

<<未来之路>>

图书基本信息

书名：<<未来之路>>

13位ISBN编号：9787506032971

10位ISBN编号：750603297X

出版时间：2008-10

出版时间：东方出版社

作者：（美）维微克·拉纳戴天

页数：202

译者：雷熾恒

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<未来之路>>

前言

数年以前，我们双方的公司在生意上有往来后不久，我就认识了维微克·拉纳戴夫（VivekRanadiv）。

在逐渐熟识他的过程中，我也发现了我们同样身为创业家的经历中有一些有趣的相似之处。

我们所创立的事业都是运用一个简单的概念来解决复杂的问题。

联邦快递利用中心辐射的概念解决点对点货物运送无效率的问题，而拉纳戴夫则是通过一般性的软件层整合概念，来解决困扰大多数企业的软件应用系统之间点对点衔接无效率的问题。

<<未来之路>>

内容概要

本书中所讨论的预测商业的原理是极为高瞻远瞩的概念，以至于我们的某些客户不愿意透露他们打算如何应用。

其中一些企业才刚刚开始思考，而我们推测另外一些企业在落实这个观念方面已经走得相当靠前了。无论如何，现在市面上讨论这个主题的公开信息可谓凤毛麟角，并非预测商业的方法论未获运用的关系，而是因为许多高级主管相信他们所勾勒的愿景为企业带来竞争优势，而他们还不打算公之于世，与众人分享。

在本书中，我将分享我自己的公司、我们的客户以及其他一些产业先驱在实践事件驱动型企业上面的经验，并回答当今最为核心的问题：“我应该如何驾驭与运用对自己的顾客、流程、资源与公司资产的所有信息，以确保公司长久的繁荣兴盛？”

<<未来之路>>

作者简介

维维克·拉纳戴夫，是顶尖的商业整合与流程管理软件公司TIBCO的创办人、总裁兼首席执行官，该公司致力于协助企业实践实时商业。
拉纳戴夫是媒体经常访问的专家，也是美国全国广播公司商业新闻中实时计算机节目有号召力的主讲人，同时也为《经济学人》、《快速企业》杂志、美国著名创新科技投资杂志《红鲱》撰文。

<<未来之路>>

书籍目录

推荐序：掌握浮出水面的商机前言第一章 为何要预测一场全新的球赛什么是预测商业实时商业的驱动因子向预测商业转型一分耕耘，一分收获新型领导者第二章 实时商业的胜利实时的魅力关键在顾客实时企业的特色建立结构实时化的诞生信息总线的增殖化第三章 预测力预测现在预测的科学事件的概率运用规则，了解关联赢家与输家美味的秘方——商业流程商业流程管理的定位3万亿美元的商机如何在企业经营中应用新的预测原理第四章 卓越的金融服务跟着资金跑光速的实时传输快速流动的数据步调的改变你了解你的银行吗消费金融的未来客户的隐私权第五章 响应电信产业的呼叫POTS何处寻网络语音服务交互式网络电视商业的服务等级协议服务的统合端对端的可透视度西南贝尔对上Comcast电信产业的下一步第六章 运输与物流——进步中的递送服务联邦快递——物流业的模范生逆势而为的西南航空轻资产物流业预测的元素在哪里第七章 零售与消费商品的力量零售业的巨人RFID：实时化的零售业市场新通路多方接触点主动管理顾客零售业的大小矛盾第八章 医疗护理与生命科学中的预测商业为何迟至现在退伍军人管理局这只是刚开始2015年的门诊医疗护理让设备持续运作朝无线网络发展RFID技术真的是万灵丹吗第九章 能源效率性电力供应的转换永不断电石油生产高峰期未来数字油田石油交易能源交易预测商业在能源公用事业的应用第十章 预测型战场由彼到此什么在改变信息时代的模型网络中心战战斗中的网络中心战感应与响应式后勤补给银色子弹战场上的预言第十一章 蓄势待发，迈向预测之路领导力以客为尊结合IT策略与商业策略最佳实务超优供应链建筑砖块指挥乐团第十二章 未来的旅程专有名词

