

全球经济中的巨子

——世界100家大企业

袁正光 主编

中国大百科全书出版社

全球经济中的巨子

——世界 100 家大企业

袁正光 主编

中国大百科全书出版社

(京)新登字 187 号

全球经济中的巨子——世界 100 家大企业

袁正光 主编

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码: 100037)

新华书店总店北京发行所经销

中央民族学院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 25.75 字数 629 千字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1-5000

ISBN7-5000-5288-X/F·30

定价: 18.00 元

内 容 提 要

本书向读者介绍世界最著名的 100 家大企业。这些企业经营的成功为世人所瞩目。读者可以从中详细地了解这些企业在经营管理、研究开发、人才引进、技术创新、企业文化、组织机构、产品特点等方面的情况。本书有助于人们了解世界，了解世界的企业，并对我国从传统的计划经济体制转向现代市场经济体制提供了有益的借鉴。

本书由中国科协研究中心组织编写。该书适合于政府和企业管理人员，大专院校和科研院所的专家、学者、群众团体的干部以及对经济管理感兴趣的人们阅读。

本书作者名单

主 编：袁正光

副主编：崔建平 李大光 汪锦城

主要撰稿人：(按姓氏笔划为序)

王 可 石顺科 白培植

朱秋云 孙 悦 李 力

杨书宣 沈向东 闵 森

张小梅 张红叶 郑艳秋

徐幼平

责任编辑：李伟芬

封面设计：范贻光

序

现代社会,企业推动着人类经济的发展。

苏联和东欧经济改革何以如此艰难?因为这些国家最稀缺的资源是企业的经营能力。

我国社会主义市场经济的建立过程中,将遇到的一大难题,仍然是缺乏真正的企业。

美国人说:“美国的事业是企业”。

日本人说:“日本是企业社会”。

世界著名的管理学家德鲁克说:“1900年以来,公司改变了世界经济”。

中国则刚刚开始从两千多年的行政社会向现代企业社会过渡。

西方的企业已有三、四百年的历史。企业从工厂到公司,从跨地区公司到跨国公司,形成了今天的全球经济,奇迹般地创造着人类的现实和未来。

德国西门子公司实现了法拉第的理想,把电磁感应这一科学原理转化为发电机,从此人类可以生产电能,跨进了电气时代的大门;爱迪生电器照明公司(现美国通用电气公司)发明了电灯,威斯汀豪斯公司推出了交流输电技术,人类登上光芒四射的电气时代的殿堂;美国的贝尔电话电报公司发明电话,开创了机器说话的时代,不仅给人类贡献出娓娓动听的电话,还给人类带来享乐无穷的各种音响设施;贝尔公司还发明了晶体管,使人类从真空管时代走向半导体时代;美国的德克萨斯仪器公司更发明了集成电路,把人类推向微电子时代;还有,飞歌公司推出的晶体管(第二代)电子计算机;IBM推出的集成电路(第三代)电子计算机;英特尔推出的微电脑(第四代计算机),更把现代信息技术的核心——计算机,推

向一个又一个的新阶段。计算机的芯片,在企业的推动下,也在飞速发展。1992年日立制作所等几家公司最先推出64兆的DRAM,紧接着IBM、东芝、西门子又宣布联合开发256兆位的新技术。人们有望在本世纪末迎来数字式时代的到来,世界经济又将进入一个新增长期。

同样,美国的杜邦公司和德国的法本公司发明了人造橡胶;杜邦公司还最先推出了尼龙;英国帝国化学工业公司则推出了聚乙烯,从而奠定了现代三大合成材料的基础。

总之,企业是技术进步的主体,企业是经济发展的基础,企业是现代社会的中心。

因此,企业理所当然地受到现代社会的高度重视。

美国著名的《幸福》杂志,每年排列出世界500家最大的工业企业。世界各国的企业,都把能跨进这个行列,看成是一种殊荣,看成是自己的成功,更多的企业则看成是自己长期奋斗的目标。

