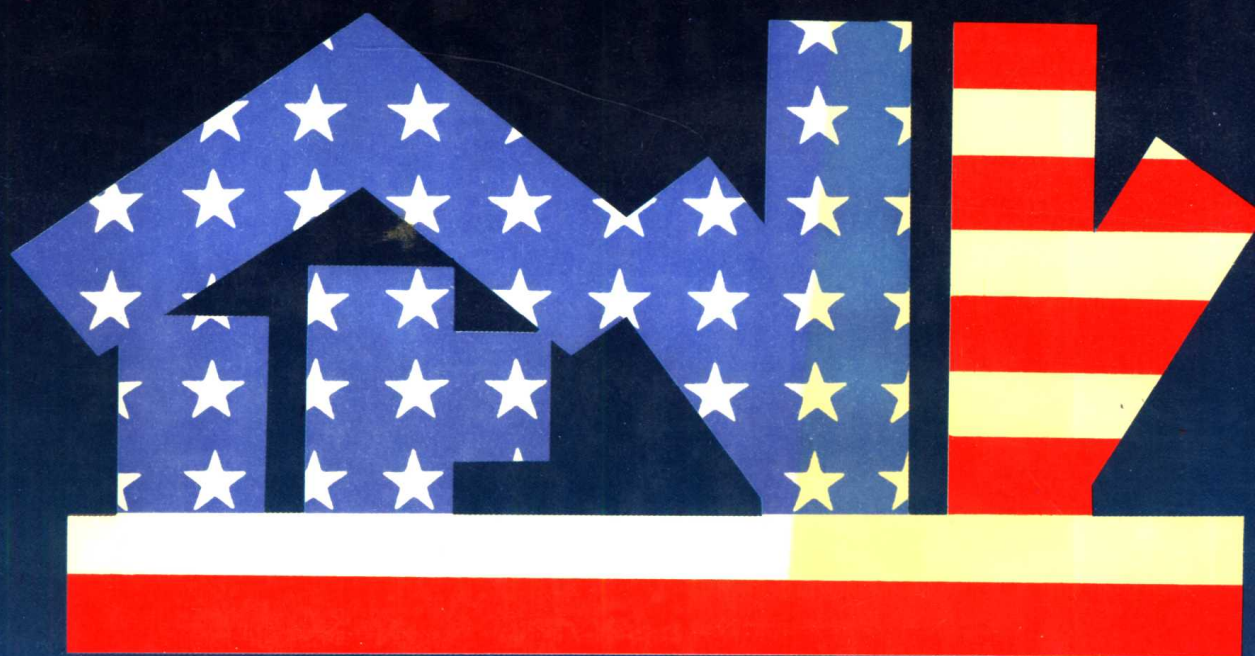


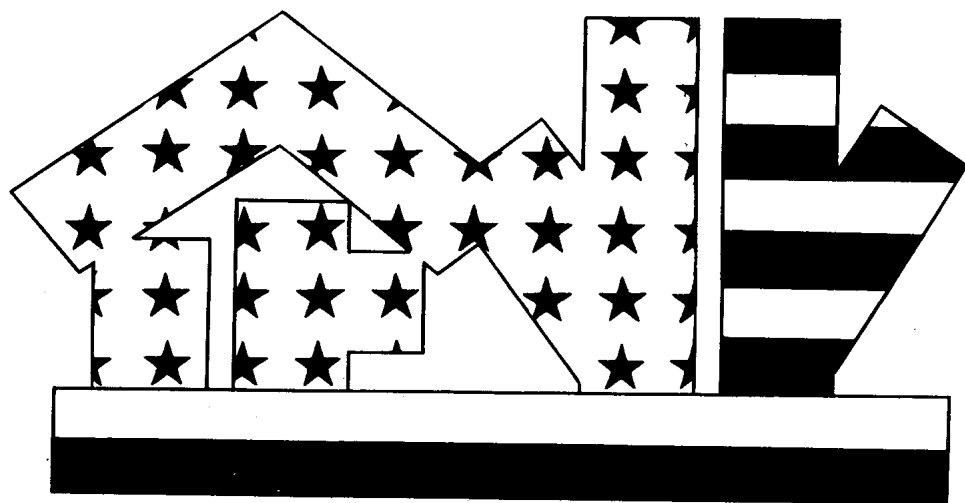
加里·胡佛 阿尔塔·坎贝尔
帕特里克·J·斯佩恩

美国



500家

美国



500家

东北大学出版社

(辽)新登字第8号

美国企业 500 家

HOOVER'S HANDBOOK OF AMERICAN BUSINESS 1993

策 划 沈阳东宇图书发行有限公司

SHENYANG DONGYU PUBLICATIONS, LTD.

