

企业管理参考丛书

世界百家 知名企业的兴衰

企业管理参考丛书编委会

文津出版社

主 编 张重庆
副主编 张 军 余朱柳 李传砚 李建明
编 委 张重庆 张 军 余朱柳 李传砚
李建明 远松山 于 人 王 才
孙慧珍 陈 旭 钟广军 张 戎
郑砚奇 于英凯

世界百家知名企业的兴衰

Shijiebaijiazhimingqiye De Xingshuai

《企业管理参考丛书》编委会 编

⊗

文 津 出 版 社 出 版

(北京北三环中路6号)

中国人民解放军第1202工厂印刷

⊗

787×1092毫米 32开本 15印张 280千字

1990年12月第一版 1990年12月第一次印刷

印数1-6 000

ISBN 7-80554-065-9/F·8

定 价:5.20 元

前 言

学习现代资本主义国家先进的科学技术和企业管理方法,是我国社会主义现代化建设的一贯方针。随着科学技术的进步和世界经济的发展变化,西方企业管理的理论和方法,也在不断地更新发展。世界知名的企业,有的适应了时代的潮流,有的则在激烈的竞争中走向衰败,甚至被淘汰。本书从国外大量最新材料中,筛选编写了100家世界知名企业的创业和兴衰历程。每一家选取其有代表性的一个侧面,通过典型事例的剖析,阐明它们的管理思想、经营策略方面的成功经验或教训,指出90年代西方企业经营管理的特点和发展趋势。本书与其它介绍西方大企业书籍的不同之处在于:

一、材料新颖。

所选取的材料截至1990年9月前的国外最新资料,真实地反映了这些企业近年来经营管理的最新情况。如美国福特汽车公司通过发动群众,实行职工参与管理,使公司摆脱困境走上复苏之路;又如《通用汽车公司董事长罗杰·史密斯的革新悲剧》一文,对前些年被舆论界宣传为“管理奇才”的史密斯在通用公司所推行的“革新”,根据最新资料作了深刻的剖析,指明他所谓的革

新·实际上已把这个全球最大的工业公司推向衰落的边缘,披露了这位“管理奇才”的真实“业绩”。

二、注重借鉴。

在内容取舍上。避免了面面俱到的一般性介绍和单纯以“大”作为入选的标准,而把着眼点放在经营管理方面确有成功的经验或失败的教训,对我国企业具有普遍借鉴意义的一些公司。如美国的凯姆朗公司和香港豆品公司,虽然不在世界 500 家大企业之列,但凯姆朗公司从事最不起眼的住宅庭院草坪的维护修剪业务,成为美国获利最高的企业;香港豆品公司生产的最普通豆浆(维他奶),成为畅销国际的营养饮料。都是凭借其特有的经营思想取得成功的。这些值得我们研究借鉴。

三、方便读者。

全书分两个部分:前 85 篇为第一部分,介绍这些企业成功的经验和做法,按 9 种类型依以下顺序排列:(1)具有独特的经营管理思想(1~11 篇);(2)以科技创新不断取得优势(12~29 篇);(3)在生产管理方面独到之处(30~42 篇);(4)真诚为顾客服务,赢得信誉(43~50 篇);(5)职工参与管理,重视人才培育(51~60 篇);(6)善于推销(61~71 篇);(7)抓住机遇,敢于冒险(72~75 篇);(8)海外经营取得成功(76~80 篇);(9)艰苦创业多年不衰(81~85 篇)。后 15 篇为第二部分,其中 86~90 篇分析了 5 家企业走向衰败的不同原因,91~100 篇介绍资本主义社会巧取豪夺、尔虞我诈、相互倾轧的一些典型事例。

目 录

- 1 “蓝色巨人”IBM 的经营策略 (1)
- 2 索尼的优势 创新与推销的最佳结合 (9)
- 3 台湾“船王”的航标 企业家应具有民族精神 . (14)
- 4 日本“经营之神”松下幸之助的奋斗史 (23)
- 5 韦尔奇的三板斧改变了 GE 公司的面貌 . . . (28)
- 6 中东最大承包商奥斯曼的自强之路 (38)
- 7 凯特公司变压力为动力 (43)
- 8 台塑集团董事长王永庆的经营管理思想 . . . (47)
- 9 迪克·杜克
 一个不合常规的企业家 (50)
- 10 “世界船王”包玉刚的“海派”经营作风 . . . (56)
- 11 麦·道飞机公司的经营方针和管理体制 . . . (61)
- 12 美国 3M 公司
 为何连续 4 年列名美国“十佳” (66)
- 13 NEC 发展的关键
 摆脱依赖 力争科技独立 (71)
- 14 日本 TDK 公司保持最佳创新率的奥秘 . . . (76)
- 15 从“一匙灵”的成功
 看花王公司的创新精神 (80)

