

ZHUOYUEQIYEJIA
DECHENGGONG
YAOJUE

汤亚栋 主编

卓越企业家的成功要诀

陕西科学技术出版社



(陕)新登字第 002 号

卓越企业家的成功要诀

汤亚栋 主编

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

西安理工大学印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 16 万字

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—1000

ISBN 7-5369-2033-4/F·110

定 价: 6.50 元

序

在邓小平同志 1992 年南巡重要讲话和党的十四大精神鼓舞下，我国改革开放和现代化建设的步伐明显加快，经济体制迅速从高度集中的计划经济向社会主义市场经济过渡，以转换企业经营机制为重点的一系列改革措施，正促使企业快步走向市场，成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营实体。很显然，这些举措增强了企业活力，有利于企业效益的提高，但是也对企业领导者的素质提出了更高的要求。社会主义市场经济是以市场为基础的资源配置方式来取代计划经济条件下以行政命令为主的资源配置方式，这无疑将扩大企业之间的竞争。新体制下的企业领导，担负的责任将更重大，他们必须学会价值规律、竞争规律和供求关系，优化生产组织，参与竞争，进而推动结构调整、科技进步，实现利润最大化目标。这样迅速培养出一大批适应社会主义市场经济发展的优秀企业家的任务就成了我们急待解决的问题。这一工作的进展速度，直接关系到我国经济发展的进程。

由华东工业大学（原上海机械学院）党委书记汤亚栋同志主编的《卓越企业家的成功要诀》一书，是一本在社会主义市场经济条件下如何成为一个出色企业家的入门书籍。它荟萃了一批在发展商品经济的大潮中，冲破传统经济体制的束缚，按经济规律、价值规律从事经营管理取得卓越成效的企业家的成功经验，同时也总结了在新体制下企业家成功的二十八法。体裁活泼、思路新颖、注重实用，是一本较好地研究新体制下企业领导艺术的著作。它能帮助企业领导及工作人员以及广大读者举一反三，借

鉴开窍，进而增强他们在市场经济新天地里纵横驰骋、获得成功的能力。

戴鸣钟

1993年12月8日于上海

目 录

第一篇 企业家成功二十八法

一、	审时度势	未战先谋	(1)
二、	信息灵通	灵活应变	(3)
三、	勇于开拓	适度冒险	(7)
四、	看准机遇	当机立断	(10)
五、	敬业自信	敢为人先	(14)
六、	独辟蹊径	瞄准一流	(18)
七、	多做“美梦”	变“梦”成真	(21)
八、	立足现实	量力而行	(24)
九、	求贤若渴	爱才如命	(26)
十、	知人善任	适才适所	(28)
十一、	鼓励竞争	启用能人	(32)
十二、	谦听百家	决断自主	(35)
十三、	善用智囊	延伸“外脑”	(38)
十四、	注重激励	不吝赞扬	(41)
十五、	奉献关怀	赠送微笑	(44)
十六、	刚柔并举	理利相济	(49)
十七、	重视公关	塑造形象	(53)
十八、	妙用“嫉妒”	巧使缺陷	(56)
十九、	正视阻力	冲破逆境	(60)
二十、	敢破常规	出奇制胜	(63)

二十一、	讲求质量 重视信誉	(66)
二十二、	巧用“三差” 创造利润	(69)
二十三、	嫁接外枝 壮大实力	(72)
二十四、	利用广告 开拓市场	(75)
二十五、	借才兴业 借“树”乘凉	(79)
二十六、	摆脱忙乱 提高时效	(83)
二十七、	引进机制 强化管理	(86)
二十八、	精兵简政 优化组合	(89)

~~~~~

## 第二篇 卓越企业家的成功要诀

