



发“16147”到  
106900292251  
成为世纪畅优会员，可阅读更多图  
书，获得增值在线课程(教学资源)。

# 目标 II

## ——绝不是靠运气

### It's Not Luck

(以) 艾利·高德拉特 (Eliyahu Goldratt) 著

周怜利 译 罗镇坤 审校

创造事业和人生的双赢



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



# 目标 II

—— 绝不是靠运气

## It's Not Luck

[ 2013 2014 · 年度最佳 ] 中国好声音 2013  
2013 12 20 2014 01 20

中国好声音 2013 年度最佳



中国好声音 2013 年度最佳



# 目标 II ——绝不是靠运气

## It's Not Luck

(以) 艾利·高德拉特 (Eliyahu Goldratt) 著  
周伶俐 译 罗镇坤 审校



電子工業出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

Eliyahu Goldratt: It's Not Luck  
Copyright © 1994 Eliyahu Goldratt  
ISBN: 978-0-88427-115-3

Simplified Chinese edition published by Publishing House of Electronics Industry by arrangement with Uniteam Hong Kong Limited, Hong Kong, China. Reviewed by William C K Law. All rights reserved.

Printed in the People's Republic of China.

全球中文版版权拥有者：力天香港有限公司（地址：香港九龙湾宏开道16号德福大厦1208室 电话：852-26954929 传真：852-27952660 电子邮件：[wlaw@pacific.net.hk](mailto:wlaw@pacific.net.hk)）

本书中文简体字版由力天香港有限公司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：01-2005-5923

#### 图书在版编目（CIP）数据

目标. 2, 绝不是靠运气：白金版/（以）高德拉特（Goldratt,E.）著；周伶俐译.  
—北京：电子工业出版社，2012.4  
书名原文：It's Not Luck  
ISBN 978-7-121-16147-6

I. ①目… II. ①高… ②周… III. ①长篇小说—以色列—现代 IV. ①I382.45

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第037518号

责任编辑：刘露明

文字编辑：王璐

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：

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：18 字数：157千字

印次：2012年4月第1次印刷

定价：45.00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 [zits@phei.com.cn](mailto:zits@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 作者简介

艾利·高德拉特 (Eliyahu Goldratt)

高德拉特博士是以色列物理学家、企管大师、哲学家、教育家、国际性机构高德拉特机构 (Goldratt Group) 创办人。他曾被《财富》(Fortune) 杂志称为“工业界大师”，《商业周刊》(Business Week) 形容他为天才。他发明的 TOC 制约法 (Theory of Constraints) 为无数大小企业带来运营业绩上的大幅改善，包括国际商业机器 (IBM)、通用汽车 (GM)、宝洁 (Procter & Gamble)、AT&T、飞利浦 (Philips)、ABB、波音 (Boeing) 等。

高德拉特博士被业界尊称为“手刃圣牛的武士”(Slayer of Sacred Cows)，勇于挑战企业管理的旧思维，打破“金科玉律”，以崭新的角度看问题。

高德拉特博士所著的第一本书《目标》(The Goal) 畅销全球，被众多企业视为至宝。《目标》大胆地借用小说的手法，以一家工厂作为背景，说明如何以近乎常识的逻辑推演，解决复杂的管理问题，结果一炮走红。《目标》迄今已被翻译成 20 余种文字，被英国《经济学人》杂志誉为最成功的一本企管小说。经高德拉特博士多年的努力，TOC 现已涵盖的领域包括：生产、供应链及配销、项目管理、财务及衡量、营销、销售、人事管理、企业战略战术。

他所创立的高德拉特机构在全球推动“可行愿景”(Viable Vision) 项目，将 TOC 在企业界的全面实践提升至新的高度，“可行愿景”的战略战术可以大幅提升企业的盈利及所有部门的协同互动能力。

