

经理人丛书

BLINDSIDED

企业超感思维

突破影响企业发展的 盲障

JIM HARRIS

吉姆·哈里斯

How to spot the next
breakthrough blindsided
that will change your
business forever

群言出版社



BLINDSIDED

企业超感思维

突破影响企业发展的 盲障

JIM HARRIS

吉姆·哈里斯

周光尚 译

How to spot the next
breakthrough blindsided
that will change your
business forever

群言出版社



图书在版编目(CIP)数据

企业超感思维 / (英) 吉姆·哈里斯著; 周光尚译.

- 北京: 群言出版社, 2003. 9 (经理人丛书)

书名原文: How to Spot the Next Breakthrough Blindsided that
Will Change Your Business Forever

ISBN 7-80080-342-2

I. 企... II. ①哈... ②周... III. 企业管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第080484号

Blindsided Copyright © 2002 by Jim Harris. Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by China QunYan Publishing House. Published by Arrangement with CNPIEC Copyright Department.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业超感思维

著 者: (美) 吉姆·哈里斯

译 者: 周光尚

出版发行: 群言出版社 (北京东城区东厂胡同北巷1号 100006)

联系电话: 010-65265404、65263345

电子信箱: qunyancbs@tom.com cbs@mmzy.org.cn

责任编辑: 门小薇

封面设计: 天世嘉艺

承 印 者: 北京振兴华印刷厂

经 销: 全国新华书店

版 次: 2003年9月第1版

印 次: 2003年9月北京第1次印刷 字 数: 268 千字

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 22 插页

京权图字: 01-2003-6226

书 号: ISBN 7-80080-342-2/G · 211

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页、由发行公司负责退换。

序 言

一个企业是在健康发展还是走向死亡？要回答这个问题，可以想象一下以 60 英里时速驱车行驶的情形。在这个速度下我们应与前面的车辆保持 60 英尺的距离，而当大雾弥漫时，以 60 英里时速驾车的司机只能看到 10 英尺开外。这时，如果让你评估这位司机和车辆的生命指标，你可能认为他们是健康的。然而，没有过多久，这位司机就将进入弯道，面临与对面驶来的或停在路边的车辆相撞或翻下悬崖的危险。

许多公司都习惯于拥有稳定的行业、可预测的客户和五年或十年战略计划。然而近两年来，所有行业都发生了天翻地覆的变化。一些貌似健康的组织由于未能迅速认识和应对这种变化而糊里糊涂地走向死亡。2001 年 10 月，立拍得 (Ploaroid) 公司向美国政府申请破产保护。这家以生产即拍即得照相机而闻名于世的公司未能注意到数码相机的迅速崛起。微软公司起初也曾忽视互联网的迅猛发展。2002 年，沃尔玛 (Wel-Mart) 成为世界上最大的公司，而卡玛 (K-Mart) 则面临破产。

1999 年，一位名叫肖恩·范宁 (Shawn Fanning) 的 18 岁的年轻人彻底改变了一个拥有 400 亿美元经营规模的行业的盈利模式。他开发的软件——Napster 在 18 个月内被下载了 6200 万次。2001 年 2 月，这个软件促成了 30 亿次数码音乐作品交易。当法庭命令停止使用 Napster 时，又涌现出 90 个音乐作品共享服务组织顶替它的位置。到 2001 年 9 月，它们促成了比 Napster 鼎盛时期更多的音乐作品交易。

大多数组织都生活在雾中——突发的趋势、爆炸的信息、不断创新的技术、时常变更的规则、生死存亡的竞争和变化莫测的市场。正如思科 (Cisco) 公司首席执行官约翰·钱伯斯 (John Chambers) 所说，我们生活在“低能见度中”。以 60 英里时速在能见度只有 10 英尺的大雾中行车，组织只有两种选择：要么减速（但我们不能，形势迫使我们加速前进）；要么提高认识和应对这六大变化因素的能力。

中心问题:

- 企业领导者如何避免盲障?
- 为什么一些公司甚至整个行业会出现盲障?
- 企业领导者如何发现早期警告信号?
- 如何配置避免组织遭遇盲障的规章制度和结构?
- 以及如何利用这些措施为竞争对手制造盲障?

