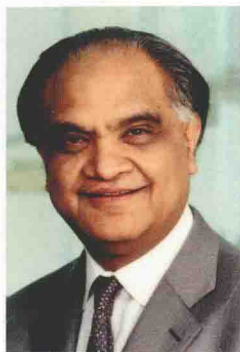


拉姆·查兰
管理经典



世界排名第一的管理咨询大师

开启转型

Confronting Reality

Doing What Matters to Get Things Right

[美]

拉里·博西迪
(Larry Bossidy)

拉姆·查兰
(Ram Charan)

著

查尔斯·伯克
(Charles Buck)

杨懿梅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

拉里·博西迪

(Larry Bossidy)

[美] 拉姆·查兰 著

(Ram Charan)

查尔斯·伯克

(Charles Burck)

杨懿梅◎译

开启转型

Confronting
Reality

Doing What Matters to Get Things Right



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

开启转型 / (美) 博西迪 (Bossidy, L.), (美) 查兰 (Charan, R.), (美) 伯克 (Burck, C.) 著; 杨懿梅译. —北京: 机械工业出版社, 2014.12

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right

ISBN 978-7-111-48815-6

I. 开… II. ①博… ②查… ③伯… ④杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 283338 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-7538

Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck. Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right.

Copyright © 2004 by Larry Bossidy, LLC and Ram Charan.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

开启转型

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 9.5

书 号: ISBN 978-7-111-48815-6

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

致中国读者

Confronting Reality
Doing What Matters to Get
Things Right

这是最好的时代，也是最坏的时代。这是整个人类历史长河中，最大规模的全球经济格局重构。旧的规则即将打破，新的时代已经到来。

在这汹涌澎湃的变革时代，求生存求发展，除去转型别无选择。国家要转型、政府要转型、行业要转型、企业要转型，乃至个人也要转型。往哪里转才有出路，怎么转才能成功？这是中国当前面临的最大挑战，也是最佳机遇。

在这个充满机遇与挑战的时代，我非常荣幸自己的作品能在中国这个最具活力的市场集结出版。本次推出的精选作品有 8 部，分别是 2014 年推出的《开启转型》和《引领转型》，计划 2015 年推出的《倾听客户》和《优质增长》，以及重新修改校订的《执行》《CEO 说》《成功领导者的八项核心能力》和《领导梯队》。此后还将陆续推出更多新书以飨读者。

衷心感谢所有译者及编辑的努力，衷心感谢广大中国读者的厚爱。希望我的著作及我本人在这个伟大的时代，能够帮助中国

再创辉煌。

最终决定成败的，没有别的，只是领导力。

A handwritten signature in black ink, reading "Ram Charan". The signature is fluid and cursive, with the first letter 'R' being particularly large and stylized.

拉姆·查兰

2014年10月8日

译者序

Confronting Reality
Doing What Matters to Get
Things Right

变革时代的转型之道

当今的中国是一个正在全面转型中的中国。比如在宏观经济方面，经济发展模式要转型，从投资主导转向消费主导；经济结构要转型，从低附加值制造转向高附加值创造。与此同时，政府要转型、行业要转型、企业要转型，乃至个人也要转型。

2003 ~ 2004 年，我见过许多企业家及企业高管，无论企业规模大小、盈利水平高低，很多人都处于深深的“转型焦虑症”之中。而且过去越成功、业绩越辉煌的领导人反而越焦虑。为什么焦虑？因为他们都深切感受到，当今全球经济形势复杂多变，各种新技术、新模式都在蓬勃涌现。此外，他们也都清楚意识到，自己所在的行业早晚会因某种因素，尤其是互联网、新技术、新政策等，彻底被改造甚至被颠覆。但何时来、以何种形式来，却全然不知。一心求生，似乎却被捆住了手脚。

