

波音：威尔森披荆斩棘，Boeing振翅高飞

北欧航空：卡尔森迅猛出SAS重获生机

攻坚有术 翻盘有道

克莱斯勒：艾柯卡忍辱负重，挑战汽车极限

Haier：张瑞敏掌舵海尔，缔造世界品牌

诺基亚：奥利拉高瞻远瞩，再树通讯王者风范

大逆转

著名企业东山再起的成功案例

苏伟伦 茱莉 主编

施乐：马尔卡希带领复印巨头重见光明

Kodak：费舍尔引领“黄色柯达”绝处逢生

IBM：郭士纳十年疗伤，让蓝色巨人激情“跳舞”

诺华：魏思乐深度变革，塑造药业“巨人”

苹果电脑：乔布斯回春妙手，让Apple重新走“红”

巨人：史玉柱“蹦极”体验，创造脑白金神话

GOING FOR BROKE

Nissan：戈恩横空出世，重振日产雄风

思科：钱伯斯强力驱动Cisco逆风飞扬

波音：威尔森披荆斩棘，Boeing振翅高飞
北欧航空：卡尔森迅猛出击，SAS重获生机
克莱斯勒：艾柯卡忍辱负重，挑战汽车极限
Haier：张瑞敏掌舵海尔，缔造世界品牌
诺基亚：奥利拉高瞻远瞩，再树通讯王者风范

大逆转

著名企业东山再起的成功案例

苏伟伦 茉莉 主编

施乐：马尔卡希带领复印巨头重见光明
Kodak：费舍尔引领“黄色柯达”绝处逢生
IBM：郭士纳十年疗伤，让蓝色巨人激情“跳舞”
诺华：魏思乐深度变革，塑造药业“巨人”
苹果电脑：乔布斯回春妙手，让Apple重新走“红”
巨人：史玉柱“蹦极”体验，创造脑白金神话
Nissan：戈恩横空出世，重振日产雄风
思科：钱伯斯强力驱动Cisco逆风飞扬

图书在版编目 (CIP) 数据

大逆转 / 苏伟伦, 茱莉主编. —北京: 经济科学出版社, 2005. 12

ISBN 7-5058-5212-4

I. 大… II. ①苏…②茱… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 119465 号

责任编辑: 张 力 王冬玲

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亭

大 逆 转

苏伟伦 茱 莉/主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 23.25 印张 220000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5212-4/F·4480 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

作者简介

苏伟伦，男，1970年代生于神农故里，管理学硕士，现任职于国有大企业。有一定知名度的财经杂志《环球企业家》2004年第1期发表了5千字的文章《理想会议的组织秘诀》。全国发行量最大的杂志《读者》2005年第7期发表了5千字的文章《责任人几个最好》。主要作品有《有效的目标管理》《现代管理“五常法则”》（中信出版社）、《戴明管理思想核心读本》《世界级企业22条策略》（中国社会科学出版社）等。

茉莉，财经学院毕业，当过杂志社编辑、研究院研究人员，对中外企业有精深的研究。主要作品有《团队2号人物全攻略》等。

投稿邮箱：suolun2008@vip.sina.com

封面设计：



写在前面的肺腑之言

本书是关于东山再起的商业神话……

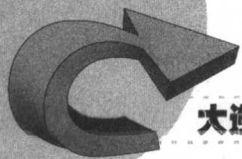
“东山再起”这个成语用来比喻失败者在一段时间的潜居酝酿后再次雄起。在进入主题之前，先挖来“东山再起”的缘由：

公元 383 年，前秦苻坚带领百万大军进攻东晋，东晋集合八万人马由谢玄（谢安侄子）等统率在淝水一线迎敌。由于众寡悬殊，谢玄向谢安请教破敌良策，谢安却不作答。眼看秦军步步逼近，谢玄又派张玄前去问计。谢安仍逍遥自在，邀张玄到东山，白天与之对弈、饮酒、游山玩水，闭口不提打仗之事。晚上回到建邺城，他才向谢玄交代安排战争之策。在谢安的指挥下，东晋军民英勇战斗，以少胜多，取得了淝水之战的胜利。之后谢安进一步巩固了自己在东晋朝廷的地位，官至宰相。由于谢安从会稽东山再一次出来做官，又在南京东山运筹帷幄淝水之战，后人便据此拟了个成语叫“东山再起”。都说商场如战场，时刻有纷争不息，永远有十面埋伏。现

著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法

1





大逆转

实的商界充满凶险，前进的道路荆棘丛生，一不小心，一失足乃成千古之恨。然而，此胜彼败，孰能把握？企业由起点到高峰，需要长久的缔造；而由高峰跌入低谷，可在一夜间发生……令人心痛的是，当惨败已经发生的时候，面对苟延残喘的企业，许多企业领导人束手无策，不知所行，甚至坐以待毙。败，怎一个“痛”字了得？为何不“卧薪尝胆”，重新崛起？然而，谈何容易……

