

[美] Art Turock 著 天宏工作室 译

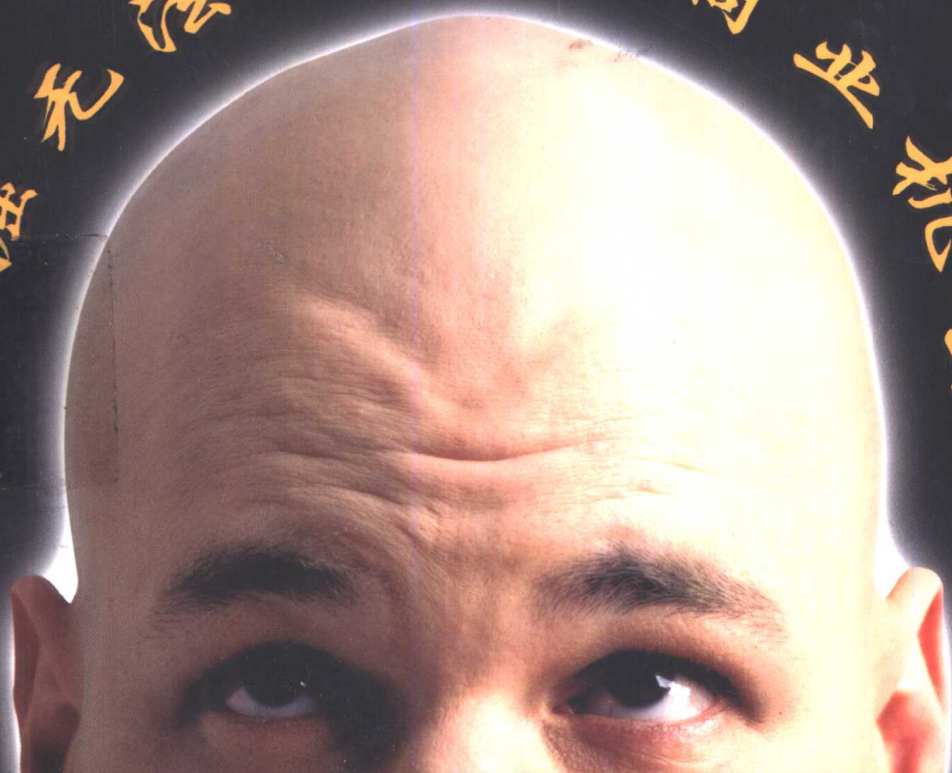
中国盲文出版社

继《一分钟经理》、《心灵鸡汤》后，
世界咨询大师第一手资料道破——

最高商机

Invent Business Opportunities
No One Else Can Imagine

掌握无法想像的商业机会



F713

29

[美] Art Turock 著 天宏工作室 译

中国盲文出版社

最高商机

Invent Business Opportunities
No One Else Can Imagine

发掘无法想像的商业机会

中国盲文出版社

中国盲文出版社

版权合同登记：图字 01-2002-4234 号

Copyright © 2002 by Art Turock. All rights reserved.

中文简体字版权© 2002 中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最高商机/(美)图若克(Turock A.)著;天宏工作室译.——
新一版—北京:中国盲文出版社,2002.10

书名原文: Invent Business Opportunities No One Else Can Imagine
ISBN 7-5002-1755-2

I. 最... II. ①图... ②天... III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076685 号

书 名: 最高商机

编著责任者: [美] Art Turock 著 天宏工作室 译

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码: 100072

电 话: (010) 83895214 83895215

印 刷: 北京振兴华印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 190 千

印 张: 16.75

版 次: 2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1755-2/F·28

定 价: 39.90 元

此书盲文版同时出版

盲人读者可免费借阅

版权所有侵权必究

印装错误随时退换

世界级“突破表现”专家

道最高商机

未来像窃贼一样潜入我们的生活——悄悄地躺在现实的阴影中，有一天它会出其不意地袭击我们的生活。

—— 瑞恩·马休斯，未来主义专家

如果你不能完成短期计划，也就不能发展长期计划和创造未来。平衡这二者才是管理的意义所在。

—— 杰克·韦尔奇，通用电气公司 CEO

做不可能的事情总是更有意思，因为那里的竞争更少。

—— 沃尔特·迪斯尼，迪斯尼公司主席

能量娱乐传播

Energy Entertainment & Communications

出版前言

最大危机 最高商机

企业以及我们每个人面临着有史以来最大的危机：从前相对稳定的市场环境在今天已经不复存在了，取而代之的是全球化、计算机化、整合以及违反常规的市场环境。今天光芒四射，明天却可能一败涂地。

