

左右当今世界 的57大企业

金正玉 崔泰殷

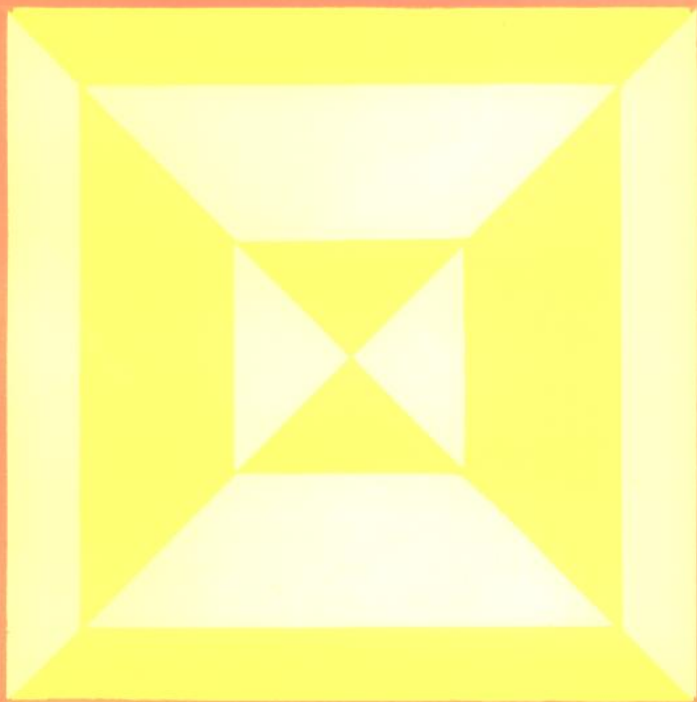
编译



百花文艺出版社

左右当今世界 的57大企业

金正玉 崔泰殷
编译



百花文艺出版社

内 容 提 要

本书介绍的世界 57 家巨大企业，均是全球各类企业中的佼佼者。它们的发展左右着当今世界的经济态势。本书详尽介绍了这些企业的发展史、知名产品、经营秘诀、经营作风、研究开发动态，以及它们的决策者独具慧眼的战略布署。原作者均是国外著名的经济学教授和经济专家，因此，书中所提供的情报信息颇具权威性、翔实性和时效性。

左右当今世界的 57 大企业

金正玉 崔泰殷 编译

百花文艺出版社出版(天津市张自忠路 189 号)

天津新华印刷二厂印刷 新华书店天津发行所发行

开本 860×1168 毫米 1/32 印张 8 1/2 插页 2 字数 197000

1993 年 1 月第 1 版 1993 年 9 月第 2 次印刷

印数 1001—5000

ISBN 7-5306-1146-1/I·1052 定价：5.90 元

〔津〕新登字 002 号

目 录

汽车企业

通用汽车公司.....	1
福特汽车公司.....	7
本田	11
日产	14
沃尔沃汽车公司	19
克莱斯勒汽车公司	24
菲亚特汽车公司	28
戴姆勒—奔驰汽车公司	34
丰田	39

石油企业

英荷皇家壳牌石油公司	45
英国石油公司	49
日本石油	53
埃克森	58

制铁、金属企业

日本钢管	62
新日本制铁公司	66
川崎制铁	71
住友金属	74

电子计算机、办公设备企业

国际商用机器(IBM)公司	78
富士通	83
佳能	89
理光	94
施乐	99
赫利特·佩克特	104

航空、军需企业

波音	109
洛克希德	112
GD 公司	115
麦道	120

电器、电子企业

通用电器	125
西门子	129
索尼	133
东芝	141
松下电器	145
摩托罗拉	151
三星集团	154
日立	160
日本电气	166
飞利浦	170

化学企业

三菱化成	174
拜尔	178
巴斯夫	182
西巴—盖吉	186
道化学	190

帝国化工..... 193

杜 邦..... 197

产业用机械企业

小 松..... 201

三菱重工业..... 206

阿西—布朗—包维利..... 211

罗伯特·伯施..... 216

食品企业

飞利浦·莫里斯..... 220

雀 巢..... 224

生活用品企业

约翰逊—约翰逊公司..... 227

伊斯曼·柯达公司..... 231

普罗克特—甘波尔公司..... 236

米许林股份公司..... 240

综合企业

大字集团..... 242

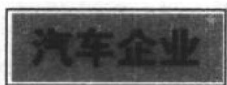
乐喜金星集团..... 248

现代集团..... 253

附 录

日本综合商社..... 259

全球 100 家最大企业排行榜..... 265



通用汽车公司(美国)

