

8种两难困境 55个典型决策构架

The Power of the
2×2
Matrix

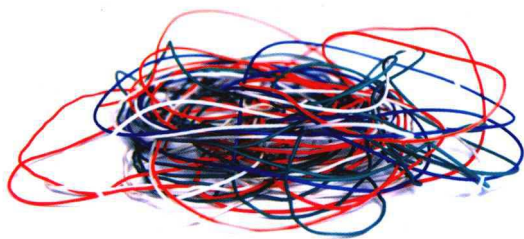
Using 2×2 Thinking to Solve Business Problems
and Make Better Decisions

困境中的决策力

解决最棘手问题的2×2思维方式

【美】亚历克斯·洛伊（Alex Lowy） 菲尔·胡德（Phil Hood）◎ 著

解云波 高彩霞 ◎ 译



“情境领导”创始人 | 保罗·赫塞
知识创造理论之父 | 野中郁次郎
领导力大师 | 史蒂芬·柯维

联袂
推荐



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

The Power of the
2×2
Matrix

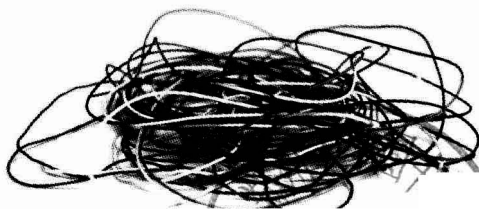
Using 2×2 Thinking to Solve Business Problems
and Make Better Decisions

困境中的决策力

解决最棘手问题的2 × 2思维方式

【美】亚历克斯·洛伊（Alex Lowy） 菲尔·胡德（Phil Hood）◎ 著

解云波 高彩霞 ◎ 译



中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

困境中的决策力 / (美) 洛伊, (美) 胡德著; 解云波, 高彩霞译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011

ISBN 978-7-300-14206-7

I. ①困… II. ①洛… ②胡… ③解… ④高… III. ①企业管理—经营决策 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 167020 号

困境中的决策力

亚历克斯·洛伊
[美] 菲尔·胡德 著

解云波 高彩霞 译

Kunjing zhong de Jueceli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本 版 次 2011 年 8 月第 1 版

印 张 18.75插页2 印 次 2011 年 8 月第 1 次印刷

字 数 331 000 定 价 52.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

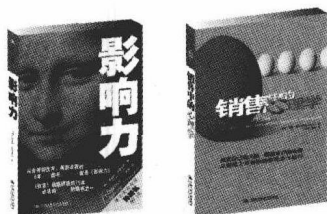
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



2×2 思维方式的力量

詹姆斯·吉尔摩 约瑟夫·派恩二世

经典著作《体验经济》作者

在商业管理中，2×2 矩阵是最广为人知的分析工具。然而，即使它在管理模式中的地位突出，但仍在很大程度上被误解、被误用以及被质疑。近几年来，对于 2×2 矩阵的质疑声尤为强烈，这可能与企业管理工作饱和化和全球企业管理咨询成熟化有关。如今，当有人开始在白板或活动挂图上画 x 轴、y 轴时，人们通常会感到不以为然。

《高成长公司》(Fast Company) 杂志已废除的“揭穿顾问瞎话小组”集中体现了“不分良莠”的趋势——少数素质较低的教授和实践者缺乏纪律性或整合性，摒弃了所有的商业思维、管理实践和专业服务。如果说我们之前只是对此唠叨几句的话，如今，我们对这种害群之马进行了更多的批判，因为这种劣质思维比比皆是。“回归到基本点”总是最安全的。随着管理资料不断推陈出新，剔除其中的弊端变得更为困难。此外，找到那些可以帮助企业预想到创新可能性和作出更佳决策的真正“宝藏”也成为一项更加艰难的任务。其实，许多“宝藏”就藏在这个“过时的”2×2 矩阵中。

