

世界管理100年

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

企业巨子卷

四



光明日报出版社

世界管理 100 年

· 企业巨子卷 ·

(四)

主编：北伟 智瑞

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年 . 企业巨子卷/北伟, 智瑞主编 . 北京: 光明日报出版社, 2000.6

ISBN 7-80145-283-6

I . 世 ... II . ①北 ... ②智 ... III . 企业管理 - 基本知识 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编: 100050

电话: 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张: 268 字数: 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7-80145-283-6/F·14

共 8 卷定价: 1580.00 元

版权所有 翻印必究

第四卷 企业巨子卷

一、美国地区	(1)	戴姆勒——克莱斯勒汽车公司	(235)
通用汽车公司	(1)	皇家壳牌石油公司	(249)
埃克森公司	(9)	大众汽车公司	(257)
福特汽车公司	(16)	西门子公司	(260)
通用电气公司	(23)	菲亚特汽车公司	(270)
蓝色巨人 IBM	(36)	雀巢食品公司	(277)
菲利普·莫里斯公司	(51)	飞利浦公司	(280)
波音公司	(62)	标致汽车公司	(283)
美孚公司	(70)	ABB 集团	(291)
惠普公司	(77)	博世公司	(300)
杜邦公司	(89)	富豪汽车公司 (沃尔沃)	(305)
普一甘公司 (宝洁)	(100)	爱立信公司	(312)
摩托罗拉公司	(106)	圣戈班公司	(318)
英特尔公司	(119)	帝国化学工业公司	(325)
联合技术公司	(132)	汉高公司	(332)
强生公司	(137)	赫司特公司	(338)
百事可乐公司	(143)	德国金属公司	(346)
柯达公司	(151)	汤姆森公司	(351)
施乐公司	(159)	蒂森公司	(356)
可口可乐公司	(172)	英国宇航公司	(360)
陶氏化学公司	(184)	三、亚洲地区	(365)
美国运通公司	(188)	丰田汽车公司	(365)
大西洋富地公司	(198)	日立制作所 (日立公司)	(370)
美国钢铁公司	(202)	松下电器产业公司	(375)
3M 公司	(207)	索尼公司	(380)
西屋 (威斯汀豪斯) 电气公司	(213)	日产汽车公司	(387)
爱理德·西格诺公司	(219)	本田公司	(391)
阿莫科石油公司	(223)	东芝公司	(401)
亚马逊: 数字世界的成功传奇	(229)	富士通公司	(407)
二、欧洲地区	(235)	NEC	(416)
		三菱电机公司	(425)

新日铁公司	(428)	鲜京集团	(465)
马自达公司	(433)	现代集团	(471)
三洋公司	(437)	三星集团	(475)
NKK 公司	(447)	乐喜金星集团	(481)
五十铃汽车公司	(452)	海尔公司	(485)
住友金属工业公司	(457)		

一、美国地区

通用汽车公司

通用汽车股份有限公司通称通用汽车公司，简称“通用”，是美国也是世界最大工业公司。它在美国工业公司中一直名列前茅。1985年由于世界性石油大降价超过埃克森公司和英荷壳牌公司，而由第三大公司升居首位，之后一直保持世界最大公司的记录。同时，它也是世界最大的汽车工业跨国公司。

(一)

通用汽车公司是美国也是世界最大工业公司。同时，它也是世界最大的汽车工业跨国公司。

通用汽车股份有限公司的前身通用汽车公司 (General Motors Company)，是由威廉·C·杜兰特 (William·C·Durant) 发起组成的。杜兰特原是一个马车制造商。20世纪初，当他看到汽车工业正在蓬勃兴起时，就于1904年买进了别克汽车公司，该公司在杜兰特的经营下，发展很快。为了在汽车市场上占据重要地位，他把当时的一些产、销汽车及汽车零部件的厂商合并起来，于1908年秋在新泽西州成立了通用汽车公司。被合并的公司包括：产、销汽车的别克、奥克兰、欧兹莫比尔、凯迪来克等4个大汽车公司和5个较小的汽车公司、3个卡车制造公司、10个汽车零部件公司，还有一个推销汽车的公司—加拿大麦克拉夫林汽车公司。此时的通用汽车公司是一个控股公司，它所辖的各个公司基本上是独立的经营单位。

