

朱行能 著

思考·效益

企业家的思维方式

山西教育出版社

前 言

1988年10月，中国现代写作学会在湛江举办了一期《厂长经理决策思维与洽谈艺术研讨班》。山西省社会科学院思维研究所所长张光鉴研究员应邀讲了《决策思维》，中国现代写作学会副会长林柏麟副研究员讲了《洽谈艺术》，中国纺织工业对外经济技术合作公司无锡办事处经理沈文虎高级经济师应邀讲了《对外洽谈中需要掌握和注意的问题》，我应邀讲了《经济论文写作的思维方式》。这期研讨班，思维科学方面的内容占有很大比重，参加研讨的厂长、经理对这方面的内容饶有兴趣。在他们的影响下，我萌生了向企业界系统地介绍企业家思维方式并将其编为教材的想法。

我国正在进行经济体制改革，改革的逻辑结果是一个新型的企业家阶层正阔步走向我国的历史舞台。如果从他们的经验、教训出发，向他们介绍一些科学的思维方式，促使他们不断地改善企业的经营管理，那将是一项很有意义的工作。而且，如能把它作为管理干部的一种教材，也是一个有益的尝试。

认识明确了，写作的决心也就大了。为撰写这本书，两年来我着重做了以下两项准备工作：

一、广泛收集材料

为了阐述企业家的思维方式，我从大量的书报杂志中精选了不少值得向企业家介绍的经营管理方面的材料。这些材料多数是正面的，也有一些是反面的，它们为我撰写书稿提供了有力的、生动的例证。收集的大量材料表明，企业经营管理的成败，从企业内部来说，主要决定于企业负责人的经营思想、经营方针和决策能力，这一切和企业家的思维方式有着极其密切的关系，和他们能否科学地思考问题有着极其密切的关系。在收集整理材料的过程中，那些闪耀着绚丽的经营思想火花的动人事例，和那些因经营不善而使企业陷于困境的恼人情景，更使我深深感到向企业界系统介绍企业家思维方式的必要。

二、体验企业家的生活

参加工作40年来，我一直在讲台上度过我的生涯。为了撰写《企业家的思维方式》，我不得不体验一下企业家的生活。说也巧，就在我考虑如何体验企业家生活的时候，学院要我兼任一个技术、信息服务部的经理。教了一辈子书，站讲台、“爬格子”也许可以，如果利用教书的业余时间做经理，特别是在全国各地都在整顿公司的情况下，做一个新成立的、既无资金又无必要物质条件的经理，对我来说，其难度是很大的。但为了写书，我毅然接受了这一任务。我觉得“路是在没有路的地方走出来的”。担任经理以后，经常听别人洽谈，和别人洽谈，每参加一次业务活动，都受到一些启迪，都有一些新的感受。这些感受，为我撰写《企业家的思维方式》奠定了应有的感性基础。

就主观愿望来说，撰写这本书时我尽量注意以下问题：

一、理论性

《企业家的思维方式》从头到尾都涉及到思维科学和经济学，它应体现出思维科学的基本体系，应尽可能从经济理论方面来阐述企业家们在经营管理中经常遇到的一些具体问题。如果仅仅列举一些事例，即使这些事例再典型、具体，那也不过是一些现象的罗列，不会有多少深度。尤其是作为教材，理论的深度和系统性更是必要的。

二、实践性

用思维方式方面的理论，帮助企业家思考如何创造性地搞好经营管理，应该是撰写《企业家的思维方式》的根本目的，撰写过程中，我自始至终把它摆在首位。对于每一个问题，在作了理论上的阐述以后，都列举出典型事例来加以说明。举例时正反对照，国内、国外互相比照。希望它们有助于企业家加深对书里涉及到的思维科学和经济学方面的一些理论的理解，有助于企业家从思维方式的角度吸取经验教训，从而在今后的经营管理中明确如何科学地思考问题，应防止出现哪些情况。

