

世界著名企业家

经营要诀

浙江科学技术出版社

责任编辑 俞世杰
封面设计 詹良善

世界著名企业家经营要诀

王国荣 周稼骏 编写

*

浙江科学技术出版社出版

浙江良渚印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本: 787×1092 1/32 印张: 6 字数: 130,000

1987年11月第 一 版

1987年11月第一次印刷

印数: 1—9,750

ISBN 7-5341-0036-4/F·4

统一书号: 4221·13
定 价: 1.20 元

前 言

因为工作关系，我们结识了不少厂长、经理朋友。他们正在改革与开放的熔炉中经受磨炼，成为新一代的中国式的企业家。他们渴望了解世界，重视他山之石，他们希望我们收集、整理世界著名企业家的创业经历、成功经验和失败教训，以作为现代化建设的借鉴与学习科学管理理论的形象化补充。正是在厂长、经理朋友们的启示与鼓励下，我们编写了这本小册子。

正如自然界没有完全一样的两片绿叶，这60余位世界著名企业家经历迥异，其经营特点也各具风貌。但是，他们也有不少相同之处，我们对其作了概括，认为至少在以下十大观念方面，他们是异中有同，个性中有共性。

一是市场观念。他们灵敏地感受着市场的供需脉搏，以自己的因地制宜、因时制宜、独创性的经营与推销占领市场，并注视着全球范围内的市场变幻，努力打入国际市场。

二是竞争观念。他们不畏惧竞争，相反在竞争中显得生气勃勃。他们一方面以优质的产品与服务争取市场与顾客，另一方面进行市场导向，千方百计取得竞争的优势。

三是拼搏观念。他们把商场作为战场，把竞争看成商战，为此倾注了全力。在确定经营战略后，敢于拼搏，乃至孤注一掷。他们认为企业家不仅要有哲学家的头脑，还要有传教士的毅力和体育家的体魄。

四是风险观念。他们乐意在高技术、高风险的浪涛中弄

潮，他们敢冒失败的风险，认为有紧张才有压力，有压力才有经营的活力。

五是应变观念。企业家往往面临变幻莫测的市场，面临强手云集、竞争激烈的情势，如果一味因循守旧，势必被竞争的浪头吞没。因而需要随机应变，果断地制订、修改经营战略、方针和策略。

六是时间观念。不少企业家恪守“时间就是金钱”的信条，有着强烈的时间观念，甚至为节约时间，提倡站着开会。

七是信息观念。越来越多的企业家认识到“信息就是资源”，他们重视信息的收集、传递、加工、利用、反馈。有的正是依靠信息，取得了惊人的成功。

八是开发观念。开发新品种、新技术、新工艺，是他们经常的、共同的话题，有的甚至一天听不到开发新的技术，就郁郁寡欢，因而被称为“研究开发先生”。

九是人才观念。他们重视人才的发现、使用 and 培训。认为人才不必在公司外寻找，更不必在国外寻找，只要具有真正的人才观念，就能在本公司、本企业发现可贵的人才。他们同时还重视自身的提高和成长，有的甚至把企业委托给代理人不惜远渡重洋，求师攻读。

十是未来观念。他们不是面向过去，而是向着未来，预测着未来的市场，规划着未来的企业，认为只有面向未来的企业家才能在未来生存，否则即便一时成功也有可能被时代的潮流所淘汰。

诚然，我们选列的企业家，处在与我们不同的社会制度和价值观念的活动舞台上，在他们身上不可避免地有着不适合我国国情的印痕。但他山之石，可以攻玉。他们的奋斗经历、成功经验，对于我们雕琢“四化”建设这块巨玉，无疑是大有裨益，值得参考借鉴的。

目 录

前 言

包玉刚和他的船队·····	(1)
激励各尽其才的土光敏夫·····	(5)
“经营之神”松下幸之助·····	(8)
“超级巨商”发家记·····	(12)
“三驾马车”的起飞·····	(17)
她被列入了“名人录”·····	(20)
“5 美分之家”·····	(23)
敢向IBM挑战的人·····	(26)
“克莱斯拉台风”·····	(29)
“椰菜娃娃”的魅力·····	(32)
比外交家还厉害的“汉堡包”·····	(35)
“经营怪杰”北田光男·····	(39)
世界光学演奏会的基调·····	(42)
“塑胶大王”王永庆·····	(45)
美国的巴斯家族·····	(49)
“工业医生”赵常恕·····	(53)
为了数百万残疾人·····	(56)
麦西百货店的四原则·····	(59)
塞洛克斯——“复印”的代名词·····	(61)
在巴西，有一个奇特的企业·····	(64)

