

塔克尔著  
宾静译

# 未来赢家

——掌握2000年十大经营趋势



如何使变化成为竞争优势而非致命伤

如何使企业更上一层楼而非仅仅苟延残喘

如何获取并保持正确的观念与态度

成为胜利者而非牺牲者

看完本书之后，你将明了如何掌握十大经营趋势

成为未来赢家

你也会看到成功和惨败公司的个案

而且你还会拥有特殊

出色和立即可以派上用场的应变技巧



经营智慧丛书

# 未来赢家

Managing The Future

10 Driving Forces of Change for the '90s

塔克尔著 宾静菀译

Robert B. Tucker

生活·读书·新知三联书店

## 图书在版编目(CIP)数据

未来赢家:掌握 2000 年十大经营趋势/(美)塔克尔  
(Tucker, R. B.) 著;宾静荪译. —北京:生活·读书·新知  
三联书店, 1996. 12 (1997. 4 重印)  
(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-00905-6

I. 未… II. ①塔… ②宾… III. 企业管理—经营决策—  
研究 IV. F270

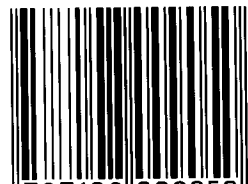
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 05335 号

责任编辑 夏 谦  
封面设计 董学军  
出版发行 生活·读书·新知 三联书店  
(北京市东城区美术馆东街 22 号)  
邮 编 100010  
经 销 新华书店  
排 版 北京新知电脑印制事务所  
印 刷 北京市宏文印刷厂  
版 次 1996 年 12 月北京第 1 版  
1997 年 4 月北京第 2 次印刷  
开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 6.25  
字 数 139 千字  
印 数 10,001—25,100 册  
定 价 10.80 元

## 作者简介

塔克尔(Robert B. Tucker)  
塔克尔是美国当代开发创意及潜能的权威。他同时也是著名的研究和执行发展机构——创意资源公司(The Innovation Resource)的创办人兼总裁。塔克尔经常巡回全美,对个人、企业和商业组织发表演说,将他独特、实际、成就导向的研究结果与业界分享,深受推崇。曾与畅销名著《乐在工作》作者魏特利博士(Denis Waitley)合著《在创新竞赛中获胜》(*Winning the Innovation Game*)一书。

ISBN 7-108-00905-6



9 787108 009050 >

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

Robert B. Tucker

MANAGING THE FUTURE

©Copyright 1991 by Robert B. Tucker. Chinese  
simplified characters edition arranged with The Putnam Berkley  
Group, Inc. and Commonwealth Publishing Co. , Ltd.  
through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc.

# 目 录

前言 .....	1
第 1 章 速度革命加快 .....	17
第 2 章 创造便利措施 .....	35
第 3 章 客层区分愈明 .....	53
第 4 章 选择丰富多样 .....	67
第 5 章 生活形态改变 .....	83
第 6 章 折扣竞争趋烈 .....	103
第 7 章 提高附加价值 .....	125
第 8 章 顾客服务至上 .....	141
第 9 章 技术不断创新 .....	157
第 10 章 品质需求提升 .....	177
结语 .....	195

# 前 言

曾被《追求卓越》一书选为“经营最佳”的四十三家美国公司,在该书出版二年后,已有十四家因为“经营不善”而面临财务问题。根据《商业周刊》(*Business Week*)的一项研究指出,主要原因在于:这些公司不能对变化作出正确回应。

今天,愈来愈多的企业遭到各种剧变的摧残,对于这些变化,他们事先不但没有警觉,而且无法真正了解变化的内容,自然不能以创意回应。各行各业的例子多得不胜枚举,例如雅芳(Avon)化妆品公司和塔普(Tupperware)塑胶餐具公司,在已有大量女性进入就业市场的时代,仍然不能及时调整原有的行销系统;当日本业者已经引进可以即录即播的手提式摄像机(camcorder)和录像机时,拍立得公司(Polaroid)竟然还大量投资快速显影(Polavision)的底片;在电报早已过时的今天,西方联盟电信公司(Western Union)仍坚持以电报为主要营业项目;皇后乳品公司(Dairy Queen)公司无视其他速食业已经转而提供更多样的食品选择、更现代化的设备和更一贯的品质,仍然以奶昔专卖店自居。

我在企业管理咨询巡回演讲的旅途中,遇到不同领域的业界领袖,最常听到的一句话便是:市场变化的步调实在太快了,没有一种行业逃得过这样的下场——因为对迅速变化反应不当,而惨遭失败或重创。比佛利山(Beverly Hills)的不动产业者由于



