



新理念书系

XINLINIAN
SHUXI

设定更高的 目标

RAISE THE BAR

生活和事业

更上层楼的思维创新



迈克·万斯 著
丹尼·迪肯

从这本书学习:

◎如何保持创新精神不断发展,发展事业和生活中通向成功、铸造辉煌、孕育机遇的策略。

◎产生更多的了不起的想法。

◎学习如何激发“创新肌肉”,进入创新境界。

◎学习如何培育产生创造性的充满活力的企业文化。

此书是畅销书《突破思想的禁锢》和《打破桎梏》作者的又一部力作。



中国商业出版社

设定更高的目标

生活和事业更上层楼的创新思维

迈克·万斯 丹尼·迪肯 著

孙丽业 译

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

设定更高的目标 / (美) 万斯 (Vance, M.), (美) 迪肯 (Deacon, D.) 著; 孙丽业译. —北京: 中国商业出版社, 2001.10

ISBN 7 - 5044 - 4362 - X

I. 设… II. ①万…②迪…③孙… III. 成功心理学
IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 060715 号

Raise the Bar by Diane Deacon and Mike Vance © 1999

Intellectual Equities, Inc. Original English language

edition published by Career Press, 3 Tice Rd.,

Franklin Lakes, NJ 07417 USA.

北京市版权局著作权登记

图字 01 - 2001 - 3712

中华版权代理公司中介

责任编辑: 陈学勤

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京朝阳印刷厂印刷

*

880 × 1230 毫米 32 开 8 印张 170 千字

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

1 - 6000 册

定价: 20.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

1/33-125

本书献给

那些不断设定更高目标，创造新世界的人。

致 谢

Val Hamlamndaris, Peg Cushman , Steve Steffke, Dennis Walch, Don Costantino, Steve Jobs, Warren Turski, Eric Salama, Mike Jenkins, Jack Welch, Frank Ponzio, Scott Johnson, Gary Wendt, Ken Dobler, Tom Pickett, Scott Woods, Arlyn Rayfield, Tom Yonker, Michael Eisner, Ricki Fairly Brown, Don Spear, Richard Morrison, Jim and Ellie Newton, Tom Guest, Joe Rolero, Steve Kaufman, Dr.Jhon Noseworthy, Dr.Hugh Smith, Dr.Natarajan, George Fink, Dr.Dave Savello, Scott Evanoff, Hon.Max Cleland, Mark Vance, Mike Gustafson, E.Cardon Walker, Dave Abdo, Larry Broedow, Danny Cox, Peter McNally, Bruce McCaw, Manny Martinez, Larry and Shirley Deacon, Karl Litzinger, Sandy Sphatt, Ken Kurt, 和 Sandy Cameron.

前 言

一位不断超越的先锋

那是许多年前，沃尔特·迪斯尼坐在迪斯尼工作室大厦三层的会议室，倾听着引进一种新的综合娱乐方式的创新思路，这种新的综合娱乐方式就是现在尽人皆知的迪斯尼世界。这个项目位于佛罗里达的奥兰多。参加这次会议的人几乎都不知道，几周后，沃尔特·迪斯尼将死于肺癌。上天如此不公平，整个世界都将为失去这样的一位天才而哭泣。他最后的杰作将留给其他人去完成，但它注定要成为世界首选的度假娱乐圣地。毫无疑问他为后人设定了更高的目标。

迈克·万斯（本书作者之一）参与并已经运作这个项目好几个月了。他清楚地记得那个不平凡的日子，因为沃尔特平常都是冲入房间，而今天他在沉思，很明显脑海中已经有了些想法。会议一开始，他就急着要进行下一步。他的脑海中酝酿着一个伟大的主意：如何让这个项目超越迪斯尼曾经有过的所有项目。

迈克预感到一件不同寻常的事情将会发生：他清楚地知道沃尔特正在酝酿着在佛罗里达建设一个了不起的项目。

沃尔特召集的会议都很简练，通常都是一事一议。迈克清晰地记得那天自己目睹这次简短会议的崇敬的心情。一般情况下，沃尔特会对整个小组不懈的努力进行一番鼓励，振奋小组成员的精神。他会以不同于其他人的方式作出总结。他的那种创造性的

