

中外著名企业(家)经营之道



谢庆林 主编

中国展望出版社

中外著名企业(家)经营之道

谢庆林 主编

中国展望出版社

中外著名企业(家)经营之道

谢庆林 主编

•

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

赤峰第一印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本850×1168 毫米1/32 印张10.75 字数268千字

1990年8月北京第1版 1990年8月第1次印刷

印数1—5,500册

ISBN7-5050-0810-2/F·360 定价: 6.70元

序

企业个个都想制胜，企业者人人都想成功，由谢庆林主编，乌兰巴特尔、庄序笑、齐抗美三位青年企业家任编委的《中外著名企业（家）经营之道》，可以帮助实现这一崇高追求。

该书博采中外一千家（位）著名企业（家）的经营之道，可以说，企业（家）在实践中遇到的诸多问题，可从中找到正确方策；该书精选大量范例，多方位、多层次、令人信服地揭示了中外著名企业（家）的成功奥秘、要诀和门径，读后颇有发聋振聩、思路豁达、视野开阔之感；该书坚持哲理性与文学性相统一，文字生动，引人入胜，俾读者饱览众多中外著名企业（家）的风彩。

当然，也要指出的是，该书所述企业和企业家的思想、方法、原则等，都打着不同国别和社会制度的印记，而且与一定的人生理想、追求相联系。因此，我们应当根据中国国情和企业、个人的实际情况，有选择地借鉴其中有益的东西。

中国迫切需要企业家群体不断涌现和崛起。相信《中外著名企业（家）经营之道》一书能为此作出一份贡献。希望我们的广大读者拥有她！

韩志然

一九九〇年八月一日

目 录

综 合 篇

1. 塑造企业文化之魂.....	1
2. 日本大亨的独特企业精神.....	2
3. 风行世界的“走动管理”.....	4
4. 南朝鲜五大财团的“建议箱”.....	5
5. 追加研究发展费用促进企业成长.....	6
6. 日本中小企业的技术发展策略.....	6
7. 推销商品同时“售买环境”.....	8
8. 货卖一张皮.....	9
9. 为顾客存在而存在.....	10
10. 高超的产品经营策略.....	12
11. 让产品广告宣传魅力常在.....	13
12. “偏重直接判断”的日本特色市场调查方式.....	15
13. 塑造企业良好形象的“CT”战略.....	18
14. 摆脱常规思维模式出创造力.....	20
15. 西方小企业怎样参与产品出口竞争.....	21
16. 意大利中小企业参与国际竞争的成功经验.....	22
17. 日本企业向国外发展的十大成功要诀.....	25
18. 香港企业与日本商人谈判的技巧.....	26
19. 广结善缘助开拓.....	27
20. 美国企业的灵活用工制度.....	29
21. 不断创新的日本企业劳动工资制度.....	31

22. 日本企业机构设置的启示	33
23. 顺应竞争的日本企业厂长(经理)的权力规定	34
24. 杜帮公司和麦克唐纳公司实施环境保护战略	36
25. 成功的“借术”	37
26. 运动就是财富	38
27. 史蒂文·布朗谈企业家十三忌	40
28. 美国10名“最有能力的领导人”是怎样成功的	85
29. 中国国家一级企业的成功诀窍	85
30. 开发人的潜能的创举	88

工 业 企 业 篇

1. 傅庆馥与“规范化工作法”	91
2. 李万春与“企业效益保证法”	93
3. 福日公司推行“双零管理法”	94
4. 张兴让的“满负荷工作法”	95
5. 奇功神效的“全控管理工作法”	101
6. 丰田式管理的“5S”	102
7. 精明的商战术	103
8. 从加快新产品开发速度要效益	104
9. 美国国际商业机器公司的“下级评估”	106
10. 成功进行“危机教育”的典范	107
11. 日本精工企业集团的“内部自我竞争”	109
12. 企业活力=智力×(毅力+体力+速力)	110
13. 让工人参与企业运转实现效益与道德的结合	111
14. 善用公关称雄全国	112
15. 树立产品永久形象之道	114
16. 美国百事可乐公司的治厂之道	116
17. 美国最成功的一位企业家的独特管理方式	117
18. “波鲁协”的著名商标效应	119