更令人忧虑的是，即便放开手脚，也很可能无计可施。从前

屡试不爽的制胜法宝突然失灵，过去安身立命的竞争优势突然成了最大的绊脚石。例如，10年前评估商业银行的价值，一大关键评价指标就是网点数。如果某银行网点数与其竞争对手有较大差距，无疑是个重大劣势。但今天你会突然听到，有个声音高喊着：“银行网点的未来就是消灭网点”。仿佛义和团遇上了洋枪队，众勇士还没冲到敌人阵前，摆开架势，施展武功绝学，就已被一颗不知为何物的东西击穿了胸膛，甚至很可能在壮烈牺牲的那一刻还不知道，那个新玩意儿叫子弹。

面对变化莫测的外部环境、汹涌而来的各方挑战，很多企业开始主动转型。例如，中国电信2014年就明确提出“一去二化新三者”，一去即是“去电信化”。

转型难，主动转型更难，成功的主动转型更是难上加难。究竟向哪儿转才有出路，怎么转才可能成功？每个人、每家企业都在转型的道路上摸索前行，有的中途跌倒、一蹶不振，有的跌倒爬起、继续前行。除了凭胆识、凭能力、凭运气，有没有一盏明灯，能在黑暗中指明方向，在迷茫中照亮前路呢？

被誉为“当代德鲁克”的管理大师拉姆·查兰就是这样一盏明灯。40多年来，查兰为通用电气(GE)、杜邦、3M、EMC、Verizon、汤姆森、家得宝、可口可乐、霍尼韦尔、美洲银行、诺华制药、荷兰航空及塔塔集团等世界500强企业CEO及高管提供长期的咨询和教练服务，从中洞悉了企业家和企业的成功之道。

查兰是 GE 前掌门人杰克·韦尔奇最推崇的管理大师：“他有独到的洞察力，能从貌似无关紧要的纷繁复杂中，敏锐捕捉相互联系，深刻洞察内在逻辑，然后再以平静且有效的方式分享他的真知灼见。”

查兰此次推出了两本力作，分别是《开启转型》和《引领转型》，为我们指明了变革时代的转型之道。

《开启转型》一书解决了“向哪儿转”的问题。本书由四个部分组成，分别是挑战篇、方法篇、案例篇和备战篇。在前两个部分中，查兰提出了全新的管理思路及操作性极强的方法论，即商业模式的思维方法；在后两部分中，查兰结合丰富的实战案例，如 EMC、思科、SUN、家得宝及汤姆森公司，详细阐述了决意转型重获新生的企业，应当如何制定转型战略。几乎同时面对同样的危机，EMC 为何决定将原有的发展战略及商业模式全部推倒重来，而思科则认为无需大动干戈？汤姆森公司为何明明状况一切良好，却毅然决然地主动开启了触及根本的转型，出售了原本收入巨大且利润丰厚的核心业务，转而大力投资当时规模尚小、前景不明的新兴业务？在备战篇中，你将看到企业领导人如何在转型启动之前，审时度势、充分准备，确保自己、管理层乃至每位员工以及企业，在外部环境分析、转型能力建设及转型人才培养等各个方面能达到转型要求，即打造组织转型能力。

《引领转型》一书则聚焦于“怎么转”的问题。本书分为两个

部分：认识新时代及决胜新时代。查兰首先从关键驱动趋势入手，如金融体系极不稳定、新兴市场快速崛起、数字革命颠覆传统、草根创新规模空前、企业竞争升级为国家竞争等，准确解析了全球重心转移的新时代，这一人类历史上迄今为止最大规模的经济格局重构。然后他结合业界最新的转型实践，提出了在转型过程中极为关键的三大转型：战略思路转型、领导能力转型及组织机制转型。查兰在本书中介绍了多家新兴市场及西方成熟企业的转型经历，并深刻剖析了每家企业为何开启转型、如何推动转型以及转型取得成功的内在原因。这些详尽的转型案例包括印度 GMR、印度铝业、百威英博、海尔集团、巴蒂电信、通用电气、北欧化工以及 3M 公司等。

