

# 逆势 崛起

董文海 / 编著

百年名企的危机生存之道

◎ 唐骏 倾情作序

◎ 一部指导企业走出「寒冬」的启示录

凤凰出版传媒集团  
凤凰出版社

逆袭

少年

起

# 逆势崛起

百年名企的危机生存之道

董文海 / 编著

凤凰出版传媒集团  
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

逆势崛起:百年名企的危机生存之道 / 董文海著. — 南京: 凤凰出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-80729-499-3

I. 逆… II. 董… III. 企业管理 - 案例 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 154866 号

|       |                                                           |  |  |
|-------|-----------------------------------------------------------|--|--|
| 书 名   | 逆势崛起——百年名企的危机生存之道                                         |  |  |
| 著 者   | 董文海                                                       |  |  |
| 出 品 人 | 宋增民                                                       |  |  |
| 责任编辑  | 王如月                                                       |  |  |
| 文字编辑  | 李 培                                                       |  |  |
| 排版设计  | 岳岐峰                                                       |  |  |
| 出版发行  | 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社                                            |  |  |
| 出 品   | 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司                                   |  |  |
| 集团网址  | 凤凰出版传媒网 <a href="http://www.ppm.cn">http://www.ppm.cn</a> |  |  |
| 印 刷   | 北京市 梦宇印务有限公司(北京市通州区张家湾镇张辛庄村)                              |  |  |
| 开 本   | 700 × 1000mm 1/16                                         |  |  |
| 印 张   | 13                                                        |  |  |
| 字 数   | 160 千字                                                    |  |  |
| 版 次   | 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷                         |  |  |
| 标准书号  | ISBN 978-7-80729-499-3                                    |  |  |
| 定 价   | 25.00 元                                                   |  |  |

(凡印装错误可向发行部调换,联系电话:010-58572103)

## 序☆言

凤凰出版社最近要出一本由董文海先生撰写的《逆势崛起——百年名企的危机生存之道》一书，我的朋友胡腾先生发来电子邮件，让我作序。

说实话，我和董文海先生以前没有交往过，加上终因忙乱至今，由我为之序，恐负重托。朋友说：“你和董文海先生以前不熟，评价这本书更加客观！”加之听说他写的是关于全球



大企业怎么样度过经济低迷的案例时，我欣然答应为他的新书作序。

在朋友的推荐下，我翻读了董文海先生多年在《企业管理》杂志上撰写的文章，其企业案例系列作品引起了我的注意，并渐渐对他的研究思想产生了兴趣。

他个人业余主要致力于企业的财务、战略运营及品牌与形象研究，特别是对大企业的运作有一定的探究。实事求是地讲，翻阅了本书近8万字的样稿后，我最深的感触是，他作为一直跟踪和专注于这些大企业运营研究的学者，这些观察和感悟绝对是企业界所需要的。特别是在此时此刻出版，我相信会给读者带来一些有益的思考。

2008年所发生的全球性金融危机,对大多数企业而言,是有些突然,一些企业甚至面临倒闭的威胁。但这在历史上不是第一次,也注定不会是最后一次,度过此轮危机的企业或许能成为下一轮行业竞争中的佼佼者。

目前全球经济复苏的前景不明朗,企业面临的“冬天”有多久,我们现在仍然没法做出清晰的判断。但有一点可以肯定:此轮全球金融危机对很多企业影响很大,很多行业都出现下行趋势。加上全球性的金融危机后,保护主义和贸易壁垒会越来越多,引发的一系列问题使未来的贸易环境更加扑朔迷离。

因此,面对全球经营环境的急剧变化,研究和学习这些百年名企应对危机的生存之道,看看这些领先企业如何平衡短期生存和保持长期发展竞争力,怎样把资源有效投放;战略调整是不是考虑到不同的经济与市场环境;成本削减是不是以战略为导向;有没有把握这次金融危机所带来的机会,积极创新;兼并重组是不是实现战略目标的手段等等,都是经营者所迫切借鉴的。

