

Excellent  
Management

卓越  
管理

跨国  
公司

十大  
管理  
范式



甘亚平  
谢文辉  
主编

中国时代经济出版社

Excellent  
Management

十大管理范式

跨国公司

卓越管理

甘亚平  
谢文辉  
主编

中国时代经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越管理：跨国公司十大管理范式/甘亚平 谢文辉主编. —北京：中国时代经济出版社，2004. 1

ISBN 7-80169-480-5

I. 卓… II. ①甘…②谢… III. 跨国公司—企业管理—案例分析  
IV. F276. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114434 号

### 卓越管理

跨国公司十大管理范式

甘亚平 谢文辉 主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮编	100007
电话	(010)64066019(发行部) (010)64011788(编辑部)
传真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
版式设计	北京楠竹文化公司
印刷	北京市白帆印务有限公司
开本	880×1230 1/32
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印张	14.5
字数	402 千字
印数	1~5000 册
定价	28.00 元
书号	ISBN 7-80169-480-5/F·215

版权所有 侵权必究

## 序 言

21 世纪是跨国公司主宰全球经济的世纪。跨国公司控制全球 70% 的海外直接投资和 50% 以上的商品出口，控制行业标准、核心技术和商业模式，并极大程度上决定竞争的游戏规律和发展趋势。另一方面中国加入 WTO，越来越多的跨国企业开始进入中国市场。全球 500 强企业已有 400 多家在中国以各种方法投资。2002 年摩托罗拉公司宣布：在中国的投资将由目前的 34 亿美元提高到 100 亿美元。微软公司宣布将其设在上海的亚洲技术服务中心升格为全球技术支持中心。ABB 集团、雪佛龙等公司更是将其总部搬迁到中国……

中国，再次成了国际商家的必争之地。

面对跨国公司强势挟来的经济全球化的滚滚大潮，中国企业该如何应对？显然，筑防波堤，拒潮流于国门之外的闭关自守模式已经过时。如何既让大潮涌入，又不被随大潮而来的“鲨鱼”所伤？这是一个必须回答的紧迫课题。在这方面，本土企业所能做的，就是学习跨国公司的成功模式，苦练内功，提高自身竞争力，努力让自己也成为“鲨鱼”。

诚如一家国际知名咨询公司所评论的，中国的不少企业在治理结构、企业战略、基础管理以及营销理念和方法上还像是“小学生”，不能要求小学生做大学生的事。许多有识之士已经不再沉浸在“狼来了”的恐惧之中，而是开始探讨如何让中国的企业从小学生成长为大学生。学习跨国企业的经验是一门不可或缺的必修课。台湾广告界有句名言：与其被国际化，不如去国际化。在经济全球化的今天，与其被国际化的浪潮逼迫裹挟，不如去主动学习，按新的规则、方法力争上游，才能立于不败之地。所以，学习跨国公司



的成功管理经验和营销方法，取长补短，是本土企业在与“狼”共舞中获胜的必备。

因此，解读跨国公司十分必要。一言以蔽之——师夷长技以制夷。为此，我们特别奉献《卓越营销：跨国公司十大营销经典》、《卓越管理：跨国公司十大管理范式》两书，旨在让广大读者更多地了解跨国公司的成功模式，以“他山之石”，为我所用。

这两本书从国内本土企业借鉴学习的角度，全方位透视跨国公司近十几年在中国市场的营销活动及管理经验，通过对已进入中国市场的跨国公司的观察，辨识跨国公司在中国的行销足迹，剖析跨国公司在中国的行销要诀和管理经验得失，为本土公司适应 WTO 国际竞争提供生动的、近距离的、活鲜的启示和参考，以提升全新的竞争环境中的国际竞争力。

这两本书的显著特点是用“事实说话”，以大量的个案和有价值的背景为主要内容，没有太多的论述，作者的观点和主张则体现在整体视角、章篇构架、个案选取、扼要提示、内容链接和焦点评论之中。这两本书通过分析跨国公司在实际运作模式，为企业的经营管理人员和市场营销人员提供管理营销决策与分析的技术和借鉴。将众多跨国公司成功与失败的经验和案例与现代企业管理理论及营销理论相结合，了解跨国公司的运作，并结合中国国情，联系国内企业实际，探讨运作成功的经验，这就是这两本书创作的初衷。期盼这是为中国所有本土企业所做的一件实事。

诚如国际营销大师菲利普·科特勒在《国家营销》一书序言中所说：“每一本书都是一个开端，而不是终结。……如果本书在读者的心中提出了重要问题，引导他们去寻求答案，那么本书就可以被看作是成功的。”读者的喜欢，就应该是我们所追求的。

