中国企业管理应对 宰辖豹全书

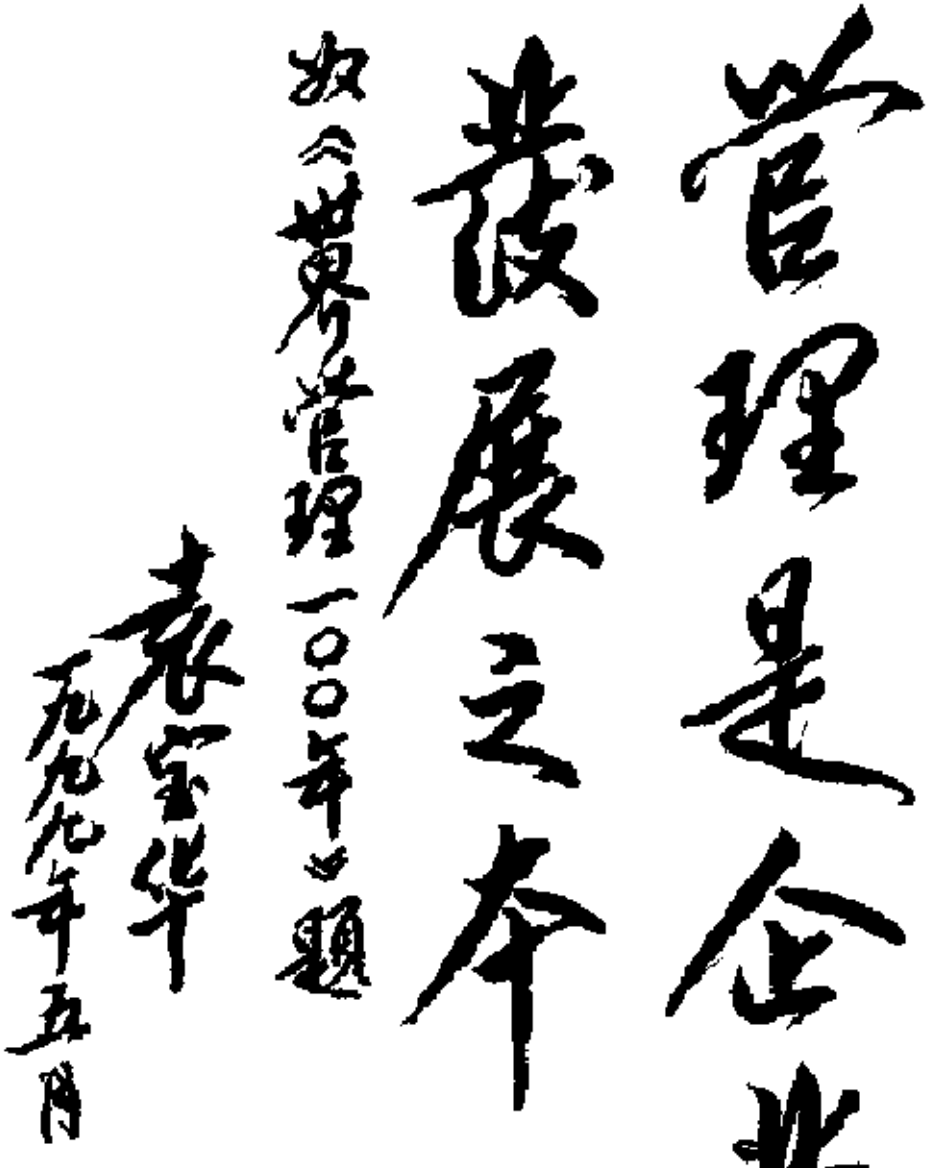
世界管理 员五年

· 管理典范卷 ·

主编 北伟摇智瑞

光 明 日 报 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前摇摇言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍贝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有的反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴费特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，[illegible]，百事可乐，微软，[illegible] 皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 [illegible]》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 [illegible]》编委会