思维让他自己和他人充满了活力。

当小组成员阐释他们市场切入点的创意后，沃尔特会陷入沉思，他总是提出自己的意见，使方案更加完善。这是他一贯的风格，力图使事情更好。经过交流，在场的每个人都能感到沃尔特有着过人的精力。这迥乎于我们曾经参加过的那些枯燥无聊的会议。这里充满生气，气氛活跃，充满着只有真正明智的领导才可能带来的风气。虽然经过一整夜的疲劳工作，他的眼睛仍然奕奕有神。

在这个下午，沃尔特成功地激发了每个人的斗志，这一切深深地印在迈克脑海中。迈克在想“如果我们每个人都能像沃尔特那样激励别人该多好呀！”沃尔特带领着这个特殊的小组，小组的成员将在佛罗里达这个项目中担任领导职务，他通常提出尖锐的问题和他的发现去激发属下提升自我，达到新的高度。经过短暂的时间，通过一些问题和发现，沃尔特将在坐的每个人包括他自己的目标都提高了。

这次会议让迈克从沃尔特那里学到了如何激发创造力、不断提升的窍门。

让自己跻身于提高创新

沃尔特去世后，迈克知道自己从那次短暂的会议上学到的是沃尔特以及他所创建的迪斯尼如何取得超级成功的栩栩如生的例子。沃尔特做到了，找到了一条让他自己和他的团队更上一层楼的道路。他使得人们将目光投向更高，找到新的目标，用全新的眼光看待那些已经存在的老问题。如果说有什么特质可以代

表沃尔特的经营之道，那就是他不断提升的激情。

沃尔特不喜欢循规蹈矩。他不喜欢遵循老方法。他尤其不喜欢旧的方法解决新问题。他不容许自己满足于现有的荣誉而懈怠不前。

当我们谈到提升目标时，不仅仅是使人们兴奋起来，产生一时的积极态度。我们所涉及的是迪斯尼在很多个项目上多年坚持的一贯的作风，这是一种非常戏剧性的、令人振奋的、充满力量的做事方式，在这种方式下没有任何人愿意走老路办新事。

更上一层楼是在现有的基础上做得更好。通过革新和创造增强质量和独特性。只有用这样的标准做事，才能不断提升自己和事业达到更高的层次，达到人们包括你自己对自己的期望值。

更上一层楼意味着用更新、更高、更有效的方式处理事情。意味着你自己置身于一个追求更高目标、力求更完善的王国。回到老路上的想法不仅仅是没有吸引力的，简直是无法想像的。不管怎样，我们不希望创造出的是一种沿袭“老古董”的新东西。不断追求的过程将使所有参与的人感到自己仿佛在分享一种推动整个宇宙前进的创新的乐趣。

积极行动起来吧！打破所有的禁锢！从人群中脱颖而出吧！我们正在谈论的是一种独一无二的思路，一种让每个人或者每个企业更加辉煌灿烂的思路。这些就是沃尔特不可比拟风格的标志。

与梦想者的晚餐

经过简单的策略阐释，沃尔特与他的小组成员共进晚餐，所

有的人分享了他的许多不断进取的想法。迈克被那天晚上沃尔特的创新思想深深地感染，他把它们记录了下来。现在他很庆幸自己这样做了！下面就是那天晚上沃尔特与他的同事所分享的崭新的思想：

1. “我所学到的最重要的是避免老调重谈，不断重复过去的成就”；

2. “最大的秘密是保持自己始终胜出，不断前进，探索新路，挑战自我，在困境中找到新的前景、新的视点”；

3. “积极寻找解决问题的新方法，今年的问题不用去年的办法解决”；

4. “在开发新项目的时候，要全方位地考虑，探寻每一种可能性”。

沃尔特在他的行动中始终贯彻这些思想，这些思想不断地推动着他的事业向前迈进。基于他建设“迪斯尼乐园”的坚定的决心，产生了一种崭新的娱乐新概念“主题公园”。为了实现这一点，他必须为自己、为他的企业、甚至为整个行业设定更高的目标。为了达到这个目标，沃尔特选择了娱乐公园，以前在人们的印象中，这一行业充满了虚伪、懈怠、邪恶，而现在沃尔特赋予了它新的涵义。他的原则是“从各个不同的角度考虑问题”，拓展出一项创造性的规划，激发他的员工更加有效地工作，而这种效果是那个年代行业内其他人所不可能达到的。

