

<<大道有形>>

图书基本信息

书名：<<大道有形>>

13位ISBN编号：9787213041969

10位ISBN编号：7213041967

出版时间：2010-2

出版时间：浙江人民出版社

作者：董文海

页数：240

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<大道有形>>

前言

2008年以来的全球金融危机，对大多数企业而言的确有些突然，但这样的危机，在世界历史上不是第一次，也不会是最后一次。

经济的循环兴衰在上百年中已多次反复上演，每次都伴随着无数企业的兴衰存亡，尤其是在市场竞争日益激烈和商业环境复杂多变的今天，企业寿命如同产品生命周期一样越来越短，几乎每天都有企业倒闭和消失。

但世界商业史上依然有很多企业历经漫长岁月却长盛不衰，如美国的通用电气、杜邦、宝洁、IBM，瑞士的雀巢，瑞典的瓦伦堡，德国的曼罗兰，芬兰的UPM等等。

目前，随着商业环境的巨大变化，不少企业在经历了多年的高速成长后，都遭遇了前所未有的增长困境。

尤其是一些企业在“做大做强”之后，更希望成为“百年老店”，但实际上要成为“百年老店”的道路并不平坦。

通常，只有极少数企业才能进入“百年老店”的行列。

特别是那些进入世界500强后又长期居于全球市场主导地位的“百年老店”则更为不易。

因此，研究和学习这些“百年老店”在风险抗击、危机处理、经营管理、资本运作及品牌再造等方面的系统经验，根据企业的经营规律打好基础显得尤为迫切。

那么，一些“百年老店”傲立全球，究竟有哪些独特的成功之道呢？

如何才能让企业实现百年常青呢？

结合多年来对美国的通用电气、杜邦、IBM、宝洁、迪斯尼和瑞士的雀巢、法国的道达尔、英国的壳牌以及亚洲的泰国正大、日本的丰田、韩国的三星等10个国家的14家“百年老店”经营之道的观察分析，从探究这些“百年老店”在成长路上的历史轨迹来窥视它们的经营特征。

对于“百年老店”的成长争鸣，曾喧嚣一时的多元化与专业化之争并没有触及问题的核心，不妨从美国通用电气（GE）等成功突破困境的世界级优秀企业身上去寻找答案。

创立于1892年的通用电气，之所以能成为为数不多的长寿公司，就在于它不断地学习与创新。

另外，GE不但是一个多元化的联合企业，也是当今世界上产业资本与金融资本结合得最为成功的典范，其经营理念与管理方法无疑是值得学习的。

<<大道有形>>

内容概要

商业史上有很多企业经历漫长岁月却长盛不衰，如美国的通用电气、瑞士的雀巢、瑞典的瓦伦堡、美国的壳牌、法国的道达尔、德国的曼罗兰、芬兰的UPM等等，而要成为“百年老店”并不是一条平坦的路。

在很多情况之下，只有极少数企业才能进入“百年老店”的行列，特别是要成为全球500强企业又长期居于全球市场主导地位的“百年老店”则更为不易。

那么，这些“百年老店”为何能领先全球？

究竟有哪些独特的成功之道？

如何才能让企业保持百年常青？

《大道有形：百年老店经营之道》通过对美国的通用电气、杜邦、IBM、宝洁、迪斯尼和瑞士的雀巢、法国的道达尔、英国的壳牌以及亚洲的泰国正大、日本的丰田、韩国的三星等10个国家、14家“百年老店”历史发展轨迹的探究和分析，系统总结了这些“百年老店”在抗击风险、危机处理、经营管理、资本运作及品牌再造的管理经验。

他山之石，可以攻玉，相信这些案例，正处于快速成长的中国企业有借鉴和学习之处。

<<大道有形>>

作者简介

董文海，男，湖北大悟人，目前在跨国公司主要从事政府、媒体公关及形象宣传工作。个人业余致力于企业的金融财务、战略运营、公关及品牌形象研究，曾在多家商学杂志发表企业案例文章近50篇，学术论文20余篇。

