

<<跟着大象学跳舞>>

图书基本信息

书名：<<跟着大象学跳舞>>

13位ISBN编号：9787547605035

10位ISBN编号：7547605036

出版时间：2012-6

出版时间：上海远东出版社

作者：汪静

页数：210

字数：229000

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>

<<跟着大象学跳舞>>

前言

这不是《中国经营报》“与老板对话”版面第一次出书。

但这是单独把跨国公司的老板拿出来出书的第一次。

事实上，当我们回顾这些年来“与老板对话”版面采访过的老板，跨国公司的老板其实经常是我们不愿意采访的对象，说不愿意，并不是说这些老板的级别不够，而是因为这些领导者几乎都是清一色的外国人，采访之前，我们总是担心：外国领导者是否谈得很公关？

他们是否能够真正了解中国的市场和消费者？

他们是否能够真正理解我们所提的问题？

以至于他们的回答能否为中国读者所理解……但是，近年来我们发现，这种担心在逐渐消失，随着全球一体化和国际化脚步的加快，这些跨国公司的领导者无一例外地越来越看重中国市场，他们之中越来越多的人在学习和了解中国市场以及消费者；越来越多的人在学习中文；越来越多的人在中国停留的时间在延长。

甚至很多公司的全球研发中心等核心机构都在向中国转移。

因此，从他们的眼中你更能看到一个不一样的市场环境和经营环境。

更重要的是，他们对于这种环境，以及如何在目前的市场环境下经营一家跨国企业的认知和理解很值得我们中国企业借鉴。

如果从横向来看这些领导者的经营经验，有几点我觉得是我们这些年来做“与老板对话”版面的心得和体会：首先是对于人才的重视。

在我们所编辑和采访的这些跨国公司的老板中，他们几乎无一例外地都提到公司如何重视核心人才，如何采取各种手段培养和发现新的人才，如何增强人才对公司的忠诚度，人才才是这些跨国公司的核心竞争力，而且我们发现，他们往往把人才的培养作为公司战略的一部分。

这一点，与很多中国公司的很多老板不同。

中国企业对于人才的态度往往还停留在企业的经营层面，眼光还不够长远。

第二，有着明确的企业经营战略，科学地选择经营策略。

在采访中国企业老板的时候，一个很明显的感觉是往往老板的个人因素十分凸显，老板的个性和眼光往往决定着一个公司的文化以及战略选择。

但在跨国公司却不同，他们制定一个战略往往是通过科学的调研等手段，明确公司的战略和目标，然后把目标分解，最后使得每个人都很明确自己的目标，每个人的目标完成了，公司的战略和目标也就完成了。

第三，坚持制胜。

跨国公司的经营者往往很强调自己公司的核心文化，有些东西是无论在何时何地都不会变化的，你会发现，一个跨国公司无论怎样换CEO，公司文化似乎都是始终如一的，所以，它们无论到哪个国家依然能够保持自己的特色，它们所谓的本地化也是有原则的本地化。

这一点，中国企业，特别是想走出去的中国企业应该好好思考：自己的企业应该坚持什么？

什么是能变的？

什么是不能变的？

第四，平衡能力。

事实上，考验一个跨国公司经营者的就是平衡能力，比如平衡全球市场与本地市场；平衡短期利益与长期战略；平衡总部与各地分部的关系等。

这种跨界的平衡能力也是中国的许多领导者的必修课。

编者 2012年5月

<<跟着大象学跳舞>>

内容概要

跨国企业在进入中国之初，曾被比作笨拙的大象，人们怀疑水土不服会导致他们最终败走中国市场。然而，随着对中国市场了解的加深，这些跨国企业的核心竞争力迅速提升，在中国的经营管理风生水起、游刃有余。

谁说大象不能跳舞？

《跟着大象学跳舞：商界领袖告诉你卓越经营并不难》以《中国经营报》记者的专业视角，对25位跨国企业领导者进行深度访谈，话题直击跨国企业在中国的经营之道：他们是如何制定公司战略的？

他们是如何选人和用人的？

他们如何进行复杂的流程管理？

他们如何平衡全球市场与本地市场、短期利益与长期战略、总部与各地分部的关系？

.....

