

《常识的正面与反面》

图书基本信息

书名：《常识的正面与反面》

13位ISBN编号：9787504479587

10位ISBN编号：7504479586

出版时间：2013-3

出版社：中国商业出版社

作者：（英）朱尔斯·戈尔达,（英）托尼·埃克尔斯

页数：254

译者：蒋宗强

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

《常识的正面与反面》

前言

《常识的正面与反面》

内容概要

伦敦商学院位列世界五大商学院之一，其欧洲第一商学院的位置更是不可动摇。本书两位作者都是伦敦商学院的资深教授，他们以最新的经济学和心理学调查为参考依据，并参照数百名世界级企业管理人员的工作成果与教训，揭示出企业管理上的偏见和盲点，指出如何打破常规，争取企业致胜的关键。

在书中，作者指出，管理者往往学习或者模仿同一套商业理论，存在众多管理盲点和偏见。这本书为那些老旧的问题和争论带来了全新的观点和改变，为现代企业提供了崭新的改变之路。

《常识的正面与反面》

作者简介

朱尔斯·戈尔达，伦敦商学院竞争战略和市场创意课程教授，在伦敦商学院授课超过三十年，同时他也是欧洲教育计划中心（CEDEP）和欧洲商业管理研究所（INSEAD）的研究员之一。他曾为多家世界五百强企业组织进行过管理咨询，其中包括有微软、法国达能、美国怡安保险苯菲尔、BBC、劳斯莱斯……

书籍目录

前言 / 1

第一章 做管理中的赢家 1

- 01 企业通过差异化，才能领先对手 / 6
- 02 成功的企业不可能轻易被模仿 / 10
- 03 抵制企业战略趋同化、平庸化 / 13
- 04 投入更多精力在追求创新上 / 16
- 05 注重企业附加值才是管理的王道 / 19
- 06 市场竞争中重要的是你比对手强多少 / 23
- 07 创造并留住客户才是企业的第一要务 / 26
- 08 洞察市场比描绘企业愿景更重要 / 29
- 09 企业内部问题远比外部问题重要 / 32
- 10 积极抢占市场“先行者”地位 / 35
- 11 战略的意义在于创造市场 / 39
- 12 不妨借鉴巴菲特的“反向思考法” / 42
- 13 时刻用80/20法则思考问题 / 46
- 14 尽量避免决策过程非理性 / 49
- 15 慎重考虑营销战略的适用性 / 52
- 16 透析人性，重视市场经济的作用 / 55

第二章 破解战略思维的要点 59

- 01 战略必须灵活，否则就失去了意义 / 62
- 02 战略思维的难处在于独特、精准地看世界 / 65
- 03 卓越的战略往往被竞争对手视为异端 / 68
- 04 战略的命运要取决于市场的客观判断 / 70
- 05 先有实际的行动，再诞生出色的战略 / 72
- 06 不迷信专业人士，要依靠全体员工 / 75
- 07 制定战略类似于科学家反复做试验 / 77
- 08 战略思维应从研究具体的问题入手 / 80
- 09 转移注意力焦点，不被年度规划束缚 / 83
- 10 战略需要大胆、热情和创意 / 86
- 11 积极借鉴投资高手的思维方式 / 91
- 12 跨界思考，学会突破形形色色的边界 / 95
- 13 向哲学家和诗人学习另一种思考方式 / 99
- 14 梳理企业流程，削减繁文缛节 / 102
- 15 不被个人魅力的光环牵制 / 105
- 16 把创新变成现代企业的日常工作 / 107

第三章 掌握组织和管理的艺术 111

- 01 学会平衡好管理和创新 / 116
- 02 彻底解放员工的想象力 / 120
- 03 打破让企业效率低下的瓶颈 / 123
- 04 丢弃传统的标准管理模式 / 125
- 05 掌握六种外界力量对管理的影响 / 129
- 06 将网络新媒体运用于企业管理中 / 132
- 07 确保企业内部的沟通畅通 / 134
- 08 理解职业经理人的两难处境 / 138
- 09 比起改变员工，更关注改变环境 / 141
- 10 重视平行结构在企业中的作用 / 144

- 11 用催化机制调动员工的责任感 / 146
- 12 将进化主义深入根植到企业内部 / 150
- 13 对员工要更注重内在的激励 / 153
- 14 管理人员容易忽略的五个真理 / 155
- 15 改革企业环境，才能提高业绩 / 159
- 16 重视企业责任，慎重处理外包工作 / 162
- 第四章 实际管理中普遍存在的偏见 165
- 偏见一：传统的管理方法永远适用 / 169
- 偏见二：科学发现的逻辑没有借鉴价值 / 172
- 偏见三：企业道德无足轻重 / 175
- 偏见四：轻视员工自我变革的积极性 / 178
- 偏见五：企业价值大小与其志向大小成正比 / 181
- 偏见六：少数精英的意见才可靠 / 183
- 偏见七：群众的智慧不足为道 / 185
- 偏见八：企业业绩跟民主化没有相关性 / 188
- 偏见九：企业必须处于绝对的稳定性 / 190
- 偏见十：高压管理下才能出良好业绩 / 193
- 偏见十一：企业信息必须严格保密 / 195
- 偏见十二：决策与结果的联系不需要明朗 / 197
- 偏见十三：只要是错误，就不可原谅 / 199
- 偏见十四：离开会议，企业就无法运转 / 202
- 偏见十五：对话要有激烈碰撞才有效果 / 204
- 偏见十六：管理者必须狂热地忙碌 / 206
- 偏见十七：规模经济的效益大于简单经济 / 209
- 偏见十八：创新是个别“怪人”做的事 / 211
- 偏见十九：要控制员工才能获得安全感 / 213
- 第五章 最具现实价值的应用与案例 217
- 01 把“ No Surprise ”从你的字典里拿掉
——采用全新的观察视角重新思考 / 222
- 02 “发现过程”具体该如何操作
——“发现过程”的八个特点 / 225
- 03 拒绝急功近利的商学院课程
——“发现过程”有其颠覆性 / 227
- 04 少一些循规蹈矩，会有更多惊喜
——“发现过程”的效果，取决于议程是否开放 / 229
- 05 管理者需要保持开明的心态
——重塑思维过程，踏上发现自我的旅程 / 233
- 06 挑选公司员工，来组织项目顾问团
——英国保诚集团（Prudential）与实况测试的力量 / 236
- 07 鼓励下属“异想天开”的提案
——英国天然气集团(BG)与异端思想的力量 / 240
- 08 将商业智慧与社会责任融合起来
——达能集团（Danone）与“登山”项目 / 244
- 09 情感投入至关重要
——“发现过程”对企业业绩的九大功效 / 246
- 结束语 / 249
- 致谢 / 250

