

企业家成功之路

刘文 著

机械工业出版社

企业家成功之路

楚文 莫晓

河北科学技术出版社出版 (石家庄市北马路45号)

河北唐县太行印刷厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米 1/32 4.625印张 91,000字 印数: 1—19,700 1985年6月第1版

1985年6月第1次印刷 统一书号: 4365·1 定价: 0.76元

前 言

近几年来，在我国的经济舞台上，涌现出了一大批新型的厂长、经理。他们有生气，有魄力，有眼光，有智慧，创办了一批企业，救活了一批企业，革新了一批企业，给我国的经济工作灌注了活力。于是，一个新的称谓——“企业家”，便响亮地流传开来了。

企业家们以创新为己任，八仙过海，各显其能，在创造新型企业的过程中，也在创造着经营管理的新经验。这些经验和他们生产的其他优秀产品一样，也是一种优秀产品。它为全社会服务，它将改变我们生活的节奏，改变社会发展的速度和效率。

改革的时间毕竟不长，即使是某些成熟的经验，也难免有幼稚的地方。但是这幼稚正是进一步生长的基点。况且，经验都是一时一地的产物，万应灵药是从来没有的。一个企业的成功，并非样样成功，今日成功，明日未必依然成功。落后的企业也可以广采博纳，融汇众长，快马加鞭，后来居上。

一个突出的事实是：创办新型企业已经成为我国目前经济生活中最富有生气、最富有魅力的职业；从来没有象现在这样，为企业家们提供如此广阔的舞台，使一切有志于此的人们，一展其雄心和方略。

本书真实地记录了近些年来国内外一些著名企业的成功之路和失败的教训，并对其原因进行了大胆的探讨，力求给予科学的、准确的评价。希望它能对企业家们创造新型的企业有所启发和裨益。

本书在内容上引用了一些报刊和出版物上的典型事例，我们谨对这些单位和原作者表示感谢，并希望他们和广大读者一道对本书的不足之处给予批评指正。

编者

1984.8

目 录

1. 小有小的好处 (1)
2. 司机的烦恼 (3)
3. 估量一下消费者的腰包 (4)
4. 胸有成竹 (5)
5. 产品不卖也能赚大钱 (6)
6. 一招棋错，满盘皆输 (7)
7. 潮流和浪头 (8)
8. 坐失良机的美国克莱斯勒汽车公司 (10)
9. 兵贵神速，捷足先登 (11)
10. 情报的价值 (12)
11. 他们还会回来 (13)
12. 福尔摩斯也得叹服 (14)
13. 你有多少信息来源点？ (15)
14. 如果你什么也没有 (15)
15. 丰富的信息给了你主动权 (16)
16. 出门就得搞情报，谁也不能例外 (18)
17. 汽车是靠情报卖出去的 (19)
18. 是常识，不是绝招 (20)
19. 啊！精明的兰先生！ (21)
20. 没有精确的数据就没有科学的管理 (22)

21. 我们的管理也可以出口	(23)
22. 危机感和安全感	(25)
23. 奖与惩是权力的两只手臂	(26)
24. 治厂不严，办不出坚稳的企业	(29)
25. 怕这怕那，你就别想干成什么事情	(30)
26. 刺眼的光线	(32)
27. 合理的必须去习惯，习惯了的就是自然的	(34)
28. 公私分明，情深义重	(35)
29. 领导把群众放在心上，群众就会 把责任担在肩上	(36)
30. 无声的管理	(37)
31. 军井未汲，将不言渴	(38)
32. 厂长的追求	(40)
33. 从事必躬亲到运筹帷幄	(41)
34. 王泽普想去钓鱼，步鑫生没时间吃鱼	(44)
35. 多能型的领导人	(45)
36. 企业家的眼光和素质	(46)
37. 硬邦邦的三句话	(49)
38. 要第一，不要第二	(51)
39. “刺头儿”办厂记	(52)
40. 企业家的胆与识	(54)
41. 危机——创新的机缘	(55)
42. 充分自信使我战胜了不少困难	(57)
43. 为了一个人，买了一个公司	(59)
44. 也是为了一个人	(60)

