

《哈佛管理经典丛书》



时间角逐

——为永不满足的顾客做准备！

【美】雷吉斯·麦肯纳 / 著
Regis McKenna 周华公 / 译

REAL TIME

经济日报出版社

哈佛商学院出版社

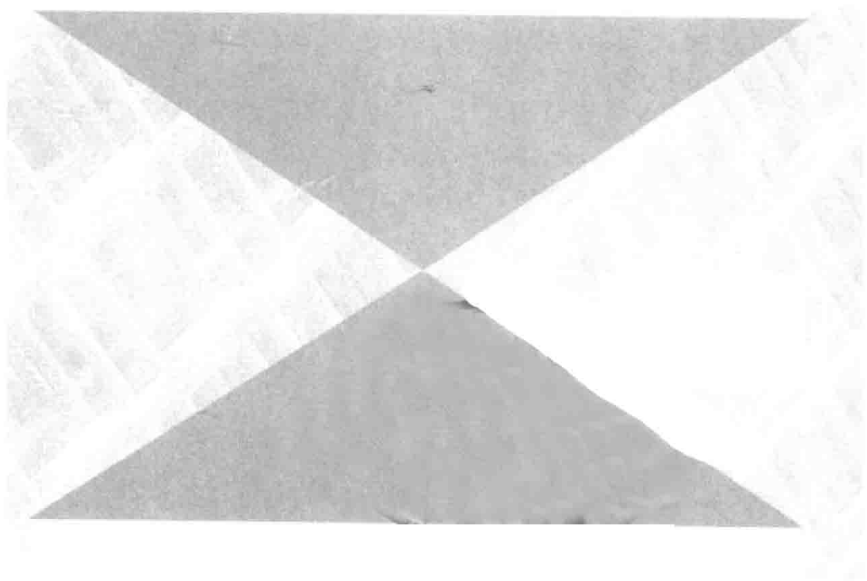
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

时间角逐

——为永不满足的顾客做准备！

[美] 雷吉斯·麦肯纳/著

Regis McKenna 周华公/译



REAL TIME



经济日报出版社



哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

时间角逐/ (美) 麦肯纳著; 周华公译. - 北京: 经济日报出版社, 1998.6

ISBN 7-80127-452-0

I. 时… II. ①麦… ②周… III. 时间-管理-方法 IV. C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 15595 号

Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer

Copyright © 1997 by Regis Mckenna All rights reserved

©1998 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

时间角逐——为永不满足的顾客作准备

作者:	(美) 雷吉斯·麦肯纳
翻译:	周华公
责任编辑:	闻明
责任校对:	刘群
出版:	经济日报出版社
地址:	北京市宣武区白纸坊东街2号 (100054)
经销:	全国新华书店
印刷:	河北省霸州市印刷厂
开本:	850mm×1168mm 1/32
印张:	9.5
字数:	170千字
印数:	1—10000册
版次:	1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷
书号:	ISBN 7-80127-452-0/F·129
定价:	19.00元

版权所有 翻印必究

世界著名的麦肯纳咨询管理公司总
裁、雷吉斯·麦肯纳的其它著作

(1986) 《雷吉斯的风格：》

——美国顶尖经营顾问的百万美元忠告

(1988) 《谁怕深蓝》

——如何竞争和战胜 IBM

(1991) 《营销关系》

——消费者时代的成功战略

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的

人。应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。从书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创造一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、

冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授，有研究机构的学者，有公司总裁，有商界领导人，有社会活动家等。他们著述精彩，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

时值此时，地属此地，一切如我所愿，包装起来，展现出来。如果新客户在告示板上写下自己的期盼，那也请您慎重待之。继《营销关系》之后，作者又很快推出了这本富有挑战性的书。它论述了在这个实时世界中我们该如何迎接挑战。时间高度浓缩，距离极端聚焦，行为和反应走向同步，消费者渴求当下及时的满足……

一切都变得快捷了。我们在几秒钟内就能从自动提款机中取出现金，我们在电视中所看到的是未经延搁的战争实况。今日差不多每项技术都将我们的时间压缩到了零点——这不论是收集信息还是作出决策，也不论是布置资源还是作出创新。然而，这种深刻的变化，对于

立意引领组织成功生存的管理人员来说，又究竟意味着什么呢？是速度！若从战略眼光看，无疑是速度！不论何时，不论何地，管理行为，都应对不测事件作出防范。麦肯纳说，要想在这个实时世界中立足，管理人员必须努力创建一个身手敏捷的组织体系，它既有能力进行控制、供给，也有能力进行质询和核实，更有能力进行调整、尝试和创新！

