

一部值得所有行业和企业借鉴的战略思维案例集



郭威平

国际级企业和企业家  
战略思维

思维

東方出版社  
東方音像電子出版社



郎咸平

# 思维

国际级企业  
和企业战略思维

東方出版社  
東方音像電子出版社

**图书在版编目 (CIP 数据)**

思维——国际级企业和企业家战略思维/郎咸平等著. —北京: 东方出版社,  
2006. 1

ISBN 7 - 5060 - 2065 - 3

I. 思… II. 郎… 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 156073 号

**思维——国际级企业和企业家战略思维**

---

作 者: 郎咸平等

策 划: 许剑秋

责任编辑: 徐 佳 施丽娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 20.75

书 号: ISBN 7 - 5060 - 2065 - 3

定 价: 49.00 元

发行部电话: 65230553

---

版权所有, 违者必究

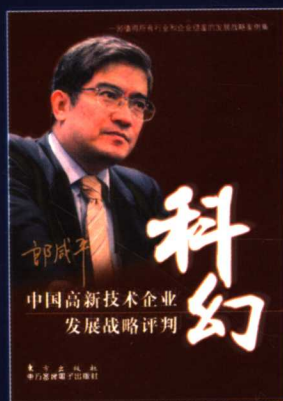


郎咸平

美国沃顿商学院博士，现任香港中文大学教授。曾任沃顿商学院、密西根州立大学、俄亥俄州立大学、纽约大学和芝加哥大学教授，被公认为公司治理方面的顶级学者。

著有《操纵》、《整合》、《运作》、《科幻》、《标本》等中文著作。





策划编辑：许剑秋

责任编辑：徐佳 施丽娟

摄影：陈萧军

媒体推广：施丽娟(shilijuan224@vip.sina.com)

投稿邮箱：dongfang818@sina.com

装帧设计：久谦轩 装帧设计  
xy6001@126.com

# 目 录

## 自 序

中国企业家应该具备的新思维：

认清事物本质，从危机中寻找转机 ..... 1

## LG：十年蜕变

一、LG 简介 ..... 13

二、LG 集团的改革 ..... 15

三、改革举措一：强强联合，共谋双盈 ..... 16

四、改革举措二：重在研发，力求技术领先 ..... 20

五、改革举措三：以崭新形象定位开拓市场 ..... 23

1. 建立品牌 ..... 23

2. 重视产品设计 ..... 24

3. 积极开拓市场 ..... 25

六、改革举措四：确立以家电为本同时开拓新产品的业务策略 ..... 28

1. LG 电子的基石 ..... 28

2. 开拓数码显示和手机业务 ..... 31

七、LG 的策划部署 ..... 34

1. “六标准差”树立高端企业形象 ..... 34

2. “明日之星”策略 ..... 40





## 现代汽车:向世界第五大汽车制造商进军

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 一、现代汽车的两个时代 .....       | 49 |
| 二、郑世永时代:功劳及过失 .....     | 49 |
| 1. 郑世永的功劳 .....         | 49 |
| 2. 郑世永的过失 .....         | 56 |
| 三、郑梦九时代:高速增长的企业策略 ..... | 62 |
| 1. 企业策略一:提高质量 .....     | 62 |
| 2. 企业策略二:加强技术 .....     | 69 |
| 3. 企业策略三:业务整合 .....     | 75 |
| 4. 企业策略四:销售策略 .....     | 82 |
| 四、现代汽车的近年发展 .....       | 87 |