破釜沉舟的推销家.....	(66)
赫斯银行的起死回生.....	(69)
“最具影响力”的女企业家.....	(71)
他的口头禅是“第一”.....	(74)
“人无远虑，必有近忧”.....	(77)
陶子厚与《白丁文摘》.....	(79)
住在平房里的巨富.....	(82)
“野马”在辽阔的大地上驰骋.....	(85)
讲究“经营学”的大企业家.....	(88)
多才多艺的吕凤章.....	(91)
食品杂货店的世界之最.....	(94)
“沙拉油”的命名者陈书友.....	(96)
“中国人就是比外国人强”.....	(99)
贝尔公司的广告术.....	(102)
“三洋公司”的“奥林匹克日”.....	(105)
“国际最佳饭店”经理库特.....	(107)
“多角化经营”的食品巨子.....	(109)
他夺得了日本私营企业的桂冠.....	(112)
闪光的“世界银行家”称号.....	(114)
从修车匠到摩托大王.....	(117)
长远的“生意眼”.....	(120)
“RCA王国”.....	(123)
“美善永远在创造中”.....	(126)
不售快餐的“快餐馆”.....	(129)
致力于“美与流行”.....	(132)
价值20亿美元的商标.....	(134)
面向“大众市场”.....	(137)

不捐细流的银行巨子.....	(140)
运动热和运动鞋.....	(143)
“跑呀，把身上的疼痛跑掉”	(146)
剃刀王卫冕战.....	(149)
足智多谋的“企业教练”	(152)
尤伯罗思与奥运会.....	(155)
敢与命运搏斗的“三怪杰”	(159)
兰德公司的“人脑银行”	(165)
科技型企业家的崛起.....	(167)
他运用《孙子兵法》管理企业.....	(172)
金融“铁手”陈振传.....	(175)
他改变了“日本造”的形象.....	(177)

包玉刚和他的船队

提起世界船王，人们自然会想到希腊的尼亚克斯·奥纳西斯或美国的路德维克……其实，从拥有船只的数量或吨位来说，现在首屈一指的要算居住在香港的中国人包玉刚。他拥有的商船达200多艘，总排水量为2000万吨，价值约10亿美元。他的船队航行在世界各条航运线上，他的“环球航运集团”的100多家分支机构遍布全球各大洲。

包玉刚1918年出生在浙江宁波。他的父亲包兆龙曾经营纸厂。由于日本侵略，包玉刚没有读完大学，便在一家银行工作了。1949年初，包玉刚赴香港，与先期到达那里的家人团聚。

包玉刚全家迁到香港后，开始时只经营一些小买卖，生意不大好。后来包玉刚的父亲想集中使用资金，搞一些房地产生意，但包玉刚却选择了航运业。他认为房地产是死的，受限制很大，只能收租；而船是活的，可以随意转移，而且航运业涉及到金融、贸易、保险、造船等多种行业，是一种国际性的活动，具有广阔的发展前途。因此，包玉刚下定决心，并说服家人，于1955年用70多万美元买了一艘已用了27年，排水量为8000多吨的烧煤货船，起名为“金安号”，以此进入了航运界。当时他年仅37岁，对这个行业很不熟悉，甚至分不清左舷和右舷，但他却全力以赴，投入了全新的事业。50年代中期是世界

航运业的一段黄金时期，特别是1956年苏伊士运河由于战争封闭之后，航运费猛涨，租船生意兴隆，船主们都发了大财。包玉刚把“金安号”租给一家日本航运公司，从印度往日本运煤，不到两年工夫，他已经拥有7艘船了。

随着租船业务的迅速发展，包玉刚越来越感到资金的不足。早年在银行界工作的经验使他深知争取银行资本支持的必要性。于是他首先找到了他在做进出口贸易时结识的香港最大的汇丰银行高级职员桑达斯，以一条船作抵押，借到了一笔数目不大的贷款。以后，他与汇丰银行的关系越来越密切。特别是1962年桑达斯升任汇丰银行总经理以后，该银行对包玉刚所办企业的投资越来越多，其帐面价值超过了5000万美元，包玉刚也成为该银行的董事。这种状况等于给包玉刚提供了一个可靠的保险：汇丰银行不会听任包玉刚的企业垮台，而包玉刚的企业兴旺又会给汇丰银行的投资带来巨额的利润。这样就使得包玉刚在商业界几乎立于不败之地。后来包玉刚在回忆这一段经历时，也坦率地承认，汇丰银行对他的信赖与支持，是他事业成功的一个重要因素。