(沈阳市和平区文体路小桥巷2号, 邮政编码: 110003)

出 版 东北大学出版社

发 行 全国新华书店

责任编辑 孙铁军

特邀编辑 魏宏伟 王英民 綦 志 孔 宁 张义东

责任校对 张德喜

责任出版 华 宁

装帧设计 王红玫

版式设计 綦 志 张义东

印 装 朝阳新华印刷厂

版 次 1993年10月第1版 1993年10月第1次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 73.625

字 数 2 380 千字

印 数 3 000 册

书 号 ISBN 7-81006-616-1/Z·147

定 价 110.00 元

美国企业 500 家编委会

加里·胡佛:董事长
帕特里克·J·斯佩恩:总裁、首席业务领导人、高级编辑
阿尔塔·坎贝尔:常务副总裁、主编
阿兰·蔡:副总裁、代理财务长、高级撰稿人
温迪·韦甘特:信息系统经理、财务编辑
达纳·L·史密斯:销售主任
塔米·费希尔:行政经理
安德里亚·艾弗里:信息专家

李 瑞:中辽国际合作(集团)股份有限公司副董事长、总经理、主编
庄宇洋:沈阳东宇集团公司总经理、主编
陈士平:辽宁省农业科学院研究员、执行主编
孟铁钺:东北电业管理局副局长、高级工程师、副主编
张玉颖:抚顺钢铁公司总经济师、副总经理、副主编
阎晋洲:沈阳东宇集团公司副总经理、副主编
李晓明:沈阳东宇计算机工程股份有限公司总经理、副主编
张富卿:沈阳市人民政府副秘书长、副主编

翻译人员

万志强	于 波	王 群	王福霞	刘佳冬
刘 伟	庄 阵	朱 泓	陈良琪	陈 松
李华敏	吴 越	张立新	张天松	张万贤
张子悦	韩玉成	韩 蕊	林 霞	赵晓晨
阎红旗	耿 澄	程 杰	戴 刚	戴 涛
郎 霞	曲景新	董慧颖	蔡 华	姚文庆
孙铁军	陈士平	孔 溢	刘新宇	张玉东
张 旭	孙树凯			

校译人员

毛士田 华 清 陈士平 张 珂 赵允炎
涂宜军 诸惠民 程志国 魏 相 梁品华
罗远波

中文版前言

李 瑞

英文版的《胡氏美国企业手册(1993)——美国 500 家著名公司介绍》,是由美国著名经济学家 G·胡佛、A·坎贝尔和 P·J·斯佩恩三人联袂主编,经过数十人的通力合作,并以胡佛的姓氏命名的年鉴式巨著,从 1990 年问世以来,已印行第三版了。由于该书对美国现今几百家著名的公司作了全面、翔实而及时的介绍,提供了大量非常有用的信息,因此很快就受到广大读者的欢迎,畅销美国和加拿大、西欧、日本及南美诸国,成为从事工商企业和经济工作者案头不可或缺的常备工具书。该书每年修订再版,内容不断充实更新,介绍公司的覆盖面不断扩大,使该书越来越得到读者的充分信赖。

我们感到它是我国的工商企业和经济管理部门的一本难得的参考书。知己知彼,百战不殆。在举国上下改革开放的今天,在市场经济蓬勃发展的高潮中,无论您是正在经济竞争中纵横捭阖的企业家,还是雄心勃勃想进入国际市场的厂长;无论是正同美国企业洽谈生意的外贸经理,还是跃跃欲试想从美国企业引进外资的银行家;无论是潜心研究美国企业经济的社会科学工作者或报刊撰稿人,还是有志于只身远渡重洋闯天下的年轻人,都需要了解大洋彼岸的那个经济大国的企业状况,包括他们的历史和现状、经验和教训、发展的前景、策略和文化、乃至经营规模和地理分布、产品种类和驰名商标、主管人员和职工动态、十年盈亏起伏和变化趋势等具体细节。这部书正好能满足您的这种需要。正如原书编者所说的:“本书将为您提供可向公众发表的最完备的信息资源。”

鉴于上述考虑,我们决定尽快将它译成中文出版,向我国读者推荐。为此由沈阳东宇图书发行有限公司发起并组织了编委会,一方面与美国出版商联系,购买了该书的中文版权,一方面组织力量进行翻译。经过数十人五个多月的紧张工作,并对译稿进行逐字逐句的反复三次修改,现在终于将该书中译本——《美国企业 500 家》奉献于全国读者面前。此时此刻,我们的兴奋心情是无法用语言来表达的。我们由衷地感谢编译者的辛勤劳动,是他们的辛勤的劳动汗水,浇灌了这朵芬芳的鲜花。

