

飆向海外

鄂新登字01号

· 海外企业管理方略丛书 ·

飘 向 海 外

© 周祝 周安 匡国见著

出 版 者 湖北人民出版社 (武汉市解放大道新育村63号)

邮政编码 430022 发行科电话 (027)5829493

责任编辑 陈中琼

印 刷 者 湖北省新华印刷厂 开 本 787×1092毫米1/32

发 行 者 湖北人民出版社 印 张 8.25

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷 插 页 2

印 数 1——5 120册 字 数 175千字

ISBN 7-216-01524-x/F·226 定 价: 7.65元

本书如因印制质量不合格,可以由印刷厂调换

海外企业管理方略丛书

总 序

市场经济是竞争的经济,经济竞争就是从自然界加倍疯狂地搬到社会中来的“达尔文式”的企业生存斗争,它使适者生存壮大,不适者衰落淘汰。中国正在进行的前无古人的市场经济取向改革工程,已经逐渐将企业塑造为自主经营、自负盈亏的经济实体。市场经济中的优胜劣汰法则,即将来临的“复关”所引进的国际经济竞争,给即将进入 21 世纪的中国企业经营管理人员提出了如何使企业保生存、求发展这一庄严的历史任务。

企业有如一支乐队,企业的管理人员就是这支乐队的指挥。成功的经营宛如企业这支乐队所奏出的美丽乐章,不言而喻,指挥得法显然是演奏成功的一个极为关键的因素。西方人早就认为,生产至少有四个要素:土地、劳动、资本和管理,管理作为一个新的生产要素,其地位随着时间的推移日趋上升。毫无疑问,企业是生存下去还是死亡,是停滞不前还是发展壮大,管理在其中扮演着十分重要的角色。而透视我国企业管理的现状,人们总有一种

油然而生的落后陈旧感。人们常哀叹企业效率不高,究其原因,自然多种多样,不胜枚举,既有体制方面的束缚,又有技术落后的阻碍,但是,管理技巧的贫乏无疑难辞其咎。中国的发展呼唤着市场经济,而市场经济的高效运作呼唤着进行管理创新的企业家。

管理创新是企业家的本质,有效管理是企业管理人员应当追求的目标。按照西方学者的界定,“企业家”(Entrepreneur)是一个具有特定涵义的概念,是指那些能够实现管理创新的企业经营管理人员,创新是指企业组织、经营方向、经营策略等的新突破。企业要在激烈的国际国内竞争中保生存、求发展,就必须向管理要效率,实现创新的企业管理,创新管理可以称之为企业在竞争中致胜的软件。

现代著名的经济学大师、英国的凯恩斯先生曾颇富哲理地写道:“狂人执政,自以为得自天启,而其狂想之来,实际上总是得自以前某个拙劣的学者。”狂人是如此,智者也不例外。无论是古今,还是中外,那些硕果累累、名声赫赫的企业家,无一不是在某些经营管理思想和方法的指导下从事企业经营管理的。要在现代市场经济竞争中致胜,单凭自身经验来进行经营管理是远远不够的,自身的经验有其局限性,而且经验的累积常常要付出惊人的“试错费用”,要千淘万淘才始得金。因而,智者不仅要自身的经验和教训中学习,还要善于借鉴和利用他人和国外的经验,尽量缩减探索时间,减少试错费用。所以,

吸收国外企业成功的经营管理经验,采集其中可资借鉴的精华,对于经营管理水平普遍亟待提高的中国企业经营管理有关人员而言,无疑将会产生无法估量的“他山之石”的效应。正是基于此理,在湖北人民出版社各位领导的倡导和大力支持下,我们特编写本套丛书。

丛书在选题上根据我国目前的实际情况,既上演了企业管理技巧等传统节目,又增添了企业经营的法律环境、政府应当如何管理企业等新的节目。在内容安排上,丛书侧重于结合我国企业的实际需要,有针对性系统地介绍国外企业经营管理的方略、经验和理论,注重实务性和可操作性。在写作手法上,力求行文生动、简明扼要、深入浅出,融趣味性和知识性于一体,以求丛书具有雅俗共赏的格调。必须指出的,刘鼎华社长和青年读物编辑室的董玮主任、陈中琼和陈冬新两位女士,在丛书的编写过程中付出了大量的心血,其悉心指导保证了丛书的质量。

“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”。未来的经济竞争是管理创新的竞争,中国市场经济呼唤着企业家的问世,也给企业家提供了广阔而前景光明的活动舞台。不难预料,21世纪的中国将是企业家施展雄图伟略、创造惊天动地奇迹的天地。我们衷心希望华夏大地能涌现一批世界级的企业家!