为了使“通用”变成经营公司，1916年10月13日，杜兰特等人又在特拉华成立了通用汽车股份有限公司，并以这个公司的股票调换原通用汽车公司股票的办法，取得了后者的全部股权。1917年8月1日，新的“通用”取得了原“通用”的全部财产，原通用汽车公司便宣布解散。

20年代初，“通用”始终屈居于福特汽车公司之下，

公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。

1920 年，福特汽车公司的市场占有率为 45%， “通用” 只占 17%。20 年代初期，按照通用汽车公司副总裁 A·P·斯隆的建议，公司的经营管理体制进行重大改革。斯隆是 1918 年随他任职的联合汽车公司并入 “通用” 后不久担任 “通用” 副总裁的。他对 “通用” 组织混乱、管理无方早感不满。他认为，象 “通用” 这样大的公司，若把太多的问题集中在少数领导人身上，不仅使他们终日忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，而且还会限制各级人员的首创精神。当然，良好的集中制，也便于统一指挥，可以加强直接监督和协作。而分权制则容易造成各自为政的混乱现象，不过也可以把决定权分散给各级管理人员（包括工长在内），这有利于加强他们的责任心，发挥他们的创造性，并可增强灵活性，提高协作精神，而这些对经营大公司都是非常必要的。他的目标就是在这两种互相冲突的原则之间取得平行，把两种制度的优点结合起来，谋取最好的结果。他的结论就是 “通用” 应采取 “集中政策、分散经营” 的管理体制。

斯隆把公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。董事会是公司的决策机构，它和过去一样设立两委员会，即财务委员会和执行委员会。执行委员会将继续保持 “它对公司活动的业务经营方面的监督”，而 “财务委员会则继续拥有对公司财务工作人员的总控制”。

斯隆的改组计划规定了直线领导部门的组织体系。他把直线领导部门分成公司总管理处（或称总公司）、各营业部（或称分公司）以及各个工厂三级。总公司对各个营业部门（分公司）的财务、生产技术和生产计划进行控制，公司的生产经营活动按不同产品或地区划分为各个营业部门，这些部门都是独立经营、单独核算的单位。同时 “通用” 改变经营方法，大力生产各种类型的车辆，而且把所有类型车辆的零部件加以统一使用，降低成本，大批生产。到 1927 年，“通用” 占了上风，市场占有率一跃达到 43%，并从此一直保持领先地位。根据美国《汽车通讯》报道，

“通用”在 1991 年仍然保持着它的世界最大的汽车生产者的地位，在美国国内的汽车产量为 510 万辆（包括卡车）。

（二）

目前，通用汽车公司在美国 25 个州的 88 个城市中设有 136 个工厂，其中 29 个是从事最后装配“通用”小客车、卡车以及长途汽车的；7 个是负责销售与仓库业务的；其余则为制造汽车零件与动力产品等。

通用汽车公司自 1928 年汽车产量超过福特汽车公司之后，在美国汽车生产中一直居于首位，而且所占比重不断提高。

通用汽车公司自 1928 年汽车产量超过福特汽车公司之后，在美国汽车生产中一直居于首位，而且所占比重不断提高。1923 年该公司汽车产量占美国汽车总产量的 20.2%，1929 年上升到 32.3%，战后初期占 41.8%，1990 年占 46.8%。它所生产的名牌汽车，畅销国内外。1990 年该公司名牌汽车在美国汽车市场销售的比重分别为雪佛兰占 19.7%，欧兹莫比尔占 9.2%，别克占 8.1%，庞蒂克占 7.0%，凯迪莱克占 2.4%。目前，美国国内有 3 万多家中小公司为该公司提供原料、零部件和各种工艺流程。这些公司都是在通用汽车公司直接控制下进行生产，实际上是“通用”的分支机构。

