

最有效的假设是在某个地方某人拥有更好的想法，最重要的事情是找到谁拥有更好的想法，学习它，然后尽快付诸行动。

——杰克·韦尔奇

直觉

〔美〕威廉·杜根 (William Duggan) 著
李芳龄 译

The
ART *of*
WHAT WORKS

超越3大主流战略学派的
决策智慧



中国财政经济出版社

直觉

威廉·杜根 ■ 著

李芳龄 ■ 译

The Art of
What Works

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

直觉/(美)杜根著;李芳龄译. —北京:中国财政经济出版社,2005.6

书名原文:The Art of What Works

ISBN 7-5005-8133-5

I. 直… II. ①杜… ②李… III. 直觉—能力培养 IV. B017

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第030327号

著作权合同登记号:图字01-2004-0640号

William Duggan

The Art of What Works

ISBN 0-07-141206-9

Copyright © 2003 by William Duggan.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 19印张 250千字

2005年6月第1版 2005年6月北京第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 7-5005-8133-5 / F·7108

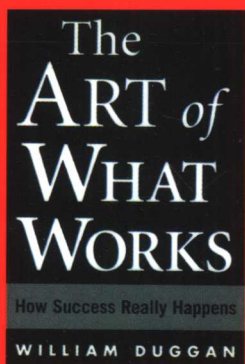
(图书出现印装问题,本社负责调换)

本书说明了这样一个事实：多数经理人在制定决策时，所依靠的是他的直觉。这种专家直觉不但扮演了识别问题并找出解决办法的核心角色，而且事实上也融入了他们所使用的工具和技巧中。作者引用了大量杰出领导者与卓越企业在制定决定时的策略与技巧，使得读者可以一步步掌握利用专家直觉加速决策过程、迅速把握成功机会的方法。

作者简介

威廉·杜根 (William Duggan)

美国 Creative Strategy Group 公司的共同创办人，有 20 多年的战略咨询顾问服务经验，现任教于哥伦比亚大学商学院，教授战略课程。他协助众多组织和个人成功应用鉴往知来的艺术，有效地建立起在所属领域的专家直觉。其著作包括《拿破仑的洞察：战略秘诀》(Napoleon's Glance: The Secret of Strategy) 等。

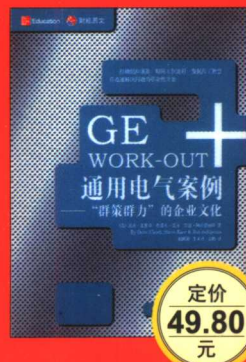
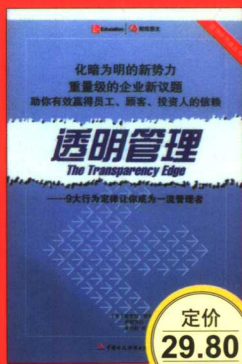
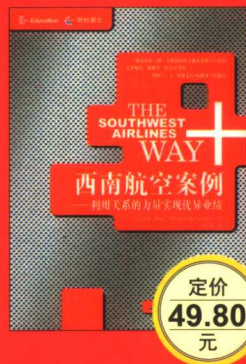
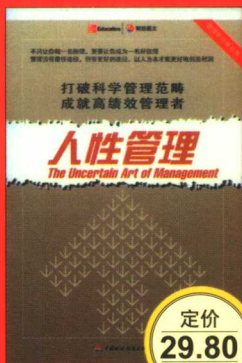
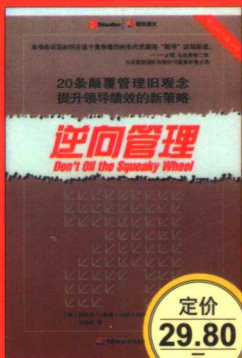


财经易文

销售热线：010-88191017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网 址：www.ewinbook.com



直 觉

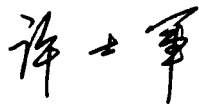


推荐序

鉴往知来的专家直觉

一般人讨论决策时，总是强调分析、分析、再分析，然而，这本书所告诉你的是：分析方法不等于决策方法。许多时候，人们还特别强调，决策不能靠直觉，而要利用各式各样的工具和技巧；然而，这本书从头到尾所说的都是“专家直觉”——它的艺术、优点和应用。它点出了一个事实：多数经理人做绝大多数决策时，所依靠的是他的直觉。这种“专家直觉”不但扮演了辨识问题与找出解答的核心角色，而且事实上，这种“鉴往知来”的“专家直觉”，也进入了他们所采用的工具和技巧的运作过程中。

这本书最可贵的一点是，作者以无数事例用以阐述他的观点和创见，从而大大增加了本书的趣味性和可读性。



(本文作者为台湾元智大学远东管理讲座教授)

