

世界管理100年

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

管理典范卷

六



光明日报出版社

第六卷 管理典范卷

一、强者成功之道	(1)	UCC 公司的组织管理	(120)
世界 500 强的用人机制	(1)	林肯公司的组织管理	(124)
美国 500 佳的成功秘密	(4)	松下电器公司的组织管理	(127)
百年经营“秘方”	(10)	罗罗公司的组织管理	(137)
耐克公司：教人一心拼搏的导师	(12)	四、购并重组典范	(155)
美国杜邦公司的管理	(30)	波音与麦道的联姻	(155)
IBM 的三条神圣原则	(33)	赫司特的资产重组	(158)
美国在线 AOL 的 EC 之路	(35)	柯宁的合资及兼并式创新	(160)
亚马逊书店的便利购物形象	(36)	高尔特和哈里斯的并购奇迹	(161)
飞利浦乘虚开拓产品市场	(38)	兵不血刃的收购	(164)
日本日立公司成功的五大经营方针	(40)	摩根·斯坦利与迪安·威特的合并	(167)
本田：汽车的超级市场	(47)	迪斯尼的惊世兼并案	(169)
照相机王国的经营秘密	(67)	强强联合 控制市场	(172)
索尼公司何以兴旺发达	(70)	美国联合公司的收购计划	(174)
最佳管理的经营诀窍	(72)	福特收编马自达	(176)
创造名牌：企业取胜的关键	(73)	五、技术创新典范	(181)
二、企业文化典范	(77)	柯达的新产品开发战略	(181)
世界名牌公司的经营哲学	(77)	旭化成公司的动力源泉——R&D	(183)
松下电器：“松下七精神”	(79)	重视研究开发的川铁公司	(185)
麦当劳：“S.Q.C.” 精神	(80)	太空信息高速公路	(188)
IBM 公司：“最佳服务” 精神	(81)	RCA 的视盘技术之梦	(190)
3M 公司：“开拓创新” 精神	(81)	CT 的诞生	(192)
奥美公司的企业文化	(82)	YAHOO 弄潮	(194)
三、组织管理典范	(85)	VF 公司的快速反应系统	(196)
通用汽车公司的组织管理	(85)	IBM 的新气象	(198)
通用电气公司的组织管理	(91)	日本企业的小发明	(200)
从“可乐大战” 看经营战略	(95)	不断追求高技术的摩托罗拉公司	(202)
HP 公司的组织管理	(100)		

依靠强大技术后盾致胜的联合技术公司	(204)	场的开拓	(280)
雷西恩公司与微波炉开发计划	(207)	TSR 游戏公司: 及时调整销售策略	(286)
ABB 集团依靠技术取胜	(208)	沃克家具店: 改变经营方向时的抉择因素	(291)
六、品牌战略典范	(213)	麦克卡车公司: 调整策略适应生产社会化	(294)
世界公民: 绿色富士	(213)	八、广告设计典范	(301)
旧传统新形象的美国“良愿”商店	(215)	雀巢咖啡与广告	(301)
宝丽来成功促销即拍相机	(217)	选择欧洲广告代理商	(302)
健康食品和亨家公司	(220)	“万宝路”产品形象的塑造	(305)
巴尔德电力公司: 从小厂家到第一品牌	(224)	邀请美国总统访问的企业	(307)
汉肯公司的国内品牌国际策略	(226)	百事可乐的名人广告	(309)
七、市场营销典范	(231)	善做公关的通用	(311)
家用清洁剂公司: 新产品试制与决策选择	(231)	白兰地的广告艺术	(314)
大众汽车公司: 市场调查促进销售	(238)	敦豪的广告策略	(316)
佩珀饮料公司: 商标、形象与广告宣传	(241)	九、小企业成长典范	(319)
虎飞自行车公司: 销售策略的全面规划和重点实施	(252)	生气勃勃的小企业成长	(319)
米德克朗机电分公司: 全面考虑提出促销计划	(259)	国民罐头公司迅速发展的由来	(320)
汉密尔顿工具公司: 消费行为调查帮助确定广告形式	(263)	日本富士家具株式会社的“VCS 运动”	(323)
计算系统有限公司: 销售时机和人员管理	(268)	十、成功之母	(325)
动力系统配电公司: 销售一线的人员培训	(272)	J·C·彭尼公司: 过于保守的错误	(325)
帝国草坪公司: 推销服务的策略制定	(276)	杜邦公司: 失算的错误	(334)
考尔斯啤酒公司: 产品特色与全国市		美国铱星公司和 ICO 公司: 技术创新与市场脱节的失误	(341)
		科维特公司: 二次创业的失败	(345)
		W·T·格兰特公司: 疯狂的无组织的增长	(354)
		蒙哥马利·沃德公司: 独断导入的歧途	(365)
		吉列公司: 慢半拍的教训	(375)

