

<<大象善舞>>

图书基本信息

书名：<<大象善舞>>

13位ISBN编号：9787111244615

10位ISBN编号：7111244613

出版时间：2008-6

出版时间：机械工业出版社

作者：白万纲

页数：208

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>

## <<大象善舞>>

### 内容概要

《大象善舞：向世界知名公司学习集团管控》还精选了几个中国企业集团的管控实例，如有百年历史的招商局集团、商业新星复兴和万科等，每一个案例都别具一格，独具特色。案例涉及到集团管控的各个方面，不仅包括董事会管控和如何打造强势总部，而且还包括财务管控、供应链管控、研发管控、人力资源管控、国际化管控等。

## 书籍目录

前言第一章通用汽车:董事会管控之法1第一节通用概况4一、通用全球4二、通用中国6第二节通用汽车的全球联盟战略9一、通用汽车与丰田的联盟10二、通用汽车与菲亚特的联盟11三、通用汽车在中国的联盟12第三节通用汽车的中国攻略14一、&ldquo;遏制日本,必先称雄中国&rdquo;的深远战略15二、&ldquo;武装中国&rdquo;的超级本土化方针15第四节通用汽车的管控之道:董事会管控18一、通用汽车公司董事会的使命18二、通用汽车公司治理重要事项的准则18第二章招商局集团:再造总部与财务管控23第一节招商局简介27一、招商局概况27二、中国的&ldquo;数一数二&rdquo;29第二节再造总部32一、初试中信集团33二、再试招商局集团34三、强硬总部36第三节招商局集团的财务管控37一、咸鱼翻身,聚焦核心产业38二、统一财会系统,否定ERP39三、管理大集中,账目看通透40四、财务监控模型40【】 【】 【】 【】 【】 目录【】 第三章汇丰银行:横向管控的谋略43第一节汇丰简介45一、历史45二、汇丰集团创始成员&mdash;&mdash;香港上海汇丰银行的成立45三、香港上海汇丰银行的集团形式运作46第二节汇丰的经营战略52一、分散风险策略52二、并购策略:注重银行未来盈利潜质53三、时机策略:选择经济萧条期进行收购54四、上市策略:一股三上市,强化跨国银行地位55五、汇丰的农村攻略:爱富不嫌贫56第三节汇丰的并购之道58第四节汇丰的个人业务管控61第四章米塔尔:国际并购的整合与管控65第一节米塔尔简介67第二节国际并购69一、全球范围内的并购69二、国际并购策略71第三节并购后的整合73一、技术资源74二、金融资源74三、管理资源75四、矿产资源76第四节米塔尔的管控之道一、战略管控77二、成本管控78第五章沃尔玛:供应链管控的标杆81第一节沃尔玛简介85第二节沃尔玛的经营战略之道88一、天天低价,薄利多销89二、科技创新,保持领先90三、以人为本,和谐发展91四、因势利导,战略得当92第三节沃尔玛的供应链管控之道93一、沃尔玛的顾客需求管控93二、供应商和合作伙伴管控95三、沃尔玛的物流配送系统管控97四、沃尔玛的信息系统管控98第四节沃尔玛供应链管控的制胜之道:P U T系统100第六章葛兰素史克:合并整合与研发管控103第一节葛兰素史克简介108第二节葛兰素威廉与史克必成的合并整合109一、合并各方概况109二、合并动因110三、合并与整合111第三节葛兰素史克管控之道:研发管控113一、葛兰素史克全球研发体系114二、葛兰素史克全球合作研发联盟体系115三、葛兰素史克的研发管控116第七章陶氏化学:管控知识资产的高手123第一节卓越的企业领袖125一、陶氏简介126二、陶氏地区业务127第二节陶氏化学的经营战略128一、并购与剥离战略128二、规模经济和低成本战略130【】 【】 【】 【】 三、创新和可持续发展战略131四、电子商务和信息化战略132第三节陶氏化学在中国的合纵连横133一、情定张家港134二、技传大唐135三、牵手神华135四、使中国及美国双边获益137五、品牌动力137第四节陶氏化学的管控之道:知识资产管控138一、知识资产管控模式139二、知识资产管理技术中心141三、未来将会如何141第八章中粮集团:品牌管控之道143第一节中粮简介147第二节中粮的经营变革149一、34个业务单元如何收缩149二、中粮的战略再定位151三、生化新征程152四、产业整合与上市互为支撑153五、金融突进155第三节中粮的品牌整合156一、金帝:独特主张157二、福临门:因地制宜158三、长城:遭遇整合158第九章复星:人才管控的公式167第一节复星集团简介169第二节复星的经营战略171一、医药业的国际化战略171二、钢铁业的战略合作175三、房地产业的全国整合176四、商业零售的并购与合作177第三节复星的人才管控178一、郭老师的&ldquo;拜师路线&rdquo;178二、高层治理方略181三、人才投资责任制185第十章万科:专业化经营管控189第一节万科集团简介191一、从做贸易起步,由单一经营到多元化经营阶段192二、转向以房地产为主营业务,全国扩张阶段193三、房地产主业经营范围收缩与调整阶段193四、规模化房地产品牌发展阶段193第二节强势总部下的专业化经营管控194一、万科的业务特点:专业化经营战略194二、万科的组织特征:&ldquo;强势总部&rdquo;+&ldquo;矩阵式组织结构&rdquo;195三、集权的母子公司管控体制196四、万科母子公司管控的特点197五、万科母子公司管控的组织架构198六、万科母子公司管控取得的成效200七、未来万科母子公司管控所面临的挑战200第三节创新与展望201一、万科管理的变革与创新:&ldquo;变革先锋企业公民&rdquo;201二、万科的未来发展展望203第四节商业形态转型204一、万科&ldquo;平台化&rdquo;204二、复制帕尔迪205三、关系VS资本207

