



变革·重生

轻松读大师项目部 编

企业变革指导手册

变出竞争力

8大应变跟上快速变化的商业环境

变革重生

破解企业改革隐性障碍

突破

异想天开的目标，引爆企业大突破

重新想象

激荡年代里的商业

中国盲文出版社



轻松读
Master
15'

商业新闻出版公司和轻松读文化事业有限公司提供内容支持

变革·重生

轻松读大师项目部 编

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革·重生：大字版/轻松读大师项目部编. —北京：中国盲文出版社，2017.8

ISBN 978—7—5002—7954—9

I. ①变… II. ①轻… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 147108 号

本书由轻松读文化事业有限公司授权出版

变革·重生

编者：轻松读大师项目部

出版发行：中国盲文出版社

社址：北京市西城区太平街甲 6 号

邮政编码：100050

印刷：北京汇林印务有限公司

经销：新华书店

开本：787×1092 1/16

字数：70 千字

印张：11.25

版次：2017 年 8 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978—7—5002—7954—9/F·169

定价：40.00 元

销售热线：(010) 83190297 83190289 83190292

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

出版前言

数字文明为我们求知问道、拓展格局带来空前便利，同时也使我们深受信息过剩、知识爆炸的困扰。面对海量信息，闭目塞听、望洋兴叹固非良策，不分主次、照单全收更无可能。时代快速变化，竞争不断升级，要想克服本领恐慌，防止无知而盲、少知而迷，需尽可能将主流社会的最新智力成果内化于心、外化于行，如此才能更好地顺应时代，提高成功概率。为使读者精准快速地把握分散在万千书卷中的新理念、新策略、新创意、新方法，我们组织编写了这套《好书精读丛书》。

这套书旨在帮助读者提高阅读质量和效率。我们依托海内外相关知识服务机构十多年的持续积累，博观约取，从经济管理、创业创新、投资理财、营销创意、人际沟通、名企分析等方面选

取数百种与时俱进又经世致用的好书分类整合，凝练出版。它们或传播现代经管新知，或讲授实用营销技巧，或聚焦创新创业，或分析成功者要素组合，真知云集，灼见荟萃。期待这些凝聚着当代经济社会管理创新创意亮点的好书，能为提升您的学识见解和能力建设提供优质有效便捷的阅读资源。

聚焦对最新知识的深度加工和闪光点提炼是这套书的突出特点。每本书集中解读4种主题相关的代表性好书，以“要点整理”“5分钟摘要”“主题看板”“关键词解读”“轻松读大师”等栏目精炼呈现各书核心观点，崇真尚实，化繁为简，您可利用各种碎片化时间在赏心悦目中取其精髓。常读常新，明辨笃行，您一定会悟得更深更透，做得更好更快。

好书不厌百回读，熟读深思子自知。作为精准知识服务的一次尝试，我们期待能帮您开启高效率的阅读。让我们一起成长和超越！

目 录

变出竞争力 1

在变化剧烈的商业竞争环境中，维持稳定不变是最危险的。组织必须缩短竞争力的生命周期，设法打造一连串的短期优势，抓住一闪即逝的时机，奋力向前。对于已然式微的竞争优势要当机立断有所割舍，转向下一个更有利的短期优势。要提出一套短期优势组合，并让它发挥最大的效果。



变革重生 37

成功企业往往有固定的成功方程式，其依循惯例和已经验证的方法，很容易在规避风险的同时产生高绩效。因此，成功方程式被一用再用，而未能得到有效验证的创新思维则遭到埋没。然而为了让企业得以持续进化，领导者应该通过组织变革的方式，对企业内抗拒变革的力量进行调整，储备足够的能量以面对瞬息万变的市场环境。

突破 77

全世界最成功企业的秘诀就是不断挑战自我，设定一个看似不合理甚至异想天开的目标，然后整合力量以获得突破性成果。任何企业若不能持续自我砥砺，不能在未来做得更多、表现更好，就可能受限于既有成就，而将市场拱手让给其他不断进步的公司。



重新想象 121

企业要善于利用世界变化带来的好处，勇于改造、更新企业模式，驾驭眼前可以创造价值的新契机。现在正是重新设想、彻底更新整个企业运营模式的时机。未来的企业模式将围绕“虚拟组织”这个概念发展，而建构虚拟组织的基石则是“专业服务公司”（PSF）——高技能、强冲劲、愿意以成果报酬制取代时薪制的事业个体。

变出竞争力

8 大应变跟上快速变化的商业环境

The End of Competitive Advantage

How to Keep Your Strategy Moving
as Fast as Your Business

·❁❁原著者简介❁❁·

丽塔·冈瑟·麦格拉斯 (Rita Gunther McGrath)，美国哥伦比亚大学商学院教授，毕业于宾夕法尼亚大学沃顿商学院、哥伦比亚大学国际和公共事务学院。被公认为快速变化商业环境领域的策略专家，为可口可乐、通用电气、培生集团和世界经济论坛等企业和机构提供咨询服务，著有《探索造就增长》《打败市场》等书。