为使中译本适应我国的需要和读者的阅读习惯,同时也为节省一点篇幅,减轻读者的经济负担,我们对原书结构和部分内容作了一些调整:1. 将原书公司按英文字母顺序排列改为按公司行业分类排列,并作为目录,以便检索,原书的总目录则作为附录;2. 删节了原书中一些与我国读者关系不大的商标目录;3. 删去了原书中的总索引,因为所占篇幅过大,同时保留的索引已满足了检索的需要。此外,关于公司译

名的确定,采取如下的作法:1. 凡已约定俗成的公司译名均沿用;2. 凡港台及海外华人地区已有译名,尽量采用,便于在国际贸易中统一称谓;3. 其他公司译名按新华社编印的世界工商企业译名大全定名。还须说明的是公司介绍中的财务状况一栏,除特殊注明外,均为证券价格波动情况曲线。

继此书之后,我们将再接再厉,尽快完成它的姊妹篇《世界企业190家》的翻译和出版工作,以飨读者。

尽管我们在译、校工作中做了极大的努力,但本书涉及门类繁多,专业领域广泛,加之时间仓促,译稿难免有不妥或错误之处,尚祈读者给予批评指正。

1993年8月18日

前 言

1990年,我们由参考出版社首次推出《胡氏美国企业手册》——美国500家著名公司介绍。这是一本介绍美国主要公司的年鉴式参考书。由于该书查阅方便,价格合理,销售甚广,所以很快获得成功。1991年,我们又在原版基础上增添了百余家美国公司和65个国家著名公司的介绍,并将《胡氏手册》分为姊妹篇:《胡氏美国企业手册》和《胡氏世界企业手册》。

现在的这部《胡氏美国企业手册(1993)》介绍的是以美国为基地的500家著名公司。另一部《胡氏世界企业手册(1993)》则介绍公司总部设在美国本土以外的其他著名公司。唯一在两部书中都收录的是号称“六巨头”的会计师事务所,因为他们的业务遍布世界各国。这一版我们删去了大部分非盈利性质的事业单位和几家不再是独立的公司(如:“实快利公司”和“太平洋证券公司”),并趁此机会扩大了美国公司的覆盖面,特别是一些新成立的公司。今年新增的公司有“高级微型器件公司”“多米诺馅饼公司”“天涯公司”“美国外科器械公司”,以及其他大约25家公司。我们计划再版时还要继续增加一些公司介绍,希望读者推荐。当然,对于每一家公司的介绍内容,我们都作了全面的修订,力图向读者提供最新的情况和数据。

我们认为,任何想同这些公司开展商务活动、向公司投资或贷款、与公司竞争或洽谈、以及想到这些公司工作的人士,都应该对这些公司有所了解。这两部《胡氏手册》将为您提供可以向公众发表的最完备的信息资源。为了向读者提供有关各公司的全面、准确和最新的资料,我们在人力和财力上都作了巨大的努力。本书的封里页上介绍了各公司简介的内容项目。

本书包括四个部分:

1. 第一部分“发挥本书的最大效益”,阐述了关于企业从策略原则到业绩衡量等一些基本概念,介绍了每家公司简介中涉及的内容,推荐了一批参考读物。此外,还专门有一节介绍了各公司的就业趋势。
2. 接下来是“按不同角度编排的公司名次”,包括本书中最大的公司排名和不同行业的最大公司的排名。
3. 第三部分,即本书的主体部分,是500家著名公司的逐一介绍。
4. 最后是一个索引:(1)按行业归口的公司索引;(2)按总部所在地编排的公司索引;(3)公司介绍中提到的所有公司名、商标名、人名及地名的总索引。

