

王
汉
桥

许
德
琦

邓
珞
华

编
译

**国际
超强企业
大拼杀**
内幕

中国政法大学出版社

内 容 简 介

本书介绍了美国、日本与欧洲几家超级大企业竞争的内幕，比较生动地客观描述了这些企业界风云人物的经营管理战略思想及其活动风貌，并对他们的人生哲学、竞争精神、文化心态、管理风格、经营诀窍、实干才智进行了饶有趣味的描绘。本书具有一定的纪实文学色彩和丰富的哲理性，将有助于启迪读者的经营灵感，提高人们的管理谋略水平，也有助于更新人们的经营管理观念，学习卓越的经营管理方法与技能，掌握振兴企业的有效法宝。

编译前言

“战争是具有残酷手段的资本主义”。在托姆·斯托帕德1976年的戏剧《滑稽模仿》中，其主人公用这句精练的评论，为经商提供了一个恰当的比喻。虽然很久以前人们就曾把战争与经商划了等号，但从未象现代管理辞典中出现得如此频繁。公司、企业现已变成接管争夺和市场渗透，价格激战和销售侦察，投井下石和巧妙兼并的战场。战争的语言已融入公司的行话。显然，这一些有趣的类似之处正是今天的企业经理们从军事战略角度要吸取的经验教训。

编译本书的目的旨在为我国正处深化企业改革第一线的厂长、经理们提供生动形象的借鉴，使他们能较为真切地了解到国际社会中企业之间竞争的过程、特点、方法及其活动机制，汲取一些新鲜的管理思想和宝贵的经验教训。同时，也希望能对有志于投身企业界或正在从事经营管理的中青年人有所裨益，由于他们对如何搞好经营管理尚缺乏经验与智能锤炼，亟待“以人为镜”，吸取成功企业家的创业经验教训，掌握有效进行管理活动的行动法则和实干诀窍。显然，在励行改革、振兴中华的历史新时期，需要尽快地进一步扩大改革生力军队伍，组建新型企业家群体，形成企业界人才梯队。而达到这一目的的最有效手段之一，就是运用传播知识的方式，介绍新的管理思想、管理方法、管理经验，让人

们对于如何在新的历史时期励精图治，经营企业，管理企业，发展企业，拥有新的观念、新的战略、新的作法、新的技能，并在读书学习与日常实践中不断吸收新的管理思想、管理方法、管理经验、管理技能，有效地优化智能结构，更新观念与行为模式，逐步使自己所在的企业形成符合时代潮流的企业精神、企业文化，获得良好的经济效益与社会效益。这显然是一件很有意义的工作。

正是基于上述想法，我们有选择地首批编译当代美国、日本与欧洲的几家超级大企业竞争内幕材料，以后还将陆续全方位推出介绍世界著名大企业家经营管理活动风貌的各类书籍。本书所介绍的这一批著名企业家竞争范例，比较生动地客观描述了这些企业界风云人物的经营管理战略思想及其活动风貌，并对他们的人生哲学、竞争精神、文化心态、管理风格、经营诀窍、实干才智进行了饶有趣味的描绘。我们相信，这本具有一定纪实文学色彩和相当哲理性的小书，将能启迪读者的经营灵感，提高人们的管理谋略水平，也可以有助于更新人们的经营管理观念，学习卓越的经营管理方法与技能，掌握振兴企业的有效法宝。

史实表明，经商就是战争。企业之间每一次重大的接管争夺，都有消失的一方和胜利的一方，领土就是占有的市场或一个特殊的行业，而竞争者就是敌人。因此，一个企业的成功——甚或是它的幸存——就依赖于进攻和防守战略的混合应用：正面进攻，奇袭，宣传鼓动（广告），收集情报（市场调研），组织和管理。企业就是根据这些要素进行设计、规划和实施的。也正是根据这些要素来决定指挥员们在战场上或在办公室里的升降——成败。

