

世界十大 经营新主张

10 Top New Worldwide
Opinions on Management

谭地洲 著
云南人民出版社

蓝色巨人 IBM 如何重振雄风？复兴王朝？

NOKIA 濒临破产，如何杀出绝境？

复印技术的巨头施乐如何击败黑暗之神？

克莱斯勒如何冲破逆境，成为汽车业龙头？

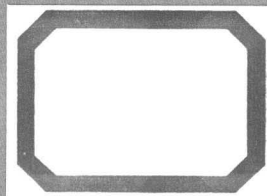
雅芳如何成为女性青睐的化妆产品？

默默无闻的皮尔·卡丹如何成为时尚领袖？

柯达是如何抓住你？建立顾客信任？

空中巨头波音如何冲上云霄，称霸天空？

杜邦公司如何成为化学科技的翘楚？



世界十大 经营新主张

10 Opinions



■ 谭地洲 著
■ 云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界十大经营新主张 / 谭地洲著. —昆明: 云南人民出版社, 2005.4

ISBN 7-222-04375-6

I. 世... II. 谭... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 021396 号

责任编辑: 崔 洋

装帧设计: 王睿韬

责任印制: 刘伟能

书 名	世界十大经营新主张
作 者	谭地洲 著
出 版	云南人民出版社
发 行	云南人民出版社
社 址	昆明市环城西路 609 号
邮 编	650034
网 址	ynrm.peoplespace.net
E-mail	rmszbs@public.km.yn.cn
开 本	787 × 960 1/16
印 张	11.5
字 数	130 千
版 次	2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
排 版	云南里程制版印务有限公司
印 刷	云南新华印刷一厂
书 号	ISBN 7-222-04375-6
定 价	23.00 元

尊敬的读者: 若您购买的我社图书存在印装质量问题, 请与我社发行部联系调换。

发行部电话: (0871) 4194864 4191604 4107628(邮购)

前言

当我们惊羡于这些著名企业风光无限的时候，有否想过其一路走来的风风雨雨？当我们盛赞那些管理大师们指点江山的时候，可曾想过其立于危墙之下的困惑与艰难？事实上，一个企业的成长，如同一个人的生命历程，由小到大，祸福因循，绝无坦途和捷径；而一个成功的管理大师，往往是在企业危机重重的时候，方能表现出超人一等的大智大勇。

有人说，最伟大的企业家都是妙手回春的医生。他们在企业濒临绝境的时候力挽狂澜，最终使企业重获新生，也使自己在风云变幻的商界成为当之无愧的泰山北斗。的确，无数的商业案例表明，大多数在商业危机中载沉载浮的企业，要想重拾旧日辉煌，就必须树立一个全新的领军人物，从而实施一系列惊天动地的经营新主张。

比如，曾经有“蓝色巨人”之称的 IBM 公司，在 20 世纪 90 年代初期的时候遭遇了前所未有的危机。1991 年，IBM 公司亏损达 28.3 亿美元，1992 年又亏损 47.5 亿美元，并由此被评为美国的亏损“龙头企业”，创下了美国企业亏损额的最高纪录。而就在这个具有近百年历史的“巨人”病入膏肓的时候，IBM 历史上甚至可以说是世界商业史上最具传奇色彩的一位英雄人物出现了，他，就是路易斯·郭士纳——那个使“大象跳舞”的天才“指挥家”。

郭士纳上任之后，以其特有的强悍作风摧毁了 IBM 的一切陈旧观念，并以全新的经营管理方式使其快速地扭亏为盈。短短六年时间，IBM 从谷底走向巅峰，重新成为计算机制造业的第一巨头。那么，究竟是什么样的神奇力量拯救了 IBM？郭士纳提出了怎样的经营新主张？这一切，都是本书探究的问题。

商界风云永远变幻莫测，起起落落就在旦夕之间。谁会想到美国著名的汽车公司克莱斯勒会在一夜之间遇到难以想象的挫折和困难呢？而就是这突如其来的危机，几乎将这个排在世界 500 强前列的巨型企业逼向绝境。当时的媒体称，克莱斯勒是“一艘即将水没头顶的沉船”。就在克莱斯勒不知何去何从之际，素有“野马之父”之称的李·艾柯卡走马上任，担当起挽救“沉船”的历史重任。