寻找奏效的方法

全面回顾成功的企业战略

文艺复兴时代的达·芬奇以其在科学与艺术方面的成就名留青史，他促成科学的进步，尤其是在解剖学和机械发明这两个领域；而在艺术领域方面，他则是画出了从古至今最著名的两幅画作：《蒙娜丽莎》和《最后的晚餐》。

他是如何办到的？

达芬奇本人的一句名言揭开了这个秘诀：

既然你无法做你想做的所有事，那就想你能做的事吧。

达·芬奇是一位懂得“鉴往知来艺术”（the art of what works）的大师，他告诉我们，他的创意方法始于放弃“你渴望的东西”，这和传统的智慧恰好相反，传统智慧不是告诉我们：凡事始于愿景、目标或愿望吗？但是，达·芬奇却不这么看，他认为，你应该放弃这些，你应该“想你能做到的事”（want what you can do），也就是说，你应该先看看你能做到什么，这样你才能知道该确定什么目标。除非你知道该如何做，否则你就不知道自己解决什么问题，不知道要创作什么样的画，不知道要实现什么愿望。你应该做你能做到的事，而不是你想要做的事。

但我们还是要问：我能做什么？

鉴往知来，创新成就

这得看你知道多少、学了多少、熟稔哪些技能。你只能做自己或其他人已经做过的事，但却是以新的、适合现在的组合方法，多加研究他人的经验，并自行多加练习，你能做到的事就愈多。

未来能奏效的方法是过去奏效的方法的组合，伟大的科学家、艺术家、企业领导者，他们不会从零开始，而是设法领略到底什么可以奏效。

4 个世纪后，我们听到一位“现代文艺复兴者”对达·芬奇的秘诀作出回应，他说：

今天，有成效的假设是在某处有某人拥有更好的构想，因此，有成效的要务是找出谁拥有更好的构想，学习此构想，并快速将之付诸行动与实现。

说这段话的人，其成就范围可与达·芬奇匹敌，他就是从 1981 年到 2001 年掌舵全球最大企业集团通用电气（GE）、缔造 20 年骄人成就的杰克·韦尔奇（Jack Welch）。当其他公司诉求专注于一或两个主要事业时，韦尔奇在十几个不同领域展现出惊人的成功，包括飞机引擎、抵押保险、大型电视网。

韦尔奇认为，一个好构想是过去在某处奏效的东西，寻找那些奏效的方法，这样你就能知道自己可以做什么。在韦尔奇看来，他的主要工作就是把这个方法发扬至通用电气集团旗下的各公司。我们不妨把这个方法拿来和同一时代的网络公司热潮相对照比较，那些在天空画大饼的事业计划吸引了多少投资人拜倒于“dot.com”的石榴裙下。和达·芬奇一样，韦尔奇也是一位深谙

“鉴往知来艺术”的大师。

本书要告诉读者的就是达·芬奇和韦尔奇如何“做能做到的事”，不只是他们，还有古往今来的许多其他例子，例如拿破仑（Napoleon Bonaparte）、微软（Microsoft）的比尔·盖茨（Bill Gates）、麦当劳（McDonald's）的雷·克罗克（Ray Kroc），以及一流企业如诺基亚（Nokia）、万豪酒店（Marriott）、强生（Johnson & Johnson）等等。鉴往知来的艺术是策略的秘诀，是企业界或其他任何领域永恒不变的成功真理。

本书提出原理、工具与例子，以帮助你自行应用鉴往知来的艺术。我们研究成功的例子，以了解它们是如何办到的，我们追踪探究的路径主要是企业策略，但也包括科学、艺术、战争、政府部门、非营利事业部门、心理学，以及东西方哲学等途径。我们从许多角度探索成功的例子，一而再，再而三地，一个接一个的例子显示，成功的答案都一样：鉴往知来的艺术。但是，读者也许会问：成功的答案怎么可能都一样呢？每个产业不同，每个企业不同，年年情况有所改变，光看相同之处，难道不会忽略重要因素吗？

汲取经验，重新组合

是的，每个情况不同，但是，所有情况皆是由过去类似的因素所构成的，只是因素的组合不同，并非因素是新的。在鉴往知来的艺术中，答案总是不同，但问题永远都一样：在目前这个新情况下，我可以从过去的成功经验中汲取什么加以组合？你学习愈多，并且多加研究过去的成功故事，愈会发现新情况和过去类似，你成功的机会也就愈高。