<<未来之路>>

章节摘录

第一章 为何要预测 过去10年来,处于时代尖端的公司已经把实时商业(Real—Time Business)的概念引进他们的标准化运作程序中,以搜集当下发生的信息为基础,帮助企业在不断变迁的商业环境中快速反应。

如今,我们看到企业运作的趋势正转向我所谓的预测商业(Predic—tive BusinessTM),以发展出一种洞烛先机、先发制人的企业经营能力。

实时商业讲究的是做事情的速度,预测商业则与跨越极限、为过去所不能为有关。

正如马尔科姆·格拉德威尔(Malcolm Gladwell)在《引爆点》(The Tipping Point)一书中所提出的论点:单点事件累积到一个关键水平将成为大规模风潮的引爆点,进而从中开启崭新的一页。

我相信,在实时商业的领域内,我们对于动态数据的捕获、分析与模式辨识能力已经达到临界水平(Critical mass),现在拥有了用更高的准确率预知未来商业事件的能力,我们已经触及了那个引爆点。

对企业经营来说,拥有在事件发生之前便灵活敏捷地采取行动的能力,无疑是如虎添翼。

预测商业将会改变各行各业的经营方式,对企业实务影响的范围与深度不亚于20世纪80年代引进企业网络连接台式计算机与服务器对企业运作所造成的改变。

在我们拥有计算机网络之前,每一台台式计算机就是一座孤岛,信息是用可回收的公文封在员工之间传递的。

如今,我们已经很难想象前网络时代是如何缺乏效率与步调缓慢地运转。

不过,网络不仅仅让企业运作加速和更有效率,它还改变了人们的工作内容与职责,使组织结构中的很多功能消失了,而另外一些功能则因此扩张了;它也降低了决策的周期,让公司得以与供货商及销售商更加紧密地互动合作,从而改善客户服务的质量。

同样,预测商业因其所带来先见之明的好处而预示了企业将以全新的方式调和其商业流程。

例如,企业可能更有能力预测及预防客户因为竞争者的介入而流失、预期某个特定商品的需求即将上扬而提高产量或因为预见将来可能发生的风险而采取预防性措施。

预测商业使经营者在变革管理上得以一展身手的领域全然改观,也让公司在投资新产品开发时更有成功的把握,因为他们会知道客户想要什么。

更重要的是,预测商业使企业更有办法掌握契机,免于落入代价高昂的商业陷阱中。

一场全新的球赛 预测商业是一场全新的球赛,这场赛事不只是收集更多的资料或运用更为复杂精巧的分析而已;反之,它涉及如何综合运用科技、商业技术与整合性的流程,以使公司的资源发挥更大的效用。

以运动为例,可以帮助我们加深了解预测商业的价值。

想想你最喜欢的球队吧!

他们显然非常了解球赛的运作方式——比赛规则、计分系统、球场的格局与边界等等。

球队若想在场上竞争,就至少要有一个方面优于对方,而在其他方面保持相当不错的状态。

他们也要调查对手,分析对方在过去比赛中的表现,以了解其强项、弱点以及在某些情况下的习惯倾向。

对手是不是在主场、草地球场、分区比赛中表现得比较好,所以才能在分区决赛中脱颖而出呢?

