

商业的本质

2016年05月21日  樊登读书会

此为会员专享内容

荐语：

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；赢利能力由全美上市公司的第十位飙升到全球第一；十二个事业部都成为各自市场上的领先者，9个事业部都能入选《财富》500强，奠定了“数一数二”战略的神话。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”！他在全球拥有一批最富有、最成功的粉丝群体。

他的《杰克·韦尔奇自传》被称为“CEO们的圣经”，5年前在中国正版市场的销量就突破了200万册。他的第二本《赢》又被称为“管理圣经”他的好友巴菲特的荐语是“有了《赢》，再也不需要其他管理著作了”。那么这本《商业的本质》是不是也会被称为“商业圣经”，也许很多人会失望了，他讨论的还是老话题：战略、人力资源、财务、营销，而且结论也还是一样的平淡无奇，甚至你也能想得出来，那么为什么他还会受到如此追捧？

事实上，管理并不神秘，商业的本质也并没有因为互联网和高科技而改变，我们习惯于在《孙子兵法》、《三国演义》中寻找精囊妙计，以为管理就是要高招，殊不知管理就是平拙的哲学+不懈的坚持。

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。重点探讨是职业管，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。



下载“樊登读书会”APP

立即下载

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—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。

案例：尼尔森公司的蜕变

尼尔森公司的前身是荷兰的VNU集团，该公司经营不佳，后被几家私募组成财团收购，之后聘请了GE的一位副总戴夫担任CEO，戴夫将原来生僻的公司名更名为尼尔森公司。并将原使命“成为市场资讯的领导者”的表述更改为“研究消费者喜欢看什么以及喜欢买什么”，该表述清晰有力，富有鼓舞性。然后发布了三项行动：拥有开放的思维；拥有整合数据的激情；以通俗易懂的方式向客户传递信息。有了使命和行动，就需要看结果了，戴夫在尼尔森解聘了一位资深高管，因为该高管牢骚不断，反对整合数据，这使得大家认识到戴夫变革的决心。戴夫担任首席执行官的6年内，尼尔森集团的市值增加了两倍，是他上任伊始的3倍。

领导力：建立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。”



越挫越强

商业生涯中会遇到各种各样的挫折，对手的挖角，市场衰退，监管介入等等。那么该如何面对呢？我们通过一个案例来看，有一家做在线建材生意的HDS公司，在08年之前销售额曾达到120亿美元。但次贷危机来袭，生意严重滑坡40%，裁员近1/2。他们采取应对策略总结如下：

1. 直面创伤：不指责，不抱怨，不推卸，通过精神激励鼓舞人心。

2. 留住优秀人才：避免盲目裁员，留住优秀人才。

3. 基于数据认真分析影响成本、业绩与增长的因素：不要想当然，基于有用数据分析，HDS出售了木材制作、水暖管道和工业管道的业务，专注于设施维护。

4. 重塑你的战略流程：运用5张幻灯片方法：评估竞争对手，分析竞争对手最近活动；分析自己近况；分析潜伏的变化因素；分析自己优势。

HDS坚持每周四召开市场形势分析会，对他们审时度势起到了极大作用。

5. 根据现实检查你公司的社会架构：检查你的组织结构是不是与时俱进，作者建议你重视IT部门和风险管理部门，美国的塔吉特2013年圣诞节前夕有7000万的账户被盗。

6. 不做无谓的担忧：这与稻盛和夫的“不要有感性的烦恼”是不是如出一辙，要采取措施落实担忧是不是确实存在或者合理，而不是置之不理或者焦虑。韦尔奇曾经建议一家广告公司负责人去拜访她的大客户，落实她的担忧是不是合理，但她没有立即行动，最后失去了这位大客户。



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。商业事业中，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：

- 1. 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。
- 2. 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2项，均大获成功。
- 3. 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，大家该怎么干还怎么干，为那些有创意的人喝彩，举办庆祝仪式。
- 4. 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，案例中的迈克尔就挑了位最能干的经理担纲新部门经理。
- 5. 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，那家公司原来只注重总业绩提成，销售团队只愿在大客户上下功夫，而不愿意开发新客户，经过调整后，大家都去努力开发新市场。
- 6. 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，你可以将新计划与他们的薪资收入挂钩进行激励，实在无效，就需要让他们走人大吉。