《常识的正面与反面》

章节摘录

版权页：插图：然而，大多数企业并没有注意到管理企业环境的问题，管理者认为企业环境就像企业文化一样，是固定的，是难以改变的。改变具体的个人被视为“微观的管理”，而改变企业的工作环境则被视为“宏观的管理”。许多管理者宁愿改变个人，也不愿改变企业的工作环境。相似地，在所谓的“人才争夺战”中，企业为了招聘到特别出色的员工（至少是能力合适的员工）而投入了大量的时间，却不愿创造高效的企业环境来激发现有员工的能量和激情。如果人们拥有一个能够充分施展才华的舞台，就会表现出最高的水平。在完成一项任务中全神贯注地发挥所有才华，是一种美妙的“心流”状态，也是一种非常高效的状态。企业中的危险信号，就是很多员工要么压力太大（任务超过能力），要么感觉太无聊（能力超过任务）。员工无论是压力太大，还是感到无聊，都会给企业带来很大损失。管理者要让员工全身心地投入工作，关键就在于不要让员工认为自己只是完成某种任务的工具，不要让他们认为自己只是老板雇来的员工，而要让他们无拘无束、积极主动地投入工作。这种情况下，工作本身就具有激励作用，员工会为了从工作中获取成就感和满足感而全力以赴。如果管理者能创造一种良好的企业环境，调动员工的主动性，发挥他们的创新能力和勇气，那么就能为企业创造出经济价值。举例来说，如果一个员工对某一项工作有他的不同见解，管理者可以试着让他来负责该项工作。这种方式通常会鞭策这位员工以更积极并富有成效的方式去工作。艾波比集团（ABB）前首席执行官珀西·巴内维克（Percy Barnevik）曾经指出，一个存在问题的组织才需要更好的领导者去管理。最出色的基金经理之一、现任富达投资公司副主席的彼得·林奇（Peter Lynch）在挑选投资对象的时候，往往选择那些“任何人都能管理的简单的企业”。如果一家企业需要特别优秀的经理人来管理，那么它要么是没有清晰的目标，要么是招了一些不合适的员工，要么是企业结构中存在需要严格监督的岗位。无论任何企业，只要必须对其进行出色的管理，就说明企业结构设计上存在根本性的问题。一般来讲，只有在下面几种情况中才需要经理人：人们在没有外在帮助和支持的情况下就完不成工作。（能力不足的问题）如果缺乏严格监督，员工就会欺骗雇主。

《常识的正面与反面》

后记

《常识的正面与反面》

媒体关注与评论

作者在开篇就指出，他们写作这本书的目的是要提供创新思想和反向投资观点，来挑战存在于大多数企业内部的陈腐老旧的商业策略……这本书的两位作者都是市场实验的密切投身实验者，两位都是伦敦商学院的重量级研究员。——《今日管理》Management Today，英国权威经管杂志

《常识的正面与反面》

编辑推荐

《常识的正面与反面:伦敦商学院至关重要的管理课》编辑推荐：伦敦商学院你最不容错过的管理课！全球三大商学院最受欢迎的管理课！排除管理上的偏见和盲点，重塑企业的核心力量！世界五百强管理人员必修课！1.绝对的权威力——作者是任教世界三大商学院之一（伦敦商学院）三十年之久的教授。他曾为世界很多的企业、组织进行过管理咨询，其中包括有微软、JWT、橘子、法国达能、美国怡安保险苯菲尔、BBC、劳斯莱斯等诸多世界一流的超强企业。2.绝对的实战性——伦敦商学院的进修生，数百位世界五百强企业的管理者在作者的课程里实际提出或者暴露的问题，在书中一一剖析。到底有多少是身为管理者的你犯过的？3.最新的前沿性——结合当下最新的管理学前沿的理念和知识，让读者有耳目一新的感觉。赢家通吃的年代，管理者的视野决定一切！4.与沃顿商学院齐名的世界级商学院，最受欢迎的管理课隆重推出！《沃顿商学院最受欢迎的谈判课》之后，另一本热销书！

《常识的正面与反面》

名人推荐

《常识的正面与反面》

精彩短评

- 1、想在最近一段时间对管理学有一个范性的认识 于是读了这本书 非常不错的经济读本 这本书并不要教会什么管理原理 而是推动读者自己开展思考 避免思维定势和习惯偏见 很多图表非常有意思
- 2、这本书观念有几个很有用，但是整理就是在balabalabalabala。。。
- 3、书包装不错，封面不错
- 4、所谓知易行难，书里谈了太多“正确的废话”，除复习了一遍20/80法则之外，没有太大的收获呀！
- 5、能够改变人常见看法的一本书，很受启发！！！！
- 6、还没读,但看了提纲,很不错.
- 7、伦敦商学院的管理课非常的好，其内容涵盖帮助企业成为管理者的赢家，帮助企业掌握组织和管理的艺术，摈弃管理者持有的偏见，打造一个成功企业的成功管理者等多方面的内容。
- 8、一些简单的常识，在这本书中用案例再度说明常识一再被忽视，简单的事情比复杂过后，往往是失败。管理主义的这种无意义的错觉很快就会消失，它已经走到了生命的尽头... 老子的无为而治 又有多少人真正体会其中的智慧呢
- 9、这就是哲学问题,任何事情都有正反两方面.
- 10、帮朋友买的应该还可以。
- 11、作者在书的前言里已经把提炼出四个论点：1、市场竞争是一个发现的过程（发现需求始终是管理者的第一要务）2、不对称知识是探索的目标（你不知道的我知道，你没想到的我想到，利用市场提供的充分机遇）3、商业战略家是勇敢的探索者（赢在创新）4、要有效的组织推动这样的探索（创新以及实践的方法）亚里士多德说过：当我们沉思时，应该思考的是方法，而不是目的。现代企业大多数都是盲从的最求利益最大化，管理者们深陷于规模和利益目标的怪圈，觉得那才是成功。其实越是刻意的把成功当成目标去追求，你就越可能与它擦肩而过。如同幸福一样，成功是无法刻意追求的。瓜熟蒂自落。成功是超越自我专注于一项事业的意外收获，或者是其他人屈服之后带来的副产品。幸福是无意之间发生的，成功往往也一样。作者从新审视了管理、组织以及商业战略的常识，并提出管理者在运用过程中存在的偏见和误区。很厚实的一本书，内容有点深，不过值得推荐！
- 12、没有什么是一成不变的；同样我痛恨禁锢自由思维的一切人和形式——要宽容，不要绝对
- 13、样书审读
- 14、写的太烂
- 15、作为一个外行人也能看懂较多篇幅，说明写的还是可以的。例子太少，感觉通篇大道理的样子。好多名言说不定找工作的时候有用。
- 16、可以翻翻
- 17、对组织的描述非常有趣，值得一读
- 18、非常有用的观点，与乔帮主的一下观念不谋而合
- 19、我的观点在书里面找到很多相同之处，也让我更加相信自己的某些想法
- 20、本书的精华就在前言里面的观点，后续内容没组织性，乱七八糟
- 21、毫无诚意。
- 22、书很简洁，但观点很有新意。不同于古板的教科书。
- 23、很喜欢，希望多推荐这类书
- 24、各种西方管理理论的集成，使你不至于陷入某个理论而走火入魔，不过其精髓我理解为中庸之道。
- 25、在消化空洞的管理学理论，我有一个方法：把企业当作自己，作为一个人，被一所学校录取所要采用的战略，和企业要进军市场采用的战略其实是内通的。走别人成功的路失败的风险和开创自己路失败的风险，难分伯仲。靠一个理念而经营的企业，应当把创新当首任的企业，这些都是我在申请时需要革新的观念。我谢谢你，London business school, my dream, my fancy.
- 26、这是一部比较重要的管理论著，对于常见的、争论比较多的管理基础问题给予了比较高度的论述，是新时代的一种反思，今后还会有类似的反思，螺旋式上升。但可惜的是，封面设计体现了书商的的风格，对于学术类图书是一种很不尊重的设计。似乎在卖“伦敦商学院”的牌子，夸大其词为“至关重要”。原书名中都没有这些话。这种书还是让中信出版社、机械工业出版社出吧，真是糟蹋了“

