

世界企业之窗

世界知识出版社编



1

238810

世界企业之窗

第一辑

世界知识出版社编



世界知识出版社

责任编辑：王大生

封面设计：张庭禄

世界企业之窗

第一辑

世界知识出版社编

* * *

世界知识出版社出版

(北京外交公寓甲31号)

北京印刷二厂排版

北京印刷二厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米32开本 印张：8.125 字数：181,000

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数：1—14,800

书号：4003·007 定价：0.88元

出版说明

为了配合经济体制改革和实行对外开放，在各界人士的关怀、帮助下，《世界企业之窗》第一辑终于和广大读者见面了。

《世界企业之窗》将为我国广大读者提供一个博览世界企业的窗口，着重于为企业中的经营管理人员传递国际信息，提供国内外企业（主要是国外企业）在经营决策、企业管理、人才的使用和开发等方面具有参考价值的新情况、新知识、新问题、新经验，并介绍国外新的微观经济理论和基本知识。以利于开阔眼界、解放思想，加快我国的社会主义现代化建设步伐。

《世界企业之窗》将介绍世界各国企业富于改革性的新鲜经验，希望有助于我们发扬勇于改革的进取精神和借鉴外国有益的改革方法，促进我国企业改革的深入发展。

《世界企业之窗》将介绍国外建立自由港、经济特区和出口加工区方面的经验教训，以及国外企业利用外资、引进技术、发展生产的经验，介绍为进行对外开放工作所必要的常识，介绍国外著名企业在经营、技术、生产上的特点，希望对我国的对外开放工作有所裨益。

《世界企业之窗》愿为企业各级经营管理人员的挚友，愿在进行经济改革、引进外资和技术、改善经营管理、提高经济效益、开发和使用人才等方面当好企业参谋。

《世界企业之窗》第一辑的编辑工作得到了有关各界人士的大力帮助，谨此表示诚挚的谢意。以后各辑将陆续编辑出版，我们热诚希望广大读者和各方面的专家人士惠赐稿件，提出批评和建议，以便我们不断提高质量，更好地反映和满足读者的要求和愿望。

目 录

成功之路

- 1 克莱斯勒复兴记.....陈 功

创业史

- 26 开拓序曲

——日本索尼公司的创业之初

.....[美]尼克·莱昂斯

青年企业家

- 40 从难民到企业家.....杨春明
48 日本企业界的神童.....桑 杞

经营之道

- 57 钻石贸易与“戴比尔王国”.....何乃华
65 法国时装大师皮埃尔·卡丹与马克西姆
餐厅.....何 军

- 85 林奇的系列小型餐馆……………〔美〕肯尼思·拉比奇
- 91 日本大荣公司经营自选市场的秘诀……………周志建
- 108 梦想与现实
——英国萨奇兄弟广告公司
……………〔美〕迈伦·马格奈特
- 119 探求竞争对手秘密的“合法”手段
……………〔美〕史蒂文·弗莱克斯
- 128 巴斯兄弟的生意经……………〔美〕凯思琳·斯托克

经济强人

- 133 近代中国的“洛克菲勒”——张謇……………盛 斌

职工训练

- 147 企业首脑的职责
……………〔美〕安德鲁·格罗夫
- 151 上司一句话 促进我成才……………〔日〕奥谷诚一等
- 157 麦考密克公司的“品味”训练
……………〔美〕丽贝卡·柯尔伯格

商业幽默

- 159 小燕子的一封信……………赵龙梯
- 161 “黛安娜”广告……………杨春明

新兴企业

- 163 半商半读的美国大学生〔美〕戈登·博克
168 美国的总经理介绍机构〔美〕约翰·格林沃尔德
171 日本的单身公寓出租业桑 杞
173 基辛格与国际咨询公司王学信

