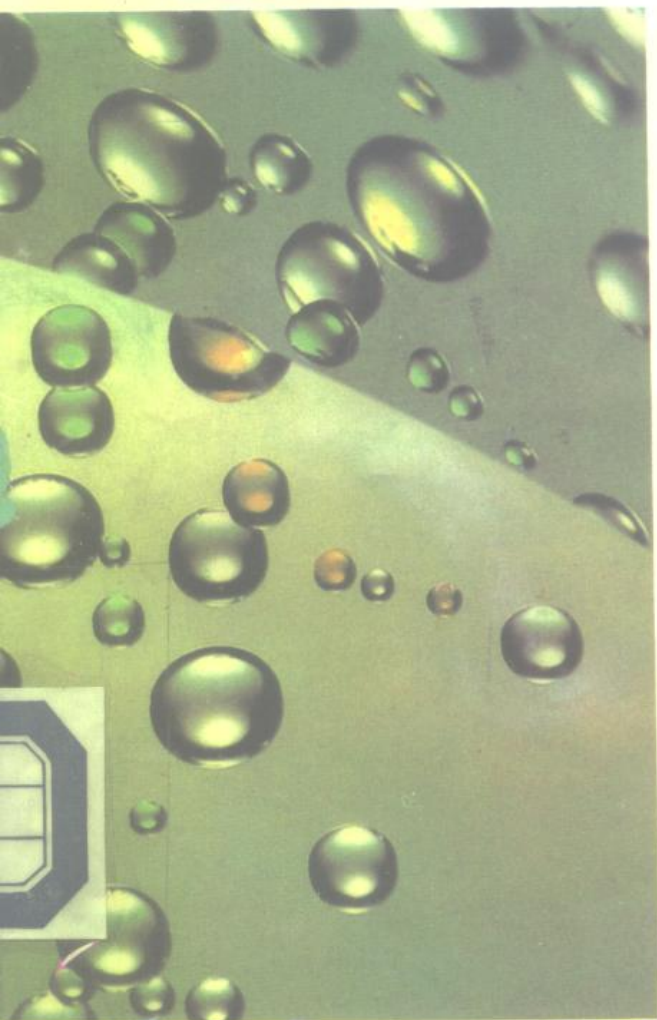


★ HAI WAI QI YE JIA SHENG YI JING ★

- 学校里学不到
- 生意人离不了
- 经营者必备



商海谋略丛书

海外企业家生意经

□ 朱雪宝编著

现代出版社

● 商战谋略丛书之二

海外企业家生意经

朱雪宝 编著

现代出版社

京新登字 010 号

责任编辑:陈 红

封面设计:宫晓莉

图书在版编目(CIP)数据

海外企业家生意经/朱雪宝编著. —北京:现代出版社
1994. 7

(商海谋略丛书)

ISBN 7-80028-250-3

I. 海… II. 朱 III. 商业经营-商业管理-经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 06481 号

海外企业家生意经

现代出版社出版

(北京市安定门外安华里 504 号)

新华书店北京发行所发行

开本

字数 200 千字 印数 1~7000 册

1994 年 6 月第 一版 1994 年 6 月第 一次印刷

ISBN7-80028-250-3/F·018

定价: 7.60 元

• 总序 •

北京商业经济学会 秘书长
北京市财贸管理干部学院 副院长 王茹芹

艾君先生对我讲，《北京商业》编辑部组织专家、学者、企业家、新闻工作者，以“商海谋略”为主题，编著了一套经营性、实用性丛书，献给现代市场经济的今天，此举是件很有益的事。

党的十四届三中全会的召开，把我国的经济体制改革推向了新的阶段。《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确了我国经济体制改革的目标和任务，标志着我国改革开放进入了整体推进、重点突破的攻坚阶段，用新体制取代旧体制成为重要标志。这预示着：展现在企业界面前的是竞争的市场大战，企业犹如逆水行舟，不进则退；经营者如同赶海人，不会识海潮、观风云，则不被海水呛晕，也会被海潮推走……竞争的海洋，人们的生活、行为，人们的意识、思维，人们的经营手段……几乎都在接受市场的裁判，受着信息的摇控。面对强手如林的市场环境、竞争环境，经营者若要竞争获胜，不仅要有以力胜之的勇气胆识，而且还需具备“避实击虚、谋略智取”的技巧和手段，在面临“山穷水尽疑无路”的逆境中，突出自己的特色，努力创造争取“柳暗花明又一村”的新局面。

