

C934
S65

直觉



Harper
Business
哈泼·柯林斯
商务经典

UNCONVENTIONAL
WISDOM

管理和决策 中的超凡智慧

[美] 让·舒尔茨 著



A0936740

曹建新 等译

江苏人民出版社

Unconventional Wisdom

Copyright © 1994 by Ron Schultz

Chinese translation copyright © 1998 by Jiangsu People's Publishing House

Published by arrangement with Harper Collins Publishers, Inc. (USA)

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

书 名 直觉——管理和决策中的超凡智慧
编 著 者 [美] 让·舒尔茨
译 者 曹建新等
责任编辑 曹富林 张晓薇
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 通州印刷总厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 7.25 插页 2
字 数 156 千字
版 次 1999 年 9 月第 1 版第 2 次印刷
标准书号 ISBN 7—214—02347—4/F·557
定 价 11.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

第一章 约翰·斯卡利

设计一个质量更好的“苹果”

我们问船长，他打算怎样对付一只如此庞大、骇人，而又不可预测的野兽？船长犹豫了一下，然后，审慎而明确地回答：“我想，我会表扬它。”

——罗伯特·哈斯
《表扬》

据报道，当苹果公司的史蒂文·约布斯想从百事可乐公司挖走约翰·斯卡利时，前者曾问过后者：“你是打算后半生继续销售儿童喝的甜饮料，还是想做一个改变世界的人？”可以肯定地讲，约布斯当时没料到，斯卡利会那么彻底地改变他的个人生活；至于苹果公司，就更不用提了。结果，斯卡利接受了苹果公司的挑战。他负责经营和生产，两年多后，取代约布斯

的职位。之后，他又以干净利落的领导方针和指导式的经营风格，使“苹果”电脑在电脑销售业中重新名列前茅。

自他决定加盟苹果公司时起，斯卡利便开始向电脑世界发起强有力的进攻。44岁那年，他已是百事可乐公司的总裁。该公司在他的领导下，五年来利润颇丰。苹果公司挖走他的念头，正与斯卡利的个人哲学合拍。他认为：在这个技术发展时代，人们将在其事业生涯中换三四回工作。于是，他决定冒险一试。开始，他远离公众视线，但是，接管苹果公司大权不到一年的时间，便成了公众瞩目的焦点。事实上，在1984年全美橄榄球超级杯赛的前几个月，他就奠定了为人关注的基础。

董事会成员全都在放映室集中。广告业务经理、苹果公司市场经理、斯卡利及约布斯也来了。灯光一灭，录像开始了。美国小说家奥威尔的小说《一九八四》的主人公斯塔克那阴森可怕的形象出现在屏幕上，几排头发修饰整齐的人坐在圣坛似的屏幕前，吓得如僵尸一般。录像上的对话和音乐也正吻合此时人们的情绪。然后，一个女郎扛着一只巨大的锻工用锤冲上来，身后跟着杀气腾腾、脚穿长靴的一队人马。大锤在女郎头顶上晃动，然后，飞起来，整个画面慢慢散开来，巨大的屏幕上出现了《一九八四》中独裁者的形象，展示出了苹果公司的最新电脑：“马金托什”。

录像关掉了，斯卡利和约布斯觉得，该摊牌了。他们环视了一下周围董事会成员的脸色。正如斯卡利后来回忆时所说：“他们一个个害怕得要叫起来，都认为放这东西很荒唐。但是，我们没有让步。他们说：‘这是你们的决定，而我们认为

糟透了。’我与史蒂文和市场经理迈克·默里坐在一起，问道：‘我们做还是不做？’”

这样的决定是如何作出的？有可供参考的表格、图解和任何市场分析吗？没有。据斯卡利说，他们凭直觉作出决策。

由切尔特·戴制作的“马金托什”牌电脑广告，苹果公司只放了一次。那是在全美橄榄球超级杯赛的中期，即洛杉矶“袭击者”队大败华盛顿“红皮肤”队期间，斯卡利和约布斯的决定几乎立刻就产生了反响。当摄像机镜头回到赛场时，电视播音员暂停了播音。他们从没看过这样的广告。斯卡利微笑着说：“比赛结束时，人们说那年全美橄榄球超级杯赛中惟一扣人心弦的是苹果公司的广告。”尽管“袭击者”队球迷可能不同意这种看法，但是第二天，事实证明了该评论是正确的。国内所有新闻节目，从早新闻起，都播放苹果公司的广告。而且，该广告连续播放了一个半星期。

