

企业顶级管理·营销模式丛书

竞争席卷而来

企业突围在即

如何开展跨国经营?

如何实施多向融合?

以知名外资企业为标杆

思考全球化

行动本土化

管理制胜

20家外资企业的顶级管理模式

TOP MANAGEMENT

胡志刚 赵效 编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业顶级管理·营销模式丛书

管理制胜

20家外资企业的顶级管理模式

TOP MANAGEMENT

胡志刚 赵效 编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

站在 WTO 门前,我国企业“突围”在即。外资全面进军国内市场,“洋品牌”铺天盖地席卷而来。我国企业如何提升整体竞争力?如何在微利经营时代发掘市场的潜力?如何应对市场的瞬息万变?如何培育知名品牌?本书试图对当今国内多家知名外资企业的管理模式进行全面总结,以期对我国企业尽快与国际接轨、增强国际竞争力提供“标杆”,在向他人学习的同时,在管理机制创新方面作出新的探索,丰富自己的管理经验。

本书共收集了国内 20 家知名外资企业的管理案例,这些跨国企业自我国改革开放以来纷纷来华投资,将国际上的一些先进的企业管理理念和策略带到了中国,并同我国的社会实际相结合,形成了各具特色的管理模式。这些管理模式内容丰富,涉及人力资源管理、质量管理、生产技术管理、品牌管理、本地化管理、市场管理、采购管理、企业文化管理和创新管理等。这对我国的企业了解和学习外资企业的先进管理理念和科学管理策略,进一步适应国际市场竞争的挑战,必将受益匪浅。本书无论是对于读者学习和掌握经济管理类知识,还是处理企业管理类事务,都具有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

管理制胜:20家外资企业的顶级管理模式/胡志刚,
赵效编. —北京:机械工业出版社,2004.9

(企业顶级管理·营销模式丛书)

ISBN 7-111-15082-1

I. 管… II. ①胡…②赵… III. 外资公司—企业
管理—案例—中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 082402 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 版式设计:霍永明 责任校对:张莉娟

责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·10.875 印张·1 插页·254 千字

0 001—4 000 册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前言

当前，世界经济发展正处于重大转折时期，并经历着一场从投资布局、管理体制、产业结构和格局等方面的深刻变革。然而，在国内的外资企业在产品世界化、生产跨国化、资本国际化、贸易投资自由化和市场全球化的大趋势下，管理机制却日臻完善，实力愈加壮大，业绩稳步增长。究其原因，不外乎有两条：

一是中国稳定开放的投资环境是外商在华取得成功的基础，而且在我国加入 WTO 后，外商在华投资的领域将更加宽广，外商投资政策更加透明，法律法规更加符合国际惯例。这些都增强了国外跨国企业对中国市场及企业未来业绩的信心。

二是在中国这样一个新兴的市场上，国外跨国企业只需要“复制”其经过千锤百炼总结出来的管理模式，然后根据中国市场的点作出修改或调整，就可以运作自如，所以更加容易获得成功。

相比之下，我国的大多数企业却还在管理的低层次上徘徊，摸索如何适应市场经济的环境，探讨适合本企业的发展和模式。因此，面对强大的竞争对手，我们惟一的出路就是清醒地认识到双方的差距何在，尽快学习、掌握外资企业一流

的科学管理水平,建立相应的管理体系和规章制度,使自己尽快强大起来,以应对生存与发展的挑战。

本书通过分析 20 家外资企业的顶级管理模式,全面展示了在新经济环境下,这些跨国企业在管理方面取得的成绩,以给读者启示和借鉴。本书具有较强的参考价值,主要表现在以下几个方面:

(1) 本书所选择的都是人们耳熟能详的外资企业,人们对这些企业有着初步的印象与了解。在此基础上,我们对企业的管理模式进行了重点、深刻的归纳剖析,使得人们可以看到这些企业管理机制的内部结构,由此得到宝贵的经验。如肯德基以双赢为本弄潮商坛、麦当劳以追求完美的统一管理、中国惠普以人为本的惠普之道等成功的管理模式,是很值得我国企业学习和效仿的。

