

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念

# 哈佛管理全集



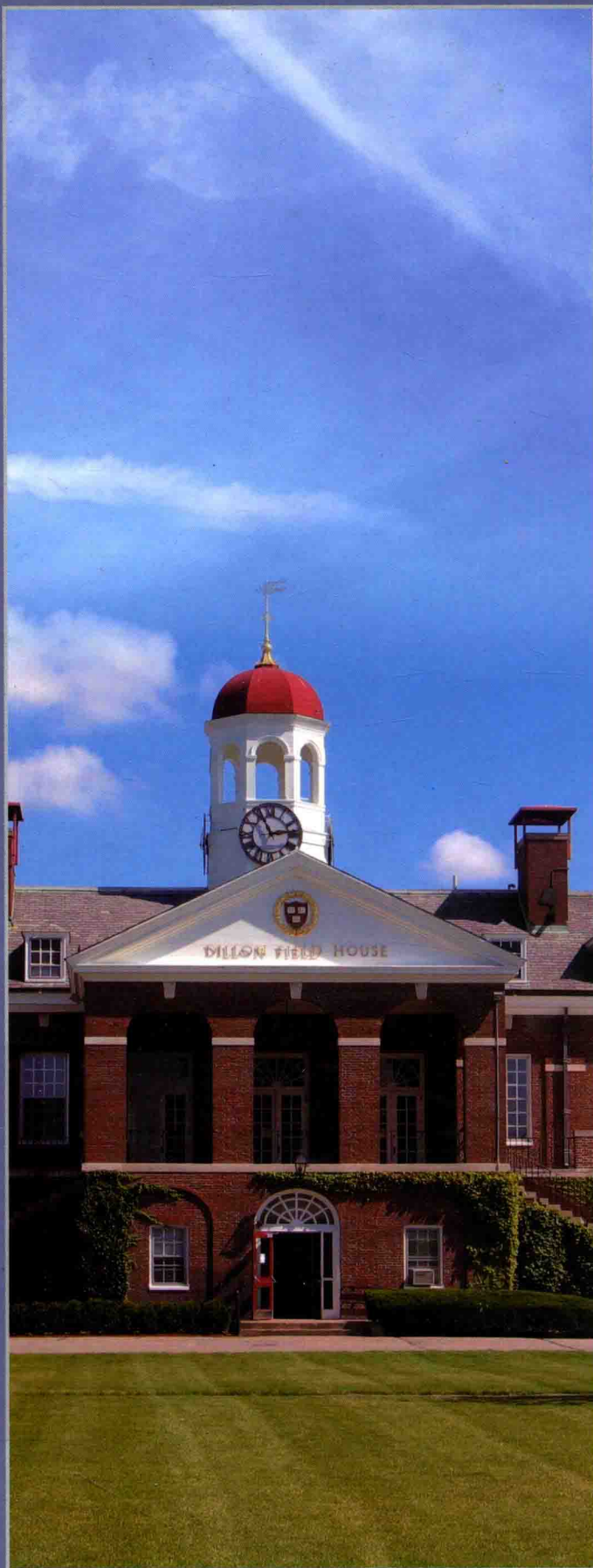
第六册

马松源◎主编

【图文珍藏版】



线装书局



世界传世藏书  
「图文珍藏版」

# 哈佛管理全集

哈佛  
管理

马松源◎主编

第六册



## 四、精确把握市场信息的变化

预测是指在掌握现有信息的基础上，依照一定的方法与规律对未来的事情进行测算，以预先了解事情发展的结果。对于管理者来说，不管是做出决策还是制定战略规划，都建立在对未来预测的基础上。

### （一）挖掘极具潜力的市场

有市场，才会有企业。市场扩大，那么企业也会跟着成长扩大。但有的企业总是打不开市场，最后，因为没有市场而不得不灭亡。

也许有人会说，我之所以打不开市场是因为市场已经饱和，但真的是这样吗？其实，不管哪一种产品，要想让市场达到饱和，是比较难的，有时候你发现市场之所以呈饱和状态，那是因为你没有把市场的潜力挖掘出来。德鲁克说，把握住市场上出现的重要动向，在这些动向发生影响期间，抓住机会写下属于你自己的篇章，这会影响到你的一生，也会给你公司带来巨大的影响。

日本尼西奇公司是日本著名的生产塑料制品的企业。长期以来，大量生产雨衣、旅游帽、卫生带、尿垫等产品。但一段时间后，由于订货不足，产品销售停滞，导致公司的经济效益很差，企业陷入困境。公司的董事长多川博千方百计地想寻找搞活企业的方法。一个偶然的的机会，他看到了一份全国人口的普查报告，报告中说日本每年出生250万婴儿。于是他想：如果每个婴儿用两个尿垫，一年就需要500万条，这是一个非常好的销售市场，前景非常广阔。如果把市场推到国际上，市场效益就更加可观。

