

新企业管理探索丛书

企业机遇的驾驭

钱志新 华祖春 著
姜明文 陶伯华

上海交通大学出版社

企业机遇的驾驭

出版：上海交通大学出版社

（淮海中路1984弄19号）

印刷：无锡商业美术印刷厂

开本：787×960（毫米）1/32

印张：0.125

字数：115,000

版次：1989年2月 第1版

印次：1989年2月 第1次

印数：1—5,000

ISBN7—313—00525—3/C·93

定价：2.50元

梅花爭艷

邓鸿勋

无锡市委书记邓鸿勋同志
为无锡无线电厂与梅花电子集团
公司题词

企业之星

薛暮桥

我国著名经济学家薛暮桥
为无锡无线电厂建厂卅周年题词

前 言

从产品经济向商品经济转换，这是企业经营机制的重大改革。顺应这个历史潮流，企业的经营管理必须从根本上实行变革。

无锡是我国工商业发展较早的地区，历史上素有“小上海”著称，工商业比较发达。改革十年来，在新的历史转换时期，无锡地区的一批企业家，首先是较早具有商品经济意识的先行者，他们敢担风险，敢付代价，勇于实践，善于探索，终于走出了发展社会主义商品经济的新路子，闯出了新的经营管理思想和方法。这是一笔十分难得的管理财富，这些富于哲理的经营管理之道很有必要见诸于众，推而广之，使之化为共同的财富。

鉴于上述宗旨，我们将最近几年无锡地区一些企业家在商品经济实践中所创造的管理思想和方法，以经济文学的体裁，加以总结提炼，述写一套《新企业管理探索丛书》，以献给企业界同行，求得新的发展。

我们这一尝试，由于水平有限，尚有许多不足之处，恳请广大读者和企业界同行指正。

《新企业管理探索丛书》写作组

目 录

第一章	机遇的价值	(1)
	众人眼中的“梅花”	(1)
	机遇的界定与作用	(9)
第二章	决定大势的历史机遇	(23)
	三十年前在动荡中沉浮	(24)
	八十年代的“转轨变型”	(31)
	走向世界的二次“转轨”	(41)
第三章	千变万化的市场机遇	(48)
	探索中国市场运行的特点	(49)
	灵活高效的经营管理	(59)
	独具一格的经营案例	(69)
第四章	利用机遇的实力保证	(78)
	独特的“寻机技术改造”	
	策略	(79)
	实施的四项基本条件	(84)
	宏观微观上的对比剖析	(91)
第五章	联合起来共抓机遇	(101)
	锻造驾驭机遇的生命链	(102)
	发展中的“中、中、外模式”	(115)
	走向集团化的更高形式	(121)
第六章	企业机遇与人才机遇	(129)
	双向相关的命运共同体	(130)
	促进人才冒尖的激励机制	(136)

	争创一流的“梅花精神”	(141)
第七章	驾驭机遇的漂亮一仗	(148)
	机遇与风险共存的决策	(149)
	从“○”开始见精神	(153)
	长期行为创后劲	(159)
第八章	识别、利用、控驭机遇之道	(166)
	企业机遇的识别之道	(167)
	企业机遇的利用之道	(175)
	企业机遇的控驭之道	(179)
参考书目		(185)
后 记		(187)

第一章 机遇的价值

梅花,是中国人民最喜爱的花。它象征着坚贞、无畏、高雅、超群,严冬的将逝和春天的来临。

梅花,也是中国许多企业喜爱用的商标。“咏梅”、“红梅”、“冬梅”,以致隐含的“香雪海”,有时同一行业的几个企业为争同一带“梅”字的商标,还得打一场不小的官司。

今天,我们在这里介绍的“梅花”,就是这样一个企业:她的产品以“梅花”为商标,以她的产品为龙头的企业集团则称“梅花电子集团公司”。她,就是座落在太湖之滨、惠泉山下的无锡无线电厂。

众人眼中的“梅花”

在全国的电子行业中,无锡无线电厂算不上一个很大的厂。她是一个地方厂,到目前职工近3000人,固定资产3600万元,和那些人数上万、资产上亿的部属电子大企业相比,可称为是“小字号”。然而,古语云:“山不在高,有仙则灵”。三十年来,世事万变,波涌浪击,她经历了浪漫而艰辛的童年,狂热而多难的少年,奋发而有为的青年。如今,她已进入“而立之年”,成熟了,不可小看了,犹如一颗光芒四射的新星升起在我国企业星空。望着她,社会上各种不同的人引起了不同的赞赏、感叹和惊讶。

