

■ 教学与实战最佳参考书

余 菁 编著

企业诊断与改善丛书

主编 郭克莎

QIYEZHENDUAN

YU GAISHAN

CONGSHU

国外著名企业

GUOWAI ZHUMINGQIYE GUANLI ANLIPINGXI

管理案例评析

荟萃国外著名企业管理经典

评析解剖成败得失是非曲直

广东经济出版社

教学与实战最佳参考书

余 菁 编著

QIYEZHENDUAN
YU GAISHAN
CONGSHU

国外著名企业 管理案例评析

GUOWAI ZHUMINGQIYE GUANLI ANLIPINGXI

荟萃国外著名企业管理经典
评析解剖成败得失是非曲直

00

05
10
01

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国外著名企业管理案例评析/余菁编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(企业诊断与改善丛书/郭克莎主编)

ISBN 7-80677-169-7

I. 国… II. 余… III. 企业管理—案例—分析—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019269 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	17.5 2 插页
字数	324 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-169-7 / F·668
定价	全套 (1—4) 156.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

中国企业，你应当如何作为

策划心语

站在 21 世纪的时空下，面对新经济、全球化以及 WTO，观市场竞争之风起云涌、波诡云谲，中国的企业，你应当如何作为？

最近市场上流行一本书名为《大败局》的图书，记载了 20 世纪 80 年代以来在中国最具有影响力的 10 家企业兴衰史。这些企业都历经过辉煌，但是他们都一个个衰落了，许多企业已走向逆境而难以自拔。当再回望这些企业走过的轨迹时，我们发现，对营销、管理的误解与失误几乎是他们走向不归路的一致症结。

“前事不忘，后事之师”，同一屋檐下的中国企业，像海尔、联想、春兰、娃哈哈、三九、方正、小天鹅、格兰仕、步步高，等等，他们用了短短 20 年的时间，走完了西方发达国家 100 多年的发展道路。他们是中国企业的骄傲，他们的经验值得总结、借鉴。他们的管理理念、制度范式、营销模式是中国企业开辟国内市场，征战国外市场的最好教材。

“他山之石，可以攻玉”。在知识共享、世界日益连成一体的今天，作为市场经济仍处于初级阶段的中国企业完全可以汲取世界著名企业的管理精华、营销经验，“以夷制夷”，后来居上。惟其如此，21 世纪才会是一个有几个、几十个乃至上百个中国企业拥有世界著名品牌的世纪，才是一个中国全面走向世界，与世界同行，在世界舞台上竞风流的世纪。

如是，此乃为我们策划《企业诊断与改善丛书》的最大期待及最大欣慰。

毛世屏

2000 年 3 月 28 日

导 读

一条永恒不变的经营法则是，企业都有可能遭遇经营失败。本书的第一个目的正是要让读者了解：著名企业的成功之路并非一帆风顺。

首先，著名企业成长历程中不乏坎坷故事。各种各样的错误——公司最高领导层在战略决策上发生方向性的失误，组织结构与战略之间出现不一致性，都有可能导致企业经营状况的阶段性反复，甚至是濒临灭亡的危机。在某些情况下，如果企业所在的市场形势非常好，企业内部的管理错误可能在一定时期内为良好的市场业绩所掩盖。但是，如果美好的市场前景吸引了越来越多的参与者、激烈竞争活动日渐改变了市场的“良好属性”，那么，这些管理问题就有可能尖锐化，并直接对企业的长期可持续发展构成威胁。

对此，本书的第一章给出了全球最大的现代化办公设备制造商、复印机的发明者——美国施乐公司的故事。这家公司曾经全面改写了人类的商务活动模式，但是，在强大的日本竞争对手进入这个市场之后，公司陷入前所未有的被动局面。虽然步入20世纪90年代后的施乐已经作出了大量的努力，如维护强大的技术研发中心、开展多元化并购、向数字化战略转型、实施卓有成效的知识管理，但公司仍然频频遇到麻烦。

其次，在一些管理弊端已经深深隐藏在企业组织机体内部的情况下，如果出现了整个经济环境不景气、造成了市场形势急转直下的局面，那么，那些战略不明朗和管理不善的公司，将比其他企业更早地感受到来自竞争对手和市场环境的巨大压力。第二章给出了两个最具代表性的案例。伊士曼—柯达公司——这家昔日的“明星公司”和施乐公司一样，在日本竞争对手的强势挑战下跌落了高高在上的黄金宝座。令形势进一步朝不利方向转变的是，柯达在新旧业务更替与承续的问题上的犹豫式战略姿态，使其为数字化领域上为数众多的新兴小公司所威胁，并一步步地失去自己曾经拥有的市场领导者应有的利益空间。另一个曾为管理学界誉为“欧洲管理典范”的公司——英国马狮百货因染上大企