经过权衡利弊，多川博决定放弃其他产品的生产与销售，专门生产尿垫。刚开始，他的这一举措引起了不少人的非议。但他始终坚持自己的决定，这样生产尿垫的工程开始全面展开。尼西奇公司由于大力发展尿垫和尿布新产品，在日本全国建立了很多营业所，并与数以千计的批发零售商建立了供销关系，很快便垄断了日本的尿垫市场。接着，他又把目光投向了国际市场，尿垫产品远销西欧、美洲、大洋洲及东欧一些国家，年销售额达70亿日元。今天，尼西奇公司是世界上最大的尿垫公司。

在拓能进入浴霸市场前，浴霸高端市场已基本被奥普这个大品牌垄断，而中低

端市场则充斥着大量的杂牌产品，使浴霸市场鱼龙混杂。是不是浴霸市场就此饱和了呢？但是沈小华不这么看，他发现，经过了奥普等产品几年的市场教育，浴霸已逐渐被消费者所认识并接受，市场潜力巨大。于是，沈小华预测，进入浴霸市场前途无限，只是由于奥普的先入优势，常规的主渠道和零售终端基本被奥普所把持，自己要进入这一市场攻坚的难度大、成本高。

2000年，沈小华离开奥普，与四位股东共同创办了拓能公司，开始了他抢占浴霸市场的征程。长久以来，浴霸这个行业主要生产厂家都集中在浙江，但是鱼龙混杂的产品并没有给浙江的浴霸行业带来品牌声誉，相反地，由于抄袭模仿严重，使得消费者对浙江的浴霸产品缺乏信心。沈小华也深知，浴霸行业都出现在浙江，自己要进入这一行业，是离不开浙江的制造能力和配套设施的，但是自己又不愿自己的产品一投入市场就给消费者带来是浙江产的这样的不好印象，于是他把公司注册在北京。根据地域差异让拓能站在一个与众不同的高起点上，从北京辐射全国，为建立一个全国性的品牌打下基础。

但是高端市场已经被奥普所垄断，而中低端市场都是一些鱼龙混杂的杂牌，沈小华预测到中低端市场潜力巨大，如果打开了中低端市场的突破口，再进入高端市场也就水到渠成。

沈小华选择的是一条差异化道路。在北京，由于房地产开发商开始推出精装房，只要装修，就必然需要卫浴产品，于是沈小华看准这一机会，与北京锋尚、新地标、钓鱼台山庄、炫特区等几个知名的地产项目结成了合作伙伴关系，拓能产品成为了这些工程项目的特约供应商。此举不仅使产品绕开了渠道的进入壁垒，直接切入消费终端，还借助这些地产项目的高端形象与名气，帮助拓能在北京一举树立了自己的品牌形象。

由于拓能的品牌差异和优质中价的价格差异，拓能产品打开了浴霸中低端市场，在短短几年内就稳坐中档产品行业第一。加之拓能在浴霸市场取得成功之后，将产品线进行了适度延伸，走上了多元化发展的道路，但是基本都定位于卫厨领域。尽管奥普有了十多年的发展，但是拓能却通过短短几年就成为与奥普并驾齐驱的卫浴品牌。

市场需要预测，没有预测就不可能展开行动去挖掘市场的潜在力量。德鲁克认为，优秀的公司之所以能长久地领先，其根本原因就在于它们能够预测到市场的潜力和机遇，并且通过行动把这种潜力挖掘出来。

市场到处都存在商机，就看企业管理者能不能把这种商机挖掘出来。

## （二）拥抱信息革命，做时代的弄潮儿

张瑞敏在谈海尔走过的历程时说：“我们很多东西都是从游击战做起来的，这没有什么错误，但是真正发展到今天全球化的企业，那你就必须打正规战、信息战，如果用游击战的办法打海外战争，一定会失败。”自从第三次科技革命出现之后，信息革命席卷全球，德鲁克说，新兴的信息革命正方兴未艾，它肯定会席卷社会中的所有组织。可以说，现在谁能拥抱信息革命，做信息革命的主人，那么谁就能成为这个时代的弄潮儿。

1996年，在一次拉斯维加斯的信息检索会议上，李彦宏在会上提出了一种全新的超链分析模型，这种超链分析应用到文件搜索行为中后，会识别出搜索内容被引用的次数，由此来判断该内容的价值，从而更好地为搜索者提供服务。在当时互联网仅以词频作为搜索标准的背景下，良莠不齐的搜索结果将会因为超链分析的出现而大为改观。

李彦宏非常兴奋，因为技术的背后，蕴藏了无比巨大的市场潜力，他找到自己的老板，说：“我们应该做搜索引擎。”尽管老板满口答应了李彦宏的提议，却并没有真正意识到他这个发明的重要意义。当时李彦宏的公司正忙于《华尔街日报》网站的构建，无法顾及李彦宏的超链分析技术。明白这一点的李彦宏很快申请了技术专利，他知道，自己人生的另一个十字路口就要来了。

