

哈佛企业丛书

Meeting of the Minds

Creating the Market-Based Enterprise

创建面向市场的企业

[美] 文森特·P. 巴拉巴 著

中国对外翻译出版公司

图书在版编目(CIP)数据

创建面向市场的企业/(美)巴拉巴(Barabba, V. P.)著;王恩冕;于少蔚译. —北京:中国对外翻译出版公司, 1997. 12

书名原文: Meeting of the Minds: Creating the Market-Based Enterprise

ISBN 7-5001-0500-2

I. 创… II. ①巴… ②王… ③于… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26939 号

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

特约编辑/钟永玲

发稿编辑/章婉凝

排 版/北京新知电脑印制事务所

印 刷/北京振华印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/8.5

版 次/1998 年 8 月第一版

印 次/1998 年 8 月第一次

ISBN 7-5001-0500-2/F·50 定价:14.00 元

MEETING OF THE MINDS: CREATING THE MARKET-BASED ENTERPRISE

Copyright © 1995 by The President and Fellows of Harvard College

Chinese translation copyright © 1998 by China Translation & Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理公司(国际)

ALL RIGHTS RESERVED

献给我的妻子谢里尔——一个心有灵犀的人。

鸣 谢

除了前面提到的同事之外,本人特向以下为本书提供合作、提出批评和付出耐心的人士表示感谢;没有他们的帮助,本人的非正规理论将无从说起。他们是:肯·贝克、J. T. 巴顿伯格 III、唐纳德·K. 布朗、韦恩·切里、温迪·科尔斯、杰里·科林斯、汤姆·戴维斯、乔治·戴、罗伯特·多恩、迈克·迪乔瓦尼、迈克尔·格里马尔迪、唐·哈克沃斯、史蒂夫·海克尔、杰夫·哈特利、帕特里夏·霍金斯、爱丽丝·海斯、鲍伯·亨德利、乔治·汉弗莱斯、拉尔夫·基尔曼、罗伯·克莱因鲍姆、迈克尔·库斯尼克、罗伯特·梅肯、理查德·梅森、乔·D. 米勒、阿弗·米勒、鲍伯·奥康内尔、杰克·奥斯本、丹·欧文、巴巴拉·理查森、希拉·罗尼斯、唐·朗克尔、J. 菲利普·桑普尔、约翰·斯梅尔、理查德·斯莫尔伍德、斯图·斯潘塞、卡尔·施佩兹勒、乔·施皮尔曼、文斯·瓦卡莱里、史蒂夫·韦斯以及我的第一位合作者理查德·沃斯林。对本书有具体贡献者我将在书中一一致谢。在我从事日常工作时,克丽丝·格里尼耐心地为我在整理成堆的稿纸,使之井然有序,玛丽·弗朗西丝·马林的帮助使我得以查阅了通用汽车公司的档案,她还为本书注解提供证明文献,在此一并表示深切谢意。

本人特别要感谢的是理查德·利克。正是他丰富的著书经验和对出版业的深刻了解,使我澄清了许多过去模糊不清的想法,才能把《创建面向市场的企业》一书写得更有趣味、可读性更强。

引言

获胜并不是最重要的——而是唯一重要的东西!

——文斯·隆巴迪

知识就是力量。

——弗朗西斯·培根爵士

凡是对通用汽车公司有好处的,对国家就有好处。

——查尔斯·E. 威尔逊

弗朗西斯·培根爵士、文斯·隆巴迪和查尔斯·E. 威尔逊这三者至少有一个共同之处:他们的话都被错误地引用了。数以百计的教练和鼓动士气的人非说隆巴迪说过“获胜并不是最重要的——而是唯一重要的东西!”而他实际上说的是:“获胜并不是最重要的。获胜的愿望才是最重要的。其实,这才是唯一重要的东西!”

