



博恩·崔西

优秀的个人和职业发展培训师 全球畅销书作家
世界著名潜能训练大师 美国最出色的商业演说家

涡轮

【美】博恩·崔西 著

张春萍 译

TURBOSTRATEGY

提高利润和改善企业的简便方法

战略

华艺出版社



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

涡轮增压战略

TURBOSTRATEGY

提高利润和改善企业的简便方法

【美】博恩·崔西 著

张春萍 译

华艺出版社



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

图书在版编目(CIP)数据

涡轮战略/(美)崔西著;张春萍译.-北京:华艺出版社,2004.12
ISBN 7-80142-613-4

I. 涡… II. ①崔… ②张… III. 企业管理-经济发展战略
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 112376 号

版权贸易合同登记号: 图字 01-2004-1750

TURBOSTRATEGY: 21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly. Copyright © 2003 Brain Tracy. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. Authorized translation arranged by BEIJING READER'S CULTURAL & ARTS CO., LTD. from English language edition published by AMACOM. Chinese Simplified Translation Copyright © 2004 by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY. All rights reserved.

本书中文简体字版专有翻译出版权由 AMACOM 授权电子工业出版社和北京读书人文化艺术有限公司。由电子工业出版社与华艺出版社出版。

书 名: 涡轮战略
责任编辑: 陶乐 韩颖
出版发行: 华艺出版社
电 话: 010-82885151
社 址: 北京海淀区北四环中路 229 号海泰大厦 10 层
邮编: 100083
装帧设计: 古手书道
印刷装订: 三河市华晨印务有限公司
开 本: 889×1194 32 开
字 数: 100 千字
印 张: 7.5
版 次: 2004 年 12 月第一版第一次印刷
书 号: ISBN 7-80142-613-4/Z·330
定 价: 20.00 元

华艺版图书,版权所有,侵权必究。
华艺版图书,印装错误可随时退换。

谨以此书献给

彼得·德鲁克

一位无论在当代还是在任何时代都
堪称最优秀的管理思想家和商业哲学家。
你的真知灼见、观念和洞察力是我知识和
灵感持续不断的源泉,对此我将永远感激
不尽。

序 言

感谢你阅读本书。这本书将向你展示,如何在各种经济条件下或竞争环境环境里,快速地对企业实施涡轮推动,以及如何运用成功企业的最佳技巧和战略,从而使企业增加销售额和收益,降低成本,提高利润。

你将快速地学会一系列实用并经实践检验过的观念、方法和技巧,这些曾被所有在竞争激烈的市场中存活和兴旺发展的成功企业采用过。

你将学会怎样明确企业的前景、价值观、使命、目的和目标,以及怎样利用这个日渐清晰的思路,在数月内取得丰厚的利润。

我曾经阅读过上百本关于战略、规划、市场、销售和企业成功方面的书以及大量的文章,并从中提炼出它们的精华。现在,为了节省你的时间,帮助你尽快取得更多更丰硕的成果,我把这些精华和自己多年的经验结合在一起,通过

本书——呈献给你。

本书最重要的部分，不是你读到和学到了什么，而是你利用这些观念实际做了什么。行动就是一切。在读这本书的时候，你就要考虑马上采取哪些具体步骤，可以把这些观念运用到你的企业中。

企业和生活的很多领域一样，成果就是一切。当你继续阅读下去的时候，就要考虑如何让这些战略帮助自己尽快地取得更丰硕的成果。

本书的缘起

我写这本《涡轮战略》有两个目的。第一，希望能帮助你在事业中取得更大的成功，不管是什么事业，也不管你身处事业的哪个阶段。

第二，希望把一些实用技巧介绍给你。要在 21 世纪充满动荡和挑战的企业竞争中生存和兴旺发展，这些技巧是必须掌握的。

之所以把它叫做“涡轮战略”，是因为这套方法能帮助企业周密、快捷、有效地制定并执行战略，就像给战略装上了涡轮发动机一样。对那些希望立即改变现状和尽快取得更丰硕成果的管理者和企业来说，这种方法有很高的实用价值。

考虑结果

确定任何决策和行为的价值时有个简单的法则：再三考虑结果。重要的决策和行为都具有重大的潜在结果。潜在结果越重大，行为和决策就越重要。

由此看来，战略思考和规划可能是决策者最重要的行为。一个好的战略，其结果可以是团体的成功；不好的战略或根本没有战略，就会导致企业的失败。正如迈克尔·卡米^①所说：“对未来没有计划的人不可能有未来。”彼得·德鲁克^②说：“预测未来最好的方式就是创造未来。”所以战略是关键。

