

畅销书《执行》作者最新力作

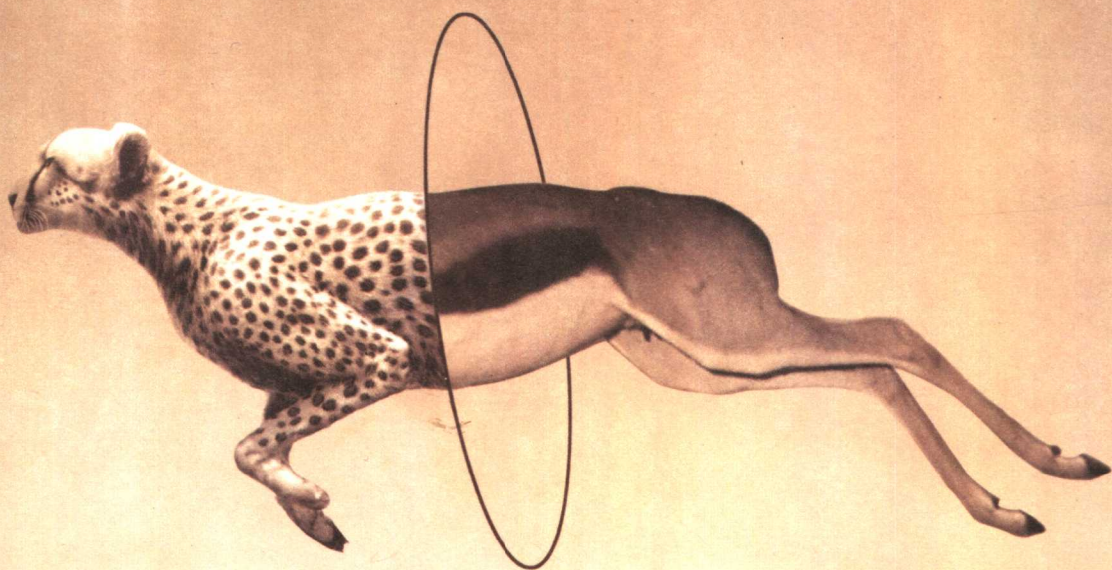
Confronting Reality

Doing What Matters to Get Things Right

转型

用对策略，做对事

[美] 拉里·博西迪 拉姆·查兰◎著



亚马逊排行榜
第一名



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Confronting Reality

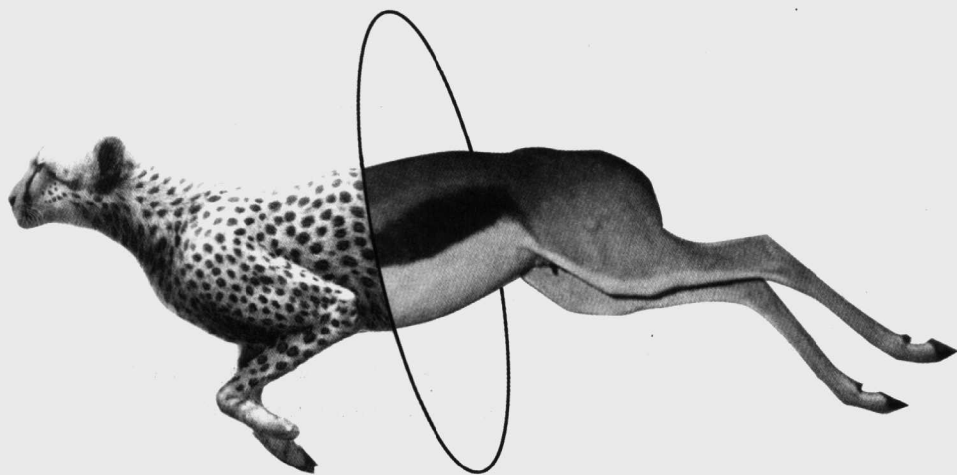
Doing What Matters to Get Things Right

转型

用对策略，做对事

[美] 拉里·博西迪 拉姆·查兰◎著

曹建海◎译 余江◎审校



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

转型——用对策略，做对事 / [美] 博西迪等著，曹建海译，—北京：中信出版社，2005.1

书名原文：Confronting Reality

ISBN 7-5086-0363-X

I. 转… II. ① 博… ② 曹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第123557号

Confronting Reality by Larry Bossidy & Ram Charan

Copyright © 2004 by Larry Bossidy and Ram Charan

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc., through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

