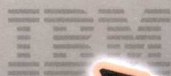
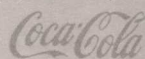
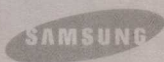
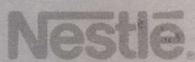


REVELATION ON THEIR TURNABOUT OF
THE WORLD FAMOUS ENTERPRISES



大翻盘

全球著名企业

反败为胜的启示

石晓林 伍祚祥◎编著

成功的经验是财富，失败的教训也是财富！穿行于别人的故事中，可以领悟别人对失败的反思、成功翻盘的经验，从而以此为鉴，使自己少走弯路。

中国纺织出版社



Nestlé



Coca-Cola



大翻身

全球著名企业

反败为胜的启示

石晓林 伍祚祥◎编著

REVELATION ON THEIR TURNABOUT OF
THE WORLD FAMOUS ENTERPRISES

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

大翻盘:全球著名企业反败为胜的启示/石晓林,
伍祚祥编著. —北京:中国纺织出版社,2007.2
ISBN 978-7-5064-4198-8

I. 大… II. ①石… ②伍… III. 企业管理-经
验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 156522 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007年2月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:14.5

字数:180千字 定价:28.00元

ISBN 978-7-5064-4198-8/F·0764

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

内容简介

一个企业在遭到重创后，能够起死回生，这本身就是一个了不起的奇迹。杜邦、福特、克莱斯勒、IBM、苹果电脑、雀巢……哪一个不是声名赫赫？哪一个企业的辉煌不让你热血沸腾？哪一个遭遇的重创不让人扼腕叹息？哪一个翻身而起，重掌大旗又不得不让人由衷敬佩？

本书不是一本单单描述“失败在逆转又成功”的书。它是一本告诉你“为什么失败，怎么样逆转，又如何成功”的书。本书所写到的这些企业都是当今最知名、最有影响力的企业，他们的跌宕起伏都是最经典的翻盘案例。

成功的经验是财富，
失败的教训也是财富！穿
行于别人的故事中，可以
领悟别人对失败的反思、
成功翻盘的经验，从而以
此为鉴，使自己少走弯路。



前言

俗语说：“天有不测风云”。这句话用来形容企业所遇到的各式各样的危机应该是非常贴切的了。市场犹如战场，充满着各种不确定因素，作为市场主体的企业若不能洞察先机，随机应变，很难在日益激烈的商业竞争中立足。通观当今世界风云，可能有一帆风顺的企业，但那只是一种暂时的、静态的或是某一时期的特殊存在方式。而大多数企业，包括那些矗立于世界商业之林的名牌大企业，无一不是经历风吹雨打，几起几落，千锤百炼的结果。失败是痛苦的，但是对于真正的胜利者而言，失败又何尝不是一笔财富？

本书所选取的九个企业都曾遭遇过严重的危机，有的甚至可算是灭顶之灾。然而它们并没有被暂时的困难和突如其来的危机吓倒，而是顶着风浪前进，通过各种方式，充分利用各自的优势和资源，顽强地与困难搏斗，最终战胜困难，渡过危机，反败为胜。从它们的事例中我们可以得出这样一个结论：失败并不可怕，关键是有勇气面对失败，并采取行之有效的措施，最终才能东山再起。自暴自弃或怨天尤人都将于事无补。

吃一堑，长一智。优秀的企业都是积累经验教训的高手，失败对于它们来说是铺路石，而决非绊脚石。所谓“前车之鉴”，只要是尝试就总会有不尽如人意的时候，又怎能保证每次都顺顺利利呢？只有对一个个的前车之鉴给予积累，并使之成为我们的财富，才有可能反败为胜。

本书选取的这九个企业在世界 500 强排行榜上都享有盛名,人们的日常生活或许离不开它们。越是人们熟悉的例子,越是与人们生活息息相关的企业越有代表性,原因主要有三个:其一,这些企业具有的代表性和我国很多企业遭遇或可能遭遇的情况差不多,有较多的借鉴意义。其二,这些知名企业虽然誉满全球,一般人都听说过它们的名字。但是对于大多数人来讲,可能只知道这些名称,即使天天在使用它们生产的产品、享受它们提供的服务,却并不知道它们背后的辛酸故事。其三,这些都是国际上的知名企业,在大多数人眼中它们是非常强大的,是一帆风顺的,发展道路应该是毫无波折的。但现实并非如此,他们同样是在困难之中经过磨炼,一步一个脚印地在失败和挫折中壮大起来的。介绍它们可以使盲目羡慕别人的人了解到世界著名企业也在走着同样坎坷的路。

本书将编写的重点放在如何反败为胜这一部分,目的就是能够提供一些借鉴和经验。这些企业反败为胜的经历各有各的特点,他们所遭遇的具体情况不同,所以“翻盘”的侧重点也不同。有的注重企业文化,有的注重科技创新,有的注重服务领先,有的注重设计奇特出新,有的注重业务转型,有的注重管理方式……各有千秋,各得其所。但可以肯定的是,他们成功地转败为胜是他们整体力量提升的结果。

