



持续改善书系

书系主编：王仕斌

TOC企业管理小说系列②

创造事业和人生的双赢

It's Not Luck

绝不是靠运气

(修订本)

(以) 艾利·高德拉特(Eliyahu Goldratt) 著

周伶俐 译 罗镇坤 审校



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

POGI
持续改善书系

书系主编：王仕斌
TOC企业管理小说系列②

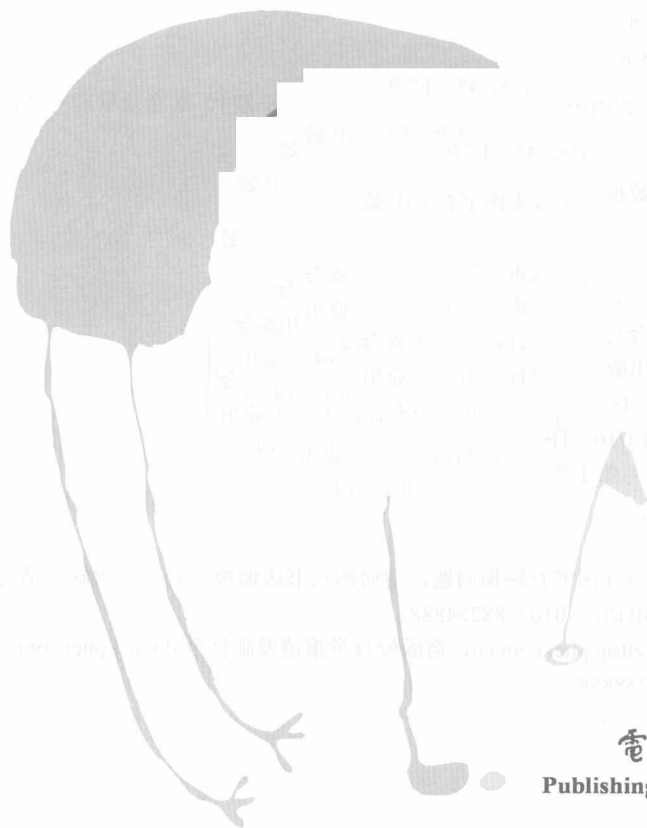
It's Not Luck

绝不是靠运气

(修订本)

(以) 艾利·高德拉特(Eliyahu Goldratt) 著

周伶俐 译 罗镇坤 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

Simplified Chinese edition published by Publishing House of Electronics Industry by arrangement with Uniteam Hong Kong Ltd., Hong Kong, China. Reviewed by William C.K. Law. All rights reserved.
Printed in the People's Republic of China.

全球中文版出版拥有者：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@tocnet.com）

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，出版的相关事宜由力天香港有限公司及北京泰信联合管理咨询有限责任公司联合统筹及监督。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2005-5923

图书在版编目（CIP）数据

绝不是靠运气：修订本 / （以）高德拉特（Goldratt, E.）著；周怜利译. —北京：电子工业出版社，2009.7

（TOC 企业管理小说系列）

书名原文：It's Not Luck

ISBN 978-7-121-08898-8

I. 绝… II. ①高… ②周… III. ①长篇小说—以色列—现代 ②企业管理—通俗读物
IV. I382.45 F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 080129 号

责任编辑：韩丽娜

印刷：北京市天竺颖华印刷厂

装订：三河市鑫金马印装有限公司

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：15.75 字数：240 千字

印次：2009 年 7 月第 1 次印刷

定价：36.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 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及企业管理大师，他的第一本企业管理作品《目标》大胆地借助小说的手法，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》迄今已被翻译成多种文字，全球销售量达400多万册，被英国《经济学人》杂志誉为最成功的一本企业管理小说。

《目标》反映了一位科学家对管理问题的种种思考。高德拉特原本设计了一套昂贵的软件来帮助企业提高经营绩效，并写了《目标》这本书来解释他独创的“制约法” (Theory Of Constraints, TOC)，但是起初根本得不到出版商的青睐，他们质疑：“由物理学家写的企业管理小说？把科学方法应用在企业管理上？没有人会读这样的一本书的。”

高德拉特不气馁，利用商展和各种机会，自己推广这本书，不久信件就如雪片般飞来，一位企业主管在信上告诉他：“这正是我一直在寻找的书！我规定所有员工在读完这本书以后，才准休假，这本书让我们公司脱胎换骨！”高德拉特把这封信连同全部书稿，寄给北河出版社，一本畅销书就这样诞生了，连品质管理大师戴明博士读了以后，都大力赞扬。

