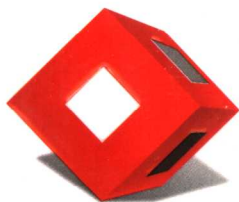




国内第一部全面剖析终极竞争商道的读本

世界上 最受敬仰的公司

全球500强中之强的**核心指标** 焦东京 著



THE MOST
ADMIRED
COMPANIES IN THE WORLD

学习顶尖公司基业常青的内在价值
洞悉中国企业做强做大的经典标杆



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

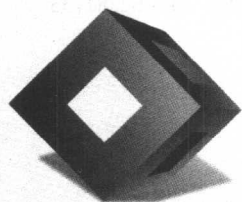
国内第一部全面剖析终极竞争商道的读本



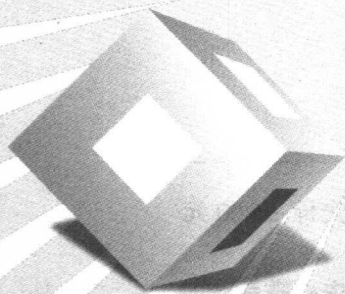
世界上最受敬仰的公司

全球500强中之强的**核心指标**

焦东京 著



THE MOST
ADMIRABLE
COMPANIES IN THE WORLD



图书在版编目 (CIP) 数据

世界上最受敬仰的公司：全球 500 强中之强的核心指标/焦东京著.—北京：
北京邮电大学出版社，2007

ISBN 978-7-5635-1532-5

I. 世… II. 焦… III. 公司-企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 119057 号

书 名：世界上最受敬仰的公司：全球 500 强中之强的核心指标

作 者：焦东京

责任编辑：王金玉

出版发行：北京邮电大学出版社

社 址：北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

北方营销中心：电话：010-62282185 传真：010-62283578

南方营销中心：电话：010-62282902 传真：010-62282735

E - mail: publish@bupt.edu.cn

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市昌平北七家印刷厂

开 本：787×1092 mm 1/16

印 张：17.5

字 数：226 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1532-5/F·96

定价：35.00 元

·如有印装质量问题，请与北京邮电大学出版社营销中心联系·

前言

从《财富》500强到“最受敬仰的公司”

20世纪中叶，美国的经济和商业已经取得了巨大的发展，作为主要组织形式的公司，更是日益受到社会大众越来越高的关注。再加上其他方面的原因，公众对一个公司好坏的评价开始有了强烈的兴趣，并随之产生了不同的标准。

正是在这种背景下，《财富》杂志顺势推出了一系列的排行榜。其中，最有名、最具影响力的莫过于“世界500强”排行榜。对全球商界来说，《财富》500强的大名可谓是妇孺皆知。

那么，进入500强之后，就可以被称为当今世上最伟大、最耀眼的企业之星了吗？

不是！相对于那些500强中如雷贯耳的明星公司，还有一个群体，他们被誉为500强中的强中之强。他们才是真正伟大、耀眼、当之无愧的明星公司，那就是“最受敬仰的公司”。

究竟何为“最受敬仰的公司”？为何“最受敬仰的公司”比财富500中的公司还要备受瞩目？要弄清楚这些问题，还得从《财富》杂志说起。

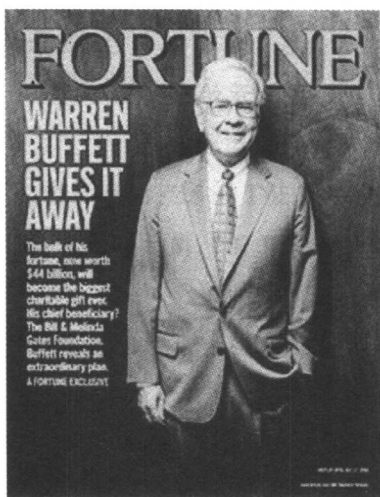
《财富》500强的故事

谈到“最受敬仰的公司”，自然不能不说到《财富》杂志的历史。《财富》是美国一家极负盛名的财经杂志，它的英文名为 Fortune（有

“财富”“幸福”之意), 1929 年创刊。

关于这本杂志的中文名字的由来, 还有一个故事:

最初, 国内把它直译为《幸福》, 可是, 由于杂志的定位并非面向广大民众, 而是面向工商企业界的, 它的读者大都是企业管理者。因此, 这个名字显然是不太合适的。后来, 为了能够更加贴近杂志的主旨和定位, 人们给它起了一个新的中文名字——《财富》。