通用汽车公司(General Motors, 以下简称 GM)是美国汽车集团杰出代表。它是“美国梦”的象征。1991 年 7 月,GM 的销售额达 1251 亿美元,位于世界第一位。财产达 1802 亿美元,也居世界第一位。由此可见 GM 规模之大。GM 拥有 76.14 万名职工。

GM 和福特、克莱斯勒并称“三大”,是美国三大汽车集团之一。它不仅生产汽车,也涉足电子计算机、信息系统、电子、金融、保险等领域。

(1)

说到 GM 的历史,就要追溯到 1885 年。那年,24 岁的马车公司推销员杜兰特,同另一名推销员塔尔拉斯·道尔特合作成立了杜兰特—道尔特(Durant-Dort)公司。19 世纪末,马车在美国还是人们必不可少的代步工具。

与其它马车公司不同,当时 GM 的主要力量不是放在生产上,而是放在销售上。在农村地区,它们利用销售农具的网点,在城市,建立新的销售网,从而建立了全国性的流通体系,使马车的需求量剧增。

杜兰特不到 40 岁就成了百万富翁,他通过经营马车事业,早已成为美国人的“脚”,在美国运输史上,建立了不朽的金字塔。

然而,杜兰特并不满足于马车事业。他预测到汽车时代迟早要到来,于是在马车公司的基础上,涉足汽车业。当时,美国汽车业完全由福特公司垄断,要同这个世界上最大的汽车公司竞争,不是一件轻而易举的事情。另外,19 世纪末期,汽车产业还是一项冒险事业,因此,投入这一事业本身就是一次冒险。

1904 年,杜兰特建立别克汽车公司,从而正式投入汽车事业。依靠旧有的流通网,别克公司迅速得到发展。1904 年,它只能生产 31 辆汽车,但到了 1908 年其生产能力已达 8487 辆,从而挤垮了福特公司生产的年产仅 6182 辆的 T 型汽车。

杜兰特取得成功的主要原因有二:首先,它是名副其实的推销员,他出色地运用了管理营业网的手段。他在搞马车事业过程中,靠辛勤劳动掌握了管理技巧,并建立了全国性销售网。

其次,杜兰特在接管破产公司后,在重振企业的过程中,发挥了卓越的才能。他断定满足汽车需求的捷径,就是要接管现有的汽车公司。继接管凯迪莱克公司之后,杜兰特又相继接管了沃克勒恩得公司、罗伊尼尔公司、卡特公司等面临破产的企业,从而在 1908 年 9 月建立了巨大的汽车王国。他的这些做法,同亨利·福特以技术人员出身,通过生产逐渐扩大现有企业的战略,形成了鲜明对照。

1920 年代初,由于一次世界大战后,军需锐减,汽车的需求量也随之减少,汽车业的不景气给企业带来了危机。但这只是外部环境的原因,更重要的原因在内部管理问题。因为杜兰特只集中精力生产自己的标准模型汽车,而没有迅速跟上变化了的消费者需求。他在建立和管理流通方面是有经验的,但在实践中,对开发和生产新型汽车,及时跟上消费者需求,经验尚显不足。

另一个主要原因是在接管和合并外企业,发展 GM 的过程中,企业的组织机制不是以本公司为核心,而是单纯地联合在一起。这种组织,在稳定的环境下不会出现问题;但一遇到危机时,各部门不能有机地合作,问题就暴露出来。处在危机中的 GM,迫切需要适应消费者心理,并建立一个有机整体。正在这时,一位彗星式的人物出现了,他就是阿尔弗莱德·斯劳恩。

(2)

20 年代初,斯劳恩克服危机,展现了辉煌的 GM 时代,他在各方面与杜兰特形成了鲜明的对照。杜兰特身材矮小,但有活力,感情丰富。而斯劳恩身材高大,沉静寡言。人们称杜兰特为“比利”,而叫斯劳恩为“斯劳恩先生”,由此可见他们俩人的性格差异。另外,杜兰特是高中毕业后就加入公司的推销员出身,而斯劳恩则是以优异成绩毕业于马萨诸塞工科大学的技术人员出身。