人们在引用被认为是培根说的这句名言“知识就是力量”时,通常是指掌握知识就是拥有力量。然而,培根在论及上帝的知识与上帝的力量的关系时实际上说的是:“知识本身就是力

量。”他的话反映了十六世纪的观点,知识是人类能够借以在世界上创造更美好生活的力量。对于培根以及他同时代的人来说,知识是一种能使其他美好事物得以实现的手段。

通用汽车公司前总裁查尔斯·E. 威尔逊在出席美国参议院就提名他担任国防部长而举行的听证会时,有人问他:“假如真的发生这样一种情况:要你作出对你的股本和通用汽车公司极其不利……而对美国政府有利的决定,你能作这样的决定吗?”威尔逊回答道:“能的,先生,我能作出这样的决定。我想象不出[有什么彼此冲突的地方],因为多年来我一直认为凡是对我们的国家有好处的,对通用汽车公司就有好处,反之亦是如此。”⁽¹⁾

假如他们三位还健在,并且能够运用他们的准则和信念来评价现代商业现状的话,这些被错误地引用其话的先生很可能都赞同这样的观点,即有关企业及其为之服务的市场的知识就是一种力量,企业可以借助这种力量给顾客、社区并且自然而然地给企业自身带来好处。他们三人的真实观点——培根认为知识的力量能使好事成真,文斯·隆巴迪认为获胜的愿望(即过程)比获胜(即结果)本身更有价值,查尔斯·E. 威尔逊认识到企业和它所在的社区之间相互依存的关系——与经验丰富的经理和商学院的学者们的观点是一致的:了解、创造顾客并满足顾客个人以及社区所需与所求的热情才是经营的全部要点之所在。

本书基于这样一个前提:如果你向顾客提供满足其需求的创新之举、将你的成本保持在顾客乐意承担的水平之下并且确保你的雇员健康、有干劲、消息灵通,其他所有一切都会随之而来——利润、发展、成就与奉献感以及你所在社区的认可。

彼得·德鲁克也许第一个写出了许多十分成功的经理多年来通过其各项活动所表达的思想:“商业目的只有一个站得住脚

的定义,即创造顾客。”⁽²⁾然而,要想履行德鲁克简单的行为标准决不是件简单的事情。这样做意味着要对顾客了如指掌,而要做到这一点是很难的。顾客怎样才能创造出来,这永远是个未知数。顾客的需要和需求并非总是明摆着的事——甚至对顾客自己也是如此。索尼公司在过去十年里销售了好几百万台“随身听”收录机,但是,在数以百万计慢跑锻炼者和坐地铁上下班的人都开始携带“随身听”之前,究竟有多少人已模模糊糊地感觉到自己缺少,更不用说是需要像“随身听”这样一件东西呢?顾客不缺少、不需要什么,这也并非显而易见。然而正是这家索尼公司,在 VHS 制式正在成为公认标准时,将其财运押在了 β 制式的 VCR(盒式收录机)之上。

甚至在顾客的需求(即他们所需的东西)相当明确时,顾客的需要(即他们向往或渴望的东西)也可能会令你大吃一惊。简单的家庭人口统计能告诉你,有多少个家庭需要一辆可载五个人加上他们的行李和狗的汽车。对于汽车制造商来说,这些数据几乎在大声说出这些字眼:厢式轿车!……客货两用车!可是,当买汽车的人进入展示厅后,这些“拖家带口”的人中有几位——他们身后跟着一群孩子——会两眼瞪直,直奔带有折叠车篷、座位可以翻起、能放下公文包和乘飞机用的提袋的行李箱的跑车而去。这号车也许并不是这类顾客所需要的,但肯定是他们当中有些人向往的。

了解顾客是很难做到的,这也许是人太复杂的缘故。成功也不是永远的,顾客老是在变。亨利·福特是研制和大规模生产简单、廉价汽车的天才。T 型汽车正是当时许多人所需要的,它使福特成为美国最富有的人。但是,福特犯了一个原则性错误,以为他的标准黑色 T 型汽车代表了美国大众的汽车运输需求