斯卡利补充道：“我们不知道免费的新闻媒体带来利润的确切价值，不过，可能超过1 000万美元，加上另外1 000万～1 500万美元该项目的免费宣传。”差不多十年后，“马金托什”电脑技术仍是苹果公司产品的核心技术。

斯卡利的办公室在三楼，里面堆满了计算机，四周是玻璃墙，从那儿可看到以圣克鲁斯山为背景的蓝色天空。以下是斯卡利在办公室里说的一段话：“我往往依靠右脑作决定，全凭直觉。就像一个船员可以闻空气的味道预测暴雨的来临，我往往擅长嗅空气的味道而预知何时能制定公司发展的正确路线，或者进行一次大的投资。”

就在 IBM（国际商业机器公司）近来向公众展示 PC

Junior(个人电脑初级机)、苹果公司电脑销售情况不佳时,斯卡利嗅到一阵给人启迪的微风:应介绍“马金托什”电脑!斯卡利说:

“我认为:进行大投资的时机到了。当大多数电脑业权威人士说 IBM 已获胜,苹果公司最辉煌的时刻已成为过去,苹果公司完蛋之时,我们走向了市场。一面将上千万美元的产品列入库存清单,降价总额约4 000万美元,一面向市场投入大量资金。此举目的很简单。我并不认为,没人愿意买一个被认为不景气的公司所生产的全新品牌的革新电脑。结果表明,这种策略奏效了。销售势头发生了戏剧性的变化。我们12月份的销售量,是以往同期销售量的两倍。借助这个有利趋势,我们向市场引进了‘马金托什’电脑。

“所有事实都可以具体地加以阐述。但是,还有许多其他人,对同样的事实,却作出截然不同的解释。利用理性方法的人,对某月或某季度的过多风险,可能会予以注目。我认为,更加依赖直觉的人会说:‘等一下,除非最终结果证明你的分析是正确的,否则,一切都毫无意义。’”

斯卡利相信自己,信赖直觉。他能综观全局又注重短期目标。这些素质,使直觉型的决策者胜于那些纯粹使用分析法的人。

但是,这并不意味着应该忽视分析的方法。因为在当今市场上,拥有准确的资料至关重要。斯卡利将其比作烹调一道美味汤汁:你知道做汤用的原料,你闻一闻,尝一尝,但经验告诉你,应该让它再煨一会儿。你就像一个好厨师,听凭经验办事,因为你知道何时才到火候。

另一位著名的决策者李·艾科卡同意斯卡利的看法。艾

科卡指出,试图百分之百地依据事实作出决策,是很危险的。他说:“你绝不可能获得所有资料,假如你等待的话,那么在得到所有信息之前,你掌握的资料已经过时。因为市场已发展了……有时候,你得跳出思维的固定模式,因为即使是正确的决策,若决定得太晚,也会变成错的。”好的信息不像好酒,并非年代越久,香味越醇。

如果说,迅速行动是关键之所在,那么像斯卡利这样的决策者是如何避免一直处于应变状态、与压力之火斗争的麻烦呢?答案是:做好计划。

一位哲人曾说:“计划本身并没什么,但做好计划却是一切成功的保证。”做好计划格外重要。严格按计划行事,则更重要。当你有远期目标,但又缺少一个不使该目标变化的框架时,做计划能给你提供一个短期决策的环境。

斯卡利把定目标和做计划称为他的“建筑”。

“对我来讲,最重要的是有一个清晰的建筑框架。这样,我就知道目的地在哪儿,如何按照该框架来达到目的。

“因此,在筹划策略阶段,我们必须考虑到公司的使命。然后,在一个充满生机、变化莫测的环境里,当我们无法预测对手何时会行动,或者无法预测消费倾向的变化时,考虑如何完成这一使命。另外,有一点更为肯定:在电脑业,你不能创造历史,只能从其中得到某种启示。”

斯卡利的朋友里吉斯·麦克纳是美国首位一流的高技术市场顾问,因创造硅谷形象而著名。他赞同斯卡利的观点:“决策是一个过程,在今天的高技术领域,成功者是那些不断地改变自己,以适应环境的人。这是一个不间断的变化过程,

你不可能作出绝对无误的决策。因为绝对的东西是不存在的，只有相对稳定的情形。”