16	西门子公司	
	继承发明创新的得与失 · · · · ·	(84)
17	摩托罗拉公司敢与日本争高低 · · · · ·	(88)
18	“电脑神童”乔布斯东山再起 · · · · ·	(91)
19	任天堂玩具出奇翻新风靡世界 · · · · ·	(96)
20	波音公司不断改进和更新产品 · · · · ·	(100)
21	精工表的三部曲	
	模仿 独创 争第一 · · · · ·	(105)
22	联合电脑公司为什么能后来居上 · · · · ·	(110)
23	香港造寸公司利用自身优势向日本挑战 · ·	(113)
24	京陶创建人颇具特色的经营策略 · · · · ·	(116)
25	奔驰牌新型车是怎样设计出来的 · · · · ·	(121)
26	柯达公司坚持以优质产品取胜 · · · · ·	(125)
27	西铁城手表在时髦化上狠下功夫 · · · · ·	(130)
28	瑞侃公司	
	一个成功的高技术企业 · · · · ·	(133)
29	联华电子公司开发新产品的具体做法 · · ·	(137)
30	丰田生产体系被誉为“管理革命”的体系 · ·	(142)
31	本田公司 汽车工业的后起之秀 · · · · ·	(149)
32	李品科使史谷脱从衰落走向中兴 · · · · ·	(154)
33	沃尔市场的销售是怎样成为美国第一的 · ·	(160)
34	日立公司千方百计提高竞争力 · · · · ·	(165)

35	三菱集团	
	日本最大的垄断组织 · · · · ·	(171)
√36	西尔斯公司紧随形势变化而变化 · · · · ·	(175)
37	数字设备公司创始人奥尔森的领导作风 · ·	(182)
38	迈·艾斯纳使迪斯尼起死回生 · · · · ·	(186)
39	壳牌石油公司独特的组织领导方针 · · · ·	(191)
40	AT&T 公司从垄断独占到自由竞争 · · ·	(194)
41	没有办公室的国际艾芙公司 · · · · ·	(198)
42	达塔马	
	印度独特的高技术公司 · · · · ·	(203)
43	麦克唐纳公司的“顾客至上”精神 · · · · ·	(207)
44	耐克公司的信念	
	为自己的服务对象着想 · · · · ·	(211)
45	全球畅销杂志	
	美国的《读者文摘》 · · · · ·	(216)
46	英航公司的口号	
	旅客 旅客 旅客 · · · · ·	(221)
47	DHL 公司靠诚实发展业务 · · · · ·	(226)
48	班纳顿公司努力适应年轻顾客的爱好的 · · ·	(230)
49	新加坡航空公司凭地利人和以小胜大 · · ·	(233)
50	大众汽车服务原则	
	用户的愿望高于一切 · · · · ·	(237)

51	P&G 公司的行销策略 ·····	(241)
52	雅芳化妆品公司推销有术 ·····	(247)
53	可口可乐公司的宣传战与推销术 ·····	(249)
54	老字号小西六为何改名柯尼卡 ·····	(255)
55	三井商行无孔不入 ·····	(259)
56	A&P 公司首创超级市场连锁店 ·····	(263)
57	安丽公司的直销方式 ·····	(266)
58	西方石油公司董事长哈默其人其事 ·····	(270)
59	锐跑公司 独辟蹊径开发运动鞋市场 ·····	(273)
60	香港维他奶成为畅销国际的营养饮料 ·····	(278)
61	美国价格俱乐部 低价售货赚大钱 ·····	(282)
62	莉兹·克莱本 精通本行业务的女企业家 ·····	(288)
63	福特汽车的复苏之路 员工参与管理 ·····	(293)
64	北欧航空公司发挥职工能动性面貌大变 ···	(301)
65	默克公司是怎样成为美国“企业之最”的 ···	(306)
66	百事可乐公司的用人之道 ·····	(311)
67	从“塔格霉”的问世 看企业家应如何对待科学家 ·····	(315)

