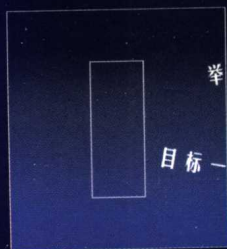


[英]迈可·伊萨克 著
[瑞士]约翰·鲁斯

超越型常识

余音绕 彭明祥 黄绍凤 李世民 译
傅璇 邓虹嵘 傅瑜 何军



驾轻就熟 协调复杂关系

举重若轻 处理重大问题

多重角色 寻求新的整合

目标一致 促成创新突破

Michael Lissack & Johan Roos



5403

The Next Common
Sense
Mastering Corporate
Complexity through
Coherence

西南财经大学出版社



0988311

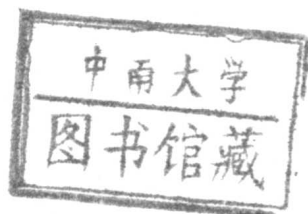
[英]迈可·伊萨克 著
[瑞士]约翰·鲁斯

余音绕 彭明祥 黄绍凤 李世民 译
傅璇 邓虹嵘 傅瑜 何军



越型常识

29.15403
LSK



Michael Lissack & Johan Roos

The Next Common



西南财经大学出版社

sense

Mastering Corporate
Complexity through
Coherence

‘© Michael Lissack and Johan Roos, 1999. This edition of THE NEXT COMMON SENSE: Mastering Corporate Complexity Through Coherence first published by Nicholas Brealey Publishing, London 1999. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.’

本书著作权合同已向四川省版权局登记

登记号：图字 21—2000—070 号

责任编辑：赖江维

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：超越型常识

作 者：（英）迈可·伊萨克 （瑞士）约翰·鲁斯

译 者：余音绕等

出 版 者：西南财经大学出版社
（四川省成都市光华村西南财经大学内）
邮编：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社激光照排中心

印 刷：郫县犀浦印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：7.25

字 数：150 千字

版 次：2001 年 1 月第 1 版

印 次：2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：16.80 元

ISBN 7-81055-764-5/F·624

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

你下次到图书馆时仔细瞧瞧(也许你现在正在馆中),上千册烹调类书,塞满了壁柜的旅行指南书籍,几书架有关戒瘾法的书,这些书全是允诺把复杂问题简单化。那些从烹调到狂欢以及怎样处理现代生活压力等问题将你团团包围,但冲出重围的简单答案距你仅一步之遥。

现在,把所有这些书累积起来,再增加 3 倍,就是你看到的商业类书籍,与其他指导手册及方法、指南等书籍也相类似,这些书同样许诺给你对最复杂的问题也只需一个简单的蹈常袭故的解决方案。

迈可·伊萨克与约翰·鲁斯的《“超越型”常识》则与众不同,他们没有试图帮助你解决具体问题。他们没见过你,又怎么能帮助你呢?他们没有向你提供工作成功之道——你对自己的专业知识比他们多达百倍——他们又怎敢越俎代庖?

也许你会说,这不是一本纯商业类的书。如果你在寻找简单的答案与抚慰性的解决方案,那我会怂恿你到其他地方看看——这也许是帮助你戒除这种阅读没多大效果的商业类书籍癖好的良方。

《“超越型”常识》富有概括性,但非毫发无遗。它既教做

人,又教做事;它既揭示了自然组织规律,又展现了与之遥相呼应的自我约束和自我张扬行为;它既讨论引领自我,又讨论为人表率的问题。正如经理们意识到的那样,在此纷繁复杂、变幻莫测的时代,命令与控制的组织方式站不住脚。然而即使我们的机构呼唤更大的灵活性与效率,而对于团结、一致性与方向等——作家所说的“协调性”——的需求呼声从来没有这样高。在这样的时代,公司领导与成员该如何协调,也许可通过“‘超越型’常识”这一概念含蕴的理解而达成共识。据作者解释,这要求我们运用新眼光,寻找新方法来诠释并加深对这个复杂世界的认识。

