

跨国公司 的 成功之道

KUAGUOGONGSI
DECHENGGONG
ZHIDAO

康祥顺 / 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

康祥顺 / 主编

跨国公司 的 成功之道

KUAGUOGONGSI
DECHENGGONG
ZHIDAO

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司的成功之道/康祥顺主编. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-055-4

I. 跨... II. 康... III. 跨国公司—企业管理—经验—世界 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102993 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水 刘连杰

技术编辑: 晓 成

责任校对: 剑 兰

787mm×960mm/16

16.75 印张

253 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-055-4/F·51

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

顾 问：曾荣新 孙 建 乔荣国

主 编：康祥顺

参 编：赵 辉 颜 高

前 言

英特尔公司总裁葛洛夫先生说过一句话：“世界级富翁里，华人富翁不乏其人，但是华人办的世界级企业极少。”葛洛夫先生的话点到了我们的痛处：许多中国企业在战略方面的短视。

在美国最新的《财富》杂志“500强”排行榜上，中国有11家企业榜上有名。但是，对我们来讲，必须清醒地看到，这11家企业都是国有企业，虽然这些企业都有了一定的规模，但在竞争力上，特别是在核心竞争力、企业管理和企业家素质等方面，都和国际一流的跨国公司相差甚远。

在现阶段，仅就我国为数不多的几家最大的企业而言，如海尔、华为、联想、方正、远大、三九、创维等，也恐怕只是“山中无老虎，猴子称霸王”。与国际上的大企业相比，不论在资产总量、产品总量、销售总量和利润总量等方面，还是在产业地位、产品质量和品种等方面，均相差较远。

在美国《幸福》杂志公布的1995年全球最具竞争力的“500强”企业中，最后一个（第500位）是巴西电讯公司。这个公司1995年销售总额为88.6亿美元，按当时汇率折算，相当于710亿元人民币。从材料上看，海尔1997年实现销售收入约100亿元人民币。虽然这对海尔来讲是创历史的新高，在国内也堪称翘楚，但即使与1995年世界最具竞争力的“500强”企业的最后一名相比，也还相差6倍多。材料还表明，巴西的这家电讯公司，当年的资产总额为366.9亿美元，实现利润为8.32亿美元。如果将它与当时的海尔资产总额和实现利润相比，则海尔相差更远。1996年的世界“500强”企业的最后一名是意大利的锡耶那银行，这个银行兼营产业和商业，当年的销售总额为91.69亿美元，总资产为931.78亿美元。这又比1995年的世界“500强”企业的最后一名巴西电讯公司大得多。当然海尔与其

相比差距就更大了。

我们不能不看到，像海尔这样的企业，在全国还是数一数二的，而且为数不多。就整个企业界而言，到1999年底，全国个体工商户达3160万家，注册资本3400多亿元人民币；私营企业143万家，注册资本9626亿元人民币，如将个体户和私营企业加在一起，有3300多万家，注册资本只有13026亿元人民币。如果就自身的现在和过去比，其发展的速度是相当惊人的，对国民经济的贡献也是很大的，但与“500强”中任何一个相比，差距太大了。即使将上述的13026亿元人民币注册资本总和折合成美元，也只有1509亿美元，恐怕还不如世界“500强”中的任何一个中等以上水平的公司资产多。这还仅仅是静态差距，考虑到“500强”企业也在以惊人的速度发展，动态的差距更大。

事实上，中国最早列入“500强”的是两家企业——中国石化和中国工商银行（1998年），而迄今为止，最后一次在《财富》的“500强”上，中国有11家企业榜上有名。这个过程并不是中国企业因迅速崛起并以实力而占据“500强”，而是国家以“行政性”手法把企业搞大，以大代强。从另一个方面看，中国企业被认可的是规模，而并不是国际竞争力和经营能力。

面对现实，我们不能不痛心疾呼：为什么历史悠久、文化源远流长的中国没有创造出哪怕一家具有国际竞争力的跨国公司呢？难道中国真的就不能创造出自己的具有国际竞争力的民族企业吗？难道真的与剑桥大学的彼德·诺兰在《全球化浪潮冲击下的中国大型企业——对中国产业竞争力的实证分析》一文中得出的中国企业与世界企业“差距在不断扩大”的原因是一致的吗？

