

qiye de chenggong zhi dao

徐德志 著

企业的
成功之道



广东旅游出版社

121
92
1

企业的 成功之道

徐德志 著
广东旅游出版社

086153



女子学院 0000547

企业的成功之道

徐德志 著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)

广东省韶关新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 10.75 印张 237 千字

1996 年 8 月第 2 版第 5 次印刷

印数 40001—50200 册

ISBN 7—80521—125—6

F·8 定价: 12.80 元

目 录

以科研人才取胜.....	(21)
择人而任创大业.....	(24)
日立牌子是怎么创立的.....	(7)
管理出效益.....	(10)
一种经久不衰的饮料.....	(13)
“三分利吃利”的华尔顿.....	(17)
松下电器的成功之母.....	(20)
因利而动, 灵活经营.....	(23)
国营企业也能有好效益.....	(26)
莫斯科地铁的有效经营.....	(28)
它为什么能起死回生.....	(31)
发挥优势, 多角经营.....	(34)
生意在路上.....	(37)
一家小厂的起飞.....	(41)
三星集团发迹的启示.....	(44)
机遇、挑战与谋略.....	(48)
律师与经营.....	(58)
白云山制药总厂的生意经.....	(61)
裕华公司的富裕之路.....	(64)
“炸鸡王国”是怎么建起来的.....	(67)

因“品”制宜，巧作经营	(70)
巧妙的经营术	(73)
以心理学取胜	(76)
健力宝的法宝	(78)
“买一送一”推销术	(83)
赚钱六字诀	(86)
善与不善，天渊之别	(89)
价廉也可赚大钱	(92)
广告花样层出不穷	(95)
重视市场调研的日本企业	(98)
拉链王国的两招	(101)
生命在于运动	(105)
巧借力量，破浪前进	(108)
称霸市场有高招	(112)
“抛玉引市”术	(115)
名牌中的名牌	(119)
靠在海外投资起家的企业	(123)
满足市场需求是盈利之道	(126)
借船出海创大业	(129)
莫斯科汽车厂扭亏为盈之术	(132)
“塑胶大王”的营销之道	(136)
澳洲经济发展之路	(139)
为治之要，莫先于用人	(142)
善握机遇的“玻璃大王”	(145)
德福成功的两招	(149)
千里之远，可擒其将	(152)
光明鞋厂的复兴之术	(155)

凡事预则立.....	(158)
白手起家的金融巨子.....	(161)
世界船王的成功之道.....	(164)
活水行舟话昆南.....	(168)
天高任鸟飞.....	(171)
S B公司“诡道”经营术.....	(174)
改革出效益.....	(177)
萨航航空公司的高招.....	(180)
丹麦养猪效益高.....	(183)
“芬克”出自女强人.....	(186)
善于长短规划结合的佳能.....	(190)
有志者，事竟成.....	(193)
花开富贵话荷兰.....	(196)
技术导向型的经营术.....	(200)
制鞋名家费拉加莫.....	(203)
时装王国是怎么创建的.....	(207)
靠管理起家的希尔顿.....	(211)
从博士到企业家.....	(215)
拓展宏业，无远弗届.....	(218)
跃克公司成功的六要素.....	(221)
零售生意亦大有作为.....	(224)
管理企业有术.....	(227)
让买卖寄寓娱乐中.....	(231)
人才差别化的导向.....	(234)
本田经营高招.....	(237)
改革整顿，扭亏为盈.....	(241)
一个推销员的发迹.....	(244)

