

JUDGMENT CALLS

Twelve Stories of Big Decisions and
the Teams That Got Them Right

全球顶尖商业思想家
托马斯·达文波特
智能商业五部曲

大决策

[美] 托马斯·达文波特 布鲁克·曼维尔 著
Thomas H. Davenport Brook Manville
盛杨燕 译

12个动人心弦的决策故事

用数据分析驱动正确决策和
明智行动的集体能力

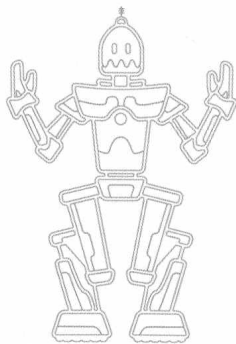
JUDGMENT CALLS

Twelve Stories of Big Decisions and
the Teams That Got Them Right

大决策

[美] 托马斯·达文波特 布鲁克·曼维尔 著
Thomas H. Davenport Brook Manville

盛杨燕 译



图书在版编目 (CIP) 数据

大决策 / (美) 达文波特, 曼维尔著; 盛杨燕译. —杭州: 浙江人民出版社, 2018.2

ISBN 978-7-213-08674-8

I . ①大… II . ①达… ②曼… ③盛… III . ①经营决策 IV . ① F272.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 041471 号

上架指导: 经济管理 / 智能商业

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2017-307 号

大决策

[美] 托马斯·达文波特 布鲁克·曼维尔 著
盛杨燕 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 郦鸣枫

责任校对: 张谷年

印 刷: 河北鹏润印刷有限公司

开 本: 720 毫米 × 965 毫米 1/16 印 张: 16.25

字 数: 230 千字 插 页: 5

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 印 次: 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-08674-8

定 价: 72.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

从小决策到大决策

很高兴获悉我与布鲁克·曼维尔合著的《大决策》一书中文简体字版将要面世。在创作这本书时，我们并没有想将之限定在某个特定的社会背景或者地理范围内。不过，因为我二人皆为土生土长的美国人，所以在考虑决策制定时，潜意识里可能会带有一些偏见，而本书主要谈论的就是决策制定。当然，书中大部分内容都是以美国为背景，虽然我们也曾走进古老的希腊、印度，以及分支遍布全球的跨国企业进行过探寻。

即便如此，我也认为书中所述的决策制定方法其实是很符合中国的传统哲学思想的。例如，我们提出的其中一个观点是，可以通过多种多样的途径制定出有效决策。根据具体情况，决策可以基于分析、讨论、共识、集体智慧、已有的知识和组织智慧来制定。

这种多元化的决策制定方法是一种好办法，不过，它并非是一个新观点。大约在2500年前，孔子有云：

言之，吾听；示之，吾明；行之，吾知之矣。

现在，智慧进阶的途径变得更加多样化了，因为我们拥有许多孔子不曾拥有的工具，而这些工具能推动良好的决策制定。孔子不曾拥有大数据、分析学知识、社交媒体或者知识管理系统。这些工具正在改变当代的决策制定过程，聪明的决策者应该让它们为己所用。

在我和曼维尔创作这本书时，大数据刚刚起步。从那时起，我就对大数据进行了广泛的研究，而且我相信，如果孔子还在人世，他必然会赞成将《大决策》一书作为决策指南。孔子有云“温故而知新”，大数据和数据分析正是系统地研究过去数据的一种方式。我发现通常很难得到未来的数据。

大数据正在从多方面改变着决策制定。传统的“小数据”分析的主要目的是支撑组织的内部决策，如我们在本书中讨论过的用数据分析提升夏洛特-梅克伦堡学区（Charlotte-Mecklenburg Schools）的学生成绩。在商业领域，企业经常将数据分析用于市场营销这一块，以决定应该给客户呈现什么样的产品和服务。当然，它们也想通过确定哪些客户最有可能马上流失，了解并限制客户流失。通过分析制定决策也可用于供应链管理，如仓库里应该储备多少库存。定价是另一个从传统数据分析中受益颇多的关键领域，企业通过数据分析来确定究竟什么样的价格才会带来最高利润。虽然几十年来数据分析在这些领域的决策制定过程中发挥了良好作用，但随着组织获得更大体量且非结构化的大数据，这些决策领域将会得到进一步完善。

