

SHIJIE500QIANGQIYE
JINGYINGMOSHIJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE
JINGYINGMOSHIJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE
JINGYINGMOSHIJINGXUAN



世界500强企业 经营模式精选

500

Shijie500qiangQiye
JingyingmoshiJingxuan

邱庆剑 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

SHIJIE500QIANGQIYE
JINGYINGMOSHIJINGXUAN

SHIJIE500QIANGQIYE
JINGYINGMOSHIJINGXUAN



世界500强企业 经营模式精选

Shijie500qiangQiye
JingyingmoshiJingxuan

邱庆剑 编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书精选了世界 500 强企业中最成功、最有效的 24 种经营模式, 其中管理模式 16 种, 营销模式 8 种。16 种管理模式包括本土化管理模式、柔性管理模式、低成本管理模式、JIT 管理模式、品牌管理模式、共生管理模式、三维管理模式、技术领先管理模式、统一管理模式、平衡发展管理模式、人本管理模式、创新管理模式、变革管理模式、基础产品管理模式、核心产品管理模式和海豚管理模式。8 种营销模式包括直复营销模式、亲情营销模式、文化营销模式、服务营销模式、全球地方化营销模式、体育营销模式、合作营销模式和体验营销模式。本书在编写方式上, 先是介绍每一种营销模式, 然后选取世界 500 强企业中最典型的案例, 使读者既能获取理性的知识, 又能获取感性的认识。企业管理人员及经营者可以结合自己的经营管理实践, 在消化、吸收管理模式的基础上, 形成自己的经营模式。

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业经营模式精选/邱庆剑编著. —北京: 机械工业出版社, 2006.1
ISBN 7-111-18131-X

I. 世... II. 邱... III. 企业管理 - 经验 - 世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 150053 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 任淑杰 责任编辑: 任淑杰

责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mmB5 · 7.75 印张 · 1 插页 · 225 千字

0 001 - 5 000 册

定价: 25.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68326294
封面无防伪标均为盗版

序

企业经营不是一件轻松的事情，江山难打，守业更不易，很多企业今天还风风光光，明天却可能销声匿迹了。因此，在“发展才是硬道理”之后，很多人提出“生存才是硬道理”。的确，只有生存下去，才谈得上发展，只有在一次又一次风浪的洗礼中挺过去，才可能走向真正意义上的成功。

和自然界一样，企业界也遵循着一定的规律，顺应规律的企业得以壮大，违背规律的企业早晚要被淘汰。企业成熟的重要标志在于对规律的把握能力。世界 500 强企业可以说是企业界的骄子，是把握经营规律的高手。这些企业结合自身的特点，将自己独到的经营策略与通行的经营规律融为一体，就形成了独具特色的经营模式。

是否拥有自己的经营模式，是企业成熟的重要标志，同时，也是企业竞争能力的源泉。经营模式如同物品的“模具”，它具有相对的稳定性，它不会因为企业领导者的更替、重要人才的流失、经济景气度的变动等因素而出现较大的变动。总之，一旦形成了成功的经营模式，就会在企业界代代相传，除非到了非改变它不可的时候，谁也不会去随意改变它。而且，它会成为企业文化的一部分，成为企业价值观的一种体现。

很多昙花一现的企业，不仅在管理方面落后，而且还有很大的随意性。这些企业的经营者没有自己的经营模式，今天学甲企业，明天学乙企业，学来学去却不善于总结、积淀，到头来什么都没有学到手，反倒落下邯郸学步式的笑柄。我们该不该学？当然该学，不学就永远也不可能提高。但学习必须是博采众家之长，然后自成一家，在吸收的同时要善于思

考和总结，从中提炼出适合自己的东西，进而形成自己的经营模式。

在分析中国企业与国际企业的差距时，不同的人会提出不同的看法，比如战略差距、文化差距、人才差距、市场运作差距，这些差距当然是事实。但经营管理上的差距是尤其明显的，有的管理学者因此还提出“中国企业最缺的东西就是管理”之类的观点。国际上成功的企业，在经营和管理方面都有自己的独到方法，而中国很多企业，别说独到的方法，就是连一些最基本的都不具备。有人曾经做过一次调查，把国际上最流行的十种经营模式拿到中国企业负责人中去调查，结果发现有一部分负责人不知道这些模式究竟是何物。由此也说明一个问题，推广国际企业成功的经营模式，依然是一项非常重要也非常必要的工作。我们这本《世界500强企业经营模式精选》正是基于这些因素而编写的。