在每次访谈和研究中，企业经营者几乎都一致同意：在当今所有管理方法和技巧中，战略规划仍然是企业取得成果的最强大和最有效的工具。

简单的工具和技巧

对今天忙碌的经营者来说，最大的挑战之一就是抽不出时间博览群书、难以掌握错综复杂的战略思考方法。你需要的其实就是一套简单的工具，可以立即用来提高你的赢利能力。本书提供的 21 个法则，就可以充当那些为你服务的工具。

① 迈克尔·卡米(Michael Kami)，美国管理学家。——编者注

② 彼得·德鲁克(Peter Drucker)，美国现代管理学科的奠基人。——编者注

当今的大多数企业没有严格的、完整的战略规划,有的企业虽然有规划,按照当前的经济状况来看也是陈旧的和过时的。本书将使你能为企业进行快速的战略分析,并立即做出决策,改进企业的运行状况。你还可能获得自己所需要的洞察力,使企业彻底扭亏为盈,因为这些观念多年来已让许多企业达到了这个目标。



前言

让我先讲个故事作为这本书的开场白。1951年,诺贝尔奖获得者、物理学家阿尔伯特·爱因斯坦在普林斯顿大学教书。他刚给物理专业高级班的学生考完试,正是在回办公室的路上。他的助教和他走在一起,手里拿着考完的试卷。

这个助教在20世纪最伟大的物理学家面前有点害羞,他问道:“爱因斯坦博士,您给这个班学生出的考题和去年的一样吗?”

爱因斯坦想了一会儿,回答说:“是的,考题和去年是一样的。”

助教迟疑地问道:“但是,爱因斯坦博士,您怎么能给同一个班连续两年出一样的考题呢?”

爱因斯坦的回答十分经典,他说:“答案变了。”

这个故事的要点是:问题可能是一样的,但由于当时物理学的迅速发展和新发明的不断涌现,正确的答案很有可

能已经和一年前的不一样了。

你的答案变了

这个故事也同样适用于你和你的企业。你的答案去年变了,它们还在继续变化,有时每天都在变。12、24 或 36 个月以后,你的产品、服务、价格、工艺、策划、销售和赢利水平可能都会发生变化。有时它们会同时发生变化。这就证明了为什么你需要持续不断地进行战略思考和规划。

你的企业今天正在做的很多事,只是对过去的一种延续,不管它是否能让你的企业最有效地运转。你正在做的很大一部分工作,不再与当今市场中的商业状况密切相关,答案已经变了。

许多经营管理者用过时的观念经营企业,试图把风光不再的产品和服务出售给事过境迁的市场,这个市场有着不同愿望、不同需要和不同期待的“客户”,是在新的定价需求和制约条件下经营运作的。

许多经营管理者就像开车的驾驶员,他的同伴看着地图说:“我们走错路了。”

驾驶员继续开着车,回答:“那又怎么样?我们有充足的时间!”

许多经营管理者确实“有充足的时间”,他们夜以继日地工作以求取得成果,但目前的事实是他们走错了路,走错

了方向。答案已经变了。

灵活是根本

按照美尼格学院的观点，企业成功最重要的特质是灵活性，为了在动荡时期生存和兴旺发展，你必须养成一种开明的态度，必须乐于面对今天的现实。勇于接受走错了路的可能性，并做好改变路线的准备。

按照美国管理协会(AMA)的观点，70%的经营决策在特定时期会变成错的。制定那些决策的时候，它们是有意义的，在当时的状况下，它们可能是很好的决策。但现在答案变了，你制定决策依据的那些信息已经不再相同了，经营条件可能已发生了巨大的变化。

就像一场足球赛中的“暂停”一样，你需要时常停一停，重新评估一下当前的情形。你需要往后退一步，检查一下你的构想，确定它们是否还有效。你需要用新的信息建立一个与今天的情况相适应的战略规划。

一个真正的措施

从前，有个人死于心脏病发作，把一个建筑公司留给了他的妻子。他花了25年的时间经营企业，却忽略了自己的健康。他吃得太多、喝酒太多、抽烟太多，而且从不锻炼，最后受到了惩罚，突然去世了。

他的妻子把大部分时间都花在抚养孩子、照顾家庭上面,对经营企业几乎一无所知。转眼之间,她成了价值1 000万美元的建筑公司的拥有者,这家公司也是她惟一的支柱和最大的家庭财产。

葬礼以后,她在一个星期一的早上来到公司,请所有的经理们就座,让他们给她解释公司是怎么运作的。这些经理们见她真的想了解这个企业,便带领她去各处参观,给她介绍公司的各种产品和服务。当他们给她解释公司正在销售的一种非同寻常的产品时,她只简单地问道:“卖得怎么样?”

