Rand



兰德公司(Rand)，是当今美国最负盛名的决策咨询机构，半个世纪以来，它一直高居全球十大超级智囊团排行榜首。如今，兰德以问题分析的权威性与决策分析的准确性续写着一个个商业神话，巩固了它在美国乃至世界决策领域里的霸主地位。

兰德研究学院

兰德决策

机遇预测与商业决策

作为全能型的智囊团，兰德拥有庞大的专家决策群，在为美国政府及军界提供决策服务的同时，兰德还利用它旗下大批世界级的智囊精英，为商界、企业界提供广泛的决策咨询服务，挽救了数以千计濒临危机的公司与企业，并以“商业诊断”的准确性、权威性而享誉全球。

兰德总是站在理性、科学、战略的高度
对整个世界运筹帷幄

需要全本请访问 www.ertongbook.com



Rand

为了在世界范围内广泛传播兰德的智慧，兰德公司在1970年创办了兰德研究学院，它是当今世界决策分析的最高学府，以培养高级决策者为宗旨，并颁发了全球第一个决策分析博士学位，其学员现又遍布美国政界、商界。

兰德研究学院20余年来，利用自己独特的教学训练方法，成功地改变了一代美国人的决策素质，正如《商业周刊》评论文章所说："美国商业成就的背后闪耀着兰德智慧的荣光。"

兰德决策

Rand

机遇预测与商业决策

乔迪 /编著 /天地出版社

2001.5



重 印 说 明

决策问题，自古已然，先哲们的思考，时有所见。

但是，当人类的智慧发展到今日，才有了科学的、全方位的、极富操作性的决策理论与实践。

美国兰德咨询公司以其准确的预测与权威的评价而享誉全球。

让我们记住本书中振聋发聩之语：

兰德认为：世界上每1000家破产倒闭的企业，85%是因为决策不当造成的。

目前，我国经济蓬勃发展，竞争空前激烈，市场机遇与风险并存，商海成功与失败互见。无论企业或个人，决策未来尤为重要，无异事业之成败利钝。

因此，学习了解兰德决策技术，应该是为自己的前途与事业奋斗的人们的必修课之一。

本书作为国内第一部系统评价兰德公司决策研究的图书，自出版以后，深受读者好评。我社不断收到各地读者关于本书的来信来函，有的畅谈他们在阅读本书以后思路上的嬗变；有的要求继续出版有关兰德系列；更有不少读者求购本书，因为当地无法购买。如是等等，不一而足。

现应读者要求，重印此书。重印过程中，根据读者来信意见，在不改变原意的前提下，对书中比较生涩的名词术语作了修订，以更符合我国读者的阅读习惯。

另外，我社还将根据读者要求，适时推出兰德系列丛书。

前言：

兰德智囊团办不到
上帝也办不到

“兰德”英文名称是“Rand”，是英文“研究与发展”（Research and Development）两词的缩写。

美国兰德公司，成立于第二次世界大战前夕，是当今世界著名的决策咨询机构。半个世纪以来，兰德智囊团一直高居全球10大超级智囊团排行榜之首。

兰德公司被西方公认为是阿波罗神的化身。阿波罗神在古希腊的特尔斐城，它能预测未来。兰德公司著名的预测法——特尔斐法，也因此而得名。它是目前全球120多种预测方法中使用比例最高的一种预测法杰作。

兰德公司以问题分析的权威性与决策分析的准确性续写着阿波罗的神话故事。50年代，朝鲜战争前夕，兰德公司就组织大批专家对朝鲜战争进行评估并对“中国是否出兵朝鲜”进行预测，得出的结论只有7个字：“中国将出兵朝鲜。”当时兰德公司欲以200万美元将研究报告转让给五角大楼。但军界的高级官员对兰德的报告不感兴趣。在他们看来，中国刚经历了8年抗日战争，3年解放战争，无论人力财力都不具备出兵朝鲜的可能。然

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而，事后方知战争的发展和结局却不幸早就被兰德言中，引起美国军界一片哗然。战争失败后，五角大楼为了全面检讨在朝鲜战争中的决策失误，还是花了200万美元重金买下兰德那份已经过时的研究报告。然而，与之相比代价更为昂贵的是成千上万的生命。