(2) 本书所选择的都是在新经济环境下管理成效突出的跨国企业,这些企业的发展模式对我国企业在技术、资金、管理和人才培育等各方面起到了良好的示范效果。如松下的“中国化”企业文化、西安杨森的人与文化的和谐统一、上海大众具有竞争优势的全球采购等管理模式,可以促使我国企业能够以灵活的管理机制紧跟瞬息万变的市场。

(3) 外资企业在中国寻求发展时不可避免地要对自身固有的管理体制进行调整,在“思考全球化,行动本土化”的理念指导下因地制宜,在管理模式、企业文化、人力资源、研究开发、产品制造、市场运营等方面大力实施“本土化”的战略。如可口可乐运用本地化资源进行创新管理、摩托罗拉“以中国为家”的本地化管理、西门子开发本土化人力资源等管理模式,无疑对于我国企业应对经济全球化和拓展国际市场的挑战有很大的帮助。

当然，本书所介绍的 20 家知名外资企业的管理模式，虽然在各自的实践中都是行之有效的，但并不是完美无缺，必定有许多需要丰富和完善的方面。所以，我们在向他人学习的同时，在管理机制创新方面应作出新的探索，丰富自己的管理经验，以适应国际市场竞争的需要。

在编写本书的过程中，包晓闻、赵立颖、李翠平、侯贵寿、张浩、李恒山、王宗平、张胜、李文平等也参加了编写工作，杨捷对本书做了统稿工作，在这里一并表示感谢。

由于编者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指教。

编者

2004 年 7 月

目 录

前言

“以中国为家”的 本地化管理

——摩托罗拉（中国）的本地化管理模式	1
一、在中国的战略目标	3
二、扎根中国，实行本地化管理	4
1. 人才开发本地化	4
2. 技术本地化	11
3. 品牌本地化	12
4. 销售渠道本地化	16
三、蓦然回首	18

以人为本的 惠普之道

——中国惠普的人文管理模式	21
一、阶跃式的发展	23
二、以人为本的企业文化	25
1. 让人才尽快融入企业中	26
2. 信任并尊重员工	27

3. 人才培养, 不惜成本	31
4. 在管理中体现价值观	32
5. 热心公益, 回报社会	34
三、新惠普之道	35
四、创造力的源泉	38

追求完美的

统一管理

——麦当劳在中国的统一管理模式	41
一、速度式发展	43
二、完美的统一管理系统	44
1. QSCV 原则	45
2. 科学的管理手段	49
3. 严格的采购程序	51
4. 加盟条件	52
5. 严格的检查监督制度	54
三、给中餐的启示	55

为大众创造好产品

——柯达(中国)的本土化管理模式	59
一、两个“五年计划”	61
二、大众消费管理策略	63
1. 成功的支柱	63
2. 用人理念	65
3. 结盟增势	66
4. 本土化管理	68
5. 发展数码影像服务	71
三、创造好产品	72

以双赢为本

弄潮商坛

——肯德基在中国的双赢管理模式	75
-----------------------	----

16	一、中国的发展之路	77
52	二、以双赢为本的管理运筹	78
14	1. 选择合理地段	78
28	2. 管理人性化	79
82	3. 重视人才的培养和积累	80
	4. 与本国商业实行双赢	82
	5. 优秀的饮食企业文化	85
	6. 回报本土	89
	三、方兴未艾	90

因地制宜， 平衡发展

104	——雀巢（中国）的平衡发展管理模式	93
12	一、“慢性子”发展	95
52	二、因地制宜的管理策略	96
124	1. 市场管理策略	97
22	2. 本地化管理	99
	3. 开发本地品牌	100
	4. 平衡发展的战略	102
62	三、做好百年老字号	102

