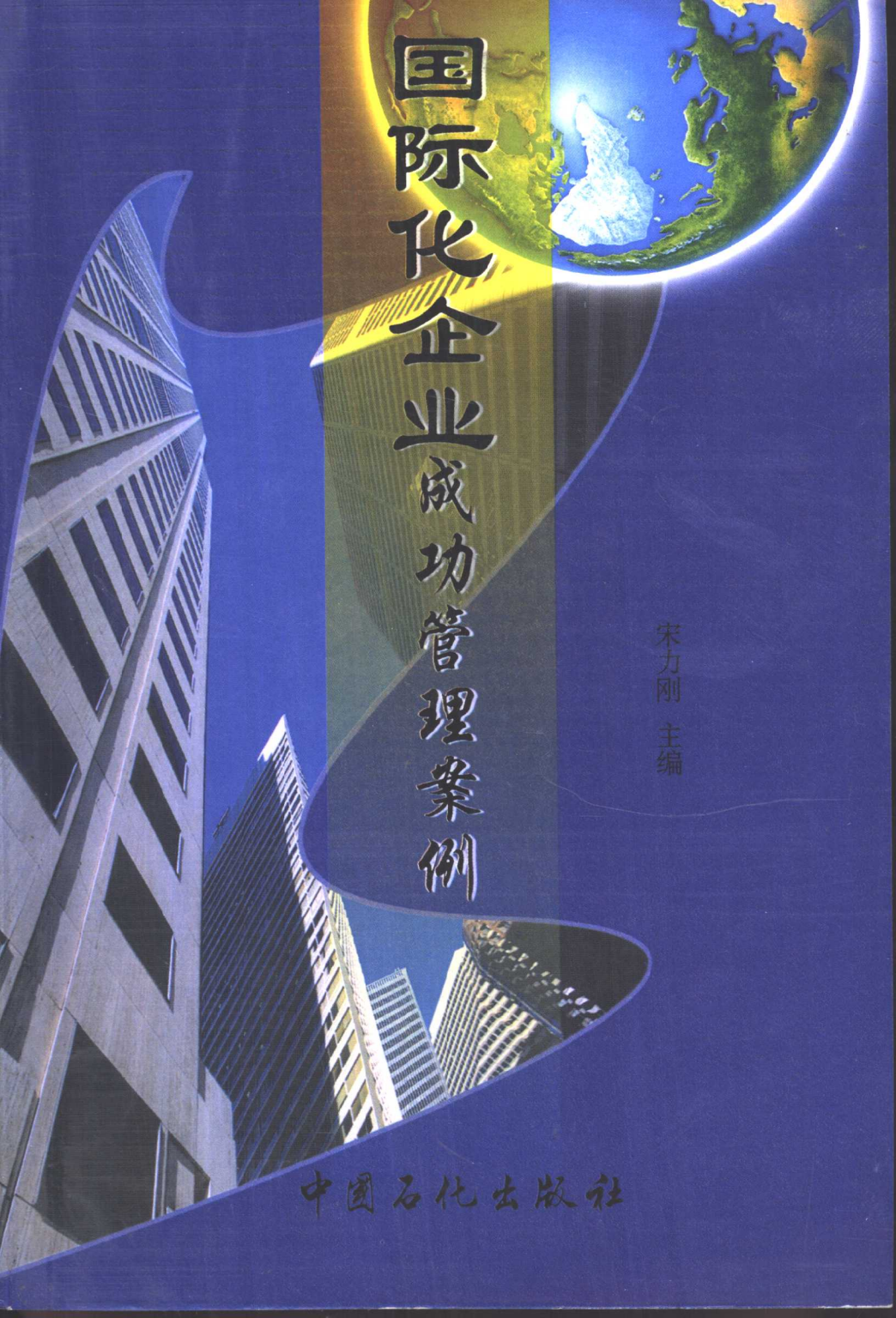




国际化企业成功管理案例

宋力刚 主编

中国石化出版社

国际化企业成功 管理案例

宋力刚 主编

中国石化出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际化企业成功管理案例/宋力刚主编.
—北京:中国石化出版社,2001
(国际化企业管理百科全书)
ISBN 7-80164-124-8

