

名校商学管理课

London
Business
School

LONDON
BUSINESS
SCHOOL

伦敦商学院

最有价值的管理课

孙世阳 著

“解剖式”分析150多家世界500强企业

让学生就业率达96%、年薪全球最高的商学课程

不必上伦敦，就可以学到欧洲第一商学院的管理精华

光明日报出版社

名校商学管理课

LONDON BUSINESS SCHOOL

伦敦商学院 最有价值的管理课

孙世阳 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

伦敦商学院最有价值的管理课 / 孙世阳著. -- 北京 :
光明日报出版社, 2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5112 - 7302 - 4

I. ①伦… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 223254 号

伦敦商学院最有价值的管理课

著 者:孙世阳

责任编辑:王庆

责任校对:傅泉泽

封面设计:阿沈

责任印制:曹诤

出版发行:光明日报出版社

地 址:北京市东城区珠市口东大街 5 号,100062

电 话:010 - 67022197(咨询),67078870(发行),67078235(邮购)

传 真:010 - 67078227,67019571

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn wqer369@126.com

法律顾问:北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷:北京盛源印刷有限公司

装 订:北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 200 千字 印 张:16

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 7302 - 4

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

◆伦敦商学院最有价值的管理课，萃取全球最顶级的管理思想精髓，整理集录了罗布·戈菲（Rob Goffee）、加雷恩·琼斯（Gareth Jones）、加里·哈默（Gary Hamel）、杰伊·康戈尔（Jay A. Conger）、苏曼特拉·戈夏尔（Sumantra Ghoshal）、海克·布鲁奇（Heike Bruch）、唐纳德·苏尔（Donald N. Sull）、亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）、多米尼克·霍德（Dominic Houlder）、安德鲁·里奇尔曼（Andrew Liker）、琳达·格拉顿（Lynda Gratton）、杰克迪希·帕瑞克（Jagdish Parikh）等伦敦商学院众多著名管理大师的观点、思想和智慧，致力于为学界和商界提供最前沿的理念知识、最深刻的思维见解、最权威的案例论证，帮助企业管理者拓展商业视野，彻底打破传统管理思想的桎梏，发现潜在的挑战和机会，确保企业获得独一无二的持续竞争优势！

◆本书对130多家世界500强企业进行了全面、真实、细致的“解剖式”管理评论和分析，诸如通用电气（GE）、杜邦（Du Pont）、宝洁（P&G）、埃克森美孚（Exxon Mobil）、丰田（Toyota）、苹果（Apple）、戴姆勒（Daimler）、微软（Microsoft）、戴尔（Dell）、强生（Johnson & Johnson）、联合利华（Unilever）、罗氏制药（Roche）、英国石油公司（BP）、西南航空（Southwest Airlines）、维珍集团（Virgin Group）、乐购（TESCO Group）、英国保诚集团（Prudential）、德意志银行（Deut-



sche Bank) 等国际领先企业, 通过对这些著名商业案例进行客观翔实、系统全面的分析和讲解, 揭示了在这个风云变换、竞争激烈且极具颠覆性的商业环境下, 组织管理中所存在的一些偏见和盲区, 以全新的理念和思想给全球商界和管理学界注入一股新鲜的思潮, 为组织的商业行为和管理行为提供了崭新的改变之路。

◆本书立足于现代企业管理理论和实践, 以伦敦商学院最前沿的MBA 核心课程为蓝本, 从管理创新、领导力、人才管理、目标管理、营销管理、危机管理、自我管理七个方面入手, 指出 21 世纪的组织管理者所面临的管理挑战, 具体阐述了企业管理者在新的商业环境下如何超越固有的基因局限、重构管理基因, 有效激活组织的惰性细胞, 以增强其“适应性、创新性和协调性”, 实现组织系统的进化之路。