《逆势崛起——百年名企的危机生存之道》正是通过对美国通用电气、杜邦、陶氏化学、巴斯夫、IBM、宝洁、BP、国际纸业、高宝以及瑞士的雀巢、法国达能和亚洲的泰国正大、日本丰田与韩国三星等9个国家的15家百年名企的观察,分析其逆势崛起和成长之道。

中国经济正在转型,经济增长方式的转变刚刚开始,金融危机把“保增长”和“促转型”的矛盾,异常尖锐地摆到所有人面前。中国企业作为微观的经济主体,也被推到了风口浪尖。虽说当前中国企业在国际市场上成长较快,但面对近期全球金融危机导致的成本上涨、利润下滑、销路不畅等重重困难,很多企业仍显得束手无策。而出口疲软、内需不振,腹背受敌的被动表象背后,暴露的还是企业产业层次不高、技术不新、人员配置不佳的根本问题。

危机当头,生存第一。危机来临坚持或转型虽说并没有定论,但检讨过去和思考未来如何崛起至少是第一步的。《逆势崛起——百年名企的危机生存之道》所列举的企业,都是久经考验的百年老店。借鉴这些

企业的崛起之道,来检讨和规范我国企业的治理结构、企业管理制度和危机应对经验。

1929年世界性经济危机时,同样出现过大规模的公司倒闭现象,也诞生了众多伟大的公司,如书中所列举的企业。管理大师彼得·德鲁克曾经说过:一家公司只有经历三次以上经济危机,才能变成一家伟大的公司。

书中,作者总结了不少耐人寻味的观点:如在风起云涌的市场环境下,平庸的企业忙于应对危机,伟大的企业则致力于寻找商机。的确,从危机中寻找商机是企业逆势崛起的最高境界。诚然,因为作者年轻,撰写中还有一些不完美之处。但有一点是可以肯定的:就是通过对这些百年名企在低迷时期的生存之道和“危机赢利”的详细探究,来汲取值得借鉴的经验,不失为一本有及时性和针对性的好书。

另外,在写法上,《逆势崛起——百年名企的危机生存之道》一个非常突出的特色就是言之有物和观察独到,无论是案例的选编,还是理论的探究,作者都试图做到极致。

本书有这样几个特点:一是国外经典的案例,这些案例不但有实效性和鲜活性,有着新闻眼光的观察力,多以事例和数据说话,通俗易懂。虽说和新闻性交叉起来的案例文章较为难写,但作者能在案例与热点之间寻求平衡,实属不易;二是基于实用和实战的角度,介绍了这些企业在华的运营情况。这在发展中国家摆脱地域局限,以一种较为理性的眼光观察和冷静的文字去伪存真、去粗取精,十分可贵;三是具有极强的借鉴性,作者注重对案例的分析和点评,画龙点睛。书中冷静观察多,主观臆断少。既有披沙拣金的水平,又有较为深刻的观察感悟,这样的案例书籍,实为难得。

是为序!

唐骏

2009年9月21日

## 延伸阅读 &gt;&gt;&gt;

**唐**

骏——江苏常州人。博士学位。曾任微软(中国)公司总裁、上海盛大网络发展有限公司总裁，现任福建新华都实业集团总裁 CEO。

唐骏领导下的微软(中国)，在销售方面，是微软全球唯一一个连续 6 个月（2002 年 7 月到 2003 年 1 月）创造历史最高销售记录的公司。微软中国 2003 财年（2002 年的 7 月到 2003 年 6/30）成为微软全球 82 家分公司中销售业绩增长最快的分公司。

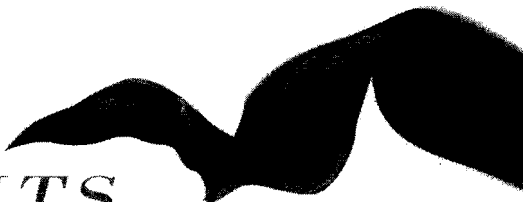
2004 年 2 月，唐骏从微软中国公司总裁的位置上退休并获“荣誉总裁”称号，不久后出任盛大网络总裁。他本人也多次获得中国信息产业年度经济人物、中华十大英才管理人物、中国十大科技人物、中国十大 IT 风云人物、中国十大最有价值职业经理人等殊荣。