高德拉特博士创立了非营利机构 TOCFE (TOC for Education)，将 TOC 带入教育界，让儿童及青少年学习 TOC，提高思维能力。

高德拉特博士的著作，以出版的先后为序列示如下，从中可见他发明的 TOC 涵盖面的广度。

- **《目标》** 本书阐述了 TOC 在生产中的运用。故事以工厂为背景,描述 TOC 如何带领一家工厂从危机四伏到逐步化险为夷,进而否极泰来的历程,讲述了许多突破性的管理新思维,引导企业持续改善经营业绩。
- **The Race** 本书以大量图解剖视了《目标》一书所引发的生产管理突破性新概念,著名的“鼓-缓冲-绳子”(Drum-Buffer-Rope)生产管理方法在书中也有详细论述。
- **The Haystack Syndrome** 本书从电脑资讯系统角度看 TOC 生产,寻找并建立对企业真正有用的资料,即推行 TOC 时所需要的极重要资料。分析 TOC 生产排程、衡量、“成本世界”、“有效产出世界”等,对著名的 TOC 练习“P&Q”也有深入分析。
- **Theory of Constraints** 本书解释了如何寻找瓶颈和管理瓶颈,著名的 TOC 聚焦于五步骤如何令企业持续改善,以及 TOC 思维方法的要义。
- **《目标 II——绝不是靠运气》(It's Not Luck)** 本书是《目标》的续篇,讲述了营销、销售、配销及 TOC 思维方法。书中三家企业的故事,都是高德拉特博士的亲身经历,运用 TOC 达至突破性的解决方案。作者强调,企业的成败并不归结于运气。
- **《关键链》(Critical Chain)** 本书讲述了如何运用 TOC 解决项目管理的三大难题(延误、超支、交货内容不符合要求),所描述的“关键链”项目管理方式比传统的“关键路线”(Critical Path)更有效,是项目管理技术上的一大突破。小说描述了一群来自不同行业的管理人员怎样在项目中一步步地寻求新出路,趣味性很大,实用性也很强。
- **《仍然不够》(Necessary But Not Sufficient)** 本书讲述了高科技的有效运用,如电子商务、ERP、MRP 等,这些高科技都被认为能解决企业的大难题,但都十分复杂,投入了大量金钱和时间,却往往收效甚微。作者指出,高新资讯科技对企业来说是需要的,但仍然不够,还需要有一些极重要的因素配合,才能令科技真正提高企业的运作效益。本书内容的时代感很强。
- **Production the TOC Way** 本书附有光盘,内载 5 个著名的



“TOC 生产”模拟器 310、312、350、360 和 390，模拟各种形态的工厂如何有效运用 TOC 达至营运上的大突破。这批模拟器都由高德拉特博士设计，书中有详细的使用说明及逻辑分析，这是最生动的学习 TOC 生产的方式。

- **《抉择》(The Choice)** 本书风格独特，以高德拉特博士跟他的女儿对话的方式，来揭示 TOC 的深层次内涵，包括逻辑思维、双赢、冲突的化解、所有系统固有的简单性、如何以科学家的思维为企业的难题找出解决方案、人与人之间的关系等。作者指出，我们是否有完美人生，纯粹是我们自己的决定，自己的抉择。由于本书内容形式为充满智慧的对话，使本书的可读性很高，可大大提升及扩展读者在 TOC 轨道上的思维能力。
- **《醒悟》(Isn't It Obvious?)** 业界认为这本小说的震撼力及启发性与脍炙人口的《目标》有异曲同工之妙。本书讲述了 TOC 在供应链上的应用，特别是零售业，也涉及零售和生产的互动，是 TOC 的一大突破。

# 译者简介

## 周怜利

台南市人，毕业于中央大学外文系，美国得州大学奥斯汀分校广告硕士。曾任职于奥美广告、联广广告、卡地亚台湾区行销经理。译作有《行销 172 诫》、《小公司的经营妙招》及《抓住员工的心》。



