

第一部

开发与筹划

第1章

使命是可以达成的

在组织内部勾画一个成功的远景

一直令我吃惊的是，许多企业的绝大多数员工不知道本公司的整体经营目标或者首席执行官对公司发展的设想。每个员工来上班，就是在办公大楼里属于自己的角落中做他被雇佣时安排的工作，然后拿工资回家。在高层管理圈之外，很少有人知道本公司的发展蓝图，或了解某一特定的工作或活动是如何影响公司整体目标的。

如果你全然不知自己要驶向何方，那么你就根本没有机会到达目的地，这一条对任何集体性工作都适用。在九十年代中期，公司的管理顾问们认识到了这一事实，开始建议公司制定本公司的使命宣言，以帮助员工和股东了解公司的最终目标。当时的使命说

明通常是篇幅冗长、辞藻华丽、构思精致的散文。例如下面的霍曼（Hallmark）公司的使命宣言：

这就是霍曼

我们深信我们的产品和服务一定：

能丰富人们的生活并加强他们的联系，

我们的理念、产品和服务中所包含的创造力和品质是

我们的制胜之道。

霍曼的全体员工是公司

最宝贵的资源。

杰出的经营业绩是必不可少的，但不是终点，

我们的私有体制必将延续下去。

像霍曼的贺卡一样精美，是吧？我敢肯定，霍曼公司的高级管理人员和顾问们一定花了很多时间和精力来构思这份公司的使命宣言。它听起来很漂亮，使你在感到该公司温情的同时又对公司充满迷惑不解。

现在，暂时退一步想想，如果你是霍曼公司或其它公司的高级管理人员，你会把公司的发展规划公布给全世界吗？你认为霍曼的竞争对手例如吉布森贺卡 Gibson Greeting Cards 或美国贺卡 American Greetings）会阅读霍曼公司的年度报告吗？

公司的使命宣言只是一个烟幕！它们只是为公众设计的、感觉不错的座右铭。在公司内部，其员工却是按照完全不同的议程和明确的任务而工作的。

秘诀

世界上最优秀的营销公司都开发了秘而不宣的内部使命，被称

为工作使命宣言。

工作使命宣言是一种策略工具，它把每个员工与公司的最终目标凝聚在一起，并明确地指出通向成功的道路。它用简单、明确和易记的一句话界定“你要做什么”。根据我对霍曼公司的了解，其工作使命宣言是这样的：

霍曼公司的工作使命宣言：

1) 创造独特、高品质的产品，以丰富人们的生活并加强他们之间的联系。

2) 在我们的商店里体现出霍曼产品的温馨、友好精神。

你可能认为这个宣言与那个冗长公开的版本很相似。但是实际上，这份宣言明确了产品开发是公司的第一任务，以及产品必须是特有的（别的公司无法提供）；同时还描述了产品的功效和带给顾客的感觉，也谈到了销售环境的布置。最值得一提的是，每位员工都能在 30 秒内记住它——这就是制定工作使命宣言的根本原因所在：让每位员工都了解公司的战略目标。

设定内部目标

秘诀

每个部门都制定一份部门使命，以使其员工将注意力集中于该部门在整个公司的工作使命中所扮演的角色。

公司也为每个部门制定运营宪章，明确规定出每个工作团队的可测性指标和目标。

那些最成功的公司花费了大量的时间和精力，不断完善其内部体系——从内部沟通到组织结构，再到责任架构。这些公司都明确地阐述其工作使命宣言，同时也做了另外两件非常重要的事情：

1. 将部门使命与运营宪章统一为一份文件，准确地描述组织内每个人最终所要努力达到的目标，同时设定可测性指标并界定其范

围。

2. 部门使命与运营宪章可以减少错误决策和丧失机遇的可能性。

如果没有条理清晰的目标，许多公司就会应了那句老话，“最大的敌人就是自己”。那些善意的人只按他们自己的日程表努力工作，对公司的整体目标一知半解，其结果是既严重破坏了其他员工的士气，又有损公司整体成功的能力。他们只顾努力完成个人的工作，很少有时机和兴趣对同事的目标予以关注。这种各顾各的工作方式对许多私有或家族式的企业是个特别棘手的问题。实际上，这些企业的员工常常有余力去扩展自己的工作领域。