企业领导者如何避免盲障? 作者吉姆·哈里斯一直致力于帮助全世界的组织和领导者有效识别和快速应对骤然变化的趋势。在《企业超感思维》一书中, 他将这些知识和技能直接奉献给广大读者。本书通过对十几位著名企业领导者和创新人物的采访, 获得他们成功的第一手材料, 重点阐述他们的最佳实践经验。作者对音乐出版行业和立拍得(Polaroid)、微软和思科(Cisco)等公司进行了细致而深刻的案例分析。这些公司遭遇了哪些盲障? 他们是怎样克服盲障的? 作者还提出了一系列独特的战略、技巧和方法, 帮助企业领导者及早洞察各种趋势并准确预测这些趋势可能造成的影响。这些方法可以帮助领导者在充满矛盾、纷纭复杂的形势下在组织内部形成共识。

为什么一些公司会遭遇盲障?

由日新月异的高新技术、不断加剧的竞争和购并推动的急速变化, 意味着许多企业的前景变得比过去更加混沌、模糊和复杂。而且, 这种变化仍在加速。从创始到吸引1千万个用户, 电视用了10年时间, 网景(Netscape)公司用了28个月, Hotmail(一个著名的电子邮件服务商)用了18个月, 而Napster(网上音乐作品交易商)仅用了9个月。但企业遭遇盲障的机会从来没有象今天这么大。在这个充满混沌的世界, 《企业超感思维》的确是挑战变化的实用指南。

吉姆·哈里斯是专门从事战略计划和领导能力开发的“战略优势”(Strategic Advantage)管理咨询公司总裁。他的客户包括英国内阁办公厅、英国巴克莱银行、哥伦比亚三星图片公司、Deloitte & Touche公司、Nortel网络公司、美国通用汽车公司、强生公司、电气和电子工程师协会、Sun微系统公司、Novartis公司和Zurich公司。他的第二本书《知识悖论》(Learning Paradox)曾获得加拿大“全国商务图书奖”提名, 并在全球80个国家出版发行, 现已印刷40,000多册。近来, 哈里斯先生每年在50多个国际会议和研讨会上发表演讲。

献给我的妻子丽安妮·麦克拉， 她启发了我的灵感

“战略优势”公司宗旨

我们不断改变自己并帮助客户改变，进而为改变世界而努力。

“战略优势”公司是个学习和教育的组织。我们研究急剧变化的趋势和技术以及它们对企业的潜在影响。我们致力于超前理解和实践先进的领导方法并帮助我们的客户（包括组织和个人），在动荡变化的市场环境中实现最大程度的安全。

导言

挑战

- 商务问题是否变得更加复杂？
- 决策是否更加困难？
- 错误决策的负面影响是否比以前更大？
- 怎样确认你的组织作出了最佳决策？
- 如何确保自己对即将出现的市场新来者或竞争对手有所准备？
- 你们的会议是务实有效的讨论还是远离实际的空谈？
- 决策是否因缺乏统一意见而被延误执行？
- 重要资源的分配是否更加困难？
- 决策过程是否变成不同部门之间的当面争执，而问题却只能通过政治手腕来解决？
- 持续的内部争斗使员工感到沮丧？
- 如何确保战略计划的重点集中于最重要的问题？
- 你们组织的决策者是否以为未来会象现在或过去一样？
- 你们公司是否在设法改进产品开发？
- 你是否经常征求员工和客户的意见？
- 产品开发过程是否能够使产品或服务迅速适应市场？

好问题比好答案更重要。

作家大卫·赫斯特

注意

自相矛盾是本书的基本特点。这里叙述的每个案例都是对立的。不要盲目相信你从本书获得的任何东西。要提出自己的疑问并与同事或团队讨论，看它是否符合你们公司的情况¹。世间没有包治百病的“灵丹妙药”。本书的价值在于帮助你找到解决这些问题的答案。这意

