

# 世界富豪发迹录

潘国军 闵睿 张晓青 编



9.1

航空工业出版社

(京)新登字 161 号

**世界富豪发迹录**

潘国军 闵 睿 张晓青 编

---

航空工业出版社出版发行  
(北京市安定门外小关东里 14 号)  
— 邮政编码: 100029 —  
全国各地新华书店经售  
北京医科大学印刷厂印刷

---

1994 年 3 月第 1 版      1994 年 3 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/32      印张: 9

印数: 1—4500      字数: 200 千字

ISBN 7-80046-673-6

© · 027

定价: 8.00 元

## 前 言

80年代以来的改革开放,已经为我国造就了大批国内型企业家,他们的不断努力和开拓逐步缩短了中国经济的世界化进程。但是,面对“世界经济一体化”的大趋势,面对与世界经济水平之间存在的时代差距,中国前进的步伐还需要更大,步履还需要更快。国内型企业家的努力已经远远不能满足经济腾飞的需要,时代呼唤国际型企业家,真正使我国经济与世界接轨的历史使命需要国际型企业家去完成。他们不仅要比现有的国内型企业家更富有创新和开拓冒险精神,而且要比国内型企业家拥有更渊博的专业知识和经营能力。这是因为世界各国在政治、经济以及社会文化、风俗、宗教、思维方式等领域存在的差异较大。作为一名合格的国际型企业家必须了解各国在这些方面的特点及有关情况,精通并擅长于在复杂而多变的国际经营环境中,富有弹性地实现国际经营的风险管理,如:国际投资综合风险管理,国际融资风险管理、国际外汇风险管理、国际市场营销风险管理以及战略和组织风险管理等。从而减少跨国企业的经营风险,提高跨国企业在激烈的国际竞争中的生存能力,并保持竞争优势。所以,国际型企业家除了必须拥有国内型企业家应拥有的知识、能力、气质外,还应拥有许多国内型企业家尚不具有的内涵。显然,国际型企业家在我国是一个极富有挑战性的职业,担负着光荣的历史使命,他们必将成为我国经济国际化的排头兵和先锋官。

基于以上理解和认识,作者精心挑选了当今世界各国和地区的主要跨国公司的国际型企业家,作为向广大读者介绍的对象。

为了避免与当前市场上广泛出版并发行的有关企业家丛书在特色上的冲突和雷同,本书独辟蹊径,摒弃单纯的传记式或理论型写作方法,既详细介绍这些国际型企业家在公司面临危机、倒闭的关头,如何临危上阵,使之起死回生的经营策略和管理技巧,又着重介绍他们在公司正常运转时期,使公司保持旺盛的生命力,不断提高市场占有率、开发新产品和提供新服务,大幅度提高赢利水平,从而维持公司绝对的竞争优势。所采用的具体而细微的策略和方法。所以本书具有较强的实用性和可操作性。

在强调实用性,可操作性的同时,作者吸收了以往写作者的经验,适当融入了传记式的写作手法,使整本书还具有通俗性、可读性,力求雅俗共赏,以满足不同读者的需要。因此,本书不仅是广大希望成为或即将成为或正在成为国际型企业家的读者的参考资料和辅导书籍,而且还是各文化层次的读者了解世界,面向世界的窗口。

本书的另外一个特点是:在惯为男性所统治的经营管理领域,独辟一面,打开一扇朝向女性的窗口,精选介绍了一些卓越的女性国际型企业家的经营管理风格和技巧。此外还比较详细地介绍了她们怎样在至尊无尚的男性管理同仁面前,获得信任和尊敬的方法。书中最为典型的女性国际企业家是《华盛顿邮报》董事长凯塞琳·格雷厄姆女士。她是使尼克松总统成为美国有史以来第一位被弹劾的总统的关键人物之一。被称为既能把总统请进白宫,又能把总统赶出白宫的女超人。因而本书不仅是男人的读物,也必然为富有开拓与创新精神、藐视世俗的女性所喜爱。

