

ZuiChuSeDeShangYeZhengJiu

最出色的商业拯救

剖析五大国际品牌的起死回生

拯救柯达、拯救IBM、拯救诺基亚、拯救“苹果”、拯救克莱斯勒……

何萍 黄杰 田本◎编著

中国三峡出版社

7274.1
H192



ZuiChuSeDeShangYeZhengJiu

最出色的商业拯救

剖析五大国际品牌的起死回生

拯救柯达、拯救IBM、拯救诺基亚、拯救“苹果”、拯救克莱斯勒……

何萍 黄杰 田本◎编著

F279.1

H192:1

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

最出色的商业拯救——剖析五大国际品牌的起死回生/何萍、黄杰、田本编著. —北京:中国三峡出版社,2003.10

ISBN 7-80099-734-0

I. 最… II. ①何…②黄…③田… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 031711 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 51933037

51933087(二编室)

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail:sanxiaz@sina.com



北京秋蒙印刷有限责任公司印刷

新华书店经销

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:9.875

字数:239 千字 印数:1—8000 册

ISBN 7-80099-734-0/F·80 定价:18.00 元

前言

商业拯救是管理的精髓

在商业教科书中，管理被描述得井井有条、有章可循，然而，现实的商界却时时充满凶险。企业由高峰跌入低谷，有时就在一夜之间。无数商业案例已经表明，许多在商业危机中苟延残喘的企业，其生还的惟一希望就是拥有一位能力超群、有极高素质的管理者，就如同身患疑难杂症的人需要最高明的医生来治疗一样，在狂风暴雨中几近崩溃的企业，惟有通过一个堪称救世主的神奇人物极具个性的管理方式和最有效的经营策略才能顺利地度过生命中的难关。

事实上，最伟大的管理者往往都是反败为胜的大师，这些在风云变幻的商界最终获得成功的领航人物都是当之无愧的强者，尤其是他们在危机关头表现出的超强素质和能力确实令人敬佩。20世纪末，美国管理协会（AMA）主办的《管理评论》杂志评出了商业史上最出色的商业营救行动。在本书中，我们选择了几位世界上公认的商业强者，阐述他们在企业濒临死亡时刻成功地进行商业营救，最终让几近死亡的企业获得新生的曲折过程。比如，曾任摩托罗拉总裁的费舍尔，在柯达人最绝

望的时候，以自己乐观的态度和坚定的信心燃起了众人心中的希望之火，并以独特的经营策略成功地让柯达这家百年老企业经受住了日本对手的打击，最终重新焕发青春。还有那位被美国人奉为英雄的克莱斯勒总裁艾克卡，在被自己效忠几十年的福特公司踢出门后，不但没有陷入绝望的状态，反而发挥自己出众的公关能力争取到了美国政府的贷款担保，终于帮助危机四伏的美国第三大汽车公司——克莱斯勒起死回生。另外，把曾经是芬兰的一个几乎破产的小企业诺基亚最终打造成闻名世界的顶级电信企业的奥里拉，他在整个拯救过程中也承受了很多压力和挑战。

书中讲述的每一个故事，都会让读者身临其境地感受到这些商界的灵魂人物带领问题重重的企业经受市场的考验，最终成功走出死亡旋涡的惊心动魄的过程；还会清楚地看到，这些强者在整个营救过程中，自身如何经受种种极限挑战，从而把握住自己和整个企业的命运。并且，这些管理者在成功地进行商业拯救的同时，也展示出了他们自身最具特色的管理才能。比如克莱斯勒公司总裁艾克卡出色的公关能力；诺基亚公司首席执行官奥里拉超强的商业敏感；苹果公司总裁乔布斯果断的决策能力以及柯达公司总裁费舍尔极强的驭人技巧和凝聚力，以及这些人共有的人格方面的特点，比如极强的自信心，乐观，勇敢，坚强，在危机时刻保持沉着、镇静的品质以及超于常人的执著、韧性等等。

真正的强者是一定会充分挖掘自身潜能，战胜诸多困难，最终达到自己的目标的。

目 录

N A N R E N D E S I W E I

第一篇 拯救柯达

引子 “黄色父亲”感到了空前的恐慌

一、柯达真的病得很重 6

1. 柯达的过去值得尊重 6
2. 柯达的衰落应该回味 11

二、意想不到的勇士 18

1. 费舍尔是谁 18
2. 与生俱来的勇敢 22

三、再难也要站起来 30

1. 赢得信任 30
2. 一步一个脚印 36

四、柯达不再好欺负 43

1. 与日本对手针锋相对 43
2. 刮起一股柯达旋风 47

结语 明天的希望 51

第二篇 拯救 IBM

引子 一只脚迈进坟墓的“蓝色巨人”