伯格厨师公司：缺乏控制的教训·····	绅士衬衫何以获得公众的信赖和赞誉
····· (384)	····· (449)
A·C·吉尔伯特公司：临危大乱的悲剧	“豪珂”品牌之路····· (450)
····· (395)	铸就“钻石”品牌····· (451)
十一、国内管理典范····· (403)	走向世界开创未来的“青岛啤酒”··
深圳中兴通讯股份有限公司的成功模	····· (452)
式····· (403)	鹿王集团的品牌战略····· (455)
中国嘉陵工业集团的成功经营模式··	在改革创新中崛起的燕山品牌·····
····· (404)	····· (461)
今日集团的经营战略····· (406)	北极星的品牌维护之道····· (467)
一个战略，两种结果····· (408)	以 CIS 为本的科龙电器····· (471)
长虹集团的管理特色····· (412)	“美的集团”如何实现其品牌战略··
联想集团做“长跑选手”····· (416)	····· (473)
海尔集团管理的特色····· (419)	“康佳”驰名之路····· (475)
无锡市合成纤维总厂的“高人三头”	TCL：品牌、市场、资产的良性之动
····· (421)	····· (477)
大连冰山集团有限公司的资本运营战	兖州矿业（集团）有限责任公司质量
略····· (423)	至上战略····· (482)
格力电器公司的技术创新····· (425)	山东省牟平县制针厂的产品质优策略
北京用友软件集团的创新战略·····	····· (484)
····· (426)	雪花冰箱为何重新走俏····· (486)
实达电脑公司的知识管理····· (429)	北京广播器材厂为何能够从低谷中崛
哈尔滨厨房设备制造厂看得准、变得	起····· (487)
快····· (430)	宝山钢铁（集团）公司的用户满意战
沪东造船集团以创新求生存·· (432)	略管理····· (490)
广东省顺德粤海洗碗机有限公司的未	山东小鸭集团有限责任公司超值服
雨绸缪····· (434)	务····· (491)
北京东风制药厂的成功之路·· (437)	山西磷肥厂互助提携的渠道策略·····
亚都人工环境公司的市场策略·····	····· (493)
····· (440)	西安杨森制药有限公司的全方位促销
伊利集团的营销策略····· (442)	战术····· (495)
烟台木钟厂的产品试销策略·· (444)	北京日化三厂的主体型促销攻势·····
杉杉集团公司的品牌升级战略·····	····· (497)
····· (445)	义利食品公司的“两面人形象”·····
三九企业集团的名牌战略····· (447)	····· (499)

北京电视机厂的《牡丹轶事》促销…	许继集团公司的人事管理特色.....
(501)	(506)
温州矮外楼“停止营业”促销.....	邯郸钢铁集团的成功模式 (508)
(502)	“阳光”之路..... (509)
北京有线电厂成绩卓著的营销工作…	五零五集团的管理创新 (510)
(502)	合肥荣事达集团的管理创新 ... (512)

一、强者成功之道

世界 500 强的用人机制

沿着世界 500 强这些有着几十年、甚至上百年历史的世界企业霸主走过的发展轨迹，人们不难看出，这些在汽车、通讯、机电、家电、石化、钢铁等支柱产业以及计算机、生物、材料等高科技产业雄踞一方的特大企业，在竭尽全力不断开拓全球市场的同时，始终殚精竭虑地进行着人力资源的开发与管理。

☐人才选拔与培养重于一切

美国通用电气公司是全球实力最雄厚的跨国企业之一。这家在世界 500 强中名列第 9 位，年销售收入 1000 亿美元，年纯利润突破 100 亿美元，资本利润率达到 25%，财务状况被评为“三 A”的跨国企业，其成功的秘诀之一就是十分注重选拔和培养领导人才。在这方面，通用电气公司董事长韦尔奇的决心以及付出的努力是常人难以想象的。