正如最伟大的科学家们宣称的,我们所见取决于我们置身何处,如何观看。物理学家瓦特·海森堡说过:“我们观察到的不是自然界本身,而是自然界向我们的问讯方式所展现的部分。”爱因斯坦说过:“我们的原理决定测量结果”。我们采用暗喻与思维模式为工具,形成对现实的看法。如科学家托马斯·昆所说:“只有采用恰当的暗喻来感知某物,你才能明达此物。”

这正是《“超越型”常识》的独到之处。探索暗喻在公司生活中的作用确实是《“超越型”常识》磐石般的基础。

伊萨克与鲁斯在公司与经济生活中喜用风景为喻:也许你认为这个念头很奇怪,但是想想人类作为一种动物,正是从探究沧海桑田的变迁而形成征服自然的能力而获成功的。他们认为根深蒂固的价值观,可以视作大峡谷,在牢不可破的边界内允许行为多样化。在另一个极有用的风景比喻中,作者提出前景与背景的概念。将其视为协调我们多种角色的交汇点,真是独特而富洞察力的概念。

伊萨克和鲁斯还建议我们按儿童积木游戏的方式思考。你也许会说这个想法过于简单,除非你意识到,人类最基本的认知能力——也许是世界给我们创造的惟一一种能力——便是感知对立面,并将其组合为简单的结构的能力。从我们观察并组合的无数结构中来认识模式,我们的判断力与智慧便随着这种技能的发展而发展。如果你对积木的简单程度嗤之以鼻,那么就请记住数学家兼历史学家雅克布·布伦洛夫斯基的评论:“任何想象行为都是发现普遍认为不同的事物的相同之处。”人们只需探索事物,观察他们之间是如何组合的,便可有这样的发现。

我生命中顶好的20年,都是作为商业专栏作家度过的。我靠讲故事为生。因此我很喜欢作者将讲故事作为一种暗喻手法的延伸的处理方式。故事如风景与积木,是观察世界鉴定人类自身的方式,毕竟在我们拥有网页前很久,人类进化过程就已开始了。活字印刷术甚至楔形文字都给我们遗留下许多了解世界、并帮助别人了解世界的故事。(以现代眼光看待这种古老的方式,作家直接将故事看做口头模拟行为。他们指出:“在我们利用电脑进行想象模拟之前很久,就开始用大脑进行了。”)这种关于故事的论断,对于那些崇尚使用幻灯片软件,将问题、观点及经验一古脑儿压缩到幻灯片上的做法,是一副很好的解毒剂。今日在业务与协调方面最大的突破在于运用技术进一步丰富与拓宽我们所讲的故事,而不是将核查清单上的条款划掉。

本书把讲故事不但作为一个主题,还作为一种方法来介绍。文中充满了轶闻与叙述。伊萨克与鲁斯号召我们仿效高效率的经理们所采用的技巧。我们一同参观了美国西南航空

公司、IKEA、三角架公司及其他获得成效的企业。尽管书中有很多错综复杂的原理,但是并没有故意卖弄科学知识或出现不必要的数学;尽管是两位专业学者联手推出的哲学性著作,但丝毫没有在学术上故作高深。

不,你在书中肯定找不到菜谱、地图与戒瘾的 12 个步骤,但是你在阅读时不禁会扪心自问,为什么其他人可以给自己公司种种棘手的问题提供万能的解决方案。这,你只能自找答案。只有通过搜索自己的常识方能顺利进行。而当其他人加入搜索“常识”的行列时,你们将会惊喜地发现自己正在实践“超越型”常识。

作 者

目 录

第一章 举重若轻,协调处理复杂问题	(1)
是指向标而不是盒子	(2)
理解一致性	(5)
复合科学是化繁为简	(9)
指导协调行动	(13)
实践“超越型”常识	(16)
第二章 采用简单指导原则	(25)
6条糟糕的规则	(26)
起作用的指导原则	(28)
公司内部规则	(32)
简单规则只有通过互动才有意义	(35)
互动在一定情境中产生	(37)
使用简单指导原则的指南	(38)
第三章 尊重你及他人的思维模式	(41)
简单规则指导思维模式	(42)

