

SHIJI SHANGZHAN JINGDIAN ANLI

世界商战 经典案例

主编 黄志平

成功的经验充满着智慧
失败的教训饱含着辛酸



金盾出版社
JINDUN CHUBANSHE

责任编辑：李洪洲

封面制作：吴大伟

世界商战经典案例

强者必治，治者必强。富者必治，治者必富。强者必富，富者必强。

——《商子·立本》

智以启财，财以启众，众以启贤；贤之有启，以王天下。

——《六韬·武韬·三疑》

宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。

——清·朱柏庐《夫子治家格言》

5个周转着的1分线的价值大于1个闲置着的5分钱。

——（美）汤姆·史密斯

ISBN 978-7-5082-4485-3



9 787508 244853 >



ISBN 978-7-5082-4485-3

G · 1891 定价：29.00 元

世界商战
经典案例

主编 黄志平

金盾出版社

内 容 提 要

本书汇集了中外企业创业发展史上最经典的 90 多个案例,立足于现代企业经营管理所面临的一些关键问题,从 10 个方面剖析了企业创业发展成功的经验和失败的教训以及在经营管理中所面临的种种困惑与障碍,并从战略的高度提出了一些解决的思路 and 办法,同时也展现了现代商战的激烈和竞争的残酷,具有经典性、系统性、故事性和一定的资料保存价值,可供广大企业经营者以及广大读者学习与借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

世界商战经典案例/黄志平主编. —北京:金盾出版社,2007.3
ISBN 978-7-5082-4485-3

I. 世… II. 黄… III. 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 009658 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京精美彩印有限公司

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:大亚装订厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/16 印张:20.25 字数:338 千字

2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1—11000 册 定价:29.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

大千世界,哪里有生命,哪里就有竞争。

芸芸众生,哪里有竞争,哪里就有生机和活力。

物竞天择,优胜劣汰,这是竞争的自然法则。

现代市场经济环境下,“商场如战场”已不是一个抽象的概念。竞争激烈的商场变幻莫测,充满咄咄逼人的纷争气氛。竞争是残酷的,竞争又是公平的,只有通过竞争,才能淘汰弱者,使一批优秀的企业脱颖而出。

一本好的商战案例读物应该让读者从中得到一些具体的指导,从而改变经营的策略,并且学会以正确的思维来分析、解决经营中所面对的问题。

本书收集了世界商战中的经典案例,有成功的,也有失败的,能让读者从不同角度领悟到商战的精髓。喜欢故事的读者也可以在这本书里领略到许多有趣的商战故事。

本书立足于展现企业商战的成败关键,分为创意篇、并购篇、战略篇、营销篇、连锁篇、用人篇、物流篇、困境篇、商标篇、谈判篇等十个篇目,较为系统而深入浅出地剖析了企业在创业、发展、守成与创新过程中所面临的种种困惑与障碍,精彩纷呈,引人入胜。若能在百忙中抽出闲暇细阅此书,相信定会获益匪浅。

编著者



目 录

第一篇 创意篇

- 案例(一) 柯达的色彩..... (3)
从人类首次成功登上月球的阿波罗计划开始,有关美国开发太空的记录,没有柯达产品是无法想象怎么实现的。
- 案例(二) 迪斯尼乐园..... (5)
沃尔特依靠他自己清晰明了的思维、高超的演技、丰富的感情以及执著的追求与他的同事们创造出许多著名的卡通角色。
- 案例(三) 改变生活方式的信用卡..... (9)
值得注意的是,施奈德和麦克纳马拉发明的大来信用卡是一种完全不同以往概念的信用卡。
- 案例(四) 杜克的小草坪 (12)
他们投资4万美元买下两辆卡车和一些工具,召集了几位杜克的好朋友,正式办起了家美草坪养护公司。
- 案例(五) 任天堂的游戏世界 (15)
但如此之怪,任天堂又是如何“怪”出一条成功之路的呢?还是沿着它走过的路,一步步地寻求吧。
- 案例(六) 唯一不变的是我们一直在变 (17)
赫雅克是个“脑子里每一秒钟就有一个新念头”的怪人,也是“时刻什么都想试试”的一个天才。
- 案例(七) 一个人主办的奥运会 (20)
洛杉矶奥运会筹备组开始“物色”一个能在行政当局不贴一分钱的情况



