

一代企业先驱

一代 企业 先驱

[美] Johan F. Loefer 等 著

郭英渠等 编译



上海翻译出版公司

《创业者》丛书

《创业者》丛书

一代企业先驱

〔美〕Johan F. Loefer 等 著

郭英渠等 编译

上海翻译出版公司

1992

(沪)新登字 114 号

《创业者》丛书

一代企业先驱

〔美〕Johan F. Loefer 等 著

郭英渠等 编译

上海翻译出版公司

(上海复兴中路 597 号 邮政编码 200020)

上海翻译出版公司电脑排版

新华书店上海发行所发行 上海南华印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 7.625 字数 137,000

1992 年 3 月第 1 版 1992 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—4000

ISBN7-80514-758-2/F·102 定价 3.55 元

前 言

《创业者》丛书同读者见面了。

中国的改革和开放为千千万万个创业者提供了纵横驰骋、大显身手的广阔天地，同时也对他们提出了更高的要求。如何适应社会主义有计划商品经济发展的新形势，进而大步踏上世界舞台？关键在于：必须尽快掌握现代经营管理知识，提高商品经济下经营管理的水平。

作为介绍现代管理科学和世界各国优秀企业先进经验的刊物——《创业者》杂志及其前身《创业者文摘》，创刊4年多来，以其“新”、“活”、“实用”的特色，深受广大读者欢迎，曾12次被评为“你喜爱的10本上海版新书”，其中《管理——艺术还是技术》、《21世纪的管理人才》、《服务——最佳推销术》3本先后荣登榜首。许多读者来信告诉我们，他们是在偶然的机会读到一本过期的《创业者》，有的还是1987年出版的，从此“一见钟情”，成为这本杂志的忠实朋友，希望能配齐自创刊以来的全部《创业者》杂志，并多次提出：期刊不便于长期保存，建议择其精

华，汇编成书，以备案头查找，起到常读常新之功效。

为了满足读者的需要，经过几年积累，现决定编辑出版《创业者》丛书。我们根据现实性与超前性、知识性与可读性、可借鉴性与可操作性相结合的要求，分别以现代管理思想发展、未来企业演变、企业活力与创新机制、企业领导者的素质与管理艺术，以及在逆境中奋进的成功经验为主要内容，每本各有重点，或阐述宏观思路，或剖析微观问题，或坦陈一得之见，或博采众家之长，希望每一本都能使创业者一册在手，从中获得新的知识和启迪，增添新的信念和力量。

谨将《创业者》丛书献给中国现代的创业者！

贺崇寅

1991年8月1日

《创业者》杂志

《创业者》杂志是为适应我国改革、开放形势而创办的一份主要译载世界各地企业管理先进经验的新型杂志。《创业者》杂志是现代管理的益友，经济开发的向导，国际交流的信使。

《创业者》杂志由邮局向全国发行，双月刊。

内 容 提 要

现代企业的发展，迫切需要大批精明强干者走在历史进程的前列。盛田昭夫、克洛克、希尔顿、戴明、胡应湘、林国东、奎山炳……不凡的名字记载着非凡的业绩。本书汇集了多位各国著名企业家历经顺境、逆境甚至绝境考验所取得的成功经验。他们卓越的经营决策、创造性的管理方式，以及与之相适应的内部结构、制度与企业文化可为我国企业界、经济管理部门、研究机构与高校经济类专业师生提供借鉴和启迪。

本书在编写过程中力求叙事生动形象，论述透彻，同进译文流畅，可读性强又是该书一大特点。

目 录

新潮流的倡导者	
——雷·A·克洛克	1
质量管理先驱	
——戴明	12
西方世界的管理巨人	
——英国最有效率的马克士·斯宾塞	
零售公司	19
他点燃了改革之火	
——美国通用汽车公司总经理	
罗杰·史密斯	29
起死回生有术	
——美国通用电气公司总经理威尔奇 ..	38
从小职员到企业家	
——美国旅馆协会主席汤姆·F·赫林	
创业之路	43
少年壮志不言愁	
——宾馆之王希尔顿	56
顺应乎潮流 领先于时代	
——小托马斯·J·华生经营 IBM	
15 年传记	74
和“常识”唱反调	
——日本新赤尾旅馆的经营特色	88

从小企业到跨国公司

- 索尼公司的创业历程 94
- 本田·本田车·本田方式 105
- 微波带来了革命 热情创造了奇迹
 - 南朝鲜三星公司开发微波炉
 - 海外市场 121
- 凭一口铁箱 只身闯南洋
- 售环球百货 独霸新加坡
 - 记新加坡最大的百货商店唐氏商场 134
- 变梦想为现实的人
 - 香港建筑界巨富胡应湘 142
- 敢冒风险的实业家
 - 旅游企业家林国东爵士成功史 151
- 化困难为机遇
 - 记菲律宾著名企业家奎山炳 157
- 社会责任高于利润
 - 印度最大的企业塔塔集团 166
- 走“非正统”的创业之路
 - 一个成功的印度制皂商
 - K·帕特尔 172
- 传播西方文化的使者
 - 记日本著名的出版商渡边正弘 178
- 永远是个弄潮儿
 - 记日本保安业先驱意达 183
- 车轮辗出创业之路
 - 日本石桥跻身

