



THE
ART
OF
DECISIONS

解密扑克牌游戏与商业决策

决策学的诡计

寻找完美决策，对整个世界运筹帷幄

[英] 克里斯·布雷克 著
(Chris Blake)

 中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS





THE ART
OF
DECISIONS



解密扑克牌游戏与商业决策

决策学的诡计

寻找完美决策，对整个世界运筹帷幄

[英] 克里斯·布雷克 著



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

决策学的诡计:解密扑克牌游戏与商业决策/(英)布雷克著;罗文,殷翔宇译.

—北京:中国青年出版社,2009.6

ISBN 978-7-5006-8816-7

I. 决… II. ①布… ②罗… ③殷… III. 决策学

IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 098439 号

THE ART OF DECISIONS: HOW TO MANAGE IN AN UNCERTAIN WORLD, First Edition

© Chris Blake 2008

This translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Chinese translation Copyright © 2009 by CHINA YOUTH PRESS.

决策学的诡计:解密扑克牌游戏与商业决策

作 者:[英]克里斯·布雷克

译 者:罗文 殷翔宇

责任编辑:孙雪蕾

美术编辑:朱 健

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516873/65511270

网 址:www.cyb.com.cn www.antguy.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京凌奇印刷有限责任公司

版 次:2009年7月第1版

印 次:2009年7月第1次印刷

开 本:889×1194 1/20

字 数:185千字

印 张:11

京权图字:01-2009-0237

书 号:ISBN 978-7-5006-8816-7

定 价:26.00元

我社将与版权执法机关配合严厉打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

中青版图书,版权所有,盗版必究

目 录

Contents

简 介	005
-----	-----

Introduction

第一章 解析决策制定	009
------------	-----

The anatomy of decisions

第二章 坏事有时发生在好人身上	019
-----------------	-----

Bad things sometimes happen to the good guys

第三章 寻找完美决策	031
------------	-----

In search of the perfect decision

第四章 我知道自己是正确的	049
---------------	-----

I know I am right

第五章 取消调研	061
----------	-----

Calling off the search

第六章 投资、风险和扑克牌	071
---------------	-----

Investing, risk and poker

第七章 首要原则一：风险和投资	091
-----------------	-----

Rules of thumb: part1-risk and investing

第八章 在熟悉的环境下制定决策	101
<i>Deciding close to home</i>	
第九章 “远离家门”制定决策	117
<i>Deciding far from home</i>	
第十章 过度自信和企业家	131
<i>Overconfidence and the entrepreneur</i>	
第十一章 赢家和专家带来的问题	145
<i>The trouble with winners and experts</i>	
第十二章 绘制地图和计划中的假象	159
<i>Map making and the planning fallacy</i>	
第十三章 恐惧、贪婪和承担风险	173
<i>Fear, greed and risk taking</i>	
第十四章 龙穴综合征	187
<i>The Dragon's Den syndrome</i>	
第十五章 首要原则二：争取获胜	203
<i>Rules of thumb: part2—fighting to win</i>	
第十六章 决策的艺术	211
<i>The art of decision making</i>	

简介

完成了礼仪性的杀鸡环节，人们开始检查内脏。地上血淋淋的一摊，跃跃欲试的猎手们争相目睹这一幕。时间在静寂中一秒一秒地消逝，直到祭司确定了狩猎的目的地。兴奋的猎手们道别后散去，他们信心百倍，坚信会满载而归。

几千年来，在人们不能掌控未知世界的时候，贤哲、祭司、巫师便成了人们求助的对象。应不应该参战？哪里能打到最多的猎物？英国经济学家伊利·德文思是二战期间总体经济计划部的主任，他在1961年写的一篇文章里把经济统计学里“疯狂寻找发展迹象”比作仪式中的魔法。预测学的无用让他震惊，更令他乍舌的是“大量的魔法师和巫师”竟然在为政府服务。因此，他开始相信预测的价值不在于结果多么准确，而在于得到公众的认可和接受。猎手们可能为了到底选择哪个方向狩猎更合理而吵上好几天，魔法师的出现迅速平息了争吵。再也没必要争论了，因为大家只有一个共同的目标。对德文思而言，经济学模型也具有同样的功能。他们预测的结果可能无效，但是所给出的经济框架每个人都可以接受。魔力之所以使人信服，是因为即使预测结果错误，狩猎情况不尽人意，那也和魔力没什么关系。猎人们会认为是他们没有正确领悟魔力的意图，贤哲是永远不会出错的。经济学家提出的模型也是如此，科学永远不会有错，他们只是承诺下次一定采用更合理的模型和更完备的数据来解决问题。