历史上伟大的军事战略家和哲学家，早在很久以前，甚至是几个世纪以前就曾这样断言过：这些伟大战争思想家的著作中，有许多值得经理先生们借鉴的宝贵经验。这些思想家包括孙子、尼古拉·马恰维尼、卡尔·冯·克劳塞维茨和斐迪南·福煦。闪电战或焦土战，合围或先发制人的进攻，战略撤退或防御：这些战争规则各不相同，但都是在军事战役中得到检验的理论和战略，如同它们适用于古老的中国，意大利的城邦和本世纪的两次世界大战一样，亦适用于麦迪逊大街、华尔街和各商业城镇的竞争。

无论是企业还是军队，冲突的最终目的是相同的——取胜，不论是战场还是市场概莫能外。正如克劳塞维茨所明确定义的，实际上存在两种类型的战争，“一种是推翻敌人，一种是获得地盘”。绝大多数企业战争都属第二种类型，因为很少有总经理们指望完全摧毁他们的竞争对手，他们的目的是要通过赢得新的消费者和攫取更大的市场来“获得地盘”。克劳塞维茨补充说：“完全征服敌人，这在每一个战例中都并非是必要的。”在企业战中亦是如此。

战争策略的基本概念对企业家和哲学家来说，区别很小。“在任何时候，都会有根据交战的实际效果总结出来的基本原理”，瑞士哲学家亨利·德·约米尼写道，“这些原理是不变的，它不受武器的种类，历史条件和时代的支配。”现代军事科学一般认为有九大战略原理，它们同样适用于企业之间的冲突。

1、机动：必须保持灵活机动，保证对部队（或企业）的调配，扩大生产和削减费用以及其他等等的选择权。

2、目标：清楚地限定战斗的目的，明确公司应在什么

情况下发起攻击或结束战斗。

3、进攻：适时地向敌人或竞争者有效地发动攻击。

4、奇袭：克劳塞维茨称之为“所有军事行动的基本原则”。

5、保存实力：动员实现目的所必需的尽可能少的资源和兵力。

6、集中优势兵力：“集中力量”是孙子提出的方法。

7、统一指挥：由最高司令官——或总经理制定权威性的行动方案。

8、简明：军官们用一个首字母缩略词来表述这个道理，即“KISS”，意思是：要简单明瞭！

9、安全感：在军事单位或公司企业维系安全与忠诚感。

所有这九条原理贯穿全书并重复出现。人民捷运公司的奠基人唐·伯尔在飞行管制人员的罢工使仅开辟3个月的航线面临夭折危险的时候，采用了开辟新航线的战略渡过危机，显示了他的机动能力；《流浪汉》的出版者鲍勃·古西万强调了集中优势兵力的重要性，当其杂志在伦敦出版时，他尽力避免了与美国出版的《花花公子》发生冲突，只到他羽毛丰满之时，才一举发动了全面进攻；没有安全的环境，可口可乐公司绝密的“哈佛计划”，可口饮料的成功就不会那么顺当。

领导也是关键。马歇尔·福煦坚定地认为，没有领导，“就很有可能没有战斗，也就没有胜利。”就公司这方面来说，没有专门的公式或特征来给优秀的领导人下定义，但下面粗略描绘出轮廓的那些总经理们，无可置疑地被美国企业

界公认为“领袖人物”。然而，这并不是意味着他们是从同一个模子里倒出来的。罗杰·史密斯与特德·特纳一样，是很有节制且彬彬有礼的，而古西万则是傲慢、专横，超乎寻常的古怪。使得伯尔在几个月内就创建了人民捷运公司的战略和策略，在比尔·麦高恩的微波通讯公司与美国电话电报公司长达10年的龙虎争斗中就派不上用场。然而，本书所考察的这些总经理仍有着某些共同品质。他们都是企业强人和亲临实践的管理专家；当然，都有瑕疵：伯尔可能最终失去了他创办的企业——人民捷运公司，因为他违反了福煦的军事法则，“许多优秀的将军总是把一只眼睛盯在许多事情上，结果是贪多必失。”类似的企业家对自己正在创建和重建的公司都有着丰富的幻想，通用汽车公司和可口可乐公司就是如此。他们全都亲自参与了规划公司在市场上获胜的至关重要的战略步骤，并都具有福煦所称之为“获胜欲”的神奇力量，“……如果必要的话，应该将这种最高意志灌输到士兵的心灵。”