能够入选《财富》杂志“最受敬仰的公司”榜单, 是每一个公司的梦想。

《财富》杂志不仅在美国有着非凡的影响力, 更是世界上最权威的大型经济刊物之一。之所以说《财富》是世界上最具影响力的杂志, 最关键的一个因素是因为, 它每一年度都要进行一次世界 500 强企业的排名, 而且这个排名被公认为是最公正和最准确的。在全球工商界流传着这样一个说法: 凡是有思想、有抱负的企业家都要阅读《财富》杂志。

这话一点都不夸张!

从 1955 年起, 《财富》杂志开始对美国 500 家最大的工业企业进行排名。排名的唯一依据就是年营业收入, 其中包括合并的子公司的收入, 并且未扣除消费税。

到了 1990 年, 《财富》杂志将排行榜的范围扩展到了全世界, 开始对包括美国在内的世界各国的 500 强工业企业进行排名, 并于 1994 年将服务业也收录进来。至此, 《财富》500 强的排名真正地囊括了世界上所有的行业。

《财富》500 强排行榜以美元为单位进行核算, 对于那些非美国公

公司的营业收入和利润均按各公司财务年度平均汇率折算为美元。时至今日，它的评选结果仍然受到公众的广泛赞同和认可。

从某种程度上讲，能够进入《财富》500强的名单已经演变为一个企业实力和地位的象征，每一个企业都把能够进入这一榜单当作是无上的荣耀。不仅如此，榜单上排名的变化，对所在行业、所在国家乃至全球经济的走向都会产生相当大的影响。基于这些原因，有人甚至形象地把《财富》500强称之为“世界经济的晴雨表”。

“最受敬仰的公司”的来历

不过，由于《财富》500强的评选只有一个考察标准——营业收入，只要一个公司的营业收入高，就能上榜；反之，无论这个公司其他方面如何优秀，若是营业收入不达标，那也是无法跻身《财富》500强之列的。

这样一来，很多企业都觉得这种做法很不公平。后来，《财富》杂志根据新的标准，于20世纪80年代推出“最受敬仰的公司”排行榜。

所谓“最受敬仰的公司”，是指由各大公司的总裁、董事以及金融专家按一定标准对美国几百家大公司进行评分，然后根据得分的高低选出“全美最受敬仰的公司”，并以此来表示对最顶级公司的尊重。

于是，自1982年起，《财富》杂志在500强的评选之外，又增加了一种评选方式。到了1997年，这项排名交由美国人力资源及管理顾问公司海氏咨询集团开始承担编制任务，并采用近似标准评选“全球最受敬仰的公司”。

这就是“最受敬仰的公司”排名的来历。

目前，美国对“最受敬仰的公司”的推崇程度已经超越《财富》

500强。这也是意料之中的事情，因为入选“最受敬仰的公司”榜单的企业，不仅有着优秀的业绩，而且在管理、行业领先、科技和创新等各方面同样有着卓越的表现。

根据一项以10年为统计周期的比较研究显示，每年都进入“全美最受敬仰的公司”的前50名公司的利润率、资产回报率等各项财务数据的平均值明显优于同时期每年都进入《财富》500强前50名的公司。更重要的是，企业受敬仰还表明企业与其所处环境中的利益相关者相处融洽，这种融洽反过来能够推动企业持续的健康发展。可以说，在众多的荣誉中，尤其是与《财富》500强相比，各大公司对“最受敬仰的公司”的荣誉更是情有独钟。

由此我们不难发现，“最受敬仰的公司”荣誉不仅仅是社会公众对一个产品、一个品牌的认可，更包括了社会公众对一个公司社会形象的广泛认可。毕竟，一个公司即便是能够获得高额利润，却未必能够获得社会公众的尊重，这势必会影响到一个公司的长久发展。

从“全美最受敬仰的公司”的榜单中也可以看到，那些傲居排行榜上的公司无一不是久经沙场的世界级优秀公司。因为他们的公司都是极富魅力的，他们追求利益的最大化，但更看重社会责任，所以，无论世道、行情好坏与否，这些公司都能取得远远超出平均线的佳绩。