在人类历史上，人们犹豫不决的时候通常都会求助神灵来帮忙。他们为每个物体指出前进的方向，为每颗灵魂指引命运的方向。我们可能不了解命运会是什么样子，但是我们确信世界正在按照既定的轨道前行。启蒙教育告诉我们人类可以创造未来，每个人都能

够掌握自己的命运。如果能够找到社会学和经济学法则,就像牛顿法则控制大自然一样,人类就可以掌控未来。过去的一百年里,管理学一直在寻找机构运营的规则。目的很简单,假如我们理解了机构运行、控制和贸易规则,那么我们可以设计出更好、更有效的机构和管理规范。我们不必再经过一次次的尝试和一次次的失败才能找到正确答案。管理学将使机构效率更高,个人事业更成功。

人类不断充实完善科学理论,以便改善管理过程中的每一个环节。其中一些理论分析伟大决策者取得胜利的原因,并从中提炼出普遍原理(演绎性理论)。而另外一些理论则借用推理逻辑,勾画出肯定会提高工作绩效的逻辑步骤。合理的决策模型专门用来帮助减少感情因素和主观判断给我们带来的影响。这些模型可以帮助我们冷静沉着地评价事实,给予我们发现未来不确定性因素的能力。有这些理论做基础,我们就可以审视过去,对今天的成功和失败做出合理解释。管理学教科书和讲座充满着有关好、坏决策的各种案例。入选的每则故事都用来证明该理论的解释能力,就像魔法师的魔力一样,理论的科学性永远不容置疑。一旦出了问题,那么管理者不是未能领会理论的真谛,就是未能按照既定的程序行事。回头望望走过的路,很容易解释为何走到今天的位置,就像沿着原来的路径在迷宫里来回走一样,似乎当初每一步选择都有其必然性。但是,现在站在迷宫前面,每当遇到岔路口要想选择正确的道路似乎并不容易。曾经在迷宫里准确指引我们回程方向的指南针在我们开始面对未来的时候却只会来回乱转,找不到方向,不起任何作用。选择这条路放弃另外的路,会是什么样的结果呢?我们究竟应该依靠科学的管理学理论,还是相信自己的判断,或是全凭猜测?在我们最需要它们的时候,这些理论却无能为力,我们不得不得出这样的结论——运气必不可少。

令人奇怪的是,管理学书籍在解释成功失败的缘由时很少,甚至从来都没有提到过“运气”在其中发挥的作用。但毫无疑问,在我较为丰富的个人事业经历中,运气发挥的作用不可或缺。我所从事过的事业让我有机会从各种角度来观察决策过程。我曾经管理过

全球出版集团的跨国公司,20世纪90年代末我建立了一家网络公司,在个人私募基金行业担任过四年的投资部经理,最近又在帮助几家小公司设计投资计划。无论在等级分明的公司里担任经理,还是作为企业家和投资者对自己和他人的资金进行投资,我都面对过制订计划和决策带来的挑战。我既在一成不变的图书出版行业打拼了很多年,又在瞬息万变的网络零售业领域乘风破浪。我差点跟不上过去十年里技术革新发生的新变化,到底能有多少以往的经济商业模式能够在新环境里存活下来。

1997年,在我创立 www.babyworld.co.uk 的过程中,运气发挥了很大的作用。当年风险投资者对我们置若罔闻,然而,正是运气使得这些投资者一年后又把视线放回到了我们身上。Freeserve 首创了英国免费网络电话服务,带动英国网络繁荣。幸运的是,我们的网络公司就在一个月前刚刚得到注资。网络流行初期,我们公司既没有充足的现金又没有长效的经营机制。就在这时,Freeserve 购买了我们公司的部分资产。之后最关键的是,运气使得 Freeserve 业务熬过了资金最紧张的一段时间。2003年,它把我们当年的资产又卖还给了我们,而此时网络广告和网上购物等经营模式已经显示出稳定的发展前景。我无法确认,如果猴子也配备了 Excel 程序,那么百万分之一的猴子是否也会做出同样的商业计划呢?