整个进程遵循着沃尔特·迪斯尼的经营哲学。他注定了比其

他任何人都要做得好，他对那些沉湎于自己已有的成就的人不屑一顾。

一群大学生曾经问沃尔特如何可以成为富翁。他递给他们一本商务电话簿，告诉他们随便翻到一页，然后随意指到一家企业，不论你指的是哪家企业，也不管它是干什么的，如果你要做和人家相同的事业，就应当竭力去做得比它更好。这个故事在迪斯尼集团中不断地被传诵，可以说正是这种精神推动了这个企业建立了世界第一的迪斯尼乐园。

沃尔特经常在周六带他的两个女儿，莎朗和迪尼，去洛杉矶的格瑞菲斯（Griffith）公园玩一整天。这个公园很大，很受孩子的欢迎；它以乘坐微型火车、骑小马驹、汇集了各种古老的火车藏品而著称，在一座可以鸟瞰公园的小山上，建了一座巨大的圆盘传送带，则更受欢迎。

那个特殊的星期六，沃尔特上到山上，他将女儿们放在大转盘上，让她们自己玩一会儿。他坐在附近的长凳上，拿着孩子们的爆米花和棉花糖。他注意到，爆米花已经变质了，棉花糖几乎化了。

他开始深思：“没有什么比化了的棉花糖更糟了。”大转盘操作传送带的工作人员面部表情僵硬，旁边的安全保卫带着明显的不耐烦。

他又注意到传送带上的马。根据设计，传送带上的马是要上下跃动的，但实际上只有外边的马在上下跳动。对一个小女孩来说，恐怕没有什么比骑上木马可是它不能上下跳跃更糟的了。更加无法忍受的是，木马身上油漆掉了很多，斑斑驳驳。

这一切困扰着沃尔特，促使他拿起一只铅笔简单地勾勒了他

的想法。这些最初的想法便成了他创建迪斯尼乐园的源泉。

沃尔特曾经说过：“我想建造这样的乐园，在那里孩子的父母可以与自己的孩子享有同样的乐趣。想像一下，如果你是个小女孩，盼望着爸爸带你去这个公园已经很久了，而你骑上了不能跳的马。这还不算，油漆掉了，爆米花变质了，棉花糖化了，再加上很不和气的的工作人员，这一切将多么令人失望呀！”

向更高挺进，沃尔特的标准就是我们今天在迪斯尼大学提倡的：“一个所有的马都能跳，并且没有斑驳的油漆的地方。”大转盘传送带成了迪斯尼乐园的一项使命式的标志，这项使命推动着这个娱乐公园不断创新完善，这是以往任何人没有听说过的。主题公园就此诞生了。

一些懒散的人的口头禅是：

- * 如果没坏，就别修理。
- * 别没事找事。
- * 我们已经做得不错了。

这些借口常常用来逃避迎接不断发展的挑战，它们把一个人的水平变得越来越低，最终使他失败。它们阻碍进步，使我们变得懒惰。

你不需要为了做得更好而烦恼！你不必为了你的事业更上一层楼而有大祸临头的感觉！

一句古谚语说得好：“封闭的系统最终将死亡，就像不能流动的水一样，将沉淀，将被污染。个人或者公司不能给自己设定更高的目标，必定会失去竞争力，最终走向毁灭。”（这些话给我

们中国的古语“流水不腐，卢枢不蠹”增加了新的释义。该是我们彻底打破“小富即安”思想的时刻了——而其实，在这个不断变化的时代，小富即安，遭遇到的只能是被淘汰的命运。国内那些曾经声名显赫而最终归于消失的企业家不就是很好例子吗——译者感言)

所以要经常反省“什么是更新的、更进步的?”