权威准则

即使是最有组织性的营销公司也会陷于经营责权模糊不清的困境中，尤其是在公司内部发生重大变动时，比如重组或设置新部门。在可口可乐公司，我负责全球奥林匹克营销后不久，我们就引入部门使命和运营宪章概念。随着可口可乐公司的总部所在地亚特兰大承办 1996 年奥运会，奥运会几乎成为每个会议的议题。我很快发现自己成了一个非常受欢迎的人。我从来没有感到自己如此受欢迎——每天要被邀请参加成打的会议。公司内的每个部门似乎都想分享奥林匹克的光环。

但结果并不是各部门之间强有力的合作，相反，我们几乎陷入业务工作的绝对混乱之中。各种营销建议数以百计地涌现。一些主意听起来不错，但它们全是纸上谈兵——社区项目、促销创意、邀请奥林匹克运动员出场、奥林匹克徽章及可口可乐与奥林匹克捆绑销售。这还不到其中的一半，外界的供应商更是递交了数以千计的建议。一位可口可乐公司的顾问向我建议，在亚特兰大市中心建一座像艾菲尔那样的铁塔，以纪念奥运会。另一位则建议我资助建造世界上

最高的和平纪念柱；还有人建议我在奥运会期间让有可口可乐公司标志的热气球飞满亚特兰大的天空。

最疯狂的创意来自一个法国人，他建造了一架和查尔斯·林德伯格的“圣路易斯之魂”号一模一样的飞机。他把机身漆得像个雪碧瓶，并把飞机命名为“雪碧之魂”。他的计划是在奥运会的前夜，再次重演林德伯格著名的纽约—巴黎飞行，想让我资助他 100 万美元。不用说，那个历史性的飞行根本没付诸实施。

没多久我就明白，除非我和高层管理者准确地界定奥林匹克营销计划在公司整体蓝图中的位置，然后确定我的部门专门负责的事情，全公司还会有一千个缺乏整体目标和战略协作的建议冒出来。更严重的是，所有被拒绝的部门可能会言之凿凿地论证我的决策是不公正的、不合理的或根本就是垃圾。

为确定我们的目标，我们的管理层避世两天，为奥林匹克营销部门制定了使命宣言和运营宪章。使命宣言阐明了我们的整体目标；运营宪章涉及到以下广泛的内容：

- a. 界定奥林匹克营销部门的权限范围；
- b. 列出我们要完成的任务；
- c. 确定我们的期望目标；
- d. 明确我们如何评价成功的方法；
- e. 指出超出我们权限范围，并可能妨碍我们按计划完成任务的事项。

这听起来好像我们得写一本书了，其实没有。整个文件就一页纸。奥林匹克营销使命和运营宪章印发给可口可乐公司内各个部门，以便他们每一个人都知道可以期望从我们部门得到什么，不能得到什么；同时也帮助他们提出符合我们目标的建议。

奥林匹克营销使命和运营宪章明确阐述了我们的整体目标，并使我们的团队的精力集中在手头的工作上。成效迅速显现出来。 1996

年可口可乐奥林匹克营销活动是该公司历史上规模最大、最成功的全球营销活动。在整个公司实行奥林匹克行动的八个月中，产品全球销售量提高 9%，全球利润增加 22%，可口可乐的股价攀升 32%。为什么能取得如此高的成就呢？因为奥林匹克营销使命和运营宪章把公司的各部门团结在一个主题、一种认识和一个目标上并协同工作，才实现了辉煌的商业成果。

要点很简单。而绝大多数公司却没有一个明确的工作使命。在当今变化多端的商业环境中，你不仅需要有一个明确简洁、条理清晰的公司工作使命宣言，而且每个部门都需要制定自身的工作使命，以明确并支持其在实现公司经营目标过程中所扮演的角色。

制定工作使命宣言

既然你已经充分了解使命宣言的价值，就让我们看看如何制定你自己的使命宣言。

秘诀

工作使命宣言要回答“你要做什么”这样一个问题。不要超过一句话，必须容易理解，并且组织内的每个人都能记住。

制定工作使命宣言分三步走：

1. 列举两到三个概括，总结你工作活动的宗旨。
2. 列举出你要坚持的一条核心原则。
3. 写明谁是你的服务对象。

例如，如果你是一家汉堡快餐店的老板，那么概括总结你工作的三个宗旨是：1) 准备高质量的快餐 2) 提供快捷、友好的服务 3) 经营一个卫生、安全、宜人的餐馆。你坚持的核心原则可能是：卓越完美。你的服务对象是：我们的顾客。现在把这些内容揉在一起：