作者在编著本书过程中,还力求全面介绍各类产业中的国际型企业家的经营管理特色,以使本书更具有代表性和系统性。本书包括了制造业、服务业、金融业、加工业、公关业、信息广告业等产业领域。

总之,本书的写作目的主要是为造就中国的一代国际型企业家作出一份微薄的贡献,从而促进解决我国经济在走向国际化道路上所面临的企业家短缺问题。

本书由潘国军、闵睿、张晓青主编,在写作与编撰过程中,还得到了众多同仁的大力支持与帮助。参加编写的人员有潘国军、闵睿、张晓青、王罡、乔向明。本书承蒙中国人民大学青年学者吴和泉同志的大力协助和支持,在此表示衷心的感谢!本书在写作过程中参考了国内外一些报刊、杂志、书籍上的有关资料,谨此致谢!内于作者水平有限,书中定有不妥之处,恳请读者不吝批评指正。

作者

1994年1月于北京

# 目 录

## 北美洲篇

### 前言

- 一、永远“通用”的通用汽车公司  
——“通才”劳格·史密斯…………… (1)
- 二、敢问谁主沉浮  
——福特公司总裁彼得森…………… (5)
- 三、后工业化社会的缔造者  
——老托马斯·沃森…………… (10)
- 四、英才辈出  
——小托马斯·沃森…………… (17)
- 五、一位呼风唤雨的美国女人  
——《华盛顿邮报》董事长凯塞琳·格雷厄姆女士…………… (22)
- 六、异军突起  
——伯尔和他的人民捷运航空公司…………… (26)
- 七、梦想与现实的统一  
——沃尔——马特总裁沃尔顿…………… (30)
- 八、电脑王国的“驱动器”  
——美国英特尔公司总裁格罗夫…………… (34)
- 九、美国公关泰斗  
——鲍勃·格雷…………… (38)
- 十、海外华“星”  
——美籍华裔企业家查尔斯·王…………… (41)
- 十一、“美国之梦”的旗手  
——唐纳德·托兰普…………… (45)
- 十二、庄臣需要争辩

——詹姆斯·波克 .....	(49)
十三、托起“美国之梦”的人	
——全美排名第一的企业收买家皮肯斯 .....	(52)
十四、世界饭店大王	
——唐纳德·希尔顿 .....	(56)
十五、股价在飞涨	
——狄斯尼公司董事长迈克尔·埃斯纳 .....	(61)
十六、黑人的美神	
——约翰逊 .....	(64)
十七、通用奇才	
——约翰·韦尔奇 .....	(69)
十八、创造巨额财富的炼金术士	
——记美国最成功的投资家彼得·林奇 .....	(74)
十九、时时处处为方便顾客着想	
——汉堡包大王克罗克 .....	(78)

## 欧 洲 篇

### 第一章 德 国

#### 一、这儿的黎明静悄悄

——德国保险业巨子沃尔夫冈·席伦 .....	(85)
------------------------	------

#### 二、汉斯·君特·佐尔

——原西德钢铁工业的莫造者 .....	(89)
---------------------	------

### 第二章 英 国

#### 一、卓越的企业家群体

——英荷壳牌集团 .....	(93)
----------------	------

#### 二、英国报业巨子

——罗伯特·马克斯韦尔 .....	(98)
-------------------	------

#### 三、第四产业的巨星

——英国萨奇兄弟公司…………… (102)

### 第三章 意大利

#### 一、从“花花公子”到“未来皇帝”

——意大利第三大私人集团主人贝尔鲁斯科尼…… (106)

#### 二、服装大亨和他的“楷模”企业

——朱塞佩·斯特凡内勒…………… (112)

#### 三、国营大企业的精英

——罗曼诺·普罗蒂与意大利 IRI 公司…………… (118)

#### 四、意大利汽车之王

——焦班尼·阿纽里…………… (123)

#### 五、意大利的铁娘子

——牛仔经理玛丽莎·帕里莎丽欧…………… (127)