作为 2×2 矩阵的拥护者，我们很高兴亚历克斯·洛伊和菲尔·胡德写了这本书。他们首次建立了 2×2 思维方式的代表性矩阵，并阐明了它们的有效性。坦白地说，这样一本巨著早就应该出现了。读者们将会在洛伊和胡德编写的这本富有洞察力的书中受益颇丰。我们已经仔细研读过他们的作品，发现了大量值得吸纳的知识。

如今，大多数商业思维以一种“巨大的项目清单”的形式存在，它们会忽略那些有

助于列出项目清单的潜在因素，或是忽视各种原则或其他现象之间的相关性。由此我们可以看到 2×2 矩阵的魅力所在。好的工具可以帮助我们进行新的比较、对手头的项目进行更彻底的研究并形成不同观点之间的创造性张力。

我们先谈一下棒球这个话题——来自于乔治·威尔 (George Will) 的《工作中的男人》(*Men at Work*) 一书中的精彩语录：

在玩棒球游戏时，你是无法紧闭牙关的。同时，你的大脑也一刻不能闲着。你必须顾及许多事情，但你每次只能做一件事。最佳棒球手都是笛卡尔哲学的信徒。他们会把笛卡尔的方法转化成他们的技巧。他们采用化零为整的方法，逐步地建立起属于自己的技巧。天生喜欢思考的笛卡尔说过：问题在于我们会犯错误。解决的方法就是让我们的思考过程回归到基本点，并从一个坚不可摧的基本原则开始思考，我们可以利用由此得出的必然性仔细推理出其他的必然性。

当然，我们之所以能拥有伟大的笛卡尔，这都要归功于 2×2 矩阵！我们要把一个企业分成多个便于管理的部分，并由此让商业思维回归到某些基本点（牢固的根基），而这个矩阵只是我们的第一步。此外，最佳商业人士也是笛卡尔哲学的信徒。他们使用 2×2 矩阵的目的并不在于把这个世界简化成四个特定的种类，而是为了在一个充满不确定性因素的世界中，能够更成熟、更理性地作出决策——管理好整个笛卡尔坐标系（企业）！本书介绍了许多不错的具有代表性的 2×2 矩阵，并说明了矩阵使用者在不熟练的情况下应如何理解 2×2 矩阵的用途。

我们曾听过一位刚愎自用的经理这样对同事说：“我无法跟你共事，我是属于公务员型（迈尔斯·布里格斯性格分类法中的一种）的。”这位先生误解了迈尔斯·布里格斯的用意，把自己限定在了一个狭窄的背景内，却没有利用这个工具与其他更优秀的同事共同合作，也没用利用它建立其他思维方式。太多的人在遇到一个有用的 2×2 矩阵时，都会这样限制住自己。他们认为四个象限就已经涉及某个问题的方方面面，或对这个模型不屑一顾。真是太可悲了。一个结构周密的 2×2 矩阵，只有被善加利用，它的力量才会显现。

我们不妨看一个本书研究过的 2×2 矩阵（图 7—21）。我们曾经与艾奥瓦州的一位教授合作过，他是一位教育学方法专家，对教学中的防守型的“寓教于乐”很感兴趣。我们都知道“寓教于乐”具有一定的成效，但我们也知道这只是降低课堂上枯燥感的

方法之一。因此，我们运用了这个刻画了四个体验境界的特殊矩阵：娱乐、教育、幻想、审美，它们共同创造了一种令人折服的体验。值得注意的是，教育只是这四个境界中的第二个：

寓教于乐 (Edutainment) = 教育 + 娱乐 (吸引注意力)

意识到这个问题之后，我们要开始确认一下可以提高学习效率的其他五种方式：

- ◎ 寓教于幻想 (Eduscapist) = 教育 + 幻想 (转变情境)
- ◎ 寓教于审美 (Edusthetic) = 教育 + 审美 (加强审美观)
- ◎ 寓幻想于审美 (Escasthetic) = 幻想 + 审美 (改变状态)
- ◎ 寓娱乐于审美 (Entersthetic) = 娱乐 + 审美 (有仪态)
- ◎ 寓幻想于娱乐 (Escatainment) = 幻想 + 娱乐 (精神宣泄)

