

波士顿管理新视野丛书

BCG

视野

假说 驱动管理的魅力

The BCG Way The Art of Hypothesis-Driven Management

(日) 内田和成 著
崔永成 译

许多商业人士相信：信息越多就越能做出好的决策，
在彻底调查后再拿出解决策略。但是，实际操作起来又如何？
超时！那么，我们应该怎么做？只要掌握假说思考方法即可！

以假说思考为基础开展工作，工作量将急剧减少！
BCG咨询顾问以寻常人3倍速度工作的秘诀，就在本书里。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

波士顿管理新视野丛书

BCG

视野

假说

驱动管理的魅力

The BCG Way
The Art of Hypothesis-Driven Management

(日) 内田和成 著
崔永成 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

KASETSU SHIKOU by Kazunari Uchida.

Copyright ©2006 by Kazunari Uchida and the Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC.through Shin Won Agency Co.

Chinese Translation rights © 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TOYO KEIZAI INC.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-4329

图书在版编目(CIP)数据

BCG 视野:假说驱动管理的魅力 / (日)内田和成著;崔永成译. —北京:电子工业出版社, 2007.11

(波士顿管理新视野丛书)

书名原文: The BCG Way: The Art of Hypothesis-Driven Management

ISBN 978-7-121-05159-3

I. B… II. ①内… ②崔… III. 商业企业—企业管理—经营决策 IV. F715.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155598 号

责任编辑:常淑茶 李 静

印 刷:北京机工印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.25 字数: 138 千字

印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

中国消费者行为学

■ ■ ■ ■ ■ 中文版序

■ ■ ■ ■

在中国开展工作的管理者，不管他是在正经历改革的国有企业，还是在快速成长的私营企业或者跨国公司的中国子公司，都面临着比世界其他地区的同类管理者更大的挑战。首先，中国是一个在许多方面都很独特的市场。作为发展中国家，中国与西方和日本这样的发达国家不同。而中国迅速崛起的起点也与“亚洲四小龙”很不一样。同时，中国从计划经济到市场经济的转变是一个与我们所见到的与东欧模式完全不同的轨迹。因此，在别处适用的战略，在这里却不一定合适。其次，每一个在中国工作的人都知道，中国市场不够透明：一方面是因为缺乏统计数据，另一方面是因为市场极富多样性。例如，北京的消费者行为分析就没法作为广东的消费者行为分析的参照。即使有统计数据，也通常是不完整的或没有可比性的。此外，中国比其他多数市场的发展速度都要快。在中国经济以两位数的速度快速增长的情况下，消费者行为变化非常快，今天是一种情况，而明天可能又有新的变化。

除必须应对中国国内的某些不确定性外，那些已经开始向海外进军的中国企业的管理者还面临着其他领域的不确定性：如语言方面的限制、不熟悉的监管环境、不同的客户需求、不同的分销方式和新的竞争者等。虽然海外市场可能在信息方面更透明，但是一个新的中国进入者可能缺少充分利用其优势的资源或能力，至少在初期如此。

企业如何应对这种极大的不确定性呢？从我们在中国的日常咨询工作中，我们看到大多数企业主要采用以下两个方法。第一种方法是，为了建立一个坚实的事实基础，一些企业大量投资，收集所有可用的统计数据，并开展广泛的市场调研，但其结果通常是不完整的。因此，在实际付诸实施之前，最终决策的确定可能需要冗长的内部流程。在一些中国国有企业和跨国公司这样资源充裕的组织中，这种方法比较常见。第二种方法是，富有创业精神的私营企业经常根据感觉抓住短期机会。但是，这两种方法都不会带来最优结果，而且第一种方法可能导致组织以效率不高的方式配置稀缺资源。而在 BCG 内部，咨询顾问们能以寻常人 3 倍的速度工作，其秘诀在于采用假说思考方法，即从信息较少的阶段出发，先构建假说，在向前推进工作的同时，对假说加以验证，然后探索解决策略。因此，掌握并灵活运用假说思考，可以加快管理者的决策速度，提高决策质量。