## 专业集成电路龙头企业台积电:成功与挑战

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 一、台积电简介 .....                | 95  |
| 1. 台积电的主要业务 .....            | 95  |
| 二、集成电路产业结构的变化及其发展历程 .....    | 96  |
| 1. 何谓集成电路? .....             | 96  |
| 2. 垂直整合和垂直分工 .....           | 97  |
| 3. 世界半导体工业的发展进程 .....        | 99  |
| 4. 为什么要提升制程技术和生产更大的晶圆? ..... | 101 |
| 5. 台湾半导体工业的发展进程 .....        | 102 |
| 三、台积电的业务策略与成功因素 .....        | 103 |
| 1. 业务策略 .....                | 103 |
| 2. 台积电的成功因素 .....            | 109 |
| 四、台积电的外在威胁 .....             | 112 |
| 1. 宏观市场 .....                | 112 |
| 2. 微观市场 .....                | 114 |
| 3. 整合组件制造(IDM)公司的优势 .....    | 117 |



|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 4. 晶圆代工市场垄断格局受到挑战 .....  | 118        |
| <b>五、台积电的内部问题 .....</b>  | <b>119</b> |
| 1. 退货及折让的增加 .....        | 119        |
| 2. 供货商集中 .....           | 120        |
| 3. 外资机构投资高占 62% .....    | 120        |
| 4. 跨境投资受限制 .....         | 121        |
| 5. 知识产权官司只是赢了面子 .....    | 121        |
| 6. 缺乏市场品牌 .....          | 122        |
| <b>六、台积电应收账款分析 .....</b> | <b>123</b> |
| <b>七、总结 .....</b>        | <b>126</b> |

## 索尼集团倒下之迷：企业文化的无形之手

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>一、索尼的背景 .....</b>           | <b>129</b> |
| <b>二、索尼里程碑：创建、成功、不济 .....</b>  | <b>131</b> |
| 1. 索尼的创建 .....                 | 131        |
| 2. 索尼的成功期 .....                | 132        |
| 3. 索尼的不济期 .....                | 134        |
| <b>三、索尼成功元素不再有效的原因 .....</b>   | <b>137</b> |
| <b>四、索尼倒下的原因一：索尼企业文化 .....</b> | <b>138</b> |
| 1. 企业文化之一：人治文化 .....           | 138        |
| 2. 企业文化之二：架构 .....             | 139        |
| <b>五、索尼倒下的原因二：弃帅保车 .....</b>   | <b>140</b> |
| 1. 出井伸之的构想 .....               | 141        |
| 2. 失去发展机会 .....                | 141        |
| 3. 失去根据地 .....                 | 144        |
| <b>六、索尼倒下的原因三：产品管理失当 .....</b> | <b>145</b> |
| 1. 开发的产品未能迎合市场需求 .....         | 145        |
| 2. 比对手慢半拍 .....                | 147        |







|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 七、索尼倒下的原因四：顾此失彼 .....       | 149 |
| 1. 业务间的冲突 .....             | 149 |
| 2. 发展偏离核心，降低被投资的价值 .....    | 151 |
| 八、索尼倒下的原因五：成本控制不宜 .....     | 152 |
| 九、第一次改革——“革新60” .....       | 154 |
| 1. 重整电子业务 .....             | 155 |
| 2. 重整娱乐和财政业务 .....          | 155 |
| 3. 降低业务成本 .....             | 156 |
| 4. 终身雇用制的阻力 .....           | 156 |
| 5. 派系斗争 .....               | 157 |
| 十、解决核心问题——企业文化 .....        | 159 |
| 出井伸之的终极策略 .....             | 159 |
| 十一、索尼如何再改革 .....            | 161 |
| 1. 霍华德·斯金格小档案——为何选择他？ ..... | 162 |
| 2. 霍华德·斯金格的改革——事前准备 .....   | 162 |
| 3. 霍华德·斯金格的改革——针对的问题 .....  | 163 |
| 4. 霍华德·斯金格的改革——百日维新？ .....  | 163 |
| 5. 霍华德·斯金格实际上做了什么？ .....    | 164 |
| 十二、小结——霍华德·斯金格的改革 .....     | 165 |
| 十三、评价霍华德·斯金格的改革 .....       | 166 |
| 1. 方向正确 .....               | 166 |
| 2. 力度适中 .....               | 166 |
| 十四、前瞻 .....                 | 166 |
| 1. 核心电子业务 .....             | 167 |
| 2. 半导体业务 .....              | 167 |
| 3. 游戏业务 .....               | 167 |
| 4. 霍华德·斯金格的改革——降温中？ .....   | 167 |
| 十五、总结 .....                 | 168 |