味着启发思维。今天行之有效的方法不一定适用于明天，制造商的有效手段不一定适合服务部门。《企业超感思维》引用的这些案例仅供示范和参考。

下面的每一章节都将提出一些问题，启发读者思考这些内容是否符合自己的组织、部门或其他情况。一个好问题胜过一千个答案。有一次，伟大的科学家阿尔伯特·爱因斯坦正在对学生们进行考试，一位助教推了他一下，说：“爱因斯坦博士，这里出了大错。这次考试与去年的完全相同！所有试题都一样！”

“是的，我知道，”爱因斯坦回答。“但今年的考试，所有的正确答案都是不同的。”

企业面临的问题也大体相同，但答案是不同的。我们怎样才能更好地为客户服务？怎样才能为我们的产品和服务增加新的价值？怎样才能增加利润，提高客户满意度，加强员工培训和开发，缩短周转时间，消除无效行为，更好地协调股东利益？这些都是企业长期面临的问题，而答案却不尽相同。

人们对同样情况的看法可能存在着巨大的差异。有这样一种说法：“你不是在读书，而是书在读你。”换句话说，你对一本书的理解反映出你的观点。这种种理解无所谓对或错，只是体现了观念上的差异。重要的是运用本书中的案例启发你与同事们的讨论并找到适合你的组织的解决方案。

本书的读者范围

本书是为那些正在为应对无情变化而忙碌的组织决策者撰写的。1992年至1996年间，我代表斯蒂芬·卡维（Stephen Covey）在加拿大为客户讲授“高效人员的七种习惯”。卡维曾提出一些复杂的概念并用浅显易懂的方法进行解释。他的工作方法简单却不粗陋。《企业超感思维》就是按照这种方法写成的。我希望高级执行官们能够阅读本书并思考“那些我们正在应对的真正紧迫的问题”。同时，通过阅读本书，生产线上的工人们也会理解为什么变化不仅不可避免而且是提高工作保障所必须适应的。

目 录

序言	i
----	---

导言	vii
----	-----

第一部分	ix
------	----

对遭遇盲障的恐惧困扰着首席执行官们的心。第 1 - 4 章阐述一些公司越来越频繁遭遇盲障的原因。哪些因素促成这种现象？高级执行官应该如何避免它？

1. 盲障！	1
--------	---

拥有 400 亿美元经营规模的音乐出版行业遭遇一个 18 岁青年设置的盲障。他创建了一个名为 "Napster" 的文件共享系统，使用户能够利用互联网进行音乐交易。当唱片业在法庭告倒 Napster 时，又涌现出 90 多个同类服务商取而代之，使这个行业不得不进行变革。

2. 认识 and 应对	41
--------------	----

立拍得 (Polaroid) 公司由于未能预见数码摄影的迅速崛起而于 2001 年申请破产，微软公司也曾忽视互联网的巨大前景，直到 1995 年才作出重大转变。公司和行业未能及时认识和应对威胁或机会的例子不胜枚举。为避免遭遇盲障，每个组织都必须快速认识和应对变化。

3. 规律塑造未来	62
-----------	----

某些规律驱动着组织正在经历的变化。这些规律促使变化的速度不仅持续而且加剧，并迫使组织采取快速认识和应对变化的新方法，以避免遭遇盲障。

4. 10S 模式 101

本章介绍了如何理解变化对组织的影响，如何重新调整组织规章制度和结构以创建组织应对变化的能力的方法。

第二部分 136

第 5 - 9 章将向读者提供一些杰出的公司为避免遭遇盲障并对竞争对手设置盲障而采取的实用战略、方法和技巧。

5. 实时企业 137

戴尔 (Dell) 公司和思科 (Cisco) 公司正在努力创造实时企业。在这种企业中，每个系统和机构——订购、会计、制造、运输、聘用、培训和开发，都按照实时方式进行工作。

