



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

PERIPHERAL VISION

Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company

周边视野

——探测引发公司成败的弱信号

〔美〕 乔治·S.戴 著
保罗·J.H.休梅克

杨大蓉 康蓉 译

康蓉 审校



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

PERIPHERAL VISION

周边视野

——探测引发公司成败的弱信号

[美] 乔治·S.戴 著
保罗·J. H. 休梅克

杨大蓉 康 蓉 译

康 蓉 审校

商务印书馆

2011年·北京

Peripheral Vision

Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company

Copyright ©2006 George S. Day & Paul J. H. Schoemaker.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

周边视野:探测引发公司成败的弱信号/(美)戴,(美)休
梅克著;杨大蓉,康蓉译. —北京:商务印书馆,2011
ISBN 978-7-100-06808-6

I. 周… II. ①戴…②休…③杨…④康… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 195476 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

周 边 视 野

——探测引发公司成败的弱信号

〔美〕乔治·S.戴 保罗·J.H.休梅克 著

杨大蓉 康 蓉 译

康 蓉 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06808-6

2011 年 12 月第 1 版 开本 700×1000 1/16

2011 年 12 月北京第 1 次印刷 印张 16

定价: 36.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

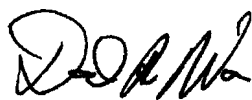
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

各家评论

本书应该成为针对高层管理人员学习创新问题的必读书籍。这本书里所阐述的理念已经在领导者身上取得了明显的效果，毫无疑问地增强了他们面对危机的能力，显著地拓宽了他们的周边视野。

——BB&T 公司董事长兼首席执行官 约翰·艾利森

随着新技术和新竞争对手的不断涌现，管理者和公司必须发掘一些新的方法，来寻找那些存在于周边视野的微弱信号。这本书为我们提供了一个大胆和实用的方法，帮助我们重新思考如何感知，如何仔细思量以及如何针对周围存在的威胁和机会，作出正确的决策。

——宝洁公司创新与知识部副部长 拉里·休斯顿

如今的管理者要不断地饱受煎熬，环境中难以预料的因素会随时蒙蔽他们的眼睛，让他们无法及时识别潜在的威胁和机会。戴和休梅克为缓解这种焦虑提供了第一个完整、全面的框架。本书简单易懂、逻辑性强、具有可操作性。本书超越了传统模式，为读者提供了一种扩展战略性思维的系统方法。

——首域投资公司执行副总经理 桑基瓦·米尔查达尼

戴和休梅克的分析框架具有创新性,因为它不仅对企业组织瘫痪的原因进行了诊断,而且为如何拓宽公司狭窄的周边视野提供了一种简单的方法和一整套工具。这恰恰是那些“自立型”的企业管理者在应对“未知之谜”时所需要的。这本书为企业的自我诊断提供了一种有效的调查方法,而且针对如何增强关键的组织能力提供了实用的建议,让你未来不会再猝不及防。这本书与经营中的组织领导、参与创业以及涉及新兴市场的组织领导都密切相关。对于那些未来的领导者来说,这是一本必读之书。

——飞利浦电子公司固态照明分公司

副总裁兼总经理戈维·拉奥

所有企业领导都知道,聚焦和执行是经营的关键环节,本书为你提供了一个特殊的视角,指导你如何发掘存在于企业焦点之外的重要机会。

——美国保险、纽约人寿保险公司副总裁 特德·马塔斯

目 录

CONTENTS

引言 弥补警惕性缺失的七个步骤	1
开拓周边视野的方法	3
期望和警醒	6
第一章 周边视野的重要意义	9
狭窄的周边视野带来的影响	12
警惕性缺失	16
周边视野如何起作用	19
提高周边视野的掌控能力	23
第二章 锁定范围——应该向何处看	27
锁定范围这项任务面临的挑战	28
提出合适的问题	32
从过去的经营中学习	33
观察企业目前的状况	37
想象一下企业新的未来	44
结论：望远镜和显微镜	48
第三章 扫描——如何查看	51

主动扫描	52
周边视野中特定区域的扫描策略	54
扫描准则	70
第四章 解读——数据意味着什么	73
蓦然成像	76
三角测量的重要性	78
我们为什么会思想僵化	84
改善意义建构	91
结论	94
第五章 探查——如何更仔细地探索	95
适可而止	97
利用情景来探查信息的含义	99
寻求更广泛的信息	102
设计实验和方案	103
结论:快刀斩乱麻	112
第六章 采取行动——如何处理这些信号	115
在情况不确定时采取行动的战略	118

先发优势的局限性	126
知道何时去学习或飞跃	128
穿过浓雾向前进	130
第七章 组织——如何保持警惕性	133
掌控周边视野能力的五项要素	136
结论:综合考虑	151
第八章 领导——行动方案	155
挖掘或者留意周边视野信息	157
关于周边视野的六点教训	161
改进的方案	163
适者生存	171
附录 A 战略眼光测试——你的公司的警惕性 缺失点在哪里	173
战略眼光测试	175
战略眼光测试的结果比较	179
附录 B 理论综述	183

