

欧盟卷

世界新经济

李翠平
编著

管理模式

世界新经济下的管理模式使产品质量、人力资源及企业文化的因素不断提升，新经济所驱动的品牌管理、创新管理、成本管理、危机管理成为现代管理的重要特征。

光明日报出版社

世界新经济

李翠平
编著

欧盟卷

管理模式

世界新经济下的管理模式使产品质量、人力资源及企业文化的因素不断提升，新经济所驱动的品牌管理、创新管理、成本管理、危机管理成为现代管理的重要特征。

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界新经济管理模式·欧盟卷/李翠平编著. — 北京:
光明日报出版社, 2004

ISBN 7-80145-747-1

I. 世… II. 李… III. 企业管理—模式—欧盟
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099944 号

世界新经济管理模式·欧盟卷



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

电话:63082437

全国各地新华书店经销

北京新丰印刷厂印刷



880×1230 1/32 印张 14.75 字数 310 千字

2004 年 1 月 北京第 1 版 2004 年 1 月 北京第 1 次印刷

印数:1-5000 册 ISBN 7-80145-747-1/F

定价:78.00 元(全三册)

本册定价:26.00 元

前 言

1957年，法国、联邦德国、意大利、荷兰、比利时、卢森堡签定了无限期有效的《罗马条约》，标志着欧洲共同体的成立。随后，英国、爱尔兰、丹麦、希腊、西班牙、葡萄牙也相继加入。欧共体自成立一直到欧盟，是逐步朝着经济一体化和政治一体化的目标推进的。如今，欧盟合计国民生产总值仅次于美国，对世界经济有着巨大的影响。作为经济发展中最活跃的细胞，企业的发展壮大对一个地区的经济繁荣有着直接的推动作用。从工业革命至今，欧洲的企业经过了长期的发展，在管理方面积累了丰富的经验，促进了欧盟的经济发展与壮大。

管理对现代企业的发展越来越重要，一个企业如果没有一种适合自己的管理机制，在激烈的市场中将很难生存和发展下去。欧盟的许多企业在自身的管理方面都有自己的模式和特点，而且都取得了自身的成功。主要表现在以下几点：

重视质量管理，并建立了完善的质量管理体系。欧洲是质量管理的发源地，也是世界现代质量管理发

世界新经济管理模式·欧盟卷

展最为成熟的地区之一，在欧洲的一体化进程中，质量管理及其发展占据了重要的位置。人们认识到，质量已成为全世界的任务，质量管理体系标准使质量有了可比性，也使产品、过程、体系有了可比的质量。企业不仅要提高产品质量，还要提高整体服务质量，才能提高其竞争力。例如书中介绍的奔驰汽车公司，就是以其产品过硬的质量、优质的服务和高标准的设计而闻名世界的，飞利浦的高质量管理也是同行内众所周知的。

在人力资源的管理上，注重以人为本。虽然欧盟的许多企业对人力资源管理有不同特点，但其共性几乎是所有的企业都把以人为本放到第一位，都有一套比较科学的人事评价标准和奖惩措施，注重的是工作结果，而不是印象与好恶。他们通常对人事的管理为垂直和层次管理，没有越位，也很少相互交叉。如诺基亚、马狮、爱立信这些世界知名的企业在打造人才优势上都有一套成熟的管理体系。

塑造独具特色的企业文化。欧洲的许多公司都是世界级的，这些公司除了有驰名世界的品牌外，还有自己独特的企业文化。重视企业文化建设，培养良好的企业文化是欧洲企业管理中的重要组成部分。对外是企业的形象问题，这种形象不光是企业的品牌、效益，更重要的是培养企业和职工对社会的责任感，使企业从上到下，从里到外展示给社会的是美好的东西；对内则主要是培养团队精神。如德国的 SAP 公

司和贝塔斯曼公司、英国的欧莱雅公司，对于这些企业在塑造自身企业文化方面的特点，本书作了详细介绍。

还有在品牌管理、创新管理、成本管理等方面，欧洲企业都有自己显著的特点。本书通过一些典型的案例，展示欧盟顶级企业具有代表性的管理模式，希望能对众多的企业管理者和读者具有借鉴和参考价值。

