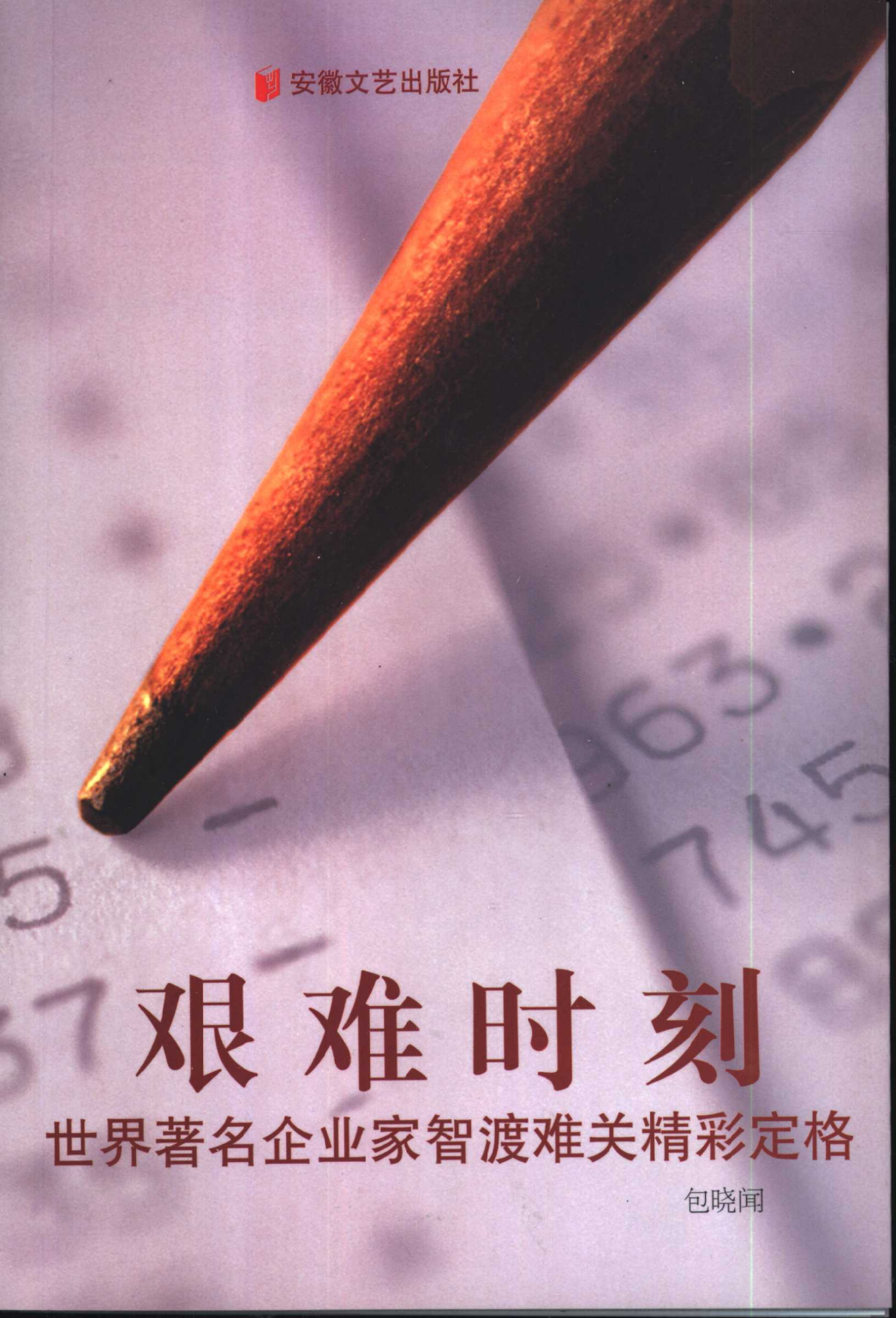




安徽文艺出版社

艰难时刻

世界著名企业家智渡难关精彩定格

包晓闻

艰难时刻

世界著名企业家智渡难关精彩定格

HARD TIMES

包晓闻



安徽文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

艰难时刻:世界著名企业家智渡难关精彩定格/包晓闻著. —合肥:安徽文艺出版社,2002.10

ISBN 7-5396-2169-9

I.艰… II.包… III.企业管理-案例-世界
IV.F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第070584号

