

工商管理宝鉴丛书

主编 郭道夫  
黄文夫

# 中外知名 企业

## 警示录

陈于文 等 / 著

CAVEAT  
OF WORLD  
FAMOUS COMPANY

知名企业成与败的调查



石油工业出版社

工商管理宝鉴丛书

# 中外知名企业 警示录

陈于文 江克成 伍凯 著

石油工业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中外知名企业警示录/陈于文著.

北京:石油工业出版社,2000.1

(工商管理宝鉴丛书)

ISBN 7-5021-2661-9

I. 中…

II. 陈…

III. 企业管理—经验

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 42876 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版

北京华正印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

\*

850×1168 毫米 32 开本 11.125 印张 255 千字 印 1—5000

2000 年 1 月北京第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2661-9/F·101

定价: 19.80 元

工商管理宝鉴丛书

## 顾问及编委成员

**顾问：**刘国光（原中国社会科学院副院长）

刘鸿儒（原中国证监会主席）

陈耕（国家石化局副局长）

陈佳贵（中国社会科学院副院长）

**主编：**郭道夫（中国信息报社社长）

黄文夫（中华工商时报总编辑）

**副主编：**王健平 吕立勤 祝合良 彭龙

**编委：**（以姓氏笔画为序）

王健平 吕立勤 李中斌 李辉华 祝合良

郭道夫 黄文夫 彭龙 程红 赖阳

# 序

中国的改革开放已经走过 20 年的风雨历程。从计划经济的转折处起步，途经有计划商品经济，在党的十四大确定了社会主义市场经济的目标后，开始进入市场经济的轨道。这些年来，市场经济已成为人们耳熟能详之词，然而却未必能知其津要。市场，说浅即是买卖场所，随进随出，或买或卖，听由自便；说深则为经济关系，人们临之如雾障，趟之似烟海，顿觉波诡云谲，扑朔迷离，难以把握自己的命运。马克思说过：任何人，包括封建帝王在内，都不能在经济关系面前发号施令。这就告诫我们，对市场，人们只能去认识它，适应它，进而把握它，驾驭它，总之要按市场规律办事，由此实现从必然王国到自由王国的飞跃。

市场有许多复杂情况有待人们去认识。

我们搞的是社会主义市场经济。对我们来说，市场经济有共性与个性两个层次之分。所谓共性指的是，社会主义市场经济终究是市场经济，而不是别的什么东西，它必须也只能具备一般市场经济所具有的共同规律，例如：资本追求利润，产、需相互衔接，供求不断变化，价格变动不居，价值决定价格，货币发行适度，企业竞争激烈，强者兼并弱者，产品换代迅速，科技不断创新，等等。个性则是，从计划经济到市场经济的转换是一个长期的、艰难的过程，其中充斥着许多较之成熟、完善的市场经济来难免有些貌合神离、似是而非的东西。这就更增加了认识和把握市场的难度。

西方发达国家的市场经济，用斯密的话来说是在一只“看不见的手”的支配下逐渐形成和发展起来的，经历了“自然历史过

程”。这样形成的市场经济，大体具备以下三个基本属性：

一是资本的逐利性。马克思给资本下的经典定义是：资本是“能带来剩余价值的价值”，其本质属性是实现价值的增殖。这就一语道破了凡资本必然追逐利润的本性。犹如没有水的自高而低的流动性就不可能形成汪洋大海一样，没有资本的逐利性就不会有市场经济的产生。其实，早在 2000 多年前的西汉汉武帝时代，我国伟大的文学家、史学家司马迁在其史学巨著《史记》的《货殖列传》中就曾深刻地指出：人之趋利如水之下流。自然经济下的货殖行为尚且如此，何况当今市场经济中的交易行为。

二是主体的自主性。市场主体必须有自身的独立利益，而自身独立利益的实现方式及实现程度，应是谁也不能越俎代庖、包办代替的，成败得失、盛衰荣辱，责任自负。这既是资本逐利本性的要求，也是实现资本逐利性的必要条件。无论在事实上还是逻辑上都是顺理成章的。

三是调节的自动性。在资本的逐利性和主体的自主性基础上，必然产生出市场调节的自动性来。调节是一种行为，也是一种机制。犹如人体许多生理反应（如打喷嚏、发烧等）并非都是在大脑中枢的指挥下发生的行为，而是一种下意识的反应一样。社会经济生活中的许多现象，也不都是政府指令、安排、调控的结果，而是各个资本运用者各自逐利行为相互碰撞、协调、综合、抵消之后而产生的某种结局，这就是恩格斯所说的社会历史发展的“平行四边形效应”。但是在浩瀚纷繁的社会进程中，必然还有许多在自动调节下力所不及之处，这就需要处于社会之中而又高于社会之上的政府来加以调控，尤其是社会经济发展的总体规划和重大问题的政策性规范更是这样。可见，自动调节与政府调控应是各有侧重、互为弥补的同一问题的两个不同方面，其中经济生活的自动调节应处于日常的、广泛的、基础的地位。