◆本书最大的特色在于, 将全球最先进的管理模式、经营理念、文化价值与国内企业的管理现状相结合, 致力于帮助中国企业管理者建立一套完善的、行之有效的、真正意义上的“现代管理制度”, 实现企业持续发展的目的。本书以具象的、翔实生动的世界 500 强企业案例为纵线, 以抽象的、博大精深的管理思想为横剖, 通过抽丝剥茧的方式向我们揭示了管理的本质和真相, 内容富于系统性、针对性、实战性, 为商业领袖、企业高管或初创业者提供了丰富的管理经验。

◆本书将重点阐述: 如何制定企业的战略规划和发展方向, 以适应未来的发展; 如何激发员工的想象力和创造力, 在组织内部实现全民创新; 如何成为一名卓越的未来领导者; 如何吸引和留住聪明的员工, 在“创意战争”中赢得核心竞争优势; 如何提高员工的敬业度, 创造一个员工愿意发挥最佳表现的公司; 如何进行品牌塑造和营销, 有效提升产品的市场占有率; 如何突破营销思维的种种误区, 为新产品建立精准的品牌定位; 如何进行有效的危机管理, 重获消费者的信任……

伦敦商学院管理思想精粹

所有有组织的人类活动，从制作陶器到登月行动，都有两个基本且相互对立的要求：一方面要把这个人类活动拆分成不同的任务；另一方面又要将各项任务协调整合起来，以便实现最终目标。从这个角度来说，我们可以将一个组织的结构简单定义为：将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

——伦敦商学院管理学教授，亨利·明茨伯格

提升战略适应能力和运营效率，是 21 世纪现代组织战略决策的核心内容。因此，管理者必须打破传统管理模式的桎梏，建立一套新型的管理体系，使纪律和自由得到充分尊重和相互包容。组织需要调动员工的积极性，发挥其最佳工作潜能，而非一味地施加官僚式的强迫性命令；需要适当控制组织成本，而不是抑制员工的个性和自由。当今的商业环境需要我们超越传统管理模式产生的缺陷，以保障组织能长久健康地运营和发展。

——伦敦商学院战略及国际管理教授，加里·哈默

仅仅拥有战略、运营等方面的技能或者个人特质（驱动力、鼓舞力、开明等），并不意味着领导力的成功。领导者可能具备所需的全部技能和特质，但还是不能取得成功。成功强调的是结果，而不是特性。如果股东们认为你正在将公司引向一个错误的方向，那么即使你有非凡



的领导魅力也是没有意义的。CEO 的高流动率恰恰证明人们将成功与结果相关联，而不是领导风格或特质。

——伦敦商学院院长、管理学教授，安德鲁·里奇尔曼

没有一种放之四海皆准的“领导力秘方”，对一个领导者有效的方法对另一个领导者却可能完全无效。值得肯定的是，领导力不是在真空中发生的，而一定有一个环境。领导者必须对环境敏感，知道“风在朝哪个方向吹”。这种对环境的把握能力有三个方面：首先，高超的观察和认知能力；其次，调整和适应能力。高效领导人能够改变自己来适应环境，同时保持自我，我们称之为“真诚的变色龙”。传统的中国文化中也有类似的理念——外圆内方；第三，能够改变环境。有效的领导者不是环境的被动接受者，相反，他们和自己的追随者一道，有步骤地改变环境，“让事情有所不同”。

——伦敦商学院组织行为学教授，罗布·戈菲

组织文化就如同一只鱼缸中的水，尽管水这种物质无色无味，不易被人察觉，但它的化学元素却给鱼缸中的生物提供了赖以生存的基础和保障。只有当员工的个人价值理念与组织价值理念相一致时，他才能在工作中感受到真正的自由和快乐。而组织价值理念最大的表现特征就是组织的文化。因此，要想吸收和留住优秀的人才，而且促使他们发挥自己的最大潜能，就必须培养和建立一种具有吸引力的组织文化。

