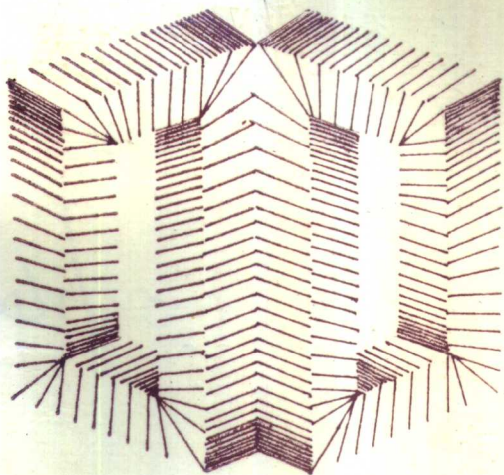




企业家丛书

企业家应变要诀



北京经济学院出版社

企业家应变要诀

高明 杨百朋 编著

北京经济学院出版社

1988年 北京

《企业家丛书》编辑委员会

主 编 李盛平

副主编 贾 湛

编 委 丁 力 王 伟 王 凯

王 洁 刘晓兴 张家慈

杨河清 黄 冶 彭剑锋

薛 捷

Qiyedia Yingbian Yaojue

企业家应变要诀

高 明 杨百朋 编著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京经济学院出版社永乐印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 3.25印张 73千字

1988年 10 月第1版 1988年 10 月第1版第1次印刷

印数: 00 001—10 200

ISBN7-5638-0043-3/F·35

定价: 1.65元

许涤新题词

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业，而要办好现代化的社会主义企业，就不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

封面题字 袁宝华

企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济发展提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，这就是今天的企业家和企业家阶层。由于企业具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业家阶层的形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拼搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1987年

内 容 提 要

企业家面对激烈的竞争和复杂多变的市场，必须具备较高的应变能力。

本书简要论述了企业经营管理的基本方法，以及提高企业家应变能力的手段和措施；同时，还以大量生动的事例向读者介绍了国内外精明的企业，是如何在企业繁荣兴旺时及时发现隐藏的危机，如何在企业困难重重时巧妙应变化险为夷的。

本书通俗、生动，寓哲理于事例之中。

目 录

第一章 企业经营的内外环境	(1)
第一节 企业经营的外部环境.....	(1)
一、外部的市场供求环境.....	(3)
二、外部的竞争环境.....	(4)
三、外部的一般环境.....	(4)
第二节 企业应变的内部条件.....	(5)
一、产品结构的应变能力.....	(5)
二、工艺技术装备的应变能力.....	(6)
三、企业组织的应变能力.....	(6)
四、人才队伍的应变能力.....	(6)
第二章 企业经营管理的若干方法和手段	(8)
第一节 正确的决策是企业应变的关键.....	(8)
一、决策的基本原理.....	(9)
二、决策中的信息与创造性.....	(15)
第二节 实现决策的必经途径.....	(20)
一、从丰臣秀吉的化险为夷谈起.....	(21)
二、计划.....	(23)
三、组织.....	(24)
四、控制.....	(34)
五、激励.....	(36)
第三章 中外企业家应变实例	(45)
第一节 提高企业家素质,靠领导艺术应变.....	(45)
一、汽车大王的发迹史.....	(46)
二、别出新裁的皮尔·盖伦哈马.....	(47)

三、卡尔森的领导艺术·····	(48)
四、善于突破逆境的平岩外四·····	(54)
五、莫为失败伤神·····	(56)
第二节 把握行情，靠新产品应变·····	(57)
一、新产品是企业的王牌·····	(57)
二、摆脱“死亡飞行”·····	(59)
三、另辟蹊径·····	(11)
四、饮料和书籍·····	(62)
五、走自己的路·····	(63)
第三节 面向用户，以“诚”应变·····	(64)
一、吉列先生的成功·····	(64)
二、结婚五年之后·····	(65)
三、好在哪里·····	(67)
四、产品名称的妙用·····	(68)
五、为什么专买别人的·····	(68)
第四节 吐故纳新，靠科学的管理方法应变·····	(70)
一、聘请专家，转危为安·····	(70)
二、吉列斯特公司的起死回生·····	(74)
第五节 小药治大病，靠“小发明”应变·····	(84)
一、玩具狗舌头的奇妙作用·····	(85)
二、车窗上加了橡胶条·····	(86)
三、小电暖炉里蕴藏的巨大“能量”·····	(87)
四、一招鲜吃遍天·····	(89)
五、“无价值”的提案·····	(90)
第六节 化弊为利，以变应变·····	(92)
一、变弱点为力量·····	(92)
二、威胁即是良机·····	(95)

第一章 企业经营的内外环境

“堤溃蚁孔、气泄针芒”。我们知道，一个人患了病，无论是心脏病、高血压，还是跌打损伤，如不及时医治，都可能导致失明、瘫痪乃至猝然死亡。同样道理一个企业患了“病”，无论是出在政策、人事、财务、生产还是行销环节，企业领导者如不迅速采取措施，也有亏损赔钱甚至破产倒闭的危险。可见一个企业如同一个人，健康的体魄，灵敏的嗅觉、强烈的竞争意识以及与外部环境的适应能力和应变能力，都是企业得以生存和发展的必要条件。为了便于读者了解和掌握企业经营管理中可能出现的一些问题，本章将分别对企业经营的外部环境及其应变的内部条件作以简要介绍。