“最受敬仰的公司”十大排名榜

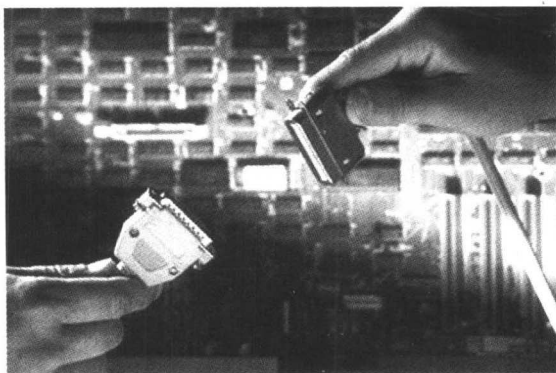
前面我们曾经说过，“最受敬仰的公司”的评选已经交由海氏咨询集团承担编制。那么，它究竟是如何被评选出来的呢？

一般来说，为了能够准确地编制榜单，海氏咨询集团在每年最后一个季度对全球数百家公司的一万余名高级管理人员进行问卷调查。调查问卷的内容涉及九个方面：**社会责任感、创新能力、长期投资价**

值、公司资产运营状况、员工素质、财政状况、管理水平、产品和服务质量和全球经营敏锐度。这一万名高级管理人员对其本行业的公司进行评价和打分，分值为1~10分。各单项成绩相加后求均值，得到的最终结果用于编制行业和国别榜单。

除了编制行业和国别榜单之外，海氏咨询集团还会要求受访者在不分行业的前提下，列出自己心目中最好的10家“全美最受敬仰的公司”和10家“全球最受敬仰的公司”候选名单。在此基础上，海氏咨询集团最终编制出“全美十大最受敬仰的公司”和“全球十大最受敬仰的公司”排行榜。

据2007年《财富》杂志公布的“全美”排行榜显示：美国的通用电气（GE）雄踞榜首，其后则依次是星巴克、丰田汽车、伯克希尔·哈撒韦、西南航空、联邦快递、苹果、谷歌、强生和宝洁公司。这些公司不但拥有极佳的声誉，他们的经营业绩同样也是占据着美国经济的榜首地位。



高科技技术的应用，使得美国通用电气公司连续多年占据“最受敬仰的公司”的榜首位置。

“最受敬仰的公司”的成功秘诀

在人们的眼中，那些“最受敬仰的公司”无疑都是出色和成功的。即便是在当下风起云涌、竞争异常激烈的商业环境中，他们依然能够取得令人瞩目的成就。那么，他们到底是如何做到这些的呢？他们成功的秘诀又是什么呢？

为了能够给广大读者展示出这些公司成功的独到经验和指标，让他们的经验和智慧与大家共享，本书特地从“全美最受敬仰的公司”排行榜中精心挑选出12家多次上榜的公司，并对他们进行详细的分析，最终找到了答案。

综合来讲，“最受敬仰的公司”之所以伟大和成功，有以下几个方面的原因：

他们都有梦想和目标：对于大多数人来讲，在困难和危机面前，往往被吓得停滞不前甚至转身走掉。相反，只有那些怀揣梦想、有远大目标的人，才能看见未来成功的美景。“全美最受敬仰的公司”的领导人无疑都是一群有梦想、有目标的人。

他们在困难面前看到的是曙光、看到的是机会，所以他们才能够义无反顾、全身心地投入其中。正是这些梦想激励着他们去挑战更高的目标，尽职尽责，做社会期待的公司。

他们在与顾客交朋友：一个公司如何才能成功？最关键的就是将产品销售出去！也就是说，客户是决定你能否成功的最根本因素。假如一个公司不了解客户在什么地方，不了解客户们到底需要什么、什么时候需要、公司在顾客心目中的位置怎样，那么，又何谈怎么去赢得客户？何谈如何去改进公司的产品？更不用说去提升公司的业绩了！

由此不难发现，要成功，必须与顾客交朋友。只有公司与客户的关系巩固了，才能建立起信任、诚实的伙伴关系。当公司有了顾客的支持以后，成功是必然的。

他们都善于用人：看过《天下无贼》的朋友一定还记得这句非常经典的台词：

“21世纪什么最值钱？人才！”

