



精明管理策略书系

抓住企业的未来

〔英〕贝思·罗杰斯 著

BETH ROGERS

Seize The Future For Your Business

Using Imagination to Power Growth



于晓言 译



东北财经大学出版社

精明管理策略书系

第一辑

抓住企业的未来

(英)贝思·罗杰斯 著

于 晓 言 译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

抓住企业的未来/(英)罗杰斯(Rogers, B.)著;于
晓言译. —大连:东北财经大学出版社, 1999. 8

(精明管理策略书系·第一辑)

书名原文: Seize the Future for Your Business: Using
Imagination to Power Growth

ISBN 7-81044-567-7

I. 抓… II. ①罗… ②于… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 32848 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-39 号

Beth Rogers: Seize the Future for Your Business: Using Imagination to
Power Growth

Copyright © 1999 by International Thomson Business Press, a Division
of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University
of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的
任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: reader @ dufep.com.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32
1999 年 8 月第 1 版

印张: 7 3/4 插页: 2
1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威
封面设计: 张智波

责任校对: 刘士平
版式设计: 刘瑞东

全套定价: 150.00 元 每册定价: 15.00 元

致 谢

谨向我的客户、我的同事、我的朋友,以及我的亲人们
表示感谢!是他们给我提供了有趣的素材、实例和引语。

引言

温故而知新。

孔子

黑格尔说得对,从历史中我们了解到:
我们并未以史为鉴。

乔治·萧伯纳

商业史上记满了曾显赫一时的大公司
惨遭败绩的事实。它们未跟上商务环境发
展的潮流,失去了形成未来市场的机会。
通过对比过去,能使人们了解今天的公司
应避免什么,将来能得到什么。如果我们
对过去与现在所展示的事物加以分析,将
其与我们的想像力和洞察力联系起来,既
不过分乐观,也不妄自尊大,我们应该能准
确地推断出世界将如何发展,我们的公司
在这个世界上如何才能取得成功。

(如果不以史为鉴,不研究未来)微软
再有两年就要破产。

比尔·盖茨

本书并非认为公司的决策者们能够预测未来,而是认为他们可以推断出未来可能发生的情况,并为此做好准备。经过思考的准备会使公司取得竞争优势,而这正是很多公司一直严重缺乏的。为了把握公司的未来,我们有必要超越正常的规划模式,当然要超出年预算,甚至超出小心谨慎做出的三至五年的战略计划。我们决不能在三五年的基础上策划我们自己或我们子孙后代的未来。并且,为公司的做出远期规划的时候已然到来。

目 录

引言

1 第1章 我们为什么要抓住未来

1 个人发展需要远期规划——一个公认的事实

4 组织的发展需要长远规划——一种难得的享受

6 组织迅速失败的征兆

17 第2章 如何抓住未来

17 设想未来,执行设想计划

24 我们都渴望灵感降临

31 第3章 选择与发展项目小组

31 为什么说光靠个人的直觉还不够?

32 为什么要成立小组?

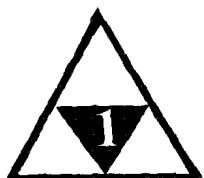
33 小组不是什么?

34 创意小组的特点

37	小组整体
40	中心小组
42	建立一个多样化的小组
46	小组角色
51	小组任务简要说明
54	个人准备
55	小组创建训练
60	第4章 分析现状
60	确定目前的位置
61	我们在从事何种业务?
62	我们在什么样的商务环境中运作?
69	决定性检测——什么是可行的?
71	市场是如何构建的?
73	市场分布图中的势力在何处?
76	市场分布图中价值阶段细分
80	顾客为什么从我们这里或者不从我们这里购买产品?
83	第5章 以史为鉴
84	历史的重要性

88	加强对过去的了解
91	我们那时从事何种业务?
92	商务环境如何?
96	决定性检测
98	市场是如何构建的?
99	市场分布图中的势力在何处?
101	市场分布图中价值阶段细分
102	他们为什么不买我们的产品?
107	第6章 确定“最可能成功的”方案
107	勾画渴望实现的前景
111	设定前景
113	我们将从事何种业务?
115	我们将在何种商务环境中营运?
126	决定性检测
128	市场是如何构建的?
130	市场分布图中的势力在何处?
134	阻拦竞争者
139	第7章 找出未来客户的需求
139	满足客户的何种需求?

