

中国企业管理应对 WTO 全书

# 世界管理 100 年

## · 管理巨子卷 ·

主编 :北伟 智瑞

光明日报出版社

管理是企业  
发展之本

为《世界管理100年》题

袁宝华

一九九九年五月

中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

# 前 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宝，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，IBM，百事可乐，微软，YaHoo，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 100 年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 100 年》编委会

2000 年 5 月

## 参考资料

1. 《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社 92 年
2. 《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社 93 年
3. 《新编工业企业管理学》立信会计出版社 94 年
4. 《中国现代企业制度的建立》知识出版社 95 年
5. 《国有小企业改革实务》经济管理出版社 95 年
6. 《中国企业改革十年》改革出版社 92 年
7. 《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社 98 年
8. 《中国企业产权交易指南》经济科学出版社 95 年
9. 《股份制与现代企业制度研究》人民出版社 94 年
10. 《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社 93 年
11. 《中国承包制的研究》上海经济科学出版社 93 年
12. 《转型中的中国企业》山东人民出版社 92 年
13. 《企业改革实务》经济管理出版社 96 年
14. 《如何建立现代企业制度》经济管理出版社 96 年
15. 《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社 97 年
16. 《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社 92 年
17. 《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社 90 年
18. 《重建社会主义企业》中国社会科学出版社 89 年
19. 《承包·租赁·股份制》经济科学出版社 88 年
20. 《企业改革回顾与展望》上海三联出版社 90 年
21. 《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社 91 年
22. 《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社 91 年
23. 《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社 92 年
24. 《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社 88 年
25. 《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社 98 年
26. 《国有经济的战略性改组》中国发展出版社 98 年
27. 《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社 96 年
28. 《改制、重组、运营》同心出版社 97 年
29. 《改革攻坚的思考》经济管理出版社 97 年
30. 《中国经济改革的主线》经济科学出版社 99 年
31. 《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
32. 《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
33. 《中华人民共和国经济专题大事记》(1949—1984) 河南人民出版社 89 年
34. 《中国经济发展四十年》人民出版社 89 年
35. 《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社 93 年
36. 《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
37. 《1978—1996 年的中国经济波动》经济科学出版社 98 年
38. 《21 世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社 98 年
39. 《中外管理导报》

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

世界管理 100 年 . 管理巨子卷 / 北伟, 智瑞主编 . 北京 : 光明日报出版社, 2000. 6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I. 世... II. ①北... ②智... III. 企业管理 - 基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2000 ) 第 61915 号

世界管理 100 年  
光明日报出版社出版发行  
( 北京永安路 106 号 )

邮编 : 100050

电话 : 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张 : 268 字数 : 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6 / F · 14

---

共 8 卷定价 : 1580.00 元

版权所有 翻印必究

# 《世界管理 100 年》

## 编委会

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

副 主 编：陈保全 郑德顺 陈泮早

策 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 | 王福志 | 王全志 | 王学杰 |
| 王 锐 | 王小凤 | 白 燕 | 白慧月 |
| 申金玉 | 司 楠 | 刘炳松 | 刘国庆 |
| 齐国华 | 吕 艳 | 乔淑勤 | 乔 雨 |
| 孙建鼎 | 李广生 | 李 邦 | 李军晓 |
| 李胥明 | 李华香 | 李 莉 | 李小丽 |
| 祁 然 | 宋小青 | 张伟中 | 张振灵 |
| 张从亮 | 武洪川 | 陈振武 | 罗建军 |
| 罗 虎 | 邵国洪 | 杨克文 | 周登峰 |
| 易 虹 | 柯 伟 | 项祥一 | 桂志诚 |
| 殷永红 | 黄 辉 | 梁玉柱 | 梁 艳 |
| 常征军 | 崔 冰 | 曾忠恕 | 谢富田 |
| 樊延中 | 魏福民 |     |     |

# 企业巨子卷

|                     |         |                    |         |
|---------------------|---------|--------------------|---------|
| 一、美国地区 .....        | ( 1 )   | 二、欧洲地区 .....       | ( 235 ) |
| 通用汽车公司 .....        | ( 1 )   | 戴姆勒——克莱斯勒汽车公司..... | ( 235 ) |
| 埃克森公司 .....         | ( 9 )   | 皇家壳牌石油公司 .....     | ( 249 ) |
| 福特汽车公司 .....        | ( 16 )  | 大众汽车公司 .....       | ( 257 ) |
| 通用电气公司 .....        | ( 23 )  | 西门子公司 .....        | ( 260 ) |
| 蓝色巨人 IBM .....      | ( 36 )  | 菲亚特汽车公司 .....      | ( 270 ) |
| 菲利普·莫里斯公司 .....     | ( 51 )  | 雀巢食品公司 .....       | ( 277 ) |
| 波音公司 .....          | ( 62 )  | 飞利浦公司 .....        | ( 280 ) |
| 美孚公司 .....          | ( 70 )  | 标致汽车公司 .....       | ( 283 ) |
| 惠普公司 .....          | ( 77 )  | ABB 集团 .....       | ( 291 ) |
| 杜邦公司 .....          | ( 89 )  | 博世公司 .....         | ( 300 ) |
| 普—甘公司(宝浩) .....     | ( 100 ) | 富豪汽车公司(沃尔沃) .....  | ( 305 ) |
| 摩托罗拉公司 .....        | ( 106 ) | 爱立信公司 .....        | ( 312 ) |
| 英特尔公司 .....         | ( 119 ) | 圣戈班公司 .....        | ( 318 ) |
| 联合技术公司 .....        | ( 132 ) | 帝国化学工业公司 .....     | ( 325 ) |
| 强生公司 .....          | ( 137 ) | 汉高公司 .....         | ( 332 ) |
| 百事可乐公司 .....        | ( 143 ) | 赫司特公司 .....        | ( 338 ) |
| 柯达公司 .....          | ( 151 ) | 德国金属公司 .....       | ( 346 ) |
| 施乐公司 .....          | ( 159 ) | 汤姆森公司 .....        | ( 351 ) |
| 可口可乐公司 .....        | ( 172 ) | 蒂森公司 .....         | ( 356 ) |
| 陶氏化学公司 .....        | ( 184 ) | 英国宇航公司 .....       | ( 360 ) |
| 美国运通公司 .....        | ( 188 ) | 三、亚洲地区 .....       | ( 365 ) |
| 大西洋富地公司 .....       | ( 198 ) | 丰田汽车公司 .....       | ( 365 ) |
| 美国钢铁公司 .....        | ( 202 ) | 日立制作所(日立公司) .....  | ( 370 ) |
| 3M 公司 .....         | ( 207 ) | 松下电器产业公司 .....     | ( 375 ) |
| 西屋(威斯汀豪斯)电气公司 ..... | ( 213 ) | 索尼公司 .....         | ( 380 ) |
| 爱理德·西格诺公司 .....     | ( 219 ) | 日产汽车公司 .....       | ( 387 ) |
| 阿莫科石油公司 .....       | ( 223 ) | 本田公司 .....         | ( 391 ) |
| 亚马逊:数字世界的成功传奇.....  | ( 229 ) | 东芝公司 .....         | ( 401 ) |
|                     |         | 富士通公司 .....        | ( 407 ) |

---

|               |         |                |         |
|---------------|---------|----------------|---------|
| NEC .....     | ( 416 ) | 住友金属工业公司 ..... | ( 457 ) |
| 三菱电机公司 .....  | ( 425 ) | 鲜京集团 .....     | ( 464 ) |
| 新日铁公司 .....   | ( 428 ) | 现代集团 .....     | ( 471 ) |
| 马自达公司 .....   | ( 433 ) | 三星集团 .....     | ( 475 ) |
| 三洋公司 .....    | ( 437 ) | 乐喜金星集团 .....   | ( 481 ) |
| NKK 公司 .....  | ( 447 ) | 海尔公司 .....     | ( 485 ) |
| 五十铃汽车公司 ..... | ( 452 ) |                |         |

# 一、美国地区

## 通用汽车公司

通用汽车股份有限公司通称通用汽车公司，简称“通用”，是美国也是世界最大工业公司。它在美国工业公司中一直名列前茅。1985年由于世界性石油大降价超过埃克森公司和英荷壳牌公司，而由第三大公司升居首位，之后一直保持世界最大公司的记录。同时，它也是世界最大的汽车工业跨国公司。

通用汽车公司是美国也是世界最大工业公司。同时，它也是世界最大的汽车工业跨国公司。

### (一)

通用汽车股份有限公司的前身通用汽车公司 (General Motors Company)，是由威廉·C·杜兰特 (William·C·Durant) 发起组成的。杜兰特原是一个马车制造商。20世纪初，当他看到汽车工业正在蓬勃兴起时，就于1904年买进了别克汽车公司，该公司在杜兰特的经营下，发展很快。为了在汽车市场上占据重要地位，他把当时的一些产、销汽车及汽车零部件的厂商合并起来，于1908年秋在新泽西州成立了通用汽车公司。被合并的公司包括：产、销汽车的别克、奥克兰、欧兹莫比尔、凯迪来克等4个大汽车公司和5个较小的汽车公司、3个卡车制造公司、10个汽车零部件公司，还有一个推销汽车的公司—加拿大麦克拉夫林汽车公司。此时的通用汽车公司是一个控股公司，它所辖的各个公司基本上是独立的经营单位。

为了使“通用”变成经营公司，1916年10月13日，杜兰特等人又在特拉华成立了通用汽车股份有限公司，并以这个公司的股票调换原通用汽车公司股票的办法，取得了后者的全部股权。1917年8月1日，新的“通用”取得了原“通用”的全部财产，原通用汽车公司便宣布解散。

20年代初，“通用”始终屈居于福特汽车公司之下，

公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。

1920 年，福特汽车公司的市场占有率为 45%， “通用” 只占 17%。20 年代初期，按照通用汽车公司副总裁 A·P·斯隆的建议，公司的经营管理体制进行重大改革。斯隆是 1918 年随他任职的联合汽车公司并入 “通用” 后不久担任 “通用” 副总裁的。他对 “通用” 组织混乱、管理无方早感不满。他认为，象 “通用” 这样大的公司，若把太多的问题集中在少数领导人身上，不仅使他们终日忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，而且还会限制各级人员的首创精神。当然，良好的集中制，也便于统一指挥，可以加强直接监督和协作。而分权制则容易造成各自为政的混乱现象，不过也可以把决定权分散给各级管理人员（包括工长在内），这有利于加强他们的责任心，发挥他们的创造性，并可增强灵活性，提高协作精神，而这些对经营大公司都是非常必要的。他的目标就是在这两种互相冲突的原则之间取得平行，把两种制度的优点结合起来，谋取最好的结果。他的结论就是 “通用” 应采取 “集中政策、分散经营” 的管理体制。

斯隆把公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。董事会是公司的决策机构，它和过去一样设立两委员会，即财务委员会和执行委员会。执行委员会将继续保持 “它对公司活动的业务经营方面的监督”，而 “财务委员会则继续拥有对公司财务工作人员的总控制”。

斯隆的改组计划规定了直线领导部门的组织体系。他把直线领导部门分成公司总管理处（或称总公司）、各营业部（或称分公司）以及各个工厂三级。总公司对各个营业部门（分公司）的财务、生产技术和生产计划进行控制，公司的生产经营活动按不同产品或地区划分为各个营业部门，这些部门都是独立经营、单独核算的单位。同时 “通用” 改变经营方法，大力生产各种类型的车辆，而且把所有类型车辆的零部件加以统一使用，降低成本，大批生产。到 1927 年，“通用” 占了上风，市场占有率一跃达到 43%，并从此一直保持领先地位。根据美国《汽车通

讯》报道，“通用”在1991年仍然保持着它的世界最大的汽车生产者的地位，在美国国内的汽车产量为510万辆（包括卡车）。

## （二）

目前，通用汽车公司在美国25个州的88个城市中设有136个工厂，其中29个是从事最后装配“通用”小客车、卡车以及长途汽车的；7个是负责销售与仓库业务的；其余则为制造汽车零件与动力产品等。

通用汽车公司自1928年汽车产量超过福特汽车公司之后，在美国汽车生产中一直居于首位，而且所占比重不断提高。1923年该公司汽车产量占美国汽车总产量的20.2%，1929年上升到32.3%，战后初期占41.8%，1990年占46.8%。它所生产的名牌汽车，畅销国内外。1990年该公司名牌汽车在美国汽车市场销售的比重分别为雪佛兰占19.7%，欧兹莫比尔占9.2%，别克占8.1%，庞蒂克占7.0%，凯迪莱克占2.4%。目前，美国国内有3万多家中小公司为该公司提供原料、零部件和各种工艺流程。这些公司都是在通用汽车公司直接控制下进行生产，实际上是“通用”的分支机构。

通用汽车公司需要消耗大量原材料。该公司使用的钢占美国钢产量的10%以上，使用的橡胶占25%以上，使用的铝占6%左右。该公司与钢铁、橡胶和有色金属等部门有着密切关系，一旦“通用”发生危机，美国许多经济部门都会受到影响。1966年，正值美国经济繁荣的高峰，当“通用”的汽车生产因滞销而减产时，消息一经传出，股票市场上即出现自肯尼迪总统遇刺后的最大一次抛售风，道·琼斯工业指数下降了15个百分点。70年代初，“通用”的37万工人举行的68天罢工，该公司销售量下降32%，给美国经济以很大打击，美国的钢、橡胶和有色金属的产量也都下降了。

两次世界大战，“通用”都因迅速由民用生产转为军

通用汽车公司自1928年汽车产量超过福特汽车公司之后，在美国汽车生产中一直居于首位，而且所占比重不断提高。

用而发了大财。第一次世界大战期间，“通用”为美国政府生产大批军车和军用飞机。第二次世界大战中，美国 1/4 左右的坦克、装甲车、飞机，1/2 的子弹和步枪，2/3 重型载重汽车都是“通用”生产的。这一时期它所接受的军事订货总值达 130.81 亿美元左右。战后该公司继续生产军用品，侵朝战争和侵越战争期间，“通用”生产了大量军用品，如战车、直升飞机、军用飞机引擎、枪炮等。1952 年，它所承担的军事订货仍占美国汽车界首位。

70 年代，“通用”还集中研究 XM-1 型主战坦克。此外，还生产军用车辆，如 M151A2 型通用卡车、M56 型水陆两用车，以及 M746-747 型 22.5-60 吨坦克运输车等。最近几年它继续接受美国政府的订货，为宇宙航行和民兵导弹系统生产设备。

“通用”十分重视科学研究和技术发展工作。从 1976 年起的五年中，“通用”用 65 亿美元从事科研和技术发展工作。1977 年“通用”用于科学研究、产品工艺、新产品与劳务发展以及现有产品和劳务改进等方面的费用约 15 亿美元。这个数字是美国各大公司中最大的，超过了整个电话工业或整个炼油工业的研究与发展费用。1991 年“通用”的研究与发展费用达 40 亿美元，在美国投入研究与发展费用最多的公司中名列首位。一般说来“通用”每年所花的研究与发展费用，约为其销售额的 3%，其中绝大部分直接用于技术发展方面。“通用”的科学研究与技术发展工作，是由其“技术中心”负责进行的。“通用”的技术中心于 1956 年在底特律东北的沃伦建立，它是一个包括从研究实验室到设计工作室、制造车间和各种工程研制设备等的综合体。现在，技术中心拥有 6000 多名科学家、工程师、设计师和后勤人员，其中博士学位的专职科研人员达 353 名。目前，技术中心分成 5 个部门，即研究实验室、工程部、设计部、制造部以及环境保护部。

在新技术革命的形势下，“通用”正在大力采用尖端技术改造工厂，此项投资不下 70 亿美元。该公司采用尖端

“通用”  
十分重视科学  
研究和技术发  
展工作。

技术的示范厂是专门生产高级轿车的奥利安汽车厂。它已开始使用电脑控制的自动化送货输送各种配件到生产线。它还使用 138 台机器人从事焊接工作，用 19 台机器人从事喷漆工作。该厂还大力采用计算机，送货车一到，监测器就扫描车上的代号，得知车上货物的品种、数量，然后把它们储存起来，或告诉调配员，从而免去清点库存。由于采用了尖端技术，管理制度发生巨大变化。主要是把“通用”的生产、管理、财务导入电子和信息处理等业务中去。“通用”已支付 25 亿美元买下电子数据系统公司 (EDS)，成为“通用”将要建立的通用信息处理公司的奠基石。为了同价钱比较便宜的进口汽车竞争，“通用”将生产一种“赛特恩”牌超小型汽车。这种汽车技艺先进，耗油省。生产这种汽车的计划是 1984 年公开的，当时曾被称作美国通用汽车公司对日本汽车制造商发动的“最后一道防线的战斗。”根据这项计划，“赛特恩”牌汽车已在 1989 年开始大批生产，年产 40~50 万辆。

“通用”经营的业务范围很广，除产销汽车外，它既是美国铁路机车的最大产销者，又是美国推土机、压路机的主要产销者之一。此外，它还产销飞机发动机、柴油机、冷藏设备、家用电器以及大量国防尖端技术产品。

### (三)

通用汽车公司在国内的生产经营部原来有：别克汽车部、凯迪拉克汽车部、雪佛兰汽车部、欧兹莫比尔汽车部、庞迪克汽车部，产销各种小汽车；还有费舍车身部、通用汽车装配部、“通用”仓库和“通用”销售部共 9 个部门。

除此之外的其他部门和产品如下：

电器零部件部门：

1. A·C·火花塞部，产销火花塞，滤油器，仪表板，燃油泵，燃油过滤器，空气滤清器，废气控制系统，经济车速控制系统，电子车辆控制系统。

2. 德尔可电子部，产销汽车收音机、民用波段收音机，磁带演奏装置，热空气调节控制，半导体装置集成电

通用汽车公司在国内的生产经营部原来有：别克汽车部、凯迪拉克汽车部、雪佛兰汽车部、欧兹莫比尔汽车部、庞迪克汽车部，产销各种小汽车；还有费舍车身部、通用汽车装配部、“通用”仓库和“通用”销售部共 9 个部门。

路，汽车电子元件，陆地和海洋车辆的惯性导航及控制系统，商用和军用飞机，宇宙飞船和导弹。

3. 德尔可产品部，产销避震器，商业和工业用马达，动力助听器，雨刷系统，汽车悬挂装置，发动机冷却装置，高度控制系统，废气阀，能量吸收装置，汽车风扇马达及台式磨床。

4. 德尔可——雷米部，产销起动、发电和点火系统，开关，电子发动机控制系统，真空控制，小客车、卡车、公共汽车、农业拖拉机等用的蓄电池，电动力蓄电池。

5. 帕卡德电气部，产销汽车、家用电器、旅游汽车和农业设备的线路系统和元件，光学纤维和磁性线路等。

6. 罗彻斯特产品部、产销汽化器，分流阀，废气控制装置，点燃器。

#### 机械零部件部门：

1. 德尔可集成片部，产销汽车制动系统、发动机轴承、粉末金属产品和自动变速器原件，以及真空和液压助推器等。

2. 中央铸造部，销售并铸造灰铸铁件、可锻铸铁件、阿马钢铸件、球墨铸铁件、铝铸件和耐热合金铸件。

3. 哈里逊散热器部，产销汽车、卡车散热器、除霜器、加热器、恒温器、空气调节器、热交换器、余热回收器和汽轮机回热器。

4. 液压件部，产销汽车、卡车用液压传动自动变速器等。

5. 内地部，产销挡风雨条、仪表板衬垫、驾驶盘、衬势及遮板、氨基甲酸乙酯座垫、悬挂球接头、发动机和变速器座、液力制动软管、空调软管和制动衬。

6. 新方案——海厄特轴承部，产销汽车、飞机、工业用滚珠、滚柱、滚锥和滚珠轴承、铁路用轴颈盒、辊柱离合器、变速器零件和油箱盖。

7. 萨吉诺转向器部，产销动力和人力转向、齿条和齿轮转向、防窃设备、减能驾驶柱、驾驶员可调整的驾驶柱、

空气泵、前驱动桥、转向联动装置、悬挂装置、传动轴承螺丝和花键。

此外还有卡车与动力产品部门（底特律柴油和阿利森部，电气动力部等），金融与保险机构、加拿大机构、通用汽车研究所、通用汽车技术中心、通用汽车训练中心、通用汽车运输系统等。

#### （四）

“通用”很早就把手伸向国外。1925年“通用”以257.33万美元购买英国的伏克斯豪尔公司，开始在英国制造汽车。1929年“通用”又以333.62万美元取得德国亚当·奥佩尔公司的所有权，开始在德国制造“通用”汽车。1926年在澳大利亚成立了通用汽车澳大利亚分公司，开始在该国建设装配厂和部署经销机构，1932年收买了当地的霍尔登公司，并把它和通用汽车澳大利亚分公司合并，建立通用—霍尔登汽车公司。以后，“通用”继续执行在国外设厂制造汽车的政策，在海外建立了一批制造汽车的子公司。1989年海外子公司的销售额占“通用”销售总额的25%，其中，加拿大占7%，欧洲占13%，拉丁美洲占3%，其他地区占2%。

以前“通用”一直不允许在国外制造发动机等主要部件，甚至不准许技术出口。最近十余年来，国际竞争导致汽车工业的日益集中，产品发展成本和销售成本的日益增加以及许多销售活动方面的问题，促使公司之间加强合作。因此，技术合作、市场合作和合资经营已经在“通用”和日本的五十铃汽车公司之间，以及“通用”和丰田汽车公司之间建立起来，1971年9月，“通用”买下五十铃汽车公司34.2%的股票，进行合资经营，现在，产品根据合同由“通用”负责在美国销售。1983年12月，美国联邦贸易委员会批准“通用”与丰田汽车公司在美国联合生产小客车的协议。根据这个12年的计划，这两家公司将在美国加利福尼亚州弗里蒙特的通用汽车厂每年生产20万辆雪佛兰汽车。

“通用”  
很早就把手伸  
向国外。

“通用”在美国以外的许多国家设有分支机构，其中以欧洲为重点，在西欧各国均有制造和装配厂，另在加拿大和拉美等国也有相当势力。

此外，它还在世界各地设有通用汽车票据承兑公司。

1978年10月21日到27日，“通用”董事长墨菲曾率领一个由13人组成的代表团访问我国。1979年初，以“通用”负责太平洋地区事务的副总经理奎克为首的23人代表团又来我国访问，并就合资经营生产载重汽车、大客车和铁路机车进行谈判，并签订一份协议书。

#### （五）

50年代以前，“通用”股票的主要所有人是亿万富翁杜邦。在通用汽车公司成立不久，杜邦家族的资本就开始渗入，1918年，杜邦家族用其在第一次世界大战期间获得的巨额利润的一部分，约5000万美元购买了“通用”23%的股票。1919年，杜邦家族掌握了“通用”全部股票的28.7%，取得了对该公司的统治地位。1921年，“通用”由于经营不善，发生严重财务困难。于是，杜邦家族被迫向摩根家族求援。摩根家族发行了1亿美元的证券来稳住“通用”的财务。从此，摩根—杜邦联盟形成，共同控制“通用”。50年代和60年代初，杜邦财团在“通用”的势力受到其他财团的排挤。1962年，肯尼迪政府以杜邦财团违抗“反托拉斯法”为理由，勒令杜邦家族出售其所掌握的“通用”部分股票，杜邦财团为了保存实力，采取分散股权的办法进行抵制，把原来由杜邦公司集中控制的股票分散给杜邦家族中的个人以及与之有关的人员手中。据估计，目前分散在杜邦家族手里的“通用”股票约为该公司已发行股票的17.25%，杜邦家族仍旧是“通用”的最大股东。但在分散股权时，洛克菲勒、梅隆、波士顿等财团的势力也相继渗入。

这家拥有雄厚经济实力的垄断公司，在美国政治上必然起着相当重要的作用。战后美国历届政府的重要职位中“通用”都有份，特别是在艾森豪威尔政府中最为显著。

这家拥有雄厚经济实力的垄断公司，在美国政治上必然起着相当重要的作用。

人们称艾森豪威尔上台时的美国政府为“凯迪莱克内阁”(凯迪莱克是“通用”生产的最豪华汽车的牌号),这个内阁的重要人物有国防部长威尔逊(“通用”的总经理),国防部副部长凯斯(“通用”的副总经理)、内政部长道格拉斯·麦凯(“通用”分销机构负责人)。“通用”的国外利益主要在西欧,因而在政府制定对西欧政策时常施加较大的影响。“通用”的董事霍夫曼是执行“马歇尔计划”的负责人之一,在执行该计划过程中,“通用”在西欧获得了不少好处。战后以来,美苏争夺西欧的斗争日益激烈,一定程度上反映了美国垄断资本的意图。

### 埃克森公司

埃克森公司是在美国出现的第一个托拉斯组织,曾多年高居世界最大公司榜首,目前,该公司是世界上第二大石油公司,也是资本主义世界第三大公司。

埃克森公司原名新泽西美孚石油公司,是在美国出现的第一个托拉斯组织,19世纪末就成为实力雄厚、规模巨大的公司。进入本世纪80年代以后,是第一个突破销售额1000亿美元的公司。曾多年高居世界最大公司榜首,目前,该公司是世界上第二大石油公司,也是资本主义世界第三大公司。1991年销售额为1032.42亿美元,资产额为877.07亿美元,雇用职工15.6万人,公司总部设在纽约。

#### (一)

埃克森公司1882年8月5日成立于新泽西州,当时称新泽西美孚石油公司,1972年改为现名。海外子公司、附属机构的名称商品商标有“埃索”(ESSO)字样,故国际上有“埃索公司”之别。

埃克森公司是美国洛克菲勒财团的工业支柱,为洛克菲勒家族创立。美国前副总统纳尔逊·洛克菲勒的祖父约翰·D·洛克菲勒于1870年合股开办俄亥俄美孚石油公司,吞并了许多石油公司,在美国石油提炼、运输、销售中占据垄断地位。1882年,老洛克菲勒把该公司改组为美国历史上第一个托拉斯组织——美孚石油托拉斯,作为控制全国各地美孚系统企业的中心。同年,成立了一批新的子公司,新泽西美孚石油公司便是其中的一个。1899年,

目前，美国埃克森公司是美国国内最大的原油生产和销售者之一。

美孚石油托拉斯被俄亥俄州法院视为非法，令其解散。老洛克菲勒便以新泽西美孚石油公司作为原美孚石油托拉斯各子公司的持股公司，控制各个子公司，实际上成为美孚石油托拉斯的变种。本世纪初，由于美国垄断资本的矛盾和争夺，1906年新泽西美孚石油公司被指控为违反“谢尔曼反托拉斯法”，1911年5月美国最高法院裁决，令新泽西美孚石油公司分散出33家独立的石油公司。股东按原来持有的股份比例，取得33家公司的股权。这样原股东对新泽西美孚石油公司和33家石油公司的股权地位并未改变，老洛克菲勒仍然持有34家公司总股份的25%。分散后的新泽西美孚石油公司股票第一次向公众出售，价格猛涨一倍。老洛克菲勒的财产从1901年的2亿美元增加到1913年的9亿美元，坐上当时美国60个富豪家族的第一把交椅。第二次世界大战后，由于投资多样化、资本主义垄断企业股权分散化，洛克菲勒家族在埃克森公司的股份比例已大大减少。目前，该家族持有埃克森公司股权的1%，此外，家族控制的大通曼哈顿银行也在埃克森公司持有股权的1.3%。

1911年以来，埃克森公司以洛克菲勒财团的强大金融机构作为后盾，在国内外大搞兼并和扩张，实力迅速膨胀。在国内，该公司为扩大原油生产，吞并了一系列石油公司，最引人注目的是1959年把亨布尔石油和炼油公司的股份全部收买，从而得以在得克萨斯的大片油田上进行勘探和开采，以后又把卡特石油公司并入亨布尔石油和炼油公司，1973年把后者改名为美国埃克森公司，作为埃克森公司的分公司。目前，美国埃克森公司是美国国内最大的原油生产和销售者之一。

## （二）

埃克森公司从事石油和天然气的勘探、开采、提炼、运输和销售，近年来经营范围日益多样化，从石油化工扩大到煤炭、铀、电子，还插手旅游业，在欧洲开办几十家旅馆。

1973年第一次“石油危机”以来，埃克森公司趁机大发横财，从此进入新的发展时期。1974年销售额第一次超过通用汽车公司，居美国工业公司之首，在西方工业公司中也独占鳌头。1980年销售额第一次超过1000亿美元大关，相当于一个中等经济水平国家（如比利时）的国民生产总值。

1973年，公司原油产量创最高纪录，达日产671.8万桶，占资本主义世界原油产量的15%。1982年公司拥有油井14223座，天然气井3952座。在37个国家开设70家炼油厂，炼油能力占资本主义世界的15%，拥有船队总吨位2540万吨。输油管总长度6万公里，每日运送300多万桶石油，石油产品销售机构遍布于资本主义世界。

在地球物理、地质、深水勘探和开发技术方面，埃克森公司都列于世界领先地位。早在60年代，它就建立了完整的海底开发系统和完整的潜水生产系统，1965~1978年世界深水纪录中，有6个是埃克森创造的。它拥有能在水深1600米处工作的动力定位钻井船。埃克森公司设在休斯敦和新泽西的技术公司为石油天然气勘探、开发、运输、设备制造、市场销售等提供技术服务。

公司的石油产量（包括天然气和油砂）由三部分组成，即美国国内子公司的产量、国外子公司的产量（包括按股权得到的原油）和同外国政府订立供油合同得到的原油供应。近些年来，由于国内油井减产和在第三世界产油国的子公司大多被国有化，埃克森的原油产量从1973年每日612.8万桶下降到1990年的309.9万桶，下降了49.4%，其国内产量占23.8%，国外产量占76.2%。但是，公司利润却由于油价上涨而增长。在整个70年代，公司纯利润从1971年的13.12亿美元增加到1980年的56.5亿美元。1979年是公司的勘探和开采非常活跃的年头，花费24亿美元在41个国家勘探和开采海洋石油；在国内，美国埃克森公司就有143个油井进行钻探和开采原油。由于最近的一次经济危机和石油降价，公司的营业不景气，

在地球物理、地质、深水勘探和开发技术方面，埃克森公司都列于世界领先地位。

利润下降。1990 年公司炼油总产量为每日 348.2 万桶，比 1970 年降低 31.25%。在西欧的子公司炼油能力大大过剩。

考虑到能源的发展远景，埃克森公司越来越注意开采和加工煤和铀等矿物资源。它在美国 7 个州购买了 93 亿吨储量的煤矿，在澳大利亚购买 12 亿吨储量的煤矿，国内外合计 105 亿吨煤储量。1980 年，埃克森公司共生产煤炭 1140 万吨，目前已达到 3000 万吨。

在具有重大发展前途的核能方面，埃克森公司已占一席之地。它拥有的铀藏量居美国第 4 位，研磨能力居第 6 位，也是 8 家燃料棒的制造商之一，为国内外 15 家发电厂提供燃料。目前，该公司在美国、加拿大、澳大利亚开采铀矿。埃克森公司正在加速向以石油为主的多样化能源垄断组织发展。

石油化工正在日益发展成为埃克森公司的一个重要经营项目。1990 年化工产品销售额达 60.49 亿美元，仅次于杜邦、孟山都化学公司，为美国第三大化学公司，在世界上也是一家重要的石油化工公司。

公司的石油化工业务由埃克森化学公司负责，后者在 25 个国家和地区开设近 60 家工厂，在 100 个国家和地区销售化工产品。设在香港的东方埃索化工有限公司是埃克森化学公司的联号机构，在亚太地区进行化工销售业务。主要的产品之一是一系列的燃料和润滑剂用的添加剂，制造润滑剂用的原油流动增进剂和脱腊辅助剂，聚氯乙烯树脂用的增塑剂；保护性工业涂料；特种合成橡胶，用来修补和维护混凝土构造和表面的环氧薄浆；油溅控制化学品；以及成套的脂族及芳族烃溶剂，还有充氧剂，例如丁酮。埃克森化学公司是世界最大的特种合成橡胶供应商，是氯丁基橡胶的唯一的商业生产厂商。在链烯烃和芳族化合物方面，也是世界主要的生产商之一。该公司许多商品系列都有自己的工艺部门，进行全套的技术活动，包括勘探研究、产品和工艺研究与发展、程序工程及车间设计、车间试车及难题解答，以及制造和销售方面的技术协助。

埃克森化学公司是世界最大的特种合成橡胶供应商，是氯丁基橡胶的唯一的商业生产厂商。

## (三)

随着埃克森公司组织规模和活动范围的变化，公司的管理也发生了显著的变化。早年，老洛克菲勒亲自担任公司首脑，公司的活动听从他的指挥。后来，公司董事会实行清一色的“内部董事制”，即由家族成员和公司多年培养的技术和管理人员——“埃克森人”担任董事会成员。二次大战后，由于该公司和外界发生广泛的金融、生产、销售的联系，董事会中逐渐迎来外部的董事人员。尽管如此，目前，埃克森公司的管理工作中，起核心作用的还是“埃克森人”。

公司董事会实行清一色的“内部董事制”，即由家族成员和公司多年培养的技术和管理人员——“埃克森人”担任董事会成员。

董事会是埃克森公司的最高权力机构，每月开会一次。其职能是制订公司远景发展规划，制订重要项目开发方案，安排和审核基本投资，协调整个公司的活动。现任董事长克利夫顿·加文是一个典型的“埃克森人”，在公司度过他的职业生涯。他出身于化学工程师，管理过公司的炼油厂，当过公司总部的职员，领导过公司的化学企业，1975年起登上公司最高职位。加文在美国是一个有影响的人物，他被选为美国200家大公司董事长组成的“产业界圆桌会议”主席，该会议为美国大公司的垄断利益制造舆论，经常和联邦政府高层领导人保持联系。加文被认为是美国垄断资本集团的主要发言人之一。

董事会由20人组成，其中8人是“埃克森人”。这8名“埃克森人”组成的公司管理委员会是公司的真正统治者。管理委员会具体安排、组织、协调公司的业务活动。8名管理委员会成员分别主管公司的一个或一个以上的职能部门和分（子）公司，便于后者与管理委员会的直接联系。该会审核提交董事会批准的财政问题，它有权讨论和批准领导职务的候选人，在人事安排方面有决定权。埃克森公司十分重视培养新的领导人才。管理委员会每年召开约30次会议，审查500名高级经理人员的业务情况，以及3000名高级职员的薪给，以便及早发现人才，加以培养。

埃克森公司管理的特点是以集中的政策来领导分散的

埃克森公司管理的特点是以集中的政策来领导分散的经营。

经营。公司管理由两套班子来执行，一套是 13 家独立分公司，大都经营石油业务，其负责人行使分公司的职权，管理和监督分公司的生产、销售等业务。另一套班子是总公司的 17 个职能部门，它们的领导人均是埃克森公司的副总经理，负责协调和制订公司的总体规划，对分公司的原油生产、炼制、销售等业务提出咨询意见，并负责法律和事务工作。总公司不经营业务，它负责协调、促进分公司的发展，并为它们进行经济预测和服务。总公司从分公司收取利润，并向分公司提供维持和扩大营业所需的资金。分公司的经营活动有很大的独立性，各有董事会、经理人员来行使自己的职权，它们为本分公司从总公司争取得到更大份额的资财，而总公司的职能部门则考虑公司的总体利益。

埃克森公司所属的地区性和业务性分公司及其主要的业务活动简述如下：

美国埃克森公司——主要有美国国内从事原油、天然气和矿产的勘探、开采、加工、运输和销售，也经营输油管道铺设等业务。

埃克森化学公司——主要协调和管理美国国内和海外石油化工企业的业务活动。

埃克森国际公司——经营石油及石油产品国际销售，为子公司提供海运和技术服务。

中东埃索公司——负责管理埃克森公司在埃及、沙特阿拉伯、卡塔尔、阿布扎比等地原油及天然气利益。

埃克森企业公司——负责高级办公系统、核燃料、服务站设备和发展化学和矿物以外的新业务活动。

埃克森矿物公司——管理公司在加拿大以外世界各地的非碳氢化合物矿产利益。

东方埃索公司——协调埃克森公司在远东、东南亚、南亚和澳大利亚等地子公司和附属机构的石油、天然气、油页岩利益，以及对北美洲之外地区的煤和其他矿产资源的开发。

欧洲埃克森公司——主要负责埃克森公司在欧洲、非洲的分支机构的石油和天然气利益。

埃克森钻探公司——主要在非洲、欧洲、亚洲和南美洲进行石油和天然气勘探，并在美国、加拿大以外地区经营流动性海洋钻井活动。

埃索美洲洲际公司——协调埃克森公司在中美洲、南美洲和加勒比海子公司、分支机构的石油、天然气和合成燃料利益。

埃克森生产研究公司——从事石油、天然气、煤、油页岩的勘探、生产研究。

埃克森研究和工程公司——负责基础研究；石油、天然气、油页岩、煤炭生产过程的研究发展；在世界范围提供工程服务。

帝国石油有限公司——在加拿大经营石油、天然气，生产、销售化工合成产品以及开采其他矿产。

信诚电力公司——在世界范围内经营电力、机械、电子产品，以及重型电信系统。

#### （四）

埃克森公司在海外扩张的矛头首先指向拉丁美洲。30年代初就霸占了委内瑞拉的石油资源。第二次世界大战后，埃克森公司进一步向中东、北非扩张，在沙特阿拉伯、伊拉克、伊朗、利比亚、卡塔尔、阿布扎比等地都拥有子公司。在发达资本主义国家的投资，主要集中在加拿大和西欧。70年代以来，由于第三世界石油生产国家实行国有化，埃克森公司在中东、北非、拉美的子公司大多被所在国国有化，在沙特阿拉伯的阿美石油公司也和当地政府达成国有化协议。这样，埃克森原来在这些地区勘探、开采、掠取原油的权利已经基本上丧失，目前主要根据国有化后的协议取得原油供应。原油来源减少，供应状况不稳定。子公司国有化后，埃克森公司利用产油国技术和经营管理力量缺乏等情况，采取提供技术、管理、运输等手段施加影响，企图挽回对产油国石油工业的控制。目前，埃克森

埃克森公司在海外扩张的矛头首先指向拉丁美洲。目前，埃克森公司的主要利益仍在海外，是世界最大的跨国公司。

公司的主要利益仍在国外，是世界最大的跨国公司。1990年，公司收益的 69.7% 来自国外，国外资产占公司资产总额的 44.9%，国外赚取的利润占公司利润总额的 54%，国外投资也占公司投资总额的一半以上。

60 年代末 70 年代初以来，面临拉美、中东等地子公司被国有化，为了保持其石油垄断地位，埃克森公司把资金转移到在非石油输出国组织成员国进行石油勘探和开采，已在澳大利亚、东南亚开辟了新油田，在加拿大建设了一批新油井。最大的进展是在阿拉斯加和北海地区。1971 年它和壳牌石油公司合伙，发现北海的布伦特油田，并成为北海最有发展前景的海底油田的主要占有者之一。对北美洛基山脉的油页岩，埃克森公司投下 35 亿美元，打算从那里提取 5 万桶石油。它还通过在加拿大的子公司——帝国石油公司加入开采焦油砂的行列，计划对冷湖焦油砂工程投资 100 亿美元，每年将生产 14 万桶石油。

与此同时，埃克森公司还进一步把投资转向炼油和销售等石油工业下游领域，以西欧为主要地区。公司在国外的 70 家炼油厂中，有 1/3 集中在西欧。1982 年西欧子公司占公司炼油总量的 37.6%，占公司石油产品销售总额的 39.5%，这两项比重均超过美国国内子公司所占的比重。

70 年代下半期以来，埃克森公司通过它的子公司积极向其它国家进行联合投资，主要项目是能源和化工。1977 年埃克森化学公司和沙特阿拉伯国营沙特阿拉伯基础工业公司签订协议，建立联合企业——石油化工综合企业，计划每年生产 24 万吨低浓度聚乙烯和乙烯，工程在 1979 年动工。1980 年又和沙特阿拉伯签订建设价值 11 亿美元的聚乙烯联合企业。1979 年埃克森公司和法国电力康采恩开设一个太阳能联合企业，以发展、制造、销售太阳能系统和附件。1980 年还和哥伦比亚政府签订一个价值 16 亿美元的煤矿项目。

### 福特汽车公司

美国密歇根州迪尔本市在几十年前还是一个默默无闻

世界瞭最  
的初嗷嬰企的  
啼哭惊醒福特  
携圈邻司驰名  
世界的汽车大  
王诞生了。

的城市，但在今天，由于福特汽车公司的名望而使这座城市名声显赫。

世界上最大的联合企业之一——福特汽车公司的基地占地 1200 英亩，拥有钢铁铸件厂、玻璃厂、110 英里长的专用铁轨、汽车配件厂，每年从这里生产出数以十万辆计的汽车。但这仅仅是福特汽车公司的一部分。现今的福特汽车公司，在美国 20 多个州设有 100 多家工厂，在世界 26 个国家和地区设有汽车制造、装配和销售点，国外的协作厂商约 4 万家。

福特汽车公司不仅生产汽车，还生产多种其它产品。在第一、第二次世界大战和海湾战争中，福特公司都生产过军用品，其中包括重型轰炸机和坦克。在五十年代，福特公司所接到的军事订货量，在美国 50 家军火企业中名列第十九位。现在，福特公司所属企业可以生产导弹、电子计算机、太空设备、采煤和造纸设备等。它所生产的钢铁、玻璃，在美国同行业中也名列前茅。福特公司是一个具备生产多种产品能力的综合性的大企业。

### 1. 福特家族发家史

1863 年 7 月 30 日凌晨，在美国密歇根州迪尔本的一个两层小楼的农户家中，一声嘹亮的初生婴儿的啼哭惊醒了街坊四邻。但他们之中，没有任何人会想到，这个普通的、出身农民的孩子会成为驰名世界的汽车大王。他就是被人称为经营怪杰的亨利·福特。

亨利·福特的童年是在农村度过的。16 岁时他来到底特律，在爱迪生照明公司当工人。那时，汽车刚问世不久。他被这种不需用马拉就能奔跑的东西迷住了。他再也按捺不住自己什么都想试一试的好奇心，从 1899 年起就两次创办汽车公司，尝试生产汽车，但都失败了。他终于意识到，他不懂管理企业的专业知识。

当他第三次办汽车公司时，便聘请了库兹恩斯担任经理。这位汽车工业的行家一上任就采取了三项重大措施。首先进行市场预测，了解到，只有生产出价廉物美而且耐

用的产品才会有销路。并根据社会消费水平，定出每辆汽车售价为 500 美元的奋斗目标。第二个措施就是提高劳动生产率来降低成本。他决定采用当时军事工业的生产方式，用流水作业生产线，大批量生产。不久，世界上第一条汽车装配线诞生了。装配一辆汽车的时间由原来的 12 小时 28 分钟缩短为 9 分钟。生产率提高了 100 多倍。第三个措施就是建立一个完善的销售网。到 1912 年，已有 7000 家商行销售福特汽车。福特汽车公司终于在汽车制造业中崭露头角。

1906 年，福特公司的竞争对手集中精力，开始生产专门供有钱人乘坐的高级汽车。但是，福特公司却推出一种能大批量生产、售价便宜的汽车。这种汽车编号为 N，每辆售价仅 500 美元，上市后即夺取了大部分汽车市场。两年后，福特公司又推出当时最便宜的，而且效率最高的 T 型旅行车，每辆售价 850 美元，后又逐步降至 450 美元。T 型汽车风靡市场，畅销世界各地。在短短的 7 年时间内，福特汽车公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司。亨利·福特终于成功了。

在短短的 7 年时间内，福特汽车公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司。亨利·福特终于成功了。

老年的福特被胜利冲昏了头脑，听不得不同意见，因循守旧，固步自封，不求进取。通用汽车公司看准时机，在同行中进行收购，壮大自己的力量，改善经营管理，根据不同层次的消费者的需求，推出“凯迪拉克”供给富豪，“奥尔兹莫比尔”供给中等阶级，“雪佛莱”供给手头不宽裕的人，通用与福特展开了争夺市场的战斗。

老亨利·福特如梦初醒，但为时晚矣。1929 年，福特汽车公司在美国市场的占有率降为 31.3%，1940 年竟降至 18.9%。福特陷入了困境。年愈 80 的老福特只好将任美海军中尉的孙儿召回，令其担任福特汽车公司副总裁。

1945 年，福特二世接管福特公司。他受过完整的高等教育，面对每月亏损 900 万美元的公司，大胆改革公司管理制度，“三顾茅庐”请来原通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇。当年使公司转亏为盈，扣除税款后只剩下

2000 美元。第二年，纯收入达 6600 万美元。1948 年达 9400 万美元。1949 年利润达 1.7705 亿美元。1950 年达 2.5 亿美元。此时，福特公司已成为世界上首屈一指的工业公司。

1965 年，福特公司推出“野马”汽车。这种红色、四个座位、尾短前身长的跑车车盖上嵌着一匹飞跃的野马。这种新型汽车一上市就引起轰动，第一年就销售掉 41882 辆。随后，福特公司又相继推出几种外型美观而且带有跑车型的经济车，使福特公司的销售额又增长了。

福特汽车公司的发展再次处于高峰。但福特二世又犯了他祖父的错误。他越来越独断专横，管理作风也日趋专制独裁。1960 年，他逼走了当初他屈尊请来的布里奇。1968 年，他采用突然袭击的方法将享有崇高威望的总经理米勒解雇。诺森上任才 19 个月，又突然遭福特二世的解雇。总理由艾柯卡担任后重新设计，推出新型“野马”牌汽车，为福特公司立下汗马功劳，但在 1979 年又突遭解雇。

在福特二世家长制的管理下，福特公司人才外流，产品赶不上潮流。1978 年福特公司的市场比重占 23.6%，1981 年仅占 16.6%，福特面临新的危机。

1980 年，63 岁的福特二世终于清醒了，在当今世界，仍然采用那种家族经营方式来管理现代化企业会在激烈的竞争中一败涂地。他宣布辞去福特汽车公司董事长的职务。将他掌管达 35 年之久的业务经营大权让给福特家族之外的人菲利普·卡德威尔。福特二世的辞职宣告了“长达 77 年的福特王朝”的结束。

1982 年，65 岁的福特二世正式退休。他和他的亲属除了拥有该公司 40% 股份外，不再是这家公司的负责人或职员了。他无权指使任何人，也无权在公司任何地方指手划脚。

1990 年 3 月，哈罗德·A·波林被任命为福特汽车公司董事长。他于 1951 年就在福特汽车公司钢制品部成本控

在福特二世家长制的管理下，福特公司人才外流，产品赶不上潮流。福特面临新的危机。

福特汽车公司历来重视依靠科学技术提高产品质量、增加产量和降低成本。

制办公室担任成本分析员，凭着自己的聪明才智，一步步地被提升起来，1985年1月被调至公司总指挥部担任公司总经理，1987年任副董事长。他受过高等教育，曾于1951年在印地安那大学获企业管理硕士学位。

## 2. 研究与开发

福特汽车公司历来重视依靠科学技术提高产品质量、增加产量和降低成本。1910年，福特汽车公司首创汽车生产流水线。进入90年代后，科学技术的迅猛发展，使得福特公司更加重视高科技的开发和利用并将质量、安全性能、经久耐用和符合用户的不同要求作为追求的最高目标。

福特汽车公司用于研究和开发的经费1989年为31.67亿美元，1990年为35.58亿美元，1991年达到37.28亿美元。在强大的财力支持下，福特公司率先推出最先进的新型刹车系统和电子控制的空气悬挂装置。在汽车制造领域，又是福特公司首先采用电子控制系统，依靠这套系统可以有效地控制耗油量和行驶的安全平稳。在汽车行业普遍研制和采用防碰撞安全气囊的过程中，福特起到了领先的作用。设在迪尔本电脑中心的实验室作出的试验结果表明，当一辆汽车以每小时30英里的速度猛撞到类似墙的物体时，几乎同时释放出的安全气囊可以有效地防止驾驶员和乘坐人员由于猛烈的惯性而造成的伤害。由福特公司生产的著名汽车“林肯城市车”、“福特皇冠维多利亚”以及“墨丘利侯爵”中安装上了由福特公司最先进的技术制造的新型4.6升发动机和由精密的电子系统控制的自动超速变速器。到1995年，95%以上的福特汽车都将采用由电子系统操纵的自动变速器。

福特公司为了保持产品质量，每年拿出相当于全体雇员工资额2.5%的经费对职工进行培训。1990年秋季，福特公司出售了福特航天公司，1991年春，又出售了福特新荷兰公司，使雇员从1990年的37万减少到33.2万人。1991年工资总额为128亿。福特公司仍拿出3.2亿美元培训职工。每当一种新汽车研制出来，在产品进入装配车间

之前，每个装配车间的雇员都必须接受 80 至 120 小时的理论和操作培训。高技术课程应用高技术手段来传授。福特公司的每一个工厂和办公室都配备有学习中心，中心内设备齐全，装备有电脑、学习软件以及录像设备。

由于福特公司始终将技术开发和职工培训放在首位，福特汽车公司装配线的生产率始终处于世界前列。最近，麻省理工学院的研究人员所做的研究结果和一家企业咨询公司的报告表明，福特汽车公司装配工厂的生产率在北美的汽车厂商中名列第一。麻省理工学院的研究人员对全世界 85 家汽车生产公司进行调查，结果表明，福特的大西洋汽车厂仅次于一家日本汽车厂，名列第二，调查报告同时指出，北美生产率最高的 3 家汽车厂均为福特所属工厂，北美 10 家最高生产率的工厂中就有 8 家是福特公司的。麻省理工学院研究人员的报告还表明，位于德国萨尔路易斯的福特汽车厂是欧洲生产率最高的汽车厂。

### 3. 顾客和质量第一

在激烈的竞争中，谁抓住了顾客，谁就掌握了自己企业的生命。福特把顾客的需要和质量始终放在首要地位。

福特公司的汽车制造部和公众服务部的一项重要任务就是想方设法寻找新的方法改进产品质量和服务。公司近来进行的一项市场调查表明，1991 年福特汽车公司在北美地区制造的汽车质量和 Service 比 10 年前提高了两倍。鲍威尔公司调查顾客对 91 年福特汽车质量的看法，结论是，1991 年福特新型汽车在美国市场上质量超过 3 家日本汽车竞争对手和 8 家欧洲汽车制造公司。

为了搞好售后服务，福特在美国为顾客设立了免费热线电话，热线电话 24 小时服务。除此而外，福特公司与销售商建立了标准服务体系。销售商行直接对顾客负责，公司直接对销售商负责。这套标准服务系统从顾客购买汽车时进行联系到把汽车交给用户直至售后服务连接为一整体，中间没有任何漏洞。在欧洲市场，福特公司也建立了同样的服务系统。福特公司设在欧洲的总部发起了强化顾客服

在激烈的竞争中，谁抓住了顾客，谁就掌握了自己企业的生命。

福特汽车公司将改善环境和保护自然资源作为生产汽车时的重要因素。

务意识的运动，增强销售商为顾客着想的思想，并要求他们及时把使用福特汽车的顾客的愿望告知福特公司雇员，还要把福特的服务原则告知顾客。

应用技术不仅是在工厂内提高产品质量、使顾客满意的手段同时也应用于售后服务。在北美，福特汽车销售商使用一种叫“诊断系统”的精密电脑系统，及时准确地用电子系统找出汽车出的问题，一次就将汽车修理好。

福特公司还制订了培训计划，提高服务技术人员的维修水平，使他们掌握最先进的技术。某些服务部门还可以通过卫星接受来自迪尔本福特公司通讯网的指示进行维修服务。

#### 4. 环境也是重要的因素

福特汽车公司将改善环境和保护自然资源作为生产汽车时的重要因素。福特积极地寻找新的、更好的途径迎接环境的挑战，尽可能地减少废料和污染。

福特近几年来积极采用新技术，不再使用对臭氧层有破坏作用的含氟氯烃。比如，在制造过程中采用新技术，在焊接电子线路板时不再使用氟氯烃。到 1993 年底，福特公司将在其全世界各公司中完全不使用氟氯烃的焊接方法。

1992 年，福特公司开始在汽车空调器中不使用氟氯烃，1994 年底，在所有生产线上取消氟氯烃的使用。1992 年 3 月，福特大西洋装配厂生产出了美国制造的第一批完全不使用含氟氯烃的 Taurus 牌汽车。

福特公司在原料再生利用和减少、处理办公室和工厂的固体废料方面也取得了巨大的成绩。福特在密歇根东南部的设备制造厂内，每年都有大量的纸张再生利用，1991 年的再生利用率超过 1990 年的 5 倍。整个福特公司都采取再生利用纸张的措施。所有的福特雇员阅读的报纸、工作考勤卡、代理人报告、季度报告、供股东阅读的年度报告等现在都能不断地重复再生利用。密歇根的一个装配厂现在已能将 90% 汽车零件包装材料进行再生利用，而以前这些包装材料都运到郊外的垃圾场。

汽车是目前回收率最高的工业产品之一。汽车 75% 的材料都可以重复使用或再生使用。福特公司目前正在实行许多计划以提高汽车回收技术。1991 年，福特在德国开办了一所汽车拆卸工厂，供技术人员学习、研究拆卸汽车技术和回收再生汽车零件技术。

除此而外，福特公司还开始了一项投资为 1.3 亿美元的改换地下储油罐的计划。目前的地下储油罐将被一种双层保护壁的油罐所取代。

福特汽车的燃油利用率从 1975 年至今已提高了 96%。从 1967 年开始，福特汽车的碳氢化合物和一氧化碳的释放量降低了 96%，氧化氮降低了 76%。预计到 2004 年，碳氢化合物的释放量将降低 99%，一氧化碳降低 98%，氧化氮降低 95%。

福特汽车公司在利用天然气、液化石油气、甲醇、乙醇等替代燃料方面，在汽车制造业中处于领先地位。目前，福特公司生产的替代燃料汽车数量在北美市场居第一位。

在发展电动汽车技术领域，福特也居领先地位。1991 年下半年，福特生产出 80 辆电动汽车在公司内使用和由美国、欧洲的公司进行电动汽车试验使用。福特还将发明使用硫酸钠电瓶作汽车动力的技术。

### 通用电气公司

1878 年 10 月，世界著名的发明家爱迪生在他的科学实验室的基础上建立了爱迪生电气照明公司，这便是通用电气公司（下简称 GE 公司）的前身。为适应竞争的需要，1892 年 4 月 15 日，爱迪生电气照明公司与美国的另一家主要的电力工业公司——汤姆森·休斯顿公司合并，正式命名为通用电气公司。100 多年来，GE 公司得到了迅速的发展。1892 年 GE 公司只有照明、铁路运输、发电和供应四个产业部门，年销售额只有 1200 万美元。今天，GE 公司已拥有从飞机发动机到工业自动化，从发电机到新兴工业材料，从家用电器到医疗设备，从银行到全国三大电视广播网之一的 NBC 等 13 个产业集团，1991 年销售额高达

世界著名的发明家爱迪生在他的科学实验室的基础上建立了通用电气公司。

602 亿美元。GE 公司在近 30 个国家设有 130 多家制造厂。GE 公司以其经营范围广阔，产品服务繁多，资本技术实力雄厚而成为世界超级跨国公司。

### 1. 爱迪生的传统

GE 公司当今仍保持了公司创始人爱迪生的传统：创业与革新。到 1931 年爱迪生去世之时，他已获得了 1093 项专利。数十年来，GE 公司的继承人已将这一记录扩大到 6 万多项，其中约 16000 余项专利至今仍然有效。

其中划时代的革新有：

1876 年——炭精电话送话器

1877 年——留声机

1879 年——白炽灯

1880 年——电气化铁路

1882 年——发电厂

1911 年——Hotpoint 电炉

1928 年——世界上第一台电视演播机

1934 年——双通道警用电台

1945 年——美国第一台实用喷气发动机

1955 年——人造工业金刚石

1960 年至今——空间计划

如今，GE 公司仍然是每年获得美国专利最多的公司。

GE 公司的宝贵财富包括世界上第一个工业基础研究实验室；在美国率先将多学科小组研究方法用于工业研究；以及世界上最早的高级工程实验室。

设在纽约斯克内克塔迪的 GE 公司研究发展中心是世界上涉猎面最广的工业实验室之一。研究发展中心 60% 以上的工作人员是科学家、工程师和技术专家，在几乎每个主要科学和工程领域都有它自己的专业队伍——包括化学家、化学工程师、数学家、机械工程师、冶金专家、陶瓷专家、微生物学家、系统工程师、控制工程师和其它各类专业人员。正是由于汇集了各学科的优秀人才，才使得该中心能够迅速组织起举世无双的多学科专业大军，去承担

最复杂的研究项目。

1990年，GE公司的研究与开发经费总额增加了9%，达到创纪录的43亿美元，这表明了GE公司对前景充满了信心。

科学和技术的创造精神与满足人民日常和未来需求的愿望相结合的爱迪生传统，始终是GE公司研究发展中心的主要宗旨。这一传统促使GE公司继续走在技术飞速发展的最前列。

## 2. 称雄世界的产业集团

GE公司以多种经营和先进技术而称雄世界。

它的经营目标是为客户提供质量最优的产品和服务，以满足其各种需要。

GE公司的13大全球性产业集团（业务部）主要是：航空航天部、飞机发动机集团、家用电器部、金融服务公司、工业及动力系统部、照明工程部、医疗设备系统、全国广播公司（NBC）、塑料部、通讯及服务部、配电和控制系统部、电动机部、运输系统部。

这些产业集团都具有雄厚的经济与科技实力。如航空航天部在1990年内就赢得了47架卫星的订货，外加18架有选择的后续订单。在日趋动荡的国防市场中，航空航天部调整了机构，降低了成本，提高了客户的满意度，1990年总共获得69亿美元的订货合同。

GE公司飞机发动机集团的营业收入和利润，在全球市场上更是雄居榜首，1990年达75.58亿美元。该集团的人士曾自豪地说：“无论白天黑夜，每分钟都有GE公司发动机驱动的飞机在世界各地起飞或降落。目前，有70多个国家靠GE公司的军用发动机来满足其国防需要，而GE公司的商用发动机则为世界各国160多家航空公司所选用。目前有12种型号1450多架“空中客机”、“波音”和“麦道”飞机靠GE公司的涡轮风扇发动机提供动力。作为世界上高技术喷气发动机的主要供应厂家，GE公司向世界各地的市场提供品种齐全的动力装置，其中包括小型涡轮螺

它始终营  
用集是为客科  
提供质量最优  
的使得该种服  
能够迅速组织  
起精需要。双  
的学科专业大  
军，去承担最  
复杂的研究项  
目。

GE 公司的各产业集团正是以它先进的技术、高质量的产品和周到的服务，赢得了广大的客户。

浆发动机、亚音速高涵道流量涡扇发动机和高性能超音速涡喷发动机。1990 年 GE 公司飞机发动机集团首次向全世界推出了新型高推力发动机 GE90，推力高达 7 万到 10 万磅。这种发动机是为未来的宽体客机设计的，它着重突出了高推力、低油耗、低噪音、低污染的发展趋势。

GE 公司的各产业集团都能不断推出高品质、高效用的产品。如塑料部每年生产大量的各种工程塑料，所有材料都具有机械强度高、色彩稳定、耐热、耐腐蚀和耐火的特点。这些新材料对电视机、计算机、通讯、电子、汽车及仪器仪表等行业都产生了特殊的影响。医疗设备系统的 X 射线技术、计算断层 X 射线摄影术、磁共振、核医学影象、超声波和放射治疗技术在世界上都遥遥领先。运输系统部已向世界各国的铁路部门提供了 15000 多台机车。而 Dash8 型机车运用了先进的微处理技术，大大提高了可靠性、牵引力和燃油效率，其优良性能令人叹为观止，深受各国的欢迎。GE 公司的各产业集团正是以它先进的技术、高质量的产品和周到的服务，赢得了广大的客户。

### 3. 带领 GE 进入 21 世纪的总裁

1981 年 4 月，年仅 45 岁的约翰·韦尔奇在 7 个候选人中被选为美国通用电气公司第八任总裁兼董事长。上任伊始，韦尔奇就给自己和 GE 规定了四个雄心勃勃的战略目标：

(1) GE 所经营的每一种产业，都必须在其相应的世界市场上数一或数二。

(2) GE 应能将其全部资源，集中于它认为至关重要的产业和业务方面。

(3) 公司传统的产业结构必须彻底改变，大幅度提高高技术和服务业在全部公司产业中的比重。

(4) 要实现高于美国国民生产总值 (GNP) 增长率的发展速度。

10 年来，韦尔奇的战略目标几乎全部得到实现。GE 的 13 个主要产业集团，都在相应行业的世界市场上占据数

一数二地位。到1990年，高技术和服务业利润占GE总利润的比例已从50%提高到80%。销售额从1982年的217.89亿美元，上升到1991年的602.36亿美元，翻了一番多，大大超过美国GNP的增长率。无怪乎美国《幸福》杂志一篇论及80年代美国企业领袖何处觅的文章说：四位佼佼者中首推约翰·韦尔奇。其余三位则是鼎鼎大名的克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡、当今世界最大的企业通用汽车公司的罗杰尔·史密斯和花旗银行的约翰·里德。《幸福》杂志还将韦尔奇誉为“带领GE进入21世纪的总裁”、“美国80年代企业领袖的楷模”。

GE的成功，主要是源于不断地进行改革，这是韦尔奇企业战略思想的灵魂和核心。

美国《工业周刊》引用韦尔奇的话说：“改革应该成为我们的准则，而不是无可奈何接受下来的一种例外”，“不要等到时间太晚了或不可收拾时，再想到改革”。韦尔奇常说：“有时我不得不摇着别人的肩膀说，喂！醒一醒，世界已经变了一个样子！”韦尔奇深信世界始终处在不断变化之中，正如他在一所大学演讲时描述的那样：“经济中的变化随处可见，各种新技术风起云涌，新产品层出不穷，人们永远无法预料什么时候，从硅谷的哪个实验室中，又要蹦出你下一个竞争对手。市场变得比以往任何时候都飘忽不定，今天企业家生涯中危机四伏”。因此，他主张以变应变，以变制变，不是坐以待毙，而是迎接挑战。

然而，仅仅有一个宏伟的目标还远远不够。决定成败的不是目标而是措施。韦尔奇与其前任有截然不同的领导风格，他采取了大刀阔斧的改革措施。

韦尔奇看到，臃肿的办事机构是妨碍公司提高效益的重要因素。他还记得公司行政人员是如何“打扰我手下人”的，他们“插手干预，挑毛病”，要求提出什么报告、情况说明、事实和数字，而那些都是无助于制造和出售更好的产品的。

从1985年开始，到1990年，韦尔奇把公司雇员从

“改革应该成为我们的准则，而不是无可奈何接受下来的一种例外”，“不要等到时间太晚了或不可收拾时，再想到改革”。

410000 人裁减到 298000 人，然而同期销售额整翻了一番。韦尔奇还把公司的行政人员从 1981 年的 1700 人减少到 1000 人稍多一点。在韦尔奇担任 GE 最高负责人之前，通用电气公司的大多数企业负责人要向一个集团负责人汇报，集团负责人又向一个部门负责人汇报，部门负责人再向业务最高负责人汇报。每一级都有自己的一套班子，负责财务、推销和计划以及检查和复查每一个企业的情况。韦尔奇解散了这些“集团”和“部门”，消除了它们所引起的组织上的障碍。现在，企业负责人与业务最高负责人办公室之间没有任何阻隔，可以直接沟通。

经过裁员以后，公司行政班子的干预大大减少。过去，企业每月都向总部提出一份财务报告——尽管没有任何人使用它。通用电气公司财务主任丹尼斯·戴默曼现在让各企业把每个月的数字留在它们自己手里。他的财务班子把更多的精力用于改进“影响最终结果的事情”——如存货、应收帐款、现金流动状况。财务班子不再是整天死盯着几个小数点，而是用更多的时间来评估可能做成的生意。

这种改革增强了各运营部门的竞争能力。通用电气公司飞机发动机集团负责人布赖恩·罗说，要是实行多层次的决策，他的发动机厂的市场份额是不可能增加这么多的。迅速决策使他们争取了时间。他们在与联合工艺公司的分公司普拉特——惠特尼飞机公司的竞争中，一次就得到了价值 10 多亿美元的飞机发动机订货。布赖恩·罗说：“要是按照过去那一套烦琐的程序办，我们大概还停留在谈论阶段呢。”

改革使 GE 的经理们都很明白，如果在规定的时间内，成本指标和市场份额目标达不到，就只有离职一条路。他们必须要高度、自觉、灵活、有判断力，富有想象力和充满活力，还要敢冒任何风险，，欢迎和主动创造变化，具有改革和开拓精神。正如哈佛大学一位教授说：“大公司天天在说要开拓、再开拓，喋喋不休地重弹提高管理效果、迎接外国竞争者挑战的老调，可唯有 GE 公司将其付诸行

动了”。

#### 4. 别具特色的“大家出主意”会议

GE 公司的成功，除了公司最高主管的卓越领导以外，也有赖于公司全体员工的热情与智慧。

韦尔奇说：“90 年代期间，我们通用电气公司具有创造这样一种公司气氛的根本性的机会。在这种公司气氛下，毫无保留地发表意见在文化上是可以接受的，讲真话受到奖赏，而因为人们毫无保留地发表意见就对他们喊叫的上司们则不会受到奖赏”。

公司鼓励人们出主意见办法和提高竞争能力的主要方法，是在各工厂车间召开“大家出主意”会议。公司成立了“大家出主意”领导班子，并聘用了一些大学教授参加这个班子。“大家出主意”会议的参加者是从所有各级选出的雇员，他们往往是由于自己对预定作为讨论重点的业务问题比较熟悉而被选中的。韦尔奇说：“我一有空就去参加这种会议，听取他们的建议。然后对他们的建议逐一加以研究，并就这些建议采取行动。据估计，每年全公司有 20000 至 25000 名员工参加“大家出主意”会议。同时，公司还经常请客户参加这个会议，更广泛地听取意见。

在韦尔奇上任之前，公司的上层很少互相交谈，会见最高主管琼斯更是一件难得的事。韦尔奇上任后，为了集思广益，在公司上层建立了定期交流制度。每年的 1 月，公司的 500 名高级经理人员在佛罗里达州的博卡拉顿用两天半时间开会。在那里，开始相互交流，不仅是通过正式的讲演，而且这种交流还在旅馆房间里，鸡尾酒会厅和更衣室里进行。然后，每年 10 月，经过更严格挑选的 100 名通用电气公司的头头们在菲尼克斯的亚利桑纳饭店里举行另一次为期两天半的交流会议。同博卡拉顿的会议形成鲜明对照的是，这次进行的讨论从性质上更具战略意义和普遍意义。另外，公司执行委员会的季度会议是最能加强凝聚力的场所。这个委员会成立于 1986 年，它由一批精选的 30 至 40 位通用电气公司高级负责人组成。除了韦尔奇，

据估计，公司最高主管的卓越领导以参加也贡献出主意全体员工智慧常请客户参加这个会议，更广泛地听取意见。

他的两位副董事长和 13 个企业集团的首脑外，还包括执行副总裁兼总部办公厅主任、首席财政主管等十几位杰出人物。公司执行理事会的会议一般不超过两天。韦尔奇在会议开始时简短有力地介绍公司最新情况的发言为会议所定的基调，决不是僵硬的或拘泥形式的。他总是施展他强烈的幽默感，会议进程经常穿插笑声和一些开玩笑的话。

由于韦尔奇采取各种办法动员公司上上下下的人都来献计献策，从而为公司的发展提供了强有力的智力支持。

### 5. 克罗顿维尔的使命

GE 公司认为，有高质量的管理和科技人才，才会有高质量的公司。为此，GE 公司十分注重职工的培训，在纽约克罗顿维尔开办的管理开发学院（人们都称之为克罗顿维尔），就是公司的一个重要的培训中心。

克罗顿维尔的使命是：使得通用电气公司的管理人员更着眼于行动、更着眼于承担风险、更着眼于人。它不仅要培养管理人员，而且要培养领导人才。韦尔奇说：“过去关于老板的概念就是他是管理人员。他们之所以当上老板，是因为他比在他手下干活的人多知道一些情况。而将来的老板则将通过远见、一套共同的价值观念、共同的目标来实现领导”。

传授这些本领并非易事，公司的教学课程有许多自己的独创。例如，新提拔的管理人员在任职大约 6 个月（这段时间足够他们犯各种错误）以后，就带着他们的下属和上司对他们的表现的评语到克罗顿维尔。他们要认识过去哪些地方做得不对，并及时改正。他们分组讨论问题，部分原因是这样做可以使他们知道自己的经验不是孤立的。

克罗顿维尔十分注重对学员们实际工作能力的培养。学院用四个星期的课程让学员们解决通用电气公司的一个实际业务问题。首先，学员们进行一些准备性的专题研究，然后钻研业务问题，并学会协同工作。或者，他们花上几天时间干其他体力活，以便建立组员彼此之间的信任。然后他们去参观企业、同顾客或同他们想见的任何人见面。

由于韦尔奇采取各种办法动员公司上上下下的人都来献计献策，从而为公司的发展提供了强有力的智力支持。

然后再写出建议并向有关的副总经理提出，与另一个组竞赛。除了协作及分析等本领之外，这些课程还要教会人们解决比他们认为能够解决的更大问题。

公司每年都有 5000 多人到克罗顿维尔培训一遍，包括所有的新经理和新招聘的大学毕业生。有经验的经理和老资格的业务负责人也到那里接受培训。按照要求，克罗顿维尔培训中心应该在公司雇员“尚可教学的时候”对他们进行培训，使雇员忠于公司，告诉他们如何进行协作和把更多的权力交给别人。

学员们都很乐于上这种课。通用电气公司航空航天业务部门负责雷达计划的经理艾尔斯是学院一个小组的成员。她说：“通过学习使你对公司发生的一切感到极大的鼓舞和振奋。”艾尔斯在家里也学习，从组员们那里得到的反馈信息促使管理 400 人的艾尔斯把更多的权力交给别人。艾尔斯说：“现在公司向外（市场）看而不是向内看以及用竞争意识思考问题的欲望大大加强了。”而这正是韦尔奇所期望的。他每当参观克罗顿维尔时都要反复强调竞争。他在一年之内要同学员们会面好几十次。

#### 6. “飞机失事面谈”的趣闻

如何选好企业的掌舵人，是一家企业能否持续繁荣的关键。企业的最高主管决定公司的战略方向，肩负公司营运的实际责任，其重要性可谓牵一发而动全身。因此，各大公司在选定最高主管方面都煞费苦心。

在通用电气公司里，每个人都凭真本事竞争，每名员工都有可能爬到金字塔顶端。每当重要职位出缺，公司都从内部人才档案中挑选四五个最可能胜任的候选人，由负责的主管决定适当人选。

通用电气公司的前任最高主管雷金纳德·琼斯在 1981 年从董事长的职位上退休，但是他在 1974 年就要求人事部门拟出接班人候选人名单。

最初名单上的 96 人很快就删减为 10 人，以后又减为 7 人。琼斯利用几年的时间轮调这批人，指派他们不同的

如何选好企业的掌舵人，是一家企业能否持续繁荣的关键。

任务，希望能在重重考验中筛选出杰出之才。另一方面，也不放弃搜寻其他有潜力的候选人。

事实上，最后中选的约翰·韦尔奇就不在原始名单上，可见必须及早策划接班事宜，才可避免遗珠之憾。

在筛选过程中，琼斯用了几个不同的技巧。其中，他最津津乐道的是他所谓的“飞机失事面谈”。

在候选人事先毫不知情的情况下，他分别和每个人面谈了几个小时。琼斯在谈话中会突然问：“比尔，假如咱们俩一块乘飞机出差，飞机坠毁了，谁该当公司下一任董事长？”

有些人说，他们会想办法从飞机残骸中爬出来，但琼斯说：“不行，我们都丧生了，谁应该接我的位？”

这下子，被问者心凉了。起先，每个人都顾左右而言他，但是在长达数小时的面谈中，还是吐出不少真言。

同 7 个候选人都谈过后，琼斯开始了解这个小圈子里的人与事，例如谁和谁可以合作，谁和谁不和等等。

3 个月后，琼斯又约 7 个候选人一一面谈，这次题目相同，但他们可以事先准备，带着笔记和资料来回答问题。

同时，他也征询公司资深主管的意见，这些人都即将退休，不可能角逐公司最高主管的职位，他们对谁该来经营公司，什么班底可以合作，哪些人不适合等问题的意见，都很宝贵。

下一步，琼斯又突如其来地打电话问每一位候选人：“这次飞机失事，我完了，但你还活着，谁应该接我的位子？”

这次的反应很有趣，有些候选人经过上一次思考，已经不愿再卷入竞赛中，老实推荐心目中的人选。还有些人则毫不客气地自我推荐：“我就是最适当的人选。”于是琼斯问：“好，如果是你，你觉得当前通用电气公司面对的主要挑战是什么？你会推动哪些计划，重用哪些人？”

这时，问题已直指公司策略与人事等重要问题。然后，隔一段时间，琼斯再让候选人事先准备，回答相同的问题。

“这次飞机失事，我完了，但你还活着，谁应该接我的位子？”

琼斯采取的面谈技巧实际上也就是“同侪审核”的办法，让公司最高主管在同事的推举中产生。在面谈期间，琼斯也随时让董事会了解情况。最后，董事会在7个候选人中选了3位出来担任副董事长。3位副董事长与琼斯一起主持公司大计达15个月之久。最后中选的韦尔奇就在这段时间内赢得公司内部广泛的支持，并培养起自己的管理班底，使实际交棒的过程格外顺利。

### 7. GE 的设想——一个无边界的公司

当今，GE 人已经理解什么是变化的步伐，什么是对速度的要求，以及迅速行动的绝对必要性，从库存周转，到产品开发周期，到更快地满足客户需求。GE 人认识到，在九十年代裹足不前就意味着要进坟墓。

从对速度的追求，从对速度是九十年代成功所必不可少的要素的充分理解，形成了 GE 公司在九十年代的设想——一个无边界的公司。

“无边界”并不是一个普通的词，或许并不是一个漂亮的词，但它已经常常挂在 GE 人的嘴边了。这个词集中体现了 GE 人认为要追求高速所需的全部行为的总和。

在无边界的公司里，GE 公司的供应商并不是“外人”，而是公司业务活动中可信赖的伙伴。GE 公司更把客户比喻为公司的生命线，他们的需求与公司的目标应是一致的。公司的每一位男女雇员的每一项努力都致力于去满足客户的需要。

在无边界公司里，内部的功能开始变得模糊了。工程技术部门并不是设计出一种产品然后就“甩给”生产部门。他们会与市场开发、销售、财务及其他部门共同组成一个班子。而为客户服务，也是每一个人的工作。工厂的环境保护也不只是某些经理或部门的事，每一个人都应是环境问题专家。

近年来 GE 公司在打破边界方面所跨出的最大一步就是在以往的公司文化中加入了新的内容 NIH——也就是接受本不是自己而是别人所发明的东西。现在，GE 人正试图

近年来  
GE 公司在打破边界方面所跨出的最大一步就是在以往的公司文化中加入了新的内容 NIH——也就是接受本不是自己而是别人所发明的东西。

在全球范围内寻找各种更好的方法去解决问题。

比如，前两年 GE 公司的一位雇员在新西兰的一家家用电器公司发现了一种真正能缩短产品生产周期的革新性方法，公司马上将这种方法介绍到自己在肯塔基州路易维尔最大的家用电器工厂，从而缩短了产品生产周期，加快了对客户需求的反映，并减少库存积压达每年几亿美元。公司还抽调每一项制造业务部门的人员到路易维尔市实地学习，目的是把这种先进的经验传播到 GE 公司的每个业务部门，以此在全公司范围内实现对优异的不断追求。

这种去除公司各业务部门之间的边界，并分享智慧的实践，就是 GE 人所称之为一体多样化的核心所在。也正是基于这种观念，使得 GE 公司既不同于那些产品单一的公司，也不同于那些多种行业的联合大企业。

对 GE 公司来说，一体多样化意味着通过分享智慧，通过对先进技术的多重应用，通过使人员在各业务部门间流动以产生新鲜灵感和全面经验，而把 13 个不同业务紧紧地结合在一起。一体多样化使 GE 公司具备了明显的优势，而大大超过各个部门的简单叠加。

一体多样化只有在多样化的各个组成部分，也就是 GE 公司的 13 大全球业务都在各自的领域内领先的情况下才会发生作用。仅靠以大养小，以强扶弱是不能获得整体竞争优势的。正是这个原因，GE 公司在八十年代所做的工作——建立强大自立的业务——实际上是九十年代一体化进程所不可缺少的前提。

在过去 10 年中，GE 公司一直在清除官僚主义的根苗，但这并非易事。而且如果稍加疏忽，它们马上就会在下星期重现。尽管 GE 公司已经取消了很多机构人员，象职员、计时员、规划员、查对员、批准员，但是公司仍然远未彻底根除官僚主义。就象在人们搬出阁楼一年后又回来时，会发现那些当初被认为是必不可少而留下来的东西——一条刷油漆时穿的旧裤子和一箱已经发了霉的《全国地理》杂志——已经完全没有用处了，因为他们根本就不会再去

刷油漆，也根本就不会再去读那些杂志了。

许多官僚主义弊病的根源是权力之争以及狭隘观念等，这使人们产生一种不安全感。不安全感使人们怯于变化，因为他们把变化只看作是一种威胁而不是一种机会。这种妨碍变化的不安全感正是 GE 公司要加以克服的。

医治不安全感的最好偏方就是自信心。GE 公司认为，要创立一个无边界的公司，就必须创造出一种环境来使自信心在全公司 29.8 万多雇员的每一个人心中扎根。

GE 公司是如何建立这种自信心的呢？他们设计了一个过程来使人们开口讲话，互相交谈并互相信任。通过这个过程把自信心传播到公司的每一个角落。

这个过程就是群策群力。它把本是毫不相干的人们聚集到了一起，包括计时工人，白领阶层，经理以及工会领袖们。他们平时在工作中都很少有机会能够互相交谈。

这些会场很快就变成了打靶场，靶子就是令人厌恶的各种官僚主义的具体表现形式——一项小小的申请需要 10 个签字；毫无意义的案头工作；多余的工作惯例；以及盲目自大。这些东西绝大部分当场就被废除或改良，而不是再“研究研究”。

在工作经历中，人们看到公司的言行一致，他们的信任感在这个过程中不断增长，智慧的火花不断迸发。过去只被要求贡献时间和双手的人们现在感到他们的头脑和观点也开始倍受重视了。在听取他们的想法的过程中，每个人都更加清楚地认识到，越是接近于具体工作的人就越是看得透彻。

群策群力已进行了三、四年。今天 GE 的供应商和客户也已加入群策群力的行列来一起探讨新的工作方法。群策群力正在全公司范围内建立起信任、合作与自信。

GE 公司的领导人认为，九十年代的领袖必须更多地去放权，更多地去行动，更多地去听取意见。他们必须信任别人，也必须被别人所信任。领导层确实有做出最终决策的责任，但同时还拥有同样的责任来使人相信，特别是使

许多官僚  
的弊病的  
根源是权  
力之争以  
及狭隘观  
念等。这  
使人们产  
生一种不  
安全感。不  
安全感使  
人们怯于  
变化，因  
为他们把  
变化只看  
作是一种  
威胁而不  
是一种机  
会。这种  
妨碍变化  
的不安全  
感正是 GE  
公司要加  
以克服的。

提出建议的人相信这些决策是合乎理性的。领袖所做出的决策应该为部下所理解、所接受，并具有强大的感召力。虽然这并不十分容易，但这是九十年代的成功领袖所必不可少的。

群策群力正在使自信心在 GE 公司上下生根发芽。随着自信心的增强，边界障碍在迅速瓦解；随着边界的消失，GE 公司正在赢得速度来增强竞争优势。

## 蓝色巨人 IBM

美国国际商业机器公司（International Business Machines Corporation，简称 IBM）已有 80 多年的历史。它有遍布世界的 100 多家分公司，拥有 40 万员工，年营业额超过 1000 亿美元。因为 IBM 员工的上班制服是蓝色，生产的计算机外壳也是蓝色，所以美国人一直亲昵地称它为“蓝色巨人”。从托马斯·沃森创办 IBM 以来，“蓝色巨人”一直被视为卓越管理和先进技术的典范。多年来，它向市场所推出的各种型号计算机称霸于世界。超级计算机“深蓝（Deeper Blue）”与国际象棋世界冠军的世纪大战以最终获胜使得 IBM 更是妇孺皆知。

### 1. 艰难创业

IBM 的前身是 1911 年由查尔斯·R·弗林弗兴办的计算 - 制表 - 记录公司。这是一家由 1896 年成立的制表机器公司、1891 年成立的立计尺公司和 1889 年成立的国际时间记录公司合并而成的。该公司当时主要生产肉店盘秤、磨咖啡机、切肉机、时钟和各种简单的穿孔卡片制表机。1914 年，计算 - 制表 - 记录公司以年薪 2.5 万美元聘用托马斯·沃森管理企业。从此后，沃森以他独特的经营方式为公司立下了汗马功劳，并于 1924 年当上公司的经理。此时，这家公司已在美国商用机器方面占有一定的地位。

IBM 发展很快，1931 年获得了向世界销售法林芬利翻译机的专卖权；1933 年收买了电动打字机公司；1954 年，公司研制的 1740 型和 1750 型大型计算机进入市场，并开

从托马斯·沃森创办 IBM 以来，“蓝色巨人”一直被视为卓越管理和先进技术的典范。

始进行数据处理业务。同年，它的销售额在美国最大公司中排第 61 位。进入 70 年代，IBM 已经成为世界计算机产业第一巨头了。

那么，几位资历浅显的小人物为什么能在几十年有条不紊地指挥着 40 万名职工、涉足 130 多个国家、创造这惊人的业绩呢？IBM 是如何一步步从创业、占领国内国际市场到成为计算机帝国的呢？

1950 年，世界上还没有计算机产业。但 16 年后的 1966 年，资本主义国家数字计算机的产值达 40 亿美元，总安装台数为 5 万台，价值约为 200 亿美元，计算机已成为生气勃勃的产业了。

IBM/360 系列机推出于 1953 年，两年后，IBM 的产品已席卷世界市场，之后又仅用了 7 年时间就在世界市场上确立了统治地位。换言之，其它诸多企业如能预卜计算机市场的前途，早谋良策，计算机市场也许会出现群雄割据的局面，但他们失之于徘徊不定或行动迟缓，使 IBM 巩固并健全了体制。IBM 的成功就在于它本身富有的组织性和敏捷性。

IBM 之所以能仅用 7 年时间便在计算机产业方面掌握统治权，其成功经验无疑是立足于数十年苦心经营的穿孔卡片系统，但更重要的则是其经营者善于捕捉时机，才思敏捷。根据国际经济合作发展组织所作的结论，IBM 的成功在于：

(1) 密切注意市场动向，对市场需求了如指掌；

(2) 具有刺激、开拓市场的能力，以便于本公司提供服务和推销产品；

(3) 具有灵活的应变能力和强大的组织体制。

IBM 主要靠自己的人、财、物发展壮大。获取竞争能力的捷径之一就是收买那些既有特殊技术、又有强大市场的现代企业，但 IBM 因受司法部反垄断局的无休止的质询，因而取消了收买其他企业的计划，它完全是依靠公司内部资源发展起来的。

几位资历浅显的小人物为什么能在几十年有条不紊地指挥着 40 万名职工、涉足 130 多个国家、创造这惊人的业绩呢？IBM 是如何一步步从创业、占领国内国际市场到成为计算机帝国的呢？

1952 年，美国共有 12 个公司具有生产计算机的技术，这些公司的各类产品总销售额约为 100 亿美元。IBM 公司当时销售额为 3.34 亿美元，名列第 7 位。占据首位的是美国电话电报公司，销售额为 40 亿美元。美国电话电报公司于 1954 年首次研制出晶体管化的数字计算机，实现了计算机企业化的愿望、但随后即遇到了司法部的阻碍。由于 1956 年 1 月份联邦政府作出同意司法部干预的判决，美国电话电报公司全面发展计算机的计划受挫。另外，在 50 年代初期，美国空军招标研制半自动地面防空系统，该系统规模相当庞大，美国电报电话公司和美国无线电公司没有揭标，结果 IBM 中标。半自动地面防空系统在工程设计、制造技术和服务技术等方面，都给 IBM 带来了预想不到的巨大力量。而 IBM 在实力并不太强大的条件下能以如此大的自信心和令军方完全信服的技术力量中标，最重要的是该公司对其内部人财物资源的最有效的利用和万无一失的严谨态度。

而 IBM 在实力并不太强大的条件下能以如此大的自信心和令军方完全信服的技术力量中标，最重要的是该公司对其内部人财物资源的最有效的利用和万无一失的严谨态度。

1952 年 2 月，IBM 内部从事研制电子数据处理系统的有关人员只有 85 人，那时就连 IBM 最高决策者、身处第一线的专家们也都认为，公司最初生产的两种计算机若能够销售 5 台就能满足市场上的需求。因此，除了沃森二世以外的一些经营专家都反对向电子数据处理系统转产。沃森二世反复劝导他们，并力主推进由穿孔卡片系统转向电子数据处理系统。

转入计算机产业后，IBM 曾请求美国无线电公司提供电子技术援助，并谦虚地向该公司请教有关管理改革方面的问题，交换条件是 IBM 向美国无线电公司提供商用机的技术，但遭到对方的拒绝。不仅如此，当沃森二世从父亲手中接过公司的实权，实施公司组织机构大改革，为在技术上的进取而设法与赫赫有名的工程技术经营专家们接触、深交进而聘请他们进公司任职的一段较长时期，也不无挫折坎坷。例如，被沃森二世费尽周折聘来的原布兹·艾伦公司高级经营顾问邦斯，在他完全熟悉了 IBM 的秘密、管

理上存在的问题后，又被美国无线电公司挖走了，担任了美国无线电公司的经理，这使沃森二世十分伤心。尽管美国无线电公司以这样的手段全面打入商业市场，但在同IBM的角逐中却节节败阵，终于在1971年全线溃退。而IBM在这一时期实施了威廉斯堡决定，进行组织大改革，这次改革对公司的发展起了重要的作用。

在有名的“威廉斯堡”会议上，IBM公司邀集了110名重要人物，会议长达3个月，连续讨论了转向分权化的组织改革方案。自此，IBM进行了多次组织改革，仿佛一夜之间组织骤然大变，与此相适应，公司职员的职务变动也极频繁。不过，即使他们的职位几经变动，也要力求胜任新工作，适应新形势。因此，IBM形成了应变自如的组织体制。IBM当时觉察到美国政府将要实行的新政策会引起办公的自动化，于是沃森二世决定改动霍勒斯统计会计机，为此不惜投入大量的研制费用，在经济不景气时期发疯似的扩大生产。结果，当美国政府实行新政策、随着事务工作量的急增而需要机器处理时，只有IBM能够提供充足的具有高效能的机器。因此，IBM取得了巨大的成功。

在沃森一世掌权初期，公司正处于资金不足状态。为克服这些困难，他提出了确保高销售额增长率和高利润率的目标，并致力于利润的再投资和扩大再生产。所有这些目标在全公司的努力下后来都实现了。沃森二世上任后又当机立断，实行了大刀阔斧的改革，他把根据独裁者意志决定的体制改为分权化的组织体制，废除了蓝领劳动者和白领劳动者的差别，并于1959年实行月工资制，从保险公司借贷了巨额的研究开发资金，制订了经常维持高水平的研究开发方针。

沃森一世时代，公司设有被誉为“工人之家”的郊外俱乐部，在这里的劳资联欢会上，经理和职员们融洽地欢聚在田园诗般的庄园里，高唱IBM赞歌，或欣赏由作曲家谱写的IBM交响曲，一边津津有味地品尝着烤牛排，一边亲密无间地交谈着……这是沃森一世的那种古老传统的浪

改革对  
IBM公司的发展起了重要的作用。

沃森二世  
在自己的周围  
集结了一批颇  
有才华的人  
物，特别是年  
轻有为的人  
才。

漫主义时代。沃森二世接过了公司的经营实权后，逐步由这一时代过渡到技术专家领导集团的时代。虽然现在仍有名为“工人之家”的郊外俱乐部，但实际上已成了包括高尔夫球场在内的设施完备的供用户与公司首脑研究生意的场所，沃森二世建立了科学的行之有效的经营体制。无论怎样讲，在他担任公司董事长职务期间，可以说是颇有个性化的经营时代。

沃森二世在自己的周围集结了一批颇有才华的人物，特别是年轻有为的人才。他大胆地提拔海军研究部门的首席科学家埃玛尼尔·E·皮臭雷博士担任董事，负责研究开发工作；1977年2月年届退休而辞去副董事长职务的吉尔怀特·E·乔治，是沃森二世任命的科学小组的总监督人，他作为一名干将，竭尽全力地为公司工作。

进入计算机产业界的IBM，于1954年推出了最初的商业化机器IBM/701型计算机，大约装配了18台。接着于1955年推出IBM/702型机，出厂约13台。1954年推销了1000多台世界上最早实现批量生产的计算机IBM/650。直到5年以后推出IBM/1401型机为止，IBM/650机一直是畅销产品，先后共出厂1500台。在大型计算机方面，IBM于1955年和1956年分别推出IBM/705和IBM/704型机，被美国及世界不少国家的政府机关采用。

时至50年代末，计算机步入晶体管化的时代。1959年，IBM不仅推出了产量高达一万台的IBM/1401型机，而且还发表了超大型机IBM/7070和7090型机，在小型机方面，又推出了1620型机，不断增加构成系统的各种成套外围设备以及主机的专卖权。晶体管式计算机出现以后，系统程序的编制越来越复杂，加之采用“软件”这种令人迷惑不解的、看不到的应用技术，用户几乎很难知道它的成本是多少。到了这个时期，已成为巨人的IBM的牌价，就成了计算机产业界的定价标准了。

## 2. 披荆斩棘，全美称雄

1961年，美国《福布斯》杂志刊载了这样一则消息：

“ IBM 一向令人敬畏的最高级副经理温塞特·T·利亚森终于作出决定，一直争论不休的 IBM/360 计划开始执行。利亚森说不管怎么样，一定要执行这个计划”。

IBM/360 计划的规模是空前的，在此项目发表前后的 4 年间，研制费、生产费、贷款利息和推销费总计开支高达 50 亿美元。这项计划如果失败，IBM 就会有破产的危机。第二次世界大战中，美国为原子弹开发计划投资 20 亿美元，IBM/360 计划竟远远超出原子弹开发计划的规模，甚至与当时美国的宇航计划一年的投资总额相比也不相上下。并且 IBM/360 系列中包含了一些在当时看来是破天荒的设计思想：

(1) 必须使原来彼此独立的一些产品具有兼容性，并把它们纳入一个系列之中；

(2) 必须超出原有产品的应用范围，使新产品真正具有通用性；

(3) 对于构成系列的这一机型，都应具有输入/输出设备标准接口，使之能互相连接。

1961 年 8 月到 10 月间，IBM 各事业部的负责人往来频繁，不时地进行争辩，但始终未能统一意见。在这种情况下，公司副总经理利亚森出面召集各主要方面的代表 20 人，组成了包括系统、程序设计、调查、工程技术、开发等各个领域的委员会（即 SPREAD 委员会）开展工作，于同年 12 月中旬，提出了 80 页的报告，建议完成上述课题。由于此项计划耗资巨大，风险极大，在 IBM 内部，权威人士对此表示反对，如普通产品事业部部长约翰·W·汉斯特拉和托马斯·J·沃森二世的弟弟阿瑟·K·沃森，就激烈反对 IBM/360 的构想。此项计划决策者利亚森是通过对各方案进行性能比较试验后说服反对者，从而作出上马决定的。

利亚森与沃森二世携手合作，强行牵引着充满纠纷的 SPREAD 计划前进。1964 年 4 月 7 日，IBM/360 系列计算机提前面市了。但 IBM/360 系列机给 IBM 招来一场长达 13

IBM在操作系统领域的经验确实在于进行动摇了传统的软件开发工作，从而使IBM的销售量能够长期保持下去。

年的反垄断法诉讼的冲击，直至 1982 年司法部撤回了对 IBM 的诉讼，此案件才得以了结。但 13 年的来自政府和社会的冲击，并未丝毫动摇 IBM 的信念，没有危及 IBM 的事业。

IBM/360 系列机推出后获得了巨大成功；使 IBM 在世界计算机市场上确立了不可动摇的地位。可以说，IBM/360 系列机具有如下划时代的意义：

(1) 首创世界上任何制造厂家都未曾设想过的单一生产线概念；

(2) 开始采用半导体集成电路；

(3) 使硬件具有兼容性的目标基本上已经实现。

通过这个系列，确立了所谓的系列控制程序，并且机型的操作系统具备自动模拟功能已成为制造厂家出售机器的一个优势条件。IBM 的这一成功是构成第三次科技浪潮的重要内容之一。

IBM/360 系列机成功后，为适应新的形势，公司总结全新的经验：

第一，在世界范围内，包括德国、法国、英国、加拿大和日本等国的 IBM 分公司在内，统一组织、分工生产特定的机种，既要充分发挥各国技术的潜在能力、又要按统一的方式实施生产。

第二，集成电路全部由本公司自己生产。沃森二世认为，电子电路是计算机的心脏部分，它的研制成果也就是电路的技术秘密，不能向其它公司泄漏，而应当由 IBM 自己进行生产。于是，他在 1960 年下达了要求研究本公司自行生产电路器件的命令，并于 1962 年经董事会议批准，拨款 1 亿多美元，设立器件事业部和建设器件工厂的投资方案。这样，IBM 又变成了世界上第一流的集成电路制造公司，不仅生产中、大规模集成电路，而且致力于超大规模集成电路的企业化生产。

第三，集中人力缩短开发、研制、生产的时间，赢得优势。软件开发与硬件开发不同，软件设计象运动员登山

一样有若干条路线可走，有一定独创性。另外 IBM 的一般编程人员都比较年轻，充满了自尊心和自信心，他们整天考虑的全是自己的编程方法。但是在设计相互间有关联的系统程序需要相互配合时，这种自信心反而会招灾惹祸。在操作系统中，需要全体编程人员在设计思想上完全统一，要抑制个体的创造欲望，对于偏离方针的任意改动必须慎重，并且大家应当经常交流设计进展情况和开发现状。IBM 1000 多名程序设计人员按照 10 人左右的规模编成许多小队，各队均以优秀的编程人员为首，其下配有程序设计助手。

第四，开发了模拟实验 IBM/360 操作系统的模拟程序，这就提高了第二代计算机的使用效果。

总之，IBM/360 操作系统的经验，在于进行了特大规模的软件开发工作，从而使 IBM 的销售量能够长期保持下去。这里值得特别说明的是，IBM/360 并非完美无缺，此系列尚有不少美中不足之处。

IBM/360 系列机推出后，在 6 年内装备台数高达几万台。在这种情况下，为了坚持在世界范围的开发、制造、销售的思想，并准备向 IBM/370 系列过渡，必须改革各项管理制度，改革有关产品开发、市场销售、产品发表、价格制定和利润计划政策这时期仅就管理制度上 IBM 就实行不少改革措施，其中最重要的是：

(1) 1960 年制定了灰皮书编写程序；

(2) 1968 年把选择价格设定、利润率、收入方案的思想落实到管理人员；

(3) 1968 年在百慕大召开了经营首脑会议，就推进 8 项重要计划项目的问题作出了决议。

IBM/360 计划的风险极大，是赌注公司命运的一大战略。沃森二世在推出 IBM/360 系列机之前就曾流露：“这样的赌注不能再搞了！”在推出 IBM/370 系列机之前，他也提出过这样的疑问：“1970 年，美国经济正处于严峻的调整时期、在这种时候推出新机型，生意会好吗？”但是，

“这样的赌注不能再搞了！”

“1970 年，美国经济正处于严峻的调整时期、在这种时候推出新机型，生意会好吗？”

正是在 1970 年 2 月份，公司推出了 IBM/370 系列机中的 155 型和 165 型，原因之一，就在于竞争厂家针对 360 系列机的弱点进行市场排挤，激烈的竞争迫使 IBM 下定决心推出 370 系列机。

从 IBM 对每季度产品竞争能力的评价报告中可以看出，IBM 经常将其它公司的产品与自己的产品进行比较，以实事求是地评价自己。例如，1969 年 9 月份的评价报告中将本公司产品与其它公司产品比较之后，得出了这样的结论：在 22 种产品当中，评定比其他公司优越的仅有 4 种，有 10 种被评为有缺陷的产品。

继推出 IBM370/155 型和 165 型机后，IBM 于同年 9 月份又推出了装有双极型存储器的 IBM370/145 型机。真正装配有使成本显著下降的金属氧化物半导体场效应管存储器的 IBM370/158、168 和 125，是在 1972 年 8 月到 10 月才出厂的，与此同时，再定位软件也发表了，这样才终于实现了真正的 IBM/370 系列机。

IBM/370 系列机的总处理能力是 IBM/360 的 1.3 ~ 2.0 倍，中央处理机的处理能力也相应提高，因而很顺利地打入了世界市场。世界上称 IBM/370 系列机为第 5 代计算机。

IBM 人自己认为，370 系列机的优势就在于浮动定位（虚拟存储）、多重处理以及可连接传感器用于控制系统。系列机划时代的功能总的来说就在于半导体存储器、虚拟存储系统、多重处理、可靠性、可用性、可维修性、直接存取存储设备。过去只有在有限的几台高档机器上才能够实现的那些功能，在 IBM/370 系列机中却作为标准的功能全面地实现了。

IBM/370 系列机最终顺利地完成了为 360 系列机升级换代的使命，到 1976 年底为止，该系列机在世界上安装总量达 20181 台。

1968 年 2 月，正是 IBM/360 系列机出厂的高峰时期，也是公司为了向 370 系列转变默默地进行体制整顿的时期。

IBM/370  
系列机最终顺利地完成了为 360 系列机升级换代的使命，到 1976 年底为止，该系列机在世界上安装总量达 20181 台。

在司法部的告发理由中，有一项是：“IBM为了确立比其它企业占优势的地位，对执行新规定百般刁难，不是将软件、系统编程设计服务或培训服务等各自分别计价销售，而是将这些服务一揽子包括在内的租金制度”。

那时，在纽约州的IBM的管理本部，由顿·塔依克先生举办了一届“价格制定与利润”的讲座，后来又在全公司内普及。这个讲座的中心思想概括起来是：要想获得最大收入，就要把价格定得最低，但这样又易于使利润率降低。改善利润的最有效的手段，就在于钝化产品价格的弹性，这可以由产品分化（产品变异）来实现，这是一条经济法则。利润是对技术革新的报酬；分化是根据革新来完成的，而技术革新是要从产品那里增加利润。从那时起，IBM便依照这一宗旨不断加强产品增殖。但不久，即在IBM/360时代的后期，IBM由此而遇到了许多麻烦问题，其中最主要的是所谓IBM的“致命弱点”——反垄断法问题。

1967年，司法部通告IBM接受内部调查；1968年年底，IBM遭到控制数据公司的控告；1969年，又被司法部告发；此后又有来自外围设备制造厂家和租赁公司等方面的控告；到1978年为止来自各方面的控告总计20起以上，IBM在诉讼对策事务上花费了巨大的费用和精力。

在司法部的告发理由中，有一项是：“IBM为了确立比其它企业占优势的地位，对执行新规定百般刁难，不是将软件、系统编程设计服务或培训服务等各自分别计价销售，而是将这些服务一揽子包括在内的租金制度”。在这种情况下，IBM不得不作出某些姿态，尽管自称这与司法部的告发完全无关。于是，在1969年6月，IBM宣布，除保证硬件工作的基础软件，即操作系统之外，将其他的软件从租金中分离出来，另行定价，征收使用费。同时将硬件的租费降低3%，过去免费的系统工程设计和培训，这时也开始收费。软件与硬件分别计价的政策从1970年2月开始生效。IBM把这种分离状态（软件价格分离）称之为“新世界”。

### 3. 内部改革与调整

随着IBM/360系列机销售额突飞猛进地增长，IBM的组织机构比第二代计算机时期扩大并复杂化了。为了坚定地贯彻市场政策和产品政策，公司内部必须实行改革和调

整，培训工作也必须跟得上。为使举足轻重的 IBM 世界贸易公司遵循本公司的政策行事，调整 IBM 世界贸易公司的组织也势在必行，1968 ~ 1970 年 IBM 主要从以下几方面着手进行改革调整：

(1) 修改和确认 IBM 的事业范围。

(2) 修改和确认关于 IBM 本公司参谋部门对制定计划所起的作用。

(3) 制定和贯彻主要职能部门所必需的职责条例。

(4) 百慕大的经营首脑会议和八项决议。

(5) 确立所谓竞争统计市场情报的收集制度。

(6) 召开了全国管理人员会议。

(7) 最高经营董事会议研究人才开发问题，确认其为最主要的战略问题。

IBM 在调整组织和贯彻政策的过程中，培养了支持技术专家领导体制的专家管理企业集团，特别是 1969 年和 1970 年，这是 IBM 从个性经营时代走向技术专家领导集团经营时代的转折关头。这首先表现在年轻而头脑冷静的弗兰克·T·凯里于 1969 年 9 月就任公司经营评价委员会委员。这样，该委员会就由沃森二世、沃森二世的弟弟阿瑟·K·沃森、温塞特·T·利亚森以及凯里 4 人组成。但是，阿瑟·K·沃森于翌年 3 月辞去经营委员会委员的职务，就任美国驻法国大使。由其他 3 位经营评价委员会委员所形成的“三驾马车”持续了 5 个月之久。到 1970 年 8 月份，年轻的约翰·R·奥贝尔和卡希尔小姐两人上任。所谓个性派人物当然是指沃森二世和温塞特·T·利亚森。这年秋天，沃森二世心脏病突然发作住进了医院，康复后于 1971 年 5 月辞去了经营委员会委员的职务，将 IBM 董事长职位让给了温塞特·T·利亚森。

“要干！不管怎样，一定要执行这个计划！”这就是利亚森的性格。他是一位精力充沛的能干的董事长。1972 年 9 月，他制定了公司领导成员的退休制度，他在 1973 年 1 月年满 60 岁时，宣布将董事长职务让给弗兰克·T·凯里

“要干！  
不管怎样，一  
定要执行这个  
计划！”

总经理。这样，1973年由弗兰克·T·凯里任董事长、约翰·R·奥贝尔任总经理的新领导班子诞生了，IBM从此跨入了一个新的时代——技术专家领导集团经营的时代。

走在跨国公司最前列、在各分公司中实现了最先进管理的IBM，到底是如何经营的，究竟有多大的规模呢？1977年，IBM在美国国内的下属机构就有13个事业部和—一个分公司；在IBM世界贸易公司的下面，把巨大的世界市场划分为两个区域，一个是欧洲/中东/非洲，另一个是南北美洲（加拿大和中南美洲大陆）/远东。统辖这两个区域的机构分别为：IBM世界贸易欧洲/中东/非洲公司（简称埃玛），IBM世界贸易美洲/远东公司（简称阿非），由它们管理128个国家中的分公司或分店。这些分公司的管理公司，都设在美国纽约市附近，分布在世界各地的分公司或分店，除IBM德意志分公司和IBM哥伦比亚分公司是90%出资外，其余都是100%出资。

IBM世界贸易公司取得成功的秘密究竟在哪里呢？

IBM在国内外共设置了27个研究所，其中有3个是专门研究学科项目和尖端项目的基础研究所，有24个承担产品开发和—应用开发的研究所。从70年代开始，IBM世界贸易公司的纯利润超过了IBM美国国内事业的纯利润，1975年以后，其海外事业销售额也略微超过国内，这样，IBM世界贸易公司所占的比重就有所增加。正因为IBM期望它的国外市场增长率超过国内市场，所以越来越加强海外经营活动。那么，IBM世界贸易公司取得成功的秘密究竟在哪里呢？

首先，IBM加强对国外分公司的控制。在IBM本公司的经营委员会成员中，并没有IBM世界贸易公司的领导成员。尽管IBM世界贸易公司、IBM世界贸易欧洲中东/非洲公司以及IBM世界贸易美洲/远东公司确实具有多国籍的特色，但这些公司的高级职员都只是以外国人的身份挂名而已；其余的董事会席位全被美国人占据了。也就是说，在董事会里，外国人并不具备与美国人平等的地位。

IBM公司的管理机构是双重的。在IBM世界贸易美洲

IBM 有高达 80% 左右的市场占有率，有充分的资金来控制市场价格，所以利润的积累越来越多。

/远东公司、IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司和各国分公司的业务活动区域内，每个主要地区都设有办公室。在欧洲大陆上的这类地区办公室，都由 IBM 欧洲公司管辖，同样，在美洲和亚洲大陆的地区办公室，分别由 IBM 拉丁美洲公司和 IBM 世界贸易亚洲的公司管辖。IBM 欧洲公司的本部设在巴黎，IBM 拉丁美洲公司和 IBM 亚洲公司的本部都设在美国的特拉华州。

IBM 本公司的股票，虽然是在纽约、芝加哥等地的各个证券交易所进行交易，但 1972 年 IBM 本公司的股票有 94% 为美国人所占有。除了 IBM 德意志分公司和 IBM 哥伦比亚分公司为 90% 出资外，其余分公司全部由 IBM 本公司 100% 出资。1977 年 2 月，IBM 公司宣布，为了公开买回自己公司高达 550 万股的股票，本公司准备了 15.4 亿美元。这开创了美国证券界有史以来公开购买自家公司股票的先例。此项措施进一步强化了 IBM 对世界各地的分公司的控制。

其次，充分发挥跨国公司的优势。设置在纽约的 IBM 世界贸易公司、阿穆克的 IBM 本公司以及 IBM 世界贸易公司下属的各个分公司之间，都通过通信线路联结起来，本公司对世界上各个分公司的情况了如指掌。IBM 世界贸易公司每个月都要通过通信线路向上级报送计划与执行情况，每月月初汇报上一个月的计划完成情况。为了做好准备，IBM 世界贸易公司实际上每周都要对计划与实施情况进行监测。阿穆克希望尽早地知道现金流通情况，及时地控制全公司的总收入与总支出之间的差额，以便把剩余资金投放到短期资本市场上去。在美国国内，甚至要以天为单位来掌握计划与实施情况，而且经常搞一夜间的现金放贷。

由于 IBM 在各国实行特定产品的专业化生产，所以在当地调配部件的比率极高。比如，在制造方面，由于采用专业化生产，使产品成本得以降低，就地生产就地销售还可以逃避关税，这就可使生产成本再度低廉。其次，可以通过合理安排各分公司之间的出口和进口，以求获得最大

限度的利润。因为 IBM 有高达 80% 左右的市场占有率，有充分的资金来控制市场价格，所以利润的积累越来越多。

第三，IBM 授予 IBM 世界贸易公司生产专利的交换条件是，抽取平均 3.68% 的技术情报使用费，也就是说要征收专利税、证券投资或短期贷款所获得的利息，以 1976 年为例，合计为 4.94 亿美元。第四，通过恰当地使用世界各地的 IBM 分公司的剩余资金调动了职工的积极性。IBM 公司邀请 100% 完成任务的或超额完成任务的推销员带着夫人到世界上最令人神往的地方去过为期一周的旅游。这项闻名的活动被称为“百分之百的俱乐部活动”。任命专职董事负责（任命期为一年）搞这项活动。参加这种表彰活动的推销员人数超过 1000 人并不罕见。公司为他们包租第一流的旅馆，让他们交流经验，发表感想，看戏，观光游览。公司要求必须使此项活动产生最好的效果。1974 年，在欧洲的 IBM 人员曾举行过两次此项活动，一次是在西印度群岛，花费超过了 75 万美元。

“伟大的领导者已经不存在，而存在的只是伟大的委员会了”。

沃森二世掌管 IBM 公司时，要求公司职工开放而又有活力，但他也仍在实践着沃森一世时代的一些古老而美好的传统，“如百分之百俱乐部活动”、“门户开放政策”、“思索”口号等等，并追求现代的科学性。因此，若借用加尔布雷斯的说法，那就是“伟大的领导者已经不存在，而存在的只是伟大的委员会了”。

IBM 的分公司就相当于教区，引以为荣的象征是第一流的技术和超时代的企业。公司鼓励和支配职员的办法是“胡萝卜加大棒”。所谓的胡萝卜就是高报酬，高达一万英镑的无息贷款制度突然发给成绩优秀者 500 ~ 5000 美元的奖金，以及超时代的公司大楼和工厂等等。“大棒”就是严格的业务考核，不间断的再训练甚至毫不留情地向家中发送多种必读杂志、报纸和行动指南，及对于失败的处罚和严格控制对外言论内容、不许在公司内喝酒、厂区禁止吸烟、必须遵守的礼仪道德等等。

然而，“蓝色巨人”这个看似不可战胜的庞然大物刚

作为一个计算机的门外汉他能否扭转 IBM 的乾坤，这却成了 IBM 公司上上下下关注的焦点。

刚进入 20 世纪 90 年代，便陷入了危机四伏、难以摆脱的困境。1991 年，美国经济徘徊于低谷，市场疲软，社会购买力下降，加上 IBM 公司机构重叠、臃肿、官僚经营作风严重，这一年 IBM 公司破天荒地出现了 29 亿美元的亏损。1992 年，积重难返的 IBM 公司又亏损 50 亿美元。

1985 年任 IBM 公司总裁的约翰·阿克斯面对严重亏损的局面，决定进行机构改革。1991 年底，他把 IBM 这个庞大的公司分成 13 个相对独立的子公司，每个子公司都赋予足够的自主权。可以制定各自的计划，自立发展，自负盈亏。为了减少开支，他开始大量裁员。仅 1991 至 1992 两年间，IBM 裁掉了 10 万人占总人数的 1/4。IBM 为扭转亏损企图通过大改组、大裁员重整旗鼓、再展雄风，但愿望落空了，约翰·阿克斯申请辞职，并被董事会批准。

1993 年 3 月，IBM 董事会选定 51 岁的郭士纳为下一任 IBM 公司总裁，消息传出，舆论大哗，世界上最大的计算机公司竟聘请一位计算机外行当了公司总裁！也不能小看这个外行人，郭士纳是商业界的知名人士。60 年代时，他从哈佛大学取得商业管理硕士学位后，到麦肯瑟公司任职，很快成了公司决策人中最年轻的一位。1978 年，他到美国最大的信用卡公司之一——美洲捷运公司工作，1985 年被提升为该公司的总裁。在他的卓越领导下，4 年间美洲捷运公司的净盈利率增长 66%。1989 年，他受聘到美国最大的食品烟草公司——纳比斯克公司任总裁，使这家公司的债务逐年下降。

郭士纳确实是管理企业的天才，但是作为一个计算机的门外汉他能否扭转 IBM 的乾坤，这却成了 IBM 公司上上下下关注的焦点。1993 年 4 月，郭士纳果然来 IBM 公司当总裁了。经过一番调查研究之后，他果断地推出三大决策，震惊了 IBM 的员工，差不多也震撼了美国。

第一决策是再关闭一批管理极差的子公司，再裁掉 4.5 万雇员。他在董事会上宣称：“这将是 IBM 流得最凶的一次血，他也将是 IBM 最后一次流血”。

我们的行动目标是 IBM 一定要成为未来多媒体电脑、电视、电话网络综合市场的盟主。

“得客户者得天下”

第二个决策是吸收有利于 IBM 的新文化、新观念，扬弃阻碍 IBM 发展的旧文化、旧观念。郭士纳向 IBM 员工解释说：IBM 历来以生产、销售计算机主机为主，几十年来做盟主，吃老本，已形成了一种传统的文化和观念。尽管 80 年代以来，也生产过小型电脑，但 IBM 很难在这个领域独占鳌头。现在是我们同旧文化、旧观念决裂的时候了，不然，IBM 将滑向更危险的边缘。”

IBM 的员工们在一个“门外汉”的教育下终于清醒了。接着，郭士纳向员工们动员说：“1993 年是把 IBM 打扫干净的一年，1994 年则是大干快上的一年。我们的行动目标是 IBM 一定要成为未来多媒体电脑、电视、电话网络综合市场的盟主。”员工们用热烈的掌声予以回报。按着郭士纳的决策，IBM 大力研制新产品，迅速推出了携带便利、易于操作的小型个人电脑。IBM 终于恢复了生机并开始扭亏为盈。

不久，郭士纳又提出废除 IBM 公司中的某些过时的规定。比如，必须穿蓝色西服上班，这是 IBM 几十年来的制度，他认为这也是一种束缚，不利于员工的个性发展，应予废除。从此 IBM 不再是蓝色统一天下。

郭士纳提出的第三个决策是扩展销售领域，提高销售效益。他把销售重点转移到了中国和一些拉丁美洲发展中国家，减轻了竞争压力，拓宽了自己的市场，为 IBM 重整雄风再现辉煌铺平了道路。

为了提高推销效益，郭士纳向员工们提出了“得客户者得天下”的口号，要求 IBM 作好对客户的服务工作。以 IBM 公司在中国的售后服务为例，他们明确规定要对客户作到“四个 C”：客户的需要、客户可承受的价格、客户能方便地买到产品和厂商与客户间方便的双方交流，因为这四个方面的内容在英语中的第一个字母都是 C 故简称“四个 C”。在这一宗旨的推动下，目前，IBM 在中国已建立了 300 家零售店，并在 61 个城市建立起 72 个服务点。

IBM 终于走出了困境，再现了昔日的辉煌。这个快要

倒下的企业巨人又以挺拔的身姿站起来了。在这巨人的背后，还站着—个看似像“门外汉”实则是铁腕人物的郭士纳。那些经历了商战中血腥厮杀的 IBM 的员工，向他投以敬仰信任的目光，他们永远不会忘记郭士纳说过的“最后一次流血”的话，因为流血毕竟太痛苦、太残酷。

### 菲利普·莫里斯公司

菲利普·莫里斯公司创建于 1919 年，公司总部设在美国纽约。菲利普·莫里斯是世界目前排名第二的公众持股烟草公司，世界最大的包装消费品生产公司。其历史可以追溯到英国维多利亚时代，但直至 1919 年才正式注册，成为股份公司。菲利普·莫里斯也是美国最大的烟草出口商。创始人是一位叫做菲利普·莫里斯的烟草商，他从俄国、土耳其和埃及等地雇请大批熟练卷烟工人到英国生产香烟，1872 年他开始向美国出口香烟，于 1919 年正式在纽约设立公司。当时的美国烟草市场由包括美国烟草公司在内的三大烟草公司所垄断，菲利普·莫里斯在很长的一段时期内仅是一家不起眼的小型烟草公司。二战后的初期，它尚未被列入美国最大的 300 家工业公司的行列，50 年代中期才进入前 300 家大公司，但仍未能攻破三大烟草公司垄断美国烟草市场的防线。60 年代公司打进了前 200 家大公司，并取代利格特—迈尔烟草公司成为三大烟草公司之一。70 年代中期以后又超过美国标准公司（即原美国烟草公司），坐上了烟草公司的第二把交椅。其 1955 年—1983 年的平均每年销售额增长率为 24.7%，这个速度不仅在战后轻工业公司中是绝无仅有的，就是在一些新兴工业部门的公司中也是不多见的，大有取代雷诺工业公司占据烟草工业霸主地位之态势。1983 年以后，终于成为美国第一香烟制造商，其后每年更将第二名愈抛愈远，遥遥领先。

除了烟草之外，菲利普·莫里斯还经营食品、啤酒、房产、财务信贷等。集团旗下公司阵容为：菲利普·莫里斯美国集团、菲利普·莫里斯信贷公司。

#### 1. 横扫世界的“万宝路”

万宝路是如此地深入人心，以至有些中国人把它当作了显示自身身价的一种新标志，当他们拿出一盒万宝路来侍奉客人时，似乎身价也长了一分。

对于如今的中国人来说，不知道万宝路香烟的，大概已不多见。万宝路是如此地深入人心，以至有些中国人把它当作了显示自身身价的一种新标志，当他们拿出一盒万宝路来侍奉客人时，似乎身价也长了一分。这说起来似乎有些可笑，但却从一个侧面反映出了万宝路在烟民们心目中的地位，反映出它的成功。万宝路世界就象美国爵士乐一样，早已跨越国界地域，横扫世界畅通无阻，成为世界各地民族的“共同语言”。

菲利普·莫里斯公司很早就注意到过滤嘴香烟将成为世界市场的新趋势，看好过滤嘴香烟在市场的潜力，于50年代推出了带过滤嘴的万宝路香烟，配上崭新的硬盒包装上市，并辅之以粗犷的美国西部牛仔形象的广告宣传，获得了空前成功。从此，美国香烟市场的销售结构完全改观，万宝路成为美国最畅销的香烟。而对于菲利普·莫里斯公司本身来说，则从此奠定了其在世界烟草业的领导地位。随后，公司又乘胜追击，推出了一系列新牌号香烟，包括现今仍闻名于世的 Benson & Hedges 和 Parliament。并在澳洲成立第一间菲利普·莫里斯与当地厂商合资经营的公司，一跃而为跨国企业。

1958年，万宝路软盒包上市，1966年薄荷口味万宝路上市，1967年万宝路100上市，1972年万宝路淡烟上市，其中后者竟然能以每年17%的速度增长！万宝路淡烟中有一种牌子叫 Marlboro Medium，这种新型香烟比传统的万宝路味淡，是20年来这种牌子的第一代产物，1991年夏天公司花费了大约6千万美元为这种香烟做广告，创下开发新型香烟的新记录，而非同凡响的 Marlboro Medium 则第一年就给公司带来了7.5亿美元的收入，帮助所有的万宝路系列香烟打了一个翻身仗。有趣的是导致烟民们发现这种香烟的却是一个名叫南希·布伦南·伦德的39岁妇女，她是万宝路的副总裁，伦德花费了5年时间使她的想法在管理阶层通过，由此她也被人称为“万宝路妇女”。

公司以发展系列产品，以产品延伸的力量，来扩大市

公司以发展系列产品，以产品延伸的力量，来扩大市场占有率。

市场占有率。近年来，万宝路在国内的市场占有率上升了 26%，巩固了其战绩。而万宝路香烟的广告，则在各国塑造出了万宝路的产品形象。那代表自由、粗犷与力量的西部牛仔和听来令人印象深刻的配乐，再加上“Where there is a man, there is a Marlboro”的广告词，以及“Marlboro”一词本身隐含着的“Man always remember love because of romantic only”的浪漫情调，在各国消费者的心目中奠定了统一、完整、深刻的基础，而公司也因此创造了最大的广告效果和行销效益，万宝路的广告本身就是公司实力的一种象征。据说为了使广告效果逼真，在万宝路香烟广告中所出现的人物，都是公司特意找来的西部牛仔，而非专业模特儿。据估计，为塑造出万宝路的产品形象，30 多年来公司共花费了近百亿美元的血本，在广告等方面大做文章。

万宝路是美国第一、世界第一香烟；特醇万宝路在低焦油香烟中名列第一；维珍妮在女性烟中排名第一；

不过，万宝路的这种广告却也并非“万路皆通”，在香港其形象就曾一落千丈。这些生活在大都市里的香港人对于骑着骏马，驰骋在原野上的牛仔形象处之漠然。迫使菲利普·莫里斯急忙改弦易辙，使其“主人公”具有香港特色。修改后的广告上的男性仍是一身牛仔打扮，男子气十足，但年纪略轻，精修边幅，并且在香港拥有土地和汽车。由此我们可以看出一个道理：一个公司要想在国外的广告宣传获得成功，就必须考虑当地的文化需求，而不能一味地凭自己所好行事。

菲利普·莫里斯香烟生产量每年高达 5 千亿支，这些香烟需用 12500 架波音 747 飞机才能运送得完。公司每天都得销出 10 亿多支香烟，香烟出口总值高达 20 亿美元，其中包括在美国和世界销量第一的万宝路，现美国市场上，每卖出 4 包香烟，就有一包是万宝路，而除万宝路外，公司还经营许多牌号的香烟。

现在，公司共有 140 多种牌号的香烟，可以冠以第一之誉的有：万宝路是美国第一、世界第一香烟；特醇万宝路在低焦油香烟中名列第一；维珍妮在女性烟中排名第一；

Benson & Hedges 100 S 是美国 freestanding 100 毫米香烟中之第一；敏力亦占全美 freestanding 低焦油香烟的第一位。另外，公司在低档香烟市场的销售量亦迅速增长，其中 Cambridge 及 Alpine Menthol 等牌子，增幅尤其显著。

## 2. “烟草大王”迈尔斯

1991 年 3 月 27 日，曾经当过广告经理的迈克尔·迈尔斯被选中接替哈尔什·马克斯韦尔，担任菲利普·莫里斯公司的总裁和董事长。此时的迈尔斯进入菲利普·莫里斯公司还不到两年。另外，迈尔斯是公司一百四十多年来唯一不是来自烟草行业的董事长，他原先是经营食品的。而以经营烟草起家又以烟草发家致富的菲利普·莫里斯公司，因为烟草制品在公司的经营和利润收入中占有举足轻重的地位，所以在过去的一百四十多年中，其董事长人选无一例外都是烟草方面的专家。

与他的前任不同的是，迈尔斯的举止过于商业化，使人感到冷淡和深不可测，不知道他到底在想些什么。在董事会上，他说话很少，简短明了，然后写成书面文字，他对此的解释是“决定一件事情应尽可能地接近实际”。在聚会时，他不喜欢交头接耳，经常自己一人坐在角落里。有时他的冷静和理性表现得有些过了头，5 年前在加拿大不列颠哥伦比亚省的一次游览中，他与其他 11 名董事同乘一个木筏，在木筏快速前进的过程中，他们中有 5 人落水而死。事后当人们问他这次经历对他以后的生活与工作是否有影响时，他说：“不，完全没有。很显然，死亡对于一个家庭来说是一次可怕的悲惨事件，对于掉到江里很久但最终获救的两三个人来说则是一次“分水岭”似的经历。我实际在水里不到两分钟，很快就爬上来了，一点也没有为是否会被营救而着急。当我回首这件往事的时候，它就象违反交通规则穿过派克大街一样，有人被车给辗着了，而我没事。对于我个人来说，它在我生活中没有留下任何创伤。”公司的前任董事长马克斯韦尔却是一个谦和富有同情味的人，他与每个工厂或车间的领导人都能轻松

自如地谈话、聊天，一位叫简·伊万斯的负责人曾说：“很难说这个家伙有多么的脚踏实地，但他的确比大多数企业巨头有更多的人情味。”

尽管这两位巨头存在一些不同之处，但他们都拥有一个优点：沉着与自信。当吸烟者象野餐桌旁的苍蝇一样随处可见时，马克斯韦尔仍镇静自若：“当然吸烟、健康及公众舆论都是我们所关心的，但我没有犯罪感，也不因此夜不能寐。曾有一个时期，人们认为饮酒比吸烟更坏，两者都经常被人们指责，但又都给人们带来快乐和社会价值。”他面上谦和，但办事果敢，例如 1981 年当他得知瑞劳拉德公司（现在的纳比斯科公司）即将吞并英国香烟生产厂罗兹曼斯时，立即包机赶到约翰内斯堡，对这家公司最大的股东起诉，一到即胜，马克斯韦尔夺得了这笔生意。另外他的为正清廉也颇得人们的赞赏，他到商店购买和消费他自己公司生产的产品，如果冻布丁、美力啤酒等，这也反映出了他对自己公司的产品的信任。迈尔斯的非凡才能则早在 1988 年就引起了马克斯韦尔的注意，而迈尔斯接受并成功地处理了美国历史上最大的食品公司兼并事件——1988 年菲利普·莫里斯以 129 亿美元的高价购买了卡夫（Kraft）公司，则成为他继承马克斯韦尔职位的奠基石。

菲利普·莫里斯在兼并了卡夫公司之后，把其与通用食品公司合并成为卡夫通用食品公司。迈尔斯在经营卡夫通用食品公司时，又显示了其非凡的才能。1989 年，通用食品公司的麦氏咖啡亏损 5000 万美元，迈尔斯上任后改革了生产和加工，在选料上用质量上好的咖啡豆，在加工中加入新的调味品，使麦氏咖啡色香味俱佳，销量猛增，使卡夫通用食品公司销售额增加了 16%，利润激增了 30%。一位食品分析家这样评论迈尔斯：“他总是能察觉商品交易的潜力并给予它们新的价值。”

迈尔斯的这一系列成功使他终于登上了公司的最高宝座，公司的董事会成员们这样评论：“虽然迈尔斯的公司

“很遗憾  
迈尔斯的非凡才能  
并不比他的前任  
差，但他确实比那  
些巨头更优秀，就  
是情味之百的  
菲利普·莫里斯  
公司的人  
了。”

是不到两年前才兼并过来的，但从兼并的那一天起，他就是百分之百的菲利普·莫里斯公司的人了。”迈尔斯在卡夫公司还采取了以新产品渗透市场的策略，另外他还把他的大袋现金用来开拓国际市场，于1990年购买了欧洲最大的咖啡和巧克力公司之一——Jacobs Suchard（以Toblerone棒棒糖而著称），使菲利普·莫里斯成为欧洲的第三大食品销售商，仅次于尤尼莱佛和雀巢。现在，公司在食品方面的收入高达100亿美元，雀巢在欧洲的销售额约150亿美元，从收益来说，菲利普·莫里斯比它们发展得更快，将直逼雀巢。

在卡夫公司，迈尔斯列出了一个简短的“猎取目标”花名册一些公司相信他们的名字现在已被列入花名册，例如亨氏公司有人认为百事可乐也是它猎取的一个目标，但菲利普·莫里斯却宣称它对第2号软饮料种子选手没有兴趣。

成功的兼并无无论对于菲利普·莫里斯还是迈尔斯本人都是至关重要的，因为这与公司及他本人的声望利害攸关。现在新总裁面临的最大的“问题”是如何处置投资给公司的资金，公司比任何企业涌现出了更多的剩余资金（除了埃克森），迈尔斯打算把其用来作为兼并和买股份的费用。迈尔斯还打算用大量的休息时间来经营食品和烟草业，尽管迈尔斯每个月在他的办公室里才出现7个上午，但有人说他整个一生的每一分钟都在思考业务，甚至在睡觉的时候。尤其是他对如何管理消费品公司这门艺术的研究，可以说是花费了毕生的精力。尽管他对烟草制品知之甚少，是菲利普·莫里斯公司145年来第一个不抽烟的男人，但他却是一名杰出的经营家，他的经营才能让公司内外的人都为之叹服，以致人们都把他称为“一个不可思议的男人”。迈尔斯的一位老朋友评论说：“他的使命就是大做生意，做大生意。”在这个“烟草窝”里，迈尔斯希望公司的食品经营也能象万宝路风靡世界一样取得国际性的成功。

“他的使命就是大做生意，做大生意。”

### 3. 高品质的产品

菲利普·莫里斯既是世界上举足轻重的烟草公司，也是世界上响当当的食品商，其名牌产品之多，足以让全世界的人都为之咋舌。

万宝路这个在全球一年值 100 亿美元的牌子自不必说了，除此之外，它的名牌香烟还有敏力、维珍妮、Benson & Hedges 等等，在日本最畅销的十种外国牌子香烟中，菲利普·莫里斯就占了 6 种。目前公司在 170 多个国家和地区经销 140 多种牌子的香烟，世界各地民族选择优质香烟，必定是菲利普·莫里斯的产品，如此辉煌成绩，全靠结合先进的生产科技、上等的烟草以及精益求精的品质要求，不断为全球消费者提供最优质的香烟所致。这种高品质的特点使它的香烟畅销全球，越来越多的吸烟人士选择该公司的香烟，在日本、东欧及中国部分地区，95% 的吸烟者吸的是菲利普·莫里斯生产的香烟，去年公司卖出了世界上 6400 亿支香烟，或者说是 11.6% 的香烟。这使得公司成为仅次于中国政府之外的第二大香烟销售商（中国政府 1991 年生产出 1.5 万多亿支香烟），是世界香烟业增长最快的生产者，而且是快得多，另外其利润增长也是最快的，在市场竞争中处于得天独厚的位置。

在 50 年代，菲利普·莫里斯为了吸引顾客是如此铤而走险，开始在国外一些美国人喜欢旅游的国家免税商店销售它的香烟，为此公司雇佣了一大批国际管理人员，在靠近进口的市场上经营它的香烟，这种早期的“国际主义”一种有趣的副产品是产生了一批比大多数公司更全球化的管理着管理部门的领导人员，按出生，迈尔斯和迈耶是美国人，马克斯韦尔是苏格兰人，比尔·坎贝尔是加拿大人，戴维·丹固尔（菲利普·莫里斯美国集团的销售老板）是一个毕业于瑞典学校的伊朗人，迈尔斯为总经理一职网罗来的 2/3 老板是澳大利亚人：拜布尔任国际事务主任，威廉姆·默里任执委会主任，而任财务官员的汉斯·斯托来自德国。

为了迎合全球烟民们的需求，菲利普·莫里斯国际集

团全力进军各地新市场，根据各地不同特色而调整推广宣传策略，取得惊人的成绩。但最重要的一点是保持了香烟的优良品质，这是其成功的要素。

菲利普·莫里斯在《幸福》杂志评出的1990年美国十家最令人钦佩的公司中占据第二位（总分8.78分），仅次于默克公司。也许有人对菲利普·莫里斯这样一家烟草公司在美国的“十佳”公司中地位竟会这样的高感到奇怪，因为据美国公共卫生局局长说，在美国的所有死亡者当中，有1/6的人是由于得了与吸烟有关的疾病所致，而菲利普·莫里斯则是美国最大的香烟制造商，但在《幸福》杂志的调查中，它在“十佳”公司中的名次却由88年的第7位上升到89年的第4位，又由89年的第4位上升到90年的第2位，主要是由于它使股东们得到了他们所最希望得到的东西，那就是年复一年的巨额收益，而其巨额收益则来源于其高品质的产品。菲利普·莫里斯的产品或服务的质量居90年“十佳”公司的第三位。

菲利普·莫里斯在弗吉尼亚州雷蒙特市的菲利普·莫里斯生产中心，是世界目前最大的香烟制造厂，设在这儿的研究中心是世界目前最先进的烟草研究开发机构之一，可随时将美国的生产科技介绍给各地的合作公司和持牌生产商（菲利普·莫里斯基本上以两种方式处理生产和经销业务：一是通过全资或合资的附属烟厂或经销公司；二是与各国国营厂或当地主要烟草公司达成持牌生产协议），并提供最新的农艺汇报。所以菲利普·莫里斯联营机构及持牌生产商均可分享其设在雷蒙特市的研究中心的最新科研成果，以确保菲利普·莫里斯产品所用烟草永远保持高品质。另外，公司还在美国各州大专院校赞助各种教育计划，籍以改良烟草种植方法和香烟生产科技。

在食品方面，其名牌产品有卡夫通用食品公司的Jell—O、Velveeta、卡夫、麦氏、Tang、Miracle、Whip、Post、Breyers、奥士卡梅雅、费城牌、Birds eye、The Budget Gourmet...，这些名牌对美国人来说，熟悉程度犹如垒球

最重要的  
莫里斯保捷子  
香烟的巨额益  
来源是其高成  
质的要素。

“好的广告是销售过程中的广告，以事实来说明问题。”

“我们不能接受任何没有增长的借口，我们绝不会满足于第二。”

卡，跟万宝路牛仔一样，成为美国生活的象征之一，并在国际上愈来愈著名。

卡夫与通用食品公司的合并，使它成为美国最大的食品公司，不但实力大增，更互相取长补短，因此无论在调研、采购、生产、分销及市场推广方面，均比以前倍趋灵活，更合经济原则，结果令各地消费者购买优质食品时，享有更多的选择机会。

在发展新产品方面，卡夫通用食品公司一直不遗余力，其研究开发部门每年均推出约 3 千种新食品，使全部食品种类增至 3—4 万种之多。这些创新食品仍沿用信誉好的牌子，这是卡夫通用食品发展产品的一贯策略。其新产品除注重牌子、包装及分销方法外，更注重食物营养，开发出了一系列低脂肪、无胆固醇或无脂肪食品。为迎合消费者快速的生活节奏，又开发出一系列方便食品：Zappetites 是专供微波炉煮食的冷藏小吃，Birds Eye 冷菜是同类食品之冠，Cool Whip 是蛋糕面料首选，Tombstone 则是世界销量第一的有牌子冷藏薄饼。

现在的美国人出外用膳，食物中平均有 1/5 是卡夫通用食品；每购买一美元有牌子的食品，平均至少有 10 美分是花在卡夫通用食品身上。卡夫通用食品在世界上也日趋流行，已遍布全球 140 多个国家，费城牌奶油乳酪等优质食品，更不断跨越民族文化界限，成为高尚品味的象征。

在饮料方面，其名牌产品有美力啤酒厂生产的美力啤酒，包括美力淡啤、美力 High Life、Milwaukee s Best 及美力生啤四种牌子，四者皆荣登美国十大畅销啤酒榜。此外还有以独特秘方酿制、不含酒精、却以保留啤酒馥郁味道见称的 Sharp s 啤酒，及以地方风味闻名的 Leinenkugel 啤酒，均为美力旗下名啤。

现在，尽管美力啤酒厂的收入仅占菲利普·莫里斯的 8%，但它已经成为世界第二大啤酒厂。所酿名牌啤酒行销世界 60 个国家及地区，其中美力淡啤已成为全球淡啤酒的销量冠军。

