



Fortune
学到手便是财富
world's

财富

巔峰

全世界最成功的管理智慧



杜立克 / 主编

FORTUNE WORLD

九洲图书出版社

巅峰

全世界最成功的管理智慧

杜立克/主编

学到手便是财富丛书

九洲图书出版社

<http://www.jingqi.com>

图书在版编目 (CIP) 数据

巅峰：全世界最成功的管理智慧/杜立克主编. —北京：九洲图书出版社，2000. 6

(学到手，便是财富丛书)

ISBN 7-80114-518-6

I. 巅… II. 杜… III. 大型企业-企业管理-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 60890 号

巅 峰

全世界最成功的管理智慧

杜立克 主编

九洲图书出版社出版

(邮编：100044 北京市车公庄大街 6 号)

电话：68366742

全国新华书店经销

北京市北林印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 18.5 字数 430 千字

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-6000 册

ISBN7-80114-518-6/Z·4 定价：28.00 元

论坛遍地,思维激荡,一场头脑风暴

席卷了中国人,全球最成功的企业家在创造财富奇迹的同时,也创造了财富智慧,这是顶尖级的经营管理智慧。我们不奢望一步登上那智慧的巅峰,我们寻求那显赫的成功者们,在登山路上滴落的汗水和心血,寻求那最有效最可行的实用经验,力求为普通经营者及经理人发掘一条通往巅峰的山路。

前言：学到手，便是财富

对于包括我们在内的广大的普通经营者与经理人来说，这个世界变化太快，稍不留神，就进入了一个全球经济一体化的时代，中国人要“入世”，要国际化，要与世界经济接轨，要与那些跨国大企业做生意；外国人要进来，要投资，看准了中国这个地大物博人口众多的大市场。以至于那《财富》排名五百强的大企业很多已在中国有了地盘，从中得到了实惠。仅中关村一条街，挂的几乎全是外国公司的招牌，让人不禁要问，中国人哪去了？难道真的是智力不如人，真的是象某些人讥讽的“中关村不过是外国人的‘打工仔’”了吗？

尽管我们自己的企业的某些老总对五百强很不以为然，尽管人们也说“五百强不就是一本杂志的排名吗？！”但无庸讳言，五百强毕竟是五百强，他们确实是全球经济的精英，我们这个时代经济活动的智者和成功者，他们的经营管理智慧，是以成功的事业为支持并为世人所共识的，因此，才称得上是“全世界最成功最成功的管理智慧”。

我们赞赏那位在中央电视台广告竞标会上出风头的广东私营企业年轻的小老板，他虽仅一亿美元的年营业额，却胆敢公开宣布自己要争取进入五百强的行列，即使他当时可能并不知道五百强中最后一名的年营业额，一般也要超过一百亿美元，但这又有什么关系呢？我们钦佩小伙子的勇气！

是的，一百亿美元的年营业额，对于我国大多数尚以基本生存为主要目标的公司企业经理人来说，似乎遥远了点。或干脆说，差得太远。而在另一方面，他们那些成功的经营管理经验与

智慧,尤其是在创业期或企业遇到挫折时所采用的管理方法、应变思路,以及他们在与对手的竞争中面对胜败得失的战略战术,离我们却是很近很近的。

一些经济学家认为,知识经济还没有来到中国,我们大多数的企业仍然还处在人家十多年前的状态,甚至是几十年前的状态。实实在在的讲,这说法不无道理。除了互联网的“吃螃蟹者们”,在发展中已经开始大胆运用新思维的经营理念和方法,更多的民营企业难道还不是在走着从原始积累起步的漫长而又艰辛的老路吗?!

我们编辑此书,正如扉页上那句话所说的,是“献给那些带着追求热情踏入新世纪的普通经营者及经理人”。所以我们在选材上尽可能地注重大众化和通俗性。我们并未对那些财富大腕作全面的介绍,只是选编了那些确实有用有效的、或对该企业很有影响的、或能激发起我们思考并能开拓我们思路的经营管理智慧。如通用汽车的“解决会议及计划”;丰田的“现场管理经验”;联邦捷运的“思考致富之道”;苹果电脑的“第三波公司文化”;时代华纳的并购技巧;英特尔的“高效会议管理”;戴尔的“直销战略”;松下的“自来水哲学”与“水库经营法”;摩托罗拉“赢”的战术;耐克的“企业+运动”模式;大荣公司的“超市管理方法”等等,都是开卷有益、学到手便是财富的实效智慧。

有谁敢断言,今天我们身边的一个普通经理人,不会是若干年后又一个五百强中的总裁呢?我们相信,未来的总裁一定能从我们现在编选的这本书中,从现在的这些总裁所创造的辉煌实绩中,寻找到适合自己发展的经营理念和管理策略。

顶尖,永远都是人类追求不懈的目标!

