

21 世纪企业生态大观

主编 / 张鹏

执行主编 / 林昱

大象的舞步

知名大企业现代炼金术

The Pas of Elephant



我们大家都是盲人，
而大企业的战略进程宛若大象。
我们大家都抓住了大象的某一部分而忽视了其它部分，
从而易于采纳这样一种或那样一种狭隘的看法。
不幸的是，
只有当我们同整个大象打交道，
把它作为一个活的有机体来对待时，
战略进程才有效。



中国经济出版社
www.economyph.com

21 世纪企业生态大观丛书

大象的舞步

——知名大企业的现代炼金术

主 编 张 鹏

执行主编 林 罡

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

大象的舞步:知名大企业现代炼金术/张鹏,林罡编著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6006-3

I. 大… II. ①张… ②林… 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(2003)第 058847 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(010-68308159)

责任印制:常 毅

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:25 字 数:357千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6006-3/F·4850

定 价:36.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

丛书编委会名单

主 编：张 鹏

执行主编：林 罡

编委会成员：张 鹏 林 罡 曹 磊

梁 涛 谭树森

前言

20 世纪的意大利诗人卢恰诺·德克雷申佐曾经说过：“我们都是只有一个翅膀的天使，只有相互拥抱着我们才能飞翔。”这个比喻并不是针对 21 世纪的企业来说的，但或许恰好适合形容它。

21 世纪的企业生态，对于那些仍然企图凭借纯粹的意志力使公司走向卓越的商界领袖们来说是不祥的，企业生态的多样性和全球管理的复杂性已经使 20 世纪的 100 年中所逐步确立的、以美欧日知名的企业王朝为代表的旧公司体制受到了前所未有的摧残和挑战。与蜂巢、蚁穴或雁群相类似的组织形式不断诞生，“小即是美”、“生存之道在于小”的思潮泛起，“小粒快走”、以柔克刚的战例屡屡呈现……在 21 世纪全球经济的大格局酝酿剧变、企业游戏规则尚未明晰、企业生态环境被微利竞争的硝烟所污染的混沌期，人们不止需要领导力和执行力，不止需要速度和效率去维持必要的生存和发展，更需要坐下来阅读和思考，对旧的和新的、成功的和失败的各类全球企业现象作一番归纳和总结，以打破思维惯性，探索企业永续经营之道，尝试着为 21 世纪的“基业常青”寻找答案。

“21 世纪企业生态大观”丛书正是本着这样一种探索和尝试的精神，以全球知名报刊的丰富报道为素材，广泛收集了全球知名商界领袖和学者的人物介绍、精彩言论，美欧日及其他一些知名大企业的经营之道，中小企业战略、实务、政策和近 200 个全球各类中小企业的经营实例，以及全球商战和企业经营管理中出现的 10 大新趋势、新潮流，编辑整理成为《狮子的魔术——商界精英及管理学人物》、《大象的舞步——知名大企业现代炼金术》、《跳蚤的魅力——中小企业百变生存术》、《龟兔赛跑的哲学——商业丛林常青术》系列丛书。

本套丛书之所以选择狮子、大象、跳蚤和龟兔赛跑作为标题，是为了更形象地说明 21 世纪企业生态环境当中复杂、辩证的关系。

狮子称王称霸，大象所向披靡，但是一只小小的跳蚤却可以灵巧地腾



掷于巨兽的股掌之间,并且依靠一技之长安身立命,生存得很自由、很快乐。《龟兔赛跑的哲学》一书中还有将网络时代的中小企业比作蜜蜂的,讲的是“一只蜜蜂是微不足道的,但一个蜂群却能致人于死地”。正因为如此,我们可以说大有大的优势,狮子的魔术可以令人眼花缭乱,大象的舞步可以令地动令山摇;小也有小的魅力,跳蚤防守时灵活、攻击时尖锐,让巨兽们也要忌惮三分。这样的比喻说明了,正如自然界中并不存在严格的等级制度一样,在 21 世纪的企业生态环境中,多样性是商界生态平衡的一个必要条件,不存在绝对的判断优劣和强弱的标准,成功者是那些懂得如何让事情朝着对自己有利的方向发展的企业。换句话说,谁能吸引投资者和消费者的注意力,谁就胜利了。