不错，就是人才，那些“最受敬仰的公司”之所以在各自的领域中领先一步，就在于他们“以人为本”的工作理念，具体来说就是如何领导员工、激励员工以及促进员工的个人发展。

成功的公司是需要人才的，只要能够把有能力的人纳入你的组织内，并为他们创造一个良好的个人发展空间，给他们一个足够大的舞台，让旗下的人才发挥各自的潜在技能，尊重他们并放手让他们去发挥，公司就成功了一大半了。

他们追求不断创新：这些“全美最受敬仰的公司”之所以与众不同，还有一个重要的原因，那就是满怀热情地将创新作为企业的生存信条，不断地开创新思路、新产品。

这一点并不难理解，创新意味着商业成长的战略思想的转变。从本质上讲，它是企业进行战略思考的出发点。可以说，创新对一个公司的成功是至关重要的。“全美最受敬仰的公司”之一联邦快递创始人史密斯曾说过：“创新意味着机遇，你能在行业发生转变之前，最早迈出哪怕一小步，先发制人，就会有很大的机会。”

他们有运营效率：做任何事情都要有效率，经营企业自然也不例外。那些“最受敬仰的公司”做任何一件事之时，不仅讲究策略，更加注重运营效率。因为一个企业能否在激烈的竞争中脱颖而出，前提是它能建立并维持自己的竞争优势，而较高的运营效率无疑是最大的竞争优势。

所以，那些最受敬仰的公司之所以有着卓越的获利能力，其中关键的一条就是：提供更好的价值，更高的效率以实现更低的平均单位成本。

他们重视公司文化：在1998年，《财富》杂志评选“最受敬仰的公司”的主题就是“公司文化”。那么，“公司文化”又是什么？它对一个企业的成败又意味着什么呢？

所谓公司文化，是指知识经济时代，公司提升市场占有率和整体形象的强大动力。我们已经知道，在一个公司中，人的因素是非常重要的，因此，优秀的公司文化不仅能够提供一个可以激发人员创意、提高工作质量及利于人员全身心投入工作的良好环境，更可以为公司的迅猛发展插上飞翔的翅膀，使公司在激烈的市场竞争中立于不败之地。

正如海氏咨询集团所说：“最能全面评估一个公司优秀与否的因素就是公司文化。”当我们面对“全美最受敬仰的公司”而肃然起敬的时候，我们往往深感中国的公司和这些“最受敬仰的公司”在公司文化上的差距。

“以史为镜，可以知兴衰；以人为镜，可以明得失。”

通过上面对“最受敬仰的公司”的分析和研究，我们可以清醒地看到我们自身的一些缺陷和不足。本书的出版就是为了帮助中国的读者学习和借鉴他们的成功经验，获得智慧的启迪。

那么，我们到底应该向他们学习什么呢？

应该说，我国的很多大公司和这些“最受敬仰的公司”之间的差距还是非常大的，要真正赶上他们并不是一天两天的事情。虽然，我国的一些特大型企业和企业集团正在不断地努力缩小与500强的距离。有人甚至开出了一个名单，上面有联想、海尔、华为等等。但是公正地讲，国内上述这些标杆性的企业离财富500强还有很大一段路要走，离“最受敬仰的公司”则更加遥远。

可见，我国的企业和他们的差距是全方位的，要真正有朝一日登上榜单，我国的企业必须从现在开始，从基础做起。正所谓“千里之行，始于足下”，希望通过本书的一些案例，能为中国企业提供一些学习和借鉴的机会，可以洞悉世界上最成功企业的一些有益经验。

换句话说，本书不是教你如何做公司，而是告诉你那些伟大的公司在几个重要环节上是如何做的，有了这些借鉴，你就有了成功的出发点。去学去做，你可以省下摸索的时间，用更少的时间和精力去做更有效果的事情。因为，借鉴他人的经验，尤其是卓越者的经验，往往就是我们成功的捷径。

愿本书能给大家带来一些有益的启示。

目 录

CONTENTS

前 言 从《财富》500 强到“最受敬仰的公司”

DELL 第 1 章 戴尔公司 Dell

传奇故事

冒险后的意外收获 002

领袖档案

迈克尔·戴尔 005

卓越指标

指标 1: 直接商业模式 007

指标 2: 零库存 009

指标 3: 超级供应链 011

指标 4: 在线订购 013

指标 5: 做客户的朋友 015

指标 6: 永不满足的企业文化 019

成功启示

● 第2章 通用电气公司 General Electric

传奇故事

商业史上最成功的多元化公司	024
---------------	-----

领袖档案

杰克·韦尔奇	026
--------	-----

卓越指标

指标 1: 多元化业务模式	030
指标 2: 六西格玛战略	033
指标 3: 无边界管理	037
指标 4: 选拔和培养一流的员工	039
指标 5: 通用电气的变革文化	044

