

岑 济 鸣

企业家的钥匙

浙江科学技术出版社

责任编辑 曾勇新
封面设计 吴毅

企业家的钥匙

岑 济 鸣

*

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: 9.25 字数: 207,000

1987年3月第一版

1987年3月第一次印刷

印数: 1—5,600

统一书号4221·5

定 价: 1.35元

前 言

本书乐为企业家手中的钥匙，它从系统思想、组织机构、资财、人才、人际关系、时间运筹、最优化方法、经营策略、用谋、决策等十个方面，为大家提供有关企业经营管理方面的思想、原理、方法和策略。全书收集了一百多个中外企业实例，其中部分是作者的亲身见闻，采取了以实带虚的办法贯串始终。这些例子叙述扼要，有分析、有升华，在理论和实际的结合上作了尝试。可为广大管理者，特别是中小企业家所借鉴。

本书为企业家的入门读物，写作上吸收了科普创作的某些手法，深入浅出地介绍了现代企业管理的理论和方法。因受篇幅限制，虽在系统性和严谨性方面未尽如愿，却能引人入胜，读而不厌。对于有志成为企业家的青年学生来说，此书则为他们开辟了学校之外的广阔天地。书中涉及的某些问题，如：企业整体、企业软化、群体组合、智囊制度、市场要素、风险和利益、模糊决策、企业家的观念改革等，皆是软科学中的新鲜课题，在理论上和实践上都有待进一步的深化。

本书共有八十个单篇，不分章节，为岛屿式分布，似乎离散，却又连片，断篇不断气，读者既可选读，也可通读。采用“岛屿文体”，目的是为了在管理科学的汪洋大海中，露出几

块高地，让人们略见其端倪。

钥匙可以开门，但不是所有的钥匙都能开自己的门，此书也不例外。若有铸错了的钥匙，敬请指教。

岑济鸣

1985年6月于上海大学

目 录



一、 系统

—— 企业家的灵魂

什么是企业	[2]
企业的成长与分类	[5]
新的认识：一个水桶式的系统	[9]
新的方法：从贾府的系统图说起	[13]
投入：企业资源知多少	[18]
产出：归宿在何方	[21]
环境：众多的“伙伴”关系	[25]
企业家：最重要的是观念改革	[29]
软化：企业变型的新趋势	[32]

二、组织

——企业家的脚手架

群体力学的启示	[38]
企业金字塔	[42]
幅度与层次	[45]
当你“组阁”的时候	[48]
杜邦的体制改革说明了什么	[53]
在你身边有摇鹅毛扇的吗	[55]
作业单元的组合法	[59]
一个企业的组织咨询	[62]

三、财与才

——企业家的生命之泉

一元钱的时间旅行	[68]
专家见闻：一笔能用到 2000年的储备资金	[72]
负债经营前的抉择	[75]
人流与财流	[78]
求才技法一二三	[80]
工作——心理维生素	[85]
企业家的管理坐标系	[88]

四、信息

——企业家的耳目

假如没有信息	[94]
童谣里的“信息论”	[96]
传言分析	[99]
以发问取代命令	[103]
组织会议须知	[105]
面谈技巧	[107]
文件和文件流	[109]
应用信息有诀窍	[112]
信息室——企业内外的粘合剂	[116]
信息数字化	[119]
电脑化的第一步	[122]

五、人·机

——企业家的工程学

人·工具·效率	[126]
动作经济原则	[130]
车间着色文章多	[133]
声生产力	[136]
一衣之微论得失	[139]
科学家对产业疲劳的研究	[142]
电脑·人脑·战与和	[145]

六、时间运筹

企业家的基本功

时间观念的现代化	[150]
时点·时机·时间整体	[152]
独处时间与共处时间	[155]
厂长的年、月、日	[159]
握时如握鸟	[163]
时间的价值分析	[167]

七、优化

企业家的聪明泉

一分努力可取八分成果	[172]
追求物美价廉的途径	[175]
网络化计划	[178]
用“鱼刺图”追根溯源	[181]
摸石头过河	[185]
迭代与逼近	[188]
“和谐泉”的数学结构	[191]
最小作用原理	[196]
报纸、水和层次开发	[199]
“程序”出奇迹	[202]
模拟——技巧上的明珠	[205]