通用汽车公司需要消耗大量原材料。该公司使用的钢占美国钢产量的 10% 以上，使用的橡胶占 25% 以上，使用的铝占 6% 左右。该公司与钢铁、橡胶和有色金属等部门有着密切关系，一旦“通用”发生危机，美国许多经济部门都会受到影响。1966 年，正值美国经济繁荣的高峰，当“通用”的汽车生产因滞销而减产时，消息一经传出，股票市场上即出现自肯尼迪总统遇刺后的最大一次抛售风，道·琼斯工业指数下降了 15 个百分点。70 年代初，“通用”的 37 万工人举行的 68 天罢工，该公司销售量下降 32%，给美国经济以很大打击，美国的钢、橡胶和有色金属的产量也都下降了。

两次世界大战，“通用”都因迅速由民用生产转为军用而发了大财。第一次世界大战期间，“通用”为美国政府生

产大批军车和军用飞机。第二次世界大战中，美国 1/4 左右的坦克、装甲车、飞机，1/2 的子弹和步枪，2/3 重型载重汽车都是“通用”生产的。这一时期它所接受的军事订货总值达 130.81 亿美元左右。战后该公司继续生产军用品，侵朝战争和侵越战争期间，“通用”生产了大量军用品，如战车、直升飞机、军用飞机引擎、枪炮等。1952 年，它所承担的军事订货仍占美国汽车界首位。

70 年代，“通用”还集中研究 XM-1 型主战坦克。此外，还生产军用车辆，如 M151A2 型通用卡车、M56 型水陆两用车，以及 M746-747 型 22.5-60 吨坦克运输车等。最近几年它继续接受美国政府的订货，为宇宙航行和民兵导弹系统生产设备。

“通用”十分重视科学研究和技术发展工作。从 1976 年起的五年中，“通用”用 65 亿美元从事科研和技术发展工作。1977 年“通用”用于科学研究、产品工艺、新产品与劳务发展以及现有产品和劳务改进等方面的费用约 15 亿美元。这个数字是美国各大公司中最大的，超过了整个电话工业或整个炼油工业的研究与发展费用。1991 年“通用”的研究与发展费用达 40 亿美元，在美国投入研究与发展费用最多的公司中名列首位。一般说来“通用”每年所花的研究与发展费用，约为其销售额的 3%，其中绝大部分直接用于技术发展方面。“通用”的科学研究与技术发展工作，是由其“技术中心”负责进行的。“通用”的技术中心于 1956 年在底特律东北的沃伦建立，它是一个包括从研究实验室到设计工作室、制造车间和各种工程研制设备等的综合体。现在，技术中心拥有 6000 多名科学家、工程师、设计师和后勤人员，其中博士学位的专职科研人员达 353 名。目前，技术中心分成 5 个部门，即研究实验室、工程部、设计部、制造部以及环境保护部。

在新技术革命的形势下，“通用”正在大力采用尖端技术改造工厂，此项投资不下 70 亿美元。该公司采用尖端技术的示范厂是专门生产高级轿车的奥利安汽车厂。它已开

“通用”
十分重视科学
研究和技术发
展工作。

通用汽车公司在国内的生产经营部原来有：别克汽车部、凯迪拉克汽车部、雪佛兰汽车部、欧兹莫比尔汽车部、庞迪克汽车部，产销各种小汽车；还有费舍车身部、通用汽车装配部、“通用”仓库和“通用”销售部共 9 个部门。

始使用电脑控制的自动化送货输送各种配件到生产线。它还使用 138 台机器人从事焊接工作，用 19 台机器人从事喷漆工作。该厂还大力采用计算机，送货车一到，监测器就扫描车上的代号，得知车上货物的品种、数量，然后把它们储存起来，或告诉调配员，从而免去清点库存。由于采用了尖端技术，管理制度发生巨大变化。主要是把“通用”的生产、管理、财务导入电子和信息处理等业务中去。“通用”已支付 25 亿美元买下电子数据系统公司（EDS），成为“通用”将要建立的通用信息处理公司的奠基石。为了同价钱比较便宜的进口汽车竞争，“通用”将生产一种“赛特恩”牌超小型汽车。这种汽车技艺先进，耗油省。生产这种汽车的计划是 1984 年公开的，当时曾被称作美国通用汽车公司对日本汽车制造商发动的“最后一道防线的战斗。”根据这项计划，“赛特恩”牌汽车已在 1989 年开始大批生产，年产 40~50 万辆。