本书精选了世界500强企业中最成功、最有效的24种经营模式，其中管理模式16种，营销模式8种。16种管理模式是本土化管理模式、柔性管理模式、低成本管理模式、JIT管理模式、品牌管理模式、共生管理模式、三维管理模式、技术领先管理模式、统一管理模式、平衡发展管理模式、人本管理模式、创新管理模式、变革管理模式、基础产品管理模式、核心产品管理模式和海豚管理模式。8种营销模式是直复营销模式、亲情营销模式、文化营销模式、服务营销模式、全球地方化营销模式、体育营销模式、合作营销模式和体验营销模式。本书在编写方式上，先是介绍每一种经营模式，然后选取世界500强企业中最典型的案例，使读者既能获取理性的知识，又能获取感性的认识。读者可以结合自己的经营管理实践，在消化、吸收这些管理模式的基础上，形成自己的经营模式。

许多同志为本书的出版做了大量的基础工作，在此表示感谢，他们是：吴伦、邱庆路、刘先明、陈德勇、肖世进、罗艳、陈天保、王星钊、李翔、李旭、黄晓玲、刘本安、蔡谷华、胡晓、谭璇、朱维、陈明莉、李桃桃、谭乐乐、雷红梅、伍婕、周开志、姜虹。

欢迎您对本书提出宝贵意见和建议，我们的信箱是 ssswww2004@163.com。

目 录

序 /Ⅲ

上篇 世界 500 强企业管理模式

1 本土化管理模式 /3

摩托罗拉(Motorola,美国企业,主营网络通信设备) /3

2 柔性管理模式 /19

三洋电机(Sanyo Electric,日本企业,主营电子、电气设备) /19

3 低成本管理模式 /30

沃尔玛(Wal-Mart Stores,美国企业,主营商品零售) /30

4 JIT 管理模式 /38

丰田汽车(Toyota Motor,日本企业,主营汽车与零件) /38

5 品牌管理模式 /48

宝洁(Procter & Gamble,美国企业,主营个人家居用品) /48

宝马(BMW,德国企业,主营汽车与零件) /48

6 共生管理模式 /61

佳能(Canon,日本企业,主营计算机办公设备) /61

7 三维管理模式 /72

三星电子(Samsung Electronics,韩国企业,主营电子、电器设备) /72

8 技术领先管理模式 /84

索尼(Sony,日本企业,主营电子电气设备) /84

- 波音(Boeing, 美国企业, 主营航天国防产品) /84
- 9 统一管理模式 /94
- 麦当劳(McDonald's, 美国企业, 主营饮食服务) /94
- 10 平衡发展管理模式 /104
- 雀巢(Nestle, 瑞士企业, 主营食品) /104
- 11 人本管理模式 /113
- LG(LG Electronics, 韩国企业, 主营电子、电气设备) /113
- 12 创新管理模式 /123
- 诺基亚(Nokia, 芬兰企业, 主营网络通信设备) /123
- 13 变革管理模式 /136
- 东芝(Toshiba, 日本企业, 主营电子、电器设备) /136
- 14 基础产品管理模式 /144
- 柯达(Eastman Kodak, 美国企业, 主营科研、摄影器材) /144
- 15 核心产品管理模式 /150
- 夏普(Sharp, 日本企业, 主营电子、电气设备) /150
- 16 海豚管理模式 /157
- 索尼(Sony, 日本企业, 主营电子、电气设备) /157

下篇 世界 500 强企业营销模式

- 1 直复营销模式 /169
- 戴尔(Dell, 美国企业, 主营计算机办公设备) /169
- 2 亲情营销模式 /178
- 伊莱克斯(Electrolux, 瑞典, 主营电子、电气设备) /178
- 3 文化营销模式 /190
- 西门子(Siemens, 德国, 主营电子、电气设备) /190
- 4 服务营销模式 /199
- 大众汽车(Volkswagen, 德国, 主营汽车与零件) /199
- 5 全球地方化营销模式 /209
- 贝塔斯曼(Bertelsmann, 德国企业, 主营媒体、图书及娱乐业) /209

6 体育营销模式 /220

可口可乐 (Coca-Cola, 美国企业, 主营饮料) /220

7 合作营销模式 /226

飞利浦 (Royal Philips Electronics, 荷兰企业, 主营电子、电气设备) /226

8 体验营销模式 /233

迪斯尼 (Walt Disney, 美国企业, 主营娱乐业) /233

上
篇

世界500强企业管理模式

1 本土化管理模式



应用典范

摩托罗拉（Motorola，美国企业，主营网络通信设备）

在 2004 年公布的世界 500 强企业排名中，摩托罗拉位于第 171 位。



模式说明

本土化也被称作“无国际化”。随着全球经济一体化的深入，本土化管理模式越来越受到跨国公司的重视，它甚至已经成为跨国公司经营成败的关键因素之一。大约从 20 世纪 80 年代开始，这一管理模式迅速兴起，很多跨国公司都在遵循着“全球化思考，地方化行动”这一思路来谋划国际大市场。