扬己之长，多角开发.....	(248)
独特的管理艺术.....	(252)
I.R.月死回生之术.....	(256)
艾谦的有效管理.....	(260)
小商品，大买卖.....	(263)
创名牌的“绝招”.....	(267)
以质取胜.....	(270)
善掌机杼的建筑巨子.....	(273)
财务奇才冯景禧.....	(276)
香水之王经营术.....	(280)
郑裕彤是怎样发迹的.....	(283)
发展农产品出口的有效途径.....	(287)
联邦德国夺得出口金牌.....	(290)
广告的竞争.....	(294)
一个售货员的发迹史.....	(298)
比利时玻璃公司的范例.....	(301)
新崛起的“船王”.....	(304)
杜德雄的成功之术.....	(307)
葡萄酒的后起之秀.....	(311)
计算机行业的佼佼者.....	(315)
发挥员工作用的诀窍.....	(319)
电脑巨子王嘉廉.....	(322)
正大集团大发展.....	(325)
丁午寿与玩具王国.....	(328)
罗马尼亚发展汽车工业有术.....	(332)
一位青年企业家的业绩.....	(336)

以科研人才取胜

以经营家用电器、复印机、计算机等扬名世界的夏普(Sharp)公司, 1975年至1984年的营业额共增长四倍半, 年增长率为18.2%, 这期间, 该公司的利润增长了17倍, 年增长率为37%。

夏普能有如此惊人的增长率的奥秘何在呢? 回答很简单, 只是“人才”二字。

战国时期, 魏惠王与齐威王有一次外出打猎时, 谈到关于国宝的事, 惠王问威王: “齐国有国宝吗?” 威王回答: “没有。” 惠王说: “我们魏国虽小, 尚且有直径一寸、能前后照耀十二辆车的大珠十颗。怎么齐国这样的大国竟没有?” 威王说: “我衡量宝物的标准与大王的不一样, 我有一名官吏叫檀子, 让他镇守南城, 楚国因此不敢来犯, 泗水北面十二个诸侯都来我国朝贺; 我有一名官吏叫盼子, 让他守高塘, 赵国人因此不敢来河的东面打鱼; 我有一名官吏叫黔夫, 让他守徐州, 燕国人因此在北门祀神, 赵国人因此在西门祀神, 搬迁到我们齐国的就有七千多家; 我有一名官吏叫种首, 让他防范盗贼, 因此, 道不拾遗。这四名官吏的光华照千里, 岂止照耀十二辆车!” 惠王听了羞愧不已。这个故事说明魏惠王以明珠为奇, 齐威王以贤能将吏为宝。

古人有云: “得士者昌, 失士者亡”, “兵之胜在于选

卒”，“用兵之道，权衡也，权衡，所以选贤取良也。”这说明一个国家的兴亡是与能否起用“有才之士”、“有能之人”有着重要关系的。“天下不患无臣，患无君以使之。”人才是有的，问题是你善不善于识人用才。

一个企业，人才同样是企业之宝。企业之间的竞争，国际市场的竞争，实质上是人才的竞争。选才任贤是企业管理者最重要的本事之一，是衡量管理者管理水平、经营成败的重要标准之一。

夏普公司就是靠善用贤才，使其能不断研究开发出畅销的产品的。该公司多年来以营业额的 5.5 % 作为科研人员的研究经费，后又增加到营业额的 7 %。到 1983 年止，该公司由于新设的东京研究所落成，因而完成了夏普的研究网络。全公司性的研究所有：中央研究所、半导体研究所、生产技术研究所、东京研究所。各事业本部内有：电子机器研究所、电化系统研究所、产业机械研究所、音响机械研究所、能源变换研究所等，以开发各种商品为目的。所有这些研究所各司其责，分别承担和管理研究项目，不会产生各研究所之间的重复研究相同的课题。

夏普公司在各研究所里集中了大量的各种专业人才从事科研开发工作。据统计，其所属的九个研究所目前拥有研究人员 5000 人，1982 年开支给这些人员的研究开发费为 420 亿日元，1983 年为 499 亿日元，现在已超过 600 亿日元了。

自 1977 年起，夏普实行“紧急计划”制度，该制度的主题于每月一次的综合技术会议中选定，然后以该主题组成于一至两年期间研究开发的工作小组，工作小组由社长亲自担任组长。紧急计划工作小组的组成，从各研究所中征召最适合的人才。被选为紧急计划的小组成员，对科技人员来说是最