ALL RIGHTS RESEVVED

转型——用对策略，做对事

ZHUANXING

著 者：[美] 拉里·博西迪 拉姆·查兰

译 者：曹建海 审 校：余 江

责任编辑：李 波

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京忠信诚胶印厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：17 字 数：153千字

版 次：2005年1月第1版 印 次：2005年1月第1次印刷

京权图字：01-2004-4488

书 号：ISBN 7-5086-0363-X/F · 827

定 价：29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Confronting Reality

Doing What Matters to Get
Things Right

国外人士

对《转型》的赞誉

拉里·博西迪和拉姆·查兰新发表的这部专著清楚无误地证明，对于所有追求长远目标的企业来说，“转型”都是至关重要的。在愈演愈烈的全球化和不断加速的变革趋势面前，所有的商业领导者都应该把本书当成必修课。除了基本理论的介绍以外，拉里和拉姆还着重采用了案例研究的形式，生动给我们描述了，为什么有的企业能顺势而动取得成功，为什么有的企业却坐等变革来吞噬自己。

——J·P·摩根一大通银行主席兼CEO，**威廉·哈里森**

世界经济正在经历前所未有的根本变化，并在重新确立企业领袖的品质标准。其中，最关键的一点就是对自己面临的商业环境有准确的把握。在《转型》中，拉里·博西迪和拉姆·查兰传授了一套条理清晰、重点明确的方法，能帮助你准确描述自己的商业模型，并获得深刻的洞察力，化平凡为神奇。

——通用电气公司董事会副主席，
NBC环球公司总裁兼CEO，**鲍伯·怀特**

拉里·博西迪和拉姆·查兰又一次把基本原理讲解得清澈见底，不过本书的价值却远远超出了对常见问题的回答。最为重要的是，《转型》告诉读者，究竟应该思考什么问题。

——戴尔公司总裁，**迈克尔·戴尔**

对于今天商业生活，拉里·博西迪和拉姆·查兰的著作提供了许多深刻的洞见。假如你不能适应变化中的商务环境，那么再好的执行力也不会起作用。本书包含了许多经典案例，介绍了不同企业在面对新现实时的转型成败，情节引人入胜。

——波音公司总裁兼CEO，**贺师统**

凭借自身丰富的商业实践经验，拉里·博西迪和拉姆·查兰雄辩地指出，商业领袖们最重要的资产，在于诚实地面对现实，并且勇敢地尝试改变游戏规则。作者构造的“商业模型”概念，给经理人提供了一个动态的、灵活的和现实的指导，帮助他们认清周围的环境，并引导自己的企业在技术与竞争的洪流中破浪前行。

——Verizon公司总裁兼CEO，**埃文·塞登伯格**

3年前，我们撰写了《执行》，但是，事实上，我们才刚刚开始漫长的征程。在继续我们上本书中的思路的同时，我们进一步思考了自身成功与失败的原因，以及所了解和观察到的其他人的成败原因。最后，我们发现，这种理想与现实的差距源自人们如何认识自己企业的宗旨和方向这一根本性的问题。

世界范围内的过度投资和生产能力过剩，互联网出现导致的全球采购和贸易，买方市场主导一切行业，全球产业整合加速，大型零售商如沃尔玛在产业链中的力量越来越强，行业利润被无情地压缩……所有这些因素都导致了破坏性的、大规模的经济力量的转移，全球商业已经进入了第5个结构性变化的新时期，过去的做法和熟悉的管理办法已经不再灵验。

从第二次世界大战结束后直到今天，全球商业出现了4个显著的结构性变化时期，而每个时期都产生了新的管理理论和操作实务。现在，我们正处于第5个时期，而这个时期也在要求我们大幅度调转过去的航向。决定着成败的工具、做法和行为可以总结为一句话：**要么转型，要么破产。**

中文版序

Confronting Reality

Doing What Matters to Get
Things Right

两年以前，中文版《执行》正式发行，而今，我们的新作——《转型》——又和读者们见面了。《执行》在中国的销量已经超过了40万册，因此，我们对于《转型》的出版也抱有特别的期望。要知道，这已是本书的第10个外文版本了。市场反应之热烈，使《转型》一问世就登上了《纽约时报》和《华尔街邮报》的畅销书排行榜。

