

MBA ★★★★★

★★★★★★★

工商管理 800 案例

理财之道 竞争谋略



清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

★ 把握商机
★ 迎接挑战
★ 经典实例
★ 商家必备
★ 运筹帷幄
★ 再创辉煌

W 世界图书出版公司

(陕)新登字 014 号

主 编:姜彦福
副主编:饶瑞浩 雷家骥 腾光进
编 者:(以姓氏笔划为序)
陈 红 陈亦军 张 喻
胡怀国 郭 莉 谢 伟
韩 凌 翟祥辉

MBA 工商管理 800 案例

理财之道 竞争谋略

清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

康宏磊 责任编辑

世界图书出版公司出版发行

(西安市西木头市 34 号 邮编 710002)

北京云涛印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17 字数:388 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:00001—18000 册

ISBN 7-5062-3533-1/F·26

定价:26.80 元

98
T.079.1
162
2: F

MBA

工商管理 800 案例

理财之道 竞争谋略



3 0005 4991 9

清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

1998

研究案例·寻找启示

(前言)

工商管理案例一书要出版了，我想就本书的选编和本书中的案例写几句话，以供读者参考。

一、关于本书案例的选编

第一，本书选编的是实战案例，而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此，本书较多地注重了内容和题材的可读性，甚或可以说是“故事性”。但又不是故事，而是实实在在地发生在国内外的真实事实。就此而言，本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二，本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切，想尽快以书中的案例来报答读者。因此，无论是案例的选择还是编写的文笔，书中部分案例是相当精彩的，而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾，并望读者见谅。

第三，案例的选编参考了国内外不少资料，基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握未必十分恰当。特别是，其中的“点评”未必恰到好处，只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力，能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四，案例的选编是一件严肃的事情，选编者力求认真地做

好这一工作。但是，不断有企业界的同仁希望本书尽快出版，而且希望书中的例子多一些，以求从中得到一些有益的启示。因此，与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版，倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步，作者也就只好冒然行事了。

第五，需要提醒读者的是，本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态，时过境迁，昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此，即便遇到看似相似的问题，读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题，创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七百个，国内的例子一百个左右。全书分为六个分册，各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”；第二分册为“管理控制、跨国经营”；第三分册为“技术创新、品牌管理”；第四分册为“市场营销、失败反思”；第五分册为“理财之道、竞争谋略”；第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时，不妨参考以下几点对有关的例子进行分析和思考：

第一，案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二，当事者置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三，当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

第四，如果读者遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的

环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异，“它山之石、可以攻玉”，借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

内 容 提 要

“公司理财”是公司特别是西方公司日常经营的重要内容，它包括企业的财务运作，融资等许多方面。对于中国的大多数企业来说，这方面的内容是很陌生的。书中介绍的罗伯特与“收购大王”詹姆斯之间的斗智斗勇、香港电讯成立始末、“和黄”海外举债等等都是不可多得的经典案例。

“竞争谋略”无时无刻不贯穿于商家的活动中，高超的竞争谋略就是克敌制胜的法宝，本书在这方面的内容极其丰富。既介绍了英特尔、微软、Sun、网景这样一批电脑业的新领袖；又描写了空中客车、通用、汇丰银行等一批闻名世界的老巨头；既有可口可乐、耐克、阿迪达斯等一批领导新潮流的时尚之王，又有如格兰仕、红高粱等一批新崛起的中国企业之星。真心希望这些高超的谋略能为读者提供一些帮助。

目 录

“自己动手”的宜家的公司	1
韩国三星的二次创业	4
麦当劳的特许经营制	7
金融鳄鱼戈德史密斯	10
小产品里的大生意	14
3M的内部风险投资体制	18
福特首创的大批量生产方式	22
善于运营资本的盖帝	26
固特异反击战	31
借鸡生蛋的洛维格	36
风云一时的孔菲德	40
华裔金融大亨蔡志勇	45
登上世界银行行长宝座的伍兹	49
加拿大华人企业家林思齐	53
商战行家——杜克	57
美国经济的保健医生	61
美国最佳股票投资俱乐部	64
奖励股票期权的魅力	69
日本商界新锐孙真吉	75
威力日增的金融力量	82
德国电讯的美国管家	86
中国电力第一BOT案	90
众说纷纭的股市狙击手——刘銮雄	94