2008 年 4 月 15 日，新华都集团宣布正式聘请唐骏出任集团总裁兼 CEO，以接替集团创始人陈发树，全面负责新华都集团的日常管理、长期战略、集团运营、对外投资及资本运作等工作。

唐骏素有中国 IT 业“打工皇帝”之称。

# 目 录

# CONTENTS



## 第一章 组织变革:通用电气危机生存的利器

1. 华尔街金融危机的“幸运儿” /2
  2. 一次深刻的教训 /4
  3. 组织变革:韦尔奇的“大刀” /7
- 链接:GE 在中国 /10

## 第二章 开拓新兴市场:雀巢逆势出击

1. 重视研发,打造危机中的核心竞争力 /14
  2. 未雨绸缪,借新兴市场抵御危机 /17
  3. 在纠错中成长,远交近攻巧“过冬” /20
- 链接:潜水者雀巢 /23

## 第三章 研发制胜:三星逆势飞扬

1. 加大研发储备,应对全球金融危机 /28
  2. 危机生存宝典:一定保住现金流 /29
  3. “除妻子和儿子外,其他什么都要变” /32
- 链接:三星经营之道 /34

## 第四章 加快重组:杜邦危机中的生存之道

1. 重组“瘦身”,培育增长点 /40
  2. 出击新兴市场,稳健扩张 /41
  3. 历数危机,勇于变革 /44
- 链接:杜邦战略 /46

## 第五章 进退之策:正大这个“冬天”不会冷

1. 强势“收编”,大力进军零售业 /50
2. 主动自救,风浪下减轻重负 /51

3. 把握机遇,危机中寻找增长点 /53

链接:正大商道 /55

## 第六章

### 自寻出路:陶氏化学加速转型

1. 逆行“裁员风”,风景这边独好 /60

2. 财务监管——手里有钱,心里不慌 /61

3. 战略转型,寻找新的增长模式 /63

链接:百年陶氏 /65

## 第七章

### 增效不裁员:巴斯夫化危为机的另一思路

1. 全球减产节流,提前“过冬” /70

2. 弹性工作制缩短工时,增效不裁员 /71

3. 逆势兼并扩张,“加减”“过冬”之道 /73

链接:王牌巴斯夫 /76

## 第八章

### “精益管理”:丰田应对金融危机的法宝

1. 立足成本控制,笑对经济危机 /80

2. 节能创新,在逆境中成长壮大 /82

3. “精益管理”,在危机中崛起的利器 /83

链接:老店丰田的中国扩张之道 /87

## 第九章

### 战略转型:IBM 逆势崛起的着力点

1. 危机拯救了 IBM /92

2. 在金融危机中调整战略 /94

3. 在金融危机中拓展业务 /96

4. 伟大战略转型与变革之路 /97

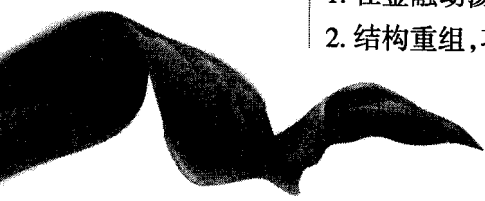
链接:IBM 的中国布局 /101

## 第十章

### 全面整合:BP 的“过冬”妙招

1. 在金融动荡中寻求收购机会 /106

2. 结构重组,巧施“瘦身计划” /107



# 目 录

# CONTENTS

3. 逆势经营与整合之道 /110

链接:BP 百年历程 /113

## 第十一章 重组增效:国际纸业的危机赢利之道

1. 提前准备,巧降成本避“寒冬” /118

2. 开拓新兴市场,寻找增长机会 /120

3. 冬前“点金术”,IP“危”中有“机” /121

链接:国际纸业大王传奇 /124