或者发展，或者死亡。或者创新，或者死亡。

面对这种变化，你会是哪一种呢？

墨守成规者——当客户的询问超出了目前提供的产品和服务时，他们回答道：“对不起，我们不做那个。”他们把不同寻常的要求看作一种打搅而不是一个机会。

模仿者——总是试图从后面追逐并赶上行业中的领导者。Burger King 追赶麦当劳，Avis 试图赶上 Hertz，麦道跟随波音，锐步以最快的速度跟上耐克。

好中之好者——尽管他们不是第一个进入市场，但他们的行动迅速而有效，使客户在观念中失去原创者的印象。施乐公司发明了最早的原型个人计算机，但我们只知道在这方面做得最好的公司，如苹果公司。

革新者——在潮流出现之前，革新促进者就会想像这样的潮流，而且创造并推动潮流，引发革命。星巴克咖啡的成功就是一例。它最早意识到公众对于休闲式咖啡场所的需求，成为这一行业的革命者。

如果我们知道需要创新，那么为什么没有更多的公司这么做呢？为什么几乎每个产业都只有寥寥几个开拓者，而其他公司只能在跋涉了几十年的老路上徘徊呢？

100756/0

创新是一种天才，还是我们可以学习的方法和技巧？
市场充分发展的今天，创立新事业的机会点在哪里呢？

这本书告诉你如何抓住原创的、新鲜的概念，并运用于工作中，使你的事业立于竞争的潮头，驶向伟大成功的彼岸。

高级经理人、顶尖市场销售人员、创业者以及其他各种事业的领导人，还有想要领先潮流的人都必读这本最新著作。

你会懂得

怎么在客户开口之前系统地分析和认知客户需求？

怎样超越平凡思维，创造独特的竞争策略？

用新鲜的眼光看待熟悉的事物。问一些看似不可能的问题。

初创公司不断成长、逐渐成熟时，怎么创造无尽的“车库精神”？

怎样学习潮流领导者的核心理念，并与你的实际结合？

怎样让组织或团队实现今日目标，同时放眼未来？

无所畏惧地迎接创新，才能拥有企业家自由。

作者**雅特·图若克**是“突破表现”方面的专家。他的思想在《一分钟经理》系列、《心灵鸡汤》、《读者文摘》中有精妙阐述。他为一千多家企业作管理咨询，其中包含全球《财富》500强中的一百多家企业，如IBM、3M、摩托罗拉等等。

这本最新著作反映了他对商业社会竞争的深入理解。“世界总裁组织”成员**瑞迪·霍华特**在第一时间阅读此书并进行推荐。毕马域会计师事务所（KPMG）董事合伙人**鲍勃·彼德**、海港置业 CEO **罗伯特·霍尔默**及多位商界领袖为本书写下高度评价。

目 录

第一章 获取可持续发展的优势

保持竞争优势会面临哪些挑战？

致命的假定 \ 4

危险的妥协 \ 6

跟随者和领导者 \ 8

对企业家自由的追求 \ 9

着眼于潜在需求的优势 \ 11

七个关键计策 \ 13

你做好创新的准备好了吗 \ 14

第二章 第一项任务：创造未来

在面向未来进行革新的同时，怎样做好短期经营？

未来是个窃贼 \ 19

是什么与将是什么 \ 20

创造未来不是…… \ 22

◇ 创造未来不是照搬 \ 22

◇ 创造未来不是缩短反应时间 \ 24

◇ 创造未来不是预测 \ 26

◇ 创造未来不是抛弃过去 \ 27

准备对付窃贼 \ 28

◇ 兼顾两方面的领导能力 \ 28

◇ 战略性眼光不是预测 \ 34

◇ 想像的未来规划 \ 39

害怕、兴奋和自由 \ 45

第三章 杰尔·加西亚原则

你怎样才能成为大家所熟知的

“惟一一个做你所做的事情的人”？

四种战略开发模型 \ 49

◇ 墨守成规者 \ 50

◇ 模仿型 \ 52

◇ 最好中的最好 \ 54

革新促进型 \ 56

如何获得可持续优势 \ 59

◇ 培养关于未来市场的创造性眼光 \ 61

◇ 关注创造竞争最少的市场空间 \ 64

◇ 彻底改造竞争规则 \ 66

◇ 提供难以模仿的价值 \ 68

实践杰尔·加西亚原则 \ 73

◇ 远远超出摇滚乐范畴 \ 73

◇ 心甘情愿参加的牙医会议 \ 75

◇ 如果杰克·韦尔奇来指导你，情况会怎样 \ 78

第四章 探测潜在需求

你怎样给予客户他们需要但是

可能根本没有想到过的东西？

只满足客户声称需求的危险 \ 86

- ◇ 危险一：期待客户提出革新 \ 86
- ◇ 危险二：把客户当成不用付工资的决策者 \ 87
- ◇ 危险三：只关注已确定的客户 \ 87
- ◇ 危险四：与客户的适应能力同步 \ 88
- ◇ 危险五：因为一点革新失败的迹象就错误地过早放弃 \ 89
- ◇ 危险六：忍受客户昏昏欲睡般缓慢的技术变革步伐 \ 89
- ◇ 危险七：向目前的客户询问未来客户的情况 \ 90