- 68 三星集团认为
 人才差距产生企业差距 ····· (320)
- 69 UPS 公司以优良的人事管理享誉美国 ··· (324)
- 70 青出于蓝的日本麦克唐纳快餐店 ····· (329)
- 71 理光公司对人事管理制度的改革 ····· (336)
- 72 菲亚特和它的工业发展培训公司 ····· (340)
- 73 联邦快递公司
 敢于冒险 善于冒险 ····· (345)
- 74 南朝鲜现代集团
 创始人郑周永老谋深算敢担风险 ··· (350)
- 75 用冒险家精神
 创办特纳广播系统公司的人 ····· (354)
- 76 东帝士集团善于相机发展 ····· (357)
- 77 吉田公司成为海外经营的佼佼者 ····· (361)
- 78 全球性经营策略使飞利浦常盛不衰 ····· (368)
- 79 雀巢公司总裁开辟国际市场的策略 ····· (372)
- 80 日本资生堂是怎样打进美国市场的 ····· (377)
- 81 邵逸夫和他的“电影王国” ····· (381)
- 82 印尼华裔企业家林绍良的“种树经” ····· (384)
- 83 吉百利公司百年不衰 ····· (388)
- 84 泰国华裔企业家吴乾基辛勤经营 62 年 ··· (391)

- 85 虎豹兄弟公司风风雨雨 90 年 (395)
- 86 通用汽车公司
 董事长罗杰·史密斯的革新悲剧 (398)
- 87 宏棋电脑公司的星光正闪烁不定 (408)
- 88 贝克特尔公司是如何衰落的 (413)
- 89 王安电脑公司的兴衰及其原因 (417)
- 90 罗歇斯的公司为什么被拍卖 (421)
- 91 路透社开辟新财源改变旧面貌 (427)
- 92 华人首富蔡万霖敛财有术 (430)
- 93 亦官亦商的台湾中信财团 (436)
- 94 皮尔·卡丹 靠“卖树荫”赚大钱 (440)
- 95 “珍纳尔”香水恩恩怨怨 50 年 (445)
- 96 黑人老板约翰逊挤进美国大富翁的行列 (449)
- 97 世界最大“倒爷”怀特的炼金术 (453)
- 98 自称经营奇才的特朗普的致富绝招 (457)
- 99 报业大王默多克勾结政客兼并同行 (463)
- 100 汇丰银行靠经济侵略起家 (468)



“蓝色巨人” IBM 的经营策略

世界上最大的资讯业企业——美国的“蓝色巨人” IBM (国际商用机器公司), 曾被称为“地球上获利最高的公司”。它拥有职工 38.7 万人, 产品远销 130 个国家, 计算机占 85 国职业计算机市场的 60~70%, 资讯业产品占全球市场的 26.4%, 1989 年营业额达 634.38 亿美元, 利润 37.58 亿美元。获利最高的 1984 年达 65.8 亿美元。1985 年后, 由于受美国市场不景气影响, 营业和利润额不断下降, 但是, 较之于排名稍后的同行, 仍然遥遥领先。如欧洲第一的布尔公司, 1988 年的总营业额, 仅仅等于 IBM 每年的研究发展费 60 亿美元; 稍次于 IBM 的日本富士通、NEC, 1989 年在全球资讯市场的占有率也不过 5%, 不到 IBM 的 1/5。

IBM 几十年来的经营策略大约可以概括为 5 条。

一是及时反思以适应发展需要。50 年代, 穿孔机的打孔速度已经相当于旧产品的 1 000 倍了, 但 IBM 的第二代领导人沃森第二瞅准了电子领域必将大发展。此时, 美帝国主义发动的侵朝战争打响, 沃森第二连忙给杜鲁门发电报表示全力支持。靠战争赚钱从来是资本家的

致富捷径。沃森第二以“为战争作出努力”的号召迫使工程师们研制出被称为“防务计算机”的第二代计算机，迅速投入商用，连获厚利。50年代末，日本已大量生产半导体收音机，IBM还在凭借真空管组装计算机。沃森第二及时反思，急起直追，他下令从1958年6月1日起，不再研究生产任何真空管的新机器。公司的科研人员和职工表示愤怒。沃森第二买了100个日本造的半导体收音机，要他们亲自试用。几十年来，同市场的需要同步发展，对市场变化的认真研究、跟上，使IBM不断取得成功。

