

# 绝不是靠运气

## 生产类企业小说

### 生产管理人员推荐阅读

## 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 导读

### 事业与人生，都不能靠运气

《绝不是靠运气》(It's Not Luck)是高德拉特博士继《目标》(The Goal)后又一本十分畅销的企业小说，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制约法(TOC, Theory of Constraints),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》英文版在八十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》一书中所提说的改革时，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？怎样正确对待各方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，命名为制约法，而《目标》一书所承载的理论，是制约法的组成部分。

《绝不是靠运气》十分具体地将 TOC 的其他组成部分带引出来，它触及的范围广阔，不再局限于一间工厂内所发生的事。

#### 《目标》VS《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，因为它的故事是十分完整、独立和极具趣味性。

对读过《目标》的朋友，我想作以下提示。新书中的重要人物，大多在《目标》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、罗哥的太太茉莉和子女大伟和莎朗、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。那意味着罗哥要真正靠自己的能力，一步一步摸索，解决各种各样的问题，这过程正是 TOC 所倡导的苏格拉底式的学习方法的典型，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魔鬼？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，而将他的工厂转亏为盈，公司总部大为赞赏，于是提升他管理三间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钱将他旗下的三间公司卖掉，而这三间公司由于刚刚转亏为盈，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，三间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、痛苦和郁结。

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》一书以一间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，高德拉特博士有见于此，新书不再以生产的问题作为主线，而集中在产品的推销（Marketing）和配销管理（Distribution Management）上。其背后的基本理论始终是同一个——TOC。书中的三间公司，其实是基于三个真实的个案，是高德拉特博士有份参与的个案（当然公司的名称是虚构的）。因此，小说谈的不是空中楼阁，而是经过实践以及证明的，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（TOC Thinking Processes），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，千万不要救火式的、见招拆招式的处理问题，因为纵使今天的火被扑灭了，明天它必须会再来。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，不能归咎运气，只要掌握正确的管理方法，天大的难题亦可解决。

### 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，达至双赢？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，一九九四年《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两百万册以上，被翻译成十多种语言的版本。很多读者看完《绝不是靠运气》，亦激发出看《目标》的兴趣。

### 不断的探索和学习

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。[另外，作者最近完成了一本名为《Critical Chain》的企管小说，将 TOC 这个新概念扩阔至专案管理（Project Management）上。而高德拉特博士创立的全球性的 Avraham Y. Goldratt Institute (AGI)，发展和主办各种 TOC 研讨会及课程，是进一步了解 TOC 的重要途径。本人所开设的力天香港有限公司是 AGI 在远东区的代表，负责推动本区在这方面的活动。本人恳切希望藉著这本书，连结对 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 的渠道（请参考第三五七及三五八页）。

恳请读者们给我宝贵的意见。

（作者为 Avraham Y. Goldratt Institute 远东区代表及力天香港有限公司董事总经理）

## 他们究竟在打什么主意？

至于罗哥负责的公司，格兰毕终于谈判到我的部分了。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。当然罗，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，而是他报告的内容本身就成为一种美妙的音乐。谁说数字无法自成乐章呢？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一百三十万美元。

格兰毕继续报告其他业务，不过我已经没怎么注意听。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，董事会通常是由三群人组合而成的。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执行完毕我们的工作。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。

不错，一位傲慢的石油公司前任执行总裁说：你们及时在市场即将复更的时候，将优尼公司（UniCo）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：你们全靠预期市场份额来作预估。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，鞭策你卖命。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，七年以前，你接执行总裁这个职位时，股价是六十元二毛一股。现在已经跌到三十二元一股。

总比两年前的二十元好吧！我心里想。

道尔提继续说：还有，公司在投资上也犯了许多错误，严重地侵蚀我们资产的根基。优尼公司的信贷评级已经下掉两级。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，如果你不考虑整个经济大环境的变化说的话，他的话也蛮有道理的。竞争从来没有像现在这么激烈过，市场要求也从未如此严苛。我个人觉得，以这个工作的艰难度而言，格兰毕其实算是表现很好了。他接手的虽然是一个绩优公司，但产品根基已经受到侵蚀。这家公司原本一直在赔钱，而他却能转亏为盈。

杜鲁曼举起手来，让大家安静。这下子情况很严重，如果他也支持道尔提，他们就有足够的力量，可以为所欲为了。

一桌子人都安静下来。杜鲁曼看了我们每个人一下，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，那么我恐怕需要到外面找接班人了。

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，现在游戏又完全不同了。

你们一定考虑过更具野心的作法？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。我们可以藉此重整公司，把成本再降低七个百分点，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。这真是蛮荒唐的，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，都不时需要为了保护部属而和皮区抗争。我们如果把花在重组的精力，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？

我们必须将注意力集体在核心事业上。史麦斯斩钉截铁地说。

不要寄望从史麦斯口中能吐出什么有意义的话。有谁阻碍了他集中注意力在核心事业上呢？这本来就是他的职责所在。

杜鲁曼也提出同样的问题：如果要将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，我投资在研发上，购买其他公司，以让产品线更完整。真不知道他从那里来的信心，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。我们必须集中注意力在核心事业上。

狡猾的史麦斯，原来他一直都跟他们一伙，这只不过是一场戏，一派空谈。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？

我想多角化策略是错误的。杜鲁曼说道。他转向格兰毕，继续说：我了解你当初开始多角化的理由。你想扩大优尼公司的产品基础，让它变得更稳固。不过，回过头来看，你必须同意，这是个错误。我们在多角化的投资已经三亿多美元，投资报酬率则根本不成比例。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，然后再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。他的整个长程计划就建构在多角化策略上。

不过，从这个时候开始，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。有人阵前不卖他的帐，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，会是名空降部队。而在我看来，任何人都比史麦斯好！

## 无论在哪里，都要谈判

家里好象有个重金属乐队在开音乐会般。我直接走到大伟的房间，他坐在桌前写功课。跟他打招呼没什么意义，因为他根本听不到。我把他的房门关上，噪音立刻降低五十分贝。幸好茉莉在买新音响给他的时候，很明智地在他房门装上了隔音设备。

莎朗正在接电话。我向她招了招手，然后就到楼下厨房去了。自从茉莉的诊疗室开张后，我们就习惯很晚才吃晚餐。身为一位婚姻咨询顾问，她最好的营养时间是晚间四点到九点。这对客户而言很理想，而我们呢？只有在茉莉预先准备的餐点面食中寻找安慰了。尽管住在美国，我们不见得没法学着过欧式生活。

周六有人邀我去参加派对。莎朗说。

真棒！我答道，并把最后一口鸡肝馅饼吃完。这个派对好像有点不一样是吧？

这是二年级同学的派对。只有我们四个新鲜人受邀参加。

我的女儿可真红！我向她眨眨眼。

可不是吗！莎朗转个圈圈。

孩子们只留下起司橄榄三明治给我吃，我两、三口就把它解决了。

那么你没意见罗？她问道。

我看不出有什么好反对的。她给我一个飞吻，然后飘出厨房外。

等一下！我叫住她。有什么我不该让你去的理由吗？

其实也没有，她说：我都快满十四岁了。

是的，大女孩，如果你把还差八个月称作快满十四岁的话。然后，我忽然想到：派对什么时候会结束？

我不知道，她漫不经心的回答，太漫不经心了。我猜蛮晚吧！

多晚，莎朗？我问道，然后打开冰箱，拿了瓶啤酒。

可是，爸！她的声音有点紧张。我不能在派对还没结束前就离开。

我打开啤酒瓶，走向起居室。多晚？我再问一次。

爸，这是二年级的派对。她还是没有回答我的问题。您不明白吗？

我知道！我说，然后打开电视。但我希望你十点前回家。

但是，黛比、金姆、还有克莉丝都要去！泪水开始在她眼眶内打转。为什么我就得待在家里？

你不需待在家里，你只是需要在十点以前回到家里。我漫无目标的转换电视频道。你妈怎么说？

她要我问你。莎朗哽咽地说。

你已经问了，你也得到答案了。就是这样，亲爱的。

我告诉过她，你不会了解的。她边哭边跑回房间。

我继续转台。差十分钟就六点了。再过一会儿，茱莉就会打电话进来，顺便教我如何准备晚餐。她怎么叫莎朗来问我这样的问题呢！

茱莉尽量让我多参与家庭事务。我倒是无所谓，尤其是平常大部分的重担仍然落在她肩上。但我不喜欢扮黑脸。茱莉应该知道，我不会允许莎朗太晚回家。

我再重复一遍：我先把烤箱转到三百五十度，然后再把意大利面放进去？

对，亲爱的。茱莉确认。家里还好吗？

不尽然。莎朗今晚大概不会和我们一起吃晚餐了。

唷！这表示你直截了当的拒绝了她的要求。

没错，直截了当，我坚定地说。你还希望怎样呢？

我希望你能用钟纳教我们的谈判技巧。（注：请参看导读以及《目标》书）

我不会和自己的女儿谈判的。我说，有点不大高兴。

你大权在握。茱莉冷静地说：你要怎么决定都可以。但是要有心理准备，起码到星期六以前，不要期待你的小宝贝和你说说笑笑。

我沉默不出声，她继续说：罗哥，你可不可以重新考虑？这是个非常典型的谈判例子。就用钟纳的技巧，把冲突图（cloud，亦称迷雾）写下来吧。

我回头去看电视新闻。没什么新鲜事，不外乎各种谈判：塞尔维亚人和回教徒谈判，以色列人和阿拉伯人也在谈判，另外又发生了一樁绑架案。无论转到哪一台，好像都摆脱不了谈判这件事。

工作时，我有太多的机会和固执、不讲道理的人谈判。这种事一点也不好玩，难怪当钟纳说问题不是出在个人，而是情势使然时，我不相信。你想要的和别人想要的互相抵触时，就没有办法妥协。

我同意这类的情势相当棘手，但我仍然坚持这都是对手可恨的个性所造成的。于是钟纳便建议我查证一下，**当我觉得其他人不讲道理时，看看别人对我是否也有相同的想法。**

我真的照他的话去做，从此以后在工作上所有的谈判过程中，每当事情变得棘手时，我都会运用钟纳的技巧。但我在家里使用这些技巧？跟莎朗？

但朱莉说的没错。莎朗和我的确是在谈判，而且，彼此都觉得对方不讲理。如果我不想每天面对一张臭脸，我最好还是遵循钟纳的建议。

**一旦你发觉目前的谈判已经陷入无法达成妥协的僵局时，就采取第一个步骤：马上停止对话。**我仿佛听到钟纳的话在我耳边响起。

莎朗已经停止了对话（如果你能称这种双线进行的独白是对话的话）。

我现在处于**第二步：调整心态：认清楚**不管大家看起来是多么情绪化，情势会演变到如此，并不能全怪对方，而是**双方都陷入了无法妥协的冲突中。**

要做到这点，可不容易。问题不是我造成的，但要怪莎朗不该想去参加派对，又很荒唐。

或许我们有办法妥协？十点钟这个数字没那么神圣。我可以让步到十点半。但是对她来说，一定还不够。但是我绝对不允许她三更半夜才回家。

我最好往下再走一步。确实地写下我所面对的困境。我到书房找出钟纳的详细指示。

我找不到，不过也没关系，冲突图的要领我早已牢记在心中了。我拿了一张纸及一枝笔，开始重新架构。**第一个问题是：我想要什么？在右上角我写：莎朗在十点以前回家。下一个问题是：她想要什么？十二点回家！不可能！**

好吧！我让自己冷静下来。回归到钟纳的技巧。我坚持以我的方式，来满足什么需求呢？保护女儿的名誉？算了吧！罗哥，我对自己说，让她去参加小孩的派对，有什么坏处呢？邻居会说什么？或许根本不会说什么，而且，谁在乎你女儿几点钟回家呢？

我以前不允许小孩做的事，现在不能忽然之间就解禁了。我希望我能用这个来当藉口，但是对莎朗的哥哥大伟而言，好象从未发生过这个问题。他最近才开始参加派对，甚至直到现在，他也很少半夜才回家。带男孩子简单多了，但是女孩子实在不能相提并论！

那么，我为什么要这么坚持十点钟呢？为什么我这么清楚我想要的是什麼，但却说不清理由呢？

教导孩子纪律的重要！闪过我的脑中。孩子必须有所节制，不能想做什么，就做什么，规定就是规定。

不过，且慢！订下这些规矩必须有它的道理。否则我就不是在教小孩规矩，而只是展示权威罢了。这种做法很危险；这样一来，只要他们翅膀一长硬，就会飞离开家。

茱莉和我对于制定家规都十分谨慎。那么十点钟以前回家的规定是哪里来的呢？只不过是我们在她这个年龄的时候，不可以在外面待到九点以后吗？是习惯使然？过去经验得出的推论？不会吧！

**为了她的安全！这才是真正的原因；**这是为什么我一直坚持，我顿感释然。

在纸张的中间上方，我写下：确保莎朗的安全。现在我要想清楚，是什么样的需求，促使她坚持这么晚回家。我怎么会知道呢？谁能了解一个十三岁的小女孩呢？不过，事实上，我真的了解。她不只一次表示过，**她希望自己受欢迎**。这就够了，我把它写下来。现在轮到最困难的问题了，我们的共同目标是什么？坦白说，以我现在的心情，我不觉得我们有任何共通之处。这些孩子！我们当然爱他们，这是人类的天性。但这不表示我们必须喜欢他们。孩子真是令人头痛。

好吧！回到正题。我们有什么共同的目标？我们为什么要费神沟通呢？为什么我们那么在乎要找到一个双方都可接受的解决办法？因为我们是一家人，我们必须继续住在同一个屋檐下。于是我在左边写着：**有美好的家庭生活。**

我看了一下我写的东西。为了要有美好的家庭生活，我必须确保莎朗的安全。是的，当然。另一方面，为了能保持美好的家庭生活，莎朗必须受同学们欢迎。我不知道确切的原因是什么，但是一如我所说的，我不会假装了解小女孩的心事。

下一步，回到双方冲突之处。为了确保莎朗的安全，她必须在十点前回家。但是，为了要让莎朗受欢迎，她必须待到十二点左右。其中的冲突再明显不过。而且显然找不到折衷的办法。我很担心她的安全，而且坦白说，我根本不在乎她在那群吵闹的朋友当中是否受欢迎；但是对她而言，情况却刚好相反。

我叹着气，敲敲莎朗的房门。这可不好玩，她红着眼睛看着我。

莎朗，我们好好讨论一下。

有什么好讨论的？她又哭了起来。你就是不了解。

那么就帮助我了解，我坐在她床上说，你看，我们还是有一个共同的目标。

有吗？

我当然希望有。我开始大声念出纸上所写的：我们的共同目标是有美好的家庭生活，你觉得如何？我希望如此，你也希望如此，对不对？她没有回答。我继续说：我明白，你必须受朋友欢迎，才能有个美好的家庭生活。

不对，完全不是这样，不是受欢迎与否的问题。爸，你难道不明白，我有我自己的朋友。我不能与众不同。能被大家接受，对我来说很重要。

我不明白为什么我写的是错的，但我谨记着钟纳的准则，没有和她吵。于是我划掉原先写的句子，改写下：莎朗被朋友接受。然后问她：这是你的意思吗？

差不多。

这大概是现阶段我所能期待的最好结果。我继续说：为了能被朋友接受，我了解你必须要到十二点左右才能回家。

我必须等到派对结束后，才能离开，我不能在派对未结束前就回家。那样就好像站在那里大叫：我还是个小女孩，你

们不该请我来参加这个派对，不要理我。你难道不明白吗？爸？

那，我应该在这里写什么？我问。

我想你写的已经很接近了。这个派对在十二点以前就会结束，那么，会有什么问题呢？爸，你应该明白，我已经长大了。

是的，莎朗，我明白。但是对我而言，为了要维持美好的家庭生活，我必须要先确保你的安全。

是的，爸，她说：我了解。

这也是为什么我要你在十点以前回家。

但是，你难道不明白-----

我知道，**但我们不要再争论是十点还是十二点。真正的问题不在这里。重点在于你的安全，和你需要被朋友接受。**所以，我们何不重新看看彼此的假设？为了你的安全，真的非得十点钟回家不可吗？还有，为了让朋友接受你，非得十二点才回家不可吗？

我不明白晚回家和我的安全有什么关系？她开始争辩。

真的吗？

不。我确信男孩子中间，一定会有人送我们回家。

唷？什么时候中学二年级的学生可以开车了？

这令她语塞了一会儿。爸，那你不能开车去接我回来？莎朗迟疑地问道。

这些二年级的学生都是什么人啊？我开始问她。当我知道这些二年级生都和大伟同一个学校时，我就放心了。这是所好学校，学生都是好孩子。而且开车去接莎朗，一点也不麻烦，我不需再顾虑什么安全问题了。

那你同意了？谢谢你，爸，我就知道你会同意的。莎朗高兴得跳上跳下，一下赖在我身上，一下又跑去打电话。我要去告诉黛比，现在她爸爸也会让她去了。

我笑着冲下楼去，打开烤箱。

我跟茱莉报告完董事会的情形。

看来，情况不大好。她说道。

是不好，我同意。我现在真是进退两难。如果我的目标是保住工作，那我就得配合董事会的决定，这表示我要支持他们的决定，卖掉我的公司。

但是，另一方面，茱莉接着说：如果你要保住饭碗，必须先有工作，也就是说，你必须尽一切努力，阻止公司出售。

完全正确。

你要怎么办？

我还不知道。或许，先观察一阵子，等情势明朗一点再说。我说，不甚有把握。茱莉坐到我身边。亲爱的，她吻一吻我的脸颊，你知道如果你让恶劣情势自然发展的话，会有什么后果。

是的，我知道。如果我袖手旁观，事情会变得更糟糕。

我用手臂环住她。再怎么样，我们还可以靠你的收入过活。我试着逃避这个话题。

我无所谓，你会觉得快乐吗？

我亲了亲她。你说得对。我无法只是指望格兰毕，而且也没有理由坐等事情自然发展。我必须想个法子，让他们回心转意，走到正确的方向。



## 在泥潭中打滚

你能不能上来一下？格兰毕问。

当然。我回答，快速往他的办公室走去。我终于有机会知道他打算如何处理董事会的决定了。我知道，这件事还没定案；他不会就此倒下，不会甘愿挨打而不还手。

嗨，罗哥，他从桌后站起来，往房间的另一端走去。这样更好，我心里想，讨论不会那么正式。我坐进柔软的沙发中。想喝咖啡？还是要茶？他问。

咖啡就可以了。我答，心里一边想：这下子，会谈一定会超过五分钟。

罗哥，我必须恭喜你的杰出表现。想不到这么大的亏损，居然在一年之内就可以转亏为盈。不过事实上，我不应该太惊讶。你当厂长的时候，就创造了奇迹，而掌管事业部的时候，你创造了更大的奇迹。

没错，我想，我创造了奇迹，但是史麦斯并没有创造任何奇迹，他只凭着长袖善舞，却比我早两年成为执行副总。

我对格兰毕说：这是我份内的事。

告诉我，罗哥，今年我们能对你抱什么样的期望？这次你要给我们什么奇迹式的惊喜呢？

我手边有一些计划，我说。唐纳凡正在研究一套非常有意思的配销（distribution）系统，如果成功的话，真的可以扭转一切情势。

很好！很好！他说：那你预估的盈余会是多少？

说起这件事可能会让你失望了。事实上，我怀疑我们今年达不达到预定目标！

什么？他问，但看起来并不太惊讶。

市场要求降价的压力很大，我从没碰过这样的情形。没错，我们在作预估已经把降价因素估进去了，但目前看起来，实际状况会比预估的更糟。竞争太激烈了，我们得尽全力冲刺才能维持现状。

如果不是因为格兰毕的秘书刚巧端咖啡进来，我确信讨论会就此停止。等到秘书离开后，我才说：我能不能问一下，你对董事会的决议有什么打算？

你是指什么？

难道他们要卖掉你一手买进的公司，你不打算采取任何行动吗？

罗哥，他说：我再过一年就要退休了。如果你现在有什么弹药可供我用，或许我可以采取一些行动。但是目前看来，我没有别的选择，只能与他们合作。

虽然先前我已尝试做好心理准备，但我还是深觉惊讶。格兰毕袖子藏的王牌原来就是我！难道我们真的拿不出一点办法来阻止这项绝灭性的决议？我朦朦胧胧地听到：杜鲁曼和道尔提决定直接监管公司的出售。当他看到我的表情时，继续说：对，罗哥，我还可以稍作抵抗，我可以将这个决议延后一年执行。但这又有什么用呢！明年他们还是会卖掉公司，但我到时已不在其位，我就会成为最主要的攻击目标。不，我最好还是现在就吞下这颗子弹。天哪！这颗子弹还真大，我希望不要被噎到了。

那么，我该怎么办呢？我问：一切如常吗？

你的集团还是要像平常一样运作。至于你自己，要做的工作很多。杜鲁曼和道尔提已经安排好一连串的会议于月底在欧洲举行。你必须陪他们一起去。

为什么在欧洲？

资金半数都来自欧洲，再说，在开始和本地公司谈判之前，知道一下国际市场的行情总是好的。他站起来。很可惜你没有别的令人惊喜的秘密武器，不过，据我了解，最近市场愈来愈混乱。很庆幸我要退休了。我不觉得我有什么办法可以应付这样的市场。

陪我走到门口时，他又说：我们俩都不想卖掉这个多角化集团。但现在所有的毒蛇都将出笼了，我希望在所有买卖都结束后，我还能得到一些正面的评价。

我离开后直奔皮区的办公室，我一定要知道全部的真相。

皮区笑嘻嘻地欢迎我。你有没有注意到我们的朋友史麦斯施展的计谋？不过，这次他可伤到自己了，这小人。

皮区不喜欢史麦斯是有原因的。不久前史麦斯是他的部下，如今则平起平坐，史麦斯担任执行副总所负责的部门也和皮区负责的一样大。

我注意到了。我说道，但是，你对他还能期望什么吗？

他很聪明，非常聪明。格兰毕的功力已经大不如前了，所以史麦斯试着转换阵营，想要抢执行总裁的职位。我早该料到这一步的。他带着点欣赏说。

嗯！这次他要对付的是华尔街的食人鲨。我补充道。他甚至还未达到他们的那个等级呢！

绝对还没有。皮区笑说。他们玩弄他于股掌之间。他们一得到想要的董事会决议，马上就翻脸无情，把他丢回原本的位置上，当面丢还他的投资计划。这下子真是大快人心。

我从不认为史麦斯可以当执行总裁的接班人。我说。你年资比他深，而且你的成绩比全好。

他拍拍我的背。很多成绩都还是靠你大力帮忙的，罗哥。不过，我不会自己骗自己，我不是作执行总裁的料子。再说，开完那次董事会之后，我一点机会也没有了。

你是说----？我问道，带着迷惑。

我是指要出售你旗下这些公司的决议。当初购买这些公司时，我参与很多，现在会有很多人归罪在我身上，至少足以让我无法被提名。

现在，我完全傻住了。为什么我的公司会成为这样的政治毒药？它们已不再是无底洞了。去年，他们甚至都还有些盈余。

罗哥，皮区微笑说：你有没有查过我们购买这些公司花了多少钱？

没有。我承认。不过，我们会花了多少钱买公司呢？

一大笔钱。格兰毕那时热衷多角化，而且别忘了，我们是在一九八九年买的，那时大家都在期待市场复苏，然后，你也知道结果如何。市场不仅没有好转，而且还急转直下。我估计我们的买价大概是公司现在可能的卖价两部以上。罗哥，任何跟购买这些公司有关的人都逃不了责难。

等一下，皮区。我说道：只要我们不卖这些公司，他们在帐面上的价格就可以保持原来的买价。一旦我们卖了这些公司，我们就得冲销全部的价差。或许杜鲁曼跟道尔提没注意到这点？

别自己骗自己了，他笑说，他们不会放过任何和钱有关的数字。他们很清楚自己在做什么。今年，他们会啃下这亏损，改进公司资金状况，然后，到了明年，当他们引进某个大红人来当执行总裁时，股票就会上涨。

我得想想看，不过有件事我还是想不通。为什么你这么高兴？我大声问。

因为我现在可以松一口气了。看到我一脸困惑的表情，他继续说：罗哥，我一直都知道我不是下任的执行总裁，不过我很害怕史麦斯当上执行总裁。如果说，有什么人是最不喜欢追随的，这个人就是史麦斯，任何空降部队都比他好多了。现在，他最后使的这招让他失去了格兰毕的支持，而他绝对也没赢得杜鲁曼或道尔提的支持。他的命运已经完蛋了。

我一回到自己的办公室，就叫唐恩去帮我找一找当初购并这些公司的资料。我们一起研究，结果发现情况比皮区所讲的还糟。

根据我们的估计，彼德的公司最多可卖到二千万美金，但当初是以五千一百万买下的。史黛西负责的压力蒸气公司，现在最多只能卖到三千万，而当初我们买下时，却花了一亿二千四百万。没错，一亿二千四百万美元。

现在我终于了解，为什么格兰毕要掌控这次的出售事宜了。当初这些购并都是由他自己发起并授权进行的，总金额几乎是二亿五千五百万元，更别提后来继续投入的三千万。除了这一切投资，在购并之后，我们又累积了八千六百万的亏损。现在，我们所能拿回的金额大概只有八千万美元。唉！谁想知道什么叫错误的决策吗？

你看，唐恩！我向他说：这是误判市场趋势的结果。现在，我知道为什么每一个人，包括格兰毕，都急着找庇护所。这泥潭里的麻烦足可淹死一双大象。

那我们会有什么下场？

别担心，唐恩。如果情势没好转，我还是可以帮你找到一个好职位，一点问题都没有。不过先把我们的忧虑放一边。现在有别的事要处理。

我还以为超级赌博只有在拉斯维加斯或华尔街才会发生，他一副十分惊愕的样子。

没错，不过先把这些事情放在一旁。我接着告诉他我即将有欧洲之行。

那要不要替你安排与各公司总经理的简报会议？他问。

好主意，不过，会议跟会议之间要预留充分的时间，我要和每位总经理单独会谈半天。现在，我们来看看这次欧洲之行我会需要什么书面报告。

我们花了两个小时才列完唐恩需要替我准备的报告清单。

这趟欧洲之行，不论从那方面讲，都不会太轻松。

## 化冲突为双赢

两星期后，我尽可能说得轻松点，我要到欧洲一趟。

哇！莎朗在椅子上跳起来。你一定要替我买件硬石餐厅的衬衫。

要待多久？茉莉问。她看起来不太高兴。

大概一个多礼拜，我回答。我得去见公司可能的买主。

我了解。茉莉说，看起来更不高兴了。

爸，那我的T恤呢？

莎朗，决定好，要衬衫还是T恤？我问她。结果，换来的是一顿有关这些衬衫有什么差别的冗长解释。我们小时候集棒球卡，现在的小孩则流行集奇奇怪怪的衬衫。我想每一代的小孩都会迷上一些没用的东西，唯一的差别在于价钱而已。这些衬衫出奇的昂贵。我答应莎朗我会尽力，但当然要看时间是否许可。

那你呢？我问大伟。你要什么？

我不需要你帮我带什么回来。他微笑着说。我想要的东西你都有了。你不在家时，我可不可以用你的车子？

我早该猜得到。大伟正迷恋我的车子，无论任何情况都会被拿来当作借车的藉口。只要情况许可，我通常都会答应。但是要借整个礼拜？办不到。

我会出汽油钱，他匆匆的加一句。

多谢了！

还有关满一万英里时必须作的车子检查，我也会一并处理。

这些说法不够有力。自从一年多前拿到驾照后，他就变成一个汽车迷。我想他花在解装及重组破车的时间要比花在读书上的时间还多。

为了不要破坏晚餐的气氛，我说：让我考虑一下。大伟并没再逼我作决定。他确实是个好孩子。晚餐其余的时间，讨论的都是我要去的地方——法兰克福及伦敦。在小孩还没出生前，茉莉和我曾去过一次，他们（尤其是莎朗）对我们的浪漫回忆都很感兴趣。

晚餐后，我打开电视。没什么好看的节目，我放弃了，关掉电视，茉莉则正在看病人的档案。

我觉得闷闷的，我说。出去走走吧！

我有个更好的主意，她微笑着，我们何不一起想想你的承诺？

什么承诺？

你给大伟的承诺。你刚刚回答他：让我考虑一下。

茉莉可以把任何可能的问题都转变成双赢的局面。她刚才的意思是，当我们说让我考虑一下时，其实我们是在承诺，承诺要花费时间去考虑，不管要考虑的是什么。

这是个好主意，我说道。我心里也明白，不然的话，除非大伟再提起这件事，我根本不会再花时间考虑他的要求。结果，我就得靠灵机反应，拔枪就射。但是我学到一件事，我并不是西部牛仔英雄。每次我一拔枪射击，通常打到的是自己的脚。

蛮奇怪的，其实我对自己的承诺还蛮慎重的，而且我知道，如果你对某人说让我考虑一下，通常这个人会再回来找你要答案。但是，我还是常常落入尴尬的情况，根本没花时间考虑答应别人的事。

要说清楚自己真正的感觉很困难，要去批评别人的想法也是件苦事。大家都知道，如果你批评发明家的点子，通常得到的反应是反击及伤害了彼此的感情。而比批评更恼人的就是建设性的批评。

钟纳教我们如何将这些敏感的情势变成双赢的局面，这需要下一些工夫，一些重新检讨的工夫，但这一切绝对值得。

老实说，虽然效果神奇，但要花的工夫令我在说让我考虑一下时，不得不倍加小心。但可能我还是不够小心。

好吧！我们照着步骤来。我说。大伟要求在我离家这段时间，借用我的车子，**这会有什么好处**？真令我为难，我看不出有什么好处。他是个好驾驶，而且以他的年龄而言，他算相当负责。但是，把我的新车借他？我沮丧的写下：**准时完成车子定期检查**。

你找不出更具说服力的好处吗？茱莉似乎觉得很有趣。

坦白说，找不出来。我笑道。不过，一定有别的理由，不然我会直接拒绝他。

她说出我的想法。那你为什么没有当场拒绝呢？

因为我怕他有什么不好的反应。他可能会受到伤害，感觉我当他是小孩子。

的确，茱莉回答。在他这种年龄，得到父亲的信任是非常重要的。

我不知道我是否那么信任他，我说。不过，我还是写下：**加强我与儿子间的信任**。

还有什么？

这就够了，我说。这个理由就够好，现在，让我们看看负面的理由，这部分比较简单。我可以找到一堆。

茱莉笑着。你也知道通常会出现什么状况。在我们真正动笔之前，总觉得有一堆理由，但等我们真正写下来的时候，理由却少了很多，而且更难为情的是，大部分的理由都是些可怜的藉口。

好吧！我对茱莉说道。看看这次是不是也一样，但我并不认为会如此。

开始写吧！

我毫不迟疑，写下头两个浮现脑海的理由。第一，增加车子受损的风险。第二，很可能大伟会在意外中受伤。

等一下，茱莉说：我以为你说，大伟的驾驶技术还蛮好的。你还常常让他开你的车子，再说，如果你这么担心你的宝贵玩具受损，那么你为什么平常还要开车到市中心？

我想了一秒钟。把车子停在飞机场不是也一样有风险？你说得没错，我同意，划掉第一项。

我看了一下第二个理由。我承认，其实我的车子要比大伟那辆破铜烂铁安全多了，又划掉第二项理由。

茱莉微笑看着我。没错，这次也不例外。**当你写下负面理由，并一一审查时，会发现大都是一些没有根据的偏见罢了！**

我才不同意呢！我不想把车子借给大伟，我不想跟任何人分享我的车子，它是我的。好，这里还有一条，我说道：大伟用惯了我的车子，会习以为常。不，这个说法不够有力。我划掉并重写：**大伟觉得使用我的车子是他的权利**。

没错，小孩很容易就习以为常。茱莉同意。等他开了一个礼拜车以后，你的车子就等于有了另一个主人。

这个负面理由够充分。我说。

还有一个，茱莉补充：你知道，他一直梦想开车去墨西哥，他的春假刚好是你去欧洲的那个星期。

开我的车子去墨西哥！我从椅子上跳起来。假如他被困在那里，我还得一路赶到那里去解救他。我可以很清楚的看到这幕景象。

你要如何写下这点？茱莉问。

**必须停止我的欧洲之行，回来解救大伟。**

会不会太夸张了？

茱莉，我当然希望不会如此，但是如果他在墨西哥某个乡村被拦了下来，如果不管什么缘故，他需要父母的签名（你要记住还未成年），你会去墨西哥吗？

我宁愿不要去。

墨西哥，我的天啊！怎么会有这个念头。还有什么？

你为什么不下最核心的问题，茱莉说：**你和大伟的关系会因此而恶化**。

我看了这张清单，很短，不过也够了。现在，我们开始着手进行比较好玩的部分，以牢不可破的因果关系，证明借车子给大伟会造成预料中的负面结果。我们总是很乐于建构钟纳所说的负面分枝（negative branch），之后又把它重写一遍，这样一来，当我们拿这张清单给大伟看时，才不至于显得太侮辱人，并且较具说服力。美好的一个晚上，我已准备好去面对大伟。

我多希望我在工作上也能这么轻易地解决难题。

## 老友再度并肩作战

今天安排了些什么？我问唐恩。

八点三十分和唐纳凡开简报会议，十二点跟史黛西开会。他们两个都在等你。

两个都在？我问。算了，叫他们一起进来吧！

唐纳凡和史黛西两人是好朋友。我当厂长时，他们开始替我工作，唐纳凡是生产经理，史黛西是物料经理。我们一起学习如何改造整个工厂，一起从钟纳那里学到如何管理一家公司。他们是我当厂长最得力的助手，所以当我接手这个多角化集团，看到几家公司摇摇欲坠的状况时，我坚持提名唐纳凡为自我化妆品公司总经理，而史黛西为压力蒸气公司的总经理。他们能力都很强，而且做事踏实。尽管两人都比我略为年长，这却从未妨碍到我们的关系。