在这500家大企业中,计算机行业的IBM和NEC,电子行业的通用电气和西门子,汽车行业的通用和丰田,石油行业的壳牌和埃克森,化工行业的杜邦和拜耳,航空工业的波音和麦道,饮料行业的雀巢和百事可乐,等等,几乎是家喻户晓,享誉全球。

中国已经开始从沉睡两千多年的行政化社会苏醒过来,向企业化社会迈进。

中国需要吸取世界企业的经验。世界企业在长期发展过程中,创造了现代企业的规范、制度、机构、观念和共同体。他们在经营管理、研究开发、人才引进、技术创新、企业文化等方面,都为我们提供了良好的借鉴。

这里,特别值得一提的是,随着市场经济从传统转向现代市场经济,现代企业也有着许多区别于传统企业的特征,这些特征概括起来有以下五点:

1、具有良好的企业生态

鉴于企业在经济发展中的重要地位,企业本身的组织,特别是企业规模,一直成为经济学家们十分关注的问题。按照1991年诺贝尔经济学奖获得者科斯的理论,企业规模取决于企业的组织成本,也就是说企业要具备一定的规模使组织成本降低到一定的程度,才能取得企业效益。当然,这同产业、行业和产品都有密切的关系,不是越大越好,更不是越小越好。但就一个社会或一个国家而言,则需要形成一定的企业生态,或企业共生体,即以若干大企业为骨干,以众多的中小型企业为基础的企业共生体。

战后,在日本企业的发展中,先有汽车行业中的日产和丰田为骨干的大企业,后又增加本田和三菱两大汽车企业;电机行业,继日立、东芝、三菱后,又出现松下、日本电气、索尼等骨干企业,但就企业数量而言,70%还是众多的中小企业。这样就形成了大企业负责总装及主要零部件生产,中型企业为大企业生产部件,小企业为中型企业生产零件的企业共生体。企业共生体造就了现代的专业化、标准化和社会化大生产,企业共生体成为现代市场经济体制中的牢固基础。

同样,美国共有1600万家企业,独立经营的小企业占70%,合伙经营的中小企业占10%,大企业占20%。当然20%的大企业生产了全部工业加工产品的80%。可见,美国也是一个以若干大企业为骨干,以众多中小企业为基础的企业共生体。

2、以管理专家负责企业行为

企业是市场经济体制中的主体,而企业的行为则取决于企业的经理人员。所以企业的经理人员,是企业素质的集中体现。

在长期的传统市场经济中,企业一般是由资本家或是资本家家族直接管理的。

随着科学技术与市场经济的发展,企业的规模经济和范围经

济不断扩大。到19世纪末,美国的一些公司已经发现,仅靠自己这个家族已难以管理企业。开始招聘家族以外的中层经理人员。于是,在美国社会逐步出现了一个“经理阶层”。美国的大学迅速适应社会的需要,首先是宾夕法尼亚大学开始设立专门培养经理人才的沃顿商学院。紧接着,在本世纪初出现了著名的哈佛商学院,还有耶鲁商学院、西北商学院等等,如雨后春笋迅速发展,源源不断地为企业输送学有所长的管理人员。

到后来,资本家发现自己已经大大不如这些管理专家,于是不仅中层,乃至高层也开始聘用家族以外的经理人员,以至于使得美国的七大公司几乎由哈佛、耶鲁的毕业生所把持。

福特家族退出较晚,但曾经是天下第一的福特汽车公司,到1929年在美国的市场占有率只有31.3%,1940更降至18.9%,1945年福特二世接掌,虽有所起色,但后来又步祖父后尘,前后辞掉几位总经理。家族统治使得公司人才外流,产品赶不上世界潮流。1980年市场占有率降至16.6%,到1986年,63岁的福特二世终于清醒,在当今世界,以家族方式管理现代企业,将在激烈竞争中一败涂地。