下办好奥运会的人选。

案例(八) 鲜京集团的 PET (23)

20 世纪 60 年代末,三种主要合成纤维尼龙、聚酯纤维、丙烯纤维全部投入生产,使韩国一跃成为世界市场上主要的纤维出口国家。

案例(九) 新田富夫的打火机 (27)

经过反复的思考后,他决定不惜一切代价,要在拳王阿里比赛时播出自己的电视广告。

案例(十) 高露洁牙膏 (30)

10 万美元的奖金是充满诱惑力的,来自世界各地的应征者数以万计。这些应征“创意”中有不少是很有见地的,但高露洁公司决策者仅选中一个。

案例(十一) 兰丽绵羊油 (32)

有一天,国王忽然发现餐点差了,将厨师叫来一问,才知道原来厨师那双巧手不知为什么突然变得又红又肿。

案例(十二) 罗林罗克啤酒瓶 (34)

酒瓶后面有神秘的数字“33”,没有人确切知道 33 的含义,有人猜测水源由 33 眼泉组成,有人说基督死于 33 岁。

总结 (35)

第二篇 并购篇

案例(一) 金融鳄鱼 (39)

在戈德史密斯紧锣密鼓的攻坚攻心战面前,钻石公司的斗志土崩瓦解,董事会宣布缴械投降。

案例(二) 福田的资产重组 (41)

企业领导从实际出发,决定通过产权划转盘活存量资产,投靠国家大型



目 录

一类企业——北京汽车摩托车联合制造公司。

案例(三) 香港华创间接购并北京华远 (43)

伴随着经济的高速发展,中国大陆是香港华创的最佳投资区域,并且华创母公司华润集团与中国大陆历史悠久的联系,给香港华创中国业务的开展提供了不少方便。

案例(四) 船王冲冠一怒 (46)

船王包玉刚接到置地增购的消息后,立刻推掉与墨西哥总统的约会,由巴黎飞往伦敦部署反击。

案例(五) 荣智健的中信泰富 (49)

荣氏家族是旧中国著名的大资产阶级。上海解放后,荣毅仁被誉为红色资本家。他先后担任过上海市副市长、纺织工业部副部长等要职。

案例(六) 思科捡便宜 (53)

钱伯斯是一位公认的、强势的、有远见的领导人,但思科的领导人远不止一人。思科公司历史虽短,但却进行了40多次收购行动。

案例(七) 各取所需 (56)

进入20世纪90年代,银行间的竞争日益加剧。从沿海到内地,从大城市到中小城市,遍布全国的银行机构数量众多,营业网点高度密集。

案例(八) 恒隆的收购艺术 (59)

这么一个老字号的企业,能够长期保持健康的发展,其中一个关键性因素就是收购了淘化大同公司,并对淘大公司进行了两次重大改组。

总结 (61)

第三篇 战略篇

案例(一) 三泽住宅公司盖的房子 (65)

三泽千代治在大学时,选择的是建筑专业,立志毕业后能在建筑这一行



干一番事业。但是,他的抱负并没有一帆风顺地实现。

案例(二) 模仿起家的耐克 (67)

白天,奈特在库拍利布兰德公司做会计,夜晚和周末,他沿街兜售运动鞋,大多数卖给了中学的体育队。

案例(三) 万燕和爱多 (70)

群雄并起就免不了鱼龙混杂。学一天就能会的技术,投几万元就能干的事,让广东出现了“昨天杀猪,今天生产 VCD”的现象。

案例(四) 无马时代 (73)

1896 年春,福特已经准备好试验自己制造的“不用马的车辆”。他花了近两天两夜的时间将各部件检修完毕,凌晨两点就上街试车。

案例(五) 李嘉诚父子的经济转型 (78)

在这笔交易中,李嘉诚的成本几乎是零,而回报是 1000 多亿港元的现金和大笔的股权。

案例(六) 约里贝力拼麦当劳 (81)

约里贝的连锁店在菲律宾汉堡包快餐市场独占鳌头,甚至连麦当劳也只能望其项背,这恐怕在世界其他地方都是很罕见的。

案例(七) 康师傅先下手为强 (83)

经过这样“不计成本”的“狂轰滥炸”,让京城 3 岁的小孩见到矮矮胖胖的烹饪师傅,都会不约而同地大嚷“康师傅!”“康师傅!”.....

