CHINA

● 戚思危／主编

[illegible]

[illegible]

钢铁双雄

——克虏伯和拜茨

世界500强企业发展丛书

500强

TWO GIANTS IN STEEL INDUSTRY

華文出版社
HUAWEN CHUBANSHE

需要全本请访问 www.ertongbook.com

CHINA

CHINA

◉成思危/主编

500

世界500强企业发展丛书

华审万有文化交流中心制作

CHINA

[德] 戴安娜·玛利亚·弗里茨/著

吕巧平/译

钢铁双雄

克虏伯和拜茨

華夏出版社

TWO GIANTS IN STEEL INDUSTRY

3 0214 9578 7

CHINA

《世界500强企业发展丛书》
工作委员会

主任委员　林建初　姜金和
副主任委员　王　进　刘菊生
熊　焰　彭明哲

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《世界500强企业发展丛书》

编 委 会

主　编：成思危(全国人大常委会副委员长)

副主编：刘　江(国家计委副主任)

郑斯林(国家经贸委副主任)

高　严(国家电力公司总经理)

陆百甫(国务院发展中心副主任)

刘家义(国家审计署副审计长)

金建栋(中国证券业协会理事长)

徐锦澄(全国总工会副主席)

编　委

卫留成（中国海洋石油总公司总经理）
王世林（仪征化纤集团公司总会计师）
李仲明（东方航空股份有限公司总经理）
杨祥海（上海申能集团总经理）
肖海松（长沙卷烟厂厂长）
吴海誓（华银电力股份有限公司董事长）
吴瑞林（金陵石化公司经理）
汪奕义（江苏省烟草专卖局（公司）局长、总经理）
陆益平（上海石化股份公司董事长）
陈　钢（东北药业集团总经理）
陈立群（南京金城集团有限公司总经理）
陈忠衰（中国远洋运输集团总经理）
苗　圩（二汽集团总经理）
周　林（深圳发展银行行长）
周　寰（大唐电信集团董事长）
竺延风（一汽集团总经理）
柳协誓（华寅会计师事务所有限责任公司董事长）
赵新先（三九集团总经理）
施继兴（东方通信集团董事长）
张瑞敏（青岛海尔集团总经理）
夏克强（上海机场集团总经理）
倪润峰（四川长虹集团总经理）
彭哲誓（扬子石化公司经理）
谢企华（上海宝钢集团总经理）
谢培清（巴陵石化有限公司董事长）
董浩林（上海烟草（集团）公司总经理）
蔡鲁伦（中国民生银行行长）
潘希柏（中国石化集团管道储运公司总经理）

欧新黔（国家经贸委产业政策司司长）
王远枝（国家经贸委企业监督司司长）
崔雷平（审计署驻上海特派员办事处特派员）
刘　伟（北京大学经济学院副院长）
杨大壮（民建中央调研部副部长）
马荣凯（国家经贸委产业政策司综合处处长）

争创世界500强，振兴我国民族经济

——《世界500强企业发展丛书》序



在20世纪经济发展史上，崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界500强”跨国公司。据有关资料显示：“世界500强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一，世界贸易的三分之一，国际直接投资的70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新，推动了全球经济的飞速发展，而且在创造巨大物质财富的同时，创造了卓越的企业文化，成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界500强企业”排行榜自1954年诞生至今的起落变化，具有以下特征：一是排名前10位的行业基本没变，主要是汽车、石油、电信、通讯；二是信息

CHINA

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界500强，如计算机软硬件、证券、保险、医药等；三是凡能长期稳定地名列前茅的企业，都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着12亿人口、2000多万家企业的大国，但在“世界500强”企业中仅有5家，这与我国的国际地位极不相称。在21世纪即将到来，改革、开放空前发展的今天，有许多重大课题摆在我国各级领导面前：制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施，才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍？广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思：如何才能改变我国经济落后的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界500强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界500强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界500强企业发展丛书》，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

需要全本请访问 www.ertongbook.com

进行系统的介绍，弘扬“世界500强”的优秀企业文化，展示500强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析500强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界500强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持《世界500强企业发展丛书》的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界500强、学习世界500强、争创世界500强的热情。

1999年8月20日

CHINA

CHINA

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界500强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界500强，学习世界500强，争创世界500强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界500强：

一、了解其发展历程。

世界500强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入500强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

CHINA

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出500强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

"学习500强"，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在20世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界500强之列的只有3%左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界500强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

CHINA

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究500强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创500强”是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实

CHINA

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

CHINA

前　言

自从有了克虏伯，就有了关于克虏伯的文学；这些书或讲述克虏伯公司、克虏伯家族和公司所有者；或讲述德国的权贵们，在这个国家中克虏伯是个经济巨人，甚至连权贵们也不能忽视他的存在。在战后几年中，克虏伯题材的文章、书籍和著述潮水般涌现出来，在社会上引起极大反响。大部分著述可以分为两大类：克虏伯憎恨者和克虏伯崇敬者，这是历史发展中逐渐形成的。他们一个认为克虏伯是带有瑕疵的天使，另一个认为克虏伯是稍有人味的魔鬼。几乎没有一部著作不带有个人感情色彩，或者怨恨。特别是那些写最近一段历史的书，那些描写阿尔弗里德·克虏伯、他的康采恩和贝托尔特·拜茨的作者，更是如此。

对我的这本书也不能要求它完全客观。尽管如此，我不希望这本书只是在长长的克虏伯出版物名单中又增加了一本。我努力要写成一本客观的

CHINA

书。凡在作者眼里透明的、没有隐瞒的内容，书中都得到了诚实的描述。这本书书写的角度也是新颖的。

之所以正好在这个时候写这本书，是有它的现实意义的。1987 年底，我随便打开一张报纸，克虏伯的名字就跳进我的眼帘，一般都不太光彩，文字中透露出批评和埋怨，“莱茵浩森”就是格言，这格言象一条红线贯穿所有的文章：莱茵浩森的克虏伯冶炼厂计划要关闭，克虏伯公司董事会和企业工会委员会的行动和反应，克虏伯人和工会的抗议，相关与不相关的人对这件事的关心。所有这些都使人们不禁要问：在今天这样的时代，克虏伯这个如此大的康采恩如何运作？这件事情有什么危险？这危险对鲁尔区这样的工业区又会意味着什么？以钢铁产品为导向的康采恩政策今天是否还有前途？在我们今天的经济生活中，政治家、雇主和雇员应怎样相处？对历来有社会福利传统的克虏伯公司来说，最后这个问题尤为重要。

我试图将产生这些问题的背景描述出来，但我并没有总在努力去回答这些问题，因为这本书无论

需要全本请访问 www.ertongbook.com