许多企业正在寻求将新的、非结构化的数据源运用到决策制定过程中的方法。例如，一家大型跨国医疗保险公司利用大数据解决客户满意度和客户流失的问题。许多公司都使用小数据来衡量和分析这一重要因素，但很多有关客户满意度的数据是非结构化的，特别是录制的客户打电话到呼叫中心的语音文件。在美国，客户满意度对医

疗保险公司越来越重要，因为它受到州和联邦政府人员的监测。过去，从客户来电中提取出的宝贵数据无法进行分析，然而现在，保险公司可以将其转变成文字，然后用“自然语言处理”（NLP）软件对其进行分析。通过分析，企业可以识别哪些客户使用了表达强烈不满的言辞，虽然语言变幻莫测，搞懂每句话所包含的情绪并非易事。然后，保险公司就可以对这些客户进行某种形式的干预，也许是打个电话询问客户对哪里不满意。虽然在如何识别不满意的客户这方面，该决策与过去并无二致，但我们现在拥有更多不一样且用处更大的工具。

我知道有三家大型银行也在使用大数据了解以前未知的客户关系，并基于此做出更好的决策。银行业以及其他行业，包括零售业，面临的巨大挑战就是要了解多渠道的客户关系。它们跟踪客户、网站、呼叫中心、柜台以及与其他分支机构的人员交互的“轨迹”，来了解客户在银行经历了什么样的流程，而这些流程何以会造成摩擦或影响客户对特定金融服务的购买情况。

多渠道客户“轨迹”的数据源是非结构化的或是半结构化的，包括网站的点击次数、交易记录、银行承兑票据和呼叫中心的录音。这个数据量相当大，其中一家银行就有120亿行数据。另外两家银行都开始认识到共同的轨迹，并用段名对其进行描述，确保与客户的互动是高质量的，并将相关轨迹与客户呈现的机遇和问题相联系。对这一系列交互和关系进行的分析非常复杂，不过，它在决策方面的潜在回报是很高的。

大数据的商业决策也可能涉及其他传统领域的数据分析，如供应链、风险管理或者定价。使用外部数据提升分析，使得这些问题变成大数据问题，而不再是小数据问题。例如，在供应链决策方面，企业正在越来越多地使用外部数据来衡量和监控供应链的风险。供应商的外部数据源可以提供有关供应商的技术能力、财务状况、质量管理、交货的可靠性、天气和政治风险、市场信誉和商业惯例等相关信息。最先进的企业不仅监测自己的供应商，还会监测供应商的供应商。

通过监测其他形式的风险，企业可以监测互联网上的数据源。大数据企业 Recorded Future 就是在帮助其客户做这件事情。其政府情报机构监测恐怖嫌疑人、示威或暴乱以及政府骚乱，其安全部门的客户监测抗议或政治动荡，市场营销部门的客户监测可能影响需求的行为、事件或者预测。竞争和市场情报的获取曾经是一种相当直观的行为，但大数据正在改变这一做法。肖恩·古尔利（Sean Gourley）是大数据公司 Quid 的创始人，该公司监测互联网上的技术发展活动。古尔利曾告诉我：“用不了多久，不考虑互联网上关于你的市场和竞争环境的大数据的行为，就会被视为是战略性失误。”

定价是企业运用分析的早期领域，而且取得了相当大的成功。例如，现在几乎所有的航空公司和连锁酒店（包括在中国）都在使用定价优化工具，以确定一个座位或一间房的最佳价格。定价优化最初是基于某件商品历史销售价格的内部结构化数据，而这仍然是一个关键因素。不过，现在定价优化常将外部的、非结构化的数据导入算法中。例如，石油行业中的一个定价优化项目可以在定价算法中结合气象数据（这会影响消费者的需求）和同行的价格，而这些数据通常可以从互联网上爬取。