思维模式是工具箱	(44)
行动依赖于解释	(47)
探测创造性与障碍性的思维模式	(55)
创造性思维模式	(57)
尊重思维模式指南	(59)
第四章 采用风景图像	(63)
沟壑与桥梁	(69)
使用风景意象	(72)
风景意象能够创造协调	(76)
使用风景意象指南	(80)
第五章 组合与重新组合	(83)
积木与我们的思考方式是统一的	(84)
情境是最重要的一块积木	(88)
看见是第一步	(93)
功能性是一种重要的成份	(96)
协调性同样具有积木	(98)
组合与重新组合指南	(99)
第六章 认识你的多重角色,不要试图掩盖	(103)
通过多重性的复合获取成功	(106)
分合体非综合体	(108)
人工统一的失败	(113)
利用多重作用搭建积木	(116)
将前景分离出来	(118)

认识你的多重身份的指导要点·····	(120)
第七章 建造峡谷,而非运河 ·····	(123)
遵循最少行动原则·····	(124)
建造峡谷·····	(128)
深度来自价值观·····	(131)
宽度提供机会·····	(132)
堤坝是障碍·····	(135)
运河分支只会引起迷惑·····	(137)
建造峡谷指南·····	(138)
第八章 讲故事 ·····	(141)
理解意义·····	(143)
我们通过实干来学习·····	(144)
故事是语义的模拟·····	(146)
故事加强形象·····	(148)
不是偶像,不是象征,不是命令:故事·····	(150)
讲故事指南·····	(152)
第九章 派出侦察队 ·····	(155)
何去何从——第一部分:在峡谷内·····	(156)
何去何从——第二部分:峡谷外·····	(158)
寻找什么·····	(161)
带回故事·····	(163)
讨论故事·····	(164)
派遣侦察队指导·····	(165)

第十章 树立并注意路标·····	(168)
荣誉分配与接受·····	(169)
管理标记·····	(172)
合并意图与含义·····	(174)
处理问题·····	(176)
消除压力? 否,达成平衡,是·····	(178)
树立路标指南·····	(179)
第十一章 采用一致的词语·····	(183)
在恰当时间使用恰当词语·····	(186)
词语塑造思维与行动·····	(188)
一致的语言可增强协调性·····	(192)
选择哪些词语·····	(195)
采用一致语言指南·····	(197)
第十二章 5个步骤·····	(199)
第一步:认清自己及目标·····	(203)
第二步:采用正确的语言·····	(208)
第三步:找到恰当的情境·····	(211)
第四步:解放手下,放手不管·····	(217)
第五步:进行有效交流·····	(220)

第一章 举重若轻,协调 处理复杂问题

老常识是有关处理复杂世界的离散成份,《“超越型”常识》是通过协调,掌握我们周边纷繁的事件或情势。老的世界是很多离散事物的复杂粘合体,新世界则是相互依存、相互关联的复合体。

“复合”与“复杂”可通过这两个字的词根加以区别。在拉丁文中 Plic 意指“折叠”而 plex 意指“缠绕”。我们将东西折叠起来,以便容纳在狭小的空间里——这就是 Complicated (复杂)。我们通过“缠绕”进行联系、相互依靠——这就是 complex(复合)。

当地某乳品场主的卡车轮胎坏了,也许会给少数顾客造成不便,但是这不会影响一个大城市的食品市场。相反,由于天气不好关闭奥哈拉机场将给美国运输系统造成连续几天的混乱。当地乳品场可以说“复杂”,而机场系统则是“复合”的。

在复杂的世界里,仅了解诸如乳品卡车瘪胎之类离散的事件是不够的。不相关的物件、事件与情势是如此之多,想要追踪控制,从所发生的一切引发出“道理”是愚蠢的想法。了解“联合航空公司”拥有 8000 架飞机或者了解航线构成、货物