为什么从未探讨过运气起到的作用呢?因为在管理学看来,运气可以忽略不计,我们是自己命运的设计师。毕竟,每本新出版的管理学教科书的精髓都是“只要做到甲,就可以得到乙”。甲就是一系列管理学做法,而乙则是你所有的目标,效益增长、利润增加、财富积累等。这和蛇油膏推销员承诺能够达到你期望的效果如出一辙,你就会信以为真,立刻购买。这些说法建立在两种假设基础上(两个错误的假设)。一个是管理学理论同样具备科学法则的预测功能;另一个是在类似全球经济这样的混乱开放系统里,我们可以放心大胆地预测未来。很多管理学书籍都在贩卖人们可以获得确定性结果的空洞承诺,而这一承诺其自身却无法解释。本书中,我将讲述如何应对不确定因素,在无法控制未来的情况下,如何逐步

做出决策。

最后,不要再幻想确定性因素对管理过程会产生深远影响。我们来换一种比喻的方法。现在主流的比喻还是说管理者像机械操作员,读出刻度、操作杠杆使机器生产效益最大化。尽管机器操作复杂,一些机械原理人们还不甚了解,但是我更愿意把管理者比喻成扑克牌玩家,需要在未来很难看清楚的情况下做出投资决策。也可以把管理者比喻成在陌生的环境里探寻的探险家,他们心里清楚适用于熟悉环境的直觉反应并不适用于一无所知的新环境。

本书的主题之一是管理学家教授的方法与管理者实际操作之间存在巨大的鸿沟。几十年来,人们从未质疑过理论的可行性,而坚持认为问题出在管理者身上,他们要么知识不够丰富,要么性情懒惰。事实上我们看到的却是,管理者凭借直觉处理不确定因素并做出有效的判断。管理者通过自己的判断在掌握有限信息的基础上快速有效地做出决策,这是借助以往的经验管理未来。这种方法在我们熟悉的环境下行之有效,但在经常面临的陌生环境里应该如果制定决策呢?本书里将分析在熟悉和陌生环境里凭借直觉做出决策的优势和漏洞。你将会看到我们如何从多元化的扑克牌世界里和制定项目流程的方法中找到可以借鉴的经验知识,以便引导我们在不确定的世界里学会制定决策的艺术。本书讲述的是决策制定的艺术而不是科学办法。在充满不确定因素的世界里学会淡然看待确定性,同时对其进行有效管理,这将成为 21 世纪主要的管理学技巧。

第一章

解析决策制定

有人认为决策的制定往往伴有天意,尤其影视剧塑造的情景更加重了决策的神秘色彩。关键时刻到来,要做出重要决策。他(通常是男主角)在火车上做出的一系列举动,导致接下来若干年后的生活发生了改变。但是,与电影里流行的这种情形不同的是,我们日常生活中的多数决策仅仅围绕每天如何分配和使用资源展开。决策之间不是孤立割裂的,而是彼此联系的,制定决策关系到他人的资金,所以决策要制定的合理。本章将讨论决策的主要特点。

350 亿美元的赌博

1995 年 1 月 10 日, 罗伯特·鲁宾成为克林顿政府财长。就职典礼刚刚结束, 鲁宾马上就去拜见总统, 向他提出了一项棘手的提案。提案的内容是: 要么在不确定能否收回贷款的情况下, 拿出美国纳税人价值 350 亿美元的资金, 贷款给墨西哥政府; 要么袖手旁观, 看着由于拖欠外债的墨西哥政府陷入货币体系崩溃、通货膨胀不可避免地高居不下、经济长期衰退和民众大规模失业的局面。就职第一天就遇到这种问题, 并且需要做出决策, 着实不易。

这种艰难抉择并非出于对墨西哥政府和人民的同情和利他主义, 坦白讲, 这个问题关乎美国的利益。墨西哥经济一旦崩溃, 那么给美国带来的后果是难以想象的。美国政界仍然不能忘记 1982 年的经济危机。如果墨西哥经济崩溃, 可以马上预见的是美国非法移民将会激增 30%(外加 50 万经济难民)、跨境贩毒愈演愈烈、高达 70 万个美国工作岗位会受到影响, 美国 GDP 将会减少 0.5%~1%。墨西哥拖欠外债的间接影响尽管不易通过量化来衡量, 但是影响也会非常巨大。例如, 一旦其他发展中国家同样拖欠贷款, 全球经济将陷入衰退。除了拿美国纳税人的钱冒险之外, 支持援助墨西哥经济还有其他潜在的负面影响。那些向墨西哥贷款的投资者对自己承担的风险心知肚明, 而且将会得到美国的资金援助。这很有可能会鼓励更多人进行不明智的私人投资, 导致恶性循环。如果对墨西哥经济进行干预, 鲁宾将会冒险把投资者保护在免受“道德风险”的气泡里。