I. 国… II. 宋… III. 企业管理—案例—分析—
世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 057902 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271859

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

企联文化中心排版

海丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

850×1168 毫米 32 开本 15 印张 398 千字 印 1—3000

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

定价:22.00 元

编写委员会

顾问:袁宝华(原国家经委主任、中国企业联合会、中国企业家联合会名誉会长)

主编:宋力刚(原中国质量管理协会副会长、全国用户委员会主任)

副主编:许琦(北京市企联文化交流中心主任)

编委:

郭立双	朱子璋	伍威	李泽	赵子豪	巩铭谱	厉宁
徐功明	王婷	庄树谦	李凤云	伍家乐	孙尚义	王树松
邹立堂	刘宏芬	康静	许柏霞	郑中天	成功	徐波
盛婉玉	吴舒屏	傅国城	贺功杰	丁伟民	张丽华	窦志强
商洪臣	孟庆东	陈希	柳玉	佟铁学	孟书杰	张林青
王金轩	安敬连	杨桂芳	徐功成	刘保力	钟天	刘鑫
吴传陶	王振兴	杨树全	郝巍	李岩	黄艾琳	石君宜
张滋敏	洪清	蔡贞丽	吴昌俊	孟竹	邵津英	何勇
汪兆中	王小英	周楠	李寨良	金考一	孟群	王力刚
张凜	赵一凡	冯德惠	吴晓亮	黄荣	蒋凤琪	卢桂英
代子健	沈鹏飞	李亦奕	孙轩宇	李建忠	吴华	杨宏亮
罗佑成	黎辉	易家伟	陈耀宗	郑佩珊	陈传仁	刘涛

谷子民	商宏言	艾瑞德	马伯生	施林凤	张元林	江英
史振林	张远申	周义军	魏为	陶青	迟洪远	陆立军
卢祖强	张德忠	林占生	林智钦	郎艳华	姚干建	孙平
周亚非	朱东斌	孔周复	杨家贤	紫玉峰	奕新安	王庆玲
孟连英	邵宁	苏克群	毛秀英	官兵	聂焕之	尹国强
石兆文	杨杰	李欣	邱成萃	刘海燕	宋晓健	齐瑞林
程林森	苗玲	陈东斌	耿明君	戴永华	杨俊豪	王谊
吴兴唐	周艳华	朱振林	焦亮宜	武可	宁力	蒋宝宏
文龙	李抒文	王新浩	朝石雨	冯国光	袁纳	甘智和
冯园	刘志斌	章俊国	吴抒文	陈考光	沈伟利	张诗
郑新民	黄世彬	吴敬健	梁秉成	郑绍民	蒋华倍	葛思琦
郑梅华	黄泽弘	贺祥青	于静	石南生	沈文章	罗燕
朱月娇	高泽奇	林良顺	张锐初	牟延国	孟娟	王明华
卢奇华	石敬阳	王伟	李东升	许颖	周传德	郭乾
郭敬中	赵墨	赵乾	许彤	刘继勋	崔晓苏	周志远
邢家辉	余佳南	康其翔	盛刚	殷鸿德	庞宝铭	庞晓曼
高汶宋	李传骏	黄于声	张戈	李长亭	吴义和	黄涛
王岑	兰戈	周朝琦	王中华	魏以宁	孙瑞珍	杨青
周绍山	泰源	陶琴芳	许佳宜	林璇	顾艳华	卢克群
彭荣林	俞利军	陈娟	苏伟伦	倪鸿儒	杨德立	吴艺娟
董大海	闫小彦	欧阳菲	冯希文	周国津	曾国军	侯龙文

本卷主要执笔人：

郑中天	成功	徐波	郭立双	朱子璋	伍威	李泽
赵子豪	巩铭谱	厉宁	徐功明	王婷	庄树谦	李风云
伍家乐	孙尚义	王树松	邹立堂	刘宏芬	康静	

前 言

“入世”在即,中国企业既面临发展机遇,同时也面临着重大挑战。管理是世界经济瞩目的焦点,是 21 世纪知识经济时代,需要重新认识直至驾驭的一个国际化的“新概念”、“新实践”。

