



500强的老底

财富丛林巨无霸的猎食基因

华西都市报社●编著

500 QIANG DE LAODI

CAIFU CONGLIN JUWUBA DE LIESHI JIYIN

四川出版集团
四川人民出版社

500强的老底

财富丛林巨无霸的猎食基因

华西都市报社●编著

500 QIANG DE LAODI
CAIFU CONGLIN JUWUBA DE LIESHI JIYIN

四川出版集团
四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

500强的老底：财富丛林巨无霸的猎食基因 / 华西都市报社编著.
—成都：四川人民出版社，2014.01
ISBN 978-7-220-09045-5

I. ①世… II. ①华… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第266229号

500强的老底

财富丛林巨无霸的猎食基因

华西都市报社 编著

责任编辑
封面设计
版式设计
责任校对
责任印制
出版发行

网 址

发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

吴焕姣
主语设计
杨 潮
何秀兰
李 剑 孔凌凌
四川出版集团 (成都槐树街2号)
四川人民出版社
<http://www.scpph.com>
<http://www.booksss.com.cn>
E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
(028) 86259459 86259455
(028) 86259524
四川胜翔数码印务设计有限公司
四川东江印务有限公司
170mm × 240mm
21.75
350千字
2014年1月第1版
2014年1月第1次印刷
ISBN 978-7-220-09045-5
39.00元

■版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换
电话：(028) 86259624

《500强的老底 财富丛林巨无霸的猎食基因》

编辑委员会成员

主 编：余长久 罗晓岗

副 主 编：李 鹏 方 野 赵晓梦 周 琪

编 委：杨明荣 朱建国 刘 诚

责任编辑：谢 梦 宋 扬

文字编辑：任 俊 刘彦渊 欧阳春 徐亚岚 黄科夫

前言

2013年，国际局势风云激荡，全球经济企稳进入关键时期；2013年，创新引领新一轮科技浪潮，新兴市场活力涌动。面对前所未有的机遇和挑战，2013年6月6日-8日，“2013《财富》全球论坛”在中国四川成都举行，各国政要和全球最富有企业的高管们会聚于此，探讨财富新趋势、共话中国新未来。

盛会前夕，中国第一份都市报——华西都市报派出多路记者，分赴韩国、德国、美国、法国、荷兰、英国等国家，全方位解密《财富》世界500强的成功秘诀。我们实地探访500强企业总部，揭开一个个产业帝国的神秘面纱，面对面专访500强企业全球掌门人，剖析一次次危机挑战下的成功范例，分解老牌500强绵延百年的基因密码，回溯一段段通往财富顶峰的不凡历程。

可口可乐、英特尔、杜邦、奔驰、宝马、大众、壳牌、飞利浦、三星、LG、摩根大通、家乐福、拉法基、欧莱雅、丰田、索尼……这些享誉全球的名字、深藏背后的故事，通过《财富全球行·探访500强》大型跨国采访报道，尽数呈现于百万读者面前。

——在日本东京，日本最大零售企业柒和伊控股董事长、“经营之神”铃木敏文告诉我们：“零售业其实是心理学，我们能够成功生存到今天，最大的秘诀就是抓住顾客心理。”

——在瑞士日内瓦车展上，大众汽车集团（中国）总裁兼CEO海兹曼说：“激励我们能否成功的关键因素，并不是制造工艺和技术，而是人的专业知识、信念和工作热情。”

——在荷兰海牙，我们问壳牌总部一位中国籍员工，为这家位居2012年《财富》世界500强榜首的企业工作，最大的吸引力在哪里？他的回答是：“无差别的职业晋升机会，这点在别的公司无法想象。”

——在美国“汽车之城”底特律，我们真实体验了“一元房遍布”的冷清。但破产重生的通用汽车，却用傲人的业绩告诉我们，只要创新，未来的命运，就有可能被重新书写。

看得见的水上冰山，仅仅是500强巨头们庞大身躯的10%，看不见的核心竞争力，一直深藏于水面以下，主宰冰山的沉浮与命运。我们试图潜入水底，去触摸那深藏的企业宝藏。

让13亿中国人，读懂全球财富，通过华西都市报的引领，带你去看不一样的世界500强。

华西都市报《财富全球行·探访500强》双语特刊

目 录

韩国篇：危机感与拼命赶1

新战略中，中国是绝对关键词

SK集团（《财富》世界500强2012年第65位）3

百年老店的“长寿”秘诀

斗山（《财富》世界500强2011年第489位） 13

走进汝矣岛上“双子塔”