“商海谋略丛书”，每一本系匠心之作，虽然不是什么

“秘诀”、“圣药”、“神器”，但对于市场大潮中的企业家、弄潮人来讲，如久旱之甘霖，读后会起到借鉴和参谋作用。世上没有天生的企业家、大老板，也没有天生的谋略家、参谋长，只有自信向上，在实践中勇于开拓创新，汲取他人之长，学会开发心智之窍，则可以少走弯路，少过险滩，逐渐磨砺成钢。

“商海谋略丛书”独到之处在于每部书的作者在写作手法上注重理论与实践的结合，智慧与经验的总结，着笔之处则开发出一些尚未人想到的经营诀窍、点子，让你读后会感到意外的惊喜，得出一条属于自己的经营之道。

“好雨知时节，当春乃发生”，良好的市场环境，造就出了一代企业家、商贾。这套“丛书”的出版发行，希望能成为企业家、商务工作者、商人、广告信息工作者、公关人员的经典，走出一条具有自己特色的经营成功之路。

1994 年 4 月

内 容 简 介

本书着重介绍了国外五彩缤纷的企业家成功经验,丰富翔实的管理技巧和商战致胜的策略方法,为现代企业家在复杂多变的市场竞争中稳操胜券提供实务性的策略与秘诀。会令智者大开眼界,取径东瀛,效法获益,其闪烁的人生经验和生活哲理也将使广大读者茅塞顿开。

该书共分9个章节,着重分析国外企业家的“用人之道,管理之技,优化改革之策,竞争致胜之法,兴衰观测依据。”该书语句流畅,语言通俗,适合于企业家、商人、学者及大专院校师生阅读。

● 丛书编委会

主 编: 艾 君

副主编: 莫 笑 王效玉

编 委: 朱雪宝 赵 杰 冯文运

陈树魁 李英华 王景春

马文晓 胡 澄 刘建平

● 丛书书目

之一、《当代生意经》

之二、《海外企业家生意经》

之三、《经纪人促销策略》

之四、《房地产策略技巧》

之五、《炒股谋术》

之六、《形象促销术》

目 录

序

第一章 国外企业家的必备条件

- 一、当代企业家的思维观念..... (1)
- 二、开拓型企业家的必备条件..... (4)
- 三、开拓型企业领导的基本素质..... (5)
- 四、改革型企业家适应未来的能力..... (9)

第二章 国外企业家的用人之道

- 一、国外企业家选用人才的艺术 (14)
- 二、国外企业家的批评指责法和奖惩方式 (18)
- 三、企业家判断人才的标准 (23)
- 四、美国对付“铁饭碗”的办法 (28)

第三章 国外老板企业管理技巧

- 一、企业管理者自身素质的要求 (29)
- 二、国外企业管理种种 (38)
- 三、当前世界流行的三种管理方法 (39)
- 四、国外各种企业管理 (43)
- 五、具有不同特色的各国企业管理 (57)

第四章 国外中小企业管理之法

- 一、各国中小企业概况 (89)
- 二、日本中小企业发展动向 (90)
- 三、日本中小企业管理奥妙及秘密初探 (91)

四、意大利中小企业的组织和管理经验	(93)
五、美国中小企业外贸计策	(94)
六、欧美日等国中小企业产品开发新产品的经验 ...	(95)
七、英国如何扶持小企业之道	(97)
八、国外小企业经营术	(98)
九、英国科学企业家创办小企业的成功经验	(99)

第五章 国外判断企业兴衰的标准

一、日本的《企业兴衰十二诫》	(104)
二、英国研究出企业失败的十大因素	(106)
三、国外主管人员的八种失败特征	(108)
四、法国企业家挽救破产企业的要诀	(109)
五、判断企业经营好坏和组织是否健康	(110)
六、怎样评价企业优劣	(112)