导 读

业组织病，被迫在竞争日益激烈的英国零售市场上作出收缩战略、放弃全球化尝试的决策。

最后，需要强调的是，在经济不景气之际，即使是一些绩优的大公司也会因自身存在的弱点而无法抗拒大环境的下滑力量而陷入经营低谷。这一点在最近的、2000年以来的全球市场上表现得尤其突出，此间，以网络股的大幅下调为导火线而引致了全球经济走势的不尽人意。在不利的市场环境里，诺基亚、思科系统、沃尔玛这类曾在20世纪90年代一直处于高速成长通道中的新生代企业都出现了不同程度的业绩波动。对于惠普公司、杜邦公司这类已经处于战略转型之中的绩优企业而言，其经营状况随环境动荡而发生的变化就显得格外引人注目。

* * * * *

面对诸多的经营失利，一个自然而生出的问题就是，究竟哪些企业能不断地走出经济波动的阴影以走入永续成长的通道？这个问题就引发了本书所期望读者了解的第二个事实是：无论在什么样的经营环境下，都有企业成功，而问题的关键就在于企业怎么“管理”——这也正是，本书已经收纳、以及尚未收纳的、不胜枚举的著名企业成功案例中所蕴藏的管理真谛。为了便于读者更好地了解管理成功的要素，本书从战略、市场和IT化流程这三个方面给出了著名企业成功经营的案例。

战略致胜

第三章中，奉行“惠普之道”的惠普公司的两次重大的战略调整，使之成为了世界上为数不多的将测量技术、电脑技术和通讯技术成功地联结在一起的领导厂商之一。今天，该公司正实施着新世纪的网络技术市场变化趋势的第三次战略变革。第四章中，在总裁韦尔奇的领导下成功实现了从传统制造业向服务业转型的宏伟目标的通用电气公司，惟及在不到10年

导 读

的时间里，从一家多元化的制造企业转变为全球最知名且获利能力最强的手机厂商——**诺基亚公司**，为读者提供了丰富的企业实施战略转型和组织变革致胜的经验。

市场致胜

第五章给出了**杜邦公司**这家历史最为悠久的著名企业，在从早期的制造作坊发展成为当今世界上业务最多元化的跨国公司的过程中，不断根据企业规模的扩大和市场的变化，结合消费者的现实需求和潜在需要，持续地进行技术和产品创新，创造和开拓更广阔的市场，从而保持了杜邦公司 200 年间不断持续发展，于管理成败之间谋永续成长的经验与教训。第六章中，历来被投资者视为蓝筹股中最“蓝”的**宝洁公司**和**雀巢公司**，在全球消费品市场的大规模营销秘技得到了较为集中的展现。

IT 化 流 程

第七至八章以全球最热门的领域中、最成功的公司——**思科系统**、**联邦快递**和**沃尔玛**的经营成功案例为重点研析对象，深入探讨网络技术条件下企业流程 IT 化致胜的关键因素。这三家公司来自不同的行业，即新兴的网络设备制造业，新兴服务业和传统服务业，而它们之所以都能够以诱人的高增长势头实现持续发展，正是因为，它们成功地确立了客户导向和速度致上的经营管理哲学，并充分结合自身业务特性建立了相应的 IT 化业务运营流程和一整套与之相配套的管理方法。

* * * * *

在诸多案例的背后，本书期望读者了解的第三个事实是：企业不是单一的、它是一个集方法与经验、制度与文化、确定性与矛盾冲突、责

导 读

任与利益、成功与失败于一体的有机复合体。为了便于读者更好地体验这些动态变化且为企业不可或缺的因素，本书增设了两个小工具：一是“资料栏”，为读者提供一些可能需要的数据与背景资料；二是“加油站”，以为读者提供可以更好理解管理理论与实践的辅助工具与背景材料。它们将和本书的主体内容一道，旨在帮助读者从那些失败的公司中发现它们所做的努力尝试和有益探索；同时，也在审视一家最优秀的公司的时候，洞悉它在某个细分市场上，或者某个领域里犯下的这样或那样的管理错误。