八、经营

——企业家的生意经

市场 = 人口 + 购买力 + 购买动机	[212]
经营目标的稳健选法	[215]
商标使用“十要”	[218]
广告的影响力	[220]
人们为啥喜欢流行式	[224]
怎样开好展销会	[226]
合同“保镖”一瞥	[229]

九、决策

——企业家的控制阀

千古孔明“明”什么	[234]
索尼公司的生死之决	[237]
单决策与群决策	[241]
冲突决策：坏处着眼，好处着手	[246]
风险决策：四大指导原则	[250]
模糊决策：“挑头路” 未必一丝不差	[253]
决策防范：不良影响极小化	[257]

十、用谋

——企业家的成功之母

统合	[262]
竞争	[265]
应变	[268]
庙算	[270]
励士	[273]
互补	[277]
拼板	[280]

不能只见树木，不见森林。

——无名氏

创造现代财富的不是劳动力，不是资本，不是土地而是思想。我们需要的是更丰富的思想，更多地发掘自然蕴藏的潜力，使每单位产品消耗更少的劳动力、资本和土地。

——（美）埃默森



一、系 统

——企业家的灵魂

什 么 是 企 业

高大的烟囱、水塔，巍峨的厂房，欲与碧蓝的天空试比高。

到处是飞花；屋梁、通风设备、车架、车肚……都沾上了一层花绒，细纱间象一只蹲伏着的长毛兔。

汽车、大吊车、翻斗车，象在赛跑一般。

售货员从货架上取这取那，满目的货物将流向多少家庭、多少乡村城市。

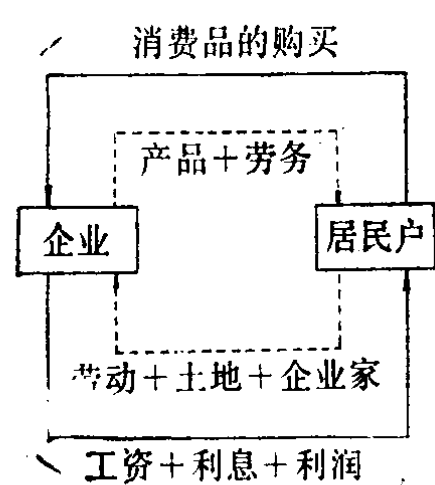
……

这就是企业吗？不，这仅仅是企业的外貌，一个看得见的形象，并不是企业的本质。那么，企业究竟是什么？

日本企业家松下常对人说：“企业即是人”。他把企业看作人，每天要“吃东西”，也要“工作”，有投入的，也有产出的。因而，企业的活动如人一样，也有它的行为动机和行为方式。松下的企业观与东方文化是完全吻合的。在我国有“延颈企踵”一说，企踵就是踮起脚后跟，这样走路很吃力，好象企鹅，登陆时就得在岩石上跳跃或行走，站立时举踵而望，昂首如企。以此比喻企业，尚能体现企业家的举业之难。但在西方，“企业”一词是普查局使用的一种统计概念，它包括设在一定地点、拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。

在整个经济社会中，企业又扮演什么角色呢？假定有一个国家是封闭型的经济，对外贸易在社会经济中不占重要地位，

可以略去不计；并假定这个国家的政府在经济活动中不起什么主导作用，也可以略去不计。这样，这个假定中的国家的经济社会可分为两大部分，即“企业”和“居民户”。这两部分之间的关系如下：