## 日产汽车集团:起死回生的神话

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 概 述 .....                  | 171 |
| 一、日本民族文化与日产成败的关系 .....     | 172 |
| 1. 大和民族的文化特质 .....         | 173 |
| 2. 日产的发展流程:成也文化,败也文化 ..... | 174 |
| 二、日产的衰败(1999年前) .....      | 175 |
| 1. 财务管理不善 .....            | 176 |
| 2. 业务成本高昂 .....            | 179 |
| 3. 非核心资产过多 .....           | 181 |
| 4. 产品开发迟滞 .....            | 182 |
| 5. 产能资源过剩 .....            | 184 |
| 6. 管理能力不足 .....            | 189 |
| 7. 日产的转折点 .....            | 191 |
| 三、卡洛斯·戈恩——四大洲之融合 .....     | 191 |
| 1. 戈恩小档案 .....             | 191 |
| 2. 日法文化的不同 .....           | 193 |
| 四、日产的改革 .....              | 194 |
| 1. 跨部门小组 .....             | 194 |
| 2. 戈恩与日本传统企业文化 .....       | 196 |
| 五、日产的复兴 .....              | 196 |
| 1. 增强内部管理能力 .....          | 197 |
| 2. 提升财务管理能力 .....          | 198 |
| 3. 大幅降低采购成本 .....          | 198 |
| 4. 出售非核心资产 .....           | 203 |
| 5. 增强产品开发能力 .....          | 205 |
| 6. 提升产能利用率 .....           | 207 |





|                |     |
|----------------|-----|
| 六、复兴后的日产 ..... | 213 |
| 七、总结 .....     | 215 |

## 三菱:财阀式架构

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 一、三菱集团的历史 .....              | 219 |
| 1. 概 述 .....                 | 219 |
| 2. 三菱集团的发展史 .....            | 219 |
| 3. 为什么三菱公司要重新合并成为三菱集团? ..... | 220 |
| 4. 三菱集团现在的表现 .....           | 222 |
| 二、三菱集团股权互控的问题 .....          | 226 |
| 1. 个别业务不能有效制定政策 .....        | 227 |
| 2. 未能得到集团资金优惠 .....          | 228 |
| 3. 拖累集团个别业务发展 .....          | 230 |
| 三、三菱为何解决不了架构问题? .....        | 232 |
| 1. 内在因素 .....                | 233 |
| 2. 外在因素 .....                | 235 |
| 四、个案1——三菱电机 .....            | 237 |
| 1. 改革背景 .....                | 237 |
| 2. 改革分析 .....                | 240 |
| 五、个案2——三菱汽车 .....            | 247 |
| 1. 改革背景 .....                | 247 |
| 2. 改革分析 .....                | 250 |
| 六、个案3——三菱重工 .....            | 258 |
| 1. 改革背景 .....                | 258 |
| 2. 改革分析 .....                | 259 |
| 七、总结 .....                   | 270 |