从本质上说，未来是不确定的，但管理者必须能够应对未来，因此掌握假说思考方法对任何公司的管理者来说都是重要的，而对在中国和中国公司的管理者尤为重要。它使管理者只提出最相关的问题，只进行真正关键的分析，并进行非常有效的资源配置。它能帮助管理者在有限的信息基础上做出迅速的超认知的战略决策，从而使他们在不确定性与巨大的机遇

并存的时期成为效率更高的管理者。鉴于这些原因，我认为本书富有价值而又充满智慧，现在它的中文版面市，相信此书必将受到中国读者的欢迎。



麦维德 (David C. Michael)

资深合伙人兼董事总经理

BCG 大中华区主席

■ ■ ■ ■ ■ 序 言



曾有客户这么跟我说：“波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group, BCG）的咨询顾问工作效率很高”。

我曾认为，因为咨询顾问们平时就为了掌握分析力和逻辑思考力而进行自我训练，而且，他们积累了丰富的类似工作经验，所以工作效率很高。

然而，在仔细观察许多同事的工作情况后，我发现，有分析力的咨询顾问未必有大成就。有的人即便是很优秀的咨询顾问，但其分析能力也是有所欠缺的。不过，整体而言，优秀的咨询顾问能迅速发现问题，并能在短时间内找出解决方案。优秀的咨询顾问跟一般人的区别并不在分析能力和信息搜集这种技巧性问题上，而在他们看问题的思路和工作方法上。由此，我的想法开始转变。

回想自己刚开始做咨询顾问时的情景，我找到了能证明上述想法的例子。当时，我曾被人批评为“注重细枝末节的人”。我擅长分析细节，能很快想出一些相当不错的主意，但却看不到“主干”部分的工作。也就是

说，我完成不了对咨询顾问而言最重要的工作——勾勒出解决问题的整体框架。由于我在搜集信息的时候抓到什么就算什么，因此，尽管我比别人多做了一倍的分析工作，得出的有用分析结果却只有一点点。这么一来，我便陷进了一个恶性循环：搜集信息——分析——再搜集信息——再分析，要找出问题本质，就要花费大量时间。有时候，甚至在我找出问题本质前，便已用完限定的时间。

把我从这种恶性循环里救出来的，便是从前辈咨询顾问处学来的假说思考。所谓假说，就是在信息搜集过程中、分析工作开始前所持有的“假定解答”。假说思考就是从信息较少的阶段出发，不断思考问题整体框架和结论的思考方式。或者，也应该说它是一种思维习惯。对读者而言，这个词或许是一个陌生的词语。不过，在BCG内部人人皆知，甚至在整个咨询行业，“假说”这个词也都极其寻常地为业内人士所用。在讨论的时候，到处充满着这类对话：“你的假说是什么？”“我的假说是……”

令人不可思议的是，人们一旦运用假说思考，工作就开始顺利起来，与此同时，工作的准确性也开始有所提高。我们发现，如果没头没脑地搜集信息的话，即使推迟工作进度也不可能提高工作的准确性。因为人已经被信息洪流吞噬了。

或许有读者认为，有经验的商业人士或经过训练的咨询顾问，能够运用这种方法，而自己则很难成功运用这种方法。不过，如果你有这样的想法，即没有经验积累或没有作为咨询顾问的经历就培养不出在早期阶段思考结论的能力（假说思考力），那么你永远都不能取得进步。假说思考是一种在持续不断的实践中才能掌握的方法。

在刚开始的时候，在很多情况下，你提出的假说可能偏离目标。不过，人是一种非常有意思的动物，一旦失败了，就能从中学到点什么。你思考为什么会失败、为什么会不顺利，接下来你便试着改变当初的做法，下次试着使用其他方法。经过反复试验摸索，你便可以不断获得进步。在积累失败经验的同时，你的假说思考能力也将不断提高。

本书如能对商业经验尚浅、工作缓慢、不能做判断的人，或尽管积累了一定工作经验但却始终不能看清未来、不能果断做决定、作为领导却因自己能力不足而烦恼的人助一臂之力，我将不胜荣幸。