对斯卡利来说，做计划的进程是以确立目标、营造其视为理想的环境并假定可以控制外部环境为开端的。他先设想让公司发展到哪一步，其战略性决策就以此作为出发点。

他说：“决策就像行船，你必须遵守一些规则。否则，船就无法航行。一旦你真的遇上坏天气，在大风大浪中行船，便会顺风扬帆。这时，你会体验到借助风力的感觉。做生意亦是如此。人的直觉，可预知何时为有利时机。如果风向变化，我会在策略上作必要的调整。但这并不意味着我改变了目的地，而仅说明我已改变了到达目的地的方式。”

根据既定的使命，斯卡利分析决策的含义，然后才作决定，目的是确保自己找到问题的真正所在。斯卡利发现：人们往往试图在几个选择中匆忙择其一，而这种选择也许并未切中要害。

在斯卡利经营公司的过程中，其自如地游刃于分析与直觉两种方法间的能力，对他帮助很大。斯卡利能够收集大量信息，将其存于脑中。他让这些信息慢慢地存留脑中，时而回顾一下。然后，他与更多的人交谈，以获得新的思考角度，并将他人的见解融会在一起。

斯卡利说：“我可以花数小时来研究大量数据，推敲各种预言。事实上，百事可乐公司 70 年代采纳的许多预言都是我作出的。藉此，百事可乐公司通过 22 条销售渠道和每周 100 万个往来账目，寻求更大的市场份额和销售量。但是，我对更具创造力的直觉的喜爱胜过分析法。我对建筑设计的兴趣超过绘画，因为建筑设计中有一套规则，如果你违反了这些规

则,大楼就会塌掉。我喜欢在某种框架的约束下能有所创造。我谈的是建筑及系统,以求获得有关建筑位置的设想。多数人现在谈的是资产回报、现金流入量及季度收益等问题。显然,这些我都得考虑。否则,我就不会处于目前这种状况。不过,能够从建筑设计的层次思考,给了我一个框架,使我相信自己的直觉。”

斯卡利认为,所有重大的市场决策都是由直觉作出的。经验、资料及各种不同的视角成为他直觉的源泉,而目标又引导了直觉。

正是这种直觉,在5月末的一个早晨,指导他挫败了一次权力接管的挑战。挑战者是将其带入苹果公司的创建者之一、董事会主席史蒂文·约布斯。斯卡利揭穿了约布斯的伎俩后,牢牢地控制了公司。接着,他立即制定了一个重组方案,将苹果公司繁多的管理部门合并为三个不同职能的部门。这是任何一位经理可能面对的压力最大、最棘手的一段时期。斯卡利将策划、生产和产品销售统一管理,还建立了一个产品开发部、一个市场部及销售部。

虽然不见得容易,但斯卡利似乎总能找到正确答案。“事实上,我相信有机遇之门。如果门是开的,就直接进去。但如果门是关的,只好作罢。”显然,这样的机遇在约布斯离开两星期之后到来了。当时,斯卡利关闭了苹果公司的六个工厂,解雇了一千二百多名员工。

这是一项重大举措。特别是“苹果”公司强大的、以人为中心的公司文化令人钦佩。不过,斯卡利知道,如果整个“苹果”公司想生存下去,业务必须缩减。虽然一家硅谷市场研究

公司(信息公司)的总裁约翰·马特洛克认为该决定具有现实特征,但是,当斯卡利试图将苹果公司由一个宗教式集团转变为商业团体时,这不仅仅是一个现实的决策。马特洛克的观点是:“如果有像 IBM 那样处心积虑地算计你的竞争对手,你不可能用伏都教战胜他们。”

斯卡利使用的远不是伏都教的那一套。他称自己的方法为“经营观”:一种综合自信、从自己的错误中获得认识及充分考虑宏观、全局和细节的能力。斯卡利相信直觉。藉此,他知道何时该减少损失。的确,通过该决策,“苹果”公司正在减少损失。有人认为,那一天是公司历史上最艰难的一日。然而,公司档案也表明,那一日亦是斯卡利稳握苹果公司大权、最终使苹果公司获得新生的一日。

就连史蒂文·约布斯的仰慕者也不得不承认,斯卡利的决定对公司来说,是最有利的。苹果公司的创建人史蒂文·沃兹尼克亚也喜欢公司的这一变化。约布斯辞职后两个月,沃兹尼克亚买回了 500 万美元的“苹果”公司股票,并计划再买 1 500 万美元。市场的发展也正如斯卡利的想象:苹果公司的股票已从低点时每股约 14 美元升到 1992 年每股 70 美元。斯卡利说:“在这个全新的电脑业,技术在不断更新,竞争在变化;一些市场在形成,另外的市场正趋于饱和。根本不能根据历史作出某种决策,只能吸取历史上的经验教训。因此,整个决策过程往往比在传统企业中看到的更具动态性。在前进的道路上,不能依靠经实践证明的好方法,而必须不断地验证自己思想及策略的可信度。”

