

KUAYUE



1878

跨

DELL

1984

1918
Panasonic

Microsoft

1975

越

1987

(美) 约翰·A·凯 著

陈国华 / 编译

世界上最伟大的七个商业奇迹

The seven greatest commercial miracles.

“生活中最令人振奋的事就是去创造，建立和发展那些有用的东西。当你在做一些值得去做，并且从未尝试过的事情时，谁能够有勇气、有雄心去征服那些障碍，谁就能成为领先者。”

IBM

1914

——斯隆

“商人没有所谓的景气、不景气。无论情况如何，非赚钱不可。”“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转。要有这种坚定的自信和责任感。”“遇到不景气的时候，正是发挥少年时代磨练出来的素质和本领的时候。有这种少年历练的人，和那些因悲观而跌倒爬不起来的人截然不同。这种骨气，根植于少年时代，渐长而渐成。”

——松下幸之助

“我们并不准备‘成为’网上的某种东西，我们是理所当然的开拓者。这里的每个人都想着做一些新鲜的事情。我希望人们可以在25年以后在我们所付出的努力中领悟到何谓革新的事物。我认为，人们的说法将会是：电子商务是从Amazon.com开始的。”

GM

1908

——贝索斯

“我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么。它只是跟人有关。只是要得到最优秀的员工。没有最好的运动员，你就不会有最好的体操队、排球队或橄榄球队。对于企业队伍也是如此。通用电气拥有世界一流员工，所以它也是世界最有竞争力的公司。”

1995

intel.

——杰克·韦尔奇

“这世界并不会在意你的自尊。这世界指望你在自我感觉良好之前先要有所成就。”

——比尔·盖茨

“我有的时候半夜会醒，一想起事情就害怕。但如果不这样的话，那么你很快就会被别人干掉。”“我们面临的挑战是如何把握机遇，并使自己保持在第一的位置上。”

——戴尔

百花洲文艺出版社

跨越

DELL

Panasonic

越

Microsoft

(美) 约翰·A·凯 著

陈国华 / 编译

世界上最伟大的七个商业奇迹

The seven greatest commercial miracles.

IBM® 1914

GM 1908

1995 intel.

百花洲文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨越:世界上最伟大的七个商业奇迹/约翰·A·凯著 陈国华编译

—南昌:百花洲文艺出版社,2003

ISBN 7-80647-567-2

I. 跨... II. ①约...②陈... III. 纪实文学—作品集—中国—当代

IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 119540 号

跨越:世界上最伟大的七个商业奇迹

(美) 约翰·A·凯著 陈国华编译

出版发行: 百花洲文艺出版社

(南昌市阳明路 310 号江西出版大厦 邮政编码 330008)

经 销 : 新华书店

印 刷 : 北京市平谷县大北印刷厂

版 次 : 2004 年 3 月第 1 版第一次印刷

开 本 : 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

字 数 : 250 千字

印 张 : 9.875

印 数 : 1-10000 册

书 号 : ISBN 7-80647-567-2/I·369

定 价 : 20.80 元

“生活中最令人振奋的事就是去创造，建立和发展那些有用的东西。当你在做一些值得去做，并且从未尝试过的事情时，谁能够有勇气，有雄心去征服那些障碍，谁就能成为领先者。”

——斯隆

“商人没有所谓的景气、不景气。无论情况如何，非赚钱不可。”“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转。要有这种坚定的自信和责任感。”“遇到不景气的时候，正是发挥少年时代磨练出来的素质和本领的时候。有这种少年历练的人，和那些因悲观而跌倒爬不起来的人截然不同。这种骨气，根植于少年时代，渐长而渐成。”

——松下幸之助

“我们并不准备‘成为’网上的某种东西，我们是理所当然的开拓者。这里的每个人都想着做一些新鲜的事情。”“我希望人们可以在25年以后在我们所付出的努力中领悟到何谓革新的事物。我认为，人们的说法将会是：电子商务是从Amazon.com开始的。”

——贝索斯

“我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么。它只是跟人有关。只是要得到最优秀的员工。没有最好的运动员，你就不会有最好的体操队、排球队或橄榄球队。对于企业队伍也是如此。通用电气拥有世界一流员工，所以它也是世界最有竞争力的公司。”

——杰克·韦尔奇

“这世界并不会在意你的自尊。这世界指望你在自我感觉良好之前先要有所成就。”