~~~~~

一、	国有企业深层次改革的思考和实践 —— 中国纺织机械股份有限公司董事长兼总经理黄关从	(92)
二、	光明事业的带头人 —— 记东方汽轮机厂厂长何木云	(100)
三、	以创新精神推行科研经营承包责任制 —— 记上海市纺织科学研究所所长戴淑清	(108)
四、	当市场的主人 —— 上海毛毯厂厂长陆振中成功的奥秘	(115)
五、	一位立志改造国营厂的企业家 —— 上海民丰实业股份有限公司总经理谢裕中	(122)
六、	风险中抉择 机遇中求胜 —— 记全国“五一”劳动奖章获得者上海第七印绸厂厂长林引中	(128)
七、	时代的节拍 —— 记上海飞鹿鞋革联合公司董事长陆承忠	(135)
八、	企业改革热线上的风云人物 —— 记上海制球联合公司总经理屠振权	(142)
九、	闯“海”七载、胜在“三要” —— 上海美术颜料厂	

厂长潘富生	(147)
十、企业就是我的家 —— 上海合庆绣品服装总厂	
厂长张雄宝纪实	(153)
十一、股份制是集体企业深化改革的催化剂 —— 上海	
双鹿电器股份有限公司改革纪实	(159)
十二、深化改革、转变观念、加快转机、搞好经营 ——	
上海滚镀一厂厂长高级经济师朱元忠	(166)
十三、企业十年巨变 —— 上海异型铆钉厂厂长杜春芳	
.....	(173)
十四、树立新观念，开创新局面 —— 上海元丰毛	
纺织厂厂长傅兆智	(179)
十五、一个勤于实干的企业家 —— 记远东金银饰品	
厂厂长胡新海	(185)
十六、显尽身手拓市场 —— 记江苏省盐城机床厂	
经营厂长洪加明	(189)
十七、优化企业内部机制，引进先进软件管理，走质量	
效益型道路 —— 上海汇众汽车制造公司总经理、	
党委书记吴诗仲	(193)
后 记	(203)