其次，便是他与日本航运界人士有着良好的关系。包玉刚的船85%都租给日本人，而且常常是连船带船员一起租，因为香港船员的工资低（如一等水手每月的工资为170美元，而日本相应的工资为450美元，美国则为550美元），所以日本商人爱租香港的船。同时日本造船业与包玉刚的关系也很密切，他90%以上的船都是日本造船厂造的，而且不管船厂的活多忙，他所订的船都能得到优先照顾。

当然，包玉刚事业的成功不仅靠他赢得了外界的支持，更重要的是他有自己的一套行之有效的经营方法，主要是：

一、以稳健著称，做买卖从不图一时的暴利而冒险，而是

稳稳当当，“薄利长租”。一般的船主都喜欢把自己的船零散地租给别人，跑一趟运输收一次钱，或是签订短期的合同，因为这样租金较高。但一遇到航运业不景气的时候，船往往租不出去，所以要担一定的风险。包玉刚与他们不同，他愿以较低的租金把船长期租出去。这种做法曾一度被讥讽为“初出茅庐的傻瓜”之举，但时间一长，他们就看到了这种长租的好处。而汇丰银行也正是看上了包玉刚这种稳健的经营方式，觉得跟他合作不会担风险，因而对包玉刚的企业投资就比较放手。包玉刚曾对人说：“我的座右铭就是宁可少赚钱，也不去冒风险。”他所谋求的是长期而稳定的收入，这是放眼未来的一种经营方法。

二、服务第一，千方百计满足顾主的需要。比如60年代初期，包玉刚想把租船业务扩展到英美石油公司，当时他买了4艘不大的油轮，找到了一家石油公司，对方提出必须压低租价才租用，包玉刚痛快地满足了他们的要求，因为租期都是4年或5年，包玉刚并不吃亏，双方顺利地签订了合同。又有一次，一家石油公司表示需要一艘两三万吨的燃料船，包玉刚马上买了船低价租给他们，使这家公司十分满意。由于包玉刚办事痛快，租金低，船又保养得好，因而很快打开了门路，在西方石油公司中赢得了很高的信誉。

三、十分注意资金的回收与利用。他用于扩大再生产的资金比例很大。他常说，钱并不十分重要，重要的是船只和吨位。因此，只要有可能他就不断扩大他的船队，终于成为世界上拥有船只最多的人。现在他租出的船都经过周密安排，尽量使租期错开，以保持收入的平稳，避免大进大出。

四、精通业务，勤奋上进。他在自己铺着白色地毯的办公室里，经常是从早9点到晚9点而勤奋地工作，高效率地处理

着繁忙的事务。他对事业有一往直前的精神。他说：“有人一遇到困难，就说‘哦，对不起，我做不来。’可我不那样，比方说游泳（注：包玉刚每天早晨坚持游泳锻炼），遇到刮大风或者下雨，有的人会说‘算了吧’，可我却不在乎。”“只要我认为这件事对我有益，我就会坚持干下去。”这就是包玉刚的作风。

包玉刚对自己要求严格。他不抽烟，除了应酬，也不喝酒，喜欢打高尔夫球。所以，在外国人的眼睛里，包玉刚是一个规规矩矩的“正人君子”和“拘谨的东方人”。

包玉刚于1982年以来，先后捐赠巨款，设立以他先父包兆龙命名的图书馆与中国留学生奖学金基金，资助祖国的教育事业。并在访问故乡期间，捐献5000万元巨款创办宁波大学，并投资合建宁波经济技术开发区综合大厦。1984年5月，我国领导人邓小平、陈慕华等分别会见了包玉刚，对他资助祖国的教育事业和与有关方面的合作表示赞赏，并希望这种合作继续下去、扩大开来。

