

当今，世界经济已进入全球一体化的时候，作为这种时代的重要特点之一，跨国公司正在一步步地实现它全球市场的战略目标。美国的跨国公司无论在数量上或规模上都居世界之首。

本书着重对美国六十家核心企业的形成和发展进行剖析，从中探索它们的竞争策略和成功诀窍。

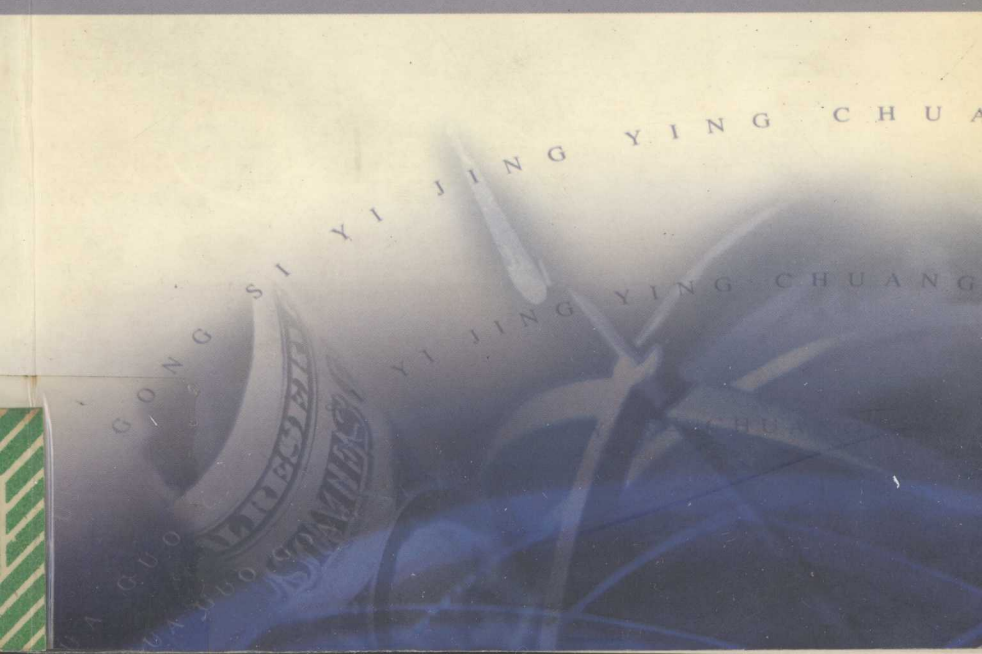
徐德志 编著

# 跨国公司

UAGUOGONGSIYUJINGYINGCHUANGXIN

# K 与经营创新

广东旅游出版社



# 跨国公司

## K UAGUOGONGSIYUJINGYINGCHUANGXIN 与经营创新

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司与创新/徐德志编著. —广州: 广东旅游出版社, 1998. 5

ISBN 7-80521-883-8

I. 跨… II. 徐… III. 跨国公司-企业管理-经验-美国  
IV. F279.721.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 03527 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东肇庆新华印刷有限公司印刷

(肇庆市郊狮岗)

\* 图书广告代理: 广东省旅游广告公司

(地址: 广州市中山一路 30 号之一 电话: 87347206)

\* 合作网站: 广东旅游网

(网址: [www.gdtravel.com](http://www.gdtravel.com))

850 × 1168 毫米 32 开 15.125 印张 364 千字

2000 年 11 月第 2 版第 1 次印刷

定价: 25.00 元

## 目 录

1. 休利特·帕卡德管理艺术 ..... (1)
2. 华尔顿的促销手法 ..... (4)
3. 敦豪紧握经营目标法 ..... (7)
4. 肯德基的产品策略 ..... (10)
5. 奥兹莫比尔的“买一送一”策略 ..... (14)
6. 泰亥梅克斯的定价策略 ..... (18)
7. 安利直销有术 ..... (24)
8. 可口可乐的常盛不衰策略 ..... (28)
9. 百事可乐在竞争中奋进 ..... (40)
10. 戴尔公司靠“谷”吃谷 ..... (51)
11. 国际商用机器公司以客为本 ..... (56)
12. 飞利浦·莫里斯的赞助策略 ..... (71)
13. 希尔顿管理出效益 ..... (77)
14. 玛丽·凯公司的成功之母 ..... (91)
15. 默克成功的六要素 ..... (98)
16. 柯达公司的“证言”术 ..... (102)
17. 高露洁的创意 ..... (111)
18. 亨氏的对抗胆略 ..... (116)
19. 以科技为先导的杜邦 ..... (125)
20. 波音公司的科技策略 ..... (134)
21. 苹果公司的二十年历史 ..... (142)

