

杨 勇 主编



从死狗到明星

红旗出版社

—— 中外企业起死回生术

从死狗到明星

——中外企业起死回生之术

杨 勇 俞岱曦 编 著
张安铭 唐 棕

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从死狗到明星：中外企业起死回生术/杨勇编著
北京：红旗出版社，1995
ISBN 7-80068-760-0

I. 从… II. 杨… III. 商品—企业管理：销售管理—简介—世界 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 13609 号

从死狗到明星

——中外企业起死回生之术

编著者 杨勇 俞岱曦 张安铭 唐棕

责任编辑 肖景华 封面设计 熊晓梅

红旗出版社 出版发行 邮编 100727

(北京沙滩北街2号)

印刷 中国人民公安大学印刷厂印刷

787×1092 32开 10.75 印张 218.5 千字

1995年10月第一版 1995年10月第一次印刷

印数 1—8000册

ISBN7-80068-760-0/Z·237 定价 9.60元

序

何谓“死狗”？

何谓“明星”？

从字面上就可以略知大概意思。在这本书涉及的领域中，“死狗”专指那些惨淡经营、苟且偷生的企业，而“明星”自然指那些引人注目、活得很滋润的企业之星。

再深一层地解题，原来这是从现代企业战略理论中著名的波士顿矩阵乔装打扮而来。波士顿矩阵图根据产品在市场中所占据的份额及其增长速度这两个指标的高低，将所有的商品划分为“狗”（Dog）、“问号”（Question Mark）、“金奶牛”（Cash Cow）、“明星”（Star）这四类产品。其中“狗”类产品当然是最为糟糕的一种产品，“明星”产品是所有企业都渴望拥有的王牌。

由产品推及企业，生产“狗”类产品的企业正是“死狗”；而生产“明星”产品的企业亦是“明星”。作者在“狗”前加了个“死”字，更是形象地表达了目

前部分企业在面临市场经济强大冲击下的毫无招架之功的狼狈形象。

中国经济的振兴取决于作为市场经济主体的广大企业的振兴，而企业的振兴取决于“企业人”自我素质的提高。因此，“企业人”应该肩负起拯救“死狗”企业的历史使命。

从某种程度上来说，当过一回“死狗”的企业有一份别的企业难以经历的濒死感觉，这往往成为这些企业具有更大发展潜力和发展韧劲的主要原因。

这本书，以大量的中外企业“由死到活”或“由活到死”的案例，配上浅显的理论说明，给广大的“企业人”提供了正反两方面的介绍。书中的案例精彩，代表性强；书中的分析精辟，独具匠心，具有很强的说服力和可读性。

适者生存，是市场经济铁的法则。愿更多的“死狗”早日成为“明星”。

杨睿德

1994年10月1日

于燕园

前 言

当前不少企业遇到了困境：设计不出新产品、得不到流动资金贷款、无力更新机器设备、产品没有销路、贷款收不回来，有的企业连奖金、工资也发不出。其根源在哪里呢？

有人认为当前企业面临的困境是体制转轨阶段的必然现象。意即由传统的计划经济体制向市场经济体制过渡中，企业不可避免地会遇到麻烦。我称这种理论为“转轨期企业萧条论”。这种说法有一定道理。我国大多数企业长期习惯于计划经济的那一套做法，对市场经济没有感性认识，在巨大的市场面前显得无所适从。但这种解释有两个不足。其一，将掌握企业命运的主动权推给了宏观经济部门。如果体制转轨非短期能解决的话，那么我们的企业不就得长期亏损下去了吗？而这种亏损，企业又能支撑多久呢？长期亏损只能使企业最终在还没有体味到新体制的益处前，就过早地离开了市场。其二，现实中存在着一些企业，他们在旧体制中已经崛起，在转轨期中又放射出耀眼的光芒，成为当代的企业明星。他们不是在同样一个宏观背景下生存的吗？为什么他们能行，而其他企业不行？这些企业的成功事实本身否定了“转轨期间企业萧条论”。所以说，体制转轨不是企业面临困境的真正原因所在，它只是将原先隐含的经济事实给曝光出来。相反，体制转轨给了所有的企业一个公平竞争的机遇、一个发展的空间。