## 第十二章 品牌战略:达能的危机化解法

1. 品牌套现,剥离非核心业务 /130

2. “加减”调整,应对市场低迷 /131

3. 品牌战略:达能的危机赢利宝典 /132

链接:潜行者达能 /138

## 第十三章 创新扭转乾坤:金佰利 137 年不衰的奥秘

1. 百年“纸老虎”的沉浮之路 /142

2. “重生”策略,瞄准高端客户群 /143

3. 逆势增长的经营之道 /145

链接:巨头金佰利及其在华业务 /146

## 第十四章 技术革新:高宝的行业先锋法则

1. 创新经典,从容应对新形势 /150

2. 强势反弹,逆势革新迎接挑战 /153

3. 借势展会巧宣传,市场低迷仍辉煌 /155

链接:190 年印刷辉煌历程 /157

第十五章

**打造强势品牌:宝洁 170 年危机攻略**

1. 业绩至上,危机中孕育伟大 /162
  2. 从“研发”到“联发”,打造核心竞争力 /164
  3. “借船下乡”,策略为先 /166
- 链接:品牌大师的业绩增长配方 /168

附录一

**金融危机大盘点**

- 1929 年的遗产,破解岌岌可危型公司的真相 /171
- 重温 1997 年东南亚金融危机 /176
- 历史嬗变着重复,2009 年全球经济危局 /181

附录二

**金融危机大事记** /187

附录三

**百年名企所属国家及经营岁数** /195

后 记

/196

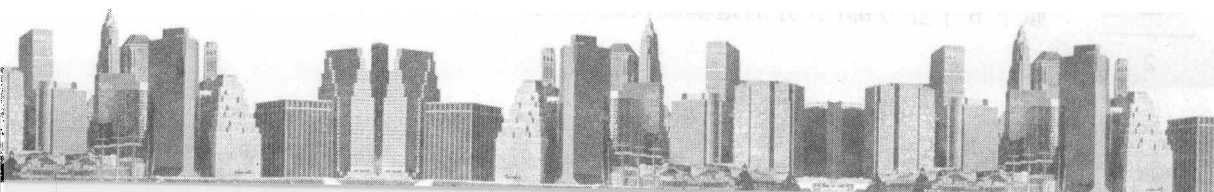


# NO1

## 第 一 章

### 组织变革：通用电气 危机生存的利器

面对全球的经济危机,面对这个寒冷的“冬天”,作为企业,如果能在危机之前进行组织变革,从成本中获取更多的利润,一定会成为优秀的企业。也正是美国通用电气公司(General Electric Company,简称 GE)每一位继任者通过组织变革和突破前任的做法,依靠主动的新陈代谢,而不是像其他公司一样困守于不合时宜的管理结构、企业文化和产品线,从而安然度过了一次次“寒冬”,避免了被时代淘汰的命运。



## 1. 华尔街金融危机的“幸运儿”

在此次金融海啸中，作为美国最大的企业集团之一，GE 也未能独善其身。据 GE 公布的 2008 年第三、第四季度财报显示，由于旗下金融子部门受到全球信贷危机冲击巨大，GE 第三季度整体赢利 44.8 亿美元，赢利同比下降 11%，第四季度赢利 37.2 亿美元，同比下挫 44%。但 2008 年全年销售仍增长了 6%，销售额达 1830 亿美元，年度赢利达 181 亿美元。另外，2008 年第三季度财报同时显示，GE 手上的订单储备仍有 1700 亿美元之巨，在整个美国都站在“衰退”的悬崖边上时，GE 的表现在很大程度上提升了全球投资者对美国实业企业的信心。

据媒体报道，受信贷危机导致的资产减值影响，一直给 GE 带来丰厚利润的 GE 金融子公司业绩下滑明显，虽业务收入依然有 172.9 亿美元之巨。据 GE 财务报告显示，GE 旗下的金融子公司业务主要由两大部分组成，一块是商业金融，另一块是消费者金融。其业务资产非常庞大，达 6220 亿美元，相关收入达 179 亿美元。不过尽管如此，GE 金融子公司在这场全球金融危机中的表现仍优于同行，2008 年实现利润 86 亿美元，同时，还创造了超过 190 亿美元的运营现金流。