《常识的正面与反面》

黑天鹅”的品牌，希望书商在发展的道路上，尊重学术，尊重读者，以平常心态和读者交流，而不是哗众取宠。

27、书中就常见的管理问题，从新的视角的解读，正如书的名字《常识的正面与反面》，每一要点都以很简短的篇章清晰的讲解清楚。

28、说了一大堆，读前言就好了。

29、被大多数人忽视的部分才是展现个人能力的舞台

30、很不错的一本书。对于有些读者提出的案例不足的缺点，其实书中也有解释，不要期待天上掉下来一个完全适合你的先例让你直接采用，远见是需要思考和实践慢慢得来的。这本书需要反复看多遍。

31、商业竞争是一个发现的过程，是有效地、有组织地、勇敢地，探索不对称的知识（而非理论）。

32、这本书还是值得一读的 书中的一些观点还挺新 集中在前言和第一章 但是后面的内容越看越觉得乏味 正如书中所提到的80/20 这本书的精华也只有20% 大多数的内容都是偏纯理论的解释 而且有些观点别的书里也一直都有强调 里面对消费者分析的那部分真的相当精彩 总而言之 这本书相比于其他管理类的书籍已经好太多~

33、好书总是让人眼前一亮，很喜欢里面的内容

34、2017第17本，马奇在经验的疆界中提出了个人【学习】与【利用】知识与信息的一系列推论，本书可以说简单补充了组织【保持一致性】与【探索与学习】两种状态的一系列推论，不论马奇还是本书的观点，都需要在具体脚本及业务细节下背反推论，才能决出高低，换句话说，环境、战略与决策都是动态的，不能一概而论。

以下是本书部分推论：

1、竞争情况与企业历史表现两个维度相加才能客观衡量企业的表现 2、先入市场比产品质量更高更能解释市场地位的形成过程 3、战略的意义不在于进攻或防守市场地位，而在于创造或毁灭某个市场 4、通过设定数字目标来管理企业是一种没有长远规划的管理方式 5、费曼：如果问题根本上是全新的，那么经过检验和测试的方法就不在适用了

35、非常实用务实的管理理论

36、虽然忘的也差不多了，有空再看一遍。不过纸张非常好，摸着很舒服！

37、文如标题。认识到双向的问题，是一种对事物的深刻洞察及辩证地看待。喜欢这种思考方式和产生的结果及打破的常规。

38、价钱贵，里面商业评论不错，角度也好，就是内容太少，犯了畅销书的通病。

39、非常好的一本管理通俗读物。

40、彻底颠覆传统管理观念

41、看过了你就知道了，绝对好书，不是一般的管理教材，很有深度，看了绝对视野打开

42、从咨询业角度看，写得粗枝烂叶、逻辑不紧密，有愧于用了这么漂亮一个书名。

43、很多对管理方面的反思和独特见解。但是论证并不是该书的强项。

44、创立新品牌必看的书

45、提供了一篇篇有力的思想观点，唯一不足的是翻译并不是根据中文表达来翻的，不顺畅。

46、：

F272/5023

1、一直比较幼稚，至今仍然做不到心如止水，看到真正的理想还是会心头一亮（马上又不可避免地黯淡下去）。至少在那一瞬间，有几丝兴奋感升起，当看到这句话的时候——“终将有一天，开放的商业市场和开放的思维会成为仅有的战场。（维克多·雨果）”这本书的英文书名是Uncommon Sense Common Nonsense, 作者是商业管理领域的奠基人。该书以微观经济学中的奥地利学派为理论基础，结合了当今资本主义商业中的很多实例，提出的中心观点是：持续的利润应该是给“不对等知识”的回报。企业的理想是追求附加价值（经济租金），也就是通过新发现、新知识来获得的利润。为了实现企业长期获利的目标，作者批驳了当下流行的很多观点，看得我连连点头称是。是啊，谁不希望自己工作的企业有道德、有民主、有平等呢？谁不会赞成让能力和责任相匹配呢？谁不欢迎薪酬透明化呢？但我们身处的现实，与作者给出的理想实在相距甚远。欧美的现实已经与那样的理想有很大的差距了，而中国与欧美企业的差距，又令这种理想变得更加遥不可及！身处现实，人们的热情被打击，真诚只会让你显得愚蠢且更易受到伤害，混日子成了最保险的人生。作者说，这本书是为理性的乐观主义者而写的，也是为那些尚未丧失理想的经理人而写的。但愿我是他所说的“理性的乐观主义者”。