“好的广告是销售过程中的广告，以事实来说明问题。”这是迈尔斯提出的一个非常有名的观点，菲利普·莫里斯产品的高品质是其产品本身最好的广告，最有力的说明了。

#### 4. 高品质的人才

菲利普·莫里斯人宣称：我们决不会制造次佳产品；不会以次佳方法推销产品；包装及广告宣传不会停留在次佳水平；同样地，我们不会成为集团的次佳成员，而尤其重要的是，我们不会雇佣次佳人才。总言之，我们不容以第二位的姿态出现，因为我们是菲利普·莫里斯集团。而公司前总裁马克斯韦尔在一次高层会议上也曾宣称：“我们不能接受任何没有增长的借口，我们绝不会满足于第二。”这是多么豪迈而自信的宣言！看来菲利普·莫里斯公司的人首先在气势上就已经胜人一筹了。人才是成功的钥匙，菲利普·莫里斯一贯遵循的经营方针十分明确：培养长远眼光，预测消费者的需求，小心计算风险，不断改进产品，衡量盈利前景，妥善计划，以及不断提高工作效率。要贯彻这个方针，就需要有一大批有才识、勇于进取的人与公司一起奋斗，从创业至今，菲利普·莫里斯一直不乏此等人才。

公司的创业英雄菲利普·莫里斯是英国伦敦的一位烟草商，他用烟草生产当时尚属新产品的香烟，造就出一家非凡的烟草公司来。另外成功创业的还有酿酒商美力、面包师恩滕曼、乳酪制造商卡夫、率先推出冷藏食品的伯宰，以及奥士卡梅雅、C. W. 波斯特、路易斯·里奇等。而后来的公司总裁马克斯韦尔、迈尔斯等则都是杰出的经营人才。Heublein 的名誉主席希克斯·沃尔德伦曾说：“迈克（即迈尔斯）是我长期以来碰到的最专业的人才。他的创造力是他能够清理别人的创新思想而不是他自己提出来的。”

菲利普·莫里斯多年来的辉煌成就则成为菲利普·莫里斯人工作的动力，迈尔斯认为：“...这个成功将提供更

菲利普·莫里斯认为“人才是成功的钥匙”。

世界上最  
豪华、最舒适  
和最先进的飞  
机无疑当属美  
国总统专用座  
机——“空军  
一号”。

大的动力，激励我们大家盯住这一点，去抓住这机遇，动力是激发人们的一个很重要的因素。”

积极参与，是菲利普·莫里斯人紧守的精神，在菲利普·莫里斯的产品成为全球文化的一部分的同时，员工们也没忘了积极参与全球的其它文化事业。公司在赞助体坛盛事方面，一直遥遥领先，例如在赛车、网球大赛等方面的赞助。公司的米逊意奥房产业还曾因在 1984 年为美国奥林匹克运动会设计和兴建自行车跑道及运动员文娱场所而大获好评，举世闻名。为了巩固万宝路在亚洲市场所取得的成绩，公司大搞各种形式的艺术活动，如举办世界著名男高音歌唱家多明戈的演唱会，还有百乐门爵士团演唱会及“艺术自助餐”等，这些有益的社会活动，不但为文化艺术作出了贡献，而且使企业的形象获得相当的肯定。而菲利普·莫里斯人则由此得到了精神上的陶冶，并激发一些创新的灵感。马克斯韦尔就曾说过这样一句话：“我们赞助各项艺术的原因之一，就是我们经常可从艺术家大胆创新的精神中得到启发。”令马克斯韦尔感到自豪的是，菲利普·莫里斯的经理人员并不是一批普通的工商管理硕士。几位负主要责任的经理甚至没有大学学位。有些经理人员，象总裁自己，都是移民。马克斯韦尔说：“总的来说，他们都必须更加努力一些。”这些人把脚踏实地与大胆开拓的精神奇妙地结合为一体了，也许这也是公司成功的诀窍之一。在 90 年“十佳”公司中，菲利普·莫里斯吸收、培养和留住人才的能力仅次于默克公司，位居第二位。

每年增长 20%，是菲利普·莫里斯衡量成功的标准，而高品质的产品、高品质的人才及其非凡的广告、专业管理的技能等等，则共同编织出了一个成功的菲利普·莫里斯公司。

### 波音公司

波音飞机公司创建于 1916 年。总部设在美国西雅图。  
世界上最豪华、最舒适和最先进的飞机无疑当属美国

总统专用座机——“空军一号”。这架机身高达六层楼，机舱大约一千多平方米的飞机装备着最新式的电脑、通信和医疗器材，还有设备齐全的起居室、浴室、厨房、餐厅和现代化的总统办公室、工作间，而第一流的各种应急装置和防御功能使这架座机“固若金汤”，无懈可击。美国总统可以在机内办公，还可以享受家居般的舒适方便，简直可称为白宫的缩影。这架大名鼎鼎的“空军一号”的制造厂商就是在全世界民航飞机制造业中的“大哥大”——的波音公司。“空军一号”就代表波音公司的实力和声誉，是波音的最佳广告。

### 1. 幸运的数字——“7”

波音飞机公司的前身是威廉·波音和其好友韦斯特·维尔特、王助（华人）于1916年7月15日创办的“太平洋航空公司”，当时公司仅有21名工人。两年后威廉·波音的两个好友相继离开，该公司遂改名“波音”。波音公司创业之初发展顺利，公司第一个产品是一架速度为75mph单引擎海上飞机。二十年代波音公司开创了世界上最早的航空邮政业务。三十年代波音公司建立了自己的全金属运输机系列，包括高速247型和远程314型客机。

第二次世界大战期间波音公司为战胜德意日法西斯立下汗马功劳，它推出的“B—17”和“B—29”两种大型轰炸机在当时被誉为“空中堡垒”，威振全球。战后波音公司又推出了第一架掠翼式喷气轰炸机B—47，并在此基础上研制出著名的B—52轰炸机，这种飞机从50年代问世以来，直到1991年的海湾战争威风不减，一直是美军最重要的空中力量。

大战结束后，波音公司预见到民用飞机的需求量将出现猛增的势头，抓住时机加快发展速度。1954年当别家公司的喷气客机或者还在风洞里试验，或者还在厂房里装配，或者还在设计蓝图上。波音公司就在这年的7月15日把全美第一架喷气式客机DASH 80送上了蓝天，给世界民航业带来一场革命。这架新型客机从美国联邦航空总署领到的

大战结束后，波音公司预见到民用飞机的需求量将出现猛增的势头，抓住时机加快发展速度。

检验合格证书的号码是 70700。“7”是美国人视为幸运的数字，公司为它的骄子用了这个幸运的编号——“波音 707”。也许真是托了“7”的福，“波音 707”以及接踵而来的波音 7 系列飞机大受各国航空公司的宠爱，订单雪片似的飞来，奠定了波音公司在民用运输机行业的领导地位并“独领风骚”了数十年。

经过 76 年的发展，波音公司已拥有了雄厚的实力，雇员达 160,000 多名，主要业务发展为商用飞机和国防与空间两大集团。

国防与空间集团主要从事导弹与空间技术、电子系统、直升飞机、军用飞机的研究和开发，雇员达 43000 人。从五十年代起波音公司就广泛参与了多项空间计划，（包括阿波罗登月飞艇、自由号空间站等一些著名的空间计划），同时这个集团还为商用飞机集团提供飞机用铝合金部件和电子系统。波音公司是美国国防工业的主要制造商，长期承接美军军用飞机、导弹和火箭等方面的制造任务。1991 年公司得到美国空军 F—22 新型战斗机的 1/3 订单和美国陆军 RAH—66 攻击直升机的一半订单，该年度经营收入达 59 亿美元。

商用飞机集团是波音公司最大的经营部门，雇员达 85000 多名，几十年来公司向全世界各大航空公司提供了 7000 多架安全、先进、舒适的民航客机，占领了 65% 的世界商用飞机市场，1991 年经营收入达 229 亿美元，占公司总收入的 78%。

据美国《幸福》杂志 1990 年公布，波音飞机公司为全世界航空航天业公司之首。然而在辉煌的背后，在令世人瞩目的业绩背后却是披荆斩棘的历程。波音公司的过去和现在以及在可以预见的未来并非总是一帆风顺。波音公司发展的历程为人们展示了全球市场竞争的一角，在这个战场上即便是波音公司这样树大根深的企业也不能有须臾地怠慢和松懈，只有保持竞争意识，才能立于不败之地。

波圈巨雨  
迅速撲砥籃  
向先岳徑振采  
租發展身形成  
的困境獨棄的  
歸營的攪戰。

## 2. 困境与挑战

波音公司从 60 年代至今先后经历了企业自身带来的困境和来自同行的挑战。当然这也是所有的企业在这个不断变化的世界里所必须面对的。

最让波音人刻骨铭心的是 60 年代末期，蒸蒸日上的波音事业开始由于日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就达 2000 多人，官僚习气滋生，遇事互相扯皮，更糟糕的是公司领导人陶醉于已取得的赫赫成就，无视瞬息万变的市场和日益强劲的同行人，躺在一两项大宗的官方合同上过舒服日子。很快惩罚来了，公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机，曾有 18 个月公司竟无一张订货单，军方紧急合同进展缓慢。此时公司的老板们才惊恐地发现曾一度拥有的高效率已不存在。

犹如雪上加霜，与此同时世界飞机制造业的强手迅速崛起，特别是欧洲“空中客车”工业公司和老对手麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚，相继推出先进的新型飞机，其势直逼波音，波音公司面临强劲的挑战。

幸运地是波音公司幡然猛醒，在困厄中迅速拨正航向，并在振兴和发展中形成了自己独有的经营之道。

在六十年代末的危机中拨开云雾重振雄风的人物是当时受命于危难中的董事长威尔森，这位 1947 年加入波音阵容的宇航工程硕士曾任 B—52 轰炸机总设计师。“民兵”式洲际导弹设计小组负责人。30 多年的实际工作经验使他深谙企业面临危机的症结和回天之术。他一到任便使出了被人称为“威尔森五招”措施，挽救和振兴了波音公司。这五招在波音公司以后的岁月中得到了不断地发展和丰富。

### 3. 第一招——“精兵简政”

威尔森到任后第一件事就是力排众议，精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线，把决策权逐级下放，并将责权与各级主管负责人的经济利益挂勾。紧接着公司又大量裁减雇员，仅西雅图地区的 10.5 万雇员就裁掉 3.8 万人。当时公司的

黑板上写着这么一句悲戚而又不失幽默的话“最后一个离开西雅图的人，请您关灯好吗？”

这段令人心惊的历史至今仍使波音的企业家们记忆犹新，以至于在以后公司事业如火如荼，急需增加雇员扩大生产的昌盛时期波音的“老板们”对招收新工人的数量仍反复斟酌，慎之又慎，由此可见当时裁员带来的痛苦和震撼，然而此招立即见效，公司的办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

#### 4. 第二招——以新取胜，以快见长

波音公司成功的经验之一就在于它们注意对未来竞争力的投资，总是力争走在同行之前，不断研制和更新产品。

60年代末为了振兴波音，公司花费了69亿美元的研究和开发经费；70年代后期面临石油危机，威尔森不惜投入30亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音757”、“波音767”两种新型客机。波音公司的R&D经费逐年提高，1988年为751百万美元，1989年为754百万美元，1990年为了开发产品和新技术投入了160百万美元的新仪器和设备费用以及827百万美元的科研开发费。1991年R&D经费增到1417百万美元。在愈来愈激烈的竞争面前，波音公司把加强研究和开发放在了首位。

位于西雅图的波音公司科研大楼里，上万名科技人员在那里日以继夜地工作，为波音系列不断增添新的成员，为蓝天送上一颗颗灿烂的明星。在公司推出的波音系列中有被称为全美第一架喷气客机的“波音707”，有被誉为现代民航史上最省油、安全的“波音757”、“767”，有被称为世界上最远程的“波音747—400”，有举世闻名的“空军一号”——“波音747—200”，以及不断更新747系列，还有普遍受欢迎并创造了喷气客机最佳销售量2000架的“波音737”系列和将在1995年投入运营，世界最大型的，技术最先进的双喷气宽体客机“波音777”……波音飞机无所不有，无所不在。

### 5. 第三招——创第一流的质量

“质量就是生命”，对于飞机制造业“生命”二字不仅仅是企业的“生命”，更重要的是人的生命。波音公司一贯把质量视为全世界亿万乘客的生命和公司的前途。他们认为，从长远看无论在哪个市场上，唯一经久不衰的价值标准是质量本身。公司要求每一个职员都要牢固树立质量第一的观念，每一个工厂，每一个部门都建立了严格的质量管理制度，切实保证每一个部件、零件甚至每颗螺丝钉都以第一流的质量出厂。当年威尔森逢会必讲：质量是飞机的生命，质量不合格就意味着杀死人的生命。

“质量就是生命”质量是飞机的生命，质量不合格就意味着杀死人的生命。

几十年来旅客对乘坐波音客机从未含糊过。美国军方也十分信任波音公司，美国空军部部长在谈到五角大楼为什么把价值40亿美元的巡航导弹合同交给波音公司时说：“波音的质量最让人放心。”

“波音的质量最让人放心。”

1984年4月一架载有87名乘客的“波音727”在高空飞行时，机身突然摇晃，随即以接近音速从3.9万英尺的高度俯冲至4928英尺的高度，但最后居然安全着陆，飞机保持完好，创造了民航史上的奇迹，证明了波音飞机经得起异常情况的考验。公司就是靠着这样一流的质量赢得信誉，引来大批订货合同，引来滚滚的巨额利润。

但近几年来，从各种新闻媒介中频频传来波音飞机发生事故的消息，使进行空中旅行的人们不免要掂量一下乘坐波音飞机是否万无一失。有关方面认为，波音公司占领了65%的世界商用飞机市场，这一巨大的成功在某种程度上也给波音公司带来了一些负结果，因为无论哪家航空公司发生事故都可能涉及到波音的产品。此外保证安全还取决于航空公司是否对飞机严格的定期检测和维修、机组人员是否严格按照规定操作以及天气恶劣的程度等。客观地说，自从1985年波音公司因修理不当导致日本航空公司的一架747客机失事以来，还没有发现波音公司应该对哪起空难负责。尽管如此，波音公司仍对飞机事故给予高度的重视，他们重新设计了生产程序，使之“不存在隐患”。在车间

“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干。”

波音公司说话一定兑现并对主顾一视同仁。

里，工程师们对每个工人的每项工作进行严格检查，公司对生产过程的各阶段进行监控，联邦航空局任命的检查员对每架飞机的检查多达 800 次。波音 747—400 型大客机研制后接受了 1500 小时的飞行检验，1900 小时的地面检验。这些检验涉及 17000 项不同功能，700 多万个数据，如此严格的检测真是近乎“天衣无缝”。公司副总裁菲力普·康迪特先生说：“完全杜绝人为的错误事实上是难以办到的，但我们需要制定清楚的操作管理程序，发现错误马上改正，这是波音的传统。”

#### 6. 第四招——竭尽全力地推销

美国航空公司负责业务的高级副总经理唐纳德·劳埃德曾说过：“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干。主要的区别是波音有独特的推销办法，杰出的推销艺术使买主觉得波音公司能充分理解自己的需要，人们形成了强烈的信心，认为波音公司说话一定兑现并对主顾一视同仁。”

波音公司多年来为了保持世界上最大民航飞机制造商的地位，为了同日益强劲的对手争夺有限的新订单，在推销上竭尽全力，采取了灵活应变的致胜谋略。

1984 年波音公司和西欧“空中客车”为了非州的订单争得不亦乐乎，两家投入竞争的都是最新型、最省油的飞机。波音公司抓住“空中客车”经营程序中所受制约多，手续复杂时间长的弱点，制定了简便的成交手续，灵活的付款条件，一举取胜。

1985 年下半年世界上连续发生了三起波音飞机空难事件，公司遭到沉重打击，华尔街股票市场上波音股票价格连降 3 点。特别是发生在日本的空难事件更使波音公司如坐针毡，当时波音公司正在与“空中客车”争夺全日空的一大宗生意。这一回两家公司从产品质量到付款条件都差不多，空难事件无疑使波音大大不利。面对失利的竞争局面，波音公司立刻采取一系列紧急措施和“全方位”的推销策略，如向全日航提供财务方面的便利，零配件的供应，

公司拥有一支高效率、过得硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。

飞机的保养以及机组人员培训等优惠条件，同时公司还主动增加了既定与日本三菱、川崎和富士三家著名重工业公司合作制造波音 707 客机机身部的优惠条件，并提供了价值 5 亿美元的制造订单，并进一步提出和日本合作制造一种 150 座的 766 改型机。这一切赢得了全日空和日本企业界的好感，在失利的竞争中力挽狂澜，获得了比对手更多的筹码。波音公司在空难事件的 5 个月后和全日空签订了 15 架波音 767 型客机，成交额达 10 亿美元。

为了将波音 757S 飞机推销给伊比利亚航空公司，波音公司签订了允许西班牙 CASA 公司为波音飞机生产零件的合同；作为对英航订购 21 架波音 747——400S 客机的回报，波音公司将一个零件仓库设在伦敦附近……

波音公司就是这样竭尽全力地向全世界推销自己的产品，每“机”必争。如今波音公司已成为美国最大的单独出口者，在美国的外贸平衡方面起着至关重要的作用。

#### 7. 第五招——令人称道的售后服务

为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一支高效率、过得硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。

新德里，一架波音 747 因飞行员起飞失败越出跑道，下腹部严重受损。波音接到求援后立即派出 12 名技术人员和 5 架装有零部件的 747 运输机飞赴新德里。维修人员冒着夏季的酷热，每天工作 12 个小时，100 天后这架飞机又从新德里腾空而起。

阿拉斯加航空公司急需配件，加拿大航空公司的飞机排气管因结冰阻塞……，波音公司从来都是毫不迟疑的全力帮助。不少买主赞叹：我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件，我们在星期二上午就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”，公司在买主之中赢得了比合同、比买卖更重要的东西，那就是信誉和信任。

良好的服务必然得到优厚的报偿。1978 年 12 月意大

波音公司的历史告诉人们，一个企业的成功不仅在于它娴于策略的制定执行和管理的过程，而且还在于它那永不停滞、永不松懈的竞争精神，成功的经营之道加上这种精神也许就是波音成功的秘诀。

一个木匠的灵感开创了美孚的历史。

利航空公司因一架 PC - 9 型客机在地中海坠海，急需一架替代飞机，于是意航总经理打电话给威尔森要求迅速送来一架波音 727 型客机。按常规订购这种客机至少要等 2 年，但波音公司想方设法在一个月后就送去了飞机。意航公司大受感动，取消了原定购道格拉斯飞机的计划，改订了 9 架波音 747 客机，成交额高达 57500 万美元。

波音公司运用经营上的这五招在激烈的竞争中获得累累战果，波音的事业持续繁荣。特别是进入 90 年代以来，由于世界范围的经济增长缓慢，美国经济衰退加之海湾战争使世界航空旅游业严重受挫，因而导致许多航空公司财政亏损，直接影响了商用飞机市场。在这样困难的商业环境中，波音公司经过种种努力在 1990 年、1991 年连续两年创下了历史上最辉煌的成绩，销售额、利润额和储备量都达波音历史最高记录，尽管 1991 年新飞机的订单也有所下降，但公司仍然取得了全面进展的成绩。1991 年，公司交付的喷气式传输机 435 架，高于以往任何年份，签订的 257 架喷气机预计价值达 206 亿美元。原计划 1995 年中期交付使用的波音 777 提前升空，订单已达 86 份。波音公司一贯力图保持的在品质、生产力、价格、服务等方面的优势使得公司的销售额、利润额即使在困难的环境中仍逐年增长，1988—1991 年的销售额和纯利润额数清楚地显示了公司的实力：销售额，1988 年 16962 百万美元，1989 年 20276 百万美元，1990 年 27595 百万美元，1991 年 29314 百万美元；纯利润额，1988 年 614 百万美元，1989 年 675 百万美元，1990 年 1385 百万美元，1991 年 1567 百万美元。

波音公司的历史告诉人们，一个企业的成功不仅在于它娴于策略的制定执行和管理的过程，而且还在于它那永不停滞、永不松懈的竞争精神，成功的经营之道加上这种精神也许就是波音成功的秘诀。

### 美孚公司

美孚公司创建于 1866 年，公司总部设在纽约。

美孚公司，有时又被人称作莫比尔石油公司，已具有 125 年的发展历史。美孚公司的历史是美国石油工业和一代石油大亨的发展史，同时也是世界石油工业发展史的一个缩影。在 100 多年的发展历程中，美孚正由最初的仅生产煤油的小工厂发展至今天的世界最著名的石油超级企业，其经营活动正由单一的石油生产扩展至化工产品、机械制造等工业领域，美孚石油公司与埃克森、海湾、德士古、加利福尼亚标准石油、壳牌和英国石油公司，被人们称为“七姊妹”。这七大石油公司正发展成为西方世界最大的国际垄断企业。美孚也早已成为对世界石油市场具有操纵能力的超级企业。

### 1. 一个木匠的灵感开创了美孚的历史

1859 年，爱德温·L·德瑞克上校在宾夕法尼亚州泰特斯维尔钻井成功，第一次在美国开采出石油。上校的成功开创了美国石油工业的历史，并使石油开采成为继一个世纪前曾风行全美的淘金热后，又一次追逐金钱的狂热。

1866 年，即德瑞克上校成功后的第 7 年，纽约罗彻斯特市的一个木匠马休·艾文，从这个新兴的工业尚未完全成熟的轮廓中看到了隐藏在其后面的重要的商业机会。马休·艾文不仅是技艺精湛的木匠，同时也是一个发明家。他发明了一种在真空状态下从石油中提取煤油的方法。在当时的美国，托马斯·爱迪生的白炽灯尚未问世，煤油是比鲸油更清洁，燃烧效果更优良的用于照明的燃料。但煤油又是石油中提取出来的最昂贵的产品，当时售价是石油的 2 倍。

艾文认为，他发明的煤油提取方法比其它提炼方法产量高得多。艾文说服了海勒姆·邦德·埃弗雷斯特在这项赚钱的买卖上投资。埃弗雷斯特只有 35 岁，但他在选择赚钱的事业上却有令人惊异的才能。埃弗雷斯特当时家财被天灾扫劫一空：一场寒流冻死了他拥有的两片林木，大火又吞噬了他仅有的一个锯木厂。他掏出了仅有的 20 美元，投进他认为必定会获得成功的真空提炼煤油的事业。

马休·艾文不仅是技艺精湛的木匠，同时也是一个发明家。

他们决心将自己的石油公司发展成为包括开采到销售各个领域齐全的综合性大石油组织。

但是事情的发展却不像他们想像的那样容易，艾文的提炼方法并不比其它方法提炼出的煤油更多。但是，埃弗雷斯特却发现，当煤油和石油被提炼出去后，还有一种物质残留了下来，这是由于真空提炼是在低温下进行的，这种残留物质未被燃烧。埃弗雷斯特认为，这是最好的润滑油。艾尔和埃弗雷斯特将这种提炼方法申请了专利并于 1866 年 10 月 4 日在罗彻斯特创办了“真空石油公司”。但后来，艾文仍想搞煤油的提炼技术研究，因此，将自己的公司股份卖给埃弗雷斯特。

公司创建初期，埃弗雷斯特集中精力生产用于皮革制造的润滑油，与此同时，继续开发新产品，包括各种工业用油和油脂。1869 年 2 月，他将自己的新产品 Gargoyle 600 - W 蒸汽气缸油申请了专利，这是一种耐高温和耐高压的高质量机械用油。至今，这种油仍然是各工业领域的重要用油之一，是生产大批量产品的大型设备必备油。除此而外，真空石油公司还是美国内燃机润滑油的最早提供者。

但是，埃弗雷斯特并不是美孚公司的唯一创史人。

1879 年，约翰·D·洛克菲勒的“标准石油公司”花 20 万美元购买下真空石油公司 3/4 的股权。洛克菲勒与其他 4 个合伙人于 1870 年在俄亥俄州创办了标准石油公司，他们决心将自己的石油公司发展成为包括开采到销售各个领域齐全的综合性大石油组织。当时的标准石油公司在美国东部已占领大部分市场。1882 年，洛克菲勒将许多公司收入自己的石油组织，总部设在纽约。同年 8 月，纽约美孚石油公司（索可尼）成立。

从 1889 年到 1911 年，纽约美孚石油公司和真空石油公司都是美孚石油托拉斯的一部分。

在洛克菲勒购买下真空公司大部分股权的 10 年以后，即 1886 年，真空石油公司便开始其跨国经营活动，首先在英国利物浦开办了销售公司。本世纪初，真空公司在日本、印度、古巴、意大利、澳大利亚、新西兰、新加坡、德国、

奥地利和法国开办公司和商务处。

1911年，根据“反托拉斯法”，美国最高法院认为洛克菲勒采用不正当手段垄断市场，勒令美孚石油托拉斯解散。此后，真空石油公司和索可尼作为独立公司在国内外广泛开展业务。1931年，两家公司联合组成索可尼——真空公司。二次大战前，索可尼——真空公司在国内43个州设立了分支机构和子公司，同时，还在法国和意大利等西欧国家建立新炼油厂。1948年，它又取得阿美石油公司及其子公司跨阿拉伯油管公司10%的股份。索可尼——真空石油公司于1955年改名为索可尼——美孚石油股份有限公司。1966年，在公司成立100周年之际，索可尼——美孚石油公司又改名为美孚石油公司。从本世纪70年代以来，美孚进一步向其它生产部门扩展，经营活动日趋多样化。最引人注目的是，70年代中期，美孚以16亿美元吞并了马尔考股份有限公司及其所属的蒙哥马利——华德公司和美国集装箱公司。与此同时，美孚还加强了对煤、太阳能和铀等石油替代品的研究和开发。1976年，美孚投入10亿美元在英国北海的“绿石”油田建立了第一个钻井平台。同年，美孚石油公司又改名为美孚公司，并对内部组织机构进行调整。

20世纪90年代，美孚公司成为仅次于壳牌、埃克森、英国石油三大石油公司的石油联合企业，是洛克菲勒财团的重要支柱企业之一。

## 2. 美孚的主要经营活动

美孚在国内外的主要业务仍然是石油工业，其它业务，比如化学工业、零售和包装工业以及房地产等，也占有相当大的比重，而且已显现比重日趋增大的倾向。

美孚的主要业务是通过美孚石油公司、美国集装箱公司和蒙哥马利——华德公司3个业务子公司进行的。

美孚石油公司在石油工业方面实行垂直一体化的经营。其业务范围包括从勘探、生产、运输直至提炼和销售。产品有石油、天然气、化工以及其它能源和矿业产品。可以

20世纪  
90年代，美孚  
公司成为仅次于壳牌、埃克  
森、英国石油  
三大石油公司  
的石油联合企  
业，是洛克菲  
勒财团的重要  
支柱企业之  
一。

美孚化学公司目前在聚丙烯薄膜的生产方面仍居世界前列。

说，从柴油、煤油、沥青到汽车用汽油，发动机和工业用润滑油，以及飞机用燃料油，美孚石油公司几乎都生产和经营。1973年，石油危机发生后，美孚石油公司在中东一些国家的生产、运输和炼油资产被全部或部分收归国有，但是在70年代后半期，美孚石油公司的原油和天然气的生产总量保持稳定。1975年，公司每天生产原油为224万桶，1979年仍保持在220万桶左右。其中87%是在国外生产的。1978年，美孚石油公司在全世界共拥有14,997口油井。70年代末，国外生产的天然气占其全部天然气产量的65%。同一时期，国外子公司的炼油能力也达到公司整个炼油能力的2/3。美孚石油公司在国外拥有原油、液态天然气和天然气等各种输送管道43,000多英里。拥有和租用的深海远洋油轮共130多艘，总装载量达1,000多万吨。美孚石油公司的汽车销售网点遍布世界各地，其中国内有18,000多个，国外有20,000多个。1974年，美孚在国内外的汽油零售点总数达44,000多个。

从事化工产品生产和销售的是美孚化学公司。主要化工产品有聚丙烯薄膜、石油化工产品、化学产品、塑料、厨房用具以及回收再生利用产品。

20世纪80年代，美孚化学公司的发展达到顶峰，利润额也创下历史最高水平。美孚化学公司认为，在90年代，他们会发展得更快。但1991年的情况却并不令人感到十分鼓舞，经济不景气使许多石油化工产品价格下跌并使某些塑料加工业受到打击。聚丙烯塑料薄膜、粘合剂、合成制品以及厨房用具等产品的经营状况比较好。

美孚化学公司目前在聚丙烯薄膜的生产方面仍居世界前列。1991年，该公司仍将开发新产品、扩大生产能力和全面质量提高作为发展原则。

美孚化学公司在25年前就开始生产聚丙烯薄膜，代替了过去的玻璃纸生产。1991年，该公司采用特殊涂层和相互挤压工艺提高产品质量。聚丙烯薄膜主要用来包装糖果、坚果和乳酪，以防这些食品风干、受潮以及受到外部物质

的污染，这种薄膜可保持食物新鲜，延长保存时间。

美孚化学公司计划在 1993 年使其在北美和欧洲的薄膜生产能力增加到年产 4 亿磅，以满足即时市场的需要。目前这部分地区的需求增长率为每年 7%。

美孚化学公司第二个重要的化学产品是石油化工产品。1991 年，石油化学产品仍持续增长。在当前市场需求疲软、价格下跌的情况下，销售仍能增长，主要是因为美孚在提高质量上下了大力气，另外，也是因为美孚的声誉较好造成的。

1991 年，由于该公司在德克萨斯州石油化学工厂竣工，使得该公司聚乙烯树脂在美国的生产能力从原来的年产 10 亿磅增加到 17 亿磅。与此同时，化工公司还不断增加高效聚乙烯树脂在销售中的比重。在高强度薄膜生产方面，产量和质量都发展很快。

烯烃和芳香类产品在 80 年代在市场上具备了很强的竞争力，质量的提高满足了市场的需求。美国伯尔芒市化工厂生产过程的现代化使公司烯烃和芳香类产品的生产无论是能力和效率都得到了极大的提高。目前该公司正在新加坡建造一座大型化工厂，预计 1993 年投产，即时，美孚化学公司将在远东芳香类产品市场上占据一席重要地位。这座工厂将每年生产 60 万吨聚酯、尼龙和塑料建筑材料。

美孚化学公司的第三类化工产品是精细化工产品。1991 年，该公司向市场投放了许多新产品。工艺水平也更加接近国际发展趋势。比如聚合烯烃是合成润滑油的重要原料。尽管美孚化学公司已生产的聚合烯烃产品非常多，但极少的种类能满足欧洲市场的需求，欧洲的客户要求粘度非常低的特殊聚合烯烃产品。生产这种新型产品不是件容易的事，首先住伦敦的销售人员要听取用户的意见和要求，然后技术人员再去欧洲进一步完整了解用户的要求，最后，在新泽西州爱迪生市的产品开发人员研究解决问题的方法，然后在法国的工厂进行生产。产品不仅满足用户需要，而且是一种新型的粘度低的合成润滑油，使用范围

美孚化学公司的塑料产品是该公司重要的支柱产业。

也扩大至特殊液压剂和钻井润滑油。

美孚化学公司的塑料产品是该公司重要的支柱产业。1991年，该公司研制出“弹性塑带”，这种新型的高性能塑带主要用于全自动包装系统，在市场上销路很好。这项新产品是公司的销售人员、生产人员和研究人员与用户共同合作生产的。研究人员和其它各部门人员将用户的需求设计出生产程序并开发出相应的测试设备。1991年，美孚塑料产品销售量增长了20%。从1986年起至今，该公司的塑料产品增长了一倍。

厨房用具公司是美孚化学公司于1990年10月收买过来的。1991年，销售额和利润额均有所增长，尽管家庭用具市场受世界经济状况影响最大。美国工业设计家协会将1991年最佳设计铜奖授与美孚化学公司厨房用具公司，表彰其在回收室外垃圾箱方面做出的杰出成绩。这套回收重复利用室外垃圾箱系统是美孚化学公司的研究人员长期研究的结果。

美孚开发的厨房用具是于1991年8月美国金属器械展览会和1992年1月国家金属器械展览会上首次推向市场的。展览会上，一批大零售商首先购买了一大批室内垃圾处理系统，这套系统是用来收集日常废弃物的卫生器具。1992年，美孚又推出一系列高级垃圾桶、垃圾器皿、食品储藏器具、洗衣用有盖大篮以及其它各式篮子。为满足市场需求，美孚准备将这类产品的生产能力再提高13%。

美孚化学公司的另一项经营业务就是回收废旧塑料和工业废料。1991年，美孚成立了商用回收集团，以便从事大规模回收利用废弃物料的工作。美孚商用回收集团将回收工作重点放在尽量减少产品中的废料方面，以此尽量减少废料坑和废料焚化炉。与此同时，美孚在制订必要的防污染计划和建立永久的回收塑料废物、减少固体废料、节省能源以及提高公众的环境意识等方面都起着积极和重要的作用。美孚的措施是有效的，而且目前美孚仍然将研究重点放在回收技术方面，以增强废品回收的能力。

美孚商用回收集团的主要任务是废料收集、研究和技术开发以及保持与其它公司以外的回收集团的合作。目前，该公司在全国各地建有 4000 多个回收商店，并且在伊利诺斯州建立一个现代化的废料回收处理工厂。回收的塑料可再次使用，做成垃圾袋和其它产品。

### 3. 美孚的环境保护工作

美孚在 40 年前开始将环境保护作为一项长期的计划，1990 年，美孚比以往任何时候都更加重视环境保护工作。美孚最高管理阶层要求将本公司的放射性污染、废料降低到最小限度。新政策要求环境保护工作从节省能源消耗和重复利用废料着手，从根本上解决污染问题。这项政策成为废料管理，其中包括环境噪音处理、废料存储和销毁的指导原则。

1990 年，美孚用在环境保护方面的费用高达 7.8 亿美元。捐款给达特茅斯大学 37.5 万美元用于研究全球气温升高的原因。美孚还与汽车制造业共同研究减少汽车排放的尾气问题，并在伯尔斯保罗研究所新建了一个汽车气体排放测试实验室，以便进一步了解气体是如何对环境产生影响的。这个实验室还可帮助研究人员研制低污染燃料。美孚的研究人员目前正在研究一种新的催化工艺，使炼油厂能生产出更多可增加辛烷，降低一氧化碳的含氧燃油。美孚还不断调整炼油厂的生产环节，使其利用率始终保持在最佳状态，这样，同样可以达到减少有害气体散漏的目的。

除了美孚的内部对环境保护的管理以外，美孚还加强对外宣传工作。美孚制订了对产品推销员和销售人员的培训计划，使这些工作人员能够及时地对用户宣传如何使用和处理美孚的产品。美孚还出版了 400 期安全使用产品的快报，内容涉及到美孚 5000 种商品中的 1000 种，每年，美孚还举办 200 场用户研讨会，及时向用户提供安全使用产品的知识。

美孚在 40 年前开始将环境保护作为一项长期的计划，1990 年，美孚比以往任何时候都更加重视环境保护工作。

蓬勃发展的  
全球的信息  
网络将使得  
人们获得信  
息变得更为  
便捷。这种  
信息可以以  
文本、图形  
，也可以是  
视频或音频  
文件。

## 惠普公司

惠普（HP）公司是一家电子产品、测量系统、计算机系统及通信系统的设计、制造和服务供应商，服务范围涉及工业、商业、工程、科学、医学及教育等多项领域。惠普以“促进科技知识进步，提高生产和工作效率”作为自己的经营宗旨，其产品包括计算机、计算机外围设备、电子测试、测量仪及系统、网络产品、电子医疗设备、化学分析仪器及系统、计算器以及电子元件等，共达 25,000 种之多。

惠普是美国最大的信息产品公司之一和美国十大出口商之一，同时还是世界最大的计算机厂商之一。在 1997 年财政年度中，惠普的营业额达 429 亿美元，1998 年 2 月，在美国《财富》杂志的“最受仰慕的美国公司”评选中，惠普名列第五。

惠普的总部设在加利福尼亚州的 Palo Alto 市，公司拥有员工 127,200 人，其中，有 63,500 人在美国工作。惠普的产品制造厂分布在美国的 29 座城市中，其中绝大多数都设在加利福尼亚、科罗拉多、东北地区及西北太平洋沿岸。此外，公司还在欧洲、亚太地区、拉丁美洲和加拿大设有研究机构及制造厂。惠通过其遍布于 120 多个国家分设的近 600 家销售技术支持部门、分销商以及零售商进行产品销售。

### 1. 惠普在成长

测量技术、计算机技术及通讯技术的相互融合渗透正在引发一场人类获取信息方式的革命。蓬勃发展的全球计算机网络和专用信息应用软件将使人们获得信息变得简便，这种信息可以是文本、图形，也可以是视频或音频文件。惠普的技术专长将有助于这些数据高速公路的创建和管理，此外，它还提供用于连接上网的产品。凭借其在测量、计算机及通讯技术中掌握的技术专长，惠普同时兼备计算机及仪器的生产能力，从而在众多计算机厂商或仪器厂商中

脱颖而出。

1934年，刚从斯坦福大学电气工程系毕业的戴维·帕卡德（Dave Packard）和威廉·休利特（William R. Hewlett）去科罗拉多山脉进行了一次为期两周的垂钓野外露营。由于彼此对很多事情的看法一致，而结成一对挚友。此后，威廉在斯坦福大学和麻省理工学院继续研究生学业，而戴维则在通用电气公司找到一份工作。受斯坦福大学教授及导师 Fred Terman 的鼓励和支持，二人决定开公司并“自己经营”。

1938年，戴维夫妇迁居至加利福尼亚州帕拉阿托（Palo alto）市艾迪森（Addision）大街376号。威廉·休利特就在这栋房子后面租下一间小屋。威廉和戴维用538美元作为流动资金，并利用业余时间在职场里开展工作。

威廉利用其研究课题“负反馈”在车库中研制成功了惠普第一台产品：阻容式声频振荡器（HP200A），这是一种用于测试音响设备的电子仪器，采用白炽灯作为电气接线图中的一个电气元件来提供可变阻抗，这在振荡器的设计上是一个突破，它并且改进了原有产品的大小尺寸及使用性能，同时还降低了销售价格。利用反馈的原理，又相继生产出另外几项惠普早期的产品，诸如谐波分析仪及多种失真分析仪。

惠普第一批客户当中有沃尔特·迪尼斯电影公司。这家公司购买了8套振荡器（HP200B），用于其经典影片“幻想曲”（Fantasia）中音响系统的研制和测试。

1939年1月1日威廉和戴维成立了合伙公司；二人通过抛硬币来决定公司名称。出道不久，合伙企业的产品即在工程界和科学界中大受欢迎。威廉和戴维与销售代理签约，以将其畅销产品向整个美国市场上投放。第二次世界大战爆发，美国政府对电子仪器的订单似雪片般越舞越多。惠普新产品不断增加，并且建造了第一座公司大楼。

在以后数年中，惠普逐渐成长为一家世界领先的电子测试及测量仪器制造商，服务面向工程及科学领域。如今，

惠普逐渐成长为一家世界领先的电子测试及测量仪器制造商，服务面向工程及科学领域。

惠普走向  
一条全球化经  
营管理的道  
路。

这些仪器、系统及相关服务已在电子设备的设计、制造、操作及维修过程中获得广泛应用，同时也应用于新兴起的全球信息网络。除电子业以外，惠普仪器及系统的销售市场还深入到电信、宇航/防空、汽车、电子消费品、计算机、半导体及电子元件以及科研项目等多个技术领域。

1940年，公司从车库迁址至 Palo Alto 市位于 Page Mill 路 El Camino Real 的一座租赁大楼内。公司向员工发放第一笔奖金是一笔 5 美元的圣诞奖金。其后，它成为一种生产奖金，再后来，它又变成公司内部的利润分配计划。1942年，建造了惠普第一座自己的大楼，称为 Red wood 大厦，它集办公、实验室及工厂于一体，建筑面积 10,000 平方英尺，位于 Palo Alto 市 Page Mill 路 395 号。选择这里是考虑到如果电子业不景气，就将大楼改建成食品杂货店。1943年，惠普因向海军研究实验室开发出信号发生仪及雷达干扰仪，从而进入微波技术领域。第二次世界大战中，惠普因其成套系列的微波测试产品而被公认为信号发生器行业的领先者。1947年8月18日，惠普注册为股份制公司。

50年代，惠普进入了其增长和成熟期阶段，公司掌握了很多电子“新兴”技术并了解到其成长的内部动因。公司“如何”成长和“多少”同样让人争论不休。就在这时，惠普制定了公司发展目标，这一目标后来成为其独特管理哲学的基础。惠普自此走向一条全球化经营管理的道路。

1951年，惠普发明高速频率计数器（HP524A），它可大大减少测量高频所需的时间（从原先的 10 分钟左右降至 1 到 2 秒）。1957年11月6日，公司股票首次上市。惠普制定出公司目标。这一目标为日后称为惠普方针的管理哲学奠定了理论基础。1958年，惠普首次收购公司成功：F·L·Moseley 公司（加利福尼亚，Pasadena），这是一家高质图形记录仪的生产厂商。这次收购标志着惠普已进入绘图仪行业。1959年，惠普公司，远离加州大本营，在瑞

士日内瓦设立营销机构，并在西德的 Boeblingen 建立第一家国外产品制造厂，逐步走向世界。

60 年代，惠普在测试、测量产品市场中持续稳定增长，并开始涉足于其他相关领域，如电子医疗仪器和分析仪器。惠普已被视为一家进步迅速、管理有方和令人称羨的公司。如今，惠普医疗设备（包括心脏超声显影及护理监测系统）正广泛使用于世界各地的医院和诊所，惠普计算机系统也在医疗及其管理部门获得应用。惠普将以其技术专长来帮助医疗保健部门提高护理质量、降低治疗成本。

1960 年惠普公司在科罗拉多州 Loveland 建立除 Palo Alto 市以外的第一家美国加工厂。1961 年，收购 Sanborn 公司（马萨诸塞，Waltham），从而进入医学领域。惠普股票 HWP 正式在纽约证券市场和太平洋证券市场挂牌交易。1964 年，戴维·帕卡德当选为董事长，威廉·休利特出任总裁。在本年度惠普公司开发成功的原子铯时间标准仪 HP5060A 被世界广泛赞誉为“飞行钟”。全球各个地区均使用 HP 5060A 与国际标准时间对时。

1965 年，惠普收购 F&M 科技公司（宾西法尼亚，Avondale），从而跻身于分析仪器领域。1966 年，惠普公司的中心研究机构惠普实验室成立。它是世界领先的电子研究中心之一。惠普设计出第一台计算机产品（HP 2116A），它用作测试及测量仪上的控制器，收集和分析惠普电子仪器所产生的数据。1967 年，惠普设在德国 Boeblingen 的公司推出非接触式胎心监测仪，用于测定胎儿在分娩时的状况。该公司还首次提出弹性工作制的概念，这一作法已在惠普全球各个机构中普遍采用。

1968 年，世界第一台台式科学计算器 HP9100A 问世。它是惠普今天高性能工作站产品线的前身。1969 年，戴维·帕卡德出任美国国防部副部长（任期 1969 ~ 1971 年）。惠普首次向市场投放分时操作系统，装在该系统的微电脑可同时供 16 个用户使用。

70 年代，惠普坚持其锐意创新的传统，并推出第一台

袖珍式科学计算器。至 70 年代末，公司的盈利状况及员工队伍均取得了大幅增长。威廉休莱特和戴维帕卡德将公司的日常经营委托给约翰·扬（John Young）管理。

1972 年，惠普推出具有划时代意义的第一台个人计算工具：HP - 35 掌上科学计算器，并将工程计算尺淘汰。以 HP3000 微电脑进军计算机领域。1973 年，惠普小型通用计算机系统成为计算机界第一套数据分布式处理系统。1975 年，惠普通过制定标准接口，从而简化了仪器系统。电子业采用惠普接口总线 HP - IB 作为国际接口标准，从而使多台仪器能够方便地与电脑连接。1977 年，约翰·扬出任惠普公司总裁（1978 年任首席执行官）。

到 80 年代，惠普凭其系列的计算机产品而成为业界一家重要的厂商，其产品从桌面机到功能强劲的微电脑可谓门类齐全。这十年标志着惠普已成功步入打印机市场中，由于它成功地推出了可与个人电脑连接的喷墨打印机和激光打印机。

1982 年，英国惠普公司开发出电子邮件系统，该系统已成为基于微电脑的第一套商用广域网。1984 年，惠普的技术首次应用到 HP Think jet 打印机上。今天惠普的喷墨打印机仍不断出现技术突破，而其价格更在持续下调。并推出了公司最成功的单机产品：HP Laser Jet 激光打印机。今天惠普的激光打印机已被业界视为激光打印机的世界标准。

1986 年，推出基于创新型 RISC（精简指令体系结构）的多系列计算机系统。用于此项产品的开发费用高达 2.5 亿美元，开发持续 5 年时间，是惠普在研究与开发上投入最大的一项。1987 年，威廉·休利特退休并辞去副董事长职务。Walter Hewlett（威廉之子）和 David Woodley Packard（戴维之子）当选为公司董事。

90 年代，惠普已充分证明了它在测量、计算机和通讯领域所取得的非凡成功。惠普在信息的收集、分析、存储和显示方面所展现的能力必将进一步推动信息高速公路转

今天惠普的激光打印机已被业界视为激光打印机的世界标准。

现任惠普公司首席执行官威廉·休利特。存储和显示方面所展现的能力必将进一步推动信息高速公路转化为现实。

化为现实。

1990年，推出 HP Laser Jet III 激光打印机，惠普实验室在东京开设研究机构。1991年，预装 Lotus 1-2-3 应用软件的 HP 95LX 掌上电脑（约重 11 盎司），具有先进的计算特性和数据通讯功能。HP SONOS1500 心血管成像仪系统允许医生利用超声波处理方法对心脏病进行非接触式的定量分析。惠普彩色扫描仪可实现计算机读取照片或其它可视图像。

1992年，路·普莱特（Lew Platt）出任惠普总裁和首席执行官。推出 Corporate Business Systems 九台 HP 3000 和 HP 9000 计算机系统，拥有大型主机功能，价格却降低了 90%。1993年，惠普公司推出 3 磅重的 HP Omni Book 300 “超便携式”个人电脑，在横跨美国的飞行旅途中，其电池电力足够电脑连续运行。同年，戴维·帕卡德离任退休。路菲·普莱特（Lew Platt）当选为公司董事长、总裁及首席执行官。

## 2. 惠普创办人

惠普的创办人是威廉·休利特（William R. Hewlett）和戴维·帕卡德（Dave Packard），二人结识于二人在斯坦福大学的学生时代。这两位工程系的学业同窗日后成为挚友并于 1939 年共同组建了 Hewlett - Packard（惠普）伙伴公司。惠普公司的第一件产品是一台阻容式音频振荡器，由休利特开发研制，当时他仍在攻读硕士学位。惠普公司的第一间“加工厂”设在 Palo Alto 市的一个小车库中。公司最初的资本仅有 538 美元。

威廉·休利特（William R. Hewlett）是现任惠普公司的名誉总裁。休利特于 1913 年 5 月 20 日出生在密执安州 Ann Arbor 市。他曾就读于斯坦福大学（位于加利福尼亚州斯坦福市）并于 1934 年获得文学学士学位。1936 年，他又从麻省理工学院毕业并取得电气工程硕士学位。另外，他还于 1939 年被授予斯坦福大学工程师学位。

自公司成立至 1987 止，休利特一直投身于公司的管理

工作。其间也曾有过中断。二战时他弃商从戎，曾任美国陆军总司令官及作战特别参谋部新装备开发分部电子处的指挥官。在其任职的后期，还曾在战后不久随美国特别工作组考察过日本的工业状况。

1947年，当休利特重返 Palo Alto 市不久，就被任命为惠普副总裁。以后，又分别于 1957 年和 1964 年出任执行副总裁和公司总裁职务。1969 年，他当选为公司的首席执行官。

根据其本人事先对外宣布的惠普公司管理层接班计划，休利特于 1977 年辞去总裁职务。1978 年，又辞去首席执行官之职。随后，他就任惠普执行委员会主席。到 1983 年，又担任惠普公司董事会副董事长。1987 年，他被授予名誉董事。

多年以来，休利特一直致力于促进电子工业里各种行业组织的发展和进步。从 1950 ~ 1957 年期间，他是前无线电工程师协会（现为电气与电子工程师协会）干事。1954 年，又任该协会会长。此外，在为促进前西方电子制造业协会（现为美国电子学会）的事业发展方面，他也发挥了极其重要的作用。1985 年，美国前总统里根特授予他国家科学奖，这是美国最高的科学荣誉。

休利特对教育及医学事业的发展也怀有浓厚兴趣。1958 ~ 1968 年间，他任 Mills 学院（位于加利福尼亚州奥克兰市）院协会理事。1963 ~ 1974 年，又任斯坦福大学校协会理事。1969 ~ 1970 年期间，还任白宫会员委员会（White House Fellows）洛杉矶工作小组的会员。

1956 ~ 1958 年，他曾任 Palo Alto - 斯坦福中心医院（现称斯坦福医疗中心）理事会主席。1958 ~ 1962 年，又任该理事会的干事。1972 ~ 1978 年，还担任 Kaiser 基金会医院与健康事业发展计划组织的干事。1972 ~ 1974 年，他又担任华盛顿特区药物滥用委员会的干事。

休利特现任加利福尼亚科学学会名誉理事。美国国家工程学会会员、美国国家科学学会会员以及美国艺术与科

学学会会员。休利特现在还担任蒙特莱湾水族馆研究院的院长。另外，他还任华盛顿卡耐基协会名誉理事。从1966~1995年，他一直担任休利特夫妇基金会理事会主席。该基金会由休利特和其现任妻子 Flora 共同创建。

休利特曾荣获过13所美国大专院校的名誉学位，兴趣多样、爱好广泛，其中大多是他所偏爱的户外活动项目。他现在植物学业余爱好者。他又是登山、滑雪以及垂钓运动的业余高手。在加利福尼亚州和爱达荷州，他和帕卡德还从事于牧场及奶牛养殖业的经营。

戴维·帕卡德（Dave Packard）是惠普公司的创办人之一。1993年9月，他辞去董事长职务并被授予名誉董事长。他担任此职直至1996年3月26日去世。

帕卡德于1912年9月7日出生在科罗拉多州 Pueblo 市。他曾就读于斯坦福大学（位于加利福尼亚州基坦福市）并于1934年获得文学学士学位。1939年，又取得该校电气工程硕士学位。

从1936~1938年，帕卡德曾在纽约州 Schenectady 为通用电气公司供职并担任工程师职务。1938年，他返回 Palo Alto 市。次年，他与其在斯坦福大学的同窗好友威廉·休利特携手创立了 Hewlett - Packard（惠普）伙伴公司。

自1939年公司创立伊始至1947年成立股份公司，他一直是公司的合伙人。1947年，他就任公司总裁并一直担任到1964年。同年，他又当选为董事长兼首席执行官。

1969年，帕卡德离开惠普公司开始其从政生涯。当时，他任尼克松第一届政府的美国国防部副部长之职。他担任此职持续近三年时间并于1971年辞去该职。当他重返加利福尼亚州时，他又重新当选为惠普公司董事长。

多年以来，帕卡德一直积极活跃在多个专业、教育、市政及商业组织活动中，他曾任电气与电子工程师协会会员、美国国家工程学会会员以及美国仪器协会终身会员。此外，他还是美国电子协会的联合发起人及前任协会主席。

从1964年帕卡德夫妇基金会成立伊始，帕卡德就一直

惠普公司  
的创办人之一：  
戴维·帕卡德。

担任该基金会的会长兼主席，直至 1996 年帕卡德去世。该组织积极资助依靠私人赞助并由志愿人员负责领导的大学、全国性机构、社团组织、青年协会、家庭计划中心以及医院。

帕卡德还为建造蒙特莱湾水族馆贡献卓著。该项目完全由帕卡德家族无偿资助，投资总额为 5500 万美元。他曾任蒙特莱湾水族馆基金会主席以及蒙特莱湾水族馆研究院院长兼主席。

帕卡德曾任胡佛（Herbert Hoover）基金会、美国企业协会及胡佛协会的理事。1983 年，任加利福尼亚州自然保护协会副主席。1983 至 1989 年，又任 Wolf Trap 基金会干事，该组织位于弗吉尼亚州的 Vienna，主要从事资助演出艺术事业。

1985 年，帕卡德被美国前总统里根委任为国防管理特别工作委员会主席。1973 年至 1981 年期间，他还任三边委员会（Trilateral Commission）委员。1975 至 1982 年，他曾任美苏经济贸易协会科学与技术委员会委员。1983 至 1985 年，他又任美日顾问委员会主席。1990 至 1992 年，他当选为科学与技术问题总统顾问委员会委员。

帕卡德还积极参与商业圆桌会议的发展事业。他曾是加利福尼亚州商业圆桌会议第一任主席。此外，他还是多家企业组织的理事，其中包括波音公司、Caterpillar Tractor 公司、Chevron 公司及 Genentech 公司。帕卡德临去世之前，还曾任 Beckman 激光与医学研究所理事。帕卡德曾被授予多项名誉学位，1996 年，3 月 26 日，公司创办人戴维·帕卡德辞世。

### 3. 惠普之道

“这是由一种信念衍生出来的政策和行动，这种信念是：

相信任何人都愿努力地工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。”

惠普之道起源于公司创办初期。斯坦福大学毕业生威

相信任何人都愿努力地工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。”

廉·休利特和戴维·帕卡德将二人各自的产品观念及独特的管理风格融为一体，并结成合伙企业。

1957年，在成功推出数种新产品并且经历了公司迅速扩大之后，他们会同公司重要部门的经理正式制定了一套企业目标。这些目标与制定如何实现目标的企业价值一道，共同奠定了惠普之道这一异常重要的经营管理理论基础。

自1939年惠普成立以来，公司即面临着客户需求日益增长、市场变化多端的状况，惠普人不断利用先进技术和手段以满足客户的要求。新法规的实施以及社会需求的变化也迫使惠普人寻求新的经营对策，以适应未来发展之需要。市场的动荡变革激励着惠普人遵循惠普之道向社会提供高质量的产品和服务。

惠普企业价值及其对实现企业目标所做的承诺共同构成了公司的经营策略和管理方式。如今，传统的管理方式诸如走动式管理、目标式管理及开放式管理，又增添了新的管理内容，如十步业务计划法、全面质量管理以及短期目标制定（Hoshin）等。将来，这些管理方式还将补充进其他新内容，以指导惠普人能够适应环境变化的需要。惠普企业价值，企业目标，以及高效的经营策略和管理方式这三大内容共同组成了惠普之道，它将是惠普参与全球竞争的制胜法宝。

分权制的组织机构孕育出惠普灵活的经营机制，它赋予每个业务单位一定的决策权。与其它公司和技术联盟进行合作，使惠普可向多种行业领域提供领先的计算机及仪器解决方案。

惠普的持续发展建立在对研究与开发的巨大投入之上。其每年营业纯收入约7%的部分均投资于研究与开发（1995年，共计23亿美元）。巨额投入连同尖端技术制造及迅速交付市场的能力，使得惠普能够持续不断地推出新产品和实用产品。1995年，惠普订单的一半以上均为两年前上市的新产品。

作为公司的中心研究机构，惠普实验室是世界领先的

客户总是希望惠普的产品和服务具备最高水准，同时希望所获价值亦能持续长久。

电子研究中心之一。该实验室的总部位于 Palo Alto 市。此外，惠普在英国和日本也设有实验机构。惠普的研究人员正在不断开发和应用最先进的技术，以满足当前的业务需求，并为公司的未来发展创造新的机遇。惠普公司强调信任并尊重个人，在面对任何情况时都坚信：只要给予员工适当的手段和支持，他们愿意努力工作并一定会做的很好。

惠普的管理方式信奉这样一条理念：员工愿意努力工作并具备正确判断的能力。坦诚相待和不拘泥于形式为惠普营造了一个非权力至上的工作环境。员工通过自身的努力，可分享惠普的成功，例如通过定期利润分红及购买公司内部股票计划。在其成立伊始，惠普就奉行“量入为出”的经营哲学，即利用其经营利润来支持业务发展。

惠普公司吸纳那些能力超卓、个性迥异及富于创新的人加入惠普，并承认他们对公司所做的努力和贡献。惠普人积极奉献，并能分享其通过努力所获得的成功。惠普的工程师和计算机专家约占其全体员工的 31%。此外，它每年还要录用 1300 名大专院校毕业生，其中 70% 拥有工程技术学位。由于惠普依靠科技取得进步，因而尤其注重员工的继续教育工程，并且通过内部培训计划以及安排大学学位升级计划加以实现。

惠普公司关注高层管理的成就和贡献：

客户总是希望惠普的产品和服务具备最高水准，同时希望所获价值亦能持续长久。为满足客户这种要求，公司要求所有惠普人，尤其是经理人员必须率先积极热情、加倍努力地工作。今天仍在使用的技术和管理方法明天也许会落后过时。若想在竞争中立于不败之地，惠普强调时刻追求更新、更好的工作方式。

惠普公司努力营造一个可容纳不同观点、鼓励创新的宽松工作环境，鼓励灵活性和创新精神。惠普公司努力实现明确、确定、一致的总体目标，并且允许个人在实现公司目标时，灵活采用自己最佳的工作方式。惠普人有义务提高自身的工作能力，惠普公司鼓励员工通过培训获得自

我提高。在一个技术发展异常迅猛并要求员工能够立即适应的技术领域中，这一点尤为重要。

惠普公司坚持诚实经营、毫不妥协，公司希望惠普人彼此坦诚相待，以赢得他人的信任和忠诚。公司通过团队精神来实现共同目标，只有内部精诚合作，才能实现企业共同目标。惠普公司的承诺是：建立一只遍布全球的团队，努力工作，去实现客户、股东及其他有关人士的期望。经营中的利益和责任将由惠普人共同分享。惠普认为科学及数学对培养未来一代的能力至关重要，因此，惠普是投资教育的倡导者之一。1995年，惠普在教育方面投入资金、设备共达5,300万美元。在公司总计7,000多万美元的慈善捐助款中，教育经费高达75%。

**走动式管理：**这是一种不拘形式的惠普管理方式，它是指通过随意交流或正式会谈从而与员工及其工作保持密切联系。通过这种方式了解员工所关注的问题和观点，体现了对员工的信任和尊重。走动式管理具有如下特征：经理经常在自己的部门中走动，或者能够出现在随意的讨论中。员工在公司中的横向联络。举办茶话会、交流午餐及办公室走道里的交谈。

**目标管理：**公司各级员工根据本部门和其他部门的工作要求，制定出各自具体的努力目标，从而据此实现公司的经营目标。为实现这些具体目标，确定解决方案时采用灵活、创新的方式将会产生满足客户要求的有效途径。目标管理表现为：指导和制定企业内部责任的书面计划。协调工作、相互配合，达到一体化。共同认可为之努力的工作计划和目标。

**开放式管理：**确保提出问题的管理人员或员工不会给自身招致不利后果。信任和诚实是开放式管理最重要的内容。开放式管理可用于：以积极的方式分担员工的感受与挫折。更好地了解不同的解决办法。讨论职业选择、业务违纪以及交流不畅。

**公开交流：**其核心内容是坚信如果提供给员工以适当

的手段、培训和信息，他们将尽其最大努力为企业贡献。公开交流可以达到：惠普员工与客户及其他有关人员间紧密的团队合作。加强成就感和奉献精神，建立在信任和尊重基础上的客户关系。

#### 4. 惠普在中国

惠普公司对中国的改革开放给予了极大的关注，1985年中国惠普有限公司成立，这是中美电子领域第一家高技术合资经营的企业。公司总部设在北京，并在上海、成都、广州、西安、沈阳、武汉、南京和深圳等地设立了分公司，另外在郑州、天津、济南和杭州设立了用户支持服务办事处，还在北京、上海、青岛设立了外向型生产厂。

十多年来，中国惠普有限公司不断发展壮大，逐渐形成了研究开发、生产制造和市场销售三位一体的新型经济实体，中国惠普为国家、股东和社会奉献出了骄人的业绩。

惠普公司  
对中国的改革  
开放给予了极  
大的关注。

#### 杜邦公司

杜邦公司创建于 1802 年，公司总部设在美国威明顿。杜邦公司是美国最大最古老的化学工业公司，也是世界上规模最大、历史最悠久、经营范围最广泛的化工公司。它成立于 1802 年，至今已走了整整 190 个春秋，当时它仅仅是一个拥有 17 人、3 万美元资金的火药厂，到 20 世纪初才发展成为一个生产多种化学产品的著名企业。设有生物化学部、弹性体化学部、纺织及加工品部、工业化学品部、有机化学品部、照相用品部、胶片部、颜料部、塑料部、聚合物中间体部、纺织纤维部，这些部又各有自己的研究部。主要产品有人造纤维、塑料、赛璐玢、合成橡胶、无机颜料、杀虫剂、有机染料与颜料、工业炸药、汽车用化学品、聚合物单体、橡胶助剂、粘合剂、石油添加剂、照机化学品及有机氟化合物等等，产品的 30% 在海外销售，已扩展到世界上几乎所有的市场，实现了市场全球化。位居《幸福》杂志列出的美国 1990 年 50 家最大资产公司的第 9 位，雇员近 14.4 万人（国内 13.3 万人，居美国雇员

最多的公司的第 10 位)。有世界上最庞大的“化学工业帝国”之称，并被《幸福》杂志列为 1990 年美国十家最令人钦佩的公司之一，得分是 7.93 分，居“十佳”之末。

### 1. “全力占先”战略与三大合成材料

杜邦公司是一个具有宏大目标的公司，它的“嗅觉”十分灵敏，正因为如此，它的以创建一种新行业或开辟一个新市场为目标的“全国占先”战略，才能取得成功。

杜邦公司“全国占先”战略的第一个辉煌战绩是人造橡胶的研制成功。第一次世界大战期间，由于德国的潜水艇竟然连中立国的船只也加以袭击，使得通往天然橡胶主要产地之一的马来西亚海上航线遭破坏，中断了天然橡胶的输出，使得天然橡胶的价格直线上升，由原先的每磅（约 453 克）20 美分激增至 1 美元 30 美分，对于天然橡胶需求量占世界近半数的美国来说，这无疑是一场灾难。杜邦公司对此作出了迅速反应，1925 年，他们从氢和碳的合成物质乙炔中，首次使橡胶成份的基础体系化，它的理论上的阐明应归功于艾尔玛·波尔顿博士，波尔顿将从盐中提取出来的氯化氢气体加入到单基乙烯基乙炔中，结果得到了一种比从淀粉质的天然丙酮中所提炼出的异戊二烯更接近纤维的新化学物质，这就是制造人造橡胶的原料。1931 年，杜邦公司在俄亥俄州阿克龙召开的全美化学工业协会年度大会上将这种名为“Duprene”的无氧物质公布于众。由于这项成果，波尔顿博士被任命为杜邦公司的化学部长，而原化学部长查理斯·斯坦因博士则荣升为杜邦公司的副总裁。

杜邦公司和它的科学家及工程师们成功地把科学原理转化成为工业产品，开辟了一个新的领域——人造橡胶，这是杜邦公司“全力占先”战略的第一个辉煌战果。不过由于当时美国正处于世界经济危机的中心，这种每磅成本高达 1 美元以上的人造橡胶的前景并不美妙。

化学纤维是一种再生纤维。早在 1915 年的时候，杜邦公司就已经开始“人造丝”的开发研究。当时有机化学已

杜邦公司  
藉美国科学  
及老工程师  
成功地科学  
转化规模最  
大产品史最  
久、经费的  
最广泛的橡  
胶公司。

发展成为一个庞大的学科体系，20 世纪初德国的施陶丁格提出的高分子链的网状结构理论和 1929 年美国化学家卡罗瑟斯提出的缩聚理论，进一步为高分子合成工业奠定了理论基础。在卡罗瑟斯提出这一理论的第 2 年，他就被杜邦公司所聘请，公司给了这位“才子”很大的权力，并给他配备了上百名从全美各大学挑选出来的青年技术人员。结果卡罗瑟斯给了杜邦公司极其丰厚的回报——发明出了尼龙，而杜邦公司则使卡罗瑟斯的研究成果走向了市场，揭开了人造纤维时代的序幕。1940 年，杜邦公司把它新开发出来的第一批尼龙丝袜推向市场，大家蜂涌而至，结果 400 万双尼龙丝袜，4 天内便销售一空。这一年，杜邦公司卖出了 6400 万双尼龙丝袜，打破了以前由日本人造丝袜独占世界丝袜市场的局面。不过，由于当时合成纤维还没有市场，价格又贵，故还无法同价格低廉的棉花、人造丝竞争。第二次世界大战的爆发却帮了杜邦公司的一个大忙，战争使得美国中断了从日本进口蚕丝，而战争结束后日本终于得以重振生丝业时，尼龙已牢牢地占据了市场，垄断了美国全部的尼龙市场，而此时尼龙的价格也已降到了只有一开始时的一零头而已。现在，杜邦公司的尼龙产品有 1000 多种，仍占重要地位。只可惜这位开发出“化学界革命性发明的尼龙”的卡罗瑟斯博士却因他妹妹去世而陷入精神虚无状态，于 1937 年 4 月 29 日自杀身亡，年仅 41 岁。据说，“尼龙”的名称便是由卡罗瑟斯这种精神状态象征而来。

杜邦公司在聘请卡罗瑟斯时，并不能肯定卡罗瑟斯一定能取得成功。杜邦公司的可贵之处就在于它勇于开拓的精神，他们知道，一旦成功了，带给他们的将是一个全新的市场。所以他们毅然为尼龙的研究、设计和建厂投入了 2000 万美元的资本，而这一产品后来也成为杜邦公司最赚钱的产品。杜邦公司的“全力占先”战略又一次取得了成功。

目前，杜邦公司是世界上最大的化学纤维垄断公司，

涤纶、腈纶、锦纶三大合成纤维的生产能力约占整个美国的 1/4，占全世界的 15% 以上，出售的纤维量占美国纤维总销售量的 42%。

在塑胶方面，杜邦公司于 1925 年推出了一种命名为“皮拉林”的硝酸纤维素的塑胶产品，紧接着又开发出了甲基—树酯的“路塞特”（Lucite 第一种合成树酯）和木精系树酯的“布达塞特”，从而取代了牛角，生产出了发夹、皮带扣、牙刷、雨伞、拐杖第一系列塑胶新产品。而当时正值使用牛角生产发夹的厂家面临材料短缺的危机之时，杜邦公司不失时机地推出了这些新产品，取得了极大的成功。1945 年，杜邦公司又开发出了有“塑料王”之称的聚四氟乙烯。有意思的是，在 50 年代以前还很少有人用“塑料”一词。

由此可见，杜邦公司在使科学原理转化为工业产品方面做出了不可磨灭的贡献。它的企业精神是“每年介绍给人类以新的奇异的塑料产品或纤维产品，对世界化学工业做出贡献。”三大合成材料的问世，引起了世界汽车业、服装业等行业的深刻变化，被誉为 20 世纪化学和化工的骄傲。而“全力占先”的战略则使杜邦公司首先控制了合成橡胶、乙烯、尼龙、的确良、塑料新产品等一系列有重要意义的化工新产品，公司依靠这些新产品获得了巨额利润，同时也扩大了自己的力量。

## 2. 不会弄脏的桌布

早在 1894 年，英国人就已经梦想要生产出一种不会弄脏的桌布，然而实现这一梦想的却并非英国人，而是杜邦公司和法国的柯特瓦尔纤维公司。

柯特瓦尔公司在向杜邦公司购买人造纤维的专利时曾向杜邦公司建议：“我们何不合作开发比人造纤维更有价值的新产品呢？”于是这两家公司便在纽约州的水牛城设了一家新工厂，合作生产玻璃纸，于 1920 年走向了市场。玻璃纸的上市引起了香烟业和食品业的深刻变化，他们把这种玻璃纸用来作为雪茄、香烟、食物等的耐用性包装，

它的企业精神是“每年介绍给人类以新的奇异的塑料产品或纤维产品，对世界化学工业做出贡献。”

改变了食品的保存法，极大地便利了广大的公众。

杜邦公司的信念是要“通过化学用更好的产品提高生活水平——从化学工程中实现产品革新”，这种信念是杜邦公司的一种最独特的价值观。玻璃纸的上市，正是杜邦公司这种信念的一种体现，也是杜邦公司和美国第 2 大化学公司——道氏化学公司的不同之处。道氏化学公司侧重生产石化工业“上游”产品，采取的是低成本策略，而杜邦公司则主要生产石化工业“下游”产品，不断推陈出新，采取市场渗透策略取胜。玻璃纸虽小，却能渗透到市场的方方面面，并走进千家万户，这正是杜邦公司的高明之处。

### 3. 杜邦公司与曼哈顿计划

1939 年 9 月 1 日，德国突然袭击波兰，第二次世界大战终于爆发了。此时最为着急的莫过于一批原子科学家了，因为他们看到了原子武器的可怕威力，看到了原子能释放将给世界带来的灾难，一旦希特勒政府首先研制出原子弹，那么整个世界就有可能陷入万劫不复的地狱。1939 年 10 月 11 日，萨克斯（罗斯福总统非正式的顾问）把西拉德起草、爱因斯坦签署的信件呈交给罗斯福总统，在大家的努力之下，罗斯福总统终于于 1941 年 12 月成立了一个由培格拉姆、康卜顿、费米、劳伦斯等物理学界泰斗组成的特别研究小组。1942 年 6 月命名为“曼哈顿计划”，由陆军首领列斯李·葛罗普斯准将领导。半个月后，葛罗普斯便向杜邦公司求援，经过一段时间的努力，双方达成协议，整个计划委诸杜邦公司，杜邦公司全面协助曼哈顿计划。结果，杜邦公司为了这一计划，将全体职工 6 万人秘密迁徙，由东至西搬迁了 2700 英里（约 4345 公里）。不过，您千万别以为曾有过“死亡贩子”称号的杜邦公司为曼哈顿计划如此兴师动众是为了赚取巨额利润，事实上，杜邦公司在契约上仅仅将利润定为 1 美元！看来，杜邦公司是希望科学能够为人类的正义和幸福服务，于是他们便义不容辞地挑起了这副重担。不管怎样，这个耗资 22 亿多美

杜邦公司的信念是要“通过化学用更好的产品提高生活水平——从化学工程中实现产品革新”

元，动用了 50 余万人（15 万科技人员），占用美国近 1/3 电力的浩大工程如期完工了。

1945 年 8 月 6 日，一颗长 3 米、重 4500 公斤，名为“小男孩”的铀 235 原子弹落在了日本广岛市，摧毁了这座 35 万人的城市。3 天之后，美国人又在日本长崎投下了一颗名为“胖子”的钚 239 原子弹，约 14 万人丧生。

杜邦公司仅以 1 美元签下制造原子弹的契约，乍一看起来似乎有些不可思议，实际上杜邦公司借此机会网罗了一大批年轻的科学家和技术人员，并由此掌握了核能这项专门知识，这是一笔无以计量的财富。而杜邦公司也最终获得了天文数字般的巨额财富，我们不能不佩服杜邦公司领导人的远见卓识。

#### 4. 杜邦公司与安全

杜邦公司的安全记录比美国整个制造业平均记录强 68 倍，比整个化工界一般水平强 17 倍！杜邦公司注意安全的程度可以说是任何大公司都无与伦比的，从它 190 年前的初创时期一直到 190 年后的今天，杜邦公司对安全问题的重视，是它一直如此超群出众的一个重大原因。

以制造炸药起家的杜邦公司，极易让人误以为它的安全没有保障。曾有一段时间，盛传杜邦公司的事故很多，在杜邦公司工作是如何的危险等等，这使杜邦公司蒙受了不小的损失。杜邦公司为了除去人们对它的不良印象，一方面在报上发表了申明，另一方面邀请人们到公司参观，让事实来说明问题。这么一来，流言便自然消失了。

杜邦公司的安全观念已经渗透到公司工作的每一方面，公司每次开会，不管开的是什么会，一开始必须先得报告安全情况。任何事故，不管它小到何种程度，都必须立即上报，并且在这个事故发生后的 24 小时之内，有关这个事故的报告就必须呈放在总裁的办公桌上。另外，总裁那儿还每天都会有一份整个公司系统的事故报告。在年度报告文件的开头也总会有一大段有关安全问题的详尽数字，这

杜邦公司  
仅以 1 美元签  
下制造原子弹  
的契约，乍一  
看起来似乎有  
些不可思议，  
实际上杜邦公  
司借此机会网  
罗了一大批年  
轻的科学家和  
技术人员，并  
由此掌握了核  
能这项专门知  
识，这是一笔  
无以计量的财  
富。而杜邦公  
司也最终获得  
了天文数字般  
的巨额财富，  
我们不能不佩  
服杜邦公司领  
导人的远见卓  
识。

是杜邦公司年度报告的最独特之处。

在杜邦公司，不管你朝哪个方向走，不出 20 英尺准会看到一些有关注意安全的提示，各路口都设立了“安全驾驶”的牌子。华尔街日报对杜邦公司对待安全的态度曾有过的报导：“杜邦对于员工安全和健康的顾虑已经到了有点疯狂的地步。几乎每一面可用的墙都贴了安全标语。”杜邦的“审查小组”经常调查 140 个厂区，以保证他们认真执行公司的安全法规。当然，杜邦公司既然如此重视安全，那么，职工的的奖励性工资和考评自然会因安全问题而大受影响。这种影响大到何种程度，我们可以从一位在杜邦公司干了 25 年的老员工的信中看出来，他说：“如果要我去丢掉一笔大生意和发生一个损失工时的小事故之间做一选择，那么非常容易，我宁愿丢掉这笔生意。”

杜邦公司对安全的重视程度已经到了有点疯狂的地步。几乎每一面可用的墙都贴了安全标语。”

杜邦公司对安全的态度还反映在它为员工健康的关注与其对社区和环境所负的责任上。从 1916 年开始，杜邦公司的员工和退休人员就开始接受免费的健康检查，1956 年设立癌症检查中心，公司的实验室对员工接触的化学药品也经常加以调查，杜邦公司还为员工提供终生保险。它不仅关心自己员工的安全，同时也关心着整个人类的安全。在环境管理方面，杜邦每年都要花费一大笔的经费。在《幸福》杂志评选 1990 年美国的“十佳”公司时，杜邦公司在对社区和环境所负的责任上获得了 7.99 分（满分为 10 分），仅次于约翰逊公司和默克制药公司。

杜邦公司对安全的如此虔诚的态度使得它的产品质量和生产技术领域都深受其益，为杜邦公司的成功奠定了基础。

### 5. 重视研究与开发

杜邦公司成立至今已有 190 年的历史，始终以“重视研究和开发市场，开发独自的新产品，以高效益来保证企业发展”作为自己的经营哲学。目前，杜邦公司已经拥有 14 个研究部门，61 个实验室，其中规模最大的是位于威明顿近郊的杜邦实验室。

杜邦实验室成立于 1903 年，在皮艾尔·杜邦的授意下，由查里斯·里斯博士创建，是美国化学工业中第一个现代化研究实验室，当时叫“东方实验室”。同年，公司还成立了一个专门从事发展新产品长远研究的发展部。1911 年，里斯把这两个机构合并为一个化学部。由于公司经营战略的发展，这个化学部也发展得很快，成立了许多新的实验室，为杜邦公司多种经营战略的成功起到了关键作用。20 年代中期，里斯让位给年轻的斯蒂恩，斯蒂恩的后继人是哈佛大学博士博尔顿。斯蒂恩极力向外界及公司最高管理部门宣传研究工作的巨大推动力，主张把研究经费用于保持公司生产率上升的研究上。皮艾尔是一个任人唯贤的领导，他大力提拔优秀的青年人，网罗了大批的来自哈佛、耶鲁、宾夕法尼亚大学及他的母校——麻省理工学院的英才俊杰，安排在公司的研究机构中。现在，在杜邦公司一个刚获得博士学位的人员年薪平均 5.6 万美元，一个卓越科学家获年薪 20 万美元，亦是常事（杜邦公司的总经理小韦尔多年收入 160 万美元，居美国销售额最多的 30 家大公司总经理收入的第 21 位）。

由于公司领导人如此重视科学技术，并强调技术创新应尽快转化为产品，使之商品化，所以科学研究成为杜邦公司获取经济效益的决定性因素，成为它多年来经营政策的基石。而效益又是研究的动力，它已经在杜邦公司的研究机构中形成了一股有形无形的压力，这种压力促使新的科学发现尽快转化为商业上可行的技术创新，使科学技术转化为生产力。从 70 年代后期开始，杜邦公司把大量的科研力量从基础研究转向应用研究，以加快发展速度，不断提高产品的竞争能力，争取市场的主动权。由于杜邦公司经营有方，1981 年，公司以高达 75.7 亿美元的价格吞并了摩根财团的大陆石油公司（美国第 9 大石油公司，1980 年在美国 500 家最大工业公司中位居第 14 位，比杜邦公司还居前一位），是该年美国企业界吞并额最大的一家公司，杜邦公司在美国 500 家大公司中的名次也由此从第 15 位上

杜邦公司  
是美国工业研  
究与发展的一个  
缩影。

升到第 12 位，83 年再次上升到第 7 位。同年 4 月，还吞并了新英格兰核公司。

1979 年，杜邦公司的研究与开发经费为 4.2 亿美元，1982 年增加到 8.79 亿美元，位居美国研究与开发经费最多公司的第 5 位。1985 年又增加到 11 亿美元，1988 年再增加到 13.2 亿美元。1981 年底，公司从事研究与开发工作的科学家和工程师近 5000 人，有 3500 人拥有博士学位，包括委员会主席在内。

重视研究与开发，赋予了该公司新的活力，新产品被源源不断地开发出来。仅 83—84 年两年就获得了 431 件公开专利。1991 年，杜邦公司宣布它将推出第一批氟利昂替代品，代替的正是 60 年前它自己发明的氟利昂制冷剂，这种新型制冷剂叫做 SUVA，对臭氧层损害极小甚至完全无害，杜邦公司为这项研究仅 90 年就花费 2 亿美元。

可以说，杜邦公司是美国工业研究与发展的一个缩影。它的研究实验室如今已举世闻名，为杜邦公司从一个只生产黑色火药的家庭小企业发展成为一个庞大的现代化联合企业做出了不可磨灭的贡献，而杜邦公司也被认为是技术转化的典范。

#### 6. 在杜邦公司的“内企业家”

所谓的“内企业家”，是指在别人创办的企业中，在干好本职工作的基础上，去从事自己感兴趣的创新活动。只有极个别创新中的佼佼者，有志于办公司当经理，有幸被大公司经理赏识重用，聘为公司经理，但依然在母公司管辖范围内工作。这些人被称为“企业内的企业家”，简称“内企业家”。

杜邦公司和 IBM、惠普、3M 等公司一样，从制度上允许自己的员工可以利用 5~15% 的工作时间去研究开发他们感兴趣的创新项目，并给予作出贡献的内企业家一定的奖励。这种制度使得杜邦公司的内企业家们能够有一个可以自由支配的时间去实现自己的设想，把设想变为现实，给公司带来了许多创新产品。在加入杜邦公司前曾在哥伦

比亚大学教化学的奥图说：“公司鼓励科学家们去找寻他们自己的兴趣。”例如当初杜邦公司的实验化学家斯蒂芬尼·克沃利克，利用这段自由时间从事自己喜欢的超强纤维项目的研究，她在确信可以制造出来的时候，才告诉她的上司。这种自由支配的制度避免了一些新设想在初始阶段就被扼杀的危险。

内企业家在杜邦公司的发展过程中是一支不可忽视的力量。60年代初，两名杜邦公司实验站的技术人员买了为公司内部使用而研制的气体色谱仪的技术使用权，成立了一个小公司出售气体色谱仪，1962年时他们把这个小公司卖给了惠普公司，这两名技术人员因此成了百万富翁。这件事使杜邦公司非常恼火，于是公司组织了几支风险队伍，把其他内部研制的仪器商品化，让本公司的内企业家们成立许多仪器企业，这些企业至今在公司的销售额中仍占据相当大的比重。不过既然是风险企业，总是有相当大的风险性的。杜邦公司60年代兴起的风险事业在刚开始时并没有给公司带来成功的喜悦，好在具有长远眼光的杜邦家族控制的杜邦公司极富耐性，他们终于还是得到了丰厚的回报。例如由60年代行业中生存下来的自动临床分析仪，销售额约达3亿美元，获得了极高的利润。杜邦公司用照相法制造印刷线路的里斯顿系统也得到了回报。到1982年，60年代风险事业中约70个事业的利润和现金流量都分别占杜邦公司的一半。有一项研究结果表明，从实验室得出结果开始，用平均9年的时间才能达到全面商业应用的水平，12年才收回成本，17年才第一次达到底线的1%，很少有公司能有象杜邦公司这样的耐心。

杜邦公司还使用小型、交叉职能的内企业家小组来开发新产品，作为发展新事业的先驱者。在这儿，工程师和化学家都是分成小组工作的。杜邦公司曾偏离了这一做法，结果极大地延长了开发的时间。例如他们曾花了5年时间去开发临床分析仪的新检验设备，带给他们的却是失败。于是杜邦公司把这个开发项目交给了全职能的风险小组去

“公司鼓励科学家们去找寻他们自己的兴趣。”

开发，结果小组成立不到一年便研制出了这种新设备并走向市场。

能够按自己的设想去干自己感兴趣的事情，这是许多创新者梦寐以求的事情，杜邦公司满足了他们的这种需求，结果是公司留住了这些创新的人才，开发出了新产品，赢得了市场。而创新者则利用公司的有利条件，得以尽情地施展自己的才华，使自身获得了发展。

### 7. 杜邦大家庭

在杜邦公司，全体员工之间关系融洽，犹如一个和睦的大家庭。由于杜邦公司奉行着高级主管由基层人员升上来的原则，所以几乎每个进入杜邦公司的人都是从最基层的工作干起，这种保守作风却没有影响大家对杜邦公司的感情，“见异思迁”的人很少，他们一旦进入杜邦公司，一般都会在此长久呆下去。现在杜邦公司 46% 的人已经在这个大家庭里干了 15 年以上，彼此之间感情深厚，因而杜邦人之间结婚的也特别多，组成了真正的小家庭。仅美国境内的杜邦员工，就有 7 千多对夫妇。

在杜邦公司，全体员工之间关系融洽，犹如一个和睦的大家庭。

由于大多高级主管是由基层一步步爬上去的，所以在公司里他们拥有无数的老朋友，这些主管对待员工也就非常仁慈。公司给员工提供了优厚的福利。杜邦公司是美国首创集团式经营的公司，其特点是于 1918 年成立了“执行委员会”，隶属于最高决策机构董事会，是公司最高的管理机构，每周一会，听取汇报、审阅报告、审查投资和利润、讨论公司政策、就各部门提出的建议进行商讨，改变了杜邦公司整个 19 世纪单人决策的状况。单人决策在第 3 任总裁亨利·杜邦的身上得到了最集中的体现，亨利在位 40 年（1850—1889），事必躬亲，亲自制订公司所有的政策、签订所有的契约、监督全国的几百家经销点、独自决定利润的分配等，40 年间亲笔写的信竟达 25 万多封！公司经营规模的扩大，市场竞争的加剧给单人决策的经营方式宣判了死刑，于是“执委会”应运而生，杜邦公司这个大家庭也就由“封建家长制”走向了“民主家庭制”。

随后公司又在执委会之下设立了财务和咨询两个分部，并按产品种类设立了许多分部，各分部独立核算，自主经营，总部通过利润指标对分部加以控制。1962年，公司的第11任总裁科普兰实行了大胆的改革，形成总经理、财务委员会议议长、董事长组成的“三驾马车式”的体制，管理权高度分散，使公司的最高领导层从琐碎的日常事务中解放出来，集中精力对这个大家庭进行宏观调控，大大促进了公司的发展，集体的智慧使杜邦公司充满了活力，而家庭似的融洽气氛则使杜邦公司有着极强的凝聚力。

### 普—甘公司（宝浩）

普罗克特—甘布尔公司创建于1837年，公司总部设在美国俄亥俄州辛辛那提市。普罗克特—甘布尔公司（下简称普—甘公司）是世界上最大的洗涤剂 and 化妆品生产商之一，并兼营部分食品业。其销售额的三分之一是在美国以外的海外市场实现的。

普—甘公司最初是由两个移居美国的英国人于1837年合伙开设的一家制造肥皂的店铺，1905年改组成股份有限公司，采用现名。该公司于1879年生产的“象牙肥皂”，以其独特的漂浮性能闻名于世，成为经久不衰的名牌货。第二次世界大战以后，逐步向多种经营业务发展，主要经营家庭日用杂品、卫生纸、化妆品以及各种纤维素产品。长期以来，该公司的产品一直操纵着欧洲市场。1978年该公司购进了日本一家“P&G太阳之家”公司的全部股权之后，又在东方市场上打开了新局面。在八十年代，该公司又实施大量基本建设投资计划，不断扩展其在世界范围的销售市场。

#### 1. “就是卫生纸，也是我们的最好”

普—甘公司对自己的产品有很强的自信心。凡是在普—甘公司干过牌号经理的人都真心相信，公司的成功，与其说是靠它那种传奇般的推销技巧，倒不如说是靠它那种对产品质量异乎寻常的负责态度。有这样一个有趣的例子：

普罗克特—甘布尔公司（下简称普—甘公司）是世界上最大的洗涤剂和化妆品生产商之一，并兼营部分食品业。

“就是市面上的卫生纸，也是普—甘公司生产的最好，我们决不会因为生产的东西是卫生纸或肥皂，就不下功夫去干得比别人更好。”

真正的革新动力绝大多数是来自市场的。

在斯坦福大学举办的一次暑期经理培训班上，一位普—甘公司的经理曾经涨红着脸激动地说：“就是市面上的卫生纸，也是普—甘公司生产的最好，我们决不会因为生产的东西是卫生纸或肥皂，就不下功夫去干得比别人更好。”象大多数出色的公司一样，普—甘公司这种追求质量的价值观可以说是根深蒂固的。

有一位曾在该公司负责过察尔明牌卫生纸的年轻牌号经理，写过一篇短文，说明了普—甘公司对质量的推崇。有位顾客提出意见，讲到普—甘公司的察尔明牌卫生纸卷直径稍粗一点（后测量多八分之一英寸），装不进卫生间墙上那半圆筒形的凹槽里去。普—甘公司的解决方案是决不采用减少纸量的办法，因为那会有损于产品质量。与此相反，他们让工程技术部门、研究开发部门的人和牌号经理聚在一起，想出一个点子来改装一种机器，使卷卫生纸的速度能加快，因而卷得更紧些，把纸卷的直径缩小到足以嵌进那个安装槽里去。

为了不断提高产品质量，普—甘公司十分注意倾听用户的意见。他们坚信这样一条：真正的革新动力绝大多数是来自市场的。

普—甘公司是把免费电话前缀号码 800 印在自己产品的包装上的头一家消费品公司。该公司曾在一年里接到 20 万次按这个号码打来的电话，全是顾客对它的产品的各种想法和意见。公司对这些电话都曾逐一给以答复，并按月整理汇集，上报董事会。知情者们说，这些先拨 800 的电话，是该公司关于改进自己产品的主意的一个重要来源。

为了保持产品的竞争力，普—甘公司总是不断地进行试验，没有绝对把握，决不投放市场。一位熟悉该公司的朋友说：“你瞧他们要花上几个月甚至几年时间才将产品进入市场。不过你知道，他们一旦进来了，你就最好挪一个窝，别碍了他们的事。他们没有哪种可能性不去试探一下的。”普—甘公司认为，由于试验而导致的问题的暴露并不担心，这是因为产品在向市场投放以前，从大量的试

验里已学到了许多知识，这样所增加的价值也是可观的，往往能起到后发制人的作用。

## 2. 广揽能力杰出，一心向上之人

企业竞争力的强弱，取决于科技水平的高低，而归结底是取决于职工素质的优劣。为此，普一甘公司在招聘人员方面有着十分严格的要求。

如果有人写信向普一甘公司求职，都会得到印有下述声明的回信：“本公司需要一心向上的人才……本公司要找的大学毕业生的，必须能力杰出而能力争上游，同时在加入本公司后，有潜力迅速成长……本公司用人从基层开始，而且严格根据业绩，从公司内部选择人才。”这种唯才是用的措施使普一甘公司网罗了大批人才。曾任公司高级主管的卡洛尔在谈到广告部门成员时说得很清楚：“他们都是有头脑又能运用头脑的人。……例如进入本公司各广告部门的人当中，10个有8个念高中的成绩，在全班的前10%内，大学成绩在前10%的比率则为50%，而且都是从一流学府毕业，有十分之一以上的人是大学荣誉学生学会的会员。”这些优秀人才为推动普一甘公司的发展起了积极的作用。即使一些离开普一甘公司的员工表现也很出色，如有40多家大公司的董事长或总裁，以前都曾在普一甘工作过。

普一甘公司决不允许任何人混日子。公司行事自有一套法则，如果你不能善用这套法则，至少要能够喜欢这套法则，否则你的工作便不会愉快，更别想成功了。普一甘公司在做一件事以前，一向先彻底研究，至死方休。这种精神适用于一切工作，不论是推出新产品，决定新厂地点，或是买些纸夹都是一样。

普一甘公司注重培养严谨的工作态度。曾担任公司顾问的韦德向记者说了下面一件事：我刚从哈佛毕业进入普一甘公司时，一直爱说“根据我的判断”这句话，现在我还能记得别人总是回答：你的判断比莱多公园的醉汉好不到那儿去。在普一甘公司，公司不是因为你的判断，而付

“本公司需要一心向上的人才……本公司要找的大学毕业生的，必须能力杰出而能力争上游，同时在加入本公司后，有潜力迅速成长……本公司用人从基层开始，而且严格根据业绩，从公司内部选择人才。”

给你薪水，是因为你摒除自己的判断，而付钱给你。财星杂志曾这样说过：普—甘公司很像东方的权威——谨慎、彻底，确信本身目标的绝对正确性，而且乐意预先考虑到未来。

### 3. 传奇的单页备忘录

出色的企业都具有很高的工作效率。普—甘公司精练简捷的办事方法是获得成功奥秘之一。公司的经理们常说：“这种习惯已经深入人心，明确无误了。”他们的那套体制运转自如，明白易懂，中肯扼要。普—甘公司的行动语言，即那套体系的语言，就是那种传奇性的单页备忘录。

有人曾问普—甘公司的一位牌号经理，关于单页备忘录的传说到底是不是真的。他回答说：“我刚刚呈交了一份建议书，要求对我那牌号的战略作几处改动。这份建议只有一页再加四分之一页长，但是却被顶回来了，嫌它太长了。”

这种传统要追溯到曾任公司总裁的理查德·杜普雷那里去。

凡是备忘录，只要篇幅长度超过一页打字纸，杜普雷就非常讨厌。对于长篇大论的备忘录，他往往是在上面批上一句“去芜存菁，使我理解”，就把它打回去了。要是那份备忘录谈的是件复杂的事情，他有时会再添上一句话：“我不懂复杂的问题，只懂简单的。”有一回，一位记者向他问起这件事，他解释到：“我的部分工作就是训练人们学会把一个复杂问题分解成一系列简单的事。然后我们大家才能够采取明智的行动。”

在普—甘人看来，把事实和意见用简明的书面语言来陈述，是制定决策的基础。由于管理信息系统和预测模型用得越来越广，职能部门间的扯皮也增多，再加上掺进一些人事性因素，就使情况变得复杂和难以准确。单页备忘录对改变这种情况大有裨益。首先，仅仅因为它的数目字比较少，引起的争论也就减少了；其次，在一页纸上检查和核实 20 个数目字，总比 100 页里每页 20 个数目字要容

“我不懂复杂的问题，只懂简单的。”

如果备忘录的最大优越性就是能奉懿弄得很受美国的企业界最好的福利。

易的多，它能使人思想集中；再者，它把问题突出了出来，置于显眼地位。要是有谁在几十页的备忘录里弄错一个数字，想追究他的责任似乎难于说出口。可是如果一共才 20 个数目字，责任就不究自明了，可靠性也就随之提高。单页备忘录的最大优越性是：根本容不得粗心大意的人。

几位财务人员有一次谈到普一甘公司时说：“他们一丝不苟，简直叫人受不了。这是一个极其深思熟虑，刻意求精的公司。”外人大惑不解的是，该公司的报告都只有一页纸。他们是怎么做到这样细致、慎思、严格的呢？一部分答案是：他们全都为那一页纸而竭尽了全力。按照惯例，牌号副经理或是资历较浅的牌号经理头次草拟备忘录时，一般都得打上 15 遍草稿。一位已经离职的女职员说，她听说过有一张备忘录曾重写了 47 次。另一部分答案是：该公司备有大量补充分析材料，这跟所有别的公司是一样的。而不同的是，他们不拿这些厚厚的材料去互相折磨。这种对一页纸的信奉还有一条引人注目的特点，那就是……纸张耗用的少！

单页备忘录的力量在于，它使冗长空洞的文字、陈腐低劣的见解无法出笼，从而避免了文牍的泛滥，保证了企业的高效运转。至今，这一页纸的沟通制度已坚持了 50 多年。人们已习惯地把普一甘公司称之为“用备忘录推动的公司。”

#### 4. 百年不变的政策

有人曾这样形容普一甘公司：如果你离开普一甘公司，就等于放弃了享受美国工业界最好的福利。这话虽不敢说是绝对正确，但普一甘公司对员工福利的高度重视，确实已有很长的历史。早在 100 多年前公司制定章程时就有这样一句话：“本公司明确承认公司利益与员工利益密不可分”。普一甘公司的许多行动都是根据这一政策。例如：

· 1885 年，公司开始让员工周六下午不上班，但薪水照领，其他公司认为这种作法是昏了头。

· 1887 年，该公司制定了一项利润分享的计划，这是美国工业界历史最悠久的利润分享计划。

· 1915 年，公司实施疾病、残疾与人寿综合保险计划，有这种计划的公司在美国当时也为数极少。

· 1922 年，公司就向员工保证，每年固定雇用时间不会低于 48 周。但这并不表示公司绝不炒人鱿鱼，所以你不能够游手好闲。只要你善尽职责，就可以期望获得长期饭票。

· 公司鼓励员工以扣除薪水方式来购买公司股票。据估计，有 20% 的普—甘股票由该公司员工与退休人员所拥有。

1980 年，美国商会曾就 983 家公司的福利状况进行调查。结果表明，普—甘公司名列最好的前 4% 以内（约 40 家公司）。普—甘公司是设有领养子女抚育津贴的少数公司之一，领养一个小孩，最多可以得到 1000 美元的补助。公司的福利计划也极为完善，员工只要亮出卡片，就可以在药剂师处取得药品，每贴药只要二美元。公司还采取了一项措施，补贴员工礼物馈赠支出的一半。公司还实施弹性福利计划，协助员工自己选择自己的福利。根据这个计划，员工根据薪水获得一笔融资，由员工自行决定领取现金，或加入自己认为稳当的各种计划，也可以把这笔融资折成假期。

普—甘公司的这些作法，充分调动了员工的积极性，从而保持了遥遥领先的竞争力。

## 摩托罗拉公司

摩托罗拉（Motorola Co.）公司创办于 1928 年，最初它的名字为“高尔文制造公司”，1947 年，公司改名为与它的第一种重要产品更一致的名字：摩托罗拉（汽车用收音机）。

摩托罗拉的创办人高尔文 1895 年生于伊利诺伊州的哈佛小镇，在伊利诺伊大学上过两年学。美国参加第一次世界大战之前不久，他到一个军官训练班受训，后在法国服役。退役后，高尔文在总厂设于芝加哥的 D&G 蓄电池公司找到了一份工作。1921 年，他同爱德华·斯图尔特一起创

办了斯图尔特电池公司，把生产工厂设在威斯康星州的马什菲尔。他们的企业和 D&G 是同行，每天产量大约是 150 组电池，在中西部各地销售。电池行业的竞争非常激烈，但高尔文和斯图尔特都没有经商的经验，而且威斯康星是一个农业州，他们的工厂远离主要的市场和运输线，因此，这个企业的经济状况并不妙，再加上 1921 年到 1922 年的经济大萧条，这个公司在 1923 年就倒闭了。高尔文被迫另谋生计。1923 年到 1926 年间，他在布雷克糖果公司销售部工作，这家公司后来成为糖果业的巨子，但在当时仅仅是芝加哥的一个小企业。布雷克 1926 年决定退休，同时，高尔文也重新寻找出路，同斯图尔特再次进入电池业。

### 把收音机 装入汽车

他们决定专制无线电收音机专用电池。那时的电池与现在的电池有很大的不同，因为最早的家庭用电子管收音机是一件非常笨重的东西，需要用蓄电池的直流电，但所有这一行的人都认为，迟早会出现一种全新的方法来使收音机改用交流电。但在这种方法出现之前，市场上会出现一段空白，而高尔文就是想去填补这一项空白。他制造出一种装置，叫做“ A - 电源整流器”，它能把交流电转化为直流电，用的时候需将蓄电池连接在一起。使用者可以把这种整流器的一端接通交流电电源，另一端接在收音机上，收音机可以从整流器得到电力，而交流电又可以使蓄电池充电。

虽然电池技术在迅速变化着，但产品的市场却远未充分开发，高尔文和斯图尔特的新公司又一次关门了。但这一次，高尔文罄其所有在拍卖中把公司的财产全部买了下来，自己另外开了一家新公司。这次，高尔文决定集中力量生产整流器，而不是蓄电池，他认为这样做可能会解决早期经营失败的问题，因为整流器市场在短期内还是很兴旺的。

#### 1. 把收音机装入汽车

但高尔文深知，整流器也只是一种临时性的产品，必

须同时寻求新的产品，使新公司能够生存下去。1929 年，他开始生产汽车用收音机，并用本公司的牌子出售。那时，汽车用收音机的技术比较容易掌握，美国无线电公司在批给企业生产特许证方面也相当宽松。高尔文的这一举措非常成功，但他仍继续寻找别人没有的、利润更高的产品。

高尔文开始设想将收音机装入汽车中。当然，这并不是什么新鲜的玩艺，因为当时已经有装上收音机的汽车，但收音机不是制造汽车时就装上去的，而是根据顾客的需要重新装上去的。这种方法需要 8 个小时才能在汽车中装好收音机，高尔文认为，如果能够在汽车制造时就准备好安装收音机的地方，事情就会容易的多。另外，当时的收音机质量不是很好，有时响，有时不响，而且给汽车上的收音机单独配一个蓄电源也没有什么必要，因为当时绝大多数汽车是用蓄电池的电力发动。

美国最聪明的发明者之一、后来发明出利尔喷气机的威廉·利尔用他的灵巧头脑想出了一个方法。当时，利尔已经开设了一家公司，同时，他还给高尔文公司做设计工作。他和一位名叫埃尔默·韦弗林的伙伴一道发明了一种无线电广播收音机，可以在行驶的汽车上使用。高尔文购买了产品的制造权，并在 1929 年的一次汽车展览会上进行演示。这样，收音机开始以另外一种样式出现在全国的汽车里。汽车收音机的使用使收音机的销售量大增，并且促使收音机行业发生了极大的变化。两年之后，高尔文公司的一位工程师雷·约德发明了一种振子型的电池以取代蓄电池，这项发明使高尔文公司迅速跃居本行业的前列。

## 2. 研制无线电话

在汽车用收音机成功之后，高尔文又开始了新的探索。早在 20 世纪 30 年代，一些警察部门就开始希望出现一种可以在移动中使用的无线电话，当时，警车中装着收音机，遇到紧急情况警察局可以通知电台，让电台临时中止商业节目而改播情况通知，这样，警车就可以收到信息，但是，很显然这种方法不可能长期使用，因为这样既妨碍了电台

的正常广播，又可能被犯罪分子收听到。因此，警察部门强烈地要求专供他们使用的广播频率。摩托罗拉的工程师们开始攻关这一新课题。高尔文回忆说：“无线电话既有客观需要存在，我自己又认为这将是一个还没有人占领的市场。”

当时，康涅狄格大学的教授丹尼尔·诺布尔创造了一种流动的调频通讯系统，供本州的警察们使用，并于1940年在一本学术刊物上发表了相关的论文。高尔文读到了这篇文章，发现诺布尔正是他在苦苦寻觅的人，他所想的、所作的同自己的思路完全一样。

高尔文邀请诺布尔零用休假时间来摩托罗拉工作，诺布尔也同意来摩托罗拉的研究部门工作，他是公司中几位最富想象力的技术人员之一。诺布尔更多地是一位科学家而不是一位商人，他把公司导向了一个新的领域：电子领域。诺布尔早就对固态物理学的发展着迷，他希望摩托罗拉的通讯器材使用新的元件。他劝说高尔文在亚利桑那州设立一个研究机构，他自己也搬到那里，开始进行科研工作。

客户对摩托罗拉消费用品和通讯产品的需求越来越大，使得公司从其他厂商（特别是美国无线电公司）购进真空管的数量越来越大。摩托罗拉的领导人不希望对竞争对手美国无线电公司过分依赖，所以考虑收买一家制造真空管的工厂。诺布尔相信，固态元件将很快使真空管变得过时，他劝说高尔文不要买这样的工厂，高尔文听取了诺布尔的劝说，并给诺布尔一笔预算，并授予他研究新元件的权力。

1952年，诺布尔从贝尔实验室获得锗晶体管生产的特许权。在后来的数年间，他和同事们千辛万苦地试行制造第一只锗晶体管。当时，既缺少高质量的原材料，又没有人知道制造技术和研究方法，这项工作几乎无法完成，但诺布尔经受了这一考验，于50年代中期制造出了第一只锗晶体管，不久，摩托罗拉就把这种新产品用在了汽车收音机上。

高尔文回忆说：“无线电话既有客观需要存在，我自己又认为这将是一个还没有人占领的市场。”

新技术的采用使汽车用收音机的性能大大改变，保证了摩托罗拉公司先进元件的稳定供应，并使公司在令人振奋的新技术领域的竞争中稳操胜券。

诺布尔关于真空管的论点是正确的，美国无线电公司和其他制造商由于过久地同真空管结下了不解之缘而远远落后于摩托罗拉，不能及时转轨到晶体管领域。没有一家真空管制造商能够象摩托罗拉那样成为一家重要的、领先的半导体生产商。

### 3. 第一次大赌博

在掌握了晶体管技术之后，诺布尔转而研究半导体，在 50 年代，半导体还是一种全新的、粗糙的产品，制造工艺也相当粗糙，而且由于需求较少，它们还只是实验里的产品，而不能在工厂中制造。但半导体技术发展前途非常大，市场几乎是自发地形成了。一位汽车制造商有兴趣在他的交流发电机里用 6 个半导体元件（称为二极管整流器），但市场上的价格每个约 2.5 美元，这 6 个元件的成本超过交流发电机所有其他元件的成本。这个汽车制造商通知诺布尔，如果摩托罗拉能够按每个 75 美分的价格供货，并在第二年降至 50 美分、以后再降到 25 美分，他将大批订货。

当时，这是一次重大的赌博，因为摩托罗拉如果接受这张订单，就需要保证按照这种可有可无的递减价目表行事，还要建立新的生产线，成功与否根本没有把握。但要想使半导体走出实验室，只有这一个方法，别无他途。

诺布尔在经过缜密的思索之后，决定接受这个提议，在得到高层领导同意之后，扩充并改组了他的职工队伍。正如预期的一样，第一年，这个项目亏损了，但第二年就收支相抵，第三年的利润就足以补偿过去的所有亏空。在这次过程中，摩托罗拉以美国三大半导体制造商的身份出现，不断发展新产品、扩展新市场。

这次大批生产的经验也给了这个羽翼未丰的企业另外一个宝贵的优势：占领了较大的市场份额。虽然其他半导

体制造商可能在创新方面走在前面，但摩托罗拉总可以快速地跟进，一旦在技术上能够达到规模经济的要求，就可以在在市场上战胜对手。摩托罗拉用低成本生产并占领市场的方式打开产品销路，为它以后制造出更强大的系列半导体产品奠定了坚实的基础。

在发展半导体的工作中，摩托罗拉一直遵循着降低成本的基本战略。60年代它虽然在集成电路的生产上落后了，但在微处理器的研制方面却又追赶上来，1974年制成6800微处理器，1979年研制成68000微处理器，这两代微处理器除了为摩托罗拉传统的顾客（如汽车业）服务外，还在摩托罗拉过去没有涉猎的计算机领域开拓出新的市场。

这样，摩托罗拉从一家蓄电池制造商开始，然后制造企业用收音机，又进一步成为双向通讯器材的主要生产者，并通过将生产元件和成品相结合的方法稳步进入元件生产的领域，但最终改变摩托罗拉地位的还是新的半导体科技的应用。最终，摩托罗拉卖掉了原有的消费品生产部门，集中力量进行电子元件的生产，成为举世瞩目的“一呼天下应”的国际大公司。

摩托罗拉在几十年的时间里成长为全球性的大公司，但到了90年代却危机频频。没办法，摩托罗拉虽然几年前还一直高速增长，风光得不行，现在也只有独饮苦酒了。

先看它的收入，在1993年至1995年间，收入的平均增长率是27%，而在近两年却只有5%，因此，1997年摩托罗拉的总收入只有298亿美元。它的利润情况更糟：1997年的利润只有12亿美元，比1995年降低了33%。而且今年很有可能再跌25%。它近三年给股东的回报平均还不到1%，这和前几年的54%简直不可同日而语，偶尔替摩托罗拉做资讯工作的Lehigh大学史蒂文·戈德曼教授说：

“这真是让人难以置信，就在6、7年前，摩托罗拉还是世界一流的公司，可现在，人们谈论的都是诺基亚和爱立信，以及他们如何抢了摩托罗拉饭碗的故事。”

#### 4. 不和谐的画面

“这真是让人难以置信，就在6、7年前，摩托罗拉还是世界一流的公司，可现在在发展的都是诺基亚和摩托罗拉，以及他们如何抢了摩托罗拉饭碗的故事。”

人们不禁要问：一度世界领先的摩托罗拉怎么会迷失方向呢？它曾因大举开拓海外市场而获得“美国武士”的响亮称号，现在怎么会被欧洲的跨国公司和美国的新兴企业逼得走投无路呢？有记者采访了摩托罗拉的一些现任及前任经理，也采访了它的顾客、竞争对手及分析专家，最终得到的是一幅不和谐的画面，它表明了摩托罗拉是如何走上了下坡路的。

摩托罗拉的教训给大家敲响了警钟。它以其自身的经历说明一个公司如何在攀越行业顶峰之时，因陶醉于过去的成功而一落千丈，公司的内部人士说，摩托罗拉的经理们大都是些盛气凌人的家伙，他们毫不关心是否要采用最新的技术，是否要跟上变幻莫测的市场，是否要满足顾客的需要。正因为有此前因，才有了管理步骤不合拍、策略时机不当和措施执行不得力等后果。

“公司里的人都清楚，权力的交接只会在家族内部进行。”

所有这一切都要从 1995 年公司正处在巅峰时说起。当时，魅力出众、风度翩翩的加利·图克还是公司的领导人。他 30 多年前就在摩托罗拉的半导体部门工作，算得上是元老级人物。而在此之前是乔治·弗舍尔担任这一职务，不过由于费舍尔能力超群，在 1993 年被柯达聘去做了首席执行官，图克便接过了他的担子。差不多就在这个时候，摩托罗拉创办人之子、已经担任公司首席执行官 27 年的罗伯特·高尔文开始征求董事会的意见，看他们是否愿意由他的儿子克里斯·高尔文子承父业，出任首席执行官。当时，克里斯还只是名高级执行副总裁。

董事会对此的回答是不，他们嫌都已 43 岁的小高尔文太嫩。可他 1973 年就在摩托罗拉的双向无线通讯部门工作，后来又分别在寻呼部等几个重要的部门任过职。尽管如此，还是有些高层经理觉得他不够条件，其实追根究底，不过是高尔文不像大部分董事那样有理科学学位罢了。另一方面，大家都知道，高尔文肯定会当上首席执行官，这不过是个时间问题。摩托罗拉的一位前高级经理说：“公司里的人都清楚，权力的交接只会在家族内部进行。”

图克则同高尔文形成了鲜明的对比，他不仅是工程师，还为摩托罗拉的发展壮大立下了汗马功劳，正是他给了各部门的主管更大的权力，让他们能在自己的业务上一言九鼎。在他的领导下，摩托罗拉的无线电话业务蒸蒸日上，1994年，摩托罗拉在美国市场的占有率达60%，把诺基亚和爱立信远远抛在后面。1995年1月，摩托罗拉公布的1994年业绩让华尔街大跌眼镜：总收入上升了31%，达到222亿美元，而利润则猛升了53%，达到16亿美元。

也正是在同一年，美国的无线电话公司开始转向数字技术。数字时代能带来许多好处，比如可以知道通话方的身分、寻呼质量更好和短信息服务等等。众多的电话公司都被美好的前景迷住了。

#### 5. 手机的失利

可摩托罗拉却依然我行我素，不为所动。1995年1月举行的一次会议很能说明问题。当时，美国技术公司和摩托罗拉的高级经理聚到一起，讨论即将在新奥尔良召开的手机业大型展示会。巴尼特记得自己那时是那么说的：“我需要你们在一年之内拿出数字手机。”摩托罗拉的手机部门负责人罗泊特·维斯佩尔并不在会议现场，不过他的副手苏泽特·斯泰格尔却向巴尼特作出了保证。巴尼特回忆斯泰格尔说：“我们希望能满足你的要求。我会亲自过问这件事的。”AT&T、大西洋贝尔以及其他公司也作出了相同的承诺。摩托罗拉公司从此就没了下文。

说到这，就要先介绍一下手机的部门主管维斯佩尔。他是工程师出身，鼻子上总是架一副眼镜，在摩托罗拉已经干了24个年头。由于主管的手机业务表现出色，他赢得了很高的声望。他虽然脾气暴躁，不过和他在设计小巧时髦的电话时表现出的无与伦比的技巧比起来，这个缺点就不算什么了。

在1995年时，他认为消费者最需要的是性能更好的模拟信号电话，而不是又大又笨的数字电话。因为当时数字技术出现没多久，电话无法做得很小。据摩托罗拉手机通

信集团的一位前雇员回忆说，他曾把几个高层经理叫到芝加哥的总部开了次会。就在这次会议上，维斯佩尔对他的下属说：“你不能说 4300 万模拟电话用户的选择是错误的。”另一名经理对当时的情景记忆犹新：“他一意孤行，没人能让他放弃模拟电话的想法。大家被他吓得大气都不敢出。”

但维斯佩尔认为自己有王牌在手，这就是摩托罗拉在 1996 年 1 月推出的小巧玲珑的“掌中宝”。两年的时间，数百万美元总算没有白费，“掌中宝”的问世，称得上是设计史上的一个奇迹。维斯佩尔更是喜不自禁：“摩托罗拉让梦想成真。”

当然，“掌中宝”仍旧是模拟信号的，可维斯佩尔自信他在设计上的创新足以挡住技术革新的潮流，1996 年夏，维斯佩尔和手下的经理又推出了一个所谓的“签名”计划。他们的想法非常简单：摩托罗拉将只向特定的电话公司提供“掌中宝”，前提条件是这些公司的手机中必须 75% 以上是摩托罗拉的产品，还必须同意用单独的展厅宣传“掌中宝”的性能。维斯佩尔这么做自有他的如意算盘：象 1500 美元的“掌中宝”这样的高价机型卖得越多，利润就越高，而且还可以保护摩托罗拉的市场占有率，可谓一举两得。

但他没想到的是，“签名”计划在执行过程中却处处碰壁。维斯佩尔和他的手下曾专程到大西洋贝尔移动通信公司的纽约总部，向该公司的经理提出了他的计划，据大西洋贝尔公司的人回忆，维斯佩尔当时的态度就是“你们必须这么干”。贝尔公司的斯特里格可不吃这一套，维斯佩尔还没说完，他的火就上来了。他毫不客气地质问维斯佩尔：“你的意思是否是如果我们不同意，你就不在曼哈顿卖你的掌中宝了？”不过对这件事，维斯佩尔本人并没发表任何看法，不仅是大西洋贝尔公司一家拒绝了“签名”计划，象 GTE 公司、贝尔南方公司等都不接受该计划，结果摩托罗拉这几家公司的销售额马上就降下来了。

“他一意孤行，没人能让他放弃模拟电话的想法。大家被他吓得大气都不敢出。”

“摩托罗拉让梦想成真。”

维斯佩尔对“掌中宝”的偏爱只是造成摩托罗拉在数字技术上的致命延误的原因之一。很早以前，摩托罗拉曾想过购买对手高通公司的半导体，以便能早日进入数字时代。可维斯佩尔认为高通的要价太离谱，因此他从1995年起就不再购买高通的产品，转为独自开发芯片。结果，开发一拖就是两年，花掉了好几百万美元不说，还使摩托罗拉公司错失良机。

而在这一段时间内，各电话公司虽然没摩托罗拉的电话可用，照样开展了数字业务，1997年2月，美国技术公司的巴尼特再度找上了斯泰格尔，这距他第一次来此已整整两年过去了。他问：“我们现在要发订单了，你们有货吗？”

可惜摩托罗拉还是没有。迫于无奈，美国技术公司只好找高通买电话了。1997年初上任的新首席执行官克里斯·高尔文对此几乎是忍无可忍。摩托罗拉的对手诺基亚和高通公司已经抢走了它很大的一块市场，给了它沉痛的一击。在总部举行的一次气氛紧张的会议上，高尔文希望有人能向他解释为何移动电话部门没早点拿出数字电话。在此之前，类似的问题都快把维斯佩尔的耳朵磨起茧子了，他再也无法忍受下去。据当时参加会议的人说，他在会上开了个玩笑，说早把高通买下来就好了，1997年8月，维斯佩尔辞职离开了摩托罗拉。

其实，摩托罗拉早已经有了制造数字电话的计划。不过说起来容易做起来难，在美国共有三种互不兼容的数字通讯标准。

## 6. 危机频频

过去多少年来，美国技术公司（Ameritech）的无线电话都是摩托罗拉公司提供的，可进入90年代，随着新的数字时代的来临，他们间的一些环节开始出现差错：摩托罗拉尚未作好迎接这一时代的准备，因此，美国技术公司把订单抛给了圣迭戈市成立不久的高通公司（Qualcomm）。从1997年夏天起，由高通向美国技术公司提供它所需要的

其实，摩托罗拉早已经有了制造数字电话的计划。

“我们不可能放弃已制定的战略和做好的业务计划，因此，我们只有和那些有准备的公司打交道”。

数字电话。美国技术公司手机分部的产品营销主管马克巴尼特说：“我们不可能放弃已制定的战略和做好的业务计划，因此，我们只有和那些有准备的公司打交道”，这种事并非第一次，也决不是最后一次。曾经凭借尖端技术、优异质量在世界独领风骚的摩托罗拉近来慢慢地走上了下坡路，过去它生产的无线电收发设备、手机、寻呼机和电脑芯片曾领导了无数潮流，可现在它却不得不追赶别人的脚步，更有甚者，它生产的设备并非都是合格产品。据赫谢尔·肖斯塔克公司（Herschel Shostock）资料显示，摩托罗拉在 1994 年占有美国无线电话市场的 60%，而目前这一数字已经变成了 34%。

摩托罗拉的无线设备制造业务也没有什么起色。在一些关键的美国家市场上，朗讯技术公司（Lucent）和加拿大北方电讯公司（Northern Telecom）已经抢占了摩托罗拉的地盘，当然，摩托罗拉自己也有责任，谁让它的产品不过关呢？不过屋漏偏逢连阴雨，摩托罗拉自己的麻烦还没解决好，外部的大环境又出了问题，整个半导体行业以及寻呼行业现在都不景气，而亚洲爆发的危机更是雪上加霜。

对摩托罗拉来说，更经受不起的是，辛辛苦苦建立起来的良好信誉也受到了影响。摩托罗拉曾获得过 1988 年马尔科姆·鲍德里奇质量管理奖（Malcolm Baldrige Quality Award），它还坚持每次经理人员会议都要把质量提高的案例作为第一项内容，但就是这个公司，现在开始听到了顾客不绝耳的抱怨。1998 年 3 月，摩托罗拉又受到一个沉重的打击：它失去了一笔价值 5 亿美元的合同。对方是 Prime Co 个人通讯公司，主营无线电话业务。它埋怨摩托罗拉的设备不时地掉机，让顾客没法打电话。

### 7. 改变策略，再创辉煌

摩托罗拉承认公司近年来问题层出不穷，可它坚信未来将是一片光明。公司首席执行官克利斯托弗·高尔文已经制定了一个 15% 到 20% 的收入增长目标。尽管公司现在存在种种困难，他还是希望在一两年内达到这个目标。高

“如果你用的是我们的产品，那么在地球的任何一个角落，你都能打电话，别人也能毫不费力地和你联系上。”

尔文认为，摩托罗拉所处的行业将会以 15% 的年率增长，而对新市场的拓展则会锦上添花。公司的执行副总裁默尔·吉尔摩说：“近几年的业绩是不太让人满意。但看看过去就知道，及时更改主营业务是我们的拿手好戏。我们希望现在能再次做到这一点。”

卫星通讯是个新兴的、极富潜力的市场，在这方面，摩托罗拉有自己的“铱”星计划，这是它的重头戏。4月30日，它把该计划所需的66颗卫星中的最后两颗送上了天。预计要到今年的9月，摩托罗拉才能用这些卫星开始提供新式的语音和寻呼业务。大通证券公司（Chase Securities）认为，摩托罗拉拥有17.7%股份的铱计划，到本世纪末时将带来26亿美元的收入。铱计划负责人爱德华·斯泰诺对自己的工作非常自豪，他说：“如果你用的是我们的产品，那么在地球的任何一个角落，你都能打电话，而别人也能毫不费力地和你联系上。”摩托罗拉在铱计划中投入了63亿美元，它从中学到的卫星行业的经验将有助于开展以后的业务。

不容置疑的是，摩托罗拉仍旧是一支不可低估的力量。虽然它的市场份额在逐步减少，顾客也开始抱怨不休，它还是占据了手机产量世界第一的宝座，在无线通信设备方面，它的地位也是举足轻重的。在海外地区，它是主要的数字电话制造商。在手机行业，摩托罗拉仍是最受欢迎的品牌。虽然有众多电话公司对摩托罗拉最近的产品表示不满，但它们几乎都毫不例外地说，它们之所以这么做，是因为急需这些产品。大西洋贝尔移动通信公司（Bell Atlantic）首席执行官丹尼斯·斯特里格说：“我们希望他们能早日回到正轨上。”

但兵贵神速。摩托罗拉创办人的第二代接班人、现在48岁的高尔文正废寝忘食地工作，力争止住公司市场份额下滑的势头，重塑摩托罗拉以往那种世界一流产品制造商的形象。高尔文自1997年初步走马上任以来，已经更换了公司无线电话和无线设备业务的主管，并在每个关键部门

安插了高级官员。

高尔文同时还对现在的公司文化有许多看法，他认为，这一文化容易让员工自高自大，并过分注重技术人员的意见，而且似乎也有些过头地提倡内部竞争。为了让各部门能更好地合作，高尔文在高级管理人员的薪水上作起了文章。他决定，他们的报酬不再取决于各自部门的效益，而要同整个公司的业绩挂钩。同时，他还要求销售队伍必须向顾客提供更好的服务。现在，摩托罗拉正同 AT&T 的无线技术处部门合作开发新型的数字电话。AT&T 的一位经理说：“他们竟然肯倾听我们的意见，这在以前是不可想象的。”

高尔文虽然上任没多久，却已经在对公司动第二次大手术。他的最终目标是把公司的业务集中到三大集团中，其中通讯集团将把过去的手机、无线电设备、双向无线通讯、寻呼机和电缆调制解调器业务合在一起。此举将确保通讯业务部门能协调各自的经营计划，共享各自的创意，并能大量减少开发成本。

但要改变摩托罗拉的“部门竞争”文化，恐非一日之功。近些年来，摩托罗拉各部门的主管都成了说一不二的角色，和其他部门竞争还是合作全凭他们一句话。不可否认，这种企业文化有其长处，摩托罗拉手机通讯部门吃掉同一公司的双向无线通讯部门就很好的证明了这一点，这两个部门在合并后很快地发展壮大，业务比合并前有了很大提高。可在最近一段时期，摩托罗拉内部各部门的明争暗斗使整个公司的发展乱做一团。半导体分部不肯制造其他部门需要的芯片。两年前，无线设备分部就生产出了数字化设备，可无线电话分部却直到现在才造出配套的数字电话。

高尔文所做的种种努力给公司的重返正轨带来了巨大的希望。他已经指定老朋友、曾先后负责摩托罗拉欧亚非各洲业务的吉尔摩掌管新成立的通讯集团。吉尔摩说：“当务之急是摩托罗拉的顾客服务质量能更上一层楼。”

“当务之急是摩托罗拉的顾客服务质量能更上一层楼。”

摩托罗拉的发展真能如他所愿吗？如果高尔文能进行一系列大刀阔斧的改革，摩托罗拉还大有可为。高尔文现在的当务之急是考虑如何处置公司的无线设备部门，他必须决定是将它卖掉还是购入哪家电话交换机制造商来撑起局面。他的另一重任就是对摩托罗拉的公司文化动大手术，让公司的管理人员学会倾听顾客的要求，而不是对他们指手划脚。

摩托罗拉在 1987 年首先在中国开办了一个代表处。从那时起，公司就迅速发展壮大，现在已成为中国市场经济发展的积极参与者。1997 年，摩托罗拉骄傲地庆祝它在中国的一个重要的里程碑：摩托罗拉从 1987 年在中国成立第一个办事处至今已有十年。到 1997 年底，摩托罗拉已承诺在中国共投资逾 12 亿美元。摩托罗拉是中国最大的美国投资企业，在天津有一个独资企业，并注册了一个中国控股公司、下辖 7 家合资公司，并参与了 4 个合作项目和其他十几项重大投资。

由于其投资、高技术转让和合作的精神，摩托罗拉得到了中国各级政府强有力的支持。1995 年，中国政府授予摩托罗拉两个证书：先进技术企业证书和高新技术企业证书。1996 年，摩托罗拉在中国的“五百家最佳外国投资企业”的评选中名列第二。这些都是中国政府对摩托罗拉向合作伙伴转让高新技术承诺的表彰。摩托罗拉在中国的研究、开发、生产、销售和售后服务均受到特别嘉奖。

摩托罗拉在中国的每一项投资都遵循四项指导原则：

投资与技术转让：摩托罗拉承诺在中国共投资 12 亿美元，最重要的是公司把在中国的全部利润又重新投入中国。摩托罗拉在中国生产最先进的、世界一流的产品。

管理本土化：摩托罗拉决心尽快使员工本土化，为公司员工提供大量培训，要求每一个员工每年都要参加至少 5 天的培训。1997 年公司远远超过了这个目标，在中国每位员工平均培训时间为 70 个课时。

配套产品国产化：摩托罗拉去年花费近 4 亿 9 千 4 百

万美元在中国当地购买材料、零部件和服务。预计到 2000 年，公司每年将从中国共 500 家供应商购置 10 亿美元的直接材料和服务。摩托罗拉与中国供应商努力合作，并帮助他们达到高质量标准。

合资企业与合作项目：自 1995 年以来，摩托罗拉与中国最好的企业和单位建立了 7 个合资企业及 4 个合作项目。

自 1995 年 3 月以来，摩托罗拉与中国当地企业成立了 7 家合资公司，生产从寻呼机、手机到 CDMA 设备和半导体产品等的一系列高科技产品。

## 英特尔公司

英特尔公司是全球最大的芯片制造商，也是国际领先的个人电脑网络通讯和通信产品的制造商。由于在技术上不断开拓创新，英特尔已经成为率领 PC 用户向互联网进军的先锋，正迅速发展为全球最大、最成功的高技术公司之一。

### 1. 摩尔遇到葛洛夫

摩尔生于旧金山以南的海岸小镇，他的父亲是当地的副警长，母亲则经营一家小商店。1954 年，摩尔从加州理工学院毕业，获得化学及物理学双博士学位，进入约翰霍普金斯大学的应用物理实验室工作。两年之后，他回到加州，找到萧克利半导体公司化学研究员的工作。当时，萧克利半导体公司在技术上处于领先地位，靠着硅半导体传导脉冲的晶体管取代了真空管，使得收音机的体积缩小，并为个人电脑的诞生铺平了道路，对这些青年人来说应该是个令人兴奋的工作场所。当时的摩尔就在这个资金充裕的研究小组中，由萧克利亲自领导。

1956 到 1957 年，萧克利半导体的研究人员就开始尝试利用晶体管的原理制造小型电子产品。但研究人员十分不满萧克利的作风专横，摩尔和他的同事诺宜斯（麻省理工学院毕业的机械工程博士）等六位科学家，受够了萧克利的管理，在旧金山投资银行家洛克的协助下，自立门户。洛克帮他们找到纽约的仙童照相及仪器公司，该公司愿意

英特尔公司是全球最大的芯片制造商，也是国际领先的个人电脑网络通讯和通信产品的制造商。

新设一个部门，从事半导体研究。

1957年，诺宜斯出任仙童半导体部门的部门经理，摩尔当工程经理，这个新部门是加州山景地区（日后改名为硅谷）的第二家半导体研究单位。

诺宜斯确实是一位出色的发明家，1959年，他成功地测试了集成电路，把多个晶体管组成的电路放入一个硅芯片。不久后，仙童的集成电路取代了电脑及其他机械中的电子机械开关。但是，即使取得了这样的成就，摩尔仍认为，这只是半导体器件体积缩小的开始，未来有无限的可能。如果能够想办法将晶体管电路放进单一硅芯片，就可能将硅芯片的功能加倍，再加倍。

1965年，极具预测天赋的摩尔预测，硅芯片的功能每12个月将增加一倍，后来延长为18个月，当然，我们不知道12个月或18个月的标准是如何得来的，但确实被证实符合后来硅芯片功能的发展，因此被人称为“摩尔定律”。

也许命中注定摩尔会成功，1963年，当摩尔仍在评估硅芯片时，他遇到另外一个关键人物，决定英特尔命运的葛洛夫。葛洛夫是匈牙利人，1956年匈牙利革命运动失败后，20岁的葛洛夫逃离祖国，一边进入纽约市立学院读机械工程，一边打工当侍者，三年后拿到学位，又从柏克莱加州分校拿到化工博士学位。1963年，葛洛夫进入仙童公司担任摩尔的助理，他的管理才能很快就受到摩尔的重视，并很快与摩尔建立了莫逆之交。

## 2. 离开仙童半导体公司

摩尔在仙童公司做的并不是很顺利。这并不是说仙童的管理层反对进行半导体实验，而是因为仙童的业务重心在航空业，因此，虽然1967年时，仙童半导体部门已有1.5万名员工，13,000万美元营业额，但仍只占公司规模的一小部分。当诺宜斯和摩尔提议进入新的研究领域时，纽约管理阶层没有接受他们的建议。

没有仙童高层管理人员支持的诺宜斯和摩尔在万般无

摩尔仙童  
高层管理是果  
莫捧爵德盛新  
稍摩尔在万般  
未察有无限晚  
可能终于作出了正确的决定，自立门户，自己研究半导体存储器。

奈的情况下，终于作出了正确的决定，自立门户，自己研究半导体存储器。决定是在一个拜访中作出的。

1968 年的一个周末，摩尔到诺宜斯家拜访，正是这次关键性的拜访，使他们两人日后成为亿万富翁，当然，在当时他们谁也没有想到。当时，诺宜斯正在除草，看到摩尔，就停下来和他交谈。两个人一同抱怨仙童公司的官僚体制后，突然想到，为什么不组建自己的公司呢？于是，新的事业开始了。

他们又找到了曾经帮助过他们的洛克。洛克还比较够朋友，他为摩尔和诺宜斯筹到 250 万美元资金，摩尔和诺宜斯各出 25 万美元，洛克和诺宜斯的母校格林奈尔学院出面投资 30 万美元。就这样，新公司诞生了，时间是 1968 年 7 月 18 日，新公司取名为 NM 电子（NM 分别代表诺宜斯及摩尔姓氏的第一个字母）公司。洛克出任公司的董事长，诺宜斯出任总裁，摩尔担任副总裁。公司也设在山景，靠近仙童半导体公司和史丹佛大学。

半导体存储器产业那时还不存在，因此是新公司生存的最好时机，要想成功必须尝试进入人烟稀少或完全没人的行业。他们从仙童半导体挖墙角邀来 12 个人，其中就包括葛洛夫。这群人原先只是想寻找一个新的市场契机，没想到却开创了一个全新的半导体产业。

### 3. 英特尔早期之路

NM 电子成立后不久，改名为英特尔公司。英特尔的几位年轻人决定设法不断削减成本，同时在一个芯片里塞进更多晶体管。因为他们相信，如果摩尔定律正确，不出几年，存储器芯片就会比当时存储信息的磁圈更便宜、比磁圈更受欢迎。

但是，对于这个刚刚成立的小公司来说，首先，需要在这个初生市场中把自己的基础打稳。在后来的回忆中，摩尔说：“（当时）我们盘算，在半导体大公司跟进成为英特尔的竞争者之前，我们有五年的时间可以扎根。”但保证这五年的时间也并不是能轻而易举就能完成的，如果他

对于这个刚刚成立的小公司来说，首先，需要在这个初生市场中把自己的基础打稳。

们制造非常简单的产品，别人将可轻易模仿；如果尝试过分复杂的产品，公司资源恐怕无法支持到研究完成。因此，决定产品的“困难度”就成立英特尔最早期的重要决策之一。经过慎重的研究，他们最后决定走中庸之道，并预测在五年之内，他们将可以达到年收入 2500 万美元。

成功的道路是漫长的。第一年，他们仅有 2672 美元的收入，而且有过几次错误的尝试。1969 年开始，英特尔的研究人员渐渐把重心放在硅闸互补金氧半导体技术上，后来的发展证明，他们的决策是正确的。1970 年，英特尔推出第一项产品，含有一千位组的动态随机存取存储器（DRAM），取名为芯片 1103。

尽管第一代产品的名称为动态随机，但其实大体上是被动的，信息存入之后就再也不能改写。英特尔希望改进第一代产品，使芯片有更多用途，还好，经过努力之后，它的第二项产品达到了部分目标，设计出了可擦除可改写的只读存储器（EPROM，像 DRAM 一样可永久储存资料，但它也可以消除，因此可以重新编写程序）。EPROM 芯片是快速、便宜又简易的存储器，不只可以存资料，还可以存下指令给 DRAM 芯片的程序。EPROM 的出现使英特尔大为成功，1971 年英特尔销售额上升为 943 万美元。这一年，英特尔股票一上市就筹得 680 万美元的资金，使公司在财务上再无后顾之忧。

虽然英特尔的首批产品是项重大成就，但距离年收入 2500 万美元的目标还很遥远。而且原来的硅芯片制造过程很复杂，芯片的生产成本极其昂贵，除非英特尔设法在每一阶段都以负担得起的成本生产，不然科技上的突破将毫无用武之地。这时，英特尔的另一灵魂人物葛洛夫上场了，擅长管理的葛洛夫负责公司生产部分，并协助建立最早的生产线。当然，当时的生产线非常落后，整个制造区看起来就像一个工厂，水管、电线、嘎嘎作响的机器全搅在一块儿，那时当时最先进的制造设备，但以今天的标准看来，简直是原始到令人难以置信。

葛洛夫不负众望，在他的管理之下，公司的生产线运作良好，芯片产量大增，单位成本降低，再加上没有竞争者，英特尔的产品售价高昂，利润暴涨。

#### 4. 发明微处理器

现在，任何使用或不使用电脑的人都知道，英特尔主要是经营微处理器。微处理器带动了英特尔在 70 年代的快速成长，也带动个人电脑的兴起，摩尔将微处理器称为“人类史上最重要的发明之一”。它的发明不是出于计划，而是英特尔不断努力提升芯片、增加功能、缩小体积的自然结果。

英特尔的第一年只是发明微处理器的前奏。到 1969 年时，英特尔的机遇来了。一家日本公司请英特尔生产一组用于掌上型计算机、但可执行电脑上复杂运算的芯片。英特尔的工程师霍福非常具有开创性，他没有把芯片并排，而是把四片连在一起，功能最强的一片放在了中央，这样，第一个微处理器诞生了。在此过程中，他想出办法把整个中央处理单元 CPU 放入一个芯片中，这个芯片就是英特尔最早的 4004 微处理器。

4004 微处理器是一个具有划时代意义的发明。它的体积很小，象一只长着金属脚的毛毛虫，内含 2300 个晶体管，一秒钟能完成六万次运算，功能相当于 1946 年的 ENIAC（体积 3000 立方英尺、世界第一台电子计算机）。英特尔这片微处理器芯片售价仅为 200 美元，在 1971 年上市后，大受欢迎。它让电子表及掌上型计算机蔚为风行。英特尔乘胜出击，1972 年，英特尔再推出速度更快、更有弹性的微处理器 8008。70 年代推出的个人电脑，大多使用英特尔八位处理器。

英特尔微处理器的功能呈指数成长，其销售额也呈指数上涨。英特尔的销售额由 1971 年的 940 万美元，增加为 1972 年的 2340 万美元，1973 年则为 6617 万美元。

1973 年，英特尔股价上涨到 88 美元，将近原始发行价格 23.5 美元的四倍。英特尔的创始人们也开始成为了大

摩尔将微处理器称为“人类史上最重要的发明之一”。

富翁。诺宜斯和摩尔各自持有公司 27% 的股份，总值 2 亿美元。成功后的诺宜斯和摩尔没有象一般的有钱人那样将公司的盈余用于配股利、盖豪华的办公室，而用于实验室及生产设备。1973 年，英特尔将 3 倍于上年度盈利的资金投入研究发展。

### 5. 进军个人电脑市场

逐渐发展壮大起来的英特尔公司在 1975 年 4 月进行改组，诺宜斯出任董事长，摩尔任总裁，葛洛夫任副总裁，洛克留在董事会任副董事长。虽然英特尔的创业阶段还没有结束，但重点已经开始转移到控制领域。