显然，大数据变革决策制定还处于起步阶段。我毫不怀疑，这将在各行各业以及众多企业内催生出大决策。然而，我们必须清楚，大数据技术本身并不会改变决策过程。就像此书中的示例所呈现的，大数据驱动的大决策还需领导力的启发和帮助、文化和行为的改善以及业务流程的重塑。要拥有良好的判断力和智慧，人才和技能二者缺一不可。我相信，如果孔子尚在人世，也当如此警醒我们。

JUDGMENT

C A L L S

— 前 言 —

做一件正确的事对企业来说为何如此之难

劳伦斯·普鲁萨克

知名企业管理顾问

在一本讲述决策故事的书的开头，让我先来说说这本书背后的故事。2010年春的某一天，达文波特与我共进午餐。当时，我们并没有开始任何新项目的打算，只想赶上形势。由于当时风行的两则灾难性新闻——全球经济衰退带来的持续性消极影响，以及英国石油公司（BP）位于墨西哥湾的钻井平台“深水地平线”（Deepwater Horizon）的剧烈爆炸，导致我们的对话不断地绕回到一个问题上，那就是：**做一件正确的事对企业来说为何如此之难。**

我们两人一起进行研究工作长达20年，对此我们很是自豪。我们关注企业拥有的知识，而不是随处可见的信息技术和数据管理问题，至少在管理思维、管理会话和管理行为的问题上做出了重要贡献。**知识是现代企业最宝贵的资产，而一个企业的成功依赖于它对知识积累、分享和运用的重视。**

不过，我们不得不承认，世界现在面临的灾难并不是由知识的失败导致的，而且和知识一点儿关系也没有。有谁比那些促成那次金融危机的公司的员工更了解金融？那些公司里有的是与世界领先经济学家和金融学教授们一起学习、交流的常春藤盟校的名校毕业生。有谁能说他们没有足够的知识？又有谁比那些组织管理者更了解如何控制运营风险？这些组织管理者通常就来自其所管理的企业，他们不仅拥有解析复杂金融结构所必须的智能工具，也熟知它们的运用之法。但所有这些知识，这些企业在人力资源上大笔投资的成果，使我们集体遭遇了经济危机。那么，如果既不是信息也不是知识，我们缺少的到底是什么呢？**决策能力，或许便是这个问题的答案。**

很快，我和达文波特就邀请曼维尔加入了这场讨论。我们与曼维尔是多年的朋友和同事，他一直在思考这些问题也就毫不令人意外了。我们都对已出版的关于决策的著作有些许了解，然而，这些著作不是很受欢迎，并非内容不够充实，或是因为这些教训没能引起人们的关注，又或是这些著作作为现代企业提供的教训不尽如人意。

我们发现，大量已出版的关于决策的著作认为决策仅出自个人的能力和行为。无论是古代的如亚里士多德对“实践智慧”的追问，或是现代的如丹·阿雷利（Dan Ariely）令人着迷的行为经济学研究，他们关注的都是单个的行为人以及他采取明智行动的能力。同时，大多数关于决策的著作混淆了决策和决定的概念，这对前者非常不利。决策问题被人们削弱，他们对决策的认识基于以下两种：或是将其看作数学应用，这主要是受霍华德·雷法（Howard Raiffa）的影响；或是将其看作个体心理学的分支，这主要是基于赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的认知心理学。

换句话说，我们发现，还没有人真正关注过我们所说的组织决策，即在需要超出领导者直接控制的许可范围时，做出正确决策和明智行动的集体能力。我们想知道，为什么一些企业能够做出好决策而另一些却不能。如果集体决策能力不是集体中个人实践智慧的总和，那究竟是什么，以及如何在需要的时候获取并获取更多。

简而言之，**组织决策相对于集体决定就像个人决策相对于个人决定**。当仅凭信息无法引导一家企业时，组织决策能够引导企业前行。产生集体决定的环境有：集体经验、偏见和信念导致的界限、限制、分析方法、特定的对话和词汇，以及对很多决策有重大影响的故事。

回想一下你近期参与的一个决策，无论它是否只与你自己的人生有关或是一个集体决策，这个决策都不是在真空环境中做出的。我敢打赌，如果是研究晶体结构，你绝没想过要用笛卡尔纯度、绘图坐标，或是一些毫无关联的因素来解决问题。你是在社会环境中做出决定的。每家企业所处的环境各不相同，而这正是《大决策》这本书的重点。在任何企业中，所有的经验、情感、历史和个人故事形成了“舆论环境”，这也是决策形成的基础。