海外华人

- 176 “东方奥纳西斯”
——船王包玉刚李南友

经济特区

- 182 台湾新竹科学工业园区赵桂英
185 香港自由港赵桂英

成功之路

克莱斯勒复兴记

陈 功

“投之亡地然后存，陷之死地然后生。”

还是这个克莱斯勒汽车公司，今天却成了美国工业界惊诧不已、啧啧称羨，乃至妒嫉的对象——美国工业界中一个重振旗鼓、起死回生的奇迹；一个高效率现代管理的典型……。

你可知道，约莫五年之前，克莱斯勒也曾是美国金融、新闻等社会各界议论的中心。那一次的遭遇则与现在迥然不同：诅咒的声音、幸灾乐祸的奸笑、嫌弃的神情、鄙视的目光，应有尽有。偶得几分恻隐之心，也就算是最高的待遇了。

其原因十分简单：成者为王，败者为寇。当时的克莱斯勒公司正面临破产的厄运，简直成了工业界里一个臭名远扬的“蠢种”。

奄奄“死”相

克莱斯勒汽车公司成立于1923年，是美国一家实力雄厚

的老牌垄断企业。第二次世界大战初期，它仅次于通用汽车公司，一度在美国汽车行业坐过第二把交椅。自五十年代以后，被福特汽车公司迎头赶上，取而代之，它退居为美国第三大汽车制造商。从此，它与通用、福特两家公司形成鼎足之势，三分天下，共同控制了美国全国95%的汽车生产。尽管它在汽车业三兄弟中身居末座，但在全美国实业界中仍不失为出类拔萃之辈。它在国内汽车市场的销售比重曾达到16.2%，拥有资产近70亿美元，雇员16万余，先后在西欧、南美、南非和澳大利亚等地的19个国家和国内13个州投资设厂。1978年，它的营业额为163亿美元，成为美国第十大制造企业，西方第十四大制造企业。它不但跻身于世界上数得着的最大几家汽车制造商的行列，也是最大的军火商之一，它生产的坦克居西方军火商之魁首。

然而，“天有不测风云，人有旦夕祸福”。进入七十年代以来，克莱斯勒汽车公司屡遭不幸。从1970年至1978年九年间，竟有四年亏损。1978年至1981年更是“失势一落千丈强”，亏损一年高过一年，四年计达35亿美元。1978年本来是美国企业的好年成，500家大工业公司绝大多数都盈利丰厚，其中克莱斯勒的同行兼“兄长”，通用汽车公司利润之高，达615亿美元之惊人地步，是获利最多的一户！500家里，亏损公司仅12家，比1977年还少10家。而500家大公司里的首50家，仅有两家出现赤字。排行第十的克莱斯勒汽车公司，竟然在这方面如此出众，亏损2.04亿美元（1977年还盈利1.6亿美元），成为自编制“500家公司营业情况”以来第三个亏损最大的公司，在国内汽车市场的比重降至12.4%。

1979年又是流年不利。由于美国经济每况愈下，石油危机再起，汽油紧缺，油价飞涨，汽车销路大受影响。三大汽

车制造商中，克莱斯勒的存货最多，积压汽车 8 万余辆，占用资金逾 7 亿美元；企业经济效益下降，盈亏临界点上升到 250 万辆（1977 年为 200 万辆）；使用价值得不到社会承认，价值当然实现不了，终于克莱斯勒 1979 年再度亏损 11 亿美元，远远超过它在 1975 年创下的亏损 2.6 亿美元最高纪录！这一水平在美国大公司亏损历史上也是前无古人的；公司在国内汽车市场的销售比重一跌再跌，1979 年末竟只占 8.1%；积欠各种债务高达 48 亿美元之巨！克莱斯勒在美国 500 家大公司中的地位骤降到第十七位。