另一个确立兰德公司在美国乃至世界咨询业霸主地位的案例是对前苏联卫星发射的预测。二战结束后，美苏两国形成了称雄世界的两极格局。从陆地到海洋，从海洋到太空，双方都开始史无前例的军备竞赛。美国一直企图了解前苏联的卫星发展状况。1957年，兰德公司在预测报告中详细地推断出前苏联发射第一颗人造卫星的时间，结果同实际发射时间仅差两周，使五角大楼震惊不已。从此，兰德智囊团的名声如日中天。

兰德公司成立初期，主要为空军服务，从事研究各种武器系统的改善，军队经营管理的改善和战略概念的重新界定等工作。随着冷战时代的结束，兰德的服务对象扩大到政治、司法、经济、外交、城市管理、环境保护、能源、保健、教育及计算机信息等许多方面。

兰德公司的研究成果举世瞩目。已发表研究报告18000多篇，在期刊上发表论文3100篇，出版了近200部书。在每年的几百篇研究报告中，70%是机密的，30%是公开的。这些报告中，有“中国21世纪的空军”、“中国的汽车工业”、“日本的防御计划”、“日本的高科技”、“俄罗斯的核力量”、“南朝鲜与北朝鲜”、“数字化战场上的美国快速反应部队”等等重大课题。兰德公司被誉为美国的“思想库”、“大脑集中营”，它影响和左右着美国的政治、经济、军事、外交等一系列重大事务的决策。

兰德公司人才济济，拥有庞大的专家决策群。20世纪90年代初，兰德工作人员已达1000名，其中约500名是各方面的专家，包括数学家、工程师、电子计算机专家、经济学家、政治

家、语言学家等。在专业研究人员中，有博士200名、硕士178名。在有博士学位的人中，44人是经济学博士，47人是社会学博士，31人是工程学博士，30人是数学和统计学博士，此外还有物理学、计算机科学、法律、教育、医学、决策分析、军事分析、文艺方面的专家。

除此而外，兰德公司还在各大学、研究机构中聘请了700名专家，作为高级顾问。如美国尼克松政府时期的国务卿基辛格，从1960年到1968年一直是兰德公司的顾问。他于1965年赴越南考察，评估“越战是升级还是撤军”。在回华盛顿途中，基辛格先在加利福尼亚的兰德公司作越南之行的报告。美国著名的未来学家H·康恩、W·布朗等原来都是兰德公司的高级研究员。

兰德公司属全能型智囊团，不但研究科学技术、社会学、经济学，还研究军事学和政治学。如关于停止核武器试验会谈等这样一类重要的国际会议，兰德公司的成员也被派去担任现场顾问。在中美建交问题上，也是由兰德公司成员惠廷与理查得·索罗门经过仔细分析后向总统提出了方案，并研究了技术细节和日程安排，对中美关系正常化起过重要作用。后来他俩都被聘到国务院任职。兰德公司目前有100多人参加美国各级政府的120多个常设委员会的工作。他们总是站在理性、科学、战略的高度对整个世界作出评估，运筹于帷幄之中。

在为美国政府及军队提供决策服务的同时，兰德公司利用它旗下大批世界级的智囊人物，为商业企业界提供广泛的决策咨询服务。并以“企业诊断”的准确性、权威性而享誉全球。兰德分析家认为，世界上每1000家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者决策不当造成的。随着全球商业化竞争的加剧，一个企业管理者决策能力的高低，在很大程度上决定了企业的前途和命运。

以来，兰德公司已形成了自己独特的问题分析与决策分析的技巧与方法。兰德还对经济学、管理学作了大量开创性研究，诸如成本分析、后勤学、线性规则、动态规划、对策论、网络理论等等。为了在世界范围内广泛传播兰德的智慧，公司在1970年创办了兰德研究学院，培养出全球第一个决策分析哲学博士。现在兰德研究学院已成为培养高级决策者的摇篮。通过一系列独特的训练，全面提升各级政策制定者与企业管理者的决策能力。兰德研究学院运用独特的训练和周密的方法，改进了以“财富”为首的500家大企业中数以千计主管人员的决策技术。通用电器、壳牌石油、IBM等巨型公司经常向兰德咨询。正如《商业周刊》评论文章所说“美国商业成就的背后闪耀着兰德智囊团的荣光”。