22.	洛克菲勒的勤俭致富术 .....	(151)
23.	吉利的灵感 .....	(161)
24.	可口可乐借他人力量 .....	(168)
25.	麦当劳的行销策略 .....	(175)
26.	休斯的注重效益观念 .....	(188)
27.	迪斯尼的志坚竟成精神 .....	(198)
28.	微软公司的“三板斧” .....	(209)
29.	假日酒店标新立异取胜 .....	(215)
30.	福特的创造力与敏感度 .....	(224)
31.	克莱斯勒怎么起死回生的 .....	(232)
32.	P&G 的行销策略 .....	(242)
33.	雅芳公司垂直行销术 .....	(250)
34.	卡维尔的推式与拉式行销 .....	(255)
35.	玩具反斗公司的市场区隔法 .....	(260)
36.	通用公司的竞争理念 .....	(266)
37.	读者文摘公司发迹术 .....	(274)
38.	卡耐基善尽人智 .....	(280)
39.	英特尔保持竞争优势法 .....	(290)
40.	默多克的多种经营术 .....	(298)
41.	德克萨斯仪器公司的 OST 经营术 .....	(305)
42.	《华盛顿邮报》回生有术 .....	(309)
43.	AT&T 的发迹术 .....	(316)
44.	汉森公司的三板斧 .....	(325)
45.	《纽约时报》经营奇招 .....	(332)
46.	摩根的经营原则 .....	(343)
47.	施乐与将军 .....	(350)
48.	西尔斯·罗巴克的零售术 .....	(357)
49.	LTV 公司迅速崛起之谜 .....	(367)

50. 哈斯布罗的风险决策 .....	(375)
51. 罗克韦尔国际的营销策略 .....	(381)
52. 花旗银行的管理高手 .....	(387)
53. 保罗·盖蒂的用人术 .....	(392)
54. 牛仔裤怎么长期“牛气”十足 .....	(401)
55. 考夫曼与所罗门兄弟公司 .....	(409)
56. 3M 公司治众有术 .....	(413)
57. 康柏公司驭势有术 .....	(418)
58. 爱迪生公司的开发策略 .....	(423)
59. 凯马特公司的行销两极化 .....	(430)
60. 哈瑞尔出奇制胜的策略 .....	(436)
61. 美国最大的 123 家跨国公司概况 .....	(438)

## 1. 休利特·帕卡德管理艺术

休利特·帕卡德公司 1939 年创立于加利福尼亚州的帕洛阿尔托市。创业之初，该公司只有 500 美元资本，从事一些电器维修工作。但是，经过 50 多年的有效经营后，它已发展成为美国最大的电子测量仪器公司，年营业额达 40 多亿美元，经营的产品有 5000 多个型号，现公司拥有资产 30 多亿美元，可算得上世界级大企业了。该公司的产品，约有一半左右的订单来自国外。

经济界分析研究这家公司发展的过程中得出这么一个结论，管理是该公司的支柱，是其发展的动力。

马克思曾经提出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”（《马克思恩格斯全集》第 23 卷第 367 页）这种由共同劳动过程的需要的管理，是一种实践，是具有普遍性质的。

管理的历史与人类的自觉活动史是同年，有人类的文明史，就有管理。人们在长期的活动实践中，通过政治、军事、经济、文化、宗教的活动，总结出计划、组织、控制、协调、指挥、决策等管理职能，凝成管理的知识。

企业管理是集各种科学有关知识于一体的一门科学，是在 19 世纪末 20 世纪初才出现的。但从时间上说，管理的存在跨越几千年；从空间上说，管理包含了古代文化知识和军事科学

知识，以及经济知识和人类的各种自觉活动。时代发展到今天，竞争成为时代的特征，人们把管理这门科学运用到一切活动中去，尤其是企业更为显著。休利特·帕卡德公司就是凭此一招获得了经营成功的，它主要抓了四个方面的管理工作。