高德拉特20岁时就立志要教导别人思考的方法，他对于传播观念，抱着极大的狂热，可以一天只睡三个小时，奔波世界各地发表演说。他还创立了“高德拉特机构”来推广观念，在全球广设分部，训练TOC人才，辅导对象除了通用汽车、波音飞机等大企业外，还包括教师、美国空军将领等各行各业人士。

他的成名作《目标》以生产管理为主线，《绝不是靠运气》以分销管理及如何破解冲突等问题为主线，《关键链》主要讲项目管理，而《仍然不够》是高德拉特的最新企管小说，以信息技术在企业中的应用为主线。

译者简介

周伶俐

台湾省台南市人，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 (Cartier) 台湾区营销经理，现为自由翻译，并为《时代》 (Time) 杂志中文版特约译者，中国工商专校兼任讲师。译作有《营销172 诫》 (Marketing Myths That Are Killing Business)、《小公司的经营妙招》 (301 Great Management Ideas) 及《抓住员工的心》 (The Simple Art of Greatness)，均由天下文化出版。

审校者简介

罗镇坤

美国纽约州州立大学毕业，国际性组织“高德拉特机构”区域总裁，负责在中国内地及港澳台地区推广本书作者高德拉特博士所发明的 TOC 制约法。

他是专业工程师，具有多年管理经验，曾在香港国际货柜码头公司、香港中华煤气公司、中华电力公司等担任高级管理职务。专业资格包括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、英国管理服务学会、美国电机与电子工程师学会、香港管理专业协会会员。

他曾前往以色列、美国及英国接受最深入的 TOC 训练，并进行实习。

他任教的 TOC 课程是本地区最受欢迎的高级管理课程之一，他也提供 TOC 顾问服务，协助企业全面实施 TOC。

他于 1995 年创立力天香港有限公司，并担任董事总经理，负责在高德拉特博士授权下出版 TOC 系列著作的中文版，及其他与 TOC 有关的书籍。

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

《绝不是靠运气》是高德拉特博士继《目标》后又一本十分畅销的企管小说，是《目标》的连续篇。很多读过《目标》的朋友经常追问我：什么时候才出《绝不是靠运气》的中文版？他们焦急地想知道《目标》的主角罗哥如何运用“TOC 制约法”，解决工厂生产以外的难题。

这里，让我谈一谈这本书的背景，希望读者朋友们读这本书时，可以更直接、更全面地掌握作者想要传达的讯息。

“TOC 制约法”的发展

《目标》和《绝不是靠运气》两英文版面世的时间，相隔了差不多十年，这期间“TOC 制约法”经历了成形和逐渐成熟的重要过程。

《目标》英文版在 20 世纪 80 年代中期开始引起企业界注意时，TOC 这个名词还没有定出来。高德拉特博士后来发觉，管理人员在企业内推行像《目标》一书中所提倡的改革时，如果另外还懂得某些管理技巧，会如虎添翼。这些技巧包括：如何找出众多难题背后的根源？

如果企业的瓶颈不是实物的（比如说是人为的、政策上的或市场的），那该怎么办？怎样正确对待人们对改革的疑虑和抗拒？怎样妥善处理对立的、但各有理由的意见？怎样将一个目标化为现实，制订和完成一个按部就班、具体的执行计划？面对这些问题，高德拉特博士继续以他物理学家的眼光，以科学的、严谨的逻辑推演，得出一套完整的理论，命名为“TOC 制约法”，而《目标》一书所承载的理论，是“TOC 制约法”的组成部分。

《绝不是靠运气》十分具体地将 TOC 的其他组成部分带出来，它触及的范围广泛，不再局限于一家工厂内所发生的事。

《目标》与《绝不是靠运气》

未读过《目标》的朋友，看《绝不是靠运气》不会有困难，因为它的故事十分完整、独立和极具趣味性。

对读过《目标》的朋友，我想做以下提示。新书中的重要人物，大多在《目标》中出现过，例如：罗哥、他的两位得力部下唐纳凡、史黛西、上司皮区、罗哥的太太茉莉与子女大卫和莎朗、“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）在新书中不再露面。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》一书结局时，由于罗哥成功地运用钟纳教他的方法，而将他的工厂扭亏为盈，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《绝不是靠运气》开场的背景。

但好景不常，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格将他旗下的三家公司卖掉，而这三家公司由于才刚刚扭亏为盈，一切仍未上轨道，根本不值钱。要吸引买家，罗哥必须在最短时间内，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。可以想像罗哥内心的焦急、痛苦和郁闷。

怎样从这死结中释放出来？这是《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。有鉴于此，高德拉特博士的新书不再以生产的问题作为主线，而集中在产品的营销和分销管理上。其背后的基本理论始终是同一个——TOC。书中的三家公司，其实是基于三个真实的个案，是高德拉特博士亲自参与的个案（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。