的极点,事实上这种需求只是暂时的——决非永远不变。市场发生了变化,它抛弃了福特汽车而转向阿尔弗雷德·斯隆和通用汽车公司,其原因在于后者乐于提供选择范围更大、年年有新型号的产品。福特汽车公司的财运下跌至几近破产,而与此同时通用汽车公司却财运亨通。半个世纪以后,所有的美国汽车制造商都感觉到顾客的爱好的潮流再度转移了——这回是抛弃他们的镀得锃明瓦亮的大马力汽车,转向国外汽车公司早就学会生产的更灵活、质量更好的小型车,甚至连对于这类更灵活的小型车的需求都多少有些靠不住。

了解顾客并且有措施来满足他们的所需和所求,这就是——而且向来是——现代商业组织面临的最大的挑战。在过去几年里,为了迎接这个挑战,各商业组织纷纷设立了营销和市场调研机构,给予它们“拥有顾客的权利”。这样做似乎够合乎情理的了。制造部门“拥有”工厂,财务部门拥有帐簿,人事部门主管人员的调配和雇用,如此等等。如同中世纪人眼中的宇宙那样,每个事物都在其中有个位置,而且每个事物都恰适其位。高级管理人员可以高高在上,牵动连着各部门的线绳,使企业象个木偶那样随着听上去最为合拍的曲子翩翩起舞,不管那是支什么曲子。

然而,营销部门拥有顾客的观点已经过时了。顾客太复杂了,他们发出的有关其所需和所求的信号变化太多、太微妙,光凭营销部门自己是无法窥其全貌的。顾客每天都表现出他们的偏好、他们对眼下产品和服务的好恶以及他们在使用或改进现有产品时的别出心裁之处。营销部门能截获其中一些信号,但又会放过别的信号。产品研制人员和服务工程师们在接触“领头用户”(即最先购买新型产品的用户)时各自获取的信号往往

不同;他们了解到的是人们如何使用或改造公司的新产品。服务机构和维修部门看到的是市场调研人员很少注意到的顾客的另一面。财务部门则对有关每个顾客和交易商购买力的重要信息了然于胸。但是,究竟这类信号有多少确实到了专门拥有顾客的营销部门手里呢?

我们每个人都是通过由个人经验、责任和特殊利益所形成的、不同于他人的一组透镜看世界的,其结果是,无论是作为个人还是作为某个职能部门的成员,我们当中谁也看不到整个现实。这个现象有时被称作直筒(silo)问题。所谓直筒问题就是单一观念与全面观念的对立问题。在一般商务组织中,雇员们有其各自的特殊利益、特殊任务和特殊责任,而这些东西被组织成狭隘的、纵向结构的职能部门。在另一方面,企业管理人员的利益面则更宽,任务和责任也更具综合性。

我头一回遇到直筒问题是在大学高年级。有位教授搞了一个模拟商务活动,把学生分成几个小组,彼此为制造和销售产品而竞争。有一年,这位教授不是把学生随意分成几组,而是按专业分组。这样一来,结果大为不同。营销专业的学生把大部分时间和财力用在销售和促销宣传上。他们得到了整个市场中的很大一部分,但是代价也很大,没等活动结束就破产了。会计专业的学生在产品和促销上尽量少投资,以期获得最大利润。由于没有新产品,对现有产品宣传也不够,这个眼光短浅的小组失掉了市场份额,一步步走向破产。生产管理专业的学生把所有的财力都放在产品开发和制造过程上。他们最后拥有大量价格合适的产品,却没钱向顾客推销产品,结果也倒闭了事。让大家吃惊的是,赢家竟是人事管理专业的。营销专业的学生资金匮乏,会计们没有产品,生产专业的则没有顾客。人事专业的学生

只顾没完没了地改变组织机构图。他们没花掉一分钱,只是时间不够用了,结果歪打正着成了赢家。

不幸的是,我们的公司往往不能把跨职能的队伍组织到一块儿。在传统式组织中,不同职能部门获得的市场信息通常落入各自的直筒之中,在那儿,上述信息几乎无助于企业知识的增加。营销部门只知道它所知道的东西,工程师们只知道他们所知道的东西,如此等等。对他们来说,这些孤立的信息往往是毫无意义的,可是一旦与得自其他来源的其他信息结合到一起,意义就大了。就像挂毯上的线一样,单根单根的信息之线几乎一文不值,可是,等到把它们恰如其分地织到一起后,就形成了一幅条理清晰、价值不菲的画面。

