼克松当政的经济危机时期，日本输美商品剧减，造成生产出口商品的企业大量倒闭，其中市川市下谷玻璃制品公司的输美玻璃杯也停止了出口。该公司经理灵机一动，把玻璃做成斜口，前低后高，以适应西洋人的高鼻子，又把手指捏杯处做两个凹位，不容易滑。并由于两个凹位而起名酒窝杯，这样一改进，推向美国市场，果然大受欢迎，提高价格 70%，杯子仍然畅销。

估算 (Estimation)

事物的发展演变是一个辩证否定的过程，今天和过去不是截然分开的。在发展中总是有继承，在事物的现存形态中总是包含着历史形态的若干因素和特征。

1966 年下半年，日本一家纽扣公司打算在美国开设工厂。这家公司想了解一下美国今后十几年纽扣的销售趋势，以便决定将要开设的工厂需要多大规模。为此，公司请来一位叫奈斯利的美国学者当顾问。公司要求奈斯利对美国今后 12 年纽扣的销售额作出估算，并要求估算的误差不能超过 10%。后来奈斯利运用观今鉴古思考法，通过对有关历史资料的分析研究，作出了自己的估算。13 年后的实际情况表明，他的估算误差仅为 6%。

信息 · 预测 · 小汽车 (Information · prediction. Cars)

日本一个商社在 128 个国家建立了 142 个分支机构，雇员达 3700 多名，其情报中心每天接到各地发回的电报 4 万份，电话 6 万多次、邮件 3 万多件。每天的电传电报纸带接起来可绕地球 11 圈，5 分钟就可以和世界各地接通联系。

早在 40 年前，日本只能生产卡车和公共汽车，没有生产小轿车的能力。但是，有眼力的日本厂商根据搜集的信息对市场作了预测，认为将来世界上对小轿车的需求量无论在国内、国外都会有很大市场。于是，从 1949 年开始发展小轿车的生产。丰田公司利用生产公共汽车和卡车的能力，改为生产小轿车；日野公司千方百计从英国汽车公司那里弄到装配奥斯汀小汽车的技术；日野公司也获得了法国雷诺牌小汽车技术使用人的许可证。经过几十年的努力，日本小汽车工业迅速地发展起来了。1983 年共产小汽车 716 万部，居全世界之首。出口额 2955 万美元，压倒了美国。日本小汽车雄霸天下的梦想终于变成了现实。

日本的经济情报服务中心 (Japanese economic information service centre)

50 年代初，日本企业界看准了汽车和半导体工业，拼命搜集这两方面的技术情报。日本人从美国取得半导体技术后，立即加以发展，终于在半导体收音机、录音机和电视机之战中，把美国打得只有招架之功，而无还手之力。从 70 年代初开始，日本企业界又猛攻电脑技术，使美国的电脑技术受到严重威胁。在许多情况下，日本人能“搭便车”，很快赶上和超过发明者。日本

人的这种“拿来主义”已使欧美国家吃够了苦头。

日本企业界收集的情报，几乎无所不包。从化妆品的配方、矿藏资源、电子技术、公司经营计划、市场行情，直到富商巨贾的隐私和健康情况，五花八门的资料，样样都要。日本的世界经济情报服务中心是一家半官方机构，负责收集和分析世界 55 个国家的经济技术情报资料。它的会员包括 300 多家大商社、银行和经济团体。这个中心规模之大、对各国经济情报资料的收集之广，令人惊叹。

情报与投资

(Information and investment)

30 年前，日本三井物产股份公司情报部门，通过设在澳大利亚的“情报网”，收集到了该国英拉地区的地质情报。经过分析，确认那里蕴藏有一亿吨优质煤。同时，他们又获悉澳大利亚政府缺乏资金，愿意同外国合资开发，于是三井物产股份公司便赶在其他国家前面，向澳方投资开采。经过几年的努力，日本几家大钢铁公司纷纷从澳大利亚大量购买优质煤，三井公司赚了一大笔钱，同时还向澳大利亚政府卖出了一大批三井公司制造的采煤成套设备，真是一石二鸟。

一个日本人发财的秘密

(Secret of a Japanese who makes fortune)

有一位一贫如洗的日本人靠贩卖从原苏联报刊杂志中收集来的科技思想，奇迹般地成了拥有 3500 万美元的富翁。这位日本人说：俄国人很有科技天才，有许多科技思想处于世界领先地位，但由于僵化的经济机制和发明制度而失去了将其转化为生产力的良机。于是，我紧紧抓住这些思想不放，从中获得了专利权，并把它应用于日本生产。

20 年来我发财靠的就是苏联社会体制的不灵活和不善于利用自己身边的东西。

汽车市场的战争

(War of automobile market)

非洲的汽车市场，原来是法国人的一统天下。对此，日本的汽车商们真是垂涎三尺。他们千方百计派遣大批工业和商业间谍搜集情报，以求找到法国人的弱点，攻其不备，打入非洲市场。

他们从搜集到的情报中发现，法国公司不愿向当地的汽车进出口商提供贷款，他们的汽车零配件交货也很慢。抓住这个弱点，日本人马上发动攻势。他们向当地的进口商提供比法国更优惠的条件，同时加快零部件的交货日期，从而一举占领了大批非洲市场。日本人的这种见缝插针的钻劲，令法国人大为惊叹！

日本科技和工业的发展，很大程度上是仰赖他们的搜集情报活动。据日本三菱公司通讯处声称，他们公司每天收到的电讯条子可环绕地球 11 圈，谁想要全部读完这些信息，要花上整整 6 个月的时间。日本人之精通信息战，

由此可见一斑。

议论中的信息 (Information derived in discussion)

被日本人称为“经营之神”的松下幸之助，年轻时就是个勤于思考、善于思考的人。

有一次他在市场闲逛，听到几个购买东西的家庭主妇议论现在的家用电器的电源插头是单用的，很不方便，如果一件多用，能够同时插上几种电器就好了。说者无意，听者有心。松下听到后灵机一动，产生了新的想法，回去后马上组织力量研究，不久便生产出了“三通”电源插头，结果大受欢迎，一下子赚了大钱。就是这些小小的心计，不大的改动，方寸的产品，很少的追加投资，却为松下王国的万丈高楼奠定了第一块基石。

留心发大财 (Attention brings great fortune)

处处留心也能给人带来财富，走上一条发达的路。

重松富生从前曾在东京一家广告公司供职。

有一年，重松去台湾旅游。在那里，他听到一位台湾朋友提到番石榴和它的嫩叶对治疗糖尿病和减肥有效。可以说，言者无心，听者有意。兴奋的重松一下子逮住了这个消息。由于经济发展了，丰衣足食，人们饮食摄入的脂肪、热量之类太多又缺乏适量运动，过量的脂肪、热量在人体中储存，造成肥胖症或糖尿病患者日益增多的现象，而且有着向年轻人发展的趋向。据日本厚生省统计，日本成年人中每十人中就有一个患糖尿病。

重松从台湾回来后立即将番石榴和嫩叶带回日本，专门请了医生分析试验。试验的结果，证实了台湾朋友所言的效果，而且还有新的发现：番石榴不仅能治疗糖尿病，而且能促进血液循环，减少体内脂肪积聚，对幼儿的发育生长也大有帮助。其中，嫩叶减肥的效力是惊人的，其效用超过他的期望。大喜过望的重松看到了一条宽敞的事业大道在向自己招手，于是他投入开创事业的奋斗之中。他借来二百万日元，在东京开设了“糖尿病者及减肥食品公司”；并大规模在台湾等地收购番石榴及其嫩叶，经过干燥处理，将其加工成如同茶叶一般，可用来泡开水喝，而且味道清香爽口，别有风味。刚投放市场就受到欢迎，人们对这种既能治病又能减肥的新产品格外青睐，尤其那些一心想保持苗条身材的妇女竞相购买，一下子兴起了饮用热潮。重松由此大发，第一月销售额为五百万日元，以后与日俱增，每月高达二千多万日元。

听到“大新加坡计划”之后 (After hearing "Greater Singapore Programme")

60年代，新加坡扩大城市建设的“大新加坡计划”公布了。在一家玻璃店当学徒的陈家和，在淋浴中听到了这一消息，他感到，如果搞玻璃安装业，随着新加坡的高楼处处、大厦林立，一定会十分兴盛。于是，他毅然辞职，

与一家专做楼宇装修生意的老板合作，在“海南二街”的一条后巷里开始承接玻璃安装业务。1962年，陈家和在惹兰勿剎士卡路，以每月100元的租金租下了半片店面，挂出“和兴镜庄玻璃工程公司”的牌子。两年后为了扩大营业，公司迁到赛逸亚雷路，并改名为“和兴玻璃工程有限公司”。到了1983年，陈家和事业已具规模，他便成立了“和兴投资控股有限公司”。

“大新加坡建设计划”实施10多年，新加坡已是高楼林立，“玻璃丛林”密布。陈家和在此期间逐渐建立了自己的玻璃王国。据统计，新加坡的高楼大厦的门、窗、商品陈列橱窗的玻璃，有80%以上都是陈家和的“和兴玻璃工程有限公司”承接安装的。

抓住机会开发利用

(Seize the opportunity to make development)

机会是指一时一地出现的特殊条件，它带有一定的偶然性。精明的人，一旦抓着机会，就会以最快的速度开发利用。

80年代初，美国大地卷起了一股可怕的“黑旋风”——爱滋病！任何药物都阻止不了性接触后可能带来的恐怖后果——死神的光临。既想保持开放的性观念又怕见上帝的美国人后来发现，有一种小玩意能够有效地抵挡死神的进袭，那就是——避孕套。而当时，美国国内自产的避孕套一时不能满足市场需求。远在东半球这一边，嗅觉敏锐的两位日本商人立即发现了那座“金山”，立即在极短时间内，开动本公司的机器，加班加点生产成箱成箱的橡胶避孕套，火速运往美国大陆。一时间，美国众多的代销店门庭若市，熙熙攘攘，两亿多只避孕套很快销售一空。望着那热闹非凡的景况，这两位腰包胀满的东洋人多么得意啊！即使以后蜂拥而至的各种避孕套能在质量或售价优于这种日本货，但因为他们是捷足先登，已经狠狠捞了一把了。

政变与铜价

(Coup detat and copper price)

信息就是资源，信息就是竞争力，信息就是财富。对于信息的获取和争夺，甚至比开辟新的原材料基地和市场更为重要。但是，同样的信息，有的人能立即意识到它巨大的价值，并把握住为企业创造效益；有些人则对此熟视无睹，坐失良机。

1973年3月，扎伊尔发生叛乱。这件事对远在日本东京的三菱公司来说，似乎并无多大意义。但该公司信息分析人员却认为，与扎伊尔相邻的赞比亚是世界重要的铜矿生产基地，对此，不能掉以轻心，于是命令情报人员注视叛军动向，不久叛军向赞比亚铜矿转移。接到这一情报后，他们分析交通将被切断，此举势必影响世界市场上铜的价格，当时，世界铜市场对此毫无反响，三菱公司趁机买进一大批铜，待价而沽，后来，果然每吨铜价上涨60多英镑，三菱公司反手之间赚了一大笔钱。

令人吃惊的客气话

(Surprising polite remarks)

经济活动无时无刻不在竞争，两个经济实体需要做一笔生意的时候，竞争往往是从谈判桌上开始的。古人云：“凡事预则立，不预则废。”谈判竞争开始前的筹划和准备对谈判胜负十分重要。有一家日本公司与我国一家公司谈判时，先期的准备工作令人吃惊。我国一家公司赴日本谈判的代表团中有一名工程师，日方见到后向他表示祝贺，日方说：“您的大作刚刚在××杂志发表，向您表示祝贺，并请多指教！”事实上，这位工程师虽向××杂志投过稿，但在他赴日前，尚未见到发表他大作的杂志。日方情报如此迅速，对我方代表团人员情况了解得如此细致，真令我方代表团吃惊。

“向太太们买构想” (Purchase ideas from the wives)

日本冈田屋百货公司广泛收集顾客们的意见和建议，以改善公司的经营，兴办了一次“向太太们买构想”的活动，参加的妇女多达5万人。她们提出了各种各样的构想，如：切菜板带抽屉、底部开孔的盆等等。对于这些构想的入选者，公司给予奖赏，头等奖可得1000日元的购物券。冈田屋公司每年举办这类活动都要花去10万日元，但这些适用而有新意的构想带来的效益却大得惊人。

演艺界的情报业 (Information industry of the art circles)

情报时代，人们最需要的是正确而快捷的情报，小池聪行是提供最新演艺界情报的一位高手。

小池大学毕业后，1972年创办“国际情报社”。

他想：“随着时代的演变，情报产业是一项很有前途的事业。但是已有许多资金雄厚的企业挤进情报界，正在展开激烈的竞争。然而对演艺界情报，这方面还没有人下手，这项事业一定大有可为。”

他的情报社一设立就出版了《综艺艺能杂志》，内容是刊登关于热门唱片以及明星、演艺界人士的实际动态与各项演艺界情报。

为了搜集这方面的情报，他组织了一个拥有全国500多家唱片店、600多处游艺场所为会员的“太阳会”。

现在，通过太阳会搜集而来的情报被视为日本最准确、最具有权威的情报。小池在1974年一年内做了2亿日元的生意。

预测 (Predictions)

日本三菱综合研究所的咨询业务侧重于国内，帮助日本用户解决一些实际困难，受到日本各界的欢迎。

1982年在日本某城市举行了与港口有关的博览会。三菱综合研究所对光临这个博览会的人将有多少人用汽车，多少人用机动车进行了预测。预测结果与实际的数字极为接近。由于通向博览会的公路只有一条，而且路上有不少集装箱堆放场。为了能疏导装载集装箱的卡车，该所向博览会的组织者建

议，应调整交通信号灯的变化时间，从而避免了交通堵塞，使博览会顺利进行，秩序井然，影响良好。

靠调查研究起家

(Rise from investigation and research)

出生于九州岩崎的岩崎与八郎像许多日本巨富一样，原是贫穷的农家子弟，小时候在一个酿酒商那里学徒。酿酒商利用大批购入的甘薯酿制成一种烈性酒。岩崎建议酿酒商以订契约的方式，在甘薯收获前预购，以降低成本。于是他便被委派去产地调查甘薯的产量。从此，他经常进行仔细广泛的调查研究，筑起他不凡的事业。

日本军国主义兴起，他意识到广泛建设铁路将带来对枕木的需求，于是他投入木材业。1923 年大地震后，他的事业仍一帆风顺，继续将利润投于林地。20 年代，他成为日本最大的贸易商之一。日本在中国修建铁路后，他开始利用庞大的利润购买房地产。

观光性的房地产是他一开始便注意的购置目标。由于日本人出外旅游总喜欢聚在一起，他便在偏远的小镇或国外日本游客常至之处建设游乐休闲区。他现在正在澳洲女王岛海岸中部海滩 20 公里长的范围内建造旅馆、高尔夫球场、网球场以及 3200 公尺长跑道。他也正在洽购墨西哥的巴加加里福尼亚半岛南端的土地。

今年 85 岁的岩崎与八郎对家乡不能忘情，他名下约 50 家公司都将本部设于他的家乡而不是东京。他东京的产业约值 500 亿日元，其他房地产约值 7500 亿日元，他的财产总值已有约 56 亿美元。

信息反馈

(Information feed back)

资生堂是日本最大的化妆品生产公司，获利在全世界同类企业中也居首位。它获得成功的秘诀在哪里呢？日本的一位经济学家对此进行了调查研究，结论是：秘密并不在生产领域，他们的生产设备并不比其它公司先进，而在于流通领域，在于重视市场调查。日本全国经营资生堂化妆品的商店有几千家，这些商店都和资生堂签订了这样的合同：即由资生堂提供费用，各家商店负责为资生堂搜集有关市场情报。如某家主妇到上述商店买了一瓶资生堂生产的雪花膏或一盒口红，这家商店就会记录在案。这些情报及时地送到中间批发商，转到资生堂总公司。总公司对情况进行综合分析和加工，制订新的生产计划。这种做法虽在流通领域中多花了钱，但可以针对市场扩大生产，减少了库存和资金占用，利润当然可观。

酒后吐真言

(Tell the truth after drunkenness)

荷伯·科恩代表一家大公司去东俄亥俄购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判对手，他开始要 2600 万美元。买方还价提出付 1500 万美元。

矿主坚持 2600 万美元不变。

在随后的几个月里，买方出价为：1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。但是卖主始终不退让，双方形成僵局，2150 万与 2600 万的对峙毫无进展。

为什么卖主不接受一个公平合理还价呢？真令人费解。买方代表们一晚接一晚地陪他一块喝酒、吃饭，每次荷伯·科恩都要向他解释公司做的最后还价是合理的。买主总是不说话或说别的。一天晚上，他终于在酒后吐露了真言：“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元，还有一些附加利益。”

有了这点信息，荷伯·科恩马上跟公司的有关经理人员碰头。“我们首先得搞清他兄弟卖矿究竟得到多少钱，然后才能再和卖主谈价钱。显然我们得设法满足他个人的心理需要，这跟市场价格并无关系。”公司的官员同意了，于是工作照此进行。不久，谈判达成协议，最后的价格没有超过公司的预算。但是付款方式和附加条件使卖主感到他干得远比他的兄弟强。于是双方皆大欢喜。

投资战 (Investment war)

新加坡一家公司打算购进 40 万门电话交换机。信息放出之后，国际上几家大公司都来争夺这桩生意。新加坡这家公司在谈判时充分利用这个筹码，提出条件：谁给我的投资大，我就买谁的。于是，几家大公司就展开了竞争。后来，日本一家公司提出给 5000 万美元的投资，并表示可以合资办一间年产 80 万只彩色显像管的工厂。新加坡认为这个条件可以了，遂决定购买日本的电话交换机。

“4711”科隆香水 ("4711" Coron perfume)

芳香优雅、闻名于世的科隆“4711”香水与制造该产品的米尔亨公司都有着悠久的历史，公司几代人为保持这一传统名牌香水付出了艰辛的努力。而今米尔亨公司新老板迪特·施特弗正打算生产符合时代潮流的新品香水，跨入 2000 年。

生产科隆“4711”香水的鼻祖是威廉·米尔亨，当时威廉在家搞了个作坊，生产一种提神用的香水。

1794 年拿破仑领导的资产阶级革命很快席卷了欧洲大陆，德国科隆也陷入了法国统治。这时发生了一桩趣事，拿破仑军中的一名中士在挂科隆城门牌号时忙中出错，将“4711”号同时给了两个人，一个是法国有名的银行贵族，一个便是威廉。威廉利用这一漏洞，在他制造的香水包装瓶上打上“4711”的数字，他还打出“平等、自由、博爱”的口号，恰好迎合了当时人们的心理。一时间他的香水销售量猛增，很快成为畅销货。

1810 年 8 月 18 日，拿破仑颁布了一项法令，要求所有的香水在销售中要公布其配方，威廉反应迅速，把他的产品作为提神水来出售，逃避了法令的规定。从这以后，威廉·米尔亨的香水配方以及混和方法便成了严加保护的秘密。这个秘密只能作为遗产赠给米尔亨家族公司的接班人。

时代的变迁使得现在制造“4711”香水的方法已有很多处违背了传统的制造工艺，但仍在包装瓶上印上“4711”字样，这种名牌香水的市场竞争力

一直下衰。

意外之财到处有

(Unexpected fortune are abundant)

西欧著名蚯蚓大王温施,15年前曾涉猎到一本《意外之财到处有》的书。书中提到,住在水边的人如果随手饲养一些蚯蚓卖给钓鱼的人,也不失为一条生财之道。当时温施并没有放在心上,因为他不住在水边。

以后他搬到北大西洋的特雷非岛上,有次打扫后院时,忽然发现了两条小蚯蚓,就在这一刹那,他忽然想到19年前书中看到的那条“生财之道”。于是,他饲养起这些终日勤劳于地下的小生命来。开始,他只卖给那些钓鱼人,后来,扩大为饲养场,购置设备办起“蚯蚓罐头厂”,经过几年的努力,终于垄断了中欧几国的蚯蚓市场。他那强育力的竞争,使得老牌的加拿大“罐头蚯蚓”也多次败下阵来,拱手将第一把交椅让给了温施。1987年,温施蚯蚓联合公司的年销售额已达到2亿美元。

灾难中掘起的船王

(Ship king that rises from disasters)

闻名于世的船王奥纳西斯，曾是流落在阿根廷布宜诺斯艾利斯的穷小子。命运之神对他不乏苛刻，但也似乎特别宠爱。他于过人们所不愿于的电报公司的焊接工，经营过许多人所不愿涉足的烟草生意。正是因为他善于经营那些人所不愿经营的业务，使他步入了企业家的行列。