在本书的编写过程中，得到了北京工商大学商学院甘亚平教授和兰苓教授的大力帮助与指导，在此一并感谢！



限于略显年轻的理论水平和实践经验，即便一再谨慎，书中难免还会存在一些不足，恳请读者予以批评指正，笔者将不胜感激。读者如遇本书不理解处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎来函询问，作者乐于协助或探讨。E-mail: xwww@vip. sina. com。

谢文辉 谨识

2003年冬于西钓鱼台

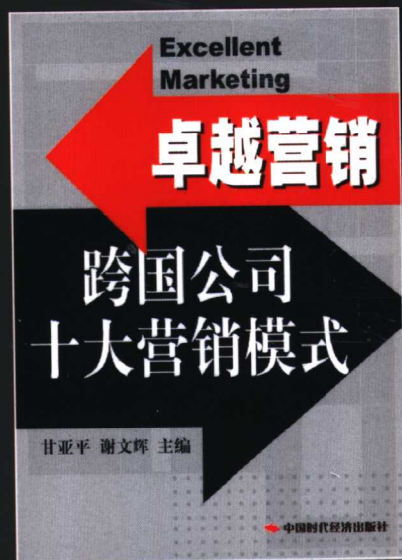


### 作者简介：

谢文辉，青年学者。北京工商大学（原北京商学院）国际化经营管理方向硕士研究生。从教多年，三年媒体工作经验。五十多篇文章发表于《经济月刊》、《资产与产权》、《中国电子商务》等经济期刊。独立编著了《企业物流内控精要》、《成功企业营销制度典范》、《成功企业管理制度典范》、《加入 WTO 中国前沿问题分析》、《加入 WTO 中国各行业发展问题分析》、《中国最赚钱的十二大行业》和《中国经济发展潜力有多大》等十余本经济管理类著作。对国际化经营管理有独到研究，擅长宏观经济分析。本书是作者近年来在这一领域所做工作的结晶。



跨国公司丛书系列







# 目 录

## 第一篇 蚕蜕——跨国公司遭遇战略转型

- 一、偏执的英特尔,疯狂的战略转移 ..... (2)
  - 如果英特尔错了 ..... (2)
  - 转型:残酷的“洗牌”游戏 ..... (4)
- 二、柯达变焦 ..... (6)
  - 苦痛的“蚕蜕” ..... (8)
  - 柯达“长镜头” ..... (9)
  - 拥抱数字洪水 ..... (12)
  - 厮杀,中国战略市场 ..... (16)
- 三、拯救安利 ..... (19)
  - 腾挪之术 ..... (19)
  - 一石三鸟:销售变革 ..... (23)
  - 余震:“传销幽灵”死而不僵 ..... (26)
  - “新版”营销 ..... (31)
  - 小资料:雅芳 VS 安利:同样的转型,不一样的结果 ..... (35)
- 四、索尼“标杆” ..... (38)
  - 索尼加减法 ..... (38)
  - 索尼三关 ..... (42)
  - 小资料 1:索尼 VS 松下 ..... (43)
  - 小资料 2:索尼的隐痛 ..... (44)



小资料 3:收购爱华胜负难料 .....	(45)
<b>五、爱立信变革之舞 .....</b>	<b>(46)</b>
■ 步履蹒跚的“北欧巨人” .....	(46)
■ 柯德川药方 .....	(48)
■ Intel 才是榜样 .....	(50)
小资料:壮士断腕保核心 .....	(52)
<b>六、通用的组织变奏曲 .....</b>	<b>(54)</b>
<b>七、宝洁瘦身 .....</b>	<b>(59)</b>
■ 简单化:少即是多 .....	(60)
■ 行业的冲击者 .....	(61)
焦点评论:战略转移的两大动因 .....	(63)

## **第二篇 企业文化——跨国公司经营之魂**

<b>一、惠普之道:惠普的核心竞争力 .....</b>	<b>(69)</b>
<b>二、柯达文化串起每一刻 .....</b>	<b>(75)</b>
■ 弃繁从简的艺术 .....	(76)
■ 一份建议书的缘起 .....	(79)
■ 创新成就色彩 .....	(82)
<b>三、韦尔奇:文化领航 GE .....</b>	<b>(84)</b>
■ 文化三重奏 .....	(86)
■ 六西格玛印记 .....	(88)
背景资料:关于韦尔奇 .....	(92)
超级链接:企业高精度管理:六西格玛模式 .....	(93)
<b>四、沃尔玛文化:成功没有秘诀 .....</b>	<b>(94)</b>
■ “女裤理论” .....	(95)
■ 露出你的八颗牙 .....	(98)
■ 技术为大:底账和铅笔的日子 .....	(100)

背景资料:沃尔玛小档案 .....	(105)
<b>五、戴尔四十五条 .....</b>	<b>(107)</b>
<b>六、激情微软 .....</b>	<b>(122)</b>
超级链接:跨国公司企业经营文化揭密 .....	(125)
焦点评论:不要让企业文化成为企业的“假表兄” .....	(129)