三、系统性

思维科学有它本身的系统性，结合经营管理方面的理论和经营管理的事例来阐述《企业家的思维方式》时，应重视内容的系统性。否则，两种学科一交叉就会乱了套。为防止这种情况，全书基本上从思维科学的系统性出发来安排组织材料，这样处理看来还是比较合适的，因为它能较好地体现出全书的写作目的。

四、启发性

学以致用是撰写这本书的基本原则。为了达到这个目的，每章内容后面都附有思考讨论题，有的还附有案例。这些思考讨论题和案例本身都是耐人寻味的事例，是企业家们在经营管理中经常碰到的情况。把这些情况摆出来，并且提出一些问题让大家分析，这对帮助企业运用书里涉及的思维科学和经济学方面的理论知识，去解决实际经营中遇到的问题会有所裨益的。

为了帮助大家进一步深入了解思维方式和企业经营管理的关系，书后还比较全面地介绍了两家企业用科学的思维方式从事经营管理，并取得显著效益的情况。第一家是无锡市合成纤维总厂，这个厂是较大的国营企业，现在是无锡市第一利税大户，厂长高仲芳在经营管理上有独特的一套。第二家是无锡市长城机器厂，这个厂是中型的大集体企业，厂长倪淦宝经营管理有方，厂里的效益一直不错。1989年和1988年相比，厂里效益虽然有所下降，但他立即采取各种措施，很快扭转了这种情况，重振了企业的雄风。

这两家企业有一定的代表性和典型性。前一家在治理整顿中飞跃发展，后一家在治理整顿中虽有过一段步履艰难的时间，但很快就摆脱困境，又有了较快的发展。从它们的发展情况，我们可看到一些企业的发展方向。

介绍这两个厂时，不仅写了这两个厂的厂长及其同事采取了什么经营管理措施，取得了什么经济效益，更重要的是从思维方式的角度分析了这些企业家在思考如何搞好经营管理时，他们的思维方式有何特点，这是本书和一般介绍企业家的事迹的书的重要区别。这样做，能以比较深的层次上展现这些企业家的形象，让

较多的企业经营管理者从他们身上吸取切实有用的东西。当然，着重介绍的企业家，有的也许不一定完全意识到自己运用什么科学的思维方式来考虑经营管理，但这并不表明科学的思维方式对于企业家就不重要；恰恰相反，这一情况证明，即使对优秀的企业家来说，向他们介绍科学的思维方式也是非常必要的，因为他们并没有人人都自觉地掌握科学的思维方式。

本书纲目由主编朱行能设计。一至五章由朱行能执笔，第六章由孙霞秋执笔，附录第一篇由蔡骏执笔，第二篇由张烽执笔。第六章和两篇附录，都由朱行能修改定稿。

本书撰写过程中，得到了无锡市计委工业处处长吴伟志和无锡市企业管理协会、无锡市企业家协会办公室主任高国胤的热情关心和大力支持。特别是吴伟志同志，他不仅为编者选择和介绍企业，而且还在百忙中抽空陪编者去和企业家见面，探讨如何介绍这些企业经营管理的特色。撰写过程中，无锡王启冰副教授、太原林柏麟副研究员和张益梅副教授，对全书纲目提出了宝贵的意见。对上述同志的关心和支持，谨在此表示衷心的感谢。

书中引用的比较完整的材料，都注明出处和作者，也在此向有关同志致以诚挚的谢意。

当前，全国企业都在深入开展“质量、品种、效益年”的活动，在这种时候把《经营·思考·效益——企业家的思维方式》奉献给企业界，也许正是企业界迫切需要的。希望这本书在“质量、品种、效益年”，以及在今后经济体制改革不断深入发展的过程中，起一些应有的积极作用。