读者将看到的这些公司战例中，主人翁们都具有一种共同的愿望，甚至是渴求承担风险。“战争中，任何伟大的胜利，”克劳塞维茨写道，“不冒巨大的风险是很难获得的。”微波通讯公司、《流浪汉》、人民捷运公司和特德·特纳广播公司，他们为了在市场上获得巨大利润，一次又一次地以公司的存亡为赌注，而且一次又一次地变得更为强大，更为有力。没有强硬的领导，它们可能早已瓦解；不甘冒风险，就不会象他们最终得到的结果那样，在自由市场竞争中取得惊人的成功。这些总经理们也具有温斯顿·邱吉尔定义为“手腕”的某种共同特性。“一个伟大的军事指挥家，需

要有这种气质，不仅是丰富的常识和推理能力，”邱吉尔在《1915世界危机》一书中写道，“不但要有想象力，而且要善于耍花招——一种异乎寻常而又阴险狡诈的机灵，它将使敌人陷入困境，最终被击败。”

在公司的交战中，联合也起着关键作用，正如鲍勃·古西万与具有极高地位的《明镜时报》出版公司的联合所证实的，只有这样颇具影响的联盟才能为杂志的入侵打下基础，而单靠《流浪汉》本身是绝无可能的。MCI与IBM的联合将为其在本世纪的最后几十年与AT & T的竞争准备了舞台。各企业必须要知道在何时何地去签订这样的联盟，以及在随后的角逐中如何使他们的联盟不致背信弃义。

本书所描述的战例，其重点在公司的总体战略和销售战略上，在今天的市场上，谁是侵略者，谁是防御者，并不总是很清楚的，战线往往模糊不清。几乎在整个70年代，百事可乐公司对可口可乐公司的市场发动了一场浩劫和有效的进攻。当科克最终醒悟到“佩皮斯的挑战”并修改它的战略以与之应战时，进攻仍在继续。在可口可乐公司希望夺回失去的市场时，又使百事可乐公司吸引新顾客的战略难以奏效了。这两个公司都曾在同时实施过进攻和防御战略——几乎可说是对充满竞争的市场一个精确的写照。

但是，经商真的就是战争吗？在企业经营方面，个人所受到的损害显然是有限的。在战争中，死人的事是可接受的，这是为胜利而必须付出的代价。在企业经营中，公司可能会破产，但个人，尽管遭到了挫败，仍可自由地为其他公司工作。防御在经营企业中可能本身就是目的，但绝大多数军事战略家认为它只是一种策略，不可避免地要导致采取进

攻行动。在企业经营中还有更为严格的道德规范，虽然这些规范并不总是被遵守。简言之，并不是所有适用于战争的策略都适用于企业经营。但我们有理由说，这些比喻是行得通的。这些企业界中成功的杰出战略家们所共同具有的竞争优势，为那些对此感兴趣的企业经理们提供了基本的借鉴。

有时，从树木看见森林，从单个经理直接的“视线”看见更大的画面是困难的。很少有领导人坐上一天描绘或筹划详细的战略方针。公司领导工作，实际上是对战略方针不断规划、经常变换策略、定期评价趋势和实施的过程。法国政治家特莱兰德曾经认为：“战争是如此重要的事情，不能只交给军人”。与此同理，企业经营也是如此重要，不能只委托给总经理。问题是将各公司的沿革和战略压缩在这薄薄的几十页纸上叙述，那么由几十或上百人所作出的决定只能归功于这个难以名状的“公司”或这个统一体的领导人。书中尽可能地努力提取每个公司战略思想的精髓，并通过这些掌握实权的男人（在这些战例中碰巧都是男性）——总经理们的实践来考察其真理性与有效性。

