回归商业的本质 5小时前 樊登速读

商业的本质 44:30 40.74MB

2670

建议Wi-Fi环境下播放，点击右上角播放器可拖拽进度。

导读

杰克·韦尔奇是一个时代的大神，他在上世纪最后20年担任GE的CEO期间，将一只傲慢、官僚的“大象”带到了前所未有的高度，GE的市值由130亿美元飙升到了4500亿美元；盈利能力由全美上市公司的第十位飙升到全球第一。他成了真正的“企业家中的企业家”，伟大的德鲁克也称他是“本世纪最优秀的公司领导”。

他的《杰克·韦尔奇自传》被称为“CEO们的圣经”，他的第二本《赢》又被称为“管理圣经”，巴菲特的荐语是“有了《赢》，再也不需要其他管理著作了”。

这本《商业的本质》是他的新作，书中处处带着韦尔奇式的诚意，丰富的案例，一针见血的点评，而且他老人家这十多年一直在为新时代企业和CEO们提供深入的咨询，并未掉队。相信每一位有诚意的读者都能读懂他的苦心。

本书分三部分

第一部分：商业篇。主要讨论组织和运作模式，调动员工的积极性，提高协同力，制定战略，激发员工的创新灵感，营销、财务和危机公关。

第二部分：团队篇。主要讨论新型管理模式，该模式实现的条件，作用。如何打造团队，招聘、激励、培养和留住人才，如何管理“天才”。

第三部分：职业管理篇。重点探讨的是职业管理，包括生命应该如何度过；怎样才能摆脱职业炼狱；职业生涯结束后应该做什么。

一、商业篇

1.消除工作中的痛苦

协同力：让使命、结果与行动结合起来

“使命”：决定着一个公司要抵达的终点，就是到哪里以及为什么去，还要注意“完成使命对于每个员工的生活意味着什么”。

“行动”：是指员工思考、探索、沟通和做事的方式。要完成使命，必须付出切实的行动。

“结果”：是为了确保整个过程顺利推进，我们要根据员工是否认可使命、是否推动使命的完成及其工作效率来决定晋升和奖金。

领导力：建立在真实与信任基础之上

第一，领导者要体谅下属；

第二，领导者要将自己视为“首席解释官”；

第三，领导者要为下属的前进道路扫除障碍；

第四，领导者要愉快地展示“慷慨基因”；

第五，领导者要确保让下属快乐工作。

2.增长是王道

经济增长是一种心态，只有公司增长，员工才会有安全感。商业世界中，很大的乐趣是来自公司增长。韦尔奇的一位老部下迈克尔从GE跳槽至一家医疗设备公司，就采用了如下方法：

为公司注入新鲜血液：招聘新人的同时也可以尝试将老人换换岗，激发活力。

要集中资源：避免盲目投资，好钢用在刀刃上。该公司在十几个新项目上只投资了两项，均大获成功。

让每个人都参与到创新中来：让创新成为根深蒂固的文化，而不是老板开会说说的事，为那些有创意的人喝彩，举办庆祝仪式。

利用最优秀的人才实现增长：把最好的资源运用在增长上，同样也要把最优秀的人才放在增长的项目上。

为员工提供合理的薪酬：检查你给员工的薪资结构是不是合理，是不是已经过时，提供合理并激励的薪酬。

通过必要手段拉拢那些抵制增长的人：很多老员工会讨厌、抵制新计划，他们会给新计划使绊子，不配合，比如隐藏信息，隐藏优秀的人才，可以将新计划与他们的薪资收入挂钩进行激励，实在无效，需要让他们走人。

3.全球化下的四个建议

问题一：你的全球化方案是互利共赢的吗？

很多公司在全球化时都抱着“快速捞一笔”的想法，但这不是长久之计。特别是对于你的供应商，不要压榨你的国外合作伙伴，韦尔奇建议你一开始就要有一个5年、10年的规划，而且你的外派人员也不能频繁轮换，否则会让合作关系难以持续。

问题二：你的外派人员是否拥有“洞察力”？

外派的环境很复杂，各地政治、法律、文化、商业环境差异极大，极具挑战。然而很多公司习惯于派出那些愿意出国或者业务能力出色的人，其实最重要的素质是洞察力，即审时度势和良好的判断力。

问题三：你认真考虑过风险吗？

走出国门的风险不言而喻，有效方法比如要减少对某一国家的依赖性，严格按照当地国家的法规经营，做好管理细节。作者还特别提到了不要行贿，这会有助于你的长期声誉。

问题四：是否充分开发了海外业务的潜力？

有人只是把海外作为一个低成本的采购或制造中心，而事实上各地丰富的文化元素能够给你提供学习和创新的资源。比如越南的一种喷漆工艺就启发了美国的一家家具厂商，开发出风靡一时的家具系列；联合利华的小包装洗发水在亚洲的成功也提醒其在其他市场的尝试，结果非常成功。

4.财务问题

对许多人来说，财务如同一门异国语言，建议你必须熟悉一些术语，比如现金流、资产负债表和损益表的构成元素。特别是现金流，它是衡量一个公司健康状况的非常重要的指标。

现金流包括经营活动现金流，就是收入减去所有的支出后的收入；投资活动现金流反映了买进卖出资产及其在财务市场中的收益和损失；融资活动现金流代表了新股本和现金股利的净值。现金流不会说谎，它会告诉你进出账和现存的情况。很多人都喜欢用现金流来衡量公司价值，而不是包含许多主观评估的损益表。

