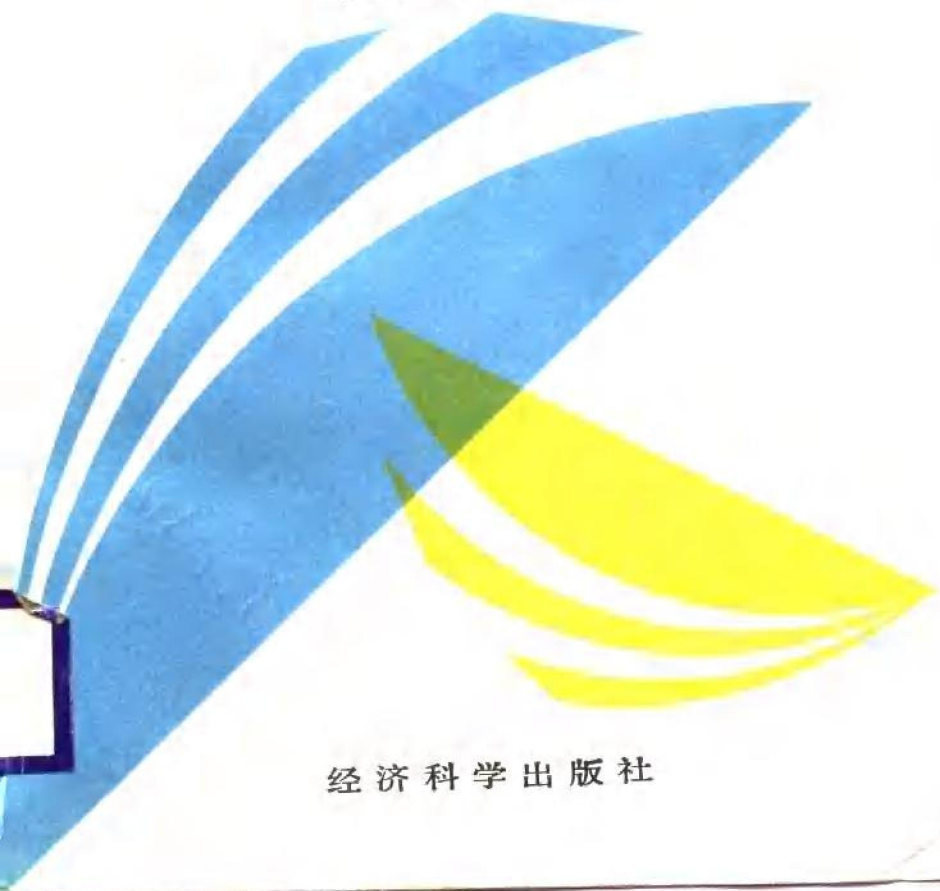


中外企业成败研究

姜圣复 著



经济科学出版社

责任编辑：李智善

责任校对：段小青

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

中外企业成败研究

姜圣复 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

787×1092毫米 32开 9.75印张 210000字

1988年7月第一版 1988年7月第一次印刷

印数：0001—6000册

统一书号：4312·296 定价：2.30元

ISBN 7-5058-0121-X/F·100

前 言

在商品经济这一汪洋大海里，许多企业扬帆破浪，一日千里；但也有些企业却陷于激流漩涡之中，难以自拔；有些企业甚至倾覆，全舟覆没。前者不忘，后者之师。认真研究国内外企业成功的经验，认真汲取国内外企业失败的教训，对于我们办好企业一定会大有裨益。

列宁曾经说过，即使在最先进的国家里，资本家和托拉斯组织者，也要费好多年的功夫，有时是10年甚至10年以上的时间，去研究和检查自己的(和别人的)实际经验，纠正和改变已经开始的工作，从头做起，经过多次纠正，才能找到完全适合某种业务的管理制度，选拔出高级和低级的行政人员，等等。这是资本主义制度下的情况。资本主义在整个文明世界中是依靠多年的经验和习惯来经营自己的事业的。而我们则是在新的基础上进行建设，这就更需要努力学习和研究成功和失败两个方面的经验。

当然，任何成功的经验和失败的教训，都不可能用一个简单的公式来概括。任何人也不可能通过阅读一两本书，就可以使企业成功，避免失败。然而，确实可以通过实践，形成某些心理习惯和思维模式，帮助企业从自己的潜意识中，释放出创造力，增加成功的机遇。

