

经营管理知识丛书

外国经营术

WAIGUO
JINGYING
SHU

上海交通大学出版社

《经营管理知识丛书》之十四

外国经营术

上海交通大学出版社出版

(淮海中路1984弄19号)

新华书店上海发出所发行

江苏启东解放印刷厂印装

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 3.75 字数 76000

1986年8月第1版 1986年9月第1次印刷

印数 1—13500

统一书号: 17324·65 科技书目: 132—260

定价: 0.75元

前 言

资本主义的企业管理具有二重性。毛泽东同志早在《论十大关系》中就明确指出，工业发达国家“用人少、效率高，会做生意”，值得我们有原则地好好学过来。面临改革和开放的新形势，更要求我们虚心学习外国管理中的有益经验和方法。本书所介绍的一些外国企业的生财之道和生意经，有的虽不免有其局限性，但在许多方面有其积极意义。我们相信读者会放出眼光，博采众长，取其精华，弃其糟粕。

收入本书的近四十篇短文，除个别直接选译自国外有关书刊外，大部分是在收集国外企业成功实例的基础上加以提炼、概括而编写就的。它们分别从企业发展战略、如何成功地开发新产品、开展市场调查、有效推销产品、提高管理效率、合理建立企业组织、调动职工积极性及人才培养等各个侧面，介绍了国外企业的经营策略、经营方法和经营技巧。

“它山之石，可以攻玉”，如果本书的内容能给读者以有益的启发，我们将引以自慰。

余惕君 王伟军

一九八五年五月于上海

目 录

“汉莎”与多角化经营·····	(1)
在空白中开拓前进·····	(3)
小巧、灵活、主动·····	(5)
见缝插针、边角经营·····	(8)
日本中小企业的技术开发·····	(10)
风险企业，独僻蹊径·····	(12)
提高生产率的综合策略·····	(14)
日本式管理与《孙子兵法》·····	(16)
新产品的“四化”趋势·····	(19)
新产品开发“四部曲”·····	(21)
创造性思维也可以开发·····	(23)
如何降低产品成本·····	(25)
国外广告花样新·····	(28)
现代促销术·····	(30)
日本的“无店铺销售”·····	(33)
松下经营要求三十条·····	(35)
“卡西欧”的销售调查卡·····	(38)
菲利普的“POISE”标准·····	(40)
努力缩短交货期·····	(41)
“餐馆生产方式”·····	(44)
产销一贯制与科研别动队·····	(46)
日立的“生产技术顾问队”·····	(48)

提高效益的矩阵分析·····	(50)
会议的“投入”与“产出”·····	(53)
日立“一分钟”·····	(56)
时间有效利用二十诀·····	(59)
灵活上下班制·····	(62)
全面质量管理的综合提纲·····	(65)
“技术日立”的成功之道·····	(70)
松下的“职能工资制”·····	(74)
自主管理的新方法·····	(76)
日本的“人事商谈制度”·····	(78)
增进职工健康运动·····	(80)
合理化建议面面观·····	(81)
员工激励技巧·····	(84)
职业生涯发展计划·····	(86)
“交互式”培训见奇效·····	(88)
企业经营现状检测法·····	(90)
麦克唐纳的“S、Q、C”·····	(93)
日本企业有效管理经验40条·····	(96)
小商品做成大生意·····	(99)
日本企业的战略经营计划·····	(101)
摩托车大王与反求工程·····	(103)
“奔驰”之路·····	(105)
日立制铁所的“应付意外事态计划”·····	(107)
日本企业经营的五大转变·····	(110)
国外的“超超级市场”·····	(112)

“汉莎”与多角化经营

国际航运业近年来困难重重，然而联邦德国的汉莎航空公司却事业兴隆、蒸蒸日上，成为国际上经营最有成效的航空公司之一。“汉莎”的成功之道，就在于改变了以往的单一型经营，实行了多角化经营。

汉莎航空公司除了正常的航运业务以外，其触角伸向了多方面：

——兼营维修。每年要为世界各国的航空公司维修五十多架飞机，培训各种专业人员；

——兼营制造。从飞机上的座椅、座垫，到旅客的耳机、餐具，凡与航运有关的产品它都制造；

——兼营旅游。汉莎航空公司兴建多家旅馆、游乐场，甚至还有自己的铁路专线。

在激烈的市场竞争中，企业面临两种抉择：其一是裁员、减薪的“守势经营”，其二是开发新产品、开拓新市场，运用多角化经营策略的“攻势经营”。国外不少企业都选择了后者。多角化经营有利于企业变被动为主动，争取最佳效益。日本松下电器公司是著名的家用电器商，但现在正在生产大型集成电路及精密陶瓷；丰田汽车公司不仅制造各式汽车，还建造预制房屋，经营房地产业；精工集团除继续大力发展，力求保持全球最大钟表商地位外，还投资于机械、电脑、半导体及液晶显示器等；索尼公司的经营范围也逐步由电子产品扩展到保险业及体育运动用品。许多大商社的业