本餐馆的工作使命是：为我们的顾客制作高品质的快餐，提供快

捷友好的服务，保证卫生、安全和宜人的就餐环境，为顾客提供卓越完美的服务。

想想如果每个员工都能牢记这个工作使命，并在工作中一丝不苟地执行，将会有个怎样不同的局面！

另一例，假定你是一家汽车租赁公司的营销经理。三个工作活动宗旨可以是：1)提供清洁优质的车辆；2)友好、无可争议的服务；3)快速、准确的交易。你要坚持的核心原则可能是：成为汽车租赁业中最有效率的公司。你的服务对象是：我们的顾客。再把这些内容放在一起 为我们的顾客提供干净、优质的车辆 友好、无可争议的服务和快速、准确的交易，力争成为顾客心目中汽车租赁行业中最有效率的公司。

制定运营宪章

运营宪章并不比使命宣言难写，但对于确保你的判断准确，并保住你的饭碗可能更重要。下面内容将告诉你如何起草一个好章程。

秘诀

运营宪章应是你商业计划的基础。它界定出你有权经营的范围，列举出你将完成的任务，阐明你的期望目标，确定评价成功的方法，并指出超越你权限范围，可能妨碍你按计划完成任务的事项。

运营宪章

运营宪章应明确地包括下列要素：

范围：划定你的工作界限，是为特定的地区、特定的品牌还是特定的消费者。越具体越好。

主要目标：清楚、明确地阐明部门工作职责（不超过 6 条），包括主要的岗位责任、部门的权限范围和能给予组织内的其他人的帮助。

次要目标 列举你所希望扮演的角色(不超过 2 个)但并不属于为达到业务成功的所必需的工作。

期望目标 列出不超过 3 个的梦想,这些梦想是你期望通过在组织工作能予以实现的(包括长期和短期的)

成功的数量化评估:列出你将用来评估是否完成工作的数量化评估方法。

约束因素:列出你不能控制的外部因素,这些因素将对你实现所有目标的能力产生消极影响。

以下是一篇典型的营销部门工作使命宣言和运营宪章的范例。

市场营销部门工作使命宣言和运营宪章

工作使命:通过制定扩大销量和加强企业及品牌形象的营销计划 增加股东财富。

这些计划要与消费者需求相一致,不断提高产品销量、盈利能力,增强消费者的品牌忠诚度和品牌的长期价值。

范围:公司生产并在美国和加拿大销售的香皂和洗涤剂。

主要目标:

- 为每一品牌制定战略性的消费群体定位宣言,把消费者的需求和品牌利益统一起来,并使其广为人知。

- 为每一品牌制定并进行消费者调查,并在全公司广泛交流研究成果。

- 制定各种在战略目标上保持一致的促销活动(在促销部门的协助下)以提高购买频率 强化消费者的品牌忠诚度 增加品牌长期价值。

- 为每一品牌制定年度经营计划,并承担完成既定利润和销量的责任。

- 负责协调公司内所有与品牌相关的传播工具,如广告、公共关

系、包装、促销。

- 帮助销售部门制定行动计划，以满足零售商的需求。

次要目标：

- 通过重大活动和许可授权寻求增长性的创收机会。
- 与组织内的其他人员交流经验和最佳做法。

期望目标：

- 为营销实践创建新的权威准则。
- 成为其它公司组织的人才输出者。
- 被公司视为职能专家，对公司的品牌具有无与伦比的消费者洞察力。

察力。

成功的数量化评估：

- 按照年度经营计划，完成或超额完成所定的销量和利润指标。
- 在消费者购买欲望和品牌忠诚度方面提高 7 个百分点。
- 相对于其它竞争品牌，公司的品牌价值上升 9 个百分点。

约束性因素：

- 由于财政分配原因，无法实施全部的计划活动。
- 未曾预见的竞争力因素。
- 销售组织的关注度和时间压力。

运营宪章为什么会起作用

许多公司的日常经营可以贴切地描述为处于一种有序的混乱状态。员工们忙于在限期内完成工作任务，在沉重的工作压力下陷于崩溃的边缘 常常感到时间紧迫。尽管对公司的持续发展来说 紧迫感是必须的，但员工还必须具有方向感。通过为公司及每个部门制定工作使命宣言和运营宪章 你能：

- 1.明确经营目标对管理层和员工的期望，并绘出成功之路的远景。

2. 划定界限并确定职责，以便部门内的成员了解在整个公司内可以施展的权限。

3. 将每个人的时间、精力和才智都集中在全心全意完成既定目标上。

制定工作使命宣言、部门使命和运营宪章是一个非常费心费时的过程。你必须面对实际，非常具体地了解你能做什么、不能做什么。为实现经营成果最大化，你必须集中精力，分清轻重缓急并确定目标 and 责任，以满足公司的需求，同时要注意力求经营效果最大化。