——比尔·盖茨

“我有的时候半夜会醒，一想起事情就害怕。但如果不这样的话，那么你很快就会被别人干掉。”“我们面临的挑战就是如何把握机遇，并使自己保持在第一的位置上。”

——戴尔

目 录

第一篇 斯隆点燃新官火 GM 霸主终成定势	3
一、旷世奇才——斯隆	3
闪烁的新星	4
建筑大显身手的舞台	5
二、天下大势,GM 一马当先	8
世界上最大的汽车王国	8
“两杜时代”	10
革故鼎新,通用汽车暗出杀手锏	19
建立原则,斯隆推出新概念	22
兵法大战,GM 巧胜福特	27
三、拨开迷雾,导航通用汽车	33
市场创新理念	33
技术创新理念	39
第二篇 全球第一 CEO——杰克·韦尔奇	44
一、韦尔奇的早期生涯	44
二、通用电气 20 年的神话	47
三、管理奇才,再造 GE	48
要做就做“数一数二”的领导者	48
分解重组通用电气公司	49
实现无边界,打造“浑然一体”的公司	53
实施四大增长战略:全球化、电子商务、 六个西格玛、服务	56

四、韦尔奇的管理理念	64
变化	65
客户至上	66
自信	66
4“E”	67
统揽人才	68
非正式	68
附录:通用电气 20 年风云录	69
第三篇 救世主郭士纳	82
一、救世主郭士纳的生平	82
二、力挽狂澜——创造蓝色巨人复活的奇迹	84
大刀阔斧地进行改革	85
更上一层楼	89
发挥软件业和服务业的强势	89
改进 IBM 各经营单位之间的工作关系	92
发挥规模效益降低成本	93
三、郭士纳的成功理念	98
附录:郭士纳的主要业绩	112
第四篇 首富比尔·盖茨 创建微软新帝国	114
一、伟大的“建筑师”	114
软件奇才的成长	114
敢做敢为,奇才放弃求学路	117
二、建筑师构建软件帝国大厦	119
三、微软成功战略之“精华”——以“软”得霸业	136
顾客至上,营销第一	136
微软 CEO 的人生哲学	138
微软独特的“软”策略	141
出击开拓市场	144

人尽其才	146
附录:比尔·盖茨语录	151
第五篇 奇才戴尔创造奇迹 电脑王朝迅速崛起	154
一、戴尔其人——电脑领域展才能	154
天生的经商才能	154
邂逅电脑	155
从电脑中挖掘商机	155
坎坷经商路	156
终于有了自己的公司	158
二、重划电脑界版图 缔造戴尔电脑王朝	159
戴尔踏上征程	159
公司不断发展壮大	159
前进中的滑铁卢——“奥林匹克”计划	165
艰难但持续发展	167
网络世界大显神通	170
三、戴尔经营法则	177
直销策略	177
零库存战略	184
与供应商结盟	189
结盟顾客	192
附录:戴尔语录	195
第六篇 AMAZON.COM 网络界的黑马	198
电子商务教父——杰夫·贝索斯	198
公司职员眼里的贝索斯	199
媒体眼里的贝索斯	200
教授眼里的贝索斯	202
寻找创业梦	206
一、网络书店创世纪	209

成功始于理念	209
车库发迹史	212
二、完美的电子商务机制	219
电子商务—商机无限	219
启动吧: http://www.amazon.com	221
最便利的购物方式	222
最优惠的价格	223
最快的速度	224
最多的品种选择	225
打造网络互动	226
“7×24 小时”服务	226
方便选取	227
互动功能设计	229
打造网络社区	231
网络电影的可能	232
三、贝索斯的经营理念 and 策略	235
人才支撑网络	235
服务优先, 顾客至上	240
善待来访者	244
对顾客的承诺一定做到	245
顾客满意度课程	250
四、创新速度实惠简单	253
亚马逊的服务功能随着科技进步而不断创新	253
对于网络书店来说, 信誉来源于速度	254
实惠的价格体现着电子商务的魅力	255
简单的操作——“一点就通”	255

第七篇 纵横商海层层突破 经营之神打造电器巨舰	258
一、经营之神——松下幸之助	258
辍学谋生的学徒时代	258
邂逅电器事业	262
二、建造松下电器巨舰	265
松下电器的艰难起步	265
松下茁壮成长	270
不断开发新产品	276
挫折面前不低头	278
松下开辟新天地	284
向国际型企业发展	289
三、经营之神松下先生的经营理念	293
人才——企业之命	293
独特的经营思想	298
附录：松下语录	307