<<大道有形>>

书籍目录

推荐序自序第一章 组织变革，通用电气的制胜之道1.“强、大”轨迹的改革历程2.“产、融”典范的伟大创举3.赢家策略与经营之道4.潜水中国第二章 战神鹰犬，落寞贵族杜邦的复兴1.辉煌轨迹与百年活力2.创新路上的战神，200年屹立不倒的秘诀3.危机公关与安全管理4.妙树形象，开创工业品的营销传播之道5.大举发力中国市场第三章 雀巢136年的成功解密1.无可争辩的百年奇迹2.品牌坎坷路，从对抗到对话3.经营真髓与成功之道4.中国商战20年第四章 变中求胜的蓝色巨人IBM1.浪潮之巅，世纪转型与起死回生2.适时而动，从衰落到强大3.IBM长盛不衰的秘诀4.中国布局，大象再次跳舞第五章 精益制造与持续辉煌的丰田1.从纺织机到汽车2.精髓模式，丰田崛起的“四轮驱动”之道3.逆势之道，应对危机的新思路4.中国攻略与重建之路第六章 谋而后动的泰国正大1.农业起步与子承父业创辉煌2.大改组与变革求生3.寻找低迷中的利润增长点4.百年经营之道与商业谋略5.根植中国，谋而后动第七章 从优秀到卓越的全球冠军三星1.全球冠军的崛起之路2.从优秀到卓越的经营奥秘3.危机中勇于变革4.中国市场新谋略第八章 创新引擎，宝洁崛起成功秘籍1.大萧条中诞生的世界品牌2.无欲之争的经营之道3.危机中孕育伟大4.立体化进入中国第九章 隐形的财富帝国——瓦伦堡家族1.无冕之王的百年史2.金融世家的独特眼光3.家业常青的秘诀4.试水中国第十章 传媒业不朽的童话传奇——迪斯尼1.逆势中成长2.传媒巨子的经营秘诀3.萧条时期崛起的娱乐王国4.亚洲重心，落子上海第十一章 石化巨头皇家壳牌公司1.巨头的百年风云2.风雨中曲折前行3.风险管理策略与经营之道4.谋划中国市场未来第十二章 印刷装备帝国曼罗兰1.专业印刷财富路，160年创辉煌2.创新是关键，老夫聊发少年狂3.独创私募股权融资，迈向强势发展之路4.微笑在中国第十三章 其道无疆的道达尔1.法国起家，全球发展2.化工巨头的经营之道3.科研投入成就国际巨擘4.隐忍与坚持，辉煌在中国第十四章 芬兰纸业巨人UPM1.靠环保成就伟业2.造纸有术，创新无涯3.未雨绸缪，逆势经营4.中国市场：瞄准利润最大化写在后面做大、做强、做久的秘籍主要参考文献

<<大道有形>>

章节摘录

第一章 组织变革，通用电气的制胜之道 3. 赢家策略与经营之道 (1) 全球化战略。

GE的全球化战略主要体现在三个方面：一是竞争的全球化。

据了解，GE从事的业务在全球范围内是领先的，从而有效地保证了公司在全球范围内具有强大的竞争力。

二是市场的全球化。

GE十分重视全球市场的开发和领先地位的培养，把开发国际市场摆在极为重要的战略地位，并作为一项迫在眉睫的任务来抓。

据了解，GE的分公司遍布世界100多个国家，海外收入已占其总收入的一半以上，增长率则是美国国内的3倍。

近20年来，GE还通过大规模的并购，迅速占领并扩占海外市场，不断提高国际化程度，进而大幅度降低企业的经营成本。

三是内部人才的全球化。

多年前，GE曾经做过一次调查：公司高层中有多少人持有国际护照？

调查结果是50%以上的高层领导都在美国境内转悠，没出过国。

基于这一考虑，GE开始大力推行内部人才特别是管理人才的全球化。

“全球化的概念并不是指我在全世界卖东西，或者公司的原料从世界各地来，更重要的是一种培养干部的行为，要让这些人具有全球化的心态，在跨文化、跨背景的基础上协同工作。

” GE高层如是说。

目前GE已有近20%的高层领导是来自美国本土之外，改变了公司以美国人为中心的企业文化，从而从全世界来获取智力资本。

(2) 多元化战略。

长期以来GE一直奉行多元化战略，这也是GE得以在100多年来一次又一次的经济危机中安然无恙并能不断发展，具有强大的抵御市场风险能力的重要原因。

多元化的优势在于分散经营风险，避免企业在经营环境突变时遭遇灭顶之灾，但多元化经营会分散企业的精力。

因此，企业在运用多元化战略时，一定要与其自身的核心竞争力结合起来制定战略，才能使企业立于不败之地。

GE的多元化正是长时间不断选择产业的结果。

韦尔奇在执掌GE的最初几年，一直在不断地做减法，即根据核心战略不断调整，如将年销售额30亿美元的家电部门卖给汤姆森公司，将电机部门卖给Black Decker，这些业务剥离举措保证了GE整体多元化战略的成功。

仔细分析也可以发现，GE的多元化不是随意和没有重点的，它以财务稳健为前提，将业务划分为核心圈、技术圈、服务圈等三大部分，所有业务都必须融入三个圈中的一个，这就使得GE多元化的重点非常突出，是采用不同的方式来运作不同业务的多元化，而不是用同一种方式运作所有的业务，这样就能保证各项业务都得到健康发展。