### 第三篇 跨国公司的多元化引擎

前言:多元化迷思 .....	(131)
<b>一、DELL 多元化程式 .....</b>	<b>(133)</b>
■ 诠释多元化 .....	(134)
■ DELL-MART .....	(136)
■ 以极高速低飞 .....	(138)
焦点评论:多元化,鲜花还是陷阱 .....	(140)
<b>二、归核:百事多元战略变迁 .....</b>	<b>(144)</b>
■ 多元:昔日重来 .....	(145)
■ 主业回归 .....	(147)
超级链接:百事战略协同的启示 .....	(148)
<b>三、长江多元化“布子” .....</b>	<b>(149)</b>
■ 策略一:多元化 .....	(150)
■ 策略二:全球化 .....	(152)
■ 策略三:稳健财务 .....	(154)
■ 策略四:不为最先 .....	(155)
小资料 1:“不为最先”三大案例 .....	(155)
小资料 2:李嘉诚:不断寻梦者 .....	(157)
<b>四、“统一”的道路 .....</b>	<b>(158)</b>
■ 多元之谜 .....	(158)
■ 扩张企业触角 .....	(161)



超级链接:多元化三原则 ..... (163)  
焦点评论:多元化决策六大因素 ..... (165)

## 第四篇 激情并购——跨国公司成长之道

前言:由跨国公司并购反思企业发展战略 ..... (169)

**一、惠普合并之痒:250亿“世纪豪赌”** ..... (171)

- 新惠普为什么 ..... (171)
- 质疑“文化陷阱” ..... (175)
- 1+1>2:惠普驶出磨合期 ..... (179)
- 超级链接:“铁娘子”的3C战略 ..... (180)

**二、非常“姻缘”** ..... (183)

- 迎娶时代华纳 ..... (183)
- 合并的榜样 ..... (187)
- 背景资料:时代华纳的发展史 ..... (189)
- 背景资料:数字AOL ..... (191)

**三、TOM:并购珍珠链** ..... (192)

- 曲线进入大陆出版 ..... (192)
- 低成本并购 ..... (194)
- 绝对控制 ..... (197)

**四、并购:思科成长引擎** ..... (198)

- 一揽子收购 ..... (199)
- 浓缩五条 ..... (201)
- 超级链接:思科公司兼并之道 ..... (203)

**五、快跑,阿尔卡特** ..... (205)

- 笛卡儿式斗士 ..... (205)
- 盯上贝尔 ..... (207)
- 分散的苦果 ..... (209)



- 整合行动 ..... (211)
- 焦点评论: 越过并购陷阱 ..... (214)

## 第五篇 创新经营——跨国公司成功基因

- 前言: 永恒的创新 ..... (217)
- 一、施乐的领袖气质 ..... (219)
  - 战略拐点 ..... (219)
  - “书呆子”施乐 ..... (223)
- 二、创新 DNA: 注释索尼强悍 ..... (225)
  - 创新: 索尼青春常在的秘密 ..... (225)
  - “反传统”经营哲学 ..... (227)
  - 向另一个时代迁移 ..... (229)
  - 重梳理价值链 ..... (232)
- 三、英特尔进入利润区 ..... (235)
  - 速度模型 ..... (235)
  - 创新独一无二 ..... (237)
- 四、再造宏基 ..... (241)
  - 麦当劳样板 ..... (241)
  - “主从架构” ..... (243)
  - 品牌再造 ..... (244)
  - 小资料: “更像一个朋友”: Aspire 创新 ..... (245)
- 五、梳理宝洁创新链条 ..... (248)
  - 行急生变 ..... (248)
  - 主轴: 品牌管理创新 ..... (249)
  - 两翼: 销售与渠道创新 ..... (251)
  - 根基: 市场与产品创新 ..... (252)



## 第六篇 经营策略——跨国公司“魔戒”

- 一、高露洁：牙膏里挤金子 ..... (255)
  - 从小处着手 ..... (256)
  - 专注于高利润业务 ..... (256)
  - 力拓新兴市场 ..... (257)
- 二、用人情味儿调制咖啡 ..... (257)
- 三、雅芳内部标杆 ..... (261)
  - 找出差距 制定目标 ..... (261)
  - “稻草人”模型 ..... (262)
  - 学习无止境 ..... (264)
- 四、微软无处不在无处不胜 ..... (266)
  - .net 计划 ..... (266)
  - 洞悉微软野心 ..... (269)
  - 超级链接 1：微软程式一：尊重失败 ..... (271)
  - 超级链接 2：微软程式二：不需要再开一次会 ..... (271)
- 五、阅读麦肯锡 ..... (272)
- 六、高通的生存方式 ..... (277)
  - 高通的武器 ..... (278)
  - 拖大公司“下水” ..... (279)
  - 知识产权的专卖店 ..... (282)
  - 高通的生态圈 ..... (285)
  - 超级链接：松下的水坝式经营法 ..... (287)
- 七、米其林轮胎的滚动奇迹 ..... (289)
  - 聚合能量 ..... (289)
  - 反常规运作 ..... (292)
  - 焦点评论：经营策略：以变应万变 ..... (295)



