

BUSINESS
BEYOND THE BOX



管理常规

宝洁公司副总裁奥基夫的激情之作

[美] 约翰·奥基夫(宝洁公司副总裁) 著
齐家才等 译



Applying Your Mind
for BREAKTHROUGH Results

中国社会科学出版社 线装书局

BUSINESS
BEYOND THE BOX



管理常规

宝洁公司副总裁奥基夫的激情之作

[美] 约翰·奥基夫(宝洁公司副总裁) 著
齐家才等 译

中国社会科学出版社 线装书局

图书在版编目(CIP)数据

打破管理常规/(美)奥基夫著,齐家才等译.

-北京:线装书局 中国社会科学出版社,2005.6

书名原文:Business Beyond the Box:Applying Your Mind for Breakthrough Results

ISBN 7-80106-403-8

I. 打... II. ①奥...②齐... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016184 号

Business Beyond the Box

Copyright ©John O'Keeffe 1998

This edition of Business Beyond the Box:Applying Your Mind for Breakthrough Results first published by Nicholas Brealey Publishing

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese edition Copyright © 2005 by China Social Sciences Press

ALL RIGHTS RESERVED

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权利。本书由中国社会科学出版社与线装书局联合出版。该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2004-2160

责任编辑 张 剑

特邀编辑 冯韵文

责任校对 刘 俊

责任印制 王雪梅

封面设计 久品轩工作室

出版发行 线装书局 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街 41 号(100009) 北京鼓楼西大街甲 158 号(100720)

网 址 <http://www.xzshuju@hotmail.com> <http://www.csspw.cn>

电 话 010-84029450 (邮购)

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京世界知识印刷厂

版 次 2005 年 6 月第 1 版

印 次 2005 年 6 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 14.875

字 数 192 千字

定 价 28.00 元

如有质量问题,请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64045632;010-64059527

本书好评如潮

对那些希望自己的组织发生脱胎换骨变化的管理者和领导者来说，该书是一个取之不竭用之不尽的宝藏。

加雷思·摩根教授 想像力公司CEO

在一个极为推崇开拓进取、事业心以及首创精神的时代，经理人员极易陷入组织规范和个人禁忌两种泥潭之中。约翰·奥基夫的观点令人耳目一新，向人们展示如何突破个人局限性，打破组织发展的束缚，实现企业和个人职业的双重突破，并不断重复这个过程。

罗伯特·赫勒

这本书生动、流畅，会驱使你不断地问自己：“在我自己的事业中，如何找到摆脱思维樊笼的机会？”只要你能对本书中的任何一个观点有所领会，你所花费的时间就会得到数倍的补偿。

休曼特拉·戈沙尔 伦敦商学院 战略领导学教授

观点新颖而又方便实用的书不多见，约翰·奥基夫的《打破管理常规》就是此类书中的精品，值得向读者推荐。

迈克尔·J.卡米 美国战略管理顾问

对于我们所有的策划人而言，《打破管理常规》应该是必读书，该书令人乐观向上、干劲十足，内容可信，方法易行，

是星期天晚上的最佳读物……使自己恨不得马上投入到工作之中！

凯文·罗伯茨 盛世长城国际广告有限公司CEO

本书读起来轻松，着眼于如何取得成功。如果你希望自己不再受渐进主义的困扰，这本书不可不读。毫无疑问，它能帮助你取得非凡的业绩。

丹尼斯·马拉马蒂纳斯 汉堡包大王公司CEO

让位吧！爱德华·德·博诺——有一位新的思想者出现了，他精通思维的艺术，此外，他还是一位成功的职场人士。

关于创造一种变革文化的书很多，但是，在如何改变思维习惯（这种习惯使我们绝大部分的智力未能得到有效利用）这一点上，没有哪一本书说得比本书更准确清楚。作者亲自做出保证：如果他的策略不能奏效，将退款。本书将改变读者的观念和思想倾向，促使读者认识到在日常的管理活动中有多少本可以用于创造的时间和脑力被浪费了（读完本书之后，人们不会再对会议和备忘录熟视无睹）。作者的主要目的是将读者从安全的渐进式改善的樊笼推向更为广阔的天地，这需要承担一定的风险，但是进步也将非常显著。他的首要工具是他所谓的“三角形思维”。这是爱德华·德·博诺的横向思维的变种，但遵守3个规则，这些规则要求同时运用左右脑进行思考，它们是：