好消息是, 有同样想法的人并非只有鲁宾本人, 艾伦·格林斯潘和劳伦斯·萨默斯也支持援助墨西哥经济这一观点。任何结果都会很糟糕, 问题是矮子里面拔高个儿, 从中选出相比之下不那么差的决策。在其带有揭秘色彩的回忆录《在不确定的世界》中, 鲁宾写道: “我们最终达成初步共识……不采取行动带来的风险比采取行动大得多。”克林顿总统同意向墨西哥政府贷款, 而且已经开始准

备拿出 500 亿美元的多半部分作为贷款资金（包括来自国际货币基金组织的资金）。二月份过去了，墨西哥外汇储备已经降至 20 亿美元，拖欠贷款也就是几天的事情了。几星期前美国国会进行了改选，国会转由共和党掌权，很多国会议员反对这一救援计划。国会最终的态度还没确定，而且至少需要几周的时间才能做出决定，这增加了鲁宾和克林顿的政治赌注（如果要想采取干预措施，就得绕过国会）。在向墨西哥发放第一笔 30 亿美元贷款的前夜，当时美国单方面“撤回贷款的权力”尚在，鲁宾和同事对这一财政支持行动成功稳定墨西哥经济、停止资本外逃的几率进行评估。这一评估没有科学依据，仅仅用来权衡成功的可能性。据鲁宾回忆，他们对成功几率的预测从“一半”降到“三分之一”。他想象着在国会听证会上将不可避免地要回答这样的问题：“那么，财长先生，既然你认为花几百亿美国纳税人的钱拯救墨西哥经济的成功几率非常小，那么为什么你还要这么做呢？”

有传言说，美国方面在有关帮助墨西哥市场和比索的这一交易上会食言，但是很快这些流言蜚语就销声匿迹了。换了你，当初会怎么抉择呢？

管理者都在做什么

有关这一问题的答案，在图书馆一排排书架上的诸多图书中、长达几千个小时的讲座里都能找到。当今的管理者需要扮演的角色日益增多：教练、管理者、评估员、有远见的人、监理、资源收集者、传播者、销售员，每一本关于管理的新上市图书都恨不得给管理者增添一个新角色。实际上，并非如此复杂，有一个角色管理者永远都不可能委托给别人扮演或者自行逃避，那就是在团队建成和“SMART”（即明确的、可衡量的、具操作性的、现实的、有时限的）目标被淡忘之后，这一角色将负责评估大家工作的有效性。管理者有责任制定决策。

你的责任可能要对机构目标制定决策，也可能需要对如何

利用资源以达成目标做出抉择。可供你操控的资源可能是自己的时间、部门预算、一项 1000 万欧元的投资项目,或者价值 10 亿欧元的并购资金。无论跨国企业的 CEO,还是刚刚任命的部门经理都需要对如何最佳分配、使用资源制定决策,例如十年战略目标、年度预算、每周目标设定等。

每位管理者制定的决策都具有共同的基本特点,通常都涉及到别人的资金。决策结果对他人很重要,所以决策必须合理,决策之间应该相互联系,而非孤立。

◎ 关乎其他人资金的决策

我们常常会就如何分配资源做出决定,除非我们是自给自足独立创业的企业家,否则这些资源中至少有一部分是属于他人的资源。鲁宾曾就如何使用美国纳税人 350 亿美元做出了决策(这些纳税人可不好取悦),清楚认识到支配自己的资金和代表股东支配他人的资金之间存在的巨大差异,这件事情可不像自负盈亏自主经营企业那么简单。我承认有时候支配股东的 100 万欧元比支配自己的 100 万更容易,虽然事实不应该这样,但是大多数企业经理都会承认这一点,至少对他们自己来说是这样的。