## 佳能:十年腾飞

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>一、佳能的背景 .....</b>                     | <b>273</b> |
| 1. 佳能的起源 .....                           | 273        |
| 2. 佳能的现状 .....                           | 274        |
| <b>二、佳能击败施乐的案例 .....</b>                 | <b>275</b> |
| 1. 施乐何许人 .....                           | 275        |
| 2. 佳能的进入 .....                           | 276        |
| 3. 技术策略 .....                            | 276        |
| 4. 市场策略 .....                            | 277        |
| <b>三、佳能出现的问题 .....</b>                   | <b>278</b> |
| 1. 背景 .....                              | 278        |
| 2. 不求利润,只重销售额 .....                      | 280        |
| 3. 业务分散,并出现亏损 .....                      | 281        |
| 4. 年功序列制 .....                           | 281        |
| 5. 终身雇用制 .....                           | 284        |
| 6. 过往 CEO 以和为贵,因循守旧,没有能力改革 .....         | 285        |
| <b>四、新社长简介 .....</b>                     | <b>285</b> |
| <b>五、御手洗富士夫提出的方案 .....</b>               | <b>287</b> |
| 1. 方案一:撤出与巩固——砍伐赔钱的产业(1996-1999 年) ..... | 287        |
| 2. 方案二:生产线的改革 .....                      | 292        |
| 3. 方案三:技术和产品的全面整合 .....                  | 300        |
| 4. 方案四:开拓高端产品市场 .....                    | 302        |
| 5. 方案五:原型最小化——三维计算机辅助设计(2000 年-现在) ..... | 309        |
| <b>六、终身雇用制对佳能的影响 .....</b>               | <b>311</b> |
| 1. 终身雇用制的起源 .....                        | 311        |
| 2. 终身雇用制的前提 .....                        | 312        |
| 3. 终身雇用制的特点 .....                        | 313        |
| 4. 终身雇用制的优点 .....                        | 313        |





|                     |     |
|---------------------|-----|
| 5. 终身雇用制面临的挑战 ..... | 314 |
| 6. 终身雇用制的破灭 .....   | 315 |
| 7. 佳能的“终身雇用制” ..... | 317 |
| 七、总结与展望 .....       | 318 |



## 自 序

中国企业家应该具备的新思维:认清事物本质,从危机中寻找转机

中国企业如果要在国际竞争中胜出,就必须改变观念,破除以往的惯性思维,否则只能忝居人后。

从国际上企业发展的轨迹看,一个企业成长到一定阶段,若要进一步取得成就,就必然要走向国际市场,走国际化发展的道路。这不仅是自身拓展市场、整合资源的需要,也是全球经济一体化带来的无法避免的现实情况。世界上成功的强大企业,多是国际化程度非常高的跨国公司。

中国的企业现在正处于迈向国际化的关键时期。经过 26 年改革开放的洗礼,我们拥有了一大批规模较大、有一定竞争力的企业。不过,与世界知名企业相比,我们的整体实力还是相当弱小的。在大多数领域内,国际老牌的跨国公司已经牢牢树立了他们的垄断地位。他们凭借在资金、技术、管理等方面的强大优势,所到之处,尽归其有。二十多年来,即使我们未出国门,也已经多次领教了这些公司的威力了。

那么,我们怎样才能改变这种被动的局面呢?我认为,中国企业领导人必须摒弃陈旧的思维,而代之以崭新的理念。所谓新的思维,一是“舍末逐本”,看清和把握事物的本质,任何战略决策都是围绕既定的目标而展开,决不会受到纷乱的表象干扰;二是善于在危机中寻找转机,变劣势为优势。

我在演讲的时候最喜欢谈一个真实的例子来说明如何看清事物的本质以及如何从危机中寻找转机(当然人名、地名都是假的)。我的一位很有成就的学生是搞地产的。有一天他垂头丧气地来见我,他说他花了半年的时间好不容易约到了一位规划局的领导吃饭。为了表示诚意与实力,他在北京某大酒店(假设是王府)定





了总统包间,而且点了最贵的菜。其中一道菜是砂锅红烧大鲍翅。他说:“这么大的房间,那里的服务员哪里不好摔跤,偏偏走到了我的贵客旁边摔了一跤,而且把那锅鱼翅都泼到了我的贵客身上。”我说:“那好,这不就是危机来了吗?”我就问他如何从危机中寻找转机。他说他马上就毛了,痛骂那个服务员 30 分钟,而且越骂越不解气,他就叫服务员把总经理叫下来。我马上告诉他:“北京涉外酒店的中方总经理不一定会鸟你这个个体户的。”他就说:“是啊,是啊,这也是我事后才知道的,结果总经理也没下来,服务员哭了 30 分钟,最后那位领导很不高兴地起身离开了。”