进入 21 世纪，中国经济发展也进入了一个新的时代。在外资企业不断涌入的情况下，中国的企业正面临着新的挑战与机遇，虽然勇于创新、积极进取，但仍避免不了很多问题，因此还是很有必要借鉴一下欧盟企业的管理经验，以提高本国企业的竞争力。本书案例经典，具有时效性和广泛性，希望会对一些企业的改革、管理有所帮助。

当然，由于我们的编写水平有限，难免有不妥之处，请读者指正。在编写本书过程中，立颖、宋红超、侯贵寿、江涛、张浩、王宗平、李文胜、李艳春、陈美林、张胜、陈斌、周晓亮、张丽娜、尤静、宗英、平玲、立群、兆磊、甲申、岩石、之枫、晓娜等参加了编写工作，在这里一并表示感谢。

目 录

世界上最赚钱的公司

——壳牌石油的全球化管理模式 / 1

皇家荷兰壳牌集团〔Royal Dutch/Shell Group〕是国际资本合资设立的世界第一大石油垄断集团，通常将其简称为“英荷壳牌”或“壳牌石油”或“壳牌集团”。壳牌集团是以荷兰和英国为母国的、有着百年悠久历史的大型跨国石油公司，核心业务包括勘探生产、油品加工、化工、天然气、发电等五大方面，其经营的石油和天然气约占全世界的8%。壳牌集团的经营方略和管理模式使之成为西方盈利最佳企业之一，并得到世界各国企业家、经济学家的一致推崇，被誉为“壳牌模式”。这些成功的经验被许多

国家的企业所借鉴和模仿。

- 一 风雨百年 / 2
- 二 撑起巨人的壳牌模式 / 5
 - 1. 独一无二的组织结构 / 6
 - 2. 高投入高产出的研究与开发 / 11
 - 3. 国际化的人才战略 / 13
 - 4. 风险管理的高超战略 / 19
- 三 壳牌模式评价 / 23

超越于利润之上的传媒帝国

——贝塔斯曼的企业文化塑造模式 / 26

谁在互联网泡沫赚的钱最多？不是吉姆·克拉克（Jim Clark）或斯蒂夫·凯思（Steve Case），甚至不是马克·库班（Mark Cuban），而是德国媒体企业贝塔斯曼公司。文化出版产业是知识经济的典型产业，贝塔斯曼公司是这方面的一个成功典范。拥有 50 余家子公司的德国贝塔斯曼图书集团公司是世界上最大的跨国出版企业，平均每天在世界各地销售 150 万册图书。2002 年，贝塔斯曼营业收入达 178.87 亿美元，在《财富》全球 500 强中排名第 276 位。贝塔斯曼之所以成为当之无愧的出版大王，得益



于其优秀的企业文化和独特的管理模式。

- 一 出版业的领先者 / 27
- 二 企业文化是发展的动力 / 29
 - 1. 卓越的企业精神 / 30
 - 2. 力求创新的企业氛围 / 34
 - 3. 重在激励的领导风格 / 41
- 三 企业文化的魅力 / 45

生产最好的汽车给顾客

——奔驰的质量管理模式 / 47

戴姆勒-奔驰汽车公司（中国翻译简称奔驰汽车公司）创立于1926年，作为世界十大汽车公司之一，从1926年至今，奔驰汽车公司不追求汽车产量的扩大，而只追求生产出高质量、高性能的高级别汽车产品。在世界十大汽车公司中，奔驰公司产量最小，不到100万辆，但它的利润和销售额却名列前五名。依靠过硬的质量管理，戴姆勒-奔驰汽车公司在世界车坛星徽闪耀，长盛不衰。作为一个拥有百年历史的著名汽车品牌，奔驰汽车公司结合自身具体特点，总结出了一套行之有效的以其企业经营理念和价值观念为基础的质量管理系统。



- 一 奔驰之路 / 48
- 二 虚实兼备的质量管理 / 51
 - 1. 以高质量为主臬的经营理念 / 52
 - 2. 体现高质量的产品价值 / 54
 - 3. 严谨有序的质量管理制度 / 58
- 三 无可比拟的质量优势 / 64

