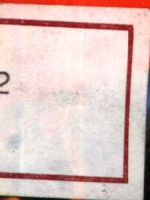


花纯耀 宋宝华 编

迎接未来挑战的 企业家



迎接未来挑战的 企业家

花纯耀 宋宝华 编

军事谊文出版社

1994年1月

(京)新登字: 121号

书 名: 迎接未来挑战的企业家

编 者: 花纯耀 宋宝华

出版者: 军事谊文出版社(北京安定门外黄寺大街
乙一号) (邮编100011)

发行者: 新华书店北京发行所

印刷者: 河北省迁安县印刷厂

开 本: 787×1092毫米1/32

版 次: 1994年1月第1版

印 次: 1994年1月第1次印刷

印 张: 4

字 数: 100千字

印 数: 10500

书 号: ISBN 7-80027-615-5/I·185

定 价: 3.40元

(本社出版的图书, 因印装质量问题, 可退本社调换)

目 录

第一章 未来企业经营的七大趋势·····	(1)
趋势之一：从劳力密集型转到资本密集型·····	(2)
(一) 从劳力密集到资本密集的转变遍及各行各 业·····	(2)
(二) 如何对这一转变作出正确的反应·····	(3)
趋势之二：革新步伐空前加速·····	(5)
(一) 速度对市场的影响·····	(6)
(二) 如何发挥速度优势·····	(7)
趋势之三：尽力创造便利措施·····	(10)
(一) 创造便利就是创造财富·····	(11)
(二) 开创便利措施的三个步骤·····	(12)
趋势之四：选择多样化·····	(15)
(一) 丰富多样的选择可以成为竞争优势·····	(16)
(二) 掌握选择多样化趋势的六大原则·····	(17)
趋势之五：为顾客服务至上·····	(20)
(一) 优化为顾客服务可以建立和维护竞争优 势·····	(21)
(二) 优化为顾客服务的七项措施·····	(22)
趋势之六：不断创新·····	(52)
(一) 科技改变一切·····	(26)
(二) 技术创新战线上的赢家·····	(27)
(三) 技术创新的五大绝招·····	(31)

趋势之七：注重产品的品质·····	(34)
(一) 顾客永远的需求——产品品质·····	(34)
(二) 掌握产品品质趋势的杰出企业·····	(35)
(三) 开拓产品品质优势的七个诀窍·····	(38)
第二章 迈向2000年的企业管理之道·····	(42)
一、企业领导人要面对变化中的工作环境·····	(42)
二、发展企业文化，提高领导和员工的素质与凝聚力·····	(45)
三、怎样当一名出色的经理·····	(53)
四、杰出的新一代企业家·····	(58)
(一) 香港商界十名青年才俊·····	(58)
1、由记者一跃而成为信息工业巨头的重郑明·····	(58)
2、香港“裤王”杨钊·····	(60)
3、世界级电器商钟志平·····	(63)
4、引入“绅宝”车系的李达成·····	(67)
5、“劲宝”食品公司总经理林普照·····	(69)
6、引进“玩具反斗城”的冯国纶·····	(72)
7、用经济学管理公司的王智钧·····	(75)
8、严格管理的阮立基·····	(77)
9、擅长培训人才的林敬新·····	(78)
10、从失败中奋起的卢汉雄·····	(80)
(二) 香港巨富传人中的四位出类拔萃人物·····	(83)
1、香港首富李嘉诚之子李泽钜·····	(83)
2、“红色资本家”霍英东之子霍震环·····	(86)
3、香港年轻的女强人蒋丽芸·····	(89)

4、“金王”接班人胡经昌……………	(93)
(三) 美国、日本、泰国、印尼的四名杰出 企业家……………	(95)
1、靠艰苦奋斗起家的美国企业家菲 利普·卡恩……………	(95)
2、日本战后的企业英雄本田宗一 郎……………	(96)
3、靠勤、信起家的印尼华人吴家 熊……………	(97)
4、泰国华人金融巨富陈弼臣……………	(100)
第三章 成功地进入国外市场的关键……………	(103)
一、成功的第一要素——全心投入的精神……………	(103)
二、成功的第二要素——创造力……………	(108)
三、成功的第三要素——竞争力……………	(111)

第一章 未来企业经营 的七大趋势

当今世界经济情势正面临前所未有的急剧变化，市场竞争日趋激烈，任何企业的生存与发展环境都是十分严峻和多变的。一个企业如果不能对变化作出正确的反应，必将遭到惨败或重创；如果能洞烛先机，对未来的经营趋势做到心中有数，拟订出有预见性的应变策略，主动出击，就可以使变化成为自己的竞争优势，促使企业更上一层楼。