当然，就接受程度而言会有所不同（寓教于乐本身就易于接受和效仿），但 2×2 矩阵会在很大程度上提高我们的理解力。就前缀和后缀（以及出现率）的选择所进行的讨论会帮助我们更好地了解每个学习方式，以及教育学本身。

洛伊和胡德的这本书可谓帮了我们一个大忙。我们非常兴奋地看到“帕斯卡的赌博” (Pascal's Wager) 以 2×2 矩阵的形式出现，在 17 世纪早期，对笛卡尔而言，布莱士·帕斯卡 (Blaise Pascal) 是一位充满智慧的神学方面的对手。即使我们非常喜欢使用 2×2 矩阵，但我们仍会支持帕斯卡的说法“有些情理是理性无法理解的”。我们必须承认，无论一个 2×2 矩阵多么具有启示性，它的效能也主要是呈现出各种管理选择。最后，所有决策都要依赖于本能感受和直觉。在最后时刻，你必须仔细研究笛卡尔坐标系中的各种可能性，然后跟随自己的真实感受作出决策。

引言 /1

第一部分

2×2 思维方式

第1章 解决重大问题的DNA方案 /9

2×2思维方式：创造非凡成果的普通方式

跟随大师学习

解决问题的思维方式

战略、组织和个人应用

超越性

第2章 形式、方法和技能 /24

形式：简单的2×2矩阵

方法：一个解决问题的通用方法

技能：身体力行的智慧

最佳点：形式、方法和技能与典型困境相匹配

第3章 八种典型困境 /37

理智与情感

内与外

成本与效益

产品与市场

变化与稳定

了解与不了解

竞争的优先次序

内容与流程

一个现代寓言：应用典型矩阵

第二部分

2×2 思维方式的实践

第4章 设计2×2矩阵 /59

潜在的设计逻辑

方法

第5章 2×2思维方式的运用 /68

富士通交易解决方案公司

面临一级困境

发现二级困境

这个团队行动起来了

后记

第三部分

2×2 思维方式的构架

第6章 战略构架 /91

战略简史

在2×2背景中的战略

顾客需求构架

战略背景构架

战略选择构架

市场营销和沟通构架

风险构架

第7章 组织构架 /177

组织理论简史

组织发展的2×2观点

结构构架

领导能力和文化构架

学习与变革构架

流程构架

第8章 个人构架 /241

个体作业的历史：专业化与综合化之间的循环

2×2背景中的个体

个人认知和风格构架

专业效能构架

决策制定构架

如果你是一位企业主管、思维缜密的专业人士或顾问，本书会让你面临多重选择的“窘境”。书中呈现了 55 个不同寻常的构架。从表面来看，这些构架拥有相同的结构，我们把这些构架统称为 2x2 思维方式。本书讲述的就是认识、体会、运用 2x2 构架来解决你的选择困境。在 2x2 构架中，问题解决能力和方式主要是由对抗力量之间的张力决定的。

为了完成最终的构架体系，我们研究了 300 多个独立的矩阵，并向同事以及企业和学术界中公认的商业专家进行了广泛的咨询。我们依据两个简单的标准来选择构架：

- ◎ 每个构架必须能够非常简洁地解决某种特定类型的亟待解决的问题；
- ◎ 每个构架必须使用 2x2 矩阵的形式。

在任何情况下，我们都会要求资料提供者以可用性和实际回报为重点，为我们推荐三种最佳构架。我们会告诉他们，我们对他们本身已使用过的并从中受益的方法，即那些在现实环境中已得到证实的理论感兴趣。

