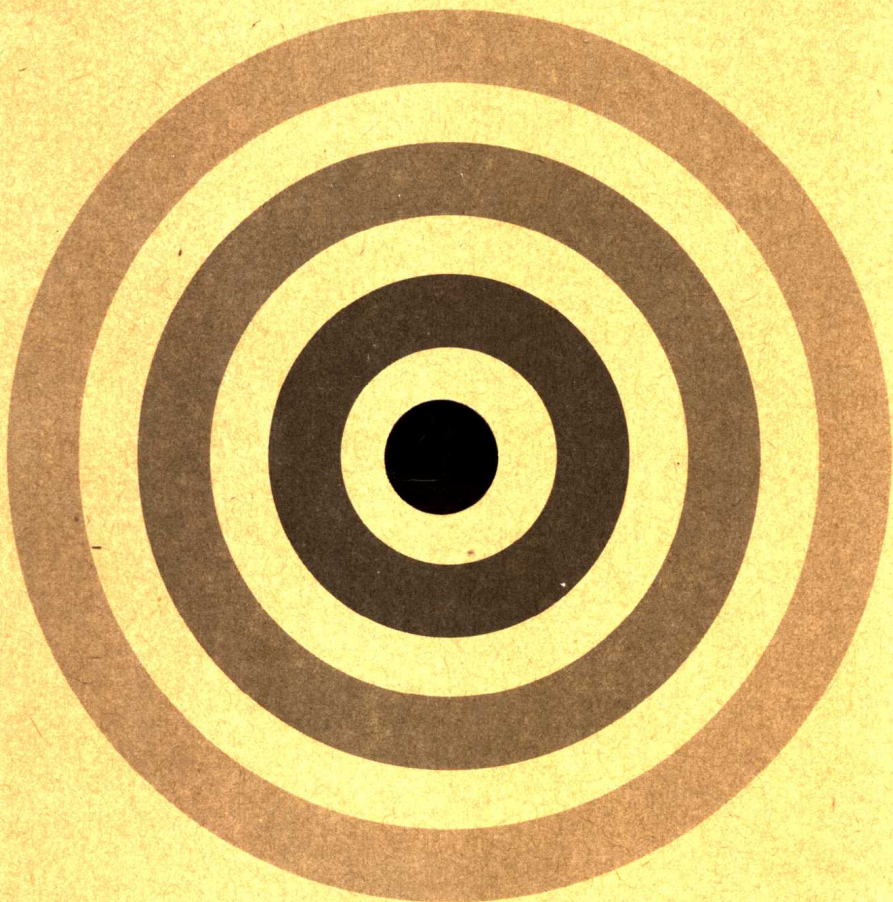


流量

CBI 捷径系列
商界的聲音



战略决策

的艺术与科学

Strategic Decision Making

[英]乔治·莱特/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

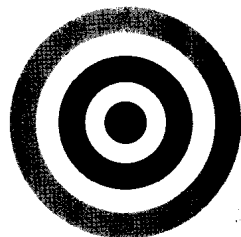
战略决策

的艺术与科学
Strategic Decision Making

[英]乔治·莱特/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



责任编辑:王飞龙

封面设计:03 工舍

图书在版编目(CIP)数据

战略决策的艺术与科学/(英)莱特(Wright, G.)著;爱丁文化公司译. - 北京:中华工商联合出版社,2004.1

(CBI 捷径系列)

书名原文:Strategic Decision Making

ISBN 7-80193-043-6

I. 战… II. ①莱…②爱… III. 企业管理-经营决策-研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000395 号

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK, without the permission in writing of the publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

版权登记号:图字:01-2003-8811 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:4.75 100 千字
2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-043-6/F·15

定 价:16.00 元

“企业的主要资源是管理者头脑中保存的智能。在很多企业中,这种资源基本上未获使用。独一无二的竞争优势取决于对这种智能的把握,以及利用它来推动企业前进。”

致 谢

2000年,当我在雅典经济贸易大学出任短期客座教授时产生了撰写此书的想法。在此期间,格里高利·普莱斯塔克斯(Gregory Prastacos)让我有充分的时间来思考和筹划这本书。当我于4月返回格拉斯哥时,克瑞斯汀·里德(Christine Reid)给了我莫大的帮助,他通过电子搜索来锁定当地报纸中关于企业经营活动的文章,供我讲解战略失误。

