



世界著名企业凭借什么走出危机？

曾红颖
◎ 编著

世界名企 如何渡过难关

经典案例全集

中外知名企业摆脱危机、渡过难关的案例
对当前及未来的中国企业极有借鉴意义。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

内容简介

世界名企如何渡过难关 经典案例全集

曾红颖 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以世界知名企业在特定的环境下如何摆脱危机、渡过难关的案例为主,避开了某些“过冬”类书籍的那种教科书式的讲解,不谈深奥的理论,从各个不同的角度,揭示了企业渡过危机和难关的实用有效的通路,为当前经济形势下处于发展困境中的企业和管理者提供了切实可行的参照方法与解决方案。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

世界名企如何渡过难关经典案例全集/曾红颖编著. 北京:电子工业出版社,2009. 8
ISBN 978-7-121-09234-3

I. 世… II. 曾… III. 企业管理:风险管理—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 115302 号

责任编辑:戴 新

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:787×980 1/16 印张:21.75 字数:360 千字

印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

一场突如其来的金融“海啸”，使整个世界经济猝不及防。这次金融危机来势之凶，涉及面之广，对经济的危害之大是前所未有的，也是百年不遇的。大到一个国家，小至一个企业，均未能幸免。

在当前全球经济不景气、经济环境不断变化的大形势下，中国企业也遭遇到了最寒冷的“冬天”，“珠三角”、“长三角”地区大量企业经营困难，中小企业在这场风暴中受伤最深。这场金融危机给我们很多企业带来了经营困难和生存压力，现如今，“金融危机”已成为无数企业、企业家心中的痛。

其实，任何一家企业，不仅仅是在金融危机时期才遭遇危机和难关，即便在正常时期，因为这样或那样的原因，每家企业也有可能遭遇这样或那样的危机和难关，比如企业经营方面出现暂时的困难、产品生产或销售出现危机、产品创新方面遭遇难题、资金出现暂时性周转困难、品牌经营出现危机，等等。可以说，我们已经处在一个危机四伏的年代，一个危机如影随形的年代，一个与危机较量的年代。

有人曾对世界 500 强企业高层做过调查，结果表明，80% 的被调查者认为，现代企业面对危机，就如同日升月落一样自然，已成为不可避免的事情；其中有 14% 的被调查者承认，曾经受到严重危机的挑战。

企业面临危机和难关时，最需要的是什么？无疑是摆脱危机、渡过难关的方法与策略。这是每一个企业都必须认真思考的问题。

本书避开了以往某些“过冬”类书籍的那种教科书式的讲解，不谈深奥的理论，以世界知名企业在特定的环境下如何摆脱危机、渡过难关的案例为主，使我们从中得到借鉴。

本书内容包括：艰难时刻，呼唤领导力；危机关头，名企决策有方；以创新超越危机；有效激励员工，使其与企业共渡难关；做好危机管理，唤醒员工的危机意识；将危机转化为商机；有效竞争是企业渡过难关的良方；提升服务质量，展示灵活多变的营销智慧；节能降耗，举起降低成本的砍刀；现金为主，企业危局求生的破冰之斧；生死大转型，谋求企业的生存发展之道，等等。本书从各个不同的角度，揭示了企业渡过危机和难关的实用有效的通路，为当前经济形势下处于发展困境中的企业和管理者提供了切实可行的参照方法与解决方案。

他山之石，可以攻玉！书中提到的这些大量世界知名企业的真实案例，剖析深入具体，语言通俗易懂，读者可活学活用。

本书适合企业管理者、企业咨询师、培训机构人员及高校相关专业的师生阅读。

企业转危为机、摆脱危机、渡过难关有方法，愿本书能对你有所帮助！

在策划和编写本书的过程中，得到了十多位从事管理工作的朋友的支持和帮助，他们是董全才、谷桂琴、张书兰、邹华英、郑一彪、刘英梅、赵安保、唐海燕、曾建华、邓珠江、肖志勇、王小兵、将伟民、王春红、唐锦群、刘兴国、高君、张旭东，在此向他们致以诚挚的谢意。