1997年，带着自己的超链分析技术，李彦宏从道琼斯辞职，来到IT的圣地——硅谷，加盟了搜索引擎公司Info seek。在Info seek，李彦宏终于找到了自己的用武之地。在硅谷，李彦宏感受到了一种在华尔街从来没有的对技术人员的尊重，这种尊重也使得李彦宏拥有了更加充足的干劲投入到随后搜索引擎的开发上去。在为



李彦宏

现有的搜索技术加入超链分析之后，李彦宏又创造性地提出了“竞价拍卖”概念，谁对自己的网站有信心，谁就可以为自己在搜索结果中的排名付钱，搜索结果顺序按照竞价的多少由高到低排列，此后则是“不点击不收费”。今天，这一全新概念不仅为搜索网站带来了不菲的收入，也成为搜索行业的一项最基本的商业规则。

但在当时，硅谷并不接受李彦宏的竞价排名搜索系统，于是他悄悄打起了自己创业的算盘。1999年，李彦宏做出了回国的决定。回国后，李彦宏创立了百度，百度用10个月的时间，就占据了中文网页搜索60%的市场份额，创造出一个互联网奇迹。但接下来的互联网寒冬让李彦宏和百度都措手不及，经过一系列努力度过寒冬之后，2001年8月，百度发布了独立搜索引擎 baidu.com，正式从后台服务转向提供独立搜索。谁也没有想到，这一转型，给全球的互联网行业带来了一个日后全球排名第四，中国排名第一的网络巨擘。

不管是竞价排名系统，还是2009年切换的凤巢系统，李彦宏都紧紧拥抱着信息革命，成为了这个信息技术时代勇敢的弄潮儿。

在中国互联网世界，马云、马化腾、丁磊、张朝阳、王志东……一连串的名字，和李彦宏一样是年轻人崇拜的偶像，但是更重要的，他们这一代都是信息革命的主人，并且是抓住信息革命这一机会登上成功巅峰的人。

德鲁克认为，信息挑战是21世纪的主要挑战之一，谁要想在21世纪成为有效的管理者，那么就不能不正视信息挑战，去紧紧拥抱信息革命，做个信息时代的弄潮儿。

信息是这个时代的主流，它影响着人们生活的方方面面，管理者不能把自己独立于信息革命之外，要不然，只会让自己被信息时代抛弃。

### （三）预测没有十拿九稳的事

从客观来说，这个世界上百分之百会成功的事情是没有的。而对于未来还没有发生的事情，如果通过预测就说这件事一定会发生，或者企业的某一战略一定会成功，这样的话只会自欺欺人，因为变化无常的事实并不是我们所能掌控的。德鲁克说，在所有关于未来的概念中，一定会失败的就是那些“十拿九稳”、“零风险”等“绝对不会失败”的概念。

腾讯QQ随着市场占有率的飙升，完全成为了国内即时通讯领域的龙头老大。此时

的马化腾为了不浪费这些天文数字的 QQ 用户，开始预测到在这些用户身上直接盈利。

“QQ 已经成为国内即时消息软件的事实标准，巨大的市场惯性使得其他软件很难轻易撼动 QQ 的地位，QQ 即使收费，用户规模也不会受到致命的影响。”在这一思想的引导下，腾讯公司进行了一次前无古人，目前来看也是后无来者的尝试——QQ 收费。

但腾讯并未大张旗鼓地宣扬 QQ 即将收费，而是逐步限制免费的注册数量，希望迫使网民通过腾讯的声讯服务或者手机号码来申请 QQ 号，腾讯公司则可以通过声讯服务或者手机号码来收取相应的费用。网民们逐渐发现，通过传统的网上注册渠道来申请 QQ 号越来越困难了，很多网友意识到这可能是腾讯故意而为。就在这时，一些媒体曝光了腾讯寻求 QQ 收费的相关新闻，网上也开始热炒起几篇有关 QQ 收费的帖子。但身处市场垄断地位的腾讯丝毫没有因为矛盾的公开化而停止收费的进程，2002 年 9 月，腾讯正式推出 QQ 行号码，每月收取 2 元的使用费，同时宣布免费号码和一次性付费号码将逐渐停止申请。

后来发生的事实证明，马化腾对于 QQ 收费的预测太过于乐观。QQ 全面收费，引发了用户方面的强烈反弹，很多用户投向了 ICQ 和其他规模较小的 IM 软件的阵营。2002 年 9 月，朗玛 UC 出现在网民的视线之中，这个有些名不见经传的 IM 软件，在 QQ 采取收费策略之后展开强大的宣传攻势，一度取得了同时在线 22 万人的成绩。马化腾多年的好友丁磊，这时也很不客气地推出了自己的 IM 软件网易泡泡，试图在 QQ 收费的有利条件下强势登陆即时通讯市场。面对日益紧张的市场格局，马化腾心中泛起了波澜。