组织机构没能把各职能部门已经获得的分散信息集中到一起,其后果可能是灾难性的。在第二次世界大战阴影下长大的我们这一代人,从小就受到不忘美国惨败珍珠港的教育。那次事件的最大教训之一——甚至在今天对许多人都是一个令人震惊的启示——是,在第一架敌机开始袭击之前几小时、几天或几星期里,美国政府及其军事机构究竟获得了多少有关日军进攻迫在眉睫的迹象。研究珍珠港事件的主要历史权威人士戈登·普兰奇写道:“珍珠港事件与其说是情报方面的失败,不如说是对于到手的有用信息使用上的失败。”⁽³⁾即便是所有的信息都综合到一起了,1941年12月7日的进攻仍然会发生,但是,那就不是一次突袭了。暗示即将有作战行动的日军电台通讯被美国海军情报机关截获并破译出来,可是这些警告根本没有上报到驻瓦胡岛的美军太平洋舰队司令赫斯本德·E·金海军上将那里。由陆军部执行破译电码秘密行动的“魔术”行动队截获的宝贵情报却只有几个密码员和负责技术的军官知道。另外一个例

子是,华盛顿已经得知,日本驻檀香山领事馆的官员已受命加紧侦察美国海军在珍珠港的备战状态,并且汇报舰只和防御工事的位置,但这个消息也没传达到当地驻军司令官那里。

在瓦胡岛,情报无人协调是导致这场灾难的原因之一。驻扎在当地的美国陆军司令威廉·肖特将军曾接到陆军部的命令,由于同日本的关系越来越紧张,要他进行侦察。他执行了命令,加强了雷达监视。可是,由于根本无人向雷达操纵人员通报过敌情的严重性,这些人只把他们的行动视同平日的训练。因此,当两名二等兵发现雷达显示屏上出现一大片亮点、表明有机群接近瓦胡岛时,他们的军官以为那是一群美军 B-17 轰炸机,并且还对那两个士兵说:“得了,别担心了。”更有甚者,瓦胡岛的军事情报部门发现 6 艘日军航空母舰不知去向,居然无人把这个情况同该岛守军获得的其他有关情报联系起来。

普兰奇认为,珍珠港事件最大的教训是“缺少一个集中的情报中心”,使人们从中不仅可以获得信息,而且还有专人对信息作出适当的评价并加以传播。⁽⁴⁾亨利·克劳森受陆军部部长的指派,专门调查这次灾难的原因。他的结论也是,美国已经获得了能准确预测出日军即将袭击珍珠港所需的全部情报。克劳森发现,缺乏合作精神、各部门各自为政、勾心斗角、没有紧迫感,这一切使得情报无法汇集到一处,因而没有向舰队发出明确的警报。

缺乏合作精神,各部门各自为政、勾心斗角,这些因素导致了美军在 1941 年没能认识到一场迫在眉睫的空袭的种种迹象并作出反应,它们也同样妨碍了企业去倾听市场的呼声并作出适当的反应。⁽⁶⁾

不幸的是,多数大型企业和我的教授组织的几个小组一样,

其组织方式使来自市场的信号无法形成一幅真实反映客户所需和/或所求的画面。由于知识和市场信息是按职能部门即直筒式管理的,所以一个职能部门获得的信息往往只限于在该部门内使用,根本不能提高其他部门对市场的了解。由此看来,按职能活动组织管理的传统做法使人难以从总体上清楚地了解整个企业所能提供的产品或服务。

假如企业打算实现其创造顾客并为之服务的目的,管理部门就必须按照其顾客和其所在的竞争环境所要求的形式塑造企业。在大自然中,有些物种之所以能幸存下来,是因为它们能够适应环境的挑战。座头鲸能存活下来,是因为它们嘴上的须具有纤维状的滤网,可以捕捉到海里无处不在的磷虾和浮游生物。鹰隼能存活下来,是因为它们有敏锐的视力、可用来盘旋滑翔的翅膀再加上一副利爪,这三样东西帮助它们捕捉生活在旷野和草地上的鸟儿和弱小的哺乳动物。座头鲸和鹰隼以使它们能够应付每天遇到的挑战的方式进化。然而,假如它们所处环境的变化快于它们自身进化的速度,那它们只好认倒霉了。有能力适应这种变化的物种确实寥寥无几。

