



• 郭 峰 • 少 东 •

1

世界名企业成功之路

封面设计 刘淑英
责任编辑 李廷芝
刘秀斌

世界名企业成功之路

郝峰 少东

*

山西人民出版社 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.25 字数: 120千字

1987年2月第1版 1987年2月太原第1次印刷

印数: 1—5,100册

*

书号: 4088·203 定价: 1.20元

十
分

金
通
万
马
路
(

当代青工

薄一波
题

序

李立功

《当代青工》丛书和读者见面了。这套丛书从《改革的曙光》一书开始，将陆续出版五十种，它选题广泛，内容丰富，将帮助广大青年职工更好地学习政治，学习理论，学习经济，学习文化，学习现代科学技术知识，提高自身的素质，掌握时代的信息，投身到“四化”建设的洪流中去。

我们的祖国要实现“四化”，山西要建成能源重化工基地，就要进行改革。要改革，就需要有千千万万思想解放，富有献身精神的改革者。八十年代的青年、青年职工，应该成为有理想、有道德、有文化、守纪律的一代新人，应该成为改革者行列中最有生气、最有冲劲，最有希望的力量。我相信《当代青工》会成为激励有志青年职工为振兴中华，奋发向上的一支号角，会成为青年职工探索知识、开拓前进的良师益友。

愿我们的广大青年、青年职工从改革的曙光，看到改革的未来，看到祖国“四化”建设的美好前景，并为之努力奋斗。



致读者

青年工人和职员朋友们：

您想改变自己的现状，使自己成为一个对“四化”有用的人才吗？

您想从身边的各种矛盾和困惑中解脱出来，扬起理想的风帆，在改革中大显身手吗？

您想了解世界新技术革命的信息，了解和得到新的思想、新的知识、新的经营和管理方法，新的学习方法，新的生活方式吗？

《当代青工》丛书将为您达到这些目标，做您诚实的朋友。

《当代青工》丛书，是一套综合性的丛书，是专门为广大青年工人和职员编写的。青年职工，是一支数量很大的队伍，是“四化”建设的主力，代表着时代的未来，肩负着振兴中华，实现“四化”，迎接二十一世纪

的伟大使命。他们迫切要求迅速提高自身的思想、文化和技术素质。适应广大青工的这一要求，改变青工的现状，为青工切身利益服务，就是《当代青工》丛书的出版宗旨。它立足现实，面向未来，同青年职工讨论他们所关心、所烦闷、所渴求解决的种种问题；介绍新的思想、新的知识、新的信息；探讨改革的途径和富裕的道路，以及八小时以外的物质、精神生活享受等等。它力求内容新颖，文笔活泼，形式引入，具有鲜明的青工特点和时代风貌。

本丛书由王建功任主编，谷文波和王景生任副主编。并邀请有关方面人士组成编委会。编委会在工作方式上力求打破常规，组稿、编辑、印刷、出版等，都将体现改革精神。

本丛书得到太原钢铁公司、山西西山矿务局及太原市经委等单位的资助；得到中宣部出版局和新闻局以及其他有关文化、出版、新闻单位热心人士的支持。我们借此向他们表示衷心的感谢！

《当代青工》丛书编委会

一九八四年六月十日



目 录

让所属员工为公司的利益绞尽脑汁·····	(1)
用扎实的措施培养合格的企业管理者·····	(7)
改变公司结构 挖掘人力资源·····	(15)
与消费者沟通感情·····	(19)
以平等的原则赢得顾客·····	(23)
在修正的策略下多角扩展·····	(27)
扩展市场, 应对人口结构变化的冲击·····	(35)
眼睛瞄在拥挤的国内市场之外·····	(39)
避开竞争对手, 在海外打开销路·····	(45)
不惜巨资, 钉在美国市场上·····	(49)
以不同的行销政策争取市场·····	(55)
用明快的决定展开多角经营·····	(68)
紧紧抓住可以利用的好机会·····	(74)
利用别人的钱来扩充自己的资产·····	(78)
如果没有盈利, 它就会被废弃·····	(82)