面对如此“尴尬”境地，我们很有必要认真地反思一下，怎样为中国企业的长远发展做好自己必要的准备工作。

我们可以看看那些成功跨国公司长盛不衰的历史，钻研他们走过的路，去了解哪里是草地，哪里是陷阱，从哪里可以更好地走过去，并由此创造出自己的特色，创造出新辉煌来。

前
言
每一个企业都是一份厚重的历史，如果能够把那些企业的成功之道、失败之因及未来之路深入地分析与总结出来的话，那将是一笔多么宝贵的财富！如果能够充分认识到自己的长处与短处，那么，谁敢

说中国没有自己的“微软”、“松下”呢？

本书所选的 20 多家最具代表性的长盛不衰的跨国公司可以说是清一色的原创企业，本书详尽分析了这些公司的成功经验，希望能为那些即将创业、已经初具规模的或者正在向世界“500 强”努力的中国企业打开一扇窗户，透进一点新鲜空气。

目 录

天天低价——沃尔玛连锁店	(1)
从地摊货到世界一流产品——三星集团	(21)
朝鲜半岛的黑马——现代汽车公司	(35)
从全球考虑，从全球入手——索尼的神话	(45)
新时代的东芝——东芝集团	(61)
造人先于造物——松下电器	(69)
广告打来的天下——菲利普·莫里斯公司	(79)
硅谷的诞生地——惠普公司	(89)
直销奇迹——戴尔计算机公司	(101)
自己淘汰自己——英特尔公司	(111)
自己不断“攻击”自己——宝洁公司	(125)
以“零”为目标——杜邦公司	(143)
有所为，有所不为——强生公司	(157)
伟大源自简单——默沙东制药公司	(167)
无处不在——可口可乐公司	(175)
小小鸟巢——驰名世界的雀巢	(195)
软件帝王——微软公司	(209)
特立独行者的商业哲学——IBM 国际商用机器公司	(221)
成功的新形象——宝马公司	(237)
真正国际化的零售企业——家乐福集团	(245)

天天低价——

沃尔玛连锁店

【我们都是人，都有不同的长处和短处。因此，真诚的帮助加上很大成分的理解和交流，一定会帮助我们取得胜利。记住，领导者们必须总是把部属放在他们自己的前面。如果你能做到这一点，你的事业就会一帆风顺。】

沃尔玛是全球最大的连锁店，在全球拥有 3000 多家连锁店。2002 年《财富》杂志评选出的美国企业“500 强”，沃尔玛连锁店终于将埃克森—美孚石油公司拉下马，以 2198.1 亿美元的营业收入总额登上了美国乃至世界企业的第一把交椅。这是美国历史上服务业公司第一次成为《财富》“500 强”的龙头老大。

在人们对连锁店嗤之以鼻的今天，沃尔玛能够迅速成长并牢牢地坐在世界企业的第一把交椅上，并非偶然。我们暂且抛开什么剥削、压榨等对资本主义经济不屑一顾的描绘，看看它究竟有什么高招，也许对我们的企业有所裨益。

1. 高超的成本控制策略

沃尔玛要求规模效应，供应商的报价必须是给其他商家的最低价，否则免谈。在此基础上，沃尔玛以进货量巨大、帮助供应商进入世界市场、现金结算三个理由，要求供应商降价 25%。巨大的规模和雄厚的资金实力使沃尔玛在谈判桌上取得了绝对的优势。巨大的规模也使沃尔玛的各项费用和成本，在极大程度上被分摊。

控制成本首先是厉行节约。在沃尔玛中国总部，大家看到的是狭窄的过道和没有任何装修、素面朝天的办公大厅。在大厅内，随处可见“打 17909，长话可省钱”的提示；而沃尔玛国际公司总经理约翰·门泽尔和他的下属们至今还挤在一起办公，他的那间办公室小得可怜。其次对商品优胜劣汰。每家分店都要根据不同的地区和人文环境，根据顾客需求的变化，选择销售不同的产品。这项工作的目的在于让货架上的商品永远都是适销的商品。第三是降低仓储成本。沃尔玛有一个非常有意思的降低成本的方法，就是它的分店总是一个镇一个镇、一个县一个县地渐次建立，这样可降低运输成本和广告费用，因为新店总是在上一个沃尔玛店附近建立，往往并不需要再进行大规模的宣传。