“市场变化的步调实在太快了”，这是不同领域的企业界领袖共同的感受。今天，市场变化之巨，涉及面之广，确实令人瞠目结舌，但是这些变化并非毫无踪迹可寻，经过仔细的分析研究，可以归纳出以下七大趋势。

- 从劳力密集型转到资本密集型
- 革新步伐空前加速
- 尽力创造便利措施
- 选择多样化
- 为顾客服务至上
- 不断创新
- 注重产品的品质

这里提到的每一项趋势，都足以从根本上影响顾客的观念和行为，它们不像某种“潮流”，只属于有限的时间和空间。趋势是一种持久的、深沉的社会动向。

在每一项趋势中，都同时存在着威胁和机会，企业必须深刻了解这些趋势的本质，掌握它们互相作用的方式，并善加利用，才能够驾驭未来，化每一个趋势为出奇制胜的武器。

下面我们将对每一项趋势作出解释，列举在掌握经营趋势方面成功与失败的实例，并列出具为何改善企业经营的建议和应变技巧。

趋势之一：从劳力密集型 转到资本密集型

现代科学技术的突飞猛进，促使生产制造过程产生急剧的变化。随着微晶片的记忆容量和智能的大幅度提高，电脑生产成本的下降，数控设备、机器人等自动化控制系统越来越得到广泛的使用。在过去十年中，技术革新已大大地提高了劳动生产率，减少了生产所需的劳力，促成了从劳力密集到资本密集的生产转变。

（一）从劳力密集到资本密集的转变遍及各行各业

从传统上一向属于劳力密集的汽车工业来看，这种趋势十分明显。现在年产1300多万辆汽车的整个日本汽车工业，包括11家汽车制造公司以及这些公司的零件供应厂、承包商在内，总共雇用的职工是67万人。而在1983年，光是通用汽车公司一家，就雇用了69万名职工。

再从工资支出在总成本中所占的百分比来看。在传统的装配作业中，以往支付职工工资的支出占总生产成本的25%，现在已降至5—10%。工资支出在日产汽车公司的

总成本中，仅占7%，在丰田汽车公司，所占的百分比还不到6%。

1973至1983年这10年中，年产330万辆汽车的丰田汽车公司，不断提高单位时间的产量，在始终将职工人数维持在4.5万人左右的情况下，产量提高了3.5倍。

电子工业的情形也是一样。在过去5年内，装配消费性电子产品所需的劳力已经减半，职工的工资占总成本的百分比，平均已降至5%。

这个趋势在化学工业、纺织业、钢铁业里更为普遍。在这些行业里，自动化的控制系统提高了生产力和竞争力。例如日本两家杰出的钢铁厂——日本钢铁和日本钢管株式会社，职工的工资仅占总成本的10%左右。

（二）如何对这一转变作出正确的反应

1、从劳力密集到资本密集的转变，其最深远的影响也许是在于打破了追寻发展中国家廉价劳力的幻想。企业把工厂设在劳动力便宜的国家，主要是希望借此来降低可变成本，因为发展中国家的劳动力价格仅是发达国家的1/3。然而，对具有竞争能力的企业而言，既然工资支出占总成本的百分比还不到10%，那末使用廉价劳力的好处也就被重要零件的运费（大部分发展中国家不能制造和供应这些零件，因此必须从其他国家运来）以及成品的保险费和输出到主要市场的运费所抵销了。例如从东南亚运送一台彩色电视机到美国的西海岸，标准费用（包括关税和保险费在内）是离岸价格的13%。结果从工资支出上节省下来的、相当于总成本的10%的费用，还不足以抵销额外的运输费用。假如重要的零件必须从日本或其他地区进口，那末选择在消费市场当地或重要零件的产地设立工厂，显然更为有利。发展中国家技

术工人不足以及缺乏合格的管理人才，也使得选择在这些国家从事生产的吸引力更为减低。

日本企业原先由韩国、台湾地区和新加坡提供劳力，后来则由泰国、马来西亚、印尼和菲律宾提供，现在杰出的日本企业已不再向外寻求廉价劳力了。日本电气公司（简称 NEC）已经撤离在东南亚各地的生产作业，特别是劳力密集的包装及打包作业，已改由位于九州熊本的一座高度自动化的工厂承担。日立与东芝两家公司，也已照着日本电气公司的方法做了。