双雄竞争得失观·····	(86)
历经沧桑操本业·····	(99)
以技术领先的产品在美国市场竞争·····	(109)
竭力发展适合自己经营特点的产品·····	(116)
生产消费者最惬意的产品·····	(122)
从容地推出新产品·····	(127)
用四千万美元宣传一种新牌香烟·····	(137)
利用报刊杂志的特长展开广告攻势·····	(142)
独特的销售宣传·····	(146)
价格上涨时应对顾客的八项策略·····	(153)
以创新的构想和毅力影响顾客	
——美国通用信讯公司争取用户	
活动实例·····	(158)
尽一切努力争取客户的信赖	
——美国雷明顿奈德公司推	
销战实例·····	(166)
用实际利益叩击推销对象的心扉	
——美国国民制酒公司推销员	
制胜实例·····	(176)
攀登企业经营管理的峰巅	
——编者的话·····	(190)

让所属员工为 公司的利益绞尽脑汁

日本松下电器公司是一家规模庞大的电器用品制造公司。一九七五年其营业额已高达四十五亿美元。积极鼓励所属员工提供改进工作的建设性创议，是使这个公司获得成功的秘诀之一。

松下电器公司在大阪茨木设的一个内销电视机生产工厂里，挂满了用英、日两种文字书写的标语，其内容大都是劝勉员工敬业乐群愉快地工作，并对工作多提建设性的创议。在松下电器公司所属的其他部门里，也盛行这一政策。据说，该公司员工每年大约能提六十六万个建设性的创议，其中，获采用的可达百分之十。

有一名工人叫武山，他的工作是把一些电子组件装到印刷电路板上。他经常思考，怎样才能更有效地完成这些工作任务。公司实施“提案奖金制度”后，武山每年总要提出六、七十个提案，或建议改进产品设计，或建议改进制造程序和工作技巧。而他每年的提案有一、二十个被公司采纳乃是很平常的事。

有一段时间，武山常在思索一个问题：如何防止焊蜡从电视机的端板下滴出造成短路。为此，他设计了一

个小型的槽型装置防止焊蜡溢漏。当这项提案被采纳实施后，他获得了金额在十三美元左右的现金奖励。这是松下电器公司工厂级的八个奖目中的第五等奖。

提案奖的评分法除了考虑这项提案能为公司节省多少钱之外，还妥顾及其他因素：如别出心裁的创见，为发展它所花费的心血以及此项提案的实用性。

虽然提案所获得奖金数目并不大，但是获得奖金的员工在其他方面尚可获得另一种形式的满足感。比如说若因此而一举成名，叫同事们刮目相看也是一件很得意的事。武山说：金钱并不是他提建议的主要动机，他是希望能为公司略尽绵薄之力，贡献自己的才智。

而浓原小姐之所以挖空心思地设计一项工具，却只是为了使自己的工作轻松一点而已。二十二岁的浓原小姐，个子矮小，体格纤细，她的工作之一是把中遇调频医装进调谐器内，这项工作颇为费力，所以她就想到了应该发明一种工具来节省体力。一九七五年，她总共提出了一百二十个议案，其中被采用的达到六十个左右。

所以说，尽管提倡议的员工动机、目的各有不同，但他们提建设性提案的兴趣和积极性之所以能持续保持，主要原因是有价值的提案都可能被公司采纳实施。

松下电器公司所实行的这种提案制度，和许多西方国家的企业所实施的各种计划所追求的目标，可以说大致相似，目的都是降低成本，改进产品，提高效率，激励员工等。但是，他们所运用的方法却有很多独特之处：

一、评审各类提案明快果断。松下电器公司有条规定：在接到提案后的一个月內必须公布结果以昭信用。

这个公司的劳工关系处处长阿苏津说：“没有一件事比眼睁睁地看着一项倡议投到官僚机构去而杳无回音这码事更伤员工的心了。”

评审完毕后，评审委员会将在提案表的背页坦率地注上评审结果，并及时发还给原提案者。假如某项建议被认为值得采用，评审委员会就在表上注明给奖的等级，同时还会注明什么时候开始实施这项建议。假如某项建议被认为颇有价值，但需要作进一步研究的话，评审委员会就鼓励原提案者对此问题深入研究，或者协助他改进其缺陷，使其建议日臻完善，以便在下次评审会上提出。假如提案被驳回，评审委员会也会在原提案表的旁边加上适当的评语，以解释未被采纳的原因。松下电器公司电视机厂生产部经理宫津说：“提案未能过关的两大主要原因，一是采用该项提案的话，所花费的成本远比所节省的费用还高；二是已有类似的提案提出来过，后来者就只有靠边了。”