一是实行“目标管理”。休利特·帕卡德公司是采用总部、事业部和产品部三层管理体制的“目标管理”，为了实现公司总目标，规定各级人员都要根据总目标订出自己的计划。个人的计划一俟获得主管部门的批准后，允许在公司总政策许可的范围内，获得工作的自由。总的一句话，个人的计划能够实现就可以了，工作方式在公司的规定之内，任由个人决定。该公司决策人认为，采取目标管理，公司对员工个人的监管少了，而个人对公司所负的责任大了。只有允许个人有广泛的工作自主权，才能让雇员充分发挥积极性和创造性。正因为有这样的管理办法，该公司的经营发展目标年年得到保证实现。

二是培训管理。该公司为了保证有高素质的职工队伍，实行了一套严格的培训管理制度。公司自设有职工培训班，同时与一些大专院校和职工培训中心挂钩，首先对新吸收的雇员进行岗位培训和专业产品知识、生产技术的传授以及实习操作训练。经过考核合格者发予证书，然后才能上岗位。其次，公司根据雇员的表现、能力和业绩，提供各种进修的机会，让雇员获得更高层次的工作机会，这又为公司开发新产品和生产更高档次产品作好准备。该公司对职工培训管理，强调员工知识面的广度，在第一线工作的人员，多使用年轻力壮、思想敏锐的人。公司还规定，为了对职工的知识、技术水平、能力和业绩的考核，各级经理每三个月要对自己管理的职工谈话一次。休利特公司每年花在员工培训的费用超过 200 万美元，而这些钱财不会白流，它源源不断地为公司开辟新的财源。

三是工资管理。该公司实行“能力加资历”的工资管理制



度，对全公司人员进行电脑贮存资料，所有考核的情况存入电脑，凡胜任工作的人员，按能力和资历晋升工资。对成绩优异者，超级晋升。衡量管理人员的标准有两条，一是会放手用人，二是具有正确的判断力。衡量销售人员的标准是，每位销售员每年给 10 万美元推销费用，但推销额要达到 180 万美元，销售人员完成了定额推销任务，超出部分可提成。因此，有的销售人员的收入竟多于董事长的工资收入（按规定，休利特公司董事长年薪为 272, 743 美元，工人工资每 6 个月调整一次，工程师为 9 个月，经理为 1 年，调整工资秘而不宣）。这种工资管理制度促使各种人员卖力工作，力争多收入，从而推进公司的各项工作的进展。

四是科研管理工作。休利特公司与美国、日本众多企业一样，十分注重科研开发工作，除了制定完善的科研计划和制度外，还设立有专门研究所，每年花在科研的费用占全公司营业额的 9% 以上，对一些重点攻克项目，另拨款支持。这几年来，其支出的科研费 4 亿多美元。公司对科研管理有个原则，即科研人员要少花钱多办事，在批准的科研计划内，科研人员享有资金使用自主权。在这种灵活得力的管理体制下，使公司的新产品不断升级换代，富有竞争力。据统计，每年该公司约有 20 多个新产品投入市场。可见，科研的投入与员工培训的投入是“一树百获”之事。

## 2. 华尔顿的促销手法

美国有一家“华尔顿市场”，其老板华尔顿当兵出身，1962年从部队转业后，为了生计，开始了自己的小商贩经营。经过30多年的“三分利吃利”的有效经营，生意蒸蒸日上，形成一个庞大的连锁市场集团。今天，华尔顿已成为美国最富者之一。据美国一家新闻杂志社对美国12万个大小股东进行调查结果，华尔顿现拥有财产的价值为43亿美元和华尔顿市场股票的38.8%股权，登上了美国最富的行列。

何为“华尔顿的三分利吃利”经营手法呢？商业谚语有说：“三分利吃利，七分利吃本”，言下之意薄利买卖才兴隆，厚利生意自堵门。

在经商活动中，很多商贾总结了大量薄利多销的“迂直之计”经营经验。这种经验正如孙武所说的，“军事之难者，以迂为直，以患为利”，“先知迂直之计者胜”，“苟不知以迂为直，以患为利，即不能与敌争也。”这就是说，要懂得迂直之计，表面上走迂回曲折道路，而实际却是更直接更有效更迅速地获利创造了条件。即是说，故迂其途，诱之以利。