19. 确定实施规划比创造性想法更重要·····	120
20. 风靡世界的企业“情感经营”·····	121
21. 青岛啤酒是怎样占领美国市场的·····	122
22. “健力宝”是怎样提高知名度的·····	124
23. “欲擒先诱”“诱导促销”智取市场·····	129
24. USFC 的应变系统·····	130
25. 西巴盖吉的经营之道·····	131
26. 掌握自己的命运·····	133
27. 以顾客为最佳搭档·····	135
28. “绿色方便面”走俏奥妙·····	136
29. 受益名人专家资助的诺瓦公司·····	137
30. 奈特的“经营十律”·····	138
31. 大宇公司独树一帜的人事管理制度“劝导报告”·····	139
32. 依靠自主技术·····	140
33. 别具一格的“本田管理方式”·····	141
34. “燕舞”的秘密·····	142
35. “三菱”的促销法·····	145
36. 赋予“渡过成熟期产品”新生命·····	146
37. 在发展成熟行业作卓有成效开拓·····	147
38. 制造轰动效应·····	148
39. “抛物线型”价格竞争术·····	150
40. 大企业的竞争术·····	151
41. “302”成功的奥秘何在·····	154
42. 不在一棵树上摘果子吃·····	156
43. 中国家具行业的一颗新星·····	157
44. 尤尼莱弗公司的经营战略·····	158
45. 沃纳·拉姆伯跨国公司怎样制定战略计划·····	160
46. 北京照像机总厂的“一美元战略”探秘·····	162
47. 亚科卡的“通往顶峰之路”·····	163

48.松下幸之助和路易士·龙伯格谈卓越经营·····	170
49.南朝鲜“财界之父”李秉哲·····	183
50.李国俊的负债经营艺术·····	190
51.松花江畔创业人·····	193
52.小型企业的巨人·····	201

商 业 企 业 篇

1.小“舞台”上唱“大戏”·····	205
2.麦考迈克怎样招揽回头客·····	207
3.台湾现代化商店经营之道·····	208
4.台湾零售商店缔造商业业绩八招·····	209
5.折扣售货有方捞得风生水起·····	211
6.“让你卖我的产品”·····	212
7.索尼彩电打入美国市场的经过·····	213
8.独出新裁的“老板无主意”商店·····	216
9.无形的效益·····	217
10.消费者就是推销员·····	218
11.畅销商品为何畅销·····	218
12.“樋口药房”的“三角经营法”·····	220
13.犹太人的推销术·····	221
14.冲破市场疲软的好举措·····	223
15.纽约商业中心竞争出新招·····	225
16.“销售明星”的生意经·····	226
17.“西武”推行“合同制”·····	228
18.企业家要结交八种人·····	229

交 通 运 输 企 业 篇

1.成功宣传企业的短处·····	231
------------------	-----

2. 年年争取世界第一的樟宜机场·····	231
3. 赵希有的示范效应·····	233
4. 上海出租汽车公司质量管理有高招·····	234

乡 镇 企 业 篇

1. 中国鸡王·····	237
2. 从田野走向世界的农民企业家·····	246
3. 在奶牛业上建功立业的企业家·····	255
4. 这家乡镇企业是怎样走向海外的·····	258
5. “扬氏三原理”·····	261

金 融 企 业 篇

1. “世界首席推销员”的十大制胜要点·····	263
2. 新加坡银行家黄祖耀·····	266
3. 独具特色的瑞士银行·····	268
4. 服务大众志不渝的港澳中银集团·····	269

饮食服务企业篇

1. “通心粉大王”与“缩小战线经营法”·····	273
2. 巧做(烤)鸭子生易的孟继明·····	274
3. 无处不春风的天津凯悦饭店·····	277
4. 独具魅力的宾馆·····	279
5. 迪斯尼的启示·····	280
6. 美国快餐业的经营秘诀·····	282
7. 资金分散战略·····	283

报 业 企 业 篇

1. 报界一杰..... 285
2. 《纽约时报》的成功之路..... 286
3. 媒介新星..... 292
4. 一位成功管理“难以管理的人”的实业家..... 293

其 它 企 业 篇

1. 企业家要从小干起..... 297
2. 扬一鲁比肯公司怎样成功地为北京地毯厂做广告..... 298
3. 威尔科夫谈怎样成功使用商标..... 299
4. 西方大企业的首席信息经理—CIO 300
5. 激流勇进的龙江信息公司..... 301
6. 丹麦的“猎头”公司..... 306
7. 杭州歌舞团成功靠什么..... 308
8. 南通中外合营企业成功的基本经验..... 310
9. “碧绿液”矿泉水公司处理信誉危机的成功做法..... 313

1. 塑造企业文化之魂

人才是企业最活跃、最重要的生产力。80年代外国企业管理的主题由经营战略转向企业文化，即对人的管理。美国《幸福》杂志指出：“没有强大的企业文化，即价值观和哲学信仰，再高明的经营战略也无法成功。企业文化是企业生存的基础，发展的动力，行为的准则，成功的核心。”西方企业界的许多有识之士清醒地认识到这一点，并成功地运用到现代企业的管理中去。