本土化管理模式指的是在保持企业文化精髓、核心产品、服务基本特质等核心价值的前提下，对管理模式作出适当地处理，以营造一种与所在国家或地区的自然、人文和法律等相适应的经营氛围和经营管理方式，以便使企业与当地文化融为一体，扎根于当地，成为一个受当地公众支持和拥护的“当地企业”。

通俗地说，本土化就是经营管理要入乡随俗。不同国家和地区有着不同的文化和风土人情，在一个地方成功的经验，在另一个地方不见得就能成功，完完全全照搬硬套是行不通的。即便是可口可乐、麦当劳等拥有强势品牌竞争力的国际企业，也不能没有本土化。

本土化管理模式，并不是完完全全的本土化。任何一个跨国公司都有

其鲜明的特色，有其全世界统一的文化内涵和经营理念，这些东西正是其成功的重要因素，如果为了本土化而抛弃这些东西，就得不偿失了。

本土化管理模式的特征表现在多个方面，包括管理手段本土化、人才本土化、产品研发本土化、品牌本土化、采购本土化、生产本土化等。

在本土化管理模式下，对所在地区或国家的经济环境必须要有一个准确的把握。这些环境要素包括政治、经济、文化、科技等方面，具体可以采用 PEST 分析。PEST 分析是指对企业外部宏观环境的分析，主要包括政治、经济、社会文化、技术（Political, Economic, Social, Technological）等方面的因素分析，如表 1 所示。

表 1 本土化模式下的战略环境分析

政治法律 (P)	经济 (E)	社会文化 (S)	科学技术 (T)
政治制度	GDP 的变化	生活方式的变革	国家研究开发支出
政府的稳定性	利率	就业预期	行业 R&D 支出
税法	货币供给	保护消费者运动	科教研究重点
特殊鼓励措施	通货膨胀率	结婚率	专利保护
外国贸易立法	失业水平	人口增长率	新产品
对外国企业的态度	工资、物价控制	人口年龄分布	新技术商品化速度
就业立法	货币贬值、升值	人口迁移	提高生产率与自动化
环境保护立法	能源来源及成本	人口寿命预期	
反托拉斯立法	可任意支配收入	人口出生率	

本土化管理模式最明显的好处有两点：一是可以跨越文化障碍。跨国公司在东道国遇到的问题除了语言的障碍外，更有社会文化方面的沟通理解问题。雇用当地员工，特别是中高级管理人员，有助于跨国公司解决诸如外部关系、内部管理、法律等方面的问题。二是可以降低成本。在东道国雇用当地员工，工资成本要大大低于从本国派遣管理人员；利用当地的廉价人力资源和设备，可以降低投资，进行技术开发；从当地采购原材料，可以节省运输和关税等费用。据调查，跨国公司派遣一个管理人员到中国，年费用高达 30 万 ~ 50 万美元，而聘请一个同级别的当地人，费用

只有前者的 1/10。伴随中国加入 WTO，中国市场与国际市场逐渐融为一体，中国企业也面临着国际化经营问题，借鉴成功企业的本土化经营管理模式，对中国企业具有十分重要的意义。



典型案例

摩托罗拉的中国战略

摩托罗拉是美国最大的电子公司之一，在无线电寻呼机和手提电话领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针政策，一直增长迅速，成为可与日本电子公司抗衡的支柱公司和美国电子公司中的领袖企业。

该公司成立于 20 世纪 20 年代，前身是高尔文制造公司，最初生产汽车用收音机和电池代用器。1947 年，公司更名为摩托罗拉，其通信产品扩展到民用领域。

20 世纪 60 年代，摩托罗拉公司在一些国家和地区建立起自己的生产基地，开始大规模进入国际市场。这一时期，摩托罗拉的生产基地主要建在亚洲特别是东南亚一带，出口市场主要面向欧亚地区。1984 年，摩托罗拉高层人士在分析了亚太地区的形势后，作出了一个具有战略性意义的决定，这就是进入中国市场。

