



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

企业危机防范

HEADS UP How to Anticipate Business Surprises and
Seize Opportunities First

一切企业突发事件发生之前都会有警告

没有依据实时信息来制定决策的企业注定会遭遇各类危机的侵袭

预测现在和实时机会探测是企业成功防范危机的不二法门

〔美〕肯尼思·G. 麦基 著
于洪彦 刘洋 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

HEADS UP

企 业危机防范

〔美〕肯尼思·G. 麦基 著

于洪彦 刘洋 译

商 务 印 书 馆

2008 年 · 北京

Kenneth G. McGee

HEADS UP

How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First

Original work copyright © Gartner, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

企业危机防范/[美]麦基著;于洪彦,刘洋译. —北京:商务印书馆,
2008

ISBN 978-7-100-05691-5

I. 企… II. ①麦…②于…③刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 183931 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

企业危机防范

[美] 肯尼思·G. 麦基 著

于洪彦 刘洋 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05691-5

2008年11月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年11月北京第1次印刷

印张 18 1/4

印数 5 000 册

定价: 48.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

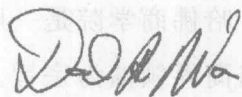
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



致 谢

如

果你不是亲自动手去写书，你永远也不会真正了解别人的工作对于你完成一本书的写作是多么地重要；至少在开始我这本书的写作征程之前，我是不了解这一点的。而在一本依靠众人的智慧和影响才完成的书的封面上只署上一个人的名字也是不公平的。只有承认这一点，我才能如实地记载真正的荣誉应该属于谁。

首先，我要感谢高德纳（Gartner）公司负责战略规划的执行副总裁鲍勃·纳普（Bob Knapp）先生。我永远都要感谢他鼓励我去写一本这样的书，从而使我五年的研究终于有了一个完满的结局，并给了我一份永远难忘的人生经历。

我也要感谢高德纳研究及新闻公司的高级副总裁迪安·丹尼尔斯（Dean Daniels）。我永远难忘在我的整个写作过程中他所给予我的善意的帮助、鼓励的话语、睿智的指导与建议。

高德纳出版社的出版人希瑟·彭伯顿·利维（Heather

Pemberton Levy)是我写作动力的源泉,她给了我许多的指导。最初见到她时,我还不知道出版人到底做些什么;现在,也许我对于出版人的定义仍然有些模糊,但我却知道,如果没有希瑟这位高手在将想法转化成书籍的过程中为成千上万个细节所付出的不懈努力,就不会有现在这本书。

还有在整个写作过程中与我并肩辛勤工作的蒂姆·奥格登(Tim Ogden)。尽管蒂姆担任了编辑、研究员、谈判代表、人生知己以及许许多多的其他角色,然而任何角色的变换都从未使他失去幽默感。蒂姆通过他的才华在我的语言中注入了生命与活力,没有了蒂姆也就根本不会有这本书。他也许是在高德纳公司中埋藏得最深的一颗宝石,而我希望这本书会使他的才华和能力得到更广泛的认知。但我最为难忘的则是蒂姆的善良、智慧和人格魅力。其实,早在几年前蒂姆就已经悄悄成了我心目中的英雄。当时,他借着休年假的机会在非洲的一场饥荒中担任志愿者,提供人道主义援助。我从未想到在高德纳公司迂回曲折的经历会使得我们有如此密切的合作。我在一生中很少见到像蒂姆这样的人,而当我真正见到他之后,我感觉到天使的确行走于尘世间的芸芸众生之中。我是如此地感谢你——亲爱的蒂姆。

这里,我还要特别感谢几个人:戴夫·利维(Dave Levy),他对于本书提及的很多案例进行了调研,是位毋庸置疑的关键人物;弗雷德·拉塞纳(Fred Lasenna),他在绘图方面起到了及时雨的作用;苏珊·巴里(Susan Barry),高德纳出版社的文稿代理人,她帮我将我的想法转化为扣人心弦的语言融入



书中;还有雅克·墨菲(Jacque Murphy),哈佛商学院出版社的编辑,我要感谢她对于一个写作新手的耐心。

我要感谢整个高德纳研究团队,包括核心研究组和高德纳第二研究组。这里严谨的研究氛围对每个研究分析人员都提出了极高的要求。正是因为希望达到他们共同建立起来的研究标准,我才能够写作这本书的过程中遵循严谨的研究风范。我尤其要感谢马克·莱斯基诺(Mark Raskino)、戴维·弗林特(David Flint)、汤姆·奥斯汀(Tom Austin)、尼尔·麦克唐纳(Neil MacDonald)、汤姆·彼特曼(Tom Bittman)、唐娜·斯科特(Donna Scott),以及所有高德纳现在和以前的研究人员,感谢他们为我推行“实时企业”这一理念而付出的努力。在我的职业生涯中,研究分析家一直是最引以为荣的头衔,我希望这些研究工作能够使我有充足的理由继续享有这个宝贵的头衔。