葛洛夫的晋升代表着这家新公司开始加强生产管理和制度，这对本质脆弱的高科技公司至为重要。因为对于高技术公司来说，产品的领先程度决定了产品的价格，而在高技术领域的竞争是无比激烈的。因为其他类似产品设法避开专利保护，紧跟着上市，所以几乎英特尔的产品一上市，价格就开始下滑。而顾客采取观望态度，等待更快的机型出现。1974 年，8080 取代 8008，一秒钟可做 29 万次运算。市场对于速度更快、功能更强的处理器，需求似乎永无止境。1978 年，当英特尔推出 8086 芯片时，年收入已将近四亿美元。

英特尔的发展也遵循了摩尔定律，其收入由 1970 年的 420 万美元，增加到 1979 年的 6.601 亿美元，占全球 8.2 亿美元微处理器市场的 40%。1980 年时，英特尔的股票已比原始发行价 23.5 美元，增值了 100 倍。在没有长期负债、位居半导体产业领先地位的情况下，英特尔的基础已经稳固，但英特尔的领导人认为，危机还存在，还有无数的人在虎视眈眈地注视着这项事业，自己也才刚开始认识这项科技的潜能。他们相信，只要不断提升硅芯片的功能，单一硅芯片的功能可以等于大电脑的功能。而当时，大电脑是一般大企业普遍使用的电脑系统，主要是由 IBM 公司制造。

接下来的道路挑战重重。在变化快速的电脑业中，公

进个集  
电脑策  
尔已  
已经遭遇到强劲而有力的对手，日立和摩托罗拉都投入巨资提高生产力，抢夺市场。

司规模和过去的成就都不足以保障未来。1980 年时，英特尔已经遭遇到强劲而有力的对手，日立和摩托罗拉都投入巨资提高生产力，抢夺市场。在强大的竞争对手面前，英特尔不能再确信自己的芯片能否继续成为电脑厂商的标准元件。如果英特尔没有取得足够的“设计胜利”，前十年的奋斗恐怕将要前功尽弃。

为了使自己的产品能够成为产业标准，英特尔公司于 1978 年推出 8086/8088 芯片，并使其迅速臻于成熟。1979 年 12 月，英特尔高层管理人员商议公司发展的大计，认为英特尔公司在微处理器方面占有一定的优势，尽管硅芯片已成为成熟商品，有众多生产厂商，但英特尔的微处理器的性能比同行优异，而且领先时代，有望成为产业标准。

为了充分利用现有的优势，确立英特尔在微处理器领域的霸主地位，英特尔举办了一项公关及广告活动，称为作业竞赛。英特尔希望在竞赛中得到二千个“设计胜利”，但比赛结果却出人意料，英特尔得到了 2500 个胜利，几乎拿下了全部 16 位微处理器的应用市场。其中一项胜利特别重要，那就是赢得了 IBM 的支持。1980 年，IBM 选择英特尔 8088 微处理器作为其个人电脑零件，也同时选用了微软的 MS-DOS 操作系统。

IBM 的能量是巨大的，在它的支持下，个人电脑很快便成为个人与企业的热门产品，英特尔 8086 微处理器也成为了产业标准。

英特尔的成功和微软的成功有其相似之处，首先，二者都在 IBM 的支持下得以发展；其次，在 IBM 的竞争对手们抢占 IBM 的市场份额时，英特尔和微软都受益非浅。IBM 并未发展出专有的个人电脑相关技术，其他商家可以轻易模仿。

当康柏电脑等公司要模仿 IBM 时，自然就找上英特尔，使英特尔成为 80 年代早期个人电脑繁荣的主要受惠者之一，收入由 1981 年的 78,900 万美元，快速上升为 1984 年的 16 亿美元。但是，英特尔的发展也并不是一帆风顺。

比如，在 DRAM 方面，因为日本厂商的参与，DRAM 价格降到英特尔的生产成本之下，英特尔因此退出 DRAM 市场，专心致力于它可以透过技术改良以操纵价格的微处理器市场。

#### 6. 总经理葛洛夫其人

尽管诺宜斯和摩尔的职位比较高，但 1979 年被任命为总经理的葛洛夫才是英特尔成长的真正主力。绰号“普鲁士将军”的葛洛夫极为严格，1981 年，当英特尔受经济不景气打击时，他提出所有专业人员每周需工作 50 小时，而并不加薪，也就是著名的“125% 解决方案”。

葛洛夫不但是一个有效率的管理者，而且可以说是一个哲学家，一个管理学家。在他 1983 年出版的畅销书《英特尔管理之道》中，详细地描述了他的“产出导向管理”。他认为，产出（Output）不限于工程师和工厂工人，也适用于行政及管理人员。在英特尔，工作人员不只对上司负责，也对同事负责。诺宜斯曾解释：“（这里）每一个人要写下他们准备要做的事，并检讨自己如何做到或如何没做到目标，不只给管理者看，还要给同事集体看。”

虽然大部分资深人员在开放的小房间而非办公室工作，英特尔仍尝试推行团队工作。办公室设计强调了葛洛夫的主要目标之一——打破障碍，培养主管与员工间的亲密关系。葛洛夫提倡主管与员工一对一会面，以得到并传达信息，建立共同的企业文化。他说：“主要目的是互相教导与交换信息。”

虽然英特尔遵照创办的初衷，不让典型的公司官僚妨碍创造力，但仍有人不愿留下。正如诺宜斯和摩尔当初离开仙童自行创业，许多资深人员也在 80 年代初离开英特尔自组公司，例如聚集科技和西克科技。

80 年代，英特尔难以继续保持唯我独尊的局面。由于进入半导体产业的障碍相当大，因此能分食英特尔高利润大饼的都是资本雄厚的大公司，譬如德州仪器、摩托罗拉，

每一个人要写下他们准备要做的事，并检讨自己如何做到或如何没做到目标，不只给管理者看，还要给同事集体看。

英特尔的救星是研发成功的新产品。

以及逐渐带来压力的日本公司。

由于竞争，芯片价格不断下降，1985 年时，8086 处理器已降为 20 美元。这种情形降低了英特尔的高获利率，使其收入自 1984 年的 16 亿美元连续两年下滑，至 1986 年的 12 亿美元。葛洛夫果断又迅速的作出了处置，他于 1985 年 10 月宣布全体员工减薪 10%，12 月底停产 6 天，最后又裁员 2600 人（相当于 30%）。

如同以往一样，英特尔的救星是研发成功的新产品。1986 年 10 月，英特尔推出耗资 1 亿美元的研究成果：386 微处理器。《财富》在 1986 年六月报导：“386 微处理器是电脑缩小化的奇迹，只有四分一英寸见方，功能和速度全与正常尺寸的电脑相同。”

当英特尔刚刚进入半导体事业领域时，产品主要是存储器，英特尔经营的模式也非常简单，英特尔通过业务工程师把产品卖给电脑制造商，而这正是英特尔与市场关系的唯一界面。

但是，进入微处理器事业之后，英特尔对客户的定义开始变的模糊而复杂，除了工程师和采购经理以外，公司的决策层也成为公司营销的重点。英特尔为这些公司的总裁们提供英特尔未来的蓝图，供他们规划自己的公司，让他们接纳英特尔这个名不见经传的小公司。因为选择微处理器是电脑公司的战略选择，与公司的发展方向息息相关，因此他们必须慎重地对待。

由于以微处理器设计电脑系统并不是一件简单的工作，英特尔在 70 年代就设立了应用工程师，为客户提供技术支持。这在当时是首创，也确实帮助英特尔的客户设计了更好、更快的产品。

业务工程师通常和采购人员往来密切，他们身兼塑造和维系两家公司关系的重任。应用工程师则和用户的系统设计关系密切。在当时，英特尔是唯一拥有应用工程师制度的公司，过了数年，才有人跟进这个制度。这样独特的渠道使得英特尔对客户的支援处于领先地位，并进一步

对客户产生了深远的影响。

20世纪80年代中期，英特尔意识到，营销是企业经营的一部分，于是开始注重营销，并积极为新一代产品打响知名度。在386的年代，也就是80年代末期，英特尔习惯于仅仅和电脑制造商打交道，鼓吹他们使用英特尔的产品。康柏、宏基接受了386，并且掌握了这个新兴的市场机会。但IBM对386的反应却非常冷淡，因为IBM认为，286芯片表现的已经相当好了，他们不需要更好的微处理器。英特尔非常沮丧，没有IBM的支持，如何才能推进386市场呢？

葛洛夫的技术特别助理建议英特尔的销售人员直接将386介绍给个人电脑的用户，以当时的情况而言，这是一个新奇的设想，风险很大。因为英特尔的销售人员还从来没有跟用户直接来往的经验，而且，英特尔一直交往的制造商们也不一定愿意他们直接和用户见面。但是，英特尔还是采用了这一建议，直接去告诉消费者为什么要买装有英特尔芯片的电脑，而不是沿用286芯片的旧机器。

于是，英特尔开始进行大力度的广告宣传，每有新产品取代旧产品时，就进行一次广告促销活动，其中又以386SX分“红X专案”为代表。红X专案是一份有两页纸的广告创意，一页有较早的286字样，上面打个大大的红“X”，另一页则有“386”字样，底下“SX”符号，并对消费者宣传说：“386的水准，286的价格！”

这次广告宣传的效果显著，果真带动了消费者购买386的风潮。此后，英特尔迈开了大步，“Intel Inside”将英特尔的品牌植入到用户的心中。虽然英特尔在半导体业已有15年的历史，但它从不曾努力让产品的最终使用者认识自己，其他半导体公司也是如此。甚至在1987年，葛洛夫还告诉《贝伦指南》：“我不知道个人电脑消费市场的销售情形，我们出货的对象是制造商。”但英特尔发现，在红X广告后，装备有386的个人电脑销售量增加，因此改

英特尔意识到，营销是企业经营的一部分，于是开始注重营销，并积极为新一代产品打响知名度。

为了在技术上永远领先于竞争者，英特尔持续不断地推出新产品，但英特尔必须证明，新产品的确是领先于竞争者的产品。英特尔还是放弃了永远守候它。

变了销售策略。

### 7. 新总裁，新气象

英特尔的营销人员持续英特尔品牌的推广，成功地将英特尔的贡献介绍给全世界。利用广告促销代表了英特尔成熟过程的一个新阶段，另一个代表英特尔成长现象是，创办人开始担任比较不重要的角色。诺宜斯开始把愈来愈多的时间花在其他兴趣上，1988年，他完全脱离英特尔，领导由政府支援、12家半导体公司合组的研究机构赛马泰。1990年诺宜斯因心脏病去世。

摩尔先任英特尔的副董事长，后任董事长，但仍每周在他自己的小房间里工作45到50小时。他是全美最受尊敬的企业领导人之一，安静但发言有份量。

1987年，葛洛夫升任总裁，英特尔开始实行由上到下的高产出管理制度。他希望英特尔能从这种组织结构中得到更多的产出。为了在技术上永远领先于竞争者，英特尔持续不断地推出新产品，但英特尔必须证明，新产品的确是取代、而不只是上一代产品的改良产品而已。1988年，英特尔收入增加为29亿美元，其中11亿来自386。尽管如此，英特尔却决定放弃386的生产，推出研究成本三亿美元的486微处理器。

386或486微处理器（正式名称是80386和80486）是IBM兼容个人电脑的标准配件。据估计，1990年全球生产的2200万个人电脑中，1400万台装有英特尔微处理器。芯片单位生产成本约50美元，定价却是200美元，英特尔于是财源滚滚。英特尔是电脑业最重要元件386微处理器的独家供应者，它的利润无疑远在其竞争者之上，但英特尔还是放弃了永远守候它。

英特尔认为，要确保自己在市场上的地位，必须每年推出大幅改良的新产品。每当竞争者芯片将要赶上英特尔的产品时，英特尔的利润就会下降。因此，英特尔不能在推出一项科技领先产品之后就高枕无忧，等着钱自动滚进来，而必须不断在科技领域里寻求新的突破。

而这正是英特尔一直在做的事，不论是在生产还是在设计上，英特尔都一直在创新、在突破。新厂刚开工不久，英特尔的设计和工程人员就开始筹划兴建更大、更清洁、更有效率的厂房。

1992年，英特尔的IBM兼容个人电脑市场占有率达到75%，而其最大对手摩托罗拉仅占14%。但英特尔将50亿美元收入中的12亿美元投资用于厂房及设备，八亿美元用于研究发展。

#### 8. 奔腾的“芯”

1989年六月，英特尔开始发展奔腾（Pentium）微处理器，每个芯片上有310万个晶体管，比英特尔过去的任何产品及市场上其他产品都要更快、更小、功能更强。但在英特尔隆重推出这个新芯片后，却发现该芯片中含有瑕疵。为了保证不损坏英特尔的声誉，最后，英特尔宣布免费更换有问题的芯片。

英特尔技术进步的速度持续加快。1993年3月，英特尔才推出售价955美元的奔腾芯片，12月就宣布，次年芯片容量将增加一倍，产品开发期将由18~24个月，缩短为一年。

1994年4月，英特尔宣布花费1.5亿美元为奔腾芯片作宣传，对一个微小的芯片而言，这是一个很大的数字。奔腾芯片的占有率虽然很高，但竞争产品愈来愈多，例如AMD、Cyrix、IBM的产品，以及苹果和摩托罗拉的PowerPC芯片。英特尔最新的广告策略使用标语“Intel Inside”，希望让英特尔成为日常用语，像麦当劳和可口可乐一样，广为消费者熟知。并且愿意负担半数的广告费，让使用英特尔芯片的电脑厂商在其广告中打出英特尔的字样。

同时，英特尔在深入调研市场需求的基础上，决定在公司内部设立一个新职位，称为销售经理，负责援助美国境内所有主要的电脑超市和零售业者，目的是协助他们更有效率地销售含有奔腾芯片的电脑。为此，英特尔公司安排了展示会，以丰富的资料说明奔腾微处理器的过人之处，

英特尔就像一个跑步者踩在不断加速的跑步机上，必须加快才能保持原先的位置，唯有更快才能领先其他人。

并进行多媒体的实物展览。这一举措给各方都带来了益处。零售业者享受日益增加的业绩，制造商于是收到更多的订单，而英特尔则因为芯片销售量的增加而获利。

1995 年，英特尔的销售额为 162 亿美元，利润 49 亿美元，相形之下，诺宜斯和摩尔 25 年前的预测显然严重低估了半导体芯片的发展速度。据《财富》估计，摩尔的身价（大部分是英特尔股票）已超过 20 亿美元。

在葛洛夫的领导下，英特尔仍是个健康的偏执狂。英特尔就像一个跑步者踩在不断加速的跑步机上，必须加快才能保持原先的位置，唯有更快才能领先其他人。

英特尔总裁的明言“偏执狂才能生存”形象地概况了他的管理信条。他认为，正确的决策最好，错误的决策也可以，最糟的是避险，避险就是失败。葛洛夫管理着 2.6 万名员工、162 亿美元资产，但仍然象个创业者。

英特尔从不避险，从一开始，他们做起事来就不留任何余地。1968 年，摩尔和诺宜斯离开安稳的大公司自行创业，计划生产体积微小但存储器容量与大电脑磁圈相等的半导体芯片。英特尔在摩尔和诺宜斯领导下，研发功能愈来愈强、体积越来越小的芯片。他们在 1971 年做出了硅芯片，现在，微处理器已经成为发明史上的里程碑。

英特尔的微处理器把占地 3000 立方英尺大电脑的功能，容纳在比指甲还小的芯片上，促进了个人电脑的诞生。以诺宜斯的话说：“一个由英特尔引发的改变，已发生在我们的社会中。”

发明微处理器只是开端，英特尔必须不断努力才能维持它在电脑科技上的龙头地位。在精力充沛、善于管理的葛洛夫协助下，英特尔 20 年来一直领先于其他竞争者。虽然英特尔的微处理器成为产业标准，在世界各地先进的工厂里制造，但英特尔公司仍然像个研究机构，每年研究发展预算高达十亿美元。

英特尔对研究的高度重视，可由两句名言中看出。第一句是举世知名的“摩尔定律”：“硅芯片的功能和复杂

度，每 18 个月增加一倍。”第二句是“只有偏执狂才能生存”，这说明了为什么英特尔拼命在硅芯片技术上追求领先，我们姑且称之为“葛洛夫理论”吧！

## 联合技术公司

联合技术公司创建于 1934 年，公司总部设在美国康涅狄格州哈特福德。联合技术公司又译联合工艺公司，主要制造航空、航天设备和工业设备。1928 年许多航空公司合并组成了联合飞机运输公司，1934 年该公司又分解成三家：波音、联合航空、联合飞机公司，1975 年，联合飞机公司改名为联合技术公司。

联合技术公司所属有航空航天与国防方面的普拉特·惠特尼公司、西科斯基飞机公司、汉密尔顿标准公司、诺登系统公司、导弹与航天系统；建筑方面的开利空调设备公司、奥的斯电梯公司；汽车与工业方面的联合技术汽车集团、控制系统、工业激光和为先进技术服务的研究中心和微电子中心。1991 年，在其总收入中，航空航天与国防方面占 52%，建筑方面占 38%，汽车与工业方面占 10%。

### 1. 为航空航天与国防效力

30 年代，当时的联合飞机公司开始大规模的研究与发展工作。第二次世界大战后开始制造喷气发动机，后又制造宇宙飞船和导弹。联合技术公司在美国航天飞行中起过重大作用，曾研制成功液体氢火箭发动机、制造阿波罗宇宙飞船及登月舱的载人系统，对航天飞机进行过许多设计工作。1972 年以前，产品有半数以上售给了美国政府。

联合技术公司所属普拉特·惠特尼公司是 1925 年创建的，成立仅 8 个月就研制成了 Wasp 发动机。公司自创立以来一直是动力推进飞行的核心，为全世界将近四分之三的民用喷气飞机提供动力。同时公司还率先制造最高效的发动机，为所有类型的飞机提供动力。在活塞发动机时代，普拉特·惠特尼公司为各种战斗机、轰炸机以及军用和民用运输机供应了 173618 部双联 Wasp 发动机。二战后，1957 年，第一架商用波音 707 飞机正式投入飞行，宣告实

“只有偏执狂才能生存”

联合技术公司主要制造航空、航天设备和工业设备。

该公司的独特技术为全世界的航空与航天业提供最好的服务。

用喷气式民航飞行的开始，该飞机安装的发动机就是普拉特·惠特尼公司制造的。这种发动机的军用型则安装于美国第一架超音速战斗机和 B-52 轰炸机上。而世界上速度最快和飞行最高的 SR-71 “黑鸟”式飞机，采用的却是公司早在 25 年前就投入应用的一种发动机。普拉特·惠特尼公司的“政府发动机业务部”为美国及盟国飞机提供动力和辅助设备，包括 F14、F15、F16 前线战斗机的动力装置以及航天飞机用的火箭发动机，比如超过 25 年 100% 可靠记录的 RL10 型发动机。自 1948 年以来，公司已生产了 44000 多部军用喷气发动机。

联合技术公司所属西科斯基公司是世界上最大的直升机设计和制造公司，该公司通过直接销售和合营，向 35 个国家的武装部队和美国的所有军事部门供应一系列的多用途直升机，同时还向全世界供应多用途民用直升机。比如优秀的 S-76 是双涡轮民用直升机，它可选用三发动机方案，能够完成非常广泛的各种任务，诸如运送高层行政人员、医疗运输以及为海上石油钻探与开采作业服务。

联合技术公司所属汉密尔顿标准公司是世界最大的飞机螺旋桨制造商，公司生产的发动机控制器、飞行系统、环境系统和螺旋桨都是高度专门化的产品。该公司的独特技术为全世界的航空与航天业提供最好的服务。公司正在为美国国家航空和宇宙航行局（NASA）研制航天站乘员舱的环境与生命保障系统以及航天服。

诺登系统公司是联合技术公司 1958 年购得的。卡尔·诺登和西奥多·巴思合作研制成功的著名诺登轰炸瞄准器，在二战期间为盟军的胜利作出了重要贡献。二战后，公司转向研制机载雷达和导航设备以及炸弹引导系统。现在诺登公司是军用电子系统的一家主要设计和制造厂商。

联合技术公司所属的导弹与航天系统，分为化学系统部、光学系统部、航天飞行系统部、先进系统部等部门，主要业务为制造航天发射运载器用的固体燃料火箭发动机，发展联合技术公司在航天和战略防御方面的业务，负责挑

选和综合联合技术公司的技术能力以支持未来的空间运输业务，负责研制先进的战术武器系统。

## 2. 在建筑领域大显身手

联合技术公司在 70 年代以前是一家集中经营航空与航天业务的公司。70 年代中期，公司开始收购合并非航天性的企业，如奥的斯电梯公司和开利空调设备公司。

联合技术公司所属奥的斯电梯公司是世界上最大的电梯公司，在全球有 26 家制造厂，每年生产出 20000 多部电梯出售到 163 个国家。公司于 1857 年在纽约安装了第一部载客电梯，并于 1861 年首次向国际市场（加拿大）出口其电梯产品。不久前，由贝聿铭设计的 71 英尺高的卢浮宫前的金字塔改变了巴黎市的面貌，金字塔中安装了 16 部奥的斯自动扶梯，每天运载数以万计的博物馆参观者。奥的斯公司还利用电梯技术研制了水平往返运输系统。芝加哥国际机场联合航空公司新机场设施是最繁忙的客运站，为了运送数以百万计的乘客，奥的斯公司为占地 85 英亩的这个机场大楼供应了自动扶梯、电梯和自动走道系统。奥的斯的计算机辅助电梯服务网，是全世界最大、最有效的服务网。

开利空调设备公司是世界领先的采暖、通风和空调设备制造商。现代工业发展、需要受控环境的特种制药工艺、现代建筑和易腐食品的运输等，没有气候调节系统是不可能实现的。同时，30 年代空调在公共场所和住宅中的应用，推动了人口迁居和一整片居民区的建立。而开利公司则在从房间空调机、工业用采暖及空调系统到运输冷冻设备方面，都保持其领先地位。香港上海汇丰银行总行的 52 层大楼安装了开利公司的空调和通风系统，同时安装了奥的斯公司的 28 部装在玻璃之内的电梯和 62 部自动扶梯。

## 3. 为汽车业服务

联合技术公司所属的联合技术公司汽车集团是全世界汽车市场的主要供应商，并已有了 50 多年的历史。供应的产品包括分电装置、电子组件、开关、小功率直流电动机、

奥的斯的计算机辅助电梯服务网，是全世界最大、最有效的服务网。

车厢内部调节系统、液压系统和各种组合件。由于不断改进产品以迎合市场的迅速变化，使该集团不断发展。汽车集团根据许多汽车制造厂商都想借助外部力量来设计和制造汽车某些部件的需求，及时作出反应，提供全球性先进设计和工程服务、低成本的制造和全面承包，并保证了优异的产品质量。目前，美国和欧洲几乎所有的轿车和卡车都装有联合技术汽车集团的一个或多个产品。该公司现在 15 个国家中共有 90 多家工厂生产 422 种不同的产品。

联合技术公司所属控制系统公司为汽车、空调和电器工业供应汽车测试设备以及各种电子式和机电式工业控制装置和部件。最近，控制系统推出了一种革命性的、崭新的电子计算机化的诊断系统用来协助汽车修理工业对现今极复杂的高技术汽车进行检修业务。

#### 4. 强大的业务后盾

联合技术公司的业务在强大的研究中心支持下，在全球的航空航天、建筑系统和汽车工业市场中居于领先地位。研究中心自 1929 年以来一直是全世界最卓越的工业研究机构之一。联合技术公司在研究中心以及公司各企业中每年投资近 10 亿美元的研究经费，从而使该公司名列全美国在研究与开发经费方面投资最多的“十大”公司之一。

研究中心共雇用 1100 名员工专门从事各种研究项目，作为联合技术公司及其属下各部门的一个共同资源，其主要任务是不断开发新技术和促进新技术的应用，确保本公司的产品在与同类产品的竞争中居于优势。研究中心的主要研究领域包括计算机科学、电子技术、光学、材料、激光、推进装置、直升机、空调、电梯、制造技术和商业系统。研究中心成功地把先进技术应用于新产品中，并从一个市场领域转到另一个市场领域。例如把等离子喷涂技术转移给普拉特·惠特尼公司。研究中心发展先进激光器后使工业激光成为联合技术公司属下的一个企业单位。

联合技术公司各企业亦有许多研究成果，比如开利公司自 1985 年以来在住宅和工业用空调设备方面推出了 82

联合技术公司在研究中心以及公司各企业中每年投资近 10 亿美元的研究经费，从而使该公司名列全美国在研究与开发经费方面投资最多的“十大”公司之一。

种新的产品系列。普拉特·惠特尼公司由于得到整个联合技术公司，特别是研究中心在传热和高极材料、燃烧和飞行控制器方面的研究成果的支持，已获美国政府委托为速度达每小时 10000 英里的“国家航天飞机”研制推进系统。

联合技术公司所属微电子中心的任务，是研制先进的微电子元件以发展联合技术公司的各种产品，例如飞机燃料和发动机控制器以及先进雷达系统等。微电子中心还为全世界的军事和商业航空航天市场提供半导体器件和各种服务。

### 5. 业务遍及全球

联合技术公司目前经营的业务，有一部分在本世纪初即已在国际市场积极开展。目前，公司营业收入中有超过 80 亿美元的收入来自国际业务，其中 55 亿美元来自雇用了 75,000 人的国外企业。

联合技术公司目前开展的国际业务，在很大程度上是通过合营企业和合作生产协议、许可证和技术转让企业等合作形式而实现的。实际上联合技术公司在全世界每个国家都有业务。

在欧洲，联合技术公司的业务活动已有长久的历史和重要的地位，公司的国际营业总额中几乎有一半来自欧洲，而其中绝大多数产品是由以欧洲为基地的企业生产的。亚太地区是联合技术公司十分成功的国际业务中一个长期的合作伙伴。从本世纪初，公司即开始在亚太地区开展业务，是公司的第二大国际市场，年营业额超过 15 亿美元。同时，公司在美洲、中东和非洲也都有业务，在美洲地区的营业额（不包括美国）超过 10 亿美元。在中东和非洲的营业额为 5 亿美元。

在 1984 年成立的合资公司——中国天津奥的斯电梯有限公司，采用了新生产工艺并已将产量提高到原来的 4 倍左右。该合资公司十分成功，目前产品已向亚太地区出口。

美国强生公司是世界最负盛名的，以生产联合技术保健司美商经营的药品有主要经营范围。国际市场积极开展。

## 强生公司

强生公司创建于 1887 年，公司总部设在美国新泽西州新布伦斯威克市。美国强生公司是世界最负盛名的，以生产医疗保健、美容、卫生等产品为主要经营活动的跨国大企业。1991 年，美国强生公司在 307 家公司参加的工业企业各项指标评比中，被评选为十佳企业之一。

### 1. 历史沿革

强生公司的历史是从一个叫作约瑟夫·李斯特的外科医生的一项发明开始的。19 世纪中叶，约瑟夫·李斯特爵士在他的实验室里证实了空气中的微生物是导致伤口感染的罪魁祸首，他将空气中飘浮的微生物称为“看不见的杀手”。李斯特的发现使当时的医疗科学认识到，医生们应重视对人体外伤部分的特别护理。但是在 19 世纪中叶，许多医生对李斯特的理论仍持怀疑态度，甚至嘲笑他的理论毫无根据。

1876 年，一个叫作罗伯特·伍德·约翰逊的年轻人听了李斯特关于抗菌术的理论之后，十分折服。在其后的数年时间内，他逐渐形成了将李斯特的理论付诸实践的想法。他决心制造出一种新型的外伤包扎敷料，按照实际需求准备好各种型号的敷料，完全无菌，密封单独包装，随用随取，不会有被污染的危险。

在李斯特的重大发现之前，患者手术后的死亡率高达 90%。外科医生们无论如何也不能相信，正是他们使用了未经消毒和密封的医疗器械，使得他们的患者的伤口得到感染。但是李斯特的抗菌方法需要复杂的设备，而这种复杂的设备只有少数大医院才能使用。手术室要用石炭酸冲洗，病人不得不在忍受手术时的痛苦时，还要忍受刺鼻子的气味。当时的医药用棉并不是专用消毒棉，而是从纺织厂地板上收集来的未经任何处理的棉花。医生也只是穿着平时的衣服给病人做手术。

罗伯特·伍德·约翰逊意识到，现在已到了他大展宏图的时候了。1885 年，约翰逊先生和他的两个弟弟，詹姆

士·伍德和爱德华·米德·约翰逊开始共同协商生产医药产品的事宜。1886年，在美国新泽西州新布伦斯威克市的一个曾是壁纸工厂的小楼的第四层开始了正式生产经营活动，雇员只有14名。1887年，公司正式成立，名为“美国强生公司”（Johnson & Johnson）。该公司生产出的第一批产品便宣告了外科敷料的第一次革命拉开了帷幕。强生公司生产出的敷料将含有各种医药成份的药膏涂在胶带上，使用起来方便。强生公司还意识到，市场上十分需要各种先进的抗菌产品，公司就及时设计出可以大批生产和运输的柔软的、吸水性能好的药棉以及纱布敷料。

1888年，强生公司出版了《现代防感染伤口处理方法》一书。此书在其后许多年内，成为防感染治疗实践的标准课本。

1890年，强生公司用高温干燥法生产药棉和纱布敷料，用这种方法生产的产品不仅有抗菌性能，而且本身无菌。1891年，强生公司第一个细菌学实验室成立，在其后的几年时间内，强生公司通过敷料连续生产方法使整个生产过程处于防菌和连续消毒的状态中，从而成功地达到了消毒产品的要求。

1910年，强生公司第一任总裁罗伯特·伍德·约翰逊先生与世长辞。由于他的卓有成效的努力，强生公司成为当时世界医疗保健领域内最优秀的企业。詹姆士·伍德·约翰逊继任公司总裁，直到1932年。

如今，强生公司已成为拥有165家公司，产品在153个国家进行销售的跨国综合性大企业。

## 2. 强生如何被评选为十佳公司之一

强生公司的产品领域广泛，涉及到儿童保健、医疗急救和医院所需的产品、各种药品、计划生育产品、牙齿保健用品、皮肤保健用品以及女性卫生用品。强生公司的产品适应于人生各阶段所需的医疗卫生、保健和卫生用品。

强生公司消费品部是最大的部。1991年该部的销售额占全公司总销售额的36.8%。消费品部的主要产品有：化

如今，强生公司已成为拥有165家公司，强生如何被评选为十佳公司之一

妆品、卫生产品、儿童保健产品、急救产品、非处方药品和卫生保护产品等。其产品国内销售额达 53.7%，国际销售额占 46.3%。1991 年，国内销售增长了 17.8%。1991 年消费品部销售额的增长是由于强生公司的名牌产品 TYLENOL 药膏销售情况非常好，另一种十分畅销的产品是治疗腹泻的药物 IMODIUM—D，在 1991 年更取得了突破性的销售成绩。强生公司消费品部的 MYLANTA 系列产品销售额也大幅度增长并成为防酸剂市场上声誉最好的产品。个人使用产品在卫生保护市场上具有极强的竞争力，稳定了股票市场。1992 年又向该类产品市场引进了 STAYFREE 牌具有良好吸水性能的新型卫生保护褥垫。妇女卫生保健用品 SERENITY 继续保持了良好的销售势头。

1991 年，消费品部在国际市场上的销售情况没有突出的进展。虽然由于巴西经济状况不好而使销售遇到困难。但是，在加拿大、欧洲、亚洲和非洲国家销售额却有所增长。1991 年，强生公司消费品部的总利润额达 4.54 亿美元。

美国强生公司药品部是该公司利润额最高的部。1991 年，该部所获利润超过强生公司总利润额的 50%。药品部在全球范围内销售的主要产品有治疗过敏哮喘药物、杀真菌剂、治疗中枢神经系统的药物、避孕药品、治疗皮肤病药物、肠胃病药物、免疫生物学药品以及其它生物技术药品。这些药品都是由医疗卫生专家在治疗工作中使用或通过公共卫生部门批发出售。

药品部近几年最为著名的新产品有：治疗经常性肌肉酸痛的药膏 DURAGESIC；生物技术药物 EPREX。治疗结肠癌药物 ERGAMISOL；抗菌药 FLOXIN；抗组胺药物 HISMANAL；抗真菌药 MONISTAT，NIZORAL，SPORANOX 以及 TERAZOL；肠胃药 MOTILIUM；防移植肾排斥反应药物 ORTHOCLONEOKT—3；口服避孕组药 ORTHO—NOVUM 以及治疗粉刺的药膏 RETIN—A。

药品部在全球范围的销售额比 1990 年增长了 14.9%。

销售增长的原因是由于强生公司的主要药品的需求量没有下降，在美国市场上几种新药物已站稳脚跟。强生公司目前生产的处方药品已达 80 多种。国内销售增长了 16.4%，这主要是因为美国 JASSEN 公司、ORTHO 生物技术公司和 McNEIL 医药公司的销售额大幅上长。

1991 年，强生公司药品部在国内的销售额占总额的 40.4%，国外销售占 59.6%。

强生公司的第三个部叫专业部，主要生产和销售供内科医生、牙医、护理人员、治疗学家、医院、诊断学研究机构 and 医疗站使用的手术缝合线、机械外伤治疗仪、内窥镜等产品。

1991 年，专业部国内公司销售额占 55.5%，国外公司占 44.5%。总销售额比 1990 年增长 9.4%，国内销售增长 11.6%，国外销售增长 6.9%。销售增长幅度较大的公司有 Vistakon, Ethicon, LifeScan, Godman & Shurtleff 和 Johnson & Johnson Orthopaedics 公司。

1991 年，专业部投放市场的 ACUVUE 可直接附在眼球上的眼镜由于质量好而获得大量订单，产量上升很快。专业部将这种隐形眼镜引入日本后，日本很快成为仅次于美国的购买国。1991 年，专业部又推出牌名为 SUREVUE 的可频繁替换使用的隐形眼镜，一上市就受到顾客的欢迎。

Ethicon 公司不仅在市场上提高了缝合线的销售额，并且，由于该公司推出了多达 45 种用来诊断胆囊和疝的透视设备而使其销售额大幅度上长。Life Scan 公司在 1991 年由于研制出新型血糖诊断仪而使销售额大增，这种仪器可由患糖尿病的患者自行操作，检查自己的血糖量。

美国强生干扰系统公司在 1991 年获美国食品与医药总署的批准，出售医疗髓血管堵塞药物。Critikon 公司研制出了配备有安全输入系统的导液管。Orthopaedics 公司又研制出了 P. E. C. 髌骨治疗系统，这种新型仪器能使外科医生特制出任何替代髌骨的植入式代替物。

近几年，美国强生公司在国外的产品销售发展十分快。

1991 年，  
强生公司药品  
部在国内的销  
售额占总额的  
40.4%，国外  
销售占 59.6%。

美国强生公司长期以来执行非中心化管理原则。

1990 年，强生公司在各国市场的销售总额为 112.32 亿美元，1990 年达 124.47 亿美元，增长了 10.8%。1990 年利润额达 19.49 亿美元，占销售额的 17.3%；1991 年该公司利润额达到 22.17 亿美元，占销售额的 17.8%。其中强生公司在美国的销售额 1991 年为 62.48 亿美元，比 1990 年增长 15.1%；利润额达 10.22 亿美元，占销售额的 16.4%；欧洲的销售总额为 37.50 亿美元，比 1990 年增长 9.7%，利润额为 9.34 亿美元，比 1990 年增长 24.9%；在除美国以外的西半球国家销售总额为 12.39 亿美元，比 1990 年下降 5.7%，利润额达 1.17 亿美元，占销售额的 9.4%；在非洲、亚洲和太平洋地区的销售总额达 12.1 亿美元，比 1990 年增长 12.8%，利润额达 1.44 亿美元，占销售的 11.9%。

美国强生公司长期以来执行非中心化管理原则。强生公司执行委员会是负责整个公司经营活动的主要管理机构。执行委员会的 3 个成员分别担任 3 个经营部门委员会主任，经营部门委员会由各部负责具体下属部门的经理们组成。这 3 个委员会监督和协调国内外各公司从事消费品、医药、专业和诊断设备的经营活动。各公司的经营由总裁、总经理或管理董事负责，并直接或间接向公司集团董事长进行工作汇报。

与强生公司历来遵循的非中心化原则相适应，该公司在国外的企业中，也有部分企业由当地国家的人员来管理。目前公司在 49 个国家设有生产厂家，产品几乎遍及全世界。

1991 年，《幸福》杂志对全世界著名企业进行第十次最受尊敬的“十佳”企业评选活动。这种每年一度的企业评选被称为“公司声誉调查”活动。调查以每年《幸福》评选出的 500 家最大企业为范围，以 32 个工业集团中 307 个公司为调查对象。来自各工业领域的 8,000 多名高级管理人员、董事和金融分析家按照最佳公司应达到的 8 项标准，对被调查企业以“10 分制”进行打分“0”分为最

劣。“10”分为最佳。评选的8项标准为：管理质量、产品和服务质量、创新能力、长期投资价值、财政状况、吸引、使用和保留人才的能力、对社会和环境的责任心以及公司固定资产的利用状况。

参加评选时，500家大企业都要将前一年主要生产和销售活动向评委进行汇报。所有的公司必须公开主要财政数据。

在严格的层层筛选下，美国强生公司在1990年被评选为“十佳”公司中的第8名；1991年被评选为第6名，获8.22分。获得1990、1991年第一名的是默克公司，得分为9.02分，是评选历史上得分最高的公司。美国强生公司被评选为“十佳”之一主要是因为该公司注重大力开发新产品，每年都能向市场推出适销对路的产品，从而获得极好的经济效益而获此殊荣的。

### 3. 研究与开发

美国强生公司将研究与开发放在各项经营活动的首位。1989年，该公司在研究与开发方面的投资为7.19亿美元，1990年为8.34亿美元，1991年达到9.80亿美元。1991年研究与开发费用占销售额的12.19%。

强生公司药品部所属各公司的研究工作始终被放在各项经营活动之首。1991年，该部的研究经费高达5.69亿美元，比1990年增长0.63亿美元。1991年的研究费用占药品销售额的15.0%，从1981年开始至今的10年时间内，研究经费的平均增长幅度为16.1%。从事医药研究的机构主要有两家，一是设在比利时的佳生研究基金会，另一个是设在美国的R·W·Johnson药品研究所。美国强生公司的其它研究机构还有设在新泽西州的免疫生物学研究所，设在加利福尼亚的斯克里普医院与研究基金会联合研究所以及设在伦敦的詹姆士·布莱克基金会。

## 百事可乐公司

1886年第一瓶“可口可乐”诞生至今已有100多年的历史了。这种神奇的饮料以它巨大的魅力征服了世界亿万

美国强生公司的研究巨费的魅力征服了经营强劲的美国口味，可口可乐，该公司在销售的开发费用投入全世界为美元，量的年为8.成4亿美分，1991年，达9.80亿美分，研究费用占销售额的12.19%。

人的口味，可口可乐公司销售的可口可乐大约占全世界汽水消费量的 47%，成为“饮料之王”，它经久不衰甚至有人唱出“可口可乐帝国的太阳永不落”的赞歌。然而在这样的“帝王”身后竟然站出一个也打出“可口可乐”牌号的，不知高低敢于碰硬的对手（当然在相当长一段时期可口可乐公司并未将其视为“对手”），并且夸下海口“要成为全世界顾客最喜欢的公司”，这就是愈战愈强并终于同可口可乐鼎足而立的百事可乐公司。

“百事可乐”是在“可口可乐”问世 12 年后；由一位北卡罗纳州的药剂师发明的。由于其味道同绝对机密配方的可口可乐相近，便借着“可口可乐”的大吉大利取名“百事可乐”。

第二次世界大战之前，百事可乐始终处于劣势，公司曾两度处于破产边缘。1929 年经济萧条时期，为了生存，百事可乐不惜将价格降至一磅 5 美分（是可口可乐价格的一半），差不多每个年过半百的美国人人都知道“5 分镍币多买 1 倍的百事可乐”的口头禅。尽管如此百事可乐公司仍摆脱不了窘困的局面。

二战以后，经过斯蒂尔、肯特、卡拉维等“百事英才”的奋斗，百事可乐终于成为“可乐”世界的又一霸主，并在 1991 年以 197.71 亿美元的销售额被评为世界上最大的饮料公司。那么奇迹是怎样产生的呢？

### 1. 从“真空地带”入手，走向世界

第二次世界大战结束后，一位战前送牛奶的卡车司机脱下戎装进入百事可乐的行列，当了一名推销员。他就是后来成为公司总经理、董事长的唐纳德·肯特。当时的百事可乐不仅在美国国内的销售量无法和可口可乐相比，而且海外市场大多也已被可口可乐公司捷足先登。面对劣势，肯特不顾位卑职微，以公司事业为己任，深入考察研究，发现仍然有许多国家是可口可乐的“真空地带”，尤其是苏联、中国以及亚洲、非洲的大片地区正是百事可乐可以施展的广阔天地。

肯特利用同当时任副总统的尼克松私交笃深的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联总理喝一杯百事可乐”。

1959年美国博览会在莫斯科召开，这对于百事可乐公司是一个绝对好的机会。肯特利用同当时任副总统的尼克松私交笃深的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联总理喝一杯百事可乐”。尼克松显然同赫鲁晓夫打过招呼，于是在各国记者的镁光灯前，苏联总理赫鲁晓夫手举百事可乐瓶，脸上一幅满意的表情，这当然是最特殊的广告。这件事对扩大百事可乐在苏联和其他国家的销售起了很大的推动作用。特别是在苏联，百事可乐从此站稳了脚跟。肯特本人也因此为百事可乐公司国外部副经理，1971年肯特又以卓越的成就荣升为公司总经理。

百事可乐虽然已畅销苏联市场，但这并没有完成肯特“进军苏联”的计划，肯特最大的企图是要在苏联建立百事可乐工厂，垄断“可乐”在苏联的销售。1975年百事可乐公司以为苏联销售伏特加酒为交换条件，取得了在苏联建立百事可乐生产工厂并垄断其销售的权力。这件事立即在美国引起轰动，各主要报纸均以头条报导了这条消息，其中一条标题为“美国资本在苏联正式登陆”。百事可乐成为美国闯进苏联市场的第一家民间企业。

如果说百事可乐在苏联的取胜是利用了可口可乐的“空间差”，那在两家“可乐”短兵相接的战场，百事可乐则是以灵活的经营策略取胜。

在以色列，可口可乐公司先行一步，设立了分厂。然而此举却遭到阿伯各国的联合抵制。百事可乐见此立即放弃以色列，一举取得中东其他市场，它占领了阿拉伯湾诸小王国的每一个角落，使“百事可乐”成为一句阿拉伯语。

70年代末，由于印度政府想要迫使可口可乐公司透露秘方，双方发生分歧，至使可口可乐公司撤出印度。百事可乐与可口可乐不同，它在配方上没有秘密可言。因此，乘此时机以建粮食加工厂，增加农产品出口等作为交换条件打入了这个重要市场。

在日本，两种“可乐”之战终没有停歇。百事可乐公

司不断地修正和调整战略，公司还在糖果部门与日本的“不二家”进行合作，雄心勃勃地要征服日本市场。与此同时百事可乐集团将亚太区总部迁至香港，把下一个胜局设在了中国。百事可乐公司就是这样顽强地、千方百计地向“可乐”的世界市场进军。

## 2. 特殊武器——尼克松

60年代初尼克松在大选中败给了肯尼迪。惨败之后的尼克松决心重整旗鼓，卷土重来，其计划之一就是要取得实力雄厚的东部财团的支持。正在尼克松寻找时机投靠东部财团之时，以东部财团为背景百事可乐公司也正想利用这个机会。肯特认为，要想在世界市场上与可口可乐竞争，当过副总统的老朋友尼克松是必须利用的“特殊武器”。于是他以年薪10万美元的高薪聘请尼克松为百事可乐公司的顾问和律师。尼克松利用自己当副总统时的老关系，周游列国积极兜售百事可乐，使百事可乐在世界市场的销售额直线上升。他还帮助百事可乐占领了台湾市场。

尼克松任美国总统后为了回报当初肯特的眷顾，任命他为总统的经济政策顾问。这一头衔不仅使肯特身价倍增，而且使他有了更广阔的活动场所。更重要的是使他取得了通过影响政府经济政策在世界市场上与可口可乐竞争的有利条件，这一得天独厚的优势使可口可乐处于十分不利的境地。

## 3. 五花八门的广告战

在日本大多数人喜欢喝可口可乐。自1959年百事可乐销于日本以来一直屈居可口可乐之后。也许是为了证实心理因素的作用，有人做了个有趣的实验，将数十位声称喜欢可口可乐的人蒙住眼睛，令其分别品尝可口可乐和百事可乐，结果竟有半数以上的人认为百事可乐比较好喝，当然他们自以为选择的是可口可乐。于是百事可乐马上利用这个实验在电视上大做广告：喜欢喝可口可乐的朋友，多半是喜欢百事可乐……。

百事可乐的广告立刻引起可口可乐的反击，电视上立

肯特认为，要想在世界市场上与可口可乐竞争，当过副总统的老朋友尼克松是必须利用的“特殊武器”。于是他以年薪10万美元的高薪聘请尼克松为百事可乐公司的顾问和律师。

刻出现了可口可乐的广告：可口可乐的销售量比百事可乐多一倍，全世界的人都爱喝可口可乐……。对此广告百事可乐的经营者暗暗得意，因为以销售量作为依据分高低，对百事可乐并不丢面子。反而是很好的宣传。众所周知，仅在 10 年前可口可乐与百事可乐的销售比例还是 10: 1，如今打成 2: 1 的局面本身就是一个辉煌的战果。

“百事世代”是肯特先生为百事可乐创造的广告形象。那是一群精神饱满英姿勃勃的青年男女，或骑摩托车或踩冲浪板狂饮百事可乐。这一持续 20 多年的广告形象在“可乐”大战中起了重要的宣传作用。

1983 年罗杰·安列科（现任美国百事可乐公司总经理）出任国际销售部负责人。他一到任便全力抓广告，他认为应该给“百事世代”的主题注入新的生命。

安列科对广告进行了大胆的创新。他不仅以 500 万美元的代价聘摇摆舞明星米契尔·杰克逊拍摄了两部广告片，并组织杰克逊兄弟进行广告旅行。这位全美最走红的明星以著名的旋转舞出现在电视观众眼前仅一个月，百事可乐的销售量就呈直线上升，成为 1984 年市场上最畅销的可乐饮料。据公司统计，在广告播出的一年中，大约有 97% 的美国人收看过这一节目，每人达 12 次以上。

此后安列科又聘请了另一位知名人士，当时的美国副总统候选人杰拉尔汀·费拉罗女士。政坛女杰的广告形象自然更吸引当时公众的注意，广告片上，极有影响力的费拉罗女士向家人娓娓叙说不含咖啡因饮料的种种好处，在她面前摆放的正是百事可乐，这种充满人情味的女强人形象适合大多数美国人的口味。

交战至此，可口可乐急中生“错”地作出了一项决定——改变传统配方。这不能不让世人认为可口可乐公司承认百事可乐的味道比自己的好，安列科不会放过这一次机会，就在可口可乐公司宣布改变传统配方的第二天上午，报纸上出现以顾客来信方式的整版广告——“经过长达 87 年的寸步不让的竞争以后，对方终于只得干瞪眼了。‘可

安列科对广告进行了大胆的创新。他不仅以 500 万美元的代价聘摇摆舞明星米契尔·杰克逊拍摄了两部广告片，并组织杰克逊兄弟进行广告旅行。这位全美最走红的明星以著名的旋转舞出现在电视观众眼前仅一个月，百事可乐的销售量就呈直线上升，成为 1984 年市场上最畅销的可乐饮料。

口可乐’正从市场上撤出它的产品，并改变配方使之更接近于‘百事可乐’。毫无疑问这是由‘百事可乐’在市场上所取得的长期成功所引起……大家都知道当一样东西没有毛病时是无需作出任何改变的……”。对可口可乐而言这无异是一排重型炮弹。

#### 4. 被震撼的另一个市场

百事可乐长期在第二的位置向强手挑战，敢于开创，热衷变革已成为公司特定的风格。公司总裁韦恩·卡拉维说：“百事可乐公司与其他公司不同，其他公司是随着消费者增多而发展，我们则认为，市场发展到一定程度时就要重新考虑另辟市场。”他认为“只要还没有失败就要坚持下去的想法是错误的，在当今经济社会中，知道要失败就要赶快改变战略，否则是早晚会完蛋”。因此百事可乐没有死心眼地把鸡蛋放在一个篮子里，从60年代起公司就打破单一的业务种类，迅速发展其他行业，成为多角化企业。其中，在快餐业百事可乐又创造了一个新的奇迹。

自1997年百事可乐公司闯入快餐业后，以其优质、低价的食品，高效、多样的服务赢得了顾客的青睐，成为当今世界上赢利情况最好的公司。百事可乐公司的销售额和收入年年创纪录，许多老牌快餐公司已在百事可乐公司咄咄逼人的攻势下败落。公司所属的3家快餐公司——匹萨饼屋、肯德基炸鸡店和特柯贝尔快餐店，甚至使最负盛名的快餐大王麦克唐纳公司也感到巨大的威胁。麦克唐纳公司的年利润额为8%，而百事快餐公司的年利润所得却高达20%。

奇迹是怎样产生的呢？卡拉维常对下属说：“如果你所在的市场不能发展，那么你就得不断反思直到找出一条发展的道路。而且即便在情况良好时也要不断设法创新，要进一步有所变化。”因此“力争成功”成为每一个身在百事可乐公司的经理的座右铭。

匹萨、肯德基和特柯贝尔店在未被百事可乐公司兼并之前只是些时冷时热的餐店，仅仅在自己狭隘的市场范围

“勇要成  
功有俄  
越越要  
坚持在  
青鹏想  
法是甜  
的经理  
曲座夺  
铭。济社  
会中，知  
道要失  
败就要  
赶快改  
变战略，  
否则是  
早晚会  
完蛋”。

略有优势。百事可乐公司对它们实行兼并后，就立即提出目标和对手：“不应再是城里另一家炸鸡、馅饼店，而应是伟大的麦克唐纳！”于是在这个新的战场又开始了一场角逐。

过去几年由于通货膨胀，麦克唐纳的食品不断涨价，百事快餐看准了这一突破口开始了攻势。公司不断设法降低成本，制定了“简化、简化、再简化”的原则。当然这绝非是降低食品质量。而是减少非食品经营支出。如预先炸好玉米饼，切好洋葱，在店外烧炒牛肉……尽量减少厨房占地和降低人工成本；修改菜单，把做工快的菜放在首位等等。结果每天高峰期，经营额超过以前两倍以上，而人力只有一半。因而实现了价格降低，利润上升，就餐者大大超过麦克唐纳，并带动了百事可乐饮料的销售。

百事可乐公司还开创了餐馆业的新潮流——送货上门。卡拉维说：“如果只等着忙碌的人们到餐厅来，我们是繁荣不起来的。我们要使炸鸡、馅饼的供应如同看时间那样方便。如今在美国百事可乐公司拥有15个销售网点，保证了迅速、准时地把百事可乐的馅饼、炸鸡送到千百万个家庭、学校、办公室、足球场、飞机场……。”

这些还不能满足百事可乐变革、创新的欲望。卡拉维经常对各经营机构进行经理人员大换班，甚至是经营状况优异的机构。其目的是打破因人所设的框框，甚至是拳头产品也得重新设计。百事可乐真正象奔驰前进的战车，永不减速，永无止静。总裁卡拉维总是在制订雄心勃勃的新目标让他的下属们忙得不亦乐乎。

近一个世纪过去了，百事可乐终于赶上了它的对手，两家“可乐”打成平局。在零售方面，百事可乐甚至超出1.5%，即多做了1亿美元的生意。1990年美国旧金山一家公司对来自美、欧和日本的9,000名消费者进行调查，排出世界上最有影响的10大名牌产品，百事可乐和可口可乐同时得此殊荣。在美国《幸福》杂志1990年评选的“十家最令人钦佩的公司中百事可乐位居第6，可口可乐位

治业之道  
——“P、P、  
P”

居第 8，而在按行业分世界最大的公司中，百事可乐公司摘取了世界饮料公司的桂冠。百事可乐公司要成为全世界顾客最喜欢的公司的梦想已经成真。

5. 治业之道——“P、P、P”

百事可乐公司已被公认为世界上出类拔萃的公司。其经营的成功之道在本文上述已可见一二。而论及公司杰出的管理经验，公司总裁卡拉维常说的“P、P、P”（即“人、人、人”）就是最先进和最完善的管理制度的总结。卡拉维说：“我们把雄鹰找来并教会他们编队飞行。

——“适者生存”制度。百事可乐公司这一制度最简明的含意就是培养强者，清除弱者。它是公司最基本的管理方针，这个方针采用两个步骤进行。第一步是年度工作检查。它要求一位上司每年同他的每一管理人员至少谈一次话，谈话的焦点是了解下属今年做了什么使业务出现重大改观的实事，他制定的销售目标达到了吗？他制作的广告成功吗？如果一位管理人员达到了目标，他的上司的典型作法是进一步提高他第二年的工作标准。卡拉维本人每年也要花两个月亲自检查他的 550 名高级管理人员的工作，花费的时间从 5 分钟到 30 分钟不等，并同他们的上司和人事部门讨论他们的前途，在有关人的问题上所费的时间占他全部时间的 40%。

公司每年冬天进行人员评价过程中的第二个步骤，即人力资源规划工作。其目的是对百事可乐公司两万名管理人员的工作认真考查、评价，然后把人员分成四类。最高一类人得到晋升；中间等级又划分二类，一种人需要继续工作或接受特殊培训，另一种人可以晋升但目前没有合适的位置；纳入最后一类的人即被淘汰。当然淘汰之前也表示了怜悯之心，首先上司将设法找出原因并给于帮助。但一两年仍达不到目标那么只能请他另谋职业了。

——锻造“百事英才”。百事可乐公司认为一个优秀的管理人员必须具有广泛的管理经验。卡拉维曾说：“不同的经历会造就了了不起的管理人员。”而他自己就是一个

只有积极进取的人才能在百事可乐公司站住脚。而站住脚的那些人们似乎都热爱公司。因为百事可乐造才，也爱才。

很好的例子。

韦恩·卡拉维是一位店主的儿子，曾在韦克·福里斯特篮球队打后卫，后来先后在理查森——维克斯公司和国际电话电报公司从事财务工作。1967年来百事可乐公司，从那时起卡拉维先后担任过9种工作，使他获得了财务、销售、经营管理和国际工作方面的经验，成为精明强干的“百事英才”，1986年跃升到公司总裁的位置。

公司从商学院挑选的是愿意从事第一线工作的、有实干精神的年轻人。弗吉尼亚大学商业管理硕士布赖恩·文特的同学们大都获得了富有魅力的公司职位或去华尔街谋职，而他却在华盛顿特区的一家出售意大利馅饼的小餐馆当助理经理，大部分时间都在帮助收拾洋葱和辣椒，或打扫厕所，但他可望一两年之内上升到负责某一地区营业的经理，管理40家左右的餐馆。

想要成为“百事英才”要经过极其严格的训练。“坚硬如钉”的卡拉维开办了一个管理人员基本培训中心，其培训标准令人劳累至极，且年年提高，在这里每个管理人员都必象企业家那样行事：敢冒风险、少写备忘录、少开会和遇事当机立断。他们必须适应每周工作60个小时，并习惯星期六星期日照常工作。

只有积极进取的人才能在百事可乐公司站住脚。而站住脚的那些人们似乎都热爱公司。因为百事可乐造才，也爱才。他们以最简单明了的方式肯定英才的价值，公司认为象主人那样行事、拼命工作和取得巨大成果的管理人员应该得到巨大的报酬。公司中上层管理人员的年薪为9.6万美元到14.4万美元，还有奖金和其他额外津贴以及购股优先权。职位提升的速度也很快，一般两三年就有一次提升。另外优秀的管理人员可以乘坐飞机头等仓旅行，住豪华级旅馆，驾驶设备齐全的公司小汽车……。如此慷慨的做法自有道理，因为公司认为“优厚对待那些从事生产的人，较之设置一个庞大的官僚机构紧盯着他们要划算。”百事可乐就是要让他的职工感到与众不同，卡拉维说：

“坐头等舱是一种心态。我们是头等公司，拥有头等职工。”

## 柯达公司

柯达公司的创始人是著名的柯达照相机的发明者乔治·伊士曼。有人曾形容他从小没学过减法只学过加法，所以才一味在他的财产上加数字。当然，这只不过是风趣的笑谈。然而，正是他以自己卓越的发明才能和艰苦创业的精神，使一个靠 5000 美元起家的小工厂发展成为年销售额 196 亿美元的超级企业，跻身于世界大企业之林。

柯达公司为什么能在全球市场上搏击风云，站稳脚根，它的奥秘何在呢？

### 1. “纯朴而坚硬的玉石”

伊士曼作为一个大企业家，在经营上始终保持一种严谨的作风。它一生的信念只有一个：发明，不计成败，赚了钱，要有利于后人。因此，人们送了他一个美好的称号：“纯朴而坚硬玉石”。

伊士曼家境贫寒，7 岁时父亲去世，一家四口的生活全由母亲承担。20 岁那年，他看到报纸上一些靠发明致富的报道，心想，如果自己也能搞出一项发明，岂不是能赚大钱吗？于是他开始利用业余时间煞费苦心地搞发明。他最早设计了一种新式炉条，这种炉条能助火势，并且拆装便利。正当他暗自欢喜时，谁知在他之前早有人在此项发明上取得专利。这虽然使他感到扫兴，然而他并没有灰心，他又接着进行新的发明。

伊士曼酷爱旅游。然而，最初的照相机十分笨重。出外旅行还得牵马驮着它。他想，如果能有一种小型照相机，能提在手上，该多方便！他经过研究发现，照相机的感光板非常厚是造成照相机笨重的主要原因。于是，他首先从研究感光材料入手。经过三、四年的探索和试验，一种新式感光乳剂：干式感光乳剂问世了。伊士曼获得了这项发明的专利权，并获得大笔专利费，这为他的进一步研究创造了条件。1898 年，伊士曼终于推出了小巧简便的照相

“优厚对待那些从事生产的人，较之设置一个庞大的官僚机构紧盯着他们要划算。”

柯达公司为什么能在全球市场上搏击风云，站稳脚根，它的奥秘何在呢？

柯达公司过去取得成功的关键。

“做生意不能敷衍重要赚钱高水平台的，研究生意无论因的结构必须能够迅速的吸取无法抹去的污痕。其成为可以上市的有水准商品；在投资、生产及市场上具有世界性的眼光；能够监督以及改进品质和价格。

机，并定名为“柯达”相机。

伊士曼在研究照相机的艰苦历程中，把一切时间都贡献给研究事业，也曾经给人们留下一些令人啼笑皆非的笑料。一次他连续工作了三天三夜。他的女朋友打电话来约他星期日一同去玩，伊士曼也想乘此机会松弛一下，便满口答应了。他洗过澡便鼾然入睡。当他爬起来兴致勃勃地梳装打扮时，细心的母亲问道：“你穿这么整齐是要上哪儿去？”“黛娜昨天约我今天去玩。”“昨天？你从星期六晚上睡下直到现在才起床，你知道今天是星期几吗？”“不是星期天吗？”“今天是星期一啦！”

伊士曼的柯达企业因柯达相机的问世而声誉大振，财富源源不断地涌来。但他在经营上仍然是精打细算，锱铢计较。许多人对此不理解，而他却直率地告诉他们：“做生意不能放弃任何赚钱的机会，而且生意无论大小，做亏了本，就是一个永远无法抹去的污点。”

然而，伊士曼在为社会做贡献方面却十分慷慨。他喜欢音乐，曾为罗切斯特大学捐赠几百万美元，建立了一所音乐学院。1924年，他又向麻省理工学院等三所大学分别赠了50万美元。他小时候常患牙疼，深感牙疼的痛苦，为此，他又拿出一大笔钱，在罗切斯特和欧洲的5个城市建立了牙科诊所。一直到现在，柯达公司仍保留了它这种取之于民，用之于民的好传统。

## 2. 在全球竞争中建立新组织

进入80年代以来，柯达公司也面临着十分严峻的挑战。曾任柯达公司总裁的柯尔比·查拉德说过：“为了保持美国厂商在全球市场的竞争力，管理阶层必须由各个角度来思考全球化的意义，比如说市场、生产、竞争等等。要想重新思考一个人做生意的方式，同时加以改变并不是一件容易的事，而使这件事难上加难的是时间的紧迫，竞争不但惨烈而且时时刻刻在进行。”

查拉认为，为对付激烈的竞争，作为世界级的大公司，必须具备四个特点：

一种产品只有进入世界市场，才是有竞争力的产品。随着竞争的加剧，新产品进入市场的周期也越来越短。

1. 进行重要而且高水平的研究工作。
  2. 公司的结构必须能够迅速的吸收研究的成果，使其成为可以上市的有水准商品。
  3. 在投资、生产及市场上具有世界性的眼光。
  4. 能够监督以及改进品质和价格。
- 以上几点是柯达公司过去取得成功的关键。然而，面临大量增加的竞争压力，柯达公司以变应变，不断修正过去的一些作法。

近几年，柯达公司已将重心由原来的研究开发与生产制造，移到市场部门，为的是更有效率。过去，公司在传统上一直是由高层人员做决定，这样做，往往无法以最有效率的方式来审视创意和机会的产生。因此，柯达公司决定把决策权往下移，重组公司。

柯达公司认为，市场上的战略和计划必须由最合适的阶层来拟定，不能让大部分的决定由公司的高层人员负责。他们尝试让熟悉业务的人员负责，结果令人十分满意，公司得到可观的利益。

改组后的柯达公司由原先的二个集团分成五个——摄影用品部门、商业及信息系统部门、综合科技部门、伊士曼化学部门以及生命科学部门等等。尽管每一个部门开始的起点不同，但都大约有取得成功的潜力，每一个部门都得为其表现负责。在部门之下还有许多事业单位，专注于市场上特定的顾客，这些事业单位由经理经营，负责世界各地的研究开发、生产、市场。

为了将科技战略更直接地与商业战略联合在一起，公司还重新编制了世界各地的研究开发部门，以便公司的实验室能够做更多开创性的研究，得以找出公司未来的方向。这一切都是为了将科技和商业联合起来，其结果是具有创意的产品诞生了，而上市的速度远远超过以往。

### 3. 产品生产要瞄准世界市场

一种产品只有进入世界市场，才是有竞争力的产品。随着竞争的加剧，新产品进入市场的周期也越来越短。

为了对付激烈的竞争，柯达公司成立了超级技术部门，这个部门集中了公司的主要科技力量，以加速新产品研制开发。如他们负责生产的新的九伏特锂电池，在以往，这种研究计划要花上5至7年的时间进行，但他们只用了两年多时间。他们从1984年2月就对新的锂电池进行化学和设计的同步研究，另外还着手设计生产所需要的设备，并且在现有的厂房内进行工程建设。1986年中就开始生产，并最早将这一产品打入市场。

照片磁盘（PHOTO—CD）也是一个很好的范例，它反映柯达公司在试图利用其胶片特权的同时又跟上电子设备发展的步伐。照片磁盘是一种把传统的图片转换为方便的电子激光磁盘的形式。金融分析家和计算机专家们都表示欢迎照片磁盘，他们把它看成是柯达公司在复杂的彩色图片制板科学中施展专长的绝好方式。这一新产品计划1992年研制出来。当它问世后，就象今天一样，顾客把一卷标准的35毫米的胶片交给照片加工暗室。但是照片加工暗室除了提供底片和照片以外，还把照片输送到激光磁盘上。每张磁盘将能容纳100张照片（顾客能将同样的一张磁盘用后交还给照片洗印员，直至磁盘装满100张照片为止）。这种磁盘中的照片能在激光磁盘（CD）放唱机相连的电视上显示出来。柯达公司认为，现在出售的放音乐用的CD放唱机不久以后就能具有放映照片磁盘的能力，这也许是一种廉价的选择，而且照片专用机器也将问世。

也许更重要的是，配备日益流行的小型光盘只读存储器（CD-ROM）驱动机的计算机将能够放映照片磁盘。因此，在个人计算机上编写文件的人将能从照片磁盘中调出每张照片，并把它插进文件中或把一张照片传送给某个人，作为电子信息的一部分。

现年35岁的柯达公司董事长兼总经理惠特莫尔说：“柯达公司正处于开发电子成像这一‘聚宝盆’的有利地位。”他说，照片磁盘是说明柯达公司如何在未来立足的主要例子。

柯达公司认为，提高适应市场的能力是非常重要的。

实行全球化管理是柯达公司开展竞争开发新产品的最重要措施。

柯达公司十分注意将资金和人力集中使用在超极技术部门，而反对分散力量。对于传统的旧产品，能淘汰的就淘汰。如 1986 年一年就淘汰旧产品 100 多种。在这个过程中，公司将顾客的注意力转移到最新科技上，以使他们的需要能够获得更大的满足。

近几年来，柯大家公司将大部分资金用在提高产品质量上。其中一项主要的计划是高度精密仪器的设计和装置，以达到摄影相纸和感光剂不变的高品质。柯达公司在这个计划上已经投资了数以百万美元的资金。此外，这个计划也使柯达公司确保全球产品的一致，不会受不同工厂、不同国家的影响而有所差异。

另外该计划也包括训练员工如何操作设备，以维护柯达敏感的产品能有全球相同的水准。也就是说，使用人员所接受的训练过程全世界都是相同的。同时也提高了工厂之间交换新的化学配方的水准。这样一来，便缩短了新配方进入生产线的时间，使新产品或改良产品上市的时间加快了。

柯达公司认为，提高适应市场的能力是非常重要的。针对快速变动的全球市场，光把力量集中在少数值得大量生产的产品战略是不够的，柯达公司的重组便是改变了这项战略，在未来的年代里只有生产多样化的产品才会为公司带来利润，并在竞争中处于有利地位。

实行“提案办法”，是公司开发新产品的重要措施。这一办法从 1898 年就开始实施。如果员工的建议可以替公司省钱，公司会提拨头两年所节省金额的 15% 作为奖金。如果员工的建议引发一种新产品的问市，奖金是第一年销售额的 3%。建议未被采纳者，也会收到公司的书面解释函。

八十年代以来，柯达公司平均每年发给 9500 个提案者 165 万美元的奖金。自从实施提案办法以来，该公司已采纳员工所提的 80 万个建议，奖金也高达 3000 多万美元之巨。

实行全球化管理，是柯达公司开展竞争的重要手段。

管理工作是一项长期而缜密的计划，就是说要保证产品能源源不断地供应，配合资金的调配充足，以确保明日的获利。所以公司的运作十分讲究务实，这是因为公司供应的是全球市场的需要，他们必须算清楚每项产品的到岸价格：包括生产的成本、运费、关税等等，换句话说，就是产品运到当地所有的费用。

多年来，柯达公司为了赶上竞争的脚步，已采取了许多措施，经历了重重的考验。他们认为，在当今高度竞争的全球市场中，谁都没有自满的余地，否则就会落伍。

#### 4. 员工们的忠诚

有人曾这样形容说：“谁要想从柯达公司挖一些人过来，那就好比像要把三岁小孩从妈妈身边拉开一样地不可能。”

柯达公司对员工们的凝聚力，一条重要的原因是优厚的薪水和良好的福利。

每年的3月15日后的第一个星期五，纽约罗切斯特的商人都会在窗边挂彩带来庆祝这一天。他们在报纸、收音机和电视上大做广告，拍卖大批的商品，银行也加入这些商人的行列，一同招揽顾客上门。

他们的目标是一致的，都想赚进纽约市最大雇主一年一度发放的一笔庞大的红利。这一天，柯达公司将近3亿美元分给员工，平均每人可分到3000美元。当然，并不是每一个人都能拿3000美元，而是谁为公司赚的钱越多，得到的红利也就越多。这种薪金红利发放的标准，和股东红利发放的方式有关。根据这套标准，公司所赚的每1000元，员工便可以分到27到36元不等的红利。

这种一年一度的薪金红利，并不是要弥补低薪金。柯达公司的薪水优厚，而且公司每付出一美元的薪金，必然也花费50美分在福利措施上。

薪金优厚是柯达的传统，这项传统可以追溯到公司的创办人伊士曼。1898年，他分给每一个工作人员一大笔

“以其人之道还治其人之身公司良好的工作和生活条件，培养了员工对公司无比忠诚，以至于柯达员工的子女，无不希望继续在罗切斯特的柯达园工作。

钱，作为礼物。1912年，公司把分发薪金红利作为正式的政策。此后每年都分发，只有1943因经济不景气而有所例外。1919年，伊士曼将自己在公司股权的三分之一发放给员工。在1932年他去世以前，他亲手在柯达公司设立了退休制度、人寿保险以及残疾福利。

公司还建立了良好的生活娱乐设施。例如，在罗切斯特，该公司有一个医疗部门，有275个以上的工作人员，包括35个全天候服务的医生和55个护士，及60多个专业技术人员。公司的员工中心有一座有20个球道的保龄球场，一座射击场和一座可容纳2500人的戏院。还有伊士曼储蓄贷款银行，它由公司设立，但却归员工所有，由员工自营。

公司良好的工作和生活条件，培养了员工对公司无比忠诚，以至于柯达员工的子女，无不希望继续在罗切斯特的柯达园工作。

### 5. 柯达与富士之争

正当日本的资本大规模侵入美国的时候，柯达公司却悄悄地打进了日本，争夺着实力雄厚的日本富士公司的市场。

远在1899年，柯达公司已开始垄断日本市场。第二次世界大战后，为了使满目疮痍的日本能及早恢复经济和重振民族工业，柯达公司和许多外国企业一样被迫迁出日本。柯达公司撤出后把那里的销售业务交由日本批发商业办理。嗣后40年中，富士胶卷公司取得很大进展，占领了日本70%的市场，并积极向海外开拓。较小型的柯尼卡胶卷公司在日本也获得了市场的20%，而柯达和一些欧洲同行仅占可怜的10%。同时，富士公司还在包括美国在内的世界各地显示出其咄咄逼人之势。

面对富士公司方兴未艾的猛烈攻势，柯达公司开始意识到自身的生存受到威胁，于是决定“以其人之道还治其人之身”，打入日本本土。1985年，柯达公司在日本开办了分公司，并进行大规模投资，共达500万美元。五、六

年来，柯达产品在日本的销售量上升了6倍，1990年营业额达到13亿美元。这样的成绩得来十分不易，因为它是在强大的地头蛇富士及柯尼卡的排挤下获得的。

柯达取得成功主要是从三个方面下了功夫：

其一，在销售方面。柯达日本分公司的经理阿勃特·塞格认为，美国人在人生地疏的日本很难打开销路，必须借助日本人的力量。于是，它起先将销售业务包给大阪一家大商业公司，结果推销工作很顺利。然后，它又千方百计地与该公司实行合资经营。这样，使销售得到保障。

其二，是多方投资。柯达日本分公司向与自己业务有关的企业进行投资，或合股，或吞并，充分利用日本的人力和财力，扩大自己的实力。例如，它买下了启农工业公司20%的股票。这家公司生产20毫米小型照相机、影片摄影镜头等。但它知名度不高，柯达即贴上它的商标出售，这对双方都有利，柯达还从这家公司中获得了大量生产技术。

其三，是不遗余力地进行宣传。正当富士和柯尼卡致力于海外扩张时，柯达公司花了相当于2倍它们两家的广告费，在日本各地大做广告。光是在各大城市竖立巨大型霓虹灯广告牌一项即花了100万美元。柯达开展宣传的另一种手法是资助。无论对相扑、柔道、网球等比赛，它都慷慨解囊。1988年，在南朝鲜举办奥运会时，它资助了日本代表团，这一招有效地赢得了日本人民的好感。

不久前，大意失荆州的富士公司已从海外把一部分最精明强干的人员调回日本，准备与柯达进行更激烈的争夺战。当然，它们的战场岂止日本，竞争已具有全球性了。

### 施乐公司

可以说，施乐公司在复印机领域具有执行业之牛耳的地位，该公司创业的历程和精神是新企业创业的典范。现在，施乐公司垄断着美国复印机市场，公司总部设在康涅狄格州的斯坦福。

施乐公司成立于1906年，原名为哈洛伊德公司，1958

施乐公司在复印机领域具有执行业之牛耳的地位，该公司创业的历程和精神是新企业创业的典范。

年改名为哈洛伊德 - 施乐公司，1961 年改名为施乐公司。

战后初期，施乐公司还是一家名不见经传的小公司，经营规模很有限，直到 60 年代末期，施乐还没有进入美国最大的 500 家公司行列。60 年代以后，该公司开始经营高速复印机等高新技术产品，垄断了美国市场，生意非常兴隆，利润急剧上升。1962 年，施乐公司的销售额仅有 1 亿美元，1991 年增加到 178.30 亿美元，30 年间增加了 170 多倍。在美国大公司排行中，施乐公司在 60 年代中期才开始进入美国 500 家大公司之列，到 70 年上升为第 60 位，1991 年上升为第 22 位。公司规模膨胀的速度如此之快，使得施乐在美国工业公司中的地位急剧上升。

施乐公司成功之后，《财富》的编辑们经常回忆 1957 年、当时担任哈洛伊德公司总裁的威尔森来访的情景。《财富》的人员对那位总裁印象深刻。他的态度诚恳、热切、口才极佳，对自己公司正在进行的研究有信心，也对所有相关事实和数据了如指掌。他既懂财务，又了解技术层面，详细又完美地回答了所有问题。威尔森告诉众编辑，他的公司即将推出新式复印机。虽然《财富》的人员清楚地知道他来访的目的，但对于他所介绍的事，却什么也没做。

为什么《财富》对哈洛伊德公司将推出新复印机的事只字不提呢？原因很简单，当时的哈洛伊德只是个生产相纸的小厂商，只有几名职员，营业收入非常有限。它的负责人宣称将“开创一个全新的产业”，未免过度乐观。想不到的是，这家于 1961 年更名为施乐（Xerox Corporaiton）的公司，日后竟大为成功，恐后连威尔森本人也没有想到。

施乐总裁威尔森 1909 年出生于美国，1933 年毕业于哈佛大学，随后进入由他父亲任总经理的哈洛伊德公司。由于哈洛伊德公司就在柯达公司附近，所以很难得到较大的发展。威尔森一方面密切注意柯达公司的发展，一方面暗下决心，追求公司更大的发展机会，改变公司的经营方针，把自己的公司建设成为全球最有竞争力的国际大公

司。

威尔森的志向得到了他的两个好朋友的支持，他们是 J·H·狄塞尔和 S·I·力诺韦。机会终于来临，1945 年，威尔森继任哈洛伊德公司的总经理。三个人历经艰辛，终于推出了第一部采用静电复印技术的“施乐 914”复印机。

截至 1957 年为止，威尔森和他的同事已经花费了十年时间，将一种被许多大公司拒绝、当时还非常原始的复印技术加以改良。在技术开发的过程中，他们以出售股票和举债来维持公司营运，并在研发的每一阶段都取得专利，以保障公司对该项技术的独家权利。在产品上市前，哈洛伊德的管理者已经赌上了数百万的资金和多年的岁月。

1959 年，914 复印机开始问世，威尔森等人的耕耘也开始得到回报。首部复印机重达 648 磅，相当于一张大办公桌的大小，以极缓慢的速度，每分钟生产六张拷贝，价格为 2.95 万美元。

即使如此，914 复印机的性能还是比当时所有的复印机都要好，而且如同威尔森的远见预测，914 复印机开创了一个全新的产业。914 复印机成为 20 世纪 60 年代最成功的商品。其成功的原因除了技术之外，更重要的是公司的销售策略。施乐出租机器，负责保养，使顾客担得起，又没有维修的烦恼。

### 1. 出人意料的成功

施乐 914 复印机并不是独一无二的产品，当它问世时，市场上已经充满各式复印设备。比如，爱迪生曾经发明油印机，迪克公司早在 1887 年也推出过类似的机器，这些传统的油印复印方式和施乐公司的现代复印技术相去甚远。用油印机复印时，必须先把文件打在碳纸上，再把碳纸放入机器，复印过程费事，而且比较容易脏。30 年代，随着平版印刷的蓬勃发展，复印技术略有改进，但依然是机器庞大、价格昂贵、速度缓慢、使用不便，难以满足市场的需要。

不过，专利律师卡尔森改变了这一切。他想象力丰富

914 复印机成为 20 世纪 60 年代最成功的商品。其成功的原因除了技术之外，更重要的是公司的销售策略。施乐出租机器，负责保养，使顾客担得起，又没有维修的烦恼。

而且又勤于动手，经常为复印法律文件的耗时而苦恼不已，希望能够出现一种更快速、更简洁的方式来进行复印。于是在 1935 年时，他开始研究复印技术。卡尔森像 RCA 的沙诺夫一样，先找上纽约市立图书馆（它当时是世界上最大的研究资料库之一）。在那里，他查找文献，得知曾经有一位匈牙利科学家，用粉末和静电来复制图片。

卡尔森希望能够在该项发现的基础上，研究出更有效率的复印方式。于是，他在纽约皇后区爱斯托利的亚公寓里设立实验室，开始电子摄影术实验。卡尔森在德国难民、物理学者可耐伊的协助下，花了三年的时间来调配化学药剂、测试不同方法。

经过无数次尝试错误之后，卡尔森终于发明了一套复杂的方法，利用电荷、粉末和热能来创造影像。那是一项了不得的进展，因为整个复印过程没有牵涉化学反应，不需要墨水。1938 年 10 月 22 日，卡尔森成功测试了他的新方法，复制出一张纸，上面印着日期和地点：“10 - 22 - 38，爱斯托立亚”。

卡尔森曾经试着把他发明的技术卖给大公司，例如 IBN、柯达和 RCA，但那些公司的主管都不承认他的发明，视他为二流的研究人才，认为他根本没有潜力开发出一个成功的产品。可怜的卡尔森遭到了 20 多家公司拒绝。

终于，卡尔森遇到个独具慧眼的人，那就是薛菲特博士，位于俄亥俄州哥伦布的巴特列纪念研究院平面造型艺术部门的主任。薛菲特博士认为：“卡尔森先生的电子照相技术似乎很有潜力，如果能让它变成实用产品，将可以广泛用于商业。它看来是个值得一赌的标的。”

巴特列研究院买下卡尔森技术 60% 的所有权。1944 年起，卡尔森与巴特列的研究员一起工作，致力于改进他的发明。

哈洛伊德公司创于 1906 年，专卖相纸和材料给柯达等公司，多年来业务一直稳定成长。第二次世界大战期间，由于军方大量使用侦察摄影，使相纸工业景气大好，哈洛

“卡尔森先生的电子照相技术似乎很有潜力，如果能让它变成实用产品，将可以广泛用于商业。它看来是个值得一赌的标的。”

伊德也沾光。1947年时，哈洛伊德总营业额为700万美元，获利13.8万美元。但是，相纸的需求随着战争结束而下降，1944年，位于纽约州罗彻斯特的哈洛伊德公司面临业务衰退的危机，必须在缩小的市场上争夺占有率。

威尔森一家三代都在哈洛德公司效力。威尔森的祖父是公司创办人之一，他的父亲是在1925年公司股票上市时的总裁，威尔森1945年接任哈洛伊德公司总裁职位。年轻的威尔森认为，公司必须朝多元化经营才能生存。他说：“我们不能再完全依赖相纸，必须推出新产品。”威尔森考虑过许多构想，但都不具有他想要的潜力。

威尔森不仅是一个企业家，而且是一个思想家、一个酷爱读书的人，在言谈和演说中常引用哲学家或诗人的词句。他将业务视为高贵的科学探索，经常以远大的理想敦促员工坚持到底。正是这样的特质，使他有耐心和决心走完从巴特列实验室到成功上市之间的“百万里路。”

哈洛伊德的研究与工程部门主管杜塞翻阅数百种科技期刊，寻找可能的新产品目标。在柯达的《每月摘要》上，他看到巴特列研究院关于电子照相技术论文的摘要。杜塞认为这个技术可以考虑，因为它的过程近似摄影，又使用处理过的纸。听到这个消息后，威尔森非常高兴，在他看来，这项技术还在起步、粗糙的阶段，不过，这样反而潜力更大。

威尔森和杜塞两人马上动身前往巴特列研究院。参观完研究院后，威尔森说：“当然，在这项技术研发出来的产品可以上市之前，还有漫长的百万里路要走，但如果它真能上市，我们铁定要占一席之地。”

威尔森购买了这项曾被许多大公司拒绝的技术，并于1946年达成协议：哈洛伊德公司为交换发展卡尔森技术的权利，每年将支付巴列特研究院2.5万美元，加上未来电子摄影术营业收入的8%。

威尔森及其小组知道眼前必须先专注于短期目标，因为接下来必须经历一段耗时长、花费大、规模大的研究发

威尔森有  
耐心和决心走  
完从巴特列实  
验室到成功上  
市之间的“百  
万里路。”

威尔森在确保公司短期的生存能力的同时，还考虑朝大目标努力。

展过程才能达到大目标。最紧迫的一件事是为新技术命名。1948年，一位巴特列的研究员及一位俄亥依州立大学的古典文学教授合作，造出一个新字：电子照相法（Xerography）。新字的意思是“干写”。哈洛伊德的主管很喜欢这个名称，杜塞说：“它又简短、又响亮，不像任何曾经出现在广告中的字。”

新复印技术的推广过程也相当富有戏剧性。威尔森为了让别人知道哈洛伊德正在研发一项令人振奋的新技术，把电子照相法首次展示时间定在卡尔森首度测试成功的十周年纪念日，也就是1948年10月22日。当天，在底特律美国光学会的研讨会中，威尔森和巴特列的研究员解释复印过程，并展示一分钟生产一张拷贝的红箱子。不久，威尔森的父亲大胆预言：“第一台利用电子照相法研制出来的商品，也就是施乐复印机A型，将于1950年问市。”

不幸的是，电子照相术的每一个步骤都很复杂，要让它变得人人会用且运作平稳，技术上困难重重。威尔森父亲的这项预言落空了。甚至到了1955年，哈洛伊德的研究人员没能研制出可上市的机器。

威尔森在确保公司短期的生存能力的同时，还考虑朝大目标努力。1950年，李诺维兹和威尔森为使哈洛伊德成为唯一能使用该技术的公司，重新协商哈洛伊德与巴特列的合约。但是卡尔森的专利将在1957年到期，为避免财力更雄厚的公司使用该项技术，哈洛伊德公司加速研究开发，希望用新专利来对抗竞争。仅仅1953年，哈洛伊德就拿到有关电子照相术的十项新专利。次年，律师李诺维兹成为公司副总裁，负责执照与专利的新部门。

哈洛伊德虽未能迅速生产出可上市的复印机，但在过程中研究出一些和电子照相技术相关的新产品。例如，1955年哈洛伊德公司推出一台全自动的机器，可以由微缩影片制出相片。

施乐在技术上的投入非常大，1947~1960年间，哈洛伊德投入7500万美元在电子照相研究上，相当于营业利润

专利的差异就是施乐手中最后的王牌。

的两倍。为了筹措资金，哈洛伊德举债并发行股票。1951年，公司向林肯联盟银行借贷 100 万美元，同时，许多员工购买公司股票以示支持。为了确保没买股票的员工也能分享未来的利润，威尔森早在 1945 年就开始实行利润分享计划。

虽然哈洛伊德象一个大家庭，但 50 年代对员工而言还是相当难熬的，因为复印机的技术难度相当大。维持研究人员的士气成了一项艰难的任务，但威尔森却能够使大家凝聚在一起。他专注于自己的目标，并且忠于员工，不开除或遣散任何人。

柯达、明尼苏达矿业制造、美国复印设备等财力更雄厚的公司，此时也在研究并生产复印机，但由于哈洛伊德的专利策略，他们均未能使用电子照相机。哈洛伊德相信，专利的差异就是他们手中最后的王牌。

当然，哈洛伊德并没有邀请其他公司合作研发，因为这样公司在将来就能够独享所有利润。也因为如此，它必须以贷款和卖股票来筹措资金。

1954 年，为了在罗彻斯特特区 15 英里外的韦伯斯特建新厂房，哈洛伊德从麻省共同人寿保险公司贷款 300 万美元。1956 年，哈洛伊德以一些资金、外加股票及承诺，向巴特列研究院购买四项改良电子照相技术的专利。

50 年代中期，在 914 上市之前的几年间，其他公司的复印机已陆续上市，复印机市场也稳定成长。尽管如此，威尔森并不急着推出 914，他力求产品完美。利用电子照相法研发出来的新产品为什么被命名为 914 呢？原因简单，因为它能复印的最大尺寸为 9 英寸乘以 14 英寸。1958 年，哈洛伊德公司继续投资近 200 万美元研究，此时公司已更名为哈洛伊德施乐，公司的发展目标是在未来的数年中，推出复印机、微缩影片放大机、电脑印表机等多种商品，并且将陆续推出电子照相法相关产品。

1956 年，哈洛伊德与英国伦克财团合伙成立伦克 - 施乐，负责北美洲以外地区的复印机业务。同时威尔森也开

始为 914 筹备首次登台的机会，但没想到有时收到的效果却恰恰相反。例如有一次，威尔森等人带产品到伦敦展示，没想到复印机开始冒烟，险些在饭店造成火灾。

914 上市后，哈洛伊德公司的研究人员仍在实验室中忙碌，继续完善产品并开发新技术。914 复印机共有 1260 个配件，每个配件都不能出差错。

复印方式非常简单，按下钮，一道光线扫描文件，然后把影像投到带静电的镀硒滚筒上。滚筒上形成和文件相同的图案，再滚过粉状墨水盒。粉末吸附在静电形成的图案上，再被滚筒压印在纸上。最后，滚轮上的热与压力使纸上的影像固定。这样平铺直述描绘复印过程当然不够吸引人，所以威尔森强调它的重要性。1959 年，在费城证券协会的演讲中，威尔森称电子照相法是“视觉沟通的全新方式”。

威尔森在产品销售方面也采取了独特的方式。第一台复印机原先定价 2.95 万美元，以办公室设备而言，这简直是天价。哈洛伊德施乐为了让别人能够接受并使用复印机，决定采用出租方式来避免高价的阻碍，结果这项策略成为产品成功的关键。威尔森称这项租赁策略为“除了研发电子照相法之外，最重要的策略”。复印机月租费 95 美元，包含 2000 张免费复印，超过部分每张收费四分，张数由复印机中的仪表记录。

此外，哈洛伊德施乐还保证维修所有出租的 914 复印机。914 在技术上还不是很过关，还是个脾气怪异的新产品。

1960 年 3 月 1 日，第一台 914 复印机正式出厂亮相，进入一个包括 3M 及柯达等竞争对手在内的、30 家厂商争夺的 2 亿美元的市场。914 颇占优势，因为它比其他产品单纯、快速、且容易使用。总之，914 是个完全不一样的产品。施乐复印机的广告文案上说：“其他复印机有多领先碳纸复印机，那么 914 就有多领先其他复印机。”

由于宣传得法，914 刚上市，就大获成功。公司收入

“其他复印机有多领先碳纸复印机，那么 914 就有多领先其他复印机。”

由 1959 年的 3100 万美元，上升到 1961 年的 5900 万美元，几乎是成倍的增长。到 1961 年为止，施乐已经为顾客安装了一万台的 914 复印机。销售副总裁麦克隆迅速扩充销售维修人员，并在全美主要大城市设立营业处。1961 年 4 月 18 日，股东会议通过，公司更名为施乐，当时距公司股票在纽约证交所上市交易只剩数周时间。

第二年，914 销售额激增为 1.76 亿美元。这次《财富》不再对施无动于衷了，它不只报道了施乐崛起，还预言了它的未来：“就施乐的潜力来看，与其说它是一家公司，不如说它是一个产业。”《金融世界》认为 914 简直是“复印机中的凯迪拉克”。

914 的一夜成名为威尔森提供了一个醒目的舞台，让他展示独特的企业风格。1961 年，《纽约时报》报导他与一群证券分析师会面的情景时说：“威尔森不像是满口推销词令的销售员，而像一位大学教授，对着高级班学生授课。他引用英国诗人拜伦的“唐璜”诗，也令人想起俄国小说家杜斯妥也夫斯基以及法国散文家蒙田”。

在产品畅销的情况下，威尔森既没有停下脚步，也没有安享清福。他挖掘复印机领域的所有商业机会，复印机的业务潜力是无穷的，因为复印机的顾客来自所有行业、所有领域。施乐把自己作为最大的竞争者，因为施乐的高层管理人员认识到，没有公司或产品能永远存在，包括施乐自己在内。要想能够持续发展，就应该自行淘汰自己的产品，不要等别人，尤其是竞争对手来做。

施乐的研究人员在成功地推出 914 后，仍然努力研究替代品。他们接着推出 813 机型，能复印八英寸乘 13 英寸的纸张，研究发成本 2000 万美元。813 原理及使用程序和 914 相同，只是零件较精简，因此体型较小，可以放在原桌面上，但价格较贵。

虽然有新产品推出，但 914 仍是施乐公司的销售主力，914 的成功使施乐在 1965 年即成为美国最大的企业之一。1965 年《财富》报导施乐公司时说：“施乐和其他也值五

亿美元身价的公司不同，它至今仍由同一批创业家所领导，那群敢承担风险、使公司由几乎什么都没有到今日规模的人。”

施乐成功后，其领导阶层仍维持原有的态度，不像其他大公司的领导人。威尔森担任总裁直到 1968 年，努力维持施乐独特的风格。他与员工以名相称，没有地位、头衔之分。圣诞节前，他更是以一整天的时间，与所有员工一一握手祝贺节日。

## 2. 保持领先的秘诀

如果你要问威尔森，成功的秘诀在哪儿呢？威尔森会开诚布公地告诉你：“施乐是出售品质和服务的告诉”。美国诗人佛洛斯特诗句贴切地描绘出威尔森的管理风格。“路在林中一分为二，而我……/我走人烟稀少的那一条/那是一切的差别。”就是这样的想法，帮助威尔森走过漫长的研发路程，也使威尔森具有独特的世界观。

施乐保持领先的秘诀概括起来主要有三点：

首先，出售品质超群的产品，提供顾客所需的服务。施乐复印机是全新的复印方式，因此价格较高，为了弥补这一劣势，施乐公司率先开展了复印机租用业务——即出售施乐公司的服务。这一举措为一时缺乏资金购买复印机的用户提供了方便。一时间，租用施乐复印机的客户非常踊跃，同时，也扩大了施乐在市场上的影响。

其次，为了更好地出售产品和服务，施乐公司注重开发性能更好的新产品。施乐 914 风靡美国之后，施乐 2400 更令全世界用户青睐。不久，施乐公司又开发出一种使用静电气法的新专利，应用这种新专利技术，用普通纸可以复印出非常清晰的文字和图象，为用户提供了方便，节约了开支。

第三，贯彻六条经营原则，保证出售品质和服务要诀的实施。威尔森十分重视培养员工的进取精神和竞争意识，为此，他制定了六条经营原则：

(1) 员工要领悟到向本公司用户直接销售产品和服务

“路在林中一分为二，而我……/我走人烟稀少的那一条/那是一切的差别。”

的重要性。

(2) 为了研制新产品和开发新的服务项目，要进行必要的调查。

(3) 公司必须有一批既有创造力、又能辅助实施、坚持到底的人才。

(4) 要有坚持到底的意志。

(5) 要持续研制开创性的技术。

(6) 在产品价格、销售和其他企业活动中重视创新精神。

威尔森还非常注重员工社会素质的培养。威尔森本人是罗彻斯特大学等当地机构的中心人物，他也让施乐成为模范公司。威尔森和其他高级主管极力倡导改进社会状况，譬如，施乐很早便开始积极雇用少数种族群。此外，施乐也给员工带薪假期，让他们去从事公益活动。他认为企业人士不应该把自己塑造成推销员，而应该像老师、科学家和社会工作者一样展露对人类事物的关心。威尔森建立的企业非常受当地人的欢迎，威尔森本人也成为模范市民。

当时，一部复印机的制造成本约为 2400 美元。收益部分主要来自于客户的租费。复印机的客户月租费降为 25 美元，另外每张复印四分，最少要印 2000 张。因为客户平均每月复印八千张，加上纸和其他材料（也由施乐提供）算下来，平均每台复印机一年可以产生 4500 美元的收入。

施乐的成功引来了许多竞争者，所以客户对产品的满意度对公司来说日渐重要。60 年代中期，约有 40 家公司生产复印机，但没一家产品比得上 914 的效率。1965 年施乐售出或租出的六万台 914，占施乐总收入 36,260 亿美元的 62%。次年，当销售额高达五亿美元时，施乐在复印机市场占有率为 61%，在众多竞争者的密切监视之下，这样大的市场占有率简直是十分了不起的成就。

为对付众多的竞争者，杜塞继续投资大笔经费于研发，威尔森也以一贯的明智面对市场变化。专利成为施乐生存的要件，不是附属配件。1966 年，施乐得到有关电子照相

企业人士  
不应该把自己  
塑造成推销  
员，而应该像  
老师、科学家  
和社会工作者  
一样展露对人  
类事物的关  
心。

法的第五百项专利。同年，施乐投资 5 亿美元收入之中的 4000 万美元在新产品的研发上。事实也证明，投资研发是值得的。1965 年，施乐推出高速的 2400 机型，一小时可复印 2400 张，像 914 一样，2400 也采取出租方式，复印费用按张数计算，每张费用最低降到 0.5 美分。

这时美国的复印需求急剧增加，而“施乐”和“复印”也几乎变成同义字。

施乐一直努力提升自己在当地及全美的社会形象。1967 年，位于罗彻斯特市中心的施乐广场落成，它是一幢 30 层办公大楼，仿造洛克斐勒中心，中庭设溜冰场。亮丽的大楼使施乐的招牌愈发光彩耀目，反映它在市场上的地位。

1960 年 ~ 1970 年之间，施乐股价上涨了 66 倍，每股盈余的年成长率则是 47%，并因此创造出一大批“施乐百万富翁”。那些百万富翁分散在各行各业，有的是施乐的主管，有的也许只是罗彻斯特的计程车司机。只要在 1942 年投资 1000 美元于哈洛伊德的股票，30 年后，那笔投资的价值就将达到 200 万美元。

如果施乐能够以 60 年代的速度持续成长，几十年内，营业收入就会超过美国国民生产毛额。但威尔森明白好景不常在的道理，他决定进行多角化经营，在 1966 年的年度会议上，他说：“今后，公司的未来取决于复印之外的其他领域。”

施乐公司的成功在很大程度上要归功于采取了比较明智的复印机租赁政策。威尔森以一贯长期的眼光来考量。他看过 IBM 等公司出租办公室设备的成功先例，而且，他认为短期大量资金流入的好处，会被缓慢的成长抵消。事实证明威尔森的直觉正确。租赁策略使 914 能快速打入大大小小的公司，使复印机成为办公室必需品。

此外，租赁政策也有税务上的好处。税法允许公司提列机器及设备折旧，既然施乐保有产品所有权，它可以摊销所有生产成本。

“今后，公司的未来取决于复印之外的其他领域。”

租赁策略确实有利。20世纪60年代，施乐租出数以万计的复印机，每年都可以由所得中扣去这些机器总价值的固定百分比。截至1967年，约有19万台施乐复印机在客户办公室内，报表上有1.39亿美元的出租设备及相关存货，因此，施乐可以大幅降低应税所得，增加资金流入，而那些资金又可以投入研究、发展新产品。

### 3. 多元化经营不利

虽说多元化经营是许多企业成功的经验，但并不是对所有的企业都成立。施乐公司在施行多元化经济之后，就尝到了失败的苦果。1962年，施乐买下大学微缩影片公司，涉足教育事业，开始多元化经营。随后几年中，施乐的企业版图又添加了数家赚钱的教科书出版商。但是接任威尔森的麦克隆，却把公司带入未知的波涛中。1968年威尔森卸任后，麦克隆接任总裁后，同时试探数个新领域，并认为公司总部必须靠近科技与金融中心的纽约，因此把公司总部由罗彻斯特迁往康涅狄克的史坦佛。

当IBM开始研发复印机时，麦克隆更作了一个愚蠢的决定，那就是进军蓝色巨人的本行：电脑业。麦克隆没有采用研发914时的辛苦作法，而是改买现成公司。1969年，施乐买下制造大电脑的科学资料系统（SDS），付出九亿美元的股票。但是SDS的好景早已不在，六年后，施乐关闭SDS，全数投资化为灰烬。

麦克隆又在加州硅谷设立研究中心，发展电脑科技。20世纪70年代中期，一群顶尖的电脑科学家汇集该处，大有可能创造出第二代上市的个人电脑，但是，位在总部的高层主管不了解研究的内容，决定停止研究，错失一次关键机会。他们这次所放弃的产品，就是未来苹果麦金塔电脑的种子。

除了在新领域惨遭失败外，施乐在自己的老本行也惨遭霜打。1971年，施乐推出研制成本高达3亿美元的施乐新一代复印机9200，但该机型并不比竞争者的新机型强很多，销售的业绩令人失望。

施乐可以大幅降低应税所得，增加资金流入，而那些资金又可以投入研究、发展新产品。

今天，施乐仍旧是复印机市场的龙头。

雪上加霜的是，尽管施乐惨遭失利，联邦贸易委员会仍在 1972 年指控施乐，非法独占办公室复印机市场。联邦贸易委员会说，全球 11 亿美元办公室复印机市场，被施乐独占了 86%。施乐花费了三年的时间对抗这项指控，最后终于和联邦贸易委员会达成协议。其实，联邦贸易委员会的指控近乎胡闹，因为在 70 年代，许多日本厂商，诸如佳能、美乐达、理光、夏普等纷纷以高品质、低价位的复印机占领美国市场，使得施乐的复印机市场占有率在 1982 年下降为 41%。

基恩斯在 1977 年接掌施乐，努力收复失土。他专心致力于复印机业务，放弃电脑，终于挽回颓废的形势。今天，施乐仍旧是复印机市场的龙头。1994 年，施乐有 178 亿美元营业收入，其中 150 亿来自文件处理相关业务。卡尔森在皇后区公寓里研发的科技，使施乐的收入相当于瓜地马拉的国民生产总值。

#### 4. 施乐在中国

施乐中国有限责任公司成立于 1995 年，是施乐公司中成长最快的部分。施乐公司的目标是在 2000 年前成为中国经济的重要部分。早在 60 年代在香港成立了分公司，并于 80 年代开始在中国大陆销售设立产品。现在设立的产品领域很宽，包括复印机、打印机、多功能办公设备和高速数字打印机等。

施乐开始在中国国内设立公司生产产品，它在上海、苏州等地设有合资公司，在深圳还设有产品全部出口的全资子公司。上海合资公司成立于 1987 年，在民航经济开发区内，是在中国设立的第一家合资公司，主要生产影印机和复印机相关材料。苏州的合资公司成立于 1994 年，生产工程用复印机。深圳福吉施乐厂开业于 1996 年，作为公司的 OEM 厂商，主要生产出口到公司总部和其他的激光打印机公司。

为加强服务和提高产品的可靠性和及时性，施乐于 1996 年 12 月在上海浦东新区外高桥自由贸易区设立了施

乐工业开发有限公司 ( Xerox Industry Development Co. Ltd. ) 1997 年 3 月正式投入使用。

施乐在北京、上海、广州、成都、苏州、深圳、重庆、天津等地都设有办事处。

## 可口可乐公司

荷立欧的董事长说：“我的血管中流的不是血，而是可口可乐。”在第二次世界大战期间、美国国务院支持可口可乐在战争所在地生产，之后，可口可乐一直围绕在美国军队的身边。当德国与美国作战的时候，登陆欧洲大陆的可口可乐被指责为“对欧洲文明的威胁”，但是，当时希特勒也在偷偷地喝可口可乐呢！

可口可乐的首次销售是在美国乔治亚洲的亚特大市，距离今天已经有 100 多年的历史。可口可乐在碳酸饮料行业中，建立起来一支庞大的队伍，在世界饮料市场中有很大的市场占有率。

可口可乐成功的秘诀在哪儿呢？

可口可乐的特色具有强烈的家族意识，它的成就与乔治亚洲的风土有很大的关系。乔治亚洲很保守，人们相互之间也非常团结，而且有象牛一样的韧性。

可口可乐的创办人是潘巴顿，第一任董事长是甘特拉，而把可口可乐推向成功、推向世界的是第二任董事长瓦特拉。这三个人都出生于乔治亚洲。在他们的心目中，可口可乐就是他们的命根子。可口可乐从乔治亚洲开始，将美国各个民族的每个人联系在一起，同时，将世界上的许多人紧密地联系在一起。

可口可乐的员工团结一心，对公司不利的东西一概不做，对公司不利的东西一概不说，大家做事的态度都非常的认真、谨慎。最能体现可口可乐精神的莫过于对可口可乐原液配方的绝对保密。100 多年来，世界上和可口可乐的制造有关系的人前所未有的一致，保守可口可乐的配方，致使可口可乐的秘密被传说、被精神化，从而极大地增强

“我的血管中流的不是血，而是可口可乐。”

雄霸世界  
饮料市场近百年之久的可口可乐，以其诱人的风味，吸引着当今世界 150 多个国家和地区的广大消费者，每天销售量超过三亿瓶。

了可口可乐的神秘感，促进了可口可乐产品的销售。

### 1. 神奇药水

雄霸世界饮料市场近百年之久的可口可乐，以其诱人的风味，吸引着当今世界 150 多个国家和地区的广大消费者，每天销售量超过三亿瓶，年营业额达 68 亿美元，稳坐世界无酒精饮料之王的宝座。那么，可口可乐是怎样诞生并发迹的呢？有下面这样一种传说。

1886 年春天，在乔治亚洲的首都亚特兰大市的一个小药店里，一个年轻店员坐在柜台里面打瞌睡，这时，一个中年人皱着眉头走了进来。

“喂！”，他按着柜台呻吟着说，“有治头疼的药水没有？”

“有。”店员被惊醒以后，顺口答道。

“快给我拿一瓶来，头疼死了。”

店员伸了个懒腰，搓揉着眼睛，去里屋拿药，但他发现老板自己调制的那种药水已经卖光了，这个店员颇有点小聪明，心想，我若是跟客人说没有药水，这家伙一定会把我骂一顿，倒不如随便弄点药水给他喝下，把他应付过去再说。于是顺手在架子上拿了一种药水，与糖浆混在一起，给了客人。

不大一会，又有一个人抱着头走进店来，他一进门就喊：“老板！快把刚才给贺斯喝的药水给我一瓶。”

店员不知道贺斯是谁，但他反应快，知道贺斯一定就是刚才买药水的那个人。于是，他又走到后面，准备再配一点药水。可是，他望望摆在架子上那些一模一样的瓶子，竟记不起来刚才用的是哪瓶药水了。这时，老板潘巴顿恰好出来，店员告诉潘巴顿顾客要头痛药水，但药水卖完了。潘巴顿立刻配了药水给顾客，但顾客一定要刚才贺斯买的那种，把潘巴顿搞的糊里糊涂。顾客走后，潘巴顿把店员叫来问到底是怎么回事。

店员不敢隐瞒，把刚才的情形说了一遍，潘巴顿已明

白是怎么回事，知道店员误打误撞，竟把专治头疼的药水兑上糖浆出售。本来他想把店员好好数落一顿，可是突然涌起来的灵感，使他忘记了一切。

“带色的药水似乎特别受人欢迎，”这是他的第一个意念。因为他知道，自己配的白药水，不但有那种治头疼的作用，其提神醒脑的功效，绝对比纯治头疼的药水好。因为它跟白水一样，所以不吸引人，甚至于被人当成假的。

“如果我制出一种有颜色的饮料，不是照样会吸引人吗？”这是他的第二个意念。

他是药剂师，要调配一种这样的饮料并不是难事，于是，一个月之后，这种深色的饮料便问世了，这就是最原始的可口可乐。潘巴顿有感于自己的财力不足，另外找了个合伙人，名字叫鲁滨逊，是亚特兰大的土财主，这个人识字不多，但却很自负，一生尽做些愚蠢可笑的事，但他起的可口可乐的这个名字，却成为世界上最响亮的商标之一，这恐怕连他自己也是做梦都没有想到的事。

潘巴顿跟鲁滨逊的合作是一次彻底的失败，甚至他们对可口可乐后来成为世界性的饮料，也说不上有什么贡献，但他们两个的合作，却为可口可乐留下不少的笑谈。就以命名来说，其经过就是非常有趣的。当两个人谈好合作的条件以后，潘巴顿为了借重他的财力，便把为新饮料命名的荣誉给了鲁滨逊。

鲁滨逊一口答应了下来。这是他一贯的作风，别人越说难的事，他越答应得爽快。潘巴顿走后，他便开始想名字，这时候他才发觉这件事颇不轻松，脑子里好像是片空白，使他有一种茫然不知如何下手之感。

他找出一本字典来，从头到尾翻了一遍，觉得这个字也不错，那个字也不错，到头来仔细一思量，又觉得都不妥当，例如：甜露，这个名字很明显地说出了饮料的味道，是太普遍化了，因为所有的饮料几乎都带有甜味。

他也曾想到消暑液这类的名字，又觉得它们太俗气了，再说，这种名字任何人都会想得到，自己如果也采用它，

“如果我  
制出一种有颜  
色的饮料，不  
是照样会吸引  
人吗？”

就显不出自己有什么出众的才能了。

从早上想到晚上，饮料的名字还没有定案，鲁滨逊开始焦急了。万一潘巴顿这时候来问名字想好了没有？这岂不是很丢人的吗？他立即吩咐佣人，不管什么人来找他，一律回答说他不在此，到明天才能回来。

这样安排好了，他就可以安心的思考，不受任何人打扰。可是，他的脑子用了一天，已经有点昏昏的，吃过晚饭之后，竟坐在书房的椅子上睡着了。

他醒来时，已是深夜一点，想想今天自己所做的事，不禁哑然失笑。为了这样一个简单的名字，值得费这样大精力吗？他想：自己一开始把这件事想得太严重了，所以才这也不好，那也不好。其实，这玩意像人的名字一样，一开始无所谓好坏，完全看它以后的发展。

鲁滨逊有了这样一个想法，心情轻松多了。他想：就按饮料的性质起个名字就行了。“消暑解渴、清凉……”他口里念着潘巴顿向他介绍这种饮料时用的字眼，心里在盘算着，清凉用“冷”这个字来代表不是很合适吗？

“消暑解  
渴、清凉……”

于是，他写下一个冷字（Cold）。可是，只有一个冷字不能成为一个名字，必须要再加上一个什么字才行。但是，要加个什么字呢？他又开始在字典上想找一个跟冷字相配的字出来。找来找去，找不到个适合的，他心里烦透了，把字典一丢，准备放弃，这时候，正好外面的公鸡叫了。“对了”鲁滨逊自言自语地说，“就用公鸡（cock）这个名字吧！”

可是他念来念去，“cock cold”或“cold cock”都不像是饮料名字，这样把两个字不伦不类地硬凑在一起，一定会让人讥笑。怎么办呢？他问自己。要再想一个，实在没有这份精神。他信步走到院子里，仰望满天星斗，好像比他脑子里的思绪还乱。突然，一颗流星滑落了，可是，他仔细望望流星滑走的地方，似乎并没有少什么，好像一颗新的星星已及时补上了那个空缺。

这一物换星移的现象，引起了他的灵感。他想“我把

cock 和 cold 两个字的字母换一换位置，不就没人认出了吗？”他急忙走向屋里，把 cock cold 两个字写下来，反复地研究应该从哪个字母开刀。他决定由最后的字母换起，当他把 k 和 d 都换成 a 时，他觉得没有比这样再合适的了。两个字只差一个字母，看起来非常奇怪，颇有吸引力的功效。

就在这一念之间，coca——cola 这个商标就诞生了。

实际上，这两个字并不是没有意义的，一个代表南美洲产的一种药草，一个代表非洲产的一种果子，两个凑在一起，真可说是“风马牛不相干”的结合。潘巴顿用这个名字大做广告，他认为这样一定能引起消费者的注意，很快能使这种饮料畅销。结果，他的希望完全落空了。

潘巴顿失败的原因很多，但最主要的一点是：他只学会现代化经营的皮毛，没有学到它的精髓。例如：他不舍得下大本钱做广告，这本来是产品拓展市场的手段之一。可是，他不用心研究什么样的广告才能增加产品的特点？什么样的广告内容才能吸引消费者？他这种作法，有点像“只问耕种，不问收获”的农人，但又不肯研究使用最好的耕种方法。他第一年的结算，就显示出一个颇为反常的现象：广告费花了 72.5 美元，而营业金额只有 75 美元，不算工钱、营业费、也是一个赔大钱的生意。

潘巴顿在无计可施之下，终于忍痛把生意让了出去，接班人就是使可口可乐“发扬光大”的甘特拉。

有人说，甘特拉看准了这个生意大有可为，背地里怂恿鲁滨逊拆伙，逼着潘巴顿把生意让给他。也有人说，鲁滨逊私下里受了他的好处，所以会跟潘巴顿闹翻，这些是是非非暂时先不细说，但有一点是可以肯定的，如果让潘巴顿继续经营下去，可口可乐决不可能成为世界性的饮料。正如鲁滨逊所说的，他缺乏经营才能。

甘特拉取得可口可乐的制造权之后，采取了两项简明的措施：

就在这一念之间，coca——cola 这个商标就诞生了。

“一种受大众欢迎的饮料，最最重要的一件事是稳定品质、保证品质，而不是创新，尤其在口味上，切不可轻易变更……”

(1) 确定可口可乐的特性：是大众化的清凉饮料，消暑解渴，提神爽胃，但不是药剂。这一点是非常重要的，因为有很多小孩要喝时，大人常会顾忌这种饮料是否有药的成份，而不应该多喝。现在甘特拉在广告上特别说明这一点，是饮料，不是药，消除了很多人的疑虑。

(2) 供给加工代理店原液制度，扩大可口可乐的销售网络，建立良好的零售线路。

甘特拉接手之后，第一年的股东大会上报告的营业额，就达到五万美元，大约比潘巴顿把生意出让时的营业额增加 800 倍。没有甘特拉优越的经营才能，可口可乐的历史是否会重写，或是湮没而不彰，无法作肯定的论断，但有一件事是可以确定的，甘特拉是可口可乐诞生后的第一号功臣。所以迄今为止，还有很多人认为可口可乐是甘特拉创制的，潘巴顿的名字，反而很少有人知道了。

由这两个人事迹，也可以看出，一个企业的成功与否，人的因素是决定的关键。同样是药剂师，潘巴顿在偶发的灵感中，创造了可口可乐，但他的才能却不能帮它打开销路。甘特拉没有创造可口可乐的灵感，却有能力使它营销全国。两相比较，在企业中，这种卓越的经营能力就更加可贵了。

1916 年，甘特拉退休时曾说了几句意味深长的话，成为可口可乐的经营原则。他说：“一种受大众欢迎的饮料，最最重要的一件事是稳定品质、保证品质，而不是创新，尤其在口味上，切不可轻易变更……”

这些话，也许可作为所有饮食业的座右铭。

## 2. 百年风云

现在，全世界每个国家的每个公民都在喝可口可乐。有人作过统计，如果用可口可乐的全部瓶子直并排，等于到月球 115 个来回。作成宽八英尺的高速公路，可以绕地球 15 圈。

雄霸世界饮料市场近百年之久的可口可乐，以其诱人的风味，吸引着当今世界 150 多个国家和地区的广大消费

经过反复尝试，在助手们的努力下作了两方面改革：一是增加原料，把糖浆溶进液体，改变饮料的味道和颜色，二是改变装潢可取悦消费者的眼睛。经过改良，可口可乐随产品质量取悦消费者精致的甜腻、独特的尿味和装潢人廉看就知道是巧妙的市场对策且是合理得可以风靡全球易被别不模仿的主要秘诀。

者，每天销售量超过三亿瓶，年营业额达 68 亿美元，稳坐世界无酒精饮料之王的宝座。

前面已经提到过可口可乐的发明者，是美国亚特兰大市一家杂货店的老板约翰·潘巴顿。此人是位业余药剂师，闲来总喜欢摆开实验用的玻璃器皿和各种药水，期望碰到好运气，发明点新药剂。1886 年 5 月的一天，潘巴顿将几种提神、止渴清心的药剂糖浆混在一起，又加了些咖啡因、糖和普通汽水，经搅拌后便呈现出清新的浓绿色，且口感很好，回味无穷，于是最早的可口可乐就这样应运而生了。

“可口可乐”名称是“古柯”和“柯拉”两词的谐音。它名字的由来，除了上面提到的是由鲁滨逊无意设想的以外，另一种说法是因为可口可乐的主要成分是从南美特有植物古柯树叶和柯拉树籽中提取的，故发明者将其命名为“可口可乐”。可口可乐自 1886 年定下由 14 种原料组成的配方，一直被密封在亚特兰大市银行的保险柜里，成为秘不可传的专利。

可口可乐问世近百年来，五易其主，日趋完美，可口可乐除以高质量取胜外，精美别致的商标、独特的风味和装潢、廉价的广告及巧妙的市场对策，是可口可乐得以风靡全球并经久不衰的主要秘诀。

可口可乐商标，是由发明者潘巴顿的会计、出色的书画家鲁滨逊，精心琢磨绘制而成的。迄今为止，可口可乐虽历经近百年的风风雨雨，原商标却一直沿用至今，并被译为各种文字，遍布世界各地，成了可口可乐的传统象征，得到各国消费者的承认和喜爱。

说到可口可乐的风味和装潢，得先从可口可乐的第一位主人潘巴顿说起。潘巴顿刚开始对可口可乐的销路是非常自信的，就迫不及待地大批产品推向市场。但由于消费者一时难以习惯可口可乐的味道，加上潘巴顿没有及时采取措施加以改进，他仅经营了一年就彻底破产，不久，便在一文不名中郁郁死去。

正值潘巴顿危难之际，药品杂货商阿萨·甘特拉以

283 美元的微小代价买下了可口可乐的专利，成为可口可乐的第二个主人，甘特拉不仅是个药剂师，而且是个善于言辞、经商有术的生意人。他细心分析了可口可乐销路不佳的原因，经过反复尝试，在助手们的努力下作了两方面改革：一是增加原料，把糖浆溶进液体，改变饮料的味道和颜色，二是改变装潢，设计出美观大方的细腰身玻璃瓶。经过改革，可口可乐的风味适应了消费者的要求，别具一格的瓶子，不仅让人一看就知道是可口可乐，而且拿在手里感觉舒适，不易被别人仿造。

功夫不负有心人，可口可乐很快被亚特兰大市民视为“圣洁的水”接着整个乔治亚洲都盛行起来。到了 1902 年，可口可乐的销售量骤增为 36 万加仑，在世界许多地区成了最热门的美国货，甘特拉也因此成为百万富翁，在可口可乐发迹过程中，起决定性作用的当数伍德鲁福，他被美国人誉为“可口可乐之父”。伍德鲁福在 1921 年 32 岁时，成为可口可乐的第四位主人，正是伍德鲁福经过 60 多年的苦心经营，终于使可口可乐夺得世界无酒精之王的桂冠。这里，特别值得一提的是伍德鲁福看准时机的广告宣传和制定巧妙的市场对策。

第二次世界大战中，许多小的饮料厂纷纷倒闭，但可口可乐和百事可乐仍在进一步发展中。百事可乐比可口可乐公司晚 12 年创立。可口可乐尽管是和平的商品，但却在战争中成长起来。二战时，可口可乐公司的董事长伍德鲁福在战争爆发后不久，作成一本小册子《最大战争中休息的重要性》，并把小册子分发给政府和国会议员，他主张：“在遭遇生命威胁的战场上，有节奏的休息是必要的。让可口可乐有一天能够伴随美国年轻人，战斗在战场上，如果能够在战场上生产可口可乐是最好的策略。”

瓦特拉发起的这个运动非常有效，美国国会支持可口可乐在战场上生产。之后，凡是有美军的地方，都会有可口可乐的影子。在战地上甚至有“可口可乐上校”，这是对专门负责生产和配给官兵可口可乐、活跃在战地或战地

随着可口可乐在世界饮料市场的声誉和地位不断提高，竞争也日趋激烈。

附近的可口可乐员工的称呼。

美国国会为了让战地的可口可乐运送更加方便，为接近战地的可口可乐生产厂配备武器工厂。在政府的大力支持下，可口可乐在战争中的产量急剧增加，当不急需的消费类物资在战争时一起被限制时，可口可乐却成为战备物资获得特别批准，销售额直线上升。

第二次世界大战前，可口可乐在法国等欧洲国家的销量非常有限。大战爆发后，精明的可口可乐公司总裁伍德鲁福，看准了这个廉价广告宣传时机，宣布在全世界任何地方为美国三军人员生产五美分一瓶的可口可乐，连当时美国陆军部也深信可口可乐是“提高士气”的佳品饮料。美国最高当局向制造商提出了巨额定货，要求他们以优质高产的服务“支援”反法西斯战争，使可口可乐达到了世界饮料生产的最高记录，从太平洋东岸到易北河边，美国士兵们沿途一共喝掉了100多亿瓶可口可乐。这样，可口可乐就象蒲公英种子似的随军飞到了欧洲许多国家，客观地起到了广告的宣传作用。果然，没过两年，可口可乐在英、法、瑞士、荷兰、意大利、奥地利等许多国家市场畅销。到40年代中期，即第二次世界大战末，可口可乐的年销量已达到50多亿瓶，仅可口可乐装瓶厂就增加64家，从此，可口可乐公司成了世界知名的大企业。

随着可口可乐在世界饮料市场的声誉和地位不断提高，竞争也日趋激烈。可口可乐的最大竞争对手，是1898年新崛起的百事可乐。百事可乐饮料公司利用可口可乐配方绝对保密这点，在穆斯林国家散布可口可乐原料中有猪油，在反对以色列的国家中又说可口可乐公司将由犹太人领导；在别的国家还传出某人喝了可口可乐即暴死，某儿童喝了可口可乐头发变白等谣言。果然，可口可乐的销售遇到阻力，部分阿拉伯国家拒绝进口。面对困境，伍德鲁福没有惊惶失措，而是立即组织力量进行反击，并利用上层人士、社会名流爱喝可口可乐现身说法，进行正面宣传，如美国前总统卡特就到处说可口可乐有益于健康。在卡特的支持

可口可乐的独特之处在于最早采用“本地化”的方式生产和销售，因此获得了很好的销售成果。

下，可口可乐重新兴旺起来。

据 1993 年市场调查，可口可乐的占有率为 22.5%，百事可乐为 16.9%，1984 年可口可乐的市场占有率降为 21.8%，百事可乐升为 17%，这说明可口可乐处于江河日下之势。于是，可口可乐公司急谋对策，在美国和加拿大向 20 万名 13—59 岁的消费者进行为期三年的调查，55% 的被调查者反映可口可乐不够甜。以此为据，公司董事会研究决定于 1985 年四月改变可口可乐配方。不料这一决定遭到许多人的强烈反对，成为轰动全美的特大新闻。公司每天收到无数抗议信件和电话，在旧金山还成立一个“全国老可口可乐饮户协会”，并举行了抗议新可口可乐的游行示威。为了争取更多的用户，可口可乐公司决定恢复老配方可口可乐，并将其更名为古典可口可乐，同时决定新配方继续生产。消息传开后，可口可乐公司每股股票猛涨 2.75 美元，而百事可乐却每股下跌了 0.75 美元。

战后，可口可乐跟随美军一起登陆日本市场，但当时主要是为在日本的美军供应，并不销售到日本国内。

可口可乐公司瞄准日本市场后，开始在美国政府和日本政府之间活动，当时对自由化相当谨慎的日本政府允许在一定的条件下进可口可乐原液。

当然，日本国内清凉饮料界强烈地反对可口可乐的进入。日本国内清凉饮料生产厂商和经营类似饮料产销的公司听说可口可乐即将进入日本市场，非常恐慌，纷纷向政府提出异议。但是，可口可乐公司还是顺利地进入了日本市场，在东京成立东京可口可乐公司，并在 1961 年日本撤消外资进入限制之后，一口气设立了 16 处分公司，以可口可乐独特的品质和方式在日本经营销售。而日本国民也很快就接受了可口可乐。

可口可乐的独特之处在于最早采用“本地化”的方式进行生产和销售，因此获得了很好的销售成果。

总之，现在的可口可乐都是在各国本地生产，由可口可乐总公司提供“可口可乐原液”。美国总公司从工厂的

建设到产品广告、销售方式等都提供必要的协助。比如日本可口可乐公司中，除了最高阶层中有两三个人是美国人外，其他大部分员工都是日本员工。

可口可乐公司生产和销售的基本方式、广告宣传、员工教育等全部由美国的总公司来决定，然后具体的业务由各地的分公司自己开展。可口可乐中除原液外其他 99.69% 的原料，比如水、碳酸、砂糖、香料和各种添加物全部在生产地调配。

不仅如此，可口可乐的各种瓶子、罐子、装罐机器、输送工具、冷却器、搅拌机、纸杯等设备或器具都在当地生产。在可口可乐的各地分公司，从公司的最高层主管到公司的销售员，都是当地人，公司总部基本不参加。在投资方面，总公司不参与任何投资，反过来，各分公司还要付给总公司一定金额的保证金。

### 3. 扑向亚洲

可口可乐公司在开拓了美洲和欧洲市场之后，开始向亚洲国家拓进。亚洲国家人口年轻，近年来收入剧增，同时饮料市场尚未开发。比如有 2 亿人口的印度尼西亚，几乎所有的人都是穆斯林信徒，他们都被禁止饮用酒精类饮料，因此，对于可口可乐来说，这里是开拓市场、销售产品的天堂。中国和印度有更广阔的市场亟待开拓，人们对口感良好的饮料的需求和渴望与日俱增。在中国，过去的 10 年中，可口可乐的人均消费次数为 5 次，这虽与美国的人均消费次数 343 次相比微不足道，但可口可乐公司深知，在这里成千上万的消费者还是第一次品尝可口可乐的滋味，还有更为广阔的市场可以开拓。

因此，可口可乐公司开始加大营销攻势，扩大市场规模，并开始与一大批资金雄厚、政治上有见地的当地企业合作，这些企业拿出资金用于投资，以提高竞争力。截止至 2002 年，可口可乐公司和它的合作伙伴至少投资 20 亿美元用于建立世界一流的罐装厂和分销系统。可口可乐公司还拨出大量的资金，设立众多的培训项目，培训对象从

可口可乐公司认为，可口可乐最大的利润在中国，但最大的挑战也在中国。

当地的高级经理到汽车司机，包括了企业中所有类型的员工。另外，可口可乐公司还购买了许多冰箱和卡车，为分销售商店更换电冰箱、给它们送可口可乐饮料。而且，可口可乐公司每年还向消费者提供成千上万瓶可乐样品，免费供他们品尝。

可口可乐公司认为，可口可乐最大的利润在中国，但最大的挑战也在中国。为了赢得 12 亿人口的青睐，可口可乐公司作出了前所未有的让步。1993 年，可口可乐公司与中国政府建立了互惠互利的合作关系，进而全面打入了中国市场，但是，代价也实在不小。可口可乐公司保证控制住自己的欲望，许下许多诺言，比如提高当地饮料工业水平、建立一条全新的果汁生产线等等，从而提高当地人的收入。中国希望可口可乐公司能够提供关键领域的专业知识，从卫生保证、包装到如何建立分销渠道等多方面的内容。作为交换条件，中国允许可口可乐和它的合作伙伴投资 3 亿美元，在中国建立 10 家新的罐装厂。到 1997 年底，可口可乐在中国已经建立了 23 个罐装厂。麦肯锡公司的一项研究报告表明，由于可口可乐公司在中国有条不紊的巨额投资，可口可乐公司将成为 2000 年在中国销售额超过 10 亿美元的少数几家生产消费品的公司之一。

在中国，可口可乐公司一方面要认真对待民族主义者的不满情绪（1995 年，中国有一部分人大代表呼吁中国限制可口可乐和百事可乐的扩展以保护当地民族工业），另一方面，要担忧对招聘到可口可乐公司的员工的培训工作。在中国，可口可乐平均每周招聘 100 多名新员工，1996 年可口可乐用于支付各项培训项目的经费高达 200 万美元，培训人次达 1800 人。

### 陶氏化学公司

陶氏化学公司创建于 1897 年，公司总部设在美国密歇根州米德兰市。

陶氏化学公司的创始人陶（Dow, Herbert Henry）是

美国化学工业的先驱。他曾发明了从盐水中提取溴的电解法并获专利权，1890年他创办了米德兰化学公司，该公司是在美国化学工业中成功地利用直流发电机的第一家公司。1895年他建立了陶氏工艺公司，生产苛性钠和次氯酸钠，1897年成立陶氏化学公司，吸收了米德兰市原有的两家化学公司。

现在，就营业额而言，陶氏名列世界第六大化工公司，其划分的五个经营地区分别为美国、欧洲、加拿大、太平洋地区及拉丁美洲，为广泛地区的工业提供产品服务。在其193亿美元总营业额中，约半数是来自美国以外的地区。陶氏化学公司的全资或联营附属公司共有310多个业务办事处，并在32个国家内设有180多个生产点，雇员6.2万多人。

陶氏的产品包括基本化学原料、塑胶原料及特殊化工产品，其中多种产品都在市场上占领导地位。包括聚苯乙烯、氯、烧碱、氯乙烯、乙二醇、丁苯胶乳、镁金属、胶膜、聚醚多元醇、环氧树脂及隔热保温板等，陶氏是这些产品的主要产商。此外，陶氏还通过其附属或合营公司，研究、生产及销售医药。

基本化工原料和塑料是现代社会的“积木”，也是陶氏化学公司历史上的基础。它们对各项主要工业都是重要的。从健康到食品生产，从交通到住房。塑料制品如脉冲工程松脂，在许多汽车中几乎都可以看到；化学制品则用于润滑油和燃料添加剂，保护发动机免于受侵蚀，阻止沉淀物的聚结；公司生产的丙烯乙二醇，是洗衣粉的一个主要原料，能使衣服保持清洁，而乙烯胺则作为织物柔软剂中的成分改进了织物结构。它们的这些不胜枚举的应用范围，是陶氏和其他化学工业的前辈们所没有料想到的。

1989年，陶氏化学公司被《商业月刊》评为美国1989年管理得最好的公司之一，被《幸福》杂志评为“90年代最佳公司”之一。该公司的销售额曾连续7年每年平均达到100亿美元，但是后来却停止增长了。公司的新领

就营业额而言，陶氏名列世界第六大化工公司。

陶氏化学公司所以能在经济衰退的情况下取得辉煌的效益与优良的服期是相辅相成的努力。

导决心改变这种状况，使产品多样化。公司在继续生产传统的日用化学制品的同时，把业务扩充到生产特殊化工产品。这就导致公司去开发无需医生处方就能购买的药品、工程塑料以及透明自封式塑料食品贮存袋等新产品。在 5 年的时间里，陶氏化学公司的销售额上升到 175 亿美元，利润额提高了 3 倍，达到 25 亿美元。

陶氏化学公司所以能在经济衰退的情况下取得较好的效益，取决于长期以来多种经营的努力。在过去 10 年，公司保持了在基本化工原料和塑料领域的领先地位，同时扩大了完成增值的特殊化工产品的范围，这些产品在经济衰退时期更富活力。

在 90 年代，多种经营仍是公司的战略。1991 年公司曾宣布了新的目标，在基本化工原料、塑料和特殊化工产品三个战略部门中获得同样的销售量，根据各部门的特点，战略是各不相同的，需要改变公司资源的分配方法，但不会改变公司的组织结构和经营原则。同时，每个部门都将继续争取经济回升和保持稳定的就业。

这一目标公司将通过集中产品资源来实现，这也是获得财富的核心。同时，保持技术能力的优势和在全球范围内满足用户的需要，是公司降低生产成本的主张。原材料的利用也成为降低成本的途径，从投入市场的商品到消费用品，大多数原材料由公司自己提供，而且原材料生产与顺流衍生物的结合也提高了控制质量的能力，使公司具有竞争优势。

为了增强竞争力，公司利用了其遍布全球的基础设施。比如世界范围的信息系统被认为是满足每个顾客的最有效方法。可以通过满足客户的特殊要求来增值。再如，就乙烯生产来说，公司所属先进的工厂能够使用多种石油化学原料，使公司能够挑选最经济的途径。

公司精良的产品与优良的服务是相辅相成的。公司的技术人员无论在用料、制作与分配等方面，都有丰富的专业知识和经验，他们为客户解决技术问题，帮助客户适当

地使用陶氏产品，以求达到最佳效果。

塑料制品的用途十分广泛，但有时受到公众观念的挑战。当它在汽车工业节能的应用上受欢迎时，充当包装材料的塑料却经常受到批评，如浪费和难于处理等，尽管塑料包装实际上帮助食品防腐，但这种观念仍然存在。为了扩大资源保护和减少废料，公司帮助顾客用尽可能少的原料生产他们的产品。如陶氏加拿大公司帮助一家客户在生产用于美国航空公司飞机上使用的塑料饮水杯时，减少了6%的原料。公司还应客户的要求，使塑料再生使用更有效。通过贸易协会和公司的努力，公司在美国、加拿大和欧洲参与了许多塑料再生的项目和生意。

陶氏化学公司的聚苯乙烯生意也很好，是唯一的这种多用途塑料在全球的供应商。它的用途从计算机到茶杯。对质量的保证不仅使陶氏成为最大的聚苯乙烯供应商，而且也是最有效率的。例如在哥伦比亚，公司的一个多功能小组在分析了客户的需求后，制定了一个配送计划。由原来的4天减少为6个小时。

公司用于研究与开发的投资平均每年增加15%。1991年用于研究和开发的费用为11亿美元。今天，陶氏在全球从事研究与开发的人员共有9,300人，公司中每7人中就有1人从事研究与开发工作。公司的研究工作主要集中于三方面：维持产品质素、改变产品特性以及发展新产品及新技术。

1990年，美国空气清洁法案修正案为公司提供了一个机会。该修正案主要限制煤作为燃料使用，限定了二氧化硫的排放量，因为二氧化硫会产生酸雨。修正案规定到2000年，全国每年减少1000万吨这种排放物。陶氏公司发明的从烟道气体中排除二氧化硫的新技术能够帮助实现这个标准。目前排放量大的110个设备到1995年必须全部更新。

另外，先进的陶瓷技术会给公司今天的投资带来巨大的效益。公司不期望在1995年前能收回投资成本，但希望

陶氏化学公司长期为全球良好的环境、人类的健康和安全承担义务。

它能成为 21 世纪工程材料中的一个重要力量。到 2000 年，先进的陶瓷的销售额预计将达到 10 亿美元，使用这些材料将开辟新时代。在选择高效能的材料时，先进的陶瓷将替代常规的材料，如在通信、航天导航系统、超级计算机和高保真电视机等方面广泛应用。

在特殊化工产品中，消费者特殊产品是多种多样的，但它们有许多共同点，同公司的其它基本产品相比，它们的销售几乎不受到经济周期的影响，但通常都遵循着产品的生命周期，从有希望的新产品到获利的成熟产品。当 10 年前公司只是对消费者特殊产品的水进行化验时，到 1991 年，公司这方面的销售额已达 55 亿美元，营业收入 10 亿美元。现在，生产消费者特殊产品的三个分公司的产品在这个世界上处于领先地位。由于化学和技术的商品化，消费者特殊产品已成为公司收入的主要来源。

陶氏化学公司长期为全球良好的环境、人类的健康和安全承担义务。陶氏化学公司是全美最安全的三个公司之一，根据美国安全委员会的报告，在其全国工业部门中，由于工人操作失误造成的工伤和事故率平均为每 20 万中 2.15 起，而陶氏公司仅为 0.44 起。公司每年投资 4000 万美元用于研究潜在的健康效果和产品的安全，从 1933 年起在这个领域陶氏就一直保持领先地位。在过去的 5 年中，公司在美国的工厂空气污染减少了 50%，在欧洲，荷兰的 Terneuzen 和德国斯塔德的工厂在过去 10 年中空气污染减少了 80%。

1991 年公司成立了环境咨询理事会，为公司的环境、健康和安全问题提供咨询，理事会成员由政府官员、教育、环境保护和科学研究等领域里有经验的专家组成。该理事会是美国工业部门中第一家由公司成立的。陶氏公司还积极参加国际上改善环境、健康和安全的的工作。

### 美国运通公司

在中国，信用卡业务还只是银行开办的一项新业务，

但是在世界上的其他地方，信用卡已经逐渐取代了现金，整个社会在不久的将来，也许会成为没有现金的社会。在发达国家，不论是在加油站、饭店还是机场柜台，消费者都会面对相同的询问：“刷卡，还是付现金？”这在50年前是绝对不会出现的。在发达国家，生活几乎是在一个无现金的社会中进行，个人和企业经常购买数10亿美元的商品或服务，但没有一毛钱的现金易手。

造成这种改变的先锋是美国运通卡，包括美国运通卡在内各式各样的信用卡，都衍生自美国运通公司最伟大的发明：旅行支票。1891年，旅行支票首次问世，其便利之处在于，旅行者到一个全然陌生的地方，只要手持美国运通的旅行支票，就可以立刻取得现金。在当时，这是一个全新的观念，等于是把信用卖给顾客，推出后相当受欢迎。

1958年，美国运通以其全球完善的通路、对金融业务的了解、以客为尊的服务态度，进入刚兴起的信用卡市场。并且一直努力做好客户服务，以博取客户信赖。后来，美国运通成为美国最大的旅行社，在世界各地都有办事处。

成功后的运通公司并没有忘乎所以，而是一直保持冷静、甚至低调的姿态。除了少数例外，公司总裁总是安分地隐身在代表顾客信用的名称背后。自创立后的百年间，美国运通的总裁都非常保守，以致于人们认为运通公司根本没有过创新。