为了夺回失去的市场和用户，腾讯不得不改变收费的政策。2003 年 6 月，腾讯公司的一则公告实际上宣布了 QQ 收费政策的死亡：为了庆祝 QQ3 周岁的生日，新开通移动 QQ 的用户，可以获得一个免费长期使用的 QQ 号码。2003 年 8 月，连移动 QQ 这层限制也被取消，QQ 重新开放免费注册。为了挽回用户对 QQ 的好感，腾讯公司运用了大量的公关手段来笼络人心，但是收费带来的负面效应并非短期内就能全部消除。此时，马化腾才深刻体会到了一次头脑发热的预测会给公司带来多大的麻烦，经历了这次收费风波的他，在日后对公司战略的抉择中，变得更加谨慎。

既然是预测，本就带有风险，就不可能是十拿九稳的，就像股票市场一样，谁也不敢说哪只股票在下一秒钟会十拿九稳的升值。

变化是永恒之道，未来充满风险，任何自认为对未来有预见性的行为都可能是错误的，所以在预测未来的时候，要做好失败的准备。

#### （四）只有预测危机才能躲避危机

德鲁克说，管理者最重要的一项任务就是要对危机做出预测。因为只有预测危机，才能在适当的时机躲避危机。比尔·盖茨说，微软离破产永远只有18个月，正是比尔·盖茨的这种对危机的时时预测，才使得微软几十年来都不破产，躲避一次又一次危机，从计算机时代到互联网时代，抓住一次又一次机会。任正非的危机管理、小天鹅的末日管理，都是对危机的一种预测，正是这种预测，所以才让华为、小天鹅能躲避一次次危机，发展得越来越好。

20世纪60年代末至70年代初，香港各界产生了一股“要股票，不要钞票”的投资狂潮，掀起了一阵比一阵更高涨的“上市热潮”。在今天投入几十万，明天就能变成几百万的疯狂面前，人们像疯了一样。普通股民纷纷拿出自己多年的积蓄，卖掉自己好不容易攒下的金银首饰，业主也卖掉了自己的工厂、土地、房屋，甚至有的商人还卖掉自己的公司，将所筹集来的资本，全部投到了股票市场，大“炒”而特“炒”，梦想着一夜暴富。正是股民的疯狂，也让股市也处于空前的疯狂状态，1973年3月，恒生指数竟突然升至1774.96点的历史高峰，一年间升幅竟在5.3倍。这更使许多人乐得眉开眼笑，得意忘形，完全忽视了巨大风险的存在。

但此时的李嘉诚却不这么看，他预测到，这种疯狂不可能持续很久，所以他一点都不为股市的暴利所动，正在所有人都“炒”得失去理智的时候，他一个人独自清醒地走自己的正业：房地产。

李嘉诚在别人都把钱投入股市的时候，他却把大量的资金投入房地产，这样，就在人们用低价卖出物业所得的钱去购买股票时，李嘉诚却统率着他的长江实业一边发行着股票，一边将发行股票筹集到的资金成批地去收购那些低价出卖的物业。

股市呈“牛市”的好景不长，几个月之后，世界石油危机爆发，香港经济受到了巨大影响，出口市场萎缩，股票市场因此大受冲击。加之一些不法之徒趁股市混乱伪造股票，混入股市。使得股市一泻千里，长时间的“熊市”来临。恒生指数迅即由1973年3月9日的1774.96点跌至816.39点的水平，至1974年12月10日，跌破



1970 年以来的新低 150.11 点。

这场突如其来的灾难让所有人不知所措，除了少数投资者抽身较快损失较小之外，绝大部分投资者不是铩羽而归就是倾家荡产。整个香港经济倒退了几十年。由于早就预测到股市疯涨后面暗含的风险，李嘉诚成了这次灾难的幸运儿，长江实业的损失仅仅是市值随大市暴跌而已，实际资产并没有受到什么损失。

一段时间之后，香港股市回暖，房地产也开始正常发展。李嘉诚由于在股市低迷的时候吸纳的地产物业现在开始生金，由于这次吸纳，李嘉诚已拥有的收租物业，从最初的 12 万平方英尺，发展到 35 万平方英尺，每年租金收入为 390 万港元。

正是这种对危机的预测，才让李嘉诚和他的长江实业不仅躲避了这种灭顶之灾，还进一步地发展壮大长江实业的实力，李嘉诚说：“一直以来，我做生意处理事情都是如此。例如天文台说天气很好，但我常常会问自己，如果 5 分钟后宣布十号台风警报，我会怎样。在香港做生意，也要保持这种心理准备。”

德鲁克认为，管理者要能够带领组织预测到即将到来的暴风雨，经受住考验并化险为夷。领导者无法阻止大灾难的降临，但是至少可以建立起一个做好应战准备、士气高昂、训练有素、信心高涨并且互相信任的组织团队。只有这样，才能在暴风雨来临的时候，有足够的时间与准备去应对。

在危机到来的时候，一切努力都显得苍白无力。在危机到来之前就能预测，做好躲避危机的准备，至少能让危机对企业的影响小一点。

## （五）有备才能无患

未来是不确定的，但是未来又充满了机会。如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。德鲁克说，企业管理者所面临的问题不是企业明天应该做什么，而是今天必须为未来做哪些准备。如果没有准备，当危机一旦来临时，就只能成为危机的牺牲品。

