

GUANLIZHE  
CONGSHU

# 世界 企业 英豪

(一)



管理者丛书

主编 赵宏

SHI JIE

QI YIE

YING HAO

解放军出版社

赵宏 主编

管理者丛书

# 世界 企业 英豪

(一)

管理者丛书 赵宏主编

**世界企业英雄(一)**

---

解放军出版社出版、发行

(北京平安里三号)

新华书店经销

一二〇一工厂印刷

---

787×1092毫米 32开本 10印张 218千字  
1988年9月第1版 1988年9月(北京)第1次印刷

印数 1—12 000

ISBN 7-5065-0626-2/C·23

定 价：2.95元

现代化科学技术和现  
代化管理是提高经济  
效益的决定性因素是  
关系振兴中华的大事。

张劲夫

一九八七年十二月

管理是一门科学。科学  
是无国界的。我们是社会  
主义国家，更有条件激励  
广大职工干部的创造性，搞  
好各项事业的科学管理。

但是都不可因此而忽  
视吸取国外有益的经验。  
积极开展交流相互

学习。

杜润生 四月一日

60423/30

## 总 序

历史的列车即将把我们载入伟大的21世纪!

在新世纪到来的前夜,新的科学技术革命和管理领域的革命,正以方兴未艾之势震荡着整个国际社会。这个革命进程,空前地展示出人类无穷的创造潜能,深刻地影响和改变着当今世界的经济社会生活,为迎接人类光明而神奇的未来升起了瑰丽的曙光。

管理领域的革命,在我国是从管理体制的全面改革开始的。改革的目的,是要在经济和社会生活的各个领域建立起科学的管理体制,实现管理的现代化科学化。在改革的实践中,一代富有创造活力的新型管理者正在迅速崛起。他们以新的思想装束和知识装束,出现在充满挑战的管理舞台上。他们必将成为中国现代管理的栋梁,必将为建设有中国特色的社会主义做出重要的历史贡献。

管理体制的改革,给管理科学的发展与繁荣带来了强大动力和勃勃生机。在中华管理科学的园地上,一个百花争妍、群芳吐艳的春天已经来临。如果说装扮这个“春天”的能工巧匠是广大管理工作者和管理科学研究者,那么竞相问世的管理方面的文章、专著、丛书,就是吐艳的群芳、出墙的红杏了。

当我们编写的《管理者丛书》,终于也要加入管理科学的这个百花园时,我们感到非常欣慰。但愿她以自己绚丽的色泽,为这块园地增添几分春色。

《丛书》不仅展现着我们对管理科学的追求和探索的足迹，同时也带去了我们对一切献身祖国管理工作的同志和朋友的良好祝愿。希望大家关心她，喜爱她。期待她能成为您在管理战线上开拓前进的挚友。

《丛书》以通俗流畅的语言，不拘一格的形式，从管理的不同学科和不同侧面，既阐发有关的原理，又剖析实践的经验和技巧，力求体现理论和实际的统一。读者朋友无论是从中获取自己所需要的知识，还是得到有益的启示，都将是对我们最好的报偿。

《丛书》编写过程中，始终荣幸地受到老一辈领导者和专家学者的关怀与支持，有的还亲自题词赐教。在此我们衷心致谢！相信《丛书》的读者也会从他们深情的勉励中得到巨大的鼓舞。

赵 宏

1988年4月于北京

## 序 言

在改革、开放、搞活的年代，每一个企业都想在激烈的竞争中超过群雄，捷足先登。要想做到这一点，很重要的一条，就是要借鉴别人的经验。《世界企业英豪》就是本着这一精神来呈现给读者的。

该书以传记体的写法，令人信服地描述了企业家们走过的成功道路。这些企业家出身大都十分普通，有些人甚至很贫苦。他们以几百元资本起家，经过几十年的奋斗，终于成了拥有亿万财富的企业家。那么，他们成功的奥秘是什么？他们有什么共性？他们又有哪些独特的经营办法？这将是每一个立志经营的人感兴趣的题目。书中这些企业家们的经历告诉我们这样一个事实：任何一个人，只要经营得法，都可能成为一个叱咤风云的企业英豪；任何一个小企业，只要抓住机会，都可能迅速膨胀成引人注目的大企业。