LG电子（《财富》世界500强2012年第196位） 24

为“十年后”危机感马不停蹄

三星电子（《财富》世界500强2012年第20位） 33

总结手记 43

德国荷兰篇：500强里的“欧洲战车” 45

你爱的这四“马”从不缺草原

宝马（《财富》世界500强2012年第69位） 47

脚踏实地的“大V”

大众公司（《财富》世界500强2012年第12位） 56

创新点亮生活 爱迪生也会嫉妒

飞利浦（《财富》世界500强2012年第307位） 64

成功“转轨”的火车头

德国联邦铁路公司（《财富》世界500强2012年第179位） 72

“奔驰”向前 造出无数世界第一

戴姆勒股份公司（《财富》世界500强2012年第21位） 80

橙色“贝壳” 钻研绿色未来

荷兰皇家壳牌石油公司（《财富》世界500强2012年第1位） 88

总结手记 96

美国篇：不创新，就死亡 97

21层宇航服 20层“杜邦造”

杜邦公司（《财富》世界500强2012年第270位） 100

我的芯在里面 我的传奇在外面

英特尔公司（《财富》世界500强2012年第173位） 112

神秘金融帝国 两次“拯救”美国

摩根大通（《财富》世界500强2012年第51位） 120

“可口可乐” 350英镑买来四个字

可口可乐公司（《财富》世界500强2012年第212位） 129

“冰与火” 4年从破产重回王座

通用汽车公司（《财富》世界500强2012年第19位） 142

总结手记 153

法国篇：500强变法 155

“十字路口”走出的零售巨头

家乐福（《财富》世界500强2012年第39位） 157

80岁“大飞机” 减负再起航

法航荷航（《财富》世界500强2012年第324位） 168

家族企业员工不“拼爹”

欧尚集团（《财富》世界500强2012年第149位）	178
“重组先生”如何越过“专利悬崖”	
赛诺菲（《财富》世界500强2012年第201位）	188
500强做食品 怎样保险又保鲜？	
达能（《财富》世界500强2012年第411位）	197
“最省油的灯”引领第三次工业革命	
施耐德电气（《财富》世界500强2012年第353位）	206
欧洲来的优雅	
欧莱雅（《财富》世界500强2012年第391位）	215
未来城市，水泥里无需钢筋？	
拉法基集团（《财富》世界500强2012年第480位）	223
总结手记	231

日本篇：迷雾之忍者233

车到山前必有路 有路就有丰田车

 丰田汽车公司（《财富》世界500强2012年第10位）235

甘当小白鼠 永不模仿别人

 索尼（《财富》世界500强2012年第87位）246

电动远景 日产不仅仅是车

 日产汽车（《财富》世界500强2012年第42位）255

忠于顾客 将细节做到极致

 柒和伊控股（《财富》世界500强2012年第151位）265

掌握产业命脉的商社

 九红株式会社（《财富》世界500强2012年第168位）277

总结手记

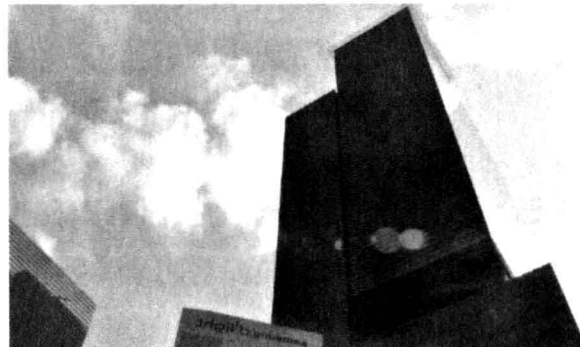
286

新加坡篇：求变者生存	289
“超级工厂”不造手机造飞机	
伟创力（《财富》世界500强2012年第372位）	291
“亚洲糖王”缔造金龙鱼传奇	
丰益国际（《财富》世界500强2012年第223位）	301
英国篇：老店的秘方	307
为百年后生效的承诺，时刻做好准备	
英国标准人寿（《财富》世界500强2011年第330位）	309
附录一 总领事们给企业“点金”	316
附录二 记者简介	332