内田和成

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《可行愿景》

作者：(美) 吉罗德·肯德尔 ISBN 7-121-03472-7 定价：28.00 元

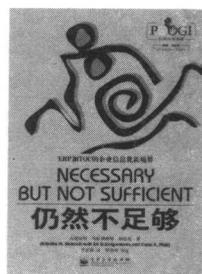
内容简介：本书是由 TOC 制约法资深专家吉罗德·肯德尔所撰写的一本 TOC 制约法相关的理论书籍，在本书中作者将 TOC 制约法进一步深化，从生产运营、市场营销、项目管理、企业信息化等几大方面入手谈论 TOC 制约法在企业中的具体应用，对企业的情况进行系统分析并结合 TOC 制约法在全球一些著名企业应用的实际案例加以阐述，来帮助企业实现大幅度改善。在本书中，作者为企业描绘了宏伟的前景，提出在应用 TOC 制约法的前提条件下可以帮助企业实现四年后的纯利润等同于今天的营业额。



《仍然不够 (TOC 企业管理小说系列)》

作者：艾利·高德拉特 ISBN 7-121-01934-5 定价：29.00 元

内容简介：信息技术绝对能为企业带来大幅度改善，只不过，光有信息技术仍然不够。科技与信息技术的限制来自人们在科技面前习以为常的诸多运作规则。如何找出这些规则、改变这些规则，让科技能为企业带来真正的效益，并大幅度改善获利？本书以小说的形式，运用作者独创的 TOC 制约法，让你看到企业信息化后的经营新境界。这本书对信息技术产业以及已安装或正考虑安装 ERP 的企业，会有很大的启发及帮助。



《目标（第3版）》

作者：艾利·高德拉特 杰夫·科克斯 ISBN 7-121-01933-7 定价：48.00 元

内容简介：身为物理学家与企业管理大师的高德拉特博士，将物理学法则及逻辑推理的思维方法应用于企业管理，独创出可解决企业诸多问题的“制约法”（Theory Of Constrain），并以此写下了一系列企管小说，现已风靡全球。本书以一家工厂为背景，以苏格拉底式的问题为引线，伴随着书中的主人公罗哥——这位受过专业技术及管理训练的厂长，一起经历坠入困境、从谷底爬起、化解压力、挑战和推翻被奉为圭臬却十分有害的管理概念的心路历程，找出行动与结果的因果关系，从而获得一种适用各种企业的、明了快捷的、简单到接近常识的解决复杂管理问题的方法。



《绝不是靠运气（TOC 企业管理小说系列）》

作者：艾利·高德拉特 ISBN 7-121-01935-3 定价：36.00 元

内容简介：本书以企业产品的营销和分销为主线，以小说的形式，展现了作者独特的 TOC 制约法的重要组成部分——全新而实用的思维方式，并运用这种方式探讨了企业面对困境时的三个重要问题：要改善什么，改善成什么样子，怎样执行改善。从而阐明企业的成功与失败不能归咎于运气，只要掌握正确的管理与分析问题的方法，就可以把看似不可能的事情变为可能的事情。



《关键链（TOC 企业管理小说系列）》

作者：艾利·高德拉特 ISBN 7-121-01937-X 定价：32.00 元

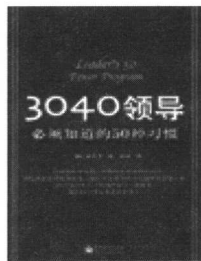
内容简介：项目无处不在，但是都有一定的特征：可动用的资源有限；有完成日期及开支限制；牵涉层面往往很广，不仅跨部门还会牵涉企业以外的相关人士。项目期间要面对的不确定因素及跨部门、跨企业的协调更费工夫，要能有效地统领各项目的所有环节，一同向项目目标迈进，挑战难度是很高的，作为项目管理的最普遍工具“关键路线”法似乎越来越失去其有效性。本书以小说的形式，将 TOC 制约法引进项目管理的领域，提出了可以打破生产与管理瓶颈的项目管理新方法——关键链。



《3040 领导必须知道的 50 种习惯》

作者：（韩）金升龙 ISBN 7-121-02117-X 定价：29.80 元

内容简介：本书介绍 30 至 40 岁的中层管理干部在带领员工执行业务时应该精通的多种技能和深度自我开发的内容，如实现组织上下的顺畅沟通、高效地培养员工、最大限度地挖掘自己的潜力等。本书为领导的现场实务指导书籍，希望中层领导尽可能地学习本书介绍的核心“习惯”，从而具备能够在商业现场游刃有余的核心竞争力。