第一篇

斯隆点燃新官火 GM 霸主终成定势

企业是什么？——企业就是组织生产商品和经销商品的有机体。

企业的发展根本何在？——管理。

汽车制造企业是什么？——就是组织生产汽车和经销汽车的有机体。

通用汽车公司的管理体制是什么？——分散经营，协调控制。

当通用汽车公司的第一位 CEO 杜兰特逼走克莱斯勒，通用汽车公司面临着巨大的危机后，通用汽车公司的“杜兰特时代”就结束了。第二阶段将从公司的大整顿、大改组开始，从阿尔弗雷德·斯隆开始……

一、旷世奇才——斯隆

1921 年，杜兰特永远地退出了通用汽车公司最高领导层，此时的 GM 也陷入了低谷。但是，通用汽车公司像巨人一般，稳稳地站立着，搏击于商海风浪之中。这艘巨舰的导航者，就是阿尔弗雷德·斯隆。

闪烁的新星

1. 新星的诞生

1875年5月23日，在美国康涅狄格的新港的一个实业家中诞生了一个儿子，父亲为这个儿子取了一个名字——阿尔弗雷德·斯隆。小斯隆在纽约的布里克林长大。少年时代的斯隆整天沉醉在书的海洋里，家人都认为斯隆会成为一位出色的大学教授，谁也没有想到偶然间进入通用汽车公司的斯隆将来会成为汽车业中的一个闪烁的新星。

1892年，19岁的斯隆考上了麻省理工学院，1895年获得电气工程学位之后，斯隆进入了他父亲入股的新泽西州哈里森的海厄特滚轴轴承公司工作。独特的管理理念使斯隆成很快地成为了一个倍受推崇的管理人员，他的才华在基层的管理工作中如鱼得水，使得原本并不景气的海厄特公司竟出现了前所未有的兴旺发达景象。父亲将自己儿子的管理才能看到心里，并为斯隆的发展潜力而暗自高兴。为了帮助斯隆的发展，父亲在与儿子商量之后，向海厄特公司追加投资，从而成为了海厄特公司的最大股东。

2. 崭露头角

1901年，年仅26岁的斯隆出任海厄特公司的总裁，随之而来的就是海厄特滚轴轴承公司的繁荣时期，这为之后福特公司与通用汽车公司争先与其合作增加了砝码。斯隆的卓越的管理才能铸造了海厄特公司的成功，同样，海厄特公司的成功也证明了斯隆管理才能的卓越超群。但是鲸鱼不会只停留在小河中，它必然要到大海中拼搏——小庙无法容下大和尚。对于斯隆来说，海厄特公司并不是他大显身手的舞台，对于正在向上攀升的汽车工业，也不会让他甘居于此，从而造成极大的人才浪费。

建筑大显身手的舞台

1. 发现舞台

当通用汽车公司第一位 CEO 杜兰特第二次复出并出任通用汽车总裁时，他推行了购并扩张战略。为了企业兼并的需要，杜兰特又成立了一个联合汽车公司，该公司联合、合并和兼并了一批中小企业，海厄特轴承公司就是其中之一。恐怕连杜兰特本人也未意识到，他的这一举措的重大意义并不在于收购了海厄特公司的资产，而是“兼并”了阿尔弗雷德·斯隆。

为了使通用汽车公司拥有一个完全的、系统的生产网络，从而立于竞争的不败之地，杜兰特推行了他的“扩充”思路——凡是与汽车制造商密切相关的公司企业，都应该纳入通用汽车公司。对于生产汽车身上重要零部件的滚轴轴承的海厄特公司来说，理所当然地被杜兰特卷入了扩充浪潮。

杜兰特研究了海厄特公司，并对斯隆产生了极大的兴趣。杜兰特要买海厄特公司，但他并不想用拐弯抹角的形式与斯隆谈，他认为直截了当是更适合说服斯隆的方式。杜兰特直接来到海厄特公司总裁办公室，单刀直入地向斯隆提出要买他的公司。

斯隆开始盘算起来。他不是盘算自己的公司可以要多高的价码，而是盘算出卖公司对谁有利。虽然他心底里并不愿意把自己经营了近 20 年的公司挂牌议价。

事先已对斯隆及其公司都有了周密的调查才来谈判的杜兰特，知道斯隆此时在盘算什么，所以他的话一针见血：“我可以给你考虑的时间。不过，我认为，你卖我买，对双方都有好处。你的公司办得的确很好，否则，我也不会从你这里进轴承。但是你的公司在将来的发展中三个致命之处。