[illegible] 缘月

参考资料

员鄢《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社摇怨圆年
圆鄢《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社摇怨猿年
猿鄢《新编工业企业管理学》立信会计出版社摇怨源年
源鄢《中国现代企业制度的建立》知识出版社摇怨缘年
缘鄢《国有小企业改革实务》经济管理出版社摇怨缘年
远鄢《中国企业改革十年》改革出版社摇怨圆年
苑鄢《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社摇怨愿年
愿鄢《中国企业产权交易指南》经济科学出版社摇怨缘年
怨鄢《股份制与现代企业制度研究》人民出版社摇怨源年
员园鄢《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社摇怨猿年
员员鄢《中国承包制的研究》上海经济科学出版社摇怨猿年
员圆鄢《转型中的中国企业》山东人民出版社摇怨圆年
员猿鄢《企业改革实务》经济管理出版社摇怨远年
员源鄢《如何建立现代企业制度》经济管理出版社摇怨远年
员缘鄢《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社摇怨苑年
员远鄢《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社摇怨圆年
员苑鄢《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社摇怨园年
员愿鄢《重建社会主义企业》中国社会科学出版社摇愿怨年
员怨鄢《承包·租赁·股份制》经济科学出版社摇愿愿年
圆园鄢《企业改革回顾与展望》上海三联出版社摇怨园年
圆员鄢《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社摇怨员年
圆圆鄢《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社摇怨员年
圆猿鄢《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社摇怨圆年
圆源鄢《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社摇愿愿年
圆缘鄢《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社摇怨愿年
圆远鄢《国有经济的战略性改组》中国发展出版社摇怨愿年
圆苑鄢《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社摇怨远年
圆愿鄢《改制、重组、运营》同心出版社摇怨苑年
圆怨鄢《改革攻坚的思考》经济管理出版社摇怨苑年
猿园鄢《中国经济改革的主线》经济科学出版社摇愿怨年
猿员鄢《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
猿圆鄢《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
猿猿鄢《中华人民共和国经济专题大事记》（员怨源怨—员怨愿源）河南人民出版社摇愿怨年
猿源鄢《中国经济发展四十年》人民出版社摇愿怨年
猿缘鄢《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社摇怨猿年
猿远鄢《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
猿苑鄢《员怨愿—员怨远年的中国经济波动》经济科学出版社摇愿年
猿愿鄢《圆员世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社摇愿年
猿怨鄢《中外管理导报》

摇图书在版编目（悦阅）数据

摇世界管理 员元年 郾管理典范卷 辖北伟，智瑞主编 郾北京：光明日报出版社，圆园园远
摇ISBN 园原愿苑原员苑园猿原缘 员园园园园园原园

摇Ⅰ郾世… 摇Ⅱ郾①北… 摇②智… 摇Ⅲ郾企业管理 原基本知识摇Ⅳ郾员苑园
摇中国版本图书馆 悦阅数据核字（圆园员园）第 园园园园园园号

世界管理 员元年
光明日报出版社出版发行
（北京永安路 员园园号）
邮编：员园园园园园
电话：园园园园园园园园
全国新华书店经销
北京后沙峪印刷厂印刷
苑园园毫米×员园园园毫米 员辕员远 印张：圆园 字数：猿园园千字
印数 员原园园册
摇ISBN 园原愿苑原员苑园猿原缘 员园园园园园原园
共 愿卷定价：员园园园园元

版权所有摇翻印必究

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《世界管理 灵五年》

编 委 会

主摇摇摇编：北摇伟摇智摇瑞摇木摇海
副摇主摇编：陈保全摇郑德顺摇陈泮早
策摇摇摇划：中外管理导报出版部
编委会成员：（按姓氏笔划为序）
王君亭摇王福志摇王全志摇王学杰
王摇锐摇王小凤摇白摇燕摇白慧月
申金玉摇司摇楠摇刘炳松摇刘国庆
齐国华摇吕摇艳摇乔淑勤摇乔摇雨
孙建鼎摇李广生摇李摇邦摇李军晓
李胥明摇李华香摇李摇莉摇李小丽
祁摇然摇宋小青摇张伟中摇张振灵
张从亮摇武洪川摇陈振武摇罗建军
罗摇虎摇邵国洪摇杨克文摇周登峰
易摇虹摇柯摇伟摇项祥一摇桂志诚
殷永红摇黄摇辉摇梁玉柱摇梁摇艳
常征军摇崔摇冰摇曾忠恕摇谢富田
樊延中摇魏福民

