

The BIG

规划企业未来

50个世界一流企业大构想

罗伯·琼斯 (Robert Jones) / 著

朱道凯 / 译

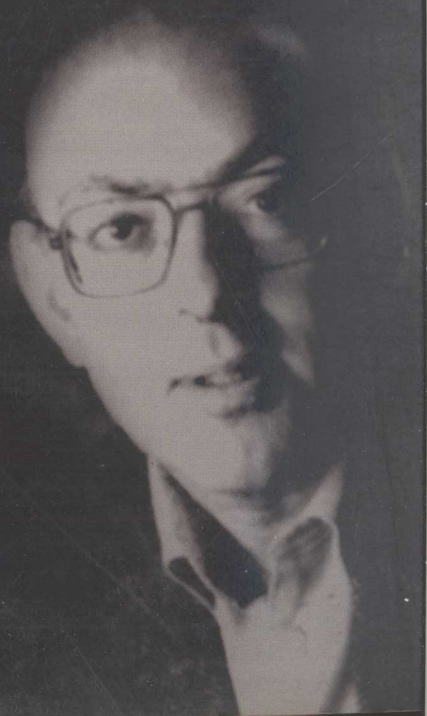
我们如何与众不同？

重新找寻企业未来的生命力

教你如何找寻、传播并管理自己的大构想

汕头大学出版社

idea



7-270
79

The

idea

规划企业未来

50个世界一流企业大构想

罗伯·琼斯 (Robert Jones) / 著

朱道凯 / 译

我们如何与众不同？

重新找寻企业未来的生命力

教你如何找寻、传播并管理自己的大构想

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

规划企业未来: 50个世界一流企业大构想/罗伯·琼斯著; 朱道凯译.

—汕头: 汕头大学出版社, 2003.3 ISBN 7-81036-500-2

I. 规... II. ①琼... ②朱... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第110329号

The Big Idea

Copyright ©2000 by Robert Jones

Chinese translation copyright ©2002 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

Chinese (simplified characters only) Trade Paperback Copyright ©2003 by Shantou University Press

Originally published in English by Harper Collins Publishers Ltd.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. All right reserved.

本书经城邦文化事业股份有限公司商周出版事业部授权, 由汕头大学出版社出版中文简体字版本。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所

规划企业未来: 50个世界一流企业大构想

作 者: 罗伯·琼斯 (Robert Jones)

译 者: 朱道凯

责任编辑: 胡开祥 庄少兰 王子暄

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州东瀚印刷有限公司

开 本: 890×1168 1/32 印 张: 7

字 数: 147千字

版 次: 2005年7月第2版

印 次: 2005年7月第1次印刷

定 价: 12.00元

ISBN 7-81036-500-2/F·29

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路177号祥龙阁3005室

电话/020-22232999 传真/020-22232999-6001 邮编 510620

马新发行所/城邦 (马新) 出版集团

电话/603-9056 3833 传真/603-9056 2833

E-mail: citeckm@pd.jaring.my

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

THE BIG IDEA

7 作者序:十二种语言的哈罗

13 第1章:接下来呢?

一旦你的产品已达到高品质,
或你的客户服务已达到标准,
你还能往哪儿去?

接下来呢?

它不仅是一个问题,而且代表整个大气候。
它主宰新世纪之始的情绪。

29 第2章:值得花钱的价值

人们寻找他们能够认同的东西,
他们愿意成为一分子的东西,
使他们自我感觉良好的东西,
在“接下来呢?”的市场上,价值的重要性凌驾一切。

45 第3章:终结内部

组织的疆界愈来愈难以界定。
大多数人属于一个以上的“利益关系人”。
他们在企业身上投下的赌注不止一处。
而且许多人既属于组织内部,又属于组织外部;
他们既是顾客,又是员工;
他们是冒充员工的外包商;
他们是拥有部分企业的供应商;
以及其他种种诸如此类的多重身分。
这就是“内部”的终结。

61 第4章:迈向大构想

大构想除了覆盖面广——

包括组织内部与外部,还深入人心。

它创造了一种特殊与组织结合的关系;

它们引导人们认同组织。

这表示人们在组织身上看到自己的一面,

因而把组织当做自己的一部分。

81 第5章:组织的灵魂

大构想是组织的灵魂。

它是无形的、非物质的、精神层面的。

.....