龟兔赛跑的比喻实际上是强调了商界生态平衡的另外一个必要条件——可持续性。兔子跑得快,正如在全球竞争和超强竞争环境的压迫之下,企业必须做出的薄利多销、拼抢市场份额的无奈选择,快是快了,价格战可能也暂时打赢了,但是耗费的资源只是赢得了暂时的欣快感觉,本来应该进行的战略规划和制度建设却抛诸脑后。殊不知市场剧变的阴云马上又要压过来,庆功的美酒可能转瞬成为失败的苦酒。相反,乌龟跑得很慢,慢是慢了,但如果以五年十年计算,并不一定就输掉整个比赛。如果一家企业能够在组织再造、知识管理、品牌管理、人性化管理等方面精雕细刻,练好基本功,将不仅能够适应竞争之残酷,甚至能够主导竞争之流向。现在日本和台湾企业界非常崇拜的人物键山秀三郎就曾经说过,“不见得要一味追求全新的事物,不妨先看看是否已经把周围的既有资源发挥得淋漓尽致?”的确,虽然很多人觉得龟步不好看,但是它的确很实用,而且很好地运用了乌龟全身的力量。换句话说,乌龟比兔子更好地配置了既有的资源。

从通常的龟兔赛跑作一引申,我们不仅仅将思路局限于既有的资源,我们还将看到企业可持续发展的重要意义,所以编者在丛书的最后一本——《龟兔赛跑的哲学》中以“企业可持续发展”和“危机管理”两章作结束。

的确,可持续发展并不应该成为“为希望而战斗”的口号,它已经实实在在地存在于 21 世纪企业的实践当中。地球不存,商业焉附? 在可持续



地利用外部资源和保护生态环境方面,一批批大企业,特别是日本和欧洲的一些大企业走在了前列,而全球无数的中小企业也正是从可持续、可循环的理念当中觅得了巨大的商机。本书中的材料所展现的,可能只是这一 21 世纪前途无量的新产业的冰山一角。而“危机管理”恰恰从另一个角度——企业内部资源管理方面凸显了可持续发展的重要性。在上面提到的 21 世纪企业需要练好的组织、知识、品牌、创新、人力资源等一系列基本功之上,危机管理恰恰是对 21 世纪企业综合素质的一个总检验,是向企业外、企业间和企业内的整个生态系统交出的一份答卷。诚如“危机管理”一章引言中所说,危机管理的核心目的,是希望企业对其内部与外部的利益关系人、社会、国家乃至世界尽到它的社会责任与道义责任。因此,我们可以借用前言开头的那句话:21 世纪的企业,要相互拥抱才能飞翔。

由于时间仓促、水平有限,本套丛书对多样性和可持续性两个核心理念的阐述可能不够详尽、透彻,对大企业和中小企业的界定、对中小企业的分类也未必绝对地严格和规范,希望不会因此引起读者对本书整体思路 and 观点理解上的困难。另外,行文之中错误在所难免,敬请读者批评指正。

丛书编委会谨识



目 录

第一章 美国企业篇

美国公司史上 10 大王朝	(1)
通用电气以人为本	(6)
福特汽车艰难复兴路	(10)
IBM 起死回生巨人依旧	(14)
沃尔玛呼风唤雨的秘密	(17)
花旗高层变动的台前幕后	(21)
迪斯尼娱乐王国背水一战	(25)
埃克森—美孚打造石油金牌	(31)
瓦格纳化解通用汽车危局	(34)
宝洁管理创新层出不穷	(37)
巴尔默催生新微软	(44)
英特尔历史性大调整	(49)
惠普“霹雳”出击创新制胜	(56)
施乐明智领导化险为夷	(60)
柯达迎接数字时代挑战	(65)
吉列笃信全球化经营	(67)
舒适掀起剃须刀创新大战	(72)
可口可乐瞄准本土化	(73)
百事可口可乐双雄大战印度市场	(76)
麦当劳四维再造	(78)
肯德基 50 年飞遍全球	(80)
星巴克预付卡抓牢顾客	(82)
3M 转型突出主业	(84)
SAIC 科技产品声震武林	(85)
美国“集居家之大成者”	(87)