通用电气公司内建有一座经营开发研究所，完全可以称得上是一所培训干部的大学校。据说，公司每年向该研究所拨款不低于 10 亿美元，每年在此接受培训的人员多达 1 万人，占公司总人数的 3.3%。从高级干部到新任经理，人人都要接受培训。董事长韦尔奇直接听取研究所的培训汇报，并同研究所一起制定研究计划。不仅如此，他每月还要亲自担任一次讲师，对参训干部进行授课。为了训练干部的领导才能，公司安排高级管理人员都要经过在陆军军校进行的军训体验。公司领导人如此潜心于干部人才的培养，这在全世界也是罕见的。

在意识形态方面，通用公司要求所有干部都必须具备本公司的经营理念与价值观。公司人事部的最大作用在于保持公司全体员工的统一性，增强其作为公司一员的归属感。通用公司在全世界拥有 30 万名员工，每人平时必须随身携带一张卡片，这张名为“通用电气价值观”卡对领导干部所下的定义是：“痛恨官僚主义，开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、勇敢地设定目标，视变化为机遇，适应全球化”。而这些价值观都是公司对员工进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

☐以人为本，尊重个性，拒绝平均

冷战结束后，世界正越来越呈现出无国界的状态，世界经济一体化的格局

也已逐渐形成。与此并存的生活方式的个性化也日益凸显出来。因此，在 21 世纪这个将更具个性化的时代，无论从事何种行业，只有那些能够获得具有个性和才能的员工的企业，才能在激烈的国际竞争中生存与发展。

针对这一国际环境和由此引发的人文特点，在世界 500 强中排名第 26 位的日本松下电器产业公司对人事管理制度进行了根本性的改革，其主要做法是：

提前发放退职金。松下公司决策者认为，象过去那样把公司当作一棵大树，把自己完全绑在这棵树上的人已经不存在了。作为公司，不仅欢迎希望在退休前把一生献给一个公司的人，同时也接纳虽不能将毕生献给公司自身却拥有专业技术的特殊人才。为此，松下实行“全额工资支付型员工制度”，将退职金（退休时一次性发放的资金）加到工资中提前发放。只要员工申请提前发放，每年就可分两次领取一定数额的退职金。松下自 1998 年 4 月开始对新职员实行这一制度，申请提前领取退职金的人竟高达 40% 左右。

延长员工退休时间。随着生活质量的不断提升，人们的寿命延长，可工作年限也在提高。

诚如现任松下总经理森下洋一所言：“很多人到了 60 岁看上去依然很年轻。”针对许多人在本公司退休后又到其它公司就职的实际状况，为使那些多年在松下电器工作的人充分发挥他们长期积累的丰富的专业技能，尽可能长期地让他们工作下去，松下公司准备从 2001 年开始实行雇佣延长制度，允许员工最长可以工作到 65 岁。而对那些认为自己已经干够了的人则安排他们高高兴兴地退休，这完全取决于个人的选择。

让员工上“自我重塑大学”。对公司富余人员，为更有效地促进其所从事岗位的顺利转变，松下公司于 1996 年创办了“自我重塑大学”，已有 500 余名职员在此接受了为期半年至一年的培训。员工通过拓展自己的专业技能，可以在公司内调换工作岗位，在公司内部促进人才配置的转变，以此确保就业的长久实现。

☐ 工龄和年龄不再具有实际意义

工龄和年龄，历来是企业考评职工、决定其工薪收入、福利待遇的基本依据。而今天在世界 500 强中，这一传统的分配原则已被彻底摒弃。在世界 500 强中排名第 51 位的日本富士通公司，因应与新世纪同时到来的“网络革命”，提出了“因特网的富士通”的崭新概念，以所有职员都能使用个人电脑和因特网为前提进行管理。公司为加速“因特网的富士通”这一目标的实现，甚至苛刻规定，所有事务联络都必须通过电子邮件进行。假若有哪个职员不会使用电

