



李世谦 主编



世界知名企业 兴衰探秘



冶金工业出版社

世界知名企业 兴衰探秘

李世谦 主编

冶金工业出版社

(京)新登字036号

内 容 提 要

本书精选了世界知名的企业63家,从不同的侧面,以通俗生动的语言、不拘一格的形式、典型的案例向读者介绍了这些企业成功的秘诀、失败的教训。书中近一半的内容是对走向衰败的企业介绍、剖析,这是本书的独到之处。此书乃“成者之鉴、败者之戒”,编者期望它能给正在成长的中国企业和那些希冀在企业界大显身手的朋友以有益的借鉴,使读者早日步上成功之途。

世界知名企业兴衰探秘

李世谦 主编

冶金工业出版社出版发行
(北京北河沿大街嵩祝院北巷39号)
新华书店总店科技发行所经销
北京市海淀区跃华印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张 8 字数173千字

1993年10月第一版 1993年10月第一次印刷

印数 1~5000册

ISBN 7-5024-1312-X

F·77 定价: 5.80元

前 言

市场经济的浪潮席卷中华大地，企业被义无反顾地推向市场。

市场是什么？市场就是竞争，竞争就是优胜劣汰。有哪个企业不想驾驭竞争，赢得竞争？有哪个企业家不想运筹帷幄，指点江山？

毕竟，战场上没有常胜将军，经营中也不会存在没有曲折的企业。运作巧妙，小小的企业可以成长为亿万财团；而久经沙场的企业，也可能由于种种原因，“一失足成千古恨”，亏损甚至破产倒闭。

中国的企业刚刚走出政府的“襁褓”，我们的企业还不成熟，需要点“拿来主义”，从生来就一直在你死我活的市场竞争中翻滚搏斗的海外企业中吸取些经验教训；我们的企业正在趋于成熟，需要探讨一下我们的企业在竞争中走向兴或衰的原因。

这本《世界知名企业兴衰探秘》精选了世界知名的企业63家，力求通过简明生动的语言，



深入浅出的论述和真实客观的事例，从不同的侧面展示这些企业成功的秘诀，失败的教训。

本书分为上、下两篇，上篇介绍了34家企业成功的经验和作法，下篇分析了29家企业走向衰败的不同的原因。“失败是成功之母”，对失败的剖析是本书的一大特点，我们力图通过“外扬家丑”，让读者吸取他们的教训，引以为戒，因为失败往往会比成功给人以更切实有效的教益。

本书由李世谦同志担任主编，李霞、韩光军同志担任副主编，刘明、刘晓红、张广恩、汤超颖、尹虹、关瑞红等同志参加了本书的编写工作。

囿于学识和水平及编写时间的匆促，不妥之处在所难免，尚请广大读者批评指正。

李世谦

目 录

上 篇

- 李·艾科卡“四剂药方”“克莱斯勒”起死回生
——美国克莱斯勒汽车公司…………… 3
- 创新有绝招，招招都很妙
——美国3M公司…………… 8
- “惠普之道”，“人”字为本
——美国惠普公司……………15
- “世界第一”霸蓝天，时间抢先是关键
——美国波音公司……………23
- 相机世界怎称王，简单简单再简单
——美国伊士曼柯达公司……………28
- 产品紧跟需要，广告出奇制胜
——美国普罗克特·甘布尔公司……………33
- 99%的是广告，1%的是秘方
——美国可口可乐公司……………37
- 以万变应万变，想顾客之所想
——美国梅西百货公司……………43
- 自始至终高标准，从譬如流纳建议