史黛西走在前面，唐纳凡则在她身后大声喊：嗨，罗哥，欧洲之行准备好了吗？

还没有，不过有了你们的帮忙，我会做好准备的。我回他一个微笑。

只要告诉我们你需要什么东西，我们会一样不少的交给你。史黛西说。

与老友在一起感觉真好，你知道可以完全信赖他们。我开玩笑说：我真正需要的是一个大奇迹。

没问题，唐纳凡笑道：我们的别名就叫奇迹。然后，他对史黛西说：我告诉你，他会有办法扭转情势的。

我从未怀疑过这点。她说。好！罗哥，告诉我们吧！

告诉你们什么？

你的计划。他们齐声答道。史黛西说：我们要如何说服董事会不要卖掉我们的公司。唐恩都不肯给我们暗示。

我看着他们，他们对我太有信心了，过分有信心。我不知道该说什么，我问：你们俩为什么这么担心？

不是很明显吗？史黛西笑说：我们都是很保守的人，不喜欢任何变动。

对。唐纳凡接着说：再说，我们上那儿去找个像你这样的老板？找个笨到放手完全让我们做决定的老板？

多谢了，唐纳凡。不过，说正经的，你们为什么要担心呢？你们都是顶尖的经理人，你们熟知钟纳的技巧。不管未来的老板是谁，你觉得要说服他放手让你们做事，依你们的方法经营公司，会有困难吗？

这是一种测试吗？史黛西以平板的声调问。

冷静点，史黛西。唐纳凡说：你难道看不出来罗哥在做什么吗？罗哥一定觉得很失望。他希望我们自己找出答案，猜出他的计划。他转身向我继续说：你现在要逐条问我们问题，直到我们这些笨蛋找出答案为止？没问题。

唐恩倾身向前。他已经不止一次追问我的计划，不肯相信我事实上并没有任何计划。

你能不能再说一次你的问题？史黛西问。

这可愈来愈尴尬，但我无路可逃。替优尼公司工作有什么特别的好处？我问：如果优尼公司决定将你们卖给其他的集团，你们又有什么好在乎的？

这个问题让他们停顿了一会儿。史黛西迟疑地回答：只要你继续当我们的老板，我们就没什么好在乎的。

不要再拍马屁了，我说：说正经的。

我是说真的。你也知道我们的情况。我们一年前才接手这些公司，你很清楚那时候的状况如何。另一方面，要一个不清楚状况，不在乎前因后果，甚至不了解我们经营模式的人来管我们，你认为我们还会有任何机会吗？

唐纳凡顺着她的口气继续说：他们会看最后的结算数字，我的公司还在亏钱，史黛西的公司也才收支平衡而已。你知道接下来会如何。那些混帐会插手，开始削减预算，开始将我们逼进成本的世界。终于逼得我们辞职，然后公司就会毁于一旦。

唐恩同意地点点头。他们想从我这里得到什么答案？他们以为我是谁？他们为什么这么确信，只因为我是老板，我就会答案？

如果我们公司的获利情况都很好，史黛西补充道：那会是另一种玩法，他们不会管得太紧。没有人会干扰一个金矿。但是，一如唐纳凡所说，我们没有那么好。至少，目前还没有。

她说的没错。**如果我们获利更多的话**-----我重复她所说的话。

那么这就是你的答案。史黛西惊讶地说：你真的是在要求奇迹。

我们还有多少时间？唐纳凡问。

在什么之前有多少时间？我回问。

直到所有权换手，直到我们被卖，直到我们必须替别的老板服务之前？

三个月以上，我答。

史黛西笑得乾乾的，似曾相识，我们过去也曾碰过这种情形。

对，不过这次情况好多了。这次我们有较多的时间，三个月以上，唐纳凡笑谑地补充。

他们讲的是我们在白云顿镇曾经一起把原是无底洞的工厂转亏为盈。我们那时候只有三个月的时限，做不到就-----。就在那时候我们遇到钟纳，开始学习他的 **TOC 思维方法 (TOC Thinking Processes)**。就在那里，我们完成了不可能的任务，我们真的在三个月内将工厂转亏为盈。

我们做得到吗？唐恩迟疑地问。

我不认为做得到。不过，如果唐纳凡和史黛西愿意接下这个挑战，我绝不会反对。反正，我们也没别的选择。

唐恩，你与罗哥一起工作的时间还不够久，史黛西回答唐恩的问题，然后转向我。好了，老板。第一步是什么？你要看一下我们目前的状况吗？

当然。我说道，然后看着唐纳凡。你先说。

他开始说：你记不记得我们为了处理货品配销所画的一张逻辑树状图？我们又作了些修改。我们蛮惊讶没遇到什么问题。中央库存已建立完毕，我们开始重新安排区域的库存。目前一切都没问题。

好，我说：很好。你们已整顿了生产的部分，现在是配销。接下来是什么？

研发技术，他很有信心地回答：但是我怕所需时间将不只三个月，而是更久。

不是先改善销售业务？唐恩惊讶地问。

根据我的分析，不是。唐纳凡答。

为什么？唐恩问：市场不正是你的制约因素 (constraint) 吗？我以为生产部门的改良已经使产能增加了两倍。你的问题不是在于如何卖掉这些产品吗？

唐恩，你说的没错，我插嘴：**唐纳凡的问题是如何增加销售量，制约因素来自于市场。但制约因素来自市场并不表示销售业务就是核心问题。阻碍销售成长的原因可能来自公司任何部分。**

对，一点都没错，唐纳凡同意。那就是我为什么接下来要处理研发技术的问题。

他转向我，继续说：你知道，在我们这个行业——化妆品业，如果你要提高销售量，你必须推出新系列产品。在过去，一套优良的系列产品足以维持公司的业务四到五年。但现在却大不相同，变得好象在恶性竞争。我估计，我们每年都得推出新系列产品。

到这么严重的地步？我问。

这还是比较乐观的看法；可能还会变得更糟。我们推出新产品的速度很有问题。研发速度太慢，而且很不可靠。最糟的是，甚至当研发人员说已经完成一项新产品，却在开始上线生产时才发现，**研发技术人员所谓已经很完整的产品，对生产线而言根本不算完整。我们开始大量生产，然后就出现一堆的问题。**唐纳凡继续说：目前，技术人员花在生产线的时间比花在实验室里的时间还要多。你可以想像，这样子的产品上市会有什么不愉快的结果。想要让店里实际卖出去的产品与广告相配合，目前有很大的问题。

那你还能怎么做配销呀？史黛西问。

他转向她。史黛西，当你的生产线还有超过三个月的存货，而且店里的存货还不包括在内，你知道要推出新产品替换现有产品，代表的意义是什么吗？你了解其中要报销的存货数量有多少吗？

我可以想像得到，她回答：生产线上所有的旧产品库存全都要作废。我相信要决定在什么时候或是否要推出新产品，对你而言都是蛮大的挑战。真是谢天谢地，我不需处理这么紊乱的局面。我的产品比较起来算稳定的了。

这就是我一直在说的事情，唐纳凡笑说：我早该接手压力蒸气公司的，比较合我的个性。

不只是合他的个性而已，唐纳凡简直就像一座蒸气火车头。

那么史黛西，你要不要跟我交换？

唐纳凡，我也有我自己的问题。不要那么随便就问，搞不好我真的要跟你交换。我们全都笑了。

我想多听听你的配销系统，史黛西说，我点点头，她继续说下去：一方面，你增加了中央库存，但另一方面，你又要花这么多工夫减少生产线上的存货。我想多了解一点。

没问题，唐纳凡说：我们供应将近六百五十多种不同的产品给分布在全国各地的几千家商店。过去，我们都会保持三个月的库存量，不过一直都不够。每当一家店下订单时，请记得，他们不会只订购一项产品，而是一次订购一系列产品，我们总会缺少某些产品。完整出货的订单大概只占百分之三十。你可以想像日后再补充所缺货品的成本有多高。但转用新系统之后，我们可以在一天内完成商店的订单，而且完整出货的订单占百分之九十以上，存货出清速度大增，现在大概只需六星期

的库存就够了。

你是如何做到这项奇迹的？史黛西颇感惊讶。

很简单，唐纳凡答：*我们过去都把库存放在各区的仓库里。*

为什么？我插嘴问道。

**强调局部效益（Local optimum）的老毛病**，唐纳凡答。**每个工厂都是个别的利润中心。以工厂经理的观点来看，一旦他出货，产品就离开了他的责任辖区，变成配销的问题。**

我打赌正式的评核数字也反映了这点。唐恩说。

不但反映，而且加强了这种想法。唐纳凡同意。一旦产品运离工厂，在会计帐上会列为销售。你可以想像，工厂一制造完产品，马上就会将产品运至各区域的仓库。

对，当然是这样，唐恩附和道。那你的做法有什么差别？

现在我们把存货放在工厂里。我们在区域仓库只放预计未来二十天会卖出的产品。这已经够好了，因为我们每三天会替区域仓库补货一次。

我一点都不了解，史黛西坦白说：不过，先问一句，这些改变如何能让你在较少的库存量下达成较理想的订单出货率呢？我看不出两者问的关连。

很简单，我插嘴说。这全靠统计。我们对每个店铺中每项产品销售情况的了解很粗略。他们可能一天卖十件，可能一件都没有。我们根据的是平均数。

显然如此。史黛西说。

我问你，那种预估比较精确？我问：一家店的销售预估，还是一百家店的整体销售预估？

整体预估，她回答。

你答对了，当然是如此。数字愈大，整体预估会愈精确。**数字原理是，我们加上愈多的店数，预估的精确度会随着店数的平方根而按比例递增。你看，当唐纳凡将二十五个区域的存货移入工厂，他的预估准确度会增进五倍。**

罗哥，我从来无法了解你跟你的统计数字，唐纳凡插嘴说：让我试着以我的方式来解释。史黛西，当你出货到一间区域仓库时，整个系统平均有三个月的存货，而这些存货平均要花三个月才能卖得掉，对吗？

还必须所生产的产品无误，不然情况会更糟。她说。现在我了解了：只要产品一完成，无论是什么产品，你立即出货。而且根据每区域未来三个月的销售来预估出货给各个区域的数量。以这样粗略的预估，尤其你面临的是六百种产品，我可以想像整个情况会如何糟糕。

别忘了。唐纳凡补充：除了六百五十种产品，我还有二十五个区域仓库的变数。这些多少会导致更大的误差。

我们全都点头，唐纳凡总结：当一个区域仓库接到一家店的订单而出货时，总会缺少一些产品。其实，我们手上的确有这些产品，而且还很多，只是放在别的仓库。好，然后就开始一阵鸡飞狗跳。仓库经理对工厂施压，要他们马上出货，如果他拿不到，他就开始打电话给其他的仓库。你不会相信仓库之间彼此换货有多频繁。蛮可怕的。

这点我倒是相信，史黛西说：如果工厂在货物卖出去三个月前就出货，你还能期待什么呢？结果一定是某项产品在一个仓库中存放太多，在另一个仓库存放太少。所以，我现在明白你的做法了。你不再作任何区域性考虑，而决定所有库存都留在原地——工厂里。

这里总效果最大，我补充道。预估值也会最准确。

但你还是需要区域仓库，史黛西若有所思地说。

没错，唐纳凡同意，这样我们才可以针对商店的订单快一点出货，并可节省运费。否则，每个订单都得直接从工厂出货到店家，联邦快递一定乐死了。

我了解，她说：那你如何决定每个区域仓库需要保存多少库存量呢？

啊哈！这就是个值六万四千美金的问题，唐纳凡微笑说：事实上，很简单。我只要延续在制约因素——即瓶颈——前面建立缓冲（buffer）的做法。史黛西，你大概对你在瓶颈的前面建立存货缓冲，跟我一样偏执吧！

那当然。史黛西同意。

那你如何决定瓶颈的缓冲货量？

我们在白云顿厂时就一起研究出来了，她微笑说：**决定缓冲存量的因素有两个：预期的消耗量，及预期的补货时间。**

答对了，唐纳凡说：这也正是我对配销系统所作的设计。我将区域仓库当作是制约因素——即商店及消费者——与我们之间的缓冲。正如你所谈，每个区域仓库的存量是由货物的消耗量（它所服务的商店的销售量），及补货时间来决定，也就是说，大约是送货时间或平均每两次出货相隔的时间，取其较长者，然后乘以一点五倍。你瞧，我把从生产线发展出来的道

理运用在配销上。当然，要加上一点适当的调整。

继续说，她说。

我们每三天出货一次，而大部分的区域运送时间差不多需要四天，我在每个区域仓库的库存必须足够供应下个星期的销售。请记住，我根本不知道接下来四天中实际会卖掉什么产品，地图上每家店的销售量各不相同，因此我得密切注意。也要记住，存货短缺所造成的损害要比存货过剩来得大。所以，我们决定每个区域仓库都保存相当于该区域二十天平均销售量的存货。

我了解你必须要谨慎一点。但依我看，将一周的库存量增加到三周，已不只是谨慎，简直接近反应过度了。

你很了解我。唐纳凡笑道，虽然还没有人说过我反应过度。

那为什么要存这么多货？为什么选择二十天这个数字？

这是因为商店下的订单数量都蛮大的。他回答。我想他们习惯大量订购，是因为在过去，我们和竞争者的出货日期都很不可靠。为了保证不致因为缺货而失掉生意，他们不敢只保留一周库存。有的商店甚至夸张到一订就是六个月的数量。当然，这种情况也会造成区域仓库突发的大量出货要求。谢天谢地的是，各区域中大部分的商店每周订货量都不致于这么离谱；不然连二十天的库存量都会不够。

如果商店能照着销售量来订购，如果他们只补充已经卖掉的货，史黛西若有所思：那么你会轻松多了。你有没有试着说服他们？

有啊，当然有，唐纳凡说道。我们的配销经理曾经寄给他们一封信，告诉他们，我们愿意以补货的方式出货，甚至每天一次，但是大部分的商店都不愿意接受这项服务。我想每一种改变都需要时间，尤其我们要改变的是已有数十年历史的习惯。

那你怎么知道二十天的库存量就足够了？史黛西问。

这个数字不是根据我们的经验，而是计算出来的。唐纳凡坦白招来：根据目前商店的订购模式，二十天的库存量足以供给百分之九十以上的订单立即出货。目前我们仍处于过渡时期。我们已开始每周替区域仓库补货两次，但是还未能将仓库里成堆的仓库出清干净。结果，目前的成绩已经太好了，百分之九十以上的订单都能立即出货。

倒不一定需要表现这么出色。如果一百次中有九十次订单能立即完全出货，那剩下百分之十的货，店家会比较愿意等待。

对他们而言，跟竞争对手或者是我们以前的交货表现比起来，这简直已经是天渊之别了。事实上，为了不要宠坏他们，我们还刻意表现得差一点，只到达百分之九十而已。他自信满满：没错，我们可以很安全地将库存量降低到最多只有二十天。无论如何，四、五个月之内，就会很清楚地知道结果了。

目前你在区域仓库中有多少存货量？唐恩问。

现在已经降到四十天的存量，还在持续锐减中。当然锐减的速度会愈来愈慢。别忘了我们以前紊乱的状况，有些仓库的产品竟然还有九个月的库存量。

不错。我下了结论，真的很不错。所以说，你准时交货的比率从百分之三十增加到百分之九十，而库存量从九十天降到四十天，而且还在进步当中。很好。

四十天是目前仍在区域仓库的存量。史黛西多事地提醒我。为了保证由中央库存补货所需的时间只决定于运输的时间，而不用担心货源的问题，唐纳凡在工厂一定也多存一些成品，以建立他的中央库存。

对，当然。唐纳凡笑道，我希望我全部的成品库存只有二十天的量，工厂库存也一样；这样一来，中央库存本身的补货时间就只取决于工厂的生产速度；去年我们在生产方面的改进把生产时间缩短许多。我在工厂大概有二十天的库存量，应该够了。

我了解。史黛西的结论是：以前，你的产品一完成就出货，靠的是三个月前的销售预估。难怪得到的结果是错误的产品出现在错误的地方。现在只有当某个商店真正卖出某些产品时，你才会出货至该区域的仓库。真聪明。我得再多想一下。史黛西试图消化这些道理。能不能给我详细的逻辑树状图？

没问题。他微笑说：我很乐意。

唐恩看起来一头雾水。我不相信他听得懂全部的对话，他不曾和唐纳凡一起检讨过逻辑树状图，也不像史黛西一样，是个运筹管理（Logistics management, 透过科学化的管理，将物资或货物在最适当的时刻分配到最适当的地点，以达成最大效益）的专家。

你有任何疑问吗？唐恩。我问他。

我有满肚子问题。不过我最好奇的是，那运输费用怎么办？

我们现在定期为区域仓库补货。唐纳凡耐心地解释。这样我们可以装满货车再送，比较具经济效益。而且，我们不再需要空运少量的货到区域仓库，而区域仓库之间也不需彼此换货。运输费用自然就降低了。



这些问题都不简单。我说道，我们休息一下，去吃中饭。史黛西，午餐后，我们再讨论你的公司，好吗？  
没问题，老板。

## 唯一的出路

我还没和他们共进午餐，我需要时间思考。唐纳凡已将库存量减少了五十天，而且还会再继续减下去。在营运上这绝对合理，但却存在一个问题，一个大问题：减少成品库存对公司的价值在短期内会有不良的影响。

在会计帐面上，成品是以其成本来作帐，即经由成本会计算出的成本。这表示成品库存不是以原料价值作帐，而是以原料加工附加价值（即人工及其他开支）来作帐。我们减少成品库存的同时，也会减少附加价值，自然也就降低公司最后的价值。

我试着算出唐纳凡公司的数字。他大概会减少五十天的库存量。他的公司现在每年的销售量大概在一亿八千万美元左右，那五十天的销售量即代表大约二千五百万美元。不过，在会计帐面上，我不会看到存货减少了二千五百万美元的记录，因为会计簿上用的是成本价而不是销售价。我大概会看到存货减少了一千七百万美元。而对利润的影响呢？我得从这个数目减去我所付出的原材料费，即差不多七百万。我的天，他的损失会增加一千万美金！

我试着不要太惊慌。当然，这些都只是帐面上的数字，成本会计造成的歪曲现象；以后可以用真正的金钱弥补过来，可以从减少过期品省下来的钱，以及希望从增加的销售中弥补过来。但是我如何向可能的买主解释这一切呢？即使他全部了解，他也会装作不了解，因为这正好给他一张杀价的王牌。

**换个角度来看，有没有好处呢？**这样一来，过期品会减少，存货减少以后，推出新产品不会造成旧存货完全报销。数量有多少呢？我看一下唐纳凡的预估。他预估会有一千八百万美元的成品要报废，他有没有把减少的存货考虑进去？我拿出他去年的结算来看。没有，谢天谢地。去年也是一千八百万，他只是逐年照抄而已。

如果存货减少百分之五十，报废的产品会更少。而且当一半的产品都集中在一个地方的时候，要查看新产品的表现要比该产品分散在全国各地时简单多了。

好，那这又代表什么意思呢？唐纳凡可以因为不需要报废的产品数目提高，而改善帐面数字，即差不多一个月一百万美金，一年就有一千二百万，我愈晚出售公司，帐面数字就愈好。如果我能延至年底-----不过，这是不可能的。

买主的查帐员什么时候会用放大镜来稽查我们呢？即使我用尽各种把戏来拖延，最多也不会拖过两、三个月。天呀，那刚好是最糟的时候：那时候存货才刚开始减少，但是报废品减少的效应还不显著。

真可恶！我该怎么办呢？要卖一家收支几乎相抵的公司是一回事。要卖一家营业额有一亿八千万美元，亏损却高达一千万美元的公司又完全是另一回事了。要唐纳凡改回原来的配销制度，不可能。再说也没用。唐纳凡和史黛西说得没错，如果我们在换手前无法找出让获利大增的方法，我们就劫数难逃了。我、他们、还有公司，都将一败涂地。

我们必须找出一个快速提高销售的方法，这是唯一的出路，而且我们不能依照常规进行。彼德无法购买急需的先进印刷机，唐纳凡没有时间逐步改进他的研发技术部门，我们必须进行更快速的改革。这些天杀的华尔街食人鲨把这些压力加在我们身上，他们为什么不能放我们一马呢？

他们吃完午餐回来了。

罗哥，唐恩开始说：吃中饭时，我们讨论了一下唐纳凡的新配销系统对盈利的影响。

相当悲惨。我以平常的音调说。

那么，你也注意到了，唐恩说，有点失望的样子。

你期待什么？你以为他不会注意到吗？唐纳凡回他几句，然后转向我说：我该怎么办？不管它，还是增加我的中央库存？你知道以我多余的产能，轻易就可以办得到。

我想了一分钟。和区域库存相反，增加唐纳凡的中央库存，不会伤及唐纳凡快速回应商店需求的能力。对新产品的推出会有影响，但影响不大。另一方面，我们也不会因为会计上对存货的算法，而降低了公司价值。这个诱惑还蛮大的。

不，唐纳凡，不管它，照计划办。我决定。

我想你大概会这么决定。你从来不想走捷径，玩数字游戏。不过，我想我还是应该问声。

多谢。好了，史黛西，到你了。

令人惊讶的是，当你看一下概况时，两家公司好象没有多大的差别。她说道。我也一样，去年我的产能也过剩；我们产能过剩的情况还甚于唐纳凡。但我们真正的问题，你可能也猜到了，是在销售。

你知道，她继续说，我们的销售对象不是商店，而是需要用到高压蒸气的业者。我们这行科技进步快速，新产品愈来愈多。不过和唐纳凡的情形不同的是，我们有些机器的设计已有十年历史了。问题是，目前的竞争激烈到为了要渗透市场，我们常常必须以原料价卖出基本配备，只能靠后续附加的配备及零件来赚钱。这些东西价钱都还很好。

你的备用零件供应顺畅吗？唐恩问道。

不，不顺畅。史黛西坦白回答：一点都不顺畅。我们到处都看见堆积如山的零件，但是通常却无法在正确的地方找到正确的零件。然后总是有一堆客户追着我们要零件。

唐纳凡的配销系统能帮得上忙吗？

可能可以。这是为什么我会向他要逻辑树状图。我们还会需要进行很多调整；我们的状况不同。百分之九十的出货率对我们而言还不够。你知道，当客户需要一个零件，我们无法立即给他们的话，就会造成他们的运作停摆。我必须将我们的出货率从现在的百分之九十五提高到几乎百分之百。

很明显我们可以做得更好。我们必须检查区域仓库的库存量。我想，唐纳凡的构想应该可以大幅改善我们的表现。她转向我，补充道：但罗哥，改善零件服务还不足以解决我的销售问题。我需要一个突破性的点子。

你刚说零件的价格利润蛮高的。唐恩迟疑地说。

没错，我说过。史黛西确认。当她发现唐恩不愿继续说下去，便鼓励他：继续说啊！很多时候，**局外人反而可以想出困在里面的人看不到的点子。**

也可能没什么。唐恩继续说：不过我在想，你以原料价格卖基本配备给客户，只是为了能敲开客户的大门。

这样说也没错。

这不是表示，卖基本配备给客户的厂商就能垄断客户所需零件的货源？唐恩听起来有自信多了。

你说得完全正确。史黛西回答：每家公司的系统都有其独特的设计，你卖基本配备给客户之后，他就得向你购买附加配备及零件。

那么你能不能拿到竞争者的设计图？我想技术上你应该制造得出来。产品之间的差别应该不会大到你无法制造出他们的零件。

这就是你的意思！史黛西有点失望的感觉。唐恩，回答你的问题，我们不仅能拿到竞争厂商的设计，而且也拿到过。是的，我们在技术上、法律上都可以生产他们的零件。那么，你的建议是-----？

你可以把零件卖给他们的客户，他的自信降低不少。不过，很显然你以前曾经想过这个做法，但为什么行不通呢？

很简单，唐恩。她解释：他们的客户为什么要向我们买？因为我们的价钱比较低吗？

啊，我知道了。唐恩插进来，然后你的竞争对手也会对你做同样的事，然后就是一场价格大战。

而我们要不惜任何代价避免的，正是价格战。史黛西下了结论。

抱歉，这是个笨主意。

没有那么笨。史黛西对他微笑道：如果我们成功地采用类似唐纳凡的配销系统，而且有时间在零件供应上建立响亮的名声，那么你的点子或许可行。问题是，要建立这样的名声需要几年的时间，而我们只有几个月。

伙伴们，我慢慢地说：我们需要的是行销的点子，可以突显我们、让我们的产品比竞争厂商的产品更具吸引力，而且能快速执行的点子。

对。史黛西说：但我们不能冒险降价。

这表示，我补充：这些点子只能利用我们现有的产品。或许可以有些更改，但不多。

对。唐纳凡附和着，我们需要真正突破性的点子。

对。我对自己说：三个点子，一家公司一个。

## 借车风波

要来的终于来了，当我们差不多结束晚餐时，大伟问：车子的事呢，爸？

不错，这孩子有耐性。我原以为一踏进门，他就会有此一问。茉莉大概建议他等到我放松心情，而且被喂饱了，再问不迟。但是他这一问，不知怎的令我不悦。车子怎么样？我回答。

你去欧洲玩时，我可不可以借用你的车子？

玩？我说。

对不起，不是玩，是努力工作。你不在时，我可不可以借用你的车子？

我不喜欢他说的话的音调，他不是请求，他是在命令。给我一个我应该这么做的理由。

他没有回答。

如何？我施压。

如果你不想，就不必借我。他喃喃的回去解决自己的晚餐。

我可以就此不管，事实上我原本也不想借他车子，现在就更不用了。对我而言，一点问题也没有。

茉莉和莎朗在谈别的事，我和大伟默默的吃晚餐。不，这样不行。从一开始就令我再三迟疑，怕会产生的负面影响，现在却变成事实。大伟皱着眉头，他受到伤害了，最糟的是，他已确信不可能跟我沟通。这些青少年！

你说你会自己付汽油钱，并作车体检查？我最后说。

大伟的眼睛从盘子中抬起，望向我。

对，没错，他试探地说道。又一鼓作气，继续说：而且在那个礼拜内，只要妈妈需要去载莎朗时，我都会为她代劳。

这一着很聪明。我笑起来：继续你的战术，把妈妈和妹妹争取到你那边，把我围堵到角落。

我没那个意思。他脸红了。

慢着，莎朗不愿错失任何起哄的机会，她马上就下结论：好也！等我告诉黛比，她一定不肯相信。

我也不相信。大伟叫她安静一点。爸还没答应借我车子。

爸，拜托嘛？莎朗大伟期待的帮忙说话。

我不知道。我说。我还没决定。

但你答应我要考虑的。大伟抱怨。

没错，我是答应过。

那-----

我还有一些原因。

对啊！那当然。看得出来，大伟开始焦躁不安。

儿子！我以坚定的口吻说：我答应过要考虑一下，而且我也考虑过了。我自然会有我的原因，如果你可以说服我不担心，我去欧洲出差时，你就可以用我的车子。如果你丝毫不管我的原因，只当是我的问题，与你无关，那么我也会直截了当地拒绝你。明白吗？

是，爸！他安静下来。有什么问题？

让我拿给你看。跑到书房拿我的分析图表。回来时，我交给他第一张图。在好处这里，我要加一项。我说：你答应作你妹妹的司机。

我大概不会称之为好处。他喃喃道，然后他大声地念最后一点：加强我与儿子之间的信任。他想了一秒，然后说：这表示无论我答应什么条件，再怎样我都必须做到。他吧了口气下结论：有得必有失，这算公平。好，爸，你的问题是什么？

第一项我想已经解决了。不过，我们还是看一下。我去欧洲时你刚好放春假，我们都知道你想去墨西哥玩-----

爸，别担心墨西哥了，莎朗马上插嘴：大伟答应每天送我上下学，相信我，我不会让他溜掉的。

我原希望在这点上，我们能达成协议，大伟说：不过，好吧！爸，我答应你不会开车去长途旅行。

我松了一口气，翻到下一页。你念。我对大伟说：从最下面的句子开始。

当我不在家时，他开始念：你可以自由使用车子。

莎朗有点困惑，问：这表示爸已决定借你车子了吗？

但愿。他说：不过，很不幸，这只表示他试着找找看，如果他真的借我车子，会有什么负面的结果。

喔！

继续念。我鼓励他。

我将有很长一段时间不在家。大伟继续念，然后加入自己的意见——一星期并不长。

那只是你的想法。茉莉说。

好吧！妈，我不会再乱加意见。我现在念接下来这层的字：有一段很长的时间，你随时都可以使用这辆车子。

不对，我说：你不是在念一段文章，你是在念逻辑树状图。你要顺着箭头念。为了作示范，我指向第一句话，然后正确地念：如果当我不在家时，你可以自由使用车子，而且——我将指头指向第二个句子，而且我将有很长一段时间不在家，那么——我指向高一层的句子，那么，有一段很长的时间，你随时都可以使用这辆车子。

显然如此。这是大伟唯一的评语。

现在念下一句，我说，并向茉莉微笑，她也回报我一个微笑。我们都想到钟纳所说的：当答案是：显然如此或这是常识而已时，表示大家真的在沟通。

大伟继续念道：当人们可以经常使用某件东西时，这会变成一种习惯，一种权利。对不对？我问。

对，通常是这样。我现在可以往上一层念了吗？

好，不过试着用因果关系念。用如果——那么——。

如果有一段很长的时间，他慢慢地念：你随时都可以使用这辆车子，而且当人们可以经常使用某件东西时，这会变成一种习惯，一种权利。那么，你就会习惯随时使用这辆车子。我现在知道你的忧虑是什么了，不过——

大伟，我插嘴道：在你用随口说出的承诺去否定这个忧虑之前，我要你了解这个忧虑的重要性。请你读到最后。

好，我在读。旁边的句子是：我不愿和别人分享我的车子。

现在用刚才的方法：如果——而且——那么——，请念下去。

如果你习惯随时使用这辆车子，他不甚有兴致地念着：而且我不愿和别人分享我的车子，那么将来我说不时，你会不高兴。

对吗？我问。

没错。他承认：我可以明白为什么会有磨擦。

那么？我问。

我不知道。他答。无论我现在说什么，都会被解释成我好象只想回避这个问题。我确实很庆幸自己不怕麻烦，仔细写下这个问题。我正要提议一个解决方法时，茉莉及时对我使个眼色，我把要讲的话吞进去，反而说：慢慢想，大伟。我下周才会去欧洲。

大伟是个活生生的例子，张开嘴说了一件事，却立即又反悔。最后他说：或许如果我答应，爸回来后两个月内，不要求开爸的车子。

这倒是久了一点。再说，我不认为大伟能遵守这样的承诺——他太爱我的车子了。

你为什么觉得这个办法行得通？茉莉问他。

很简单。大伟答：如果一个星期足以宠坏我，那两个月就一定足以让我回归原状。

你觉得如何？茉莉问我。

我觉得两个月太长，一个月就够了。

茉莉在研究病人的档案时，会画出树状图以便更清楚了解并解决病人的问题。这样子，她可以在与病人会面三、四次后，就挽回出问题的婚姻关系，而不致放任问题在几个月中变大。当我提到，她是以小时计费，而不是以结果计费时，她只是笑笑，然后指着一长串候诊病人的名单。

她对工作很投入，但工作并未对她形成压力。你总看到她很忙，但绝不会抽不出时间。

我喜欢像这样宁静的夜晚，茉莉喃喃念着她的病例，而我试着处理完我的文件。而在背景音乐中，赛门和葛芬可再次向我们叙述他们与西西莉亚（注：他们的一首歌中的人物）的问题。孩子们在他们自己的卧室里，或许正在熟睡中。

我对你处理大伟的方法，感到很高兴。茉莉向我笑道。

在优尼公司中，我们称之为**购买业界和平**。我笑着回答。

这是什么意思？她颇感困惑。

茉莉。我试着解释，不要误会。我并不后悔我的决定，不过坦白说，客观来看所发生的事：大伟向我要车子，我给了他车子，就只是这样。

亲爱的，你真的对你的决定觉得很不舒服吗？她柔声问道。

不，一点都不，我觉得很好。

她在我脸上亲了一下。那么，把刚刚所发生的事形容为只是大伟得到他所要求的，这项多只叙述了部分的事实。

我想了一下。并不是我不想让儿子得到他极想要的东西，而是不想要发生其他相关的事，譬如说，大伟觉得他有权开我的车子。我觉得依照现在的安排，就不会发生这种情形。同时，也产生了良好的边际效益。茉莉可以节省一些时间，而莎朗不仅不忌妒，还举双手赞成。

你说得没错。我拥抱了她一下。我们甚至很难想像大伟两个礼拜不向我借车。你知道，钟纳**建议我们只需清楚的陈述负面的因果，而不提出解答**，的确很有道理。如果是我提出建议，他顶多会把我的建议当成具侮辱性的、不公平的要求。

茉莉笑着点头同意：钟纳的方法真的有用，总是可以达到双赢的结果。

但愿我有你的信心。我静静地说。茉莉，我在工作上有这么多难题-----我很怀疑其中任何一项能有双赢的结局。

多告诉我一点。她以同样安静的声调说道。

我不知道要说什么。实在没有必要抱怨我个人的难题，这只会令茉莉不愉快，同时让我自己落入一种悲惨、自怜的心情而已。

你想出如何保护这几家公司的方法没有？她问。

还没。我叹口气。我告诉她今天和唐纳凡及史黛西讲座的计划。我们就像溺水的人，连根稻草都想抓住。

为什么？

茉莉，你想想，要找到一个突破性的行销点子，在几个月内大幅提升我们的销售量，机会会有多大？

这种事不是没有。她试着替我打气。

没错。我承认。但很少发生，再说我们必须在没有新产品，没有任何广告预算下达成目标。我停一会儿，继续说：而且我们不需要一个奇迹式的解决方案，我们需要三个。这完全是不可能的。