第六章 国外如何优化企业

一、国外优秀企业的标志	(114)
二、国外优化企业的技巧	(115)
三、西方国家优化企业的措施	(116)
四、神户“环球”时装公司搞活之窍	(122)
五、如何以名牌产品“五性”创优质产品	(125)
六、怎样推销产品	(132)
七、日本怎样引进技术并消化吸收创新	(137)
八、如何加强与外商的谈判能力	(139)
九、泰国最佳宾馆的经营之道	(145)
十、目前美国优秀企业的特点	(146)
十一、目前美国优秀公司的八条经营原则	(147)
十二、现代经营管理方式的二十一条诀窍	(147)

第七章 国外企业的发展趋势

- 一、未来企业家应具备的能力和所面临的观念转变 (149)
- 二、国外企业的发展趋势..... (153)
- 三、如何进行市场调查及世界未来六大市场..... (160)
- 四、国外中小企业的发展走向..... (162)
- 五、欧、美、日企业管理现代化发展的特点和经验 (170)

第八章 国外人才流动对企业的影响和作用

- 一、林德先生谈人才流动..... (180)
- 二、国外人才流动面面观..... (181)
- 三、当前国外三种人才市场..... (182)
- 四、国外人才研究的六大趋势..... (183)
- 五、日本新型人才公司和人才派遣业..... (184)
- 六、美国的人才流动..... (186)
- 七、国际化的人才流动..... (193)

第九章 国外企业人才的开发与培训

- 一、国外企业界的人才开发与培训..... (195)
- 二、日本对企业人才的开发和培训..... (199)
- 三、美国企业培训人才的方式..... (202)
- 四、目前世界奇缺人才和我国的紧缺人才..... (205)

第十章 国外企业竞争取胜法

- 一、企业要研究取胜之道..... (207)
- 二、如何加强企业竞争能力..... (208)
- 三、如何使企业获得成功..... (211)

四、西方怎样开拓国际市场·····	(215)
五、如何识别风险企业和投资有无风险·····	(217)
六、海外工商界获取技术的十个途径·····	(218)
七、中小企业依靠情报发展生产的途径·····	(220)
八、日本企业强化情报信息研究取胜法·····	(221)
九、日本企业怎样走向世界·····	(227)
十、生意经与生财之道·····	(237)
后记·····	(246)

第一章

外国企业家的必备条件

一、当代企业家的思维观念

在世界经济处在激烈竞争的今天，企业家怎样适应当代形势，适应新形势下的人际交往，这是各国经济学家、企业家都在探索和研究的问题。通过实践和大量信息资料，他们越来越认识到，一个企业成功与否，它的前途和命运，归根结底，领导者的素质是决定因素。一个企业领导者要把握企业的前途和命运，必须敢于从应付日常事务和满足于完成月、季、年度的传统观念中解脱出来，把主要精力用于考虑企业的前途和命运上。这就是说，企业家要有跟踪形势的新观念。

当今，企业经营思想已发生深刻变化，企业经营已由重视企业内部转向企业外部；重视现实转向重视未来；重视经营战术转向经营战略。这种经营现代企业的新趋势，其特点是：

1. 重视预测未来 不少经济界人士感到，在现代技术发展迅速，企业竞争激烈，市场变化莫测的情况下，企业要生存、要发展，必须放眼未来，重视预测未来。如果一个企业能预测未来的发展趋势，这对企业经营来说，至少可算已成

功了一半。

2. 重视研究开发和培养人才 现在,越来越多的企业愿下大力重视研究开发和培养人才。如美国,许多企业每年都把相当于营业总额的6%以上用于研究开发费用。但也有一些企业对研究开发和培养人才重视不够,甚至因资金不足而被搁置。

3. 重视多角化经营 现代企业要搞活经营必须广开渠道,灵活多样的多角化战略在现代企业经营中越来越显示出它的优越性,使企业在资金、人力、设备、科研、经营等方面广泛朝着横向和纵向发展,从而来弥补企业的不足之处,同时也提高了企业的应变能力。

4. 不断变化商品 发展现代企业,唯一的出路是增强商品吸引力和开拓商品市场,要达到这一目的必须不断变化产品的品种、规格、花色、质量、功能和装璜,即使是那些老“字”号和名优产品,也不可例外,这样才能使产品具有竞争力和取胜权,成为畅销品。

