

一九八一年五月八日

日本企业管理 专题讲学

(根据录音整理)

日本企业经营管理副教授

木 伏 良 明

辽宁大学经济系

工业企业管理教研室

一九八一年一月

目 录

一、企业管理基本内容	(1)
二、组织论	(13)
三、经营战略	(22)
四、销售管理	(35)
五、生产管理	(50)

第一讲 企业管理基本内容

一、 前 言

各位先生可能很关心日本的股份公司，我的讲课就从股份公司讲起。日本的企业几乎无例外地实行股份公司这种形式。和股份公司相对比，在日本也存在个人企业。我想从个人企业与股份公司相对照说明一下股份公司的情况。在日本企业活动是从企业投资开始的。个人企业是个人投资进行经营取得利润的。在企业规模小的情况下，个人投资经营企业是常见的。现代大工业出现了新的情况，从企业规模看，工人和设备均有增加。随着而来的这样大企业需要庞大的资本。大企业需要资本量很大，少数个人投资就满足不了这种需要，股份公司产生正是适应了这种情况。

股份公司自己发行可以转让的有价证券。现在说明一下，什么是可以转让的等额有价证券，比如有一个企业有一定的资本额，把它按照细小的额数分成若干份，每份就是一股，有多少份就发多少张股票。股份公司发行多少张股票，从日本看，每张股票的数量有时是五十元，有时是一百元不等。由于每张股票数额小，一般居民均可买得起。日本一般居民在银行都有储蓄，累计起来，从全国看数量很大。股份公司筹集资金以广大居民为对象。居民怎样投资买股票呢？股份公司营业取得利润给股东分红。分红的数额高于银行存款的利息数额。客户从得失考虑，买股票比在银行存款可以得到更多的收入。但是作为银行存款的客户和作为股票的购买者有很大的不同。所以不同的是在

银行存款，需用钱的时候，比如家里有了病人，孩子上学用钱时可以随时到银行取款。但是买股票的股东就不行了，不能用钱时就到公司提款。从这方面看，对他们有不利之处。为解决这个矛盾，便出现了股票市场。也可说是有价证券市场。持有股票的人可以在股票市场上卖出自己的股票，手中有钱暂时还不用的人可以买进一定的股票。股票持有者可以通过股票市场卖掉股票收回自己的金额，就叫转让自由。

股份公司的第一个特点是，小股票持有者是庶民；第二个特点是可以分红，股票持有者有要求分红的权力；第三个特点是可以参加股东大会，有表决权。在日本的政治生活中有选举权，每个国民一票。与此不同，在股份公司中不是每人一票，而是每股一票，按股票的多少确定其表决权的大小。比如我有两千股，李先生有五千股，于是我有两千股表决权，李先生有五千股表决权。尽管我们是同样的人，由于持有股票数不同，表决权就不一样。这意味着，股票越多的人，表决权越大，其在股东大会上行使表决权时，影响力就大。现举例说明大股票占有者的所占比重情况。

日本一百二十个股份公司股票占有情况如下：

占有50%以上股票的为	1.6%；
占有20~30%以上股票的为	15%；
占有10%以下股票的为	80%。

像第一种占有半数以上股票的大股东是资本家的典型。对股东大会影响很大。第三种占有少数股票对股东大会影响则比较小。但实际情况往往有背离。因为，如果我是股东，但没有管理股份公司的能力，买股票的目的是为了参与管理，只是为了得到更多分红。没有参加股东大会行使表决权的要求。像这样的股东是不发生作用的股东，这部分资本是不发挥

经营管理作用的资本。这不是说资本不发挥作用，而是由大资本家统一管理起来发挥作用。股份公司这种形式企业可以筹集庞大的资本。当前日本最大的股份公司为新日铁，资本总额超过一千亿元以上。像这样庞大的资本数量，靠大资本家几个人筹集是困难的。我认为股份公司的优点就是便于筹集资金，缺点是被少数大股东操纵，小股东起不了什么作用。

企业管理人员与股东的关系。在日本，实际上大的股份公司不是被少数资本家占有(直接经营)，不是说日本不存在资本家，而是说日本的许多股份公司资本和经营是分离的。虽然有些人是大资本家，但不一定是企业管理家。这样，一个企业管理人员虽不是大资本家，他也可以运用自己管理企业的才干管理企业。企业管理人员怎样经营管理企业呢？

