

Pimkt 派力营销图书
www.pimkt.com
中国财经人文社科工商类图书

263

屈云波 主编

Business

畅销经典《营销天才》作者Peter Fisk又一天才力作!

“它是今年当之无愧的最佳商业书籍!”

——BusinessOpportunitiesAndIdeas.co.uk

天才 = 智慧 + 想象力 = 不俗的业绩

商业天才

透视世界顶尖公司经营秘诀
引领全球进取企业努力方向

Peter Fisk 著 夏金彪 译

Genius

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Pimkt 派力营销图书
www.pimkt.com
中国经理人营销工具箱系列

屈云波 主编

Business

商业天才

透视世界顶尖公司经营秘诀
引领全球进取企业努力方向

Peter Fisk 著 夏金彪 译

Genius



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

商业天才 / (英) 菲斯克著, 夏金彪译. - 北京: 企业管理出版社, 2009.8

ISBN 978-7-80255-254-8

I. 商… II. ①菲…②夏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009) 第 145725 号

Business Genius: A More Inspired Approach to Business Growth

Peter Fisk

ISBN 978-184-112-790-3

Copyright ©2008 by Peter Fisk. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2009 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Enterprise Management Publishing House and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, Capstone Publishing Limited.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2009-4934 号

书 名: 商业天才

作 者: 彼得·菲斯克 (Peter Fisk)

译 者: 夏金彪

责任编辑: 群力

书 号: ISBN 978-7-80255-254-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米 × 235 毫米 16 开本 21.25 印张 276 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各

项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

献给艾利森、安娜和克拉拉。

献给世界各地大小企业的经营者。他们渴望把自己的好创意
变成现实，坚信可以创造更好的经营模式。

我希望尽己之力，用这本书予人启迪。

灵感

日本大阪。

我正在观看一场田径比赛，选手们要争夺世界飞人的桂冠。

这天晚上，灯火通明的长居体育场 (Nagai Stadium) 闷热潮湿。夜空明净深邃，偶尔一缕和煦的晚风拂面而过，可惜风太小，选手们不会觉得凉快。8 名选手走向起跑点，全场观众都安静下来。他们对这些选手如数家珍。选手们神情专注，一副胸有成竹的样子，不过也流露出一丝紧张和胆怯。100 米短跑的世界冠军将花落谁家呢？

在实况报道的包厢里，短跑明星、传奇人物迈克尔·约翰逊 (Michael Johnson) 正目不转睛地注视着选手们。约翰逊本人曾 9 次夺得世界冠军，至今仍是两项世界纪录的保持者。他知道，这些运动员正处于最佳竞技状态，每位选手在以前的比赛中都有过不俗的表现，他能一口气报出他们此前的最好成绩，精确到 0.01 秒。

不过，这些数字说明不了谁将成为今晚的赢家。

他在观察选手们的肢体语言，打量他们的步态、眼神和整体的精神面貌。哪位选手既具有强健的体魄和燃烧的激情，同时又沉着稳健，最终能够赢得比赛呢？他想，那位牙买加选手看上去有点满不在乎，英国选手过于紧张，斯洛文尼亚选手一副如临大敌的样子，而美国选手则站在最外侧的跑道上，看上去神色镇定。

约翰逊跑步时，头总是高高昂起。他说，昂首挺胸是运动员笃志夺冠的标志。不仅要跑得快，还要懂得适时采用正确的战略。不仅要有实力，有信心，还要比别人反应快，动作敏捷。

这让我想到了怎样把“天才”思想运用到商业活动中。

如今,哪些是最成功的企业? 它们的行事风格有什么不同? 大公司要学习小公司的什么优点,反过来呢? 创新型企业家和经验型商界领袖可以学习彼此的哪些长处? 效果卓著的企业战略由哪些因素构成? 它们如何推动企业赢得更高利润,实现可持续的增长?