——美国麦克唐纳公司	48
●运动员坐镇，不服输常胜	
——美国扬·鲁比肯广告公司	53
●外交家“下海”，靠咨询发财	
——美国基辛格联合咨询公司	56
●重时效作风凌厉，管公司冷酷无情	
——美国比尔·斯德恩公司	59
●世界豪华第一车，价格昂贵有道理	
——英国罗尔斯-罗伊斯公司	62
●百年豪华店，无事办不到	
——英国丽思大饭店	66
●不惜血本，“质”在必得	
——德国戴姆勒·奔驰汽车公司	69
●“款式不可旧，顾客不可欺”	
——德国阿迪达斯公司	72
●胸有市场“晴雨表”，服装行业领新潮	
——意大利斯特凡内勒服装公司	78
●军火买卖获高利，“敢死商人”赚大钱	
——瑞典乌阿利克公司	81
●推倒“权力金字塔”，“真理瞬间”传佳话	
——北欧航空公司	84

-
-
- “三河商法”显神威，丰田汽车美名传
——日本丰田汽车工业公司87
 - 拉链大王谈生意，善有善报得繁荣
——日本吉田兴业会社 (YKK)92
 - 管理逆传统，人人肯献身
——日本京都陶瓷公司95
 - 薄利是手段，盈利靠多销
——日本大荣百货公司98
 - “情”场得意，商场得利
——日本伊藤忠商社101
 - 客人第一位，服务超一流
——日本新大谷饭店104
 - 靠战争起家，冒风险发迹
——韩国现代集团107
 - 资金运作有“魔方”，地产经营称“骄子”
——香港长江实业集团110
 - 海运高风险，经营求稳健
——香港环球航运公司113
 - 股市风云“有测”，“阻击”连连得手
——香港爱美高集团116
 - 一支秃笔打天下，屡败屡战终成功

——香港玉郎集团.....	120
●一天九部影片看，不为娱乐为赚钱	
——香港邵氏电影公司.....	124
●管理要有效，凡事求合理	
——台湾台塑集团.....	128
●现代“智多星”，“点子”变成金	
——中国和洋民用新技术研究所.....	131

下 篇

●主观空想结果悲，重物轻人下场惨	
——美国通用汽车公司革新悲剧.....	139
●产品老化不创新，“蓝色巨人”陷困境	
——美国国际商用机器公司（IBM）雄风不在.....	145
●几度兴旺几度衰，只因专横搞独裁	
——美国福特汽车公司三次跌落.....	149
●用人不当受害，“忘记”顾客遭殃	
——美国王安电脑公司的衰落.....	154
●寻救星孤注一掷，逢萧条措施无力	
——美国国际收割机公司回天乏术.....	157
●“三星”机高空迷航，行贿案雪上加霜	
——美国洛克希德公司举步维艰.....	162

-
- 行业衰退地位降，积重难返步履蹒跚
 - 美国钢铁公司走向下坡路……………166
 - 依赖直觉一错再错，“空中雄鹰”展翅难飞
 - 美国泛美航空公司破产……………170
 - 产品开发失策，“跑车大王”翻车
 - 美国德罗里安汽车公司好景不长……………174
 - 居安不思危，“金笔”遭惊雷
 - 美国派克制笔公司易主……………178
 - 麻痹保守种祸根，“畏惧”管理招人愤
 - 美国胜家公司被挤出缝纫机市场……………181
 - 市场需求受冷落，“皇帝女儿”也愁嫁
 - 美国利瓦伊公司惨淡经营……………185
 - 包装色彩不对路，日本市场受冷遇
 - 美国科尔盖特牙膏在日本碰壁……………187
 - 等“时机”袖手旁观，为成本因小失大
 - 美国公司蒙哥马利·沃德公司岌岌可危……………189
 - 求数额放贷不良，饰太平补壁拆墙
 - 美国美洲银行严重亏损……………194
 - 内部纷争起，家乱万事败
 - 美国莱曼兄弟公司的破产……………199
 - 冒险投放巨资，“泰坦尼克”沉没