这样的市场经济，作为一种经济形态，是一个如同十月怀胎

的过程一样，是在某种内在必然机制的作用下渐次孕育、成长、发展、成熟起来的。新中国建立后，按照苏联模式建立起计划经济管理体制，经数十年的运行，发现这种管理体制不适应（或曰超越）我国现有生产力发展水平，因而不利于（或曰阻碍）现有生产力的进一步成长，于是，在邓小平同志的总体设计下，中国开始了作为再次革命的改革开放，总目标就是建立社会主义市场经济。20年，在历史的长河和一种经济形态的形成过程中，不过是一个短暂的阶段。20年中，改革开放进展迅速，业绩卓著，但作为市场经济远不成熟，尚有许多问题需要在实践上和理论上不断深化认识。

我国现今的市场经济，至少有三方面明显不足：一是资本缺乏逐利冲动；二是国有企业的机制与市场经济的要求至今未能对接，如不做市场化的根本性改造，难以成为市场经济的主体；三是政府行为在市场经济中过于宽泛，宏观调控在许多方面几乎成了对经济的直接管理，其广度和力度在一些领域与计划经济条件下并无二致，区别则主要在于实施操作层面上采用了一些市场经济的方法措施。

这是两种经济体制转轨过程中的必经阶段，不足为虑，没有这些问题反倒成了怪事。20年，时间毕竟不长。试想，计划经济原本就是由政府直接调控的经济，怎么可能设想政府可以忽地撒手不管呢？如果真这样做了，其结果不但不是进入市场经济的轨道，而且必将是不堪设想的天下大乱。谁这样做，谁就是历史的罪人。所以我们只能有计划有步骤地渐次实现上述具有三大基本属性的市场经济的目标。问题在于对此目标的认识是否成立。如果有人认定，社会主义市场经济的社会主义属性就在于政府直接全面地调控社会经济生活；就在于国有企业是市场经济的主体一定表现为在各个经济领域中国有企业比重占大头；就在于资本不能有太明显甚至不应有逐利的本性和冲动，而须用之于为

民造福（要问：是行为目的还是行为后果？马克思主义主张动机效果统一论。试看，计划经济时代有为民造福之目的、动机和出发点，但有无民众受福的效益和结果呢？），那么，这个问题就无法讨论下去。其实，何必讨论呢？小平同志主张不争论是非常英明的，还是让我们在实践中用“三个有利于”来做评判吧。只不过社会实践真正得出一个能反映本质的结果是须付诸时日的。在中国，50年中已绕过一些弯子，而世界在变化，在发展，留给我们做试验、走弯路的余地恐怕不会很多。

为帮助读者认识市场经济和熟悉市场化操作，石油工业出版社特推出这套《工商管理宝鉴丛书》。本丛书一套8本，由以博士为主体的中、青年学者执笔撰写，从理论与实践及共性与个性的结合上，涉及到市场经济中的市场调查，新产品开发，如何使商品畅销，怎样进行风险管理，在企业竞争、优胜劣汰原则下企业并购如何进行，企业融资经营中的风险及其应对，国外企业的成败得失及其对我们的警示，等等。这套丛书案例典型，分析精到，深入浅出，文从字顺，虚实结合，针对性强，如对读者有所裨益，则作者功莫大焉；如尚有不足之处，尤其是在成书体系上如存在不够科学、不够严谨之类的问题，则主编难辞其咎矣。尚祈各界读者教正。

郭道夫





## 丛书主编：

**郭道夫** 研究员、高级编辑，《中国信息报》社长兼总编辑，有突出贡献的国家级专家。1943年2月生，重庆市人。1964年毕业于西南财经大学统计系，先后从事高校教

学、科研和新闻工作。多年来笔耕不辍，著述颇丰，所撰写的社论、评论、论文及新闻报道多篇获奖。



## 丛书主编：

**黄文夫** 高级编辑，《中华工商时报》总编辑。1954年5月生，湖北省郟县人。1978年毕业于武汉大学经济系。主要著作有《黄文夫经济评论选》、《日本水危机对经济的影响及其对策》、《新编政治经济学》（社会主义部分）（合著）、《走向21世纪的中国民营经济》等。

# 目 录

## 第一章 经营哲学与企业文化

- 一、企业使命…………… (1)
  - 韩国三星总裁李秉哲的“三星第一主义”及“DEC公司的哲学”/ 麦当劳的Q·S·C·V及“台塑”的客户至上/ 独特的菲亚特文化
- 二、经营哲学与厂风…………… (11)
  - “通风良好”的厂风：日美优秀企业厂风的共同点/ 增强防御“大企业病”的免疫力
- 三、企业形象和CI…………… (21)
  - IBM精神/ 希尔顿的“团队精神”/ 松下公司的“自来水哲学”及重庆公司的团结与务实/ “佐川快运”与“脚夫精神”/ GE：一个无边界的公司