还要更快。

答案当然很多,令人高山仰止的榜样人物也各有千秋,比如迪特里希·梅特奇兹 (Dietrich Mateschitz) 和他的红牛饮料的秘密配方,杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt) 和通用电气 (General Electric) 出奇制胜的转型,雷·戴维斯 (Ray Davis) 和乌姆普夸银行 (Umpqua Bank) 一波三折的发展之路,以及西班牙服装业巨头阿曼西奥·奥特加 (Amancio Ortega) 和他开创的以“时尚速度”模式著称的 Zara 品牌。

有些战略是由远及近,从未来回到当前,即先找到新兴市场,再提出由内而外的卖点,更深地触动消费者。还有一些领袖擅长右脑思维,他们在自己的企业发挥协调合作作用,鼓励人们采取大刀阔斧的举措,取得出其不意的结果。

那么,我们从哪里入手呢?

说的具体点,创业有没有捷径,如果有,是什么? 再进一步,每天开始新生活有没有捷径?

如果你是一位摇滚明星,你也许会一把抓起墨镜戴上,急匆匆地冲向录音棚。如果你是一名笃志夺冠的运动员,你也许会匆忙穿上跑鞋,开始晨练。如果你是洒脱不羁的企业家兰佐·罗素 (Renzo Rosso),你也许会一边品着浓咖啡,一边酝酿着迪赛 (Diesel) 品牌下一步的扩张战略。如果你是数字

产业的领军人物史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs),你或许已经沉思良久,琢磨接下来该转入哪个市场了。

你也可以是本来的你,像往常一样走进办公室,打开笔记本电脑。

每个早晨对你来说都像一张白纸,这一天都是你成长的好机会:你可以做得更出色,思考得更透彻,你可以提高能力,更快地把公司发展壮大。每项活动、每次会议、每个决策,都是令人振奋的机会。

然而,这种干劲十足的感觉并非常态。多数企业的多数员工得先喝一杯咖啡提提神才行。他们总是径直先走向咖啡机,接着再打开塞满了电子邮件的收件箱,要么就是接二连三地开总结会议,一开就是1个多小时,要么翻开一沓厚厚的文件簿。

怎么会这样?

我们工作时多半低着头。我们做着该做的事,总结做过的事,然后接着做一直在做的事。我们没完没了地追求更多的资讯、更详细的分析、更迅疾的报告、更高效的优化措施,结果,我们落入了电子表格的陷阱不能自拔。

我们几乎没工夫动脑子。

我们很少退后一步设想多种可能性,听从本能而不是仰仗分析,相信自己见解而不是最新的研究结果,发挥自己的想象力而不是依靠人工智能。令人厌倦的文山会海和没完没了的限期命令,对速度和精确性不知餍足的要求,让我们没有工夫交谈、学习、倾听、想象。

开会、下命令真的是保持竞争优势的必由之路吗?这是创新和增长的氛围呢,还是效率和商品化的氛围?

你上次跟人谈天,感到大受启发是什么时候?你单独跟顾客聊过天,试着了解他们的追求而不仅是他们的需求吗?你向与自己迥然不同的企业和

环境学习,得到过教益吗?你跟团队成员坐下来,不是总结过去的问题,而是展望过未来吗?你有过真正的创见,并把它变成了现实吗?下班时你还沉浸在工作中,迫不及待地希望第二天早点上班去完成它,这种感觉你有过吗?

企业需要多一点鼓舞和灵感。

工作时,我们要不时把头抬起来。我们要打破日复一日的常规流程,把电子表格作为创意思维的平台,我们要相信数据,也要听从直觉。我们要丢掉自我束缚的习惯,打破画地为牢的惯例,打乱令人压抑的时间表,我们要恢复活跃的天性,要变得思想深刻,想象丰富。

我们还能做些什么,以便把巧妙的点子变成现实,在竞争中脱颖而出,超越当前惯例,让人们的现实生活发生更大的变化,对社会发展产生影响,为社会、为股东、为自己创造更多财富?