面向 21 世纪的装备精良的企业——诸如英图 (Intuit)、联邦快递、以及麦肯纳公司——正在努力抓住这个实时世界所提供的种种机遇，因为他们的领导深深懂得，这个实时世界，既意味着对顾客意愿作出敏锐反应，又意味着对交割活动作出连续调整。

凭着作为实业家的个人经历，凭着为诸多商界领袖提供咨询的丰富经验，作者在《时间角逐》一书中，以叙说清新内幕故事的方式，向读者展示了全新的思维方式，由此促使各位以光的行速去行动，并力争破除创新道路上的种种障碍。

引 言

时空的塌陷

一个男人或女人突然降临于这个世界，他（或她）将不得不躲避房屋和建筑，因为所有的东西都处于运动之中。住宅和公寓就象安上了轮子。倾斜地穿行于车站和广场之间，疾驰在集市的狭窄道路上，房客们则在一楼的窗口大喊大叫，邮筒已不复在原位，而是穿飞在城市的铁轨上，像火车一样……当一个人在早上踏出家门时，他会跌落在疾驰的地面上。而后，他又将匆忙步入自己的办公楼，快速爬上忽上忽下的楼梯，在旋转的办公桌旁办公，而当一天结束时，再飞奔回家……人们为什么如此地偏好速度？因为在这个世界上，对于行动飞快的人来说，时间走得更慢，所以每个人都要高速行进，争取时间。

阿兰·莱特曼 (Alan Lightman)

《爱因斯坦的梦》(1993)

曾几何时，时间被当作世上万物最可信赖的维度。而所谓时间，便是太阳越过子午线，区分一天又一天。

而与时间大大小小的片断密切相关的生活也有着与之类似的等同，即一种令人宽慰的可预知性。每件事物都只能在自己的时间范围内存在，谁也不能例外。你的一小时或一个下午所能做的事就像人类从怀孕到出生之间的这九个月，是预先安排好的，而且不能变更。

仅此而已。与日俱增的时间观念已经随着我们翻炒整个世界而弥散开来。而我们对于速度的渴望是永远无法满足的。

我们对于时间的关注已经如此残酷，以至于它不仅仅在科幻小说，甚至在某些主导文学潮流的小说中也被加以戏谑地玩味。所以，今天对于瞬时性和共进性的研究简直就像寻求 90 年代的圣杯。

追溯我个人对于时间的理解的改变，可以回溯到 40 年前。那时，我还是个孩子。我们一家经常从匹兹堡旅行到伊利湖，总共不过 100 英里远。然而，我们为整个行程而进行的大量计划和准备，却繁琐得如军事演习一般。父亲往往要花费至少一天的时间来确保汽车——那辆 1937 年的别克车处于最佳的工作状态。因为通常我们都是周末出发的，而当时由于执行第 7 天必须休息的圣经道德法律，修车厂和杂货店像其它商业部门一样，都关了门。为了购买和准备全家 7 个男孩的衣物，母亲往往要忙碌很多天。就在我们临出发的几小时内，她还在打包，做午餐，冲咖啡，以备全家人路上饮用。

这种每年一次的行程是令人愉快的，也因此给我留下了许多美好的回忆。但是旅行的准备时间往往比旅行本身的时间还要长。所以，到伊利湖的旅行并不仅仅是物质意义上的，更是一次精神领悟的历程。

今天，经常凭一时之念，我便会在毫无准备的情况下驱车 100 英里，到旧金山与客户共进午饭或早餐。我也时常去达拉斯、纽约和东京这些几千英里之外的地方，而目的仅仅是为了开个两小时的会议，并且在 48 小时内便要返回。像大多数乘客一样，我也总是希望能够能够在旅途中做些比仅仅从一地飞到另一地更多的事情。事实上，我也的确早就结束了那种单纯意义上的旅行了。在旅途中，我会做些其它的事情。比如看书，写东西，用手提电脑做些工作，看场电影，吃一顿三道菜的“微波晚餐”，或者打打电话，发个传真，甚至还听听音乐。总之一句话，旅行已经变得越来越不像旅行了。而且随着时空的变换，对于旅程内容的丰富程度和人们对此而付出的努力的体会越来越深。