美国运通公司持续时间最长的战略就是一直保持充足的现金，作为它本业的后盾，而且不论经济景气与否，一律采用最安全的策略。稳健的管理及财务上“安全第一”的作法，使美国运通得以在1950年庆祝创立百周年。但保守的态度并不一定就正确，保守使它几乎错过了信用卡业务。

### 1. 运通的成功

美国运通推出信用卡后的10年间，整个公司脱胎换骨，公司净收入由1960年的900万美元，变成1969年的

包括美国运通卡在内各式各样的信用卡，都衍生自美国运通公司最伟大的发明：旅行支票。

运通公司的多元化经营非常成功，而且涉及的范围非常广泛。

7500 万美元，盈余每年增长 17%。这样的成长率如果发生在新兴企业中也许并不罕见，但在已经有 110 年历史的公司中，却很少发生，但这在美国运通公司身上确实发生了。那么，运通公司是如何取得成功的呢？

### （1）多元化经营

美国运通的成就要归功于它的多元化经营。信用卡业务不过是运通成功的一个重要部门而已。将信用卡业务交由华特管理后，运通总裁克拉克就不太插手信用卡部门了，而是专注于新业务的扩展。

运通公司的多元化经营非常成功，而且涉及的范围非常广泛。1968 年，美国运通买下一家名为救火员基金的保险公司，同年，又购入一家名为公平证券的共同基金公司，甚至买下《美国摄影》杂志，并改名为《旅游与休闲》。当然，即使是开始进行多元化经营，运通卡和旅行支票依然是美国运通利润的主要来源。此时，运通卡在利润丰厚的旅行及娱乐卡市场上，已经远远超过主要对手，旅行支票也有 60% 的市场占有率。

1970 年，运通卡的签帐金额为 23 亿美元，大来卡为 9.35 亿美元，卡特布兰奇信用卡则只有 2.2 亿美元。高明的广告与营销，使得运通卡成为持卡人或发行公司地位的象征。

许多公司在 60 年代末期争相投入信用卡业务，但大都因为发卡标准太宽松而遭受损失。1967 ~ 1970 年，信用卡已消费未付款的余额由 82 亿美元增加为 238 亿美元，1970 年的坏帐损失达 1.16 亿美元，比 1969 年增加了 100% 以上。

即使在这样的情况下，美国运通公司运行还是很好。运通在信用卡业务上也和在其他业务一样，比同行谨慎。它谨守基本策略，避免坏帐，不给信用额度，只给 30 天宽限期，帐款必须每月结付。因为美国运通认为，运通卡的客户必须和美国运通一样谨慎负责。

在近期国际购并风潮的影响下，美国运通的作风也有

所转变，经过不断重新定位，变成金融服务集团，透过自行发展或购并，开始向其他领域扩张，由一家传统保守的公司，变成敢于冒险的企业。可是扩张成果并不好，如果不是靠着运通卡这项核心业务的支撑，后果恐怕不堪设想。

在原先的运通卡建立稳固基础后，美国运通又推出多种新的信用卡，其中不乏失败的产品，最不成功的产品要属最适卡，它提供循环信用额度，与银行卡相同。美国运通进行多元化经营，但主业仍与旅游相关，其业务额占1995年158亿美元总收入的66%。这一年，38万运通卡客户的刷卡总额为1620亿美元，旅行支票销售260亿美元，两个数字相加，约为美国国民生产总值的3%。

### （2）美国运通的活期存款

美国运通的成功在于卡中蕴含了公众的活期存款。因为公众购买支票和兑现支票之间有相当的时间差距，因此购买运通卡等于是顾客在运通公司存储了一大笔现金，就象在银行中存的活期存款一样。而那些尚未兑现的旅行支票等于是顾客给美国运通的无息贷款，如果因为某种原因，购买人最后仍不兑现支票，则美国运通就白白得了一大笔资金。

当然，美国运通不会放弃这笔巨大的资金，不使它增值。但即使在这种时候，运通公司仍保持了谨慎的投资态度，它把这些资金大部分投入信用良好的公债及公司债，小部分投入股市。1965年底，美国运通的预备款已是价值5.03亿美元的资金，由此获得利润几乎和其他营业利润相等。到1970年，美国运通的预备款从7亿增加到了17亿美元。

1978年的资料显示，每张旅行支票由购买到兑现平均期限为30天。《财富》估计，美国运通因此每年可从预备款赚进8100千万美元。到1995年，美国运通每天有价值60亿美元的旅行支票没有兑现，这些金额的投资收入在该公司利息与股息收入总额（6900万亿美元）中，也占极大部分。

美国运通的成功在于卡中蕴含了公众的活期存款。

美国运通公司的简史可以写成马赫递，并被拍成因把银行业务带入美国西部而闻名的太曲折了。

## 2. 运通简史

美国运通公司的简史可以写成一部书，可以拍成一部电影，因为它的事实实在是太曲折了。公司的成立就极具戏剧性。

由于交通工具的改进，19 世纪 40 年代美国快递业务开始兴起。亨利·威尔斯利用新完成的纽约到水牛城之间的铁路，建立威尔斯快递公司。1842 年，他邀请铁路运输业务员法哥加入公司。这两个人非常奇怪，相处得并不融洽，但却一起开设了数家新公司，其中包括美国商业史上轶事最多的威尔斯法哥公司。

使威尔斯和法哥一直在一起的强大凝聚力在于，两人都认为，随着美国疆域的不断扩张，联系将变得越来越重要。法哥将公司业务扩展到了芝加哥，因而和经营驿马车生意、个性强硬且擅于权谋的巴特菲产生激烈竞争。经过数年的斗争之后，两家公司都发现，无法在商场上打败对方，于是，两家公司决定合并成为一家公司，避免被其他公司淘汰出局的命运。

于是，美国运通公司成立了。1850 年，威尔斯、巴特菲、法哥等人加上律师马凯在水牛城商议，几天后，达成协议合组新公司，名为美国运通公司。但是好笑的是，协议上还有一项条款，规定这家公司十年后将自动解散。这在公司发展史上也许是个唯一。

对于这些针锋相对的公司创始人来说，十年的时间足够他们争斗了，这些合伙人在几乎每件事情上都怒目相视，从未对任何事达成共识。不论对方提出什么建议，另外一方都会提出反对意见。因此当威尔斯和法哥提议把业务延伸至加州时，巴特菲不由分说地提出反对。然而，倔强的威尔斯和法哥认为机会实在太难得，不容错过，于是二人就在 1852 年，成立了威尔斯法哥公司，作为美国运通的关系企业。这家公司后来改名小马快递，并在日后因把银行业带入美国西部而闻名。

美国运通股东间的嫌隙造成公司内紧张和神秘的气氛，

不过尽管如此，公司业务却处理得很好，使美国运通成为 19 世纪全美最受尊敬的公司之一。公司总部最早在水牛城，后来迁到纽约市，并沿着铁道在全国广设办公室，但不包括新英格兰海岸及少数友好竞争者的地盘。

### （1）旧貌换新颜

十年后，公司自动解体的时间到了。但因为公司实在太赚钱，股东们终于在一件重要的事情上意见一致，那就是不能让公司解散。如何才能规避解散条款呢？他们想出了一个计策：卖掉公司资产，然后再设立一个同名新公司。于是，运通公司又一次成立了。到 1880 年时，美国运通在 19 州有 4000 个办公室。顾客可以放心委托美国运通运送包裹、信件、甚至装有现金的信封。

1864 年，美国邮局开始出售汇票，让汇款不必经过现金运送的过程。运通公司也希望能够参与这项业务。1881 年，法哥的弟弟杰西出任美国运通总裁。他是个脾气暴躁的人，不同意发售汇票，因为汇票容易被篡改。后来，在聪明的职员贝利设计了一种防止汇票被篡改的方法后，杰西放弃了自己的坚持，也开始发行汇票，价格比邮局稍微低一点。接下来，美国运通与霸菱兄弟等外国公司签约，使得美国运通的要求在那些国家的银行也可以兑现。

运通公司信用卡业务的改变要归功于美国运通总裁杰西·法哥 80 年代晚期的赴欧洲旅行。他像其他旅客一样，带着一张美国大银行开的信用状，这时候，他才开始意识到信用状是多么的不方便。回到美国后，他向贝利抱怨，希望贝利能够想出一个好点的主意，来解决这个问题。

### （2）方便的旅行支票

贝利实在是个天才，他设计出了第一种旅行支票，而且版本几乎和目前使用的一模一样，支票的面额有四种：100、50、20 和 10 美元。这种了不起、长命的商品，成为创造无现金社会的第一步。为了安全起见，顾客在购买时于左上角签名，在美国运通办事处或国外银行兑现时再签一次。

开办旅行支票业务，确实是非常好的建议。因为支票业务不仅会给公司带来现金流入，还可以为公司带来额外收入，因为买了旅行支票而未兑现的旅客，等于捐款给美国运通。而买了旅行支票但延期兑现的人，则等于无息贷款给美国运通。

支票业务的拓展并不是很容易的事情。1891 年，旅行支票业务悄悄开始了，第一年只售出了 148 张，价值 9120 美元。当时只有在美国运通办事处才能兑现旅行支票，但办事处太少导致不便，于是美国运通与银行和饭店签约，在那里也可以兑现。到了 1892 年，旅行支票销售额增为 483,490 万美元。为了介绍所有可兑现旅行支票的处所，美国运通还发行十四页的手册。到了 1909 年，旅行支票年销售额已高达 2,300 千万美元。

开办旅行支票业务，确实是非常好的建议。因为支票业务不仅会给公司带来现金流入，还可以为公司带来额外收入，因为买了旅行支票而未兑现的旅客，等于捐款给美国运通。而买了旅行支票但延期兑现的人，则等于无息贷款给美国运通。

当然，美国运通公司刚开办这项业务时，并没有这么考虑。事实上，美国运通总裁杰西·法哥一开始并不完全了解这点，因为这位总裁偏爱运输业务。当旅行支票所产生的额外收入日渐增加时，杰西·法哥开始明白，旅行支票相当于美国运通的银行存款，这才开始全力扩充。

美国运通是一家不断演变的公司。美国人到哪里，它就在哪里，不论是在寂寞的边疆，还是在更寂寞的欧洲林荫大道。在以服务为宗旨的本质不变的情况下，公司的产品和服务项目会适时调整，因此每一位总裁可以视美国运通为性质完全不同的公司，也不能算错。

### （3）开办旅行社业务

运通的业务领域是一步步拓展开来的。杰西·法哥退休后，公司业务进一步扩张到旅行社业务。1923 年接任总裁的史莫尔认为，公司应该在顾客旅行的全程都要给他们提供照顾，因此，美国运通在各地的办事处都提供行程安排、交通工具预订、兑换现金等服务，很快运通就发展成为全美最大的旅行社。

第二次世界大战期间，美国运通的业务受到战争的极大影响，旅行业务几乎停止，大多数欧洲办事处关闭。公

司只好卖大量旅行支票给美国军队，靠旅行支票业务度过艰苦时期。大战期间，史莫尔辞去公司总裁的职务，将职位转让给瑞德。瑞德是华顿学院毕业生，于1919年加入美国运通，担任会计长助理。瑞德在16年任期中的末期，勉强推出美国运通卡。

战后，美国运通重建各地据点，迎接复苏中的旅游市场。五十年代由于美国经济景气加上美元强势，赴欧旅游风气鼎盛。美国运通重拾“海外之家”的形象，开展旅游业务，1945~1957年间，美国运通的收入增加五倍。1957年的营业总额为5,470千万美元，利润690万。

### 3. 推出信用卡业务

信用卡是不是全新的产品呢？根据信用卡历史学者曼道尔的说法，信用卡早在1914年即开始为零售行业所采用。但在50年代早期，它以新形式出现在市场，成为美国运通高级主管的一大烦恼。商人之所以开始使用信用卡，是为了方便大客户，但不久，这些公司发现，信用卡本身也是有利可图的商品。40年代，有些百货公司开始发行有循环信用额度的信用卡，顾客凭卡购物，余额计收利息。餐厅和加油站也都发行信用卡，但这些早期信用卡都只能在发卡公司本身的商店使用。

1946年，美国运通的高级主管规划了一项颇保守的方案。这个方案是顾客先存一笔钱在帐户里头，使用卡片消费时再从帐户内扣除，相当于今天所谓的“金融卡”。不过，瑞德否决了该项计划，或者更正确地说，他让它“无限期搁置”。

对瑞德而言，美国运通是一家旅行社，而且是世界顶尖的旅行社。因为越来越多的美国人通过美国运通的安排去旅行，使用美国运通旅行支票。瑞德认为，没有必要立即发行信用卡。

1950年，麦纳马拉和施耐德设立了大来卡，将自己作为餐厅和消费者之间的中间人，向餐厅承诺付款，然后向消费者收款。五十年代后期，由于经济扩张，信用卡的使

商人之所以开始使用信用卡，是为了方便大客户，但不久，这些公司发现，信用卡本身也是有利可图的商品。

## 推出信用卡业务

用更加普及，消费者纷纷利用它分期付款购买昂贵而耐久的商品。富裕的美国人还发现，信用卡在旅行时特别方便。美国旅馆协会开始发行信用卡，持卡人可以在所有会员旅馆使用；艾维斯及赫兹租车公司也跟进；《美食家》及《乡绅》杂志也推出信用卡，用于加盟餐厅。至于信用卡先驱大来卡，当它于 1955 年上市时，已经拥有 20 万会员，每年签帐金额达 2000 万美元。

### （1）推出信用卡业务

但是，美国运通公司对新趋势似乎反应迟缓。总裁瑞德虽然看到了大来卡及其他信用卡的成功，却依然对进军信用卡市场持犹豫的态度。1956 年时，他甚至回绝了买下大来卡的机会。

当然，瑞德并不糊涂，在彻底了解大来卡之后，他发现信用卡业务值得考虑，便要克拉克计划美国运通推行信用卡业务。克拉克是当时的副总裁，他聘请顾问公司研究信用卡业务的可行性。但是，该顾问公司却在 1956 年十月提出警告说，信用卡“未来将对旅行支票业务有相当不利的影

响。”幸好，克拉克没有接受它的建议。其实，这个顾问公司的说法也不是完全没有理由。当时，大来信用卡侵占旅行支票业务的情况已经越来越明显。1957 年，巴黎美国运通的主管希尔催促总公司尽快行动。在内外夹击之下，瑞德终于决定投入信用卡市场。

不过，瑞德不想从头作起，一方面因为从头作起的风险太大，另一方面也因为市场已经相当拥挤，他决定购买现成的信用卡业务。第一家买下的是美国旅馆协会，拥有 15 万会员，接着又买《美食家》信用卡，只有 4 万会员。

美国运通发展信用卡业务有很大的优势，可以利用本身独有的两项资产：招牌与经验开展新业务。首先，它以美国运通的老字号作广告。由于美国运通长久以来与美国旅游关系密切，它的信用卡必定有相当的吸引力。果然不错，在运通卡正式发行前，就有数千人看见广告提出申请。其次，美国运通利用长期的业务关系及其他声誉与知名商

依靠运通公司本身的实力和以往的信誉，运通卡可以广泛用于旅馆、餐厅、商店、航空公司、轮船接货箱柜台，比当时任何其他信用卡都更能替代现金。

家签约。曼哈顿著名的餐厅老戈修尔拒绝其他信用卡，却接受运通信用卡，因为他认为，美国运通素有不低级、经营正派的声誉，能替他的餐厅增添格调。

1958年，当美国人信用卡签帐金额达到40亿美元时，美国运通正式进入信用卡市场。美国运通精心设计自己的信用卡，并在正式发行之前大造声势。到1958年10月1日，当紫色运通卡在记者招待会上正式亮相时，已经有25万人提出申请，美国运通卡刚刚上市便在市场上占有一席之地。17,500万家商家接受了美国运通卡，其中包括著名的伦敦多契斯特饭店和巴黎的美心餐厅。

依靠运通公司本身的实力和以往的信誉，运通卡可以广泛用于旅馆、餐厅、商店、航空公司、轮船及火车柜台，比当时任何其他信用卡都更能替代现金。

但是，虽然运通卡在信用卡市场上占有比较大的优势，但是，销售情况并不是很乐观，后来担任信用卡部总经理的莱普利，曾在1958年3月，也就是运通卡尚未上市前在报告中预计，信用卡业务第一年将损失100万美元，但到1959年就可以有盈余100万美元。然而，尽管美国运通在1960年时已有75万会员，签帐金额达1亿美元，但直到第三、第四年都还是亏损。幸好美国运通有足够的经济实力来支撑，否则肯定已经要破产了。可见，一开始就大规模经营，比由小规模逐步扩充要来得困难。

那么，问题究竟出在哪里呢？问题在于美国运通内部的后勤作业未做好充分准备，无法处理每月庞大的收付款，甚至有时连帐单都无法准时寄出去。因此，运通公司面临了亏损的局面。

美国运通在开始信用卡业务时，几乎犯了一切可能犯的错误：比如在仓促中进行自动化，采用错误的设备，用错了管理者等等。到1960年底，信用卡业务已经成了美国运通的烫手山芋，没有人愿意接手，但谁都知道这是一块肥肉。

## (2) 华特接管信用卡

上任总裁瑞德倒是不必收拾烂摊子。1960 年，美国运通董事会决定撤消他的总裁职务，而换上 40 岁的哈佛律师克拉克。克拉克 1945 年离开海军进入美国运通，1962 年克拉克将信用卡业务全权托付给华特，请他代为管理。

45 岁的华特原是亚特兰大一家连锁超市的总裁，擅长资料处理。他生长在一个保守的家庭，他的父亲坚决不赞成使用信用卡，并且经常告诉他：“除了房子以外，一个人不该拥有任何他无力以现金购买的物品。”但是，父亲没有想到的是，儿子不但自己使用信用卡，而且成功地经营了一家大的信用卡公司。克拉克选择华特作为信用卡业务的总管，是因为华特是担任这项工作的最恰当人选，他聪明、勤奋又有决断力，正是美国运通需要的人才。

华特接受任务后，进行了大刀阔斧的改革。首先，提高运通卡的年费。这个问题比较单纯，但也考验他的决断力。他发现运通卡的收入不足，而最简单的解决方法就是把年费由 6 美元提高为 8 美元。但这样做之后，运通卡会显得比较贵，有人担心此举会吓走客户，但克拉克赞成采取较激烈的手段，因为他认为，运通卡本来就不是人人都可以拥有的。他决定试一试，结果证明华特的作法是正确的，美国运通的收入的确增加了。

第二步，处理拖欠账款。美国运通进入信用卡市场比较仓促，在收买《美食家》和“美国旅馆协会”的业务时，并没有仔细检查持卡人的信用，而重视尊严的美国运通传统上很尊重它的顾客，从不采用强硬手段，因此许多客户拖欠付款，而运通也没有及时采取措施。华特决定在拖欠问题上强硬起来，不再给客户 90 天的宽限期，只要拖欠超过一个月，就发催缴通知。虽然催缴通知写得很幽默，很客气，但是却表达了非常严肃的讯息，如果不交款，华特将毫不犹豫地剔除赖债客户。

第三步，提高“店主折扣”，将商家向美国运通收取帐款时所扣除 3% 的费用提高到 7%。当然，这种作法得罪了很多商家，很可能会使签约商家离开运通，但华特相信，

以美国运通长久以来的信誉和服务，这种方法是可行的。这些办法使公司营业收入渐有起色。

为了树立新形象，运通公司不仅在政策上有所改变，连运通卡的颜色也由紫色变为绿色，与美元的颜色相一致。华特继续指定奥格威的奥美广告公司负责广告，致力于提高运通卡的形象。奥格威把美国运通定位为“旅行者的公司”。

美国运通在推出信用卡业务时，努力汲取其他企业的成功经验，如采用奥格威以大规模的市场调查为依据的方式，拟定营销策略等，消费者该多用运通卡或旅行支票来代替现金。美国运通也以调查数据来说服更多的商家接受运通卡。譬如，1964年它与美国航空公司签约后，信用卡部门做了一次调查，显示24%的机票是在美国航空推出“签名就起飞”的促销方案下售出的，证明信用卡的确能增加生意。像这类的数据就会被用来招揽其他的航空公司。

华特是一个天才的经理，他凭自己的直觉，认识到不论有无统计数字，运通卡必须有自己的特色，不能与其他的旅行卡和娱乐卡完全相同。为此，美国运通卡将自己定位为会员俱乐部，称持卡人为“会员”，暗示持有运通卡将享有特权，美国运通公司将以全球的所有据点来为客户提供服务。1963年，美国运通宣布，持卡人在海外使用个人支票，在300美元限额内，美国运通可以付款，没有海外据点的竞争者则无法提供此类服务。华特的策略成功了，运通卡会员在1964年的签账金额为3.44亿美元，首度超过使用大来卡签账的2.5亿美元。

## 大西洋富地公司

大西洋富地公司（也译大西洋富田公司）是一家基本上在美国经营生产的石油联合企业。

### （一）

大西洋富地公司是在1966年由原来的大西洋精炼公司（Atlantic Refining Co）和富地石油公司（Richfield Oil Corporation）合并而成。大西洋精炼公司的历史可追溯至1866

为了树立新形象，运通公司不仅在政策上有所改变，连运通卡的颜色也由紫色变为绿色，与美元的颜色相一致。

三项战略方针：①采取独立自主原则，不依靠进口石油；②力争国内生产与炼油及销售活动取得平衡；③向联合企业和多种经营发展。

年成立的大西洋石油贮存公司 ( Atlantic Petroleum Storage Co ) , 4 年之后改名大西洋精炼公司 , 成为美孚石油托拉斯的一个组成部分 , 直至 1911 年才根据 “ 反托拉斯法 ” 恢复其独立经营地位。起初 , 它纯粹是一个炼油企业 , 只拥有地方局部的销售市场。通过多年的经营 , 自己建造了一支油轮船队 , 铺设了输油管道 , 从而在美国各地和海外开展寻找和开发油田的活动。第一次世界大战以后 , 由于在委内瑞拉获得了立足之地 , 该公司在海外钻探石油的计划得以广泛发展。富地石油公司的前身——凯洛格石油公司成立于 1905 年 , 当时仅在美国西部洛杉矶市近郊小规模开采石油。后来 , 凯洛格和其他两家公司合并组成富地石油公司。随后 , 在加利福尼亚州买进了两所炼油厂。至 1923 年 , 该公司曾一度为联合石油公司所兼并 , 后经几度改组 , 至 1926 年又接管了联合石油公司。在克服了重重困难之后 , 公司于 30 年代后期跃居美国西海岸第三大石油供应商。1966 年合并以后 , 大西洋富地公司在阿拉斯加北边的普鲁德霍埃海湾地区发现了一个大油田 , 以此作为基地 , 开始大踏步发展。当它在 60 年代后期买进了一个大联合石油公司——辛克莱石油公司后 , 开始进入美国全国性大石油企业的行列。因为辛克莱石油公司是在 1916 年由 H · F · 辛克莱独资创建的 , 在美国中西部建立了一整套生产、炼油设备以及产品销售体系 ; 买进了辛克莱公司 , 就能够补充原来大西洋富地公司操纵东西两海岸经营的不足。在 1973 年 “ 石油危机 ” 之后 , 预见到将有大量原油可从普鲁德霍埃海湾油田源源流出 , 大西洋富地公司制订了下列三项战略方针 :

- ①采取独立自主原则 , 不依靠进口石油 ;
- ②力争国内生产与炼油及销售活动取得平衡 ;
- ③向联合企业和多种经营发展。

为达到此目的 , 在 1974 和 1976 年 , 大西洋富地公司采取了一系列措施 ; 它出让了它在英国的销售权和在加拿大的资源经营权 ; 缩短战线集中力量经营管理好它的四大

炼油设施及其销售网；加强了对国内勘探、开发和化学品生产方面的投资；在 1977 年买进了安纳康达公司，该公司是一家铜、铝和铀的主要生产商；大力进行煤炭资源的开发。

大西洋富地公司高级领导对公司的现状和前景表示乐观。经过 1975 年的低潮，80 年代以来，公司在产品销售和业务收入方面继续不断地取得显著发展。尽管来自伊朗方面的原油供应量有所削减，但在 1978 年后，来自阿拉斯加方面的原油供应量却猛烈增加。近年来，各炼油厂的生产能力在接近或达到饱和状态。同时，从 70 年代开始，在怀俄明州的煤矿也开始生产煤炭。

## (二)

大西洋富地公司是由以下 9 个专业公司组成的：阿尔科 (ARCO) 石油与天然气公司、阿尔科石油产品公司、阿尔科运输公司、阿尔科化学公司、阿尔科国际油气公司、安纳康达工业公司、安纳康达铜公司、阿尔科煤炭公司和阿尔科合营企业管理公司。石油与天然气公司和煤炭公司负责北美地区的勘探与生产任务，国际油气公司负责北美以外地区的石油、天然气和煤炭的勘探与生产任务，石油产品公司负责全世界的销售任务。两家安纳康达公司也负责全世界范围的产销任务。

该公司主要生产经营项目有：

石油生产方面，大西洋富地公司现在日产石油约 57 万桶。其中 95% 的石油是在美国国内生产的，主要来源于阿拉斯加。海外石油生产地主要建于伊朗、北海地区、南美洲和印度尼西亚。1991 年，公司生产了其所需要全部原油的 65%。

在运输方面，大西洋富地公司拥有大量输送原油和石油产品的管道，其中最主要的是拥有“横跨阿拉斯加输油管系统”的股金的 21%。该公司还拥有包括通过长期合同租用的 22 艘油轮，总载重吨位达 245 万吨。

在美国国内，公司拥有 4 家大炼油厂，总生产能力为

大西洋富地公司是由以下 9 个专业公司组成的：阿尔科 (ARCO) 石油与天然气公司、阿尔科石油产品公司、阿尔科运输公司、阿尔科化学公司、阿尔科国际油气公司、安纳康达工业公司、安纳康达铜公司、阿尔科煤炭公司和阿尔科合营企业管理公司。

美国钢铁公司按销售额排列，在美国工业公司中居第 23 位，在资本总额排名第 10 位。欧洲若干国家设有 30 余家子公司，其中 20 余家设在美国国内，有 18 家设在海外。

日产 80 万桶。其主要精炼产品为汽车及航空用汽油，馏出燃料、重燃料油和化学原料等。在美国，汽车用汽油是通过该公司 8300 个加油站广泛销售的。在巴西和加勒比地区，公司也遍设汽油零售点。

化学制品生产方面，公司所属炼油厂生产的石油化学制品主要为乙烯、丙烯、丁二烯和芳香药剂。该公司的一家子公司——大西洋富地聚合物公司设在美国的七家工厂，生产各种中间产品和聚合物产品。这些产品供塑料工业用来生产各种包装材料、容器和塑模制品。与奥克锡雷恩化学公司合资经营（各持 50% 股权）的一家企业生产供塑料和汽油掺合用的氧化丙烯。奥克锡雷恩化学公司在荷兰、西班牙和日本设有分公司。生产化学制品所需的原材料几乎 90% 是内部自己供应的。

矿产区：该公司的另一家子公司——安纳康达铜公司是国内主要的铜和铀的生产者。公司最大的铜矿在蒙大拿州，附设有熔矿和冶炼设施。在犹他州也有该公司的铜矿；在新墨西哥州与阿马克斯公司合资（各 50% 股权）经营一铜矿。安纳康达铜公司还在新墨西哥州经营两座铀矿。该公司的铝生产部是美国名列第四的铝生产者。为了加工制造各种铝制产品，公司与美国 15 家工厂联合进行各项生产。它的黄铜生产部是美国最大的黄铜生产者。

### （三）

该公司在美国国内和拉丁美洲、欧洲若干国家设有 30 余家子公司，其中 20 余家设在美国国内，有 18 家设在海外。

设在美国国内的子公司中，规模较大的有：大西洋富地勘探公司；大西洋富地国际石油公司；大西洋富地管道公司；大西洋富地聚合物公司；安纳康达国际公司；奥克锡雷恩化学公司。

海外子公司分别设在巴西、墨西哥、利比里亚、德国和荷兰。

## 美国钢铁公司

美国钢铁公司曾是美国最大的钢铁公司，总部设在匹兹堡。1991年，该公司的销售额为171.63亿美元，总资产为170.39亿美元，亏损11.61亿美元，雇用职工5.1万人。按销售额排列，在美国工业公司中居第23位，在资本主义世界工业公司中居第70位。

### (一)

美国钢铁公司最初由卡内基钢铁公司和联邦钢铁公司合并而成。卡内基钢铁公司是由美国钢铁大王安德鲁·卡内斯（Andrew Carnegie）于1864年创办的。南北战争时期，他在东部匹兹堡地区创办钢铁企业，先后建立了“联合铁工厂”和“汤姆逊钢厂”，并很快控制了该地区的几个钢铁工业企业。内战给钢铁大王卡内基带来了巨大利润，他通过大力采用先进技术，进行资本积累，使他的钢铁企业发展很快。1899年，他的公司吞并了当地的钢铁企业，扩大了“卡内基钢铁公司”。到20世纪初，由于资本主义自由竞争向垄断过渡，美国的钢铁工业出现资本集中的浪潮。当时的美国摩根财团有一个联邦钢铁公司，它与卡内基钢铁公司颇有水火不容之势。最后，摩根用14亿美元买下卡内基钢铁公司，而且在谈判过程中，连另外的10家小钢铁公司也一起吃掉。于是，号称西方最大的黑色冶金托拉斯——美国钢铁公司于1901年正式成立。这是美国历史上第一个拥有资产超过10亿美元的大工业垄断企业。

美国钢铁公司一成立就控制了全国钢铁产量的60.8%。它依靠其雄厚的经济实力，垄断了美国的钢铁市场和原料来源。为了夺取北部苏必利尔湖地区埋藏量极为丰富、质地十分优良的铁矿，它不惜以高出市场两倍多的价格（7942万美元），购买了原来属于洛克菲勒控制的“大湖铁矿公司”，从而取得了对滨湖地区这个美洲大陆最大的、质地最好的铁矿控制权，垄断了美国国内铁矿的主要来源。几十年来，通过激烈竞争，美国钢铁公司还先后吞并了50多个独立的黑色冶金公司及有关部门，来壮大自

几十年来，通过激烈竞争，美国钢铁公司还先后吞并了 50 多个独立的黑色冶金公司及有关部门，来壮大自己的力量。大致说来，它是一个吞并了 70 多家公司的庞大的垄断企业。

己的力量。大致说来，它是一个吞并了 70 多家公司的庞大的垄断企业。

长期以来，美国钢铁垄断组织通过公开和秘密方法，确定了以美国钢铁公司的产钢中心——匹兹堡的出厂价格为基点价，并以匹兹堡为起点，按铁路运输来计算消费地点的运费，用这种办法来确定钢材的统一价格。这种垄断价格使美国钢铁公司获得了巨额垄断利润。

在两次世界大战和侵朝、侵越战争中，美国钢铁公司都大发横财。一次大战中，摩根是充当英国、法国向美国购买军火的唯一中间人，从而使该公司分享了许多好处。二次大战期间，为了满足军事订货增长的需要，美国政府大规模帮助垄断企业扩建钢铁企业和兴办所谓“国营工厂”。美国钢铁公司获得了最大份额 2.38 亿美元，约占政府投资的 1/10。战后，美国政府又把这些企业廉价拍卖给垄断资本家。美国钢铁公司曾以 1.1 亿美元的代价购进政府的价值为 3.6 亿美元的 5 个大钢厂，只相当于原造价的 30%。它替政府在犹他州咸湖城南兴建和经营的“日内瓦国营工厂”，原投资为 2 亿美元，战后，美国钢铁公司仅以 4500 万美元就从美国政府手中买了过来，从而使它在太平洋沿岸地区的钢铁生产能力所占的比重，由 17.3% 上升到 51%，大大增加了它在国内钢铁生产中的垄断地位。

长期以来，美国钢铁公司在美国经济和世界钢铁工业中的地位都有明显的持续下降趋势。1947 年美国钢铁公司在美国大公司中是仅次于通用汽车公司的第二家最大的工业公司，占美国钢铁产量的 33.7%，1961 年下降为第 5 位，产量占 25.7%，1980 年为第 19 位，产量占 21.0%，1983 年才升至居第 15 位。按产量顺序排列，美国钢铁公司在世界大钢铁公司中的名次，直到 60 年代末仍居首位，但在 1982 年竟降到第 5 位，1983 年才上升到第 3 位。

美国钢铁公司地位下降的主要原因是：

首先，国民经济各部门间的竞争日趋激化。由于科学

技术的进步，部门结构的变化，各个部门间的竞争极其激烈，一些新兴部门代替衰退部门的趋势日益明显，塑料作为建筑结构材料具有重量轻、施工方便的优点，大量建筑结构材料为新型的结构泡沫塑料代替。塑料作为汽车结构材料和零部件可以减轻车身重量、提高车速、节约能源。塑料代钢正成为当前工业生产中一个重要趋势。1950 ~ 1977 年各国钢铁消费量平均每年增长率为 2%，塑料为 8%，其他如以铝代钢、以陶瓷代钢也在不断发展。每 1000 美元的国民生产总值消费钢已由 1950 年的 0.12 吨下降到 1977 年的 0.074 吨。钢铁工业在整个国民经济中的作用削弱，最大的钢铁公司的地位也随之下降。

其次，国际钢铁垄断组织竞争激烈。战后以来，由于钢铁工业的地位下降，更加剧了国际垄断组织之间的争夺。60 年代以来，日本钢铁工业采用了大型化措施，利用最新装备，给美国钢铁工业以有力的打击。1980 年日本拥有年产粗钢 600 万吨以上的大钢铁企业有 12 家，美国只有 4 家，美国钢铁公司加里钢铁厂最大粗钢生产能力为 800 万吨，而且本钢管公司的福山钢铁厂为 1760 万吨。美国连续铸钢的产量占总产量的 1/5，而日本则占 3/5。由于日本钢铁工业大型化和现代化的结果，有力地提高了劳动生产率，1981 年与 1972 年相比，美国钢铁工业成本的增长速度与日本基本一致，但劳动生产率日本增长 88.6%，美国只增长 4.3%，因而大大削弱了美国钢铁工业的国际竞争能力，这也是美国钢铁公司地位下降的重要因素。

为了扭转局面，美国钢铁公司力图采用多样化经营的办法寻找出路。1982 年，它以 65 亿美元的巨款买下当时居美国石油行业第 17 位的马拉松石油公司。吞并马拉松石油公司后，美国钢铁公司的销售状况发生了很大变化，钢铁销售额在销售总额中的比例，在 1981 年降到 37%，1982 年降到 30%。在总资产中，钢铁的比例不到 40%，对有关钢铁的投资也相应减少。另一方面，尽可能改善钢铁生产的经营。经过努力，1984 年生产情况已有所好转，

美国钢铁公司地位下降的主要原因是：

首先，国民经济各部门间的竞争日趋激化。

其次，国际钢铁垄断组织竞争激烈。

美国钢铁公司在美国国内拥有数十家子公司和许多工厂设施，它还拥有 30 条散装货船以及两条长期租赁的货船，负责运输大湖和圣劳伦斯海路上的铁矿石、石灰石和煤炭。

美国钢铁公司设有钢铁部、石化制品部、发展资源部、制造与工程部、国内运输和辅助公用事业部、制造与其他部。

公司全年获利 4.93 亿美元。该公司在年终报告中说，好转的原因是：成本下降、补助津贴减少、钢的售价提高、钢产品结构改善以及经营和运输水平提高。

### (二)

美国钢铁公司在美国国内拥有数十家子公司和许多工厂设施，它还拥有 30 条散装货船以及两条长期租赁的货船，负责运输大湖和圣劳伦斯海路上的铁矿石、石灰石和煤炭。它在明尼苏达州、威斯康星州、密歇根州、内华达州、犹他州、亚拉巴马州等地拥有铁矿石矿场，它还在租赁条件下占用和使用在密歇根州、宾夕法尼亚州的石灰石产地。另外还拥有阿西德公司，贝西默和莱克·埃里等铁路公司，卡内基天然气公司，美国钢铁国际公司，马拉松石油公司等。

吞并马拉松石油公司后，原先马拉松石油公司在阿拉斯加、阿肯色、加利福尼亚等州的油田与气田纳入美国钢铁公司和经营活动之中。其附属机构马拉松资源公司、马拉松金融公司和马拉松管道公司，也纳入美国钢铁公司管辖。

### (三)

美国钢铁公司设有钢铁部、石化制品部、发展资源部、制造与工程部、国内运输和辅助公用事业部、制造与其他部。

钢铁部：生产并在全世界销售其钢铁厂的产品，经营国内的铁矿石、煤碳和石灰石。在美国钢铁公司生产的各种类型的轧制钢板中，汽车工业使用的薄钢板按产量占第一位达 40%，结构型钢占 20%，条材占 18%，钢管占 10%，其他品种占 12%。按照公司董事会的意见，钢只应占公司营业额的较小一部分，因为只有多种经营才能使美国钢铁公司免受该部门经常发生的病痛——生产费用迅速增长、残酷的竞争，外国供应商侵入美国市场。美国钢铁公司力图集中其力量的领域之一是矿物的开采，其中包括铜、铂、金钢石等。它还特别注意化学工业以及同钢铁竞

争的结构塑料。

50年代，公司基本上还是生产从其建立时就生产的产品，例如它拥有58%生产钢轨的设备。60年代，大力加强科学研究工作，它每年的科研经费占其销售总额的1%以上。它在新的技术基础上更新设备，使美国钢铁公司有可能扩大钢铁产品的品种。70年代初，生产用于汽车工业的薄钢板和钢管占了主要地位。按钢管产量，美国钢铁公司在本国和全世界名列第一。与此同时，钢轨的产量大幅度下降，并且停止生产那些需求量业已减少的产品。

化学制品部：生产与销售各种工业与煤炭化学制品、石油化学产品、合成树脂和农业用化学制品。

发展资源部：经营某些铁矿石、煤碳、其他矿产，并经营大湖和海洋运输公司。美国钢铁公司还销售、出租与发展超过公司所需要的矿藏与能源，它还开发新的矿藏与新的能源。

制造与工程部：制造天然气与油田的钻探与生产设备，销售管道产品并从事与能源有关的供应业务。它还制造驳船、发射塔以及其他工业产品，建造桥梁与房屋，提供结构服务和有关钢材与其他材料，并提供技术、工程和咨询服务。

国内运输与辅助公用事业部门：经营普通运输铁路、国内货运线、若干煤气公司和一家船厂。

制造与其他部门：包括有一个钢铁服务中心，制造电缆产品以及住宅建设用产品，它还经办不动产以及其他业务。

#### （四）

美国钢铁公司为了追逐高额垄断利润，拼命掠夺国外的廉价原料和动力资源，垄断国外钢铁市场。例如，它通过对巴西钢铁业的投资，取得了巴西富饶的铁矿与锰矿资源。由于它对巴西年产30万吨钢的伏尔塔——雷东达钢铁厂附有极高的贷款利息和必须用美国煤炭作为该厂的动力（占该厂用煤的2/3）的苛刻条件，结果使巴西的钢铁生产

美国钢铁公司为了追逐高额垄断利润，拼命掠夺国外的廉价原料和动力资源，垄断国外钢铁市场。

成本过高，以致无法与进口的钢产品竞争。美国钢铁公司就是采取这种卑劣手段阻止发展中国家民族经济的发展。它还通过各种扩张办法，取得了在加拿大、委内瑞拉开采铁矿的权利。

美国钢铁公司把在委内瑞拉、巴西、加拿大的铁矿石产地与它在美国国内的铁矿石矿场加在一起，估计其自有铁矿石储备共达 20 亿吨，它占有煤矿产地估计为 30 亿吨。它还在巴西、加蓬和法国开采锰矿石，在印度尼西亚开采镍和钴，在南非开采铬铁、锰铁、铬矿石和其他矿物。美国钢铁公司还开采在巴哈马群岛的白云石、石灰石。

美国钢铁公司在国外还积极参与生产钢铁成品的企业。它购买或参与了在意大利、西班牙、法国、德国的钢铁企业。它在加拿大拥有、租赁和经营的生产设施更为广泛。

原马拉松石油公司在美国以外的分支机构也有 20 多家，分布在德国、爱尔兰、挪威、埃及、尼日利亚、印度尼西亚、澳大利亚、巴西、英国和阿布扎比等国。

### 3M 公司

3M 公司创建于 1902 年，公司总部设在明尼苏达州圣保罗。

几十年来，明尼苏达矿业和制造业公司（下简称 3M 公司）一直设法保持其创新精神常在。结果，它成为比任何一家公司能更快更好地推出新产品的公司。这家公司的产品目录名目繁多，共有 6 万多种，包括电器产品类、建筑材料类、化工产品类、粘合剂类、照相产品类、防护用品类、保健产品类等等，应有尽有。更重要的是，3M 公司 1991 年 133 亿美元销售额的 30% 来自过去 5 年推出的新产品。高利润的新产品使该公司 1991 年获得 11 亿美元利润。在美国诸多大公司中，3M 公司被誉为“一台平稳运转的革新机器”。

#### 1. 崇尚创新的价值观

3M 公司有一句名言是：不要扼杀创意，任它萌芽滋长。3M 公司的领导，无论过去的还是现在的，都努力想

“一台平稳运转的革新机器”。

加强他们那种以自主、革新、个人主动性和创业精神为核心的共有价值观。

有人曾与3M公司一位高级经理谈论几位前任董事长和主要的高级经理们的事。几乎无一例外，他们个个都有一段广为流传的支持革新者的成功历史。因此，整个最高领导班子，还有好些他们的前任，都对这家公司的年轻人起到了表率作用。那些想成为革新者的人，从那些英雄故事中全身披挂，跃马横枪的形象中得到了巨大的鼓舞。这些故事说的是：不要扼杀新主意，可以暗中搞革新，失败也没啥关系，以及一个粗糙的主意要真正变成新产品投放到市场上去，需要经历多年的艰苦努力，等等。

3M公司的现任总裁艾伦·杰克·雅各布森认为，高级经理人员如果试图把自己的想法过分强加于人，他们就会走入歧途。他经常强调，必须支持下属的想法，必须帮助他们。雅各布森自1985年上任以来，平均每年要推出大约200项新产品。

有人形容3M公司是“如此热衷于革新，以致那儿的基本气氛，与其说象一家大公司，倒不如说象一串松散的实验室，里面聚集着狂热的发明家和无所畏惧的想开创一番事业的实业家，他们任自己的想象海阔天空，纵情翱翔。”公司不想用一根短短的缰绳把每个人都束缚住，使他们的创造力没有施展余地。它们鼓励人们讲求实际的冒险，并且对值得进行的尝试予以支持。公司对工作人员的一条诫律是：“你一定得要犯一些合理数量的错误。”

公司每年都要举办一次产品展示会。公司所属115个以上的研究实验室各设一个小摊位来展示最新技术，科学家们连续三天像行商一样竭力“推销”各自的产品。

由3M公司科学家们组成的一个公司委员会对所有的研究进行监督，以确保各部门之间不会出现重复现象，并使新想法得以有效地传播。雅各布森总是向技术人员提供他们所需要的一切人力物力财力。1988年，3M公司把销

公司对工作人员的一条诫律是：“你一定得要犯一些合理数量的错误。”

销售额的 6.5%，即 6.89 亿美元，用于研究与开发，相当于美国工业部门用于这项开支的平均数的两倍。

3M 公司同其他可称之为革新先锋的公司一道，年复一年由于名列声誉最高的公司而备受赞扬。在 1990 年美国评出的“十佳”公司中，3M 公司在创新方面仅次于默克公司。全国各地的商学院都把 3M 公司作为开发新产品的典型来学习，管理部门的负责人都极力推崇 3M 公司的方法。

## 2. 新事业开拓组

在 3M 公司，保持创新的基本单位就是新事业开拓组。它是一种具有某些非同凡响的特征的项目工作组。最重要的特征有三点：来自各种专业的不定期专职任命；自觉自愿的参加；具有持之以恒的耐力。

在 3M 公司，一个新事业开拓组刚一成立，马上就会来一批专职组员，他们至少是来自工程技术、生产制造、市场经营、推销等各方面，也许还有财务方面的。不管一开始是否就有此种需要，反正小组的组员全是专职的。公司的论点是：只有专职任务，才能形成热情的献身精神。

另一项激发人们义务感的因素是，所有组员全是自觉自愿来参加的。该公司的一位高级经理说：“组员们是募聘来的，不是指派的，这大有不同。如果我是一个搞市场经营的，给指派来考评某位技术人员的主意是否有价值，而奖励的办法又是绝大多数公司里常见的那一套的话，我只要说一说这种主意真糟糕，历数它的毛病有哪些，就足以使它夭折。要是我是一位志愿参加的组员，这种事就根本不会有。”

最后，3M 公司是支持新事业开拓组的自主权的，支持它坚持到底的。它定要这整个小组从早期阶段开始，一直到最后产品初次展出为止，都始终呆在一起。研究 3M 公司达 20 年之久的麻省理工学院的爱德华·罗伯茨指出：“公司会说，我们是把你们这帮人当成一个集体来委派任务的。产品投放进市场，你们也就会跟着前进了，你们会

在 3M 公司，保持创新的基本单位就是新事业开拓组。

从产品的增长中得到好处，只要你们达到了公司的绩效标准就行。万一你们没搞成，我们还会支持你们，保证你们的职位至少不低于参加新事业开拓组以前的级别。”这充分表明了公司的态度：只要是值得一试的，哪怕失败了也支持。

### 3. 教堂中的遐想使他成为发明家

3M公司的佛莱在明尼苏达州北圣保罗教堂服圣职时，经常为书签滑落后圣歌本而苦恼。他常想，如果有一种纸能粘在书页上，又可把它拆下来移到另一书页中，那该有多好。

几年后，一种被称作 Post—It 的小型黄色不干胶便笺盛行全美国。这种便笺粘贴于书页上的品质奇佳，而且又能不着痕迹地把它拆下来。

1973年，当佛莱首次提出自粘性标签的构想时，没有人说他疯了，但他也没有获得多大的支持。3M公司在圣保罗总部的庞大实验室内，佛莱经常孜孜不倦地以一名研究化学员的身份在粘合部门工作。他几乎花了一年的时间，才做成自粘性书签的雏型。

佛莱做出雏型后，又花了几个月的时间说服同一单位的人，使他们相信他的构想有销售潜力，然后再组成一个约12名研究人员和销售人员结合的工作小组。虽然有人不理解，说为什么人们要花比便条纸贵好几倍的钱去购买类似的产品呢？但他们也不想违反3M公司“不可扼杀构想”的诫令。

这项构想开始实施后，佛莱花更多的时间去思考构想的销售潜力。他说，在早期阶段，他曾详细记录每一个拿走他的自粘性书签样本的人，并根据他们再回来购买的次数、数量，做初步的销售估计。

数年后，这种书签的最佳方式才设计出来（需要选用正确纸张和粘胶的一个复杂过程），经过市场试销后，Post—It 书签才开始在全国的商店中出现。这种产品初期的年销售额估计就有4千万美元以上，数以百计的3M人进

只要是值得一试的，哪怕失败了也支持。

行制造或销售它的工作（基于竞争的理由，3M 不能透露任何产品实际的销售额或雇用员工数字）。目前，据估计该产品销售额已多达 3 亿美元。

由于佛莱的努力和成功，他荣获了全公司的荣誉奖，包括“卡尔敦奖”，这是每年颁发给 3M 公司最佳科学家的一项荣誉。

#### 4. 两个不寻常的百分比：25% 和 15%

为了促进产品的更新换代，获取更大的利润，3M 公司制定了一条严格的规定，即：一个部门的销售额的 25% 要来自过去 5 年内推出的产品。经受 25% 规定的考验，是发放奖金的一个重要的衡量标准，所以经理们都十分认真地对待这项规定。

当罗伯特·赫肖克于 1982 年接管保健产品部门时，该部门完全依靠一种老产品——一次性面模。到 1985 年，他的新产品所占百分比下降到 12%。

这就响起了警报。公司要求他们必须提供许多新产品，并且必须在 18 至 24 个月内做到这一点，这仅为正常时间的一半。赫肖克行动小组使用同该部门制造面模滤纸相类似的技术，生产了一批产品。一个小组研究出一种可把经微波处理的咸肉的油脂吸收掉的纸。另一个小组设计了一种有超级吸收能力的包装材料，这种材料受到血液样品处理人员的欢迎。这个主意出自行动小组的一名成员。他从报纸上读到一篇关于邮政工人对艾滋病传播感到惊慌的文章。结果，该部门的新产品的销售额很快恢复到 25% 以上。

公司还有一条 15% 的规定。这条规定是允许该公司的任何人可用一周总工时中 15% 的时间去干他想干的事，只要同研究产品有联系，这种做法称之为“私下制造”，而通过“私下制造”取得的著名的发明是到处可见的黄色不干胶书签。现在不干胶书签已是 3M 公司的一项主要产品。

#### 5. 激人奋进的奖励制度

为激励公司职员大胆创新，3M 公司采取了一些行之

两个不寻常的百分比：  
25% 和 15%

## 激人奋进 的奖励制度

有效的办法。当一个人参加了一项新产品的研制开发，他的职务和薪酬的类别，会随着他那产品的销售额的增长而自动发生改变。

例如，他刚开始着手这一工作时，是一位“基层工程师”，他的薪金是在他那职位薪金类别中的最高或最低档。当他的产品进入市场了，他就变成了一位“产品工程师”。当那产品的年销售额达到 100 万美元了，这项产品就自动成了完全成熟的产品了。而他的职称和薪金也跟着变了。当这项产品达到 500 万美元大关时，他就跨过了另一道门槛了，成了一位“产品系列工程经理”。当销售额增加到 2000 万到 3000 万美元时，他就被提为科室经理。当销售额增加到 7500 万美元时，这个产品就成了一个独立的产品部门，他就成为部门经理。对于那些不想当经理的科学家，双层提升制度会使他们的薪金、津贴等一切待遇都同副经理一样。

除了职务和薪金的提升外，公司还设立了发明奖。1983 年，有些雇员抱怨说，尽管公司规定可用 15% 的时间开发新产品，有价值的项目仍然得不到注意。保证空闲时间并不等于保证将有制作原型的资金。因此，公司设立了发明奖，给研究人员多达 5 万美元的奖金，使他们的项目越过出注意的阶段。一个技术专家和科学家小组每年授予多达 90 笔奖金。

一位获奖者是 3M 公司的光学专家桑福德·科布。1983 年，在一次科学会议上，他偶然发现了称为光导管技术的东西，这使他顿开心窍。他去申请发明奖，得到了奖金。他把几乎用显微镜才能看得见的棱镜镶嵌在塑料上，这样可使光进行远距离的反射，几乎没有什么能量损失。他的主意成了现实。现在，他的光导管已在几个部门生产的产品中使用，年收入可能达到数亿美元。

### 6. 3M 公司的创业者

3M 公司不是由科学家或发明家创建的，而是由一位医生、一名律师、两名铁路公司经理和一名肉市管理人员

“如果雇员在犯了错误后管理部门不能容忍并把他一棍子打死，我认为那将扼杀创新精神。”

西屋电气公司是目前美国生产电机、电子产品的最大公司之一。

创建的。1902年，这五位明尼苏达州人在寒冷的苏必利尔湖畔买下了一块丛林茂密的土地。他们打算开采金刚砂矿藏，一种用于制造砂纸的研磨料。这五名创业者招来了新投资者，购买了机器，雇用了工人，开始了开采工作。到这时他们才发现金刚砂根本不是金刚砂，而是砂纸制造业毫不需要的一种无价值的矿石。

这家公司试图出售自己从东部运来的金刚砂制成的砂纸，但却在竞争中碰得焦头烂额。3M公司不得不面对两种选择：要么创新，要么破产。最初的投资者大多退出这家公司，剩下的人员开始搞创造发明。首先，这家公司推出了一种用于金属精加工的受欢迎的砂布。他们从威廉·麦克奈特那里获得了灵感，时至今日，他被推崇为这家公司的精神之父。麦克奈特最初是位助理记帐员，通过推销产品而步步高升。他的方法在当时是不常见的，但如今却在这家公司中贯彻执行。麦克奈特不是向一家公司的采购部门推销产品，而是径直到工厂车间把他的产品给使用这些产品的工人们看。麦克奈特在任董事长兼总经理后写了一项声明，声明的一部分说：“如果雇员在犯了错误后管理部门不能容忍并把他一棍子打死，我认为那将扼杀创新精神。”

九十年来，正是由于一代又一代的公司领导人大力倡导创新精神，并用这一准则来要求所有员工，才使得3M公司不断兴旺发达，硕果累累。

### 西屋（威斯汀豪斯）电气公司

西屋电气公司创建于1886年，公司总部设在美国宾夕法尼亚州匹兹堡。

西屋电气公司（又译为威斯汀豪斯电气公司）是目前美国生产电机、电子产品的最大公司之一。1991年，西屋电气公司被《幸福》杂志评选出的500家最大工业企业中名列第100位。西屋公司的销售额比1990年增长0.9%，利润额有所下降，列世界第486位，固定资产达201.59亿美元。

西屋公司成立于 1886 年，并以首次采用交流输电技术而闻名于世。

西屋电气公司主要由七大系统组成：广播系统、电子系统、环境保护系统、金融服务系统、工业系统、办公用品系统和电力系统。

### 1. 西屋公司发展史

西屋公司成立于 1886 年，并以首次采用交流输电技术而闻名于世。西屋至今已有 106 年历史。1889 年，西屋由于兼并了创办于 1872 年的拥有 5 万美元资本的查蒂尔公司而使其经营规模迅速扩大。在上世纪末本世纪初，20 年代和 60 年代的美国三次大合并高潮中，西屋公司兼并了一批公司，实力逐步扩大。第二次世界大战结束以来，由于西屋公司垄断了核电站反应堆生产的专利权，使其生意十分兴隆，利润陡增。从战后到 60 年代末，西屋在美国最大的工业公司中一直居于第 15 位左右。70 年代以来，核电工业发展缓慢，对核电设备需求量增加有限，限制了公司的进一步发展，削弱了在美国工业公司中的地位。80 年代初，西屋被排除在美国拥有销售额百亿美元公司的行列之外。90 年代初，西屋公司的地位有所回升。

### 2. 西屋电气公司的经营范围

西屋电气公司主要由七大系统组成：广播系统、电子系统、环境保护系统、金融服务系统、工业系统、办公用品系统和电力系统。

目前，西屋公司的广播系统拥有 17 个广播电台和 5 个电视台，并从事广播电视节目制作和合作制作，有线电视节目制作与发行卫星和商业通讯。1990 年，这个系统的营业额为 8.58 亿美元，1991 年为 8.32 亿美元。1990 年创利润 1.86 亿美元，1991 年为 1.44 亿美元。

1991 年，尽管西屋在美国广播领域内具有强大的竞争力，但是，这一年对西屋来说仍然困难重重。特别是在电视节目传播方面就更加困难，这主要是由于经济的衰退和海湾战争造成了广告收入的减少。西屋公司的人认为，当经济回升时广播节目的销售额和利润额就会回升。

西屋公司的电子工业系统在美国的军事工业和民用工业中具有重要的作用。西屋公司所属的电子系统集团拥有 22,000 多名技术精湛的雇员，其中包括 5,000 名工程师和科学家。这些研究人员被配备有先进的研究设施以保证

在长达 50 年的时间内，西屋的电子系统集团始终没有间断为美国的军事工业提供最先进的电子技术。

他们的研究成果具有世界级水平。1991 年，电子系统集团继续保持了其先进电子设备的领先地位，销售额达 32 亿美元，利润额达 2.62 亿美元。

在长达 50 年的时间内，西屋的电子系统集团始终没有间断为美国的军事工业提供最先进的电子技术。1991 年，从海湾战争的“沙漠盾牌”阶段到“沙漠风暴”阶段，西屋的电子技术都起着极其重要的作用。在战争期间，数以百计的西屋工程技术人员以服役或义务的形式为军队提供传感器技术，传感器从地面部队到太空武器都需要配备，技术人员还为军舰的推进器以及飞机上的雷达干扰装置提供设备和技术。

1991 年尽管美国国防部军费预算减少，但是西屋仍然在几个重大的工程技术项目中中标，其中包括研制为 F—22 先进战斗机装备的雷达，为海军研制 MK—48 和 MK—50 鱼雷，战斗机自卫干扰器以及研制一套军舰推进系统中的燃气涡轮机。电子系统集团还与军方签订了为“科曼奇”直升机研制电子装备系统的合同。

1991 年，西屋的电子系统集团继续执行其以各种形式将电子技术商品化的战略。1991 年，该集团对美国国防部的买卖占 71. %，非国防部的生意占 29%，而该集团的目标是各占 50%。

1991 年，西屋电子系统集团为执法部门研制出配备有多功能传感监视器的飞机。这种飞机使用先进的雷达传感器，红外线显影系统，可日夜不间断地对地面、海洋和空中目标进行大范围监视。电子系统集团还打入了安全系统商业领域，研制出 10 万套室内监视器，目前这些监视器已被安装到商业和政府大楼和附属设施内。

电子系统集团的另一项成功表现在它已打入汽车使用的电子控制设备。汽车使用这种设备可自行定位，管理部门可对汽车进行监视以及进行调度。自动汽车定位系统能够帮助旅客及时到达目的地并且安全可靠。目前这种设备在巴尔德莫和丹佛已投入使用。

西屋公司的环境保护集团认为，随着国际环境意识的不断增强，各国都加强了环保工作的立法，这样就对环境保护的服务有了急迫的需求。1991年，环保集团将目标放在建成世界上第一流的环保服务企业的目标上。目前该公司已具备占美国处理固体废料的15%的能力，其中大多数为危险固体废料的焚化处理。由于企业迟迟不肯掏出资金进行净化装置建设，使得西屋在这方面的利润下降。政府部门已推迟或取消这类建设项目。除此而外，日益增加的回收和重复使用设备的采用使得各工厂所产生的废料也日渐减少。针对这种状况，西屋环保集团及时重新调整了其业务，加强了机电产品的生产和销售并进一步改进服务，雇员也大幅度削减。

在1991年，危险固体废料的焚化处理有了进一步发展。建成了一座日处理200吨废料的焚化炉，这种焚化炉能满足全美国，特别是美西部地区的需要。

在核废料处理方面，西屋公司将对在保加利亚放置核废料的可行性进行调查并提供核废料盒和储存系统。在美国境外，西屋取得了重大的商业进展，在这一年里，西屋的环境保护服务收入占全年环保服务总收入的30%。包括在德国建立环保设施。西屋于1991年在环保服务方面的利润达1,600万美元，西屋下决心要成为世界上头号环保服务巨头。

西屋公司的工业系统尽管遇到1991年经济环境困难的情况，但是其4家主要公司的经营还不错。但是，1991年，西屋在工业方面的收入毕竟有所下降。1990年工业销售额为33亿美元，而1991年只有31.2亿美元。1990年的利润为2.64亿美元，但1991年却只有1.65亿美元。

在西屋所拥有的4大工业公司中，西屋共同体取得了巨大的成功，1991年赢利的2.64亿美元中，西屋共同体所创利润占1.22亿美元，与1990年相比，利润额增加了一倍。西屋的另一家公司Thermo King第一次将产品打向世界。这家公司与中国大连电冰箱厂合资办厂，1992年初

西屋于  
1991年在环保  
服务方面的利  
润达1,600  
万美元，西屋  
下决心要成为  
世界上头号环  
保服务巨头。

西屋公司的电力生产系统在其 100 多年的历史中一直是其最重要的企业。

开始建厂，预计 1993 年投产。

西屋公司所属的配电与控制公司是生产配电设备、线路保护装置和控制产品的公司。收益与 1990 年相比，大幅度下降，这是因为美国、巴西和加拿大经济的衰退以及电力建设市场的疲软造成的。尽管如此，这家公司仍然是世界上电力控制技术最先进的企业，近来西屋科技中心研制出了微型芯片。

西屋另一家最大的公司是电力供应公司。1991 年由于经济状况不好和电力建设市场的疲软而使收入大幅度下降。

西屋公司从事办公室设备生产和销售的主要是诺尔集团。诺尔集团下属 4 家公司专门从事生产和销售办公室家具和用具。西屋科技中心和效益与质量中心都属诺尔集团管辖。1991 年，诺尔集团对机构进行了重大调整，将所属的销售和市场调查的 4 个组织合并为一个，以便节省开支和更有效地为顾客服务。在这一年里，诺尔集团加强了其在北美和欧洲地区的生产和销售。该集团的雇员也减少了 14%。由于世界经济状况对诺尔集团的不利影响，虽然该集团的销售额比 1990 年增长了 2.51 亿美元，达 6.173 亿美元，但是，利润额却减少了 200 万美元，只有 2,600 万美元。

西屋公司的电力生产系统在其 100 多年的历史中一直是其最重要的企业。该公司在全世界的电力销售占该公司全部销售额的 20%。为了保证电力在世界范围内的生产和销售，建立了一系列相应机构，如西屋国际电力公司、西屋国际技术公司、西屋原子能公司、西屋世界投资公司以及西屋海外服务公司等。至 1992 年为止，西屋电力系统所管辖的发电部和能源部已在世界共 43 个国家建有发电厂。西屋电力系统电力生产使用目前所有的燃料，其中包括油、天然气、煤炭和铀。电力系统还为世界各国的发电厂提供电厂设计服务和电力生产设备。预计在未来 10 年内，美国的电力需求在目前的基础上还会增加 20%。国际市场对电力的需求还会持续增长。1991 年，西屋公司的电力销售额

达 26.51 亿美元，比 1990 年增长 2 亿美元，但利润额却只有 2.83 亿美元，比 1990 年减少 4,000 万美元。

西屋电力系统发电部还制造和销售蒸汽与内燃涡轮发电机以及整套电厂建造服务和设备。发电部还开发和销售先进的发电技术。该部 1991 年共出售了 3,600 瓦的电力设备和产品，是公司发展最快的业务，与 1990 年相比，增长了 26%。发电部还与韩国签订了在韩国建造两座发电厂的合同，这项工程造价为 3,500 万美元。

西屋公司发电部的研究和开发新产品主要由西屋科技中心来完成。发电部还负责向美国能源部计划建造的超级超导对撞机提供偶因子磁体。

西屋公司的能源部主要从事核电力方面的产品和服务，提供核燃料和其它燃料以及发电控制系统。1991 年，能源部已为英国提供了核电站设备和控制系统。目前全世界共拥有 425 个核电厂，核电方面的销售市场每年将近 300 亿美元，能源部正在努力巩固自己在世界核电市场中的地位。1992 年，能源部出资 1.4 亿美元，帮助厂家开发出“新一代”核反应堆，这种反应堆旨在达到“被动安全”，不受操作人员差错影响，而且所用部件比常规核电厂要少，造价也低。西屋公司负责人说，按 1990 年美元计算，该公司用不了 9 亿美元就能建造一座 600 兆瓦的核电厂，相比之下，某些核电厂造价高达 40 多亿美元。由于燃料花费少得多，一台新型核反应堆 AP600 型可与天然气电厂相竞争，建一座 650 兆瓦天然气电厂造价预计达 4 亿美元。如果美国核管理委员会于 1995 年批准这项设计，西屋公司就将在全世界范围内销售这种安全、无污染而且在经济上具有竞争力的 AP600 型核反应堆。

### 3. 西屋公司的研究与开发组织

西屋公司在世界上被公认为在生产率和质量的提高与发展以及技术发展方面处于领先地位。西屋公司 1989 年用于研究与发展方面的经费为 7.69 亿美元，1990 年达 10.15 亿美元，1991 年达 8.49 亿美元。

西屋公司的能源部主要从事核电力方面的产品和服务，提供核燃料和其它燃料以及发电控制系统。

西屋公司在世界上被公认为在生产率和质量的提高与发展以及技术发展方面处于领先地位。

西屋公司的研究机构主要是“生产率和质量中心”和“科学技术中心”。

科技中心的科学家和工程师使得西屋公司的技术地位始终在美国各公司中处于领先地位，其技术专利数量也处于领先地位。1991年，科技中心取得了许多科技成果，其中包括先进的微电子材料以及对高速战斗机的某些部件表面进行钻石涂层处理以防红外线传感器的侦察和跟踪，除此而外，科技中心对热气清洁的研究和固体氧化燃料盒的研究都引起了世界的关注。固体氧化燃料盒是使用更为经济的方法将矿物燃料转化成能源，将环境污染降低至最小程度。

生产率与质量中心在1991年的研究成果使西屋公司的经营管理部门提高了工作效率和产品质量。在生产率与质量中心和经营部门的共同努力下，西屋公司连年获得美国“马尔可姆·巴尔利基国家质量奖”。

爱理德·西格诺公司是美国著名工业企业，在国际上由于其拥有先进的技术也享有盛誉。其发展目标是，要成为世界上高技术工业最大的产品供应企业。

### 爱理德·西格诺公司

爱理德·西格诺公司创建于1920年，公司总部设在美国新泽西州莫理斯市。

爱理德·西格诺公司是美国著名工业企业，在国际上由于其拥有先进的技术也享有盛誉。主要经营范围是航空、汽车制造和机电材料。爱理德·西格诺公司在其长期的发展过程中，逐步由原来的单一产品扩展到多种经营并在高科技领域占有了一席之地。目前该公司已在世界共100多个国家拥有企业、合资企业或合作生产项目。尤其是近几年来，该公司在高科技领域、高附加值产品市场和研究与开发领域进展速度迅猛，其发展目标是，要成为世界上高技术工业最大的产品供应企业。

#### 1. 主要经营活动

爱理德·西格诺公司最重要的经营活动是航天技术和产品的开发和生产。爱理德·西格诺航天公司主要担负研制飞机设备，为世界各地的航空和航天市场提供精密仪器系统、子系统、零部件和服务。航天公司在美国和其它国

家有 60 个生产基地，每年销售额约达 50 亿美元。爱理德·西格诺航天公司的客户 80% 在美国，在其它国家的有 20%。原设备产品销售占总销售的 75%。零部件销售、保养维修和设备改造服务占总销售额的 25%。

目前，爱理德·西格诺公司是世界上第三大飞机设备供应企业，在下列产品生产和供应方面居世界第一位：商用涡轮发动机；协助发动主机和控备用动力系统的空气辅助动力装置；空气调节系统和机舱增压系统以及控制机翼、货舱门和着陆装置的传动系统。爱理德·西格诺公司在涡轮螺旋桨发动机、飞行控制系统、涡轮发动机起动系统、民用飞机制动系统和气象雷达的研制方面也处于世界领先地位。该公司近几年在避碰系统的新产品开发方面也有重大进展，现已有几家大航空公司选用这种新型避碰系统。美国联邦政府要求，1992 年，所有大型客机都必须安装这套设备。

爱理德·西格诺公司是世界上第三大飞机设备供应企业。

爱理德·西格诺公司在军用飞机生产领域中的产品主要是先进性能军用战斗机的控制系统、跟踪及遥测系统、反潜作战系统、通讯保障设备以及导弹系统。该公司还为国防部与莫斯科的“热线”提供管理服务和技術维修。

1991 年由于经济的不景气，爱理德·西格诺公司的收益情况不理想。该公司在航天工业领域的利润额只有 2.19 亿美元，比 1990 年减少 7%。销售额只有 52.69 亿美元，比 1990 年的 53.58 亿美元降低 2%。为扭转利润不断下降的局面，公司撤消某些不重要的管理部门，裁员 2,6000 人。将 2 家发展前景不好的公司出售并加强了新泽西的 3 家公司的管理和投资。

在过去的 5 年时间内，爱理德·西格诺公司逐步地将军用产品的生产转向民用产品和政府生产项目领域，这主要是由于政府在军事防卫方面的预算减少了。1991 年，非军事产品销售增长到 66%。

1991 年，爱理德·西格诺公司向 40 多个航空公司提供了约 1,500 套航空警报和避碰系统，由于这套系统在使

爱理德·西格诺公司生产的目标侦察设备使“爱国者”导弹能及时发现和摧毁伊拉克“飞毛腿”导弹。

用中的成功使该公司又得到 4,700 套警报和避碰系统的生产订单。另外,爱理德·西格诺公司又与波音航空公司和麦道公司签订了一系列重大的生产合同,合同包括为波音 777 宽体客机生产各种辅助动力系统、轮胎和制动装置。这些合同任务将为该公司带来 40 亿美元的销售额。麦道航空公司也选择爱理德·西格诺公司为 MD90 飞机生产辅助动力系统、环境控制系统、动力转换系统、多级速度及恒定频率发电机系统。

尽管美国国防部对未来军费开支仍控制很紧,但爱理德·西格诺公司仍与军用飞机管理部门签订了一系列合同为 F-15 战斗机和 M1 主战坦克生产先进的各式武器装备,该公司生产的目标侦察设备使“爱国者”导弹能及时发现和摧毁伊拉克“飞毛腿”导弹。

除航空领域的产品外,爱理德·西格诺公司在世界汽车制造方面也占据有重要的地位。该公司目前在 16 个国家建有汽车零部件制造厂 80 个,年平均销售额达 35 亿美元。爱理德·西格诺公司是世界上重要的汽车刹车系统生产企业,其产品占世界市场的 1/3,同时也是生产汽车和卡车涡轮增压器最重要的厂家,其产品占世界市场的 50%。爱理德·西格诺公司的磨擦材料产量在世界汽车市场也占一席之地。另外,该公司还是汽车过滤器、火花塞、方向盘、安全保障和电子系统及其它各种零部件的重要生产厂家。

爱理德·西格诺公司生产的“FRAM”牌过滤器是美国司机们最喜欢的产品。该公司每天生产 100 万只火花塞,是北美最著名汽车制造厂家福特公司火花塞专业生产企业。爱理德·西格诺公司运用最现代技术发展汽车产品生产,该公司先后开发出防阻塞电子注油器、电脑控制发动机系统、防抱锁制动系统、气袋装置和多种喷油嘴涡轮增压器。

爱理德·西格诺公司的产品在欧洲占有重要市场,尤其是原设备及替换刹车零部件的生产和销售一直占主导地位。在远东市场,该公司一直是日本汽车制造工业最重要的高技术产品提供者,近来又在日本东京附近建起了一家

涡轮增压器生产厂。该公司又与韩国几家工厂合资生产刹车系统、磨擦材料和电子产品。在拉丁美洲，该公司主要将重点放在巴西，产品主要是涡轮增压器、刹车零部件、过滤器、电子产品以及其它产品。

爱理德·西格诺公司在1991年汽车产品销售方面也不如1990年，销售额为40.95亿美元，比1990年下降2%，但售后服务销售却增长了10%。利润额为3,100万美元，比1990年的3,400万美元下降了9%。用于产品调整和改造方面的费用1991年达2.57亿美元，而1990年这笔费用为2.26亿美元。

爱理德·西格诺公司的第三大经营活动是机电材料生产。该公司长期以来向世界工业界提供高质量、高附加值产品和加工技术。年平均销售额为30亿美元。

机电材料大致分为纤维、塑料和高性能材料、氟产品等。该公司生产的机电材料3/4在美国销售，其余部份在世界市场销售。该公司在美国和其它13个国家建有50个生产工厂和43个销售站及服务中心。目前，爱理德·西格诺公司是世界上最大的尼龙、氢氟酸和氟生产企业之一，是世界上重要的多层电子线路板生产厂家，是石油和石油化学工业加工技术提供者以及高密度聚乙烯包装材料的著名生产公司。目前美国约有200多家地毯生产厂使用爱理德·西格诺公司的纤维制品，这种纤维制品具有防污染和防静电功能。该公司生产的聚乙烯纤维制品在体育运动设备、射击、航海和船上索具产品及其它产品生产应用中应用广泛。

爱理德·西格诺公司的机电材料生产也在1991年受到经济衰退的影响。销售额为24.59亿美元，比1990年的25.39亿美元下降3%；利润额为1.82亿美元，比1990年的2.28亿美元下降20%。

## 2. 爱理德·西格诺公司的研究与开发

爱理德·西格诺公司是技术密集型企业，生产与技术的发展相关密切。目前爱理德·西格诺公司在世界各地共

爱理德·西格诺公司的第三大经营活动是机电材料生产。

阿莫科石油公司是美国著名的工业公司，也是世界著名工业公司。

有研究所和技术中心 70 个，科学家和工程师 16,000 名。1989 年研究与开发经费为 3.81 亿美元，1990 年为 4.26 亿美元，1991 年为 3.81 亿美元。拥有技术专利 27000 项，是美国工业界拥有专利最多的 10 大企业之一。最近该公司又在莫里斯市耗资 4,000 万美元建立了一所公司技术中心，主要任务是研制和开发陶瓷、速凝合金等先进材料，这些新材料的开发和利用对公司的经营具有重要的潜在意义。

在发展航天工业方面，爱理德·西格诺公司最近又建造了一所价值 2,800 万美元的微电子中心，这座由电脑控制的研究所主要用来研制集成电路，为航空用航线设制程序和发动机控制系统、涡轮风扇喷气发动机、先进的硅和镓军用微电子线路。

爱理德·西格诺公司在汽车产品方面的研究与开发是通过设在美国和欧洲共 10 个国家的共 24 个研究中心进行的。该公司在汽车产品研制中投资最大的是设在法国的世界级的研制中心，这家研制中心主要研究和开发防抱锁制动系统。本蒂克斯磨擦材料研究所也是工业界著名的综合研究所。

在机电材料方面的研究，该公司主要利用精密电脑设计方法制作分子结构模型，从而极大地提高了材料生产的产量和质量。除此而外，爱理德·西格诺公司仍将陶瓷、先进混合材料以及新型燃油技术作为研究和开发的重要项目。

## 阿莫科石油公司

阿莫科石油公司是美国著名的工业公司，也是世界著名工业公司。阿莫科石油公司在 1991 年度《幸福》杂志的世界排名表中被列为第 41 位，在美国 500 家最大企业中被排为第 14 位。1991 年度销售额比 1990 年增长 9.5%；利润额比 1990 年增长 22.4%；固定资产达 305.1 亿美元。

### 1. 历史沿革

阿莫科石油公司从一个炼油厂起步，经过 100 多年的奋斗，如今已成长为一个在 40 多个国家从事石油开采和生产，拥有 15 万股东，雇员达 54,000 多人的综合石油和化工产品的跨国公司。

阿莫科石油公司创建于 19 世纪 80 年代。1889 年，阿莫科公司在路易斯安纳州建立起第一座炼油厂。1894 年，该公司开始盈利，1911 年，该公司以标准石油公司的名义与其它公司脱离，开始独立经营。1913 年，标准石油公司首先发明了热裂解炼油方法，从而使汽油产量增加了 1 倍。从 1913 年起，该公司每年利润增长约为 25%。

从第一次世界大战结束至 20 世纪 50 年代，标准石油公司建起了一整套原油生产、运输、炼油设备，迅速地扩大了销售市场并开始生产石油化工产品，这一阶段是标准石油公司迅速成长时期。在这段时期内，标准石油已开始跨国经营活动，该公司首先在加拿大开展勘探工作并在其它国家开始石油生产业务。

1985 年，美国标准石油公司改名为阿莫科石油公司，防止与其它公司名称相似而引起的混乱，从此，该公司国内和国际的所属企业和机构都使用阿莫科的名称。但在美国中西部各州仍使用“标准石油”这个销售商标。1988 年 9 月 1 日，加拿大阿莫科石油公司花 42 亿美元购买了加拿大道姆石油有限公司。道姆公司是加拿大勘探和生产原油、天然气、液化天然气和硫磺的重要企业，同时在加拿大和美国拥有燃料运输和批发市场以及海上石油开采业务。

阿莫科石油公司从一个炼油厂起步，经过 100 多年的奋斗，如今已成长为一个在 40 多个国家从事石油开采和生产，拥有 15 万股东，雇员达 54,000 多人的综合石油和化工产品的跨国公司。

## 2. 经营活动

阿莫科石油公司主要由 3 大公司组成：阿莫科生产公司、阿莫科石油公司和阿莫科化学公司。

阿莫科生产公司主要从事原油和天然气的勘探、开发和生产。它生产的天然气产量占美国总产量的 5%，占液化天然气产量的 4%。阿莫科石油公司主要从事石油和相关产品的精炼、销售和运输。该公司销售的石油及其产品占美国石油市场的 6%。阿莫科化学公司主要从事化工产

阿莫科生产公司最重要的经营目标之一是提高生产效率。

品的生产和销售，该公司在美国化工产品市场上名列第一位。

阿莫科公司的勘探与生产的收入 1991 年为 8.9 亿美元，而 1990 年为 17 亿美元，1990 年的利润较高主要是因为石油价格增长。1991 年该公司的石油日产量为 74.5 万桶，比 1990 年减产 5%。1991 年该公司的天然气产量为 37 亿立方英尺，比 1990 年增长 6%，但由于市场供应过剩，天然气价格与 1990 年相比，在美国市场下降了 17%，加拿大市场下降了 13%。

天然气价格的下跌对阿莫科公司的影响很大，因为天然气储备占阿莫科公司在全球能源总储备的 60%，高于大多数大石油公司的天然气储备量。但是，阿莫科公司认为，天然气的高储备正说明自己在未来将获巨大的利益，因为天然气具有燃烧清洁的特性。

1991 年，阿莫科生产公司进行了组织机构调整，将原来按地区进行分部门管理改为按生产职能进行分部门管理。阿莫科公司认为，这个改组方案是对公司未来取得更大成功至关重要的一步。管理机构的改组使得管理机构得以精简，决策权进一步分散，进一步发挥各管理机构的作用。阿莫科公司认为，这种管理结构在世界经营范围内将会显示出更大的活力和效率。

阿莫科生产公司最重要的经营目标之一是提高生产效率。提高生产效率主要通过三条措施达到目的：搞好成本控制，提高销售额和抓好固定资产的管理。在短期内，主要通过各公司自行管理抓好成本控制。但在长期计划内，则 3 条措施同时抓。1991 年，新改组的管理机构将成本降低了 1.5 亿美元。其中部分成本节省是由于 1991 年裁减雇员造成的。另外，阿莫科生产公司还出售了 4% 的石油储备以保证油气储备量的平衡。

阿莫科公司的全球石油和天然气生产总量中的 46% 是在美国生产的，加上在加拿大生产的石油和天然气，该公司在北美油气的生产占总产量的 59%。天然气总量的 60%

阿莫科石油公司的战略是，不断增强炼油能力以适应市场的需要。

在美国生产，在北美地区的产量占 81%。阿莫科生产公司在 30 多个国家进行石油和天然气开发与生产，但主要力量则集中在北美地区。全公司雇员的 40% 都在美国。目前该公司的战略是，充分利用其在北美的固定资产价值，同时伺机向海外投资。1991 年，该公司向海外投资总额已达 50%，而 20 世纪 80 年代则只有 25%。

阿莫科生产公司的石油勘探战略是在确保低成本高价值的情况下进行投资开采，在确保开采油田必定有利可图时才进行开采，并且不急于向其它不能确定情况的地区投资。1991 年，该公司在英国、挪威、荷兰、埃及、巴基斯坦、中国、澳大利亚和缅甸进行钻井勘探。

在天然气开采方面，阿莫科生产公司进一步加强北美地区的天然气开采和生产，使该公司继续保持其天然气储量在该地区的地位。1991 年，在西方国家工业生产不景气的情况下，该公司的天然气生产增长了 7%。1992 年，该公司的天然气生产每天达 5000 万立方英尺。

阿莫科石油公司主要负责炼油、销售和运输。1991 年，该公司创造利润达 6.44 亿美元，比 1990 年增长 4，800 万美元，达 7%。其中汽油销售增长 3%。在美国，该公司在约 30 个州内，汽油销售居第一位。1991 年，该公司所属的炼油能力的利用率达 91%，与 1990 年创纪录水平基本持平。

阿莫科石油公司的战略是，不断增强炼油能力以适应市场的需要。1991 年，该公司又在美国德克萨斯州花费 5000 万美元建立一座炼油厂。1992 年，这套炼油设施由于从高含量油渣的原油中提炼出汽油和蒸馏物而获较高利润。

阿莫科石油公司将进一步完善供油站作为提高销售额的战略。仅在 1991 年一年时间内，该公司就购买、重建和改善了将近 200 家供油站。目前，该公司仍需要再购买 40 处地皮建造供油站，与此同时，关闭了 120 多处经营不好的供油站。

阿莫科石油公司所属的建于印第安纳州的炼油厂长期

阿莫科化学公司的目标是按略高于世界国民总产值的比率发展，将继续扩建和增建生产设施，为未来的发展做好基础工作。

以来供应福特汽车公司润滑油，由于这个炼油厂提供的润滑油质量好，曾获得福特公司颁发的质量一等奖。这项大奖是汽车工业界最负盛名的大奖，该公司获此奖说明这家炼油厂所生产的 200 多种润滑油能够达到汽车工业生产的最高要求。

阿莫科化学公司在 1991 年的生产情况由于受到世界工业衰退的影响，下降幅度较大，利润额只有 6,800 万美元，而 1990 年则为 2.6 亿美元。尽管如此，阿莫科化学公司认为，从长远的战略角度来看，石油化学工业将会变好，这是因为世界国民总产值将会较快地增长，随之会刺激对工业产品的需求。因此，应当发挥阿莫科化学公司在特殊化工产品生产方面的优势，为在未来重新树立公司的威望做好准备。

阿莫科化学公司的目标是按略高于世界国民总产值的比率发展，将继续扩建和增建生产设施，为未来的发展做好基础工作。这些新增建的生产设施主要是为了满足世界各地用户的需求。建在比利时基尔市的化工厂具备年生产 5 亿磅纯对苯二酸的能力并于 1991 年投产。建于德克萨斯州的化工厂具有年生产 3 亿磅气相聚丙烯的能力并于 1992 年投入生产。这个工厂使用阿莫科公司专有的高活度催化剂提高产量和质量，并能够生产共聚物产品。共聚物产品是目前世界最受欢迎和最有前途的产品。

化工产品的生产如果不重视环境问题不仅会影响企业形象，也会给产品的销售带来重大影响。1991 年，阿莫科化学公司积极地参加“化工厂商协会”的“责任心”活动。该公司在提高环境意识、设置应急措施、防污染、工人的健康与安全、安全生产、产品的销售与管理等方面都做了大量工作。1991 年，由于该公司在利用厌氧微生物进行废水处理方面的技术发明而获《化学工程杂志》颁发的“柯克柏特里克奖”。该公司与台湾合资兴建的聚丙烯工厂也使用这项技术进行废水处理，效果很好。这项技术还可减少浪费，降低生产成本。

### 3. 研究与开发

阿莫科技术公司是阿莫科公司重要的研究机构。该研究机构的任务是从事高技术领域的研究与开发，为整个公司的长期发展增长后劲。长期以来，技术公司一直将光子技术和生物技术作为重点研究项目。

在光子技术领域，技术公司将重点放在激光和光电子设备及其在通讯、医疗和其它工业领域的应用方面。在生物技术领域，技术公司将研究力量集中于分子生物技术方面并以此来推动医疗诊断学和其它医疗技术的发展。

1991年，技术公司推出了第一套癌症检测仪，这套仪器由9件脱氧核糖核酸探测诊断产品组成。这套仪器与该公司研制成功并已投放市场的AKS—II电脑辅助分析仪配套使用。这套仪器已由阿莫科公司位于伊利诺伊州的研究中心开发，由设在麻省费莱明汉姆市的费莱明汉姆发展中心生产。

1991年，阿莫科技术公司又购买了贝塔根公司，这家公司是生产用于分子生物学研究的仪器的厂家。这家公司的收购成功使得阿莫科在智能基因技术领域的研究得到进一步完善，一跃而成为世界上最大的基因研究资料库。

在通讯技术方面，该公司研制成功的WHISPER激光发射器由于噪音低而受到有线电视工业界的欢迎。近来，该公司又推出先进的微激光发射器，能够更有效地防止静电干扰，适应温度性能好并具有更高的能量输出能力。

阿莫科基金会是个对科技和教育发展提供资助的组织。1991年，该机构对芝加哥大学的数学教育计划提供了200万美元的资助。这项教育计划正在制订一整套适应从幼儿园到高中学生的数学教育课程，使学生们放弃过去那种死记硬背的学习方法，而使用新的应用的方法来提高数学成绩。从1982年起，该基金会就开始提供资助，到目前为止，这笔资金已达8,500万美元。

### 4. 阿莫科的如何对待人才

阿莫科公司将招揽人才作为公司发展的头等大事。

阿莫科公司将招揽人才作为公司发展的头等大事。

1991 年，该公司招收到 670 名专家学者，而 1990 年招收 1004 人，阿莫科公司在吸引人才中放弃任何对性别和种族的偏见，在科学家和技术人员中，妇女占 40%，少数族裔占 24.6%。从 1986 年开始，妇女和少数族裔人数增长了 16%。

阿莫科奖励人才的方法也别具一格。从 1992 年 2 月 1 日开始，公司实行“阿莫科效益股计划”。公司根据效益情况，增减职工股票数额。1991 年，管理委员会又批准了一项新的奖金计划，并在 1993 年实行。按这项计划，雇员只要完成了预定计划，超额部分就可获得额外奖金。

1991 年 12 月，阿莫科公司开办了“阿莫科管理学习中心”。3000 多名阿莫科各级管理人员每年都要参加为期一周的与阿莫科公司战略计划直接有关的各项课程。新开的课程中包括战略计划、全球化计划和领导艺术。

阿莫科公司长期以来注重调查组织机构、管理人员和雇员的作用发挥情况，不断地调整各阶层人员和组织的职能，使雇员的能力和需要与公司的需求相一致。

1991 年，阿莫科公司制订了“阿莫科标准管理方法”，每年，公司都要按此标准来衡量公司的政策执行情况。“阿莫科标准”成为定期评估执行公司计划、修正执行情况的重要内部管理条例，同时也是对外与竞争对手进行比较对照的依据。

## 亚马逊：数字世界的成功传奇

1998 年 12 月 16 日，是令美国书王伦纳德·里格吉奥十分丧气的一天。那天股票交易结束时，亚马逊公司的股票价值达 150 亿美元，比 24 小时前增加了 30 亿美元。

仅在一年前，里格吉奥建立的巴恩斯——诺贝尔连锁店还是无可争议的世界书王。而现在，亚马逊图书公司却使他的书业霸主地位发生动摇，而且，这还仅仅只是个开始。

### 1. 产业先锋贝索斯

亚马逊公司的缔造者和首席执行官杰弗里·贝索斯是

古巴移民的后代，1964年1月12日出生于美国新墨西哥州。

贝索斯从小就立志要当一名宇航员或物理学家。家中车库里堆满了他的“工程项目设备”，有用真空吸尘器做的水翼船以及用雨伞做的太阳能灶具等。

进入中学，贝索斯更显示出经营企业的才能。他成立了“梦想”协会，用以开发同学们的创新思维，一时吸引了众多的伙伴参加。当他考入普林斯顿大学后，他的兴趣开始转向计算机方面，因为此时的计算机产业正进入了一个翻天覆地的变革时代。

大学毕业后，贝索斯进了一家投资银行工作，并很快成了该银行有史以来最年轻的高级副总裁，专门负责寻找网络方面的投资机会。据说在他第一次上网冲浪时，偶然进入了一个网站，了解到全美网络用户一年中居然猛增了20倍，这个信息一下子点燃了他大脑中的明灯。

1994年，贝索斯毅然辞去了待遇丰厚的银行副总裁职务，扛起行李前往美国西部创业。

西行的路上，妻子麦克肯齐负责开车，贝索斯则坐在一旁，用一台笔记本电脑敲出了开业计划，用移动电话四处筹集启动资金。他选定了西雅图地区，因为这里既靠近高科技人才集中地，又接近一个大图书发行商——Ingram公司在俄勒冈州罗斯伯格市的书库，贝索斯和妻子租了一套郊区的房子，与最初的四个雇员在书库里装好计算机，开始编写运行亚马逊所需的软件。

贝索斯按世界第一大河的名字给公司取名为“亚马逊”。

亚马逊是一家名副其实的虚拟公司。它既无门市，又几乎没有库存。客户进入它的网址后，可以按书名、作者、题材或关键词在一个包含了110万条书目的数据库中查寻。如果发现了一本想买的书，他们便可使用在线表格提出具体的要求，如精装还是平装，是否做礼品包装，何种方式发货等。通过电话或网络用信用卡付款。

贝索斯按  
世界第一大河  
的名字给公司  
取名“亚马逊”。

没有面对面的亲切笑容，只以无店铺营销；没有任何海外据点，顾客却涵盖了 160 多个国家和地区，亚马逊网上书店究竟有何优势与策略缔造成功征服网络顾客的传奇呢？

接到订单后，亚马逊便向发行人或出版社要求购书，后者把书送达该公司在西雅图的书库，并在那里包装运出。一般而言，客户可在订购后 5 天内收到书，如果多花些钱，还可以再提前一两天。

1995 年 7 月亚马逊公司卖出了第一本书。此后销量增势十分迅猛，1997 年销售额已达 1.48 亿美元，1998 年又猛增至 5.4 亿美元，增幅高达 365%。

## 2. 成功“四字经”

没有面对面的亲切笑容，只以无店铺营销；没有任何海外据点，顾客却涵盖了 160 多个国家和地区，亚马逊网上书店究竟有何优势与策略缔造成功征服网络顾客的传奇呢？其实，亚马逊成功的诀窍很简单，归结起来就四个字：“新、速、诚、实”。

新——服务功能跟随科技进步。贝索斯将亚马逊定位为高科技产业，而不是流通业。他早就洞悉了商业价值与科技的必然联系，他说：“网络商业将是极度重要的。对许多垂直产业（像书籍销售），其重要性更是很快就会到来，网站的确可以在许多产业增加商业价值。”传统书店靠的是门市的店员，但是在他的公司里，最多的却是软件工程师。贝索斯非常自豪于该公司的软件，虽然美国在短短几年当中冒出了 1000 多家网络书店，甚至传统书店的领先者也纷纷涉足网上交易，贝索斯仍能神采奕奕、胸有成竹。因为该公司的技术软件不断开发创新，想要抄袭可是难之又难。说亚马逊的成功有一半应归功于科技决不为过。

速——搜寻与送货的快速。可以从两方面证明亚马逊的快速特性。其一是搜寻快速。亚马逊使用的是 64 位 500MB 内存的 Alpha 服务器，因此功能极为便利与快速。另外，除了搜寻选项之外，顾客也可以同时浏览 23 种不同的主题，如此便节省了上网的时间，增加了搜寻的速度。这也使得网络书店虽然没有传统书店的临场感，但是货比三家却更为容易。

其二是送货时间的快速。亚马逊快捷的送货时间，是

其广受好评的重要原因。亚马逊书店对于订货到达的时间有一个恒等式：找到订货商品 + 装运时间 = 所需的送货时间。举例来说，许多种类的商品在亚马逊书店都实行全天候 24 小时服务，如果在美国当地的消费者选择美国境内标准的送件方式，那么装运时间约为 3 到 7 个工作日，期间的差距是依居住地的不同而定的。套进上述公式，就是以一天的时间找到所需订购的商品，加上 3 到 7 天的装运时间，所以购书者可以预期在下了订单后的 4 到 8 天内拿到书。

**诚——周到的销售服务。**“为顾客服务”是亚马逊在激烈的网络销售竞争中始终立于不败之地的秘诀之一。该公司非常重视顾客的电子意见反馈，总是不厌其烦地归纳整理顾客在网上的购物经历和购物侃好，从而有的放矢地向不同的顾客推销他们喜爱的商品。更令人赞叹不已的是，在无法满足顾客的需求时，亚马逊公司总是非常大地向顾客介绍别的网上销售商的网址。此举不仅未使公司失去顾客，反而赢得了顾客的好感。据统计，该公司有 60% 的销售额是靠回头客完成的。许多顾客指出：“亚马逊的服务令人十分满意，我们无需费心劳神地去寻求别的销售服务。”

**实——实惠的折扣价格。**亚马逊曾经自称是全球最大的折扣者，有高达 30 万种以上的书目可以享受 10% 至 30% 不等的折扣优惠。而且如果你将你的网址与亚马逊连接起来，那么，任何人只要循此联系买了一本书，你都会得到 3% 至 8% 的佣金。提供实惠的商品是贝索斯坚定的信念，他认为：“拒绝提供折扣优惠是一项极大的错误。大部分网络企业失败的原因，都在于错估了价值的定理。”有媒体曾问过贝索斯：一家公司如何才能在网络上攫取最大的市场？贝索斯回答道：“在网络上‘价格’必须要有竞争力，值得庆幸的是，网络商业相较于传统商业来说是属于规模化商业，重要的特征是高额的固定成本及低度的可变成本。”以实惠的价格建立竞争力，并回馈给顾客，

始终是贝索斯的重要经营策略。

在亚马逊的经营优势中，还有一点是至关重要的，就是库存量极低。亚马逊一般只维持库存 200 余种最受欢迎的畅销书籍。亚马逊之所以能够维护这么多的库存，是因为亚马逊不是先进货再等候顾客购买，而是顾客买书，亚马逊才去订书的。

在 1999 年 9 月 27 日出版的《财富》杂志上，列出了 40 名 40 岁以下最富有的美国人的名单，35 岁的贝索斯以 57.4 亿美元的身价名列第二，仅次于电脑直销之王迈克尔·戴尔。

作为全球最大的网络书店，亚马逊成功了。

作为全球最大的网络书店，亚马逊成功了。

## 二、欧洲地区

### 戴姆勒——克莱斯勒汽车公司

#### 1. 戴姆勒——奔驰汽车公司

奔驰汽车公司是德国汽车制造业最大垄断组织，也是世界商用汽车的最大跨国制造企业之一。它所生产的小轿车和商用汽车的性能指标、可靠性和使用寿命都达到世界先进水平。

戴姆勒——奔驰汽车公司，曾译戴姆勒——本茨汽车公司，是德国汽车制造业最大垄断组织，也是世界商用汽车的最大跨国制造企业之一。公司总部设在斯图加特。素以生产优质高价的梅赛德斯—奔驰汽车著称于世。它所生产的小轿车和商用汽车的性能指标、可靠性和使用寿命都达到世界先进水平。1991年销售额542.59亿美元，资产额449.8亿美元，生产小轿车47.62万辆，商用汽车22.64万辆，雇用职工37.6万人。按销售额排列，戴姆勒——奔驰汽车公司在资本主义世界工业公司中居第11位，在世界十大汽车公司中居第4位，次于美国的通用、福特和日本的丰田。

戴姆勒——奔驰汽车公司的创始人之一卡尔·本茨(Karl Benz)于1883年在德国设立本茨发动机制造厂，生产世界最早的空气压缩打火发动机。1886年又研制出由马达发动和加速的马车式三轮汽车，这是世界最早的汽车雏型(迄今它还陈列在德国慕尼黑德意志博物馆)。公司的另一位创始人德国当时著名设计工程师哥特里普·戴姆勒(Gottlieb Daimler)，1890年开办了戴姆勒马达制造厂，从事设计新型汽车。1900年研制成功并生产了高速轿车，他以其女之名称做梅赛德斯汽车，并从1902年起一直采用三角星商标。这种新型汽车的问世，实际上标志着汽车制造业的新阶段。到第一次世界大战前夕，小轿车已成为资本主义国家较为普遍使用的时髦交通工具。同时，本茨发动机的马车式三轮汽车也为梅赛德斯高速轿车所挤垮，本茨只得改产其他各种型号的货车。

第一次世界大战后，特别在经济大危机年代，当时德国最大的这两家汽车制造厂，除相互竞争外，还面临美国新兴汽车工业的威胁。廉价的美商福特汽车不断涌进德国市场。本茨发动机制造厂和戴姆特马达制造厂为避免在相互竞争中两败俱伤，也为共同对付国外汽车业的竞争，1926年6月合并成戴姆勒—奔驰汽车公司。30年代该公司生产的梅赛德斯—奔驰轿车，通过汽车竞赛而获胜，这就进一步提高了公司的声誉。1936年研制成功内燃机动力客车。第二次世界大战期间，公司下属的制造航空发动机工厂全部被摧毁。战后，戴姆勒—奔驰汽车公司在美国垄断资本的扶持下，很快恢复了生产。50年代引进多用途四轮卡车制造工艺，生产六汽缸发动机。60年代小轿车和商用汽车的生产 and 经营业务继续获得发展，先后控制和掌握了汉诺马格公司、亨舍尔机车制造公司和克虏伯的机车制造厂。

自 1974 年以来，虽然经历了两次石油危机和两次周期性经济危机的冲击，以及与日本汽车业的激烈竞争，但戴姆勒—奔驰汽车公司的奔驰车一直在“得意地疾驰。”

1973年发生的资本主义世界石油危机，曾使戴姆勒—奔驰汽车公司在1974年稍受影响，但1975年的生产就超过了历史最高水平。70年代末和80年代初，资本主义世界又一次先后接踵爆发石油危机和周期性经济危机，德国各经济部门在危机中受到不同程度的打击，可是戴姆勒—奔驰汽车公司的生产却仍然得到发展。这就是说，自1974年以来，虽然经历了两次石油危机和两次周期性经济危机的冲击，以及与日本汽车业的激烈竞争，但戴姆勒—奔驰汽车公司的奔驰车一直在“得意地疾驰。”

到1990年底止，戴姆勒—奔驰汽车公司在全国设立11个生产和总装工厂：下吐克海姆制造厂是公司最重要的铸造和锻冶企业，主要生产发动机，车轴和变速箱等；辛德尔芬根总装厂是公司下属的小轿车装配企业和汽车备件仓库中心；伏尔特重型车总装厂是西欧最大载重车厂之一；加克盖诺制造厂主要生产商用汽车变速箱、齿轮车轴，这是名牌尤尼蒙和MB—特雷克奔驰传统商用汽车总装工厂；不来梅小轿车生产和总装厂是公司小轿车重要生产和装配

基地之一；杜塞尔多夫生产和总装厂从事大篷车和小型公共汽车的总装业务，并专门制造小轿车和卡车的方向盘；卡塞尔制造厂专门从事生产商用汽车的车轴；柏林—马里恩菲尔德制造厂生产汽车发动机、小轿车和商用汽车的部件、零件和备件；汉堡制造厂专门生产小轿车和商用汽车的底盘、零部件和备件；巴特洪堡制造厂生产火车发动机的阀门部件。

戴姆勒—奔驰汽车公司下属生产和总装厂之间实行专业分工，完全达到生产专业化。总装工厂所需的汽车部件、零件、备件和车体等均由专业工厂供应，同公司外协作的厂商多达 2300 家以上。生产计划编制、零部件储运和装配线调度，全部采用电子计算机控制。

戴姆勒—奔驰汽车公司在国内直接控制的子公司和参与的公司最重要的有 10 多家，其中有：汉诺马格—亨舍尔机车制造有限责任公司，生产商用汽车的冲压部件和从事汽车备件的储运业务等；布鲁赫扎尔霍尔茨工业有限责任公司，主要从事锯床和木材加工制造；发动机和汽轮机联合制造公司分为三个部分，第一部分在慕尼黑，主要制造飞机的发动机和天然气涡轮机，第二部分在腓特烈港，专门生产高速高效的内燃发动机，第三部分在汉诺威的兰根哈根，主要从事大发动机的修理业务。

戴姆勒—奔驰公司直接掌握的子公司和参与的公司较重要的还有：埃斯林根机器制造股份公司、梅塞德斯租赁有限责任公司、戴姆勒—奔驰住房建筑有限责任公司、科雷尔登山吊索制造公司，还有 14 家房地产股份公司等。

另外，该公司在国内还拥有 54 个分支机构，其中经营门市销售业务的分号有 40 家。

70 年代以来，戴姆勒—奔驰公司的生产和销售业务获得迅速发展，国内投资额亦随之有较大增长。据统计，1974 年戴姆勒—奔驰公司投资 7.24 亿马克，1983 年已高达 30.47 亿马克，10 年间增长 3.2 倍；同期小轿车产量由 34 万辆增加到 47.62 万辆，商用汽车产量分别为 16.14 万

70 年代以来，戴姆勒—奔驰公司的生产和销售业务获得迅速发展，国内投资额亦随之有较大增长。

戴姆勒—  
奔驰公司生产  
组织和经营活  
动的基本方针  
是“全面的设计，先进而成熟的技术，安全、优质、耐久和经济的统筹兼顾”。

辆和 17.35 万辆；该公司 1979 年开始制造越野汽车 2.5 万辆，1983 年增至 17.35 万辆。近 10 年来，戴姆勒—奔驰公司国内销售额亦有较大增长，1974 年为 65.4 亿马克，1983 年达 152 亿马克，增长 1.3 倍。它的未分配利润由 1974 年的 8.77 亿马克上升到 1983 年的 58.5 亿马克，增加了 5.5 倍。

戴姆勒—奔驰公司生产组织和经营活动的基本方针是“全面的设计，先进而成熟的技术，安全、优质、耐久和经济的统筹兼顾”，因而以“完美无缺的汽车在市场上所取得的成果，巩固竞争地位。”这是该公司的生产业务获得巨大发展的关键所在，其主要特点有三：

第一，讲究质量，精工细作，一贯强调“质量先于数量”，要“为做得更好、最好而斗争。”该公司把质量问题看成是取得用户信任和加强竞争能力的最重要一环。为保证产品质量，所采取的具体措施有：规定下属生产企业严格按工艺流程进行制作，原材料、零部件等不合标准的绝不使用；严密注意制造汽车过程中的各道工序，甚至连去毛刺、清洗和在加工运输中防止磕碰损伤等，都采取许多措施；对总装完成后的汽车，每天还要抽出若干辆进行全面测试，不断掌握和分析产品质量的情况，以预防废品或次品的产生。

第二，重视科学研究和试制。戴姆勒—奔驰公司一贯认为，为了保证质量，不断制造出新产品，从而加强竞争能力，最重要的一环是高度重视研究与试制工作。在斯图加特总部有一规模庞大的研究发展中心，专门从事基础技术研究和新产品的设计工作。1990 年从事这方面工作的科学家和工程师达 1 万名以上。70 年代每年平均研究试制经费约为 10 亿马克，1983 年高达 15 亿马克，约占该公司全部销售额的 4%。另有专用于研究试制的设备、建筑等基本建设费用 1.37 亿马克。1983 年在下吐克海姆地区新成立研究开发中心，用于该中心的建筑、设备投资达 8000 万马克。该公司还认为，生产和发展一个高质量的新车型，

应经过台架试验、试车场不同路面的试验和实地使用试验 3 个阶段后，才能最后定型。因此该公司在科学研究和试制工作上，不惜投入大量的人力、物力和财力。

目前，戴姆勒—奔驰公司研究试验中心除继续研制全面改善汽车的安全可靠性能外，还适应形势要求从事研制节能和保护环境等方面的新式汽车。同时该公司还致力于未来交通系统的研究，设想用轨道无人驾驶的车辆来解决城市近郊区交通拥挤的问题。

第三，重视职工的技术培训。戴姆勒—奔驰公司招收的青年职工一般要具有 9 年或 10 年制中专毕业的文化程度。进入公司后，还要培训 3~3.5 年，经考试合格后才能正式参加工作。培训期的要求非常严格，学员必须学会做钳工、红炉锻打、手工翻砂造型、焊接、热处理和开机床等，特别注意培养学徒工的良好操作习惯，树立重视产品质量的观念。

戴姆勒—奔驰公司设有技术学校和培训中心多处。1983 年经过培训的青年徒工达 8800 人；公司的职工以及从工长到经理等管理人员也都定期轮流脱产参加培训，以保证公司的业务经营“在同世界竞争时取得最好的经济效果。”1990 年戴姆勒—奔驰公司制订了培训职工的综合专业教育计划，有 4.3 万多名职工通过培训大大地提高了现代技术水平。

戴姆勒—奔驰公司生产小轿车和商用汽车两个大类。小轿车方面，侧重制造各种中高级轿车，但其品种型谱宽广，从耗油少、结构紧凑的梅赛德斯—奔驰 200 型到具有国际水平的 600 型，包括汽油车、柴油车在内的 10 多个基本车型。奔驰 600 型是闻名世界的高级华贵小轿车，每辆售价高达 17 万马克，多为各国政府首脑乘用。自资本主义世界爆发石油危机以来，戴姆勒—奔驰公司着手研制省油的奔驰柴油机小轿车并获得成功。特别是在 70 年代末生产装五缸的增压柴油机小轿车，油耗低、排气干净，受到汽车界和用户的普遍重视。目前它正在研制用氢作燃料的新

奔驰 600 型是闻名世界的高级华贵小轿车，每辆售价高达 17 万马克，多为各国政府首脑乘用。

能源汽车。研制长达 10 多年的 190 型小轿车，已于 1983 年试制成功。190 型小轿车体积小、重量轻、价格便宜（低于 1 万美元）。戴姆勒—奔驰公司所生产的汽车，如按不同的轴距、轴数，不同的驾驶室及其内饰，不同喷漆颜色加以区分，品种规格可多到近千种。

商用汽车的系列型谱也相当广泛。按产品范围分，有各种载重汽车、公共汽车、卡车、大篷车、矿山自卸车、出货车、改装车、公路用车、非公路用车等；按载重量分，有小型、中型、中重型和重型车，即从 1 吨到 20 吨以至 150 吨位级的 100 多种变型产品，用以满足公路运输、油田、林区、中小型矿山、建筑工地和军队等多方面的需要。如公司生产的供商、军两用的尤尼蒙四轮卡车和 MB—特雷克农用拖拉机更是享誉国内外的传统名牌产品。

另外，戴姆勒—奔驰公司生产各种各样的汽车机件和其他机器，最主要的有汽车发动机、变速箱、车轴、中后桥和转向机等，其中较值得注意的是 23—500 匹马力的稳定发动机、400 系列重型卡车发动机，以及飞机发动机、天然气涡轮机和内燃机等。品种极其繁多，零部件生产均采行标准化、通用化和系列化。

戴姆勒—奔驰公司是德国著名的跨国公司之一，早在 1952—1953 年间，就在阿根廷和巴西建立了商用汽车制造公司，在印度掌握了塔塔财团制造工程部门部分股份。50 年代末，该公司开始在国外开设销售子公司。60 年代末和 70 年代先后在南非（1966）、土耳其（1967）、西班牙（1968）、伊朗（1969）、南斯拉夫（1970）、印尼（1971 年与大众汽车公司合办）、沙特阿拉伯（1975）、尼日利亚（1977）、与当地合伙者共同建立汽车制造和总装工厂。戴姆勒—奔驰公司在美国和欧洲各国的势力发展更为迅速，在欧美汽车销售市场上显得十分活跃。目前，戴姆勒—奔驰汽车公司在国外的重要的子公司有：巴西梅赛德斯—奔驰公司、阿根廷梅赛德斯—奔驰公司、北美梅赛德斯—奔驰公司、英国梅赛德斯—奔驰公司、法国梅赛德斯—奔驰

戴姆勒—奔驰公司是德国著名的跨国公司之一，早在 1952—1953 年间，就在阿根廷和巴西建立了商用汽车制造公司，在印度掌握了塔塔财团制造工程部门部分股份。

公司等等。戴姆勒—奔驰公司在海外设立的制造和总装厂共 48 家，其中制造企业 14 家、装配企业 28 家、领有许可证营业者 6 家。在海外销售网点达 4546 处，其中，本国外的欧洲 2528 处，美洲 1132 处，亚洲 347 处，非洲 341 处，澳大利亚 198 处。

70 年代初期，戴姆勒—奔驰公司销售额的近一半是在国外市场实现的。尔后，国外销售额部分又有新发展。1983 年，在公司 400 亿马克的销售额中，国外销售额 258.3 亿马克，占 64.6%。这一年，公司的职工总数中，国外子公司职工 3.36 万人，占 18.2%。

第二次世界大战后，戴姆勒—奔驰公司与德意志银行之间有着资本参与、人事和金融联系。目前，德意志银行拥有该公司 28.5% 的股份和 34.6% 的股票投票权（包括自有股票和寄存银行的股票权）。联邦德国金融巨头阿布斯、乌·古特和埃·赫尔同时分别担任这两个大垄断组织的监事会名誉主席、主席和监事。德意志银行财团的核心西门子子公司监事会成员 H. 拿格也是戴姆勒—奔驰公司本届监事会成员。戴姆勒—奔驰公司与弗利克财团之间过去与现在也有密切关系。故可说戴姆勒—奔驰公司是受德意志银行财团和弗利克财团共同控制的。该公司的重要股东除德意志银行和弗利克财团以外，梅赛德斯汽车持股公司拥有 25.23% 股份，科威特政府占 14% 股份，其余股份则分散在广大小股东手中。

戴姆勒—奔驰公司与德国政府之间有较强的关系。该公司前任监事会主席约·察恩是德国工业联合会全国委员会副主席兼司库，同时又兼联邦政府经济顾问、德国军备经济委员会主席和基民盟经济委员会委员。本届监事主席古特在勃兰特和施密特执政期间均曾任政府金融顾问，并任国际货币基金执行经理等职，对德国内外金融和工商业政策均有一定的影响。

## 2. 克莱斯勒汽车公司

克莱斯勒汽车公司创建于 1925 年，公司总部设在密执

第二次世界大战后，戴姆勒—奔驰公司与德意志银行之间有着资本参与、人事和金融联系。

戴姆勒—奔驰公司与德国政府之间有较强的关系。

安州海兰公园。

1925 年，在通用汽车公司负责业务的副总裁，也是别克汽车厂的总裁和总经理—沃尔特·P·克莱斯勒脱离了通用汽车公司，自行创立克莱斯勒汽车公司。同年，克莱斯勒获得了马克斯韦尔公司，并进行了改组。1928 年，克莱斯勒取得的利润达到了 4600 万美元，在汽车工业中居第三位。同年七月，购买了道奇兄弟汽车公司后，努力在制造客车与卡车方面发展，销售额翻了一番，在业务最兴旺的时期，克莱斯勒汽车公司曾经占有国内汽车市场的 25.8%，在 1936—1949 年间，曾一度超过福特汽车公司，成为美国第二大汽车公司。

50 年代以后，克莱斯勒公司几度陷入濒临破产的境地，由于世界工业的导向和日本工业发展的影响，克莱斯勒汽车公司受到很大冲击，直到 1982 年，才开始扭亏为盈。1983 年销售额猛增 15.7%，当年世界工业排名为第 44 位。

克莱斯勒汽车公司以经营汽车业务为主，拥有 8 家汽车装配工厂，有 36 家汽车制造厂及汽车零部件厂。

克莱斯勒汽车公司以经营汽车业务为主，拥有 8 家汽车装配工厂，有 36 家汽车制造厂及汽车零部件厂。也经营其他业务，如产销钢铁、游艇、艇外推进器等。还拥有 22 个零部件仓库。除生产民用产品外，还生产一些军用产品，拥有 10 家国防与宇航工业的工厂。此外，克莱斯勒汽车公司还拥有出口、运输、金融、信贷、租赁和保险等专业公司。

### （1）艰难曲折的汽车工业发展之路

作为美国第三代汽车工业企业的克莱斯勒汽车公司在其最初发展的 25 年间，具有辉煌的战绩。公司生产的顺风牌轿车在世界普及销售价格的领域具有很强的竞争力，公司生产了新式样的克莱斯勒六缸发动机，在中等价格的车类中第一个采用了高压发动机，企业蒸蒸日上。克莱斯勒本人也成为汽车工业中最后一名个人的建设力量，使汽车公司得以发展。

在二十世纪 20 年代期间，拥有汽车成为一种新的消费

时尚和经济的支柱，这个情况一直延续至今。汽车工业是石油工业的生命线，也是钢铁工业的主要主顾之一，并且是许多其他工业产品的最大消费者。到二十世纪20年代中期，汽车制造业在美国工业中居产值的首位。在出口产值中占第三位。1926年，美国乘汽车旅行的人总共支出了100亿美元，行驶了大约1410亿英里的路程。因为有了汽车业方面新的大量需求，钢铁和石油业获得了革新，许多其他工业产品，包括平板玻璃、橡胶和油漆业也得到了发展。劳动力的新的流动和长途卡车运输使工厂的厂址由集中走向分散，使太平洋沿岸地区和西南地区在商业上得以发展，并使区域经济更加紧密地结合在一起。汽车工业的盛衰对美国的国民经济有着巨大的影响。

克莱斯勒  
汽车公司正  
是在这种经  
济大繁荣中  
逐渐发展壮  
大起来。

克莱斯勒汽车公司正是在这种经济大繁荣中逐渐发展壮大起来的。第二次世界大战期间，美国的汽车工业由于进行大量的军用品生产，获得了巨大的发展，克莱斯勒汽车公司在坦克等武器的生产中发了大财。战后，克莱斯勒公司不断扩充业务，由于政府对汽车工业的管制是与大量的间接补贴结合进行的，因而也刺激了汽车工业的发展。1959年，克莱斯勒公司买下了委内瑞拉的恩萨姆布拉赫公司，后来成为克莱斯勒的委内瑞拉公司。1958年，买下了法国第四大汽车公司——西姆卡汽车公司25%的股票，到1966年在该公司中持有约77%的股份，最后拥有了这家公司。1964年，克莱斯勒汽车公司以双倍于市价的资金买了英国鲁士汽车公司有投票权的股票30%，及无投票权股票的50%。1967年克莱斯勒汽车公司接管了鲁士汽车公司的管理权。同年买下了西班牙巴莱洛斯柴油机公司的大部分股份。克莱斯勒在不断扩展业务的同时，也努力向产品多样化方向发展，以期摆脱来自欧洲及日本汽车工业对美国的威胁。1963年，它买下了加拿大一家生产冷气与取暖设备的企业。1965年，买下了加拿大制造游艇及制造艇外推进器的企业。这一段时期内，克莱斯勒汽车公司还陆续在法国、英国、西班牙、联邦德国、日本等19个国家中设立

生产或销售网点，共生产 79 万辆汽车，占总产量的 40%。60 年代是克勒斯在精力上获得巨大发展的黄金时代。到 70 年代，克莱斯勒在美洲等地的汽车销售额占 20%，在外设有零售网点 27 个。克莱斯勒已发展成为名副其实的国际跨国企业。

随着战后各国经济的复苏和发展，特别是欧洲和日本制造业的崛起，来自西欧市场和日本汽车制造商的竞争越来越激烈，使美国的汽车制造业受到极大的冲击，美国客车销售所占份额从 1955 年的 72% 降到 1970 年的 36%。1970 年，美国国内的汽车市场已被外国汽车占去的份额达到 16%。这期间由于克莱斯勒汽车公司内部管理不善，经常发生内部人事摩擦，纠纷长期得不到解决。1958 年和 1959 年，公司连续两年出现赤字，销售额从 1957 年的 35.6 亿美元下降到 1961 年的 21 亿美元，下降率 40% 以上。当时美国汽车城——底特律街头曾流传一句话：“现在在美国最大的汽车公司已不是三家，而是只有两家半了。”这半家即指克莱斯勒汽车公司。后来，公司经过改组才稳住阵脚，并开始重新打开销路。

第二次世界大战之后，美国汽车工业尽管不断改进产品和装配自动化，可是在工艺上还是停滞落后了。1946 年到 1976 年期间，不论是汽车本身或是制造方法基本上都没有什么改进；而对内燃机的最有指望的改进以及从传统装配线制造方法解脱出来的第一次重要的尝试，都是到了二十世纪 70 年代由外国首先进行的。日本和欧共体的制造商在单位利润较低的经济型和小型汽车方面领先带来的压力越来越大，汽车市场的竞争越来越激烈。但是，在 1973 年至 1974 年由于阿拉伯石油禁运而引起的燃料短缺之前还是不断扩大。

为应付西欧共同市场和日本的威胁，美国汽车工业拖延到 70 年代早期才勉强开始将生产重点转向生产较小的、较为经济和较为灵便的车型。汽车不论是在国内或是世界市场上都已达到饱和点。1973 年，美国每 2.5 人中有一辆

为应付西  
欧共同市场和  
日本的威胁，  
美国汽车工业  
拖延到 70 年  
代早期才勉强  
开始将生产重  
点转向生产较  
小的、较为经  
济和较为灵便  
的车型。

汽车，而在日本和欧洲的发达国家中汽车在市场上也达到了饱和点——不是汽车与人口比例，而是汽车与土地面积和道路的比例。在一些不发达国家中，低人均收入和不公平的收入分配对发展汽车文化形成了一道不可逾越的障碍。环境的忧虑和世界油源的缩减更进一步阻止了汽车在世界各地的发展。

在美国历史发展中有两代以上由汽车和汽车工业主宰的汽车时代的末日已经来临了。

1974年以后，克莱斯勒汽车公司的业务又开始走下坡路。从1974年起陆续售出一些在国外的企业，在欧洲将英国、法国、西班牙的价值达3.11亿美元的一些企业出售给雪铁龙公司；把在巴西的汽车公司的大部分股票出售给大众汽车公司，把在阿根廷和土耳其的企业出售给当地的合伙人。

1978年，克莱斯勒汽车公司在财政上陷入困境，并决定继续将在委内瑞拉、哥伦比亚的企业售于通用汽车公司。同时，开始与日本的三菱汽车公司商量增加“三菱”在澳大利亚克莱斯勒汽车公司的股权。但情况并未好转。1979年，克莱斯勒汽车公司亏损了11亿美元，公司的董事长李·亚科卡不得不向政府提出财政支持的要求。1980年克莱斯勒公司又亏损16亿美元，公司已濒临破产的边缘。李·亚科卡惊呼：“照此情景进展下去，明年四月我们就会破产了，十月福特要破产，而到后年十月，通用汽车公司也要破产了。”

经卡特政府反复权衡以及国会马拉松式的讨论，通过了联邦政府给予15亿美元的低息贷款保证的提案，同时由美国私营银行给予20亿美元贷款。克莱斯勒被从悬崖边缘拉了回来，由此而使美国政府当年的财政赤字减少了21亿美元，也保证了美国的汽车销售量的21%不致被进口车取代，以及避免了50万~60万人面临失业的恶运。

克莱斯勒公司所遭受的危机不是短期内形成的，它反映整个美国工业所面临的严重问题。除了经济危济、通货

在美国历史发展中有两代以上由汽车和汽车工业主宰的汽车时代的末日已经来临了。

亚科卡把赌注押在两种新型的 K 型小轿车的生产上。亚科卡没有期望里根政府的援助，而是凭借自己卓越的管理才能，大刀阔斧地对公司进行改革和整顿。

膨胀原因以外，主要是能源问题。过去由于油价低廉，美制汽车的设计都是费油和利润较高的大型车。但由于世界性汽油短缺，油价飞涨，使消费者不得不选用省油和质量高而价格便宜的小型车，使美国汽车市场受到很大冲击。另一方面，汽车公司凭着霸主地位，在重要的转折时期，没有迅速调整生产方向，缺乏正确的判断力和客观的估计，直到受到了无情的打击后才清醒过来。克莱斯勒在竞争中遭受的打击最为沉重，据统计从 1968 年至 1978 年，克莱斯勒公司的市场减少了 37.7%，尽管后来由于政府的支持，以及公司董事长李·亚科卡的力挽狂澜，但是美国汽车界永远忘不了“1980 年，这个美国汽车工业历史上最悲惨的一年”。

## （2）创造了奇迹的人

在 70 年代末期，美国汽车工业中克莱斯勒公司遭受到严重的挫折，公司处于濒临破产的境地。1978 年，李·亚科卡来到克莱斯勒公司担任总裁。面对美国汽车工业五十年来最严重的衰退和日本省油小型汽车大规模涌进美国市场而带来的几乎不可克服的困难，他冷静地观察和分析了克莱斯勒公司内部的管理和经营情况，发现公司内部工作效率极低，工业秩序也极为混乱。他的秘书上班时间内不时地打私人电话，无所事事。他还发现，克莱斯勒公司最高决策层的领导人对整个公司不甚了解，公司的内部部门繁多，分工细致，但部门间的某些负责人互不关心，彼此没有联系，部门主管神气活现，但一事无成。公司的副总裁们每人都有自己的一伙亲信，各自只维护自己部门中少数人的利益，并且不顾大局。没有人知道公司亏损的原因，整个公司内部没有互相联系的制度，也没有部门负责人开会议事，互相沟通的制度。亚科卡知道自己面对的困难重重，他没有退缩。

亚科卡把赌注押在两种新型的 K 型小轿车的生产上。1980 年 11 月它的销售额比上年增加了 6.9%，但远未达到预期的销售目标，使 1980 年又亏损了 16 亿美元，而且还

必须运用剩下的 7 亿美元贷款。那时里根政府已经对克莱斯勒失望了，认为克莱斯勒的结局与破产的结果差不多。亚科卡没有期望里根政府的援助，而是凭借自己卓越的管理才能，大刀阔斧地对公司进行改革和整顿。

亚科卡改组并紧缩了克莱斯勒公司，关闭了 20 个工厂，在两年内将原有的 13.1 万名工人缩减为 6.8 万人，重新雇用了近 8 万工人，解聘了 33 名副总裁，将留用员工减薪 12 亿美元，最高管理层各级人员减薪 10%，他自己每年只象征性地拿 1 美元的薪水。他还在整顿中采取以下措施：

(1) 建立公司内部各部门互相沟通的制度与渠道，解决产、供、销脱节的问题。

(2) 引进精明能干的财政人才，并率先使用计算机系统。

(3) 邀请他在美国娱乐界朋友为公司作广告宣传，把他认为最好的广告公司从福特公司争取过来。亚科卡将汽车生产产量从 1970 年的近 240 万辆减低为 170 万辆；为适应石油短缺而采用了小型省油的新 K 型汽车，K 型车大量节油，性能和质量比原产品提高很多。待石油价格开始下降后，又开始生产克莱斯勒大型车和新型敞篷车。

短短的三年时间里，克莱斯勒公司发生了天翻地覆的变化。1983 年 7 月李·亚科卡宣称当年 9 月底前即可还清最后 8 亿美元的欠债，比期限提前了 7 年，在此之前一个月，克莱斯勒公司已经偿还了 4 亿美元政府保证贷款。1983 年克莱斯勒公司净赚 9 亿多美元，1984 年又赚了 24 亿美元，1985 年首季的纯利有 5 亿多美元，克莱斯勒可观的成绩与同期内美国其他公司的盈利下降，形成强烈的对比。李·亚科卡终于取得了胜利，他被认为是一个百折不挠的企业家，并已被列为 20 个最有权势的美国人中的一个，享有很高的声望，几乎成了民族英雄，他写的自传一书也畅销不衰。

1985 年 3 月，亚科卡让公司给十万雇员每人 500 美元

短短的三年时间里，克莱斯勒公司发生了天翻地覆的变化。

奖金。授奖大会上，他宣称这是公司送给大家的礼物，他象过圣诞节一样度过了这一天。蓝领工人人人都尊敬他、佩服他，认为和他在一起好象是和酒吧间一块喝酒的伙伴，没有人介意他的权力和坏脾气。

亚科卡之所以取得这样的胜利，成为“创造了奇迹的人”，与他一生曲折的经历有密切关系。亚科卡生长在宾夕法尼亚州的埃伦墩。早年他受其父的影响颇深，认为能取得成功的道路就是经商。他的父亲是意大利人，1920～1930年间，他父亲屡经挫折，终于获得了一笔不算太大，但颇为诱人的财产。

1946年秋，21岁的亚科卡到底特律，进入福特公司，做了一名汽车推销员。凭着他对事业的追求和卓越的语言表达，使他在其后九年时间里，勇敢地闯入这一地区销售行列。1956年，亚科卡新婚不久，便被委任为总部销售部经理，他为福特的买主们制定了每月归还56美元的信用计划，并在推销“野马”牌轿车过程中，创下年销41.2万辆的销售记录。接着他又提出“甩掉损失者”计划，撤消了不获利的部门。1960年，年轻有为的亚科卡担任了福特汽车公司轿车部经理。

1970年，亚科卡成为福特汽车公司的总裁。他是白手起家，靠着自己的聪明才智，以及自我奋斗的精神才逐步取得这一高位的。在他就任总裁的8年时间里，为福特公司净挣了35亿美元的利润，创下了该公司历史上最辉煌的业绩。但是，福特公司是美国最大的大家族企业之一，它的老板福特三世担心自己的董事长地位受到外族人的威胁。福特认为自己身系福特汽车公司的安危，同时他认识到自己不会长生不老，如果要保证家族企业永远由福特家族的人来掌管，就必须辞退有可能继承自己位置的亚科卡，所以，在1978年，李·亚科卡突然被老板亨利·福特三世解雇了。

离开福特公司不久，很多汽车公司以外的公司愿聘请亚科卡，但他都婉言谢绝了。亚科卡说：“54岁，退休还

亚科卡之所以取得这样的胜利，成为“创造了奇迹的人”，与他一生曲折的经历有密切关系。

“他永不知满足，总是雄心勃勃。”这就是美国现代化大企业巨头的画像。

戴姆勒——奔驰汽车公司与克莱斯勒汽车公司于1998年合并成功。从此，汽车工业王国里又多了一个巨无霸。

太早，但要重新创立新的事业则太迟了。”他认为这样一个年龄转行业没有什么意义了。他的每一条血管中都流动着汽车的细胞，没有什么能够把他同汽车行业分开。

后来，亚科卡认识了任克莱斯勒汽车公司董事局主席的约翰·李家图。当时，克莱斯勒这个美国第三大汽车企业一年内亏损数亿美元，2万名工人被临时解雇。李家图处于困难重重、焦头烂额之际，准备马上退出这家公司。他向亚科卡表示愿意让其继承自己的位置。

亚科卡在了解了克莱斯勒的困境后，认为情况虽然严重，但他可以在一年的时间内把困难局面扭转过来。亚科卡明白他所面临的挑战，他也必须接受一次巨大的挑战，以此来对福特三世进行一次报复，让福特三世永生难忘。于是亚科卡同意李家图的邀请，并先到克莱斯勒任总裁。1979年9月，正式当上了公司董事局主席。

亚科卡的成功给美国人民树立了一个新时代的创业者的典范。他投身汽车工业39年，是美国屈指可数的亿万富翁之一，但他把巨额资金投入到了公益事业。还将大部分资金，用来整修艾丽丝岛上的自由女神铜像。他每天大部分时间都为克莱斯勒公司奔忙，每年要向社会提供约200万辆汽车，他感到十分满意，他的女儿用一句话概括他父亲：“他永不知满足，总是雄心勃勃。”这就是美国现代化大企业巨头的画像。

### 3. 两巨头合并

戴姆勒—奔驰汽车公司与克莱斯勒汽车公司于1998年合并成功。从此，汽车工业王国里又多了一个巨无霸。

## 皇家壳牌石油公司

皇家壳牌石油公司创建于1892年，公司总部分别设在英国伦敦和荷兰海牙。

1990年，伊拉克对科威特的占领最初引起了石油价格的上涨，造成了对日本等发达国家经济发展的严重打击。中东的动乱使石油供应受阻。这是欧佩克自70年代以来从未处理过的最棘手的事情，结果造成了石油公司大展宏图。

壳牌石油公司在工业企业中仅次于通用汽车公司，居世界第二位。但是在石油工业企业中却是第一位。

壳牌石油公司自称为集团。英国人认为壳牌公司纯粹是英国的。荷兰人认为皇家壳牌石油公司是荷兰的。由于它的 1/3 业务在美国经营，美国人又把它看成是美国公司。

在这一年里，石油公司的销售额增长了 24.1%，利润增长 11%。英荷壳牌石油公司是最大的受益者，一跃超过了其头号对手埃克森石油公司，成为世界上最大的炼油商。在这一年里，壳牌公司的销售额为 1070 亿美元，在 1990 年世界最大公司排名表中仅次于通用汽车公司（销售额为 1250 亿美元）。壳牌公司已连续两年成为获利最丰厚的公司，收入达 64 亿多美元。壳牌公司还是各工业公司股票市场资本总额最高者之一，达 750 亿美元。

壳牌石油公司在工业企业中仅次于通用汽车公司，居世界第二位。但是在石油工业企业中却是第一位。壳牌石油公司经营着世界上大约 1/10 的石油和天然气，在 50 多个国家勘探石油和天然气，其业务活动遍及 100 多个国家和地区。壳牌公司同时也是世界第 8 大化工企业，同时经营煤炭、五金和其它行业。1991 年，壳牌公司下属各营业公司上缴现金总额达 122 亿美元，全年用于投资金额达 92.7 亿美元，用于贷款金额达 24.2 亿多美元。1991 年资本支出和勘探费用超过 114 亿美元，1/3 以上用于勘探和生产。1991 年用于研究与发展方面的费用达 8.3 亿美元。

壳牌，不折不扣的石油帝国。

### 1. 油海冲出“贝壳”

在伦敦南岸，俯瞰着泰晤士河的是伦敦最高的摩天大楼。这个有石砌门面和坚固塔楼的巨大的壳牌中心，使对岸议会大厦的窗饰和尖顶相形之下都显得矮小了。在这高墙里边是壳牌石油公司的整个城市，其中有游泳池、餐厅、射击场、俱乐部、接待室、电影院和地道。整个建筑似乎是由一个狂热的贝壳学家设计的：玻璃门上是贝壳，建筑物的正面是贝壳，走廊上陈列着各种各样的贝壳，院子里的一座高大雕刻物也是贝壳做成的。当你走进这座大厦，不仅会感到壳牌公司的设备齐全、自给自足，而且会感到壳牌公司对英国经济具有压倒一切的重要性，这种重要性在荷兰具有更大的意义。

壳牌石油公司自称为集团。英国人认为壳牌公司纯粹

是英国的。荷兰人认为皇家壳牌石油公司是荷兰的。由于它的 1/3 业务在美国经营，美国人又把它看成是美国公司。而它在欧洲和亚洲都有子公司。这是一家全球性的公司：最高管理部门在荷兰人和英国人之间保持 60：40 的比例，整个集团的股东 39% 为英国人，19% 是美国人，18% 是荷兰人。壳牌石油公司的职工和子公司都已国际化。

1892 年，一艘新型的油轮满载俄国巴统油田的石油安全地通过了苏伊士运河，开往新加坡和曼谷，当它庞大的身躯冲破浪头向前挺进时，一个巨大的对美国石油垄断集团的挑战就开始形成了。这艘叫作“穆雷克斯号”的油轮与这家公司以后所有的船只一样，都是以贝壳命名的。船的主人就是壳牌石油公司的创始人马库斯·塞缪尔。

马库斯·塞缪尔的父亲汤姆先生曾在远东经商，专营用贝壳装饰的箱子，运到英国去销售，1833 年创建“壳牌运输公司”。塞缪尔这个犹太人的后裔，对于周围世界的各种新生事物都十分敏感。当洛克菲勒已在克利夫兰建立标准石油公司时，塞缪尔还是一个生活在伦敦东区的朴素、闭塞的小商人家庭的性格内向的孩子。他从父亲手里继承了一笔不多的财产，然后和他的弟弟以及几位表兄弟发展并扩大了远东贸易。像洛克菲勒一样，他们很早就意识到运输成本的头等重要重要性，经常寻找最近的货源来满足当地需要。他在日本建立了强大的基地，从那里运煤。接着他又把注意力从运煤转向新的燃料石油。1873 年，俄国沙皇准许外国势力在高加索勘探石油。塞缪尔马上加入了销售俄国石油的辛迪加。他订购的船队适合苏伊士运河英国管理局的要求，从此他便一发而不可收。1893 年末，他的竞争力使对手们大吃一惊。标准石油公司对暴发户壳牌石油公司发动了一连串反击，企图重新夺回其垄断地位。但塞缪尔和他的辛迪加依靠其日益强大的船队，俄国充足的石油供应和遍布全球的销售站，顶住了全世界石油价格下跌带来的冲击，拒绝了标准石油公司对他的收买，于 1897 年成立了壳牌运输贸易公司。他自己拥有其股份的 1/3。

1892 年，一艘新型的油轮满载俄国巴统油田的石油安全地通过了苏伊士运河，开往新加坡和曼谷，当它庞大的身躯冲破浪头向前挺进时，一个巨大的对美国石油垄断集团的挑战就开始形成了。

1907年，壳牌运输贸易公司与荷兰皇家石油公司组建了石油联营公司——荷兰皇家壳牌集团公司，以对抗其共同的竞争对手美国标准石油公司。新组建的荷兰皇家壳牌集团公司综合了荷兰公司的钻探和炼油优势，吸收了壳牌公司的运输和销售经验，成为迄今世界上最成功的合作企业。

## 2. 壳牌石油公司的经营战略

石油工业是世界上最具有风险的行业之一。战争和要发生战争的传闻是石油公司最难对付的危机。为了应付各种风险，壳牌公司采用了三种重要的措施：地理上分散，产品合理的多样化，迅速适应变化。

为了应付各种风险，壳牌公司采用了三种重要的措施：地理上分散，产品合理的多样化，迅速适应变化。壳牌公司是所有能源公司中最具有全球性的。

壳牌公司是所有能源公司中最具有全球性的。它在大约 50 个国家里勘探石油和天然气，在 34 个国家里提炼石油，在 150 多个国家里销售石油。一个地方发生政治或经济动荡对该公司的其它部分不会有多大影响。在政治气候特别微妙的国家里，壳牌公司通常通过在该国市场取得垄断或近乎垄断地位，以确保自己获得极高的利益。在风险大的国家里如果赚不到丰厚的利润，便马上撤走。

壳牌公司把实行产品多样化限于相互紧密关联和协同配合的能源和化学行业中，极少超出自己所熟悉的行业范围。这种搭配能够有效地将各季度不同的收益拉平。在勘探和生产、提炼和销售以及相关化工产品之间保持良好的平衡。

迅速地作出反应对于壳牌公司来说不仅是一种防御手段，而且还是一种竞争武器。当西班牙两年前取消国家石油公司对加油站的垄断时，壳牌公司迅速往西班牙派驻人员，目前该公司正在那里建设一个加油站网络。在匈牙利坚持社会主义计划经济体制时，壳牌公司即在匈牙利国营的 Interag 公司中投资。这家公司长期以来一直在匈牙利分销壳牌公司的产品。壳牌石油公司在全世界共有 100 多项这样的交易，许多是与当地政府做成的。