《绝不是靠运气》亦具体地介绍 TOC 的其中一个极重要组成部分——“TOC 思维方法”，这关乎企业要解决的三个甚为重要的问题，那就是：要改善些什么？要改善成什么样子？怎样才能有效地、一步一步地执行这些改善？“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熄了，明天它必然会再燃。没有抓住问题背后的根源，只可能日日疲于奔命。

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

寻求事业与人生的双赢

书中有一些有趣的章节，对非企业界的人士亦有很大的启发性，那就是主角罗哥和他的家庭成员之间的矛盾和冲突。他的子女渐渐长大了，有愈来愈多自己的主张和要求，罗哥的不满和担心增加了。怎样防止“代沟”扩大？或甚至利用这些矛盾和冲突作为加强相互沟通和了解的机会，达到“双赢”？作者在本书中告诉我们，利用 TOC 的思维方法，就可以迅速、简单地达到这个目标。

《目标》和《绝不是靠运气》是各自独立的企管小说，但在许多方面却相辅相成，1994 年《绝不是靠运气》英文版推出时，英文版的《目标》的销量亦同时跳升，目前单是英文版销售的数量已在 400 万册以上，被翻译成 20 多种语言。很多读者看完《绝不是靠运气》，亦激发出看《目标》的兴趣。

不断地探索和学习

TOC 是一个不断在演化和改进中的概念，《目标》和《绝不是靠运气》是一个很好的起点。（两书之后，作者还完成了另外两本企管小说《关键链》和《仍然不足够》，将 TOC 这个新概念分别扩及项目管理及信息技术在企业中的应用这两个极为重要的课题上。）而高德拉

特博士创立的全球性的“高德拉特机构”，发展和主办各种 TOC 研讨会及活动，是进一步了解 TOC 的重要途径。作为此机构在本地区的负责人，我的任务是在两岸及港澳推动 TOC 的活动，我恳切希望借着这本书，联结对 TOC 有兴趣的人士，形成一个网络，为大家提供一个讨论、探索和学习 TOC（请参考书后的读者调查表）的渠道，恳请读者们赐给我宝贵的意见。本书繁体字版已由台湾天下远见出版股份有限公司出版，而且受到广大读者的欢迎，相信本书也能让您受益匪浅。

目 录

CONTENTS

导读	事业与人生，都不能靠运气	VIII
1	他们究竟在打什么主意?	1
2	无论在哪里，都要“谈判”	5
3	如何拨云见日?	12
4	在泥潭中打滚	20
5	化冲突为双赢	25
6	老友再度并肩作战	30
7	唯一的出路	40
8	借车风波	45
9	零报废，零库存	53
10	股东的利益与员工的利益	63
11	柳暗花明	71
12	单靠直觉还不够	78
13	虚伪的数字世界	85
14	只是常识而已	89

15	扮演教练	94
16	抓出核心问题	108
17	原来你真的都明白!	119
18	寻找圣杯的骑士	127
19	做生意的第一课	138
20	空中楼阁?	148
21	合伙买车的困境	157
22	交换角色	167
23	先赔再赚	175
24	时间就是金钱	181
25	典范转移	188
26	也该为自己打算了!	195
27	一切操之在己	201
28	不是强人所难	207
29	转败为胜	217
30	什么是好的策略?	225
31	超出预期的结果	232

1

他们究竟在打什么主意？

“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。他讲的每一个字，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。格兰毕修改了一些部分，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级主管，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？

其中一条食人鲨说：“我认为明年的预算过于保守。”

另一位附和：“你们全靠预期市场复苏来作预估。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，总是不够，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。我们需要多下点工夫才行。”然后他转向格兰毕，“在七年前你接任执行总裁时，股价是 60.20 美元一股。现在已经跌到 32 美元一股！”

总比两年前的 20 美元好吧！我心里想。

道尔提继续说：“还有，公司有太多错误的投资决策，严重侵蚀了资产的根基。优尼公司的信贷评等已经下降两级，我们完全无法接受这样的状况。我想明年的计划应该要反映出管理阶层重整优尼的决心。”

我从没听过道尔提讲过这么多话，他一定是有感而发。当然，如果不考虑整个经济大环境的变化，他的话也蛮有道理的。竞争从来没有像现在这么激烈过，市场要求也比从前严苛。我个人觉得，以这个工作的艰难程度而言，格兰毕其实是表现很好了。他接手的虽然是一个绩优公司，但产品根基已经受到蚕食。这家公司原本一直在赔钱，而他却能扭亏为盈。