李嘉诚是一位时时着眼未来的管理者，这从他的几次战略转移就看得出来。

当李嘉诚从生产塑料花获得成功之后，他渐渐发现香港的土地越来越值钱，因为从 20 世纪 50 年代起，香港平均每十年便增加 100 万人口，住房问题十分紧张。使这个素有“东方之珠”美誉的香港，成为名副其实的珍珠。1958 年，李嘉诚当机立断，决

定进军地产业，至此，就算六七十年香港出现炒股热潮，股票一夜之间就能翻几番的情况下，李嘉诚仍然不放弃在地产业中的投资。最后，李嘉诚成为了香港的地产大亨。

20世纪90年代，李嘉诚和别人共同投资八十四亿港元成立 Orange，推出个人通讯网络，这证明李嘉诚开始从传统产业向高科技产业进军，同时也把战略向世界转移，因为李嘉诚预测到，世界经济一体化的趋势不可能停止，地球村的预言就要成为现实，如果不早做准备，只会成为世界经济发展的局外人。

几年之后，李嘉诚在电讯行业如鱼得水，接二连三地投资和记英国 3G 公司、美国移动电话公司 VoiceStream Wireless (VS) 等公司。2000 年，欧洲最大电讯商德国电讯公司 (Deutsche Telekom) 宣布将以 507 亿美元收购美国移动电话公司 VoiceStream Wireless (VS)。按照合并方案，持有 VS 公司 22% 股权的香港和记黄埔集团 (和黄集团) 将可获利超过 700 亿港元。李嘉诚两年前的投资如今获得超过 7 倍的巨额回报。1999 年，李嘉诚出售英国第三大移动电话公司“橙”公司 (Orange) 获利 1180 多亿港元，Orange 也成为全球最赚钱的公司。2000 年，李嘉诚出售和记英国 3G 公司部分股权套现近 250 亿港元。正是李嘉诚当年的战略转移，使得他在一年中通过出售电讯业务就已获利 2700 多亿港元。

随着香港的回归和中国经济的腾飞，李嘉诚从多年的投资经验中判断出，国内将是一个有着巨大潜力的投资市场，投资内地大有可为。因此，他花巨资投资北京的王府井等一系列重大项目。这表明李嘉诚把目光从国际投资向国内投资的转移。李嘉诚投资的位于北京王府井的东方广场建筑高度为 70 多米，地盘面积 1.01 万平方米。该大型物业投资预算逾 12 亿港元。

李嘉诚之所以能有今天的成就，和他的这种早做准备才能有备无患的经商准则是密不可分的，不管是哪种经商战略的转变，都是建立在他对未来的种种预测基础上的。由于他能为未来做好充分的准备，所以每一次他都能占尽先机，成为商场游刃有余的操盘手。

德鲁克说，明天终归要来，并且一定与今天不同。你要想成为这个未知世界里的王者，你只有做好充分的准备，为企业未来的发展奠定坚实的基础。

如果企业不为未来做准备，就要为出局做准备。

## （六）预测需要市场信息作基础

德鲁克说：在制定战略时，我们需要以各种信息为基础，包括市场、顾客和顾客以外的人；本行业和其他行业的技术；全球金融业以及不断发展的世界经济，这些信息都是效益的源泉。脱离市场信息的决策永远都是危险的，而没有市场信息做基础的想法只是一种想当然，不会给企业带来任何益处，相反地，只会让企业在发展的道路上危机重重。

西武集团是一家拥有 170 家大规模企业、员工总数达 10 万人的企业集团，它与日本钢铁公司、三菱重工企业集团同列为日本三大企业集团。该集团的总裁堤义民是日本企业界、财经界和公众心中极具魅力和影响的人物。他被松下幸之助被誉为“西武集团的中兴之祖”、“日本服务业第一人”。

西武集团是堤义民的父亲开创的，随着几十年的东征西讨，西武从最初的一家小企业变成了一家集团公司。当他父亲去世时，堤义民理所当然成为了西武集团的第二代领导人。当堤义民接受西武集团的时候，正是日本经济发达、工业繁荣的时期，整个日本仿佛一个巨大的工厂，突飞猛进，飞速成为世界上的经济强国。随着这种经济的飞速发展，日本的房地产业也迅速发展起来，特别是东京，头年买的地皮，第二年就翻了几番。

西武集团旗下本来就有房地产业，这时候，不趁机投入更大的资本大捞一笔，那是傻子才干的事。正当西武集团的元老们渴望着堤义民做出决定投资房地产时，堤义民的决定让所有人大吃一惊。堤义民不仅不增加在房地产业上的投资，反而决定撤出房地产业。

