

王玉波 主编

王者之剑

世界500强
企业成功经验

THE IMPERIAL SWORD:



ACHIEVEMENTS OF
WORLD 500 BUSINESS MOGULS



暨南大学出版社
Jinan University Press



王者之剑

世界500强
企业成功经验

王玉波 主编

高金城 李平 副主编

罗红梅 李莉琼 李琼 参编



暨南大学出版社
Jinan University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

王者之剑：世界 500 强企业成功经验/王玉波主编.
广州：暨南大学出版社，2005. 12
ISBN 7 - 81079 - 551 - 1

I. 王… II. 王… 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 085573 号

出版发行：暨南大学出版社

地 址：中国广州暨南大学
电 话：总编室 (8620) 85221601 85226581
营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)
传 真：(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编：510630
网 址：<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版：暨南大学出版社照排中心
印 刷：湛江日报社印刷厂

开 本：890mm × 1240mm 1/32
印 张：20.25
字 数：560 千
版 次：2005 年 12 月第 1 版
印 次：2005 年 12 月第 1 次
印 数：1—6000 册

定 价：36.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题，请与出版社总编室联系调换)

前 言

古人云：明天地万物运作之道，得以顺应天理，遇事避凶趋吉，不堕兴衰循环。大自然有其自身的铁律，并在冥冥之中神奇地支配和影响着我们的世界。滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。在市场经济中，真正的英雄是那些坚持到今天仍健在的企业，是那些经历了一次又一次无情的市场洗礼而不断得到升华的企业。在这些企业成功的背后，隐藏着一些不为人知的规律。它们左右着企业的发展，是企业成功的真正原因。

世界 500 强企业可以说是商界各行各业中最成功的企业，通过对它们的研究，我们可以领悟很多。本书收集了大量案例，并进行了简单的评析，目的在于揭示成功企业的规律。为了向读者奉献出一套满意的案例集，编者反复讨论斟酌，力求选出具有可读性、启发性的案例。本书具有如下特点：

一、案例新颖，具有代表性。尽量提供相对完整的事件，满足读者多方面的需求。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情，并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考，并与读者共勉。案例本身可能并无统一答案，每个案例后只作简单的提示性思考评析，将有大量的空间留给读者探讨。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于企业工商管理人员，并成为企业家的参考读物。

本书体例风格独具，即每章分为三个部分：公司简介、案例事件、案例评析。这样的体例既新颖别致，又充分照顾到读



者的需要。本书把新鲜的理论、思想、方法以通俗的方式表达出来，使读者在读完本书后，能把所学、所知与所思应用到具体的企业经营中去。这是读者的心愿，也是本书作者的期待。

王玉波

2005 年 5 月 28 日

目 录

CONTENTS

前言	1
----	---

企 业 战 略

BUSINESS ENTERPRISE STRATEGY

日产：复兴战略	6
三星：高端战略	21
IBM：转型战略	34
本田：开拓战略	48
沃尔玛：扩张战略	60
克莱斯勒：挽救战略	71
时代华纳：兼并战略	80
家乐福：抢滩中国	92

资 本 运 营

CAPITAL MANIPULATION

柯达：影像市场中的激烈竞争	112
思科：收购狂潮	122
欧莱雅：在中国以并购促发展	140
阿尔卡特：一棋活，全盘活	151
摩根大通：金融业的强强联合	162
丰田：专注于资本积累与扩张	178
西尔斯：坚持走资本扩张的道路	194
福特：独特的财务成本控制	206



企 业 管 理

BUSINESS ENTERPRISE MANAGEMENT

通用电气：超事业部制	218
杜邦：“三套马车式”体制	228
东芝：独具特色的目标管理	237
三星：责任经营制	254
百事可乐：权力下放，共同努力	268
麦当劳：激励员工的士气	277
英特尔：以结果为导向	285
西门子：能本管理	299

市 场 营 销

MARKETING

精工：多产品 + 谋略	314
宝洁：多品牌策略	329
戴尔：并非直销那么简单	345
麦德龙：低成本竞争	359
米其林：营销信息	367
强生：品牌定位	381
日立：出口市场营销	392
施乐：顾客满意	408