“通用”经营的业务范围很广，除产销汽车外，它既是美国铁路机车的最大产销者，又是美国推土机、压路机的主要产销者之一。此外，它还产销飞机发动机、柴油机、冷藏设备、家用电器以及大量国防尖端技术产品。

（三）

通用汽车公司在国内的生产经营部原来有：别克汽车部、凯迪拉克汽车部、雪佛兰汽车部、欧兹莫比尔汽车部、庞迪克汽车部，产销各种小汽车；还有费舍车身部、通用汽车装配部、“通用”仓库和“通用”销售部共 9 个部门。

除此之外的其他部门和产品如下：

电器零部件部门：

1. A·C·火花塞部，产销火花塞，滤油器，仪表板，燃油泵，燃油过滤器，空气滤清器，废气控制系统，经济车速控制系统，电子车辆控制系统。

2. 德尔可电子部，产销汽车收音机、民用波段收音机，磁带演奏装置，热空气调节控制，半导体装置集成电路，汽车电子元件，陆地和海洋车辆的惯性导航及控制系

统, 商用和军用飞机, 宇宙飞船和导弹。

3. 德尔可产品部, 产销避震器, 商业和工业用马达, 动力助听器, 雨刷系统, 汽车悬挂装置, 发动机冷却装置, 高度控制系统, 废气阀, 能量吸收装置, 汽车风扇马达及台式磨床。

4. 德尔可——雷米部, 产销起动、发电和点火系统, 开关, 电子发动机控制系统, 真空控制, 小客车、卡车、公共汽车、农业拖拉机等用的蓄电池, 电力蓄电池。

5. 帕卡德电气部, 产销汽车、家用电器、旅游汽车和农业设备的线路系统和元件, 光学纤维和磁性线路等。

6. 罗彻斯特产品部、产销汽化器, 分流阀, 废气控制装置, 点燃器。

机械零部件部门:

1. 德尔可集成片部, 产销汽车制动系统、发动机轴承、粉末金属产品和自动变速器原件, 以及真空和液压助推器等。

2. 中央铸造部, 销售并铸造灰铸铁件、可锻铸铁件、阿马钢铸件、球墨铸铁件、铝铸件和耐热合金铸件。

3. 哈里逊散热器部, 产销汽车、卡车散热器、除霜器、加热器、恒温器、空气调节器、热交换器、余热回收器和汽轮机回热器。

4. 液压件部, 产销汽车、卡车用液压传动自动变速器等。

5. 内地部, 产销挡风雨条、仪表板衬垫、驾驶盘、衬势及遮板、氨基甲酸乙脂座垫、悬挂球接头、发动机和变速器座、液力制动软管、空调软管和制动衬。

6. 新方案——海厄特轴承部, 产销汽车、飞机、工业用滚珠、滚柱、滚锥和滚珠轴承、铁路用轴颈盒、辊柱离合器、变速器零件和油箱盖。

7. 萨吉诺转向器部, 产销动力和人力转向、齿条和齿轮转向、防窃设备、减能驾驶柱、驾驶员可调整的驾驶柱、空气泵、前驱动桥、转向联动装置、悬挂装置、传动轴承

螺丝和花键。

此外还有卡车与动力产品部门（底特律柴油和阿利森部，电气动力部等），金融与保险机构、加拿大机构、通用汽车研究所、通用汽车技术中心、通用汽车训练中心、通用汽车运输系统等。

（四）

“通用”很早就把手伸向国外。1925年“通用”以257.33万美元购买英国的伏克斯豪尔公司，开始在英国制造汽车。1929年“通用”又以333.62万美元取得德国亚当·奥佩尔公司的所有权，开始在德国制造“通用”汽车。1926年在澳大利亚成立了通用汽车澳大利亚分公司，开始在该国建设装配厂和部署经销机构，1932年收买了当地的霍尔登公司，并把它和通用汽车澳大利亚分公司合并，建立通用—霍尔登汽车公司。以后，“通用”继续执行在国外设厂制造汽车的政策，在海外建立了一批制造汽车的子公司。1989年海外子公司的销售额占“通用”销售总额的25%，其中，加拿大占7%，欧洲占13%，拉丁美洲占3%，其他地区占2%。