我当时就告诉他应该先认清事物的本质,然后再从危机中寻找转机。我说:“你请客吃饭的目的是什么,不就为了贪污腐败吗?”我必须强调我虽然不赞成贪污腐败,但我想通过这个机会解释一下我的观点。我接着说:“你为了贪污腐败的目的,就应该奖励这个服务员 3000 元,因为她替你创造了一个危机。中文是非常有意义的语言,什么叫危机,那就是危险加机会,有了危险自然就有机会,就能寻找转机。”他问:“我怎么才能寻找转机呢?”我说:“你知不知道像王府饭店这样的五星级宾馆地下室是干什么的,都是名店啊,例如路易·威登,香奈尔,古驰,范思哲,卡地亚等。你当时就应该立刻带着领导到地下室的名店,例如到范思哲换一套丝质的西服,同时再去路易·威登买几个皮包来装饰衣服。此外你还可以告诉那位领导,请他太太帮忙洗一下脏衣服,那你总得表示一下吧,你就去卡地亚买一个手表再加一个钻戒表示一下谢意。这样一来几十万、上百万的贿款不就送出去了?这不但完成了贪污腐败的本质问题,同时也使你从危机中寻找到了转机。”他说:“我怎么没想到啊?”我说:“因为只有一流睿智的企业家才会想到事物的本质以及由危机中寻找转机的重要性。”

不过,我严正声明,我本人是最痛恨行贿、受贿、贪污腐败的,我之所以引用这个例子,是为了说明我们中国的企业家缺乏的就是这样一种把握本质、从危机中寻找转机的能力。

让我们再来谈企业在国际竞争中,这些思维是何等重要。我在我的另一本书《科幻》中详细地分析了三星电子的案例。本书将在这个基础上继续探讨几位企业家的国际化思维。

韩国的三星电子为我们树立了一个榜样。三星电子成立于 1969 年,但是仅用



了十几年时间,就从一个市场迟到者一跃而成为世界一流的企业。它不仅在世界 500 强中的地位大幅上升,2003 年《商业周刊》IT100 强中三星亦攀升至第三位,并获选《财富》杂志最受推崇的电子企业第四位。三星真正做到了所谓“赶日超美”。

三星电子的成功是令人羡慕的,也足令我们中国的企业家深思。韩国与中国文化相似,地理位置接近,如果韩国人能创建出三星这样的企业,我相信中国人在能力上和智能上一样能,而且应该创建出比三星更优秀的企业。

那么,三星电子的诀窍在哪里?三星的成功,正是建立在前面我所讲的两重思维基础之上。从三星电子董事长李健熙的决策过程,我们足可以印证正确的思维带来的力量。首先,李健熙具备把握事物本质的能力,他对 IT 行业的本质是看得很清楚的,那就是——IT 的技术是不可被隐藏的;IT 的技术是不可能超越美国的。什么叫作 IT 技术是不可被隐藏的?举例而言,IBM 开发 286 投入大量研发成本,打败了苹果电脑,但却造成了业界仿造。由于仿造者不需要如同 IBM 一样花费大量研发支出,因此成本较低,激烈竞争的结果使 IBM 利润大幅下降。因此 IBM 在开发 386 时,就加入了微信道(隐藏性的协议与通讯模式),杜绝了仿造,但同时 IBM 也破坏了 IT 技术不可被隐藏的第一定律。由于全世界的其他软硬件厂商都无法了解微信道,因此其他厂商自行开发 386 的结果,不但造成了康柏的兴起,也造成了 IBM 与全世界的 386 都不兼容的后果。1989 年,IBM 的首席执行官下台,而 IBM 也差点倒闭。