从个人的角度,我还要感谢我的妻子邦妮(Bonnie),感谢她在这本书的写作过程中对我的大力支持和不懈帮助。她总是我那些幼稚而粗糙的想法的第一个听众,她对本书最终成熟的想法和理论的产生与形成起到了不可估量的作用。每当我寻找案例时,我也总是首先求助于她。事实上,这本书字里行间都流露着她的创意与建议。我还要感谢我的女儿艾丽(Aly)和我的儿子蒂姆(Tim),感谢你们允许我利用我所需要的白天、黑夜、周末、生日以及很多的节日时间来完成这本书,最重要的是我永远不要忘记在我的整个写作过程中孩子们脸上洋溢的骄傲的表情和对我充满鼓励的祝福。

我也要感谢我的妈妈艾琳(Eileen),还有佩吉(Peggy)、汤姆(Tom)、珍妮(Jenny)、特里(Terry)、艾琳(Eileen)、鲍勃(Bob)、阿曼达(Amanda)、伊桑(Ethan)、比尔(Bill)、伊莱恩(Elaine)、罗伯特(Robert)以及我其他的家人,另外还有我所有的邻居和朋友,感谢他们在我写作的过程中给予我的最善良而慷慨的鼓励的话语。我真希望我已故的父亲也能亲眼看到这本书以及所有这些令人感动的事情。

最后,我要感谢查尔斯·兰德尔(Charles Randall)。三十多年前在一家农场,我开着一台拖拉机,拖拉机后面拉着满载干草的拖车。在上一个陡坡时,我给拖拉机突然加速,绷断了连接着拖拉机和拖车的链子。拖车上装的是很多人刚刚装好的干草,眼看着拖车逐渐加速,顺着山坡冲向一条小溪,我知道自己的错误将会毁掉别人辛苦劳作的成果。最后,拖车停了下来,谢天谢地没有翻倒。查尔斯当时平静地告诉我:走过去,再把拖车拉回到坡上。我当时浑身颤抖,拒绝那样做,因为我害怕自己会再犯同样的错误。他平静而温和地告诉我,不管怎样我总要把拖车弄回来。在努力恢复了自己的信心后,我将拖车弄了回来,并终于将满载干草的拖车安然无恙地运到目的地,也为别人的劳动画上了一个完美的句号。这只是查尔斯教我的很多事情当中的一件,从他身上学到的东西对于写作这本书帮助很大。

目 录

CONTENTS

致谢	i
引言:警告总是存在	1
我们对公司的了解还不如对飓风的了解	3
悲剧为何一再上演?	8
教训在哪里?	11
这本书能为你做些什么?	17
识别并验证实时信息	19
具体内容	20
第一部分 应对企业突发事件	23
第一章 将经营风险转化为机会	27
预测现在	28
实时机会探测	30
寻找目的港	33
实时信息的价值	35
适时与实时	38
机会与灾难	42
第二章 识别并验证准确的实时信息	49
能力具备并不意味着要面面俱到	51
识别并验证	52

第二部分 现实世界的实时	77
第三章 突发事件:缺少警告	81
世界通信公司	84
市场平均盈余预期	87
改变游戏	88
俄亥俄州保健金融公司	91
商业航空业	95
结束突发事件	102
第四章 被怀疑事件:汇报太迟	105
波音公司	108
波音公司发生了什么?	111
西尔斯公司	117
被怀疑事件的终结	123
第五章 被克服事件:正确处理	125
琥珀木家居建筑公司	127
威特斯欧服装零售公司	132
福特汽车公司	134
德累斯顿银行股份有限公司	138
eBay 公司	142
小结	148

第三部分 从实时机会探测到实时企业	151
第六章 坚持到底:在整个企业内部实施实时机会探测 ...	155
成为实时企业	156
步骤二:在整个企业内进行实时机会探测	156
步骤三:改善企业经营流程以提高组织的应对能力	164
警告之词	167
努力从应对转向探测	169
早期警告	171
通用汽车公司踏上实时企业之路	174
实时企业的力量	185
小结	188
第七章 解决实时机会探测中的难题	191
新角色,新责任	193
要设立一个新的公司高管职位?	211
对 CMO 的深入思考	217
小结	222
第八章 未来的实时世界	225
技术循环曲线	225
财务报告阶段	229
新流程阶段	235