艾柯卡曾经是福特汽车公司的第二号人物，但由于性格耿直、暴躁，而沦为福特的弃将。然而正是这种“不受欢迎”的性格和这段“不光彩”的经历，成就了艾柯卡，也成就了克莱斯勒。艾柯卡在汽车行业中享有极高的声誉，并对克莱斯勒公司的弊病相当清楚。一进入公司，他便对克莱斯勒进行了大刀阔斧的改革。经过多方面的努力与整顿之后，克莱斯勒终于走出困境，开始走向复苏的道路……

同样，在本书中重点推介的还有移动通讯巨头诺基亚和它的“再生父母”约玛·奥利拉。诺基亚曾经在世界移动通讯业中占有举足轻重的位置，但同样是在 20 世纪 90 年代初期，一场因管理不善引发的危机差点改变了诺基亚的命运。幸好约玛·奥利拉临危授命，出任总裁，对造成危机的主要因素进行分析总结和改变，并“对症下药”，实施改变与创新，终于化险为夷，而且在 20 世纪 90 年代后期再次发挥出自己在业界的重要作用。



套用一句老话：商场就是战场，永远是纷争不息，也永远是“十面埋伏”。同样，商场的传奇也永远无休无止。复印巨头施乐公司的衰落与重振；黄色柯达的黑暗与光明；波音飞机的降落与升起；遭受“9·11”重创的杜邦如何起死回生……这一切，是惊心动魄的战争，也是史无前例的奇迹。本书作者试图追根溯源，探询奇迹背后的惊险胜地，借鉴经营管理大师的营商智慧……

正所谓：商海无情，潮起潮落一夜间；勇者无畏，起死回生千秋名。



目 录

案例 蓝色巨人重振雄风——IBM	1
第一课 蓝色巨人日薄西山	4
对市场和对手麻木	4
员工热情全失	8
变革失败	10
第二课 反败为胜的复兴之路	13
调整产品，精兵简政	13
保持完整性	14
保留核心产品，重新审视自己	15
顾客第一位	19
以服务作主招牌	21
全新的企业文化	22
案例 绝处逢生的移动通讯——诺基亚	25
第一课 身陷困境的诺基亚	27
无限度扩张	27
内部专制	29
内外交困	31





第二课	诺基亚成功杀出绝境	34
	以人为本	34
	优化组合	37
	将眼光放在远处	39
案例	复印技术巨头走出黑暗——施乐	42
第一课	黑暗之神降临	44
	思想僵化迟钝	44
	自傲自大的本性	47
	产品品质亮起红灯	50
第二课	冲出黑暗，迎接光明	53
	痛改前非，认清自我	53
	思想指导行动	56
	一切为了顾客满意	59
案例	成功拯救“沉船”——克莱斯勒	63
第一课	克莱斯勒“沉船”，深陷泥沼	65
	散沙似的管理机构	65
	混乱的财务管理	67
	落后的产品与服务	69
第二课	拯救“沉船”，成功上岸	71
	体现高效团队精神	71
	节约开支，精打细算	74
	求助各方支援	78



案例	重铸女性产品的辉煌——雅芳	82
第一课	百年雅芳前程受阻	84
	过时的销售模式	84
	对市场了解不够	86
第二课	用尽全力留住辉煌	88
	调整战略计划	88
	组织计划，统一经销	90
	因地制宜发展新策略	92
	迎接挑战，雅芳推陈出新	93
	“0”加盟费掀热潮	94
 案例	 不断创新的时尚领袖——皮尔·卡丹	 96
第一课	受创的时装界开路先锋	98
	侵权行为	98
	经营不善，管理欠妥	100
	假账丑闻	102
第二课	品牌创新震撼世界	104
	维护自己的权益	104
	积极改善经营策略与公众形象	105
 案例	 黄色盒子力挽半壁河山——柯达	 108
第一课	柯达突失半壁江山	110
	过分主观与自大	110
	糟糕的人事制度	113
	盲目的多元化策略	114



	裁员影响	115
第二课	力挽狂澜，重振河山	117
	正确裁员，消除影响	117
	提高员工积极性	119
	整顿人事管理	121
	专一经营	123

案例 空中巨头再冲云霄——波音127

第一课	空中巨头摇摇欲坠	129
	“747”带来的灾难	129
	财务绝境	131
	失败的多元化发展	133
	忽略形象	134
第二课	重修羽毛，再冲云霄	136
	尽力压缩开支	136
	借助军方力量	138
	不断改变，不断创新	139
	提高促销的高品质	142