当然，成功的策略之间存在差异性，但是，你若研究它们的相同处，可以从中获益不少。每个成功例子的内容不同，但它们

的结构大同小异，这就是鉴往知来的艺术。

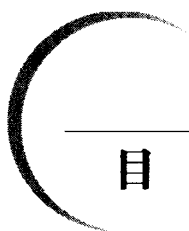
我们可以看看另一个领域——神话学的类比。约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）在其划时代著作《千面英雄》（*The Hero with a Thousand Faces*）如此描述全世界各地神话中相同的“英雄之旅”：

英雄从平凡世界展开冒险之旅，逐渐迈向超自然的惊奇世界，他遭遇惊人的力量，因而赢得决定性的胜利，然后，英雄从这趟神秘的冒险之旅归来，拥有赐福其同胞的力量。

这世界有无数神话，但英雄之旅只有一种；成功也一样，你会发现，在无数成功的例子中，相同的故事一再重演。此外，我们也会发现，策略师们并不是以零碎分散的方式来谋略，而是全面考虑，顿悟之后他们立刻展开如同坎贝尔所描述的英雄之旅。

有太多懂得鉴往知来的大师，或者，坎贝尔大概会说，其实只有一种懂得鉴往知来的大师，但具有千种面貌——视情况与时间而定。

也许你就是那千种面貌之一。



目 录

自 序 寻找奏效的方法	(1)
全面回顾成功的企业战略	
鉴往知来，创新成就	(2)
汲取经验，重新组合	(3)

第一部分 专家直觉的艺术

第1章 企业成功的钥匙	(3)
战略的问题	
战略的4个要素	(4)
学习直觉	(7)
冲破迷雾	(9)
转化鉴往知来的4个要素	(10)

第2章 鉴往知来的眼光 (15)

战略中的专家直觉

麦当劳与苹果电脑的故事	(15)
制定目标与瞬间洞察	(18)
成功的4个关键要素	(25)
当代的瞬间洞察	(29)
科学领域中的瞬间洞察	(34)
当东方遇见西方	(39)
企业的眼光	(46)

第3章 创造性复制成功的艺术 (47)

企业领域的专家直觉

适应性反应与创造性反应	(47)
创造性模仿	(52)
以鉴往知来为基础	(57)
强生公司	(58)
万豪集团	(59)
美国运通公司	(60)
创造性的结构	(64)
杜邦公司	(66)
通用汽车公司	(67)
标准石油公司	(71)
西尔斯公司	(73)
站在巨人的肩上	(75)
日本企业的艺术	(76)
通用电气模式	(80)
阴晴不定的女神	(86)
创造性成功	(91)

第二部分 专家直觉的优点

第4章 计划做与能够做 (95)

战略规划之艺术

战略规划奏捷	(95)
战略的弹性	(101)
本田公司的起飞	(105)
什么是好计划?	(109)
海岸线游泳池企业联盟	(111)
战略意图	(114)
核心能力	(118)
创造性的规划	(120)

第5章 变革与冲锋 (123)

学习型组织之艺术

第五项修炼	(124)
优秀团队	(128)
知识管理	(134)
成就网络	(138)
组织变革	(142)

第6章 影响力量与参考源头 (145)

竞争战略之艺术

五力分析与三种战略	(145)
竞争战略奏效吗?	(150)
竞争直觉	(155)
扎根研究	(158)

五个参考源头.....	(162)
竞争的洞察.....	(164)
专家分析.....	(167)

第三部分 专家直觉的应用

第7章 箭筒里的箭	(171)
工具与技巧	

头脑风暴法.....	(172)
它 SMART 吗?	(176)
SWOT 分析	(177)
激发创意.....	(178)
步步为营法.....	(182)
一般科学.....	(187)
扫描奏效方法.....	(190)
无为.....	(194)
质量.....	(196)
深度会谈.....	(199)
再造工程.....	(203)
博弈论.....	(206)
特鲁特矩阵.....	(209)
S 曲线	(211)
行动后反思.....	(214)

第8章 合成之艺术	(219)
战略咨询中的专家直觉	

它是谁的战略?	(219)
麦肯锡模式.....	(223)

战略的综合.....	(233)
第9章 洞察、活用、创新他人智慧	(239)
你的英雄之旅	
追求成功.....	(243)
割舍.....	(249)
英雄之旅.....	(255)
创造性战略.....	(261)
附录 正确与可能	(263)
社会部门中的奏效方法	
社会战略学派.....	(264)
寻找奏效的方法.....	(266)
GRAD 计划	(269)
全球特鲁特矩阵.....	(273)

1

第一部分

PART

专家直觉的艺术

第1章 企业成功的钥匙
战略的问题

第2章 鉴往知来的眼光
战略中的专家直觉

第3章 创造性复制成功的艺术
企业领域的专家直觉