一、从颠峰跌到谷底	59
1. IBM 的灿烂历史	59
2. 令人难以置信的陨落	64
二、扭转乾坤的英雄	74
1. IBM 来了“饼干推销员”	74
2. 乌龟伸出头才能前进	79
三、两年扭转亏损	85
1. 改变陋习	85
2. 调整结构	92
3. 树立企业新文化	98
四、巨人重新崛起	105
1. 客户是上帝	105
2. 建立网络王国	114
结语 光辉的未来	120

第三篇 拯救诺基亚

引子 “无冕之王”走向崩溃的边缘

一、死亡边缘的诺基亚	129
1. 十根筷子的故事	129
2. 危机重重	132
二、神奇的救星	137
1. 名不见经传的小人物	137
2. 哈罗,我是约尔马	141
3. 大刀阔斧的改革	144
4. 尊重每一个人	149
三、用品牌击败对手	160
1. 追求卓越	160
2. 对“微软”说不	166
3. 重视亚洲	170

四、任重道远 175

- 1. 压力下的生存 175
- 2. 在新的变化中发展 182
- 结语 稳步的前行 185

第四篇 拯救“苹果”**引子 苹果公司与众不同****一、从霸权走向没落 193**

- 1. 曾经的辉煌 193
- 2. 痛苦的经历 198

二、几经沉浮终又现 215

- 1. 乔布斯的个人品牌形象 215
- 2. 时势造英雄 220

三、改革的历程 222

- 1. 首战告捷 222
- 2. 新招迭出 228
- 3. 开拓新领域 230
- 结语 生命的旅程 238

第五篇 拯救克莱斯勒**引子 “第三巨头”陷入混乱****一、即将抛锚的克莱斯勒 245**

- 1. 克莱斯勒将要崩溃 245
- 2. 命不该绝 249

二、被福特解雇的汽车大师 253

- 1. 艾克卡的奋斗史 253
- 2. 解雇成就了艾克卡 258

三、现实比想像的更糟 264

- 1. 问题重重 264
- 2. 雪上还要加霜 268

四、想生存就要巨变 272

1. 从突破用人制度入手 272
2. 与公司共命运 278

五、寻求政府贷款 283

1. 游说政府 283
2. 不要同情要支持 288

六、克莱斯勒能行 295

1. 充分相信自己 295
 2. 上帝帮助自助的人 297
- 结语 最坚强的后盾 304

→ 第一篇 拯救柯达



引子

“黄色父亲”感到了空前的恐慌

假

如你能够在那些天——1993年6月某个明媚的早上遇到任何一个柯达人的话，你一定能够看出他眼中根本无法遮掩的某种复杂东西，这里面既有迷茫、恐慌、怀疑，又有一丝期盼和喜悦，完全混乱地交织在一起。

其实内心深处的恐慌感，从这些忠实的柯达人在伟大的“黄色父亲”迫于无奈，开始抛弃他们中某些人的一刻起就产生了。那种对明天没有信心和缺乏安全感的痛楚一直灼烧着这些曾经被自豪和安稳宠坏了的人们。很久以来，他们觉得自己生活在恶梦里，甚至在晚上睡觉时都不敢真正地熟睡过去，惟恐自己一觉醒来听到已被解雇的消息，而这等于是眼睁睁地看着自己被抢劫一空。

这种时时刻刻担心着自己会突然被踢出多年来效忠的公司的人不在少数。事实上，在当时让人忧心忡忡的经济状态下，美国

无数大企业都在走投无路中期望通过压缩规模、削减大批员工来寻求再生。而柯达——这个一贯以傲人的姿态出现，在全美家喻户晓并被尊称为“黄色父亲”的摄影界巨人，在遭受一次次来自内外的挫败后，也不得不低下自信和镇定的头，终日被惶恐和焦虑紧张笼罩着。更糟的是他把这种消极的情绪毫不掩饰地表现在自己数以万计的员工面前，任它悄悄吞噬着他们的心……