财源告罄，负债累累，蚀本惊人，买卖冷清。雪上加霜的多重打击迫使克莱斯勒公司发出了绝望的哀鸣：年内若无财政援助，只有关门大吉。

美国历史上最大一桩企业破产事件在即！

就在克莱斯勒公司声败名裂之际，底特律传出另外一个惊人的大新闻：福特汽车公司总经理李·艾阿柯克因与董事长亨利·福特二世不和而愤然辞职。

本来，吃别人嚼过的馍没味儿。但垂危中的克莱斯勒公司已顾不得那么许多。饥不择食。它像捞救命稻草一样，聘用艾阿柯克为总经理！

“受任于败军之际，奉命于危难之间”。艾阿柯克在克莱斯勒四面楚歌声中走马上任！

“与其坐而待亡，孰若起而拯之”。“虎落平阳”的艾阿柯克信誓旦旦地向美国企业界一声大吼：“我们不能在死亡以后才等待繁荣时代的来临！”

回天有术

克莱斯勒公司的各种问题集中表现为资金上的“败血

症”——自身的造血系统已经发生病变：生产上，原来的大型耗油车生产线过时、老化、亟待改进；销售上，8万辆陈货无人问津。有的，卖不掉；要的，产不出。无钱，是矛盾的焦点。要维系“生命”，只有靠外部输血。

为救资金极缺的燃眉之急，克莱斯勒公司可是使出了浑身解数。

——舌战群雄，向当局求援。1979年7月31日，当时的董事长里卡多宣布，为维持正常生产，公司筹款已无能为力，特正式要求政府给予经济援助，否则，除倒闭之外，别无他路可走。

8月，政府表态，愿意提供贷款保证。所谓贷款保证，是由政府在某一公司向金融界申请贷款时充当信誉靠山，万一公司无力偿还，由作保的政府替其偿还。

9月中旬，克莱斯勒公司正式向政府呈文，申请12亿美元政府贷款保证。

美国的“婆婆关”也不少。11月初，政府向国会提出了给予克莱斯勒汽车公司15亿美元联邦政府贷款保证的提案。

15亿美元，数额可观。有史以来，联邦政府向私营公司提供的最大一笔贷款保证也不过才2.5亿美元。15亿美元，整整六倍于先例，好不令人垂涎！一时间，非议、责难、反对，舆论哗然，德高望重的经济学家、地位显赫的政府官员、为数不少的国会议员，群起而攻之。

其一曰：美国实行的是企业自由竞争的制度，既然是自由竞争，就有胜有败，有盈有亏。如果政府出面救济亏损企业，就根本上背叛了这个制度，遗患无穷！好厉害，这一条不用上纲，就在纲上。

其二曰：该年经营上倒霉的企业何止克莱斯勒一家，全

国数得上的有6千余家。政府不应因克莱斯勒是“大户”，就出面解囊相助，而对其它“中鱼”、“小鱼”则见死不救。

其三曰：扶危济困，是牵一发动全身的事，非个别现象。倘若一开此例，救得一个克莱斯勒，无数个大大小小的“克莱斯勒”将接踵而至。博施济众，政府如何吃得消？！

其四曰：使用政府贷款得讲效益，用它撑持经营不善的公司，就是暴殄天物，更妨碍把有限的资金投入生产率较高的企业。

汽车业同行的反对声就更为激烈，咬牙切齿，恨不得落井下石，置克莱斯勒公司于死地而后快！通用汽车公司董事长墨菲要求政府“不应拥有和管理企业。一旦政府提供联邦贷款保证，这实际上就踏上了走向政府所有制的道路。应该让市场来决定成败，淘劣留优。”他甚至还直截了当地提醒“华盛顿人士在对它给予特别考虑时，不要忘记这是一个围绕竞争而建立的市场经济，汽车生意是高度冒险的事业”。

面对“墙倒众人推”的逆境，克莱斯勒公司破釜沉舟，背水一战。它不惜耗用上亿元巨资雇佣说客，游说于国会内外，活动于政府上下。艾阿柯克等竭力向当局晓以“雪中送炭”之重要和“袖手旁观”之利害。