回顾刚刚过去的2002和2003年，我们不难发现，世界经济进入了前所未有的面临艰巨挑战的时期。展望未来，商务环境正在发生的深刻变化，对于产业界和企业的领导人提出了远远超出过去时代的新的要求。在《执行》一书出版后不久，我们就开始与来自不同产业、不同市场和不同地区的企业家们会面。这些商界人士各自从事的生意千差万别，但是他们努力“执行”的商业计划所得到的结果却出奇地相似。他们纷纷遭遇挫折，市场份额被蚕食，利润迅速缩水，每个季度的业绩表现都被竞争对手远远甩在身后。

我们仔细分析了这些企业的商业计划，并且把他们的战略目标与周围的市场环境进行了比对，结果发现了同样的糟糕的事实：他们经常是带着全心全意的注意力和火热的激情，但所执行的其实是错误的计划。为了弄清楚错误的由来，我们深入检测了他们在制订计划时所依赖的假设条件，然后发现了共同的原因。那就是，他们要么没有真正理解复杂的、精细的市场环境，要么对于自己的管

理团队和员工队伍的意志和能力缺乏自知之明。还有，他们没有掌握导致消费者购买方式发生变化的内在机制，也丧失了敏感地捕捉预示市场结构细微变化的本能。简单来说，他们没有理解和面对现实，没有做好“转型”的准备。

这正是我们感觉有必要撰写本书的原因。

英国的著名小说家Henry Major Tomlinson说：“将军们往往在准备打过去的战争。”在许多商业领袖身上，我们同样看到，他们正在面向过去的市场、而不是未来的市场进行规划。

另外，中国的企业家们将要面对的未来现实是什么样的呢？在今后，你们的市场是否会出现天翻地覆的变化，你们现在又需要做些什么，以赶在变化和竞争者之前完成自己的“转型”呢？

以下这些就是中国市场将面临的独特现实：

- 在令人眩目的GDP增长率最终冷却下来之后，中国市场的竞争格局将如何改变？整个劳动力市场上的新工作机会的提供速度是否会减慢，广大农村地区的生活水平提高是否会受到制约？
- 中国的银行体系将如何进行改革，利率制度将如何调整？利率调整又会对企业的财务状况造成什么影响？是否会影响国际资本流动？
- 人民币是否需要升值？如果升值的话会带来何种程度的经济冲击？
- 中国的劳动力成本目前还不及墨西哥的1/3。但是，对熟练工人和技术专家的竞争最终必然导致劳动成本的上升，这一情况会在何时发生？上升幅度有多大？速度如何？
- 中国的劳动力市场出现了哪些新的形势？最近东南沿海出现的劳动力短缺是否会演变为全国性的现象？未来劳动力成本的上升会对企业造成什么样的影响？中国作为世界最优秀的

低成本劳动力外包基地的地位还能持续多久？（引自《华盛顿邮报》）

- 随着中国政府逐步加强对知识产权的保护，是否会刺激更多的外资进入中国的高技术产业领域？
- 2003年，中国所吸收的外国直接投资数量第一次压倒了美国。这样持续涌入的资本大潮将给本土企业带来什么样的变化？是收入的迅猛增长，还是竞争对手的成倍增加？（引自世界银行资料）

以上这些问题，以及其他成百上千的问题，究竟该如何回答？它们对于你所在的企业未来的增长和繁荣又预示着什么？

简而言之，对于中国的商业领导者来说，未来充满了机会和变数。中国的经济将继续增长，创新活动将更加繁荣，竞争也将日益激烈。成功、失败将更为频繁地发生，这就是市场。敬业、创新，成就与风险同在。

恭祝诸位好运。

拉里与拉姆

2004年12月，于纽约

告别过去

现在，到了我们彻底改变企业思维的时候了。

企业的任何计划都必须回答如下3个问题：我们所参与的游戏的性质是什么？它在朝着哪个方向发展？我们在这场游戏中如何赚钱？这些问题是企业存在的核心，是商务思维的根本。但是，不可思议的是，在如今的许多企业中，这些问题却很少有人提起，更不用说得到充分的回答了。

要想获得答案，就必须抱有坚定的实事求是的态度。但是，在确定企业宗旨、规划企业未来方面，人们现在通常采用的方法却着实地偏离了实事求是的态度。如今，许多商界人士深深地陷入了歧途和误区，他们遮蔽现实，而不是揭示真相。虽然说，很多人过去已经取得了成功。不过在未来，取胜的人将会减少，因为我们很快就会发现，商务环境远不如过去那么宽容，可以让人们再犯错误了。