艰难时刻

—世界著名企业家智渡难关精彩定格 包晓闻 著

责任编辑:岑杰

出版:安徽文艺出版社(合肥市金寨路381号)

邮政编码:230063

发行:安徽文艺出版社发行科

印刷:安徽星火印刷公司

开本:850×1168 1/32

印张:15.5

插页:2

字数:350,000

印数:8000

版次:2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷

标准书号:ISBN 7-5396-2169-9

定价:28.00元

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)

世界著名企业家智渡难关精彩定格

罗杰·史密斯：重建通用汽车王国

本田宗一郎：巧手创造本田神话

杰克·韦尔奇：医治巨人症的现实主义者

沃尔特·迪斯尼：笑到最后的米老鼠之父

李泽楷：“小超人”浴火重生

霍英东：棚屋里崛起的东方骄子

目 录

精彩定格之一:临危受命

越是艰难时刻,越能显出人的本领,只有知难而上的人,才是真正的英雄。

●露易斯·郭士纳:让行将消亡的 IBM 再矗电脑之林

1

蓝色巨人就快倒下了,可谁又敢撑起犹如瘫痪了的大象,没有人愿意为巨人收尸,挽救面临困境被媒体描述成“一只脚已经迈进了坟墓”的 IBM……

●赫尔穆·莫彻尔:唤醒沉睡的“雀巢”咖啡

17

1974 年,一个名叫“向贫穷开战”的英国慈善组织出版了一本 28 页的小册子——《杀害婴儿的凶手》。在这本小册子里,瑞士的雀巢受到了严厉的指责。更倒霉的是随后一个设在德国的“第四世界工作小组”又发行了德文版《杀害婴儿的凶手》,而且一些德国活动家举出雀巢,说它有“不道德行为”,并把那本小册子重新取名为“雀巢杀害童婴”。

●罗杰·史密斯:重建通用汽车王国

33

面对惨状罗杰·史密斯痛心疾首地说:“我们时下面临严重

危机！我们在外国的进攻下节节败退。我们在产品质量、技术改进、工厂设施，甚至在经营管理方面都赶不上我们的外国竞争者……谁也不敢相信，在 1980 年，通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司的净收益居然还赶不上一个摆饮料摊的小姑娘！难道我们不应该痛心反思，难道我们还不应该大力改革吗？”

精彩定格之二：重振雄风

只有失败的企业，没有不成功的英雄，真正的企业家在企业生死存亡的关头总能重整旗鼓，在跌倒的地方再站起来。

●李·艾柯卡：和克莱斯勒一道东山再起

..... 53

当人们正在为克莱斯勒奇迹般的复兴感到惊讶赞叹不已之时，李·艾柯卡又采取了一项戏剧性的行动，他宣布贷款的全部本息将提前 7 年偿还。5 年前的这一天，李·艾柯卡铭记于心，这一天正是亨利·福特解雇他的日子。

●史玉柱：千金散尽还复来

..... 71

南京是一个非常安静的城市，没有很多外界的干扰。在此期间，他明白什么叫卧薪尝胆，经常白天独自一人开着一辆旧吉普到东郊，随身带上矿泉水和面包，还有几本被他翻烂了的书，有《毛泽东和第五次围剿》、《太平天国》、《洪秀全》、《长征》。所有这些历史人物及他们的成败得失，都给他以巨大的震撼和启迪……

●史蒂夫·乔布斯：再度拥抱苹果

..... 85

1997年7月因连续5个季度亏损,最高执行官阿默利欧只好辞职,当时苹果前景渺茫,十分危险,濒临破产灭亡的边缘,危难中的人们此不禁又想起了昔日的乔布斯,于是在紧急关头他又被聘任他为临时总裁兼最高执行长官。