我们必须保持不断成长、创新的精神。

这本书阐述了八种策略，帮助你和你的公司不断挖掘创新，做得更好，最后战胜挑战。

人们经常问著名的冰球运动员鲍比·奥尔他是怎样成为一名杰出的、传奇式的运动员的。有一次，一名记者称他在冰上是完美的，奥尔的回答：“没有什么事情使你完美，运动只是使你更好。”

这本书将帮助你运用独特的技巧和技术，走向成功。这个过程需要耐心、坚韧和实践。

沃尔特·迪斯尼曾经这样反驳讽刺他为完美主义者的人：“我具有成为完美主义者的重要的特性。我通常是很有耐心的。如果你自以为是完美主义者却没有耐心，那你永远无法达到梦想的王国。”

不是每个人都有足够的耐心遵循达到目标的重要的原则。我们希望所提供的策略能帮助你不断地提高目标，就像沃尔特一样要求自己并发展成一种永恒的文化。这是在你的领域中“做得更好”的途径。

不断提高表

策略八	保持并发展创新精神	目标设得更高
策略七	展开和实施	准备实施计划
策略六	交流和组织	传递知识、信息和资源
策略五	突破桎梏，进入创新境界	对“复苏”的训练
策略四	发展开创者	贯彻思想技巧
策略三	制定详细的总体规划	运用 MICORBS 策略
策略二	突破思想禁锢：掌握创新的艺术	遵照成功的公式： $\frac{P + P^3}{V + M} = C$
策略一	建立牢固的基础	问答九个基本问题

由此你将迅速到达成功的彼岸！

介 绍

设定更高的目标，让我们做得更好

通用电器（GE）总裁杰克·韦尔奇有一次参加在我们的创新工作室举行的，有 GE 成员参加的照明项目方面的小型会议。与往常一样，杰克正在主持一项激烈的辩论。他保持了激发人们思想的习惯，同时他也激发了人们的想像力。结果往往会产生出人意料的效果。

在有一点上，项目经理威恩·海尔曼问杰克：“你是不是想让我们确信我们是最好的，对吗？”

他的回答精彩极了，简直值得用画框装裱起来，他答道：“绝对不是！最好还不够，我们是要做得更好。”

在那一时刻，杰克提出了一项新的挑战，设定了更高的目标。事情往往是这样，在一种特定情况下的最好，实际上是极为平庸的假象。我们应该始终坚持自己的判断，什么是或者什么不是“最好”，直到通过进一步的提高和创新，目标确实提高了。

设定更高目标的挑战应该在其特定的社会内涵上进行分析。美国梦距离我们渐渐远去，越来越多的人被分化成两种社会群体：拥有一切的和一无所有的，脑力劳动者和体力劳动者，穷人和富人。这一切告诫我们，好好保留着美国梦，实现这一梦想的一个最有效的途径是不断提高我们的电子文化。

文化是读和写的能力。电子文化是使用计算机和其他知识的技能。想一想城市人口的激增常常是令人悲哀和失望的。知识的匮乏在国民中泛滥。由于不能很好地读和写使得人们的心理、自我评价、自我价值不断降低，导致人与人的隔阂越来越深。文化和电子文化的沟壑成为社会的严重问题，除非我们不断地开拓前进，否则无法解决这些问题。目前的“最好”远远没有达到更好的要求。

这本书最重要的思想和核心就是杰克·韦尔奇提出的“让我们做的更好”。它激励着我们将自己的目标定得更高，期望更加远大，而我们也因此都变得雄心勃勃。

设定更高的目标：一步一步，更上一层楼

本书针对你的个人生活及事业分为八种提高的策略。

策略一：建立坚固的基础

通过提问和对基础问题的分析建立牢固的基础。这是设立基线和衡量效果的根本。牢固的基础是建立在核心的竞争力和对任何错误的不断修正之上的。这一点使我们学会面对现实，改善问题。

