

<<百思买的变革>>

图书基本信息

书名：<<百思买的变革>>

13位ISBN编号：9787801698407

10位ISBN编号：7801698401

出版时间：2007-1

出版时间：中国时代经济出版社

作者：(美)伊丽莎白·吉布森、安迪·比林斯

页数：229

译者：仇晶晶

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：<http://www.tushu007.com>

<<百思买的变革>>

前言

本书讲述的是，最近几年里那些帮助百思买(Best Buy)公司在关键时刻实现成功转型的人和办法。我们公司成立于20世纪60年代，位于明尼阿波利斯，是一家单一的小商店，自成立以来曾几度濒临破产。

作为激烈竞争中的幸存者，我们对自己的调整和适应能力深感自豪。

但是在1997年，我们所面临的挑战发生了深入而广泛的巨大改变。

在变革的施行中，我们不仅学会了进行商业变革，也学会了面对生活中的变革。

当我读到这些描述各零售店施行系统变革的文字时，我惊异于我们所走过的漫长道路。

我们所广泛运用的零售标准操作平台(SOP)成为了公司运营的基础，并且用于指导所有公司运营过程中的程序步骤、商业流程和业务执行。

我甚至忘了在引进该模式之前公司的经营理念、思维模式和具体运营方式。

让我深感惊奇的是，零售标准化操作平台确实产生了效果并且见效神速。

这改变了我对如何才能达到如此广度和深度的认识。

我也惊奇于很多员工都能充分改变自己，从而提高了工作效率。

所有这些就是员工们愿意这么做的原因所在。

很多时候，我都喜欢独自默默地思索。

有一次，我非常担心我们无法施行必要的变革并获得有益的结果。

当各个商店虽然口头承诺变革，但却没有采取任何实际行动时，我的恐惧更是与日俱增。

在引进标准操作平台的最初一个月，我驻守在各家商店，督促他们进行变革。

然而我所看到的是，当我们(管理层)对员工提出更高要求时，员工们却因为能力有限而疲于应对，甚至已经精疲力竭。

打击纷至沓来，我们合作伙伴之一的RHR国际机构告诉我，我们缺乏的是领导公司生存下去的能力。

正所谓忠言逆耳，这些话一针见血地指出了我们的不足。

值得庆幸的是，我们有足够的虚心和力量来倾听这些意见，并且能够付之以实际行动。

对我们来说，这段时间是事关变革成败的关键，更是我们公司生死存亡的关口，是我们的又一次的尝试。

当合作伙伴告诉我们为有效施行变革他们将使用“头脑、心灵和手段”的原理，我们愿意放手一搏，而这确实有效。

“头脑、心灵和手段”的框架已经渗透到公司各机构，为我们成为善于学习的公司机构打下了基础。

变革和此书的核心是你必须兼顾头脑、心灵和手段三方面，否则你就无法有效开展变革。

令我感到惊奇的是，这些百思买人在经过一段时间后，能够采纳这种方式并且显著地提高了工作技能，即使这个过程有时候会令人感到痛苦。

标准操作平台的施行给我们带来了持续的高质量的商店运营，帮助我们不仅仅局限于为价格和商品做广告。

我们获得了一种秩序意识(不是僵化刻板的意识)，这样一来你就可以发现以前没有的技巧。

人们通过各种技巧建立职业生涯，并创造出各种新的机会。

我喜欢研究历史，甚至痴迷于此。

我认为历史的魅力寓于向过去学习的过程中。

这本书描述了百思买公司发展史中最重要的一部分，我真诚地希望我们能够铭记所有经验教训，并且希望大家也能从中有所收获。

[美]布兰德·安德森 百思买公司董事会副主席兼首席执行官

<<百思买的变革>>

内容概要

这是一本书中的书：它向我们讲述了两个同时发生的故事。

一个是真实生活中的故事，讲的是一队人共同在一个大公司里展开变革。

另一个故事是对变革实施过程中的一系列业已证明的实用方法的叙述。

我们不是将这两个故事分开讲述，而是把它们交织在一起，这样你就可以有两种阅读的方式：把它当作故事来看，它将与你分享作为一个团队的成员如何逐渐认识变革的见解，或者把它视为关于变革式管理的有实际价值的学习资料，这些资料是以百思买公司的大量实例为例。