我还要感谢莫林·麦克唐纳(Maureen McDonald)为整部书稿的文字处理所做的工作。

乔治·莱特

丛书序言

我十分荣幸能够向你推荐 CBI 的捷径系列丛书。你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)与约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。我们认为,在 CBI 与约翰·威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下 CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI 采用包括直接公司成员和同业公会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过 400 万,而后者所代表的工人人数也超过了 600 万。我们直接或间接地代表着 20 多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的 40% 以上。绝大多数绩优股企业和 FTSE 250 龙头企业都是 CBI 的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)* 也不例外。我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。CBI 积极地制定那些有利于英国企业参与竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企与政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

* 那些在英国注册的外国企业同样有资格加入 CBI。

CBI 与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪浅；他们不仅具有前瞻性的思想，而且对事物的发展趋势具有洞察力，进而能够探究潜在问题的根源；他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求；最后，他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。CBI 捷径系列的每本图书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划，其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。由于公司的议事日程总会出现新的问题，这一系列作品将不断得到完善。

我衷心希望你也会喜欢这套丛书，也希望你能更多地关注 CBI 与威利公司合作出版的其他书籍。你可以据此把握未来的所有机遇，并通过捷径到达成功的彼岸。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 会长

前 言

这本书将回答下列问题：

- 为什么像马莎(Marks & Spencer, M & S)这样的大公司有时会将“败局”归咎于经营战略？
- 为什么像伊莱克斯(Electrolux)、米勒(Miele)和博士(Bosch)这样的公司会拒绝戴森所提供的、由真空清洁器创新设计带来的机遇？
- 尽管当时很多业内人士认为主要部件一定会出现故障，为什么还要发射“挑战者”号航天飞机？
- 为什么在过去的15年中，关于房价波动的预测没有涉及到市场价格的大起大落？
- 既然知道它是个“无底洞”，为什么还要把资金投入英国千年穹顶(Millennium Dome)和伦敦金牛座计算机系统中？
- 为什么在尼克·利森(Nick Leeson)的损失导致银行破产之前，他一直得以在新加坡的巴林银行秘密交易？

这些问题的答案会让你大吃一惊。通过运用心理学原理，书面记录思维问题，并且从报纸上摘录时事要闻，我将论证并说明这些“战略错误”的原因。我还将向你明示如何让自己的企业识别并避免类似的错误。通过阅读本书，你将：

- 意识到公司如何回避由战略困难造成的压力,而这些战略困难又是由拖延和支持错误决策造成的。
- 意识到公司内部的“谴责性文化”将导致低质量的决策,而这些低质量的决策又极有可能秘密地升级为对企业更加不利的决策。
- 意识到管理者通常会过分信任自己预测未来的能力。

我对如何改进战略决策流程有如下建议:

- 利用框架分析来帮助你重新制定决策并避免决策上的惯性。
- 运用辩证质询法和大胆批评法鼓励高级管理层中存在不同意见并避免集体审议。
- 将远景规划纳入企业的决策流程中,以避免对未来发展的盲目乐观。

在这本书中,我提出企业最重要的资源是管理者的智能。在很多企业中,这种资源基本上未获使用。独一无二的竞争优势取决于对这种智能的把握,以及利用它来推动企业前进。本书既解释了如何运用这一资源,又说明了企业要为反其道而行之承担怎样的后果。

目 录

- 001 丛书序言:底格比·琼斯
- 001 前言
- 001 1 挑战程式
- 003 成功模式
- 005 参考框架
- 011 承担风险与规避风险
- 013 复式框架
- 014 运用框架分析
- 017 2 管理团队的决策流程
- 020 集体审议
- 028 避免集体审议
- 028 辩证质询法
- 029 大胆批评法
- 031 3 克服过分自信
- 033 过于自信

- 034 证实偏见
- 035 后见之明偏见
- 036 专家预测
- 043 避免过于自信

- 047 **4 如何利用场景思考**
- 048 远景规划
- 049 场景设计:极端世界法
- 053 场景在决策过程中的应用
- 058 场景设计:驱动因素法
- 066 远景规划的好处