### 第四章 荷兰

#### 欧洲电器常青树

——飞利浦家族…………… (131)

### 第五章 法国

#### 米什兰和他的“神秘王国”

——法国米什兰橡胶轮胎公司…………… (134)

### 第六章 瑞典

一、安德斯·夏普和他的“白色天使”…………… (138)

#### 二、立足本土放眼全球

——记 ABB 公司的两位总裁…………… (146)

三、瑞典的骄傲——卡尔松…………… (152)

### 第七章 瑞士

#### 一、多来点辣椒，少来点纸张

——雀巢公司总经理毛舍尔…………… (159)

#### 二、探险旅游之最

——杰克·博里…………… (164)

#### 三、瑞士钟表业的智多星

——钟表之王海耶克…………… (169)

## 亚 洲 篇

### 第一章 日 本

#### 一、开创 SONY 新世纪

——索尼公司总经理大贺典雄…………… (174)

#### 二、服务业的“现金牛”

——阿托搬家中心总经理寺田千代乃…………… (179)

#### 三、奉献与爱使他获得极大成功

——日本八佰伴国际集团前任董事长和田加津夫人 ……  
…………… (184)

#### 四、“脚夫精神”创奇业

——日本货运大王佐川清…………… (190)

### 第二章 新 加 坡

#### 纵横驰骋

——新加坡著名银行家陈振传…………… (196)

### 第三章 泰 国

#### 一、饲料大王,农牧巨子

——正大集团总裁谢国民…………… (202)

#### 二、泰国金融业的擎天柱

——盘谷银行创办人陈弼臣…………… (207)

### 第四章 台 湾

一、王永庆与“台塑管理模式”…………… (215)

#### 二、“超级航运帝国皇帝”

——台湾长荣海运有限公司董事长张荣发…………… (222)

#### 三、台湾的“兰巨人”

——宏棋电脑公司董事长施振荣…………… (227)



## 第五章 香 港

### 一、财界猛龙,天之骄子

——香港超级富豪李嘉诚…………… (232)

### 二、从学徒到总裁

——记华人企业家林光如…………… (240)

## 第六章 韩 国

### 一、荣登韩国企业界的最高宝座

——现代企业集团名誉董事长郑周永…………… (244)

### 二、向“第一”挑战的“经营鬼才”

——三星集团前任董事长李秉喆…………… (248)

### 三、亚洲第一商人

——大宇工业集团现任总裁金宇中…………… (254)

## 第七章 印度尼西亚

### 鲍布·萨迪诺

——衣裳褴褛的富翁…………… (260)

## 第八章 马来西亚

### “亚洲糖王”

——马来西亚最杰出的企业家郭鹤年…………… (264)

## 第九章 印 度

### 现代印度奠基者

——G·D·比尔拉…………… (268)

# 北美洲篇

## 一、永远“通用”的通用汽车公司 ——“通才”劳格·史密斯

美国通用汽车公司(General motors corporation)是一个有近一百年历史的公司,一个规模庞大的汽车王国。公司跨国经营除了经营汽车以外,还经营计算机、人工智能系统、轴承、火花塞以及铁路机车等。1991年,公司总销售额为1237.8亿美元,居美国各公司的首位,也是世界第一位;公司资产总额,更是无与伦比,为1802.3亿美元,居美国第一位。通用公司总部就设在被号称为“汽车之都”的底特律。

但在80年代初,由于整个西方经济世界处于萧条之中,通用汽车公司的状况也不景气,1980年亏损竟达7.6亿美元,这对世界头号汽车制造商来说,意味着什么?