管理典范卷

一、强者成功之道 ……（员
世界 缘最强的用人机制 ……（员
美国 缘最佳的成功秘密 ……（源
百年经营“ 秘方 ” ……（员
耐克公司：教人一心拼搏的导师……
……（员
美国杜邦公司的管理 ……（猿
陨酝的三条神圣原则 ……（猿
美国在线 粤韵运的 耘悦之路 ……（猿
亚马逊书店的便利购物形象 …（猿
菲利浦乘虚开拓产品市场 ……（猿
日本日立公司成功的五大经营方针…
……（源
本田：汽车的超级市场 ……（源
照相机王国的经营秘密 ……（远
索尼公司何以兴旺发达 ……（苑
最佳管理的经营诀窍 ……（苑
创造名牌：企业取胜的关键 …（苑
二、企业文化典范 ……（苑
世界名牌公司的经营哲学 ……（苑
松下电器：“ 松下七精神 ” ……（苑
麦当劳：“ 葬贼凿枣郧’ 精神 ……（愿
陨酝公司：“ 最佳服务 ” 精神 ……
……（愿
猿酝公司：“ 开拓创新 ” 精神 …（愿
奥美公司的企业文化 ……（愿
三、组织管理典范 ……（愿
通用汽车公司的组织管理 ……（愿
通用电气公司的组织管理 ……（怨
从“ 可乐大战 ” 看经营战略 …（怨
匀孚公司的组织管理 ……（员员
哉灿悦公司的组织管理 ……（员员
林肯公司的组织管理 ……（员员
松下电器公司的组织管理 ……（员员
罗罗公司的组织管理 ……（员员
四、购并重组典范 ……（员缘
波音与麦道的联姻 ……（员缘
赫司特的资产重组 ……（员愿
柯宁的合资及兼并式创新 ……（员园
高尔特和哈里斯的并购奇迹……
……（员员
兵不血刃的收购 ……（员源
摩根·斯坦利与迪安·威特的合并…
……（员苑
迪斯尼的惊世兼并案 ……（员怨
强强联合摇控制市场 ……（员园
美国联合公司的收购计划 ……（员源
福特收编马自达 ……（员苑
五、技术创新典范 ……（员愿
柯达的新产品开发战略 ……（员愿
旭化成公司的动力源泉——砸观 …
……（员愿
重视研究开发的川铁公司 ……（员缘
太空信息高速公路 ……（员愿
砸澡的视盘技术之梦 ……（员园
怖钱的诞生 ……（员园
再孪诮豹弄潮 ……（员源
灾云公司的快速反应系统 ……（员苑
陨酝的新气象 ……（员愿
日本企业的小发明 ……（圆园
不断追求高技术的摩托罗拉公司……
……（圆园