如GE涉猎虽广，但这些行业都具有一些共同的特点，即发展前景都具有相当大的可预测性。

无论是传统的塑料、自动化控制，还是相对新兴的原子能利用、化合物材料，经营上都不会在短期内出现剧烈的波动情况。

即使是GE金融，其涉及的子行业也是相对成熟的、已经标准化的细分金融市场，如消费信贷。

从战略层面上，我们可以指出GE多元化成功的几个原因：一是多元化必须拥有一个超越于具体业务的整体战略，从而使企业战略更加强调发展远景与总体控制的关系，避免各个业务单元成为没有战略的利润中心。

二是多元化必须在公司层面拥有一个强调组织的学习能力与创造性的核心竞争力，从而使企业的核心竞争力能够支撑多元化业务的扩张。

比如，GE拥有灵活的组织结构层级与激发组织创新体系，并拥有将业务运营系统与变革思想融为一个

<<大道有形>>

整体的综合能力，从而保证了GE拥有多元化的持续支撑动力。

三是多元化必须拥有一个竞争性的企业远景与具有筛选功能的业务模型，从而使企业的各个业务板块“多而不乱”。

比如，GE拥有著名的业务筛选模型，并在20世纪80年代就提出：“在每一个行业都要做到数一数二的目标，将通过革命性的变革，使之既具有大公司的规模效应，又具有小公司的快捷。

”对于如此庞大而又取得成功的多元化企业，GE并非依赖战略多元化，也不依赖设定好的计划，而是凭借一条理念：让自己在竞争中立于强势地位。

关键不是预测未来会发生什么，而是对即时发生的事情有一个正确的判断，然后做出正确的动作。

另外，GE的成功，不仅仅在于产业整合和多元化之道，更源于一个强有力的学习型组织以及由此产生的独特的学习与变革文化，进而推动了GE的不断变革创新和长盛不衰。

如果对GE上百年的历史稍加了解就会发现，GE取得成功的两大法宝正是——文化与公司制度。

(1) 拥有一流的企业文化，是GE不断发展的巨大推动力。

企业发展到一定阶段后，企业文化的发展将会对企业的发展带来不可估量的影响。

特别是当企业实行多元化之后，必须要拥有强大的凝聚力和企业文化控制力，从而使企业能够通过共同的理念减少管理成本。

比如，GE长期以来形成的独具特色的企业文化，从价值观、行为准则和道德规范，到发展战略、营销策略和6西格玛质量管理理念，再到贯通上下的“无边界”管理思想等等。

作为一个完整的体系，GE的企业文化无处不在地对员工、对GE的发展起着潜移默化的影响。

据了解，目前GE已把企业文化融入到管理、经营的各个方面，无论是在GE总部还是在各事业部，无论是在欧洲还是在亚洲，无论是CEO还是普通员工，GE传播的都是一种同样内涵的企业文化和价值观。

在企业文化建设中，“以人为本”的价值观是GE企业文化的核心，也是GE形成凝聚力的重要纽带。

为了达到企业文化的高度认同，GE还通过对各级管理人员的沟通培训，不断传播GE的管理文化，加强员工对GE价值观的认同。

目前GE每年用于各类人员培训的费用高达10亿美元。

“以人为本”也体现在GE管理的各个方面，为了充分发挥每个员工的作用，GE通过推行“无边界”管理，减少管理层次，缩小等级差别，通过“听证会”等形式直接听取员工的意见。

每年通过多种形式对旗下企业高级管理人员进行考核，并与公司内部的员工进行沟通。

实施“以人为本”的管理思想，在GE内部形成了上下彼此尊重、互相信赖、关系融洽的工作环境。

(2) 一流的管理体制和运行机制。

除了一流的企业战略和企业文化，GE还拥有一流的管理体制和运行机制，从而保证了GE的长盛不衰。

特别是在每次变革中，GE都适时建立了适应市场竞争与发展要求的管理体制和运行机制，这种有效制衡的管理体制和运行机制在GE的发展过程中发挥了重要作用。

一是三级管理体制，有力地推动了公司的发展。

据了解，通过多次改革，GE砍掉了两个中间层次和繁复的横向联系的管理环节，形成了决策一经营一生产的层次分明、职责明确的三级管理体系，使整个公司的指挥系统和运转系统灵活自如。