限于水平，书中难免有缺点甚至错误，欢迎批评指正。

朱行能

1991.4

目 录

第一章 当代世界舞台的主角

一、当代世界舞台的特点.....	(1)
1.最频繁广泛的交往——经济交往.....	(1)
①各国在经济方面的相互依赖.....	(1)
②统计一则.....	(3)
2.最激烈复杂的争夺——市场争夺.....	(3)
①市场争夺最激烈复杂的原因.....	(3)
②国际市场的争夺.....	(3)
③国内市场的竞争.....	(5)
3.最全面持久的战争——商战.....	(5)
①二十世纪前半叶的战争.....	(5)
②商战迅速扩展的原因.....	(6)
二、当代世界舞台的主角.....	(7)
1.现代企业家的产生.....	(7)
2.完善和发展企业的关键.....	(7)
3.我国造就企业家的宏观环境.....	(8)
三、企业家生成的先决条件.....	(9)

1.企业家的本质·····	(9)
2.企业家生成的先决条件·····	(10)
①什么是企业家生成的先决条件·····	(10)
②思维能力和思维方式的关系·····	(10)
思考讨论题·····	(12)

第二章 企业家思维的品质

一、抓住事物的规律和本质——思维的深刻性·····	(14)
1.企业家首先要深刻认识的问题·····	(14)
2.机械电子工业部对治理整顿的深刻认识·····	(15)
二、采取多种方式搞好经营管理——思维的灵活性·····	(17)
1.《孙子兵法》对应变能力的要求·····	(17)
2.上海爱建公司的经营方式·····	(18)
3.扬州制冷机总厂的经营方式·····	(18)
4.治理整顿中企业一筹莫展的原因·····	(19)
三、见他人所未见，发他人所未发——思维的独创性 ·····	(20)
1.大连显象管厂的《全控管理法》·····	(20)
2.当前企业管理状况·····	(23)
3.研制新品必须具备的精神·····	(24)
4.济南童装厂开发新产品的做法·····	(25)
5.牡丹江龙江家具股份有限公司的经营新招·····	(26)
6.国外企业对开发新产品的重视·····	(28)
7.企业前进的桎梏·····	(30)
四、当机立断，迅速及时地作出反应——思维的敏捷性 ·····	(31)

1.把信息、时机和效率融为一体的无锡染料厂·····	(31)
2.美国“旅店大王”希尔顿的意外财路·····	(32)
3.香港怎样成为世界制造假发的中心·····	(32)
五、全面、周密地考虑问题——思维的广阔性·····	(33)
1.企业的宏观环境·····	(34)
2.企业的经营环境·····	(35)
六、面向未来,把握市场发展趋势——思维的预见性 ·····	(36)
1.法国迪布鲁尔对企业倒闭原因的分析·····	(36)
2.美国实业家席尔斯的成功和华德的失败·····	(36)
3.无锡国棉一厂的超前意识·····	(37)
4.无锡钢铁厂的远见·····	(41)
七、分析利弊,辩证地扬弃——思维的批判性·····	(42)
1.企业家最重要的任务·····	(42)
2.无锡美丽都大酒店的批判眼光·····	(42)
思考讨论题·····	(43)

第三章 企业家思维的种类

一、经验思维·····	(46)
1.什么是经验思维·····	(46)
①无锡钢铁厂的销售经验·····	(47)
②宁波线厂的谈判经验·····	(47)
2.经验思维的作用·····	(48)
①亨利·福特失败的原因·····	(49)
②我国自选市场的兴衰·····	(49)
二、理论思维·····	(50)

1. 什么是理论思维·····	(50)
2. 理论思维的基本形态·····	(50)
① 公理思维·····	(50)
a. 从“经济不断循环上落”推出的结论·····	(51)
b. 违背市场经济规律的做法·····	(51)
② 辩证思维·····	(51)
a. 怎样看待当前的市场疲软·····	(52)
b. 怎样认识风险·····	(54)
c. 上海市奉贤县轻工五金厂对风险的态度·····	(54)
3. 怎样分析“经济过热”——理论思维和经验思维的 关系·····	(56)
三、形象思维·····	(59)
1. 莎士比亚对“货币”的描述——什么是形象思维 ·····	(59)
2. 企业形象的塑造——企业家的形象思维·····	(60)
① 产品的外观造型·····	(61)
② 奇特而富有效果的广告方式·····	(62)
③ 令人触目惊心的包装·····	(62)
④ 商品的脸·····	(63)
⑤ 形象教育的特点·····	(64)
3. 互相沟通, 互相反馈——形象思维和理论思维的关 系·····	(64)
四、直觉思维·····	(66)
1. 什么是直觉思维·····	(66)
① 扁鹊的高超医术·····	(66)
② 日本三菱公司对扎伊尔叛乱的判断·····	(67)