案例(八) “本田”和“雅马哈” (87)

20 世纪 70 年代末至 80 年代初,本田和雅马哈之间爆发了一场争夺日本摩托车市场“霸主”地位的商业战。

案例(九) 盖帝冒险挖石油 (90)

盖帝为了获得开采权,同意立即付给沙特阿拉伯国王 950 万美元的巨



目 录

款。此外,即便没有发现石油,他每年也至少要付给沙特人 100 万美元。

案例(十) 伊诺的干酪 (94)

伊诺认为法国味洋葱干酪是它的一个拳头产品,因为欧洲干酪制造企业没有生产这个品种的。

总结 (96)

第四篇 营销篇

案例(一) 宏图三胞的 WDM (101)

齐刷刷的三十几个收银通道排的全是人,当时我就奇怪了:它卖的多是中国货,国内哪个商场没有?凭什么就能卖成这个样子?

案例(二) 家乐福在台湾..... (104)

家乐福最初的理念是一次购足,自我服务,打折,质量保证,免费停车。

案例(三) 卡特皮勒和他的经销商..... (107)

在全世界,卡特皮勒公司有 186 个独立经销商,他们出售公司的产品并提供产品支持和服务,成为架起在公司与顾客之间的桥梁。

案例(四) 尼西奇的尿布..... (111)

但不管你相信与否,日本尼西奇股份公司就是靠着尿垫、尿布发展起来的,并获得“尿布大王”的称誉。

案例(五) 伊莱克斯的亲情..... (112)

伊莱克斯清醒地认识到,欧美企业虽然有自己的品牌优势和产品优势,但光靠这些优势在中国这个特殊市场中参与竞争,是占不到什么便宜的。

案例(六) 拜耳集团的舒定好..... (116)

拜耳曾于 20 世纪初进入过中国市场,以后由于国内战争等原因没有大规模发展其在中国的市场。



案例(七) 戴尔的计算机直销..... (120)

意识到这一点后,戴尔开始买进一些和 IBM 机器里的零件一模一样的零部件,把他的电脑升级之后再卖给认识的人。

案例(八) 肯德基卷土重来..... (123)

1974 年 9 月,肯德基公司突然宣布多家餐店停业,只剩 4 家坚持营业。到 1975 年 2 月,首批进入香港的肯德基全军覆没,关门停业。

案例(九) 狮王食品..... (126)

狮王食品公司的历史可追溯到 1957 年 12 月,当时拉尔夫·W·凯特纳、布朗·凯特纳和威尔森·史密斯三人合伙在北卡罗来纳州的索尔兹伯里开设了一家名为“都市食品”的超级市场。

案例(十) 小包装食用油的角逐..... (129)

20 世纪 80 年代末,发迹于马来西亚的亚洲著名跨国企业郭氏兄弟集团通过对国内外市场考察,认为小包装油在中国肯定会有巨大的市场。

案例(十一) 里根捧红长城饭店..... (134)

里根总统的夫人南希后来给长城饭店写信说:“感谢你们周到的服务,使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”

案例(十二) “卡尔彻”啤酒的遗憾..... (137)

“卡尔彻”啤酒以奔腾的山涧流水为特色广告,以纯正的落基山泉水酿造为宣传口号,因此赢得了名流们的喜爱。

案例(十三) “三星”的“三最”..... (140)

李秉哲的经营策略极为丰富,最核心的是“最便宜、最优、最先”的“三最”经营术。

案例(十四) 维珍帝国..... (143)

1994 年,布兰森又成立“维珍可乐公司”,目前维珍可乐在欧洲的销售

量比百事可乐还要多。

总结..... (146)

第五篇 连锁篇

。 案例(一) “麦当劳”的黄色拱顶..... (149)

麦当劳黄色的拱形“M”标志,在世界市场上已成为不用翻译即懂的大众文化。

案例(二) 幼托也可连锁..... (151)

