第一图书网, tushu007.com

<<世界名企如何渡过难关经典案例全集>>

图书基本信息

书名：<<世界名企如何渡过难关经典案例全集>>

13位ISBN编号：9787121092343

10位ISBN编号：7121092344

出版时间：2009-8

出版时间：电子工业

作者：曾红颖

页数：333

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

内容概要

本书从分析中国企业面临的困境和战略门槛入手，总结归纳出世界知名企业在遭遇危机和难关时，是如何摆脱危机，将危机转化为商机的。
内容包括：坚定信心，勇于面对危机和难关；危机关头，如何决策有方；如何以创新超越危机；如何掌握资金链，度过现金流的“寒冬”；如何举起降低成本的砍刀，做好节能降耗；如何转变经营方式，积极拓展新的营销渠道；如何加强情感管理，有效激励员工与企业共度难关；如何生死大转型，谋求企业的生存发展之道等等。

作者简介

曹红颖，女，1969年生。
北京大学经济学博士，国家注册会计师。
现供职于国家经济发展改革委员会宏观经济研究院，任副研究员，兼任北京大学数字中国研究院政策与战略中心常务副主任等职。
主要研究领域：国家和产业发展战略。
主持参加国家、省部级、市级课题几十项，公开发表论文50多篇，出版专著和主编著作共计8本。

多年来一直致力于企业战略咨询的探索与实践。
合作伙伴包括：伊利乳业、完美（中国）日用品有限公司、山东保龄宝生物有限公司、临沂山松生物制品有限公司、健力宝、飞鹤乳业、稻香村、江门量子高科生物工程有限公司、安阳市健丰食品有限公司、罗盖特（中国）精细化工有限公司、大连中科格莱克生物科技有限公司、广西奥立高生物科技有限公司等。

书籍目录

第一章 艰难时刻。
呼唤领导力 1.吉德拉的“三板斧”——菲亚特汽车公司重新焕发活力 2.群策群力，调动全体员工的智慧——杰克·韦尔奇带领通用电气公司走向振兴 3.聘贤用能扭乾坤，克莱斯勒又逢春——艾柯卡让克莱斯勒汽车公司起死回生 4.力挽狂澜的领导力——士光敏夫带领东芝公司走出困境 5.艰难时刻，领导更要发挥出色——思科CEO约翰·钱伯斯在逆境中奋发图强 6.汽车奇才的“脱困”传奇——卡洛斯·戈恩重振日产汽车公司 7.审时度势渡难关——罗杰·史密斯重建通用汽车王国 8.挽救迪斯尼——迪斯尼公司巧渡难关 9.为公司做人工呼吸——道勒·夫勒“抢救”宝兰软件公司 10.在管理中奉行民主，实行分享管理——CBS是如何走出困境的 11.正确用人扭转劣势——福特公司正确用人化险为夷 12.内拓外展闯市场——柯布兰度使杜邦公司转危为安 13.改善管理，方能摆脱危机——无锡庆丰集团走出内外交目酶双重危机第二章 危机关头。
名企决策有方 14.站得高，才能看得远——英国GKN公司采取果断措施化险为夷 15.防患于未然——佳能公司避危于无形 16.不跟风而动——金利来公司巧度经济危机 17.生死存亡之时调整决策——雀巢公司从“翻船”到复兴 18.企业的成功在于不失时机地坚持到底——丰田汽车“不能认输”的经营战略 19.及时变更错误的决策——日本协和发酵会社从失败中走向成熟 20.对付变化的办法只有一个：以变制变——奔驰公司调整经营战略，重振往日雄风 21.良好的撤退也是一种胜利——松下电器公司主动退却的明智决策 22.