一 审时度势 未战先谋

~~~~~

卓越企业家一个重要特征是能高举战略思维的旗帜，“审时度势、未战先谋”，从而做到先察于人，先谋于人，运筹帷幄，决胜千里。《孙子》说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也，多算胜，少算不胜”。这里讲的“算”，实际就是现代人所说的预测和谋划，这一点无论对叱咤风云的军事家，还是对运筹市场的企业家都具有同等重要的意义。许多人都熟悉孙臆赛马的故事。战国时期齐国大夫田忌多次和人赛马，总是输，看看他的马又并不比人家差多少，原因在那里呢？他请孙臆来给他出主意。孙臆看完马后说：“下次你尽管下大赌注，我能使你赢”。田忌相信他就以千两黄金为注与齐威王赛马。到比赛时，孙臆说：“用你的下等马去和对方的上等马赛，用你的上等马去和对方的中等马赛，用你的中等马去和对方的下等马赛”。结果田忌以两胜一负赢了这场比赛。这一赛马取胜过程是可以说明“审时度势、未战先谋”的重要。经营和竞赛一样，要想取胜，企业家必须“审时度势、未战先谋”。在国外一些大企业、大公司都设有专门预测机构。日本的三菱财团认为：“企业的成功在于经营，而经营的关键在于预测”。它拥有世界一流的情报收集和传递系统，全公司 1.4 万职工人人都是情报员，三菱商事公司的情报网还以高速度、高效率著称。它备有双重系统以防万一发生故障。一天二十四小时不停地工作，五分钟之内可把世界各地发生的情况传至总公司有关部门，它不仅收集政局变动，突发战争等



社会政治问题，而且也收集水灾、旱情气候异常等情报。准确的情报成了准确地审时度势的基础。当它预见到世界各市场行情的涨落时，就当机立断贱卖或贵卖，从中获利。据有关机构对美国 50 家大型企业的统计，60 年代末平均每年投入约 10 万美元的预测费用，而 80 年代中期，仅委托预测机构进行预测的耗资，就高达 1500 万美元，可见预测和谋划在企业战略经营中所处的重要地位。

在市场经济体制下，企业家面临的是一个竞争激烈，瞬息万变的市場，市场对经营者既公正又无情。说它公正是指市场竞争，是货真价实的较量，滥竽充数不行，论资排辈也行不通，因为市场经济推崇的是优胜劣汰。说市场无情，是指身在此山中，难识真面目。市场需求的春来到时，并没有报春的使者相告，人们很难发现市场春情的萌动，所以常使人觉得变幻莫测，一旦经营者错失需求的良机，企业产品就会失去顾客的青睞，从而没有销路，那时，市场就会无情地将你抛弃，使你一败涂地。

所以企业家要取得成功，首先要培养自己“审”和“谋”的能力。耳闻涛声起，才知浪潮来，是劣等经营者和决策者。企业家应该明白：你一眼就能望穿的市场需求信息，别人也会轻而易举地得到它，这样必然促使竞争者蜂拥而至。卓越的企业家和决策者，常不把目光投向已经呈现的需求信息热点，而是把目光投向他人还未曾注目，而又确实很有潜在市场的领域。这就需要“先谋”、“多谋”，周密思考、深谋远虑，从中察其微而知其著，观其冷而顾其热。企业家应有一种竞争在未来，发掘在今天的精神，成功地把握住每一个时机，乘虚而入，捷足先登。只有这样，才有可能在未来的市场中独占鳌头。

## 二 信息灵通 灵活应变

---

有人把信息称之为企业的生命，也有把信息比作企业的“航标灯”，两种说法都不无道理。在市场这个茫茫大海中，每个企业都象是一叶正在大海中航行的舟，为避开险滩、暗礁和逆流，那就要靠“航标灯”的指引，要是少了它，企业就难以探明前进的方向，要么停止不前，要么挺而走险，显然这两种结果，最终会危及到企业的生命。所以，作为一位卓越的企业家，最高的经营艺术也就莫过于能迅速、准确地捕捉到市场信息，最有效地运用这些信息，从而帮助自己作出正确的判断，这是打开企业成功之门的第一把金钥匙。