韩国篇： 危机感与拼命赶

采访路线：2013 年 3 月 成都—首尔

采访企业：SK 集团、斗山、LG 电子、三星电子



瑞

草区耗资10亿美元的三星大厦，汝矣岛高耸入云的LG双子塔，明洞附近低调矗立的SK总部……韩国的12家世界500强当中，就有11家聚居于首尔，在这些街头的庞大建筑里，蕴藏着左右韩国乃至世界经济的力量。

500强，为何强？

《财富全球行·探访500强》大型跨国采访报道首站选择韩国首尔，不仅因为它离成都这座财富之都如此接近，更因为，这里的财富基因是如此鲜明，这里的创富力量在近年来愈发强大，对世界经济的影响也愈发深入——

过去几年里，三星电子从智能手机领域的挑战者跃居行业霸主；原有用户仅两千万的SK电讯成为全球第二大4G营运商；曾以饮料闻名的斗山集团并购美国山猫，跻身全球十大制造商之列……

这些跨国公司，以不可否认的力量让世界注目。

正如亚洲的大多数成功企业一样，韩国的500强们多是家族企业的成功典范，在过去的几十年里，家族力量与资本运作的成功结合，造就了这些庞大的产业帝国。而它们的腾飞，更离不开现代企业管理模式的成功植入和对财富的执著追求。

LG前总裁具滋暻曾告诉他的员工：“别人休息时，我们要继续赶路，别人走路时，我们要跑步。”

在全球十大金融中心之一的首尔，我们看到，LG员工吸烟区“严禁泄密”的提示牌，星期六依然“客满”的三星停车场，SK副总裁办公室的行军床……

似乎在他们生活中的每一个环节，都不眠不休地行进在追逐财富的道路上。

新战略中，中国是绝对关键词

SK集团（《财富》世界500强2012年第65位）

企业名片

很多中国人知道SK集团，几乎都是从叫“SK状元榜”的电视节目开始的。

SK是谁？它是韩国三大企业集团之一，在2012年的《财富》世界500强企业中排名第65位，以能源化工、信息通信为主力产业。目前，SK及其附属机构在全球40多个国家和地区拥有250多个办事处和子公司，涉及能源、化学、电信、物流、流通、建设、金融、服务等诸多领域。

它被认为是正与三星竞争“韩国第一企业”的公司，它也是韩国国家石油化工和移动通信行业的别称，但SK在这两个行业的韩国市场基本上已经达到巅峰。在它的新战略中，中国是绝对的关键词。

1991年，SK在北京正式成立了第一个办事处，成为韩国首家在中国设立办事处的企业。目前，SK在中国员工超过1万人，业务区域遍布全国约40个地区。近年来，SK在中国大力推动本土化战略，战略目标是用10年左右的时间，建立一个“中国的SK集团”。

A 石油和电讯，交织产业双飞翼 现场篇 SK的幸福：喝着咖啡碰撞创意

SK集团总部大楼是幢36层高的黑色玻璃幕墙建筑，像个低调巨人，没有任何花哨的点缀。只有小小蝴蝶标识，昭示着全国皆知的“幸福之翼”。

这只名为“幸福之翼”的蝴蝶，代表着SK的两大支柱产业——石油和电

讯，还代表着SK的核心价值：幸福和以客户为中心。如今，与SK集团有关系的公司和事业公司有85个，涉足能源、信息通信、物流等多个领域。无论是首尔街头，还是韩国各地，每到一处，你总会看到“幸福之翼”。用SK董事长崔泰源的话说，“SK在过往的50余年里，通过能源的稳定供给与世界最高水准的信息服务，成为了大韩民国产业的大动脉与信息化的神经网络。”

穿拖鞋等电梯，“喝咖啡也是工作”