它不是你可以随便杜撰的东西。

它不能够混合调制。它不可以是一厢情愿的想法。

它必须是你最深沉的真情告白。

你不能炮制一个大构想,你只能寻找它。

103 第6章:启程出发

发现大构想的寻常模式;

组织首先检讨自己的野心、兴趣与技术,

然后在外在世界中寻找一个与之相衬的需求,

或缺口,或挑战。

重要的是,那个外在世界需求必须够大,

大于以往任何人曾发现过的需求。

THE BIG IDEA

125 第7章:跨越阴影

新力、迪士尼、苹果电脑、宜家家居、维珍等均号召数百万人前来帮它们创造大构想。

这些公司的大构想都是社会财产，也是社会结构的一部分。

然而在构思与创造之前，却是阴影低垂。

构想是脆弱的，

各式各样的障碍横亘在前，幢幢阴影遮蔽了道路……

151 第8章:七个阶段

随着组织成长、进化、改变、合并、分裂，

不同阶段会出现不同的威胁，

最好的实践大构想方法亦会随之改变。

173 第9章:一切差异

大构想不仅造成获利上的差异，

它还许诺组织一个更安全的未来。

这种安全的未来，则构成目前市值上的巨大差异。

除了利润，除了市值，大构想还能兼善天下……

195 第10章:新的企业精神

实施新企业精神的组织——成长茁壮的社群——

将会是那些不做理性决策的组织。

它们不模仿，却发明。

它们不分析关键成功因素,却想像成功的滋味。

它们信任自己的集体直觉。

它们愿意做出信心的飞跃。

这种经营方法不是科学——

事实上,经营方法从来就不是科学。

215 附录:好构想指南

作者序

12 种语言的哈罗

跨进橘子公司(Orange)伦敦总部,你第一眼便看到接待处墙上高挂着一条横幅,上面是用12种语言写的“哈罗”两个字。第二件引起你注意的是一个指示牌,上面的箭头指向顶楼的“幻想馆”和“未来学主任”办公室。你立刻会领悟到,这个地方一定有什么不同凡响之处。

橘子公司是全世界最耀眼的通讯公司。5年前它尚不存在,现在,它是英国绩效最好的移动电话网络公司,网络已伸展至从荷兰到香港等12个国家地区。最引人注目的是,在这个变幻无常的市场上,橘子公司拥有一群最死心塌地的顾客:它的“搅拌率”(churn rate)(每年顾客流失率)比同业标准低了一大截。

是什么因素促成如此亮丽的成绩?不是它的科技成就,也不

是它的客户服务,更不是它的价格。橘子公司网络覆盖面和通话品质很好,但你可能得等上几个小时才打得通客户服务中心的电话,更何况,其他移动电话网络收费比它便宜。

也不是橘子公司企业模式——这个模式此刻正在改变中。起初,橘子公司只打算经营“无线”生意,但现在,它已演变成一个经营范围更宽广的通讯公司,提供非常“有线”的个人电脑上网服务。

驱动橘子公司力量,是它的创业信念。创办橘子公司200人有一个共同的想法,这个想法与科技“能够”做什么无关,而与科技“应该”为人们做什么有关。他们看不出移动电话为何需要那么笨重而且难用,诺基亚(Nokia)替他们设计的第一支移动电话,被他们否决了——他们嫌它太庞大了。他们看不出为什么人们应该被迫接受条列式的账单。他们知道市场研究不能告诉他们提供什么样的服务——诚如他们所言,你无法研究未来。不过,他们可以看到(有时候只是隐隐约约地看到)移动电话普及之后,人们可以做的100万种新鲜事情。他们也可以看到橘子公司就在那里,提供那100万种新鲜事情。

这个观念很难用文字来表达,因为他们尝试过。他们有一份使命声明,有一份哲理声明,还有不下3份不同的价值表,但那些不过是文字游戏罢了。最近他们开始使用一句口号“光明的人类前途”,不过,有些员工对这句话很不感冒,因为“人类”两个字听起来就不太有人性,好像从科幻小说里蹦出来似的。

