

LEFT
BRAIN

左脑思考，右脑执行

管理者如何
做出制胜决策

战略决策要出奇制胜，
你需要精准分析，更需要放手一搏！

[美] 菲尔·罗森维(Phil Rosenzweig)◎著 林家如◎译

How Leaders Make Winning Decisions

RIGHT
STUFF



中信出版社 CHINA PRESS

**LEFT BRAIN,
RIGHT STUFF**

How Leaders Make
Winning Decisions

左脑思考 右脑执行

管理者如何做出制胜决策

[美] 菲尔·罗森维 (Phil Rosenzweig) 著
林家如 译

图书在版编目 (CIP) 数据

左脑思考, 右脑执行: 管理者如何做出制胜决策 / (美) 罗森维著; 林家如译. —北京: 中信出版社, 2015.1

书名原文: Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions

ISBN 978-7-5086-4768-5

I. ①左… II. ①罗… ②林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 203384 号

Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions by Phil Rosenzweig

Copyright © 2014 by Phil Rosenzweig

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

左脑思考, 右脑执行: 管理者如何做出制胜决策

著 者: [美] 菲尔·罗森维

译 者: 林家如

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5 字 数: 248 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-9359

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4768-5 / F · 3251

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

内容简介 // V

第一章 八月夏夜的决胜时刻 // 001

第二章 关于控制的疑问 // 025

第三章 绝对表现与相对表现 // 047

第四章 制胜之道 // 067

第五章 是高度自信，还是过度自信 // 085

第六章 基础比率与突破障碍 // 107

第七章 随着时间积累提高决策质量 // 129



第八章 管理者的决策 // 151

第九章 决策模式也会失灵 // 173

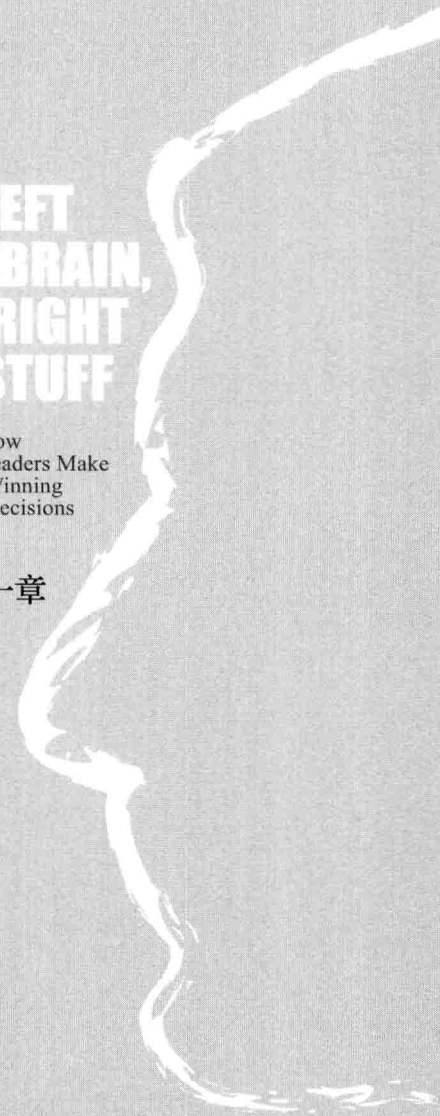
第十章 何时会发生赢者诅咒? // 199

第十一章 创业启动, 出发! // 227

第十二章 制胜决策的内涵 // 247

致 谢 // 263

注 释 // 267



**LEFT
BRAIN,
RIGHT
STUFF**

How
Leaders Make
Winning
Decisions

第一章

八月夏夜的决胜时刻

和管理比起来，做交易真是直接得让人叹服。你下了赌注，所得结果无非两种：要么赚，要么赔。

——迈克尔·刘易斯，《说谎者的扑克牌》，1989年

这是个价值约为 10 亿美元的决策。

2010 年 8 月 12 日的夜晚，斯堪斯卡（美国）建筑公司总裁比尔·弗莱明（Bill Flemming）面临一个艰难的抉择，如果选对了，公司便获利丰厚；选错了，公司将损失惨重。

此事可追溯到一年前，美国国家安全局（National Security Agency，缩写为 NSA）宣布将建造一个大型的数据中心，用以处理该局在全球范围内搜集到的安全信息——犹他数据中心（UDC）将实现完全的“自给自足”，拥有独立的发电站和供水系统，并配置反恐保卫设施。这一规模庞大的综合设施坐落在威廉姆斯营废弃的机场上。威廉姆斯营是盐湖城南面一处偏僻峡谷内的国民警卫队基地，这里虽然戒备森严，但正是建造数据中心的理想之所。它占地广阔、地处偏僻且十分安全。