在如今的商海大潮中，陷入困境已成为企业时时面临的大问题。如何走出困境、东山再起，让诸多企业领导人大伤脑筋。曾经，有多少企业在经历了辉煌之后，突然遇到了新的问题：经济滑坡、资金短缺、执行力不足、错失良机、缺乏创新……林林总总的考验接踵而来，这的确是一个严峻、残酷的事实。但是只要及时发现并解决问题，扭转残局不是不可能。像日产汽车的危亡与重振、蓝色巨人 IBM 的倒下与崛起、海尔的低潮与高峰、黄色柯达的黑暗与光明、波音飞机的降落与高飞……这些国际名牌企业的“蹦极”体验，都是惊心动魄的“战争”，也是旷世奇迹的锤炼。然而，值得关注的是，在这些企业背后都有一位智慧超人、能力超群的“救星”挥袖而来，带领企业冲出困境，东山再起，创造商业神话。

毫无疑问，这些“救星”都堪称关键时刻反败为胜的经营管理大师，那么，他（她）们是如何缔造不同寻常的辉煌呢？他（她）们又是用何种妙方让企业东山再起的呢？本书精细地讲述了诸位名震全球的商业大师在企业岌岌可危之时，凭着超凡的智慧和过人的胆略力挽狂澜、成功拯救企业的艰难





大逆转

定战略规划却不善于执行计划的弊病。严格执行是企业扫除障碍、提升效率的方法和策略。

——善用人才 有人说：“企业就是人”，意指经营者本人最重要，同时指善用人、用好人也很重要。自古以来，善用人者得天下，今天更有“21 世纪最重要的就是人才”之说。因此，建立一个有组织的协作团队，让大家同心协力，充分发挥人的潜能，于企业是一笔无形的财富。

——客户导向 对企业来说，客户就是财富。许多成功的企业领导人都非常重视客户，提倡“以客户为中心”、“客户第一”、“顾客至上”之类的原则，与客户建立良好的通融合作关系，从而为企业带来更多的利润。如今，“客户导向”已成为许多企业在营销方面的发展趋向。

——不断创新 在某个时期也许是成功的，但在另一个时期也许会失败。如果企业坚守陈旧观念，走老产品、老技术之路，必然会被新的竞争力所淘汰。只有足够了解与把握市场潮流，随时代不断变化而不断创新，企业才能永续发展。

——危机意识 生于忧患，死于安乐。尤其在当今竞争激烈的大环境里，没有危机意识是极其危险的。当真正的危机到来时，也许企业已经回天无术了。企业是否具有危机意识，关系着企业应对环境变化的行动力，也维系着组织的成长与创新。

从大的方向来讲，这几点应该是企业持续生存和发展的关键环节，更是危亡的企业起死回生的有效方法。

如今，随着经济大潮的汹涌起伏，国际市场的风云变幻，

著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法



各行各业都会遭到这样那样的冲击和挑战，一不留神，企业就会陷入困境。在恶劣的市场环境中，如何使企业摆脱困境，在困境中求生存，求发展，并有朝一日东山再起，本书中 15 个典型案例所蕴含的有效信息，相信都会不同程度地为您和您的企业带来借鉴的价值和丰厚的营养……

基于通俗性、方法性、有效性、实操性角度的考虑，编者跳出了普通管理类图书的严肃说教、枯燥乏味、吹嘘云云之类的模式，以案例为线索，以分析为思路，再加上实效的方法，使本书更具实用和指导价值。

编 者

2005 年于北京



目录

CONTENTS

目录

目录

目录

目录

目录

目录

写在前面的肺腑之言 / 1

目录

波音：威尔森披荆斩棘，Boeing振翅高飞 / 1

目录

扭亏为盈关键词：

精兵简政 研究与开发 质量就是生命

重视推销 售后服务 以新取胜

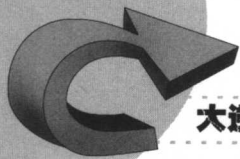
以快见长 焦虑 灵活多变 竞争意识



在这颗“世界航空航天业的明珠”——波音公司面临历史上最为艰难的处境之时，威尔森挥袖出“五招”，通过不断的改革和创新，使波音公司迅速摆脱困境，并不断发展和壮大，高飞于碧野蓝天之间。

著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法





大逆转

北欧航空：卡尔森迅猛出手，SAS重获生机 / 19

扭亏为盈关键词：

确立目标 让管理看得见 准时起飞计划
关键时刻 顾客导向 倒金字塔 天才的经营者
服务质量 组织创新 商务舱



20多年前，北欧航空公司业绩持续下滑，以致巨额亏损。在关键时刻，卡尔森接掌了北欧航空公司，他运用独特的经营理念——“关键时刻”使SAS重获生机。卡尔森成为天才的企业救星。