对税法未能及时反应，惨遭失败；波士顿的办公室用品经销商，因为敌不过一家刚开张、同类型“超级店”的竞争，而纷纷被迫关门大吉；明尼亚波里(Minneapolis)的观光胜地由于人手不足，几乎无法在夏季营业。

这些企业，不论规模大小，都有一个共通点：对目前正促使经济转型、可预测并且具结构性的变化，一无所知。更悲哀的是：如果这些公司提早准备，这些变化会是一种转机，而非倒闭的催命符。

不能随机应变、不能调适自己以因应变化的企业，不可能生存。他们会成为接管、购并的目标，甚至被排除、淹没得无影无踪，就此为人遗忘。现实是残酷的：如果现在不采取有效、足以影响未来的特殊措施，任何企业都可能被变化所毁灭。

这就是本书的用意。我会说明：如何使变化成为竞争优势而非致命伤；如何使企业更上一层楼而非仅仅苟延残喘；如何获取并保持正确的观念与态度，成为胜利者而非牺牲者。看完本书之后，你将明了如何掌握十大经营趋势，成为未来赢家。

你也会看到成功和惨败公司的个案。而且你还会拥有特殊、出色和立即可以派上用场的应变技巧。

读这章前言是重要的第一步，因为它提供了基本概念。我会在以下章节中说明，如何将这些观念转化为武器，以及如何利用这些观念来武装自己。但在回应挑战之前，你必须体认自己已经身在战场，早就无路可逃；你也必须了解，未来十年的最大挑战，便是迫在眉梢、不断加速的变化步调。

## 变化带来巨大挑战

你现在正面临一个难题。它既不是应否转向国外采购零件,也不是如何从经销商获得更好的折扣,当然更不是如何削减员工健康医疗给费用之类的小问题,而是一个更大的、足以威胁公司生存的难题。

那就是变化。一夕之间,身边的任何事都可能出问题——顾客突然不买你的产品了,因为有更新型的产品问世;员工忽然纷纷跳槽,使你无法补足生产线的空缺;生活形态快速转变,使你的服务显得过时而没有必要。

今天,变化之巨,方向之多,好像随机炮击,难以捉摸。然而经过仔细分析之后,却可以归纳出十大趋势,只要静观其透露的讯息,就可以掌握变化的发展。而这些深植于日常生活中的趋势,将在未来剧烈的冲击着各行各业。因此,了解这些趋势的本质、并掌握它们互相作用的方式,你就可以善加利用,反过来成为以变致胜的未来赢家。

改变产业经营的趋势有哪些?以下是我给它们的名称:

1. 速度革命加快。
2. 创造便利措施。
3. 客层区分愈明。
4. 选择丰富多样。
5. 生活形态改变。
6. 折扣竞争趋烈。

7. 提高附加价值。
8. 顾客服务至上。
9. 技术不断创新。
10. 品质需求提升。

透过以下章节的阐明，你会看到这些趋势如何以不同的方式发挥作用，如何影响你的公司和顾客；同时你也会得到化每一趋势为制胜武器的新点子。但首先，我要澄清一个重要的观念，就是每一项趋势都是一种足以影响顾客行为的基本价值，它们不像某种潮流，只属于有限的时间和空间，趋势是一种持久的、深沉的社会动向。

本书的主要观点是：在每一趋势中，都同时存在威胁和机会。为了能在九〇年代脱颖而出，企业必须不断在这些不可避免的冲击中，寻求竞争优势。同时，不但要找出面对每一冲击的回应方式，并且要在下一次竞争来临前找到，否则你就会被一波接一波的挑战击倒。

你和你的公司经得起这十大趋势的挑战吗？或更进一步问：你能从这些趋势中获取利益吗？我相信只要你能改变两项主要的企业竞争策略，就一定做得到。

## 主动出击并驾驭未来

如果你希望在了解之余，还能化趋势为竞争优势，那么你必须知道下面两项重要策略：

1. 如何驾驭未来而非经营过去

## 2. 如何主动出击而非消极抵御

什么是“驾驭未来”？就是超越促使改变的力量，顺其势而行。它意味着你必须注意各种形式的变化——在社会、文化、经济、人口统计、规则条例、生活形态、全球各方面的变化，并且尝试找出这些变化的模式。

以上只是较消极被动的部分。然而，驾驭未来也有采取行动的含义——经过精心设计后，可以塑造未来。因此，能够驾驭未来的公司，必能研究顾客生活、市场和社会的变化，绝不是本能式的因应变化，或等着有样学样。