不过，在几乎绝望的状态下拼命求得生存是人的本能。柯达的最高管理机构经过了无数次会议和激烈争论后，终于做出了一个事关生死的决定，并郑重地在那个让人觉得还有些阳光的早上公布于众。这个决定就是解聘一向以“不求有功，但求无过”为办事准则的原柯达总裁韦特摩尔，雇佣摩托罗拉的总裁乔治·费舍尔为新一任最高统帅。当这个消息在以秒的速度传播在柯达人中时，每个听到的人的心情都无比复杂。一方面，他们觉得非常意外，几乎没有人相信费舍尔能够舍得离开他辛苦投入并且业绩显赫的摩托罗拉公司来收拾这个已经岌岌可危的烂摊子；另一方面，他们对柯达命运的转变多少开始心存梦想，毕竟费舍尔大名鼎鼎，甚至一些与他一样，同为商业奇才的顶级人物们也评价他“具有超凡的能力和动力”、“绝对是个能够担当重任的人”等等。另外，有目共睹的摩托罗拉稳步上升的业绩也能够让人们对他把柯达从泥潭中拖出有一些信心。但是，大家马上又知道，为了把他请进来，董事会将支付大笔的佣金，这其中包括几百万的特别津贴和每年相当于几十个员工收入的丰厚底薪、价值不菲的房产以及一笔数额令人瞠目的让他用来认购柯达股票的贷款等等，如果估算他的净资产，这个来柯达的决定已经使他增加了近一亿美元。这个数字对于大多数柯达人来说简直是个天文数，它让柯达上上下下的员工为之愤怒，尤其是那些度日如年、本应获得合理加薪却被无情拒绝的老员工们。要知道，他们每天为了多得到一点辛苦养家的



钱不得不拼命工作，但这些额外付出不仅得不到老板的欣赏和实质性的鼓励，还被冰冷地告之这是能够保住饭碗、继续为柯达工作的条件。如今，当这些人听到这个巨额薪水的消息，最强烈的想法就是这笔钱的支出意味着本已惨淡经营的公司又要其他支出上勒紧腰带，比如本已少得可怜的员工福利等等。更可怕的是，如果新来的总裁也是个铁腕人物，为了让大家服从而热衷实行强硬的减员政策的话，他们一定会在新总裁踏入柯达大门的一刻就被无情地抛入失业大军中。一想到这里，很多人就不由自主地从心里打起寒颤。

但是，在冷静之后，这些还没有完全丧失理智的人们也不得不承认，虽然他们对费舍尔的工资愤愤不平，但最重要的事情仍是费舍尔能否让这个因多年来陈旧的管理而大伤元气的摄影业巨人真正获得新生。毕竟过去的管理者们关于切实改变柯达困境以及解决自身问题的承诺全都没有兑现，这让大家在失望的同时也变得更加现实。他们知道，如果费舍尔能够神奇地将柯达救出苦海，他在柯达总裁的职位上创造的价值或许远比他所得到的报酬大得多，而如果柯达真地重新站起来，无疑是对那些几代都为之付出全部心血的柯达人最大的安慰。另外，众多媒体和商界评论家们也都很看好这一任命，他们一致认为费舍尔的上任也许是最终从内部改变柯达现状的一个转折点。

久经沙场的费舍尔很清楚，所有人对他的酬金和做出的贡献是否能够画等号都有极大的兴趣。最后能够说明一切的惟有他的行动。如果他能够成功，那么，所有关于他如此巨额酬金的种种否定意见自会烟消云散，取而代之的将是祝贺他杰出领导才能的掌声；但假如结果相反的话，他将是柯达最后一位报酬丰厚并受万众瞩目的总裁，与遭受灭顶之灾的柯达一起，永远消失在人们的记忆中。他对自己有多大把握？他能否创造出奇迹？所有的人都在拭目以待……

一、柯达真的病得很重

1. 柯达的过去值得尊重

柯达，一个家喻户晓的名字，有着无比悠久的历史；其创始人乔治·伊士曼，注重产品开发与产品质量，关注顾客需求，并积极开拓海外市场，最终成为摄影业的巨人，创下了柯达神话。

◎ 伟大的伊士曼

费舍尔在决定到柯达赴任时曾经多次表示出自己对柯达的感情。他强调柯达有着很美好和辉煌过去，它的历史是很值得人回忆的，所以，他希望能够尽自己的力量把柯达从困境之中解救出来。为了让自己胜券在握，他在正式走马上任前就开始很认真地研究柯达发展的一切了。