高荣誉，除了获得加薪晋升的机会外，还授予委任书。

该公司经常维持大约30个紧急计划工作小组，每组约十人参加。“紧急计划”的候补主题由各事业本部提出，经过研究筛选出成功的主题投入开发，这就成为夏普的新产品。

夏普公司能集中到5000名科技研究人员，除了从社会上和高等院校招收外，更主要的是从本企业人员进行培训提高。其做法是：将有生产实践经验的人员集中起来学习，使他们掌握理论知识，然后再将有科学理论知识的人员放到生产第一线中去实践，使这两部分人经过培训成为理论与实践结合的科技研究人员。这样，各种人才就脱颖而出了。

择人而任创大业

联邦德国有一家巴斯夫公司，由于对企业管理有术，发展甚快，现在年营业额过百亿美元，是国际市场上大名鼎鼎的跨国公司。它在世界35个国家中开设有300多个分公司或合资经营企业、工厂，拥有员工23万人，生产的产品达6000多种；现在每年仍有数以百计的新产品投入市场。

巴斯夫公司经营成功的要素之一是善于用人，在用人上一直坚持五项原则。

知人善任，择人而任是该公司的原则之一。高明的企业管理者是具有识人慧眼的，能够挑选合适的人选去担负与他们能力相称的工作，并由他们相互协调，使全局取得成功。公元215年，魏将张辽、乐进、李典率兵7000余人守合肥，孙权自领10万大军来进攻，魏军人心惊慌。张辽等遵照曹操“若孙权至者，张、李将军出战，乐将军护军，勿得与战”的指令，留乐进守城。张辽、李典乘吴军尚未集中的时机，挑选了800将士，突然冲入孙权所在军营，杀得吴军措手不及，锐气大损。张、李然后杀回城里，与乐进合力坚守合肥。此一举使魏军人心安定，孙权乱了计划而撤退。这件事说明，在力量对比悬殊的情况下，魏军能固守合肥，是曹操能知人善任，择人任势的原因。曹操知道张辽“武力过人”，乐进虽“容貌短小”，但有胆略，李典“有雄气”，能协同

作战。曹操根据他们各自的长处授予任务，取得了反围城的胜利。

巴斯夫公司对其员工采取四种方法实现知人善任、择人任势。一是对新雇用的人员由数名高级经理共同接见，一名一名地进行见面交谈，以对他的兴趣、工作能力、知识面作确切的了解。二是定期对每位职员的工作表现进行考核评价。三是使用电脑数据储存每位员工的工作资料和能力。四是由高级经理人员小组根据对经过考核评价的员工，向董事局推荐提升和重用的候选人。经过这四个程序，象张辽、乐进、李典一类的人才就在巴斯夫公司各个岗位不断出现了。

论功行赏是巴斯夫公司用人的第二个原则。马克思主义认为：“人们所奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”（《马克思恩格斯全集》第一卷第82页）利益中最根本的是阶级利益，是阶级的解放，国家的繁荣。当然还有集体利益和个人利益。人的行为动机、动力和利益是密切相关的。企业的管理者对被管理者的利益关心是十分重要的，有时对企业的成效起着决定性作用。奖励先进和有卓著成绩者是仁爱士卒的常法，切实起到赏勤罚懒，奖当奖者，罚当罚者的作用。巴斯夫公司是家资本主义的私人企业，它虽然没有把其经营行为连系到国家的繁荣和集体的利益方面去，但它深明人的行为是和个人利益相关的。所以它的公司的工资制度实行按工作表现而定，并重视荣誉鼓励。其具体做法是职工和上级领导一起参加评价会，金钱是一项主要的奖励。给职工的奖励有些以本公司的股票形式发给或以本公司信用透支手段，这样可使个人工作表现与公司挂钩了，产生一种归属感，调动人人作为本公司努力工作的积极性。