这些构架有的充满智慧，有的令人赞叹，有的极其独特。为了对它们有更好的了解，我们会在自己、客户，甚至我们的家人和朋友身上进行测试。有时，我们感觉自己就像科幻小说中描绘的科学家那样，为了寻求一种长生不老药，在深夜在自己的实验室里试喝一些新药剂。因职业兴趣而开始的一个方案很快就会成为一个转变的开始。

最后，我们选定了 55 个构架，它们都被安排在本书的第三部分。其中许多是由知名的商业作家建立的典型构架，像 BCG 坐标系、安索夫（Ansoff）产品 - 市场矩阵（Product-Market Portfolio）和迈克尔·波特（Michael Porter）的一般战略（Generic Strategy）。还有些构架是较不出名的“宝藏”，我们认为有必要利用它们来丰富这个集合。当然，我们肯定忽略了某些优秀的 2x2 矩阵，因为一本书的空间有限，无法包含所有真正独特的矩阵。我们旨在发起一个讨论，而不是要提供一整套完整的理念，我们希

望读者们可以在我们的网站^① 分享自己的最佳实践。

有的构架是完全凭直觉获得的，有的是智慧的结合，在许多情况下，它们是大工作机构中最容易获取的和最重要的部分。我们也会提供足够多的重要信息来引起你的兴趣。在某些情况下，我们会用案例来说明一系列复杂的或特别重要的理念。一般来说，虽然我们会提供构架的完整含义和可及性，但我们可能只是以最简单的方式进行描述。为了确定资料的正确性，我们鼓励读者寻找资料来源，阅读图书、文章和手册。这个时间绝对是值得花费的。

这些构架的统一主旨在于利用一个 2×2 矩阵来描述并处理一个重要的论题。然而，2×2 矩阵的力量要远远超出矩阵本身。2×2 矩阵潜在的动力学构造使这种结构丰富、深刻并具备了一种独特的转换性力量。2×2 矩阵的构造方式是存在是非之分的，关键在于如何选择及应用那些主要因素。尽管这个方法的精华部分已囊括在矩阵之内，但是要想成功地应用它，还需要依赖于一种特殊的认知和情感的偏见。我们把这种解决问题的方式称为 2×2 的思维方式。在研究了数百个不同的构架，采访了保罗·赫塞和史蒂芬·柯维这样的专家后，我们构想了一系列可供学习及应用的实用规则和结构。

什么是 2×2 思维方式

问题解决的最佳实例存在许多共同的特征，这些特征构成了 2×2 思维方式的核心。2×2 思维方式是开放的、主动的，它在寻求解决方案时会不断地接近内在冲突。下面七条内容更加完整地阐明了这一点：

- ◎ 2×2 思维方式会对问题展开开放性探索，并发掘出内在冲突。这些冲突存在于一个不断演变的背景之下，旧的冲突得到解决，新的冲突出现后，焦点也就随之转移。
- ◎ 2×2 思考者会意识到学习（既是变化的条件又是关键的促成因素）的重要性。学习就意味着接受新的观点，摒弃一些毫无帮助的观点。
- ◎ 2×2 思维方式经常出现人与人之间的接触，虽然这不是必需的。当其他

① www.TranscendStrategy.com——作者注

人牵涉进来时，彼此之间的对话应该是坦诚的，含有丰富信息的。

- ◎ 2×2思考者会向错综复杂的状态靠拢，而不是避开。聚焦于主要的可变因素并不能减少或简化分析，反而会丰富整个分析过程。
- ◎ 2×2思维方式需要的是可以快速建立矩阵并重新构造构架的开放性。各种问题会被重新考虑，潜在假设也会面临强有力的挑战。
- ◎ 2×2思考者会逐渐发现问题的两面性。这经常会造成一些自相矛盾的情况。这些情况会被仔细研究，而不是被否定或忽略。
- ◎ 2×2思考者会单纯地强化焦点，而不会被两难的困境所困扰，他们会利用这个构架来获取更深层的含义，并作出更理性的选择。