他们搜集竞争对手情报的方式与你为了一个新的销售案而研究市场的方式如出一辙。

球队在比赛中攻击、防守、试着找出抢先对方的方法、累积得分、避免落后。

就这个层面来看,整支球队就像一家实时企业,全神贯注于场上发生的每件事情,并根据所收集到的信息采取行动。

一场真枪实弹的竞赛就此展开了。

教练团已经分析过对方,注意到一个新的防守部署正在展开,于是球队中已经攻上垒的球员立即跑向二垒,攻击对手使其措手不及、难以防守。

你支持的球队相信根据过去几次类似情境所设计的战术将会发挥效果,因而带着满满的信心上场比赛。

<<未来之路>>

这就是预测型做法。

现在，问题回到你身上了。

你想要把企业当作争取冠军的球队来经营——傲视全场、主动观察与寻找可以充分发挥谋略的最佳时机？

还是你只当自己在打一场不经意的垒球赛——无视分数、场上的情况或投手，挥棒把球打过围栏即可，因为这样才好玩，况且你也不想超前。

你是否还在依赖死气沉沉的历史资料经营企业，以为这已经是你能够做的最大极限呢？

或者你其实是在二垒上逡巡，目不转睛地注意着在三垒附近的教练，以便获得最实时的信息？教练就是你的预测者，紧盯准备封杀你的外野手，估计着球投出来到内野手到位的时间差。

公司若想扩张其事业版图，就必须探究他们应该如何凭借正确的原理与科技以善用预测技术的力量创造企业的竞争优势。

把眼下正在发生的事件跟过去的历史轨迹之间的关联性建立起来，你便可以预料到潜藏庞大利益的商业事件。

例如，零售商可以借此辨识出今天在你的店铺中或网络上打算买东西的最佳顾客。

如果你认出这些有价值的顾客，根据他们的购买模式给予个人化的特殊优惠，他们通常会买得更多、更高兴。

企业已经开始采用这样的运作模式，而且获得极为惊人的成果。

以便利连锁店7-11（7-Eleven）为例，他们的店铺正在运用预测技术改头换面。

这家公司通过搜集与分析销售信息，针对客户需求对店铺订单进行有效匹配。

“我们已经从对自己正在卖些什么东西的毫无头绪中摆脱出来，甚至能够抢在顾客意识到以前就预测出他们想要什么！”

”7-11的资深采购副总裁戴维·波代斯基（Davie Podeschi）这么说。

同样，沃尔玛（Wal-Mart）也挖掘大量的实时与历史资料，以预测顾客的购买模式。

谁能料到飓风警报一经发布，草莓蛋挞和啤酒的销量就直冲云霄？

沃尔玛辨认出这个趋势，现在只要到了飓风季节，就会采购这两项产品以及其他经实际验证过受欢迎的商品。

在制造业领域的情况并无二致。

预测商业不仅使管理者拥有管理供应链与需求链的能力，同时还能预料到可能影响作业、配销或后勤服务的事件，进而预先采取防范行动。

在《独具慧眼：20/20预测法则》（20/20 Foresight：Crafting Strategy in an Uncertain World）一书中，

休·考特尼（Hugh Courtney）写道：“事实上，不确定性并非一个全有或全无现象。

纵然身处在一个最为不确定的商业环境下，我们通常也能够凭借分析探明不确定性，从中采撷出具有策略意义的相关信息。

”产业研究机构Gartner的研究员凯文·麦吉（Kevin McGee）更进一步地指出：跟很多人所以为的正好相反，所有历史上发生过的重大企业灾难，当时其实都有迹可循。

他认为，假若企业在这些迹象出现的时候能够有所觉察与认知，便能以非常惊人的精确度预测到可能的结果。

尽管世界上有着太多难以掌控的情况，但你的注意力必须放在可以衡量与控制的事情上。

尤有甚者，我们发现只要正确恰当地运用较好的商业原理与技术，你便能够控制事件，从中得利。

所有依靠“更快确认清楚来龙去脉”才能突显其竞争优势的企业，对此必然产生共鸣。

把目前发生的事件与历史模式建立关联，你便能更加精准地预测未来的事件。

什么是预测商业 以一个宏观的角度来看，预测商业是20年前就开始的一波趋势的结果。

在20世纪80年代及90年代初期，企业开始了解到，为了确保对顾客的服务或供货顺畅无忧，他们必须跟供货商更加紧密地结合——“供应链管理”从此成为商业词汇中的一环。

所谓供应链的概念，其实是一种“做出来就有人买”的思维。

然而，某些知名企业“做出来了”却没有顾客来买，证明这个冠冕堂皇的观念有其局限性。

他们误判发展趋势，对产品的需求预测不当，留下了一大堆遭到报废命运的存货。

<<未来之路>>

供应链管理失灵的一个最戏剧化的例子发生在2001年，当时思科（Cisco Systems）发现他们持有巨量的零组件与未完成品的存货，被迫必须抵消高达22亿美元的账上存货价值。