前往SK集团总部的前一天，我们提前拜访了子公司SK Communications（以下简称SKC）。

SKC成立于1999年，是韩国代表性的互联网服务商，运营有门户网站、社交网络以及类似腾讯QQ的即时网络社交工具，其推出的社交网站Cyword（赛我网），曾经是韩国最大社区网站。不过，在移动终端的凶猛冲击下，该网站不得不交出了韩国社区网站“大佬”宝座。

接待我们的SKC企业文化部负责人、46岁的金京喆就认为，能够明显感觉到SKC近两年的经营状况不佳、压力较大：2012年底减员300多人，上个月还卖掉了一幢大楼。“当然，SKC不会认输。自2012年以来，我们已经开发APP，正在抢夺更多手机客户端。很快，我们会重新坐上韩国老大椅子上的。”在北京待了6年的金京喆，用中文这样回答。

进入SK大楼之前，我们发现，大楼背街一侧有个露天小花园，更直接一点说是吸烟区。三三两两着西装或风衣的男士聚在一起，一边喝纸杯装的咖啡，一边吸烟聊天。首尔的办公楼内没有吸烟室，吸烟都要到露天场所，即便是集团高层，冬天也要忍受着室外零下几摄氏度的气温，在寒风中吸完烟才上楼。

前往金京喆位于17楼的办公室途中，我们在等电梯的时候，遇到了几位一身体闲、穿着拖鞋的人。

“不用太过惊讶。这就是SKC与集团其他公司的区别之处，SKC的理念是打造人与人之间温暖的沟通空间。”金京喆说，公司为营造更为轻松愉快的工作气氛，对员工的衣着要求不会很严格，员工们也大都拥有“温暖”的办公空间。

SKC的三楼，整层都弥漫着浓浓的咖啡香。这里是公司特意腾出的员工

咖啡吧。即使是上班时间，员工也可以放下手头工作，到这里和其他部门同事聊天、喝咖啡，甚至是发呆。金京喆说，单靠压力无法实现突破，公司更希望通过这种同事之间的开放式讨论，促进每个员工解决工作中遇到的障碍，实现自身和业务上的突破。

2013年3月7日下午，来自中国新疆的小伙子Ray和同事刷卡买了杯咖啡，一边喝咖啡一边交流关于Cymera的最新设想。与SKC大楼里其他西装革履的人们不同，Ray所在的部门更加年轻化，Cymera本部长、40岁的Kang Min Ho讲话语速很快，黑框眼镜、红色运动服让他看起来完全是20多岁的样子。

加上求学时间，Ray已连续在韩国生活了9年。在他看来，能够加入SK，在同学和朋友圈里是很骄傲、很开心的事。2012年，Cymera本部招聘6名外籍员工，和Ray一起进入笔试的有近200位应聘者，最终，他和来自日本、美国的同事留了下来。Ray说，在韩国，年轻人几乎都以能进入三星、LG、SK等大企业工作为荣。“特别是在SK，每一个人都是manager（管理者），有什么意见可以直接提出来，主人翁的意识会更强。”

“中国、日本、美国三种不同文化的交织融合，形成了具有韩国特色的企业文化。”韩国建国大学教授金基德说，韩国企业激励每个员工成为集体一分子，特别强调自豪感和团结协作关系。不过，由于受美国个人主义影响，企业文化又表现出崇尚竞争、重视员工个性化的矛盾感。SK集团的社训是“以人为本，以能力为主”，正好集中体现了这一点。

7人小组的灵光一现，赢得千万用户

2013年初，SK集团旗下成员公司陆续发布了2012年的综合业绩。SK电讯的销售总额达到150.65亿美元，较2011年同比增长2.3%，而如SK实业、SKC都创下了史上最高的销售业绩。

但这个集团的两大支柱产业——通信和能源化工，都面临着巨大挑战：韩国并不拥有丰富的传统能源资源，只能通过海外开发和高附加值的能源化工产品占领市场；SK电讯受限于政策，市场份额不能超过50%。事实上，SK能源公司的石油产品出口额，占据了2012年韩国出口的第一位，SK电讯则是毫无疑问的4G时代引领者。