本书正是试图达到这一目的，力求指出企业家应当遵循的方向。成功的经验和失败的教训同样都是宝贵的。书中所列举的中外企业的大量实例，希望有助于达到这一目的。

目 录

前 言	(1)
第一章 时 代	(1)
——从罗马俱乐部的一本书谈起	
第一节 对时代的正确认识是企业成败的关键	(2)
第二节 企业的正确战略	(5)
第三节 当代是企业家的时代	(8)
第四节 战略决策的程序问题	(13)
第二章 管 理	(17)
——楚汉相争的启示	
第一节 企业管理层结构的探讨	(17)
第二节 企业管理的转型	(28)
第三节 新技术革命对当代企业管理的影响	(30)
第四节 管理者的失败	(34)
第五节 运用现代管理方法走成功之路	(42)
第三章 经 营	(56)
——从芭蕾珍珠膏的得失看经营	
第一节 芭蕾珍珠膏的得失与经营	(56)
第二节 企业的经营思想	(61)
第三节 某些企业在经营上为什么会失败	(69)
第四章 情报和信息	(83)
——硅谷酣战看情报	
第一节 信息及其重要意义	(83)

第二节	信息是企业成功的重要因素	(88)
第三节	信息失灵对企业的影响	(99)
第四节	如何运用信息	(103)
第五章	创新和研究	(109)
	——盈利秘诀何在	
第一节	创新是企业发展的关键	(109)
第二节	新产品的开发	(117)
第三节	新产品的设计与销售	(124)
第四节	新产品开发的成功与失败	(130)
第六章	产品和服务	(141)
	——企业的生命	
第一节	产 品	(141)
第二节	运用产品周期理论延长产品生命周期	(144)
第三节	服 务	(155)
第四节	企业在产品和服务方面成败实例	(160)
第七章	速 度	(172)
	——从美国的快餐之王看以快取胜	
第一节	以快取胜	(172)
第二节	生产经营中的快与慢	(177)
第八章	信 誉	(183)
	——王麻子剪刀盛名不衰在于信誉	
第一节	重视信誉是企业成功之本	(183)
第二节	重视信誉与不重视信誉实例	(191)
第九章	广 告	(198)
	——伯乐做广告的启示	
第一节	广告决策	(198)
第二节	企业如何做广告	(212)
第三节	企业广告的成功与失败	(220)
第四节	广告效果的测定	(229)

第十章 商 标	(231)
——企业的无形财富	
第一节 商标的概念和功能	(231)
第二节 企业的商标策略	(238)
第三节 商标的信誉价值	(246)
第十一章 法 律	(254)
——傻子瓜子和法	
第一节 企业家要有法律头脑	(254)
第二节 利用经济合同进行违法犯罪活动种种	(260)
第三节 经济合同失误给企业带来损失	(265)
第十二章 知识与人才	(268)
——历险用马，力田用牛	
第一节 知识与人才是企业兴盛之本	(268)
第二节 尊重人才，开发人才	(283)
第三节 防止人才的埋没	(289)
第四节 知识与人才成败实例	(294)
后 记	(297)

第一章 时 代

——从罗马俱乐部的一本书谈起

1968年4月，来自世界上10个国家的科学家、教育家、经济学家、人类学家、生态学家、心理学家等30多人，聚集在罗马犹特科学院，他们在意大利的一位具有远见卓识的工业企业经理、经济学家奥莱里欧·佩切依博士的倡导下聚会，探讨当今与未来的人类困境这一令人震惊而又极为关切的问题，这就是后来成立的著名的罗马俱乐部。

根据这个俱乐部讨论的结果，写出了震动世界的著作——《增长的极限》(The Limits to Growth)。该书利用美国麻省理工学院J·W·福雷斯特教授设计的模型，得出了如下重要结论：如果世界人口、工业化、污染、粮食生产和资源消耗等方面按照目前的趋势发展下去，则这个行星(地球)上的增长的极限有朝一日将在今后一百年内出现。最大的可能性是人口和工业生产力都将会相当突然地和不可控制地衰退。

该书认为，也有第二种结果，即改变这种趋势和建立稳定的生态和经济条件，以支撑遥远未来是可能的。全球均衡状态可以这样设计：使地球上每个人的基本物质需要得到满足，而且每个人都有实现自己潜力的平等机会。