企业领导者

BUSINESS ENTERPRISE LEADER

埃克森美孚：勇于开拓，永无止境	427
安利：亲情合作，成就理想	438
迪斯尼：寓知识于娱乐之中	457
耐克：既瞄准运动员，又服务大众	469
皮尔·卡丹：让高雅大众化	479
希尔顿：一流设施，一流微笑	492
现代：自力更生，艰苦奋斗	505
佳能：让营销成为乐事	515

企业文化

BUSINESS ENTERPRISE CULTURE

惠普：使每个人都认同我们的目标	533
摩托罗拉：以人为本，关注执行	547
雀巢：回归本真，注重长远	564
松下：实践经验哲学	577
索尼：己所不欲，勿施于人	596
3M：知识创新	615
诺基亚：提供自主信任的发展环境	623
中国人寿：中庸规范	633
参考文献	640

企业战略



BUSINESS ENTERPRISE
STRATEGY

企业战略的构成要素与层次

从企业战略的角度来讲，它由四个要素组成，即经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。

1. 经营范围

经营范围是指企业生产经营的领域，它反映出企业与其外部环境的相互作用的程度，也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所在的行业、自己的产品 and 市场来确定自己的经营范围。

2. 资源配置

资源配置是指企业过去和目前的资源、技能配置的效率及模式。资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。一般应对现有的资源配置模式加以或大或小的调整，以支持企业的战略实施。

3. 竞争优势

竞争优势是指企业通过资源配置模式与经营范围的决策，在市场上形成的不同于其竞争对手的竞争地位，竞争优势既可以来自企业在产品 and 市场上的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

4. 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的共同决策中所获得的综合效果。一般来讲，企业的协同作用可以分为四类：

(1) 投资协同作用。这种作用来源于企业各经营单位联合利用企业的设备、原材料储备、研究投资以及专用工具和专有技术。



(2) 作业协同作用。这种作用产生于充分利用现有的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势等。

(3) 销售协同作用。这种协同作用产生于企业产品的销售渠道、销售机构和促进手段。

(4) 管理协同作用。这种协同作用来源于管理过程中的经验积累以及规模效益等。如企业的新业务，管理人员可以利用过去积累的经验减少管理成本。

探讨战略的构成要素具有重要意义：一方面可以帮助理解构成要素对企业效能和效率的影响；另一方面，可以使管理人员认识到这四个构成要素存在于不同的战略层次，而且各要素在不同战略层次的相对重要性也不同。

企业战略管理的作用

战略管理作为当代企业管理最重要的环节，其思想方法已被广泛运用。在竞争越是激烈的行业，运用战略管理的企业越多，企业规模越大，也越重视战略管理。当企业处于外部环境急速变动或面临重大转折之际，企业就非常可能从战略角度来重组企业。

东亚、东南亚是当今国际上最重要的投资热点之一，中国内地尤其如此。来中国内地投资，几乎成为越来越多的跨国公司的重要战略。当摩托罗拉公司几年前开始来华开拓业务时，它绝对没有想到，今天中国内地所提供的业务已占其全球销售额的 15%，它在中国原计划招募雇员 300 名，而在 1993 年却已突破 1 400 名。当今一些世界著名跨国公司最新的战略方向为：一是调整自身的产业结构，重新确定经营方向。如德国奔驰集团在收购德国航空公司——AEG 公司的同时，又创立了 DEBIS 公司，专门从事计算机信息开发、通讯服务、金融保险业务市场调研等商业基础设施领域的业务活动，而对一些市场

前途不大的行业，则拟定拍卖或关闭。二是重新细分全球市场，选择新的目标市场和经营重点。如瑞典爱立信公司不断开拓中国市场，使中国市场的销售额在其各销售市场排名表中，1993年为并列第四位，1994年是第四位，1995年则上升到第三位。早在其1993年年报中，就已把中国作为新兴目标市场的第一位目标来看待。上述这些公司的战略动向都反映了战略管理在其经营中的作用。

第一，战略管理将促使企业内部管理阶层不断检查与评估目前战略的价值与合理性。当原战略的合理性基础遭到损害或改变时，新战略的构筑就显得十分迫切与必要。

第二，战略管理可以促使企业将内部资源与外部环境因素结合起来考虑，对企业经营的种种重要变化能有高度的警惕性。问题发生后，不仅能马上予以处理，而且还可以预防某些不测问题的发生。