人才是“终极财富”

60	——宝洁（中国）的人力资源管理模式	105
68	一、进军的历程	107
20	二、高明的用人机制	109
60	1. 情有独钟应届生	109
20	2. 精挑细选，不留遗憾	110
17	3. 实现内部提升	113
55	三、价值积淀的培训机制	115
	1. 培训体系	115
	2. P&G 培训学院	117
25	四、以激励留住人才	120

具有竞争优势的 全球采购

——上海大众的采购管理模式	123
一、发展趋势	125
二、全球化采购的管理	127
1. 全球采购, 大势所趋	127
2. 桑塔纳共同体	128
3. 全球采购计划	129
4. 建立全球采购体系	130
5. 全球采购, 质量第一	132
三、借鉴之处	133

人与文化的 和谐统一

——西安杨森的人文管理模式	137
一、英雄出名门	139
二、人力资源管理与文化有机结合	141
1. 立体式的企业文化	141
2. 融入文化的培训	145
3. 与文化有机结合的人力资源管理	149
三、雄鹰的目标	152

遥遥领先的 综合管理

——上海通用汽车的综合管理模式	155
一、晚到的发展	157
二、企业的综合管理	159
1. 走本土化之路	159
2. 人力资源管理	161
3. 物流采购管理	164
4. 生产技术创新管理	168

5. 销售服务管理	169
三、综合管理是法宝	171

无冕之王的

创新之路

——诺基亚（中国）的创新管理模式	173
一、诺基亚在中国	175
二、创新是发展的源动力	177
1. 研发成为坚实的后盾	177
2. 创新的企业文化底蕴	179
3. 价值观的和谐统一	181
4. 合作双赢才能发展	186
5. 多管创新，百花齐放	188
三、永恒的追求	191

开发本土化人才， 开创通路新天地

——西门子（中国）的人力资源管理模式	193
一、捷足先登	195
二、开发本土化人力资源	196
1. 培训——关系企业的发展	196
2. 员工——“企业内部的企业家”	199
3. 激励——企业长久发展的保证	201
4. “TOP+ 项目”及其奖项	204
三、通路运作新天地	206
1. 与销售商双赢	206
2. 双向互动，信息沟通	207
3. 网络开发重质不重量	208
四、耐心 + 勇气 = 未来	208

人才管理创新是 成功之本

——IBM（中国）的人才管理模式	211
一、在中国的成长轨迹	213
二、开创尊重中国人才的先潮	215
1. 对普通员工的培训	215
2. 对销售人员的培训	217
3. 中国公司让中国人经营	219
三、创新是关键	220

执著创新的本土化 资源管理

——可口可乐（中国）的资源管理模式	223
一、四步走的策略	225
二、完善本土化资源管理	226
1. 流程化的采购管理	227
2. 饮料行业中的价值链	228
3. 健全的人才管理制度	232
4. 新的质量管理体制	235
5. 积极的危机管理措施	236
三、成功的管理	237

坚持创新的 管理策略

——爱立信（中国）的创新管理模式	241
一、中国攻略	243
二、在中国的创新管理策略	245
1. 人力资源管理	245
2. 采购管理	254
3. 技术管理	256
4. 质量管理	256

三、以退为进	257
--------------	-----

融入世界市场经济 发展的潮流

——通用电气（中国）的全球化管理模式	261
一、在中国开展业务	263
二、面对市场全球化的管理策略	266
1. 全球化的价值观	266
2. 全球化的人才观	268
3. 注重服务全球市场的采购管理	271
4. 伊梅尔特时代的管理策略	273
三、送上门的商机	275

松下“中国化”

企业文化

——松下电器（中国）的文化管理模式	277
一、在中国发展的三个阶段	279
二、建设中国特色的松下文化	281
1. 育人是根本任务	281
2. 培育当地人才	283
3. 注重团队合作	286
4. 良好的激励机制	288
三、企业发展的动力	289