对乔治·伊士曼——这个柯达的创始人，费舍尔非常敬佩。他认为伊士曼是个伟人，惊叹他在早于自己的若干年前就已经

很清楚地知道了应该根据市场需求，将产品具备的功能明确化等道理，而这些东西在当今的时代里也同样重要。费舍尔把这个柯达之父的全部创业历程和经营理念都仔细地研究过之后，很明确地表示要想让柯达重新站起来，还是应该保留伊士曼那些传统的有关商业规律的观念。

实际上，伊士曼在儿童时期并没有表现出超人的商业天赋。儿时，他随同家人迁居到罗切斯特。一家人过着平淡但每时每刻都洋溢着笑声的日子。不幸的是，伊士曼7岁时父亲突然去世，母亲的身体也一直不好。年仅14岁他就不得不辍学找了一份勤杂工的工作，每周挣3美元聊以度日。回想起这段生活，他说：“在我心里充满了对贫穷的恐惧，它一直萦绕着我。”然而正是这一点促使他不断奋进。1874年，他开始供职于罗切斯特储蓄银行。攒了一小笔钱后，计划要去圣多明各度假，为此买了一台照相机。然而他发现照相和冲卷的过程及其繁琐，并且对外出旅行要携带一马车的湿板照相器材也很不满意，为此他下决心，自己一定要研制出干片。为了不打扰家人，他经常悄悄地在夜晚做自制干片实验。工夫不负有心人，在无数次失败后伊士曼终于制成了干片，并申请了专利。从此，他的命运出现了转机。

1880年，他成立了伊士曼干片和胶卷公司。1888年，即他创业后的第10年，推出了自己的第一台照相机，售价为25美元。通过发明第一台胶卷预装型微型相机，伊士曼实现了他的梦想。这种相机没有硕大的感光板，冲洗胶卷的时间也大大缩短了。

伊士曼自己创造出在任何语言中都无法找到的“Kodak”（即“柯达”）这个词作为产品的商标。他以自己最喜欢的看上去刚强、抢眼的“K”作开头，经过和其他字母的组合排列，把它设计成人人易记、易读的词。据说，他选择这个字母的另一个原因是因为他母亲的姓氏的第一个字母为“k”。

伊士曼很注重产品的品种和质量。“创造好产品”是他在柯达诞生那一天起便郑重提出的战略方针。在创办初期，为了能够开发出真正的好产品，伊士曼设计了一套很有效的产品开发方法：比如订立了一套收集市场信息的流程，包括收集市场资讯、消化资讯，直到用之开发产品；明确产品开发过程；成立从事各项产品开发工作的专案小组，组织包括研究开发、生产、行销等有关人员进行研究等等。这几条后来被费舍尔极力称赞的策略的确使伊士曼在很短的时间内有很大的收益。但同时，刚刚起步的他也遇到了很多难题，最严重的一次是由于胶片选材的不当使消费者在用柯达相机照相时，出现了底片不感光的现象，所拍的照片全部报废。一时间，人们对柯达产品怨声载道。好在有远见的伊士曼冒着破产的危险当机立断回收所有废弃的底片，并且免费为顾客更换了新的。这一举措最终不但挽回了他的信誉，甚至还让人们更多地看到了柯达的诚信。

在积累了一些经验后，伊士曼投入更多精力来开发新产品。除了科学人员专门设计外，他还积极与其他发明家合作，比如当得知某个大发明家研究一种当时很有市场的电影摄影机时，伊士曼马上制作一种连续的胶片并积极联系同他合作。他把企业不断创新和进步看作是最重要的事。他曾经设计并销售了一种极符合人们需要的照相机。这种相机装有可以拍100张照片的胶卷。拍完照后，消费者可以把照相机寄回柯达总部进行清洗。当冲好的胶卷连同相机被寄回时，里面还会装有一个新胶卷。这在当时代表了伊士曼的经营方式，柯达的一句著名的广告词“您按动快门，余下的事由我们来完成”就是来源于此。他的这个人人皆知的做法的确在很短的时间里，让对于普通人来说很复杂和深奥的照相机成为了易学易用的家庭用品，同时也使柯达成为家喻户晓的摄影企业。在他过世的数年里，他的公司依然遵循这个原则，把方便客户放在第一位。后来，随着技术的