在辉煌与困境中前行——波音公司飞出雷区的制胜之道 23.“跳”为上策——春兰空调应对生存危机 24.伺机而动，灵活变通——飞利浦电子公司不断改革 25.做“应该”的，不做“喜欢”的——郭士纳让IBM公司起死回生的决策 26.抓住时机，快速决策——菲利普·莫里斯公司顺利转型 27.学会在危机中获取更大的利润——哈斯布罗公司的危机决策 28.重塑品牌形象——派克公司获得重生 29.放长线钓大鱼——古德制药厂“亏本经营”谋生机 30.贯彻让利避险的投资理念——希尔顿饭店走出困境 31.阔斧整顿“西尔斯”——西尔斯公司冲出经营困境第三章 以创新超越危机 32.“弃旧图新”战略——阿斯钟表康采恩公司重振雄风 33.从失败中求得灵感——福特汽车迎合顾客需求重占市场 34.崛起于失败的废墟中——波音飞机加强产品技术含量 35.原来的可口可乐回来了——可口可乐重拾旧口味转败为胜 36.认识到问题就等于解决了问题的一半——宝马公司突破停滞不前的难关 37.自己淘汰自己——太阳微系统公司以创新保持优势 38.“三颗金丹”妙手回春——奥里万蒂公司的产品开发 39.从失败中汲取教训——索尼公司以技术优势渡过难关 40.创新救苹果——苹果计算机公司的起死回生战略 41.做别人所不做——克莱斯勒汽车公司重振雄风 42.找准市场的盲点——尼西奇公司依靠创新走出困境 43.不进行技术创新就要落后挨打——卡西欧公司以创新扭转经营败局 44.从“技术第一”到“市场第一”——本田汽车公司以创新走出困境 45.培养员工的质量意识，使产品完美无缺——摩托罗拉公司逆境中起死回生 46.“砸”出来的世界第一品牌——海尔集团从濒临破产到“巨型战舰” 47.提高产品质量是公司摆脱困境的重要手段之一——阿迪达斯公司依靠提高产品质量来摆脱困境第四章 有效激励员工，使其与企业共渡难关 48.实行“零裁员”，企业过难关——日本松下电器公司摆脱经济危机 49.裁员减薪还是减时提薪——麦考密克公司重获生机 50.大火烧出来的奇迹——哈理逊纺织公司绝处逢生 51.今天的减薪是为了明天的加薪——美国国际钢铁公司平安度过经济危机 52.散布仁慈，收获善果——吉田工业公司依靠“仁慈循环”经营哲学换新颜 53.着眼于“情感管理”——斯特松公司化解劳资危机 54.“6”的效应——伯利恒钢铁公司利用内部竞争激励员工 55.提出有魅力的目标——本田激励员工全力以赴 56.让员工和企业结成“命运共同体”——稻盛和夫与他的经营哲学： 57.温暖人心的“三把温火”——德克萨斯州电视机厂起死回生之术 58.肝胆相照，众志成城——惠普公司在危难之时与员工同心协力共渡难关 59.激励士气，转危为安——RMI公司激励员工士气扭乾坤 60.感谢你对公司的理解——阿姆斯壮公司面对经济大萧条 61.日薪5美元——福特公司激发员工干劲 62.改变权力分配体制，促进公司内部竞争——威斯汀豪斯电气公司创竞争机制转败为胜 63.都是我们的错——国家收银机公司休斯·查姆斯办公桌上擦皮鞋第五章 做好危机管理，唤醒员工的危机意识 64.播放倒闭的假想新闻——波音公司唤醒员工的危机意识 65.人为地制造危机——日立公司危机感管理法 66.做“强壮的泥鳅”——三星公司预警性反危机理念 67.“怀抱炸弹”的忧患意识——卯木肇解困爱华公司 68.未雨绸缪：预防是解决危机的最好方法——日本麦当劳公司藤田田以超人的

