

成功企业管理经典

袁宝华题

卷十

成功企业管理典型案例

CGQYGLJD

中国 社 会 出 版 社

F27-51
101/0

92567

成功企业管理经典(卷十)

成功企业管理典型案例

主编 宋力刚



中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业管理经典读本/宋力刚主编, -北京: 中国
社会出版社, 2000. 4

ISBN 7-80146-376-5

I. 成… II. 宋… III. 企业管理-经验 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 05481 号

成功企业管理经典

主编 宋力刚

中国社会科学出版社出版发行

北京西城德胜门内大街 33 号 北京大厦六层 邮政编码: 100032

北京市朝阳区京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 160 字数: 4000 千字

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第一次印刷

印数: 1-2000 册 定价: 880.00 元 (全十卷精装)

ISBN 7-80146-376-5/F·145

《成功企业管理经典》

编写委员会

顾问：袁宝华（原国家经委主任、中国企业
管理协会会长、企业家协会会长。）

主编：宋力刚（中国质量管理协会副会长、
全国用户委员会主任。）

副主编：许 琪

编委其他成员：（排名不分先后）

朱子璋	伍 威	常 远	马文涛
张卫义	窦志强	李 泽	许潇予
赵子豪	王 旋	孙松寒	巩铭谱
厉 宁	郑中天	许 诺	成 功

序

新加坡前总理李光耀先生在'99全球财富论坛演讲时将中国描述成一艘正驶向新世纪的超级经济航空母舰。

勿容置疑，新世纪中国将是现出前所未有的发展，从《财富》全球论坛上海年会起，中国已经开始以自己的实力为全球经济奥运会搭台。

'99《财富》全球论坛上海年会及中国即将加入的世界贸易组织，不仅给中国和中国企业带来了巨大机遇，同时也给中国的企业和企业家们带来了严峻的挑战和压力。然而，全球经济一体化的趋势锐不可挡。中国的经济今后也必将更多地融入世界经济的大潮中，按国际通行的规则运行。

独立自主地发展经营，努力完善和提高自我，面对现实，接受挑战，在逐鹿中国，逐鹿世界的经济大战中，雄居一流，立于不败之地。是每一个中国企业的神圣使命及发展目标和现时应深思慎实的问题。

纵观世界500强，不难发现一个道理：管理是企业的灵魂。面临着诸多跨国公司的严峻挑战，我国企业的当务之急是提高国际竞争力。数十年改革开放的过程就是中国企业不断学习的过程。学的好、学的快，能结合自身实际、勇于创新 and 超越21世纪的风流人物当属中国的企业家们！

《财富》500强中几乎每一个成功的企业都有一套科学的管理机制且不断发展和创新。研究表明，组织与管理要素是现代经济增长的重要源泉，也是单个公司兴衰成败的关键所在。目前一批500强

企已经进行了企业结构的调整,经营思路的创新。我国的部分企业在经营管理的创新方面也奋起直追,在建立新市场需要,用户满意为中心的经营管理机制等方面,进行了积极的探索,为企业改革提供了有益的经验。

企业不是在造神话,是需要每天脚踏实地地学习,兢兢业业地工作、发奋图强地创新。只有这样,立于不败之地,才会梦想成真,只有这样,用句时下流行的话来说“狼”来的时候,才能“与狼共舞”,把握机遇,挺进全球市场。

中国社会出版社最新出版的《成功企业管理经典》,正是应这一时势情结而诞生的。该套书浓缩了世界顶级企业的卓越管理经验及范例,从“成功企业管理绝学”、“成功企业规章制度典范”、“成功企业管理方法典范”、“成功企业理财与资本运营”、“成功企业领导修练”、“所向披靡的哈佛管理”、“异军突起的A管理模式”、“雄霸全球的世界500强”、“中国入世后企业应对策略及发展运作”、“成功企业管理经典范例”等十个方面,较为权威和详实地描述了世界一流企业的经营思想和经营韬略。相信“入世”在即,此书对于现今的中国企业和企业家们将大有裨益。