# 审校者简介

## 罗镇坤

罗镇坤是国际性组织高德拉特机构的区域总裁，负责在中国大陆、香港、澳门、台湾地区推广本书作者高德拉特博士所发明的 TOC 制约法。

罗镇坤曾在美国、以色列及英国接受严格的 TOC 高阶培训，获得了“钟纳的钟纳”（Jonah's Jonah）称号，他具超过 16 年的 TOC 经验，提供本地区企业界所需的 TOC 顾问服务，为客户实施 TOC，显著提升企业的运作及盈利表现。目前参加过他在各地举行的 TOC 公开及内训课程的学员数以千计。

罗镇坤毕业于美国纽约州立大学，他是一位特许工程师（Chartered Engineer），香港工程师学会及英国电脑学会资深会员、欧洲工业工程师学会会员、英国管理服务学会会员、美国电机及电子工程师学会（IEEE）会员、香港管理专业协会会员。

在投身 TOC 之前，他已有二十多年的管理经验，曾在许多大机构中担任高级管理职位，包括香港国际货柜码头、中华煤气、森那美、中华电力。他曾为各专业及工商团体作 TOC 专题演讲。

罗镇坤于 1995 年成立力天香港有限公司，并担任董事总经理，负责在 TOC 发明人高德拉特博士的授权下制作及出版其著作的中文版。他是 TOC 系列图书《目标》、《目标 II——绝不是靠运气》、《关键链》和《仍然不够》的审校者，《抉择》和《醒悟》的译者。

# 导 读

## 事业与人生，都不能靠运气

高德拉特机构 区域总裁 罗镇坤

《目标II——绝不是靠运气》是十分畅销的企业小说《目标》的连续篇，讲《目标》的主角罗哥如何运用 TOC 解决工厂生产以外的难题。

本书作者高德拉特博士是以色列物理学家、“制约法”(Theory of Constraints, TOC)的发明者。他的以下作品风行全球，都以 TOC 为经纬，展示 TOC 在各个主要管理领域的应用：《目标》以生产管理为主线；《关键链》主要谈项目管理；《仍然不足够》是关于科技的有效运用；《抉择》是 TOC 最高层次思维的演绎；《醒悟》是以零售业为主线；《目标II——绝不是靠运气》是以营销、配销管理及如何破解冲突等问题为主线。

请让我在这里提供《目标II——绝不是靠运气》的一些背景资料，令大家阅读时获益更多。

### 《目标》的故事如何在《目标II——绝不是靠运气》一书中延续

《目标》的主角罗哥用 TOC 奇迹般地挽救了他的工厂，读者们大概都很想看他如何运用 TOC 的思维在生产以外再显神通。他是《目标II——绝不是靠运气》的主角，而书中的其他重要人物，大都

在《目标》中出现过，例如：他的两位得力部下唐纳凡（唐恩）、史黛西、上司皮区、太太茉莉、子女大卫和莎朗、“死对头”史麦斯等，唯独传奇人物钟纳（屡次引导罗哥思考如何营救公司，最后力挽狂澜的物理学教授）在《目标II——绝不是靠运气》中不再露面。这意味着罗哥要真正靠自己的能力，一步一步摸索，解决各式各样的难题，这个过程正是TOC所倡导的“苏格拉底”式学习方法的典型，亦因此带出本书的趣味性和悬疑性。每当罗哥想出一个方案，您的立即反应可能是：“他在搞什么鬼？这方案分明是行不通的！”

大家不妨和罗哥比个高下。

在《目标》一书的结尾，由于罗哥成功地运用了钟纳教他的方法，从而将他的工厂转亏为盈，公司总部大为赞赏，于是提升他管理三家业务完全不同的公司，这是《目标II——绝不是靠运气》开场的背景。

但好景不长，公司高层经过一场内部斗争后，突然下令罗哥尽快以最好的价钱将他旗下的三家公司卖掉，而这三家公司由于才刚刚转亏为盈，一切仍未上轨道，根本就不值钱；要吸引买家，罗哥必须在最短的时间内，同时扭转三家公司的盈利状况。但是，纵使经过一番努力，这个奇迹真的能实现，三家公司真的能以高价卖出，罗哥和他的众多爱将仍然会失业，结局是一样的悲哀。可以想象罗哥内心的焦急、痛苦和郁结。