-
- ▲ 构思希望获得的阶跃式的变革
 - ▲ 积累知识（他很清楚知识和信息之间的区别）
 - ▲ 运用创造性思维
-

他向人们表明，换个角度看待事物就能够使企业彻底改观——一旦市场人士不再将其置于纯粹的竞技体育环境之中，体育教练就马上成为休闲活动不可缺少的部分；手表成为流

行时尚的一部分（挽救了瑞士手表产业的SWATCH现象）。

《领导》杂志 每月文摘

这本书是为你服务的，而不是要求你围着它转：每天想出一个主意然后看看差别……约翰·奥基夫将自己的责任感转化为8种思维策略，其方式是如此的独特，以至于你能够从字里行间感受到他的热情。在阅读本书的时候，你知道所有的观点都是切实可行的，不是凭空想像或哗众取宠，不需要利用技巧强行推销便能使其得到贯彻。

鲁思·萨克斯 《战略》

前 言

本书的思想之所以能得到确切表达，是因为我数年来对自己的信条不断进行实践，同时也不忘总结实践经验。所以我的感谢覆盖了创作过程的几个时期。

因为给了我创作的灵感，我要感谢史蒂芬·柯维，他教会我“第三方教学法”：如果要获得某方面的真知，其方法就是承诺接下来把它教给其他的人。

我还要感谢欧洲管理中心的卡伦·奥唐奈，他说服我休假以便全身心投入写作，并在彼得·德鲁克、迈克尔·波特、加里·哈梅尔和萨曼特拉·戈沙尔都喜欢的平台上表达自己的思想。没有什么比竞争更能够集中人的注意力。

因为找到时间安心写作，并且同时能在宝洁公司进行相关的管理工作，我特别要感谢在我深夜离开家的时候宾馆延长了他们的客房服务时间；感谢同一航班上我相邻的乘客，因为他们要忍受一个反社会的邻座；感谢空中交通控制中心和客机定期航线为误机乘客提供的服务；同时也要感谢时区和喷气机飞行时差反应，这些常常使我在凌晨3点还保持清醒。

在本书的最后完成阶段，我还要感谢萨莉·兰斯代尔发掘出我的潜能，并帮助我表现出来。我更要感谢的是尼克·布雷利，我的出版商，他促进、激励并对我提出挑战使我做得更好、更生动形象，讨论的内容也更切题。

最后要感谢我的家人。我的孩子：蒂姆、萨姆和凯莉，他们善意地嘲笑我最糟糕的思路并帮助我塑造最好的想法。

2 打破管理常规

珍妮，我的妻子和最好的朋友，在这几年里不断地鼓励我，帮我下决心坚持下来。这些鼓励和支持对于一个白天工作的人来说没有太多的价值，但对于任何一个作家来说都是非常难能可贵的，没有她的支持这本书就不可能面世。

约翰·奥基夫

1998 年4月

目 录

1

打破管理常规 1

我们不得不承认，全世界的企业在怎样增值方面达到了一个极限。压缩成本、使一个新产品提前几周上市、加快对顾客需求的反应速度、使产品质量再提高一点或是抢占多一点的市场份额——这些都困扰着今天的管理者。但是在竞争者不断重构行业规则时追求渐进的改善，无异于面临罗马大火无动于衷。

加里·哈梅尔 《创新战略》

2

思维八策 9

对于 21 世纪的领导者来说，最大的挑战在于如何使组织的智能得到有效的发挥。

沃伦·本尼斯

3

构思阶跃式变革 25

信奉“持续改善 (kaizen)”哲学将导致产品和工艺上的模仿、小心翼翼的策略，以及“我们不比别人差”的思维习惯，在如今竞争白热化的环境中，上述任何一个结果都是致命的。