6. 客户关系管理 172

百分之二十的客户创造百分之八十的利润。如果你同样对待所有客户，对待最好的客户象最差的一样，对待最差的象最好的一样，那么你就很可能失去最好的客户，而留下无利可图的客户。

7. 突破惯例 206

我们的世界观决定着我们的行为，而我们的行为又决

定着我们得到的结果。当我们改变观察世界的方法时，我们的行为和结果也将随之改变。开放的资源为企业与客户合作进行产品和服务的开发创造了新途径。

8. 从混沌到有序 230

充分扩大机会与尽量降低决策风险 我们生活的世界正在变得日益复杂。本章着重解释传统的战略计划和决策方法失效的原因并介绍解决复杂情况的新方法。

9. 战略情况设想 258

针对各种可能进行的计划和准备，情况设想计划是描绘可能的未来情况并制订相应计划的手段，它涉及反常规思维，其重点不是为将来进行计划而是防患于未然。

第三部分 288

第10章将为读者提供应对急速而大量的变化的理论、方法和工具。

10. 存在与改变 289

本章阐述观察变化的方法，帮助人们应对急速而大量的变化。

结束语 312

注释 313

关于作者 325

第 1 章

盲障！

为什么一些公司会遭遇盲障？为什么它会频繁出现？遭遇盲障会对组织产生什么后果？

立拍得 (Polaroid) 公司于 2001 年 10 月 12 日向美国政府申请破产保护。这个以制造即拍即得摄影机而闻名于世的公司未能注意到数码相机的迅速崛起。1996 至 2001 年，柯达 (Kodak) 公司的销售额下滑了 20 %。拥有长期光荣历史的传统摄影器材公司遭遇了盲障。

微软公司也曾忽视互联网的迅猛发展。网景 (Netscape) 公司在其股票上市交易的第一天，市值就膨胀到 20 亿美元。股市分析家 Goldman Sachs 贬低微软股票，宣称这个软件巨人将成为互联网时代的旁观者。网景浏览器以一个月一百万份的速度被人们下载。而在这一切发生之后，微软总裁比尔·盖茨才于 1995 年 12 月发表著名战略转移演说，宣布微软将认真对待互联网。

甚至美国政府也未能摆脱盲障。2001 年 9 月 11 日，恐怖份子劫持两架民用飞机撞击纽约世界贸易中心，造成 2800 多人死亡。这个灾难的影响还导致了巨大的财产损失。大量旅游计划的取消使四家航空公司濒于破产。这一事件将美国经济进一步推向萧条。

历史悠久的老公司遭遇盲障，新公司遭遇盲障，金融市场也遭遇了盲障。整个行业甚至社会都在遭遇盲障。为什么会出现这种现象？我们怎样才能及早发现公司或行业即将遭遇盲障的警告信号？需要建立哪些规章制度和结构才能使组织避免盲障？在了解所有这些情况之

后，你怎样才能利用这些信息优势为竞争对手设置盲障？

避免盲障的关键在于加快组织识别和应对变化的速度。本书将提供一系列战略、方法和技巧，帮助决策者及早发现和快速应对变化的趋势。本书提供的新方法将帮助领导者在充满矛盾、纷纭复杂的形势下在组织内部形成共识。

我们正在经历比过去任何时候都更加频繁的变化：组织在改变，许多组织被折腾得疲惫不堪；一些公司在重建和改组；技术变化之快，令人眼花缭乱。人们感到难以承受的工作压力，似乎无法跟上变化的节奏。然而，变化的速度仍在加快。下面的图表显示北美 25% 的企业集团普遍接受新技术所用的年数¹：

技术	北美 25% 的企业集团普遍接受新技术所用的年数
电气	46
汽车	44
电话	35
电视	26
电脑	15
移动电话	13
互联网	< 7

互联网成为新数码经济的基础设施，加快了企业向网络经济转换的速度。互联网消除了传统的时间和距离障碍，因而加速了新技术的普及。互联网既是产品又是传递媒介。下面是各种技术获得 1000 万用户所用的年数：