以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396; (010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

绪论 什么是假说思考.....	1
-----------------	---

第 1 章 首先要有假说.....	5
-------------------	---

1 为什么需要假说思考.....	6
2 假说思考——为领导者的预见力和决断力提供支持.....	10
3 舍弃信息比搜集信息更重要.....	14
4 假说思考——使人开始能够描绘整体框架.....	21

第 2 章 运用假说.....	31
-----------------	----

1 带着假说发现并解决问题.....	32
2 重复假说、验证流程.....	41
3 看清问题的整体框架.....	46
4 使人行动起来所必备的大局观.....	57



第 3 章 构建假说..... 63

- 1 咨询顾问想出假说的瞬间..... 64
- 2 根据分析结果构建假说..... 67
- 3 根据访谈构建假说..... 72
- 4 用于构建假说的访谈技巧..... 77
- 5 构建假说的大脑使用法..... 83
- 6 好的假说的条件——好的假说与坏的假说的差异..... 93
- 7 假说的结构化..... 98

第 4 章 验证假说..... 103

- 1 试验主导型验证..... 104
- 2 讨论主导型验证..... 111
- 3 分析主导型验证..... 117

第 5 章 提高假说思考力..... 133

- 1 好的假说源自直觉，直觉源自经验..... 134
- 2 在日常生活中不断训练..... 141
- 3 在实际工作中进行训练..... 149
- 4 不要害怕失败——提高心智韧性..... 152

本书总结..... 155

后记..... 165

■ ■ ■ ■ ■ 绪论 什么是假说思考



是否信息越多就越能做出正确的决策

商业人士每天都要解决问题。“怎样才能提高收益？”“怎样才能提高研发产出效率？”“怎样才能在全球竞争中取得成功？”“怎样才能使公司内部充满活力？”等，在企业内部存在许多这样的管理问题。

许多商业人士相信：信息越多就越能做出好的、绝对正确的决策。因此，在搜集尽可能多的信息后再去竭力发掘根本问题，然后，为了拿出已浮出水面的问题的解决方案，又要搜集必需的信息，从而反复搜集信息。

就某种意义而言，这种做法类似于与电脑下将棋¹。电脑下将棋的思路是：想尽当时所能想到的所有下法，然后用最佳下法来下。然而，就算是

1 将棋：日本象棋。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。



电脑这种擅长考虑所有下法的机器，也战胜不了人类的将棋名人¹。因为电脑抵抗不了拥有丰富经验做支撑的名人的直觉与灵感。以现在的电脑计算处理能力，如果想要读取所有的下法，那么每走一步都要重新再计算一次下一步的所有下法，结果是下每一步棋都超时。按照比赛规则，电脑一旦超时就没有时间读出所有下法，从而败于名人的直觉和灵感之下。商界也同样如此。就算人们采用上述电脑式的战术——调查完所有信息，也不可能顺利推动工作进展。

若在前期阶段就拥有假说，我们便可以顺利推动工作进展

如果采用上文所说的战术，实际将会发生什么呢？那就是在搜寻信息之际，时间飞逝而去，最后你只能在一声叹息之后仓促地做出关键决策，或者等到做决定的时候才发现还没找齐必需的数据。总之，无论在时间上还是在资源上都不允许你在网罗性地收集所有信息后再拿出解决方案。

事实上，会工作的人拿出解决方案的速度比普通人更为快捷。

在尚未搜集到充分材料的阶段，或在还没有做进一步分析的阶段，你就应该得出自己的解答。这种假定的解答，我们称之为假说。而拥有这种假说的阶段越早，工作便进行得越顺利。具体来说，一方面，工作效率高的人掌握了以有限信息为基础，比别人更早、更准确地发现问题，并能拿出解决方案的思考方法。另一方面，工作拖拉的人的特点则是总想搜集很

1 名人：原来对日本江户时代围棋、将棋九段高手的称呼。现为对围棋、将棋比赛冠军的称呼。