波音旅客资讯一起运	(88)
解读凯迪拉克神话	(92)
美国快递市场三强鼎立	(93)
敦豪快递浴火重生	(95)
联邦快递与时间赛跑	(97)
UPS 藉国际并购而成长	(99)
快递公司以网络技术制胜	(101)
美林经历文化转型	(102)
高盛关系效益两手抓	(105)
摩根一大通艰难之旅	(108)
彭博魅力倾倒华尔街	(109)
AIG 模拟军人作风	(111)
富国银行跨部门灵活销售	(113)
韦尔斯信托强力销售	(114)
强生为何愈老愈值钱?	(116)
辉瑞勾画营收成长蓝图	(117)
默克独特研发站稳脚跟	(119)
思科:21 世纪公司样板	(120)
戴尔公司超速内生增长	(123)
甲骨文软件爱用险招	(127)
太阳微电子公司推陈出新	(129)
EDS 改革内部文化	(131)
EMC: 与存储器市场一起飞	(133)
eBay 创造网络商业新模式	(135)
亚马孙变身虚拟百货公司	(136)
美国在线抢攻“吞世代”市场	(139)
E * Trade: 网络业转型标杆	(140)
雅虎购物评比强化服务	(142)
Google: 网络业的新标杆	(143)
杜邦技术与商机兼顾	(146)



哈雷百年精神与顾客同在	(147)
隐形制造公司兴旺发达	(150)
谢夫隆成功秘诀	(153)
瓦莱奥公司网上遨游	(155)
雅诗兰黛盯上男人	(157)
雅芳直销抓住衰退商机	(158)
耐克营销借足球东风	(160)
锐步东山再起	(161)
菲茨杰拉德从容应对危机	(162)
孟山都踢到环保铁板	(164)
耐克为什么出了一身冷汗	(167)
宝丽来公司辉煌不再	(169)
贝尔公司坐失宽带市场	(171)

第二章 欧洲企业篇

欧洲企业夯实技术基础	(173)
意大利“家族企业现象”	(174)
诺基亚缔造商业奇迹	(176)
SAP 横扫软件市场	(182)
飞利浦百年辉煌	(186)
巴斯夫小步推进全球化	(189)
欧洲航空航天强强联合	(192)
多元文化培育空客创造力	(194)
西门子 TOP 战略重整河山	(195)
伊莱克斯积极打造全球性品牌	(201)
诺华登高三部曲	(203)
米其林:朴素掩不住辉煌	(204)
倍耐力回归本业喜迎春	(206)
英国希贝推行“黑带管理”	(207)
罗技鼠标从牛舍起家	(209)



普罗伊萨格脱胎换骨	(210)
雀巢雄心勃勃攀险峰	(212)
胡贝特领航梅塞德斯	(217)
宝马遵循“网络哲学”	(220)
大众汽车改用“模块生产”	(223)
雷诺重放利刃光芒	(224)
标致坚持避开超级并购	(228)
欧宝重树品牌价值	(230)
意大利造船巧妙外包	(231)
法国泰勒斯“跨国本地化”	(232)
GKN 改组寻求最佳结构	(234)
萨拉旋风席卷世界服装业	(235)
夏奈尔 5 号激发梦想	(237)
阿玛尼:冷静·简洁·优雅	(239)
劳伦时装冲刺家庭用品事业	(242)
Esprit 成长之路	(243)
宜家王国简约为本	(245)
乐高让 CEO 玩积木学管理	(248)
丹麦 B&O 巧妙回避价格战	(251)
联合利华信奉“小即是美”	(252)
欧莱雅让美都发自内心	(253)
妮维雅让美肤放光彩	(257)
伊夫·罗谢王国崇尚自然	(259)
路易威登重塑 Pucci 品牌	(261)
利希蒙集团的大赌注	(263)
“美容谷”香飘法兰西	(264)
汉莎航空未雨绸缪渡危机	(265)
维尔京王国包罗万象	(267)
阿霍尔德隐身品牌之后	(269)
麦德龙“特别商店”放眼未来	(271)