科技无限，以人为本

——诺基亚的人本管理模式 / 68

芬兰诺基亚 (NOKIA) 集团公司, 是世界上最大的移动电话生产商, 引领世界移动通信潮流的高科技明星企业, 其市场占有率多年稳居世界通信业中之首。2002 年, 诺基亚营业收入额为 279.31 亿美元, 在《财富》全球 500 强中排名第 147 位。诺基亚积百年经营之磨砺, 十余年高科技浴血奋战之锤炼, 实现了企业综合因素的良性整合, 而至一飞冲天, 创造了一鸣惊人的宏伟业绩。对诺基亚成功模式的探讨一度成为业界的热点话题。诺基亚的经验, 是新世纪企业发展可资借鉴的成功经验。诺基亚作为一个成功的世界级企业, 是其企业独特的管理哲学和人本管理理念的成功。



- 一 百年筑基，一朝腾飞 / 69
- 二 以人为本的管理之道 / 71
 - 1. 尊重个人的“诺基亚价值观” / 71
 - 2. 软硬相济“诺基亚之道” / 76
 - 3. 人本管理的具体实施 / 80
- 三 评价 / 86

成本与创新管理的二重奏

——雷诺的成本管理模式 / 90

1898年12月24日，一群旁观者用怀疑的目光，注视着一辆模样怪异的名叫“微型车”的新车爬上了法国巴黎蒙马特高地陡峭的勒比克大街，正是这一幕，揭开了汽车史上最重要的篇章之一。在一个多世纪的时间里，雷诺以不懈的努力、超凡的技术及丰富的发展史而引人注目。如今的雷诺，又进入了一个新时代，将降低成本与产品创新完美的结合，走出了一条自具特色的成功之路。2002年，营业收入达325.52亿美元，在《财富》全球500强中排名第125位。

- 一 发展历程 / 91
- 二 在低成本的基础上全面创新 / 94
 - 1. 借资本运作再度起飞 / 95



- 2. 积极打造成本优势 / 99
- 3. 结合成本优势的产品创新 / 103
- 三 从成本优势到创新管理的转变 / 109

德国文化与硅谷风格的完美结合

——SAP 的企业文化管理模式 / 111

对于多数人来说，豪华的奔驰车常被看作是德国的象征，而很少有人知道，德国有一家公司更能代表德国人严谨的思维和精益求精的风格，这就是 SAP 公司。SAP 是欧洲最成功的软件公司，世界第三大独立软件公司，企业应用软件行业的老大。2001 年，SAP 收入 73.4 亿欧元，排行企业应用软件市场全球第一。现在 SAP 在全球共拥有 1.8 万多家企业客户，《财富》全球 500 强中 80% 以上的企业都是它的客户。根据美国《财富》杂志报道，世界 10 家规模最大公司中的 7 家、10 家最赚钱企业里的 9 家，都使用 SAP 软件。难怪有人说，如果没有了 SAP 的应用，全球很多重要行业都将陷于停顿。那么，是什么造就了 SAP 如此大的魅力？

- 一 德国的王牌软件供应商 / 112



- 二 独特的德国式管理 / 114
 - 1. 自由而低调的文化氛围 / 115
 - 2. 工程师至上的研发管理 / 122
 - 3. 严谨规范的项目管理 / 124
 - 4. 灵魂人物——哈索·普拉特纳 / 129
- 三 成就软件帝国的启示 / 131

把员工放在第一位

——马狮的人力资源管理模式 / 134

马狮 (Marks & Spencer) 百货集团公司是英国最大的跨国商业零售集团，在世界各地有 260 多家连锁店，同时也是英国盈利能力最高的零售集团，其盈利能力以每平方英尺销售额计算，伦敦的马狮集团商店每年比世界上任何一家零售商店赚取的利润都要多。马狮集团实施自有品牌战略，成为世界知名的大型零售企业的成功典范。马狮集团所有的商品都使用自有品牌“圣米高”牌，被称为世界上最大的“没有工厂的制造商”。声名显赫的马狮集团商品广告支出少得令人难以置信，其卓著信誉全由货品品质高超、价格低廉以及其能为顾客设想、满足顾客需求而得到的。马狮集团经营的成功得益于其卓越的人力资源管理，是全球公认的人力资