激励各尽其才的土光敏夫

窗外，寒凝大地，雪花纷飞；窗内，热气腾腾，人声鼎沸。早上七时半到八时半，是日本东芝株式会社社长室向全体职工开放的时间。设计师、工程师、技术人员、操作工人川流不息地来到社长室，向一位年近古稀却精神矍铄的决策人提建议、提方案、提意见。只见这位决策人耐心地听取着人们的意见，不时地点头，他锁眉思索着，忽然眼睛一亮，投射出一束赞许的目光。办公桌上的时间显示器跳出8：29，人们霎时安静下来，悄然退出社长室。

这位决策人敏捷地走进旁边的会议室，时间显示器正好跳出8：30——正好八时半。这时，一位助手迅速地在会议室的门把上挂了一把大铁锁。两位气喘吁吁的与会者刚好被拒之门外，望着铁锁尴尬地徒然长叹。

这位比电子显示器还准确的决策人，就是有“合理化先生”美誉的土光敏夫。他出生在一个农民家庭，因此被称为“农民之子”。1920年毕业于东京技术学院后，任石川岛造船厂机械工程师，参加设计、制造日本第一台涡轮机。为了解决技术上的难题，他几乎访遍了全日本各个工厂；有时还不分昼夜地研制，睡在工作现场。他每天早晨都在心中默誓的一句话是：“今天好好努力一番吧！”他的座右铭是中国古书《大学》中的铭文：“苟日新，日日新，又日新”。他的实干精

神与创造精神，使他在53岁时提升为石川岛造船株式会社社长。

担任这个大企业的主持人后，他第一步工作是出版公司内刊《石川岛》在新年过后第一个工作日的一大早就站在公司门口，向上班员工道声恭喜，然后递上这本刊物，要求大家都来出主意，提“合理化建议”。接着，他组织了“生产合理化委员会”，对生产效率做了调查与计算，把公司生产的目标、任务、措施落实到每个人身上，做到人人有责。由于“合理化”思想深入人心，他主持《石川岛》5年，这个大企业的业务增长了5倍，成为世界上最大的造船厂之一！

土光敏夫68岁时，出任“东芝”社长。在“东芝”，他推行了“重担子主义”与“适材适所”的用人路线。他说，要尊重人，就应该委以重任，谁拿得起100公斤，就交给谁120公斤的东西，这可激发人的创造力。同时，员工自认为在哪个职位上最能发挥所长，可以自己申报；公司需要人才，就参考下面来的申报，实行“内部招聘”，以鼓励人才充分流动。他认为：领导者的一个重要任务，是要提供员工发挥所长的环境。这种环境除了授权之外，还得将人员作“适材适所”的安排。这种做法，在论资排辈习惯势力比较严重的日本大企业中，不是容易推行的。“东芝”的成功同这种创造性的人才制度有着密切的关系。1974年，77岁的土光敏夫出任日本最有势力的经济集团“经团联”会长，这位“合理化先生”于是又成为日本企业界的“总理大臣”。

在长期的经营实践中，土光敏夫形成了一套独特的经营思想与方法。著名的《企业经营管理之道》一百条，就是他经营思想的记录。在这部著作中，土光敏夫结合多年从事企业管理的实践，从制订企业的规划，明确目标，应付竞争，挑选和培

养管理人才，制定与执行企业的规章制度，采纳合理化建议和提高生产效率诸方面阐述企业的管理方法，同时对于如何当好企业总经理、经理等谈了自己的看法。他指出：

企业的活力 = 企业家的智力 × (毅力 + 体力 + 速力)

职工要 3 倍的努力，负责人则应 10 倍的努力。为了使经营充满活力，负责人必须制定规划，明确目标。“理想的企业形象”应是共同的价值观念将职工联系在一起。企业首脑应将全部职权委让给部下，把全部责任留给自己。开会要提倡争论，提倡各抒己见，提倡全体发言，提倡不超过一小时，提倡站着开会。在用人上，要一视同仁，不应论资排辈。

“经营之神”松下幸之助

松下幸之助是日本松下电器产业公司的最高顾问，是日本著名的工业家。他在工业企业经营管理方面有丰富的经验。

松下幸之助生于1895年，9岁时就到一家小商店里工作。没有读书、写字的机会。23岁开始个人事业的时候，哲学、经营管理学和自然科学知识相当缺乏。当时，他的商店只有他和他夫人及一个工作人员。由于苦心经营，十年后发展到1500人的规模，现在松下电器产业公司已日本最大的公司之一。