加入世贸之后,我国的企业迎来了新的发展机会,同时也面临着重大的挑战。从世界名企反败为胜案例获取有益的启发,有助于我们更了解国际市场。学习名企的经营管理经验,更重要的是吸取他们的教训,避免重蹈覆辙,少走弯路。当然,还应该学习他们不畏艰难,敢作敢为的不屈精神,激励我们自己在企业遇到困难时千万不能气馁,要沉着应战,不可轻言放弃。

最后,还是那句老话,虽然他山之石,可以攻玉,若是照抄照搬,那肯

定是学不到精髓的。虽然别人的经验能够帮助我们更好地处理所遇到的问题,但是有些时候它也会让我们误入歧途,遭受挫折。我们必须有意识地摆脱思维定式的束缚,寻求创新。我们必须觉察变化,以变应变。由于受各种条件的限制,别人的经验不可避免地只适用于特定的时空条件和经验主体,但是“兵无常势,水无常形”,事物总是在不断地变化发展,这就决定了我们不能抱着别人的一套经验不放,一味地按照过去的经验解决新的问题。当事物所在的时空条件发生变化的时候,我们就必须根据变化重新审视“他山之玉”,看它在新的情况下是否仍然适用。或者经常问问自己:我的企业适用于这种情况吗?还有没有更好的解决方法呢?

在编写本书的过程之中,编者参阅了大量的资料,对资料进行了筛选取舍,力求翔实。对企业反败为胜的侧重点编者有自己的观点,融入了自己的想法,尽可能地分析得透彻详细。本书的编写工作得到了各位好友的大力支持和帮助,他们是曾辉、谭周、曾小燕、于天鹏、于天飞、于俊伟、但红华、周淑敏等。另外还得到了社会各界的支持,因名目众多,不能一一列举,在此一并谢过。衷心感谢大家对本书的支持!由于编者水平有限,编写过程中难免有疏漏之处,还望广大读者批评指正。

编 者

2006 年 12 月

—— 目 录 CONTENTS ——



枯木逢春的化工帝国 杜邦

即使是杜邦这样一个有着 200 年的悠久历史,业务遍布世界各地,产品事关人们生活的方方面面的一个大型跨国公司;尽管它曾经是在政府当局的荫庇之下,其经营的过程也并非我们想象的那样一帆风顺,而是备受创业的艰难,探索的彷徨,变革的痛苦,才成就了今天的辉煌。其发展历程中的点滴经验,都可能成为中国企业腾飞的借鉴。

- 3 / 危机困扰百年巨人
- 3 / 一、肥胖症困住百年巨人
- 5 / 二、驱不散的阴霾:反垄断法
- 7 / 三、“无理”的祖训
- 9 / 四、竞争的加剧
- 11 / 百年巨人梦中惊醒
- 11 / 一、与不可变易的祖训决裂
- 14 / 二、拓展海外市场
- 17 / 三、业务重组
- 17 / 四、安全第一
- 19 / 结束语



起死回生的汽车家族 福特

在美国流传着这样一个佳话:在不少美国人的意识中,亨利·福特才是大众使用汽车的发明者。与其说这是一个美丽的误会,不如说是对亨利·福特的高度赞美,因为正是他,使千千万万人实现了拥有汽车的梦想。可以说,他的福特汽车公司是现代汽车工业文明的骄傲。

27 / 汽车家族陷入危机

27 / 一、家族制的束缚

29 / 二、亲家竟成仇家

31 / 三、总裁无奈下马

33 / 四、“9.11”事件“余威”犹在

34 / 小福特三板斧力挽狂澜

35 / 一、三板斧之一——裁员和重组并行

37 / 二、三板斧之二——狠抓质量和成本

39 / 三、三板斧之三——推行环保概念

41 / 四、神奇的定价策略

42 / 五、总裁亲自做广告

43 / 六、全新的中国战略

45 / 结束语



从不可一世到特立独行 苹果

一个从无到有,用五年时间就跃居全美五百家最大的公司之列的企业,在若干年后,在市场大潮中被击得东倒西歪。然而,她却在跌倒处坚强地站了起来。这就是有着传奇经历、不屈精神的苹果!

- 53 / 渐渐烂下去的苹果
- 53 / 一、骄傲的苹果
- 54 / 二、最强大的竞争对手
- 55 / 三、失信之败
- 57 / 四、分崩离析
- 59 / 一朝狂妄一朝醒
- 59 / 一、成也“乔君”,败也“乔君”
- 61 / 二、卸下包袱,轻装前进
- 62 / 三、瞄准市场,疏通渠道
- 63 / 四、重金投入,恢复形象
- 64 / 五、化解敌对,寻求结盟
- 65 / 六、不断创新,追求个性
- 67 / 结束语

IBM 重振雄风的蓝色巨人 IBM

有人把 IBM 比作一头大象,这个比喻真是用得恰到好处,在 IT 界 IBM 长期以来稳坐计算机王国的第一把交椅,就像大象是陆地上最大的动物一样,享有一方独霸的地位。20 世纪 90 年代初,IBM 的步伐已经由矫健迈入了蹒跚,以前那只翩翩起舞的大象已经变得老态龙钟,跳不动舞了,有媒体将其描述为“一只脚已经迈进了坟墓”的巨人。