斯堪斯卡（美国）是瑞典斯堪斯卡建筑集团^①的子公司，也是北美建造业的龙头企业。该公司成功兴建的大型项目不胜枚举，最新竣工的便有位于新泽西州的大都会体育场。那里是纽约橄榄球巨人队和纽约喷气式飞机队共享的主场，可容纳 8.2 万球迷，是一个体现了当今最先进技术水平的建筑奇迹。而该公司正在开展的项目也达数十个之多，可以从曼哈顿东区的联合国总部大楼翻修工程，一直列举到世贸中心交通枢纽——世贸大厦遗址下面的火车及地铁站交通网络。

UDC 项目在弗莱明眼中有着双重魅力。这是一个“设计/建造”项目，即承建商肩负设计及建造之责。弗莱明解释说：“若你能提供更好的设计、更高的效能、更灵活的功能，而且能把它更快地建起来，那么你也许就能打败其他投标者。”^[1]

可实力雄厚的投标商又岂止斯堪斯卡（美国）一家？其他几家世界顶级的建造商也同样渴望中标。

投标的第一步便是回复 NSA 发出的投标邀请函。这需要提交一份清单，列出与项目相关的经验及资源。斯堪斯卡（美国）与它的合作伙伴奥克兰建筑公司，是 2010 年 2 月提交了投标确认函的 12 家投标商之一。两个月后，NSA 淘汰了 7 家，只邀请了其中的 5 家公司——斯堪斯卡（美国）和另外 4 家——正式投标。投标者有 60 天的准备时间。

接下来的几周里，弗莱明带领他那些最出色的助手们，与分包商团队一起准备此次投标。NSA 明确了其所要求的规划布局及建筑容量，另外还给出了技术标准。虽然招标控制价还没有公布，但有传言说美国国会将拨出超过 10 亿美元的专项资金。对于这些投标者而言，这分明意味着，最出色的绩效表现比符合具体预算的报价要重要。

^① 瑞典斯堪斯卡建筑集团（Skanska），是全球最负盛名的国际承包商之一，其总部设在瑞典斯德哥尔摩。——编者注

6月16日，斯堪斯卡（美国）提交了UDC项目的投标报价——14.75亿美元。接下来，弗莱明和他的团队便静候结果。

7月中旬，NSA发出了回复。这5家投标商的报价都在14亿美元至18亿美元之间，远超政府的造价预算。这次NSA缩小了项目范围，取消了一些多余的部分，只保留了核心要素。技术性能依然重要，项目工期也没变。NSA还第一次公布了目标价格：12.12亿美元。现在，价格成了决定性因素。任何超过这个价格的投标报价都会因不符合条件而被拒于门外。

5家投标商又获邀参加新一轮的投标，它们要在8月13日前提交最优及最终报价，而距此只有短短的6周时间。

游戏开始了。斯堪斯卡（美国）在新泽西州帕西帕尼的总部，为UDC项目投标专门划出了一间大会议室，只有特批的员工刷卡后方能进入。一支25人的团队仔细研究项目的各个方面，寻找降低成本的各种方法。这次多余的部分被取消了，当然能降低一部分成本，可这对于NSA的目标而言不过是杯水车薪。每个人都只盯着唯一的目标——如何降到12.12亿美元。

接下来的6周里，在美国有史以来最热的这个夏天，弗莱明的团队紧锣密鼓地寻求各种途径压缩成本。^[2]他们和分包商团队一同研究如何简化采购流程，例如批量购买，或者直接与供应商合作，以消除中间商环节。他们仔细考虑了风险预备金，这也是任何投标过程中的标准环节。在总结出那些3年内涨价可能性不大的投入细目后，他们便可以减少应急资金方面的预算。他们也复核了管理费用，实际上也就是他们能够获得的收入。另外，努力加快工程进度和提高效率让投标报价仍有下降的空间。

8月初，斯堪斯卡（美国）的投标报价下降到了12.6亿美元，距离12.12亿美元的目标已不远。斯堪斯卡（美国）可否进一步压缩成本，越过4800万美元这道坎，得出一个足以中标且保证赢利的价格？抑或是，更低的报价将导致公司