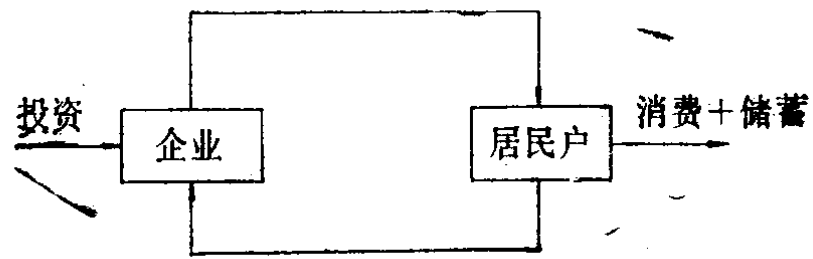
(1) 居民户向企业提供各种生产要素：劳动、资本、土地、企业家才能。

(2) 企业运用所得到的生产要素，生产出商品和劳务，卖给居民户。

(3) 企业向居民户支付生产要素的报酬：工资、利息、地租、利润。

(4) 居民户用各自的收入向企业购买商品和劳务。

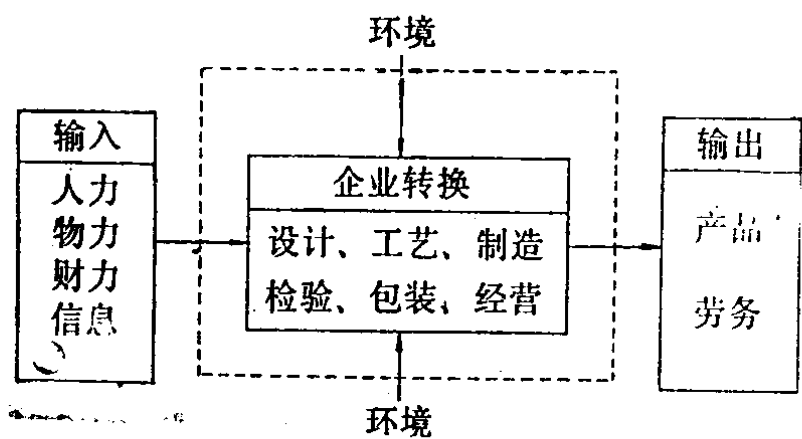
如果这个模型改为开放型的，既有外来投资，又有向外输出，并把输出部门理解为居民的消费或者储蓄。那么上图可改为：



这样，整个经济社会就有两股环流。一是货物与服务流量，即环形内圈顺时针方向的流量；二是货币流量，国民收入，即环形外围逆时针方向的流量。我们的企业就好比是社会的“心脏”，搏动着物流与货币流的循环运动。如果一国的政府能够有力地控制这两股环流的流量与流向，那么，政府即是整个经济社会的“调节阀”。

在一般意义下，企业输入的有人、财、物、信息以及外界

环境的各种干扰,企业的输出主要是产品和劳务。企业本身则是完成从输入到输出的转换,它是一个活的机体,通过设计工艺、制造、检验、包装、销售等步骤来实现转换。其过程如下:



一般认为,真正的企业是在资本主义早期发展中形成的,它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品生产普遍化,企业也就成为基本的经济组织。企业是以市场和多方面的商品经济关系作为外部生存条件的。工业、农业、交通运输、商业、金融、信贷以及其他各行各业的企业,它们的共同特征都是能围绕一定的价值目标对自身经济活动进行控制、调节,依赖于市场进行新陈代谢活动。企业的一生一般都要经历“出生”、“成长”、“衰败”和“死亡”的过程。因此,企业对于社会来说,它是一个能够适应商品经济的外部环境,又能进行自我调节和自我控制的“活体性”组织。它不应当是社会的齿轮,而应当是社会的细胞,其区别就在于企业是一个生命体。由于历史的原因,我国的企业部分地失去了上述企业的一般属性,企业的内部组织和外部联系未能达到与我国的生产力状况相适应的发展和完善,因而在体制改革中,应当借鉴当代和近代外国企业属于共性方面的经验,逐步把企业搞活。

任何企业，只要它立足社会，就必然会遇到以下三个基本问题：

1.生产什么商品和生产多少？这就是说，在可供选择的物品和劳务中进行选择，生产什么和生产多少？食物还是衣着？机器还是原料？运输还是其他公共服务？

2.如何生产物品或提供劳务？这就是说，由哪一些人，使用何种资源，应用何种技术来生产物品？谁去做衣？谁去开车？使用何种动力，是蒸汽还是水力或者是原子能？生产的规模大一些还是小一些？