一场空前的经济灾难，把他的事业推向了空前繁荣。1929 年发生在世界范围内的经济危机，使阿根廷经济堕入深渊：工厂倒闭，工人夫业，民生凋弊，百业萧条。海上运输业也在劫难逃。这时奥纳西斯得知，加拿大国营铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中六艘货船，10 年前价值 200 万美元，如今仅以每艘 2 万美元的价格拍卖。他象猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。这一反常举止令同行们瞠目结舌。因为当时海运业空前萧条，1931 年的海运量仅为 1928 年的 35%，老牌海运企业家们避之犹恐不及，奥纳西斯在这样的情况下投资于海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。许多人规劝他，有些人甚至认为他丧失了理智。其实，这种担心是多余的。奥纳西斯清醒地看到，经济的复苏和高涨终将代替眼前的萧条。危机一旦过去，物价就会从暴跌变为暴涨。如果能乘机买下便宜物，价格回升之后再抛出去，转手可得暴利。海运业虽暂受冲击，但随着经济的振兴，必有复苏之日。奥纳西斯谢绝了同事和朋友们善意的劝阻，一意孤行，果断地将这些船只全部买下。果然不出所料，机会来临了，经济危机过后，海运业的回升居于各业之首，奥纳西斯从加拿大购买的那些船只，一夜之间身价聚增。他一跃成为海上霸主，他的资产成几倍、几十倍、几百倍地激增。

1945 年，他跨入希腊海运巨头的行列，又一位希腊船王从此宣告诞生。

八卦图的启迪

(Inspiration implied in Bagua map)

谈到信息，真让人有扑朔迷离之感。说它远，茫茫宇宙漫无边际。说它近，比比皆是信手拈来。你看，“烽火连三月，家书抵万金”，在这十个字里，有四个字：“烽火”与“家书”就蕴含着信息。

莱布尼茨当年发明计算机的时候，很长时间想不出一一种可供机器运算的简化的计数方法。后来，他的一个在中国皇帝跟前做事的朋友给他寄来一封信，信中有一张八卦图。别人可能觉得这张八卦图是一张陈腐的废纸，但是莱布尼茨却从中得到了一个神奇的信息。那一长二短的符号本是代表阴阳两极的，他却从中悟出了二、进制算法，由此发明了一台能够进行加减乘除运算的机械。直到今天，微型电子数字计算机所使用的计算原理，还是与那张陈腐的八卦图有着血缘关系的二进制。莱布尼茨的长处是他在运用信息时有推陈出新的开创精神。

信息分析和利用

(Information analysis and application)

色拉调料是荷兰食品工业公司的主要产品之一，这个公司十分注意信息

的收集、储存和分析利用，以此为依据，不断改进色拉调料的配料、色调和经营决策。从而使这个公司生产的色拉调料深受妇女们的欢迎，获得了较好的经济效益。这个公司每隔两年就要进行一次家庭妇女的爱好与习惯调查，广泛征求意见。1976年8月的一次调查中，公司询问家庭主妇如何调配莴苣菜，都放什么佐料。调查结果表明：大多数家庭主妇在拌莴苣时，不仅放色拉调料，还要加盐、胡椒、鸡蛋、洋葱、小黄瓜等调味品。由此，公司职员们想到如果把这些调味品都放进色拉调料中，将会给家庭主妇们带来很大的方便，而公司也将推出自己的重要产品。于是，公司便组织人员试制并获得成功，又一种畅销新产品就这样问世了。

3 个小枕头 (Three tiny pillows)

1990年5月10日傍晚，阿联酋总统扎那德及其95名随行人员，下榻上海新锦江大酒店。可能是由于旅途辛劳，总统喝了一口茶，就准备进卧室休息了。他的侍从上前揭开床罩，总统眼睛突然一亮，又惊又喜：“这里的枕头怎么和家里的一样？”眼前，3只很薄很小的枕头并排放在床头，而按高星级酒店的习惯，一床宽的长枕头才合标准，难道新锦江饭店不懂规矩吗？不是的，原来，使用小枕头是扎那德的习惯。这一信息，在总统步入套房的20分钟之前，被新锦江有关人捕捉到了，于是，制服间里的3台缝纫机一齐踩了起来，20分钟后，做成了令总统又惊又喜的3个小枕头。总统枕着小枕头，很快进入了梦乡。

对于如此细致、周到的服务，扎那德总统大加赞誉。新锦江大酒家更加名扬四海。

曲中见直 (See straightness in curves)

销售实践告诉我们，市场无所不在，有时貌似饱和的市场都存在大量空缺，甚至原本销售无望的地方，竟然会成为最大的销售天地。这就是人们认识的差异，精明的商人可以曲中见直，预知远近。

国外有个故事说，A、B两国的皮鞋工厂各派一名皮鞋推销员到太平洋某岛屿去开拓市场。到达后第一天，两人各拍一份电报给总公司。A国推销员的电文写道：“这座岛上没有人穿鞋子，我明天将搭航班返回。”B国的推销员则在电文上写道：“这个岛上没有一个穿鞋的，太好了，我将住在此岛。”结果，A国皮鞋厂失去了该岛的市场，而B国皮鞋，经过宣传，逐步开拓了该岛市场。这其中的道理则是A国推销员看问题太直观，只看岛上居民的眼前需要。而B国的推销员却能曲中见直，看到了岛上居民的潜在需要，没有穿鞋的，说明买鞋的潜力很大。

威士忌桂冠之争 (Whisky fights for championship)

英伦三岛之中的苏格兰和爱尔兰，都盛产名酒威士忌，两者都以“威士

忌之乡”自居。虽然爱尔兰威士忌早着先鞭，苏格兰威士忌却声誉较佳。

在北爱尔兰有一间专门酿制威士忌的古老酒场，拥有历史最悠久的威士忌蒸馏方法。

16—17 世纪中期，是他们的“黄金时代”，声名盖过了苏格兰威士忌。爱尔兰人引以为荣的是俄国沙皇彼得大帝曾表示对爱尔兰威士忌“情有独钟”。

初时两种威士忌都是用纯麦芽发酵蒸馏的，区别只在于工序的多少。据说爱尔兰威士忌多蒸馏一次，所以较为香醇。然而，自从 19 世纪有人发明了用谷物和麦芽混合酿酒法之后，情况便开始转变。苏格兰的酿酒商迅速捕捉信息，采用新式配方，加上改进蒸馏技巧和市场推销，成功地夺取了国际市场的领导地位。

卫星传递时装

(Satellite sends fashion information)

巴黎时装遐迩闻名，但其它国家的人订购巴黎时装很不方便。为此，法兰西维斯塔服装公司与美国有关部门商定通过卫星订做时装。其方法是：如美国某顾客想订做一套最新款式的巴黎时装，只要到任何一家与维斯塔公司有业务联系的商店或公司去，店内的工作人员便会量好尺寸，输入电脑。然后，信息通过卫星传递到法国中心计算机，该机储存了各种数据，能以极快的速度设计出一套与卫星传送来的尺寸相符合的顾客最希望得到的样式，并根据顾客要求选好衣料。准备就绪后，激光裁剪机严格按计算机提供的尺码裁好。总之从订货到交货只要一周时间。目前这一业务仅限于从美国传送到法国，预计不久将会向世界各地发展。

庞大的信息网

(Large information network)

世界上最大的谷物公司有两家，一是美国人库克的公司，一是比利时人福里布尔的公司。

福里布尔建立的庞大信息情报网，是任何一家谷物公司都不能相比的。在世界市场上有一个鲜为人知的“秘密”，即福里布尔在分布于世界各地的 100 多家分公司里，都配备了美国中央情报局的退休人员，所以难怪该公司所搜集的情报，大大超出了本行业务范围。

1972 年初，在美国前总统尼克松宣布访问中国一个星期前，他的一些子公司已向纽约的总公司发回了情报，使他较早地掌握了这一信息，于是毫不犹豫地采取措施，做了笔大生意，大赚其钱。1973 年 6 月，勃列日涅夫访问美国，福里布尔依靠自己的信息网所掌握的情报，先人一步，立即飞往地中海沿岸，与苏联的谷物进口局长在地中海的一艘大帆船里谈妥了一笔数百万吨粮食的生意。

凡是了解福里布尔的人，都惊骇他的灵敏胜人一筹。

古画中掘出新产品

(New products dug from ancient pictures)

台湾有家古帝有限公司，是经营手工艺品的。当时外销的手工艺品，都是仿制国外的，销路不好。该公司创业人员吴露剑决心闯出一条新路来。有一次，一位朋友请他观赏《清明上河图》。在这幅名画里，有一条乾隆年间具有汴梁风格的中国古帆船，他一见便怦然心动，这条独具风格的帆船，如果做成工艺品，一定有很多人喜欢。

经过调查他发现，工艺市场上仅有仿制的西班牙和其他国家的帆船，中国古帆船还没有人想到。于是，他先制作了一个样品送到艺术店去作展品，果然有很多人来询问，并要求提供其他风格的中国古帆船。得到这个信息以后，吴露剑经常到故宫博物院、历史博物馆等地方，搜集到五十多种不同风格的中国古帆船。有了式样，他又寻找制作材料，最后认为用槐木比较理想。

由于做了这些努力，古帝公司的帆船一上柜台便被抢购一空，生意越来越好。吴露剑处处留心，竟从古画中掘出了新产品，我们的企业家若都能如此，企业的产品是不难推陈出新的。

包装信息的作用

(Function of packing information)

前些年某糖果厂生产的柑粉（柠檬粉）夹心水果糖，色、香、味各方面质量都很好，属于一流新产品，曾荣获国家银质奖章。但由于他们对包装装潢的信息较缺乏，情报不够灵，采用的包装袋未能赶上时代潮流的发展，结果这种名牌水果糖出口去香港市场，每袋售价仅 6 元港币，还不能进入大商店和超级市场。然而经过香港客商更换了符合时代潮流新颖的小包装袋后，每袋售价立即变为 13 元港币，并进入了各大商店和超级市场。可见情报、信息也就是巨大的财富。

靠情报捷足先登

(An early bird that flies from information)

无论经营何种行业，“知己知彼是非常重要的”。所谓“知己”，就是对本身实力的评估，针对自身企业经营的得失，不断改进，以增强竞争能力；“知彼”，就是对市场作正确的研究与调查，了解未来发展的方向。

为了迅速准确地获得市场情报，张荣发把自己的航运公司——长荣公司的情报局设在纽约。因为纽约是西半球的中心，又接近两个时差区，对航运信息反应迅速，消息灵通。1974 年，长荣公司建立了电子计算机室，实现掌握集装箱动态、客户资料及文件处理完全电脑化。

1975 年 10 月，长荣公司又正式建立了全球电脑资讯中心。

长荣分布在世界各地的从业人员，随时把从各地获得的蛛丝马迹，竞争动态报告到总局。公司每天收到的传真消息、情报就有上千件。这些情报使长荣对世界航运业的运行情况了如指掌。

1972 年，长荣公司开辟了中东至加勒比海的中南美航线。情报系统提供市场调查资料，一次世界性的石油危机即将来临。张荣发根据这一情报，及时地把公司所有透平机船改为柴油机船。提高了燃料效能，节省了百分之三十的油料费，使长荣公司在石油危机袭来时，只受到极轻微的冲击。

1973 年，张荣发又从情报系统那里得知，世界航业即将进入集装箱时代。经过两年的深入调查，一个实现全集装箱化的完整计划制定出来了。

1975 年，长荣公司开始使用 S 型全集装箱船，航行于远东到美国东岸的航线。

长荣公司确是靠情报捷足先登，独领航运新潮流。

台湾产品如何打入美国市场

(How Taiwan products march into American market)

据有关专家分析，台湾之所以能做到“小产品、大市场”，产品能一个一个打入美国市场，其诀窍是“信息引路，产品敲门”。

所谓“信息引路”是各种产品首先要千方百计挤进信息行业组织，并固定专人参加这些行业信息组织的活动，从而及时获得该类产品在美国市场及其它海外市场上较全面的行销情况等市场信息和技术、经济信息，做到心中有数。然后派出得力的推销员带着产品和印刷精美的说明书，向主要客户登门推销。其中最关键的是推销商要租有存放本厂一定批量产品的库房，使得客户签约后能立即提货，对品种、质量不满意时，可方便地得到仓库调换。只有在这种处女市场上，经过艰巨的“产品敲门”式的初期试销，客户才有决心签约成交。当客户一旦确认了产品质量、价格后，就有了国际、国内的行销渠道，一个批量接一个个批量的合同订单也会源源而来。

据说，台湾在美国拥有类似的小仓库和推销点不下一万座，再加上数万名精通外语和商贸业务的推销大军，使台湾商品不断打入美国市场，并通过美国转口到其它市场。

一念之间

(Between an instant reflection)

台湾某报记者受命采访大陆著名国画家李可染，当他兴冲冲地来到李寓时，方知李可染已经乘鹤西去。因某种原因，李公辞世的消息尚不为人知。这位记者探得这一情况，心中怦然一动，马上赶往荣宝斋等寄售李可染书画之店堂。一见大喜，李公绝笔书画仍原价挂在那里。记者马上电告本人亲属，倾全家之力，把大笔款项电汇北京，将李可染生前寄售的书画尽数买下。时隔一月之久，港台以及海外人士才知李公仙逝。待他们纷纷赶到北京，欲购李可染生前亲笔书画时，李公绝笔墨宝早已黄鹤杳杳了。而购得李可染公书画的这位台湾记者，一念之间就成了巨富之翁。

信息与眼光

(Information and sight)

本世纪初，30 岁的陈嘉庚在新加坡开始了他的创业生涯，最早经营的是罐头厂。

有一天，他从一个英国职员那里听到英国一家股份公司在高坡高价收买橡胶园的消息，便以企业家的敏锐眼光，看到这项事业的广阔前景，立刻转而投资经营橡胶园。到 20 年代初，他已有橡胶园 5000 英亩。这时，一个

巨大的逆浪向他冲击而来。由于种植橡胶本轻利重，英商、日商纷纷拥来。一时间，胶园遍布南洋，产量大幅度增加，市场供过于求，价格开始下跌。陈嘉庚的胶厂也因亏损而部份停产。

在不利的形势下，陈嘉庚并不退缩，而是通过仔细的分析，从满天阴重中看到无限的光明。他认为，橡胶用途之广无与伦比，20 世纪将是橡胶的时代，眼前的生产过剩和利润减少只是暂时的。而且，南洋一带的橡胶业是英国政府的重要税收来源，英国殖民者决不会坐忍胶价继续下跌。于是，陈嘉庚作出一个大胆的决策，就在人们纷纷出卖胶园、胶厂的时候，他决定把愿意出让的胶厂立即承接过来。他到马来西亚等地，花了 30 多万元买下 9 所胶厂，又花了 10 多万元扩充这些胶厂的设备，自己原有的胶厂也都进行修整和扩充。同时，他看到熟胶制造多为英商独占，而自己的胶园只能提供橡胶原料，便又投资 10 万元扩大橡胶熟品制造厂。

不出陈嘉庚所料，1922 年 11 月，英国政府强令限制橡胶生产，胶价开始回升，橡胶业恢复了生机。

晚会与转折点

(Evening party and valve point)

1937 年，罗桂祥因业务关系到上海办事。一天晚上，他在上海青年会举办的晚会上听了一个外国人的演讲，结果成为他一生事业的转折点。

演讲者是美国驻南京的商务专员朱利安，讲题是：“大豆——中国的乳牛。”他说：“中国贫穷，牛奶属于珍品，多数人无缘饮用。但中国人口仍能维持增长，完全归功于大豆。蛋白质丰富的大豆取代了乳牛的地位……。”这次演讲深深印在罗桂祥的脑海里。他想，何不利用“中国的乳牛”来制“奶”呢？1939 年，他和四个友人集资组成香港豆品公司，经过多次试验，“维他奶”终于研制成功。

第一批维他奶产品是在 1940 年 3 月 9 日问世的。但第一天只售出九瓶。虽然医药卫生署署长大力支持，并下令政府医院以维他奶代替牛奶供三等病房的病人饮用，然而并不为市民所欢迎。香港人认为，豆奶是寒冷食品，喝了会泻肚，也有人嫌它有腥味不易入口。加上包装又和牛奶一样，当作牛奶的代用品，有钱人宁肯喝牛奶而不喝维他奶，因此销路始终打不开，每天只能卖出三、四百瓶。

经过几十年的奋斗，数不清的革新，维他奶终于变成一种奇妙饮品：它尝起来味道微甜，豆味极淡，但不能说它不是豆制品，它比汽水又多了营养成分。现在维他奶已成为香港最畅销的饮料，超过国际知名的可口可乐、百事可乐等，同时还远销二十多个国家。

情报与择优引进

(Information and introduction of the excellency)

厦门包装厂从 1984 年开始，分别从意大利、日本引进瓦楞纸箱生产线的设备，1986 年 8 月 20 日顺利开始投产。由于该厂领导重视情报调研工作，组织科技人员和科技情报人员，调查世界纸箱生产设备情况，从中择优引进，所以，该生产线工艺技术先进、产量质量上乘，效益显著。以年产 1600 万

m2 瓦楞纸箱计算，产值达 1600 万元/年，利润 160 万元/年，税利 80 万元/年。同时由于引进生产线工艺技术先进，可降低纸箱用纸定量，并以部分国产原纸代替进口原纸，可减少用纸定量 893 吨，节约用纸金额 114.5 万元，减少进口纸节约外汇 96.76 万美元。

情报与新产品开发

(Information and new products development)

近年来，江苏省盐城市灯具公司十分重视情报收集和利用工作，积极与科研、情报部门挂钩，特别是加强与盐城市科技情报研究所的联系。1985 年，盐城科技情报研究所帮助该公司与中国科学技术情报研究所建立了联系，先后为他们引进了 15 种国外新式灯具样品，并介绍他们直接到中国科技情报研究所去索取和购买国外样品资料。

国外样品资料为他们开拓新产品提供了很有参考价值的情报源。其中被评为省一、二等奖的水晶系列、金钟系列等灯具新产品，就是参照国外样已资料设计的。他们消化吸收国外产品的长处，设计出了具有中国特色的民族灯具 24 个品种。他们还参照国外样品，把喇叭花灯罩造型广泛用于吊灯类产品，设计出了 16 种新产品。被评为省一等奖的水晶系列灯具新产品投放市场后，很受欢迎，供不应求。喇叭花灯罩系列新产品，投放市场，一次成交额达 41.7 万元。

细芯活动铅笔

(Thin-stamin adjustable pencil)

1982 年，美国有人发明了世界上最先进的细芯活动铅笔——自动出芯活动铅笔。这种活动铅笔在书写时不用掀动便能连续出芯，可连续书写。上海某研究所立即把有关专利资料翻译成中文，提供给科研人员研究，同时通过上级公司与外商联系，获得了这种笔的样品。科研人员通过样品分析，参阅专利资料提供的数据，终于在 1983 年下半年试制出样品。这种笔的试制成功为我国笔类产品填补了一项空白，而且已被列为 1984 年上海市 500 项重点新产品之一。

情报资料与箱包新产品

(Information documents and new box products)

天津箱包工业公司是中型企业，这个公司针对自己的产品更新快、用途广的特点，用资料搜集和实物搜集相结合的方法，跟踪搜集美、日和东南亚各国同类产品的物质材料、加工工艺、款式造型、销售价格和市场的情报资料和实物样品，从中吸取了国外的先进技术。促进了新产品的开发研制，仅 1981 年一年就投产新品种 195 种，使年产值增长 20% 以上，年利润增长 40%，收到了明显的经济效益。

一份资料的启示

(Inspiration of a document)

罗城水泥厂过去用大立窑生产普通硅酸盐水泥，在立窑检修时，只准备修补耐火砖，并未考虑到更换保温层材料。这时，厂情报人员主动向领导递送“双氢磷酸铅高温粘结剂”资料，引起厂技术人员的注意，根据这一启示，厂领导决定采用硅酸铝纤维作机密煅烧带的保温层材料。这样，不仅大大提高了保温效果，还节约了燃料，保证了水泥煅烧质量。

分析仪器厂与商情

(Analysis of instrument plant and business situation)