出现严重亏损？

随着思路一直走，弗莱明考虑了几个要素。UDC的建成需要3年时间，在这期间应该有可能找到更多降低成本的途径。他们需要考虑的是具体能压缩多少。他们并非盲目乐观。建造业的成本超支是出了名的，可斯堪斯卡（美国）往往会以低于预算的造价完成项目。他们以9.98亿美元的投标报价拿下了大都会体育场的项目，这个报价远低于与之最接近的投标价格，而所得利润比预期还高^[3]。在建的世贸中心交通枢纽项目，目前的进度比计划快，投入成本也比预算低。当然，UDC这个项目里成本肯定还有压缩的空间。弗莱明的意见是：“根据我这些年来的经验，一般还能再压缩3%或4%。”减掉3%相当于把斯堪斯卡（美国）的报价从12.6亿美元降到12.22亿美元，离目标还差一点。要降到12.12亿美元就要把投标价格进一步压缩，即减少3.8%。这个想法虽然非常大胆，但却并非痴人说梦。

问题是，即使刚好能符合目标价格也不一定能中标。斯堪斯卡（美国）面对的是4个经验丰富且颇具规模的竞争对手。虽然似乎没有一家会“铤而走险”——这句话指的是为了中标而刻意虚报低价，但还是很有可能至少有一家投标商的报价比目标价更低。若斯堪斯卡（美国）的投标价格仅与目标价格相同，它便会败给一个更大胆的对手。要赢就得把价格一压再压。

弗莱明也考虑到母公司的方针。斯堪斯卡集团在斯德哥尔摩的总部有个著名的“五个零准则”，即所有由其建造的项目都要安全（零安全事故）、符合道德规范（零违背道德规范行为）、高质量（零瑕疵）以及绿色环保（零环保安全事件），还有最重要的是，项目必须能够获利（零亏损）。建造业内，强调成本并非无稽之谈。即使在行业发展的黄金时期，大部分项目的利润也不多，因此，一个项目的亏损便可能抵消掉好几个项目所获得的利润。弗莱明深知在一个大项目里是绝不能出现亏损的。

但他也绝不可能因谨慎小心而白白错过了一个备受瞩目的大型项目。作为公司的总裁，弗莱明必须保证不让公司的声誉受损。若因为斯堪斯卡（美国）不愿放手一搏而让团队几个月以来的辛勤汗水付诸东流，项目没拿下，合作伙伴会怎么想？它还会再和斯堪斯卡（美国）合作吗？竞争公司会因此认为斯堪斯卡（美国）没有胆量吗？还有，那些和弗莱明日以继夜并肩作战的员工们会怎么想？若他不愿意比别的竞争对手付出更多，员工们会认为此举慎重而明智，还是会认为此举过于谨慎且意在回避风险？至于母公司，它自然想避免亏损，但也想拿到大单子。成功的管理者决不会与重大项目擦肩而过，他们会千方百计拿下合同，并把项目成功运作起来。当然，失败的阴影也从未远离。最糟糕的结果是他们中了标却赔了钱。

他们要在第二天下午4点前，将最优和最终报价提交到巴尔的摩的美国陆军工程兵团（ACE）办公室。夜幕降临，比尔·弗莱明还在苦苦思索着：“我把这5000万美元看得太高了，我知道，要是不能满足政府的开价，那么这次竞标可能就失败了。而12.6亿美元再减掉5000万美元也不会少太多。我们是要冒着失败的风险报出一个高于政府预算的价格，还是报出比政府预算更低的价格，并相信我们可以另辟蹊径？”

最后，弗莱明拿起了电话：斯堪斯卡（美国）的投标报价将会是12.107亿美元，比政府的开价低了130万美元；而要怎么赢利尚未完全清楚。对此，弗莱明的解释是：“我们就打赌，在某个环节我们有可能会变得更加高效：或改善时间规划，或想方设法加快工作速度，或发现降低成本的新途径。”

有了这个决定，他们的会议便结束了。投标团队通宵达旦地赶工，制作大量的投标文件并装订成册。第二天下午，最终的标书刚好赶在投标结束前一小时，被送抵巴尔的摩南霍华德大街的ACE办公室。

回到公司，大家沉浸在积极的气氛中。弗莱明回忆道：“那时，我们是乐观的。这个报价让我们备受煎熬，但我们最后还是成功地定了出来。这种感觉真棒！”



关于决策的思考

我们大多数人都不会面临比尔·弗莱明在那个炎热的八月夏夜需要做出的艰难抉择。我们不必像这样提交一份涉及价值超过 10 亿美元的标书，而这份标书关系到许多人的饭碗，且提交期限已迫在眉睫。然而就其他方面而言，当时弗莱明要做的这种棘手的决策是很具代表性的。不仅是商业，还有政治、体育和军事方面，我们在各行各业都可能遇到这样的情形。这些决策错综复杂，关系重大，还充满变数。因此，最重要的是学会如何更好地做出决策——做出更灵活、更明智以及更有可能导向成功的决策。