- 077 **5 面对两难抉择**
- 079 回避困难的决策
- 081 管理团队面临两难抉择的案例研究
- 085 消除对两难抉择的惯性反应

- 089 **6 期望值与决策过程**
- 090 决策树
- 092 悲观主义
- 092 乐观主义
- 093 期望值
- 096 敏感度与期望值
- 097 谴责性文化与承担风险

- 111 **7 选择与交换**
- 113 简化的选择可能导致不利的决策
- 115 满意
- 117 选择策略分析

118	时间压力
119	实现交换
120	如何实现交换
123	交换与选择的敏感度
127	8 利用管理者的头脑
128	战略开发
129	鼓励战略思维的方法
130	主持人的角色
132	本书的经验之谈
136	附录

1

挑战程式

1972年8月,杰伊兄弟男式服装公司(Jay Brothers Menswear)在经济大萧条中陷入了困境。各大商铺的销售额正在不断下滑,尽管公司重新装饰了店面并改造了店内布局,销售仍没有起色。公司的总经理吉姆·诺特(Jim Nott)仔细考虑了这一问题。他们的200家店铺代表着强大的购买力。在过去的10年中,他们一直从香港采购成品——根据杰伊兄弟公司设计制作的休闲男装。但是,现行汇率的变化意味着采购成本的增加。吉姆与采购主管进行了协商——为了压缩成本,杰伊兄弟公司对待供货商的态度必须再坚决一些,这样,即使商品的售价会有所降低,公司仍可以保持利润。第一年,这种战略奏效了,销售额上去了,但随后销售额又有了小幅下降。

吉姆更加变本加厉地压榨杰伊兄弟公司的供应商,随后销售额再次攀升。在接下来的几年中,吉姆出访了东南亚各国,这些国家的劳动力价格便宜,汇率稳定。几笔漂亮的买卖让人印象深刻。然而,与此同时,新的休闲男装店犹如雨后春笋般冒了出来:Next、Gap和男人原则。杰伊兄弟公司的销售额一落千丈。吉姆提早退休了,不久,杰伊兄弟这个品牌在英国商业街上彻底消失了。

杰伊兄弟公司到底出了什么错？在我们讨论这个问题之前，先试着做做下面的思考题。

思考题 1

试想，你手里拿着一把容积为 8 品脱并装满水的壶和两把容积分别为 5 品脱和 3 品脱的空壶。我们将其表示为 8-8、5-0 和 3-0，其中，第一个数代表壶的容积，而第二数字代表壶的盛水量。你的任务是将一把壶里的水倒进另一把壶中，直到容积为 8 品脱的水壶中剩有 6 品脱的水，而容积为 3 品脱的水壶里盛有 2 品脱的水（即 8-6、5-0、3-2）。由于水壶是不透明的，你只能判断水壶是满的、空的，还是有水的。

要想实现从原始状态到目标状态的改变，你需要实施哪些步骤？

最简单的步骤如下。以下的步骤值得一试：

	第一把壶	第二把壶	第三把壶
原始状态	8-8	5-0	3-0
中间状态	8-3	5-5	3-0
	8-3	5-2	3-3
	8-6	5-2	3-0
目标状态	8-6	5-0	3-2

首先，你用第一把壶里的水灌满第二把壶；然后，你用第二把壶里的水灌满第三把壶；接下来，你将第三把壶里的水倒进第一把壶里；最后你将第二把壶里的水倒进第三把壶中。你遵循的是这个逻辑顺序吗？在理清解题思路之前，请花一点时间重新做做思考题 1。然后，试着做做思考题 2。

思考题 2

试想,你的手里有一把容积为 8 品脱并盛满水的壶、一把容积为 5 品脱的空壶和一把容积为 3 品脱并盛有 1 品脱水的壶(即,8-8、5-0、3-1)。目标状态为 8-6、5-0、3-3。同样,我们还要遵循逻辑步骤。

首先,你用第一把壶里的水灌满第二把壶;然后,你用第二把壶里的水灌满第三把壶;接下来,你将第三把壶里的水倒进第一把壶中;最后,你将第二把壶中的水倒进第三把壶中。

	第一把壶	第二把壶	第三把壶
原始状态	8-8	5-0	3-1
中间状态	8-3	5-5	3-1
	8-3	5-3	3-3
	8-6	5-3	3-0
目标状态	8-6	5-0	3-3