——加拿大奥林匹亚和约克公司的灭亡·····	204
●市场变化良策少，“车”到山前路途峭	
——英国雷利自行车公司景象凄惨·····	207
●“多角化”经营不当，“智多星”难以图强	
——瑞典富豪公司连年亏损·····	211
●束缚重重难为继，应对无方失良机	
——日本国家铁道会社危机严重·····	215
●航运不振环境变，经营不善遭翻船	
——日本三光汽船会社倒闭·····	219
●自不量力争“老大”，丢盔弃甲走麦城	
——日本雅马哈摩托车公司举手投降·····	223
●举债经营无根基，舔犊之情招衰败	
——印尼阿斯特拉集团的崩溃·····	227
●恶蛀虫肆虐猖狂，大财阀跳楼身亡	
——韩国泛洋集团破产·····	230
●一人用错，全盘皆输	
——台湾总源沙拉油公司失败的教训·····	234
●轻规章人心涣散，重投资无利返还	
——台湾宏棋电脑公司身陷困境·····	238
●草率决策酿苦果，素质欠佳铸大错	
——中国海盐衬衫厂的衰落·····	242

上 篇

李·艾科卡 “四剂药方”

“克莱斯勒”起死回生

——美国克莱斯勒汽车公司

克莱斯勒汽车公司成立于1923年，总部设在工业名城底特律。它和“通用”、“福特”汽车公司同属美国老牌垄断企业，三者共同控制着全美国95%的汽车市场。克莱斯勒公司先后在西欧、南美、南非等国家和国内13个州设厂，拥有资产近70亿美元，是美国第10大制造企业，在整个西方世界居第14位。

但是，进入70年代以来，克莱斯勒汽车公司屡遭不幸，从1970年到1978年的9年内，竟有4年亏损。1979年春天，中东政局动荡，石油价格暴涨，汽车市场大受冲击，这简直是雪上加霜。克莱斯勒汽车在国内市场上的销售比重仅为8.1%，库存积压8万余辆，亏损11亿美元，创本公司亏损最高记录，积欠各种债务高达48亿美元，在全美500家大公司中的地位骤跌到第17位。

就在克莱斯勒公司深陷危机，濒临破产之际。福特汽车公司“后院起火”，总经理艾科卡与董事长亨利·福特二世矛盾激化而愤然辞职。

李·艾科卡是一位汽车界的奇才。他辞职的消息传来，克莱斯勒公司好象发现了救世主，立即决定聘请艾科卡来当总经理。克莱斯勒公司先派两位有名望的公司董事去试探，紧接着公司董事长约翰·里卡又亲自出马，“三顾茅庐”。艾科卡为其诚意所感动，同意到克莱斯勒公司任职。

1978年11月2日《底特律自由报》第一版上出现一条通栏大标题：“克莱斯勒亏损空前！艾科卡受聘克莱斯勒！”艾科卡信誓旦旦地宣称：“我相信再过几年，克莱斯勒就会生龙活虎！”而且，艾科卡还规定：在公司起死回生之前，自己的年薪为1美元！

李·艾科卡上任后“对症下药”，开出四剂药方，终于使快要破产的克莱斯勒公司起死回生。

第一剂药方——精简机构换“新血”。艾科卡首先深入到各个部门进行全面调查研究，结果发现不少重大问题。

一、纪律松弛。他到任后的第一天，就遇到令人恼火的事：第一件事是他发现前任总裁卡费罗的办公室竟成为人来人往的过道。职员们穿堂而过，连个招呼也不打，没一点规矩。第二件事是他看到里卡多的女秘书在工作时间随便为私事打电话。这在福特公司是要丢饭碗的，而在这里却毫无顾忌。