近年来，关于如何决策的书籍层出不穷。它们当中许多采用的都是认知心理学的研究结论。而据我们所知，人类从来都不是经济学教科书里所写的理性动物。我们会明知故犯或出现各种偏差，而这些通常都无益于我们做决策。

现在，我们对许多像这样的常规错误均已耳熟能详，包括：

- 据称，人们通常过于自信，过于肯定自己，且对未来有着不切实际的乐观。
- 人们通常寻找能够证明自己的想法正确的依据，而非那些不符合他们期望的信息。
- 人们常在控制的错觉^①的影响下工作，高估自己对于周遭事物的控制能力。
- 人们易受随机事件愚弄，自以为发现了事物的规律，而实际上毫无规律可言。
- 人们并不善于凭直觉做出统计。相较于从概率的角度考虑对事情有影响的因素，他们更偏向于基于直观的事物去做出推断。

^① 控制的错觉 (illusion of control)，指人们往往在知觉上将世界扭曲成一个比真实情况更有秩序、更有组织及可预测的世界，并且有系统地高估自己对事件的控制程度。——编者注

•人们往往会出现事后聪明式偏差^①，认为自己的判断一直都是对的。

对于如何更好地做出决策，常规建议是要意识到我们经常会出现这些普遍性的偏差，并应设法避免。这对于很多决策都行之有效。然而接下来，我们会发现，在其他一些决策上，仅仅做到这一点还远远不够——当中包括了很多意义重大的决策。

从 32 层看到的风景

在弗莱明做出决策的数月后，我在纽约帝国大厦第 32 层的斯堪斯卡（美国）办公室，见到了比尔·弗莱明和他的两位同事。这个冬日出奇地晴朗，无论从哪个方向都能看得很远，整个世界清晰可见。我们所处的会议室毗邻第五大道，窗外美景尽收眼底。正前方，即东面，便是广阔的皇后区和布鲁克林区；左侧，曼哈顿中城的摩天大楼林立，与深蓝色的天空遥相呼应；右侧，曼哈顿下城商务区耸立的塔楼，在冬日的暖阳下幻化成一个个银色的剪影。

听着斯堪斯卡（美国）的高管们讲述他们当时如何定下投标价格，我仔细地从中寻找常规错误的蛛丝马迹。是偏差造就了他们的投标吗？还是他们成功摆脱了偏差的影响，出色地完成了这次投标？两种观点皆不尽然。

我问到了 8 月 12 日前的那几周，他们竭力把 14.75 亿美元降到 12.12 亿美元的情形。当时他们是否在寻找帮助他们赢得投标的依据，也就是掉入了人们常说

^① 事后聪明式偏差（hindsight bias），即个体面临不确定性事件新的信息时，往往高估先前获得的信息，进而在决策上发生偏差。人们大多在事情发生后觉得自己事前的判断很准确，即便事前自己并非如此判断。这是一种真正的记忆歪曲，说明个人在社会知觉中不由自主地倾向于认为自己的判断是正确的。——译者注



的“求证陷阱”^①？他们毫不犹豫地给出了肯定回答。当然了！他们曾寻找支持自己观点的依据。他们说，任何人都可以找到不去做某件事的理由，可若不推着自已向前，你永远都不会成功——当然这也并不代表他们对于那些可能出现的问题视若无睹。可面对这样的竞争，想方设法降低报价才是关键。

于是我从中探寻“过度自信”的迹象。最终的投标价格是建立在进一步节省5 000万美元的基础上。而他们这个目标是否超出了合理范围？答案是肯定的，他们也认同这一点。但他们却完全不认为那是一种过度自信。确信自己能找到更多方法去改善是完全合理的。而且，在竞标的情形中，这是必需的。竞标者若不愿相信自己能找到更多方法节省成本，那么其结局必然是一败涂地。在某种定义下看似过分的行为，在别的情形中却是必需的。

我还问了一些关于“赢者诅咒”^②的问题。他们是否知道，在一场竞标中，中标者往往过为已甚，后来只能以失败告终？他们的回答也是肯定的。行业的老手们个个都十分清楚失控的投标会带来什么样的风险。他们最不愿发生的莫过于做了一次愚蠢的投标。可他们也知道，若过于谨慎，他们便毫无胜算可言。过于担忧赢者诅咒的发生，只会让你遇到另一个问题——你绝不会获得胜利。