读到这两本书中的企业案例，你很可能惊叹于其内容之真实、细节之详实以及分析之透彻。你几乎觉得自己就在现场，正在全力推动转型。为什么查兰笔下的案例能够如此鲜活、如此深刻？其实原因很简单，因为这些企业大都是他长年的客户，其中他服务通用电气已有 40 多年了。他一路陪伴这些企业成长，与管理层并肩作战，并经历了从酝酿到决策、从启动到完成、从预期到结果的转型全过程。通过查兰走进这些全球领先的企业，能深入了解它们的转型经历并从中汲取宝贵的经验教训，确实是人之大幸。

在这动荡、无常、复杂且模糊的 VUCA 时代，^① 企业要想基

① VUCA 时代的特征就是动荡（volatility）、无常（uncertainty）、复杂（complexity）且模糊（ambiguity）。

业长青，就必须主动转型。成功转型特别需要企业领导人及管理
层具备以下四种关键能力：

1. 洞察力。面对当今错综复杂、变化迅速的外部环境，能够
拨开重重迷雾、直指问题核心、敏锐洞见事物本质。

2. 决断力。面对未来的不确定性，有勇气坦然接受；缺乏客
观数据支持时，有魄力果断决策。关键时刻，敢于壮士断腕，也
敢于放手一搏。

3. 适应力。面对外部环境的不断变化、威胁与机遇的持续涌
现，勇于求新求变。能够灵活调整既定战略、及时应对潜在威胁
并迅速把握成长机会。

4. 执行力。推动转型落地必须坚定不移，无论遇到多大的艰
难险阻，都要说到做到、坚持到底。严格自律、恪尽职守，以过
人的耐力与定力引领企业成功转型。

最终决定企业成败的，只是领导力。

他山之石可以攻玉，相信查兰的远见卓识、敏锐洞见及近半
个世纪的丰富经验，会令每位企业家、每位经理人及每位读者受
益良多。

现在，这盏明灯就在你的手中。请把它点亮，让它帮助你摆
脱“转型焦虑症”的困扰，在全新的变革时代带领企业开启转型、
引领企业成功转型。

这两本书的翻译出版是大家通力合作的成果。感谢拉姆·查

兰先生开启了这份机缘。感谢海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏先生与我们分享海尔案例，并亲自做了推荐。感谢清华大学经济管理学院中国与世界经济研究中心主任、中国人民银行货币政策委员会委员李稻葵教授，在百忙之中为本书撰写了推荐语。感谢华章公司全体同仁的鼎力支持，以最快的速度、最高的质量完成了编辑及出版工作，是他们的努力使这两本书的中文版变成了可能。最后，感谢智学明德国际领导力中心的徐中博士及胡金枫女士，他们对这两本书的翻译工作提出了很多宝贵意见，并给予了大力支持。毫不夸张地说，没有他们，就没有本书。

由于译者水平有限，书中如有错误之处，敬请各位读者朋友直接批评、大力斧正。

杨懿梅

2014年10月28日

前言

Confronting Reality
Doing What Matters to Get
Things Right

告别过去

现在到了该与过去的战略思维说再见的时候了。

任何企业制定战略规划时，都必须回答以下三个问题：企业所处的市场及行业环境如何？今后发展趋势怎样？商业模式应当怎样设计？这三个问题涵盖了企业经营的全部核心，是战略思维的根本基础。但令人难以置信的是，很多企业在实际经营中却很少思考这些问题，更不用说认真分析并找出答案了。

要回答上述三个核心问题，企业必须秉承实事求是的态度。但遗憾的是，现在制定企业发展目标、未来战略规划的方法，通常已与真实的市场状况渐行渐远。而很多经理人被这些错误的方法和积习蒙蔽了双眼，对现实情况视而不见。很多企业过去创造了辉煌，未来却未必能持续成功。因为你将很快看到，如今市场环境的容错率已经大大降低，任何战略失误都可能给企业带来灭顶之灾。