苹果公司将来成败如何,尚未确定。斯卡利可以看出计算机产业在未来几年中的发展趋向。他知道谁是自己的竞争

对手,也清楚计算机世界仍处在形成阶段,就连 IBM 也不知道所有答案。他说:“我认为,在一个正开始形成的行业里,直觉型管理更为重要,因为各种因素太难把握。”

斯卡利作出的决策,不仅影响到1 200名员工的生活,也牵涉到整个企业文化,是一种大胆之举。虽然斯卡利有自己的生意分析方法,有一些可供参考的数据,但像这样的决策还需要更多的东西。他必须能够自由地运用左脑和右脑,一边抽象、一边重视实际的功能,并得同时问自己两个问题:苹果公司打算做什么?如何达到目标?但是,电脑业有其特殊问题,斯卡利不能依靠传统型公司所积累的同样详细的资料,而必须让自己相信另一种资料处理方法。

作决策时,斯卡利能成功地避免作像阿瑟·C·克拉克所谓的“缺乏胆量”或“缺乏想象力”的弊端。克拉克说,“假使获得所有相关信息,本可成为预言家的人却不明白自己已指出了一个不可避免的结论”,这种情形就是“缺乏想象力”。“缺乏胆量”者的一句流行语是:“人们说这办不成。”1865年,《波士顿环球报》的一篇社论举例论述了这一问题。社论写在乔舒亚·库珀·史密斯因试图集资创造一种名叫电话的机器而被逮捕之后。“消息灵通人士知道,通过电线传送声音是不可能的,假如能够这样做,电话也不具备实用价值。”斯卡利从来不是一个缺乏胆量的人。

从1990年开始,斯卡利和苹果公司实行了几项大胆的举措。首先,斯卡利将苹果公司现有产品的日常管理权交给公司的主要管理人员迈克尔·斯平德勒。这样,斯卡利就能集中精力,拓展苹果公司产品向新的领域发展。正如他在《华尔街时报》的一篇文章中宣称的那样:“我们有一项新的议程。该

议程的设想与先前一样：授权于个人。但是，我们正将此设想推广到许多正在出现的新市场。”

这一措施执行后不久，苹果公司开始低价出口“马金托什”传统型电脑和 LC 型电脑。一年后，随着主要市场的调整，斯卡利引进了苹果公司 Power Book 笔记本电脑。两项决策都获得了巨大成功。通过降价，斯卡利使苹果公司个人电脑的市场份额在一年内增加了 8%。

然后，1991 年 7 月，斯卡利与其主要竞争对手 IBM 达成一项联手组成名为“塔里让”集团的协议。此举在电脑界引起轰动。斯卡利意识到，苹果公司若要打入统一市场，并在个人电脑界之外也建立自己的地位，就得与一些主要公司联姻。在直觉的驱使下，斯卡利来到 IBM，“我们决定向 IBM 展示我们最好的产品”。其中，包括苹果公司投入大量资金的新一代计算机软件；斯卡利将其称之为“粉色”软件。实践证明，斯卡利对直觉的信赖是正确的。“粉色”引起了 IBM 的兴趣，从而与“苹果”建立起了伙伴关系。

斯卡利知道，这种联盟是一种商业冒险。但是，他认为，这一机会对苹果公司的发展至关重要。苹果公司若一味地坚持独闯天下，市场份额最终会萎缩。斯卡利信任的一位得力干将解释说：“你必须超越‘最终能独自进入一个较大市场’这个信念的障碍。”对斯卡利和苹果公司来说，这一超越乃正确之举。

斯卡利说：“在设计高技术产品时，由于缺乏参照物，人们不可能清楚地说明应该生产什么样的产品。这取决于能否找到一些志趣相投的人，大家同样地喜欢绝妙产品。这样，你就可以相信彼此的直觉。这是一种超越金钱意义的信任，并且

必须是关于如何能创造出前所未有的东西。在许多情况下,我们在创造新产品的同时,也创造了新市场。因此,我要说,‘信念’和‘信任’这两个词在计算机领域内的重要性,大大超过了我供过职的百事可乐公司。”