45. 两个国家抢一个人 (61)
46. 关键的第一步 (62)
47. 领导者无需处处才干过人, 最重要
的是有超群的用人才干 (64)
48. 要给年轻人释放能量的机会 (65)
49. 年轻的“头羊”, 比步鑫生还步鑫生 (67)
50. 赶驴的老头儿每月给企业节省一万七 (68)
51. 信任和使用告过自己状的能人 (69)
52. “海军司令” (69)
53. 可别把人看扁了 (71)
54. 破格用人 (72)
55. 得其神而忽其形, 用其长而忘其短 (73)
56. 水镜先生引出了卧龙先生 (74)
57. 杂交优势与不在册的高参 (76)
58. 家里的和尚也会念经 (77)
59. 关心每一个工人, 这是企业充满活力的基础 (78)
60. 创造一种气氛 (80)
61. 挑毛病有奖 (81)
62. “自由恋爱”和“包办婚姻” (83)
63. 昔日穷困潦倒, 今日百万富翁 (86)
64. 高鼻子喜欢斜口的茶杯 (86)
65. 百种风格图案 (87)
66. 嘴里吃着一个, 手里拿着一个, 眼
睛盯着一个, 心里还得想着一个 (88)
67. 一把法画鳄鱼梳的启示 (89)

68. “货真价实”不一定就是受欢迎的	(90)
69. 高价的姑娘难出嫁	(91)
70. 开发新产品走“三门”	(92)
71. 科技协作日	(93)
72. 人无远虑，必有近忧	(93)
73. 电源之源	(95)
74. 先开发你的智力	(96)
75. 先发制胜的神谷哲学	(97)
76. 一个文盲充斥的企业是不会有作为的	(98)
77. “小失”与“大得”	(99)
78. 你说这“划得来”吗？	(100)
79. 上海·福克斯波罗有限公司和日本丰田 汽车销售公司的培训	(102)
80. 人才具备之日，就是企业兴盛之时	(104)
81. 工欲善其事，必先利其器	(105)
82. 养鸡下蛋，蛋又生鸡	(106)
83. 步子急，欲速不达；长流水，双获丰收	(108)
84. 一项新工艺的两种命运	(109)
85. “面多了加水，水多了加面”的办法不行	(109)
86. 三个层次的竞争	(112)
87. 第一印象	(113)
88. 保优质，创信誉，挤进国际市场	(115)
89. 一鞭甩出六十万	(116)
90. 降价攻势	(117)
91. 风靡世界的日本缝纫机业	(118)

92. 销路就是生路	(119)
93. 这是一块可以获得大丰收的土地	(120)
94. 竞争与合作	(121)
95. “大篷车”	(122)
96. “快速反应部队”	(122)
97. 给这样的企业家当掮客是值得的	(123)
98. 起个大早，赶个晚集	(124)
99. 钢钩子厂长	(125)
100. “三包”之外，再加“两保”	(126)
101. 烟缸、项链、背心	(126)
102. 广阔与狭窄	(127)
103. 与人有利，与己有利	(129)
104. 炸牛排的声音要比牛排本身更加吸引人	(130)
105. 最权威的宣传	(130)
106. 把最漂亮的形象，展现在最引人注 目的制高点	(131)
107. 对于新技术产品，更要充分宣传	(133)
108. 周到的售后服务	(133)
109. 商标	(134)
110. 美式戒烟法和日本哈哈镜	(135)
111. 持之以恒胜过奇方妙计	(137)

1. 小有小的好处

几个人在一起吃花生豆，都拣大的吃。一个人问：瓜果当中，有越小越好的吗？突然发问，竟无人回答。转念一想，金丝小枣不是比大红枣好吗？北京的早花西瓜也比外地来的大青皮或黑筋受欢迎；又粗又长的黄瓜顾客都不愿意买。“小的好”的例子竟到处都是。