该书说，如果世界人民决心追求第二种结果，而不是第一种结果，他们为达到这种结果而开始的工作愈快，他们的

成功可能性就愈大。

该书一出版,立即被抢购一空。从1972年公开发表以来,已先后被译成34种文字,发行600多万册,在世界各地产生了强烈的反响,该书的中译本也已在我国出版发行。人们不仅要问,此书在世界上为什么畅销?究其原因主要是此书提出了世界上人们最为关心的战略问题——人类的生存和命运问题。

在一泻千里的第三次浪潮冲击下的企业也正面临着生死存亡的危机,各企业无不面临重订自己的目标、改革企业体制的形势。《孙子兵法》中写道:“生死之地,存亡之道,不可以不察也。”一切有志于谋求企业的生存与发展的人,应当研究企业的生存之道。否则,无论其牌子多硬、产品多红、资本多雄厚,职工队伍多庞大;也无论其在金融界信誉多高,在市场上风头多健,都将成为恐龙化石,销声匿迹,进入企业恐龙博物馆。^①

第一节 对时代的正确认识是企业成败的关键

马克思指出:“现代工业从来不把某一生产过程的现存形式看成和当作最后的形式。”“现代工业的技术基础是革命的。”^②当今世界,在辽阔的地平线上,一场规模空前的新技术革命犹如奔腾的巨浪,铺天盖地,汹涌澎湃!人类社会正面临着一场伟大的变革!

在这次浪潮冲击下的时代被人们称为第三工业时代,或信息社会。不管其称呼如何,我们都可以得到这样一个信

① 见《托夫勒论企业改革》,国际文化出版公司1986年版,第1页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷,第533页。

息：当今的时代已进入一个崭新的时代。

如果说，第一工业时代是以其鲜明的开拓性质为特征，是企业家的时代；第二工业时代当具有创造能力的企业主被“组织人”所代替，而进入管理家的时代；则当今的第三工业时代是战略家的时代，公司或企业的主要领导人应当是伟大的战略家。

一个能审时度势、随机应变的企业，需要一种新型的领导，需要有一批善于审时应变的经理。列宁指出：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合作一个管理人员。……要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”^①这些人不应是官场上的老手，而应当是适应潮流的闯将。他们必须闻风而动，但又不背离长远目标。昔日一家公司的经理可以效法他人的方针或组织而获得成功，今日只能创造和革新。一切以审时应变为己任的企业家，必须具备敢于采取根本措施的胆识，敢于想他人所不敢想（例如重新设计产品、程序、计划、目标），以免危机来临而手足无措；相反，如果明知前途难卜，还抱着“我行我素”、以不变应万变的态度，将不能摆脱旧时的羁绊，而受挫或失败。

当代微电子技术、新材料技术、新能源技术、生物工程、海洋工程、空间技术等一系列新兴技术迅猛发展，日新月异。所有这一切技术进步，无不带来同样重要的社会、人口和政治上的变化。我们今天所面临的变化之大，绝不亚于工业革命时期，其气势直逼人们的思想和生活，一如当年工

^① 《列宁全集》第30卷，第394页。

业革命之作用于封建社会，直至使之彻底改变方休。

人类在历史中前进，历史常常给人类以新的选择。经济活动的全球化，使许多企业抹去昔日写在记事牌上的战略方针，深知时至今日只在市场、行情、组织上做一些小修小补，杯水车薪，是无济于事的，非得兴办几件带根本性的大事方可。为此，任何企业都必须适应外界多层次的环境，这种环境包括政治、社会、文化等诸种因素。企业的战略必须视接霄壤。

当今时代向企业家提出应具有如下三个基本素质：

(1) 高瞻远瞩，综观全局。综观不但包括企业的内部(这是第二工业时代的特征)，而且包括对公司和企业发生作用的所有外部因素。这种综观不应当是完全静止的，也不应当仅仅是对当前形势的浮光掠影，更为重要的应当是，必须了解那些外部因素后面的驱动力，以及这种驱动力将把形势引向何处。简言之，这是一种根据当前形势而运筹未来的能力。