——伦敦商学院管理学教授，杰伊·康戈尔

组织中只有 10% 的管理者能够高效地把事情做完，他们身上具备一个共同的特征：对工作高度专注、充满热情和活力、碰到困难时会想方设法地予以克服。这些高效能管理人士的工作动力主要来自于意志力。意志力是可以培养和锻炼的，管理者也能够像运动员一样克服疲惫，超越自己的极限，最终达到目标。只要通过适当地训练，我们就能

够储备并且有效运用自己的意志力。管理者若能以充沛的活力专注于目标的实现，则更有机会晋升为领导者，激发下属的意志力，打造出一支高效的自我管理型的团队。

——伦敦商学院策略与国际管理学教授，苏曼特拉·戈夏尔

常识告诉我们：处于生命周期不同阶段的项目，需要经理人采用不同的管理风格：萌芽期需要促进及容许差异化；扩充期需要作困难的项目筛选抉择；成熟期需要整合各事业部；衰退期需要解决相关的棘手问题。因此，高阶领导者必须依据不同阶段所需的管理风格、竞争能力及热衷程度，挑选适当的经理人工其事。领导者本身的挑战更大，必须懂得如何激励、支援及训练这些不同使命的经理人。

——伦敦商学院管理学教授，唐纳德·苏尔

传统智慧不是告诉我们要谨慎守成吗？最近不少专家学者提出企业分拆（corporate unbundling）的议题，更进一步强化管理团队固守既有核心事业的决心。然而，一味强调精确预测现金流量的能力与低风险的重要性，而忽略其他因素的做法，将贬抑某些结果为高度不确定性的投资案；即便它们具有创造高回收的可能性，也不易得到保守主管的认可。

——伦敦商学院管理学教授，多米尼克·霍德

与历史上任何时刻相比，现在有更多的机会去创建“民主化公司”。在过去10年间，我们越来越清楚地看到，由于全球化、激烈的竞争，以及要求越来越高的顾客等诸多力量的影响，许多公司的机构已变得不那么层次分明了，等级制度也不那么森严了，而且流动性更大、更注重实效。等级制度的崩溃为我们创建更民主的工作方式提供了土壤。

——伦敦商学院组织行为学副教授，琳达·格拉顿

前言

>>LIST

在 21 世纪的时代环境下，全球商业组织都面临着诸多新的变化：激烈的竞争市场、颠覆性的技术革新、挑剔的资本市场、不断增长的客户期望……在这个不确定的商业时代，这一系列的变化和趋势，给所有的组织管理者都带来了前所未有的挑战和考验。面对当前这种巨变的商业环境，你的企业是否还在实践着所谓的“现代管理”？你是否认为，只要恪守 20 世纪甚至 19 世纪的管理信念就能确保企业的持续发展、基业长青？如果真是这样，那你就大错特错了！

上世纪末，摩托罗拉（Motorola）一度统治着全球的手机制造领域，拥有全球 70% 的市场份额；进入 21 世纪，诺基亚（Nokia）迅速崛起，市值高达 2500 亿美元，将其竞争对手摩托罗拉远远甩在身后；2006 年，黑莓（BlackBerry）手机在美国的市场占有率高达 48%，可谓是占据了半壁江山。然而，就在这短短数十年时间里，这些叱咤风云的行业霸主却纷纷走下神坛：战略失败、市场萎缩、财务亏损，甚至面临被收购的尴尬窘境……

这样的商业案例还有许多，如柯达（Kodak）、索尼（Sony）、雅虎（Yahoo）等。当你目睹这些曾经辉煌的企业，最终沦落到如此地步之时，你是否会在唏嘘感慨之余沉思一下：“这到底是怎么回事？”

曾经显赫一时的卓越企业，最终却走向了衰败，其中原因既可能是



受外部环境的影响，也有可能是内部管理存在缺陷，但就根本而言，真正的原因只有一个：传统管理模式和理念已经过时了！目前，许多企业正在采用的商业战略都已泛化老套，有些企业甚至依然在沿袭着 19 世纪工业家的管理操守——诞生于 100 多年前的管理思想，与如今这个日新月异商业环境已经严重脱节，那些曾经给企业带来高效率和高利润的传统管理模式已经需要更新。