此外，本书编写时借鉴和参考了大量的文献和作品，从中得到不少启发，也汲取了其中的智慧精华，谨向各位专家、学者致以诚挚的谢意。

由于编写和出版时间仓促，以及编者水平所限，书中不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

第一章 艰难时刻,呼唤领导力	1
1. 吉德拉的“三板斧” ——菲亚特汽车公司重新焕发活力	2
2. 群策群力,调动全体员工的智慧 ——杰克·韦尔奇带领通用电气公司走向振兴	4
3. 聘用能用扭乾坤,克莱斯勒又逢春 ——艾柯卡让克莱斯勒汽车公司起死回生	7
4. 力挽狂澜的领导力 ——士光敏夫带领东芝公司走出困境	12
5. 艰难时刻,领导更要发挥出色 ——思科 CEO 约翰·钱伯斯在逆境中奋发图强	15
6. 汽车奇才的“脱困”传奇 ——卡洛斯·戈恩重振日产汽车公司	17
7. 审时度势渡难关 ——罗杰·史密斯重建通用汽车王国	21
8. 挽救迪斯尼 ——迪斯尼公司巧渡难关	25
9. 为公司做人工呼吸 ——道勒·夫勒“抢救”宝兰软件公司	27
10. 在管理中奉行民主,实行分享管理 ——CBS 是如何走出困境的	31
11. 正确用人扭转劣势 ——福特公司正确用人化险为夷	33
12. 内拓外展闯市场 ——柯布兰度使杜邦公司转危为安	35
13. 改善管理,方能摆脱危机 ——无锡庆丰集团走出内外交困的双重危机	37

第二章 危机关头,名企决策有方	39
14. 站得高,才能看得远	
——英国 GKN 公司采取果断措施化险为夷	40
15. 防患于未然	
——佳能公司避危于无形	42
16. 不跟风而动	
——金利来公司巧度经济危机	44
17. 生死存亡之时调整决策	
——雀巢公司从“翻船”到复兴	45
18. 企业的成功在于不失时机地坚持到底	
——丰田汽车“不能认输”的经营战略	48
19. 及时变更错误的决策	
——日本协和发酵会社从失败中走向成熟	50
20. 对付变化的办法只有一个:以变制变	
——奔驰公司调整经营战略,重振往日雄风	53
21. 良好的撤退也是一种胜利	
——松下电器公司主动退却的明智决策	55
22. 在辉煌与困境中前行	
——波音公司飞出雷区的制胜之道	57
23. “跳”为上策	
——春兰空调应对生存危机	60
24. 伺机而动,灵活变通	
——飞利浦电子公司不断改革	63
25. 做“应该”的,不做“喜欢”的	
——郭士纳让 IBM 公司起死回生的决策	65
26. 抓住时机,快速决策	
——菲利普·莫里斯公司顺利转型	67
27. 学会在危机中获取更大的利润	
——哈斯布罗公司的危机决策	69
28. 重塑品牌形象	
——派克公司获得重生	70
29. 放长线钓大鱼	
——古德制药厂“亏本经营”谋生机	72

