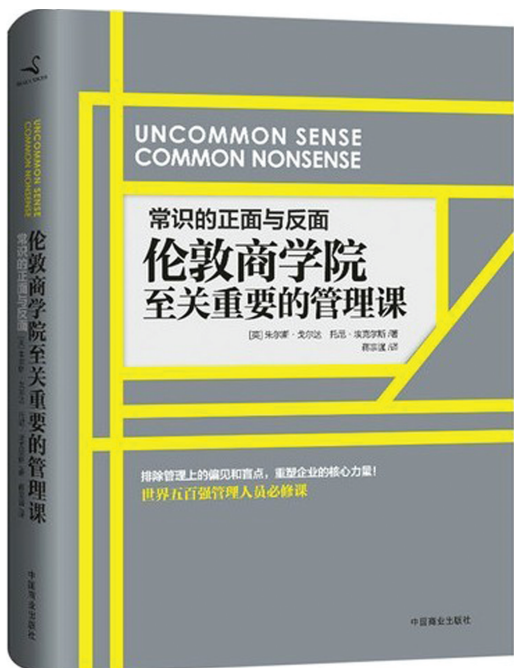


击碎管理偏见,超越商业常识



《常识的正面与反面:伦敦商学院至关重要的管理课》
(英)朱尔斯·戈尔达·托尼·埃克尔斯
中国商业出版社

不能不说,《常识的正面与反面:伦敦商学院至关重要的管理课》是一本犀利而大胆的商业读本。这本书开篇即明确指出,“大多数关于提高企业经营业绩的理论,都假想存在一种绝对正确的管理方法”,书作者、伦敦商学院竞争战略和市场创意课程教授朱尔斯·戈尔达和策略管理教授托尼·埃克尔斯则认为,试图将某个企业、企业家的制胜战略凝练、教条化为具有普遍性的商业成功理论,实乃大错特错。他们进一步指出,制胜战略有时可以被模仿,但很难保证模仿者会取得同样的成功,赢家依然是那些之前的赢家;如果哪个商业理论提出了所谓的制胜秘方,则肯定在忽悠。

当然,提出颠覆性的意见,相对是

容易的,难就难在提供令人信服的论证。《常识的正面与反面:伦敦商学院至关重要的管理课》全书共五章,就用了四章缜密细致地批驳了各种流行的商业理论概括出的制胜战略、指出了企业界战略和组织管理中基于模仿大企业而盛行的谬误做法,并详细梳理了实际管理中普遍存在的偏见。

迈克尔·波特曾指出,“战略的意义就在于让你远离竞争,战略不是要你做得更好,而是要你做得不同。”这句话道出了企业家精神的真谛,即以全新方式整合资源继而创造新市场,通过领先的差异化来领先于对手。市面上所流行的许多战略理论、管理理论却与此相悖,旨在让企业在现有管理、技术基础上向上提升,这正是

不少企业、行业陷入同质化竞争、价格战、山寨困境的根源。在朱尔斯·戈尔达和托尼·埃克尔斯看来,商业教条造就了一大批竞争策略、管理方式、生产流程甚至产品(服务)模式趋同的平庸企业;相反,如果企业的战略与策略独树一帜,根本不用担心被模仿、被山寨,因为竞争对手们和市场分析人士将在一段时期内看不懂这样的战略与策略,企业也就无需为成本效率问题担忧。

那么,什么才叫做独树一帜的战略与策略呢?书中指出,企业要注重获得附加值,即经济学家所说的经济租金,指的是一个企业的产出具有的市场价值与投入要素的总成本之间的差额。打个比方说,某企业某个时段停止运转,其资产都被停止使用,附加值及时在这种情况下企业还保有的价值。企业获得的附加值越高,竞争优势和主动性就越明显,这需要通过持续创新来实现。但这一点往往被企业管理者、商业理论提出者所忽略,后者更关注利润、市盈率、资产回报率,由此就会不自觉的放慢对创新速度和效率的要求。

商业理论及企业实践常见的又一大谬误是,将创造经济价值(或是类似的增长率、利润率、市场份额等指标)直接作为战略。经济价值一系列指标只能作为企业战略及执行的结果,如果颠倒过来,可能导致企业忽略其他重要的价值,特别是现有客户、潜在客户的深层次需求。

战略如此重要,以至于不少企业花费了极高成本,聘请专业的咨询公司编制。朱尔斯·戈尔达和托尼·埃克尔斯认为,这种颇为普遍的做法恰恰是错的。他们认为,战略类似于市场经济中的资源配置,没有必要、也不可能通过总设计师绘制再落实执行的方式来确定,而应当因地制宜、群策群力,通过集体决策来完成。有效的战略具有灵活性、阶段性、针对性、偶然性几个特点,才能应对复杂多变的竞争环境。而触发战略制定或变动的,应当源于具体问题、具体

的形势,比如,一个威胁导致的竞争困局、一个客户投诉、一个市场机遇、一个研究结果、一件意外事件、一次价格变动、一个监管措施的变动等,而非普遍性理论的条文要求。

在商业实践中,企业在遇到严峻压力时,通常会采取三种应对政策:集中决策权、强化一致性、强调个人责任感。朱尔斯·戈尔达和托尼·埃克尔斯认为,这些为了应对压力而采取的老套的举措,只会导致压力的进一步增大,还会因为向员工推卸责任而不是由领导们承担起责任而导致业绩进一步下滑,最重要的是,表面上纪律性的加强,将彻底断送企业通过创新自救的可能。而对于一般企业,导致效率低下的六项因素则是:权力等级化、目标单一化、任务具体化、流程标准化、规划结果化、激励金钱化。原因很简单,这六项因素本质上适应的是传统的标准管理模式,以服从、强制、需求单一为内核,已然无法适应新的竞争形势的需要。