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，不要再压榨你的国外合作伙伴，有些公司就有长远的眼光，他们会为供应商提供资本、培训和长期订单，从而使得自己后顾之忧。韦尔奇建议你一开始就要有一个5年、10年的规划，而且你

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。迪斯尼在日本逆风俗设迎宾人员，在香港迎合风俗设置了大餐桌都很成功

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了一个低成本的采购或制造中心，而事实上各地拥有丰富的文化元素能够给你提供很多学习和创新的资源。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。



财务问题

对许多人来说，财务如同一门异国语言，作者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资产包含很多不同的种类，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。

作者告诉你，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。



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。

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”，如果你对广告创意效果不确定的话，你可以放到网站上进行测试，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：由于科技在数字营销中的作用越来越大，要求反应越来越快，单枪匹马会扼杀速度，扼杀创意，而大公司由于走各种流程，丧失了很多敏捷反应的能力。奥利奥有一个值得称道的是在2013年超级碗比赛时的一个全场断电的意外，反而给了他们一个话题营销体会，他们在推特上发起一项“黑暗中也可以灌篮/泡一泡”的活动，引起大概5亿多页的反响，在100多个国家上了新闻头条，获得了14个广告奖项，奥利奥成了那年的超级碗大赢家。



大数据时代的危机管理

社交媒体爆炸性的传播方式使得危机管理越来越重要，莱温斯基谈到她的丑闻时说了一句：幸亏当时还没有推特！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：

- 1、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。
- 2、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，一旦坏消息被别人揭发出来，细节都会披露无疑。
- 3、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。
- 4、危机处理时，要对公司内部的人事安排和 workflows 进行变革。
- 5、如果应对得当，你就会化危为机。

- 1、积累商誉，以备不时之需，这样一旦当你遇上大事了，有人为你仗义执言；
- 2、在没有危机时，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；
- 3、善待自己的前员工，以免让自己的愚蠢之举引发危机。
- 4、一切终将过去，非议终将减弱，及时变革，最终必将回到正轨。



团队篇：

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。

1、探求真实

很多公司认为只要干事就好了，不重视与员工进行深入沟通，也不重视探求公司的真实状况。探求真实对人就是要坦诚地告诉人们所处的境地，告诉他们如何才能改善。对公司就是要认真思考战略、预算和一些假设条件是否符合现实，由表及里，毫不留情地追求真相。对于预算来说，就是一个讨价还价、互相博弈的过程，已经改变了预算的本质。

2、信任的益处

我们想要追求事情的真相，但事实是没有信任，就没有真相。你要“真正关心你的下属和他们的工作”：你要为他们的成绩喝彩；但当他们失败时，你也需要承担起你的责任，成为他的后盾；领导者不能抢走属于下属的功劳；做好倾听工作，鼓励他们在困难情况下讲真话；确保每个人都相信公司没有任何人会控制大家真诚的对话；严格保守内心的秘密，不能偏袒与你亲近之人；不要在私人场合谈论其他下属的不是；不能在不同场合发表不同的看法，如果做不到一致，就会损害自己的公信力。



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。

- 1、**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、



察“洞察力”这一因素。此外，你需要注意他是一个正能量还是一个负能量的人，警惕那种闷闷不乐、傲慢、易生气、虚伪、搬弄是非、情绪化的人。

2、如何留住人才：幸福感是留住员工的核心，幸福的员工才会热情工作，有成就感，所以才愿意留下来。如何提高幸福，建议如下：首先，从薪酬着手，要给员工提供一个公平感的薪资；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，打造这种环境并非公司的CEO能做到，每个领导者都可以：传递职场正能量，保持初创公司的热情；避免官僚文化；激发灵感，激扬士气。

3、推行差异化考核制度：避免朦胧、不好意思的心态，这样只会害了员工，还以为他表现不错呢。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。