举例而言，在探讨经营失误的案例中，本书以“加油站——复印机巨人成长阶段的经营秘诀”、“加油站——柯达公司的加速新产品开发进度的成功做法”、“加油站——马狮的策略与原则”等工具，来帮助读者更好地总结失利企业们曾赖以取得的辉煌的经营原则和一些仍有借鉴意义的管理方法。

在探讨成功企业的管理失误方面时，本书于第五章中，给出了一向擅长于推陈出新的杜邦公司在新产品上市中犯下的一个经典错误。该公司的一项耗资 20 亿美元之巨的规划严谨，且极富市场远景的新产品（透气合成革）开发计划最终以失败告终。而在第三章，1997 年的惠普就因摊子铺得太大和竞争对手的频频出击——当时，公司既销售廉价喷膜打印机，低价电脑又提供监控患者病情的昂贵的医疗设备和价值数百万美元的计算机服务器；而竞争对手 IBM 在电子商务领域业绩颇佳，Sun Microsystems 研制开发的 Java, Jini 等互联网技术成为了业界标准，电脑厂商 Dell 更是重拳“直销”——遭遇经营不利。

同在第三章，“加油站——实施作业成本控制失败的教训”也表明，作为世界上管理最完善、最富创新精神的企业之一，惠普下属的斯普林斯厂在实施作业成本控制这项管理新方法时，因过于注重贪大求全的多样化解决方案而犯下了错误。再如，第六章中提供的“加油站——宝洁兵败清洁剂产品市场”则表明，即使是拥有强大市场调研和营销能力的

导 读

宝洁公司，在细分市场上，也可能为精心设计竞争策略的“弱小者”伏击成功。在这个小案例里，宝洁被迫作出了将“新奇”（Cinch）这项曾在试销阶段大获全胜的新产品撤出市场的决定。

* * * * *

总之，当今世界，技术变革、经济一体化和市场全球化趋势，正不断重塑着市场环境和企业间的竞争规则。要想在新的战场上致胜，企业就必须结合自身的发展阶段和不同时点上的市场环境，准确地选定各种立场明确的战略模式，坚定地将它们逐一付诸实施，并以此来实现显著且持续的企业价值增值。一旦企业无法清晰地识别未来市场上需求，市场结构细分化趋势，技术变革，以及这些变化所将导致的企业价值链和产业供应链的增值方式的变革契机时，那么，这个企业就注定会丧失更好地去挖掘市场机会的潜力，遭遇市场份额的降低，甚至是无法避免陷入管理困境的失败。与之相反，优秀的企业将会像特级大师那样，在多种游戏模式间游刃有余——既不乏逆流而上的勇气与能力，更不乏于开拓新市场空间的眼光——从而持久地保持卓越领先的竞争优势。

导 读	(1)
-----------	-----

第一章 管理失误：折戟沉沙

一、施乐公司的兴起与发展	(3)
(一) 施乐公司的产生	(3)
(二) 施乐公司的发展：在多元化与专业化之间寻找平衡的 施乐	(6)
(三) 施乐公司的经营管理	(10)
二、遭遇经营危机的施乐公司	(17)
(一) 危机乍现的施乐公司	(17)
(二) 回顾托曼：从雄风再振到新一次的谷底危机	(19)
三、经营动荡中的施乐自救行动	(24)
(一) 扭亏复兴靠什么——大幅度的削减开支和大规模的 资产出让	(25)
(二) 被寄予厚望的知识管理系统	(29)
研析论坛	(30)

第二章 动荡浮沉

一、柯达公司：面向数字化浪潮，何去何从	(37)
(一) 公司经营概貌	(37)
(二) 柯达的数字化突围	(44)
二、盛誉渐淡：马狮百货撤出海外市场	(57)
(一) 辉煌 50 年	(57)
(二) 马狮之星的坠落——弹指一挥间	(63)

目 录

第三章 泽被后世的“惠普之道”

一、60年成就的蓝色巨人	(71)
(一) 电子仪表测量领域的领导者	(71)
(二) 浮沉与共：惠普的计算机市场之行	(75)
二、惠普的经营管理之道	(79)
(一) 惠普之道	(79)
(二) 员工、文化、技术和知识管理	(86)
三、造势求变	(92)
(一) 一分为二，各打天下	(92)
(二) 实践“E-service 生态系统”之梦	(94)
研析论坛	(97)