对于无锡和苏南的普通市民和乡民，他们脑海里印有这个厂并不时以赞美的口气讲她几句，原因既实在又简单：无锡无线电厂推动了本地区的收录机普及，改善和提高了他们的生活质量。在社会和经济生活中，他们还能够经常听到无锡无线电厂前进中坚定有力的脚步声。每逢“五·一”、“十·一”，特别是元旦、春节，她总要推出一批式样新、性能好、价钱适中的收录机，满足即将结婚的青年、攻读外语的学生、退休安度晚年的老干部、老职工和其他各种人的需要。从最初两喇叭的台湾元件组装机到稍后自制的M—912、M—913的双卡四喇叭便携机，从简单的录放机到家中的立体声音响，令人应接不暇。更使他们放心的是该厂坚持质量第一，讲求信誉，产品“三包”，万一出了什么毛病，送到附近的维修点，很快解决问题。不要买了那些“洋”机、“野”机，坏了，方圆几百里都找不到一个负责修理的地方。记得前几年有份对几十个城市的抽样调查报告，说城市每百户居民的录音机、黑白电视机的拥有量，无锡市竟超过一些大城市而名列前茅。一家之中兼有收录机、电视机似乎不很稀奇。其原因，该报告分析，一是这一带人较富，二是地方电子工业发达，三是居民中懂电子技术的人多，自装机的比例远比其他城市高。这确实道出了事实的真相。这里有组最新统计数据，据无锡市1987年城乡居民住房调查资料，每百户城市居民家庭拥有耐用消费品，自行车已有由1978年的116辆增加到242辆，相当每个就业者都有一辆，电视机由28台增加

到110台，其中彩电20台，基本上家家有电视机，录音机由2台增加到63台；每百户拥有洗衣机73台，电冰箱25台。农民的家庭消费水平提高得更快。

数字确实是最能说明问题的。无线电厂的发展同样为我们展现了一组奇妙和令人振奋的数字。

从1979年到1988年，十年间她由单一品种发展为收录机、录音机芯及通讯机三大类114个品种，主要产品录音机芯销售量为全国第一，产量占全国总产量的三分之一，录音机产量从最初的全国第七、第八位上升到目前的第二、第三位，一跃成为我国录音机行业中举足轻重的企业。1983年工业产值达3.48亿元，实现利润3989万元，分别比第六个五年计划起始的1980年增长31倍和85倍，相当于每年把自己的工厂回收一次。现在，她的产品不仅销往全国各地，还直接销往世界很多地方。机芯出口到巴基斯坦、阿根廷、印度尼西亚、日本、匈牙利，整机出口到伊朗、马来西亚、埃及、西班牙，并通过香港转往欧美工业大国。通过周密的计算，繁多的考评，广泛的比较，各级经济管理部门的一致结论是：这是家发展速度快、产品质量好、经济效益高的企业。各种荣誉自然落到了她的头上。

1983年以来，无锡无线电厂连续被评为江苏省、无锡市先进企业。1986年荣获国家“六·五”技术进步先进全优企业和电子工业部“双文明先进集体”称号，获电子工业部企业管理优秀奖和江苏省电子工业质量管理奖。1987年获电子工业部思想政治工作先进研究会和省级先进企业、江苏省“双文明

单位”。1988年又被批准为国家二级企业和一级计量单位。

国内外的同行是如何看无线电厂的？国际最大录音机芯生产厂家日本泰乃兴公司说无锡无线电厂是一个生气勃勃、有效率、有创新的企业，也是它自己的一个友好而有实力的竞争对手。泰乃兴通过香港华电公司最先向无线电厂出售了一条机芯流水线。很快，无线电厂消化了日本的流水线技术，大胆进行了改造，使班产达到800台以至1000台，超过了泰乃兴的750台水平，质量超过香港、台湾、新加坡等同类产品。日本同行更为吃惊的是，无线电厂依靠自己的力量在很短的时间内翻制了4条相同的流水线，并且把前几道工艺全部学到了手并加以改进。他们心目中中国工厂的形象都是松垮懒散的，无线电厂更新了他们的观念。泰乃兴公司经营部长送来了公司总裁亲自签署的友好工厂证书。

尊敬的朱阿荣厂长：

贵无线电厂近年来在与敝社的友好合作下，组装TN—65型录音机芯。敝社对贵厂进行大规模组装实绩进行考察后，决定将贵厂作为敝社的海外友好工厂，同时建立世代友好的关系。特此发给友好工厂登记证。