橘子公司有些员工会告诉你,最能阐释他们信念的是一张图片。那张图上显示的是一名7岁儿童手拉着手,牵着一个大人向前走。那张图片传达了一种童真式(但不是幼稚)的单纯,一种

迫不及待迎接未来,而又不畏惧未来的心情。

表达橘子信念最传神的一句话,或许是该公司进军市场的广告词:“未来是光明的,未来是橘子的”(the future's bright, the future's Orange)。这句话表达的是一种乐观主义,同时,也传达了该公司的活力水准和野心规模。

令人印象深刻的是,这个信念是该公司上上下下、里里外外所有员工的共同信念。橘子公司喜欢把“橘子一族”挂在嘴边,那是一个涵盖顾客和员工的社群。顾客觉得自己不只是顾客,他们属于某个家族。

橘子公司在筹备阶段即抱持着一种创新的概念,他们认为公司应该与顾客互动,而不是(像其他电话公司那样)仅仅为顾客服务。该公司的客户杂志是坊间最活泼生动者之一,而且至今它的新产品研发工作仍以顾客为主要实验对象。先推出产品,然后衡量顾客接受的程度。顾客因此既对橘子做出贡献,而且帮忙塑造橘子的形象。

橘子公司受到一个信念的驱使——某种只可意会、不可言传,但充满情绪、且为许多人共享的东西——一个大构想。

宜家家居(IKEA)的情形也是一样。它也有一种超越公司本身利益的使命感,一种能抓住顾客和员工想像力的使命感,当然,宜家家居必须获利;当然,员工在宜家家居工作是因为他们需要赚钱养家;当然,顾客购买宜家家居产品是因为宜家家居的产品通常品质良好,价钱又经常便宜得惊人。但这些经济考量只是宜家家居的一个方面。人们不是随随便便购买宜家家居的产品,而是诚心诚意相信宜家家居的理念——一个混合时尚、节俭、自助、朴实、北欧风格、无分阶级的概念。他们选择宜家家居,不是根据经济逻辑。

辑,而是基于某种或可称之为“感情逻辑”的东西。问问宜家家居的创办人英格发·坎普拉(Ingvar Kamprad)该公司的成功秘诀是什么,他的答案很简单:“我们是一家理念公司。”

人们购买的东西(产品与服务)愈来愈无分轩轻,因为一家公司的科技优势愈来愈容易被另一家公司复制。这导致一个简单但极具破坏性的后果:在缺乏经济性差异的情况下,感情逻辑势必成为惟一最重要的企业驱动因素。

未来消费者将期待并被要求有所抉择,但他们主要是在不同的感情世界中做抉择,而不是在不同的产品特色中间做抉择。

未来员工也将更具思想独立性,行动更机动,愿意尝试更换工作或职业,或甚至移居另一洲。他们将加入并协助塑造符合他们价值的组织。

未来投资者将较少执着于短期“股东价值”。无形资产将变得更重要,评估组织的标准将基于它们对社会与环境的贡献。

从某些方面来看,企业一向与感情逻辑有关,一向满足更深层的人类需求,而不是纯粹追求利润。瑞典话的“企业”一词是“näringslivet”,意思是“生命养分”。明日的成功,将属于那些最能够滋养生命的公司。

如何滋养生命

大构想可以是任何东西。不过,为了滋养生命,它们必然在两个层面上殊途同归。

首先,它们的内涵远超过理性、逻辑、脑部活动。它们有深度。它们为企业创造一种特殊和可以触知的精神。它们使得和组织接

触成为一种独特的经验。

其次,它们对组织内部和外部的人同样具有吸引力:它们是社会财产,属于每一个人,但不属于任何一个人。它们融化了顾客、员工、供应商、承包厂商、投资者等等之间的界线,以致这些人全部变成同一个家族的成员。

宜家家居拥有一个这样的大构想。不过,你不必拥有数百家几乎一模一样的大卖场才能拥有一个大构想。

文华东方酒店(Mandarin Oriental)在香港、曼谷、旧金山等地拥有数家相当特殊的旅馆,每家旅馆都有自己的风格和身分。但这些旅馆团结在一个与“及时行乐”有关的大构想之下——一个特殊但不是高不可攀,豪华但不奢侈,具东方色彩却又和蔼可亲的经验。这个构想是文华东方全体员工,以及它的广大忠实顾客层所共同信仰并推崇的。