人类和他们的组织则大不相同。在某种程度上,他们也必须使自己适应环境。但是,他们还有改变环境的能力。雅各布·布罗诺斯基十分简明地描述了人和其他动物之间的这一区别:“人是一种独一无二的生物。他具有一些使他在动物中与众不同的天赋,所以他和其他动物不一样,他不是这一景象中的一员,而是这个景象的创造者。无论在肉体上还是在思想上,他都是自然的探索者。这种无处不至的动物不是在寻找自己的家园,而是在各个大陆上创造自己的家园。”⁽⁷⁾

在以后的章节里,我们还会看到,许多商业性组织在适应和

创造这两方面都没有成功。它们的市场环境变了,而它们却没有随之改变自己,也没有去改变其市场以确保其自身的成功与生存。许多企业还保留着工厂时代的遗风,还处在早已消逝的厂家生产什么卖什么、顾客能买到什么就买什么的那种卖方市场的时代,那种大众消费和大众传播的 T 型汽车的时代。现在,外部环境变了,可是企业领导们却没有改革他们的企业,也没有可供其慢慢改变自己的“进化时间”。如果公司领导不去推动改革,那么他们的企业就会象那些濒临灭绝的物种一样,被业绩更佳、适应能力更强的竞争者所取代。

尽管人人都声称要由“市场推动”,但仍有许多经理还在竭力按照德鲁克的说法去尽量满足顾客。假如经理们只限于对组织加以整顿来适应当前的竞争环境,他们会有所收获,但这并不是解决问题的方法。环境在不断变化。经理亟需的是一种能使他们发挥自身特长的机制:通过尽可能改造市场和顾客,使企业和这两者处于同一条发展轨道之上。他们所需的是是一种系统方法。拉塞尔·阿考夫将系统定义为“任何由多个相互依存的部分组成的、观念的或物质的统一体”。反过来说,“系统是无法分解为独立部分的一个整体。”⁽⁸⁾

对于面向市场的企业来说,这意味着,企业若想在整体上获得成功,其内部各部门都必须相互依赖,相互作用。解决问题的最佳方法不是将问题分解开来,由各职能部门分头去处理,而是将它们交给更大一级的系统,通过综合机制加以解决。

运用有关顾客的知识来开发满足顾客要求的产品和服务,这已经不是什么新鲜的思想了。大家对此谈论得很多,却常常不能很好地做到。本书能告诉大家其中的原因,它还作为作为一个系统的企业提供一个框架,展示一个前景,在这个系统里,所

有的职能部门——包括营销部门在内——同心协力去了解市场,并根据这一知识做出创造满意的顾客之决策——不管外部环境发生什么变化。要想实现这一前景,企业必须开发其最有价值且利用率最低的资源——企业中有经验有创见的雇员、企业的关系单位、企业的顾客以及企业所在社区各部分头脑里的知识库。本书提出一个行动计划,告诉经理们如何了解顾客同时又了解自己的能力和书。书中还讨论了从一个人人可提供知识也可提取知识的知识库获取上述知识的途径。这座知识库打破了贴着“财务”、“工程”、“产品开发”和“营销”等标签制造的一切人为界限,成为企业的记忆、大脑和神经系统。它是储存企业所学到的全部知识的宝库,在为顾客服务时供大家共享。

培根肯定明白,知识就其本身来说是无繁殖力的。它必须有所应用方能产生真正的价值。知识的力量在于它能为行动提供根据。对于企业来说,知识必须用来作为决策以及决策之后的资源分配工作的根据。知识的的确确是企业内部决策网络的基础:关于推出新产品和服务的决策、关于用最大程度满足顾客需求的方式分配资源的决策以及关于今后战略方针的决策。这个建立在市场知识之上的决策网络将企业各职能部门的活动综合起来,使大家像查尔斯·萨维奇所说的那样“相互携手,以团队或数个团队协作的形式,在跨职能和组织界限的分布环境里,集中解决所有的问题”。⁽⁹⁾拉塞尔·阿考夫进一步强调了观点,他说:“一个系统的业绩不是其组成部分各自业绩的总和,而是它们相互作用的产物。”⁽¹⁰⁾