这时,劳格·史密斯出任通用汽车公司总裁。他原是通用汽车公司的一位普通雇员,由于他在公司的日常工作中成绩卓著,表现出色,因此很快便以他的准确的判断力,敏锐的分析头脑和得法的经营管理手段在公司脱颖而出,于1981年出任公司总裁后,锐意创新,力图进取,很快扭转了通用的亏损局面。1981~1982年,“通用”赚回了5.3亿美元,1984年又盈利4.5亿美元,利润率从1981年的0.5%上升到1984年的5.4%,在世界上销售额最大的公司中排名第二,而在美国国内出口额最大的公司中,连续三年保持第一。

### 改变内部不良传统

“通用”是一家历史久远的成熟的公司,雇员人数在世界各大公司中是最多的,仅在美国国内就雇佣了51.1万名,在欧洲、拉美和加拿大也雇佣21.2名。但是,物极必反,人员众多,导致了机构庞大,难免没有官僚主义出现。

在美国各家企业中，“通用”的职员工资历来是最高的，各项福利条件历来是最好的。因此经理们逐步养成一种骄傲情绪，一种优越感，认为在通用公司里任职就像捧着金饭碗一样，等待他们的只有提升、加薪，而绝对没有开除之类的倒霉事情。

长期以来，公司内部还存在着经营结构不合理的状况，一旦出现什么质量问题，装配部门责备部件厂和模压厂，部件厂和模压厂则责备设计人员和生产计划人员，设计人员和生产计划人员又把问题归咎于装配部门，循环责备，相互推诿的事经常发生。

因此，史密斯决定花大力气着手改变公司内部种种不良传统作风，1984年初，他不惜花25亿美元合并EDS数据处理公司，主要目的就是引进EDS的管理思想和方法，试图让EDS的经理们把自己的价值观念灌输到“通用”的各级工作人员中去，并努力让EDS总裁皮洛特的“经理定向工作制度”在“通用”全面施行。同一时期，史密斯又将北美的生产经营结构进行了重新组合，将庞太克、布若克、舍夫络略特、卡德拉克、老斯莫拜尔和加拿大通用汽车等六个原来的汽车部门，合并成两个新部门，一个专门经营大卡车、另一个则专门生产小汽车、这样按产品建立机构比按功能建立机构能够更好地适应市场的挑战，提高公司决策的灵活性和适用性。经过一系列的改革措施，公司内部由于官僚主义而引起的决策延误大大减少，部门之间再也难以推卸责任，更重要的是，雇员们（尤其是部门经理）开始产生一种危机感，他们不得不认真考虑，有一天自己的职位将会被别人接替。对不良传统的及时改变，使“通用”得以迅速走出经济萧条的低谷，在激烈的世界汽车市场竞争中始终立于不败之地。史密斯那种敢于冲击传统习惯的优秀品格得到了人们的赞扬。

## 质量的保证

任何企业，要获得成功，产品的质量总是最主要的因素。汽车行业中，质量的重要性显得更为突出，因为世界汽车市场的竞争异常激烈，每年投入市场的新车达4000万辆之多，而且在欧洲，汽车市场已经达到了超饱和状态，再者，国家交通安全局要求公司收回汽车，寻

找缺陷,加以修理的事和顾客因发现新买的车质量有问题而投诉,在美国都是屡见不鲜的。所以,汽车的生产 and 经营更要严格保证质量,以求争取顾客,占领市场。因此,史密斯要求在汽车生产过程中,从设计到部件加工,从装配到出厂零售,都必须严格控制质量,并且做到每一辆新车在公司没有表示满意之前,决不向顾客发货,保证顾客对买到的新车感到满意。

史密斯敢于对产品质量提出极严格的要求,是非常难得的。并且,通过经营结构的调整,使每一个部门都明确自己的责任,避免了互相推卸责任的现象出现,从而使各个部门都承担起自己对产品质量所应承担的那一部分责任,产品的质量真正有了保障,不再是一句空话。正是在这样一个前提之下,“通用”不仅在国内市场上取得了成功,而且,在汽车市场呈现超饱和状态的欧洲,也取得了十分可观的成绩。1984年,“通用”占领了欧洲汽车市场 11.1% 的份额,比 1981 年提高 3.3%,是在欧洲获利最大的汽车制造商。