意大利的皮鞋工业在世界市场上一直保持名牌地位，绝大部分都是小厂生产的。1979年，意大利全国7,000家制鞋厂中，雇有30~40个工人的厂家有五百多个，超过500人的厂只有五、六家，家庭及小手工业个体生产者有一万二千多人。意大利制鞋界认为，200~300人的工厂，在经营与生产管理上最为理想。五十年代日本机械产品出口率比较高的也大多是中小企业。美国的汽车制造业，大企业只生产汽车的主要部分，占承担制造部件的25%，其余75%都组织中小企业进行专业化协作生产。据美国中小企业管理局统计，自1980~1982年，美国1,400万家中小企业新创造就业机会共260万个，不但抵消了大企业裁员造成的近170万个失业问题，还为社会净增了984,000个就业机会。在服务行业新增的120万个就业机会中，中小企业占90%。美国的中小企业小到何种程度？有这样一笔帐：假如全国所有人口都在

那 1,400 万家中小企业就业的话，每个企业平均不到 20 人。而据称，1984 年美国尖端科学工业主要由中小企业投资，著名的“硅谷”就集中了三千多家中小企业，“硅谷”总投资的 40% 是由雇佣人数不到 20 人的小企业进行的。

提起发达国家的经济，人们容易一下子就想到那些赫赫有名、威震全球的巨型公司，而对于小企业的经营，我们却知道得甚少。它们的兴衰变幻，成败盈亏，经营管理之道，对于我们的正在改革中和正在兴起的中小企业不是更有启发吗？

一心想变成大企业，以职工人数和设备数量的迅速增长作为企业发展和繁荣的标志，不知是不是受“一大二公”思想的影响，“小字辈”一向坐冷板凳，矮人三分。然而改革以来，最活跃、最易见成效的却恰恰是这些中小企业。这充分证明了中小企业应变能力很强，在今后中国这块需求丰富、潜力极大的市场竞争中，它们可以演出许多动人的活剧来。

大地上有参天的大树，也有匍匐在地上的小草，各乘其势，骋其能，显其姿，尽其用。印度大诗人泰戈尔说过：小草，你拥有你足下的土地！

* * * *

企业领导人最基本和最重要的工作是决策。企业中的经营管理活动贯穿着一系列大大小小的决策，诸如人事决策、产品决策、销售决策、财务决策等等，1978 年诺贝尔奖金经济学奖的获得者美国大学教授西蒙说：现在的管理就一条，管理就是决策。

一切规章都是凝固了的决策。最初无章可循，无法可

依，需要领导决策，而一旦形成了规章，就转化为例行公事，领导即无需再多费精力，而交给执行层去办。他的目光又涉向更新、更远的地方。

决策有经验决策和科学决策之分。科学决策是伴随着社会化大生产的出现而出现的；经验决策往往凭借的是领导个人的经验和机敏，个人拍板说了算。科学决策要按照科学的程序，依靠科学专家，运用科学方法进行。科学决策出现以后，经验决策仍然以其独特的价值和科学决策并行于世。它们各自运用的层次不一样。

我们的大多数中小企业，目前主要采用的是经验决策方式，但是越来越多的企业更注意运用科学决策的手段。在这关乎企业的兴衰存亡乃至“一招定乾坤”的领导艺术中，有着许许多多成功的经验和失败的教训。

2. 司机的烦恼

一辆汽车行车3万公里就要对气泵大修或更新，这对于司机，实在是一件麻烦事。交通事故的三分之一是由刹车失灵造成的，它的罪魁，竟也是那种旧式气泵。如果有一种新式气泵，能克服旧气泵的缺陷，具有节油、安全、耐用的优点，那不是大受欢迎吗？

这就是河北廊坊地区内燃机厂决策的基础。1979年，新领导班子面临的现实是：几千台柴油机堆遍了厂区，亏损一百一十多万元，流动资金几乎全被占用，财务科的现金只剩下几分钱。出路何在？面临着好多种选择。比如，把柴油机