快速应变还表现在该公司时刻注视世界各地政治、经济形势的波动给国际石油市场带来的瞬息变化，并以充分

壳牌石油公司的经营方针和组织管理方法使壳牌成为西方盈利最佳企业之一并得到世界各国企业家、经济学家的推崇，被誉为“壳牌模式”。

的准备对付一切不测。不仅如此，壳牌公司还常向地方公司灌输“危机意识”。壳牌公司在各地的分公司每年要举行4次石油供应突然中断的“演习”。由122艘油轮组成的壳牌船队会随时遇到突如其来的模拟“意外”。频繁的模拟石油供应失衡，增强了地方公司对不测事件的反应能力。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸索出了一套对付危机的办法，所以尽管该公司每天失去由科威特和伊拉克供应的几十万桶原油，它依然没有受到危害性的影响。

长期以来，壳牌石油公司的头号竞争对手始终是埃克森石油公司。但两家公司的管理思想却大相径庭。埃克森公司近年来趋于集权化，而壳牌公司却鼓励职工个人的主动精神。公司的260个主要经营部门被赋予近乎完全的自主权。这些部门的经营决策几乎全部可以自己做出，还有一批提供研究和技术支持的服务公司作后盾。这种权力下放和自主经营的方法有助于经理们与所在国的各界人士融洽地相处和交往，使他们能够迅速地应付新的法规和客户不断变化的要求，也能迅速地对付任何危机。

壳牌石油公司的组织管理方面另一个引人注意的特点是，任何关键的计划和重大的人事决定必须由最高管理层共同制定。壳牌公司的最高领导机构是由6位董事组成的董事局。6位成员分别来自合资双方的皇家荷兰石油公司和英国壳牌运输和贸易公司的最高层，共同监督整个集团在全世界范围内的业务拓展情况。成员们隔一周就在海牙或伦敦会面一次，共同商计、决定重大的问题。这种管理方法避免了由于盲目决策造成的损失。

壳牌石油公司的经营方针和组织管理方法使壳牌成为西方盈利最佳企业之一并得到世界各国企业家、经济学家的推崇，被誉为“壳牌模式”。这些成功的经验被许多国家的企业借鉴和模仿。

### 3. 财力雄厚，投资研究与开发

石油工业开支高昂。尤其是近年来，随着科技的发展，

生产石油的自然界风险已经减少，但是环境污染所带来的风险却在不断增大，因为在更深的水域和在北极地区钻井而使成本不断上升。因此，壳牌石油公司非常重视在研究与开发领域内的投资。1987 年，研究与开发的费用为 7.21 亿美元，1988 年为 7.63 亿美元，1989 年为 7.37 亿美元，1990 年达到 8.45 亿美元，1991 年为 8.32 亿美元。这样高额科技投入是世界上任何一家石油公司都无法比拟的。

采用先进技术，改进设备就是减少生产人员的生命危险，同时降低了钻井费用。钻一口油井要花费 2000 万美元，而一般情况下要钻 10 口井才会有 1 口井出油。壳牌公司采用了自动化钻井法使这项开支降低大约 1/3。该公司的三维地震探测技术在世界上首屈一指，因此大大增加了发现石油的可能性。近年来其它公司也使用这种技术，但是壳牌公司的性能更为优越的软件使其始终处于领先地位。这种先进技术在尼日尔河三角洲十分有效，3 口井中就有 2 口出油。壳牌利用这项新技术在墨西哥湾深海中探测到了火星油田。石油分析家们估这个油田的蕴藏量相当于 4 亿到 10 亿桶油和天然气，使这个油田成为美国 20 年来发现的最大的油田，外部分析家估算壳牌石油公司 5 年来的探测费用大约每桶为 2.9 美元，而石油界的平均数大约每桶为 4.6 美元。

1991 年，壳牌石油公司在世界各地的研究机构已达 16 个，科技研究人员已达 6900 人。安全和环境保护方面的问题已成为各研究所的综合研究课题中重要的部分。

近年来，壳牌公司在地质模型技术和地震过程模拟技术的进步提高了对油田的评估水平，减少了油井的开采数量，提高了发现油田和天然气的概率。新一代催化剂的商品化使壳牌在氢化裂解领域重新处于世界领先地位。这种先进的裂解技术可使较重的烃进行裂化处理。壳牌公司还开发生产了种类繁多的性能优良、对环境污染较小的石油产品，比如向消费者提供更加清洁、效能最佳的燃油和润滑油。最近，一系列目前世界上最优良的工业润滑油已投

1991 年，壳牌石油公司在世界各地的研究机构已达 16 个，科技研究人员已达 6900 人。安全和环境保护方面的问题已成为各研究所的综合研究课题中重要的部分。

放市场。壳牌公司最近的开拓性研究已经证实了燃油的分子结构与发动机中燃油沉淀形成的关系。

壳牌公司最近在对石蜡进行催化分裂中采用了一种新型催化剂，从而提高了更低烯烃的产量。在单体和聚合物生产中由于采用了重大的技术改进措施，使得产品中水份减少、产量增加、质量得以进一步提高。对树脂采取先进的技术处理使得产品中几乎不含任何有毒成分，使得环境不受污染。为了满足市场和环境保护的需要，壳牌公司又发明了以水为基础的燃油处理系统以代替有机溶剂。目前，一种杀真菌剂正在开发中，这种新奇的配方能够保护农作物的效果得以成倍提高。

#### 4. 壳牌石油公司如何用人

壳牌石油公司之所以能够取得如此巨大的成功，与它能够吸引最有才华的人才，充分发挥他们的潜能，使他们为公司做出最大的贡献的能力是分不开的。壳牌公司长期稳定的商业成功使得公司具有吸引人才的魅力和基础。

首先，壳牌在世界上的声望使其有可能吸引到最优秀的人才。壳牌公司在工业界中所形成的技术和商业上的挑战以及集团的竞争实力使得自信有能力的人愿意到壳牌一展才华。公司制定的培训计划使得每一位壳牌公司雇员都有可能接触到最先进的技术和知识，以使他们能够应付工作中的挑战并具备一般技能。公司在必要时对雇员的工作和工作组织结构进行变换，不仅保证商业活动的正常进行，同时也使雇员在工作中能够更好地发挥自己的特长。公司注意使工作中表现出色的管理人员得到施展才能的机会，给他们提供发展的位置。

在壳牌公司的工作守则中关于雇员的责任部分有这样一段话：“在我公司工作的雇员都能得到良好的和安全的工作环境，并且能置身于良好竞争的环境和从事服务的条件；人才能够得到充分展现的机会并能获得平等使用的机会；雇员在参与自己工作的计划和指导方面会得到鼓励；每一位雇员在工作中的成功和成就都会得到充分的承认”。

壳牌石油公司之所以能够取得如此巨大的成功，与它能够吸引最有才华的人才，充分发挥他们的潜能，使他们为公司做出最大的贡献的能力是分不开的。

壳牌石油公司今天的令人瞩目的成就主要是壳牌人对本公司全心全意、心情舒畅的工作和公司为使雇员们发挥出他们的才干所付出的艰辛劳动和精心管理的结晶。

为雇员提供良好和安全的工作条件，使他们在工作中免除受伤的忧虑是壳牌公司最重要的管理原则。任何在竞争中达到与其他同类人员相同水平的人都会得到奖励和晋升。退休人员会得到退休金。根据表现进行不同程度的奖励的办法在全公司普遍使用。公司在奖励员工的工作中始终贯彻机会均等的原则，无论雇员的国籍、性别、宗教信仰或政治态度如何，在工作和奖励方面一视同仁。

为了吸引越来越多的具有专业知识和才能的妇女为公司做贡献，公司制订了一系列政策，鼓励她们在壳牌公司内努力工作，延长她们在公司内的事业。

让雇员按照公司制订的目标参与工作设计和指导是各级管理人员的责任。另外，公司定期对每人的工作目标与长期的现实实现的可能性进行检查。公司事业的发展需要定期将最可能实现的工作目标与可能实现的机会进行对比和检证。

各营业公司自行决定雇用员工的数量和质量。但是，当专业技术人员和管理人员缺乏时，可以在集团的整个国际范围内的人才提出邀请，与此同时，对本国的人员进行培训。除此而外，对高级管理人员来说，国际经验至关重要。遍布全球的壳牌公司相互间配合密切以保证各公司发展机会均等。目前，壳牌公司拥有来自 76 个国家的约 5300 个雇员在世界上 100 个国家内进行工作，这种人才的汇集使壳牌公司的经营和管理达到了国际标准。

壳牌公司与越来越多的国营与私营公司进行合作，目前壳牌与其它公司合资项目已达 1000 多个。这些合资项目的成功很大程度上是由于雇员在各自不同国家不同的社会和工作环境中工作而形成的多元文化而造成的。

壳牌石油公司的人事政策在实践中证明是非常成功的，这种政策反映了领导层的责任，个人才能的尽情发挥和对人的爱护。可以说，壳牌石油公司今天的令人瞩目的成就主要是壳牌人对本公司全心全意、心情舒畅的工作和公司为使雇员们发挥出他们的才干所付出的艰辛劳动和精心管

理的结晶。

壳牌石油公司堪称经营管理的楷模。

## 大众汽车公司

大众汽车公司创建于 1938 年，公司总部设在德国。

大众汽车公司是德国最大的汽车联合企业。除了不断创新汽车技术外，大众汽车公司自创办之日起，就把“用户的愿望高于一切”的服务思想纳入了公司概念。

### 1. 半个世纪的回顾

1939 年 8 月 15 日，大众汽车公司生产出第一批“甲壳虫”牌汽车，随后，又因第二次世界大战而中断，战争年代大众汽车公司为德国法西斯政府生产了大量军用产品，其中包括越野汽车、水陆两用汽车、坦克、甚至飞机，另外还生产了成千上万吨的炸弹、地雷、火箭炮等等。1941 年 5 月，大众汽车公司的资本额达 1.5 亿马克。1945 年德国战败后，大众汽车公司的财产为英国占领当局接管。

1949 年，根据占领军颁布的法令，大众汽车股份公司的财产归给联邦德国政府，联邦政府委托给下萨克森州政府代管。从此，大众汽车公司进入了稳定的发展阶段，在经过一段时间的重建后，大众汽车公司已成为一个强大的康采恩，开始大量生产著名的“甲壳虫”牌汽车，到 1955 年“甲壳虫”牌汽车产量已达 100 万辆，1965 年达到 1000 万辆。在 50 年代末，联邦德国汽车公司生产的每 10 辆汽车中，就有 4 辆是大众汽车公司生产的。

按照联邦议会 1960 年通过的法律，国家垄断的大众汽车股份公司改为公私合营性质的股份公司，联邦政府和下萨克森州各拥有 20% 的股权，其余的 60% 股份向私人出售，联邦政府和下萨克森州政府通过的在公司监事会中的全权代表控制公司的活动。因此，大众汽车股份公司实际上仍属于国家垄断资本企业。

60 年代和 70 年代初，大众汽车股份公司的国内外业务进一步扩大，1965 年购买了汽车联盟股份公司，1969 年

“用户的  
愿望高于  
一切”

购买了内卡苏尔姆汽车厂，随后这两个厂合并，专门生产“奥迪”型汽车，为大众汽车公司与波金尔汽车厂的合作以及生产“波金尔 914”型汽车的目的也在于扩大市场，在渡过了 1974 ~ 1975 年的世界经济危机后，大众汽车股份公司很快恢复了元气。目前，大众汽车股份公司在国内外拥有大量的生产公司，销售公司和其它公司（运输、租赁、金融公司等）这些公司在国内主要有奥迪内卡苏尔姆汽车联盟股份公司、大众汽车信贷银行、大众汽车租赁公司、大众汽车运输公司、大众汽车销售中心、汽车出租公司、大众汽车发电厂、大众汽车住宅股份公司、德意志汽车股份公司等等。

大众汽车股份公司的对外扩张始于 50 年代初期，1951 年该公司在巴西建立了装配车间，目前设在巴西圣保罗的工厂是大众汽车公司在国外的最大的工厂，大众汽车公司控制着巴西客车市场的一半以上，除此之外，大众汽车股份公司在美国、加拿大、墨西哥、法国、荷兰、比利时、瑞典、瑞士、南斯拉夫、南非、尼日利亚、日本、印度尼西亚、澳大利亚、新西兰等地也设有子公司或装配车间。60 年代初期以来，大众汽车股份公司的销售额中，国外销售额一般占 2/3 左右，有些年份甚至达 3/4。

1984 年 10 月 10 日，大众汽车股份公司与中国汽车工业公司、上海拖拉机汽车公司、中国银行上海信托咨询公司在北京正式签订协议，共同投资兴办上海大众汽车有限公司，合营期为二十五年，投资比例各占 50%。合营公司开始年产上海“桑塔纳”型轿车 2 万辆，形成年产 3 万辆生产能力，同时年产 10 万台发动机。

在过去 50 年里，汽车在交通工具行列里在世界各地居于首位，汽车已经成为我们生活中最重要的要素之一。

为了保持和加强在国际市场上的竞争能力，大众汽车公司极为重视科学研究，早在 10 年以前，该公司的研究与发展费用约占销售额的 3.6%。

现在汽车制造者主要致力于新材料——塑料、陶瓷、

为了保持和加强在国际市场上的竞争能力，大众汽车公司极为重视科学研究，早在 10 年以前，该公司的研究与发展费用约占销售额的 3.6%。

纤维加强材料的使用方面，尤其致力于能更合理利用能源的微电子学方面。最近 15 年，中档汽车中生铁、钢或金属薄板的含量从 80% 降到 70%。未来 15 年内汽车结构中金属比重可望进一步降至 60%。

大众汽车公司实验室现已研制具有良好机械性能的复合材和耐热陶瓷。它们已取得一些实际成果。例如全陶瓷涡轮增压空气压缩机转子（包括轴），与金属转子比较，其重量轻  $2/3$ ，因此加速时工作大大改进，同时保留了同样的热性能和气体流体动力性能。

现在加紧探索用陶瓷零件代替经受最大温度负载的发动机零件的可能性。研制装有陶瓷零部件的柴油发动机可以作为这方面的一个例子。

现在的汽车停车滑行或减速时，发动机仍在工作，如果能在这些情况下关闭发动机，就将大大降低燃料消耗、大气污染和噪声，附设一台蓄电池（功率约 5 千瓦）电动机可能成为这方面的下个步骤，不需要全功率时，电动机将代替主发动机，开关离合器，发动机和电动机是汽车上电子计算机的职能，电子计算机根据当时行驶速度和加速踏板，制动踏板状态计算这些过程的最佳程序。

大众汽车公司的几个试车场已经在试验一种附设装置，其新颖之处在于一个特殊的仪器，在它的屏幕上，可以显示某一辆汽车在川流不息的车流中的位置。

大众汽车公司还参加了由 13 个欧洲汽车公司研制的“普罗米修斯”全自动控制汽车的计划，按照这个计划公路干线使用的自动控制系统，该系统担负下列职能：判明障碍引导汽车驶入选好的队列，在遇到障碍时保持最佳速度与前面行驶的汽车保持最小的距离。

## 2. 用户的愿望高于一切

早在三十年代大众汽车公司建设之初，为用户服务的思想即被纳入公司的概念，随着公司的发展，在满足用户的要求方面，也有了新的发展，当 60 年代初期，日本汽车试图进入美国市场时，大众汽车已在顾客中获得了良好的

信誉，他们周到的售后服务，曾一度是日本汽车经销人员学习的榜样。

——在汽车本身技术方面，汽车变得更加舒适，功率更大，更经济，更可靠和更符合生态要求。

——在汽车服务本身的技术方面，广泛利用诊断技术，工场设备现代化，很好地组织完成定货和供应过程。

这些变化表明，为用户服务的重点，已由过去以用户的汽车为中心，转向以用户本人为中心，用户的愿望高于一切。

因此，大众汽车公司经常关注用户的信息反馈，每年在欧洲进行一次用户对本汽车公司服务满意程度的调查，平均每年收到 50 万条意见，公司的汽车服务业现有一个世界网络，由 1.2 万多个服务站组成，有 16 万工作人员，为 3000 多万用户服务。

在某一型号的最后—辆汽车出厂后至少 15 年内，大众公司保证供应所有的必要备件，这意味着，为了迄今生产的不同外形和发动机的 112 个型号的汽车，公司要常备 113 种备件为满足任何用户的要求，大众公司有一个独特的供应和运输组织，除特殊情况不能立即完成定货外，限制完成时间为 24 小时。

备件供应系统登记全部备件供应情况，在这种信息基础上为德国和欧洲其他国家的汽车服务部工作的几个销售中心的电子计算机，根据时间、品种和数量自动规划全部必要的供应。使各服务站负责人免除了各种计划，拟定和分发订货单的工作。

供应工作由世界各地的几个销售中心，98 个进口商和大众汽车公司子公司实施，每天从工厂开出装载备件的 60 节火车车厢，35 辆载重汽车和 10 个集装箱。

1986 年开始，签署过长期服务合同的车主享受过不少优惠，该车服务部承担用户在一天 24 小时任何时间内蒙受的全部损失，牵引，提供替用汽车，支付故障时在汽车里的所有人的住宿费。

在汽车本身技术方面，汽车变得更加舒适，功率更大，更经济，更可靠和更符合生态要求。在服务本身的技术方面，广泛利用诊断技术，很好地组织完成定货和供应过程。

## 西门子公司

西门子公司创建于 1847 年，公司总部设在德国慕尼黑。

西门子公司是欧洲最大的电气电子工业公司，也是世界最大的电气电子公司之一，享有“电子帝国”的美誉。前身是 1847 年 10 月 1 日韦纳·冯·西门子在柏林成立的西门子—哈尔斯克电报机制造公司（Siemens & Halske），1966 年取现名。设有电子元件部、数据系统部、电力工程和自动化部、电气设备部、通讯设备部、医疗设备部、动力厂部等产品部，产品超过 10 万种。

### 1. 放弃技术领先地位，就是放弃竞争和美好前景

西门子公司在国内外共有 131 家分公司和办事处，经营活动遍及 125 个国家和地区，其销售额的近一半是在国外实现的，主要市场是欧洲，其次是美洲。公司的产品在电子电气这行业里头可以说是无所不包，公司的领导人说：“要说明西门子到底是做什么的，实在很难一一列举，大概与电气有关的产品，全都做吧！不过，现在我们侧重于自动化、通讯技术、微电子、发电技术等方面大力投入。”如今，西门子公司已经成为世界电子科技领域的佼佼者，是世界四大电气公司之一。一提起西门子，我们便会想到其产品的高质量，而高质量则源于其 145 年来孜孜追求发明创新的努力。这 145 年来，西门子公司在发明创新及迅速应用先进技术开发新产品方面是相当突出的。彼得·西门子曾说：“放弃技术领先地位，就是放弃竞争和美好前景。”

一战前，西门子公司就已经凭借它在技术上的领先地位发展成为世界上为数不多的几家跨国公司之一。它与一些杰出的科学家合作，把科学技术转化为生产力，创造出无限的财富。如西门子公司利用 1895 年伦琴发现的 X 射线制成了 X 光射线仪，使之在医学界被广泛应用。一战后，公司的实力进一步加强，在法国、西班牙等国建立了分公司。此时的西门子公司积极支持希特勒的侵略扩张政

西门子公司是欧洲最大的电气电子工业公司，也是世界最大的电气电子公司之一，享有“电子帝国”的美誉。

放弃技术领先地位，就是放弃竞争和美好前景。

策，几乎百分之百地投入军工生产，大量生产飞机、潜艇、导弹发射装置等。众所周知的德国法西斯奥斯威辛集中营，它那儿的毒气炉机械装置，竟也出自于西门子公司所属工厂的“手笔”！可见发明创新若是被附上了魔鬼的灵魂，这将是整个人类的灾难！随着第二次世界大战德国的战败，西门子公司也落了个“妻离子散”的下场。战后，在马歇尔计划的援助之下，重创之后的西门子公司本着创新创业的精神重建了家园，逐步形成了世界一流水平的研究与开发实验中心。除拥有自己的科研机构以外，它还经常联合政府和其它公司进行科学研究。现在，公司从事研究与开发的人员有 41700 人（国内 3.6 万名，国外 7100 人），约占职工总数的 11%。公司每年拨出巨额经费研制新产品。近几年，研究与开发经费占销售额的 10% 以上，占原西德全国工业研究费用的 10%，电气行业研究费用的 1/3。除了公司自己的经费外，国家也给予相当于公司研究与开发经费 4% 的费用资助西门子女公司的研究与开发。

西门子女公司的 R&amp;D 经费(单位:亿马克)

| 年 度                           | 1970  | 1979 | 1982 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 销 售 额                         | 118.4 | 280  | 400  | 458  | 546  | 470  | 515  | 594  | 611  |
| R&D经费<br>占销售额<br>的 比 例<br>(%) | 9     | 27   | 34   | 38   | 48   | 54   | 62   | 65   | 69   |
|                               | 7.6   | 9.6  | 8.5  | 8.3  | 8.8  | 11.5 | 12   | 10.9 | 11.2 |

1966 年  
10 月 1 日  
(公司成立  
120 周年纪念  
日) 西门子总  
公司的诞生便  
是技术与竞争  
的结果  
(Siemens &  
Halske AG、  
Siemens -  
Schukertwerke  
AG 和 Siem-  
ens - Werke  
AG 的联合  
体)。

西门子女公司在研究与开发上的努力取得了不少新成果。1966 年 10 月 1 日（公司成立 120 周年纪念日）西门子女公司的诞生便是技术与竞争的结果（Siemens & Halske AG、Siemens - Schukertwerke AG 和 Siemens - Werke AG 的联合体）。联合后的公司积极参与数据系统与核动力的研究与开发。公司自 1957 年它的第一台计算机（2002）运行成功之后，又先后研制出了更为高级的数据处理系统“3003”、“4004”，其中“4004”系统被成功地应用于 1972 年在慕尼黑召开的奥运会。在核能方面，自 1965 年一座完全由西门子女人自己研制的 50 兆瓦容量的反应堆成功

西门子公司  
的成功便是  
基于创新基  
础上的市场  
竞争的成功。

地运行之后，1969年在 Neckar 河边启用了 328 兆瓦的核电站，1972年在 Stacle 一座 660 兆瓦的核电站投入使用，两年之后，一座 1300 兆瓦的超大型核电站又投入使用。在通讯方面，公司于 70 年代初成功地研制出用一条同轴电缆可同时传送 10800 个电话讯号的传送电话讯号系统，使西德境内的电话全部实现了自动化，成为世界上最完善的通讯系统之一。在世界通讯器材市场上，西门子占了 9%。公司的公私电话交换台的销售额增长极快，占其 1989 年总销售额的 24%，是公司获利最多的项目。在电讯领域内，西门子是仅次于 AT&T、ITT 的世界第 3 大跨国公司。另外，西门子公司还占据了世界高速发展的复印机市场的 7%（IBM 占 50%）。西门子公司提倡创新，高度重视研究与开发还可以从这组数据中见出端倪。公司 1977—78 年度的产品中，最近 5 年研制出来的占 45%，最近 6—10 年的占 30%，10 年前的占 25%；而到了 1982—83 年度，这几个数字依次分别为 53%、28% 和 19%。现在，西门子公司有 92% 的产品问世不到 4 年，已拥有各类专利 3 万多项。

技术创新的结果促成了市场营销的创新，而市场营销的创新则有助于发挥全球性竞争的可能性。西门子公司成功便是基于创新基础上的市场竞争的成功。为了保持其技术上的领先地位，公司每年把其销售额的 10% 左右用于研究与开发，这个数字接近或超过了其竞争对手——美国的 CE、IBM 和日本的富士通、NEC 等公司的水平。1989 年西门子公司产品的地区销售比例为：国内 49%，欧洲（本国除外）27%、北美 9%、其他国家 15%。

创新与创业精神使西门子公司度过了一轮又一轮的淘汰赛，被誉为创业管理的典范。在全球竞争日益激烈的今天，深谙创新甜头的西门子公司自然不甘在技术上居于人后而丧失其美好前景。

## 2. 伟大的发明家、科学家和创新企业家

韦纳·冯·西门子是西门子的创始人，他的一生有着无数的发明创造。艰难坎坷的经历铸成了他不畏艰险

的性格。在他 5 岁的时候，他曾打退了一只咬他姐姐好几十次的雄鹅，而西门子则从这次偶然的事件中得到了启迪，那就是临危不惧！他在晚年的回忆录中曾写道：“对付雄鹅的胜利，在以后的困难境遇中，不知不觉地给了我无数次的鼓励，遇到切身危险避免不了，就大胆地迎上去，加以痛击。”

西门子于 1816 年 9 月 13 日出生于一个佃农家庭，贫困的生活与严格的家教造就了他刚烈不屈的性格，他的一生经历过许多坎坎坷坷，然而他献身科学事业的信心却始终没变。他一生主要的发明有：

1842 年，西门子获得了他在电气技术领域的第一项发明专利——金、银电镀方法；

1845 年发明了自动断续指针电报机，1851 年在海德公园举办的世界第一届工业展览会上，正式宣告了指针式电报的成功，西门子—哈尔斯克公司因此获得了议会勋章；

1846 年他首创马来树胶电线，第一个解决电线绝缘问题，为西门子公司带来了巨额财富。1847 年，他用这种电线敷设了从柏林到格罗斯培尔的地下线；当时轰动世界的“欧印电报线路”（从伦敦到印度）也是他于 1867—1870 年建造的；

1866 年，西门子提出用电磁铁取代永久磁铁，试制出世界上最早的两部自激式发电机。一部在 1867 年巴黎世界博览会上展出，获法国最高奖赏——名誉勋章；一部在柏林发电“点”电灯，世界上第一盏电灯亮了。西门子和西门子公司发明研制的发电机点燃了电气革命的第一把火炬；

1866 年秋，发明酒精定量器，被欧洲许多国家定为标准器而长期推广使用；

1881 年，在世界第一届电力工程博览会上，展出了他研制的世界上第一辆有轨电车。

西门子的这些发明创造，给西门子—哈尔斯克公司带来了滚滚财富，客户的订单源源而来。可以说，西门子公司如果没有西门子源源不断的创新发明，也许它到今天还

“对付雄鹅的胜利，在以后的困难境遇中，不知不觉地给了我无数次的鼓励，遇到切身危险避免不了，就大胆地迎上去，加以痛击。”

默默无闻。而西门子公司则把西门子的技术转化为产品，推动了人类社会电气化的进程，公司也由此得到了迅猛发展，在国内外建立了一大批分公司。

韦纳·西门子的一生是创新和创业的一生，被誉为伟大的发明家、科学家和创新企业家，他为西门子公司后来的兴盛奠定了基础。

### 3. 西门子人

人，是万物之“灵”，地球上若是没有了人，那么这个世界也就黯然失色了，而一群高质量的人，则更能为这个世界增添光彩。同样，西门子这个强大的跨国公司，若是没有那帮优秀的“西门子人”充斥其间，那么它便不可能有今日的荣耀与光彩。可以说，正是这些优秀的西门子人及其创造出来的一流的技术水平和一整套严密的组织机构和科学管理方法，才是支撑起这个企业巨子的真正力量。

西门子公司拥有一群经验丰富，技术熟练，重视研究与开发，富有创新精神的领导者和职工队伍。145年来，西门子公司能够抵挡住无数的风风雨雨立于不败之地，最主要的原因是它能够及时地组织一批有识有才之士，坚持创新与创业精神。

老西门子本身是一个伟大的发明家、科学家和创新企业家。他最初的合伙人哈尔斯克也是一个技艺高超，业绩卓著的企业领导人。西门子的弟弟维廉·西门子和卡尔·西门子也是电气专家和办厂能手，西门子的3个儿子阿诺德·西门子、威尔海姆·西门子、卡尔·弗里德里希·西门子也是具有真才实学的经营者，而创始人的孙子赫尔曼·西门子则在接管公司不久遭受了第二次世界大战的沉重打击之后，和三弟依斯特·西门子领导公司重振了昔日雄风，1971年，依斯特·西门子的侄子彼得·西门子接任，他是一个对内业务经营和对外经销活动方面都有丰富经验的实干家。西门子家庭以其不屈不挠、锐意进取的精神领导着这个创新企业取得了一次又一次的胜利。1981年以后

西门子公司能够抵挡住无数的风风雨雨立于不败之地，最主要的原因是它能够及时地组织一批有识有才之士，坚持创新与创业精神。

西门子家族式的管理发生了变革，家族外的人担任“老板”，这并没有使西门子公司魅力减少一分，而是更扩大了西门子公司创新与创业精神的含义，81 年接任的普勒特奈尔是德国有名的大企业经营管理专家，现任董事长为海因茨·卡斯克。

纵观历史长河，西门子公司拥有一批优秀的领导者，那么作为被领导者的西门子公司员工素质又如何呢？

职工技术是否熟练、技术专家的多少是增加生产、保证质量、提高竞争能力、赚取最大利润的关键。

西门子公司认为：职工技术是否熟练、技术专家的多少是增加生产、保证质量、提高竞争能力、赚取最大利润的关键。该公司善择人才，在培养人才方面不惜血本，早在 1922 年，就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。在公司的总部慕尼黑设有韦纳·冯·西门子学院，在爱尔兰设有技术助理学院，现公司已拥有 60 多个培训场所，公司给它们配备了最先进的设备，培训经费高达 7.7 亿马克（培训 3 亿，再培训 4.7 亿）。另外，西门子公司还出资资助学校的高材生，国内外大约有 1000 人享受此待遇，以此来吸引这些人才到公司来施展才华。另一方面，西门子公司又直接从厂内选择工人送到科技大学及有关工程学院深造。现在，西门子公司车间主任以上的领导人都具有工程师头衔，经理级领导阶层工程技术人员占 40% 以上，熟练工人占职工总数的一半以上。

识才、爱才又能容才、用才的西门子公司领导人领导着一批有识有才的西门子员工，这是西门子公司一笔无以计算的财富，西门子公司员工为自己是“西门子人”而感到自豪，这种自豪感无形中产生了其对公司的向心力。同时，公司社会福利的不断提高又加固了这种向心力，如养老金制度，漂亮的办公大楼及雇员公寓，为雇员修建的休假别墅和休假中心，培养人才的巨额投资，不断提高的医疗保险基金，为失业者提供培训以增加就业机会，缩短工作时间，实行灵活的工时制和分时工作制，对妇女的尊重，高薪（西门子公司职工每年的平均工资额为：行业职工 3360 马克，按劳资标准发薪的职工为 5076 马克，西门

子公司为每个职工的工资、社会保险、社会福利和教育支出的费用高达75200马克/年)等等,这一系列优厚的条件使得西门子人自然而然地把公司当作自己的“家”一样来好好维护与建设。

#### 4. 西门子城

自从1847年韦纳·西门子在柏林设立他的第一家工厂以来,柏林就成为西门子公司的一个重要基地(二战后总部由柏林移至慕尼黑)。50年后,在柏林施普雷河下游,建造了公司大发展的基地——西门子城,随着西门子城的迅猛发展,公司在国外的分支机构也得到了飞速发展,1914年,西门子公司就已经成为世界上的少数几个跨国公司之一。1920年,创业者的小儿子卡尔·弗里德里希·西门子在西门子城创建了中心研究实验室。然而第二次世界大战却使西门子城变成了一堆废墟,为西门子公司运转出巨大财富的24000台机器,仅剩下400台可以运转,而西门子公司智慧源泉——西门子城的研究开发与管理中心也被迫解散了,公司的总部也因此转移到了慕尼黑。战后,西门子公司重建家园,西门子城在国内工厂资金及马歇尔计划的援助之下得到迅速恢复,重新登上世界舞台。据1989年统计,西门子城拥有15个直属生产厂和销售门市部、子公司、研究与开发部及总部的各职能管理机关,它向世界市场提供了大约1万7千多种产品。

总面积560万平方米的西门子城的经济地位是举足轻重的,它占了柏林全部工业的14%,占电子产业的41%,城内设有世界一流水平的培训和继续培训学校及顾客训练班,为西门子公司输送了一大批高质量的人才。在这儿,集结着22700名西门子人,其中约2000人从事研究与开发工作,1988年的销售额达46.5亿马克,其中2.5亿马克用于研究与开发,大量新产品的问世标志着西门子城具有强大的创新能力,它所销售的产品中一半以上是近5年研制的,它的研究与开发部与慕尼黑、爱尔兰根和卡尔斯鲁尼的研究开发部共同组成了西门子公司核心。西门子城

1914年,西门子公司就已经成为世界上的少数几个跨国公司之一。

在研究开发方面所做的努力，为整个西门子公司带来了巨大的财富。

### 5. 电脑大战中的西门子公司

近些年来，美日猛攻电脑市场，无论是目前在电脑市场占绝对优势的 IBM，崛起不久的美国微软公司，还是远隔重洋之外的日本电气、富士通、东芝公司等等，都已深切地体会到了这场战争的紧张性，各路英豪纷纷投入了这场战争，大有拼个你死我活之态势。

位居计算机领域世界 10 大公司之一，又是当年电子设备晶体管化倡导者之一的西门子公司，当然也不甘落后，为了在世界电脑市场上拥有一方立足之地，西门子公司于 1984 年开始了兆位芯片的研究与开发，它不惜向 GE 栽培出来的东芝公司请教，从那儿学会了生产 1 兆位存储芯片，因此也奠定了与 IBM 合作的基础。现在，西门子公司成了欧洲唯一的 1 兆位芯片的生产者，自 1988 年开始供应市场以来，每年的供应量都超过了 2000 万片。另外，西门子公司还于 1988 年 6 月研制出了 4 兆位芯片，并于 1989 年底开始了批量生产并投放市场。为了与美日相抗争，西门子公司还与欧洲最大的微电子产品制造公司——荷兰飞利浦合作开发微电脑，与法国贝尔公司、英国的国际计算机公司在欧洲电脑工业研究中心合作，雇了 50 名科学家，大力开发人工智能技术。

1990 年 6 月，在夏威夷召开的超大规模集成电路研讨会上，日立中央研究所发表了在世界上第一个研制成功 64 兆位 DRAM 的报告，这份报告犹如给原来竞争就已十分激烈的电脑市场打了一支兴奋剂，使竞争愈趋激烈。为了在这激烈的竞争中求得生存与发展，IBM 竟然屈尊与它的老对手苹果公司携起了手，又与摩托罗拉公司并肩战斗，而看到 IBM 与苹果公司联手之后的微软公司总裁盖兹，则认为“这是噩梦”！由欧洲 60 位微电子学专家组成的 Jessi 计划小组则雄心勃勃地制订出了一项微电子技术发展计划，准备在 1993 年研制出 16 兆位芯片，1996 年研制出 64 兆位

1990 年 6 月，在夏威夷召开的超大规模集成电路研讨会上，日立中央研究所发表了在世界上第一个研制成功 64 兆位 DRAM 的报告，这份报告犹如给原来竞争就已十分激烈的电脑市场打了一支兴奋剂，使竞争愈趋激烈。

芯片。尽管欧洲联合开发项目中重要成员之一的飞利浦公司因财力不济退出了微芯片技术项目的研究，西门子人仍确信自己能够在这场电脑大战中争得一席之地，它已经与IBM公司结盟，联合开发64兆位芯片。现在，西门子公司有2/3的合作业务是同外国公司进行的，这种跨国合作是为了能在全球竞争日益激烈的今天，能够在这个动荡的世界中站稳脚跟。西门子公司还成立了一个专门承担新技术研制的研究所，努力缩短 Jessi 计划的时间规定。

#### 6. 西门子公司股票

西门子公司股票一直是世界上最坚挺的股票，它的股票价优于德国的任何金融牌价。

西门子公司把向本公司职工以优惠价提供优惠股份作为笼络职工的措施之一。每两个西门子公司职工中，就有一个是公司的股东，至1989年，西门子的职工股份占了约70%，有19.3万人持有股票，所持股份在120股以上。持股者每年参加公司的分红，分红数约占工资薪金的6%左右。公司的股票支出费用在1969—1989年为11亿马克，而1989年则一年就支出了2亿马克。公司还把面额100马克的西门子股票赠给那些为战后重建家园付出艰辛劳动的老雇员们，作为额外的奖励。西门子公司通过兑换率产生的差价给职工带来了物质上的富裕和精神上的满足，从而增强了职工与公司间的凝聚力。而西门子家族本身则始终拥有公司10%的股份，并持有受到保护的表决权。

另外，股票还是公司的资金来源之一。其股票信誉高，盈利好，市场稳定度大，资金来源有保障，是世界公认的最好股票之一。其可靠程度从公司与德意志银行的密切关系中可见一斑。德意志银行的创办人和第一任总经理是乔治·西门子，公司一直是德意志银行最大的股东。而西门子公司流动资金存放、利润、折旧和储备处理、股票发行及预算决算发表等，都在德意志银行的操纵与控制下进行。1978年，德意志银行在西门子公司拥有19.41%的股票投股权。在人事方面，德意志银行前任监事会主席阿

西门子公司股票一直是世界上最坚挺的股票，它的股票价优于德国的任何金融牌价。

布斯、现任董事会主席马尔里希都曾在西门子公司监事会担任领导职务，董事会的成员 W·古特担任了公司的监事会副主席，而西门子公司监事会的成员彼得·西门子则为德意志银行监事会成员。西门子公司股票可以说是“有恃无恐”。

### 7. 成功的奥秘

高质量成为西门子公司成功的奥秘之一。

今天，“西门子”一词似乎已经成了“高质量”的代名词，这个驰名世界的商标已经为广大的顾客所接受，其产品已勿需去做那些花花绿绿的广告，“西门子”一词本身就已经是最好的广告，是产品质量最有力的证明了。因此，高质量也就成为西门子公司成功的奥秘之一。

西门子公司另一个重要策略是市场拓展，这是其在电气电子市场得以长期保持领先优势的关键。菲亚特汽车公司是意大利最大的汽车制造商，也是世界著名的汽车公司之一。

西门子公司认为产品质量是由工艺流程设计质量、外形设计质量、技术文件质量、付运质量、安装质量、维修质量共同完成的，因此公司在产品规划、设计、发展、制造、安装及维修各阶段，对质量均予以高度重视。为了确保产品的质量，公司不仅要求质量专业人员关注质量问题，而且要求每位员工都来关心产品质量，以便提供优质、高效、可靠和易操作的产品及全面的维修服务，这是西门子公司的主要目标。

菲亚特是该公司享誉于世的产品商标。

西门子公司另一个重要策略是市场拓展，这是其在电气电子市场得以长期保持领先优势的关键。公司组织经验丰富的专业人员组成市场销售网络，这些人员为各种各样的难题提供最佳的解决办法，凡有西门子产品出售的地方就有西门子销售组织的存在，这是公司的基本政策。公司的服务是全天候和全球性的，在全球五大洲的 129 个国家里，5 千多名西门子技术服务人员不分昼夜每天 24 小时都为顾客提供各种服务。这种服务方式使得公司与顾客更加接近，服务亦更为可靠，公司在这两方面的努力使西门子销售组织在世界上首屈一指，是其成功的又一奥秘。

总之，高质量的产品、高质量的售后服务，加上创新与创业精神，是西门子公司成功的关键。

## 菲亚特汽车公司

菲亚特汽车公司始建于 1899 年，公司总部设在意大利都灵。菲亚特汽车公司是意大利最大的汽车制造商，也是世界驰名的汽车公司之一。公司的名称全称为“意大利都灵汽车制造厂”，“菲亚特”（Fiat）既是该公司的缩写译音，也是该公司享誉于世的产品商标。公司主要经营轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械、冶金产品、汽车部件、工业部件、船用与航空用发动机、通讯设备、铁路机车等等。在 58 个国家拥有近 90 家子公司、297 家联营公司。设有 14 个制造业门类，其中 3 个汽车部门（轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械）的销售额占总销售额的 72%。另有 14% 来自汽车工业相关的部门即冶金产品、汽车零部件、工业配件及自动化生产系统。其余的工业门类（土木建筑、航空、电子通讯、铁路、出版通讯、SinaBPD、金融及房地产业）在各自的市场上发挥着重要作用。

菲亚特的销售额占意大利国民生产总值的 3.7%，其增值额占全国工业增值总额的 4.8%，职工人数占意大利全国劳动力总数的 4.2%，投资额支出占全国的 5.6%，研究与开发经费占全国的 11.8%。1989 年菲亚特 78% 的产品在国内生产，但国内销售的比例只有 54%。

### 1. 永远上升的“质量坐标”

菲亚特集团一贯坚持的座右铭是“全部高质量”，为向消费者提供一种永远是处在不断完善中的产品而不懈地努力，以获得永远在上升的“质量坐标”。

为了保证产品的高质量和可靠性，菲亚特对于新产品的研究与开发给予特别的关注，这使得它在 70 年代和 80 年代初的社会经济危机中立于不败之地。据统计，公司在 1980 年到 1988 年用于研究与开发新产品的经费达 6.5 万亿里拉，仅 1989 年就超过 1.8 万亿里拉，在过去 5 年内，用于研究与开发的投资额上升了两倍多。从 70 年代初到 1984 年，仅仅为乌诺车型就花了 1 万亿里拉。现在菲亚特

菲亚特集团一贯坚持的座右铭是“全部高质量”，为向消费者提供一种永远是处在不断完善中的产品而不懈地努力，以获得永远在上升的“质量坐标”。

在 16 个国家设有研究实验机构，还拥有 300 个计算机辅助中心，13000 个电脑终端与 300 台计算机主机，1850 个机器人及 4000 台数控机床或程控中心联网。

菲亚特公司认为，研究工作应该确立一种长远的目标，在产品方面，要不断地寻求技术上的突破以及新的加工方法；在职员方面，要不断地提高他们的素质，以迎接未来的挑战，并把握住市场稍纵即逝的时机；在环境方面，要努力寻求减少有害物的排出、清洁空气、降低噪音的方法，以不断改善环境质量。

自 1979 年以来，负责实施中长期尖端综合研究项目的 Centro Ricerche Fiat - Società Consortile Per Azioni 公司为集团的各部门都做出了杰出的贡献，包括产品加工方法的革新、现代化技术和方法论以及各种档次的人员培训。而作为联接集团内各公司与国内国际科技世界、工业生产与学术研究纽带的菲亚特研究中心（FRC），则在国内和国际的研究机构开展的大量的合作项目中起到了极其重要的作用。例如与欧洲主要汽车制造厂家合作实施的 Prometheus 研究项目，旨在于提高交通安全性和效率、降低成本、改善环境及提高舒适性。另外，菲亚特研究中心最近已把研究的重点放在了开发发动机和后燃技术方面，以降低排气中的有害成分并满足最严格的交通标准。

在技术创新方面取得的杰出成就是改善了赛车使用的发动机（新的结构更加完善了冷却循环和动力输出、电子控制机构）和车体（整体牵引设备、全套设计方法）。

为了进一步加强菲亚特赛车方面的实力，一个新的赛车发动机中心在菲亚特研究中心内成立。另外还建造了汽车电子研究中心，其目的是增强菲亚特集团在电子技术方面的实力。

为了进一步改善产品和加工工艺的质量和可靠性，菲亚特研究中心在寻求新技术革新方法方面做了大量的工作，它还为集团内各部门在选取、开发和普及全面质量管理的科学方法方面提供衡量标准。公司的质量管理不再只局限

在提高员工素质方面，菲亚特面向全体员工进行培训和职业教育。

于设计或生产，而是所有子公司的所有职能部门对质量的连续控制，是从原材料收购一直到产品出厂的质量控制网。

在提高员工素质方面，菲亚特面向全体员工进行培训和职业教育。在菲亚特集团的中心，有一专门的公司——伊斯沃公司（Isvor）负责为集团提供职业教育、培训和咨询服务。伊斯沃成立于1978年，其宗旨是强化菲亚特集团原有的培训经验，尤其是强化管理人员培训中心、中层职员培训中心和接替1922年成立的菲亚特中心培训学校的Giovanni Agnelli培训中心原有的培训经验。其最重要的工作是为菲亚特集团各公司的重大技术革新项目提供建议和援助，如质量、全自动化工厂及整体加工工艺等项目。每天，在伊斯沃公司及菲亚特国内外各生产厂，都有100多种培训课程在进行。大部分培训课程是根据使用菲亚特产品的用户的不同要求开办的。最近一年来，共约有35000人参加了各种培训，这充分显示出伊斯沃公司为满足菲亚特集团各公司提出的连续教育、培训 and 发展的要求而作出的巨大贡献和努力。显著的成就还表现在对“战略资源”——那些通过伊斯沃公司而首次签定工作合同的年轻人的高度重视。每年，1500多名年轻人（包括大学和各种技术学校的毕业生以及熟练工人），伴随着他们第一次踏入复杂的现实社会的是在伊斯沃公司内得到的指导，在丰富他们的职业内函的同时，启迪他们的职业潜力。

伊斯沃提供的培训工作是周期性的和全面性的。培训要求达到高标准并遵循集团的管理方针和技术目标。通过伊斯沃公司，菲亚特集团一直高度重视着培训、研究和涉及每一职员的工作及生产之间的密不可分的联系，保证了集团战略发展计划的顺利实施。

在提高环境质量方面，菲亚特采取了积极有效的措施。一方面，菲亚特集团与意大利环境保护部和城市环保部门积极合作，监测市中心的大气污染情况并开展环境保护和提高环境质量的工作；另一方面，通过使用能显著降低排放污染的燃烧室、集成电子点火系统和电子喷油控制系统，

菲亚特通过其在产品、职员、环境三方面的不懈努力，获得了这三方面的“全部高质量”。商用车辆、拖拉机和建筑机械是菲亚特的三大车系。公司支配着今天的欧洲的轿车、拖拉机市场，是欧洲第二大商用汽车零件制造商。

菲亚特生产的汽车都是“清洁”车辆，都完全满足欧洲标准。对于使用汽油发动机的车辆，催化转化器已能使排放出的二氧化碳发生中和。

菲亚特通过其在产品、职员、环境三方面的不懈努力，获得了这三方面的“全部高质量”。

## 2. 三大车系

轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械是菲亚特的三大车系。公司支配着今天的欧洲的轿车、拖拉机市场，是欧洲第二大商用汽车零件制造商。

第一辆菲亚特小轿车诞生于 1899 年，从那时起陆续面世的 320 种不同型号的小轿车，使菲亚特成为世界上最大的轿车制造厂家之一。在轿车市场上，所有的菲亚特轿车都有许多典型的、易识别的特点：车型紧凑、性能完善、耗油量低、外型美观等等。拥有“菲亚特”、“兰西亚”、“阿乌多编琦”、“阿巴尔斯”、“弗拉里”、“阿尔法·罗米欧”等多种轿车商标。1989 年销售额为 284240 亿里拉，共计售出 230 万辆汽车，创历史最高记录；研究与开发经费 8210 亿里拉，开发出了最成功的车型——菲亚等 Tipo，被评为 1989 年代表车，一年就售出 41 万辆，菲亚特 Tipo 是菲亚特独特的自动化技术发展的结晶。

1979 年，菲亚特、兰西亚、阿乌多编琦、阿巴尔斯和费拉里各公司合并而成为菲亚特汽车公司（Fiat Auto）。今天，它控制着 68 家公司，1989 年在欧洲汽车市场上占据首位，拥有欧洲 14.9% 的汽车市场份额，占其本国汽车市场份额的 57.2%。菲亚特汽车公司的存在和成功，不仅充分显示出菲亚特汽车在视觉上赢得了人们的喜爱，而且也充分显示出了人类对自由的渴望。

第二类是商用车辆。1901 年，菲亚特推出了用于旅客运输的公共汽车，1903 年推出了专门用于货物运输的卡车。在第一次世界大战期间，意大利全国卡车总产量的 90% 以上是由菲亚特提供的。是世界上第一家采用柴油发动机的卡车生产厂。

1975年成立了专门生产商用车辆的伊维柯公司，它是由几家声望显赫的欧洲商用车辆制造公司——菲亚特 Veicoli Industriali 公司、OM 公司、兰西亚 Veicoli Speciali 公司、Unic 公司和 Magirus 公司合并而成的。现拥有 19 家生产厂和 9 座研究开发中心，分布于法国、意大利、德国、瑞典及英国，并在世界上 100 多个国家设立了销售和服务维修网，拥有 800 种基本车型，1600 种变型。1989 年销售额 81580 亿里拉，共售出 13.6 万多辆商用车；研究与开发经费 3320 亿里拉，占其销售额的 4.1%。

安全、可靠、维修方便、机动灵活和舒适是每一辆伊维柯汽车的基本特点，同时也是其研究、设计和生产新型汽车产品时遵循的原则。自它创立的那一天起，伊维柯就一直把整个欧洲大陆看作是自己的“国内市场”，伊维柯公司的经营、组织和管理机构都是基于这一方针发展壮大起来的。

第三类是拖拉机和建筑机械。1929 年，第一辆菲亚特“土壤机械”正式诞生，从那以后，菲亚特生产的一系列农用和生产建筑机械统治了意大利的市场。例如从 60 年代就已开始驰名的代表着生产建筑机械的 Fiatallis 商标，在垄断着国内市场的同时，已步入了世界领先的行列。而代表着农用机械的 Fiatagri 商标一直在欧洲农用拖拉机市场上占据绝对领先的地位，是世界第四大农用机械制造商。1988 年，Fiatagri 和 Fiatallis 公司合并成立了菲亚特吉欧杰克 SPA (Geotech SPA) 公司，以加强实力，其 1989 年的销售额为 29310 亿里拉，研究与开发经费 1290 亿里拉。

### 3. 菲亚特精神

与汽车一起诞生的菲亚特，自它成立的那一天起，就一直把生产的国际化和产品的多样化作为指导方针，现在它已发展成一家大型国际多元化企业集团，生产十分兴旺。意大利人甚至把撑握着这个庞大的集团的贾尼·阿涅利称之为一个至高无上的“君主”（是创始人乔瓦尼·阿涅利的孙子），他的权势是如此的显赫，以至意大利总统或总

安全、可靠、维修方便、机动灵活和舒适是每一辆伊维柯汽车的基本特点。

理在作出重大决策之前都要跟他商量。在菲亚特集团的所有业务部门中，都可以看到那种曾激励过 1899 年菲亚特创业者们不屈不挠的开拓精神，在被不断地发扬光大。这种精神就是：不仅仅满足于领先人类固有的寻求新事物的动力来设计、制造运输工具，而且在任何时候都不允许出现思维上的惰性。简而言之，就是“驰向新纪录”的精神。这种精神鼓舞着菲亚特的领导人员去努力寻求提高竞争能力及利润收益的办法。

第一是价格的补偿措施。菲亚特公司生产多种产品，从飞机到洗衣机。为了提高汽车的市场占有率，菲亚特公司可以将价格降到成本水平，甚至比成本还低。为了补偿这种低价位引起的损失，菲亚特同时提高其它产品的价格。这是菲亚特在国内外市场上提高竞争能力和获取利润的重要措施之一。

第二是进行工业改造和采用柔性生产系统。从 70 年代中期开始，菲亚特就在“工业改造”的口号下进行机构改组，关闭了国内外次要的和亏损的企业，以此获得资金用于改造工厂，利用程控机床、机器人综合体、激光技术等，并改进了菲亚特组装线，使汽车产量 5 年不变而人手却减少了 30%，由此也减少了劳务费的支出。

第三是建立更多的战略同盟，如与 CM 公司合资经营机器人，与 IBM 在工厂和办公室自动化方面的合作等。

第四是谋求国家的支持。为了控制国内市场，减少进口汽车的侵袭，公司领导要求政府采取适当的措施来控制进口车占领本国市场。意大利政府向菲亚特优惠价提供材料、能源及运输便利。

第五是掀起了“微型汽车风”，以期在目前世界汽车市场总体疲软的情况下有所收益，菲亚特目前已投资了 8 亿美元建设微型汽车生产线。

公司采取的这一系列革新措施以及其对新产品的研究与开发的关注，是其开拓精神的具体体现。

#### 4. 把菲亚特文化的精髓贡献给广大人民

在菲亚特集团的历史进程中，发展是它最重要的一个特征。菲亚特人把社会经济的发展与文化发展的平衡看作是自己义不容辞的责任，以便为满足现代化社会对文化的需求作出贡献。因此，菲亚特奉献给广大人民的不仅是其巨大的金融资源，而且还有其丰富的组织能力、技术能力和管理经验。也就是说，菲亚特奉献给广大人民的是其文化的精髓。

第一种作法是组织各种与文化有关的会议，讨论并研究有关各种社会感兴趣的问题的出版物，举办介绍菲亚特历史重要时刻的图片和文件记录展览。

第二种作法是制定一系列计划来保存、修复和收集各种珍贵的有历史和艺术价值的纪念品。如修复都灵附近的 Stupinigi 狩猎庄园和昔日位于都灵市的 Lingotto 工厂，修复改造威尼斯的 Palazzo Grassi 宫殿等等。

第三是举办各种题材的国外艺术和重大史实展览，使人领会到文化展览融合了科学的精确性和广泛的社会性。它还在法国成立了菲亚特法国研究院，该研究院除举办展览外，还设了专门表彰那些在文化和科学方面作出突出贡献的个人的“Les Sphères du Mécènat”奖金。

科学技术的发展推动了社会经济的发展，这两者又同时推动了社会文化的发展，而社会经济与文化的发展又促进了科学技术的发展，这三者互相影响、共同进步的关系在菲亚特的身上得到了集中体现。可以说，菲亚特是促进科技、经济与社会文化共同进步的典范。

### 雀巢食品公司

雀巢食品工业公司是瑞士最大的工业公司，也是世界第二大食品垄断组织。总公司设于瑞士韦维。1991年销售额 333.59 亿美元，在资本主义世界工业公司中居第 26 位。资产额 278.59 亿美元，雇用职工 19.9 万人。该公司以生产各种高级饮料、食品、营养品著称于世。

雀巢的前身是一家牛奶加工厂，1866 年伯奇兄弟在查

雀巢食品  
把社会经济的发展与文化发展的平衡看做是自己义不容辞的责任，以便为满足现代化社会对文化的需求作出贡献。

雀巢食品公司的经营范围以各种食品、饮料为主，兼营化妆品、药品及旅馆。

谟以英瑞炼乳工厂名义在瑞士登记。1872 年及 1882 年分别在英、美设厂。1905 年与亨利·内斯尔工厂（化学家亨利·内斯尔于 1867 年所设，制造婴儿乳品）合并，称雀巢·英瑞炼乳公司。1929 年吞并瑞士巧克力公司，向产品多样化方向发展。30 年代前半期增加速溶饮料生产业务，并迅速向澳大利亚、拉美发展。1947 年购入瑞士阿里孟塔那食品公司，更名雀巢·阿里孟塔那公司。60 年代到 70 年代上半期，先后购入意大利罗卡得莉肉类公司，瑞典芬特冷冻食品公司，英国克鲁斯·布莱克威尔罐头食品公司，美国利比麦克奈尔·利比公司、培林奇酿酒公司、史多福公司（经营旅馆及制冷冻食品），法国的维泰尔公司、奥雷阿尔公司等企业的部分或全部股权。1977 年购入美国阿尔康药厂（专制眼科药物），取现名。后又购进美国巴顿派逊斯公司（制无形眼镜）、山毛样果品公司，英国味尼加（制醋）公司，法国麦迪柯尼埃公司（制软性无形眼镜）的全部或大部分股权，产品更趋多样化。

雀巢食品公司的经营范围以各种食品、饮料为主，兼营化妆品、药品及旅馆。下设 282 家生产工厂，分布在瑞士、英国、法国、美国、加拿大、阿根廷、菲律宾、新加坡、尼日利亚、新西兰等 50 多个国家，并在各地拥有销售机构 700 多处。产品的需求直接受社会经济发展情况和国民收入增长变化的影响。在 1975 ~ 1979 年间，公司销售额及净利分别停留在每年 200 亿及 8 亿瑞士法郎上下。进入 80 年代，市场需求增加，1981 ~ 1983 年每年销售额增至 270 亿瑞士法郎以上，净利也超过 9.5 亿瑞士法郎，1983 年更增至 12.6 亿法郎。

雀巢公司的主要产品及经营业务为：

（1）速溶饮料，包括速溶咖啡、巧克力饮料等，盛销于 140 多个国家，销售量不断增加，是公司最主要的产品，1983 年占公司总销售额的 31%。

（2）奶制品，包括各种炼乳、奶粉、干酪。近年来由于有些国家外汇短缺以及国内鲜奶供应增加等影响，雀巢

公司的炼乳、奶粉等销路没有多大起色，1983年占公司销售总额的20%。

(3) 厨房调味品，包括各种快餐食品、方便面、脱水菜肴、汤料、调味品等，销路日广，1983年占公司销售总额的16%。

(4) 巧克力、糖果、饼干，1983年占销售总额的8%。

(5) 冷冻食品，冰淇淋，1983年占销售总额的9%。

(6) 儿童食品，营养品，1983年占销售总额的7%。

(7) 液体饮料和冷藏菜，1983年分别占销售总额的3%及2%。

(8) 旅馆及药品，1983年分别占销售总额的3%及1%。

在雀巢公司1983年的销售总额中，国外占97%。销售市场主要在欧洲、北美，约占销售总额的60%，其中美国、法国、联邦德国分别占19%、11%、9%；其次是亚洲。

公司在生产经营中，很注意原料的精选，化学成份分析，质量检验和包装装璜。对于使用的各种原料及成品，定期从物理学、化学、营养学、细菌学方面进行严格的研究和分析，以确保原有的营养成分。对于包装材料也有专门机构进行检验，防止材料与食品之间可能产生有害化学反应，保证食品在运输、储存期内不致变质。对于装璜更是十分讲究，做到造型美观，色彩鲜艳，文字醒目，这对家庭妇女具有很大的吸引力。

公司重视发挥科学研究对于业务发展的重要作用，拥有一批从事基础科学、生物营养学、食品科学研究的专门人才，注意开发具有新的营养成份的原料和采用先进的生产方法，以提高产品质量。除在瑞士总公司设有中心研究所外，在德国、英、美、意等9个国家设有11个应用研究所，每个所专门研究一、二种主要食品质量的提高和对当地居民品味的适应性。如在新加坡的东南亚食品研究所，

公司在生产经营中，很注意原料的精选，化学成份分析，质量检验和包装装璜。

着重研究发酵食品、大豆及豆料食品和其他原料作物的营养成分；在厄瓜多尔的拉美食品研究所，着重研究谷类、营养品及脱水菜肴等食品。

该公司的普通股超过 285 万股，每股票面 100 瑞士法郎，股东超过 8 万人，分布在世界各地。现在董事 18 人。40 年代后半期以来股息逐年上升，从 1974 年及 1975 年的每股 65 瑞士法郎，增至 1983 年的 109 瑞士法郎。

雀巢公司与美国摩根保证信托公司、瑞士信贷银行、瑞士联合银行、伦敦瑞士银行公司等关系比较密切。

飞利浦公司是世界著名的电子工业巨擘之一，在全世界 46 个国家和地区设有 300 多家工厂，有雇员 24 万人。

飞利浦公司在 100 年的历史中取得了许多技术发明和专利，其中仅在照明技术的研究方面就有 3000 多项发明专利。

### 飞利浦公司

飞利浦公司创建于 1891 年，公司总部设在荷兰埃因霍温市。

飞利浦公司是世界著名的电子工业巨擘之一，在全世界 46 个国家和地区设有 300 多家工厂，有雇员 24 万人。

飞利浦公司产品门类广泛，包括照明系统、家用电子产品及电器、电话及通讯系统、医疗仪器、电脑及信息系统、电子元件、工业电子仪器等门类。主要产品有各种灯泡、节能灯、泛光照明系统、彩管、彩电、录象机、音响系统、激光唱片、激光视盘、光纤光缆、电冰箱、洗衣机、数码心血管成像系统、X 光机及分析仪器、线性加速器、集成电路等。1989 年彩电产量为 800 万台，居世界各大电子公司之首。

飞利浦公司的庞大组织由股东大会指定的管理委员会即董事会负责管理，由监督委员会对董事会的活动进行监督。董事会下设产品总部和参谋总部，管理形式有两种：一是按产品门类划分为各产品部；一是按国家和地区分，如在远东有飞利浦电子东南亚控股有限公司，其中主管消费电子、元器件、照明、生产管理等部门副总裁在总部各产品部兼任一定职务，以便与产品管理部协调。

飞利浦公司创建于 1891 年，当时由一位名叫吉拉德·飞利浦的工程师买下了设在荷兰埃因霍温市的一家鹿皮工厂，在他父亲（银行家）的资助下，开始从事制造电灯泡碳丝的生

产业务。开业初期，业务部一度遭到挫折，后来解决了生产和销售方面的一些问题，生产业务蒸蒸日上。至 1900 年，飞利浦公司已跃居欧洲大陆生产电灯泡的第三号大企业。经过百年的发展，1991 年飞利浦公司为世界电子消费类第六大生产商，许多产品在世界市场上处于领先地位。

飞利浦公司在 100 年的历史中取得了许多技术发明和专利，其中仅在照明技术的研究方面就有 3000 多项发明专利。

飞利浦历年的重要研究及成果主要有：

1914 年首项专利发明：内置聚光镜的投射灯；

1917 年第一只无线电真空管；

1922 年第一只 X 光管出世；

1926 年五极真空管成功诞生；

1932 年生产街道照明用钠灯；

1949 年发明非金属磁体；

1957 年推出全新的铅光导摄像管；

1960 年全新的推基式晶体管；

1965 年全新电脑电子记忆系统研究成功；

1970 年推出 LOCOS 高密度集成电路生产程序；

1972 年推出光学录像激光视盘技术；

1980 年核磁共振成像系统被应用于医疗诊断仪器；

1986 年发明矽片摄录影像管所用的影像感应器；

1990 年发展子粒层沉积技术，实现红缘激光技术；

1991 年发明了 QL 感应照明系统。

飞利浦的许多发明都具有极其重要的意义，如激光唱片、激光视盘、通讯用光导纤维、泛光照明系统、数码心血管成像系统及数字盒带（DCC）录音系统，1991 年发明的 QL 感应照明系统，更以其高效能及特长的寿命为世界照明技术带来新的突破。

1990 年，是飞利浦公司历史上最困难的年头之一，这一年共亏损 23.27 亿美元。公司的股票曾在 10 天内损失 20%。公司总裁范德克鲁特被迫在 90 年 5 月提前辞职。新

任总裁田思达 ( J. D. Timmei ) 说, 在这么多的工作上亏损使我们感到悲哀, 但也让我们下定决心改变这种状况。我们确信随着机构的精简, 飞利浦能够继续跻身于世界先进行列。这要求我们做好自我批评及无情地把自己与最好的部门相比较的准备, 努力争取进步。要求我们拥有快速、有目的及大胆行动的能力, 不仅要减少成本, 迅速恢复利润, 而且要成为一个能驾驭市场的公司, 这个公司能够廉价地生产, 在不利的经济与财政状况下能与其他公司竞相抗争。这样, 利润与销售额将持续增长。

为了加强公司的应变能力, 公司开始了复兴的进程, 以彻底地使公司恢复持续盈利及其金融结构的提高。

作为这个复兴进程的一部分, 公司实行了果断的再改组措施, 使元件与信息系统都步入健全的轨道。同时, 公司决定开展一场全球运动以使其所有的组织机构提高效益。这场效益运动是指在短时期内真正实现降低成本, 并形成利润与成本的永久意识, 这场运动还旨在加强质量与顾客意识。履行这个措施正受到国内舆论界的大力支持。

围绕元件和信息系统及全球运动提高效益而采取的措施将导致在 1990 年 9 月 30 日至 1991 年年底工作数量减少 45000 个至 50000 个。另外, 自 1990 年底以来, 公司已经对自己经营的组织及业务组成进行了重新评价。这种业务分析将摆脱、关闭一些机构或果断地进行再组织, 另一方面将导致经营的加强与扩大或结成联盟。据统计, 飞利浦公司在 1990 年下半年和 1991 年的调整中, 卖掉了部分计算机和集成电路生产厂, 关闭掉 75 个工厂, 在欧洲的工厂裁员 20 - 25%。这些改革措施取得了成效, 1991 年扭亏为盈, 盈利达 6.42 亿美元。

飞利浦公司十分重视研究与开发工作, 公司在 1914 年就正式建立了第一个实验室。自 1915 年起着手研制、生产玻璃材料。1918 年开始向生产多样化迈进。从此, 公司确立了在开展科研工作的基础上大力发展多种经营业务的方针。到目前, 飞利浦公司从事基础研究和产品开发工作的

为了加强公司的应变能力, 公司开始了复兴的进程, 以彻底地使公司恢复持续盈利及其金融结构的提高。

人员达 2.2 万人，研究人员占五分之一左右，从事开发工作的人员分布在各大产品部，从事基础研究的人员分布在荷兰、英国、法国、比利时、美国、德国等六个国家的八个研究所。研究与开发经费 1990 年为 43.78 亿荷兰盾（约 25 亿美元），占销售额的 7.9%，1989 年为 45.57 亿荷兰盾（约 26 亿美元）占销售额的 8%，R&D 经费下降是因为公司取消了防御业务。

1991 年，在元件部，明显的非盈利活动被终止，开发与生产正被真正置于一些业务环节。集成电路领域作为再改组措施的一部分，被决定终止开发与指导 1 兆位芯片的生产。同时，公司从 JESSI 研究与开发计划的芯片项目中撤退出来，公司参与的 JESSI 其他项目将继续按计划进行。集成电路与离散半导体作为元件部经营的一部分，已于 1991 年 1 月转入新的半导体部。

为了进一步增强竞争实力，飞利浦公司积极与一些大企业结盟和合作。公司与 Robert Bosch 合资的广播电视系统的电视演播室设备由 50% 上升到 75%，并与日本公司 JVC 签约在马来西亚合资生产录像器。公司在日本唱片公司的股份由 50% 上升到 65% .....1991 年初公司购买了杜邦公司的股份，合资经营消费类产品，成立了飞利浦杜邦光公司（PDO）。公司的汽车电子产品在美国市场上的位置通过与克莱斯勒的子公司 Acustar Autoelectronics 合资经营得到了加强。1990 年初汤姆森—CSF 购买了飞利浦荷兰子公司 Hollandse Signaalapparaten B. V. 80% 的股份，并在比利时的 MBLE Eefense 公司也拥有一部分股份。1990 年初飞利浦公司还卖给汤姆森—CSF 飞利浦在法国 TRT Defense 公司 99% 的股权。

飞利浦公司与中国的合作也日益密切，目前在北京、上海、南京设有 3 个办事处，在北京、上海、成都设有 3 个飞利浦技术应用实验室。同时，还与中国合资建立了 9 个企业，生产激光唱机、激光视盘、光纤光缆、彩色显像管、节能荧光灯等。

在经历了曲折之后，面对未来，飞利浦公司总裁田思达认为，我们的公司要想继续存在下去，除了改革别无他法。

## 标致汽车公司

标致汽车公司创建于 1896 年，公司总部设在法国巴黎。

标致汽车公司是历史悠久的大型汽车制造企业。目前，在法国，标致是仅次于雷诺的汽车制造厂家，在国际汽车制造业也是屈指可数的著名企业。标致汽车制造业的声望和创新产品使其蜚声海内外。

### 1. 历史追溯到 17 世纪

据史料记载，标致家族是于 16 世纪中叶由瑞士移居法国的。1694 年，标致企业的创史人让-雅克·标致生于法国旺多克，他从父母手中继承了一个磨房，并使粮食加工业有所发展。1741 年，让-雅克抛下妻子和 3 个女儿、5 个儿子，与世长辞。8 个孩子中有一个叫让-彼埃尔，将磨房改为纺织品印染和染料加工厂。1802 年，这个雄心勃勃的小伙子向县长提出申请，要求建造一个纺织品和毛制品厂、一个纸厂和一个卡纸厂，但是建厂计划尚未开始，让-彼埃尔·标致便于 1814 年去世。他的 4 个儿子中的让-彼埃尔二世和让-弗雷德里克与雅克·马亚尔-萨森合作经营了一个铸钢厂和一个锯条厂。每个合作者都缴纳 1 万法郎，“标致兄弟与雅克·巴亚尔——萨林公司”正式成立。1817 年至 1818 年，公司获 15,670 法郎的利润。

1822 年 7 月 5 日，让-弗里德里克逝世。公司的生意愈加红火，让-彼埃尔二世和让-弗里德里克的儿子们决心进一步发展标致兄弟公司。1839 年，一个拥有 100 名工人的新工厂开工了。但是由于堂兄弟和其他亲戚不和，导致公司经营困难，1842 年，标致兄弟公司几乎崩溃。让-弗里德里克的儿子决定与英国移民詹姆士·杰克逊共同经营钢铁制造业。亲密的合作关系逐渐演变成一家人：杰克

标致汽车公司是历史悠久的大型汽车制造企业。在国际汽车制造业也是屈指可数的标致家族的历史

逊的女儿威廉·斯戴克豪斯·杰克逊嫁给了让-弗里德里克·路德维希·标致，让-弗里德里克第四个儿子乔治娶到杰克逊的二女儿安娜·杰克逊。新家族成立了一个新公司，取名为“标致杰克逊公司”。该公司主要生产钟表制造业所需要的发条、锯、妇女紧身胸衣撑条和伞骨。

1850年，“标致兄弟公司”已具备每年生产15,000台咖啡研磨机的能力并在同一年正式使用“雄狮”图案的商标。

1889年，法国人埃菲尔用26个月的时间在巴黎建造起埃菲尔铁塔。随着第二帝国的覆灭，法国为庆祝法国大革命的胜利，举办了工商产品博览会，向世界展示法国的工业实力。标致借此机会向成千上万来自世界各地的参观者展示了各种产品，其中包括切肉机、泥瓦匠使用的泥刀、钢锯、伐木锯、钢条、钟表发条、剪草机、咖啡研磨机等。这次展出，使标致的名字不胫而走，传遍了全世界。

1865年，标致兄弟朱安和埃米尔将公司交给他们的儿子管理。公司正式以雄狮作为公司的标志，当时这个雄狮的标志仅意味着标致钢锯具备的3个重要质量特点：锋利的锯齿就像雄狮的牙齿，柔韧、富有弹性的锯身恰似雄狮强壮有力的脊骨，钢锯在锯料时迅猛快捷就像雄狮腾身一跃，扑向猎物。

1888年，标致对当时刚开始盛行的自行车产生了兴趣并认定，自行车必定是未来十分走俏的商品。标致当即开始生产自行车，公司的自行车车间有300多工人。1889年，在世界博览会上，标致推出了佩有雄狮商标的第一批自行车，样式与今天的自行车相差无几。

巴黎世界博览会过去5年之后，公司董事长阿尔芒已经46岁。面对着充斥商店展柜的各式自行车和摩托车，他意识到，这样发展下去是没有出路的，只有创造新式交通工具才会有发展前途。他的思想不仅没有得到公司管理人员的赞同，反而将他排挤了出去。阿尔芒·标志走出了公

公司正式以雄狮作为公司的标志，当时这个雄狮的标志仅意味着标致钢锯具备的3个重要质量特点：锋利的锯齿就像雄狮的牙齿，柔韧、富有弹性的锯身恰似雄狮强壮有力的脊骨，钢锯在锯料时迅猛快捷就像雄狮腾身一跃，扑向猎物。

司大门，但他坚信自己是对的，标致公司一定会后悔没有抓住这个千载难逢的好时机。

1896 年不仅是标致历史上重要的一年，也是世界汽车制造史上难忘的一年。阿尔芒创立了“标致汽车制造有限公司”。创业之初，他就下决心闯出自己的路，他拒绝了戴姆勒公司提供的新型“凤凰”平行式汽缸发动机，又拒绝了 2 汽缸直排式戴姆勒发动机，而采用了 2 汽缸仰卧式标致发动机，采用这种发动机不仅可以使乘客有更宽敞的空间，而且不需要由戴姆勒和潘哈德及莱发萨公司提供发动机。

阿尔芒·标致的实践证明他的决定是正确的。1899 年，菲亚特汽车公司创建，不久，美国福特汽车公司推出了第一种汽车。但是，他们的行动比阿尔芒都晚了一步，这时的标致汽车公司已开始向高技术工业迈进了。当其它公司还处于设计阶段时，阿尔芒的双人敞篷式 39 型汽车已成批生产。这种汽车配备有 4 汽缸 2042cc 发动机。1899 年至 1902 年之间的汽车都配备了 2 汽缸 1056cc 发动机。

1902 年，汽车工业开始全面起步。法国汽车制造厂家已达 619 家。在 1904 年的世界汽车博览会上，法国参展企业达 84 家，德国 8 家、比利时 6 家、英国 3 家、瑞士 3 家、意大利 3 家、美国 2 家、荷兰 1 家。参展的 312 辆汽车中，有 297 辆配备有内置式内燃机。那时法国的公路上奔驰着将近 10,000 辆汽车。汽车制造业已成为一个独立的工业领域。

1930 年，标致汽车公司生产“标致 201”型汽车，这种车配有 4 汽缸发动机，24 马力，3 级变速，时速达 50 公里。1932 年，这种车售出 63,000 辆，成为当时最畅销的汽车。

1948 年至 1960 年，标致生产汽车 557,629 辆。1969 年标致汽车销售额达 22.25 亿法郎，比 1968 年增长 38%。1970 年，标致生产出 525 型汽车，销售量大增。

本世纪 70 年代，标致汽车已开始称雄。

## 2. 标致的经营活动

1991年，几乎世界上所有的大汽车制造公司销售额都下降了。在北美，旅行车和商用汽车的销售下降了10.4%。在西欧，由于德国的统一，汽车市场情况稍微好一点，下降了7.1%。日本由于经济和财政情况不稳定，导致汽车需求量下降3.3%。

全球汽车市场的疲软导致了汽车制造业比1990年竞争更加激烈的形势。订货量的下降和竞争的压力使得大多数汽车厂商不得不压缩生产计划，某些制造公司亏损严重，利润额大幅下降的公司主要是美国的公司。

在这种经济状况和激烈竞争的汽车市场中，汽车制造企业要想站稳脚跟就只有尽快地提高生产率和不断提高产品技术。

标致汽车公司于1991年研制出新型的“雪铁龙ZX”汽车，这项研制计划于3月在法国进行。1991年，标致公司还向市场推出了新一代AX和XM小型客车。为了适应法国市场对小型汽车的需求，1991年9月，标致继新型商用车106型推向市场后，又研制出新车“标致205”，这种型号的车，小巧灵便，样式新颖，符合用户对汽车式样希望多变的心理，并且内部设计尽最大可能地舒适。

“标致”和“雪铁龙”两种系列新车的成功使公司认为，1991年成为该公司在长期的经营战略中所追求的新产品的目标的里程上的一个极其重要的阶段。标致同时认为，在这一年里，无论是“标致”，还是“雪铁龙”，在几乎所有西欧国家内，都进一步巩固了其重要的地位。在德国、西班牙和英国，标致的股票稳定。但是，1991年，在英国、法国和西班牙，“标致”和“雪铁龙”客车的订货量却下降了5.5%，在西欧以外的其它国家，标致仍然尽可能地抓住一切重要的机会生产和销售其汽车。比如在东欧，由于前苏联的解体和德国的统一，使得标致签订了一系列重要的合同并设立了许多销售和服务网点。标致对波兰汽车出口量有了较大幅度的增长。波兰目前已是仅次于捷克

全球经济  
市场的激烈  
竞争的汽制  
造业中，比  
汽车制  
造竞争要  
激烈得多。  
只有  
尽快地提高  
生产率和  
不断提高  
产品技术。

和斯洛伐克的标致汽车进口大国。

1991 年，标致共制造 204.51 万辆各式汽车，比 1990 年下降 7.9%，出口汽车数量达 126.31 万辆，比 1990 年下降 1.1%。1991 年的销售额达 1,601.71 亿法郎，比 1990 年增长 0.1%，纯利润达 55.26 亿法郎，比 1990 年减少 40.3%。标致汽车公司主要经营部门有三个：汽车制造部、机械工程与服务部和金融服务部。

汽车制造部是标致公司最重要的部。1991 年，该部加强生产管理的机动灵活性，以适应不断变化的汽车市场。在这一年，该部研制出全新产品：雪铁龙 ZX 和标致 106。

由于受到全球经济的影响，标致汽车部在欧洲的汽车生产总量为 2,045.1 万辆，比 1990 年减少 7.9%。1991 年，标致公司只好对生产进行调整，减少加班时间，裁减临时雇员，一些工厂停产数日，重新安排劳动力。

1991 年，研制“雪铁龙 ZX”和“标致 106”的速度非常快，但是标致始终不放松质量管理。ZX 主要在法国 poissy 和西班牙 Aulnay - sous - Bois 生产。Poissy 制造厂目前已具备日产 1500 辆车的能力。而“标致 106”则在 Mulhouse 生产，其生产能力也达日产 1,500 辆。

在 1991 年度，标致公司汽车部继续把改善工业设备，进而提高产品质量和竞争力作为主要任务。在这一年，该部对其工厂设备进行现代化改造，首先在 Mulhouse 工厂安装 5,200 公吨的传递锻压机，目前在欧洲只有这家工厂安装有这种机器。在西班牙的 Aulnay - sous - Bois 工厂，一条新生产线也投入使用。

在 Sevel nord 中心，标致与菲亚特合资工厂已开始动工，预计 1994 年初投产，生产能力为日产 500 辆汽车。1991 年，标致公司用在工厂设备改造方面的费用达 155.21 亿法郎，其中 145.96 亿法郎用在汽车部所属各厂。用在与汽车制造相关的多种经营方面的费用达 5.42 亿法郎。

标致公司机械工程与服务部对外称为“埃希亚”。1991 年，埃希亚的经营战略是，围绕三大汽车基本设备扩

由于受到全球经济的影  
响，标致汽车部在欧洲的汽车生产总量为 2,045.1 万辆，比 1990 年减少 7.9%。

展其经营活动。1991 年底，埃希亚宣布其“标致自行车厂”与西班牙自行车生产厂 Besteigui Hermanos”进行合作。1992 年初，双方合资成立了“Cycleurope”公司，埃希亚拥有 35% 的股权。

埃希亚与德国 Leistritz 公司共同生产排气装置的合作扩展到了德国东部。目前埃希亚拥有 Leistritz 公司和排气技术公司 30% 的股权。另外，Roth Freres 汽车座椅制造公司也与埃希亚的希萨公司共同合作生产汽车座椅，并拥有该公司 49% 的股份。从 1991 年 5 月开始，该合资公司正向雪铁龙 Rennes 制造中心提供汽车座椅。

1991 年，埃希亚还对其经营部门进行了改组，目前主要由 3 个部组成：排气系统部、汽车座椅部和塑料设备及产品部。1991 年全年，埃希亚的销售额达 77.7 亿法郎，比 1990 年增长了 2%。纯利润为 2.61 亿法郎，1990 年为 3.74 亿法郎。

标致公司的金融服务部主要是为法国和其它国家的标致和雪铁龙经销商提供金融服务业务，同时也为单独购买标致汽车的个人提供贷款。1991 年，金融服务部的纯收入为 5.47 亿法郎，1990 年为 6.35 亿法郎。

### 3. 标致的研究与开发

标致公司在 1991 年增加了对研究与开发的投入。用在研究与开发方面的经费达 67.3 亿法郎，比 1990 年增长了 10.4%，占销售额的 4.2%。

1991 年，标致公司研制的新产品主要是“标致 106”和“雪铁龙 ZX”型汽车。另外，还开发出系列柴油机汽车，新一代 AX 车和 XM 客车。标致公司为自己在经济有所复苏时进一步巩固在世界汽车制造工业领域的地位打下了坚实的基础。

标致对新产品开发订有详尽的规定，这个“产品开发条例”详细规定了新产品研究与开发的程序。条例规定，开发新产品必须遵守 3 项原则：提高质量、降低成本和缩短生产周期。同时还要求，从初步设计阶段到新产品生产

标致公司在 1991 年增加了对研究与开发的投入。用在研究与开发方面的经费达 67.3 亿法郎，比 1990 年增长了 10.4%，占销售额的 4.2%。

长期以来，标致贯彻的用人原则是，尊重人，重视人的价值，使人的能力得到最大限度的发挥。

阶段不得超过 208 周的时间。负责开发计划的经理全权负责开发全过程并直接向标致最高管理层汇报。1991 年，标致和雪铁龙新产品的问世就是按照条例规定开发出来的。

1992 年 1 月 1 日，标致汽车公司对研究与开发的经营部门进行了调整，将所有的研究部都合并为一个“研究与汽车工程部”。新机构提高了标致集团利用自己关键技术和创新的能力。但是新机构的研究和开发必须坚持执行“新产品开发条例”的各项规定。

标致公司把环境保护放在很重要的位置，重点放在生产环境的保护，生产低污染汽车，以及旧车的回收利用。标致不断分析和研究如何降低每一道生产过程和生产场地的各种污染源，其中包括锻造、铸件、组装和喷漆工序中的各种污染问题，标致还要求生产部门要不断设计尾气排放量少、燃油率高、噪音低、可回收和智能性高的汽车。公司正在设法改进汽车各项性能，争取向美国和英国市场投放每加仑耗油行驶 39 至 47 英里的汽车。1991 年，标致公司开始销售在城市使用的商用电动汽车，并于 1995 年研制出供广大公众使用的电动汽车。标致公司从 1991 年 6 月起，与其它工业公司合作，共同开始汽车大规模工业性回收的实验。标致还做出决定，公司今后的汽车设计工作将更多地注意“无废料”汽车的生产。

#### 4. 标致的用人情况

到 1991 年 12 月 21 日止，标致共有雇员 156,800 人，比 1990 年同期雇员减少 2300 人。长期以来，标致贯彻的用人原则是，尊重人，重视人的价值，使人的能力得到最大限度的发挥。

由于世界经济状况的变化，使得标致不得不频繁的调整生产计划，解雇临时雇工，砍掉加班，甚至有些工厂还要停产几天。但是，标致时刻不放松对人的管理，并将标致用人原则贯穿于雇用、培训、提升、福利待遇以及用工合同的各项条款之中。标致时刻考虑的是，要让雇员适应不断变化的技术挑战并不断改善雇员的工作条件。

标致始终  
不放松雇员的  
培训。

该集团是  
以电气工业为  
主、其他加工  
工业和铁路工  
程业并举的全  
球性集团公  
司。

1991年，标致新招募雇员9800人，其中6800人签订了无限期合同。新雇员使几个重要的工厂生产效率得到极大提高。随着生产能力的提高，工厂重新安排生产时间，采用每周4天工作时间制，但是全厂的每周平均工作时间从原来的77小时提高到96.25小时。

1991年，标致雇员的平均工资增长了4.5%。全年工资和各项福利总额达306.82亿法郎，比1990年增长2.2%。但是由于临时雇员减少了，付给雇员的费用减少了5.43亿法郎。

标致始终不放松雇员的培训。培训的课程有：基础科学知识、新技术（包括使用电脑进行设计）、质量问题、销售技巧以及新模式的设计。当公司进行人员调整时，马上就对被调整的雇员进行培训，使之迅速地熟悉新工作。1991年的雇员培训计划占300万人小时，所耗费用达工资和各项福利总额的4.6%。

标致认为，目前，世界经济已开始出现复苏的迹象，西方经济将出现快速增长的趋势。美国起到恢复经济繁荣的带头作用，欧洲将会继续将金融政策的重点放在缓和通货膨胀方面，但是短时期内看不到复苏的迹象。标致认为，不久，公司的新产品“雪铁龙ZX”和“标致106”的销售量会大幅度提高，标致定会再展宏图。

## ABB 集团

阿希·布朗·勃维利公司创建于1987年，公司总部设在瑞士苏黎士。

ABB集团是阿希·布朗·勃维利集团（Asea Broun Boveri Group）的英文缩写简称。该集团是以电气工业为主、其他加工工业和铁路工程业并举的全球性集团公司。

### 1. ABB的8个业务领域

ABB集团成立于1987年。它是由1300多家公司组成的集团，主要业务分布在8大领域。

（1）发电设备制造。主要生产燃气轮机、民用和工用电力和热力设备、水电站、核电站设备、增压硫化床燃

烧设备、发电厂控制设备等。

(2) 输电网设备制造。包括生产电线、电容器、配电变压器、电力测量仪器、高压开关、电源变压器、断路器、电网控制设备等。

(3) 配电设备制造。包括生产低压设备、配电站等。

(4) 工业制造。主要生产电机、加工自动化仪器、设备、海洋、石油和天然气加工工程、冶金、半导体。

(5) 交通。能提供整套铁路交通系统所需的设备和安装。包括普通和高速铁路、柴油和电力机车、轻轨和重轨铁路设备、车厢及其空调设备、信号设备、铁道工程建设等。

(6) 环境保护工程。能生产空气污染控制设备，工业污染物处理和资源回收设备、室内空气清洁装置、制冷等。

(7) 财务。为本集团及外部客户提供财务安排。包括租赁、保险、商业信用、股票和债券管理等。

(8) 其他业务。主要是与电气工程有关的其他多样化业务。如电线电缆业、安装和服务业、机器人制造、通信和信息业、区域供热等。

## 2. 独具特色的跨国集团

ABB 集团是一家较典型的跨国集团公司。该集团的核心即是它的控股公司 ABB 有限公司。ABB 有限公司总部设在瑞士苏黎士，其 50% 的股份由瑞典斯德哥尔摩的阿希公司拥有，其余 50% 的股份由瑞士巴登的布朗·勃维利有限公司拥有。因此 ABB 有限公司是家瑞——瑞合资公司。虽然 ABB 有限公司本身是家股份不上市交易的不公开公司，但是它的两个母公司即阿希公司和布朗·勃维利公司的股票却在欧洲和美国的许多证券交易所挂牌上市。

ABB 集团的多国性首先表现在其董事会的组成上。董事会有 9 人组成，分别来自瑞士、瑞典、德国、美国、卢森堡等国，反映了不同国家资本在 ABB 的控股情况。集团总经理兼首席执事和副首席执事参加董事会会议，但没有表决权。董事会下设管理执行委员会，由 13 位委员组成，

ABB 集团  
是一家较典型  
的跨国集团公  
司。

主任由总经理担任。除了总经理和副首席执事外，其他 11 位委员都是执行副总经理，各负责一部分工作。

ABB 集团的多国性、跨国性最主要体现在它的业务遍及世界各地，在各地设有机构、工厂，雇有职员，销售收入亦来自世界各地。1991 年，它全年总销售额达 288 亿美元。其中约 173 亿美元来自西欧各国，52 亿来自北美，43 亿来自亚、澳，19 亿来自拉美、非洲、东欧。销售收入超过 5 亿美元的国家就有：美国、德国、英国、意大利、挪威、瑞典、丹麦、芬兰、法国、西班牙、瑞士、加拿大、日本、澳大利亚。ABB 集团共有职员 21 万 4 千多名，其中约 14 万名在西欧各国，3 万余名在北美，2 万余名在亚、澳，近 2 万名在其他地区。雇员人数超过 1 万名的国家有：德国、美国、意大利、瑞典、瑞士、挪威等国。因此，尽管 ABB 集团是家瑞士——瑞典合资公司控制的集团，但是瑞士和瑞典无论在雇员人数还是在销售收入两个主要方面在集团中都并不占主要地位。ABB 集团是家经营活动无边界的真正的跨国性集团公司。

### 3. 忧中有喜的一年

ABB 集团自 1987 年组建以来，经历了 1988 - 1990 年的快速扩张，1991 年进入了调整 and 选择发展的时期。同时，集团 60% 的市场受到了衰退的影响，主要是在北美和其他讲英语的国家，还有斯堪的纳维亚和南欧。

ABB 大体上成功地应付了这些挑战，集团各地的组织已及时地调整生产率和价格以减少衰退的消极影响，ABB 还继续从较强市场地位的欧洲和北美获得利益，同时继续增加在高增长的发展中国家的投资，尤其是亚洲，ABB 也增加了约 20% 的 R&D 经费。

在一些市场上的增长，例如新统一的德国和一些亚洲国家，抵销了在一些受衰退影响的市场上的较低的订单收入量。另外，国内效益项目的积极成果也降低了一部分衰退的消极影响。订单收入增长轻微，为 296 亿美元，销售额增长了 8%，约为 290 亿美元。

ABB 集团  
是家经营活动  
无边界的真正  
的跨国性集团  
公司。

ABB 拥有解决这些问题的技术和组织，集团在承担清洁和有效生产及能源配给方面居领先地位，能够更有效地利用提供给工业和运输的能源，提高或清洁户内户外环境。公司承担“能接受的”开发，并在制度健全的环境业务政策方面处于领先地位。

利润上升 7%，为 19.08 亿美元，纯利润上升 3%，从 1990 年的 5.9 亿美元上升到 1991 年的 6.09 亿美元。

流动资本的减少仍享有优先权。正在实施的减少周期时间的多重规划将进一步减少流动资本，并为开发或销售真正下放财产权。取消非核心业务的计划将继续实施。

在各业务部门中，工业部在美国的经营开始赢利，利润提高到约 1.2 亿美元。动力传动装置部通过利用其组织规模及其在许多业务领域的技术领先地位显示出继续强劲的收入增长。动力装置部收入上升，主要是在 R&D 上花费了大量经费。环境管理部收入减少，主要是因为斯堪的纳维亚的国家需求大量减少。动力分配装置部也受到了衰退的消极影响，运输部再次显示出不满意的利润，因为在应急预备用物方面订单量仍很低。

1991 年用于兼并的钱为 6.12 亿美元，最大的交易发生在挪威，以 2.35 亿美元买下了 Elektrisk Bureau。另外还兼并了石油与天然气业世界上最大的勘探与开采设备制造商之一的美国 Vetco Gray。还购买了美、日的 3 家公司，是专门用机器人完成油漆最后一道工序的系统。此外还继续在中、东欧扩张。卖出收入为 6.07 亿美元。

#### 4. 全球的挑战

世界人口的增长和持续的经济的发展，需要更有效地利用电能，也要求人类本着对环境负责的方式进行生产。在发展中国家，今后 20 年几乎将增长 20 亿人口，估计九十年代约需 1 万亿美元花在电力设备上。在发达国家，能源保存被更广泛地实施，经济增长仍需大量的能源经费，在能源方面还必须解决各地城市居民对当前环境污染的抗议的问题。

ABB 拥有解决这些问题的技术和组织，集团在承担清洁和有效生产及能源配给方面居领先地位，能够更有效地利用提供给工业和运输的能源，提高或清洁户内户外环境。公司承担“能接受的”开发，并在制度健全的环境业务政策方面处于领先地位。

ABB 要开发和生产最新技术的先进产品，力求使公司成功地立足于困难的、无国界竞争的全球环境中。

在 1992 年末仅欧共体就建设了 3.8 亿个用电设备。同时，亚太地区的经济增长率远远超过欧洲或北美，要利用这些以及全球其他部分的机会，必须拥有世界级的技术能力，并了解他们在每个市场的顾客需求。

ABB 集团以不断变换的形式，响应国际商业趋势的召唤。公司的策略是充分利用在技术、财务、生产和配给资源方面全球集团的经营范围，同时作为在许多家乡市场的国家公司的代表，在这些市场上有数千个充满活力的当地承包人倾听着当地顾客的需求。在 ABB 市场上没有其他公司能比得上这些资源。集团活跃于 140 多个国家，这种多国性也使员工能够对商业趋势作出迅速识别与反应。ABB 要开发和生产最新技术的先进产品，力求使公司成功地立足于困难的、无国界竞争的全球环境中。

#### 5. ABB 的区域策略

ABB 已在大多数欧洲国家成功地立足，最近在德国、西班牙和葡萄牙的购买与合资经营正在顺利地展开，逐渐地并入 ABB 的全球网络。1993 年，“无国界”的共同市场，欧共体和欧洲自由贸易联盟逐渐的一体化，及中欧和东欧包括独联体的开放，将引起欧洲经济版图的重大变化，尤其是这儿的公众采购，其跨国竞争将更加激烈。

制造和工程装置将变少并更加专门化，为较大的市场服务。ABB 将继续调整以充分利用这些新机会。

在德国和东欧新购买的公司已逐渐步入正轨，拥有一个大规模的技术和技巧转换计划及员工继续培训计划。生产率和质量已迅速地达到了 ABB 的西欧标准，例如，波兰和匈牙利的轮机部件现在已由 ABB 在世界市场出售。许多在中欧和东欧进一步兼并和合资经营的计划正在研究或商定。ABB 相信，从长远观点看自己的投资会很好地发挥作用，但也准备度过几年困难期。

北美占 ABB 约 30% 的业务领域，燃烧工程、威斯汀豪斯转换装置和分配装置业务的购买，与那儿现有的经营一起，已经在动力、工业和环境控制方面形成雄厚的市场位

置。调整计划的兼并是随着 1991 年取得的重大成就并达到了预期的赢利后开始的。ABB 现在也能利用正呈现出自由贸易的美国、加拿大和墨西哥的新机会。ABB 正进一步增加其 R&D 的投资额，并将利用集团的全球分布网络来增加北美的出口。再有两三年，ABB 的美国经营将达到集团的平均利润水平。

ABB 继续在发展中国家推行其扩张策略，集团已在亚洲、澳大利亚、非洲和拉丁美洲雇用了 34000 人，在这些地区的收入为 60 亿美元，发展中国家的紧迫需求，驱使 ABB 从欧洲和北美向这些地区出口，如在动力、运输和基础工业象钢、水泥、石油化学及林业方面的基础设施投资。ABB 以其广泛的产品，利用来自西欧许多国家的财政援助及所掌握的非常规财务状况的能力，为这些需求服务。同时，ABB 正在发展中国家建造当地的工程和服务机构。最近的一个主要投资项目在印度宣布，去年在东北亚和东南亚几个国家开辟了制造和服务机构，还在土耳其和埃及投资。在南美，巴西正以一个重要的出口国出现。这些正常的 ABB 投资也包括技术转让和当地员工的大量培训。

#### 6. ABB 的顾客核心计划

ABB 的顾客核心计划是一种不断改变自己的价值系统和每个员工的方向，以努力面向顾客。一个基本目标是发挥经营长处，通过减少周期时间和提高质量及服务水平，为顾客形成更好的价值。在过去两年实施了上百个项目，取得了一些惊人的成绩，在德国和芬兰的变压器经营，其加工时间减少了 70%，在美国的工厂也取得了同样的成果。在瑞典的规范产品象马达和低压装置，交货时间分别从 15 天和 33 天降到 5 天和 3 天。在瑞士的燃气阀门开关装置交货时间从 30 天降到 3 天，蒸汽动力厂的交货时间减少了 30%，HVDC 厂则由 3 年降到两年。开发新一代开关齿轮的时间从以往的 2 - 3 年降到今天的 10 - 14 个月。在总的周期方面，数十年的合理化努力不会使效率受到冲击。

新的有系统的质量和交付服务措施也已被推出，公司以往按时交货水平为 70 - 80%，现在已提高到 95 - 98%。

ABB 认为顾客核心计划还可增进顾客提高和管理本公司的参与意识。有指望的成效在许多国家都是显而易见的，在瑞典，鼓励员工参与的培训计划已经提高了各级员工的能力。这些努力不占规划的一点时间，却将推动 ABB 成为一个“不断学习”的组织。ABB 意识到，只有有技巧和有朝气的人们才能保持自己真正的长久不衰的竞争优势。

### 7. 全球 R&D 协作

技术能力决定 ABB 产品的质量、成本和竞争力。ABB 是一个以技术为基础的公司，在其几乎所有业务中，产品领先地位要求技术的领先地位。为完成与维持技术领先地位的首要责任覆盖了每一个经营部门，这些部门花费了 90% 的集团 R&D 资金。1991 年 R&D 总金额为 23.42 亿美元，占集团收入的 8%。分散 R&D 活动，更接近经营，这是必不可少的，为协调各业务，利用 ABB 的规模和潜能也是非常重要的。公司的 R&D 组织把一般兴趣领域的研究引导到许多业务中，也为由业务分部订立的 R&D 提供资源。下面是几个这种合作的 R&D 的例子：

电绝缘是 ABB 许多动力设备业务的重要策略。在一个合作研究项目中，ABB 研究机构瑞典转换研究机构 (STRI) 共同研究了户外绝缘物的飞弧结构，开发出最优化的各种类型绝缘物模型。

为了减少汽车工业油漆商店的释放，ABB 与领先的制造者合作，正在安装并继续开发新系统，以便浓缩溶剂、控制微粒及能源恢复。

低 NO<sub>x</sub> 燃烧器是一个通过一个非线性声学的公司实验室利用基础研究的成功的例子，成为 ABB 新型高级燃烧轮机的核心技术。持续的 R&D 正在产生更低释放量，正在出现适应各种燃料的这类燃烧器。

### 8. 人事与管理

ABB 的 R&D 正在有技术更低的释放量，正在通过能选择自种麋粗的送类燃烧器。竞争优势。

ABB 在承担环境保护需求方面居世界领先地位。

1990 年开始的限制雇用政策，使公司适应了 1991 年继续减少了的市场需求，解雇在几个公司成为必须做的事。排除兼并和取消的变动，员工减少了 13000 人，约 6%。这些变动是必须的，以维持并提高在增长停滞或速度减慢时的生产率。不过，因为兼并，实际员工数只减少 1000 人，到 1991 年末集团约有 214000 人。

1991 年又举办了一期国际管理培训班，自 1989 年末以来参加这种培训的管理人员超过 1000 人。集团行政管理部门积极参加，这种班在传达 ABB 政策及明确管理的价值方面起了重要作用。

顾客核心计划现在已在 ABB 整个集团实施，已开始显示出鼓舞人心的结果：质量正在进一步提高，生产及交货时间正在缩短，生产率正在提高。整个努力侧重于提高为顾客提供的 ABB 产品和服务的附加值。顾客核心计划也将极大地影响新的进程，促进分散经营，提高所有员工的开发能力。一个很好的例子是在瑞典全国的顾客核心计划中的“T50”计划，涉及约 30000 名员工。“T50”指要减少所有集团经营生产时间的 50%，不管它们是在工厂、工段还是管理中。

### 9. 保护和清洁环境

ABB 在承担环境保护需求方面居世界领先地位。其研究努力侧重于开发能够解决问题的产品（如全球变暖、酸雨、臭氧损耗、水污染），还有防止和处理水污染及危险废物。ABB 是工业公司中引导环境政策的公司之一，是《国际商务宪章》的《能承受的开发宪章》的一个缔约者，并且是 1992 年 6 月在巴西里约热内卢召开的“联合国环境与开发会议”的一个主要参与者。

“户外”的环境管理（空气污染控制、资源恢复和工业环境服务）时常与 ABB 动力产生机构合作，为其用户组装交付尽可能最好的防止空气污染系统。1990 年“美国清洁空气行动”成立以后，设备订单大量增长，还有中欧、东欧及远东缩减空气污染的需求也使订单大长。对废焚化

厂的需求正在上升，土壤保护、污水净化和环境检查等市场正显示出强劲的上升势头。

“户内”环境管理指商业建筑、私宅和公宅市场。

ABB 还在帮助其用户尤其是石油化学业用户不断改善工作环境。ABB 为碳氢化合物加工工业制造的动力模拟系统，如允许操纵者不断地受训以避免危险局面。公司还推出了配给控制系统（DCS），使操纵者能监控综合生产过程中的每一方面，以便有效地隔离。当前所有由 ABB 提供或在开发中的系统，通过提高加工自动化或最优化帮助用户减少废气的释放，并以更少的原料或能源生产更多的产品。ABB 的规划财务和反贸易组织正在为顾客提供“口袋”，包括 ABB 产品和服务及有吸引力的信贷选择。这样的 ABB 跨部门队伍具有利用集团真正独一无二的协同能力。

#### 10. 努力创造未来

动力的产生、转换和配给市场受人口增长和增长中的能源消耗逼迫，ABB 希望下一个十年能经受一个高于平均水平的增长率。ABB 不失时机地利用这些机会，在公司全球用户基地拥有全部种类的动力产生系统。这种设备包括全部的蒸汽、燃气轮机，联合循环（CC）、核和水力发电站，还辅以控制和环境系统。

ABB 处于动力装置工程的领先地位已有一个多世纪的历史，并继续在 R&D 方面大量投资以完善和提高现有技术，并为顾客开发下一代设备。它是燃气联合循环动力装置居于领先地位的提供者，已建造了在今天运行的所有 CC 装置的 1/3，这些装置有效地燃烧燃料，其使用是高度可靠的，可被很快地建造，释放量很低。

随着新技术的利用，洁净煤又再次成为一种很有吸引力的选择燃料。ABB 在洁净煤技术上处于领先地位，首批由 ABB 建造的 3 个高压液化床燃烧（PFBC）厂在世界或被委托（瑞典），或已得到认可（西班牙和美国）。ABB 还为日本建造了第一个 PFBC 装置，于 1993 年完成。对于 ABB 来说，东欧已经成为一个特别关注的地区，在 3 个国

ABB 处于动力装置工程的领先地位已有一个多世纪的历史，并继续在 R&D 方面大量投资以完善和提高现有技术，并为顾客开发下一代设备。

博世公司是欧洲最大的汽车零部件制造商，也是世界上最大的汽车点火装置、喷油设备和照明设备的制造商之一。

家有 5 家工厂生产动力设备。在波兰与 ABBZamech 合营的公司已帮助其建成一个雄厚的有利可图的当地市场，为国内提供热和动力系统。

ABB 正在负责开辟这些新市场，通过注重规划成为低成本生产者，并提高 R&D，尤其是在燃气轮机和 CC 洁净技术上的 R&D。

在环境方面考虑到二氧化碳的释放，也仍赞成核能的利用。ABB 很好地完善了在核领域的技术及大大地提高了 R&D 预算。ABB 在核动力产生方面 30 多年的经验正在被用来开发新的超安全反应堆，以及提高、援助全球现存 400 多个核动力厂。R&D 的经费主要花在其性能、可靠性以及不断增加的环境与目前可利用的设备和提高系统间的协调方面。

ABB 通过在快速发展的市场如印尼、马来西亚、泰国、中国和台湾开始当地的动力转换和配给产品的生产来适应变化中的市场结构，并且增加其在德国及中欧、东欧的存在。公司对发展中国家转让技术和制造技巧的能力已被证明，这将为它提供一个重要的竞争地域。ABB 很好地置身于关键技术以及提供设计出来迎合每个用户需求的竞争产品中。一个有效的制造结构、R&D 经费的提高及顾客核心计划将进一步巩固 ABB 在世界动力转换和配给市场的雄厚位置。

### 博世公司

博世公司创建于 1886 年，公司总部设在德国斯图加特。

博世公司是欧洲最大的汽车零部件制造商，也是世界上最大的汽车点火装置、喷油设备和照明设备的制造商之一。除生产汽车点火装置、喷油设备和照明设备外，还生产工业用液压和气动设备、交通设备、动力机器、家用电器、收音机、电视机、视听设备和医疗设备，公司分为四大部分：汽车设备、通讯技术、消费货物、资本货物等四部。汽车设备部生产经营底盘系统、安全系统、点火技术、汽

博世公司在德国有 17 家公司，在国外有 38 家公司，还在 136 个国家设立了销售网点和售后服务站，一百多年来，它已发展成为一家跨国集团公司。

油发动机管理系统、车体电路和电子系统、柴油喷射设备、半导体和电子控制系统、交流发电机、电池、汽车设备的配送、售后服务等；通讯技术部生产经营汽车收音机及配件、汽车天线、导航系统、多路传输系统、同轴与光纤传输系统、电信电缆系统、无线电转播与卫星系统、网络终端系统、磁卡电话、密码设备、私人网络产品与服务、信息处理、安全系统；消费货物部经营家用电器、电子游戏、各种工业及手工专用小型工具及附件、暖气及热水设备、暖气控制系统、压缩机、燃烧器、气体控制系统、浴室设备、家具；资本货物部经营运动物体和固定物体液压空气产品、电子液压控制系统、工业电子、装配设备、试验设备、热固性半成品、橡胶、热塑制品、橡胶金属连接器、抑制干扰装置、食品、饮料、糖果、药品、化学品包装机和设备、糖果及药品生产机器。

博世公司在德国有 17 家公司，在国外有 38 家公司，还在 136 个国家设立了销售网点和售后服务站，一百多年来，它已发展成为一家跨国集团公司。

汽车设备部是博世公司最重要的领域，1991 年，该部营业额为 166 亿马克，占总销售额的 49.4%，在这个领域共有八个部门负责汽车工业的开发与生产，产品从反锁刹车系统到点火配电器，并在 120 多个国家设立了售后服务站。博世公司是汽车设备发展的促进者，公司的第一个决定性步骤是 1887 年为汽车配备了低压点火永磁发电机，5 年后的 1902 年，博世的合作者 G·霍诺尔德又发明了博世火花塞，从而大大加速了汽车的发展。当时妨碍汽车远距离行驶的就是汽车发动机的点火装置，曾被称之为“关键的关键”。博世火花塞是装在内燃机气缸盖上的一个放电装置，它利用蓄电池的低压（12 伏）电流经感应圈变成高压（几万伏）电流进行放电，产生火花，用来引爆混合气体，其性能稳定，工作可靠。博世火花塞为汽车发展燃起了不熄之火，也成为博世公司起家发展的火花。如今，博世公司一直雄踞世界最大汽车点火装置制造商的宝座。公

公司的又一个里程碑是 1927 年发明的柴油发动机喷射泵系列产品，这一产品迅速在全球发展，现在公司正在利用电子技术进一步改进技术，力求节省燃料、减少污染和减少噪音。公司在开发汽油发动机燃料喷射泵方面也发挥了先锋作用，1937 年，公司为飞机发动机配备了第一台汽油喷射泵，1952 年为四冲程汽车发动机配备了汽油喷射泵。70 年代，博世公司实行了“3S”计划，即 sicher, sauber, sparsam (安全, 清洁, 经济)，随着汽车配件电子元件的广泛使用，日益满足了对安全、节能和环境保护的需要。实际上，博世公司在 50 年代末就已提供电子产品，并开始开发电子汽油喷射设备，1967 年即开始生产该项系列产品。经过多年的研究与开发，公司于 1978 年开始正式生产 ABS 抗锁刹车系统，这一系统可称之为电子控制保证安全的范例，这种刹车系统不论在多么恶劣的情况下，都能保证汽车的稳定性和灵敏性。目前，四家日本汽车生产厂家都安装了博世公司注册 ABS 系统。经过几十年的努力，博世公司开发的汽车电子系统已日趋密集、轻巧和经济实惠，在各种恶劣复杂的情况下，如气温低于零下 40 或高于 150、载重量相当于地球引力 200 倍、含盐份的大雾、水蒸汽、灰尘、沙土、油雾等，电子系统都能保证汽车运作可靠。1969 年，博世公司在路特林根建立了一个半导体工厂，它生产的电子元件对各种产品的质量、可靠性和安全性至关重要，一些在其它地方买不到的特殊部件都是在那儿生产制造的，比如用于抗锁刹车系统的特殊集成电路。同时博世公司还在路特林根建立了一个微电子技术中心，研究和开发汽车设备部和其它部特殊使用的集成电路。博世公司是欧洲最大的汽车零件制造商，现代汽车工业是一种高度综合性的工业，一辆汽车的零部件多达上万个，而且其电气、电子化程度越来越高。上述的点火装置由于环保、节能等方面的要求，已由博世公司不断改进，推出了半导体点火器，1989 年博世公司推出一种由 1000 个电子元件组成的莫特洛尼克 (Motronic) 系统，它的核心部分

是一个控制仪，能控制内燃机的喷油、增压、点火，并经过计算能在最低燃料消耗的基础上，选择最佳点火时间以达到最大功率。近年世界上重要的一级方程式汽车赛，装上博世莫特洛尼克系统的都取得好成绩。

公司的创始人博世（Bosch，Robert）是一位工程师和工业家，曾在美国受教育，跟随爱迪生和德国电气工程师S·贝格曼工作，1886年他在斯图加特创立公司。他曾主持发明了汽车火花塞和永磁发电机。他本人曾研制出内燃机点火用的永磁发电机，并对汽车灯、喇叭和油泵等装置进行了研制工作。博世先生在报纸上第一次登广告时称，他的企业专营“电话和家用电报”。今天，通信技术是博世公司仅次于汽车设备，占第二位的部门。大约4万人在通信产品和系统领域就业。1991年，通信技术部门的营业额为79亿马克。在欧洲，博世公司的通信技术部门有21家生产厂家和36个配送公司，另外在美国、委内瑞拉、巴西和马来西亚也设有工厂。

消费货物部1991年的销售额增加了9.1%，达71亿马克，占整个公司营业额的21%。1928年，博世公司制造出世界上第一个电动工具，10年后，博世公司成为欧洲大陆上电动工具最大的生产商，今天，博世公司是世界第二大电动工具生产厂家。1929年，博世公司开始研制“普通人”使用的电冰箱，1933年生产出价格低廉的电冰箱，而且在60立升冰箱上安装了压缩机，这在当时是很少有的。

资本货物部1991年的营业额超过20亿马克，它所属的工业设备分部现在是德国在自动化领域的重要部门之一，1969年就已成为德国首批使用数字控制的公司之一，1976年成为世界上第一个开发了工业用机械臂旋转接头的公司。其所属的液压和气压分部所具有的完整的将液压和电子结合的系统，代表了重要的创新。其所属的包装机械分部所开发和生产的包装机具有很高质量，因此在国际市场上占领先地位。

博世公司非常注重研究与开发工作，因为公司深知高

博世公司非常注重研究与开发工作，因为公司深知高水平的研究与开发是公司未来腾飞的基石。它是欧洲最大的汽车零件制造商，现代汽车工业是一种高度综合性的工业，一辆汽车的零部件多达上万个，而且其电气、电子化程度越来越高。

水平的研究与开发是公司未来的保证。从 70 年代中期起，博世公司每年都拿出当年销售额 6% 左右用于研究与开发。1991 年，用于研究与开发的费用为 21.44 亿马克，占销售额的 6.4%。公司的研究与开发部门拥有一大批富有经验的科学家、工程技术专家，同时在全球共有 13000 名科学家、工程技术专家为提高公司现有的产品可靠性和不断开发新产品系统努力。博世公司享誉世界不只是汽车点火装置，公司还推出了许多世界领先产品。1929 年，博世和他人合伙创办了 AG 电视公司，1930 年就推出了世界上第一台 67 行电视摄像机，后曾被 1936 年柏林奥运会采用。同年公司还推出电视转播车。直到今天，在使用了最新的“轮廓折射”技术后，博世公司的电视技术仍处于世界领先地位。近年，它的最新成就是激光视盘电视系统。汽车设备和通讯设备是博世公司的两大生产领域，而汽车通讯则将这两大领域紧密地联系在一起，生成了许多新兴设备。汽车无线电话、汽车对讲机等等。目前博世公司正在研究开发的有微型机械传感器与传动器，它是运用薄膜技术与硅微型结构结合，研制出省空间、高精度灵敏的传感器与传动器，并成功地将压电氧化锌放在硅的底层，使得电能转换为动能，动能亦可转变为电能。新的涂层方法，为防止磨损与腐蚀，博世公司研究使用创新的硬度涂层方法改进钢具和零件的表层，在 200 的温度下，用高强度氮化钛和硼化钛涂层，这种涂层也可抗磨损，同时使用一种新开发的方法判断粘合的质量，并经过拉力、压力的检测。在光纤通讯方面，公司正在开发一种用连贯的光系统在预订地区分配电视信号，大量光载波通过光纤在短间隔中传递，每个光载波能够接某种程序调整电视信号，信息通过激光超外差式接收器的数目表示，转变为微波信号，与直接接收的系统相比，这种方法增加了几百倍的传递能力。为远距离传递信号，公司正在研制一个光学系统，能够直接放大光的信号，而不是象过去那样先要转换为电信号。公司还正在研制适量声音调控系统，以改善汽车无线电声

公司十分  
重视职业培训  
和继续教育。

音和音乐的质量，这种系统能够自动覆盖驾驶中的杂音，补偿不利的传递特点，第一个样品正在进行试验。

博世公司能取得这样的成就，是与该公司有一支训练有素的队伍分不开的。公司十分重视职业培训和继续教育。1913年，创始人博世就在本公司设立了技工学校，对每一个刚进公司的青年工人进行多种工作技能的培训。1992年初，博世集团公司共有雇员177,123人，比1991年减少4,084人，占2.3%，国外雇员总数为63,585人，在德国的雇员中61%为工人，35%为管理、技术人员及职员，4%为学徒工，女性雇员29%，在61%的工人中，36%为熟练工，每4人中有1人为外籍工人。1991年，公司在德国的雇员中有1729名学徒工接受培训，其中16%为女性。她们主要是学习商业课程，接受技术和工业行业培训的年轻女性雇员已从9%降至7%。在国外的职业培训也在不断扩大，1991年有583名雇员接受学徒培训。公司还重新安排了管理人员继续教育计划，着重培养高层管理人员，增加了经营活动国际化的标准，除举办专业讲座外还举办各种专题讨论会。全集团公司共有114,900名雇员接受了继续教育。职业培训及继续教育通过计算机管理，记录下每个参加学习者。

博世集团在热心于社会福利方面享有盛誉，这要归功于创始人罗伯特·博世先生。早在1906年他就推行8小时工作制，这在当时是罕见的。1910年，他实行了星期六半日工作制。1913年博世公司创立了学徒制，并拥有自己的培训车间。在第一次世界大战时，他捐款2000万马克用于社会福利。1929年，他的公司雇员享有养老金、残疾补贴和赡养费。1934年，他为雇员发放奖金。1936年，在公司庆祝成立50周年时，他设立了罗伯特·博世医院，并在1940年接收了第一批病人。公司拿出初始资本8亿马克的90%作为“罗伯特·博世有限公司基金会”的基金，基金会的宗旨代表了罗伯特·博世的意愿：公司财产的经营要考虑到社会福利。这笔基金用于资助并促进卫生事业、

民间交流、福利及教育事业发展。他们还专门为外籍工人的子女开办职业培训班。这一切提高了公司的声誉及其成员的素质，使公司在激烈的竞争中不断前进。

### 富豪汽车公司（沃尔沃）

富豪汽车公司创建于 1927 年，公司总部设在瑞典哥德堡。

富豪公司是瑞典最大的跨国公司，在大陆一般译为“沃尔沃公司”，“富豪”是港台的译法。它创办于 1927 年，当时是瑞典滚珠轴承公司的一家子公司，1935 年独立出来，并联合、吞并了其他几家公司，发展成为母公司。1979 年曾因资金不足将部分股权让与法国雷诺汽车公司。其经营活动基本上是全球性的，产品销往 130 个国家，并在其中的 30 个国家设有生产点。子公司遍及国内外，可以分为制造业公司（主要的有 12 家）、国外的销售公司（主要的有 15 家）、其他子公司（32 家）和参股公司（12 家）四类。主要生产卡车、汽车、船只和工业机械、飞机引擎及宇航工业部件等。设有运输车辆、建筑业和农林业机械、船只和工业引擎、飞机引擎、工程行业、食品加工 6 个生产部门及能源贸易、其他业务活动 2 个服务部门。

#### 1. 与一般汽车公司生产方式背道而驰

富豪是瑞典国宝级的汽车公司，几十年来，它深受世界汽车工业界的瞩目。与一般的汽车公司不同的是，它的卡尔马厂和乌地瓦拉厂采取的是单一工作站的生产方式，而一般的汽车公司采取的则是以装配线大规模生产的方式。

1971 年，36 岁的皮尔·盖伦哈马当选为富豪公司的董事长兼总裁。当时在瑞典企业界普遍存在着工人怠工及流动率高的情况，工人缺勤率达 50% 以上，流动率超过 25%。由于瑞典是一个实行“社会主义”非常彻底的国家，人民拥有优厚的社会福利待遇，还有失业福利，所以人们并不担心失业，这就给公司带来了很多的问题。盖伦哈马上任之后，试图以改善工作环境及生产方式来改变这

富豪是瑞典国宝级的跨国公司，在集腋成裘，一般深受世界汽车工业界的瞩目。

种状况，当时公司上下都认为盖伦哈马是“疯”了，但他并没有气馁，反而更加自信地投入了这场“战斗”。他摒弃了旧的装配线生产方式，把卡尔马厂的厂房建成三叶草的形状，由25个工作站环绕而成，每个工人都可以在靠近窗口的地方工作，各工作站各司其职，由15—20人从头到尾来组装一辆完整的车。机器的运转全部自动化，使用计算机装置，这样工人只需在自己的工作点等着待装配的车辆沿着环形装配线运行到面前来装配，改变了以往工人跟着生产线上的汽车来回奔跑的状况。这样既省时又节省了投资，而且工人可以亲眼看到一堆零散的零件在自己的手里变成一辆完整的汽车，使人有一种满足感。这种生产方式改变了常规装配线上那种单一的机械动作，提高了人们的工作兴趣。

“它不仅是一项新的生产技术，它意味着装配线的末日的到来。我们使工匠的手艺重新回到汽车制造业中来了。”

1974年2月8日，以新的生产方式生产的第一辆完整的汽车驶出了工厂，卡尔马厂也于这一年正式投产。为了让工人能愉快地工作，工作区还配备了隔音装置，大家可以以平常的音量说话。难闻的汽油和机油味则由天花板上伸下来的一些管子来吸走。每个工作站还设有小吃部、衣帽间及蒸汽浴室。工人间还可以变换工种，你今天用锤子干活，明天可以拿螺旋钻，也可以爬上装配线上的承载板工作，还可边走边干。遇有沉重的车门或大型机件，则有起重机代劳。现在，卡尔马厂的技术和工序很多已获专利。富豪在瑞典新建的5间工厂都采用了卡尔马厂的生产模式，卡尔马厂成了富豪最引以为荣的示范厂。这儿的工人流动率已经降到了5%，生产一辆车所需的人力和时间减少了40%，成本也降低了25%。卡尔马厂成了人人称羡的地方，工厂从未发生过罢工，这儿的工会是瑞典强有力的工会组织，厂方在10年中只调离了1个不称职的职工。

还有一家采用这种生产方式的重要厂家是1988年正式开工的乌地瓦拉厂（Udealla）。

1987年，富豪公司总经理罗格·霍尔特巴克在乌地瓦拉新工厂亲自从头到尾装配了一辆小汽车，这一行动使得

富豪巧妙地运用某些产品因国而异的特点制定出灵活的市场策略，在美国强调其产品的经济性、耐久性与安全性，在法国则强调其社会性、娱乐性，在德国强调其产品的性能优异，在瑞士强调安全性，在墨西哥则着重于价格，在委内瑞拉又把重点放在质量上。

公司决定在乌地瓦拉也不用常规装配线来生产“富豪—740”型小汽车。该厂每个工作站由8—10人组成，也是从头到尾组装一辆完整的汽车。与卡尔马厂一样，工作站也设有一套特殊的装置，使车体放在一个可以回转的圆轴上，这样汽车的底部也可以倾斜到工人面前，车身可以向任何角度倾斜。使得80%的装配工作可以以舒服的姿势完成。乌地瓦拉厂没有现场监工，工人们自己管理自己，这种尊重人性的做法使得乌地瓦拉的缺勤率只有8%（卡尔马为17%）。总经理莱夫·卡尔贝里自豪地说：“它不仅是一项新的生产技术，它意味着装配线的末日的到来。我们使工匠的手艺重新回到汽车制造业中来了。”不过，富豪公司的这种做法是否能推广开来还是个未知数，人们认为这种做法能取得高质量，却对其是否能取得高效益持怀疑态度。

## 2. 富豪的市场策略

商场如战场，在世界市场竞争日趋激烈的今天，企业如何制定出各种巧妙的市场策略，成了企业经营致胜的重要秘诀。富豪巧妙地运用某些产品因国而异的特点制定出灵活的市场策略，在美国强调其产品的经济性、耐久性与安全性，在法国则强调其社会性、娱乐性，在德国强调其产品的性能优异，在瑞士强调安全性，在墨西哥则着重于价格，在委内瑞拉又把重点放在质量上。

富豪今日的地位是跟它成功的战略密切相关的。60年代前后，汽车工业市场突然发生变化，很多汽车公司在这场淘汰赛中消失了，也有一些汽车公司则脱颖而出。当时的富豪还是一家苦苦挣扎的很不起眼的公司，不过它在这场淘汰赛中反倒干得很出色。他们在美国大力推销一种“货真价实”的汽车，这种汽车并不豪华，价格也不便宜，不过却很结实，经久耐用。这种汽车迎合了相当一部分人的心理，这些人用不着凭自己驾驶的汽车来炫耀他们事业上的成功，但却很重视让别人知道他们具有良好的判断力。

富豪市场策略的成功，为自己开辟了一片广阔的市场。二战前，它还主要行销于本国和北欧市场，随着生产的发展、技术的改进，它打入了西欧和北美市场。由富豪国际发展公司负责富豪全部产品的销售，并为许多重要市场提供服务。目前，富豪四分之三的销售额是在国外市场上实现的，销往欧洲、南北美洲、非洲、亚洲和澳洲的产品日益增多，深受汽车工业界的瞩目。

现在，富豪汽车公司的计划是年平均生产4万辆汽车，这个数目同大多数汽车厂商相比是显得太少了。但公司的总经理卡柏格认为富豪汽车在国际汽车竞争市场上应定位在高品质、高价位和低数量的市场区隔中，采取“货少而精”的策略。这种市场策略是否能给它带来相当的利润，人们正拭目以待。

### 3. “全速前进”的训练计划

这些年来，瑞典整个国家高水平的管理技能和技巧为富豪的成长和成功提供了十分有利的外部条件。为了在全世界销售高技术产品，富豪非常重视对其员工进行培训，为此还专门制定了一个称为“全速前进”（Full Speed Ahead）的训练计划，开发了一个昂贵的培训系统，对其员工进行培训。

首先是让所有员工了解他们对公司的生产力和品质的重要性，并让大家了解公司的领导风格和领导哲学。以分权制和代理制的组织结构为主，分权制是指以小组生产的自主管理方式，代理制是指训练小组内每人都有能力来担任组的领导人，给他们灌输人人都可以当“老板”的意识，鼓励他们去当领导，由此使员工具备多方面的能力。然后再对员工施予一系列的训练课程来加强他们的技术层次及管理协调的能力。

例如在乌地瓦拉厂，对新进的员工要进行为期4个月的生产技术、人事管理和生产规划的训练，然后再进行为期1年的个人成长训练。使员工知道在作为一个合格的员工的同时，应如何去当领导。事实上，在乌地瓦拉厂，员

瑞典整个国家高水平的管理技能和技巧为富豪的成长和成功提供了十分有利的外部条件。

工的装配技术熟练，有的人一人就能装配整部车。另外，组员轮流担任该组的领导，小组还可自行招募新员工。这种自主管理的模式使得大家能够齐心协力，共同把事情办好。

为了确保员工知识的高水平及局部技能、服务人员的质量，富豪还为员工提供继续教育。为提高顾客理解技术诀窍的能力，公司还在销售现场或直接为顾客进行培训。它不仅以产品质量闻名于世，还以它在几个不同地区提供优良的技术资源而著称，这些知识都是与交通运输相关的，并提供驾驶培训，为高层管理教育提供服务和部分培训。

#### 4. 富豪的三大车

富豪是世界第 2 大重型卡车制造商，产品涉及所有方面，能满足各种需求，具有 50 多年生产供繁重运输用的汽车历史，在尖端技术、质量、使用经济、驾驶员安全和舒适方面，享有名不虚传的声誉。特别是在生产各种 N 型卡车（正常驾驶室）和 F 型卡车（前置式驾驶室，发动机设在驾驶室之下）方面，具有独一无二的的能力。富豪公司自己制造它的卡车中所有最重要的部件，如驾驶室和动力传动系统，这使公司能对材料选择到汽车最后装配中的质量和性能，实行全面控制。由于驱动系统（发动机、变速器和后轴）是卡车的骨干，是决定它的使用经济性和可靠性的关键，燃料在这儿被转成工作的动力，这是富豪为什么要自己设计和制造全部驱动系统的原因。只有这样，才能使每个部件的安排和构造适合下一个部件，才能组成为保证得到良好的运输经济而设计的驱动系统。另外，独特的 Volvo 牌驾驶室是富豪设计和研制出来迎合各种需求和不同的运输形式。所有驾驶室都安全、宽裕、舒适，拥有完善的隔噪声和隔震荡设施，而且还可附设睡觉设施。

这几年，富豪卡车除了行销西欧和北美之外，东欧、中东和非洲也已成为重要市场，并在远东地区扩大了其经营范围，最近成立了办事处，并开辟了新的市场，如北朝鲜和日本。1987 年，富豪还与通用汽车公司合作，成立了

独特的  
Volvo 牌驾驶室是富豪设计和研制出来迎合各种需求和不同的运输形式。

Volvo GM 重型卡车公司，生产“White”、“Autolar”和“GMC”等重型卡车，这些卡车都以“WHITEGMC”的商标上市。在世界市场的长期经验为富豪提供了必要的反馈信息及开发生产适应顾客需求的卡车知识。这个雄厚的产品和市场网络，使富豪成为当今世界卡车的首要制造商之一。

小汽车是富豪生产的另一大车类，超过 85% 的富豪小汽车被销往国外的约 100 个国家。自 1927 年公司成立以来生产的 800 万辆小汽车，到 1980 年还有 500 万辆在路上行驶。

富豪的经营哲学是生产安全与质量可靠的小汽车。产品范围从中型小汽车到豪华轿车无所不包，其小汽车还可以为特殊需求而改变，如改为大型豪华轿车、警车和救护车。每年营业额的 10% 用于研究与开发，则使富豪开发从发动机零件到车身内部装饰的每一产品成为可能。富豪还是提倡安全的先锋，众多的安全用品如夹层挡风玻璃和安全带等，在富豪的小汽车生产厂首先投入生产。有一种三点安全带已获西德专利局的专利，是公司最好的 8 大发明之一。富豪是在美国建立科学实验基地的第一家欧洲小汽车制造商，也是欧洲制造商中首先在洛杉矶成立设计和规划中心的厂商。

从关心环境来说，自 Lambda Sond 在 70 年代中期引进三元催化器之后，富豪小汽车在关心环境方面处于世界领先地位。

公共汽车是富豪生产的又一大车类，作为世界最大的公共汽车出口商及西欧第 2 大公共汽车制造商，富豪拥有一整套 2 吨以上的超重型公共汽车和汽车底盘。大部分的公共汽车被销往国外，主要是 6 个国家。走遍全世界，富豪的公共汽车都是与优良的环境效益联系在一起的，这已经得到公众的认可。1988 年，富豪还兼并了英国公共汽车制造商 Leyland Bus 有限公司，现在它主管着 Leyland，包括著名的 Olympain 双层公共汽车。

从关心环境来说，自 Lambda Sond 在 70 年代中期引进三元催化器之后，富豪小汽车在关心环境方面处于世界领先地位。

瑞典爱立信有限公司是世界通信工业领域著名的大公司。该公司的主要经营活动是生产用于公用或私人通信网的先进的无线和有线通讯系统及其产品。爱立信公司还是世界军用电子系统产品的重要生产厂家。

另外，以生产经营汽车起家的富豪汽车公司，并未把自己局限于汽车业。除了汽车之外，它还经营石油、森林业、船舶用和工业用引擎、飞机引擎和食品加工等等。公司领导人在汽车业受阻滞的时候，能从别的方面赚进一些钱来，不过在当今全球汽车行业萧条，连连亏损的情况下，富豪公司也未能幸免，1990 年时亏损了 390 万美元，1991 年在世界 500 家最大工业公司的排名下降了 10 位，由 90 年的第 78 位下降到第 88 位。好在富豪虽是一家私人企业，公司的一些领导人却是瑞典党政和社团的头面人物，这种关系给富豪汽车公司带来了不少好处。例如瑞典政府在富豪困难时期以勾销大笔税金的办法来助公司一臂之力。

### 爱立信公司

爱立信有限公司创建于 1876 年，公司总部设在瑞典斯德哥尔摩。

瑞典爱立信有限公司是世界通信工业领域著名的大公司。该公司的主要经营活动是生产用于公用或私人通信网的先进的无线和有线通讯系统及其产品。爱立信公司还是世界军用电子系统产品的重要生产厂家。目前该公司的经营活动范围已扩展至 100 多个国家。

1991 年，爱立信公司用于研究与开发的经费达 12.09 亿美元，占销售额的 15%。用于技术研究费用和推销新产品的费用达 17.7 亿美元，占销售额的 23%。

#### 1. 历史沿革

1876 年，拉尔斯·马格努斯·爱立信正值而立之年，恰好完成自己机械工程学位学习，随后便建立了一个电话设备修理厂。同年，亚历山大·贝尔在美国将自己电话应用专利技术应用于生产。在其后两年时间内，拉尔斯·马格努斯开发出自己的电话，但是一直到 1892 年，他的公司才开始迅速地发展起来。1892 年，爱立信的第一台带摇把的军式电话研制成功。一年后，爱立信公司已具备年产 1 万台电话的生产能力。

在随后的几年时间内，公司业务发展飞快，已在墨西哥、波兰、意大利、巴西、秘鲁和阿根廷等世界各地设立了公共电话网。

1926年，拉尔斯·马格努斯·爱立信逝世，享年80岁。爱立信先生的毕生努力使爱立信终于成为国际性的电讯设备大公司，外销产品占80%。目前，爱立信公司已在西欧、拉丁美洲、远东和非洲确立了自己稳固的地位，在世界通讯领域处于领先地位。

## 2. 爱立信公司的主要经营活动及现状

1991年，由于整个世界经济状况不佳，使得爱立信公司的经营状况并不十分理想。各公司的基本建设费用都减少了。公司用于公用通信方面的投资也在下降。用户的订货没有明显增长，电信工业的竞争趋于激烈。便携式电话市场在扩大，但是，在短时期内，这个市场的扩大不能弥补该公司最关心的有线电话市场的疲软带来的损失。预计利润额下降的情况将会持续相当长时间。

在这种经济状况下，爱立信公司认为，只有加强研究与开发才能扭转公司目前的状况。1991年和1992年，该公司大幅度提高研究与开发方面的费用。在技术方面，该公司将重点放在提高AXE、通讯管理和操作支持系统、运输通讯网产品、数字式便携式电话系统以及Eripax数据网产品的改型换代和提高性能方面。爱立信还认为，微波技术对军用雷达的操纵和在便携式电话及传输系统的商业应用方面都十分重要。只要坚定地开发新产品就一定能取得成功。

当时，爱立信公司在蜂窝式移动电话系统领域内在世界上占有重要的地位，其产品占世界市场的40%。在90年代，该公司要在世界市场上进一步巩固其在数字式系统的生产和销售方面的地位。1991年，爱立信公司是世界上唯一的开拓了欧洲、美国和日本新标准化数字式便携电话系统市场并获得订单的公司。在这一年内，爱立信公司GE移动通讯产品公司成功地开发出适用于欧洲及美国系统的

小型手握式移动电话。

爱立信认为，只要加强新产品的开发和降低成本，公司就一定会在未来国际市场上站稳脚跟。一旦世界经济状况好转、利润就会迅速回升。

瑞典爱立信有限公司主要由通信系统部、电缆的通讯设备安装部和军品系统部组成。

通信系统部的经营活动范围包括公共通信产品、无线电通讯产品和商用通讯产品。

爱立信公司在公共通信产品生产方面在世界上处于领先地位。该公司生产的 AXE 系统是目前世界上使用最广泛的系统之一。AXE 系统在局部及国际电信交换机市场上具有重要地位。1991 年，该公司共安装了局部用 AXE 系统通讯线 700 万条，比 1990 年有所增长。

爱立信公司的国际竞争对手主要是 Alcatel、AT&T、NEC、北方通信公司及西门子公司。目前爱立信公司已成功地打入东欧国家市场。该公司的公共通信产品销往欧洲的占 50%，拉美市场占 18%，亚洲市场占 12%，大洋洲市场占 5%，美国与加拿大占 5%，非洲国家 2%。其中 AEX 系统行销 87 个国家和地区，但最主要的市场是欧洲和北美。1991 年销售额达 64.29 亿美元。

为了使产品更具有竞争力，爱立信在“欧洲先进通信系统研究计划”中不断投资。目前该公司正在参与该研究计划第二阶段中的 10 个研究课题。除此而外，该公司还投资研究“运输通讯网结构”，这个系统是由软件控制的发射网，数字式交叉通讯线提高机动性，同步发射系统使通讯网具有新的功能并提高发射质量。

无线电通讯产品在爱立信经营活动中也具有重要的地位。近几年来，无线电通讯产品的生产和销售发展很快，但 1991 年由于国际经济的影响，发展势头减慢，订货量缓慢下降。但是与此同时，新技术产品的订货量却逐渐增长。目前，爱立信公司的蜂窝式电话处于领先地位。但是，该公司继续在新技术开发方面进行大量投资，其中蜂窝式电

爱立信产品更具竞争力，新产品的开发和降低成本，使通信系统研究走在未来国际市场上站稳脚跟。一旦世界经济状况好转、利润就会迅速回升。

话的投资比例为最大。目前该公司正在研制全球移动电话通讯系统以适应欧洲市场的需求，另外还有美国数字系统和日本新型数字系统。

无线电通讯产品在北美市场的销售占 36%，欧洲国家占 29%，亚洲占 19%，瑞典占 7%，大洋洲国家占 4%，非洲国家占 1%。1991 年销售额达 11.15 亿美元。

爱立信公司在商用通讯产品中最重要的产品是 MD110 交换台，1991 年这种交换台的销售情况仍然很好。在可处理 100 或更多电话线的交换台产品中，MD110 始终处于领先地位。1991 年销售出 100 万条线的设备，比 1990 年增长 10%。

商用通讯产品中，数字通讯产品最重要的产品是 Eri-pax，销售量比 1990 年增长了 1 倍，并在 20 多个国家占据了重要的市场。

私人使用通讯产品市场需求日趋坚挺，爱立信立即推出由国际通讯网控制的声响、数字、影像和文字通讯产品。NM400 系统是为控制声响与数字综合通讯网和分离通讯网而研制出来的，在国际市场很受欢迎。