## 新产品开发

在保证老产品质量过硬的基础上,必须不断地开发出适合市场需求的新产品,才能够在竞争中站稳脚根。“通用”曾在 70 年代石油危机时期生产过油耗少的小汽车,当时颇受欢迎,然而以后几年里,国际上,汽车有向时尚产品发展的趋势,人们要求汽车的式样不断翻新,体积小、质量轻、油耗低、乘坐舒适、功能安全、噪音低、外型美观、价格便宜等等。在满足这一类市场新需求的竞争中,日本比美国领先了一步。美国传统的高耗油量豪华轿车虽然满足了一部分人的需求,但在大面积的世界市场上,日本的小汽车的竞争能力更强一些。“通用”在 80 年代初也缺乏可参与竞争的新型号产品,于是在史密斯主持下,制定了“农神”计划。计划开始于 1982 年 6 月,要设计生产一种前轮驱动的轻型小轿车,这种车足以在任何一个方面同日本货媲美。一般来说,任何一个厂家都会努力开发有竞争力的新产品,但史密斯的突出之处在于,为了开发出新产品,能够全力以赴,不惜重金。开始“农神”的过程中,“通用”投入了 50 亿美元的巨资,建立“农神”公司,

并使它的生产经营权独立,以免受到原来机构的官僚主义习惯势力的影响。史密斯对于“农神”计划显然是下了很大决心的,他曾表示,一定要在1990年退休之前,亲自驾驶第一辆“农神”小汽车。

## 引进先进技术

使组织机构合理化,并具有高效率,固然是保证产品高质量,低成本的有效途径,而采用最先进的技术,也是很有效的手段。

就拿购买EDS数据处理公司为例,就足以说明史密斯在引进新技术方面也是敢做敢为的。1984年初,他花费25亿美元与EDS合并,目的有以下几个:一、帮助“农神”公司尽快处于最先进行列;二、提高通用公司原有数据处理系统的效率,使“通用”在国内的活动在4年内全面电子网络化,把公司总部和1600个销售商,3万家物资供应商用计算机联系起来;三、吸收EDS的经营管理思想和方法。

史密斯这样做的效果是很好的。通过使用机器人进行焊接、传送笨重零部件、喷漆,使产品质量大大提高,通过施行EDS提供的一种使用计算机跟踪汽车成品的新方法,每年为公司节约2亿美元,通过使用视觉机器人对部件加工进行监测,使所有部件的质量得到了切实保障。并且,“通用”不断地大力向高级技术领域投资,使之在美国的机器人工业中已经占了相当大的比重。

## 联合对手 积极促销

同不能打败的竞争对手结合起来,也是史密斯特殊的竞争策略。1983年,“通用”和日本丰田组成一家联合公司,在加利福尼亚州的雷蒙德工厂合作生产轿车,这对双方都是有利的,对丰田来说,这样就能避开美国的贸易保护主义障碍;“通用”通过此举,也得以能够深入了解丰田生产管理体系的第一手资料,借鉴丰田的经验。

在促销方面,“通用”也有高招。为了刺激买方,史密斯从90亿美元的现金贮备中拿出50亿,建立通用汽车承托公司,低息为顾客托付车款,对促进销售起到了巨大的作用。所以,“通用”取得了在国内

市场和欧洲市场的巨大成功,也是不足为奇的。

在“通用”的成绩显赫之时,史密斯总裁还不满意,他希望“通用”像一个饥饿的壮汉一样,永不餍足。史密斯以美国企业中罕见的规模重新构造公司的经营管理体制,震撼老的传统,改变从设计到制造,从装配到销售的一系列经营活动中不合理的做法,给公司注入了一个卓越企业家的开拓精神,使“通用”成为永不满足的“通用”。

## 二、敢问谁主沉浮

### ——福特公司总裁彼得森

美国是世界汽车制造帝国,它的庞大规模和巨大的销售量,似乎只有日本可以与之一争高下。美国产的“野马”、“雷鸟”、“雪佛兰”以及“凯迪拉克”等驰名汽车,在汽车世界里纵横驰骋。世界认识了美国,也认识了美国汽车工业的两大霸主:通用和福特。