●玫琳·凯:女人的智能不只一美元

..... 101

但是,沉浸于喜悦之中的玫琳·凯迎来的却是彻底失败的残酷现实,整个展销会只卖出1元1角钱的商品。意外的结局,几乎使玫琳·凯陷于崩溃的境地。她感到无地自容,疯狂驱车离开举办展销会的地方,拐进一个角落,伏在方向盘上失声痛哭。

精彩定格之三:巧谋善断

当企业出现危机、运转不灵时,真正的企业家不会乱抓一气,而是找准问题的症结,选准突破口,拿准对策,解决难题。

●罗伯特·默瑟:“连环计”让固特异反标购成功

..... 119

为了坚定公司上下的自信心,激发义愤感,罗伯特老谋深算地给固特异集团12.1万员工写了一封公开信。他是这样写的:“在美国大地上,几乎所有的人都认为我们执行着良好的政策,只有华尔街的股票商们除外,‘固特异带我回家去吧’的广告词和独一无二的可控气球使公司成了全国家喻户晓的名字;而野蛮的标购者想把这个名字从美国抹掉,打乱亚克朗人平静的生活!我向全体雇员保证:面对现实,公司不会无所作为。”

●山姆·沃尔顿：环球同唱沃尔玛 126

当查利和沃尔顿布置好在本顿维尔的那家商店后，没有使他们想到的是它成了全美国仅有的实行自助经营的第三家杂货店，也是周围八个州内第一家自助商店。这一举动对当地人来说也许不为人所知，对于今天的零售业来说也再平常不过，但当时它却是一个创举。

●本田宗一郎：巧手创造本田神话 151

崇尚“欲白先黑”经营理念的本田宗一郎，技术思想可谓独特。初始的本田公司想要在强手如林的汽车制造业里杀开一条生路，其根本目标就是必须研制出节油型小汽车，但本田宗一郎欲擒故纵，首先干的却是耗油量大的体育赛车……

●李泽楷：“小超人”浴火重生 168

在李泽楷的全力出击下，电盈减肥成功，2001年内电盈精简了近千个职位，在成本下降的同时，公司的经营效率提高了，2000年合并时有1.5万人，到2002年4月底，公司虽然只有1.35万人，但客户服务依然保持较高水准。更令人鼓舞的是，通过发行债券、可转换债券、股票等各种融资方式，李泽楷将电盈的债务从2000年的750亿港元减少到480亿港元，平均还款期限从2001年的一年半延长到6年以上，大大改善了公司短期内的财务状况。

●金·坎普·吉列：打造男人的帝国 183

在这场战争以后，士兵们都养成了用吉列剃刀刮须的习惯。战争结束以后，盟军士兵又把这些剃须刀带回了他们自己的祖国，就这样，吉列的新式保险剃刀也得到了免费的宣传。

●亨利·福特:开国之君的自我革命

..... 196

福特汽车公司正门被求职者围得水泄不通。数千人盲目地蜂涌而至,一边动手猛烈敲击工厂紧闭的铁门,嘴里发疯似的叫道:“5美元!5美元!”有的已经在刺骨的寒风中排了几天的队,甚至没有吃一点东西。他们冒着严寒、饿着肚子,聚集在福特工厂所在地高地公园,场面混乱……

●菲尔·耐特:与“上帝”巧妙对话

..... 212

菲尔·耐特所推崇的这种贴近青年生活的沟通方法受到了青少年顾客的认同,得到了这些对市场争夺战拥有极度权威的裁判员的认可,耐特针对青少年市场所采用的一系列广告达到了自己的目的,他使耐克得到了青少年这个巨大的市场。