周开年

1993年11月10日于武汉大学枫园博士楼

写在前面

世界银行《1987 年世界发展报告》披露的数字令人震惊、发人深省：

1955 年：中国国民生产总值占世界份额是 4.7%，而日本只占 2.4%，绝对值比日本高出一倍。

1966 年：中国与日本的国民生产总值拉平。

1980 年：中国的国民生产总值占世界份额的 2.5%，而日本却占 9.5%，中国只有日本的 1/4。

1985 年：日本与中国的差距继续扩大，中国国民生产总值占世界的份额只有日本的 1/5。

中国人均国民生产总值在 128 个国家中的排位，已多年徘徊在倒数 20 多位，与索马里、坦桑尼亚一类国家为伍。

.....

当中国闭关自守的大门终于缓慢、自觉地打开时，中国人民已发觉自己被抛到几乎是世界经济的最后行列之中。中国人终于意识到，不改革，中国就没有出路；不开放，中国就没有前途，中国人抱残守缺、固步自封的时代过去了；跻身世界民族之林，登上世界经济舞台，已成为国人的心声。而中国企业则首当其冲地被推向改革开放的最前列，它们肩负着振兴中国经济的重任义无反顾地走向国际市场，去竞争，去拼搏，去厮杀——而别无选择！

日本前首相吉田茂在谈到日本战后的经济发展时说，当

时日本政府就认为，日本经济“必须刻不容缓地回到国际经济之中”，日本经济受国际经济的洗礼，“这也许是痛苦的，但不这样做永无出头之日”。日本企业承受了这种“痛苦”，在25年内创造了“日本奇迹”，创造出举世闻名的“日本企业精神”，打出了许许多多令人惊叹不已的名牌产品。

“索尼神话”也许反映了许多个像索尼公司一样的日本企业在国际市场上的拼搏。正是它们在国际市场上的崛起，才使日本这个在战争中心理和生理上都战败的资源匮乏的小国，在不到十年的时间里稳步创造出“日本有限公司的经济奇迹”。

索尼公司，在战争刚结束后的几个星期，建立在坐落于东京银座的一个被炸坏的百货商店三楼上的一个角落房间里。它创业的第一年，销售额仅为6944美元，利润只有27.80美元，雇员不足35人。但在“我们不经营那些别人已经大力发展的产品，而要为我们生产的产品开辟市场”的信念下，设计和制造出独特的产品，并尽快地草拟出一个世界蓝图，要把自己的产品打入拥有先进技术的美国。

当时索尼公司面临两个困难，一是美国工业相当先进，二是美国消费者仍然把“日本制造”这个词组看成是廉价品的必然标志。在当时看来，索尼要在这样一个具有先进技术的国家销售它们的产品，要与美国的一些规模庞大、运转平稳的大公司展开竞争，简直有点不可思议。

但是，索尼公司并不因此灰心，它像许多日本企业一样，靠坚韧不拔的毅力和坚定不屈的信念来发展壮大自己。索尼认为，如果它保持自己的专长，在自己专业领域中发展独一无二的产品，它就有可能成为“世界上最强大的公司”。

索尼公司终于走过了最艰难的日子，在一个新的世界里争得了初步的立足点，在美国建立了索尼美国有限公司，并在不断的发展壮大中，终于建设成庞大的国际公司。1975年，索尼产品的销售额就高达1338595000美元，它的商标已经在170多个国家和地区注册，它的名字在世界上家喻户晓。在美国、英国、德国以及其他许多地方都设有索尼的工厂，雇员超过两万人。索尼公司已开发出几十种新的电子产品，索尼以质量赢得了令人羡慕的信誉。