### 通用——福特

在美国的密执安州,有一个闻名世界的汽车城——底特律。美国通用汽车公司(General Motors Corporation)的总部就设在这里。而在密执安州的另一个城市迪尔本,则雄踞着福特汽车公司(Ford Motor Company)的总部。这两家公司平日抬头不见低头见,然而真正是冤家路窄,在汽车市场这个竞争激烈的战场,究竟是通用的“雪佛兰”跑得快,还是福特的“雷鸟”飞得更高呢?

回顾这两家公司在汽车制造史上你争我夺的赛程,福特的资历似乎显得更老。1903年,亨利·福特创立福特汽车公司,1904年汽车产量达1700辆,3年之后,福特公司便已发展为一个初具规模的企业了。而此时,通用还在孕育之中。1908年,威廉·C·杜兰特在新泽西州成立了通用汽车公司,当时被合并的包括:产、销汽车的别克、奥克兰、欧兹莫比尔、凯迪莱克等4个大汽车公司和5个较小的汽车公司,3个卡车制造公司、10个汽车零部件公司以及一个推销汽车的公司——加拿大克拉夫林汽车公司。此时的通用汽车公司是一个控股

公司,它所辖的各个公司基本上都是独立经营单位。1916年10月13日,杜兰特等人又在特拉华成立通用汽车股份有限公司,取得了原通用汽车公司的全部股权。本世纪20年代初,“通用”始终屈居于福特汽车公司之下,1920年,福特汽车公司的市场占有率为45%而通用只占了17%,后来,按照通用汽车公司副总裁A·P·斯隆的建议,通用公司的经营管理体制进行了重大改革。1924年通用汽车公司首次超过福特汽车公司,从此通用一直处于领先地位,成为美国第一大汽车制造商。

但是半个多世纪后,奇迹又出现了。1986年圣诞前夕,世界著名的汽车城底特律传出了一条爆炸性新闻,福特汽车公司自1924年以来首次在利润上超过世界第一的通用汽车公司,从而登上了美国汽车行业赢利之冠的宝座,为在九泉之下的老亨利·福特出了一口气,实现了他的遗愿。

1987年,福特公司捷报再传,全年盈利为46.25亿美元,比86年增长了41%,不仅再次超过通用公司,而且福特公司的利润额几乎相当于通用和克莱斯勒美国两大汽车公司的利润额之和。在当年美国汽车市场的十大畅销车中,福特轿车高居榜首,轿车和载货车的市场占有率比1986年都提高了3%。为了奖励广大职员为公司做出的贡献,福特公司的每位职员都领到了3500美元的红包。另外,福特产品连续两年获美国《汽车趋势》杂志“年度最佳轿车奖”,连续两年都评同一家公司的汽车,也是该杂志从来没有过的奇事。福特汽车公司摆脱了山重水复的困境,迎来了新的发展机遇。此时此刻,福特公司董事长兼总经理唐纳德·彼得森总算舒了一口气,可以坐在他那张茶褐色的安乐椅上,稍歇片刻。

## 从“奴隶”到“将军”

彼得森出生在美国明尼苏达州一个普通的农家,1993年他66岁。1946年,他以优异的成绩毕业于华盛顿大学并获机械工程学士学位。1947年,彼得森又就读于斯坦福大学商学院,获得商业管理硕士学位。1950年,彼得森完成学业之后,进入福特汽车公司工作。

彼得森进入福特公司的初期，一直从事产品规划、研究与开发工作，他在开发风靡一时的“野马”、“自由神”和“雷鸟”等牌号的轿车中，担任了重要工作，为福特公司做出了很大贡献。由于彼得森卓越的才能和对公司的特殊贡献，他得到了上司的称赞和重用。1971年，彼得森走上了福特公司重要的领导岗位，出任公司载货车部副总裁，1977年担任福特公司国际汽车部执行副总裁，1980年，他跃升为福特公司总裁。