要求、运载客量或其他离散的信息,并不能说明它们将飞往何处,目的何在。

如果你想把握今日商务世界对复合问题的挑战,那么就应该协调行动。本书向你提供 10 条你所需的协调观念指导原则,以及实际运用中的 5 个步骤。

我们写书的目的在于帮助你成为亚历山大级的人物,他在遭遇戈尔迪王(希腊神话中的弗里吉亚王。曾用乱结把轭系在马车辕上,牢固难解,宙斯宣布能解此结者,可以统治整个亚洲。后马其顿国王亚历山大用利剑斩开此结。现常用“斩断戈尔迪之结”比喻以大刀阔斧的办法解决错综复杂的问题)设置的死结时,他知道怎样去做。面对传统性的挑战,他毫不犹豫。“结”的复杂没有使他因循从误,他抽出利剑向戈尔迪之结砍去,从而定下统治亚洲的乾坤。亚历山大之前的很多人都以失败告终,认为此“结”太复杂、难摆弄。虽然解人难得,但需要把“结”解开。只有亚历山大意识到一个简单的动作,便可将复杂的问题提升到一个新阶段。解开你个人的戈尔迪之结所需的不过是常识——“超越型”常识。

是指向标而不是盒子

经理们进入商学院学习“全局”管理概念。在学校中人们认为一套“正确的方法”可以将公司引上成功的黄金之道。对于 20 世纪七八十年代的顶尖公司,这确实起了作用,直到 80 年代出现合并高潮。但是,对于明天的新型公司而言,旧的管理模式派不上用场。

今天的管理更确切地说,是关于相互作用而非实体本身(指思想或现实存在的客观实在体);是关于公司与非公司人

员的相互关系的影响,而非控制个体的雇员、客户、供应商等等实体,其他人有工厂、行业、公司、工会、战略业务单位或团体。而我们则将所有这些东西都称为“实体”。实体在 90 年代以前主宰了我们很多人所了解的世界。而今日世界,则是由这些实体之间的相互关系、交流与依存关系所主宰。管理焦点由事物转移到过程,由实体转移到实体之间的相互作用。

比较 20 世纪 80 年代早期的汽车制造商与今天的美国在线(AOL)所处的世界。汽车制造商开展供给配套业务,从组装制造厂,运送到某一品牌的经销商处,然后向大众销售。其中每一个环节都可以独立运营。20 世纪八九十年代震撼汽车工业的“管理革命”采取的形式,确实是分别在这些连锁过程的单个环节进行外部采办与重组。通用汽车公司所属洛佩兹公司便是实行外购,击败了各个环节的供应商,建立了萨图思发展小组,工厂经重组,改变了大众对“奸商”的看法。

让我们假设你是处于 20 世纪 80 年代中期的一名汽车制造商。为获取成功,你会采取什么指导原则使成本最低,将供给链条化?外部采办则要求职工提高效率、精简工作业务、安排好产品的发送时间(将货车发送到中间商)及所需供货的发送时间(让供应商保有库存),以关注固定资产回报率,从而提高季度财务业绩。你是在与实体打交道而公司、团体、供应商这些实体的运作有一定的规则(例如,工作日始于早上九点)。相反,美国在线因特网服务商运作的是网络服务、提供内容以及成员资格等一套符合网上业务,这不依靠实体,而是有赖于无数的相互作用,成员之间相互作用,并需要网络服务提供内容。而当用户通过电话拨号上网,听到一片忙音时,或者会增加需求,或者会受到挫伤。因特网上的内容包罗万象,可以独

立发现网络服务。但是,成员资格整个概念都有赖于互动作用。实体可以控制并实行管理,而互动则只能进行疏导、培植。

作为美国在线的中级经理,你的任务是在“明晰、交流与社会”的大旗之下,为用户赢得“时间”。成功的指导原则是什么?寻求最低成本会冒险使用不太可靠的网络服务,这将导致成员不满而退出;将供应链简单化颇有助于快速及时——适时获取新闻——然而交互性则要打折扣。简单的内容不是人们搜寻的目标,外部采办也可能牺牲可靠的内容和(或)网络服务供应商。要求富有创造性的职员提高效率不啻于让他们另谋高就,因为这种要求需要他们“精简”业务。当老板说“你的办公桌上一团糟”时,富创造性的人员通常不能理解。美国在线试图操纵产品与供给的发送时间与销售统计,而华尔待则反对这一做法。这种选择无异于取消抵押品的赎回权。公司的价格与收入之比(P/E)不确定时,固定资产回报率也模糊不清,传统的“最佳惯例论”可以休矣。