虚虚实实的华置收购战	98
嘉宏国际的私有化	101
一波三折的私有化	104
香港电讯成立始末	108
资产常组 青春常在	112
赌王香港再创业	116
投机奇才霍希哈	120
点石成金的萨罗塔基斯	124
汇市黑手索罗斯	127
和记黄埔举债带来的启示	132
稳健经营的路透社	136
起死回生的米其林	139
要作“大哥大”的诺基亚	143
用别人的钱发家的吉姆斯·林	147
日本“金融神话”的破灭	153
金融奇才冯景禧	159
高盛追求质量最佳	164
阿尔巴尼亚金融危机的启示	169
期货天才接受计算机	173
美国股市热说明了什么?	176
港岛上的“猫头鹰行动”	181
李嘉诚驰骋香港地产业	184
SUN 的网络世界	188
不另起“炉灶”并非好事	193
“亚洲快车计划”启动前后	199
统一企业的多角化经营	205
汉高的中国战略	209
波音与空中客车的较量	213

贝尔实验室的制造许可证交易·····	216
失败的降价销售·····	219
汽车大王福特·····	224
杜邦公司的失误·····	227
鲜为人知的专利之争·····	231
罗斯顿的杰作·····	235
经营高手坪内寿夫·····	240
女中人杰碧丽·克利曼·····	244
商战骑士莫迪马·····	248
温柔的搬家仙子夺田千代乃·····	251
伯特利和他的娘子军·····	254
特林力挽西尔斯大厦于即倾·····	258
善于变机会为财富的亚默尔·····	262
日本佳能的共生术·····	267
泰国银行界泰斗陈弼臣·····	273
糖业大王黄仲涵的经营谋略·····	277
CBS 的救世主托马斯·怀曼·····	280
亏损企业的救星雅各布·····	283
日本富豪堤义明的致胜之道·····	287
温成同的应变竞争·····	291
与众不同的威耶·····	295
船业巨子赵从衍的经营之道·····	299
马来西亚的商界巨头郭鹤年·····	303
台湾企业巨子吴火狮·····	307
长荣海运公司的舵手张荣发·····	311
印尼大亨陈子兴和他的哈拉班集团·····	315
奔驰公司的管理制度·····	318
格兰仕大战微波炉市场·····	322

从麦当劳到红高粱·····	325
福里斯特城的汉森·····	328
香港服装业大王开拓内地市场·····	331
蝙蝠还巢·····	334
“尿布大王”尼西奇·····	337
不求进取,坐失良机·····	340
包玉刚强取九龙仓·····	344
虚虚实实“蛇吞象”·····	347
“厚此薄彼”的柯达·····	351
中日汽车索赔案·····	355
善于经营的“宅急便”·····	360
日航空姐的魔力·····	363
约里贝重创麦当劳·····	367
求小求精的菲亚特·····	371
通用食品与麦当劳的较量·····	375
英资与华资的世纪末较量·····	379
锐意进取的杰克·史密斯·····	383
可口可乐的中国梦·····	388
腹背受敌的吉百利·····	391
与众不同的西南航空·····	394
欧美银行的较量·····	398
雄心勃勃的英特尔(上)·····	403
雄心勃勃的英特尔(下)·····	406
新款福特催生记(上)·····	409
新款福特催生记(下)·····	411
和巨人的较量·····	416
大众汽车东山再起·····	418
德州仪器主动出击·····	422

面临挑战的汇丰·····	425
网景与微软的角逐·····	428
来自内部网的机遇和挑战·····	432
互不相让的柯达与富士·····	437
纽科公司的新冒险·····	439
AT&T 与英国电信的争夺·····	441
新潮迭出的台湾饮料业·····	445
汽巴——嘉基的“水平策略”·····	449
两大可乐公司的收购战略·····	451
造船业中的女强人·····	455
敢争第一的上海一百·····	458
抢占制高点的杭州百大·····	463
被小公司击垮的美国电话电报公司·····	467
沃尔玛进军中国商界·····	473
杰出的银行家——浦伟士爵士·····	476
耐克跑鞋战胜阿迪达斯·····	478
经久不衰的雀巢公司·····	483
温迪汉堡包巧用美人计·····	485
扬民族工业之威的南洋烟草公司·····	489
空中客车面对严峻挑战·····	492
中国 VCD 行业大战说明了什么?·····	496
百事分家 轻装迎敌·····	501
竞争中求发展的华泰保险·····	505
西安商业三巨头争霸战·····	509
充满火药味的深圳啤酒市场·····	513
飞利浦挑战手机三巨头·····	519
A·T 斯图尔特的竞争谋略·····	522