在创业的60多年中，松下幸之助作出了很多振兴企业的重要决策，正是由于这些决策的实施，使得松下公司早在1979年就成为“世界性的松下电器产业公司”了。那么，这些重大决策究竟是什么呢？

采用创新的销售战略。日本的主要销售制度是通过独立经营的制造商代表网销售产品。松下不这样做，他建立自己的销售渠道，直接把产品交给零售商销售。他不和零售商保持一定的距离，而是为他们提供贸易资金，同他们结成亲密无间的伙伴关系。松下首先使用分期付款的销售办法并在零售门市部设立商品橱窗。总之，他的销售战略具有创新精神。

保持传统的战略。松下从一开始就强调质量和价格。他的产品——子弹状自行车车灯，是靠样式、质量和价格而确立市

场地位的。松下公司总是成功地降低产品成本，使产品销路更好。这从松下垄断录像机市场的不断斗争中可见一斑。索尼公司不仅在录像机工艺上领先，而且还使索尼录像机成了录像机的同意语。但是，松下公司却找到了办法来战胜竞争对手。对市场情况所作的调查表明，顾客希望有录像磁带较长（4～6小时）的录像机，而索尼录像机的录像磁带只有2小时。松下公司设计一种结构较紧凑的录像机来满足这种需要。这种录像机质量非常可靠，价格比索尼录像机低10～15%。目前，市场上出售的每3台录像机中就有两台是松下公司的产品。

确认产品在市场上所占份额的战略。一旦产量增加而促使成本下降，松下向顾客销售产品的价格也随之下降。30年代，制造商的习惯做法是，降低生产成本，保持尽可能高的价格，以便尽快收回投资。松下受到了美国福特公司价格战略的启发，抓住市场上大量推销产品的概念，通过推广生产经验，降低价格，从而为竞争者打入市场设置障碍，使他们觉得市场余地不大，没有吸引力。松下比福特更进一步，明确阐明这种办法是它的所有产品销售战略的一条根本原则。这种战略至今一直实行。

松下的精神价值观。松下办企业的基本原则是：认识实业家的责任，鼓励进步，促进全社会的福利，致力于世界文化的进一步发展。松下给公司职员规定的信条是：进步和发展只能通过公司每个人的共同努力和合作才能实现。因此，每个人在共同努力不断改进公司工作的同时牢记这种思想。松下的精神价值观：一是通过企业为国家服务；二是公平；三是和谐与合作；四是力求革新；五是礼貌与谦逊；六是互相调整与同化；七是感谢。这些价值观使这个极为庞大而复杂、权力又十分分散的公司，具有一种内在的凝聚力和连续性。

松下对公司人员进行两种截然不同的训练：一种是基本技术训练，另一种是松下的价值观基本训练。对新录用的人员不断灌输这些价值观。

松下公司是日本第一家有公司之歌和公司价值观的企业。每天上午8点整，松下公司的8万7千名职员都在背诵松下的价值观，放声高唱公司之歌。

松下的训言是：如果你犯了一个诚实的错误，公司是会饶恕你的，把它作为参加学习的学费，从中吸取教训。然而，如果你背离公司的基本原则，你就会被解雇。

松下公司的一家主要子公司的负责人说：“松下的管理哲学对我们来说是很重要的。它使我们能够跟西方的高效率并驾齐驱而又完全保持着日本的特色。”

执行有效的人事政策与人才培养。松下的人事制度有四个特点。首先是培训新人员的特别训练和辅导程序。松下公司及子公司的20多万职工都经过扎扎实实的训练。公司所有的业务人员、会计师、推销员，都是从最基本的业务做起的。每个人开头都得做6个月的销售工作，或直接到一个零售部门工作。每个人都得在流水生产线上完成例行任务。每个新来的人在最初几年中都得学习“松下方法”，这是不许出半点偏差的。松下的训练制度对年轻人的灌输是很有力的。训练的各种课程包括公司的组织、财政制度和松下的哲学。经理人员和管理人员每次提级都得再次受训，每次受训内容包括松下的哲学以及在销售门市部和生产中获得的新经验。

第二，从普通人中选拔人才。松下的箴言是：普通人能做出非凡的成就。松下没有专门从名牌大学招收干部。他大力鼓励经理人员在普通人员中发现有才干、有潜力的人，把合适人才选拔到合适的岗位上。他喜欢带着客人在工厂里参观，随便指