本书选取的企业家可以说集世界之精华。他们当中，有汽车大王艾柯卡、本茨，电器巨星飞利浦、松下幸之助，世界船王包玉刚、张荣发，航空巨人道格拉斯、威尔森……这些企业家以百折不挠的奋斗精神，灵活多样的经营之术，知人善任的用人之道，使他们的企业在激烈的竞争中站稳了脚跟，使他们的事业蒸蒸日上。

本书选取的企业还具有很强的代表性，既有象钢铁、航运、旅游、金融、报纸、建筑、电器、服装、食品等为

人熟知的企业，也有象经营拉链、尿布、假发、邮寄等为人鲜知的企业，有的企业家甚至专门收买破产企业。在企业家的眼中，仿佛到处都有生财之道。

为了借鉴这些企业的管理经验，我们着重介绍了这些企业和企业家们的经营手法。比如丰田公司缜密、全面的管理条例，可口可乐、百事可乐公司挖空心思的广告推销之术，瑞士钟表业如何起死回生，亚默尔公司如何捕捉市场变化……这些五花八门的经营手法，有些已为人所知，但更多的人却感到陌生。它们往往能对我们的经营者起到举一反三的效果，激发我们的想像，给我们以意想不到的启示。愿这些想像和启示能成为企业和人生转折的重要契机。

伟大的科学家牛顿有句名言，“如果说我看得更远，那是因为我站在巨人的肩膀上”，中国也有句名言，叫做“他山之石，可以攻玉”，如果我们编写的这本小书能激起您当企业家的欲望，如果我国有志于经营管理的人能以本书为阶梯，攀上“巨人的肩膀”，能以他人成功的经验为巨石，攻我国四化建设之玉，那将使我们每一个编写者不胜欣慰！

当今的时代，人们对文学家、政治家、科学家崇拜之余，又转向了对企业家的崇拜，愿本书能鼓舞您上进，去争当一个新时代的企业家！

**题词：**薄一波 余秋里 王首道 程子华  
张劲夫 宋 健 杜润生 陈野苹  
郝建秀

**顾问（按姓氏笔划为序）：**

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 王青林 | 冯岭安 | 有 林 | 吕 枫 |
| 阮崇武 | 李 勇 | 李人俊 | 李华忠 |
| 邵华泽 | 周 杰 | 周小川 | 郝建秀 |
| 郝盛琦 | 贺光辉 | 徐瑞新 | 高登榜 |
| 陶 力 | 康一民 | 谭旌樵 | 黎 虹 |
| 滕文生 |     |     |     |