30. 贯彻让利避险的投资理念	
——希尔顿饭店走出困境	74
31. 阔斧整顿“西尔斯”	
——西尔斯公司冲出经营困境	76
第三章 以创新超越危机	81
32. “弃旧图新”战略	
——阿斯钟表康采恩公司重振雄风	82
33. 从失败中求得灵感	
——福特汽车迎合顾客需求重占市场	84
34. 崛起于失败的废墟中	
——波音飞机加强产品技术含量	87
35. 原来的可口可乐回来了	
——可口可乐重拾旧口味转败为胜	89
36. 认识到问题就等于解决了问题的一半	
——宝马公司突破停滞不前的难关	94
37. 自己淘汰自己	
——太阳微系统公司以创新保持优势	95
38. “三颗金丹”妙手回春	
——奥里万蒂公司的产品开发	97
39. 从失败中汲取教训	
——索尼公司以技术优势渡过难关	99
40. 创新救苹果	
——苹果计算机公司的起死回生战略	101
41. 做别人所不做	
——克莱斯勒汽车公司重振雄风	103
42. 找准市场的盲点	
——尼西奇公司依靠创新走出困境	105
43. 不进行技术创新就要落后挨打	
——卡西欧公司以创新扭转经营败局	107
44. 从“技术第一”到“市场第一”	
——本田汽车公司以创新走出困境	109
45. 培养员工的质量意识,使产品完美无缺	
——摩托罗拉公司逆境中起死回生	112



46. “砸”出来的世界第一品牌	
——海尔集团从濒临破产到“巨型战舰”	114
47. 提高产品质量是公司摆脱困境的重要手段之一	
——阿迪达斯公司依靠提高产品质量来摆脱困境	116
第四章 有效激励员工,使其与企业共渡难关	119
48. 实行“零裁员”,企业过难关	
——日本松下电器公司摆脱经济危机	120
49. 裁员减薪还是减时提薪	
——麦考密克公司重获生机	122
50. 大火烧出来的奇迹	
——哈理逊纺织公司绝处逢生	123
51. 今天的减薪是为了明天的加薪	
——美国国际钢铁公司平安度过经济危机	125
52. 散布仁慈,收获善果	
——吉田工业公司依靠“仁慈循环”经营哲学换新颜	128
53. 着眼于“情感管理”	
——斯特松公司化解劳资危机	130
54. “6”的效应	
——伯利恒钢铁公司利用内部竞争激励员工	131
55. 提出有魅力的目标	
——本田激励员工全力以赴	133
56. 让员工和企业结成“命运共同体”	
——稻盛和夫与他的经营哲学	134
57. 温暖人心的“三把温火”	
——德克萨斯州电视机厂起死回生之术	136
58. 肝胆相照,众志成城	
——惠普公司在危难之时与员工同心协力共渡难关	137
59. 激励士气,转危为安	
——RMI公司激励员工士气扭乾坤	139
60. 感谢你对公司的理解	
——阿姆斯壮公司面对经济大萧条	141
61. 日薪5美元	
——福特公司激发员工干劲	142

62. 改变权力分配体制,促进公司内部竞争	
——威斯汀豪斯电气公司创竞争机制转败为胜	144
63. 都是我们的错	
——国家收银机公司休斯·查姆斯办公桌上擦皮鞋	146
第五章 做好危机管理,唤醒员工的危机意识	149
64. 播放倒闭的假想新闻	
——波音公司唤醒员工的危机意识	150
65. 人为地制造危机	
——日立公司危机感管理法	152
66. 做“强壮的泥鳅”	
——三星公司预警性反危机理念	154
67. “怀抱炸弹”的忧患意识	
——卯木肇解困爱华公司	155
68. 未雨绸缪:预防是解决危机的最好方法	
——日本麦当劳公司藤田田以超人的预见力避开破产之灾	157
69. 危机意识是企业发展的原动力	
——小天鹅集团的崛起源于“末日管理”	159
70. 永远远离“末日”那一天	
——百事可乐公司的“末日管理”法	161
第六章 将危机转化为商机	163
71. 危机蕴藏着无限商机	
——美国强生公司化危机为良机	164
72. 有效的公关能避免巨大的损失	
——埃克森公司两次处理漏油事件的经验和教训	166
73. 将危机消灭于萌芽之中	
——汉肯啤酒公司把危机“扼杀”在摇篮里	169
74. 用逆向思维解决棘手问题	
——宇宙足球厂化小祸得大福	171
75. 以沟通化解危机	
——中美史克公司加强沟通化险为夷	172
76. 丰田“霸道”广告风波	
——丰田汽车公司巧妙化解“霸道”广告危机	175
77. 从不利的舆论环境中走出来	