二、提案计划有统一的标准。阿苏津说：“在一个有许多单位的大公司里，任何一个提案计划都应该按统一标准来执行”。松下电器公司的员工们要提的提案必须写在用蓝纸印刷的标准表格上。表上必须写清提案内容、目前的工作方法及其缺陷，以及倘若采用其建议后将可得到的预期效果。填好后注明姓名和工作单位，就可把它投到距离最近的建议箱里。各单位员工所作的建议，由各部门的经理所指派并亲自担任主席的评审委员会负责审理，每个月至少要审理一次。评审委员会的成员对该部门的工作内容可以说都有着彻底的了解，因

而能够以行家的身份，以冷静而务实的态度来处理这些提案。

评审委员会根据四大项目来评奖：①此项新创议将产生何种效用？对节省成本及改进管理效率方面有何贡献？②这项新创议本身是否属于匠心独具，能否别树一帜地充分发挥其创造力及智慧？③为这项新创议所花费的心血；④这项新创议的实用性如何？每一项目以其优劣程度而评级为“极优”、“颇佳”、“尚可”、“平平”。计算总分时，第一大项目占百分之六十，第二大项目占百分之二十，其余两大项目各占百分之十。若欲得到工厂级的最高奖额（约六十八美元），提案者的建议所得的总分必须在九十分以上，也就是说，上述四大项目的评级都应该是“极优”。

同时，对任何一种提案，都不仅仅以降低成本去衡量。阿苏津说：“举例说吧，电视机是一个构造很复杂的高度技术产品，它的销售额占松下电器公司总营业额的百分之二十。因此，电视生产厂里一个小小的提案就可能省下一大笔钱。但是，在生产电烤箱的工厂里，即使有一个很好的提案，也不会降低太多的生产成本。因此，倘若仅着眼于降低生产成本，而把电视厂里的一个小小提案评价得比电烤箱工厂里那个最佳提案还要好得话，那就太有失公平了。”

三、有价值的提案都会受到奖励。在松下电器公司里，员工们所作的提案只要有价值，都会受到奖励，那怕是其所作的提案被公认为是他的份内之事，也会如此。例如：电视机厂工程部的一位检验员，他的主要工

作是检验外界供应商所供应的零件，以确保产品质量和可信赖度。工作中，他发明了一个调谐器支架和工具，使复杂的线路易于检查，为此，他获得奖金十三美元。

有时，一项提案与小组的活动融为一体，提案者不是个人而是集体。对此，公司也颁发奖金给集体。小组利用这些奖金搞野餐活动或夏季旅游，也是一项很有意义的事。

除了物质上的奖励外，公司还把获奖者的姓名刊登在公司发行的旬刊上，或者写在工厂的公布栏上，目的是为了进一步培养所属员工对公司的亲切感。

四、直接和最高管理者沟通意见。每年两度，松下电器公司所属的工厂都会把它们最好的提案汇呈总公司角逐“总裁奖”。总裁奖分为五等，奖金最高的是六百七十八美元，最低的是一百零二美元。那些获得工厂级五等奖以上的提案才有资格被列入考虑。

当然，也并非所有得大奖的提案都来自生产线。例如：有位在销售部门工作的小姐建议：应在微波烤箱的计时调整盘上适当的号码下加注“鱼”、“烘烤”等字样，以取代原先仅列数字号码的计时调整盘，这样的话，使用起来就方便多了，为此，这位小姐获了大奖。目前，松下电器公司所产的微波烤箱，已有好几种采用了这种设计。

阿苏津说：“若以现金来论，我们这种提案奖金制度每年所节省的钱都要超过所发奖金的三十倍以上。但是，节省成本还不是这项制度最重视的事。我们公司的创办人松下幸之助先生坚信，公司的每一分子都应有机

会去思考自己的所作所为，并且提出建设性的意见。他希望每位员工都参予管理，每一位员工在他的工作领域内都被认为是‘总裁’。……通过这种提案奖金制度，每个员工都可以直接和最高管理阶层沟通意见。”

总之，松下电器公司的提案奖金制度能有效地发挥每个员工的聪明才智，使公司所属员工能为公司的利益绞尽脑汁，并密切员工和公司的关系。据有关资料统计：一九七五年，这个公司的六万三千余位员工总共提出了六十六万三千四百七十五个提案，其中六万一千二百九十九个获得采用。这一年松下电器公司的总营业额突破四十五亿美元。不少明眼人说：这一成绩的取得与一年内把六万多个有价值的建议用在生产、工作中是密不可分的。