利德尔折扣店后发制人	(272)
科尔勒伊特折扣店精打细算	(274)
ISS 清洁队遍布全球	(275)
劳埃德力争打破荣衰周期	(276)
约翰·邦德曲线导航汇丰	(278)
瑞士银行坚实战略渡难关	(281)
爱尔兰最大银行化危为机	(283)
西班牙人民银行高效放光彩	(284)
德国银行倡导新价值观	(285)
皇家苏格兰银行扩张之路	(286)
欧洲邮政业有志称雄全球	(287)
康珀斯领军伙食外包	(289)
百年菲亚特驶进死胡同	(290)
路透社美梦难圆	(292)

第三章 日本韩国企业篇

日式企业体制寻求新突破	(294)
日本大企业励志图强	(295)
日本家族企业管理创新	(297)
日企争做免淘汰企业	(301)
日企开发老年消费新卖点	(303)
“日本第一”靠纳米再起	(305)
数码产品再现日企实力	(307)
丰田探索 21 世纪战略	(310)
丰田式管理改造日本邮局	(318)
丰田三英盖低成本机场	(320)
本田的超级弹性化策略	(323)
日产抛弃平庸文化	(325)
松下“自来水哲学”绵绵不绝	(329)
索尼高位定价的秘密	(332)



佳能管理革命兼收并蓄	(335)
法努克基业长青贵在坚持	(337)
东芝激进维新有弃有取	(339)
建伍向“零债务”推进	(340)
野村证券东山再起	(341)
日本金刚组聚焦核心事业	(344)
日本多科莫历经 3G 浮沉	(345)
软件库释股转投资	(347)
日本甲骨文有位“狗狗公关”	(349)
三星绝处逢生惊人恢复	(350)
LG 拥抱控股公司体制	(353)
蒸蒸日上的现代汽车	(355)
现代 Mobis 集中焦点速度管理	(357)
韩国浦项制铁创效率佳绩	(358)

第四章 其他企业篇

印度远端后勤品种齐全	(361)
印度塔塔纵横各行各业	(363)
印度 IT 业注重“软技能”	(364)
维普罗低成本高质量并重	(366)
印度最大企业面向 21 世纪	(369)
泰式比萨击败必胜客	(370)
雅诗阁率先进军全球市场	(371)
格尔道的“小型工厂制”	(373)
巴西航空公司展翅高飞	(375)
墨西哥水泥内外开花	(376)
墨西哥电力集团办银行	(378)
台积电四大创新发动愿景	(379)



第一章 美国企业篇

美国公司史上 10 大王朝

《今日美国报》请 5 人专家小组评选出 10 个 20 世纪美国最耀眼的商业王朝。中选者包括从汽车到牙膏乃至软件领域的企业。这 5 位专家分别是：罗萨贝思·莫斯·坎特、彼得·施瓦茨、吉姆·柯林斯、汤姆·彼得斯、克莱顿·克里斯坦森。

1. 通用电气(1900 至 2000 年)。罗萨贝思·莫斯·坎特认为，“通用电气是 20 世纪公司之中的纽约扬基队(有名的棒球队)”。

通用电气创建于 1892 年，由托马斯·爱迪生的爱迪生通用电气公司与汤姆森·休斯敦公司合并而成。首任总裁是查尔斯·科芬(爱迪生离开了公司，但留在董事会)。科芬建立的机制使通用电气一个世纪以来能够不断改革，适应发展。作家汤姆·彼得斯说，通用电气是惟一贯穿整整一个世纪的伟大公司。