竞争情报管理

成就霸业

——微软（中国）的情报管理模式	291
一、艰难的起步	293
二、出奇制胜的法宝	296
1. 竞争情报需要聪明人	296
2. 竞争情报出奇制胜	302
3. 加强营销渠道管理	304

三、重视情报竞争	304
----------------	-----

自我改善的 柔性管理

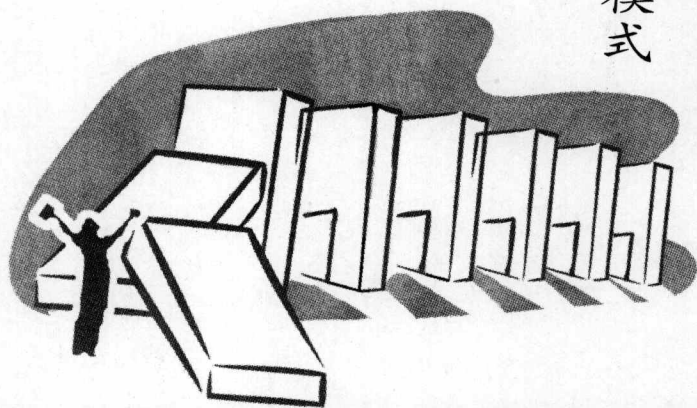
——大连三洋制冷的柔性管理模式	307
一、追求卓越	309
二、以柔克刚的创新管理	310
1. 柔性管理——更高层次的管理模式	310
2. 柔性的员工管理	311
3. 柔性的分配制度	314
4. 柔性的组织机构	317
三、柔性管理的魅力	318

人才是不竭的动力

——LG 电子（中国）的人本管理模式	321
一、中国化的 LG	323
二、人本管理	325
1. 充分利用人才	325
2. 独特的产品设计	329
3. 完善的服务	329
4. 强化渠道建设	331
三、发挥最大的优势	332

“以中国为家”的本地化管理

——摩托罗拉（中国）的本地化管理模式



摩托罗拉，一个在中国家喻户晓的名字，它是美国最大的电子公司之一，在无线电寻呼机和手提电话领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针政策，一直增长迅速，成为可与日本电子公司抗衡的支柱公司和美国电子公司中的领袖企业。摩托罗拉是进入我国比较早的外资企业之一，而且很快就形成了独特的“以中国为家”的本地化管理模式。

一、在中国的战略目标

诞生于 20 世纪 20 年代的高尔文制造公司是摩托罗拉的前身。该公司最初生产汽车用收音机和电池代用器。1947 年，公司更名为摩托罗拉，其通信产品扩展到民用领域。20 世纪 60 年代，摩托罗拉产品在一些主要国家和地区建立起自己的生产基地，开始大规模进入国际市场。这一时期，摩托罗拉的生产基地主要建在亚洲特别是东南亚一带，出口市场主要面向欧亚地区。

1984 年，摩托罗拉高层人士分析了亚太地区的形势，作出了一个具有战略性意义的决定，这就是进入中国市场。1986 年秋，摩托罗拉公司总裁罗伯特·高尔文访问了中国，他惊异地发现，中国到处都在蓬勃发展，而相比之下，通信设备却是那样的落后。惊异过后，高尔文有些喜不自禁，这么大的潜在市场，摩托罗拉应该有足够的空间施展拳脚。次年，摩托罗拉在中国设立了代表处，接下来成立了摩托罗拉中国委员会。“整体投入，全公司参与；投资建立一个世界级的企业，使之在世界范围具有竞争力”成为摩托罗拉在中国的战略目标。

1992 年 6 月，一期投资 1.2 亿美元的摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津破土动工，这是一家独资的生产型企业，主要生产寻呼机、手机、半导体器件以及汽车电子配件等。以后又连续两次追加投资，使总投资达到了 10 亿美元。此后，它以惊人的速度向全国发展。1996 年，摩托罗拉在北京设立了