人是一台神奇的机器。大脑是最不可思议的器官。我们兼具才智和想象力,应该能够超越平庸,创造超凡的业绩;我们理应取得超乎寻常的成果。

改变思路

我写这本书是想启发大家改变思路,充分挖掘自身的潜力,为自己的企业和众多的市场做出更大、更卓越的贡献。

我本人的灵感来自我发端于美丽的诺森伯兰(Northumberland)乡间的事业。那里群山起伏,牧场辽阔,未经破坏的沙滩一路绵延,古老的城堡点缀其间。再往南去,坐落着泰尼塞德(Tyeside)的老工业基地,采煤业和造船业已然衰落,当地人正在寻找创造财富的新途径。

在我成长的岁月中,父母对我的启发很大。他们两位都是教师,因而想

方设法启迪每个孩子的心智,让我们顺利度过求学生涯。他们培养我们不仅要掌握知识,还要成为全面发展的年轻人。

我喜欢上学,成绩也不错,不过,运动也让我受益颇多。像父亲一样,我也参加了田径运动,在塞巴斯蒂安·科 (Sebastian Coe) 和史蒂夫·奥韦特 (Steve Ovett) 独领风骚的年月里深受这两位榜样的鼓舞。为了把成绩提高几秒钟,我夜以继日地训练,渴望在每个周末的越野和田径比赛的赛道上跑在别人前面。在我们本地的田径赛场上,我用心观看史蒂夫·奥韦特训练。他比我大不了几岁,后来没过多久,他就打破了科和他本人创造的纪录,成了世界冠军。

在田径方面,我缺乏这两位打破世界纪录的偶像的天份,可是,我刻苦训练,胸中燃烧着梦想。在未来的从商岁月里,我的激情、动力和争强好胜的性格就是这段运动生涯养成的,它们比一切资格培训课程发挥了更大的作用,鞭策我不断前进。

我早年涉足核物理学研究,那是一个引人入胜但耗时费力、进展缓慢的领域,后来,我转行加盟英国航空公司,进入了令人热血沸腾的商界。其时,这家“受全世界青睐的航空公司”为我呈现了一片全新的天地,我喜出望外:周游世界、乘坐超音速飞机、管理层乘坐豪华的喷气式飞机飞来飞去。

乘坐协和超音速客机从伦敦飞到肯尼迪机场开会并当天返回的那段经历让我终身难忘。

我在航空公司的角色不停地转换,从市场分析师变成公司销售,从品牌建设又转向市场战略,每次我都踌躇满志。不过,每次也总有些认为个人才能有限的同事给我泼凉水:“你是分析师,创意的活儿让我们来干”、“我

们不相信营销人员赚钱的能力”、“战略家不懂实际的操作”。

我痛恨成见。成见使人态度僵化,眼界狭小,头脑闭塞。我惊奇地发现,很少有人愿意而且能够从大处着眼,看到事物是和谐统一、互为补充的;很少有人明白分析和创意并行不悖,战略与执行相辅相成。

那段日子,我读了科的传记。他的教练不仅训练他当运动员,让他跑得比别人快,还训练他学会思考,做个“类似文艺复兴时期的全才”。亚里士多德也好,米开朗基罗也好,历史上的伟大人物都具有全面发展的个性,体魄强健,知识渊博,才气和想象力都不输别人。

我跟一些商界巨头打过交道,如美国运通 (American Express)、可口可乐、微软、英国玛莎百货、飞利浦 (Philips)、壳牌 (Shell)、维珍和沃达丰等,这些一流品牌和大型企业的领袖和掌门人给我留下印象最深的是,他们总是通盘考虑,把握全局。

他们看待问题的角度不同,做的事情也不一样。他们把看似不相干的事物联系起来,他们挑战常规做法,寻找新机遇。他们不怕尝试新点子。他们是善于鼓舞斗志的领袖。他们的企业做到了出奇制胜,因而笼罩着一层“天才”的光环。

理解力和想象力

西斯廷教堂穹顶画^①、相对论、盘尼西林和网络,这些东西的发明创造者的思维方法有什么共同点?