无论你采用哪种方式，两者互为补充。

我们相信，你将会从中发现能够帮助你应对和领导变革的方法。

微利时代的公司扩张与变革。

全球最大的家电连锁零售企业百思买“零售操作平台”与“头脑、心灵和手段”的神话。

本书讲述了最近几年里那些帮助百思买公司在关键时刻实现成功转型的人和方法。

百思买的成功经验对于所有公司都有很强的启发和借鉴作用。

<<百思买的变革>>

作者简介

伊丽莎白·吉布森是《获取知识实用性指南》一书的合著者，这本书的核心是在构筑专家系统方面确认和抓住隐含知识。

在取得明尼苏达州圣保罗市的马卡勒斯特学院的学士学位后，伊丽莎白·吉布林在明尼苏达州北部的一个铁矿作业区成为了一名钢铁工人。

随后她又在圣弗朗西斯科州立大学获得了硕士学位，此后又在斯坦福大学获得了心理学博士学位。

吉布林在硅谷的高科技园区工作过。

刚开始，她作为一名技术工程师就职于一家构筑专家系统的技术有限公司，接着成为“帕克普雷斯系统”的培训部主管。

这是一家从雷尔洛克斯帕克研究中心分出的、以目标为导向的软件公司。

在帕克普雷斯，伊丽莎白·吉布森首创目标为导向的系统分析方法，称之为“目标行为分析”。

在这两个公司中，她对正面底线和机构学习都做出了贡献。

在1991年，吉布森加入了RHR国际机构。

DHR的任职期间，她就已经在零售、国际市场与贸易、广告、娱乐、制造业、财政服务、健康维护以及地方性政府方面和公私部门都有合作。

从此，成功的首创所激发出的力量将百思买发展成为一个学习型机构。

百思买的执行委员会让吉布森和RHR以其多年的努力来提高百思买的个人、团体以及机构学习的质量和数量。

<<百思买的变革>>

书籍目录

第一部分 引入变革设定阶段 第一章 变革时机 第二章 地图不是版图第二部分 施行变革实现变革 第三章 头脑、心灵和手段——变革的三个方面 第四章 头脑变革思维模式 第五章 心灵激发情绪和动力 第六章 手段实现变革 第七章 变革头脑、心灵和手段的基本技巧 第八章 自身变革第三部分 持续变革坚持变革 第九章 测量变革的工具 第十章 测量变革 第十一章 持续的变革附录A：《标准操作平台实施指南》摘要附录B：在变革评分卡中引入知识和专业技术附录C：标准操作平台与商业结果的改善后记鸣谢

<<百思买的变革>>

章节摘录

从哪里开始? 是使那些顾问们得到百思买商店的第一手经验的时候了, 而且顾问们还应该从门市经营的层面上理解在商店中实现一种新的经营方式的真正含义。

仲夏, 我们的汽车驶离了科罗拉多州的一条高速公路, 驶入了一家百思买商店的停车场, 我们立刻就被这个“盒子式”巨大的商店所折服。

虽然这样巨大的商店在现在的零售经营中随处可见, 但是进入其中仍能感到像是踏上了一个舞台。进入商店里, 我们做了一个深呼吸, 因为商店的面积和复杂设计给我们留下了深刻的印象。

在这里进行变革将会是一个很大的挑战。

商店的内部有数个足球场那么大, 天花板有三十多英尺高。

挂在天花板上的巨大指示牌, 标明了商店内每个部门的位置。

货架和展示台上堆满了货物。

在家庭办公室/电脑区里, 一些排列整齐的商品给人印象深刻, 吸引了我们的注意。

这些商品是什么? 商品的数量、颜色和包装都超出我们的想像。

但是只有两个工作人员为这个部门工作, 因此抽不出身来。

某些商品需要详细介绍, 而且每个部门都有很多顾客在选购商品, 在商店里闲逛的人们得不到任何购物帮助。

这似乎有些不对的地方, 是不是缺少购物帮助的状况阻碍了百思买的商业拓展战略? 货架的一些地方完全是空的, 虽不足以让人感觉到这个商店即将停业, 但却让你感到这个商店在供货方面存在很多实实在在的漏洞。

如果这些零售商店不能良好地运转, 由于缺货而影响到某些重点商品的销售, 进而损失了不少利润。

在一个薄利多销的行业里, 这意味着严重的问题。

公司的现状有点像是一艘驶离港口但却没有驶入正确航线的船——可能仅仅偏离是十分之一度——在航行了一千英里后, 却发现已经远远地偏离目的地了。

很明显, 供货短缺反映的是经营可能出现逆转。

我们就在商店里走来走去, 在服务台旁转了转, 观察发生的事情。

一些售货员在柜台前处理投诉。

通常, 面对那些拿着有明显缺陷商品的顾客, 这些服务人员只是简单地教授顾客一些基本的商品常识(有时候, 就像如何开关电器这样简单的常识), 帮助顾客明白他们认为有缺陷的商品其实运转良好。