技术的进步可以使我们在生活中处于主动，但同样也使我们面临挑战——如何挤出每一秒，如何充分利用时间。无论在办公室里，汽车上，还是厨房中，我们都很清楚：时间就是金钱，时间多么宝贵，光阴不等人。今天，即使那些挎着 BP 机和移动电话的少年们，也在考虑着这些隽永的真理。利用字母或数字寻呼机，他们通常以“24 * 7”来回复那些要他们花时间的要求，意

意思是说：我一天 24 小时有约，一周 7 天都是如此。

在这个失控的地球上，仅仅在 10 年间，我们就亲眼目睹了一系列事件始料未及的转变：柏林墙被推倒，苏联解体，中国作为世界贸易大国的崛起，日本泡沫经济奇迹的破灭，美国民主党主导国会 40 历史年的终结，越南和美国由敌对关系转变到贸易伙伴关系，阿拉法特和拉宾为了和平而拥抱，拉宾遇刺和本应在萨拉热窝举行的冬奥会被代之以野蛮的波黑种族战争，以及加拿大魁北克的分离运动。然而，也就是在这短短的 10 年间，一种叫“因特网”的新事物成了家喻户晓的话题。

就像模拟曲速路径一样，这些事件一闪即过。但它们充斥了新闻媒体和我们的生活，并且时刻牵引着我们观察周围世界的视线，从事商业活动的人们必须牢牢记住——这个脱缰的世界就是个大市场，在这个市场中，“实时”技术的每一滴每一点都是在纵容消费者追求瞬时性的满足。

人类正将时钟调到实时制

让我们设想这样一个世界——在那里时间似乎已经湮灭，空间也变得完全可塑。欲望、需求与满足之间的界限已塌陷至零。而所谓距离，也就是业已失败的时间中的一微秒。这样，一个真正意义上的世界便在你的意

念中形成了。

再设想一个世界：在那里你所作的每件事，从工作到接受教育都被先进的技术装饰的如同娱乐一般，而这些技术的运用是如此神奇，以至于你几乎意识不到它们的存在。习惯、姿态、意见、偏好、期望、命令，观念以及需求都在不知不觉之中调整着，以适应那个瞬时性占统治地位的新空间。

所有这些听起来就像是一部令人战慄的科幻小说。但它们的确日益贴近我们的现实生活。科学技术正在使我们的生活方式变得日渐微妙和复杂，而且这种变化的速度不是逐渐减慢，而是越来越快。今天所有的技术都集中在一点上，那就是将花费时间的过程尽量缩短——无论是获得和运用信息、学习或做决定，还是利用资源和革新现状。当行为与其效果同时发生时，我们便是在“实时”之中了。

对于全球的商家来说，电话铃声一响便意味着机会的到来：这需要顺应潮流的产品和以因特网络为指导的决策管理机制。在商界就像在生活中，我们时时感到一种来自于自己身体内部的瞬时制的束缚。

1995年，科学家们在一种线形虫身上发现了所谓的“时钟基因”。蒙特利尔的麦吉尔大学的一支研究小组（www.mcgill.ca）发现通过人工诱变这种基因可以改变线形虫的进食频率，消化速度乃至游动的快慢。于是科学家们谨慎地得出了这样的结论：这些虫子的时

钟基因就像一种器质性的时间，协调着生物的生理机能和它们与外界的相互作用。今天，由于我们普遍坚信“歪曲”的恒久时间意识，不久的将来，我们人类的生活也很可能像虫子的生活一样被改变——甚至变更的方法也与对线形虫采取的方式一样。

正在变化的参照系

我所谓的“实时”指的是这样一种意识——即在将来幸福到来之前倒计时的若干年内，我们关于极度紧迫的时间和不断塌缩的有关视野的观念。造成我们时间意识变化的是那些无处不在的编程技术——它们发生作用之快简直就像钥匙插进锁孔转动锁心的一刹那——只需“咔嚓”一下。因此，实时就发生于时间和距离消失，行为与效果同步之时。

某些实时状态的行为是显而易见的，但更多的不是这样。当我们从电视上观看世界另一端有关某一事件的采访报道，或是在自动柜员机上取款时，我们就是处在实时之中。当我们的信用卡在几秒钟内被刷卡机确认，或是我们在家自量血压时，我们同样是在体验实时间。这些在瞬间便完成了的动作不但改变了我们的时间参照系，而且为我们提供了界定期望、现实、判断真实和虚幻，区别优质和劣质服务以及什么才是满意的形式与标