——红牛公司借助媒体摆脱公众误解	178
78. 勇于认错,重树信誉	
——“碧绿液”公司的绝地反弹	181
79. 我又可以喝可乐了	
——可口可乐公司沉着应对饮料中毒事件	183
80. 自爆家丑换取诚信	
——肯德基公司轻松化解苏丹红危机事件	185
81. 默克“回收万络事件”,成为危机公关现场课	
——默克公司主动回收,化危机为契机	187
82. 给电脑一颗奔腾的心	
——英特尔公司因祸得福	189
83. 35次紧急电话	
——奥达克余百货公司快速反应,成功度过危机	192
84. 麦当劳的“蚯蚓汉堡”	
——麦当劳总裁克罗克以幽默化解信誉危机	194
85. 从冷门中寻找机遇	
——世界船王奥纳西斯把握危机中的机遇	195
86. 在别人放弃的地方淘金	
——台塑集团在经济萧条时把握冷门机遇	198
87. 危机是改进的机遇	
——诺基亚与爱立信的不同抉择	200
88. 登报追寻“受害者”	
——台湾玛莉化工厂凭戏剧性广告起死回生	204
第七章 有效竞争是企业渡过难关的良方	207
89. 养精蓄锐战胜竞争对手	
——福特公司以逸待劳胜对手	208
90. 用联动促销抢占市场	
——美国钢丝公司扭转经营困境	210
91. 用公众影响压倒对手	
——固特异轮胎橡胶公司的反收购战	214
92. 了解和分析竞争对手,才能战胜对手	
——柯达公司与富士公司的较量	218
93. 拖延对手的时间,为自己争取发展的机会	

——日本小松制作公司的缓兵之计	220
94. 最佳的防御就是勇于攻击自己	
——吉列剃须刀的自我进攻	222
95. 比竞争对手学得更快是唯一持久的竞争优势	
——Rover(陆虎)创建学习型组织,重振雄风	224
96. 巧妙的回避战术	
——本田公司巧妙回避摆脱困境	226
97. 是竞争对手,也是合作伙伴	
——柯达公司联合对手走出逆境	228
第八章 提升服务质量,展示灵活多变的营销智慧	231
98. 你今天对顾客微笑了吗	
——希尔顿饭店微笑服务渡难关	232
99. 瞄准目标市场	
——本田摩托改变被嘲笑的历史	234
100. 求小求精是战胜困难的法宝	
——菲亚特汽车公司度危机策略	236
101. 以高效、优质的服务赢得顾客	
——北欧航空公司在困境中崛起	239
102. 全球营销,开拓世界市场	
——引领日本多美公司走出危机的营销战术	242
103. 给品牌一个重新定位	
——艾斯达公司艰难的再生历程	246
104. 找准市场上的“带头牛”	
——索尼公司开拓美国市场	250
105. 以小代价换取大利益	
——康柏公司用降价占领市场	253
106. 在追究他人之前应先检讨自己	
——松下电器公司化解经销商的抱怨	255
107. 给富士山点颜色看看	
——日本S公司的起死回生术	257
108. 化劣为优的广告词	
——大众汽车公司金龟车打开市场销路	259
109. 不脱衣服的“脱衣舞”	