倾听窃窃私语 \ 90

如何筛选出潜在的需求 \ 93

- ◇ 在服务经历中聆听客户 \ 93
- ◇ 把抱怨当作隐含的期望 \ 95
- ◇ 注意妥协的情形 \ 96

即使是成熟市场也蕴涵了令人振奋的机遇 \ 99

深入表层的力量 \ 102

第五章 新活的眼光

对于设想新的商业机会，最好的超出常规的思维方式是什么？

看到盒子外面的东西 \ 106

疲惫的眼光与新活的眼光 \ 107

用新活的眼光发现明显的迹象 \ 108

◇ 善于观察的喜剧演员的观点 \ 109

◇ 如何用新活的眼光看待当前的实际情况 \ 111

反对者的眼光逆流而上 \ 112

◇ 不是妈妈开的杂货店：一个零售业的反向思考者 \ 113

◇ 如何像反对者那样思考 \ 115

以天真的眼光询问不可能的问题 \ 117

◇ 如何将无知变为聪明 \ 121

漫游的眼光超越了行业界限 \ 124

◇ 如何让眼光漫游起来 \ 126

有想像力的眼光可以预测结果 \ 128

◇ 如何预测结果 \ 130

归属感眼光产生一个关系网 \ 132

◇ 培养一个企业革新者的群体 \ 134

◇ 如何获得归属感眼光的优势点 \ 135

湿眼睛和干眼睛：把情感和功能结合起来 \ 136

◇ 从功能到情感：作为旅游景点的超级市场 \ 136

◇ 从情感到功能：疝气的简易治疗法 \ 138

◇ 如何调节价值提供中的湿气 \ 140

新活眼光的威力 \ 141

第六章 问题的力量

领导者用来设计创新性战略的启发性问题是什么样的？

Turock 29 问 \ 146

◇ 涉及全景规划的问题 \ 146

◇ 经营上的设想 \ 146

◇ 合作机会 \ 147

◇ 客户价值 \ 147

◇ 组织能力 \ 149

◇ 竞争及其他行业 \ 150

◇ 重新组织当前的现实 \ 150

问题是革新的种子 \ 151

◇ 定义企业的本质 \ 151

◇ 设想理想的服务 \ 156

◇ 通过技术增加价值 \ 158

没有时间革新 \ 160

构思自己的独创问题 \ 162

作为主要提问者的领导 \ 163

第七章 无畏孕育自由

使领导潮流的领袖卓尔不群的核心信念是什么？

清楚地理解畏惧 \ 167

接受不确定性带来的自由 \ 170

◇ 自我检查 \ 172

宣告所渴望的未来带来的自由 \ 173

◇ 自我检查 \ 176

鼓励他人带来的自由 \ 176

◇ 不是很高的期望 \ 178

◇ 开发自由能量 \ 179

◇ 自我检查 \ 183

勇气测试 \ 184

第八章 车库精神

你如何发展一种能够促进战略性革新的企业文化？

革新上的组织特色 \ 189

领导潮流的组织的五种文化价值 \ 191

◇ 核心价值一：对人才的尊重 \ 191

◇ 核心价值二：鼓舞人心的使命 \ 194

◇ 核心价值三：自治 \ 197

◇ 核心价值四：错误的价值 \ 202

◇ 核心价值五：组建临时团队 \ 204

评估自己公司的车库精神 \ 208

组织图表之外的含义 \ 213

第九章 革新者的战略计划

你如何重新考虑战略计划，以便能够进行大胆的创新？

创新规划者的指导方针 \ 218

- ◇ 从领导潮流的渴望开始 \ 218
- ◇ 把整个世界都放在客户名单上 \ 219
- ◇ 预期每天制定战略，而不是每年制定战略 \ 222
- ◇ 关注战略上的健康，而不仅仅是财政上的健康 \ 223
- ◇ 避免直接竞争，发现竞争最少的市场 \ 224
- ◇ 使用调查获取潜在市场的信息 \ 228
- ◇ 修改其他行业的思想 \ 229
- ◇ 用方案规划激发想像力 \ 230
- ◇ 改变领导团队的思维 \ 231
- ◇ 与变化的形势共舞 \ 233
- ◇ 使思考有序 \ 235

