

《战略转型：赢赢时思变》

图书基本信息

书名：《战略转型：赢赢时思变》

13位ISBN编号：9787111502299

出版时间：2015-6

作者：[比利时]曼努埃尔·亨斯曼斯（Manuel Hensmans）[英]格里·约翰逊（Gerry Johnson）[英]叶恩华（George Yip）

页数：275

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《战略转型：赢赢时思变》

内容概要

作者重点挑出三家有代表性的公司：零售巨头乐购（Tesco）、糖果饮料集团吉百利公司（Cadbury Schweppens）以及英国老牌医疗设备公司施乐辉（Smith & Nephew）。这三家公司不仅在长达20年的时间内表现出色，并且在改变经营策略和更换高级管理层的同时也保持了出色的业绩。然后，几位作者着手寻访相关过程的目击者，他们采访了三家公司的前管理人员，还通过挖掘公司的档案来寻找种种蛛丝马迹，研究这些公司如何做到这一点，以及他们为什么比类似行业的三家对应企业更为成功。

书籍目录

序言

致谢

关于作者

第一部分?问题出在哪里

第1章 变革挑战 / 002

战略漂移问题 / 003

管理的后果和影响：公认的看法和一些限定条件 / 008

我们的研究阶段 / 019

本书的结构 / 025

第2章 我们的研究 / 026

第一阶段：甄别长期表现优异的企业 / 027

第二阶段：为战略转型把脉 / 034

第三阶段：解释战略转型 / 039

小结 / 046

方法附录 / 047

第二部分?我们的发现

第3章 成功实现战略转型的3个公司：公司的初创 / 054

主导逻辑 / 055

替代发展的空间 / 057

替代模式出现 / 066

第4章 3个成功的战略转型者：发展 / 080

乐购：“振兴食品业务”和成为顶级企业的挑战 / 081

吉百利史威士：“经济原则”和对“专注国际业务”的挑战 / 087

施乐辉：流动的沙丘——谁主沉浮 / 098

全方位的调整 / 101

第5章 3个成功的战略转型者：突破 / 105

吉百利史威士：“难以归类的企业”在“巨人国”里成熟起来（1993~2007年） / 106

乐购：逐渐走向成熟的欧洲零售巨人（1992~2007年） / 119

施乐辉：一家高科技高利润企业成熟起来（1995~2003年） / 126

第6章 3个作为比较对象的公司 / 134

森斯伯瑞 / 134

联合利华 / 148

SSL国际 / 162

第三部分?启示

第7章 企业转型的四大传统 / 176

战略转型的成功模式 / 177

四大传统简述 / 197

公司传统留下的遗产 / 199

第8章 打长久战：对于企业主管的意义 / 205

确立打“长久战”的心态 / 207

长久战的优先考虑事项 / 212

为“长久战”打基础 / 215

结论 / 220

注释 / 221

参考文献 / 251

一般参考文献 / 251

公司特定参考文献 / 255

《战略转型：赢赢时思变》

1、依据以往的管理学常识，当一个企业要提出转型的策略，意味着这家企业到了不得不转型的地步，否则最终被市场淘汰。有太多大的商业事实可以证明转型不是一件简单的事，无论是发达国家世界500强企业还是发展中国家的中小型企业，都或多或少遭受过转型之殇。关于转型，绝大多数全球顶尖商学院都会把IBM在90年代初的伟大转型作为其经典案例，这家企业是在业绩严重衰退的情况下不得不实行转型策略，郭士纳时代的十年将IBM从一个纯技术的科技公司转变为提供整体解决方案的服务型公司，重新定义了信息技术行业。除此之外，苹果、通用汽车等知名企业都曾在危难之时实施了转型的策略，当然，也有不少企业失去了转型良机，导致失去行业地位，如柯达、摩托罗拉、诺基亚等昔日明星企业。转型对于企业的成长是一个蜕变的过程，转型固然有一定的风险，但不转型则必死无疑，因此转型是企业不得不越过的坎。拉姆·查兰曾经写过一本引爆管理潮流的著作《转型》，该书指出商业模式是解决转型之道的利器，这符合绝大多数衰退期后的转型战略，但是今天，笔者要介绍的是另一种解决之道，保持财务绩效的同时成功进行战略转型，也许你认为这是天方夜谭，但是有三家英国领先企业做到了这一点，看看它们是如何实现的！这项研究是英国高级管理研究院的三名教授主导，合作完成了《战略转型：赢时思变》一书。在本书中，他们认为，大多数企业的战略都是建立在过去经历的基础上，然后根据过往的成功经历进行修补性调整，没有根据环境的变化而及时调整策略或者调整的速度远远低于环境变化速度，所谓的“战略漂移”难题。原因有两点，其一是核心能力僵化，形成路径依赖，优势变成劣势；其二是有限的理性，根据自己的知识和经历有选择性的做事情。为了解决这一难题，作者指出常见的几种假设和解决这一难题的诸多方法。遗憾的是，两手俱利的方法都是基于非历史因素，而在战略开发过程中历史起到很大作用，为此作者根据上千家英国上市公司的财务数据提炼出3家同时具备良好财务绩效和战略转型的企业。这种研究方式跟吉姆·科林斯在《基业长青》一书差不多，从大历史的角度（时间跨度长）研究卓越的企业有何相同的特质，这些特质是如何影响企业的业绩？本书作者经过长期的研究指出，那些同时具备良好财务绩效和战略转型的企业是“成功的战略转型者”（SST），它们的表现植根于它们的历史的传统，这些传统实质上推动变革的动态能力。这些传统策略可以分为四种，分别为连续性传统、预见未来的传统、允许异见的传统、流动性传统。在此，简洁地向读者介绍一下四大传统的真实含义。第一种是连续性传统，强调新任领导班子能否重塑之前的商业模式，如施乐辉在不同的时期实施不同的战略重点；第二种传统是预见未来的传统，有别于领导的商业直觉，发现新的市场，而是尚未掌握主导决策的管理者能及时预见变革的到来，这些预备领导会为推动变革而形成“预备班子”，并筹备幕后转型平台。第三种是允许异见的传统，主要有两种来源，其一是源于两种公司的文化合并，如吉百利史威士并购前后公司文化的冲突而引起文化合并的重要性，其二是个人观点之间的激烈对抗，推崇认知冲突而不赞同情感冲突；最后一种传统是流动性传统，不拘于形式的能力考核，提出四种招聘考核，即替代逻辑的考核（允许异见分子的加入）、预备班子的考核（让异见分子成为预备班子成员）、当权班子的考核（变革意愿最强烈的变革推动者往往不是最佳董事长人选）、自愿退出的考核（由于理念的不同不适合担任预备班子的成员自愿退出或离开）。虽然知道四大传统的关键要素，但如何在避免战略漂移的同时实施该双赢战略，关于在于打“持久战”。在这一前提下，作者提出为“持久战”打基础的10个建议，这些建议能帮助读者认识战略转型中如何避免战略漂移问题，但是要想全盘复制这些策略则未必适合你的企业，笔者研究出发点是英国企业。因此，笔者建议本书的最大受益者应该是从事管理学研究的学者（学习如何做管理研究的思路和方法）和具有异见传统的跨国企业预备班子成员（如何实现双赢战略）。未经允许，请勿非法转载！

《战略转型：赢赢时思变》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com