当然也有一位不知好歹的王安,偏偏要秉承中国的文化传统,把公司继承给政绩平平的儿子,结果导致公司以申请破产保护告终。

从客观来看,这个转变过程,使得企业的权力,从资本家家族转移到具有真才实学、富有管理经验的管理专家手中,其意义在于:

(1)资本家逐渐退出直接管理岗位,为所有权与经营权的分离创造了条件;

(2)企业素质极大提高,推动大企业向更加成熟化的方向发展。

从近来几大公司总裁相继辞职的情况看来,这种趋势正在进一步加强:即使在管理专家中,也不断弃旧图新。

3、通过股份制形式,产权逐步社会化

股份公司在发达国家究竟占多大的成份?以美国为例,全国共约1600万家企业,从数量看,个体企业占70%,合伙企业占10%,股份或联合所有制公司占20%。但是从“质量”上看,20%的大公司生产整个加工工业产品的80%,仅在300多万家大公司中的前500家,1990年生产和提供了23000亿美元的产品和劳务,占美国整个GNP的40%。

所以,在美国股份所有制或联合所有制的公司,占据了美国的主导地位,起着决定性的作用。

不仅如此,60年代以后,更出现了股份广泛分散的情况。美国规定,上市公司至少要有100万普通股由公众持有,而且100股以上的持股人至少有2000人。还是在1963年时,美国84.5%的公司中,没有任何一个股东集团持有10%的股票。日本大企业的股份中个人占有率最高也不过30%,个人占有股份在10%以上的人不超过3%。

另外,职工股权制的出现,也引起人们的注意。美国经济学家路易斯·开尔索在1958年提出,他受《共产党宣言》的启示,提出职工股权制,目的是为了解决所有权集中在少数人手里的问题,把产权分散在职工手里,使职工成为主人。30多年来,美国已有9—10万个企业实行,近1000万职工拥有股权。致于直接和间接持有股票和债券的人数已达1.3亿人,超过美国总人口的50%。在英国则提出“大众资本主义”的口号,在保守党的宣言里明确提出“我们决心让所有英国人都能持有股票”,在全国人口中,股东已从1979年的7%增加到20%,其中英国电信公司,有96%的职工持股;国家联合飞行公司,实际上所有职工均已成为股东,而且股份

已是股票面值的47倍。1988年股东人数首次超过了工会会员人数,可以说是一个历史性的转变!

在德国,西门子公司1988年职工股份已占70%,有19.3万人即50%的职工持股。

更为引人注目的,随着股市交易的扩大和发展,使得公司国际化,产权社会化的趋势开始出现。维莎国际信卡公司,总部设在美国,但拥有这个公司资产的股东,却分布在全世界的187个国家和地区的2.1万家金融机构中。无论是总公司或分公司,都不允许任何一个国家拥有51%以上股权,还有一个名叫古拉桑的公司,名义设在澳门,却在十几个国家有10万持股人。股票在孟买、悉尼、巴黎、香港上市,无时无刻不在流动。

大公司股票广泛分散的意义在于:

(1)最终形成了所有权与经营权的分离,而这种分离又使经营者(经理)与所有者(股东)之间有良好的经济制约关系。

(2)股票交易的社会化,导致产权社会化,为最终实行劳动者所有制创造了有效的经济形式。

4、企业管理从消除错误到激发创造

随着传统的资本家家族企业转向现代的经理(管理专家管理的)企业,生产方式也从过去标准化向现代的非标准化过渡。从而使企业的管理发生了历史性的转折。

托夫勒在他的《权力的转移》一书中提出:“在大烟囱时代,管理的任务主要是无情地消灭错误。但现在却正好相反,要使创造取得成功,就需要试验和失败。”“要容忍雇员犯聪明的错误。为了得到一个好的主意,就需要提出无数糟糕的建议,并且进行自由的讨论。这就意味着需要一种新的能解除任何顾虑的自由。”