在经营企业中，如作战一样充满着曲中有直，直中有曲的事。如为了实现经营目标，制定计划和促销策略时，既要考虑到眼前利益和长远利益，又要预知远近，采取各种有效的措施和手段，这样才能获得成功。

华尔顿的薄利多销手法就是一种以迂为直的策略，使其点

滴的“薄利”如涓涓的细流，千支万脉地汇成“利润”的大海。具体地说，华尔顿运用了以下几招使企业经营成功的。

首先以迂为直，选好目标市场。华尔顿与众不同，他不象其他经营者那样，把经营的目标集中在城市，而是瞄准乡村。有人笑话他，预言他要失败。而他却坚定不移地认为，在远离大城市的乡村销售同样的商品，肯定会招徕顾客。乡村房费低廉，雇佣员工容易，故商品的成本要比城市的低。他在经营中注意进货要适合乡下人的个性和习惯，他也不模仿别的售货店那样大量进外国衣料，而是千方百计采购各种廉价实用的商品在其商场出售。这种做法由于满足了不同隔区市场的需求，所以深受广大乡村顾客的欢迎，生意十分兴旺。

华尔顿成功的第二招是广开销售渠道；紧密配合其多销获利的经营宗旨。他经营的30多年中，先后在美国30多个州开设了近1000个店铺，每个店铺分设在各乡村的还有大量的分销点。每个销售点所经营的金额加起来，就成了华尔顿财源的源源不断河流了。

华尔顿的第三招是善于赚“人”。他认为，企业的成功关键在“赚人”，不是“赚钱”。他认为企业的管理主体是人，经营活动中起支配作用的是人。企业管理者如能把本企业广大员工管理好，就能调动被管理者的积极性，实现其投入的更多产出。当然，只有当管理者要实现的目标与被管理者的意愿相符时，才能有效地调动被管理者的积极性，这就是古人所说的“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心”。为了调动其企业员工积极性，华尔顿采用了各种符合员工意愿的措施，使受雇人员形成一种归属感。如他为店员的子弟设立奖学金制度，帮助受灾店员家中修补房屋，以及向教会和福利团体捐款等。同时对员工每年工作评估提薪，对业绩突出者则加倍嘉奖，以此调动大家的积极性。凡此种种，确实“赚”到了许多有才干

和有热情的人为他效劳，这些人不遗余力地为华尔顿市场工作，这不愧是一种以迂为直策略的活学活用。

华尔顿的成功之道与他本人的辛勤工作和节俭办企业是相辅相成的。他是一个十分专注的经营家，几十年来，他总是早出晚归，奔走到各分店去了解经营情况和各地市场的动向，使各项决策准确无误。他最反对独断，规定各分店经理制定的经营措施要向全体员工宣布，征求大家意见。他对各经理和店员要求非常严格，发现有经营管理不善的，立即提出批评。

对奖励有成绩的员工和捐款给福利团体，华尔顿毫不吝惜，但办企业却非常注重节俭。公司开办初期，他自己带头步行到很远的纽约去采购商品。他的办公室，至今也没有一种贵重的摆饰品，他用的小车是旧的，日常生活也很简朴，看不出是个亿万富豪。

从华尔顿的经营成功不难看出“薄利多销”的经营哲理。俗语讲“三分毛利吃饱饭，七分毛利饿死人”。做买卖，搞经营，最忌目光短浅，只算小帐不算大帐。所谓“三分毛利”是指利薄一些，单位商品利润少一点。但是，这只是一笔小帐，更应看到利薄一些可以扩大销售，建立持久的客户信誉关系，这样可以积薄利为厚利，集小利为大利，使企业求得生存和发展。相反，眼睛老盯着“七分毛利”，商品售价必然昂贵，顾客望而却步，产品销售不多，甚至无人问津，此时的经营者非但赚不着大钱，反而亏本和自堵企业的生路，“七分毛利饿死人”的道理就在这里。

应用薄利多销的经营策略要注意不同产品和不同市场层次的区别对待。一般是日常生活必需品、销量大、竞争激烈的产品适于应用此策略，而那些奢侈品和供应高层次消费者的名牌产品，一般不宜搬用“薄利多销”做法。另外，实行薄利多销的产品经营，也必须注重产品质量及销售服务，不能以为价廉