堤义民的这一决定遭到集团高层的一致反对，他们开始怀疑堤义民有没有领导这家大企业集团的能力。但是堤义民却始终坚持自己的看法。在公司最高决策会议上，堤义民坚决地说道：“我已经预测到，东京土地投资的好景已经过去。供求要讲平衡，而大家猛炒地皮的结果，只会把正常的供求状态搞得不正常。因此，我认为东京的房地产业很快就会出现失衡的大问题。对此，公司必须做出明智的决定。现在大家不同意我的想法，但我知道我是正确的，尽管你们各位说的也不是没有道理。可你们没有看出东京地产业的暴风骤雨已经快到来了，危险得很。总之，这个问题我决定了，大家

照我说的话去做准没错。”

尽管还有很多人想劝阻堤义民，但是堤义民根据市场信息以及供求关系预测，地产业肯定会崩溃，所以谁也不能动摇他撤出东京地产界的决心。一年后，正当人们还在怀疑堤义民的能力的时候，东京的地产业开始大规模地崩溃，无数土地投资者陷入了困境之中。而西武集团由于半年前在行情最好的时候全部撤出了地产界，不仅摆脱了这次危机，而且还获得了巨额利润。

1988年，宗庆后用20万元办起了营养液灌装厂，开始生产自己的产品。为了摸清行情，他派出大量的市场调查人员展开市场调查，调查结果却让他大失所望，“中国市场已经有38种营养液，市场供求接近饱和，建议退出竞争”。

正当他苦于寻找市场的时候，他看到《杭州日报》刊登了一条新闻：“中国学生营养促进会会长，著名营养学家于若木在目前的一次研讨会上透露，全国3.8亿儿童中有1/3的人营养不良，仅浙江省8岁至12岁的儿童中就有47%的人营养不良……”这条新闻让宗庆后眼前一亮，这么多的儿童营养不良，这是一片多大的市场啊，尽管市场有几十种营养液，但是这些都是针对成年人的，自己为什么不从儿童营养液打开市场呢？

于是他开始请教营养专家，高薪聘请制药技师和高级开发工程师。在一系列的准备工作下，娃哈哈产品终于问世。该产品一问世，就获得巨大成功。因为当时的中国正实施计划生育政策，独生子女大多成了“小皇帝”“小公主”。父母长辈的溺爱使得小孩偏食、挑食，从而造成比较普遍的营养不良。娃哈哈儿童营养液以传统的天然食品为原料，通过调节人体机能，增强儿童食欲，从而使儿童从丰富的食物中摄取各种营养，且不含任何激素，无副作用。这样的产品一投放市场，立刻受到家长们的热烈欢迎。

有些管理者总是抱怨市场不给自己机会，其实机会就在自己身边，就看你能不能通过市场信息把这些机会挖掘出来。不管是堤义民还是宗庆后，他们的成功可以说都是通过市场信息做出准确预测的结果。

预测不是无源之水无本之木，也不是一种想当然，所有的成功预测都是建立在掌握分析市场信息的基础上的。

## （七）站得高才能看得远

德鲁克说，如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。但是未来有太多的不确定性，是成功还是失败，是生存还是灭亡，取决于企业管理者带领企业怎么走？

但是，尽管未来不可捉摸，但还是需要预测，因为只有预测才能让不确定的未来变得确定起来。预测需要高瞻远瞩，只有站得高才能看得远。

1997年8月6日，时任微软公司总裁的比尔·盖茨宣布，他要向陷入危机的苹果电脑公司注入资金1.5亿美元。这一消息传出，电脑界无不为之哗然。苹果不是一直都是微软的死对头吗？比尔·盖茨大发慈悲，放苹果一马？此时危机重重的苹果，几乎被淘汰出局，如果微软此时再出重拳，肯定会将苹果逼到绝路。但微软非但没有这样做，而且还慷慨地拉苹果一把，着实令世人感到迷惑不解。

正在所有人都还疑虑未消的时候，比尔·盖茨有他自己的高瞻远瞩。在电脑行业，苹果一直都是微软的竞争对手，有好几次都让微软危机四伏。尽管现在苹果危机重重，但是苹果的技术力量却不容忽视，要是苹果和别的公司合作，依靠苹果的技术，再加上别的公司的财力，那么微软的这位竞争对手就太强了。并且许多电脑公司也都抓住苹果乏力的机会，纷纷提出与它合作的建议，微软公司的一些主要竞争对手如IBM、大智公司、太阳微系统公司，特别是网景公司都在借助与苹果的合作来和微软明争暗斗。如果苹果与其他大软件公司合作，它们一旦取得某种突破，则势必会造成一定的市场冲击，影响到微软公司的经营业绩。

根据美国《反垄断法》规定，如果某个企业的市场占有率超过一定标准，市场中又无对应的制衡产品，那它就要面临垄断方面的调查。若苹果公司彻底垮了，那么以微软公司操作系统软件的市场占有率将达到92%，这大大高于《反垄断法》所要求的标准。所以，到时微软就要受到美国司法部门的联邦贸易委员会按反垄断法进行的调查，若真那样，微软公司为这场诉讼要付出的费用将大大超过它为苹果让出的市场份额中所赚取的利润。