二、管理混乱。公司没有一个全面的财务管理制度，若大的一个公司居然找不出一个真正懂财务计划和预算业务的人，没有准确的统计数据和记录。

三、人浮于事。别的不说，光副总裁就有35个，艾科卡形容说：“每个山头都有王爷，各自占地为王。”公司条块分割，缺乏联系，公司象一盘散沙。

艾科卡发现了问题的症结，立即开出一剂“药方”实行

精兵简政。第一、精简高层领导，对于那些身居高位而无所事事者，统统撤掉！公司35个副总裁先后辞退了33个，高层部门的28名经理撤掉了24个。他认为“把幕僚群减少到最少范围，这样可以减少对生产的干扰”。第二、精简机构，压缩企业规模。艾科卡坚决关闭或出售那些不盈利的工厂和生产线，特别是那些使公司亏损最多的工厂。克莱斯勒汽车公司原有工厂52个，三年内关掉了16个，其中包括该公司最老的道奇梅因工厂。产量、车型和销售面相应地减少，企业规模“消瘦”了1/3。第三，消减雇员。艾科卡先后解雇9万多人，直属公司职工总人数由16万降至7万多人，裁员率超过50%；经纪人由5800人减少到3700人。其中，仅1980年一年，公司就裁减了700名白领职员，解雇了850名工人。尽管裁减职工是“悲惨的”，但不这样做公司就无法支撑下去。

整顿公司后，规模虽然少了，但变得精干和效率高了。之后，艾科卡开始启用新人，给公司输“新血”。艾科卡选人的首要标准是“志同道合”。志同者，年轻资浅不嫌嫩，敢于破格提拔；能同道，年逾花甲不算老，照样委以重任。简言之，他要用的，人，必须熟知他的领导作风，对他那套管理办法能够彻头彻尾地贯彻执行。以此为标准，他觉得公司中够标准的人不多，于是他便在自己熟悉的“福特旧人”身上打主意。连“挖”带“拉”，先后从福特公司搜罗到数名得力干将。

第一个被“挖”过来的是原福特委内瑞拉子公司的总经理杰拉尔德·格林沃尔德。艾科卡先派他去整顿最为关键而又最为混乱的财务部门，一俟上了轨道，便马上提拔他为副董事长。第二个被他请来的是早已卸职退休，65岁的原福特

公司副总裁保罗·伯格莫泽。此人足智多谋，又能埋头苦干，艾科卡意在借鉴他丰富的经验，委以公司总经理的重任。第三个是格林沃尔德举荐而来的史蒂夫·米勒。此人被艾科卡视为“当家理财的一把好手”，破格提拔他为主管公司金融业务的副总经理。第四个是重新启用过去在他手下干了24年的福特旧友哈尔·斯珀利奇为副总经理。另外，他还雇请早年在福特公司最能与经纪人协调关系的加·劳克斯勒主管销售；聘请原福特公司的总工程师、已退休的汉斯·马赛厄斯负责全公司的机械制造；提拔“能在鸡蛋里挑出骨头”的福特旧部乔治·巴茨在产品质量方面总抓。

同时，艾科卡还从克莱斯勒原有人员中挖掘任用了一批高、中级管理人才。能者上前庸者靠边。经过调换，“克莱斯勒”从上而下形成了以艾科卡为首的决策畅通的管理系统。

第二剂药方是开源节流降低成本。为了渡过财政危机，艾科卡决定向政府求援。经过他的一番艰苦努力，公司获得了国会提供15亿美元的贷款担保，从而“有了一次战斗求存的机会”。艾科卡认为，作为一个公司，借贷在所难免，重要的是要把贷款作为一种动力，推动公司前进，而不要作为一个包袱，否则会越背越沉，以致不能自拔。贷款到手后，艾科卡首先宣布减少自己10%的工资，这件事一时成为底特律地区的“头号新闻”。为了表明大家都在“这个生死存亡的困境中苦斗”，接着艾科卡又动员经理人员开始减薪10%，然后，“动员”工会也拿出钱来，帮他渡过这个难关。工会同意，两年内消减该会65000名工会会员的13%的工资和福利，即6.22亿美元。艾科卡称之为“平等牺牲”和“齐心协力”。