使这个商业巨人不断前进的动力不只是它所具备的顾客营销力量，也得益于其对商业营销法则的执著精神。沃尔玛的收益率成长取

决于三个方面：第一，与其自身运作有关，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅度降低其运营成本。第二，不断地向其供应商施加压力，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本。沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运作。第三，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本。沃尔玛的一位服装供应商 Kelwood 公司的 CEO Hal J. Upbin 说：“他们太严厉了，他们要的是最低价格。我们必须更具有创造性和灵活性才能达到他们的需求。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了商业营销和顾客营销这两种营销的法则，但两者是有区别的。顾客营销的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高可感知价值的品牌产品。产品的可感知价值产生于品牌策略，即针对目标客户，赋予产品某种身份及品质，将顾客所希望的品牌形象赋予到产品的个性之中。由于较高的经济价值包括了更高的成本，品牌价值需要在这种经济价值的基础上有一个感性的提升，以获取更高的利润。商业营销是一个完全不同的过程。（上游的）供应商不会考虑消费者的感情需要，但会考虑采购代理商的需要。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商的动机是供应商可以降低买家的成本。买家想从他的客户那里获取最高收益，而这些客户有可能是消费者，也有可能是销售环节中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。而精明的买家不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素，如技术、服务水平、系统以及社会成本，以判断是否低于买主的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于一些竞争对手，但如果因服装褪色而导致顾客退货，那沃尔玛的服务成本将会持续上升，低价反而引起了总成本的增加。

商业营销是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商可以维护他们的价格，因为他们能证明自己已经为其提供了最低的总成本。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当 Rubbermaid 坚持获取高于沃尔玛所能接受的利润时，零售商把 Rubbermaid 的商品放在靠后的货架上，而将其竞争对手 Sterlite 的商品放在位置最好的货架上。Rubbermaid 过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力如此之大，以至于飞利浦·摩里斯兼

并卡夫特 (Kraft) 的纳贝斯克 (Nabisco) 时, 在很大程度上是借助其品牌价值的杠杆作用来对抗众多的像沃尔玛那样的食品零售商。

在下一轮的成长阶段, 沃尔玛可能进一步推行商业营销, 它会将这种最低总成本的法则延伸到消费者中去。它会尽力去改变消费者行为模式, 使之从感情品牌购买转变为购买总的经济价值。沃尔玛将会用自有品牌取代全国性的品牌, 并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时, 学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本。虽然有时它的价格也会高一些, 但却因其便利、协助购物、在商店里花费的时间少、购买前得到的信息以及其他方面所节约的成本而得到了补偿。

沃尔玛最终的远景是将消费者转变为家庭采购代理商, 同时不仅将商业营销的法则带给供应商, 也带给消费者, 从而实现其零售总额上的又一里程碑。

2. 集团式购销网络

沃尔玛公司的创始人山姆·沃尔顿早年服役于美国陆军情报部队, 所以他特别重视信息的沟通和信息系统的建设。在沃尔玛庞大的集团式购销网络中, 以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。20 世纪 80 年代初, 互联网还没有进入商用领域, 许多零售商还在讨论是否应该“信息化”的时候, 沃尔玛就花费 2400 万美元, 购买了一颗休斯飞机公司的人造卫星, 并于 1983 年发射升空和启用, 作为全球各分区域中心的信息高速公路。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于这套庞大的信息网络, 沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。

全世界零售业的同行都知道沃尔玛的信息系统是最先进的, 其主要特点是: 投入大、功能全、速度快、智能化和全球联网。沃尔玛在信息技术方面的投资不遗余力, 公司专门负责软件设计的工程师就有 2000 多名。