二、企 业 管 理

企业管理这门科学从一九〇〇年就开始发展。作为企业管理，最初出现的科学方法就是泰罗制。

(一)、泰罗制的内容

关于泰罗制管理方法的一个主要内容，是日工作量定额管理，就是每天的工作量标准。泰罗提出这个日工作量定额管理的前提，是当时美国出现劳资争执和罢工现象。发生劳资纠纷是因为工人和资本家对工资的看法不同。工资这个概念，对资本家来说是成本，对工人来说是劳动报酬，是他的生活费用。前者认为越低越好，后者则认为越高越好，两者之间有矛盾，劳资双方利益不一致。在这样情况下，工人不满，于是怠工、罢工等情况就发生了。在大机器生产条件下，经常发生争执，对企业经营管理是不利的。美国人泰罗对此进行了考查和研究。

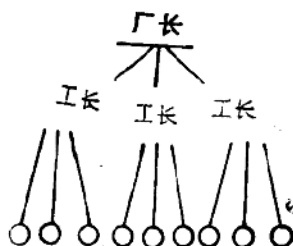
泰罗认为,工人不满是因为对决定工资的标准不明确。泰罗为了使制定工资标准比较明确,就进行了动作研究和时间研究。动作研究就是让一流工人在良好的条件下作业,分析他的动作,把可有可无的动作分析出来,剔出去。从一流工人看,他的整个动作,几乎不存在这类事情。其次是,每个动作从头到尾需要多少时间,这是时间研究。通过时间研究,可以分析这个人的一天工作量。所以日工作量标准,就是一个工人一天的标准工作数量。

泰罗制的另一个特点是,研究出职能组织。在泰罗制之前,企业的组织形式被称为军队式的组织形式。是上、下服从关系。当时,资本家找一些熟练工人监督现场作业是很难的。因为这些管理人员必须是才能优秀,经过长期训练的。泰罗列举了需要具备如下几种素质:1.智力,2.教育素养,3.有技术,4.有指挥能力,5.精力充沛,6.有魄力和说服教育能力,7.诚实,8.判断力和常识,9.健康。我认为贵国工人有很多具备这些条件的。但在当时,具备三个条件的比较多,具备四个条件的就不多了,具备五个条件以上的就很难找到,具备六个以上条件的不可能了。因而应当分解管理职能,不使管理集中于一个人手中,而让一些人分工执掌,这就需要有专门的职能组织。泰罗把现场监督分为八方面的作业,给以适当分工,分别监督。见下图。

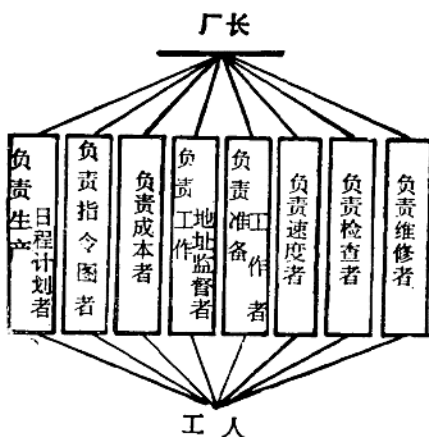
关于职能式的管理组织与军队式的管理组织的区别就在于,军队式组织是工人服从一个领导人的命令。职能式组织不同,他是从不同人手中领取命令。重要意义在于使管理专门化。

在泰罗科学体系中值得我们研究的另一点,就是例外原理。例外原理如何理解呢?这就要先谈一谈组织。组织是分阶层的,上层与下层各有各的权限。泰罗例外原理,把日常工作

军队式管理组织



职能式管理组织



分给下级去做，需要判断的动脑筋的业务由上层工作人员分担。上层与下层分担的任务不同。阶层产生的原因是不同的，如，三、五人劳动就无阶层之分。如工作人员增加到十五至三十人时，就出现如何分工和指挥这些人工作问题。十个人抬一块石头，十个人一起用力就抬起来了，如不共同用力就抬不起

来。所以在多数人作业下，就需要指挥。例外原理，用术语表达就是监督的范围和界限原理。一个监督人员，监督工人的数量不同，有的几个人，有的几十人。被监督工人的多少，取决于工作性质和接受指挥能力的大小。如是新工人、人数相应减少；如是老工人人数就会增加。另一方面从监工看，监工能力强，熟练，被监督工人的数量也能增加。