2、据说，乾隆年间有一年闹饥荒，百姓民不聊生。不过虽然在纪晓岚的努力下，满朝文武都认识到了饥荒的存在，但却相互指责，认为是他人的过错导致了国库空虚。于是乾隆爷龙颜大怒，决定对满朝文武来一场360度考核。然而考核的结果却出人意料，纪晓岚被淘汰了。原因是，在考评中，和珅善于领会领导精神，深受下级用户，而纪晓岚业务虽强，但缺乏团队精神，过于突出个人能力，忽视集体作用。当然，以上不过是借古讽今的故事罢了。但是在现实中，感慨管理“劣币淘汰良币”、“奸臣当道”的不在少数，而成君忆甚至在《孙悟空也是好员工》中曾经说过，像猪八戒这种拍马屁的员工也是好员工，因为领导开心了，事情也好办了。这个问题当然也牵涉到在中国人际关系与办事能力孰优孰劣的问题，但是，或许我们可以再放远点，想想到底是什么影响了企业管理。根据制度经济学大师科斯的理论，交易成本是市场经济中不可少的一部分，而公司的成立就是人们为了减少交易成本的重要发明。然而随着公司的发展，在内部就开始出现更多的人来维持公司的运转，比如“管理人的”和“监督人的”。正如这本书《常识的正面与反面：伦敦商学院至关重要的管理课》所提到的，当你任命更多的经理人时，你会发现有更多的事情需要做。诚然，一个组织总是有着扩张的本能，但一旦接近某个临点，就会出现停止，而这个临点或许就是企业所节省的交易成本。也就是说，当企业不再能为市场做出自己的贡献时，企业将会因为滞涨而萎缩，甚至崩盘。这或许可以解释为什么我们很少能看到所谓的百年长青的企业，我们也可以解释为什么危机在盛世就已经存在。不过，这或许也可以给我们另外的思考，我们如何管理企业。《常识的正面与反面：伦敦商学院至关重要的管理课》提出了一个很重要的思想，那就是让市场融入到内部管理。说白了，就是看一个人行不行，不是看他在内部的关系，而取决于市场。也只有基于市场，管理才会发挥更好的作用。当然，这本书更像是一个百科全书，里面谈及了不少点，但可能这点是最吸引我的。而以这一点来辐射全文，其实还是一句话，让市场说了算。正是由于让市场说了算，所以我们才需要改变现有的观念，以迎合市场，比如知识经济时代的创新等等。尤其是第四部分的偏见，或许可以让我们重新审视管理。或许你可能不赞同这样的观点，但正如里面引用费曼的观点所说的：既然这个问题是新出现的，那么我们就没有必要从老方法里找答案了。随附网上看到的帖子，因为本书信息量太多，所以我一直不知道怎么介绍，正是这个帖子给了我想法。

——【转帖】『经济论坛』纪晓岚与和珅的360度绩效考评 每年的年末和年中，是公司对管理人员进行绩效考核的惯例了。今年的考核政策和往年一样，还是采用人力资源部大力推崇的360度考评，上级、同级和下级考评相结合。从表面来看，这种360度的考核方式应该是公平公正和全面的。但是不知道为什么，总是感觉在中国特色的人情味里，这种考核的结果好像一直有些特别的意义。从下面乾隆时代，和珅和纪晓岚的360度绩效考核结果，大家也许可以感觉得出这个特别之所在。

背景：乾隆时代，突然发生大面积饥荒，许多地方民不聊生，百姓急待朝廷安抚，半年后，没有任何改善的现象出现，百姓对朝廷非常失望，纷纷请命，希望皇帝能过问百姓疾苦。满朝文武至此才统一认识，承认纪晓岚等少数人多次提到的大面积饥荒，但却无人承担责任，只是互相指责，而且国库空虚，余粮也难安百姓了。乾隆皇帝龙颜大怒，认为整个管理团队出了问题，决定对下属来一次考评，提高文武的管理水平与意识，从根本上杜绝这类事情的发生。由于文武百官各有其责，苦无依据评价各官称职程度，只好来一次360度考核，其中和珅与纪晓岚的考评最有代表性，结果

《常识的正面与反面》

如下： 1、[和珅评分情况]： 1)、上级评价： 和珅工作热情很高，对上级布置的工作总是积极处理、坚决执行，谈吐之间忧国忧民，充满激情； 善于领会领导精神，深受下级拥护，平级中大部分官员对和珅关系很好，说明和珅善于协调； 也许在每一方面的工作能力上，和珅都有不如其他人的地方，但他善于利用资源，团队成长迅速，是不可多得的管理人才。 综合结果：优 2)、同级官员评价： 95%的官员评价是优，5%评价是差。 典型意见四类： 和珅关心下属，带队能力强，理解上级指示到位，指明方向清楚，同级中再大的矛盾也能化解，合作愉快； 和珅能力不足，但是大团队中的润滑剂，是团队团结的核心； 和珅工资和大家一样，但却能开好车，住洋房，资产来源不明，可能有些问题，但和他相熟的同事都证明，这些财产是他老婆带来的，与他在朝中显著的管理才干相比，只是小节； 不了解和珅的能力与具体工作情况，但平时待人和谒可亲，没有官架子，感觉是个不错的人。 极个别评价： 和珅这类官员，没有真实才干，却善于隐藏自己，分管的事情做得越差，官却越做越大，这样的人，朝中有一两个还不足以为患，但如果满朝文武都这样，能人志士就不能为国家效力，国库日渐空虚，繁荣与人民幸福就谈不上了。（乾隆皇帝批语：这样的说法，反映出对团队能力的不信任与对领导用人能力的怀疑，缺乏积极向上的心态，不宜收录。） 综合结果：优 3)、下级官员评价： 100%评价均是优 以下省略好评数百条 4)、[结果] 总体评价：和珅得到满朝文武考评最高分，由于已经官居极品，无法升官，乾隆只好赐与上方宝剑以资嘉奖。 2、[纪晓岚评分情况] 1)、上级评价： 纪晓岚业务能力突出，专业能力很高，遗憾的是，过于固执，执行上级指示不坚决，经常提出反对意见，影响大局。 此外，与同级关系处理很差，权限认识不清晰，经常干涉其他部门事务，对同事间的配合缺乏信任。另外，处理下级关系容易走极端，过于生硬，即使其部门长期缺人。 特别是饥荒问题，虽然纪晓岚早已发现，可是却严重缺乏沟通能力，无法说服百官承认他的发现，更不能帮助皇帝认清形势。 纪晓岚经常指责有的官员水平不合格，但却不能从流程制度上帮助这些官员去提高与改善。 综合结果：差 2)、同级官员评价： 80%官员：差，10%及格，10%优 典型意见： 业务虽强，但缺乏团队精神，过于突出个人能力，忽视集体作用； 对其他人缺乏信任感，总以为朝中许多官员不合格； 对上级不够尊重，爱自做主张； 做任何决定都不爱与大家交流，大家都不知道他在忙些什么； 与其他部门配合中，总是出现问题 个别意见： 纪是难得的人才，为百姓与朝廷尽心尽力，家无余财，是难得的忠臣，有原则，应该号召大家向他学习。（乾隆皇帝批语：此人必然与纪关系亲密，不足为信） 综合结果：差 3)、下级官员评价： 30%：差，30%优，40%一般 典型意见： 有领导魅力，推动工作能力强，效率高，对国家忠心，对人民负责； 布置工作生硬，要求苛刻； 带领部门所做工作经常得不到皇帝肯定，说明领导水平有问题； 搞不清楚应该向哪个方向发展，因为老纪的主张常会被皇帝否定，为国做事还是听命行事，总是让下属面临选择。 4)、[结果] 总体评价：差，排行处于朝廷末列，由于规定这次考评处于最后10%的管理者被淘汰，纪晓岚被降职处理，乾隆皇帝亲切地希望他多多历练，提高自己的管理素质。纪晓岚也开始认识到自己与和珅等人巨大的差距，是告老还乡，还是从此得过且过，混一个好评，没有拿定主意。 后来，乾隆皇帝将此决定昭告天下，安抚不满的黎民百姓，希望百姓能通过朝廷这次的行动，加强对朝廷的信心。 后续： 三年后，满朝文武管理素质大大提高，官员间团结一致，和珅式的大臣充满朝廷。而饥荒依旧进行，只是乾隆一个人不知道而已。 从以上纪晓岚和和珅的绩效考核结果来看，360度考核考察的更多是人情、人味和关系，而不是我们工作中需要拔高的能力。但是，从管理学的角度来看，又怎么能很武断地说他们两个谁更合适管理呢？ 3、落萧/文正直企业的兴衰成败之际，我看到了这本书，大致翻阅，让我为之一惊，从而手不释卷，为之感叹我自己能力的缺失。这本书就是《伦敦商学院至关重要的管理课》。对我而言，从业以来，一直在技术线上奋斗拼搏。管理，对于我来说，仅限于电脑和资料。而与人打交道的管理，还是刚刚开始。第一个让我最难管的则是我的孩子，有自己的想法，而且比较任性，让父母难堪的是，暴力只能撒气，根本解决不了问题。第二个就是我的同事，一群富有朝气的年轻人，研究生学历，有自己的想法，更有自己的思路，过细的监督只能打击他们的能动性，不监管却让他们不断的衡量自己的薪水。而这本管理课的知识，让我受益匪浅，它让我开始思考如何掌握组织和管理的艺术，检验我是否存在管理中的偏见，给了我一种久旱逢甘霖的体验。说到组织和管理的艺术，我感触最深也是我实际工作中非常缺少的就第一点就是：解放员工的想象力。每个人都有能动性，如何使得个人能动性最好的用于工作中，那就是团队的功效。拿国内外著名的汽车产业举例，本田和丰田，为何能取得骄人的