“其一，尽管你的产品现在销量好，但是顾客不多，福特公司买下了你的 50% 左右的产品，我买去了将近 30%，也就是说，

跨跃 世界上最伟大的七个商业奇迹

The Seven Greatest Commercial Miracles

你的产销量完全是依赖少数几家大公司的支持才得以实现的，这就培养了你的依赖性，一旦这几家大公司中的一家出了事，或者是不买你的产品了，你就会倒去半壁江山而束手无策。其二，当今的汽车技术发展很快，你的产品实质上是零配件，为了实现你的产销量，你不得不紧追人家大公司，一旦追踪有误，势必影响生产；人家技术在不断改进，你还得在紧追大公司的同时不断地调整自己的生产，改进自己的技术，太被动了。福特公司的流水线进步得很快，你会感到非常地吃力的。其三，你是不是就满足了你的现状，如果你不满足，那将来就是这种生产拖住你，把你的才华消耗得一干二净，而你又把这个公司浪费掉。你不是干这种公司的材料，而是干我们通用汽车公司的材料。”

斯隆没有争辩，但他的心被杜兰特说动了，斯隆知道该是自己把握今后发展的大舞台的时机了。他卖掉了公司，却赚回了自己的未来。

2. 倍受重用

杜兰特成功地收购了海厄特公司，同时，他也成功地获得了一个得力的助手——斯隆。转入通用汽车公司旗下的斯隆，表现更为出色，他摆脱了小舞台的限制，全身心地投入到广阔的发展空间中，斯隆很快得到了杜兰特的赏识，不久，斯隆就被任命为联合汽车公司的总经理。斯隆利用自己的才能与经验，建立起了一套严格的管理制度，经过一段时间的努力，他让受通用汽车公司影响而面临财政危机的联合汽车公司摆脱了困境，并得到了发展，随着联合汽车公司并入通用汽车公司，斯隆又被提升为通用汽车公司的副总裁。

在杜兰特第二次控制通用汽车公司之后，杜邦家族成为通用汽车公司股票的主要持有人。1919年，杜邦家族掌握了通用汽车全部股票的28.7%，取得了对该公司的控股地位。1921年，通用汽车公司因经营不善而发生严重的财务困难时，摩根家族又

斯隆点燃新官火 GM 霸主终成定势 跨跃

Sì Long Dian Ran Xin Guan Huo GM Ba Zhu Zhong Cheng Ding Shi

插了进来，发行了 1 亿美元证券来稳住通用汽车公司的财务。从此，摩根—杜邦联盟形成，共同控制通用汽车公司。当杜兰特引咎辞职后，由皮埃尔·杜邦兼任通用汽车公司裁判并继续担任董事长。杜邦对汽车所知甚少，同时，他的兴趣和精力也未完全放在通用汽车公司身上，因此，他非常器重才华横溢的副总裁斯隆。杜邦十分重视斯隆提出的改革方案，并极力支持斯隆对公司进行全面改组和整顿。1924 年，杜邦明智地辞去了总裁职务，由斯隆继任公司总裁职务。

斯隆用自己的才华找到了能使自己大显身手的舞台，伴随着新星的升起，通用汽车公司走向了自我的辉煌。

二、天下大势，GM 一马当先

世界上最大的汽车王国

中国有句古话，叫做“富可敌国”，用于形容某些私家豪门的财富之巨。今天，让我们拿 GM 与五个发展中国家数字上的比较，来切身体验一下伟大的 CEO 为通用汽车创造的“富可敌国”的神话。

表 1-1 1990 年通用汽车公司与中国等五国生产规模比较

排名	国家	公司	国内生产总值 (百万美元)	销售额 (百万美元)
1	中国		364 900	
2	印度		254 540	
3	韩国		236 400	
4		美国通用汽车公司		126 017
5		美国埃克森石油公司		105 885
6		美国福特汽车公司		98 274
7	土耳其		96 500	
8	泰国		80 170	69 018
9		美国 IBM	58 770	
10		美国莫比尔石油公司		

资料来源：史正富柱：《现代企业的结构与管理》，上海人民出版社 1993 年版，第 2 页。

从表中可以看出，仅在 1990 年通用汽车公司的销售额就相当于中国 GDP 的 1/3，而分别是土耳其、泰国这两国国家 GDP 的 1.3 倍和 1.57 倍。如果说俗语中的“富可敌国”只是对私人财富的夸张的说法的话，那么在现代生活中“富可敌国”不再是