不，并非完全不可能。她坚定地说：或许很困难，但不是不可能。

唉！少来了。

罗哥，听我说，钟纳教我们的方法正是针对这种情况：似乎已经山穷水尽，好象唯一的选择就是放弃。她继续说：亲爱的，我知道我在说什么。我几乎每个星期都要面对这样的情形。

我没注意到。我扬起眉毛表示夸张的程度。

不，不是指个人生活，傻瓜。我指的是我的客户。有些人的婚姻已经被他们带入死胡同，看来毫无修复的希望。然后，若有所思地说：你知道我们之间有什么不同吗？你几乎从不用钟纳的方法。

我开始抗议，但她继续说：没错，**我知道你每天都会用一部分的方法；用在谈判，用在建立团队精神，甚至用在计划重要的会议上。但，罗哥，你上一次用上全部技巧，是在什么时候？先分析一个棘手的情势，然后建构一个双赢的解决方案，来扭转情势？**

我想说我上个月曾经针对配销问题用过。不过，不是我做的，是唐纳凡和他的员工做的。

在我的工作里，她继续劝我：我总会不停地遇到新的状况，我必须不停地使用所有的思维方法，难怪我现在对于使用的结果深具信心。这不容易做到，需要下很多苦工，不过，会有效果。

当她发现我不想回答时，她直接对我说：罗哥，你一直沿用以前发展出来的做法来解决问题。现在你无法再如法炮制了。你必须针对现在的情况，再发展出一套解决方案。

你是什么意思？我颇感不悦。你以为我可以发展出一套通用的程序，找出突破行销的方法？

对，我就是这个意思。

我懒得回答她。

## 零报废，零库存

我想我已经找到了一个可以让包装纸部门比纸盒部门还赚钱的方法。彼德很兴奋，我也是。

去年，包装纸部门亏损四百万美元，把全公司的利润拉低到一百万美元以下。如果他在营销上能有所突破，让包装纸部门能和公司其他部门一样赚钱，那-----天啊！这部门只要收支平衡，公司利润就会有五百万美元。

我简直不敢相信。这消息好得不可能是真的。会不会是彼德一心想阻止公司出售，而想出了一些既勉强、风险又高的做法？

从头讲起，慢慢来。我对他说。准备接受详细的盘问。

这正是我所需要的。他笑得很开朗。唐恩打电话来了以后，一切就割然开朗了。

我打的电话？唐恩惊讶地说。我不记得给过你任何新点子。

有，就是你。彼德坚持。一个重要的点子。

你这么说，真是客气。唐恩真的被搞糊涂了，尤其在我老板的面前说。但是，很抱歉，彼德，我记得我是问：为什么在大量印刷时，你无法和快速印刷机竞争，但在小量印刷时却可以？

一点都没错。彼德显然觉得唐恩的表情很有趣。你让我们不再为自己明显的弱点难过，开始专注在既有的优势上。

我懂了。唐恩说。不过一会儿之后，他说：不，我还是不明白。我不明白以你目前的快速操作准备能力，如何能帮助你在大量印刷上与竞争对手较劲？

唐恩，你弄错方向了。我说。彼德并没有说他要追求大量印刷，他只说他们决定要全心专注在已享有优势的市场上。恭喜，彼德。我知道一旦你不再执着于只有靠大量印刷才能赚大钱的想法，你会发现小量印刷也有厚利。那么，告诉我，市场都在什么地方？

我很愉快地问。

彼德没有回答，只是很不好意思地清清喉咙。我笑出声来，看来好象不是唐恩，而是我自己搞错方向了，而且差得很远。好吧！彼德，告诉我们你的点子。为什么快速操作准备可以帮你赢得大量印刷的市场，即使你的印刷速度不如别人？我说。

很简单。他说：其实，也没有那么简单。让我先描述一下我们客户的冲突图。

请。

彼德走到黑板前，开始说明整个状况。买主的目标是要能符合自己公司的要求。为了符合公司要求，买主必须试着从供应商那儿获得最佳的财务交易。在我们这个行业，操作准备需时甚久，客户想要拿到低的价钱，唯有大量订货。为了要从下游厂商得到最佳的财务交易，买主必须大量订购。

这是很明显的事。

另一方面呢，彼德继续说：为了要符合公司的要求，买主也要努力减少存货。我不需要告诉你，目前的企业文化对存货的容忍度有多大的改变。

不，你不需要再告诉我们。我全然同意他。

彼德完成冲突图的描述：这表示，为了努力减少存货，买主必须多次小量订购。

这个冲突蛮明显的。唐恩说：不过，要拿到好价钱的压力仍然大过其他，对不对？

没错。彼德同意。

你有没有看到任何可能改变这个现象的因素？唐恩继续问。

或许有。彼德答道。市场竞争愈激烈（指的是客户面对的市场），他们的销售预估就愈不准确，使得大量订购的风险愈大。政府法规也帮了印刷厂一个大忙；他们常常修订食品外包装需要列出的原料项目。只要有任何修正，整批包装纸存货就完全作废。不过，真正的原因是，由于竞争激烈，我们的客户常常会出奇不意的推出促销活动，希望带给顾客惊喜，这通常都需要在包装上作些修改。

他们的内部沟通这么差？他们无法告知客户即将展开的促销活动吗？唐恩问。

主要不是内部沟通的问题。而是在目前的市场上，客户必须比以前反应快速。他们常常要在两、三个月就推出特定的新促销活动。

那么，唐恩结论：你希望客户愈来愈能接受小量购买吗？

也对，也不对。这个趋势演变已经渐渐开始了，而且可能会愈来愈快，但我们没有时间等待这个过程自然演变完成，我们必须推它一把。

怎么做呢？我问。

从帮客户解决难题开始。彼德回答。

这的确是个正确的做法。那么你打算切断哪个箭头？我再问。

那个讲到为了要从下游厂商获得最佳财务交易，买主必须大量订购的箭头。他说。

继续说下去。我鼓励他。

等一下。唐恩插嘴。如果我们要从头仔细查验彼德的解决方法，我们为什么不试着一起破解这个冲突图呢？

好主意。彼德笑起来。想出愈多的方法，再一一推翻它们，会让你们更觉得我的方法最好。

他对于他的方法的确很有信心，这倒是令人充满希望。

这个箭头下的假设是，唐恩照着破解冲突图的步骤开始说：**由于印刷机的操作准备需要很长的时间，买主只有大量订购，才能获取较低的价格。我们要如何推翻这个假设？你的操作准备会比较省时-----**等一下，为什么我们的思考方式要和别人一样，为什么你的价格要随着生产所需的时间而定？你有很多剩余产能，卖出的价钱只要比原料的价钱高，都比让资源闲置来得好。

唐恩，你是想建议来一场价格战吗？彼德无法相信自己的耳朵。

不是，完全不是。唐恩开始有点兴奋。我只是建议你，把价格定得和竞争对手的大量印刷价一样。

彼德试着要说什么，不过唐恩正在兴头上。虽然你的印刷机速度比较慢，你还是做得到，因为你有这么多剩余产能。现在买主需要缩小订购的批量（batch size）的压力愈来愈大，更保证了这个点子的可行性。你有没有算过你能增加多少利润？要记住，你的多余产能其实还是有限度的。

不，唐恩，这不是解答。我说。

为什么？

第一，我看不出为什么跟竞争对手的大订单订一样的价格，就会令买主开始小量订购。而且大量度单的单位价格还是会比小订单低。

我估计错误。唐恩同意。不过，不管如何，我的建议还是管用。**彼德可以争取那些订单，而且由于他的小订单价钱比较便宜，可以让他占上风。买主也比较喜欢跟较小的厂商合作。**

唐恩，我耐心地说：**你的建议无法突破买主的冲突图，所以很明显无法解彼德之困。**再说，彼德不会这么兴奋地跑来这里，只是为了展示他可以利用过剩产能来降价的解决方案，他一定有更好的方法，对不对，彼德？

对，当然了。然后他转向唐恩，补充道：不仅降价竞争的风险太大，而且我们剩余的产能也无法让包装纸部门转亏为盈。

为什么降价竞争风险会很大？

彼德笑着回答：唐恩，你有没有考虑过，替畅销糖果大量订购包装纸的客户也会替较不畅销的糖果订购小时的包装纸呢？他们是同一群的客户。

唐恩想了一会儿。彼德和我都等他说话。

最后他说：让我想一下。买主会期待订购量愈大，价格愈便宜。

正确。彼德鼓励他：这就是关键所在。

这表示，唐恩继续说，好象比较有自信了，买主不仅会比较你和竞争厂商的价格，同时也会比较大订单的单价跟小订单的单价。现在，我了解这个问题了。如果你降低大订单的单价，买主会要求小订单比照降价，不管你现在的小订单价钱已经比竞争厂商低，还是一样。

答对了。彼德笑道。买主的习惯就是迫使我们整体降价的压力，这会毁了整个生意。

显然如此。唐恩同意。我看不出有其他的办法。罗哥，你呢？

让我试试看。我开始，我们检查的箭头是为了要从下游厂商获得最佳财务交易，买主必须大量订购，因为大量制造可以降低价钱，因而令利润提高。我要如何挑战这项假设？

有一会儿，我想不出任何方法，不过，我发现了两个有破绽的地方，财务表现及获利。**利润只是公司在乎的财务表现指标之一而已。还有另一项现金流量，有时候甚至比利润更重要。**

彼德，我问：有没有客户在现金流量上出现问题？

有。彼德答：现金流量对某些客户而言，确是重要的参考量。不过，我看不出我可以如何利用这点，让他们付较高的价钱。

你看不出来吗？多次小量订购可以减少积压在存货上的现金。即使买主小量订购需要付较高的价格，他的现金流量情况却好多了。

不过，也只是短期而已。彼德并不全然同意。

彼德，我说：难道你不知道，当现金告急时，需要的只是短期应变方式。

彼德想了一下。对，这方法在某些时候-----对我的一些客户可能行得通-----。但我不觉得我的生意可以全依赖这点子。不过，不管如何，它可以强化我对买主的说词。多谢了！

不用客气。

要不要试试别的点子？他问道。

不了，彼德。我笑起来，即使我有，我还是急着想听你的点子。

我们的方法，他开始说：最从挑战大订单会让买主获得较低的单价这个假设开始。

在你的行业，情况不正是如此吗？唐恩问。

不，不是。彼德令人惊讶的答道。

为什么？我颇感困惑。

彼德显然蛮高兴的。我们拿最近输给竞争厂商的一笔生意为例好了。他从档案夹中拿出一堆纸张，指着最上面的一张，说：这是我们的估价。第一栏是数量，第二栏是价钱。翻到第二页，这是竞争厂商的估价。

我们比较这两笔估价单。在上端，当数量较少时，彼德的价钱显然低很多，但随着数量增加，就渐渐不一样了。到了底端，彼德的价钱几乎要高出百分之十五。这也难怪。彼德的机器操作准备速度快，所以印刷数量少时价钱较低，但竞争厂商的机器印刷速度较慢，因此数量大时价钱就较低。

我一点都不了解你的做法。唐恩说：你刚才宣称大订单不会造成低单价，但现在你给我们看两张真实的估价单，刚好证明相反的说法。你的估价单和竞争厂商的估价单只有一点是相同的，就是订单数量增加时，产品单价就都跟着降低。

继续。我对彼德说。

客户选择订购这个数量，彼德指的是靠近底端的数字。当然，这就个数量而言，竞争厂商的价格比我们便宜多了，所以我们失去了这笔生意。不过，他以胜利的口吻补充道：你不知道的是，这个数量足供这个客户六个月的销售之用。

我们现在知道了，又怎样呢？唐恩真是没耐性。

我现在就告诉你会怎样。彼德以逗弄唐恩为乐。客户的销售预估愈来愈不可靠，而且愈来愈多的促销活动需求促使他们必须作些改变，常常连带要改包装纸的印刷。

对，你告诉过我们了，不过我还是看不出有什么关系。

客户实际会真正用完订购数量的机率有多少呢？彼德问道。要记得，他的订单理论上足供六个月之用。你知道六个月中会有多少变动吗？

不，我不知道。唐恩答。不过你也不知道。

或许你不知道，不过作这行的几乎每个人都得知道得蛮清楚的。彼德继续揶揄他。业界的杂志充满了这类统计数字，你看。

他拿出另一张纸给我们，是某杂志的影印资料，他指着其中一个有点模糊的图表说：平均而言，要用完六个月份的订购量，机率只有百分之三十。

我仔细看了一下这个图表。我看过这类的统计，不过对这数字还是蛮惊讶的。我看一眼手表，不到一个小时后，我还有另一个会议。彼德是否真的找到了行销难题的解答？他的自信显示他已经找到了。以我们蜗牛般的进展速度，看来我很可能需要将下一个会议延后。我要这么做吗？

我就要讲到重点了。彼德说。我们的解决方案根据的是，假如只订购两个月的份量，包装纸用不完的机率会小得多。根据这张图表，机率只有百分之十。你看，我们要做的是说服客户，如果他考虑到存货过剩的话，那么向我们订购两个月份的量，还比他向竞争厂商订购六个月份量的单价还便宜。

换言之，我试着消化彼德介绍给我们的观念，你的建议是让买主不要只考虑购买时的单价，而要着眼于实际能用掉的数量单价。有道理。

我再看了一下两张估价单。彼德选择两个月不是没有理由的。以这种较小数量的订购（是实际订购量的三分之一），我们确实比竞争者便宜。很聪明。

我对此有一个很大的疑问。唐恩还是十分疑惑。我不是针对这个观念，我觉得这个观念还蛮合理的，我怀疑的是可能的效果。我同意会有百分之七十的订单，订购数量无法全部用完，但剩下用不完的数量会有多少？我想这全要看这数字的大小？

你是什么意思，全看数字的大小？当然是要视数字而定，彼德站起来防卫他的构想。



我的直觉是，现在轮到唐恩揶揄彼德，在大部分的情况下，你恐怕无法精确显示可以省下的钱有多少。

平常我喜欢看唐恩与彼德友善的互相角力，不过今天我时间不多，再说，这件事太重要了。唐恩，比较一下这两个订单。我有点不耐烦地说：很明显，当订购量是六个月的份时，有百分之十以上的机率，其中三分之二的包装纸终将报废。

由于彼德的个性使然，他没继续角力，反而向唐恩解释：两个月内，有百分之十的机率会发生事故，令包装纸报废。这件事显示在百分之十的个案中，为接下来四个月所增订的将也会报废。

我了解。唐恩说道。所以，你以这个逻辑计算所订购数量中可用部分的单价？

对。

竞争厂商的价格比你高多少？我问。

我的价格还是贵了一点，差不多比他们贵了百分之零点五，彼德答。

那还有什么好处说的？唐恩问。

我想到的是买主需要减少库存的压力，还有，没有人喜欢手上有一堆报废的存货，以百分之 0.5 的差价，我赢得生意的机率还是蛮高的。不过，我的想法还不止这样，我想要容许客户订购两个月的量，但选择每两个星期送一次货。

你是说，我试着了解，以两个月的量来计价，但不会一次把货出清给客户；而是他在两个月中，每两星期会分别收到较小的量。

完全正确。彼德确认，而且，在第一次出货后，他可以随时取消剩余的订单，不需要任何罚金。

很慷慨。唐恩说。太慷慨了。

不。我说：很聪明的做法。客户付的是两个月货量的单价，但需要承担的可能作废的风险却好像只有两个星期的订购量。这绝对会让真正可用产品的单价降到最低。

而且，最重要的是，彼德笑说：买主的库存量会很低，大约只是目前的百分之五左右，甚至更少。

这是突破买主冲突图的绝佳解答，我下结论。实际上，他付的价钱甚至比目前大量订购的价钱还低，而且存货也比他在小量订购时所预期的还要低。以买主的观点来看，真是既价廉又物美。

彼德听了很高兴。你看到任何负面效应吗？

只有几个很明显的事情，我答。可能你都考虑过了。

别太确定。彼德说。说来听听看。

我想到一个负面效应，唐恩说：如果我没有误解的话，你要把剩余的订单库存保留在自己手上，承担存货的风险。这样划得来吗？记住，有百分之十的机率，存货将无法脱手。

唐恩，这不会是个大问题。我说。

为什么？

第一，你同不同意，彼德的做法不会造成价格战？

同意，竞争厂商在这点上无法和他竞争。要降低价格，他们必须大量印刷，但要替客户承担存货的风险又太大。唐恩开始对彼德的点子感到兴奋。实际的意义就是彼德以中等数量的价钱，获得大量印刷的市场。唔，难怪他有能力负担少量的报废存货。事实上，这样做的损失算蛮小的；因为，我们所承担的库存报废要远比客户小：他们承担的风险是以买入价格来计算，而对我们而言，只要我们有剩余产能，所承担的风险就只是原料成本而已。好办法，我真的很喜欢。

我已经计算过风险。彼德显然很受用，不过还试图掩饰。这样的订单，平均损失应该不到百分之二。

你不怕会有买主滥用你设计的办法？我问。

你是指-----？

你如何保证客户不会先下一张大订单以获得较低的价格，然后在第一次出货后取消剩余的订单，因为他真正需要的数量其实很小？根据你的办法，他们不必付任何罚金，或甚至不需要任何解释。

我没想过这点。彼德说，但不一会儿他说：我想我们可以想出一个不致得罪客户，但仍能堵绝漏洞的好方法。

嗯，我相信可以，我说。那么，你将可提供最好的价格给市场，并可缓解客户的资金压力，再加上保证最低库存及几乎零作废库存。再加上你绝佳的准时出货表现及高品质，这是每个买主的梦想。这对你的最后利润帮助有多大？

如同我一开始所说，如果我能以刚才所讲的价格，利用剩余的产能，包装纸部门会比其他部门都赚钱。大概会有九百万美元的利润。这是一大笔钱。所以，罗哥，你喜欢这个主意吧！你有没有看到什么问题？

我喜欢，我当然喜欢。不过，我看到一个问题，大到足以将你出色的想法变成一大失望。

是什么？彼德蛮担心的。

你的方法太好，又太复杂而难以解释。我怕要说服客户相信你的说法，相信他们真会获得所有这些好处，会有困难。而

且即使他们看出利益所在，别忘了，买主面对卖主的慷慨好意时，通常都会心存疑虑。这会是问题。

就是这样？彼德听起来放心多了。

对。

别担心，罗哥。我想我们能说服他们。可能是我对客户的信心比你强，不过我真的觉得要说服他们，不会有困难。

我相信你。这个办法听起来很好，非常好。就去做吧。没问题，老板。我们很快就会知道效果如何。我陪他走到门口时，他补充：明天我们会提出两份这样的报价单，然后我和业务经理下星期会与买主碰面。

做得好。我握了一下他的手。他完成了一项艰难的工作，他真的想出一个双赢的解决方案，不过我怀疑他真能说服客户。除非我看到订单进来，我是不会随便更改业务预估数字的。

过了一分钟，他探进头来告诉唐恩：顺便告诉你，即使我们还有很多剩余产能，我们也不打算印刷两个月的量，然后将它储存起来。

## 股东的利益 VS.员工的利益

这是我生平第一次坐头等舱横越大西洋。

身为执行副总，我可以坐头等舱，只是去年我并不需要到欧洲。事实上，我也不觉得这次我需要去，如果我可以选择，我宁可不去；我不认为应该卖掉我的公司，我觉得这是个错误。依我看，这趟欧洲之行唯一的理由，是董事会要让华尔街明了他们真的在采取行动，他们真的有一个实际的行动计划。真是一派胡搞，他们甚至不知道，卖得的钱要拿来做什么。

这整个无聊演出的幕后主使——杜鲁曼，现正坐在我后面，坐在一个大大的头等舱的皮沙发里。这沙发大得足以坐下两个人，是全世界最昂贵的座位，七个小时就要三千多美元。

他们开始替乘客送上晚餐。你应该看看供我们选择的开胃菜：鹅肝馅派，龙虾沙拉，里海鱼子酱。你点过里海鱼子酱来当开胃菜吗？我从来没有。我是说，直到现在才第一次吃到。这些小小的黑色圆珠子每盎司价格高达五十美元，就象在吃纯银一样。

还真难吃。难怪他们要配伏特加酒。老实说，我还是比较喜欢意大利比萨及啤酒。

杜鲁曼无疑知道如何享受鱼子酱。你该看看他如何快速地将鱼子酱涂在这块小小三角形土司上，加上蛋黄及洋葱屑。我告诉你，他还真是个行家。为什么一个什么都不生产、从未有任何贡献的人，可以生活在如此的奢华之中？我想这个世界就是如此。奴隶主的生活环境总是比奴隶好得多。

你总共参与多少个董事会？我问。

现在只有十二个。

现在只有十二个，我对自己说。或许上个月他们关闭了一家公司，卖掉了另外两家。

你为什么要问？杜鲁曼从肉汤中抬起头来。

不看着汤是个严重的错误，飞机现在摇晃得这么厉害，汤匙又这么浅，他准会把汤溅到丝质领带上。但结果，没有发生这样的狼狈景象。

只是想知道而已。我说。

想知道什么？我是否有时间了解这些公司实际在做什么吗？抑或想知道我的工作内容大概是什么？

事实上，两者都想知道。

罗哥，他对我微笑道：你对这种游戏还相当陌生，对不对？我还不曾在董事会上听过你说话。

杜鲁曼很有权势。等我的公司被卖掉，我丢了饭碗时，我会需要他的帮助。你无法在报纸上的征人广告中找到高层主管的职位，你需要人际，需要认识适当的人，并且让他们也认识你。多谢格兰毕，我现在就有这样一个机会。一个星期的时间够长了；我得让杜鲁曼留下深刻的印象，对我有进一步的认识。

我和其他人不一样。我说道，心里想的是史麦斯。我宁愿多做，少说。

嗨！他笑开了，那么这是你对我的工作的看法，只说不做。在我有机会更正他的看法前，他继续说。我想一天八小时都被困在机器前的生产线工人，也会这么形容你。

我勉强对他回笑。不过，即使警铃震天价响，我仍然无法玩这种游戏。我不这么认为。我平板地答。

为什么？有什么差别？

有差别，而且差别很大，不过基于某种理由，我找不到字眼来说明。这个吸血鬼在说什么？开开董事会议可以和实际管理一间公司相提并论？他们知不知道要将生意转亏为盈，有多难多辛苦？

你知道我去年内让三家亏钱的公司转为赚钱吗？

罗哥，不要误解我的意思。虽然你从未在董事会中炫耀，道尔提和我对于你的成就，都十分清楚。我们都很仔细阅读你们的报告，包括字里行间隐含的意义。

那么？

那么，你还没有回答我，你和我的工作有什么不同？你用双手生产东西吗？你的工作不也全靠说话完成的吗？

对，当然罗！我开始为了无法表达自己的意思而感到愤怒。我思考，谈话，然后下决定。工作就是如此完成的。

那你为什么觉得我不是这样呢？杜鲁曼仍然很平静，温和。我也思考，谈话，然后做决定。

至少后面两项是正确的，他谈话，并且下决定。他在董事会上谈话，然后他下决定。他决定卖掉我的公司。我唯一不知道的是，他是否经过了思考。出售我的公司毫无道理可言。忽然，我脑海中曙光一现。有差别，而且还很大。我要如何表达，才不会得罪他？

我想，我慢慢地说，我对你的工作还不够了解。

很显然。

我承担管理公司的责任，你的责任是什么？

我负责管理金钱。他答道。

我想了一会，他说得没错。不过，一个人要如何管理金钱呢？或许透过投资不同的公司，然后-----

所以你的工作就象看门狗，看管你投资的公司？我想我措词应该小心点。

他笑出声来。没错，我想你可以这么形容我的工作。我的工作是要决定要投资哪些公司，然后就当只看门狗。好好看管公司，以产生最佳的局部效益。

这句话挑起我的好奇心。

局部效益？我回问。

罗哥，你知道有多少高层主管忘记了公司的目标是要赚钱？他们专注在生产，在成本，在策略上，却常常忘了这些都只是方法，而不是目标。以优尼为例，你知道长期以来，这些主管表现得好像优尼公司的目标只是提供他们肥缺？有时候，我直觉得这些高阶主管忘了这不是他们的公司，而是股东们的公司。

我没有回答。

以你的公司为例。我们投资了将近三亿美元，目前回收是零。现在，我们能卖到半价就算幸运了。你想，这是谁的钱？谁要付出这笔钱？

我的公司已经不再亏钱了，我说。多给我一点时间，我会让它真正地赚钱。为什么要现在卖掉？

罗哥，你的多角化集团能获利多少？我看到你今年的营业预估，你注意到还有通货膨胀吗？为了要保值和减少风险，我们只能投资在获利能超过通货膨胀的公司。

我了解他的想法。我无法保证我的公司获利会超过通货膨胀。但-----

这是我工作中最不愉快的部分，他继续说。有时候管理阶层难免会下错决定。但是当他们坚持要保证错误的决定时，我们就必须插手。这是我们的工作。记住，**最终目标是赚钱**。你的公司必须要卖掉，罗哥，这是不可避免的。

杜鲁曼不需要告诉我公司的目标是要赚钱。从我当厂长后，这就一直是我的座右铭。但是，我也同时希望能在不牺牲员工的情况下达成目标。我从来不觉得赚更多钱的方法是将部门砍掉。这是史麦斯的做法，他会为了节省几毛钱裁掉任何人。

我不认为我的情况是试图保卫一个不好的决定。我没什么需要保卫的。当初我并没有参与多角化的决定。但是，我仍然不觉得出售我的公司是个正确的决定。我试着小心地选择我的字眼。

为什么？

因为我们面对的不仅是金钱。我们同时也面对人。我想，高层主管不只对股东有责任，对员工也有责任。

或许我刚判了自己死刑，不过我管不了这么多。要我玩他们的金钱游戏可有个极限。我要全部说出来。有时候，以我的

立场来看，只为了让一些有钱人赚更多的钱，而压榨员工——将一生投注在公司的人，并不公平-----。公司的目标是要多赚钱，但这并非就代表了经营公司全部的意义。

杜鲁曼看起来并不惊讶。他一定听过类似的话，虽然说这些话的大概不会是他的部属，可能是他的前任部属。

一些有钱的人变得更有钱。他重复我的话。罗哥，你以为我投资的钱从哪里来？有钱的投资人？银行？难道你不知道我们投资在市场的钱大部分都来自养老基金？

我觉得我脸全红了。当然我知道。

人们一生节衣缩食，就是为了存钱养老。杜鲁曼向我解释这个明显的事实。他们现在开始省钱，以便二、三十年后退休时，可以平静地养老。我们的工作确保他们在退休时，手上会有这笔钱。不是等额的金钱，而是等额的购买力。我们看管的不是有钱人的利益，我们关心的是同样一群人——你员工的利益。

有趣的冲突图。我完全同意。

杜鲁曼看起来有点失望。不要怀疑我所说的。我不是在放烟雾弹，我说的是活生生的事实。

我没有试着去解释清楚，只是拿出笔，开始在餐巾上画下这次的冲突图。**目标是要照顾公司各有关方面人士的利益。**你觉得这有问题吗？

没有，我只会觉得那些忘了这点的人有问题。

要做到这点，我们必须确保两个必要条件。**第一是保证股东的利益，另一个是保证员工的利益。**我等他提出反对意见，不过他点头同意。

为了保护我们的股东，你坚持卖掉多角化集团。

你不同意吗？他问。

我同意在目前的状况下，为了保护股东的利益，我们应该卖掉公司，但这并不表示，我同意我们应该卖掉这些公司。

罗哥，你讲话很象政治人物，你倒是同意，还是不同意？

容忍我一下，这个问题还有另一面。我们同时也说，必须保护员工。因此，我们不能卖掉这些公司。

我期待他会提出反对意见，宣称出售公司和员工的利益无关。不过，他没说出一个字。他把餐巾拿去，开始检视冲突图。

你的工作比较容易。我说。对你而言，显然我们需要出售这些多角化集团。你看最后的获利数字，看营业预估，数字会告诉你答案。无论现在或未来赚的钱都不够，只有出售一途。这也难怪，你只看到问题的一面，你本来就应如此。没关系，因为员工及工会也一样，他们也只看一面。只有身为主管的我们，被夹在中间，需要满足两边的需求。请你站在我的立场上，试着回答要不要卖掉公司这个问题。你看，要回答这问题并不容易。

他仍看着冲突图，说：问题的两面我们都考虑过了。或许在过去，我们并没有这么做，但现在我们绝对考虑过这个因素。谨慎的投资者不会只看问题的一面，我们已从痛苦的教训中学到，**最重要的关键在于人。如果员工不喜欢他们的工作，如果他们无法以公司为傲，迟早会反映在公司的亏损上。**

我猜这对工会而言，也是一样。他们知道，无论高层主管答应他们什么条件，一家亏钱的公司不可能提供工作保障。甚至他们愈来愈常要求在作出任何让步之前，先看我们的投资计划。我说。

他从冲突图中抬起头来看着我。在我们的情形正是如此。

是怎样？

我想，我很容易就可以回答：你的公司还是应该要卖掉。不，不要激动，让我说完。你知道我们的信贷评级，几乎是名列最劣的一级。

我知道，我们付出的利息是优惠利率再加两厘。

他继续说：每个人都安慰我，市场很快就会复苏。但市场一直在摆晃中，而且接下来会走下坡。上次的衰退几乎整垮优尼。我们不再有足够的预备金帮助我们渡过另一次低潮，而且我也不觉得我们在目前尚佳的状况下能储备到足够的预备金。没人知道好景能持续多久，每个人都告诉我在这次的复苏中赚钱并不容易，降价的压力一直在持续增高。

我开始了解他的观点。

罗哥，即使我暂时忘掉我的老板，即使我专注在优尼公司的员工利益上，我得到的结论还是一样：我们必须卖掉一部分，以保护其余部分。出售多角化集团是唯一的选择，我们必须保护核心事业。

不过，为什么要现在出售呢？为什么不趁市场转好时，多累积一些利润？

时间和格兰毕的退休无关。杜鲁曼回答我还未提出的疑虑。现在是我们能拿到最好价钱的时候，这时大家对市场都仍抱持希望。

我们在同样的状况下买下我的公司。一九八九年，那时大家都期待一次市场复苏。我们确实付出高过常理的价钱。

这正是我所要说。他叹息。

这蛮有趣的。过了一会儿，他说：你在那里学到这套简报技巧？

很利落，用半张纸就可看清全貌。我说。

对，冲突就直现你的眼前。你不可能无视于真正的难题，这是很有力的陈述方法。

这不只是一种简报技巧，我解释道：**这套技巧主张你不应只试图找出妥协。它主张要检视箭头后的假设，以化解冲突。**

你的意思是-----？

钟纳宣称有办法化解任何冲突图，但他错了。如果我找得出打破这个冲突图的方法，我就不需要出售我的公司。现在，就因为我这张大嘴巴，我得为我这套技巧辩护。

你看，举个例，你看这个箭头。我对杜鲁曼说。为了要保护股东的利益，我们必须出售公司。这里的假设是，集团的获利不够多。如果我们能找到方法让公司获利更多，**一个能保证销售更多的产品而不增加营运成本的方法**，就可打破这个冲突图。我们就不需要出售这些公司，我们可以同时保护股东及员工的利益。

你知道如何才能做到吗？你有任何可以不增加营成本，而提高销售的办法吗？

没有。我承认。我看不出有什么方法。

他笑了笑：虽然理论上，这个冲突图应该能解决，但事实上，我们还是束手无策。我想美好的理论跟冷酷的现实之间，还是有很大的一段距离。

我必须同意他的说法。

## 柳暗花明

第一眼看到伦敦的计程车时，你会觉得蛮奇怪的，等你坐进车里，就更奇怪了。后座的大小足够坐两个人。另有两张折叠椅可以自司机背后的隔墙放下。即使在火车上，我也很讨厌背着驾驶方向而坐。在计程车里，面对着杜鲁曼和道尔提坐，更令我不自在。

我们刚结束了一个出售彼德公司的交易协商。事实上，这个描述不够精确。我们没有进行任何协商，只有解说，主要由我解说。有四个人提问题，基于问题的性质，杜鲁曼和道尔提都让我回答。大部分的问题都集中在为何营运成绩这么出色。（请勿与出色的财务绩效混为一谈；而在这点上，彼德的公司也蛮无辜的。）

我花了蛮长的时间解释为什么库存量这么低，准时出货率却可以这么高。要为观念不同的人解释清楚相当不容易。他们认为经理必须努力压榨各个部门，但却不知这样做的同时，却会无意中危害到各个五一节的表现。我必须向他们证明，节省印刷机操作准备的次数，或尽量增加每个技工工作量的做法只会造成反效果——例如员工会制造高工作量的假象及整体表现衰退。

我必须说，他们听得津津有味，问了很多问题，很专注地听我愈来愈详细的解说。不只是那些英国人，连杜鲁曼及道尔提也一样听得很专注。我想我在他们心目中又多得了几分。

在五个钟头的拷问后，我们离开，留下一堆习作给他们，将近三英寸厚的财务报告。下次会议中，有关价钱条件的交易战才会开始。不过，那是杜鲁曼和道尔得需要伤脑的问题，我不需参与。如果他们成功地说服买主同意交易的大致结构，可能的买主就会派稽核员到公司。这就是彼德开始头痛的时候。

半小时后在酒吧碰面？到达旅馆时，杜鲁曼建议。

好主意。我确实需要喝一、两杯。一回到房间，我就试着打电话给唐恩。用欧洲旅馆里的电话通常要加收百分之四十的服务费，所以我用的是电话卡。在三串长长的数字，两次拨号错误后，终于唐恩在电话线上了。