1986 年秋，摩托罗拉公司总裁罗伯特·高尔文访问了中国，他发现中国到处都在蓬勃发展，而相比之下，通信设备却是那样落后，市场潜力非常巨大。1987 年，摩托罗拉在中国设立了代表处，接下来成立了摩托罗拉中国委员会。

在进入中国时，摩托罗拉确立的战略目标是：“整体投入，全公司参与；投资建立一个世界级的企业，使之在世界范围具有竞争力。”同时，确立了本土化发展战略。

1992 年 6 月，一期投资 1.2 亿美元的摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津破土动工，该公司主要生产寻呼机、手机、半导体器件以及汽车电

子配件等。以后又连续两次追加投资，使总投资达到了 10 亿美元。1996 年，摩托罗拉在北京设立了摩托罗拉（中国）投资有限公司。与此同时，摩托罗拉与中国的其他合资合作项目也相继上马。到 2002 年底，摩托罗拉在中国的投资总额已达到 34 亿美元，销售总额达 57 亿美元，成为中国电子领域最大的外商投资企业和中国外商投资企业 500 强的第一名。

一、人力资源开发本土化

得人才者得天下，人力资源是企业的核心资源，摩托罗拉始终认为，只有拥有世界一流的技术人才，他们才能够在电子通信领域拥有一流的技术。在人力资源的管理上，摩托罗拉有自己的一套体系，其人力资源管理的目标是“提供专业和艺术的人力资源服务，利用业务需要和员工需求，参与到创造当前和未来的事业机会中去，将文化整合到工作环境和社区中去，获得超越的结果。”

培养人才是适应时代的需要，是摩托罗拉最重要的战略步骤。在这方面，摩托罗拉大力实行人才本土化。

1. 科学地招聘本土人才

与很多企业不同的是，摩托罗拉在招聘员工时非常注重应聘者的个人发展意识，它包括发展自己和发展别人。因为员工自己在摩托罗拉发展到某一阶段，他就有发展别人的义务。

对于应届毕业生，摩托罗拉则通过考察其参加的社会活动来了解其发展意识，从他以前的工作经验来看他在这方面的素质，看他是否愿意学习，是从书本中还是实践中学习，了解他的团队精神，以及这个人是否适应变化和正确地看待这个变化。

摩托罗拉招聘人才要经过严格的考试。这种招聘考试有标准的试题库，每次考试的试题都不一样。摩托罗拉在天津的生产厂主要是招聘技术员和操作工，人力资源部根据工厂需要的工作岗位出考题，通过笔试录用人员。摩托罗拉对使用英文有严格的要求，对招进的员工有进一步提高英文水平的安排。作为一个全球公司，摩托罗拉希望员工自己的想法能让人正确理解，使他们的交谈不被人误解。

招聘工作的效率是衡量一个公司人事工作的一个重要指标。对投递简历的应聘者的反应速度越快,优秀的应聘者成为公司职员的可能性就越大。摩托罗拉人力资源部也非常重视招聘速度。目前摩托罗拉对一个完整的求职过程,从收到求职信到最后进入摩托罗拉,最快的是1个月,平均速度是3个月。有时候一个位置有许多人来竞争,人力资源部会通过面试情况排一个优选级别,排在第一的人可能在半个月后放弃了这个职位,这时候第二位、第三位才能上,所以有时候速度很难掌握。摩托罗拉人力资源部的努力方向是,每5年将招聘速度缩短一半。摩托罗拉招聘人也有一定的责任感,希望不耽误应聘者其他的机会。摩托罗拉在面试中注意尊重对方,因为有些应聘者可能是摩托罗拉的产品使用者。

人才的可塑性也相当重要。相对来说,应届毕业生的可塑性要强得多。在高峰期,摩托罗拉招聘的应届大学毕业生占总招聘人数的50%。摩托罗拉认为,应届大学生是生力军,从长远来看他们会有很多长处。但由于应届大学生流失严重,有很多毕业生工作几年后想出国,近几年摩托罗拉招聘的应届大学毕业生只占总招聘人数的10%~20%。摩托罗拉为了留住应届大学毕业生,准备将海外的MBA课程移到中国来。摩托罗拉有时候在毕业生处于大三、大四还未毕业时就和他们联系,希望他们能够关注摩托罗拉,毕业后加入摩托罗拉公司。

2. 成功地培训本土员工

高素质的员工来自于成功的培训。摩托罗拉认识到,高素质的员工是成功的关键,是企业的灵魂。该公司将培训员工、最大限度地发挥个人的创造力置于本地化管理战略的首位。摩托罗拉堪称一座员工大学。联合国贸易和发展会议跨国公司与投资司曾对摩托罗拉在中国实施的培训体制和人才战略给予充分的肯定。