75 / 死亡边缘的“蓝色巨人”

75 / 一、企业精神的沦丧

77 / 二、惨痛教训——桌面办公设备“革命”

78 / 三、一败涂地的阿克斯

80 / 救星来了

80 / 一、精兵简政

81 / 二、力排众议

83 / 三、情报体系

85 / 四、全新理念

86 / 五、业绩考核

88 / 六、企业文化

92 / 结束语

Nestlé 愈战愈勇的食品巨人 雀巢

在雀巢公司近 130 年的历史中,遇到过数次挫折,债务负担险些把它压垮,石油危机令它停滞不前,媒体诘难差点断送了婴儿乳品的前程……但每一次风暴和坎坷之后,雀巢反而更加强大了。雀巢的经历说明,危机和失误是不可能避免的,能够克服危机,摆脱困境,反败为胜的企业才能充满无限的活力,才能永久立于不败之地。

99 / 树大招风,雀巢遭难

99 / 一、十年抵制期

101 / 二、屋漏更逢连阴雨

102 / 三、船迟偏遭顶头风

104 / 浴火重生雀巢翻盘

104 / 一、汉穆·茂赫的改革

106 / 二、开发“殖民地”

108 / 三、雀巢品牌战略

109 / 四、别具一格的用人制度

111 / 五、质量取胜

112 / 六、独特的中国策略

114 / 七、模块组合的营销战略

116 / 结束语



再度起航的沉船 克莱斯勒

世事总是难料,尤其在风云变幻的商场之上。正当克莱斯勒危机重重,濒临倒闭的时刻,美国总统吉米·卡特签发的12亿美元的政府资金救援,还有传奇人物艾柯卡的加盟,把克莱斯勒从死亡的边缘上拯救回来,二者的结合成就了克莱斯勒后来的辉煌。

121 / 抛锚边缘的克莱斯勒

121 / 一、能源危机引发经济环境变化

123 / 二、小型车的冲击加重经营危机

125 / 力挽狂澜的艾柯卡

126 / 一、整顿管理

127 / 二、人才为本

128 / 三、独特的广告思维

129 / 四、市场调查

131 / 五、公关政府 寻求贷款

133 / 六、双向沟通

134 / 七、在“新”与“旧”上大做文章

135 / 结束语

危机中崛起的太极虎 三星集团

三星今天的成就,与昨日的风风雨雨是密不可分的。20世纪90年代的亚洲金融风暴,打击了整个亚洲的工业,令全亚洲的经济呈现萧条之相。韩国的民族工业在危机中大受摧残,三星电子也不能幸免于难。然而,三星人毫不气馁,收拾好心情,重新迎接挑战,三星电子不但东山再起,而且跻身世界前列!

- 143 / 在危机中摇摇欲坠的三星
- 143 / 一、片面求大,经营失调
- 144 / 二、一着错棋,满盘皆输
- 146 / 三、金融危机,殃及池鱼
- 147 / “星光灿烂”亮遍世界
- 147 / 一、上任之初的“三把大火”
- 149 / 二、重新调整的营销策略
- 150 / 三、值得肯定的服务领先
- 151 / 四、不得不服的品牌管理
- 153 / 五、尊重规律的重视人才
- 155 / 六、制胜一招的中国战略
- 157 / 七、居安思危的“生鱼片”说
- 158 / 结束语



横空出世的汽车骄子 日产

1999年,日产来了个不怕死的法国人,他就是卡洛斯·戈恩,面对满目疮痍的日产,他只用了一年多的时间,就将一家观念闭塞,作风保守的日本企业从死亡边缘拉了回来。继挽救克莱斯勒的艾柯卡之后,戈恩是汽车界的又一位传奇人物。

167 / 夜郎自大,日产陷入危机

167 / 一、故步自封、墨守成规

169 / 二、债台高筑,濒临崩溃

170 / 三、迫不得已“卖身”求生

171 / “成本杀手”戈恩挽救日产

171 / 一、深入地了解情况

172 / 二、极力倡导团队精神

174 / 三、完全透明的振兴计划

176 / 四、新产品是振兴的命脉

178 / 五、复兴大手笔——“180计划”

179 / 六、锁定海外市场

180 / 七、全新的管理方式

183 / 结束语



上帝的宠儿也有失算的时候 可口可乐

都知道可口可乐是世界著名的品牌,瘦死的骆驼比马大,他怎么也会有低谷?但事实是,可口可乐也经历了痛苦,受尽了折磨,她的成长也并非一帆风顺。尤其是20世纪60到80年代,可口可乐所遭遇的困境,几乎让这位当时已近百岁的企业成为世界可口可乐迷众矢之的。

189 / 可口可乐“马失前蹄”

189 / 一、现代资本主义的缩影

194 / 二、日益激烈的市场竞争

197 / 三、“新可乐”带来的麻烦

198 / 摧不垮的可口可乐

199 / 一、优秀的管理者是企业的支柱

200 / 二、可口可乐特别营销手法

205 / 三、可口可乐的人才方略

207 / 四、放眼世界,向全球推进

209 / 结束语