天才、流浪汉与小偷

天才：从事尖端和复杂技术的人才，他们脑袋简直是黑匣子；

流浪汉：自由职业者，他们也是你的重要成员；

小偷：表现不佳的员工。

如何打开黑匣子：你应该向你的技术专家表示希望向他学习，对他们的工作感兴趣，这样就能够走在探求真实和建立信任的道路上了。你不要把他们当怪物，毕竟天才也是人，当你深入了解他们，关心他们生活和利益时，他们就会对你打开心扉。

如何管理自由职业者：当前，美国每5个上班族就有1个在家工作，自由职业和合同工的数量在今后5年将会增加60%。领导者应该学会用网络工具，实现即时沟通，并传递你的文化与精神。韦尔奇管理学院即是如此，它以网络教学为主，只有很少的工作人员，教师基本是兼职的博士，校长与老师们联系的工具就是在线工具，通过数据管理系统，校长可以清楚地考核每一位兼职教师的业绩表现。

如何对待负能量的员工：韦尔奇建议你不必在这些负能量员工身上浪费太多的精力，这会让你自己和其他员工也变得没有效率。有时候，他们也知道自己表现不好，所以，让他们体面地离开是一个上佳的选择。



职业管理：

下载“樊登读书会”APP

立即下载

生命应该如何度过

这看起来像是一个鸡汤性的话题，但与你的幸福和人生相连，自然也会影响到商业生涯。有很多人先是经历了数年或数十年的“囚禁”式的生活，然后才决心摆脱，寻求心灵的重生。比如，有一位50岁的医生放弃工作成为摄影师；一位CEO终于转变成为他喜欢的健身教练。但这个等待太长了。有一个叫“命运之域”的评估工具，把你的生活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，那就是你的幸福与能力实现了交叉点，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，比如有位猎头认为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。擅长和喜欢有时一致，有时并不一致，比如有位企业合伙人吉姆，他最擅长的是能够搞定一群人一起工作，但他真正喜欢的是唱歌，他喜欢音乐带给他那样美而激扬的感受，经过创造性的分析；，他认为他适合做音乐剧场的管理，他可以发挥专长，组织表演团队，而且能够欣赏到他想要的歌声。



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，老认为是老板的问题。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，那就说明你还不够好。

工作的宽度和深度的结合是说服老板最有力的武器：

- 1、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。
- 2、我不入地狱，谁入地狱：主动请缨，完成艰难任务。
- 3、脚踏实地，寻找支持者
- 4、一定要跟上最新科技：对于年龄稍微大一点的人群来说，必须要跟得上时代，学习最新技术，成为一个潮人。
- 5、三人行必有我师：向身边人学习，找到适合你的导师
- 6、爱人者，人恒爱之：正直，用心，不做负能量的事情，注重自己的长期声誉





事业的重新开始：心若在，梦就在

在长达四五十年的职业生涯中，我们可能都会遭遇到换工作的问题，有时候是自愿的，有时候不是，每次结束都意味着我们重新站到起跑线上，如果你能摆正心态，你就能实现自我再造。

离职：浴火重生

有位叫格雷厄姆的公关经理，从他任职了15年的公司被解雇了。起初他非常难以接受，因为他的业绩还不错，但他已经呆了15年，工资较高，公司的业绩不景气，解雇他是自然选择。经过一段时间后，他终于有勇气承认和直面竞争失利的现实，后来，他自己创办了一家公司，业绩非常好。

换公司：新公司、新标准

新公司意味着有新的文化，你应该放下自己的防御心态，迎接潜在变化，作者不建议你放弃真实的自我和多年积累的宝贵知识和经验，这是你的优势；同时你要展示你融入诚意，放弃原来的一些有冲突的行为模式，这样你会实现成功的蜕变。

退休：退而不休

如果你真的想休息，那就退而休之，如果你不想无所事事，为什么不退而不休。你可以运用“命运之域”的分析办法，找到你最擅长和最喜欢的事情，说不定你就可以焕发生命的第二春，很多事业有成之士退休之后转向了教育领域即是如此。