二是不仅要提供高质量的产品，还要提供高质量的服务。IBM认为，任何一种优质产品不可能永远保持优势，甚至很快会被别人赶上。辅助的办法便是高质量的服务，使客户得到更多的满足。这一要求，在公司各部门中成了头等大事。“当客户要求你办某件事时，你必须说：行！”公司的第一、第二代领导人沃森父子都是从推销员干起的，对此要求十分严格。他们要职工“就象拿的是客户的工资那样去对待客户”。公司每月要发放奖金，标准就是客户对这个部门和职工的反映。“让客户满意”这一条，成了IBM的最高信念，一次，他们丢失了一家大客户，当天和次日，全公司几乎有一半的人或者用电话，或者直接跑到总经理室去询问到底是怎么回事。

为了满足客户的某一要求，即使暂时影响公司的利润他们也不推辞，因为从宏观和长远来看仍然是有益无

害的。当 IBM 推出质量远胜于旧产品的第二代计算机时，顾客抱怨说：没有多少人会操纵它。IBM 忍痛向麻省理工学院赠送了一台大型计算机，并捐赠了一笔款子，麻省理工学院就连续 5 年为它培养高水平的操作人员。于是，IBM 的销售额也随之而增加。他们还建立了一个客户咨询委员会，不仅尽可能地了解和满足客户的要求，甚至让客户过问新型计算机的设计和生产。IBM 在生产 AS/400 计算机时，为了让买主容易把旧计算机中的程序和数据输送到新机器中，专门吸收了一些独立的软件公司参与。这种新型计算机推出后，不仅使用方便，还包括了 12 种语文的 1 000 多种软件，因而一年之内，售出 2.5 万多台，价值约 30 亿美元。IBM 甚至接纳那些混合配套使用不同牌子计算机的客户，修理其他牌子的计算机，将它们同自己的产品配合连接，帮助他们在发生事故后恢复消失的数据，等等。有人怀疑这是自断财源，自讨苦吃。服务部的总经理麦克道尔回答道：“计算机用户每年花的维修和保养费达 1 000 亿美元，我们为什么不从中多分一些？何况这样做极有利于提高公司的形象？”

IBM 的第三条经营策略是：宁用带刺的人才，不用恭顺的庸才。沃森第二认为：最容易使你上当受骗的是言听计从、唯唯诺诺的庸才。他宁愿用那种脾气不好，难以接近，但敢于讲真话的有真才实学的人。他说：“作为领导者，你周围这样的人越多，办成的事也越多。”早在

50年代,沃森第二发现各级主管要会见当时的主要领导、他的父亲托马斯·J·沃森(公司的创始人),要等待和浪费很多时间。当他抱怨这个问题时,老沃森满不在乎地回答说:“听着,托姆,他们应该等待,因为我付给他们的报酬不算低。”儿子不懂什么“三年不改于父之道”,1956年老沃森去世,沃森第二上台后,就彻底改变了这种作风,团结、使用了大量具有真才实学的人,直到1971年他退休时为止。IBM第三代董事长兼总裁埃克斯正是在此用人方针下“接棒”的。他不过是推销练习生出身,但凭着自己的才能和勤奋爬上这个“宝座”,执掌大权至今。

老沃森并非贵族后裔,但很有些封建贵族作风。他专断到近乎蛮横。一次销售经理们开会讨论为什么销路不畅,大家从产品质量谈到技术水平,正在各抒己见时,老沃森站起来一挥,把桌上的文件、文具全挥到地上,他吼道:“什么这个那个,根本问题就一个,你们对客户的服务观念树的不牢:”他不准任何人在宴会之外喝酒,职工上班时西服、衬衣应是什么颜色,领带什么花样,他都规定得死死的。但老沃森也有他的特点:不准随便解雇职工。他还认为,公司兴旺的标志之一是职工的薪水不断增加。沃森第二继承了他父亲的优点,革除了独裁专制部分,大受欢迎。

沃森第二还善于采纳别人意见,重视基层反映。他设立意见箱,不仅鼓励职工提意见,献计献策,还允许职

工当面指责领导、诉苦。公司领导层的决议,必须征求职工代表意见,同意后由职工代表签字方能付诸实施。这些年来,西方企业界大力鼓吹“员工共识”、“员工与企业共命运”,但 IBM 的领导人凭其阶级本能知道,要职工卖命,要笼络人才,最根本的是钱,这是他们那个世界的灵魂,是西方社会最重要的“能源”。因此,当发现某些职员不称职时,他们不是解雇,而是另委他职,甚至原薪不变。公司各级主管都可以得到公司的股票,而且利率比一般的高。IBM 的一些人说:你知道大小主管为什么都听董事长的话吗?因为他可以让他们成为富翁!