技术	获得 1000 万用户所用的年数：
收音机	20.0
电视	10.0
网景（互联网浏览器）	2.3
Hotmail（电子邮件服务）	1.5 ²
Napster（网上音乐作品交易）	1.0 ³

收音机获得 1000 万个用户用了 20 年，而 Napster 仅用了 12 个月。美国 Telco MCI 公司董事长波特·罗勃茨（Bert Roberts）在为《时代》杂志撰写的一篇文章中指出，1995 年注册的 7500 万个电话号码等于 1876 年至 1956 年⁴ 分配的电话号码总和。互联网接入用户的增长甚至更快。5 年内网络连接的人数等于各电话公司在 100 年内连接人数的总和。互联网传输流量正在以每年 4 倍的速度猛升。

变化速度之快，迫使公司不得不采取新战略和新方法，以便未雨绸缪，应对变换莫测的商务环境。个简单的事实：目前我们日常生活中使用的技术，有 80% 在 10 年前还没有被发明出来。一些人可能不相信这一点。但我们知道，互联网是随着 1993 年 Mosaic 浏览器和 1995 年网景浏览器的发明而诞生和普及的。预期到 2004 年，电子商务贸易额将增长到 6.78 万亿美元⁵！现在，个人的工作保障和公司的市场份额保障与掌握知识、积极应变和努力适应不确定性的能力密切相关。

能够生存下来的，并不是最大强大，最聪明的物种，而是最善于应对变化的物种。

查尔斯·达尔文

变化的速度在加快。这意味着公司企业将比过去更容易遭遇盲障，而且更加频繁。

“互联网推动产品更新换代”的说法由来已久，但已成为现实⁶。Sun 微系统公司 95% 的收入来自 18 个月以前还未上市的产品。比尔·盖茨在《电子商务，思想的速度》（Business@ the Speed of Thought）一书中写到：“我们制造的每个产品在三年后都将成为废物。唯一的问题是我们主动将它们抛弃还是等着别人去抛弃。”如果知识和信息具有 9 个月到三年的半衰期，我们就必须采用新方法加速学习的过程。知识是唯一可持续的竞争优势。

随着网络公司（dot.com）在纳斯达克股市综合指数中的暴涨暴跌，一些人对互联网的前景感到失望，称之为“泡沫”。然而仍有许多公司实现了快速增长，获得了丰厚的利润。例如，下表显示戴尔（Dell）电脑公司在线销售的增长：

戴尔在线销售额 （百万美元 / 每日）

1997 年 3 月	1	
1998 年 2 月	4	
1999 年 2 月	14	25%
2000 年 1 月	40	
2001 年 9 月	50	50%

戴尔公司是基于互联网的公司，因为它销售额的 50% 来自互联网。2001 年，戴尔公司是唯一获利的大型电脑公司。互联网消除了不产生附加值的活动，使公司的订单处理和与客户的互动变得非常有效，同时避免了大多数行业存在的生产能力闲置的现象。

一个颇具刺激性的问题：一个貌似健康的公司是否正面临衰亡？

让我们回想一下学习驾车的经历：我学习驾车时，被告知车辆时速每增加 10 英里，与前车的距离就得增加 10 英尺。因此，当时速 60 英里时，我们应与前车保持 60 英尺的距离。假设一个司机 60 英里时速在高速公路上行驶，突然闯入一片大雾，这时他只能看清前方 10 英尺的情况。如果这时衡量这位司机和车辆的状况，你会发现一切都很正常。但我认为，实际上这个司机会遭遇死亡，因为他早晚会进入弯道，面临与对面驶来的或停在路边的车辆相撞或翻下悬崖的危险而来不及做出反应。

雾中高速行驶是对目前一些组织的形象比喻。一些公司习惯于拥有五年甚至十年发展计划、稳定的行业前景和可预测的客户群体。然而，如今各行各业都处于激烈竞争之中，形势在两年内就会发生翻天覆地的变化。一个貌似健康的公司如果不能迅速识别和应对变化，很可能糊里糊涂地走向死亡。