2. 互为影响, 互相促进——直觉思维和其它思维的关系.....	(68)
思考讨论题.....	(70)

第四章 企业家的思维方式

一、什么是思维方式.....	(73)
1. 由鄙薄技术工作到崇尚经商——思维的时代性.....	(73)
2. 辩证思维方式的产生——思维的历史性.....	(74)
3. 收敛思维对我们民族的影响——思维的民族性.....	(74)
二、思维方式的类型.....	(75)
1. 发散思维.....	(75)
① 客观事物的特点.....	(75)
② 林肯一举成名的辩护.....	(76)
③ 学术界对经济体制改革的关键的讨论.....	(78)
④ 多方位的抗争.....	(79)
2. 收敛思维.....	(80)
① 深化改革的思路.....	(80)
② 发散思维和收敛思维的关系.....	(81)
3. 单一化思维.....	(82)
① 承包中的单一化倾向.....	(82)
② 单纯追求产品产量、产值增长的原因.....	(83)
4. 多样化思维.....	(83)
① 多样化思维的特点.....	(83)
② 多角化经营的优越性.....	(84)
5. 纵向思维.....	(84)
① 纵向联合.....	(85)

②纵的比较·····	(85)
6. 横向思维·····	(85)
①横的比较·····	(86)
②横向联合·····	(86)
7. 静态思维·····	(87)
①四个“长期不变”·····	(87)
②三个“一样”·····	(87)
8. 动态思维·····	(88)
①动态思维的特点·····	(88)
②无锡染料厂的经营方针·····	(88)
9. 后馈思维·····	(89)
①守株待兔·····	(89)
②一个围巾厂被兼并的原因·····	(90)
10. 超前思维·····	(92)
①国内羊毛市场面临的新情况·····	(92)
②90年代世界经济发展趋势·····	(94)
三、企业家应有的思维方式·····	(96)
1. 发散思维和收敛思维相结合·····	(96)
①张家港市发展乡镇企业的做法·····	(96)
②怎样分析社会分配不公·····	(99)
③乳胶手套生产的悲剧·····	(100)
④大批酒厂被淘汰的原因·····	(101)
⑤商标设计中存在的问题·····	(101)
2. 单一化思维和多样化思维相结合·····	(103)
①上海市南汇县农资公司的服务新招·····	(104)
②多样化思维在服务工作中具体运用的新发展·····	(105)

③不善于多角化经营的结果·····	(106)
3.纵向思维和横向思维相结合·····	(107)
①怎样分析三十年来我国技术引进的情况·····	(107)
②纵向多角化经营和横向多角化经营·····	(114)
4.静态思维和动态思维相结合·····	(116)
①市场变化对我们提出的要求·····	(116)
②为什么对引进喷水织机的看法截然不同·····	(116)
③动中有静、静中有动的经营策略·····	(117)
④别让人家牵着鼻子走·····	(118)
5.后馈思维和超前思维相结合·····	(119)
①石家庄潜水电泵厂的经营思想·····	(119)
②深刻的教训·····	(120)
思考讨论题·····	(121)
分析题·····	(126)

第五章 企业家的创造性思维

一、创造性思维的特点·····	(127)
1.积极的求异性·····	(127)
①上海轻工局开发新产品的新招·····	(138)
②设计新颖、功能独特的眼镜·····	(128)
③餐饮业经营奇趣录·····	(131)
2.高度的推理想象能力·····	(134)
①宋朝宫廷画院的考试·····	(135)
②合乎逻辑的推理·····	(136)
③日本企业家的想象力·····	(136)
④一个冒险者成功的原因·····	(137)