长期以来,学者和哲学家一直想破解“天才”的奥秘。俄国科学家对神

^①Venice's Sixteenth Chape, 怀疑是西斯廷教堂,但该教堂在罗马,以米开朗基罗所绘《创世纪》穹顶画及壁画《最后的审判》而闻名。——译者注

童做了分析,声称发现了“天才的基因”;还有些人指出,天才是勤奋的结果,比如托马斯·爱迪生(Thomas Edison)就认为:“天才是1%的灵感加上99%的汗水。”

不过,的确有些线索可以引导我们探究天才的内在力量和他们惊人的创造力。人们常把天才与单纯的智力水平划上等号,其实天才未必智商奇高,8岁就会讲15国语言或者精通量子力学的复杂原理等。

典型的天才既有悟性,又有创造力,只要这两者相结合就能造就所谓的“天才”。从阿基米德到沃霍尔(Warhol)^①,从莫扎特到麦卡尼(McCartney),天才的特点具有一定的规律性:

独创性:不受惯例和成见的束缚

意识:知道正在发生什么,察觉到模式和变化

分析能力:能理性地解决问题

创造力:能提出假设,表达新思路

多重性:能同时思考几个问题,融会贯通,能解决悖论

多产:能提出许多想法或方案

实干:能把大胆创想转化成切实的行动

直观性:不用语言而能实现全面沟通

信念:有发起挑战和捍卫新事物的信心



日本公司龟甲万(Kikkoman)的遗产,长期保持简单模式

学习乌姆普夸银行,用激情在当今世界重新为自己定位

学习伯克希尔哈撒韦(Berkshire Hathaway),用简单的逻辑做出投资决策

设计和延伸你的品牌,始终像迪赛那么潇洒

学习GE把业务和具体情况相结合,致力创新

学习鳄鱼鞋(Crocs),把时尚和欲望迅速推广到全球市场

学习潮宝(Tchibo),让人们的生活每天有点变化

学习红牛,给创意装上翅膀,打入新市场

学习苹果(Apple),按照自己的构想转变市场

^①Andy Warhol(1928-1987),被誉为20世纪艺术界最有名的人物之一,是波普艺术的倡导者和领袖,也是对波普艺术影响最大的艺术家。此外,他还是电影制片人、作家、摇滚乐作曲者、出版商,是纽约社交界、艺术界的明星式艺术家。其作品风格体现出实用主义、商业主义、多元化、幽默性。——译者注

天才,如伽利略、达芬奇、爱因斯坦和毕加索等,心中必须怀抱坚定的信念,有勇气捍卫标新立异的观念和行爲。这些观念和行爲对现状构成挑战,与人们习以为常的智慧发生抵触。意志薄弱的天才很容易因此而卸甲投降。很少有人能够欣然接受自己的信仰、周围的环境和做事方法所发生的重大改变。我们宁可守住已知的事物,求得安全和便利,也不愿去探索未知的领域。但是,我们也渐渐看到了改变思路的可能性、明白了它的道理和好处,就不知不觉地接受了它,后来,我们也学着改变观念了。天才走在其所处时代的前面,慢慢地,人们跟了上来,欣然接受了全新的、不同的、更加美好的事物。

“天才”就是用极富想象力的方式运用自己的聪明才智。

天才有很多定义。有的侧重于天才的领悟力,比如天生的高智商;不过,一般来说,天才的定义很少突出他的绝对智力水平,而多强调他怎么巧妙地利用自己聪明的头脑。有些人认为,天才是与生俱来的,或者具有成为天才的禀赋;另有多数人指出,天才是把精深的思考与超前的创意结合起来,在精心挑选的专业上不懈努力的结果。

天才把这些极端的特质以独特的方式糅合在一起,产生了惊人的结果。

天才:gen-ius

名词,复数形式是 geniuses。具体含义有:

1. 超常的理解力、创造力或者其他天赋。
2. 极聪明或能干的人。
3. (复数 genii, 音标 /jeeni-i/) (在一些神话故事中)与一个人、一个地方或者一种习俗有关的精灵,守护神。

4. 一个民族、一个时代等的普遍性格或者精神。

资料来源:《牛津英语词典》(Oxford English Dictionary)

以积极的、相辅相成的方式把理解力与想象力相结合,把对立事物联系起来,就会产生让人耳目一新的见解、非比寻常的创意和奇妙的结果。

奇妙的结果

十多年前,我们用笔在纸上写信,而不是发送电子邮件;我们在音像店里翻找 CD,而不是下载自己最喜欢的歌曲;我们的生活中只有少得可怜的传媒手段,零售方式和大品牌也屈指可数。