第三，战略管理可以促进企业时刻关注外部业务往来，不断审视当前决策对企业外来运营所产生的影响。

第四，战略管理可以促进企业努力寻求最具发展潜力的领域，不断通过各种方案的比较来作出最有价值的选择。

第五，战略管理可以促进企业倾心专注资源的合理配置，通过资源结构的优化，使资源效能得到最大限度的利用和发挥，如有必要，还可决定追加新的资源投入，以推进整体规模的扩大和效益的提高。

第六，战略管理可以促使企业改进决策方法、优化组织结构，把日常管理建立在系统的、有序的基础上，增强企业的协调、沟通与控制职能，不断提高管理的效率和水平。

第七，战略管理可以促进企业增强凝聚力。通过让员工参与战略酝酿、决策及其过程，可以减少改革的阻力，最大限度地调动员工的激情与智慧，从而确保战略目标的实现。



日产：复兴战略



公司要复兴，应该使加速与刹车并行，像一级方程式赛车手所做的那样。日产恢复的过程就是一边削减成本，一边积极扩张。

——日产首席执行官卡洛斯·戈恩

凭借在欧美学到的企业再生的才能来到日产汽车公司，他很快就指出了日产公司的弱点所在，之后大约一年，对习惯了“自然治疗”的日本人，首次使用了以“外科手术”著称的西洋医学，以大胆而又迅速的手法让日产公司成为企业再生的典范。他，就是卡洛斯·戈恩。

——日本《总裁》杂志对戈恩的评述

他无视日本商业传统的存在，他大幅削减公司的职位，关闭国内的一家工厂，还拍卖掉了日产汽车引以为荣的航天部，戈恩因此成为日本传统主义者的头号公敌。

——美国《商业周刊》对戈恩的评价

一家最辉煌的日本汽车公司，却濒临死亡的边缘。然而，一个蓝眼睛的法国人只用了一年多的时间，就使这家连续8年亏损的公司赢利27亿美元。据说从来没有人像他一样成为日本商人的崇拜偶像。他就是现任日产汽车（Nissan 尼桑）总裁

兼 CEO 卡洛斯·戈恩。是他使得日产从悬崖边缘重新回到了快车道，是他实现了日产的复兴……

一、重整旗鼓

日产汽车公司（Nissan Motor Co.，J.NMC）创立于 1933 年，是日本三大汽车制造商之一，也是第一家开始制造小型 Datsun 轿车和汽车零件的制造商。几十年来，日产汽车公司的技术与产品受到全世界消费者的喜爱。以“日本生产”作为公司名称的日产汽车一向颇为自负，他们的高级职员曾调侃说：“丰田公司是乡下人，我们是城里人”，因为这两家总部所在地分别是东京银座与名古屋丰田市。1933 年，日产自动车株式会社成立时，丰田公司还没开始造织布机呢。20 世纪 50 年代初，日产就造出了 Datsun 轿车，最早将轿车出口到美国，以后又攻城掠地，在 17 个国家建立了 21 个制造中心，年产量达到 240 万辆。公司的技术开发中心也是世界第一流的。但从 1991 年起，作为日本第三大汽车公司的日产经营状况却每况愈下。日产汽车曾是日本汽车市场上举足轻重的大厂商，然而自从八九十年代海外发展受挫之后，便开始走下坡路。但它没有放弃 Datsun 品牌以及一系列缺乏特色的产品的做法，使日产汽车将其在市场上主导日本品牌的地位拱手让给了丰田汽车公司和本田汽车公司。到 1999 年，日产已连续 8 年亏损，背负债务高达 25 000 亿日元，市场份额由 6.6% 下降到不足 5%，濒临破产。当时的社长塙义一拖着病体几度赴海外磋商，最后与法国雷诺达成合作协议，雷诺以 54 亿美元的价格收购日产 36.8% 的股权。在谈判过程中辅助雷诺总裁谈判的，就是时任雷诺第二把手并曾帮助法国米其林和雷诺公司摆脱困境的著名经理人——卡洛斯·戈恩。雷诺入股日产后，戈恩临危受命，被任命为日产公司的首席执行官，担当复兴日产的重任。