怎样从这死结中挣脱出来？这是《目标II——绝不是靠运气》要带领大家一同探索的历程。

## 重点在思维方法

实际上，由高德拉特博士研发出来的“制约法”适用于各行各业，但《目标》以一家工厂作为故事的背景，令部分读者误以为“制约法”只适用于工厂，高德拉特博士有鉴于此，《目标II——绝不是靠运气》不再以生产的问题作为主线，而集中在产品的营销（Marketing）和配销管理（Distribution Management）上。其背后的基本理论始终是TOC。书中的三家公司，其实是基于三个真实的案例，是高德拉特博士亲身参与的个案（当然公司的名称是虚构的）。因此，小说谈的不是空中楼阁，而是经过实践证明的，这点请读者朋友特别留意。

《目标II——绝不是靠运气》亦具体地介绍了TOC中的一个极重



要组成部分——“TOC 思维方法”（TOC Thinking Processes），这关乎企业要解决的三个极为重要的问题，那就是：要改善些什么？要改善成什么样子？怎样才能有效地、一步一步地执行改善？“TOC 思维方法”很强调管理人员必须懂得很快、很准确地抓住每日面对的众多难题背后的共同根源，千万不要“救火式”地、“见招拆招”式地处理问题，因为纵使今天的火被扑灭了，明天它必然会再来。没有抓住问题背后的根源，只能天天疲于奔命。

作者强调，企业的成功与失败，并不归咎于运气，只要掌握正确的管理方法，天大的难题亦可以解决。

### 在家里也要争取双赢

书中有些章节对非企业界的人士来说亦有很大的启发性和趣味性，那就是主角罗哥和他的家庭成员之间的冲突。他的子女渐渐长大了，有越来越多自己的主张和要求，罗哥越来越感觉到不是滋味儿，不满和担忧日渐加剧了，怎样防止“代沟”扩大？两个不同的世代，各有强烈的理由认为自己对眼下事物的看法是对的，并认为对方蛮不讲理，对方是导致不和谐、痛苦和冲突的罪魁祸首。这是多少个成长中的家庭正在面对的难题，甚至噩梦？

高德拉特博士想通过《目标II——绝不是靠运气》告诉大家，对于家庭内部的冲突，不要害怕，也不要轻视（一个人的家庭不和睦，冲突连连无法解决，他的事业也不会好到哪里去），他反问大家，可否反过来，将眼前的冲突转化为加强双方沟通和谅解的天赐良机，最终实现“双赢”？当然，这要先掌握一些具体的技巧，《目标II——绝不是靠运气》有不少有趣的例子，让大家看到 TOC 思维方法怎样帮助罗哥和他的子女迅速、有效地达到这个目标，请读者特别留意品味这些章节。

### 不断探索、实践和学习

TOC 系列作品的读者主要是企业管理人员，一般都很忙，为方便他们抓紧时间阅读，我特别在书的结尾加上书中人物的“角色关系表”，因此就算没有时间一口气读完，每次翻开小说，在这张表的

协助下，仍然可以很快地重新投入小说中的情节。这张表是否真的能带来好处，希望读者告诉我。

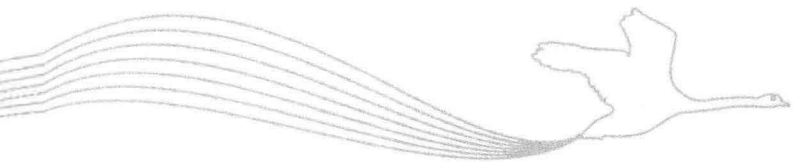
要牢牢掌握及运用好 TOC，要不断探索，不断学习。高德拉特博士创立的全球性“高德拉特机构”提供各种 TOC 服务及学习渠道，也开展 TOC 实施项目，帮助企业全面推行 TOC。