当今的时代是信息时代，在这个时代，信息成了企业重要的资源。因此，获取信息的意识和能力，应该成为企业家重要的战略行为。实践证明，企业能否迅速准确地收集、处置和运用好信息资源，是关系到企业兴衰成败的关键。换句话说，谁能有效地掌握与企业发展相关的重要信息，谁就能把握企业命运的主动权。因此，每位富有进取心的企业家，都必须有广阔的信息视野，极为敏锐的目光，能在瞬息万变的信息海洋中不失时机地捕捉到对企业有用的信息，然后去粗存精，去伪存真，由此及彼，使信息资源转换成为企业的财富。

信息收集有技巧，处理信息也有窍门。作为一位出色的企业家，应经常重视以下几点：

### 1. 不放过任何一个获取信息的机会

有些人常说他们苦于没有时间收集信息，而出色的企业家对信息收集似乎都有一种嗜好。在他们眼中，有价值的信息无时不在，无处不有。有些信息反映的问题很小，但却很有价值。如上海的一位企业家，通过对一张国外企业照片进行分析，就解决了油管接头问题，给国家节省了 1000 多吨钢材和 100 万元投资。香港刘文汉先生一次和美国一位商人谈如何开创一门新的事业，谈话中美商在无意中讲到“假发”业。在一般人听来这是件不起眼的平常事，而刘先生及时抓住这一信息，通过努力奋斗创造了香港一门全新的工业——假发制造业。经过多年的发展，现在这家公司的产品已销往五大洲。当然也给他带来巨大的财富。刘先生从此也就被人称之为“假发业之父”。显然善于利用一切机会捕捉信息，并充分利用好这些信息，是刘文汉先生成功要诀之一。

优秀企业家上海美术颜料厂厂长潘富生，他也是不肯放弃任何一个获取信息机会的企业家。1988 年起他在厂里制定了一项规定，凡本厂出差人员都要附带一项任务，就是调查当地美术颜料的品种、牌号、本厂产品销售情况，经销商店的反映，回厂后汇成书面材料给厂领导及有关人员传阅。1991 年全国大专院校的美术教师在重庆开会，潘厂长亲自带领几名职工送去本厂的色版，征求美术教师们的意见。会后老师们从各地寄来十多份国内外新产品信息和改进产品的建议。根据这些信息该厂一年就推出 4 个新产品，其中一个品种不仅解决了中国画朦胧淡色容易落色的问题，还为中国画增添了三种喷色新技法。

## 2. 重视收集反馈信息

武汉有家集体小厂生产 TH-2 型永光牌多功能自行车，售价每辆 400 多元，比一般自行车高出 100 多元，销路很好，产品不过夜，订购者络绎不绝。1992 年实现人均产值 3.8 万元。小厂的成功靠什么？就是靠重视反馈信息。TH-2 永光牌多功能自行车是该厂的改型产品，为了使新产品能与市场对路，他们进行

了几百次走访调查，结果获得的信息反馈是“家庭购物、个体提货、老弱病残、探亲访友都希望在自行车后加个小箱，配个边轮，但要拆卸容易”。这条准确反馈信息帮了他们大忙，厂里果断决策，按市场需求组织设计、生产，才有了后来的供不应求的大好局面。

美国麻省理工学院一位教授曾组织一些人对 150 多家公司的新产品进行调查，发现各公司中成功的技术革新产品有 60~80% 都来自用户在使用中提出的改革意见。只有 20%~40% 来自技术本身的发展。所以，卓越的企业家都极为重视疏通和开辟企业的反馈渠道，把反馈的信息视为向企业输送的赖以生存和进步的血液，以此来确保企业长盛不衰。

### **3. 重视采用信息情报网络的信息**

现在不少企业由于条件限制，自己的信息收集面还不宽不全。但我国目前各大城市都有了信息服务中心，这些中心不仅仅实现国内联网，而且有的已实现了国际联网。出色的企业家不应该放弃这一获取信息资源的大好条件。

1989 年，一家英国公司声称要在深圳机场投资二亿美元，为慎重起见，机场筹建处利用信息中心的联机终端查询该公司的资信情况。结果发现在占有英国上市股票 100 万英镑以上的所有英国公司资料中查不到该公司的名字。机场筹建处当机立断，中止了与该公司的联系，避免了一次失误。而深圳某公司在与澳大利亚某企业洽谈中通过委托信息中心对该企业进行咨询调查，表明该公司信誉可靠，实力较强。深圳公司立即与其达成 130 万美元的贸易协议。该公司经理说：“信息中心提供的咨询报告，使公司之间有了信任的基础，我们就可放心大胆地去做生意，用 1000 元信息费换来 100 多万美元的生意值得”。