勿容置疑,伴随着高新科技的迅猛发展,当前国内外正进行着波澜壮阔的巨大变革。

从国际上看,由于数字化、信息化和网络化的普及,企业国际化、全球经济化的浪潮锐不可挡。各经济强国全方位战略调整及跨国公司的强强联合,形成了一批实力派的世界“巨无霸”,加剧了两极分化的格局,世界市场的竞争异常白热。

从国内看,我国即将加入世界贸易组织,在享受多边贸易体制协议框架下的权利的同时,也必须履行相应的义务,即全面开放国内市场,降低关税和非关税壁垒,从而使我国的企业将直接面对全球市场,与国外强手站在同一起跑线上接受竞争和挑战。

以上这些,都充分表明,21 世纪市场竞争将十分激烈。因此,当前我国不甘被淘汰的企业,应审时度势,把本企业放在国际化的大背景、大环境中,制定战略、提高管理、加强创新,只有这样,才能立于不败之地;只有这样,用时下流行的话来讲,“狼”来的时候,才能“与狼共舞”,把握机遇,挺进国际,走向全球。

基于这一时势,由原国家经委主任、中国企业联合会名誉会长、中国企业家联合会名誉会长袁宝华同志任顾问,原中国质量管理协会副会长、全国用户委员会主任宋力刚同志主编了《成功企业 CEO 领导与领导力》一书。

CEO 作为国际化企业的首席执行官,是企业的舵手。他的领导决策及大政方针将直接关系着企业的命运和前途。本书较为权威和详实地论述了经营思想和管理韬略。希望本书能够成为中国企业及企业经理人的真正扶佐和参考指南。

由于编者水平有限,不妥和错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2001 年 8 月

以我为主 博采众长
融合提炼 自成一家

袁宝华

二〇〇一年三月

目 录

大于瑞士王国的雀巢王国	(1)
李嘉诚集团:前进的阶梯——购并企业	(18)
正大集团的多元化发展	(28)
包玉刚:从“船业帝国”到“全方位舰队”	(35)
杜邦的辐射式经营	(42)
摩根收购西海岸铁路	(44)
“宝洁”与“联合利华”的品牌之争	(51)
东芝特色的目标管理	(54)
美国母子公司体制	(71)
台塑:由人治进步到法治	(80)
迪斯尼的创意演示会	(81)
麦当劳的劳动制度	(86)
德福企业的管理艺术	(89)
“任天堂”的奇迹	(91)
丰田公司的《劳资宣言》	(97)
迈向世界型企业	(100)
推销成功观念的人——格兰·透纳	(110)
美国最成功的保险巨子	(116)

摩托罗拉的崛起	(122)
从学徒到世界首富的石油皇帝	(164)
走在最前沿的“奔腾”	(177)
鲍洛奇:想成功,就得别出心裁	(182)
西方石油公司:冒险一次次取得成功	(193)
“丰田商法”	(198)
商界拿破仑	(202)
华尔街的焦点人物	(211)
罗杰斯:资本的自由是最大的自由	(214)
希尔顿:成功的人不退休	(216)
自执命运的石油大亨	(231)
香港的“世界船王”	(236)
比尔·盖茨:要么创新,要么死亡	(246)
人不要被事业所左右,而要左右事业	(248)
“我相信人的创造力,它的潜力是无穷的”	(254)
“要有魔鬼一样的穿透力”	(258)
囿于传统可口可乐丢市场	(262)
建筑大王的经营哲学	(266)
辉煌的 200 年	(271)
通用电器公司的情感管理	(277)
千姿百态的丰田公司	(282)
麦当劳的经理们	(286)

亨利二世的人才抉择	(292)
时代华纳:兼并、兼并、再兼并	(298)
“有梦有理想才有未来”	(313)
三洋公司“经营之神”的传人	(325)
用创新的魔法开拓世界	(342)
东芝与土光敏夫的经营技巧已到“神界”的次第	(365)
纽豪斯家族保守而冒险的经营策略	(403)
雄霸计算机行业的 IBM	(415)