我们在书中还穿插了闪烁智慧火花的军事思想家们的语录，如果这些军事战略的语录提供了“理解路标”的话，那么，这些战例研究则描绘了公司战略的概况和对竞争的反应——本书共提供了6个战例。读者将可以看到通用汽车公司与丰田汽车公司的“逐鹿传奇”、流浪汉杂志与花花公子杂志之间的“黄色竞赛”、可口可乐与百事可乐公司之间的“争雄内幕”、微波通讯公司与电话电报公司之间的“龙虎争斗”、有线电视公司与电视联播网的“海盜拼杀”以及人民捷运公司与航空公司之间“蓝天狩猎”的情景。在

所有六章中，最重要的教训是相同的：必须从战略角度进行思考和行动，或正如克劳塞维茨所指出的，要确定“这场即将爆发的战斗的地点，时机和要投入的兵力。”简单地说，这是在现代企业经营中，每一位总经理所面临的挑战。

参加本书编译工作的有：王汉桥、邓珞华、许德琦、李燕、王里同志，全书由许德琦、王汉桥主持编译工作并统编定稿。

《国际超级企业大拼杀》

目 录

编译前言	(1)
第一章 逐鹿传奇——通用汽车公司 与丰田汽车公司	(1)
第二章 黄色竞赛——《流浪汉》与 《花花公子》	(41)
第三章 双狮争雄——可口可乐与百 事可乐	(90)
第四章 龙虎争斗——微波通信公司 与电话电报公司	(126)
第五章 海盗拼杀——特德·特纳与 电视联播网	(179)
第六章 蓝天狩猎——人民捷运公司 与航空公司	(236)

第一章 逐鹿传奇

——通用汽车公司与丰田汽车公司

1982年5月，丰田住进了瓦尔多夫——艾斯托尼亚饭店。他采取了一个小小的预防措施，在登记簿上签了假名，以掩盖他这次秘密之行。为着一场协商谈判，这个日本最大的汽车公司——丰田汽车公司——的主席亲抵纽约。当天晚上，丰田与助手和译员来到曼哈顿东62号大街豪华的联谊俱乐部，在秘密的气氛中，他们被带到雅厅。这是他第一次与通用汽车公司（GM）铁腕主席罗杰·史密斯及两个副手会晤。进餐时，他们泛泛地交换了意见。丰田对国会反对日本进口呼声日盛的威胁表示关切，史密斯阐述了他反对限制进口的意见，但又暗示丰田，在底特律的汽车总经理之间，他只是属于少数派。两位总经理转而谈到他们各自公司最近的财政状况。丰田津津乐道于公司创纪录的利润，而史密斯也对通用汽车公司的前景表示乐观，1980年的萧条已成遥远的过去。

整个会谈是有节制的，译员缓慢单调的声音不时将会谈打断。咖啡端上来时，史密斯立即言归正传，开始了实质性协商。他拉来一大堆图表，简要介绍了摊在桌上的文件，提出了一顶具有深远意义的建议要点。这项建议若被接受，必将显著地改变美国的汽车工业。他要求通用和丰田，这两个

主要的竞争对手——世界汽车市场的头号制造商和头号出口商携起手来，共同在美国生产小轿车。这是绝无先例的计划，似乎全然不顾通用汽车公司“击败”日本的战略。然而，果真如此吗？史密斯并不这样认为。他相信，要战胜对手，通用首先必须与其合作。欲将取之，必先予之。

史密斯提到日本人颇为关注的三个关键性问题。一个是丰田有在美国生产小汽车的优先权而不必承担风险；第二是不仅不削减向美国的出口而且还能在美国市场销售更多的汽车；最后，丰田有权管理所有联合生产的业务。通用在这三点上都渴望给予合作，史密斯的话使丰田乐不可支。