《常识的正面与反面:伦敦商学院至关重要的管理课》第四章梳理并评述了,商界多理解为常识的一些管理偏见。这其中最值得一提的就是,书中提到了在中国企业界流传甚广的一种说法“企业业绩跟民主化没有相关性”,并给予了驳斥。朱尔斯·戈尔达和托尼·埃克尔斯指出,越来越多的知识型员工涌向市场,挑战传统的“老板政治”,职场民主化是不可避免的趋势。如果企业管理者特别是老板刻意压制这样的诉求,甚至大言不惭地叫嚣“公司是我的公司,不听话就走人”,不仅可能导致被动的舆论处境,而且也将让员工离心离德,企业失去发挥群体智慧的任何可能。书中建议企业采用一套新的企业运营模式,即“民主等级制”,在关乎切身利益的重大决策上,让每个员工都获得参与权与发言权;在不损害他人利益的前提下,赋予员工更多的行动空间和选择自由;每个人都有权联合同级别的人对上司行使一定的集体权力。(来源:新华读书)

文字间的温暖



《倾城十年》
叶倾城
文化艺术出版社

《倾城十年》是作家叶倾城的一套散文丛书,主以亲情做底,温暖为被,用十年的光阴故事汇作一集。既为亲情,所叙皆真切,有温暖,也有隔阂,最终总以美好收稍,令人读罢不禁感慨——若你在远方,你会思亲,若你在近前,你便觉得幸福。

她写《走在每一位母亲的情怀里》。少年懵懂,及至成人,她还不懂懂得爱——母亲的单位组织春游,母亲需要带一点面包做粮食,于是嘱她顺便买一份,千推万推,推不了,只有“大义凛然”了。

岂料,那家饼店的生意好得出奇,面包一炉炉地赶,拐弯的队伍一点点地向前蠢动,终于快轮到她了:某一锅的最后一位。不禁环顾周遭,从白发苍苍,到蹉年少妇,大包小包,全是少妇和母亲的角色。——他们都是为“皇帝”、“公主”买面包的。低头想着平时母亲也是一直这样为她买,心里不觉感慨良多。

后面的中年妇女跟她商量说:“你看,我只在你后面一个人,就得再等一炉。我这是给儿子买,他明天春游……如果你不急的话,我想……”中年妇女的神情有说不出的请求,又顺便问“请问你是给谁买?”

她答:“给我妈买,她明天春游。”一句话像热油锅里丢进一把水,所有的目光全部递来,那位中年妇女连声说:“对不起,我没想到,我真没想到。这家店人多,你都肯等,真不简单……”所有的目光瞬间变得柔

情。最后,排在前面的人,也一个个给她让出一条道,让她最先买,因为只有她是给母亲买——她忽然觉得通往柜台的路变得很长很长,她慎重地走在每一位母亲的情怀里……

另一篇感人的文章叫《爸爸妈妈很懂事》。初入大学的一个女生,父母担忧,就去看她,正逢武大樱花怒放,可她要和“那个人”去看樱花。父母说:“武大樱花很出名的,我们也要去看。”她低头默不作声——她只想着和他去看。她爸爸妈妈“很懂事”地说:“那你们就玩你们的吧,别管我们,我们去逛逛街,下午就直接去火车站……”

看到这儿,我心猛地一沉。有怨,有恨,有点咬牙切齿。可我们年轻的时候,谁不是这样呢?所有的错,都是这样被父母原谅的,哪一对父母都是这样掏心掏肺的。这叫我没法不悲,又没法不喜。

而这,全是《倾城十年》散文丛书的缩影,或者叶倾城的文章,都是这般温暖如棉,一句话、一章节,如阳光般穿透人心,一切沉淀着岁月的良温,一如这本书的温暖。

作家叶倾城说:“只要我曾经安慰过一个人,我的写作就是有意义的。只要有一个人,曾经从我的写作里得到益处,我就没有白写。”因为她的不断自励,我们才读到一本本温暖的《倾城十年》,古人能以倾国倾城,那一本书自然也能倾心,《倾城十年》就是这样一本书。(来源:新华读书)



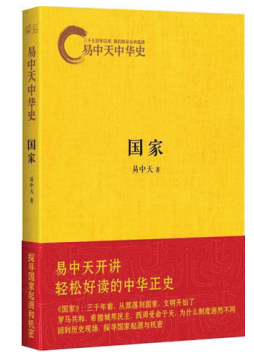
《生与死的故事》
作者:胡安·拉蒙·希梅内斯
出版社:漓江出版社

本书跨越了希梅内斯创作的三个阶段,集合了第一时期的忧伤,第二个时期对永恒的追求,同时在语言运用上也尽其极致。作者用诗样的语言将乞丐、退休老人、醉汉、女家庭教师和小贩等世间各色形象尽收笔底,令读者也恍若亲临亲见。



《吴小莉:与卓越同行》
作者:吴小莉
出版社:四川文艺出版社

著名主持人吴小莉单刀坐阵,提问中国最智慧的商业领袖:与柳传志谈中国经济的不确定性,与马云谈中国企业的未来,与马蔚华谈急需变革的金融业,与宗庆后谈新时代下的制造业,与刘永好谈现代化农业,与常小兵谈不断逼近的移动互联。



《国家》
作者:易中天
出版社:浙江文艺出版社

本书是一部关于中华文明的百科全书,是首部从全球视角为中华文明立传的宏伟巨著。用充满趣味的通俗语言详尽阐述作者对中国历史的独特洞见,立足全球视野,为您讲述三千七百年以来,我们的命运和选择。