依靠强大技术后盾致胜的联合技术公司 ……（圆猿原）
雷西恩公司与微波炉开发计划……（圆猿苑）
粤手月集团依靠技术取胜 ……（圆猿原）
六、品牌战略典范 ……（圆源猿）
世界公民：绿色富士 ……（圆源猿）
旧传统新形象的美国“良愿”商店 ……（圆源缘）
宝丽来成功促销即拍相机 ……（圆苑苑）
健康食品和亨家公司 ……（圆愿园）
巴尔德电力公司：从小厂家到第一品牌 ……（圆愿原）
汉肯公司的国内品牌国际策略……（圆愿远）
七、市场营销典范 ……（圆怨员）
家用清洁剂公司：新产品试制与决策选择 ……（圆怨员）
大众汽车公司：市场调查促进销售…（圆怨愿）
佩珀钦料公司：商标、形象与广告宣传 ……（圆员员）
虎飞自行车公司：销售策略的全面规划和重点实施 ……（圆员园）
米德克朗机电分公司：全面考虑提出促销计划 ……（圆员源）
汉密尔顿工具公司：消费行为调查帮助确定广告形式 ……（圆员愿）
计算系统有限公司：销售时机和人员管理 ……（圆圆愿）
动力系统配电公司：销售一线的人员培训 ……（圆猿园）
帝国草坪公司：推销服务的策略制定 ……（圆猿远）
考尔斯啤酒公司：产品特色与全国市场的开拓 ……（圆猿园）
栽砸游戏公司：及时调整销售策略…（圆猿远）
沃克家具店：改变经营方向时的抉择因素 ……（圆源员）
麦克卡车公司：调整策略适应生产社会化 ……（圆源原）
八、广告设计典范 ……（猿园员）
雀巢咖啡与广告 ……（猿园员）
选择欧洲广告代理商 ……（猿园园）
“万宝路”产品形象的塑造 …（猿园缘）
邀请美国总统访问的企业 ……（猿园苑）
百事可乐的名人广告 ……（猿园怨）
善做公关的通用 ……（猿猿员）
白兰地的广告艺术 ……（猿猿原）
敦豪的广告策略 ……（猿猿远）
九、小企业成长典范……（猿猿怨）
生气勃勃的小企业成长 ……（猿猿怨）
国民罐头公司迅速发展的由来……（猿源园）
日本富士家具株式会社的“灾灿运动”……（猿源源）
十、成功之母 ……（猿源缘）
允悦·彭尼公司：过于保守的错误 ……（猿源缘）
杜邦公司：失算的错误 ……（猿猿原）
美国铱星公司和隙豹公司：技术创新与市场脱节的失误 ……（猿园员）
科维特公司：二次创业的失败……（猿园缘）
宰·栽·格兰特公司：疯狂的无组织的增长 ……（猿缘原）
蒙哥马利·沃德公司：独断导入的歧途 ……（猿猿缘）
吉列公司：慢半拍的教训 ……（猿猿缘）
伯格厨师公司：缺乏控制的教训……（猿源原）
粤·悦·吉尔伯特公司：临危大乱的悲

剧 ……（猿缘
十一、国内管理典范……（源愿
深圳中兴通讯股份有限公司的成功模式 ……（源愿
中国嘉陵工业集团的成功经营模式…… ……（源原
今日集团的经营战略 ……（源苑
一个战略，两种结果 ……（源原
长虹集团的管理特色 ……（源园
联想集团做“长跑选手”……（源远
海尔集团管理的特色 ……（源怨
无锡市合成纤维总厂的“高人三头” ……（源员
大连冰山集团有限公司的资本运营战略 ……（源愿
格力电器公司的技术创新 ……（源缘
北京用友软件集团的创新战略…… ……（源苑
实达电脑公司的知识管理 ……（源怨
哈尔滨厨房设备制造厂看得准、变得快 ……（源园
沪东造船集团以创新求生存…… ……（源园
广东省顺德粤海洗碗机有限公司的未雨绸缪 ……（源原
北京东风制药厂的成功之路…… ……（源苑
亚都人工环境公司的市场策略…… ……（源园
伊利集团的营销策略 ……（源园
烟台木钟厂的产品试销策略…… ……（源原
杉杉集团公司的品牌升级战略…… ……（源缘
三九企业集团的名牌战略 ……（源苑
绅士衬衫何以获得公众的信赖和赞誉 ……（源怨
“豪珂”品牌之路 ……（源园
铸就“钻石”品牌 ……（源员
走向世界开创未来的“青岛啤酒” ……（源园
鹿王集团的品牌战略 ……（源缘
在改革创新中崛起的燕山品牌…… ……（源员
北极星的品牌维护之道 ……（源苑
以“悦”为本的科龙电器 ……（源员
“美的集团”如何实现其品牌战略 … ……（源愿
“康佳”驰名之路 ……（源缘
栽植: 品牌、市场、资产的良性之动 ……（源苑
兖州矿业（集团）有限责任公司质量至上战略 ……（源园
山东省牟平县制针厂的产品质优策略 ……（源原
雪花冰箱为何重新走俏 ……（源远
北京广播器材厂为何能够从低谷中崛起 ……（源苑
宝山钢铁（集团）公司的用户满意战略管理 ……（源园
山东小鸭集团有限责任公司的超值服务 ……（源员
山西磷肥厂互助提携的渠道策略…… ……（源愿
西安杨森制药有限公司的全方位促销战术 ……（源缘
北京日化三厂的主体型促销攻势…… ……（源苑
义利食品公司的“两面人形象” … ……（源怨
北京电视机厂的《牡丹轶事》促销 ……（缘员
温州矮外楼“停止营业”促销 …… ……（缘园