## &lt;&lt;大象善舞&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章【】通用汽车：董事会管控之法在活动启动仪式上，通用汽车中国公司副总裁陈实表示，城市的高速发展带来了大量的流动人口。

这次活动以高效快捷的方式贴近奔波忙碌的流动人群，是普及艾滋病预防知识的有效方式，也是对这些为城市发展做出巨大贡献的人们所表达的谢意和深切的关怀。

首批约40万副扑克牌在5月22~29日期间，由北京市卫生局通过区县卫生系统在北京农民工集中区域发放。

大学生志愿者则在火车站向乘客发放。

据悉，全球企业抗艾滋病、结核和疟疾联合会（GBC）视项目实施的效果，携手合作伙伴进一步扩展该项目，以期将相关疾病防治知识传递普及到更多地区，预计扑克牌发放数量达到了2 000万副。

“人类是一个大家庭。

艾滋病并不只是患者一个人的事，也不仅仅是患者家庭的事，而是我们大家、我们每一个人的事。

”陈实说：“通用汽车一贯致力于人类健康和人类福利事业尽自己应尽的义务，并在全球范围进行艾滋病知识普及教育，此次参与的“中国农民工健康教育项目”就是其中重要的活动之一。

通用汽车将继续支持和促进政府、企业、非政府组织在艾滋病防治事业上的通力合作。

”权威媒体研究机构Cision公布了一项最新调查——“公众形象最佳的100家美国公司”排名，其中通用汽车位居第3。

据了解，在2006年，通用汽车在这项排名中是第100名，2007年其名次飙升了97位。

第一节通用概况一、通用全球通用汽车公司（GM）是全球最大的汽车公司，成为全球汽车业的领导者已有76年的历史。

通用汽车公司成立于1908年，拥有284 000名员工。

通用汽车公司的全球总部位于美国底特律，迄今在全球33个国家和地区建立了汽车制造业务。

2006年，通用汽车在全球售出917万辆轿车和卡车，旗下品牌包括：别克、凯迪拉克、雪佛兰、GMC、通用大宇、霍顿、悍马、欧宝、庞蒂亚克、萨博、土星和沃豪。

通用汽车Onstar是汽车安全、信息服务方面的业界领导者。

通用汽车在汽车业中的地位如表1?1所示。

表1?1通用与竞争对手情况比较【】通用GM【】福特FD【】丰田TM【】本田HMC【】戴克DAI市值/亿元【】149?37【】146?66【】1721?00【】1197?10【】1001?92员工数/人【】267 000【】283 000【】295 992【】167 231【】271 961收入增长率（ttm）/%【】-10?30【】10?70【】11?20【】12?90【】6?00收入（ttm）/亿元【】1867?03【】1687?00【】2323?78【】1072?07【】2256?09毛利率（ttm）/%【】16?66【】8?13【】19?30【】29?24【】18?27（续）【】通用GM【】福特FD【】丰田TM【】本田HMC【】戴克DAI扣除利息、税项、折旧及摊销前盈利（ttm）/亿元【】162?97【】170?69【】355?41【】129?35【】222?99营运利润率（ttm）/%【】3?16【】-0?13【】9?48【】8