我把泰罗制的基本原理，概括为以下四点：

1. 制定了科学的日工作量标准；
2. 制定了有差别的计件工资制度；
3. 制定了职能组织。使管理职能专门化；
4. 提出了例外原理。

（二）泰罗制的问题

方才讲泰罗制时，大家也可能认为比较陈腐了。但是研究企业管理时，必须从分析泰罗制作起。对泰罗制进行整体分析时，要看到他的问题所在。我认为泰罗制有两方面问题：一方面是他的科学体系建立的基础之一是日工作量标准；第二方面问题是他对人的看法上。泰罗眼里的人是机械人，是被经济刺激而活动的人。我决不否定人为经济刺激所左右。我主张人除受经济刺激外，还有其他方面。泰罗制缺点在于把人过于片面化了。

尽管泰罗制有缺点，但他有合理方面。研究作业制定合理日工作量标准和制定工资制度，都是合理的。一九〇〇年前后，泰罗陆续发表了一些著作。

（三）泰罗一系列著作发表了五、六年之后，在日本也介绍了泰罗的科学体系。日本对新的东西反映比较快。但由于受日本企业经营特点，如终身雇佣制和资历工资制度等限制，尽管引进很早，实行的并不普遍。

在泰罗体系后，一九〇八年美国出现了福特制。福特是经营汽车的。汽车比较贵，当时在美国能买得起汽车的人是不多的。福特为使成本降低，使群众都能买到汽车，提出了传送带、流水作业的方法和按标准车型生产。当时福特有这样一个想法，通过大批量地生产比较便宜的车。福特制取得很大的成功。象各位所熟知的那样，美国社会和日本社会竞争都很激烈。假如一个公司通过销售，获得较高的利润的话，那么其它公司都参加它的竞争。比福特汽车公司晚一步投入汽车生产的是通用汽车公司。从后起的通用汽车公司生产的车型来看，同福特不一样。福特是把定型的车(标准车型)连续八年十年的生产下去，这是福特的生产方法。而通用汽车公司是生产不同的车型搞批量生产。这是它们的不同之处。那么所说的生产不同种类的车，这是什么意思呢？就是说生产高级车，供收入高的人来买，生产一些便宜的车，使收入低的人也可以买到车。在美国不断追求新的车型。几年之后，车型一变，就可能出现新的车型。由于通用汽车公司的战略是不断变换车型，适应不同的消费者需要，所以从1920年到25年通用汽车公司这种生产方法取得成功，超过福特，居于美国汽车工业首位。通用汽车公司之所以超过福特，就是因为它生产的车型多，适应群众的不同需要。在这样一个历史发展的过程中，美国出现一种新的企业管理方法，叫做人际关系(或叫人群关系)。

(四) 什么叫人际(人群)关系呢？

就是说过去认为：只要改变作业条件，改善机器设备的利用，就可以提高劳动生产率。与此相反，在美国进行了这样的研究，即不需改变作业条件，也能使劳动生产率提高。美国的西欧电力公司，它在自己的工厂中进行实验。实验的重点是从人际关系方面提高劳动生产率。实验是多方面的，首先进行照

明实验。在这个工厂里进行实验时着眼于照明的亮或暗的不同。怎样使作业地方亮一些，使照明设备好一些，通过这个来研究劳动生产率提高的途径。把暗的地方弄得亮一些，一般来说，作业条件更好一些，生产效率应更高一些。不过也有这样一种情况，照明条件不变，生产效率也能提高。这个情况说明，照明条件不是绝对的。有的时候把照明从亮转到暗，生产率不但没有下降，反而上去了。在这种情况下，实验工厂的实验员提出一个问题，为什么作业条件不好，由明到暗生产效率反倒高起来了呢？原因在哪？为了弄清原因，他们接着进行下一步的实验。选拔了五名女工，组成一个小组，按一定作业条件，看五个女工劳动效率变化的情况及变化的条件。比如说，让这五个人午前休息五分钟，午后休息五分钟，有时有休息，有时无休息，休息后立刻作业或不作业，根据各种不同情况来考察她们的生产效果。我想各位会想到，休息五分钟后，工人得到休息，会以更充沛的精力投入工作，使生产效率得到提高。另外一个实验就是午前不是休息一次，而是两次。每次各五分钟，看生产量提高多少。另外把休息时间延长10分，随着休息时间延长，劳动效率也提高了。考察得到这样一种效果。可是，另外又实验，午前休息三次，午后休息三次，休息次数增加，其造成的结果使作业量减少，生产率下降，这是为什么呢？因为在工作时间中把休息时间分的过细过勤。工作一开始情绪上升，工作顺手，可是正在这个好时候突然休息，就会打断高昂的工作情绪和顺手的劲头，影响了工作。休息次数过多，就会造成这样的结果。