精彩定格之四:雄才多磨

困难是把双刃剑,既可磨练人的顽强意志,又可动摇人的追求和信念,不变的只有一句老话:历经磨难登上成功顶峰的才是真正的英雄。

●沃尔特·迪斯尼:笑到最后的米老鼠之父

..... 229

忍无可忍的尤布终于离开了沃尔特·迪斯尼。这对沃尔特·迪斯尼是一个致命的打击,为此,他大病一场,卧床不起,精神濒临崩溃的边缘,米老鼠动画片的生产被迫中断。这次挫折无时无刻不在敲打着沃尔特·迪斯尼的心扉,但沃尔特·迪斯尼表现出较前几次成熟多了。沃尔特·迪斯尼没有绝望退缩,他并没有因此放弃生活的勇气,而是不屈不挠地顽强奋斗着。他有自己的信念。他的信念是:“谁笑到最后,谁笑得最好。”事实的确也正如此。

●保罗·高尔文:千锤百炼缔造“摩托罗拉” 246

他们苦苦地撑过了 1923 年的头几个月。尽管他们已经克服了眼前的一切困难,但是残酷的末日还是来临了,而且来得是那么的突然,那么的迅速。还没等高尔文他们来得及反应过来,他们工厂的门一个接着一个地被政府的人员封了,原因是工厂未缴纳蓄电池的货物税。

●弗雷德·史密斯:勇气撑起“联邦快递” 266

为了抵偿公司的债务,弗雷德·史密斯想尽了一切办法,他卖掉了自己的私人飞机,更为疯狂的是,为了公司他几乎把自己送进了监狱:他居然背着两个姐姐从家庭信托基金中提取本属于她们钱。他的两个姐姐知道后气得发狂,1975 年 1 月,他受到起诉被送上法庭。在庭审中,他对自己的所作所为供认不讳并为自己辩护说:“这是明明白白的事,我当时觉得我代表着史密斯企业公司。我想她们也是这样认为的。”

●孙正义:汗水铸就的神话 287

面对死神带来的威胁,孙正义心中的确有过彷徨和不安,但是他清楚地知道,自己病情肯定会对公司的前途产生的严重性的打击,如果他一旦倒下去的话,那么后果将会不堪想象。所以他告诉自己必须振作精神与病魔顽强斗争到底。

●皮尔·卡丹:征服巴黎的外乡青年 309

1945 年岁末的那天,气候十分寒冷,一位 23 岁的大青年,身无分文,脚下穿着一双木底鞋,甩着空空的十根手指头,从乡下只身走进巴黎街头。刺脸的北风呼呼地吹着,欲把他从巴黎吹回法国的乡下……

●王永庆:从米店小工到“塑胶大王”

..... 328

白花花的米曾经是王永庆梦寐以求之物,今日竟能与它终日伍,所以他在获得米的工作之后,不但高兴而且格外珍惜。他除了兢兢业业全力以赴之外,还细心观察老板经营米店的一些诀窍,以备日后创业之用……

精彩定格之五:壮士断腕

当旧有的管理模式和生产模式成为企业生存发展的阻力时,真正的企业家往往当机立断,大刀阔斧地割除痼疾,求变是企业生存发展的永恒真理。

●杰克·韦尔奇:医治巨人症的现实主义者

..... 344

和许多庞大的跨国组织一样,GE公司也患上了巨人症,步履蹒跚,困难重重,亏损严重。公司共有350家大小工厂,四十多万员工,经营着几乎无所不包的产品,并且机构重叠,错综复杂。350家企业中约有1/4正在亏损,1/3的企业正在走下坡路

.....

●施振荣:否定自我“蚕破茧”

..... 356

裁员是不得已的事,因为过去自己做的决定,今天又对许多加以否定,而这一切的后果最先落到了员工身上,施振荣心里难受啊!可此时能做的也只有在职员会议里主动为离职员工争取较优惠的资遣条件……

●威尔森：“五招”重整波音 379

大面积的官僚习气渐渐滋生，纪律涣散。更为糟糕的是，面对已取得的辉煌成就，几乎所有的公司领导人都无思进取，整天坐享其成，满足于现状。而且，他们还无视瞬息万变的市场和日益强劲的同行人。总之，一句话说来，他们基本上都是在一两项大宗的官方合同上躺着，安安稳稳地过着他们舒舒服服的日子。就这样，很快，无情的惩罚终于来了，卖不出去的喷气式客机摆满了整个公司装配件厂。