“抗兵相加，哀者胜矣”。经过数月力争，克莱斯勒公司把政府领导人和大部分国会议员争取到自己一边。财政部长米勒就贷款保证提案一事给国会领袖们的信中指出，政府决定向克莱斯勒公司提供贷款保证，“是为了避免克莱斯勒公司的破产对于其雇员、供应厂商和经销商的不利影响，尤其是避免对于底特律州、密执安州和中西部地区经济的不利影响”。其实，克莱斯勒破产的消极影响何止于此。有人曾估计，克莱斯勒破产，将会引起波及全国的连锁反应：50

万—60万直接或间接为克莱斯勒公司服务的工人失业；4,800家经销商和两万家供应厂商要遭连累；它在国内市场的销售份额将为外国进口车所取代，从而加剧美国外贸赤字，为此美国外贸赤字要增加21亿美元；在国民收入、生产和税收下降的同时，政府在两年内将多支出27.5亿美元失业津贴和食品券等救济款，……。

这笔帐岂能不算？！两害取其轻。12月21日，国会终于通过了政府给克莱斯勒汽车公司15亿美元联邦政府贷款保证的提案，并规定，贷款保证的偿还时间为1990年，同时要求，美各私人银行给予20亿美元贷款。

克莱斯勒还不失时机地利用政府贷款保证这一招牌，广开财路，在民间四处筹资。

艾阿柯克凭三寸不烂之舌说服银行延长贷款期限，降低利率，同意用推迟付息的票据支付贷款，从而最终一笔勾销了11亿美元。作为代价，克莱斯勒向银行出让5.89亿美元的公司普通股票。

克莱斯勒还挖空心思地四处许愿，以可与克莱斯勒汽车公司做价值60亿美元生意的允诺为诱饵，向经销商和供应商兜售出7,500多万美元的子公司无担保品债券；还想方设法使供应商同意推迟付款期限，在价格上也有所让步。

克莱斯勒的游说集资工作还做到了密执安州和公司其他生产区所在州的政府“衙门”里。公司由此获得州政府提供的2亿美元直接资产保证贷款。公司知恩图报，保留了成千上万当地工人的职业，从而减少了政府的压力，自己也从中获得约9,500万美元的利息。

手中有钱，心中不慌。资金拮据的燃眉之急得以缓和，

克莱斯勒公司方才集中精力，着手内部整顿。

无钱，着急。有钱，又犯难。难在不敢使。艾阿柯克心里清楚：“君不择将，以其国予敌也”。倘若继续让原来那一帮败家子或无能之辈掌权管事，他钱再多，也是杯水车薪，甚至还有重蹈覆辙、再度亏光的危险！

眼下，当务之急是解决领导层。

一个“狠”字，颇能反映艾阿柯克的风格。

该下的非下不可，该上的才能破土而出。对于那些尸位素餐，在管理经营方面平庸无能者，一个不留、毫不手软地统统撤换！艾阿柯克自1978年上任以来，公司最高层的28名高级经理，就被他一口气撤换了24个！史蒂芬·夏夫是个幸存者，但他也不无牢骚：“艾阿柯克刚上任时，我作为最新任命的副总经理按照传统，开会时总紧靠董事长身边而坐。而现在，我的座次越排越后，快到桌子的另一端了”。

艾阿柯克任用新人敢于独辟蹊径。一般人认为，新人大都是年轻人。而在艾阿柯克看来，若都照此取人，也就拘泥于“一格”了。他所谓的“新人”，必须了解和懂得他本人所搞的那一套体系，即要“志同道合”。能同道，少长不论，花甲之年亦属“新”。他用起人来，“举逸民”的色彩较浓。特别对福特汽车公司的老同事尤其偏爱。有的虽已告老还乡，但只要用来得心应手，也再请出山。“古来存老马，不必取长途”。他当选为董事长之后，起用44岁的原福特委内瑞拉子公司总经理杰拉尔德·格林沃尔德担任克莱斯勒公司副董事长；推举63岁的保罗·伯格莫泽挑起克莱斯勒公司总经理的重任，他有担任福特公司副总经理的领导经验；此外，现任克莱斯勒公司负责金融事务的执行副总经理罗伯特·米勒、主管北美汽车经营的哈罗德·斯伯利奇……，都是艾阿