如今,我们的生活和工作可谓日新月异。市场以令人眼花缭乱的速度和前所未有的方式产生又消失,融合又分散。柯达过去是市场领袖,现在却找不准自己的市场定位;谷歌在短短几年内从零起步成为商界英豪;苹果摆脱了摇摆不定的困境,彻底改造了音乐世界;短短几个月,视频网站 YouTube 就成了我们最爱光顾的电影院。

满足、改进、模仿、奖励都不够。渐进式改良,即保持现有收入,只是效率稍高一点;做你做惯的事情,也许做得更好一点,是悲惨地死去的最快办法。

只满足现有顾客的需求,只比当前的竞争对手稍微高明一点,这些都不是成功的好办法。延伸、更新、充分利用你的品牌,不要只把它当成一个名称和标识而大打广告,给商品化的产品蒙上一层诱人的光环;不要只求助于价格战,督促销售人员更加卖力地工作;因为这些办法甚至连企业的生存都不能保证。我们要做的事情很多很多。

到了该重新审视商业,再次激发大脑使之活跃的时候了。

要把“天才”的概念运用到商业活动中,就要从全新的角度看问题,要把眼光放在未来而不是当前、外部而不是内部。我们还要更加深入细致地

分析和利用这些视角,看到大势所趋,重新建立事物之间的联系,确保不拘一格的概念在具体执行的过程中不至于遗失。

因此,天才要融会贯通,把截然相反的事物联系起来,使它们的效用大于两者简单相加之和。

一般来说,就是要同时强化理解力和想象力,更好地经营企业。近年来,企业界普遍地重才智轻想象,这种倾向需要调整,应该加强对想象力的侧重。

天才=理解力+想象力=奇妙的结果。

“阴”和“阳”不是非此即彼的关系,而是相互依存的。它们是互补的、相得益彰,是一种平衡。二者相结合的结果胜于二者分离。阴和阳把理智与情感、意识与无意识以及阳刚和阴柔的优点统一起来了。

本书探讨了四种阴阳相合的模式。这四种模式可以使商业企业获得灵感,个人和集体都可以从中深受启发。书中还探讨了如何把四种阴阳相合的模式运用到战略与创新、顾客与价值主张、人事与变化等企业经营的根本层面;要想实现持续的盈利增长,取得超乎一般的结果,就必须解答这些问题。

就个人而言,“天才”指巧妙的思考和行为方式:



右脑和左脑。用深入思考、独具创意、通盘考虑的方式迎接挑战。欣然接受新观念而不是成为数字的奴隶。释放自己的创造力,把想象力用在关键点。

右脑>左脑

右脑+左脑=全面思考

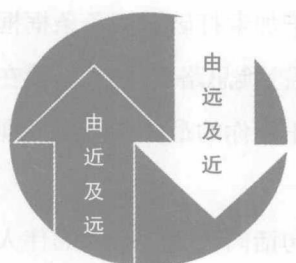


大胆创新和务实行动。用深入思考、有胆识的方式应对商业挑战。毫不妥协地把最佳创意变成现实。要稳扎稳打、步步为营，保证让大胆创新产生显著的影响。

大胆创新 > 务实行动

大胆创新 + 务实行动 = 显著的影响

就商业活动而言，“天才”指巧妙地制定计划并付诸执行：



由远及近，由近及远。先设想各种可能性，不受规范、惯例、当前生产力等因素的局限。先发制人，抓住千载难逢的市场机遇。把握今天的同时创造明天。

由远及近 > 由近及远

由远及近 + 由近及远 = 明智的革新



由外而内和由内而外。要根据最佳市场、顾客需求和竞争差异等因素来确定战略，不要根据你的一贯做法，不要想当然。商业活动要立足于顾客而不是你自己。

由外而内 > 由内而外

由外而内 + 由内而外 = 吸引客户

人人都可以成为商界奇才。

董事会里没有受呵护的新生代，只有辛勤工作、头脑聪明的人们。不过，如今的商界依照新的规则运行。因循守旧、倚老卖老的做法收效甚微，有时根本行不通了。是的，未来的赢家与过去的领袖相比，也许显得有点疯狂。