还有一种实验，就是工厂方面发现女工在上班时，没吃早饭，就给这些没吃早饭的人10分钟休息时间。给他们一些咖啡、汤和饭，提供这样的条件进行实验，结果劳动生产率提高了。

紧接着又进行实验。本应该给女工提供吃的条件，现在不供给这些条件。把休息也废除了。本应使生产率下降，可结果不是这样，出现了生产率没有下降的局面。因为出现了这种不可理解的局面，所以又进行了第三个实验，就是和一些工人面谈。面谈结果发现一个问题，就是这五个女工形成一个集体，形成过程有个特点，在这五个女工中，两个是模范工人，以两个模范女工为中心，让她们自己挑选感情合得来，随心的另外三个人。这个小组感情一致，关系融洽，比较团结。这个实验小组另外一个作法不同的地方在哪呢？就是同作业监工的态度不一样。对作业小组的女工，不是单纯的下命令，而是事先谈话，了解她们的要求、想法，进行商量。在这个基础上进行作业。这个监督的态度同另外不同，这又是一个特点。在这样一个组织形式下，产生什么样的影响和后果呢？参加这个小组的工人都有这样三点感受：一是她们都认为，自己是参加这样一个重要的工作；二是认为，我们是被选拔上比较好的优秀工人；三是我们和监工的关系是一种互相商量的关系，而不是一种强制命令的关系。这三点是小组成员的共同感受。

通过这样的实验，我们感到，环境和作业条件对劳动生产率有一定影响。不过实验结果表明，作业条件不是直接的唯一的条件，只是提高劳动生产率的一个因素，不是全部因素。实验结果还证明：在生产中怎样看待这些工人，对待这些工人，对提高劳动生产率有很大的影响。泰罗制把人看作是经济的人，靠经济刺激产生经济效果。现在应再加进一个因素，就是对待工人的态度。把这个因素加进去，对生产效果的好坏也有影响。从管理的角度看，对工人采取不同态度，就会产生不同的经济效果。从对待态度来说，要因人而异。有的温和一些，有的慢一些。对待他们同样态度，产生的行动和效果也不同。因

为个性不同，就会产生不同的经济效果和反映。个性不同是由于每个人的个人经历不同，对情绪也有一定的影响。不同的人的态度形成的条件一是个人原因，二是社会原因。社会原因是指工作场所不同，这也是形成每个人感情态度不同的因素。日本和美国都是个人主义的社会。生产方式家庭环境条件都不同。从他们工作的场所来看，有的好一些，有的不好。通过以上说明，由于参加组织的每个人态度不同，所处的条件环境不一样，生产效果也不同。

以上举例说明的作业小组，尽管作业条件不好，但结果生产效率反而提高了。这说明，这些人在小组中关系比较协调，工厂领导对他们采取商量的态度，激发了他们的积极性。从人际关系上促使他们劳动生产率的提高，应从这方面加以说明。

我们分析了人际（人群）关系这样一种学说，在企业管理方面进行研究，可以得出以下结论：第一泰罗对人的研究过于从机械人，从经济刺激方面着眼，有片面性。应该把人作为社会的人。我所说的社会人是什么涵义呢？就是指每个人不是孤立的，都是在一定条件和环境下进行生活的。这些环境和条件对于它的感情形成都有一定的作用。这样的人就是社会的人。关于中国情况不太了解。从日本看，人面临的组织情况有好多。关于工作组织就是为了进行工作进行合理分工。这种组织形式在工厂中利用组织图体现组织形式，关于方才说的情况，在工厂内部形成的各自有分工组织，正式组织。关于组织形式，除了正式组织形式外，还有一种组织形式，就是一些人不是通过工厂工作关系，而是通过一种感情融洽的结合，比如说日本的同乡会。这种组织形式是另外一种组织形式，不是现在所说的正式组织形式。另外还有这样一种情况，兴趣相投，都喜欢下棋，形成伙伴，这些人构成一个组织。以上说的例子，