?19【】2?93净收入（ttm）/亿元【】-404?70【】-55?61【】164?95【】63?42【】48?39每股收益（ttm）【】-65?477【】-2?884【】10?32【】1?74【】2?423市盈率（ttm）【】无【】无【】10?47【】18?97【】39?27市盈率与增长比率（ttm）【】无【】无【】1?35【】1?36【】3?07市销率（ttm）【】0?08【】0?09【】0?75【】1?15【】0?46资料来源：雅虎财经 报告日期：2007年11月20日。

注：ttm指最近十二个月。

通用汽车是通用大宇汽车和技术公司的控股公司，并与日本的铃木汽车株式会社和五十铃汽车株式会社开展战略合作，合作的内容涉及产品、动力总成及联合采购。

同时，通用汽车与戴姆勒·克莱斯勒集团、德国宝马集团和日本丰田汽车公司在新能源技术领域亦开展了相关的合作。

此外，通用汽车还与丰田汽车公司、铃木汽车株式会社、中国上海汽车工业（集团）总公司、俄罗斯AVTOVAZ汽车公司及法国雷诺汽车共同生产汽车。

通用汽车公司的售后服务和零部件业务部进行通用汽车原厂零部件及配件的销售，其旗下品牌有通用

## &lt;&lt;大象善舞&gt;&gt;

汽车、通用汽车Performance Parts、通用汽车Goodwrench和AC德科，为通用汽车全球的经销商和代理商服务。

而通用汽车动力总成部则负责汽车发动机及变速器的市场销售。

通用汽车公司的最大市场在美国。

中国、加拿大、英国和德国市场分别是其第二大至第五大汽车市场。

图1?1通用的业务结构通用汽车公司分为三大业务部门，各业务部门分别为：北美业务部（GM?NAO）、国际业务部（GMIO），通用汽车金融信用公司（GMAC），如图1?1所示。

北美业务部：着力于设计、制造、营销以下品牌的车辆：雪佛兰、庞蒂克、奥兹莫比、别克、凯迪拉克、吉姆西以及土星。

国际业务部：设计、制造和销售下列品牌的汽车：欧宝、沃豪、霍顿、五十铃和绅宝。

通用汽车金融信用公司：公司可为美国及全球27个国家的客户提供一系列财政金融方面的服务。

二、通用中国通用汽车公司进入中国已有80多年。

通用汽车在中国的发展愿景是：携手战略合作伙伴，致力于成为中国汽车工业的最佳参与者和支持者。

通用汽车在中国建立了7家合资企业和2家全资子公司，拥有员工20 000多人。

通用汽车在中国进口、生产和销售别克、凯迪拉克、雪佛兰、欧宝、萨博及五菱等品牌的系列产品，所提供的产品系列之丰富位居所有在华跨国汽车企业之首。

2006年，通用汽车在中国市场的汽车产销总量为876 747辆，比2005年增长31?8%。

通用汽车明确表达了其中国战略的5项基本原则：一是在中国生产整车；二是把最新的技术带到中国，推出的车型是最新的也是最先进的；三是在与中方的长期合作中做到双赢；四是推动中国业务成为全球业务的组成部分；五是成立一个强有力的当地管理层。

通用汽车中国公司在企业的企业主要包括：上海通用汽车有限公司，它是通用汽车公司与上海汽车工业（集团）总公司各出资50%建立的中国最先进的整车生产合资企业，成立于1997年6月。