目

录

——美国布兰尼佛航空公司巧施“美人计”	261
110. 销售感情胜于销售产品	
——高浦勒斯公司起死回生术	263
111. 让每个士兵都喝上可口可乐	
——可口可乐公司的借势营销策略	265
112. 告诉顾客真相	
——摩托罗拉公司以诚信求得生存和发展	267
113. 一万个电灯泡的赌注	
——松下电器公司破釜沉舟、转危为安	269
114. 386 的水准, 286 的价钱	
——英特尔公司用提供增值服务获胜	270
第九章 节能降耗, 举起降低成本的砍刀	271
115. 采取多种措施降低成本	
——奥利凡蒂公司削减成本、扭亏为盈	272
116. 降低一分成本, 收获成倍利润	
——西南航空公司低成本战略	274
117. 识别关键问题, 选择最简单有效的方法	
——美国大陆航空公司扭亏为盈、走出低谷	278
118. 为扭亏为盈找到突破口	
——一汽金杯集团利用“减法”法则进行增收	280
119. 以销定产	
——美国标准公司摆脱亏损, 重见光明	284
120. 节俭是渡过难关的“护身符”	
——凭节俭渡过难关的宜家公司	287
121. 依靠低价位赢得大市场	
——狮王食品公司的拯救措施	289
第十章 现金为王, 企业危局求生的破冰之斧	293
122. 保住现金流	
——三星集团成功度过亚洲金融危机	294
123. 加强财务管理与控制	
——米力波尔公司健全财务制度摆脱危机	296
124. 保持健康的财务状况	
——起死回生的法国米其林橡胶轮胎公司	298

125. 危机时必须首先加强对资金的管理	
——诺兰达林业公司摆脱资金危机	300
126. 储存资金,以应付不时之需	
——松下电器公司的水坝式经营法则	303
第十一章 生死大转型,谋求企业的生存发展之道	305
127. 郭士纳拯救蓝色巨人	
——IBM 公司生死大转型	306
128. 从破产边缘走向辉煌	
——日产公司复兴计划	311
129. “断臂式”疗伤	
——柯达公司断臂求生	313
130. 善用错误的力量	
——奥利拉带领诺基亚公司走出阴霾	316
131. 只有偏执狂才能生存	
——英特尔公司的第一次战略转移	318
132. 以市场环境为参照,及时做出调整	
——雅芳公司成功转型	321
133. 持续发展源于不断变革	
——美国公平人寿保险公司在变革中求发展	322
134. 学会了放弃,也就学会了争取	
——日本精工舍因理性的放弃获得持久的成功	324
135. 紧随时代的步伐和市场的变化	
——A&P 公司避免被瓦解的命运	326
136. 大救星强巴斯	
——ICI 公司改革渡难关	328
137. 重组企业组织机构,使企业从低谷走向成功	
——邓莱普为斯科特纸业公司疗伤	331
138. 冲出“死亡飞行”	
——波音公司转型做客机	333

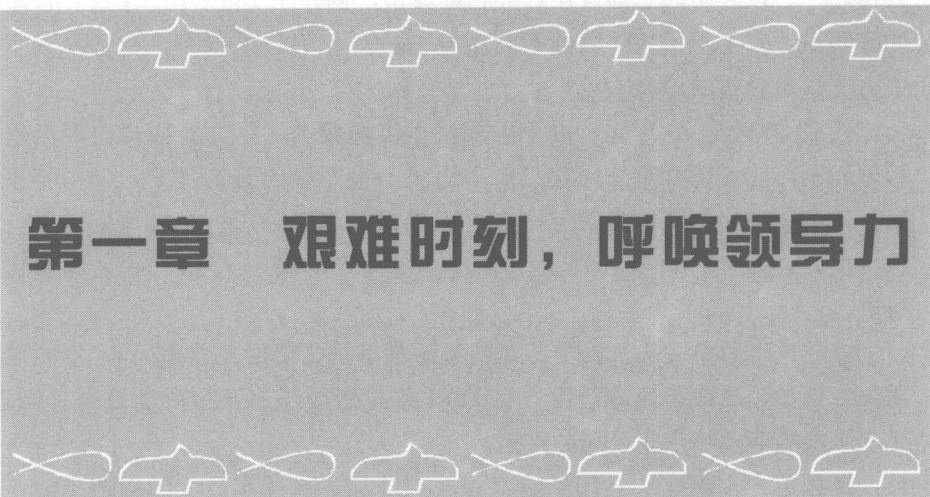


目

录

“三三三”的总部署

党的十三届五中全会公报



第一章 艰难时刻，呼唤领导力

1. 吉德拉的“三板斧”