子邮件，对不起，那么他连出差的旅费都不能报销，而且不能调整住房，也不能领取津贴。一句话，不管是否愿意，都要毫不留情地把不能加入到网络中的人撵出去。

同时，这些著名企业都普遍地将一种被称为“成果主义”的思想引入公司的分配制度。这种思想根本不同于原来的以生活费为基准，按资历决定工资多少的生活工资制度，而是鉴于劳动合同的本质，把工资始终与对公司的贡献联系在一起。一句话，通过努力取得成果而使公司获利的人会在收入上得到回报，不能取得成果的人就没有回报。仅仅拼命工作是不行的，工龄和年龄本身都不具有太大的意义。

□目标管理考评与工资挂钩

无论是通用电气，还是松下公司以及富士通，都在公司内部实行严格的目标管理与考评制度，以此激励员工不断进取，胜任愉快地完成公司赋予的任务。

著名的“360度评价”可谓通用电气的一大特色。在这里，每个员工都要接受上司、同事、部下以及客户的全方位评价，这种评价由大约15个人分五个不同阶段作出：富士通公司则实行每个职员与上司面谈、审查季度初申报目标的完成情况、季度末通知本人、与上司谈话后，把最终决定的五个等级的绝对评估标准反映到工资上，从而取代原来在公司里的资格，把每个人划分为与职务和职责的重要性相对应的等级，以等级为基准进行评估；对于一些专职人员，则通过建立以酌情衡量劳动制为主的制度，不实施上下班时间管理等机制，以他们对公司的贡献大小支付工资，这一制度主要适用于白领阶层。

松下公司为体现注重工作成果和个人能力的原则，从1998年起对约1.1万名课长以上的管理职位实行完全年薪制。年薪标准是按年度通过与上司面谈来确定的。一年后则对其工作业绩进行评价，并结合公司的效益情况，确定一个双方都能够接受的下一年度的薪金标准。公司还将逐步把这种注重能力的工资体系扩大到管理层以外的普通员工，以逐渐减少资历收入部分所占的比重。而公司员工，尤其是年轻人更倾向于公司对自己的工作进行客观的评价，以求按照评价的结果来决定工资标准。公司这样做的目的是让那些努力在工作中实现自我价值并取得实际业绩的人获得丰厚的报酬，从而最大限度地调动其工作的积极性和创造性。公司总经理森下洋一说得好：“这种新的人事制度和工资制度，能够改变以往对员工要求的单一模式，使每个人的特点和才能都充分地展示出来。”

□让员工都持有公司股份

在世界 500 强中排名第 14 位的美国国际商用机器公司董事长兼首席执行官格斯特纳认为：“持有股票是激活员工积极性的最好杠杆。我希望国际商用机器公司的大量员工都持有股票。这样就可以促使他们对企业有一个总体的考虑。他们将会考虑整个公司应该怎样做，而不是只考虑自己工作的那个部门该如何做。”这与松下公司总经理森下洋一“要让所有员工都持有松下电器的股份，让他们对公司整体的经营业绩具备更多的敏感意识”的想法是相同的，而这其中的核心指导思想便是世界 500 强普遍奉行的“全员经营”的理念，即公司的所有员工都是经营者。

美国 500 佳的成功秘密

对于霍姆·德波特公司的员工们来说，1998 年所经历过的那一切，可以说如同一场梦。在这一年里，利率降到了最低点，失业率猛增，美国的消费者们小心谨慎地对待手中的钱，就像大学生们第一次拿到信用卡。进入 90 年代，总经理亚瑟·布兰克与公司的经营管理者们就已经开始构思经营新观念，在旁人看来，他们的那些观念已是十分超前的。

去年，公司总经理亚瑟·布兰克把舒适性与选择性放在公司经营策略的首位。他把一些商店改为全天 24 小时营业，增加租赁卡车的服务项目，以此来鼓励顾客增加消费，特别是鼓励顾客对那些盈利多的商品，如室内地面装修材料的消费。与此同时，布兰克和他的同事们采取各种措施努力增加利润，他们与供货商谈判降低商品的价格，减少供货商的数量，更多地采取直接从厂家进货的方式，公司还努力增加直接进口商品的品种和数量。

经过这样一番努力，霍姆·德波特公司不但增加了销售额，利润也随之大增。第四季度的销售额增加了 9%，布兰克说：“作为零售商，有什么会比商店的销售额增加更能令其感到兴奋的呢？”公司的利润上升了 39%，那些一年前购买了公司股票的投资者们，手中股票的价格几乎增加了一倍。由此人们不难理解霍姆·德波特公司为什么能够从一年前在排行榜上位居 44 位，跃居到今年的第 13 位。