尽管思科已经从这个事件中恢复过来，继续成长，但是该公司无法在问题一发不可收拾之前侦测并矫正却引起了众人对实时商业应用在把制造外包出去的大型复杂企业上面产生了严重的质疑。

如果一个向来以在24小时之内就能做到收支平衡而自豪的现代化的实时企业尚且无法避免命运的轮回，这对其他企业来说意味着什么？

企业的下一轮革新称之为需求链，一种“有人买才开始做”的思维。

现在，你家附近的食品店运用的正是这样的经营模式，你点了最喜欢的三明治，他们在几分钟之内就组装完成给你。

戴尔（Dell）便是计算机业中运用接单生产法最广为人知的企业。

同样，汽车业在欧洲是制造业当中典型的接单式生产的例子。

不过，接单生产也有其局限性，这种生产方法显然无法让顾客享受到购买当天就把新车从经销商处带回家或马上就可以用到新计算机的那种立即的乐趣。

有些人会认为，这种做法不过是把存货的压力移转给供货商，谈不上发明出满足客户需求的新型商业模式。

反之，预测商业体现了我所谓“渴望网络”（eager network）的概念：“因为你知道需求将至，所以开始生产。

”借由这个观念，企业可以同时免于供应链与需求链的陷阱。

你自己既不需囤积存货，也不必逼你的供货商这么做。

你更不会落入在适当的时机却没有足够多适当产品的窘境，因而错失商机。

然而，你要如何深入不确定性的国界，挖掘出无限商机呢？

正如我所说的，以实时信息为养分的预测商业可以告诉你答案。

实时商业的驱动因子 自从商业计算机问世以来，企业经营便依赖着储存在大型知识库或数据库中的历史数据（我称之为“静止资料”，即data at rest）。

更多资料日复一日地被录入资料库当中，为日积月累的知识不断增添新的内容。

这不断成长中的数据库，为过去留下见证，然而，尽管引进商业智慧分析方法，却仍然不足以帮助我们为眼前或未来的形势作出决策。

随着技术工具的演进，数据流在世界上以及在一家公司内流通的速度更快了，决策制定者因而得以取得实时的信息。

实时商业改变了高层主管进行策略规划的方法、经理人配置资源的做法以及生产一线员工执行日常工作的方式。

上千企业因为导入实时技术而产生了深远的影响，它们的运作步伐加快了，决策制定也更加准确快速。

实时信息的价值展现在快速解决生产线的问题、有能力重新安排已经上路的存货运送路线，转而送到最有需要的地点去，还有整合横跨15个时区、20个国家的30个制造工厂的生产计划上面。

它代表你可能必须重新调整业务人员的着力点、修正广告方向以顺应这个新的情势或是把生产移到新的地点。

整体来说，它意味着企业将站在最新商业数据的基础上，快速地响应变迁中的环境。

很多人误以为实时信息与实时商业是同一回事，这并不完全正确。

实时商业指的是一种在各方面皆能整合及控制资源与活动的的能力，以便在变化发生的同时便知晓、反应，以确保你的企业既能灵活应变，又能受到掌控。

以下是展现实时商业价值的几个我最喜欢的案例：?实时商业帮助倍耐力（Pirelli）从散布在世界各地的上千个供货商与销售商手上搜集订单与销售数据，使这家公司在增进生产率的同时，还能降低20%的超额存货，进而创造5%的营业收入的成长。