第四章 战略致胜

一、在集权与分权间谋求均衡结构的电气巨人：通用电气	(105)
(一) 电气巨人的百年发展历程	(105)
(二) 20世纪80年代：韦尔奇的三大战略举措	(109)
(三) 20世纪90年代：工业企业龙头老大的转型之举	(116)
(四) 韦尔奇的致胜密器：“软价值体”	(120)
二、从冰岛走向世界，从多元化走向专注的诺基亚公司	(128)
(一) 经营概览	(128)
(二) 是什么使诺基亚如此出类拔萃	(131)
(三) 尾声	(137)

目
录

第五章 管理微妙：百年永续

一、150 年的历程：从作坊式的家族企业向现代企业组织蜕变	(143)
(一) 迈向现代企业组织的第一步	(143)
(二) 夯实现代企业组织的管理基石	(145)
(三) 由点到面：新技术、新材料、高盈利性的新产品线	(151)
二、反败为胜	(152)
(一) 经典败笔：兵败合成纤维——皮革对抗战	(153)
(二) 再扬风帆的杜邦多元化舰队	(159)
三、进军生命科学领域，谋求“永续成长”	(164)
(一) 科学，驱动杜邦驰入新世纪	(165)
(二) 面向可持续发展的业务部署	(167)

第六章 市场致胜

一、案例一：宝洁公司	(175)
(一) 宝洁的成长之路	(175)
(二) 宝洁的市场营销之道	(184)
二、案例二：雀巢公司	(192)
(一) 雀巢公司的经营概况	(192)
(二) 雀巢公司的市场方法	(196)
(三) 雀巢公司的管理方法	(201)

目 录

第七章 全球网络引擎：思科系统

一、思科与钱伯斯	(207)
(一) 思科神话的诞生	(207)
(二) 引领思科战车的钱伯斯	(209)
二、与高速成长的市场一道发展	(211)
(一) 跨入互联网设备市场高速成长的通道	(211)
(二) 置身全球网络产业调整浪中的思科	(215)
三、思科魔方：IT 化和全球并购	(218)
(一) 供应链管理与内部网的有机组合：钱伯斯的效率奇兵	(218)
(二) 拿来主义：思科高速成长的秘诀	(225)

第八章 IT 化浪潮：先者为王

一、全球后勤服务和电子商务服务的提供者——联邦快递	(239)
(一) FedEx 的经营概貌	(239)
(二) 史密斯的管理思想	(240)
(三) 联邦快递的网络帝国	(245)
二、信息系统提升传统商业活动——沃尔玛	(249)
(一) 沃尔玛的历史回顾	(249)
(二) 致胜利器：沃尔玛的供应链管理	(258)
主要参考书目	(268)

第一章

管理失误： 折戟沉沙

- 作为世界上最大的现代化办公设备制造商、复印机的发明者，美国施乐公司曾征服了整个世界。它标志着人类第一台复印机的诞生，同时也标志着一个产业的诞生；它引发了办公复印的革命，更进一步地解放了信息，使得信息的传播比以往任何时候都更快、更经济；它全面改写了商务活动的方式，开创了现代商务办公的新模式——然而，在跨世纪的日子里，施乐却一而再，再而三地复制着濒临死亡的经验。

施乐 (Xerox Corp.) 概况一览表

成立时间	1906 年
主营业务	复印机、文档处理设备及其他现代化办公设备
董事长	保罗·阿莱尔 (Paul A. Allaire)
员工人数	92 500 人 ^①
上市资料	股票代码: XRX; 股票交易所: NYSE (纽约证交所)
公司网址	www. Xerox. com

一、施乐公司的兴起与发展

(一) 施乐公司的产生

1906 年, 哈罗依德公司 (Haloid Company) 于纽约州罗切斯特市 (Rochester, New York) 成立。该公司通过向柯达等企业提供相纸, 多年间的业务一直保持稳定增长。1912 年, 莱克·E·莫施以 5 万美元买下该公司。1939 年, 公司兼并了生产印相用纸的莱克特格拉夫公司 (Rectigraph Co.)。第二次世界大战期间, 军方大量使用侦察摄影, 使哈罗依德公司从大为景气的相纸工业中获益匪浅。