3.为谁生产？为谁服务？这就是说，由谁来获得生产的物品，由谁来享受提供的服务？换句话说，生产是为了销售，要先有客户，然后才有生产。

这三个问题是基本的，也是一切企业所共存的。但是，不同的企业都以不同的方式来解决这些问题。企业家的任务就在于寻找一种最佳的方式。

企业的成长与分类

我国现有企业四十万家，按行业分有上千种。世界上的企业就更多了。仅以美国为例，七十年代就有八百万个，分为二千多个行业，有的企业今天开张，明天关门，其平均寿命只有六年。但是新企业的诞生比旧企业的死亡要快。你想办企业吗？兴办企业不能不知道企业有哪些种类，怎样诞生，又怎样发展。

企业都是由小到大的，就拿解放前上海的永安公司来说，也是逐步发展起来的。永安集团的前身是一家“永生果栏”，由郭乐、郭泉、郭葵、郭浩及郭顺五兄弟协力办成。从贩销到生产，自己建立果园，兼营内地与海外贸易，渐渐发家致富。1900年先在香港办一家先施百货公司，1907年又集资办永安百货公司，1915年再集资在上海办永安公司，到1922年由郭顺主持筹建永安纱厂，自己发电，自建仓库，在各地设立分库，建立收购棉花及销售产品的网点。到了1936年，从美国留学回来的郭棣活又在吴淞建立了一家大型的纺织机械厂，从而成为大型、全能的工商联合企业。永安的发展史刻划出一般成功企业的成长过程。

企业是一个投入产出的生命体，只要当它的产出大于投入时，它就有活力，就能从单一生产转向复合生产，从单一市场转向多角市场，逐步由专业化发展为一体化的大规模经济集团。为什么这样的企业能得到发展呢？下面是一些可能的原因：

- 由于他们经营有方，派出了许多销售员，使他们的销售量上升了。

- 由于生产扩大，技术得到开发，生产效率提高，因而能够降低价格，在市场竞争中领先。

- 前后延伸的需要。办了纱厂就得组织销售，经营批发业务，开拓纺织品市场，这是向前开发；销量增加，生产发展，就需要更多的原材料、能源，因而又促使他向后开发，提高原料加工水平和能源的供给水平。还有，前后联系的储运服务。

- 左右渗透的需要。新建的无线电厂先生产半导体收音机，以后则逐步生产收录机、电视机，直到洗衣机、吸尘器、空调设备、电冰箱等全套家用电器。

· 前后左右的联合作用，形成多方位的开发，使之成为工商一体、农工商一体，跨省、跨国的大型企业。

企业受到诸如上述这些因素的影响，形成了集中化的趋势，十九世纪之后，资本主义世界先后出现了卡特尔、托拉斯、康采恩这三种代表性的联合企业。

卡特尔，法文cartel的音译。这是一种同业联盟，是为了确保同行业各方的共同利益，在维持独立性原则下结合起来的集团性企业。参加联盟的企业根据协定（或者是口头上的“君子协定”）划分商品销售的市场范围，规定商品的产量限额和销售价格。

托拉斯，英文trust的音译。这是一种联合企业，各企业合并成新企业之后，失去了原有的独立性，股份由某一特定者接管，决策权归特定者掌握。托拉斯有的以金融控制为基础，有的则以生产同类产品的企业完全合并为基础。

康采恩，德文Konzern的音译。这是一种社会财团。它从资本、技术、市场等方面将不同类型的企业加以多边结合，形成控制能力较大的多种企业集团。它通常包括许多工业企业、银行、贸易公司、运输公司、服务性企业等。

目前，我国企业的分类方法不尽一致，一般有以下几种：

1. 按经济形态分类。即以企业出资的主体为标准的分类。以此为依据，企业可分为国营企业、集体企业和个体企业。

国营企业的财产归国家所有，经营则可由国家经营、企业经营或委托专家经营。国营企业不是政府的附属部门，而是相对独立的经济实体。它应在国家计划指导下，独立开展生产经营活动，独立进行经济核算，对国家承担经济责任，并享有相应权利。

集体企业采用合伙公司、合资公司、股份有限公司等形