## 第七篇 风险管理——跨国公司的纠错机制

- 前言:风险管理:“补牢”于“亡羊”之前 ..... (297)
- 一、奔驰的中国迷途 ..... (299)
- 信任危机冰冻三尺 ..... (299)
  - 风险管理败笔 ..... (301)
- 二、雀巢:在纠错中成长 ..... (304)
- 绝地逢生:财务安全为大 ..... (304)
  - 苦涉石油危机 ..... (306)
  - 平衡于带刺的媒体 ..... (307)
- 三、西南航空承受 9·11 之重 ..... (310)
- 低成本战略 ..... (311)
  - 买机票送威士忌 ..... (312)
  - 先开火后瞄准 ..... (313)
- 四、中美史克复活 PPA 风波 ..... (315)
- 7 亿销售人间蒸发 ..... (315)
  - 扣住四大命门 ..... (317)
  - 危机中升级 ..... (319)
  - 盘点 PPA 事件 ..... (321)
- 五、另眼看东芝:风险处理要则 ..... (323)
- 东芝:谁比谁冤 ..... (323)
  - 善待顾客 ..... (325)
- 焦点评论:赢家思维——危机管理六阶段 ..... (328)

## 第八篇 供应链管理——跨国公司的成本经

- 前言:“供应链管理”造就未来领先企业 ..... (333)



<b>一、供应链：诺基亚的新“马达”</b> .....	(335)
■ 星网 .....	(336)
■ 革命 .....	(338)
■ 风险 .....	(340)
<b>二、物流系统：沃尔玛帝国的奔腾之芯</b> .....	(342)
■ 卫星卖鸡蛋 .....	(342)
■ 配送中心：沃尔玛“做大”之道 .....	(344)
■ 供应商利益共同体 .....	(346)
<b>三、背后的宜家</b> .....	(348)
■ 管理内核 .....	(349)
■ 供应链条驱动 .....	(351)
■ 销售引擎 .....	(352)
<b>四、Cisco 穿越风沙线</b> .....	(354)
■ 信任的成本 .....	(355)
■ 割除“肿瘤”的背后 .....	(356)
■ 突破 Cisco 成长曲线 .....	(358)
小资料：客户导向的决策链 .....	(360)
焦点评论：供应链管理：企业成本竞争利器 .....	(361)

## 第九篇 e化管理——跨国公司的 IT 抉择

前言：信息化对跨国公司意味着什么 .....	(367)
<b>一、微软的另一块肌肉</b> .....	(370)
■ 技术：心脏还是盲肠 .....	(370)
■ 盖茨的禁卫军 .....	(373)
■ 研究院的性格 .....	(375)
<b>二、电子粘合西门子</b> .....	(379)
■ 知道西门子人知道的全部事情 .....	(380)

■ e化战略的五环.....	(381)
■ 技术链接未来 .....	(383)
<b>三、强生公司的网络“强身”之道 .....</b>	<b>(385)</b>
■ 自力更生与借鸡下蛋 .....	(385)
■ 网络:是工具不是目的 .....	(387)
<b>四、互联网激活雀巢 .....</b>	<b>(392)</b>
■ “触网大革命” .....	(392)
■ 互联网=金钥匙 .....	(394)
焦点评论:企业e化:补药而非救药 .....	(396)

## 第十篇 解盘跨国公司败局

前言:善待失败 .....	(399)
<b>一、富士:一场失败的战争 .....</b>	<b>(402)</b>
■ 富士出局,柯达中标 .....	(402)
■ 阳光下的阴谋 .....	(405)
相关链接:柯达乐凯合并一二三 .....	(409)
<b>二、“苹果”怪圈 .....</b>	<b>(410)</b>
■ 苹果:“香甜”依旧 .....	(411)
■ 在“酷”的路子上走得太远 .....	(412)
■ 从微软虎口夺食 .....	(415)
■ 乔布斯的两难 .....	(416)
■ 苹果的九条命 .....	(418)
<b>三、“伟哥”——失意的中国之旅 .....</b>	<b>(419)</b>
■ 失去的温度 .....	(420)
■ 傲慢的营销 .....	(422)
■ 上层路线 .....	(424)
<b>四、谁伤害了日立 .....</b>	<b>(426)</b>