有没有任何新的发展？我问。

你想先听什么？唐恩蛮快活地。好消息还是坏消息？

先说坏消息。

坏消息是，你说彼德对客户提出新方法会碰到问题，你错了。

我没说彼德解说他的新方法会有困难。我笑起来：我是说他的客户会很难接受新方法。所以说，坏消息是我错了，好消息

息是彼德对了？

正确。彼德说客户都很有兴趣。他等不及要告诉你，你何不打个电话给他？

我忘了按#字键，结果在多花了五分钟及按了三十多个号码后，才终于接通了兴致昂然的彼德。

没有，我还没拿到订单。但我有更好的消息。

唯一会比订单更好的消息是，我揶揄他：客户的钱进了我们的帐户。彼德，我知道你这两次会谈很成功，但你可否说得更确实一点？

我由陈述买主的冲突图开始。你记不记得：就是**低价格的需求及低库存的需求间的冲突**。

我急着想知道他达成的交易结果，想知道客户对于他非传统做法的反应，结果我不耐烦的追问却引起彼德描述所有的细节。我意识到，最快的方法就是让彼德用自己的方法说完，于是告诉他，我确实记得买主的冲突图。

然后，我建立了**单价（price-per-unit）与可用单价（price-per-usable-unit）之间的差别**。你知道，我用存货作废的可能机率作为其中一个下订单时要考虑的因素-----

他这样继续讲了一阵，逐一详细地告诉我，他报告了什么，他如何报告，及他为什么要如此报告等等。我看一下手表，五分钟内我得到酒吧去，更别提我们打的是越洋电话。

这代表了多少美金？彼德。

最后他谈到了：每个商谈，客户都十分喜欢我的建议，甚至要我写建议书，将他们所有包装纸的需求都放进去。听到了吗？是他们所有包装纸的需求！我们还在估价的阶段，最早要明天下午能知道。不过，每件都是大生意，一年五十万美金以上。

你实际做成生意的机率有多少？我试着让他冷静下来。

很高，极高。

我出声表示怀疑。

罗哥，你看不出来吗？现在，客户手上有份实际的参考价格。他可以比较我现在的报价和他每年实际付出的价钱。没有比这更好的方法可以说明可用单价这个观念。我一定会赢的。

他说得很有道理，但是-----

罗哥，我和这两位客户这个星期还会再会面，还有足够的时间仔细过滤我们的估价。

**这是个好主意。不要邮寄估价单，而是面对面与买主讨论。这样可以避免很多的误解，尤其这次所提的方法又这么突破传统。**那么，我们周末前会知道结果？

我们会更清楚状况，但我不会期待那时就可以拿到订单；他们需要时间消化资讯。他们也会要求现有厂商提出类似的估价，至少我会这么做。不管如何，我想我们月底前就可以拿到订单。我们的条件太优厚了，而且我会继续跟进。

我告诉他，我对于他的工作表现感到很快慰，然后匆匆赶往酒吧。在电梯中，我发现我现在有了另一个难题。一开始，我就喜欢彼德的方法，我唯一的疑虑是买主会不会采信。现在，他已试过两个大客户，两者对于他的方法都相当清楚，而且考虑要给他全数的生意，我已大可不必再采保留态度。没错，我们还需再等待一会儿，看看是否能与买主达成交易，不过，现在只剩下修改细节的问题，而不是方法是否可行的问题。

那么，我的问题是什么呢？是我说的话还有多少信用。今天，当我解释彼德工厂的表现时，我强调包装纸部门还需要大量投资，才能转亏为盈。那我现在如何解释，这个无底洞忽然之间就变成一个金矿？我得想一下我的说辞。

这不是一般的酒吧。这是典型的英国式俱乐部，挤满了下班回家途中进来坐坐的人。

我的救主来了。杜鲁曼向我招手，你要点什么？

一品脱啤酒，麻烦你。我试着适应周遭的环境。

我要再喝一杯，道尔提在杜鲁曼后面叫着，杜鲁曼正试着要挤到吧台旁。

什么救主？他在说什么？

道尔提递给我一张揉成一堆的纸巾，我好不容易才看出来，这是我在飞机上画的冲突图。这就是杜鲁曼要的，要我解释同时保护股东及员工的矛盾给道尔提听。我开始解释。杜鲁曼拿了三个大马克杯过来，然后安静地放在我们前面。当我说完，杜鲁曼对着这冲突图笑着。你现在认为如何？

这是种很美好但不切实际的游戏。道尔提并不觉得如何。

对，我知道你的意思。杜鲁曼用力在他背上拍了一下。我也会有这么消极愤世嫉俗的时候，所有的事物看起来都只是一种游戏。很残忍，很多时候也很不公平，而且不管我们做什么，游戏还是会继续下去，有没有我们都一样。振奋点，小伙子，喝你的啤酒。

道尔提笑了一下，用那张餐巾纸包住玻璃杯，把它举得高高的，为这游戏干一杯。我们同他干了这杯。

而且我要宣称，他向我眨一下眼，所有的图表，从像这张这么简单的冲突图到像财务报表这么复杂的图表，都没办法帮我们做得更好。到最后全靠直觉，内心的感觉。

你与你的直觉。杜鲁曼放下他的马克杯。不过我得承认一件事，罗哥所称的这个冲突图，所包括的实际含义其实不多，如果真有什么含义的话。看到我的表情，他惊讶的问：你不同意吗？

我看到一个大好机会，可以告诉他们有关彼德公司的这个既尴尬又振奋人心的好消息，就这么办。不，我不同意。

一如所料，他们上当了。你能拿这个冲突图来做什么？除了在酒吧里打发时间用之外？道尔提以怀疑的声调说着。

事实上，我决定表现得自大点，只有当你打算要用它时，你才会花时间去写下一个冲突图。当然，如果在清楚地描述了问题，写下冲突图之外，却不试图解决图中的问题，那我必须同意这种方法是不实际的。这个图真正的价值，在于提供一个直接解决问题的方法，以消除冲突。

你是说这个图，道尔提小心的看着这餐巾纸，可以让我们获致实际的结果？

对，这正是我所要说的。

可以帮我们赢得这场游戏？杜鲁曼仍不放弃他的比喻。

这场游戏，甚至整盘游戏。

证明给我们看。道尔提坚定地说。

一下子，我觉得自己好象置身显微镜下，在接受某种重要的检验。不过，不用担心，我早有准备。

让我们拿今天一整天都在研究的主题——我的印刷厂为例。我小心地铺平餐巾纸。为了要保护我们的股东，我们试着要卖掉这家公司，因为它获利不足，不值得投资。

它的确获利不足，而且根据你的报告，在可见的将来，获利也相当有限，杜鲁曼修正我。

对。我同意，这是我们的假设。我们已仔细地检视过整个状况。你们也知道，能实质提高利润的关键，在于设法停止包装纸部门的亏损。

如果你意在说服我们投资新印刷机……杜鲁曼打断我的解释。

我毫不迟疑地打断他的话，我们也知道绝不可能会有新的投资，我们必须提出新的条件给客户。能利用现有机器，同时对市场极具吸引力、又能令我们赚大钱的条件。

简言之，道尔提说道：这就是不可能的任务。

看起来是如此。我微笑着，慢慢地从马克杯里啜着美味的啤酒。

他们都看着我。一会儿之后，杜鲁曼问：你是说你已经找到办法了？

看起来是如此，我很享受这个时刻。

罗哥，我再去帮你倒一杯，但如果你在骗我们，愿主与你同在。

杜鲁曼等到道尔提走向酒吧才说：发生什么事？罗哥，来欧洲的途中，你不是告诉我，你对于要在不增加营运成本的情况下，增加销售量，一点办法都没有吗？现在，是不是在这两天有了什么变化？还是你只是在虚张声势，好阻止我们出售公司？

没有这种事。我保证。我知道在过去五分钟内，我所说的话让你觉得很奇怪，不过，我不是在玩花样。我承认我不知道其他两家公司该怎么办，但至少印刷厂，我刚从电话中得知，我们突破性的做法有结果了。

我想听听整个详情。杜鲁曼跟道尔提一样的坚定。

我等道尔提坐定，然后开始解释彼德的想法，当然归功给应得的人。那么，我花了十五分钟才解释完，你知道我为什么在之前无法告诉你们。我无法期待你们会把它当一回事。坦白说，在一个小时之前，我也不确定我自己是否把它当成一回事。

我们必须等等看是否真能谈成这两笔大生意，不过，我必须承认，这颇能振奋人心。

那我们必须拖延出售印刷公司的交易过程，杜鲁曼慢慢说道。至少要拖到情况明朗化。

对！道尔提同意：而且我们应该多找些可能的买主。如果罗哥所说的变成事实，这场游戏就完全不一样了。而且我们不能回头跟现有买主更改我们的说法。我们会愈描愈黑。不，罗哥，不用担心，我们会乐见你的做法成功。卖一个获利百分之十五的公司要比卖个只达收支平衡的公司有趣多了。他们开始计算彼德的公司应该要价多少。

没错，他们还是要卖这家公司，难怪他们最在乎的是优尼公司的信贷评级。不过，如果彼德的办法成功——我也愈来愈想念会成功——那他的未来就不用担心了。没有人会插手会下的金蛋的鹅。想想看，我们原本还想要投资一笔钱，取代我们那些能快速准备操作的印刷机。还有比这更笨的想法吗？

道尔提打断我的思绪。罗哥，你们是用这种冲突图，想出这个好办法的吗？

没错。当然，没有它们，我们一点希望都没有。靠着这种技巧，我们勉强达成目标。

嗯！是唯一的反应。

## 如何拨云见日？

这不大对。我大声对唐恩吼着。

读着他的唇语，我猜他在说：什么？

再怎么大声也没用。这些庞大的印刷机器比大伟的音响还要吵。纸一张张快速滑过这恐怖的庞然大物，令人紧张不安。只要盯着这机器一、两份钟，你就会开始头晕了，至少我是如此。而且，你只要看过一部机器运作，就等于全看过了，除非你对印刷机器有特殊的嗜好。

我一手抓着我的助理唐恩，一手抓着印刷公司的主管彼德，将他们拉往最近的出口。出了印刷房，我们还是得大声说话，才听得到彼此。我向彼德解释，当我说我想看一下他的作业情况时，我指的并不是他心爱的机器。对我而言，机器看起来都是同一个样子。

那么你想看什么？彼德问。

例如，放成品的仓库。

不过，那里没什么好看的，他说，你还没读我的报告吗？

我亲眼看看。我答道。

仓库有其他厂房总和的三倍大，两倍高。我第一次来这里时，当上这个多角化集团执行副总才一个星期。那时，仓库里堆满了各式各样的印刷品。而我做的第一件事，就是驳回他们购买第二间仓库的预算申请。然后，我花了一段漫长但十分愉快的时光，教导彼德和他手下的经理如何好好经营这家公司，不让堆积成山的库存愈来愈多。

你打算用这空地来做什么？我问彼德。开舞会？还是建飞机场？

我想大概把它卖掉吧！他笑着说。我没回答。

你准时交货的比例有多少？唐恩问。

百分之九十五以上。他骄傲地回答。

在你出清仓库之前，比例是多少？

别问了。你知道，那时候我们没有人真的相信罗哥的话——减少成品可以让我们更准时交货，这个想法令人有点难以置信。不过，我现在带你们去参观真正脱胎换骨的地方，前置作业室。

我们一边走，唐恩一边问彼德一些细节问题。唐恩程度不错，而他求知苦渴的态度会让他变得更好。我需要有人替我打点细节。这个人不仅要了解我要做什么，而且需要知道我为什么要这么做。一年半前，我决定将这个在皮区身边的年轻人抢过来。这可说是我作过最好的决定之一。

我们走进前置作业室。

不，这不只是一个作业室而已，而是几乎占了整层楼。这里很安静。但是真正的工作都在这里进行——将客户的愿望变成艺术品。在这里，作品一经客房认可，就会送去印刷机器上大量生产。起先我并没有察觉工作室有什么差别，稍后我才发现以前紧张、匆忙的现象已经不再，人们脸上紧绷的表情也不见了。

不再充满急迫感了。我向彼德说。

是啊！他微笑地回答。没有急迫感。但是我们现在完成新设计所需的时间还不到一星期。这跟以前的标准——四个星期相比，进步了许多。

品质也跟着改善了吧。唐恩说。

的确，彼德同意，品质跟快速交货是我们今天最强的优势。

令人刮目相看，我说，我们可以回办公室看看数据了。

彼德的印刷厂是我的集团中最小的公司，但现在已快速成长为一家模范公司。我在这家公司投下的庞



大投资——我指的不是金钱，而是教导彼德及他的员工的时间，确实已完全回收了。一年内，他们已经从一家中等的印刷厂，变成最好的印刷厂之一。而且，在某些方面而言，他们可以说是同业中的佼佼者。不过，他们在财务上的表现就没这么杰出了。这家公司虽有盈余，但却十分微薄。

虽然我已知道答案，我还是问：彼德，你为什么无法将你们比别人强的能力，例如准时交货的出色表现、快速的反应以及高品质，转变成较高的价格呢？

对啊！这不是很奇怪吗？他以平板的音调答道：每个客户都要求快速交件和较好的品质。但是当你如期交件时，他们却不愿为此付出比较高的价格。他们好像将这些改善当作我们跟他们做生意的必要条件。假如不这么做，你就很难拉到生意；但即使你做到了，你还是没有办法提高价格。

会不会感觉到降价的压力？唐恩问。

彼德看着他。当然会，压力大极了。我怕有些业者会开始屈服，迫使我们也跟着降价。事实上，削价竞争已经开始了。为了拿到早餐食品盒子的合约，我们必须降价百分之三。为件事我给过你书面报告。

对，我收到过。我确认。那么，这对今年的业绩会有什么影响？

这个因素先前已算进去了，彼德答，不过，我们要面对现实，预期中的降价已经抵消了销售量增加所带来的利润。今年，我们市场占有率会增加，但获利率却不会。

这的确是个问题，我对彼德说，怎么做才能增加实质的利润呢？

依我看来，只有一个方法。你看一下细部数字。我们的盒子生意很好，问题出在糖果包装纸上。去年包装部门的生意，在六千万元的总营业额中占了两千万。不过，这两千万元的生意却造成了四百万元的亏损。我们必须阻止公司这部分继续出血；实际上，公司的盈余因此只剩九十万元而已。

你建议怎么做？我问。

我们必须多拿大量印刷的订单。现在几乎所有的包装纸印刷订单都来自小厂商，他们的糖果销量不大，但我们拿不到真正畅销的糖果品牌的包装纸生意。那些生意才是真正有利润可图。

你需要什么支援。才能拿到这些订单呢？

很简单，他回答：我们需要更先进的设备。他递给我一份厚厚的报告。我们已经作过深度调查，提出了决定性的建议。

我翻着报告，寻找总金额，共需要七百四十万元。他疯了，我脸上保持平静，说：彼德，不要再争取任何新投资了。

罗哥，我们用老旧的机器没法和别人竞争。

旧机器？才用了不到五年呢？

科技进步的速度愈来愈快。五年前，这些还是最新的机器，但现在竞争者都在用新一代的机器；现在大家都不再采用平版印刷，而采用照相凹版印刷。新机器处理亮度低的颜色解析度比较好，而且能印金色及银色，我们却做不到；他们能在塑胶纸上印刷，而我们只能印在一般的纸张上。最重要的是，他们的机器宽多了，让他们每小时的印刷量比我们多三倍。这项产能（capacity）的差别让他们在处理大量印刷时，占了很大的优势。

我看着他，他的话的确有几分道理。但对董事会而言，这没有什么差别。我决定把公司的决议告诉他。反正，我得让辖下所有公司的总经理知道这项决议。

彼德，这次的董事会中，优尼公司的策略有了一百八十度的大转变。

什么意思？他问。

我慢慢地说：董事会决定，将多角化的经营策略转为专注于核心事业上。

所以？

他还没搞懂，只好明讲。所以，他们不愿意再投资一分钱在我们的生意上。事实上，他们已经决定要卖掉这个集团的所有公司。

包括我的公司？

是的，包括你的公司。

他的脸色变白。罗哥，这是一场大灾难。

镇定点。这不是大灾难。你只不过是会去替另一家大财团工作而已。这又有什么差别呢？

罗哥，你在说什么呀？难道你不了解印刷业吗？你以为其他公司会允许我继续用你教我的方法经营公

司吗？他们会让非瓶颈设备三不五时的闲置在那里吗？他们会允许我不预存成品吗？我所知的每一家印刷公司，都把成本考虑放在第一优先；他们会逼我们全盘推翻原来的做法。你知道结果会如何吗？

事实上，我太了解了，我在别的地方早已见过同样的情况。如果你准时交付的比率一向只有百分之七十，客户们已经习惯了延误，因此也懂得要如何保护自己。但是如果他们已经被宠坏了，持续享受百分之九十的准时交付率，一旦你忽然表现失常，让客户措手不及，没有足够的库存保护自己，他们永远不会原谅你。表现水准一旦走下坡，几乎立刻会导致客户流失，造成更严重的裁员，甚至更糟糕的表现，而公司状况也会以难以置信的速度急速恶化。

我们在讨论的，不是我另外找个新工作的问题。我们谈的是我旗下这些公司的存活问题，我们谈的是近乎两千个员工的问题。

大家沉默了一阵子。然后，我整理了一下思绪，说：彼德，你还有没有什么办法能提高今年的利润？彼德没有回答。

怎么样呀？我稍加压力。

我不知道。他说：我真的不知道。

彼德，我们得面对事实。我们能扭转董事会决策的机会，就像监狱里的雪花一样渺茫。

那格兰毕呢？他问。

格兰毕可能会想点办法，但我们不能把希望全寄托在身上。彼德，唯一的办法是增加公司的利润，这样当公司出售时，由于它是个赚钱的金矿，新买主就不敢冒险干涉你的作业。

机率不大，他喃喃自语，但脸上已恢复血色。

我很确定的是，唐恩说：彼德必须让包装纸部门不再失血。

嗯，彼德同意，不过，如果你不愿意给我资金，我唯有将这个部门关闭了。

到处都一样，不同的只是规模大小而已。在总公司的层次上，我们谈的是关闭厂房，而在公司的层次，我们谈的是关闭部门。应该有其他更好的办法。彼德说：不行，这样或许可以减少亏损，却没办法将公司变成金矿，反而降低了公司赚钱的可能性。我看不出有什么出路。

我不晓得要说些什么，我也看不出有什么办法，但我对彼德说：记得我说过的话吗？事情总是有办法解决的。去年，你和你的员工已经一再地证明这句话不假。

对，彼德说：但那是针对技术问题，后勤供货等等问题，而不是在这样的困难上。彼德，再想想看。使用钟纳的技巧，你会想出办法的。我希望我真的像我话中语气那么有信心！

一直到现在，我才知道董事会的决定有多严重。我们回到车上时，唐恩对我说。当整个业界都不用常识下判断，而你仍然运用常识，是十分危险的。上级已经作出改变的决定，我们只有被迫后退的份。

我没有回答，专心找路回高速公路。等到我们上了高速公路，我便说：唐恩，你知道这不只是彼德的问题，也是我们的问题。如果彼德的公司卖不到好价钱，我们也会被记上一笔。这就是为什么我们绝不能关掉包装纸部门。

过了一会儿，唐恩说：我不懂两者之间有什么关系？

帐面上，这些印刷机器的折旧年限为十年。如果我们关闭了这个部门，这些机器的价值就一下子降到一般出售的水平，根本变得一文不值。这会更进一步减少公司的资产价值。这表示我们能卖的价钱就更低了。唐恩，我们陷入一个进退两难的困境中。

嗯，我懂了。这就好象你过去教我的，无论遇到什么矛盾冲突，不要企图以妥协来避开冲突。唐恩打开公文包，拿出讲义。第一步，精确地描述冲突所在，然后才能找出突破的方法。他开始写下冲突图。目标是：以好价钱卖掉彼德的公司。

我不同意这个目标，不过我选择暂时不要发表意见。

其中一个必备条件**增加利润**。这表示我们需要关闭包装纸部门。另一个必备条件是**保护资产**，换句话说，就是让包装纸部门继续营运。这还真矛盾啊？我瞄了一眼他所写的东西，觉得这是个不错的开头。

好，唐恩，提出假设，然后试着挑战假设。

为了要卖好价钱，我们必须增加利润，因为……？

因为利润决定了公司的价值。我提出另一个假设。

对，唐恩说。我不知道要如何推翻这项假设，尤其在彼德这个案例中。他没有任何具发展潜力的技术

或新的专利，可以让目前的获利状况显得无关紧要。

继续说下去。

为了把公司卖个好价钱，我们绝不能侵蚀到资产根基，因为……原因相同，因为资产的价值决定了公司的售价。我看不出冲突图左边的内容对我们能有什么帮助。

我没作任何评论，他继续说：为了要增加利润，我们必须关闭包装部门，因为……因为这个部门一直亏损。我有个主意了！他大声说：我们想办法把包装纸部门变成一个金矿。

哈！哈！我可没心情开玩笑。

好吧！唐恩说道，为了不侵蚀到公司的资产，我们必须让这个部门继续营运……因为设备的帐面价值远超过售价。我不知道如何推翻这个假设。最后一个箭头，他继续说：关闭包装纸部门与保持部门营运毫无交集，因为……因为我们无法单独出售包装纸部门。等一下，罗哥，或许我们可以这样做？

当然可以。帮我找个买主，我还有两座布鲁克林桥要卖给他。

我没辙了，他承认。

再重头看一次。其实每个箭头后面都不只一个假设。专心思考最困扰你的箭头。

为了增加利润，我们必须关闭包装纸部门。这项绝对最令我不安。我们为什么一定要关闭包装纸部门？因为它一直亏损。为什么它会亏损呢？因为我们拿不到大订单。等一下，罗哥，如果彼德在大订单上竞争不过别人，那他又怎么能拿到小订单呢？实在有点不合理。

不是有点不合理，我回答道。而是一定有什么问题我们没有看到。你为什么不打电话给彼德，问清楚呢？

唐恩打了电话。在几声哨！啊！及我了解了！之后，他挂断电话。谜底揭晓了，他说：**彼德的平版印刷机器确实有一个优点：需要比较短的操作准备时间。这让他在小量的印刷订单上，有竞争力，但对量大的订单而言，竞争对手的印刷速度令这个优点黯然失色。**

我们一路上都沉默无语。我不知道如何化解彼德的困境。其实，我知道还有另外一个方法可以增加彼德公司的利润。我们可以修正预估，不提我们对于可能降价的疑虑。这样一来，我们或者可以声称增加了两倍的利润。唉！我可不能用这种低级的伎俩。

我不知道要如何化解彼德的困境，我不知道要如何拨开自己周围的迷雾。我只知道一件事：我必须解决问题。但，该怎么做呢？

## 单靠直觉还不够

很多旅客抱怨英国菜，不过依我看，英国餐厅有一项特色足以弥补这一切：他们上咖啡的方式。喝咖啡时，他们带我们到另一个房间，里面有皮质沙发椅，矮桌及烧着真正木头的壁炉。

我很轻易就被说服尝尝一九五六年份的白兰地酒，杜鲁曼和道尔提也一样轻易地被说服了。我看着炉火，试着消化过去两天中所学到的一切。

在飞机上，我得以比较了解杜鲁曼的动机，也因此对他多了一份尊敬。今晚，我又发觉到他个性中令人欣赏的一面，我称之为杜鲁曼的另一面。他是一个温暖且具爱心的人，跟过去的冷血食人鲨形象相去甚远。不过，真正令人惊讶的是，道尔提也不是只冷血鱼类。下班后的道尔提跟上班时判若二人。不是说他变得很多话或很乐观，而是他蛮友善的，而且有一种迷人却辛辣的幽默感。

杜鲁曼注意到我已沉思完毕，说：罗哥，有件事我们觉得蛮困扰的。你说印刷厂的这个行销突破不是侥幸想到的，而是靠着逻辑图形有系统地发展出来的。不过，你其他两个公司规模更大，而且麻烦也更多。为什么你无法替它们找出解答呢？

他们说话的口气开始变得跟茱莉一样，但我能告诉他们的什么呢？我没尝试过这方法？的确，这也是实话——但我为什么没有？因为我确信这只会浪费时间。

只靠逻辑还不够。我解释道。你还必须有直觉。彼德几乎一生都在印刷业工作；这足以养成他的直觉。这是为什么他可以用这种思维方法，找到突破性的解答。但唐纳凡和史黛西才接手公司不久。

那么我们又回到直觉。杜鲁曼听起来颇失望。

如果是这样，那使用这些图形有什么好处？

我可以说明这套思维方法的重要性。**这些方法促使你必须表达你的感觉，藉此可以真正释放你的直觉，也才能加以检视。**不过，管他的。如果我真的加以说明，他们一定会反问我，为什么我没有如此处理我的化妆品公司与压力蒸气公司？所以，我没作答，只是安静地把我的白兰地喝完。

道尔提将我的沉默当作一种回答，结论道：如果你没有直觉，没有方法可以帮助你。如果你有直觉，你不需要方法。

这可激怒了我。这完全错误。如果你没有直觉，我回答：没有任何方法能帮你。我同意这点。但如果你真的有直觉，你还是有可能犯错。直觉是寻找解答的必要条件，但以我的经验而言，却绝对不够。如果你要**找到一个实际、简单的解决方案，你必须有一个方法来激发、专注及审视你的直觉。**

或许。道尔提说。

不，不是或许，而是绝对。你曾否碰到一种状况，就好象游泳池中浮满了乒乓球，而你的工作是要把所有乒乓球按到水底？或感觉你一直都在救火？

我是否碰过这种状况？他笑道。这是我一生的写照，尤其是在过去这五年当中。

你看，在这种状况下，你知道如何对抗局部火场，表示你有**直觉**。但是，你仍然没有一点**线索**，足以帮忙解开症结。

我同意，杜鲁曼说。但是我如果没有线索，我如何能写下相关的冲突图？

唷！对不起，我给你错误的印象。冲突图并非都是第一个步骤。**只有当现有状况在你的心里架构完整时，才能用冲突图。**

你的意思是-----？

如果你一直在救火，你的感觉是你被很多、很多的问题所包围。

的确，道尔提说。

这套思维方法宣称**这些问题并非各自独立，而是彼此之间存在着相当扎实的因果关系。**

是，以前上学时，我也曾这么相信。之后，生活所教导我的是，问题是由藉口连结而成的。

我不理睬他的笑话。在这些因果关系确定之前，我们对于整个状况无法有清楚的概念。**第一步就是利用一套非常有系统的方法，建立所谓的现况图（current relitiv tree, 简称 CRT），清楚列出所处状况里所有问题彼此之间的因果关系。一旦做完，你会了解到你根本不需要处理这么多问题，因为到最后，你会发现，核心问题只有一、两个。**

你在告诉我们，任何情况的背后，其实只有一或两个核心问题（core problem）？杜鲁曼觉得很难相信。

就是这样。只有一、两个核心问题造成其他所有的问题。这是为什么我不称这些症状为问题，我称它们为**不良效应（undesirable effect, 简称 UDE）**。它们是**核心问题不可避免的衍生品**。

这点很重要。杜鲁曼边思索边说：但我颇怀疑，如果你的话是真的，那么我们就掌握了直捣问题核心——而不是症状——的钥匙。

你认同了。我微笑。而这套思维方法给我们一套逐步去做的处方。一开始，你先列一张不良效应的清单，大概包括四、五项问题。你照处方继续做，最后你会归纳出核心问题的清楚定义。而且，它可以强化你的直觉，这对下一步很重要，下一步会引导你寻找解决核心问题的答案。

听起来太简单了。道尔提说。

我为什么要如此对待自己？我重述钟纳的主张，好象这是我的主张，不过如果我对这些方法真的有信心，我应该更常使用这套方法。比方说，上次董事会之后，我就不会觉得自己在失败中挣扎，就不会一直如溺水的人极力想抓着什么；老天知道我多么需要一个扎实的解决办法。但事实是，我对钟纳理论的信心还不足以让我在此时依靠它。

你自己试过吗？杜鲁曼问我。我是指把它用在一些看起来毫无希望的情况？

我想了一会儿。在当厂长时，我没有采用钟纳的理论，我只用他的结论。难怪，那时候我并没注意到

这套思维方法——钟纳的制约法（Theory Constraints）理论的核心。我当事业部总经理时，钟纳坚持我要学习他的方法，才不需要依赖他，可以自己帮助自己。之后，我就常常使用部门的理论。通常是用来教育我的员工，解决纷争及建立团队精神。不过，至少我曾在三个案例中用到全套的思维方法。

有，我用过。我必须承认，不只一次。

结果？

结果，很有效——出乎意料的好。为了让自己听起来更有道理，我补充道：你需要的是**对主题的直觉有毅力去执行这套思维方法中的细致步骤**。

这需要多少时间？道尔提问。

要看情形。五个小时左右。

五个小时？道尔提笑道，这比我为了这些问题一晚失眠的时间还少。

他并不了解其中的困难。**不是时间的问题。而是如何让自己投入及执行的问题。**

让我们试试看。杜鲁曼建议，我们为何不找个我们都熟到有直觉反应的主题，然后你示范给我们看。

我看一眼我的手表。几乎十一点了。这个提议不大实际，时间蛮晚了，而且我们明天还有两个重要的会议。再说，我们能选什么主题呢？我不觉得有什么主题是我们三个人都会有直觉反应的。

有，有的。杜鲁曼说。你在经营公司并让它们转亏为盈上很有经验。我们在控制公司上很有经验。而如果有什么事可以烦死我们的，就是如何增加公司销售量的问题。

对，道尔提同意。再说，我们不必今晚一次做完。我们只要做第一步，给你一张问题的清单——以你的说法就是不良效应。以后，如果有可能的话，你再说明它们之间有什么关系。

我能怎么办？这下逃不掉了。杜鲁曼拿出他的笔，找寻另外一张餐巾纸，最后就拿放巧克力的花边棒用，开始列出他的不良效应。

竞争比以往都激烈。我已厌倦听到每家找投资的公司都这么说。

对，道尔提说：再加一项，市场要求降价的压力愈来愈大。

这点很好。杜鲁曼同意。不管要求多少销售量，你总会听到一些藉口。到后来，我们这些外聘的董事都不敢再要求更多的销售量。他们通常会达成销售量目标，但都是靠降低价钱。

以他们的观点来看这些问题很有趣。继续。我说道，我们需要五到十个不良效应。

还有什么我们常常听到的藉口？杜鲁曼真的很投入。我想到一个了！你们听，在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。

你将此归为藉口？我无法掩饰我的惊讶。

当然。我想真正的问题——如果你能称这之为问题的话——是客户愈来愈因为供应商的表现不符要求，而惩罚他们。

好吧。我无奈地说。加上去吧！

我想真正的问题，道尔提说，是我们缺乏整体的远见。我看到的都是被动的反应，只忙着救火，没有一个合理、详细、有战术的整体策略。

我能把这篇演讲写成一项不良效应吗？杜鲁曼说。

好。道尔提说道。我尽量说得精简一点。我想真正的问题是经理们经营公司时，都以达成局部效益为目标。

对，这点很好。杜鲁曼忙着写。这是他们一直努力的目标，结果，我们这些局外人所看到的是，公司里不同部门的人互相指责彼此工作不力。

把那点写下来。我说，这种行为确定是个问题。

我在写，杜鲁曼说，罗哥，你要不要从你的观点加入一项？

好。我会给你一个题目，而且你对这问题的根源很了解。面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量。

他们都笑了，然后道尔提说：而且从成效来看，压力好象还不够。

不过，说正经的，杜鲁曼继续说：我们忽略了一件真正令人困扰的事。我说的是需要以前所未有的速度推出新产品。记得以前产品生命周期超过十年的日子吗？不再有那样的好日子。愈来愈多我所参与的行业，产品生命周期都不到三年，有些甚至已发展至不到一年。

想到唐纳凡讲他化妆品公司的情况，我自然完全同意。另外还有一个因此衍生的问题。大家持续地推出新产品，结果混淆并同时宠坏了市场。

杜鲁曼写完之后问：道尔提，就这个主题，你还有什么要补充的？

你知道我有。道尔提说：你听过我对新产品效果持续的论调。很多新产品都失败了，大部分的获利还没有研发费用多，不过即使新的或改良的产品真的成功了，结果总是会侵蚀到现有产品的销售。事实上，不只是新产品如此，新销售管道也是如此。

当杜鲁曼附和他时，我正在想要不要就他所说的发表我的意见。就在上个星期，我听到一个你绝不相信的故事。不幸，这件事发生在我们有巨额投资的公司。六个月前，他们报告了一个很大的成就，他们与一个连锁俱乐部签下一大笔生意。上星期我发现，我们看到的上季销售减退，正是因为俱乐部的销售抢走了一般店铺的生意。

由于最近优尼公司也发生同样的事，我宁愿尽快结束这个话题。我说：你为什么不用写大部分的新卖场及新的或改良后的新产品侵蚀到现有卖场或产品的销售。

好。

我很快地算了一下杜鲁曼的清单。好，我们有十项。这就够了。

不，不，道尔提说道。不会这么轻易就放你走。这清单责怪市场太多，责怪公司太少。让我再多加几项。

他转向杜鲁曼说：写下现有的销售人员大部分都缺乏足够的销售技巧。

在他继续说下去之前我插嘴，试着平衡他的说法。销售人员工作量太重。我确定杜鲁曼写下这点。

道尔提继续说：生产和配销改进的速度不够快，或不够有效。

等一下，等一下，杜鲁曼说。让我写完-----好，继续。

研发技术。道尔提说道。

研发技术怎么样？我问，好象我不知道似的。

他们两个都对着我微笑，然后杜鲁曼写：负责研发的工程部门推出新产品的速度不够快。

可靠度也不够。道尔提补充。

好了，我受够了。我说：真的不需要再继续下去。

道尔提对着我微笑。让我加上最后一项问题，以提醒你我们在说什么。小心地写下这项。他向杜鲁曼说：新颖的行销点子不够多。

道尔提等这条备注写好后，说：罗哥，你真的认为你可以在这张纸上所有的问题间，找出紧密的因素关系吗？

而且要记着，杜鲁曼说：照你刚刚所说的，这套处方应该可以引导我们找出造成这单子上所有问题的一、两个核心问题。我看这是不可能办得到的。罗哥，或许我们应该放弃这个想法，把它忘了吧！你这星期还有许多事情要处理。