斯劳恩接管 GM 的经营权后,面临着两大对立问题。一是,保证各部门最大限度的自主权,二是,将独立自主的各部门融为一体。

要想解决这两个问题,就必须具备以下两个条件。一是必须明确规定各部门的职责;二是要在各部门间建立有机的合作机制,随时沟通信息和思想。基于这个考虑,1921 年,斯劳恩改组了 GM 组织。

他首先组建了“斯劳恩系统”,并把 GM 生产的 6 种汽车移交别的生产线生产。

当时,GM 生产的最便宜的雪佛莱牌汽车,比福特牌还要贵。1919 年,雪佛莱的销量为 13.217 万辆,市场占有率仅为 7%,福特的销量为 66.4482 万辆,市场占有率达 40%。由于没有调整按价格档次销售的模式,所以同一价格档次中有重复的

车型,有的则索性没有合适的车种。斯劳恩把GM的汽车按档次高低分为凯迪莱克、别克、沃克勒恩得、奥兹莫比尔、旁迪克和雪佛莱等6种档次,并各自独立经营。

斯劳恩系统的建立,在当时可以说是一个革命。其他汽车公司都是同一生产线上生产多种汽车,根本没有想到另设生产线问题。特别是福特汽车公司,只注意大量生产T型标准型号车。斯劳恩在采取这种细分市场的战略同时,为了合并、调整和控制6个部门,又设立了策划整个企业战略的机构。以专门班子为中心,在预测需求的基础上,根据财务情况,制订战略,并贯彻到各个部门。

这样,既从整个公司角度控制住了各个部门的生产成本和质量,也使各部门在中央部门的统一战略下,将生产线专门化,独立经营企业,从而提高了各车种的性能,大大地降低了生产成本,在消费者中赢得了很高的声誉。1924年至1927年,GM的市场占有率,由18.8%剧增到43.3%,有史以来头一次压倒了福特,并成为同行业的佼佼者。在此后的65年间,GM的销量从未让位于其他汽车企业。

(3)

一直以汽车业老大姿态走在阳光大道上的GM,在经历了70年代的两次石油冲击后,开始出现摇摆。1973年石油危机之前,“三大”的战略较之20年代没有什么大变化。在斯劳恩确立GM领袖地位的过程中,出现了消费者喜欢大型、豪华汽车、载重汽车的趋势。这种趋势使“三大”采取了同样的战略,形成主要以生产和销售大型车为主的局面。

然而,石油危机后,日本汽车如潮水般涌入美国,使“三大”受到猛烈冲击,严重动摇了整个美国汽车产业,GM更是首当其冲。

1980年,在GM60年来的历史上,头一次创下了相当于7亿美元的逆差。原因之一是因为景气的停滞,但主要还在于被称为“新三大”的日本丰田、日产、本田汽车公司以小型汽车蚕食美国市场。

为了克服危机,80年代初,“三大”相继采取了自救措施。克萊斯勒聘任曾任过福特公司总裁的艾柯卡为总裁,GM则把经营大权交给史密斯,以谋求翻身。

史密斯自从1949年取得密执安大学经营学硕士学位后,就在GM公司效力。30年来,他一直在财务部门工作,为人沉稳、谨慎,堪称“稳健派”。他认为要救活濒临破产的GM,唯一的出路就是改革。为此,他采取了一系列相应的紧急革新措施。其主要内容有三:

一是进行公司内部组织改革。史密斯出任总裁后,第一件事就是解散领导GM的斯劳恩系统。将原有的5个事业部改为2个集团,把凯迪拉克、奥兹莫比尔、别克合并成一个大集团,把雪佛莱、旁迪克合并成小型集团。这样做的目的在于改变消费者对车种的混乱认识,提高质量,降低成本。而更深层的目的则在于确立责任经营机制,使之更具有竞争力。同时,史密斯还制定了“火箭计划”,总投资10亿美元,生产具有尖端技术的小型汽车,以抗衡日本企业的挑战。其次,史密斯采取了全球战略,尤其重视亚洲战略。GM在国内生产汽车的成本,比日本企业高,在这种情况下,史密斯果断地将生产基地转移到韩国等亚洲地区。

除此之外,史密斯还格外注重经营多样化。他计划截止到1992年底,将汽车销售额减少到总销售额的80%以下,同时接管专门运用电子计算机技术、信息资料的EDS和在军事领域著名的休斯航空公司,并同日本松下合作,建立机器人制作公司。因为接管EDS以后,其本身的年销售额可达8亿美元,同时可为汽车的电子计算机化作出巨大贡献。