有人认为，当前企业不活的一个主要原因是企业缺乏“市场营销人员”。由于企业销售力量的薄弱，一方面大量产成品销不出去，积压在仓库之中，大量流动资金沉淀下来，不能发挥应有的作用；一方面售出产品的货款不能及时收回，企业自有资金被别人无偿占用。“推销大军”、“讨债大军”全国到处奔波，但成果很小。因此，将企业困境归罪于营销工作不力的理论自然形成，我称其为“营销力量短缺论”。的确，由于长期不重视市场营销的结果，企业缺乏这方面的人才，国内大学也很少开设“市场营销”专业。但把企业搞不活的原因归结于此，似有不妥。把市场营销看作是企活动核心理论出现在现代西方发达国家。在产品本身区别越来越不明显的情况下，加强营销工作显得十分必要。其产生背景是国际大市场逐渐地由卖方市场向买方市场过渡，大量的商品追逐相对少量的消费者。生产者之间争夺市场份额的竞争加剧，世界各地都上演着激烈的商战，其中主要是营销战。而中国不是这样的。我国理论上仍处于总体上的卖方市场，总供给小于总需求（当然其中不乏有许多产品市场已处于严重的供大于求）。因此，推销力量不足并不是我国企业困境的根本所在。中国企业若继续生产已经滞销的产品，无疑是自取灭亡。

那么有人要问：我们的企业到底在什么地方出了毛病？

我的回答：一是管理者的素质；二是管理者的素质；三还是管理者的素质！

卓越的管理者，他（她）了解市场，能洞察市场的盲点；他（她）善于创新而不守旧；他（她）善于挖掘企业内部人材，能选出助其一臂之力的助手；他（她）能调动全体员工积极性；他（她）能把握企业前进的方向；他（她）能在

关键时刻做出拯救企业的决策……他（她）是一个企业家！他（她）能把企业从死胡同里带出来，变“死狗”企业为“明星”企业！

本书是为所有的企业人——这里不用“企业家”一词——而写。它侧重于企业家综合素质的培养，它提供了大量的细致的案例，它不在于全面，而在于深刻。与其他书不同，本书的案例多，份量重，理论解释浅显易懂。

全书分为三个部分。

第一部份，介绍若干位知名企业家和企业家应具有素质。本部分由俞岱曦和唐棕编写。

第二部分，介绍著名的企业战略案例和战略管理的主要内容。本部分由张安铭和杨勇编写。

第三部分，介绍一些经营策略和大量的成功案例。本部分由唐棕和张安铭编写。

最后，杨勇对全书作了结构调整和内容修订、补充并总撰。

感谢杨睿德先生为本书作序。感谢赵瑜纲审定部分原稿。

本书在写作过程中参考了大量的中外文书籍资料，在此对著译者表示感谢。

杨 勇

一九九四年十一月三日

目 录

序 前言

第一篇 成功的企业家..... (1)

案 例 艾科卡——拯救克莱斯勒的美国英雄..... (2)

第一章 慧眼识英才——善当伯乐 (14)

一、发现和选择优秀管理人才 (14)

二、培养和提拔优秀管理人才 (21)

三、领导与授权 (29)

案 例 员工教育 (36)

一、TOYOTA——“不仅出好车，而且出人才” (37)

二、IBM——构筑巨人坚石的训练制度 (41)

第二章 三鼓而气不馁——激发士气 (44)

- 一、员工士气和松下二十一法 (44)
- 二、奖惩员工的技巧和尺度 (46)
- 三、创造“以公司为家”的气氛 (50)
- 四、塑造良好的企业形象 (51)
- 五、高级管理人员的特殊性 (53)
- 六、艾科卡的“季度会制度” (55)

第三章 公平效率兼得——制定合理的薪酬制度

- (59)
- 一、理想目标 (59)
- 二、加薪风波 (61)
- 三、制定薪酬制度的要诀 (64)
- 四、斯堪隆计划 (66)