在此谨向你报告。

东京都世田谷区新町二丁目十九

番三号

泰乃兴电机株式会社

董事长兼社长

田中进作

1983年3月30日

谁知就在此证书颁发后不久，日元逐年升值，无线电厂生产的录音机芯乘机挤入了原为日本独霸的国际市场。就这样，无线电厂不仅作为泰乃兴的友好工厂，也作为它的直接竞争对手出现了。

除了日本、香港这些同行之外，还有不少国际友人和贵宾参观考察过这个厂，留下了他们的赠言和评论。前不久，全美国管理协会主席、在企业管理方面有数十年经验的美国康乃尔大学管理系教授B·澳尔夫说：“我在中国逗留期间，访问了许多工厂，贵厂职工留给我的印象最为深刻，是可以和外国企业职工的工作精神相媲美的”。

至于国内同行则视无线电厂为行业中的领头厂。他们一致推举无线电厂厂长朱阿荣为中国电子音响工业协会副会长和这个协会机芯分会会长。这也就是最好的说明。

在无线电厂建厂三十周年的时候，不少高层人物为她题了祝辞。曾任国务院副总理兼经贸部部长的陈慕华写了10个字“发展电子工业，为国争光”。她突出了“为国争光”。人们还记得，1978年国外有位人士评论说，中国家电工业比发达国家落后半个世纪。然而十年间我国家电行业取得了举世瞩目的成绩，其中最突出的是收录机，不仅基本实现了国产化，而且达到国际80年代初的先进水平，反过来向国外大批量出口。两年前，我国有关部门在莫

斯科、华沙、布达佩斯等地举办家电产品展览会曾产生了当地少有的“轰动”效应。当年热情支持我国建立起无线电工业基础的“老大哥”们，在色彩鲜艳、图象逼真、造型优美的彩色电视机前，在灵便轻巧、功能齐全、音色丰富的各种收录机前惊讶了。

“这是兄弟的中国人民制造的！”他们赞赏、感叹，不肯离返。尽管“老大哥”早已把载人宇宙飞船送上了天，航天飞机也起飞了，但有机会到中国访问的人，总想方设法顺便带一台轻便的收录机或灵巧的口袋收音机回去，即使是国家科学院请来的专家、教授也常常不能例外。是啊！中国家电业有今天，不正是靠许多象无锡无线电厂这样的优秀企业共同努力，为国争光的结果吗？！

倪志福，这位六十年代我国工业战线上的著名技术革新能手，现在的全国总工会主席、全国人大常务委员会副委员长，从他特有的身份出发，更看重这个厂职工、干部身上的那种自强不息、坚韧不拔、积极进取、勇于创新的精神，那种中国工人阶级特有的历史责任感和使命感。他希望无线电厂的职工干部在今后岁月中“发扬梅花精神，为振兴经济发展电子工业多作贡献！”

全国人大常务委员会副委员长朱学范和出生在太湖之滨的无锡、从事经济工作和研究长达六十多年之久的我国老一辈经济学家薛暮桥，凭着他们敏锐的理论目光，深刻的经济洞察力，注视着这颗“企业之星”（薛暮桥题词），“闪耀在企业星空”（朱学范题词），仿佛想探求它运行的轨迹，从中发现

经济太空宇宙之力的新的结构和作用机制。

或许是巧合，朱学范、陈慕华、倪志福、薛暮桥好象事先作了分工，分别从政府、工会和经济理论界的角度，同时对无线电厂作出了贴切而又良好的评价。

德国的大哲人黑格尔说过，事物的本质可以通过许多层次、许多中介、以许多不同的方式展现出来。通常人们通过一、二个侧面就可大体认识事物，但要对事物有全面深刻的认识，观察的侧面则是越多越好。对无锡无线电厂十年来到底发生了什么变化，取得了那些成绩，产生了何种影响，还可以有很多不同的反映侧面。

近年来，以“梅花杯”为名的各种戏曲新秀赛不断举行，如江浙沪越剧新秀赛、锡剧新秀赛等等，在文艺、文化界人士看来，无线电厂和梅花公司还是个文化事业的热心而大度的支持者、资助者。

不知什么时候起，无锡地区残疾人的一些福利企业也和无线电厂挂上了钩。他们为录音机芯生产一些专门零部件，以取得“旱涝保收”的收益。从此，这些身心残疾的人在经济上、心理上得到了一种以前从未有过的保障。他们称赞无线电厂是一家具有人道主义精神的工厂。

.....