154	描绘发展问题
157	以可能性为导向的方法
164	未来市场细分
167	2020 年的 XYZ 家具公司
170	第 8 章 实践抽象思维技巧,检测最可能成功的方案
170	批评审查
171	批评审查最可能成功的商务环境
178	运用抽象思维技巧了解客户需求,探索 XYZ 家具公司可采取的对策
197	第 9 章 管理措施
197	执行方案
200	主要方案的“首次通过”评估
217	项目计划
227	工作任务计划
229	监测
232	结束语



我们为什么要抓住未来

抓住企业的未来

▣ 个人发展需要远期规划——一个公认的事实

明天要靠人创造。

国家建筑协会广告用语

由于人类的祖先为未来做了很长时间的规划,使得现今的人们生活快乐且寿命延长。为了始终保持生活的舒适安逸,我们要筹划未来的生活——拥有自己的住宅;退休后生活悠闲;职业规划确保孩子们上合适的学校和合适的

大学,保证他们在职业生涯中获得最好的机会。

如果你不断地告诉家里人不准备做养老金计划,不想为孩子们的教育或健康有所打算,也不考虑保证按期归还房子的抵押贷款,自然地,他们会抱怨你不负责任。每一个有责任感的人都会为自己退休后的生活做出长期计划,并满足家庭的需要。另外,如果我们为自己设计出长期的职业计划,也会受到别人的钦佩。否则,我们的老板怎么会对我们高看一眼呢?

几乎在工作的一开始,我们就应该注意考虑养老金计划。在工作的40年中,我们都要考虑这件事。关于误卖养老金的丑闻已明确说明人们有必要为自己考虑这件事。当我成为个体经营者时,我要求我的保险代理人按65岁退休算出我的养老金。当时,英国女性的退休年龄是60岁。我肯定地告诉他说,我估计有关我这一代女性的法律规定会改变。到时候真的变了。这只是人口统计学的事,是政治上的权宜之计,并非我的意志发挥了作用。我们都能根据常识做出准确的判断,比如可根据人口年龄变化情况,以及政治家们为适应人口年龄变化很可能做出的省钱的选择,等等。

在后福利的时代里,我们可能比过去更加充分地意识到将来成功发达的难度。我们生活在多变的时代里,仅满足于在一个合适的公司任职,40年生活没问题,这是远远不够的。公司并不能向我们提供可靠的保障。为了获得生活的最大成功,我们寻求各种职业咨询,管理工作采取运动式的快节奏也是极为普遍的事情。

如今的运动员和其他体育运动爱好者不仅身体要处

于最佳状态,精神上也要有获胜的准备。他们的教练帮助他们想像自己是获胜者——考虑比赛的各个方面,学着如何去藐视潜在的困难,争取领先地位,保持领先的优势。每个想在日趋激烈的竞争中过上富裕生活的人,除了不断提高自己的实际技能之外,还必须在精神上有所准备,以获得成功。这种准备的目的并非是仅仅去处理潜在的未来事件,而是创造未来,确保在机会出现时及时地抓住它。准备虽不能完全消除风险和不确定因素,但能使其减少。

最常用的技巧之一是以过去的英雄为鉴。例如,贝利对于热爱足球的人,尤其是那些想踢足球的人是一个极大的鼓舞。

向过去的英雄们学习——贝利

在世界杯的比赛中,贝利率领巴西国家队三次夺冠,永久地获得了雷米特杯。他有杰出的射门本领,命中率极高,在 909 次顶级足球比赛中射入 1 000 个球。贝利是世界级英式足球的英雄,获得了“世界和平奖”。1980 年,他还获得了“世纪运动员”的光荣称号。

1975 年,贝利参加了美国职业足球赛,1977 年带领纽约宇宙队获得联赛冠军。世界上许许多多的人都渴望精通足球,贝利真正地掌握了它。在采访他时,人们经常要求他谈谈究竟是什么因素使他成为一名杰出的运动员,他总是解释说,别的运动员要到达足球所在的地方,而“我要到达足球将要去的地方”。

在我们自己的职业生涯中,我们同样渴望到达“足球”将要去的地方。为了保证事业成功,我们需要表明,我们也能带领公司朝那个方向发展。

☞ 组织的发展需要长远规划——一种难得的享受

一个典型的公司在忙乱的活动中心匆匆忙忙度过一年又一年,对未来却没有明确的设想,缺乏有特色的或卓越的规划。

休·戴维森:《更富进攻性的营销手段》

我们很乐意为自己整个漫长的人生做出成功的计划。可是,我们为之工作的公司的生活却是“平庸的、野蛮的和短暂的”。这些词最初是英国 17 世纪的哲学家托马斯·霍布斯用来描绘在经受战争蹂躏、疾病折磨的年代里人类痛苦的生活。1997 年,在西欧、北美和亚洲的发达国家中,人的平均寿命是 75~80 岁,而一个公司的寿命只有 40 年。初创公司的死亡率同非洲婴儿的死亡率一样高。

在十年当中,《幸福》(Fortune,也译作《财富》)杂志评出的 500 家公司和《金融时报》(FTSE)评出的 100 家公司名次排列表的变化相当大。50 年前的名次排列表现在已难以辨认。过去那些顶好的公司都发生什么事情了?它们在成本管理和工作效率方面很少出错误,它们可能雇用了最好的会计和项目经理,但这并未使它们摆脱被竞争对手超过的命运。它们的竞争对手已经预测到了客户需求的方式将有所变化,因此,向客户提供了可接受的产品和服务。