第四章 创新 (69)

- 一、创新的方方面面 (69)
- 二、丰田的“动脑筋创新委员会” (71)
- 案例 康费金特的复兴 (74)

第五章 时间和计划 (83)

- 一、时间的代价 (83)
- 二、管理时间的艺术 (86)
- 三、休息即效率 (91)
- 四、处理会议的艺术 (92)

五、王永庆谈计划	(97)
六、计划五纲	(99)
第六章 组织变革	(104)
一、灵活的巨人——IBM	(104)
二、组织变革的技巧	(109)
案例 集权化对分权化：威斯汀豪斯电气公司在 1935~1939 年期间的改组	(115)
案例 松下组织管理	(119)
 第二篇 卓越的企业战略	(127)
案 例 “老大”的反击——通用 (GM) 与日商 “结盟”	(128)
第七章 企业战略分析	(147)
一、什么是企业战略?	(147)
二、企业实施战略管理能得到什么好处?	(149)
三、企业战略管理的过程	(151)
四、企业环境分析	(152)
五、企业使命和目标	(157)
六、企业形势分析	(163)
第八章 企业战略规划和实施	(167)
一、如何选择企业总战略?	(167)

二、如何制订经营战略?	(175)
三、如何规划职能性战略?	(178)
四、战略制约因素及选择标准	(179)
五、战略规划重点	(181)
六、战略实施与调整	(187)
七、司徒达贤“六构面”	(189)

第三篇 经营真功夫 (195)

第九章 市场营销 (196)

案例 SONY 的第一台录音机	(196)
一、市场营销的观念	(200)
案例 弗雷德的“联邦快递”	(206)
二、市场调查和预测	(211)
三、促销漫谈	(216)
四、开拓进取的新产品策略	(223)

案 例 在血盆大口下抗争——贾尼尼反华尔街

鲸吞	(228)
----------	-------

案 例 事业心加意志力——坪内寿夫送“一杯

船主”出航	(233)
-------------	-------

案 例 收烂摊子的专家——斯普朗整顿斯威夫顿

.....	(240)
-------	-------

案 例 麦当劳的好“继父”——雷·克拉克	
.....	(245)
案 例 世纪大战——可口可乐和百事可乐.....	(263)
第十章 中国成功企业家.....	(294)
案例 李嘉诚和塑料花.....	(294)
案例 牟其中起家探秘.....	(301)
第十一章 企业形象.....	(315)
一、基本概念.....	(315)
二、良好企业形象的作用.....	(317)
三、MI、BI 和 VI	(318)

第一篇 成功的企业家

案例 艾科卡——拯救克莱斯勒的美国英雄

世界上最庞大的企业是那些汽车工业巨无霸。本世纪七十至八十年代，这些汽车企业遭受了石油危机这场几乎致命的冲击。

也就是在这个背景下，在美国发生了一件近乎神话般的事情。巨型企业克莱斯勒汽车公司（Chrysler Corporation），在短短几年内，从濒临破产的绝境一跃成为盈利的明星企业。而创造这个神话的人，就是美国家喻户晓的英雄人物——李·艾科卡（Lee A. Iacocca）。

艾科卡是一个富有传奇色彩的人物，他早年在福特汽车公司工作，凭着自己的努力，三十六岁就担任了副总裁和总经理的职位，组织并指挥了福特公司历史上最著名的“野马”新车上市工程，功绩卓越。1970年12月10日，46岁的艾科卡以自己的努力和成就，毫无争议地当上了这个举世闻名的美国第二大汽车公司的总裁。但是，尽管艾科卡的业绩赢得了普遍的赞赏，他却遭到公司董事长亨利·福特的猜忌与戒备。终于在1978年，艾科卡毅然离开了福特公司。

下野之后，艾科卡并不甘寂寞，仍然筹划着干一番大事。不久，正面临重重困境的克莱斯勒公司董事长约翰·里卡多亲自约见了艾科卡。作为条件，里卡多主动提出辞去董事长职务，让艾科卡出任公司第一把手，以拯救正在下沉的克莱斯勒^①。里卡多真诚的牺牲感动了艾科卡。1978年11月

^① 克莱斯勒汽车公司在公司危机前的几十年间一直位列全美500家最大公司之中的第七位（1960、1970年），而在1980年连前25位都未排上。

2日,《底特律自由报》同时出现两幅大标题:“克莱斯勒遭到空前的严重亏损!”“艾科卡入主克莱斯勒公司!”