销售量和利润，采用创新的精神和个人能动性的发挥，是他们成功的关键。相反，通用汽车在创造出一定业绩之后，走标准和保守路线，使得思维形成定式，导致了目前的状况。在每个企业中，如何定量管理员工的工作和成功的核实员工完成工作的质量，是管理者必须思考的问题。管的太松，使得任务没有进展可言，管的太紧，使得管理者的威望下降，任务进展也上不去。这就需要本书中提到的“丢弃传统的标准管理模式”的方法。比如权力等级化，使得创新的想法得不到注意和重视，再比如，目标单一化原则，当上下保持一致的思维时，新鲜的想法容易被抹杀，最后导致的结果就是管理出现危机。另一个方面就是对员工要注重内在的激励。非常重要，也让我非常惭愧。因为内在的激励是和外激励，也就是“萝卜加大棒”的政策。随着现在员工的知识性加强，一起个人学历的上升，沿用外在的奖惩已经成为一个落伍时代的标记。与时俱进的进行内在的激励，提升员工的自我组织工作，以及如何提升完成工作的技能和方法，将是一个公司或者企业应该思考的问题。伦敦商学院的管理课非常的好，其内容涵盖帮助企业成为管理者的赢家，帮助企业掌握组织和管理的艺术，摒弃管理者持有的偏见，打造一个成功企业的成功管理者等多方面的内容。有走出企业管理困境的想法，就从这本书开始。2013-4-21晚

4、在商业社会中，最重要的是什么？其实是理念，由于有与传统不同的历练，才会激励一批实干家进行创新，从而创造差异化的服务。如果市场这种差异化的产品或者服务打动，那么我们说，这个创新就是一场革命。而创新用学术化的词汇描述，那就是经济附加值。一个企业的成就规模，是看在同样的社会环境约束下，相比竞争对手来说，能创造多大的经济附加值。其实这就是我们创立或者管理一家企业最重要的事情。其实，与众不同，使我们看到一个企业或者一个人相对于其他人的主要特征。也是获得竞争优势的关键。然而，随着MBA教育的普及，我们往往重视很多管理工具，而放弃了本来需要的管理目标。所以《常识的正面与反面——伦敦商学院至关重要的管理课》系统的从企业管理的本源开始厘清了，管理的目标、要素和工具。让我经验的，书中一贯的强调企业的终极目标就是创新性的解决用户需求，而且强调了至少要用销售时间的10%来进行实验和创新。比如接受可能的创新道路上的失误，但这不是失败。作者居然以卡尔·波普的可证伪性的观点来验证，不禁让我想起索罗斯在投资上的推崇。没想到作者在后面章节的时候也阐述了管理和投资的相同之处。那就是，好的投资业能成为好的企业管理者，反之亦然。我个人最近看德鲁克、明茨伯格、波特等人的书比较多，没想到，作者都极其准确和精炼的提炼了这些管理学大师的共同点。几乎谈到管理中各类陷阱的每一方面，同时还给出了正确的时间方向，有极强的使用价值。而且这些共同点，无论是观点还是理念，在最近比较热的两本书《精益创业》和《创业者手册》中都一致推崇。所以，我惊叹与，这本书中的内容，不仅仅适用于大企业的职业经理人，同时还适用于初创型企业领导者体会的。其实相比其他的德鲁克、明茨伯格的庞大思想库来说，如果说德鲁克和明茨伯格是少林和武当，那么这本书就像丐帮的降龙十八掌，只要炼得精进，完全可以跟少林武当高手抗衡一下。当年萧峰不久是这样，以降龙十八掌独步天下么。如果你没有时间看经验主义大师德鲁克和学术派巨擘明茨伯格的震山之宝，那么《伦敦商学院至关重要的管理课》就是值得反复研读的解牛利器。