(2) 勇于开拓，积极创新。与第二工业时代相比，当今时代的企业兴衰在很大程度上取决于企业主要负责人的开拓创新精神。作为战略家的企业负责人，应当阐发新概念，扭转和摒弃种种陈旧过时的不正确观念，并积极进行鼓动与组织，从产品到服务全面创新。

(3) 不畏强手，勇于拼搏。在销售、服务等诸方面成功的企业比竞争对手做得更好。应当指出，具有战略水平的创造力不同于以往时代做为开拓者的创造力。这种创造力在范围上更为广泛，更具有普遍性，因而它存在于具有多方面才能的企业家身上。

随着科学技术的发展，随着国际分工的深化，与过去相比，当代企业将更加依赖于外部世界。企业家必须学会观察

趋势，认识趋势，顺应潮流。企业的生存与发展，将不仅取决于如何正确地战胜各种不利因素所造成的威胁，而且更为重要的是能否驾驭这些趋势，利用这些趋势。在当今的时代，一个不懂得战略的企业，犹如汪洋大海中的一叶孤舟，时刻都有被吞没的危险。特别是在竞争激烈的产品市场上，没有战略将犹如没有眼睛和方向盘。在当今的时代，创造性是企业生存的重要条件。战略家的工作就是要知道往哪里去，和如何才能到达那里，并在前进的征途中进行领导。战略家要比一般的企业经营者站得高。这正如作战，一支军队的指挥人员在战斗中的主要作用，不是对战场或参谋机构进行监督，而是为这支军队的部署制定正确的计划。

第二节 企业的正确战略

一、企业战略的内容

企业的战略目标是指企业的长远和总体的发展规划，而企业的经营策略则是指企业为实现其战略而对企业内部与外部各种具体经营问题所作出的反应与对策。企业的战略一般包括战略目标、战略重点和战略步骤。企业的战略目标是企业的长远目标，是指企业在一定时期内，例如5年或10年，在生产、技术和经济诸方面将要达到的水平和规模；战略重点则是指企业实现战略目标必须抓好的关键工作；战略步骤则是指对企业战略规划实施过程中所划分的不同阶段及应采取的正确方法。企业必须把战略放在极为重要的地位，这是由当代企业在经营中面临着尖锐的生产与市场的矛盾，面临着激烈的竞争者之间的矛盾所决定的。由于这些矛盾的存在，当代企业要避免失败，谋求生存与发展，必须在做好当前工作

的同时，对企业的未来作出科学的预测，并据此制订出正确的战略规划，以指导企业在较长时期内的生产经营活动。企业没有正确的战略规划，就难以有正确的发展方向和目标。信马由缰，将被竞争的怒涛所吞没。因此，没有战略，没有正确的方向和目标，这是企业之大忌。

二、企业战术是实现企业战略的可靠保证

企业战略目标的实施，必须靠一系列的经营策略来保证。世界上没有一个企业只依靠战略就可以立于不败之地。如果说企业的战略是谋求企业未来的生存和发展，那么，实施战略规划则必须从实践中一步步脚踏实地地做起。要选择那些最佳的，最现实的解决办法。在企业的实际活动中，由于企业的生产经营活动不仅受到企业的内部诸因素的制约，而且还要受到外部因素的制约。特别是在当今国际经济联系日益发展的情况下，外部因素对企业的影响越来越大。而且许多外部因素的变化往往是偶然的、随机的和不确定的。这些外部因素什么时候变，什么时候不变；是急风暴雨式的变，还是潜移默化的变；是朝着有利的方向变，还是朝着不利的方向变，等等，这些都是人们事先无法完全预料的。这就决定了企业的战略只能在总体上大致地描绘出企业未来发展的客观趋势，而对具体细节和发展过程的每一阶段，难以做出具体的规定。但是，这并不是说企业对于不断变化着的外部环境完全无能为力了，而是可以采取灵活的经营策略，来及时地不断地调整企业内部的活动，使企业主动积极地适应客观外界条件的变化，从而使企业的活动与外界条件的变化达到动态的平衡。企业也就是在这种动态平衡之中来实现其战略目标的。