创业难，在激烈的竞争中创业更难！索尼却能够白手起家，在高度竞争的国际经济社会中脱颖而出，创造出索尼神话。中国的企业能从索尼神话中得到些什么呢？

大概，至少能从索尼的创业人之一盛田昭夫对索尼的经理们的新年谈话中得到启发：

“不管世界环境变得多么困难，但还会出现新的机会，新的挑战。”

“我们不期望外部力量来帮助我们，我们必须自力更生，我的大前提始终是自由竞争的精神。”

“许多事实都向我们指出了一条新的道路——国际主义。我们现在必须开始撰写索尼的新篇章。一切从头开始，别无选择！”

是的，中国企业也别无选择。

中国企业要像日本企业一样，要在国际经济舞台中脱颖而出，创造出中国奇迹，创造出不亚于日本的“中国企业精神”，才能使中国的经济赶上世界先进水平，跻身于世界经济强国之林。

有感于斯，我们撰写了此书，通过海外企业国际化经营

管理实践，生动、具体、系统地介绍其战略经营的思想、观点和方法，以期对有感于创造中国企业精神，实现“中国神话”的中国企业家们有新感悟和启迪。

目 录

写在前面	[1]
------------	-----

1. 审时度势

成功寓于变化——世界经济多极化	[4]
“朝阳产业”与“夕阳产业”——产业 结构大调整	[8]
高技术是竞争的后盾——高技术 集约式竞争战	[10]
每扇门都不是那么好开的——贸易 保护主义卷土重来	[14]

2. 以变应变

重搭企业积木——国际化经营组织结构的变迁 ...	[21]
设个部门专捞外国人的钱——国际 化经营组织结构的比较	[24]
学会做自己穿的鞋——国际化经	

营组织结构的国际差异	[35]
变与不变看个分明——国际化经	
营组织结构的选 择	[36]
建了机构就要能干事——国际化经	
营组织结构的 设计原则	[40]

3. 秣马厉兵

人才是企业的“内功”	[45]
国外企业选才术	[49]
得了人才还要善用	[51]
为树人各施其技	[63]
留得人才在，企业春永驻	[67]

4. 寻机而入

勿走错了门——国际市场的剖析	[74]
选准目标打进去——国际市场的目标选择	[80]
如何站稳脚跟——成功进入国际市场	[84]

5. 技决雌雄

企业经营技术为本	[103]
----------------	-------

技术竞争无其不在.....	[106]
开发, 开发, 再开发.....	[110]
决胜千里走捷径.....	[114]
技术利用与保护策略.....	[119]

6. 多谋善断

知己知彼, 百战不殆——谈判准备.....	[127]
循序渐进, 见机而作——谈判过程.....	[134]
计谋兼备, 胜券在握——谈判计谋.....	[139]

7. 质优业成

质量乃企业生存大计.....	[153]
质量乃经营思想核心.....	[155]
全方位质量意识.....	[159]
全面性质量管理.....	[162]
日、美、欧成功范例.....	[164]
国外企业质量管理精萃.....	[169]

8. 营销韬略

不知深浅不下水——国际营销环境.....	[178]
----------------------	-------

谋全局者得一城——国际营销规划·····	[183]
理世事者先用心——国际营销观念·····	[186]
利其器者善其事——国际营销组合·····	[187]