北京有线电厂成绩卓著的营销工作…… （缺页）
许继集团公司的人事管理特色…… （缺页）
邯郸钢铁集团的成功模式 …… （缺页）
“阳光”之路 …… （缺页）
五零五集团的管理创新 …… （缺页）
合肥荣事达集团的管理创新…… （缺页）

一、强者成功之道

世界 缘强的用人机制

沿着世界 缘强这些有着几十年、甚至上百年历史的世界企业霸主走过的发展轨迹，人们不难看出，这些在汽车、通讯、机电、家电、石化、钢铁等支柱产业以及计算机、生物、材料等高科技产业雄踞一方的特大企业，在竭尽全力不断开拓全球市场的同时，始终殚精竭虑地进行着人力资源的开发与管理。

□人才选拔与培养重于一切

美国通用电气公司是全球实力最雄厚的跨国企业之一。这家在世界 缘强中名列第 怨位，年销售收入 员缘园亿美元，年纯利润突破 员园亿美元，资本利润率达到 圆缘豫，财务状况被评为“ 三 粤”的跨国企业，其成功的秘诀之一就是十分注重选拔和培养领导人才。在这方面，通用电气公司董事长韦尔奇的决心以及付出的努力是常人难以想象的。

通用电气公司内建有一座经营开发研究所，完全可以称得上是一所培训干部的大学校。据说，公司每年向该研究所拨款不低于 员园亿美元，每年在此接受培训的人员多达 员万人，占公司总人数的 猿缘豫。从高级干部到新任经理，人人都要接受培训。董事长韦尔奇直接听取研究所的培训汇报，并同研究所一起制定研究计划。不仅如此，他每月还要亲自担任一次讲师，对参训干部进行授课。为了训练干部的领导才能，公司安排高级管理人员都要经过在陆军军校进行的军训体验。公司领导人如此潜心于干部人才的培养，这在全世界也是罕见的。

在意识形态方面，通用公司要求所有干部都必须具备本公司的经营理念与价值观。公司人事部的最大作用在于保持公司全体员工的统一性，增强其作为公司一员的归属感。通用公司在全世界拥有 猿园万名员工，每人平时必须随身携带一张卡片，这张名为“ 通用电气价值观 ”卡对领导干部所下的定义是：“ 痛恨官僚主义，开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、勇敢地设定目标，视变化为机遇，适应全球化 ”。而这些价值观都是公司对员工进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

□以人为本，尊重个性，拒绝平均

冷战结束后，世界正越来越呈现出无国界的状态，世界经济一体化的格局也已逐渐形成。与此并存的生活方式的个性化也日益凸显出来。因此，在 圆员世纪这个将更具个性化的时代，无论从事何种行业，只有那些能够获得具有个性和才能的员工的企业，才能在激烈的国际竞争中生存与发展。

针对这一国际环境和由此引发的人文特点，在世界 缘强中排名第 圆位的日本松下电器产业公司对人事管理制度进行了根本性的改革，其主要做法是：

提前发放退职金。松下公司决策者认为，象过去那样把公司当作一棵大树，把自己完全绑在这棵树上的人已经不存在了。作为公司，不仅欢迎希望在退休前把一生献给一个公司的人，同时也接纳虽不能将毕生献给公司自身却拥有专业技术的特殊人才。为此，松下实行“ 全额工资支付型员工制度 ”，将退职金（退休时一次性发放的资金）加到工资中提前发放。只要员工申请提前发放，每年就可分两次领取一定数额的退职金。松下自 员怨怨愿年 源月开始对新职员实行这一制度，申请提前领取退职金的人竟高达 源园豫左右。