战略所提供的只是轮廓，而不是一成不变的模式。在这

一轮廓之内，战术家可以自由地进行创造，并发挥其主观能动性。战略最终必须落实到具体的产品上，但这已不再是战略家的工作，而是负责企业战术者的责任了。

企业的战术正是根据战略在各阶段上的相对静止性而采取的有效的方法和得力的措施，具体解决企业生产和经营过程中的某一阶段或某一环节上的问题。

在当今，企业面临的环境是复杂多变的。正如托夫勒所说：“我们今天面临的变化之多之大，绝不亚于工业革命时期”。^①企业生产和经营的策略的意义就在于当企业环境无论发生什么样的变化，都能灵活地机敏地作出反应。企业经营战术的多变性、暂时性、相对性和局部性等特点，与企业战略的稳定性、持久性、原则性和整体性等特点形成了对立。正是这种对立使企业的战略和战术二者之间相互依存、相互补充，达到和谐统一的境地。即企业战略的原则性、稳定性、持久性和整体性、是通过企业战术的多变性、针对性、暂时性和局部性来实现的。因此，战略规定着战术，战术服从于战略，补充着战略，保证着战略目标的实现。战术虽然也有一定的自由度，但这种自由度只能在战略所确定的大轮廓之内。

正确的经营策略，正确地运用战术具有十分重要的现实意义。掌握了正确的战术，就有了主动解决和处理企业的各种经营管理问题的能力。战略的成功在很大程度上取决于战术如何把战略付诸实践。许多企业尽管不兴隆，但是由于有一个良好的战术家在掌舵却可以得以生存。因此，企业如何正确地确定和运用经营策略，是关系到企业的生存与发展，成功与失败的一个十分重要的问题。

① 见《托夫勒论企业改革》，国际文化出版公司1986年版，第3页。

第三节 当代是企业家的时代

在当今的时代，一个企业的命运，将越来越多地依靠战略家的才干。如果说集体领导是第二工业时代的特征，它作为当时应付大规模管理所提出的问题的一种手段是完全适用的。而当代责任在性质上已变为个人化，需要厂长、经理的个人负责制。因为这有利于在瞬息万变的形势下，及时果断地进行决策，有利于改变那种名为集体领导，实际上没有一个人承担任何真正责任的局面。我国近几年的实践证明：许多企业在厂长主持下，积极采用现代化管理方法和手段，强化生产经营系统，出现了决策快、指挥灵、办事效率高的新局面，促进了生产和经济效益的提高。

当代企业家必须正确处理好以下几个关系。

(一) 进和退的关系。

办事要有时间观念，要处理好快与慢、进和退的关系。企业生产发展的快慢，必须考虑企业内部与外部的各种因素，不能操之过急，更不能拔苗助长。否则，欲速则不达。同时还要看到，影响企业发展的各种因素是在不断变化的，因此，企业在不同阶段上的发展速度也应该有所不同。从长远的观点看，企业的生产应当是逐步增长的，但这并不排除在某一时期的下降或徘徊。有时为了未来的大发展，必须暂时采取低速度；正如列宁所说，欲跃而先退。例如日本的松下电器公司，看起来起步并不快，却稳夺金牌。1953—1957年是日本黑白电视的导入期，各企业竞相上马，而松下却按兵不动，它伺机待发，悄悄地干着两件事，一是对刚生产出来的各厂家电视机进行解体分析，并搜集市场反映，研究改进方

案；二是积蓄力量，准备投资兴建新厂，为即将来临的黑白电视机成长期作准备。果然，到1957年日本的电视机进入了成长期，销售量超过了100万台。这时松下电视机大批投入市场，产销两旺。可见，松下公司的“慢”并非真慢，只是说明它善于躲避经营风险，把握时机而已。那些匆忙上马的电视机企业，表面上看是“快”，但与松下公司相比，实际上是慢了。所以，我们对于企业的发展速度问题必须有正确的认识。如果企业面临的主要问题是产品老化，质量低劣，则应把重点放在新产品的开发和提高质量上，而不应放在速度上。在企业的新产品开发期和质量提高期，生产速度和利润指标可能增长甚微，甚至下降，但这时的低速度却为未来生产的发展打下了坚实的基础。有的人不明白这个道理，习惯于凭经验或主观臆断，给企业下达不切合实际的高指标。这种不根据具体情况乱下达高指标的做法，往往使企业十分被动。我们经常看到：一些企业的领导为了向上级交差，不得不采取一些竭泽而渔的做法，致使企业的技术改造和新产品的开发欠帐太多。一些企业由于错过了时机而一蹶不振。因此，为一时的高速度，反而误了企业前程的教训是应当记取的。