9. 攻必求克

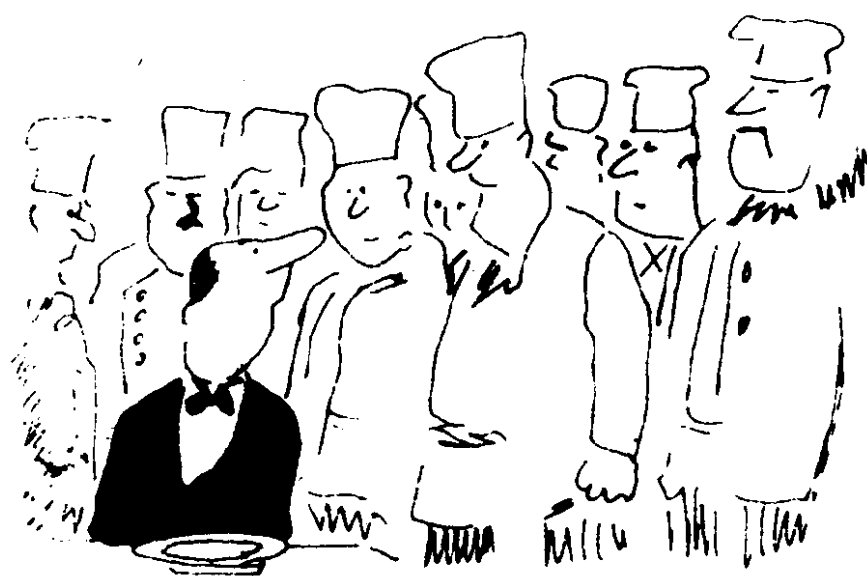
卖瓜何不自称好——国际广告活动·····	[203]
面对面地作战——人员促销策略·····	[213]
养谊结交，左右逢源——公共关系策略·····	[216]
利用一切机会——营业推广策略·····	[222]
通权变达，制胜如神——促销策略的制订·····	[224]

10. 信息无价

信息战正酣·····	[229]
信息的价值·····	[232]
搜集什么信息·····	[235]
信息战术各显其能·····	[240]

后 记 ·····	[248]
-----------	-------

审时度势



凭 常识就可以知道，企业要成功地进行国际化经营，如果不首先认识世界现时的经济形势，那么，则不管所做的产品市场分析有多深入，不管产品组合管理是采取多富想象力的方式，都不会有多大的价值。

海外国际化经营成功的企业没有一家是不注重对国际经济形势的时刻把握的。

拿耐克公司为例。

尼克公司是美国一家运动鞋公司。1980年，该公司集中力量在美国开发了一种高性能运动鞋市场，推出一种价格昂贵的跑步鞋，以那些年收入在3~5万美元的家庭为主，这种家庭在美国最多，是美国消费市场中顾客的主体，此举在美国国内市场获得了极大的成功。

然而，尼克公司的董事长并不满足，他的目光转向了世界市场。

在进入世界市场前，他首先是细致、冷静地分析了当时的国际经济环境。当时，一方面整个西方经济不景气，生产下降波及每一个工业国家，失业浪潮冲击每一个工业部门，世界市场原料价格剧跌。另一方面，由于西方经济衰退旷日持久，西欧、北美、日本之间的贸易战越演越烈。在这种世界经济背景下扩展海外市场，自然很困难。例如日本要减少或降低关税就难以做到，任何产品不可能畅通无阻地进入日本市场。还有，当时世界的运动鞋市场已经比较成熟，如曾在美国领先多年的爱狄达公司，在美国运动鞋厂中排名第二的

普马公司，他们的产品早已跨出国境，在海外市场上的占有率比尼克公司高得多。

在对以上的经济形势作了分析之后，尼克公司董事长作出了自己的决策。一是主要集中力量在西欧打开高质量慢跑鞋市场。尽管西欧国家的慢跑运动不像美国那样盛行，但尼克公司并不放弃对西欧出现慢跑热潮的期望。该公司马上在美国、奥地利设立了自己的配销站，同时利用它在爱尔兰的装配工厂就近供应货品给欧洲大陆市场，以避免经济共同体的高关税壁垒。

针对日本门户不易打开，传统风格不易改变，但体育流追随美国比西欧迅速的特点，与其建立了联营机构，1981年10月，尼克公司与日本第六大的日商岩开公司合作，组成尼克日本公司，共同生产和销售。

尼克公司在对世界经济形势作出正确分析的前提下所作出的经济方略取得了很好的效果。它在日本和欧洲打开运动鞋销路后，1980年营业额一举超过在美国领先多年的爱狄达公司，1981年在美国15亿美元的高级运动鞋市场中，尼克公司的产品占30%。

对国际经济形势的把握是如此的重要，以致其成为国际市场的角逐中每一个高明的企业家考虑一切问题的出发点。

面对90年代瞬息万变的经济形势，许多成功的海外企业家认为如下几点是不可以不明察的。

成功寓于变化——世界经济多极化

1959年，后来担任麦金塞管理顾问公司执行董事的季克