南京分析仪器厂为了确定新产品发展方向，采用各种方法，广泛搜集市场商情。1980年，他们利用为用户服务的机会，派出147人次，到19个省、市，87个单位，听取用户对产品使用的意见。他们的技术人员主动上门服务与搜集技术情报相结合，使市场情报与技术情报互相渗透收到了比较好的效果。为了确定产品发展方向，增加新产品，该厂还有组织地派出150多人次进行新产品开发调研，掌握了解国民经济调整动态和新产品开发的动向，以及市场的容纳量、竞争对象、试制周期、经济收益等情况。该厂还成立由厂领导、技术部门、情报资料、销售服务等部门参加的市场分析小组。经过市场调研和分析，他们统一了认识，确定了要大力发展现有分析检测技术和综合应用技术，更好地为节约能源和为医疗卫生等部门服务。

近年来，为了适应国民经济调整形势和市场需要的变化，他们在生产30多个品种，2500多套仪器的同时，每年都有6项左右新产品设计定型，并且都能较快地投入批量生产，增强了企业的经营活力和竞争能力。

1980年新产品设计定型了5项，其中当年形成批量生产的有两个项目。63套仪器，产值25万元。而1981年新产品转入批量生产的产值可达200万元左右，占该厂总产值20%。

鲜桔汁与丹麦浓缩橙汁

(Fresh orange juice and Denmark endensed orange juice)

浓缩鲜桔汁是济南食品厂重点发展产品，多年来由于质量不稳，缺乏市场竞争力。为了满足人民生活的需要，该厂在济南市科技情报研究所的帮助下，于1983年8月引进了丹麦浓缩橙汁样品。他们通过理化分析，对老产品的色、香、味进行了改进。改进后的产品桔味浓郁、酸甜可口，由滞销变为畅销。

1983年产量为9.5万箱，产值337.6万元，1984年产值589.5万元。1985年1—6月份产值达546.51万元，比1983年全年产值增长1.6倍。

情报与氢气回收

(Information hydrogen recovery)

上海吴泾化工厂是一家年产34万吨合成氨的大型化肥厂。在合成氨生产过程中，在废气处理的释放池中，还有相当数量的浓氢气，因缺乏有效回收手段，长期以来只能当作煤气烧掉。

如何在合成氨生产的释放池中回收氢气？这一直是厂领导的老大难问题。厂情报人员从 1980 年一本刚收到的美国《化学工程进展》期刊中，看到一家公司在 70 年代末期开发了一种氢气分离的最新装置的消息。科技情报人员如获至宝，立即将全文译出，送交厂领导参阅，并建议进行可行性研究。同时，他们又将译出的文章，在自己办的情报刊物《吴泾科技》上刊载。

在工厂技术部门对氢气分离装置的先进性、实用性进行可行性研究的过程中，厂情报组织积极配合，开展了追踪检索和分类积累有关文献资料，并对所得的资料进行分析比较，认为美国这家公司下属工厂的生产规模、占地面积、工艺流程，以及释放气构成、排出量等，与吴泾化工厂相仿。因此，情报人员提出，从美国引进氢气分离装置技术，不仅适用于吴泾化工厂的技术改造，而且能在我国合成氨工业中普遍推广应用。

领导采纳了情报人员的意见。在整个技术引进中，情报人员对美方提供的资料、图纸进行翻译、分析，与外商进行技术座谈等，认真配合各个引进阶段的工作。

1983 年 3 月，该项进口装置运抵上海时，情报组人员又突击加班，译出了公用工程、现场安装等几批急需的图纸。5 月，美方派代表到吴泾化工厂培训职工，指导开车，情报人员又担当起现场技术口译。

从美国引进的氢气分离装置运行以来，情况良好，每天能增产合成氨 20 吨，另加回收的两吨，共累计 22 吨，也就是说每天可增收人民币 8800 元。该装置的全部引进费用，在生产正常情况下，只需一年半时间即可回收。

吴泾化工厂情报组为引进技术、改造老厂作出了贡献。

眼镜与情报

(Spectacle and information)

1982 年，湖南江华民族眼镜厂获悉镜片染色之后，不但销路好，而且售价提高，可以较大幅度地提高产值和利润。于是该厂为解决水晶石镜片染色问题，找到江华县科委。科委情报人员迅速与全国 30 多个有关单位进行联系，终于在中国科学院物理研究所上海分所获得染色工艺情报，并在长沙用原子能辐射成功，前后只用了 28 天时间。

水晶石眼镜经染色后，平均每副增加利润 5 元，最高单价达 240 元，1983 年共染色 6227 副，产值 11.83 万元，利润 41135 元。该厂 1983 年在产量下降的情况下，利润却翻了两番。

商战中的后发制人

(After-striking in commerce war)

某次交易会上，我外贸部门与一客商洽谈产品出口业务。我谈判代表沉着老练，采用后发制人策略，不急于推销产品。客商采取虚虚实实招数来摸我们底，罗列过时行情，故意压低购货数量。我们经过调查，了解到日本有一家生产该产品的厂家发生事故停产了，又了解到该产品可能有新用途。在这种情况下，中盘开战，我取攻势，主动出击：一告诉对方我货源不多；二告诉此商品外商要者甚多；三告诉世界有家生产大厂发生了事故，资源更缺了。客商吃惊了，但却故作镇静，仍然数落着说我方要价高，要求供货量减

少。我料定这是对方虚假之态，泰然待之，后来又经过两三个回合的交锋，对方终于就范，接受了我方提出的价格，购买了较大数量的该种产品，并且还告诉我们此种商品的新用途等等。

技术竞争中的情报

(Information of technological competition)

石油钻机闸瓦刹车块布是石油钻探中不可缺少的用品，在开发石油钻探中具有重要意义。近年来，我国有四个厂家开始生产，但质量不过关。美国斯坍高公司生产刹车块布并垄断了国际市场 60%，该公司派人主动上门，要求与我天津石棉制品厂合资与协作，提出该项目要投资 700 万美元，除双方各承担 350 万美元外，还要我方付使用其专利“入门费”300 万美元，而且地皮费用等也由我方负担。这样，美方实际只承担约 20 万美元，极不合理。

天津石棉制品厂认清行事，慎重把关，请求中国专利局查询有关专利。该局组织力量，迅速摸清该项技术状况，查找了美国和英国德温特公司出版的专利文献检索工具，证实美国斯坍高公司没有申请过这项专利，这消息很快地由电波送到天津石棉制品厂，人们欢欣鼓舞。由于掌握了信息，使该厂在谈判中有了主动权。事实胜过雄辩，逼使美方承认该公司未申请过这项专利，结果美方欲瞒天过海，却情见势屈，只好同意我方压价的意见，达成协议。转让费由原来的 300 万美元降至 30 万美元，使我们免上大当，赢得了主动权。

引进中的情报战

(Information campaign in introduction)

福建漳州市塑料厂在引进技术设备中，严格审查技术标准，较好地保证了引进设备技术的先进性和产品质量的可靠性。该厂 1985 年从联邦德国引进克劳斯玛菲 Prc 塑料管生产设备。由于厂领导的重视，特别是有的厂领导过去曾从事过标准情报工作，所以，吸收了厂标准化工作人员参加引进工作组。他们广泛收集标准情报，反复分析比较，择优引进。如收集到联邦德国、日本、奥地利等国家的 9 家工厂的有关产品技术标准，货比三家，从中择优联邦德国标准，既确保设备技术上的先进性，达到 70 年代末的水平，又做到经济上的合理性，选准引进设备的对手，使设备符合技术标准要求，发挥了较好的经济效益。在 1986 年全省同类产品质量评比中，该厂产品获得第一名。

商务谈判与情报

(Business negotiation and information)

我国目前光学冷加工水平较低、设备陈旧、工艺落后、效率不高，相当于国际上 50 年代水平。为了改变这种落后状况，国家决定为南京仪表机械厂引进联邦德国劳 (LOH) 光学机床公司的光学加工设备。南京仪表机械厂的科技情报室，围绕劳公司的生产技术进行情报跟踪服务。他们注意技术上的连贯性和先进性，并建立了该公司的跟踪档案。

1932 年劳公司提出一项包括 24 种产品的报价建议书。该厂根据掌握的

情报对 24 种产品进行分析，最后确定引进 13 项产品。这 13 项代表了劳公司的技术秘密，是关键设备，引进后足以构成一条完整的生产线。由于资本主义国家产品价格时常变化，为了谋求合理的成交价格，这个厂的科技情报人员认真负责，摸清了国际上有关光学加工设备制造厂的价格，并同劳公司的产品进行全面比较，做到心中有数，采取了不急于求成的策略，使劳公司重新修订合同，降低了报价。这样，南京仪表机械厂既买到了先进设备，又节约了大量外汇。事后，劳公司的董事 R. 克鲁格说：“你们这次商务谈判，不仅使你们节省了钱，而且把我们公司的肝脏都掏去了”。

八分钱情报 (Eight-coin information)

为了掌握世界先进技术，同时也为提高本厂的技术水平，西南医用设备厂的工程技术人员结合自己的具体科研项目，想方设法与外界进行交流。他们了解到荷兰飞利浦公司有最新的悬吊装置和滤线栅床通过微处理机进行组合而成的 BT—4S 型机。据说，这是 1981 年的最新产品，国内尚未进口。而这种装置与他们研制的科研项目有关，于是他们就发信去中国化工进出口公司进口二处，要求向国外索取最新样本，结果不到一月就从荷兰寄来飞利浦的最新样本和资料，仅花了 8 分钱的邮票，很快就获得了两本颇有参考价值的资料，开拓了眼界，明确了本行业的先进水平，为今后的技术革新储备了条件。

科技情报与引进 (Science information and introduction)

钢球是轴承的关键零部件之一，它的质量好坏直接影响着轴承的寿命，而且还会影响到机床电机和家用电器等设备在运转中的振动和噪音的大小。上海钢球厂为改变钢球生产工艺和关键设备。

1982 年初，委托上海市科技情报所代为选择引进对象。该所进行了对外交流和跟踪服务，通过与日本某友好团体反复联系，邀请日本某公司来沪进行技术交流，比较系统地了解日方钢球的制造技术和工艺过程，确定引进对象，并提出询价。随后又经过多次谈判，使上海钢球厂掌握了信息，最后以 38 万美元引进五台关键设备，为国家节省外汇近 30 万美元。

与外商竞争 (Compete with foreign business men)

福建青州纸厂是以马尾松为主要原料，采用硫酸盐法制浆生产纸袋纸的综合造纸厂。原有的造纸机是 1959 年从奥地利进口，产品落后，为使生产的纸袋纸在质量上来个飞跃，决定引进国外先进纸机设备。

究竟引进那一国设备比较先进，经济效益好呢？该厂领导首先从情报调研入手，组织有领导、科技人员、情报人员参加的小组，查阅国外有关技术资料，研究了美国提高纸张伸性技术专利和世界水平动态；掌握价格情报，做好价格分析。为了获得精确的价格情报，他们通过了几种方法：分析比较

各家外商的报价；与外商进行技术交流时，有意识地探听收集价格情报；出国考察时，向国外造纸设备制造厂了解设备价格表；并利用外商竞争的心理，从报价的三家外国公司中选中了美国贝诸依特公司，于 1983 年 3 月与该公司签订了合同，引进其先进设备。由于货比三家，利用外商竞争心理，迫使美公司从引进的 71 套设备原报价共计 1360 万美元降至 720 万美元，不但为国家节约了外汇 640 万美元，而且自 1984 年投产以来，产量提高 60%、节电 50%，节煤 2 万吨/年，每年节约木材 13 万立方米，增加税利 4000 万元，劳动生产率提高 50%，纸张质量耐酸度指标达 3.5 公斤以上，居全国之首，纸机设备的先进，使技术达到国际水平。

情报与“七工程” (Information and 07 project)

1971 年底，冶金部下达了从西欧和日本引进 1700 毫米宽带钢冷热连轧机的任务，1972 年 8 月经中央批准引进一米七轧机成套设备，并授于武钢定名“七工程”。为了配合引进工作，武汉钢铁设计院组织了以情报科为主的专门班子，进行科技情报跟踪，对 1965 年以来，特别是 1969 年以后国外宽带钢生产的水平动态作了调查摸底工作，并紧密配合武钢情况制订引进方案、设备及工艺的造型。为出国考察的准备，与外商谈判，与外商的设计联络、调试等工作提供了大量的科技情报资料，编译了 5 项 33 件 1 亿多字的专题材料，及时提供给有关领导及谈判人员，深受欢迎，被认为是“七工程”引进工作了解国外情况的主要依据之一。为决策提供了参考，使我方在与外商谈判过程中知己知彼，掌握了主动权，使引进的技术和设备比较可靠。

最少的保险费，最高的保障 (Least insurance fee highest guarantee)

新光人寿保险公司草创于 1963 年 7 月，筹备工作较为匆忙而仓促。当时新光人寿保险公司的店面设在台北市繁华热闹的馆前路，办公室的规模是十张桌椅和一套沙发，10 位员工。

保险业不同于其他制造业，制造业贩卖的是有形的商品，而保险业所提供的是完善的服务与安全的保证。所以保险单的设计，对于人寿保险来说是非常重要的。但是，该公司却没有一个能设计保险单的人才，向同业索取，又遭到婉拒，弄得大家一筹莫展。在这种情况下，经理吴家录便灵机一动，指使公司职工去投保别家的人寿保险，不到三天，台北市面上，8 家人寿保险公司的各种保单，统统都搜集齐了。

他们首先研究 8 家人寿保险公司的各种保单，分析其优点与缺点，保费、投保内容、理赔项目等。

经过细密的研究后，新光人寿保险公司设计出了自己的保单，其特点：保费每月比其他 8 家公司便宜一块钱，在理赔项目中，飞机失事或火灾身亡，理赔金额是其他 8 家公司的 5 倍。

当时新光人寿保险公司打出的广告是——“最少的保费，最高的保障”。如此实惠的“新产品”，当然在同业之间占有优胜地位，颇有竞争力。新光人寿保险公司就此初战告捷。

信息厂长 (Director of information)

被人们称为“信息厂长”的安徽某化工厂的厂长，就是凭着“钻窟窿打洞”搞信息，才使工厂翻过身来的。此厂光订各种经济信息报刊就有 200 多份。厂里专门成立了信息筛选组，每天按新产品成果、市场行情等分门别类地加以剪辑筛选。厂长除备有几份供随时阅读的报刊外，每天下午都翻阅信息剪辑，博采广求。有一天，当他看到剪辑的《河南科技报》上登出一则很有发展前途的化工产品试制成功的消息，当晚 7 时就派人乘车奔赴河南洽谈技术转让。不到半个月，全套技术资料到手，仅投资 1000 多元，新产品就试制成功了。而且市场销路很好，大大提高了工厂的经济效益。

一条信息的作用 (Function of a piece information)

绍兴县有位公司经理曾谈到一条信息救活了他过去所在工厂的故事。

1977 年，他在纺织厂当厂长时，因忽视市场调查，盲目生产，造成 17 万米人造棉布积压，价值 45.9 万元。结果，职工工资发不出来，被迫停工，银行贷款 15 万元，还借债 16 万元。吃了信息不通的苦头。

有了教训，他开始重视捕捉信息了。一次，他去牡丹江推销产品，在牡丹江市轻纺供销公司办公室，听到一个很重要的情报，一家丝绸厂，生产了两吨涤纶布，一试销，客户纷纷登门要货。公司无法应付。当时他联想到自己厂里的设备条件，技术力量，完全能生产这种涤纶布。于是，他星夜动身返回工厂组织攻关小组，改装了机器，设计了新工艺。只用了两个月的时间，新的涤纶布就生产出来了。客户得知，纷纷来订货，当年就盈利 27.7 万元，比上年翻了 3 番还多。从此他们尝到了善于捕捉信息的甜头。

一条信息节汇 15 万 (One piece of information saves 150000 yuan)

吉林市种子公司为了提高企业效益，于 1985 年 10 月研究决定从日本引进一套精制免淘米加工设备。经市农牧局同意，报国家农牧渔业部批准，拨给了外汇 15 万美元。

吉林市科技情报所对免淘米的加工设备曾进行过大量调查研究，了解到国内无锡市已生产这种设备。他们随即将这一情报通知了种子公司，并把调研情况作了详细介绍。受到种子公司和农牧局的重视。该公司与市情报所共同商定派人去无锡考察，无锡厂对吉林市种子公司十分支持，不久即签定了定货合同，该厂在任务紧张的情况下，提前供货，并以优惠价格出售，由原来每台 3 万元降至 2.5 万元。设备经安装调试，符合质量标准。一条信息，为国家节汇 15 万美元。

商战中的疾与节 (Defects in trade war)

1986 年 10 月，联邦德国斯治利克厂倒闭了，我国甲城市获此信息后，疾速行动，欲购买这个厂的机器设备，用以装务该市所属的自行车厂。他们只用 22 天时间就办理完了平时需一年多时间才能办成的出国手续。但是，巧亏一篑，“发机”之节掌握得不好，落后于我国乙城市行动一个节拍，乙城市行动虽不如甲城市疾速，却先向对方厂付了款，甲城市商战遭到了挫折。这个例子说明竞争中要讲疾也要进节，疾节结合，竞争才能取得成功。

从情报信息上找门路 (Find solutions in information)

四川邻水烧碱厂 1975 年建成投产后，由于产品成本高、质量低，无销路，1980 年被迫向地区打报告要求停办。更换新领导班子后，他们决心在情报信息上找门路，在科学技术上求生存。首先，他们带领几名职工走出去，到中国科技情报研究所重庆分所搜集、查找资料；到有关高等院校去拜师求教，对烧碱工艺进行改革，使烧碱从年产四五百吨，提高到年产 1800 余吨，质量也大为提高。1981 年，他们从市场经济情报中获悉，不少厂矿、企业部门为了对水进行净化处理，急需大量三氯化铁，但市场上该产品缺乏。于是他们决定增加新设备，组织技术人员攻关，生产出三氯化铁，投放市场，深受用户欢迎，厂子也获利不小。他们还派技术人员到东北沈阳等地对口进行考察，搜集资料，回厂后试制成功了漂白粉，年产量达 500 余吨，还利用生产漂白粉的副产品合成生产出盐酸。1982 年，他们通过情报渠道获得国际市场上脘铵酸价格昂贵，大有销路的消息，立即研究试制，很快生产出成品，获得了显著经济效益。

由一度濒于倒闭几乎被迫停办到今天的企业发展蓬勃兴旺，该厂厂长深有体会他说：我们之所以有今天，是科技情报使我们厂绝处逢生，枯树发新芽。

商战中的“渑池会” (“Yingchi hui” in trade war)

1985 年的一天，北京大华衬衫厂收到了某国发来的一封电报，说该厂发往该国的一批名牌衬衫中有蚂蚁，要求退货，赔偿损失。随电报还附来了两瓶蚂蚁尸体。大华厂决定查清事实。按衬衫的生产工艺反方向地一道一道工序查，还请中国科学院动物所昆虫专家唐觉教授对蚂蚁尸体作鉴定。

与该国谈判开始了。这也是一个“渑池会”，一方矜持地微笑着，一方自信地微笑着。几个回合交锋以后，中国企业家亮出了一份鉴定书，上面写着：“标本中之蚁为伊氏奥蚁，根据××国昆虫志修订本，此蚁分布于××国××南海岸××、××等地，中国仅有少量分布”，“中国北方各省截至目前为止，未发现其分布记录”。鉴定书还盖有动物研究所鲜红印章。大华厂同志接着郑重他说：“我厂以信誉为根本，以质量为生命，为了调查清楚衬衫中蚂蚁的来历，我厂数人行程两万里，耗资千元，这蚂蚁已贵如黄金了。所谓蚂蚁问题使我厂受到了不白之冤，为此我们提出……”。这鉴定书，这一番凛然之词，使对方突然站立起来，面对大华厂的代表 90 度大躬一鞠到

底，说：“请多关照。”这个商战的“渑池会”其斗争的惊险性一点不亚于真正的“渑池会”，大华厂的同志用事实说理，用正义发话，使对方露出了马脚。

一言决胜负

(Final result determined by one party)

有一次，某外商向我方购买香油，出价 40 美元 1 公斤。我方开口要价 48 美元，他一听急了，连连摆手：“不不，你怎么能指望我出 45 美元以上来买呢？”他一下露了底，我方立即抓住时机顶上一句：“这么说你是愿意以 45 美元成交啰？”外商一时无言以对，只得说：“可以考虑。”结果按 45 美元 1 公斤成交。外商失去争取好价的机会，还给我方留下经商能力不佳的印象。倘若我方没有掌握说话的艺术。那对方自然能“黄花鱼，溜边儿了。”

踏破铁鞋无觅处

(Nowhere to find)