轮胎业“世界三强”	190
世界的八百半	
——日本八百半的海外战略	198
小产品做成大生意	
——日本尿布大王尼西奇的生意经	206
不遭人总是庸才	
——广告商萨奇兄弟	210
作者积极参与作品的推销	
——畅销书作者哈尔维·麦凯	
经验谈	217
他要创建一种“商业禅宗”	
——记“苹果”公司创始人乔布斯	225
计算机软件之王	
——威廉·盖茨	228

新潮流的倡导者

——雷·A·克洛克

富有现代精神的企业家，应该在为自己的同时，也为别人着想。

〔美〕约翰·F·洛弗* 著

今天，在美国有 40% 的企业，由于缺乏企业家精神而在第一年就宣告破产。那么，什么是企业家精神呢？简言之，富有现代精神的企业家，应该在为自己的同时，也为别人着想。这种观念，现在已形成遍及整个企业界的一股新潮流。新潮流的创导者雷·A·克洛克，正是他将麦克唐纳的经营之道上升为科学管理。他成功地实现了“服务现代化”，创造了可以在各分支机构内传播的“硬”“软”技术——即分享技术的联营之道。

今天，麦克唐纳快餐公司已在 40 多个国家建立了 1.1 万家联营餐馆。它的法式炸薯条生产

* 约翰·F·洛弗曾在美国《商业周刊》工作4年，现在是电子工业部三家公司业务通讯杂志社的出版商。

用计算机控制，制作时间不超过 7 分钟；不满 10 分钟就能烘好汉堡包，卖出的汉堡包多达 550 亿只；所制作的冻肉馅饼规格、大小和重量都相同；食物送至顾客手中只需 60 秒。

联 营 餐 馆

早在 30 年前，雷·A·克洛克就已经成为美国的传奇人物。他将作为一个新工业的创始人，被人们永远记忆。他在食品服务业方面作出的贡献，足可与洛克菲勒在石油提炼和卡内基在炼钢方面以及亨利·福特在汽车装配方面的功绩相媲美。他成功地把握了一次又一次机会，成为美国企业发展阶段中的一个典范。

克洛克在这一行干了 25 年，他比任何一位食品行业的专家更清楚方便食品巨大的潜在市场。1954 年，当他看到麦克唐纳公司汽车餐厅在圣贝纳迪诺成立时，他一眼就看出麦克唐纳正在填补食品服务业的一个巨大空白。当时，只需 7.5 万美元，就可开设一家麦克唐纳快餐厅（包括店堂和地皮），这样低廉的价格给联营提供了最佳条件。他意识到正可借此大力开拓麦克唐纳兄弟已经争取到手的家庭快餐市场。他也曾周游美国，对那些可以开设麦克唐纳联营餐馆的大小市场了如指掌。因此，他预见到开设麦克唐纳联营餐馆，必将给当时的食品服务业带来巨大影响。

克洛克马上与麦克唐纳兄弟进行谈判，签署了有权在全美开设麦克唐纳联营餐馆的合同。于是，他就雷厉风行、大刀阔斧地着手改革联营分销体系了。

克洛克首先对四种人发动了宣传和广告攻势。这四种人是：未来的供货者；年轻有为的经理；公司的第一批贷款者和联营者。他娓娓不倦的描述和开诚布公的态度终于打动了他们，从而使他的新计划得以迅速推广。

克洛克的联营思想就是不但为自己，而且为别人着想，想方设法使联营者取得成功。

一般来说，食品工业联营方案中，提供技术的一方往往先得利、多得利，他们或向前来联营的一方规定产品经销的特许地区，从而坐收大量报酬；或则向对方提供联营需要的高于市场价的食物、纸杯用纸和设备来获利。克洛克却与众不同，他旨在鼓励前来联营的一方先取得成功。克洛克意识到敲榨一下子，发一笔财不是长久之计。相反必须为联营者提供服务，与他们建立相互信任的关系，因为一旦他们失败，自己也无法成功。

他在同联营者商谈中，抱着一种惊人的坦率和以诚相见的态度。他在向人叙述麦克唐纳联营的前景时，完全不象 20 世纪 50 年代的推销员那样，把未来的合作吹得天花乱坠、神乎其神，而是如实探讨一种理智、现实、甚至于艰难的计划。

对那些具有创造精神的联营者，克洛克总是给他们发表新设想的自由。他认为这些新设想有利于改进他的餐馆体系。因此，对于那些废寝忘食、努力工作的人来说，开设麦克唐纳联营餐馆是一条富有吸引力的成功之道。只要他们遵循公司的基本规定，他们就可以独立经营，还能得到麦克唐纳公司全国系统的支持。这批联营者的献身精神为麦克唐纳公司赢得了美好的形象——与他联营，就能赚钱。