柯克一手提携起来的“福特旧人”。庸人靠边，能者上前，彻底的大换班使克莱斯勒公司又有了一个强有力的领导核心。

各就各位，开干！

新官上任，这三把火先从哪里烧起？

降低成本是突破口。

1. 首先从缩小企业规模入手。

“兵贵精不贵多”。从1978年至1982年克莱斯勒经服用“关、停、并、卖”几剂泻药，由臃肿变精干，1982年比1978年“消瘦”了三分之一，原有52个厂中，关闭、变价卖出其跨国厂股份和海外装配厂16个，合并转产4家；职工人数由近16万人下降到7万余人，雇员由多到少，裁员率高达50%以上；企业规模由大变小，减产，减少基本车型，缩小销售面，裁减经纪人，由1979年5,800人减少到3,700人，克莱斯勒汽车公司由世界第六大汽车生产商退居到第十二位。

2. 劳动力成本是削减的“大头”。克莱斯勒的劳动力成本占其生产成本的30%左右。因此，削减起来，它理应是个重点。几年来，解雇工人数万，工资支出由21亿美元减少到15亿美元，节省6亿美元，下降幅度近30%。

克莱斯勒削减劳动力成本的本事令人望而却步——先拿“头头”们开刀，从最高层减起。

1979年8月，艾阿柯克和当时的董事长里卡多立下军令状：在克莱斯勒重新赢利之前，他们俩都放弃每年的薪金，只管为公司耕耘，不问个人收获（他俩每年年薪均在36万美元左右）。

上行下效。尔后不久，公司又宣布，对1,700名高级职员减薪10%，对级别较低的职员减薪2%至5%，时间暂定

两年。并规定，到公司赢利之后，他们还能领回在此期间被削减的工资。这一刀下去，每年又可节省约 220 万美元开支。

从上至下的“减法”收到了一箭三雕之效：一来向公司雇员乃至政府和社会各界表现重振旗鼓的雄心壮志，影响和带动与克莱斯勒公司有关的人士、组织，使大家与公司休戚与共；二来确实节省大笔开支，促进成本的下降；三来堵住了反对这种“泻肚”策略的人们的嘴。

果真立竿见影。在公司上述一系列决定影响下，股东们也从长计议，吃眼前小亏，图未来大便宜，同意冻结红利，以帮助公司共渡难关。

此外，克莱斯勒还从在职工人身上打主意。1979年以来，公司曾就延期增加工资、暂时冻结福利费用问题与联合汽车工人工会谈判多次，工会先后作过三次重大让步。当然，“来而无往非礼也”。作为报酬，公司给予工人购买公司股票和购买本公司产汽车打折扣的一点“优惠”。

据统计，克莱斯勒通过冻结工资、红利、股息等各种手段，仅1979年一年就减少6.5亿美元的巨额开支，这无疑有助于加快降低成本的进度。

3. 降低成本，库存管理大有可为。

美国企业普遍实行传统的“以防万一”式库存管理制。凡是与生产有关的原料、辅助材料等，工厂始终保持着庞大的库存量，以保证生产不致中断。这种管理制度要求库存期较长，因而器件损耗较大，很不利于质量管理；另一方面，材料存储占用空间大，守护、建筑费用高，占用流动资金多，是加强成本管理的一大难题。在美国各行各业中，库存问题最大的莫过于汽车行业。生产一部车要数十家供应商供应上千种零配件，而大多数供应商基于对自己产品成本的考虑，