以前“通用”一直不允许在国外制造发动机等主要部件，甚至不准许技术出口。最近10余年来，国际竞争导致汽车工业的日益集中，产品发展成本和销售成本的日益增加以及许多销售活动方面的问题，促使公司之间加强合作。因此，技术合作、市场合作和合资经营已经在“通用”和日本的五十铃汽车公司之间，以及“通用”和丰田汽车公司之间建立起来，1971年9月，“通用”买下五十铃汽车公司34.2%的股票，进行合资经营，现在，产品根据合同由“通用”负责在美国销售。1983年12月，美国联邦贸易委员会批准“通用”与丰田汽车公司在美国联合生产小客车的协议。根据这个12年的计划，这两家公司将在美国加利福尼亚州弗里蒙特的通用汽车厂每年生产20万辆雪佛兰汽车。

“通用”在美国以外的许多国家设有分支机构，其中以

“通用”
很早就把手伸
向国外。

欧洲为重点，在西欧各国均有制造和装配厂，另在加拿大和拉美等国也有相当势力。

此外，它还在世界各地设有通用汽车票据承兑公司。

1978 年 10 月 21 日到 27 日，“通用”董事长墨菲曾率领一个由 13 人组成的代表团访问我国。1979 年初，以“通用”负责太平洋地区事务的副总经理奎克为首的 23 人代表团又来我国访问，并就合资经营生产载重汽车、大客车和铁路机车进行谈判，并签订一份协议书。

(五)

50 年代以前，“通用”股票的主要所有人是亿万富翁杜邦。在通用汽车公司成立不久，杜邦家族的资本就开始渗入，1918 年，杜邦家族用其在第一次世界大战期间获得的巨额利润的一部分，约 5000 万美元购买了“通用”23% 的股票。1919 年，杜邦家族掌握了“通用”全部股票的 28.7%，取得了对该公司的统治地位。1921 年，“通用”由于经营不善，发生严重财务困难。于是，杜邦家族被迫向摩根家族求援。摩根家族发行了 1 亿美元的证券来稳住“通用”的财务。从此，摩根—杜邦联盟形成，共同控制“通用”。50 年代和 60 年代初，杜邦财团在“通用”的势力受到其他财团的排挤。1962 年，肯尼迪政府以杜邦财团违抗“反托拉斯法”为理由，勒令杜邦家族出售其所掌握的“通用”部分股票，杜邦财团为了保存实力，采取分散股权的办法进行抵制，把原来由杜邦公司集中控制的股票分散给杜邦家族中的个人以及与之有关人员手中。据估计，目前分散在杜邦家族手里的“通用”股票约为该公司已发行股票的 17.25%，杜邦家族仍旧是“通用”的最大股东。但在分散股权时，洛克菲勒、梅隆、波士顿等财团的势力也相继渗入。

这家拥有雄厚经济实力的垄断公司，在美国政治上必然起着相当重要的作用。战后美国历届政府的重要职位中“通用”都有份，特别是在艾森豪威尔政府中最为显著。人们称艾森豪威尔上台时的美国政府为“凯迪莱克内阁”（凯

这家拥有雄厚经济实力的垄断公司，在美国政治上必然起着相当重要的作用。

迪莱克是“通用”生产的最豪华汽车的牌号),这个内阁的重要人物有国防部长威尔逊(“通用”的总经理),国防部副部长凯斯(“通用”的副总经理)、内政部长道格拉斯·麦凯(“通用”分销机构负责人)。“通用”的国外利益主要在西欧,因而在政府制定对西欧政策时常施加较大的影响。“通用”的董事霍夫曼是执行“马歇尔计划”的负责人之一,在执行该计划过程中,“通用”在西欧获得了不少好处。战后以来,美苏争夺西欧的斗争日益激烈,一定程度上反映了美国垄断资本的意图。