杜鲁曼举起手示意大家安静。这下事态严重了，如果他也支持道尔提，那么他们就有足够的力量为所欲为了。

一桌子人都安静下来。杜鲁曼看了看每个主管，然后慢慢地说：“如果管理阶层所能提出的最好计划也不过如此，那么我们恐怕要另请高明了。”

哇！好大的一颗炸弹。格兰毕一年后就要退休了，大家都以为角逐接班人宝座的只有皮区与史麦斯，他们是两个最主要产品群的执行副总。我个人比较希望皮区夺魁，史麦斯只是一条玩弄办公室政治的毒蛇罢了。不过，现在游戏完全改观了。

// 他们究竟在打什么主意？ // 绝对不是靠运气 It's Not Luck

“你们一定考虑过更具野心的做法吧？”杜鲁曼问格兰毕。

“我们的确想过。”格兰毕承认。“皮区？”

皮区开始解释：“我们的确有一个计划，不过，我必须强调，这个计划尚未成熟，而且内容十分敏感。我们可以把成本再降低七个百分点，借此重整公司，不过还需要先敲定许多细节，才能公布这个计划。这个计划工程不小。”

别又来了！我以为我们已经度过了这个阶段。每次只要碰到提高盈余的压力时，管理阶层的第一个反应就是要削减开支，说穿了也就是裁员。这真荒唐，我们已经削减了数千个职位，不只削减了多余的脂肪，而且连骨带肉都砍掉了。在过去，不管我身为厂长或事业部门主管，都时常需要为了保护部属而和皮区抗争。我们如果把花在重组上的精力，放在想想如何获取更大的市场占有率上，公司情况一定会好很多。

意料之外的援手出现了。道尔提说：“这样还不够。”

杜鲁曼马上接口：“这样没办法解决问题。华尔街对这类举动不再感兴趣。最近的统计资料显示，裁员的公司有超过半数并没有改善获利状况。”

不只是我，这下子所有的人都傻住了。很显然，这次董事们似乎事先已有默契，有所图谋，但是，他们究竟在打什么主意呢？

“我们必须将力量集中在核心事业上。”史麦斯斩钉截铁地说。

不要希望从史麦斯口中能吐出什么有意义的话。有谁会阻碍他专注在核心事业上呢？这本来就是他的职责所在。

杜鲁曼也提出同样的问题：“如果要核心事业发展得更好，你还需要什么其他支援吗？”

“更多的投资。”史麦斯回答，在格兰毕的首肯下，他走到投影机旁，开始让大家看投影片。了无新意，都是这几个月来他一直用来轰炸我们的相同内容：投资更多钱在新设备上、多投资在研发上、购买其他公司，以让“产品线更完整”。真不知道他从哪得来的信心，确信这些做法有用。我们过去这几年，不就是这样葬送掉数亿美元的投资吗？“这绝对是我们应走的方向。”道尔提说道。

“没错。”杜鲁曼附议。“不过，我们不应忽略史麦斯在开头说的话。我们必须专注在核心事业上。”

狡猾的史麦斯，原来他一直都跟他们一伙，唱和之间只不过是一场戏。他们要打哪儿去找来这么一大笔钱，投资在这些空中楼阁上呢？

“我想多元化策略是错误的。”杜鲁曼说道。他转向格兰毕，继续说，“我了解你当初开始多元化的理由。你想扩大优尼公司的产品基础，让它变得更稳固。不过，回头检视，你必须承认这是个错误。我们投资近 30 亿美元在多元化上，但投资回报率却不成比例。我想我们不应再这么走下去。我们应该卖掉这些公司，改善我们的信用，然后重新投资在核心事业上。”

这是我第一次看到格兰毕遭到这么严重的攻击。不过，这不是重点，重点是格兰毕受到的攻击将毁了我。杜鲁曼的建议基本上就是卖掉我辖下的所有公司。

我能采取什么行动呢？

格兰毕是不会轻易放手的。他的整个长远计划就构建在多元化策略上。

不过，从这时开始，事情的发展急转直下，就像特快车一样。更多的董事支持杜鲁曼的建议。提议，附议，决议，在短短五分钟之内全部结束。格兰毕没说半句话，他甚至还投赞成票。他一定是胸有成竹。

“在我们继续下一个议题前，”格兰毕说，“我必须提醒一下，关于如何投资在核心事业上，必须很小心。”

“赞成。”杜鲁曼说，“到目前为止，我们所看到的投资计划都太传统了，风险也太大。”

我看看史麦斯。他脸上的笑容不见了。很显然，有人阵前不买他的账，执行总裁的位置不再是他的囊中之物。很可能将来的执行总裁，会是空降部队。而在在我看来，任何人都比史麦斯好！