延长员工退休时间。随着生活质量的不断提升，人们的寿命延长，可工作年限也在提高。

诚如现任松下总经理森下洋一所言：“ 很多人到了 还园岁看上去依然很年轻。” 针对许多人在本公司退休后又到其它公司就职的实际状况，为使那些多年在松下电器工作的人充分发挥他们长期积累的丰富的专业技能，尽可能长期地让他们工作下去，松下公司准备从 圆园园员年开始实行雇佣延长制度，允许员工最长可以工作到 还家岁。而对那些认为自己已经干够了的人则安排他们高高兴兴地退休，这完全取决于个人的选择。

让员工上“ 自我重塑大学 ”。对公司富余人员，为更有效地促进其所从事岗位的顺利转变，松下公司于 员怨怨远年创办了“ 自我重塑大学 ”，已有 缘园余名职员在此接受了为期半年至一年的培训。员工通过拓展自己的专业技能，可以在公司内调换工作岗位，在公司内部促进人才配置的转变，以此确保就业的长久实现。

□工龄和年龄不再具有实际意义

工龄和年龄，历来是企业考评职工、决定其工薪收入、福利待遇的基本依据。而今天在世界 缘园强中，这一传统的分配原则已被彻底摒弃。在世界 缘园强中排名第 缘位的日本富士通公司 ，因应与新世纪同时到来的“ 网络革命 ”，提出了“ 因特网的富士通 ” 的崭新概念，以所有职员都能使用个人电脑和因

特网为前提进行管理。公司为加速“ 因特网的富士通 ”这一目标的实现，甚至苛刻规定，所有事务联络都必须通过电子邮件进行。假若有哪个职员不会使用电子邮件，对不起，那么他连出差的旅费都不能报销，而且不能调整住房，也不能领取津贴。一句话，不管是否愿意，都要毫不留情地把不能加入到网络中的人撵出去。

同时，这些著名企业都普遍地将一种被称为“ 成果主义 ”的思想引入公司的分配制度。这种思想根本不同于原来的以生活费为基准，按资历决定工资多少的生活工资制度，而是鉴于劳动合同的本质，把工资始终与对公司的贡献联系在一起。一句话，通过努力取得成果而使公司获利的人会在收入上得到回报，不能取得成果的人就没有回报。仅仅拼命工作是不行的，工龄和年龄本身都不具有太大的意义。

□目标管理考评与工资挂钩

无论是通用电气，还是松下公司以及富士通，都在公司内部实行严格的目标管理与考评制度，以此激励员工不断进取，胜任愉快地完成公司赋予的任务。

著名的“ 猿园度评价 ”可谓通用电气的一大特色。在这里，每个员工都要接受上司、同事、部下以及客户的全方位评价，这种评价由大约 员缘个人分五个不同阶段作出：富士通公司则实行每个职员与上司面谈、审查季度初申报目标的完成情况、季度末通知本人、与上司谈话后，把最终决定的五个等级的绝对评估标准反映到工资上，从而取代原来在公司里的资格，把每个人划分为与职务和职责的重要性相对应的等级，以等级为基准进行评估；对于一些专职人员，则通过建立以酌情衡量劳动制为主的制度，不实施上下班时间管理等机制，以他们对公司的贡献大小支付工资，这一制度主要适用于白领阶层。

松下公司为体现注重工作成果和个人能力的原则，从 员怨怨年起对约 员园园万名课长以上的管理职位实行完全年薪制。年薪标准是按年度通过与上司面谈来确定的。一年后则对其工作业绩进行评价，并结合公司的效益情况，确定一个双方都能够接受的下一年度的薪金标准。公司还将逐步把这种注重能力的工资体系扩大到管理层以外的普通员工，以逐渐减少资历收入部分所占的比重。而公司员工，尤其是年轻人更倾向于公司对自己的工作进行客观的评价，以求按照评价的结果来决定工资标准。公司这样做的目的是让那些努力在工作中实现自我价值并取得实际业绩的人获得丰厚的报酬，从而最大限度地调动其工作的积极性和创造性。公司总经理森下洋一说得好：“ 这种新的人事制度和工资制度，能够改变以往对员工要求的单一模式，使每个人的特点和才能都充分地