章节试读

1、《常识的正面与反面》的笔记-第42页

“我经常感觉到研究失败的商业案例比研究成功的商业案例更能给人教益。在我的公司里，我们着力研究人们为什么会误入歧途以及有些事情为什么行不通……如果让我在道琼斯股票平均价格指数中挑选10只股票，我不会急于挑选，而是会挑出10只或15只业绩最差的股票，把它们拿出来当样品去研究。这是逆向法。先研究失败，然后再着手如何消除失败。——沃伦·巴菲特(Warren Buffet)

传统上，人们总是严格的区分战略和战术、知识与行动、制定与执行、思维与行动，但实际上这种做法具有一定的危险性。

人们总是以行促知的。 --Karl E Weick

2、《常识的正面与反面》的笔记-第三章 掌握组织和管理的艺术

当企业面临着严峻的压力时，它们会不由自主地采取以下三种行为模式：集中决策权。强化一致性。强调个人责任感。

01 学会平衡好管理和创新

02 彻底解放员工的想象力

03 打破让企业效率低下的瓶颈

04 丢弃传统的标准管理模式

05 掌握六种外界力量对管理的影响

以客户为中心

信息技术

股东压力

全球竞争

简约经济

领导者的信念

06 将网络新媒体运用于企业管理中

07 确保企业内部的沟通顺畅

08 理解职业经理人的两难处境

09 比起改变员工，更关注改变环境

相似地，在所谓的“人才争夺”中，企业为了招聘到特别出色的员工（至少是能力合适的员工）而投入了大量的时间，却不愿创造高效的企业环境来激发现有员工的能量和激情。

10 重视平行结构在企业中的作用

11 用催化机制调动员工的责任感

12 将进化主义深入根植到企业内部

13 对员工要更注重内在的激励

14 管理人员容易忽略的五个真理

15 改革企业环境，才能提高业绩

16 重视企业责任，慎重处理外包工作

3、《常识的正面与反面》的笔记-第83页

“大多数人认为商业是由数字（比如设定盈亏底线）组成的，或者由各种力量（比如市场力量）组成的，或者由人组成的，但这是错误的。商业的组成要素是理念，也就是通过言语表达出来的理念。”

——詹姆斯·钱皮(James Champy)

在很多企业中，战略被当成了“指导思想”的源泉，而没有起到催生创新思维、激发企业开拓进取的作用。但是关键问题是，这些企业所谓的战略其实算不上真正的战略，无非是一系列目标和业绩指标构成的复杂整体。执行这样的战略，实际上把企业在无意之间推向了毫无特色的道路。导致这种困境的核心错误观念有三个：

把战略思维当成了规划的同义词。结果，战略就被纳入了财务规划系统之内，导致多种问题，比如导致企业按照周期性方案运作，尤其是年度方案；导致企业的各项工作只有在规划方案提交之后才可以开展；导致战略规划无非是预测一下财务业绩；导致企业在制定预算时受到各方角力的不良影响；导致企业财务出现一种防守型心态，而不是主动出击型的心态。

认为只有先分析数据，尤其是市场研究数据，才能具有战略远见。结果，就出现了哈佛大学商学院教授克莱顿·克里斯坦森（Clay Christiansen）所说的“创新者的窘境”[1译者注：“创新者的窘境”的意思是：企业的驱动力来源于消费者对自己未来消费意愿和偏好的预期；企业过于注重过去的营销状况，比如经常进行小组讨论、客户研究和固定样本数据分析等；企业缺乏竞争能力；企业由一种保守力量主导。

]，以至于影响了战略制定工作。

认为战略效益就是创造一个配合非常密切的企业，每件事情都是为了实现预定目标而进行的。这就导致了很多问题，比如企业由于要执行的任务太多而穷于应付；人们会根据企业是否实现了既定的预期来评价它；没有为创新留下足够的时间和精力；为了效益而忽略了效率。

接下来我们比较一下关于战略的两个观点：

定义一：战略就是精心设计的、由战术性举措构成、以实现既定的财务业绩为明确目标、以仔细确定下来的业绩指标和组织承诺为校准依据的方案。战略的规划与执行是协调、激励大批雇员为了共同目标而努力的最佳方法。战略的两个敌人是无序和慵懒。

定义二：战略就是一些灵活性举措的组合。这些举措以打败选定的竞争对手为明确目标，以关于消费者决策的独特假定为依据。检验和学习是利用员工好奇心、探索或改善竞争之道的最好方式。战略的两个敌人是自满自足和目光短浅。

在第一个定义下，我们可能发现，我们与大多数企业并没有什么区别。如果我们是商业战略家，决定从第一个定义转向第二个定义，那么我们注意力的焦点可能会作出至少三个方面的转移：

从注重制订年度计划转移到注重每天采取的行动；

从服务的客户转移到选定的竞争对手；

从制定的业绩目标转移到作出的假定。

当我们注意力的焦点作出这三个转移之后，就会出现下面这些切切实实的结果：

我们将会以打败对手，而不是实现预算为目标；

《常识的正面与反面》

以竞争对手，而不是以武断的目标或过去的业绩为标杆来衡量业绩；
从竞争地位，而不是从财务业绩出发来设定目标；
以试验和学习，而不是协调和奖励来组织员工；
以新见解和新发现，而不是以预定的目标和实现程度来评判我们的业绩；
根据打败对手的需要，选择最需要服务的客户，而不是相反或非重要客户；
依赖资本市场，而不是我们的智慧，来准确、公正地确定我们的企业、计划和措施的价值。

新书封面：（精装版哦~~~）

4、《常识的正面与反面》的笔记-第192页

管理的艺术就在于把企业置于这种看似无序实则高效的状态，并保持这种状态。但要达到这种艺术境界，就需要更多的管理模式，而不仅仅是某一种管理标准。

5、《常识的正面与反面》的笔记-第106页

对失败的恐惧蚕食了他们的自信，禁锢了他们的思想，使其思想逐渐走向了标准化的轨道。

"大家都尽力了，但一味尽力并不是解决问题的最佳途径"

"工人是在一个系统内工作的，而这个系统超出了他们的控制能力。决定他们业绩的不是个人能力，而是系统。"

--William Edwards Deming

6、《常识的正面与反面》的笔记-第151页

很多现代的管理实践背后都有一种假设，即一个有效的系统需要有一个设计师。这种想法是创造主义的变体。无论是管理理论，还是管理实践，都没有充分体现出进化论的内涵，没有表现出在混乱时刻应该采取的行为模式，没有体现出紧急状态的秩序和自我组织的系统。实际上，一定程度的混乱恰恰是现代企业所缺少的最重要的元素。我们在没有管理者的情况下照样可以实现互相协调，就像大脑的运行机理一样，没有任何人来指挥精神活动，大脑照样能够正常运作。