利薄就可以粗制滥造和不守信誉，更不宜对这类产品的消费者冷眼相待。

为了实现薄利多销的营销目的，经营者必须不断改善经营管理，提高产品质量，增加产品产量，降低成本，做好售前售后服务。华尔顿市场的成功就是沿着这轨迹而至的。

### 3. 敦豪紧握经营目标法

作为一个企业经营者，寻找经营目标和有效的信息至关重要。在国际竞争的时代，“时间就是金钱”。在商品激烈竞争的国际市场中，谁赢得时间，谁就竞争过人。在商业活动中有一句行话：“生意在路上”，意思是说，商品从生产者转到消费者手上，需要运输、贮存和时间，在这当中要精打细算，缩短运输和贮存时间，从中节省“路上”的费用，提高商品的竞争力。

敦豪（DHL）国际速递公司的创办者掌握到市场有“生意在路上”的信息，于是紧紧把握着它，为满足经营生意的人“抢”到时间的需求，办起一家速递公司。这家公司的股东们原是穷学生，但经过 20 多年的苦心经营，三位股东已富甲一方了，现在他们的营业额达 20 多亿美元，在世界 180 多个国家和地区设有 800 多个办事机构，传递范围近 60000 个城市。

敦豪公司怎么能在较短的时间发展成为一家世界著名的速递公司的？从以下一些情况可得到答案和启迪。

善于捕捉信息，敢于探索尝试是敦豪公司成功的关键。买

卖赶时间、讲时效是经营者共同关注的问题，在科学技术日新月异和竞争日趋激烈的今天，生意人的时间观念越来越强，过去那种“日出而作，日入而息”，不同钟表计时，任凭岁月流逝的时代已经过去了。敦豪公司的创始人，三位在学的美国大学生，他们捕捉到这个时代的信息，于1969年决然开创了他们的事业。

他们的举动起因于一家船运公司，这家公司因无法在限定的时间内传递从美国加利福尼亚到夏威夷的急件，遇到了麻烦。戴尔西、希尔布洛姆和林恩三位正在学校读书的大学生看到这一情况，想出一个解决船运公司麻烦的办法，答应由他们自己做信使，乘飞机把急件传递到目的地。经此一举，他们不但依时完成了这第一宗生意，而且发现经济效益不错，其业务范围不仅适合于运输部门，同时也适合银行、贸易、生产企业和私人等广泛领域。于是，他们决定改变初衷，即当时帮船运公司解决麻烦图的是到夏威夷游览，现在可以据此开拓自己今后的事业，就这样，他们以各自姓氏的第一个字母 DHL 命名，组织一家专营速递信件包裹的公司。

敦豪公司的预见十分准确，开业后速递服务迅速发展。1972年，为了扩展业务，他们开始在国外寻找合作伙伴。在香港与钟普洋合作，建立了敦豪国际有限公司，从此开拓了东南亚地区的速递业务。与此同时，在澳大利亚和英国又分别找到合作对象，发展了南太平洋和欧洲的速递生意。从此以后，敦豪公司以每星期增加一个分支机构的发展速度，在世界各地设立敦豪速递网点，其业务的发展速度与它的速递业务一样迅速，实在令世人惊叹！

艰苦创业，同心协力是敦豪公司的启动力。三位穷学生，创业初期是十分艰苦的，但他们却不图享受，不怕任何艰辛，能同心协力，分工负责，一步一个脚印地开展业务，没有出现

“三个和尚没水喝”的现象。在资本主义社会里，他们三人能合作得这么密切，确是难能可贵的。

为了完成在加利福尼亚和夏威夷之间船运公司的急件传递，希尔布洛姆终年从旧金山驱车5个多小时到洛杉矶，然后再乘飞机到夏威夷，晚上他睡在装急件的大口袋中。这样的送递，比船运快了好几倍。

香港的敦豪分机构，它的合作者钟普洋每天上午到机场送文件，下午走街串户收集急件，整天忙个不停。负责拉美市场业务的摩尔，从美国南部迈阿密前往墨西哥，除了将两地的急件递送外，还要到各公司、企业去招揽生意，晚上睡在汽车上。敦豪公司就是靠这班有艰苦创业精神的年轻人，同心同德地把业务开展起来的。