从2×2思维方式到处理两难困境

最简单的2×2思维方式就是在得出结论之前弄清楚问题的另一面。对此，简单的“假设分析”就可以解决。两难困境是一种更加有趣的情况。两难困境会让我们陷入各种竞争方向之中，每个方向都是我们必须考虑的。尽管两难困境会让人感到不舒服，但它会激发出更深层的理解，并促使我们得出一个更好的解决方案。虽说如此，但两难困境总是不断地出现，会让我们有些招架不住。

2×2思维方式能够探索到各种竞争力量。通过设置某种两难困境，我们可以更加理性地思考问题。通常而言，这并不是二选一的问题。在决策过程中，我们会失去某些东西，可能是洞察力、兴奋感、自信心、各方的一致性或别的选择机会等。例如，我们是应该拓展业务还是应该立刻收取利润？多年以来，这种简单的两难困境（见图0—1）已经让数以千计的企业家彻夜难眠。这个看似简单明了的选择，实际上并不简单，也不有趣。如果决定是未经深思熟虑就作出的，同时伴有恐惧、贪婪或误信，那么随着时间的流逝它就会对企业造成某些威胁。相比之下，我们可以构想一个2×2矩阵来加深我们对于问题的思考。在这种情况下，我们就可以拥有两种选择，而且还不是非此即彼的强迫性选择。在某些最佳实践中，通过重构这个矩阵，我们可能会获得两种理想的选择。

这不是简单而又显而易见的吗

2×2 思维方式异常简单，几乎不用花费时间和精力。这个结构是不证自明的，实践也非常清晰，甚至是可以自己运行的。然而，2×2 矩阵的这种显而易见的简单化反而会让你产生误解。爱因斯坦这样评论道：“模型就应该越简单越好，应该简单到极致。”寻找完美的平衡点是极其困难的；过度拓展与拓展不足都是正常的。

作为一个起始点，2×2 矩阵可以帮助你达到平衡。我们把它看做是三条腿凳子的一条腿。如果你想应用矩阵这种形式，你就需要采用一种系统性的方法，并具备一定的敏感度和专业技能。形式、方法和技能的结合会让 2×2 思维方式在更大程度上发掘各种可能性，找出各种解决方案。Alias Research 公司的前任首席科学家比尔·巴克斯顿（Bill Buxton）称之为“令人惊奇的易见性”。

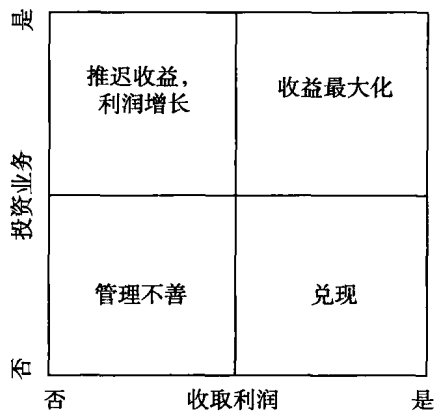


图 0—1 即时收益或延迟收益矩阵

朝正确的方向迈进

如果说本书只能传授一种经验的话，那就是它将会鼓励人们通过有意创造和解决两难困境来了解问题并揭示症结所在。通过挑战自我和周边的其他人，以更高的逻辑层次进行思考，我们可以提高审议质量、决策质量和协议质量。

2×2 思维方式并不是万灵药。但我们相信，它肯定是我们朝正确方向迈出的一步，

它会使问题解决的透明度、坦诚度和质量得到提高。正如第 2 章将谈到的， 2×2 思维方式并不是一种新生的观念，而是一个沿用了 2 500 年的惯例。我们把许多最出色的 2×2 构架汇集到一起，并添加了分析研究方法，希望有更多的人和组织将之运用到实践中去。我们将继续收集并发表新的有趣的构架和想法，并公布在我们的网站中，欢迎读者们加入。