3年前，在撰写《执行》一书的时候，我们把重点放在战略规划及其结果之间的差距问题上——成果常常赶不上规划者的愿望。我们在书中指出，贯彻执行是个被企业所忽略的因素，并阐述了如何将战略、运营和预算以及人员和流程有机地联系起来，以取得有效的成果。这是一种基于现实的方法，而且我们倍感欣慰地

看到，不少人从该书中吸取了经验，并运用这些方法提高了自己的企业业绩。

但是，事实上，我们刚开始漫长的征程。在继续我们上本书中的思路的同时，我们进一步思考了自身成功与失败的原因，以及所了解和观察到的其他人的成败原因。最后，我们发现，这种理想与现实的差距源自人们如何认识自己企业的宗旨和方向这一根本性的问题。

许多企业无论其规模大小，都未能很到位地回答这一问题。人们没有充分理解他们参与其中的游戏，因为他们没有对它进行彻底分析。他们没有问过自己，是否能够实事求是地赚到他们希望赚取的钱，以及其中的原因。具体地说，他们没有综合分析关系到一个企业成败的3个基本组成部分：企业经营的环境、企业需要实现的财务目标，以及在给定环境中实现既定的财务目标所需要的内部活动和能力。

为什么没有这么做呢？因为到目前为止，他们还没有掌握一套具体的方法让他们从这个层次上理解商业游戏。传统的战略规划程序是个大略的概念，但它没有提供一个基础框架，没能让人们把主要事实牢固地串接起来，因此已经不够用了。

所有人都必须全面理解他们所在的商业世界中的真实情形，而且他们需要一个新的方式将自己的商业目标和企业行动与这种真实情形融合在一起。我们将运用一个被普遍曲解的概念——商业模式——来阐述如何通过一个具体而独特的方法来实现这一点。

“商业模式”（business model）是一个古老分析工具的新名称。领导任何层次的企业取得成功的人们——从第三世界简陋的村庄里的商店老板，到第一次制定商务计划的创业者，直至全球性公司的首席执行官——都在商业模式上下过工夫，其中大部分凭借的是直觉。如今，电子表格能让你构建非常精细的模式，但其中的基础内容没有改变：商业模式能够让你全面而实事求是地理解如何赚钱。

我们开发的商业模式是一种可靠的、基于现实的程序，用于全方位地考虑你的企业的具体情形。它能向你展示如何将必须实现的财务目标、企业的外部现实和内部活动——包括战略、经营活动、人员的选择和开发、组织的结构和流程——联系在一起。

我们的商业模式将实事求是的态度纳入到规划企业方向的过程中，其方法是促使你将有关外部环境的具体情形与你的财务目标、组织机构和行动计划联系起来。它能尽早——而不是到了太晚的时候——告诉你，什么时候你的企业的基础——即你的最佳机会所在地——会受到冲击，以及你是否需要改变内部活动或者商业模式本身。它将成为你转型的主要工具。

现实情形是，大多数公司的战略计划都不奏效。其中的一个关键原因是，人们几乎没有花费任何时间，来考虑把外部环境的现实情形、财务目标和企业的内部能力协调起来——以便这些独立的活动能够融为一体。比如，假设你的财务目标之一是12%的销售增长幅度，但你所服务的市场的总体增长幅度是5%。如果没有旨在实现最高目标的具体方案——比如市场营销、销售奖励、在合适的岗位上安排合适的人等等——那么，12%的目标就是痴心妄想，该战略奏效的可能性几乎为零。

除非你通过一个我们所说的“反复矫正”（iteration）过程进行充分讨论，将你的外部环境和财务目标与企业的内部能力融合起来，否则你的商业模式就不全面、没有效果。正如我们将在本书中阐述的那样，反复矫正并不是说将关键人物集中在一起，开一次审查会议就够了，而是指一个将工作调整到位的绞尽脑汁的反复活动。一旦你开始了这一过程，你就面对了现实，建立了一个与现实世界同步的追求赢利、增长和繁荣的平台。