务活动，更是包括钢铁、机器、纺织品、食品、化工产品、纸浆、运动器材、旅游、海外投资等多种项目。他们自夸：从飞弹到速食面，样样都会做。日本的住友商社不但从事内外贸，而且还经营铜矿、化工、金属加工、电子等工业，还有建设、金融、房地产、仓库、海上运输等企业，甚至到国外合资开发石油、森林、香蕉种植等等。作为一个商社，经营工业和农业，本来就已经是“跨行业”了，而现在经营范围这么广，那就更惊人了。

多角化经营的优越性还在于风险较小。提高竞争力的前提是品种对路，因此，企业要广开门路，在产品方面考虑多品种，而在同品种中，考虑多规格、多花色，在服务对象上，考虑多用户，在销售业务上，考虑多渠道。这样，“东方不亮西方亮”，企业经营风险性分散，能在激烈的市场竞争中有较大的回旋余地。

多角化经营还有利于企业内部产品深度加工和综合利用。例如，一家食品公司将生产面粉所剩余的麸皮自用，加工成饲料，供公司的饲养场养猪养鸡，再以猪、鸡制成罐头；黄豆提取油料后所剩的豆粉利用来生产酱油，酱油又可作为加工其它食品的佐料。这样深度加工和综合利用，就降低了成本，增加了利润。

此外，企业的多角化经营还可以节省许多不必要的浪费，其中包括推销、交际、广告、包装、运输等费用，由于共同分担，所以能够节省许多个别的开支。

在空白中开拓前进

“在空白中开拓前进”，是日本哈德孙公司的经营宗旨。从一九七八年起，哈德孙公司开始自行设计软件，年年有新品种问世。他们选择了大企业不屑一顾的电脑游戏软件作为主攻方向，诸如在电脑上玩棒球、打高尔夫球等。日本电脑游戏软件百分之三十是哈德孙首创的。要是发现某种软件有人搞了，哈德孙就中止研究，力求在软件研制方面独树一帜，始终保持主动。

当今世界市场竞争愈演愈烈。常言道：出奇制胜。企业只有通过投放自己的独特产品，先声夺人，占领市场，才能取得优势。正是奉行创新策略，哈德孙公司从贩卖电脑软件起家，步步前进，终于成为今天日本电脑游戏软件首屈一指的大企业。

企业家的基本职能就是创新。所谓创新，从某种意义上说，就是建立一种新的生产函数，即对生产要素和生产条件进行“新组合”。它包括五个方面，即引进新产品、引进新的生产方式、开辟新市场、控制原料的新来源、实现企业新的组织。这五种创新活动又可以归纳为技术创新、管理创新和市场创新三大类。这三类创新在不同企业不同时期，其重要性是不同的。一般说，随着企业由小到大，创新的重要性

于取得优厚的利润。创新产品上市，几乎没有竞争者，因而订价可以偏高，在短期内获得较多的利润。等到别人也能制造，市场有了一定程度的满足，企业的投资也早已收回了。这样又能全力研制新的产品，不断推陈出新，不断获取高额利润。对此，哈德孙公司的创始人、经理工藤裕司深有体会：“不管多么微不足道的事情，只要是别人没有干过的，干了就会成功。”

企业的创新，可从内外两方面加以努力。

从企业内部来说，要鼓励职工提合理化建议，对确有实效者给以重奖。美国林肯电气公司曾规定，职工的合理化建议被采用后，第一年因此而增加的收入一半奖给提出建议者。同时要让有创新意识的职工拥有充裕的时间发掘新思想，鼓励他们“异想天开”。现在国外的不少“风险企业”有这样一批人，企业不要求他们做什么具体工作，只要求他们出新思想，提出创见，从而使得“风险企业”不断进取，锐意向上。

从企业外部来说，要善于听取顾客的意见，并与经销商、代理商甚至与原料设备的供应商交换意见。原料与设备也可决定产品的质量和内容。高级原料可制成高级产品，打进高级市场；而使用新问世的设备可以提高效率，改进产品质量。此外可以利用专门的设计公司。企业领导还要经常阅读各种有关的杂志、报纸以至看电影、画报、小说，从中启发灵感。