爱立信同时还是商用便携式电话通讯网的重要企业。1991 年，该公司研制出数字式欧洲无线通讯系统和 DCT900 系统。在 1991 年德国汉诺威商用产品博览会上，爱立信首次展出 DCT900 系统，受到用户欢迎，目前，这套系统正在许多国家进行试验。

爱立信公司的商用通讯产品在欧洲市场的销售量占 69%，拉美地区占 9%，大洋洲地区占 8%，亚洲国家占 6%，瑞典 4%，北美 4%，非洲占 1%。销售额达 8.35 亿美元。

爱立信公司的电缆及通讯设备安装部的主要经营活动是生产输送电力的电缆、通讯电缆以及特殊电缆。通讯设备安装业务主要是计划和安装通讯设备、数字通讯网和通讯设备工厂的安装和建筑。1991 年，定货量增长了 2%，通讯设备安装业务增长 29%。销往欧洲的产品占这类产品

爱立信公司的商用通讯产品在欧洲市场的销售量占 69%，拉美地区占 9%，大洋洲地区占 8%，亚洲国家占 6%，瑞典 4%，北美 4%，非洲占 1%。销售额达 8.35 亿美元。

销售总量的 41%，瑞典占 31%，拉美国家占 19%，亚洲市场占 8%，非洲 1%，北美国家市场的销售量基本为 0。销售额为 12.13 亿美元。

在军品生产方面，由于世界市场对军用电子产品的需求量不断上升，使得爱立信的军品生产比 1990 年增长了 3%。商业和军用电子产品占全公司总营业额的 25%。使近几年停滞不前的军品销售量有了新的突破。

1991 年，瑞典军队继续订货购买防空预警雷达 PS890。自从这种雷达销往中小国家后，引起了全世界对这种新型雷达的注意。1991 年，芬兰国防部又向爱立信公司购买了新型“长颈鹿”搜索雷达，由于这种新型雷达比以前的搜索雷达搜索区域大，因此，芬兰军队将这种雷达作为防空雷达使用。

1991 年，瑞典 JAS39 Gripen 多用途战斗机在试飞中显示出比原计划更优越的性能。这种飞机上的雷达、显示系统、系统电脑和电子干扰装备都是由爱立信公司生产的。爱立信公司还生产短波和卫星通讯设备。

爱立信公司的军品销售情况是这样的：瑞典占 56%，欧洲其它国家占 22%，北美 17%，亚洲 3%，澳大利亚、新西兰和其它大洋洲国家占 1%，拉美国家 1%。1991 年的销售额达 3.12 亿美元。

### 3. 爱立信如何进行质量管理

爱立信公司认为，在当今信息时代，地球上的任何人都离不开通讯工具，通讯技术的发展速度也超过了以往任何一个时代，如果说质量是未来竞争的重要武器，那么，技术就是提高质量的关键。目前爱立信公司的 6 个人中就有 1 个人是从事研究和开发工作的。1991 年用在研究与开发方面的经费也大幅度增加，达到 12.1 亿美元，约占销售额的 15%。而 1990 年用在研究与开发方面的经费为 8.4 亿美元，占销售额的 11%。包括为特别市场需求而研制的系统和产品费用在内的技术开发费用达 17.70 亿美元，占销售额的 23%，1990 年为 13.5 亿美元，占销售额的 17%。

在质量管理方面，爱立信认为，成功的设备安装，全心全意地工作和高素质的雇员并不能保证百分之百的高质量，但却是生产高质量产品的基本要求。

在质量管理方面，爱立信认为，成功的设备安装，全心全意地工作和高素质的雇员并不能保证百分之百的高质量，但却是生产高质量产品的基本要求。这是因为产品是人生产出来的，而人会犯错误。这就需要各种必要的方法来改正这些错误，消除产品的质量问题的。同时，为了防止这些错误重复出现，就一定要弄清问题出在什么地方，以及发生质量问题的原因。爱立信不断加强对产品质量问题的分析和研究。

在长期的质量管理工作中，爱立信始终贯彻如下 5 项原则：

(1) 尽最大可能满足用户需要。爱立信始终注重研究国内外用户的各种需求，该公司认为，向顾客提供了产品和服务后并不等于公司的任务已完成，企业必须尽最大可能为用户提供更多的服务。

(2) 杜绝浪费。花费了公司大量的钱财而生产出不合格产品，不能满足用户需要，是最大的浪费。

(3) 追求产品质量十全十美。在产品改型换代、新发明推向市场和采用新工作方法的初级阶段，会产生一些质量问题。但公司必须全力解决质量问题，降低质量问题发生率。

(4) 高瞻远瞩。要时刻注意市场对质量需求的变化，及早采取措施，改进质量。

(5) 雇员必须加强责任心。质量问题与每一个雇员都有密切的关系，公司所有的人都要有质量责任心，都要了解自己在整个生产过程中的作用。

#### 4. 爱立信如何用人

爱立信公司认为，一个企业要想用好人，必须使自己的公司成为一个最优秀的雇主。向雇员提供高薪和令他的感兴趣的工作并不能成为优秀的雇主，公司要尊重每一个人，为每一个人提供深入参与经营的机会。

公司还认为，爱立信的人必须懂得，专业技能、知识和人的素质具有重要的意义，每个人的工作都应对公司经

爱立信公司认为，一个企业要想用好人，必须使自己的公司成为一个最优秀的雇主。

爱立信要求自己的管理人员不仅要通过理论和实践的培训，不断提高管理能力，并要求他们知识全面，能够适应不同岗位的要求。对于有天赋和出色才干的人及时提拔使用。

营活动的推动作出贡献。工作环境应有利于人的能力和专业技能的有效发挥。

爱立信是个跨国大公司，雇员具有不同的文化背景和宗教信仰，但由于爱立信始终将上述用人原则付诸实践，取得了成功。

爱立信鼓励雇员对生产和其它经营活动中的问题提出意见和建议，这些意见和建议被刊登在刊物上，在会议上宣读或被制成公司内部的电视节目。公司已采取有效建议 15,000 多条，使成本降低 320 万美元。公司还鼓励工人参加质量学术研讨会。

富有生命力的公司才能适应不断变化的市场，只有能够使每一个雇员都充分发挥个人才干的管理者才能使公司具有生命力。公司不断举办高级管理人员特别培训班，以保证管理人员的质量和新领导人的不断涌现。公司使管理人员懂得，说一千道一万，不如自己亲自干。爱立信认为，一个优秀的经理必须具备 3 条重要的特点：1. 较高的个人素质。一个好的经理应具备较高的智力能力，具有务实精神、强烈的自尊意识和从全局角度思考问题的能力。2. 爱护和尊重他人，能接受不同意见并乐于与人交流思想。3. 在一个生产高技术产品和为有经验的用户服务的企业内，管理人员必须具备技术知识和经验。

爱立信要求自己的管理人员不仅要通过理论和实践的培训，不断提高管理能力，并要求他们知识全面，能够适应不同岗位的要求。对于有天赋和出色才干的人及时提拔使用。

劳动力市场的不断变化，使得每个企业都需要不断地了解年轻人的价值观。爱立信连续几年实行了了解年轻一代的计划，让管理人员与年轻人进行对话。到目前为止，将近 200 名高级管理人员与 1,500 多名世界各地的年轻人进行了对话并组织了一系列关于爱立信公司的年轻人对自己的工作，未来的目标和价值观的公开讨论。

爱立信公司认为，为了适应不断变化市场的需要，每

个雇员都必须全心全意地发挥个人的创造力和能力，这正是爱立信管理人员必须要做好的事情。

## 圣戈班公司

圣戈班公司创建于1665年，公司总部设在法国巴黎。

圣戈班公司已有300多年历史，在3个世纪的漫长岁月中，它由一家只生产玻璃的小厂发展成产品极其多样化的大型跨国公司。在国际经济市场和工业制造领域的风云变幻中，圣戈班不仅保持了自己主要的传统业务，而且又开拓了新的生产发展领域。目前圣戈班公司是世界上平板玻璃、绝缘材料、建筑材料、引力和卫生用铸铁管道、包装玻璃、包装纸和木制品、加固纤维、工业用陶瓷材料、研磨料等产品的最大生产者和销售者。圣戈班集团所拥有的联合公司共达281家，其中116家在法国、165家在其它国家，按销售额排列，圣戈班已连续数年被《幸福》杂志排为100家世界最大企业之内，它也是法国十大工业企业集团之一。

### 1. 科尔贝尔于1665年建立皇家镜子玻璃制造公司

翻开精美的圣戈班公司的史记，第一页上记载有法国国家路易十四的题字：“从1666年始，我们即开始制造其精美程度绝不逊于威尼斯生产的镜子并行销全欧，这些镜子如此精美绝伦、富丽堂皇，其工艺之精湛，堪称世界第一。”这位曾权倾一时的法国国王赞不绝口的镜子就是1665年建立的“皇家玻璃公司”的产品，创建人是科尔贝尔。

科尔贝尔是法国路易时期的财政大臣。1661年，由于他在当时法国国内政界争权夺利、内战频繁时期坚决支持年轻的国王改革帝国政治和经济而得到路易的信任，在1661年至1669年短短的8年时间内，他实现了个人的宿愿。他大力推行个人推崇的经济政策，对扭转当时法国的政治和经济地位产生了重要的作用。

1664年秋，科尔贝尔开始进行引进当时技艺最为先进

“从1666年始，我们即开始制造其精美程度绝不逊于威尼斯生产的镜子并行销全欧，这些镜子如此精美绝伦、富丽堂皇，其工艺之精湛，堪称世界第一。”

的威尼斯玻璃制造工匠的可行性调查，并且先后派出 3 批使者前往直意大利招募玻璃工匠，经过艰苦的努力，科尔贝尔终于获得成功。第一批意大利工匠携带妻子儿女于 1665 年抵达巴黎。从此，法国拥有了世界上技艺最精湛的玻璃制造大师。科尔贝尔给予这批工匠最优厚的待遇并让他们将技术传授给法国人以保护本国的利益。1665 年，科尔贝尔玻璃工厂的一个生产车间在法国圣安东尼地区建成并开始生产。同年 10 月，科尔贝尔玻璃工厂获国王特许，专门生产王室所需各式玻璃制品。

1667 年，威尼斯工匠返回意大利。位于法国图拉费尔的纳厄尔与科尔贝尔工厂合营，同年，巴黎已能进行玻璃研磨和打光处理。

1670 年，科尔贝尔玻璃公司第一次赢利。1672 年，王室颁布法令，禁止从威尼斯进口玻璃。

1683 年 9 月 6 日，科尔贝尔逝世。负责国王建筑玻璃产品的主管卢瓦接替科尔贝尔，负责整个玻璃工厂的生产。

从 19 世纪初开始，圣戈班工厂将生产业务扩展到化学和制造玻璃用的氢氧化钠。在 19 世纪下半叶至 20 世纪上半叶期内，圣戈班公司实行产品多样化和地区多样化政策，除了向其它玻璃公司参股外，还发展肥料、煤化学、石油化学以及纸和绝缘产品等。与此同时，向其它地区扩张，先后在德国（1840 年）、意大利（1900 年）、比荷卢（1918 年）、西班牙（1947 年）以及巴西等南美国家和地区渗透。1968 年，布苏瓦—苏松·纳维塞尔公司在巴黎荷兰财团的支持下公开出价收买圣戈班公司，由于该公司同苏伊士财团密切关系，从此后处于苏伊士财团控制之下。

1917 年，圣戈班公司与蓬·阿·穆松公司合并，组成圣戈班—蓬·阿·穆松公司。这个新集团将重点发展圣戈班的玻璃制造业务和重点发展穆松公司管道生产业务作为其新战略。因此，集团将其它股份陆续出卖，1971 年将化学股份卖给罗纳普朗克公司，1975 年将钢铁业股份卖给温台尔公司。后又放弃核能业务，将其新技术公司的大部分

股份转卖给核材料总公司。

1979年至1981年，圣戈班集团打入电子信息领域，参股国际信息布尔公司和意大利的奥利维蒂公司。

1981年，法国社会主义政府执政。1982年2月，圣戈班成为第一批被宣布为国有化企业并被勒令退出电子领域的股份。在所有被国有化的私营企业中，只有圣戈班—穆松公司和罗纳普朗克公司被允许自行管理。在1982年至1986年这段国有化期间，仍由该公司罗歇·法洛任董事长，让—路易·贝法任总经理，因此，该公司的经营风格和水平没有太大的改变和下降。但是，体制的变化使圣戈班公司长期和中期负债额达78亿法郎，全部债务达95亿法郎。1985年，债务达147亿法郎。由于1977至1978年间公司进行重建，导致成本提高，公司只好关闭许多工厂，导致大量工人失业。1981年至1985年期间，公司全体雇员总数下降16%。

1979年至1981年，圣戈班集团打入电子信息领域，参股国际信息布尔公司和意大利的奥利维蒂公司。

1986年，在大众的呼声中，法国政府的社会主义经济体制不得不进行重新考虑，当私营企业恢复之初，圣戈班公司就显示了其原有的朝气。在恢复私有制的第一年，即1986年，圣戈班就获利22亿法郎并获资金回收额14亿法郎。1985年和1986年两年，纯收入增长93%，1986年至1987年度增长91%。1987年，巴黎股票市场成交额最好的20个公司中，圣戈班位居第三。圣戈班与穆松公司继续其重组机构的工作。

圣戈班公司在恢复私有制经营中的出色表现和公司财政状况的迅速恢复使政府于1986年颁布法令，使其它65家法国公司回复其私有经营权。圣戈班公司终于保持住自己300多年经营历史中永不失败的纪录。

圣戈班，带着她的伤痕和荣耀闯入了20世纪90年代。

## 2. 壮大的圣戈班集团

圣戈班集团在1991年度遇到销售方面的困难，主要是由于美国经济的衰退和欧洲市场需求的下降，从而导致销售价格的下降。与1990年相比，收入下降了25%，但纯

资金流动保持在 82 亿法郎。这是因为从地域上讲，经营面积扩大了，另一方面由于市场经营活动有所扩展。

圣戈班集团的全球市场经营战略已有 100 多年的历史，目前其国际化程度已达较高水平，其市场已扩展至全世界 35 个国家。近两年，由于收买进美国诺顿公司而其国际化程度大幅度提高。

圣戈班的产品具有较高的技术含量。它主要通过遍布全球的各个公司将当地的原材料通过技术加工转变成高级工业材料。目前，圣戈班已成为世界上重要的玻璃生产企业，其玻璃生产技术在世界已属第一流水平。比如圣戈班使用各种技术生产的平面玻璃、玻璃瓶、玻璃罐、烧瓶，用于绝缘的玻璃棉以及纤维加固材料。圣戈班还是世界上著名的铸铁供水管的生产企业，同时也是具备第一流供水系统和净化水系统的设计水平的企业。该公司还能生产各种建筑材料，特别是房顶建筑材料，纸张和卡纸以及工业陶瓷产品。尤其是其研磨料产品的开发使该公司在研磨料领域内居世界第一位。

圣戈班集团生产的平板玻璃在欧洲居第一位，在世界居第二位。该集团生产的平板玻璃主要用于建筑和汽车业。平板玻璃主要由浮法玻璃厂制造。目前，圣戈班在西欧共有这种工厂 37 座，在世界各国共有 120 多座这类工厂。该集团的平板玻璃部直接领导分布于 6 个欧洲国家的 13 个浮法玻璃工厂和分布于意大利、巴西、阿根廷的共 6 个这类工厂。

浮法玻璃主要供建筑和汽车制造业使用，还有一部分是供工业界使用的高附加值产品，如层积玻璃、镀银及特殊产品，大型染色玻璃和非染色平板玻璃直接销售给建筑业和室内装璜部门。

圣戈班的平板玻璃的生产销售由于购买了葡萄牙“考尼纳”公司的 55% 的股权和德国一家玻璃公司的部分股权而使其 1991 年度的销售有所增长。德国公司利用其技术将产品正打入德国东部。

圣戈班的产品具有较高的技术含量。它主要通过遍布全球的各个公司将当地的原材料通过技术加工转变成高级工业材料。目前，圣戈班已成为世界上重要的玻璃生产企业，其玻璃生产技术在世界已属第一流水平。比如圣戈班使用各种技术生产的平面玻璃、玻璃瓶、玻璃罐、烧瓶，用于绝缘的玻璃棉以及纤维加固材料。圣戈班还是世界上著名的铸铁供水管的生产企业，同时也是具备第一流供水系统和净化水系统的设计水平的企业。该公司还能生产各种建筑材料，特别是房顶建筑材料，纸张和卡纸以及工业陶瓷产品。尤其是其研磨料产品的开发使该公司在研磨料领域内居世界第一位。

圣戈班集团生产的建筑防护表层产品居世界第二位。

圣戈班集团的绝缘材料部主要负责生产和销售用于建筑业的玻璃和石棉绝缘产品。这些绝缘产品主要用于新建筑和改进降低能源消耗设备和防止空气污染等设备方面。这个部还负责生产隔音天花板和供汽车制造使用的发动机舱、车棚以及消音器，同时生产用于防水，表面防护和隔音的粘合玻璃纤维产品。绝缘材料部领导的位于德国和瑞典的两家公司近年来又开发出几种新产品，其中新研制的石棉系列产品使其产品信誉又提高了一步。圣戈班集团的绝缘材料生产和销售都居世界第一位。

圣戈班集团生产的建筑防护表层产品居世界第二位。建筑材料部对世界各地的公司的建筑材料生产统一领导。圣戈班的建筑材料主要为房顶及包层材料、覆盖包层纤维加层塑料、水泥和包层板、纤维水泥板、玻璃纤维和沥青混合制成的房顶板和砖。这些产品主要由法国、巴西、美国等七个国家的工厂制造。除此而外，美国生产的聚氯乙烯也主要供应世界市场。1991年底，圣戈班建筑材料部在美国设立了建筑材料销售集团。

圣戈班集团的排水管部主要负责生产销售供水和排水系统所需的管子。排水管部所管辖的公司负责铸铁管、排水阀门、排水仪表、道路下水管道、楼房排水管、卫生系统的水泥和纤维管的设计、生产和销售的全部服务。这个部还负责生产圣戈班集团所属公司所需的特殊工业设备。排水管部为打入德国市场作了长期计划，目前已在德国东部确立了自己的产品市场地位。圣戈班的可塑钢管在世界市场居第一位。

圣戈班集团的玻璃包装部主要负责生产和销售盛装香水和医药的玻璃瓶、玻璃罐和烧瓶以及玻璃家用器皿。该部还负责生产其它产品，但是产量很小。玻璃包装部所管辖的公司在欧洲主要分布在法国、德国、西班牙、意大利和葡萄牙，南美国家主要是巴西。在这些国家共建有29个工厂，共有60多个熔炉在进行玻璃产品的生产。这些工厂生产能力已远远地超过了其在欧洲的竞争对手。设在巴西

的工厂的生产能力位居第二。圣戈班的玻璃产品在欧洲位居第一，在世界居第二位。

圣戈班集团的纸和木制产品生产和销售在欧洲居第二位。纸和木制品的业务在整个集团中具有重要的地位。圣戈班生产的产品主要是包装纸、通讯用纸、建筑用瓦楞纸、广告和出版用纸，工业和消费用纸袋、木板、卫生产品纸浆等。该部的产品除了保持传统的产品外，还积极开发新产品，扩大生产能力和增加出口量。现在该部的产品在法国、西班牙、意大利都拥有重要的市场。从 1991 年始，比荷卢经济联盟使圣戈班集团的纸和木制产品的生产和销售有了进一步发展。

圣戈班集团的纤维加固产品在欧洲居第一位，在世界居第二位。纤维加固产品在经济领域和多种设备上应用十分广泛。它最重要的市场是汽车和运输领域。纤维制品可以用于制造汽车零件、汽车内部装饰、发动机箱。在制造汽车中采用纤维加固制品可以减轻重量和便于设计新颖样式和形状。其次，纤维加固制品也可广泛用于电力和电子工业系统，比如用来制造印刷线路板和多种电绝缘制品。在建筑领域，纤维加固产品目前已被用来开发各种建筑材料，比如内外护板、卫生设备、防火设备、游泳池等。圣戈班集团纤维加固部在法国、德国、意大利、西班牙、美国、加拿大和阿根廷设有公司。

圣戈班集团的第七个部是工业陶瓷部。该部负责生产和销售的工业陶瓷主要用于工业设备，比如生产玻璃和金属高温熔炉、化学工业的高温处理炉、机械、电力、电子、航天、医疗设备的零部件。该部还负责生产高性能塑料产品，这些塑料产品具有与陶瓷相同的特性。其它产品还可用于化工和石油化工工业以及空气污染控制系统。目前圣戈班的高温机械设备产品居世界第一位。

圣戈班最后一个部是举世闻名的磨具部。该部生产和销售的产品目前居世界第一位。诺顿公司是世界上生产磨具的最优秀的企业。磨具的用途十分广泛，不仅在工业领

圣戈班的玻璃产品在欧洲位居第一，在世界居第二位。

圣戈班集团的纸和木制产品生产和销售在欧洲居第二位。

圣戈班集团的纤维加固产品在欧洲居第一位，在世界居第二位。

域用途广泛，而且在家庭消费市场也十分受欢迎。磨具基本分为3大部分：磨轮或组合磨料磨轮；研磨纸、研磨布、研磨塑料膜，主要用于加工和抛光金属、木料、玻璃等材料；超级磨具，主要用于对坚硬和脆硬易碎的材料进行精细和超精细的加工，比如切割混合材料，精修精密仪器，比如牙医工具。

1991年，该部又对其产品进行重新调整的以适应市场的需求并制订了一项长达3年的产品现代化计划，使诺顿公司于1995年继续保持该产品的世界第一的地位。

### 3. 研究与发展

为了保持产品在世界市场上的竞争力，圣戈班始终将科学技术研究和开发新产品放在第一位。1991年，圣戈班集团在研究与发展方面的投资为13.82亿法郎，而1990年为12.32亿法郎。圣戈班的研究与发展在其所属的各个部发展得都很快，各部虽有各自研究的项目，也有共同研究的计划，以便利用全集团的研究实力解决技术问题。

在过去的几年里，美国诺顿公司由于不断进行投入和加强研究工作，科技成果取得巨大增长。法国的公司在德国和西班牙研究中心的支持和帮助下，成为圣戈班集团研究中最重要力量。虽然在圣戈班所属的各国工业公司中开发取得了很大的成就，但是，产品研究更为重要的成果，特别是玻璃、陶瓷和水晶制品的新成果是与法国国家科学研究中心和核能委员会共同研制成功的。

研究的另一部分力量则放在消费品方面，不仅要提高其使用性能和应用范围，而且要降低成本。圣戈班在发展用于建筑和汽车上的保温平面玻璃，用于香水工业的轻型玻璃瓶，用于印刷的高质量纸张，先进性能的磨轮等方面都有重要的进展。

圣戈班集团的效益和研究环境吸引了很多年轻的工程师来发挥他们的聪明才智，这些工程师里许多人拥有物理博士的学位，他们形成了集团内发明创造的重要动

为了保持产品在世界市场上的竞争力，圣戈班始终将科学技术研究和开发新产品放在第一位。

力。

## 帝国化学工业公司

帝国化学工业公司创建于 1926 年，公司总部设在英国米尔板克。

帝国化学工业公司是世界五大化学公司之一，也是一个拥有 13 万职工，包括 8 个国际性商业集团的世界化工巨人。

帝国化学工业公司有了长足的发展，连续几年跃居世界前 50 家大企业的行列。

帝国化学工业公司是世界五大化学公司之一，也是一个拥有 13 万职工，包括 8 个国际性商业集团的世界化工巨人。其产品主要包括化学制品、农用产品、石化产品、油漆及装饰用品、纤维、药品、炸药等，这些产品出自 40 个国家，并在 150 个国家里销售。

### 1. 在竞争中求生存的历史

帝国化学工业公司是 1926 年由英国染料有限公司、勃仑纳·蒙特有限公司、诺贝尔工业有限公司和联合制碱公司四家合并而成。合并的直接原因是为了应付当时一家德国化工托拉斯 IG 化工厂的激烈竞争，间接原因是为了预防已经初露苗头的来自美国的竞争。合并时的宗旨是互相协调，发展业务。帝国化学工业公司把其经营活动主要集中在英国本国家和英联邦各国（当时有许多英联邦国家尚未独立，还是英国的殖民地），并在一定程度上向南美洲开展业务活动。1951 年，帝国化学工业公司建立了第一座石油裂化设备。它在英联邦国家中的扩展，继续以增加新产品为主，特别是各种新的药品。六十年代初，帝国化学工业公司分别在荷兰和西德建立了大型的化工综合企业。七十年代，帝国化学工业公司的战略重点是加强在西欧和美国市场上的地位，降低生产成本，增强科学技术的研究。对于同战略重点无关而在本公司又没发展前景的业务，就干脆放弃，如对帝国金属公司的转让。

近 10 年来，帝国化学工业公司有了长足的发展，连续几年跃居世界前 50 家大企业的行列。人们在谈及这些发展变化时，总会把目光投向为公司发展作出巨大贡献的前总裁约翰·哈维琼斯。

哈维琼斯不仅在英国家喻户晓，而且在全球都颇有影

响。他 1956 年进入帝国化学工业公司，1973 年进入公司董事会，1981 年登上帝国化学工业公司总裁的宝座，1985 年摘取了英国管理学院金奖的桂冠。自他出任帝国化学工业公司总裁后不久，该公司开始复苏，从 70 年代的低谷中走出。从此帝国化学工业公司一展雄姿，成为英国经营管理最佳企业。人们都说：“哈维琼斯先生为企业管理带来了新鲜空气”。

## 2. 实行大刀阔斧的改革

哈维琼斯上任后，立即在公司内进行了大刀阔斧的改革。作为公司总裁，他将自己的意图明确公布于众。在一次不太受欢迎的讲话中，他毫不留情地对他的同僚们说：“诸位不妨看看我们的公司。1970 年我们说要摆脱对石化产品的依赖；1970 年至 1980 年间我们用于建设新厂的投资近 50 亿英镑。到了 1980 年，大话该兑现时，公司的资产无论在产品经营的种类上，还是在地域分布上，其百分比与 10 年前没有任何变化。作为董事会的成员，我们的存在还有什么意义。”

面对公司的困境，他坦率地道出了他对未来的设想：“我这个人喜欢冒险，我设计的蓝图可能实现不了。70 年代我们就没有把握住世界的变化，如果这次重蹈复辙，我将引咎辞职。”他上任的第一天，就立即召集董事们在维尔温帝国化学工业公司的宾馆内举行智囊会，为公司的未来出谋划策。他提出的第一个问题是：我们是否只经营化工产品？很明显，这是一个反诘句。他知道帝国化学工业公司最大的优势之一是在化工和与之有关工业的技术实力方面。另一优势，他认为是公司具有的无可匹敌的国际规模。它的子公司遍布世界各地，公司可通过这些子公司来销售产品，这使他们的对手望尘莫及。公司所面临的挑战只是如何实现技术市场化，以获得最大的利润。

削减开支，是哈维琼斯改革所采取的重要措施。他首先从最高层开刀，把总董事会的成员由 14 人减为 8 人。在被劝离的所有人当中，并非人人都料到他会在自家门前大

“我这个人喜欢冒险，我设计的蓝图可能实现不了。70 年代我们就没有把握住世界的变化，如果这次重蹈复辙，我将引咎辞职。”

他强调管好企业首先是要发挥人的作用，其中包括公司内部的人和公司外面的人。每一层员工都清楚自己的目标，这个企业就有了成功的希望。

动干戈。即使对留下来的人他同样毫不留情地做了调整。他还极力反对奢侈。原来的委员会办公室富丽堂皇，墙壁用锦缎装饰，中间有一巨大皮革包嵌的圆桌，它是为举行全体委员会正式会议准备的。如今，哈维琼斯把他的行政人员迁到了一个小小的演讲室，每人一个小桌。顿时，以往的庆功会变成了战舰指挥官们的休战汇报会。

过去，帝国化学工业公司机构设置重叠，从董事会到小组主任，中间至少有 16 个环节。这难免会导致产生官僚主义。其中最不称职的还要属董事会的那些主要成员们，他们中的大多数人把时间花在讨论个别经营项目的会议上，对公司缺乏全面的了解。

于是，哈维琼斯在公司建立了一种新的管理机构。他指定董事会的两位主要委员负责管理帝国化学工业公司的所有部门，另外 3 名委员负责管理财政、中心计划以及科研与技术，其余两人专门负责管理海外业务。其中任何一位分部的总经理，如果有必要，都可在每星期一上午固定的董事会上向主席和其他委员们陈述意见，他们可用 20 分钟的时间讲述具体问题，并能马上得到一个满意的解决办法。

除了每星期一的会议外，董事会每月还要用一周的时间来研究公司的总体战略。其余时间，委员们则奔波于世界各地，检查公司的经营状况，确保自己对公司的现状和未来的发展了如指掌。哈维琼斯是一个典型的实用主义者，他十分重视捕获确切的信息。他说董事会的作用就在于它必须全盘把握公司发展的总趋势，呆在象牙塔里是做不到这一点的。

就这样，哈维琼斯从根本上改变了董事会的职能，但他并未就此满足，他开始考虑怎样处理公司总部职员超编的问题。在此之前，他已将公司职员做了大幅度的精简。这使得他得以将所有剩下的人集中到一座大楼工作。这样曾是总部的主要楼区修整后变成了高科技交流中心。

### 3. 事业成败取决于人

“我并不要求管理者们要象足球队员那样在进球后抱在一起热泪盈眶，但我希望在企业里能看到更多的笑容。”

即便是世界上最好的愿望，最英明的董事会，最出色的战略决策，如果没有基层雇员们全身心的投入，也可能一败涂地。相反一旦发挥出大家的积极性，常常会产生意想不到的奇迹。

哈维琼斯在多年的工作实践中积累了十分丰富的管理企业的经验。他强调管好企业首先是要发挥人的作用，其中包括公司内部的人和公司外面的人。他认为任何事业的成败最终还是取决于人，因此企业应首先考虑，应该创造什么样的环境才能最大限度地发挥人的积极性。他强调企业内部一定要坚决克服官僚主义，增加透明度。他要求经理们少说话，多做事，不搞花架子，在制定目标时必须让计划制定者与实施计划的人充分合作。执行者必须明白他们为什么选择这样的方案，这一计划与他们的工作有何关系以及与他们切身利益有何关系。要是有人问道：“企业的近期目标是什么？”如果上至企业的董事长，下至基层员工都异口同声地答出，也就是说每一层员工都清楚自己的目标，这个企业就有了成功的希望。

在帝国化学工业公司，任何人都可以毫无顾忌地向领导提出问题和讨论问题。哈维琼斯非常能够容忍不同的观点，善于接受不同的意见。他说：“我无意伤害那些唯命是从的人，但这种人易得，用不着拿高薪去聘用，而我们急需的是那些勇于提出自己想法的人。”多年来，哈维琼斯一直遵守他给自己立下的这个规矩，无论什么人都可以批评他，批评他的公司。他要给企业创造这样一种宽松开放的气氛。他说：“我并不要求管理者们要象足球队员那样在进球后抱在一起热泪盈眶，但我希望在企业里能看到更多的笑容。”当然哈维琼斯也懂得企业管理仅仅靠鼓励微笑还不行。他要求领导们不仅要学会给自己施加压力，还要善于给下级施加压力，尤其是对青年人，有压力才能迫使他们进步。管理者们有责任为部下创造机会，让他们在工作中显露才华，成长提高。

哈维琼斯对企业内部管理也很下功夫。他指出，人们往往忽视真正能使计划得到落实的关键不在企业的上层而是在基层。即便是世界上最好的愿望，最英明的董事会，最出色的战略决策，如果没有基层雇员们全身心的投入，也可能一败涂地。相反一旦发挥出大家的积极性，常常会

产生意想不到的奇迹。

#### 4. 在竞争的风浪中搏击

竞争能大大加速企业的发展。今天帝国化学工业公司所面临的竞争不仅来自国内，同时来自国际，公司的下属机构遍布世界 70 多个国家，公司的海外雇员数量已经超过其在英国本土的雇员人数。作为这样一个国际性公司的总裁，哈维琼斯几乎没有一个月能呆在国内不出国。公司的经理们常常从一个五星级饭店转入另一个五星级饭店，有时连自己也感觉不到是置身于纽约还是在东京。作为公司的总裁，他脑子里所考虑的是世界各国的经济问题，因为公司有 80% 以上的业务在海外。他还要研究各国之间的发展差异，市场差异，即使产品已销往美国、意大利，能否销往日本还要看它是否符合日本人的胃口。哈维琼斯认为，企业面临的世界性竞争是不以人的意志为转移的，即使他不出国呆在国内，企业同样会遇到来自国际市场上那些竞争对手们的挑战。

哈维琼斯也非常注意培养国际型的企业经营管理人才。他曾经在墨西哥走访了公司的两位雇员。一位是加拿大人，另一位是英国人，他们仅用了 2 个月训练时间，就能娴熟地用西班牙语在墨西哥开展工作了，哈维琼斯对此十分赞赏。他号召公司的雇员到国外去与当地人的生活、工作在一起，熟练地掌握当地的语言，产生任何语言学校也不能达到的效果。他还要求雇员们清楚，美国的预算政策，日本的对外贸易态度，以及各国的汇率、税收、价格政策都与帝国化学工业公司息息相关，因此大家必须把视野拓宽。

#### 5. 投资科研就是投资新产品

帝国化学工业公司把科研视为明天的产品，认为投资于科研就是投资于未来，投资于新产品。

在这家公司制定的战略中，其中之一就是确保有不间断的和足够的资金用于研究与开发。1981 年，帝国化学工业公司用于科研与开发的资金为 2.92 亿英镑，至 1991 年

帝国化学工业公司把科研视为明天的产品，认为投资于科研就是投资于未来，投资于新产品。

时，这项投入已高达 6.92 亿英镑，只比当年英国政府用于全国的科研预算少 2.36 亿英镑。即使是在经济萧条时期，公司也保证有充足的资金用于科研与开发。

有了经费，也需要有效地使用。公司把科研投入的 52% 用于产品和工艺的开发，设法简化工艺过程，改进原有产品，对新产品的可行性进行调查研究；25% 的科研经费用于战略和应用研究，其余用于技术维修。

帝国化学工业公司十分注重加强与大学的联系，利用大学的科研优势，共同开发新产品。公司几乎 70% 的研究项目都由英国大学来进行，公司出钱，大学出人。比如目前已经商业化的脱氧核糖核酸指纹鉴别法就是英国莱斯特大学与帝国化学工业公司合作的结晶。该公司还同牛津大学等大学以及美国、日本等国的多所大学建立了科研合作关系。

有效的体制保证了科研顺利地进行。公司有十分之一的人在从事科研与开发工作，拥有 1.2 万多名科学家和工程技术人员。全公司设有 12 个大的实验室、200 个小的实验室。有的实验室负责检验产品对环境的影响，有的考察产品对人体健康是否有危害，有的负责试验新材料。设在日本筑波的技术中心则专门研究日本市场，设法研制适销对路产品。

为了便于在公司内部尽快地交流与应用科技成果，及时使科研转变成产品，公司成立了 9 个科学战略小组。每个小组都由来自不同商业集团和科学领域的高级研究人员组成。每一个国际商业集团还有自己的研究与技术战略。

科研与开发为公司带来新产品的竞争力，也带来了巨大的利润。现在，公司每年推出的新产品达 1000 种到 2000 种。自 1966 年英国设立女王技术成就奖以来，帝国化学工业公司每年销售的新产品占总销售额的 25%，新产品创造利润的比例还要略高一些。公司年年名列榜首。而且，公司在科技创新方面，一直保持着令人羡慕的记录：聚乙烯是二十世纪公司最富深远历史意义的工业发明之一；

他的妻子风趣地说：“如果哈维琼斯死后，把他解剖，一定能看到他的体内从头到脚都刻着帝国化学工业公司（ICI）的字样。”或许正是由于哈维琼斯这种对事业执著的追求，使他从一个最基层的管工成长为我的岳父。我越来越相信我的岳父根据订货单进行革新是划时代最大的天然脂肪想油具体说来脂肪化学产品是世界上最广泛的产品范围最广的粘料生产企业。汉高公司集团是一个跨国公司。

涤纶的发明对公司也有同等重要的历史意义；从地面培植来看，帝国化学工业公司是第一个生产青霉素的厂家；更新的 Tenomin 是美国销售量增长最快的心脏病良药。哈维琼斯曾说过：“我不是科学家，真正激励我的是，我越来越相信我们可以根据订货单来进行革新。这是一个大胆的设计，具体说来就是新产品必须具有市场竞争力。”他要用自己的行动表明，他要把帝国化学工业公司引入靠科技发展的正轨，使其成为世界最强大的化工公司。

#### 6. 个性与事业完美结合

哈维琼斯喜欢坦率讲出自己的想法，这一优秀品质，是他在帝国化学工业公司中解决难题时，能获得普遍支持的原因之一。在他主持工作的 6 年里，公司的雇员削减了三分之一，工人却很爱戴他。这是以往任何一位董事所难以做到的。他以自己的坦率正直和公平对待公司中的职工，建立起了自己的信誉。

哈维琼斯个性很强，富于挑战精神。他认为办企业如同打仗一样，不成则败，没有中间道路可走，而他宁愿接受这种挑战。有朋友问他，为什么总是不满足现状，总在求索。他说：“我也不知道怎么回答，但我喜欢生活有风险，或输或赢，而不能碌碌无为。”幸运的是哈维琼斯的个性能够与事业完美的结合，在公司的发展中体现出个人的价值，他也为此感到骄傲。他的妻子风趣地说：“如果哈维琼斯死后，把他解剖，一定能看到他的体内从头到脚都刻着帝国化学工业公司（ICI）的字样。”或许正是由于哈维琼斯这种对事业执著的追求，使他从一个最基层的管理者，成长为世界上闻名遐迩的企业家。

#### 汉高公司

汉高公司创建于 1876 年，公司总部设在德国杜塞尔多夫市郊霍尔特豪森镇。

汉高公司是世界上最大的从天然脂肪和油料中生产脂肪化学产品的生产商，也是世界上产品范围最广的粘料生

汉高公司集团在国际性的生产活动中共分设有 5 个生产系列，即 5 大部类，每一部类均有独自的生产设备，产品系列，销售系统和应用技术，其经营方式分为独资、合资和小股东入股几种形式，其中独资企业创收占总产值的绝大部分。

产企业。汉高公司集团是一个跨国公司。它的领导公司是汉高股份公司 (Henkel KGaA)，1876 年由弗立茨·汉高在德国亚琛创办，1878 年迁至交通较为便利的杜塞尔多夫，新旧世纪交替之际，又迁到了杜塞尔多夫市郊的霍尔特豪森镇，直至今日。经过 100 多年的发展，汉高股份公司的占地面积由刚开始的 5.5 万平方米扩展到了现在的 150 万平方米。汉高公司自从发展成为集团公司后，生产规模，经营范围不断扩大，目前它在德国本土已拥有近 30 家公司，在世界其它各地拥有近 170 家公司，职工人数达 41,475 人，其中在德国工作的雇员有 18,420 人，在其它国家工作的雇员有 23,055 人。公司的生产销售一直呈上升趋势。根据该公司的统计，近十年来公司的情况发生了显著的变化。1982 年公司的产品销售额、纯利润和总资产分别为：81.58 亿马克、8,300 万马克和 48.37 亿马克；1991 年分别为：129.05 亿马克、4.43 亿马克和 99.14 亿马克。十年间，它的利润额增长了 433%，总资产扩大了近一倍，职工人数仅增加了 7,892 人。

#### 管理方式和主要经营活动

汉高公司集团的领导职能机构有监察董事会 (Supervisory Board)，由 16 人组成，董事长为 Albrecht Woeste；股东委员会 (Shareholders Committee)，由 8 人组成，会长为 Albrecht Woeste；两会名誉主席为 Konrad Henkal (康拉德·汉高) 博士；管理董事会，由 10 人组成，董事长兼总经理为 Helmut Sihler 博士，经营管理部 (Operating Management)，由 21 人组成。各领导机构中的领导成员都具有较高的文化水平，具有博士学位的人共有 33 人，占 56 位领导成员的 60%。

汉高公司集团在国际性的生产活动中共分设有 5 个生产系列，即 5 大部类，每一部类均有独自的生产设备，产品系列，销售系统和应用技术，其经营方式分为独资、合资和小股东入股几种形式，其中独资企业创收占总产值的绝大部分。

近几年世界经济活动发展不景气，国际政局变化剧烈，加之东欧解体，海湾战争等一系列因素，使汉高集团公司的产品推销受到了一定的消极影响，但是该公司资金雄厚，技术先进，仍能利用自己的优势，抓住时机，不断扩大业务。1991 年汉高公司集团取得了几项重大的进展：1. 购买了德国海德堡的 Teroson 公司，加强了粘合剂、补缝料和腐蚀抑制剂的生产和销售，弥补了其在汽车制造和修理业中的产品供销空白；2. 1991 年 7 月与美国生态实验室股份公司（Ecolab Inc.）在欧洲开辟合资企业，入股 50%，并取得了多数票表决权。这是一个重要的合资企业，主要生产经营清洗剂、化妆品、技术化工方面的产品，具有很大的市场。该公司开工后，半年的销售额为 5.36 亿马克，1992 年可望达到 14 亿马克。3. 1992 年初从瑞典的 Nobel Industrier AB 手中买下了 Barnangen 公司，这家公司在意大利、法国和西班牙拥有强大的销售体系，从而扩大了汉高公司集团的销售网，同时加强了其在北欧的地位。此外，汉高公司集团 1991 年还在德国购买兼并了几家公司，使自己在国内的生产环节趋于完善；在葡萄牙购买了里斯本的清洗剂企业；在英国、爱尔兰和意大利购买了几家企业的经营权，加强了其在当地的金属处理化工产品的市场。东欧的解体使汉高公司集团在那里原有的经济活动受到了影响，现在它重整旗鼓，投入相当的资金，准备重新建立自己的市场。目前它已在俄罗斯、波兰、匈牙利、斯洛文尼亚和蒙特内格洛等处购买开建了一些新的企业，其合资和独资企业已达 13 家，职工人数达 7,500 人。1991 年总销售额为 2.4 亿马克，公司计划在不久的将来通过人员培训和重点投资使其在东欧的企业达到西欧的标准。在北美除了发展原有的业务，它还将开发新的化工产品，为公司赢得更高的利润。过去几年，公司在远东的销售活动不很理想，其中在日本的工厂产值增加不快是因为开工不足，为此汉高公司集团将在这一地区挖掘潜力，以加快发展。除了这些，汉高公司集团在爱尔兰、美国、巴西和马来西亚

进一步扩建了原有的厂房，准备扩大生产能力。总之公司的目标只有一个，即全力以赴，创造更高的利润。

1991年汉高公司集团由于市场经营和用户政策上佳被授予德国市场销售奖（German Marketing Prize）。

汉高公司集团是一个应用化学方面的专业公司，它的产品品种有1万1千多种，多数均在世界上处于领先地位。它的销售市场主要是欧洲、北美。根据统计，1991年它在德国本土的销售额为39.41亿马克，比上年增长了11%，在欧洲其它国家为62.23亿马克，比上年增长了8%，在北美为13.97亿马克，比上年增长了6%，在拉美为5.09亿马克，比上年下降了6%，在亚洲、非洲和澳洲为8.35亿马克，比上年增长了1%。

汉高公司集团的产品分为5大部类：

（一）化工产品：大体上分为三类。

1. 油脂化工产品：脂肪酸、甘油和脂肪酸衍生物；衍生物；苏打、重碳酸盐、氢氧化钠和水玻璃。

此类产品受美国、东欧、巴西的经济情况影响较大，但产值仍有增加，在原材料重复利用技术方面处于领先地位。

2. 有机特殊化工产品：塑料原料和添加剂、清漆和染料；用于纺织、制革及造纸部门的产品；采矿、采油特殊产品。

受美国、东欧、巴西经济情况的影响，1991年的销售额与1990年持平，营利下降。

3. 保健化工产品：用于化妆品和制药工业的特殊产品；香料、食品添加剂；从天然原料中提炼出来的维生素E。

此类产品增长趋势缓慢，但仍处于世界领先地位。

这一部类产品1991年的总销售额为36.43亿马克，占公司销售总额的28%。

（二）卫生/金属化学产品：大体上分为两类。

1. 卫生化学产品：清洗剂、保养剂、冲洗剂、洗涤

1991年汉高公司集团由于市场经营和用户政策上佳被授予德国市场销售奖。

剂、清毒品、卫生用品和大用户用肥皂、楼房清洗产品、消毒剂、链条滑剂剂和去泡沫剂；乳牛乳房保养剂；药品分配器、清洗器和消毒器；洗涤剂、泡沫器。

这部分产品现主要通过汉高——生态实验室合资公司产销，在欧洲处领先地位。

2. 金属化学产品：清洗剂、抗蚀剂；冷却润滑剂、轧辊用润滑油、漆凝结剂、铝处理及磷盐处理技术；冷成形辅助剂；酸洗液、抑制剂；水及废水处理技术；计量、自动控制 and 剂量分配技术；矿业用化工原料。

此类产品主要用于汽车工业。公司在水处理技术方面占有一定优势。

这一部类产品 1991 年的总销售额为 18.5 亿马克，占公司销售总额的 14%。

### （三）工业用粘合剂技术化工注册商品：

1. 技术化工注册商品：裱墙纸粘合剂、天花板粘合剂、面砖粘合剂、墙铺面粘合剂、修缮品、补缝料和聚氨酯泡沫塑料、接触粘合剂、木材粘合剂、粘合棒、速粘剂、管粘剂（聚氯乙烯）、地板铺料、粉刷颜料、木用透明漆；潮湿绝缘用产品、灰泥、建筑化学辅助剂、涂料、汽车保养剂。

此类产品销售市场在扩大，成本在降低，营利在增高。减少污染，保护环境一直是该产品开发的重点。

2. 工业用粘合剂产品：分散剂、淀粉浆、糊精、酪朊、热粘剂、聚氨酯、接触粘料、聚酰胺、橡胶/金属结合剂、泡沫料粘合剂、成形分离剂。

此类产品质量过硬，在国内外销路很好。

这一部类产品 1991 年的总销售额为 20.35 亿马克，占公司销售总额的 16%。

### （四）化妆品/身体保养品：

精制肥皂、洗澡和淋浴附加剂、除臭剂、润肤膏、皮肤保养品、牙齿保养品、洗发剂、头发保养剂、染发剂、时式品、烫发剂、香水。

此类产品在国内外销量很好，首次突破 10 亿马克。1991 年总销售额为 10.03 亿马克，占公司销售总额的 8%。

#### （五）洗涤剂/清洗剂：

万用洗涤剂、专用洗涤剂、洗碗剂、家用清洗剂、擦净剂、地板和地毯保养品、澡盆和厕所清洗剂、玻璃清洗剂及眼镜镜片擦拭布、家具及厨房保养品、皮鞋及内衣保养用品、杀虫剂、植物保护及保养用品。

此类产品系家用产品，主要销路在欧洲，销售量一直稳步增长。1991 年总销售额为 42.52 亿马克，占公司销售总额的 33%。

1991 年汉高公司集团的销售总额比上年增长 7%，营业利润增长了 11%，纯利收入为 4.42 亿马克，比上年增长 3.2%。汉高公司集团的产品在欧洲占有相当的市场，公司认为他们已为进入未来的欧洲一体化市场作好了充分的准备。

#### 研究与开发

汉高公司集团拥有雄厚的技术力量和研究潜力，研究与开发一直被当作基础工作来做，在保证产品的质量，进行技术改造等方面发挥了重要的作用。目前该公司在杜塞尔多夫总部和美国加利福尼亚州的所属公司均设有重要的研究中心，在许多下属企业中也都设有专门研究产品生产，加工及应用技术的实验室。该公司在世界范围内共有 3,600 多名技术人员从事研究与开发，其中 800 多人是科学家。

为了改造技术，扩大生产，赢得更多的利润，汉高公司集团在研究与开发方面所投入的资金每年都有所增加；1987 年为 2.77 亿马克，1988 年为 3.08 亿马克，1989 年为 3.59 亿马克，1990 年为 3.74 亿马克，1991 年为 4 亿马克。平均每年增长 10% 左右。

汉高公司集团在研究开发工作中一直以改善经营、提高产品质量、方便用户、减少环境污染为重点攻关项目。近年来该公司在原料重新利用、包装材料重复使用、废物

汉高公司集团拥有雄厚的技术力量和研究潜力，研究与开发一直被当作基础工作来做，在保证产品的质量，进行技术改造等方面发挥了重要的作用。

在产品成份方面，它在提高、保证产品质量的同时，努力探索新的配料，减少有害物质的使用，保证用户的安全与健康。

公司除了培训人员，还鼓励职工积极提出合理化建议，以发挥职工的创造性。

回收、节约能源和提高生产效率等方面进行了深入的研究，在清洗剂、基础材料活性拼料、金属材料表面处理和粘合剂技术方面取得了进展。

#### 环境治理

环境保护在欧洲非常受重视并受到了立法保护，各企业和生产厂家必须执行有关的环保规定。汉高公司集团从事化工产品的生产，与环境保护有着密切的联系，因此公司一直把治理环境，减少污染作为重点的研究课题，每年用于环境改造的费用达数亿马克。在产品生产方面，汉高公司集团注意改进生产加工工序，一方面提高工作效率，一方面加强有害物质的处理，减少生产过程中的污染。在产品成份方面，它在提高、保证产品质量的同时，努力探索新的配料，减少有害物质的使用，保证用户的安全与健康。近年来，汉高公司集团在生产配套设备方面也做了重大改进，前不久在杜塞尔多夫的总部工厂有两项工程才告竣工；一个是烟尘脱硫厂，用以处理燃煤锅炉烟道中的废气；一个是热反应器，用以处理粘合剂厂生产过程中冒出来的废气。

#### 人员培训

随着国际化的生产规模不断扩大，汉高公司对自己的职工期望也越来越高，它不但要求职工要有较高的素质，还设法调动职工的积极性，发挥他们的参与意识。尤其是对青年一代寄予希望。

职工培训是公司的一项长期任务，公司每年都对一定数量的职工进行培训，1991年有513人接受了培训，在17种工作岗位上候选。经过培训有84%的人达到了标准，获得了长期工作的资格。

公司除了培训人员，还鼓励职工积极提出合理化建议，为此公司设有专门的建议系统，以发挥职工的创造性。1991年职工共提出1,700多条建议，其中50%付诸实行，结果全年为公司节约了2.85万马克。16人因此而获得奖励。

在安全生产方面，汉高公司有着良好的记录。据 1989 年统计，有总部工作的职工，平均 1 千名职工中仅发生了 14 起须申报的事故，比德国化学工业中的平均事故率还低 50%。在国外的企业中，其安全生产率亦高于同类企业的平均水平。

## 赫司特公司

赫司特股份公司创建于 1863 年，公司总部设在德国法兰克福。

赫司特股份公司是德国法本化学工业集团三大继承公司之一，是一个以化工产品为主，同时经营农业、染料、颜料、表面活性剂、纤维、人造树脂、油漆、塑料和蜡、薄膜、复制技术、药品、化妆品、工厂建造、焊接、切割技术以及工业气体等产品的国际化综合性大公司。赫司特公司目前在世界化工领域内居第二位。

### 1. 历史追溯到 1863 年

赫司特股份公司的前身是迈斯特尔·鲁齐乌斯公司，于 1863 年在法兰克福附近的赫司特建立。公司初建时仅是一个染料小手工作坊，后来其业务范围扩展到药物生产。1890 年开始生产白喉疫苗和止痛药。1910 年，该公司由于购买了瓦克尔化学公司 50% 的股份，其业务又扩展到肥料生产。1925 年，赫司特与德国其它大型化学公司合并，建立了染料托拉斯法本化学工业股份公司。20 年代后期开始生产胰岛素。第二次世界大战之后，法本公司被拆散。1951 年赫司特公司再次组建为独立的公司，创办资本 10 万马克，1953 年股份资本增加到 2.86 亿马克。50 年代初，公司的经营范围扩大到纤维和工厂工程，50 年代中期扩大到塑料生产。1964 年，通过掌握梅塞·格里斯海姆责任有限公司的控股而增加了工业天然气的比重。1965 年购买了西格里公司 50% 的石墨业务。70 年代初，赫司特公司与赫伯特公司、贝尔格尔·延森和尼科尔森公司合并而扩大到化妆品生产。在这个时期，赫司特公司的药品业务已能生产小儿麻痹症疫苗、抗生素和口服抗糖尿病药物。在 60 年

赫司特目前是世界上仅次于杜邦公司的第二大化工公司。

代后期，已能生产塑料包装软片，70年代初开始生产复印机。

近几十年来，赫司特公司发展迅速。1960年，在世界化学公司中名列第9；1970年跃居第3位；1973年成为世界最大的化学公司；1974年被巴斯夫公司超过，1975年再度成为最大的公司。1981年，杜邦公司吞并了大陆石油公司，重新夺回了世界最大的化学公司的地位。1983年赫司特退居第三位。1991年，赫司特由世界工业大公司排名表中排在第34名，而巴斯夫公司由1990年的第32位落后到第37位，这样，赫司特目前是世界上仅次于杜邦公司的第二大化工公司。

## 2. 赫司特公司的业务和产品

赫司特公司最重要的业务范围和产品是化工和颜料，占1991年销售总额的24%，达66.99亿美元。1991年，世界有机化学产品市场看好，因此销售额增加了9%。无机化学产品的销售量仍然持下降趋势。

赫司特公司的传统有机化学产品用于农业方面的有植物保护剂和除虫剂的基本原料；在食品工业方面有食物防腐剂、醋酸、山梨酸；用于医药方面的产品有药物基本原料和中间产品；用于纺织、皮革和毛裘工业的产品有助剂、制造助剂用的基本原料；用于建筑和木材加工方面的有木材粘胶原料、溶剂，工业用防腐剂，制造防火和化学性稳定的涂料的增塑剂和密封结合物；用于采矿、石油和天然气工业的产品有耐火液压液的原料、合理润滑剂等；用于机械和汽车制造业的产品有溶剂、防冻剂等；用于橡胶工业的有单体原料、增塑剂等；用于油漆和粘合剂工业的有溶剂和增塑剂等；另外还有用于纸浆和造纸工业、印刷工业和复印、环境保护等方面的各种产品。

为了保护环境和适应市场的需求，赫司特公司在1991年度停止生产氟氢烃10700吨，另外计划建造一座生产新型冰箱冷冻剂R134a，并计划用这种最新的制冷剂取代R12，R134a对臭氧层不会带来损害而且比R12减少90%

赫司特公司的聚癸烯用途能为逾70万吨，居世界第一位。

的温室效应。

赫司特公司的纤维产品用途也十分广泛。在农业方面的产品有散货容器、天篷和储藏室；用于食品工业方面的有滤网、纱网；医药方面有医院用长短化学纤维及手术线以及用于建筑、采矿、石油、机械、汽车工业、塑胶和橡胶工业、油漆、纸浆、印刷和环境保护等方面的多种产品。1991年，由于美国经济的衰退以及欧洲市场需求疲软，使得销售额有所下降，但由于克兰尼斯·麦斯加那公司销售上升了12%，因此销售额与前几年基本持平。在纺织工业领域，纤维产品的需求看好，但是由于东南亚许多竞争对手正在迅速发展，传统产品必须革新才有出路，赫司特公司决定提高特殊产品的发展速度并改进加工工艺。在美国，赫司特公司委托一家生产“特里夫拉”高强度纤维，采用最新技术，这家工厂具备50,000吨生产能力，而且成本较低。为了适应西欧市场的需求，赫司特公司还委托德国一家工厂开发试制新产品。纤维产品的销售额占赫司特公司全部销售额的15%，1991年达43.14亿美元。

赫司特公司的塑料和薄膜产品在整个公司的业务中也占有重要的地位。1991年，聚合物产品、薄膜、塑料、蜡制品、油漆和合成树脂产品的销售占公司总销售额的18%，达51.77亿美元。

经济的不景气使得塑料产品价格不断下跌，1991年，赫司特公司的聚乙烯、聚氯乙烯、聚脂以及聚氯乙烯薄膜销售量下降了7%，销售额大幅度下降。但是，该公司的新产品、高密度聚乙烯HOSTALEN却占销售量的1/3，说明了新产品的竞争力。目前赫司特具有生产120万吨这种产品的能力，居世界第一位。赫司特的产品中约一半在欧洲生产，在美国和澳大利亚也有工厂，在印度、南非和巴西的工厂产量较低。

赫司特正开始使聚乙烯工厂现代化的计划，为此投资9000万马克，预计将使目前的产量再增加4万吨，达到19.4万吨，并进一步降低成本。

德国的统一，使赫司特得以在德东部和东欧国家建厂，从而使工业用气和焊接技术在这些地区的销售额增长了6%。

赫司特公司的聚丙烯的生产能力达70万吨，居世界第一位。聚氯乙烯的产量较低，为26万吨。公司分析家认为，市场萎缩，除了经济因素外，对于环境问题的争论也是造成市场疲软的原因。因此，1991年底，赫司特公司委托德国纳普萨克工厂除了生产16万吨聚合物产品外，还在这家工厂内建造了一座废品处理工厂，每年可处理废塑料5000吨。同时在欧洲其它工厂也建造了聚氯乙烯废料处理厂。1992年秋，其中一家工厂能处理聚氯乙烯废料4,000吨。

赫司特公司的健康护理、医药和化妆品产品在公司销售额中占22%，仅次于化工产品。1991年销售额达62.62亿美元。与其它产品相比，这类产品的销售情况好得多。由于东西德市场的统一和新药品的试制成功使得1991年销售量增长了12%。销售利润也很可观。

在新产品中，新抗菌药 Rulid 成为 1991 年世界市场最畅销的药品。另一种抗菌药 Modivid 于 1992 年在欧洲市场和其它国家问世。该公司在 1992 年至 1993 年度推出新药 Cefrom 并在全世界进行生产和销售。这些新药品问世不仅取代了传统抗菌药品的地位，而且在感染病的治疗方面有新的突破。

赫司特公司第五大类产品是技术、技术信息系统、工业用气、焊接技术以及工程机械陶瓷产品等。1991年，这类产品的销售占15%，达43.38亿美元。近几年来，赫司特公司将原技术信息系统部与塑料薄膜部合成一个部：新技术特殊产品部。主要经营印刷和复印技术研究、电子化工产品、新型薄膜、泡沫塑料包装箱等。1990年秋季，该部销售 Infotec 复印机和传真机。1991年销售额增长了1%。目前，赫司特正与 IBM 联合开发用于高性能电脑芯片的轻型感应系统。

德国的统一，使赫司特得以在德东部和东欧国家建厂，从而使工业用气和焊接技术在这些地区的销售额增长了6%。但是主要市场仍然是西欧，占总销售额的80%。在

工业用气产品中，该公司进一步提高了工业用氧气和氮气的质量，使得工业用气产品在化工、电气工业、食品工业、环境保护等领域很畅销，这些领域内产品的畅销补偿了在钢铁工业方面销售的不景气。

赫司特公司另一类产品是农用产品。占总销售额的6%，达16.356亿美元。其产品主要是除草剂、杀虫剂、杀螨剂、杀真菌剂、非激素饵、复合肥料、纯氮肥、流体化肥、微量元素化肥、饲料添加剂、促长剂和防腐剂等。尽管1991年赫司特公司不再生产化肥，可是农业产品销售还是增长了4%，但是利润增长却很慢。目前赫司特农业部产品中半数在欧洲销售，另外1/3在美国销售。在西欧和加拿大市场，农业产品销售保持较高水平，但在美国、澳大利亚和其它国家都停滞不前或下降。

在农作物保护方面，世界市场对该公司新研制的有利于生态平衡的产品的需求不断上升。赫司特公司生产的除莠剂在加拿大、美国和欧洲市场上都很受欢迎。1990年在法国，该公司又研制出一种新型除莠剂，预计1993年秋季投放其它国家市场。1992年，赫司特与中国一家工厂共同合资生产“敌杀死”。

### 3. 研究与发展

赫司特股份公司的章程中明确规定：“赫司特公司为满足市场需要而进行开发和生产各种产品。生产这些产品的目的是为了满足不同人的基本需求和提高人的生活质量，与此同时保持并提高人的生活水平”。

赫司特是世界上科技投入最多、研究性最强的企业之一。1990年赫司特公司研究与开发经费达16.69亿美元，1991年达17.28亿美元，平均每个工作日达470万美元的研究费用。赫司特公司共有1.54万名雇员在15个国家的研究机构内进行新产品的研究和开发工作，其中有3,400人是科学家。赫司特公司认为，研究是公司一切发展的基础。今天大量在新思想、新知识和经验上的投入就是未来竞争成功的力量。

“赫司特公司为满足市场需要而进行开发和生产各种产品。生产这些产品的目的是为了满足不同人的基本需求和提高人的生活质量，与此同时保持并提高人的生活水平”。

赫司特公司发明的除草剂“ Arelon ”是一种经实践证明非常有效的除草剂。

赫司特公司的研究力量主要集中在法国、德国和美国。目前，该公司将日本作为其加强科研的目标国家，1990年，在日本投入的研究资金增加了40%，达4,630万美元。

赫司特公司的研究重点继续放在医药研究方面，1991年经费达8.5526亿美元。神经紊乱方面的研究主要在美国进行。基因工程方面产品和骨骼疾病医药研究主要放在日本。

赫司特公司的研究人员借助基因工程的最新研究方法，现在能够更深一步了解疾病的发生原因了。有机体中的各个功能之所以产生错误运行，主要是因为机体细胞分泌出过量的信号物质，即荷尔蒙。当前的医疗方法就是使用药物来中和人体中这种物质的过量产生。现在，赫司特的研究人员在这方面的研究取得了重要进展。在某种情况下，他们已能够成功地寻找人体细胞中这种不正常运行的原因。因此，他们可能使用阻碍人体细胞中产生荷尔蒙的位置的方法，从而进一步有效地治疗这种神经紊乱的疾病。研究人员最终可能会研制出治疗病毒性感染、癌症和老年性痴呆等病症。

赫司特的研究人员还要使用众所周知的生物活动原则来治疗由于血块而导致的血管阻塞。

在过去的10年中，赫司特公司发明了4000多种新产品。这些新产品在该公司销售中所占的比重约为1/4。在80年代中期，销售产品中约有半数以上是1965年以前从未有过的。

赫司特公司近年来发明一种叫作“ Flavomycin ”的用于饲养肉牛的催长素。这种催长素使牛肉可增长7%，而饲料节省10%。肉牛食用加入这种催长素的饲料不但不影响牛肉的味道，而且人食用后也没有任何副作用，因为这种催长素不会残留在牛肉内。

赫司特公司发明的除草剂“ Arelon ”是一种经实践证明非常有效的除草剂，可以杀死狗尾草、苇草以及其它在

冬小麦、大麦、黑麦地里杂生的野草，粮食产量可增加 18% 左右。

直接塑嵌法是赫司特公司发明的结合塑料与金属部件的生产技术，与全部使用金属的工艺相比要节省生产成本 50%。各种零部件如滑动轴承、弹簧元件及其它转动部件使用这种工艺在一次工序中就可注塑而成并同时嵌装在金属座上。

以前，在头两次的石油回采过程中，仅有 1/3 左右的石油含量能被回采到地面上来。赫司特公司发明了一种新回采工艺，用一种化学表面活性剂去溶解并冲刷渗透在油层岩石中的石油，使之能被采回地面。这一工艺使石油回采量增加 50% 以上。

赫司特公司发明的快速蒸化工艺是一项能使印花染料在 5—10 秒钟内固定在纤维制品上的新技术。与使用大功率蒸化机相比能使印染速度达到 100 米/分钟并可节约 90% 的能量。

一种叫作“Ozasol”的胶版只需经过 3 个简单的准备步骤就可交付使用，即曝光、墨影和定影。全部过程只需 10 分钟。这种胶版将省去通常为普通胶版进行的那种费时的涂层工艺，因为这种胶版本身就已经经过了这种预处理。这意味着翻制印刷过程的可靠性和印刷质量都得到了提高。

#### 4. 赫司特公司在环境保护方面的贡献

赫司特公司具有长时期的从事环境保护工作的历史。早在 1882 年，在赫司特的工厂中就明确规定染料生产必须保持空气与土地的清洁以及所有的机械设备必须随时进行整修以防污染环境。在赫司特公司总部，30 年前设立了环境保护部，该部的 12 名工作人员专职负责环境保护问题。现在，这个部已拥有许多遍布全球的下属机构，专职从事环保工作的人员达 600 人。

在德国工厂，赫司特公司拥有 22 座大型废水处理设施。除此而外，还有 573 个单独废水处理和净化设备。在

现代企业，  
不仅是发展商  
为迅速活质量  
巍祺断质升，  
品90而且该自  
司由世鼎排第  
表上还在108  
名，而 1991  
年则跃为第 98  
名，跻身世界  
100 家著名大  
企业之列。

其它国家，该公司也正在有计划地设立废水处理工厂。公司在环境保护方面的投资约有半数用于防止水污染。在过去的 5 年内，仅在德国就投资 20 亿美元用于设置各种环境保护设备。

防止空气污染是赫司特公司另一个环境保护的投资重点。在赫司特总部的工厂的废渣焚化炉又安装了油气净化装置。

赫司特公司将重复利用废料作为保护环境和降低产品成本的一条措施来抓。1992 年，赫司特公司的废料重复利用率已达 78%。

无法避免和无法再生利用的废料使用焚化炉或深埋方式处理。1992 年，该公司接受建议，决定建造一座排污焚化工厂，预计 1994 年投入使用。这样，不仅不需要再将废物运往郊外深埋，而且也解决了寻找废料的场地而带来的各种压力。

现代企业不仅是为提高人类生活质量提供优质产品，而且为自己的文明规范生产行为负责。这就是现代企业的文化，也是赫司特的特色。

### 德国金属公司

德国金属公司创建于 1881 年，公司总部设在法兰克福。德国金属公司（被人简称为 MG）创立于 1881 年 5 月 17 日，初建时是一家与法兰克福金属贸易公司合资的小公司。在 100 多年的发展历史中，德国金属公司发展成从事金属冶炼、机械工程、金属贸易、汽车零部件制造、汽车回收利用、矿业、化工、电力、运输等多项经营活动的世界巨型企业。近几年，该公司发展尤为迅速，销售额不断上升，1990 年，该公司在世界排名表上还在 108 名，而 1991 年则跃为第 98 名，跻身世界 100 家著名大企业之列。

#### 1. 德国金属公司的主要经营机构及其业务

虽然销售额大幅度上升，各项经营活动发展迅速，但是，由于北美国家经济的不景气，海湾战争、有色金属价

格的下跌以及美元汇率的疲软，使得德国金属公司的整个经济效益下降，受影响最大的是金属冶炼、矿石及金属的贸易、汽车零部件制造以及化学工业。1990年至1991财政年度期间，税前利润下降35%。

除了经济衰退造成的影响以外，该公司新开工厂的成本较高也是经济效益不理想的重要原因。

德国金属公司贸易与金融服务部是该公司重要的从事贸易和金融服务的机构，专门从事材料技术研究的德国金属公司中央研究所归该部管辖。

贸易部从事的经营活动主要是在全球范围内销售各种原材料并提供相关服务。销售的产品中包括黑色及有色金属及其伴随矿石和精矿、能源原材料、化学原材料以及工业及农用化学产品。这个部门的经营活动与整个公司的各个经营机构的活动都有直接的联系，该部设有后勤保障系统，并与金融服务部的业务紧密相连。目前贸易部在43个国家设有51个贸易和金融服务机构。

贸易部所属的公司在国际原材料贸易中具有重要的作用。德国金属有限公司和金属及矿产品有限公司都设在伦敦，主要从事对欧洲和国际间的贸易活动。

金属公司不动产有限公司主要从事房地产业务。1991财政年度，德国金属公司贸易及金融服务部的销售额为133.37亿马克，比1990年增长3.5%，但由于金属价格的下跌，利润有所下降。雇员人数为1419人。

Lurgi公司是德国金属公司最重要的生产部门，其主要的生产经营活动是石油、天然气、化工、金属冶炼、能源及环境技术以及聚酯和合成纤维等产品的生产和销售。该公司下属3个公司中最重要的公司是Zimmer公司。Zimmer公司主要从事机电工程和工厂建筑等业务。1990年，该公司的销售额为16.46亿马克，1991年达17.27亿马克，雇员4400人。在1991年，Lurgi公司的利润情况很好。至1991年9月30日为止，该公司接受的订单已达21亿马克，比1990年增长37%。利润额最高的为天然气和烃技

金属服务部主要用传统的金属服务方式为本公司和客户提供金融服务并从事其它金融活动。

术部，比 1990 年增长 30%。在环境技术方面，水、废料和吸附技术部的利润额高于 1990 年。

1990 年 10 月 1 日，Lurgi 公司进行了改组，改为股份公司，成为下属 3 个公司的管理和服务中心。这种改组使该公司经营独立、管理层次减少，职责更为集中和明确，更容易与全公司的战略计划进行配合。

在矿业经营方面，德国金属公司主要依靠设在加拿大多伦多的金属矿业公司。金属矿业公司对设在美国密歇根的铜矿公司、德国的重晶石和氟石矿开采以及在澳大利亚西部金矿开采企业进行综合管理。金属矿业公司在突尼斯还有锌矿开采业务。在土耳其有有色金属矿和金矿储藏留待以后开采。该公司还拥有加拿大温哥华 Teck 公司和澳大利亚 MIM 控股公司的股权。

金属矿业公司 1990 年的销售额为 1.65 亿马克，1991 年为 1.64 亿马克。1990 年的税后利润为 0.15 亿马克，1991 年为 0.77 亿马克。雇员人数为 1360 人。

德国金属公司的锌和铅的生产与加工是通过莱茵河锌股份公司进行的。莱茵河锌股份公司是世界上生产这类产品最大的企业之一。这家公司的所有的冶炼厂都拥有最先进的生产技术和设备，加工过程中有毒气体的放射极小，几乎没有废料产生。这些冶炼厂还能最大可能地利用回收的铅和锌，在一个工业发达的国家，工厂能够做到这一点是十分难能可贵的。产品的销售搞得也十分好，畅通的销售渠道使得产品流通很快，保证了收入的持续性。莱茵河锌股份公司的生产分为 3 大部分：锌的生产与回收、铅的生产与回收以及锌产品和半成品的制造。

在锌生产方面，“Berzelius Duisburg”股份公司利用原帝国冶炼公司的生产方式进行锌的生产，锌冶炼厂的生产能力达每年生产锌和铅 14 万吨。比利时的 Rezinal N. V. 公司将锌废料进行第二次加工。Grillo - Werke 公司是重要的锌提炼厂和氧化锌的重要生产企业，同时也是化学产品和用来制造电子产品的软焊料的企业。

莱茵河锌股份公司的所有的冶炼厂都拥有最先进的生产技术和设备，加工过程中有毒气体的放射极小，几乎没有废料产生。

德国金属公司还在鲁尔锌股份公司中拥有 45% 的股份，这家公司采用现代电解方法生产锌，年产量达 20 万吨，废料极少。另外，德国金属公司在锌合金公司 Huttenwerke Tempelhof 股份公司中也拥有 50% 的股份，在奥地利的 BBU 金属股份公司中还拥有 51% 的股份。德国金属公司莱茵河锌股份公司，1991 年的销售额为 4.96 亿马克，雇员 1239 人。

德国金属公司的北德国金属精炼公司在汉堡，至 1991 年，该公司已创办 125 年。该公司所属工厂是目前欧洲最大铜生产厂，该厂使用现代生产技术进铜的冶炼、提纯和深加工，在技术和防污染方面具有强大的竞争力。1991 年销售额为 20.22 亿马克，纯利润达 0.55 亿马克，雇员 288 人。

德国金属公司从事工业废料处理的企业是 B. U. S. Berzelius Umwelt Service 公司，地点在法兰克福。该公司主要从事工业废料处理，并在美国 Horsehead Resource Development 公司拥有 45% 的股份。1991 年销售额达 0.64 亿马克，利润额为 0.12 亿马克，雇员 167 人。

Sachtleben 化学公司是从事白色素的重要化工企业。该公司还生产二氧化钛、硫化锌、硫化钡、重化工产品以及高级无机精细化工产品。1991 年销售额为 5.46 亿马克，雇员 1817 个。

法兰克福化学股份公司是专门从事精细化工产品生产的企业，在表层技术、精细化工、化学与冶金交叉领域具有竞争力。1991 年销售额达 7.92 亿马克，雇员 2083 人。

德国金属公司从事汽车发动机及其它零部件的生产活动的公司是 Kolbenschmid 公司。该公司主要从事开发、设计和生产汽车发动机和零部件，该公司的活塞、轴承、水与油泵、操纵和安全系统在德国和世界汽车制造工业享有盛誉。该公司在德国、美国、加拿大、巴西、法国、意大利和西班牙都有生产厂家，产品行销世界各国。1991 年，该公司销售额为 14.46 亿马克，纯利润为 910 万马克。雇

德国金属公司的研究与开发除了进行能源技术的研究和新材料的开发外，还大量地开展应用技术的研究以及短期及中期的经营政策研究。

员 10619 人。

在电力工业和环境技术方面，德国金属公司位于杜塞尔多夫的 Lentjes 公司是德国重要的工业蒸汽锅炉和电力生产企业，同时在环境技术方面也处于领先地位。该公司还从事管道、工厂和钢厂的建筑，在德国西部和东部，丹麦以及荷兰都有生产企业。1991 年销售额为 14.88 亿马克，亏损 3800 万马克，雇员 8968 人。

Lenkering Montan 运输公司是综合性的运输公司。主要业务是运输和储存危险物品和工业废料。1991 年销售额为 6.41 亿马克，利润额达 940 万马克，雇员 1487 人。

## 2. 研究与开发

德国金属公司的研究与开发除了进行能源技术的研究和新材料的开发外，还大量地开展应用技术的研究以及短期及中期的经营政策研究。在环境保护技术方面，德国金属公司的重点放在环境保护和材料重复利用等技术领域。

德国金属公司在材料技术方面比较发达。当前的工业材料要求节省能源、减少环境污染、提高化工生产工艺，因此，新材料必须能承受使用时的较高温度、使用寿命长而且重量要更轻。但是金属材料由于熔点和结构密度而使其具有自然局限性。因此，该公司在世界范围研究金属混合材料。由于这些新材料熔点高，密度低，因而具有广泛使用的潜在市场，但是新材料却具有脆硬、不易加工的弱点。因此，研究的重点放在克服这种脆硬特性和发展新的加工技术。德国金属公司中央研究所在德国联邦研究与技术部的赞助下，与其它研究机构共同研制出使用 Al - Mg<sub>2</sub>Si 为材料的重量很轻的活塞。这种新材料将密度较低的铝和强度较高的金属混合材料 Al - Mg<sub>2</sub>Si 结合在一起。德国金属公司将进一步开发研究、用镁取代铝，使活塞重量更轻。

德国金属公司由于成功地研制出氧化高压超级合金而使高温材料的生产取得巨大突破。这种新材料只能用冶金粉末制造。将这种非常微小的陶瓷颗粒掺在金属粉末中，

然后进行高能研磨，最后制成“金属合金”。使用这种材料可以制造涡轮叶片和柴油机零部件。这种未来型的材料具有耐高温的特性，这种特性只有高性能的陶瓷才能具备，但这种陶瓷材料又不脆弱。这些新材料对于德国经济的发展具有极其重要的意义。这项研究工作得到联邦研究与发展部的资助，并得到德国大学和研究机构的支持和配合。

德国金属公司 Kolbenschmidt 公司的研究目标是研制出高性能、安全和不污染环境的发动机和汽车。该公司近来为未来旅行车研制出轻型材料和组合活塞/活塞栓系统。由于该公司成功地将这种用于商用汽车发动机的高压铸型活塞批量生产，而成为“VDI 革新材料应用奖”的第一位获奖者。

除了新材料以外，德国金属公司在化工领域、重复利用材料和利用废料制造材料等方面都有许多新成果。

### 3. 对雇员的培训

1992 年，德国金属公司招收了 1282 名新雇员，其中 65% 的雇员要接受工业培训，24% 接受商业培训，11% 接受技术培训。

作为新从学校毕业出来的大学生，他们希望接受以实践为基础的培训。金属公司、Kolbenschmidt 公司、Lurgi 公司为新雇员提供 3 年的培训课程，学员毕业后可获国家承认的商业经济毕业证书。Kolbenschmidt 公司与 MDSBACH 职业培训中心共同进行新雇员培训工作，毕业后可获工程科学证书。学员可在职业培训中心和公司自己的培训中心的课程中选修。职业培训中心是正规学校，实行第三教育等级的课堂学习与实践双重教育原则。这些职业培训中心将实践经验与先进的理论相结合，使学员打好今后在工业领域工作的坚实基础。

## 汤姆森公司

汤姆森公司创建于 1893 年，公司总部设在法国巴黎。汤姆森公司是世界最大的电子集团之一，生产的不少电子和电气产品在欧洲和世界名列前茅。作为一家大的跨国公

汤姆森公司是世界最大的电子集团之一，生产的不少电子和电气产品在欧洲和世界名列前茅。作为一家大的跨国公司，汤姆森在欧洲和世界市场上占有重要地位。

司，汤姆森在欧洲和世界市场上占有重要地位。

### 1. 汤姆森的历史沿革

汤姆森公司自 1893 年建立以后，大体经历了这样几个发展时期：

1893 年至 1920 年是产生和初步发展时期。1893 年 12 月 27 日，两个美国工程师汤姆森和豪斯顿利用自己的专利正式建立法国汤姆森——豪斯顿公司。从 1894 年起，该公司主要向生产和利用电能的企业与工业部门扩张、发展。

1920 年至 1940 年是公司的活动多样化时期。在这 20 年内，该公司的业务活动陆续向家用电器（1920 年）、电灯照明（1921 年）、电话（1925 年）、大型电气设备（1928 年）、铜加工（1934 年）、无线电广播（1936 年）、放射学（1938 年）等领域扩展。

1945 年至 1966 年是工业活动再发展时期。二次大战结束后，这家公司致力于发展大众化电子产品活动，逐步成为电视和无线电广播器材等方面的法国最大的制造商。

1966 年至 1969 年是公司生产和组织结构大变化的时期。1966 年汤姆森——豪斯顿公司同霍希斯——布朗特公司合并，改称汤姆森——布朗特公司。1968 年在大众化电子产品和专业电子领域进行大改组，吞并克拉勒集团，建立了汤姆森——无线电报总公司。

1970 年至 1981 年是集团生产国际化新发展时期。1971 年建立的生产黑白和彩色显象管的维德奥科洛尔公司，在欧洲，特别是在联邦德国渗透扩张。1973 年同英国的吕卡集团共同建立汤姆森——吕卡持股公司，发展特种电子技术。在大众化电子产品方面，1974 年建立汤姆森——西班牙公司，随后在新加坡投资设厂（1975 年）。接着又控制了联邦德国第二大大众化电子产品制造商诺尔德芒德公司（1978—1979 年），收买了生产电视机和录像机的美国萨巴公司（1980 年）。

1982 年至 1984 年是集团的内外结构重大调整和改组时期。根据 1982 年 2 月 11 日国有化法律，汤姆森——布

朗特公司被国有化。1983年，它采取两项重要措施：一是向法国通用电气公司签订协议，从该公司中购进专业电子和家用电子业务，同时将民用电信业务如电话和电报系统、办公室设备等集中组成一家公司——汤姆森电信公司，由国家（特有公司资本48%）、汤姆森公司（40%）和法国通用电气公司（12%）共同控制；二是调整集团内部结构，在1982年9月调整业务之后，于1983年12月20日将汤姆森——布朗特公司改组成持股公司，改称汤姆森公司。

## 2. 事实与数据

汤姆森在大约50个国家设有机构，在国际市场的销售量占其总销售额的近70%。

由于它在先进技术方面具有无与伦比的R&D及创新能力，汤姆森是法国先进工业研究的先锋之一（在全世界拥有30,000件专利），公司积极参与欧洲和国际上重大的R&D项目。

汤姆森公司1991年销售额713亿法郎，国外占69%。员工1991年为105,000人，其中欧洲62,300人，占59%；亚洲21,600人，占21%；北美11,600人，占11%，其他地区9,500人，占9%。R&D经费占其自我拨款比例1991年的43%，占总收入比例的14%。

汤姆森包括近160家分公司（1991年统计，法国74家，国外83家）。公司有200个工业企业和维修中心、试验台、研究中心等等，其中90个在国外。

汤姆森公司主要包括汤姆森——CSF、汤姆森家用电器公司和汤姆森电子家具公司三大部分。集团的母公司汤姆森S·A，在汤姆森——CSF持有59%的股（剩下的主要属于一般公司和团体投资者）。汤姆森S·A拥有汤姆森家用电器和汤姆森电子家具公司100%的股份。

汤姆森——CSF是集团合资经营的股东，例如SGS——汤姆森，Sextant Avionique等。集团是世界舞台上的佼佼者。

汤姆森在大约50个国家设有机构，在国际市场的销售量占其总销售额的近70%。

汤姆森集团的组织结构：

汤姆森 S·A ( 总裁阿兰·戈梅斯 )

下设财政、公司秘书处、规划、研究与技术公司、通讯、安全管理。

汤姆森——CSF，1991 年收入 352 亿法郎，国外占 58%。员工 1991 年 44,500 人，工程师和高级官员占 35%，R&D 经费 1991 年 83 亿法郎，占自我拨款 35%，占总收入 23.5%。

汤姆森家用电器公司 ( TCE )：1991 年收入 312 亿法郎 ( 欧洲占 46%，北美 48%，其它 6% )；员工 1991 年 54,000 人 ( 欧洲 25%、美洲 34%、亚洲 41% )；R&D 经费 1991 年 13 亿法郎。汤姆森家用电器公司是世界家用电器业处于领先地位的公司之一，排世界第四大家用电器公司。TCE 的工业和科研机构分布在欧、美、亚，在 17 个国家有约 39 个工业中心，7 个 R&D 中心。公司近一半收入来自电视机，占世界电视机市场的 10%。1991 年，TCE 是世界上第一家上市一种 16×9 高清晰度电视相容电视机的公司，在欧洲大量上市。

汤姆森电子家俱公司 ( TEM )：1991 年收入 51 亿法郎，国外 23%；员工 1991 年 6,500 人。由于拥有先进的技术技能，TEM 开发出了一系列创新产品，如触摸式开水壶架、在欧洲市场上最经济的洗衣机 ( EXCEL ) 和洗碗机 ( LV3 )，完全自动的多功能冷藏器。

Sextant Avionique 公司：1991 年收入 56 亿法郎，国外 51%。Sextant Avionique 成立于 1989 年，由 Aerospatiale 和汤姆森——CSF 飞行电子业务合并而成，是这一行业欧洲市场上的领先者，居世界第 5 名。公司囊括了航空学与太空工业的方方面面，在自动装置检测、自动装置控制和家用元件方面也有涉及，在飞行系统飞行电子控制，机器人连接体、LCD 显示机，目标系统，飞行帽，瞄准仪，声音控制系统，激光陀螺仪等方面处于领先地位。

SGS——汤姆森微电子公司：产品销售额 1991 年 13.7

“在前一学年中，我们的室内培训项目的继续成长，3600多名人员学完了共20515天的培训课程。我们也看到了主要由‘汤姆森教育汤姆森’的教育方式的需求在增长。”

“我们永远不要停止以新的课题向我们的管理人员提出挑战，促使他们努力工作，把个人、专业和集团的发展联系在一起，共同进步。”

亿美元，欧洲以外43%。

尽管全球市场萧条，SGS——汤姆森微电子公司1991年有了一个适中的增长。SGS——汤姆森在专门集成电路和功率半导体器件世界市场，公司EPROM的市场占有率提高到10%以上，居世界第3名。1991年SGS——汤姆森拿出总收入的约20%来维持它激烈的R&D经费。现在公司一半多的集成电路用CMOS技术技窍来生产。1991年收入20%来自计算机、工业类21%、电信26%、太空防御2%、自动装置11%、消费品20%。

SGS——汤姆森1991年居领先地位的有：

|             | 世界 | 欧洲 |
|-------------|----|----|
| 1. 智能装置     | 1  | 1  |
| 2. 专用电信集成电路 | 1  | 1  |
| 3. 模拟汽车集成电路 | 2  | 1  |
| 4. 动力转换器    | 3  | 1  |
| 5. 闸流晶体管    | 4  | 1  |
| 6. EPROM    | 3  | 1  |

### 3. 从汤姆森大学取得“世界通行证”

新的学年在汤姆森公司的校园汤姆森大学全面开课中开始了。传统的开学典礼由汤姆森学校校长让·路易斯·埃格利主持。

埃格利说：“在前一学年中，我们的室内培训项目的继续成长，3600多名人员学完了共20515天的培训课程。我们也看到了主要由‘汤姆森教育汤姆森’的教育方式的需求在增长。”在1989年/90年，330多名汤姆森管理人员作为培训者和演讲者投入了大学课程。

参加典礼的有汤姆森总裁阿兰·戈梅斯（Alain Gomez）和人才资源集团董事马丁·比德根（Martine Bidcgain）。在欢庆大学所取得的成就之际，戈梅斯说：“我们现在的水平与欧美最好的不相上下，我们也非常逼近日本的最高水平——尤其是日立设置的系统更是我们学习的榜样。”比德根强调专业和个人发展相结合。她说：“我们永远不要停止以新的课题向我们的管理人员提出挑战，促使他们努力

工作，把个人、专业和集团的发展联系在一起，共同进步。”

汤姆森大学的目标，是管理多样化，形成汤姆森的管理文化，帮助大家实现各自的目标。戈梅斯尤其强调了横跨“大西洋”和横跨“太平洋”研究班的重要性。“管理一个全球化的公司，我们需要全球化的管理人员”，他说“这两个横跨大洋的研究班融合了不同的文化和专业背景，正在为汤姆森签发一张“世界通行证”。

曾参加研究班的让-弗朗苏瓦·珀纳特指出：“研究班主要的目的之一是明确地对比欧洲人和美国人关于当前事件的观点看法。它有助于我们相互更好地理解，从长远一点来说，是要开发一个汤姆森文化中心。”珀纳特是汤姆森—CSF 的航空集团战略部的副总经理。他认为，研究班特别应把在生产、经销、策略、金融等方面承担很大责任的高层管理人员作为培训目标。

戈梅斯强调了汤姆森公司规模的重要性：“大套小”。他说：“我们需要维护我们全球范围的利益，同时利用我们集团规模的紧密性、灵活性和创造性。”他列举了汤姆森—CSF Ventures 作为说明他观点的一个很好的例子：“大套小是美丽的”。

#### 4. R&D：未来发展的基础

汤姆森—CSF (DTC) 现在是世界上军事通讯处领先地位之一的公司，能够应付当今市场多方面的挑战，这是基于多年经验及长期坚持 R&D 基础之上的。约 40% 的 R&D 工程师现卷入软件开发。今天它有一个主要的目标：继续致力于先进的技能，以满足设计未来电信系统开发的需求。

DTC 又是世界防御电子业处于领先地位的公司之一。致力于电信和战争设备及系统的设计与制造，以满足防御及国内主要后方勤务乃至世界的需要。作用法国先进工业研究公司成员之一，DTC 把其收入的 25% 用于 R&D。60% 的营业额是在国际市场上实现的。

DTC 还是世界无线电接收机处于领先地位的公司之

一。

R&D 是汤姆森—CSF 未来的基础。DTC 25% 的收入用于 R&D 是其保持技术领先地位至关重要的策略，也是其为顾客提供高质量产品和服务的保证。在产品每一个环节—从设计到技术援助，最后到销售，高质量是其至高无上的目标。

为尽最大限度满足用户需求，汤姆森—CSF 的长期政策是在其所有领域经营最先进的技术产品。

长期坚持研究与开发使汤姆森—CSF 成长为世界第四大专业电子公司。内部的每一集团和汤姆森中心实验室都确保研究与开发。汤姆森—CSFAEROSPALE Group 拨款其资源的近 1/3 用于 R&D，在相似的机构如重要的大学和专业机构从事基础研究项目。汤姆森也与其它领先的欧洲电子公司合作研究项目。这个固定的背景使汤姆森—CSF 在雷达、显示器、光导发光元件、飞行控制、飞机中电子动力传动和飞行模拟等专业技术领域处于世界领先地位。

为尽最大限度满足用户需求，汤姆森—CSF 的长期政策是在其所有领域经营最先进的技术产品。

### 蒂森公司

蒂森公司创建于 1871 年，总公司设在德国杜伊斯堡——汉博思。

1871 年 A·蒂森创办了奥古斯特·蒂森钢铁公司。1926 年它与 7 家公司合并而改成联合钢铁公司，二战后公司被解散。1953 年蒂森公司重建，系联合钢铁公司的继承公司之一。蒂森公司是一集团公司，它的母公司是蒂森 AG，整个集团分成 4 个业务集团，还有蒂森 AG 的股东。1988 年至 1989 年蒂森的销售额达 340 亿马克，跻身于德国工业、贸易界前列。该集团不仅在德国有子公司和投资，而且在其他一些欧洲国家以及美国、加拿大、墨西哥、巴西、阿根廷、利比里亚和南非也有子公司和投资。集团拥有制铁厂、炼钢厂、轧钢厂、矿场、运输公司、加工厂、贸易公司等。

蒂森公司的产品及服务包括材料、工业元件和整机，它们在国际上享有突出的信誉。

研究与开发：强有力的研究与开发工作，保证了蒂森

强有力的研究与开发工作，保证了蒂森的产品在技术和商业上都是充分完美的。开发活动是按应用需要进行的，首要的目标是按使用条件或顾客要求精确地制造，并保证良好的质量标准。

的产品在技术和商业上都是充分完美的。开发活动是按应用需要进行的，首要的目标是按使用条件或顾客要求精确地制造，并保证良好的质量标准。在 1988 年至 1989 年度，蒂森在 R&D 上用了 7.35 亿马克，其中包括了质量保证。

职工培训：蒂森雇用 14.7 万人，其中 80% 以上在德国。几乎 2.5 万雇员（占 22% 以上）参加了德国 1988/1989 的培训课程，1990 年 9 月，7,000 多名年轻雇员参加了蒂森国内公司的假期培训。员工的知识、能力、专业素质都在迅速提高。

环保：蒂森集团的年投资额持续上升，为加强环境保护，在过去的 5 年里拨出了可观的资金。1990 年，环保支出达 5 亿马克。

蒂森集团最重要的销售地是德国，但其他欧共体国家也是重要的市场。集团正准备面对统一的欧洲市场，并从服务部门做起，对东欧市场给予了特殊的关注。同时正在使自己适应于日益发展的市场全球化。

1988/89 蒂森集团销售额分布

| 德国  | 其他欧共体国家 | 其他欧洲国家 | 经互会 | 北美  | 拉美 | 其他地区 |
|-----|---------|--------|-----|-----|----|------|
| 52% | 17%     | 7%     | 2%  | 13% | 2% | 7%   |

蒂森集团分为 4 个业务集团，他们是生产资料及制造业产品集团、商业及服务集团、特种钢集团、制钢集团，他们的销售额及员工数如下：

|                    | 生产资料及制造业产品 | 商业及服务 | 特种钢 | 钢   | 蒂森 AG/股东 |
|--------------------|------------|-------|-----|-----|----------|
| 1988/89 销售额 (9 个月) | 23%        | 30%   | 10% | 25% | 12%      |
| 1990.06.30 员工数     | 42%        | 13%   | 10% | 28% | 7%       |

### 1. 生产资料及制造业产品集团

蒂森 INDUSTRIE 蒂森 Industrie AG 是生产资料及制造业产品集团在欧洲的中心，其业务范围为工业元件及整机的设计和制造，以可靠、有效、工艺先进和高效劳动生产率著称。

(1) 蒂森 INDUSTRIE 蒂森 Industrie AG 是生产资料及制造业产品集团在欧洲的中心，其业务范围为工业元件及整机的设计和制造，以可靠、有效、工艺先进和高效劳动生产率著称。集团拥有 4.3 万雇员，1988/89 财政年度总销售额为 67 亿马克，在国内外生产资料及制造业产品方面占据重要地位。

集团在德国及国外约有 60 个紧密型公司。比如蒂森 INDUSTRIE 的蒂森 Guss 公司，该公司生产浇注元件、装配件、组装件以及整机，其供应对象几乎遍及所有的工业领域；蒂森 Aufzuge 公司，该公司以丰富的专门技能、巨大的开发潜力、高的质量标准，以及全球范围的存在，确保了在国际市场的成功，工艺革新和现代电子技术的应用使公司声誉大振。迄今为止，公司已在五大洲安装了 16 万部升降机和 1.2 万部自动楼梯；蒂森 Henschel 公司则以高度的功能可靠性、维修简单以及优质的服务著称，并有快速有效的售后服务组织作为后盾。蒂森 Industrie 部门之间在专门技能上的传输是该集团产品及服务领域的特征，集团以蒂森的其他三个集团（特别是钢及特种钢）的专长和经验作为自己的后盾，这种合作带来的机遇被系统地运用。为了未来，集团对 R&D 非常注意。60 个紧密型公司主要为汽车工业、运输业、建筑业、能源工业、基础材料和生产资料工业进行生产。1988/89 销售情况为：能源工业 6%、运输业 6%、造船公司 7%、建筑业 8%、基础工业 10%、公共部门 12%、汽车工业 21%、其他的生产资料工业 22%、其他 8%。

(2) 蒂森 Budd (USA)，该公司在美国和加拿大有突出的地位，有雇员 1.1 万人，是美国汽车业的主要供应商之一，其 1988/89 的销售分布为：塑料制品 7%、车轮及刹车 11%、其他 10%、浇铸件 9%、原型样品 3%、冲压件及车身 60%。

3. Wulfrath 集团，该集团专长于生产石灰、混凝土及耐火材料。下设两个公司，蒂森分别占有 75.1% 的股份

( Rheinische Kalksteinwerke ) 和 50% 的股份 ( Dolomitwerke ), 1988/89 销售额达 12 亿马克, 雇员 3, 800 人, 每天分出 6 万吨矿石用于进一步加工, 主要顾客是钢铁企业 56%、化工企业 8%、建筑业 18%、建材业 11%、农业 1%、环保业 6%。

## 2. 商业及服务集团

蒂森 HANDELSUNLON, 该集团及其位于德国及国外的子公司构成一个全球性的公司集团, 在 65 个国家拥有 7 大门类的 330 个基地, 是全世界最大的商业及服务公司之一。其业务范围为: 废金属再生、建筑材料及纸张、废物处理及经营服务、原料交易 ( 如矿物、金属及合金 )、生产材料交易及裁切 ( 钢、非铁金属及塑料 ), 公司也兼营建筑及建材制品, 尤其是管件及加热设备、民用建筑材料、脚手架及型板、无机油和煤、国际托运及涉及一切运输的后勤。1988/89 销售额超过 140 亿马克, 在蒂森集团中名列榜首, 雇员 1.85 万人。销售国别分布为: 德国 52%、欧共体其他国家 18%、其他欧洲国家 8%、北美 8%、远东及太平洋地区 6%、经互会 3%、其他 3%、拉美 2%。

## 3. 特种钢集团

蒂森 EDELSTAHLWERKE, 目前, 该集团特种钢生产占世界钢产量的 11%, 在德国占 16%, 1988/89 销售额为 50 亿马克, 雇员 1.5 万人, 有 1, 200 人在国外的子公司里工作。生产品种在 1, 000 种以上。为市场服务的研究与开发工作处于该集团的中心地位, 新产品是与顾客密切合作而发展的。

## 英国宇航公司

英国宇航公司总部设在伦敦。

英国宇航公司是巨型跨国企业, 其经营活动有军用和民用飞机制造、汽车制造、民用机械制造、建筑业以及河道疏通等业务。近些年来, 该公司发展迅速, 已跻身于世界 100 家超级工业企业之列。在飞机制造行业, 成为仅次于波音公司的飞机制造著名企业。

英国宇航公司是巨型跨国企业，近些年来，该公司发展迅速，已跻身于世界100家超级工业企业之列。

英国宇航公司的主要经营部门是：军用飞机部、民用飞机部、“罗沃”汽车制造部和建筑部。

1991年，对飞机制造业来说是很困难的一年。英国和美国经济的衰退，导致市场需求疲软，对飞机等产品造成了直接重要的影响。面对这种市场趋势，英国宇航公司坚持开发出口市场，并取得了一定成效。军用飞机的出口量在1991年占总销售额的70%，“罗沃”牌汽车一改长期在英国市场出售的状况，出口量占产品总量的48%。英国宇航公司继续在开发新产品和发展新经营项目方面投资，投资范围主要在军用飞机和汽车制造领域。该公司的管理重点放在降低成本，调整机构，使生产部门更加合理化等方面，以此提高尽早回收投资能力和产品竞争力。

英国宇航公司的主要经营部门是：军用飞机部、民用飞机部、“罗沃”汽车制造部和建筑部。

### 1. 英国宇航公司的军用飞机制造业

英国宇航公司的军用飞机部以制造军用飞机为主要经营活动。1991年，北大西洋公约组织成员国按照条约，纷纷削减军费开支，使军用飞机部的生产和销售遇到了困难。但是，军用飞机的销售市场仍然巨大。目前世界范围内的军费开支每年高达1万亿美元。尽管预计1995年将削减10%，但专家认为，1995年后将会逐步复苏，在90年代末，世界军费开支又会达每年1万亿美元。

目前世界军费的1/4用于生产和购买新设备，英国宇航公司占军用新设备市场的4%。为增强竞争力，获取更高利润，英国宇航公司成立了英国宇航军品有限公司。军品有限公司从1991年1月1日开始其经营业务，原来的英国宇航军用飞机部、皇家军品部、动力部以及新成立的系统与服务部都归军品有限公司管辖。这样，军品有限公司成为欧洲最大的军品制造公司，在世界上也跃升该领域前三名的行列。军品有限公司目前的营业额高达43亿英镑，出口销售额达31亿英镑，订单总额达69亿英镑，客户遍及72个国家。英国宇航公司军品有限公司已成为英国最大的出口公司。

英国宇航公司军品有限公司的目标是成为世界上最大

英国宇航公司军品有限公司的目标是成为世界上最大的军品生产企业。

海湾战争期间，参战部队广泛采用英国宇航公司的技术。英国皇家空军使用了英国宇航公司制造的 18 个“狂风”战斗机组和 4 个“美洲虎”战斗机组，出动 4700 架次。

的军品生产企业。该公司实行中央管理、各部独自经营的原则。各部不允许相互模仿生产，并要尽可能地降低成本，以此提高其生产率和竞争力。目前，军品有限公司 65% 的销售额是出口北大西洋公约组织成员国获取的。该公司还注意到中东和远东国家潜在的市场，目前该公司在这个地区的销售额也占相当大的比重。英国宇航公司已与沙特阿拉伯签订了“AI 雅玛玛”计划，这项计划的总收入将达 100 亿英镑，从现在起至本世纪末，每年的销售额将达 20 亿英镑。

海湾战争期间，参战部队广泛采用英国宇航公司的技术。英国皇家空军使用了英国宇航公司制造的 18 个“狂风”战斗机组和 4 个“美洲虎”战斗机组，出动 4700 架次。美国海军陆战队使用了“100AV-8B”鹰式战斗机，从陆地和海上每天出动 200 架次。在海湾战争期间，联盟军使用英国宇航公司的武器还有 120mm 坦克、1000 磅炸弹、100ALARM 导弹、狂风 GR1S 战斗机。“Skynet”卫星和 BAe 125 通讯飞机也采用了英国宇航公司的技术。1991 年，英国宇航公司军用飞机销售额达 42.66 亿英镑，利润额为 5 亿英镑。

## 2. 英国宇航公司的民用客机生产

英国宇航公司民用飞机部在大型客机生产方面取得了巨大的成功。四国“空中客车”联合体是目前世界上最大的两家民用飞机生产企业之一，英国宇航公司占其中 20% 的股份。到 1991 年底，空中客车联合体共接订货 1767 架，其中 815 架正交付使用，其余 952 架总价值达 710 亿英镑。1991 年，尽管市场需求疲软，但“空中客车”的订货高达 101 架，并有计划中的 106 架交付用户使用。在这一年，英国宇航公司承担的 A330 机翼制造任务是曼彻斯特完成。

1991 年，英国宇航公司还承担了建造 A340 机翼的任务。由于 A340 主机与其它飞机不同，其它结构也有相应改变。该机翼展 100 英尺长，每个机翼重量达 12.5 吨，是目前英国客机制造史上最大的机翼。A34 已于 1991 年 10

月进行了第一次试飞，1993 年投入运营。

1991 年，英国宇航公司还接到美国 27BAe146 和 RJ70 客机的订货，这样，使该公司在 70—130 座位喷气式客机的市场占 57%。在喷气客机市场，英国宇航公司已在中型客机范围内占世界市场的一半以上。该公司现在已取得英国民航管理局和美国联邦民航管理局的批准，开始生产 125 型执行喷气客机和 1000 型系列客机，部分产品已交付使用。

日本航空自卫队也向该公司订货，要求生产新型 BAe125—800 型搜索救护飞机。27 型飞机的订货将于 1995 至 2003 年间交付用户。

英国宇航公司民用客机 1991 年销售额达 16.67 亿英镑，利润额负增长 0.37 亿英镑，固定资产为 10.16 亿英镑。

### 3. 英国宇航公司的汽车制造业

汽车制造业也是英国宇航公司重要的工业制造业之一。

汽车制造业也是英国宇航公司重要的工业制造业之一。1991 年英国宇航公司的“罗沃”牌汽车在英国市场上销售额下降 19%，1990 年“罗沃”汽车在英国市场销售占 14%，1991 年占 14.4%。1991 年 11 月，该公司推出新型“罗沃 800”大型轿车和具有长坡度车顶的汽车，这种车配备有 2.0 和 2.7 升汽油或 2.5 升涡轮柴油发动机。

英国宇航公司一改只在英国销售“罗沃”汽车的旧传统，1991 年，向欧洲的出口量达 20%，对外出口量共达 48%。10 月，英国宇航公司与其合作伙伴日本本田公司签订了“理解备忘录”。“备忘录”中提到要对 3 种新型汽车进行投资。1991 年，该公司继续对新工厂和新设备进行投资。其中仅车身锻压技术一项投资高达 5,800 万英镑。

英国宇航公司“罗沃”汽车集团长期以来鼓励雇员提建议，雇员的建议为公司的效益带来了好处。1991 年，由于采用雇员的合理化建议，公司的汽车成本减少了 700 万英镑。1990 年，雇员的建议使公司的汽车制造成本下降 1500 万英镑。

1991 年秋季“罗沃”汽车集团在贯彻环境保护政策方面又向前迈进了一步，该集团与英国一家回收公司共同开展了一项研究计划，研究回收和重复使用汽车零部件材料并争取将目前的 75% 回收率提高至 100%。

1991 年，英国宇航公司的汽车销售额达 10.72 亿英镑，利润额亏损 5200 万英镑，固定资产为 15.63 亿英镑。

#### 4. 英国宇航公司的房地产和建筑业

房地产业在近几年时间内一直不景气。英国宇航公司阿林顿证券公司采取保留现有土地和房地产，只有在价格适宜时才出售的政策。1991 年，英国宇航公司的房地产成交额达 2.68 亿英镑。在布里斯托、里丁和伯明翰，共有 17 幢楼出售，成交额为 6700 万英镑，伯明翰商业公园共有 39 公顷土地出售给布里斯托天然气公司。在伯明翰、阿克泽克、维斯特和布里斯托共有 3 处房产出售给牧师医疗与总保险公司，成交额达 1.45 亿英镑。阿克泽克中心大楼被苏格兰人身保险公司以 900 万英镑买去。

房地产业  
在近几年时间  
内一直不景  
气。英国宇航  
公司阿林顿证  
券公司采取保  
留现有土地和  
房地产，只有  
在价格适宜时  
才出售的政策。

巴拉斯特·纳丹姆是英国宇航公司从事民用工程、建筑、民房建设和管道疏通业务的公司。在 1991 年经营效果很好。该公司设在荷兰，半数以上的建筑经营活动在荷兰以外国家进行，建筑工程比 1990 年有所增加，1992 年的建筑工程合同数量也很多。1991 年，该公司完成了几项重大的建筑合同工程。在印度尼西亚，3 项工程造价达 1.55 亿美元。另外还建成了一个输油站，一个输煤站和一个炼油厂。在荷兰本土，该公司完成了一条公路隧道并在埃登豪温翻修了 1250 幢房屋。目前该公司在中东和远东、加勒比国家和欧洲正在进行几项大规模工程建筑。其中最大的工程是位于丹麦斯道伯尔特的建筑工程，造价达 4.56 亿美元。这项工程是建筑一个具有双向汽车通道和双向火车通道的双梁大桥，共有 6 个欧洲建筑公司共同承建，1991 年底，贯通 Funen 和 Sprogoe 之间的西部隧道的大桥已有 13 个桥墩建成，使这个大桥 63 个钢筋混凝土大桥基本完成了 1/4。1994 年全部竣工。另一项大型建筑工程是鹿特丹的

建有 4 条铁路的大型隧道，共 3.5 公里长。这项工程造价 2.64 亿美元，1995 年竣工。在沙特阿拉伯，正在从事包括办公楼、住宅楼和其它设施在内的大型建筑工程。

在英国本土的建筑工程有英国宇航公司办公区一期和二期工程。1991 年，英国宇航公司的军用飞机实验设施工程竣工并交付使用。

英国宇航公司房地产与建筑业 1991 年的销售额为 10.72 亿英镑，利润额达 1600 万英镑，固定资产为 3.2 亿英镑。

## 三、亚洲地区

### 丰田汽车公司

丰田汽车公司（原名丰田汽车工业公司）是日本最大的汽车工业公司，总部设在丰田市。

#### （一）

丰田汽车公司的创始人丰田喜一郎在东京帝国大学读书时，就对汽车抱有浓厚的兴趣，决心要研究汽车。

丰田汽车公司的历史开始于丰田自动织机公司附设的汽车部。据说，丰田汽车公司的创始人丰田喜一郎在东京帝国大学读书时，就对汽车抱有浓厚的兴趣。1932年，丰田喜一郎决心要研究汽车。他在爱知县刈谷市丰田自动织布机制造厂院内的仓库里挤出一块地方，作为自己的研究地点。1934年，丰田自动织布机公司正式设立了汽车部，着手研究汽车。1935年8月，造出了一辆以福特牌卡车为样板的GI牌卡车。由于侵华战争迫切需要军用卡车，1936年9月，丰田自动织机公司的汽车部被日本政府指定为汽车制造厂，1937年8月，正式成立了丰田汽车工业公司。

丰田汽车工业公司成立的时候，就遇上建厂以来的第一次大危机。那时，席卷资本主义世界的经济危机正冲击着日本经济，丰田的举母厂（即现在的丰田总厂）正在兴建，初期投资耗尽，新建厂尚未建成投产，市面银根奇紧，借贷无门，正在岌岌可危的时候，恰好遇上侵华战争的爆发，军需任务到来，被纳入战时军需工业的轨道，这才摆脱了第一次危机。

为了适应日本政府对外侵略的需要，丰田汽车工业公司乘机扩充设备，增建厂房，1940年创办了丰田钢铁公司（现名爱知钢铁公司），1941年，又将原来的工作母机部改为丰田机械公司。

为了配合日本的侵华战争，1939年，丰田汽车工业公

司还在中国的东北和华北分别创办了满州汽车公司和华北汽车公司，1941年又设立了华中丰田汽车公司。

随着日本对外侵略的节节败退，丰田汽车工业公司的汽车产量也由于汽车所需要的原料日益短缺而猛烈下降。战时最高产量的1942年为16261辆，但到战争结束的1945年，已下降到3275辆。

由于丰田汽车工业公司的主要生产设备在战时没有遭到破坏，所以在日本投降后不久，丰田又恢复了生产。1946年4月建立了关东电气汽车制造公司（现名关东汽车工业公司），1948年7月建立了日新通商公司（现名爱新精机公司），1949年12月，建立了日本电装公司。在丰田汽车工业公司靠高筑债台把汽车工业搞得刚刚有起色的时候，碰上了美国占领军为日本经济制定的所谓“道奇方案”，实行通货收缩，停止国家补贴，不准企业借贷经营；加上因整顿企业，大量裁减工人（丰田一家裁减2000人），引起了严重的劳资纠纷，致使丰田汽车工业公司欠债无力偿还，工资发不出，面临着建厂以来的第二次危机。幸而当时名古屋20家银行，以现在的三井银行为首组成银行团，借给丰田汽车工业公司2亿日元的贷款，才算勉强渡过难关。在银行团的要求下，1950年4月，丰田汽车工业公司将销售部门跟汽车制造部门分开，设立了丰田汽车销售公司。

1950年6月，美国发动的侵朝战争，又给丰田汽车工业公司带来了发展的时机。战争开始后不久，丰田就在三次特需订货中获得了36亿日元的订货，另加日本警察预备队的10亿日元的订货，先后共得46亿日元的巨额订货，从此丰田开始走上发展的道路。1951年，丰田汽车工业公司制定了“生产设备现代化五年计划”，通过设备更新，迅速提高了生产能力，在改造旧设备的基础上，丰田汽车工业公司不断增加设备投资，以扩建新厂。从1958年8月到1979年1月，先后建立了元町厂、上乡厂、高冈厂、三好厂、堤厂、明知厂、下山厂、衣浦厂和田原厂。

为了提高汽车的质量和加强新产品的开发，丰田汽车工业公司还分别于1960年和1968年设立了丰田中央研究所和东富士研究所。

为了提高汽车的质量和加强新产品的开发，丰田汽车工业公司还分别于 1960 年和 1968 年设立了丰田中央研究所和东富士研究所。

由于有了这些高度专业化的工厂和设备完善的研究所，再加上与之协作的几百家企业，就大大提高了丰田汽车工业公司的国际竞争力和劳动生产率。

1973 年，石油危机以后，丰田汽车工业公司为进一步增加出口，加强国际竞争能力，1974 年 10 月与丰田汽车销售公司、日野汽车工业公司、大发工业公司等 16 家公司组成了丰田集团。1982 年 7 月 1 日，丰田汽车工业公司和分开 32 年之久的丰田汽车销售公司重新合并，并正式改为现名。

世界规模的、长期性的经济危机，使一贯以价廉物美、经济实惠见长的丰田汽车大走鸿运，但由于日本汽车大量涌向世界市场，也招来了限制日本汽车出口的强大压力。还有，欧美国家的汽车厂商也联合起来，研制价廉物美的、大众化的小汽车，以跟日本竞争。鉴于汽车工业的前景不妙，丰田汽车公司除采取以守为攻的新策略，积极集中力量，争取保存现有优势。同时，还另辟蹊径，从事所谓“第二产业”。1977 年已在日本出售丰田牌装配式房屋，插手建筑业的经营。1978 年，已销售丰田式办公楼房 443 幢。除此之外，丰田汽车公司还把探索 21 世纪的新产业作为长期课题，并正在从事多方面的调查研究。

## （二）

丰田汽车公司规模很大，除本身拥有 10 家规模大、设备先进、分工精细的专业工厂外，还有数十家子公司。如丰田车体公司、爱知钢铁公司、关东汽车工业公司等。

丰田汽车公司以企业经营管理“优良”著称于世。它除了具有日本企业所共有的重视对职工的培训、专业化生产和广泛的协作相结合、注意搞好劳资关系等一般特点外，还有其独特的经营管理方式，这就是所谓“丰田生产方式”。丰田生产方式是根据“非常准时”的思想，追求生

世界规模的、长期性的经济危机，使一贯以价廉物美、经济实惠见长的丰田汽车大走鸿运，但由于日本汽车大量涌向世界市场，也招来了限制日本汽车出口的强大压力。

产合理化，利用叫作“传票卡”的情报传送工具，推行一种具体的生产管理方式。

一般的计划生产是，公司对各工序下达生产指令计划，各工序就根据计划进行生产。其产品（零件）从前一道工序送往后一道工序，最后流入总装配工序。在这种情况下，因为每个不同工序的生产都和后一道工序无关，劳动生产率高的工序，有时就会因为生产过多而产生浪费；劳动生产率低的工序，就会出现生产不足的现象。为了调整这种不一致性，有时就得把产品储备在仓库里，在必要时把它们从仓库里取出来；而当产品不足时，就要停工待料，等数量凑齐再作业。为了解决这一问题，丰田汽车公司前副总理大野耐一就采取“倒转顺序的方法”。具体地讲，公司只对总装配工序下达生产指标的指令，总装配工序就向前一道工序按“必要的东西、必要的数量、必要的时间”进行订货。后一道工序向前一道工序订货时的传送工具是用“传票卡”，上面写着零件名称、零件号码、生产数量、生产时间、生产方式及运送数量、运送计划、运送地点等事项。这样，就可以把生产工序顺次向前追溯，直到原材料准备部门都连锁般地同步运行起来，满足了“非常准时”的需要。领取东西时，一定要准确地领取原订货数量。所以前一道工序不必生产超出订货数量的东西，这样就取消了储备用的中间仓库。

为了使“传票卡”能顺利运行，大野耐一经过多年的设计和试验，确定了一些原则：

- ①不向后一道工序送次品；
- ②前一道工序根据后一道工序的要求进行生产；
- ③前一道工序只按后一道工序的取货量进行生产；
- ④必须进行均衡生产，以节约不必要的设备和人力；
- ⑤根据“传票卡”进行微小调整，以适应客观情况的变化而避免僵化思想；
- ⑥工序必须保持稳定、合理，以实现生产的均衡化。

“丰田生产方式”是一种科学而严密的生产管理方式。

“丰田生产方式”是一种科学而严密的生产管理方式。这种方式现在不仅在日本的产业界，就是在海外也引起了人们的重视和研究。

这种方式现在不仅在日本的产业界，就是在海外也引起了人们的重视和研究。

### (三)

丰田汽车公司的主要产品有小轿车、卡车、公共汽车、汽车零部件、住宅等。

小轿车：丰田汽车公司最主要的产品。包括普通小轿车和小型小轿车，以小型小轿车为主。这种小型小轿车就是成功地打进欧美市场的大众车。

卡车：包括载重卡车和小型卡车，以小型卡车为主。

公共汽车：其产量甚少。

汽车零部件：主要有变速器、车身、底架、车座、轮胎等。

住宅：是丰田汽车公司经营的所谓“第二产业”。主要是店铺用住宅、活动装置。

### (四)

丰田汽车公司很早就涉足海外。早在 1936 年，丰田自动织机公司汽车部就曾向中国东北出口过卡车。二次大战期间，除了在中国东北、华北、华中等地建立了 16 个服务据点外，还在东南亚的菲律宾等国设立了据点。战后，在美国侵朝战争期间，丰田的汽车出口虽然有一点增加，但由于当时技术水平不高，车身的设计也不够新颖，所以出口的数量不大。1952 年，日本政府提出了一系列促进出口的政策，以此为转机，丰田汽车公司积极开展了出口活动。

1957 年 10 月，在美国设立的美丰丰田汽车销售公司是丰田战后在海外设立的第一家子公司。1958 年 1 月，又在南美洲设立了巴西丰田汽车公司。60 年代，丰田汽车公司只在泰国、秘鲁和澳大利亚设立了 3 家子公司。70 年代是丰田汽车公司向海外迅速扩张的时期。从 1971 年设立哥斯达黎加丰田汽车公司起，到 1979 年 6 月设立澳大利亚丰田汽车公司为止的 10 年中，70 年代总共在海外设立了 21 家子公司。

进入 80 年代后，随着日本国内市场的日益饱和，丰田

丰田汽车公司很早就涉足海外。

进入 80 年代后，随着日本国内市场的日益饱和，丰田汽车公司又进一步加强了对海外的扩张。

汽车公司又进一步加强了对海外的扩张。1980年12月，设立联邦德国丰田汽车公司，1982年4月，设立了菲律宾丰田汽车公司，同年7月，设立了专门销售小轿车的澳大利亚丰田金融公社，11月，设立了马来西亚丰田汽车公司。1983年2月15日，丰田汽车公司又跟美国通用汽车公司签订了合同，决定各出资50%，从1985年开始在美国生产小轿车。

面对90年代，丰田汽车公司准备再接再厉，力争赶上福特、通用这两家最大的汽车公司。

面对90

年代，丰田汽车公司准备再接再厉，力争赶上福特、通用这两家最大的汽车公司。

### 日立制作所（日立公司）

日立制作所是日本最大的综合性电机厂商，总部设在东京。

#### （一）

日立制作所是小平浪平于1910年建立的。原来只是久原矿业日立矿山的电机修理厂，1912年从日立矿山分离出来，改名为久原矿业日立制作所。

在第一次世界大战中，由于电机产品的进口全部断绝，大量的订货蜂拥而来，这使日立得到迅速发展。到1917年，已成为当时国内屈指可数的电机工厂之一。

1931年“九·一八”事变后，由于日立制作所跟日本军部关系密切，为日本帝国主义生产发电机、电动机、变压器、机车等产品。1936年，日立制作所为了适应商品出口的需要，将商品部的出口科独立为出口部。1937年，并吞了国产工业公司，增设了户冢等7个工厂，1938年又设立了龟有工厂。通过合并、扩建，日立制作所扩大了对钢铁、弱电领域的生产。

第二次世界大战期间，日本国内实行了战时经济体制，日立制作所逐渐增加了直接军需生产的比重，并在为日本军事当局效劳的过程中得到了进一步发展。1939年，在日立的生产总值中，陆军军需品占6%，海军军需品占14%。同年，日立合并了东京瓦斯电气，设立了多贺工厂和日立研究所，1940年设立了水户工厂，1942年设立了中央研究

所，1943 年又相继合并了理研真空工业、日昭电线伸铜、户畑铸物，设立了茂原工厂。1944 年，日立通过第 6 次增资，使资本达 7 亿日元，同时合并和增加设备，在全国已拥有日立、龟户、茂原等 11 家工厂。

日本在二次世界大战中的失败，使日立制作所的各个工厂受到重大损失。其中，日立工厂尤为严重。1947 年，由于实行解除公职令，日立的总经理小平浪平被解除公职。1949 年 12 月，美军驻日司令部实行经济过分集中排除法时，日立的 19 家工厂和 17 家子公司都受到处分。

1950 年 6 月，美国发动侵朝战争，日立制作所在获得美国大量订货的过程中得到迅速恢复和发展。到 1956 年底，日立在日本的 13 家重型电机公司中，资本金占 40%，固定资产占 45%、销售额占 35%、利润占 38%，都占明显的优势。

50 年代中期以后，日本出现了所谓“三种神器”（电视机、电气洗衣机、电冰箱）的消费热。过去一直以生产重型电机为主的日立制作所也开始把重点转向发展家用电器。1954 年，增设和扩建了横滨的生产收音机、电视机的专门工厂；1956 年，多贺工厂开始设立生产电风扇、洗衣机的分厂。从 1955 年上半年到 1961 年下半年，日立制作所在家用电器部门的投资总额达 40 亿日元。

与此同时，日立制作所在组织和销售方面，也采取了积极的措施。1955 年 2 月，在商品事业部中，设立了家用电器专卖第三商业部，同年 5 月，设立了日立家用电器销售公司，掌管家用电器产品销售的全部活动。为了与家用电器的迅速发展相适应，同时还建立了一个由 3 个部组成的家用电器事业部。

60 年代日本经济高速发展的全盛时期，日立制作所利用这一有利时机，在有发展前途的电子设备生产部门和家用电器生产部门又建立了十几个工厂。在电子计算机生产部门，新建了生产存储和输出装置的小田原工厂、生产电子计算机的神奈川工厂和生产软件的软件工厂。在电子设

日本在二次世界大战中的失败，使日立制作所的各个工厂受到重大损失。

备零件生产方面，新建了生产锗晶体管的小体分厂和生产硅晶体管的高崎工厂，以及同一行业中唯一专门生产集成电路的、以拥有排球明星“日立武藏队”闻名于世的武藏工厂。在家用电器方面，为了增产彩色电视机，扩大了横滨厂的设备，新建了专门生产彩色显象管的佐仓分厂。同时新建了专门生产收录两用机的东海工厂、专门生产立体声收音机的川半工厂、专门生产电视机的岐阜分厂和专门生产照明设备的青梅工厂。另外，还新建了生产控制器和配电盘的大翁厂和生产汽车零件的佐和厂。

目前，日立制作所正在进一步调整产业结构，清理和淘汰耗能多，耗资源多和利润低的产品，发展节省资源、能源、附加价值高的产品，积极开发的扶植出口合格产品，扩大海外生产点和销售点，加强国外子公司与总公司的交流，以增加产品的出口。

随着企业经营的顺利发展，科研活动也进一步活跃起来。除原有的日立研究所、中央研究所外，在1969~1970年间先后建立家用电器研究所、机械研究所，情报系统研究所和横滨研究所。

1973年10月爆发的石油危机，给日立制作所以沉重打击。1975年3月，其毛利比1974年9月决算时减少了2/3。面对这一严重情况，日立制作所采取了果断措施：缩小开工率、减少库存、让工人回家待命，削减4000多名管理工人的工资。这些措施使经营状况很快得到了恢复，到1975年下半年，已恢复到1973年下半的73%。

目前，日立制作所正在进一步调整产业结构，清理和淘汰耗能多，耗资源多和利润低的产品，发展节省资源、能源、附加价值高的产品，积极开发扶植出口合格产品，扩大海外生产点和销售点，加强国外子公司与总公司的交流，以增加产品的出口。

## (二)

日立制作所的规模很大，拥有日立、国分、佐和、青梅、武藏等27家工厂，8个研究所。另外，还拥有多家子公司，如日立化成工业（1962年10月设立）目前拥有山崎、五井、下馆、下馆第二、樱州等5家工厂和茨城、下馆两个研究所。日立金属公司（1956年4月设立）原名日立金属工业，同年10月接受日立制作所的钢铁部门的业务，1967年改现名。目前，有九州、若松、安来、桑名、

真冈、熊谷等 7 家工厂和冶金、磁性材料等两个研究所。日立电子公司（1948 年 2 月设立），目前有小金井、仙台、小渊泽第 3 家工厂。

日立制作所的利润收益和财务状况比较好。1983 年度的销售额比 1982 年度增长 9.0%；1982 年度的毛利为 1403 亿日元，1983 年度上升到 1571 亿日元，比 1982 年度增长 11.9%。在日本各大公司中，其利润仅次于丰田和松下，居第 3 位。

日立制作所的经营特点是，非常重视技术研究，素有“技术日立”之称。在日立全公司的职工中，1/10 从事研制工厂。1982 年度，所用的研制费达 1630 亿日元，相当于当年销售额的 6.9%。日立除有 8 个研究所外，各个工厂还设有研制部，负责现场的研究工作。各研究所之间分工精细、组织合理。如中央研究所主要是研究 10 年、20 年以后推动公司发展的技术；日立研究所的重点放在改良产品上；能源研究所主要研究以原子能为中心的全部能源；系统研究所研究系统软件技术及其应用。各个研究所的研究科目，70% 是根据工厂和系列公司的要求进行的，另外 30% 是进行自主研究。这 30% 的部分，不是为了当前的生产，而是为了下一步的生产。在自主研究中，有一半是技术研究，另一半是基础研究。

日立很重视搞好各部门之间的平衡和生产设备的系统化。为了加强这方面的力量，于 1978 年将 3 个分散的中心合并成综合技术部。在综合技术部下面，还成立了一个独特组织——生产技术顾问队。它是把全公司的专家和老职工集中起来，建立一种支援体制，以帮助各个工厂解决生产技术和研制产品方面出现的问题。

日立非常重视职工的教育。早在 1910 年日立创办的时候就成立“徒工培养队”，以培养第一线的管理、监督人员。1935 年，又在东京龟户工厂设立了日产龟户青年学校。到 1938 年，在所属工厂都设立了青年学校。现在，日立制作所除了设有工业专修学校外，还有技术研修所、工

日立很重视搞好各部门之间的平衡和生产设备的系统化。

业专科学院、生产技能研修所等，这些学校也向系列公司开放，为它们培训职工。

除教育外，各工厂还设有许多称为自我启发的自学组织，设立了技术改革委员会，组织工种技术表演赛。正因为日立重视技术和技术研究，所以它的许多产品在国内外受到好评。仅在1973~1977年的5年中，日立就有10件产品被列入《日刊工业新闻》选定的10大产品，有2件获“每月工业技术奖”，3件获“日本产业技术奖”，8件获“大河内奖”，3件获“市村奖”，4件获“机械振兴协会奖”，12件获“欧姆奖”，3件获“机械工业设计奖”，53件获各种学会奖。特别是“IR—100”（世界100大产品）奖，是美国的工业调查公司每年向全世界特别优秀的第一流技术和产品颁发的奖，迄今日立制作所有10件产品获得该奖，是日本企业中得此奖最多的公司。

### （三）

日立制作所产品，从电灯泡到半导体、电子计算机，甚至到火力、水力、原子能发电站设备，共两万余种。主要如下：

家用电器：电视机、收音机、录音机、录像机、空调机、电话机、灯泡、录像带等。

电子计算机：各种型号的电子计算机、计算机控制系统、程序系统、数据通讯机及终端装置。

电子装置：各种电子管、晶体管、集成电路等。

电力机械：核动力机器、核聚变装置、发电机、各种电动机、计算控制装置、压缩机、鼓风机、电动机车、各种电梯、铁路管理装置等。

铸锻制品：制钢机械零件、原子能和水力发电用的涡轮外罩零件及其他各铸钢、锻钢制品。

汽车机器：汽车冷气设备、汽车的电子装置、汽车的安全防公害机器。

住房设备：温水锅炉、供水烧油锅炉器、取暖机、厨房设备、冷暖设备。

日立制作所产品，从电灯泡到半导体、电子计算机，甚至到火力、水力、原子能发电站设备，共两万余种。

测量仪器：电气仪表、继电器等仪表装置、电子显微镜质量分析仪、临床自动分析装置等。

#### (四)

日立制作所的海外扩张早在战前就开始了。那时主要向东南亚、中南美和中国东北地区扩张。战后初期，主要向南朝鲜、苏联、泰国出口机车、发电机等产品。1953年，总经理仓田主税把加强出口作为发展日立的3大措施之一，同年就设立了海外事业部。日立制作所战后在海外设立的第一家子公司是1959年11月在美国设立的美国日立销售公司。60年代先后在巴西、印度、联邦德国以及中国台湾和香港地区设立了12家子公司。70年代是日立制作所的海外子公司迅速发展的时期，到1979年12月在美国设立生产半导体的子公司止，10年间在泰国、菲律宾、委内瑞拉、墨西哥、新加坡、马来西亚、英国、美国、联邦德国、香港10个国家和地区设立了21家子公司。进入80年代以后，日立又在香港、联邦德国等4个国家和地区设立了5家子公司。到1982年为止，日立制作所在海外投资余额为171亿日元，在日本各工业公司中居第55位。

日立制作所近年来与中国的合作关系有所发展，除进行技术合作外，1982年2月，又与中国福建电子进出口公司、福建投资企业公司合资设立福建日立电视机有限公司，专门生产黑白彩色电视机。

日立制作所近年来与我国的合作关系有所发展，除与我国进行技术合作外，1982年2月，又与我国福建电子进出口公司、福建投资企业公司合资设立福建日立电视机有限公司，专门生产黑白彩色电视机。

日立制作所的海外扩张虽然有很大进展，但和其他厂商相比，还有很大距离。1983年，其海外的生产额只有松下、三洋的一半，所以要真正做到国际化，还要经过一番努力。但是，日立在海外的生产中，有一点很引人注目，即在海外扩大尖端技术领域产品的生产，这也是“技术日立”的一个特点。

#### 松下电器产业公司

松下电器产业公司是世界最大的家用电器公司，也是日本最大的工业公司之一。

松下电器产业公司是世界最大的家用电器公司，也是日本最大的工业公司之一。

### (一)

松下电器产业公司的前身是现公司顾问松下幸之助和夫人以及内弟井植岁罗（现三洋电机公司的总经理）三人于1918年创立的松下电器器具制作所。开始主要制造简单的电器插座。1923年开始设计、销售自行车灯，1927年研制成功电熨斗、电热器、电炉等电器产品，并开始以“National”商标出售产品。1929年3月，改称松下电器制作所。1931年5月5日松下幸之助发表了著名的“产业人的使命”的演说，提出了经营战略，使松下电器制作所得到迅速发展。1931年收买了小森干电池公司。这时，松下电器制作所已拥有8家工厂，雇用职工1200人。与此同时，开始生产无线电，不久便成为有代表性的无线电厂商。随着事业的扩大，人员的增多，新产品的不断开发，经营管理的日益复杂，一揽子管理的办法已不适应。于是，松下电器制作所在1933年5月正式实行分权形式的事业部体制。1935年将配电器具、合成树脂、电线管部门合并成松下电工，并将贸易部门独立为松下电器贸易公司。同年12月，改名为松下电器产业股份公司，从此，松下公司就由松下个人投资经营发展成为合资经营的股份公司。

第二次世界大战期间，松下同日本的许多厂商一样从民用转入军用轨道。1938年，松下第一次接受陆军的订货。1944年，松下电器产业的子公司松下无线电、松下航空工业、松下造船等三家公司被指定为军需公司。接着，松下电气工业、松下金属、松下飞机、松下干电池也被指定为军需公司。在整个战争期间，松下电器产业生产的军需品有雷达零件、军用无线电、飞机零件、船舶等。

战后初期，根据盟军发出的“革除公职令”，松下幸之助被革除公职，松下公司陷入困境。1950年，整个公司负债达10亿日元，职工人数减少了70%，公司几乎濒于破产。同年，松下幸之助恢复公职后，一方面利用美国侵朝战争的“特需”扩大生产，另一方面通过和荷兰的菲利

浦在电球、萤光灯、电子管等方面合作，吸收先进技术，并于 1953 年成立了松下电子工业公司。同年，设立了中央研究所。1955 年以后，松下电器产业利用日本出现的家庭电器化热，积极开拓洗衣机、电视机等电器产品，使企业得到进一步发展。1958 年 1 月，设立松下通信工业公司。60 年代以后，松下电器产业推行了每周 5 日工作制、住宅制度、养老金制度、工作别工资制等 4 个合理化制度。由于善于经营，在 70 年代的两次石油危机中，松下公司不仅渡过了难关，而且取得了新的发展。1976 年 2 月，设立了松下电子零件公司，1977 年 2 月，设立了松下住宅设备机器公司、松下产业机器公司

松下电器产业公司的规模很大，拥有 50 多个事业部，90 多个营业所，14 个研究所。另外，国内还拥有 60 多家子公司。

为了适应新技术革命的要求，使公司在 21 世纪得以生存和发展，1977 年松下幸之助破格挑选了当时年为 57 岁的山下俊彦为总经理。山下上台后首先进行体制改革，大搞人才交流，敦请年迈的副总经理退位，实行领导阶层的年轻化。山下还对松下公司的产品结构进行了重大改革。1982 年，他着手组织了 4 个攻关小组，分别向办公室自动化、工业机器人、录像盘、信息处理机进军。与此同时，他在通讯技术、计算机软件方面与国际商用机器公司、富士通等大公司联合，力图尽快弥补松下的不足。更为雄心勃勃的是，他主持制订了彻底改变松下公司面貌的“ A—六一”（即昭和 61 年）计划，准备从 1983 年 11 月开始的三年中，把大量的人力、物力和资金投入以半导体、电子计算机为中心的工业用电器的建设，以便同日立制作所、日本电气公司、富士通公司展开竞争。这一计划如能实现，将使新介质、OA 等新产品与家用电器产品并驾齐驱，从而使松下变为一个“综合电子机械厂家”。

## （二）

松下电器产业公司的规模很大，拥有 50 多个事业部，90 多个营业所，14 个研究所。另外，国内还拥有 60 多家子公司。其中，松下电器贸易公司是松下集团的贸易部门；松下寿电子工业公司是松下集团生产 UTR 的据点；日本维

克特，原是一家独立的公司，后因经营不善而成为松下的子公司，主要生产录相机；松下通信工业公司，主要生产通讯机器、电子机器、视听觉机器、汽车发动机等。

松下电器产业公司主要有以下几个经营特点：

1. 集权与分权相结合，适应形势灵活变化。松下一贯强调集中统一领导下的分权管理，只要条件许可，就让下属单位有尽可能多的独立权限，以发挥它们的主动性。在30年代实行事业部制，后来改为分公司制，40年代又改为工厂制，到50年代又确立了事业部制。这种制度是在总公司下面按产品种类分别建立事业部，同类产品的生产、销售都交由事业部管理。事业部实行责任经营制，可以在分工范围内独立自主地经营，在竞争中充分发挥本身的创造性。事业部虽然有很大的自主经营权，但利润和资金要接受总公司的统一管理。70年代石油危机后，这种分权管理的形式已不能适应形势的要求。为此，松下于1975年1月在管理体制上又进行了一次重大改革：建立综合本部制度。把50多个事业部划分为无线电机、电气化机器和工业机器三大综合事业本部，由3位副总经理领导。这样，就加强了对三大类产品销售业务的统一领导，促进了各事业部之间的协作。

2. 采取各种措施，调动职工的积极性。多年以来，松下公司费尽心机搞出一整套方针、规范和措施，并在日常工作中加以推行。职工在早晨正式上班后，利用几分钟时间，列队唱公司的“社歌”，背诵公司规定的产业报国、光明正大、和协一致、努力向上、礼貌谦虚、顺应时势、感恩报国等所谓“七精神”。最后，还要自我宣誓：“作为一个产业者，决不违背自己的本身。”下班前的几分钟，职工还要对照公司的“七精神”检查一天的言行。在福利方面，松下于1965年4月，在日本最早实行了每周5天工作制。同年11月，建立了一种住宅制度，规定每一个职工，达到35岁时，可拥有一套自己的住宅。1966年1月，建立了养老金制度，把职工的退休金改为终身养老金。养