大于瑞士王国的雀巢王国

一、关爱生命，雀巢创标牌

热爱生命，是每个真挚地生活着的人发自心底的呼声。雀巢公司的创始人亨利·内斯特莱就是个生命的热爱者。他看到当时有些母亲不能用自己的奶哺育婴儿，致使婴儿营养不良，便下决心研制婴儿食品。1860年前后，他发明了牛乳食品，以牛奶为基础并添加了适当的果糖和营养剂等。这种食品刚一上市就挽救了一个落地两周拒食牛奶的婴儿的生命，一时成为街头巷尾的话题。内斯特莱研制的“开拓性产品”也很快名扬四海。这一形势，促使内斯特莱于1867年创办了雀巢公司，终于使它企业化、商品化。

一年以后，雀巢公司的产品上点缀了一个巢，二只小鸟挤在巢中，伸着脖颈，仿佛在焦急地等待觅食的母亲喂养，而鸟妈妈停在巢边满怀关爱地望着它们。小鸟们栩栩如生，让人一看，就会联想到嗷嗷待哺的婴儿和婴儿食品，这一具有丰富感情内涵的商标，一见之下，就会给人留下深刻印象，人们会情不自禁地联想到家庭、温暖、母爱。雀巢公司以它令人倍觉温馨的商标，更以它对孩子的关爱，赢得了广大消费者，尤其是母亲们的心。雀巢产品成为名牌商品。

二、勇于竞争，经营多元化

120多年来，瑞士雀巢公司稳步发展，实力不断增强，成为世界最大的食品公司之一。这一成果的获得，与公司勇于竞争的企业精神有着直接的关系。

就在“雀巢奶粉”问世一年前,美国人查尔斯·佩奇和乔治·佩奇两兄弟就在瑞士建立起了英—瑞士炼乳有限公司。他们不仅为瑞士居民提供奶制品,而且向欧洲其他国家出口罐头炼乳。然而,瑞士是极负盛名的酪农国家,瑞士各公司与美国公司展开了激烈地竞争,在竞争中雀巢公司崭露头角,合并了许多同业公司,使雀巢炼乳一枝独秀,称霸于世界炼乳的大部分市场。

“竞争是好事。我们喜欢竞争。越是竞争,市场才越大,销路才越广。如果这个世界上只有我们一家,我们就该高枕无忧睡觉了。这不是什么好事。”正如普莱奥先生所说,雀巢公司正是在不断的竞争中获得了持续的发展,竞争是企业前进的推动力。

雀巢公司不仅通过入股、联合、吞并等方法,垄断国内的食品业,而且把视线投向了更广阔的国外市场。1908年在澳大利亚投资设厂;1921年在巴西首次生产加糖炼乳,开始了雀巢公司在第三世界的工业活动;1929年兼并了发明牛奶巧克力的丹尼尔·彼特公司、瑞士巧克力的开创者安得·凯勒公司以及柯勒公司,使巧克力糖成为“雀巢”的主力产品。

在激烈的竞争中,关注消费市场行情,开发新产品,实行多元化经营,是雀巢公司在竞争中获胜的策略之一。除了开发传统的食品业,制作各种适合不同人口味的巧克力、咖啡外,雀巢公司还开发出新产品。1994年,打入了速食品行业,兼并美吉速筒食品公司;1974年买入巴黎奥雷阿尔化妆品公司的49%的股份;同年,在美国占有了两家制药公司的大量资本,雀巢公司的经营范围已超出了食品行业。勇于竞争,推行多元化经营为雀巢公司开拓了市场,壮大了雀巢公司的规模。如今雀巢公司行销全球的产品按保守的估计已达3000种,而且经营范围囊括了食品业、眼科医疗用品业和化妆品业。

长期不断的广告和强有力的推销队伍,是雀巢公司的重要竞争手段。随着科技的不断发展,各种传媒的重要性愈来愈突出。

雀巢公司没有忽视通过大众传媒深入人心的好机会,它们不断推出电视广告。广告花样翻新、明快简洁,给人以深刻印象:宁静高雅的大厅中,悦耳的琴声娓娓流出,人们沉浸在品尝咖啡、聆听音乐的双重享受之中。而那句余韵深长的“味道好极了!”更是大人、孩子们耳熟能详的雀巢咖啡的绝妙的广告词。