只要那些商店的服务人员能够“挽留”住一位顾客, 商店就能从中获益。

那些服务人员看起来压力很大。

一些人皱着眉头, 没有人面带笑容, 他们可能都感觉压力巨大。

知道自己在干什么并对胜任工作充满信心的人不见了。

他们身后正在响着无人接听的电话。

此时, 一个站在队伍中间的顾客离开了队伍, 走向出口。

对他来说, 服务是不是太慢了? 销售电视机的部门人总是很多。

橄榄球比赛正同时在25台电视机中播放, 让我们感觉自己好像进入了一个电子主题公园。

商品很多, 顾客也很多。

这个部门配备的人员似乎不少, 但大多数销售人员或者三两个人一起聊天, 或者只是站在那里。

在无线电和个人电器部门, 有的地方有销售人员, 有的地方却没有。

这儿怎么了? 百思买作为唯一不收代理费的消费类电子产品零售商, 一直无可非议地受到称赞, 但这做得太过火了。

那些销售人员似乎是临时工。

他们有特定的区域要负责吗? 他们接受过足够的培训吗? 他们穿着百思买的蓝色店服, 看起来年轻、充满活力。

他们似乎已经准备好开始工作了, 但又不知怎么地没有开始。

他们在想些什么? 音响部门有很多过道, 每个过道里都堆满了不同标题的CD。

<<百思买的变革>>

顾客都在专心浏览。

有一些过道是空的，或者放着一些空的商品盒子。

到处都能看见两人一组一起推着推车，推车里了装满一盒盒新CD。

这个部门看起来很忙碌，但是工作似乎总做不完。

顾客们没有抱怨，在乱糟糟堆放的货品中绕来绕去。

在顾客们进入商店之前，应当做哪些上货准备？也许负责上货的货物小组已经落后于工作安排了？

我们有一种不舒服、绷紧的感觉。

这个商店很大，有很多工作人员和更多的顾客。

在这种情况下，怎样开始改变？除此之外，由于管理团队不同，272家商店中的每一家做法都不相同。

我们仅有一个很小的团队：九个全职百思买变革专员和一个现在看来像小型乐队的咨询团。

我们需要一些时间来好好考虑。

几乎每个组织在它的存在过程中都要经历几次大的变革。

百思买现在进行的变革应划入“大”的范畴中。

正如一位零售主管人员表达的那样，公司开始从一种风格(最形象的表述为“随意点缀的斑点”)向有规则、更有秩序的销售网转变。

是百思买转变的时候了，从一个激情的、个人说了算的组织转变成为一个更遵守规则的成熟组织，但是在百思买没人愿意为官僚机构工作。

公司的灵魂在于员工的敢为精神与勇于试验的创新开放思想。

公司的执行主管人员问：“我们怎样做才能获得一种新的、能提高效能的公司文化，既能使我们工作得更好，又不使我们工作得更累？我们不能比现在跑得更快了。

我们必须学会巧妙地工作。

我们要找到一种改革的方法，既能保持盈利，又能使公司持续成长，最终成为世界级的大公司？”这些问题在我们耳边萦绕着。

一周以后，在明尼苏达州的爱登牧场(在明尼阿波斯市郊)，变革施行小组的成员第一次聚集在一起。

虽然都很年轻，但这些小组成员都是很有经验的零售商，刚从一线商店管理人员中抽上来。

他们知道怎样凭借自己的个人努力、魅力和激情使这些大商店更好地运转。

他们都精力旺盛，而且对“大盒子”似的商店非常熟悉。

但是当聚集在会议桌旁的时候，他们都正襟危坐，表情庄重。

汤姆举手提问，也说出了我们大家的问题：“我们要从哪开始？我们有很多事情要做，而且每一件事情都和其他的事情相关联。

我们必须弄明白从哪里开始。

”

<<百思买的变革>>

编辑推荐

微利时代的公司扩张与变革。
全球最大的家电连锁零售企业百思买“零售操作平台”与“头脑、心灵和手段”的神话。
《百思买的变革》讲述了最近几年里那些帮助百思买公司在关键时刻实现成功转型的人和办法。
百思买的成功经验对于所有公司都有很强的启发和借鉴作用。

<<百思买的变革>>

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:<http://www.tushu007.com>