不！我的自尊迫使我拒绝。拿给我。

好。道尔提严肃地说。不过，在我们回美国前，我们想看看你有什么进展。

没问题。我说，再次觉得自己好象面对着一场重要的考验。

我为什么没有在还有机会时，放弃这整件事呢？

## 虚伪的数字世界

我们正在开会讨论出售压力蒸气公司事宜。这是一个很奇怪的会议，开会对象不是公司（如昨天的会议），或投资者（像今天上午）。我的直觉很清楚的告诉我，我们交谈的对象唯利是图。这让我神经紧张。

好！马屁先生过了一会儿说道：让我们看一下实际的东西，公司的资产。他打开资产负债表。

这家公司真正的资产是人。我忍不住提醒这项明显的事实。

他看一下我的名片，然后向我笑说：你负责这公司？

对。我坚定地回答。

而你的公司盈余不到二十五万美元，营业额是-----让我看看-----他看一下他的笔记，九千一百六十万美元？不太好。我现在想要计算的是你的资产报酬率有多少？

狡猾先生对我微笑，如果你能将员工折算成一个数值，恐怕它只会减少你资产报酬率。我们还是回到公司资产的实际价值吧！

我愈来愈不喜欢这会议。

狡猾先生也看一下我的名片。罗哥先生，在资产负债表上，这公司的设备值七百二十一万美元。它真正的价值到底是多少钱？

你这是什么意思？我既困惑又恼怒。在优尼公司，我们不会在帐册上动手脚。

我知道。他又露了一次牙给我看。我相信你们作帐一切都照规矩来。不过，这也正是我问的原因。在你的帐册里，他耐心的解释，设备的价值算法是购买价格减去自购买时至今的折旧值。

我们以十年作为折旧年限。我解释，有一条注解有写。

精确讲是第二十一条注解。他要表示他对这资产负债表比我清楚。不过问题不在此。他望着杜鲁曼及道尔提，不过他们没说一个字。

罗哥先生，他再试一次，十年前买下的机器现在在你的帐面价值是零。

当然，到了现在已经折旧完毕了。

对，不过它可能还是有剩余价值。当我们要卖掉它时，可能还可以卖到好价钱。

在我能发表意见前，他继续说下去。另一方面，你刚买一年的机器，可能帐面价值接近原来购买价，但能卖得的价钱也好不到那里去。你瞧，资产负债表不能让我了解你的设备的真正价值。

我看不出这有什么关系。我说：不过，假设只卖这些机器的话，所得也不多就是了。很多机器都很老旧了，而且大部分是针对我们的特别需要所设计的。能使用我们机器的厂商会很少。

那，大概可以卖多少钱？

我不知道。在压力之下我补充道：不到七百二十一万美元，这点我可以确定。

这狡猾的家伙大概意识到我不打算进一步回答他，因此当杜鲁曼及道尔提没有表示要进一步说清楚时，他在他的笔记上写了些东西，然后继续别的话题。

存货的价值该算多少？他问。

你为什么不用帐面价值？

罗哥先生，这是因为你的帐是根据一般规定计算出来的。

我打赌你的帐一定不是，我心里说。不，我一点都不喜欢这个人。我回答，很大声地回答：这又有什么问题？

没什么，只是它所给的资料没什么用的。你是以购买时的价格计算存货。我是对它们现在所能卖的价钱有兴趣。你同不同意这两个价格差别很大？

不，我不同意。至少，在我们的例子中不会。

他给杜鲁曼及道尔提一个绝望的眼色。

为什么？杜鲁曼问我。

因为我们的半成品很少。我解释道。我们的存货大部分是零件成品，即使以批发价出售，我们最低限度也可以取回成本价。剩下的库存是普通原料。

杜鲁曼看着他。

有道理。他回答。那土地呢？

我知道他的意思。通常帐册上的数字只是一些历史数字，跟目前价值丝毫无关。

这里不会有什么令人惊讶的差别。杜鲁曼说。四年前我们购买这公司时，这块土地已估过价。那地区的房地产价格四年来都没有多大改变。

我一点都不清楚自己到底在做什么。这个人进行的方式完全错误。我们公司在持续获利中，为什么杜鲁曼和道尔提让他分开计算公司的各部分，来评估公司的总价值呢？依这种做法，我们能拿到的价钱一定

很低。不过，我很快就得到答案了。

杜鲁曼说：我们要不要讨论一下公司的真正资产？市场占有率？我们在北美市场几乎有百分之二十三的占有率，而且一直很稳定的维持这占有率。

狡猾先生转向我，要抢占这市场有多难？

很难。我老实回答。这市场被四家公司瓜分，每家占有率差不多。他们在这市场的历史也都有四十年之久。

我了解。他咬着他的铅笔。我很讨厌别人咬铅笔。

为什么会这样？他问。

有几个原因。我冷静地回答。顾客忠诚度。这行业事实上做的是零件生意。你卖给客户基本配备，之后所有附加配备及零件，他都得向你买。

这点说得通。他同意。

还有，我继续，要制造这种机器并不容易。每个订单都不一样；你必须根据客户的需求量制作每件配备。最重要的是人工技术，要养成这种专业技术需要一段很长的时间。我差点忍不住要加一句，这公司真正的资产是人。

这行业中是不是很多**剩余产能**？他问。

这总是从哪里来的？一会儿，我明白了。对，有的。我答道。所有压力蒸气公司都利用电脑数值控制器（CNC）和电脑辅助设备（CAD）等科技，所以会有很多剩余产能。不过每一家公司都很小心不要开启价格战，非常的小心。不过，就如我所说，他们在这行业很多年了，他们都想长久经营这事业。我看不出有什么**价格战的危险**。

好。他说，转向杜鲁曼与道尔提，他问，多少钱？

令我非常讶异，他们竟明确提出：一亿美金。

这价钱很高。比这公司真正价值高得令人不可置信。或许这狡猾的家伙没有我想象的那么精明，因为他唯一的反应是，让我再四处打听一下。我下个月再给你们答复。

不，这个膨胀了的数字只是一个起点。我最好记着，买卖公司的市场跟在地摊上买东西讨价还价，有某种程度的相似。

在下楼的途中，我们都没有讲话。我不喜欢这类的会议，我不喜欢这个人，整个情况令我厌恶。分析公司的价值好象公司只是机器、存货、土地以及市场占有率的组合而已。这真是错得离谱，走样透顶。

而我们一向珍惜的资产负债表，却是一大笑话。直到现在我才知道它有多不实际。真正的资产，如人们的专才、市场占有率、信誉等等，根本显示不出来。而真正表现出来的数字，如机器的价值、存货及土地等，又跟它们的实际价值相差甚远。

我想离开这个虚伪的数字世界。

我要回家。

## 只是常识而已

这一天从一开始就不对劲，以目前的情况来看，会结束得更糟糕。预定有两个会议要讨论唐纳凡化妆品公司的出售事宜。我的问题是，我还没决定如何处理唐纳凡的新的配销制度。新制度可以大幅改善服务及存货，但存货的减少造成公司亏损一千万美元。

我们送交给买主的财务报告采用的是上一季的结果，因此不会反映出新制度的影响。我能不提这一点吗？要提的话，怎么做最理想？

前往第一个会场的途中，我把问题提出来与杜鲁曼及道尔提讨论。我可以告诉你，他们不太高兴我临时丢给他们这外意外的消息。



新的配销系统？存货减少一千七百万美元？亏损数字比报表中还多一千万美元？罗哥，我们现在应该习惯了你的行事方式，但是，下一次，早一点警告我们。

谢天谢地，这一趟车程还算短。否则，我想他们还会对最后一分钟才被告知这件事尽情发牢骚。因为时间的关系，他们没有机会说明他们想如何处置我，他们只是要确定我充分了解将事情全说清楚的重要性。

要破坏一项交易，杜鲁曼说：最好的方法莫过于最后一分钟才出现意外情况。这次是我们跟自我化妆品公司的可能买主第一次会谈。你要全盘告诉他们，不要隐藏任何事情。

甚至进了电梯以后，他们还一直告诉我要多强调好处，但也要清楚点明存货骤减可能带来的负面结果。

我遵照他们的指示力理，结果买主也颇能接受我的解释。看起来大部分的买主对于存货变动会造成的虚拟利润和损失都很了解。这些买主并不在意利润短期下降。相反地，他们对于我们所作的改革及进行的速度，却留下相当深的印象。

他们的反应好到令杜鲁曼坚持预期的短期负面效应不应影响最后的售价。令我颇感惊讶的是，两个会议中，买主都同意了。

当然他们也都很详细的询问我相关问题。不过因为我们的新配销系统观念是那么的合乎逻辑，又那么的合理，所以要说服他们相信这套系统的效果，一点问题也没有。我唯一无法回答的问题是：你们之前为什么没有采用这一套系统？

我想，根据常识拟定的新解决方案总是会碰上这类的问题。

或许我不需要对出售公司感到这么恐慌？或许世界已经改变了，不再像以前那么受短期数字的控制？如果每个人都像我今天讲话的对象一样，那么唐纳凡和史黛西就可以依他们的方法继续他们的公司。

不，这并不正确。我只是企图说服自己，与他们合作将公司卖掉也没什么不好。我太清楚了，**那些走样的经营方式来自于达成公司指标的压力**。这种一季接一季，一月接一月的压力最后会迫使最谨慎的高层主管插手管事。如果公司真的卖掉了，唐纳凡和史黛西根本一点前途都没有。我必须想办法阻止这樁买卖。

不过，我现在根本连想都不能想。我有更紧急的事需要处理。一小时之内，我必须去杜鲁曼的套房。

我把衣服摊在床上，进浴室冲澡。伦敦真的很熟，非常熟，不仅仅天气而已。

不，不是像你所想的。他们并不是因为我明目张胆的企图阻止买卖而打算吊死我。这是为了另一件事情，罗哥的老毛病又犯了，又把自己逼入困境中。

是这样的，上个会议结束时，道尔提及杜鲁曼不客气地对我发难。罗哥，杜鲁曼起头道，我想多问一下你这个新配销系统。

这只是常识，没别的。我试着躲避这场针对我的风暴。

只是常识，没别的。杜鲁曼嘲讽地重复道。你没注意到你提的方法很奇怪？在你的方法中，工厂不再以传统的责任——生产——来评核。

我赶紧更正他的印象，但这并不代表我们不评估他们的表现。在工厂里，他们仍然有责任替每样产品保存足够的存货。

这次会议我提出另一点疑虑。杜鲁曼继续说。说是要减少存货，但你的中央库存却从不到一天的量增加到二十天。说是要快速出货给店铺，你现在却将出货时间延到最后一分钟。罗哥，请别介意我这么说，但这一切，每个步骤都违反所有正常的做法。

我不知道该如何回答这一连串的攻击。我想他们应该已经了解这套配销系统。我想问题在于，他们也明白我为什么直到最后一刻才告诉他们。

我要不要从头解释给他们听？不，他们在会议中的谈话显示他们已经完全了解。那么，到底发生了什么事？

我小心翼翼地说：对，我们的配销系统完全违反一般法则。不过，这是常识的问题。

这正是令我们困扰的地方。道尔提插嘴。

现在，我全被搞迷糊了。

你是怎么做到的？杜鲁曼问。你为什么会如此大胆的违反传统，改变过去的做法，发展出这么简单又有效的制度？

那么，他们是喜欢我们的方法罗！

不是我发展出来的。我归功于应得功劳的人。是唐纳凡和他的员工想出来的。

那么印刷公司的销售点子呢？那个让你可以和快速印刷机竞争，又可在大量印刷上要求较高价格的点子？也不是你发展出来的，是彼德和他的组员？

没错，是他们想出来的。我坚持道。

杜鲁曼没有放弃。而在不到一年之内将压力蒸气事业部门转亏为盈的人，我想也不是你，而是史黛西和她的员工罗！

这是事实。

那么你以前所管理的公司的杰出成就，又该归功于谁呢？

如果不是他讲话的语调，我真的会觉得他在赞美我，而颇感愉快。不过，听起来，好象他们对我有所不满。

你要知道什么？我最后问。

这不是很明显吗？道尔提并没有放松口气。看起来，你和你的员工有一套系统，可以突破通行的做法。

**一套可以帮忙建构及沟通常识的思维方法。**我听到自己重复钟纳的话。

这也是我们难以相信的地方。

还有另一种解释。我笑起来，我是某种管理天才，但这更难让人相信了。

这很有趣，真的是很有趣。不过看起来他们并不觉得有趣。

我们很难想象你真的有一套方法。但我们又不能予理会。道尔提蛮严肃的。

我耸耸肩。

他直视我的眼睛，然后说：罗哥，你一定要带着我们作一次这样的练习。

杜鲁曼接着说道：坦白说，我不相信你能从两天前我们丢给你的一堆问题中，整理出什么头绪。你知道，我对你的讲法并没认真，你说你可以找出造成所有问题的核心问题。不过，现在我不大确定。或许，你真的有一套方法，虽然听起来蛮奇怪的。

于是，我在一小时内必须去杜鲁曼的套房，教他们如何找寻症结问题。要这么做，我必须为这个我所见过最复杂的状况构架现况图。我一点头绪都没有。

我赶紧穿衣。我上次什么时候建构过现况图？我曾大量用过其他的思维方法，我也帮过唐纳凡构思配销系统，但上次我奋战建构现况图是在两年前。我不确定我是否还记得钟纳的相关指示。我和我的大嘴巴，我怎么又把自己困在这个没出路的死胡同？

我拿出杜鲁曼写的花边餐巾纸，他的了草字迹可以让他有资格去当医生写处方，真像在解密码。首先，我得重腾一次，这样大家才看得清楚。一边解密码，一边我慢慢看出了一些关连。或许有办法-----让我仔细看一看-----

不良效应

- 1、竞争比以往都激烈。
- 2、市场要求降价的压力愈来愈大。
- 3、在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。
- 4、市场愈来愈因供应商表现不如预期而惩罚他们。
- 5、经理人以达成局部效益为经营公司的目标。
- 6、公司内部的不同部门互相指摘工作不力。
- 7、面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量。
- 8、需要以前所未有的速度推出新产品。
- 9、持续推出新产品反而混淆并宠坏了市场。
- 10、大部分的新卖场及新的或改良后的新产品侵蚀到现有的卖场或产品的销售。
- 11、现有的销售人员大部分都缺乏足够的销售技巧。
- 12、销售人员工作量太重。
- 13、生产和配销改进得不够快或不够有效。
- 14、工程部门无法快速地发展出又新、又可靠的产品。
- 15、公司缺乏新颖的行销点子。

## 12 扮演教练

下一步，我满怀自信地说：是在我们列出的不良效应中，替至少其中两项找出因果关系。我希望我真的像我的声音听起来那么有自信，不过，至少我记得下一步该怎么走。

先选哪两项有没有关系？

没有。与其他方法不一样的是，这个过程不包括替这些不良效应排优先顺序。

这下可好。他说：杜鲁曼和我永远无法同意那两项是最严重的不良效应。还有，不良效应这个名词蛮拗口的，称呼他们为问题不是简单一点吗？

我宁可称它们为不良效应，比较贴切。

他们礼貌地微笑着，然后专心回到问题单上。

麻烦大了，我的问题不在于是否记得这些步骤，我想我全记得，问题在于要谨慎地一步步执行。将直觉转换成文字很不容易，我从来不曾未经长时间的反复尝试而能成功地建构起现况图的，现在我得在杜鲁曼和道尔提监督之下完成这个任务。我希望他们能有点耐性，不然，我会看起来像个大笨蛋。再怎么，在他们面前尝试建构现况图绝不是留给他们良好印象的好方法——但是我该要留给他们良好印象。

我们要如何进行？杜鲁曼问。

如何进行什么？

我们要如何进行，才能找出两个不良效应之间的因素关系？

检视这张清单，然后运用你的直觉，因果关系就会出现在你脑海中。

忽然，我看到一道曙光出现在眼前。我得救了，**他们愿意自己作练习；我只要扮演教练的角色就成了。**这么一来，任何过失都由他们自行负责，不是我的错。只要整个过程看起来有一点进展，而不只是漫无目的地犯错就好。

天助我也。我悄声说，然后遁入我的新角色中。

那么，你们是否已经看出至少有两项不良效应之间彼此有关连？

有，而且还不只一对。杜鲁曼说道。

是什么？让我看看。

我对任何的关连都不甚有信心，都太牵强了。他说。

我十分熟悉这种感觉。你看一看问题，然后一堆的关连会出现在脑海中。你试着将它们写下来，但没有一个看起来够实在。不过，钟纳曾经教过我一个方法，**将每个因果关系转化成一个扎实的新结构，其清晰及简明的程度令一般人认为这只是一般常识而已。**

不用担心，我为杜鲁曼打气。给我一组关连，任何一组。

他迟疑地说：我选的是面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量。这个事实会导致需要以前所未有的速度推出新产品。但是我觉得并不妥当。不是说不正确，但-----

我**拿了两张黄色立可贴便条纸**。在第一张上面写下他讲的第一个不良效应，也就是第七号，关于要增加销售的压力；在另一张上，我写下第八号不良效应，关于推出新产品的需要。我将两张便条纸粘在一大张白纸上，用箭头将两者串连在一起。

**中间需要一些解释**，我同意。**这两个效应之间的关连似乎不那么直接。**

好象跨越大西洋一样远。道尔提笑道。

你可以试着在中间加入一个中间效应，以说明这因果关系。我建议杜鲁曼。这句话好象没什么帮助，我再试一次。提高销售量的压力和推出新产品之间有什么关系？

这不是很明显吗？他看起来蛮惊讶的样子。提高销售量的压力会转换成发展新产品的压力，然后自然就需要推出新产品。

有道理。我说道，然后在第三张便条纸上写下：面临前所未有的压力，需要快速发展新产品。我将这张便条纸贴在原先两张的中间。我们一起检视这三张便条纸：

看起来比较说得过去，道尔提同意，但还是缺不了一些什么东西。

对；我们称之为不足。我来补充一些我认为缺少的东西。我写了另一张便条纸，并将它放在最下端这张的旁边。我读出刚刚写的内容：提高销售量有效的方法之一，是发展更好的新产品。同意否？

他们都同意。

那么，如果面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量，而提高销售量最有效的方法之一，是发展更好的新产品，那么，我继续念中间的便条纸。那么，我们会面临前所未有的压力，需要快速发展新产品。现在，如果面临前所未有的压力，需要快速发展新产品，那么，不要多久，就会需要以前所未有的速度推出新产品。现在看起来如何？他们蛮喜欢的，我却不然。

伙伴们，我说：还是有些地方不对劲。绝大部分的产业都感受到前所未有的压力，需要增加销售，但只有部分的产业需要以前所未有的速度推出新产品。

我不同意，杜鲁曼说道。几乎所有的产业都以高于以往的频率推出新产品，甚至银行都持续推出新服务。

还是有差别的。道尔提说。你真的能拿化妆品业，高尔夫球杆制造业或任何电子相关产业的情况和银行业相比吗？在这些产业中，平均的产品生命周期不到两年，甚至不超过一年。他们每两年就需要汰换全部产品。我所说的前所未有的速度就是这个意思。

我想你说得没错。杜鲁曼同意。

你明白问题出在哪里了吗？我说。在现况图的底端，我们的描述适用于所有的产业，在图的顶端，我们的结论只适用于某些行业。下端还少了一些东西，我的结论是：如果我们正确叙述现况图，我们必须在下端描述一些只存在于那些行业的现象，这些现象令那些行业以这么疯狂的速度发展新产品。

最后，我说：让我加点东西。然后在下端站在另一张便条纸，有些产业能快速发展新材料，而得以发展出新产品——先进材料产业。

他说得有道理。道尔提若有所思。

今天，一个中等的技术人员以现有的材料所能生产的产品，要比十年前最好的技术人员所生产的产品还要好。那么，我们要如何处理这个情况？我们如何更正我们的现况图？

我说道：就像刺猬做爱一样，要非常的小心。首先，我们必须替这些特别的产业决定一个名称，我们就将这些因为能快速发展新材料，而得以发展出新产品的产业简称为先进材料产业。

现在，我们再看一次写下的内容，然后作一些必要的修改。如果，有些产业能快速发展新材料，而得以发展出新产品——先进材料产业，而提高销售量最有效的方法之一，是发展更好的新产品，因此会面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量，那么，先进材料产业面临前所未有的压力，需要快速发展新产品。

很长，但是很有道理。杜鲁曼甚觉满意。让我们跟着修改上端的描述。

早已领教过他的字迹，我宁可自己动手写。现在上端的描述是：先进物料产业需要以前所未有的速度，推出新产品。

到目前为止，都只是常识，没别的。道尔提说。

我忍不住不提醒他，才几分钟之前，对这常识我们还有许多保留。

常识？真是笑话。杜鲁曼可没这么容易放过他。如果真的只是常识，为什么我不同意一开始所写的箭头，而且我们也花了半个小时才获得这结论？

好啦！好啦！道尔提抱歉地说：我没说建构常识是件容易的事。不过，罗哥，下一步是什么？到现在为止，我们才连结了两项不良效应，后面还有十三项。

我说：这正是我们的下一步，我们已建立了一个扎实的起点。接下来，我们需将它和其他所有的不良效应连结在一起。不过，要慢慢来，这个步骤急不得。还有什么其他的不良效应可以轻易的连结上去？

清单上的下一项，杜鲁曼说：持续推出新产品反而混淆并宠坏了市场。

我检查了一下。如果先进材料产业需要以前所未有的速度推出新产品。那么，先进材料产业持续推出新品反而混淆并宠坏了市场。这样可以。我将这条加入现况图中。

你觉得第十二项不良效应如何？道尔提问。

销售人员工作太重。看来应该蛮容易找出关连的。

结果，没有想象中容易。几次尝试错误后，我们发现原因何在了。这个不良效应并非来自这现况图的

某一处，而是来自两个因素的结合。最后结束时，我们连结的结果如下：如果面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量，那么，销售人员受到压力，要多拉些生意。单单这项无法造成工作过量，还有别的事情占去他们的时间。如果先进材料产业面临前所未有的压力，需要快速发展新产品，那么，先进材料产业的销售人员就需要以前所未有的速度，学习有关新产品的知识。我们组合完成了。现在很清楚，为什么在先进材料产业中，销售人员会工作过量。

那一般的产业呢？先进材料不会迫使他们竞相推出新产品的产业吗？我讲出心中的疑惑。我们不能忽略这些产业。

就像我讲过的，杜鲁曼说，即使在这些产业中，起始点的描述还是成立的。他们也同样面临前所未有的压力，要求提高销售量。

我们知道在这压力下的后果，道尔提接着他的话。我们太清楚了。别忘了，急于获得订单时，传统方法是降价。罗哥，我们要如何处理这个情况？我想我们应该只把相关的不良效应加入我们的现况图中。

对，但这并没有冲突。又多了两张贴纸，我把结果念出来：如果面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量，而紧急获取生意的传统方法是降价，那么，市场要求降价的压力愈来愈大。海，不良效应第二号，欢迎加入。

而这项不良效应，很不幸地适用于每一个产业。杜鲁曼叹息道。

我想，道尔提很投入，我们正连结到不良效应第一号竞争比以往都激烈。还有什么事情比价格战更会刺激竞争？之外，还有科技竞争，以前所未有的速度推出新产品，于是大战爆发了。这就是我们身边所发生的事。就是这样。

我并没急着把这项加到现况图上。杜鲁曼看起来也颇不以为然。怎么了？道尔提催促我们：你们难道不认为是降价的压力，尤其在竞相推出新产品的催化下，造成我们每天面对疯狂竞争吗？

是，我们同意。杜鲁曼不大情愿地承认，但是-----

但是什么？

不过，我觉得竞争比以往都激烈是造成面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量的原因。

对，我了解你的看法。道尔提转向我。那我们该做什么？

有什么问题吗？我假装不了解。

问题是，杜鲁曼耐心地为了解释：照道尔提的说法，第一号不良效应是我们所写的一切的结果，因此应该是在现况图的最上端。但如果照我的说法，一号不良效应是所有的原因的起点，应放在现况图的最底端。

杜鲁曼，你同意道尔提的说法吗？

他花了点时间重新思考，然后同意。

道尔提，你是否同意杜鲁曼的说法？

我同意。

那么有什么问题？一号不良效应应同时出现在现况图的顶端和底端。它变成一种循环，互为因果。我冷静地说。

但如果其中有自我循环，杜鲁曼试着消化这个想法。如果有循环，那么不良效应的严重性应该会愈来愈大。

正是如此，这不就是我们实际上所看到的情况吗？看看我们在不良效应中所使用的字眼：前所未有的压力，前所未有的速度，比以往都激烈。这些字眼表示了这些效应的膨胀程度。再看看我们最后加的这项不良效应：市场要求降价的压力愈来愈大。这不是清楚表示这项效应一直在进行中吗？事实上，从我们所用的字眼，我一开始就觉得有循环在里面。这并非不寻常。刚好相反，在任何的复杂个案中，至少都会发现一个严重的循环效应。

他们用箭头将循环箭头加入现况图，然后再读一次。或许这让他们对现状更清楚，因为不一会儿，道尔提和杜鲁曼便忙着讨论未来可能的结果。

我的步调就慢多了。我还在检查这个现况图。我一再反复检查，结果发现他们所补充的还有一些不足。光有竞争，并不足以造成前所未有的压力，以要求提高销售量。**应该还有其他因素，应该再加上其他叙述：公司觉得竞争太困难；公司害怕衰退。（人为的主观判断）**我向道尔提及杜鲁曼提及这些，但他们认

为微不足道，而不加理会，把它当作不值得一提的事。

我的经验告诉我，在建构现况图时将这些细节丢一边可能造成的危险。**通常就是这些细节让我们得以将所有不良效应连成整体，通常也是这些细节让我们获致突破性的解答。**问题是，将这些明显的细节都写下来，同时也可能导致进展停顿。**你持续加添细节，加添细节，结果忘记了原本这一切工夫的目标是要寻找能改变现况的解决方案。**

那么还要不要加添细节上去呢？我重新检视一下不良效应清单，结果就在基本找到了答案。原来我迟疑不敢添加上去的因素已包括在其中。我拿起便条纸开始写。道尔提和杜鲁曼结束他们有关循环效果的讨论时，我也差不多写完了。

杜鲁曼大声念出我补充的内容：如果生产和配销改进得不够快，或不够有效，而工程部门无法快速地发展出又新、又可靠的产品，而公司缺乏新颖的行销点子，那么，公司进步得就不够快。如果，公司进步得不够快，而竞争比以往都激烈，那么公司无法达成设定的财务目标。正确。这里还有另一项。他继续说：公司已经缩减所有可能的费用。这点我不大确定，不过我们看一下你把它放在那里。如果公司无法达成设定的财务目标，而公司已经缩减所有可能的费用，那么公司就面临前所未有的压力，要求采取行动以提高销售量。这很正确。道尔提，你不觉得吗？

道尔提没有回答，反而说道：在现况图的底端，有三个不良效应，全指向经理人的无能。我不需要现况图告诉我这点是核心问题。从一开始我就很清楚。

道尔提，你这样说就不公平了。杜鲁曼对于道尔提的评语觉得不妥。

我说得更为直接。道尔提，忽然之间，所有的经理都变得无能了？省省吧？对我而言，你所讲的听起来比较像第六号不良效应——公司内部的不同部门互相指摘工作不力。你能将刚才杜鲁曼所讲的正式连到现况图上吗？

我会试试看，他回答，微微一笑。

他们努力尝试的同时，我检视这些清单，试图寻找一项不良效应可以代替道尔提于经理人无能的建议。不良效应五号马上映下眼睑：经理人以达成局部效益为经营公司的目标。我决定等一下道尔提及杜鲁曼。

当他们结束时我问：你们为什么觉得大部分的配销系统改进得不够快，也不够有效？

道尔提半开玩笑地回答：因为他们并没有发展出你们用在自我化妆品公司的那套。

那套系统只是常识而已。为什么他们不能自己发展出这套系统呢？我再问你一个更冷酷的问题。在你所知道的任何公司里，一个经理容不容易说服公司改用这套系统？

他们停下来思索了一会儿。杜鲁曼首先答道：不，这会非常困难。我说过，你的系统将需要变更公司内部的评价基准。要达成共识，进行像这样的改变并不容易。

那么成本会计将存货减少曲解为巨额的虚拟亏损，又怎么说呢？你知道因此我差点要叫唐纳凡取消他的系统？

我不会怪你这么做，杜鲁曼说。今天早上，我自己差点也要这么建议。

如果你同意这点，那你听听看我写的：我先给一个共通的陈述：公司主管会为每种作业模式设计适当的评核方式。他们自然同意这个说法，接着我继续说：如果经理人以达成局部效益为经营公司的目标，而公司主管会为每一种作业模式设计适当的评核方式，那么，就会有一些重要的评核方法着眼于局部效益上，譬如以成本会计为准的评核方式。你们同意吗？

终于来了！道尔提叫道。

杜鲁曼解释道：有人警告我们，在这趟旅途中，你会不断严厉批判成本会计。有些人甚至说，你称成本会计为生产力的头号敌人。

这不好笑。这颇令我不悦。所有我提出的有关生产及科技的改善方法都违反了所有的成本会计评估方法。使用率、差异报告、产品成本，只要你提得出来的任何衡量指标，都和我的方法北道而驰。但唯有如此，才能改善公司。我告诉你，我经常都得冒很大的风险。如果不是我们获利状况改进的速度够快，恐怕今天我无法和你们一起坐在这里。

继续说。杜鲁曼拍我的肩膀。我们完全同意。

我还是有点不甚高兴，决定回到现况图的主题。

这里是同一件事的另外一面：很多可以缩短生产时间，提高可靠性、品质、反应速度及服务的行动都

无法节省成本，甚至在短期内会增加成本。在你们发问之前，让我先解释，我所谓的成本是依照它的传统定义，也就是成本会计师在工厂里所用的衡量方式。

很不幸，在这一点上我们和你没有争论。杜鲁曼向我确认。我们很仔细审查你以前在事业部采用的办法，而我们必须同意你所说的，你的确违反了所有的局部效益评估法则，但同时你所有的办法又完全合理。唯一的问题是，优尼公司其他部门采用你的方法的速度慢得令人深感痛苦。不过，继续说，我们想看看你打算把这一条放在什么地方？

现在只需要把这些全部组合起来。如果有一些重要的评核方法着眼于局部效益，譬如以成本会计为准的评核方式，而很多可以缩短生产时间、提高可靠性、品质、反应速度及服务的行动都无法节省成本，甚至在短期内增加成本，那么生产和配销改进得不够快或不够有效，还有工程部门无法快速地发展出又新，又可靠的产品。我的困难是从这里如何引出同一群的第三项：公司缺乏新颖的行销点子。直觉告诉我们之间有关系。

我想你说得没错。道尔提同意。而且我觉得第三号不良效应也有关。

我看了一下清单，第三号不良效应是什么，是在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。他说得有道理；那利润和产品成本有什么差别呢？都是售价扣掉另一项。如果在日常操作中，产品成本的观念误导了我们，那么利润的观念在行销中也可能同样有害。

我们试了一会儿，但并没有得到任何扎实的结论。

已经快十二点了，一共还有四个不良效应还没有连上去，它们是：

不良效应#3：在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。

不良效应#4：市场愈来愈因供应商表现不如预期而惩罚他们。

不良效应#10：大部分的新卖场及新的或改良后的新产品侵蚀到现有卖场或产品的销售。

不良效应#11：与有的销售人员大部分都缺乏足够的销售技巧。

杜鲁曼站起来，伸伸懒腰。我们要不要先告一段落？

好。我赶紧同意。

罗哥，道尔提还想向我要求什么。明天你只需要参加中午的会议，要不要利用早上的时间继续做做看？

没问题！我叹了一口气。我答应过，在我们回美国以前，我会找出造成这一切不良效应的核心问题。

你的确答应过。现在我相信你可能真的做得到。

回到房间后，我试着继续研究，不过我实在太累了。已经过了半夜，也就是在家里已经过了晚上七点半。茉莉还没回家，不过自从我来欧洲后，都还没和孩子们说过话，我打了个电话回家。

这是通很短的电话。你能问多少次一切都还好吧？你觉得如何？过得如何？有什么新鲜事？等回家以后，我得想办法找出其他可以和我小孩交谈的话题，否则实在是太离谱了。

## 抓出核心问题

交通就跟预估销售数字一样，总是无法精确的预测真实的状况。一旦了解到伦敦甚至比纽约还塞车，我们就匆匆结束了最后一个会议，因为没有人愿意错过回家的班机。结果呢，我们提早到达伦敦希图鲁机场，飞机还有三个小时才起飞。

这个头等舱旅客候机室是我看过最好的候机室。饮料种类多，又有各式各样的精巧三明治，以及看起来美味可口的蛋糕，而且全都免费。

那么，我还有什么好抱怨的呢？我宁愿困在车堆中吗？人就是这么奇怪。如果事实和所期待的不符，如果原本采取的预防措施派不上用场，就反而会大失所望。我甚至还听过有人抱怨从来没领到自己的人寿保险金。