运营宪章及业务计划

正如你所看到的，运营宪章不仅仅是从你的业务计划中抽取出来的要点。运营宪章有以下几个明显的不同点：首先，运营宪章是长远规划，是工作的整体蓝图；第二，它从宽广的角度阐述要完成的核心任务而不是像经营计划那样琐碎；第三，它应只有一页篇幅，以便它能被钉在每个员工办公桌前的墙上，作为团队努力实现目标的方便参照物。

这种想法似乎很笨，但却很有效。运营宪章每天都在所有员工的视野里，可使每个人都聚焦于公司的战略目标，并帮助他们做出日常决策，分清任务的轻重缓急。在可口可乐奥林匹克营销活动进程中的每一天，有许多次我都是参考运营宪章以帮助自己确定出要解决的任务。更重要的是，什么是可以忽略的。在工作繁忙时，很容易陷于那些看上去很急的工作中，却没处理真正要优先解决的事情。运营宪章可帮助你从琐碎小事中整理出必需之事，并让你集中时间和精力获得更好的经营成果。

秘诀

为确保在组织内的成功，你必须为自己部门的良好发展负责。

即使整个公司没有在工作使命宣言或运营宪章的指引下运作，你也应为自己的工作制定一份工作使命宣言或运营宪章。

从董事会成员到秘书都能体会到使命宣言和运营宪章之所以引导成功的道理。制定这些宣言的另一个附带的突出好处是它们能使你获得提升。其中的缘由是：首先，它们提供一个清晰、既定的目标，你可用之避开那些漫无目的的讨论，而这些讨论似乎是高层管理会议的天然产物。如果你需要优先考虑的事项已经事先确定了，并且你的老板相信它们有助于促进业务发展，他或她更会愿意支持你。第二，当年终工作评价时，如果你手上有一份报表，上面列明了你计划要达到的目标及代表你成功的数量化证明，你也就拥有了强有力的谈判工具。

可口可乐公司的一名高级经理对制定使命宣言和运营宪章极为狂热，他把这种做法落实到个人的工作层面，要求每个员工为自己的工作制定一个一句话的工作使命宣言。在大厅碰见一个人他就问：“你在做什么？”如果那人不能用一句简洁的话回答，肯定要挨训。尽管他的方式有些苛刻，但这种策略确实有效。如果组织内的每个人都知道并能用简洁的三句话说出公司的工作使命、部门使命和个人的工作使命，你的经营就会更有效率、更富成效。这一规则对小公司和跨国公司同样重要。

让我们再回头看一看本章开头时假设的霍曼公司的例子。如果你是霍曼公司品牌营销经理，你可能制定出以下内容：

公司工作使命：

1) 创造独特、高品质的产品，丰富人们的生活，加强人与人之间的联系。

2) 在商店中充分体现霍曼产品的温馨、友好精神。

营销部门使命：

霍曼公司市场营销部门的使命是针对目标市场的消费者，开展各种与品牌战略定位一致的营销活动，以促进销售，提高消费者对霍曼产品的认知度和品牌价值。

个人的工作使命：增强消费者对霍曼产品的忠诚度。

朋友们，那就是清晰明确的战略性目标，也是每个公司和企业都必须努力实现的。

本章概要

- 对企业每个员工来说，理解公司的工作使命非常重要。
- 在当今不断变化的商业环境中，不仅公司需要一个明确简洁、条理分明的工作使命，每个部门也需要制定各自的部门使命，以明确其在协助实现公司目标过程中应扮演的角色。
 - 一份使命宣言包含以下三个要素：
 1. 概括你工作行为的两到三个宗旨。
 2. 你要体现的核心原则。
 3. 你的服务对象。
 - 对你的工作团队来说，运营宪章和使命宣言是不可分离、互为支持的。运营宪章是概括出部门所要实现的指标和目标的文件，不能超过一页，并要成为团队工作的基础。
 - 运营宪章是长远规划，并非只是从业务计划中抽取出来的要点，它为你的工作提供了一份整体蓝图。
 - 运营宪章有助于你确定要做什么——更重要的是确定你不做什么，并有助于使每个人的精力都集中在最高目标上。
 - 即使你的公司不使用使命宣言和运营宪章，你也要为自己的工作领域制定一个。通过提供清楚、可测的实际业绩，在年度述职时有助于你得到加薪提职。