IBM 还十分重视培养高级经理人员。它们每年举办 7 期培训高级经理人员和即将提升的对象的培训班。培训中心的教员绝大多数担任过经理,实践经验丰富,讲课联系实际,决不是纸上谈兵,更不盲目搬用别人的做法。另外,它们每年还办一期国际高级经理人员培训班,对象由总裁亲自选定。

80 年代初,由于日本等国的急起直追,IBM 的垄断地位不断削弱,埃克斯下决心采取了第 4 条决胜策略:改组官僚领导机构,权力下放。在此之前,IBM 的决策过程一直是:由 18 位高级主管组成的管理委员会,从生产任务、经费分配,直到广告宣传,逐条下达指令,下面执行就是了。现在,每年各分公司的经理和埃克斯讨论决定他们的经营计划,然后,分公司可以放手去干。过去,下面的主管要花很多时间和精力去拍上司的马屁;现在,定

期用成绩说话就行了。过去,相互之间有了矛盾,都要拿到最高层的管理委员会来仲裁,延误时日,影响生产;现在,互相间商讨就解决了。用他们自己的话说:同仁的压力比上司命令更起作用。不仅如此,权力下放还提高了各级主管的素质,使他们更多地学习业务技术,经营知识,增强了决策能力、小心谨慎等品质,改变了过去那种只要精于销售就能上爬的不正常状态。是否让分公司的领导者放手去干,对 IBM 来说,其意义非同一般,因为,这些分公司的年利润都有数亿美元之巨,都可以单独列入美国《幸福》杂志公布的“世界 500 家大公司”名单之中。

IBM 的第 5 条策略,也就是今天正在全力以赴的是:只要发展需要,敢破百年陈规。

IBM 在日本设子公司,已有 52 年历史。它所生产的计算机,在日本市场从来是高踞首位,然而 70 年代末,它降为第二;1986 年,降为第三。公司领导查原因,一是日本人攻势太猛,它们发扬第二次世界大战中的武士道精神,为了打垮对手,不惜牺牲自己。例如,藤津公司把和 IBM 同类的产品降价 50% 出售。二是服务态度差,美国人一向老来自居,傲慢无礼,伤害了日本人的民族自尊心,同样产品,价格即使稍贵,日本人宁愿买国货而不买美国货。三是 IBM 在产品设计和促销上反应比日本公司迟钝。公司领导找到原因后,展开了一系列应变活动,改变作风,急起直追,坚守日本市场这块阵地不肯放

弃,近年营业状况有了很大改变。1988年,日本经理阶层选出的世界10大企业中,只有一家外国企业,那就是IBM。任何一家日本计算机公司在回答“最大的竞争对手是谁”时,答案必然是IBM。

两次世界大战的战火没有烧到美国本土,百多年来美国以世界首富自居,其企业界更是高傲自满,习惯于独自经营,不喜合作。日本人则相反,除了科技紧紧跟上,同业协同对外是其后来居上的一个重要原因。80年代中期,美国资讯业不景气日趋严重。IBM首当其冲,1984年后利润额逐年下降。1989年的纯利润比上年下降了35.6%。埃克斯痛下决心,不顾舆论讥讽,决定突破百年来的自我孤立主义,企图联合国内资讯业同行和用户组成“美国记忆体公司”,用以对抗日本的“侵略”。可是,老来自居的美国老板们放不下架子,或者瞻前顾后,或者鼠目寸光,1990年初,这项联合计划宣告失败。据传,日本人从中起了不小作用。当“美国记忆体公司”即将成立的信息传出后,日本人大量抛售半导体,使世界市场从供不应求变成供大于求,产品单价从14美元下降到9美元。于是,原准备参加“美国记忆体公司”的厂商纷纷抽身离去,原准备任公司总裁的凯恩,失去了信心,哀叹道:“这个国家的人只图近利,不顾长远,永远无法合作,只能各搞各的。”IBM如何?顽强的埃克斯临变不惊,迅速发展调查与联系。不几天正式宣布与西德西门子公司合作,90年代末要售出震惊世界的64百万位元