小巧、灵活、主动

新技术革命的形势下，小型化也成了企业发展的一项战略。美、日、英、法等国政府都积极鼓励和扶植小企业的发展。

在美国，越来越多的制造商摒弃“企业越大，效率越高”的传统观念，树立起“分散规模经营”的新观念，转向小型化。美国电话电报公司、福特汽车公司、通用电气公司等大制造商正在将它们的企业分散成若干个卫星企业，或通过现有企业自动化，减少雇员，使之成为小企业。美国电话电报公司在一九八三年底进行了一次被称为“美国历史上最大的经济改组”，公司董事会宣布放弃二十二个地方营业公司的所有权，而将它们分别并入七个新成立的、独立的地区公司。总公司本身只保留一家最大的子公司——西部电话公司和贝尔实验室。此后一年多时间里，美国电话电报公司不断推出新产品，新成立的七家公司也生意兴隆，股票价格节节上升。

匈牙利不久前宣布解散克斯贝尔钢铁联合公司，将它分为十三个独立的小公司。近年来，匈牙利政府已解散了十家大联合公司和二十五家国营大企业，把它们分成近二百家独立的小企业。

在日本，一些大公司、大企业通过大规模机构改革，随机应变地采取分权制，大力发展“企业内的中小企业”，以根治“大企业病”。同时，日本政府也大力扶植中小企业的发展，一九八四年日本《中小企业白皮书》公布，中小企业

数已占整个企业总数的百分之九十九点四，人员占总数的百分之八十一.四。

“小型化”何以成为国外企业的一项发展战略呢，这是因为小企业具有如下优点：

第一，小型企业适应了新技术革命的形势，在新技术革命条件下，商品的生产周期相对缩短。同时为了节省能源和原料，企业生产向“轻薄短小”，多品种小批量生产的方向发展。小型企业由于灵活多样，更新快、投资少，所以能适应这种形势，并能广泛吸取科技革命的新成果，及时提供小批量多样化的尖端产品。据美国全国科学基金会的研究表明，小型企业搞的技术革新要比大型企业搞的多。该基金会认为，在提出新设计方面，小企业平均每一职工为大企业职工的二点五倍。日本中小企业的调查也表明，中小企业技术开发的成功率，要比大型企业高出一倍。

第二，小型企业能增加就业。英国一位经济学家论证说，在小型企业多投资一万二千英镑到一万七千英镑就能够多增加一个就业机会，但在大型企业多增加一个就业机会就需要多投资四万英镑到五万英镑。美国马萨诸塞理工学院的一篇研究报告表明，过去十年里，百分之六十新的就业机会是由雇员不到二十人的小型企业提供的。

第三、小型企业的发展还有利于完善工业布局。十八世纪工业革命以后，工业逐渐集中于沿海等交通便利的大城市。大工业在给城市带来繁荣的同时，既给城市本身造成了人口集中、地价高涨、用水紧张、环境污染等一系列“城市综合症”，也造成了大城市与地方中小城市，特别是边远地区的两极分化。在新技术革命的条件下，地方小型的尖端技术产业将成为搞活地方经济的支柱。在美国，“硅谷”的高

级技术公司中百人以下的小公司占一半以上。日本则把“科技立国”与“地方时代”看成是两个不可分割的战略目标，提出发展“技术集成城市”的设想，在人口十五万至二十万左右的地方城市，大力发展以宇航、光学、生物工程、机器人等为“核心产业”的小型企业，寄希望于这些小型企业振兴地方经济，完善工业布局。

见缝插针，边角经营

新技术革命中，人们对产品和服务的需求日趋多样化，这为小企业提供了迅速发展的社会基础。但是，与大企业相比，小企业无论在资金、技术，还是设备、人才上都处于明显的劣势。为了在夹缝中求生存、谋发展，不少小企业采取了见缝插针，边角经营的策略。

采取这一经营策略，首先是寻求安全可靠、有利可图的“边角市场”。一个理想的“边角市场”，一般都拥有充分的地盘及购买力，有发展潜力，并且为主要的竞争对手所忽视。从企业本身来说，需要有卓越的能力向这一“边角市场”提供有效的服务。

“边角市场”为企业生存提供了一条缝隙，专门化则是小企业见缝插针的具体战术。专门化的形式和内容，视企业各自实力、经营品种、规模、特长的不同而不同。但一般来说，不外乎以下几种：

——产品或生产线专门化。这种企业只生产一种产品或只拥有一条生产线。在实验仪器行业中，有些企业就只生产显微镜，甚至只生产显微镜镜头。

——特色产品专门化。这种企业专门生产某一类型产品，或使产品某一特色专门化。例如美国加利福尼亚有家汽车出租公司就专门出租“破旧”汽车。

——产品定做专门化。这种企业专门生产顾客定做的产品。

——纵向专门化。这种企业可以在生产分配圈子里某个纵向水平上专门化。如一个铜厂可以专门致力于生产原铜、铜部件或铜制品。

——特殊顾客专门化。这种企业将其销售限于一个或几个主要的顾客。在美国有许多公司将其全部产品专门供应一家公司。

——劳动服务专门化。这种企业提供或擅长于某一种或更多的劳动服务。这些劳动服务是无法在其他企业现成得到的。例如，可以通过电话向某家银行贷款，或者银行专门让职员把钱送上门，以服务于顾客。