第2章

更好的脑力激荡法

利用刺激响应法提高生产力和产生好创意

我经常应邀参加不同公司的现场脑力激荡会，帮助出一些营销和促销的创意。我喜欢战略性的创造艺术，所以无论何时都欣然前往。

会议经常是由客户的广告部门人员主持，在公司的某个会议室里举行。通常在桌子上摆一些像积木一类的玩具，营造一个有趣的氛围。会议一般安排在工作日的中间，时间大约一到两小时。公司的参加人员西装革履，一本正经地依次入场。

不幸的是，在这种会议上，公司的参加人员很少能提出创造性的构想，他们只能提出一些平淡无奇的想法，一两个像我这样的局外人倒能想出高于他们十倍的点子。以后的

会议上他们经常问我同样的问题：这么多聪明的人，为什么他们的脑力激荡不能经常奏效？

答案在于脑力激荡的心理和环境。要得到突破性的创造结果，必须打破传统模式，下午两点钟坐在公司会议桌旁通常是不会有什么好创意的。

智慧排放 (braindraining)

对这种典型的脑力激荡法，我的朋友道格·霍尔有一个形象的说法。他称其为创造力的“智慧排放”或“吸吮”法。这种方式预先假定所有成功的创意已经存在某人大脑的灰质层里，你所要做的就是如何把这些主意抽出来。人们坐在一个屋里，把他们的大脑当作一个参考书阅览室，冥思苦想，努力挤出几个出众的主意。对大多数人来说，这是一个短暂而吃力的经历。

权威准则 刺激响应

开发创造力的另一途径，我将其归于“道格找到啦思维场新产品思想库”所提供的那类，即刻意使用大脑吸收、处理刺激，然后产生新的联系，这种方式叫作刺激响应法。在道格·霍尔的《迅速开启你的智慧》一书中写到：使用“找到了”刺激反应方法，你的大脑像一个正在运行的计算机而不是一个参考书阅览室，你的大脑不是从有限的想法中提取创意，而是对刺激物做出反应以产生新的联想、新的发现。

刺激物就像大脑的养料，它们能使大脑浮想联翩，许多构想有着卓越、非同寻常的潜力。刺激物可以是你看到、听到、闻到、尝到或摸到的任何东西，也可以是激发你的大脑产生新的联系、新的联想和世界上最新创意的任何东西。

创造过程方面的领导权威之一，俄克拉何马大学的亚瑟·弗甘迪博士的实证研究发现，刺激响应方法能比前面提到的一般公司所使用的智慧排放技术多创造出 10 倍的新主意。研究还更进一步发现，刺激响应能产生 558% 超过平均市场潜力的“超级智慧”构想。换句话说，它能使你的大脑在提出好创意方面提高 5 倍的效力。

为成功的脑力激荡做准备

创造一种有利于脑力激荡进行的环境关键在于三点：首先，要走出公司的办公室，找个轻松有趣的环境。在可口可乐工作时，我通常是在一个叫戴夫·巴斯特的成人游乐场召开我的脑力激荡会，那儿有数以千记的电子游戏机和虚拟现实的刺激物。我们租下后面的房间，做一会儿创造性练习，然后跑到电子游戏室玩一会儿，之后再回来接着进行。开心愉快对创造过程至关重要，马里兰大学的一项研究证明当人们心情愉快时产生成功的想法是平常的 3 到 5 倍。

音乐对创造过程也很重要。大声的、欢快的电子音乐是最佳选择。我喜欢的是像乔克·杰姆及一些电视剧主题曲的光盘。食物也同样重要。软饮料、咖啡及其它甜味食品，作为点心或小吃，能使血液畅通，工作愉快。

第二，采用大量的刺激物来激发创意。刺激物可以是你能看到、闻到、尝到或摸到的任何东西。杂志、玩具、产品、图片以及一系列有趣的文字都能创造奇迹。在会议过程中，坚持给大脑提供刺激物很重要。如果你计划举行一个全天会议，将需要大约 1000 种不同的刺激物。这样，才能使成果最大。

第三，邀请不为你工作的创造型人才参与其中。你需要向被邀请者植入商业意识以及不相关的东西。为什么要有公司以外的人参加呢？道理很简单，想想你刚参加工作时所充满的诸多新奇的想法和远大的抱负，然后你就逐渐加深了对企业的了解：公司文化、个人工