20 世纪 90 年代以后，互联网的逐渐普及，为沃尔玛公司提供了以更少的费用建设高效信息系统的可能。

对于山姆·沃尔顿来说，他最关心的就是每天如何提供低价的商品，为用户提供满意的服务。技术在沃尔玛的发展中所起的作用主要遵循一个原则：在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面，沃尔玛必须控制商品的变动情况。沃尔玛需要掌握从商品所在位置到货品抵达时间的所有信息，这样沃尔玛的人员就可以确定时间并准确地把货品送到商店，保证它们的货品储存量达到最优。

今天，一种新技术要应用到沃尔玛中来，有几个问题会被提出来：“它能帮助我们降低价格吗？”“它能增进客户对我们的消费体验感觉吗？”思科系统公司的网络设备是沃尔玛为了获得这两个方面的改进而购置的。

思科公司帮助沃尔玛将原先的系统转变为基于因特网的系统，使之效率更高并更有用处。建立在思科网络设备上的互联网站帮助沃尔玛在获得客户满意的同时，增强了其竞争力。这套网络系统将沃尔玛分布在全球的 2400 个连锁店和 100 多个区域中心连接起来，帮助沃尔玛在出售种类繁多的商品时均能保持较低的价位。

沃尔玛努力避开一切中间环节，直接从工厂进货，其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力，信息技术则成为实现这一理想的重要手段。沃尔玛的网络系统连接着上万个供货商和合作伙伴。

沃尔玛公司网络工程部总监戴维·弗拉那金说：“我们将这个传统的网络变成了一个高效的基于因特网的系统，让我们的供货商更加方便。他们只需要使用浏览器就可以进入这套系统，无论这个供货商在世界的任何地方。”如果供货商的网络接入速度不错，他还可以从沃尔玛的网站上得到更多的多媒体格式的商品描述。

信息系统也帮助沃尔玛与供应商建立了友好融洽的协作关系。沃尔玛给予供应商的优惠政策远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均 45 天付款，而沃尔玛仅为平均 29 天付款，这大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。如此高效率的财务结算，只有有了其全球化的高宽带网络才可能实现。

2001 年 12 月，沃尔玛在深圳福田保税区设立的全球采购中心拿

到了营业执照，世界第一大零售连锁集团的全球采购中心落户深圳并正式启动。沃尔玛集团正在以此为基地，向世界延伸 20 个采购据点。一两年内，沃尔玛将停止传统的采购外包，并将 2000 多亿美元的商品采购全部交给在深圳设立的全球采购中心及其所属的采购网络负责完成。

先进的资料挖掘是沃尔玛公司展开竞争的利器之一，也是公司不断增长的希望所在。公司透过对收集到的数据从微观上进行预测、备货和销售。透过对一年来的销售数据分析，这个系统可以对顾客的需求、何时需要以及需要多少进行预测，送货车到时就会自动将货物送到商店。沃尔玛这样做的目的就是为了进行特色经营，满足不同阶层顾客的购物需求，让产品能够适销对路，以达到零库存的目的。他们称这种做法为“社区商店”。

3. 有条不紊的市场扩张策略

沃尔玛自 1991 年开始从美国向海外拓展以来，一直大力推行全球化。1993 年，沃尔玛海外商店的数量仅占全部商店的 1%，到 2000 年已经增长到 25%，两年之后又增长到 27%。从 1996～2000 年，该公司销售增长中有 27% 来自海外经营。即使是在全球经济不景气的 2001 年和 2002 年，海外经营对公司销售的贡献也达到了 17%。

沃尔玛为什么要实行全球化？因为国内市场的饱和，因为国际市场的广阔，还因为新兴市场为廉价折扣零售提供了巨大的发展空间。

企业全球化绝非单凭宏伟计划就可以一蹴而就，同样也不能仅靠数量的递增和随意的决策。企业如果像沃尔玛那样开辟全球化的道路，就必须深思熟虑六个重要问题：

- ➊ 选择产品：选择一个或少量的产品系列作为全球化的先头部队。
- ➋ 选择市场：通过认真分析，挑选适合进入的目标市场。
- ➌ 选择打入市场的方式：选定目标市场后，企业应确定产品