在摩托罗拉内部有一项规定,即公司每年用于培训的经费要相当于工资总额的3%,每个员工每年必须接受不少于5天的培训。1993年,摩托罗拉投资百万美元,在中国设立了摩托罗拉大学培训基地,每年为其员工和中方供应商、分销商、客户以及中国政府官员等合作伙伴提供1万人次的培训。

早在 1996 年，摩托罗拉培训中心就在天津生产基地设立了。该中心有 1 个图书馆、1 个语音室、2 个计算机实验室、6 个研讨室、9 个教室，还有一个可编程的自动化读写实验室。天津培训中心对生产基地的员工进行 3 种类型的培训：一是针对技术人员的技术培训；二是针对一线操作工的基础培训；三是针对管理人员的管理培训。1997 年，天津生产基地的员工平均接受培训达 76 小时，远远超过总公司的规定。其中的语音室专门用来提高员工的英语能力。有时候是外籍教员和中国员工一对一地学习，使员工了解外籍人员的思维习惯、说话语气等工作、生活用语。

对于中层人员的培训，摩托罗拉也非常重视。在 1994 年，该公司就推出了一个中层管理人员“强训计划”，以便为公司培养一批具有高素质的管理人才，尽快实现管理人员本地化为目标。该计划一期 10 个月，包括 2 个月的出国实习。该计划强度很大，学员要在 10 个月内学完公司指定的十几门课程。1997 年，公司为此共投入资金近 500 万美元，让 45 名中方雇员参加了该培训学习。摩托罗拉一直坚信，最优秀的人才应来自那些最精干的、早已融入企业文化的本土员工。目前在摩托罗拉中国公司中，68% 的中层管理人员是由中国员工担任的，随着培训计划的开展，中高层管理人员中中国员工所占的比例将进一步增大。

摩托罗拉不仅开展了许多的职业道德培训、素质培训，而且还开展了跨国性的培训，让他们知道在全球做项目和做事的方法不止一种。

3. 赏罚分明的用人艺术

选人之后是成功地用人，用得好与否，又是留人的关键。摩托罗拉在用人方面相当成功。

(1) 有效的薪酬管理。在薪酬方面，摩托罗拉在保证竞争力的前提下，适应变革的需要，以实现薪酬的最大激励作用。

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的员工工资水平在市场中处于中间档次。摩托罗拉的薪水包括基本工资、奖金等。

在 2000 年以前，摩托罗拉工资较为固定。2000 年时，摩托罗拉意识到固定工资有好有坏，因此工资结构有所变化。摩托罗拉将以前每年一次

的奖金改为每季度发放，并会增加一些可变动的工资。2000年、以一个国家单元的业绩作为奖金考核依据，奖金不再与全球市场挂钩，这更符合管理的实际需要。

在调整工资决策上，摩托罗拉主要是根据员工的业绩和个人能力，也考虑员工的个人要求。如果员工对自己的薪酬不满，可向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会上调工资。

学历并不是影响工资的主要因素。对于刚刚进入摩托罗拉的员工，研究生和本科生的差别在工资中会体现出来。但经过一段时间之后，本科生比研究生工资高是完全可能的。这主要看各人的能力和业绩。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工的高。对有创造性的员工，以及业绩特别突出的员工，摩托罗拉会破格调级，这对创造性人才起到了很大的激励作用。

(2) 推行职业生涯管理。晋升作为一个独立的激励手段，同时也与薪酬激励相结合。摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁，所以，在摩托罗拉获得晋升的可能性很大。在摩托罗拉，经理人数有664人，女经理人数占到经理总数的23%，而且计划要发展到40%。即使中专毕业的工人也有成为部门经理的可能。

在职业道路规划方面，摩托罗拉为员工提供两条上升通道。在摩托罗拉，技术人员可以搞管理，管理人员也可以搞技术，搞管理的和搞技术的在工资上有可比性。因为职业经理人拿钱多，在许多企业大家都看好这个位置，但在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿一样多的钱。摩托罗拉对许多职能部门都有专业职称评定，例如在法律部、人力资源部可以评教授、副教授、经济师。摩托罗拉共有1377名有摩托罗拉内部职称的专业人员，分布在8个不同的事业单位。在这种职业生涯管理机制下，每一个人都能够尽其才，取其酬。

(3) 严格的人才考评。在摩托罗拉，员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，摩托罗拉评估的目的包括5个：