### **4. 重视信息的创新和延伸**

卓越的企业家有一个共同特点，就是不仅能抓住主要信息，

而且是有创新、扩展和延伸信息的能力。这方面日本人很精明。1969年，日本政府为振兴摩托车工业，挑选了一批具有丰富生产经验和研究能力的工程技术人员，分若干个小组，用了一年时间到世界各有名摩托车厂调查。他们每到一地都声称：日本决心发展摩托车工业，一是需要购买一部分样机；二是要请人帮助设计工厂；三是说要买两台样机带回去与其它厂比较后再签合同。这样一来，各生产厂家为使自己的产品选中，唯恐产品介绍不详，并让日本人参观工厂，使他们方便地获取了大量的科技信息。回国后他们充分利用这些信息，再加以创新。买来的样车，一部分作实验，一部分用来解剖分析。仅仅三年时间，日本人就在他人设计的摩托车基础上，自行设计了性能优良的新型摩托车，并很快就打入和占领了国际摩托车市场。这就是他们重视信息创新和延伸的效益。

掌握信息的目的是应用，所以既要强调信息灵通，还要做到灵活应变。上海服装行业曾提出一个口号：“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我转”。这就是一个根据需求信息应变的口号。在市场信息分析中如果发现有些经营项目别人还没有想到，但又确实存在市场，那就不妨来个“人无我有”。如果后来发现市场竞争者增多，那就来个“人有我优”，以优来抢占市场，以信誉来争取用户。如果获得新信息，人家的产品也上水平，也达到优质，那还可以通过企业内部挖潜等办法，降低产品的价格，来个“人优我廉”。但当市场信息反馈人家也能生产这种价廉物美的产品时，企业就该立即转向去生产新的产品。这一口号体现了一种精神，那就是要根据市场信息，灵活应变，越变越好。古人云：“用兵贵变，胜不可一”。市场竞争的应变如同用兵一样，善灵活应变者胜。

### 三 勇于开拓 适度冒险

---

卓越企业家定是勇于开拓者，而且应具有适度的冒险精神。这是因为众所周知经营的风险与利益相关。经营的道路并不像绿茵茵的草坪那样平坦、顺达，而是充满艰难、曲折和风险。马克思曾把商品转化为资本的过程称之为“商品的惊险跳跃”，而且他说：“这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商品，但一定是商品所有者”。这也就是说，在商品经济社会里，经营风险的存在是不以人的意志为转移的。企业家所走的道路就是一条有风险的道路。日本企业巨子伊藤先生说：“经营的风险与利益并存，没有风险的地方也没有利益，反之风险越大，利益也越大”。事实也确实如此。开创任何一项事业都存在风险，冒险也是对未来利益的挑战，有风险才有利益，利益就是对人们所承担风险的相应补偿。不敢冒险的决策，不是聪明的决策，不敢冒险的企业家，也决不是好的企业家。企业家的经营哲学是：冒险是一种资源开发，是向未来机会的挑战，而机会对企业家来说，则是成功之本。每一位企业家面前都有许多通往未来成功的机运，而这些机运之门常常对胆怯者和懦弱者的紧闭，只有当那些勇于冒险的人们在重扣机运大门时，通往成功的机运之门才会打开，机运的曙光才能降临他的头上，给他带来成功的喜悦。

1945年，美国有一家工厂的厂长叫威尔逊，他看准了一项新的产业，特地从国外请来了研究人员开发新式复印机，不久威尔逊就获得了专利，便组织了赛罗克斯公司进行生产。他本可以

依靠出售复印机发财，但他却作出了一个惊人的决定：将成本只有 2400 美元的产品定价为 29500 美元出售。开始人们对此百思不得其解，因为其利润远超出了法律许可的范围。很明显这是要受到禁止出售的。而威尔逊说：“我知道定价太高，也可能是一部也卖不出去，但这正合我的心意，我的意思是不售商品，而开展复印机出租业务”。由于该产品的性能在世界上独一无二，复印机出租业务大受欢迎，使塞罗克斯公司获得了大大超过出售复印机的利益，也就是威尔逊的这种敢于冒险的开拓精神使他成了“复印机之王”。