可以叫作非正式组织。我这么一说，大家可以想到，在工厂里的工人，在学校里的学生，一方面是属于学校也和工厂里的正式组织，另外这些人还有相同的兴趣、形成伙伴式的非正式组织。所以从学校、工厂，每个人来看，他们有两重组织形式，一种是正式组织，一种是非正式组织，我认为在日本的工厂学校这些非正式组织发挥了很大的作用。比方说工厂的组织中伙伴组织有一些人制定些规定、准则，但这些规定准则不是宪法，也未形成条文，而是一种默契。我所说的是以美国和日本社会为前提，这些情况不一定适应中国。比方说有这样一些默契规定，不要劳动过劲，因为你要干的太过火，相形之下别人就显得懒一些。另外有一种默契规定，也不要太懒，因为过于太懒，会使同伴认为，这样懒的人也和大家领一样的工资接受不了。还有一个默契规定，人不要对领导太虚了，过于拍马，因为你过于拍马就会使同伴们厌恶和抛弃。还有一个默契规定就是在上级面前不要打小汇报。以上这些默契规定不是公开的，而是在伙伴之间自然形成的非正式组织的规定。为什么有这样的默契规定，因为他考虑人是社会的人，不希望自己被孤立。从以上情况可以想到在工厂工作的每个工人一方面参加工作组织，一方面参加伙伴组织，一个人参加两种组织。在每个人形成态度的过程中，伙伴组织发挥了强有力的作用。比方说，这个伙伴组织是积极的，主张好好干。在这种情况下，企业管理人员发现，不仅是工作组织，伙伴组织形成的气氛更有利于发挥工人的积极性，改善态度，提高生产率。我认为人际关系这种管理方法的特点，第一，它把人当作一个社会人看待，态度形成受社会的影响。第二，人不仅是工作组织的一个成员，而且是伙伴组织成员，伙伴组织对态度形成有重要影响。人际关系的理论包括这两个方面。关于人际关系运用于企业管

理方面，大企业有很多作法。比如提案制度、建议等。企业的工人可以提出合理化建议，发挥人的作用，适应人际关系的企业管理。我想从常情来说，工人对急剧的新变化持保守态度。这个道理可以从这里得到说明。工人为什么有保守情绪，比方说有的设备，工厂要采用。工人想到两点：一是由于采取新设备，自己的工作会更紧张，而且还担心是否能失业；二是考虑到新设备，能不能调动我的工作，不叫我干现在所熟悉的工作。针对这种情况，从人际实系这样一个管理原则出发，应怎样做呢？就是在采用新设备之前，要和工人面谈、商量。详细说明采用新设备对工人的妥善安排，使工人不会发生误解，产生消极态度。在日本，企业经常进行关于人事方面的评价和鉴定。根据这样评价，决定他以后的地位和提升。有一些人因评价不好，产生不满，有抵触情绪。这样就应该事先或事后进行交谈，说明理由和原因。关于人事评价的内容不仅包括一个工人的知识经验，而且包括人际关系，能不能团结别人，能不能协调工作，这是比较全面的。

以上我们讲的人际关系这样一个管理的原理和内容。通过介绍大家知道，同泰罗相比，这是一个新的管理方法。但它还有一些问题，就是过于重视非正式组织。为什么说它在这方面存在问题呢，因为尽管伙伴组织这种组织形式很重要，会产生积极作用，可是进行工作时不能单纯依靠伙伴这个组织形式，而主要是以正式组织形式来进行作业。也就是说进行工作时，还必须以正式组织为中心来推动工作的进行。那么鉴于这种情况，怎样使正式组织更能发挥其作用，这里就出现一系列的问题。

（董欣、代英姿整理）

第二讲 组织论

我想讲讲组织方面的原理，就是讲一讲组织论。我想多讲一些。为了说明组织论先说说人。人是能活动的动物，这是组织论的前提。假如说，没有人活动的组织，那就是驾空的组织。关于活动的人，它包括四个方面的内容：一是人是活动的；二是人的活动受社会的影响；三是人进行活动时基于自己的判断有所选择；四是人进行活动时有目的。人是受外部刺激的，在工厂里受刺激怎样体现呢？就是工厂给他下达命令。人都是有欲望的，比方说，现在将近十二点了，大家饿了想吃饭，这就是欲望。到了晚间想睡觉，这也是欲望。再举个例子，在日本，小企业是不稳定的，容易倒闭，大企业是稳定的。从大学毕业的人，总想找一个稳定的工作条件。要想有一个稳定的工作条件去工作的要求，就是安定的欲望。再有一种欲望，就是社会的欲望。这里指的是父子之间，夫妻之间，朋友之间，彼此爱睦的感情和要求，这属于社会的欲望。另外一种欲望，是人不希望被人歧视，而希望表扬，这也是一种欲望。还有一种欲望是自己想成名成家，这也是一种欲望。我把上面讲的概括一下，可以归纳为五种欲望；即生理的欲望，安全的欲望，社会的欲望，自我要求的欲望，自我表现的欲望。前两种欲望是身体肉体的要求，大家不会反对吧！后三种欲望是精神方面的要求，大家也有感受吧！这些要求不是同时产生出来的。饿了想吃饭，就有生理要求。大家听了好长时间讲座感到疲劳，想休息也是一种生理要求。如上述要求出现后，我们就要吃午饭，休息。这个要求实现后，欲望也就满足了。在满足