三、网络全球,拓国际化财源

瑞士雀巢公司发展到了 70 年代末和 80 年代初时,世界爆发了严重的经济危机,“雀巢”也遭受了巨大的灾难,经营一度出现了停滞不前甚至滑坡的局面。1981 年,销售额一落千丈,利润比 100 多年前创业时还低,令公司上下束手无策。在危难之中,哈勒姆特·马歇尔出任雀巢公司总裁,他分析形势,制定出果断的决策,几经奋斗,走出了一条开拓国际市场的成功之路。

马歇尔以他的远见卓识和战略的眼光,看到了广大消费者的口味越来越“世界化”,根据这一情况,他提出了把食品按各地不同的口味略加调整和改进,以开发在世界各地畅销的新型食品的想法。雀巢公司成功的基石是它的传统产品速溶咖啡,该公司目前所产生的速溶咖啡已达 200 多种,从拉丁美洲国家所喜欢的黑色咖啡到美国所流行的淡色咖啡,应有尽有。

马歇尔坚信,食品业正在变成一个资本高度集中的高科技的全球性行业,获取利润与否取决于产品在世界市场销售的范围。正是这种全球性的战略眼光,坚定了雀巢公司向世界市场进军的信心。雀巢公司一方根据食品业新需求,大力开发、推销“列克兴”低卡路里速冻餐,一方面收购海外同行,以加强对世界食品市场的控制。1985 年收购生产奶制品的美国卡内顿公司;1988 年花费 60 亿美元收购了英国生产巧克力的罗恩切公司及意大利生产面条的布笃尼公司。1990 年起,雀巢公司与美国迈尔斯联合,开发医院营养品市场,使雀巢公司在欧洲的销售能力提高了 15%,此后不

久,雀巢公司又与美国可口可乐公司联手,共同出资生产以咖啡和茶叶为原料的各种产品。雀巢借可口可乐的销售网推销自己的产品,毫不费力地再次拓展了自己的市场。

雀巢公司在欧洲市场大获成功的同时,马歇尔又极具预见力地把目光投向了明天的世界食品市场——第三世界国家。这是个急待开发,而又具有开发价值的市场。早在1978年,雀巢公司就在香港成立了商恩平公司;1984年又在台湾设立工厂,生产雀巢柠檬茶、速溶麦片、婴儿奶粉等;在中国大陆已有三家“雀巢”工厂投入生产,两家新工厂正在建设中。1993年,雀巢公司在全球总共开设了37家生产性工厂,从而建立起全球性的生产营销网络,成为地地道道的跨国公司。马歇尔说:要“执食品及饮品业的牛耳,在研究和发展方面都要居于领导地位,而且公司不仅要在工业化世界有强劲有表现,在有40亿人口的发展中国家也要如此。”

在马歇尔极具远见的全球性网络、国际化企业的战略实施中,“雀巢”公司在60多个国家建立了400多家工厂,生产各类食品饮料以及非食品业的产品,获得了巨大的成功。1993年,它的利润增长了37%,高达28.8亿瑞士法郎。

四、就地取材,推行“当地”政策

雀巢公司全力以赴开拓世界市场,建立起全球性的产销体系,这一体系获得成功的秘诀在于:就地取材,推行“当地”政策。

雀巢公司利用“雀巢”的资金、技术、设备在当地投资设厂,与该地经济共存共荣,就地进行加工、生产、销售以及外销,从而获取利润。我们在北京、上海喝的雀巢奶粉、咖啡并非进口的商品,它们产自我国的黑龙江双城和广东的东莞。

雀巢公司开拓新市场、设立新工厂时,常以分公司的姿态出现,建立工厂,慢慢在当地生根,赚的钱与税金一样都投入该地,这样一来,该国政府、公众也会保护、优待公司的利益,该国的市场也

就成了“雀巢”公司大展宏图之地。雀巢公司考虑的是长远目标而不急功近利。雀巢公司一贯坚持从最好的来源取得所需的原材料,不断发展和利用当地天然资源,降低产品成本,提高产品附加值,这是雀巢公司赚钱的艺术。