信息处理范例	184
组织的学习范例	186
学习过程的步骤	187
其他的相关书籍	195
附录 C 关于企业视觉这一比喻的相关解释	197
视野的工作原理	198
这种比喻方法存在的局限性	203
注释	205
致谢	237
作者简介	241



引言 弥补警惕性 缺失的七个步骤

即

使在你一心一意专注于经营自己的企业,仍然要面对大量的弱信号,它们就在你的周围。例如,你们公司亚太区域销售经理带来了一则有关新竞争对手的消息,让人听后心生不安;或者你会从报纸上获悉,一些人首创性地尝试在皮下植入射频身份识别牌(RFID),在紧急情况下,它能够传送人们的身份和就医信息;也许你了解到一位愤愤不平的消费者撰写的网络日志(博客)正在引起人们的广泛关注。对你的公司而言,这些信号意味着什么呢?大量的弱信号哪些是值得你进一步关注的,哪些又是你可以不予理会的呢?世界变得越来越复杂,变化的速度越来越快,于是对周边视野的掌控能力对于公司的成功显得尤为重要,有时甚至可以借此力挽狂澜。但是,从本质上看,周边视野并不是一个很清晰的概念。有很多不确定性,而且变幻莫测。关键在于要迅速识别出那些相关的信号,并进行更深层次的探究,排除干扰信号;比竞争对手更快地把握住机会,或者在危机演变成大麻烦之前发现其早期预警信号。你的公司决定接受这份艰巨的任务吗?

绝大多数组织都缺乏这种必不可少的周边视野掌控能力。“战略眼光测试”是专门为这个项目而开发的,它对从事全球业务的企业高管进

行了调查,其中超过 80% 的高管都感到他们对周边视野的掌控能力达不到形势的需要。这种差距表现为一种警惕性缺失。你所在组织的警惕性有多高? 或者换句话说,在过去 5 年中,企业内发生了多少次你未曾预料却造成了重大影响的事件? 一项对 140 位企业战略专家的调查表明,有 2/3 的被访者承认,过去的 5 年中,他们的组织都面临过至少 3 次这样影响深远的危机局面。而且,97% 的被访者都认为,他们的企业缺乏防范意外的早期预警系统。¹

虽然人的眼睛都拥有一个非常发达的掌控周边视野的系统,但是绝大多数组织却是紧紧聚焦在当前业务这个狭窄的范围内。这种注意力高度集中也许会给企业带来短期效益,但是它可能对企业的长远目标不利,尤其是在环境发生变化的时候更是如此。本该让人关注的那些弱信号有可能被一些不相关的和干扰性的信号蒙蔽。如果组织里有人认识到了早期预警信号的重要性,那么是不是其他人也都会接受到这个信号,或者理解这个信号呢? 回想一下你曾经历过的一次突发事件,也许当时在你的企业中或者相关机构中,已经有人意识到了那些弱信号。但是你并不知道他们意识到了,而且他们也不知道你需要了解这个情况。对周边视野拥有很好的掌控并不仅限于感知,还要了解需要对哪些问题进行深入探究、如何解释这些弱信号,而且也要知道如果信号依旧模糊不清时,应该如何应对。

在各方高度依存的世界里,一石可能激起千层浪——例如,制药企业的高管们吃惊地发现他们所处的行业正日落西山;一些制造企业因来自中国和印度的低价竞争而面临倒闭;许多提供互联网服务的企业都没有发现网络搜索引擎的巨大潜力,直到谷歌将它们打得一败涂地。周边视野中的一些蛛丝马迹,能很快变成令人瞩目的焦点。上面这几个例子随处可见。这样的弱信号有可能导致非常悲惨的结局,例如美国发生的“9·11”恐怖袭击;也有可能产生非常积极的作用,引发创新,例如弗莱



明(Fleming)发现的青霉素就是如此。

开拓周边视野的方法

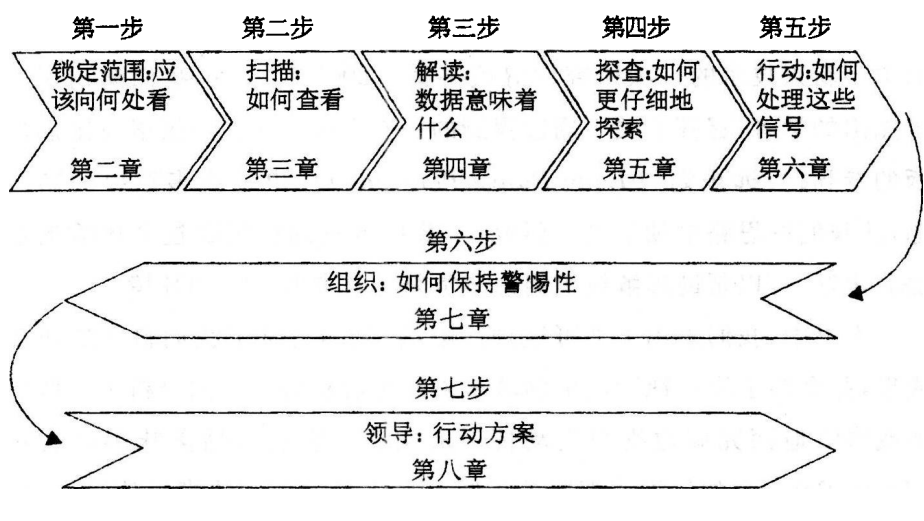
本书的写作始于对一种挑战的思考,这种挑战就是企业及其管理者怎样才能及时地开发出一种显著的能力,使他们能够辨识出周边的弱信号,并作出回应。起初,我们是在沃顿商学院的马克技术创新中心展开的关于新兴技术的一项研究中寻找答案。2003年5月,我们邀请了一批杰出的学者,召开了关于周边视野的一次会议。²这次会议以及随后出版的专刊《长远规划》(*Long Range Planning*)提出了许多重要的新问题,让我们的思路更加清晰。研究中,我们发现周边视野这个比喻的提法非常好,可以帮助理解组织周边非常复杂且非常模糊的环境。