1985年2月1日，是彼得森终身难忘的日子，这一天，他走进迪尔本福特公司总部内那套标志着最高权力和地位的豪华办公室，成为福特公司有史以来第二位福特家族以外的最高当权者——首席执行官(Chief Executive Officer 简写CEO)。在美国，具有CEO头衔的企业家是公司主持一切重大事务的最高决策者，他们对社会和國家的影响不亚于国家的政府官员。

福特公司是一家最具浓厚家族色彩的垄断财团，福特家族向来是该公司的最大股东。在人事安排上，家族色彩非常明显而突出。1911年老福特控制该公司后，他的儿子埃德塞尔·福特出任公司总裁。1943年，埃德塞尔早逝，老福特又重新出任总经理。1947年老福特逝世，由埃德塞尔的儿子亨利·福特第二担任总裁。70年代，福特家族第三代兄弟牢牢地控制着该公司，亨利·福特第二担任董事长，老二本森·福特是董事、副总裁兼营业委员会主席，老三威廉·福特是董事、副总裁、主管生产和设计。可想而知，彼得森肩上的担子有多重了。

## 改革——一步到位

早在1980年彼得森出任总裁时，美国经济刚好处于萧条期，市场需求严重不足，福特公司的产品严重滞销，财务亏损额高达33亿美元，公司处于四面楚歌的境地。在困难面前，彼得森显得不屈不挠，他深入公司下属的200多个工厂，进行大量的现场调查研究，与工人广泛接触，听取各种意见和建议，收集妙策良方，掌握了大量有价值的的第一手资料。在掌握内部资料的同时，彼得森又搜集了大量的企业



外部资料信息,经过深入的思考、分析与研究,他找到福特公司的痼疾所在。他成竹在胸,制定了大胆的改革策略,使福特公司转危为安,转败为胜。

第一步,彼得森整顿了组织机构,引进了雇员参与管理的民主制度。原来的福特公司,组织机构庞大臃肿,官僚主义严重,部门之间责任不清、利益冲突,碰上事情相互推诿,相互扯皮,机构办事效率极其低下,而且由于大量多余人员整天无所事事却照拿薪金,造成了公司大量的不必要支出,提高了产品成本,降低了企业的盈利水平。

经过机构精简整顿以后,各部门之间的关系理顺了,各自都明确了自己的责任和权利。精简后使纵向关系减少,横向联系增多,促使信息在系统内的流动加快,从而加速了决策过程,提高了工作效率,形成一个良好的工作系统。由于引进雇员参与管理,在公司内部形成了工人与工人、工人与管理人员、管理人员与管理人员之间以及上下级之间、各部门之间互相协作、互相监督的良好气氛,增强了公司的凝聚力。

第二步,针对大量的库存积压,彼得森要求公司降低生产产量、压缩库存,量入为出,开源节流。他认为,在市场不景气的时候,大幅度地削减汽车产量实乃明智之举,这样不仅可以消除库存积压,减少流动资金的占压以及节约大量的库存保管费用,还能免遭生产过剩浪潮涌来的灭顶之灾。在公司新增投资的投入方向上,彼得森一改过去耗费巨资建造新厂的老做法,把资金用于老厂改造,安装自动线,采用新技术。此举不仅有利于提高劳动生产率,还可以降低成本,提高产品质量,市场竞争能力也可以大大增强。

第三步,不断提高公司产品的质量,把创质量第一作为公司最重要的奋斗目标之一。为此,公司采取了严格的质量管理制度。公司设有产品质量委员会,负责制定质量指标、质量规划和质量成本标准,实行产品设计工程师、制造工程师、质量管理工程师共同负责制。公司还向各所属工厂委派驻厂工程师,作为产品研制设计人员、制造人员和检测人员之间的联络人。彼得森说,福特公司的产品要靠自身的质量、性能和外形的吸引力来取得全世界的最大认可。公司还设立了