你遵循的是这一逻辑顺序吗?请花一点时间重新思考解题思路。事实上,你应该遵循这一逻辑吗?如果你觉得有必要,那么请重新思考。思考题 2 的一个更为有效的解决办法是将第一把壶里的水倒进第三把壶中。

成功模式

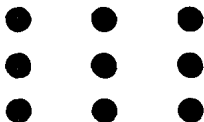
心理学家已经给出一系列有待解决的问题,如思考题 1,而这些问题只有通过一系列步骤才能得到解答。久而久之,解答问题的人就掌握了这种“成功模式”。如果同一个人最终要解答一个类

似于思考题 2 的问题,那么他们会设法套用相同的“成功模式”,而不是去寻找“捷径”。相反,如果解题人对思考题 1 的解题思路一无所知,而是直接面对思考题 2,那么他们很容易想到直截了当的解题方案。换句话说,像机器一样,我们的思维过程往往会形成认知习惯,我们习惯于按照预计的方法解决问题。^①

杰伊兄弟公司的吉姆·诺特也遵循了一个曾经行之有效的“成功模式”:专家的经验。但 20 世纪 70 年代,英国已经发生了翻天覆地的变化:男人的时尚意识增强了。虽然杰伊兄弟公司的休闲装做工精良,价格连年递减,而且称得上上之选,但是更多有品位的男士不再将其看做是时尚的象征。因此,杰伊兄弟公司破产了。请考虑第三个问题。

思考题 3

下面有 9 个点。你的任务是画四条连续的直线,用这四条直线连接所有的点,你的笔不能离开这张纸。正确答案见附录 A。先试着想想这个问题,然后再参考答案。



你在解决这个问题时有困难吗?如果有,那么你的情况就与我的 MBA 和行政管理班上的绝大多数学生一样,我也给他们出过这个问题。关于问题的假设就是所谓的“框架”,或者说看问题的方式。

^① A.S. 卢钦斯和 E.G. 卢钦斯:《行为固定化》,俄勒冈出版社大学:尤金,俄勒冈(1959 年)。

M. 谢尔勒:《解决问题》,《科学美国人》杂志,第 208 期,第 118 页~128 页(1963 年)。

参考框架

员工所扮演的角色会影响企业看待或策划问题的方式。例如,某化妆品公司在 20 世纪 80 年代一直亏损。公司要求主要管理人员就销售量下降的问题展开调查和报告。销售经理认为,问题的原因在于缺乏广告和促销支持;生产和分销部门的经理将问题归因于销售部门既缺乏客户知识又无法准确地预测销售量;而财务部门则指责其他部门预算超支;最后,法律部门指出,公司缺少新的特许经营和许可协议,也就是说,公司没有适销的新产品。^①

显然,无效的框架意味着管理者将着手解决错误的问题,因为他们已经不假思索地制定了决策框架。最好的办法就是不去理会它。那些惯用的决策方法极具影响力,而且很难改变——杰伊兄弟公司的男装业务就是如此。

在成功的大型企业中,现行的经营方法会随着时间的推移而变得根深蒂固。以 20 世纪 70 年代英国和美国的各大汽车制造商为例,他们的重点是长期的生产过程和最低限度的再设计。相反,其他国家的生产框架在更大程度上是以消费者为导向的,他们的重点是响应消费者需求的变化。英国和美国的汽车制造商仍然高度重视以生产为导向的战略——曾经很奏效的战略——这就意味着,在这个客户需求发生重大变化的时代,管理层已经落后了,换句话说,客户需求不具备可预测性。有些公司对客户需求变化的关注程度非常有限。多年来,那些运作中的公司不一定都是以营销为中心的。请思考下面这则关于英国主要的服装零售商马莎服装公司的文章摘要。我所选取的文章涉及到马莎服装公司的经营框架,而马莎又代表着服装和特色食品零售业。

^① J.E. 罗素和 P.J.H. 舒梅克:《决策陷阱》,道布尔戴出版社,纽约(1989年)。