## 第二章 企业活力与企业家精神

- 一、挑战风险：卓越企业家的品格…………… (40)
  - 进军楼宇开发与霍英东的高屋建瓴/ 敢冒最大的风险赚最多的钱：劳合氏保天下第一险
- 二、决断：成功企业家的作风…………… (46)

- 奥纳西斯掌握“制海权”/ 不一定事事都由最高领导决定/ 攻势经营，超前投资/ “吉达协定”牵万家仇怨
- 三、促进竞争：经济增长点的催化剂 ..... (62)
  - 竞争是企业家生命的全部/ 海上霸主跳上希腊竞技场/ 可口可乐与百事可乐的世纪搏杀
- 四、创新的经营法则 ..... (69)
  - 创新是一门艺术/ 日本麦当劳：以头脑称霸世界/ 独裁鲍洛奇，自力走天下/ 洛克菲勒“利用敌人”的技巧/ 路维格：用别人的钱赚钱

### 第三章 战略管理

- 一、战略性经营日益重要的时代 ..... (84)
  - GE公司的“战略计划系统”/ 通用的大整顿大改组/ 菲利浦的百年创新
- 二、弹性经营战略的必要性 ..... (94)
  - 美日企业“先于变化的经营”/ 多角化战略与“综合计划能力”/ 壳牌公司的风险三对策
- 三、兼并收购与外部扩张 ..... (101)
  - 莫彻尔：“唤醒巨人的人”/ “象吞象”：杜邦兼并GM/ 安德逊：25亿美元买教训
- 四、联盟与合资 ..... (107)
  - 王安公司错结联盟/ “台塑”的“投资作业规范”
- 五、战略情报的开发 ..... (111)
  - 情报左右企业命运/ 张荣发的情报系统
- 六、适应变化的环境 ..... (118)
  - 对变化的适应能力是企业的无形资产/ 东洋人造丝，先于变化谋发展/ “通用”公司的“跳跃”与“爬行”
- 七、国际化战略 ..... (131)

- 国际经营能力五要素 /  本田后来居上的奥秘 /  飞利浦神出鬼没的国际化战略 /  希尔顿：服务遍及全球的国际化战略 /  柯达公司的“翻边战术” /  可口可乐的“野心”

## 第四章 市场营销

- 一、全面市场营销…………… (151)
  - 差别化战略：全面覆盖市场的选择 /  市场深耕战略：深度开发市场的选择 /  服务业的营销战略：令上帝满意的选择
- 二、市场开发…………… (160)
  - 4P：市场开发的4个环节 /  GE举措：市场开发的经典之作 /  吉列公司的八年苦心与百年荣耀 /  MINIMAXISM?!
- 三、管理营销组合…………… (180)
  - “企业引导消费” /  是否一定要薄利多销?
- 四、促销、广告、公关…………… (186)
  - “推销怪杰”鲍洛奇 /  与广告公司合作的九条戒律 /  为何喝99.7%是糖和水的饮料?
- 五、销售与推销…………… (194)
  - 注重产品的行销 /  打碎自尊的推销员培训

## 第五章 技术开发能力

- 一、技术创新的必然性和优势…………… (201)
  - 飞利浦：百年创新，照明专利三千 /  美国专利最多的公司
- 二、大量的资金投入…………… (207)
  - 规避风险的良方
- 三、战略重点与技术开发…………… (209)

通用公司重夺霸主地位

四、研究开发的效率和速度…………… (214)

日立制作所的“特别研究制度” / 柯达开发新产品的秘方

五、研究开发与市场营销的有机结合…………… (218)

## 第六章 质量及管理技巧

一、降低成本、提高质量的原动力…………… (225)

二、重视质量是企业应有的价值观…………… (227)

质量：企业的生命 / 商战成功之本：一流的质量，一流的服务 / 麦当劳的味道何以一以贯之？

三、质量控制…………… (232)

松下公司的质量保证措施 / 菲亚特永远上升的“质量标兵” / 飞利浦质量保证法则

四、生产过程…………… (241)

“通用”的计划制度 / 丰田的“看板方式” / 迎接现代化的管理 / “佐川快运”向你走来

五、生产（工厂）配置…………… (254)

“通用”的整顿 / 菲亚特的三级管理体制

六、全面降低成本运动…………… (258)

不增产的降低成本 / “台塑”降低成本的三种方法 / 王永庆说：“阎罗王也要用电脑”

## 第七章 组织设计

一、分散经营和协调控制…………… (268)

二、体制决定效率…………… (275)

三、整合一体化…………… (282)