如果说,标准化时代那种大批量生产剥夺了现场的智慧,以机械代替人,把劳动看成物,那么在非标准化时代,小批量、多品种的

柔性生产需要的不是象物一样的劳动力,而是有智慧的人才。

本书介绍的瑞典富豪汽车公司的卡尔马生产方式就很有意思。过去的流水线,汽车一辆一辆地开出去,而工人却成天在同枯燥的零部件打交道,看不到自己的成果。现在改为三叶草形状的生产方式,由25个工作站环绕而成。每个工作站15—20人,等待装配的车辆沿环行线送到工人面前。工人从头到尾把一大堆零散的部件,从自己手里变成一部完整的汽车,这样给人以满足感。而且人人可以靠窗户作业,车间配有隔音装置,可以平常声音交谈,难闻的汽油、机油味,由天花板上伸下来的管子随时吸走。每个工作站还有小吃部、衣帽间、蒸汽浴室。工人还可以经常交换工作,以获得新鲜感。

更引人入胜的是,日本 NEC 正在试验的“卫星办事处”。这种工作方式把规模10人左右的办事处设在住宅附近,骑自行车10来分钟可以到达的地方。用那里的终端与总公司或研究所计算机联网。这样减少高峰上下班挤车之苦,而且上下班时间也不太受限制。这种被称为弹性甚至柔性化的工作方式,已逐步传开。据报导,日本1992年已有40%的公司实行弹性工作方式,其中研究开发部门占80%,信息管理部门占60%。生产单位也占6%。

5、具有现代企业文化

在企业和市场经济的长期发展过程中,企业逐步把自己的价值观、规范、制度积淀下来形成了现代企业的文化。

本田汽车驰名世界。本田说的好:“不给用户添麻烦是企业的本质,只图赚钱,忘掉企业的本质,出售劣等产品,企业就没有前途。”

美国有一家叫约翰逊的制药公司,一次有8人因服用了该公司的一种镇痛片而死亡,尽管已弄清有人在药店,而不是在工厂把药换掉了,但公司还是决定把产品全部收回,损失2.4亿美元。他

们认为这是值得的，因为“到头来市场会报答我们”。结果该公司得到消费者的信任，继续处于领先地位。

这也是市场机制的力量。

这家公司在多年的经营中，还形成了自己的“公司文化”，一种“信条”。核心是强调“诚实、正直、把人置于利润之上”。

我们常常有一种误解，以为市场经济是一片混乱，唯利是图，坑蒙拐骗。

事实上，市场经济所遵循的市场机制是一种秩序，是一种无形的力量，不仅推动社会经济向前发展，而且也产生了优秀的企业文化，现代的企业价值观。

现代企业的价值观，人们概括为：

- 1、追求最大的利润；
- 2、把利益还原于股东；
- 3、把利益还原于职工；
- 4、为社会作贡献，对社会负责任。

甚至还造就了像本田宗一郎那样的哲学思想。他认为本田的质量是本田全体职工创造的，所以本田的事业属于本田全体职工，既不给自己的妻子，也不继承给自己的儿子。何况给了孩子，宠坏了他，对他有什么好处呢？他要爱子自己开创事业，拒绝让他加入公司。

当问及“其它工业公司不采用这种态度，仍然坚持目前的资本制度会如何？”他说“它们都会灭亡。”

读者将会从这本书中深切地了解到现代企业的这五大特征。

袁正光

1993年5月于北京

目 录

序.....	(1)
通用——汽车制造业的霸主.....	(1)
General Motors	U. S.
壳牌石油公司——经营管理的楷模	(12)
Royal Dutch/Shell Group	Britain/Neth
石油竞技场上的猛虎——埃克森	(21)
Exxon	U. S.
福特汽车公司是怎样取得成功的	(30)
Ford Motor	U. S.
丰田用汽车创造一个富裕的社会	(38)
Toyota Motor	Japan
以频繁改革求不断发展的 IBM	(48)
Intl. Business Machines	U. S.
在竞争中开拓前进的通用电气公司	(65)
General Electric	U. S.
载誉六大洲的英国石油公司	(80)
British Petroleum	Britain
奔驰——优质的象征	(89)
Daimler—Benz	Germany
古老而又年轻的石油巨子——美孚公司	(96)
Mobil	U. S.
日立创业的基石：研究与技术革新	(104)
Hitachi	Japan