5. 注意市场情报 通过市场情报可以获取同行企业的经营动向,发展趋势和本企业在竞争中的地位等各种信息,从中寻找企业可发挥的优势,使经营略胜一筹,取得成功。

把握现代企业经营发展趋势和特点,牢固树立经营战略思想,是企业永保活力,在竞争中立于不败之地的根本所在,它要求企业家用新的观念经营企业,为企业的前途和命运拼搏,在竞争中争当强者。一个企业家的新观念能体现出他的时代风尚、开拓精神和用人之道。一般来说,企业家的新观念具体表现在以下几个方面:

(1) 心中有竞争策略

一个对竞争充满信心的企业家心中必有竞争策略。每个

企业都有自己的优劣势和长短处，只有靠发挥优势，克服劣势，扬长避短，善于用策，才能达到“两强相遇智者胜”的目的。如果一个企业家不了解自己企业的优劣势和长短处，就无法制定竞争策略，没有竞争策略，不但不能用优势战胜对手，而且会把大好市场拱手相让。

(2) 手中有效率手册

国外有句箴言：“成就来自科学地安排时间。”所以，许多西方企业家手中都有一本《效率手册》，里面详细排列着企业家一天要做的事情，包括从几点到几点要干的事都记得清清楚楚。这种做法一方面提高了企业家的办事效率，同时也大大提高了单位时间的利用率。

(3) 鼓励冒风险

西方企业家认为，有风险才会有机会，风险越大机会越多，利润也越高。今天，冒风险开拓新领域，已成为西方企业成功的唯一手段。所以，企业家要鼓励风险精神，不要怕失败，失败了再干，力争反败为胜。

(4) 靠信息发财

“信息是财富”这一观点，已被越来越多的人所认识。国内外有不少企业就是依靠信息发财，一条信息救活一个企业，成交一笔大买卖的事例在今天已不新鲜。

(5) 善于用人

用人必须贯彻能力原则，要善于使用不同才能和不同素质的人，即使是被称为“垃圾”的人（指被放错了位置的人才），里面也有未被利用的财富，而被使用不当的人还不如“垃圾”中的人。一个企业家，也要善于使用“垃圾”中的人才。当然，当代企业家的新观念还不止这些。一个企业家只有不断更新思想，树立新观念，才能跟踪形势，开拓企业经

营新局面。

二、开拓型企业家的必备条件

面对当代世界性的新技术革命和国际竞争，探索企业如何适应当代形势，怎样迎接竞争中的挑战，已成为开拓型企业家的当务之急，社会各界对开拓型企业家也提出了各种条件和这样那样的要求。现以法国为例，看人们对一个开拓型企业家的要求。法国专家们向开拓型企业家提出了以下10点要求：

1. 以个人才干为基础 专家们认为，人唯一可靠的是自己已在实践中积累起来的经验和才干，一个开拓型企业家的个人才干对事业的成败至关重要。

2. 使自己专业化 企业家只有向专业化发展，才能善于发现生产过程中和市场流通领域的薄弱环节，从而决定自己的奋斗目标。企业家在经营企业时一定要目标专一，力量集中。

3. 在时间概念上宜早不宜迟 目标选定以后要立即行动，打通各种关系，建立正常联系。

4. 量力而行 在资金、产品、方法和市场许可范围内进行开拓和组织生产。

5. 不等别人为你创造条件 自己要积极行动，提出具体计划，这样就容易得到上级和旁人的支持和援助。

6. 尽量争取有关机构和人员的帮助 企业家一旦新计划形成，要立即主动征询有关机构及有关人员的意见，争取他们的帮助。

7. 学会委让权力 做到大权独揽，小权分散。

8. 争取亲人谅解和合作 从事企业开发,要占去一个人大部分时间和精力,这对家庭生活会产生重大影响,为保证开拓顺利进行,企业家必须取得亲人的谅解和合作。

9. 与肝胆相照者共事 在选择合作对象时,除才能标准外,要考虑选择能与自己同甘共若、互相谅解的人共事合作。

10. 尽量缩减非生产性开支 这对企业管理者来说是一条永恒的原则。

三、开拓型企业领导的基本素质

一个开拓型经理、厂长要使企业家永保活力,工厂长命百岁,必须致力于提高以下3个方面的素质:

1. 开拓视野,树立面向世界、面向未来的长远战略目光。
2. 要有敢担风险、看准了就干的勇敢精神。
3. 要努力提高自己的现代化管理学知识。

在企业现代化过程中,经理、厂长们都希望尽快提高自己的素质,各个企业,每个工厂也都希望有一个好经理、好厂长。下面就此问题,介绍一个企业领导人必备的才能条件和一个好经理、好厂长应具备的条件:

1. 合理的领导知识结构 一个企业领导人所需要的最主要知识是掌握管理科学的基本原理和现代领导的科学知识,所以企业领导人的知识应以博为主,使自己具有一专多能的才干。

2. 现代的领导能力结构 领导能力结构由用人能力、管理能力和领导活力构成。领导活力等于智力乘以毅力、速力和体力,其公式是:

$$\text{领导活力} = \text{智力} \times (\text{毅力} + \text{速力} + \text{体力})$$

3. 全面的领导技能结构 领导技能指企业领导人运用知识和经验开发活动的方式。领导技能结构包括：技术性技能、人事性技能、观念性技能。

4. 必备的领导技巧结构 企业领导人的领导技巧结构表现在以下几个方面，即共事技巧、管理技巧、谈判折中技巧、信息处理技巧、决策技巧、资源分配技巧、企业家精神及自省、自我控制能力。

5. 灵活的应变能力结构 企业家的这种应变能力一般应在管理程序，企业机能诸方面发挥作用，见其效益。

6. 良好的领导哲学素养 这种哲学素养能使企业领导人从哲学高度认识问题；善于把企业内部人员的各种愿望、顾虑溶为一体；懂得本行技术、勤于公务；明确行动目标，了解工作对象及其关系，善于用整体思想指导局部工作。

7. 高度的领导“工艺”素养 这种高度的领导“工艺”素养集中在一个企业领导人身上竟能使人认为，一个企业经理要做好本职工作，务须会扮演 14 种角色，即：企业的元首、职工的领袖、联系的桥梁、群众的朋友、情报员、资料轴、广播员、发言人、创业者、排雷兵、调配师、战略家、权威领导者、专家推动者。

以上是做为一个企业领导人所必备的基本才能条件，那么，要做一个好的经理、厂长应具备哪些条件呢？让我们以前苏联和美国、日本为例，介绍一个好的经理、厂长应具备的条件。

前苏联：经理、厂长必备以下 7 个条件：

1. 要有健康的体魄，坚强的神经和乐观的性格 这是因为当代的经理、厂长的工作是处在生产对象变化日益频繁、企业内部及外界瞬息万变、各种情报信息速增的环境之中，他

们的日工作量长达十几个小时,如果没有一个健康的身体,没有坚强的神经和乐观的性格是难以胜任这个职务的。

2. 要有丰富的知识 企业管理既是一种艺术,也是一门科学,它需要用知识去钻研,所以对经理、厂长来说,必须掌握管理科学的基本原理,了解各学派的观点及其理论,而且要善于把现有的管理经验用于工作实践,而且,他还必须了解本企业生产活动的各个方面,因此,必须要具有丰富知识的人来承担经理、厂长这个职务。

3. 要有原则性,待人要公平,经常关心劳动者的需要。

4. 要有善于依靠工人的优秀品质。

5. 办事要果断,无所畏惧 及时做出决定是领导者的主要职能。任何时候都不能否定自己说过的话和下达的命令。要避免下面承担不现实和不能完成的任务。必须顶住来自上面的相互矛盾和压力,承担其中某些任务不能按期完成的责任。

6. 要时刻牢记国家的利益和捍卫本企业的合法权益 经理、厂长必须避免做出使社会遭受损失的任何事情,而且还要维护本企业的声誉和物质利益,使职工在精神上得到满足。

7. 要朴素,平易近人。

美国:美国企业管理协会对经理、厂长有如下5条衡量标准:

1. 具备企业家的特征,即工作效率高,有主动性和进取心。

2. 具备人智的特殊能力,具体表现在:

(1) 逻辑思维能力强,能有条理地分析一件事的前因后果。

(2) 有创造性,能不断产生新概念,不断发明和开创新