我和曼维尔、达文波特都认为，这是一个未知的领域，值得探索。我们一致认为，研究的第一步是去外面与实实在在的人交流，看看他们的企业是如何做出决策的。拜访了这些人之后我们意识到，分享我们所学的最好方法，是将我们听到的故事尽可能多地与这些人分享交流。

我个人的参与是写作本书的一个转折点。在开始实地调查后不久，我就病了一段时间，我意识到自己无法独立完成所有的研究和写作。这虽然是一个艰难的决定，但最终证明这个决定是正确的。这篇前言是为了感谢达文波特和曼维尔对我的理解与支持，以及他俩在后面篇章中的研究与发现。

达文波特和曼维尔的调查传达了一个重要信息：**做出组织决策的背景和环境不仅是**可以辨别的，还是可以管理的****。虽然可能并不像有些人期望的那么多，但确实是有意义的。我们能做一些事来保证企业采取的行动更贴合实际，并拥有判断对错的一致意识。达文波特和曼维尔还找到了证据支持我们曾有所怀疑的问题：**优化组织决策意**

意味着创造一种流程和机制；这种流程和机制允许讨论、辩论和对话发挥其集体力量。

我可以很自豪地说，我走在这个重要学科的前沿。在如何做出最优决策的理论进程中，我们已经见证了三个时期。在第一个时期，“伟人”学派思想盛行，达文波特在第1章很好地总结了 this 愚蠢的理论。根据该学说，决策显然是至关重要的，但决策能力被认为是个人特质。的确，这是一个可以将真正的伟人与普通人区分开来的特质。

后来出现了对这种思想的纠正，也标志着第二个时期的到来。做出正确决策的关键是与决策相关的更加丰富的信息，其后的关键是让处理大量潜在相关数据成为可能的一项动人技术。在分析学上的投资获得了丰厚的回报，然而，这也显示出不是所有细微的决定都只依靠数字做出。

越南战争的缔造者罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）于2009年逝世时，我们又想起了这个教训，他非凡的事业引起了我们的诸多思考。从很多方面来说，麦克纳马拉都被当作第二次世界大战后世界上常见的决策者的象征：才智超群、追求卓越，但过于相信理性分析能解决一切问题。以他为首的团队充斥着被称作“神童”的人，他们在越南战争中运用运算分析解决逻辑问题时机智敏锐。除了麦克纳马拉轻视决策重要性的倾向外，他的工作环境，先是福特汽车公司，接着是美国国防部，然后是世界银行，都没有真正意识到，决策是一种可以加强并有意识地行使的能力。因此很可惜，这些环境中实际上没有可以系统地挑战决策的机制或流程。这些决定实际上是决策，而且是糟糕的决策。我们都知道，麦克纳马拉一直在试图弄清楚，他理性支持的行动是如何导致这些损失和惨剧的。终于在晚年，他明白了自己犯下的错误。

麦克纳马拉被高度曝光的错误并不是数据和信息技术时代的丧钟。诚然，这些领域先进的东西应继续发展，因为，通常来说决策受益于更好的数据基础。同时，人们也越来越多地意识到，并不是参与人类决策和行动的每一个环节都能用数据表达。知

识大多是隐形而有生命力的，不受具体数据库的束缚。后来人们意识到，这并不意味着知识就因此不可管理。第三个时期终于到来了。

如今，我们看到了第四个时期到来的曙光，我们开始思考组织决策，认识到决策的重要性。有了知识和更重要的信息并不意味着决策变得重要了，决策一直都很重要。我们也有所突破，决策成了可以分析并值得讨论的问题，甚至在组织层面也是如此。

显而易见，有史以来，人们很少在学院和企业里谈论决策，其中一个原因是很难选定正确的“分析单位”，而这是一个项目的基础。决策的性质问题让人难以捉摸，相关类型的分析文献也解答不了这个问题，这个问题应该得到专业的回答。目前的研究更多地关注个人决定，因为比较好研究。