驾驭未来的另一部分就比较不从获利观点着眼。它涉及发掘与迎合新客层的需求，及在产品和服务上为顾客创造新的机会。但在我们进一步讨论驾驭未来之前，我们应先看看经营过去的风险。

## 经营过去的风险

经营过去的公司通常对变化后知后觉。当然，也最不愿意承认有变化；即使承认，他们也会说没关系。这些公司好像是荒山顶上独家的加油站，顾客可能对价格和无礼的服务有意见，但别无选择，于是只好一边暗暗诅咒，一边还是得加满油箱。

然而这种情形绝对无法长存。别的不提，顾客决定一切。如果顾客是忠诚的，其他都是其次。问题就在：顾客和忠诚的顾客是两码子事。美国的教育制度，不论在其他方面有多糟，至少到目前为止，仍然执行了一项卓越的任务——教导顾客用脚投票。经营过去的企业和顾客之间的关系非常淡薄，他们无视顾

客需求的变化,只懂得墨守成规。

驾驭未来的企业则不断塑造忠诚的顾客。当顾客一改变,他们也赶紧随之改变。他们企图走在顾客的前面,绝不敢稍有怠慢。他们没有锁住顾客的荷包,不准顾客购买别家产品;但他们不断想办法锁住顾客的心。他们持续推出新构想、新产品、新服务、新的送货方式和新的行销计划,企图以多重附加价值使新产品难以被模仿。更重要的是,他们经常加强与顾客之间的联系。

## 百货公司落伍的经营策略

当你不再关心你的顾客时,任何事都可能发生——他们不再上门,或是绕道而行,甚至将你的公司归入落伍的行列。

这就是几家大型百货公司的遭遇。在过去,“百货公司”一词仿佛镀了金,一推出来就能吸引顾客,领导流行。其规模和采购力不但常令下游供应商瞠目结舌,并且还有能力扩大资本,设立更多的分店。六〇年代,连锁百货公司和拥有其中股分的公司,都成为拥有亿万资产的大企业。

就在鼎盛期,许多百货公司已经开始落入经营过去的陷阱。他们将目标客群设定为有闲的家庭主妇,就已经在他们岌岌可危的顾客名册上,又添加了一分惊险。

渐渐地,一种以廉价商店为主的新兴零售店,开始侵占百货公司的市场,他们先抢走大型商品的地盘,然后再攻占百货公司一向自豪的流行服饰、软性产品和礼品的滩头堡。于是引发一连串骨牌效应:曾显赫一时的金宝百货(Gimbels)消失得不见踪

影；印第安纳州的超级百货公司罗比森(Robesons)，也重重的摔了个筋斗。芝加哥的博览百货(Fairstore)关门大吉。其他著名的连锁百货也没有好下场，波薇泰勒(Bonwit Teller)、布鲁明岱(Bloomingdale's)、赛克斯第五街(Saks Fifth Avenue)等高级百货公司，目前不是宣告破产就是待价而沽。另外鼎鼎大名的梅西百货(Macy's)，现在手上也有一张偿还债务时刻表。

至于最大的百货公司西尔斯(Sears)，现在也因停止尝试掌握趋势的方法而陷入困境。过去西尔斯为顾客提供最便利和最多样的选择，等于和美国人一起成长。但到了七〇年代中期，它开始失去“应有尽有，一次买齐”百货中心的魅力：原属百货业中坚客层的中产阶级，被遍布全美购物中心的专卖店，如间隔(The Gap)、极限(The Limited)、贝纳通(Benetton)等流行服饰店抢走；另外像电路城(Circuit City)、西罗(Silo)和高地电器超级店(Highland Superstores)，以及如K商场(K Mart)、目标商场(Target)和华尔商场(Wal-Mart)等廉价店，则抢走西尔斯原先独占的电器市场大饼；它的玩具部门更败给玩具反斗城(Toys “Я” Us)。

当然，西尔斯想要反击。最近它采取了一些大胆的策略赢回顾客，至于是什么策略，在此先卖个关子。总而言之，我想强调的是：西尔斯丧失了顾客的忠诚。而此种忠诚一旦失去，就很难再追回来。