完全整合阶段	245
小结	252
结语 从现在开始	255
当前冲击	256
准备, 成为实时企业	257
注释	259
作者介绍	277



引言：警告总是存在

时

间是 1900 年。

风暴的最初迹象出现于 8 月 28 日。虽然风暴刚刚形成 24 个小时，但巨大的风暴已经找到了自己的第一个袭击目标——佛得角（Cape Verde）群岛海域的一艘船，它正颠簸在风速为每小时 24—36 英里的狂风所掀起的巨浪之上。¹在以后的几天当中，这场风暴席卷了大西洋，在几乎不知不觉中，一分一秒地不断加强。9 月 8 日下午，4 号飓风横扫得克萨斯（Texas）州的加尔维斯顿（Galveston），夺走了 8 000 人的生命。直至今日，1900 年的加尔维斯顿飓风依然是美国历史上最惨重的自然灾害。

虽然在加尔维斯顿被完全摧毁前四天就已经发布了风暴警报，但那里的人们并不知道即将到来的风暴实际上是飓风；而当他们知道时为时已晚。加尔维斯顿的气象预报员艾萨克·克莱因（Isaac Cline）在那个月的晚些时候是这样描述那场风暴的：

这场飓风到来之前并没有出现以往飓风到

来时的征兆，即人们根本就没有看到那种砖灰色的天空。由于那种天色一直被认为是这一带发生的飓风所特有的现象，所以无论是7日晚间还是8日早上，我们都在密切关注着这一迹象。²

当知道飓风已经像恶魔一样降临时，一切都为时已晚，人们所能做的只是在莫大的恐惧中眼看着整座城市被夷为平地和无数的生灵惨遭涂炭。当时加尔维斯顿的居民（以及世界其他地方的人们）都是等上了几十年才看到气象学家掌握了能够精确探测即将到来的飓风的技术。

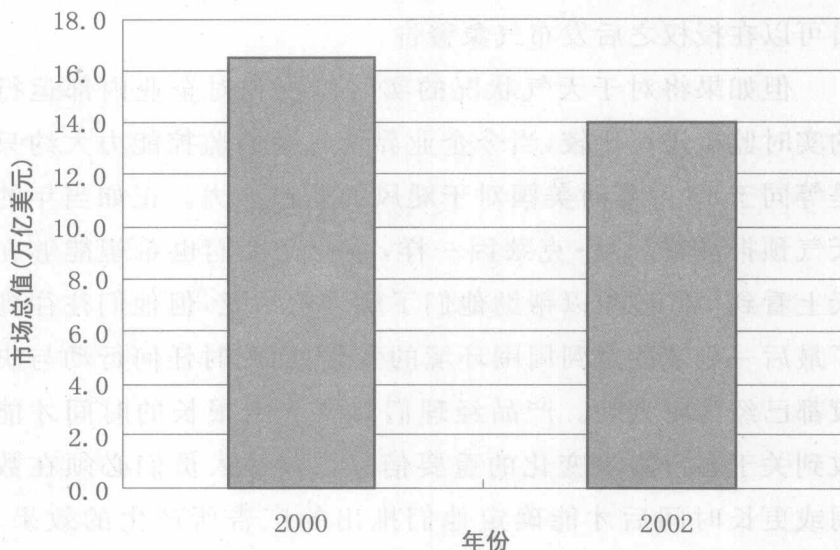
时间是2000年。

对很多人来说，巨大风暴的最初征兆出现在3月13日。与100年前的加尔维斯顿飓风相似，又一场巨大的风暴——一场金融飓风——使得股票市场经历了一场浩劫，并由此连带了共同基金和退休基金。然而，加尔维斯顿飓风来临的警报只是提前几周才作出的，而纳斯达克综合指数飞速上扬的终结则是出现在多年的警告之后。不幸的是，大多数人就是看不到互联网投资狂潮的泡沫最终要破裂的迹象，从而没有采取恰当的手段来保护自己的资产。在接下来的13个月里，投资者们在惶恐不安中眼看着市值的蒸发，数百万人的希望和梦想就此破灭。（图1表明了纽约证券交易所和纳斯达克证券交易所市价总值的变化。）



图 1

纽约证券交易所和纳斯达克证券交易所的市价总值在 2000 到 2002 年间急速下跌。



资料来源：2000 年纽约证券交易所数据，基于 2 862 家上市公司（来源于纽约证券交易所，纽约证券交易所实情综述：2000 年回顾。http://nyse.com.pdfs/01_SUMMARY2000REVIEW.pdf, 5）；2002 年纽约证券交易所数据，基于 2 783 家上市公司（来源于纽约证券交易所，纽约证券交易所年度报告。http://www.nyse.com.pdfs/2002ar_NYSE-2002.pdf, 43）；2000 年纳斯达克数据，基于 4 734 家上市公司；2002 年纳斯达克数据，基于 3 663 家上市公司（来源于证券业协会副主席及证券研究所主任 Judith Chase，作者于 2003 年 3 月 13 日对其进行电话采访）。

我们对公司的了解还不如对飓风的了解

今天，我们很难想象一场飓风没有被国家气象局监测到