研究组织决策的另一个难点是找出区分好决策和坏决策的证据。正如一句谚语所说：“成功有无数个父亲，失败则是一个孤儿。”从系统角度而不是个人主义的角度来说，找到一个生动的例子非常困难，比起“我们真的需要检讨一下自己的决策能力是如何导致失败的”这种话，说“前首席执行官太愚蠢了”要容易得多。

由于该领域缺乏通用的词汇和体系，要找到能够谈论自身决策能力和自身是如何发展的企业很难。做出好决策的企业和团队通常说“凭直觉”，他们不是无意识地遵循传统做法，就是采取有意识的行动，但也不是有意识地使用决策语言。

我们希望《大决策》这本书是克服这些难题的开端，也希望这不会是谈论组织决策的最后一本书。事实上也不能说这是第一本。熟知詹姆斯·马奇（James March）著作的人都知道，他已涉足这个领域。他建立的组织决策模型综合了决策建模与人类常识。比起讲述那些获得好结果的决策故事和使其成为常规而不是特殊事件的能力，我们更希望你们介绍一个新的研究领域，这个领域充满了现在还未被传授，但却是人们急需的概念和实践。

中文版序	从小决策到大决策	II
前言	做一件正确的事对企业来说为何如此之难	IV
引言	伟人与不那么伟大的决策	/001

| 第一部分 | 参与型组织决策

01 150人，14小时：NASA STS-119的发射马拉松 /021

“挑战者”号的前车之鉴

飞行就绪评估，对决策再次进行决策

阀门故障问题

马拉松式的飞行就绪评估

成功发射!

良好决策力的进化

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 用良好决策力打造一个高可靠性组织

02 房市低迷期，没人买时这样卖 /037

滞销的房屋

到聪明人中间去，寻求集体智慧

集体商讨

客户更像厂商

另一项集体决策

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 小型企业如何借组织决策获益

03 多元人才时代，麦肯锡的未来人才标杆 /049

MBA 潮流，随波逐流与抵抗并行

未来战略与历史之争

为改变而促成决策

聪明的决策从来不是唯一的

支持与成功

将决策制度化

从“二选一”到“兼容并蓄”

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 去做吧，去尝试吧

| 第二部分 | 构建数据与分析战略，做出可持续性决策

04 智能医疗，治愈患者的最佳方式 /069

运用联盟医疗体系的信息和知识减少医疗事故

降低医疗失误的有效途径

联盟医疗体系的临床知识管理

联盟医疗体系的高性能药物

从矿井中找到金丝雀

进化中的智能医疗系统

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 重新定义医疗失职

05 社交 + 结构，高知特如何做日常决策 /087

典型的技术问题

高知特公司的四大核心能力

参与式文化

高知特 2.0

迅速占有

C2 系统和内部及客户方面的组织决策

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 从个人决策到组织决策

06 数据决策，夏洛特 - 梅克伦堡学区提升学生成绩的法宝 /103

“不安分”的塔米卡·威尔逊

明智数据，让戴维·科克斯路小学的教育更优化

夏洛特 - 梅克伦堡学区基于数据的决策

从 18 个单词到 84 个单词的飞跃

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 基于数据做决策，颠覆教育体系

| 第三部分 | 大决策正在重塑分析的文化价值观

07 古代雅典人如何抵御生死入侵 /119

古老黄金时代的民主决策

是赤诚的爱国情怀，还是一场疯狂的“血腥玛丽”式灾难

向萨拉米斯发起海战

奇袭波斯，希腊取胜

良好的决策，造就了雅典的辉煌

民主文化的起源

领袖力量刺激集体决策

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 众人拾柴火焰高

08 洞悉“黄金债券”风险，让领航集团规避次贷危机 /135

领航集团的企业文化与价值理念

异议的价值

梅布尔的决策及其后续影响

领航集团的反应

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 注意你的决策与决议方式

09 困难时期削减成本，易安信不散反聚的团队核心力 /153

易安信的过去

社交媒体的意外崛起

易安信公司的“成本转换”

成本转换和“EMC/1”平台

实时反馈检验决策

让每个员工都了解公司的运营情况

JUDGMENT CALLS

组织决策的反思 从等级严明到听取新声音