众所周知，中国人民经历了太多的决策失误的伤害与困惑。随着中国市场经济的发展和全球竞争的加剧，如何提高中国各层次的政策制定者和企业管理者的决策能力，是改革开放的中国面临的又一重大课题。这也就是我们编译《兰德决策》一书的宗旨所在。

《兰德决策》是国内第一部比较系统地介绍兰德智囊团及其决策技术的著作。全书共分三部分：第一部分是兰德公司的概况及主要研究领域，第二部分是兰德问题分析与决策分析技术及12大兰德决策元素，第三部分是兰德卓越的决策过程及10大决策陷阱分析。全书以介绍兰德决策技术为重点，并通过案例分析加以论述，内容丰富，资料新颖，语言精练、生动，是中国各层次的政策制定者、企业管理者及广大MBA工商硕士难得的一部决策训练教程。

编译者

目　录

前言　兰德智囊团办不到，上帝也办不到

第一篇
兰德智囊团

第一章　世界著名的咨询公司——兰德公司 ……（3）
◎兰德公司发展状况
◎兰德理事会
◎兰德公司的组织与主要智囊人物

第二章　兰德主要研究领域 ……（11）
◎兰德军事研究：艾罗约中心
◎兰德国家安全调查部
◎兰德人类健康问题研究
◎兰德美国司法研究
◎兰德数据统计小组
◎兰德教育与培训研究所
◎兰德的劳动力与人口研究计划

第三章 兰德研究学院——高级决策者的摇篮 …… (30)
◎兰德研究学院培养出世界上第一个决策分析博士
◎兰德研究学院入学条件
◎兰德研究学院课程介绍
◎兰德研究学院与环境

第二篇
兰德理性管理决策

第四章 兰德式理性管理前提
主题：对组织有效性的追寻 …… (51)
◎对团体与团队的思索
◎建立一个专家组成的管理团队
〔兰德案例〕
——一个建立管理团队的公司

第五章 兰德理性化思考方法
主题：四种基本的思考模式 …… (58)
◎模式一：评估与澄清
◎模式二：成因与结果
◎模式三：做选择
◎模式四：预料未来
〔兰德案例〕
——国际商品交易公司

第六章 兰德程式化思考方法
主题：组织环境内的基本思考模式 …… (65)

◎第一步：状况评估
◎第二步：问题分析
◎第三步：决策分析
◎第四步：潜在问题分析
〔兰德案例〕
——卓越团队的典型——狩猎与采集

第七章　兰德式理性程序的装置
主题：在组织内施行理性管理 …… (72)
◎成功的七个基本条件
◎“装置”的意义
◎组织焦距法
◎个人焦距法
〔兰德案例〕
——麦当劳连锁店

第三篇
兰德问题分析

第八章　兰德式问题分析的前提
主题：问题解决的条件与技巧 …… (97)
◎因与果的分析
◎定义问题的标准
◎问题的结构
◎问题分析的技术
〔兰德案例〕
——黄豆油滤油器漏油案

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第九章 兰德式问题分析技术的运用 …… (122)
主题：培养解决问题的习惯
◎管理阶层的问题分析技术
◎问题分析技术的正当运用
◎问题分析简化使用
◎实际情况从未达成期望
◎管理团队使用问题分析技术的方法
〔兰德案例〕
——问题：霍桑市的银行
——问题：品质不合格的电路
——问题：太阳神 13 号上的困难
——问题：喷嘴
——问题：家畜饲料
——问题：一样的机组
——问题：A 型缝纫机
——问题：灌溉计划
——问题：罢工与争议
——问题：太空总署的诉讼

第十章 兰德式潜在问题分析 …… (148)
主题：未来的事件及其影响
◎四个基本的活动框架
◎一种不一样的决策过程
◎何时使用潜在问题分析
〔兰德案例〕
——计划落成典礼
——色耶厂的应变策略
——跨国公司大撤退