一如既往,我们希望这部书对您有所裨益,并期望得到你们的建议,欢迎您打电话、传真或写信与我们联系。

编者

于得克萨斯州奥斯汀

1992年8月17日

总 目 录

中文版前言

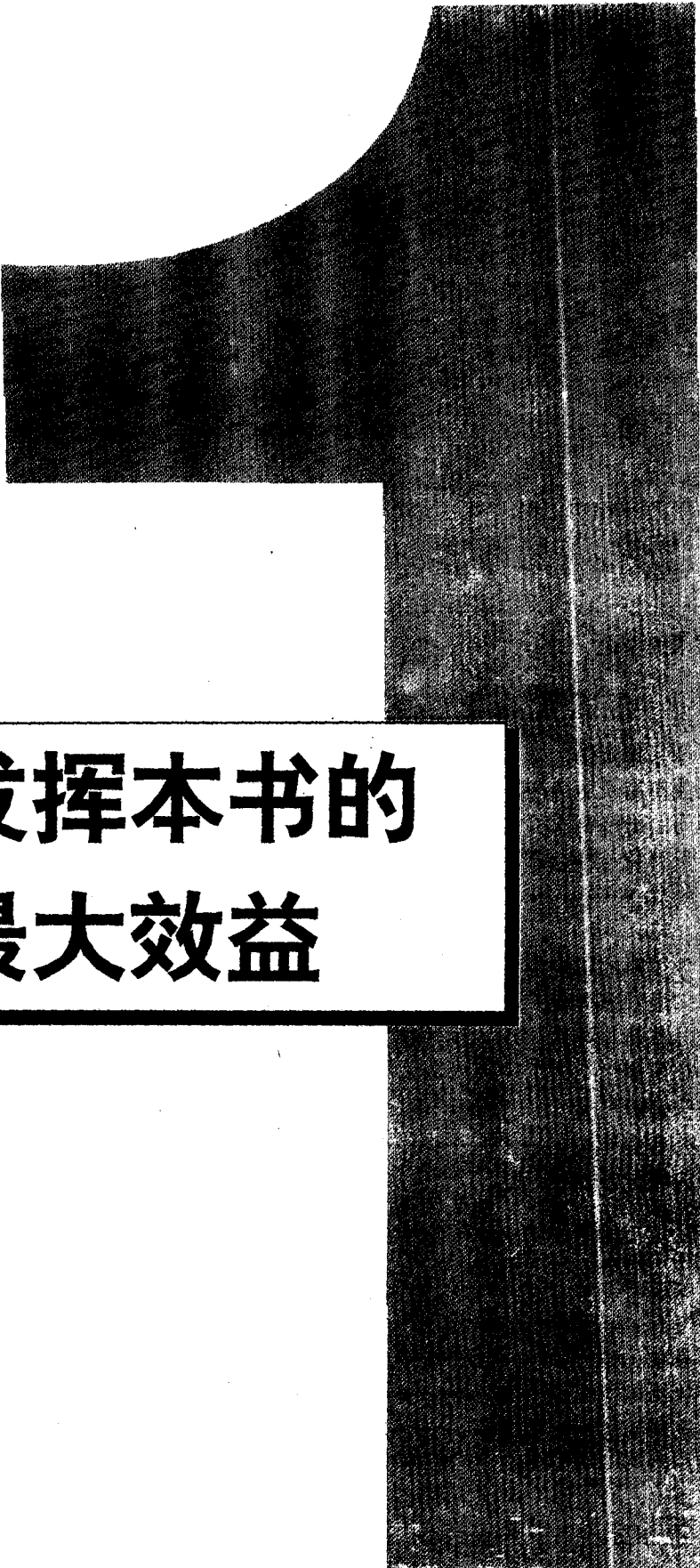
前言

发挥本书的最大效益 1

按不同角度编排的公司名次 35

公司介绍 127

附录 1143



**发挥本书的
最大效益**

目 录

总轮廓

企 业	4
工商企业	
公 司	
需求的作用	5
需求的变化	
顾 客	
行业比较	7
周期与稳定性	
企业商品及服务与消费者产品及服务	
不同的价格档次	
日用百货与特色产品	
公司比较	8
策 略	
策略的稳定性	
经营多样化	
革新与技术	
资金筹集	
经营管理	
对总轮廓的补充	11
企业的自然发展	
企业中人的因素	

数字更能说明问题

投资收益率	13
债务与股本	14
财务报表	15
投资收益率的计算方法	16
财务业绩的其他衡量方法	17
趋势分析	18
对企业规模的衡量	19

投资者需知的四个关键	20
股 份	
每股收益增长率	
价格/收益比率(P/E)	
股 息	
一些容易混淆的概念	
公司名称	
合并与购买	
分公司与子公司	
投机购产(LBOs)	
会 计	
会计成果与实际成果(经济成果)	
时间选择	
年度	
税收与帐目	
变化着的规定	
怎样利用公司简介	
为什么选择这些公司	25
简介的结构	25
概 况	
历 史	
地 址	
经营内容	
分 级	
财务状况	
就业状况:求职有道	
服务业公司在前进	29
对服务行业的旧观念:低工资,无前途	
1. 服务业也有高薪阶层	
2. 服务业的职位向所有人敞开	
3. 服务性行业无所不在	
4. 服务业公司很少大规模裁员	
十家就业大户	31
亚军们	32
其他需要雇员的行业	33
特别提一下个别突出的公司	33
欲求职,找 20	34