不断改善工作环境和安全条件，是巴斯夫善于用人和提

高员工工作积极性的第三项原则。该公司认为，一个适宜的工作环境，不但可提高工作效率，还可挖掘职工的潜在力量。因此，该公司在其周围设立有各种汽车和火车停靠的场地和配套设施，还有足够的私人汽车停车场供使用。该公司还实行弹性工作时间，让员工有支配自己时间的余地。公司内设有11家食堂和饭店；设有医务部、浴室，配备工作服、工作手套等。各种安全设施也很完善，日夜通过现代设备监测环境污染、噪音等。

注重领导和管理方法，是巴斯夫公司的第四项用人原则。该公司认为，上级领导人应当引导下级，在相互尊重的气氛中进行工作。领导执行商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评价下属职工的工作等。而各职工各就各位，完成本职工作，有权利对工作提出改进建议。如被采纳的好建议，按其效益高低将会得到各种奖励。

该公司的原则之五是注重对员工的培训和提高。公司订有一套完整的对职工培训教育计划，凡是新吸收的雇员，上岗前要在本公司办的培训班进行岗位培训。凡是一个新产品投入生产前，所承担生产的单位要进行生产前的培训。此外，公司对全体职工经常进行现代科学知识和技术传授，提高他们的素质。所有担任培训的老师是从本公司有水平的职员中挑出。这种培训提高办法既可提高本企业的队伍素质，适应时代的发展，不断开拓新产品，又可使员工感到在这家公司工作能不断增长才干，对今后发展觉得有前途。

巴斯夫公司正因善于任用其所属的23万员工，使每个人的才干得到充分发挥，因此，使整个企业的经营在激烈的国际竞争时代中阔步前进，成为跨国公司中的佼佼者之一。

日立牌子是怎么创立的

“日立牌”电器产品在世界各地市场的占有率是相当高的，在我国也十分流行。日立牌子是由日本的日立制作所创立的名牌，这家公司由于经营的成功，已跃进了世界大企业行列。1984年度决算，该制作所的营业额为3兆258亿日元，经常利润为2559亿日元。营业额比1979年增长1.78倍，年增长率为12.2%。经常利润比1979年增长2.18倍，年增长率为16.9%。

日立制作所经营的不断发展，举世瞩目，引起各国经济学家分析研究。我认为其成功之道有四个方面：一是善于多种经营，二是综合利用技术，三是敢于科研投资，四是强化横向联系。

日立制作所的经营方针是一业为主，多种经营。翻开该公司的经营目录可见，电器产品是主要品种，有各种款式、多种规格的收音机、录音机、收录两用机、录放影机、音响设备、电视机、电冰箱、洗衣机等家用电器产品，还有电饭煲、电风扇、电吹风、电须刨、电子打火机、电熨斗等日用品，亦有电梯、电冷气、电话、小型电脑、大型电脑、重电机、机器人、汽车零部件……。日立制作所本着以民用电子产品为经营中心，全方位辐射，展开一切与电子科技有关的产品生产和经营，实行系列化和多样化，使“日立牌”渗透

到人类活动的各个领域，从中扩大其经营额和市场占有率。

日立制作所的产品之所以能赢得国际市场，有多方面的因素，其中最主要的一个是他们不断创新品种，改进产品的质量，千方百计去满足消费者的需求。为了做到这些，日立制作所花大本钱投入产品的研究和开发。据统计，在世界第一次出现石油危机的1973年以前，该司将营业额的5%投入科研开发新产品和改进产品。石油危机后的1974年，公司的经常利润虽然50%的下降，但它仍没有减少科研和开发费用，相反还增加了，占其当年营业额的5.4%。到1976年增至6%，到了80年代起，升到7%，与它经常利润额几乎同额。