我想人们都是罪有应得。我们刚刚听到广播，班机因为机械故障要延后起飞。他们会在一小时之后再告详情。我是过来人，通常严重误点都是这么开始的。

茉莉主张一个人以**把每个问题都转换成机会**，这回可不成。不过再转念一想，其实还是可以，我不甚满意我买给她的礼物——虽然那是件很好的羊毛衣，但却找不到和她肤色相配的颜色。我本来打算今年早去逛逛街，结果却把时间花在研究道尔提的现况图上。现在有点时间，听说这个机场有些珠宝还不错，或许可以找到一些东西，对着我叫：买我！

回到候机室，我的行李中多了一件蛮别致的白手戒，帐户中却少了一笔钱，我安心的放松心情喝啤酒。整体看来，这一趟比我预期的好很多。杜鲁曼和道尔提确实对我留下蛮好的印象。唐纳凡公司的交易比我期待的还好；我们大概可以卖到不错的价钱。史黛西的公司状况尚未明朗化，不过，情况最好的是彼德的公司。我们甚至没有讨论它，也不打算如此，要等到尘埃落定再说。

不晓得那边情况如何了？彼德原订今天早上要和其中一位客户会谈。不晓得他的乐观是否已经落实，不晓得他对买主的反应是否判断错误，不晓得他们是否婉转地告诉彼德他们不了解的办法。

彼德回来没有？我问他的秘书。

回来了，罗哥先生，请等一下。

海，罗哥，你那边的事情进展得如何了？彼德听起来蛮高兴的-----不过，也可能是要掩饰他的失望。

彼德，你的会议进行得如何？

比预期的还要好。

我感觉得到我的肌肉放松了下来。直到现在我才意识到冒的风险有多大，如果彼德的办法最后证实只是吹牛，我的麻烦就大了。杜鲁曼和道尔提无疑会以为，这是我为了阻止公司出售而蓄意发明出来的点子。想到这里，我不禁打了个冷颤。

我冷静地要求彼德多告诉我一些细节。

我们进入会议室，讨论所有的细节。我再让步了二万二，他就签了这笔生意。彼德说得好像他每天起码会处理三次这种事似的。

这也没关系，每个人都有权利偶尔炫耀一下。尤其是大功告成的时候。

你要不要告诉我，这笔生意有多大？

我们签了一份合约，提供他今年年底以前的需要量，总数是六十三万四千，再加上每项新设计的量，不过新设计我必须答应五天内交货。这桩美好生意就这么敲定了。

这么短的交货时间，有没有问题？

没有问题，前置作业室经理宣称他可以轻易地做到四天内交货。

好极了！不过我继续问：那么另一位客户呢？你明天要碰面的那位？有没有什么新的消息？

我们一直保持电话联络。他答道。每几个小时他就打一次电话来，加点东西到估价单上，他大概把他的行销部门都拉进来了。他把我们搞得快疯掉了，不过我不是在抱怨，绝对不是。

我也不会。彼德，要记得，我们不想被几个大客户牵着鼻子走。

对，我们正在讨论这件事。这点很重要，将决定我们应该寻找什么客户。不过，现在看来，以我们的令人无法抗拒的提议，我们可以拉到任何客户的生意。

他已经飘飘然了。如果换作是我，也会如此。下个星期，我最好去看看他。经历了这么大的成功之后，他可能会看不见草丛中的毒蛇，这生意还不是十拿九稳，可容不得任何疏忽。

好，很好。我将最新状况报告杜鲁曼和道尔提，他们同样感到很高兴。我们为彼德和他的组员干了一杯。

你们准备好要看看我们的现况图了吗？我拿出那样摺起来的一大张纸，在桌上摊开来。

还有好消息吗？杜鲁曼把它的椅子移近一点。

我是这么觉得，不过还是得由您来下判断。我对今天早上建构的内容颇引以为傲，相当的引以为傲。

我们从哪里开始？道尔提一派谈公事的样子。

从下往上。我回答。这样比较能顺着逻辑走。

杜鲁曼自告奋勇要念。如果经理人以达成局部效益为经营公司的目标，而公司主管会为每一种作业模式设计适当的评核方式，那么就会有一些重要的评核方法着眼于局部效益上，譬如以成本会计为准的评核方式。对，这是我们昨天所写的。啊！我看到了，这里有新的东西。如果，经理人以达成局部效益为经营



公司的目标，那么，大部分经理人对于产品价值的认知很大程度上取决于设计、生产、销售、及运输产品所需的局部劳力。我不知道我是否同意最后这项论点。

不，你很清楚。道尔提倒是很确定。你不认为应该如此决定一个产品的价值，但你必须同意大部分的经理对产品价值的观念就是这样。

你说得没错。对不起，罗哥。

我鼓励他：继续念新加上去的叙述。我很想知道他们的反应。

杜鲁曼不需要任何的鼓励。成本会计的本质在于计算产品成本。嗯！我太不确定，不过在反对之前，我们先看看你如何处理这项叙述。

他深深吸了一口气，如果有一些重要的评核方法着眼于局部效益上，譬如以成本会计为准的评核方式，而成本会计的本质在于计算产品成本，而大部分经理人对于产品价值的认知很大程度上取决于设计、生产、销售、及运输产品所需的局部劳力，那么，大部分经理人相信产品成本乃是一个真实的数字，用以表达该产品所吸收的所有生产及运作成本。哇！这句可真长，让我再读一次。

我在等他们消化这最后一段凹口的文字。

最后道尔提说：没问题，我接受。

杜鲁曼也同意。

我忍不住说：你看到这点引伸出来的无法避免的结论吗？它的意思是-----我正在找现况图上所用的确切字眼。它的意思是大部分经理人相信，产品价格应该等于产品成本加上合理的毛利。

他们还没搞懂，相反地，道尔提很快的下了结论，关键字眼在于应该，-----应该等于-----，我懂了，你要把这句话和另一个不良效应相连结——在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。

不急，时间到了他们就会明白。我大声地说：正确。不过，目前看来，我们还需要经过几个阶段才能把它们连接起来。忍耐一下，首先，我们还需要复习一下计算价格的方法。

你是指供给与需求之间的拉锯吗？杜鲁曼问道。

基本上是如此。我同意。不过，请试着了解得更深入一点。公司代表的是供给的这边，而我们可以看到，供给者很清楚他所供应的产品的价值——也就是产品成本加上合理的毛利。自然，他们会要求以他们对该产品价值的认知来订定价格。

等一下。道尔提说：你说得好象供给者是一体的。其实并不是这样，供应商彼此之间也互相竞争。

这正是我们需要考虑的另一个事实。我向道尔提微笑，并指着现况图。我并没有忽略这点——刚好相反，我拿我们昨天所讲的竞争比以往都激烈这点得到另外一个结论，供应商愈来愈无法形成一条统一阵线。

谢谢你。道尔提说：你现在大概在某处放了有关需求部分的叙述吧？

就在这里。我指给他看。市场对某产品价格的认知取决于拥有该产品所带来的好处。

在他有机会问更多问题之前，我解释道：我宁可不以需求与供给的方式显示，而把它看成公司对产品价值的认知与市场对产品价值的认知，这两者之间的冲突。

这倒蛮有趣的。杜鲁曼评论：这两种认知之间毫无共通点。公司对产品价值的认知来自自己付出的努力，而市场对于产品价值的认知来自于使用产品所带来的好处。缺乏两者都同意的客观条件，难怪决定价格就像在角力一样。

正是如此。我说。而且既然今天的供应商愈来愈无法形成一条统一阵线，不可避免的结果是，我念起现况图：销售的价钱和数量愈来愈取决于市场对产品价值的认知，而非取决于供应商对产品价值的认知。

杜鲁曼同意。不可避免地，这又导致，他继续念着：**满足市场对于产品价值的认知成为更重要的成功之道**。这正是我们在过去十年中学到的教训。可以说是痛苦的教训。

大学一年级的经济学。道尔提尖酸的说。

不，不是的。杜鲁曼比我快了一步。还有，不要再这么刁钻。难道不明白罗哥所写的吗？钟摆已经晃到市场那边去了，跟供给与需求的关系已经毫不相干了。

你的意思是-----？道尔提对杜鲁曼的激烈反应颇感意外。

我来解释一下。我试图让他们冷静下来。我们的意思是，当竞争变得非常激烈时，尤其当科技竞争推波助澜，厂商每几个月就争相抛出新产品，在这种情况下，价格会持续下降，甚至在需求多于供给时，也

会如此。不会这样吧！道尔提抗议道。

如果不会这样，那么你必须指出来，我们在什么地方走错了；我们的现况图中，确切的错误在哪里？

道尔提弯下身重新检查我们的现况图，不过杜鲁曼对他说：别费事了。罗哥说得没错。你看，我举个例子，在晶片制造业中，需求还大于供给。每个晶片厂都塞满了订单，订单一年都做不完。但是，价格还是一直在往下掉。

我想你说得没借。我必须再想一想。杜鲁曼，如果真是如此，那么在很多我们所投资的高科技公司中，我们就无法期待经济复苏能带来价格上扬。这可真糟糕。

道尔提，你难道从来不曾怀疑吗？经济复苏已经差不多一年了。你难道还没开始缩小对这些公司利润的预估吗？

还不够，他承认道。

我们可以继续往下讲了吗？我问他们。差不多快要连结上别的不良效应了。

没有什么用，杜鲁曼继续喃喃自语：大学一年级的经济学-----道尔提大概正在试着重新评估他的几笔投资的未来。谁说分析无法获致实际的效果呢？最后我终于得以继续念现况图。如果供应商对产品的认知是产品成本加上合理的毛利，而销售的价格及数量愈来愈取决于市场对产品价值的认知，而非取决于供应商对产品价值的认知，那么，在愈来愈多的生意当中，我们无法从买主愿意付出的价钱中获利。这是我们的第三号不良效应。

很简单，对不对？杜鲁曼揶揄道尔提。

我想，在接下来的几步中，他们大概就笑不出来了。我们看一下这个分枝。我提议。如果像我们先前所说的，大部分经理人相信产品成本乃是一个真实的数字，用以表达该产品所吸收的所有生产运作成本，那么大部分经理人相信以低于成本的价钱销售，（至少长期来看）会导致亏损。

我看着他们，他们看着我，又深思地互望一眼。罗哥，难道你不相信这点？杜鲁曼问。

如果我不相信产品成本，我怎么可能相信这点，我相信的是公司最后的盈亏。不过，这与此无关。你同意这个引申的论点吗？

我们相信大部分经理人都相信这点。道尔提说：至于我们，目前我们暂时还不想骤下判断。

到目前为止，一切都还好，我心里想，然后冷静地继续读下去：如果大部分经理人相信以低于成本的价钱销售，（至少长期来看）会导致亏损，那么大部分公司都不愿接受低毛利的订单，甚至会放弃低毛利的产品。

罗哥，杜鲁曼慢慢地说：你是在告诉我们，叫公司管理阶层策略性放弃低毛利产品，是一种错误吗？

这要看情形。我严肃地说。当你放弃低毛利产品时，你同时也赚不到买这些产品的客户的钱。问题是，你省下的钱是否比失去的还要多。

我们可以削减变动成本，不过通常不会削减太多固定成本。他承认。

杜鲁曼，别再骗自己了。道尔提强烈表示。很多时候，我们甚至不能削减全部的变动成本。

如果公司没有任何瓶颈，杜鲁曼慢慢的整理这段逻辑：而且我们未全部削减归为产品成本的变动成本，那么-----罗哥，你是在告诉我们，我们事实上是在危害自己的公司，对不对？

我仍然面不改色。这不容易。

我需要喝一杯。杜鲁曼说，然后站了起来。

叫两杯吧！道尔提跟着他去。

我猜他们对结论的兴趣还高于我如何连结第四号不良效应。我倒无所谓，让他们作些反思也无妨。有人说，通往地狱的道路是以善意铺成的。自从我学会建构常识后，我所观察及引申得到的结论是，这些人说的并不正确。现在，通往地狱的道路必须以善意来对锁。他们带着咖啡回来，顺便也帮我带了一杯。

你们的酒呢？我问。

道尔提拍拍他的肚子，在这里。

还有一件事要告诉你们，我说。

你给我们看的已经够多了。杜鲁曼保证。

不！我反对。要记得，这一切都是因为你们要求我指出造成这一切不良效应的核心问题。我们还没到达那个阶段。

有，你已经做到了！杜鲁曼叹息道。你已经示范每件事如何紧密地连结在一起，这就够好了。

再说，道尔提举起手来。看你热心的样子，一定还有另一颗炸弹等着我们。我想今天已经听够了。

还缺少一项连结。我坚持。你们还没看到拼命追求局部效益这一项应该怎么样连结上公司缺乏新颖的营销点子这一项。

对，这蛮重要的。道尔提同意。

好吧！罗哥，杜鲁曼放弃了。这是我们自找的，我们罪有应得。继续说下去，指给我们看。

他说得有道理。下次他们不会再这么随便的建议我建构现况图，让我无法去替家人买礼物。

我指着尚未看过的现况图区域，开始慢慢地念：如果大部分经理人相信，产品价格应该等于产品成本加上合理的毛利，那么大部分经理人相信，产品基本上应该只有一个合理的价格。同时，你是否相信，同一个市场内的不同部分（market segment）可能会有不同的需求？

又来了，道尔提开始按喇叭。好个二分法。

不对！杜鲁曼更正他。好个机会！罗哥，继续说，还蛮有趣的。

我继续说：如果同一个市场内的不同部分可能有不同的需求，那么同一个市场内的不同部分可能对于同一个产品有不同的价值认知。

当然。道尔提说道。有不同的认知，我们就可以要求不同的价钱。

别说得这么快。我说。不同的认知并不能自动转换成不同的价钱。我目前的结论是大部分经理人严重地忽略了市场对同一产品的价值有不同认知。对应你的论点，我加了另一个论点，可以采取行动以确保有效的市场区隔。但是，道尔提，如果由于公司的疏忽而未能采取这些行动，那公司一定会预期对产品价格认知不同的两个部分的市场，将同样要求较低的那个售价。

如果他们知道其他部分的市场的价格是多少的话。他承认道。

道尔提，秘密终于会守不住的，最后他们一定会知道别人的价格，那又怎么样呢？你必须采取行动，以确定即使在供应商眼中是同一产品，以市场的观点来看，却是不同的产品。

你能举一个例子吗？

当然，看一下我们即将搭乘的飞机。你去旅客服务处查一下大家付的机票价格，你真的相信你会只看到一个价钱吗？

不。他笑起来。完全不同，这和他们的购买时间，购买地点有关，这也和他们是个人购买或团体购买有关。

对。我同意。同时也和一些奇怪的事相关，例如旅客在目的地停留的时间。如果你注意的话，这些事情没有一件和连送乘客横越大西洋的真实成本相关。不同的乘客在飞机上所占的位子一样大，在同样的飞机上，也由同样的空服员服务。航空公司必须采取行动区隔市场，否则他们早就无法生存，即使如此，我必须承认，如果你仔细研究，你可能会发现他们过分地区隔市场了。如果你了解他们的做法，你很快就会发现其中有些价钱真是荒谬。你需不需要另一个例子？

不用了。杜鲁曼说。我想我可以想到很多其他的例子。不过，告诉我，你对区隔的定义是什么？

在这里。我指给他看。唯有当一个部分的市场价格变动不会造成另一个部分的市场价格变动时，我们才能称之为彼此区隔的市场。

杜鲁曼再读了一次。所以，你指的不只是在市场中的定位？

的确。我同意。在市场中的定位不同只是我对区隔定义的一部分而已。我指的是公司可以采取行动，以区隔现在貌似统一的市场。当然，先决条件是这个市场的各个部分实际上已经存在着不同的需求。

继续说下去。道尔提说道。

我必须强调，我继续解释：区隔市场的行动非常重要。请看看，如果我们不采取行动的话，会发生什么状况。如果我们只有一个价格，无论价格是多少；你是否同意下述的论点：实施单一价格，可以令客户以低价买到他认为价值很高的东西？

他们同意。

我继续说：同时，实施单一价格也会赶走那些认为产品价值低而价格过高的客户。

事实上，你是在告诉我们，杜鲁曼结论道：大部分的公司并未好好利用市场区隔可能带来的大量潜能。正是。他们抓到重点的速度比我推论的速度快，我想大概因为他们的经验比我多。

罗哥，你是在告诉我们，正是由于未采取行动区隔市场，才会导致第十号不良效应？道尔提跳到下一个结论。

太棒了！我忍不住表达我的欣赏。

第十号不良效应是什么？杜鲁曼问。

我用指头指到那里，并且念出来：大部分的新卖场及新的或改良后的新产品侵蚀到现有卖场或产品的销售。我要强调，我今天早上花了一些时间重新看了一下发生在我公司的实际例子。在每一个例子中，如果在推出新卖场的同时，我采取了行动以区隔市场，我就可以减少造成的损害。

我们相信你说的话。杜鲁曼说。

下次试着做好一点。道尔提拍拍我的背。

现在你看到下个步骤了。我继续说，急着想说个明白。从我们刚刚所讲的，很明显可以看出来公司在行销的时候未曾好好利用最具远景、而且几乎仍是处女地的方向——市场区隔。

几乎还是处女地。道尔提咯咯笑道：不一会儿，他就会写有点怀孕。

我向他扮了一个鬼脸。

没什么恶意，罗哥，只是开开玩笑。我真的很欣赏你带领我们得到的结论。现在看起来是很明显的事实。很多公司现在都竭尽思虑，迫切地寻找新的行销点子。我们都知道要在一个人人都走的方向中找出新点子，有多困难。每个人都试着在找，但同时只有少数人试图去大胆区隔貌似统一的市场。我们都被单一价格蒙上了眼睛。你说得绝对正确。

现在，所有的问题都连在一起了，我们很轻易就可以找出核心问题。我宣布。

怎么做？道尔提还保有一些好奇心。

依着箭头。看看是哪一项直接或间接地导致所有的不良效应。

他们弯身检视这现况图，依着箭头向下寻找。他们找了一会儿，最后道尔提抬起眼。恭喜你，你做到了。所有我们列出的不良效应（可能还有很多我们未列出来的），都来自同一个问题——经理人以达成局部效益为经营公司的目标。而且我可不敢说我从一开始就怀疑到核心问题是这一点。

那下一步是什么？杜鲁曼问。

在我能回答之前，道尔提举起他的手，够了，杜鲁曼，我已经头昏脑胀了，你也好不了多少。如果你想知道下一步是什么，和罗哥约个时间，也把我算进去。不过，请不要排下星期。就今天而言，实在是够了。

## 原来你真的都明白！

谢谢你，爸。莎朗在我面颊上亲一下，拿着几乎未拆封的礼物走进她的房间。

她怎么了？我问。

没事。大伟忙着玩他的围巾。曼撒特联队、利物浦、亚仙奴。啊，这个好，亚士顿维拉。他把围巾围到脖子上。你知不知上个星期他们终于-----

最近，大伟开始对足球着迷，尤其是欧洲足球，欧洲足球有什么好着迷的？

很高兴他喜欢我送的围巾，我转向茉莉。莎朗怎么了？我还以为她交了那个叫什么的男朋友之后，情绪低潮应该结束了。

他叫作艾瑞克，是好了一点，不过还未恢复完美状况。没什么好担心的，茉莉向我保证。一、两天后她就会恢复正常。

我想我要上去和她谈谈话，让她开心一下也不错。我太想念我的小女孩了。

你可以试试。茉莉并不抱很大的希望。

我能进来吗？

没有人答腔，至少我没听到任何回答。我轻轻的打开房门，莎朗躺在床上看书。

我能进来吗？我重复一遍。

莎朗放下书本。

我将此解释为可以，然后就自愿的坐到她的床上。她挪动了一下，好让我有多点空间。

我进房间来了，很好，但是我现在该做什么？

你在读什么？

一本蠢书。她把书放到地上。

艾瑞克还好吗？我再试了一次。

还好。

学校呢？

不错。

连我自己都觉得无聊。

你知道，莎朗，我试着更直接一点，我想跟你谈一件我真的觉得困扰的事。

什么事？

我们之间没有什么可以交谈的话题，我们之间找不出一个愿意与对方讨论的话题。

噢，爸。我们能不能找别个时间谈这个问题？我现在太累了，不想谈。

叭塌！没戏唱了。

好！最后一试。他们说少女总是多愁善感，或许这招会管用。莎朗，我在欧洲的时候，每到晚上都会觉得十分寂寞，很想念你们。我什么都不想做，不想阅读，不想去任何地方。我毫无理由地就陷在这种极糟无比的心情之中，觉得提不起劲来做任何事情。

没什么反应。

你是不是也这样？没有什么理由，每件事看起来就是很无聊？

爸！

好吧！我不吵你了。不过，告诉我，你心情不好有没有什么真正的理由？

当然有。不然，你以为我是怎么了？

我温和地向她微笑。我并不觉得你有什么理由心情不好。

你知道什么？她坐起来。你明白我要到星期一才见得到艾瑞克吗？你知道我被迫要背叛克莉丝汀对我的信任吗？没有理由？你知道黛比多令人生气吗？我对艾瑞克所做的每件事，她都说是孩子气，她根本就是在嫉妒我。我知道这些事情你听起来没多大意义，都是些不关紧要的女孩子家的琐事。爸，我现在没心情，你能不能让我静一静。拜托！

我同意。对，嫉妒很令人生气，我说道，一面站起来。不过，有时候我们就是必须与它和平共存，我想生活就是这样。

黛比是我最好的朋友，这是为什么我会这么难过。

另一方面，我边开门边说，如果你想让黛比继续作你最好的朋友，而且又不会这么恼人，你最好采取一些行动。

什么？她也站起来。我能做什么？

我走到她的书桌旁，拿起一本淡红色笔记本，然后开始写：你的目标，就我所了解，是维持与黛比的良好友谊。要达成这个目标，你必须适应黛比的行为，在目前的情况下，你必须容忍黛比的嫉妒。

但是-----

是的，莎朗，你会有个但是，很大的一个。

多谢了，爸！

我没理会她的弦外之音。你看，另一方面，为了要维持与黛比的良好友谊，你必须确定不允许友谊恶化成占有。

恶化成占有-----没错！这就是我一直告诉她的。

这就表示，我继续完成这冲突图，你不能容忍黛比的嫉妒。你身陷一个真正的冲突图中。而且我知道黛比对你意义很大，所以你才会这么困扰。

不允许友谊恶化成占有。我要告诉她这点。她必须了解到她并不拥有我，我应该可以交男朋友，尤其是像艾瑞克这么帅的男生。

那么你提到的其他理由呢？我礼貌地问。

不用管了，这是真正的理由。

我想就此停止会是个错误。如果其他的事不重要，莎朗不会变得这么消沉。单单黛比一个人，不足以造成这后果。

莎朗，我想我们应该继续谈下去。

为什么？

因为你最近太安静了。如果只是因为黛比的嫉妒，那你一定会为此大发牢骚，你一定会想办法把道理灌到她的脑袋中，单单这件事不可能就让你缩进甲壳中。

缩进甲壳中？我并没缩进任何东西内，你看，我并没有要求-----

莎朗！我在她扯得太远之前阻止她。其他的事可能表面上看起来没那么重要。但我怀疑，它们对你其实很重要，而且比你自知的还具深层的重要性。

我不明白。

不过，至少她了解我并不是在责怪她，或甚至更糟的，在哄她。

我想我可以帮你找出为什么其他的事会这么令你困扰。你要不要试试看？

如果你坚持的话。

拿一张干净的纸来。我说，然后递给她一支笔。现在，让我先示范给你看，如何以一件令你困扰的事件开始，然后结束！

等一下！她叹息。什么叫做困扰事件？

你知道，就是那些有时可以让人烦上半天，看起来不重要，但却很恼人的事。

对。她微笑，是有一些。

你看，有些事困扰我们的程度大得超乎常理，就这事实显示，这件事所造成的伤害比表面看起来还大。

她想了一下。

我的猜想是，我继续，**困扰你的事情迫使你在另一件你很在意的事情上妥协。你要不要教你如何从这些困扰你的事件中，找出真正的伤害？**

你想我办得到吗？她听起来颇怀疑。

我们一起看看。关于艾瑞克，你有什么需要妥协的事情？你刚刚提到会有一阵子见不到他？

对。他星期一有个讨厌的考试。说来话长。

好，写在这里，在右边，到星期一才能和艾瑞克见面。

她一面写，一面说：我必须一个人去参加派对。这不是很糟吗？

现在，在这下面写下你想要的。

我想要每天都和他见面。

好，将它写下来。现在，在左边写下为什么这对你这么重要。

你的意思是说-----？

为什么每天见到艾瑞克这么重要？

因为本来就是这样。他是我的男朋友，我们必须在一起。这不是很明显吗？

那么写下亲近艾瑞克。

我在心里快速的检查一下两者之间的合理性：为了要亲近艾瑞克，必须每天见到艾瑞克？为什么？我不敢问。

现在是比较困难的问题：你究竟是为了什么而愿意退让，不见艾瑞克？你为什么觉得在星期一之前，应该不要与艾瑞克见面？

我告诉过你了，他必须通过这个考试。他说这件事很重要，至少对他妈妈而言很重要。事实上也的确很重要，如果他再不及格，他会被调到程度较低的课程，而他又那么想当工程师。

我很高兴看到你不允许友谊恶化成占有。

你是指要求每天都见到他？

对。如果你要维持一份良好的友谊，你必须考虑对方的需求。

她想了一下。我想你说得没错。

那么，为了要满足什么需求，以至于你甘愿让步，不要每天和艾瑞克见面？将这答案写下来。

我还是不懂。我该写什么？因为艾瑞克？这是你要我写的吗？

为了满足什么需求？我重复。

考虑他的需求。对于我这么挑剔她有点不高兴。

就是这个。我说。写下来。

当她写完时，我让她知道精确写下来的用处。现在加上为了，及我必须，念念看是否有道理。

为了要考虑到艾瑞克的需求，我必须到星期一才能和艾瑞克见面。我还是觉得他可以更有弹性点。接下来要做怎么？

这两者共通的目标是什么？为什么考虑艾瑞克的需求和亲近他，对你都很重要？

因为，因为-----我知道，但-----

看一下前一个冲突图。我试着帮她。我们所写的有关于黛比的。

她看了一眼，然后笑道。几乎是相同的目标。和艾瑞克维持良好的友谊。她完成了她的冲突图。

为了要维持一份良好的友谊，你必须和他在一起，但同时你必须考虑他的需求。你看，莎朗，要到星期一才见到艾瑞克，令你陷入冲突，这会危害到你的重要目标。

她并没有真的在听。爸？我想我对艾瑞克的冲突图和黛比对我的冲突图一模一样。她再一次看着黛比的冲突图。

这给她一个全新的观点。

你现在对黛比的行为会不会比较了解一点？

你知道吗？我相信黛比和我可以就友谊是什么，什么会造成占有等等达成共识。我们大概会有一场大讨论，或许妈妈会答应我今晚睡在黛比的家中。

关于这点，我没有什么疑虑。

在我走到门口前，她回来了。妈同意了。谢谢你，爸，真的很谢谢你。

这种感觉真好。

你要不要试着替你的第三个问题解码？不是因为这项十分迫切，而是我想多花一点时间与我充满活力的女儿在一起。

有何不可。她同意。那是什么。

跟克莉丝汀有关的。

唷，对了。她又变得很严肃，情况蛮糟的。

你先不用告诉我发生什么事，先把它写成冲突图。

我试试看。然后她坐下来。

首先她写下：把数学作业借给金姆。在这项下面她写：不借数学作业给任何人。

这蛮有趣的。我很在耐心地等待进一步的发展。在考虑一、两分钟后，她在左边写道，遵守我对克莉丝汀的承诺。在上面，又写下：救救金姆。

而目标很明显，维持良好友谊。但这整个架构合理吗？她问。

合理。如果数学作业是你跟克利汀一起完成的话。我说道。

情形就是这样。不过，金姆一直哀求。我不忍心说不。

可怜的宝贝。三个打击，分别来自三个地方，全都打击到她心目中最重要的事——维持良好的友谊。但她甚至不知道应该如何处理其中之一，更别提三个问题了。难怪她会爬回她的甲壳之中。

莎朗太常躲回自己的天地里。我们曾经怀疑这小孩是不是有点毛病。维持良好的友谊不是件容易的事，很容易就会受到伤害，但都是值得的。

我们那时在哪里呢？我们怎么没对她伸出援手？要帮忙她并不那么困难。我们处理这些问题的经验当然比她丰富多了。至少我们有足够的疮疤可以证明，假如把问题置之不理时会如何。

莎朗会同意吗？她会信任我们来处理这么敏感的问题吗？

爸？莎朗听起来有点不好意思。你刚说什么和我没有话题可谈。

对，莎朗。

这并不正确。我喜欢和你谈话。你对这些问题都这么了解。

下次你向我要求什么，而我说不时，记得你曾经说过这句话。

那天晚上，当茉莉和我一同享受舒服温馨的宁静时，我回想到莎朗的冲突图。

当她一开始抱怨时，我看不出问题之间有什么关连，我也不觉得莎朗看得出来。结果，每个冲突图后面的目标竟相同。对莎朗而言，重要的是友谊。就这件事本身，并没什么好惊讶的，我一直都知道。但---

如果我替自己也做一个类似的分析，不知道结果会如何？假使我挑选三个不太严重、但颇烦人的不良效应？如果我替每个不良效应写下一个冲突图，不知道情形会如何？每个不良效应的目标结果都会一样吗？即使是从生活中不同层面所选出来的不良效应？

是否个性比我们平日所强调的还要重要呢？

茉莉？

是的，亲爱的。

让我们检查一下-----

## 寻找圣杯的武士

我根本不可能和史麦斯一起工作，我告诉你。皮区恼怒异常。

我必须说，你花了很长的时间，才作出这惊人的结论。我揶揄他。

我们坐在一家餐厅中，共进每月一次的午餐。这个习惯始自皮区提名我接任事业部经理时。有一段长时间，他是我得知高层种种腥擅闲话的来源。皮区蛮喜欢这午餐会面，因为他知道我对他忠心耿耿。今天，我已经是这小圈子的一员，这午餐会面就更有意思了。

快点告诉我，这次发生了什么事情？我耳朵全竖起来了。

这条卑鄙的毒蛇！无心的叛徒！你不会相信他做了什么事情。皮区愤恨难消也发沾着。

只要谈到史麦斯，恐怕他所做的事都令人难以置信。

你知道格兰毕需要交一份投资计划书给董事会？

对，我知道。我脸上已全无笑意。我也知道这些投资的金钱来自何处，他们争夺的正是我旗下公司的血。

皮区对史麦斯仍是一肚子火，而没注意到我。所以，格兰毕要我和史麦斯各准备一份计划书，我们决定遵守君子协定。史麦斯会是君子？真是个大笑话，我早该知道是行不通的。反正，我们协议不要为金额争议，而各自就金额的一半拟定投资计划。

我和他们共事得够久，轻易就可以猜出，然后你发现你的计划只用了半数金额，而他的计划却用了全数金额。

谁告诉你的？不。这很明显，对不对？不过，你当时真应该在场，就可以看到如何说服我这一次不会有什么问题，他还证明这是唯一对我们双方都有利的方法。而我，笨蛋一个，还真的相信他。

你活该。我说道。

对，任何相信史麦斯的人都活该。

兀鹰无论什么都吞噬，我对自己说。我旗下的公司才刚开始出售，而他们已经抢着瓜分死骸。史麦斯当然该死，而皮区，你也一样。

我们静静地吃着总汇三明治。

这么说有欠公平。我到底想要皮区怎么样呢？要他不替旗下的公司争取投资？如果当初是他提议卖掉



我的公司，那当然另当别论。但始作俑者不是他，他根本没参与。

你知道，皮区，这对唐纳凡及史黛西的打击很大。他们一点都不喜欢卖掉公司的这个主意，我也不喜欢。

我可以理解你们的心情。没有人喜欢处在你的处境中。不过，现实生活就是如此。总是会牺牲边垂地带，以保护核心。

我想也是如此。还有，到时候需要你帮唐恩找个妥当的职位。可以吗？

随时都可以。

我想替他找个产品经理的位置，他已经有这个能力了。

像唐恩这样的人才，我随时都需要。不过，我们为什么需要讨论假设的情况呢？听着，你知道那个混蛋史麦斯建议什么吗？他建议我们投资二千二百万美元买下爱达荷州那家毫无价值的公司。

为什么？我颇感讶异。我们已经作过调查，他们的专利蛮可疑的，而且真正的人才早在几年前就离开了。再说，为什么要这么贵呢？

史麦斯必须膨胀整个收购金额，以证明他需要一亿三千万美元的整笔资金。你瞧，他不想采用任何杜鲁曼不喜欢的提议，所以任何他可以想到的其他点子，他全放到计划书中，只要看起来好看就行。而且你必须承认，帐面上，这家公司看起来相当不错。

这全是一场戏！我叹息道。格兰毕数字好看一点，而且要能责怪杜鲁曼和道尔提的卖价太低，所以他假装我的公司可以卖得比实际价格高出许多。史麦斯则想要多一点权力，所以他假装他的公司需要这笔钱，其实这笔钱对他而言，毫无必要。如果这不是卖掉我的公司所得的钱，那会更有趣。