然而事与愿违,GM的经营状况并未好转。它的汽车在美国市场的占有率一度曾达到过48%,后来却下跌到33.8%。20年来,纯利润头一次落后于福特公司。

1985年,GM工厂发货量为丰田的1.5倍(GM为931万辆,丰田为372万辆),但到了1989年,由于美国景气萧条,发货量减少到759万辆,而丰田由于日本商社的景气上升,发货量增加到443万辆,二者比例压缩为1.8:1。进入90年代,这种趋势更是有增无减。1991年丰田保持着国内外生产能力500万辆的水平。于是将GM与丰田的差距进一步缩小到1.4:1。

至此,GM已经不是丰田的竞争对手了。丰田的职工共有7万人,而GM仅生产汽车部门的职工就达43万名,二者之间劳动生产率和效率不成比例。加之,GM组织庞大,工作官僚,把上级的意图贯彻到基层,就需要用一个多月的时间。

1990年,罗伯特·斯坦福尔出任总裁后,为了重振往日雄风,他首先强调职工、商业部门和生产零部件厂家之间的团结合作。如果这些部门能同呼吸,共患难,那么GM定将以巨人姿态出现在世人面前。

福特汽车公司(美国)

1903年6月16日,亨利·福特用15万美元(现款2.8万美元)在密执安州首府建立了福特汽车公司。在汽车产业的萌芽期,有80余个汽车公司象雨后春笋般地建立,但大部分公司中途夭折了。

福特预见到如果能够大量生产出设计标准、车体轻而操作方便,坚固耐用的汽车的话,就可以替代马车,从此他开始了汽车事业。

他的这一展望被证实了。1903年,从模型A型双档气缸车辆起步,又制造出C,F,N型汽车,1908年10月1日展示了T型汽车,从而带来了20世纪生产技术和运输体系的革命。

头一年,销售1万辆T型汽车,到1927年停止生产为止,总共生产1550万辆。

1913年,福特汽车引进了移动式组装生产线,成为大量生产技术的发端。接着在1917年开始生产卡车和拖拉机。1922年,接管和兼并Lincoln汽车等继续发展。1919年,亨利·福特的儿子爱得杰·福特继任经理。

第2次世界大战的爆发,对福特来说是一个良机。这期间,福特生产了8600个B-24轰炸机的发动机,5.7万多架飞机的发动机和25万辆军用吉普车、坦克等军需物资。

1943年,由于爱得杰·福特去世,亨利·福特又重新参与

经营管理,1945 年把经营管理权移交给孙子亨利·福特二世,老亨利·福特死于 1947 年。在战后,极度恶化的公司靠亨利·福特二世又得到恢复。1955 年,Lincoln 和 mercury 事业部门分离出去。1956 年公开了公司股份。

1979 年,亨利·福特二世引退,由专门经营人员经营管理福特汽车。1990 年,哈罗德·A·布尔陵就任总裁,皮尔林普·E·边特恩·朱厄厄任经理。

(1)

福特汽车公司是世界性汽车制造公司,在整个制造业中,居美国第 2 位。目前,它拥有 37 万名职工,在北美洲地区设有 29 个组装工厂,9 个板材成型厂,5 个铸造厂,8 个发动机生产厂,7 个车体厂,12 个零部件供应中心,15 个研究所和试验室。

同时,在海外 24 个国家设有制造和组装、销售分公司,同 9 个国家的汽车公司建立了业务关系,在 180 多个国家建立直接销售网。这种全球性销售和生产设备的组织网成为发展为世界最高企业的基础。

福特汽车除生产主要产品——轿车和货车外,还有电器、玻璃、合成树脂、铸造、铸物、控制环境设备、服务、交换附件、租赁车辆、土地开发等事业部门。主要由汽车零部件事业本部(ACG)负责这些事业。ACG 在世界 8 个国家设 31 个制造处,拥有 5.6 万多名职工,共分为 6 个事业部门。

另外,认识到金融事业的重要性,1987 年,建立了福特金融公司(Ford Financial Services Group)。该银行现在资产总额为 1150 亿美元,居美国银行第 2 位。尤其在填补汽车事业部门的赤字中起很大作用。