跟着大象学跳舞，对于转型期的中国企业，也许有意想不到的收获。

《跟着大象学跳舞：商界领袖告诉你卓越经营并不难》由汪静、李媛编写。

<<跟着大象学跳舞>>

作者简介

中国经营报社编委。

2001年进入《中国经营报》，目前负责智在公司版组选题策划与签版审核。

重点关注领域：公司管理与公司技术。

中国经营报社主任编辑。

2001年进入《中国经营报》，一直以来从事企业经营管理、营销、与老板对话、管理案例等版面的采编工作。

重点关注领域：公司的营销与管理。

<<跟着大象学跳舞>>

书籍目录

1 本土制胜

让每个员工走近客户

访爱普生(中国)有限公司董事长兼总经理小池清文

“本土化决策”革新

访日立民用电子株式会社常务董事山田健勇

不为扩大市场份额而把工厂搬到中国

访雅诗兰黛集团中国区董事总经理沈祥梅

“不了解亚洲，就不是一个好CEO”

访百事可乐全球董事长兼首席执行官卢英德

中国市场给予我们无限的可能性

访屈臣氏中国区董事总经理罗敬仁

2 创新之基

探索转型的“变”与“不变”

访旧M大中华区董事长及首席执行官钱大群

如何破解“品质+创新”之考

访家乐福大中华区总裁兼首席执行官罗国伟

用价值观管理员工更有效

访联邦快递中国区总裁陈嘉良

传媒业巨变中的新闻集团

访新闻集团全球副总裁高群耀

成功的代价与深耕的烦恼

访利乐集团总裁兼首席执行官杨德森

3 精细定位

“全倾全力”探索品牌年轻态

访阿迪达斯集团大中华区董事总经理高嘉礼

更积极主动的营销市场

访三星电子大中华区总裁金荣夏

除了专注我们别无选择

访沃尔沃(中国)投资有限公司副总裁蒋岚

耐克“密码”

访耐克品牌全球总裁查理·丹森

4 战略升级

用家庭哲理去管理集团

访Swatch集团中国区总裁陈素贞

“工程师”文化与数字管理

访波音(中国)投资有限公司原总裁王建民

并购仍需有效整合

访德国汉莎航空集团原董事长兼首席执行官沃尔夫冈·麦亚胡伯

大并购更需精细架构

访辉瑞公司董事长兼首席执行官杰夫·金德勒

职业经理人应代表企业利益

访施耐德电气全球高级副总裁及中国区总裁朱海

并购中的人才、市场、客户

访赛门铁克全球总裁兼首席执行官安利奎·赛伦

5 危机管理

<<跟着大象学跳舞>>

扭曲体系下的金融王道

访汇丰控股集团主席斯蒂芬·葛霖

百年奢侈品牌过冬的“三个不变”与“四项基本原则”

访万宝龙国际公司CEO贝陆慈

“幸存者”的拐杖与望远镜

访福特汽车(中国)有限公司原董事长兼CEO葛致诺

企业要时刻有“危机思维”

访富士胶片(中国)投资有限公司副总裁徐瑞馥

供应链革新需要本土化提速

访本田技研株式会社社长伊东孝绅

<<跟着大象学跳舞>>

章节摘录

从计划到执行 《中国经营报》：随着市场竞争的激烈程度加剧，必然会出现更多的细分市场，这其实和爱普生客户导向的理念相一致，更细致地根据行业特性，满足不同的市场需求。

那么，公司在组织架构体系上，应该如何根据这种变化进行调整？

小池清文：我们把行业划分为五大类，成立专门的部门，并且有针对性地开展了一些市场活动。例如，针对印刷和影像行业，我们推出了“明星计划”，为这些行业的用户提供量身定制的解决方案和专人贴身的服务体系。

在北京、上海等4个主要城市选择了12个用户作为试点，提供定期到现场巡查、热线专席对应、设置服务专员、建立客户维修档案、智能数据分析、为客户提供单独的备件库等等非常细致的服务体系。