⑤推理、想象的基础.....	(138)
二、创造性思维的主要形式.....	(139)
1.多向思维.....	(139)
①多向思维的特点.....	(139)
②深圳赛格集团开发新产品的措施.....	(139)
2.侧向思维.....	(141)
①侧向思维的特点.....	(141)
②东京西武百货商店的经营诀窍.....	(142)
③湖北兴山县发展乡镇企业的做法.....	(143)
④信息的间接运用.....	(144)
⑤一个错失了极好的经营机会.....	(144)
3.逆向思维.....	(145)
①逆向思维的特点.....	(145)
②诸葛亮的“空城计”.....	(146)
③雇用小偷防止小偷.....	(147)
④威尔逊不卖产品赚大钱.....	(148)
⑤盐城星海无线电厂怎样开发新品.....	(148)
⑥白云山制药厂独揽的生意.....	(149)
⑦热销与冷背.....	(149)
⑧我们思想宝库里的弱点.....	(150)
三、创造性思维经历的阶段.....	(151)
1.准备阶段.....	(151)
①准备阶段的主要任务.....	(151)
②收集资料信息应遵循的原则.....	(152)
③收集资料信息的方式.....	(153)
2.孕育阶段.....	(154)

①孕育阶段的主要任务·····	(154)
②极其重要的信息和资料·····	(154)
3. 决策阶段·····	(158)
①决策阶段的主要任务·····	(158)
②决策时必须注意的问题·····	(159)
4. 验证阶段·····	(159)
①验证阶段的主要任务·····	(159)
②验证阶段的重要性·····	(160)
四、创造的艰难·····	(161)
1. 爱迪生、欧立希的成功来之不易·····	(162)
2. 耗尽马克思毕生精力的《资本论》·····	(162)
3. “存贷合一”和“存贷分户”的激烈争执·····	(162)
4. 调控、决策接近预期目标的困难·····	(165)
思考讨论题·····	(166)
分析题·····	(169)

第六章 企业家思维能力的培养

一、企业家思维能力的要素·····	(170)
1. 丰富的经营管理知识·····	(170)
①松下幸之助对松下正幸的培养·····	(170)
②北京重型机器厂厂长吴宗江的理论·····	(171)
③许多承包户倒闭、破产的原因·····	(173)
2. 较强的分析、综合能力·····	(174)
①90年代我国外贸可能遇到的风险和机遇·····	(174)
②企业家应采用的认识方法·····	(175)
3. 明确的社会主义思想观念·····	(177)

①怎样看待企业的效益和竞争·····	(177)
②不能容忍的情况·····	(178)
③爱迪达公司对产品的态度·····	(184)
④1989年第4季度产品质量抽查结果·····	(185)
⑤产品质量和民族精神·····	(186)
4.和企业相依为命的感情·····	(187)
①和企业相依为命的感情的基础·····	(187)
②立足商品经济大潮中的优秀人物·····	(188)
③败坏企业的现象·····	(190)
5.克服困难的坚强意志·····	(191)
①前进中的失衡·····	(191)
②努力寻觅柳暗花明之境·····	(192)
二、企业家思维能力的培养·····	(192)
1.善于学习·····	(192)
①企业家必须学习的内容·····	(192)
②值得研究的看法·····	(196)
2.勤于思考·····	(196)
①发明创造的一个决定性因素·····	(196)
②养成多方面、辩证地看问题的习惯·····	(197)
③克服思维的惰性·····	(197)
3.勇于实践·····	(199)
①重要的学习·····	(199)
②培养思维能力的过程·····	(199)
4.敢于创新·····	(200)
①上海皮鞋厂的经营对策·····	(200)
②无锡钢铁厂的经营机制·····	(201)

5.乘风破浪，驶向成功的彼岸·····	(202)
思考讨论题·····	(203)
分析题·····	(207)
主要参考书目·····	(211)

附 录

一、在竞争拚搏中飞跃发展——无锡市合成纤维总厂的 竞争意识和竞争机制·····	(213)
二、重振雄风的无锡市长城机器厂·····	(227)