## 假日旅馆从云端坠落

假日旅馆(Holiday Inn)和西尔斯百货面临同样的问题。它

的经营者也以为企业可以像过去一样，倚赖顾客替他们创造明天。然而，想当年，假日旅馆曾经是驾驭未来的重要典范，它的兴起正是美国式发明史的古典版。

一九五一年，曼非斯市有一位三十八岁、事业有成的营建商威尔森(Kemmons Wilson)，和家人一同出外度假。他恨透了沿途阿公阿婆经营的破烂汽车旅馆——每个小孩还要额外加价，所以他决定自己来盖一间像样的汽车旅馆。到一九五三年，他已经在驶往曼非斯市的四条高速公路旁各建了一间假日旅馆。之后他又看准全美对这类汽车旅馆的需求，因此开创了汽车旅馆加盟店的先例。不久，全美州际高速公路旁，平均每二天半就有一个高十五公尺、闪着五彩霓虹灯的“全美最佳汽车旅馆”广告招牌高高竖起。到了一九六八年，假日旅馆开了第一家分店，它的规模已经超过两家主要对手的总合。

六〇年代的假日旅馆可说是趋势的创造者，一九六五年，它又率先推出全美第一套旅馆电脑订房系统。这些优良策略促使它更接近顾客，满足他们真正的需求。

然而好景不常，当假日旅馆的最高阶层企图将公司转为多角化经营时，它便不再关心顾客了。七〇年代初期，该公司已拥有一艘远洋货轮、一家餐桌椅制造厂、一家承包酒宴服务公司、一家巴士公司、一系列连锁露营区、一家肉品包装公司和一个工业园区。正当假日旅馆专注于扩展事业，而忘记它的顾客时，一九七三年的石油危机也迫使人们减少长途驾车旅游次数，假日旅馆便不由自主地从云端坠落。

同时，许多类似的汽车旅馆开始在假日旅馆的旁边作起生意，更是雪上加霜。天天旅馆(Days Inn)和六号汽车旅馆(Motel 6)专门针对低预算的经济客层；马利欧特(Marriott)和

凯悦(Hyatt)则针对商业客层。

市场大饼继续被瓜分,假日旅馆只能在垂死的中级旅馆市场里挣扎。就像西尔斯百货公司和其他上千家大大小小的企业一样,当假日旅馆不再随着顾客改变而改变时,就失去了未来。

## 每一分钟都要接近顾客

看了这么多一味经营过去的惨痛个案,现在让我们看看驾驭未来的好处。成功的方程式一点也不难了解:就是尽量接近顾客。要真正的接近,每一分钟都要接近。

《追求卓越》一书所介绍的公司,都因“与顾客接近”而受到赞赏。然而四十三家中的十四家已经难逃厄运。这并不是说该书作者毕德士(Tom Peters)和华特曼(Robert Waterman)选错了公司,或是利维斯牛仔裤(Levi Strauss)、德州仪器(Texas Instruments)、阿特利电脑(Atari)、雅芳化妆品、塔普塑胶餐具、王安电脑、柯达、K 商场等企业初尝败绩,是因为没有听从顾客;问题在于他们听得还是不够——在该书被奉为圭臬的同时,一个混乱的新纪元已渐露曙光。

## 品质旅馆掌握趋势

我曾经问过品质旅馆国际企业(Quality Inns International)的总裁海瑟德(Robert Hazard),他的公司怎么会想到连连锁旅馆都需要区隔?



海瑟德笑着告诉我一个故事。有一次他在凤凰城理发，他问理发师：“你通常到那儿度假？”理发师说他和太太想利用二周的年休到拉斯维加斯、旧金山或南加州去。“那你们会住在哪里？”海瑟德问道。

理发师回答说，在路上，他们会随便住一家便宜的汽车旅馆；但进了大城市后，他们就会住进市中心的那种豪华大饭店摆阔。“我太太喜欢到很热闹的地方。”他这样解释。

海瑟德带着几根掉在肩上的头发，还有许多发展他事业的新点子走出理发厅。他知道他从来没有赚到这位理发师的钱，因为在高速公路旁，他的汽车旅馆太贵，可是在大城市里，又显得太廉价而没有气派。正因为他看透这点，所以品质旅馆成为八〇年代初期惟一引进市场区隔的旅馆——在将各家品质旅馆改装成中级旅馆的同时，又为经济客层开设舒适旅馆(Comfort Inn)和过夜旅馆(Sleep Inn)，也不忘设立克里恩饭店(Clarion Hotel)与高级大饭店竞争。

海瑟德是一名极为优秀的趋势观察家。他的办公桌上有个小盒子，上面标识着“趋势库”。每次他听到或读到相关的重要讯息，他就写在便条纸上，投入那个小盒子，并定期检视。这是个极简单的训练，但海瑟德全心投入。因为他知道在掌握趋势之前，必须先充分了解趋势。

## 麦当劳驾驭社会变化

在我的企业研习会上，我经常要求前来参加的企业主管，列出他们心目中最能够着眼未来的速食企业：麦当劳(McDonald’