董事长兼 CEO 伊梅尔特(Jeffrey Immelt)表示，GE 正在采取措施提高工业部门对集团的赢利贡献，预计在 2009 年年底将工业部门的赢利贡献率提升至 60%。的确，在核心业务上，GE 还是有相当漂亮的表现。其基建业务和能源基建业务增长 31%，航空业务增长 30%，都是 GE 强劲增长的核心业务。特别是在高油价下，美国各大航空公司都几乎在破产边缘徘徊。但 GE 的飞机发动机及租赁业务却因遍布全球的发动机业务“安装基数(Install Base)”而收益良好。另外，GE 的航空金融服务业务全球化分布也十分均衡，如 30%的业务在美国，20%在欧洲，20%在亚洲，14%在中东和俄罗斯，有较强的抗风险能力。

早在本轮金融危机到来前的 2008 年 7 月下旬，为实现高效的业务增长，GE 就宣布在进行战略调整的同时，大力进行组织变革和业务转型，并将旗下 6 个业务部门(分别是基础设施、工业、医疗、商务金融、消费者金融和

NBC 环球)削减至 4 个,调整后的 4 个业务部门分别是:通用电气技术基础设施(包括医疗、航空、运输系统和企业解决方案等业务)、通用电气能源基础设施(包括能源、石油、天然气、水处理及工艺过程处理业务)、通用电气资本(包括商务金融、消费者金融、垂直行业的商业航空服务、能源金融服务以及公司的财政融资等业务)和 NBC 环球。这一重组显示 GE 的业务重心正在向基础设施建设偏移,而在商业金融方面的业务则有所削弱。此外,GE 还在当月上旬宣布,把 GE 在日本的个人消费信贷业务以 54 亿美元出售给日本新生银行,并多次剥离赢利能力较差的业务部门,从以 116 亿美元出售塑料业务给沙特基础工业公司,到退出家电市场,这些举措都说明 GE 正集中精力于优势及高增长业务。

2008 年 11 月 18 日,GE 又宣布对旗下的金融子公司 Capital 进行重组,计划通过业务重组实现削减成本 20 亿美元。2008 年 12 月中旬,伊梅尔特也表示,由于信贷危机导致公司缩减了金融子公司的业务规模,但 GE 不打算剥离金融子公司,因为该业务与其他业务部门依然很契合,预计 2008 年的收入在 1850 亿美元。GE 还宣布其金融子公司将新增两个业务部门——零售金融集团和重组集团,前者将主要通过电子银行吸收零售存款,而后者将持有包括公司在美国和英国的住宅及商业抵押类贷款在内的 900 亿美元资产进行运作出售。其金融子公司今后的业务将主要面对三大地区——欧洲、亚洲和美洲。

为了增加资金的充足性和备好“过冬”干粮,GE 早在 2008 年 10 月初就通过优先股及普通股的出售,成功融资 150 亿美元,其中还包括巴菲特的投资。据海外媒体报道,巴菲特通过其掌控的伯克希尔·哈撒韦公司(Berkshire Hathaway Inc.)收购 GE 价值 30 亿美元股票。

另外,GE 一直坚持保守的财务政策和早已展开的多元化经营战略,也在很大程度上分散和规避了本轮金融危机的风险,目前整体业务基本没受到影响。作为全球最大的喷气发动机和动力涡轮机生产商,特别是旗下的能源、技术及 NBC 电视台等业务每年为 GE 带来了巨额的利润。

在区域分布上,近年来,GE 超过 60%的营业收入来自美国以外,特别得益于中国、俄罗斯、巴西、印度以及中东等市场非常强劲的增长,目前 GE 又开始大力开拓中国和印度的业务,以寻求新的增长点。

翻阅 GE 的历史,也不难发现,与多数美国商业巨头不同的是,GE 多元化经营战略也为其全球化规避了巨大风险:当其大型机械业务面临反垄断官司,它就开拓家用电器市场以换取民间亲和力;当萧条与战争来临,它加大军工产业在企业总收入中的比重;而当制造业发展渐趋平缓,它又转而进入利润更高的媒体娱乐业及金融服务业,因此,在每一次“寒冬”中,它都是华尔街的“幸运儿”。