编 者

2000年4月于北京

这是成功的开始

走向财富的巅峰

目 录

前言：学到手，便是财富

一、通用电气公司

在通用电气公司的历史上，有一位大名鼎鼎的董事长——杰克，他被人们称为“美国最严厉的老板”、“经营天才”、“未来的经理人”等等。虽然他后来离开了通用，但他为通用所创造的业绩尤其是那套了不起的经营管理方法，如为世界所称道的“解决会议”及“解决计划”等，无疑对现代企业界人士具有非同寻常的启示意义。

1. 经营——已知的科学 (1)
 △第三阶管理 (3)
2. 超级管理人 (4)
 △企业瘦身法：“减少层级” (6)
 △管得少就是管得好 (8)
3. 成功的“解决会议”沟通 (10)
 △“响尾蛇”与“大蟒蛇”问题 (12)
 △一切为了提高生产力 (15)
 △诚实与开放的文化 (18)

△最佳操作方式 (20)

3. 二十一世纪管理策略 (24)

二、丰田汽车公司

许多人都听说过“车到山前必有路,有路必有丰田车”的广告语,的确,象丰田这样素有“汽车王国”之称的大企业,能在全世界范围内经久不衰,一定有它的经营秘诀,业内人知道,丰田式现场管理的许多招数,实用性很强,又简单易行,曾为众多管理者效仿,如“看板制度”、“成本管理”等,都是丰田创业时致胜的法宝。

1. 管理十二基本要诀 (27)

2. 丰田式现场管理 (33)

①关于成本 (33)

△非成本主义思维 (33)

△真实成本如梅核 (34)

②关于工人 (35)

△不会,等于没有智慧 (35)

△“工作”与“动作” (36)

③关于生产 (37)

△看板(告示牌)的功能 (37)

△看板的六个规则 (38)

2. 丰田汽车天下战略 (43)

△与 GM 合作 (44)

△小心问鼎世界第一 (46)

三、国际商用机器公司

IBM 这个蓝色巨人,实在有点让小企业望而生

畏。虽然它诞生的那个年代造就了它的巨大,但也正是这种巨大,成了它步履蹒跚的重负,市场上有本叫《拯救蓝色巨人》的书,便很说明问题。面对电脑业新秀丛生,技术日新月异的情况,让我们了解一下 IBM 巨人与微软小霸王的一次次过招,不失为激活经营智慧的好方法。

1. 为热门小机器震怒 (48)
2. 当盖茨遭遇“巨人” (50)
 - △找到一个最聪明的人 (51)
 - △不泄露秘密的协议 (52)
 - △只想做 IBM 的功臣 (53)
 - △第一次技术交锋 (55)
 - △不敢相信微软 (57)
 - △PC 时代悄然来临 (59)
3. IBM 的泡沫经济 (60)
 - △一个难缠的好人 (62)
4. 巨人在研究,盖茨已经行动 (63)
 - △没有包袱的微软 (64)
 - △谎言——放进机器的母亲 (65)
 - △绝不放弃“视窗” (67)
 - △摇滚,才是未来 (69)
 - △四个工作地点的麻烦 (70)
5. 文化冲突导致全面战争 (72)
 - △IBM 人眼中的牛仔 (73)
 - △不容创造力的制度 (75)
 - △触犯了大忌 (76)

四、英特尔公司

全球最大的电脑微处理器制造商,英特尔现任总裁葛洛夫先生认为,华人这个民族对财富有一种与生俱来的创造力,但对组织的运作却缺乏足够的热情和关注。英特尔的管理层次分明,条理清晰,细致入微,精确得就如一部微处理器。他们那精彩的会议管理、“决策制定方法”及先进的企业文化,尤其是公司对管理的热情与关注,很值得我们借鉴。

1. 会议管理 (79)

①过程导向会议 (80)

△一对一会议 (80)

(召开频率、议程长短与地点/视为部属会议/讨论议题与上司角色/更有效率的招数/一对一杠杆率)

△部门会议 (85)

△营运检讨会议 (86)

(会议召集人/检讨负责人/提案人/与会者)

②任务导向会议 (88)

2. 决策制定方法 (92)

△理想的模式 (93)

(自由讨论阶段/清楚决定阶段/会员支持阶段/交由底层人员执行)

△团体症候群 (95)

(不想和别人不同/怕人家视自己笨)

△决策的时限 (98)

△应用个案 (99)

- 3. 企业文化 (101)
 - △纪律 (101)
 - △平等 (103)
 - △让数据说话 (104)
 - △三八六沟通事件 (104)
 - △建设性的对立 (105)
- 4. 情境领导法 (106)
 - △个人效率秘诀 (108)
 - △一放一收之间 (111)

五、联邦捷运公司

著名企业家、成功学学者拿破仑·希尔,曾有本叫《思考致富》的书十分畅销。美国联邦捷运公司的创始人史密斯,就是这样一个靠思考致富,成功缔造全球空中运输奇迹的人。虽然他那以昂贵飞机为基础的财富帝国很难仿效,但他革命性的经营理念以及善于思考的创业手段,应该能启迪我们的心灵。