●安德鲁·葛洛夫：掉转巨轮的船长 393

充满危机意识的葛洛夫终于力排众议，壮士断腕。在众人质疑的目光中拍案而起，含泪带领英特尔放弃了自己开辟的存储器市场，而进入微处理器领域，专心开发微处理器。这是英特尔公司的第一次战略转移。事实证明了这是一个使英特尔走向兴旺的非常高明的决策，是企业捕捉和利用历史机遇的一个最佳典型，因为这个决策顺应了随后出现的个人电脑和信息网络大普及的需要，从而也把英特尔推向了半导体霸主的宝座。

精彩定格之六：白手起家

创业的资本不是金钱，而是智慧和胆略。金钱能在一夜之间化为乌有，惟有智慧和胆略不会贬值，亿万年后永远坚挺。

●包玉刚：一条旧船载起世界船王 409

搞海运，必须有船，而船需要用大笔现金来交换。包玉刚

向银行贷款,但无人愿从中作保,哪家银行也不愿把钱借给一个冒险家。他四处告贷,但到处碰壁。早年与他相识的会德丰马甸集团首领曾对他大加讥笑,包玉刚虽怒火中烧,却无可奈何。

●柳传志:当年告贷无门的中国电脑第一人

..... 425

1984年,柳传志和另外10个人便开办了联想公司。他们当时平均年龄是43岁。当时柳传志绝对没有想不到,那个当年的联想会在若干年后成长为叱咤IT市场的巨人,当时的联想是国营企业,一如许多年轻的改革开放才几年的企业一样,摆在柳传志面前的问题,可谓数不清:资金严重不足,没有经营经验,很多方面受政策规定……

●松下幸之助:从童工到“经营之神”

..... 439

除了自己勃勃的雄心与妻子温柔的爱心外松下幸之助的全部家当总共还不到100日元,包括33元20分的退职金、42元的退休准备金和22元存款。用这么一丁点儿少的可怜的钱来开工厂,实际上也无论如何是不够的,无异于痴人说梦,于是松下又东挪西借凑了100元,总共有了197元20分现金,作为工厂的流动资金。

●李嘉诚:打造辉煌人生的小伙计

..... 456

李嘉诚先在一家茶馆跑堂,“披星戴月上班去,万家灯火回家来。”后来,又到了一家五金制造厂及塑胶裤带制造公司干推销员。在这里,他每天工作16个小时,风里来,雨里去,吃了不少苦,重要的是学会了吃苦。

●霍英东:棚屋里崛起的东方骄子

..... 473

有一天晚上,日本人又强迫霍英东和其他几个工友在下工

后加班。当霍英东累得实在受不了,靠在一辆卡车的底板上稍微休息一下时,左手无名指竟被车上滚下的一个装满 50 加仑汽油的汽油桶压断。他左手顿时鲜血淋淋,痛得几乎昏死了过去。直到今天,他的手指还是僵硬得不能弯曲。这是什么样的生活啊!

精彩定格之一：临危受命

越是不艰难时刻，越能显出人的本领，只有知难而出的人，才是真正的英雄。

路易斯·郭士纳：再创蓝色神话

蓝色巨人就快倒下了，可谁又敢撑起犹如瘫痪了的大象，没有人愿意为巨人收尸，挽救面临困境被媒体描述成“一只脚已经迈进了坟墓”的 IBM……

IBM 被称为是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。它拥有 40 万中层干部，520 亿美元资产的大型企业，其年销售额达到 500 多亿美元，利润为七十多亿美元。在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，其销量居世界之首。

但好花不常开。20 世纪 80 年代末，IBM 公司经理们仍然沉迷在昨日美景中，面对新崛起的个人电脑还死抱着大型电脑的概念不放，小机器化动向使大型机失去往日的风光，而它培育起来 IBMPC 兼容机厂家反而成为它的竞争对手，在促使 IBMPC 壮大的过程中，它竟为微软和英特尔作了嫁衣，使它们在 IBM 的消落中不断壮大。到了 90 年代初期，欧美经济萧条，IBM 公司也逃不出经济大趋势，再加上公司管理不科学，连续几年公司股