享誉全球的松下电器公司.....	(111)
Matsushita Electric Industrial	Japan
烟草巨子菲利普·莫里斯公司.....	(118)
Philip Morris	U. S.
菲亚特的座右铭——全部高质量.....	(130)
Fiat	Italy
大众汽车的宗旨:用户的愿望高于一切	(138)
Volkswagen	Germany
享有“电子帝国”美誉的西门子公司.....	(143)
Siemens	Germany
奉行“第一主义原则”的三星集团.....	(155)
Samsung Group	South Korea
“技术日产”赢得竞争优势.....	(162)
Nissan Motor	Japan
世界食品工业之王:尤尼莱佛公司	(167)
Unilever	Britain/Neth
锐意创新的意大利国家碳化氢公司.....	(172)
ENI	Italy
庞大的“化学工业帝国”——杜邦公司.....	(181)
E. I. Du Pont de Nemours	U. S.
经营策略灵活的德士古石油公司.....	(193)
Texaco	U. S.
不断通向成功的谢夫隆集团.....	(200)
Chevron	U. S.
不断迎接挑战的埃尔夫·阿奎坦公司.....	(208)
Elf Aquitaine	France

永不停歇的开拓者:雀巢食品公司	(212)
Nestle	Switzerland
尖端技术的先锋东芝公司	(221)
Toshiba	Japan
充满活力和创造性的企业本田公司	(229)
Honda Motor	Japan
飞利浦的选择——改革与创新	(240)
Philips Electronics	Netherlands
永不满足、雄心勃勃的克莱斯勒汽车公司	(245)
Chrysler	U. S.
波音公司成功的秘诀	(254)
Boeing	U. S.
成功地立足于无国界竞争环境中的 ABB 集团	(264)
ABB Asea Brown Boveri	Switzerland
在世界化工领域大显身手的赫司特公司	(275)
Hoechst	Germany
汽车制造业的雄狮——标致	(283)
Peugeot	France
坚持以市场需求为导向的巴斯夫公司	(292)
BASF	Germany
争强好胜的普—甘公司	(300)
Procter & Gamble	U. S.
机遇·领袖·战略——NEC 成功的要素	(307)
NEC	Japan
索尼公司不断迈向新领域	(317)
Sony	Japan

目光远大的阿莫科石油公司.....	(325)
Amoco	U. S.
化工产品制造业的明珠——拜耳.....	(332)
Bayer	Germany
大字成功的原动力——大字精神.....	(342)
Daewoo	South Korea
在全球石油竞争中稳步发展的托塔尔.....	(352)
Total	France
曲折前进的委内瑞拉石油公司.....	(359)
PDVSA	Venezuela
三菱电机的精神——前进、永远前进	(364)
Mitsubishi Electric	Japan
具有先进技术根基的钢铁巨子——新日铁.....	(370)
Nippon Steel	Japan
向市场全球化发展的蒂森公司.....	(376)
Thyssen	Germany
从低谷中奋起的帝国化学工业公司.....	(381)
Imperial Chemical Industries	Britain
拥有强大技术后盾的联合技术公司.....	(389)
United Technologies	U. S.
富士通的技术之梦——走在世界最前列.....	(395)
Fujitsu	Japan
在激烈竞争中壮大发展的博世公司.....	(406)
Robert Bosch	Germany
产品齐全、奋力创新的三菱汽车公司	(412)
Mitsubishi Motors	Japan