而我从斯堪斯卡（美国）高管们的分享中感觉到，以往那些决策研究中所得的普通经验——警惕常规错误，做好防范措施——这次却并没有“一视同仁”地助他们顺利应对这复杂的形势。

① “求证陷阱”（confirmation trap），指无论合乎事实与否，个人偏好支持自己的成见、猜想的倾向。由此，人们在脑中有选择性地回忆、搜集有利细节，忽略不利信息，并加以片面诠释。——译者注

② 赢者诅咒（winner's curse），是指因过于自信而以高于市价的价格去并购目标公司，也指在拍卖中出价高于其他竞拍者而赢得拍卖品，但因估价过高，导致其收益低于正常收益甚至出现亏损。——译者注

研究室与真实世界中的决策

过去数十年间，我们了解了很多关于决策制定的学问，这在很大程度上归功于精心设计的实验。其中一个重要的研究方向是针对人们如何在有风险的情况下做决策。有这样一个实验：“你是要稳稳当当地把 90 美元拿到手，还是赌上一场呢——其中有 90% 的可能性是拿到 100 美元，而 10% 的可能性则是一无所获？”从严格的数学角度看来，这两个选项其实都一样。两者都存在经济学家所谓的“预期价值”^①：90 美元。可在人们的眼里，两者却截然不同。绝大多数人情愿稳稳当当地把 90 美元揣在兜儿里，也不愿冒 10% 的风险失去所有。（我们当中很多人甚至宁可只拿走 80 美元，也不愿意赌上一场，即使平均算来会拿到 90 美元。）

有一种研究方法是，抛开风险的不确定性来研究选项的设置会如何影响我们的决策。最近我在自己高层主管培训课上用到了由阿莫斯·特沃斯基^②和伊塔马尔·西蒙森^③设计的实验。该实验是这样的：假设你现在要买一部照相机，有以下两个型号可选。你的选择会是什么？^[4]

• 柯尼卡美能达 S1，价格是 269.99 美元，在《消费者报告》^④的 10 分制评分中，其得分为 6 分。

① 预期价值 (expected value)，指每种可能结果的概率乘以每种结果的价值之和所得的价值。——译者注

② 阿莫斯·特沃斯基 (Amos Tversky)，美国行为科学家，因其对决策过程的研究而著名。——译者注

③ 伊塔马尔·西蒙森 (Itamar Simonson)，美国斯坦福大学营销学教授，其最著名的作品是关于影响消费者选择的因素。——译者注

④ 《消费者报告》(Consumer Reports)，一本由美国消费者联盟始刊于 1936 年的杂志。——译者注



- 柯尼卡美能达 S2，价格是 539.99 美元，在《消费者报告》的 10 分制评分中，其得分为 8 分。

前不久我要求一群经理人做这道选择题时，他们大多选择了 S1。绝大多数人都说，他们情愿少花一点钱，去购买一部还不错的照相机，而仅有一小部分人愿意花双倍的价钱去买一部更好的照相机。同样的，另一批经理人也面临着同一道选择题，不过除了上述两项外，他们还多了第三个选项：

- 柯尼卡美能达 S1，价格是 269.99 美元，在《消费者报告》的 10 分制评分中，其得分为 6 分。

- 柯尼卡美能达 S2，价格是 539.99 美元，在《消费者报告》的 10 分制评分中，其得分为 8 分。

- 柯尼卡美能达 S3，价格是 839.99 美元，在《消费者报告》的 10 分制评分中，其得分为 7 分。

面对这样的选择，极少人会选 S3，但受试者对于其他两个选项的偏好却发生了翻天覆地的变化。现在，绝大多数人都倾向于选 S2，只有少数人会选 S1。^[5]只不过是多了一个价格高昂的 S3，S2 便俨然成了稳妥的中等选项，它的性价比似乎是最高的。从经济学理论来说，这样的转变看似荒谬。若消费者喜欢 S1 多于 S2，那么即使多了第三个选项，他们也不应改选 S2；可这的确发生了。选项的设定方式影响了我们的决定。

这里很关键的一点是，这些实验都是预先设定好的，你可以从中挑选，却不能改变选项。第一个例子中，你要么拿走 90 美元，要么接受赌局，但你就是不能改变条件。赢得 100 美元的概率为 90%，你既不能使概率增大，也不能增加奖金，提出要把奖金从 100 美元升至 120 美元；第二个例子中，你可以选这部或那部照相机，却不能改变选项。你无法通过像改善性能之类的办法来提升照相机