奖金和精神哪一个更重要？奖金是必要的，然而一旦变成家庭开支中一部分时就被忘却了。唯有精神支柱才是力量的永不衰竭源泉。美国玛丽·凯化妆品公司由最初的9个人发展成为世界上最大的、年销售额达3亿美元的化妆品公司，其成功的一个主要原因就是重视培养企业文化。玛丽·凯认为：“一个经理必须使自己的职员有自豪感，不管他们干哪种工作。商人、装配线上的工人、推销员、档案管理员以及经理人员，都要有自豪感，都要为自己的工作而感到自豪。”她认为这首先来自对于祖国的热爱，一个不爱自己国家的人是不可能对自己的工作感到自豪的。玛丽·凯向公司职工发表过数百次充满爱国激情的演说，在公司集会上挥舞国旗。她认为即使天天发表这样的讲话也不过分。

第一流的公司必须具有第一流的人才。企业需要的不是唯唯诺诺、循规蹈矩的人，而是需要有独特创造力的人。美国国际商用机器公司（IBM）创始人之子小托马斯·华生把这种人比喻为“野鸭”。他说：“我们坚信，企业需要‘野鸭’，在IBM我们不会试图去驯化他们”。因为，驯化了的“野鸭”永远失去了他的野性，再也不会再有创造力了。培养和尊重人才，充分发挥他们的作用，这正是企业文化的核心。企业对职工的尊重，必然会使

职工更加自尊，这种对职工的高度信任会变成巨大的物质力量。美国惠普电脑公司实行“实验室库房开架政策”，工程师们可以自由出入库房取物，甚至可拿回家中供个人使用。公司认为职工在生活中随时接触这些物件时，就会产生创新的灵感、改革的意识，这将会直接或间接地为公司创造财富。

面临竞争挑战的企业，必须培育全体职工荣辱与共的信念、“集体板块”的意识、“集团军”的精神，企业文化就是要增强企业的这种凝聚力。这种凝聚力是以“团结”、“协作”为主旋律的，它可以部分地代替行政命令。50年代初的日本本田技研社正处于惨淡经营时期，但社长本田宗一郎立志一定要拿下“摩托车大奖赛的头奖”，他坚信“胜了大奖赛，产品就能称霸全世界”。社长带头苦干五年，以“超能力经营”的“本田精神”终于获得成功。本田摩托车首次参加纽约摩托车大奖赛即一举夺魁。两年后又参加了世界上全部11项大奖赛，力挫群雄，从此登上了世界摩托车市场的霸主地位。

现代企业管理界有三句名言：“人的知识不如人的智力”，“人的智力不如人的素质”，“人的素质不如人的觉悟”。因此，外国著名企业把提高企业内部人员的觉悟视为“企业文化之魂”，也就不足为奇了。

2. 日本大享的独特企业精神

日本日立制作所创始人小平治平早期曾提出著名的“三大精神”——“和”、“诚”、“开拓”。“和”者，全体职工团结一致，密切合作；“诚”者，向用户提供可以信赖的商品服务；“开拓”者，永远向未知领域挑战。“三大精神”使日立制作所从一家小工厂发展成闻名世界的大企业。

研究日本企业的历史，不难发现几乎所有大企业都有自己独特的“企业精神”。企业领导总是根据经济形势提出不同的“精神”来统一职工的思想行动。“企业精神”又是一种经营战略，它要求所有职工必须为之而努力，并在实际工作中体现这一精神。

本田技研社首任社长本田宗一郎建立的企业精神是“创新经营”和“全球观点”。后任领导始终以这一精神指导决策，从而使本田汽车最先打入号称“汽车王国”的美国市场。

松下幸之助提出的“所有工业品应象自来水一样便宜”的企业精神，使松下电气产品以价格便宜、性能优良畅销世界。

丰田汽车公司提出“从干毛巾拧出水”的企业精神，要求职工经常思考如何在不断降低成本的基础上提高产量。于是多年来厂方收到难以数计的技术革新提案，使丰田汽车的成本下降率一再创造新的纪录。

日本企业认为，企业精神是一种看不见的“经营资源”，它在无形中提高企业的素质。但企业精神不是一朝一夕所能形成的，必须经过不断的完善和充实。日本著名企业家进藤贞和任三菱电机公司总经理后，发现企业偏重技术，忽视销售。于是提出“技术和销售两个车轮”的企业精神，从最薄弱的销售部门着手改革，并身先士卒，亲临电气品零销店宣传自家商品，听取意见，终于在几年后推出“棉被干燥机”、“红外线炉”、“煤油取暖炉”等畅销商品。

企业精神只有成为全体职工的行动准则，才能真正发挥巨大的作用。为此，日本大企业的领导十分重视企业精神的宣传和落实。在新职工入厂教育中，企业精神是最重要的一课，而且必由企业负责人出面宣讲。在平时的全体职工会议上，企业领导也总是不厌其烦地一再加以强调。许多企业内外贴满了宣传企业精神的标语，提醒职工时刻注意落实企业精神。

3. 风行世界的“走动管理”