资产负债表总结了一个公司的资产、债务、股权，通常的资产类型包括现金、可收账款、原材料、公司建筑、厂房、库存和固定房产。此外还有无形资产比如良好的商誉、专利、许可证书和版权等。负债包括长期负债和短期负债，股份持有者的股权就是公司所有者和市场投资到公司里的钱。损益表体现的是公司的盈利能力，它反映的是公司的销售额、成本和所有结算清楚之后剩余的资产。

你并不需要成为一个财务专家，最主要的是要保持好奇心，保持对差异的好奇，它能告诉你生意运行的状况、发展趋势以及为什么这样发展。

5.如何做好市场营销

营销理论在不断创新，比如4C，但作者认为营销最核心的仍然是5P：产品、渠道、价格、推广和营销团队。

产品：相对于其他要素，产品要素的变化较小，但你需要考虑信息化和网络化的改造问题。

渠道：渠道变化极大，电商极大地改变了产品售卖的方式，以前可能关注的是“我们能通过多少渠道来吸引人们的注意力和购买欲望”，现在则是“我们应该选择哪些渠道才能卖出最多的产品而获利”。

定价：原来的定价基本是基于猜测，但现在已经有非常好的方法了，价格测试非常便捷有效。比如线上代销平台The RealReal如果在顾客浏览量非常大，但没人购买时，它就会价格下调。

推广：作者建议了两个方法，一是“无条件实验”，如果你对你的广告创意效果不确定的话，你可以放到网上进行测试，你可能会发现一个没有品位的广告反而是最有效的；二是惊喜性试验，营销也是创新领域，比如体验式营销，通过消费者体验来提高曝光率、共享性和品牌价值。

营销团队：科技在数字营销中的作用越来越大，要求反应越来越快，大公司由于繁琐的流程，容易丧失敏捷反应的能力。

6.新媒体时代的危机管理

社交媒体爆炸性的传播方式使得危机管理越来越重要。危机在这个时代变得更快、更糟了，作者建议的管理原则如下：

无论你多么努力控制危机，它最后总是比你想象得更大、更深刻。所以要直面危机；

这个世界上不存在秘密之类的东西。承诺、合同和封口费并不是完美的解决方案，一旦坏消息被揭发出来，细节都会披露无疑；

媒体可能会极力丑化你处理危机的方式。你要勇敢面对，并把你的真实想法告诉记者；

危机处理时，要对公司内部的人事安排和工作流程进行变革；

如果应对得当，你就会化危为机。

危机管理的核心在于预防，作者给出了几条建议：

积累商誉，一旦你遭遇危机，有人会为你仗义执言；

平时也要利用多渠道向公众发出响亮的声音，同时处理好你的社交媒体和官方媒体的信息，以免在危机时为人利用；

善待自己的前员工，以免自己的愚蠢之举引发危机；

一切终将过去，非议终将减弱，及时变革，最终会回到正轨。

二、团队篇

1.基于真实和信任的领导力

韦尔奇的职业生涯里一直倡导坦诚、信任的工作文化，他认为探求真实和打造信任是领导者的两个底线。

2.建立一个卓越的团队

商业的竞争本质是人才的竞争，招聘和留住人才是商业竞争的核心问题。

招聘：招聘到正确人才非常难，就连韦尔奇这样的高手在职业初期只有1/3的正确率，在他巅峰期也只能达到2/3。一般来说都会重视诚信、自律、自知之明、内在动力、同理心和社交技能。

如何留住人才：幸福感是留住员工的核心，感到幸福的员工才会热情工作，有成就感，才愿意留下来。首先，要给员工提供一个公平的薪资；其次，打造一个卓越的工作环境，让工作环境充满乐趣，令人兴奋，充分授权；避免官僚文化，激发灵感，激扬士气。

推行差异化考核制度：领导需要对员工讲明他的业绩表现，提出期望和绩效改进措施，避免朦胧、不好意思的心态。

三、职业管理

1.擅长的事和喜欢的事

把你的人生想象成两条高速公路，一条路代表你擅长的事，另一条代表你真正喜欢做的事，它们交叉的地方，就是你的幸福与能力实现的交叉点，是你职业生涯最理想的地方。

所谓擅长，不是那些泛泛而谈的我擅长写报告之类的通才性的项目，而是你究竟在哪些地方与众不同，比如有位猎头擅长与紧张的孩子打交道，最后他成为一位帮助困难孩子教育项目的职员。

而找到喜欢做什么就非常容易，人们很自然知道自己喜欢什么，把喜欢的范围缩小到活动、事业、娱乐上就可以知道了。

把两者结合起来，你就可以思考交叉口都有哪些行业、公司或工作，那么你理想的工作就可以得到了。

2.走出事业低谷

每个人都会遇到事业低谷，一是公司提供不了你想要的职位。你的老板挡着你，还会碰到一个空降兵，甚至家族企业早已内定。二是你以为技多不压身，多处换部门，结果离开了最擅长的领域，如乔丹去打棒球，结果不言而喻。三是跟老板不对眼，总认为是老板的问题。四是最普遍的业绩不佳。但如果以上原因都不是，你仍然步入了低谷期，那就说明你还不够优秀。

工作的宽度和深度的结合是说服老板最有力的武器：

你不只要完成任务，还要超额完成：不要停留在考核表上，还要到达让老板眼前一亮的境界。

我不入地狱，谁入地狱：主动请缨，完成艰难任务。

脚踏实地，寻找支持者

对于年龄稍大一点的人群来说，必须要跟得上时代，学习最新技术。