位居第 10 位的制药业巨头舍宁 - 普劳公司，总经理理查德·科根在管理上也有自己的独到之处，公司产品评议部月评会议都是由他亲自主持，以确保公司高达 10 亿美元的科研经费能够用得恰到好处。再以位居第 35 位的沃尔 - 马特百货公司总经理大卫·格拉斯为例，他是一位从不厌烦对公司经营进行改革的人，尽管在别人看来，沃尔 - 马特百货公司在美国已是经营最有效的零售商

之一。为了保证公司能够持续发展，格拉斯采取了许多有效的经营措施：将公司的经营方向定为日用品，把力量放在那些在国际市场上有竞争力的商品上，大量削减库存。在这种全力以赴开动脑筋的探索经营之道的人物中，还有身为位居第 44 位的通用电气公司总经理约翰·韦尔奇，对此韦尔奇深有感触地说：“只有全力以赴，别无其他选择”，他说：“公司中大多数的员工们都会这样做，我希望他们会这样做，我相信他们会这样做，他们是会这样努力的。”

□不求最大 但求最佳

《商业周刊》全球 500 佳企业排行榜，不是要列出最大的，而是要列出最好的。是要通过这种排名的方法对这些企业进行全面的评价，而不是像某些排行榜那样，只是关注企业的某一方面，如规模，或是股东们的收益。例如，康柏公司从第 5 位降到第 245 位，原因在于公司去年在收购数字设备公司时支出了 27 亿美元。在这前 50 佳中有 30 佳是新入选的公司。而日用品生产巨头吉列公司，则从原来的位居第 38 位下降到 167 位，利润下降了 24%，其原因是公司进行结构调整时付出的巨大成本以及国外销售额的下降。

□成功之路 各有其径

不断进行自我完善，是位居前 50 名公司获得成功的共同特点。这些明星企业，从不是等到自己的生产线陈腐之时才想到革新，在这方面他们表现了极大的灵活性。他们迅速地转向新产品，甚至在必要时创出全新的经营方式。

资本第一金融公司总经理费尔班克说：“消费者的需求就如同洋葱一样，从里到外一层又一层，我们可以避开其他公司已经选择的那一层，我们是能够遇到最适合自己的那一层的”。

在这些著名的公司中，热点的行业占据重要地位又是一个重要的特点，例如微电子行业。微软公司在国际互联网的发展方面发挥了巨大的作用，处于领先地位，在今年的排行榜中仍位居第一位，目前已有大批的与互联网相关的公司成立，并在经营上获得成功，例如位居第二位的德尔计算机公司。在微电子行业，除微软、德尔公司外，还有位居第四位的奥瑞克公司，位居第五位的 EMC 公司，位居第七位的美国在线。医药行业在前 50 佳企业中就有 6 家。

然而大家也不必同走一条路。位居第 26 位的福特汽车公司就是一例，公司所从事的汽车制造业就不是十分景气。面对这种不利的形势，公司积极采取相应的措施，首先减少了利润很大的运动汽车的生产，因为消费者对这类车的需求大减，尽管公司在降低成本方面曾下了很大的气力，需求仍没有太大的变化。位居第 29 位的导航星国际公司，面对制造业的不景气这样一种现实，着手对自己进行新的设计，从而使公司的净收入增长 89%，荣获第 29 位可以说

是当之无愧。然而又有谁能想象得到，在时过境迁的家用电器行业也能出现一颗明星，这就是位居第 38 位的马塔格公司。公司提出的口号是“要让白色衣物更白”，应该感谢公司推出的新型洗衣机，提高了公司在市场上的竞争力，全年净收入与过去三年相比增长了 44%。

在众多的行业中，金融服务业可以说是增长势头最强的行业之一。越来越多的美国消费者喜欢使信用卡，位居前 50 佳公司中的信用卡服务公司就有三家，其中 MBNA 公司位居第 27 位。

□高科技新产品 企业强身之术

目前被广泛引起重视的是国际互联网技术。在这前 50 佳企业中，涉及到以网络为契机发展起来的行业随处可见，其中有 11 家技术公司与之相关。微软公司出售的软件可以使你上网，EMC 销售的设备可存储国际互联网上的重要信息。网络使微软去年的净利润增加了 38%。微软公司估计目前美国家庭仅有 25% 上网，那么还有 75% 的家庭没有上网，这将是各家公司争取的巨大市场。

