

十大管理大师系列之六

加里·哈默尔：开创未来的管理大师

哈默尔在商业思想方面的贡献是有目共睹的。

不过,在外界看来,哈默尔的希望与他同管理大师普拉哈拉德的成功合作是分不开的。哈默尔曾经在安娜堡的密歇根大学获博士学位,主修国际商业,在那儿他邂逅并结交普拉哈拉德。不久哈默尔作别留在安娜堡的普拉哈拉德,远赴大西洋彼岸的伦敦商学院讲授了一年的MBA课程。

“世界一流的战略大师”

1990年,哈默尔与普拉哈拉德合作撰写的《公司的核心竞争力》一文发表,文中首次提出了“核心竞争力”的概念。他认为和顾客所需要的最终产品不同,核心产品是企业最基本的核心零部件,而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说,企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉,但是如何将这种核心竞争力转化为竞争优势,需要一定的条件。

“核心竞争力”概念的提出,标志着企业核心竞争力理论的正式提出,该理论较目前其他企业理论更好地解释了成功企业竞争优势长期存在的原因。《公司的核心竞争力》成为《哈佛商业评论》历史上被要求重印次数最多的论文之一。

“核心竞争力”的概念被引入中国后,中国人按照自己的理解对它做出了各种各样的解释,成为近年来企业理论研究的热点,并且为企业多元化经营提供可行的方案。

1995年,哈默尔与普拉哈拉德又合著了《为未来而竞争》(又名《竞争大未来》)。在《为未来而竞争》中,哈默尔提出的创新不仅是指开发新产品和采用新技术,而主要是指产生“新观念”。他认为观念创新在经营管理中更重要、更有效,它要优先于开发新产品和采用新技术。他的竞争性创新理论引起了广泛关注。

哈默尔指出,企业必须打破旧有的思想框架,以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构,把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力,从而在创新中掌握竞争优势。

哈默尔还著有《领导革命》。在该书中,哈默尔论述了一家公司应该如何在风云变幻的商界,通过不断地创新来增强自身的竞争力。在《引导革命》中,哈默尔提出,企业的创新不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术,而是要产生“新概念”。因此企业要积极开展新的概念,并将概念转为现实的企业核心竞争优势。

哈默尔虽然热爱教学,但他很担心自己已在商界成为一个只会放马后炮的人,于是他离开了学术界,在



加里·哈默尔出生于1954年,著名的战略管理咨询Strategos公司的董事长暨创办人,伦敦商学院战略及国际管理教授,战略研究的最前沿大师,被《经济学人》誉为“世界一流的战略大师”;《财富》杂志称他为“当今商界战略管理的领路人”;在2001年美国《商业周刊》“全球管理大师”的评选中,他位列第四。

关于企业存在、发展最有害的观点：

- 1.企业至高无上的目标是赚钱(而不是以经济上高效的方式来增加人类的福祉)。
- 2.公司领导只为其行为带来的直接结果负责(而不需要为其一味追求增长与利润的做法所带来的第二、第三层的间接后果负责)。
- 3.应当基于短期内的收益来衡量与报酬企业管理者(而不是基于其所创造的长远财富价值与社会价值)。
- 4.建立企业社会信誉意味着可观的企业社会责任预算(而不是通过坚定不移且富有牺牲精神的坚持做正确的事)。
- 5.“做好事”的主要理由是它可以帮助公司“做得好”(言外之意：有好处的时候公司就应当做好事,没有好处的时候就要少做点)。
- 6.与制造、售卖产品的过程中被尊重(或被亵渎)的价值相比,消费者更关心金钱的价值。
- 7.公司的“顾客”就是那些购买其服务的人(而不是所有那些生活受到公司行为影响的人)。
- 8.对于一家公司来说,通过利用消费者的无知、夸大产品好处以及限制消费者的选择来赚钱是正当的。
- 9.利用市场力量与政治影响来抵制一种具有威胁性的技术,或者挫败一个不按规矩出牌的竞争者是可以接受的方式。
- 10.企业关乎利益、焦点、区分、优势以及卓越(而不是关乎爱、快乐、信誉、美好与正义)。