松下电器产业公司主要有以下几个经营特点：1. 集权与分权相结合，适应形势灵活变化。2. 采取各种措施，调动职工的积极性。3. 强有力的推销活动，名符其实的“会做生意的松下”。

松下电器产业公司的产品超过 6 万种。

老金加上保健金，可保证达到退休前工资的 60%。同年 3 月，取消了传统的工资制——年功序列制，改为实施“工作别工资制”，建立了工种与工作能力相结合的工资体系。1967 年开始，又采取了对死亡职工家属发年金的“遗族育英”制度。此外，松下公司还兴建各种娱乐设施，如体育馆、游泳池、运动场、棒球场等，丰富职工的业余生活。

3. 强有力的推销活动，名符其实的“会做生意的松下”。在日本，松下素有“商人的松下”之称。这就是说松下非常善于推销产品。首先，松下拥有全国最大的销售网，全日本约有家用电器推销店 5 万家，而其中约 3 万家是松下公司的代销店，而且大都设在热闹的道路，松下还能正确掌握国内外市场情况的发展。全国各地重要的情报，早晨发生的，当天晚上就能传到事业本部长的耳朵里。松下推销产品的方式也是多种多样的。如各事业部组织“推销战斗队”，分别跑遍全日本列岛，参加讲习会等。商品出售后，能做好维修、保修工作，这就提高了产品的信誉，使消费者乐意购买松下的产品。

### （三）

松下电器产业公司的产品超过 6 万种。主要如下：

无线电机类：黑白电视机、彩色电视机、无线电立体声、录音机、录像机、电子零部件、通信机。

家用电器类：洗衣机、吸尘器、电饭锅、电热器、暖房器、电冰箱、室内空调机、厨房用具。

电池类：干电池、灯具、电极、蓄电池、照像器材。

管球类：电子管、电灯泡、萤光灯。

电机类：马达、变压器、抽水机、熔接机、配电器。

其他：办公室、运输和产品销售用的机器；医疗、保健、卫生用机器；光学和精密仪器；防止公害、工业用的机器；自行车等。

### （四）

松下电器产业公司早就涉足海外。二次大战前曾在我国东北和东南亚设立子公司。日本战败后，该公司海外的

财产全部丧失。战后初期，由于技术和力量有限，除向海外推销产品外，还无力向海外投资。到 1959 年，才在美国建立了第一家生产和销售家用电器的子公司——美国松下家用电器公司。随着技术和经济力量的增强，松下公司的海外投资也急剧增加。60 年代，分别在泰国、中国台湾省、美国、波多黎各、马来西亚、菲律宾、加拿大、哥斯达黎加、委内瑞拉、秘鲁、巴西、坦桑尼亚、澳大利亚等国家和地区设立 15 家子公司。70 年代，是松下公司在海外设立子公司最多的 10 年，从 1970 年 3 月在泰国设立专门销售松下公司产品的泰国松下电器销售公司开始，到 1979 年 1 月在泰国设立生产和销售家用电器的子公司为止，松下电器产业公司在 17 个国家和地区共设立了 30 家子公司。进入 80 年代以后，松下公司又在联邦德国、巴西等国设立了 6 家子公司。到 1982 年为止，松下电器产业公司在海外投资的余额达 774 亿日元，在日本的各大公司中居第 13 位。1982 年，松下海外子公司的生产额达 15.15 亿美元，居日本各大企业的首位。

松下公司海外扩张的特点是：

1. 其子公司开始主要设在发展中国家，特别是东南亚国家和地区。70 年代以后，其子公司逐渐转移到欧美等发达国家。

2. 海外投资的范围广、数量多。松下在海外除南极洲以外，其它各大洲都设有子公司。目前，松下在世界 26 个国家和地区共设立了 52 家子公司，这是任何日本大工业公司所不及的。

松下电器产业公司自 1976 年开始向中国提供黑白电视机的装配线，后来重点转向技术合作。1983 年 11 月胡耀邦总书记访日后，松下公司与中国合作增添了新的活力。在短短几个月内，就在北京、上海及广州签订了 12 项技术合作协议。目前，同中国已签字和正在执行中的经济合作项目有 22 项。此外，还有一些技术合作项目正在商谈中。

## 索尼公司

索尼公司创建于 1946 年，公司总部设在日本东京。

索尼公司在电子工业的技术革新和设计小型化方面具有先导作用，在电子消费品的技艺上自始至终居于领先的地位。目前，“索尼”商标已在 175 个以上国家登记注册，产品在全世界销售，1991 年销售额 265.81 亿美元。

索尼公司的前身东京通信工业公司注册成立时，雇用职工 20 人，实缴资本 198,000 日元（约合 1,500 美元），开始时生产伏特计、电褥子、电报共鸣器的发声器以及其他类似装置。1950 年该公司第一家在日本生产出录音机和录音磁带，到 1955 年 8 月，公司展出了日本制造的第一台全部晶体管收音机。此期间，他们同西方建立了越来越多的联系，而“东京通信工业公司”这个名字有点烦琐，美国人很少能正确地发出这个音，公司考虑：任何一个外国人，要是不能念出一个公司的名字，那么对这个公司的产品、对这个公司就不会给予充分信任。于是公司决定重新起一个更合适的商标名字，新的商标将用在他们希望遍销全球的晶体管收音机上。最后公司选定了“索尼”作为晶体管收音机的牌子，因为它比较短，容易记忆。后来在 1958 年 1 月，它正式成为公司的名字。索尼公司从发起时本着“将战时发展的高度先进技术迅速应用于一般公众的生活之中”的宗旨，几十年来不断发展壮大，成为现在的规模，主要得益于其卓越的经营行销、不断向新的领域进军和灵活的人才制度。

### 1. 卓越的行销经营

现任索尼公司董事长盛田昭夫，1946 年加入井深大创办的东京通信工业公司。盛田的父亲是做事业的人，他指示儿子：切忌与井深大同样从事技术方面的活动，应该有所不同。盛田加入后决心在销售方面承担大任，于是在 1950 年担任“专务”。当时东京通信工业公司已制成晶体管收音机，但因为晶体管是美国西方电气公司的专利产品，

索尼公司  
在电子工业技术革新和  
设计小型化方面，具有先  
导作用。索尼公司从发起  
时本着“将战时发展的高  
度先进技术迅速应用于一  
般公众的生活之中”的宗  
旨，几十年来不断发展壮  
大，成为现在的规模，主  
要得益于其卓越的经营行  
销、不断向新的领域进军  
和灵活的人才制度。

索尼公司的经营策略特色是保持高级品牌的形象，产品领域只限在电视、音响及相关的“软件”。

须取得其授权才能产销。这时，一位在美国生活了多年的日本朋友山田志道传信说西方电气公司宣布准备出让晶体管专利权，山田给了这个年轻的公司无私的帮助。盛田到美国，以10万美元的代价取得授权，此项基本技术成为索尼发祥的根基，仅比美国雷金赛公司晚半年推出晶体管收音机，为其成为畅销品奠定了基础。索尼公司生产晶体管收音机后，山田又与长岛的一家厂商取得了联系，这个厂的商标是美国工业中威望最高的牌子之一。这个代销商很为收音机所动，他告诉盛田：我们确实对晶体管收音机很感兴趣，我们能够利用我们的销售网卖出10万台，但必须打着我们的牌子。这是一桩大宗现金买卖，而且对方基础牢固、销售能力很强，对索尼来说可能意味着一次决定性的销售，并可能收回他们当时用于晶体管技术开发上的大量资金。但盛田却告诉买方代表：“我们不能与你们签订这份合同”。盛田说，我想保留索尼的名字，如果你愿意在收音机上使用索尼的名字，我们就愿意让你代销，我知道你们的销售网很完善。买主说：不，在这个国家，没有人知道索尼，用这个名字恐怕一台也卖不出。而我们的名字人人知道，我们已有50年的历史，放着我们已赢得的声誉不用，不太可笑了吗？他认为盛田幼稚可笑，并摇着头说：而你们在这里没有历史。盛田对他说：50年前，有多少人知道你们的名字？现在就是我们公司50年历史的第一年，如果我们不用我们的名字，我们就永远不会有历史。最后，这家美国公司一台收音机也没买。而盛田则经常说，这是他作出的唯一的最正确的商业决定。

索尼公司的经营策略特色是保持高级品牌的形象，产品领域只限在电视、音响及相关的“软件”。不像一般的家电厂商，冰箱、洗衣机都在产销之列。八十年代初，索尼公司销售额中各种产品所占比例为：电视机23%、录像机27%、收录机17%、音响设备7%、其他26%。在推出的许多产品中，比如单枪三束型彩色显像管电视机、随身听收音机、八厘米摄录影机等，迭创畅销产品的新纪录，

也为公司带来丰厚的利润。

索尼公司从一开始，就努力成为国际性企业。盛田昭夫到美国购得晶体管收音机的授权后，并未直接返回日本，而是辗转赴欧洲各地参观，当他到达荷兰时，心中豁然开朗，对飞利浦公司留下深刻印象。他在自撰畅销书《学历不用论》上写道：1953年我第一次去参观荷兰的飞利浦公司时，觉得荷兰和日本地理环境相似，所以既然诞生于农业国家的飞利浦公司，能够在世界市场上获得如此势力，日本也可以同样去做，从这个时候起，我对于输出有了关心。盛田昭夫倾力培养国际性的人际关系，广结美国高层人士。他在1963年举家迁往纽约，在一年半的时间里，英语达到了炉火纯青的地步。1969年美国摩根银行组成国际咨询委员会时，会员中有美国人士12名、外籍人士12名，盛田则是日本唯一的代表。摩根银行是美国摩根财团的中枢机构，盛田得以跻身其间，一开眼界，探触美国的经济核心，意义不同寻常。索尼公司在美国设厂也别具一格，1972年在加州设立电视机厂。当时美国许多厂家纷纷迁厂到东南亚或中南美一带，以降低生产成本。而索尼公司的着眼点却是日本对美输出迟早会带来贸易摩擦，与其如此，不如早着手转移生产据点，增加对方的就业机会，以缓和摩擦的压力。在美国设厂的同年，索尼公司也在日本成立贸易部门，专门进口美国的各种家用电器、酒、化妆品等，并宣称是为减缓美国对日的贸易赤字，索尼公司尽力协助，实际上是洞察了美日经济力消长互见后的对策。

索尼公司不仅在电视机、录像机、收录机、音响设备等“硬件”上独占鳌头，而且对于“软件”也下了很大功夫。1968年，索尼公司与美国哥伦比亚广播公司唱片公司合作，在日本成立唱片公司。1987年，以20亿美元买下美国哥伦比亚广播公司的唱片公司，对方由合作对象变成购并对象。1989年更以34亿美元购并哥伦比亚影业公司，主导事业是影片制作发行，并翻拍成录影像带。至此，索尼的营业总额，将有一半来自“软件”业务，如此便降低

盛田昭夫  
倾力培养国际  
性的人际关系，  
广结美国  
高层人士。

了传统以产销音响、电视机、录像机等“硬件”为主的比重，“软”、“硬”兼施，齐头并进。

## 2. 不断迈向新领域

索尼公司的46年历史是不断地向新的领域进军，不断地为社会创造新的热门商品的历史。通过开发富有魅力的产品而不断地开拓市场。从袖珍收音机开始，到使用电池的便携式电视机、平放式录像机、摄录一体机、微型激光唱片机和独具特色的彩色电视机单枪三束彩色显像管，以及引起音响革命的单放机等等，索尼公司一直在领导新潮流。

索尼公司每年向市场推出1000种新产品。其中800种是改良产品，它往往比原产品价格低、功能多。另200种是为开拓市场而推出的全新产品，基本上是索尼公司利用自己的高技术而生产的得意之作，其中有代表性的是微型激光唱片机。

目前索尼公司的产品阵容已不断扩大到半导体、电池、磁带、家用和专用声像设备、计算机、通信器材和产业机器人等广阔领域。这些产品是索尼公司9,000名工程师和研究人员夜以继日地工作的结晶。去年索尼公司投入研究的资金是15亿美元，相当于总销售额的5.7%。索尼公司的创始人、名誉董事长井深大在接受采访时说：“索尼成功的秘诀是决不模仿他人，这适用于一切商业、科学研究和技术开发领域。这也是我的哲学。”盛田昭夫和井深大两人，一个专务销售，一个专心业务。曾经风靡一时的袖珍半导体收音机、录像机和单放机，都是根据井深大的设想开发出来的。据说井深大在有了一个想法后总是同时指出一个明确的目标，他在提出生产“β”方式录像机的设想时，同时给了工程师一本新出版的书，并明确告诉他们设计制造出一种能够使用这种新书尺寸的录像带的录像机。

为了防止公司内研究项目的重复，索尼还有专门检查监督和推进技术交流的全公司的横向机构——索尼企业研究所。主要负责两三个事业部和上百个产品开发小组间的

从袖珍收音机开始，到使用电池的便携式电视机、平放式录像机、摄录一体机、微型激光唱片机和独具特色的彩色电视机单枪三束彩色显像管，以及引起音响革命的单放机等等，索尼公司一直在领导新潮流。

协调，出版登载技术信息的社内刊物，每年搞一次只对公司职员开放的大型技术展览会。公司的工程师和研究人员所搞的项目都在这里展出。各组一年来的成果通过展出互相竞争，也有许多不同的小组联合搞一个项目。井深大名誉董事长、盛田董事长和大贺总经理等公司最高负责人届时到展览会上仔细地观看各小组的成果。这同时也是各小组获得高层人员指导的大好机会。

### 3. 灵活的人才制度

在索尼公司，所有的工程师和普通员工都工作到退休为止，他们身着索尼公司制服，长时间地工作。索尼公司所以领先于其他企业，秘诀就在于公司能够在传统的日本企业那种官僚机构下灵活发挥工程师和研究人员的作用，在于索尼公司这种独特的管理方式，也就是公司职工所说的“索尼方式”，它是公司独特的产品开发程序。

与日本其它电子公司一样，索尼公司每年也都要从主要大学的理工科招聘技术人员，但索尼招聘的并不一定是取得最高分数的学生。井深大名誉理事长说：我不录用专家，因为他们常对你说这不能做那不能做的理由，而我们则要求独出心裁，研制新产品。索尼谋求的人才是那种乐观、心地宽广、兴趣广泛的人。索尼认为，最出色的技术人员是那些愿意积极参与各种产品开发小组、敢于在他们以前未曾接触的研究领域一试身手的人。公司视频事业及研究开发部专务森尾稔分析说：好的工程师常常是那些年轻、刚开始负责某个专业的人，如果在某个领域一直成功，就会过分相信自己，反而容易失去创造性。

为了鼓励人才流动，索尼公司设立了一项制度叫“社内招聘”。即允许工程师在公司的任何部门寻找项目而不须经过本部门主管人员许可。这种制度能让上司放手自己的部下去找到适合他的职位，从而抓住晋升的机会。当然，即使部下在其他部门干得不好，本部门的上司也不会知道。这个制度造就了一些人才，比如软件工程师平山。平山原是索尼总公司家用电脑生产组的程序设计人员，工作 5 年

索尼公司所以领先于其他企业，秘诀就在于公司能够在传统的日本企业那种官僚机构下灵活发挥工程师和研究人员的作用，在于索尼公司这种独特的管理方式，也就是公司职工所说的“索尼方式”，它是公司独特的产品开发程序。

后，他感到有必要了解一下计算机市场的现状，以便于研制自己的产品。他说服产品部销售分部主任将他派往英国工作，1986年他到伦敦的分店从事技术研究工作，两年间，他悉心听取家用电脑的用户和零售商们遇到的困难和问题，总结出了供总公司开发人员参考的有关改良产品和提高产品性能的方案。平山回到日本后便开始研制自己命名的新产品——“辅助电脑”，高层领导发现了他这项成果并将其投入生产，这就是后来成为超级热门商品的可以通过手写输入的袖珍（手掌大小）计算机——掌上超级机。这种产品能够存储约会地址、电话号码和个人备忘录。目前只能在日本买到，售价500美元。

在索尼公司，从未给作出过重大贡献的人员发放过特别奖金，原因在于索尼把适当的人员安排到了适当的位置上。曾在单放机和便携桌式激光唱片机的研制上一显身手的音响事业部专务大曾根幸三曾经领导过几百次新产品开发项目，他根据自己积累的经验介绍说：如果想要降低现有产品制造成本或是改良制造方法，那就让经验丰富的老工程师去完成，如果是设计具有许多新功能、价格昂贵的新产品，那你就放手让年轻的新兵去搞。这也许是索尼灵活用人的秘诀之一。

#### 4. 下一步的考虑

为了总是领先于对手一步，索尼公司鼓励全公司上下的人都不断提出新的想法。为了适应声像领域日益激烈的竞争，公司正在考虑机构改革，打算对公司各部门做一次重新调整。在与计算机有关的产品开发方面，已成为畅销产品的微型计算机“掌上超级机型”微机与“桌式数据库”由于是分别开发的，所以不能共用数据，如果二者能够具有互换性，并且与现有的个人计算机能配套使用，将会赢得更多的用户。索尼公司在计算机领域也将采用独特的战略，将依靠公司长期积累的编制娱乐节目的技术，为计算机成为人们的朋友作出贡献。索尼公司计算机研究所所长、董事土井利忠在谈到公司目标时说：通过加入

如果想要降低现有产品制造成本或是改良制造方法，那就让经验丰富的老工程师去完成，如果是设计具有许多新功能、价格昂贵的新产品，那你就放手让年轻的新兵去搞。这也许是索尼灵活用人的秘诀之一。

日产汽车公司是日本汽车制造业第 2 大垄断企业，也是资本主义世界最大的汽车公司之一。

录像、图解和音响，计算机将成为更富有人情味的机器，如果设计得好，简单的计算机图解也能令人激动。两年前，索尼公司研制的面向儿童的图解式计算机就是这种趋势的代表。这种产品可与家用电视机配套使用，儿童在电视屏幕上随意作画，然后通过录像带把作品保存下来。盛田昭夫说，索尼公司不会成为制造现有机型的计算机厂家。我们是在铅字的环境下长大的，而我们的子孙则是在按钮和映像的环境下长大的，他们更懂得这些新产品的价值。随着索尼公司向计算机领域的迈进，必将把 IBM 公司和苹果公司等商用计算机领域的鼻祖列为对手。

目前索尼公司正加紧开发热门产品，因为公司遇到了困难。几年前，索尼公司兼并哥伦比亚影片公司时，也接过了该公司 12 亿美元的债务。同时索尼公司声像设备最近一个阶段有些滞销。为此索尼公司不得不将预定执行的积极的设备投资计划缩减。这虽然有整个经济衰退趋势的影响，但最近索尼公司未能开发出类似 80 年代的摄录一体机和激光唱片机那样的产品，也是事实。

## 日产汽车公司

日产汽车公司创建于 1933 年，公司总部设在日本东京。

日产汽车公司是 1933 年 12 月由日本产业股份公司和户畑铸物汽车部共同建立的，原名：汽车股份有限公司，1934 年改取现名。日产汽车公司是日本汽车制造业第 2 大垄断企业，也是资本主义世界最大的汽车公司之一。

### 1. 创业

日产集团的创业者是鲇川义介，他不仅懂技术，而且有创造性，懂得怎样做一个企业家。在美国发明家和机械工程师威廉·R·戈勒姆的帮助下，鲇川开始了汽车生涯，他们购买了美国一家倒闭了的汽车厂的生产线和机械设备，在日本重新组装，这是日本第一条汽车组装线，一年后，1933 年，第一辆达特桑汽车由那条生产线制造出来，它就

是以后数百万达特桑汽车的先驱。

1936年，日本政府制订了“汽车制造事业法”。根据这一法律，日本政府限制日本福特、日本通用等外资汽车厂商的汽车产量，提高外资系统的关税，控制外资厂商汽车零件的进口，这给日产公司的发展创造了良好时机。

第二次世界大战爆发后，日产汽车公司为了适应日本军国主义政府的战时经济体制，将生产小汽车为主改为生产卡车和其他各种军需物资为主。1942年，将生产小汽车的生产线改为生产教练机和滑翔机，1943年又新建了专门生产飞机引擎的吉原工厂。1944年，日产汽车公司改名为日本重工业公司。由于该公司的主要生产设备在战时并未遇到破坏，所以在日本投降后不久，即开始生产卡车。后在盟军最高统帅总司令部准许下，日本重工业公司开始制造小型轿车和普通车辆，与此同时，又从占领军那里接受了修理军用车辆的订货，这对日本重工业公司的重建提供了有利条件。1949年，日本重工业公司恢复日产汽车公司的原名。

第二次世界大战爆发后，日产汽车公司为了适应日本军国主义政府的战时经济体制，将生产小汽车为主改为生产卡车和其他各种军需物资为主。

美国发动的侵朝战争给日产汽车公司带来了迅速发展的时机。当年，美国占领军和日本警察预备队向日产汽车公司订购的汽车达3125辆，占总产量的25%，另外还有大量的维修零件和凝固汽油弹的订货。日产汽车公司利用这一有利时机，摆脱了金融危机，淘汰了老朽设备，建立了新的生产体制。为了达到世界先进水平，1952年，日产汽车公司和英国里兰汽车公司签订技术合作合同，引进奥斯汀牌汽车的生产技术。由于日本政府的保护政策和产品质量的不断提高，日产汽车公司的汽车产量迅速上升，1954年，其汽车产量突破战前的最高水平。1960年，日产汽车公司与王子汽车股份公司合并，此后，其势力不断壮大，终于发展成为一个独立的企业集团，通称“日产企业”。

## 2. 挑战

从 50 年代起，日产和其它许多日本公司一样，开始从国外引进专门人才，向美国派遣团组，学习美国人做的事情和方法，1955 年，威利斯·欧弗兰公司退休工程师唐纳德·斯通被请到日产来讲授发动机。当时日产正准备开发一种新型发动机，用于更小型汽车，供国内消费，并可以出口。尽管这在当时看来似乎还是遥远的前景，但当时公司的资金和技术力量都不足，日产的工程师们求助于斯通，斯通建议他们把从英国引进的奥斯汀发动机的冲程缩短，使之成为符合性能要求的小型发动机，斯通的这一建议使日产公司的新型发动机能够提前投入生产，节省了很大一笔钱，为了对他表示敬意，取名为斯通发动机，它使日产有能力在小型车市场上进行角逐，也使日产以一台能扩大的发动机打入了美国。斯通的教导使日本人认识到，既然能把原来的发动机从 1500 毫升缩小到 1000 毫升，就能简单地把它再恢复成原来的模样，日产终于准备参加日本对西方的挑战了。

1958 年，日产公司的年轻职员片山丰偶然读到了澳大利亚即将举行一次在崎岖坎坷的道路上行程 1 万英里，为期 19 天的汽车大赛的消息，他认为日本人可能在这种竞赛中获胜，他们的车外型不很漂亮，性能不够可靠，但它的优点是在日本路面很差的条件下仍很耐用。日产参加比赛并取得好成绩是完全可能的，即使不会取胜，也能让一些人吃惊，片山做好了失败的思想准备，比赛结果是：一辆获胜了，另一辆没能跑完全程，这是日产、也是日本的一大胜利，片山一夜之间成为民族英雄。

在澳大利亚获胜以后，日产的人们开始认真考虑出口轿车的问题，1958 年，日本人开始向美国最大的市场进军，他们把一辆小汽车和一辆小型卡车运到美国进行实地测试，并派出了一个由工程师组成的考察组去美国研究美国小汽车和美国市场，这是大举进攻的开始，通过这次实地测试，日产决定了向美国出口，出口能大大提高产量，降低成本，这对于保证国内市场占有率是至关重要的，出

口的每辆车都能降低国内的生产成本。

对日产公司来说，生产和设计是两个重要的问题，产品质量则是第三个问题，日本人懂得他们首先必须以优良的质量建立信誉。到 60 年代初期，日本已经在多数美国人心目中建立了质量好的名声。

七十年代后半期，日本国内对汽车的需求量虽增长不大，而国外，尤其是欧美等地的需求量却急剧增长，弥补了国内需求量停滞不前，因此，日本汽车行业的产量仍然有显著增长，故各汽车公司都大幅度增加了收入。

然而，其后不久，却遭到了西欧共同体各国的反击。一向以质量优良精细为销售战略而获得迅速发展的日本汽车出口业，又面临一个如何与世界各国展开竞争并能扩大出口的问题。

在这种严峻的形势下，日产汽车公司却仍能保持良好的业绩。一九七七年，该公司共生产了汽车 116 万余辆，比上一年同期增长了 7.6%，营业额达 2.246 万亿元，增长了 6.2%，纯利润为 500 亿元，增长了 28%，每股红利达 77 元，比上年同期增长了两成，打破了长期以来分红稳健政策，而采取了“收入多，分红也多”这种重视分红的现实政策。

从 1960 年 9 月，日产公司首先在美国设立专门进口和销售小轿车、卡车及其零件的美国日产销售公司开始，到 1983 年 3 月底止，日产已先后在加拿大、墨西哥、澳大利亚、秘鲁、马来西亚、新西兰、西班牙等国设立了生产和销售的子公司，海外投资达 1890 亿日元，居日本各大工业公司之首。1984 年 2 月 10 日，日产又与英国贸易、工业部签署了合资建厂生产小汽车的协议。日产公司今后将“依靠欧美两翼来扩大海外生产的汽车量”。

### 3. 发展

日产汽车公司规模很大，拥有追滨、横滨、村山、吉原等 9 家工厂，另外，还有数 10 家子公司。在汽车工业重新改组的过程中，1966 年，合并了王子汽车公司，1968 年

日本人懂得他们首先必须以优良的质量建立信誉。到 60 年代初期，日本已经在多数美国人心目后建依靠欧美两翼来扩大海外生产的汽车量”。

和富士重工业公司签订了业务合作合同。1969 年，又新建了生产赛克勒克牌、光荣牌和樱牌小轿车的专门工厂栃木厂，同年，其生产的汽车超过了 100 万辆。

进入 80 年代以后，由于日本跟欧美的汽车贸易摩擦日趋激化，加上日本国内的汽车需要量又日趋饱和，日产汽车公司提出了所谓“三角计划”，即 1/3 产品在国内销售，1/3 产口供出口，1/3 产品移到国外生产。为提高产品质量，日产在加强研制省油、省资源、污染少的汽车的同时，又在开发电子汽车、涡轮充电汽车。1982 年，研制成功了一种拥有雷达自动巡航装置，同其他汽车进行声音对话系统和甲醇涡轮发动机的最尖端装置的小汽车。与此同时，又加速了纺织机械、火箭发动机等产品的生产。最近，日产汽车公司又在加强小型无人宇宙基地主体辅助系统的研究，企图通过发挥“技术日产”的优势来实现赶上丰田的口号。

目前日产汽车公司的产品除汽车之外，还生产各种纺织机械、发射人造卫星和国防火箭等宇宙航空工业产品。主要如下：

汽车：小轿车、普通卡车、小型卡车、公共汽车、特殊用途汽车以及各种车辆的维修用品。

纺织机械：自动纺织机、喷气织布机。

宇宙航空用品：宇宙空用的粗口径火箭及其零件，各种液、固体火箭发动机。

其他：各种机械、零件、汽艇等。

### 本田公司

本田技研工业公司创建于 1948 年，公司总部设在日本东京。

闻名于世的日本本田技研工业公司当初只不过是一间资本仅 100 万日元的修理车辆和生产内燃发动机的小作坊。经过短短几十年的奋斗，本田公司奇迹般地成长为世界级的汽车制造厂商。在日本国内，本田同“丰田”、“日产”鼎足而立，在北美洲，势力直逼“通用”、“福特”、“克莱

最近，日产汽车公司又在加强小型无人宇宙基地主体辅助系统的研究，企图通过发挥“技术日产”的优势来实现赶上丰田的口号。

闻名于世的日本本田技研工业公司当初只不过是一间资本仅 100 万日元的修理车辆和生产内燃发动机的小作坊。

斯勒”，成为在海外拥有 75 间工厂，在日本国内有强大的企业集团“汽车王国”。

本田公司成功的原因固然与战后日本经济奇迹般起飞和发展密切相关，但是若没有公司创建人本田宗一郎和藤泽武夫的远见卓识与身体力行，要想在群雄并起，竞争剧烈的日本产业界取得成功是难以想象的。公司的二位创建人以及他们的同仁，在近半个世纪不懈的奋斗中建立起优良的企业品质和文化，1988 年日本权威经济刊物《日经商业》杂志公布的优良企业排行榜上，“本田”跃居榜首，无论人事组织、经营观念和见识的得分都名列前茅。

本田先生常说：“经营是门艺术”。本田公司成长的历程正是不断地使经营这门艺术趋向完美的过程，是公司的管理者们实践他们所追求的那种“协调的工作程序”加上“充满活力和创造性的企业精神”的过程。

### 1. 人乃企业成功之本

没有一个公司不说“要发挥创造性”。一个公司失去创造性，就不会有新产品，就不会有发展。本田公司认为，要发挥创造性，重要的是创造每个人都有机会登场演出的环境。

本田公司有这样一个口号：在技术世界里人人平等。公司研究部门所采用的“镇纸型”组织结构就充分地体现了这一精神。这种组织结构的最高领导是总经理（相当于镇纸的手抓部分），研究人员全体平行排列（相当于镇纸本身）。平行排列的研究人员的等级采用资格制，分首席研究员、次席研究员、主任研究员、研究员四个等级。等级代表研究人员的业务水平，没有行政的上下级之分。这个制度给本田公司带来了生气。

研究课题以“包工制”形式进行，即由研究人员对新产品研制中的各项课题自由选择，工作形式可以是“单干”，也可根据需要成立研究小组。一项研究“包”给某人后，其他人就无权干预，如另有见解，可以同时申请，

要发挥创造性，重要的是创造每个人都有机会登场演出的环境。

成为另一个“包工”。许多人攻克同一目标，本田公司称之为“并行异质自由竞争”。用这种方式进行研究，分阶段比较、总结、评价、最后汇总到一起，既发挥了个人创造性，又产生了整体效应，保证了研究工作的时限。同时由于“镇纸型”组织制度的保证，一个普通研究员的“包工”可以根据需要任意挑选高级研究人员进入自己的研究小组，成为“部下”。这就消除了许多人际间的障碍，保证了企业的高效、和谐。

本田公司非常重视培养人才，启用新人。例如在开发新型摩托车时，公司总是有意识的任用年轻研究员。公司认为如果单从技术角度考虑，老一批研究员当然有经验，但也因此容易陷入过去研究的老路而不能适应市场的变化。所以公司在对同一产品更新换代时，总要启用一批新人。

在本田公司有许多鼓励职工创造欲和参与欲的条例、制度。如职工给企业提出的合理化建议一经采纳，就按其建议的重要程度计分。当积分达 300 时，公司免费送该职工出国旅游，如果一次建议获 300 分，可获“本田奖”。

“尊重人，爱护人，合理用人”已成为本田公司管理的原则。在本田公司对于人的评价几乎不使用“能力”这个词，他们认为人与人之间没有能力优劣的差别，仅存在“个性”的不同，任何人只要将其放在适当的岗位，就能充分发挥自己的实力。

本田公司相信，只有由各种不同素质的人构成的组织才有活力，才有前途。本田先生曾反复向负责招聘职工考试的教师叮嘱：“如果你仅仅选择自己理解的人，就不会选拔出你们之上的能人！”、“不要只选择合乎你们心意的人，不要忘记不顺眼的人可能是人才”。

即使对公司中的“不和谐分子”也绝不轻易除名。曾任公司副总经理的西田通弘用“生物界的原则”说明这个道理：森林的茂盛得益于不同种类的植物、微生物杂存共生。铲除旁类，精心留下的外观挺拔的树木将会衰退。他

“尊重人，爱护人，合理用人”已成为本田公司管理的原则。

“如果你仅仅选择自己理解的人，就不会选拔出你们之上的能人！”、“不要只选择合乎你们心意的人，不要忘记不顺眼的人可能是人才”。

“人不是机器，如果一个工厂把人和自动化机器置于同等地位，这个企业就不会长久。”

说，据调查一个组织内经常会保持7%的“落后分子”，若将其全部除名，又将新产生7%，如果反复清理下去这个组织将会无影无踪。因此本田公司把“尽力消除或减少员工的不满”作为一项制度贴在董事们最容易看到的地方。

本田公司追求的是“全面团结的结构”。公司要求所有属员一律穿工作服，身为董事长的本田先生和工人一样身着白色工作服，头戴黄色安全帽，经常亲自上机操作，在食堂就餐。为了避免上下级间的隔阂，本田公司没有称“官衔”的传统，上下一律为“某某先生”。

本田公司职工的薪水是日本汽车行业最高的，此外每年还发放两次奖金和许多福利品，给职工提供住宅、渡假村和廉价医疗。70%以上的职工拥有本公司生产的摩托车和汽车。公司在物质上和精神上给员工的关心和鼓励，成为促进本田经济持续增长，人心安定的重要因素。

本田先生积多年的经验得出这样的结论：“人不是机器，如果一个工厂把人和自动化机器置于同等地位，这个企业就不会长久。”

## 2. 让产品登上畅销的宝座

本田车奔驰在世界各国，受到人们普遍欢迎。本田公司的产品登上畅销的宝座有两大法宝：创新和优质。

法宝之一——创新。公司认为，所谓经营就是适应不断的变化。不能适应变化的企业就会衰弱、破产，而适应变化的企业就能发展壮大。本田先生经常念叨“日新月异”这个词警示自己跟上变化，走在市场前面，他本人就是一个创新意识极强的人。

二战后本田在横滨开了一间生产内燃发动机的小作坊，但富有创造欲的本田并不甘心于此。一次偶然的机，他发现了500个闲置不用的日军野外发报机小引擎，这些已无用的东西突然激发了本田创新的灵感，他立即用很便宜的价格买来装在普通的自行车上。一时间人们惊奇地看到这种怪模怪样的车在横滨大街小巷来来往往，装上引擎的自行车销售路好极了，大家把它叫做“蹦蹦车”，本田也

因此赚了一大笔钱。于是本田看准了这个市场，1947 年在一个弃置的军营角落办起了本田技研工业株式会社。这时在横滨象雨后的蘑菇一样，“蹦蹦车”店林立，本田面前出现了五、六十个竞争对手。头脑灵活的本田立即决定不在这种不完善的产品上一争长短，要抢先一步生产真正的摩托车。

1948 年即生产出“蹦蹦车”的第二年，本田拿出一百万元资金，揭开了奇迹般高速发展的“本田”的第一页。经过本田和工人们一年的艰辛努力，本田技研公司的第一辆摩托车“梦想 D 型”终于研制成功。虽然这辆车汽缸容量只有 98CC，功率不过 3 马力，但却标志着本田成为该行业先驱者的历史起点。50 年代日本国内对摩托车的消费量剧增，本田公司的业务也扶摇直上，为市场提供了各种类型的摩托车，其中 C—100 型 50CC 摩托车成为当时全世界最流行，最畅销的产品。1962 年，本田在比利时设立了第一家海外生产基地，揭开了全球性业务活动的序幕，其产品开始在世界范围内畅销，到 1968 年，本田公司生产的摩托车总辆已超过 1,000 万辆。

本田先生最热衷于创新，对任何变化都很敏感，很关注。对于这样的人变化常常意味着好运气。1970 年美国国会修订了“净化空气法案”，决定从 1975 年起将实行严格的汽车排废标准。当时美国派了一名用户监察员访日，日本汽车制造商大多对他不以为然。而具有企业家敏锐眼光的本田却诚心诚意地接待了他。此后本田调动了最强大的技术力量，在世界汽车制造业的阵营中第一个制造出超过规定值的发动机。当装有这种发动机的新型本田车面世时，在工程界引起了轰动。不久阿拉伯国家开始限制石油生产，石油危机爆发，本田的这种新型车由于保证汽油充分燃烧，最省汽油，立即成为世界汽车产品的佼佼者，公司顺势推出的“市民牌”、“调和牌”也都成为当时的畅销货。

1973 年由于能源危机使美国的大型车因耗油大受到冷遇，本田车乘虚而入成为美国市场的时鲜货，为此美国汽

本田先生  
最热衷于创新，对任何变化都很敏感，很关注。

车制造商一致要求限制日本汽车进口。而本田公司却悄悄地采用“打进去”的政策，在1979年把工厂办到了美国，成为海外在美国开设汽车厂的头一家。1982年由美国俄玛丽维尔汽车厂生产的本田轿车源源投入美国和世界市场包括日本国内。

法宝之二——优质。本田车的质量是举世公认的，公司一贯将产品质量视为企业的生命。用他们的话说就是：“不给用户添麻烦是企业的本质，只图赚钱，忘掉企业的本质，出售劣等产品，企业就没有前途”。

“不给用户添麻烦是企业的本质，只图赚钱，忘掉企业的本质，出售劣等产品，企业就没有前途”。

为了提高产品质量，公司选择了参加代表汽车技术顶峰的赛车运动的方式，以便将赛车场上所吸取的宝贵经验反馈到新产品的研制中。这种精益求精的精神使本田车在几乎所有的赛事中都夺得令人羡慕的冠军桂冠。其中在1966年的世界摩托车大奖赛中本田车荣获前所未有的五项（即50、125、250、350、500CC级）制造商冠军；1989年在摩托车运动之王的F—1级方程式汽车大赛中夺得制造商与驾驶员双重冠军；在具有权威性的格兰披士大赛和巴黎达卡拉力赛中多次荣获过冠军的殊荣。

“1%次的成功基于99%次的失败上，不要怕失败。”

在产品的研制中，本田公司有许多独到的做法。早在70年代公司就成立了“SEP组织”体系，即由推销部门、生产技术部门和产品开发部门“三结合”的组织。销售部门（S）直接接触市场，掌握市场变化，用户心理，提供、分析市场信息，预测市场需求；生产技术部门（E），提前10年预测工厂配备、生产水准和效率，规划降低投资，提高投资效益的问题。然后将二方面的信息结合及时开发（P）新产品，这种“SEP”体系在70年代以来公司开发一系列新产品时发挥了重要作用。如登上畅销宝座的摩托车“西汰”，它的研制者都是来自“S”、“E”、“P”第一线，年龄在20~25岁的年轻人。这个年轻的“SEP”小组研制出的“西汰”使用户赞不绝口，特别是先进的音响装置。当时年轻人们预测了市场的变化，了解到现代青年人对立体声音响效果的青睐，一改摩托车上传统的标准收音

机，换上现代立体声音响，结果大获成功，这样成功的例子在本田公司不胜枚举。

本田先生常说：“1% 次的成功基于 99% 次的失败上，不要怕失败。”由此形成了一项本田公司所独有的“表彰失败”的制度。但本田先生对此作了严格的限定：对于已经完成了开发研究后投入生产、销售的产品决不允许失败。他说：“仅在公司内失败是可以的，但绝不允许给用户添麻烦”。本田先生最讨厌有人说“一百万件产品中只有一件是次品，那是没办法的”。他认为：企业生产的产品一年不管是一件，还是 100 件，对于用户来说买到手就是 100%。发现一件不合格的产品，那怕装上船，也要卸下全部产品检查。

公司坚持开展质量监督小组活动。每天上岗前，质量监督小组成员们都要在车间门前开会，讨论当天任务、产品质量改进方法、安全生产等问题。这种活动培养了职工的责任感。

为了提高产品的品质，作为经营的领导者本田和藤泽先生经常提倡要锻炼自身的感受性，并以自身敏锐的感受性带动全公司追求整体的美、效率的美、功能的美。本田和藤泽将经营和艺术视为一体，以敏锐的感受和高品味追求二者。他们提倡如果看画，就要去欣赏货真价实的真品画展；听音乐，就一定听一流音乐家的现场表演。如果经常接触冒牌货、三流的东西是无法提高自己的品味和感受性的。本田先生从来只驾驶世界第一流的车，目的在于体验好车，这样自己造的车那怕整体上有一点缺陷，也能敏锐的感觉到。

### 3. 加大振子的摆幅

藤泽先生经常说：“企业有时象摆动的振子，振子摆动的幅度越大效果越好。”所谓加大企业振子的幅度，就是设立高目标，设立的目标越高成功的基数就越大。

本田公司在其发展的几个关键阶段，在经过精心的思考研究的基础上，大胆突破既有的框框，大幅度地摆动企

如果看画，就要去欣赏货真价实的真品画展；听音乐，就一定听一流音乐家的现场表演。

业的振子，使公司可得到迅速的发展。

1953年本田公司尚处初创阶段，生产技术方面落后欧美国家同行业十年。当时人们都认为这没办法，只能慢慢改进了。而本田先生以企业家的魄力，在公司固定资金仅600万日元的情况下，引进了价值四亿五千万日元的机械设备。他认为，如果生产技术落后，就应该引进最先进的生产机械。这确是一着险棋，但本田先生是个胆大心细的人，他早就摸清了行情，这种世界上屈指可数的设备，即便引进失败也不乏买方市场，绝不会亏本。结果证明，这一决策一举改变了公司落后十年的局面，使公司真正开始了大规模的生产。

在销售方面，本田公司也是不失时机的加大振幅。1958年全日本摩托车的月产量只有两万辆，而本田和藤泽先生则将新型车种的月销售量定为3万辆，并实施了全国统一价格，保修一年等一系列划时代的经营政策，使得销售量突破3万。此后本田公司持续在大幅度摆动企业的振子，建造大工厂、开创销售网，销售大幅度上升。8年以后本田产FF型轻型车N360突破累计销售量五百万辆的目标。此后第二年年销售量是16万辆，第三年25万辆……。持续占据最畅销的宝座。其他型号的产品也随之成为畅销品，本田的摩托车销售量成为世界第一。在海内外市场激烈的竞争中，这种大振幅效应为本田产品带来了强大的竞争实力。1980年在日本战后创建的公司中，本田公司的总产值第一个突破了一兆日元，成为新办企业的先锋。

“欲之其上，以之其中，欲之其中，以之其下，欲之其下，则不会得”从这里本田公司悟出，一开始就把目标定得很低，有时连最小的成功都得不到。因此本田公司常常作出超常的决策，而得到的也总是超常的效果。

1973年65岁的本田和62岁的藤泽领导公司从创业到完全踏上正轨后毅然辞去总经理、副总经理的职务。当时在日本除了个别公司总经理不顾“产生僵化思想，影响公司效益”长期把持职位的外，一般的更替都是按步就班，

“欲之其上，以之其中，欲之其中，以之其下，欲之其下，则不会得”。

按资排辈地进行，更替年龄差一般是二至三岁，最大不过五岁，但这显然不符合本田的作风，本田先生把领导权交给 45 岁的河岛喜好先生，二代人相差 20 岁，这样大振幅效应的人事变动使公司保持了高速度发展。

作为公司第二代领导人，河岛喜好继任后，开展了一系列革新运动。他说，改善无论进行多少次只能是改善，与其进行那么多次的改善不如来一次大胆的改革。本田的振子依然保持着大幅度的摆动。

#### 4. 自我革命

九十年代初，头戴优良企业桂冠的本田公司为了顺应时代潮流，对本公司已被公认是最优良的体制勇敢地加以否定，大刀阔斧地自我革命。这些创业以来最大规模的内部改革包括废除中间阶层组织、修正创办人的经营哲学、企业文化，导入年薪制人事管理等等，在公司内部引起天摇地动般的震撼，同时也突破了传统日本式的经营方式。

——废除中间阶层。这项改革便于企业上下阶层迅速沟通，而且便于最高主管根据业务情况调配人力，提高了人事组织的灵活性。

——建立有效率的“当机立断体制”。随着企业的发展，本田组织已日趋“肥大”，本田创立的“董事会体制”的成员增至 38 人，这样流于高谈阔论的集体会议和众说纷纭的见解影响了决策过程的正确和速度，无法适应今天的高节奏，因此建立起各部门主管负责的，有效率的“当机立断体制”。

——打破“汽车、机车、综合制品三合一”的综合营运组织，建立各自财务独立的事业本部，最重要的汽车部门的决策职务分别由本田三巨头兼任。

——实施“年薪制”。对象是管理阶层的干部，人数高达 4,000 名。被指定是实施年薪制的干部必须将自己上年度的工作成果细分为工作量、达成率、培训下属成绩等等呈给上级评估，并提出下年度的工作目标以核算本年度的薪资。此项改革立意在于打破日本传统的“年功型”

九十年代初，头戴优良企业桂冠的本田公司为了顺应时代潮流，对本公司已被公认是最优良的体制勇敢地加以否定，大刀阔斧地自我革命。

(依年资叙薪)薪给制,给迟缓的中年干部带来危机感,激发年轻干部的工作积极性。

——变革传承已久的企业文化,翻修“本田主义”。本田公司的两位创办人在建功立业的过程中留下大量语录,号称“本田主义”,一直是本田员工的行动依据,并以此形成了企业精神和文化。但是今天时代变了,企业内部新生代员工和海外员工不断扩增,“本田主义”也要更新发展。本田现任三巨头一句句检视了庞大的“本田主义”,将其归纳为以两则信条做支柱的“本田宪章”,这两则信条是“人性尊重”和“三种喜悦”(创作之喜、销售之喜、消费之喜),其他的“本田主义”一概因不适应现代经营环境和新一代员工而放弃。

这些冲击人心的改革引起企业内外的种种议论,对此1990年上任的社长川本信彦从容平静地表示,本田的变革绝非简单是贪图企业业绩的提升。“区区的国内销售量不值一提,关键在于日本已经变了,任何一种行业都能成长扩张的时代已经一去不复返了,在这样的变局下,本田当然也要变”。

“区区的国内销售量不值一提,关键在于日本已经变了,任何一种行业都能成长扩张的时代已经一去不复返了,在这样的变局下,本田当然也要变”。

目睹这一连串惊天动地的大变革,已达84岁高龄,身为创办人和最高顾问的本田宗一郎表示,本田技研工业公司原本就是由各种不同理念的人组织而成的,如果要每一个员工想法都和他相同,那他大可以不必雇请从业员,自任社长兼工友,然后引进大批机器人好了。他用通达的口吻说:“让现在的经营者放手去做吧。”这位老人对人生的见解已达到相当高的境界,他不把本田公司视为本田的公司。本田先生拒绝让32岁的爱子加入本田公司,而令其自己开创事业,甚至不协助他募集创业资金。本田先生说:“我的事业没有一样属于我的,而是属于那些为本田作出贡献的人。我的太太做了什么?我的儿子又做了什么?我已把我漂亮的礼物给了他们。我让他自行发展,却不必亏欠我什么。如果我宠坏他,他又会变成什么样的人。”有人问道:“你认为如果公司不采用你这种方法,而是依

然维持目前的资本制度则将如何？”本田毫不迟疑地说：“它们都会灭亡”。其实长期形成的所谓“本田主义”只是记载了本田公司的历程，本来就不会有永恒的意义，而已经渗透到公司机体的这种本田的人生哲学和事业观才是真正的本田企业精神，这样的企业生命长存。

## 东芝公司

东芝株式会社是生产各种电子和电气产品的综合性制造公司，在该行业的技术领域处于世界领先地位，目前在全世界最大的电子电气产品制造厂商中居第 8 位。

东芝公司创建于 1875 年，公司总部设在日本东京。

东芝株式会社是生产各种电子和电气产品的综合性制造公司，在该行业的技术领域处于世界领先地位，目前在全世界最大的电子电气产品制造厂商中居第 8 位。

东芝公司的前身，是田中制造所和“东京白炽灯制造株式会社”。“田中制造所”由田中久重创立于 1875 年 7 月，主要设计方向是电气传输设备。经过二十多年艰苦努力，取得了较大的发展，于 1904 年改组为芝浦制造所。“东京白炽灯制造株式会社”起始于藤刚市助博士，他于 1890 年起，着手开发日本自己的白炽灯，并获得成功。1896 年，“东京白炽灯制造株式会社”成立，1899 年称为“东京电气株式会社”。1939 年，芝浦制作所与东京电气合并，从此，开始了株式会社东芝的时代。近百年来，东芝的发展始终与世界风云变换联系在一起，东芝的决策者紧紧地把握世界技术与市场发展的脉搏，不断追寻与倡导世界潮流，取得了长足的进步。到 1992 年，东芝公司的净销售已达 4 兆 7224 亿日元，净收益达 3949 万日元，拥有资产 271,834 百万日元，26 家工厂，27 个分公司，37 个营业所，24 个海外事务所，68 个海外附属公司，11 个海外联营公司，拥有职工 168,000 人，登记东芝股票的证券交易所遍及全世界主要金融贸易中心。东芝，成为真正世界性的电子与电气设备公司。

### 1. 日益多样化的经营范围

东芝是一家电子与电气产品的综合性制造公司，有四个主要营业部门，即信息和通信系统、电子器件、重型电气设备、家用电器及其他产品。这四大类产品互相促进，

互相补充，奠定了东芝雄厚的实力基础。1992年财政年度的净销售额中，信息和通信系统与电子器件约占50%，重型电气设备占21%，家用电器及其他产品占30%，基本成鼎足之势。

目前，东芝公司把增强在信息处理和通信系统方面的技术和经营能力作为战略重点。在经营上积极推行“规划I”，“I”是三种核心信念的缩写，即信息（Information）、集成化（Integration）和智能（Intelligence）。这是为了适应电气市场经营环境中出现的基本变化而采取的措施。为此，东芝对全公司组织进行了改组，从业已成熟的领域向最有发展前途的领域做重点转移。这种战略措施在实施中取得了很大成果。东芝产台式个人计算机，机型采用超薄彩色液晶显示，体积小，容量大而且功能齐全，在市场上极为畅销。分布式数据处理计算机、超微型计算机系统及工作站、计算机外围设备及终端设备等产品，广泛应用于办公室和各种产业环境中。东芝还利用自己在计算机方面的技术优势，研制开发应用于钢铁、化工、发电站的自动控制系统，应用于机场、公路交通的自动管制系统。作为办公自动化设备系统的先驱，东芝提供包括文字处理机、传真机、复印机和局部区域网络的一整套自动化办公用品。在通信领域，东芝公司提供数字专用交换机、数据交换机、移动式电话及键控电话乃至卫星通信及广播系统，并在设于川崎市的日本最大研究设施即宇宙开发中心，开发建设日本最大的技术实验卫星。东芝是世界上最主要的医疗电子器械制造公司之一，以其超声波诊断设备、计算机断层照相扫描机及磁共振显像系统而著称。

电子元件是尖端科技产品和系统的关键元件，东芝公司始终以重点项目来对待。在电子器件研制方面也推行了新的经营方针，即“规划W”。“W”是双“V”字的缩写，表示东芝正在力求创造新价值（Value），以迎来更大胜利（Victory）。作为世界第二大半导体制造公司，东芝对半导体给予特别重视。半导体有四种主要部分：金属氧

目前，东芝公司把增强在信息处理和通信系统方面的技术和经营能力作为战略重点。

东芝从事  
重型电气能源  
领域已逾一个  
多世纪的历史，它不断改进传统的发电、输电和配电技术，并积极开发新能源。

化物半导体（mos）存储器、金属氧化物半导体逻辑集成电路、双极集成电路和分立半导体元件。东芝在这四部分都具有世界性技术优势，特别是东芝所产 1M（兆位）动态随机存取存储器（DRAM），已成为该领域的先锋。东芝也比较重视超大规模集成电路的开发，特别把便于用户迅速开发、具有独特功能的应用规格集成电路（ASIC），好门陈列和标准元件，作为重点发展项目。在国际市场，东芝在彩色电视显像管、办公自动化产品用彩色显像管和微波炉用磁控管领域占有稳固的地位，东芝产直角平面、不失真、图像易于观看的全方形电视显像管、液晶显示器在该行业享有盛誉。

东芝从事重型电气能源领域已逾一个多世纪的历史，它不断改进传统的发电、输电和配电技术，并积极开发新能源。日本大约有三分之一的水力发电站和热电厂系统由东芝供应，并向全世界各国出口发电机、涡轮机、变压器和变电设备。在核电站系统供应方面，东芝走在最前列。1986 年，东芝在日本完成了世界上第一个改进型沸水反应堆（A—BWR）核电站的设计及建设，并致力于快增殖堆和核聚变、燃料电池等二十一世纪主要能源的开发。东芝公司供应的其他重型电气设备包括：电力机车、铁路用变电所和大量运输管理系统。东芝最新的超导体技术，在开发车速相当于新干线两倍的日本铁路公司磁浮快速列车方面发挥着关键作用。此外，东芝研制的电梯和自动扶梯造型雅致、乘坐舒适，处于世界领先地位。

在一系列高质量家用电器的阵营中，东芝在视频领域出类拔萃，提供受到普遍欢迎的录像机、摄像机及彩色电视接收机等产品，这些视频产品应用最新数字技术，图像清晰、功能齐全，小巧精致。东芝应用电子学最新研究成果，开发简便、节能的家用电器，所制造的空调、电冰箱和洗衣机用变频器，传感器和微处理机等，自动化水平高，功能齐全，并开始研制家庭自动化和控制系统。1989 年 4 月，东芝公司成立了东芝照明技术株式会社，统一管理东

在技术迅速发展的今天，由大量资金、先进研究设施和专业研究小组支持开展的研究开发规划，使东芝在新技术开拓进程中始终保持领先地位。

芝整个照明业务，以便更有效地满足市场需要。东芝还生产工业用产品和原材料，包括钨和钼产品、镍合金、钢管、石英玻璃、磁性材料及精细陶瓷。

东芝产品涉及到现代生产的许多方面，这些产品的显著特点就是系统化、系列化，并紧密配合市场需求。东芝每向市场推出一项新产品，总是另有一项产品处于试用阶段，还有一项产品处于试制阶段，这样，保证了自己的产品永远处于技术领先地位，永远与市场需求相吻合。设计、制造、市场一体化是东芝产品近一个世纪以来行销不衰的重要原因。

## 2. 尖端技术的先锋

东芝公司之所以能在近一个世纪以来不断发展和成功，关键在于全力以赴开发新技术。在技术迅速发展的今天，由大量资金、先进研究设施和专业研究小组支持开展的研究开发规划，使东芝在新技术开拓进程中始终保持领先地位。

无论行情如何波动，东芝公司每年对研究开发拨出相当于总销售额 6% 左右的款项，绝对值年年增长。1992 年财政年度，研究与开发支出为 318 亿日元，比 1991 年增加 9 亿日元，占总销售额的 6.5%。支出方向随每年的技术与市场变动而不同。1992 年度重点主要放在超大规模集成电路及其电子学领域。东芝公司每年要录用 1000 多名大学毕业生，充实东芝的研究所和技术部门。

为了达到预期目标，东芝将其研究开发活动按功能分成三层结构。第一层，也就是核心层，是东芝所属的综合研究所，下属 13 个门类研究所。重点进行可在 5 年至 10 年内加以应用的基础和先进技术的研究。第二层，是综合研究所和附属于各部门的 8 个技术研究所，专门从事实用和与生产有关的研究开发工作。第三层，是东芝公司营业部门的技术部门，负责全面实现上两层研究所的研究成果，使之成为新产品。这三层结构，保证了从科技到产业的迅速转化。

公司还有三个独立的研究所，从事未来最有前途领域的研究。ULSI（超大规模集成电路）研究中心，进行下一代高集成度半导体的基础研究。系统和软件技术研究所进行人工智能和软件生产技术的研究。制造技术研究所开发合理化和自动化水平更高的制造工序。

充足的研究资金与合理的研究结构，使东芝公司能把握世界尖端技术的潮流，取得了一个又一个的世界第一与日本第一。这其中，有世界最大的 100000 千瓦水力发电机组，世界最早的邮政自动处理系统，世界最大的 11000 千瓦地热发电机组，世界最高速全身 CT 扫描装置，世界最早 64K、256K 互补全氧半导体芯片等等，也有日本最早的 150 千瓦高压电力输送设备，日本最早的荧光灯制造，日本最大的 680,000 千瓦变压器，日本最早的家庭卫星信号接收机等等。先进的技术、新颖的设计，使得东芝产品行销世界，稳居潮头，百年不衰。

东芝公司  
集中精力研究  
微电子学、信  
息处理和通  
信、视频系  
统、医疗电子  
学、宇宙开  
发、未来能源  
及新材料。

目前，东芝公司集中精力研究微电子学、信息处理和通信、视频系统、医疗电子学、宇宙开发、未来能源及新材料。最近在基础研究方面取得的重大技术成果有：采用模拟人脑神经网络的神经电子计算机和高温超导体；可制造平坦、均匀的高温超导薄膜技术，该薄膜可用以制造具有超高速转换能力的新型电子元器件。等等。

为迎接即将来临的高度发达的信息化社会，东芝于 1990 年正式推出以电子学和能源（E&E）两个领域为重点的公司长期战略，以便能够充分利用信息化社会将要提供的广大范围的经营机会。在信息和通信系统方面，将来主要集中在小巧、多功能的个人计算机市场。在电子元器件方面，主要致力于高效能存储器的开发，目前在推行“规划 D”，即卓越（Distinguished）、耐久（Durable）、显示（Display），特别重视彩色液晶显示技术的开发，以期建立一个新的产品市场。在重型电气方面，开发新型能源以满足未来不断增长的对能源的需求，提供最高效能的电子设备以提高列车的运行速度。在家电方面，努力发展有线电

视、节能高效的空调器。这些战略规划给公司指明了未来的方向。随着新时代的进展，电子和电气能源势必突飞猛进，在信息技术及其应用中发挥重要作用，将构成信息化社会的基础，东芝对这方面研究开发工作的可观投资，正取得积极成果。东芝将以更加强大、更具充分的准备；迎接二十一世纪的挑战。

### 3. 新的全球性战略

由于国际贸易环境发生明显变化，国际市场要求东芝加强其作为全球性公司的地位，因而经营活动的全球化，就成为另一个主题。东芝由以往面向出口的战略转换为新的全球性战略：扩大海外生产，加强业务协作和共同研究开发活动，增加海外采购。

为了在日趋激烈的竞争环境中维持领先地位，东芝在重点地区市场积极促进海外生产，施行在其主要市场内或附近制造产品的方针。目前，东芝在美国生产彩色电视机、微波炉、膝上式个人计算机、电话机、彩色显像管、半导体和电动机等产品。在欧洲的工厂生产彩色电视机、录像机、微波炉、复印机及复印机用灯泡和半导体。在东南亚，东芝正在建设新的彩色显像管和家用电器生产基地，以供应国际市场。在中国，建立了位于大连和杭州的生产电子零部件的公司。其他一些主要产品在巴西和墨西哥生产。这些海外设施扩大了东芝的产品范围，提高了东芝产品的竞争力，增强了东芝的实力，并且进一步提高了东芝的知名度。

研究与开发领域的国际合作是东芝的重点课题。与国外一流企业进行的合作业务包括：与西门子公司通用电气公司进行标准电池集成电路的共同开发；与 CZSA 国际公司进行新一代集成电器的合作；与通信行业巨人、美国电话电报公司（AT&T）进行战略性协作，增强东芝作为系统供应者的能力；向西德西门子公司发 IM 动态存取的存储器生产许可证；与荷兰 SGS 汤姆森微电子公司共同开发互补全氧半导体芯片（cmos）；在法国与罗内——波伦公

由于国际贸易环境发生明显变化，国际市场要求东芝加强其作为全球性公司的地位，因而经营活动的全球化，就成为另一个主题。

东芝公司从创建时代起，就树立了“为促进人类社会的进步与发展作出应有贡献”的经营原则。

司合资生产复印机；与日本电信电话株式会社共同研究开发大容量数字专用小型交换机。与国际一流研究机构的合作包括：与美国亚利桑那大学进行共同研究项目，预计将在研制全计算机化综合影像诊断系统方面取得成果；东芝与麻省理工学院和休利特——帕卡德公司等领先机构互派研究技术人员；等等。科学技术发展到今天，呈现出一个反比例的态势：越是小巧、高密、功能全的产品与技术，所需要的研究与开发费用就越高。一项有前途的技术或产品，要是由某一家公司来开发，这家公司就要承担极高的费用风险。而多家公司的业务协作则能使风险分散，使大家都得益，并且能在技术与设施上取长补短。东芝正是看到了这一点，它与每一家公司、研究机构的合作，都使本公司即避免了在新的技术领域投资的风险，又掌握了必要的技术内容，还进一步扩大了市场与产品范围。开展国际交流与合作，作为东芝公司的一项新的战略措施，正在而且必然在公司的发展进程中取得积极的成效。东芝公司新近设立了一家东芝国际交流财团，以促进与世界各国人民的国际交流和相互理解，促进相互繁荣和协调发展。东芝公司，将成为国际社会可信赖的成员，也将成为国际经济事务中不可缺少的成员。

东芝公司从创建时代起，就树立了“为促进人类社会的进步与发展作出应有贡献”的经营原则。近一个世纪以来，东芝公司一直恪守这一原则，为人类社会的文明发展、为创造人类健康繁荣的生活环境而奋斗。公司确立的经营方针——顾客至上，以消费者的选择为宗旨；创造适宜环境，实现员工的自我价值，使人力资源得到最大限度的发挥；掌握最新科学技术，促进技术进步，积极开发、有效利用自然资源；保护环境，消除污染，维护生态平衡；树立世界观念，实现国际化经营，促进各国的协调发展；公平竞争，确保企业、员工、社会三者的利益——集中体现出东芝对人类、对未来的承诺。无论国际经济环境如何风云变换，东芝公司将继续坚持不懈地努力，迎接更强有力

的挑战。

## 富士通公司

富士通公司创建于 1935 年，公司总部设在日本东京。

日本富士通公司是以生产通信设备、计算机及电子产品为主的公司，是日本首屈一指的综合信息及通信设备类公司。

日本富士通公司目前在日本已拥有 15 家工厂，近 130 家分公司。在世界各国拥有近 16 家工厂，20 余家海外办事处，海外雇员达 34000 人之多。此外还有 42 家子公司，7 家合营公司。

### 1. 掀过许许多多辉煌的一页

日本富士通公司成立于 1935 年 6 月 20 日，在近半个世纪的历程中，该公司经历了创业期（30~40 年代）、跃进期（50 年代）、信息化发展期（60 年代）、国际化时代（70 年代）、全新时代（80~90 年代）。

#### 创业期：

1935 年 6 月，设立富士通信机制造公司。

1938 年 9 月，川崎市中原工厂竣工。

1942 年 4 月，开办须坂工厂。

#### 跃进期：

1953 年 8 月开始制造无线通讯机。

1959 年 11 月建成小山工厂。

#### 信息发展期：

1962 年 5 月设立富士通研究所。

1966 年 3 月建成长野工厂。

1966 年 8 月川崎 1C 工厂建成并投入批量生产。

1967 年 6 月该公司改名为富士通株式会社。

1967 年 9 月建成会津工厂。

1968 年 10 月建成南多摩工厂。

#### 国际化时代：

1970 年 5 月设立信息处理系统实验室。

1972 年 1 月设立日美经营科学研究所。

日本富士通公司是以生产通信设备、计算机及电子产品为主的公司，目前在日本已拥有 15 家工厂，近 130 家分公司。在世界各国拥有近 16 家工厂，20 余家海外办事处，海外雇员达 34000 人之多。

1973 年 6 月建成鹿沼工厂。

1974 年 7 月建成熊谷工厂。

1976 年 8 月建沼津工厂。

全新时代：

1980 年 4 月建那须工厂。

1980 年 6 月富士通研究所研制成功 HEMT。

1980 年 8 月兴建岩手工厂。

1983 年 1 月设立厚木研究所。

1983 年 8 月建馆林工厂。

1984 年 9 月建三重工厂。

1984 年 10 月建若松工厂。

1986 年 4 月设关西系统实验室。

1986 年 10 月设大分系统实验室。

1987 年 1 月确立 SDAS 综合开发系统。

1987 年 7 月确立人工智能新体系“KSA 知识信息系统”。

1989 年 11 月设札幌系统实验室。

自 80 年代始，富士通公司基本每年都有新产品问世。

富士通如此日益兴盛，始终居日本乃至世界之领先地位的电子技术无疑是其强大后盾。近半个世纪来，富士通掀过了许许多多辉煌的一页：

1954 年 10 月，设计制造出日本第一台中继式自动计算机 FACOM100；

1956 年 12 月，生产出日本第一台机床自控装置；

1964 年 4 月，交付使用了日本第一套数据通信装置；

1968 年开发出世界第一台真正的 IC 化计算机 FACOM230 ~ 60；

1972 年日本最大规模的公害监视系统在川崎市启用；

1974 年世界最大规模的全国银行联网数据通信装置在日本启用。

这就是富士通集团公司，一个不断编织不断实现高技术时代之梦，不断把美好的现实和未来带给人类社会的公

司。

## 2. 确立综合系统创新者的地位

富士通集团公司实行董事会制，董事会领导下的经营委员会下设 50 个事业部，管理着国内及海外企业的经营生产。

富士通作为日本计算机世界的主导公司，努力为社会提供了将计算机等各种信息设备有机结合起来综合系统，牢固确立了综合系统创新者的地位。富士通的综合性先进技术活跃在社会的方方面面，其中有：

气象卫星接收系统；

消防通信指令管制系统；

用于金融行业的银行联网系统；

用于制造行业的有效管理及诊断生产流程的设备；

医疗器械设备，主要是医疗信息设备；

用于流通行业的 POS 终端设备；

电视会议设备；等等。

富士通公司现在的主要产品是计算机类和通信设备，具体有：

巨型电子计算机 VP 系列

广泛应用的计算机 M 系列

办公用计算机系列

工作站（FMG 系列）

SDAS 综合开发系统

信息交换系统

卫星通讯系统

传真机

此外，富士通公司还为社会提供了各种适用于办公室以及家庭的个人用计算机产品，其中有：笔记本型计算机、袖珍计算机、超小型便携电话机、无塞绳自动录音电话，等等。

根据富士通公司 1992 年统计资料表明，该公司经营生产五年呈连续增长趋势，其主要指标分别为：（单位百万

日元)

|      |        |         |
|------|--------|---------|
| 净销售： | 1988 年 | 2046802 |
|      | 1989 年 | 2387442 |
|      | 1990 年 | 2549773 |
|      | 1991 年 | 2971462 |

|      |        |         |
|------|--------|---------|
| 总资产： | 1992 年 | 3441947 |
|      | 1988 年 | 2316594 |
|      | 1989 年 | 2624927 |
|      | 1990 年 | 2971365 |
|      | 1991 年 | 3737170 |

|       |        |          |
|-------|--------|----------|
| 雇员人数： | 1992 年 | 3991543  |
|       | 1988 年 | 94825 人  |
|       | 1989 年 | 104503 人 |
|       | 1990 年 | 115012 人 |
|       | 1991 年 | 145872 人 |

|  |        |          |
|--|--------|----------|
|  | 1992 年 | 155779 人 |
|--|--------|----------|

富士通公司从它诞生的第一天开始，从未间断过它对高技术的梦幻与追求。富士通的技术之梦就是走在世界的最前列，创造最新的技术。为此，他们始终不渝地在基础科学乃至应用科学的广泛领域进行研究开发。

### 3. 对高技术的梦幻与追求

富士通公司从它诞生的第一天开始，从未间断过它对高技术的梦幻与追求。富士通的技术之梦就是走在世界的最前列，创造最新的技术。为此，他们始终不渝地在基础科学乃至应用科学的广泛领域进行研究开发。根据该公司 1992 年公布的资料表明，其研究开发支出 5 年间呈持续增长，1988 年为 1901 亿 3 千万日元，1989 年为 2469 亿零 6 百万日元，90 年为 2991 亿零 7 百万日元，91 年为 3298 亿 2 千 3 百万日元，92 年为 3918 亿 8 千 5 百万日元。富士通公司除了在资金方面保证研究开发以外，还尊重研究人员的个性，为他们提供了能够自主发挥能力的组织及优越的研究环境。这一切使富士通公司新技术层出不穷，始终保持世界领先地位。

综观富士通的研究开发项目，使我们感到他们不仅有高度，而且有广度。他们的研究开发项目共分为四大类：

第一类，努力为人类生活提供方便。此类研究项目包括：

#### 1. 消除语言障碍

能够用我们的日常的语言同计算机交谈，能够使日语迅速变成英语，机器与人类、外国人与日本人没有语言障碍……这些都是富士通公司的研究设想。目前正在研究开发之中的有多语言自动翻译机、多语言信息装置。

#### 2. 让机器有眼有耳

如果机器能像人一样看得见东西，听得到声音，那么，过去许多由人类所干的事情就可以由机器来代替。目前正在研制的有超音速处理画像装置、联机式手写文字认识装置、从宇宙观察地球的红外线观察仪、使用重合分离法的声音输入装置，等等。

#### 3. 使信息图像美观、简明易懂

已研制成功或正在研究开发的项目有全息图激光排印机、扁平彩色显示器（可立放在桌子上，也可平放在桌子上）。

#### 4. 轻便且使用简便

富士通公司的研究开发思想是：不管多么优秀的技术，如果只能在特定场所或只能由专家使用，那么还不能说它是为人类设计的。他们的目标是使高技术简洁化，任何人都可以使用，并且因此而省时省力。

目前已投放市场或正在研究开发的有多用途微机、超小型便携电话、超小型日语存储处理器，条型码登记终端。

#### 5. 体验假想世界

如果能够自己的屋里就能亲自体验各种场所，看到、摸到各种物体，听到各种声音，那将其乐无穷。富士通公司正在研制的使假想具有现实感的装置会把梦幻变为现实。

第二类：可以同任何地方自由交换各种信息。此类研究项目包括：

富士通公司的研究开发思想是：不管多么优秀的技术，如果只能在特定场所或只能由专家使用，那么还不能说它是为人类设计的。

### 1. 信息在网络中流通

目前正在研究开发的有广域 ISDN 装置、ATM 交换机、数字交换机、报文分组交换机、多用途多重装置。

### 2. 以各种形式传递信息

富士通的开发思想是，建立音、图、文综合信息。目前已投入使用或正在研究开发的项目有：VAN 服务“FEN-ICS”、电视会议装置、广域通讯工作站、简便微机通讯机、光 CATV 系统，等等。

### 3. 利用光大量传递信息

利用光传送信息的优点是量大，即使杂音大、距离远也不会使信号出现大的衰减。目前已投入使用或正在研制的项目有超高速光通讯装置、粘着式光通讯装置、高性能光增幅器、光海底电缆系统的中断器及分支装置、光变调器，等等。

### 4. 利用宇宙空间传递信息

目前正在研究开发的有卫星数据图文电报装置、接受用 HEMT 增幅器等。

第三类：开发计算机，以活用信息。此类技术包括：

#### 1. 让计算机象人类一样会思考，会判断

富士通公司的设计思想是把人类的知识转移给计算机，让它具有人类日常所进行的推论和判断等种种能力，使多数人能够简便地操作计算机。目前已投入使用或正在研究开发的项目有 KSA 知识信息系统、阅读修改文件装置、（医疗、生产、经营等）诊断装置等等。

#### 2. 实现高速、自由活用信息

富士通公司为使计算机能够更迅速更大量地处理信息，一直在追求最尖端的技术，例如超高速 LSI 和超高密度装置，开发出世界一流的计算机装置。同时不断研究开发更便于使用的高性能计算机，以适应各种类型的信息处理。

#### 3. 利用大型计算机处理复杂信息

富士通公司目前已投入使用或正在研制的大型计算机类有 VP 系列（50 亿次）、分子活动仿真装置、宇宙基地

动态仿真装置，等等。

#### 4. 准确储存庞大信息

富士通公司正在研究开发能够将大量的数据储存进小机器中的储存装置，具体有光磁盘、小型大容量磁盘装置、薄膜磁头、垂直记录磁盘。

#### 第四类：尖端技术的支柱微观世界——微电子学

##### 1. 追求更小、更多、更快

因为电子设计更细微化，所以提高了性能和可靠性。富士通公司目前正在研制的有 DRAM 高集成化技术等。

##### 2. 用新元素开拓未来

富士通公司已经利用镓砷开发出了世界最高速的晶体管“HEMT”和异型接合元素，居世界领先地位。他们期待由此材料产生的元素成为下一代电子学的元素。

##### 3. 材料将改变装置

材料将从改变设计的时代走向改变整个装置的时代。将来，材料所起的作用不仅仅是提高 LSI 和产品的性能，而要扩大到改变设备的组装技术和可靠性，设备的性能乃至形态。富士通公司将不断推出在材料领域居世界前列的新材料。

##### 4. 为科学和世界发展培养人才

富士通公司认为，培养下一代人，是富士通公司作为地区社会、国际社会的一员而被赋予的使命。培养新人是科学乃至整个世界发展的需要。

目前富士通公司的人才培养机构有：

##### 1. 日美经营科学研究所

该研究所以世界各国的实业家、经营者、学生等为对象，目的是进行有关以日美为中心的东西方经营思想和手段的教育与研究。该研究所成立于 1972 年，是富士通公司的非营利教育法人。

研究所地处太平洋中心的夏威夷。富士通公司相信，充分利用该研究所的地理条件，加上不同国籍、宗教、年龄、文化及思想的人们在这里交流，会更加深国际理解。

富士通公司认为，培养下一代人，是富士通公司作为地区社会、国际社会的一员而被赋予的使命。

该研究所成立宗旨是探索信息化社会的应有状况，以及研究开发为达此目的的科学技术。

研究所指导教师阵容强大，是从夏威夷大学及美国各大学招聘来的教授及第一线实业家，既有理论也有实践经验。

研究所教育内容有：日本经营（日语、日本经营、日本历史、经济等，在日本实习 4 个月）、国际经营（英语、美国经营、经济、法律等）、短期研究班（以实业家为对象，课程有信息处理、经营比较，日美问题等各时期最新热门问题）。

截止 1990 年 8 月底的累计参加人数为：学习日本经营的有 370 人，学习国际经营的有 1190 人，参加短期研究的有 10570 人。这些人分别来自日本、美国、加拿大、中国、香港、印度、印尼、韩国、马来西亚、菲律宾、新加坡、台湾、泰国等。

2. 富士通电子计算机专科学校及富士通关西专科学校  
学校教育内容有：进修程序设计技术、进修系统工程技术。授课时间分为日班、晚班，学习时间分别为 1 周、6 个月、2 年。

截止 1990 年 8 月底，进修人数为：东京学校一般课程 10889 人，特别课程 3313 人；大阪学校一般课程 995 人，特别课程 185 人，其中均包括国外留学生。

### 3. 国际信息社会科学研究所

该研究所成立宗旨是探索信息化社会的应有状况，以及研究开发为达此目的的科学技术。

在此宗旨下，该研究所的基本使命是进行超前研究，即不拘泥既成概念和概念体系，在自由设想下向更广阔的未知领域挑战。

该研究所主要研究领域是基础信息科学、智能信息处理、计算数理科学、生物信息科学。

截止 1990 年 9 月底，该研究所共有学术论文 309 篇，研究报告 27 篇。研究所人员 54 名。

### 4. 信息处理教育研修促进财团

该财团是为迎接信息化时代的真正到来，提前协助培

富士通公司的目的在于授助进行世界最高水平的研究活动的大学，通过对促进他们的研究的贡献，来促进整个社会的发展。

养信息处理方面的国内外人材而成立的。

该财团的事业范围是向信息处理领域的进修及研究人员提供资金，以及振兴信息处理教育，目前正在民间各界 190 余公司会员的赞助下谋求事业的发展。

财团总资产为 2 亿 1 千万日元，事业包括赞助信息处理技术人员，赞助向社会普及信息处理知识。

截止 1990 年 12 月底接受该财团授助者累计 1069 人（其中日本人 710 人，其余为中国、印度、韩国、菲律宾、台湾、美国等国人）。

#### 5. 富士通亚洲奖学金制度

在国际交流扩大，同东盟等国的关系日益受到重视的情况下，富士通公司在创立 50 周年之际设立了该奖学金制度。

奖学金制度是针对亚洲各国学生和实业家，目的在于让他们学习日美等的经营和文化，加深对不同价值观的理解。

具体计划是用 15 个月的时间在夏威夷等大学进修，并在日本企业实习。学费、生活费、路费等全部由富士通公司提供，结业时由夏威夷大学授与日本经营学硕士学位。

进修内容包括日语、日本的商业和经济、经营科学、国际商业策略、日本经营论、国际经营与社会、企业实习。

对象地区截止 1991 年 1 月底为中国、香港、印度、印尼、韩国、马来西亚、菲律宾、新加坡、台湾、泰国等。

截止 1991 年 1 月底授与奖学金学者累计 65 名。

#### 6. 富士通公司对教育、学术领域的贡献

富士通公司认为不仅要在世界各地积极开展业务，而且要尽可能地对国际社会做贡献。对教育和学术领域的贡献是其中之一。富士通公司的目的在于授助进行世界最高水平的研究活动的大学，通过对促进他们的研究的贡献，来促进整个社会的发展。

### NEC

日本电气公司（NEC）创建于 1899 年，公司总部设在

机遇——  
企业成功的第一  
步。

日本东京。

如今在世界各地城市的街头，人们举目可见以 NEC 三个巨大字母为标志的大型广告牌；居住在世界各地的人们几乎每天都能从电视荧屏上看到 NEC 的广告片；在家庭、办公室以及任何装置有现代化设备的地方都可能发现 NEC 的标志；越来越多的带有 NEC 标志的工厂、公司、实验室在世界各地出现，并且成为美国的 NEC、英国的 NEC、新加坡的 NEC……

今天的世界，经济和科学技术飞速发展，各国的企业首当其冲地被推上机会与挑战、成功与淘汰时刻并存的舞台。NEC 以其敏捷快速的反应和全新的观念紧紧跟上时代的潮流，成为举世闻名的成功企业。每一个成功企业的背后总有那么几个关键的致胜因素，纵观 NEC 的历史不难看出机遇、领袖、战略，使 NEC 占尽了天时地利人和。

### 1. 机遇——企业成功的第一步

日本电气公司（NEC）创建之初是由日本投资者和西方电气公司（AT&T 的子公司）共同投资的，据说这是日本最早的合资企业。那时公司主要生产电信设备，其产品磁石电话机和电话交换台都供给日本电信部。

第二次世界大战结束之前，日本的电信事业由政府经营，电波的利用被国家垄断控制，这使得日本电信技术和事业的发展远远落后于美国。曾任 NEC 公司董事会会长的小林宏治 1937 年第一次访问美国时参观了贝尔电话公司，一位女监督员对他说：“我们的目标是在 3 分钟内接通任何一个美国国内电话。”而当时的日本，在东京和大阪之间大约 500 公里的距离内通一次长途电话，要等候一整天的时间。如此大的差距深深地触动了小林宏治先生。

战后的日本经受了严重的战争创伤，为尽快地从战争的废墟上站立起来，日本政府对经济体制进行了一系列改革。在通信领域实行的最重要、最具有影响的两项改革是政府解除了对电波和电话事务的控制权，这两项改革给日本电信业带来了生机。1950 年颁布的“无线电波法”允许

私营机构可以使用过去一直由政府垄断的无线电波，许多私营公司开始了商业广播，广播频率从以前单一的中频扩展到甚高频段，调频广播、电视广播迅速发展，国内电信技术的发展，促进了应用电器工业，成为日本发展电子工业的重要动力。今天日本已成为这一领域的世界先驱。

1952年日本公众电报电话公司（NTT）成立，电话事务的控制权由政府转给NTT，（这个当时半官方的企业于1985年成为完全私营的公司。）废除了1889年日本内阁关于电话系统必须由政府经营的决定。NTT一成立立即制定了建设全国电话网的计划，提出消灭安装电话的等待时间、缩短电话接通时间等，并声称将采用国内外一切先进技术，发展日本的电信事业。与此同时，民间电信网也应运而生。

这两项改革对日本战后的恢复和振兴至关重要。直到今天每年的6月1日在日本都要举行“无线电波日”的庆祝活动，以纪念“无线电波法”的颁布。

NTT一成立立即制定了建设全国电话网的计划，提出消灭安装电话的等待时间、缩短电话接通时间等，并声称将采用国内外一切先进技术，发展日本的电信事业。

当社会发生重大变革的时候，一个敏感的、行动迅速的企业将是有希望成功的企业。顺应时代的变化，NEC果断做出决定，将以官方需求为中心的经营方向迅速转移到以民生、市场需求为中心上来，并加快研制开发以满足需求量的激增。NEC以快速占领市场，抢先向中部日本广播公司提供了所生产的第一套设备，不久又向大阪朝日电视公司提供了第二套设备……。这些由日本电气公司制造的电视广播设备系统功能非常卓越，很快取代了美国货，占领了市场。与此同时，NEC还满足了日益扩大的长途电话网所需的大量通信设备，为新市场不断推出新技术、新产品，成为日本电子行业的先锋。

早在1948年贝尔电话实验室发明晶体管之初，小林宏治就预见到“这是一件无可辩驳的真正革命性大事”，他已感到，真空管的体积和能耗，不可能适应更先进的系统，必须寻找一种崭新的元件代替。因此，尽管从1923年起NEC就把生产真空管作为公司事业的一个主要组成部分，并已具有相当的规模和完善的技术，仍当机立断转向投资

在每一个成功企业的背后必有一位杰出的领袖，因此当机遇降临时才能预见它，把握它，使之成为伟大的事业。

晶体管的研究与试制，这在真空管得到广泛应用的时期，不能不说是极有远见的。1958年，公司建成日本第一个专门制造半导体器件的全封闭式净化工厂。

1959年，两名美国工程师设想把电阻、电容、晶体管一起装在同一小块硅片上，第二年 NEC 就开始了集成电路的研究和开发。1967年，NEC 在日本首家设立了大规模生产集成电路的业务部门，并沿着一条稳定的开发路线，向集成电路、大规模集成电路、超大规模集成电路以惊人的速度前进。直到今天 NEC 在这一领域仍然名列前茅，其产品销售量居日本国内第一，并被排在世界十大半导体公司榜首。

本世纪中期以来高新技术如雨后春笋般崛起，NEC 在新技术革命的浪潮中，再次把握住时机，在微波通信、光通信、卫星通信、半导体技术、计算机技术等领域始终保持领先的优势。

## 2. 领袖——企业成功的保证

NEC 的历程同时还表明，在每一个成功企业的背后必有一位杰出的领袖，因此当机遇降临时才能预见它，把握它，使之成为伟大的事业。

南加利福尼亚大学商学院的沃伦·本尼斯说过，“经理们的目标是必须把各种事情办得正确，领袖们的目标是必须做正确的事”。每一个企业都有经理，但不见得都能得到一个领袖，而 NEC 很幸运地得到了领袖人物。董事会会长小林宏治就是称得上领袖的人物，他具有极强的判断力和洞察力，目光远大，精明强干，NEC 成功的历程始终贯穿了他个人的作用和影响。

小林宏治 1929 年从东京帝国大学电机工程系毕业后，作为一名工程师进入了 NEC，参加和领导过许多重大项目的研制，1964 年成为公司董事会会长，并获得 NEC “中兴之祖”的称谓。他曾说：“对公司的一个最高领导人来说，最重要的工作是制定好未知的航线，作为‘企业号’商船的船长要掌好舵”，“首先要构思一个理想的目标，然后就

要及时、准确、快速、猛烈、无误地发起挑战”。“最难的是如何构思理想目标，这要全凭感受力和判断力”。而小林宏治正具备了这一点，他“能感受吹到肩上的气息，领略迎面吹来的风力和风向，从而感到时代的风，技术的浪，经济的潮，政治的流”。

1964年已担任 NEC 董事会会长职务的小林宏治阅读了普林斯顿大学弗里茨·马克鲁普（Fritz Machlup）所写的名为《美国知识的生产与分配》的书，从中获得了关于产业活动的重要观点：必须从传统的观念中摆脱出来，这种传统观念是只注重物质利益的实利主义和只重视硬件的思想方法，而应代之以考虑知识和信息，这对于发展经济是很重要的。以后他又读了一篇论信息产业的文章，同前书抱相似观点。这些理论立即与小林宏治的感受合拍，“知识产业”的概念引起他极大的兴趣。在1966年日本电气工程师学会的联席会议上小林宏治发表了题为“日本的知识产业与电子工业的立场”的讲话。这个讲话的核心是 NEC 未来的方向，NEC 决定加强三条主要事业路线：通信——传递信息；计算机——加工处理信息；半导体——通信技术和计算机技术的基础。

70年代，当日本社会变得更加知识化时，知识产业的概念成为非常活跃的主题，日本政府也提出要把日本的通商产业政策放在知识密集的方针上。回忆这段历史，小林宏治自豪地说：“我作为一个私营企业的总经理所选择的道路，后来成为日本产业部门的总趋势。”

60年代后期，计算机已发展到了联机系统，通信已逐渐数字化，而半导体集成电路进展更是十分惊人。小林宏治高瞻远瞩，预见到计算机和通信这两大领域中肯定会发生划时代的变化，而且二者终要在信息处理系统这个方向上融合起来。1977年在美国亚特兰大市举行的国际电讯讨论会上，小林宏治将心中酝酿已久的新观念——C&C（Computer and Communications）即“计算机与通信的结合”介绍给同行。这个概念也是他十年前创立的知识产业

通信技术的进步，消除了人类传递信息的能力和距离两个方面上的限制。

概念的延伸，并将此确立为 NEC 走向 21 世纪的一面旗帜。

小林宏治为世人展示了这面旗帜：通信技术的进步，消除了人类传递信息的能力和距离两个方面上的限制。计算机技术的进步则消除了产生、处理和存储信息的能力在数量、时间和智能等方面所受到的限制，两者的完美结合将丰富人类的生活、并带来一个以 C&C 为基础的新文化。

这样的目标使 NEC 在以后几十年充满生机和活力，成为以 C&C 迈向二十一世纪的国际性企业。

### 3. 环绕 C&C 建立的世界

NEC 环绕 C&C 这一概念所建立的世界，从家庭娱乐直到全国性的数据通信网的尖端技术无所不容。数字技术把 NEC 主要经营的通信、计算机、电子器件和家用电器这四个领域归结到了 C&C 的一元化概念之下。

三十多年来，公司在研究和开发上投入了超过经常利益的经费。据 80 年代的统计，研究开发经费平均为营业额的 10%，即高达十几亿美元。如今在通信、计算机、电子器件和家用电器这四个领域，NEC 已成为世界上最具实力、最有特色的著名公司。

NEC 通信系统技术和产业规模具有世界第一流的水平，产品包括从各种新型电话至卫星系统的一整套用于进行陆地、海洋和宇宙空间的通信设备；其火箭导航以及地面辅助系统在日本亦处于领先地位；超短波和卫星通信地面站的市场占有率为世界第一，并在发展大容量光纤传输系统方面起主导作用。

在 50 年代中期，公司就开始了计算机的研制，从小型计算机开始，推进到大型机、巨型机，并且从脱机系统发展到联机系统，从而制造出种类繁多，用途多样的成套计算机和软件。从最小的膝上型 NEC—8401 到世界上速度最快和功能最强的 NEC2000 系列大型机等无所不有。1985 年 NEC 的电脑销售量位居世界第七。在软件方面 NEC 也不断取得重大进展，特别是将人工智能技术（AI）

NEC 在世界十大半导体公司中排名第一，是世界上首屈一指的集成电路包括大规模、超大规模集成电路以及半导体器件、电子元件等的制造厂家。

应用于自动翻译的进展方面取得了杰出的成就，而 NEC 的独一无二的自动指纹鉴别系统（AFIS），作为人工智能的实际应用已经为全世界的执法机构所采用。

NEC 在世界十大半导体公司中排名第一，是世界上首屈一指的集成电路包括大规模、超大规模集成电路以及半导体器件、电子元件等的制造厂家。它不仅以自制所有的配套元器件来确保其整机产品的高质量和高可靠性而闻名于世，而且作为世界上最大的供应厂商，其产品以极高的信誉被大量用于各领域的电子产品之中。NEC 的产品除了高品质以外，创新和突破是 NEC 永保生命力的又一特色。NEC 的电子元器件以其高品质和高可靠，赢得了日本荣誉极高的戴明（DEMING）质量控制奖。1992 年 4 月 NEC 宣称，研制出当今世界上技术最领先的 64 兆位动态随机存取存储器芯片，这种芯片的工艺水平达到 0.3 微米，在一块  $9.55 \times 19.48$  毫米的硅片上集成了 1.4 亿个器件。在科学技术飞速发展的今天，NEC 向人们展示了强大的实力和深不可测的潜力。

#### 4. 国际化——NEC 走向世界的战略

既然 NEC 为自己树立了一面走在时代前沿的旗帜，它的战略就必须着眼于全球经济新的发展趋势和新的格局，这也就注定它必然会跨越国界走向世界。

50 年代算是 NEC 摸索经验，为国际化奠基的阶段，那时美国和欧洲的通信设备厂商已经在一些发展中国家建立了市场，并在那里开设了一些工厂和服务中心，竞争环境十分不利。在这一时期公司的目标是力争提高产品的销售量，努力打入国际市场。为此，公司全体人员一起披挂上阵，从策划一直到售后服务，为顾客提供了高品质的产品和令人满意的服务，逐步打入了国际市场。

60 年代，NEC 的外销稳定增长，外销产品门类包括收音机、电话转接设备以及彩色电视机，市场遍及东南亚、中东、太平洋群岛以及拉丁美洲。为了巩固海外市场和发展事业，公司制定了在市场所在地建立生产点的计划。

1968 年公司开始在墨西哥、巴西、澳大利亚等地设厂并获得成功，这些工厂都成为当地重要的生产基地。

70 年代初期，飞速发展的日本经济遭到日圆风暴和石油危机引发的通货膨胀这两大事件的冲击，产品外销大幅衰退，日本企业界受到严峻的考验。而 NEC 却由于已在海外建立了良好的业绩和信誉而得以幸免，其产品外销市场，特别是在中东的市场不但没有萎缩，反而还在继续扩大。同时，在艰难的大环境中，NEC 利用最新发明的科技创造了新的机会，半导体、集成电路、通信设备的数字化等领域的研究开发，成为 NEC 在国际市场上取胜的锐利武器。公司抓住有利时机先后在新加坡、韩国、阿根廷、爱尔兰、马来西亚等地创立了电脑、彩电、集成电路的生产线和分公司。1978 年 12 月 NEC 以 900 万美元买下美国硅谷的 EA 公司并追加约 15 亿日元，使之形成月产 200 万块大规模集成电路的规模。从此，日本电气公司以不可阻挡的气势进军美国市场。

如果说 70 年代是 NEC 公司开始向国际化迈进的年代，那么 80 年代就是其真正成为国际化大公司的关键时期。在这一时期，NEC 在世界各地建立起一个又一个的集成电路、微电脑、家用电器生产线、实验室和销售公司，并形成规模和系统。据 1991 年统计，NEC 在全世界 15 个国家中有 30 家生产制造厂，在 23 个国家中有 42 个销售、服务和研究机构，在 21 个国家中有 23 个联络机构。NEC 如同一棵大树，它的根须繁延到广阔的地域并在那生长，根深叶茂，生机勃勃。

### 5. 国际化——“本土化”

NEC 跨国经营成功的背后有许多重要的因素，其中产品、人才和企业管理的“本土化”是最关键的。

现任社长关本忠弘早年在美国生活时曾惊讶地发现，美日之间棒球记球方式完全不同。“1: 2”在美国的意思是一个坏球两个好球，而在日本却表示一个好球两个坏球。“连棒球这样普通的运动都会有差异，更不用说文化上、

国际化  
——“本土  
化”。

NEC 认为，即使是优质的产品也要适应当地的各种条件。

习俗上的差异会导致多少微妙的不同。”由此关本忠弘先生想到企业国际化最常遇到的问题就是双方缺乏透彻的了解。因此，一个将全球作为自己经营区域和市场的企业必须具有全球的胸襟。

NEC认为，即使是优质的产品也要适应当地的各种条件。在不同的国家和文化中，产品必须有所改变，好的产品和服务是尊重和满足顾客的需要。如果一台电脑没有汉字处理功能，它就不可能在中国市场上畅销。因此公司非常重视对市场的调查研究，把满足不断变化的，多种多样的市场需求作为企业成功的关键，这使得NEC的商标在世界各地受到普遍欢迎。

迄今，日本电气公司在海外的雇员已达17500多名，而其中只有3%是从日本国内派任。许多外籍人员被任命为当地企业的经理，因而同外籍经理的合作与相互理解、信任是企业在国际范围有效运作的关键。公司在文化和习俗上尽量尊重所在地区的传统，在经营管理上从不强求日本方式，而是追求一种伙伴和相互依赖的关系。每年公司都要举行一次“世界零缺点会议”，届时来自世界各地的经理和督导人员聚集东京，交流切磋经验。同时使他们更多地了解日本和公司，并以尊重对方和以理解人的方式，向他们介绍日本优秀的管理经验。NEC集几十年的经验深知：无论走到世界任何地方，都不要同异国的伙伴以主从关系正式地坐在一个方形的会议桌前，要象老朋友一样平等地围坐在圆桌边，只有这样，企业才能在世界的范围内发展。

“有优秀的员工才能有优秀的企业——世界各地都有优秀的员工才有优秀的国际企业”。作为国际性公司，NEC对员工的训练也具有国际化特色，除了严格的专业训练外，还多了一项国际化课程，其中包括三个方面：训练国际贸易人员；训练驻海外人员；训练当地经理人员。课程一开始是语言训练，其中英语训练分成会话、写作、报告等。另外根据情况增加其它语种。商业行政方面的内容包括：

“有优秀的员工才能有优秀的企业——世界各地都有优秀的员工才有优秀的国际企业”。

“我相信，各个国家和各种文化之间，缺乏相互了解的主要原因之一是语言。而电话自动翻译系统的研制成功将使得这种障碍完全消除。这样不仅可以提高国际通信水平，并有助于消除各国之间的误解。随着语言障碍的消除，世界各国人民可以克服被国界圈住和分割的民族感情，这将对世界和平作出贡献。”

国际法、国际会计、国际人事管理、国际生产系统、国际市场、贸易程序以及国际金融、保险等。同时，公司还常常为员工提供机会，让他们到日本或世界各地的 NEC，增进彼此的了解和文化交流。日本电气公司以种种努力培养适应国际性思考方式的公司文化，并使这种文化渗透到每一项计划、条例和全体职工之中。

社会发展到今天，科学技术已成为推动社会前进的巨大动力。世界的和平与经济的繁荣，不再仅由政治家手中的权杖所操纵，企业家们以推动科技发展进展的实力，担负起重要的社会责任。像 NEC 这样的大型企业追求的目标已大大超越了企业本身和所属国家的利益，当他们讨论类似 C&C 这样的问题时，其着眼点已不仅在纯技术和纯产业发展的范畴，而是作为一种信念、一种哲理。

小林宏治先生在 NEC 奋斗了 60 年，长久以来他的梦想是“使世界上的任何一个人，在任何时间、任何地点都能够同其它任何人通话。”“我相信，各个国家和各种文化之间，缺乏相互了解的主要原因之一是语言。而电话自动翻译系统的研制成功将使得这种障碍完全消除。这样不仅可以提高国际通信水平，并有助于消除各国之间的误解。随着语言障碍的消除，世界各国人民可以克服被国界圈住和分割的民族感情，这将对世界和平作出贡献。”

### 三菱电机公司

三菱电机公司是三菱财团的核心企业，日本四大综合电机厂商之一。1991 年，该公司的销售额为 212.28 亿美元，在资本主义世界大公司中居第 50 位，资产额 201.07 亿美元，雇用职工 8.9 万人。公司总部设在东京。

#### (一)

三菱电机公司成立于 1921 年 1 月。它是以三菱造船和神户造船的电气机械部门为基础设立的。当时主要生产发电机，工业、矿山用机械以及通讯、电子机器。为了提高产品质量，增强竞争能力，1923 年开始和美国威斯汀豪斯公司进行技术合作。1929 年，资本主义世界爆发了严重的

经济危机，这使日本受到很大的打击。许多中小电机厂商在这场危机中相继倒闭，但三菱电机公司由于得到日本陆海军的大量订货，不仅没有受到危机的影响。反而得到迅速发展。

1937年，日本帝国主义发动侵华战争以后，许多民用工厂都被迫生产武器，以满足侵略战争的需要。作为从诞生时起就受到日本军方订货的三菱电机公司，更完全成为日本政府的军需公司。在整个战争期间，三菱电机公司生产了大量的军事武器，为日本帝国主义的对外侵略效了犬马之劳。

二次大战的失败，使三菱电机公司受到很大损失。当时，它的工厂除伊丹外，神户、长崎、名古屋等工厂都受到严重破坏。战后初期，该公司通过变卖战时落在郡山工厂的降落伞所得的1亿日元和三菱银行8000万日元贷款的支持，才勉强将一些工厂修复，改为生产标准马达、升降机、缝纫机、电冰箱、电风扇等民用产品。但由于日本当时先是发生恶性通货膨胀，接着是严重的不景气，使各种产品无人问津，所以此时是三菱电机公司极为困难的时期。

美帝国主义发动的侵朝战争使日本出现了“特别军需订货景气”，三菱电机也因军需订货获得暴利。这不仅使它摆脱了困境，而且为它迅速发展积累了大量资金。

50年代中期以后，三菱电机公司利用日本高速发展时期的有利时机进一步向宇宙、原子能、计算机、海洋开发等新的领域发展，1957年4月，三菱电机公司跟三菱集团的其他几家公司合作，建立了三菱原子能工业公司；1963年3月，合并了菱电机公司；1968年跟三菱商事、三井石油等公司一起和美国垄断资本合作，成立了日本海洋开发公司。石油危机以后，三菱电机公司为了摆脱危机的影响，于1975年6月，设立了营业总部，1976年1月，设立了开发总部，1981年6月，又设立了海外事业总部。目前，三菱电机除保持原有产品外，还谋求加强家用电器部门，以求进一步发展。

“特别军需订货景气”，三菱电机也因军需订货获得暴利。这不仅使它摆脱了困境，而且为它迅速发展积累了大量资金。

## (二)

三菱电机公司拥有神户、伊丹、长崎、赤穗、镰仓、郡山、京都等 21 家制作所，每家制作所都专门生产一种到二种产品。除此之外，三菱电机公司还有许多子公司，如弘电社是三菱电机的电气工程建设公司，1910 年设立，原为私人创办的企业，1961 年 6 月改组为股份公司。主要从事各种电气工程的建设和重电机产品销售；日本建铁公司，主要生产窗子的框架、窗子及其他产品；第一电工公司（1936 年 7 月设立），主要生产涂装电线、塑料电线、裸铜线等各种电线；菱电商事 1947 年 4 月设立，主要从事电气机器、冷热机器、电子机器及各种生产资料的销售。此外，还从事保险业务。

三菱电机公司的财务状况良好。1983 年度的销售额比 1982 年度增长 5.8%，毛利达 504 亿日元，如按毛利排列，在日本各大公司中名列第 15 位。纯利 251 亿日元，比 1982 年度增长 13%。

## (三)

三菱电机公司的产品极多，从原子能发电机、人造卫星到家用电器，不下数万种。其主要产品如下：

重电机：各种发电机、变压器、整流器、车辆用的电动机、控制装置、原子能机器等。

电子产业机器：各种无线电通讯机器、人造卫星、卫星通讯装置、各种雷达、飞机用电子装置、各种电子计算机、广播器材、医用电子机器、半导体集成电路、冷冻机、空调机等。

标准电机：标准诱导电动机、特殊电动机、电动工具、汽车用的离合器、卡车用的离合器等。

家用电器：彩色电视机、黑白电视机、洗衣机、干燥机、电饭锅、电冰箱、电风扇、水银灯、照明器具等。

## (四)

三菱电机公司对外扩张很活跃，到 1984 年为止，已在海外设立了 60 多家子公司。三菱电机最早设立的海外子公

司是 1962 年 10 月在我国台湾省设立的专门生产灯具的公司。接着于 1963 年 4 月设立印度三菱电机电力计销售公司，同年 5 月设立巴西三菱电机销售公司。此后，又陆续在泰国、马来西亚、香港、菲律宾、哥伦比亚等地设立子公司。整个 60 年代，三菱电机在海外共设立 11 家子公司。

70 年代是三菱电机公司海外投资迅速发展的 10 年，在海外共设立了 36 家子公司。

80 年代以后，随着日本国内电机行业竞争的日益加剧，三菱电机加快了向海外投资的步伐。仅 1980 年，三菱电机公司就分别在美国、香港、澳大利亚、加拿大、马来西亚等地设立 5 家子公司。此后几年间，又分别在阿拉伯联合酋长国、墨西哥、新西兰、科威特、美国等地设立 8 家子公司。到 1983 年为止，三菱电机公司在海外投资的累计余额为 159 亿日元，在日本大公司中居第 58 位，1983 年，海外子公司生产总值为 5.26 亿美元，在各大公司中居第 6 位。三菱电机公司海外投资的特点是：

(1) 60 年代的海外子公司全部设在发展中国家和地区，70 年代中期以后，逐步转移到欧美等发达国家。

(2) 海外投资的开始阶段多为合资，而且所占的比例很小，70 年代中期以后，在合资经营的企业中所占的投资比例增大，并出现了许多独资经营的海外子公司。

(3) 在三菱电机所有海外子公司中，就地生产的子公司比较多。

三菱电机公司跟日本政府特别是防卫厅的关系比较密切。战后，该公司与三菱重工业公司一起，成为“三菱军需省”的主要支柱。60 年代，三菱电机和三菱重工业两公司在军事生产总额中所占比例每年达 35 ~ 38%。70 年代以来，虽然这个比例有所下降，但仍然是日本防卫厅军需物资的主要供应者。

### 新日铁公司

新日本制铁公司创建于 1970 年，公司总部设在日本东京。

新日本制铁公司（简称新日铁）是一个生机勃勃的后起之秀，目前已是日本最大的工业公司，也是全世界最大的钢铁公司之一。

新日本制铁公司（简称新日铁）是一个生机勃勃的后起之秀，目前已是日本最大的工业公司，也是全世界最大的钢铁公司之一。它以钢铁产量占日本全国总产量 1/3 而世界驰名。1990 年它的粗钢产量为 28,993,000 吨，钢材产量 27,359,000 吨，年总销售额为 26082.83 亿日元，在世界 100 家最大工业公司中排名第 47 位。

### 1. 坚实、先进的技术根基

1896 年日本政府设钢铁局，1901 年 2 月，官办的八幡钢铁厂投产，此后 30 年有几家私人钢铁厂相继成立，他们都从国营的八幡钢铁厂接受技术指导。1934 年，日本议会通过法案，将八幡钢铁厂和其他 6 家私人钢铁厂（轮西、釜石、富士、九州、东洋、三菱）合并，成立日本钢铁公司，到 1939 年底，这家大公司就已建立起好几家大规模的、近代化的综合钢铁厂，在先进的技术水平指导下，转向战时生产。战后，该公司被占领军当局解散，1950 年分成八幡、富士等 4 家纯粹由私人经营的新公司，后八幡、富士两公司连续执行现代化计划，建成许多大型综合钢铁厂，1970 年两公司又合并成现新日本制铁公司。由此不难看出，新日铁在 1970 年成立以前，日本就在钢铁工业投入了大量的资金，从 1951 年至 1970 年的 20 年中，日本在钢铁工业设备的投资累计 40103 亿日元（合 111.4 亿美元），企业利用自有资金和筹集资金，投资每年平均递增 28.5%，而这些投资的重点企业有好多后来合并入新日铁，如君津钢铁厂、名古屋钢铁厂、大分钢铁厂等。这些钢铁厂都是按当时世界最先进的技术水平进行改造、设计和建造的。并且还大规模地从世界发达国家引进关键的先进技术，如从美国和苏联引进的用于改进高炉操作的高压炉顶技术；从法国引进的能够有效地降低炼铁焦比的高炉喷吹重油技术；从奥地利引进的氧气顶吹转炉技术，打下了日本现代钢铁工业的基础；从西德引进的用于扩大炼钢品种、提高炼钢质量的炉外精炼和脱气技术；从瑞士、美国、苏联及西德等国引进的用于简化炼钢到轧钢生产过程，提高

成材率的连铸钢技术；从美国引进的用于连续生产并提高轧制速度和钢材质量的热、冷带钢连轧技术及设备，等等。同时，这些钢铁厂一般都准备有两座至五座大型高炉，大型氧气顶吹转炉和先进的连铸和连轧机组，以及电子计算机控制的管理系统，还有供原料和成品进出的现代化装卸设备。因此到1970年合并成新日铁时，这个企业已集全世界钢铁先进技术于一身，成为世界最大的钢铁企业之一。

## 2. 严密的管理

新日铁引进了美国的全面质量管理、目标管理、无缺点管理等，并与企业的实际结合，形成了独具特色的一套管理方法。自1966年引进美国的目标管理方法后，一直坚持推行，全公司各单位均很重视经营目标的制订，每个层次都有自己的目标。在制定目标时，是先根据对国内外经济政治等各种情况进行调查研究，特别是对市场和销售等情况进行充分的分析以后，再对企业的产品质量、品种、交货期等进行认真的研究，按高质量、低成本，以满足用户需要，扩大销售市场，取得最大利润的总需求来制订的。如所属大分钢铁厂，是世界著名的钢铁厂，该厂的长期目标是“001”，即要求经营管理中把事故降到0，把公害降到0，力争建成世界第一流的钢铁厂。其短期目标则依据各阶段、各时期的实际情况制定，整个企业从公司到各钢铁厂、各个部、室、课等都制定有明确的经营目标，并逐层建立实现目标的保证体系。

新日铁还注意广泛开辟新市场，以增强销售量，除原来开辟的欧洲、美洲和亚洲的一部分市场之外，又进一步开发亚洲的广阔市场，特别是中国这个大市场。

由于加强经营管理，80年代的新日铁虽然人员逐年减少，从1980年的71669人，降至1991年的54062人（1988年曾预计到1991年3月底前将裁减人员19000人），但生产效率却有较大提高。1971年公司的人均产钢量是370吨，人均创造的销售额为151.8万日元，而1981年公司的人均产钢量则为431吨，人均创造的销售额为4461.5

企业已集全  
全世界钢铁先  
进技术于一  
身，成为世界  
最大的钢铁企  
业之一。

万日元，1989 年的人均产钢量达 487.4 吨。

### 3. 多元化经营

50 和 60 年代世界性繁荣造成了对廉价钢铁的巨大需求，用以制造机械、汽车、建材和船只。这曾经刺激了新日铁的发展。而进入 80 年代以来，造船、造纸、钢铁、水泥、纤维等传统工业在经济发达国家中被算作为“夕阳工业”。钢铁工业遇到了严重挑战，全世界的钢铁工业多年来一直处于停滞不前的状况。新日铁的钢铁经营面临着依赖进口的原材料和能源价格上涨，劳工费用成本上升，环境保护上的低污染要求，日元节节上升等问题，这些使钢铁产品成本上升，在国内国外的市场都受到强烈的竞争和冲击，不得不减少钢产量，开辟新的领域，进行多元化经营。1987 年 2 月，新日铁发表了“中长期经营计划”，宣布转变经营方针，削减钢铁生产在本公司所占的比例，全力推动电子、通讯情报事业、生物工程和新型原材料等新兴产业部门。1990 年，新日铁的钢铁生产占 75%，其他行业（包括工程、化工、电子、信息、通讯、新材料）占 25%，预计 1993 年钢铁生产的比例将下降到 64%，其他行业占 36%，而到 1995 年，就将争取把钢铁生产减少到全公司总产值的 50% 以下，使新日铁变成一家综合性大企业。

新日铁在“不断革新”的思想指导下，进行最尖端的技术革新，开展钢铁新材料的研究、开发和生产，在准备停止五座高炉生产的同时，在君津制铁所还要再上一座高炉，投入巨大的人力和财力，研究开发性能更好、重量轻、噪音又小的新型钢材，力图使之成为二十一世纪新型原材料家族中重要的一员。同时，他们还利用雄厚的资金，向电脑咨询、房屋住宅、休闲娱乐、工程技术事业、新兴材料事业、电子及信息通讯事业、生物工程学领域、生活服务事业等多领域、多方面发展。在电脑咨询方面，他们与国际电脑公司合作，发展小型电脑和软件设备，开发自动化设备产品，开展咨询服务。在房屋住宅方面，他们承建

新日铁在“不断革新”的思想指导下，研究开发性能更好、重量轻、噪音又小的新型钢材，力图使之成为二十一世纪新型原材料家族中重要的一员。

新日铁拓宽的新领域相当广阔，多元化经营促使了新日铁的稳步发展。

办公大楼、高级高层公寓、民用煤气、上下水道、工厂、仓库的设计和施工。在休闲娱乐上，他们独辟蹊径，居然向狄斯尼乐园看齐，在企业尚不景气的境况中，投资 70 亿日元建设了一个供青少年玩乐的游乐园——“宇宙体验设施”，意在利用日本所拥有的尖端技术，使青少年能够亲身体味到去宇宙游玩的味道。在工程技术方面，他们承包高速公路、桥梁、机场、港湾、石油、天然气、原子能发电厂等的设计与修建。在新兴材料方面，他们开发氢气泡合金，形状记忆合金，非晶金属、硅片及电子、能源材料，还开发碳素纤维、化学材料、复合材料、磁气记忆材料等。在电子及信息通讯方面，他们开展电子工程学和信息系统技术与开发，生产功能高、可靠性大的电子通讯机器系统。在生物工程学方面，他们在各钢铁厂内开展了细胞融合和组织培养植物新品种的试验，进行植物工厂化栽培。在生活服务方面，他们于 1987 年 6 月专门设立了对外的生活服务事业部，参加社会人群的衣、食、住、物品销售等与个人生活密切相关的基础领域经营。以上可见新日铁拓宽的新领域相当广阔，多元化经营促使了新日铁的稳步发展。

#### 4. 留住人才

1991 年新日铁制定了旨在提高技术人员待遇，留住技术人员，发挥其积极性的“新日铁会员”制度，这一制度目前已实施一年。迄今，在钢铁行业中从事文秘工作的人员比从事技术工作的人员得到更优厚的待遇，因此，新日铁的作法在钢铁行业已引起关注。可以认为，这是一个通过提高研究人员的积极性，使之成为以扩大新事业为主的多种经营的推动力量并且是避免理工专业学生离开制造业的有效办法，可谓一箭双雕。这一制度使公司的优秀研究人员获得与干部同等的待遇。在研究部门的人事制度中，会员的职务高于研究员、主任研究员和主干研究员。具体称为董事研究员、常务董事研究员、副总经理研究员，他们的工资和退休时间基本上与干部系列的人相同。而稍有不同的是，这些会员可以随意使用专车。以往，担任主干

环境问题是新日铁活动中优先考虑的，生产规则的第一条就是“不许污染或减少污染，如果产生了污染物质，必须保证它被回收，重新利用，保持清洁”。

研究员或研究所所长职务的人，原则上 55 岁退下来，然后通常调到有关公司发挥其专长或到大学等研究机构任职，由于实施了会员制度，55 岁以上的优秀人才也能够留在公司内工作。常务董事会会员田清氏说：简言之就是，技术人员也“见到了天日”。会员要经每年一次的会员评选委员会评选，评选标准是：(1) 在该领域中具有特别优异的专业知识和能力；(2) 通过带有独创性和革新性的研究，使事业有大的推进和发展，并获得社长发明奖等实际成绩；(3) 在所任职的领域中得到了最高级的个人奖（科学技术厅长官奖等）；(4) 在行业、学术界，以及国内或国际委员会中兼任要职，并发挥主导作用。

#### 5. 保护环境

环境问题是新日铁活动中优先考虑的，生产规则的第一条就是“不许污染或减少污染，如果产生了污染物质，必须保证它被回收，重新利用，保持清洁”。因此，在建造钢厂时，就努力使钢厂与周围的自然环境保持和谐，随着生产的不断扩大，环境问题成为最令人关心的问题。二氧化硫、氧化氮、煤烟、灰尘、废水和废料等均必须妥善处理，一旦出现问题，就要立即用最新的技术加以解决。作为经营思想的一部分，环境意识已经在新日铁的全部工作，无论是钢铁生产还是其他产业中，处于最重要的地位，由于不断发展新技术，新日铁的 10 个钢厂都超过了保护环境所规定的标准。

新日铁把建立愉快的生活环境与防止污染的措施并举，倡导了在全国范围内的植树造林运动，在钢厂周围根据生态特性营造了花园，使鸟儿又回到了它们栖息的地方。

新日铁还奉行世界的资源为人类所共同拥有的原则，环境意识已从区域发展到全球范围，关注着全球变暖、酸雨、海洋污染和砍伐森林等问题。

#### 马自达公司

马自达汽车公司创建于 1920 年，公司总部设在日本广岛。

马自达始终不渝的经营理念：每一辆汽车都必须做到生态友好相处；每一辆汽车必须尽可能的确保安全和舒适。

## 1. 历史沿革

马自达汽车株式会社成立于1920年1月30日，创始人松田重次郎。当时公司的名称为东洋软木工业株式会社，1927年9月改为东洋工业株式会社，初创时期主要生产机床、三轮卡车和凿岩机。产品除在日本国内销售，还销往中国。

1945年日本广岛遭原子弹袭击，位于广岛的东洋工业株式会社遭受重大损失，直至1949年才重新恢复经营，也即开始了战后飞速发展的历史。

从50年代起公司主要经营内容是制造和销售轿车、卡车等。其产品特点也即是马自达始终不渝的经营理念：每一辆汽车都必须做到生态友好相处；每一辆汽车必须尽可能的确保安全和舒适。坚持这样的信念，马自达顽强地在新技术领域中探索，不断推出新型、优质产品，多次在国际上获奖，受到各国用户的青睐，成为世界汽车制造业中的“一支红杏”。

1967年马自达在澳大利亚设立了推销公司，从此开始了海外经营。经过近30年的奋斗，马自达的工厂、分公司、研究机构和事务所遍及东南亚、欧洲和北美。

1991年10月马自达以商业用车累计生产达1,000万辆的业绩，迎来了公司汽车生产60周年的纪念日。60年来的辛勤耕耘已经获得了巨大的丰收，按1992年3月31日计算，公司授权股份总数已达3,000,000千份，已发售股份为1,076,053千份，持股人数为59,792名，资本总额为92,892百万日元，职工人数为29,835人。

马自达的生产规模和水平已进入世界先进行列。1991年轿车产量达1,085,400辆，商业用车为300,541辆，合计1,385,941辆。其中出口轿车656,650辆，商用车169,299辆。1991年4月至92年3月的销售额达23,041亿日元，经营盈利196亿日元。在全世界100家最大的工业公司中排名第57位。

## 2. “马自达”——公司的象征

“ Mazda ”  
精神之一——  
研究、开发、  
创新

1984年5月，原东洋工业株式会社正式改为马自达株式会社。其实“Mazda”这个标志早在1964年就在公司制造的汽车上出现。以后“Mazda”就一直伴随着公司推出的一个又一个新产品。1973年公司正式将其作为法人团体标记的特征，1975年又将其作为象征进取性、高质量和十足人性的广告公诸于市。直到1984年企业走向成熟，“mazda”作为一种精神，代表了企业经营的思想、文化、信念被公司认同。因此究其马自达公司的经营思想可以从“Mazda”中寻求。

“Mazda”取自伴随西亚人类文明发祥而诞生的“创造神”——阿弗拉·马自达（Ahura·Mazda），Ahura—神，Mazda—智慧。该神是当时诸神中至高无尚的，代表智慧。这说明在古代文明发展中被作为精神支柱所崇拜的神就是智慧、理性、和谐的化身。西亚文明导致了铁器、车轮、牲畜等现代文明的发明，现代汽车的制造思想可追溯到原始时期的原始力马、牛加车轮组成的交通工具。可见马自达公司为自己命名“Mazda”是有一番用心的，即取意为汽车文明的原始象征，又祈福于“Mazda”使汽车制造业有一个辉煌的前景。有趣的是“马自达”恰好与公司创业人松田重次郎的姓“松田”的日语发音相同。

当然公司认同“马自达”更重要的是由此蕴含的不断追求创造新的价值，保持充沛活力的进取精神以及由尊重人性而引伸的顾客第一的经营思想。这样的企业精神和经营思想始终是马自达发展的主导。

### 3. “Mazda”精神之一——研究、开发、创新

马自达公司一贯注重掌握本领域的世界市场动向，坚持研究顾客对汽车新的追求、使用方法和各地的交通环境，以便开发适应世界各地市场，适应社会需求的新产品。为此公司在日、美、欧洲都建立了研究开发中心，以强化研究开发体制。

设在广岛总公司的研究开发技术研究所，主要研究商品开发计划、新产品设计和大批量生产设计，特别偏重于

马自达的车不仅有优良的性能和新技术，还以优雅潇洒的汽车外形和舒适的车内环境得到顾客的赞誉，从行车视野到腿部活动空间，为人们处处考虑的细致入微。

对在未来有战略意义的新技术研究。

设在横滨的马自达研究开发中心横滨技术研究所主要从事试生产和批量生产产品计划的设计、开发等。

设在美国加利福尼亚州，密歇根州等地的研究机构，负责调查研究北美市场的技术动向。

设在德国黑森州的研究开发事务所，调查研究欧洲市场技术动向及商品的适应性。

除此之外，在广岛三次市设有面积为 165 万平米的综合汽车试验场和测试基地。在北海道设有面积为 470 万平米的汽车耐寒试验场。公司使用了世界上第一台减速型碰撞模拟装置进行汽车驾驶的平稳性、冲突的安全性和耐久性的试验，以保证马自达车“像丝绸一样平稳光滑”的运行和经得起各种意外的考验。

马自达公司在减少汽车废气污染环境方面也取得了重大的成果。除了有效地减少废气排除外，其研究已扩展到废料回收再利用以及非传统燃料能源的开发利用领域。1991 年马自达公司研制成功了世界上第一台氢燃料转子发动机。以氢作燃料的转子发动机概念车 HR - X 在第 29 届东京汽车博览会上展出引起汽车制造界很大的反响。

马自达的车不仅有优良的性能和新技术，还以优雅潇洒的汽车外形和舒适的车内环境得到顾客的赞誉，从行车视野到腿部活动空间，为人们处处考虑的细致入微。为了确保产品一流的质量马自达还重视提高从业人员的技术服务水平。1972 年—1991 年，先后在广岛、东京、名古屋、大阪、福冈、琦玉等地开设了教育中心，训练中心、研修中心以及工业技术短期大学等，以适应技术的发展和国际化的需要。这样注重研究，创新和质量的企业其产品自然受到普遍欢迎，并在国际上屡获大奖。以下列举其中几项作为介绍：

1983 年和 1986 年，Mazda626、新 Rx—7 分别荣获“Mo - torTrend”杂志的“最佳进口汽车奖”；1987 年雅典拉力赛中 Mazda323 荣获总分第一，同年在勒曼 24 小时汽

车赛中 Mazda75 荣获总分第 7 名；1989 年 Mazda323 轿车获雅典拉力赛总分第一名；1990 年 MazdaB 系列卡车在美国连续第四次获美国顾客满意程度调查第一名；1991 年马自达 626 和 MX-5 被德国《汽车和运动》杂评选为各自级别中的“世界最佳汽车”。其中 626 已是 1984 年来连续第 7 次、MX-5 是第 2 次得此殊荣；1991 年法国勒曼 24 小时耐力赛中三辆马自达 787B 分别取得冠军、第 6 名和第 8 名的好成绩。……这一块块闪光的奖牌无疑是马自达公司坚持不断探索新的技术领域和追求质量、性能尽善尽美的结晶。

#### 4. Mazda 精神之二——促进社会文明进步

1984 年 10 月，马自达汽车公司设立马自达财团。设立财团的目的在于促进科学技术的发展、资助青少年的教育事业，为创造能使世界上的人们都可以分享繁荣，心情舒畅的生活的社会做贡献。

马自达财团主管机关是日本科学技术厅和文部省，基本财产 10 亿日元。截至 1992 年 6 月，用于研究资助的项目 208 项，资金达 3 亿 4,568 万日元；事业资助项目 113 项，资金 3,763 万日元；举办演讲会 10 次。公司还分别在澳大利亚和美国设立了马自达财团，为当地的科技、教育、自然环境保护等提供资助，受到当地社会的好评，被誉为“好企业市民”。

类似社会方面活动还有向海外发行英文刊物、组织国际文化交流，实行奖学金计划以及各种汽车和体育赛等。总之一切有利于社会文明进步的事业，马自达公司都认为是“Mazda”精神的内涵，是公司事业的一部分。

### 三洋公司

三洋电机公司创建于 1950 年，公司总部设在日本大阪府。

“人与地球同是最最重要的”，这是三洋电机公司最基本的信条之一。当你看见一个人走在海滨沙滩上，身边是一望无际湛蓝的大海，这时候你对这个概念自然就会深刻

“人与地球同是最最重要的”，这是三洋电机公司最基本的信条之一。

理解了。

“三洋电机公司”中的“三洋”二字代表：太平洋、大西洋、印度洋以及这三个地区居住的人们。它还意味着：把整个世界聚合起来使之成为一个整体。三洋公司深信：未来世界终将成一个整体，为这样一个整体社会努力工作并做出贡献的人，不仅会受到日本人们的欢迎，而且定会受到全世界人们的尊重。三洋公司认为，整个世界就宛如一个大舞台，“三洋”决心在世人面前做出值得骄傲的表演。纵观“三洋公司”的整个历史，正是向着这个理想步步迈进的历史。

### 1. “善待地球”，“善待人们”

本着“人和地球是最最重要的”这样一条原则，全公司上下职工齐心协力去研究两个重大课题，即：“善待地球”——净化能源；“善待人们”——提供人们所需的软件以及电子产品。

在净化能源方面，三洋公司主张应用并发展太阳能和其它软能源技术，如：太阳能电池和镍金属氢化物蓄电池组。开发无氯氟烃空调器和其它新技术，如：直接驱动热泵和吸收式空调设备。

在提供软件以及电子产品方面包括：液晶高清晰度电视投影机、计算机、便携通讯设备以及有关声、相、计算机和通讯方面的使用技术，并且包括高级家用智能自动控制系统，这个系统中含装有神经中枢的装置和带有模糊逻辑的装置，同时还含自动操作清洗机器人。

通过推动“善待地球”“善待人们”的活动，三洋全体职工目标更加明确，就是立志成为保护人类赖以生存的地球的真正国际公司，并为人们生活创造乐趣，“三洋”将是全世界人们生活中必不可少的一部分。

三洋公司的一个宏大目标，就是研究开发 21 世纪的新能源，创造新的能源世纪。GENESIS（配以太阳能电池的全球能源网络与国际超导体网络的英文缩写）太阳动力工程项目将提供一个保护人类和地球的能源系统。

“善待地球”，“善待人们”

太阳能是世上所有能源中最早被人类使用的能源。假使没有太阳，矿物燃料，如：油和煤将不可能存在。每一秒内，太阳释放的能量比人类一年中消耗的能量要大 120,000 倍。GENESIS 工程项目是一个新的能源系统，旨在开发和利用取之不竭的干净能源。三洋公司坚信 21 世纪将是一个新能源世纪，并认为 GENESIS 工程项目完全可行。这项工程牵涉范围广，目标长远，它提倡将世界上大规模的发电设施都设在沙漠、平原和海洋以及一些有可能采集到太阳光的地方，将这些发电设施与超导体网络联接形成世界范围内的能源网络。这个系统的设计可以满足全球人类对能源的需求，同时也摆脱了眼下这种严重威胁地球的空气污染和环境破坏。

这个跨越世界的计划不再是梦想。三洋目前的“GENESIS 中途计划”是最终完成 GENESIS 的中间媒介，这一计划被人们称之为“新能源世界系统（NEWS）”。为了最大限度提高太阳能效率，该系统还包括氢能源发电设备和电力输送设备，能够向全球范围内提供电力。据计算，到下个世纪，这个系统可以提供全球总用电量的 30% 的电力。

为了尽快实现“中途计划”以便最终在 21 世纪 50 年代前全面实现“GENESIS 计划”。三洋电子集团已做好了充分准备，为完成新的全球能源网络作出贡献。

三洋公司“善待地球”的技术成果之一，是开发出无氯氟烃空调器。随着矿物燃料的耗费，空气中二氧化碳的含量持续增加，对臭氧层的破坏日趋严重。对此，三洋公司提醒人们必须保护环境，并把这些问题的铭刻心间。三洋的科研、发展以至制定生产计划都围绕环保这一主题，于是利用干净能源——太阳能电池的家用空调器在三洋问世了。三洋公司是世界上第一个使太阳能空调器商品化的公司。

三洋还成功推出了一个新的空调系统——直接驱动热泵，即：“DDHP”。它使用无害于环境的氨为工作液体取

代了氯氟烃（CFC），同时还可以供冰箱、加热器以及家用热水器使用。三洋的高效气体燃烧系统把二氧化碳和噪声降低到最小限度。

总之，三洋拥有雄厚的技术实力，可以实现“建设一个愉快、舒适的环境”这一愿望。用舒适一词来描绘洁净、宜人的环境，这样一种环境会大大提高人们的生活质量。多年来，三洋一直寻求在建筑和办公室中创建舒适的空间。作为吸收式空调器工业的带头人，三洋的无氯氟烃、清洁和高效能源技术是众所周知的。可以说在这一领域内，三洋是首屈一指的。由于这个设备确实改善了环境，现在许多大型和知名工程项目都选用三洋空调设备。

“善待人们”，是三洋公司的另一重大课题。公司在软件及电子产品方面都取得了令人瞩目的成果。

450万绘素的液晶显示投影机，被称为21世纪影像技术之预展。随着1991年日本SBS—3b广播卫星成功发射，日本国内的高清晰度（HDTV）电视试验广播从每日1小时延长到每日8小时。21世纪的新的影像技术终于开始了。为了迎合新世纪的需要，三洋发明了一种高清晰度液晶显示投影机，它可以使用三个液晶显示板，每个板有150万绘素的图像元素，这个投影机一共有450万个绘素，历史上，从来没有过这么高的清晰度。最近三洋发明了一个“液晶显示高影像高级宽银幕系统”，这是一个400英寸宽的无缝大屏幕产生一个极大的视野效果。在这个领域里三洋开创了高清晰度图像的新时代。高清晰度系统给人们展示的场面远比常规的广播刺激得多。现在这项技术正在向一些新领域中浸透，如：艺术博物馆，在博物馆中，三洋高清晰度影像档案系统忠实地向参观者反复介绍那些上等艺术作品。

使用第一流的边缘科技，三洋发明了“Teio”并将它推向市场。Teio是一种大屏幕直观彩色电视机，这个电视机内装有一个转换器，可以接收高清晰度卫星转播，然后将其转变为标准的NTSC形式。目前Teio享有极高的荣誉，

三洋公司想给世界人民奉献令人兴奋的新东西。三洋电子集团标致的颜色呈红色，这象征着太阳。三洋就是想让世人感到“三洋”就象太阳一样蒸蒸日上和兴旺。

人们说它开创了新的视觉时代。

装配上神经中枢网和使用模糊逻辑技术，使产品想用户之所想，这是三洋“善待人们”（即使用者）技术的提高。

寻求人和技术之间的完善和谐，三洋推动“善待人们”，即：给予人们软件和电子产品的活动。这一活动督促三洋职工无论设计还是生产处处为人们着想。例如三洋独有的横置式 Zeema8 毫米摄像、录音一体机，拍摄时几乎只需要通过取景器选镜头即可。三洋的气流导向扇装有神经中枢网和模糊逻辑控制装置是目前工业领域中绝无仅有的杰作。它可以精确地测定遥控位置并将气流转向这个方位。三洋的这些人工智能技术使得家用电器能随心所欲，实现了“善待人们”的最终目的。

三洋公司决心将软件与电子产品推向更高水平。公司所说的“善待人们”是指产品的使用要尽量易懂，并要操作简单。三洋愿意向各个层次的人提供这种产品，其中包括孩子和高龄市民。三洋的“ROBO”系列就是专门给孩子们设计的，然而，这个系统由于操作简单，不仅孩子们感兴趣而且还深深吸引了年轻人和老年人。公司今天的主要课题仍然是开发操作简单的产品，这会给人们生活带来方便，会使人感觉生活更美好。三洋目前推行的可以说是“善待所有年龄的人们”的方针，并主要面向家庭、团体以及医疗卫生领域。在这方面做出的努力包括：用影像电话使各医院组成一个医疗网格，医院和诊所使用医疗计算机和看护病人的机器人。

三洋公司想给世界人民奉献令人兴奋的新东西。三洋电子集团标致的颜色呈红色，这象征着太阳。三洋就是想让世人感到“三洋”就象太阳一样蒸蒸日上和兴旺。当然这种兴旺从三洋的新产品上就可以反映出来。但三洋并不满足于现状，在鼓励和提高人民文化水平方面也做了大量工作。三洋公司在世界一些公开场合也显露头角，1989 年三洋参加汽车比赛，摘取了桂冠。获胜的 F1 赛车，被戴着

“三洋”的标徽在比赛场上驰骋，提高了“三洋”作为全球公司的光辉形象。

三洋主办的“POWWOW Time”节目也是一件文化界的要事，在这节目中，它连续表现最新的、最现代的主题，深受好评。

在国外，三洋赞助一些文化活动，如：英国的巴思国际节和美国的“新美国交响乐队”。三洋公司以商业团体的成员身份参加这些文化活动。人们文化生活中不断需要新东西，三洋愿意为人们做出奉献。

为了贯彻三洋口号“超越三大洋，走向全世界”的精神，三洋已在亚洲、北美和欧洲等地区发展了海外业务网络。目前，三洋海外集团在全世界各地共有100多个公司，其中：北美24个，南美5个，欧洲21个，非洲2个，亚洲47个，大洋洲2个。

## 2. 造就人先造就己

三洋电机公司的前总经理井植曾提出，何谓经营之本，这就是造就人。就经营而言，无论从哪个角度看，人都是处在第一位的。

井植说，如有人问：“三洋公司制造什么？”我们的回答则不能只停留在松下公司的“制造人”的水平上，而应更深一步，否则赶超松下只是一句空话。那么如何才能更深一步呢？我认为这就是先要“造就自己”。只有先造就了自己才能造就别人，造就部下，从而造就出优质商品。劣质的自己要造就出优质的部下是绝无可能的。“欲善人，先善己”，这是非常重要的。

对于如何才能造就自己，井植认为，这需要学习，进行自我启发，需要一种在教导部下“如何做”之前，自己首先要以身作则，做出表率。同时，对于不同的人提出不同的要求。比如，对公司的董事，要求他们必须每天工作24小时。当然，“工作24小时”并不是说“在公司呆24小时”，而是指必须有一种24小时考虑公司工作的精神，即使晚上做梦也要做公司的梦的觉悟；对于中层管理干部则

三洋电机公司的前总经理井植曾提出，何谓经营之本，这就是造就人。

要求“工作 16 小时”即可，而晚上睡觉时做什么梦可悉听尊便，但在不睡觉时则得思考公司的工作；而对于普通职工，则要求他们“只要 8 小时考虑公司的工作就行了”。对于他们来说，虽然下班后一跨出公司大门即可过自己愿意的生活，但如仅满足于此，那么这一辈子就不可能任董事等要职，而只能以普通职工告终。否则，就必须在工作以外的时间里学习，进行自我启发。

三洋公司十分注重对新职工的教育培训，其目标是使每个人成为“自喷”的人。刚入公司的新职工，由于过去在学校接受的多是灌输式教育，逐渐形成了一种“把别人讲的尽量往自己脑袋里装就是好”的思维方式，从而养成了一种自己不动脑子的被动的学习习惯。为此，三洋公司努力启动职工内在的积极性，使他们将自己以往长期积累起来的知识发挥并“喷射”出来。井植先生曾说过，上司与长辈不应只是教人怎么做，还应努力引出年轻人的新知识，并把它“抽”上来。至于“抽”到什么程度，井植说：“要抽到能够让他们自我喷出为止。”经过“自喷”后减少的知识，则通过自己的学习，以及向上司和前辈请教等来加以补充。

### 3. 创造成功商品的五个要点

三洋公司认为，要创造出大获成功的商品，必须具备五个要点，而且这五个要点的顺序不能颠倒。

第一，该商品对顾客来说，使用是否方便？

第二，顾客是否买得起？

第三，对经销店来说，是否容易卖出去？

第四，万一出现故障，是否容易修理，即容易得到保修？

第五，工厂是否易于生产？

如果颠倒顺序，将“工厂是否易于生产”放在首位，恐怕这种商品就无人问津了。原因在于，工厂容易生产的东西，对顾客来说也许使用起来不一定方便，或者即使使用方便，但因价格昂贵而买不起。况且，公司的商品不是

直接卖给各个家庭的，而要通过零售商店。对这些商店来说，即使产品销路不错，但万一出现故障却不易保修的话，仍是难以经销的。因此，工厂是否易于生产，只能放在最后。

迄今为止，三洋公司就是在上述经营思想指导下生产商品的。从五十年代起，公司相继生产了收音机、洗衣机、电视机、电冰箱等。如在电视机生产方面，公司通过批量生产和技术革新，成功地推出了价格能被大众接受的商品。1955年，公司生产的14英寸电视机售价为99800日元。而当时通常电视机每英寸的价格为1万日元，三洋的14英寸电视机售价首次低于10万日元，为普及电视作出了很大贡献。

不断推出自己的“样板商品”，是三洋公司的又一重要经营思想。这需要敏锐地把握顾客心理，灵活地运用独创技术。如分离式空调器，是1961年由三洋公司首创问世的。在此之前的空调器都是窗式的，虽说比较舒适，但安装起来却很麻烦，加之噪音太大，因而很不容易普及。

为此，三洋公司的技术人员开发了将压缩机与冷却器分离，把前者安装在室外的技术。这样只要通根管道即可将机器安装好，室内也由于没有了噪音而变得安静了。尽管这一产品开始时成本较高，但由于它的一些优越性，仍然很快占领了市场，分离式空调器已占空调器生产的80%以上。

另外，象冷暖两用空调器、柜式取暖炉、双缸洗衣机、充电式剃须刀，超小型卡盘式录音机等等，都是三洋公司生产的“样板商品”，受到顾客的普遍欢迎。在一系列新产品研制成功以后，三洋公司的创始人岁男向技术人员提出了更严格的要求：