——菲亚特汽车公司重新焕发活力

菲亚特汽车公司是意大利最大的汽车制造公司，也是世界上最大的汽车公司之一。该公司的总部设在意大利都灵市，创办于1899年。在这一百多年的时间里，它生产了300多种不同型号、4000多万辆的汽车，在世界汽车业中占有举足轻重的地位。

但在20世纪70年代，由于国际汽车市场疲软，再加上公司内部出现了管理问题，菲亚特汽车公司曾经历了历史上最不堪回首的日子，公司年年亏损，以致菲亚特集团的决策层中有人主张甩掉汽车公司这个沉重的包袱。消息传出后，菲亚特汽车公司上下一片恐慌，唯恐哪一天公司就会被收购或解散。

就在这个危急关头，深受菲亚特集团董事长艾格尼龙器重的47岁的维托雷·吉德拉，受命于危难之际，在1979年毅然出任菲亚特汽车公司总经理，挑起了挽救菲亚特汽车公司的重担。

维托雷·吉德拉从上任伊始就深入到基层，通过与员工的沟通交流，找出了公司的弊端所在：一是机构臃肿，费用庞大；二是生产技术落后，效率低下；三是销售代理商占用资金，公司资金周转不畅。

维托雷·吉德拉针对上述问题，使出了他的“三板斧”。

第一板斧：对菲亚特汽车公司的海外分支机构进行调整并整顿国内汽车分厂。

针对菲亚特汽车公司海外分支机构数量多、效率低下、支出费用庞大的现实，维托雷·吉德拉毫不犹豫地撤掉了部分海外机构，停止在北美销售汽车，砍掉了设在南非的分厂和南美的大多数分支机构。在国内，他关闭了几家汽车分厂，淘汰冗员，员工人数由15万人降至10万人。当时，菲亚特汽车公司的员工人数在意大利首屈一指，被称为“解决就业的典范”，这次裁员的数量如此之大，曾引起各方的议论，但维托雷·吉德拉不为所动，坚定地完成了计划。

第二板斧：对生产线进行改造。

技术落后、生产效率低下是公司陷入困境的重要原因。维托雷·吉德拉大量采用新工艺、新技术，利用计算机和机器人来设计和制造汽车。根据计

算机的分析，把汽车的部件设计和性能进行充分改进，使其更为科学和合理，生产效率也随之提高。采用新工艺、新技术的另一个结果就是公司的汽车品种和型号大大增多，更新换代的速度大大加快，这就增强了菲亚特汽车公司的竞争力。

第三板斧：对销售代理制度进行改革。

过去，菲亚特汽车公司的经销商不需要垫付任何资金，在销售出汽车后也不及时将货款返回公司，而是占压或挪作他用。这使得公司的资金周转速度缓慢，加重了公司的负担。为此，维托雷·吉德拉做出了一项新规定：凡是经销菲亚特汽车的经销商，必须在订购前就支付汽车货款，否则不予供货。此举引起了汽车经销商的强烈反对，但维托雷·吉德拉始终坚持己见，结果有 1/4 的汽车经销商被淘汰了，其余的经销商都接受了这一新规定。这一举措大大提高了公司的资金回笼速度，减轻了公司的经济负担。

这样，在吉德拉的主持下，菲亚特汽车公司经过一系列成效显著的改革，重新焕发了活力。

转危为机启示录：

在危机中，大胆启用新的领导人，能使企业不断地除旧布新，不断地壮大、发展。人类历史一再证明，在危机时刻，唯有强大的领导力，才能带领企业摆脱困境，使企业踏上激动人心的伟大征程。