埃克森公司

埃克森公司原名新泽西美孚石油公司,是在美国出现的第一个托拉斯组织,19世纪末就成为实力雄厚、规模巨大的公司。进入本世纪80年代以后,是第一个突破销售额1000亿美元的公司。曾多年高居世界最大公司榜首,目前,该公司是世界上第二大石油公司,也是资本主义世界第三大公司。1991年销售额为1032.42亿美元,资产额为877.07亿美元,雇用职工15.6万人,公司总部设在纽约。

(一)

埃克森公司1882年8月5日成立于新泽西州,当时称新泽西美孚石油公司,1972年改为现名。海外子公司、附属机构的名称商品商标有“埃索”(ESSO)字样,故国际上有“埃索公司”之别。

埃克森公司是美国洛克菲勒财团的工业支柱,为洛克菲勒家族创立。美国前副总统纳尔逊·洛克菲勒的祖父约翰·D·洛克菲勒于1870年合股开办俄亥俄美孚石油公司,吞并了许多石油公司,在美国石油提炼、运输、销售中占据垄断地位。1882年,老洛克菲勒把该公司改组为美国历史上第一个托拉斯组织——美孚石油托拉斯,作为控制全国各地美孚系统企业的中心。同年,成立了一批新的子公司,新泽西美孚石油公司便是其中的一个。1899年,美孚石油托拉斯被俄亥俄州法院视为非法,令其解散。老洛克菲勒便以新泽西美孚石油公司作为原美孚石油托拉斯各子公司

埃克森公司是在美国出现的第一个托拉斯组织,曾多年高居世界最大公司榜首,目前,该公司是世界上第二大石油公司,也是资本主义世界第三大公司。

目前，美国埃克森公司是美国国内最大的原油生产和销售者之一。

的持股公司，控制各个子公司，实际上成为美孚石油托拉斯的变种。本世纪初，由于美国垄断资本的矛盾和争夺，1906年新泽西美孚石油公司被指控为违反“谢尔曼反托拉斯法”，1911年5月美国最高法院裁决，令新泽西美孚石油公司分散出33家独立的石油公司。股东按原来持有的股份比例，取得33家公司的股权。这样原股东对新泽西美孚石油公司和33家石油公司的股权地位并未改变，老洛克菲勒仍然持有34家公司总股份的25%。分散后的新泽西美孚石油公司股票第一次向公众出售，价格猛涨一倍。老洛克菲勒的财产从1901年的2亿美元增加到1913年的9亿美元，坐上当时美国60个富豪家族的第一把交椅。第二次世界大战后，由于投资多样化、资本主义垄断企业股权分散化，洛克菲勒家族在埃克森公司的股份比例已大大减少。目前，该家族持有埃克森公司股权的1%，此外，家族控制的大通曼哈顿银行也在埃克森公司持有股权的1.3%。

1911年以来，埃克森公司以洛克菲勒财团的强大金融机构作为后盾，在国内外大搞兼并和扩张，实力迅速膨胀。在国内，该公司为扩大原油生产，吞并了一系列石油公司，最引人注目的是1959年把亨布尔石油和炼油公司的股份全部收买，从而得以在得克萨斯的大片油田上进行勘探和开采，以后又把卡特石油公司并入亨布尔石油和炼油公司，1973年把后者改名为美国埃克森公司，作为埃克森公司的分公司。目前，美国埃克森公司是美国国内最大的原油生产和销售者之一。

(二)

埃克森公司从事石油和天然气的勘探、开采、提炼、运输和销售，近年来经营范围日益多样化，从石油化工扩大到煤炭、铀、电子，还插手旅游业，在欧洲开办几十家旅馆。

1973年第一次“石油危机”以来，埃克森公司趁机大发横财，从此进入新的发展时期。1974年销售额第一次超过通用汽车公司，居美国工业公司之首，在西方工业公司

在地球物理、地质、深水勘探和开发技术方面，埃克森公司都列于世界领先地位。

中也独占鳌头。1980年销售额第一次超过1000亿美元大关，相当于一个中等经济水平国家（如比利时）的国民生产总值。

1973年，公司原油产量创最高纪录，达日产671.8万桶，占资本主义世界原油产量的15%。1982年公司拥有油井14223座，天然气井3952座。在37个国家开设70家炼油厂，炼油能力占资本主义世界的15%，拥有船队总吨位2540万吨。输油管总长度6万公里，每日运送300多万桶石油，石油产品销售机构遍布于资本主义世界。