2、这一转变对企业所提供的重要策略之一，就是提高自动化生产能力，这有助于抵销通货膨胀。经营者若是不能认识到从劳力密集转变到资本密集的趋势所蕴含的重大意义，将会发现他们的企业不但受困于节节上升的通货膨胀，也将因销售下降和工资上涨而遭受工资支出占总成本的百分比增高的压力。

生产高度自动化也有利于对付经济萧条。例如高度自动化的日本山崎铁工（生产工作母机）与富士通（生产数控机床），据说以10%的生产能力就能达到收支平衡。其他像丰田汽车公司也宣称设备利用率达到70%，企业就可以不亏本。

3、随着劳力密集转变为资本密集而来的一个紧迫的要求是：企业需要具有快速且深入的市场渗透能力。因为资本密集工业不但一开始就需要投下巨额资金，而且投资的金额也将随生产技术的不断革新而剧增。因此，为了确保最大的经济规模，以便支付这些巨额投资，快速的市场渗透能力就成为企业成败的关键。对生产半导体与工作母机的世界级自动化工厂来说，即使是像美国和日本那么大的国内市场，都已经显得太小了。

为了使产品既容易被广大消费者接受，又符合竞争的要素，企业掌握市场的能力比以往更加重要。能够预见并生产出满足消费者需要的新产品，并且善于运用稳固的经销渠道，是取得成功之钥。尤其是在一项产品变成一项“技术普及商品”，即同时有许多家厂商可以竞相生产的时候。如制造高品质的彩色电视机，目前世界上已有30家厂商具备这项技术。企业唯有具有强有力的经销能力才能在竞争中稳操胜券。

趋势之二：革新步伐空前加速

速度并非新的要素。美国人一向重视效率，于是发明了速食食品、快餐店、一小时干洗和速溶咖啡。但对现代人来说，时间和速度比过去更为重要。速度将是2000年时人们最关心的事。时间的重要性与日俱增的原因很多。如在知识爆炸的时代，人们想要跟上时代的步伐，就要花更多的时间去吸收新知识，掌握新技能。家庭结构的变化，也是造成“时间荒”的原因之一，其中最大的变化是双薪家庭的兴起。过去，像带孩子就医、准备午餐、采购、找水管修理工人等家务，都由家庭主妇包办。但是双薪家庭的盛行，却使“家庭主妇”一词不复存在。对那些单亲家庭、离婚男女和不结婚的单身贵族来说，由于没有人可以分担家务，耗时费事的生活琐事就得完全一肩挑起。如果你能够替他们节省时间，让他们感到便利，他们就可以成为你忠诚的顾客。这也是所有省时省力的产品，如自动清洗烤箱、免烫衣料和微波炉等受人青睐的原因。

（一）速度对市场的影响

企业之间激烈的竞争，使速度成为影响企业兴衰的重要因素。加速革新步伐会帮助那些掌握未来经营趋势的企业冲上成功的顶峰，同时也会摧毁那些忽视它的公司。

多米诺意大利馅饼店就是最明显的例子。该店的创始人汤姆·莫纳汉 (Tom Monaghan) 是个头脑机敏、善于创新的企业管理人员。他不但提供送货上门的服务，还保证送货的速度，如果送货时间超过30分钟，则保证退还3美元。速度加上便利成为多米诺意大利馅饼店事业的柱石。当别家馅饼店还在绞尽脑汁想着如何做到如此迅速的送货时，多米诺已经在顾客心中留下深刻的印象。结果是：80年代还是默默无闻的多米诺意大利馅饼店，今天已一跃成为全美第二大馅饼连锁店。

相片冲洗业中，一小时交件的小型冲印店的兴起，进一步表明速度对市场的影响。由于一种现场冲印机的发明，冲洗相片不必再送到大型冲印店集中处理。到80年代，默托 (Moto Photo)、福克斯 (Fox Photo) 和凯斯 (KIS Photo) 等一小时交件的小型冲印店即已打出名号，并开始瓜分相片冲洗市场。到1990年，2万家小型冲印店已经赚了48亿美元的盈利，并占有40%的市场。来不及跟上这一经营趋势的传统冲印者，如著名的麦特相片冲印店 (Fotomat)，被迫关闭了数十家连锁店。1980年时400余家提供相片冲印服务的大型冲印店，10年之内只剩下150家。小型快速冲印店尽管平均价格贵6%，消费者仍乐于光顾，显然顾客愿意为节省时间多付点钱。