预见力避开破产之灾 69.危机意识是企业发展的原动力——小天鹅集团的崛起源于“ 末日管理 ” 70.永远远离“ 末日 ”那一天——百事可乐公司的“ 末日管理 ”法第六章 将危机转化为商机 71.危机蕴藏着无限商机——美国强生公司化危机为良机 72.有效的公关能避免巨大的损失——埃克森公司两次处理漏油事件的经验和教训 73.将危机消灭于萌芽之中——汉肯啤酒公司把危机“ 扼杀 ”在摇篮里 74.用逆向思维解决棘手问题——宇宙足球厂化小祸得大福 75.以沟通化解危机——中关史克公司加强沟通化险为夷 76.丰田“ 霸道 ”广告风波——丰田汽车公司巧妙化解“ 霸道 ”广告危机 77.从不利的舆论环境中走出来 ……第七章 有效竞争是企业渡过难关的良方第八章 提升服务质量，展示灵活多变的营销智慧第九章 节能降耗，举起降低成本的砍刀第十章 现金为王，企业危局求生的破冰之斧第十一章 生死大转型，谋求企业的生存发展之道

章节摘录

第一章 艰难时刻。
呼唤领导力　　1.吉德拉的“三板斧”——菲亚特汽车公司重新焕发活力　　菲亚特汽车公司是意大利最大的汽车制造公司，也是世界上最大的汽车公司之一。
该公司的总部设在意大利都灵市，创办于1899年。
在这一百多年的时间里，它生产了300多种不同型号、4000多万辆的汽车，在世界汽车业中占有举足轻重的地位。
但在20世纪70年代，由于国际汽车市场疲软，再加上公司内部出现了管理问题，菲亚特汽车公司曾经历了历史上最不堪回首的日子，公司年年亏损，以致菲亚特集团的决策层中有人主张甩掉汽车公司这个沉重的包袱。
消息传出后，菲亚特汽车公司上下一片恐慌，唯恐哪一天公司就会被收购或解散。
就在这个危急关头，深受菲亚特集团董事长艾格尼龙器重的47岁的维托雷·吉德拉，受命于危难之际，在1979年毅然出任菲亚特汽车公司总经理，挑起了挽救菲亚特汽车公司的重担。
维托雷·吉德拉从上任伊始就深入到基层，通过与员工的沟通交流，找出了公司的弊端所在：一是机构臃肿，费用庞大；二是生产技术落后，效率低下；三是销售代理商占用资金，公司资金周转不畅。
维托雷·吉德拉针对上述问题，使出了他的“三板斧”。
第一板斧：对菲亚特汽车公司的海外分支机构进行调整并整顿国内汽车分厂。
针对菲亚特汽车公司海外分支机构数量多、效率低下、支出费用庞大的现实，维托雷·吉德拉毫不犹豫地撤掉了部分海外机构，停止在北美销售汽车，砍掉了设在南非的分厂和南美的大多数分支机构。
在国内，他关闭了几家汽车分厂，淘汰冗员，员工人数由15万人降至10万人。
当时，菲亚特汽车公司的员工人数在意大利首屈一指，被称为“解决就业的典范”，这次裁员的数量如此之大，曾引起各方的议论，但维托雷·吉德拉不为所动，坚定地完成了计划。
第二板斧：对生产线进行改造。
技术落后、生产效率低下是公司陷入困境的重要原因。
维托雷·吉德拉大量采用新工艺、新技术，利用计算机和机器人来设计和制造汽车。
根据计算机的分析，把汽车的部件设计和性能进行充分改进，使其更为科学和合理，生产效率也随之提高。
采用新工艺、新技术的另一个结果就是公司的汽车品种和型号大大增多，更新换代的速度大大加快，这就增强了菲亚特汽车公司的竞争力。
第三板斧：对销售代理制度进行改革。
过去，菲亚特汽车公司的经销商不需要垫付任何资金，在销售出汽车后也不及时将货款返回公司，而是占压或挪作他用。
这使得公司的资金周转速度缓慢，加重了公司的负担。
为此，维托雷·吉德拉做出了一项新规定：凡是经销菲亚特汽车的经销商，必须在订购前就支付汽车货款，否则不予供货。
此举引起了汽车经销商的强烈反对，但维托雷·吉德拉始终坚持己见，结果有1/4的汽车经销商被淘汰了，其余的经销商都接受了这一新规定。
这一举措大大提高了公司的资金回笼速度，减轻了公司的经济负担。
这样，在吉德拉的主持下，菲亚特汽车公司经过一系列成效显著的改革，重新焕发了活力。
转危为机启示录：　　在危机中，大胆启用新的领导人，能使企业不断地除旧布新，不断地壮、大、发展。
人类历史一再证明，在危机时刻，唯有强大的领导力，才能带领企业摆脱困境，使企业踏上激动人心的伟大征程。
2.群策群力，调动全体员工的智慧——杰克·韦尔奇带领通用电气公司走向振兴　　20世纪80年

代初，美国通用电气公司（GE）共有350家工厂、40万名员工，经营着几乎无所不包的产品，并且机构重叠，官僚主义盛行，内部亏损严重，患上了严重的“大企业病”。

1981年，公司原总裁宣告退休，年仅44岁的韦尔奇坐上通用电气公司的第一把交椅。

摆在韦尔奇面前的，就是这样一个烂摊子：350家工厂，1/4正在亏损，1/3正在走下坡路。
韦尔奇决定大刀阔斧地进行改革。

从1981年到1989年，韦尔奇将通用电气公司的350个工厂和经营单位裁减合并成13个主要的业务部门，卖掉了价值近100亿美元的资产，并新添置了180亿美元的资产。
他撤掉了以前重叠的管理机构，将40万名员工缩减到29万名，将29个工资级别缩减为5个粗线条的等级。

韦尔奇精简后剩下的13个部门是：航天航空部、飞机发动机部、家用电器部、资金服务部、工业及动力系统部、照明工程部、医疗设备系统部、全国广播公司、塑料部、配电和控制系统部、信息服务部、电动机部和运输系统部。
这些部门中最大的年营业额高达130亿美元，最小的年营业额也超过25亿美元。

韦尔奇调整结构的标准是：衡量这个业务部门是否能跻身于同行业的前两名，如果这个业务部门在市场上排在第三或第四位，那么在经济景气的时候它赢利并不多，而在萧条时它就会亏损。
对这种业务部门就要毫不客气地砍掉。
就这样，韦尔奇在短短的5年间砍掉了通用电气公司25%的企业，削减了10多万份工作。
那些因此而失业的员工给韦尔奇起了一个“中子弹杰克”的绰号。
在一段时间里，韦尔奇被认为是世界上最无情的管理者。