第一节 企业经营的外部环境

首先让我们通过一则实例，对企业经营的外部环境问题增加一些感性认识。

众所周知，香港是一个资源严重缺乏、工业农业难以自成体系的地区。面对原料、能源以至瓜菜粮水都需要大量进口的多变环境，香港的许多企业家却能扬长避短，使自己的企业愈变愈强，其中一个很重要的因素，就是他们熟悉自己的企业所处的环境，并能够根据自身的实力和不足，及时顺应外部环境变化的需要。“船王上岸”，就是其中很好的一例。

包玉刚，这个闻名于世的船王，起家时只有一条7千吨的旧船，但当时正值中东战云密布，苏伊士运河被封锁，欧洲和日本所需的石油急需长途运输，包玉刚抓住了这个远洋航运的有利时机，从海上捞到了发迹的资本。不到20年光景，他名下已有90个公司，200条巨轮，吨位2千万吨，超过苏联全国的商船。面对这份家产，包玉刚并没有就此满足，而是敏锐地观察外部环境的发展变化，并根据形势的需要上岸“谋生”了。

从1978年起，包玉刚开始大量吃进香港英资大财团“恬和”系统的一大支柱——“九龙仓”公司的股票。这家公司拥有码头、仓库、大片地皮和物业。2年后，股值已从二三十元猛涨至五六十元。“恬和”为了保住九龙仓，1980年初便调动了上10亿资金回港与船王开战。6月20日，趁包玉刚离港，即宣布以面值100元的股票收购九龙仓股票。包玉刚闻讯立即返回了香港，一夜之间集现金21亿元，以每股105元的高价买入2000万股，终于取得九龙仓的控制权，从而使老牌英商“恬和”元气大伤。1985年2月，包玉刚再买入“会德丰”公司（英资）的控制权。船王买货仓好象是顺理成章，其实九龙仓还拥有大厦、酒店、商场等物业，实际价值超过10亿美元，几乎同船王的船队等值。

那么究竟是什么形势迫使船王上岸的呢？原来，那几年油价大涨，中国和英国北海油田有许多石油出口，这样就减少了中东石油的长途运输，再加之船价上升，更新费用增加等因素，使海上的生意遇到重重困难。另一方面，香港大局已定，经济前景看好，房地产坚挺等，这些都是促成船王上岸的主要原因。在香港，一切服从价值规律，是经商的至高原则，当年香港“电影皇帝”邵逸夫不信十几时的电视能威胁

十几呎的银幕，近年却也大卖电影院而转买电视股票，成为“无线”（电视台）的董事会主席了。他还拿出半边邵氏影城来搞电视。如此种种转变，并不失威，而是承认现实，服从外部环境变化的需要，这也正是香港许多企业家在多变的环境下生存发展的要诀。

从上面的例子我们不难看出，企业经营的成败兴衰，同其外部环境的变化有着极为重要的联系。企业家必须眼观六路、耳听八方才能及时发现潜伏的威胁，抓住有利时机，摆脱困境，得到发展。企业经营的外部环境，可以归纳为以下几个方面：

一、外部的市场供求环境

能源、材料等的供应条件和市场需求情况，是企业组织生产经营不可缺少的外部环境。这些外部环境的优劣变化，将对企业经营产生直接或间接的影响，因此，及时了解和掌握企业外部的市场供求变化情况及其发展趋势，是企业家得以应变的前提条件。

1. 供应环境。俗话说，巧妇难为无米之炊。企业家组织生产经营同样也离不开原材料、动力等最基本的物质条件。而且，由于时间、距离、价格及其他一些因素的影响，在不同地区、不同环境下，可供企业选择的能源材料的数量、质量和选择的时机也必然受到限制；这些生产中的不确定因素，决定着企业在竞争中所处的地位。所以企业家必须重视和研究原材料、动力的供应渠道、运输距离，以及价格变化等情况。供应环境可以概括为：

- ① 主要材料来源及可供量的变化；
- ② 主要材料价格收购条件的变化；
- ③ 主要供应厂商的改变；

④ 动力、工具、设备等供应来源、运输条件、数量和价格等的变化。

2. 市场需求环境。50年代，美国兴起了地滚球运动。这种球又称保令球，玩起来既有趣又益于身心健康。在制造商们的大力宣传下，玩这种球的人越来越多，地滚球的销路因此而大增。这时每个地滚球的制造商都希望自己的产品能最大限度地占领市场，他们之间展开了激烈的竞争。但是到了60年代，他们全都失败了。原因很简单，因为这时人们对地滚球兴趣减弱了，目标逐渐转向了羽毛球、划船、骑马等其他业余活动。找不到顾客的企业家，当然也就无法领略成功的滋味了。这件事为我们提供了市场需求的对企业经营产生影响的很好实例。