一小时交件的相片冲洗店是否已经达到速度的极限了呢？还没有。在日本，75%的小型快速冲印店可在45分钟内

交件，有的已有能力提供在30分钟内交件的服务。随着企业之间竞争的白热化和新的技术革新，能提供更迅速服务的冲印店将会不断涌现。脑筋动得快的小型快速冲印店老板已开始提供新的、独特的服务，例如：买二送一、人像摄影、录像带转录和护照相片快照等，因为要在竞争中成为未来的赢家，就是要勇于向前看，抢先一步寻找下一个应变策略。

能不能掌握革新速度这一项未来经营趋势，将形成足以左右企业成败的强大势力。如果你能想方设法替顾客节省时间，速度便成为具有竞争力的优势。速度——交易的速度、修理的速度、对顾客生活形态改变的反应速度以及迎合顾客新需求的速度，将成为一个企业能否占有和开拓市场的重要因素。

（二）如何发挥速度的优势。需考虑以下几个方面

1、判定速度是否成为关键

在高级餐厅里用餐，客人重视的并不是速度，而是适当的服务节奏，优雅的环境和气氛，因此这类高级餐厅的经营者就不需要将速度纳入竞争策略的考虑之中。然而在其他种类的餐饮业，速度则变成决定性因素，节拍快慢决定了顾客满意的程度。很多餐饮业已经因发挥了速度优势而赚进大量的钱，快餐厅是最明显的例子。现在即使是不属于速食业的餐厅，也开始注意速度问题，例如家庭餐厅连锁店丹尼之家（Denny's）就在1989年推出“十分钟之内上菜，否则免费”的促销广告，因为它必须与快餐厅和自助餐厅竞争。

在家具业里，顾客在选定沙发的式样和质量之后，必然会考虑到送货所需的时间，如果甲工厂可以在3周之内交货，而乙工厂却要花3个月，甲工厂就拥有竞争的优势。

有些行业一向认为可以置身速度的竞争之外，如医疗

界，大多数人的想法是：专业医疗人员的时间比病人的时间宝贵得多，求医者耐心等待是天经地义的事。然而有几位具有开创精神的医生粉碎了这种设想。新奥尔良有一位泌尿科专家尼尔·鲍姆医生（Neil Baum M.D.），他将候诊室视为接待室，并且保证在约定时间20分钟之内诊视，否则免费。鲍姆医生的秘诀就在所谓“有效事先排诊”。因此，无论你提供什么样的服务范围及内容，只要让顾客满意，你就拥有未来。

判定速度是否成为你经营的企业的关键，比较好的策略是：先仔细地考虑一下你的顾客是否重视速度，如果不及时交货，对顾客的满意与否有多大影响。然后找出用加快速度来增进顾客满意的改进方法。同时，如果你认为手头已经有一个大胆的革新方法，不妨相信你的直觉，做了再说。

2、订出让顾客满意的速度标准

不论是处理顾客的一张订单，或是你的公关部门答复记者询问有关事项的要求，都可以判断你的公司看待办事速度的态度。在商场上有两大类速度——制造速度和满足顾客的服务速度。对制造业来说，速度牵涉到许多复杂因素，环环相扣。对服务业而言，“产品”则是当场制造的，就如同你到饭店柜台前办住房手续，接待人员的办事速度就是一种“产品”。

以快速、准时递送包裹而誉满全球的美国联邦快递公司（Federal Express），在各个工作环节上都订有明确的速度标准。联邦快递公司的创始人是28岁的海军陆战队退役军人弗雷德·史密斯（Fred Smith）。他退役后在阿肯色州小石城经营一家空运公司。每天都不断地有来自不同领域的企业来包租飞机，只求快速运送货品。史密斯敏锐地意识到

这是一个与日俱增的需求，因而于 1971 年创立联邦快递公司，保证隔夜送货到家，在美国的包裹递送业中开创了一个崭新的局面。联邦快递公司最初给顾客到货时间的承诺是次日中午，后来面对愈来愈多的竞争对手，联邦快递公司提出次日上午 10 点半准时到货。每周 6 天，来自美国各地的飞机降落在联邦快递公司在曼菲斯市的运输总站。每晚准 11 点 40 分，联邦快递公司的 4000 名兼职员工开始将货物从飞机上卸下、分类，再装进机舱。凌晨 1 点 55 分前，所有的工作必须宣告完毕，飞机准备起飞。各站货物一律空运，以保证准时抵达目的地，并在当地早上 10 点 30 分以前，由当地运输公司准确而快速地递送每件货品。对服务网遍及世界 119 个国家的联邦快递公司来说，速度、准时比什么都重要。