但是，这种改革的成绩是巨大的。
从1981年到1994年，通用电气公司的销售额从270亿美元上升到601亿美元；股东资本收益率从17%上升到22%；市场价值高达934亿美元，雄居美国公司榜首，全球名列第三。
进入20世纪90年代，通用电气公司管理革命的步伐仍在加快，其裁减之斧仍在挥舞。
从1989年到l993年，公司的人数从29.5万人被削减成22.5万人，13个业务部门只剩下了12个，航天航空部又被分出去与马丁·玛丽埃塔公司合并了。

1989年1月，通用电气公司一年一度的碰头会在美国佛罗里达州的勃卡雷顿举行。
韦尔奇向到会的500名高级总经理宣布了实施“群策群力”管理方式的计划。

“群策群力”的基本形式是：举行企业内各阶层职员参加的讨论会。
在会上，与会者要做三件事：动脑筋想办法，取消各处岗位多余的环节和程序，共同解决出现的问题。

“群策群力”管理方式开始于1989年3月，一时间，它出现在通用电气公司的各个部门。
据1991年的一项统计显示，共有4万名员工参与了这种管理方式，占员工总数的1/3。

“群策群力”的核心宗旨就是发动基层人员参与管理，调动所有工作人员的聪明智慧。
起初，讨论会的形式是，由执行部门从不同阶层、不同岗位抽出40～100人到会议中心或某一宾馆，大家分组讨论，专找管理工作中的弊病，最后找出解决方案。

这种发动群众提意见的做法很激烈，也很令某些部门管理人员下不来台。
飞机发动机制造厂的后勤部主任阿门得回忆当年的感受时说：“在答复小组讨论的问题时，不到半小时，我已大汗淋漓。
我的手下在布置会场时有意让我背对上级，他们一共提出108个建议，答复每个建议只有一分钟的时间，我无法和上级交换眼神。
”最后阿门得肯定了除其中8条之外的所有建议。
事实证明，这次群策群力所提出的建议在1991年为该厂后勤工作节约了很多钱。

在通用电气公司里，每年约有2～2.5万名员工参加“群策群力”会，时间不定，每次50～150人，主持者要善于引导大家坦率地陈述自己的意见，及时找到生产上韵问题，改进管理，提高产品和工作质量。
员工尚且如此，公司的各级领导层更加注意集思广益。
每年1月，公司的500名高级主管在佛罗里达州聚会两天半。

10月，100名主要领导又要开会两天半，最后30～40名核心主管则每季度开会两天半，集中研究下面的反映，做出准确、及时的决策。
　　当基层开“群策群力”会时，各级主管都要尽可能下去参加。
韦尔奇带头示范，他常常只是专心地听，并不发言。
在某次会上，有个职工提出，在建设电冰箱新厂时，可以借用公司的哥伦比亚厂的机器设备。
哥伦比亚厂是生产供空调使用的压缩机的工厂，与电冰箱生产正好配套。
如此“转移使用”，节省了一大笔开支。
开展群策群力活动，不仅在经济上为通用电气公司带来了巨大收益，更重要的是使职工感受到了自己的力量，全员精神面貌大变。
　　经过两年的“企业文化革命”，通用电气公司的生产效益有了大幅度的提高。
例如，家用电器部已将16周的生产周期削减到8周，同时增加了6%的品种，库存成本降低了20%。
韦尔奇认为，确立这种新文化并使其与现有的文化观念一样稳固，还需10年的时间。
到那时，通用电气公司中的等级观念将不复存在，即使在横向结构内，仍有生产经理责任分配，但其界限将变得模糊。
韦尔奇心中的目标是一个无边界的境界，即企业中的上上下下一齐为企业的发展出谋划策。
　　转危为机启示录：　　机构臃肿，人浮于事一直以来都是大企业的通病，也是许多企业因此走向失败的“病根”。
美国通用电气公司在面对这种情况时，迅即采取了精简机构的策略，使通用电气公司闯过了一道道难关，扭亏为盈。
　　通用电气公司不但在精简机构方面大刀阔斧，在向下属灌输“群策群力”的企业文化时，也独具匠心。
　　“群策群力”是发掘员工智慧、克服官僚主义、解决组织问题的有效方法。
“群策群力”管理方式帮助企业创建了一种每个人都开始积极参与，每个人的想法都开始被注意，领导者更多地是引导员工而不是控制员工的文化。
这样做可以让每个员工都体会到自己也是企业的主人，从而真正为企业的发展着想。
在集体智慧的推动下，企业必将发展得更快更好。

编辑推荐

中外知名企业摆脱危机、渡过难关的案例，对当前及未来的中国企业极有借鉴意义。

第一图书网, tushu007.com
<<世界名企如何渡过难关经典案例全集>>

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