诚如“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说：“管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官，没有管理就不会有组织。”但是，如果管理这种“器官”功能衰竭，组织的新陈代谢能力就会减弱，终将导致组织的终结和死亡。

大多数商业管理者往往热衷于寻求“一把钥匙开千把锁”的灵丹妙药，一旦遇到管理上的问题和障碍时，总是寄希望于通过固有的传统管理手段来解决。然而，组织在运作和发展的过程中，必然会面临许多挥之不去的、前所未有的新问题。试问，在一个全新的商业环境中所孕育出的新问题，我们能够依赖于旧有的管理理念和模式得以有效地解决吗？答案显然是否定的！

那么，对于组织管理者而言，你应该如何摆脱传统管理理念，让自己的企业更好地适应未来的发展呢？在过去的 10 年中，伦敦商学院（London Business School，简称 LBS）的管理学教授们对此进行了深入而细致的探讨和研究，通过对百余家世界 500 强企业研究案例的分析和解读，在各自擅长的研究领域为全球的商界领袖和管理者提出了许多充满智慧的真知灼见。

伦敦商学院创建于 1964 年，坐落在伦敦城内，历来被认为是欧洲最顶尖商学院，同时也是全球最顶尖的 10 所商学院之一，在商学和管理学方面具有不可替代的领导地位，被誉为“商业精英的摇篮”。在全球著名的商业评论杂志《金融时报》公布的全球 MBA 排行榜上，伦敦商学院全日制 MBA 课程曾分别在 2009、2010、2011 连续三年蝉联

榜首。

作为全球最顶级的商学院，伦敦商学院拥有一批大师级的管理学专家和学者，分布在会计、经济、金融、管理运营科学、营销、组织行为、战略和企业管理等7个领域。本书通过整理和汇集这些全球顶级管理思想大师对商业管理的解读，提炼和萃取出他们思想的精华，为广大读者及企业管理者提供最前沿、最权威、最具实战性的管理理念，以便于更好地应对普遍存在于组织管理中的各种挑战。诸如：

- 如何彻底摆脱传统管理的桎梏，超越固有的基因局限？
- 如何实现全面的、系统化的管理创新，建立持久竞争优势？
- 如何做好企业的战略规划和发展方向，以适应未来的发展？
- 如何采取大胆的、独辟蹊径的、能够改变管理现状的改革措施？
- 如何增强企业对商业环境的适应力，与周围环境同步快速变化？
- 如何激发员工的想象力和创造力，在组织内部实现全民创新？
- 如何培养战略性领导力，建立和完善组织的竞争优势和管理机制？
- 如何成为一名卓越的未来领导者，未来领导者要胜任的工作是什么？
- 如何吸引和留住聪明的员工，在创意战争中赢得核心竞争优势？
- 如何提高员工的敬业度，创建一个员工愿意发挥最佳表现的公司？
- 如何进行品牌塑造和营销，从而有效地提升产品的市场占有率？
- 如何突破营销思维的种种误区，为新产品建立精准的品牌定位？
- 如何进行有效的危机管理，在危机中抓住机遇，重获消费者的信任？
- 如何避免企业由卓越走向衰败，如何避免企业陷入“中年危机”？
- 如何进行有效的自我管理，管理自己的时间、健康、心态和意志力？
-

针对上述问题，本书将为广大读者及管理者一一解惑。本书萃取全球最顶级的管理思想精髓，整理集录了罗布·戈菲（Rob Goffee）、加雷恩·琼斯（Gareth Jones）、加里·哈默（Gary Hamel）、杰伊·康戈尔（Jay A. Conger）、苏曼特拉·戈夏尔（Sumantra Ghoshal）、海克·布鲁