丰田公司

4 积累相关知识 59

日本公司取得成功的原因在于，它们在有组织
的知识创造方面拥有技能，堪称专家，公司作
为一个整体，能够创造新知识，并在企业内部传
播这些知识，将其体现在产品、服务以及组织系
统之中。

野中育二郎、竹内弘武
《知识创造型企业》

5 运用创造性思维 85

我担心，很多组织在创造性方面是一片空白。
执行官们普遍对他们公司中的革新和创造程度感到
不满意，今天，这种情况比过去更加常见。

罗伯特·高尔文 摩托罗拉公司

6 在行动区间内行动 110

想法不值钱，随手可得；真正有价值的是把这
些想法用于恰当的情境中，并付诸行动。

彼得·德鲁克

7 变成全脑型组织 127

左半脑主要进行逻辑和分析活动，因此它主管
战略的形成。如果过度强调逻辑分析结构，就会限
制选择范围，而与既定结构不一致的选择就会被忽
视。右脑主管直觉和创造力，因此我们应该在决策
过程中把右脑调动起来。

明茨伯格

8

选择积极的思维定式 145

每位管理人员的大脑里都存在一些偏见、臆断和预测。

加里·哈梅尔

9

思考帽法、脑图法和思考拍纸簿 167

20 世纪 50 年代，心理学家估计：普通人平均只利用了大脑容量的 50%，到了 20 世纪 60 年代和 70 年代，这个估计值下降到了 10%，而到了 90 年代，最乐观的估计值又下降到了 0.01% 以下。

迈克尔·盖尔布 《高效学习法》

10

激发热情 191

思想不是一个需要被填满的容器，而是一团需要点燃的火。

普卢塔克

11

相对容易地获得突破性结果 212

我们不得不承认，全世界的企业在怎样增值方面达到了一个极限。压缩成本、使一个新产品提前几周上市、加快对顾客需求的反应速度、使产品质量再提高一点或是抢占多一点的市场份额——这些都困扰着今天的管理者。但是在竞争者不断重构行业规则时追求渐进的改善，无异于面临罗马大火无动于衷。

加里·哈梅尔 《创新战略》



打破管理常规

不管你做什么事，本书都将帮助你取得突破性的结果。它将告诉你一个秘密——怎样超越常规思考习惯和思维定式的束缚。

但是《打破管理常规》并不仅仅是“在樊笼之外思考”，它远远超越了创造性思维。《打破管理常规》不仅开发你的思维，而且使你取得突破性、阶跃式成果的商业效果。

本书要开发创造“思想流”的能力，这些“思想流”会带来有实效的阶跃式变革。好高骛远不会起作用，但是阶跃式变革的想法会带来阶跃式变革的结果。这些想法可能带来飞跃改善的产品、飞跃变化的营销手段、飞跃改善的顾客服务方式和飞跃改变的挣钱方法以及操作中的任何一个环节飞跃式的改进，是伟大的想法。

本书关注的是你个人和所在的组织的创新能力而不是管理能力；是挑战目前的现状而不是接受它；是去看能达到什么水平而不是只看目前的状况；是突破束缚而不是受其约束。

2 打破管理常规

本书自身也是一个阶跃式变革的结果，它经受了重要的管理思想家和管理工作者的严格挑战，例如在每章开头看到的那样。本书把这些挑战化为 8 个切实可行的战略，以便每个人每天都能付诸实施。

本书列出的 8 种思考战略能使任何一个管理者在他 / 她的工作领域里取得突破性的成果。你不能等着整个组织自己去“转换”——不管你是谁，也不管你处于哪一层级，都能运用这些战略在你自己的影响范围内开始获得丰厚的回报。

突破渐进主义的樊笼

渐进主义的樊笼——即试图在过去的基础上进行细微的改进——源于以下几种原因：安于现状，从未意识到你强加给自己的局限性，不习惯对自己拥有的事物做很大幅度的改变。

在当今这个飞速变化的世界里，渐进主义已经不能发挥作用，而在这一基础上发挥自己的潜能就更不可能了。过去，个人和组织通过细微的改进就可以获得竞争优势。实际上，事物在很长一段时间里并无变化，因此并不需要很大的改革就可以产生一定的影响。