科芬有哪些作为？正如吉姆·柯林斯在《基业常青》一书中所描述的：科芬把精力集中在创建一家公司上，而不是创立某种产品。他创办了通用电气研究实验室，号称首家公司实验室。他制定政策，规定通用电气的雇员必须随时准备放弃、修改或发展某项建议，但永远不能对公司失去信心。

他创立了管理培训制度和公司结构，发现、培训和留住了伟大的经理人员——杰克·韦尔奇，韦尔奇常常被列为 20 世纪 90 年代最佳首席执行官。

坎特说：“通用电气让你理解如何管理公司。他们在每个年代都做到了这一点，定下了管理标准。真是令人惊奇。”

通用电气的业务在不断发展。20 世纪初，它打入灯泡、电梯和电车



市场。到了 20 世纪 20 年代,它与美国电报电话公司和西屋公司共同开创了美国无线电公司。20 世纪中期,通用电气是塑料、厨房电器和飞机发动机引擎领域的一支主要力量。现在,它是全国广播公司电视台、医学成像及其他领域的主要力量。

2. 福特公司(1910 至 1930 年)。彼得斯说,亨利·福特的公司之所以榜上有名,“仅仅是因为规模生产这个玩意儿”。但是,实际上,福特在 20 世纪的商业史上干了三件最惊天动地的事情。

第一,他创造了生产流水线,这成了 20 世纪大部分规模生产的基础。

第二,福特宣布他愿意支付工厂工人每天 1 美元,远远高于当时的平均工资水平。工资一事令公司意识到:留住雇员是值得的。

第三,他普及了汽车。1908 年推出的“T”型车是为中产阶级生产的第一辆车,它彻底改变了美国。

福特 1903 年在密歇根州迪尔伯恩创建了福特公司。到 1920 年,车辆中 60% 是福特牌。20 世纪 30 年代,福特公司在汽车业居支配地位。1932 年,亨利·福特把总裁的位置让给儿子埃兹尔。到 1938 年,福特公司仅次于通用汽车公司和克莱斯勒,在汽车行业居中位居第三。20 世纪中叶,福特公司经历了沉浮动荡。今天,福特公司再次成为世界四大汽车制造商之一。

3. IBM(1960 至 1980 年)。1960 年,小托马斯·沃森成为首席执行官 4 年后,IBM 推出了第一台不使用真空管的计算机。IBM 大获全胜是在 1964 年。沃森几乎把公司押在了一条新的庞大的计算机(叫做“360”)生产线上。这是第一批可以随着公司的发展而不断升级的计算机,深受企业欢迎。“360”计算机使 IBM 一跃而大大超过了竞争对手。20 世纪 70 年代期间,IBM 大约占计算机市场的 80%——硬件、软件和外部设备。它的领导地位直到计算机行业发生了转变才受到挑战,先是 20 世纪 70 年代末转向微型计算机,接着是 20 世纪 80 年代初转向个人计算机。

彼得斯说:“IBM 是信息经济起始阶段的偶像。”坎特也把 IBM 列入自己的排行榜。但是,她以惊恐的口吻补充说:“IBM 也导致了并不总是具有积极意义的管理偶像:白衬衫,令人难以置信的雷同。”

IBM 20 世纪 80 年代出现下滑,后来雇用了外来者郭士纳当首席执行



官。郭士纳将 IBM 朝着计算服务和大型设备方向转变,恢复了公司的活力。

4. 沃尔玛(1980 至 2000 年)。山姆·沃尔顿 1950 年在阿肯色州班顿维尔开了第一家沃尔顿 5 元 & 10 元店;1962 年他开设了第一家沃尔玛折扣商城。沃尔顿花了一段时间才找到适当的方式,达到了至关重要的规模。到 1980 年,他已拥有 276 家分店,大多在南方的城镇。

在此基础上,沃尔玛像箭一样飞速直线发展。

坎特说:“它彻底改变了这个行业。当大家都停业和破产时,沃尔玛却在急剧扩展。它发明新的管理模式。它是提供良好的客户服务、善待雇员和参与社区活动的典型代表。它确立了基调。它定下了标准。大家都希望像沃尔玛一样。”