“喂，干得不错。别的公司暂时还不能仿造吧。但是，你们必须马上将样品交给工厂投入生产。从明天起，你们就要去开发更高品质的、使这个商品生产变得无人问津的新技术！”

“喂，干得不错。别的公司暂时还不能仿造吧。但是，你们必须马上将样品交给工厂投入生产。从明天起，你们就要去开发更高品质的、使这个商品生产变得无人问津的新技术！”

三洋公司始终认为，如果我们公司不搞，别的公司也会搞。别的公司不搞，也会在世界上其他什么地方搞出更好的东西来。家用电器行业界的竞争就是这么激烈。那怕是早一天甚至早一刻开发出这种新技术的企业，那就是胜者。

#### 4. “彩色管理”三法

管理现代企业需要掌握大量的信息，不但要对本企业的信息了如指掌，还要熟悉与本企业经营有关的各方面的信息。井植先生在自己长期的企业管理实践中总结出了“彩色管理”的三种方法。

首先是报刊的剪贴。只要是有关三洋电机公司及有关电气产业的报道，井植都予以保存。对于书刊，井植是在有关的页中夹上书签，书签背后分别贴上红、蓝、黑颜色的纸边。红色表示内容与三洋公司有关，蓝色表示与松下公司有关，黑色则表示是“令人伤心”的消息。井植每天要浏览大量的报纸，如《朝日新闻》、《每日新闻》、《日本经济新闻》、《产经新闻》、《日本工业》、《日刊工业》以及电气业界的专业报纸——《电波新闻》，并将有关的报道全部剪下，贴在衬纸上。衬纸是用旧的大信封制成的，因此不管看多少遍也不会磨损。然后再把一个月或两个月的剪报装订成册，收藏在书架上。

其次是数字管理。因为职务关系，井植每天都要阅读大量的报告。要在有限的的时间里掌握全部情况，最快的、最省时的办法是看数字。然而，如果数字资料也多的话，看起来也是相当花时间的。为此，井植采用的方法是，先统一数字的书写字体，再分成各种颜色，使人一目了然。最初许多部门送来的报告中，数字的书写字体五花八门，十分潦草。于是，井植买了许多小学生用的算术练习本，让他们重新练习写数字。不久，数字就统一起来。而且一旦很用心地认真书写，本人就会记住内容，也等于是一种教育训练。

最后，是在进行数字（经营成绩表）管理时，使用红

色与蓝色的圆珠笔。红色表示要注意。例如在作销售额的比较时，如果与去年同月相比减少一成，就划一道红线，减少两成就划两道红线，减少三成就划三道红线。相反增加一成划一道蓝线，增加两成划两道蓝线……。线都划在每一栏目的头上，以后翻阅时，什么地方有问题便可一目了然。

井植认为，采用“彩色管理”法，能够很快地对问题作出判断，对于工作忙碌的人来说，是最合适的方法。

### 5. 销售的艺术

有了好的产品，还必须要有使之能顺利进入市场的诀窍。三洋公司对于零售商店，也十分注重向它们传授积极推销的思想。

比如说，在彩色电视机已经普及的情况下，即使你把价格压低很多并送货上门去推销，也不见得会有人理睬。结局就是这样悲惨，但却不能就此败下阵来，必须主动出击。

“太太，我们知道您家里是有彩电的，在这一带您家是最早竖起彩电天线的，我们从外面一看就知道了。”

“最早”与否另当别论，但说上几句这样的恭维话却必不可少。

“正因为这样，请和这种新型电视机作一比较。清晰度不同吧！您家这台电视机因为是以前买的，那时的产品要耗电350瓦，而新产品耗电还不到100瓦，合算多了。”

但要注意这时还不要谈把她家原来的旧电视机抵价的事儿。到这一步时，夫人尚未拿定主意。这时，如果这家的孩子放学回家了，说：“妈妈，这个电视机好看”，那就多一个捧场的。夫人就会说：“那么，等我丈夫回来后再商量一下。电视机先放在我家可以吗？”

如果进展到这一步，则成交已有六成把握。第二天再上门时，夫人便会说：“能不能用老的电视机抵一部分价钱？”

“要抵价也行，不过还是留着合适。平时可以看这个

在彩色电视机已经普及的情况下，即使你把价格压低很多并送货上门去推销，也不见得会有人理睬。

省电的，要是遇到丈夫想看相扑而孩子要看动画片的情况，老的电视机就可派上用场了。”

“这个主意不错。那么，就这样吧。”

三洋公司的领导认为，只要按照这种思路去考虑问题，就可以想出许多办法来。让本来无意购买的人产生购买的欲望，从而把自己的产品源源不断地推销出去，这才可称之为真正的销售。由此还可更深一步地思考顾客到底需要什么样的商品，从而把握顾客的需求动向，并成为向厂商提出订货要求的契机。三洋公司认为，让零售店的经营者理解这一思想，是公司销售工作的中心环节。因为直接接触真正的顾客并进行真正的销售的是零售店，而能将多少家零售店纳入三洋公司的系统中去，则是决定最终胜负的关键。

### NKK 公司

NKK 公司创建于 1912 年，公司总部设在日本东京。

NKK 公司  
(日本钢管公司)是日本最早成立的民营钢管专业公司。

NKK 公司(日本钢管公司)是日本最早成立的民营钢管专业公司，在福山和京滨设有大钢铁厂。NKK 公司原设有重工业分部和造船分部，重工业分部生产钢管、辊轧钢、钢轨、钢锭、生铁等，设计并建造工厂、重型设备、桥梁，其他大型钢结构及产品；造船分部建造、修理和改装油轮、客轮及其他远洋船只。后为了适时地、进一步细致周到地适应世界上不断发展的社会需求，公司在积极发展原有各项事业的基础上，积极地向综合城市开发、新材料、电子工业、生物工程等新领域发展，并将分部重新编排，设立了钢铁事业部、综合工程建设事业部、新材料事业部、综合城市开发事业部、电子工业本部、生物工程开发中心技术开发本部等 6 个分部。

钢铁事业部不断适应向高度化和多样化发展的钢材的需求，同时坚持不懈地开发新技术和新产品。该部拥有世界最大规模的福山制铁所和现代化的京滨制作所，粗钢年产能力为 1650 万吨，占世界第 6 位。福山制铁所拥有 3 座高炉及各种先进设备，年产能力 1050 万吨粗钢，是世界上

规模最大的综合性钢铁厂。该厂占地面积达 1650 万平方米，将炼铁、炼钢等各车间布置在原料码头和成品码头之间的一条直线上，其工厂布局极为合理。京滨制铁所是 NKK 公司的发祥地，创业 70 多年来，一直是日本以及世界各国的重要钢铁供应基地，1979 年将前海面的扇岛填海造田，形成了 550 万平方米的人工岛，在岛上建成了年产 600 万吨粗钢的京滨制铁所扇岛钢厂。新的京滨制铁所将原有分散的设备集中起来进行合理的布局，并全面采用计算机控制系统，实现了合理化和节能化，而且制铁所还在各处设置了最先进的防止公害设备，在环境保护方面也采取了有效的对策，成为世界领先的花园式现代化工厂，受到国内外的瞩目。

综合工程建设事业部是 1989 年 7 月将原有的几个部门合并后建立起来的，包括能源、环境、钢铁、钢结构和机器、船舶与海洋五个本部，各个本部把公司的先进技术与多年积累的专有技术集中起来，为适应社会广泛需要和开发优质产品提供良好的服务。其能源工程建设本部应用公司创业以来所积累的钢铁和船舶制造技术，参与石油、天然气、电力等能源领域的各种建设项目。比如石油及天然气处理成套设备、发电成套设备、贮藏基地系统、海上平台、海底管道等，从设计、采购、施工到监督、试运行、操作指导，提供一系列的综合性工程建设服务。向中国提供的服务有北京的城市煤气用球型贮罐，天津的磷酸成套设备。其环境工程建设本部是建设改善生活环境设施，例如与人类生活密切相关的上下水道以及生活废水处理等设施的部门，同时也是制造与此相关的机械的部门。在此领域，NKK 公司不仅在日本，而且在海外也已积累了丰富的实际经验。上海的河流污水处理工程和香港的下水管道旧管更新工程就是该部参加建设的。其钢铁工程建设本部是对制铁所的建设和扩建等综合性工程建设提供服务的部门。其钢结构和机械设备本部在高层建筑及桥梁等建设领域中取得了显著成果，上海的静安希尔顿酒店和北京的香格里拉

拉饭店等许多钢结构大楼就是该部建设的。其船舶与海洋本部在造船、海上机器、结构物等各领域积极发展，随着造船环境的变化，该部正积极开发客船及气体运输船等具有高附加价值的船只，同时还致力于破冰船、海洋测量船等船舶的开发与建造，此外，该部还正在开发和建造各种海洋钻井船、大型人工岛、浮体式石油生产设备等。

### 1. 适应新挑战

在世界不断发展变化的今天，技术飞速发展，生产周期缩短，由于竞争的不断加剧给生产效率施加了巨大的压力，人们的期望值也在提高，各领域的经营都在向全球范围发展，因此，必须适应新的挑战。

NKK 公司长期以来在日本钢铁工业中一直处于领先地位，为了在迅速变化的时代中立于不败之地，公司采取了一些对策。通过直接地和果断地提出问题，保持其在全球钢铁制造领域的优势，在过渡时期用合理的经营来提高竞争和服务的能力和品质。在重点领域，公司对生产设施进行了实质性的投资，这是公司有信心的措施之一。尽管公司的生产基地在工业领域中已处最先进的地位，公司仍系统地将它变得更有效率。福山制铁所、京滨制铁所和在美国的国民钢铁公司（National Steel）将作为推行提高质量和生产力项目的中心，这些步骤能够提高和增强公司的地位和能力，同时更为重要的是它将使公司更富有竞争力，以服务于顾客。在管理方面，传统的日本管理方式是低调和平均主义的，当许多的日本的“经济奇迹”归功于这点的时候，NKK 公司在这上面起步，在变革的时代，主要的任务是领导，而不仅仅是协调。公司 Yamashiro 总裁说：“我们的作用是鼓励 NKK 接受机会，挖掘潜力”。同时，公司鼓励各部门的自治，为了发挥个人的积极性，公司重新作了机构调整。例如将一些操作单位变为子公司，虽然这个过程不很顺利，但为了长远的利益和成功，公司会承受暂时的失败。

在许多事情中，特别是技术和市场的发展中，鼓励竞争而不是相互妥协，在雇员中灌输愚昧的发展观念，翻身这天必须适应新的挑战。更为有效。

NKK 公司认为，如果有困难，也必然有机会。因此，公司在保持优势的同时，迅速将自己转变成为一个社会需求、技术创新的多种经营的公司，并不断发展与海外公司的关系，参与开拓新的领域。尖端技术，包括电子、新材料和生物技术，将作为公司研究试验室的焦点。作为主要生产厂家，公司已意识到电子系统的专门知识的作用，下一步是将电子学的经验应用于其它制造业硬件与软件的研究与开发。在生物技术方面公司将借助外部研究人员和顾问的帮助。如同公司的经营一样，管理也向国际化发展。重要的是相互尊重。公司将合作者的传统与自己的传统结合起来。在许多事情中，特别是技术和市场的发展中，鼓励竞争而不是相互妥协，在雇员中灌输忠诚和为质量献身，这方面，日本的方法更为有效。

## 2. 目标与规划

为适应新的挑战，公司制定了新的目标与规划。在公司内部，重点是将主要的钢铁制造厂家变为兴趣广泛的多种经营组织，在公司外部，主要是满足社会的需求。

公司对未来的着眼点是创造性的生产制作，认清生产与服务部门的平衡状况，强调反应能力和长久的实力。依靠公司在钢铁制造方面的成就，努力将公司的过去变为公司的未来。

公司将改变一体化的工程服务，利用先进的技术，如计算机的软件和网络系统，使其发挥更显著的作用。在公司现有能力的基础上，利用自动化生产和管理程序，使企业更有效率，让 NKK 给人们留下更深的印象。

作为新材料领域的先锋，公司继续在陶瓷、化学制品、聚合体及新金属等方面进一步创新，并将在有关领域得到应用。

NKK 公司充分认识到新领域的潜在力量，电子产品是公司的第四支柱。由于公司专心于系统应用，因此形容这一领域为智能自动化，反映在产品的研究与开发上，就是半导体产品、自动化设计软件、计算机、边缘产品以及数

依靠公司在钢铁制造方面的成就，努力将公司的过去变为公司的未来。

据传递设施等。公司对生物技术的研究在稳步向前发展，医药应用是公司的特殊重点，重点项目包括商用氨基酸和其它先进的生物技术产品。

公司的宏伟计划正在变为实质性的成就，这一过程标志着 NKK 公司发展的转折点，无论是实验室还是真正的工业区，公司的成果正服务于国际上的企业和民众。

30 多年前，NKK 在纽约设立了办事处，不久又在杜塞尔多夫和新加坡设立了办事处，这是公司建立世界性网络的开端，目前这个网络已扩展到 12 个国家，并从开始的设立办事处、开创市场发展到现在的办分厂及更广泛的联系。1984 年，NKK 公司购买了美国国民钢铁公司（National Steel）50% 的股票，该公司是美国六大钢铁公司之一，这是 NKK 公司朝着国际合作迈出的重大一步。与 National Intergroup Inc. 公司一起合作，使 NKK 公司提高了效率和地位。与美国 B&W 公司和瑞典 Studsvick 公司的技术合作，支撑了 NKK 公司的技术能力。通过合作，NKK 公司修改了核能系统定期处理装置，特别是运输和储存废燃料的容器，使不锈钢迅速向厚的球墨铸铁转换，这个新系统不仅提高了安全标准，而且降低了成本。

在国界渐渐淡化的当今世界，全球联系对反应能力和先进技术变得必不可少，这一现象常被称作全球化，而 NKK 公司却将此看作是地方化，他们不简单地从日本的基地向外伸展，而是成为海外市场的公民，他们认为效益是互惠的。他们不仅为海外地区的经济增长作出贡献，也为公司的扩展作出贡献。

这些新的目标和规划反映出公司正在增强接受能力和反应能力，并已经在销售中看到了成果。

### 3. 为公众服务

NKK 公司注重与当地企业的合作，关心社区的开发。通过综合社区开发，公司与公众建立起紧密的联系。修建文化和娱乐设施是公司的重点，NKK 公司在开发娱乐、体育与旅馆综合性设施方面有很好的形象。

在东京以西 100 英里的小城 Kawazu，公司在开发一个休闲胜地中发挥了主要作用，包括高尔夫球场、娱乐设施、温泉和一个旅馆的营建，公司都参与了设计，并且对整个项目进行了研究，考虑了城市的需要和发展形式等。

公司营建的娱乐设施根据公众的兴趣多种多样，座落于城市的中心附近。它们为平衡闲暇消遣和热心工作的国家带来了新的机会。公司的服务范围从发展观念到负责营建到管理以及经营，实行一体化，所营建的娱乐设施不同一般，游泳池有水滑梯和人工浪，浪可高达 3 米；室内滑雪场雪厚 50—60 厘米，可享受到自然雪都没有的感觉；航空场位于学校的中心，可用于指导驾驶超轻型飞机。公司还计划修建多功能体育中心，满足各类人的需求，有适合初学者的、熟练者的各种设施。

公司还对饮食业产生了兴趣，当公司在美国西海岸制订半导体生产设备计划时，签订了从美国进口葡萄酒的合同。从俄勒冈进口的葡萄酒无论从质量上还是从味道上来说都是无懈可击的，可以与某些欧洲酿造的葡萄酒相媲美，后来公司又从阿根廷进口葡萄酒，目前公司经营 30 多种不同牌子的葡萄酒，并已经成为公司经营火腿香肠连锁店的商品。在餐饮业中公司的兴趣更为广泛，在经营了美食正餐到快餐之后，又经营了许多熟食店。开辟餐饮业市场，是 NKK 公司多种经营中的一个方式，也是公司向公众伸出一个方式。

公司还经营冰的合成体，这是由公司的船从南极洲带回来的。当敲击它的时候，会发出美妙奇特的声音，将它制成礼品，会挖掘出可观的市场。

## 五十铃汽车公司

五十铃汽车公司创建于 1916 年，公司总部设在日本东京。

五十铃汽车公司做为日本第一流的汽车制造厂家之一，自 1916 年创建以来，有着创造传奇的传统，今天的自动化生产线亦不例外。第一次世界大战后，五十铃汽车公司立

即投入了载重汽车方面的生产，为日本的经济发展作出了极大的贡献。目前，五十铃汽车公司是日本最大的、最畅销的柴油机制造厂家。从式样新颖的小轿车到 GVM32 吨重型载重汽车，所有五十铃牌汽车都体现着五十铃汽车公司的光荣传统。

为能在国际上取得地位，五十铃汽车公司于 1971 年与世界上最大的汽车制造厂美国通用汽车公司建立了合作关系，这就进一步促使五十铃汽车公司在国际市场的产品开发、生产和销售等各种尝试都获得了成功。

五十铃公司的主要生产设施有川崎工厂、藤泽工厂、北海道工厂、栃木工厂，其中藤泽工厂是日本最大的生产设施之一。小轿车、轻型载重汽车、公共汽车以及工业用发动机和汽车变速器都是在这里制造的。该厂拥有独自の试车跑道，五十铃汽车公司的重要研究和开发部门就设在这里。

### 1. 发掘人的创造性

五十铃汽车公司的基本原则，是发掘人的创造性。人是五十铃汽车公司生产技术的核心力量。公司认为，汽车不仅是作为运输工具，而且还是人类经验的扩充。例如，公司把汽车视为文明文化的产物：五十铃牌汽车不仅代表着一种汽车，而且还是一种艺术形式的象征，值得赞美的不仅是其优良的机械效能，而且还有它在静止时或穿越各地所作出的贡献。公司的汽车紧密地效仿人类的经验，大脑、五官、神经和肌肉在五十铃牌汽车上都有与它们相似的部分。驾驶员集中精力注意路面情况，专心愉快地开动汽车。总之，许多用户同该公司一样，认为五十铃牌汽车体现了人与机器的协调结合。

五十铃汽车的设计，充分体现了人的创造性。公司设想有一粒种子，虽然它的形状仅仅是极其简单的圆形，但其内部却充满了丰富的生活资源。这也正是公司设计五十铃牌汽车时的构想，可以将所有的五十铃牌汽车都想象成为一个座舱。

为能在国际上取得地位，五十铃汽车公司于 1971 年与世界上最大的汽车制造厂美国通用汽车公司建立基本合作关系发掘人的创造性使五十铃牌汽车在国际市场上的竞争力和生产销售量都获得作为运输工具，而且还是人类经验的扩充。

基于同样的原理，公司的工程技术人员对能使人感到极其舒适和方便的“生活空间”进行了探索。他们从不同的起点出发，但却得出了相同的答案：座舱式设计。

这样，五十铃牌重型、中型、轻型载重汽车驾驶室前部的设计就相应地得到了强化。由于采用了这种“舱”式设计方法，使得五十铃牌载重汽车以其所体现的改革和价值而赢得了全世界的公认。五十铃牌载重汽车不仅在工地上而且在时髦的街道上看上去都很漂亮。1984年日本国际商业和工业部门（MITI）将这些载重汽车评选为“优良设计产品”。其形体优美同时也受到一般社会人士所公认。从此以来，其他五十铃产品每年都荣获这个特别奖。

五十铃汽车的内部设计，仅看一眼即可感到驾驶室内部十分舒适而且操作简便。五十铃汽车公司注重所有汽车的舒适性和安全性。可以认为，五十铃公司赢得国际声誉的最主要原因是它享有“生产技术的领导者”之称号，特别是在柴油机的生产技术方面，五十铃公司尤为突出。目前五十铃公司已成为第一个成功地研究出装有陶瓷柴油发动机的汽车制造厂家，该项研究是对发动机技术的重大突破，赢得了全世界的好评。陶瓷在耐热方面远远优越于金属，而且在耐久性方面也尤为出色，它的耐腐蚀力是金属的许多倍。陶瓷发动机的节油性也很惊人，比普通发动机多节油30%。此外，这种发动机在通过采用连接在发动机排气管上的陶瓷涡轮机将废气的冲力转变为动力，极大地改善了功率输出和节油性能。由于这样，陶瓷发动机不需要冷却系统，因此所占空间最小，并可使车身造型线比较漂亮。最近，公司研制出了一种将陶瓷零件与铸铁零件相结合的工艺过程，使陶瓷发动机更加适合于实际运用。

## 2. 完整的质量控制

在五十铃生产过程中，职工定期召开质量管理会，探讨改进生产操作的方法。下面是导致生产效率大大提高的一个例子：某生产线的工人建议把靠近生产线的装配件集装箱制成透明的，以便使得这个生产线的每个人都可以一

陶瓷在耐热方面远远优越于金属，而且在耐久性方面也尤为出色，它的耐腐蚀力是金属的许多倍。陶瓷发动机的节油性也很惊人，比普通发动机多节油30%。

眼就检查出装配件的数量和类型是否合适。

五十铃对装配线的改进是它在质量上处于领先地位的原因之一。先进的工业用机械手、传送机械和高级的电子计算机不仅保证大大地提高了效率，而且还保证了产品精度均一，质量最优。用计算机控制生产流程，体现了公司强烈渴望的技术。计算机每一秒钟都将数据显示在监控屏幕上，加工机床隆隆地加工载重汽车的巨大的发动机汽缸，焊接机械手在未经油漆的钢制车体周围来回跳动，激发出飞向天花板的电焊弧。计算机控制的机械加工机床设备适合于精度要求极高的加工。巨大的车轴、悬架和变速器被一个接一个地安装在这条 10 米长的巨型载重汽车行列上。在这条生产线上还不停地生产出彩色、造型优雅的小轿车。

由于对生产线的零件供应由计算机来严格地控制，因此，生产过程不再是依靠重体力劳动，而且消除了象选择一个错误的或不合适的零件一样的人为错误。在五十铃汽车公司的制造厂内，最使人感兴趣的景物之一是焊接机械手。当车体流动到这一生产线时，它们的操纵臂自动地聚集到车体上，手臂准确地扭转，闪电般地从一点焊到另一点。在一步一步地把单件钢板装配成汽车或载重汽车驾驶室的过程中，要求五十铃的工人有熟练的手。3500 吨的压床几乎象一座房子，为小轿车或载重汽车压出了一块又一块巨大的单件车体钢板。然后，进入对钢制车体进行油漆的过程，在喷漆前，车体要经过五十铃汽车公司独特的阴离子电解沉积的初级电镀，以便使车体耐酸和防锈，在此蕴藏着五十铃牌载重汽车赢得人们称赞的秘诀，由于它具有旅途中防锈性能最好的驾驶室，深受用户的欢迎。

五十铃汽车公司在日本是汽车种类最多的厂家之一，它的生产设备综合性最强，范围最广，而且多种多样，无人驾驶的无轨电车在这条生产线上获得成功。先进的应变制造系统（FMS）可以生产不同的发动机和变速器：计算机控制的传感器自动地读出所要加工车型的不同图案，加工设备准备好所有工具和特殊车型所需的装配机具，然后

五十铃汽车公司在日本是汽车种类最多的厂家之一，它的生产设备综合性最强，范围最广，而且多种多样，无人驾驶的无轨电车在这条生产线上获得成功。

根据由传感器供给的数据对它进行加工。

虽然生产线已全自动化而且质量管理主要由计算机控制，但是为了保证这些过程百分之百的精确和保持五十铃产品的质量，工人们最终产品的每个角落和缝隙都要进行检查。完成的汽车还要经受对发动机、制动器、防水性能和电子系统以及其他方面的彻底的性能试验，如果没有得到“OK”标记，汽车不能通过这条生产线。

### 3. 满足用户的要求

每天，都有装载着五十铃牌汽车的船只离开日本海岸，驶向遥远的用户。但是，这并不是五十铃汽车公司生产的结束，它标志着汽车生产的开始。公司认为，保持与销售者、批发商、用户以及可能的主顾密切相联和息息相通同样十分重要。

1985年，五十铃汽车公司开始采用与通用汽车公司合作研制出的主生产线系统（IMS）。这个系统在单个的部门之间建立了在线连接，这些单个的部门中包括产品部、订货接受部、生产部、销售部等，另外还在通用汽车公司和其他许多五十铃汽车公司的分公司之间建立了联系，这样就使五十铃汽车公司可按着用户的要求进行生产。五十铃汽车公司有遍布世界各地的海外销售业务和许多独立的营业门户，为用户提供改善当地运输系统的结实、可靠的汽车。

这个遍布世界各地的公司网是促进五十铃汽车公司向各国出口最适用的产品以及保证维持生产质量最优的重要环节。为了在各地确保质量水准最高，五十铃汽车公司的零件中心向遍布世界各地的用户供应带有ISUZU商标的五十铃汽车公司的纯牌零件。公司采用一个大规模的计算机系统保证使其整个的小轿车、载重汽车、大客车的维修零件的供应，在这个系统控制下的零件有40多万个。

来自于海外的工程技术人员和营业人员正不断地访问五十铃培训中心。五十铃汽车公司在海外学术协会的协助下每年制订服务培训规划，除了这些定期规划外，还为海

五十铃汽车公司有遍布世界各地的海外销售业务和许多独立的营业门户，为用户提供改善当地运输系统的结实、可靠的汽车。

外的销售者、技术人员，甚至那些掌握有关五十铃牌汽车基本信息和技能的政府官员举办各种销售和服务培训班。培训班研讨会不限于只在东京举办，如果有必要可在世界上许多地方进行。

#### 4. 显示技术能力的活动

为了显示五十铃的技术能力，五十铃汽车每年都参加好几项国际赛车活动。在国内，五十铃常以其外形时髦而著称。在日本 1983 年飞鸟柴油车速度竞赛会上，五十铃飞鸟柴油增压器一共创下了 13 项世纪记录。近几年，在世界最激烈的比赛中，五十铃汽车作出了良好的表现，进一步提高了五十铃在全世界的信誉。1988 年卡塔赫纳——布宜诺斯艾利斯拉力赛，起初有 64 辆车参加比赛，但到达终点的只有 11 辆，五十铃车也包括在内。同年，在亚洲丝绸之路拉力赛中，五十铃在非翻修车辆中取得冠军和亚军。1989 年 4 月，妇女班在 Tourde Beigique 荣获冠军，使五十铃的获奖名单又有增加。

无论在什么地方赛车，也无无论在什么地方销售，五十铃的产品能力强、功能好都为众人所公认。Trooper 曾被原西德的越野杂志评选为“1989 年越野柴油车最佳奖”，这只不过是它迄今所受到的许多表扬中的一个而已。该杂志认为此机种的直接喷射动力装置是在原西德市场上所销售的四轮驱动多种用途车辆中最好的。

五十铃想方设法积极促进同世界各地用户的交流。通过特别活动和汽车展览会，以及印刷品和无线电广播，世界各地知道五十铃的人每日都在增加。

### 住友金属工业公司

住友金属工业公司创建于 1935 年，公司总部设在日本。

日本住友财团是日本也是世界上著名的综合大型企业。住友财团所属的公司大小加起来应以“百”为单位来计算，但是，作为该财团其支柱企业的则是三大公司：住友银行、住友金属公司和住友化学工业公司。

住友财团所属的公司大小加起来应以“百”为单位来计算，但是，作为该财团其支柱企业的则是三大公司：住友银行、住友金属公司和住友化学工业公司。

住友金属工业公司，作为财团的“战列舰”，长期以来发挥独立作战、独立发展的战略方针，将加强钢铁生产连续化体制作为目标，迅速地在世界钢铁企业中脱颖而出，跻身于世界著名钢铁企业之列。

### 1. 历史追溯到 400 年前

当代世界上历史最悠久的富豪世家，人们都认为是英国的罗斯查理德家族。在日本，有许多人认为是三井家族，三井家族至今已有 300 年的历史了。但是，认真地追究起住友家族的历史，则要从天正 18 年，即公元 1590 年算起，至今已有 400 年的历史了。

在德川幕府时代，日本是世界著名的产铜国，铜是当时日本对外贸易的主要商品。铜矿石中含银，但是，由于日本人并不知道从铜矿中提取银的工艺，致使大量含银铜矿输出国外。葡萄牙、西班牙和中国等国从铜中提取银获得暴利。

天正 18 年，即公元 1590 年，住友政友及其兄弟在京都市的寺町五条，即现在的京都市寺町松原成立了铜精炼所，取名为“泉屋”。自那时起，日本掌握了从铜中提取银的技术。葡萄牙现存文献中记载道：“从那时起，从日本输入的铜中已不含银”。

庆长年间，即 1596 至 1615 年，住友政友向中国人和葡萄牙人学会了新的银铜分离技术。直至明治初年，在将近 300 年的时间内，住友的铜精炼所一直使用这种技术。

元禄 3 年，即公元 1690 年，住友家族在别子铜山发现含铜量高达 99% 的铜矿。住友得到幕府的许可后，铜产量迅速增长。元禄 7 年，铜产量达 92 万 3000 斤，约合 57 万 6,800 吨。

明治 30 年（公元 1897 年），住友伸铜厂正式成立。明治 33 年（1901 年）6 月 25 日，住友伸铜厂在大坂朝日新闻上刊出其产品广告。这个广告是以民间企业的身份刊登出的第一个广告，这个广告被历史学家和企业观察家认为是现代住友金属公司的辉煌历史的第一步。

现代住友金属公司的辉煌历史的第一步全靠住友总理事广濑宰平，他购买下了大坂制铜公司的全部工厂设备，使住友走上了完全以制铜为主要经营活动的企业。

住友金属工业公司走上这一步全靠住友总理事广濑宰平，他购买下了大坂制铜公司的全部工厂设备，使住友走上了完全以制铜为主要经营活动的企业。

西方科学技术的发展将电灯等代表人类现代文明的产品传入了日本。电力事业在日本迅速发展，住友公司认准时代的需求，开始将经营活动打入电线制造业并很快生产出了第一批电线电缆产品。明治 44 年，成立了住友电线制造所，这就是住友电气工业的第一家制造厂。

日清战争期间，日本的钢铁业尚很落后，当时的钢铁主要依赖进口。战争结束后，日本政府提出“富国强兵”的口号，大力扩充军备。明治 34 年，官营的八幡制铁所第一号高炉点火。同年，住友公司建立了住友铸钢厂。昭和 10 年（1935 年）10 月 9 日，住友金属工业株式会社正式成立。当时，住友制钢所已是能够进行铸造、锻造和压延的综合制钢厂，不仅能生产铁轨和火车所需产品，而且能向其它公司提供技术和产品。昭和 7 年（1932 年），东北大学金属材料研究所的本多光太郎博士发明了 KS 磁石钢，这种钢在第二次世界大战中的军用飞机部件生产中使用。战后，这种钢对日本国内弱电业领域影响很大。

从江户时代到明治时代，在漫长的岁月中，住友金属屡经磨难，对日本进入近代化国家起到重大的作用。如果说，日本工业近代化的历史就是住友金属公司技术发展的历史，恐怕并不为过。

昭和 20 年（1945 年），住友金属工业株式会社更名为扶桑金属工业株式会社。昭和 24 年（1949 年）又更名为新扶桑金属工业株式会社。昭和 27 年（1952 年）重新恢复住友金属工业株式会社的名称，住友金属工业株式会社又陆续成立了鸣海制陶株式会社、住友轻金属工业株式会社、住友精密工业株式会社、住友特殊金属株式会社和住友海南钢管株式会社。逐步形成了一个钢铁制品综合公司。

## 2. 住友金属工业公司的经营现状

住友事业的发展始终坚持住友的传统精神。这种传统

精神就是第二代总理事伊庭贞刚先生概括的“自利利他公私一如”8个大字。也就是说，住友的事业必须是造福于自己的同时，造福于国家和社会的事业。住友人认为，为世界做贡献的事业就必须具备为社会生产优质产品的大市民精神。

住友公司认为，新时代和未来的挑战需要公司采用多种经营的战略。住友公司在1991年充分利用自己经过良好训练、具有创造力和技术经验的雇员以及设备齐全的生产工具和技术成果，开拓新的生产经营领域。目前，住友主要的业务领域除钢铁产品外，还有机电工程、建筑、电脑系统、电子产品以及新材料。

住友金属1991年的粗钢产量1,124.5万公吨，而1990年则为1,100.1万公吨。由于受到经济和汽车制造和家用电器需求下降的影响，住友的钢板销售量比1990年有所下降。钢的出口量由于前苏联的解体以及美国经济尚未完全复苏而有所下降。

热轧钢板由于采用了直接连铸高温轧板的工艺和随意加宽轧钢幅度的技术而使产量有所提高。冷轧钢板由于采用冷轧完全连续生产过程而使生产率大幅度提高。这种生产流程由于采用了先进的VC自动卷钢厚度控制工艺而提高了钢板厚度的精度。热轧钢板生产中由于采用了其它先进技术而使钢板提高了耐磨性，钢板表面也更加光滑。住友公司认为，它生产的钢板能够满足世界上最严格的质量要求。

住友公司现在已是世界上重要的电磁钢材生产厂家。由于采用了自己设计的具有现代科技水平的设备，其产量和质量在不断提高。这种电磁钢板由于具有电磁特性、精确的规格、光滑度高、表面冲压能力强、可焊接能力强以及其它特性而在钢材家族中成为一颗新星。除此而外，住友公司生产的夹层钢板由于在两层钢板中夹入一层树脂而具备了隔音性能，这种钢板被广泛应用于汽车制造、建筑以及家用电器生产中。

住友公司  
现在已是世界  
上重要的电磁  
钢材生产厂家。

住友金属公司目前还生产各种涂料钢板。1992 年 1 月，公司首次采用连续电镀生产线，使目前住友的这种钢材生产线达到 5 条。

钢板目前仍是住友的主要产品，占全部产品销售额的 40.3%。

1991 年，住友公司的钢管销售额与 1990 年相比只增长了 3%。出口额增长 3%，国内销售额增长 2%。出口增长主要是因为价格有所上升和高级的输油管道钢材的销售增长。对中国出口的钢材在稳步上升，由于美国的经济衰退和前苏联的解体，对这两个地区的出口额下降 5%。

住友公司的锅炉钢管生产具有悠久的历史，占国内市场的 80%。目前，住友生产的钢管已多样化，其中高质量的钢管已经达到能源工业所要求的严格的安全标准。住友生产的包层钢管主要供给电力和核电厂，直径大、钢壁厚的无缝钢管则能满足化工厂的需要。

住友目前  
是世界上钢管  
生产领域中具  
有重要影响的  
公司。

住友从 1986 年起就能生产高级轴承。1988 年，其产品已得到重要的轴承生产厂家的认可。目前，住友已具备生产和销售每年 40,000 吨轴承的能力。住友目前是世界上钢管生产领域中具有重要影响的公司。到 1992 年 3 月底止，钢管生产占该公司销售额的 22.7%。

住友公司的钢条和建筑材料的销售由于需求下降，1991 年比 1990 年有所下降。出口额下降 20%，主要由于对中国和美国的出口量下降造成的。从整体看来，国内销售和出口共下降了约 5%。

尽管销售额下降，但在 1991 年，住友公司的研究机构却研制成功了高强度微合金钢，经过用户的试用，取得了成功，目前已进入批量生产阶段。这种新型的微合金钢具有以前所生产的微合金钢的特性，但却不需要最后的淬火处理而且具备更高的强度。目前汽车制造的趋势是轻型化和小型化，汽车厂家需要能够进行冷热锻造、伸拉、冷处理和冷加工的钢条，这种新型的微合金钢恰好满足了汽车厂商的需求。

1991年，住友在建筑钢材领域内又发明了一种新型的防火材料“STFR”。这种钢材具有防高温的性能，从而节省了厚重的防火涂料。这种轻型的防火钢材使建筑更加简单、快速、房屋空间使用面积增大、建筑成本下降。日本是地震多发地区，这种新型钢材不仅重量轻，而且可防高达600℃的高温（一般钢材仅能防350℃的高温），预计这种钢材将会得到用户欢迎。

住友的钢棒、钢条和建筑材料的生产目前占全公司产品销售的13.7%。

住友的钢轨、列车以及机器零件生产在其全部产品中 also 占有重要地位。截止1992年3月底为止，销售额占总销售额的13.7%。

住友新研制的模锻车轮的设备很先进，可以提高生产率和车轮的精度。在加工过程中，中央控制室控制着5个数据控制生产车间，这种自动化的加工过程不仅减少了工作人员，而且提高了工效。1991年住友又安装了生产高速钢轨的设备，这种设备生产出的空心车轴使用效果很好。使用这套设备生产出的高精度空心轴将用于建造第二代新干线列车。

目前住友正在进行新一代高速列车的研制工作，应日本铁路管理部门的要求，住友将为新干线生产车速高达每小时300公里的列车，目前这种列车正处于测试阶段，预计1994年投入使用。住友还在研制可在现存钢轨上行驶的新型列车，不仅要提高车速，而且还要减轻重量。1992年，这种列车的产量达1,800辆。

住友金属公司建筑工程部能够从事各种建筑工程。其业务包括销售建筑材料和承包整体建筑工程。由于住友制造钢铁技术比较先进，使这个部成为功能齐全的建筑企业。

住友公司的工厂建筑部的主要任务是通过技术合作、工厂建筑和合资形式出售制钢技术。其中包括全套制造钢铁技术、轧钢技术、制造钢管技术、锻造技术、排除故障技术、工厂建设、设备保养技术、控制技术以及电脑技术。

住友金属  
公司建筑工程  
部能够从事各  
种建筑工程。

工厂建筑部于 1986 年 4 月与美国 LTV 公司签约合资经营，几年来，住友公司提供电镀钢板技术，使美国公司已能够生产高质量电镀钢板并为美国汽车制造厂商提供这种优质电镀钢板。在欧洲，住友主要提供技术培训和教育。住友同时也对中国、台湾地区、澳大利亚、中美洲以及中东提供技术服务。

住友的建筑和工厂建设部的销售额占全公司销售额的 9.9%。

住友公司的系统工程部为了适应信息社会发展的需要，在世界范围内努力开发新产品，保持其在信息工程工业领域内的领先地位。公司竭尽全力开发出一种公开系统，这种公开电脑系统可以用于管理和生产过程。这种公开电脑系统不仅能覆盖大型电子计算机，同时也能覆盖个人电脑。系统工程部每年都能开发研制出许多电脑硬件和软件进行销售。

住友公司的经营哲学是充分重视人和技术。

住友公司在钛的开发方面也有新进展。这种重量轻、强度高、防腐蚀的物质被称为“金属之王”。住友与其它公司合作研究和开发这种金属已达 30 年之久。目前，住友已是军用飞机、化工厂、热电厂和核电站以及脱盐厂所需钛的重要供应者。近几年来，钛已被迅速地使用于航天和航海、能源开采和汽车制造等高科技领域以及建筑、医疗保健、体育运动、娱乐和装饰品等民用产品领域。

住友公司在多种经营方面也投入了巨大的力量。从事多种经营的主要由建筑部、工厂部和系统工程部组织进行，重点进行多种经营的是钛产品部、地区开发部、电子产品部和 1991 年 10 月才成立的生物医学部。1991 年，多种经营销售额比 1990 年增长 11.7%，占公司销售总额的 14.4%。

住友在医学和生物技术、新材料、化工产品和服务性工业方面也有重要的发展并具有相当程度的影响力量。

### 3. 研究与开发

住友公司的经营哲学是充分重视人和技术。1991 年，

住友用于研究与开发方面的经费为 1,969 万美元, 占总销售额的 3.4%。目前, 该公司重要的研究机构共有 3 家: 钢铁研究所、先进技术研究所和高质量生活研究所。

钢铁研究所成立于 1960 年, 当时叫中央研究所, 1986 年改名为技术研究所, 1988 年又改名为钢铁研究所。这个研究所担负着住友公司最重要的技术开发和研究任务。它的基本政策是, 一方面及时解决生产中出现的的问题, 同时还要担负对未来技术的开发。目前钢铁研究所重点研究生产过程中的技术问题, 包括鼓风机炉的先进复合吹风技术、高速连续浇铸、新制铁程序、高精度、高质量轧钢。产品研究有涂层钢板、汽车制造用轻型钢板、高结构风板、铅镁溶盐电镀钢板技术、重量轻强度高的建筑用钢板等。住友钢铁研究所在钢铁研究方面的许多成果是世界上首次研制成功并投入使用的, 因此, 该研究所具有很高声望。

先进技术研究所成立于 1988 年。目前主要从事电子及相关技术的研究。研究范围很广泛, 其中包括基础研究和产品开发。研究成功的产品有制造大容量集成电路的设备、薄膜磁零件、拉单硅晶体技术。电子材料研究成功的有陶瓷、陶瓷凝结器、陶瓷变阻器和陶瓷标准部件。在新材料领域, 该研究所正在进行新型碳材料的研究, 同时还进行合成石英、粉合金、钛、钛合金和纤维加固塑料的研制。

高质量生活研究所成立于 1990 年 6 月, 是从先进技术研究所中分离出来的研究所。高质量生活研究所的研究任务主要面向 21 世纪人类的生活方式及其质量。目前的研究范围是与生活科学紧密相关的营养学和食品工业。对于生活科学的研究重点将转向生物技术, 因为生物技术是 21 世纪最为重要的技术。

高质量生活研究所认为, 高质量生活指的是人能安全健康地出生, 能够从事工作、娱乐和愉快地安度晚年。为达此目的所进行的研究即是高质量生活研究。住友将应用所有的研究成果来创造生活科学的事业。目前这个研究所正在进行医疗设备的研究以及低劣的高聚合物材料对环境

的影响的研究。

高质量生活研究所未来的计划是应用多学科知识，包括生物、医学、化学、物理、运动生理和心理学知识，研究生命现象和有机体的功能。

## 鲜京集团

鲜京集团创建于 1953 年，公司总部设在韩国汉城。

韩国鲜京集团是一个从事石油开采、化工产品生产、胶片和磁带生产、工程和建筑以及饭店管理的跨国综合性企业。鲜京集团历史并不悠久，但其进步和发展却十分迅速。在每年一度的《幸福》杂志所排列的世界 500 家最大工业企业中，1990 年，鲜京集团被排在第 124 位。而到 1991 年，则被排在第 96 位。鲜京集团的发展引人注目，已成为国际大工业企业界的一颗新星。

### 1. 历史沿革

鲜京集团始建于鲜京纺织品有限公司，该公司于 1953 年 4 月正式成立。1962 年 4 月，鲜京纺织品有限公司成为韩国第一个向香港出口纺织品的企业。1969 年 7 月，鲜京纤维制品有限公司正式成立并且开始生产聚酯纤维，日产量为 7 吨。1973 年 1 月，收购喜来登沃克山饭店有限公司。1975 年 1 月，鲜京纤维产品有限公司开发出聚丙烯合成技术。1976 年 10 月，鲜京纺织品有限公司改名为鲜京有限公司并已具备出口公司的各项条件，出口额达 1 亿美元。1976 年 11 月，鲜京化学公司成立。1977 年 8 月，鲜京工程与建筑有限公司正式成立。1978 年 1 月，鲜京化学有限公司成为韩国第一个，世界第五个具有聚酯胶片生产技术的公司。1978 年 4 月，鲜京化学有限公司成为世界上第 4 个使用自己的技术生产聚酯胶片的公司。1980 年 11 月，收购油公司。1980 年 2 月，鲜京化学有限公司成为韩国第一，世界第五个开发出生产录像带技术的公司。1990 年 1 月，鲜京销售有限公司成立，主要销售电脑和各种产品。1990 年 5 月鲜京信息系统有限公司成立。1991 年 4 月，鲜京通讯有限公司成立。1991 年 3 月，鲜京工业有

韩国鲜京集团是一个从事石油开采、化工产品生产、胶片和磁带生产、工程和建筑以及饭店管理的跨国综合性企业。

限公司成为韩国第一个生产高性能薄膜的企业。1991年6月，鲜京工程与建筑有限公司承接美国柯达聚合物工厂建设工程。1991年8月，鲜京工业有限公司引进第三代白金抗癌药物。1991年9月鲜京工业有限公司成为世界上第二个生产永久抗静电纤维的企业。

1953年，朝鲜战争刚刚结束，百废待兴。鲜京公司靠15架纺织机起家，到今已发展成集炼油、石油化工、精细化工、高科技纤维和纺织品、聚酯胶片以及磁带和磁盘生产于一体的多种经营综合性跨国大企业。

## 2. 鲜京集团的经营活动

鲜京有限公司是鲜京集团的母公司。该公司建于1953年，是一家大型的综合贸易公司。在长达40年的时间内，鲜京有限公司积累了丰富的经营经验。目前，该公司在国外的各种分公司和贸易机构已达43家，遍布世界的分公司使该公司的贸易活动推向全球范围。为适应世界市场变化快的形势，鲜京有限公司鼓励设在北美、欧洲、中国、日本、亚太地区和中东的6大地区总部成为独立的公司，自主经营。鲜京有限公司雄心勃勃，决心在21世纪时，成为世界级的贸易公司。

鲜京有限公司从事贸易活动的主要方法是：全球多角贸易、国际间组织贸易活动、提供贸易信息、为国际间贸易活动提供资金服务、自然资源开发、国内贸易以及高技术转让。

鲜京有限公司的多角贸易是其最重要的贸易活动形式。该公司通过第三国贸易资源开发或补偿贸易形式开展国际间的贸易活动。

鲜京有限公司的贸易组织活动开展得很成功。该公司通过组织国际间合资项目、合同计划出口项目和国外资源开发项目从事国际间贸易。

该公司的信息服务主要是通过其遍布全球的办事机构为客户提供有关贸易、产品、市场需求和各地需求情况的信息。

鲜京有限公司从事贸易活动的主要方法是：全球多角贸易、国际间组织贸易活动、提供贸易信息、为国际间贸易活动提供资金服务、自然资源开发、国内贸易以及高技术转让。

鲜京通过对先进技术的研究和技术转让等形式，已打入高技术工业市场。

鲜京有限公司还通过各地的办事机构为各国的贸易活动提供金融服务，以解决贸易活动中的资金需求和管理。

鲜京有限公司除了利用各国的贸易活动开展业务以外，还从国外开发和进口各种诸如粮食、燃油和原材料等自然资源以满足韩国经济发展的需要。这些经营活动稳定了韩国对原油、粮食、木材以及有色金属的需求状况。除此而外，该公司还对外商提供投资导向服务。近来，该公司已成功使外商在缅甸承办了开发油田，在印度尼西亚承建大型工厂和胶合板工厂，开采土耳其的铬铁矿以及开发圭亚那原始森林的大型投资项目。

鲜京有限公司在进口贸易中不仅有各种原材料和资源产品，还有先进技术项目。近来，鲜京与美国的宝丽来公司签订了合同，向韩国市场提供工业用和民用胶卷产品。鲜京还与美国的马克吉尔公司协商，为韩建设环境保护工程，以进一步推进韩国工业的现代化进程。

鲜京通过对先进技术的研究和技术转让等形式，已打入高技术工业市场。鲜京目前正对航天工业、通讯和卫星、新材料和医疗保健等领域进行研究，同时还在探索生产设备和国外资源开发的转让等贸易。

鲜京信息有限公司是鲜京集团中一个比较重要的公司。该公司于 1990 年与美国电脑科学公司合资创建，是一个从事咨询、系统开发、联网服务和软件开发与销售的信息系统服务公司。该公司能够提供解决电脑系统问题的全套服务。

鲜京销售有限公司成立于 1990 年。主要业务是从事各种商品以及粮食和电脑的销售。除此而外，还为客户提供市场信息、后勤服务以及批发与零售业务培训。该公司成立时间虽不长，但已建立起一整套连接生产厂家与用户的产品计划、销售、交货等相关服务体系。

油公株式会社是鲜京集团很重要的一个企业。油公株式会社创建于 1962 年，是韩国第一家能源和化工产品公司。该公司为国内客户不断地提供能源产品，在韩国工业

发展过程中起到了极其重要的作用。油公株式会社打算通过开发新种类的石油化工产品、新材料以及基础石油化工产品、聚乙烯合成橡胶等高级化工产品，在本世纪末成为世界级的能源和化工综合企业。

为了克服能源短缺问题和保证能源供应有稳定和长期的来源，油公株式会社积极开发油田。1983年，油公与印度尼西亚加里姆集团合作开采石油，成为韩国第一批跨国采油的企业。目前，油公株式会社已在14个国家参与17项石油开采工程。从1987年起油公向韩国市场每日提供2万桶石油。1989年10月，油公株式会社在竞争中战胜其它国家大石油公司，夺得在缅甸开采和生产石油权，一举成为世界上重要的石油公司之一并具备开采与生产、炼油与销售的整体能力。目前，油公已能向韩国市场供应50%的石油，炼油能力达每日54万桶并能向国内和国外提供优质燃油。为了能够向市场提供高等级燃油和低硫磺燃油，油公正在建造一批新炼油厂和新型催化剂炼油厂，预计这些工程于1992年建成投产。

油公株式会社的化工产品也已崭露头角。早在70年代，油公就建造了韩国第一座芳香剂生产厂石脑油裂解工厂，长期以来，一直在韩国石油化工工业发展中发挥着重要的作用。近来，油公株式会社又积极地与其它国家进行合资，其中与日本合资较为成功，已生产出乙烯、丙烯、二烯、苯乙烯以及聚乙烯先进材料。油公株式会社认为，按目前的速度发展下去，油公将很快成为世界级化工产品企业。

油公株式会社还是韩国润滑油生产的先驱。目前已是具有年生产润滑油2,000吨，年生产润滑油脂6,000吨的韩国最大生产厂家。目前油公正努力扩大生产高级润滑油的能力，为此，该公司正在建造基础设施，以便以更快的步伐成为世界级的润滑油生产企业。

兴国商社成立于1965年，是鲜京集团主要从事国内石油工业的企业。目前，兴国商社在韩国已建立起一整套销

售及运输网络，并在国内各主要港口设有为国内外轮船加油的服务系统。目前，兴国商社正努力实现国际化的服务方式，服务设施已实现电脑化。

鲜京工业有限公司成立于 1969 年，是当时韩国第一家生产聚酯和醋酸酯纤维产品的厂家。长期以来，鲜京工业有限公司在韩国的纺织工业界一直处于领先地位。进入 80 年代以来，该公司将生产经营范围扩展到石油化工、特种化工、先进材料和医疗保健领域。目前，鲜京工业有限公司已能够生产和销售多种合成纤维和纺织品，其中包括高价值和先进的工业材料和服装用料。鲜京工业有限公司的产品是在国际上得到认可和欢迎的优质产品。1991 年，鲜京工业有限公司实现了全球销售战略中的一个步骤，在印度尼西亚合资兴办了聚酯纤维公司，目前已建造了具有日产 70 吨能力的现代工厂。

SKC 有限公司成立于 1976 年，是世界上通过自己的技术开发聚酯胶片的第四家厂商。以聚酯胶片为生产基础，该公司目前已形成一整套生产录像带、软盘和微型盘设施并向世界各国进行销售。尽管如此，SKC 公司仍然不断向技术开发进行投资，连续研制成功高级聚酯胶片，大储量软盘、8 毫米录像带、数据录音带、多图像胶片以及热转换胶片。1989 年，该公司使用高清晰度技术生产出磁光盘。

鲜京工程与建筑有限公司是鲜京集团重要的组成部分。近几年，该公司发展迅速，已成为韩国第一流的工程和建筑承包厂商。该公司依靠自身先进的技术和丰富的经验，承建民用建筑、住房和地区开发项目、商店和销售设施、体育及娱乐场所和先进的信息系统设施等大型工程。

华克山庄有限公司成立于 1963 年，是鲜京集团投资旅游的重要企业。华克山庄与美国著名的喜来登饭店管理集团合资经营饭店以来，发展迅速，已成为韩国一流的饭店管理集团。华克山庄管理的“喜来登大厦”拥有 597 套客房、拥有 720 个座位的 17 个供应各种风味食品的宴会厅、

咖啡厅、法国餐厅、自选餐厅、朝鲜烧烤餐厅、3个酒吧和1个迪斯科舞厅。目前，华克山庄已成为韩国著名的饭店企业之一。

### 3. 研究与开发

鲜京集团的领导人说：“谁掌握了技术谁就拥有未来”。1978年，当鲜京集团成为世界上第四个成功地研制出聚酯胶片的企业以来，鲜京就一直将研究与开发领域视为自己取得成功的重要途径。鲜京集团不断地对研究与发展进行投资，并试图使自己成为研究与开发在世界上处于领先地位的企业。

在光学记忆磁力材料领域，鲜京集团成功地研制出聚酯胶片两年后，SKC公司又成为世界上第四个通过自己的技术生产录像带的企业。其后，SKC公司又于1982年研制出电脑软盘，1987年研制出数字式录像带，1988年研制出8毫米录像带，1989年，SKC公司又成为世界第四个研制出磁光盘的企业。

鲜京工业有限公司自从1975年以来就集中力量研究纤维与特种化学工业产品，并于当年研制出纯对苯二酸技术，随后向这项技术的产地日本出口其产品。鲜京工业公司于1982年研制出阻燃聚酯纤维；1983年研制出碳纤维预浸渍制品；1988年研制出工程塑料和聚氨基甲酸酯粘合剂；1989年研制出用于飞机机体和机翼的巢脾，1991年又研制出自动过滤薄膜。1991年，鲜京工业公司成为世界上第一家研制出第三代铂合成抗癌药物，得到包括美国国家癌症研究所、汉城癌症研究所以及韩国化学研究所在内的国内外重要研究机构的认可。

鲜京集团的研究机构主要是：鲜京工业公司研究中心；鲜京有限公司研究与发展中心；鲜京乌尔桑研究中心和鲜京工程与建筑研究发展中心。

### 4. 鲜京集团的企业文化

每个公司都有自身的企业文化。鲜京集团的企业文化建立在鲜京管理系统之上。这套创立于1975年的管理哲学

“谁掌握了技术谁就拥有未来”鲜京集团不断地对研究与发展进行投资，并试图使鲜京集团研究与发展建立世界领先的管理系统。创立于1975年的管理哲学直至今日仍被上至董事长下至最新雇用的工人理解与遵守。

现代集团是韩国最大的垄断集团。按其销售额排列，在资本主义世界最大的工业公司中居第 13 位，居资本主义世界工业公司第 2 位。

直至今日仍被上至董事长下至最新雇用的工人理解与遵守。

鲜京管理系统的中心思想是使公司的每个人都充分发挥出自身潜能，达到其“最佳境界”。鲜京集团的管理者认为，只有使每个人都达此境界，才能使企业变成世界级企业，才能在最新的世界市场上具备很强竞争力。

为了贯彻鲜京管理系统的精神，集团建立了“能力直言”制度和“利益共享”制度。

“能力直言”制度使每个雇员和他们所属的部门都能开诚布公地讨论各自承担的职位和责任以及部门存在的问题和发展方向。通过这种讨论，雇员们能够设立其共同奋斗目标并将各种存在的问题提出来以及加以改进，同时能够使工人参与这种讨论而产生荣誉感和责任感。

“利益共享”制度使每个雇员都有一种生活在一个家庭的感觉。特别奖金、各种奖励和改革奖励是利益共享哲学的一部分，这些奖励都公平地分配到每一个雇员。

鲜京集团清醒地意识到，无论什么制度最终都是为了实现集团的最终理想，即在 21 世纪成为世界级大企业。然而实现这一战略最终要依靠人。为此，集团始终不渝地致力于创造一种环境，即，使每一个雇员尽最大能力来实现他们的理想。鲜京培训中心坚持对每一个雇员进行培训，无论雇员是什么阶层，也不论其地位如何，都有权接受教育。

为了培养杰出的、适应全球管理的人才，鲜京是韩国第一家采用在海外培训新雇员的方法的企业。目前，鲜京集团已在中国、日本、美国以及东南亚地区开始了培训新雇员计划。在纽约、东京、伦敦、巴黎、法兰克福、莫斯科以及中东和南美都有鲜京的雇员在运用他们的经验和知识进行培训工作。

### 现代集团

现代集团是韩国最大的垄断集团。1991 年，该集团的销售额为 510 亿美元，资产额 900 亿美元，雇用职工 19.6 万人。按其销售额排列，在资本主义世界最大的工业公司

中居第 13 位，但是自有资产额仅次于皇家荷兰壳牌石油公司，居资本主义世界工业公司第 2 位。公司总部设在汉城。

### (一)

现代集团由韩国“全国经营者联合会”会长郑周永创建。第二次世界大战后初期，郑周永曾经营大米批发店和汽车修理厂。1946 年 4 月，在汉城草洞建立了现代汽车工业公司。1947 年 5 月，又创建了现代土建公司（即现代建设公司的前身）。1950 年 1 月，现代土建公司和现代汽车工业公司合并，建立了现代建设股份公司。

1950 年 6 月，美帝发动了侵朝战争。郑周永利用战争的动乱，承包飞机场以及美军有关工程，从而打下了整个企业的基础。朝鲜停战以后，现代集团又乘医治战争创伤、迫切需要重建的机会，承包并出色地完成洛东江高灵桥修建工程，从而确立在建筑业界中的稳固地位。1956 年，现代集团合并了以经营保管业和沿海运输业的现代商运，把经营范围扩大到装卸业、仓库管理和贸易，1958 年又增加了港口疏浚业。

随着建筑承包量的扩大，现代集团于 1958 年建立了生产沥青和石棉瓦的金刚公司。1962 年建立了现代水泥公司，1969 年建立了生产混凝土的东西产业公司。除同建筑业有关的产业外，1962 年还设立了生产机械和汽车部件的现代洋行，1967 年设立了现代汽车公司，生产小马牌轿车，从而使韩国成为世界第 16 个生产汽车的地区。1972 年，设立了现代造船重工业公司（1978 年 2 月改名为现代重工业公司），从而确立了现代集团的建筑、机械、汽车、造船四大战略企业。

1973 年，韩国当局制定了“重化工业立国”的方针，强迫各垄断企业把投资重点由轻纺工业转向重化工业，现代集团抓住这一有利时机迅速地发展、壮大，1976 年创立了亚细亚商船公司、韩国城市开发公司、现代综合商社。1977 年收买了仁川钢铁厂、汉拿建筑公司、大韩铝公司、汉城交通大楼等。1974 年，现代集团还只有 9 家子公司，

而到 1978 年已超过 20 家。

由于韩国过度追求重化工业的发展，使经济结构出现了严重比例失调，许多企业受到很大损失。现代集团的汽车生产几乎下降了 40%。为了改变这一状况，韩国当局命令各企业进行调整。在这一过程中，现代集团又合并了新韩汽车公司。

现代集团为了跟上新技术革命的潮流，制定了一个到 1987 年投资 4.5 亿美元的宏伟计划。1984 年，在韩国设立了现代电子工业公司。与此同时，又在美国加利福尼亚州的硅谷创办了现代电子工业公司。预计现代集团在电子工业方面将会赶上遥遥领先的三星集团。

## (二)

现代集团的规模很大，目前在国内拥有 23 家子公司。现代集团的母公司——现代建设公司，是韩国最大的对外承包公司，在 1981 年世界 30 家最大的对外承包公司中居第 13 位。该公司主要从事公路、地铁、桥梁、隧道、水坝、发电站、大楼、住宅、原子能发电设备等的建设。1983 年，公司的资产额为 1000 亿韩元，营业额 17502 亿韩元，纯利润 328 亿韩元，现代重工业公司是现代集团的核心企业，也是韩国重工业的旗手。该公司的造船能力超过 200 万吨，占整个韩国造船能力的 53%。它还拥有 100 万吨级的船坞，远远超过日本最大的造船公司——三菱重工业的造船厂和长崎造船厂的规模。除造船之外，还拥有工业设备厂、重型机械厂、汽车与货车厂、工程机械厂、原子能发电站等。1983 年，其资产额为 1687 亿韩元。现代汽车公司是韩国最大的汽车工业公司，主要生产小轿车、卡车、公共汽车和特种车辆。目前，正在与日本三菱汽车工业公司进行技术合作，开发新型汽车。1983 年，其汽车产量为 10.8 万辆，占整个韩国汽车产量的 49%。资产额为 1056 亿韩元，销售额 5774 亿韩元，比 1982 年增长 34.2%，纯利润 256 亿韩元，比 1982 年增长 127%。现代

现代汽车公司是韩国最大的汽车工业公司。

综合商社，主要销售集团内各个企业生产的产品，同时积极从事承包活动。1983年的销售额为15467亿韩元，比1982年增长46%，其中出口额达31.34亿美元，在韩国各家公司中居第1位。纯利润53.8亿韩元，比1982年增长26.8%。

现代集团的经营特点是：

(1) 部门齐全，有利于综合发展。现代集团是一个拥有建筑、造船、汽车、钢铁、机械、贸易运输等几十个部门的综合性的企业集团，这就为现代集团的发展提供了有利条件。例如现代建设公司承包工程所需要的一切器材和机械，都是由本集团内的子公司设计、制造和运输的，这不仅节省了工程时间，而且使企业积累了技术和经验。

(2) 家族成员在集团内占统治地位。现代集团虽然是集团管理的经营体制，但现代集团的创业者郑周永的家族是集团最大的经营决策力量。例如现代洋行的总经理郑仁永、现代水泥公司的总经理郑顺永、现代汽车公司的总经理郑世永、现代金刚石公司的总经理郑相永等人都是郑周永的弟弟，另外，郑周永有4个儿子和1个女婿也分别是仁川制铁公司、现代钢管公司、金刚开发公司、韩国铺装道路建设公司和亚细亚商船公司的总经理。最小的儿子也在现代建设公司担任领导职务。

(三)

现代集团生产的产品极多，主要如下：

船舶：油船、散装船、滚装船、集装箱船、汽车专用船

车辆：小轿车、公共汽车、卡车、特种车、汽车零部件、火车车皮、石油车皮、机车。

建材：水泥、沥青、木材制品、石棉瓦、混凝土。

钢铁：钢材、钢板、各种钢管、铁结构物、液化天然气管道等。

机械：发电机、重型电机、普通发电设备、原子能发电设备、化工设备、水泥设备、搬运设备、装卸设备、防

止公害的设备、矿山机械设备、炼铁成套设备等。

其他：电子产品。

#### （四）

现代集团从一开始就注意向海外发展。目前，该集团在亚洲、欧洲、美洲和非洲的 35 个国家和地区设有近 50 家子公司。作为现代集团母体的现代建设公司，从 1965 年参加修筑泰国的高速公路开始，以后扩大到越南、印度尼西亚、澳大利亚等国的承包市场。70 年代中期以后，现代建设公司打入了中东承包市场，首先承包的是伊朗波斯湾的造船厂建设工程，接着，在巴林、沙特阿拉伯、科威特、伊拉克、阿拉伯联合酋长国等中东产油国先后承包了巨大的建设工程。

现代汽车公司自 1967 年成立后，已向拉丁美洲、东盟和非洲 60 多个国家和地区出口 7 万多辆汽车。1981 年向英国出口了小马牌轿车 1500 辆，首创了向欧洲出口汽车的记录。目前，现代汽车公司已于 1985 年初开始向加拿大出口汽车，并已在加拿大的马克姆建立了一家子公司。

现代重工业公司虽然建立较晚，但在第一次石油危机后的 1974 年，便接受尼日利亚 11 艘货轮的定货。特别是随着海运市场情况的好转，接受订货的数额也逐渐增加。

承担现代集团海上运输任务的亚细亚商船公司，拥有 100 万总吨的运载量。该公司在纽约、东京、科威特、伦敦等地设有分公司。1982 年，其海运收入近 4 亿美元。

现代综合商社，更是现代集团进入海外的尖兵。目前，该商社在世界各地设立的分社超过了 30 家，积极开展各种承包工程活动。

#### （五）

现代集团跟韩国政府的关系很密切。在朴正熙政权时代，为了走向重工业化，现代集团受到政府优厚的保护。而现代集团内部的许多负责人，跟韩国政府之间有着非常密切的关系，如现代集团的董事长郑周永，是韩国经营者联合会会长，对韩国整个经济政策的制订有着很大的影响。

现代集团从一开始就注意向海外发展。目前，该集团在亚洲、欧洲、美洲和非洲的 35 个国家和地区设有近 50 家子公司。

而韩国军政权的许多军官，在退役后也到现代集团的各个公司任职。如现代建设公司的总经理赵性瑾是陆军预备役军官，专务崔大明是原驻越南的韩国军队的副司令。现代汽车公司的专务全尚泰是陆军预备役上校。

## 三星集团

三星集团创建于 1947 年，公司总部设在韩国汉城市。

三星集团是韩国最大的垄断集团之一，被誉为韩国经济的超级巨星。所属公司涉及贸易、金融、电子、造船、重工、化工等领域。1991 年，该集团的资产总额为 432.9 亿美元，职工总数为 18.7 万人。

### 1. 雄心勃勃的计划

公元 2000 年曾是科幻小说中的里程碑，现在却隐然在望，21 世纪不可避免的激烈竞争，日益全球化的市场倾向，一日千里的技术变迁，把企业间的生死战推向到了一种白热化的程度。现在，不仅是日本，在日本以外的一些欣欣向荣的亚洲国家，也在问鼎世界企业的王冠，一些新型的巨型公司正在这些国家迅速崛起，它的兴起，既对东方也对西方的一些最大的企业提出了严峻的挑战。韩国的三星集团就是其中的先锋。

三星集团，它在韩国的企业中首屈一指，被人们称为“赚钱最多的企业”，它的销售额在百亿美元之上，具有一流的管理，利润丰厚，是发展速度极快的实力雄厚的企业集团。它正在拼命挤进世界性竞争的最高层，同日本的大公司相比，它进入全球市场较晚，但它正在全速赶上，它比日本同行和大多数美国公司更富有进取精神，正在形成一种令人着迷的新的中太平洋管理风格。这种风格把亚洲人创业精神的诸要素同商学院式的严密作风结合起来，同时大力推进电子和其它领域的研究，并积极在海外扩展。

三星集团现任董事长李健熙，1987 年继任后，即把三星集团进入世界十大企业行列，作为集团“21 世纪经营战略目标”。这个目标就是要使三星集团成为世界一流的企

三星集团是韩国最大的垄断集团之一，被誉为韩国经济的超级巨星。“赚钱最多的企业”。

业，一家世界级的公司，一家真正的多国公司。他提出要确保同世界著名企业竞争的优势，生产世界一流的产品，销售系统国际化，提高技术竞争力量，对研究开发集中投资，实行大力合并，改善企业体制。

为此，三星集团提出了“三个总公司体制”，以确保 21 世纪经营战略目标，即在韩国、美国和欧洲建立三个总部，形成三个牢固的据点，以此扩张。积极地使生产、销售、研究开发投资等整个集团经营“国际化”。计划使今后的市场结构由内需、出口和在海外设厂生产三者的比例大致相当，大幅度增加对外比重。由此可见，三星集团为了成为世界一流的企业制定了多么庄严而雄心勃勃的计划。

三星集团把半导体和电子产业作为现阶段投资的最优先课题，也许把它当成了生死攸关的课题，要建立以半导体为核心的综合电器体制，把集团的经营力量集中投入到这一领域。为此集团把主力企业，三星电子公司和三星半导体通信公司合并起来，组成强大的电子综合制造厂家，三星集团之所以这样做，是为了在尖端产业领域成为世界一流。

80 年代初，三星集团正式进军半导体领域，并瞄准了微电子领域中关键的存储芯片作为突破口，大胆引进了当时市场走俏的高水平 64KDRAM 生产技术，投资数亿美元，建立大规模的现代化工厂，又在此基础上，三星利用人才优势，积极进行开发，1988 年已能生产世界最尖端的 4M DRAM 芯片。时至今日，已有了突出成就，已能与美、日顶尖厂商分庭抗礼。而且其产品品质及交货供应方面与日本大厂商相比毫不逊色，已具有雄厚实力。目前，三星电子正在全力以赴研制 64M DRAM，成为世界半导体市场的有力竞争者，并居全球二十家最大半导体公司的第十三位。

目前，美国 4M DRAM 市场，三星产品已雄居首位，勇夺 25% 的占有率，凌驾于日立、NEC 及德州仪器公司之上，并经专家估算，三星的市场占有率在近期还有扩大之势，有可能达到 30% 以上。使人记忆尤新的是，在 256M

DRAM 和 1M DRAM 产品生命周期的末期，其产量三星都曾达到世界之冠。

## 2. 沿着工业复杂程度成长

三星财团作为一个巨大的综合企业集团，是由传奇式人物，原会长李秉哲创建。李秉哲把“合理追求”始终作为自己的三大经营观念之一，制定出自己的企业发展战略，并扎实而稳健地扩展企业规模，及时调整企业经营的重点。李秉哲曾在日本早稻田大学学习，1938 年在大邱创办三星商会，从事贸易和酿造业，1947 年在汉城建立三星物产公司。因 1950 年爆发朝鲜战争，公司一度停止，到 1951 年，李秉哲重新创立三星物产公司。

朝鲜停战后，三星趁战后南朝鲜工业重建的机会，经营美国援助物资的加工和利用当局的特惠政策，聚积了巨额财富，并投资创立了第一制糖公司，第一纺织公司。

从 50 年代后半期到 60 年代前半期，该集团又相继收购或新设了银行、保险、证券、百货零售、广播等金融和服务部门的公司，还有水泥、轮船、造纸、化肥等制造部门的公司。

60 年代中，集团发展一度受挫，1967 年后三星集团利用当局制定的重点发展化学，钢铁和机械的“二、五”计划，打进了电子和化纤领域。1969 年开始，陆续设立了三星电子公司、三星电子管公司、第一合成纤维公司、三星造船公司。至此，三星集团转变为综合性的企业集团。

三星作为一个庞大的集团，在他的旗下，拥有国内的 45 家子公司。三星物产公司是三星集团的母企业，从 1984 年起就成为韩国最大的综合商社，主要销售集团内各企业产品。1989 年的销售额相当于韩国政府预算的 30%，1989 年出口额 64 亿美元，占韩国出口总额 623 亿美元的 10.3%，为韩国出口起了栋梁作用。三星集团的核心企业三星电子公司，也是三星集团中最大的工业公司，是韩国三大家电厂商之一，第一毛纺厂是韩国最大最现代化的毛纺厂，东邦人寿保险公司，是韩国最大的人寿保险公司。

三星集团  
原会长李秉哲  
有为数众多的  
始创者之一，  
由海外经营观  
念老公司制定  
出星物的在海  
发展战略，并  
据实而稳健地  
扩展企业规  
模。

三星集团不仅在韩国内有为数众多的企业，而且，在海外也有很多子公司，仅三星物产在海外就有 70 多家当地法人和分公司。派驻海外人员 1 千多人，占公司人数的 1/4。

三星从一个小碾米厂发展成为世界级的企业集团，在工业战略方面，是沿着工业复杂程度的阶梯逐级而上的。50 年代三星是靠控制一个穷国中容易赚钱的生活必需品，如糖、毛织品和面粉而发迹的。60 年代，开始进入纸张、电子产品、化肥、零售业和人寿保险行业。在 70 年代和 80 年代，先是闯入石油化工业，饭店业和建筑业，后又打入半导体、计算机、飞机、遗传工程和机器人等行业。就是在 70 年代以前，三星所经营的制造业还大都是与居民日常生活有直接联系的轻工业。它的毛纺产品、食糖、新闻纸、调味品，在国内市场上都处于垄断地位。被世人称为“消费品财阀”。

对于这种看法李秉哲回答道：“人们好像非难我只搞消费品的生产，但我认为对国民经济的贡献与行业无关。问题在于看谁能经营好企业，创造出物美价廉的产品。”其实，靠消费品起家的并不只是三星一家，可以说韩国绝大多数财阀企业的成长史，就是垄断消费品和生活用品的生产和销售的历史。

70 年代初，韩国当局提出“重化工业化宣言”，并且制定出许多措施鼓励发展重工业和化学工业。于是，三星集团及时调整了以轻工业为主的经营战略，快步跨入重、化学工业领域。

70 年代初，先以造船为起点，相继进入综合机械、光学、电子、飞机、石油等部门，买进和建立了三星重工业，三星电机，三星航空产业，三星电子，三星半导体通讯，韩国电算，三星综合建设，三星石油化学，大韩精密化学等重化工企业，一鼓作气完成了由以轻工业为主的经营体制向以重化工业为主的经济体制的转变。

三星的主力企业，随着经营范围的不断扩大而几易面

“企业家所兴办的企业，是轻工业还是重工业，这不重要。重要的是不要办成亏损企业。企业家未能把企业经营好，虽未触犯刑律，却是可怕的罪过。因为企业出现亏损，会对人、财、物等社会资源造成浪费。”

孔。70年代中期以前，“三星物产”，第一制糖和第一毛纺是三星的主力企业，三星用这三个企业的利润支持和援助集团内的其它企业，第一制糖和第一毛纺被称为“两只产金蛋的白鹅”。

90年代，三星电子和三星重工业，成为主力企业。目前三星的门面公司虽然仍是三星物产，但从实力上看，三星电子已成为三星集团的象征企业。

### 3. 彻底的第一主义原则

三星的创始人李秉哲把“事业报国，人才第一，合理追求”作为公司经营的三大观念，从这三大经营观念出发，他又形成了自己的经营秘诀。三星的经营者做了如下概括：第一，要学会洞察时务，第二，要具有超过和控制欲望的能力，第三，切忌侥幸的投机，第四，在着手工作时，要研究二、三线的对策。

李秉哲曾经说过：“企业家所兴办的企业，是轻工业还是重工业，这不重要。重要的是不要办成亏损企业。企业家未能把企业经营好，虽未触犯刑律，却是可怕的罪过。因为企业出现亏损，会对人、财、物等社会资源造成浪费。”他还反问道：“即使你经营的是非常重要的重化工业企业，如果所生产的产品比国际价格昂贵，那么这样的企业又有什么存在的价值呢？”

三星奉行彻底的第一主义原则，三星的一系列企业就是以“第一”命名的，如，第一制糖公司，第一毛纺公司，第一化纤公司，第一企划公司，第一冷冻公司等。这种第一主义原则，就是要经营者牢记把企业办成第一流的企业。

第一主义原则在企业经营上的体现，就是“质量第一，用户至上”。当年，三星生产钢笔的公司从联邦德国专门采购了30个品种的金笔笔尖作为样品，会长李秉哲只从其中选出两个样品用来仿效，其余的都被视为次品。而且金笔工厂所生产金笔笔尖经过他亲自鉴定，认为已经达到合格标准后，才准许生产和销售。正是这种追求卓越

李秉哲在 1980 年 7 月举办的韩国全国经济人联合会上曾这样说过：“我把我一生的 80% 的时间都用在育人选贤上了。当我看到我培育的人才成长起来，崭露头角，创造出优秀的业绩时，我感谢、兴奋的心情便油然而生，世人常说三星是人才的宝库，对我来说，没有比这更高兴的事了。”

乐喜金星集团是韩国四大企业集团之一。在韩国位居第 4。

的精神，三星集团的所属企业，从生产管理到销售管理，从资金管理到人事管理都井井有条。

李秉哲认为，企业的管理应从资金管理入手，只有管好钱，才有可能管好人，管好物，管好生产，管好销售。在管理岗位上，特别是能管好钱的人格外受到重视。

三星的第一主义原则在企业管理上即奉行人才第一的原则，三星有一句格言：“企业就是人”，“钱财之源不是权，也不是钱，而是人”。李秉哲坚信，“企业成败的关键，在于职工的素质”，自三星创业以来，他一直用很大一部分时间选择和培养人才。一个时期，他都亲临考场，亲自挑选人才。职员被录用后，三星便以大量资金来培训他们，并为他们创造条件来充分发挥他们的才能。

三星的人事管理原则是：“疑人勿用，用人勿疑”，“能者人尽其才，愚者赶出三星”。对人能力的评价不是依据学历的高低，而是立足于实用主义，当一个职员在尽职尽责地履行自己的职务过程中，使公司遭到难以避免的损失时，他予以宽大处理，当一个职员光耍嘴皮不办实事，在工作中发生不轨行为时，公司则毫不宽恕。

李秉哲认为，对于一个企业来说最高经营者的素质比什么都重要，企业经理必须具备下列几个条件：第一，具有威望的优秀人格，第二，具备卓越的领导才能，第三，必须是得到信任的人，第四，富有创造性，第五，具有敏锐的判断力，第六，具有推进力，最后要敢于负责。

李秉哲在 1980 年 7 月举办的韩国全国经济人联合会上曾这样说过：“我把我一生的 80% 的时间都用在育人选贤上了。当我看到我培育的人才成长起来，崭露头角，创造出优秀的业绩时，我感谢、兴奋的心情便油然而生，世人常说三星是人才的宝库，对我来说，没有比这更高兴的事了。”实际上，三星在企业活动中一直在实践着“企业就是人才”的真理，这是三星能够迅速发展，成为世界性大企业的决定因素。

## 乐喜金星集团

乐喜金星集团是韩国四大企业集团之一。按销售额排名，乐喜金星集团在韩国位居第4，仅次于现代、三星、大宇三大集团；

### (一)

乐喜金星的创始人是具仁会。1907年8月27日具仁会出生于庆尚南道晋阳郡智水面胜内里。少年时期曾就学于智水普通学校和汉城中央普通学校。日本帝国主义统治时期，他开过麻布商店，经营过对外贸易，还从事过运输业，摸索到一些创办企业的经验、积累了一些资本。

1945年“8·15”之后，具仁会卖掉土地，在釜山与许准久合资创办朝鲜兴业社，经营进口贸易，生意不佳。后来，在兴业化学工业社的技术员金某帮助下，具仁会于1947年1月创办了乐喜化学工业社，生产雪花膏等化妆品。他通过垄断香脂原料，在化妆品的生产和销售领域站稳了脚跟。接着，他又先人一步在塑料制品和家用电器的生产和销售领域取得垄断地位。这样乐喜凭借垄断部分生活日用品的生产和销售的优势，便逐步地膨胀起来，到50年代末，它已成为韩国的十大财阀企业之一。如今，又跨进韩国四大集团。

### (二)

乐喜金星集团下辖24个系列公司。它所经营的部门有制造业、石油化工业、电子业、建筑业、贸易业、金融业、保险业等。股份公司乐喜和金星社是乐喜金星集团的代表公司。

乐喜金星商社是乐喜金星集团的综合贸易商社，它除了输出本集团系列产品之外，还经营集团以外的企业的产品输出，并在国内市场上销售本集团公司产品。

70年代以来，乐喜金星集团把它的经营领域扩展到世界各地，在美洲、欧洲、非洲、日本、中东、东南亚等国家和地区建立了64个海外分公司和20个海外当地法人。

它所经营的部门有制造业、石油化工业、电子业、建筑业、贸易业、金融业、保险业等。

在韩国的企业集团中，乐喜金星集团所生产的商品是最多的，达 5000 余种。集团的两大支柱是石油化工部门和电子电气部门。在集团的销售额中，石油化工产品的销售额占 40%，电子电气产品的销售额占 30%，其他产品的销售额占 30%。由于“乐喜”经营的石油化学部门和“金星社”经营的电子电气部门在集团中处于不相上下的地位。因此，集团的名称，自 1982 年 1 月 1 日起，由乐喜集团改为乐喜金星集团。

乐喜所经营的化学工业，是从 1947 年 1 月具仁会在釜山创办的乐喜化学工业社开始的。之后，他在汉城成立化妆品研究所，建立日用品工厂，开发新产品，提高产品质量。“乐喜”所生产的雪花膏、牙膏、肥皂、香皂、合成洗涤剂以及梳子、牙刷、香皂盒等塑料制品，很快就打开了销路，成为供不应求的畅销货。1965 年，韩国当局招标建设第二炼油厂，乐喜以其雄厚的实力战胜“韩国火药”“罗德”“汉阳学苑”“阪本纺织”等竞争对手，获得第二炼油厂的建设权和经营权，成立了湖南精油公司。1967 年 2 月，湖南精油公司与美国德士古石油公司合作，在全罗道丽川郡三日面海岸着手建设日产 6 万桶石油的炼油厂，1969 年 6 月竣工投产。“乐喜”的石油化工产品种类繁多，从石油原料到洗涤剂等最终消费品几乎都能生产，尤其是塑料制品和聚酯制品，更是“乐喜”的优势。1976 年以前，乐喜集团的营业额曾一度超过当时的头号集团“三星”居第一位，石化产品在其中立了大功。

乐喜金星集团的另一大支柱，是电子电气产品部门。50 年代末，具仁会在化学工业部门取得垄断地位以后，又把经营领域扩展到电子电气部门。1958 年，他用 4 个月时间走访了欧美 9 国，考察了这些国家电子电气产品的产销状况。回国后，他招募工人，聘请西德技术人员于 1959 年 2 月建立了电子工厂。与此同时，建立金星社。1959 年 12 月，首次生产出 A-501 型和 A-401 型真空管式收音机，1960 年 2 月，又生产出电风扇和电话机。

金星社是韩国电子工业的开拓者，许多电子电气产品都是由它最先生产出来的。1963年10月，首次生产出EMD式自动电话交换机；同年12月，首次生产出电冰箱；1966年8月，首次生产出电视机；1968年5月以来，又相继首次生产出空调机、泵机、洗衣机、电梯、自动台阶等产品。

乐喜金星集团新建和接收了许多电子电气企业，在集团的24个系列公司中，属于电子电气产业的就有金星社，金星电线，金星通信，金星电机，金星计电，金星精密，金星半导体，金星阿尔卑斯电子，金星自动销售机、金星通信会社、新荣电机等11家公司。

这些电子电气部门具有较强的竞争力，它的产品不仅垄断了国内市场，而且远销世界各地。

### (三)

乐喜金星集团创业以来，一直重视新技术、新产品的研究开发。在激烈的竞争中、它之所以能够立于不败之地，关键在于它的化工、电子、通信等部门能够生产出国内首创的一流产品。

乐喜金星集团及其系列公司下辖金星社中央研究所、乐喜中央研究所、尖端产业综合研究所等17个大型民营技术研究机构，拥有研究人员1900余名。集团和系列公司对这些研究机构的投资约占销售额的3%。

股份公司乐喜于1979年12月投资了5亿元在忠南大德研究基地成立乐喜中央研究所。该所现有专门研究人员160多名，主要研究项目有染料、无公害农药、医疗用品、合成树脂等。

1975年12月，金星社在汉城成立金星社中央研究所。该所现有研究人员1000名，其中，高级研究人员100名，一般研究人员200名，8个工厂现场研究人员700名。该所利用尖端技术研究出各种电子电气新产品。

此外，金星半导体研究所、金星通信研究所、金星无线技术研究所、金星电气技术研究所、金星精密研究所、

乐喜金星集团创业以来，一直重视新技术、新产品的研究开发。

新荣电机研究所等专门研究机构，都以新技术生产出具有先进水平的电子电气精密仪器等产品，为巩固乐喜金星集团在电子电气产品方面的垄断地位作出贡献。

除注重技术外，乐喜金星集团还注意选拔、培养和使用人才。集团自 1956 年 4 月开始公开招聘职员，应招者要接受考试。集团意识到，要使企业立于不败之地，必须对职员进行教育。它确立了五大教育目标，即精神力的增强，基本素质的提高，经济管理能力的开发，国际交往人员的培养，自体开发体系的建立。为实现这个教育目标，集团从上至下普遍进行教育。

乐喜金星集团在政界和教育界也特聘了许多人才。其中有曾经担任过经济企划院经协次官、商工部化学工业局长、邮电副局长、东亚大学教授等职务的高级管理人员。“乐喜开发”经理洪性彦，原是调达厅契约审查委员，1962 年被“乐喜”挖来，任常务副经理，1976 年任现职。

乐喜金星集团的最高领导层是由具氏家族（具仁会）和许氏家族（许准九）构成的。两家自 1945 年合资兴建朝鲜兴业社以来，一直共事至今。可以说，乐喜金星集团是具、许两家的联合体。

### 海尔公司

中国现代经营管理的发展历程中，1985 年夏天青岛一家电器厂发生的事颇具传奇色彩，其间意义不亚于亨利·福特把排气阀的生产过程改为 21 个步骤，或者盛田昭夫用一只平底锅制造出索尼公司的第一段录音带。

到 80 年代初，青岛电冰箱总厂成为典型的社会主义失败企业：债台高筑，职工牢骚满腹，产品质量低下，服务恶劣。8 月的一天，一位满脸不高兴的顾客来到厂里，抱怨说他买的是台劣质冰箱——这在当时可不是件小事，因为每 1000 家中国城市住户中只有两三家拥有这种奢侈品。

当年 36 岁的总裁张瑞敏眼睁睁地看着这位顾客挑了几

除注重技术外，乐喜金星集团还注意选拔、培养和使用人才。

十台冰箱，挑来挑去都有毛病，最后终于选中一台拉走，说是感到满意了。但张瑞敏不满意。他到仓库里把所有冰箱重新检查了一遍。他回忆说：“那里有400台左右，我找出了76台我觉得不能投放市场的冰箱。”

他把这些不合格产品挑出来放在仓库的空地上，把全厂大约600名职工召集起来，让他们都来看看这些报废的冰箱，他拿出一把大锤，下令：“砸掉它们！”工人们犹豫了，但张瑞敏毫不动摇。他说：“如果我们把这76台卖出去，就会继续犯错误，最终导致我们公司破产。”不一会儿，仓库的空地上留下了一堆废铁。

这一宣泄性举动的意义不仅仅在于让一些冰箱变成了垃圾，它使这家工厂走上更新换代之路，创造出中国最引人注目的公司之一，这就是海尔集团。海尔的变化证明，再差的社会主义企业，也可以转变成生机盎然、欣欣向荣的公司。冰箱生产线的工人如今把那把大锤挂在墙上，以示警戒。

张瑞敏的下一个目标是跻身《财富》杂志全球企业500强之列。他还有很长的路要走。1998年，海尔集团的销售总额为23亿美元，是1985年的5000多倍，却不及《财富》全球公司排名榜第500名公司的收入的1/3。不过，海尔仍堪称中国市场这个小池塘中的一条大鱼。该公司的空调器（占36.8%）、冷柜（47.2%）、电冰箱（40%）和洗衣机（35.9%）的市场份额均高居榜首。彩电的市场份额位居第四，同时还生产其他各种小家电，如热水器和微波炉等。该公司发展迅猛：1984年以来，收入平均每年增长83%。海尔现在有50家下属企业（完全拥有18家，控股23家，9家合资企业）。集团的员工超过2万人，总资产约11亿美元。海尔产品销往87个国家，并正在印度尼西亚、菲律宾、马来西亚和伊朗建厂。海尔不仅仅是第三世界的奇迹。在美国，它声称拥有近20%的小冰箱市场。海尔空调器也已打入欧洲。

张瑞敏从死亡边缘挽救回来的这家公司是一家“集体

张瑞敏的  
下一个目标是  
跻身《财富》  
杂志全球企业  
500强之列。

“我们处于一种混合经济。你得有三只眼睛：一只盯着市场，一只盯着工人，还有一只盯着政策。”

所有制企业”，中国大约有 2500 万这种社会主义商业实体，它们在原则上归工人所有，但由地方政府和共产党官员监督指导。虽然这种往往以城市为基础的中小型企业的问题与庞大、棘手的国有企业不尽相同，但两者都受到责任不明和管理不善的危害。

虽然海尔从正式意义上讲仍然是城市集体所有制企业，张瑞敏也是受当地政府的委派，但是海尔解决了上述这些问题（海尔集团已在上海证券交易所上市，并希望在国外上市：中国的资本主义企业可能是奇货可居）。该公司的组织结构图上列出了一栏“党群系统”，这是中国独有的特点。公司还有负责宣传、党委和保卫的副职。市政府的影子无时不在。张瑞敏说：“我们处于一种混合经济。你得有三只眼睛：一只盯着市场，一只盯着工人，还有一只盯着政策。”重要的是，海尔的成功表明，即使在这些制约之下，集体所有制企业和国有企业也是可以振兴的。

张瑞敏是家里的独子，父亲是青岛一家衬衫厂的工人。他说，他最初的爱好是中国古代文学。他现在回忆起这段经历时说，老子和孙子除了给古代战士提供丰富的精神食粮外，也给现代的经营之道带来深刻的启迪。老子对企业管理有着这样的启示：“谋事在人，成事在天”；孙子的思想也对市场战略有着重大意义，例如：“声东击西”。

张瑞敏 20 多岁时，文化大革命爆发，学校停课了好几年。这期间，他把大部分时间用于潜心阅读，当时地方工业的管理机构仍然采取类似苏联的做法，他在青岛市政府的管理机构中步步高升。他着眼于未来，如饥似渴地自学西方和日本的管理教材。

1984 年，他把所学知识付诸实践的机会突然降临。随着中国实行对外开放，外国公司纷纷来跟中国工厂做生意。据海尔自己的网址承认，青岛冰箱厂当时不过是“一排破烂的厂房，里面有几架车床”，月生产能力仅 84 台。该厂还在亏损：1984 年为 17.9 万美元。以生产大型家用电器著称的德国利勃海尔家用电器有限公司（Liebherr - Haush-

altsgerate) 提出把现代电冰箱生产技术卖给该厂, 青岛市同意了。该厂总经理对吸收这项技术的能力感到悲观, 因此辞职而去。当时在市政府家用电器处任副职的张瑞敏接受了这项工作。

头几个月对一名经理来说无异于一场恶梦。第一个冬天, 厂里没钱买煤采暖, 工人们把厂房窗户的木框拆下来烧火取暖。任人惟亲现象风行, 生产时断时续, 质量拙劣可笑。职工们大部分时间在附近的火葬场看人家举行葬礼。

那时, 经过中国的农业改革, 农业合作社得以积累了大笔资金。张瑞敏从青岛郊外的农民朋友手里贷了一笔款, 付给工人一部分拖欠工资。他最得人心的举措是购买了一辆大客车。工人们住得离厂较远, 上下班是个沉重的负担。这对工人来说简直是奢侈的享受, 它意味着更加美好的未来。让工人们惊愕的是, 张瑞敏每天和他们一样乘坐厂车上下班(老子说: “以百姓之心为心, 善者善之, 不善者亦善者, 得善也。”)。

引进利勃海尔的技术后, 张瑞敏把这家德国公司的样品摆在装配线工人一眼就能看见的地方, 以便他们时刻铭记质量标准。到了1986年, 海尔实现了收支平衡, 并接管了青岛另外三家大型家电企业, 于1991年组成青岛海尔集团。

除了一项订于2001年到期的技术协议之外, 与利勃海尔公司的联系已于1994年中止。海尔已经完全发展壮大, 不再需要这层关系。它无需再购买利勃海尔的设备——事实上, 它自身的生产技术已经开始销往外国公司。例如, 去年它向西班牙出售了家电技术。但该集团的名称仍令人想起这层关系, 因为“海尔”的中文发音与“利勃海尔”相近。

海尔的转变是经营艺术的一个典范, 哈佛大学商学院已将其引为经营实例。公司实行两大战略: 扩大和经营。首先是海尔风气。占地120英亩的海尔工业园区位于青岛市郊, 到此参观的人会发现, 这里的装配线管理方式既有外国管理的方法, 又有中国特色——有一点毛泽东时代的自我批评风尚。张瑞敏显然从日本质量管理大师今井的著

“以百姓之心为心, 善者善之, 不善者亦善者, 得善也。”

作中吸收了思想精华。今井的“5S 运作”取自 5 个拉丁字母拼写的“S”开头的日文单词，大致可译为：Seiri（摒弃不必要的东西）；Seiton（按照使用顺序摆放工具）；Seisoh（保持工作场所洁净）；Siketsu（保持自身整洁）；Shitsuke（遵守车间纪律）。

海尔在此之外又加了一条“注意安全”，通过“6S 自查站”贯彻这套制度。每个班次交接时，出了差错的工人必须站在车间内一个所有同事都能看见的划定地点。未能改正错误的工人可能会在公司的业务通讯上受到批评或被处以罚款，如果屡教不改还可能被解雇，这一招以前在中国是闻所未闻的。有人抱怨这套制度过于苛刻，一名经理人员嗤之以鼻，说：“市场不相信眼泪。”

海尔各家工厂的墙壁上到处张贴着写有“海尔精神”（敬业报国，追求卓越）和“海尔作风”（迅速反应，马上行动）的标语。帮助把这些管理概念注入新收购的企业的是苏芳雯领导的海尔企业文化中心。苏芳雯 30 岁左右，1988 年进入海尔，现在差不多成了一名传奇人物。她的工作是帮助那些从前在纪律松弛、管理混乱的环境中工作的人们强化纪律和质量管理的观念。每当海尔接管一家新的公司时，友善、果断的苏芳雯及其助手总是率先到场。他们对西方的管理方法了如指掌——张瑞敏说迈克尔·波特和彼得·森杰都对他产生过影响——但是训练方法又带有明显的中国特色。举个例子，五星级宾馆的激增给了苏芳雯向生产线上的工人们生动地展示根据全球市场的需要不断提高水平的一次机会。苏芳雯的办公室墙上挂着这样一幅标语：扩大市场份额，提供五星级服务。

如果这一切听起来不过像是在高喊口号，有一点颇有教益，那就是，在苏芳雯的口号中有一些非常严厉的东西。一张标语不加掩饰地告诫全厂职工：（1）一些员工缺乏质量意识。（2）一些工长放纵马虎作风。（3）一些部门主管懒懒散散。加强合作，改善风气！

当然，所有这一切都是为了生产出人们愿意购买的商

扩海尔精  
神：敬业报  
国，卓越  
“海尔作风”：  
迅速反应，马  
上行动

品。自从用大锤传授质量观念以来，张瑞敏一直把创造卓越视为他的使命。为了建立出口信誉，他获得了 ISO9001 国际质量管理认证。现在，他希望海尔在工业研究领域内处于一马当先的地位。去年 12 月，张瑞敏成立了海尔中央研究院，负责开发新的生产技术。1998 年该公司还在洛杉矶成立设计中心负责改造产品，以适应当地的市场条件。去年 8 月，海尔的信息技术中心破土动工。

在调整海尔管理技术的同时，张瑞敏开始接管技术精良但管理不善的集体所有制企业、国有企业和私营公司，然后用海尔模式进行重组，如今已达 18 家，而且还在增加。他在这方面的才干声名远扬，现在，他不需要自己去寻找新的收购对象，许多公司主动送上门来。近 200 家公司登门与海尔洽谈，要求被接管，但大多数公司不具备条件。张瑞敏最近拒绝了江西一家电视机厂的兼并要求，因为该厂的技术陈旧，产品种类过时，科研工作落后。重庆一家冰箱厂也过不了关：设备陈旧破损，工人士气低落，大部分已离开工厂。

一个最近成功的收购范例是接管青岛第二大家电企业红星厂。红星厂也是青岛市下属的集体所有制企业，以前是海尔的主要对手之一，到 90 年代初陷入严重困境。除了负债累累和产品积压等社会主义市场的通病之外，该厂的创始人因侵吞公款锒铛入狱。

应青岛市的要求，海尔于 1995 年接管该厂。当时的青岛市市长（现在是中国建设部部长）俞正声不希望这家亏损工厂倒闭而导致 3000 人下岗。海尔无需为红星付出任何东西，可以在它位于青岛的厂区重建装配线。尽管得到市政府的合作，但这次兼并仍是一场赌博。红星企业债务如山，纪律松散，海尔的经理人员为此忧心忡忡。海尔的职工很不情愿拿他们的辛苦钱去援助红星的工人。红星的经理人员则对他们的新上司充满敌对情绪。

但是苏芳雯灌输了海尔企业文化——墙上标语，6S 制度，偶尔解雇工人来激励其他人，提高工作效率。同时，

张瑞敏通过与意大利的梅洛尼家电公司（Merloni）组建合资企业，提高了红星的洗衣机生产技术。结果，在原红星厂工人的积极努力下，海尔集团占据了在中国洗衣机市场 1/3 以上的份额。由于年度报表中增加了红星厂的收入，海尔的年销售收入和利润直线上升。

收购红星厂是海尔公司最大的一次收购，在那以后的 3 年中，海尔公司还收购了在计划经济下一直停滞不前或亏损的其他大型家电企业，如武汉的武汉冰柜厂、广东省的合资企业、安徽省的黄山电子厂。

张瑞敏和他的助手们通过对生产彩电的黄山电子厂的改造，提供了海尔的工作程序和纪律如何改造国有企业的最新例子。1997 年底，黄山电子厂欠债 365 万美元，而且还面临更严重的亏损。主管这家公司的合肥市政府把海尔公司的调查小组请去进行调查，调查小组得出的结论是，黄山电子厂的技术有一些问题，但主要是纪律和质量没有跟上。张瑞敏在同意收购后给黄山公司派去海尔的 5 位经理。他们发现工人队伍一片混乱。海尔公司的高级工程师余子达说：“工人迟到早退。调皮捣蛋的工人——对纪律满不在乎或不好好干活的工人——有时候拿的钱还比别人多，这是因为他们有门路。”余子达说，在向他们介绍海尔的装配线管理方式，尤其是在介绍 6S 制度时，“黄山的许多工人认为这是不可能做到的”。该厂 2000 名职工中的 200 人到市政府门前示威，抗议海尔对他们过分严厉。市政府官员对他们并不同情。张瑞敏也不同意他们。他关掉了这家工厂，给持有不同意见的工人两种选择：要么给海尔公司干活，要么回家。两天以后，这家工厂又开工了。

张瑞敏兜了一个圈子承认说，并非所有工人都能成功，他也解雇了一些工人。留下的工人比以前任何时候干活都更卖力。生产上去了，每月达到 3 万台电视机，而在海尔改革之前是每月 200 台到 300 台。但是职工的收入比过去增加了一倍，而且是定期支付。职工也从医疗保险制度中

得到好处，被工厂前领导抛弃的这种医疗保险制度是在海尔公司收购后恢复的。

海尔道路的成功及其对国家的影响已引起北京的重视，这个国家一直背负着众多的低效、凋敝的企业负担。政府官员知道，继续占工业职工大多数的国有企业的彻底改革可能意味着解雇千千万万工人。海尔公司已部分地解答了这个问题。希望在于成功的私人企业和集体企业能吸收失败的国有企业所释放出来的职工。有鉴于此，北京把海尔公司命名为中国为数不多的“骨干公司”之一，把这些公司作为工业战线的模范领路人，给中国人指出参加全球竞争的道路。虽然这显然是对海尔公司的奖赏，但是这也可能是不吉利的一种奖赏。在北京一位关注海尔公司的人说：“我们中国人有一种说法，即鞭打快马。有一种危险：可能要求海尔公司拯救许多失败的企业，结果这家母公司将会因此吃亏。”但是张瑞敏说，海尔公司只收购自己想收购的公司。

“我们中国人有一种说法，即鞭打快马。有一种危险：可能要求海尔公司拯救许多失败的企业，结果这家母公司将会因此吃亏。”

张瑞敏提出的跻身《财富》杂志全球最大 500 家公司之列的希望到底有多大？显然，中国的许多企业能使用海尔公司的管理方法，因此找到扩展机会应当没有问题。而且市场在发展壮大。随着中国城乡日益繁荣，冰箱和洗衣机是家庭优先购买的两个大件。但是海尔公司并不是注意到这一点的惟一公司，竞争正变得日趋激烈。像菲利普、LG、山水电器、梅塔格、惠而浦以及松下（Matsushita）等公司都以同海尔大体相同的价格在中国生产大型家电产品。

美国密歇根大学商学院中国市场专家安德鲁·劳洛尔说：“海尔公司在 6 年内不大可能名列全球 500 家大企业。”他说，“但是，海尔公司在同其他国家的公司较量之前，如果能在世界最大的国内市场做到无懈可击可能是更好的策略。”这很可能是了解张瑞敏实际想法的一个线索。为了保护他在国内占据的主导地位，他将继续干他最拿手的事情：收购亏损的公司并把这些公司变成盈利的公司。这也是孙子的战略：“不战而屈人之兵，善之善者也。”

1999 年《财富》全球最大 500 家企业排行榜

| 全球 500 强排序 | 公司名称         | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|--------------|---------------|
| 1          | 通用汽车公司       | 161 , 315. 0  |
| 2          | 戴姆勒 - 克莱斯勒公司 | 154 , 615. 0  |
| 3          | 福特汽车公司       | 144 , 416. 0  |
| 4          | 沃尔 - 马特百货公司  | 139 , 208. 0  |
| 5          | 三井公司         | 109 , 372. 9  |
| 6          | 伊腾忠商社        | 108 , 749. 1  |
| 7          | 三菱公司         | 107 , 184. 4  |
| 8          | 埃克森公司        | 100 , 697. 0  |
| 9          | 通用电气公司       | 100 , 469. 0  |
| 10         | 丰田汽车公司       | 99 , 740. 1   |
| 11         | 皇家荷兰壳牌集团     | 93 , 692. 0   |
| 12         | MARRUBENI 公司 | 93 , 568. 6   |
| 13         | 住友公司         | 89 , 020. 7   |
| 14         | IBM 公司       | 81 , 667. 0   |
| 15         | AXA 公司       | 78 , 729. 3   |
| 16         | 花旗集团         | 76 , 431. 0   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称       | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|------------|---------------|
| 17         | 大众汽车公司     | 76 , 306. 6   |
| 18         | 日本电报电话公司   | 76 , 118. 7   |
| 19         | BP 阿莫科公司   | 68 , 304. 0   |
| 20         | 日胜公司       | 67 , 741. 7   |
| 21         | 日本人寿保险公司   | 66. 299. 6    |
| 22         | 西门子公司      | 66 , 037. 8   |
| 23         | 安联保险集团     | 64 , 874. 7   |
| 24         | 日立公司       | 62 , 409. 9   |
| 25         | 美国邮政服务公司   | 60 , 072. 0   |
| 26         | 松下电器产业公司   | 59 , 771. 4   |
| 27         | 菲利普·莫里斯公司  | 57 , 813. 0   |
| 28         | ING 集团公司   | 56 , 468. 7   |
| 29         | 波音公司       | 56 , 154. 0   |
| 30         | 美国电报电话公司   | 53 , 588. 0   |
| 31         | 索尼公司       | 53 , 156. 7   |
| 32         | 城市持股公司     | 52 , 126. 4   |
| 33         | 日产汽车公司     | 51 , 477. 7   |
| 34         | 菲亚特公司      | 50 , 998. 0   |
| 35         | 美洲银行公司     | 50 , 777. 0   |
| 36         | 雀巢公司       | 49 , 504. 1   |
| 37         | 瑞士信贷公司     | 49 , 143. 3   |
| 38         | 本田汽车公司     | 48 , 747. 7   |
| 39         | 通用保险股份有限公司 | 48 , 478. 1   |
| 40         | 莫比尔公司      | 47 , 678. 0   |
| 41         | 惠普公司       | 47 , 061. 0   |
| 42         | 德意志银行      | 45 , 165. 0   |
| 43         | 联合利华公司     | 44 , 908. 0   |
| 44         | 国家农场保险公司   | 44 , 620. 9   |
| 45         | 台市互助人寿保险公司 | 44 , 485. 6   |
| 46         | 费田集团公司     | 43 , 407. 5   |
| 47         | 汇丰控股有限公司   | 43 , 338. 3   |
| 48         | 东芝公司       | 41 , 470. 9   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称        | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-------------|---------------|
| 49         | 雷诺公司        | 41 , 353. 3   |
| 50         | 西尔斯 - 罗巴克公司 | 41 , 322. 0   |
| 51         | 富士通公司       | 41 , 0170. 8  |
| 52         | 东京电力公司      | 39 , 808. 4   |
| 53         | 德国电讯公司      | 39 , 710. 5   |
| 54         | 住友寿险公司      | 39 , 535. 4   |
| 55         | 杜邦公司        | 39 , 130. 0   |
| 56         | 苏黎世金融服务公司   | 39 , 115. 0   |
| 57         | 菲利普电气公司     | 38 , 455. 6   |
| 58         | CGU 公司      | 37 , 588. 5   |
| 59         | 标致公司        | 37 , 539. 8   |
| 60         | NEC 公司      | 37 , 234. 6   |
| 61         | 宝洁公司        | 37 , 154. 0   |
| 62         | 法国电力公司      | 36 , 672. 9   |
| 63         | RWE 集团公司    | 36 , 603. 1   |
| 64         | 帕斯奇塞纳蒙特银行   | 35 , 889. 1   |
| 65         | 宝马公司        | 35 , 886. 7   |
| 66         | 埃尔夫阿基坦公司    | 35 , 864. 0   |
| 67         | 美林公司        | 35 , 853. 0   |
| 68         | 慕尼黑 RE 集团   | 35 , 464. 5   |
| 69         | 威武安迪公司      | 35 , 292. 3   |
| 70         | 莱昂纳斯奥克斯公司   | 34 , 873. 5   |
| 71         | 美国谨慎保险公司    | 34 , 427. 0   |
| 72         | ABN 阿莫罗持股公司 | 34 , 235. 0   |
| 73         | 中国石油化工集团公司  | 34 , 025. 2   |
| 74         | 谨慎公司        | 33 , 676. 8   |
| 75         | 凯马特公司       | 33 , 674. 0   |
| 76         | 美国国际集团公司    | 33 , 296. 0   |
| 77         | 农业信贷公司      | 33 , 022. 4   |
| 78         | 埃尼公司        | 32 , 398. 3   |
| 79         | 奇斯曼哈顿公司     | 32 , 379. 0   |
| 80         | 抵押银行集团      | 31 , 816. 0   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称                | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|---------------------|---------------|
| 81         | 德士古公司               | 31 , 707. 0   |
| 82         | 太西洋贝尔公司             | 31 , 565. 9   |
| 83         | 法尼梅公司               | 31 , 498. 8   |
| 84         | 福蒂斯公司               | 31 , 325. 3   |
| 85         | 安隆公司                | 31 , 260. 0   |
| 86         | 拜耳公司                | 31 , 197. 2   |
| 87         | 康帕克计算机公司            | 31 , 169. 0   |
| 88         | 摩根 - 斯坦利集团          | 31 , 131. 0   |
| 89         | 戴顿哈德逊公司             | 30 , 951. 0   |
| 90         | TOMEN 公司            | 30 , 934. 9   |
| 91         | 东京 - 三菱银行           | 30 , 928. 8   |
| 92         | ABB 阿斯那布劳恩<br>勃沃里公司 | 30 , 872. 0   |
| 93         | 巴斯夫公司               | 30 , 731. 6   |
| 94         | 皮切尼公司               | 30 , 678. 0   |
| 95         | 加福尔公司               | 30 , 479. 0   |
| 96         | 霍姆·德波特公司            | 30 , 219. 0   |
| 97         | 朗讯科技                | 30 , 147. 0   |
| 98         | 社会通用公司              | 29 , 762. 1   |
| 99         | 三菱电气公司              | 29 , 682. 3   |
| 100        | 摩托罗拉公司              | 29 , 398. 0   |
| 101        | 科尼克林克·阿诺<br>尔德公司    | 28 , 871. 0   |
| 102        | 三星公司                | 28 , 839. 0   |
| 103        | 鲜京公司                | 28 , 808. 9   |
| 104        | SBC 通讯公司            | 28 , 777. 0   |
| 105        | 罗伯特博世公司             | 28 , 610. 3   |
| 106        | 明治人寿保险公司            | 28 , 476. 1   |
| 107        | 特斯科公司               | 28 , 442. 3   |
| 108        | 英国电信                | 28 , 323. 7   |
| 109        | 克罗杰公司               | 28 , 203. 3   |
| 110        | 维亚哥公司               | 27 , 921. 6   |
| 111        | 三菱汽车公司              | 27 , 480. 4   |
| 112        | 法国电讯公司              | 27 , 408. 7   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称         | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|--------------|---------------|
| 113        | UBS 公司       | 27 , 221. 2   |
| 114        | 道达尔菲那公司      | 27 , 058. 8   |
| 115        | 默克公司         | 26 , 898. 2   |
| 116        | 雪夫龙公司        | 26 , 801. 0   |
| 117        | 巴黎国民银行       | 26 , 786. 6   |
| 118        | 沃尔沃汽车公司      | 26 , 773. 2   |
| 119        | 大都会寿险公司      | 26 , 735. 0   |
| 120        | 日本产业银行       | 26 , 495. 8   |
| 121        | 英特尔公司        | 26 , 273. 0   |
| 122        | 洛克希德马丁公司     | 26 , 266. 0   |
| 123        | 意大利电信        | 26 , 163. 9   |
| 124        | 阿尔斯塔特公司      | 25 , 879. 0   |
| 125        | 联合技术公司       | 25 , 715. 0   |
| 126        | PDVSA 公司     | 25 , 659. 0   |
| 127        | 第一银行公司       | 25 , 595. 0   |
| 128        | NICHIMEN 公司  | 25 , 476. 1   |
| 129        | GTE 公司       | 25 , 473. 0   |
| 130        | 皇家与太阳联盟公司    | 25 , 435. 8   |
| 131        | 伊尔 - 八鹿岛公司   | 25 , 400. 6   |
| 132        | 圣斯伯里公司       | 25 , 139. 1   |
| 133        | 巴西银行         | 25 , 073. 1   |
| 134        | 赫希斯特公司       | 24 , 842. 3   |
| 135        | 联合包裹服务公司     | 24 , 788. 0   |
| 136        | USX 公司       | 24 , 754. 0   |
| 137        | 苏埃德 TSB 集团公司 | 24 , 514. 2   |
| 138        | 隋福威公司        | 24 , 484. 2   |
| 139        | 蔡斯克鲁普公司      | 24 , 427. 9   |
| 140        | 现代公司         | 24 , 373. 3   |
| 141        | 科斯托克公司       | 24 , 269. 9   |
| 142        | CNP 保险公司     | 24 , 108. 0   |
| 143        | 康格拉公司        | 23 , 840. 5   |
| 144        | 强生公司         | 23 , 675. 0   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称            | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-----------------|---------------|
| 145        | 阿尔卡特 - 阿尔斯通集团公司 | 23, 640. 7    |
| 146        | 大荣公司            | 23, 573. 5    |
| 147        | 奥卡恩集团公司         | 23, 531. 8    |
| 148        | 爱立信公司           | 23, 190. 0    |
| 149        | 南方贝尔公司          | 23, 123. 0    |
| 150        | 沃特·迪斯尼公司        | 22, 976. 0    |
| 151        | 德累斯登银行          | 22, 779. 5    |
| 152        | 三菱重工公司          | 22, 748. 5    |
| 153        | 西德意志土地银行        | 22, 643. 7    |
| 154        | 百事公司            | 22, 568. 4    |
| 155        | 里昂信贷公司          | 22, 348. 0    |
| 156        | 三井互助人寿保险公司      | 22, 225. 6    |
| 157        | 英格雪姆麦克罗公司       | 22, 034. 0    |
| 158        | 巴克莱银行           | 21, 897. 1    |
| 159        | 诺华制药公司          | 21, 873. 8    |
| 160        | 中国工商银行          | 21, 830. 3    |
| 161        | 普罗莫德公司          | 21, 816. 7    |
| 162        | 埃尼尔公司           | 21, 761. 6    |
| 163        | 国民威斯敏斯特银行       | 21, 718. 1    |
| 164        | 英美烟草            | 21, 626. 9    |
| 165        | 佳能公司            | 21, 616. 2    |
| 166        | 日本钢铁公司          | 21, 587. 8    |
| 167        | 第一联合公司          | 21, 543. 0    |
| 168        | 西格纳公司           | 21, 437. 0    |
| 169        | 商业银行            | 21, 216. 9    |
| 170        | 曼内斯曼公司          | 21, 194. 7    |
| 171        | 中国银行            | 21, 143. 9    |
| 172        | 卡特彼勒公司          | 20, 977. 0    |
| 173        | 住友银行            | 20, 950. 3    |
| 174        | 墨西哥石油公司         | 20, 891. 1    |
| 175        | 麦克逊公司           | 20, 857. 3    |
| 176        | 普里伊萨格公司         | 20, 810. 8    |

| 全球 500 强排序 | 公司名称           | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|----------------|---------------|
| 177        | 劳易斯公司          | 20,713.0      |
| 178        | 埃特纳人寿与意外伤害保险公司 | 20,604.1      |
| 179        | 富国银行           | 20,482.0      |
| 180        | KANSAI 电力公司    | 20,317.9      |
| 181        | 富士银行           | 20,109.7      |
| 182        | 施乐公司           | 20,019.0      |
| 183        | 萨拉·李公司         | 20,011.0      |
| 184        | PG&E 公司        | 19,942.0      |
| 185        | 莱曼兄弟控股公司       | 19,894.0      |
| 186        | 美国百货公司         | 19,866.7      |
| 187        | 纽约人寿保险公司       | 19,848.9      |
| 188        | 圣戈班公司          | 19,817.8      |
| 189        | 弟阿格公司          | 19,808.1      |
| 190        | 哥伦比亚/HCA 保健公司  | 19,681.0      |
| 191        | 雷声公司           | 19,530.0      |
| 192        | 国际造纸公司         | 19,500.0      |
| 193        | 西班牙电讯公司        | 19,456.6      |
| 194        | 东日本铁路公司        | 19,430.0      |
| 195        | 朝日互助寿险公司       | 19,418.0      |
| 196        | AMR 公司         | 19,205.0      |
| 197        | JUSCO 公司       | 19,171.3      |
| 198        | 美国捷运公司         | 19,132.0      |
| 199        | 三和银行           | 18,849.8      |
| 200        | 日本邮政服务公司       | 18,849.2      |
| 201        | 可口可乐公司         | 18,813.0      |
| 202        | 埃贡公司           | 18,726.9      |
| 203        | BCE 公司         | 18,506.9      |
| 204        | 拉勃银行           | 18,474.7      |
| 205        | 道氏化学公司         | 18,441.0      |
| 206        | J·P·摩根公司       | 18,425.0      |
| 207        | 三星电子公司         | 18,394.2      |
| 208        | 皮诺特-普林特普集团公司   | 18,364.6      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称        | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-------------|---------------|
| 209        | 百时美施宝贵公司    | 18,283.6      |
| 210        | 戴尔电脑        | 18,243.0      |
| 211        | 斯坦德集团公司     | 18,168.4      |
| 212        | 富来第马克公司     | 18,048.0      |
| 213        | 伊里公司        | 17,812.0      |
| 214        | MCI 世界通讯公司  | 17,678.0      |
| 215        | 公爵能源公司      | 17,610.0      |
| 216        | 北方电讯        | 17,575.0      |
| 217        | UAL 公司      | 17,561.0      |
| 218        | 自动化国家公司     | 17,487.3      |
| 219        | SNCF 公司     | 17,468.2      |
| 220        | 苏比维鲁公司      | 17,420.5      |
| 221        | 阿贝国家公司      | 17,397.0      |
| 222        | 联合保健公司      | 17,355.0      |
| 223        | 哈利博顿        | 17,353.1      |
| 224        | 金松公司        | 17,198.6      |
| 225        | 美国技术公司      | 17,154.0      |
| 226        | 布罗肯·希尔公司    | 17,148.0      |
| 227        | 斯普林特公司      | 17,134.3      |
| 228        | BOUYGUES 公司 | 17,111.7      |
| 229        | 桥石公司        | 17,107.0      |
| 230        | 德意志巴恩公司     | 17,062.9      |
| 231        | 纳贝斯科控股公司    | 17,037.0      |
| 232        | 罗士控股公司      | 17,016.3      |
| 233        | 中分电力公司      | 17,015.1      |
| 234        | 诺威联合公司      | 16,903.1      |
| 235        | 电子数据系统      | 16,891.0      |
| 236        | 巴西银行        | 16,758.1      |
| 237        | 樱花银行        | 16,735.9      |
| 238        | AMP 公司      | 16,687.3      |
| 239        | 东京海事与火灾保险公司 | 16,630.3      |
| 240        | 佛兰兹汉尼尔公司    | 16,540.0      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称             | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|------------------|---------------|
| 241        | 瑞士再保险公<br>司      | 16,416.7      |
| 242        | 巴里巴斯金融<br>公司     | 16,365.6      |
| 243        | 大伊智费鱼银<br>行      | 16,320.3      |
| 244        | 德意志邮政公<br>司      | 16,307.4      |
| 245        | 劳·加兹普罗<br>姆公司    | 16,220.1      |
| 246        | 阿歇丹尼尔斯<br>·米德兰公司 | 16,108.6      |
| 247        | 马自达汽车公<br>司      | 16,093.4      |
| 248        | 豪尔法克斯建<br>筑会社    | 16,061.1      |
| 249        | 安田互助人寿<br>保险公司   | 16,054.6      |
| 250        | 阿尔伯特逊公<br>司      | 16,005.1      |
| 251        | 基本健康公司           | 15,918.1      |
| 252        | 联邦捷运公司           | 15,872.8      |
| 253        | 联邦百货商店<br>公司     | 15,833.0      |
| 254        | 法国邮政公司           | 15,830.7      |
| 255        | 卡西诺集团公<br>司      | 15,741.2      |
| 256        | 拉格公司             | 15,625.7      |
| 257        | 莱普索尔公司           | 15,610.1      |
| 258        | 创意系统公司           | 15,573.8      |
| 259        | 巴西石油公司           | 15,527.3      |
| 260        | 瑞士人寿保险<br>与年金公司  | 15,518.1      |
| 261        | 阿尔卡公司            | 15,489.4      |
| 262        | 帝国化学工业<br>公司     | 15,391.4      |
| 263        | 塞斯克公司            | 15,327.5      |
| 264        | 沃尔格林公司           | 15,307.0      |
| 265        | CVS 公司           | 15,273.6      |
| 266        | 联合信号公司           | 15,128.0      |
| 267        | 拜里斯切国家<br>银行     | 15,081.0      |
| 268        | 弗来明公司            | 15,069.3      |
| 269        | 哈特福德金融<br>服务公司   | 15,022.0      |
| 270        | 明尼苏达矿业<br>与制造业公司 | 15,021.0      |
| 271        | 日本烟草公司           | 15,009.4      |
| 272        | 佛来得梅耶公<br>司      | 14,878.0      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称       | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|------------|---------------|
| 273        | 标准人寿保险公司   | 14,830.9      |
| 274        | 丽都公司       | 14,776.7      |
| 275        | 英国航空公司     | 14,748.3      |
| 276        | 德州公用       | 14,736.0      |
| 277        | 三洋电气公司     | 14,727.0      |
| 278        | 印度石油公司     | 14,719.0      |
| 279        | 罗纳 - 普朗克公司 | 14,741.4      |
| 280        | 浦菲泽公司      | 14,704.0      |
| 281        | 西北互助人寿保险公司 | 14,644.9      |
| 282        | 时代华纳公司     | 14,582.0      |
| 283        | 诺基亚        | 14,542.9      |
| 284        | 微软         | 14,484.0      |
| 285        | 三星人寿保险公司   | 14,407.4      |
| 286        | 迈卡尔公司      | 14,402.2      |
| 287        | 比尔鲍·维兹卡亚银行 | 14,387.4      |
| 288        | 丹依集团公司     | 14,384.0      |
| 289        | 考尔斯·迈耶公司   | 14,350.4      |
| 290        | 德尔海兹“利蓬”公司 | 14,329.4      |
| 291        | 卡西斯百货集团公司  | 14,324.0      |
| 292        | 蒙特迪生公司     | 14,312.0      |
| 293        | 日本石油公司     | 14,290.7      |
| 294        | 戴那基公司      | 14,258.0      |
| 295        | 圣保罗 IMI 公司 | 14,245.8      |
| 296        | NKK 公司     | 14,150.6      |
| 297        | 三角航空公司     | 14,138.0      |
| 298        | 斯塔托尔公司     | 14,131.8      |
| 299        | 米切林公司      | 13,884.3      |
| 300        | 大成公司       | 13,870.6      |
| 301        | 伯克夏哈撒韦公司   | 13,832.0      |
| 302        | 曼公司        | 13,826.7      |
| 303        | 迪尔公司       | 13,821.5      |
| 304        | 中国化工进出口公司  | 13,793.3      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称        | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-------------|---------------|
| 305        | 登索公司        | 13,760.1      |
| 306        | 伯格·布鲁斯威克公司  | 13,720.0      |
| 307        | 夏普公司        | 13,656.0      |
| 308        | 温·迪克斯百货公司   | 13,617.5      |
| 309        | 柏林银行公司      | 13,608.4      |
| 310        | 阿克佐诺贝尔公司    | 13,607.1      |
| 311        | 马克斯与斯宾塞公司   | 13,605.2      |
| 312        | 斯卡迪纳集团公司    | 13,543.5      |
| 313        | 加拿大帝国商业银行   | 13,536.1      |
| 314        | 丰田通笑公司      | 13,519.1      |
| 315        | 加拿大皇家银      | 13,506.7      |
| 316        | 弗劳尔公司       | 13,504.8      |
| 317        | 美国家庭产品公司    | 13,462.7      |
| 318        | 埃默逊电器公司     | 13,447.2      |
| 319        | 伊陶萨投资公司     | 13,415.9      |
| 320        | 可口可乐        | 13,414.0      |
| 321        | 梅百货商店公司     | 13,413.0      |
| 322        | 伊斯特曼·柯达公司   | 13,406.0      |
| 323        | 斯密斯克林比凯姆公司  | 13,395.8      |
| 324        | 乐喜金星国际公司    | 13,388.2      |
| 325        | 意大利联合信贷     | 13,317.2      |
| 326        | 葛兰素威康公司     | 13,231.7      |
| 327        | 乔治亚 - 太平洋公司 | 13,223.0      |
| 328        | 大西洋富田公司     | 13,195.0      |
| 329        | 利比蒂互助人寿保险公司 | 13,166.0      |
| 330        | 电缆与无线电公司    | 13,141.9      |
| 331        | 全国保险企业公司    | 13,105.0      |
| 332        | 因特撒银行       | 13,067.8      |
| 333        | 新闻公司        | 12,994.9      |
| 334        | 贺岛公司        | 12,978.0      |
| 335        | 古帕马干公司      | 12,941.2      |
| 336        | 挪威水电公司      | 12,908.0      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称           | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|----------------|---------------|
| 337        | 汉莎航空集团公司       | 12,876.9      |
| 338        | 日本捷运公司         | 12,854.0      |
| 339        | IBP 公司         | 12,848.6      |
| 340        | 达那公司           | 12,838.7      |
| 341        | 伯特尔斯曼公司        | 12,803.2      |
| 342        | 洛拉尔公司          | 12,785.9      |
| 343        | 国立澳大利亚银行       | 12,755.8      |
| 344        | 华盛顿共同基金        | 12,745.6      |
| 345        | 日特爱德公司         | 12,731.9      |
| 346        | 废品管理公司         | 12,703.5      |
| 347        | 泛加输油管道         | 12,690.7      |
| 348        | 五十铃汽车公司        | 12,666.8      |
| 349        | 太阳互助人寿保险公司     | 12,649.0      |
| 350        | 固特异轮胎与橡胶公司     | 12,648.7      |
| 351        | 约翰逊控制公司        | 12,586.8      |
| 352        | 公用联合公司         | 12,563.4      |
| 353        | 米格罗斯公司         | 12,557.7      |
| 354        | ASDA 集团公司      | 12,539.4      |
| 355        | 阿拉斯通公司         | 12,538.0      |
| 356        | 清水公司           | 12,511.9      |
| 357        | NORINCHUKIN 银行 | 12,487.2      |
| 358        | 雅培制药公司         | 12,477.8      |
| 359        | 奥托邮购两合公司       | 12,436.7      |
| 360        | 隋神福威公司         | 12,425.1      |
| 361        | 麦当劳纳公司         | 12,421.4      |
| 362        | 中国粮油进出口公司      | 12,401.9      |
| 363        | 森特理克公司         | 12,399.7      |
| 364        | 美国西部公司         | 12,378.0      |
| 365        | KINGFISHER 公司  | 12,370.8      |
| 366        | 泰克国际公司         | 12,311.3      |
| 367        | 金伯莱 - 拉克公司     | 12,297.8      |
| 368        | 拉加德里集团公司       | 12,283.1      |

| 全球 500 强排序 | 公司名称             | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|------------------|---------------|
| 369        | 日本航空公司           | 12 , 252. 1   |
| 370        | LOWE ' S 公司      | 12 , 244. 9   |
| 371        | 法律通用保险<br>公司     | 12 , 134. 5   |
| 372        | 汉高公司             | 12 , 127. 8   |
| 373        | 苏格兰皇家银<br>行      | 12 , 103. 7   |
| 374        | 维亚康姆公司           | 12 , 096. 1   |
| 375        | 大众超级市场<br>公司     | 12 , 067. 1   |
| 376        | 银行家信托纽<br>约公司    | 12 , 048. 0   |
| 377        | 东方电力公司           | 12 , 041. 8   |
| 378        | 托斯克公司            | 12 , 021. 5   |
| 379        | 施伦泊格             | 11 , 997. 3   |
| 380        | DENTSU 公司        | 11 , 992. 5   |
| 381        | 德国冶金公司           | 11 , 991. 2   |
| 382        | 三菱化学公司           | 11 , 982. 5   |
| 383        | TRW 公司           | 11 , 886. 0   |
| 384        | 特里斯特拉公<br>司      | 11 , 865. 4   |
| 385        | 乌尔沃斯公司           | 11 , 851. 6   |
| 386        | 菲利普石油公<br>司      | 11 , 845. 0   |
| 387        | 比利时石油公<br>司      | 11 , 793. 8   |
| 388        | 蒙特里尔银行           | 11 , 785. 9   |
| 389        | 英国航空公司           | 11 , 672. 0   |
| 390        | 日本旅行局            | 11 , 633. 6   |
| 391        | DAIDO 人寿保<br>险公司 | 11 , 562. 2   |
| 392        | 千代田互助人<br>寿保险公司  | 11 , 560. 5   |
| 393        | 特克斯特隆公<br>司      | 11 , 549. 0   |
| 394        | 技术数据公司           | 11 , 529. 0   |
| 395        | 安特基公司            | 11 , 494. 8   |
| 396        | 可信能源             | 11 , 488. 5   |
| 397        | 斯达拉恩索            | 11 , 477. 8   |
| 398        | 南方公司             | 11 , 403. 0   |
| 399        | 铃木汽车公司           | 11 , 389. 5   |
| 400        | 富士相纸公司           | 11 , 248. 5   |

| 全球 500 强排序 | 公司名称        | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-------------|---------------|
| 401        | 安豪泽 - 布施公司  | 11, 245. 8    |
| 402        | 佳迪尼 · 马瑟逊公司 | 11, 229. 5    |
| 403        | 阿尔贝特公司      | 11, 212. 3    |
| 404        | 玩具 R 美国公司   | 11, 200. 0    |
| 405        | KYUSHU 电力公司 | 11, 188. 7    |
| 406        | 理光公司        | 11, 165. 1    |
| 407        | 英国邮政局公司     | 11, 099. 1    |
| 408        | 克威尔内公司      | 11, 012. 8    |
| 409        | 皮切尼公司       | 10, 937. 3    |
| 410        | GEC 公司      | 10, 902. 0    |
| 411        | 诺瓦斯考地亚银行    | 19, 901. 2    |
| 412        | 拉法日公司       | 10, 899. 5    |
| 413        | 电路城集团       | 10, 804. 4    |
| 414        | OBAYASHI 公司 | 10, 795. 0    |
| 415        | 维尔豪泽公司      | 10, 766. 0    |
| 416        | 安田火灾与海事保险公司 | 10, 761. 4    |
| 417        | 西格雷公司       | 10, 734. 0    |
| 418        | 大众互助人寿保险公司  | 10, 668. 1    |
| 419        | 北方钢铁联合公司    | 10, 648. 7    |
| 420        | 富士重工业公司     | 10, 581. 3    |
| 421        | 阿第克公司       | 10, 562. 2    |
| 422        | 联合太平洋公司     | 10, 553. 0    |
| 423        | 住友金属工业公司    | 10, 538. 1    |
| 424        | 日本能源公司      | 10, 466. 3    |
| 425        | 法国天然气公司     | 10, 400. 8    |
| 426        | 卡斯达特公司      | 10, 396. 6    |
| 427        | 英国钢铁公司      | 10, 354. 4    |
| 428        | 惠而浦公司       | 10, 323. 0    |
| 429        | 德意志合作银行     | 10, 295. 8    |
| 430        | 乔治威斯顿公司     | 10, 292. 2    |
| 431        | 武中公司        | 10, 253. 4    |
| 432        | 美国通用保险      | 10, 251. 0    |

| 全球 500 强排序 | 公司名称        | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|-------------|---------------|
| 433        | 东海银行        | 10,233.2      |
| 434        | 华纳兰勃特公司     | 10,213.7      |
| 435        | 神户钢铁公司      | 10,213.3      |
| 436        | 爱迪生国际公司     | 10,208.0      |
| 437        | 法国航空公司      | 10,185.7      |
| 438        | 大西洋与太平洋茶叶公司 | 10,179.4      |
| 439        | 赤水住宅公司      | 10,160.3      |
| 440        | 加拿大电力公司     | 10,148.6      |
| 441        | BESTBUY 公司  | 10,077.9      |
| 442        | 吉列公司        | 10,056.0      |
| 443        | 艾里莉丽公司      | 10,051.3      |
| 444        | 韩国电力公司      | 10,050.5      |
| 445        | 住友电器工业公司    | 10,022.5      |
| 446        | 旭玻璃公司       | 10,021.6      |
| 447        | 舰队金融公司      | 10,002.0      |
| 448        | 意大利商业银行     | 9,962.3       |
| 449        | 大日本印刷公司     | 9,932.1       |
| 450        | CSX 公司      | 9,898.0       |
| 451        | 信念健康公司      | 9,895.0       |
| 452        | 埃德卡中心股份有限公司 | 9,894.3       |
| 453        | 雪花牌牛奶产品公司   | 9,886.6       |
| 454        | 半岛东方汽船公司    | 9,798.6       |
| 455        | 太阳公司        | 9,790.8       |
| 456        | 塞比公司        | 9,787.6       |
| 457        | 哈门那公司       | 9,781.0       |
| 458        | DDI 公司      | 9,752.5       |
| 459        | 出光产业公司      | 9,748.0       |
| 460        | 浦项钢铁公司      | 9,716.0       |
| 461        | 中日本铁路公司     | 9,656.1       |
| 462        | 凸版印刷公司      | 9,571.4       |
| 463        | 耐克公司        | 9,553.1       |
| 464        | 太平洋健康系统     | 9,521.5       |

| 全球 500 强排序 | 公司名称             | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|------------------|---------------|
| 465        | 高岛野公司            | 9, 519. 2     |
| 466        | 法国宇航公司           | 9, 509. 6     |
| 467        | 王子造纸公司           | 9, 436. 4     |
| 468        | 西日本铁路公司          | 9, 427. 8     |
| 469        | 川崎重工业公司          | 9, 405. 1     |
| 470        | 乐喜金星电子公司         | 9, 378. 0     |
| 471        | LIMITED 公司       | 9, 346. 9     |
| 472        | CATHAY LIFE 公司   | 9, 286. 9     |
| 473        | 福顿公司             | 9, 269. 5     |
| 474        | 马来西亚石油公司         | 9, 267. 3     |
| 475        | 苏格兰鳎寡基金          | 9, 250. 4     |
| 476        | 加拿大太阳人寿保险        | 9, 232. 5     |
| 477        | KYOEI 人寿保险公司     | 9, 231. 5     |
| 478        | 亨氏               | 9, 209. 3     |
| 479        | KAWASHO 公司       | 9, 178. 5     |
| 480        | 朝日化学工业公司         | 9, 167. 8     |
| 481        | 重建信贷机构           | 9, 153. 2     |
| 482        | 阿斯特拉珍尼卡          | 9, 132. 8     |
| 483        | UPM - KYMMENE 公司 | 9, 128. 9     |
| 484        | 北德意志国家银行         | 9, 125. 7     |
| 485        | 中国石油公司           | 9, 115. 5     |
| 486        | 圣保罗考司            | 9, 108. 4     |
| 487        | 施霸商业             | 9, 072. 9     |
| 488        | 西屋电器公司           | 9, 061. 0     |
| 489        | 理尔公司             | 9, 059. 4     |
| 490        | 盖普公司             | 9, 054. 5     |
| 491        | 西北航空公司           | 9, 044. 8     |
| 492        | 大宇宙商店            | 9, 043. 5     |
| 493        | 多伦多自治领银行         | 9, 018. 1     |
| 494        | 办公用品仓储商店         | 9, 997. 7     |
| 495        | 高露洁公司            | 8, 971. 6     |

| 全球 500 强排序 | 公司名称          | 营业收入 ( 百万美元 ) |
|------------|---------------|---------------|
| 496        | 伯灵顿北桑塔佛公司     | 8,941.0       |
| 497        | 德古萨公司         | 8,924.3       |
| 498        | 三井 FUDOSAN 公司 | 8,920.5       |
| 499        | 约翰汉科共同寿险公司    | 8,911.5       |
| 500        | 诺斯罗普·格鲁曼公司    | 8,920.0       |

# 后 记

历经 18 余月的艰辛，《世界管理 100 年》终于能够面向读者了。对于编委会同仁，对于曾关心和指导过的领导和管理前辈，对于曾给予热心帮助的兄弟单位来说，应该能够了却一个数年来的心愿了。从 20 世纪 90 年代开始，我们就酝酿编撰一本管理类工具书，希望通过该书将 20 世纪人类管理史上所取得的重要成就呈现给我们的管理界，为全面提升我国企业管理水平，增强我国企业的国际竞争力作出贡献。从 98 年底开始，经过一系列的充分准备之后，我们便着手进行这一项有着重要意义的工作。

本书在编写过程中，得到了有关领导、管理界前辈的亲临指导，在此表示深深的敬意和谢意。我们在编写的同时，参阅了有关的文件、书籍和资料，并加以引用，在此一并表示感谢。

由于编者的水平有限，本书必定存在许多不足，希望广大读者批评指正，以使我们在将来的工作中取得更大的进步！