当年写《执行》一书时，我们关注的焦点是企业战略目标与实际经营结果之间的差距。往往是目标很振奋，结果很郁闷。当时我们在书中指出，执行不力是主要问题，并详细阐释了如何通过改进战略规划、经营管理、预算制定及人事安排等环节，并把各个环节有机地结合在一起，来提升企业绩效。这是一种从现实出发的解决方案。不少人采纳了这些方法，并运用到企业工作实践中，真正改善了经营业绩。我们对此倍感欣慰。

随着我们不断深入思考，不断反思自己及他人的成败得失，我们发现执行只是开始，而不是最终的解决之道。问题的根源往往出在企业战略目标及发展方向的制定，事实上，其背后的战略思维方式本身就存在严重缺陷。

很多企业，无论规模大小，在战略制定方面都存在问题。人们对企业经营的市场及行业环境缺乏深入思考，只有模糊的感觉，没有通透的理解。他们也没有认真审视过自己的商业模式，没有问过自己，是否能以及为什么能如愿以偿地实现盈利。他们尤其没有分析以下三个决定企业成败得失，甚至生死存亡的关键要素：企业经营的外部环境、企业发展的财务目标，以及达成目标必须具备的组织机制和关键能力。

那么为什么没有这么做呢？因为目前还没有明确且具体的方法。传统的战略规划方式只是一个粗略的过程，无法有效指导企业深入思考企业经营的关键要素，并严谨分析各要素之间的有机

联系，最终形成体系化的解决方案。

每家企业都必须充分了解外部环境，并从现实情况出发，制定战略目标。那么具体该怎么做呢？我们会介绍明确具体且操作性强的独特方法。详细阐述该方法时，我们会借用一个经常被误解的概念“商业模式”，来加以说明。

所谓商业模式，不过是新瓶装老酒而已。任何希望经营成功的人，无论是第三世界偏远落后农村的小生意人，还是位高权重的全球大型跨国企业 CEO，都必须在商业模式上下工夫。过去人们缺乏系统性的思考，很多时候只是凭直觉。如今各种软件已足够强大，可以轻而易举地通过复杂模型来推测未来、制定战略。但从未改变的是基本经济规则，即企业领导人仍需借助商业模式，全面而现实地思考企业究竟应该如何盈利。

我们所说的商业模式，必须建立在全面认识及统筹思考的基础上，必须要把财务目标、外部环境以及企业经营（其中包括战略规划、业务运营、选人用人及管理机制等）三者有机地结合在一起。

企业制定战略规划时，必须以商业模式为框架，把财务目标、组织能力及下一步工作计划，放在一起通盘考虑。迟早有一天，估计会很快，你会发现自己的某些思维定式已经完全过时。只有打破这些旧理念的束缚，你才会发现绝佳的发展机会原来就在眼前。到那时思考的问题就变了，变成是否需要以及如何调整企业现有商业模式，把握成长机会。要挑战现状，不断进取，商

业模式是你最重要的工具之一。

那么为什么很多企业的战略规划都无法实现呢？其中一个重要原因是，制定战略规划的人，几乎没花时间思考外部环境、财务目标以及企业经营，造成三者脱节、自相矛盾。比如财务目标明确要求，明年销售额增长率要达到 12%，但整体市场增长率只有 5%。此时如果没有切实可行的办法，比如市场营销、销售薪酬及关键岗位上的胜任能力，来有效提高市场份额，那么 12% 的销售额增长率目标就是痴人说梦，根本无法实现。