用扎实的措施培养 合格的企业管理者

一九七二年总公司设于瑞士的雀巢公司，派蒲雷克斯到西非象牙海岸共和国首都阿比让出任其子公司的总经理。蒲雷克斯是瑞士人，他出任就职除了担任一般的工作之外，同时还肩负一项极其特殊的任务，那就是培养合适的人选，接替自己的职位。今年（一九七七年），蒲氏即可完成这项特殊的使命，他将离开这家子公司——卡布拉尔公司，而其总经理一职将由一位象牙海岸人接替。

总经理职位移交给象牙海岸人一事，将是雀巢公司一项为期五年的就地取才——职员当地化的最高表现。正和许多其他的多国籍企业一样，雀巢公司设在开发中国家的子公司受到当地政府的压力，要求以当地人民取代欧洲籍的经理和职员。在这一方面，雀巢公司比大多数的公司做得好，更接近其目标和预定时间表，因为它采用一个有系统的招募、训练及提升计划。

迄今为止，上项计划已使卡布拉尔公司的三十三个经理职位，已有二十个由象国人民担任。总经理蒲雷克斯说，一旦该厂的扩建增产计划顺利进行后，明年将有

五位欧洲籍经理人员离职。卡布拉尔公司以生产速食咖啡及其它食品为主要业务，上项职位更迭计划是在高度成长期间达成的，在过去十年里，该公司的营业额平均年成长率达百分之二十五，一九七五年全年营业额达美金三千一百万元，净利七十六万四千美元。一九七六年的前九个月（该公司的会计年度以九月结算），营业额达两千两百万美元，净利一百二十万美元。

当蒲雷克斯于一九七一年就任时，卡布拉尔公司所属的十三位经理中只有两位是象牙海岸人，而且这两位还在接受训练中。蒲雷克斯首先以身作则，更换了他的欧籍女秘书，改用象牙海岸小姐。他解释说，这是最容易做的事，而且其效果最先反映出来。不过，他补充说：“做起来也很难，因为欧洲籍的主管不想失去他们信赖已久的秘书。”该公司为此决定依据年资的深浅为序解聘原秘书，并且至少在十二个月前通知他们。为了树立范例，蒲雷克斯很快就替他的欧籍女秘书在另一个象牙海岸的公司找到一份工作。他宣称在进行过程中未遭受到任何职业上的损失。事实上，蒲雷克斯所雇用的象牙海岸的小姐工作极其优秀，目前她正接受训练以便日后升任生产经理。为此，蒲雷克斯又找了第二位象牙海岸的小姐担任秘书。

在管理阶层及事业人才方面，要聘用象国当地人士出任则比较困难。蒲雷克斯承认：“在招募及训练员工方面，我们曾犯下若干错误，我们曾雇用一些坏人而失去一些好人。”卡布拉尔公司所聘用的象国籍的大学毕业生中，现在只有半数留在该公司服务。

有时候卡布拉尔公司的确可能会招到一位极富潜力的经理人才，但若是训练工作做得差的话，很可能就会失去这位人才。蒲雷克斯指出：一位优秀的会计主管未必就是优秀的训练指导员。例如，有一位在卡布拉尔公司训练一些挑选过的象牙海岸籍职员的欧洲籍经理，其后就证明是一个非常神经质的人。他甚至于不能忍受空气调节器的嗡嗡声，而空气调节器在热带非洲是非常需要的必须品。这位经理最后终于被调回欧洲，但是在此之前，有好几位原来颇有希望的象牙海岸人，因为不愿在他下面受窝囊气，吃不消他的乖张行为，而大感泄气并离开卡布拉尔公司。

由于上述教训，卡布拉尔公司发展出一种有效的甄选和训练方法。蒲雷克斯说，现在他评估一位应征者的时候，文凭和成绩只占百分之三十，由经理人员所做的面试评分占百分之二十，而心理测验则占百分之五十。这项心理测验由该公司的人事经理艾丽莲女士主持，她是一位法国女士，嫁给一位象牙海岸黑人。这位心理学家说，她在向应征工作的象牙海岸人发问的时候是使用非洲的标准，而不是使用欧洲的标准。

艾丽莲说：“常见的是象牙海岸的男人拥有一位或数位妻子以及好几个小孩，还可能他是十几个兄弟姐妹们中的唯一受教育者，因此我希望知道他是否为了他的家庭、他的父母以及他的村落担负责任。倘若他有这种责任感，他就比较可能成为负责的经理。”

一旦被录用，象牙海岸人就接受快速而彻底的训练。蒲雷克斯说：“当我们提升一位欧洲人时，我们选