双重挑战之下，SK是如何实现这些骄人战绩的？几乎所有受访的总部员



Cymera团队的年轻成员向记者展示带有自动美化拍照功能的手机

工都向我们提到了“SUPEX追求法”。SUPEX是指“Super Excellent水平”，而我们在SKC遇到的一个七人小组，就亲身诠释了这一方法是如何将idea转化为利润增长点的。

这个小组由7名普通员工组成，其中还有刚入职的新员工，他们在相互讨论中，产生了一个开发手机特效拍摄软件的想法，这份计划很快获得了许可，经过4个月，这款名为Cymera的软件在2012年3月面世。因为其超强的智能面部识别和美化特效处理技术，迅速得到了年轻女性的追捧。一年用户已经达到了1000多万，每月下载量达到了150万次，每月用户拍照数达到了1亿张。

在意识到新的利润增长点后，SKC将7人小组迅速扩充到了30多人，成为独立部门，也成为公司的重点投入项目。

在SK人看来，即使是普通员工的灵光一现，都可能带来巨额的效益，这与职位高低并没有直接联系。部门的发展乃至于诸多子公司的成立，最初都是从idea开始，播下一个种子，让它长成果树，再播下新的种子。

Cymera的开发团队，已经不再满足于通过简单的植入广告来获取利润。部门成员在讨论中，想出一个更富有吸引力的计划——将Cymera开发成一个拍摄社交软件。“我们下一步会将其与化妆品甚至是整容业结合起来，形成新的盈利点。”

15台纺织机起家，以技术穿越未来

纵观SK集团发展史，我们发现，SK集团不仅有着超前眼光，而且在发展业务上不拘泥于形式，或自己创立、或收购，目的就是迅速建立在这一领域的核心优势。

“60年前，我们的全部家当，仅仅只有15台纺织机。”说起集团历史，

SK集团老员工金京喆的语气里充满“不可思议”。

1953年4月8日，在战争的废墟上，靠着几台纺织机器，SK的前身鲜京织物成立了。1962年开始，鲜京向国际市场出口纤维产品。仅仅用了10年时间，就成为拥有1000多台机器的纺织业巨头。但是它并没有满足于现状，先后竣工了别人认为不可能实现的醋酸纤维和聚酯纤维工场，生产了韩国第一批醋酸纤维和聚酯纤维，完成了从织物到原丝的第一次飞跃。

但这个企业的真正“长大”，是在1973年。第四次中东战争引发第一次石油危机，韩国经济的上升势头遭遇重创。时任总统朴正熙深感能源安全的重要性，进一步加大了对石油企业的支持。就在这一年，一位名叫崔钟贤的纺织企业主，成立了一家炼油厂，这就是鲜京（Sunkyung）炼油厂，后来以简写“SK”为公司命名。崔钟贤从未改变过从石油到纤维垂直系列化的计划，于1980年收购了民营化的大韩石油公司（现SK株式会社）。

在也门成功开采石油的同时，SK又开始涉足信息通信领域，领军者即崔钟贤之子崔泰源。1989年，崔泰源进入父亲的“美洲经营企划室”。1991年，韩国政府决定大力发展通信技术，在这一领域进行民营化改革。崔泰源立刻率领人马回国，成立SK电讯。1994年的国有通信企业民营化改革中，SK投下巨资，成为韩国移动通信公司的第一大股东。崔泰源领军的“海归派”展现出令人惊诧的技术水平。就在1995年美国运行全球首个CDMA商用系统后的几个月，1996年1月，SK建设的韩国CDMA系统便付诸使用……

B 韩国SK集团副总裁林寿吉

对话篇 睡行军床的副总裁：幸福是SK的财富

“你们在韩国过得好吗？”伴随着韩国SK集团副总裁林寿吉不太流利的一句中文问候，我们的专访，就在办公室圆桌旁开始了。

看到我们来访，原本在办公室只穿了一件粉色衬衣的SK集团副总裁林寿吉（Su-Kil Lim）套上西装，起身相迎。

林寿吉已在SK任职12年。虽然没有在中国长期生活过，但因为出差常去中国，在SK集团内，他算是与中国关系密切的高层。他的办公室除了电脑、打印机，就是书架、圆桌。书架顶上的一张行军床，成为副总裁有时也要通