## 2. 一次深刻的教训

其实,早在 1893 年,科芬任总裁的第一年时,GE 就迎来了有史以来最严峻的经济危机。这是一次重大的财务危机和混乱,甚至威胁到 GE 的生存。由于爱迪生和维拉德在关键客户的公司中有大量的投资,GE 在这场经济危机的冲击中深受影响,当美国股市崩溃时,GE 陷于现金流短缺的窘境,几乎陷入破产。

经过科芬与 JP 摩根的多次谈判,摩根才同意提前帮 GE 支付一笔款项,作为购买 GE 持有的公共事业股票的预付款。这是一项非常关键的交易,这一成果也拯救了 GE,使 GE 获得了“在科芬任期内实现快速复苏和业绩增长的重要机会”。

公司差点宣告破产的教训使科芬和 GE 团队深深认识到,必须尽力避免在为顾客提供融资支持时伴随的风险。从那时起,GE 就诞生了稳健保守的财务政策的理念,直至今今天仍然指导着 GE 的经营活动。GE 保守的财务制度和关注现金流的密切关系也提升了其在华尔街和投资银行中的信誉,使得公司在 100 多年中能够长期获得多家金融机构的支持。也是从那时起,摩根成为 GE 的坚实盟友和主要财务伙伴,GE 和摩根建立了“通用-JP 摩根联合体”,进而成为个体投资者的安全首选,即使是在困难重重的 20 世纪 90 年代初,它的股票也保持了稳定和上涨。

20 世纪 60 年代末,GE 在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争,公司财政一直在赤字上摇摆。为力挽危局,GE 于 1971 年在组织管理体制上采取了一种新的战略性措施,即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门,可以在事业部内有选择地对某些产品进行

单独管理,以便事业部能够将人力、物力机动有效地集中分配使用,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。由于这种改革,从1966年到1976年的11年中,GE的销售额增长了一倍,由71.77亿美元增加到156.97亿美元,纯利润由3.39亿美元增加到9.31亿美元。

20世纪70年代中期,美国又遭遇能源危机与通货膨胀,经济一片萧条。时任GE董事长的雷吉·琼斯(Reg Jones)认为在不适合继续扩大投资和再生产的情况下,应把核心目标放在如何避免资源浪费和制定长期发展的战略上。1977年底,雷吉·琼斯领导GE进一步改组公司的管理体制,推动组织结构改革,在管理阶层实行执行部制,来减少决策点与信息源之间的距离,也就是GE曾经的“超事业部制”(之前实行的是一个充分授权、能对竞争环境作出快速反应的“战略事业单位”制,拥有相当高的组织资源决策权,能独立作战,在那个时期也为GE立下了奇功),也就是在事业部的上面又多了一级管理,由执行部来统辖和协调各事业部的活动和战略决策。而执行部则由最高领导机构——执行局直接管理,执行局由雷金纳德·琼斯和两名副董事长组成,专管长期战略计划,负责与政府打交道等重大问题。

当时GE执行局下面设5个执行部,包括消费类产品服务、工业产品零件、电力设备、国际公司、技术设备材料等执行部,每个执行部由一名副董事长领导。而集团财务、人事和法律3个参谋部门直接由董事长领导。在执行部下再设9个集团总部,50个事业部,49个战略事业单位。各事业部的日常事务,如市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策,以前都必须向公司最高领导机构报告,改革后则只需向各执行部报告。

当时GE的组织变革无疑是成功的。执行部的改革一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作,便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划;另一方面增强了企业的灵活性。但是到了20世纪80年代,美国经济再度复苏,加上世界经济一体化的发展和经营环境的日新月异,企业经常出现“战略赶不上环境”的情况。在这种快速变化的经营环境下,琼斯当初的组织改革给GE带来的积极意义已经逐渐消失,另外,由于GE两次组织变革所走的方向正好相反(“战略事业部”的改革是放权,而“执行部”的改革是集权),这种相互制衡的结果使GE又出现明显的官僚化倾向。

在本轮金融危机来临的前3年,为了节省经营成本,根据市场重点,GE