“自己动手”的宜家公司

宜家（IKEA）是在北美和欧洲广为人知的大企业。在瑞典及欧洲各国，乃至美国、加拿大等国家，常会见到“自己动手”的广告词语和一只眼睛、一把钥匙加一个啊字的徽记。这广告语及徽记出现在电视上、报刊上及商场门前，这是宜家公司经常做的广告。

宜家公司40年代创立于瑞典，它的创始人叫英格瓦·坎普拉德，他的公司自创立那天起，就奉行与众不同的经营方式，因而也取得了惊人的增长，成了一家世界级的大企业。宜家的成功主要是在市场营销方面处处留心，创造出巨大的利润。其经营上的独道之处表现在公司命名、产品销售方式、营销环境创造等不同方面。

“形象”这个概念十分重要，不管是对于一个国家、一个民族、一个地区、一个团体、一个企业乃至一个人来说，给别人的“形象”好与坏，或是深刻与平淡是极为重要的。宜家形象之所以为大家所知，还得从其公司命名开始。

为了公司的名字问题，坎普拉德亲自赴美国进行调查研究。在考察中发现，许多美国公司的名称都用几个字母联合活用的，如ABC（美国广播公司）的A，是美国的第一个字母，B是广播的第一个字母，C是公司的第一个字，以ABC组成公司名称既简短易记忆，又巧妙地概括出公司的全名。又如RCA（美国无线电公司）、3M公司等，都是这样的类型。美国有些公司就是用他们的全称作产品牌号、商标。于是坎普拉德一班人开始思考本公司的

名称和牌名问题。他们根据自己企业和产品的特点，想出了一个响亮的名字，并且使公司名称和商标名统一起来，公司英文是 IKEA，它的品牌标志是：一只眼睛和一把钥匙，后面跟着一个“啊”字。这个徽记是三者英语读音的缩写，眼睛英语读音是 [ai] (eye)，钥匙读音为 [ki:] (key)，“啊”的读音为 [a:] (ah)，这三个读音拼到一起成为 IKEA。宜家公司把其独特品牌标志，大张旗鼓地在各地的广播、电视、报纸、杂志、路旁等各种媒体宣传，使其品牌广为人知。

在产品销售方式上，宜家公司更是别出心裁。宜家出售的家具多数不是成品，而是各种组件。消费者买回去以后，将利用宜家公司提供的图纸、特殊起子和扳手，组装成自己满意的家具。由于这种经营方式具有新奇性，迎合了西方国家人们在近代形成的“自己动手”风气，盖房子、做家具、组装电器等都喜欢买组件回家自己动手安装，宜家公司响应了这种应运而生的需求，因此生意自然兴隆。

宜家的广告宣传是“自己动手”，但顾客进入该商店则一切觉得十分方便和尽人之意。正如众所周知的，家具组件一般是比较大的，商店为了便于顾客搬动，在商店入门之旁准备有许多灵活的小车，和飞机场候机室的行李车相似，顾客可以用来选购组件。另外，商店里设有孩子“寄存”处，顾客如带有小孩来，可将小孩“寄存”在有很多玩具的大箱子里，孩子们可兴高采烈地玩耍，不必跟随父母进商店找麻烦。同时，商店里提供有各种产品说明书和组合图、记录本、铅笔、带尺，以便顾客选购组件时使用。商店里所提供的样品和图片，是从全世界 1500 多间家具厂生产的款式中精选的，顾客在宜家公司所有分店可选购到安装各种款式的家具组件，所附的各种图解说明均用英文、德文、法文、瑞典文和丹麦文写明。产品品种之多、样式之繁可谓荟萃世界各国的精华，同时又用极方便方式服务于消费者。

宜家公司的经营方式亦有独到之处，它每家商店均以展厅形式陈设，将样式俱备的家具实物摆置在宽阔的展卖场里，而展厅外一般开设有餐厅。每天到餐厅品尝各国风味食品的人成百上千，这无疑是一项重要的经营收入。然而，醉翁之意不在酒，宜家公司的目的在于让食客在饮食过程中，看中这里的各种家具，饮饱食足后进而购买各种组件。此举既起到多种经营、增加收入作用，又起到方便顾客、提供多方面服务的目的，更重要的是主旋律的作用——吸引更多的顾客前来购买家具组件，提高宜家品牌的形象，收到“一石多鸟”之效。