影响市场需求环境的关键因素可以概括为：

① 顾客。包括顾客的购买能力，对产品的要求，喜好及购物的欲望等心理变化情况。

② 产品或服务价格结构的变化。

③ 新产品或新服务的出现。

④ 与本企业的产品或服务有关的其他企业的产品或服务的变化情况。

二、外部的竞争环境

主要是指企业的竞争对手情况。企业只有充分了解竞争对手的各种状况，包括人才、资产情况，技术水平、经营管理水平，生产规模、产品质量、性能、成本，领导者的决策素质等等，才能在市场竞争中扬长避短，立于不败之地。

三、外部的一般环境

外部的一般环境，是指政治、法律、社会等因素的变

化。它们同样会给企业的经营带来重大影响。

1. 政治因素：包括一个国家的政治制度、方针、政策、对外关系及政治环境（如安定或动乱）等。

2. 社会因素：包括的内容很多，如人口及其分布情况、民族分布、道德观念、风俗习惯、文化教育等。

3. 法律因素：是保护经营者和消费者合法权益，维护社会经济秩序的重要手段。它包括的内容很多，如有关职工权利、劳动保护、安全操作、食品和药品卫生、环境保护、商标、专利、经济合同等诸方面的条文条款。由于这些内容很复杂，所以不少企业通过聘请法律顾问，来帮助他们更好地了解掌握外部环境的变化。

第二节 企业应变的内部条件

精明的企业家除了要弄清和掌握企业外部环境的变化，还需要更多地了解企业自身所具有的应变能力，作到知己知彼、这样，才能抓住外部环境的“有利机会”，使企业尽量减少来自外界的各种威胁。

企业应变的条件，主要是指企业在外部环境发生变化时，能够在如下方面迅速作出反应，并主动地进行相应的调整，以保证经营目标的实现。

一、产品结构的应变能力

每个企业都是以产品来满足社会的需要，随着科学技术的发展，这种需要在不断发展变化，因此，如何使企业的产品在品种和质量上适应市场需求的不断变化，是企业家应变首先要考虑的问题。企业要提高产品结构的应变能力，需要做好以下工作：

1.增加技术储备，加快新产品开发。企业家要根据技术发展趋势、产品发展方向和中长期市场需求预测，把新产品的研究、开发、试验，做为一项经常性的工作，努力做到生产一代（现销产品），试制一代，研究一代，设想一代。同时，还要做到投产快、上市快，保证新产品上市之日，正是用户需要之时。

2.增加产品品种，变单一生产为多品种生产。首先要发展系列化，多品种生产和变型产品生产，同时，在结构相似、工艺相近，能发挥技术特长和利用已有技术装备优势的原则下，适当发展系列外的产品，实现多品种、小批量生产，以适应市场需求多样和多变的需要。

二、工艺技术装备的应变能力

企业要开发新产品，实现产品的升级换代，以及进行多品种的生产等等，都同企业的工艺技术装备有直接的联系。因此，不断提高企业的工艺技术装备水平，是增强企业应变能力的重要物质基础。

企业要提高工艺技术装备的应变能力，从根本讲，就是要提高技术素质，包括设计、工艺、工具和设备等。

三、企业组织的应变能力

多品种生产和产品品种的不断变换，要求企业在生产组织方面能够适应市场需求多变的特点，机动灵活地组织生产。提高企业组织的应变能力，包括企业内部生产单位（车间、工段、小组）的专业化形式，生产组织方法，计划方法以及管理组织等方面是否先进、科学，能够保证企业目标的顺利实现。

四、人才队伍的应变能力

企业在市场上所进行的产品竞争，归根到底是企业知识

和人才的竞争。因此，一支思想技术过硬的人才队伍，是企业
在上述方面增强应变能力的根本保证。人才队伍包括工人、工程
技术人员、管理人员的数量、知识水平、技术水平和管理水平等
内容。

第二章 企业经营的 若干方法和手段

前面谈到,企业家必须了解企业所处的外部环境和企业自身的特点,才能在形势发生变化时,迅速作出反应,并找到恰当的对策。那么什么样的对策才是恰当的?怎样才能及时找到这些对策呢?本章将着重向读者介绍一些企业经营管理中的方法和手段,帮助读者找到解决问题的恰当途径。

第一节 正确的决策是企业应变的关键

棋盘之上,两军对垒,往往一招不慎,整盘皆输。甚至有时一步缓招也可能导致全局的变化,以至优势丧尽,败北交枪。企业经营同样如此。一旦企业决策发生失误,甚至产品与技术开发的一时落后,都可能导致企业的衰败,甚至破产倒闭。几年前,曾在改革潮头上呼啸奋进,蒸蒸日上的海盐衬衫总厂,如今却一落千丈,负债累累,究其原因,正是由于企业经营者的一系列经营决策的失误造成的,新上的西装生产引进项目未能赶上“西装热”,错误的预测使大批原材料积压;接连上马的领带、印染项目力不从心、亏损严重……,由此可见,企业在市场竞争的激流中,能否根据外部环境的变化及时作出正确的决策,直接关系到企业能否巩固并扩大自己的战场,获取最大的利润,甚至关系到企业的