橘子公司有一个大构想。不过,你不必从事消费性事业才能拥有一个大构想。

麦肯锡顾问公司(McKinsey)的管理顾问师有一种气质,在他们那一行中显得相当突出。他们的大构想与“一丝不苟”有关。他们是一群最聪明的人,以一般律师事务所的精神(和收费标准),指导高规格的客户。而且,这种气质是麦肯锡的客户和自己内部同样感受得到的。

最后,你也不必必须是一个商业组织才能拥有一个大构想。

国家信托(National Trust)的职能是维护历史古迹及自然景观,保存供一般民众欣赏。它是英国地位最崇高的保护性公益组织。它“永属全民之地”(places for people for ever)的大构想,不仅激励全体员工,而且感动了成千上万的一般人民,吸引他们加入成

为会员。它的会员人数如今已超过两 200 万人。

但是,大构想为何兹事体大? 这世界到底发生了什么事情,使得大构想突然重要起来? 抑或它只是一时流行,过一阵子就会烟消云散?

你如何寻找大构想,如何传播它、管理它? 大构想是否仅仅是另一个管理工具,抑或它比管理工具更有生命力? 如果你没有大构想,你能不能取得一个? 如果你已有一个大构想,你会不会失去它?

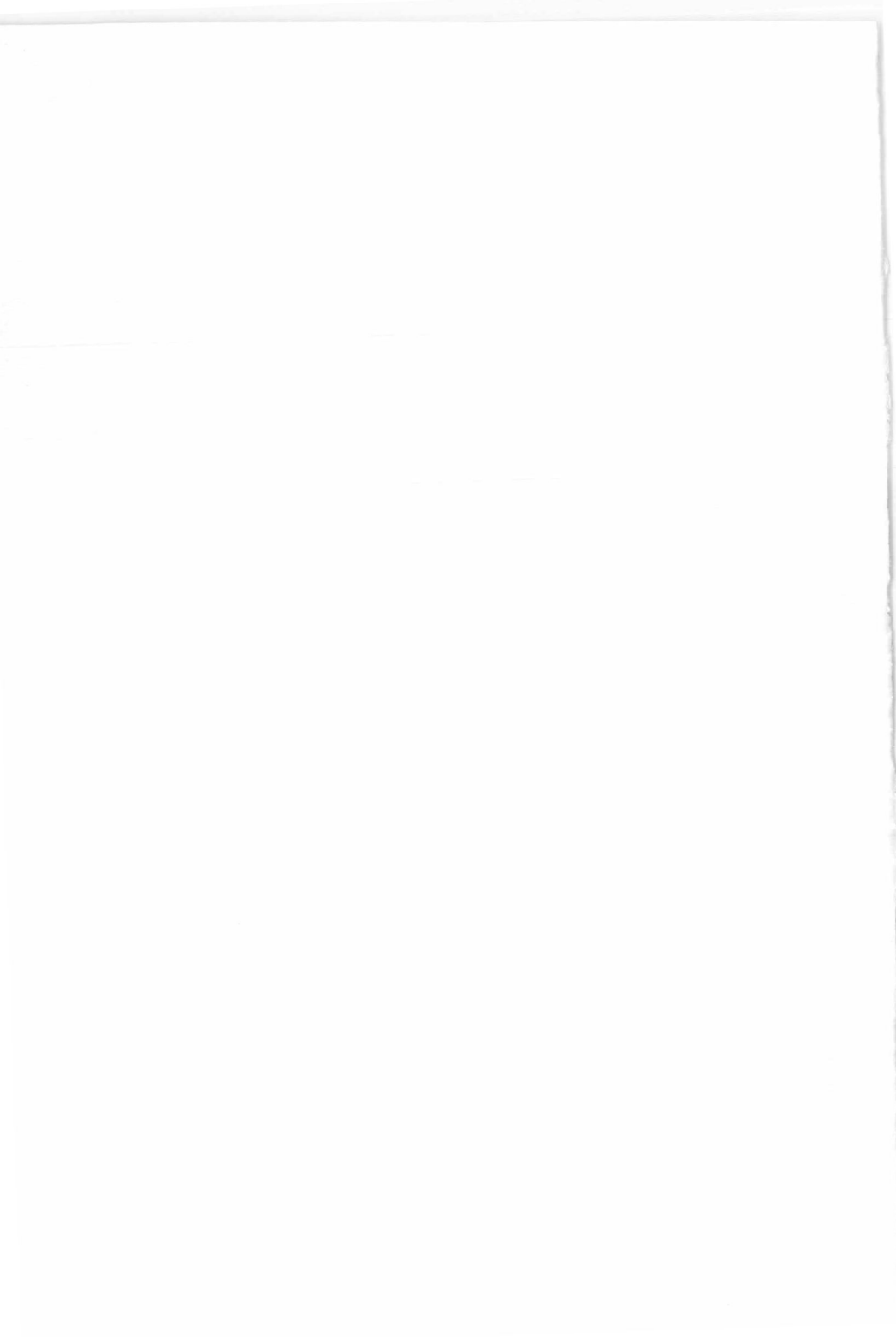
简单地说,你如何让一个组织滋养生命? 这就是本书要告诉你的故事。

第 1 章

接下来呢？

一旦你的产品已达到高品质，
或你的客户服务已达到高标准，
你还能往哪儿去？

它不仅是一个问题，而且代表整个大气候。
它主宰新世纪之始的情绪。



英国北方一座工业城的郊外，有一栋庞大、灰色的高科技库房。它的外观看起来像一栋巨型大卖场，也像一座小型的机场候机室。建筑物外表没有名字，坐落的位置颇为隐秘，四周有一堵高墙，外观看来门禁森严。驱车来到警卫岗哨前面，里面空无一人，只见一个按钮。按下按钮，向对讲机通报自己的身分，对讲机里传来“请进”的声音，门悄悄打开了。

一进入库房，你仿佛走进另一个世界。里面空间广阔，有1000多人埋首案前，大多数人在忙着讲电话。放眼望去，到处是人，没有钞票，没有金库，甚至没有支票。然而，这是一家银行。