最后衷心祝贺《成功企业管理经典》一书隆重出版,同时也衷心祝愿她成为中国企业家,中国经理人的真正扶佐和参考指南。

原力刚
2000年3月

以我为主 博采众长
融合提炼 自成一家

袁宝华

二〇〇〇年三月

目 录

成功企业管理典型案例

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	(17)
正大集团的多元化发展	(26)
包玉刚:从“船业帝国”到“全方位舰队”	(32)
“卡西欧”在重重困难中猛进	(38)
杜邦的辐射式经营	(41)
摩根收购西海岸铁路	(42)
“宝洁”与“联和利华”的品牌之争	(48)
东芝特色的目标管理	(51)
美国母子公司体制	(64)
台塑:由人治进步到法治	(72)
迪斯尼的创意演示会	(73)
麦当劳的劳动制度	(78)
德福企业的管理艺术	(81)
“任天堂”的奇迹	(83)

丰田公司的《劳资宣言》	(88)
迈向世界型企业	(90)
石油皇帝	(99)
走在最前沿的“奔腾”	(107)
鲍洛奇:想成功,就得别出心裁	(111)
西方石油公司:冒险一次次取得成功	(121)
“丰田商法”	(126)
商界拿破仑	(129)
华尔街的焦点人物	(138)
罗杰斯:资本的自由是最大的自由	(140)
希尔顿:成功的人不退休	(142)
自执命运的石油大亨	(157)
香港的“世界船王”	(161)
比尔·盖茨:要么创新,要么死亡	(170)
人不要被事业所左右,而要左右事业	(172)
“我相信人的创造力,它的潜力是无穷的”	(178)
“要有魔鬼一样的穿透力”	(181)
囿于传统可口可乐丢市场	(184)
建筑大王的经营哲学	(188)
“大众”与“通用”大厮杀	(193)
削减开支 一举成名	(193)
“通用”新星“大众”垂青	(194)
物色人才 收集资料	(195)
“背信弃义” 投靠“大众”	(196)
对簿公堂 前途未卜	(197)
辉煌的 200 年	
——化工世家杜邦	(199)
通用电器公司的情感管理	(205)

一、开放式面对面的感情管理	(205)
二、“适度距离”的人际管理	(206)
三、“静默沉思”的效能管理	(207)
四、“建言报告”的人事管理	(207)
五、“莎翁大作”的人才管理	(208)
千姿百态的丰田公司	(210)
一、体育活动	(210)
二、社团活动	(212)
麦当劳的经理们	(214)
一、源泉	(214)
二、“零”的起点	(215)
三、将军之路	(215)
四、美梦成真	(216)
五、取财有道	(218)
六、企业文化	(218)
亨利二世的人才抉择	(220)
一、选聘人才	(221)
二、改革公司	(222)
三、创新产品	(223)
四、任人唯贤	(224)
从学徒到世界首富	(226)
一、白手起来	(226)
二、择木而栖	(228)
三、信任	(229)
推销成功观念的人	
——格兰·透纳	(232)
美国最成功的保险巨子	(238)
一、童年	(238)

二、初试锋芒	(239)
三、走向辉煌	(241)
摩托罗拉的崛起	(244)
一、“下回带我出去行吗?”	(244)
二、“别让父亲知道”	(246)
三、“好像全世界都完结了”	(249)
四、用胆识和魄力吓退竞争对手	(251)
五、洗手间也安放了工作台	(253)
六、“高尔文要不是一个疯子,就是一个混蛋”	(256)
七、幸运与不幸	(259)
八、当机立断与力排众议	(261)
九、未雨绸缪	(264)
十、“儿子就是我的未来!”	(266)
摩托罗拉的一呼天下应	(270)
一、大铁锤砸碎几千台收音机	(270)
二、超常的“预感”使他躲过灭顶之灾	(273)
三、“我昨天的决定是错误的”	(276)
四、儿童游戏:数摩托罗拉广告牌	(280)
五、“我们拟定的价格将引起轰动”	(282)
六、“这是我一生中最难做出的决定”	(284)
时代华纳:兼并、兼并、再兼并	(287)
一、独闯美国	(287)
二、危险的探险	(289)
三、“死人是无法上市的”	(291)
四、两强相遇——智者胜	(293)
五、扔掉包袱,轻装前进	(294)
六、“多美妙的交易!”	(295)
七、覆盖世界的巨树	(299)