1982 年初，中国南方某工学院无线电研究室在研究高频微波装备微型比课题中，需要一种能满足某些特殊要求的材料，室主任查阅了大批国外资料，都没能得到比较详实的介绍。又向北京、上海、西安、石家庄等地同行多次联系，均无结果。后来南京某所提供了一种叫聚酞亚胺的材料，具备这些性能，但只知道这一材料的名称，不知何处有聚酞亚胺。室主任又与全国各地联系，始终也未找到。

可是就在这年五月，他偶然和半导体研究室一位副上任谈及此事，那位副主任说：“你怎么不早说，我们采用这一材料进行实验，已经搞了半年多了。”真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。有了这种材料，在半导体室的帮助下，仅用厂两个月的功夫，就攻下了这一课题。这一成果，使微波集成电路的使用频率提高十倍，组装体积也大大缩小。

事后，这位无线电研究室主任感慨他说：“如果信息灵通，整个科研任务能提前完成，那样由科研成果带来的经济、社会效益，都是用数字不能计算的！”

合同旁证件的作用

(Function of documents)

1979 年，杭州雷红丝织厂与日本一家客商签定了一份绸缎加工合同。经双方谈判商定，绸缎织有字牌的两端计入成品长度并相应作价。日商在点头同意时，随手画了一张表示字牌长宽大小的示意图，但在合同书上没作明确的文字规定。到交货时，日方对于原来的口头协议不予承认。哪知，厂方早有心计，立即从档案柜中拿出了日商在当初亲笔描画的字牌示意图。日方在铁的事实面前无可奈何，只得按原协议付了款。

在市场竞争中立于不败之地 (Stand undefeated in market competition)

北京中燕有限公司生产的“探戈”牌系列羽绒制品畅销不衰，受到消费者的青睐。“探戈”何以走俏？主要是主动出击，捕捉信息，他们为了让“探戈”产品占领市场，选拔年轻、有文化、政治素质好的人员为信息员，总计33人，占企业职工人数9%。同时还聘请了北京8家主要商场的经销部经理为特约信息员，这支信息队伍足迹遍布27个省市，流动于上百家商场，定期将各地的市场行情、顾客需求、流行款式及颜色等一系列信息资料源源不断地传回公司。平均每年公司信息采集量800余条。

1988年冬，信息员从中国畜产进出口总公司了解到美国参加冬奥会的运动员需要500件羽绒上衣，交货期限15天。信息反馈到公司后，他们立即做出决策，承接了这笔业务，仅用10天时间，提前交货。当电视台播映出身着“探戈”牌羽绒服的美国运动员的镜头时，信息员又及时跟踪获取了国内顾客强烈需求的心理，一万件此款式上衣投放首都市场，一售而空。

1989年冬在哈尔滨冰灯节上，信息员在万头攒动、摩肩接踵的游客中发现一位外同游客身着一件款式极为潇洒的风雨大衣，他立刻画好草图，快件传回公司，结果，此款式的羽绒风雨衣很快问世。受到顾客赏识。

“嘉陵”的成功决策 (Successful strategy of "Jialin")

国营重庆嘉陵机器厂，通过大量的市场调查和对全国城市职工家庭收入情况的分析，得知全国摩托车保有率仅为每千人3.7辆，远低于世界保有率每千人20辆的平均水平，表明摩托车在我国市场潜力很大。因此认定开发摩托车生产前景广阔。同时，他们根据国情和城市职工家庭收入现状，制订出“中小排量为主，技术进步上档，年年推陈出新，形成系列型谱”的产品开发方针，并选择北京、上海两大城市为市场主攻方向，利用大城市信息辐射广、传播快的特点，扩大企业和产品的影响。嘉陵摩托车在首都一露面，就被日本的本田公司发现，立即派人探寻合作的可能性，从而使该厂成为全国同行业中第一个开展国际技术合作的企业。

嘉陵厂参照本田公司70年代开发的新车型，仅用一年多的时间，首先推出嘉陵C150型轻便摩托车。当时成本高达1300多元，在参考国内外5种同类型车价格之后，厂方果断地决定将销售价格确定为600元。这几乎是卖1辆赔1辆的生意，但价格的优势吸引了广大的消费者。大量生产、廉价促销的市场渗透作用，扩大了产品的销路，提高了企业的声誉，使企业迅速占领市场，保持领先地位，并有利于企业扩大生产规模、降低成本。

小“新兴”敢竞争 (Newly developed tiny one dares to compete)

坐落在北京工人体育馆北路的新兴百货商场批发部，是一个仅有10几人的小单位。一次，他们了解到某外贸单位准备出售日本象球牌杀虫剂5600箱，要求一次付款，价格优惠。这一信息挺有价值，因为这种杀虫剂去年是

抢手货，甚至一时还断档，但今年能否销出去，还是个未知数。于是他们多次开会，再三分析行情，认为要干就要敢于承担风险，大胆竞争。

为了摸准情况，他们深入市场，进行调查，了解到该产品一般批发价是 16.20 元一桶，零售价是 17.80 元至 19.80 元。如购进这批货，可按 15 元 1 桶进行批发，价格上占优势。这样，他们心中有了数，于是拍板进货。

为了将这批货及时销出去，他们派出 8 名业务人员积极推销，先后与 8 个城市的 24 个百货、医药批发部及 150 多个零售商店建立了业务关系，同时开拓外埠业务。他们考虑到价格竞争是一个重要因素，决定在原来的基础上，每桶又降 0.5 元，而且实行送货上门，随要随送。仅用两个多月时间，这批货全部销售一空，销售额达 180 多万元，创造了较好的经济效益。

对“迷你裙”的预测 (Prediction of miniskirt)

苏州拙政园的悦来时装店店主是个精明强干的生意人。他说：“对年轻人，生意要‘爽’；对中年人，生意要‘诚’；对老年人，生意要‘周’；对孩子，生意要‘逗’……。可见他在经营谋略上很有一套。请看他的一段自述。

“去年春天，我从好几份刊物上注意到夏天可能流行‘迷你裙’。同时我还留意到由于这个信息传递得较广、较快，所以同行们也都开始悄悄地准备采办货物了。我估计了一下，咱们拙政园一段总共进的‘迷你裙’不下三千条，到时一下抛出，市场一定饱和。我又找了各种最新资料，从各地朋友那儿得到了最新信息，分析了又分析，终于拿定了主意。以进呢料西装裙和绒线连衣裙为主，以‘迷你裙’为辅。那几天，我没少担心，心里到底不踏实啊！旁的同行都奇怪地问我怎么回事，怎么明摆着的生意不做，其实我哪会轻率决定呢？果然，到了夏天时，我所想的都被验证了。我们趁‘迷你裙’流行顶峰尽快把进的一百条货抛出。不久，‘迷你裙’滞销了，这时别的店主都一筹莫展，有的只能不惜血本大削价。而我们却抛出呢西装裙和绒线连衣裙，果然来了个‘双打响’。别的店主都羡慕得不得了。……市场预测太重要了！”

在这里，悦来时装店店主已准确预测到即将兴起“迷你裙”热，但也同时知道这股热浪的市场即将趋向饱和，于是采取了只追浪头高峰期而不追浪尾的对策，终于稳操胜券。

一条信息起死回生 (One message rescues its life)

湖南省一家生产整流元件的企业，叫邵阳无线电二厂，一度面临停产，大部分工人工资也发不出去。后来却一跃成为创造年产值 100 多万元，税利几十万元的企业。他们是靠什么妙手回春的呢？同样是一条信息救活了这个企业。

在这个企业处于危急之时，他们从有关部门获得了关于国家交通部很快要颁布汽车、机动车辆进城一律要安装低音喇叭的规定。根据这一条重要信息，立即作出科学决策，转产汽车低音喇叭。在有关部门协助下，迅速组织

攻关研制，最后在较短时间内研制成功并迅速投入生产。产品运销北京、四川各地，第一年产值就达 108.8 万元，第二年达 120 万元。企业终于起死回生了。

卖方竞争策略

(Seller's competition policy)

某工厂从日本 A 公司引进收录机生产线，价格比过去已引进的低 26%，就是运用卖方竞争策略的结果。谈判开始后，日方公司坚持按过去卖给某厂的价格，不让步，形成僵局。此时，我方与日方 B 公司频频接触洽谈此项目，并有意造声势。同时通过有关人员向 A 公司传递价格信息，使其信以为真，认为搞得不好数月的谈判会前功尽弃，迫使日方 A 公司最终接受我方买价成交。

付款时间之争

(Dispute over payment hour)

1984 年 9 月底，正在联邦德国考察的天津市技术改造办公室的同志从一位来访的德国朋友那里得知，有家“能达普”摩托车厂倒闭了。我方立即向该厂表示：我们准备买下这个厂，但需回国后研究确定，一周之内，必有回音。与此同时，印度、伊朗等几个国家的商人也准备购买该厂。

回国后，天津市府领导拍板决定全部购买“能达普”厂的设备和技术，并立即通知德方。随即组成专家团，准备赴德进行全面技术考察，商谈购买事宜。就在这时，联系人从联邦德国发来急电：伊朗人抢先一步，已签署了购买“能达普”的合同，合同上规定付款期限为 10 月 24 日，如果 24 日下午 3 时，伊朗汇款不到，合同便告失效。

事情有点猝不及防。天津市领导分析了整个情况后认为，国际贸易竞争中也存在偶然因素，虽然伊朗商人在签定合同方面抢先，但能否付款尚属悬案。如果伊朗方面逾期付款，我方还有争取主动的机会。

10 月 22 日上午 10 时，天津市作出决定，立即派团出国，从伊朗人手中抢回这条生产线。代表团用了 11 个小时办完了要办 15 天的出国手续，10 月 23 日，飞到了慕尼黑。他们立即与德方联系。

10 月 24 日下午 3 时，当打听到伊朗方面款项尚未到的消息时，中国代表成员立即奔赴“能达普”摩托车厂。中国人的突然出现，德方人员甚感吃惊。慕尼黑市债权委员会主管倒闭企业事务的米勒先生面带笑容地接待了中国代表团。他说：“伊朗商人因来不及筹款已提出延期合同的要求。如果你们要购买，请现在就谈判签订合同。原来，债权委员会已规定，“能达普”的财产必须于 10 月 30 日前出售完毕，以保证债权人的利益。如果逾期，将被迫拍卖，就是把全部固定资产拆散零卖，不仅使厂方蒙受巨大经济损失，而且使这个有 67 年历史的、生产名牌产品的厂比为乌有。我方意识到对方急于出卖的迫切心理，但又不能干闭着眼睛买外国设备的蠢事。经过几个回合的交涉，终于达成了中国专家先进行全面技术考察后再谈判的协议。

25 日早晨，中国专家来到“能达普”厂，对全厂的设备、机械性能、工艺流程进行全面考察，最终结论是：该厂设备先进，买下全部设备非常合算。

25 日下午 2 时整，合同谈判在中国专家驻地正式举行。经过紧张的讨价还价，在次日凌晨签订了合同。天津专家团以 1600 万马克(合 500 多万美元)的价格，买下了“能达普”厂的 2229 台设备和全套技术软件。后来得知，这个价格比伊朗商人所要支付的价格低 200 万马克，比另一些竞争对手准备支付的价格低 500 万马克。

信息导火索

(Information as initiaor)

在我国，国家机关取消了午睡以后，中午吃饭休息时间只有一小时。表面上看，仅仅是改变了机关作息時間，但如果此事发生在西方国家，则是一条十分重要的信息。许多公司可趁此机会发一笔大财。食品公司将向机关雇员提供花样繁多的快餐；食品设备生产企业将研制和生产成龙配套的快餐加工、运输、贮藏和零售等设备；批发、零售商将主动上门招揽午餐承包、运送等业务。一条信息就是一根导火索，常常会引发一场激烈竞争，这可以说是商战中的普遍规律。

新加坡科技信息大发展

(Sicence information sees great development in Singapore)

当代世界进入了信息社会时代，发达国家捷足先登，发展中国家后来居上，竞争十分激烈。新加坡属于后来居上的国家。

新加坡政府在 80 年代初成立电脑局，接着又成有 10 多名政府部长参加的“新加坡电脑化发展计划委员会”，利用新加坡作为自由贸易港的优势，推出 5 年免税投资奖励政策，吸引众多世界知名厂商来新加坡投资设厂生产电脑。

1980 年新加坡仅有 3 家政府部门应用电脑，1990 年，100% 的政府部门和 80% 的工商业机构都应用了电脑，被列入全世界第 7 位应用电脑最普及的国家。在各电脑零部件的生产中，新加坡制造的有磁碟机已占世界总产量的一半，年产值达 70 亿新加坡元，从业 2.3 万人。新加坡广泛使用的 EDI 电子网络系统在各行各业中发挥了巨大作用，因而在 1991 年世界竞争能力排名中，赢得了最有竞争能力的国家之一的荣誉。

信息反馈产品适路

(Information feedbacks find market for the products)

四川成都电池厂紧跟信息社会发展的步伐，建立了厂内的生产信息系统、销售信息系统和科技信息系统。三个信息系统密切配合，成为企业的耳目和神经。

有一次，销售信息系统反映，成都市内不生产的 8 号助听器电池，从外地购进量来看，远远不能满足市场的需求。这一信息同时又被科技信息系统所检索，详细提供了有关 8 号电他的英、美、日等国以及国际电工委员会（IEC）的技术资料，提供了贵州、重庆生产的电池样品。这样，厂领导果断做出“调整生产计划，生产 8 号电池”的决策。上半年电池试制成功，同年

10 月投入批量生产，产品适销对路，满足了市场需要，经济效益显著。

山内豆腐公司信息灵

(Inner bean curd company gets well informed)

日本汽车公司进军美国大获全胜，豆腐公司也不甘落后。

为了获取市场信息，日本山内豆腐公司反复派员到美国市场调查，发现美国人越来越喜欢低热量、高蛋白的豆腐食品，每年的豆腐市场容量竟高达 7000 万美元。同时，信息员发现，同汽车行业一样，美国也在限制一些食品的进口。日本豆腐公司于是照搬日本汽车公司的经验，在美国找一家公司合营，投资建立了一条豆腐加工生产线，然后以“日野市”商标将产品大量投入美国市场。一时间，美国电视上大量出现医生大谈“日野市”豆腐的吃食方法和烹调技术，热闹非凡。日本豆腐公司又采取既利用美国大型批发商的销售网络，又直接向超级市场供货的双管齐下战术，从而有效地占领了美国豆腐市场。在美国加利福尼亚州，豆制品销售总量的 85—90% 都是日本山内公司加工生产的。日本山内公司成为美国境内最大的豆制品公司。

中国机床进军美国

(Chinese machinery marches into American market)

1987 年 6 月，济南第一机床厂厂长在美国洛杉矶同美国卡尔曼公司进行推销机床的谈判，双方在价格问题上相持不下，连续两天毫无进展。这时，信息员传来信息，卡尔曼公司原与台商签订的合同不能实现，因为美国对日、韩、台提高关税的政策，使台商迟迟不肯发货而卡尔曼公司又与自己的客户签订了供货合同，对方要货甚急，卡尔曼公司已陷入了十分被动的境地。根据这些情报，济南机床厂在谈判中不动声色，不催不逼，静观其变。果然，三天以后，卡尔曼公司沉不住气了，终于在订货合同上签字，购买了 150 台中国机床。

初战获胜，济南机床厂又和美国田纳西州的皮尔格森公司展开第二笔业务的谈判。但该公司对中方已出售机床给卡尔曼公司不满，理由是为该公司增加了竞争对手。中方的解释无济于事，美方代表拖延时间，企图以对中方最苛刻的条件获取中国机床。此时，机床厂的信息员又发来了电报，告知美国芝加哥等地也需要同类中国机床，并有客户肯作为机床厂的代理。谈判代表获知新情报，立即向皮尔格森公司表示；如果贵公司定货有困难，我们决不勉强；目前，芝加哥、底特律等城市都在急需我厂的产品，我们打算就此告辞，到芝加哥去。这时，皮尔格森公司有些慌了，当天恢复洽谈，达成协议，购买了 160 台中国机床。

这样，仅在 10 天的时间里，济南第一机床在美国成功地签定了两笔共 310 台机床的销售合同，价值高达 1835 万美元，其间，信息起到了关键性的作用。

信息误导铸大错

(Great mistaken caused by incorrect information)

精明的企业家总是反信息当作指导和调节企业生产经营的有力杠杆。然而，并非一切信息和情报都能力己所用。情报这东西形形色色，扑朔迷离，变幻莫测，即使精明的企业领导人也不免对真真假假的情报产生“过敏反应”，以致铸在不可挽回的大错，留下痛苦的遗恨。

美国福特公司曾经得到一个情报说。市场上需要一种大型的、华而不实的汽车，“驾驶舱”中设有一堆稀奇古怪的装置，能逗人喜爱。于是，福特公司很快推出了这种产品。然而，销售情况却非常糟糕。经过反省，原来那个“情报”是主观臆断的产物，并非真实的市场情报。此事成为美国人茶余饭后的笑柄。

在我国，也有众所周知的因滥用情报而导致重大损失的例子。如“蚯蚓热”情报曾一度使某个省出现了近千个蚯蚓养殖专业户，可消费者对蚯蚓却毫不动容，甚至他们之间的大多数人觉得蚯蚓的形象还是很可怕的。这样，闻风不动的市场犹如当头一棒，使这些专业户从“蚯蚓热”的梦幻中醒来。然而，巨额投资必竟是无法收回了。又如“西装热”情报曾使某市一家服装厂勒紧腰带借钱买回了两条高速生产线。一年后，西装市场饱和了，再以后西装市场剩余了，库存积压 50 万套西装，正好使全市每人一套。可怜崭新的设备几乎未能来得及大显身手，就被冷落和闲置起来。

当机立断及时转产

(Transfer production orientation at the right moment)

北京服装厂是一个只有百余人的集体企业，产品曾一度滞销积压，资金无法周转，生产几乎处于瘫痪状态。怎么办？厂领导从市场调查中发现，服装行业强手如林，竞争激烈，本厂的生产设备和技术力量薄弱，难以与其抗衡如继续生产服务，势必走向绝境，无异于“在一棵树上吊死”。于是，他们根据新获得的市场信息和本厂条件，转产以手工操作为主，大企业不愿意生产的酒心巧克力。产品拿到市场试销，订户蜂拥而至。当月投产，当月盈利，企业起死回生。

北京西城区服装厂的高明之处在于，得到真实的市场信息之后把军事定律运用于企业经营之中，在本厂的经济技术实力不足与同行企业竞争的情况下，有胆有识，根据市场导向，当机立断，及时转产，使一度面临破产的企业转危为安。

信息通，生意兴

(Instant information results in prosperous business)

要使企业在生产经营中所作的决策正确无误，首先必须掌握决策赖以产生信息。善于运用信息，生意必定兴隆，企业的财富就会“无穷如天地，不竭如江河”。

广东湛江家电公司原是一家编织老鼠笼，打锄头镰刀的小五金厂，现发展成为拥有 11 个专业工厂和 6000 多职工的“跨省公司”。它生产的 30 多种电器，畅销于香港和中、远东地区，被称为中国的松下。这个公司不惜代价，建立起了一个高效率的信息情报网络系统。公司内设立了信息情报科，犹如人的大脑神经中枢；设立在全国 28 个省、市、自治区的 1000 多个联营点和

维修站，则是遍布全身的神经网络。各地方各个渠道向公司情报科源源不断地输送信息，为经理人员决策提供了可靠的依据，并迅速地转化为产品和财富。公司曾一度积压出口产品电饭煲 12 万只，经理焦急万分，正准备压缩生产时，从湖南传回一信息：湖南省以电代柴规划会议在平江县召开。公司领导立即决定出口转内销，并带领 5 名情报人员火速赶到平江，不但签订了一批供货合同，而且从会议上又获悉全国将建设 100 个电气化试点县的信息。他们由此而预测则今后几年内市场上每年将出现 7000 万套电饭煲的供货缺口。于是，公司大量组织原材料，当年生产近 40 万只，连同上半年积压的产品全部销完，仍供不应求。该厂依靠信息，积累了大量的财富。

法国许多公司获取信息则别具一格。“工作晚餐”就是其中之一。公司聘请经济学家、管理学家等社会名流作兼职顾问，这些顾问的工作就是定期陪公司董事长共进晚餐。通常称“工作晚餐”。进餐时，两人边吃边谈，从政治到军事，从最科技发明到新产品的开发动向，从国际国内时事到市场动态……海阔天空，无所不谈。董事长问或提出几个自己关心的问题，专家则一一对答如流。饭毕，两人各奔东西。董事长吃饭的同时，也“吃”进了许多最新信息以及从这些可贵的信息中获得的启示，这给他的公司带来了不可估量的好处。而专家酒醉饭饱之外，还能从公司每月获得数千美金的“陪饭”兼薪。