美国《商业周刊》1999 年世界 500 佳企业榜首 50 名

1. 微软公司
2. 德尔计算机公司
3. 盖普公司
4. 奥端克（甲骨文）公司
5. EMC 公司
6. 计算设备公司
7. 美国在线公司
8. 摩根士丹利添惠
9. SBC 通讯公司
10. 舍宁—普劳公司
11. 电讯试验室
12. 沃纳—伦伯特公司
13. 霍姆·德波特公司
14. 思科公司
15. 资本第一金融
16. 默克公司
17. 空中火炬公司

18. 查尔斯·施克瓦布公司
19. TJX 公司
20. 美国科技公司
21. 马什—麦克伦南
22. BMC 软件公司
23. 太阳微系统公司
24. 盖特维 2000 公司
25. 艾丽·利利公司
26. 福特汽车公司
27. MBNA 公司
28. 南方贝尔公司
29. 导航星国际公司
30. 奥姆尼克姆集团
31. 平安路公司
32. 索莱克特伦公司
33. 意大利造船金融公司
34. 佩克斯公司
35. 沃尔玛特
36. 国际公共集团
37. 劳斯公司
38. 马塔格公司
39. 福莱迪·迈克公司
40. 英特尔公司
41. BBT 公司
42. 百时美施贵宝公司
43. 道顿·赫德森公司
44. 通用电气公司
45. 艾姆根公司
46. AES 公司
47. 科尔斯公司
48. 华盛顿投资公司
49. 贝尔大西洋公司
50. 斯泰特·斯特里特公司

网上的订单可以直接传达到工厂里。德尔计算机公司成功的秘密是他们在生产中具有的灵活性，他们可以做到几乎没有库存，其他的供货商就要冒这方面的风险，德尔只需订所需数量的货物。公司总经理德尔最近对公司进行改组，以便能够使用英特尔公司新的奔腾 III 芯卡。德尔在经营方面的灵活性不仅体现在产品的生产上，还为微机行业创造了直销的模式。德尔已经在网上开设了名为 Gigabuys 的新销售网址。德尔认为，这个网址是扩展公司与客户关系的通道。

□敢担风险 不失时机

业务不只是在国内，这 50 佳企业中的许多经理都把希望寄托在目前仍不景气的国外市场，如日本。他们相信那里的经济必将复苏。尽管去年全球的经济仍不景气，但是他们相信，公司将来发展机遇仍在国际。目前许多公司不仅只是把注意力放在扩大市场上，而且也十分注意加大投资。福特公司总经理最近向瑞典汽车制造巨头沃尔沃公司投资 65 亿美元。这当然会增加产量以及在欧洲市场的占有率，但公司总经理还从全球化这一角度来考虑，他认为这种作法也会对公司在国内的发展产生促进作用。通过从全球引进管理经验，福特能够学到各种不同的思路，做好与用户所关注的各项工作。

通用电气公司总经理杰克·韦尔奇认为，我们现在所处的时代是一个进行艰难抉择的时代，陷入一个衰退的市场之中是一件十分棘手的事，但是最糟糕还不是这类事情，而是总经理的无所作为。在去年的亚洲金融危机中，通用电气公司所属的资本服务公司的一个分支机构，就向这一地区注入数十亿美元资金，购入的资产范围十分广泛。他打算在今后的几年内再投入高达 60 多亿美元资金。他指出，这样做当然是有风险，但是痛失机遇所带来的损失更是难以估量。韦尔奇认为，一生中你可能会有许多次的等待，行动起来，决心把一切做得更好，不要总是旁观等待。

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名（前 50 名）			
（根据 1998 年销售额）			
排名	公司	去年排名	1998 年销售额（10 亿美元）
1	通用汽车公司	1	161.315
2	福特汽车公司	2	144.416
3	沃尔—马特百货公司	4	139.208
4	埃克森公司	3	100.697
5	通用电气公司	5	100.469