当然,有的组织存在的时间很长。它们当中有很多是

供应生活必需品的,如金融服务、食品或燃料。这些行业具有得天独厚的条件,掩盖了出现的错误。这种优越性随着保护消费者利益运动的出现而行将消失。现在的客户要求非常高,他们有自己的游说活动团体,保证政府迫使公司负有法定义务,以提供高标准的产品和服务。

技术的发展对以往没有竞争压力的大公司产生了令人注目的影响。通过电话和个人电脑办理银行业务和保险业务增加了本产业竞争的压力。连锁旅馆和航空公司不得不考虑商务旅行人员是否还需要住旅馆、乘飞机,或者只要可行的话,他们是否宁愿呆在家里与同事们举行电视会议。不久的将来,随着质量的改进和费用的降低,商务人员不出家门举行电视会议将成为可能。

任何组织的管理者们,即使经营一个“不起眼儿”的产品或服务项目,也不得有半点自满情绪。一些非营利的志愿服务组织和慈善机构也面临着重新审查自己的必要。就连政府部门,如传统上以内部为中心的,对顾客不友好的经济活动部门也已经有了巨大的改变,转变了服务态度。因此,每个组织都要注意为自己的未来做好准备。

本书认为:为一个组织的未来做远期规划是可能的,这种规划应是公开的,是有建设性的,并应对规划的内容有清楚的了解。这就需要通过借鉴和参照过去类似的经验和情况,逐渐地、系统地了解可能要发生的事情。但并不是说对过去的业绩进行统计推断,而是逐步了解促成商务环境 and 市场发生变化的因素。

首先,需要深思的是过去的一些表明组织很快失败的迹象。

组织迅速失败的征兆

只有一个伟大的计划 ▲

19世纪时,英国成立了上千个建房自助会,使其会员能存款购房或建房。在会员们解决了住房之后,很多互助会就停止营业了。为什么不坚持经营下去呢?因为他们已经完成了起初要做的那件事情。

只有单一目的的运动组织和慈善团体也有类似情况。我国(指英国——编者注)曾有一个团体在当地开展反对加宽汽车道的运动,他们在与政府的辩论中获胜,但加宽道路的计划被否决后,这个团体也解散了。

柯林斯和波拉斯(1995)研究了一些靠“大胆冒险的大目标”繁荣起来的公司和组织。这种蛮干蛮有理的做法提供了一种戏剧性发展的框架。毫无疑问,“大胆冒险的大目标”影响力很大。可是,一个组织在达到一个目标之后,如果不善于创新,可能就要出现问题,公司可能不是破产就是被收购。

很多人可能要问,这有什么不好?这是自由市场发展的动力,是好现象。有些商务评论人士预测,21世纪的企业生命周期会越来越短。所以,对一些公司来说,着手做完一件事就卖掉也许很合适。

大计划只要好好利用真是妙极了,其绝妙之处在于重点不是追求利润,目标不是个人,也不是为了击败竞争对手——它们只是些概念,很容易掌握的概念。它们基于改善

顾客的生活:缓和激烈的论战,增强独立性,减少威胁,等等。它们激励人们,让人们参与。它们与非获利性质的调查研究有很多共同之处,但它们也赚钱。欧洲工商管理学院的 W. 钱·吉姆和雷内·莫鲍恩对 20 世纪 90 年代的 30 家快速发展的公司进行了深入的研究,他们得出的结论是:每家公司取得成功的途径是在顾客价值方面有重大的飞跃。

如哈默(Hamel)和潘汉尔德(Prahalad)(1994)所指出的,大部分革新都来自于初创的公司和组织。在近代商业史上,我们想到的是:太阳(Sun)、大宇(Daewoo)、世嘉(Seга)、微软(Microsoft)、麦当劳(McDonalds)、耐克(Nike)、丹浓(Danone)、联邦快递(Federal Express)、健康商店(Body Shop)、派特普兰(PetPlan)、维京(Virgin)等公司。在非营利的志愿部门,我们想到的是利用电视集资的项目,如“幽默解除痛苦”和“帮助困难儿童”等项目,还有如“产销互惠贸易”等创新提案。往往小型企业击败大型企业,有时小型企业也互相“残杀”。

捕捉顾客想像力的是着眼于未来的组织,而非着眼于过去的组织。

是佳能(Canon)公司,而不是施乐(Xerox)公司占领了台式复印机市场,可施乐公司设在加利福尼亚的帕罗阿尔托研究中心却以伟大的发明创造而出名;是斯沃琪(Swatch),而不是精工(Seiko)占领了时装表的市场;是诺基亚(Nokia)和爱立信(Ericsson),而不是电信巨头美国电话电报公司