反复矫正的过程能让你面对现实中的世界，而不是你希望看

到的情形。它与“商业头脑”（business savvy）的概念密切相关。人们常常用这个词来形容真正精明的商务领导者们，也就是在如何赚钱方面拥有敏锐、本能感觉的那类人。商业头脑决定了你是长期持续地领导企业取得成功，还是偶尔灵光一现或赶上好运。

我们对商业头脑的分析表明，其核心在于本能地或者明确地运用商业模式来选择赚钱的地点和方式。具有商业头脑的人心里想着具体的财务目标。这些目标是他们一切行为的参照点，从寻找外部环境中的机会、威胁，到设计都能够促使他们利用机会、避免威胁的战略、经营活动、人员和组织流程的组合。结果如何呢？具有良好商业头脑意识的人们很少事先制定战略。他们设计战略是作为实现其财务目标的一个手段，而不是相反。他们究竟是怎么做到这一点的，我们将通过分析各行各业的公司来详细分析、说明。

我们所说的都是些什么人呢？山姆·沃尔顿（Sam Walton），迈克尔·戴尔（Michael Dell），杰克·韦尔奇（Jack Welch）……还有，奥克兰运动家队（Oakland A's）的总经理比利·比恩（Billy Beane），你听说过他吗？

在大型棒球联队圈子里，所有人都知道，富人越来越富，穷人越来越穷。走红的著名球队总是能够在花钱方面超过小球队，因为他们的收入更多。在聘用人才方面，有谁能比扬基队（Yankees）老板乔治·斯坦布鲁纳（George Steinbrenner）财大气粗呢？扬基队与波士顿红袜队（Boston Red Sox）和洛杉矶道奇队（Los Angeles Dodgers）这样的大都市市场球队一起，已经按照丰厚的电视和电台收入确定了一种商业模式，因而他们拥有大量资金来投标购买倍受推崇的球员。

奥克兰运动家队是个不起眼的球队，按说注定要归于失败者的行列。但是，比利·比恩却凭借棒球界最低的工资开支，摒弃

了这个最传统的行业的传统智慧，创下了过去数年中最为辉煌的成功记录。

正如迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）的著述《钱与球》（Moneyball）中所叙述的那样，比恩发现，棒球行业奉行的长达百年的传统基本原理是错误的。他对评判球员价值的传统条件，比如打击率、打点数和全垒打提出了质疑。他认为，这些条件与球员为球队做出的贡献之间并没有什么关联。比恩开始应用新的标准来衡量球员的技能。比如，到达垒的能力是得分的一个关键部分。击球员接深高球的能力和击球数——也就是技术娴熟地掌握球棒，让投手手尽可能地多投球——既能提高打垒的几率，又有利于消耗投球手的体力。

通过运用这种基于事实的新条件来物色球员，比恩以较低的费用组建了一支新球队，以老眼光看，这些球员的价值并不大。

用商业术语说，比恩拥有商业头脑，能够认识到棒球界的结构性变化使得他的组织处于劣势。他没有急于去设计不同的成功战略，像其他小球队那样根据过去的条件来使用球员，而是重新琢磨出了成功的基础。从根本上说，他设计了一个新的商业模式，为奥克兰运动家队创建了根本价值。

* * *

跟拥有商业头脑的其他人一样，比利·比恩面对了他所处形势的现实。转型就是要认识到世界的真实面目，而不是你希望看到的情形，并且有勇气去做必须做的事情，而不是你喜欢做的事情。

转型从来就不那么容易；至于为什么来自各行各业的人们（不仅仅是商业界的人们）要躲避现实，不能成功地转型，其中有各种心理上的原因。但是，墨守成规的商业思维的代价正在迅速上涨，因为这场游戏正在进入一个我们未知的领域。

所有人都意识到，商业形势已经不同于数年前，但是，能够掌握这种变化的本质和它覆盖各类企业的速度的人，却寥寥无几。商业环境已经发生了重大变化。

当本书付印的时候，经济似乎又回到了快车道。越来越多的企业正在想方设法增长、创新，并且总体上变得更加大胆。当然，经济的复苏可能有反复，但是，我们假设在你阅读本书的时候经济还在向前发展。不会改变的事实是，从现在起，过去的好时光已经一去不复返了。