◎ 需要公平合理制定的决策

因为我们使用别人的资产,所以我们必须对这些决策负责。当鲁宾想象国会听证会上可能面临的质疑时,他非常清楚要使自己的决策具有说服力是多么困难。大多数情况下,人们会选择他人认为合理的路径。在后面的章节里,我们会看到在分析上站得住脚的理性的决策通常并非是最佳选择。依靠直觉做出的判断,不会从日常账务管理中获得,也不会通过 Excel 表格程序计算出来,但通常却是正确的。长年的经验升华为一种直觉,但把你依靠直觉做出判断而导致企业亏损的事情告知股东,这就很难得到认同了。相反,错误但符合逻辑的决策看起来比得不到他人认同、依靠直觉做出的判断更具有吸引力。

◎相互联系的决策

每一个决策都是建立在几天前、几个月前做出的决策基础之上的。这可能听起来并不重要,但与关于机遇和决策理论的书本比较一下,你会发现这些教科书的经典论断认为,决策是孤立割裂的。这些理论仅仅讨论孤立的决策,比如购买哪只股票、押哪匹马、从瓶子里抽到红色而不是黑色球会带来何种收益等。这些决策不会影响到钱包里剩下多少钱,不会影响下一只股票的选购或是下一场赛马的赌注,仅仅依靠单次决策本身就能判断出是对是错。

与这一理论相反的是,经过一年时间,企业管理者要决定继续聘用哪些人,交给他什么任务,如何监管他的新岗位并给予哪些支持,如何评估他的绩效,最后她是否应该决定由于他表现不佳而终止聘用合同。每一个决策都建立在之前的决策之上,出现新情况和新信息之后,再做出新决定。这些都为她制定下一个决策创建了一个处于不断变化中的框架。能够在混乱交织的决策网中成功找到出路、做出正确决策是一个优秀管理者的特质,这是眼光放在整体目标上的同时能做出准确经营判断的精髓。

◎重要的决策

如果清楚如何在一个不确定的商业世界里发现并且判断危险,那么这将有助于我们做出更好的决策。这点重要吗?当然这对我们个人来说很重要。决策越好,事业成功的可能性越大(尽管我们都可以想象例外的存在)。但是,设想一下,如果每一位管理者长期都能做出最好的资源分配决策,那么毫无疑问,这个世界将变得更加美好:资金浪费减少,时间利用效率提高,荒废的事业减少。请暂停一下,回想世纪之交有多少资金浪费在了各种网络梦想上,这些不是在蓬勃繁荣的股市里唾手可得的金钱。高达数十亿的公关顾问费用,投在市场毫无需求的产品上的技术研发费用,空想的商业计划和一揽子报酬支付费用都是来自养老金储蓄和个人存款。这些钱都花在妄想获得异常受益的虚无缥缈的承诺上,因此需要

承担相当大的风险。理解我们如何做出商业决策非常重要。什么是机会成本？如果换一种投资方式结果会是什么样？

◎被遗忘的决策

回头看看以前做出的决策是一种严肃审慎的经历。作为一家风险投资公司的投资部主任，我曾经经历了长达4年的技术资产价格泡沫时期。当时这个职业并不风光，5年过去了，现在很容易看到当年犯的错误，高估了资产价值，但是我们却很少回顾以往。如果结果不错，我们则重写历史，完全忘记了当初制定决策时充满的疑惑和不确定因素，似乎事实就是我们信心饱满地走过了一条通往辉煌的康庄大道。如果决策不是很好，那么我们记住了当初的疑惑和不确定因素，其实当时就已经“料到”结果不会尽如人意。

其他人回忆以往决策时也会歪曲历史，一旦决策结果出来，我们就会对决策结果还未明朗之前，按照自己的想法产生错误的回忆。这并非出于政治考虑采取的权宜之计，而是人类记忆的运转方式带来的后果。我们的记忆不是去回忆以前的决策，而是重新生产当初预测结果的思维活动过程。掌握了结果，我们以此作为部分证据来回忆当初的预测，这叫做“事后诸葛”（认为我们预测到了最终结果，而实际上预测的结果与事实恰恰相反的一种思维倾向）。“事后诸葛”带来的好处就是我们知道了结果，更令人担忧的是，多次试验证明我们根本不知道如果事先了解了最终结果，会对判断产生影响。我们很自然地认为自己一直都是正确的，这可以解释你主管的项目失败后人们做出的反应。当初支持你的同事这时候会跳出来他们早就对此产生了疑惑。这不仅仅是办公室政治，“事后诸葛”还意味着他们确信自己一直都是正确的。