本书中,我们采用了视野这种比喻的提法,总结了我们自己的研究成果,并介绍了周边视野这个领域未来的发展趋势。我们分析了一些成功或失败地探究周边视野变动情况的实例。它们包括美味烘焙公司(Tasty Baking)如何澄清那些关于低碳水化合物食品的模糊信号;贝兹娃娃(Bratz)如何识别出少女的态度变化,从而推翻了芭比娃娃的行业霸主地位;面对消费者要求获得更加个性化的服务,殡葬业的管理人员如何回应;还有随着发光二极管照明技术的产生,照明设备行业面临哪些挑战等。我们引用了许多学科的新观点,包括战略、营销、组织理论、创新及新兴技术管理、行为决策理论以及新知学,而且我们还涉及许多应用领域,例如技术扫描、竞争性情报和营销调研等。最后,我们附上了“诊断测试问卷”,这样你就可以对组织的现状以及开发周边视野的需求情况进行评估和分析(参见附录A)。

为了帮助提高对周边视野的掌控能力,我们特别对基础的组织流程和组织能力进行了研究分析。我们的研究借用了信息处理和组织学习

的一般模型(参见附录 B),但是我们特别关注周边视野中那些模糊的和不确定信号。这样我们总结出理解周边视野和增强周边视野掌控能力的七步流程,图 I-1 所示为这个流程。

图 I-1 弥补警惕性缺失的七个步骤



前五步聚焦于直接改进对周边弱信号的接收、解释和回应的过程。第一步,即确定范围,要明确关注的范围和重视的问题(第二章)。关注每一件事就等于没有关注任何事。管理人员可以通过回答一系列引导式问题,以确保他们关注的范围既不是太宽泛,也不是太狭窄,而且既不会错过重点,也不会茫然不知所措。在确定了初步范围之后,下一步就是怎样在选定区域中进行扫描(第三章)。扫描的焦点应该更多地放在探索相对熟悉的范围内呢,还是应该更多地放在探索未知领域呢?要深入探求崭新的领域,管理人员就必须实施不同的扫描战略。第三章介绍了在周边视野不同领域中发现信号的工具和方法,这些不同的领域涉及



企业内部、客户及竞争对手、新兴技术,以及各种势力和影响人士。管理人员该如何在选定范围内进行扫描呢?

一旦企业开始在重要的领域里扫描,那么下一步就是弄清所发现的问题究竟意味着什么(第四章)。大量信息都是很模糊而且不完整的。对于人类而言,周边视野里的信号不仅颜色黯淡,而且还模糊不清。那么,企业如何把这些凌乱的、分散的信息有效地结合起来,如何诠释它从周边视野里看到的点点滴滴呢?这期间会出现哪些认知和组织上的偏差呢?其中一条战略就是,如果能从各种不同的角度出发,那么就能改进解读弱信号的效果,也就是说增加了深层次和更多角度的分析,这种做法和三维测量过程有些类似。

在初步解释的基础上,下一步就是进一步探究,更多地了解周边视野中发生的事情,并找到一个更好的视角(第五章)。这就需要形成合理的假设并了解如何测试它们是否存在。然后,企业就必须决定是否对周边视野里的信号采取行动,以及如何采取行动(第六章)。有的时候,企业同时面对威胁因素和机会因素,即使存在很高的不确定性,企业仍然必须作出决断。但是通常情况下,处理从周边视野传来的模糊信号时,需要的是一种贯彻实物期权思想的更为小心而且慎重的实时回应方式。

第一到第五步关注的是优化掌控周边视野能力的过程,而最后两步则聚焦于增强企业的组织能力和领导能力,来支持掌控周边视野。第六步中,掌控周边视野的过程成为了组织结构和文化的一个有机组成部分,这样做的目的是希望提高警惕型组织所需的组织能力(第七章)。最后,尽管组织中的每个人都可能在周边视野中扮演某个角色,但是我们的调查还是清楚地揭示出领导者所起的关键作用。如何提高领导力,促进组织敏感度的培养是最后这个步骤面临的挑战,第八章关注这个问题。这最后两步和前面几步相互联系,并最终定型。