在后来的一次演讲中，戈恩说：“每个人的职业生涯中总会经历一些具有决定意义的时刻。20 个月以前，即 1999 年 10



月18日东京汽车展的前夕，当我走进挤满500名记者和300位分析家的房间之前时，我确信那就是这样的时刻之一。”当时，戈恩站在无数的镜头和闪光灯前讲道：“第一，日产目前的状况很糟糕；第二，我们打算短期内将其推回正轨，并保持其长期的正常运作。”对于戈恩的宣言，人们的反映完全一致，每个人都同意第一个看法，但没有一个人同意第二个看法。对于当时在场的人来说，要在短期内重振日产虽然不是毫无可能，但至少是很不现实的，因为人们非常清楚日产的处境：日产在全球的市场份额从1991年开始就一直在不断地减少，直到1999年的8年中，国外市场的占有率已经从当初的6.6%降到不足5%，而在日本的国内市场份额，则遭受了27年的持续下降。同时，日产背负着高额债务——1999财政年度，净汽车负债额已达21 000亿日元。所以，当戈恩声明并解释日产复兴计划将如何使得公司在1年内转亏为盈并为日产的长期利润增长打下基础时，无怪乎人们对戈恩的话既感兴趣又表示怀疑。

但是，戈恩对于自己的目标却非常清楚，因为这些目标是在对日产进行深入分析的基础上制定的。解决困难的第一步是找到造成当时经营困难的问题和公司的优势，真正了解公司“是什么”，这是非常重要的步骤，也是“知己知彼”的一个重要方面。这样一个简单的问题，实际上并不是处于困境的公司中所有领导人都能够清晰认识到的。公司的问题到底出在哪里呢？

事实上，无论公司的规模大小，陷入困境的时候遇到的问题却有着惊人的相似。戈恩认为，日产的想象力和激情曾经让全世界都感到震惊，但尽管如此，日产当时所面临的问题依然具有普遍性：

- (1) 缺乏清晰的利润定位；
- (2) 对客户关注不足；
- (3) 跨功能和跨领域运作不足；
- (4) 缺乏紧迫感；
- (5) 没有共同的构思或长期计划。

尽管如此，戈恩认为日产同时也拥有一个很坚实的复兴基础，戈恩把它概括为如下几点：

- (1) 遍布全球的分支机构，在 192 个国家进行运营；
- (2) 有着世界上最为先进的汽车制造系统；
- (3) 日产在英国桑德兰的工厂连续 3 年（1997—1999）被欧洲经济情报局评为欧洲最具效率的工厂，在美国 Smyrna 的工厂也被 2000 年的 Harbour 报告评为美国最具生产力的工厂；
- (4) 在发动机和传输系统等关键性技术领域保持着领先地位；
- (5) 日产在 1999 年 3 月和雷诺汽车公司建立的联盟带来了强有力的支持，在区域、产品和技术上带来互补；
- (6) 拥有高超技术和尽职尽责的日产人。

在对日产进行透彻分析的基础上，戈恩认为，日产既面临困境又具有自己的优势，而日产复兴战略的实施正是要克服这些困难，同时发扬日产的优势。

二、日产的复兴计划

日产复兴的第一步是制定一份长期利润计划，戈恩认为这非常重要。根据日产复兴计划的承诺，在 2000 财政年度（到 2001 年 3 月结束）使公司恢复赢利；在 2002 财政年度，营业利润超过销售额的 4.5%；到 2002 财政年度，使公司的净债务水平下降 50%。为了实现 2000 年到 2005 年的日产复兴计划，戈恩动用了 200 人，组成 9 个跨功能的工作组，采取自上而下和自下而上两种途径，参考了 2 000 多条建议，最后确定了日产的改革目标。

当然，计划的关键还是实施管理。戈恩所理解的日产复兴计划并不单是一个计划，而是一个复兴日产公司和品牌的过程。所以他说，制定计划只是工作的 5%，落实计划是剩下的 95%。为此，他们采取的措施有：明确重点及责任制，实施严格监控，进行量化考核，包括向执行委员会进行报告。这些报