- 1. 一个突发的奇想——快递 (113)
- 2. 从面临破产说起 (114)
 - △他真敢纵身跳楼吗? (116)
 - △伪造的文件 (118)
- 3. 接手烂摊子 (121)
 - △迷上小型客机 (124)
 - △商机无限 (127)
 - △说服联邦储备局 (130)
- 4. 为演讲而动容 (133)
- 5. 出钱的就是大爷 (136)

- △邪门的紫色飞机 (139)
- 6. 重振团队精神 (141)
 - △敞开的办公室大门 (144)
 - △“中央集权” (147)

六、惠普公司

企业“再造”曾经是九十年代中期的世界性话题，哈默博士的理论被全球许多公司所采用，一时掀起“再造”旋风。今天，我们耳濡目染媒体宣称的国企改革，与这股旋风不无关联。惠普公司的成功“再造”经验无疑值得学习，普通的经理人也会从中找到自己奋斗和生存的坐标。

- 1. 惠普再造成功 (151)
 - △全体品质管理 (151)
 - △营运流程“再造”特征 (153)
 - △“再造”并非重组或裁员 (155)
 - △STS 重组法则 (156)
 - △追求适应与领先 (158)
 - △员工自己的团队 (159)
- 2. 惠普风范 (160)
 - △合作 (160)
 - △信念 (161)
 - △目标 (162)
 - △家的感觉 (163)
- 3. 善用人的潜能 (165)
 - △让员工承担更多责任 (167)
 - △让员工分享权力 (167)

△希望得到奖赏 (168)

△设计学习方法 (170)

△让视野更广阔 (171)

七、时代华纳公司

以并购求发展是市场运营中的一个高招,大并购大发展,小并购小发展已是不争的事实。时代华纳公司的罗斯总裁擅长谈判,一谈就赢,从一个以葬仪和停车服务为主的小公司,通过并购发展成全球最大的传媒公司,而且今天仍在并购壮大,显然有其不凡的魔术,现在让我们来看一看他们的并购思路。

1. 奇尼公司的罗斯 (173)

2. 并购华纳第七艺术公司 (175)

△抓住把柄 (177)

△说败国联 (179)

3. 吞并时代集团 (183)

△秘密协定 (185)

△德纳文章程 (188)

△独一无二的合并 (190)

△权益共计法 (192)

△令人头痛的事 (195)

△暴利行动 (197)

△近乎精神的资产 (199)

△黑手党十二票,窝囊废零票 (201)

△利多的买卖 (203)

△一种正常的异数 (206)

△更改合并方式 (208)

△为利益而战 (211)

△时代——华纳的文化冲突 (213)

△就是有这股魅力 (216)

八、松下电器产业公司

松下电器的创始人松下幸之助先生的经营管理智慧,已是众人皆知的经典,它们虽然浅显直白,却十分耐人寻味。因为,那是一种哲学,一种文化,一种建立在实践与感受之上的深思熟虑的智慧结晶。松下产业的今天,仍离不开创始人留下的这份珍贵的财富,并努力的实践着……。

1. 人才资产论 (219)
2. 创业,就是天下雨你就打伞 (223)
3. 自来水经营哲学 (225)
4. 共享的利润 (228)
5. 不要剥洋葱式的情报 (231)
6. 攻守均衡战略 (234)
7. 再谈自来水哲学 (236)
8. 水库式经营法 (239)
9. 诚待员工 (241)
10. 重在实行 (244)
11. 内省与率直 (246)
12. 先付经营指导费 (249)
13. 松下 PHP 运动 (251)
14. 遍及日本的“松下行销力” (255)

九、沃尔特·迪斯尼公司

迪斯尼的女儿为她父亲所写的那本传记叫《让全世界跟着他笑》。的确,迪斯尼用卡通形象和故事搞笑了全球,影响了一代又一代人,他跻入世界 500 强企业的行列,可谓当之无愧。他那米老鼠一样的冒险精神,正直诚实,事事要胜过别人的童稚野心,所缔造出来的经营智慧,也一定有过人之处。

1. 第一份卡通片合约 (258)
2. 迪斯尼兄弟制片厂 (262)
3. 卡通米老鼠 (264)
4. 让米老鼠说起来 (267)
5. “我笑得从椅子上跌下” (270)
6. 米老鼠的性格原型 (273)
7. 沃尔特与他的画家 (275)
8. 第一部卡通长片——白雪公主 (277)
9. 一个娱乐公园的构想 (280)
10. 电视开播,乐园动工 (283)
11. 迪斯尼乐园的黑色星期日 (285)
12. 米老鼠跑遍全世界 (286)

十、雀巢公司

一个充满家庭温馨的名字,雀巢,从北欧的那个小国,带着瑞士商人的智慧和关爱,飞呀飞,飞遍了全世界。雀巢先生以他天赐的美妙姓氏和独特的经营手段,创造了一个无可替代的世界品牌,从婴儿奶粉到成人咖啡,几乎每一个家庭,都有雀巢的饮品,如此成功的营销必有适用于我们的地方。