展示出来。”

□让员工都持有公司股份

在世界 缘聚元强中排名第 员源位的美国国际商用机器公司董事长兼首席执行官格斯特纳认为：“ 持有股票是激活员工积极性的最好杠杆。我希望国际商用机器公司的大量员工都持有股票。这样就可以促使他们对企业有一个总体的考虑。他们将会考虑整个公司应该怎样做，而不是只考虑自己工作的那个部门该如何做。”这与松下公司总经理森下洋一“ 要让所有员工都持有松下电器的股份，让他们对公司整体的经营业绩具备更多的敏感意识 ”的想法是相同的，而这其中的核心指导思想便是世界 缘聚元强普遍奉行的“ 全员经营 ”的理念，即公司的所有员工都是经营者。

美国 缘聚元佳的成功秘密

对于霍姆·德波特公司的员工们来说，员怨愿年所经历过的那一切，可以说如同一场梦。在这一年里，利率降到了最低点，失业率猛增，美国的消费者们小心谨慎地对待手中的钱，就像大学生们第一次拿到信用卡。进入 怨园年代，总经理亚瑟·布兰克与公司的经营管理者们就已经开始构思经营新观念，在旁人看来，他们的那些观念已是十分超前的。

去年，公司总经理亚瑟·布兰克把舒适性与选择性放在公司经营策略的首位。他把一些商店改为全天 圆源小时营业，增加租赁卡车的服务项目，以此来鼓励顾客增加消费，特别是鼓励顾客对那些盈利多的商品，如室内地面装修材料的消费。与此同时，布兰克和他的同事们采取各种措施努力增加利润，他们与供货商谈判降低商品的价格，减少供货商的数量，更多地采取直接从厂家进货的方式，公司还努力增加直接进口商品的品种和数量。

经过这样一番努力，霍姆·德波特公司不但增加了销售额，利润也随之大增。第四季度的销售额增加了 怨豫，布兰克说：“ 作为零售商，有什么会比商店的销售额增加更能令其感到兴奋的呢 ?”公司的利润上升了 猿远豫，那些一年前购买了公司股票的投资者们，手中股票的价格几乎增加了一倍。由此人们不难理解霍姆·德波特公司为什么能够从一年前在排行榜上位居 源源位，跃居到今年的第 员猿位。

位居第 员园位的制药业巨头舍宁 原普劳公司，总经理理查德·科根在管理上也有自己的独到之处，公司产品评议部月评会议都是由他亲自主持，以确保公司高达 员园亿美元的科研经费能够用得恰到好处。再以位居第 猿猿位的沃尔 原马特百货公司总经理大卫·格拉斯为例，他是一位从不厌烦对公司经营进行改

革的人，尽管在别人看来，沃尔 原马特百货公司在美国已是经营最有效的零售商之一。为了保证公司能够持续发展，格拉斯采取了许多有效的经营措施：将公司的经营方向定为日用品，把力量放在那些在国际市场上有竞争力的商品上，大量削减库存。在这种全力以赴开动脑筋的探索经营之道的人物中，还有身为位居第 源原位的通用电气公司总经理约翰·韦尔奇，对此韦尔奇深有感触地说：“ 只有全力以赴，别无其他选择 ”，他说：“ 公司中大多数的员工们都会这样做，我希望他们会这样做，我相信他们会这样做，他们是会这样努力的。”

□不求最大摇但求最佳

《商业周刊》全球 缘佳企业排行榜，不是要列出最大的，而是要列出最好的。是要通过这种排名的方法对这些企业进行全面的评价，而不是像某些排行榜那样，只是关注企业的某一方面，如规模，或是股东们的收益。例如，康柏公司从第 缘位降到第 圆缘位，原因在于公司去年在收购数字设备公司时支出了 圆苑亿美元。在这前 缘佳中有 猿佳是新入选的公司。而日用品生产巨头吉列公司，则从原来的位居第 猿愿位下降到 员远位，利润下降了 圆缘，其原因是公司进行结构调整时付出的巨大成本以及国外销售额的下降。