改革后的经营管理体制采用统筹决策、分散经营的原则，在组织机构上实行部门化分权管理。

战略决策包括政策、财务、重要外部关系及资源利用等方面，集中在GE总部集团一级。

而大量的经营业务则划分到GE控制的产业集团，各个产业集团也是GE的一级利润中心，GE总部对各个产业集团主要是考核其上缴利润及用于技术改造的投资预算两项指标。

而GE旗下的各个产业集团则根据市场情况自己决定销售策略、产品策略、人员任用和经营方式，具有充分的经营自主权，能对迅速变化的市场需求做出灵敏的反应。

产业集团下属的工厂按专业化及成本中心的原则组建，即工厂只负责生产。

产业集团对工厂的考核指标主要是成本（当然还有交货期和质量），因此工厂又称GE的成本中心。

成本中心是以预算来控制的，这样可以防止因追逐自身的经济利益而影响总的经营战略，这也有利于

<<大道有形>>

专业化的发展和成本的降低。

GE总部作为独立的管理层，不直接管理事业部和子公司的经营活动，主要负责研究制定GE的总体发展战略，负责财务、人事、法律、技术等方面的管理。这种以事业部为主体的管理体制，可以使GE形成财力、物力上的集中优势，能够有力地保证重大决策的实施和防止分散投资。

的确，从管理角度上说，企业发展到大型集团的高度，为了在市场开发和竞争中占据更有利的位置，在生产中就应建立许多专业化生产的成本中心；而在经营上，则应建立全球性销售服务网络，从而实现专业化生产和集约化经营，取得更大的经济效益。

二是不断创新的管理体系。

GE创造了全球跨国公司的奇迹，其成功在很大程度上得益于企业管理文化的变革。

GE多元化的成功，其根本也在于不断的管理创新。

从第一任CEO开始，GE就一直是美国最新管理理论的创造者和实践者，从启发式管理、目标管理、战略规划、GE矩阵、打破官僚主义和公司政治、跨文化培训、国际间轮换工作岗位、建立全球性管理团队、培养团队精神和选拔接班人计划，一直到韦尔奇倡导的无边界、群策群力、6西格玛等等，这些全球先进的管理思想都来自GE，也是GE提升企业竞争力的法宝。

特别是其精心构造的以年为一个循环、以季度为一个小单元的“业务管理系统”，正是因为拥有这样一套制度化的高效业务管理系统，GE才能够使公司的战略思想在分布全球100多个国家、多达30多种业务中的30多万员工中变成行动。

即所有的重大战略举措一经提出，在一个月内就能够完全进入操作状态，而且在第一个循环内就能按照统一的战略去获得高速增长，在财务上取得很好的效果。

<<大道有形>>

媒体关注与评论

粗看了样章的取材和行文，感觉《大道有形》应该是许多管理者愿意读和受欢迎的一本好书。但凡世界上不能被复制的伟大公司，都有其深厚的创新精髓，要想成为“百年老店”和做到基业常青，就必须在竞争中学会生存与发展，更必须经受得住各种的考验。

——北京大学光华管理学院原党委书记、副院长 王其文 因为浮华和喧嚣，市场上包装精美的管理类图书越来越多，但值得看的很少，耐看更是不多。

《大道有形》是一本不可多得的好书，人文思想和管理见解交相辉映，既可看，更耐看。

——国资委副主任兼《企业管理》杂志主编邵宁 他山之石，可以攻玉。

《大道有形》这本书，就是通过对全球优秀企业百年的经营和低迷时期的生存探究，来吸取它们值得借鉴的成功经验，这在当前环境下，不失为一本有针对性的好书。

——新华都CEO唐骏 21世纪是一个变幻莫测的年代，企业成长的外部环境也越来越难以预测，发展也是如逆水行舟，不进则退。

企业在变化来临前必须察觉变化和做好应变准备，要想基业常青也必须应时而变。

——上海社科院博士生导师兼《上海经济研究》主编 陈维 中国大多数企业还不到而立之年，从制度创新下的草莽式生长，要转变为管理创新下的常青发展，还有很长得路要走。

《大道有形》这本书所汇集的世界著名企业的百年实践，揭示了管理创新才是企业真正持续不衰的核心竞争力。

——《中欧商业评论》执行主编 李明伟

编辑推荐

探究跨国公司的成长轨迹，揭示“百年老店”基业常青的秘诀！

探究跨国公司的成长轨迹，揭示“百年老店”基业长青的秘诀！

本书通过对美国的通用电气、杜邦、IBM、宝洁、迪斯尼和瑞士的雀巢、法国的道达尔、英国的壳牌以及亚洲的泰国正大、日本的丰田、韩国的三星等10个国家、14家“百年老店”历史发展轨迹的探究和分析，系统总结了这些“百年老店”在抗击风险、危机处理、经营管理、资本运作及品牌再造的管理经验。

他山之石，可以攻玉，相信通过对本书中的这些“百年老店”发展轨迹的探究，国内企业可以从中吸取到值得借鉴的成功经验。

<<大道有形>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>