重新审视 350 亿美元的赌博

美墨传奇里到底发生了什么事情？美国和国际货币基金组织向墨西哥政府提供了贷款。采取了一系列经济措施之后，失业率上升，实际工资下降，最初几个月比索兑美元汇率随着国际社会对此措施的信心一起浮动。很快，1996年初，墨西哥经济就开始好转。

2003年，鲁宾讲述了这段历史，阐述了优秀决策者的很多特质。涉及到的资金数额超乎多数人的想象，结果对上万人的生活产生了影响。尽管鲁宾非常清楚一旦尝试失败，他将没有办法证明自己决策的合理性，最终他还是相信了自己的直觉和分析。那时，虽然结果振奋人心，让他长出一口气，但他永远也不会忘记结果很可能事与愿违（将不会有重写历史来讨好传播闲言碎语的人们的时候了）。

这段历史还指出了决策的另外一个特点：结果的好坏并非十分明确，我们对结果好坏的评价可能随着时间的变化而发生改变。两年后，乌云再次出现，或许受到援助墨西哥债券持有人的措施激励，大量投资开始涌入新兴市场。

1995年，墨西哥债券持有人得到救助之后，泰国和韩国也开始得到一揽子支持项目。最终，1998年7月，在鲁宾的催促下，国际货币基金组织安排向俄罗斯提供230亿美元的救助款。一时间，似乎没有国际货币基金组织和七国集团不能解决的金融危机。西方国家银行和其他投资者向新兴市场投入数十亿美元，有关“一旦形势变糟，援军就会立刻到达”的看法更加强了这一举措。有了这一清晰的安全网，投资新兴经济似乎成了绝不会失败的赌局。然而，就在接受了第一个援救计划的一个月后，俄罗斯做出了不应该做出的举动——拖欠贷款。这时候不再出现鲁宾提倡的援助计划，就像莫里斯·戈登斯坦写道的那样：“国际货币基金组织和七国集团最终拒绝提供援助。”这一消息传到了投资者耳朵里，使投资者开始认为没有哪个新兴市场是安全的，最终导致资本外逃。不仅涉及到

新兴市场，也包括任何被认为是高风险的投资领域，“道德风险泡沫”最终被打破了。

挑 战

一个多世纪以来，经济学家和管理者一直都在告诉我们如何管理、如何制定决策。在本书里我们将提到很多例子，证实理论学家教授的方法和管理者实际的做法之间有着天壤之别。理论学家告诉我们要按照逻辑认真地一步步做出决策，可是现实很多决策却是依靠直觉做出的。理论学家说，在理性决策过程中感情不起任何作用，实际上，感情反应对决策起着重要作用。理论学家要我们评估所有可能的选项，选择能使使用价值最大化的选项，实际上我们只考虑一两个选择，而且通常只考虑其中的一个方面。理论学家认为最佳决策不受环境干扰，现实里当我们所处的情形不同，例如获胜或失败、为了获利或避免损失、感觉富有或是手头拮据，我们会做出不同的选择。

直到十年前，人们还一直认为由于没有按照理论学家描述的方式去做，我们成为了差劲儿的决策者——情绪化、主观、容易迷茫。唯一的拯救办法就是更勤勉地把理论运用到实践中，我们应该努力去尝试。现在这一观点发生了变化，人类在很多方面其实是非常精明的现实主义决策者。很多情况下，我们的判断比那些应该采纳的理性理论更加细致入微和复杂。很多教科书提倡纯粹的、理性的决策模式，然而，最近越来越多的作家却开始庆祝我们的第六感和情感智慧的伟大。这本书的目的是帮助你理解商业经营过程中决策的本质，探寻哪些方法行之有效，哪些方法则毫无作用，进一步理解依靠直觉做出决策的能力和局限性。

管理科学在很多方面如同病人膏肓的人，需要借助两根拐杖才能站立起来：一是世界永远是不可预知的，二是我们至少应该成为理性的决策者，使我们的财富得到最大化利用。但是，两根拐杖都应该踢到一边。我们即将发现根本不需借助外力，管理者完全可