供 货 公 司

在麦克唐纳公司步履艰难的早期，克洛克曾发明了一种使供货者完全献身于麦克唐纳体系的服务，这种情况在其他的供货公司是罕见的。正如特纳所说的那样，成为该体系的供货公司已经“麦克唐纳化”了。这些供货公司不再向其它公司供货，而是全心全意致力于保持和提高麦克唐纳体系的质量。

那么，麦克唐纳公司是怎样做到这一点的呢？一句话：就是相互信任。对于那些愿意为麦克唐纳开发新品种和新技术来提高质量和效益的小型供货公司，麦克唐纳采取以诚待人的态度，让他们和自己一起发展。麦克唐纳还采取一种审慎的做法，避免过去那种与许多供货公司同时接触，从中寻找要价低廉的公司的做法。他对供货公司要求很高，但反过来，那些公司如能一贯坚

持满足自己的要求，它们也能得到高于一般的价格。从来没有一个供货公司因为麦克唐纳接到了低价的供货而失去生意。因此，多年来，供货公司几乎成了麦克唐纳所属的产品开发部，它们愿意投资数百万美元，开发新的品种或制作更有效益的加工工序。由于辛普洛特竭尽全力满足麦克唐纳的要求，麦克唐纳就把国内所需的 8 亿磅土豆的 3/4 生意给了他，使之成为世界上最大的冷冻土豆供货商。

60 年代后期，凯兹、贾斯廷和洛特曼合伙的“平衡肉食品公司”，通过试验，用置于华氏零下 200 度的超低温冷冻法，使肉类迅速冻结，肉汁不会象在普通冷冻中那样流失，而能凝结在肉中。现在，麦克唐纳每年消耗的 5 亿磅汉堡包用肉订货中，“平衡肉食品公司”的 3 个加工厂占去了一半。从 1970 年开始，“平衡肉食品公司”已成为世界最大的汉堡包生产公司。

应 变 能 力

企业素质在很大程度上决定于应变能力。有些公司素有保密传统，他们一旦发现某一成功之道，便奉为圭臬* 而终生不变。另一些公司则完全相反，他们总是在不断地用新的理论指导实践，其根据是：昨天有用的东西，明天不一定有

* 圭臬，指圭表。我国古代天文仪器，比喻为准则或法度。

用。

乍一看，麦克唐纳公司象是前者。它从未偏离过食品行业，它的经营方针紧紧遵循一套特定原则：保证质量，讲究卫生，服务周到，公平交易。其结果是产生了一个以一致性著称的餐馆系统。

然而，就在这统一和谐的外衣下，麦克唐纳公司却高度尊崇灵活性。它的年轻的经理们会在一夜之间放弃受到市场冲击的精心安排好的计划，他们特别喜爱实验，也估计到会犯错误。一旦真的出现问题，他们会立刻承担下来并予以解决。

克洛克早在 1955 年就与建筑商阿尔特·雅谷布合资在德斯普兰斯建造麦克唐纳快餐馆。这所餐馆是为了在中西部开风气之先，作为吸引联营者的一个橱窗而开设的。在那儿，人们根本不知道服务到车上的道旁餐馆是怎么回事。克洛克就象母鸡看护小鸡一样关注它，结果，德斯普兰斯快餐馆取得了引人注目的成功。中西部居民都说还是第一次看到这样道地的服务到车上的道旁餐馆。

在进行重大改革时，克洛克从不贪图眼前小利。炸薯条的成功就是持续研究和探索的成果。麦克唐纳老资格的副总裁和总会计师格里纽曼曾作了一个估计：公司在前 10 年中，为了完善法式炸薯条的生产，耗资达 300 万美元以上，这笔数字对任何食品公司来说都是相当可观的，而对

于刚刚起家的麦克唐纳公司来说更是一笔十分惊人的开支。

辛普洛特自告奋勇投资 350 万美元建立新的炸薯条生产线时，是冒着不少风险的。如果他不能成功地生产出高质量的薯条，他就会蒙受高达几十万美元的订货损失，但他获得了成功。辛普洛特全力以赴满足麦克唐纳的订货。起初，麦克唐纳公司只考虑在夏天采用冷冻土豆，但当辛普洛特推出了新生产线时，为了鼓励改革，克洛克决定一年四季都采用这种新方法。

不 断 革 新

可以说，克洛克对美国企业界的最大冲击是在顾客看不到的领域之内。麦克唐纳公司的专家们沿着生产链溯源而上，决定对食品供应和设备供应进行改革。他们改变了农民种植土豆的习惯和农产公司加工土豆的工序，改变了牧场饲养菜牛的方式和生产乳制品的方法，改革了肉制品厂成品生产的程序，还发明了前所未有的高效率的烹调设备，探索了食品包装和分发的新途径。确实，近 30 年来，麦克唐纳公司在实现食品加工和分发现代化方面立下了无与伦比的功绩。

这一革命是从美国最受欢迎的普通食品——汉堡包、法式炸薯条和冰淇淋牛奶开始的。重要的是：从来没有人曾经为这样普通的食物定下过什么标准，而麦克唐纳公司却对这三种价格低廉