“有梦有理想才有未来”	
——华纳内一流商人	(301)
一、一流商人的要义	(301)
二、无限风光在险峰	(303)
三、“我不可能与这些人共事”	(305)
四、“你那就有一条,可以随时让我滚蛋”	(310)
五、提高生产力的源泉	(312)
三洋公司“经营之神”的传人	(314)
一、“钓鲤鱼事件”	(314)
二、再见,充满温情的家乡	(317)
三、抓臭虫的战术	(319)
四、学会了做“吝啬鬼”	(321)
五、喝酒的学问	(324)
六、接受“纸神”判决	(327)
用创新的魔法开拓世界	(330)
一、质量完全可靠,价格神秘莫测	(331)
二、松下幸之助认输了	(335)
三、纽约没有打开的窗户	(338)
四、被抓进派出所的收获	(341)
五、痛苦是一个温柔的少女	(344)
六、“我们要建立 100 个国外分公司”	(347)
七、火冒三丈与“实干主义”	(350)
东芝与土光敏夫的经营技巧已到“神界”的次第	(354)
一、海盗的后代	(354)
二、“难道美国的月亮也比日本的圆吗?”	(356)
三、“我们将重新建设一个超一流的工厂”	(360)
四、“一切均是为了生存”	(362)
五、未雨绸缪登陆海外	(364)

六、意外的收获	(366)
七、任何人都可以向总经理挑战	(368)
八、“骚扰,仅仅是骚扰吗?”	(370)
学会站着睡觉	
——经营艺术的出神入化	(373)
一、学会站着睡觉	(374)
二、朝令夕改也是允许的	(376)
三、“盒饭战术”赢得贷款	(379)
四、权力与权威	(382)
五、营销高手的营销经	(385)
六、讨厌高尔夫球和夜总会	(387)
美国最富有的媒体大亨	
残酷而悲壮的发迹史	(391)
一、“我必须当一家之主”	(392)
二、“如果付他们要求的工资,还有谁能赚钱?”	(393)
三、令他生气的“败家仔”	(396)
四、逃脱父亲的监视	(398)
五、士毅·纽豪斯的“代理父亲”	(399)
六、“知识和格调要卖给出得起钱的人”	(400)
七、美国最大的逃税案	(404)
八、“我们这一时代最划算的买卖”	(406)
九、想阻止已来不及了	(408)
十、他不发一言但蔑视一切	(410)
纽豪斯家族	
保守而冒险的经营策略	(411)
一、“他宁愿在后门偷偷会客”	(412)
二、市场瞄准高消费人士	(413)
三、“你永远不必还我这笔钱”	(415)

四、2000 多万美元只买下订户名单	(417)
五、她把赌注押在美国总统身上	(419)
雄霸计算机行业的 IBM	(424)
一、推销骗子的助手	(424)
二、一山不容二虎	(427)
三、他决定带着妻子和婴儿去纽约	(428)
四、“就是要这样的烂摊子”	(430)
五、公司最伟大的财富是人	(432)
六、罗斯福总统的商界代表	(435)
七、应该与自己的行为作斗争	(436)
八、“不要插手别人的工作,要作好自己的事情”	(437)
九、他“窥视”总裁的职位	(438)
十、“这种前景我无法接受”	(440)
十一、与竞争对手同行	(442)
十二、“那样我就没法去旅行了”	(443)
十三、他气冲冲地冲进父亲的办公室	(444)
十四、他喜欢重用令人讨厌的人	(446)
十五、金钱已经对他无所谓了	(447)
十六、不仅仅出售机器	(449)
十七、当机器卖不出去时,就生产零部件	(451)
十八、“见鬼,我对这玩意儿不感兴趣”	(453)
十九、“那就马上进行,而且价格一定要比对手低”	(456)
二十、“只要你点头,一周内我们就可以开始盖工厂”	(457)
二十一、“我总是放心不下那笔 8500 万美元的债务”	(461)
二十二、他宁愿倾家荡产也要起用他认为有用的人	(463)
二十三、准确评估竞争情况	(465)
二十四、严肃的外表和激进的手段	(467)
二十五、“最合适的人选不是我弟弟”	(469)

大于瑞士王国的雀巢王国

1. 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,一时引为街头巷尾的话题。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鸟喂养,而鸟妈妈停在巢边满怀关爱的望着它们。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。

2. 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,成为世界上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的竞争,在竞争中雀巢公司展露头角,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,制作各种适合不同入口味的巧克力、咖啡外,雀巢公司开发新产品。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。

3. 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设计。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。