策略二：突破思想的禁锢

正像查理·布朗所讲的：“你不可能用旧的数学思维产生新的数学。”学会从旧框框中突破出来，养成创新的习惯。发现你自己的创新点在哪里，如何实现他们。通过这个策略，你将领略通向成功的有效的、独特的思维方式。

策略三：创建详细的总体规划

当你实施自己的创新时应避免陷入计划的误区。许多公司缺乏获取好创意以及发展、细化其经营思想，使其进入实践阶段的方法。学会如何使用我们提供的 MIRCORES 程序，这将帮助你建立远景目标，包括达到更高目标的详细的计划、策略。

策略四：发展开创者

离开智者你寸步难行。没有什么事情可以与培养有才能的人使他们不断地追求更高的目标这个发展规划相媲美了。许多成功者的经历使人们注意到，每一位杰出的领导者在刚刚起步的时候都有明智的人的协助。（这种例子在我们中国的历史上不胜枚举，刘邦能离开萧何张良吗？刘备能离开诸葛亮吗？朱元璋能离开刘伯温吗？……——译者感言）学会如何识别和发展开路先锋，让他们带领你到达你想去的地方。这种培训的技能同样可以应用到“对最好的创新”，唤醒那些具有潜力的人为达到顶峰而奋斗。

策略五：突破桎梏

好的创意并不是偶然产生的。敏捷的思维并不总是奏效，解决方案只是临时性的事件。你需要一种可以持续地创新思维的流程。解决方案是在尝试了大量的技能和方法之后才呈现出来的，并不仅仅是头脑风暴的产物。这些理念、经验和技巧是各类不同的公司经过多年的实践，并且产生了很好效果的结晶。通过这一策略，你学会的是如何打破固有

的屏障,不断创新。

策略六：交流及组织

有了好主意会发生什么呢？通常什么也不会发生。很多有价值的主意由于没有及时地沟通、组织实施而消失得无影无踪。我们应学会这种传达知识、信息、资源从而达到目标的独特的技巧。

策略七：展开和实施

及时而有计划。很多人有机会，但是仍没有获胜。这就好像打篮球，很多人控球，但不能投球得分。原因常常在于他们缺乏详细的实施计划。实施的过程是个人或者企业运营中最薄弱的环节。由于这一环节而湮没的好主意实在是太多太多了。在本章，你可以学到如何克服可能的问题。

策略八：保持并发展创新精神

通过开路先锋、典范，你将学到如何保持创新的精神、不断进取的文化。你可以体验精神产生的激励的力量。

迪斯尼的“秘密”

经常有大学生问沃尔特如何能像他一样富有。在他的回答中，有这样一句话：“获得财富的途径，是通过你自己的策略实施，使自己做得比以往更好。”

这些策略有助于你通过创造性的思维，产生突破性方

案的总体规划，逐步建立稳固的基础而达到目标，同时将他人培养成典范。沃尔特·迪斯尼经常说：“我们要尽力做得更好！”他不是满足于已有成就，辍步不前的人。他生活在现在，但是放眼于未来。他懂得创新的技能必须不断地运用，不然会因荒废而渐渐衰退。虽然他有辉煌过去，但这一切不能让他满足。作为一名彻底的创造者，他知道一个人的荣誉从来不是永久的，只有通过不断地创新奋斗才能真正赢得。

他通过创新机能，不懈地探索，发现新的项目，同时激励他的属下不断的发展，达到以往没有的高度。

企业化赛跑

沃尔特的一生给我们这样的启示：现在到了开动我们的创新机器，加速提高目标的时候了。当今世界存在一种新的赛跑——“产业化革命”，这应该是有史以来最快的赛跑。几乎每个人都在寻找财富 500 强的秘密，不论是企业家还是雇员，都在努力挖掘竞争对手的运营奥秘并努力跟上时代的步伐。

企业化赛跑在崭新的跑道上进行，实际上这种赛跑是一种革命，改变着我们的工作和生活。新的运行轨迹在原有的基础上增加了赛跑的难度，这种革新的跑道是在信息高速路上的。

如果我们想要上路，必须具备有效的驾驶执照。我们必须了解规则以便赢得胜利。

这种新的驾驶执照称为“企业化思维”，但是没有年龄