

动荡年代的商业头脑 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/453/2021_2022__E5_8A_A8_E8_8D_A1_E5_B9_B4_E4_c78_453447.htm 大多数著作谈到企业战略，总是力求告诉读者如何找到单一的竞争优势，使自己能持续发展。《转型》(Confronting Reality)一书很是不同，其主题是企业持续转型。在什么情况下，一个企业需要具备这种能力呢？这种需求一直存在，只是没有被真正地认识到。通常是，大多数企业战略师和咨询师在对外部环境和核心能力考虑后，会问适合他们战略的是什么；或者某个CEO会提出要求：“给我一个睿智的战略。”于是就有人提出高水准的战略构想，制订一个五年期的计划，说自己能让目标得以实现。但这是错误的！我一生都在和拉里博西迪与杰克韦尔奇们一起工作，和萨姆沃尔顿这样的人打交道，我看到他们因为我能私下接触他们，了解他们的想法并不是这么做的。我和博西迪讨论这一点。他说：“你是对的，那不是成功的领导者思考和行动的方式。”制定战略的惯常做法非常肤浅。大多数成功的领导者，采用的是一种相反的思考方式。他们会问：这项业务中的资金运用应该是什么样的？如何适应这个变化的环境？你认为有不合适的吗？一旦你开始回答这些问题，你会怎么做？这里有四个问题：你的战略应该怎么转型？你的经营活动应该怎么转变，战略中是否有某种变化？为了完成转型，在人员和领导力方面，哪种变化是必须的？组织过程中哪种转变是必须加以促进的？如果想盈利，需要考虑四个因素：战略、经营活动、人员和组织过程。面对某种现实，你得改变四个因素中的一个、两个、三个或者

全部。你需要从选择财务目标的组合开始，要弄明白它们如何与外部环境相关联。如果这些目标不能达到，你需要想这样一个问题：“现在情况如何？”领导者必须决定什么时候不做改变，什么时候做出改变，做出多大程度的改变。然后，再决定内部组织因素中哪些需要改变，按照什么次序改变，各自要达到的目标是什么。正如《执行》一书在标题中所指出的，高级执行主管不知何故忘记了如何执行，《转型》一书则含蓄地指出人们丧失了自己的商业头脑(business savvy)。到底发生了什么，以至于出现这种情况？一个原因是华尔街。可利用资本的供应过剩，使得几乎任何项目都可以获得投资。准备好计划书，你就可以获得资金支持。大量的资本从各种不同的渠道进进出出，比如私募股权投资。另一个原因是银行解决了如何规避风险，将其化为无形。这样一来，一旦出了篓子，银行并不用真的承担后果。风险的全球分散，资本更快更多的全球化流动，这两个因素一起，促进了商品化以及资本的持续过剩。你和拉里博西迪指出，商业模式能够让领导者有能力明确现实情况并面对它。商业模式由三个同步存在、紧密相连的因素组合而成，分别是：外部现实情形、财务目标、内部活动。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com