## 第八章 人才开发与人事管理

### 一、尊重人才是企业活力的源泉…………… (291)

- 领导对人才开发的热情关系重大 / 松下公司的人才选用制度 / 索尼公司的“人本思想” / 西门子不惜血本，招揽人才 / 日本麦当劳的“太座奖金”

### 二、人才的发掘与选拔…………… (308)

- 三星集团的“人才第一” / 独特的“汉堡大学” / 壳牌用人，不拘一格 / 王永庆“五访茅庐”

### 三、绩效评估与激励…………… (318)

- 柯达公司的“职工建议制度” / 奖励管理

### 四、人事管理与培训…………… (323)

- 解剖大麻雀：GE公司的人事管理 / “台塑”员工的训练与培训

# 第一章

## 经营哲学与企业文化

### 一、企业使命

#### 1. 企业使命、经营哲学和企业宗旨

企业是社会的细胞。每个企业从它建立开始，社会就赋予它应担负的责任，它就要履行社会要求它的相应使命。

**企业使命**就是指本企业和社会进步和经济发展中所应担当的责任。它是由以下两点来说明的：(1) 以企业对社会需要、经济发展、企业的管理改革等问题的认识为基础所形成的经营哲学；(2) 企业所应遵循的宗旨（目的、意图）。

**经营哲学**是对企业经营活动本质性认识的高度概括。它是企业确定经营活动方式所依据的信念、价值观和行为准则，是企业在社会中起何种作用和如何起这种作用的一个抽象反映。其主要

内容是由处理企业经营活动中的各种关系的指导思想和基本观点构成的。

**企业宗旨**是对企业在社会中起何种作用和如何起这种作用的更加具体的说明，是指企业现在和将来应从事什么事业，应成为什么性质的企业。

## 2. “三星第一主义”

韩国的“三星”从一个小本经营的贸易商行发展成为一个拥有众多大企业的世界性大财团，这离不开创始人李秉哲的苦心经营和不懈努力。“三星”的精神支柱和经营思想，就是体现他经营哲学的“事业报国”、“人才第一”和“合理追求”上。“事业报国”是李秉哲青年时代就为自己树立的理想，也是“三星”一切经营活动的最终目标；“人才第一”和“合理追求”，则被认为是实现“事业报国”的手段和行为规范。从这三大经营观念出发，他又形成了自己的经营秘诀。三星的经营者作了如下的概括：

第一，要学会洞察时务。

第二，要有超过和控制欲望的能力。

第三，避免侥幸投机。

第四，在着手工作时，也要研究二、三线的对策。

李秉哲曾经说过：“企业家所兴办的企业，是轻工业还是重工业，这并不重要。重要的是不要办成亏损的企业。企业家未能把企业经营好，虽未触犯法律，却是可怕的罪过，因为企业出现亏损，会对人、财、物等社会资源造成浪费。”

李秉哲“事业报国”的经营哲学，在企业经营中的表现是一贯追求“三星第一主义”，并彻底奉行这一原则。“三星”一系列的企业就是以“第一”命名的，如第一制糖公司、第一毛纺公



司、第一化纤公司、第一企划公司、第一冷冻公司等。这种“第一主义”原则，就是要经营者牢记把企业办成一流的企业。

第一主义原则在企业经营上的体现，就是“质量第一、用户至上”。当年，“三星”生产钢笔的公司从联邦德国专门采购了30个品种的金笔笔尖作为样品，李秉哲从其中选出两个样品来仿效，其余的被视为次品。而金笔工厂所生产的金笔要经过他亲自鉴定，认为已达到合格标准后，才准许生产和销售。正是这种追求卓越的精神，三星集团的所属企业，从生产管理到销售管理，从资金管理到人事管理都井井有条。

李秉哲认为，企业的管理应从资金管理入手，只有管好钱，才有可能管好人，管好物，管好生产，管好推销。在管理岗位，特别是能管好钱的人格外受到重视。

李秉哲是一贯尊重合理原则的合理主义者，这包括两方面的内容。一是主张办任何事业都要按客观规律办事，不能超越规律去办那些客观条件还不成熟的事业，坚持经济发展阶段论。二是主张作为一个企业要有挑战和开拓的精神，要永远站在时代的前头，不能落后于时代的发展。他常自信地说：“我也是站在国家经济的前头跑过来的。”“三星”开创的无数产业就是有力的证明。作为民营企业，他敢于创办首家制糖厂、毛纺厂、肥料厂，以后“三星”在众多领域一直处于韩国领先地位。他在谈到企业家的活力和职责时说：“企业家的本领不在单纯的赚钱上，而在于企划有前途的事业，并坚定地走实现其事业的道路。克服困难，开创别人难于做到的事业，甚至创造出国际水平，这种喜悦，是经常刺激我生命力的源泉。以领先的优质产品增加出口，为国家服务。这就是企业家的职责。”