战略革新的案例 \ 238

- ◇ 培养下一代革新领导 \ 238

未来办公室 \ 243

反复思考战略规划，强调革新 \ 247

后记 释放企业家自由

英勇的选择 \ 251

最后的话 \ 253

保持竞争优势会面临哪些挑战？

相对稳定的市场环境不复存在了，取而代之的是全球化、计算机化、整合以及违反常规的市场环境。

潮流的跟随者对过去的成功法则过分崇敬，潮流的领导者则不局限于改进过去。他们知道创新性思考才能创造出其他人想像不到的商业机会。

在1986年到1996年之间，《财富》1,000强中只有17家公司的股票年度总收益增长了35%以上，其中包括甲骨文、耐克、哈利-戴维森等。这是什么原因？其他公司为什么不能保持强此强劲的发展？

树林中分出两条小路，而我——

我选择人迹罕至的那一条，

这使结果大不相同。

——罗伯特·弗罗斯特，《一条未走的路》

我

们之中的大多数人完全不了解过去对我们今天的抉择和行为会有多么强有力的影响。根本不了解！甚至没有类似的想法。

为什么像 IBM、西尔斯、AT&T 以及通用汽车这样的商业巨头在创造他们自身命运的马拉松长跑中有时也会“撞墙”？

是不是因为成功的企业现在遭遇了某种潜在的威胁，而这种威胁是那些位于中游的竞争者们还没有觉察到的？

这一潜在威胁并不是自满。成功的企业领导者们早已警觉到自满的威胁。不，折磨他们的是一种难以觉察的威胁。这种威胁根植于某些在过去极其有效的最优方法，即他们的成功法则之中。

保持竞争优势
会面临哪些挑
战？

拥有成功法则的公司怎么会失败呢？难道他们成功的证据还不够充足吗？——稳定的销售额、市场份额、市盈率、质量标准以及客户满意程度数据。他们知道什么措施最有效。毫无疑问，数字不会说谎。

当企业摇摆不定时，符合逻辑的策略就是重复原有的成功法则。而当经营稳定或是业绩剧烈下降时，惟一理性的做法似乎就是不断改进成功法则。但是成功法则的生命周期已经变得越来越短。

商业竞争的规则发生了变化。曾经被时代宠幸的经营策略只能带来“古董式”的优秀——市场不再珍视的高质量产品和服务。这种产品或服务确实很优秀——不过仅仅对昨天的消费者来说是如此。

更努力地重复过去为你带来成功的经验会不会产生预期的效果呢？越来越多的高级主管逐渐意识到一个惨痛的事实——没有一家公司，不管他的规模、财富、声誉或市场份额有多大，能够依靠过去的成功经验。现在，要想获得持续的成功，必须创造新的竞争优势源泉。这就需要创新。

当代经济发展史有力地证明了创新在获得可持续优势中的重要作用。在 1986 年到 1996 年之间，《财富》1,000 强中只有 17 家公司的股票年度总收益增长了 35% 以上。这些超级明星包括 Amgen、Conseco、哈利-戴维森、Home Depot、耐克、甲骨文（Oracle）以及太平洋医疗保健体系。

在 1986 年到 1996 年之间，《财富》1,000 强中只有 17 家公司的股票年度总收益增长了 35% 以上，其中包括甲骨文、耐克、哈利-戴维森等。这是什么原因？其他公司为什么不能保持如此强劲的发展？



这些财富创造者们着眼于创造新的产业，或者在现有产业中制订新的竞争规则，而不是仅仅进行产品或服务的升级。只有这种公司才会拥有可持续发展的竞争优势。他们能够发现别人看不见的商业机会——不管是他们的用户还是竞争对手看都看不见、想都想不到的商业机会。

那么，发现商业机会的障碍是什么呢？如果我们知道需要创新，那么为什么没有更多的公司这么做呢？为什么几乎每个产业都只有寥寥几个开拓者，而其他公司只能在跋涉了几十年的老路上徘徊呢？

致命的假定

大多数商业策略都常常基于一个隐含的假定。这一假定源于人们对某一成功法则永久功效的信仰，而这种信仰是由来已久的。

要认识到这一假定绝非易事，尤其是当一个企业正处于赢利的过程时更是如此。但是，我必须揭露这一隐含假定的真面目：一个绝对致命的假定。

许多企业都是这样描述该致命假定的：过去能为我们带来成功的策略在将来会不可避免地继续发挥作用，只要我们能够更好地和（或）更努力地实施这些策略即可。

为什么说这一假定是致命的呢？因为它不能适应今天日新月异的商业环境。