如果它的销售情况很好,她就鼓励他们再多生产点;如果销售不景气,她就劝说他们停止生产或改变目前的做法,以便使企业得到更多利益。

她有两个基本的问题:“什么行得通”和“什么行不通”。

这成了她的管理风格。每次来到办公室,她都会接见经理们或到处走走,并问他们“什么行得通?”“什么行不通?”如果哪个产品行不通了,她就指示他们进行改进或停止生产。如果哪个产品行得通,她就鼓励他们多生产一点。

她也会问:“谁在工作?”“谁没在工作?”短期内她更换了很多职员,让每个人都各司其职,各尽其责。那些做不了或不愿意做的人就得另谋生路了。

每天实施这种方法

你的企业也应当采用同样的方法。不管什么原因,如果有些产品已经风光不再,如果你没有进步、没有发展,销售量和利润也没有提高,而且未能如期达到既定目标,你就必须问自己:“它还行得通吗?”

如果它是行得通的,那就多生产一点;如果它已经行不通了,就叫一声“暂停”,用新的眼光重新检查一下你的产品、服务、方法或业务领域。

要心甘情愿地暂时撇开你过去所有的经验和设想,简单地问:“什么行得通?”“什么行不通?”

企业成功和失败之间的差别,在很大程度上取决于你为企业进行战略规划的能力,它确保你所做的一切能促成企业实现最重要的目标。

现在让我们来看看那 21 个伟大的法则吧,你可以用这些法则来把自己的企业变成耀眼的明星,也可以对企业进行战略分析,让它以出乎你想像的速度向着销售、成长和赢利的目标大踏步前进。

目 录 Contents

序言/ I

前言/ I

第 1 章 从你所在的地方开始/ 1

战略规划的出发点,是首先要绝对清楚你的现状。全面审查你的企业,并在每个领域问自己,“什么行得通?”“什么行不通?”

第 2 章 给过去画根线/ 9

为了多做正确的事,你必须停止做错误的事。要想创建美好的未来,你就要学会放弃那些毫无价值的东西。

第 3 章 实施基本的企业分析/ 17

同样,在企业的运转过程中,你也需要不断地对其进行检查。周围的世界越变化多端,你就越有必要给企业做“体检”。

第 4 章 决定你真正想要的/ 25

清晰度是战略成功的关键。你在彻底弄清自己是谁、想要达到什么目标上花的时间越多,就越有可能获取成功和财富。

目 录 Contents

第 5 章 设计理想的未来/ 33

只有领导可以考虑未来，只有领导可以规划未来，除了他团体中没有任何人能够做这项工作。

第 6 章 创建使命书/ 43

事业上取得巨大成功的人和一无所成或更差者相比，主要差别就是，杰出者有非常清楚的价值观。

第 7 章 重组你的企业/ 53

在整个事业生涯中，你需要不断地给自己重新定位，未雨绸缪远胜过亡羊补牢。

第 8 章 选择合适的人/ 61

对一个新的职位至少面试三个人。对你喜欢的候选人，在三个不同的地方，和另外三个人一起，面试三次。

目 录 Contents

第 9 章 更有效地策划/ 71

不管市场变得如何充满竞争和挑战,由于你多达 80% 的市场仍然是未开发的,你周围几乎总是隐藏着机会。

第 10 章 分析你的竞争对手/ 79

有一句军事格言:“没有一个战略第一次交锋就能战胜敌人。”同样,没有一个商业战略在第一次接触市场时就获取利润。

第 11 章 做得更好、更快、更经济/ 87

要在激烈的市场中取胜,至少在三个方面,你的产品或服务要优于竞争对手。它必须是更好、更快、更经济和更易于使用,比竞争对手的产品或服务更能吸引客户。

第 12 章 改变你的市场营销组合/ 99

当我考虑广告的效果时,我总是问:“你的电话铃在响吗?”不管别人怎么说,这仍然是衡量一个广告对你公司是否有效的最好方法。

目 录 Contents

第 13 章 正确定位以求成功/ 111

牢记住这样一条规律：每件事都有它的价值！在与客户互动的过程中，每个细节都将对企业产生这样那样的影响，都会增加或削弱你的信誉。

第 14 章 建设战略企业单元/ 121

采用这种分类标准，可以把你的产品和服务分成四种。波士顿咨询集团把这些类别比喻成：现金牛、明星、问号和瘦狗。

第 15 章 更有效地销售/ 131

“由谁在卖什么给谁？怎样卖？价格如何？贷款将怎样支付？怎样令人满意地交货？”

对这些问题中任何一部分的疏忽或遗漏，都有可能导致整个销售的彻底失败。

第 16 章 消除瓶颈/ 141

集中精力确定解决主要局限和阻塞点对企业成功是至关重要的。阻碍你实现最终目标的因素是什么？拿出你所有的能量和精力，立刻着手解决它。