此外，在网上浏览器方面，微软一直心存不平。当初，由于判断稍慢，让网景公司捷足先登，占领了大部分市场。微软一直在暗中寻找机会，试图夺回自己在网络方面的优势。通过与苹果联手，微软公司可以将自己生产的因特网浏览器附装在每一台

苹果电脑的包装盒里，用户如欲用网景浏览器，就得自己去买软件，自己安装，极不方便，这就为微软的因特网浏览器增加了竞争获胜的筹码。

比尔·盖茨就是通过这种高瞻远瞩的预测，才使得苹果公司没有从软件界消失，并且在乔布斯的带领下通过13年的努力，重新成为了世界软件巨人。而微软也没有因为苹果与别的软件公司的合作树立更强的竞争对手，加之苹果这一强劲对手的存在，使得微软不敢放松，时时保持高度警惕，促使微软员工在这种危机中时时创新。

微软与苹果的合作完全得益于比尔·盖茨，他之所以会做出帮助自己的竞争对手的决定，就是因为他站在微软的未来的高度上，他看到了要是不注资苹果，势必为微软培养出一个更强大的敌人来。

未来属于有远见的管理者，但是管理者要想让自己的决定更正确，则需要站在一定的高度上，这样才能看到企业的长远未来。

## （八）选准最具发展潜力的行业投资

对于管理者来说，德鲁克认为，应该时时思考自己的企业往哪里发展，思考怎样让自己的资源发挥最大的作用，这是一位出色的管理者必须具有的理性思维。只有把企业的资源投入回报最大的领域，才是管理者唯一要做的工作。

巴菲特可以说是这个世界最精明的人，他的投资绝不是一次简单的决策，他会把伯克希尔哈撒韦公司的每一分钱都放在最有回报的公司和人身上。所以巴菲特每天都在日进斗金。

1929年，经济危机冲击了全世界，因生产过剩，物价暴跌，有钱人纷纷抢购黄金、文物、住宅等非生产资料物品，以图增值赚钱。但奥纳西斯却没有这么做。当时加拿大国营铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中6艘货船，10年前价值200万美元，如今仅以每艘2万美元的价格拍卖，他像猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。这一反常举止令同行们瞠目结舌。因为当时海运业空前萧条，老牌海运企业家们避之犹恐不及，奥纳西斯在这样的情况下投资于海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。许多人规劝他，有些人甚至认为他丧失了理智。但奥纳西斯清醒地预测到，经济的复苏和高涨终会来到，终将代替眼前的萧条。危机一旦过去，物价就会从暴跌变为暴涨，如果能乘机买下便宜物，价格回升后再抛

出去，转手可得暴利。海运业虽暂受冲击，但必有复苏之日。奥纳西斯谢绝了同事和朋友的劝阻，果断将这些船全部买下。果然不出所料，经济危机过后，海运业的回升居于各业之首，奥纳西斯买的那些船只，一夜之间身价陡增。他一跃成为海上霸主，资产几百倍地激增。

20世纪40年代，实业家王宽诚在上海创办中国钟厂、维大洋行等企业大获成功之后。他在抗日战争胜利后转战香港，想在香港也打出一片天下。王宽诚来港之初，便碰到大批港人抛售日本人发行的“新票”。出于对正常国际环境下的金融信誉和运作惯例的充分了解，他认准英国人重新接掌香港后会从国际信用方面考虑，不会对“新票”撒手不管。因此，他以极低的价格大量收购被别人认为是废纸的新票，后来，英国人果然按常价收购，王宽诚赚了几十倍。

香港著名的实业家霍英东也是一位善于把资本投在最具发展潜力的行业上的高手。20世纪六七十年代，金融业和房地产业成为香港最红火的产业。霍英东本想参与这些行业，但是经过周密的考虑以及对市场进行调查之后准确的预测，他认为这两个行业已经接近了投资的饱和程度，一旦自己进行大规模的投资，市场出现饱和，不但无法获利，反而会血本无归。那些现在还往这些行业投资的人，是被当前的经济泡沫冲昏了头脑，最后他们会自食自己种下的苦果。

霍英东发现挖沙业其实是一个很有潜力的行业。挖沙业在香港一直都是不被投资家看好的行业，因为所有的投资者都认为，这个行业用人力多，获利少，无法实现快速赚钱。但霍英东认为，这个行业的利润之所以少，不是因为这个行业缺少利润，而是因为生产模式落后，用手工挖沙，必然会导致效率低下和所需的人力多，只要改变这种落后的生产模式，挖沙必然会创造大量的利润，加之香港的地产业发展必然会拉动建筑业的大规模兴起，到了那个时候，挖沙就可以作为建筑业的原料来源而财源滚滚。