急人所急，服务周到是敦豪公司成功的基础。今天的国际市场竞争激烈，卖主市场已转变为买主市场。运输业务上，谁能快捷稳妥地把货物按货主要求运到目的地，并有优良的服务，谁就赢得货主。速递业务也如此。随着业务的发展，敦豪公司培养出一支训练有素的工作队伍，建立起一整套严格的工作规章，只要用户一个电话打来，敦豪的工作人员就会立即登门取件，并赶上最早的班机把文件发出，在整个传递过程中万无一失。在战火纷飞的黎巴嫩，敦豪公司的业务也不停歇，当那里的机场因被炸而关闭时，它就用高速气垫船把文件送到塞浦路斯转机。在南极，敦豪公司用特种飞机为各国在那里的考察队传送快件。总之，在世界各地，只要有商业活动的地方，就有敦豪业务的开展。今天，敦豪公司不但为客户传送各种单据、票证、文件等，而且传送礼品、样品、急件货物，它每天有200多个速递员在世界100多个航空公司的班机上穿梭往来世界各地。这种急人所急，周到的服务使其占领了世界速递业务的2/3左右。

敦豪公司的成功，可以归纳为两句话，一是善于发现信息，二是善于紧握有效的信息。本文开头有说，作为经营者，很重要的一个条件，必须有寻找经营目标和信息的本领。事实上，寻找经营目标和信息是一种市场调查的目的。寻找经营目标和搜集信息的办法和渠道很多，但总的来说，可以分两大类：一是直接获取，即现场观察得出结论；二是间接获取，即从报刊、电信、传真、谈话等找到有用的资料。不管是直接还是间接得到的结论或资料，都必须经过加工整理，去粗取精，去伪存真，使之准确化，只有这样，才能找准正确而有前途的目标和信息。现代社会处在一个多变的市场经济世界里，经营者如缺乏远见，不善于捕捉经营目标和信息，是无法获取如敦豪公司那样的成功的。

## 4. 肯德基的产品策略

一般人难以想象，一块炸鸡可做成大生意呢！美国有家名叫肯德基的企业，其经营的炸鸡现在已成为跨国业务了，年营业额超过 20 亿美元，人们把它称为“炸鸡王国”。

“炸鸡王国”是怎么建立起来的？看看这个“王国”的创始人桑德士上校四个历程便可一目了然。即捕捉信息，精心研究，改革加工，败不气馁。经过这四个历程，最终达到其产品策略的目标。

1930 年，40 多岁的桑德士上校带着微小的资本在肯德基州开了一个汽车加油站。在从事这项业务中，他注意到来去匆



匆的车主和乘客有饥饿欲食之需求。捕捉到这一信息，使桑德士作出了在加油站兼卖炸鸡的决定，以满足过路客的需求和扩大自己的经营业务。于是，他便在加油站内间隔出一间卖炸鸡的小厅，开始了他的新生意。

桑德士为什么选定炸鸡为经营目标呢？他认为炸鸡既好吃，又便于过路客买了以后可在车上吃，十分方便和省时间。果然不出其所料，炸鸡的生意十分兴旺。当然，其生意好的原因还与桑德士对产品精心制作有关，他的炸鸡味道很不错，顾客赞不绝口。

随着炸鸡的生意发展，桑德士不得不考虑扩大炸鸡的经营规模。有经营眼光的他，把赚来的钱全部投入扩大再生产，并且从银行那里获得一笔贷款，在加油站旁边修建起一座可坐142人的大餐厅，专门供应炸鸡和啤酒等饮料。生意越发兴隆。

春风得意之时，桑德士并不满足于现状，反而有居安思危之感，千方百计作好迎接竞争的准备。他不断研究炸鸡的味道，做到人无我有，人有我好。几经改进，终于创出了自己特殊的配料，其中包括11种药草和香料。这种配料至今还在使用。到1935年，他的炸鸡名扬全美国了。肯德基州的州长为嘉奖桑德士的经营成功，特别向他颁发了肯德基州的上校官阶。

到1940年初，为了进一步扩大业务，桑德士又开设了一家汽车旅馆，在旅馆内专卖炸鸡。随着业务量不断增大，他面临的困难是油炸时间长而妨碍着产量的增加，使许多要赶路的旅客买不上炸鸡。为了解决这一问题，经过反复试验，桑德士终于发现使用压力锅炸鸡可以大大缩短时间，并可保持一样的美味。从此，他的生意不断得到发展扩大，所获得的利润也与日俱增。