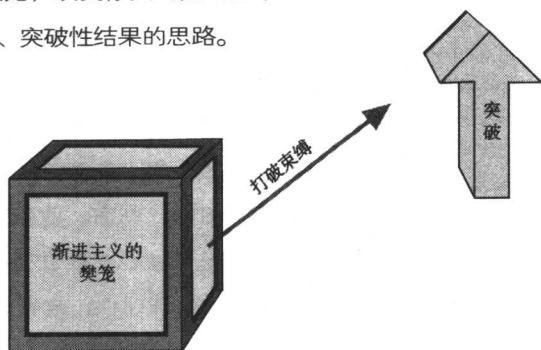
现在则不同了，我们需要走出樊笼，以便制定对策去应付正在公司周围发生的变化，甚至几乎无暇顾及为未来培养竞争优势了。舒适地呆在渐进主义的樊笼里将导致失败。这就像遭遇大风暴，如果你只想向前走一小步，就可能以倒退而告终；仅仅为了保持现在的位置不变，你就需要迈一大步走进风暴眼。

过去应该是一块跳板，而太多的组织把它作为一个沙发，你的组织更倾向于把它作为一块跳板还是一个沙发呢？

常规的做法已经不再是成功的策略了，平常的事物也已

经变得不再平常，而是被迅速地淘汰出局。快速的变化提供了可以利用的竞争机会，如果你不能利用这种机会，别人就会利用。但是组织和个人却陷入了渐进主义的樊笼里，因为他们害怕去打乱一个过去曾经运行良好的机制，即使未来不会再重复过去。

在渐进主义的思维方式中，你一开始就只想比现在进步一点点，这是你给自己强加的限制——规定自己只能进步到哪种程度。如果你采取了渐进主义的方式，你就接受了你的现状，你将会仅仅满足于在现状基础上的小小改进。但是当明天与今天相差甚远时，渐进主义甚至可能不会带来任何改善。相比之下，通过本书中的策略，你将能够冲破渐进主义的樊笼，改变你受局限的思维过程，并采取新的能够带来阶跃式变革、突破性结果的思路。



本书所研究的是在管理效能方面的突破。许多传统书籍和文章都提供了详细的商业案例。在这些案例中，企业运用阶跃式变革的思想而不是传统的适度改善的方法。所以，管理理论和相关的解释更倾向于研究案例企业如何取得突破。例如，美国有线新闻网如何在新闻发布上实现突破；Direct Line 如何在保险业中实现突破；SAP 如何在数据交换中实现突破；戴尔电脑如何在计算机的运输问题上实现突破；联邦快递如何在包裹传送中实现突破；Calloway 如何在高尔夫器材上实现突破；本田如何超越大众汽车；Glaxo 如何打败 Upjohn；美国有线新闻网如何战胜哥伦比亚广播公司；佳能如何胜过施乐；英国航空公司如何超越泛美航空公司。

还有其他类似书籍中记载了 Body shop、沃尔玛、贝纳

通、耐克、索尼和网景所实现的突破。而且，我们还了解到 3M 公司或者 Hallmark 等公司的“创新文化”。

所有这些大都是关于在组织的主要产品和服务方面所取得的突破。但是，实际上，将注意力集中于获取突破性的成果而非渐进改善可以被成功地应用于更广泛的商业范畴，最终将带来巨大的经济利益。例如，你可以研究出一种突破性的方法使得价格翻番、成本减半、销量出现跨越式的增长、流水线速度提高两倍、淘汰一个陈旧的流程或改变整个组织等。

案例研究更倾向于事后观察——这很容易，而重要的是通过习惯和思维策略产生事前变化，这种变化将带来突破性的结果。

此外，卓越的阶跃式变革结果可以来自任何一位采用新思维方式的经理。但是对于绝大多数经理人和组织来说，管理文献在实践中并不够用，它们太关注在会议室中偶尔讨论的重大决策，其重点是只能由高级管理层才能执行的大额交易，例如：剥离、收购或重组，或者是那些需要制定一个重大的变革计划才能进行的大规模改革，例如给每一个组织成员提供培训课程，或者聘请一个顾问团队等。