**本书题词：**张劲夫 杜润生

# 目 录

## 序 言

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| 力挽狂澜的汽车大亨艾科卡·····                  | ( 1 )   |
| 卖刷子起家的艾富赖德·佛勒·····                 | ( 16 )  |
| 世界第一条牛仔裤制造商李维·施特劳斯及其后<br>继者·····   | ( 24 )  |
| 美国保险事业的拓荒者德雷顿·····                 | ( 28 )  |
| 将“象牙肥皂”推向世界的哈莱·普洛斯特·····           | ( 36 )  |
| 倡导“食品纯化运动”和首创方便食品的霍金士·····         | ( 43 )  |
| 善于捕捉市场变化的亚默尔·····                  | ( 52 )  |
| 柯达公司的创始人伊世曼·····                   | ( 58 )  |
| 各有千秋的通用汽车公司三大总裁杜兰特、斯隆<br>和史密斯····· | ( 64 )  |
| 假日旅馆的老板威尔逊·····                    | ( 69 )  |
| 蜚声全球的波音飞机公司董事长威尔森·····             | ( 76 )  |
| 专买破产企业的道密尔·····                    | ( 84 )  |
| 靠邮寄售货发家的巨商沙玉·····                  | ( 92 )  |
| 锲而不舍的美国百货业开拓者麦西·····               | ( 99 )  |
| 燧石橡胶公司的创业人菲力史东·····                | ( 105 ) |
| 反应敏捷的国际电话电报公司总经理哈劳德·詹<br>尼·····    | ( 111 ) |
| 不知疲倦的发明家伯斯艾·····                   | ( 119 ) |
| 旅游业的前驱寇克·····                      | ( 126 ) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 由运动员变为广告商的克罗尔·····               | (133) |
| 把冷暖气机推入家庭的有功之臣米尔温·霍姆·····        | (137) |
| 从经营电熨斗发迹的利查逊·····                | (145) |
| 创业而不能守成的胜家·····                  | (153) |
| 处处为顾客着想的彭奈·····                  | (157) |
| 为人们创造欢乐的舒列维·····                 | (163) |
| 紧跟时装潮流的施瓦茨·····                  | (170) |
| 别具一格的经营者柏特利·····                 | (178) |
| 金融奇才美籍华人蔡志勇·····                 | (186) |
| 从荆棘中走向坦途的尤金尼·杜尔奈·····            | (193) |
| 被誉为企业界“智多星”的科技咨询公司奠基人阿瑟·利特尔····· | (202) |
| 具有创新信念的肯尼伍兹钢铁公司总裁贝利·····         | (208) |
| 可口可乐公司的“两代强人”伍德鲁夫和葛施达·····       | (217) |
| “饭店王国”的统治者希尔顿·····               | (234) |
| 《华盛顿邮报》董事长凯塞琳·格雷厄姆·····          | (244) |
| 本田尚一郎和他的“本田王国”·····              | (249) |
| 丰田汽车公司的企业家们·····                 | (254) |
| “拉链大王”吉田忠雄·····                  | (265) |
| “尿布大王”多川博·····                   | (272) |
| 被称为日本企业界“神童”的孙正义·····            | (276) |
| 使“奔驰”汽车畅通无阻的卡尔·本茨·····           | (285) |
| 瑞士钟表工业的“救星”欧内斯特·汤姆克·····         | (292) |
| 驰名世界的“电器巨星”菲利浦·····              | (297) |
| “面包大使”利翁内勒·····                  | (303) |
| 意大利企业界的“明星”玛丽沙·贝里莎莉奥·····        | (308) |

## 力挽狂澜的汽车大亨艾科卡

1983年7月13日，克莱斯勒汽车公司董事长艾科卡在美国全国新闻俱乐部举行了一次新闻发布会。

“各位来宾，女士们，先生们！现在我郑重宣布：本公司决定，立即全部还清1979年12月21日由联邦政府提供的12亿美元贷款保证！”

一语未落，四座皆惊。人们直瞪瞪地望着台上讲话的艾科卡：这笔巨额贷款偿还期不是1990年吗？而他们却主动提前整整7年全部还清！难道他们疯了不成？

艾科卡步下讲台，记者们蜂拥而至：

“董事长先生，请问此时此刻您有何种感想？”“能有今天这种日子，我们过去吃了3年苦非常值得……”

抚今追昔，艾科卡禁不住心潮翻滚，情绪激动，历尽艰难把公司拉出险境的苦辣酸甜一齐涌向喉咙……。

### 危难之际接掌帅印

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，始终三分天下，各持一方，共同控制着全美国95%的汽车产业。克莱斯勒公司先后在西欧、南美、南非等地的19个国家和国内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年至1978年的9年内，竟有4年亏损。1978年本来是美国企业百年难遇的好年成，榜上有名的500家大工业公司大都坐收渔利，其中亏损公司只有12家。而克莱斯勒在这12家中成了“头名状元”，亏损2.04亿美元，成为美国自编制“500家公司营业情况”以来第三个亏损大户。

1979年春天，由于中东政局动荡，石油价格暴涨，美国再次出现经济危机，汽车市场大受冲击。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！克莱斯勒在美国500家大公司的地位急骤下跌到第17位。

然而，就在克莱斯勒汽车公司“大厦”将倾之际，在底特律的另外一角传出一个爆炸性新闻：福特汽车公司“后院起火”，总经理艾科卡因与董事长亨利·福特二世矛盾激化而愤然辞职。

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。其他公司也跃跃欲试，争相聘请艾科卡。其中财大气粗的国际纸张公司、洛克希德公司、沙克广播公司等等，聘用条件相当优厚。怎么办？克莱斯勒求贤心切，决定不惜任何代价争聘艾科卡。