发挥本书的最大效益

工商企业遍布全球，深入了解一些大型企业，对我们所有的人都会有所裨益。如果我们想买股票，就必须知道该买哪家，就必须知道如何预测以及如何判断。职工动态、货源渠道、销售状况等，对于评价一家公司也是同等重要的。决不要以为只要是大公司就一定长远，在那儿工作就一定保险。我们中的大多数人一生下来就赶上“三巨头”的世界（“三巨头”指美国的三家最大的汽车公司——通用、福特和克莱斯勒）。然而，不用 10 年，我们将会看到无论是亚洲还是欧洲，都将出现这样的巨头，甚至出现同样规模的“三巨头”。

无数企业战略专家、分析家、记者和经理花费大量时间寻找决定着企业胜负的最重要的因素，连篇累牍的书刊文章，议论着从经营方法到销售策略等的种种问题。我们不想把这本书写成教材，但我们相信，只要你对企业的要素有一个基本的了解，这本书对你将非常有用。

在本篇中，我们试图对以下一些基本问题作一番简明扼要的阐述：

- 首先，给你一个大致轮廓——研究一下企业为什么要开展他们所进行的活动。这叫做“战略研究”或“经济分析”。

- 其次，作一下财务分析——研究企业的财务活动状况。这一节还涉及一些对投资者很有用的重要内容。

- 接下来阐述怎样利用每一家公司的简介以及简介的内容。

- 最后是我们对美国各公司就业动向的分析。

总轮廓

企 业

企业开始时只不过是某一个人或一伙人头脑中的想法。……一个企业，无论是私营还是国营，是盈利性的还是非盈利性的，都是为追求一个共同的目标而聚集在一起的群体。

本书介绍的组织，最恰当的名称叫做“企业”。其中有些是大型企业，具有宏伟的奋斗目标，但大多数企业在初创阶段的目标并不是那么宏伟。他们或贩运各种各样的产品，或从事各种服务行业，小自蕃茄酱，大至油田开发。本书既录入国营公司，也录入私营公司。

企业开始时只不过是某一个人或一伙人头脑中的想法。要使企业达到录入本书所要求的规模 and 影响，必然要不断地增加新人，这些人必须在一定程度上承担企业的共同宗旨。因此，一个企业，无论是私营还是国营，是盈利性的还是非盈利性的，都是为追求一个共同的目标而聚集在一起的群体。

工商企业

政府的资金主要来自税收，而大学、宗教团体和服务性组织的资金则有赖于分享该组织利益人们的慈善天性。从定义上讲，私营企业的资金来自私人资本，既不能靠税收，也不能靠别人的施舍。他们必须寻求投资者或贷款者。工商企业最基本的财源就是通过出售股票筹集自有资金，这一问题将在后面进一步论述。

为了劝说人们或金融机构将他们的存款投向某些工商企业，企业

必须付给人们一定的报酬,即利润。本书介绍了许许多多成功企业的发家史,同时也有一些企业得不到投资者的青睐。

当小手工业和乡村作坊开始向现代工业发展时,为了充分利用工业革命的新技术,它必须扩大就业人数。那时企业的资金来源一般是靠那些从祖先手中继承了土地的或已经拥有大量资本的人。

当越来越多的个体工商业者(如小商小贩和手工匠)从工业革命中发展起来时,他们发现想要参与大型企业的经营已经投身无门了,只能靠一张工票吃饭。这些新兴的中产阶级,虽然有了相当的存款,也不可能在大企业中占居一席之地。即使他们有意分沾大型企业的利润,也没有能力去承担那份风险。

工商企业最传统的形式是独资企业和合资企业。在独资企业中,你将你所有的财产孤注一掷。如果企业破产或官司败诉,你将失去房屋及一切私有财产。合资企业也是如此。即使你只投资5元,而你的合伙人投资100万元,企业的债权人也有权向你追索你所有的财产。这么高的风险使小本经营的投资者对大型企业裹足不前。

公 司

似乎是顺应自然发展规律,社会终于为此勾绘出一条新的出路。关于“组建公司”的概念,是指工商企业本身就是一个经济实体,每个投资者并不对企业的债务和问题承担个人责任。如果你购买了一家公司的股票,你所承担的责任或风险仅限于你的投资额。在美国,我们称它为 corporation (公司,法人)、incorporated (股份有限公司) 或 company (公司);在法国称为 anonymous society (不具名社团,简称 AS);在英国则叫做 public limited company (公营有限公司,简称 PLC),这些名称都强调公司实体的责任有限性。

公司的概念刚刚被提出来时,简直是一场革命,连著名的经济学家亚当·斯密都认为是一种不可能长远的时髦而已。这是他少数几个明显的预测失误之一。今天,公司这一形式已经被广泛认同,而从事公司工作的许多人对这个创举的意义尚估计不足。