1980 年代,福特汽车为了开发新车种,投资 400 亿美元,使其在世界市场的占有率从 13.0%提高到 14.6%。然而,由于近

来美国经济萧条,销售额和纯利润,以 1988 年为顶点,开始下降。

1992 年福特汽车又投资 86 亿美元开发新车种,努力恢复停滞的汽车市场。最近几年由于不断地进行技术投资,技术得以发展。

为了维持汽车产业的领先者地位,今后技术开发的方向是,把重点放在替代燃料、电子化、电气汽车、稳定性、减少气阻等 5 个部门。

替代燃料方面,在巴西运行的 ethanol 汽车已经开发和投入生产。至于利用甲醇天然气的发动机是正在开发之中。电子化方面,为了节减燃料和提高运转性能,正在开展电子控制发动机的研究工作,目前使用 16 英寸微处理机。

又,美国政府和三大汽车公司为了共同开发电气汽车,制订了中长期计划。为了配合这一计划,福特公司计划在 1992 年生产 100 辆试验用欧洲艾斯科特·奔车、厢式载货汽车。计划这种电气汽车的性能其行驶距离为 100 马力,0—50 马力的加速时间为 14 秒,蓄电池充电时间为 6 小时。

稳定性方面,已经装上气袋和反汽塞制动装置,对整个车种的装置要实行标准化。在减少气阻方面,利用空气动力学设计的车种已经亮相,最近又亮出气阻系数 0.137 的普罗福 5 型车,对车辆设计的潮流给予很大影响。

(2)

福特汽车制订技术开发战略的同时,制订了 5 种中长期经营战略,并正在强有力地推进。

首先,同其它汽车公司联合,或建立同伴关系。通过同其它汽车公司联合,在技术、市场和资金方面,能够取得互补性的效果。福特—松田之间的联合战略,在过去的 20 年间,成功地推进

伙伴关系。同松田的伙伴者关系是从 1969 年开始的,1979 年,把福特所有的日本当地财产移交给松田,确保它在松田的 25% 股份。

1982 年,同松田一起在整个日本国内设立了汽车销售网,因此,福特公司在日本的销售量,比 GM 或克莱斯勒增加很多。松田以购买福特公司的一半生产量为条件,1987 年,在美国密执安州建立了大规模生产线。这样,福特公司进军亚洲和太平洋,松田进军北美市场的目标,依靠双方的合作关系,成功地推进着。在韩国起亚汽车组装和生产的普拉伊德也是由福特和松田共同开发的车种之一。

第二个战略是:福特汽车为了极大地满足消费者要求,从 1991 年到 1995 年之间,用新的车型替代或改善原有的一切车辆。

第三个战略是:使分散在全世界的附件供应企业要立足于质量、价格、技术专业化上,减少企业的数量,实行专业化。其结果,同 1980 年相比,企业数量已减少了一半,计划到 1995 年为止,再减少 1/3。

第四个战略是:要大幅度缩短开发新车种的周期。目前,比松田多用 1 年多时间,今后要缩短 25%。压缩附件供应企业,实行专业化,也是这一战略的重要一环。

第五个战略是:进一步加强同联邦政府、州政府、或议会的紧密协助关系。由于 1990 年制订的公害防止法案,估计福特公司每辆车要追加 600 美元的可变费用和 26 亿美元的不变费用投资。同时,在立法过程中,为了积极反映汽车企业的意见,采取了各种手段。

本田(日本)

本田的创业观念是“买者高兴”，“卖者高兴”，“生产者高兴”。1946年10月，本田成立了研究和生产本田发动机和机械的技术研究所，从此，开辟了生产具有国际水平摩托的道路。

战败后，日本交通工具的混乱程度是难以想象的。本田宗一郎在自行车上安装了通信用发电机的小型发动机，成功地制造出摩托自行车。从月销售1000辆起步，本田不断积累资金，到了1948年9月，以1000万日元资金建立了本田研究工业株式会社，开创了“本田时代”。以后，以烟突式发动机为基础，开发了各种发动机，1951年，生产了安装四档146CC新型发动机的E型“梦幻1号”试制车，使本田二轮摩托车的形象焕然一新。

本田作为国际性摩托车企业为自己打下了坚实基础。1946年为了进军汽车市场，开发了AK“T360”轻卡车和“S500”运动卡车。1968年，将“N360”和“轻货客车LN360”商用车上市。之后，本田开发了NSX等数个车种。

(1)

作为一个汽车制造企业，本田的发展比较晚。但它是较早提出国际化战略的企业之一。创立满11年后，即1959年，在美国建立了销售两轮车的阿美利加本田会社。60年代，又在西欧、亚洲、澳洲等地建立了当地法人。