我另外再举一个例子说明 IT 技术是不可能超过美国的。处理机包括了存储器、运算器(CPU)和输入输出三大块。英特尔,AMD 首先开发 CPU。日本富士通后来居上,在 286 时代开发了更高效率的 16 位数 286。但问题是日本富士通的 CPU 和英特尔不兼容,因此只要使用了富士通的 CPU,那么与硬件有关的软件全部要修改,否则就不兼容。使用者为了避免麻烦,就干脆再多等几个月,英特尔一样可以生产出高效能的下一代 CPU。因此最后的结果竟然是高效能的富士通反而被淘汰了,因为只要超过英特尔,AMD 就不兼容,因此没有市场。日本富士通等公司在无办法之余,只有转而生产存储器,日本便成为了存储器的最重要生产基地。

李健熙对此心知肚明。所以,他决定不去花大力气搞科技开发,因为他知道无论如何开发,都难以与那些已经占据优势地位的欧美公司匹敌。李健熙说:“如果付出 1 亿韩元,就能以一周的时间获得技术;硬要投入 10 亿、20 亿韩元,还必须经过 3-5 年的开发,那是一种浪费。付 5% 的技术费用没关系,只要能获得 Know -



how,获得10%的利益就好了”。所以,三星实施的是“反向工程”,通过支付专利金引入技术,然后以模仿的方式学习他人的技术,再改造成适合三星使用的研发方向。而且由于没有“阶段0”,三星可以大幅降低研发成本。三星投放在发展技术的总金额(研发成本+专利金支出)远低于同业。除了直接购买专利,三星在后期技术发展中还特别倚重“强强合作”,即与其他世界顶尖的科技公司合作研发新科技。每年,三星平均有十多次“强强合作”的发展机会。通过“强强合作”,三星既可以保证技术不落后,还可以研究出新的技术以及降低研发时的风险。

不过,靠引进别人的技术仅仅是缩短了与同业先锋企业在技术开发上的距离,三星当时还没有什么核心竞争能力,这是它成为世界行业领先者的最大阻力。此时,李建熙“从危机中寻找转机”的思维使三星真正走上成功之路。

如何寻找转机呢?李建熙又一次透析本质,认识到企业生命维系于产品能否获得市场青睐,三星要做的并非是成为技术领先者,而是要将技术成果转化为迎合消费者需要的商品。

因此,李建熙做的,无非是两点:一是专注于产品的设计环节,二是贴近市场需求。具体策略包括:为了激发员工创意,在全球各地设立了多家设计学院,并与国际知名的 Parsons School of Design 合作,设立了 Samsung Art and Design Institute;为了贴近市场需求,在全球设立了13家研发中心,专门从事面向当地市场产品的研究开发,定期调查消费者的需求,再针对他们的需求来进行个性化的外观设计。例如,三星的女性专用手机的拍照“快捷键”和180°翻盖双旋功能、可自动调整屏幕光亮度的液晶电视、家庭综合娱乐系统等,都是针对消费群体需求而产生的设计成果。三星产品的热销,其个性化的产品外观设计的确起了决定性的作用。

说到这里,三星的成功之路已经显而易见,但是,这还不是三星最为得意的寻找转机之笔。李建熙为了保持三星的竞争能力,创造了独特的“垂直生产体系”,即以半导体的稳定地位为基础,进而拓展LCD、信息传播、通讯等事业领域。这种业务模式产生了三个好的效果:一是拥有稳定的零件供应,二是在规模扩大的同时有效降低成本,三是推动上游业务的发展和创新。

具体来说,三星旗下的子公司分别生产半导体及其他相关的零件,为三星的显示器、手机等数码产品提供稳定的零件供应。子公司之间关系密切,为提供稳定的零件供应,各有销售来往,从而形成相当重要的内部市场需求,三星内部销售平均占总销售的40%。内部市场加上对外销售,可形成更庞大的市场需求。而大量生