上海通用拥有实力雄厚的销售、售后服务和零部件供应网络。

进口、生产和销售别克、凯迪拉克、雪佛兰及萨博四大品牌。

目前，上海通用汽车拥有浦东金桥、烟台东岳和沈阳北盛3大生产基地，共4个整车生产厂、2个动力总成厂，年总产能可达60万辆整车、10万台自动变速箱和57?5万台发动机，其规模与实力在国内汽车企业中位居前茅。

2006年上海通用汽车全年共销售汽车413 367辆，成为中国乘用车行业首家年销量突破40万辆的厂家。

泛亚汽车技术中心是通用汽车与上汽集团双方共同投资5 000万美元、各占50%股份的合资企业。

作为国内首家汽车工程技术合资企业，它为中国和亚太地区的汽车企业提供一系列的汽车工程服务，其中包括设计、开发、测试和零部件与整车认证。

上海通用汽车别克君越、别克君威、别克凯越等产品的改制工程都是由泛亚汽车技术中心完成的。

上汽通用五菱汽车股份有限公司是由上海汽车集团股份有限公司（简称上汽集团）、通用（中国）汽车（简称通用汽车）、柳州五菱汽车有限责任公司（简称五菱）于2002年共同组建的合资公司，总投资9 960万美元，通用汽车（中国）公司持有34%的股份，上汽集团及五菱分别持有50?1%和15?9%的股份。

公司位于广西壮族自治区柳州市，生产微型商务用车、微型厢式客车、微型双排货车、微型单排货车四大系列共210个品种车型。

2006年，上汽通用五菱的五菱品牌微型商用车的销量为460 155辆，是目前中国销量第一的微型车生产企业。

上汽通用五菱目前的年生产能力为300 000辆。

上海通用北盛汽车有限公司是位于辽宁省沈阳市的合资企业，即原金杯通用汽车有限公司。

上海通用汽车持有50%的股权及监管，上汽集团与通用汽车中国公司各拥有25%的股权。

上海通用北盛汽车（沈阳）目前的年产能为40 000辆，生产GL8公务旅行车和路尊公务旅行车。

上海通用东岳汽车有限公司位于山东省烟台市，是上海汽车工业集团总公司、通用汽车中国公司和上海通用汽车公司共同出资9亿元收购原山东烟台车身有限公司的全部股权后成立的新公司，上海通用