回过头来看看该经理目标——“成员时间”越行销,则经理与公司的日子越好过。“成员时间”怎么能销售呢?当然不能。但“成员时间”可以被消费,因此经理必须挣脱产品与客户的“销售”概念的桎梏,代之以喜闻乐见、信息含量高、交流充分的概念,进入成员们的想象的思维模式中。就其本身而论,经理不是促销者,而是一个鼓励增加消费的人。但是具体应该鼓励什么呢?

这便是思维模式中至关重要的一环(思维模式指头脑中帮助理解环境的形象)。经理必须设想自己是成员之一,从这点而言,应该鼓励的是大家呼吁的东西。试行新点子是极好

的举措,但是如果缺乏需求,那么就应适可而止。无须鼓励性的价格,无须一揽子交易,无须强制性捆绑销售。如果经理能使其成员更易参与,成员就可能增加使用率。成员这个词儿颇为重要,成员是共同群体的一部分,而不仅仅是作为兜售对象的客户。

“共同群体”这个概念与美国在线的飞速发展密不可分。从共同群体这个观点来看,提供的内容由共同群体的喜好来决定;通过提供具有一定水准、受欢迎的可靠的网上服务,而不是通过控制成本来增加信赖度;交流是在成员之间广泛进行,而不是向被动的听众进行单分面的广播。共同群体的观点,全面地提供了增加“销售”的任务。只有将此观点运用到工作中,经理才能紧握成功契机。“惯例”应该从这一出发点得出,而不是由“商务精英”们的智慧汇聚而成,这些人不属于成员,至少说不是成员的多数,而成员才是最重要的。如果你的工作是销售成员时间,那么这对你来说是个常识。

理解一致性

在“超越型”常识所处的时代,管理的至关紧要的任务是发现、促进与交流一致性。我们把这称为通过协调,掌握、处理复杂问题。这个“掌握”与简单的行为不同,无论这种行为多么有力,有力并不代表“掌握”。行为本身是不够的,在相互联结的世界,还需要一些别的东西,除行为外,我们还需要达成一定程度的理解,这种理解将指导目的与特性的方向。

目的与特性的结合,形成理解并实施行为,这种结合产生我们称为“连贯”的观点。行为要具有意义,需要连贯一致,然后使这些行为促进一致性观点的发展。正是这种连贯性的螺

旋式的上升——一连串相互作用导致进一步相互作用——才使得阐释这一切成为可能：联合航空公司班机起飞的地点与原因；城市获得给养的魔术般的方式；为什么快速及时的发送对于“联邦快递”之类的运输公司而言意味着大笔收入。

我们所说的“目的”，指的是存在或行动的原因。为什么我正在干这件事？“身份”指的是内部与外部不断发展运动的力量汇集起来，形成我们各自不同的个体，归结到这个问题的答案：我是谁？目的与身份都植根于一整套价值观（“对与错”，“好与坏”），通过一套指导原则过滤（“做人要诚实”）。这些过滤的原则不是伟大使命（“成为世界顶尖生物技术公司”）或崇高理想（“最终目标”），或者训诫（“成为凯撒”），相反，它们只是目的、身份同其植根的价值观之间相匹配的验证与平衡要素。

连续性的作用在于使得行动建立在目的、身份、情势与进一步行动等确定的基础上。不连贯或缺乏连贯则表现为不确定、遗憾或无意义的行动。连贯性是文化的一部分——社会文化或企业文化。文化提供是否连贯的背景。一种盛产遗憾的企业文化是不协调的。相反，公司的行动如果对其成员及持股人来说是有意义的话，那么这家公司指导行动的观点必然是连贯一致的，它具有协调性。本书将介绍协调性与缺乏协调性的个例。

可以从以下几个方面理解一致性：

- * 潜在的团结力量
- * 使得公司整体大于各部分相加之和
- * 协调性宛若粘结剂
- * 连贯性宛如指南针上的方向标