稍加改造，也许能找到市场，或先找些外加工维持生计，当然也可以考虑转产紧俏的轻纺产品，生产周期短，可以现得利。领导班子认为，“守”和“等”是没有前途的，而转产轻纺是大改行，没有资金，风险太大；只有尽快转产相近的机械产品，才可能有较好的出路。转产什么呢？他们派出六路人马，分赴16个大中城市，走访了几百个单位，终于从汽车司机、维修工人和拖拉机手的愿望中找到了自己的目标——新型气泵。职工们又四出活动，找到了有关技术资料。然后全厂动员，半个月拿出了设计图纸，又半个月拿出了工装，再过一个月，拿出了样机。性能优良的解放Ⅱ型气泵和铁牛55型泵不仅畅销28个省、市、自治区，而且随主机打入了国际市场。

3. 估量一下消费者的腰包

面对先前决策失误造成的后果——产品滞销，企业亏损，江苏南通电视机厂的领导们正在考虑今后的产品方向。19吋黑白电视机售价高，销路不大，正是因为以前没考虑这一点，现在正吃着它的苦头；9吋黑白电视机又太小，群众不欢迎，已渐趋淘汰；12吋黑白电视机国内生产历史长，生产厂点多，老厂大厂多，难与竞争，而且用户需求渐渐向中屏幕发展，12吋由于供量大、时间长，有渐趋疲软之势。而14吋比12吋大，比19吋便宜，符合多数人的消费水平和选择心理。当时14吋晶体管黑白电视机又是国内的空白产品，有着广阔的销售前景。

如果说产品决策是以时间的变动为基础，那末销售决策的基础主要是空间上的差异。南通电视机厂的领导发现，电视机市场在区域上是极不均衡的：东南沿海进口电视机多；华东地区电子工业发达，名牌电视机多；东北地区中小城市多，群众经济条件好，对电视机的需求量大，江苏电子产品又有一定的信誉，因此东北可能是14吋黑白电视机理想的销售市场。于是，他们先以小批量试销，收到好的效果后，立即作出了“立足东北，面向全国”的投售方向决策。几年来的实践，证明了这一决策的成功。现在他们生产的“三元牌”14吋黑白电视机在22个省、市、自治区160个销售点中，东北就占67%，其销售量占工厂总产量的72.39%。

4. 胸有成竹

速效伤风胶囊是沈阳市管城制药厂1982年春刚刚投产的新产品，月产只有3万瓶。可是，同年九月在全国药品订货会上，竟有300万瓶的订货。厂供销员不敢应，厂长赵永昌却要都订下来。有人说他吹牛：到年底就只剩下三个多月了，300万瓶怎么干？厂长说：“吹牛的事，我不干。但这300万瓶的合同，非干不可！”他分析说：“现在竞争激烈，很多单位没有活干，必须趁机会以大批量去占领市场。”工厂从其他药厂求援了一批旧设备，扩大了生产能力，经过苦战，到年底，硬是完成了合同。

广东有个最大的糖厂——顺德糖厂，向上海电机厂正式提出订5台35千瓦直流电机，用以取代古老的蒸汽机。时值五

月，离榨糖季节只有5个月了，而一般制造中型电机的周期是9个月。电机厂厂长李文华和车间商量，决定如期供应。糖厂厂长耽心，到时“万一设备出了问题，农民会拿扁担打我们！”李文华说，万一发生这种情况，打电报来，我李文华一定赶到顺德，陪您一起挨扁担。结果如期交货，一次试车成功，整个榨糖季节运转正常。

看到这两个例子，使人想起三国时草船借箭的故事。周瑜给诸葛亮出了一个几乎无法实现的难题：在10天之内，造出10万支箭，而那时还不知道竹、胶、翎毛等材料在哪儿呢。诸葛亮却答应，只要三天。误了军务大事，可是要杀头的，一向忠厚的鲁肃惊得目瞪口呆。诸葛亮却心里有数，他早已预测了3天之内的天气，对曹操其人更是作过深入的研究。在别人看来是不可能的事，在诸葛亮却是自然而然，顺理成章的。