会谈结束时，史密斯对这项联合投资企业的态度是明朗的，前景是乐观的。它将使通用汽车公司原来的装配厂能够转变成按照日本的生产系统操作的现代化生产线，还能使通用汽车公司得到日本汽车生产技术中最新的第一手资料。这种战略源于史密斯所认为的美国工业的狭隘性。“我们曾认为自己是当之无愧的领袖，领导着时代潮流”，当史密斯回忆起与日本通力合作的基本指导思想时解释说，“所以，我当时认为，‘要让我们走出去看一看，别人达到了什么水平’”。然而，提出这样一种新颖的设想，不仅仅只是一种购买日本技术的企图，它将成为一种全新战略的奠基石：即生产出对顾客极富吸引力的小轿车，不仅仅要使进口汽车，包括丰田汽车相形见绌，而且要压倒国内由福特及克莱斯勒生产的小汽车。会谈中，史密斯绝不会将自己的真实意图透露给丰田，即这种合作只是解决通用目前正感棘手问题的权宜之计。这种临时的合作将使史密斯和通用有更多的时间制订一个直接与日本竞争的战略规划。

这项详细的建议使丰田感到震惊。尽管他的公司一直与福特在很小的范围内探讨合作的问题,但事实上,早在几个月前,这位日本的总经理就已终止了与这位通用汽车公司的主要对手关于共同合作在美国生产大卡车的会谈。福特公司希望生产微型货车,要小到不足以与福特的国产小客车竞争。而丰田除了希望制造中型货车外——因为这可能有更大的市场,他感兴趣的只是在美国建立生产基地。谈判搁浅,丰田将谈判人员撤走之后,开始制订在美国建立汽车生产基地的规划。

1981年圣诞节前,丰田的一个总经理拜访了罗杰·史密斯,就扩大两公司未来合作的可能性交换了意见。出于对日本公司主动提议的好奇,公司主席派杰克·史密斯,通用汽车公司全球产品规划处处长赴东京与日方进一步磋商。到了日本,通用的代表发现丰田的热情已降温,而代之以联合生产汽车的特殊兴趣。正如他们早先向福特所提议的一样,丰田总经理建议,任何合作都限于生产汽车备件。杰克·史密斯令丰田总部感到失望,因为通用和丰田还没有想到一块。

让我们再回到底特律,罗杰·史密斯并未由于磋商毫无结果而感到气馁,而是对美国和日本公司之间所有潜在的合作项目进行了详细的考察,从汽车配件一直到包括各占一半的汽车制造生产。不同于福特的是,通用愿意考虑采取联合方式生产汽车,而且这种汽车还必须与其美国生产线制造出来的车型相竞争。然而,通用不可能希望生产出象日本那么便宜的小轿车,除非能显著地改变生产工序。史密斯希望能通过与日本的通力合作,生产出80年代水平的小轿车,来赢

得他所需要的时间，以重新设计通用汽车公司的形象。史密斯很清楚地意识到，为了在90年代及其以后能更有效地与丰田和其他日本汽车制造厂商竞争，通用需要的是时间。他也感到，福特在与丰田的正式会谈中目光短浅，只看见眼前利益。如果通用要与这个日本公司进行长期的竞争，就必须与其建立短期的联盟。

在经过与杰克·史密斯及其规划处专家们持续6个星期的精心磋商，系统地提出了几个可供选择的方案之后，这样才有了通用汽车公司主席邀请丰田在联谊俱乐部共进晚餐的一幕。

晚餐大约在10点钟结束，丰田同意任命几个高级经理来研究这顶计划和建议，确定是否与通用举行正式谈判。有迹象表明，丰田对这项建议的兴趣绝不是暂时的。然而，关于此次绝密的晚餐和双方合作意向的报道迅速地出现在日本的新闻媒介上。问题就出在丰田公司总部。这是典型的挫败策略，任何来自政府或拥有公司绝对多数股票银行的反对意见都被公诸于世。通用汽车公司在东京的办事处，不断监视着日本新闻界对这项悬而未决秘密交易的报道，其他美国汽车制造商的代理人也是如此。尽管丰田和通用否认将要缔结任何协议，但这些会谈已成公开的秘密，而且似乎又回到福特所走过的老路上了。这笔交易在底特律也遭到非议，正如史密斯后来所承认的：“许多人都说我们是在与敌为友。”