不论哪个国家,公司这一形式使得千百万人得以分享企业的成果,不论是自己的企业,还是他人的企业。公司形式的企业组织使大型项目得以开展,新的观念得以尝试——这些新的观念在过去依靠税收、慈善捐赠、独资或合资企业主甘愿冒财产风险的时代不曾出现过。

公司已渗透到我们的日常生活中。我们中的大部分人都在为某家公司工作。实际上,我们日常消费的任何东西都来自公司。无论是直接购买股票或债券,或将我们的钱投入某个互助基金会或退休金项目,还是将钱贷给某家银行或人寿保险公司,归根到底都是资助了公司。

公司形式的企业组织使大型项目得以开展,新的观念得以尝试——这些新的观念在过去依靠税收、慈善捐赠、独资或合资企业主甘愿冒财产风险的时代不曾出现过。

需求的作用

想要了解一家公司,首先必须对该公司所从事的那个行业有一个基本的了解,而行业的发展则有赖于消费者对该行业所提供的产品或服务的需求。在研究一家公司时,必须首先了解下面三个问题:

1. 人们(或公司)对该类产品或该项服务的需求量究竟有多大?
2. 与其竞争对手相比,人们打算从该公司购买的产品(或服务)究

竟有多少?也就是说,他们在市场上占有多大的份额?

3. 消费者如果缺了这种产品(或这项服务),能不能轻易地改用其他代用品?

所有的公司产品,贵重如钻石,普通如面包,都有其不可替代的特点,但要了解公司的发展,却不如这三条重要。所有的公司也都各具特色,但就了解公司经营而言也都不如上面这三条关键。

肥皂公司的特点(几乎每个人都要用他们的产品)与飞机发动机制造厂(只有极少数人购买其产品)不一样。特型、畸型鞋的制造商观察世界的角度有别于一般软底鞋的制造商,他或她面对的是一个特殊的世界。如果你的公司有一个像柯达公司或海因茨蕃茄酱公司这样的市场竞争强手,那么你所面临的挑战就同与一个年轻的对手竞争大不一样了。大多数工商企业都有两手准备,既有已经站稳了市场的拳头产品,又有刚刚试验成功的新产品。当计算尺的制造商们发现他们的产品有可能被物美价廉的袖珍计算器取代时,日子当然是很不好过的。

对于上面三个问题,我们会得到什么样的答案呢?尽管情况各异,但如果有这么一家公司的产品人人都大量需要,又不愿意到别的公司去买,而且还找不到任何替代品,那么可以说这家公司处境极佳。然而,除了政府批准的垄断公司(如电力、公用事业)之外,在本书中,没有哪家公司能够对上述这三个问题都作出如此肯定的回答。

正因为如此,企业对于其经营者来说是一场挑战。

需求的变化

在一段时间里,电话与电报是竞争对手,铁路与航空也为争夺旅客而斗争。优胜劣汰,投资者与雇员也都随之变化。

与上述三个问题同样重要的是变化趋势,换句话说,每个问题今年的回答是否跟去年一样?是向好的方向还是向坏的方向发展?是好得多还是好一点?是坏得多还是坏一点?要了解一定时期的变化方向(好或坏)以及变化速度(多或少),我们又可以提出三个问题:

1. 人们对该产品或服务的需求量是与年俱增还是逐年减少?
2. 该公司的市场份额是上升还是下降?
3. 是人们逐渐倾向代用品,还是该产品的地位越来越牢固?

需求变化的方向(上升或下降)是研究问题的起点。一个具有上升趋势的公司(如生产个人计算机的公司),其前景必然比生产黑白电视机的公司更为乐观。一个市场份额正在上升的公司(如丰田汽车公司),其前景也比正在失去市场份额的公司(如通用汽车公司)光明得多。在一段时间里,电话与电报是竞争对手,铁路与航空也为争夺旅客而斗争。优胜劣汰,投资者与雇员也都随之变化。

对需求变化趋势的分析,必须同时注意变化的速度,即变化的相对幅度。例如,假设你的公司去年发货 9,000 件,今年发货 10,000 件,于是你就洋洋得意地四处宣称你增加了 1,000 件发货。然而你是否注意到你的竞争对手在同期的发货量从 1,000 件增加到了 2,000 件?明年,他们是仅仅再增加 1,000 件,还是翻一番而达到 4,000 件?任何对需求变化的分析必须抓住其变化率:你的公司增长率为 11%,而与你竞争的那家小公司却增长了 100%!