生理和安全要求后，要求没有结束，他希望参加伙伴组织共同前进，这是社会要求，这种要求又出现了。我可以这样认为，我们在伙伴中间一起工作是一种乐趣，这种要求是社会的要求。我来到中国时到北京车站，看见一个青年人在电梯上还拚命念日语，我理解这位先生，他是一种自我实现的要求。希望把日语学好，通过这个能成长、成名。我认为这对人在进行理解时，不论是自己或别人都是在贯彻这几种要求，进行这样的活动。

下面我们画一张图，其中有动机或要求，目的、选择等几个因素。动机和要求是同义语。动机是人行动的出发点。比方说饿了想吃是行为的出发点。关于确定目的，是指人所处的环境很复杂，应确定一个目的。那么三者关系如何，能否这样说明：有动机的人，在观察环境时确定目的，确定目的后，进行选择，根据目的选择一定的方向，这就是目的和选择二者的关系。比如说，要确定想吃饭，现在有两个饭店，北京饭店和沈阳饭店，北京饭店人很多不能马上吃，沈阳饭店人少，可以很快吃到，这样就可以选择沈阳饭店，确定自己的行动。因此可以看出，分析人的活动，不是孤立的，而是涉及到各个方面，考察各种动机和因素。我现在给组织论下个定义：两个以上有意识的进行调整的多种力量的体系。那个有意识的进行调整活动所说的组织是什么意思呢？主要指有不同的组织，工厂、学校、工会活动都是不同，有特性。尽管有特性，也有共同的东西。共性把它们联系起来，特性把它们区分开来。所有的有意识的调整活动，指它们有共同目标进行调正活动。比方说有的人上数学课看英语，上英语课看数学。英语课是共同的目的，在这样情况下有个别同学不学英语，要看数学，那么就是对共同目标的违反，它的活动就不属于共同的目的下调正的活动。举个例子，开电梯的工人把电梯放下学英语，那么它就不符合

共同目的。我们所说的共同目的的活动，不是形式上的，而是有实际内容的。这样组织成立的条件是什么呢？我认为组织形成的条件有三：一是必须有共同的目的。二是有作出贡献的要求。三是有传达，上下横纵。这三个都是形成组织的条件，特别是第一点，它不应是形式上的，而应有实际内容。我想，共同目的的出发点，不总是全体成员都能接受的目的。共同目的不是抽象的，而是具体的，而且很细密，每个成员在这里面，有共同的，也有自己的目的，形成纵横密集的体系。

我们在工作时，都是通过组织来工作的。通过怎样的组织工作呢？谈到组织，我们可能会想到医院、工厂、学校。我这里指的是，人通过它工作、劳动的组织形式，而不是一般的组织形式。上次我谈到组织是两个人以上进行活动的体系。

关于组织形成的条件，不是简单的人的集合体，条件之一就是，有共同的目的，按共同目的进行共同活动。对组织的理解不应是形式上的，它是有实际内容的。关于组织形成的条件有三项，第一项刚才已讲到。第二项是传达，第三项是要求作出某种贡献的努力。展开说的话，组织的目的有两个方向，一个是作为组织本身有目的，二是参加组织的人，人人都有自己的目的。在俄国，从组织和个人的目的看，许多情况是相一致的。在日本，二者是相背离的。在许多人进行共同活动的时候，组织目的与个人目的相背离是不能很好工作的。为了组织有效的活动，必须要有共同的目的，这是很重要的。要明确组织的目的，就要弄清围绕组织的环境。环境是多方面的，有经济的环境、社会的环境、政治的环境、文化的环境。组织论中面临的环境不是全部环境，而是指其中对它起重要作用的一部分环境。我举一个例子，生产电视机的工厂，企业的目的是要赢得10%的利润，为达此目的，那么应销售多少台电视机呢？企