这种商业模式的创新价值在于，通过前置的、预防性的服务，把设备的故障隐患提前排除掉，最大限度地保证打印机的使用效果和降低故障发生的可能性，从而提高了客户的生产率。

另外，我们还把原来专门负责售后的一家子公司的功能，并入爱普生(中国)的售后服务体系，这也在很大程度上提高了沟通效率和为客户解决问题的速度。

《中国经营报》：每个行业都存在巨大差异，其中医疗行业就十分具有特殊性，目前爱普生在这个行业市场占有率是多少？

如何实现所谓“量身定制”？

小池清文：医院的环境很特别，不能有粉尘和臭氧排放的污染，必须为医护人员和患者提供健康环保的环境，这要求产品的环保性能要非常好。

比如，我们就为某北京三级甲等医院的护士站和部分科室更换了一批喷墨打印机产品，全面支持医院门诊、住院等重要部门的输出打印。

我们从售前就开始向其建议适用机型、配送及安装进度查询。

举门诊室的例子，门诊室是患者密集的地方，我们会推荐速率高的产品。

一位门诊医生跟我们反馈说，原本因打印效果不好出现的处方单模糊，导致患者二次询问，目前这种现象明显好转。

《中国经营报》：对于公司来讲，一个计划似乎是很容易制定的，但是执行就是另一回事，你是如何让你的团队能够了解公司计划中变化的部分，从而很好地执行下去？

小池清文：我们现在要做的就是如何将这种新的理念，渗透到每一个员工的头脑当中，进而渗透到他的行为当中。

这需要我们用一些实际的典型的成功案例去影响他们。

我们会对员工进行讲解、培训、说明，同时让他们在讲解和说明的过程中进行理解，然后逐步在今后的工作中能够运用。

允许失败 《中国经营报》：爱普生的企业文化是“挑战与创新”，很有意思的是把“挑战”放在了“创新”之前，原因是什么？

小池清文：不论做任何事情，我们都首先要行动起来，行动力非常重要。

无论设立什么样的目标，都必须迅速地反应执行，挑战是企业创新的原动力。

最开始爱普生只是一间以制造手表起家的小公司，如今发展成以信息类产品、电子元器件、精密仪器三大业务为核心的精工爱普生集团，正是由于不断对未知蓝海的勇敢尝试。

例如，以在爱普生公司发展历程中起到至关重要作用的一款产品EP-101为例，在其诞生之前，打印机还处于只有字母和数字的阶段，而且重达30千克，非常昂贵，是许多人可望不可及的奢侈品。

爱普生发现了市场对打印机的潜在需求，开发出世界上第一台小型打印机EP-101，受到了全世界的好评，一时间产品供不应求，以至于公司不得不租用了一架飞机天天空运，最后达到了令人难以置信的144万台的总销量。

EP-101的成功不仅使爱普生掘到了自己的第一桶金，也造就了爱普生这一家喻户晓的品牌。

《中国经营报》：作为一名管理者，你的用人原则是什么？

你选拔人才的标准和流程又是什么？

小池清文：尊重个性，人尽其才。

<<跟着大象学跳舞>>

没有一个人是完美的，一定都有各自的长处和短处。

在公司内部，员工、员工的上级以及人力资源部门会进行“三方会谈”，员工明确其自身的优势和弱点，上级根据其特点给予他发挥其才能的展示平台，随后制定个人培养计划，由人力资源部门安排专业的培训。

因此，即使他不完美，也一定会在最适合他的位置发光发热，实现自我价值。

善于发现优点、扬长避短，要比纠正和改变一个人更有效地达到预期效果。

在流程方面，大概是这样的：首先我做一件事情肯定要先设立一个目标，为了实现这个目标肯定要制定很多的体系、体制，在各种体系、体制下面设立任务，我会考虑为了完成这个任务，我需要什么样的人，这些人员必须具备什么样的技能。

另外，我们还会评估技术人员是否适合这项任务。

这里面会有两种情况：一种情况是现阶段他已经满足了技能要求，可以上任；还有一种情况，他需要进行一定的能力提升再来完成这项工作。

《中国经营报》：善于听取建议、发现不同人的长处是非常重要的品质，不过对于管理者来说，保证集体决议的一致性也非常重要，当分歧出现的时候你会怎么处理？

小池清文：在做一件从没有做过的事情时，谁也不知道哪种方式最有效，我们鼓励进行不同的尝试，也许在进行到某个阶段的时候会殊途同归，也许有的路径会进行不下去。

具体到一个团队中，不仅团队的目标是明确的，团队中的每个成员都有明确的职责，这种细致、可操作的管理方式就能保证结果与预期不会出现太大的偏差。

P6-8

<<跟着大象学跳舞>>

媒体关注与评论

变与不变的艺术 企业要知道自己什么能变, 什么不能变, 不能变的那些就是企业的基因……有坚持才能善变化, 即持以可变, 变以可持。

——钱大群 IBM大中华区董事长兼首席执行官 平衡能力 一个企业要获得成功就要平衡短期利益与长期利益的关系, 除了考虑股东的利益, 更要关怀企业所在的社区, 承担相应的社会责任。

——卢英德 百事可乐全球董事长兼首席执行官 重视人才 三星电子的战略总结起来有五个方面: 创新、高效、变革、争第一, 以及重视人才。

——金荣夏 三星电子大中华区总裁 本地化决策 日立坚定地执行“本地制造”, 产品销售依托中国本地员工, 销售模式贴近中国市场的习惯和模式, 这种彻底的本地化决策使其完全融入到中国本地市场中。

——山田健勇 日立民用电子株式会社常务董事

<<跟着大象学跳舞>>

编辑推荐

跨国企业是如何制定公司战略的？

如何选人和用人的？

如何进行复杂的流程管理？

如何平衡全球市场与本地市场、短期利益与长期战略、总部与各地分部的关系？

.....汪静、李媛编写的这本《跟着大象学跳舞：商界领袖告诉你卓越经营并不难》将以深度访谈的形式，让25位跨国企业领导者为你解开这些疑问。

<<跟着大象学跳舞>>

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>