案例 重现生机的化学巨头——杜邦145

第一课	化学巨头陷入绝境	148
	新产品开发缓慢	148
	外界环境的影响	149
第二课	化学巨头重振辉煌	151
	改进产品	151

适时裁员, 削减业务	154
对公司进行调整与重组	155
案例 在危机四伏中获得新生——大陆航空	158
第一课 危机四伏, 前途茫茫	160
刚愎自用, 终铸大祸	160
员工意气全失	162
第二课 新生大陆航空勇夺第一	164
创新航线	164
重新恢复顾客的信心	166
建立信誉	168
加强团队协作精神	170
建立健全的财务制度	172



IBM

第一课 蓝色巨人日薄西山
对市场和对手麻木
员工热情全失
变革失败

第二课 反败为胜的复兴之路
调整产品,精兵简政
保持完整性
保留核心产品,重新审视自己
顾客第一位
以服务作主招牌
全新的企业文化



案例

蓝色巨人重振雄风 ——IBM

在当今世界 IT 行业中，“IBM”绝对是一个响亮的品牌，无论是谁，一提起“IBM”这三个字母，都知道这是世界上最大的电脑生产企业——美国国际商用机器公司(International Business Machines Corporation)的英文缩写。因其一直将蓝色作为商标的主色，所以被企业界人士冠以“蓝色巨人”这一个称号，形象地概括了它的品牌特征。

自从 IBM 公司(以下简称 IBM)创业以来，其所处的电脑产业及相关市场都一直属于它的统辖范围，它的一举一动都影响着国际资讯行业的沉与浮。可以说，IBM 是国际资讯时代的开路先锋，它主宰着这个资讯时代。在公司鼎盛时期，作为典型跨国公司的 IBM，在全球范围内设置了自己的经营机构，将自己的触角延伸到全球每一个角落。当时所有的电脑公司都臣服在这个电脑霸主的脚下，将其视为自己企业的首要领袖。在美国，IBM 被看作是一种技术性的“近垄断”象征与垄断堡垒：这种垄断的前提不仅在于它凭技术实力、技术进步立足于美国工业；同时，在战后各行各业激烈的全球技术、工业竞争和产业国际化浪潮中，IBM 又凭借着自己的技术与实力，对国际经济侵略和竞争起了有效的



抵御和抗衡作用。

即便如此，强盛、不可一世的“蓝色巨人”——IBM 在 20 世纪 90 年代初期，仍遇到了前所未有的危机，它的鼎盛也成为了历史，不复存在。对于过去那些俯首称臣的公司，IBM 早已没有任何影响力，而这些公司也不再以仰视的目光去注视 IBM，反而成为这位“蓝色巨人”的竞争对手，与它势均力敌，对 IBM 造成了巨大的威胁。在 1991 年，IBM 的亏损就达到了 28.3 亿美元，1992 年又亏损了 47.5 亿美元，并因此被评为美国的亏损企业龙头，创下美国企业亏损额的最高纪录。

但是到了 1998 年，IBM 却实现了 817 亿美元的收益，较之于 1997 年，成长了 4%，这在当时可说是创下了纪录。自从路易斯·郭士纳接管了这家停滞不前的公司后，便扭转了它在 1991 年～1993 年连续 3 年亏损的势头，使公司转亏为盈；并使公司在 1998 年的利润达到 63 亿美元，比 1997 年增长了 200 万美元。IBM 在改革创新之后，再度使企业的销售额上升，也重新成为电脑行业的龙头。

当年的 IBM 是如何在鼎盛时期突然滑向谷底，而在短短的几年内，它又是通过哪些改革创新，让自己重新恢复以往在电脑行业的实力呢？这一系列的问题，都值得我们好好研究。



第一课

蓝色巨人日薄西山

对市场 and 对手麻木

对世界上许多知名的企业来说，创业初期，一般都会根据消费者需求的变化，将眼光和重点放在生产适合大众需求的产品上。但是，一旦这些企业站稳了脚跟，经营者便觉得可以喘一口气，认为可以放松对市场变化及新产品开发的敏感度，往往只注重维持产品的品质。