信息是定位的依据

(Information is relied upon setting up orientation)

市场定位即对企业发出的信息加以整理，以接上信息的消费者进行划分。以一种逆转思维方式，让企业的产品在潜在顾客心目中定位置。定位的重点是，是对可能成为顾客的想法加以影响，使他产生某种你所刻意在其心目中的营造印象，操纵顾客心目中的想法，唤起和加强消费者原本已有的愿望和渴求。

太阳神口服液从众多的营养保健品中脱颖而出，正是采用了“市场定位术。”超越传统的制造工艺——“现代工程技术”，效用——“促进人体新陈代谢，令生命之火常燃”，刻划出太阳神独特形象，消费者依赖太阳神这一定位，奠定了太阳神成功的基础。

举世闻名的可乐战，结果是百事可乐跃为可乐业的第二大品牌，并蚕食了可口可乐公司的大片市场。50 年代，可口可乐销售额是百事可乐的 5 倍。

60 年代，这一差距缩小了一半。百事可乐的成功，重要的原因得益于正确的定位。即定位于年轻，特别是儿童，即定位于“新一代的选择”。

液体肥皂的信息反馈

(Information feedback of liquid soap)

歪者不正也。歪材似乎不可良用，殊不知在千奇百怪的商海中，精明的企业家，善于捕捉市场信息，迎合消费者的嗜好，有时甚至是以歪就歪，以致歪打正着，使企业财路亨通。

美国有一家专门从事清洁用品生产和经营的大公司，公司经理的儿子甘布尔曾完善了一种新型肥皂的配方，取名为“象牙”。象牙肥皂刚进入各地

市场不久，公司管理人员从顾客那儿得知象牙肥皂可以从水中浮起来这一重要信息，开始十分惊讶，觉得不可思议。他们猜想这大概是配制肥皂时的偶然结果。经过调查，事情果真如此，但是各地顾客不断要求供应这种“液体肥皂”，没想到歪打正着，于是公司决定将错就错，继续生产这类肥皂，很快具有这一独特功能的象牙肥皂的名气就在全中国传开来了。倾听顾客的呼声，加上随机应变的策略，使公司在创新上始终立于不败之地，从而获得了大量财富。

一句话的灵感

(Inspiration from one word)

李强乃香港销售意大利皮鞋的翘楚。他旗下遍布香港各区的 30 多家各种牌子的皮鞋，以款式新颖多样、质量高，赢得了大量消费者。加上设于澳门及新加坡的四家分店，李强辖下的“利信达集团”，是一家年销售 80 多万双皮鞋，营业额高达 3.6 亿港元的皮鞋王国，但他只是卖皮鞋，从没有想过办鞋厂。几年前，李强回大陆广东顺德老家看望乡亲，顺德市的市长冯润胜问他：“他卖那么多皮鞋，若能自己办厂生产一部分，岂不是更好吗？”这真是一语惊醒梦中人。李强越想越有道理，便请来意大利制鞋专家法兰高到顺德进行考察。法兰高家族世代制鞋，在意大利鞋中名列前茅，他来顺德一看，居然连连点头：“顺德姑娘连花都会绣，手指头的灵巧决不输于我们意大利人，造皮鞋，绝对 OK！”于是一家名为“艺恒信”的制鞋厂在顺德辛村顺利投产。该厂生产优质皮鞋 24 万双，预计产量可达 36 万双。李强又经常回内地了解市场，他认为随着改革开放的深入发展，人民生活日益富裕，款式新颖的高档皮鞋，市场前景非常广阔，人民生活日益富裕，款式新颖的高档皮鞋，市场前景非常广阔。因此，他正向这个极有潜力的大市场进发，并在顺德、中山、佛山设立了专店，计划数年之内，在内地 30 万人口以上的城市都设立分店，开辟世界上最大的中国市场。

信息使土地生利

(Information benefits the estate industry)

做生意如同下棋一样，平庸之辈只能看到眼前的一两步，高明的棋手却能看出后五六步。一个人能遇事处处留心，比别人看得更远、更准，才具备一个企业家的素质。

世界旅馆大王、美国巨富威尔逊在创业初期，全部家当只有一台分期付款“赊”来的爆玉米花机，价值 50 美元。

第二次世界大战刚刚结束时，威尔逊做生意赚了点钱，便决定从事地皮生意，当时干这一行的人并不多，因为战后人们都比较穷，买地皮修房子，建商店，盖工厂的人很少，地皮的价格一直很低。听说威尔逊要于这种不赚钱的买卖，亲朋好友都反对。

但威尔逊却坚持己见，他认为这些人的目光太短浅。虽然连年的战争使美国的经济很不景气，但美国是战胜国，它的经济很快会起飞的。到那时买地皮的人一定会很多，地皮的价格一定会日益上涨，赚钱是不会有问题的。

威尔逊用手头的全部资金再加一部分贷款买下了市郊一块很大的但却是

没人要的地皮。这块地由于地势低洼，既不适宜耕种，也不适宜盖房子，所以一直无人问津，可是威尔逊亲自到那里看了两次以后，竟以低价买下了这块杂草丛生，一片荒凉之地。

这一次，连很少过问生意的母亲和妻子出面干涉。可是威尔逊认为，美国经济很快就会繁荣，城市人口会越来越多，市区也将会不断扩大，他买下的这块地皮一定会成为黄金宝地。

事实正如威尔逊所料，三年之后，城市人口骤增，市区迅速发展，马路一直修到了威尔逊那块地的边上。这时大多数人们才突然发现，此地的风景实在宜人，宽阔的密西西比河从它旁边蜿蜒而过，大河两岸，杨柳成荫，是人们消夏避暑的好地方。于是，这块地皮马上身价倍增，许多商人都争相高价购买，但威尔逊并不急于出手，真叫人捉摸不透。

后来，威尔逊自己在这块地皮上盖起了一座汽车旅馆，命名为“假日旅馆。”假日旅馆由于地理位置好，舒适方便，开业后游客盈门，生意非常兴隆。从那以后，威尔逊的假日旅馆便象雨后春笋般出现在美国及世界其它地方，这位高瞻远瞩的“风水先生”获得了成功。

捕捉生意战机

(Capture trade opportunity)

军事家习贻误战机，企业家亦有同感。人们常说机会难得，但并不是说机会一点也没有。其实，经济发展的机会无时不有，无时不在，关键在于你是否去努力寻求，捕捉和创造。近来，人们认为日本的公司在近几十年的经济发展中是碰上了好“运气”。殊不知，这些运气却来源于日本企业家对市场透彻的了解和灵活的把握。简言之，他们善于捕捉生意战中的各种机会。其方法有：

1. 兵贵神速，抓住机会。在国际市场上，若干厂家瞄准了同一目标，大家的机会均等。日本企业家表面上不动声色，其实已暗暗捷足先登，然后出其不意一举占领市场。有时，买方争如星火，生意能否成交取决于供货单位提供商品的速度。在这种机会面前，日本人很少怯场。他们上下动员，有时甚至不惜以高昂的代价寻求同类厂家的协作与支援，千方百计地满足买主的需要，不仅做成了这一笔生意，而且树立了良好的信誉，扩大了潜在市场。

2. 投其所好，赢得机会。消费者的“口味”是不断变化的，迎合这些“口味”，就等于赢得了机会。索尼公司了解人们已渐渐对大型化收录机失去兴趣，更多的人转而喜欢将收录机随身携带，以便随时欣赏悦耳动听的乐曲，便很快推出一批可装在衣袋里的小型收录机。彩色电视机最初需要大型柜子盛装，消费者大为烦恼。日本不为研制功能，推出新式样，有的改成手提式，有的趋向微型化。而美国的一些厂家却仅仅注重投资于广告宣传，在产品的功能和款式上，则以不变应万变。结果，日本后来居上，彩电数量超过了美国，雄踞于国际市场。

3. 知己知彼，争夺机会。许多日本公司有这样的气势：了解你的竞争对手，把生意从他的手中夺过来！国外一家公司生产的洗盘机在市场上获得了成功，一家日本公司把这种机器买来，通过实验室精心研究，解剖其各部分机件的操作性能，测定其成本，同时详细掌握了对手的生产系统和销售网点，然后综合自己产品与对方产品的优势于一体，设计生产出一种性能更优越的

洗盘机，并且进一步发展了足以与对手抗衡的销售网点，结果战而胜之。

4. 避实就虚，寻求机会。在竞争中，日本人往往选择国际市场上竞争对手的薄弱环节下手。美国人不注重价廉易携带的家用电器和小型车的研制，于是，日本人制造出小巧玲珑的轿车和微型收录机，风卷残云般地打入美国市场，获得了成功。

5. 锐意进取，创造机会。日本公司为了在国际市场上保持其领先地位，非常注重不断发展与创新，在那些未被开发的领域大显身手。曾几何时，瑞士本是钟表王国，而日本人雄心勃勃，向瑞士发起挑战，首创石英表，以小型电发动取代传统的机械方式。结果，瑞士因循守旧，不愿创新，坐失良机，钟表王国的地位终于动摇，而日本钟表业则取代了瑞士的霸主地位，在世界上遥遥领先。

棺材赚钱

(Coffin earns money)

古时，一些富贵人活得无聊，在广州吃够，在苏州穿够，在杭州玩够，最后选个柳州的棺材了此一身，故而有“吃在广州，穿在苏州，玩在杭州，死在柳州”的俗谚。一些柳州人也因此大发其财。如今的柳州人又发起了棺材财，走起了棺材运。所不同的是，棺材不是用于丧葬，而是作为玩具。原来，随着改革开放的深入，来柳州旅游的港澳同胞越来越多。他们中间流传着这样一句话：“棺材棺材，升官发财”，游客们慕名而来，希望买些小棺材，图个时来运转。柳州人了解到这一风俗，便把生财的点子出在本地的棺材上。他们用上好的楠、樟木、杉木制成精致小巧的棺材，小的才拇指大，两元多一具，大的约有10厘米，一具10元多，海外侨胞和港澳同胞来到这里。第一件事就是购买小棺材，一挑一大堆，带回去作为礼物送人，既经济简便，又颇受欢迎。柳州人由此开辟了一桩可观的财源。

以小小的玩具棺材来赚钱，这并不是什么“诀窍”，但最初想出这个点子，开辟这条财路的人，把柳州棺材源远流长的历史与海外侨胞和港澳同胞的风俗习惯联系起来，无疑是由于脑子开了窍。在经济生活中，如果经营者都象柳州人那样善于“开窍”，那不知该要开辟多少财路来。

形象设计的提前量

(Presupposed quantity of image design)

在温州南部，有个集镇叫金乡。这里的家庭工厂生产的徽章、塑料证卡等产品，产量占全国的一半以上。小小的金乡能在全中国市场上站稳脚跟，关键在于他们慧眼识时务，看准市场、闻风而动。某省正在筹备运动会，金乡人已带着运动会纪念章去上门推销；金乡的供销员参观洛阳牡丹花会时，发现这里的门票仍是一张白纸上印着几个黑字，便马上设计，用彩色塑料片制作成精美的门票。门票正面印着华贵雍容的洛阳牡丹花，背面则是书法名家赵朴初先生的题词：“洛阳牡丹甲天下”。结果，门票在花会上大受游客赞赏。温州瓯江大桥将要落成，一位妇女早已设计生产出瓯江大桥纪念章，举行通车典礼的那天，她一早就到桥头叫卖，一枚一角，连过路的行人部争相购买。金乡人就是这样，善于开动脑筋，寻找各种做生意的机会，活跃在商品经济

的舞台上。

地图手帕

(Map hand kerchief)

1982 年秋，山东荣成布鞋厂生产了一种海蓝色涤纶塔跟鞋，很受欢迎，不少用户前来订货。为了优待关系户，鞋厂主动给滨州市一家大商店分配了一部分这种新产品。不断，这家商店很快要求退货。原来，滨州的风俗，只有谁家办丧事，妇女们才穿这种海蓝色布鞋，以示哀悼。布鞋款式虽新，颜色却为当地所忌，成了“冷门货”。

吃过这个苦头，该厂懂得了采风的重要性。一次，厂方了解到即墨县一带每逢寒食节，所有头年结婚的新媳妇都要给七姑八姨每人送一双鞋，便马上组织力量生产了 4000 双各种规格的布鞋，赶在清明节前几天发到即墨，结果不到一天就销售一空。

中国如此，外国也不例外，在日本每到年末、年初，按照惯例各公司和机关都要举行“忘年会”和“新年会”，那时唱歌是不可缺少的内容。因此一般的职工都要学会几首歌，否则就可能在社交场上下不来台。不少人担心到时候忘词，往往随身携带一个记有歌词的小本子。正是利用这种世俗习尚，一个善于动脑筋的手绢商设计了一种印有几十首流行歌词的手绢，人们可以把它放在西装口袋里，需要时拿出来看着唱既方便又自然，因此受到广泛欢迎，手绢商也发了一笔大财。

我国幅员辽阔，风土人情各异，且不说每个少数民族都有自己喜爱的商品，即使在汉族地区，商品也因一地一县的民风不同而取舍不一。如在四川成都市，印有精美花纹的手帕要比印有峨眉山风景图的手帕销路大，而到了峨眉山下，则正好相反，印有峨眉山游览图的手帕纷纷被游客买走，一当旅游指南，二作登山拭汗之用，三作到此一游的纪念品，销量非常可观。由此推而广之，我国数十个大城市是否都可以在本市销售印有本市交通图的手绢呢？果真如此，其销路一定不亚于当地的交通地图。

抓住信息，步步领先

(Grasp of information guarantees forerunning)

上海染料化工三厂坚持“产品跟着市场变，销售围着用户转”的生产经营方针，取得显著的经济效益。到今年 5 月已提前 30 天完成上半年承包指标，生产各种阳离子染料 865 吨，创历史最好水平；实现利润 369 万元，比去年同期增长 25.16%。

染化三厂练就“抓准市场信息、速补品种缺口、满足小批量需要，开展用户培训”四项基本功，及时将市场信息反馈到生产经营中去，促进了企业的生产和销售。最近，浙江地区开发出涤、腈交织仿毛西装面料，按常规，这种面料要两次染色，成本高又费工时。该厂就迅速制出一种染涤、腈交织面料一次成功的“一浴法”阳离子染料。新产品一面市，就占领了市场。当该厂了解到纺织系统在开发腈纶仿马海毛产品时，就同步开发各种染马海毛的染料和染色工艺配方。近来，针棉织品开始用荧光染料作点缀色，染化三厂通过研制，又以最快的速度将荧光染料投放市场。真正做到了抓住信息，

步步领先。

千顶头盔一抢而光

(Instant sales of one thousand helmets)

这些年马路上增添了多少摩托车呢？跑运输的，载人的，简直是车如流水。这就带来了一个安全管理的问题。事实上，摩托车肇事造成伤亡事故的报道，屡见不鲜。某市一家企业的领导，审时度势，预感到随着摩托车的广泛使用，以及事故的增加，摩托头盔将会成为一种热销的俏货。于是就一次购进头盔千顶，说来也巧，进货不到一个月，当地交通部门宣布了一道禁令：驾驶摩托车者必须戴头盔，否则不许行驶。这一来，千顶头盔很快就被抢购一空。

奥运会与“奥运衫”

(Olympic games and "Olympic suits")

广州市场上的汗衫积压甚多，一再削价也销售不畅，生产企业面临难题。这时广州海幢公司经理从一位副教授处获得一条信息，并运用这一信息进行分析预测，作出科学的决策。这条信息是关于“奥运会”即将在美国洛杉矶召开，以及我国运动健儿近年水平迅速提高。于是认为中国运动员一旦实现“0的突破”，必将大大激发10亿中华儿女的爱国热情和民族自豪感。分析认为，在“奥运会”前夕及开幕期间，如果把印有各种“奥运会”标志的汗衫、运动衫投入市场，一定受欢迎。科学的决策作出后，该公司立即通过下属的印花工厂，以积压滞销的汗衫为起点，开发印有“奥运会”标志的文化衫、背心或“奥运衫”等产品投放市场。该公司仅用了几天时间，就把“奥运行”试制成功，抢在奥运会开幕前夕，结果货投市场被抢购一空。

以子之矛攻子之盾

(Attack your shield with your spear)

1985年9月，国家经委因进口5800辆三菱牌汽车不合质量要求而向日本三菱汽车公司索赔的最后谈判在北京拉开战幕。

双方唇枪舌战，你来我往。我方代表将各种三菱汽车质量检测证据一齐逼向日方面前。这些验证材料中除了使用中国国产检车设备得出的结论，还有日方刚出口给我国的最先进的检车设备作出的复核结果。这种“以子之矛攻子之盾”的谈判策略，一下子把日方顶进了死胡同。在这个基础上，我方堂堂正正地提出全批质量索赔，还要求赔偿我方用户的间接经济损失。日方代表虽竭尽全力拼命抵挡、狡辩，最终敌不过我方提出的铁的事实，同意支付质量赔款7.76亿日元。

接着，我方又要求赔偿间接损失金额70亿日元。日方认为要价太高，日方首席谈判代表赶紧提出休会，同幕后的公司最高决策人通电话数小时，进行紧急磋商。

谈判又开始了。我方代表首先打破僵局：“中日贸易不是一天两天的事，以后的日子还很长。我们相信贵公司绝不愿意失去中国这个最大的贸易伙伴

和前景广阔的汽车市场，如果贵方有诚意维护信誉，彼此均可以考虑适当让步。”我方代表的活起了作用。日方表示愿支付 40 亿日元赔偿。

“我们希望贵公司最低支付 60 亿日元。”我方代表不准备太大的让步。

双方又是无休止地报价、压价，最终以日方赔偿我方 50 亿日元并承担几项责任而宣告结束。

兵贵神速先处战地

(Speed is vital to win the battle field)

北京东风电视机厂生产的立体普通两用彩电由于景深立体效果好，仿立体视屏技术处于世界领先地位，获得第 36 届布鲁塞尔尤里卡世界发明博览会金奖。这意味着一代新产品诞生，一块大的市场正在开拓，使一些工厂羡慕不已。东风厂何以取得这样的优势，兵贵神速是取胜诀窍。

这项产品的原始技术是天津的一位副教授发明的，他研制的普通电视立体成象技术在日内瓦发明博览会上获奖。东风厂先于其他厂抢到了这个信息，并购买了这项发明的专利权。买得专利后立即组织试制，组织生产参展样品，先后只花了一个多月时间就把样品送到了展览会。展览会开幕前一天，该厂副厂长把随身带来的转换开关安装在参展的那架立体彩电上。所有这一切，都是在“其疾如风”的速度下进行的。从买回专利到产品展出只用一个多月时间，从技术获奖到产品获奖只用了 4 个多月时间，这样的速度在国外也是少见的。

这是兵贵神速先处战地的成功。但是只要有速度，处理得当，有时后处战地；在被动的处境中也可取胜。一场漂亮的闪电战 Excellent case of lightning war 王光英是我国著名的爱国实业家，他现任总部设在香港的光大实业公司董事长。一天，他获悉了一条引人注目而又模糊不清的信息；有一批二手汽车出售，但地址、型号、数量、价格不详。在王光英的指示下，公司业务员立即对这一信息跟踪追击，顺藤摸瓜。几天之后，王光英收到这一信息的新报告：“在南美智利，一家铜矿最近倒闭。矿主在矿山未倒闭之前，订购了美国‘道奇’牌、西德‘奔驰’牌各种类型大吨位载重车、翻斗车共计 1500 辆，全部是新车，但是汽车购进后矿山倒闭了。为了偿还债务，矿主决定将这批车折价拍卖。”

光大公司收到这一信息时，香港、智利和世界许多地方，也都获得了这一信息。1500 辆折价拍卖的名牌新车，这是一笔富有诱惑力的财产，谁的速度快、力量强，谁就能得到它。王光英立即决定发动一场闪电战，大胆赋予派出执行这一任务的业务人员拥有“将在外，君命有所不受”的临时处置权力，即把拍板成交的大权交给赴现场验货的采购小组。王光英对采购人员的唯一指示是：“只要质量好、价钱便宜，你们说了算！”

采购小组由业务人员和技术专家组成，他们乘飞机抵智利，对一辆辆汽车进行了现场验货，确知质量令人满意。又经一番紧张的议价磋商，谈判协议顺利达成：1500 辆七吨以上、三十吨以下的载重汽车，由智利铜矿主以原价 38% 的低价全部卖给光大公司。仅此一项，光大公司就赚取 2500 万美元。