于是霍英东毅然投资挖沙业，他从欧洲购买了现代化的挖沙机船，这些船在20分钟之内就可以从海底挖沙2000吨，并能够自动卸入船舱之中。通过使用新设备，霍英东节省了人力，提高了劳动生产率，在单位时间内创造的价值大大提高，本身获利便十分可观。并且后来香港经济危机过去，房地产业异常兴旺，而沙子作为建筑房子必不可少的原料，挖沙业也跟着兴旺起来。霍英东仅仅靠着提供沙土原料而连连获利，一跃成为香港商界的巨人。

投资最有潜力的行业，那么获得的回报也是惊人的。身为企业管理者，应该精准把握市场信息的变化，分析市场信息，准确预测什么样的行业最有潜力。选准了之后，投资进去就会给你带来意想不到的收获。

将资源投入到最具发展潜力的行业，不仅是保持企业高效运转的关键举措，也是保证管理者工作高效的重要方法。

## （九）未来只属于有远见的人

美国作家唐·多曼在《事业变革》一书中认为，“把眼光放长远”是踏上成功之路的一条秘诀。德鲁克也说，不能等到未来到来后才开始准备，未来需要在今天就开始把握。现在是一个高速发展的时代，可以毫不夸张地说，今天不知道明天会成为什么样子。但是即便如此，身为企业管理者，必须要有预见未来的意识，只有预见未来，才能抓住机会。

天津梅兰日兰有限公司是世界领先的漏电保护器专业制造商，是在中国的外商投资企业 500 强之一。关于梅兰日兰的成立，和法国施罗德公司的远见有莫大关系。

1979 年，中国实行改革开放。中国当时这个具有几亿人口的大国对于任何一家公司都是一片广阔的市场，法国施耐德电气公司就看到了这一机会，于是迫不及待地来到中国，在平顶山签订了在中国投资的第一个项目，但这笔投资未结果实。施罗德公司并没有放弃，为了能打开中国的市场，施罗德公司于 1992 年 6 月成立国际部，哈佛管理学院毕业的 MBA 安德贺当上了国际部总裁。

安德贺走马上任，就携夫人在当年 10 月第一次来到中国，考察中国各个地区来建立合资公司，最后，安德贺选择了天津的一家公司。关于这次远见，安德贺不无得意地说：“当年，中国的浦东还是一片沼泽地，但我从东方明珠只露出的那一个角上，看到了在中国投资的希望。中国之行坚定了我在中国投资的信心，于是果断地决定与中国合资，在天津成立了合资公司，这就是今天的梅兰日兰公司。”

作为天津梅兰日兰有限公司的外资方，施耐德公司自从成立梅兰日兰公司之后，在中国又投资了 8 家企业，在中国拥有 16 个办事处和 300 多家分销商，梅兰日兰公司成为了国际知名的电气公司。施耐德公司现在拥有的中国公司的业务量在全球位居第六，并且以每年 30% 的速度递增，预计在未来的几年，将会仅次于美国公司和法国公



司而名列公司全球业务的第三。新任总裁安德贺说，施耐德的目标是立足于中国，与中方共求发展。2001年春季，施耐德公司庆祝天津梅兰日兰合资公司生产销售的C45MCB小型断路器总量达到8000万台之日，他们确定的庆典仪式主题是“共同成长，再创辉煌”。此外，公司已经把在中国从事研究开发提上了议事日程，在北京与清华大学共建了一个培训与研究中心。

施耐德公司之所以能在中国获得如此巨大的成功，这主要取决于施耐德公司决策层的远见，正是这种远见，为施耐德公司拥有了它在中国的未来。

未来向每一个人张开双臂等待着欢迎着。从现在到未来的时光流逝中，幸运之神不会偏袒任何人。一个缺乏远见，不能洞察未来的人，常常会眼睁睁地看着机会溜走，到头来一无所获。

20世纪80年代，世界是日本制造的天下。此时，世界开始悄然发生变化，自从IBM制造出世界上第一台个人计算机之后，世界开始迈入计算机时代。因为一台计算机需要各种零部件及配件，于是IBM公司首先找到日本的企业，问其是否愿意代工生产计算机配件，日本的企业拒绝了。于是IBM找到韩国和中国台湾，把计算机辅助产品交给它们代工生产，结果，韩国的三星、LG成为了世界品牌，而中国台湾的新竹工业园也成了世界上最大的代工基地。此时，日本的企业后悔莫及。

沃尔特·迪斯尼就是一个极具远见的成功人士。他想象出一个这样的地方：那里想象力比一切都重要，孩子们欢天喜地，全家人可以一起在新世界探险，小说中的人和故事在生活中出现，并触摸得到。这个远见后来成为事实，迪斯尼首先在美国加州建迪斯尼公园，后来又扩展到美国的另一个州，还有一个在日本、一个在法国、一个在中国香港。

美国作家乔治·巴纳说：“远见是心中浮现的将来的事物可能或者应该是什么样子的图画。”有了这种蓝图的指引，管理者就会朝着这一方向带领企业前进。

成大事者都是具有远见的人，因为只有把目光盯在远处，才能有大志向、大决心和大行动。

## 五、不确定条件下的战略

休·考特尼 简·柯克兰 帕特里克·维格里