7、《常识的正面与反面》的笔记-第66页

一个企业管理团队的集体学习速度也是衡量其核心竞争力的一个可靠指标。比竞争对手学习得更快，是竞争成功最好的标志和保证。

8、《常识的正面与反面》的笔记-第38页

营销世界中的一切都取决于客户的思想或预期。客户的观念就是事实，其他一切都是假象。网络售书这个理念是查尔斯·斯塔克于1991年提出来的，他是俄亥俄州一个书店的店主，但直到1995年亚马逊开辟了在线售书市场，斯塔克的这个理念才被转化为一个大规模市场。因此，在网络售书这块市场上真正的先行者是亚马逊，不是斯塔克，在网络售书的发展历程中，斯塔克扮演的角色只是“第一个思考者”。

《常识的正面与反面》

9、《常识的正面与反面》的笔记-摘要（非主线）

变革的驱动力更多的是对尴尬的恐惧，而非个人的内疚感。

忠诚于同事。员工力争作出更大贡献的主要动机是不愿让他人失望，而不是说这有助于改善业绩。

遵守一些小的规则可以带来更大的回报。新闻工作者乔治·f·威尔(george f. will)曾经指出，个人行为相对较小的变化能够为改善美国的贫困状况施加更为长远的影响，政府重新分配财富和提供福利的计划也无法产生如此深远的影响。他指出了三个小原则上的改变：保证自己高中毕业、不要婚外生子、20岁之前不要生孩子。

高见"（指高薪者的意见）。

在美国北部，有这么一个城市，它很贫困，犯罪率特别高。有些罪犯曾经因为严重暴力犯罪被判处多年监禁。然而，这些改过自新的罪犯却致力于帮助处于弱势的未成年群体，防止他们重蹈自己早年的命运，防止他们陷入犯罪的人生。如果参与发现过程的人参观这个城市，他们也会感到非常惊讶。

商业机构可以选择服务哪些客户、忽略哪些客户，但这类慈善机构必须向所有需要帮助的人伸出援手

10、《常识的正面与反面》的笔记-第167页

彼得原理(The Peter Principle)指出，一个组织架构里，所有的人都趋向于不断晋升到他所不能胜任的岗位上为止”

由此导出的彼得推论是，每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。

帕金森定律表明，只要还有时间，工作就会不断扩展，直到用完所有的时间。

讽刺官僚主义。

事实表明，任命的经理越多，你需要的经理就越多。

偏见一：传统的管理方法永远适用

偏见二：科学发现的逻辑没有借鉴价值

偏见三：企业道德无足轻重

偏见四：轻视员工自我变革的积极性

偏见五：企业价值大小与其志向大小成正比我不是天才，只是在某些方面比较聪明，但我坚持发挥这些方面的优势

偏见六：少数精英的意见才可靠

偏见七：群众的智慧不足为道

偏见八：企业业绩跟民主化没有相关性

偏见九：企业必须处于绝对的稳定性状态

偏见十：高雅管理下才能出良好业绩

偏见十一：企业信息必须严格保密

偏见十二：决策与结果的联系不需要明朗

偏见十三：只要是错误，就不可原谅

偏见十四：离开会议，企业就无法运转

偏见十五：对话要有激烈碰撞才有效果

偏见十六：管理者必须狂热地忙碌

偏见十七：规模经济的效益大于简单经济

偏见十八：创新是个别“怪人”做的事我们把世界划分为几乎相互分离的两个部分：第一个世界是创新的世界，属于那些特立独行的、行为古怪的、桀骜不驯的人，他们负责创造新理念、发明新产品、制定解决方案；第二个世界是普通人的世界，这些人负责把这些新发明输送到市场上。

《常识的正面与反面》

在商业领域，我们往往把企业研发部门的实验室与其他部门隔离开来，认为实验室有别于其他部门，具有独特的文化，原理企业日常业务的竞争。实验室与工厂之间只有一个对接渠道，而且是单向的，即只有实验室的研究成功通过这条渠道输送到工厂，新产品进入生产、销售环节，最终流向用户手中。如果我们的企业需要实现更快的发展速度，或者具有更大的创造能力，或者需要研发新的产品线，传统的方式就是依靠更多的特殊人才。

偏见十九：要控制员工才能获得安全感

11、《常识的正面与反面》的笔记-第4页

商业理论是替代不了深刻见解的。

12、《常识的正面与反面》的笔记-第29页

方法不是那样容易掌握或抄袭的，因为方法是不同的推理导致的结果。人们在努力实现的目标上容易产生共鸣，而在具体的操作方法上却会出现分歧。

13、《常识的正面与反面》的笔记-第3页

在憑技術取勝的遊戲中，沒有所謂的“正確方法”，也沒有一種標準的勝出之道。競爭的意義在於檢驗一種智慧是否行得通，而不是證明是否有一種普遍性的理論或制勝秘方存在。

14、《常识的正面与反面》的笔记-企业高层管理人士必备手册

不废话，先上图，新书入手ing~~~~

点击“推荐”、“想读”征集书评啦，有想看的豆油我啦~~~（5本放送哦）图文说明，更具科学性用各种图表形象表达，丰富理解~~黑天鹅图书又一力作~~~mua~~买回去放在书架上超有面子，嗯！！！！

小书摘一篇：

做管理中的赢家

“要敢于独立思考。”

——康德（Kant）

大多数关于提高企业经营业绩的理论，都假想存在一种绝对正确的管理方法。“卓越”“胜任”以及“最优做法”等理念的盛行就证明了这种理论在企业管理人员心中的牢固地位。在这种理念看来，企业的成功被视为遵循某个标准行事的回报。

手工技艺，比如烹饪、陶器制造以及园艺，是有一定标准的，但对于体育、战争和商业等存在竞争的活动来说，显然没有固定的标准。在凭技术取胜的游戏中，没有所谓的“正确方法”，也没有一种标准的胜出之道。竞争的意义在于检验一种智慧是否行得通，而不是证明是否有一种普遍性的理论或制胜秘方存在。象棋大师之所以能够获得大师称号，并不是通过运用某种“最优做法”获取的。这些在残酷竞争中获胜的人，不会被所谓的绝对标准束缚，他们是自己的主宰，是自己的君主。