1938 年 10 月 22 日, 一位专利事务律师兼业余发明家切斯特·卡尔逊 (Chester F. Carlson) 在纽约市的阿斯多利亚 (Astoria Queens New York City) 的简易实验室里, 首次成功地制作出了第一个静电复印图像。他用了几年的时间, 试图出售这个发明专利, 但未能成功。当时, 包括 IBM 和通用电器公司在内的 20 多家公司, 都以卡尔逊称之为“毫无兴趣”的态度拒绝了这项发明。这些公司的管理人员和企业家们把卡尔逊视为二流人才, 他们不相信有了碳素复写纸, 复印机还会有什么市场, 况且复印机的原型产品是那么的笨重难看。直至 1944 年, 俄亥俄州的巴特勒纪念研究院 (Battelle Memorial Institute) 和卡尔逊签订合同, 购买了该技术 60% 的所有权, 并资助他改进这项被他称作“电子图像复印技术” (electro-photography) 的发明^②。

^① 系 2000 年底统计数据。资料来源: www. xerox. com。

^② 资料来源: 《厂长经理日报》1999 年 4 月 15 日; 蔡云锦, 《看施乐百年, 说时代巨变》, 原文刊于《中国经营报》, 转引自中宏网, 2000/06/20。

1945年,约瑟夫·威尔逊(Joseph C. Wilson)接任哈罗依德公司总裁,并在员工中实行利润分享计划,以确保那些未持有公司股票的员工也能分享企业经营成功的未来利润。1947年,哈罗依德公司的年度营业额为700万美元,利润额为13.8万美元。二战结束后,相纸需求的大幅下降,使哈罗依德公司面临着业务衰退的危机。公司总经理威尔逊(Wilson)认为,公司不能再完全依赖于需求总量日渐缩小的相纸市场。哈罗依德的研究与工程部门主管杜塞在柯达的《每月摘要》上看到了巴特尔纪念研究院关于这种非常有潜质的新技术的摘要。于是,威尔逊来到巴特勒,购买了开发与销售卡尔逊的发明的许可证,并为此每年向巴特勒研究院支付2.5万美元的费用,以及未来电子摄影术营业收入的8%。此后,公司还以现金、股票及承诺等形式,陆续地获得了生产静电复印机的全部专利权。

由于卡尔逊和哈罗依德公司都认为“电子图像复印技术”这个词过于晦涩难懂。于是,他们接受了俄亥俄州立大学的一位古典语言教授的建议,将其改为“静电复印术”(Xero-graphy)这个词源于希腊词根“干”和“写”。哈罗依德公司又创造出了另一个单词“Xerox”作为新的复印机的商标。“静电复印术”(用于形容复印过程)和“施乐”(标识产品)这两个词在1948年10月22日(卡尔逊首度测试成功的十周年纪念日)的展示会上,同时向业界推出。1949年,公司推出了Xerox复印机。

1957年,威尔逊和负责执照与专利事务的副总裁李诺维兹(Sol M. Linowitz)决定在技术开发上大举投入,加速产品研发进度,以避免财务雄厚的公司过快介入该领域。当时,复印机技术的开发难度非常大,维持研究人员的士气成了一项非常艰巨的任务。针对这种情况,威尔逊将业务视为高尚的科学探索,频频地以远大的理想将员工凝聚到一起,并敦促他们坚持到底,而他本人也始终专注于企业经营目标,忠于员工,不开除或遣散任何人员。1947~1960年间,公司在电子摄影技术研发中的投入为7500万美元,高达公司营业利润的两倍。为筹措到必要的资金,威尔逊选择了贷款和出售股票。1951年,公司向林肯联盟银行借贷100万美元;1956年,从麻省共同人寿保险公司贷款300万美元;此间,许多员工也认购公司股票,以示支持。

1955年,公司推出了新一代静电复印机,并在纽约州的韦伯斯特建立了第一家施乐复印机生产工厂。在浅尝施乐复印机的成功之后,哈罗依德公司于1958年改名为“哈罗依德—施乐”,以此反映公司的未来是与静电复印机联系在一起的,公司的发展目标是在未来的数年中,推出复印机、微缩影片放大机、电脑印表机等产品,并陆续推出电子摄影技术的相关产品。在产品营销上,威尔逊采用了非常独特的方式。他为第一台复印机定下2.95万美元的天价,继而采用“月租费95美元,包含2000张免费复印,超过部分按每张4美分计费”的租赁形式来避免消费者对IBM等公司的高价办公设备的抵触心理,而乐于接受与使用复印机。此外,这项策略允许公司按税收政策计提折旧,摊销生产成本,降低应税所得,增加现金流入,以适应扩充技术研究和新产品开发的经