——越战：升级或撤军

第四篇
兰德决策分析

第十一章　兰德式决策分析的前提
主题：做决策分析的条件及要素 …… (171)
◎决策思考模式
◎良好决策的要素
◎决策分析构面1：决策声明
◎决策分析构面2：决策的目标
◎决策分析构面3：必要与需要
◎决策分析构面4：选择方案
◎决策分析构面5：选择的后果
〔兰德案例〕
——挑选最佳人事资料系统以供公司使用

第十二章　兰德式决策分析的运用
主题：决策的种类 …… (191)
◎复杂的决策
◎是或否？我们是否应接受或排斥某一行动路线
◎是或否？我们是应当换个方法还是因袭从前
◎是否最佳决策
◎发展选择方案
◎把“决策分析”作为标准程序
◎不利后果：决策失误
〔兰德案例〕
——采矿公司的决策

——自然资源部关于水质污染的决策
——保险公司的决策
——纸业公司的决策
——佛罗里达电力公司的决策
——决策失误：不适用的通勤列车
——决策失误：购买柳橙结晶
——决策失误：搭上包租船

第十三章 兰德式决策评估 …… (220)
主题：情况评估、估算工具
◎状况评估技术
◎找出有关事项
◎将有关事项分解为可以管理的部分
◎设定优先次序
◎计划有关事项的解决
◎哪一类行动最有意义
〔兰德案例〕
——包围圈中的管理者
——纸箱厂的经理
——一家轮胎公司
——菲律宾采矿公司

第五篇
兰德预测

第十四章 著名兰德预测法——特尔斐法 …… (247)
主题：汇聚专家智慧
◎特尔斐法的历史

◎特尔斐法的预测过程
◎特尔斐法的征询表设计和处理
〔兰德案例〕
——美国铁合金工业的预测

第十五章　环境预测法 …… (270)
主题：宏观环境与微观环境
◎环境预测法的五个步骤
◎环境的三个层次
◎建立数字化时代的情报网络
◎找出环境的机会与威胁
◎分析产业环境
◎分析竞争环境
〔兰德案例〕
——了解全球气候变化大趋势

第十六章　专家预测法 …… (292)
主题：头脑风暴
◎个人判断预测法
◎集团头脑风暴法
◎质疑头脑风暴法
〔兰德案例〕
——韩国的经济模式

第六篇
兰德决策框架

第十七章 卓越的决策过程 …… (307)
主题：框架—情报—结论—回馈
◎卓越决策过程的关键因素
◎将你的时间花在何处
◎形而上决策
〔兰德案例〕
——形而上决策如何改变了百事可乐

第十八章 决策框架的力量 …… (316)
主题：一个问题一个框架
◎了解框架
◎框架的强度
◎一个问题一个框架
◎加州大学的丹尼尔教授与斯坦福大学的特沃斯基教授的决策实验
◎参考点与决策
◎标准与决策
◎引喻与决策
◎思考框架
◎错误框架
〔兰德案例〕
——框架的盲点摧毁了美国汽车制造业的天才
——巴顿将军的军事化框架与詹姆士的行销战争

第十九章　赢的框架 …… (335)
主题：改变竞争框架
◎了解你自身的框架
◎了解其他人的框架
◎无偏私接纳型的框架
◎了解何时该重新框架
◎重新框架的步骤
◎了解你目前的框架
◎向你的框架挑战
◎选择赢的决策框架
◎如果你不能选择出一个“最佳的”框架，请找出一个中庸的答案
◎真实世界里的中庸之道
◎框架：一个高层管理者的工作
◎框架的错置将妨碍沟通
◎如何借对框架的了解以达成更佳的沟通
◎了解谈判中的框架
◎框架你的决策
〔兰德案例〕
——厨房转盘的比喻

第七篇
兰德决策与情报

第二十章　了解你所不知的事 …… (359)
主题：知己知彼，百战百胜
◎就所知的部分做判断
◎过度自信的测试

需要全本请访问 www.ertongbook.com