顾 客

研究需求量变化的绝对值(多少)和速度(百分率)是了解任何一

家企业的出发点。对肩负企业经营责任的人来说,没有什么比了解顾客和顾客的需求更重要的事情了。

我们相信,所有录入本书中成功企业的经理,在对待顾客方面一般都遵循以下三条原则:

1. 设身处地为顾客着想,遵循“按照自己希望得到的接待方式去接待顾客”的金科玉律。他们相信并且坚持使用本公司的产品。如果迈克尔·德尔(德尔计算机公司的老板)一旦开始使用康珀克公司的计算机,你就该赶紧抛掉手中的德尔公司股票。
2. 走出去了解顾客:住在哪儿?多大年纪?挣多少钱?上过几年学?单身还是已成家。如果顾客是个人或家庭,只要通过市场调查或户口普查就能获得答案。如果顾客是其他公司,则许多答案可以从本书中找到。
3. 总是尽一切力量保证潜在的顾客了解本公司的产品或服务内容,并知道到哪儿去找他们。

当我们了解到市场对某家公司产品的需求量以及该公司的市场份额消长情况之后,就可以进一步研究各行业之间和各公司之间的区别了。

行业比较

每种行业都有其自身独有的、超越于基本需求之上的特点,并以其特点影响该行业中的每一家公司。

周期性与稳定性

住宅的需求随贷款利率的波动及其他因素起伏不定。股票经纪人在市场兴旺时生意兴隆,在企业不景气时就会生意萧条。然而,人们对牙刷和鞋的需求量则是相对稳定的。属于周期性行业的公司必须对将会遇到的自然周期未雨绸缪。可口可乐公司特别担心其市场份额,而百事可公司则特别关注居民对软饮料需求量的年际波动。

企业产品及服务与消费者产品及服务

沃尔特·迪斯尼公司的销售技巧与拖拉机公司的销售技巧大不一样。前者6美元一张的电影票或19.95美元一盒的录像带,与后者50万美元一台的推土机根本不能等量齐观。人们对猫的需求量并不大,但需求的时间很长。迪斯尼靠广告宣传一举打开市场大门,他甚至不知道顾客姓甚名谁。有的公司善长与企业打交道,但对个体顾客却束手无策,反之亦然。

不同的价格档次

售价1万美元的汽车与售价5万美元的汽车之间,洗衣机与卫生纸之间存在着巨大的差异。在某个领域行之有效的销售技巧,换到另一个不同价格档次的领域就不一定成功。每一次成交,高档商品花费的功夫都高于低档的小商品。

日用百货与特色产品

买汽油的时候,你对将要买到的东西非常了解。日用百货则是一些

沃尔特·迪斯尼公司的销售技巧与拖拉机公司的销售技巧大不一样。前者6美元一张电影票或19.95美元一盒的录像带,与后者50万美元一台的推土机,根本不能等量齐观。

大批量生产于许许多多工厂的简单产品，你却未必全面了解。一般来说，在选购产品时考虑的最主要的因素是价格。如果壳牌石油公司加油站汽油是每加仑 50 美分，那么隔壁的德士古加油站就绝不可能卖到每加仑 5 美元。然而，在决定利维 501 型长统靴与兰格勒长统靴之间的价格差异时，就大有文章可做了。顾客的个人情感和爱好都在起作用，这两种长统靴的价值在他们心目中是不一样的。詹姆斯·米切纳的小说不能取代西德尼·谢尔登的小说。本书中的大部分公司都曾力图使他们的产品有别于其竞争对手，有的成功了，有的则不甚成功。

行业之间在许多方面存在着种种差异，但最常见的是上面这四个方面。无论是周期性行业还是日用百货生产公司，好或坏都不是命中注定的。如果人们对某种产品的需求稳定增长，而公司又成功地将其产品或服务搞得很有特色，与众不同，那么这家公司成功的机会极大。

公司比较

任何行业中的公司都可以采取多种多样的经营途径。公司采取何种途径，是公司经理必须作出的决策。公司的独有特色，表现在经营策略、资金筹集和经营管理等方面。

策 略

无论明确与否，每家公司都有自己的经营策略。那些没有明确策略的公司，可以说“无计划性”本身就是一种策略。公司的策略可以年复一年固定不变，也可以周期性变化，甚至处于无计划状态。一家公司的策略，也许比其他方面更能直接地反映出该公司首脑人物的观点。

策略的稳定性

本书中成功的公司多半是那些多年保持其明确形象的公司。西南航空公司成立 21 年来始终坚守其最初的原则：低票价、不供餐、忠实而友好的服务。他们专用波音 737 型飞机，从而降低了成本。