5. 产品不卖也能赚大钱

1945年，美国一个小工厂的厂长威尔逊看准了蓬勃发展的各类信息事业对新技术的需要，请了一位慕尼黑工业大学毕业的德国青年德索亚。不久，研制成功新式复印机。威尔逊获得了专利，组织塞罗克斯公司进行生产。如果他出售这种新产品，一定会赚一笔大钱。但威尔逊把这个成本只有2,400美元的东西竟定价为29,500美元，这不是成心卖不出去吗？人们大惑不解。威尔逊的决策却是简单明了：“我的意思不是卖商品，而是开展复印服务。”果然，由于商品利润超过了国家法律许可范围，复印机被禁止出售。然而出租服务

业务却十分兴隆，塞罗克斯公司获得了大大超过出售复印机的利益。威尔逊的高明决策使塞罗克斯成为复印机之王。

6. 一招棋错，满盘皆输

据美国统计，100个现代企业两年后就变成50个，三年后就变成33个。一些企业所以垮台倒闭，最主要的原因就是决策的失误。

1969年，瑞士有个叫马克思·赫泰尔的工程师，他认为应该发展电子石英表去代替机械手表。那时候，世界钟表市场有70%被瑞士垄断，瑞士每天创造着近20亿美元的价值。处在这样黄金时代的瑞士钟表界，听不进这位工程师的意见，认为电子石英表发展前途不大。而日本对新技术却十分敏感，经过从技术到市场的充分调查，认为电子石英表大有可为。得到情报之后，他们又花了很大力量去研究，充分利用自己雄厚的电子技术基础，生产了大批优质产品。到1978年，只几年的时间，就打垮了瑞士187家钟表商，日本钟表的销售量超过了瑞士。瑞士失去了世界钟表业的“王位”，方如梦初醒，但已为时过晚。

可见，决策又可分为战略决策和战术决策，或叫基本决策和临机决策。基本决策是在掌握尽可能全面的情报的基础上，以对规律和趋势的认识为条件，审时度势，所作的决策带有长远性、全局性和根本性。它需要宏观上把握科学技术的发展趋势，哪些行业正在兴起，哪些行业行将衰落？人们的消费水平、消费心理和消费习惯的变化趋势如何？等等，包括政治

方面的因素也都要考虑。基本决策带来的影响往往是全局性的、长远性的，所谓“一言兴邦，一言丧邦”。临机决策则带有局部的、暂时的、偶然的性质。基本决策应力求稳妥；临机决策应力求机敏，甚至有时要冒几分风险。前者如诸葛亮的“三分天下”之大势和“联吴抗曹”的决策；发展第三产业的战略；日本的钟表战略等等。后者如诸葛亮的“空城计”，李文华生产电机的决定，等等。

7. 潮流和浪头

1979年，生产外贸产品的无锡色织一厂面临经营方向的重大抉择。当时中长化纤织物是国内市场的热门货，利润高。又正赶上扩大企业自主权，利多留成就多，奖金就高。厂里不少人提议，在生产细支薄型外贸产品的同时，兼作内贸业务。厂长徐云翼审时度势，提出：“我厂出路恰恰在于专作外贸。”理由是：①有传统生产外贸织物的优势，有一支熟悉外贸技术要求的队伍。②细支薄型织物适于做内衣，属易耗品，在国际市场上与外衣需求之比是三比一，只要产品有竞争力就可以，不愁没饭吃。③向外挤，可以为国家创外汇。反之，一旦从多年开辟的外贸市场退出，再打进去就难了。结果，这个厂90%以上的产品进入了五大洲四十多个国家和地区。

不图眼前的热闹，坚持自主的方针。自主，就是企业的个性。没有个性的企业，就象没有个性的艺术品一样，那不会是成功的作品。在相似中找出差异，这一点，对于企业家