在管理上,雀巢公司给每个公司以充分的自主权。马歇尔说:“没有固定不变的管理风格,可以自由运用各种发展机会。”“我们希望每家分公司都能独立发展。”从一建厂,雀巢公司就从该地的出资者中选择出有管理才能的人,担当该地雀巢公司的经理。最引人注目的生产、销售的基本方针都由这位经理定夺。雀巢公司只是在广告、巡回销售、员工教育等方面提供必要的协助。

在产品生产上,雀巢公司提供重要技术,原料的加工、各种添加剂的配制都在当地完成。不仅如此,各种机械设备、输送工具、工作服等都在原地制造、购买。从最高阶层领导至最末一名的员工都是当地人。这是雀巢公司行之有效的“当地”政策的体现。

在商品标牌上,雀巢公司根据当地的不同情况,选择不同的商标。有时贴上家喻户晓的雀巢商标,有时却贴当地化的商标。雀巢公司的这一作法,是对一个世界、一个品牌的营销方式的彻底否定,它使雀巢公司尽量减少了冒险,在国际化的市场上站稳了脚跟。雀巢公司已成为一家拥有特许经营权的名牌商标公司。与其他同类公司相比,它是一家依靠品牌当地化生存的全球性公司。目前拥有 8000 种不同的商标,其中有 750 种是一个在以上国家注册的。80 种商标在 10 个国家注册。一般情况下,当地化的商标也很有效,例如“熊牌”在亚洲市场都很畅销。

另外,雀巢公司创立当地化名牌的一大策略就是:调换各地拥有自主权的经理们。在亚洲和拉美国家,经理们在本地区内通常每隔四五年就调换一次。例如:雀巢公司在曼谷新咖啡工厂负责技术的菲律宾籍经理最近被调往印度尼西亚,他将在那里管理一座新工厂。雀巢公司德国籍总裁赫尔穆特·莫切认为:扩大在亚洲

地区之间进行交流的人才库远比美国人或欧洲人重要。他说：“他们永远不会像当地人那样了解亚洲文化。”

雀巢公司的“当地”政策，重视了民族感情，是“当地利益落根”的一种现实主义策略。它们充分考虑了各种必须的条件：原料是否可供利用、成本因素、总的经济气候、消费者购买能力等问题。稳固但迅速地开拓了当地市场，他们坚持商品当地化、人员当地化，只把技术看作是进行全球发展的具体做法。

雀巢公司的这种做法，为雀巢商品成功地占领世界市场奠定了良好的基础，它能尽量多且快地使商业领土“殖民化”，适应当地的条件，然后集中精力对付蜂拥而至的竞争对手。这一“罗马帝国式”的营销策略是雀巢公司成功的原因之一。

五、严格质量，味道是关键

质量是企业确立形象的重要基石，这一基石一旦被破坏，整个企业的大厦将毁之一旦。雀巢公司充分认识到了质量对于企业的重要性。雀巢公司要求全体员工树立质量观念，为“满足消费者”这个目标而工作。这是雀巢公司全面品质管理的哲学，不仅是企业哲学，也是雀巢公司广大员工的工作准则。

瑞士雀巢公司的咖啡豆属于“豪比斯塔”的品种，味道芳香，很受爱喝浓咖啡的欧洲人和非洲人的青睐，多年以来，欧洲人和非洲人已经习惯于这种品味的咖啡豆作原料生产的咖啡了，如果味道有变，质量达不到标准，就会造成无法弥补的经济损失。因为雀巢公司每年平均要用 23000 吨咖啡豆生产 9000 ~ 10000 吨雀巢咖啡，外销到欧洲和其他非洲国家。为了企业的信誉，更为了企业的发展，雀巢公司全体员工每个人的心中都深深铭刻着“质量”二字。

如果你有幸走入雀巢公司的管理会议室，你会看到经理大嚼糖块、巧克力，猛喝咖啡、麦片粥等公司产品。不要错以为他们在趁机揩公司的油，满足自己的食欲，他们是为了不时对产品的优缺