相反，有的公司却由于无意义地因循某种策略而白白失去了时间。铁路先是把旅客运输业务让给了航空公司，然后又将其大部分小额货运业务让给了卡车运输，最后自食其果。某些成功的企业就是从承运大路货物（如粮食、煤炭）或笨重商品（如汽车）起步的。许多老牌企业不得不改变其策略以适应变化着的潮流、新技术以及国外的竞争。

经营多样化

经营多样化是改变策略的一个最常用的办法。一般，经营多样化意味着将力量投入到一个全新的领域，此外，它还有以下三种形式：

1. **地域多样化**。多样化最基本的形式之一是打进一个新的地区。度假旅馆创建于孟菲斯，继而扩展到外地；沃尔—马特公司起始于阿肯色州，现已遍布全美 42 个州；可口可乐公司开始时在墨西哥和加拿大沿街叫卖，而现在已行销全球。

2. **横向多样化，或称同行业跨部门多样化**。从经济学上讲，横向多样化指的是收购其他地方的竞争者或类似的公司。19 世纪末 20 世纪初的大型托拉斯（如美国钢铁公司）就是由同一行业中的许多公司合

西南航空公司成立 21 年来始终坚守其最初的原则：低票价、不供餐、忠实而友好的服务。他们专用波音 737 型飞机，从而降低了成本。

并而成的。美国最大的两家废品收购公司——布朗宁—费里斯实业公司和废物处理公司，都是从收购地方上的夫妻店开始的。

3. 纵向多样化，或跨行业多样化，一般多称为纵向一体化。指的是将公司的客户和原料供应者全部买下来。亨利·福特在底特律的鲁日河汽车厂自己生产钢铁和玻璃，从生产线的末端出来的就是成形的福特汽车。一体化的石油公司包括油井、炼油厂和加油站。

地域多样化、横向多样化和纵向多样化，都是扩大公司规模和增强公司竞争力的有效策略。在60年代和70年代，有很多公司搞多样化。

“集团公司”一词始于60年代，指的是若干无关联的行业企业合并而成的跨行业大公司。这类公司的经理们认为，他们有能力经营任何业务，认为经营钢铁厂的原理与经营航空公司并无二致。不同观念的经理们无疑还会围绕这个问题辩论不休，但本书收录的这类公司的经历已经表明，只要一个企业能将主要精力集中于一些共同的原则，至少是抓住不放，还是很容易成功的。西尔斯公司的零售商店似乎与汽车保险公司风马牛不相及，然而汽车保险公司却破天荒地将其保险业务卖给了西尔斯公司，后来西尔斯公司又推出了“发现”信用卡，实际上是他们自己的信用业务经验的自然延伸。

本书只录入了20家这类集团公司，他们经营的业务形形色色，因此很难将他们划归某一行业类群。几乎所有的这类企业都在某种程度上实现了多样化，但大多数企业还是保留着有一定关联的领域，例如大规模销售的消费产品。大多数多样化公司都横跨2~3个行业。通用电气公司只是在某一个行业中占居领导地位，而与其公司中一些其他行业的企业，最多只能算是松散的联合。

革新与技术

公司在技术革新方面可以采取多种途径。联邦捷运公司的弗雷德·史密斯开创了一个全新的行业（快速邮递）。有的公司则想出一些好主意，并以独特方式付诸实施。家庭用品供应公司就是“R”玩具公司为改进销售而提出的大型廉价特制品商店设想的实际应用。另外一些公司则采取“无性嫁接”等策略，如阿姆戴尔公司仿造IBM计算机并低价出售；科斯科批发公司则将华贵公司的办法移植于美国西部。

成功的革新者能获得可观的报偿，但也要冒相当的风险。世界上第一台大型计算机UNIVAC是由优利公司的一位前辈研制的，而后来加入这个行业的IBM公司却从中受到启发而赚了大钱。大型廉价杂货店的设想最初是由一些小型承包公司提出来的，但在沃尔—马特公司采纳之前，竟没有一家公司像凯马特公司那样成功地付诸实施。

革新往往出自一些小型承包公司，但也并非完全如此。明尼苏达矿业机械制造公司（3M公司）就是一家似乎特别擅长革新的了不起的公司：从苏格兰胶带到邮递票据。尽管3M公司发展得越来越大，这个传统仍继承下来了。

面对种种革新项目，无论是计算机工艺，还是肉鸡饲养或玩具销售，公司经理们必须思考并作出决策：该项革新是具有领先水平还是单纯模仿？赌注应该往哪儿下？应该下多大。

本书录入了一些在多途径革新方面取得成功的公司。这些公司的一个共同特点是，他们多年一贯坚持保证产品质量。

只要一个企业能将主要精力集中于一些共同的原则，至少是抓住不放，还是很容易成功的。