一个意大利移民的儿子，为什么会有这样大的魅力？艾科卡究竟具有什么超群的素质和条件呢？

——他酷爱自己的事业，有着敏锐的职业灵感。他从小就在汽车行里“摸、爬、滚、打”，积累了丰富的经验。32年效力福特公司，曾屡建奇功。

——他具有当机立断的领导魄力和工作作风。在瞬息多变的汽车市场，他只要把握住了行情和时机，便毫不犹

豫地采取行动。

——他勇于负责。他历来主张“当官”就要给权，说话就要算数：“干好了，功劳是我的，干坏了，甘心认罚。”

——他有一套令行禁止的严格管理办法。他总是随身携带一个黑本子，上面记录着每个下属经理报给他的季度计划和“誓言”，谁一旦健忘疏漏，都很难躲过他那条催人奋进的“鞭子”。

对于这样一个汽车界的奇才，许多企业争相垂青是很自然的。克莱斯勒先派两个颇有名望的公司董事前往试探。紧接着，公司董事长约翰·里卡多又亲自出马，“三顾茅庐”，情真意切。艾科卡被里卡多的诚意所感动，同意到克莱斯勒，但有两个先决条件。第一，他要100%的自主权，一二年后就得让他当董事长。对此，里卡多当场应允：“只要你肯来，就让你当。”第二，年薪不能低于在福特公司的36万美元，不能在福特二世面前“现眼”。这一条似乎有点麻烦，因为里卡多每年才拿34万美元，总经理怎能超过董事长？公司为此专门召开了董事会，大家从挽救公司的大局出发，很快议定了解决办法：水涨船高——给里卡多增添2万美元。至此，事情全部谈妥。

1978年11月2日，《底特律自由报》第一版上出现了一条通栏大标题：“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！”

### 精兵简政起用新人

艾科卡深知要收拾好克莱斯勒这个衰败摊子，选准突破口是关键。他经过调查研究，很快摸清了公司的三个致

命弱点。

一是纪律松弛。他到任的第一天，就遇到两件令人恼火的事：一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，连个招呼都不打，没有一点规矩。二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掉饭碗的，而在这里却毫无顾忌。再往下看，基层组织象一盘散沙，士气低落到令人难以置信的地步。

二是管理混乱。公司没有名副其实的管理体制，没有一套行之有效的章程。管设计的与搞制造的没有日常联系；制造部只管生产而从不过问销售部有无销路；财务管理更是一塌糊涂，全公司几乎找不出一个真正的财务专家。

三是人浮于事。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。”办起事来你推我挡，哪里能出来高效率？

看出了问题的症结，找到了下手之处，艾科卡毫不手软地砍了“三板斧”：

第一斧，先砍公司高层领导。对那些身居高位毫无建树者和把持生产、管理、经营等要害部门的平庸之辈，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！

第二斧，精简机构，压缩企业规模。他大胆采取“关、停、并、转、卖”几项措施，使各部门由臃肿变精干。原有的52个生产工厂中，关闭、变卖16个，合并转产4个。产量、车型和销售面相应减少，企业规模“消瘦”了1/3。

第三斧，削减雇员。他先后解雇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。艾科卡因此落了个“暴君”之名。

这三板斧下来，砍掉了压在公司身上的沉重包袱，清除了人事上的重重障碍，艾科卡开始集中精力组建公司新的领导班子。

艾科卡任用新人也是别具一格。他选人的首要标准，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。以此标准衡量，克莱斯勒原有的人员中够格的实在不多。因此，他不得不在自己熟悉的“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。

第一个被他“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。此人正值中年，在福特公司转换过几个岗位，均有突出表现。艾科卡特别欣赏他的机敏头脑和实干精神，亲自赴委内瑞拉做格林沃尔德的工作。经过几番秘密畅谈，格林沃尔德有感于“老上司”的盛情，“卷起铺盖”来到了克莱斯勒。艾科卡先派他去整顿财务，一俟上了轨道，便马上提拔他为公司副董事长，成为第二把手。

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。此人在福特公司副总裁的职位上干了整整30年，既能埋头苦干，且又足智多谋，艾科卡意在借重他的丰富经验，力劝他出山再挑大梁。他借故年事已高，同意先当顾问。不料上得船来，经不住艾科卡再三推举，终于接手公司总经理的重任。