全球化如今已经是一股波及所有企业的力量，甚至包括那些一度看起来从事的业务很具体、坐落得很偏僻或者规模很小而无需为此担忧的企业。其中的一个理由是互联网——它大幅度地提高了决策和思路传播的速度，将世界的所有地区都连接成了一个实时的网络。另一个原因是前些年的大幅度信贷扩张。数额巨大、流动性极大的资本已经导致了全世界范围的过度投资，以及从汽车到电子消费品和软件业等诸多行业的产能过剩。这些因素加在一起已经形成了一个全球性的买方市场。它所产生的结果是商业历史上最大的变化之一：商业的力量从资本所有人和经理的手中前所未有地转向消费者和中间商，包括像沃尔玛这样的零售巨头。

全球价格差异正在成为每个人的衡量尺度。意想不到的新竞争可能会来自任何地方。新产品几乎在一夜之间就成了大众商品。定价能力的丧失和对毛利率的无情挤压将继续让各企业噩梦不断，无论经济处于弱势还是强势。

这些变化很可能使你的企业被淘汰出局——或者是将你的企业带入一个全新的层面。你会面临什么命运呢？这一点在很大程度上取决于你如何转型，能否清醒地认识到自己在不断变化之中的商业环境中所处的位置，并将这种认识演变成你的财务目标和

行动计划。

无论你遭受的是短期还是长期的冲击，当务之急是要认识到你的企业的位置并采取行动。有预见性地采取行动可能会带来巨大收益，而反过来说，浪费了太多时间才动作起来，则会丧失许多选择机会。

具有商业头脑的领导人们是在自然而然之中表现出这一点的。人们常说，这种技能是天生的；它是人的遗传基因的一部分。有些人的确生来就有这种本领（我们就认识其中的一部分人）。但是，我们相信，几乎任何一个好商人都能够开发出这种本领。

商业头脑是一种艺术，它让你理解企业运转的基本要素及其相互之间的关联，而这正是我们的商业模式能够让你做到的事情。它给予你一种全面认识你的企业现实情形的新的途径，让你在开始策划任何行动方案之初就心里有数，并且能随着形势的变化定期调整。有了这一现实情形的图像，你就能够回答以下问题：

- 在我的企业、我的行业里，赚钱的方式是否在改变？
- 在我的行业里，谁是赢家？谁不是赢家？为什么？
- 具体地说，赢家们是怎么赚钱的？
- 如果我的企业是赢家，我需要采取什么措施来保持领先地位？
- 反过来说，如果我处于输家的位置，我具体应当采取什么措施？
- 我是不是处于一个增长型行业？如果不是，而且我希望继续玩这场游戏，那么我怎么改变游戏，或者玩得比竞争对手们要好些？
- 在发现并利用因为这些变化而产生的增长机会方面，我的企业是否身手敏捷？

有些人试图通过谴责变革或者忽略变革来抵御变革的破坏力。但是，在这个新的环境中，转型必须成为领导作风的重中之重——

这是组织中各个层次的所有人不能讨价还价的行为。

世界各地许多精明的商人都乐于尝试新鲜事物。因此，我们预计，与以往相比，大多数企业都会被要求在今后的10年中越来越频繁地进行变革。而如果他们坚持自己过去的做法和行为，那么很多企业将无法应对变化。

这并不是说所有人都必须随时随地改变一切。我们并不同意有些专家的观点——他们坚持认为，变革和创新必须是领导人日常工作的一部分内容。在这个动荡不堪的时代，了解哪些必须改变、哪些不应当改变将成为又一个重要任务。而要做到这一点，你必须转型，建立一个坚实的商业模式。

我们在本书第一部分“为什么要转型”中解释了正在永久性改变许多行业的变化。第二部分“转型的利器：商业模式”阐述了我们的商业模式的作用，说明了具有商业头脑的领导人是如何应用其原则的。

第三部分“有所变，有所不变”描述了EMC、思科（Cisco）、家居仓储（Home Depot）、3M和汤姆森公司（Thomson Corporation）是如何运用我们开发的商业模式的框架来确定哪些需要改变——以及哪些应该保持不变。第四部分“如何为转型做准备”阐述的是你应当如何预测未来事件、如何调整你的文化来适应必要的变化，以及——最重要的是——如何培养在这个频繁变化的环境中能够取得成功的领导人。我们在书的最后附上了写给我们的朋友简的一封信——简是一个同时面临威胁和机遇的业务部门经理——其中包含了有关她和她的班子如何能够更好地转型的一些想法。

现在，请继续往下读、去转型吧。