成功启示

● 第3章 星巴克公司 Starbucks

传奇故事

一个来自美国的女神	052
-----------	-----

领袖档案

霍华德·舒尔茨	054
---------	-----

卓越指标

指标 1: “第三生活空间”理念	057
指标 2: 营销咖啡文化	059
指标 3: 全球化的经营战略	062
指标 4: 直营为主, 特许为辅	063
指标 5: 员工是“合作伙伴”	065

成功启示

WAL-MART 第4章 沃尔玛公司 Wal-Mart

传奇故事

从小镇走出的零售王国	072
------------	-----

领袖档案

萨姆·沃尔顿	074
--------	-----

卓越指标

指标1: 天天平价, 始终如一	077
指标2: 提供比满意更满意的服务	079
指标3: 小镇战略	081
指标4: 强大的配送中心和信息技术支持	082
指标5: 轻松的文化氛围	084

成功启示

第5章 西南航空公司 Southwest Airlines

传奇故事

一个三角形灵感的启示	092
------------	-----

领袖档案

赫伯·凯勒尔	094
--------	-----

卓越指标

指标1: “短航线、低价格”的经营理念	097
指标2: 廉价航空模式	099
指标3: “将飞机当作汽车”的经营战略	103
指标4: “员工第一, 顾客第二”的价值观	105
指标5: 快乐工作的企业文化	109

成功启示

FedEx 第6章 联邦快递公司 FedEx

传奇故事

“荒诞”论文催生物流王国	116
--------------	-----

领袖档案

弗雷德·史密斯	119
---------	-----

卓越指标

指标 1: “隔夜送达”模式	121
指标 2: 顶级 IT 技术的开发和运用	123
指标 3: 全球物流网	125
指标 4: 卓越的客户服务体系	126
指标 5: “以人为本”的企业文化	128

成功启示

Microsoft 第7章 微软公司 Microsoft

传奇故事

地下室里长大的软件巨人	136
-------------	-----

领袖档案

比尔·盖茨	140
-------	-----

卓越指标

指标 1: 制订软件行业的标准	143
指标 2: 客户优先的市场开发策略	145
指标 3: 捆绑式营销	146
指标 4: 使用最聪明的人	148
指标 5: 工作的人性化	152

成功启示

Johnson & Johnson 第8章 强生公司 Johnson&Johnson

传奇故事

让全世界信赖的专家型公司	158
--------------	-----

领袖档案

詹姆士·伯克	160
--------	-----

卓越指标

指标 1: 顾客始终是第一位的	162
指标 2: 强大的科研创新	166
指标 3: 分权化管理模式	167
指标 4: 善用互联网工具	169
指标 5: 极富挑战的用人政策	170
指标 6: 出色的危机管理	173

成功启示

P&G 第9章 宝洁公司 P&G

传奇故事

从一块肥皂起家的生产商	178
-------------	-----

领袖档案

阿兰·雷富礼	181
--------	-----

卓越指标

指标 1: 消费者至上	184
指标 2: 品牌管理	186
指标 3: 善于利用广告宣传	188
指标 4: 持久的创新精神	190
指标 5: 注重人才, 以人为本	191

成功启示

第 10 章 可口可乐公司 Coca-Cola

传奇故事

风靡全球的魔水	198
---------------	-----

领袖档案

罗伯特·戈伊苏埃塔	201
-----------------	-----

卓越指标

指标 1: 秘密配方	203
指标 2: “让全世界的人都喝可口可乐”	205
指标 3: “当地主义”政策	206
指标 4: 奥运战略	208
指标 5: 员工是心脏与灵魂	210

成功启示

第 11 章 英特尔公司 Intel

传奇故事

硅谷里诞生的信息领跑者	216
-------------------	-----

领袖档案

安德鲁·格鲁夫	219
---------------	-----

卓越指标

指标 1: 产业领导者	221
指标 2: 始终坚持创新	222
指标 3: 合作制胜	224
指标 4: 英特尔 inside 的宣传	225
指标 5: 平等开放的企业文化	227

成功启示