本文编译：乐为良

·❁❁ 主要内容 ❁❁·

主题看板	以短期优势变出长远竞争力/5
轻松读大师	一 竞争优势的局限/7
	二 短期优势的生命周期/12
	三 打造短期优势的流程/19

以短期优势变出长远竞争力

打造持久的竞争优势是过去成功企业的绝活。然而，在如今瞬息万变、充满不确定性的市场上，传统的方法已经不管用了，你必须同时发挥多个短期优势来保证自己的竞争力。

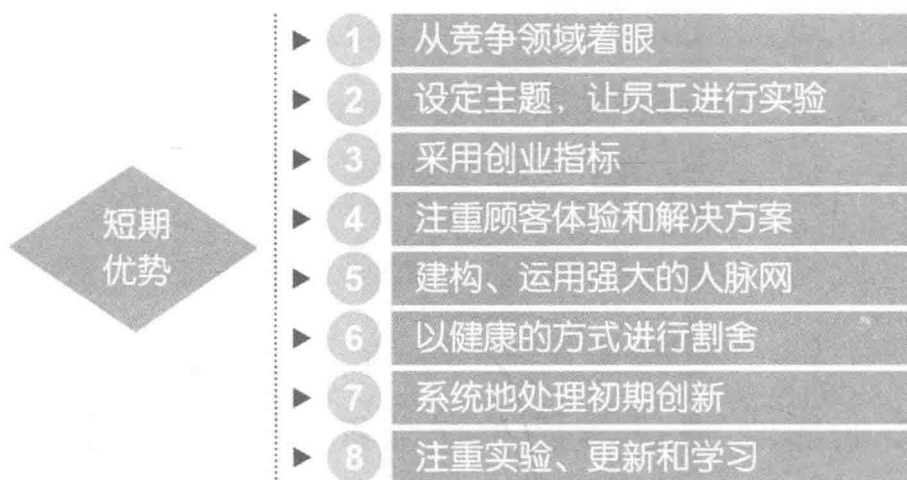
过去，多数领导者会从一个主要构想出发，针对不同商业阶段采取不同的架构——最终目的是形成持久的竞争优势。然而，现在所有的市场往往不到一年就会发生明显的变化，捍卫不再符合市场需求的竞争优势绝非明智之举！简言之，传统的竞争策略已经陷入瓶颈。

哥伦比亚大学商学院教授、全球公认的策略专家丽塔·冈瑟·麦格拉斯，主张放弃持久竞争优势的概念。组织必须缩短竞争力的生命周期，设法打造一连串的短期优势，抓住一闪即逝的时



机，果断地发挥优势，奋力向前。对于已然式微的竞争优势则要当机立断有所割舍，转向下一个更有利的短期优势。

丽塔·冈瑟·麦格拉斯同时提醒，在变化剧烈的商业竞争环境中，维持稳定不变是最危险的。要提出一套短期优势组合并让它发挥最大效果，就必须在经营上做到以下 8 点：



一 竞争优势的局限

当你为了利用短暂机会而做出改变时，原本为获取竞争优势而采取的系统 and 结构反而会成为不利因素。要想在瞬息万变的市场竞争中取胜，就要有不同做法。

多数企业的最终目标就是打造持久的竞争优势并防止竞争者侵占。在过去，这可能是个好建议，但在当今流动的商业环境下，竞争优势根本无法持续那么久。如果你投入了所有资源并想从某项竞争优势中取得最大价值的话，那么当这种优势消失时，就会出现问題。

竞争优势始终建立在两个基本假设上：

◎ 行业最重要——只要洞悉行业发展趋势并据此做好定位，你就会得到不错的回报。

◎ 行业变化缓慢——一旦拥有，竞争优势便



可持续保持下去。

在当今充满变数和动态的竞争环境中，这两个假设可能是致命的。它们依循既有的商业模式建构，鼓励因循守旧，从不做任何激进或完全不同的事。这也意味着顾客会去寻找新的产品，以满足他们不断改变的需求。如果你未曾注意到这一点，就可能死守一种竞争优势，与市场渐行渐远。



更好的操作方法是，尝试拥有某些短期优势并且尽可能加以发挥。接下来不是设法捍卫这种优势，而是再尝试拥有另一个符合市场转变趋势的短期优势。与其把某项竞争优势当成堡垒，不如认识到任何优势都无法长久。因此最好趁热打铁，继续往前迈进，建立新的短期优势。

专注于短期优势并尽可能将其发挥到底，然后再以更新、更好的短期优势取而代之，这种做