宜家公司的广告宣传还有一个特点，突出价廉物美。确实，该公司出售的家具组件价格，一般比安装成品低30%以上。对顾客充满吸引力，既可以省钱，又可实现“自己动手”的满足感。其实，宜家公司能够以比成品低那么多的价格出售，并不会因此而少赚钱，反而赚的更多。因为它以零件组织货源，成本低了，它又以零件出售，可减少体积，大大减少了运费和仓储费。更值得指出的，出售组件时，顾客要配带买些安装工具，如起子、扳手、锤子等，这方面的收入也相当可观的。

宜家公司创立以来的50年，由于经营得法，广告策划成功，业务发展迅速，它的连锁店已分布在世界各地，年营业额达40多亿美元。

点评：

1. 营销以满足消费者需求为目标。宜家市场营销的成功表现在销售产品方式、产品销售环境、产品广告目标设计等各个方面皆满足了消费者需求，从而也就在多环节上创造了利润，有力地促进了增长。

2. 营销要注重消费对象的需求变化。本世纪以来已经出现了

新型的消费者，这些新型的消费者不单是购买他们所想的东西或所需要的东西，而是通过购买行为找到满足或欢乐。宜家“自己动手”的家具销售，正是满足了该类消费者的需求。

韩国三星的二次创业

1987年，三星公司原董事长李秉喆去世，其子李健熙出任董事长并开始了大规模的经营改革，改革的主要成果是促进了高科技产业的成长 and 企业的国际化。

在韩国各大财阀对随机存储器显露出全面兴趣时，三星已于1984年率先引进了英特尔等美国企业的技术，开始了64KDRAM的批量生产。1985年，半导体行业转入世界性不景气阶段，参与竞争的公司纷纷驻足观望，犹豫不定，而三星却对此不屑一顾，继续加速开发，坚持赶超先进国家水平的一贯方针。1986年，三星开始了256KDRAM的批量生产，与此同时，一兆存储器的开发也获得了成功。三星集团一方面加强在美国的研究开发体系，一方面接受国内政府的帮助，在这一研究组合制度下，三星完全掌握了这一领域的主导权。1987年，三星完成了4M的开发，已然处于世界领先地位。

为了降低开发成本，半导体部门后来并入了生产家电的三星电子公司。90年代，由于日元升值及韩币在美国市场的迅速回落，三星的16兆存储器的市场占有率不断扩大。1993年，在世界DRAM市场上，三星终于超过了日本电气公司、东芝等日本厂家，获得了名副其实的世界第一的殊荣。在产业界，企业间的彼此超越极为激烈，而韩国的企业成为世界第一，在工业化史上，三星

的半导体行业是第一次。

进入 90 年代，由于开始参与石油化学产业和汽车产业，三星在事业的选择上更具李健熙特色。这两项新事业开展，使三星成为名副其实的网罗了所有行业的“综合性财阀”。

首先，在石油化学方面，从 80 年代后半期起，三星集团下属的第一合成纤维公司开始生产用作材料的 TPA，第一毛纺公司则进入 PS 领域。这种依靠新型事业加强下属企业力量的步骤完成后，在政府的投资自由化政策指导下，李健熙创立了三星综合化学公司（1988 年），与现代集团一起实现了从原油分解开始的一条龙式生产体制。由于国内设备过剩，政府准许后来企业进入石油化学领域的前提条件是承担产品的 50% 用于出口义务。由于韩国厂家相互竞争激烈，海外市场状况严峻，就连三星也罕见地在整个 90 年代都为巨额的赤字所困扰。这本来就是一场集团资金力量的竞争，果然不出所料，在实力上更胜一筹的三星存活了下来，而经营首先开始恶化的，是起步在先的大韩油化公司。人们常常这样评价三星：“进来时排在二名之后，到最终却总是第一名。”

由于汽车事业也是较晚才开始，引起的产业政策方面的问题就更大了。李健熙董事长认为，进入 90 年代，由于技术体系的变化，越来越多的事业已经难以像以往那样进行单纯的产业分类，也就是说，所谓的“跨行业企业”正在增多。汽车产业由于必须解决环保等问题，将来势必向电子产业化发展。李健熙董事长选定石油化学产业及汽车产业，并非忽视财阀肥大问题，或与政府当前推行的行业专门化政策唱反调，而是顺应新时代的技术体系的变化而进行的事业选择。

这一理论是否正确暂且不论。伴随着 1986 年的《工业发展法》而出台的临时措施在 1989 年结束后，韩国已无法在政策上限制汽车投资。三星抓住时机立即进行投资申请。这一举动自然遭到了以现代集团为首的既存 5 个公司以“过度竞争”为名进行的