奇 (Heike Bruch) 唐纳德·苏尔 (Donald N. Sull)、多米尼克·霍德 (Dominic Houlder)、安德鲁·里奇尔曼 (Andrew Likierman)、琳达·格拉顿 (Lynda Gratton)、埃罗伊路·迪姆森 (Elroy Dimson)、理查德·布雷利 (Richard a. breaiey)、杰克迪希·帕瑞克 (Jagdish Parikh) 等伦敦商学院众多著名管理大师的观点、思想和智慧, 致力于为学界和商界提供最前沿的理念知识、最深刻的思维见解、最权威的案例论证。

在这个风云变幻、竞争激烈且极具颠覆性的商业环境下, 本书通过对数百家国际领先企业的商业案例进行客观翔实、系统全面的评论和分析, 揭示了组织管理中的偏见和盲区, 帮助企业管理者拓展商业视野、摆脱传统管理思想的束缚, 发现潜在的挑战和机会, 采取正确的行动, 从而建立和培养企业的持续竞争优势, 实现组织效能的全面提升, 为现代企业提供崭新的改变之路!



CHAPTER 1 管理创新：探索未来管理之路

- 01 21 世纪的管理挑战 / 2
- 02 管理创新的终极优势 / 9
- 03 金字塔尖上的管理创新 / 15
- 04 运用大思维，解决大问题 / 19
- 05 创建一个能够迅速自我调整的公司 / 23
- 06 让创新成为每位员工的工作 / 29
- 07 创造员工愿意发挥最佳表现的公司 / 35

CHAPTER 2 CEO 金牌领导力：全面打造卓越领导力

- 01 成功领导力的衡量标准 / 42
- 02 如何培养战略性领导力 / 51
- 03 领导力开发的三个病因 / 59
- 04 做领导前，先做好自己 / 67
- 05 未来领导者必须要胜任的六项工作 / 74
- 06 由野牛型到雁群型领导模式的转变 / 81

CHAPTER 3 最佳人才管理实践：如何管理、培养和留住优秀人才？

- 01 聪明员工的七大特性 / 86
- 02 如何领导聪明员工 / 91
- 03 如何提高员工敬业度 / 98
- 04 薪酬福利和工作体验 / 102

- 05 人才管理的五项原则 / 108
- 06 尊重员工才能留住员工 / 113

CHAPTER 4 目标管理：100%实现卓越绩效的管理模式

- 01 究竟什么是目标管理 / 120
- 02 为共同的目标而奋斗 / 124
- 03 目标制定的六大原则 / 129
- 04 绩效评估 360 度原则 / 135
- 05 有目标就一定会有好结果吗 / 140

CHAPTER 5 营销管理：把产品卖到世界每一个角落

- 01 品牌名称的延续与变更 / 146
- 02 新产品为什么会营销失败 / 153
- 03 品牌的社交化媒体营销 / 160
- 04 挖掘消费需求，构建品类利益 / 167
- 05 品牌定位：突破营销思维误区 / 172

CHAPTER 6 危机管理：悬挂在企业头上的“达摩克利斯之剑”

- 01 如何将危机转化为商机 / 180
- 02 卓越的企业为何走向衰败 / 187
- 03 “四个圈子”与“三种病态” / 195
- 04 “除恶”战略与“赢标”战略 / 201
- 05 企业如何避免陷入“中年危机” / 206