皮区不同意。对史麦斯而言是这样，但对格兰毕而言却不是。这老家伙象箭一般正直。

以前我都这么想。我承认。但你要如何解释他这么夸大我旗下公司的价值？

你在说什么？皮区真的很讶异。一亿三千万美元是很保守的估计。

皮区，我对于买卖公司经验不多，但我不是昨天才出生的，我知道如何解读财务报表。我的公司每家公司能卖到三千万美元，就算幸运了。要卖到一亿三千万，简直太荒谬。

皮区看着我，你要咖啡吗？他问。

别管咖啡吧！告诉我发生了什么事情。

皮区忙着抓住服务生的眼光，我开始有点不太高兴。然后，他眼睛望着别处，问道：你觉得压力蒸气公司值多少钱？

最多三千万美金，甚至不到。你瞧，皮区，这市场十分稳定，而且呈萧条状态。史黛西成功地将公司利润增加到二十五万美元。或许如果很努力的话，还可以把利润提高到两、三百万美元，但最多也不过如此了。

罗哥，如果竞争敌手可以关闭这家公司，并且获取这家公司的客户，对他们言，这家公司价值多少钱？

我觉得好象有人在我脑袋上重重一击。很重的一击！

所以，这就是他们的计划。当然，我怎么会这么天真？竞争敌手如此做，同时也可获得我们的市场占有率。他们全都有剩余的产能，原料是售价的百分之三十五而已。竞争敌手接手我的公司并且予以肢解后，一年甚至可以提高四千万利润，更别提可以打破萧条的局面，成为市场中最大、最具优势的供应商了。我怎么会这么笨呢？

现在我了解与那个满身铜臭味的买家会谈时是怎么回事了，现在我全都懂了，甚至连价钱都懂了。难怪我闻到了什么腐烂的味道，我闻到的是公司的死骸被四分五裂。

而杜鲁曼及道尔提，这两个屠夫。他们小心翼翼，不愿走漏一点风声，两面看问题。没错，我知道等我质问他们时他们会怎么说。我们必须牺牲一部分，以拯救整体。才怪！

你还好吗？皮区听起来真的有点担心。

不，不好。我大声说。

不，你还好。他对着我微笑，我几乎可以听到号角的声音。考虑，起来，为你的事业奋战，圣战士罗哥即将赴战场。妈的，我正打算如此。

我坐上车，发动引擎。去哪里呢？哪里都无所谓，只要往前开，我需要思考。

开了数英里，我还是怒气难消。气杜鲁曼，气道尔提，气格兰毕，气史麦斯，气华尔街，气整个世界。

甚至，也有点气自己。

经过很长一段时间之后，我整理自己的思绪。生气于事无补。我要怎么办呢？替员工争取一份优厚的遣散费？多烂的解决方案。再说，我又能说服优尼公司付多少呢？每服务一年，付一个月的遣散费？两个月？或者三个月？他们甚至不可能答应年资一年付两个月的遣散费。而且，这根本不算什么。对一些在别处无从发挥所长的人而言，的确不算什么。

而史黛西呢？她有什么机会呢？她的纪录上会有一家她所经营的公司遭到肢解出售的下场，这污点会成为她一生的阴影。

而我呢？我的额头上也会留下一个烙印，好象圣经中杀亲兄的杀手该隐一般。

不行，我绝不允许这类的事情发生。那我要如何阻止呢？

冲突在哪里很明显，我早已知道有一阵子了。如何破解也很明显，我们必须找出增加销售的方法，有效而且快速的方法。问题是，直到目前我都不相信真有这个可能，我必须假设这是有可能的，我必须视之为理所当然。唯有这样，我才能重新振奋精神，继续寻找方法。

不相信有圣杯的武士，永远找不到圣杯，而满怀信心的武士呢？你甭想阻止他。（注：传说耶稣基督在最后晚餐上用过的杯被带到英国，之后成为武士们追寻的目标，而只有行为思想纯洁高尚的人才能获得。）

一定有办法的。一定有办法增加销售。事实上，我掌握了证据，彼德的公司成功了，既没有科技的优势，又没有钱可以投资在设备或广告上，什么都没有。但是，不到一个月，你看看我们的状况。现在，我们有彼德所谓黑手党的建议——好到没人能拒绝。

但我要到哪里去多找一些这么棒的点子呢？

要多棒才能保证史黛西的公司不被丢进碎纸机中？一定要非常棒。即使我们把利润提高到一年五百万还是不够的，即使一千万也没办法。他们将公司卖给这群豺狼能得到的钱实在是太高了。他们真的可能卖到将近一亿美元，这不是个幻想。

找到能突破行销，提高销售量的点子还不够。我们必须找个强有力的方法，打垮竞争敌手。这是唯一的方法。

不，或许我还不知道真正的困难在那里，而提高销售量也还不够。不过，我知道要如何找到解答。它就在我的脑袋中，藏在某处，分散成一片片，并不完整，或甚至扭曲变形了，但如果有解答，那么一定是在那里。我必须利用钟纳的思维方法把它引到阳光下，让它浮现出来，并加以琢磨修饰。

我已完成了最困难的部分，感谢杜鲁曼和道尔提，我已把目前竞争市场的现况图建构完成了。我必须继续下一步。

而且我必须自己来，无法推给史黛西或唐纳凡。这是我自己的责任，再说他们的视野也可能太窄了，我必须找出一套通用的办法。稍后，他们每个人都可以用来建构符合他们个别需要的方案了。

不要再拖延，我告诫自己。现况图指出了核心问题：**经理人以达成局部效益为目标**，下一步是更精确地加以描述。我必须找出让经理人无法做得更好的原因是什么。道尔提说得并不正确，根据钟纳的说法，**我们不应假设经理人疏忽或无能，我们应该假设他们陷入一个冲突中，以至于他们无法正确地经营公司。**好，如果照着课本来，我应该列出他们该做的事情，而且找出是什么样的冲突阻挠了他们，令他们无法照着做。

什么才是应该做的事？我希望经理人如何经营公司呢？

不是很明显吗？我问我自已。**他们应该尽力达成整体效益。**

嗯！对这点我有疑问。

我不是反对整体效益，但是-----

如果我们能达到的已是最佳效益，那为什么一个小小的突破性方案，却可以达成以前想像不到的结果呢？

过了一会儿，想法开始冒出来。最佳效益是指在一个框框内做得最好，但我所寻找的却是-----对了！我们急切需要突破性的解决方案，非突破性的方案已经不管用了。我们必须在框框外寻找解答。

那么我的提议是什么？经理人应该一直不停地寻找突破性解决方案，来经营公司吗？

不，不需要这么夸张。

我想如果以经理人能作出好的决定为目标应该就可以了。这样我替突破性解决方案留了一扇门，需要时可以再加进来，不必将它变成经常性的要求。

我想了一下。这个目标很简单，但很有道理。我决定将它列为想要达成的目标。

现在我需要清楚地用文字写出阻碍经理人达成目标的冲突。根据钟纳的准则，这矛盾在现况图中应该很明显。我有个问题，我以为我对这冲突图上上下下都十分清楚。如果里面有任何冲突的话，我一定早注意到了。

但以往的经验告诉我，要节省时间最好的方法，就是遵照准则行事。我必须再看一次，但要怎么看呢？

我从在高速公路上看到的第一出口下了高速公路，停在一个加油站前。

麻烦你加满高级汽油。

我伸手到后座，拿起公事包，找出那张现况图。不一会儿，这冲突就出现在眼前。我想，如果你知道你在找什么，就比较容易找得到。我将这冲突写下：考虑客户对产品价值的认知及考虑供应商对产品价值的认知。

现在我必须证明阻止目标成为事实的就是这个冲突。没花太多时间，我就完成了这冲突图形。为了使经理作出好决定，他们必须考虑到获取足够销售量的需要。对高层决策而言，这是事实。

不，这对公司所有阶层而言，都是事实。我想即使是对较低层的决策而言，也是事实；无论是配销，生产或科技。

加好油了，先生。十八元三毛。

我把信用卡交给他，然后继续念：为了考虑到获取足够销售量的需要，经理人必须作决定，并且根据客户对产品价值的认知，采取行动。这项很好。

我转向冲突图的底端，为了要让经理作出好决定，他们必须考虑到获取合理产品毛利的需要。在企业文化的笼罩之下，这是绝对必要的。事实上，在大部分的公司里，即使有些人明白自己不应该这么做，仍然不得不这么做。当然，除非有人想成为烈士。

我读最后一段连结。为了考虑到取得合理产品毛利的需要，经理人必须作决定，并且根据供应商对产品价值的认知，采取行动。

我签了信用卡帐单，发动引擎，然后找路回高速公路。

我看了一眼冲突图。一旦把它写出来，就很明显。在优尼公司上上下下，我所见到的经理人都一直在这箭头的两端摆晃。我不觉得我们该接这订单。我觉得我们应该接。不要接这订单。接这订单。不要。你们为什么接这订单？我们必须接。不，我们不需要，我们需要。

罗哥，我对自己说道，你写得非常清楚。继续下去。

在这个冲突图中，有哪个箭头是我最感到不妥当的？这个问题很简单。为了使经理作出好决定，他们必须考虑到获取合理产品毛利的需要。在过去几年中，我已经一次又一次证明，如果市场区隔清楚，我们不只现在可以提高利润，未来一样也可以——即使毛利是负数，尤其当所有的工作都是由非瓶颈完成的情况下。

在我的公司中，我希望没有人把产品毛利作为接受订单的必要条件之一。接受订单与否，该考虑的只有订单对整体产量及整体有效产出的影响。

我们已经破解了这个冲突。

那我们为什么还身陷麻烦中？

忽然灵光一现。我们向来不考虑产品毛利，但是也从来没有造成问题。我们已经将三个公司全部从无底洞转换成收支平衡。这个办法可行——但还是不够。每次我们找到某部分的市场，便急于利用我们的剩余产能生产，然后以低于平均的价格卖出。这样做能改进我们最后的盈亏，但却蛮浪费的，我们现在无法负担得起这么浪费。

真正的问题是我们已经找不到什么市场空间了，我们又不敢在核心市场中降价销售，也不敢开启价格战，这可能会毁了我们。所以，现在在每一家公司中，都还有大量的剩余产能。再说，价格持续下跌也侵蚀到我们自改善中获致的利润，我们必须采取更强而有力的行动。对我们而言，逐渐提高利润并不够。要拯救公司，售价必须高于平均价格。

要怎么做呢？

这正是我必须想办法寻找的。我必须找出更有效的方法，以突破这个冲突。我最好检查一下在这冲突图中其他箭头之后的假设。如果有更好的答案，那必定跟我今天所做的不同。

这条道路很清楚。我读下一个箭头。为了考虑到取得合理产品毛利的需要，经理人必须作决定，并且根据供应商对产品价值的认知，采取行动。

这里的假设是产品毛利必须基于产品成本。就我所知，这会令人产生一个印象，好象产品应该有个合理的价钱。

根据这现况图，结论显然是必须设定多种价格。这表示，要采取行动以区隔一个现存的、貌似统一的市场。

对。这现况图很清楚地指出这个方向。不过，如果这个冲突图真的有用，它应该能提供我更多的选择。我不认为发展一套区隔市场的通用办法会是件快速又简单的工作。再说，这类的工作需要一枝笔和一张纸。

在我回家做这件事之前，我应该检查一下冲突图中的其他箭头。或许它们可以提供我较简单的选择。

我看了一眼下个箭头。这是个冲突箭头。钟纳曾说过，如果你能破解这个箭头，它通常会带来最强而有力的解答。现在，我真的需要一个强而有力的解答。

作决定，并且根据客户对产品价值的认知，采取行动与作决定，并且根据供应商对产品价值的认知，采取行动这两者互不相容。这是一般常识嘛！其假设是什么呢？这两者的认知不同？这太明显了嘛！

这是现况图建构完成后，才变得明显的。我淡淡对自己说。

那我该怎么做呢？过了一会儿，我发觉这假设限制较多。如果客户心目中把产品价值看得很高，比供应商的认知还高，在这种情况下，经理们不会面临两难的局面。

也就是说，如果他们不贪心的话。

这个假设也表示，客户对产品所订下的价值要比供应商订的低很多。只有在那个时候，经理才需面临两难的局面。

我一边看着道路，一边把这点草草写下来。

我们可以如何更改这假设？我有任何想法，可以更改这假设吗？我问自己。

有，有了，不过实在太简单了，不够具体。我喃喃道。

我必须让想法更具体一点。这没什么困难的。我了解这步骤。我也有时间，我所需要的只是个方向。而这个想法看起来非常简单。简单到不会出错。太简单了。

连续好几公里，路上一直出现即将有休息区的标志，在哪里呢？

到了，我将车子停到休息区中。

采取行动，有效提高市场对产品价值的认知。我写道。

这是蛮简单的，可列为简单级。不过，也算是个方向。如果钟纳的法则真的有效，那么它应该可以带领我们找到一个解方。

根据这套法则，接下来我必须选出策略性目标，这也没什么大不了的。它们只是不良效应的反面而已。应该不会太难。我这里有张清单-----在某处。

但这清单没什么帮助。因为这清单是杜鲁曼和道尔提列出来的，所包括的不良效应是关于他们的公司。我们也不见得需要提升销售人员的技巧和改进科技。我们——我暗笑——只需要更具竞争力就够了。

不，等一下。即使这样也不够。我们所必须完成的事项，别的公司大部分并不需要完成。我们必须能够快速展现可观的盈利。

慢慢地，我写下第一个目标：在产品不降价的情况下，尽量利用所有的产能。

以我们现有的多余产能，这必可产生可观的利润。问题是我们必须说服每个人可以长期维持这样的利润。这同等重要。

我加上另一项目标，拥有明显、具优势、具竞争力的地位。

好，为就可以了。接下来必须做的是以刚才提到的方向，想出如何达到这两个目标的方法。我必须建构一个未来图。

如果有比建构现况图还麻烦的事，就是建构未来图，而且后者的起点看起来大都有点虚无飘渺。因为未来的事尚未发生。

不过，还是有可能的。我知道。

我启动车子，然后决定开回去，我开始寻找路标。找出我现在在何处是个不错的想法。我看到威明顿的标示牌。威明顿在那里啊？

我在等什么？我赶紧拿起电话拨给唐恩。

你在哪里？他显然很担心。预算会议预定十分钟就要开始，我想我无法代替你参加。

可以，你可以，只要请皮区同意就可以了。他会同意的，啊！天啊！我原本一点半应该和财务总监开会的。

你现在才告诉我吗？他听起来好象有点不高兴。别担心，我代你去过了。没什么特别的事。但是，你在哪里啊？你今天要回公司吗？

我不知道。唐恩，听着，记不记得我上个礼拜给你的现况图？把它带回家，仔细研究一下。明天之前，我要你里里外外了解得清清楚楚的。

啊！天啊！刚过麦尔福。我离家超过一百英里。

没问题。但罗哥，我可以知道原因吗？

应该很容易就猜得出来。

这表示我们得试着找出提高销售的方法？

对！

啊哈！我即时的反应是把听筒移进我的耳朵。这个人的肺发育太好了。我们都在等。全部的人！他大叫。

明天八点见。

我要不要去预订一间会议室？在你的办公室中开会，会一直被打断。

好主意。还有，你自己准备好。

做什么？

一堆的工作等着我们。我们要好好动员一些人。

## 做生意的第一课

上咖啡的时候，我鼓足勇气，提出真正的议题。我想说服你们，不要卖掉我的公司。这将会是个大错误。

罗哥，我们已经讨论过好几次了。杜鲁曼听起来有点不高兴。这个议题早已结束了。

道尔提作手势表示同意。

如果情况改变了，还是不能讨论吗？拜托，你应该是个够开放的人，允许让我们讨论问题的！

情况还能改变到多大的程度呢？他以悲天悯人的语气补充道：罗哥，放弃吧！这场战役胜负已定。

只要给我一点时间。我说道：我可以把我的公司变成会下金蛋的鹅。

你现在为什么觉得你可以？两个星期以前，你一点都不乐观。

我之所以变得乐观是因为你们两个人。你们已经-----

不要指望我们。我们是坏人。道尔提笑。

罗哥，我想我已经向你解释过。杜鲁曼试着把理智塞进我的脑袋中。我们已经没有选择余地，优尼公司的财务状况太脆弱了。我们喜欢你，也欣赏你所做的一切，但不要要求我们做不可能做到的事。

我让他讲完，然后冷静地继续说：你们要求我针对公司在目前激烈竞争的市场中的状况进行分析。你们开了头，难道不想知道结果吗？

想，我们的确想知道。但罗哥，如果你以为一个理论性的分析可以让我们改变决定，那你比我想像的还要乐观。道尔提说。

这不全然是理论，我有一个十分具体的起点，我可以从印刷厂的转亏为盈开始推演。

我们很感谢你对那家公司的贡献。杜鲁曼试图安抚我。你在这公司的作为造成近乎奇迹的效果。但是你以为你在自我化妆品公司和压力蒸气公司也能达到同样的成效吗？他们与印刷行业大不相同。

而且他们之间也大不相同。道尔提补充道。

我知道，不过我是从零开始。我将以彼德的做法当作范本，继续我们的分析，我架构一套通用蓝图，可以适用于每个公司。有了这份蓝图，就可以很轻易地替每公司找到其特殊的解决方案。

你真的认为你可以列出一套通用步骤，以攻占每个市场吗？道尔提问道。

对，我自信满满的回答。这就是我要展示给你们看的東西。

任何市场？即使我们不给你任何资金，而且限制你在某个很短的期限内完成？杜鲁曼颇感讶异。

这要看你们所谓很短的期限有多长，不过六个月对我而言，已经足够。我已经很清楚三个月内你能在一个公司推动的改变有多大。大部分的人觉得三个月不可能有什么作为，但我觉得三个月已经很长了。

我没答应什么，当然更没答应六个月的期限。杜鲁曼说。不过，如果你对自己这么有信心，那我先请你喝一杯，你可以解释给我们听。然后他开始四处张望。

拿啤酒来。

午餐人潮已经散了，餐厅安静了下来，服务生也离开了。杜鲁曼离开位子，回来时手上多了好几个杯子。

真好。多谢了，杜鲁曼。我大大喝了一口，擦擦嘴，然后说道：为了要提高销售量，我们必须提高市场对产品价值的认知。

对，如果你做得到的话。杜鲁曼同意。这比降价要好多了。

通常我们以为要提高市场对产品价值的认知，就必须推出更好的新产品。

这在现况图上写得很清楚。道尔提附议。你们都知道我相当不喜欢这种做法。看看所需要的巨额投资和不成比例的成功率，根本不划算。我总是说，让竞争敌手在前面开路，我们跟在后面就好。

现在还有另一个办法。我说道。不会牵扯到巨额投资或高风险。

现在，你可挑起我的好奇心了。道尔提承认。我竖起耳恭听。

我们看一下彼德所做的事情，就可以看到另外一种选择。他并未触动实质的产品，而是在其他方面改善。

你是指什么？杜鲁曼问。

我试着解释。从供应商的观点来看，产品就是实质的产品，这个观点只能允许有限的改善。若以市场的观点来看，你就会发觉，对产品的看法宽广许多，包括了相关的服务、财务条件、保证-----等等。产品包括了整套交易。

有道理。杜鲁曼慢慢地点头。

所有的供应商都知道这一点。道尔提比较挑剔。你看，现在大家多重视顾客服务，多重视准时送件及快速交件！

不过，我努力争辩：当身为供应商的我们谈到提升产品时，很自然地就会想到科技、设备的投资，以及大量的时间。而彼德独到之处是，他可以在不需改良实质产品的情况下，快速有效地改变市场。他改变的是周边效益，亦即产品以外的部分。而这点可以在不需投资之下完成，而且速度很快。

道尔提看起来丝毫不感兴趣，一点都不。

杜鲁曼有礼貌多了。我完全赞同。他说。不过，罗哥，实际上真是如此吗？或许这只是理论而已？我是说，听起来真的很棒，但是有一个问题，你怎么知道交易中的哪一部分改变会对客户带来很大的冲击？而且竞争敌手也还没办法做到这样的改进？

这很简单，我笑道。不过，让我先说明一些背景资料。还记得真正决定市场眼中的产品价值的是什么呢？不是我们如何生产，而是买家能从使用产品中得到的好处。

他们都点头；这点我们以前曾经讨论过。

我们知道好处可分两种。一种是增加正面效应，另一种是减少负面效应。看看任何一则广告好了，汽车广告都说什么？不外乎舒适、可靠或买车可获得很大的折扣。如果你注意一下，其实只有第一项——舒适，是优点，其他两项都只是消除负面效应而已。

可靠的意思是什么呢？车子不需要常常送修。可靠本身不是一个正面优点，而是减少拥有这个产品后必然会有麻烦。价格优待或折扣也是一样。付款是必然随着拥有产品而来的负面效应。不过，如果你买我们的产品，你可以少付一点。

你把提高正面和减少负面——也就是负负得正，拿来比较还蛮有趣的。道尔提咯咯笑着。不过你为什么要提到这点？

因为你们给我时间限制。我相信唯有替市场带来更多正面好处，才能更有效地提高市场对产品价值的认知。不过最简单及快速的改进方法，是集中力量消除负面效应。客户对此都有切身的感受，你不需要费力说服客户负面效应的存在，也不需说服客户去除掉这些负面效应，这条道路的抗拒最少。

我说：想想看，这正是彼德所做的事情。首先，他选择将市场定义为买方市场，因为直接与他交易的是买主，而且当彼德成功地改变他们对产品价值的认知时，最快速采取行动的会是他们。然后，他又解决了客户眼中的重要问题，难怪在客户心目中，彼德提议的方案价值大幅提升。

等一下。道尔提颇有戒心。你是说，你必须了解客户，而且你必须确定你针对客户的需要提出解答。正是如此。

很抱歉，罗哥。他看起来蛮失望的，不过，这是做生意要学的第一课。每个人都非常努力的尝试找出客户的需求，并且提出比竞争敌手更厉害的解决方案。我看不出你告诉我们的内容有什么特别之处。

不，道尔提，每个公司都说他们是这么做。但真正这么做的没有几个人。

我不大确定我了解你的话。道尔提现在讲话比较小心了。

好。请告诉我，你觉得一般公司如何寻找客户的真正需求？

我不知道细节，但他们确在这方面下了工夫，例如我知道他们投资蛮多金钱进行市场调查。

很好的例子。我同意。才四个月前，我们得到一份有关压力蒸气市场的调查报告。我们的市场部门给我们一份二面页的文件，里面有很多、很多的数据。我敢打赌客户碰到的每一个不良效应，尤其是跟我们及我们的产品有关的不良效应都详细列在里面的表格或分析图中。你所想到的每个基准程序，每个细节都在里面。但，你知道我们就此采取了什么行动吗？

大概什么都没有。他承认。

几乎是如此。我们对报告留下深刻的印象，甚至推出一些活动，试图解决某些不良效应，不过这份报告并未告诉我们任何我们不知道的事情。

那么，你的意思是？

我要说的是，你讲得没错。每个公司都试图解决客户的不良效应。但跟彼德所做的事相比，你看到其中的差别吗？

我喝了一口啤酒，等待他们的反应。

的确有些差别。道尔提承认。而且差别还不小。不过，我无法确切地描述-----

那是因为你还不太习惯使用我们的术语。判别在于每家公司都试图解决客户的不良效应。而彼德却试图解决客户的核心问题。

对，当然。杜鲁曼说。我常说处理症状是无效的。我们应该针对症结来处理。

这样还不够。我必须确定他们真的了解这些事情彼此之间真正的关连。症结对我而言还不够。我们要找出来、并且解决的是核心问题，不是引致一、两个不良效应，而是引致所有不良效应的核心问题。

我明白。道尔提说。而你似乎已经找到最理想的工具，就是现况图。你曾经示范如何将一连串看起来毫不相关的不良效应全归结于一个核心问题。真是了不起的示范，我永远不会忘记。

哇，道尔提果真精明。

我试着总结：还记不记得，你们曾经担心如何知道，我们的提议中哪些部分会对客户产生很大的影响？现在你看得出来为什么我这么确定我们不用担心了吧，杜鲁曼？

他仍然没有正面回答，不过表情看起来轻松多了，也比较有信心。

那么，看看我是否了解你的建议。道尔提继续追问。首先，你要进行市场调查，以寻找不良效应。

道尔提，我不需要进行市调，我想市调是一种时间和金钱上的浪费。我的员工们对这市场已经够了解了，有能力列出一张具代表性的不良效应清单；即使他们列不出来，那么与一、两个客户会面也足以让不良效应浮现出来。你不需要找出所有的不良效应来建构一个好的现况图，具有代表性的样本通常就足以找

出核心问题。

对，那么你将会拿市场的不良效应来建构现况图，然后藉此寻找深层的问题。道尔提暂停了一下，并给了我一个询问的眼神。

我同意地点点头，他继续说：然后你再寻找必须的改变，不是针对产品本身，而是针对整个交易，如此你才能较深入的解决市场上的问题。很耐入寻味。

耐入寻味？根本是一大创见。杜鲁曼赞同地拍桌子。

我向后倚，喝完啤酒。他们也跟着如此做。过了一会，道尔提问：那你怎么能确定你没有漏掉什么？没有疏忽了任何可能回头反咬你一口的观点？

好问题。我说。让我再强调一次。你知道，如果一个人的问题大部分都获得解决的话，他可能会改变他的行为。现在我们谈的是深层的问题，可能因此消除很多不良效应，我们必须预期客户的行为也将跟着改变。但是谁能保证这个改变一定会对我们有利？谁知道个改变不会反过来变成我们的问题，而且在不久之后，令我们的情况变得比未改变前更糟？

好问题。杜鲁曼说。不过我认为做任何改变的同时，我们都必须承担一些风险。

风险是不可避免的。我回答。不过我的恐慌让我不得不尝试尽力减少风险，而且我有完美的方法可以做到这点。我说：你看，一旦我们建构完成市场的现况图，我们就可以知道其中的因果关系，假设我们推出新的提议，然后以逻辑推断客户会有什么反应。换言之，我们要建构市场的未来图。

他们看起来好象明白。

现在，我们要使用我们所拥有的最有力、但也最被滥用的资源——人。我们公司就像其他公司一样，有一堆人对于任何建议的立即反应都是对，但是-----。小小的对，大大的但是。我们要做的就是将建构成的未来图尽量发送给公司的每一个单位，请他们发表负面意见。

毫无疑问你可以收到回复，而且是一大堆。道尔提笑道。

不能忽视这些不友善的意见，这很重要。每一项意见都如珍珠般重要，因为如果我们善用它们，如果我们将每一个保留意见都变成一项负面分枝，我们就可以找出所有可能出错的地方了。

还有很多不会出错的地方。杜鲁曼挖苦道。

然后，我们就必须产除会导致真正的负面分枝，也就是说，我们在提议的办法之外，还必须有附加的行动，以尽量保证不致发生我们找出的负面效应。

没错，很聪明。如此一来，如果建构成功，你就可以找到一套绝佳的办法，可以有效地大幅提高你的竞争优势。罗哥，这个过程需要多少时间？

我不知道。不过，我想大概不到一个月。我还需要多一点时间实施这个办法，以及取得订单。

为订单干一杯。道尔提举起他的马克杯。我们看了一下马克杯，全空了。道尔提拿起水杯，杜鲁曼和我如法炮制，我们就以水杯干了。

罗哥，那么市场区隔呢？道尔提问。我们从现况图所得到的那个美妙点子，难道你不打算使用吗？

我再一次对他们自现况图所获得的知识感到钦佩。或许不是一开始就用，不过我一定用得到。

重点是要在目前貌似统一的市场中完成区隔，而且不只是追求产品定位。你知道如何达到这点吗？如何达成这样的区隔吗？道尔提毫不留情地问。

我想我知道。

那么？再一次，他们又开始逼问我了。

其实蛮简单的。或许简单，但我再次怀疑要如何解释才会清楚。事实上，方法来自于我们持续的讨论。你瞧，道尔提，我们还有一个问题没有回答：一个公司的市场是什么？我们可以将其定义为与公司交易的个人，或将其定义为向我们买货的公司，也可以定义为向我们的客户购买产品的公司。或许我们还可以想得更远，将市场定义为最终的消费者。

我说：我怀疑我们真能替每个阶段都作分析，而我们愈接近消费者，得到的解决方法就愈有力，当然所牵涉的环结也会愈多，我们必须说服中间所有的环结都一起合作。

他们还在听吗？我最好赶快回答道尔提的问题。

真正有趣的问题是，如果我们有两个市场，那我们需要建构多少个现况图？你们觉得呢？

两个，我想。杜鲁曼决定加入讨论。



如果这两个市场有些部分重叠，换言之，不容易看出两个市场的确切分界线在哪里呢？

仍然是两个，我想。

那么，如果在一个市场中，我们可以将其分为两大客户群，他们唯一的差别是，其中一群客户除了有另一群客户全部的不良效应外，还有一些他们自己的不良效应。又如何呢？

很有趣，你是用不良效应来区隔市场。不过，回到你的问题上，我的答案还是两个。

道尔提同意地点点头。

我说：你的答案错了！我们可以这么看，如果我们只建构一个现况图，但仍区隔分哪一群客户有哪些不良效应，我们可以把我们的提议分为两部分：一部分解决所有的共同不良效应，另一个部分可以解决部分那些额外的不良效应。以我们的观点来看，既然我们的改变大都在于周边，而不是实际的产品本身，我们会倾向于将它们全部看成是一个产品。不过从市场的观点来看，对于那群还有额外的不良效应的客户，我们扩大了的建议会更有价值，他们因此会愿意付出较高的价钱。

很聪明，罗哥。这就是你区隔市场的办法啊！道尔提似乎对我的答案挺满意的。杜鲁曼也继续点着头。很棒。

我决定直接切入我最关心的问题。那么我可以假设我的公司已经脱险了。

你是说，我们停止所有出售公司的行动？道尔提对着我微笑道。

是的，至少暂时如此。

罗哥，实际一点。杜鲁曼又是一副施恩的口吻。你的行动计划的的确非常独特，我们也都很喜欢。但别告诉我，你没有注意到这的漏洞。第一，当你完成市场分析时，怎么样保证我们不会发现其实你和竞争敌手都已经针对市场的核心问题，采取行动？第二，即使你们还没有采取行动，又如何保证你们可以解决市场的核心问题？或许问题跟你的提议根本无关。第三，即使市场的核心问题和你的提议有关，谁说你一定有能力进行足以化解该市场核心问题的行动呢？或许，所需的改变不在你的控制范围内，或产品本身需要重大的改变，怎么样？

我现在知道杜鲁曼为什么能位居要津了，我不认为我可以这么快就抓到重点，我绝对没办法。当场就逐条列出这些弱点，真是令人印象深刻。

这并不是说——他继续说，我们觉得你一点机会都没有。你还是有可能成功，印刷厂就是个证明，有时候这还是可行的。

你们愿意冒险吗？如果我有可能成功，而你们不给我时间，那么你们可能真的以廉价卖掉了金矿。

我们不会冒任何风险的。道尔提解释。反正下几周没有安排什么主要活动。到时候你应该已经知道你的计划有没有成功的机会。随时让我们知道最新的发展，如果你真能有效解决公司的市场核心问题，我们会知道该怎么办。别忘了，在印刷厂的成功例子上，我们配合得很好，所以在处理任何其他类似的成功案子，也不会有问题。

对，不会有问题。杜鲁曼保证。只是要记着，要让我们全盘了解。做得好，罗哥，棒极了。

不，我们没有浪费时间。不管是开会或是为了发展出种种想法而下的工夫都不曾白费。现在一切全看我们自己了，如果继续运用钟纳的思维方法，依常识推演出结论，我们终会得胜。

我并不担心杜鲁曼提出的几个论点，这些论点并不新，我们过去在作分析的时候，早已看到了这几个问题，我想我们有办法好好处理这些问题。

作这些分析并不容易。建构逻辑树并不好玩，令人振奋的事情完全埋藏在那些如果——那么的逻辑推演的灰色背景中。唐恩和我整整花了两天的时间，运用钟纳的方法，辛苦备至才达到了目前这个看似明显的结论。我还记得我们是多么仔细地分析了所有的细节。

## 在空中画饼

我到达的时候，唐恩还没到。

所以，我决定不要浪费任何时间。我从会议室的角落拉出海报架，翻到空白的海报纸。接着我从口袋中拿出一叠厚厚的便条纸，在其中一张上面写着：公司不降价而尽量利用所有的产能。在另一张上我写：公司拥有一项显著、绝对领先、而且具竞争力的优势。我将它贴在海报纸的上端。

很好的目标，早安！唐恩进来时跟我打招呼。

早！我回答他，开始写另一张便条纸。

要咖啡吗？他问。

要，麻烦你。然后我将这张便条纸贴在海报的下端，并且大声地念：公司采取足以提高市场对产品价值认知的行动。

这是什么？唐恩问：今天要分析的主题吗？

可以这么说。我说，然后接过他递给我的杯子。同时这也是我自冲突图中获得的激发方案。我看到他的表情后，补充道：我知道这不算什么，不过这是我们的起点。

你称这为起点？唐恩颇感讶异。对我而言，还比较像是终点。

这么说吧！在目前这个阶段，这比较像是一厢情愿。我承认。

我们要拿这些来做什么？他不太高兴。我以为你会有比较具体的东西，真正的起点。我们怎么用这个来建构未来图呢？

唐恩在建构未来图的经验并不多，尤其是当起点还只是一厢情愿的时候。

就像以前那样。我试图安抚他。我们先从这个激发方案开始，然后，利用如果-----那么-----的箭头，就可以试着连接到这两个目标。我们加进一些目前尚未成立的叙述。如果需要，我们还可以加进去更多的激发方案，直到达到目标。

更多的叙述，更多的激发方案？算了吧，罗哥，以这样的起点，我可以毫不费力地达到目标。不过，有什么用呢？结果不会是未来图，而是未来幻想图。我们如何真正达到你所谓的起点，那才是真正的问题。