这里是第一直接银行（First Direct），它开创了电话银行的世界先驱。

第一直接银行不是一家普通的银行，它是一家小型银行，拥有100万名顾客，但它象征一个影响甚广的社会变迁。第一直接银行的背后有一个引人入胜的故事，以及一个非常具爆炸性的问题。

引人入胜的故事与该银行的成就有关。

10年前，第一直接银行把客户服务的概念引进银行业。在这个由冰冷大理石大厅、面无表情的职员和一成不变的程序形成的世界里，第一直接银行有一个简单、但在当时属于革命性的观念——银行应该迁就顾客。这是一家一天开门24小时，一年开门

365 天的银行；是一家一旦犯错，不待顾客开口，便迅速纠正错误，甚至主动补偿顾客的银行；是一家因为没有分行，所以经营成本可以压得很低的银行；是一家不收账户管理费的银行。最重要的是，这是一家你所看到的银行核心业务不是票据处理，也不是金钞买卖或贷款审核，而是管理客户关系的银行。

但是现在，第一直接银行面临一个爆炸性的问题。它的顾客已习惯卓越的客户服务。他们想要更多东西。“接下来呢？”（what's next?）的问题，悬在第一直接银行的头顶上，不是比喻，而是真的悬在那里。真的悬在那里，因为这句话是该银行最近推出的广告标语，印在海报上，沿着大库房的四面墙壁，从天花板一路垂下。但这句话也是隐喻，暗示该银行必须面对的重大经营问题。

可能性狂热

这是每一个组织迟早都必须面对的问题。一旦你的产品已达到高品质，或你的客户服务已达到高标准，你还能往哪儿去？接下来呢？它不仅是一个问题，而且代表着整个大气候。它主宰新世纪之始的情绪。我们生活在一个充满问题却没有答案的世界里，到处是不安于室的蠢蠢欲动，到处弥漫着一股追逐下一个伟大发明的狂热。

诚然，狂热中带有一股欢欣鼓舞的气氛。说起来很奇怪，我们不要答案。我们享受追逐的乐趣。乐趣在于旅行本身，不在于抵达终点。我们希望有永远追逐不尽的可能性，或许这是新世纪之初的自然反应。我们觉得新世纪必然和旧世纪明显不同，至于到底应该如何不同，目前还不能决定。