日立制作所对科研开发费不惜代价进行投入，这是其领导阶层所抱的“先忧后乐”的信念所决定的，他们认为：

“眼前的收益固然重要，但更重要的是培养五年、十年后的企业成长力量，使获益力能有中长期的提升。”正是这种重视科研开发的方针，造成蓄积技术开发力，进而开发新产品的成果，使得日立的业务蒸蒸日上。

日立制作所不但营业额得到迅速发展，经常利润率也随之增长。1978年该司的经常利润率占营业额的5.4%，而到1984年上升到7.7%。在1978年该司开支的科研开发费占营业额的5.8%，而1984年的科研开发费提高到占营业额的7.3%。负担如此大的科研开发费，利润率仍能大幅度提高，这除了该司投下的科研开发资本显效外，还与该司对技术开发的综合利用关系密切。日立制作所以其独家技术开发的产业电子科技项目投入市场，因为这些产品不会卷入价格方面的竞争，它们可以用差别化的商品在国际市场与别人竞争。同时，其使用科研开发出的新技术进行综合使用，使各种边际价值得到充分发挥。如它用开发的半导体电器产品时，利用这

方面技术开发电须刨、电动按摩器、计测器、通信机等。又如将电脑技术应用到电子游戏机、遥控玩具，家庭厨房用具等。日立因其电子科技的开发，导出综合使用这种技术的产品营业额约占总营业额的50%。日立制作所的目标是几年后，要将比率提高75%。

日立制作所在拓展经营业务中，亦非常注意加强横向联系组织。该公司认识到，在科技日新月异的时代，系列产品不断增加，如果没有许多的工厂协助，是无法满足市场的需求的。日立制作所在其国内和国外有数十家工厂，这些工厂中，生产成熟商品的工厂和生产成长商品的工厂，在技术力量和业绩上有相当距离。生产成熟商品的工厂人员过剩，而生产成长商品的工厂则人员和技术力量不足。为了解决这个问题，日立采取的对策是将成长商品的一部分转给生产成熟商品的工厂生产，这样，就促进了工厂之间的技术转移。因为日立制作所各间分厂是实行独立利润制的，所以，采取这样转移就不会影响各工厂的技术力量转移，各工厂易于接受。如以生产马达的习志野工厂，接管生产商业用的个人电脑；以生产洗衣机、吸尘器的多贺工厂，自1981年起接管生产文书处理机等。这样横向组织工厂，既可使成长商品能成熟化，又可以充分使用各厂的力量，同时也使生产成长商品的工厂解除困境，提高工厂人员的士气，使到各家工厂的营业都得到发展。

日立制作所制定今后发展目标是：进一步发挥多元化经营，综合发挥开发的技术力量，在时代潮流中向工厂自动化（FA）、办公室自动化（OA）、家庭自动化（HA）进军，使其营业额到1988年比1983年增长1.6倍，经常利润增长2倍。

管理出效益

美国目前最大的电子测量仪器公司——休利特—帕卡德公司，年营业额达20多亿美元，经营的产品有5000多个型号。其销售总额中有一半左右是来自国外的买主。这么一家走向世界的大企业，它在1939年创立于加利福尼亚州的帕洛阿尔托市时，资金只有500美元呢！

人们分析研究这家公司发展的过程中得出这么一个结论，管理是该公司的支柱，是其发展的动力。

马克思曾经提出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）这种由共同劳动过程所需要的管理，是一种实践，是具有普遍性质的。

管理的历史与人类的自觉活动史是同年，有人类的文明史，就有管理。人们在长期的活动实践中，通过政治、军事、经济、文化、宗教的活动，总结出计划、组织、控制、协调、指挥、决策等管理职能，凝成管理的知识。

企业管理是集各种科学有关知识于一体的一门科学，是在19世纪末20世纪初才出现的。但从时间上说，管理的存在是跨越几千年，从空间上说，管理包含了古代文化知识和军事科学知识，以及经济知识和人类的各种自觉活动。时代发