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名 (前 50 名)			
(根据 1998 年销售额)			
6	国际商用机器公司	6	81.667
7	花旗银行公司	17	76.431
8	菲利普·莫里斯公司	9	57.813
9	波音飞机公司	9	57.813
10	美国电话电报公司	10	53.588
11	美洲银行公司	54	50.777
12	州立农业保险公司	13	48.114
13	美孚石油公司	8	47.678
14	惠普公司	14	47.061
15	西尔斯—罗巴克公司	16	41.322
16	杜邦公司	15	39.130
17	宝洁公司	20	37.154
18	大专院校退休基金会—教师 年金和人寿保险公司	30	35.889
19	美林公司	24	35.853
20	美国万全保险公司	18	34.427
21	凯马特公司	23	33.674
22	美国美亚国际保险公司	26	33.296
23	大通曼哈顿银行	27	32.379
24	德士古公司	12	31.707
25	贝尔大西洋公司	28	31.566
26	范妮·梅公司	33	31.499
27	安龙天然气公司	57	31.260
28	康柏电脑公司	42	31.169
29	摩根—斯坦利—迪安— 威特发展公司	35	31.131
30	戴顿·赫德森公司	34	30.951
31	彭尼公司	25	30.678
32	住宅建筑装饰材料公司	44	30.219
33	朗讯科技公司	37	30.147
34	摩托罗拉公司	29	29.398
35	SBC 通信公司	40	28.777
36	克罗格公司	36	28.203
37	默克公司	46	26.898
38	谢夫隆集团	19	26.801
39	大都会人寿保险公司	43	26.735
40	英特尔公司	38	26.273
41	洛克希德—马丁公司	32	26.266

《财富》杂志公布全美 500 家最大公司排名（前 50 名）			
（根据 1998 年销售额）			
42	奥尔斯泰特公司	39	25.879
43	联合技术国际公司	41	25.715
44	第一银行公司	113	25.595
45	通用电话电子公司	48	25.473
46	联合包裹运输公司	52	24.788
47	USX 钢铁公司	55	24.754
48	塞夫韦公司	50	24.484
49	成本公司	53	24.270
50	康纳格拉公司	45	23.841

百年经营“秘方”

可口可乐百年辉煌，其原因不一而足。但自从管理学备受瞩目之后，便有人将之归功于公司的管理策略，即所谓的“管理策略三十条”，认为这一秘方比之神秘的“7X”的作用有过之而无不及。现“揭秘”如下：