出口与当地生产的比例。

➊ 移植企业文化与经验：把企业的经营模式带入目标市场。

➋ 占领当地市场：对当地客户、竞争对手和所在国政府的要求与行动进行预估并做出相应的调整与反应。

➌ 全球化拓展的速度：包括评估企业的管理能力是否满足企业的全球化拓展。

企业只有认真分析这六个问题，才能有条不紊地开展全球化进程。

☑产品与市场

在全球化的初始阶段，最好先挑选一个或少量的产品系列作为开辟市场的先头部队。这是因为全球化拓展要求企业必须至少具备三个方面的能力：了解国外市场的能力、管理国外分支机构的能力以及人员自身的技能。如果缺少这三方面的能力，企业很难被当地的环境所接受，企业的海外拓展也将面临高风险。

对市场的选择必须坚持“利润最大，风险最小”这两个基本原则。对企业来说，初始阶段的行动是一个大量吸取经验的试验过程。而且，成功带来的现金流又为进一步全球化提供了动力。

沃尔玛在全球化道路上，充分利用了通过美国国内市场获得的两大关键资源。第一，沃尔玛与宝洁、Campbell Soup、Clorox、高露洁、通用电气、Hallmark、Kellogg、雀巢、可口可乐、Pfizer 及 3M 等供货商巨头保持密切的供销关系，从而为沃尔玛的海外连锁店提供了高效的供货渠道。第二，沃尔玛还可以利用其完善的国内信息库以及商店管理、经营技巧和后勤保障等方面的丰富经验，为海外分店提供指导和帮助。

沃尔玛首先选择了墨西哥（1991 年）、巴西（1994 年）、加拿大（1994 年）与阿根廷（1995 年）作为海外发展的突破口。这固然是因为与欧洲和亚洲相比，这些国家与美国相对较为接近，同时也是因为这些国家还是美洲最大的四个经济体，为零售业提供了巨大的发展前景。

到了 1996 年，沃尔玛已经做好准备挺进亚洲市场，并把发展方向锁定中国市场。这一选择非常明智，因为中国消费者相对较低的购

买力为沃尔玛这样的廉价折扣零售商提供了巨大的发展空间。同时，考虑到中国在文化、语言、地理距离等方面的障碍，沃尔玛决定以两个市场作为滩头堡垒，逐步进入亚洲市场。

首先，沃尔玛在 1992 年和 1993 年首次进入亚洲市场，分别与两家日本零售商 Ito - Yokado 和 Yaohan 签订了低价商品的购销协议。作为条件，这两家日本零售企业在日本、新加坡、中国香港、马来西亚、泰国、印度尼西亚和菲律宾等地销售这些低价商品。接着在 1994 年，沃尔玛通过与总部设在泰国的 C.P. Pokphand 集团组建合资公司，成功进入香港市场，在香港开设了三家 Value Club 会员制折扣商店。

1997 年，沃尔玛最终打入欧洲市场，收购了拥有 21 家商店的 Wertkauf 超级连锁店系统。由于德国马克币值稳定，德国消费者购买力较高而且消费者群体规模较大，以及德国在欧洲的地理中心位置，沃尔玛打入德国市场，为未来在欧洲大陆上的拓展提供了坚实的基础。

☑ 进军模式：循“市”而变

在确定了打算进入的市场以后，沃尔玛面临的下一个决策就是制定相应的市场进入模式。这一决策面临几种选择：要么收购一家现成的当地企业，要么同当地企业联营，还可以从头开始建立独立的经营系统，或者是综合使用这三种方式。沃尔玛先后进入了不同的市场，市场进入的模式也因市场而异。

1994 年，沃尔玛完全通过整体收购进入加拿大市场。这一选择主要基于三个方面：

➊ 加拿大是一个成熟的市场，从头开始创建独立的经营系统无利可图，增加新的商店只会加剧当地已经非常激烈的竞争。

➋ 美国与加拿大市场在收入与文化方面情况极为接近，因此沃尔玛几乎不需要积累什么新经验。

➌ 当时的加拿大市场上正好有一家经营不善的零售商 Woolco，完全可以低价收购。

而在打入墨西哥市场时，沃尔玛考虑到美国与墨西哥市场在收入