能否创造财富，才是检验一个企业是否成功的终极标准。创建一个源源不断地创造财富的企业，

就意味着创造了一条独特之路。如同一个科学发现或者创作一件艺术品一样，创建这种企业的过程是独特的、不可复制的，不能进行僵硬总结概括或者进行理论解释的。

试图将一种制胜战略凝练，使之成为具有普遍性的商业成功理论，虽然是比较流行的做法，但这种做法注定要以失败而告终。制胜战略有时候是可以模仿的，但这并不能保证模仿者会获得同样的成功，赢家依然是那些之前的赢家。

战略是一种艺术，体现的是管理者第一手的思考。每一次思考都应是为了应对一种具体的形势，战略的灵感则来源于这种形势中的独特之处。战略性的解决方案是以深刻见解为基础的，而不是建立在某种规则或原则的基础之上，因此不存在泛化的问题，也不具有普遍适用性。

企业家精神，在本质上就是指一个人能够产生上文所提的深刻见解，然后拿出勇气和耐心将其运用到新产品和服务的设计上去。每个伟大的企业，在创建之初都蕴含了一种特别强大的深刻见解，而当这种深刻见解逐渐枯竭的时候，企业便随之衰落了。

因此，商业理论是替代不了深刻见解的。只要一个理论提出了一个所谓的制胜秘方，那么它就是在欺骗。商业理论能做到的，最多不过是给人们提出一种建议或者启发，帮助人们发现强大的深刻见解，或者为人们发现这样的见解创造有利的条件。任何一种创新工作，无论是科学创新还是艺术创新，其作用也无非局限于此。

科学发现或者创作艺术精品没有任何法则可循。所谓的“科学方法”根本不是一个方法，它只是为检验一个科学命题确定了检验标准（比如验证性、证伪性），或者为检验这些科学命题指明了具体路径（比如试验），但科学发现本身是无法进行系统化的。

企业在运作良好的时候，从事的是非常具有创造性的活动，其运作原理与科学和艺术有一定的相似性，都符合“发现的逻辑”。三者都会给世界带来一些新事物：在科学中，假设被检验是否符合事实；在艺术中，诗、画以及作曲被检验是否能经得住时间的考验；而在商业中，产品与服务被检验在市场上能否给企业带来利润。

本书挑战了诸多正统观念，并提出了发人深省的特立独行的观点，力求解放企业管理人员的思想，使他们焕发出企业家式的想象力。如果那些正统观念不能帮你获取成功，那么你为什么还要死守着它们不放呢？

15、《常识的正面与反面》的笔记-第一章 做管理中的赢家

01 企业通过差异化 才能领先对手

企业管理者如果作出与竞争对手相同的决策，无论这些决策听起来多高明，管理者都不会从中获得多少益处。若要获得真正的益处，管理者应该开辟出一条独特的发展道路，即使冒着犯错误的风险应该在所不惜，因为这样至少会给自己一个自由的想象力，从而获得领先甚至击败竞争对手的机会。

02 成功的企业不可能轻易被模仿

03 抵制企业战略趋同化、平庸化

市场竞争中的赢家为那些给他们带来效益和进步的错误感到庆幸。他们不会非得有一个完美无缺的论证，才去采取行动。而输家则会为每个错误和挫折感到痛苦，不仅如此，他们还往往会浪费大量精力去追究错误的原因。

That's the same thing I have learnt from Debate Competition.

04 投入更多精力在追求创新上

和成功一样，企业的收益超过成本，不是靠节约成本，而是靠创新发展。苹果就是例证。

05 注重企业附加值才是管理的王道

经济附加值Economic Value Added：

《常识的正面与反面》

EVA is the difference between a company's net operating income after taxes and its cost of capital of both equity and debt.

06 市场竞争中重要的是你比对手强多少

07 创造并留住客户才是企业的第一要务

间接的思维方式 (rounded-about method of theory)管理学的奠基人之一彼得德鲁克曾经提出一个著名的观点：企业的目的是创造顾客。利润，是市场为了表扬在这方面做得好的企业而给予的奖励。

08 洞察市场比描绘企业愿景更重要

09 企业内部问题远比外部问题重要

反转下挫点

10 积极抢占市场“先行者”地位

11 战略的意义在于创造市场换句话说讲，战略的意义不在于进攻或防守市场地位，而在于创造或毁灭某个市场。

12 不妨借鉴巴菲特的“反向思考法”

13 时刻用80/20 法则思考问题

14 尽量避免决策过程非理性

成功孕育着成功。同样，也可以肯定地说，失败孕育着失败。为什么会有这样看似不公平的事情呢？这是因为管理者在决策的时候可以依赖的信息极少，因此，整个决策过程呈现出严重的非理性特征。

15 慎重考虑营销战略的适用性

市场份额比率法则。这个常量的平均值是67%。换句话说讲，一个品牌的销售额是相邻较大的品牌销售额的三分之二左右。平均常量值为0.67的市场一般有四个主要竞争者，其市场份额分别是40%、25%、15%与10%，这个市场上的其他竞争者分享剩下的10%的市场份额。市场份额黏性是指当一个市场定型之后，主要竞争者的市场份额排名呈现出了显著的稳定性。

16 透析人性，重视市场经济的作用

16、《常识的正面与反面》的笔记-第61页

一个企业的个性化就是要体现两种特殊能力，即创造能力和发现能力。创造能力就是提出新理念、新选择的推测能力，发现能力是指检验新理念、新选择是否具有可能性和有效性的试验过程。

17、《常识的正面与反面》的笔记-第二章 破解战略思维的要点

01 战略必须灵活，否则就失去了意义

战略就是根据一个独特的信念系统或世界观推演出一系列有目的的决策。如果一个企业与其竞争对手在决策理论的各个关键方面都很相似，那么该企业的战略就丧失了战略的根本意义。

推己及人。一个想做CEO的人会研究其他CEO演进之路的成功案例。但如果人人都按这条路去走，它就失去了制定战略的根本意义。

02 战略的思维的难处在于独特、精准地看世界

03 卓越的战略往往被竞争对手视为异端

04 战略的命运要取决于市场的客观判断

《常识的正面与反面》

- 05 先有实际的行动，再诞生出色的战略
- 06 不迷信专业人士，要依靠全体员工
- 07 制定战略类似于科学家反复做试验
- 08 战略思维应从研究具体的问题入手
- 09 转移注意力焦点，不被年度规划束缚
- 10 战略需要大胆、热情和创意
- 11 积极借鉴投资高手的思维方式
- 12 跨界思考，学会突破形形色色的边界
- 13 向哲学家和诗人学习另一种思考方式
- 14 梳理企业流程，削减繁文缛节
- 15 不被个人魅力的光环牵制
- 16 把创新变成现代企业的日常工作

《常识的正面与反面》

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