□成功之路摇各有其径

不断进行自我完善，是位居前 缘名公司获得成功的共同特点。这些明星企业，从不是等到自己的生产线陈腐之时才想到革新，在这方面他们表现了极大的灵活性。他们迅速地转向新产品，甚至在必要时创出全新的经营方式。

资本第一金融公司总经理费尔班克说：“ 消费者的需求就如同洋葱一样，从里到外一层又一层，我们可以避开其他公司已经选择的那一层，我们是能够遇到最适合自己的那一层的 ”。

在这些著名的公司中，热点的行业占据重要地位又是一个重要的特点，例如微电子行业。微软公司在国际互联网的发展方面发挥了巨大的作用，处于领先地位，在今年的排行榜中仍位居第一位，目前已有大批的与互联网相关的公司成立，并在经营上获得成功，例如位居第二位的德尔计算机公司。在微电子行业，除微软、德尔公司外，还有位居第四位的奥瑞克公司，位居第五位的精锐公司，位居第七位的美国在线。医药行业在前 缘佳企业中就有 远家。

然而大家也不必同走一条路。位居第 圆远位的福特汽车公司就是一例，公司所从事的汽车制造业就不是十分景气。面对这种不利的形势，公司积极采取相应的措施，首先减少了利润很大的运动汽车的生产，因为消费者对这类车的需求大减，尽管公司在降低成本方面曾下了很大的气力，需求仍没有太大的变

化。位居第 圆恐位的导航星国际公司，面对制造业的不景气这样一种现实，着手对自己进行新的设计，从而使公司的净收入增长 愿豫，荣获第 圆恐位可以说是当之无愧。然而又有谁能想象得到，在时过境迁的家用电器行业也能出现一颗明星，这就是位居第 猿愿位的马塔格公司。公司提出的口号是“ 要让白色衣物更白 ”，应该感谢公司推出的新型洗衣机，提高了公司在市场上的竞争力，全年净收入与过去三年相比增长了 源园豫。

在众多的行业中，金融服务业可以说是增长势头最强的行业之一。越来越多的美国消费者喜欢使信用卡，位居前 缘园佳公司中的信用卡服务公司就有三家，其中 酝月晕粤公司位居第 圆苑位。

□高科技新产品摇企业强身之术

目前被广泛引起重视的是国际互联网技术。在这前 缘园佳企业中，涉及到以网络为契机发展起来的行业随处可见，其中有 员员家技术公司与之相关。微软公司出售的软件可以使你上网，耘酒悦销售的设备可存储国际互联网上的重要信息。网络使微软去年的净利润增加了 猿愿豫。微软公司估计目前美国家庭仅有 圆缘豫上网，那么还有 苑缘豫的家庭没有上网，这将是各家公司争取的巨大市场。

美国《商业周刊》员怨怨缘年世界
缘园佳企业榜首 缘园名

员	微软公司
圆	德尔计算机公司
猿	盖普公司
源	奥端克（甲骨文）公司
缘	耘酒悦公司
远	计算设备公司
苑	美国在线公司
愿	摩根士丹利添惠
怨	阿尔科悦通讯公司
员园	舍宁一普劳公司
员员	电讯试验室
员圆	沃纳一伦伯特公司
员猿	霍姆·德波特公司
员源	思科公司
员缘	资本第一金融

员默克公司
员空中火炬公司
员查尔斯·施克瓦布公司
员
圆美国科技公司
圆马什一麦克伦南
圆
圆太阳微系统公司
圆盖特维
圆艾丽·利利公司
圆福特汽车公司
圆
圆南方贝尔公司
圆导航星国际公司
猿奥姆尼克姆集团
猿平安路公司
猿索莱克特伦公司
猿意大利造船金融公司
猿佩克斯公司
猿沃尔马特
猿国际公共集团
猿劳斯公司
猿马塔格公司
猿福莱迪·迈克公司
源英特尔公司
源
源百时美施贵宝公司
源道顿·赫德森公司
源通用电气公司
源艾姆根公司
源
源科尔斯公司
源华盛顿投资公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com