从 IBM 的发展历史进程来看，它也曾深深陷入这种经营的陷阱。

IBM 在最初创业时期，之所以能够让自己的业务发展如此之迅速，最重要的一个因素便是大型电脑的生产和研制。从 IBM 向哈佛大学提供第一台大型电脑和 MAKK/1 起，大型电脑的生产就在 IBM 中占有绝对重要的地位。可以说，在过去的几十年里，大型电脑因其在性能上具有不可替代的优异性，而赢得客户们的普遍欢迎。在许多大公司的办公室里，这种大型电脑就像一个“大蜂王”，它同时连接着近万台小型的台式电脑终端，并组成网络系统。对这些公司来讲，这个“大蜂王”起着相当重要的作用。正是因为这个原因，在过去的很多年里，IBM 才能以每年 15% 的速度快速增长。IBM 的业务不断扩大，并以此奠定了自己在 IT 产



业的龙头地位。

但到了 20 世纪 70 年代，随着小型电脑和 PC(个人电脑)、工作站的日渐发展，大型电脑的地位受到了严重的威胁。由于微电子技术的迅速发展，一方面使得电脑的成本急速下降，单机单位处理能力的价格也持续下降；另一方面也使得小型台式设备的功能越来越接近大型主机，这在使用上具有更大的灵活性，大大刺激了市场需求。到了 20 世纪 80 年代中期，这一结构变化已相当明显。1987 年，个人电脑占 35%，工作站占 41%，大型主机却下降到仅占 24%；同年，个人电脑的年增长率为 30%，工作站为 15%，而大型主机却只有 5%；1991 年，小型电脑的全球销售额为 930 亿美元，而大型电脑的销售额仅为 500 亿美元。

与此同时，相对应的技术进步也让电脑领域的竞争范围得到了充分的扩展。在刚刚发展的电脑产业里，电脑制造企业的主要竞争变数是硬件及软件。但随着技术的发展，在三十余年的时间里，市场的可竞争项目已增加到九个，即套装软件、专用软件、网络设备、附加业务(如管理网络业务)、系统综合、操作与管理服务、维修、增值网络服务和电脑硬件。换句话说，国际电脑产业的主要竞争项目已经不再是硬件了。这种趋势便让那些过去拥有技术垄断优势的大公司在所处行业内的地位遭到了极大削弱，因为这些公司最初都是以硬件和软件取得其在行业领域内的技术垄断优势。如此一来，许多大系统厂商成了这种市场供需结构改变下的牺牲品。即便国际电脑市场的供需结构及技术基础发生了如此重大的变化，IBM 这个建立在传统垄断基础上的电脑公司，却没有因此而加强自己的市场敏感性，也没有强化自己的技术开发创新能力，反而一味沉浸于大型电脑的巨额利润之中，没有对市场作出相应的改变，这便是所谓的“如果没坏，就别修理它”

理论。

但我们也注意到，有时候 IBM 的一些员工也想尝试进行一些小小的变化，比如他们想用新的互补金属氧化物半导体 (complementary metal - oxide semiconductors, CMOS) 的低成本微型晶片来取代传统的大型处理器，也就是 COMS 技术。但这样的建议却被 IBM 的管理高层全盘否定，他们脱离实际地认为，即便是竞争对手也绝不会采纳这一技术，因为他们觉得这项技术对公司的经营毫无意义。更具有讽刺意味的是，IBM 在 1974 年发明了 RISC 微处理器，这是一种叫做精简指令集计算 (reduced instruction - set computing, RISC) 的新技术。对于 IBM 来说，它比其他任何公司都要更清楚这项新技术将意味着更简化和更快速的计算，将会更适应新出现且广泛被运用的微型电脑。如此重大的发明对于当时的 IBM 来说，是非常重要的。但 IBM 考虑到公司对大型电脑承担的义务时，这项精简指令集计算新技术的所有作用都成为一种泡沫，变得空虚而无意义。因为 IBM 认为一切的变化都绝不会损害到公司在大型电脑方面的利润，从而将这项 RISC 技术在 IBM 内高高挂起，闲置不用。但 IBM 忽略了当时的竞争对手们在 IBM 放弃利用 RISC 技术的同时，却正在自由地研究并成功开发了这项技术，从而在 IT 行业中有了重大进步。

正是因为大型电脑给 IBM 带来了巨大的荣誉和利润，因此当“桌面革命”的个人 PC 时代在全世界快速普及之际，IBM 还是狭隘地专注于大型电脑上，殊不知它自己在技术上已远远落后于竞争对手，并失去了成长的最佳时机。

对于一个企业来说，如果犯了麻痹大意的错误，从而低估竞争对手的实力，必将导致自身的失败。

IBM 在大型电脑时代通过制造一切来控制全部利润来源，其