获取和运用知识需要使三项具有挑战性的活动之间保持平衡并相互作用,这三项活动是任何成功的组织都在做的事情:倾听、学习和领先。倾听以获取有关市场和企业其他部门的信息,

通过处理和共享这些信息来学习,确立供人们采取行动的决策方法而得以领先。企业在倾听、学习和领先方面做得如何,通常就能决定其业务成功或失败的程度。

彼得·德鲁克在 1988 年说过:

我们正进入变革的第三阶段:从命令-控制型组织、分成许多部门与科室的组织转变为以信息为基础、由知识专家组成的组织……但是,我们还远远没有做到真正建立起以信息为基础的组织——这是将来会遇到的管理上的挑战。⁽¹¹⁾

本书后面的章节就是讨论这管理上的挑战的。这些章节介绍了如何把组织从 19 世纪流行的、至今仍是商业企业主要管理方式的命令-控制型改造为 21 世纪上下关联模式的几种行之有效的方法,后一种模式可使企业的资源利用同其知识的利用及其以市场为依据的决策网络协调起来。我们将会看到,跨职能的综合管理方法如何通过向一些企业提供获取和利用市场信息以服务于顾客的手段,从而成功地改造了这些企业的事例。这是通往建立面向市场的企业之路的一个重要步骤,但仅是其中一个步骤而已。这类新型的企业懂得如何倾听市场的条件信号,从所听到的内容及其经验中学习,然后在所学知识的基础上提高其自身能力,以其创造并满足顾客的产品和服务领先于他人。

本书不对组织作理论探讨,也不讨论市场调研的技术性问题,“面向市场的企业”这个概念也不是某种在让·吕克·皮卡尔(甚至柯克船长)时代企业如何经营的“空想”概念。现在,许多大大小小的公司都正在(或者已经)成功地经受这些考验,本书在适当的时候将介绍其中的几家。书中说明了在向面向市场的企业过渡时管理人员所起的作用。应付变化是经理工作的一个

重要部分,本书最后一章描述了在公司从由职能推动转变为由拥有市场知识、了解自身能力的人所推动的过程中,如何把“知识应用网络”用作转变的工具。书中许多有关正在运行的知识应用网络的例子均取自通用汽车公司,因为这种新型决策方法是该公司眼下正在进行的企业振兴的关键部分。书中还举了一些取自其他方面的同样有价值的例子。

本书涉及的诸多概念对于顾客、产品开发人员、研究人员和总经理们均有十分重要的意义。但是,受这些概念影响最大的莫过于商家和我所描述的信息管理层(如:市场调研员、预测员、数据库经理,等等)的成员。正如我在第二章中指出的那样,真正采用本书提出的营销概念的公司,日后在其组织内部不必再把营销作为一个独立的部门了。从逻辑上说,它不应当再作为独立部门而存在。

上面提到的有关营销如何“拥有顾客”的观点从前是否有人正式提出过,这尚有疑问。学者和经理当中支持这个观点的人,有案可查的寥寥无几。然而,营销部门却认为如今自己在许多商业组织中拥有顾客。本书主张把作为一种职能的营销变为一种意识(系统思维)。⁽¹²⁾在面向市场的企业里,营销是每个人的事。营销活动肯定要继续做下去;企业依然需要进行销售、分销、做广告和提供服务。然而,营销作为一个独立的职能部门已无必要存在,因为创造和满足顾客是组织内每个部门、每个成员首要的事情。同样,收集和管理市场信息的人也将在企业里发现新的、更高的目标。

作为研究开发有用知识方法的人员,我在美国人口普查局、施乐公司和伊斯曼·柯达公司工作时,对市场和社会知识的综合效用产生了兴趣,而且在1985年开始担任通用汽车公司市场调