（二）得和失。

得和失也是企业在经营中常常碰到的问题。当代是新产品新行业层出不穷的时代，为企业提供了广泛的机会。同时由于世界商品经济的发展，市场竞争也日趋激烈。企业在激烈的竞争中是消极守旧还是积极创业？做为一个有远见的企业家必须敢于投资。没有投资开拓，便不会赢利。企业家犹豫观望，将会坐失良机。当代企业家应当具有探险家的精神，敢于大胆地进行风险投资。在科学预测基础上进行的风险投资是开拓性的决策行为。当然在这个问题上也不可贸然

行事，一定要对投入产出关系进行可行性分析。要在诸方案中选择投入少产出多的方案。其次，企业掌握了得与失的关系也可以正确处理薄利与厚利的关系。任何企业的最直接的目的都是要盈利。在企业的单位产品的成本一定的前提下，如果降低产品的价格将会减少赢利，这无疑是一种“失”。但由于适度的降低价格打开了产品的销路，从而增加了企业的利润总额，从总体上看，这又是一种“得”。我国古人很早就懂得以小利换大利的辩证法。《汉书·货殖传》中所说：“贪贾三之，廉贾五之。”讲的就是这个道理。国外的许多企业在经营中都运用了薄利多销的原则。例如，日本超级市场中的佼佼者——大荣超级市场总公司走的就是这样一条成功之路。大荣公司在一定意义上讲，已经成为当代日本群众衣、食上的领导者。从1957年创办以来，在短短的18年的时间里该公司就夺得了日本最大零售商的桂冠，被日本通产省称为“超越常规的企业”。大荣公司经营的根本方针就是一句话——“更廉价地出售更好的商品”。即使在世界石油危机的1974年，该公司仍然牢牢坚持这一方针，并因此被誉为“比其他商店价格便宜，而涨价涨得最慢的一家商店”。

为薄利多销，大荣公司有一整套行之有效的方法，例如“快周转，低利润”。由于低价销售，该公司毛利率比同行低5%以上，但商品周转次数一年竟达11次之多，从而为公司带来大量利润。再如以“减价商品”招揽顾客和摆脱依赖批发商直接组织进货等都是行之有效的办法。正是靠这一整套薄利多销的办法，使大荣公司失小得大，成为日本企业的佼佼者。被誉为世界船王的香港包玉刚也是这样。包玉刚说：“我的座右铭是，宁可少赚，也要尽量少冒险”。他避免冒险的单程包租，而承接利润较低，一租就是几个月的定期包租。

1955年他将一艘货船租给一港人，租约到期时正值苏伊士运河关闭引起运费大幅度上涨，租借人表示愿将租金提高一倍继续租借，但包先生了解到此人没有基本的运货合同，断然拒绝了这一续租要求，而将船租借给租金低得多、但租期却长得多的一家可靠的日本航运公司。不久因运河重开引起运费暴跌，那位港人入不敷出，宣告破产。其他出租船者因此受到损失，而包玉刚却安然无事。正是由于包玉刚坚持了低租金长期合同的稳定经营方针，尽量减少可预测的风险，竭力避免投机性，才使其成为当今世界上最大的船王。

据报载，苏伊士运河1987年收入可达12亿美元，将是历史上的最高收入，收入增加是由于年初宣布降低通知费后过往船只大增。这是以小失获大得的又一例证。

(三) 优势与劣势的关系。

世界上一切事物都是发展变化的，企业也是这样。企业的发展运动无非有两种形式：一是日趋兴旺，二是破产倒闭。企业家的任务就是要使企业朝着兴旺的方向发展。为此就要采取正确的战略和策略，使企业由劣势变为优势。竞争中的企业之所以会有优劣之分，是因为各企业之间客观上存在着资金、人才和技术设备等诸方面的差异，主观上存在着企业家经营管理水平的不同。此外，还有市场等外界因素变化的影响。但影响企业的因素不是固定不变的，成败优劣是可以互相转化的。在竞争中，企业切忌只看到自己的优势而看不到劣势，忽略企业的潜在危机，使企业劣势不能及时地转化，优势得不到及时发挥而在竞争中败北。企业要在激烈的竞争中取胜，必须发挥自己的优势，避开劣势，以己之长对对手之短，使对手的优势在竞争中得不到发挥。这样，在