源管理典范。

- 一 马狮的增长奇迹 / 135
- 二 企业价值来自忠诚的员工 / 136
 - 1. 以人为核心的管理理念 / 137
 - 2. 惟才是举的用人之道 / 141
 - 3. 发展融洽的员工关系 / 148
 - 4. 温馨周到的福利举措 / 153
- 三 人本管理的伦理内涵 / 159

创造“滚动”的奇迹

——米其林的品牌管理模式 / 162

法国米其林 (Michelin) 集团是全球最大的轮胎公司之一, 作为世界轮胎科技的领导者, 以其先进的技术和卓越的产品而闻名全球。在激烈的市场竞争中, 米其林集团叱咤风云, 纵横驰骋, 著名的保时捷、奥迪、雪铁龙、标致、通用、本田等中高档品牌汽车都是“米其林”轮胎的忠实用户, 其“米其林”品牌以绝对的实力在世界轮胎领域独占鳌头, 创造“滚动”的经营奇迹, 成为名副其实的“轮胎航母”。探讨米其林集团的品牌管理模式对中国企业管理的改进将大有裨益。

- 
- 一 百年米其林 / 163
 - 二 系统全面的品牌管理 / 166
 - 1. 提高品牌的科技创新含量 / 167
 - 2. 品牌形象的成功塑造 / 170
 - 3. 聚合能量的品牌组合 / 173
 - 4. 提升品牌价值的健全服务 / 175
 - 三 品牌管理的创新之道 / 177

会聚英才打造百年老店

——爱立信的员工价值开发模式 / 180

瑞典爱立信公司是电信新世界的领导者，多年来，在电信及相关设备供应方面均处于世界领先地位。爱立信公司拥有逾 10 万员工，业务遍布全球 140 多个国家，其 AXE 系统的销售范围在全世界首屈一指，全球已有 40% 的移动电话接入爱立信公司研究和开发的网络。爱立信公司在固定和移动网络、移动电话及信息系统领域的专业知识和技术联手，共同确立了爱立信在国际电信业中的领先地位。2002 年，爱立信营业收入达 224.16 亿美元，在《财富》全球 500 强中排名第 210 位。爱立信成立已百余年，至今仍领导世界通讯科技迅猛发展的步伐，不断在信息技术领域创造新高，这与其

成功的打造自身的人才优势是密不可分的。

- 一 企业简介 / 181
- 二 均衡高效的人力资源开发 / 183
 - 1. “网状”人事管理制度 / 184
 - 2. 合格管理者的方程式 / 187
 - 3. 人才的平衡发展政策 / 190
 - 4. 人才本土化战略 / 195
- 三 企业也是人的生产者 / 199

环环相扣的创新体制

——宝马的创新管理模式 / 202

看过“007”电影的人，在记住詹姆斯·邦德的同时，一定会记得他那辆无所不能的宝马汽车，因为宝马一直是明星与富翁的宠儿，巴西的罗纳尔多喜欢宝马，中国网络名人张朝阳的最爱也是宝马。作为国际汽车业“6+3”格局中的著名品牌，2002年3月份，宝马也来到了中国，漂洋过海开始了它的“中国制造”之路。宝马的到来也将成为中国汽车业一个全新的开始。其宝马传奇的背后，是其管理不断创新的艰难历程。

- 一 成长历程 / 202



- 二 多阶段的创新管理体制 / 206
 - 1. 以信息化奠定创新基础 / 206
 - 2. 创意无限的“创新研究” / 210
 - 3. 以“迭代资本”实施“创新控制” / 214
 - 4. 大胆快速的“转化创新管理” / 217
- 三 制度是创新的保证 / 220

百尺竿头，精益求精

——飞利浦的质量管理模式 / 223

在世界电子行业中，“飞利浦”是一个深受人们尊敬与信赖的名字。飞利浦公司将半导体系统和光影系统完美地结合在一起，凭借其完美的创意科技，雄厚的人力资源、技术基础，以及努力耕耘，不断为全球用户带来日新月异的高质量电子产品。2002年，飞利浦公司营业收入达289.60亿美元，在《财富》全球500强中排名第143位。这与飞利浦公司追求高质量的管理是密不可分的。

- 一 电子产业的鼻祖 / 223
- 二 不断延伸的高效质量管理 / 227
 - 1. 产品质量管理 / 227
 - 2. 渠道质量管理 / 233