——价格、质量专门化。这种企业决意在下部市场（即低收入消费者市场）或上部市场（即高收入消费者市场）经营。美国有一家计算机公司就专门经营高质量的计算机。

见缝插针，边角经营，使小企业得以在激烈的市场竞争中，始终保持灵活主动，获取良好效益。

日本中小企业的技术开发

进入八十年代以来，以微电子技术为先导的新技术革命在日本越来越引人注目。而在新技术革命的浪潮中，中小企业所发挥的作用也越来越引人注目。

目前，日本中小企业在开发新技术中的主要表现是：

一、加强技术开发，缩短开发周期

据日本有关方面的调查，一九八一至八三年的三年间，中小企业从事技术开发的占中小企业总数的61.2%。其研究费占销售额的比重平均为1.8%，与大企业相当。平均每家企业的研究费支出约为22万美元，研究人员为9.8人，平均承担二十个技术开发项目。

对大企业而言，中小企业从事技术开发，无论资金力量，还是科研力量，都存在不少困难。因此，不少中小企业采取了“集中力量打歼灭战”的策略，把有限的“经营资源”用于最重要的项目上，大力缩短技术开发的周期，提高技术开发的成功率。据中小企业厅调查，中小制造业技术开发周期在一年之内的占到90%，而大企业只有59%。中小企业中技术开发的成功率达到20%至100%的占总数的50%，其中达到50%至100%的占总数的20.4%。而大企业技术开发的成功率达到20%到100%的，也不过占总数的22%，其中达到50%至100%的，仅占总数的9%。

二、大搞技术改造，提高生产效率

为适应经济形势和市场变化，日本中小企业设备投资的重点正转向“合理化、省力化”、“多品种小批量生产型”和“省资源省能源”。由于物力、财力有限，一些中小企业在开展技术改造的过程中，采取了“适用性”和“先进性”兼顾的原则。一方面对厂内现有设备进行改良，或者从厂外引进现成的改良型设备，另一方面则按照企业的能力，尽量引进最先进的技术设备。例如，不少中小制造业近年来都采用了由数控机床、工业机器人等组合而成的自动切削加工体系及各种由计算机及其外部设备、机器人、原材料处理系统、仓库自动化系统等组成的，可以分阶段扩展的中小型“柔性加工系统”，从而大大提高了生产效率，缩短了产品生产周期，更好地适应多品种小批量生产的要求。

三、根据市场需求，增强竞争能力

石油冲击后，日本的商品出口结构发生很大变化，进入了“轻薄短小”加软件的时代，钢铁、船舶等出口量锐减，而创汇高、净产值大、体积小、份量轻的“尖端技术集约型”商品出口猛增。为了适应这种形势，日本不少中小企业在选择开发课题时，把“产品销售的可能性”，也就是能不能为市场接受作为第一条标准，并十分注重研制传统技术和工艺为基础的新产品，从而创造了不断进入国际市场的有利条件。与此同时，它们还对传统管理体制进行改革，采取了各种灵活多变，能迅速适应市场变化，有助于新产品开发的组织形式。

风险企业，独辟蹊径

随着新技术革命的深入，国外的“风险企业”日趋发展。“风险企业”以开发尖端技术并使之商品化为专业，以提供特殊技术服务为己任，主攻方向明确，重视信息交流，大胆启用新人，形成了自己的一套独特的经营特色。

一是不断开发尖端技术，并使之迅速商品化，尽快占领市场。一些在竞争中取胜的风险企业家都认为，“风险企业”要发展，首先是要不断开发新产品，并尽快投入市场。为此，“风险企业”特别重视科学研究，有的还成立了创业小组，或独立经营部，专门抓新产品的设计、制造与市场。在这一部门，官僚手续、条条框框都从发展新产品的过程中加以排除，对加快尖端产品的开发起了很大作用。

二是提供特殊技术服务。许多“风险企业”都是由脱离大企业的企业家经营，从提供特殊服务起步。在这方面，“风险企业”小巧多变的优势极为明显。它们可以按用户的特殊要求提供特殊的技术服务，形式多样，内容丰富，特别是在提供需要量不大、却是必不可少的材料、部件和技术服务方面尤为见长。“风险企业”正是由于适应了生产消费和生活消费要求的多样化，才得以在激烈的市场竞争中不断取胜。

三是重视信息交流。无论是致力于尖端产品的开发，还是提供特殊技术服务，都离不开灵敏的信息。为此，“风险企业”十分重视信息的收集和交流。日本“风险企业”比较集中的大阪、京都等地区，有各种各样的“风险企业”交流