下面有几个订出速度标准的例子：如“所有电话都会在响第三声之前接听”，或“损坏物品的调换单会在收件三天之内处理”，或“所有订购物品都将在收款后 24 小时之内装箱运出”。一旦订出速度的标准，就要检查哪些环节还不符合速度标准，然后迅速加以改变，这样做一定会很快看到效益。

3、为顾客提供更快速的服务

赫茨租车公司 (Hertz) 为了替顾客减少取车时间，推出一项俱乐部黄金计划：加入俱乐部的会员只要填妥一张租车协议和交 50 美元的年费，就可以在下飞机后直接乘坐赫茨公司的专用车到停车场，他们要租的汽车就停在那里——行李箱已经打开，引擎已经发动，而租车的协议就挂在后视镜上，顾客从下飞机到开车上路，几乎只要 5 分钟。

一家以洛杉矶地区为主的西服连锁店 C & R 西服公司，如顾客在该店选择好一套中意的西服，只要多花 15 美元，该店

立即可以按顾客的身材修改，通常在第二天早上顾客就可以穿上合意的西装去赴宴了。

即使你必须加价，但只要能提供高速度、高质量的服务，顾客仍然会愿意接受。

4、提供时间保证

韦尔斯法戈银行 (Wells Fargo Bank) 保证：如果顾客排队超过 5 分钟，则赔偿现金 5 美元。幸运连锁超级市场 (Lucky's) 在面对便利商店和快餐店的竞争威胁下，保证只要有超过三名顾客排队结帐，该店就立即加开结帐收款机。

顾客欣赏这种保证及时服务的方式。布洛克税务代办公司 (H & R Block) 在 1990 年推出“迅速退税申请计划”，立即引起热烈的回响，就是最好的例子。只要多花 25 美元，你的申请退税单就能马上进入税务局的计算机，不需要你亲自去排队。结果有 290 万人选择这种迅速服务。只要花一点手续费，顾客可以在几天之内从布洛克公司获得退税款项，而直接向税务局申请，要花几周的时间。以堪萨斯城为总部的布洛克连锁公司总裁兼执行总监汤姆·布洛克 (Tom Bloch) 自豪地称：“我们相信，迅速退税计划让我们与众不同。”

强调速度最大的缺点，是可能带来额外的工作压力。不过实际上，速度也可以激励员工士气、团体合作精神。如果处理得当，做得快也意味着做得更好。每当你有一项更快捷的服务方案时，一定要广为宣传，让顾客知道你在做什么。

趋势之三：尽力创造便利措施

前面已经探讨过时间如何迫使人们寻求最迅速、最方便的行事方式，许多采取新的经营方式的企业，已经对消费者

群起要求便利的呼声，作了适当的回应。从现在已经很普遍的外送服务、电话购货、邮购目录，到不需要自己取车、交车的租车公司和搬家公司等许多服务公司，他们提供给顾客的，是最便利的服务。然而这样还不够，消费者对现状永远不会满足，你今天提供给顾客的便利措施，明天就不足以令他们满意。

电话制造业就是社会不断追求便利的好例子。在一个世纪内，电话从手摇式、必须安装在墙上、只有上层阶级才装得起的设备，变成进入千家万户的普通设备。

层出不穷的发明更加速了电话的发展：按键式电话、无线电话、飞机电话、汽车电话、可以随身携带的移动电话以及为人们值勤传递信息的录音电话等。此外，电话线路还可以用来传送计算机数据和文件，将来还可以和有线电视台连线。有关电话的便利措施还在继续发展。华盛顿地区麦考移动电话公司创始人兼总裁克雷格·麦考（Craig McCaw）预言：“不久的将来，电话号码将与个人结合，不再受任何区域的限制。不论你身处何地，只要拨某个电话号码，就可以马上联络到你。”

（一）创造便利就是创造财富

你应该相信，创造便利措施实际上可以增加利润，而并非增加成本。一个企业为了提供便利措施就得花钱，但是花这些钱值得。所以花钱绝不应该是你放弃采取便利措施的理由，如果你抱怨说：“我们不能提供那项服务，因为太花钱了”。实际上就是否定新的便利措施可能带来更多利润的事实。

几十年来，银行都坚持不改变所谓的“办公时间”。他们总是晚开门，早关门。所以当几家洞烛先机的银行开始使用自动提款机时，有些同行就十分怀疑：“那样一定得多花