不必再穷举下去。在工业社会中，工厂企业不单是现代经济的细胞，也是现代社会的基础。它的活力、效率、活动方向、运行准则和精神面貌，影响着—一个地区以致国家的经济发展，也影响着它周

围各色各样人的生活方式和命运。从无线电厂，我们不是可以很清楚地看到这一点吗？！

在社会上各类人的眼中，无锡无线电厂无疑是一个具有良好经济效益和社会效益的企业，也是一个成功、优秀的企业。然而，有谁能想到她在十年前竟是一个面临困境，几乎靠贷款发工资过日子的企业。她倒底是怎样发展崛起的呢？她的发展受哪些因素影响和机制支配呢？

用唯物辩证法与一般系统进化论来看待无线电厂的发展，我们可以得出一种比较实际而新颖的见解。她的发展既是确定性的，又是随机的；既靠自身的努力，也靠各种机遇的利用，并且常常把这两者巧妙而有机地结合起来。这就是无线电厂和梅花公司的成功之道所在，也是这个厂和公司的经营者和职工的智慧所在。

然而，可惜的是以前人们常常并不这样看。不少人把无线电厂的成功发展描绘成一种决定性力量作用的结果，这种决定性力量常常又是单一的、线性的，受人们的自觉意识支配的。于是非确定性、偶然性、随机性、机遇统统都被排除了。

这与实际的发展过程相符吗？不相符。本书的目的，就是试图把这些被排除抛弃的发展因素，特别是机遇的识别、利用和控驭问题，重新纳入考察范围，以便对无线电厂的成功发展作一次较为真实的探索。

机遇的界定与作用

具体地介绍无锡无线电厂和梅花集团公司在经营管理中是如何识别、利用、驾驭机遇的，是本书的任务，也是以后各章的内容。但在这里我们有必要对将要谈论的主题——机遇以及它的作用，先作一个尽可能科学的界定和说明。

什么叫机遇？非常奇怪，在目前许多权威性的辞典中常常是找不到解释的。查一查国内最有权威的《辞海》竟没有收这个条目。仅有“时会——犹时运、世运。班彪《北征赋》：“故时会之变兮，非常命之靡常”。《现代汉语词典》初版没有收这个条目。近年出版的修订本才收进去，并作了语义上的解释：“机遇——（书）好的境遇；机会。”这本辞典对“机会”的解释是“恰好时候，时机。”

国内的书如此，国外的呢？顺手翻了下颇有世界声望的《简明不列颠百科全书》，也找不到“机遇”这个词条。

为什么这些权威性的辞典未收“机遇”这条目呢？是因为机遇不重要，没有价值吗？不是。这可能与传统科学的观念影响有关。

传统科学是以牛顿的理论为标志的。1686年4月28日，牛顿向伦敦皇家学会提交他的《自然哲学之数学原理》一书。书中最重要的部分，恐怕要算此书的第三篇，即“论宇宙系统”，因为其中包括了对万有引力定律的叙述。与牛顿同时代的人立即被牛顿的学说吸引、征服了。牛顿的思想不仅

统治了物理学，还渗透到各个领域，包括经济学、政治学等等。牛顿的理论描绘了这样的世界，其中每个事件都由初始条件决定，初始条件至少可以在原则上精确给出；这个世界中所有的细部聚到一起，好象机器中的齿轮聚合到一起那样，能够完全合拍无误。在这样的世界中偶然性不起任何作用，也根本谈不上什么机遇。

1814年，拉普拉斯进一步发挥了牛顿的机械决定论思想，宣布“智慧，如果能在某一瞬间知道鼓动着自然的一切力量，知道大自然所有组成部分的相对位置；再者，如果它是如此浩瀚，足以分析这些材料，并能把上至庞大的天体，下至微小的原子的所有公式，悉数包括于一个公式中，那么，对于它来说，就没有什么是不可靠的了，无论是将来或是过去，在它面前都昭然若揭”。拿破仑问他“上帝在你世界中的位置”，拉普拉斯干脆回答：“我不需要这个假设”。

因此，在传统科学（包括自然科学和社会科学）中，确实是没有机遇的地位，也谈不上它的作用与价值。这是很自然的。于是，一些受传统科学观念影响较深的权威辞书不收“机遇”入其册，也就不难理解了。

然而，现实的世界并非是一个纯粹的机械决定论世界。牛顿所描述的象机器那样运转的世界，实际上只是宇宙的很小部分，这些部分就是封闭系统。人们所接触、活动的绝大部分世界是开放系统。它们和它们周围的环境交换着物质、能