我们提倡以“循环往复、动态调整”的方法，来全面审视外部环境、财务目标及企业经营。如果你这么做，很可能迅速发现，现有商业模式是不完整、无法有效运转的。正如我们在本书中将会阐述的那样，“循环往复，动态调整”远不是把关键领导聚在一起开一次会那么简单。这是一项必须持续挑战自我、力求完善精进，而且必须长期坚持、周而复始的工作。一旦开始这个良性循环，企业就能实时追踪外部环境的变化，不断提高业绩指标，继而实现盈利、增长及发展壮大等发展目标。

循环往复的过程，能够帮助企业不受主观美好愿望的蒙蔽，促使企业认清外部环境的客观现实。这与“商业智慧”是密切相关的。“商业智慧”一词，常被用于形容那些对企业经营极具敏锐直觉的人。领导人是否真正具有商业智慧，决定了一家企业的成功到底是凭运气的昙花一现，还是凭实力的基业长青。

我们对商业智慧的分析表明，其核心在于能否有意识或无意识地运用商业模式思维方法，来分析和选择企业应在哪些细分市场发展，以及具体靠哪些方法盈利。具有商业智慧的领导者，能够以具体的财务目标为指导，分析判断外部环境，敏锐觉察发展机会及潜在威胁，然后再制定战略规划、企业运营、选人用人及管理机制等方面的工作计划，帮助企业规避潜在威胁、把握成长机会。你也许不会想到，那些具有高超商业智慧的领导者其实很少事先制定战略，因为战略规划是实现财务目标的手段而不是目的。他们到底是怎么做到的呢？这是我们会在书中详细阐述，并举例说明的重点内容。

那么，我们所说的具有高超商业智慧的领导者，究竟是一些什么样的人呢？其中包括山姆·沃尔顿、迈克尔·戴尔、杰克·韦尔奇、孟买一家生意兴隆的鞋店老板以及美国奥克兰运动家棒球队^①的总经理比利·比恩。

所有人都知道，在美国职业棒球大联盟中，富队会越来越富，穷队只会越来越穷。那些地处大城市的球队收入肯定更高，因此在开销方面，总是比小城市球队更加慷慨大方。在引进优秀球员及管理人才方面，谁能比纽约洋基队^②老板乔治·斯坦布伦

① 奥克兰运动家棒球队，即 Oakland Athletics，成立于 1968 年，2002 年和 2003 年连续两年获得美国职业棒球大联盟西部冠军。——译者注

② 纽约洋基队，即 New York Yankees，已有 100 多年历史，是美国职业棒球大联盟联赛中夺冠次数最多的球队。——译者注

纳更财大气粗呢？那些扎根大都市的球队，如纽约洋基队、波士顿红袜队以及洛杉矶道奇队等，已发展出了成熟的商业模式，凭借电视、电台转播权带来的丰厚收入及强大财力，能够斥巨资购买那些广受推崇的明星球员。

奥克兰是个小城市，该市的奥克兰运动家棒球队也很不起眼。按说，这是一支注定不会成功的球队，但其总经理比利·比恩却打破了这种魔咒。他以全联盟最低的球队工资，在这个墨守成规的行业里取得了卓尔不凡的成功。正如迈克尔·刘易斯在《点球成金》一书中描述的那样，比恩发现人们信奉了近百年的职业棒球经营模式，其实是完全错误的。评价球员价值的传统标准，如击打率、打点数及全垒打数等，与其为球队做出的实际贡献之间并没有什么必然的联系。于是他开始用全新的标准来评估球员的能力。比如，上垒率就是赢得胜利的关键要素。击球手高超的控制能力也很重要，训练有素的击球手能够娴熟地控制球棒，使对方投手不断投球，不仅大幅提升了上垒率，还有助于快速消耗对方投手的体力。

按照这种全新的量化评价标准，比恩组建了一支球员能力出众，但因传统标准被严重低估的球队，而且工资水平也没有超出预算。用商业术语来说，比恩卓越的商业智慧帮助他清楚地认识到，职业棒球行业的结构性变化已使得自己的球队在竞争中明显处于下风。但他没有像其他小球队那样，使出浑身解数吸引那