罗杰·史密斯曾一度认为丰田和其他日本汽车制造商都是“敌人”。当他在1981年1月接管通用汽车公司，就任第

十任主席时，这个世界头号汽车制造公司在前一年的损失达7.5亿美元，是60年来第一个亏损年度。对史密斯和底特律的其他人来说，日本是罪魁祸首。他们利用世界石油价格的第二次螺旋上升，向美国市场输出了更小的节油轿车，并于1980年，首次在汽车总产量上超过美国。即使日本汽车制造商不是公开的敌人，但使底特律遭到严重损失则是确定无疑的。在美国出售的每4辆轿车中，就有一辆以上是日本生产的。同时，三菱、桑巴诺（Subarn）、马自达（Mazda）和五十铃，也开始在美国寻找市场。

1981年，世界石油价格的再次暴涨危及到在传统上曾一直领导着汽车工业、并为公司创造了巨额利润的大型轿车。由于通用在装配线自动化方面一直进展缓慢，结果其生产和销售的小轿车由于巨大的费用而超过日本汽车的现行价格，而且相当耗油。确实，最早对“日本的挑战”作出反应的公司只取得了极小成功。通用广为宣传的X—型轿车已经蒙受了一系列的失败，最终导致政府对这个公司的起诉。通用最畅销的小轿车雪维特，已有5年历史，是一种后轮驱动型汽车，但在此时，美国人日益趋向于购买前轮驱动型的超小型汽车。

搬进底特律第14层楼，那套用胡桃木镶嵌的主席办公室——公司总部的核心之后5个月，史密斯推出了J—型轿车。这项耗资500万美元的应急计划是在70年代中期着手进行的，它旨在设计出系列车型与丰田的热手货亚科特和同类进口货一对一地竞争。然而，为了省钱，通用的设计人员将其他车型的部件用来填塞J—型轿车。汽车评论家把这种新型轿车攻击为动力不足，选择有余，价格过高。消费者显然

有同感，它只卖出了25万辆就失去了市场。这项昂贵的项目也把它损失记在了公司的平衡表上。在仅2年的时间里，公司的长期债务就增加了4倍，而流动资本则急剧下降到1979年的五分之一。J—型轿车计划是十分令人难堪的挫折，它明显地暗示着公司将再也不会为其枉费心机了。

不管怎么说，罗杰·史密斯为通用汽车公司所遭受的灾难性巨大损失所激怒，虽然实际上，有关J—型轿车的所有决策早在10年前就作出了。最初，史密斯负责通用的非自动化企业，包括生产电冰箱的家用电器厂，特雷克斯建筑设备厂和许多军工企业。后来，他担任通用的高级财务官员。确实，在通用的汽车决策中，史密斯从未起过任何直接的作用。他最早与汽车发生联系是在1946年夏季，当时，他为了挣钱助学，在克莱斯勒装配线上安装托架和车顶。

罗杰·史密斯出生于1925年7月12日，他在许多方面都不象是美国最大工业部门的领袖人物。高5.9英尺，微红的皮肤，高嗓门，完全没有领袖人物的非凡魅力，外表上很少具有与领袖人物相联系的典型特性。他不讨人喜欢到极点，是一个糟糕的公民演说家，属于那种典型的依靠5×3英尺的卡片获悉信息、保持每天日常工作轨迹的总经理类型。他尽量避开副手——他把他们称为贿赂事件的中间人——和前任主席留下的珍贵装饰品。尽管他有着几乎传奇式的声望和密码式的会计报表和财务报告书，但他几乎从不看书，甚至是管理方面的经典著作。他在任何场合的表达方式都是友好和谦逊的，他特别喜欢的是托莱多圣堂。

史密斯天生是一个“忠于公司的雇员”，但他很少把工作带回家。和汽车制造业大多数同行经理不一样，他最要好