一种思想在某个人加以实践之前还仅仅是一种思想,这正是金德幼托要做的。我们是将全国性幼托网的思想转为现实的第一家公司。

案例(三) “老磨坊”的豆制品..... (153)

现在看来,这种做法是比较超前的,因为相当多的成功连锁企业的通行做法是自己先开单店,发展壮大后才慢慢开始有连锁的想法。

案例(四) 重复加盟德克士 (157)

随着时间的推移,许多加盟者选择了继续加盟德克士,甚至将自己其他企业的利润也用于德克士的拓展,从最初的加盟者变成加盟商。

案例(五) 到处都有冻酸奶..... (160)

“我的妻子光顾了内曼·马库斯商店,并在那儿尝到了这种冻酸奶。她回来后喋喋不休地告诉我冻酸奶的味道是如何的美,所以,我最后与她一起去了那家商店,亲口尝了它的滋味。”

案例(六) 沃尔玛的微笑..... (163)

就像历史上许多划时代的伟大时刻一样,只有在40年后的今天当我们谈到沃尔玛和它的零售帝国时,这一天的意义才变得重大和清晰起来。

总结..... (169)



第六篇 用人篇

案例(一) 大通曼哈顿的智力投资..... (173)

大通曼哈顿老总裁曾说过:一定要让人才队伍超前于事业发展,才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

案例(二) “压力管理”和“奖励管理”..... (176)

台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模,可以说就是在这种压力逼迫下,一步一步艰苦走出来的。

案例(三) 休厄尔·埃弗里的成败..... (179)

在经济大萧条最严重的1932年,受沃德公司的董事和债权人托,埃弗里临危受命挽救这家岌岌可危的公司。

案例(四) 文武之道,一张一弛 (181)

丰田发展的秘密是什么呢?主要是因为它具有被别人形容为“把干毛巾再拧出一把水来”的企业精神。

案例(五) 让员工成为企业的主人..... (184)

面对这种情况,西北航空公司的股东、债权人、职工决定实行职工持股以挽回局面。

案例(六) 个体的价值..... (186)

以礼待人,忠贞不渝,提倡人人有权参与,重视集体协作,鼓励创新。

案例(七) “人和”哲学..... (188)

“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其寓意就是:思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神,以自己的灯具为人类带来文明之光。

案例(八) 情感管理..... (191)

为此,他找到顶头上司,而上司却无能为力,于是他便给公司总裁斯通



目 录

写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”

案例(九) 雄鹰和大雁的启示…………… (194)

鹰是强壮的，鹰是果断的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。

案例(十) “王安”的败笔…………… (196)

从某种意义上讲，王安就是公司，公司就是王安。只要了解了他本人，就等于了解了他的公司。

案例(十一) “三洋”救了“沃里科”…………… (200)

为了扭转厂方的不利局面，由希尔斯公司出面派人前往日本的电器制造业中心——大阪，邀请久负盛名的日本三洋公司购买弗里斯特市电视机厂的股权。

总结…………… (203)

第七篇 物流篇

案例(一) 德尔菲公司的运输…………… (207)

公司知道，单一的服务地点与若干小型的服务地点相比，会有更多可以预料的流动，现在随机的需求会在整个市场领域内普遍分享。

案例(二) 玻璃运输联盟…………… (208)

玻璃运输往往需要使用专业化设备，以使玻璃损坏降低到最小程度。但如果使用专门化设备，则意味着 LOF 公司无法提供回程运输的产品。

案例(三) 神龙汽车公司的信息处理…………… (209)

各种管理信息来自统一的数据库，既能为企业各有关部门的管理人员所共享，又有使用权限和安全保密措施。



案例(四) 莫尔斯公司的快速反应..... (211)

莫尔斯根据 ASN 接货及验货,然后运向站台,发往客户。最后莫尔斯根据 ASN 向蓝德付款。

案例(五) 第三方物流——安泰达..... (212)

在高尔夫球场,中远的魏家福看着被击中而飞向目标的高尔夫球,对和他一起打球的科龙原老板徐铁峰说:“怎么样,联合搞个家电第三方物流?也不是要赚你们多少钱,只是想在这方面带个头。”