当斯卡利宣布苹果公司经营多样化这一富有戏剧性的计划时,他创造新市场的设想在 1992 年第一季度变为了现实。他又一次重新设想并规划了苹果公司的发展蓝图。“苹果”公司将不再只是个人电脑的生产厂家,而将成为一个环球电子产品股份公司,其经营品种将多样化,拥有众多合作伙伴。斯卡利计划生产并销售电子产品、电信设备及电脑。一位日本顾问相信,如果斯卡利实现该计划,世界上每一个电子产品上,可能都有一个小苹果的商标。

斯卡利新思路的第一步,是推广一种名为“个人数控助理”的电脑。这种电脑携带方便,操作简单,设计独特,具有先进的信息传递功能,以及显示和修改文本、声音及图像的功能。

这种“个人数控助理”电脑的前身,代号叫“牛顿”,是一种以笔为基础的电脑,能识别笔迹并保留全部信息,内含日历。此外,还能拨打电话、发送传真。它比信纸大小的笔记本还小。

就在这些新观念进入到充满好奇心的市场的同时,斯卡利继续与索尼、IBM 和夏普等公司结盟。这样,产品的生产就可移交给其他公司,苹果公司收取专利产品使用费。

在苹果公司电脑、通讯产品、电器和电子媒介产品的生产、销售和出版业处于黄金时期时,公司获得了相当可观的利

润。斯卡利将此难以置信的雄心勃勃的计划描述为从“沙盒子”到“沙滩”的一个飞跃。

当市场成熟、员工能施展个人才华时,公司的雄心壮志才能实现。愿意并能相信周围的人会按你的要求去展示才能,这些是领袖应该具备的素质。斯卡利是苹果公司当之无愧的领袖。他的行为清楚地证明了自己所说的话:“作为领袖,先要设想一个很清晰的目标,还必须能阐明该设想,以便人们能了解实现该目标的步骤。领袖人物应该意识到,实现目标不能单靠他个人,它意味着集体合作。我一直对领导能力比对经营术更感兴趣。”

培养领导意识、改进决策环境对斯卡利是很重要的。“我花大量时间,确保对问题性质的界定,从适当的角度去获得正确的认识。计算机理论家兼系统设计师艾伦·凯做了一个非常深刻的评述。他认为,良好的理解能力等于智力测验的80分,假如你选对了视角,则会变得更聪颖。”斯卡利花了大量的时间来选择有利的角度,以确保准确地界定问题。

“很多人将精力放在考虑决策本身上,却没有花足够的时间来分析问题是否贴切、目标是否准确、看问题的角度是否有利。由于他们没有参照的框架,便担心决策是否正确。我认为,直觉要求牢牢地把握那个参照框架。”

一群等待陪同斯卡利参加一个颁奖仪式的人们聚集在他的玻璃办公室门外。他们急切地看着表。斯卡利微笑着,伸出一只手指,又一次不受干扰地继续道:“我认为,运用直觉的经理们发现这种方法很惬意。我一直处在压力十分巨大的行业中,但我并未感到很多压力。尤为重要的是,我晚上不会因为担心决定而睡不着觉。如果我有什么事要担心的话,我会

担心是否已确切地思考过这世界在三四年内将是什么样子，而并非是我今天正在做的决定。”

在斯卡利的领导下，苹果电脑公司在赢利中得以发展。斯卡利既保持了公司的企业文化，又维护了整个苹果公司的事业。他的成就，源于在最关键时刻，对自己内在感觉的信任。他的决策是自信而直接的。他收集了信息，确定了它们之间的联系，然后就听任直觉驱使。这样，斯卡利使苹果公司成了 21 世纪的世界级竞争参与者。这项任务完成后，斯卡利于 1993 年 6 月从总经理的位置上退了下来。他觉得，自己应该追求新的目标：多花点时间陪陪家人、思考未来。

第二章 罗伯塔·威廉斯

梦想成真

有些事你不得不信。

——拉尔夫·霍奇森

假设你遭遇海难，来到一座神秘的岛上，开始了历险。你经过许多神奇而陌生的岛屿，遇到童话中的五位感觉侏儒和长着翅膀的古怪而可怕的精灵，最后，你还得与死神搏斗并战胜它。或许你不喜欢这种冒险，更向下列各种形式的死亡：在赤日炎炎的沙漠中，在陡峭的悬崖边，在可怕、阴森、黑暗的森林中，你试图帮助格雷厄姆国王从邪恶的男巫莫达克手中救出自己的家人。你以冒险为乐吗？爱幻想吗？迷恋巫婆、神汉和小精灵的超自然力量吗？无论过去和现在，罗伯塔·威廉斯对这些都喜欢。凭着想象力，她与丈夫从自家的厨房餐桌边起家，建立了一个拥有5 700万美元资产的公司。