出售好产品。正如广告而言：可口可乐“味道好极了”。一旦习惯，令人欲罢不能。

相信自己的产品。作为主管应向雇员逐渐灌输这个概念：这是地球上最好的产品，你们在为最好的公司工作。

营造神秘气氛。

尽管可口可乐公司本身也承认配方并不特异，产品成功秘诀在于历经百年形成的“品牌权益”，但配方的神秘性仍是它吸引人的重要因素。

出售生产成本低的产品。生产一瓶可口可乐只需几美分，而且甜料成本占了大头。

让所有参与产品生产、销售环节者有利可图。许多年来，每一个与可口可乐打交道的人都发了财。

让人人都买得起你的产品。从 1886 年到本世纪 50 年代，一瓶可口可乐价钱一直是五美分；全世界保持相对便宜的价格，第三世界国家居民也买得起。

使你的产品随处可买到。任何顾客“伸手可及”的地方——棒球场、理发店……都会出现可口可乐。

聪明地推销产品。如何、何时、何地推销你的产品将决定成功与否，作为世界上广告最成功的产品，可口可乐公司已花费巨额美元。现在每年广告费达 400 多万以上。

要宣扬一种形象，而不是产品。二三十年代可口可乐即被定位为一种宽容

的产品，喝者都将拥有快乐、充满活力、风度优雅的形象。

欢迎主要竞争对手。百事可乐与之激烈竞争带来的宣传效果抵得上上亿美元的广告。

明智而有节制地用明星做广告。过分依赖明星的广告往往使观众只注重明星忽略了产品。可口可乐让已去世的昔日明星复活成浮雕形象做广告，解决了难题。

吸引大众对产品的渴求。可口可乐自 50 年代便向人们灌输饮后将获得自信、受欢迎和年轻概念。

使顾客年轻化。对体育运动的赞助意味着产品已进入青少年心中，年轻顾客将成为终生顾客。

树立文化意识。要努力使产品入乡随俗，多年来，可口可乐在世界各地培养了一批具有强烈文化意识的管理者。

聘请有名望律师。一方面消除假冒产品，另一方面保护公司利益。

不违法。非法不仅有损公司形象，从长远看也不能增加一分利润。

成为有影响力的人。可口可乐经营者是强有力的幕后影响者。当然，不能滥用影响力。

有耐心且不轻易改变。对于由于战争、饥荒和政治原因而让可口可乐暂时撤退的国家，公司保留合同，静观形势。

坚持用简洁的训导。可口可乐的经营者所制定的训导没有一条是复杂的。

行动富有应变弹性。对于出现的变动情况，要能及时应变，避免更大损失。

不做消极的、防御性的广告。对比性的广告在宣传自身时已替对手做了免费宣传。

只有在必要时才搞多样化经营。尤其当经营软饮料的边际利润比经营其他行业更多时。

注重利润。不要热衷于市场份额，忽略利润，可口可乐就将金属桶改革以节省费用。

让雇员有敬畏感。适度的压力有助于人们发挥最大潜力。

从内部提升。公司设了管理人员培训中心，而最好的管理者几乎都是逐层提拔上来的。

所有宣传至少在一定程度上都是好宣传。1985 年可口可乐推出新口味失败，又改回老口味，却使许多顾客因失而复得更珍爱它。

明智地花钱。用所借之钱再购买自己公司的股票，推动股价上升。

建立合资企业。自 1989 年起公司就放弃瓶装权使其独立成厂。

从全球着想，但从眼前行动。世界各地依据不同情况采取不同行动。

追求光晕效应。70 年代早期，公司便定下做环保、改善种族关系等方面的先锋，并乐善好施，在公众心中树立起良好的公司形象。

耐克公司：教人一心拼搏的导师

从希腊神话中提到的阿喀琉斯致命的脚踵，直到 1985 年匹兹堡钢人全如意球队，争球线后卫杰克·兰伯特，由于“脚趾长茧”而惨遭失败为止的 3200 年中，无人运动员制作专用的运动鞋。从本世纪 20 年代到 1948 年间，德国有两家制鞋公司，阿迪达斯和美洲狮，专制运动鞋。但是，对运动员来说，情况依然不太满意。由德国德斯勒家族经营的这两家公司，规模很大，距离很远，没有竞争对手，不关心运动员们提出改变设计的要求。另外，在整个 50 年代，包括这两家公司在内，没有一家公司为慢步跑的人们制作舒适的跑鞋。

50 年代中期，根本就见不到慢步跑的人，不象现在到处皆是。那时，慢步跑的运动员所穿的鞋对一般人都产生不良后果。如果没有这位俄勒冈大学的田径队主教练比尔·鲍尔曼的话，这种脚部的痛苦依然会存留至今。鲍尔曼是一位顽固、热情、爱争论的俄勒冈州尤金市人，他发明了现代的跑步用鞋。尤其是他亲手制作第一双耐克鞋。这种鞋现在到处都有，从华尔街直到大瑟尔西部风景区都能看到。

由于鲍尔曼的功劳，今天的运动鞋设计完美，式样繁多，能明显地改善运动员的动作。它舒适美观，宜于日常穿用。当演员杰米·斯图尔特在“今晚上演的节目”上穿着夜礼服和一双耐克考塔兹跑鞋出现时，人们感到的不是惊奇而是羡慕，今天的运动鞋已经成为西方世界丰富多采文化的固有部分，从而产生了式样繁多的商业后代产品，如跑步用奶罩，尼龙汗衫等，随之出现了纽约市马拉松长跑等运动项目。但是在过去从麦迪逊广场公园到派克大街到处可见的只是大学运动员和穿着条纹运动衫的小男孩穿着帆布面旅行鞋。

到 1985 年，比尔·鲍尔曼已是亿元资本的耐克股份公司的联合创始人之一，又是国家田径运动名人馆的名誉会员。但在 1952 年，他是俄勒冈大学三年制学院中的一名径项运动的教练。他正在计划组建能在俄勒冈州赢得名次的田径队。同时，他正在寻找各种有利条件去对抗那些大学运动联合会的著名运动队，即太平洋八强，如加州大学洛杉矶分校队和南加州队等运动队。他们的运动员都在设施完备、阳光充足的条件下进行训练。

就象以前每个径项教练一样，鲍尔曼对一双脚特别注意。他曾经是一位足