出任总裁那天,艾科卡面对的是克莱斯勒公司历史上最大的季度赤字——亏损1.6亿美元。而那天公司的股票价格却上涨了37.5%。显然,公众投了艾科卡的信任票。

克莱斯勒是美国的第三大汽车公司,以生产小汽车和卡车为主,也生产坦克、游艇、宇航用品及多种发动机、化学制品等等。公司素有革新的传统,曾一度超过福特而成为美国第二大汽车企业并跻身于世界十大企业之列。但是,到七十年代的中后期,公司遇到了前所未有的困难,已经到了破产的边缘。

克莱斯勒的危机实际上蕴育于六十年代。当时的总裁汤生一向以短期目标来刺激销售,结果到石油危机时期,人们纷纷转向购买耗油量低的中、小型车,克莱斯勒公司的仓库里堆满了不吸引人的大型车。最糟糕的是汤生的高价位政策。他主张逐渐增加盈余和高额红利,以此来安抚股东,然而事与愿违。汤生想用名牌车来增加销路,但这对克莱斯勒来说难如登天。因为那是复杂而且需要玩点手段的。何况以当时克莱斯勒脆弱的财务状况及经营规模来看,它是打不赢这场战争的。更糟的是,公司的经营方针和决策经常变更。虽然汤生一再重申:“克莱斯勒将朝实用和样式新颖的车种发展。”可是由于短视和急功近利,他的承诺却因无目的的追逐利润而不攻自破。到了六十年代末期,汤生已经把克莱斯勒带到了死亡的边源。但是在那时,政府对汽车业的限制性法令很少,公司暂时还可以借到大笔的金钱,因而公司的问题被一些表面的假象所掩盖了。

到了七十年代，里卡多担任总裁后，克莱斯勒在一系列内忧外患的冲击下，不可避免地走上了下坡路。

由于积年的财务状况恶化，里卡多四处筹资而不可得。银行家们公开宣称：“救助克莱斯勒已成定局，但克莱斯勒必须表明信用的可靠性。”在这种情况下，克莱斯勒的长期投资和短期投资都降到了历史的最低点。投资的萎缩进一步加快了克莱斯勒的滑坡。

一九七三年的石油危机对克莱斯勒来说是一个沉重打击，因为当时公司正在努力推销价值两亿美元的新型大车系列。埃（及）以（色列）战争爆发后，克莱斯勒在这个项目上损失了上亿美元的金钱。为了应付危机，克莱斯勒被迫采取紧缩政策。然而到了次年第四季度，公司管理层作出了错误的判断，认为美国经济已经开始复苏，因而扩大了生产。等里卡多发现情况不对劲时，克莱斯勒的仓库里已经堆积了相当于公司三个月总产量的汽车，克莱斯勒又一次血本无归。

对克莱斯勒的另外一项打击来自政府。七十年代，美国政府陆续颁布了一系列汽车业安全法规。规定在汽车上必须备有安全带，并规定了小汽车的抗撞击系数。后来的防污染法令又规定使用无铅汽油，以及在汽车工厂内减少污染等等。克莱斯勒对这些政策采取了抗辩的姿态，而与政府关系密切的通用汽车公司却抢先一步在这些领域走在了前面。克莱斯勒在这些事情上的失败证明了这样一个道理：作为对国家社会经济生活有重大影响的大型企业，加强与政府的合作是十分必要而且有利的。

克莱斯勒鉴于自己在汽车安全性能和空气净化方面明显落后于通用，同时也限于巨额研究费用的负担，被迫向国外