?阿迪达斯（Adidas-Solomon）在它们的内部供应链中导入实时商业流程管理技术。

如今，他们不但看到对供货商的处理成本降低，新产品上市的速度也更快。

?西南航空（Southwest Airlines）将它们的飞行管理系统升级，使关键信息得以如实提供给他们

<<未来之路>>

机师，进而减少班机延误或取消的次数，改进这家航空公司满足顾客紧急服务需求的能力。

实时信息帮助你看到眼前正在发生的事情，而这些事情通常关系着企业的绩效。

例如，隔着柜台的销售人员如果知道顾客的需要，对他们找机会提升销售量来说很有帮助。

不过你也只是在销售的过程中，借着处理与整合许许多多冒出来的征兆，才知道这个机会是存在的。

历史可以帮助我们勾勒出背景数据，但对于此刻正在演出的“舞台”却也爱莫能助。

历史数据犹如一张老照片，捕捉住时间长河的某一点，永远冻结起来。

因此，人们可以随时拿出来检视。

不过，单凭一张照片无法交代清楚这个被记录事件的来龙去脉。

假如你把数张照片在相簿中依顺序排列，影像与影像间的时间关系就会变得异常清晰，观看者对于该事件在当时是如何发生的也就有了非常完整的概念。

然而，若要把一系列的历史事件跟现在建立起关联性，我们就需要一台摄影机，把当下的每一个实时信息都串联起来。

这个比喻同样适用在不论是历史的或是实时的重要商业数据上，而且真实地描述了我们看待数据的一种转变过程。

当我在20年前刚刚参与华尔街金融交易厅实时信息传送系统的建设时，我们每秒可以处理600个事件。

5年以后，我们让事件在网络上传递的速率达每秒4 000件。

如今，十分惊人的是，我们有办法在1秒之内把20万个事件送到种类更多、范围更广的接收装置上。

数据从四面八方数不尽的来源流入，以一种动态的、三维空间的方式描绘出当下正在发生的事情。

数据不再是一潭死水，而是生机勃勃的、流动着的，它是“会动的资料”。

无论是在过去或是现在的商业环境中，经理人都可以接触到最新的运营报表，可是这些文件真正的价值到底是什么？

你只有从头到尾看完报表之后才能作出必要的决策。

而对于报表中所呈现的那些表现不佳的数据呢？

是不是再早一个星期引进某个商业流程就可以避免情况发生或至少阻止它恶化下去？

如果顾客对你正在大力推广的一项新服务并不买单，你会希望越早知道越好，如此一来，你才能调整策略或者换上替代的产品。

然后，马上重新开始监控销售情况。

如今，你已经可以享受到这样的奢侈。

利用来自感应器、路由器以及所有其他计算机化源头的一套互相串联的整合性信息流，你就可以马上针对某个服务议题启动横跨全区的研究，据此评估形势。

你也可以检视你的顾客所体验的事件，还有他们打电话到服务中心时发生的情况。

现在，你有了一个前因后果清清楚楚的实时图像，因此可以作出真的有凭有据的决定，解决眼前的问题。

而如果你的发现是应该改变流程，那么便可马上行动，以确保将来不会重蹈覆辙。

抢先积极地部署下一代差异化服务，结果说不定可以让你少损失上百万美元。

<<未来之路>>

媒体关注与评论

将来，每一家企业都有能力及早预见未来，以便采取必要的行动或掌握浮出水面的商机。本书激励经理人去思考如何运用科技与资讯强化历史分析与商业智慧的效能，以产生更好的结果。

——弗雷德里克·w·史密斯，美国联邦快递总裁兼首席执行官 每一个全球化的企业都要面临日趋复杂的管理挑战。

拉纳戴夫所勾勒的这套善用组织资产的远景成为我们以前瞻性的态度面对威胁与机会的指导方针。

——英德拉·诺依，百事公司总裁兼首席财务官 当组织因为科技创新、实时资讯与全球化的影响而削减其竞争优势的同时，应该如何持续地保持自己的差异性呢？

本书告诉我们，顶尖企业的思想家如何成功地挑战自我，帮助组织转型。

——托马斯：H·格罗瑟，路透社首席执行官

<<未来之路>>

编辑推荐

美国联邦快递总裁兼首席执行官弗雷德里克·W·克密斯，百事公司总裁兼首席财务官英德拉·诺依，路透社首席执行官托马斯·H·格罗瑟联袂推荐。

<<未来之路>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>