票不断下跌，一时间，不少人持悲观态度，认为 IBM 已经难以逃脱覆舟的命运。

在无人理会 IBM 的时候，一个不懂计算机技术，不了解这个行业的计算机圈外人，却接管了 IBM。

1993 年郭士纳成为 IBM 的 CEO，他发起向 PC 业的进军，重振 IBM 雄威。1994 年底，IBM 获得了自 20 世纪 90 年代以来的第一次赢利 30 亿美元。

蓝色巨人没有倒下，是郭士纳用强硬的个性把它的重心往上扶，他的锋芒让蓝色神话没有灰飞烟灭，那么郭士纳是凭着什么救了 IBM？

悬崖上的 IBM

80 年代，IBM 公司是世界获利最多的公司，在信息界备受推崇。但在 80 年代末到 90 年代中它出现严重的危机，成了一匹无人要的老马。

1984 开始，IBM 在个人电脑竞争中遭到惨败。84 年初英特尔公司推出了超大规模集成电路芯片，与 IBM 公司开始设计推出 IBMPC 的替代产品 IBMPC/AT 狭路相逢，它采用的操作系统将是 MS-DOS。比尔·盖茨曾建议 IBMPC/AT 的设计应建立在英特尔公司正开发的下一代产品 80386 型芯片的基础上，这种芯片代表了新兴的 32 位的微处理晶片技术。比尔是想通过更新产品、创新产品才能重新夺回自己的优势，而不是总停留在老产品的改进上。但 IBM 却天真地以为自己控制着个人电脑的标准，不会有任何对手敢在 IBMPC 之前推出以英特尔公司 80386 芯片为基础的产品。如果真的有胆敢过早行动，IBM 就可以让这竞争者付出惨重的代价。哪知率先使用英特尔 80386

芯片的康柏公司差点让 IBM 成为剑下亡魂。

1986 年 9 月,康柏公司推出了以英特尔的 80386 芯片为基础的机器,风靡于市场,然而此时的 IBM 公司手中却没有半块英特尔公司的 80386 芯片。其他计算机公司在看到康柏公司的成功后,也纷纷效仿。各自瓜分了肥肉,IBM 纵然想挤进去,也没有 80386 芯片为它开路。

此外,苹果电脑公司在被 PC 机打得晕头转向后,这时也推出它具有很好的图形用户处理界面的麦金托什机,苹果的麦金托什机良好的市场效应再次给 IBM 公司当头一棒。

IBM 这头大象仿佛被一击而溃,开发 OS/2 操作系统软件也完全失败。OS/2 因为缺乏与之配套的应用软件,同时还要另付 2000 万美元的硬件升级费用,到 1989 年底,OS/2 在市场占有率不及 1%,而市场份额的 65% 仍被 DOS 占有着。随着 Windows 可以处理大量的内存,它日益受到用户的欢迎,IBM 兼容电脑的应用软件市场由比尔·盖茨主宰。

大型机本是 IBM 公司的手中王牌。在这 25 年来,世界范围内的主机市场一直由 IBM 主导着。即使到了 80 年代,大部分客户对大型机处理能力的需求仍每年稳定增加 35% 之多,虽然技术进步表明 IBM 的竞争者每年大约在降价 20%,IBM 的销售收入每年仍可增加 15%。在 80 年代初期,客户们都还会在网络的核心理设置大型机,原因完全是因为 IBM 的推销人员说这才是正确的方式。但现在,主动权已转移到客户手中了。客户对电脑技术有足够的认识,明白自己需要什么样的电脑设备,他们可以自行决定电脑工业的方向了,从电脑厂商手中夺得控制权。

随着企业界运用计算机,一群庞大的技术人员已经建立起来。而对于这些技术人员来说,大型机并不复杂。这样,这些具备相当计算机知识的顾客有了新的选择,他们不再盲目地向