商品信息与军事装备

(Commodity in formation and military equipment)

湖南永州市羽绒厂产品一直销路不畅，曾积压 300 多万元。几年来，全厂抽出 8 人从事商品信息和情报工作，他们从报刊上了解到北欧、西欧气候反常偏冷，现代化军事装备对羽绒制品急需这一信息；预测到国际市场对羽绒制品需要量将会大幅度增加。于是他们把产品销售的目标瞄准西北欧国际市场，厂长亲自组织情报人员进入深圳，摸清情况，沟通内外联系，与外商建立了业务来往，将积压的全部产品一销而空，为国家换回外币 100 多万美金。

利用信息与捕捉机遇

(Information application and seizing opportunity)

湖北武昌有一位青年。1982 年，他陆续地从与人聊天和阅读报纸中得到这样一些信息：养土元（地鳖虫）能赚钱；蝎子是出口良药，蝎毒比金子还贵，土元可喂蝎子；有一种叫黄粉虫的昆虫是养蝎子的饲料，比用土元喂养蝎子价更廉，效果更好。这位青年利用这些信息使自己成为养蝎专业户，仅用两年时间，积累财富 10 万元。他的成功是偶然的，他 1978 年高中毕业，与时怎么也没有想到自己会同养蝎联在一起，但又是可理解的。因为他是有心人。种种有关养蝎的情报撞击到他身上来，这是机遇，他逮住了。于是，他把幸运之机与市场联在一起，他成功了。

靠信息发展企业

(Rely upon information to develop enterprises)

“蓓蕾”是兰州市一家小型商业企业。这个小小“蓓蕾”，无论经营什么部赚钱，走上了发财致富的道路，成为西北一支芬芳四溢的鲜花。

一天，一位姑娘穿着一件紫红色立领衫来到店内，在人群中显得格外美观大方。这时，“蓓蕾”的一位女营业员立即走出柜台，彬彬有礼地向这位姑娘打听这件衣服的来历的信息。得知这叫“东方衫”，是上海某服装厂的最新产品……。于是，她马上把信息向经理汇报，并要求订货的电报当天就从“蓓蕾”发到上海。很快，四千多件“东方衫”就与兰州的顾客见面了，瞬间一售而空。小小的“蓓蕾”企业，经营有方，获利不少，诀窍是蓓蕾下功夫训练每个职工对情报和信息的敏感性，培育每个人的信息和情报“细胞”。增强企业的竞争能力。

市场竞争中的有心人

(Conscientious person in market competition)

漳州市藤器制品厂厂长朱国贞习惯于在饭后茶余从聊天、阅览中有意无意地收集新产品信息。有一次，他从一本外国杂志上看到一幅广告照片，画面是四方形的编织篮里铺着垫单和被子，一只狗在里面呼呼睡觉。朱厂长发现，养狗、养猫在西方一些国家十分盛行，一般每个家庭都要养一只狗或猫，还有的养两只。于是，他产生了生产狗床猫窝的念头。他组织设计和编织出样品，经外贸部门的介绍，引来了美国西部一公司的副董事长。他面对圆的、

方的、椭圆的，既漂亮又精巧的狗床猫窝，高兴得赞不绝口。这样，狗床猫窝远渡至太平洋彼岸，20 多万美元源源不断地流进了藤制品厂的钱柜。

一个企业经营者，在激烈市场竞争中，要善于处处做有心人，去细心寻找的把握各种有用的信息。漳州市藤器制品厂造狗床猫窝的成功，都是从一些小事中得到启迪的结果。

一条信息救活一个企业

(One piece of message saves a factory)

获全国先进企业称号的广东湛江家电工业公司，1982 年下半年的电饭煲出口指标被砍掉了。这个过去靠出口电饭煲过日子的企业，当时库存电饭煲 12 万只，出现大量积压，企业面临停产倒闭的危机。那么，这个企业后来是怎样从危机中一跃而起，生产增长七倍，成为全国先进企业的呢？其中的奥秘，就是一条信息救活了这个企业。

原来正在危急关头，该公司经理李秀森从信息网中获得一条信息：湖南省正在召开以电代柴规划会议，以电代柴的决议一旦贯彻执行，市场上就需要大量电饭煲。根据这条信息，这个企业立即作出决策，从出口电饭煲转向国内广大农村市场。经理立即率领一支精干队伍，迅速奔赴湖南省以电代柴规划会议，通过接洽联系，不但在会上与湖南省签订一笔销售大批电饭煲合同，而且还获得了另一条重要信息：中央决定在全国搞 100 个电气化试点县，每年需要电饭煲、电炊具达 1000 万套，而当时全国电饭煲年产量仅 300 万个，供需差距很大。他们立即进行情报跟踪，并进行一连串的信息反馈。最后从对农村大量的调查材料中获得的可靠信息：要真正做到以电代柴，光有一个电饭煲还不够，必须有蒸馒头的、炒菜的、烧开水的一系列电炊具和取暖的电热设备等，才能适应市场需求。

这样不但救活了这个面临停产关闭的企业，从积压库存 12 万个电饭煲停产待闭，而迅速扭转乾坤，一跃变为扩大生产规模，产量猛增七倍，电饭煲产品畅销全国各地，产品供不应求的企业。同时，还为企业开发新产品打开了思路，开发了各种系列电炊具，开拓了更加广阔的市场。一条信息救活了一个企业，一个信息可以转变成为巨大物质财富和经济效益。

转让费之争 (Fight for transfer fees)

1982 年，石家庄市第三印染厂准备与联邦德国卡佛即公司以补偿贸易形式进行为期 15 年的合作生产，规定由对方提供粘合衬布的生产工艺和关键设备。该项技术较为先进，包含着若干项专利。初次谈判，联邦德国要求我方支付技术（专利）转让费和商标费共 240 万马克。我方厂长十分精明，马上选派得力的科技人员，通过检索有关专利工具书，从茫茫的书海里，查证了该项目中所含专利的技术和法律状况，发现其中主要技术——“双点涂层工艺”专利的有效期将于 1989 年到期，不久即将失效。在二次谈判中，我方抛出此证据，并提出降低转让费的合理要求，使外商意想不到，无可奈何，只好答应将转让费由 240 万马克降至 130 万马克。

《经济参考》上的一则消息 (The news in Economic Reference)

对于企业领导人来说，没有正确及时的情报信息，就不能产生正确及时的决策。

正当全国铅笔订货量普遍下降的时候，一个铅笔厂却能异军突起，订货量比往年同期上升 20%，成为同行业中唯一销售额上升的企业。其原因与他们善于掌握和运用信息有很大的关系。

一天，该厂厂长从一份《经济参考》上，看到一则消息：国际市场石油价格有继续下降的趋势。本来，石油和铅笔并无必然联系，但这位厂长却从中受到了启发，马上联想到：我厂出口的铅笔，有一部分由香港转销阿拉伯产油国家，石油价格下跌，直接影响产油国家经济状况。当然进口商品的销售也会受掣。因而厂领导当机立断，适当调整内外销的比例，并改进了内销产品的质量和花色品种，从而保证了产品在国内市场畅销。

“报”发户 (Get rich from information)

由订报刊而发家致富的“报”发户日见多矣。

河南虞城县利民乡农民吕宝臻，十多年来，投资 4000 多元，累计订阅报刊 410 种，他从报上获得信息，学习国内外先进经验，培育成功印尼菠菜、法国大葱等 12 个蔬菜品种，获利 13 万元，成了很有名气的“报发户”。

搞农副业生产，墨守成规，不讲科学，按老办法办事。往往事倍功半。要解放思想，研究新问题，学习新经验，靠科技致富，靠智力发家，各种报刊则是沟通信息，传播知识的重要工具。近几年来，许多农民利用从报刊上获得的大量信息、知识，实行科学种田和发展多种经营，成了农村中的“报发户”。

扭转厄运 (Turn over the ill fortune)

准确而迅捷的信息，能帮助企业左右逢源，处乱不惊；使企业在商品经济的浪潮中乘风破浪。

长阳化纤弹力絮厂，1985 年建成后就不景气，产品积压，一年中有半年不能开工。寻求企业生计是当务之急。他们决定：全体职工在一个月进城串乡去推销积压的产品，同时每人要带回一至两条与企业生存有关的信息。当然，汇总的信息很多，其中有一条值得注意。据一家杂志上说，兔毛的保暖性是羊毛的 7 倍，因为兔毛滞销，县内外大批兔农纷纷将兔子“食肉寝皮”，养兔热开始降温。厂领导据此考虑：能否用生产弹力絮的设备加工兔绒制品？能否将大量滞销的兔毛转化为日用商品？他们觉得企业很可能由此而获得转机。于是，经过一番努力，他们厂改为生产兔绒制品，更换了厂名，产品迅速打开市场，并且供不应求。

一条信息能使企业绝路逢生，扭转了企业厄运。

信息员带来的宽广销路

(Large sales brought by information collector)

随着社会主义现代化建设的发展，信息已经成为重要的财富和资源，并已构成新的生产要素。企业经营者在推销产品时，单靠推销员推销产品是不够的，而依靠信息来打开产品销路往往会收到事半功倍的效果。

辽宁省新民县，有一个个体帆布加工厂，该厂长为了早日打开产品销路，整天东奔西跑地推销产品，常常是白搭时间和旅费。有一次，他在上海住了十多天，一件产品也没推销出去。当他从上海回来时，收到了一北京亲戚的电报，说某勘探队急需 15 件钻井塔衣。他把自己经营的塔衣发走不久，就收到了贷款。通过这件事，他认识到了信息就是财富，于是，他花了 100 元钱在《市场》报上登了一则招聘信息员的广告，不到两个月，省内外 200 多人来信应聘。他还宣布每项信息成交后拿销售额的 2% 奖励信息员。同时，把自己的产品说明和所需原材料规格等材料寄给每个信息员，很快在社会上就有了反映，内蒙古霍林河煤矿派人来洽谈订货，一次成交三万六千元。几年来，他通过信息员结交了湖南、山东、江西、海口、黑龙江等地的许多厂家和用户，他不用东奔西跑就能随时掌握各地的行情，使产品扩大了市场销路。

经营与市场预测

(Management and market prediction)

二千多年前的希腊哲学家泰勒斯，根据天文气象预测当地油橄榄将丰收，便及时收买油坊，垄断油料加工，获得了成功，被一些学者们称之为世界上最早的市场预测。在我国，随着商品经济的不断发展，市场预测在经营中的作用越来越重要。

前几年，第二汽车制造厂面对国内汽车需求过猛，缺口较大的市场状况，邀请专家对汽车市场进行预测。专家们提出：汽车使用量的急骤增加，必将引起汽油供应紧张、应及早采取对策。于是该厂在保持原有型号汽车生产的同时，积极发展柴油车的生产，并很快投放市场，受到用户们的欢迎。相反，看到汽车需求量大便一哄而上的杂牌汽车，在热闹一阵之后，由于汽油供应紧张等原因，不久便出现了滞销的势头。

分析信息，为我所用 (Apply the analysed information)

一条信息，往往本身对自己企业并没有多大应用价值，但经过联想分析，便能从中发现可以为我所用之处。

广西某县竹器厂，在原材料涨价、竹制品滞销、企业陷入困境的情况下，收集到高级沙发、洗衣机、落地扇的市场需求量激增的信息。该厂对这一信息进行联想分析得出：我们虽然无法生产洗衣机、电风扇和高级沙发，但是这些产品都需要万向胶球与之配套，而本厂有炼制废旧橡胶的条件，可以生产万向胶球。于是，该厂便转向生产万向胶球，很快投放市场，发展十分顺利。

抓准信息，决断不疑 (Exact information backs resolute decision)

在市场竞争中，应重视各种瞬息万变的发展趋势，一旦发现有利于自己的信息和机会，就应迅速出击，让产品抢先占领市场。

上海第二十七棉纺厂听到一个客户透露，进口产品中有一种闪光绒线很受市场欢迎，便从中受到启发，立即开发出闪光、防缩、兔毛混纺有光等产品，投放市场后十分走俏。有一次，一个客户希望能提供织结子花呢的中结子纱。该厂便马上试纺，一周内就交了货。

兵不神速，后悔莫及 (Speed is precious)

俗语讲，机不可失、失不再来。兵法上说，兵贵神速。由于信息具有公开性和可分享性，所以，企业在开发、利用信息时亦应“兵贵神速”，否则，必将在激烈的企业竞争中，败于一时之差。

抚顺市科技咨询服务中心给本地某刺绣厂提供了一条有价值的信息：生产一种装草药的、防虫防蚀的绣花荷包。由于该厂犹豫不决，结果山东省青岛刺绣厂抢先生产了。不久，广州一家贸易公司闻迅前去订货，抚顺那家坐失良机的刺绣厂后悔莫及。

信息生财 (Make fortune through information)

“四方听信息，八面进财来”。

中国化工进出口公司上海市分公司，于80年代初，在进行外贸活动中，收集到这样一条信息：西方国家成年人脱发的多。他们于是会同医药工业公司研制成功了能调节内分泌机能，治疗皮脂过多症防止脱发的“920”营养发水，打进联邦德国市场。

一次，当时的联邦德国总理施密特去美国与里根总统会晤，途中，记者在他身上有两项新发现，一是总理头上脱发处再生了新发，二是总理提包内

装着四瓶“920”营养发水，这些情况很快在联邦德国和美国传开。“920”营养发水销量大增。化工公司获得这个信息，并不自满，对产品作精益求精的再加工，使该产品的出口量从原来4万瓶，发展到1984年的22万瓶，其质量与世界名牌瑞士的“品鼎”牌发水齐名。

车铃上市

(Bike rings get marketed)

在研究公众时注意研究社会，把两者结合起来，就会得心应手，左右逢源。

长春市在1987年上半年进行了民意调查，发现了一个普遍存在的社会性问题：交通事故增多。这一动向，被一家五金商店掌握了，他知道要解决这一社会问题，必然由交通部门出面进行全市交通治理，这样，将需要大批车铃上市。因为据调查，长春市有许多自行车没有配备车铃。结果，这家商店提前组织进货，取得了良好的经济效益，而且赢得了交通部门的好评。

旁门左道能赢利

(Profits won through side techniques)

《老子》认为：“以其不争，故天下莫能与之争。”

“不争”不是“无为”，而是放下竞争去为自己开路。现代大众一窝蜂式的赶时髦，挤热门，赶同一个考场，争同一类生意，好像失去平衡的船，一下歪到这边，一下倾到那边，大家毫无自制力地彼此眼着乱挤，此时，精明的企业家则登高望远，找大家盲目竞逐之中所无暇顾及的捡上一两种，种植与耕耘去了。

日本美玲公司的状态在于下争。美玲公司1968年成立时只有5个人，资金67万日元，以美玲公司这种微型企业力雄厚的大企业相竞争，似乎是鸡蛋碰石头，自不量力。但美玲公司选择了企业根本不悄一顾的项目——清理城市垃圾。环境卫生在城市建设中十分重要，垃圾的收集和处理是不可缺少的，但一般人又多不愿干这类事。美玲公司以处垃圾起家，从处理家庭和企业的垃圾，扩大到机关、饭店的垃圾处理，还承担下水管道修理等业务。业务不断发展，美玲公司又继而向附加价值高的方向转变，研制、开发各种环境卫生设备，包括适用三万人口城市用的垃圾处理机械，这种机械能把垃圾处理到可燃烧的程度；还有废物处理设备，这些设备，几乎没有单位研究，美玲公司的这种开发研究，不仅武装了自己，使垃圾处理机械化、现代化，而且出售给其他单位，使营业额提高很快。

15年后，美玲公司资金增加了150倍，达到1亿多日元，年营业额上升到60亿日元，平均每年递增25%，美玲公司获得的丰厚利润，令大中型企业刮目相看。

钻“冷门”发大财

(Make fortune through "dark horses")

所谓抓冷门，就是要敏锐地捕捉当代的新技术和市场的新需求，并尽快

抢先上手，推出新产品来满足这种需求。一种社会上急需的“冷门”，就犹如一片广阔的新草地，谁率先闯入，谁就可以横冲直闯，畅行无阻。

汽车经过长途跋涉，必须停下来给发动机补充水源。可是，又有谁能想到，驾驶汽车的司机何尝又不是口干舌燥？想喝水而没有水，是因为汽车内缺乏饮水装置。许多司机为此空感烦恼却又无可奈何。北京市红星汽车装备厂当机立断，抓住这个冷门，立即设计出小型汽车用的暖瓶架，并迅速组织投入生产，一下子大受用户和司机们的欢迎。很快，同行其他厂家也一哄而上，抢着生产这种产品，“冷门”一下子变成了“热门”。红星厂则立即改进花色品种，根据有的老司机爱喝茶，年青司机爱喝汽水的特点，设计生产了双汽压暖瓶架，配置上小茶叶盒，一边用来泡茶，另一边用来盛汽水。这种产品又大受司机们青睐。以后他们又推出汽车饮水装置系列产品，在同行业的挑战面前，牢牢地站稳了脚跟。这个仅有 17 人的小厂，就是这样靠冷门起家，年产值竟高达百万元。难怪厂长王业勤说：我们的产品并不难做，一眼看透，可以说是“窗户纸”工业，赚的就是人家没有想到的“专利费”。

推陈出新、妙手天成的旗袍

(Mandarin gowns that are ingeniously developed out of old fashions)

上海有这样一家名牌老店，从开创至今已历经 67 个年头，人世沧桑，风云变幻，唯有这个店的“女服之王”的美誉一如既往。它就是座落在上海南京西路的上海鸿翔时装公司。若问起它的发迹和常胜秘诀，这就是在经营中始终保持“第一个吃螃蟹”的勇气。

鸿翔时装商店创办于 1917 年春，当时主要承接外国人来料加工业务，兼做本国市民的新式旗袍。是年正值辛亥革命后，中国市民的服装变革虽已大势所趋，但革除多少年来的传统观念和陈规陋习，其阻力之大可想而知。至于旗袍款式的更新，更受到因循守旧思想的顽强抵抗，鸿翔服装店因此而经营惨淡。至此，恰逢一名待字闺中的方小姐，即将嫁给上海“汇丰银行”的老板当儿媳。方小姐思想解放，忽然拿定主意，前来鸿翔时装店制全套新式旗袍作嫁衣。“鸿翔”抓住这个难遇的机会，要开一代服装风气，欣然应允了这笔小小的业务。喜庆之日，新娘身着新式旗袍，线条分明，潇洒飘逸，亲眷们叹为观止，眼红中带有羡慕，赞赏中流露向往。从此，“鸿翔”声名大振，生意一下子兴隆起来。

“鸿翔”的创始人金毛因从这件事情中深受启示：做生意也须有革新的勇气。他雇请专人打样设计，借鉴英美等国服装样式，取其精华，洋为中用，使旗袍既能突出女性特有的魅力，又能适应不同时期女性要求解放的气息。鸿翔时装公司几乎每隔一、二年就要变革旗袍的款式，当一种新式旗袍在社会上风行时，另一种新的式样又告诞生。有人把他们旗袍上的长短太，宽松窄紧，变幻不息的线条，比作乐谱上优美的旋律。宋庆龄也曾称赞鸿翔女装开革新之先河，亲笔为“鸿翔”题了“推陈出新、妙手天成”八个大字。

黑人也需化妆品

(The black also need cosmetics)

美国著名的约翰逊黑人化妆品制造公司经理约翰逊是以经营冷门产品起

家的。约翰逊童年时家境不好，十几岁便到一家公司当推销员，后来，他通过对市场的预测，决定独立门户，创办一家黑人化妆品公司。

这里，美国黑人化妆品市场几乎是一片空白，即使有一些新产品，也都是白人黑人通用的，而且美国黑人中懂化妆品或是有能力使用化妆品的人也寥寥无几，人们认为这一行业市场大小，没有发展前途，都不愿将资金投入这一冷门行业。

约翰逊通过调查研究和大量资料的分析之后，认为美国黑人的民权运动必然会高涨，种族歧视将会有所消除或有所改善，因此，黑人的经济状况不久就会好转，他们的民族自觉意识也会逐渐抬头，凡是白人能够使用和享受的东西，黑人也一定不甘落后，再无过去那种自卑感，黑人化妆品市场的繁荣一定会来到。所以他认为，开发经营黑人专用的产中，将会有大的发展，前途是无量的。

至于当时黑人对化妆不感兴趣，约翰逊认为，爱美是人的天性，黑人也自然例外，只要能唤醒他们爱美的潜在意识，教会他们如何打扮自己，这一行业是有希望的。他还认为，做冷门生意，没有竞争对手，只要把全部精力用于开拓市场就行了，用不着担心别人来抢自己的生意。