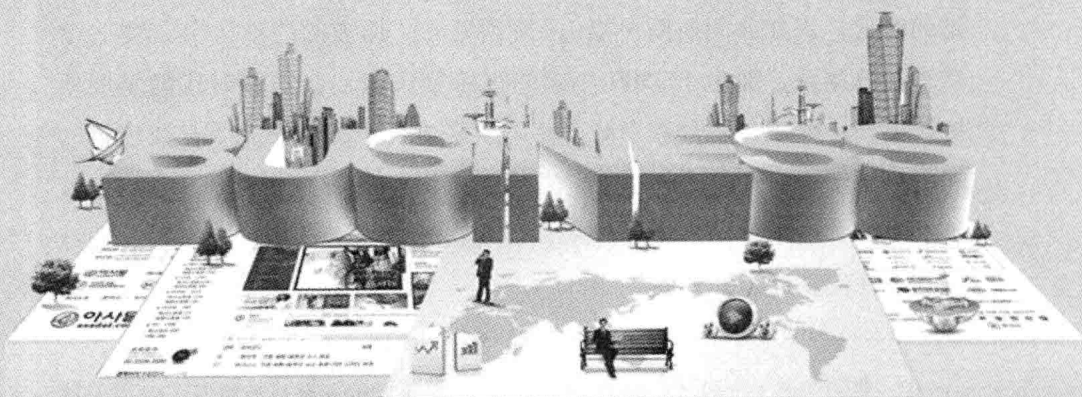
CHAPTER 7 自我管理：高效能人士的五项自我修炼

- 01 与传统管理相悖的模式 / 216
- 02 如何管理好自己的健康 / 223
- 03 新时代的时间管理法 / 228
- 04 管理好自己内心的恐惧 / 233
- 05 如何驾驭自己的意志力 / 238



CHAPTER 1

管理创新：探索未来管理之路





01 21 世纪的管理挑战

自 20 世纪后半叶以来，跟人类社会的科技、生活、地缘政治等各个领域所发生的巨大变革相比，管理模式的发展进程却如同蜗牛一般缓慢而艰难。尽管不少组织开始推行和实施扁平化管理，但浓重的官僚主义气息并未因此而有所削减：组织的高层管理者负责组织的战略部署和决策；基层经理听命于高一层管理者的领导和指挥；在僵化的组织体制下，即使再聪明、再富于创造性的员工也不得不按部就班地办事。

对此，伦敦商学院的加里·哈默（Gary Hamel）教授在《管理的未来》中也不无慨叹道：“管理何以如此扭曲？或许我们已经到了管理终结的时代，正如弗朗西斯·福山^①所预见的‘历史的终结’。”加里·哈默教授总结说，诞生于 2500 年前的古希腊民主，会随着时代的发展而持续更新，而现代管理在 100 多年的发展进程中却已失去了自我进化的能力。源于 19 世纪工业时代、流行于上世纪的管理模式在今天看来，其本质的弊端正逐渐地暴露出来，已变得越来越狭隘和落伍，对管理进行变革性创新已迫在眉睫。

^① 弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama），日裔美籍学者，哈佛大学政治学博士，著有《历史的终结》等。

尤其是进入 21 世纪，商业环境的急速变化，给组织管理者带来了新的挑战。与以往管理者所面临的挑战相比，这些挑战更具复杂性、多样性和不可预测性：

● 随着变革步伐的加快，很多公司在激烈的商业竞争中感到无法适应。根据美国管理学大师查德·达韦尼（Richard. A. D Aveni）^① 的研究结论，产业领先者的生命周期极其短促，换言之，企业的竞争优势难以长久维持下去。

● 全球一体化和信息技术的进步，意味着市场垄断壁垒已被打破，由此产生“去规模化”效应，导致各产业（如航空、百货、汽车、网络、出版等）的进入门槛大幅度降低，自由竞争正逐渐取代垄断竞争而成为市场主流。

● 集群、价值网和生态系统被融入组织以后，组织的核心竞争优势逐渐由产品的市场能力转移到协同能力。随着商业合作的日益频繁和不断深入，产业的垂直一体化程度降低，由外包生产主导的全球生产价值链俨然已成为当今生产方式的主流，这就意味着企业的独立性和自我掌控命运的能力大打折扣。

● 大数据时代的来临，对于那些以创造和出售知识产权为生存命脉的企业而言，无疑是致命的冲击。比如，电影、传媒、出版、设计等行业在数字化时代苦苦挣扎。

● 互联网的迅猛发展，让消费者直接掌握主动权。在过去，由于信息的闭塞，消费者不得不“忠诚于”某些生产商，从而使企业获得了丰厚的利润。而现在，消费者掌握了充足的

^① 查德·达韦尼，美国阿莫斯·塔克商学院管理学教授。