克莱斯勒：艾柯卡忍辱负重，挑战汽车极限 / 39

扭亏为盈关键词：

整顿队伍 1美元年薪 “四个五千”计划
政府贷款 团结经销商 人才 产品 利润
广告效应 节油新车



克莱斯勒正像李·艾柯卡的经历那样起伏伏，在蒙受了沉重的打击之后，短短几年竟神奇般地灰烬中再次崛起，并重振当年的雄风。艾柯卡以他那企业家的素质和能力、改革家的胆识和魄力、经济家的头脑和敏锐、实干家的闯劲和态度以及辉煌的业绩证明了克莱斯勒的巨大成功——1986年，克莱斯勒公司位居全美500家公司之首。

2

著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法
著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法



Haier: 张瑞敏掌舵海尔, 缔造世界品牌 / 65

扭亏为盈关键词:

名牌战略 多元化战略 国际化战略 成本扩张
先难后易 市场链 兼并 斜坡球体论 现金流
质量观念

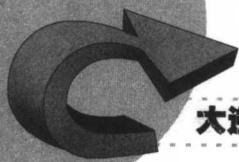
海尔, 一个从废墟上发展起来的民族企业, 仅经过 20 年的时间, 即从强手如林的竞争环境中脱颖而出, 不仅开创了属于中国人自己的品牌, 而且率先实现了中国企业进军世界级品牌的梦想——海尔的崛起堪称一个奇迹, 这个奇迹则是“中国经营大师”张瑞敏以百折不挠的民族企业家的精神所缔造的。

诺基亚: 奥利拉高瞻远瞩, 再树通讯王者风范 / 91

扭亏为盈关键词:

明确目标 电子商务 低成本 质量取胜
人性化 客户满意 不断学习 危机意识
品牌塑造 创新精神

诺基亚, 一个几乎是手机的代名词, 一个手机市场无人撼动的王者。然而, 它的发展也曾经历过风雨飘摇, 但在“移动之王”奥利拉的带领之下, 诺基亚很快从泥潭中挣脱出来, 并称霸全球无线通讯市场。诺基亚成功的秘诀在于——时刻把握市场变化趋势, 及时调整公司发展战略, 始终领先一步。



大逆转

💡 Acer: 施振荣再造宏碁, 成就 IT 先锋 / 115

💡 扭亏为盈关键词:

微笑曲线 主从结构 速食店模式 水平整合
三一三多 巨架构 微服务 财务控制
结合地缘 国际化风险



许多人都说, 没有施振荣, 就没有中国台湾的 IT 业。因为他用 28 年缔造了一个电脑王朝, 使宏碁成为台湾首屈一指的自有品牌电脑制造商, 并创造了一套有效的经营模式及文化理念, 在华人企业中独树一帜。施振荣商业上的成功令人惊叹, 但更值得称道的是他多次力挽狂澜, 使宏碁集团转危为安的伟大创举。

💡 Kodak: 费舍尔引领“黄色柯达”绝处逢生 / 141

💡 扭亏为盈关键词:

稳定军心 亲民 低调裁员 浮动工资
技术功夫 反倾销 扩大海外市场 企业价值观
尊重个人 眼光向外



一个有着百余年历史的优秀品牌——柯达在我们的生活中留下了丰富多彩。然而, 丰富多彩的背后, 还有着一段抹不去的辛酸与“屈辱”——20 世纪 80 年代, 柯达全面崩溃。危急时刻, 外来掌门人费舍尔用他那独特的个人魅力和事业才能及领导艺术, 创造了一个全新的影像境界, 改写了柯达的历史。

4

著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法



IBM:郭士纳十年疗伤,让蓝色巨人激情“跳舞” / 163

扭亏为盈关键词:

完整性 开源节流 客户第一 转型 强调服务
快速执行 并购 电子商务 关注点 原则性领导



在 IBM 被很多人认为已是病入膏肓的时候,郭士纳以拯救“蓝色巨人”的“医生”身份进入 IBM,大张旗鼓地为它“疗伤”。他用近 10 年时间缔造了一个 IT 业的传奇——拯救了一只脚已经迈进坟墓的 IBM,并令之重新成为“IT 业的领导者”。郭士纳把 IBM 比作大象,其实他自己更让人想起一头大象。正是他那大象般的气势和魄力使蓝色巨人跳起舞来。

诺华:魏思乐深度变革,塑造药业“巨人” / 189

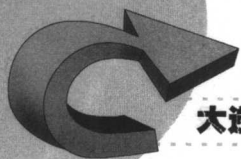
扭亏为盈关键词:

合并 变革 绩效评估体系 剥离业务
增加研发 整顿组织结构 价值观念 创新
仿制药 格列卫



这是一个关于企业合并的奇迹:1996 年,由陷入困境的汽巴—嘉基公司和山德士公司合并而成的诺华制药公司,在一位要求极为严格、为人非常直率的领军人物——魏思乐的带领下,一度暮气沉沉的企业最终成为全球制药和消费者保健行业居领先地位的跨国公司。





大逆转



苹果电脑：乔布斯回春妙手，让 Apple 重新走“红”

/ 209



扭亏为盈关键词：

供应链革命 降价 广告 降低成本 创意不绝
开发新产品 iMac 网络电脑 削减产品线
重心转移 人才



苹果电脑公司自 1976 年诞生，从辉煌走向衰落，而后又重新走“红”，都是具有传奇色彩的乔布斯一手打造，他以超凡的能力和坚决的行动证明了自己与众不同。最终，他使苹果电脑代表着全球信息技术的潮流，成为硅谷灿烂的“明珠”。有人评价，乔布斯的最大贡献就在于——“创办苹果电脑，带动了全球个人电脑普及应用浪潮”。



巨人：史玉柱“蹦极”体验，创造脑白金神话 / 233



扭亏为盈关键词：

收购 卧薪尝胆 “借钱还债” 脑白金 上市
产品关 营销策划关 管理关 突破口 危机意识



巨人集团是 20 世纪末在中国崛起的一家著名的高科技企业，它的声誉响彻大半个中国。而随着巨人大厦顷刻间倒下，史玉柱和他的巨人集团成了失败的典型标靶。几年后，史玉柱用第二次创业的巨大行动印证了巨人东山再起的成功案例。他从容地将自己的成功与失败呈现给世人，体验了惊心动魄的“蹦极”跳跃，勾勒出他和巨人集团的丰富与辉煌。

6



著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法
著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法 著名企业东山再起的方法



Nissan: 戈恩横空出世, 重振日产雄风 / 255



扭亏为盈关键词:

利润导向 紧迫感 跨职能团队 整顿财务
激励员工 成本杀手 精简业务 集思广益
增值 铁腕执行



70 余年来, 日产汽车公司经历了辉煌时期数十年的突飞猛进, 也饱尝了 20 世纪 90 年代连续 7 年巨额亏损的痛苦辛酸, 而最终在一位勇于打破日本企业传统的“空降兵”的带领下, 从“复兴计划”的起死回生到“180 计划”的步步攀升, 再到“增值计划”的雄壮扩张, 迈进了历史上前所未有的“黄金时代”。这就是日产救星——卡洛斯·戈恩, 创造的一个震撼全球的商业传奇故事。

思科: 钱伯斯强力驱动 Cisco 逆风飞扬 / 283



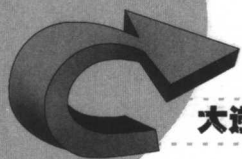
扭亏为盈关键词:

收购 战略性调整 六点计划 利润 紧缩开支
团队建设 客户第一 互联网 以人为本
技术领先



当时代的脚步刚刚迈进 21 世纪, 美国经济却突然失控, 包括微软等许多公司纷纷陷入泥沼, 而一只新的企业“雄鹰”——思科系统公司却能逆风飞扬。推动这只“雄鹰”顶风前行的就是思科掌门人约翰·钱伯斯。在短短数年的时间里, 他将一家默默无闻的公司变成了世界上最值钱的公司之一。





大逆转

施乐：马尔卡希带领复印巨头重见光明 / 307



扭亏为盈关键词：

出售资产 缩短战线 稳固核心产业 削减成本
IBM 模式 降价 员工 产品 客户 服务
彩色战略



20 世纪 90 年代，全球最大、历史悠久又有很高市场占有率的复印技术“巨头”——施乐公司像一头牛一样深陷泥沟，经历了有史以来最大的亏损。危难时刻，一位沉着、乐观的女 CEO 安妮·马尔卡希果断地实施一系列的改革，力挽狂澜，不仅把这头笨重的“老牛”拉了出来，而且还赶着它疾速前进。

朗讯：陆思博“浴血”变革，点燃科技新希望 / 331



扭亏为盈关键词：

客户导向 重组 缩减成本 重视研发
发展核心业务 贝尔实验室 增长点 三大支柱
强悍风格 永不放弃



在掌管朗讯的两年时间里，女强人陆思博打破原有的理念和模式，使朗讯公司实现了由以产品为导向到以客户为导向的巨大转变。正是这个转变，对朗讯的复兴之路起了决定性的作用。她不仅成功完成了美国最为艰难、最受关注的公司重组，而且带领朗讯走出巨亏的阴影，为其注入了新的希望……

后 记 / 354

8



著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法
著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法 著名企业东山再起的成功方法