约翰逊四处游说，东拼西借，只筹集到了 470 块钱，他花了 200 元买了一部旧的搅拌机，又将剩余的资金采购了生产原料，这样，约翰逊这家小小的公事便开张了。

经过短短几年时间的努力，约翰逊黑人化妆品公司得到了很大发展，不久，在约翰逊预料之中的黑人民权运动的高潮来到了。他的产品极为畅销，他的公司迅速扩大，成为美国最大的黑人化妆品公司。

约翰逊成功的秘密揭示出：经营冷门产品最大好处就是竞争者少，对于一个企业家来说，这是最优越的条件。首先，你可以把全部精力放在产品的经营、市场的开拓上，不必为企业家最头痛的事——对付竞争而费神；其次，生产厂家可以控制产品售价，使利润稳定；第三，能使势力单薄的小厂很快出名。

家庭主妇的发明

(Invention of the housewife)

吸取消费者的智慧来开发与日常生活联系密切的小商品，是日本许多中小企业的经验。生活用品厂家总是密切注视着消费者的要求，有的则以有奖竞赛的形式来募集众多消费者的小发明。如果能为己所用，厂家不惜重金购买。如近年来，带凹格的地板在日本的家庭中颇为流行，但普通的刷子不易将落入凹格里的灰尘刷净。有位家庭妇女从猫狗的舌头可以舔净碟盘的现象得到启发，发明了这样一种特殊的，即在刷手上面垫上一层海绵，就可以象舌头一亲把凹格里的灰尘“舔”净。经过试验，果然十分有效，日本静岗县的一家工厂下了这项发明，投入生产后，新产品供不应求。而那位发明新刷子的主妇，每月也可以从工厂领取 15 万日元的发明奖。

收帆好在顺风时

(Drop the sail in the tail wind)

暑中送冰，雪里送炭，才是恰到好处。上海朋街女子服装店用这句话来指导经营，生意越做越活，有一年夏季，他们精心设计出一种连衣裙，式样新颖，雅而不俗，月销 1.2 万件，后来，连橱窗里的样品卖光了。这时，有人主张再生产一批这种连衣裙，可商店经理却坚决制止，马上来了个急刹车，让商店转而设计和生产秋季服装。而跟着学的其他商店见连衣裙有利可图，组织大批进货，结果因为时令已过，造成大量积压。

朋街女子服装商店的高明之处就在于，善于掌握“火候”，根据季节时令的变化来确定本店的生产、进货和销售。相反，另一些商店之所以吃亏，是因为图眼前之利而“恋战”不止，对滞销季节即将来临的反应迟钝，不懂得“收帆好在顺风时”的道理。

翡翠大王的绝妙高招 (Ingenious device of the jadeite king)

旧北京德兴源珠宝店之所以成为全国有名的几家珠主大店之一，老板铁宝亭常以廉价收罗珠宝，囤积居奇，而后大获其利，是其重要原因之一。

30 年代，前清故宫常以珠宝、古瓷向美国花旗、英国汇丰等银行抵押借款，如到期不能偿还，便将抵押品依约处理。银行不认识珠宝翡翠的真伪和价值，只要获得本利，结清贷款，就心满意足。而债务人只要得款还债，即使所剩无几，也很满意。因此，铁宝亭便乘机将这些珠宝翡翠廉价全部收买。

北洋军阀孙殿英盗掘清慈禧太后的坟墓后，所获珠主翠玉甚多，都拿到前门廊房头条珠主店或崇文门珠宝市场去出售，一些珠宝商人鉴别力极差，又怕担风险，因此都不敢买进，有的即使买进后，也希望快些脱手，于是铁宝亭又乘机将这些珠宝全部买进。

这样，铁宝亭的资财集聚越多，德兴源的名气也越来越大。国内一些达官贵入的大大素知德兴源珠宝店货真价实，都登门买首饰。如宋美龄曾在德兴源买过珍珠项练和翡翠戒，顾维均夫人也在那里买过翡翠朝珠一串，张学良夫人于凤至买过 30 颗一串的翡翠等。甚至外国珠宝商人也慕名而来。德兴源成为当时国内最大的珠宝店之一。

饥慌的市场更抢食 (Hungry market is more ferocious)

市场“饥饿”策略是以适应消费者的“俏则好”的心理而制定的。消费者消费动机和消费需求是多种多样的，有的甚至不可捉摸。但是，众多的消费者有一个共同的心理：商品俏则好。即紧俏的商品，被抢购的东西总是好的。因此，我们经常在市场上看到这样的现象：某人正在待上行走，忽然发现某商店前很多人排队在抢购什么东西，这个人会毫不犹豫地排在队伍的后面。这就是“俏则好”的从众心理。因此，研究消费者的这一心理，并采用相应的策略，可以刺激消费，扩大市场。

例如，浙江省海盐衬衫总厂设计了一种黑牡丹女衬衫。根据市场预测，这种衬衫投放 10 万件，市场就会饱和。于是该厂采取了限销策略，第一次投放市场只准 8 万件，使预测数中的 2 万人得不到满足，促使需求“饥饿”，由此刺激要求，使更多的人想买到这种衬衫。随后，海盐衬衫总厂生产了 20

万件投放市场，仍供不应求。

为什么黑牡丹衬衫比预计销量一倍仍供不应求？这就是海盐衬衫总厂采用市场“饥饿”策略所取得的成功。所谓市场“饥饿”策略，是企业有意识地使自己的新产品在已领的市场上保持供不应求的紧张局面。而这主要不是靠对产品限产来达到，而以限销来刺激消费需求，从而放大市场。浙江海盐衬衫总厂正是运用了这一策略。

运用市场“饥饿”策略有一定的条件。首先，产品要新要好。这是运用市场“饥饿”的策略的一条重要条件，如果不是新产品，而是一种老产品，采取市场“饥饿”策略就不会取得预期效果。因为对于老产品消费都已经熟悉，并且市场已经趋向饱和。而一遇新产品，由于顾客不熟悉，市场上还是空白，采用市场“饥饿”策略便会收到较好的效果。产品质量，花色新也是重要的，如果产品质量不好，花色不新，一是不易吸引顾客，二是某一顾客发现质量问题巴会引起市场骚动，顾客会马上停止购买。其次，实行市场“饥饿”策略要调查预测市场对该产品的容纳量，预测力求准确。如果不了解市场对产品的容纳量，或者对市场容纳里，以此为依据实行限销，促成共不应求，就会出现市场“饥饿”，从而就刺激需求量增大扩大制场，即得预期效果。第三，采取限销策略，在产品市场容纳量之内实行限销，是形成市场“饥饿”的直接手段，只有通过限，才能达到促成市场“饥饿”的目的”

虚假需求

(False appearance of demand)

“某产品在市场上走俏”。这一消息不胫而，各地厂家闻声便蜂拥而上，加紧生产；新企业，新生产线也接连出现。但是，好运不长，盲目大量生产的产品，由于需求的虚个性，在铁面无私的价值规律面前，被迫来一次调整，一批盲目上以的新厂、新生产线了只好限、停、并转。一上一下，损失惊人。这是我们的经济生活中常有的现象。究其产生的原因，是经营决策者上了“虚假需要”的当。

为什么在经济活动中会产生“虚假需求”的现象呢？商品市场的变化是有其内在规律性的。某一个新产品的需求量增加，其原因是多方面的。有的是因为消费水平提高，有的是因为供求结构发生变化，有的是因为价格下跌刺激引起等等；而更多的是由于宣传工具过多的宣传或某一厂商采取的一定销售策略所引起。如一段时期内，我国掀起一股“高消费热”，许多居民争相购买电冰箱、彩电、洗衣机、收录机等高档商品，似乎我国居民购买力都很高，很快我国居民家庭都要普及这些高档电器产品，造成了一种“虚假需求”的局面。因此，许多地区，厂家大量引进和安装箱生产线、彩电生产线、收录机生产线、洗衣机生产线等。然而，事实上我国大多数居民购买力是有限的，加之我国居民的生活习惯和生活环境与国外不同，有些产品如电冰箱对我国居民家庭，尤其是农村家庭，不是很需要；此外，消费者的购买倾向也容易发生变化，从而使有些产中过早出现滞销、降价的情况，如部分洗衣机滞销、高档收录机降价出售等，这就是由于“虚假需求”所引起的。

两面作战

(Fight in dual sides)

世界最大的零售企业——夏儒·洛伯克公司创立于 1886 年，开始经营小生意，后来，创立了一种新的经营方式——通信贩卖方式，意外地获得了大众的热烈支持，在国土辽阔的美国，这种生意相当适合大众的需要，因而获得了成功。

但到了 1921 年，经济不景气侵袭全美国，受此影响，夏儒·洛伯克公司的营业额，自前两年的 2.45 亿美元，跌落到 1.6 亿美元，而且还在下跌，危机越来越迫近了。

这时，夏儒·洛伯克公司聘请了商业天才伍洛为副总经理，伍洛便对陷入危机的夏儒·洛伯克公司进行了根本改造。

伍洛分析了当时的情况，认为大众市场正在发生两点激烈的变化：第一，人口向都市集中；第二，随着机械化的进步，农民已乘自己的汽车上街购买东西。大众市场的这种变化，正意味着往日以农村做对象的通信贩卖方式已不合时宜，于是，他决定除努力维持通信贩卖的现状外，并向各都市推进，开设零售商店。这种一面通信贩卖，一面创设零售商店的构想，伍洛把它命名为“两面作战”。

1925 年到 1929 年的 4 年间，伍洛在各都市创设了 324 家零售店，两年后的 1931 年，零售店的营业额，很成功地追上通信贩卖业务。经过 50 年才创造出来的通信贩卖营业额，在短短 6 年间，被零售店追上，这不能不说伍洛的预见是正确的。

第二次世界大战后，伍洛又以他敏锐的眼光，注意到人口已由城市向郊外分散的事实，便把零售店铺自都市移向郊区，遍设零售店于郊区地带，又收到了非常世界的效果。

伍洛的成功，在于他不拘守旧的经营方法，善于因时而异，因时制宜，灵活地运用适合时宜的方法，使老企业永远充满了活力。

入乡须问俗

(When in Rome, ask what the Romans do)

有一年，在香港的英国和法国的洋酒商展开一场对抗性很强的倾销战，结果法国的“白兰地”酒大胜英国的“威士忌”酒。原因出在酒名上。

英国酒 WHISKY 的中文译名“威士忌”在中文国度里形象不佳是因为中文“威士忌”可以理解为“威风十足的绅士也忌讳”。于是会使人产生喝了它不太舒服，或喝了它会对身体产生不好的感觉。而法国酒 BRAND 的中文译名“白兰地”在中文国度里则相当高雅的文字，它意味着“洁白的兰花生长的地方”。兰花乃中国花中之君子者也，兰花之幽香，沁人肺腑，白兰之地，当然是“上好地方”。法国酒“白兰地”的中文译名富有诗情画意，令人神往，使人联想到酒的味也是醇美的、芬芳的，仿佛尚未品在嘴上，早已陶然于心头。

其实，英国的“威士忌”酒并不比法国的“白兰地”酒差。如在日本，英国“威士忌”的销量大约是法国“白兰地”的两倍。在澳大利亚等国家，英国“威士忌”也是遥遥领先，唯独在香港、在中文畅行的国家和地区，却因中文译名不佳而吃了大败仗。

精明的日本人很快学到了给酒起一个好中文译名的诀窍。日本啤酒公司

生产的啤酒起名为“朝阳啤酒”，意为“向阳”，而“向阳花木早逢春”是中国人妇孺皆知的名联。因此，日本的“朝阳啤酒”

的酒名很讨中国人的喜爱，这种酒在世界上凡有华人居住的地方，销路就好得不得了。

中国人自己更会在酒名上大作文章。有一县级碑酒厂造出的碑酒长期销路不畅，忽然有一天发现人们兴起一股爱喝矿泉水的新潮，于是打出“天然矿泉啤酒”的酒名，一下子销路大开，声名远播。

上海的“黑色星期一” ("Black Monday" in Shanghai)

正确的行动，来自对市场的正确认识和准确迅速的消息传递。而这些又要求我们有一个市场晴雨表，有一个能随时提供行情动态的信息网，这是供人们决策的重要筹码。

1989年6月5日，星期一，是新中国证券交易史上的第一个“黑色星期一”，幼稚的中国证券业正经受一次真正的考验。在各类证券纷纷抛售，股价大跌的时候，一些证券公司和代理证券交易的柜台纷纷停业，人心惶惶之际，却有一家公司风雨不动，经过公司高层秘密讨论后，决定照常营业！于是，在很短的时间里，该公司就吃进了100万各类证券。6月9日，价格开始反跳；5天后，就与6月4日之前持平，证券业安然地告别了“黑色星期一”，该公司由此大赚了一笔。这就是上海第一家证券公司——万国证券公司。

旱则资舟 (Bulid ship in time of drought)

现代社会发展情况极为复杂，市场竞争异常激烈，已不能简单套用“水则资舟，旱则资车”的方法去思考问题，必须运用现代预测技术作科学的前馈思维。

江苏省有个从事橡胶业生产的乡镇企业，1982年在我国足球队和新西兰队争夺奥运会出线权的决赛失利、举国为之痛惜之时，在报纸上看到了中央领导同志“抓足球要从娃娃抓起”的指示。该企业领导和专家们一起共同分析，预测到我国将会兴起儿童足球运动，于是超前决策，试制了标准型中国儿童足球“贝贝球”；并不借重金，通过各种渠道做广告，扩大影响，使该企业名声大振，蜚声中外。产值从80年代初的176万元增长到1987年的6000万元，出口额600余万元。

预测为决策服务 (Prediction serves decision-making)

预测是为决策服务的，是经营决策的必要前提。

上海洗涤剂五厂生产的海鸥牌洁瓷精是深得家庭主妇喜爱的产品，这种产品，就是由于预测得当而结出的一个硕果。原来，这个产品是一家骨胶厂生产的，一年虽只产十几吨，却大半销不出去，于是决定收摊。上海洗涤剂

五厂对这个产品作了一番详细调查与预测，认为国家建设事业在发展，鳞次栉比的新房正在兴建中，居民生活条件也在改善，所有这些都有可能广力采用搪瓷卫生设备。有搪瓷卫生设备，就需要去污除垢的洁瓷精，洁瓷精前途无量。这个厂毅然向骨胶厂要来了这个产品转产权，通过广告等销售手段很快打开了销售市场。

信息作支撑

(Supported by information)

市场是商品流通的桥梁，一头连生产，一头接消费。所以，企业要睁大眼睛看行情，竖起耳朵听动静。

上海宝山罗店化工厂，全厂 200 多号人。这个厂始终坚持“人无我有，人有我好，人好我优，人优我廉”的经营方针。而正确的方针需要信息作支撑，不然，何谓有无，何谓优劣，何谓贵廉无从谈起。他们在上海、兰州、重庆、南京、天津、沈阳、广州等地设立业务网点，厂部一周两次开联席会，分析各地送来的信息。有一次他们听说国家召开医药会议，这是作市场调查的绝妙良机。但是，乡镇企业要想参加这样的会议谈何容易，他们死皮赖脸地往里钻，没有住处住弄堂，尽管会场不接纳“采访”，他们通过各种渠道硬是把一些医药供销信息捞到手。

胸怀信息人胆大，善析形势者艺高。他们硬是生产出市场急需，他人还没有生产的产品来，满足了用户需要。罗店厂由于经营得当，6 年来从原创利 29 万元上升到 1984 年的 256 万元，人均创利 1 万元，小厂出了大名。

先发制人

(Forestall the enemy)

1979 年 9 月，福建闽侯工艺厂厂长万冠华准备到贵阳参加全国旅游内销工艺品会议。傍晚，一个刚回厂的供销员拿来两条刚从外地买回来的进口镀金项链对厂长说：“万厂长，这种货在国内很畅销。”万厂长仔细端看分析，认为现在人们的思想比较解放，爱美之人越来越多，而市场上卖的都是进口货，国内可能还没有生产的。于是马上安排生产连夜加班，做出 10 条样品，赶在 10 月 3 日开会前带到贵阳，用实物进行广告宣传。结果，在会上一下子订出 20 多万元的货。不久，他们又在其他两个专业会上，把实物向客户展示，结果又订货 50 多万元。这样前后只有半年多时间，仅项链一种产品，就做了 80 多万元的生意，打开产品销路。

报告文学与矿泉壶

(Reportage and mineral spring kettle)

孙寅贵从一个土里土气的湘西山伢子变成名副其实北京城里的企业家，谁能想到，给这位山里人带来好运气的竟是一篇有关水的报告文学。

“水，生命之源，正在遭到人类的严重污染。”“水质下降问题在我国北京、天津、沈阳、广州……等许多城市都普遍存在，并呈逐年严重的趋势。”读过刘贵贤的报告文学《中国的水污染》中这些触目惊心的描述，不少人紧

张了一阵子，但随即被哗哗的自来水逐渐冲淡了。而孙寅贵却辗转反侧，仔细读过几遍，他受到了震动和启发，保护人类的生存环境太重要了。后来他叩开了作家刘贵贤的房门，自我介绍后，直截了当地要了一本《生命之源的危机》。并表示要研制一种“矿泉壶”，自来水往里一放，立即变成矿泉水，具有净化、磁化、矿化、灭菌的功能。听起像是神话，但只要敢想、敢闯，神话也会变在现实。从那以后仅二个月，“百龙矿泉壶”问世了，并已形成批量投放市场。

“天鹅”飞国外 (“Swan” flies abroad)

这近乎是个奇迹：锦州市电焊条厂原来是个用手工搓制电焊条的集体小作坊，如今成了国家二级企业。这家工厂生产的三种产品均获国家金奖；以“天鹅”命名的电焊条，在全国第一个取得七国联合认可，飞出国门，畅销国际市场。

他们除了引进先进的生产线外，厂内专设了一个信息调研科，在厂内聘请了 85 名兼职信息员，在省内外邀请了 68 位商情顾问。在北京、上海、广州等大城市设立了情报站。为了保持“天鹅”腾飞的势头，他们不停地向国际市场开动信息雷达，搜寻有关世界焊接技术和商情的任何一点发展和变化，不断将最新的国际市场动态、科技新成果、金融消息，汇集到“锦焊”的决策班子。然后迅速改进生产技术，调整产品结构。

一次，情报站反馈一条美国厂商将在中国市场寻找铜丝资源，加工铜焊条的信息，立即引起决策班子的注意。他们马上组织力量对美国所需铜丝进行全面分析，然后果断地与其签定五年供货合同。铜丝在国内市场是积压物资，却被“锦焊”派上用场，工厂调整了产品结构，扩大生产能力，仅此一项就创汇 765 万美元。

信息的时间差 (The acquisition of messages)

南方有位贩运户，很重视经济信息。今年初夏，他了解到北方的西瓜还没成熟，每公斤价格在 2 元左右，而南方的西瓜已大量上市，价格比较便宜。南瓜北运，有利可图。于是，他立即在当地收购了一批西瓜，长途贩运到沈阳后，已经过了 10 几天，这期间，沈阳郊区采用地膜覆盖技术育种的早熟西瓜也开始大量上市，瓜价下跌，结果这笔生意亏了 4000 多元。

吃亏的原因很简单，这位贩运户虽然重视信息，却没有很好把握信息的时效性，吃了时间差的亏。信息传递需要时间，经营者得知信息后，组织货源，运输发货需要时间。这样从得到信息，到商品投放市场，就形成了一定的时间差。经营者只有充分估计到时间差所带来的影响，才能把生意做到火候上，防止吃亏。

利用外国风情赚洋钱 (Earn in foreign market through informations)

创汇诀窍之一，就是要注意研究国外的风土人情，广泛收集不同民族的生活习惯，有针对性的不断开发研制新产品打入国际市场赚洋钱。

山东平度民生工艺品厂是一家专门经营草制工艺品出口的镇办企业。

1990 年春季广交会上，该厂信息员了解到美国人有这么一种习惯：即他们总是把脏了的衣服先放到一个合适的筐里，等攒多了再一块拿去洗。厂里根据这条信息，组织设计人员进行设计编织。当年秋季广交会上，适合放在墙角的方形“洗衣筐”轰动了整个草制品行业，各国客商争相订货，该产品一次订货达到 74 万美元。

五年来，该厂根据国外风土人情组织设计编织了纸篓、座垫、地毯、门帘、杂品等十大系列 5000 多个花色品种的草制工艺品，全部销往国外、大受外商欢迎。

信息的关联性

(Connection of information)