《打破管理常规》是一本突破性的著作，因为它所强调的策略极为有效，可以使大多数人通过相对简单的变革得到阶跃式变革的结果。本书旨在回答这个问题：“为了在我的事业方面实现突破性进展，我现在该做什么？”

以相对容易的方法获得突破性结果

本书中的技巧之所以容易操作，原因有 3 个：

可以随学随用

本书中的技巧容易应用。书中提供了许多将这些方法应用于生活中的简单的例子、提示和练习。这些例子、提示和练习十分实用、有趣、激动人心，因而能很快在组织中应用。

组织中的每个成员都可以使用它们。

许多项目和技术都要求从一种方法到另一种方法的大规模转变——要么全部改变要么不改。本书的不同之处在于，不需要从第一天起就把所有策略用于全部事务。你会发现，即使在 20% 或者 30% 的时间里运用这些技巧的 5% 或者 10%，就能够并且将极大地改变你所获得的结果。

可以把本书看做一本高性能大脑计算机使用手册，每一个人，上至公司董事长下至基层管理人员，都能够使用。本书末尾附有若干“软件”，以帮助读者将这些思维方式应用到实践中。

直指结果

这些策略使每个人的思维和精力都直接集中在如何获得突破性的结果上。在当今的许多活动中，我们的思维和精力都集中于诸如团队建设、技能培训、激励、授权和奖励机制等事项上，而本书的思想与这些恰恰相反。

虽然以上这些活动都是有益的，但是对于获得阶跃式变革结果基本上作用甚微。这些方面的显著变化，也许只能对最终结果有些微改变。实际上，即使在这些方面有很大的改善，也很难在根本上产生效果。

相反，如果能持续地专注于阶跃式变革，将会产生极为显著的变化。我们怎样能使利润和销量翻番、成本减半、产量成倍增长……呢？

在实践中检验

空谈不如实践。这些策略都直接来自一位就职跨国公司高层执行官的实际经验。

在宝洁公司的 25 年中，我曾在欧洲、中东、远东和美国等地从事过许多方面的工作。在一段较短的时间里，我曾经接管赔钱的买卖并扭转了局面，也曾市场份额上实现了跳跃性改变，也接手过业绩良好的单位使其更上一层楼，还曾

经改变过业务组合。

无论我曾经获得过什么样的成功，原因并不在于更好地运营管理及渐进的改善，而在于丢掉过去和现在的限制性思维定式，采取新的思维方法，在未来实现突破性成功。

本书就是要帮助你自己去实现这个过程。这些方法曾经应用于实践，它们不是由商学院或顾问研究得出的理论模型，实际上这些技巧吸取了不同的理论模型，并把它们应用于实际行动中，使得每个人都能够运用它们以实现阶跃式变革。

在现实世界里如何打破管理常规

现实世界是什么样的？如果你是一个大组织机构里的一员，你整天可能就像结网的蜘蛛一样忙碌：处理琐事，发邮件，写报告或正式的商业文件，与其他人或团队一起参加一系列正式和非正式的会议，拜访供应商、制造商、消费者、买主或者组织中的其他部分等。

你所经营的蜘蛛网充满了预算、措施和目标，也许每周重复一次，每月或者一年重复一次。你有议事日程表和计划单，检讨和陈述，你的日记簿里也写得满满的。你很忙，你每天的日程都充满了与去年甚至前年差不多的活动。

你希望你的工作和成绩得到承认，希望加薪或被提升。你的成功可能会用你管理蜘蛛网的成果——产生了比以前稍好的业绩或做得比你的竞争对手更有成效——来衡量。

好消息是，你不必改变结网的过程就可以获得一些飞跃式的结果——打破常规取得的阶跃性变革结果——仅仅需要改变某些旧日的习惯。

当前，你在蜘蛛网上花费的大部分时间和才能命中注定只能获得渐进的成效。从现在起做这样一个简单的决定：只花 50% 的时间在渐进的行动上，把另外的 50% 花在能够取得突破性成果的方法和策略上。

所以，在一次会议上，只花一半时间去确保这个月或这