当然,并非人人都渴望沃尔玛。它是如此强大,它不仅重塑了商业,而且重塑了城镇。沃尔玛到达一个小城镇或城市的郊区,往往加快了当地人在主干道大街上的商店的倒闭,并把零售中心转移到郊区。社区团体有时会想方设法阻挠沃尔玛进入当地。

5. 通用汽车公司(1925 至 1970 年)。在通用汽车公司的成长阶段,公司总裁艾尔弗雷德·斯隆是那个时期最著名的经理之一。彼得斯说:“当时,斯隆的话被到处引述,就像当今微软的比尔·盖茨一样。”

1904 年买下别克汽车公司的威廉·杜兰特于 1908 年成立通用汽车公司。此后两年中,他买下了 17 家公司。

1923 年,斯隆成为通用汽车公司总裁,当时的总裁与现在的首席执行官有同等的权力。事实证明,斯隆是管理方面的天才。强有力的集中控制是那个时期公司的普遍做法。斯隆竭力推行并完善了分权管理,让各部门自行设计、生产和销售自己的汽车,从而产生了一大批可与福特、克莱斯勒竞争的产品。20 世纪 30 年代,通用汽车公司取代福特汽车公司,在汽车工业占据了主导地位。

坎特说:“通用汽车公司明白了现代的公司应该是什么样子。它确实是战后时期现代工业公司的典范。”

到 20 世纪 50 年代,前通用汽车公司经理、当时的国防部长查尔斯·威尔逊宣告:“对通用汽车公司有利就会对美国有利。”



6. 美孚石油公司(1900至1910年)。20世纪到来的时候,美孚石油公司已经成为一家超级大公司。约翰·洛克菲勒1863年在克利夫兰的伊利湖畔建造了第一家炼油厂,1870年成立美孚石油公司。到19世纪80年代中期,洛克菲勒占据了新兴但发展迅速的石油工业的90%。这家巨大的垄断企业控制了油井、运输、炼油和销售。到1900年,洛克菲勒确立的管理结构开创了大公司的概念。

曾任壳牌石油公司战略规划者的施瓦茨说:“洛克菲勒创造了一个在美孚石油公司解散以后仍能保持下去的体系。美国国内大部分石油公司都是约翰·洛克菲勒的后代。他的公司平安度过了一个世纪的大部分时期。”

当然,联邦政府于1911年解散了美孚石油公司,把该垄断企业分成34家公司,其中一些最后成为埃克森公司、美孚石油公司、阿莫科国际石油公司等。仅埃克森公司一家1998年的收入就达1000亿美元。

7. 宝洁公司(1960至1980年)。在宝洁公司诞生的著名家用产品品牌多于任何一家公司。这些品牌包括佳洁士、汰渍、Ivory Soap、Folgers、Scope和Metamucil。宝洁公司不仅拥有这些品牌,而且对推广品牌的方式进行了突破性变革。

坎特说:“他们发明了品牌和品牌推广,并把它变成了一门艺术。”后来成为宝洁公司首席执行官的约翰·斯梅尔提出了一个绝妙的主意,生产一种质量上乘的牙膏——佳洁士——使其得以通过美国牙医协会的批准认可。这就是品牌意识的雏形。

宝洁公司的历史跨越了近两个世纪。20世纪40至50年代,宝洁公司创造或买下了一系列品牌。它创造了汰渍和帮宝适、买下了Duncan-Hines和Folgers。到20世纪50年代,公司主宰了消费品牌市场,并在一种强大的新媒体——电视上——做广告,帮助掀起了一场保护消费者利益运动。这揭开了宝洁公司的黄金时代。彼得斯说:“宝洁公司开创了美国消费品的兴盛时期。”

8. 花旗银行公司(1970至1990年)。柯林斯说:“它是世界历史上第一家真正全球性的金融机构。如果你问银行业的人哪家银行最有远见,他们会说是花旗银行公司。”