信息具有关联性，不同的信息可以组合起来产生新的信息。一些看起来似乎无用的信息，经过综合、分析，可以引出有用的信息，为企业的经营活动提供指导。一般说来，一次成功的信息分析，往往会伴随着一次成功的经营活动的发生。

广州一个大宾馆收到气象部门的预告：在 10 月中旬由于气候反常变化，羊城地区将出现连绵阴雨天气。同时，他们又从外事部门获悉，在此期间，将有几个大型旅游参观团来羊城游览。这两则信息似乎毫不相干，然而该宾馆的有关人员将两个信息联系起来加以分析，发现了一笔有利可图的生意——雨具销售，并得到经理的支持。由于这次阴雨天气属反常，市场上的雨具是淡季。因此，当地货源不足，他们又及时了解旅游团的人员不同风俗习惯，有针对性组织进一批新颖的雨具。当“阴雨连绵宾客至”时，他们热情送货上门，数万把雨具很快销售一空，还受到游客的欢迎。

夏天给商场的赐予

(Summer's gift to the shops)

信息灵不灵，是经营者能否在商战中取胜的先决条件。做为商战的参加者，要随时随地广泛收集报刊、电视里的经济信息和政策变化，甚至天气预报也要密切注意，并将这些信息与自己的经营活动联系起来进行分析整理，取得主动。

苏北某市的一家大百货商场，在 1988 年春节后从上海、广州、苏州等地大量批进电风扇。这引起商场其它人的不理解，认为把资金压在“冷货”上，十分不明智。然而一进入夏季，气温一天比一天高，多年不遇的难熬暑热使人们拥进大小商店，电风扇成了抢手货。这家商场由于有备无患，一下子猛销出 2 万多台，一举得到三十几万元的利润。原来，这个商场经理平时注意收集信息，尤其是天气预报。他了解到这年夏天将有多数年不遇的高温天气，从而分析预测出电风扇将会畅销，于是下定决心，做了这笔成功的买卖。很多人都说，这是夏天的赐予。

逼出底牌来 (Hard is forced out)

从某种意义上讲，谈判中的价格竞争也是情报竞争，把握对手的准确情报，就能在价格竞争中取胜。我国有一个工厂与美国一家公司谈判购买设备生意时，美商报价 218 万美元，我方不同意。美方压价到 128 万美元，我方仍不同意。这时美商很不高兴地把合同书扔到我方代表面前说：“你们没有诚意，我们明天回国，买卖不做了。”我方代表不客气他说：“买卖不做了，你们可以走了。”美商一看我方这样硬气，又把价降到 118 万美元，并说：“这次说啥也不能再降了，不然我们就赔了。”我方代表还是不同意。美商第二天真地回国了。但是我方代表十分有把握地断定美方会回来的。果然，没过几天，美商又回来继续谈判。我方代表把在国外查到的两年前美国以 98 万美元卖给匈牙利一台组合炉的情报出示后，美商只好说：“现在物价上涨了。”我方代表说：“物价上涨的指数每年是 6%，怎么也涨不到这个数呀？”最后，这笔交易终于以 108 万美元成交。

报刊与信息 (Newspaper and information)

在市场竞争中，不掌握信息，犹如盲人骑瞎马，夜半临深池。

山西省翼城县白壁大队朱勤学善于从广播、报刊中捕捉信息，由每年负债 400 多元变成了万元户。他说：“一天听收音机，说西安市芝麻酱上市。芝麻酱不就是芝麻做的？咱们这里有的是。我得了这个信息，一动脑子，就给北京去信，问要不要。来信说，请寄样品。我请能人，搞研制，磨了一小桶，提上进京。宣武区副食品公司的同志说，‘好，不掺假’，张口就要 10 万斤。我回来后，联合其他两户，到 1982 年底就加工了 70 万斤，平均每户收入 1.3 万多元。”以后，他又从《山区科技报》上看到一条消息：“山区的主——地耳”。地耳在当地有的是，于是生产出“地耳粉香肉”，很快打开了市场，尝到了甜头，发展成为万元户。

火车上的信息 (Messages the trains)

现代流通是商流、物流和信息流的统一。信息是先导。

1985 年 5 月的一天，南京塑料包装容器厂厂长，在火车上偶然听到这么一件事：中国的金鱼苗在国际上很受欢迎，可是盛鱼苗的工具落后，空运死亡率高达 50%，结果只有提高售价，影响销售。说者无意，听者有心。这位厂长回南京后，立即到省外贸部门去证实这个消息。外贸部门的同志说：“是呀！我们出口的鳗鱼苗也是用充氧尼龙袋装运的，在飞机上受挤受压，有的漏气，有的炸袋，路上要死去一半。你们要是能搞出先进的盛鱼苗工具，那就好了。”消息得到证实后，这位厂长又对市场需求量进行调查，证明需求潜力大。于是，突击设计、试制，只一个多月的时间，就生产出了塑料密封充氧鱼苗箱，放进鱼苗振荡 77 个小时，无一死亡。短时间内，产品畅销天津、广东等 15 个省市。1984 年第一季度获得的利润就比 1983 年同期增长 3.1 倍。

兵马未动，信息先行 (Information goes in the front)

锦州水泵厂曹厂长认为，企业要在竞争中开辟线占领新的市场，就必须做到：兵马未动，信息先行。曹厂长经营企业做到了知行情、晓市（国际、国内市场）情。他带头捕捉信息，凡是与泵类有关的会议他都亲自参加，凡是与泵类有关的重要科研部门，他都亲自登门拜访，因此他能率先抓到信息、准确把握市场。

这个厂在征求用户意见和市场分析中发现，输送非均相流体的渣浆泵市场潜力很大，应该开发这种新产品。他们在技术上早有储备。当两相流有关理论的发明者蔡教授的名字进入信息流时，曹厂长就开始与蔡教授接触上了，并建立友谊、业务双重关系。因此，1990 年水泵厂决定研制 CLXZ 型两相流渣浆泵时，便得到了蔡教授的热情支持。经过近一年时间的研制，CLXQ 两相流渣浆泵以 90 年代国际先进水平的技术等级问世了。

曹厂长带着他的新产品说明书来到泵业市场，不论在国内，还是在国际，都有用户期待他们早点把产品形成能力，说明信息为他们指明的新产品开发方向是正确的。

会议之外的收获 (Benefit outside the conference)

天源化工厂刘厂长参加一次市政府召开的经济工作会议，在分组讨论会上一位计委同志的发言，引起了他的注意。这位同志说：“现在小化工发展很快，但雷同的产品多、造成相互争市场；而空档的产品尤其是替代进口的产品却没厂家搞。比如一个石化公司使用环烷酸盐，咱们生产的其中一个品种 A，供大于求，而另一个品种 B 石化公司只能进口，听说该厂还有人手中掌握该产品生产技术。”

刘厂长对这个信息十分重视，没等散会，他就找到了计委这位同志了解了详情。然后在“明人”的指点下，找到了石化公司的一位退休老技术员。当年他搞过该项产品，公司因觉得用量大小，不值得上一套装置，所以这件事也就压下了。天源化工厂已有一套生产环烷酸盐的生产线，但所生产的品种恰是市场过剩品种 A，正愁转产无路。所以得到这一消息如获珍宝。经过与老技术员的反复研究。刘厂长决定转产替代进口的环烷酸盐 B。在这位老技术员的指导下，经过简单的技术改造，环烷酸盐 B 在天源化工厂生产出来了。当时只供一家石化公司使用，产量很小。后来又通过有关部门得到信息，知道全国还有几家企业用环烷酸盐 B，他们又扩大了产量，形成了经济规模，取得了转产的成功。

“ 信息与万元户 ”

(Information and 10000 yuan profit)

山东省夏津县苏留庄镇毛王庄村刘金其，六年来坚持订阅《首都经济信息报》。他通过读报、用报，近六年年年收入超万元。

1989 年，他按报刊上介绍的种植铁扫帚技术要点，管理自己的责任田里播种的 1 亩铁扫帚，秋后一亩收入高达 9128 元。此外，他把学到的技术及时推广，五年来推广种植、养殖技术 12 项，使 61 个贫困户脱贫。乡亲们热情地称他为“ 报发户 ”。

1992 年他不仅自己订阅了《首都经济信息报》，而且自费为本村 25 个贫困户每户订阅一份。他说：“ 读报、用报才是科学致富之路。 ”

“ 用好信息先行官 ”

(Make full use of information)

“ 用好信息先行官，企业开发新产品有底数 ”。这是锦州面粉厂领导组织开发新品的原则。他们每上一个品种，都要掌握足够的市场信息。

1991 年，该厂摸准市场畅销的港式、法式高档面包生产厂家较多的信息后，立即取消了上这类面包的打算。但他们又了解到港式、法式高档面包所用原料都靠进口的有关情况，得知其它面粉厂对此还没有采取相应的对策信息后，立即组织人力进行这种原料的研制，终于抢先拿出取代进口的强力面包粉，填补了省内空白。紧接着，他们又在准确信息的指向下，在东北地区率先研制生产出质量、品种上都超过强力面包粉的系列雪花粉。

该厂科学地依靠信息为先导，先后研制出 8 种市场急需的新产品，在面粉行业经济效益普遍下滑的情况下，他们在 1991 年实现利润 1022 万元，创建厂 51 年历史最高水平。

提前一步先得技

(One step earlier gets the technology)

大连物化研究院六室是专门开发灭蝇类药物的研究室。很多小化工厂都与他们保持经常性的信息联系。锦州农药厂李厂长每次公出去大连，都要到六室看看他的老同学。营口有一个乡镇企业，也经常与六室电话联系信息。有一次，六室研究成一种高效灭蚊蝇新药，刚一鉴定结束，营口这家乡镇企业就通过电话了解到这一信息，并准备去洽谈转让技术问题。这之后一天，锦州农药厂也通过电话打听到这一信息，李厂长当天就前去大连，与六室谈成了灭蚊蝇新药的技术转让问题，并带回该药技术回到锦州。可就在这时，营口这家乡镇也派人前往大连，到六室洽谈技术转让问题，可此时已来晚一天，当然也就没拿到这项新技术。

略胜一筹

(A notch above)

营口石油化工厂与某市的一个石油化工五厂同到辽宁省石油供销公司洽

谈供销业务。供销公司每年有一批油品销售指标，其中有一种润滑油只“营化”和“五厂”生产。供销公司是以质量和价格来购货，谁家的质优、价廉，就要谁家的产品。两家在洽谈桌上开展了一场激烈的竞争。

双方开始报价，“营化”比“五厂”略低一点；双方报润滑油的技术指标，“营化”比“五厂”略高一等；双方报供货方式，“营化”比“五厂”略优一步。“五厂”在这场竞争中不得不败下阵来。

“营化”为什么能在竞争中略胜一筹呢？原来，为了拿到“供销公司”这份销售计划，“营化”早就做了准备工作。他们把这项任务直接交给生产车间，车间主任姚忠延十分注意收集“对手”的技术、质量信息、利用同学关系，把“五厂”的产品质量、技术指标了解清楚后，对本车间的生产工艺进行了调整，保证了润滑油的质量标准高于“五厂”，生产成本低于“五厂”。这样就在质量和价格上争得了主动。加之“营化”较“五厂”距沈阳近，使得供货方式也比“五厂”优越”。“营化”的姚主任讲：“企业要面临竞争，最好是掌握对手们的信息，知己知彼，方能取胜。”

一个鸡肉罐头厂的扩建

(Extension of a tinned chicken plant)

江北有一个鸡肉罐头厂要扩建的消息被王忠、王义哥俩知道了，这哥俩商量怎样从中得到发展。王忠说：罐头厂扩建，对鸡的需要是会增大，我看咱应该把养鸡场扩大。王义说：我看应该搞个宰鸡厂，宰了光鸡送给罐头厂。哥俩觉得这两条道都该走。于是，王忠把鸡厂扩大了，王义把宰鸡厂也筹建好了。当鸡肉罐头厂扩建完毕、大批需要白条鸡之时，宰鸡厂开业了，王忠的鸡厂，大批的食鸡也都出栏了。王忠、王义哥俩从此富裕起来了。

走出去打听行情

(Walk out to hear news)

山东省牟平县的青年农民姜元陈刚刚承包队办小服装厂，上什么产品呢？小姜很犯愁，“对，走出去打听打听行情！”他先到了北京。他到处跑服装商店，看服装样品，听顾客议论。在王府井，他听一位青年妇女抱怨说：“买件小孩的衣裳这么难，跑了几家商店也没买着”。小姜疑惑地连续跑了凡家大百货商场和十几家小服装店，验证了那位妇女的话，市场上真是成人服装多，儿童服装少。他接连跑了上海、济南、青岛等大城市，摸到了服装市场的脉脉是“四多四少”，即：成人服装多，童装少；女装多，男装少；上衣多，裤子少；传统服装多，新式服装少。行情了解到了，服装生产的方向也就有了。设计、生产、销售，小服装厂活越起来了。

花钱买信息

(Purchase in formation)

锦州化工四厂在厂内有条规定，凡是本厂职工提供的信息，厂里都要视其价值和给企业带来的经济效益给予奖励。这项规定激发了职工留心与企业有关信息的积极性。有一次，厂里有个职工在火车上听到一位教授议论他搞

个新产品，这位职工非常留心地把教授的姓名、工作单位记下来，回厂后告诉厂领导。厂领导听到消息后，立即派人到沈阳农学院找那位教授，聘请教授帮助企业搞新产品，经过一番工作，老教授终于答应了企业的要求，并很快与企业一道开发出一个精细化工产品。投资不大，见效很快。提供信息的这位职工受到厂里的重奖，职工向企业提供信息的人越来越多了。

巧借春风

(Ingenious borrow of "spring breeze")

春风不仅给万物带来生机，而且也给追求者的灵感。江苏省常熟市王市乡工业公司副经理记蔡华正是巧借春风，兴办起了乡镇工业。

创办乡镇工业初期，虽然大家的积极性很高，但不知从何处着手。记蔡华认准了一个理，就是要找些明白人指点指点。找准呢？老记在冥思苦想着，一年一度的春节到了，老记的主意有了。他决定召开一个茶话会，把由外地回来探亲的同志都请来，让他们为家乡的发展出谋献策。这一招果然灵。远方的游子们渴望为家乡的富裕做工作。茶话会上，出主意的出主意，办事实的办实事，通报信息的人就更多了。老记根据大家的建议作出了一系列的决策，相继办起了五金、纸箱、针织、棉布等小企业，专门为城市工业生产补缺产品。这些企业一上马，就与大厂挂钩，原料充足，产品好销。

老记借春风盛势，不断发展“关系人”的队伍，不断捕集各方面的信息，不断调整经营战略，使王市乡的工业企业不断发展壮大。

一句话救了两个厂

(Two factories rescued by one word)

辽宁锦县谢屯化工厂是生产石油添加剂的专业厂。这个厂不断推出市场走俏的新产品。

1991 年末开发出的新型添加剂一开始正式批量生产，用户就来要货。1992 年第一季度的产品已经订出去了，可生产中需要一种酯类原料在市场上难以买到，李厂长亲自到各生产厂家去买料。可因前一个时期这种酯类原料不好销，各厂家都停产了。吉林有一家准备 3 月份恢复生产。这可把李厂长他们急坏了。产品用户催货，这边生产等米下锅。怎么办呢？李厂长一筹莫展地来到市乡镇企业管理局，问问局领导能否帮助想些办法。市乡企业局的领导向李厂长提供个信息：“史县有个村办小化工厂，停产了。但存有一批原料处理不出去，可能就是酯类物质。”李厂长立即坐车找到了这个小化工厂，一了解，正有他们需要的料。经两方商定，谢屯化工厂以原价买回 40 吨这批沉睡的原料，保证了一季度的正常生产。

“铁道游击队”

("Railway guerrilla forces")

在铁路运输线上，南来北往的车辆常有不满载的情况，与此同时也有的货物没及时抢运出去的情况。这其中存在货源组织方面的死角。据此，某铁路局一名退休干部倡导了一个铁路联运协会。

在该局路段沿线的每一个站点，都聘 2 名会员，专门负责登记站点辐射范围内的外运货物，并协助铁路货运工作人员组织运输工作。这项工作是铁路货运的良好补充，不仅解决了一些用户货难运之苦，而且还解决了某些车厢空载问题。对于货运中存在的某些行业不正之风，也有一定的抑制作用。这些分散在铁路沿线的业余货运员，人们亲切地称他们为“铁道游击队”。

廉价商店

(Cheap priced shop)

在商场林立的广州，有一家廉价商店很受消费者的青睐。这家商店是通过分析政府文件起家的。有一次，广东省政府下达文件，要求各单位处理库存物资，加快资金周转。这家商店的领导分析文件后，认为，各企业一定会按照文件要求清仓查库，处理积压物资，这就为商业部门提供了一批廉价商品，抓住机会把商店改为廉价商店，一定会受到企业和消费者欢迎。于是，他们立即派出供销人员到各家工厂洽谈业务，收购了大量的处理物资。廉价商店在鞭炮声中开业了。潮涌般的人流会集到廉价商店，使长期积压在仓库里的尼尤布、皮鞋、床单等商品，一时成了抢手货。廉价商场前后开办两年，为 300 多家工厂推销了大量的积压物资，做成了 4000 多万元的生意。

谋胜

(Win through schemes)

产品是企业谋胜的焦点。

吴江试剂厂是个新建乡办小厂，有人建议他们生产四甲基米唑的药物原料，每吨销售价 10 万元，而且有人包销。乍听起来，是可以上马的好产品。但根据某技术服务公司掌握的全面信息分析，这种产品每吨要耗原料 130 吨，原料的供应、运输和生产中的三废处理难度较大；建仓库、买设备，要相当一笔投资。结论：该产品产值虽大，利润微薄，投产准备工作艰巨，如不自量力，反会把工厂拖垮。

从另外的咨询信息中，该厂从上海转让来生产金属膜电阻专用涂料技术，可以替代进口产品，制造价格只有进口价的一半，可为国家节约外汇支出，并可为省市几个主要电阻厂配套供应，市场竞争力很强。因此决策拍板，上马投产，所得经济效益也比较好。有效的信息，科学的决策，为小厂办了件大事。

重金买信息

(Pay a high price for information)

花鸟专业户姚永生，为一条信息用了 3 千元。姚永生很理解信息对发展商品生产的重要，他订了 10 多种报刊，每天都要浏览一遍来捕捉信息。此外姚永生还在湖北、浙江、山东等 12 个省市，聘请了 30 名信息员，每月付给信息员 10 元通信费。1984 年 10 月，姚永生得知临汾市需要大量腊梅，他就给他的信息员拍去电报询问当地有无腊梅。一个星期后，湖北省保康县四平镇刘启明有了回音，说那里的腊梅正愁卖不出去。姚永生立即赶到四平镇，

贩运了 10 万株腊梅，一下就盈利 3 万元，姚永生从中拿了 3 千元，作为信息奖汇给了信息员。

比较求异法

(See the difference through comparison)

情报信息的分析比较是开发情报资源的重要环节，将类似的情报进行比较求异，从相同中找出不同，对决策将会产生极大的益处。

我国有个研究所，曾对山东省的一个城市与日本某个相当的城市进行过对比分析。发现这两个城市的人口、资源、环境差不多，但日本那个城市的产值却高很多，比较的结果又表明日本城市的工业构成与我们不同。因此，该所向有关决策部门提出仿照日本城市的工业结构，进行战略规划，发展什么产业、引进什么技术。结果不过几年，山东的这个城市引进和发展 100 多项工艺技术，使得城市的工业布局协调、合理、先进，产值迅速增加，就业门路打开了，社会经济蒸蒸日上。

预与见

(Prediction and acquisition)

上海一家服装公司，早在 1986 年第 10 届亚运会结束之时，便紧紧抓住第 11 届亚运会将于 1990 年 9 月在我国北京举行这一信息，并对该信息进行系列性的相关分析预测，认为两三年后，神州大地必将掀起一场轰轰烈烈的体育热潮，若能借此良机，推出具有时代气息和亚运特色的相关服装产品，定能迎合众多体育迷的消费心理，激发出他们强烈的购买欲望。于是，公司立即行动，制定相应的经营策略，高薪聘请时装设计专家，组成一支强劲的服装设计队伍，拿出了 10 多个不同风格的服装款式，并及时将亚运会标、亚运会徽等有关亚运会的各种标志融于这些服装设计之中，同时辅之以各种花形图案，使产品充分展示出亚运气魄和雄风。投放市场后，不但吸引了大批国内消费者，而且赢得了许多国外客商。