上海制球联合公司总经理屠振权，也是一位勇于在风险中求胜的优秀企业家。1982 年开始上海“三球”（篮、排、足球）出口量直线下降，库存严重积压。作为刚上任的上海制球厂厂长没有惊慌失措，而是冷静地分析国际市场的趋势：世界市场“三球”的需求仍然是成稳步上升的趋势，而且由于国际产业结构的转移，这种劳动密集型的球类产品，正在加速向发展中国家转移，这对我们出口是一个良好的机遇。但我们目前产品单调，工艺老化，市场单一，又遇上现在国际上真皮球已进入衰退期，而国际正流行人造革球。结论明确后，屠厂长就下决心更新产品结构，在当时企业资金还比较紧张的情况下，他想方设法筹集资金，进口了 PU 人造革材料，从头探索制作工艺技术，高成本试制样球。有人认为这样做风险太大，而屠厂长说：“风险孕育着胜利，克服了困难就是成功”。经过两年的努力，屠厂长成功了，PU 人造革代替牛皮成功。后来又推出了用 PVC 代替猪皮，产品结构优化了，国际的单一市场也就冲破。“三球”如今供不应求，企业也充满活力。

当然，企业家的冒险决不是盲目的蛮干，而是应该建立在科学预见性和创造性基础之上。1983 年美国客商向上海丝绸进出口分公司提出急需晴纶提绒针织运动服 104400 件，并必须在五

天内运到美国洛杉矶。公司领导马上组织可行性分析，认为此事可以办成。于是在取得对方开出担保货到付款的银行信用证后立即向中国民航包租波音 707 专机飞香港，再由香港飞虎航空公司承包转运到洛杉矶，终于做成了这笔大生意，而且赢得了信誉。后来美商接二连三来沪，与该公司洽谈了许多笔新的交易。

既然是风险决策，就要准备承担失败的风险。诸葛亮上知天文，下知地理，用兵如神，但我们如果仔细研究一下，他的每次用兵都包括一定的冒险因素，有时冒险的成份还相当大。“空城计”中他的一阵琴声使司马懿的几十万大军吓得倒退 40 里。细心的读者会发现当孔明吓退敌军下城楼时两腿已瘫软不能站立，是由家童背他下楼的。但诸葛亮用兵确有他高明之处，他对用兵得失利弊、敌我双方情况都了如指掌，从不鲁莽从事、孤注一掷、挺而走险。心理学家认为：胆量可以稳定情绪，促进思维，而且能在一定的认识基础上激发智慧，丰富经验，增长才干，促成果断决策。实践证明，勇于开拓，适当冒险，对企业家来说确实很重要，它能使企业家拥有更多成功机遇，也能使他们在更大范围内获得利益。有位名家说过：“在认识相同时，因胆小而坏事比因胆大而坏事多千百次。”毛泽东诗词中说：“无限风光在险峰。”也正是提示了冒险的乐趣。



## 四 看准机遇 当机立断

---

所谓机遇，对企业家来说，就是最有利于企业发展的时间和条件，抓住机遇就是要充分发挥有利条件，避免不利条件。古人云：“机不可失，时不再来”。可见机遇对事业成功的重要性。对于任何一个企业经营者，机遇都不会少，能否成功，这就看你能否抓住这些机遇。卓越的企业家常常具有很强的捕捉机遇的能力。1987年湖南郴州市食品厂厂长郭大山来海南考察，这虽是他的第一次海南之行，短短几天他却敏感地发现海南四大热带植物中，椰子、咖啡、橡胶都有人开发，唯独槟榔没有人开发，他认为这是一个机遇。槟榔有重要的药用价值，明、清时就已入药，能治疗虫积、食滞、脘腹胀疼等症，加上在我国南方和东南亚一些国家的人自古就有欢喜嚼食槟榔的习惯。他断定，随着人民生活水平的提高，对槟榔食品的层次肯定会有更高的要求。于是，这位经济管理系的毕业生当机立断，辞去了郴州市食品厂厂长的职务，来到海南承包一家陷入极端困境的食品加工厂，开发槟榔产品。经过两年的奋斗，系列槟榔产品诞生了，其中包括槟榔酒、槟榔口服液、槟榔口香糖、槟榔泡泡糖、槟榔酱油等。他申请了61项专利。在1992年举行的全国专利产品展销会上，槟榔系列产品一举获得5项优秀奖。他的企业从此兴盛起来。现在郭大山成了海南四马保健品开发总公司董事长，儋州国际食品工业城开发总公司总裁。他正雄心勃勃地在建立一个科、工、贸一体，荟萃各国食品，形成食品科研、加工、包装、机械一条龙的