1993年成立了Strategos。他的公司指导过数十家世界级的企业进行战略再造和管理变革。

在与他齐名的另一位管理学大师彼得·圣吉眼中,哈默尔是“西方世界在战略领域最具影响力的思想家”。哈默尔还是“战略意图”、“核心竞争力”、“产业革命”等革命性概念的提出者和实践者。

正是通过他卓越的管理实践,“建立弹性组织”、“将革新打造成无处不在的企业能力”、“改变规则和重

塑产业形态”等理念正在不断地深入人心。

哈默尔被《经济学人》誉为“世界一流的战略大师”;《财富》杂志称他为“当今商界战略管理的领路人”;在2001年美国《商业周刊》“全球管理大师”的评选中,他位列第四,可谓声名显赫。

管理创新的优势

哈默尔善于引经据典,用明确而

翔实的例子来阐述自己的观点。

哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力。

如何定位企业的核心竞争力,是企业创造竞争优势的前提;在合理定位核心竞争力之后,则是如何发挥这种核心竞争力,在实践中充分发挥竞争优势。这需要一种大的战略眼光,哈默尔的战略思想无疑很有指导意义;在具体的战略选择上,人们多关注技术上的创新,哈默尔则认为,概念上的创新要优先于技术上的创新,概念创新可能更有效果。这就提供了一个全新的思路。

哈默尔认为,迄今为止,21世纪的管理与20世纪的管理之间并不存在很大的差别。这里正隐藏着机遇。你可以坐等竞争对手摸索出下一个重大管理创新,然后把你逐出竞争游戏,你也可以主动出击,现在就抢先做一个管理创新者。在这个充满管理新挑战的世界里,你需要比你之前所有的管理先锋们更具有创造性,更不受传统束缚。

很多公司固步自封,采用的科学技术和工作方法都已落后于时代,这些公司的强项是指挥与控制,但扼杀了创新思想。通过不断的或许注定要失败的机构精简流程以及到处削减开支,它们也在不断地追求发展与竞争力,它们也许正陷于和对手竞争的困境之中,在哈默尔看来,为了公司的未来,也为了公司的战略意图,忘掉过去是十分必要的。

哈默尔认为,管理原则和管理流程的创新能够创造持久的优势,使竞争地位发生巨大转变。在过去的100年间,管理创新比其他任何类型的创新发挥了更大的作用,使公司绩效迈上了一个又一个新台阶。

在哈默尔看来,战略意图比战略本身立意更为高远,战略意图看起来荒谬不经,但并非遥不可及,这使它有别于白日梦或是异想天开。一个企业可以判断什么是白日梦,什么是可行的,依据就是它的核心竞争力。哈默尔以巴诺连锁书店为例,为我们提供了一个典范,当杰夫·贝佐斯的亚马逊网上书店横空出世,以低廉的价格和别具一格的购买经历招徕顾客时,巴诺的丧钟似乎已经被敲响,虽然亚马逊并不顾忌对手的钢筋混凝土房子和雇员,但巴诺意识到自己的书店并不是负担,相反它们还是一种核心竞争力,它们可以为顾客提供休息和放松的场所,提供小咖啡馆,还为孩子们提供游乐场所,巴诺形成了自己崭新的,也是别具一格的购买经历。

哈默尔将开创新的精神带进了众多的世界顶级企业,帮助他们开拓思维,创造新的规则、事业及产业,从而引导企业的未来进程。

所谓以效率为目标的内部管理来说要重要得多。因为客户价值解决的是企业为什么能够生存、发展的问题,而效率更多的是解决如何生存、发展的问题。不少中国企业是在这里栽的跟头。

北大德鲁克中心教授

张从忠 释放别人的潜力

一个领导者的最大品质就是有愿望和有能力释放别人的潜力。领导能力最终讲的是,帮助其他人实现他们认为实现不了的东西,就是为了帮助别人看到不同的可能性,看到自身的潜力。美国奥格威·马瑟公司总裁奥格威指出:每个人都雇用比我们自己更强的人,我们就能成为巨人公司;如果你所用的人都比你差,那么他们就只能做出比你更差的事情。奥格威原理告诉我们,用一流的人才才能造就一流的公司。楚汉相争中,不会打仗的刘邦能得天下,是因为他有张良的谋略,萧何的内助,韩信的善战;卖草鞋的刘备能在三国鼎立中独占一席,是因为他三顾茅庐请得诸葛亮出山相助。