在追求卓越管理、提高生产力的热潮中，世界上流行一种新的管理术语，即“走动管理”。这主要是指企业主管身先士卒，深入下去，体察民意，了解真情，沟通意见，与部属打成一片，共创业绩。这种管理风格，在东方和西方都已显示出其卓越性。

主管动，部属跟着动。日本经济团体联合会名誉会长士光敏夫正是以“身先士卒”的做法，一举成为日本享有盛名的企业家。早在他接管日本东芝电器业前，东芝已不再享有电器业摇篮的美称，工厂经营成效低落，生产每况愈下。士光敏夫走马上任后，采取了与前任会长不同的做法。他每天巡视工厂，遍访东芝散设在日本各地的30多个工厂和企业。他大都利用上班的余暇出访，和工人一起吃饭、喝酒、闲话家常。清晨，他总比别人早到半个小时，站在工厂门口，向工人们问好。干部们受此气氛的感染，纷纷加紧与其部属沟通，针对问题，找出对策，现场解决，员工士气大振。不久，东芝的生产果然又恢复正常，并取得新的发展。

美国联合航空公司总裁卡尔森，也是采取走动管理获得成功的。他接管联合航空公司前，该公司一年亏损5,000万美元，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”。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。

“仁民爱物”，“得人者昌”。优秀的企业负责人要常下到职位比他低几层的员工中去，多听一些“不对”，而不是听说“好”。不仅关心员工的工作，叫得出他们的名字，而且关心他们的衣食住行，也认识他们的家属，员工觉得主管重视他们，自己与主管间没有距离，自然要勤快起来，积极工作，这就是主管“身体语言”的结果。一个企业有了广大员工的支持和努力，肯定会昌盛。

4. 南朝鲜五大财团的“建议箱”

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2至6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3,000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。

大宇财团不仅设立了小“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。其利润

由个人和公司按比例分成，这种经营方法被称为最新经营方法。

5. 追加研究发展费用 促进企业成长

企业通过降低成本，改进质量，增加产品的附加价值，能够提高经济效益。但是，在未来的发展中，单靠这些手段使企业具有长久的生命力是不够的，还必须不断追加研究发展费用。因为现在的研究发展，决定着企业未来的命运。

日本有一项对37家大企业的调查表明：其中30家企业的研究发展费超过税后纯利润。这些企业遵循所谓的未来导向型经营原则，宁可对现在的收入作出某种程度的牺牲，也要力求在将来的竞争中占居主动；另外7家企业虽然税后纯利润比研究发展费高，但是两者之间的差距非常之小。例如：日立公司的销售额是23,333亿元，其中的7%，也就是1,630亿日元被用作研究发展之用。这一庞大的费用相当于该公司税后纯利润745亿日元的2.2倍。日本电气公司的研究发展费用是税后纯利润的2.5倍。虽然投入的这些研究发展费并不是每一分钱都能与将来的利益连结在一起，但是研究发展费所积累的效果，将充实研究发展的能力。而研究发展能力的强弱对企业未来的成长具有决定性的作用。

日本大企业所支出的高额研究发展费，使得“好的公司，会愈变愈好”，在未来的新技术革命中保持领先，历久弥新。

6. 日本中小企业的技术发展策略

技术立国是日本的一项基本国策。在这方面中小企业有上乘

表现。为了生存和发展，它们正确选择技术创新、发展策略，在众多领域获得突破性成果，与大企业一较高低。

日本特许（专利）厅从日本中小企业创新成功个案中归纳出中小企业选择技术发展策略12个特征：

①大多数企业的领导人，就是新技术、新产品的决策者与推动者。

②企业的领导人常常就是提出创新的人。创新构想的主要来源有个人的直觉，客户的情报，或由研究过程中产生。

③研究开发主题的选择，主要针对技术的提升、市场需求的将来、客户抱怨的消除，以及特殊订单的处理，通常是促成新技术开发的动力和灵感。

④研究开发的推动虽然以企业现有的研究开发部门为核心，但经常也广泛利用外界的人才，组成专案小组，共同进行研究开发。

⑤为确保核心技术，约有八成是靠自己内部累积的技术，二成是靠外部机构支援研究。

⑥利用外部机构的主要目的在于引进自己所缺乏的技术，利用自己所没有的研究设备。

⑦从研究开发到商品化的各阶段，战略与情报等各种研究开发的管理，相当有效。

⑧与大企业相比，中小企业从研究开发到商品化的时间较短。产品从决定开发到试制，有46%的企业在一年内完成；由试制成功到销售，有48%的企业在一年内完成。由于中小企业对新产品的研究开发反映迅速，比大企业来得灵活，只要技术策略运用成功，有时可战胜大企业。

⑨为保证有独创的新技术或新产品优势，采取大企业无法涉足的策略。

⑩因专门化产品较适合多品种小批量的生产，所以走专门化路线的企业，比走总合路线者多。