作为高德拉特机构区域总裁，我深感任重而道远，希望借着《目标 II——绝不是靠运气》及其他 TOC 系列书籍和活动，结合对 TOC 有兴趣的企业和人士，形成一个网络，共同探索、学习和实践 TOC（请参阅书后的读者调查表）。在 TOC 的道路上，我们起步虽然比欧美国晚，但已渐渐积累了一些实践经验，TOC 亦为越来越多的人认识和了解。我拟将自己应用 TOC 的经验整理成书，与大家分共同分享。我深信，只要各方共同努力，TOC 一定可以为更多的企业带来骄人的成绩。

# 目 录

导读	XI
1 他们究竟在打什么主意?	1
2 无论在哪里,都要“谈判”	6
3 如何拨云见日?	15
4 在泥潭中打滚	24
5 化冲突为双赢	30
6 老友再度并肩作战	35
7 唯一的出路	46
8 借车风波	52
9 零报废,零库存	61
10 股东的利益与员工的利益	73
11 柳暗花明	82
12 单靠直觉还不够	90
13 虚伪的数字世界	98

14	只是常识而已	103
15	扮演教练	109
16	挖出核心问题	125
17	原来你真的都明白!	138
18	寻找圣杯的骑士	147
19	做生意的第一课	159
20	空中楼阁?	170
21	合伙买车的困境	180
22	交换角色	191
23	先赔再赚	199
24	时间就是金钱	206
25	范式转移	214
26	也该为自己打算了!	222
27	一切操之在己	230
28	不是强人所难	237
29	转败为胜	249
30	什么是好的策略?	258
31	超出预期的结果	266
	本书角色关系表	271



他们究竟在打什么主意？

*It's  
Not Lucky*





“至于罗哥负责的公司，”格兰毕终于谈到我的部分了。我往椅背一靠，专心听他说话。他讲的每个字，我都听得津津有味。当然，作为这个多元化集团的执行副总，我就是负责替格兰毕撰写这个报告的人。至少，报告的大部分都出自我的手笔。格兰毕修改了其中一部分，这算是他身为执行总裁的特权吧！

吸引人的不只是他讲话的方式，或是他那雄浑的嗓音，报告内容本身就已成为一种美妙的音乐。谁说数字无法自成乐章？现在已经进展到音乐的高潮部分，“今年这个集团的总盈余是130万美元。”

格兰毕继续报告其他业务，不过我已经没怎么注意听了。我对自己说，还不错嘛！想想看，一年前我接手的时候，这个集团还身陷财政赤字，旗下三家公司都亏损连连！格兰毕报告完毕，轮到非执行董事们开始证明他们的存在价值。你知道，董事会通常由三群人组合而成。第一群人是公司的最高主管，也就是我们这群人，我们在举行董事会之前就已经完成了我们的工作。第二群人是用来装点门面的董事，他们是（或曾经是）其他公司的高层，在别的地方工作。最后一群人，则是职业“食人鲨”，那些什么事也不做的股东代表们。

“成果不错，”一位傲慢的石油公司前任执行总裁说，“你们及时在市场复苏前，将优尼公司挽救了回来。”

不错嘛，我心里想，他的话中一个字都没提到自己过去的成就，总算有点进步。现在轮到“食人鲨”了。谁会带头挑剔格兰毕的报告，然后像往常一样，提出更多要求呢？

其中一位“食人鲨”说：“我认为明年的预算过于保守。”

另一位附和道：“你们全靠预期市场复苏来做预估。在计划书中我完全看不到优尼公司打算在哪里真正下工夫。”

不出所料，这些人简直就是现代版的奴隶主，不管你怎么尽力，他们总是觉得不够，他们还是挥舞着鞭子，驱策你卖命。格兰毕不想回答，不过道尔提开口了。

“我想我们需要不时地提醒自己，生意不像以前那么好做了，