“三专”说

■ 车建新

作为企业管理者,最忌讳的就是自以为是全才,认为自己是高管,就什么都懂,是全能冠军。即使不是自己强项的事情,也要吹嘘,好面子,乱发表意见,不尊重专家,不尊重专业。

专注:精神专注一事

眼下人们有个流行病——关注面太广,关心不相干的事情太多。微博、微信、QQ、短信……信息渠道很多,每天接受的信息太杂;厕所、电梯、出租车……广告无孔不入,处处抢占、强占你的眼球。如果没有一定的抵御力、专注力,注意力很难集中。

现在是互联网时代,信息泛滥、过剩,千万不要学那么杂。关键是要把自己的事先做好,聚焦一个细节、一件事及关联,做强专项技能。先纵向深入,学精一样,再横向拓展第二关联,触类旁通。如果第一件没学好,就去学第二件,两件事都是半吊子。

其实,做事的诀窍,就是比别人做得好一点,追求更完美、更精致,从而培养了自信,积累了成就感。要把每个细节做好,刚开始可能要比别人多花30%甚至一倍的精力,但后来就可以事半功倍。成功的机会就在于追求做事的精细和精致,追求产品的品质和品位。这里面蕴含着巨大的商机,这种迈向精细化的新创业在中国才刚刚开始,未来会愈演愈烈。

人是兴奋点、关注点的,要聚焦专业。如在企业管理上,就要关注业务本质、人才能力、管理方法,工作时间大家在一起90%的时间多谈与工作相关的实际问题。做事的时候90%注意力放在事情上。许多人不是没有时间和精力,而是心神飘忽,貌似还在做事,心却不现在场。

曾国藩说,凡全副精神专注一事,终身必有成就;彼得·德鲁克也说过,如果你想让大脑高效工作,就马上减少信息,只留下最重要的信息。

专家:站在专家肩膀上做事

当我们遇到复杂的问题该如何判断?

听取专家意见。因为现在是一个专家时代,无论审美还是审人、审事,我们必须都要依靠专家。譬如审美,先自己认定,后请教专家,然后再认定,再请教。如此往复。拍摄一部电影或电视剧,必须要依靠舞美、灯光、烟火、服装、武术等很多方面的专家组合。再厉害的导演也不可能全懂,他的才干体现在整合专家的能力上。

在这个专业高度分工、信息错综复杂的时代,单凭自己的判断和能力,既薄弱又危险。我们要把专家的才干嫁接到自己身上。当然,光靠一两个专家还不够,最好有十八罗汉相助,使得十八般兵器,又有降龙十八掌的绝技。其实,做事就要站在专家的肩膀上。几个专家合在一起,互补合力,核力倍增。

作为企业管理者,最忌讳的就是自以为是全才,认为自己是高管,就什么都懂,是全能冠军。即使不是自己强项的事情,也要吹嘘,好面子,乱发表意见,不尊重专家,不尊重专业。

如今再不是单打独斗、个人英雄主义的时代了,要靠团队打天下,靠专家赢天下。所以,对外,要善于团结、借用社会上尖端的技术,发挥好专家的作用;对内,要团结、发挥、支持专业人才。要尊重、崇尚新思维、新技能,善于发现新专家。对自己要加强核心技术,拓展相关第二技能,自己也要成为第二技能的宏观专家或专家。

专源:追根溯源

专源,就是专注源头,追根溯源。就是万事找本,找规律的源头文化。就是即时分析、即时联系的求本主义。

其实,我们要做的就是三件事,一是找到事物的本质,二是找到事物的规律,三是寻找事物之间的联系。

网络时代的务实,就在于分析事物,解剖细节,每天多问几个为什么。因为高速度、信息量大,尤其不能粗看。更要学会从多角度、多剖面观察事物和,挖掘深层次的规律。分析事物的利和弊、优与缺、因和果。