如果你以 60 英里时速在能见度只有 10 英尺的大雾中行车，就只有两种选择：一个是将时速降至 10 英里；但在目前的形势下，我们能让组织减速吗？不能，竞争迫使我们加速再加速。那么，另一个选择就是把我们的反应速度提高 6 倍。

提高车速要求缩短反应时间。那么，组织和个人怎样才能尽快认识变化，理解变化并准期预测变化产生的影响？

雷达是早期识别系统的典型代表。雷达探测的距离越远，就能越早发出警告。然而，如果不能区分一群大雁和喷气战斗机的差别，早期警告就没有多大价值。换句话说，你的“视觉”准确度和对威胁的评估与尽快发现信号同样重要。

不断增加的变化速度还要求人们提高应对变化的速度。组织怎样才能更快地响应市场、客户喜好和技术发展趋势的变化？答案可以比喻为“反射”。

识别与应对。雷达与反射。仅仅埋头苦干是远远不够的。组织必须建立能够加快识别和应对速度的规章制度和结构。本书将通过对一些世界著名公司领导者的采访记录，为读者提供有关创造快速反应的战略、战术和方法的启示。

商界格言

《企业超感思维》不仅是写给组织的。它还为人和团队提供了快速识别和应对变化的战略、方法和技巧。

在这个持续变化的时代，已不再是“大鱼”吃“小鱼”，而是“快鱼”吃“慢鱼”。

对遭遇盲障的恐惧困扰着高级执行官们的心。微软公司未曾预见互联网的崛起将威胁它的未来，直到Mosaic浏览器推出三年后才如梦初醒。而网景公司在上市交易的第一天，其市值就猛涨至20亿美元，这才真正引起微软的关注。

商界格言

世界各大唱片公司都未曾留意MP3音乐文件格式的兴起，因而被Napster一叶障目。底特律的汽车王国曾忽视日本轿车的登陆。零售业巨人希尔斯（Sears）公司和卡玛（K-Mart）公司也曾对沃尔玛的悄然崛起视而不见。这些都是遭遇盲障的典型案例。

三种类型的组织

商业存在着三种类型的组织：一种试图以蛮力撞击围墙，一种巧妙地绕开围墙，而另一种则忙着为竞争者打造围墙。《企业超感思维》阐述的主要原则不仅可以帮助组织避免盲障，而且可以为竞争对手设置盲障。

盲障影响着大多数组织

数码时代正在改变着大多数行业的竞争前景。在创造新的客户关系和迅速降低成本的过程中，许多公司和行业都面临着遭遇盲障的危险。最好的预防方法是理解和采用这些新原理，并建立加快组织的识别和响应速度的规章制度和结构。

领导者、公司、行业、金融市场甚至整个国家遭遇盲障的案例不胜枚举。2001年，柯达和立拍得这两个传统摄影器材行业的领导者，经营收入锐减。这两家公司的产品和服务都定位于胶卷、胶卷显影、胶卷显影化工材料和相纸。如果消费者采用数码相机，这些都将毫无用处。

2001年10月21日，立拍得向美国政府申请破产保护。该公司成立于1937年，1994年销售额增长到23亿美元，是全球最大的即拍即现照相机制造商。1996至2000年立拍得的销售额下滑了18.4%，但真正的震动却发生在2000年——1小时快冲店的竞争和数码相机的大量涌现。

柯达公司在其鼎盛的1988年拥有145,300名员工，但于90年代初期开始剥离其医药和化工等非核心业务而专注于摄影器材。1997年，该公司裁员20,000人，2001年又裁员7,500人，员工总数仅为14年前的一半。柯达公司销售额在1992年达到顶峰，为200亿美元。2000年降至140亿美元⁷，而2001年预计销售额还将下降6%⁸。

数码大潮对公司的冲击效应已经扩展到一些不同的行业。例如，