案例(六) 乐百氏的配送..... (214)

配送中心是指按客户要求配备产品并发送到客户的一个中介组织,均衡、合理地分布在全国各地的多个配送中心就形成一个配送网络。

案例(七) 海乾物流的回程货运..... (216)

这种中间产品的第三方物流管理,同时又给海乾物流提供了很好的回程货源,使得海乾物流的运输资源得到空前的充实和利用。

案例(八) 伊藤洋华堂公司怎么补货..... (218)

这一制度是将若干个批发商的业务集中于作为窗口的批发商,以简化向店铺配货体制。但是,得到广泛应用的这一制度也存在着改善的必要。

案例(九) 奥康鞋业的网络..... (221)

由于总部信息的片面性,形成了“以我为主”、“自己说了算”的局面,最后导致与市场需求的脱离,特别是导致了库存的加大,利润的降低。

案例(十) 宝洁的协同效益..... (223)

宝洁确定了以 Web 和互联网为标志的新数字战略,涉及业务运营的所有方面:了解消费者、优化供应链、消除非增值成本并提高员工效率。

总结..... (225)



第八篇 困境篇

案例(一) 艾科卡力挽狂澜..... (229)

艾科卡加入克莱斯勒之前,底特律《自由报刊》登了这样一个大标题:
“克莱斯勒亏损空前”。

案例(二) 雀巢的危机处理..... (233)

该组织在向洛杉矶高级法院递交的一份诉状中称,现有研究结果显示,
在加利福尼亚州销售的巧克力制品中含有铅和镉,且这类金属的含量足以
对人体健康、尤其是儿童健康构成“严重威胁”。

案例(三) 博帕尔惨案..... (235)

到12月7日星期五那天,总共有超过2000的当地居民死亡,另有
20000多人因中毒得病。

案例(四) “泰诺”中毒事件..... (236)

可随着消息的扩散,据称美国全国各地有250人因服用该药而得病或
死亡,一下子成了全国性的事件。

案例(五) 默多克涉险过关..... (237)

1990年西方经济衰退刚露苗头,默多克报业王国就像中了邪似的,几
乎在阴沟里翻船,而且令人不能置信,仅仅为1000万美元的一笔小债务。

案例(六) 可口可乐的意外..... (241)

在回答记者的提问时,依维斯特这位两年前上任的首席执行官反复强
调,可口可乐公司尽管出现了眼下的事件,但仍然是世界上一流的公司,它
还要继续为消费者生产一流的饮料。

案例(七) 刘董的困惑..... (243)

1995年放权,贸易公司经理用假提单卷走了980万元人民币,至今没
有下落,我只得集权,工作不到两年,实在不行,只好再度放权,没想到这次
是总经理携款1500万元跑到国外去了。



案例(八) 梦想与现实的差距..... (246)

在斯普里菲尔德将要开设一个小商业区,马克意识到或许他会由此找到开创自己企业的机会,于是他决定去考察一下。

案例(九) IBM 怎么脱困 (251)

对于走下坡路的 IBM,致命的一击来自公司领导拒不接受 386 芯片技术的决策失误。

案例(十) 铱星移动通讯的失败..... (256)

除了摩托罗拉公司提供的投资和自身发行股票筹集的资金外,“铱星”还借了约 30 亿美元的债务,每月光债务利息就达 4000 多万美元。

案例(十一) 彭泰尔公司的挣扎..... (259)

他们刚凑起 2.5 万美元并租用了一幢大楼,约翰逊总统就因越南战争的升级而宣布要缩减大气研究费用并重新筹集为东南亚购买枪支弹药的资金。

案例(十二) 无爱不能立信..... (262)

百年老店的“爱立信”,在这场危机中的表现与其国际化大企业的身份极不相称,终致事态发展到不可收拾的地步。

案例(十三) 悬崖边上的“雅虎”..... (264)

然而,也正是库格尔的管理无方,加上马莱特的刚愎自用,使得“雅虎”错失了许多发展良机,陷入困境而难以自拔。

总结..... (267)

第九篇 商标篇

案例(一) “智强”的噩梦..... (271)

花 1000 万元的高价购买商标,最后商标权属还不是自己的,这样一个