当今社会,不乏聪明人。但真正聪明的人,是推崇、制定和实践方法论的。真正聪明的人,应该具备提升分析、总结、提炼的能力。

专源,实际上就是透过现象看本质,抓住事物最根本的因。譬如说,品牌的本质是什么?就是在顾客心中有没有位置。任何在顾客心中没有位置的品牌,最终将从现实中消失,这也意味着品牌背后组织的消失。

所以,组织最有价值的资源,不再是土地与资本,其决定性的地位要让位于品牌所代表的心智资源。没有心智资源的牵引,其他所有资源都只是成本。

再譬如,做企业的本质是什么?普天之下,三百六十行,实际上就是个“人心工程”;政治家就是要深得民心;企业家就是要笼络消费者的心;经理人就是要凝聚部属的心。你能赢得多少人的心,你的事业就有多大。

消费者的源头是:好的商品,品牌美誉度,方便,高性价比;做人的源头是:勤劳,孝顺,正义,责任,积极;未来社会的源头是:生态、科技、健康、品位;中国家庭观念的源头是:个人要为家庭做贡献,光宗耀祖。我的父母就是以“勤劳、正直、俭朴”的精神创业,并把这种精神财富传之后代,星火燎原。就国家来讲,如果每个人都有自己的梦想,为自己的梦想而努力,14亿个梦就汇成了“中国梦”。

智库

正当管理学派创始人

张华强 如何把握管理的是与非

在新的经济形势面前,为了消解由此带来的利益关系的冷漠,起源于美国的“员工帮助计划(EAP)”使得“新家庭主义运动”悄然兴起,越来越多的企业家认识到员工的家庭责任与公司成长的互动性,有的企业采取了给员工父母发“养孝金”等措施。由此带来的对员工家庭和谐的重视被称之为第二次管理革命。如果说这是对“企业不是家”的前“是”而今“非”,那谁也不会认为发扬主人翁精神会颠覆股权的存在。

中国管理科学研究院研究员
舒化鲁 民主决策远不等于科学决策

民主决策可以提升决策质量,因为它在一定程度上可以弥补决策者的信息不足,纠正他的价值偏见。但它本身并不是一种科学决策,如果没有科学的决策方法的引入,多一个决策参与人,也仅仅是多了一个拍脑袋的人。尽管民主决策可以为决策带来更多有用的信息,使企业领导人不了

解的信息、不具备的知识,可以从下属员工那里得到补充。但是,这种决策并不能保证企业决策最大限度地实现企业的发展目标。尽管员工与企业的存在和发展存在一定的依存关系,但员工的利益与企业赚钱这一目标或多或少存在一些矛盾。所以,员工参与到企业决策中来,不可能保证企业决策制定的最优。

著名 6S 管理专家
张满志 杠杆思维使管理回归简单

实现管理简单化,就要建立杠杆思维习惯。有一家动物园的袋鼠总是从笼子里跑出来。经过研究,管理员们认为问题的原因在于笼子的高度不够。于是将10米的笼子加高到了20米。几天后发现,袋鼠又全部跑出来了,管理员说不行,20米还是太矮,又增加到30米。加高到30米后,过了一天,袋鼠又全跑了出来,然后这些管理员就开会研究,是否要加高到100米……其实他们犯的最大错误是复杂思维习惯造成的。后来,他们通过到现场仔细观察发现,是管理员总是忘记关笼子的门造成的。这个故事告诉我门,管理工作中,要随时

提醒自己,我是否使用了杠杆思维,并让杠杆思维成为习惯。

经济评论员
马光远 中国企业接班的集体焦虑

《财富》杂志今年发布的《2013年中国最具影响力的50位商界领袖》榜单显示:入围的50位商界领袖,年龄最大的快70岁,年龄最小的38岁,平均年龄为54岁。对于中国企业而言,代际传承是一个自然规律,在未来5到10年的时间里,如何接好班,选好接班人,是中国企业最重要的话题。相对于欧美等国完善的市场经济,成熟的职业经理人制度以及良好的企业成长环境,中国企业面临的接班的难题几乎成为一个困局。

专栏作家
谭玉芳 客户价值才是发展的根本动力

如何把握客户的需求一直是商界面临的永恒难题,实际上,通过了解客户不同生命周期的不同需求,在相当程度上有助于公司实现营销和销售的精确化制导。客户价值的发掘是一个企业经营能力的体现,他比之