## &lt;&lt;大象善舞&gt;&gt;

汽车公司持有50%股权及监管，通用汽车中国公司及上海汽车工业集团总公司各持25%的股权，生产雪佛兰品牌的产品。

目前是上海通用汽车第二大生产基地，2003年4月开始生产别克赛欧。

上海通用东岳汽车的年产能为两班240 000辆整车。

上海通用东岳动力总成有限公司位于山东省烟台市，其前身为山东大宇汽车发动机有限公司，1996年8月投产。

2004年3月，公司重组后，上海通用汽车占50%的股份及监管，上汽集团和通用汽车中国公司各持25%的股份。

上海通用东岳动力总成设计产能为三班二运转实现年产37.5万台发动机。

上汽通用汽车金融有限责任公司成立于2004年8月，是中国第一家被批准运营的汽车金融公司。

由全球最大汽车金融公司之一的通用汽车金融服务公司和上海汽车集团财务有限责任公司共同合资组建。

其目前的主要业务是：在批发和零售两大领域为通用汽车和上汽集团在华的合资企业及相关合作企业的汽车销售提供批发和零售信贷等金融服务。

在批发信贷业务领域，上汽通用汽车金融有限责任公司已经为全国340多家汽车经销商的别克、凯迪拉克、雪佛兰及萨博品牌提供了专业服务。

在零售领域，为360多家汽车经销商服务。

2006年，上汽通用汽车金融有限责任公司签署了32 166份零售合同，截止到2006年年底，公司已为将近68 000辆汽车提供了金融服务。

通用汽车仓储贸易（上海）有限公司位于上海外高桥保税区，于1999年8月正式启动，是由通用汽车公司投资320万美元建立的独资零部件分销中心。

它的成立确保了通用汽车及时向中国大陆的客户提供货真价实的通用汽车零部件。

同时，该中心采用了一套全自动化的仓储管理与存货控制系统，目前其存储的零部件达25 000种左右。

通用汽车（中国）投资有限公司是通用汽车公司在上海建立的独资企业。

拥有通用汽车在中国全部的本地员工，同时也是通用汽车在中国合资企业的投资方。

AC德科是全球领先的汽车零部件品牌，目前在中国已拥有50多家批发商以及200多个AC德科服务中心。

它为中国所有的汽车和生产厂商提供真正的AC德科零部件和维修保养服务。

艾里逊变速箱部是全球最大的中型和重型卡车、公共汽车与专业用车的自动变速箱生产商。

目前，艾里逊变速箱部正与中国车辆设备制造厂和最终用户合作提高其中型和重型商务用车的质量。

2005年5月，艾里逊变速箱部亚太地区的首个产品定制中心在上海成立。

通用—上海交通大学科技学院是由通用汽车和上海交通大学共同成立的合作型学院，致力于共同研究、开发和技术培训等领域。

第二节通用汽车的全球联盟战略当企业全球竞争规模增大的时候，战略联盟就成为同一行业中的企业很有潜力的竞争手段，同时还可以保持企业的独立性。

联盟一般通过国际合资企业、股权参与、非股权联盟的方式进行。

通过战略联盟可以实现强强联合、优势互补和资源共享。

通用汽车公司可以说是实施战略联盟的典范。

通用汽车公司通过全球性的战略联盟争夺全球市场份额，并在全球范围内整合资源。

未来的竞争有三个特点，它们决定了公司必须走联盟之路：一是信息时代许多重大的商机都要求融合各种技能和资源。

现在很少有公司能够独家拥有所需的全部技能和资源。

二是新兴的工业革命与上次工业革命不同，它不是建立在一类企业的垂直整合体系上，而是必须以在更广阔的范围内和相互配套完善的应用中实现标准化的“无缝”网络为基础。

三是信息经济内在的不确定性要求联盟不仅要达到优势互补，而且还要实现集思广益、减少不确定性和加快学习进程等目标。

## &lt;&lt;大象善舞&gt;&gt;

在过去十几年中，汽车业已成为一种全球性的产业，全球化导致了激烈的竞争。

汽车业对投资的需求是巨大的，同样，这也伴随着巨大的风险，特别是在当今这种更加激烈和边际利润下降的竞争环境中。

因此，汽车业中几乎所有的竞争者都必须通过合作来分享成果和抵御风险。

通用汽车相信联盟会给他们带来好处，就像公司所强调的：联盟有时候是公司的唯一选择。

相当简单，在商业竞争中，通用汽车并不是去占有一个公司，彼此也不仅仅是简单的伙伴关系，因为在汽车制造业，与其他公司的竞争是相当困难的。

通用汽车发现通用汽车的合作者和通用汽车一样希望结成联盟。

联盟能够使企业的每个人，包括企业的管理人员，都积极的投入工作。

通用汽车需要从其他企业得到管理经验，特别是日本企业的管理经验。

通用汽车很高兴能与菲亚特这样的公司结成联盟。

通过联盟，通用汽车可以管理它的品牌，同时也可以发挥双方的能力，为双方带来增效。

联盟能够避免大量的文化和市场进入的障碍。

这点和并购有所不同，通用汽车避免了那种典型的，只关注于谁并购了谁，谁获得了最终的胜利等问题，而把问题集中于获得市场份额上。

最后，联盟使得资金的利用更加有效。

使得资金可以大量地用在产品的创新和服务上。

一、通用汽车与丰田的联盟二十世纪七、八十年代，日本汽车企业凭借“精益生产”方式生产轻型轿车，大举进攻美国市场。

1975年，日本出口到美国的汽车达190万辆，通用汽车损失额高达7.5亿美元。

日本的管理实践，相比于通用公司的科层制来说，是精益和高度灵活的。

他们没有任何臃肿的委员会机构，没有僵化的级层，也没有棘手的劳工关系。

结果是团结一致、更有效率地运作。

在20世纪80年代后期，通用公司的一项内部研究发现，日本人可以生产每辆成本比通用公司低1 800美元的汽车。

……

<<大象善舞>>

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>