在地球物理、地质、深水勘探和开发技术方面，埃克森公司都列于世界领先地位。早在60年代，它就建立了完整的海底开发系统和完整的潜水生产系统，1965~1978年世界深水纪录中，有6个是埃克森创造的。它拥有能在水深1600米处工作的动力定位钻井船。埃克森公司设在休斯敦和新泽西的技术公司为石油天然气勘探、开发、运输、设备制造、市场销售等提供技术服务。

公司的石油产量（包括天然气和油砂）由三部分组成，即美国国内子公司的产量、国外子公司的产量（包括按股权得到的原油）和同外国政府订立供油合同得到的原油供应。近些年来，由于国内油井减产和在第三世界产油国的子公司大多被国有化，埃克森的原油产量从1973年每日612.8万桶下降到1990年的309.9万桶，下降了49.4%，其国内产量占23.8%，国外产量占76.2%。但是，公司利润却由于油价上涨而增长。在整个70年代，公司纯利润从1971年的13.12亿美元增加到1980年的56.5亿美元。1979年是公司的勘探和开采非常活跃的年头，花费24亿美元在41个国家勘探和开采海洋石油；在国内，美国埃克森公司就有143个油井进行钻探和开采原油。由于最近的一次经济危机和石油降价，公司的营业不景气，利润下降。1990年公司炼油总产量为每日348.2万桶，比1970年降低31.25%。在西欧的子公司炼油能力大大过剩。

考虑到能源的发展远景，埃克森公司越来越注意开采

和加工煤和铀等矿物资源。它在美国 7 个州购买了 93 亿吨储量的煤矿，在澳大利亚购买 12 亿吨储量的煤矿，国内外合计 105 亿吨煤储量。1980 年，埃克森公司共生产煤炭 1140 万吨，目前已达到 3000 万吨。

在具有重大发展前途的核能方面，埃克森公司已占一席之地。它拥有的铀藏量居美国第 4 位，研磨能力居第 6 位，也是 8 家燃料棒的制造商之一，为国内外 15 家发电厂提供燃料。目前，该公司在美国、加拿大、澳大利亚开采铀矿。埃克森公司正在加速向以石油为主的多样化能源垄断组织发展。

石油化工正在日益发展成为埃克森公司的一个重要经营项目。1990 年化工产品销售额达 60.49 亿美元，仅次于杜邦、孟山都化学公司，为美国第三大化学公司，在世界上也是一家重要的石油化工公司。

埃克森化学公司是世界最大的特种合成橡胶供应商，是氯丁基橡胶的唯一的商业生产厂商。

公司的石油化工业务由埃克森化学公司负责，后者在 25 个国家和地区开设近 60 家工厂，在 100 个国家和地区销售化工产品。设在香港的东方埃索化工有限公司是埃克森化学公司的联号机构，在亚太地区进行化工销售业务。主要的产品之一是一系列的燃料和润滑剂用的添加剂，制造润滑剂用的原油流动增进剂和脱腊辅助剂，聚氯乙烯树脂用的增塑剂；保护性工业涂料；特种合成橡胶，用来修补和维护混凝土构造和表面的环氧薄浆；油溅控制化学品；以及成套的脂族及芳族烃溶剂，还有充氧剂，例如丁酮。埃克森化学公司是世界最大的特种合成橡胶供应商，是氯丁基橡胶的唯一的商业生产厂商。在链烯烃和芳族化合物方面，也是世界主要的生产商之一。该公司许多商品系列都有自己的工艺部门，进行全套的技术活动，包括勘探研究、产品和工艺研究与发展、程序工程及车间设计、车间试车及难题解答，以及制造和销售方面的技术协助。

(三)

随着埃克森公司组织规模和活动范围的变化，公司的管理也发生了显著的变化。早年，老洛克菲勒亲自担任公