我知道。而且你也知道我很清楚。所以，不要再大惊小怪，开始正经地向目标作些连结吧！

但是，罗哥！他开始争辩，如果我们连如何实现激发方案都毫无线索，如果这只是空中画饼，那继续做下去有什么意义？

有，有意义。我坚定地说。在开始绞尽脑汁，寻找如何实现它的途径之前，我们应该先知道是否真的渴望这么做，对于能否单靠这个激发方案达到目标，我不像你这么有信心。

但是-----

如果一切真像你说的这么简单，那我们为什么还要争论？开始做就是了。

我想，在我们埋头到细节里之前，先看一下全盘概况比较好。唐恩并不十分熟心。

如果，公司采取足以提高市场产品价值的认知的行动，我说，开始建构未来图，那么，市场对于产品价值的认知就会高于目前市价。

你为什么这么说？唐恩有点挑衅的味道。

因为这两个字——足以，如果没有高过目前市价，你要如何诠释足以提高对产品价值的认知这句话？

我了解你在做什么了。唐恩紧皱的眉头开始稍微纾解。你希望藉由建构未来图，对激发方案多一些了解。

正是如此。我说。如果钟纳说得没错，这未来图可以让我们了解得更仔细，仔细到让我们知道如何完成它。

好主意。唐恩微笑。可以继续了吗？

请！我递给他一叠便条纸。

他写下另一张便条纸，然后念道：如果市场对于产品价值的认知高于目前市价，那么市场就不会对公司所要求的价格有任何异议。

很好。我说。但是还不够好，这样还是无法确保竞争优势。

的确，唐恩同意。市场可能对我们的价格没有异议，但同时，市场可能对竞争敌手的价格更没有异议。你说的没错，我们还需要添加另一项激发方案。内容差不多是：市场对我们产品价值的认知高于市场对于竞争敌手产品价值的认知。这就足以给我们具竞争力的优势。

考虑到我们要的是绝对领先的竞争优势，我建议你将高于改成远高于，这样就没问题了。

这张纸承载所有的梦想。唐恩一边修改激发方案，一边喃喃自语。现在看起来，我们好象可以连结到其中一个目标：公司具有一项明显、绝对领先、而且具竞争力的优势。我告诉过你，这样太容易了。

唐恩，我耐着性子说。你提出了竞争优势这个问题。但你并没有证明这个竞争优势是明显的优势。你必须先证明我们的市场占有率获得成长。

你说得很对，这两项激发方案我都需要。他并不觉得有多特别。如果，市场对我们产品价值的认知远高于市场对于竞争敌手产品价值的认知，而市场对于公司目前的价格并无异议，那么公司的市场占有率就会提高。现在，我们已经到达一个境地，市场偏爱我们的产品甚于竞争敌手的产品，结果是，我们的市场占有率提高了。你觉得现在可以连结到合适的目标了吗？然后他开始画相关的箭头。

唐恩，我想你太急躁了一点。我并不觉得你已建立了一项绝对领先的竞争优势。

不缺少什么？

你如何保证竞争敌手不会马上抄袭我们的点子，进而完全瓦解我们的优势？

我明白了。他想了一分钟。我想我们必须加进另外一项激发方案。内容差不多是：公司所采取的行动令竞争敌手很难抄袭。

这样就可以了。我同意。

当他把这项加上去后，他说：根据相同的逻辑，我也可以连结到其他目标——公司不降价而尽量利用所有的产能。可以吗？

不，不行。我想我们还需要加上另一个激发方案。我拿给他一张便条纸。我们必须确定有一个或多个很大的市场，提升了对我们的产品价值的认知，而且这些市场比我们可用的产能大很多。

他念着便条纸：公司所追求的目标市场要比我们可用的产能大很多。没问题。他将这项叙述贴在大大的白纸上，我们也就完成了未来图。

当你可以作梦时，要达成目标是件非常容易的事。他评论道。

没错。我笑着说。看起来大概要等到猪也会飞的时候，这些激发方案才能成真。不过你必须承认，到目前为止，我们并没有浪费时间。现在我们知道我们需要什么。把市场对我们的产品价值的认知提升至高于我们的定价还不够，还需要将市场对我们产品价值的认知提升至高于市场对竞争敌手产品价值的认知。我们需要一个很大的市场，市场必须大到足以消化我们所有的产能。而且，我们的做法必须让竞争敌手很难抄袭。

这这样？太简单了嘛！他摆出一副很讽刺的样子。现在我们不是等一头猪会飞就够了，而要等四头猪作会飞。这就是我所说的进步。

也不全然是四头猪。我们所加进来的激发方案其实都引申自最初的方案，这样只是让它更明确罢了。

还不够明确，起码对我来说。他叹息。

我们还没完成。我试着鼓励他。我们现在必须发挥未来图的真正威力——负面分枝！

有什么用？

这样可以帮我们削除那些猪的翅膀。我开着玩笑。

如果你这么说的话。他喃喃的说，不抱太多的希望。

我抄下最初的激发方案，翻到另一页的海报纸，然后把便条纸贴在海报纸底端。我再念一次：公司采取足以提高市场对产品价值的认知的行动。唐恩，怎么样才可以提升市场对产品价值的认知？

更好的产品。

我知道这很难办到。这是为什么我们最初的激发方案看起来好象一对会飞的猪。不过，根据钟纳的说法，顺该着步骤继续做下去，应可以带我们找到真正的解答。我希望他说得没错。我反正也没有别的选择，这花些时间，把它写吧！

唐恩念着我写的内容：如果公司采取足以提高市场对产品价值的认知的行动，而且市场喜欢比较好的产品，那么很明显，公司已成功推出了更好的产品。从这里衍生出来的负面分枝很明显，也就是推出新产品需要投资时间和金钱。这两项资源我们都没有。

正确，不过我们还是需要把它写下来。如果，很明显，公司已成功推出了更好的产品，而且推出新产品需要时间和金钱，那么公司显然要投入时间与金钱，但是如你所说，我们没有时间，也没有金钱，因此，

结论是身为公司管理阶层的我们，就会被别人取而代之。这是个负面分枝，毫无疑问。

我站起来，拿杯子去加咖啡。唐恩，在负面分枝中，我们是在什么地方从正面转到负面的？激发方案是正面的，成功推出新产品是正面的，下个步骤，投资时间和金钱是负面的。这里就是我们需要集中注意力的地方。在相关的箭头后面，我们有什么假设？

唐恩清清喉咙。我们假设新产品的确是新的。

你的意思是-----？

或许新产品只是在旧产品上加了些小小的修改？那么，公司就不需要投资大量的时间和金钱在上面。不，这不是一对会飞的猪，而是很实际的情况。拿彼德的解决方案为例。他只在提议中作了小小的修正，不需要投资任何时间和金钱。

对，好主意。我们把这点放进未来图中。

怎么放？

先拿着你的杯子。我将杯子递给他。然后翻回原来的那页海报。我们有一项新的激发方案：公司推出足以提高市场对产品价值认知的小改变。然后我将它贴在海报的底端。现在原先那双会飞的猪不再是激发方案，而是其他东西衍生出来的后果。

你看，如果公司推出足以提高市场对产品价值认知的小改变，那么，公司已采取足以提高市场对产品价值的认知行动。

我必须说，新的激发方案实际多了。不过，我们还不知道哪里可以找到足以让一切改观的小改变。我们的新激发方案还是带着小翅膀。他无动于衷地说。

那是我们应该设法消除的。我还是不失乐观。

怎么做呢？唐恩颇为沮丧。我甚至找不到任何可以写下来的负面分枝。

当所有的方法都无效时，就再读一次现况图。我引用钟纳的话。很多时候，可以为我们铺路的方法就在其中。

唐恩无从再争辩。

我们再一次检视现况图。很惊讶地，我竟发现一个线索。就在最底端。

听听这项，唐恩。市场对产品价值的认知来自于拥有产品所带来的好处。我将这句话写在一张便条纸上，然后贴在靠近最底端的激发方案附近。

我看不出相关之处。

我不理会他。现在，我们终于有些进展了。如果，公司推出足以提高市场对产品价值认知的小改变，而且，市场对产品价值的认知来自于拥有产品所带来的好处，那么，很明显的，公司所推出的小改变会带给市场很大的好处。再试试看，唐恩，能带来好处的做法还有什么？彼德的解决方案带来什么额外的好处？

你刚说了。彼德的解决方案带来了解决方案。起初我没听懂。不一会儿，我才了解唐恩的评语是多么有见地。你说的绝对正确。彼德的解决方案不只解决了他公司的问题，同时也解决了客户的困境。我们如何把它归纳成结论？

很简单。他说，就开始写下来，擦掉，移动便条纸的位置，然后再写，直到最后他贴上了下述的结论：能解决顾客问题的产品能带来好处——解决的问题愈多、愈大，好处也愈明显。

很好，我全然同意。

如果我们认同这个结论，而且我们认同很明显的，公司所推出的小改变会带给市场很大的好处。那么不可避免的结论是：公司所推出的小改变可以解除市场很多（可能的）困扰——解除的困扰愈多愈好。罗哥，很接受最后的答案了，但我仍然不知道我们能拿它来干嘛？

你在说什么？我们成功了。我们的猪回到地面了。我从椅子上跳起来。你难道还看不出来吗？

他还没看出来。

唐恩，你觉得哪一种做法比较有效？针对症状，还是针对根源来解决问题？

这是什么？还用问吗？当然是针对根源解决问题比针对症状解决有效。

那一种比较有效？我继续追问：要针对一个问题的根源，还是很多问题的共同根源？

唐恩开始微笑。针对很多问题的共同根源。那么，我们如何发掘市场诸多问题的共同根源呢？唷，当然我们知道。答案是多么简单。为什么我们以前都没看到呢？答案是这么明显。如果要替公司寻找一个行

销方案，我们不应该分析我们的公司，应该分析的是公司的市场。行销的解决方案在市场里。这么简单，这么明显。

对。我插嘴。每个人都知道他们的不良效应是什么，但很少人知道核心问题是什么。如果我们要带给市场一堆好处，我们最好先找出核心问题，而不是像别人一样，只针对症状。而且我们有独特的优势，我们有一套完美的工具——现况图来完成这项任务。

唐恩站起来，我们互相握手道贺。

罗哥，我必须告诉你，我本来不相信从你最初的激发方案可以引伸出什么来。在我的眼中，它不是对会飞的猪，它简直是条会飞的鲸鱼。不过现在局面完全改观了。

再接再厉，唐恩，我们来重写这未来图。这次，我们用比较具体的激发方案当起始点，看看会有什么结果。

唐恩贴上一个新的激发方案——有关公司市场的现况图已建构好了。我敢打赌这个激发方案将会把我们原先所有激发方案的翅膀削下来，它们不再只是梦想，而会变成实际的后果。

让我们看看。我鼓励他继续。他说得没错，或许我们需要多一点的激发方案，不过我们已爬出深坑，不再有会飞的猪了。

好。现在让我加上现况图可以非常有效地将问题、不良效应连接到它们的根源。引申的结论是：公司可以知道它向市场送交的提议到底解决了现况图上哪几个深层问题的根源。罗哥，等一下，我们怎么知道公司的提议跟其中任何深层根源有关？

唐恩，没问题，我们知道。在实际的情况中，市场会有不只一个与供应商有关的不良效应，不良效应不只是源自于供应商的产品，也源自于它的服务、财务条件等等。

我了解。他同意。而且既然与我们相关的不良效应不只一个，我们一定可以找到一个我们有办法处理的深层根源。太棒了！这表示我们可以顺利找出必须进行的小改变，以带给客户高度利益。我现在把这点加到未来图上，这会将原先的激发方案变成必然现象。

我同意我们一定可以找出一个我们有办法处理的深层根源，我祈祷只需要小小改变，就可以处理这些问题根源。或许就是这样，因为有这么多的不良效应源自我们的服务。

唐恩这么做的同时，我专注于下一个新的激发方案。我们如何能确保市场对我们产品价值的认知会高于我们竞争敌手的产品？

我很惊讶地发现，不需要加进任何新的激发方案。这市场有好几个现存的不良效应与我们这类的产品（包括给客户提供这些产品的方式）有关。这表示目前还没有人成功地解决造成这些不良效应的核心问题。如果我们成功做到，市场势必对我们的产品有较高的价值认知。毫无问题。

我知道，就我旗下的公司面对的市场而言，这些不良效应都还蛮严重的。清除这些不良效应将会有很大的帮助，我们将可获致绝对领先的竞争优势。

唐恩写完时，我走到海报架前将适当的陈述和箭头加上。当我写完时，原先的激发方案——市场对我们产品价值的认知高于市场对于竞争敌手产品价值的认知已不再是激发方案，而是结论，是一个结果。

现在我明白你为什么坚持要画出未来图，虽然它只是在空中画饼。唐恩的眼睛发亮。现在它提供我们一张清楚的地图，我们很清楚应该解决什么问题。

好，让我们来看看。下一个应该连接的激发方案是什么？

公司所采取的行动令竞争敌手很难抄袭。他读出来。我们如何确保竞争厂商没办法抄袭我们？

我们继续分析着，推敲出所有的细节，架构了严谨的蓝图，好让唐纳凡及史黛西有所遵循。

## 合伙买车的困境

我斜躺在电视机前，心在不焉的看着电视上的新闻报导。今天可真辛苦，尤其是下班前彼德丢下的那颗炸弹，问题还真严重。而且，如果那时不当场解决，所有的一切可能会就此崩溃。

史黛西的公司会被卖来肢解，彼德及唐纳凡的公司会被廉价出售，而且不久之后，也会走向毁灭。而我呢？我会毫无颜面地被扫出门。杜鲁曼和道尔提一定不会手下留情。所有的一切都在于我们能否快速解决这个意想不到的问题。其实我们也不是全然没料到这问题。我从一开始就有点怀疑，不过谁料得到会这么严重呢？

为什么当每件事看起来都在掌控中时，事实却偏偏证明不是如此呢？如果有什么事情是我无法抱怨的，就是无法抱怨生活太平淡。有时候，接受点刺激是蛮好玩的。不过，我现在搭乘的云霄飞车可太刺激了。

最糟糕的是，我自己一个人做不了什么事。我的双手都被绑住了，唯一能做的就是好好坐等彼德和唐恩处理完这场混乱。坐等别的战士打胜仗其实比自己当战士更令人神经紧张。我真的有理由担心吗？这一切都从今天下午四点接受到彼德的电话时开始。

罗哥，我想我遇到了一点问题。

我知道彼德的说话风格带着一种英国式的含蓄，我想问题大概蛮严重的。什么事？我冷静地问道。

我的业务人员没法把新方案推销出去！他的声调十分平静。

为什么？我真的很讶异。根据你的报告，过去两个星期，你又谈成了三桩生意。

没错，罗哥，这就是问题所在，生意都是由我谈成的，而不是我的业务人员，业务人员到目前为止一桩生产也没谈成。不是他们没尽力，他们尽了力。现在，他们已经沮丧到拒绝再尝试下去，我恐怕我们必须降低销售预估数字。

等一下，彼德，不要这么快就下结论。多告诉我一点。

没什么好说的。彼德听起来很泄气的。我刚结束了一个业务会议。每个业务人员都试了，但是却全军覆没。他们宣称我们的方案太复杂了，买主没办法了解。我的销售副总带头反叛。他试过四次，而且对象都是热门的大客户。现在，他已经确信这是个卖不出去的方案。

你自己试了几次？我问。

五次。

结果呢？

结果获得五分漂亮的合约。但重点不在这里，公司不能只靠我来做生意，而我现在根本推不动他们。

等一下。我说。让我想一下。

安静了一会儿，我问：彼德，你会觉得这个方案很难推销出去吗？

不会，一点都不会。所以我觉得这点蛮奇怪的。

你有没有告诉你的业务人员你是怎么进行的？

当然有，我甚至将整个过程写下来。他们发誓每一丁点都照着指示进行。我不知道到底出了什么问题。

很久没有听过彼德这么沮丧，他们在业务会议中一定狠狠攻击他。

你的业务人员声称你设计了一套只有你自己才卖得出去的方案？

没错。

他们说你是个超级业务员，但公司的方案应该要设计得即使是基层业务人员都推销得出去？

他们就是这么说的，一字不差。罗哥，他们的收入几乎有一半来自佣金。我必须采取一些行动，而且要快。

彼德，冷静点。我试着安抚他。我们都知道你不是超级推销员，你能够卖得好，一定是因为这个办法够好，又卖得出去。

他苦笑着说：我试着告诉他们这点，但他们就是听不进去。我是说，再也听不进去了。

我从人生学到的教训是，我告诉他：在现实生活中，没有真正的矛盾，总是可以找到简单的解释，而在这里我看到唯一的简单解释是，不管你的业务人员怎么说，他们向客户简报的方法一定和你不一样。他们一定在某个地方做错了，这点却是致命的错误。

有道理。彼德回答。不过，可能当局者迷。上一次，我跟我的销售副总去参加一个会议，我对自己发誓，绝对不说一句话，只要在一旁观看就好。结果，不到三分钟，我就接手整个简报了。我们谈成了生意，但是我的销售副总变得更不喜欢这个点子，我真正需要你帮忙的地方是派唐恩来协助我。

你的意思是-----？我并不全然感到惊讶。

我想让他陪我的销售人员去作些业务拜访。他对这个方案不会像我这么热情投入；因此他旁观他们进

行业务会谈时，不会插手。同时，他对整个方案的逻辑又知道得很清楚，或许他可以看出他们究竟错在什么地方？

我想了一直，彼德说得没错。但我需要唐恩与我一起工作。不过，没有什么事情比确保彼德的方案行得通更重要，我的整个计划全要靠彼德来证明，这样的行销方案可以很快将一个公司转亏为盈，这对我们这个集团的存活举足轻重。

你什么时候需要用到他？我问。

愈快愈好。如果明天就能开始最好。

让我看看可以怎么安排。我再给你电话。

我直接走到唐恩的办公室。

爸？大伟打断我愁闷的沉思。你能给我一点意见吗？

我无法相信我的耳朵。大伟上次来问意见是什么时候啊？我甚至记不得了。当然。我关掉电视，看着他。他看起来没什么异样。坐下来。我说。

我比较喜欢站着。

我等他说话，不过他一个字也没说。他只是把重心从一双脚移到另一双脚。继续啊！我鼓励他。你有什么问题？

不是什么真正的问题。他看起来不甚自在的样子。比较像是一种状况。

一个你不知道要怎么处理的状况。对，有点像这样。

你找对人的了。我让他安心，我最会让自己陷入不愉快的状况中。

你？大伟颇感惊讶。

我只是微笑着。就让我的孩子们保有心目中的父亲形象吧！告诉我详细情形吧！我决定采取公事公办的态度。

这让他觉得稍微自在点。你认识贺比。他开始说。

我点点头。我知道当然贺比。他一半的时间都呆在我们家里，不时横扫我们的冰箱，我怎么可能不认识他。

嗯，他有一个很有趣的点子。

真的吗？

这点子有很多优点！他开始吞吞吐吐。你知道-----

我了解我的孩子。下一句话他会说：对不起，算了！然后就跑掉。

大伟，贺比有什么点子？

你知道贺比对旧车很着迷，就像他爸一样。

也跟你一样。我忍不住补充道。

他微笑。跟他们没得比。你知道他们的收藏品。六部古董车，一部比一部正点。

对，我知道。在他又开始告诉我贺比父亲爱车的嗜好前，我赶紧先表示知道。有这种嗜好很好，但是，首先你必须是个千万富翁。

大伟回到主题。贺比想要和我一起合买一辆破烂的旧车，然后再把它重新组合。他找到一辆五六年的敞篷车。这部车几乎快散掉了，引擎只是块结实的铁块，不过底盘还好，车身重整后，可以变成一部漂亮的车子。

我静静听他滔滔不绝的说着。贺比知道去哪里买需要的零件。他甚至找到了一座变速器，是五九年车型的，不过我们想应该可以用。贺比和我都蛮会拼装车子。我想我们可以把它变成一部几乎可以收藏的车子。这车子潜力不错。

那么你的问题是什么？大伟？你想要我借钱给你买车吗？

不，完全不是。他看起来好象有点受到侮辱，好象他从来没向我要过钱似的（而且还是为一些更糟的理由要钱）。

你确定吗？

确定。我想只要车子的价钱不超过一万五千美元，我们就没问题。我需要分摊的这部分钱，我还付得起。我去年夏天赚的钱，都还存着。再说，祖母答应在我十八岁生日时，要送我五百元作生日礼物。我最

多只需要一项短期贷款。

过去的经验让我怀疑，孩子们字中的短期贷款最后要用继承的财产来偿还。我母亲打算今年秋天大伟上大学时，送他一笔零用钱，不过，管他的，反正从一辆废物重新建造一辆车子，对他有益。我想他办得到。

关于贷款，我还不太确定，我说。但是，如果钱不是问题，那么你的问题是什么？

我不知道，他说道。我有种不太妥当的感觉。

有任何实际的原因吗？

我不知道。我怕贺比筹不出他那部分的钱，结果所有的东西都得由我出钱。

那么你打算如何处理？

别担心，爸。这件事永远不会发生。到时候，我宁愿放弃不搞下去。我想不大可能发生这种情况，贺比声称他拿得到这笔钱。还有其他更严重的问题。

比如说？

比如说，车子要归谁所有？什么时候归谁用？现在我们一起出去，但是-----他又开始吞吞吐吐了。

我让他支吾了一阵。我想我了解。我最后说。

那么，爸，我该怎么办？

我不知道该如何回答。贺比的点子听起来没问题，看来他们知道自己在做什么。不过潜在问题蛮多的，有很多地方都可能会出错。我该建议他继续下去呢？还是干脆放弃？

不管我建议什么，有件事可以确定，就是不久之后，就会有人责怪我的建议。我差一点又要说，让我想一下，还好后来及时想到该怎么做。

大伟。我慢慢地说：我给你的建议，你都会照做，不提任何问题吗？我不希望如此。你先问自己，我的建议有什么用处？

会有帮助的，我尊敬你的意见，爸。

坦白说，我不知道该给你什么意见。这个问题并不单纯，正反两面都有优缺点。

对！他叹息道，看来蛮失望的。

不过，我有个方法可以帮你。我说道。我可以教你如何做决定。既不需要妥协，也不用猜测。

爸，真的可以吗？即使看起来好象没有明确的答案？

我们去书房吧！我一边说，一边站起来。

希望不会太复杂。他喃喃自语，跟着我到书房。

我们坐在书桌前，我给了他一个一毛的镍币。

假如是人头像，就是要买车，假如出现的是数字，就告诉贺比放弃。

这就是你的方法？他问。

不，这只是决定起点的方法。其实选那一项并没有有多大关系。

你怎么说，就怎么做。他往上掷镍币。结果是人头。

好。那我们先假设要买车。然后列出这点子的所有好处。

在写了两行字后，他有点迟疑。怎么了，大伟？我问道。有什么好处你不想让我知道吗？

有一点。他露齿而笑。

有个方法或许更好，我对自己说。我可以告诉你我曾经如何使用这个技巧，处理一个很类似的情况。我想我甚至还保留了那时作的一份分析。

我一边找，一边告诉他这个故事。大概是在四年关，那时我们跟你的杰米舅舅住得还蛮近的。有一天，他来找我，建议一起合买一艘游艇。

真有趣。大伟说。

对。我同意。这主意有很多吸引人之处，但是和你的情况很像，我也觉得不全然妥当。你看看我那时怎么作分析。不过，放在那里呢？应该就在这个抽屉的某一个角落。

我翻遍一堆文件。我早忘了这里面还放了这么多有趣的东西，大伟几乎要放弃了。

唷，就在这里。当然，就在最下面。第一页是买游艇的好处。

你开始前也先掷一次铜板？



大概，我不记得了。不管如何，这里是应该和杰米一起买游艇的理由；我可以拥有一艘游艇；有人可以分摊买游艇和维修的财务负担——这也是我买得起游艇的唯一方法。

这两项和我的情况一模一样。大伟插嘴道。

很自然，这两个情况本来就很类似。或许其他我想得到的好处也跟你的一样。例如：我不需要独自一个人做全部的维修工作；而且杰米对机械很在行，一定可以把这艘游艇照顾得很好。

不，最后这一点绝对不相同。大伟笑道。

拿去，你自己念。我递给他这张纸。

他看了一眼。没错，这上面所列的大部分和我的情况一样，除了最后一点。然后，他笑着念道：会有个盟友帮我说服茱莉让我花钱在我的梦想——这艘游艇上。这些好处颇具说服力的，结果呢？

看看另一页，列出来的坏处说服力也不差。

我们可能对该买哪艘游艇意见不合。他开始念。我没有这个问题，我们已经知道我们要买什么了。下一项：我们可能对使用时间的安排意见不合。对，这会是个问题，不过不会像你的情况那么严重。我们都是一起约会的。

即使在我的情况中，我说：这也不是大问题。你知道你妈妈喜欢和她弟弟一起活动，而且我也喜欢他。

对，可是那么舅妈呢？

我不理睬他的问题。继续念。

他继续念其他的坏处，不时还加些好玩的评语。我不知道究竟是谁觉得比较有趣，他或是我。

很好。他念完时说。一个很好的摘要。不过，这些项目如何帮助你决定呢？现在要做决定看起来甚至比开始之前更难。

还没结束。我告诉他。这才刚开始，开始，从我们同意一起买游艇开始，用如果-----那么-----的逻辑连结各个负面论点。就像你向我借车时所做的一样。记得吗？

记得，爸，多谢了。没有什么问题嘛！有吗？我确实把车子照顾得蛮好的。而且我现在也没烦着你借车。

对，没有以前那么经常。我承认，所以，当我连接完所有这些不良效应之后，我开始检查是否可以采取行动消除它们。

你说消除它们，是什么意思？

就是想出办法，确保这些负面效应不会发生。大部分的负面效应该都可以事先防范。除了一点，每个我能想到的方法都需要杰米的合作。那就是说，如果我们之中有人要卖游艇的话，就会有麻烦。我补充。

你想得蛮远的，大伟颇为欣赏。

你看有没有其他的方法？我问道。

大概没有。他承认。结果，你最后怎么决定？

我埋头整理了一阵子，修饰字眼，这样当我拿给杰米看时，他不会觉得不高兴。看一下这里。我拿给他看负面分枝图。

看，首先我叙述我的起始点：我们同意合买一艘游艇；其后你可能想卖掉你的份，我却没有足够的钱把整艘买下来，至少不是那类的游艇。你看到会有什么结论吗？

嗯，很明显。你无法将杰米的那一半买过来。

再加上，我对于谁是我的合作伙伴，选择十分严格，那你就知道结果了。杰米可能想把他那一半卖给我不同意的人。

现在你知道了吧。不管我怎么做，结果都会很不愉快。我可能不肯妥协，那就表示，我也需要卖掉我的那一份。这不是个好选择；可以想像，到那个时候我已经爱上那艘游艇了。

我明白了。大伟下了结论：你不太喜欢杰米强迫你一起把游艇卖掉。

这是毋庸置疑的。我说。

另一个可能性也不太好。你可能妥协，但你又得到面对一个你不喜欢的合伙人。那么你对杰米的怨尤就更大了。

而且你知道，我结论道：如果有什么我不喜欢的事情，那就是夹在你的母亲跟她的兄弟之间，所以，我就拿起这张纸念给杰米听，请他想出一个解决办法。

结果呢？他颇有兴趣地问道。

你知道结果如何吗？我们没有拥有那艘游艇，但我们和杰米却维持了一份很好的关系。

那么你有什么建议呢？我不要和贺比重新拼装这辆车吗？

不是这样。我是建立你写下所有的负面效应，然后用如果——那么——的逻辑把它们连结在一起。不要只是把它们呆放在那里，全靠直觉来做决定。

为什么做这件事这么重要？

有两个理由。我说道。第一，是一旦你详细列下这些逻辑，要真正检视该采取那些行动来铲除负面效应，就简单多了。

另一个理由呢？

另一个理由就更重要了。如果你不知道有什么方法可以只靠自己的力量去剪除负面效应，而你需要贺比的合作的话，先不要向贺比提议任何行动，因为这样做可能会导致不愉快的争论。相反地，给他看你的那张逻辑推论，就像我刚刚这样。一步步念给他听。如果他有什么好主意，他自然会想到，然后你们两个可以一起讨论，加以修饰。这样，如果消除了所有需要担心的不良效应，你们就没有理由不一起拼装一辆车子了。

如果他想不出来呢？大伟问。如果我给他看了可能会有不良效应，而他也想不出方法来避免呢？

那么你们就得做决定。不过，这时候，不再是你为了这问题而和他对抗，而是你们俩联手对抗这个问题。如此一来，你们俩的友谊就稳固多了。

好主意。或许我会试试。爸，我能借一下这几张纸吗？

好，只要你答应以后放回原位。

当然，他对我微笑着。抽屉的最底层。我知道。

## 交换角色

唐恩走进我办公室时，我正在准备向格兰毕报告的简报。

恭喜了！我向他打招呼。彼德刚打电话来，把你捧上天了。你对他做了什么事？施了魔咒吗？还是只运用了你天生的魄力？

他笑着，显然觉得十分受用。他有没有告诉你，今天早上，我让他拿到一张漂亮的订单？

有，他也提到这点了。

其实做起来很简单。唐恩坐到一张椅子上。全都照书本来，没有什么事在意料之外，完全没有。

情况如何？我问。怎么变成由你扮演销售人员？我以为你是去研究为什么彼德的业务人员无力销售？

我们找到原因了。现在他的四个业务人员每个人手上都有一张订单，他们现在可喜欢这个办法了，他们觉得这是一项伟大的发明。不过，你知道，我在这上面做了两周苦工之后，我必须看看自己是否也能做到，而不只是会教而已。所以，他们替我和一家小厂商安排了一个会议。几乎没费什么唇舌，就像魔咒一样成交了。谈得还真愉快。

或许你可以考虑转到以销售为主的事业。我揶揄他。告诉我，问题出在那里？我想听你说说，包括所有细节。

就像你所想的一样。他开始说：他们根本不知道如何正确地介绍这个办法。我想最大的错误在于，和买主开会时，他们从一开始就大谈这个新办法有多好，可以替买主省多少钱，库存会降到多低等。你知道，谈的全是好处。

我听不懂。这有什么不对吗？他们不都是这样做吗？

如果他们想让订单飞了，就这样做，否则，就不要。

唐恩，不要再打哑谜了，解释给我听吧！

我是在解释啊。你想想，罗哥，如果你是买主，你若看到销售员对他的办法大吹大擂，你会有什么自

然反应？

如果我是典型的买主，我会浇他冷水。我说。

正是如此，唐恩附和，你会开始反驳。他声称他的提议有多好，你会去反驳。他说你多么需要它，你也会反驳。如果有些说法好象有点夸张，例如像我们这么不合传统的提议，那你更可能提出怀疑。

对，我可能会这样做。我同意。

买主提出的反对意见愈多，销售人员愈不可能谈成生意。很多研究报告都证实这个关系。

你不需要研究报告来证明这点，每个销售人员都有这种经验。那么你想告诉我什么？销售人员不应该在一开始就介绍产品吗？尤其是当他的提案和一般传统大不相同的时候？

他没有回答，反而走到白板旁，开始写下一个冲突图。他一面写，我一面大声地念出来。目标是：令客户了解你的产品具有他付钱所能买到最高价值。我希望你不需要太费力气便能说服彼德的业务员这应该是他们的目标。

不，毫无困难。他们都很专业。

很好。我说，继续念下去：为了令客户了解你的产品具有他付钱所能买到的最高价值，你必须把价值展现给客户看。这点很明显。同时，你必须小心地，不要引起客户的反感。这点我也同意。现在，让我们看看冲突的部分。

为了把价值展现给客户看，你必须介绍你的产品。当然，为了不要引起客户的反感，你必须不介绍你的产品。

唐恩急着解释。要记得我们刚才讨论的。你一开始就介绍产品，客户下意识就产生反感。对，很有趣的矛盾。我同意。难怪销售人员总是试着在进入生意正题之间，先与客户建立起一份融洽互信的关系。那么，你是怎么突破这冲突的？他们该怎么做呢？

彼德和我为此建构了一份详细的过渡图。你要看看吗？

当然。

唐恩到他的办公室拿资料。我再看一次白板上的冲突图。图中的现象很普遍，里面没有任何一点是彼德独有的状况。或许彼德的解决方案也可适用于一般行业？我希望是如此，因为这冲突图显示要推介我们的突破性方案会遇到多么严重的难题。就因为方案超乎传统，客户势必会提出很多反对的意见。

唐恩人去哪里了？怎么去那么久？

我想，最好你也有一份影印本。他回来时这么说。原来他跑去影印文件。

我看了一下他交给我的两页纸。一份典型的过渡图：如何将目前过渡至未来的详细逻辑分析。图的底端描述了目前买主的心态——这是起点。第二页的顶端则是目标，恭喜你成功了。或对失败进行深入分析。这真是唐恩的典型风格。

在两页的右边都有几个方格子，里面是建议采取的行动。有几项看起来没什么道理。

我们要不要一起看？我向唐恩建议。

很乐意。首先让我们描述一个典型的买主：很多买主认为他们应该假装并不需要购买。

我微笑。对，有太多的买主是这个样子。我无法忍受这些人。

唐恩继续念：买主通常无法全然相信业务员对产品的赞词。

很保守的说法。

他对我露齿一笑。看下一项，通常买主和印刷公司的交易经验并不愉快。

这不仅是个保守的说法，而且是巩固式的保守说法。我揶揄他。这点是彼德写的吗？

当然。现在，你是否同意这里每一个起点都会带到相同的结论：如果以传统的方法介绍我们的双赢方案，很可能买主的反应不是热切，而是充满疑惑？

难以避免。我同意。

现在，从彼德销售人员的观点看一下。他们知道我们的方案对买主而言，绝对是上上的交易。买主付的价钱又低，所需储存的库存量也出奇地少，又不用担心库存会过时。但同时，业务员却无法相信这个方案对他们自己有利，他们一点都不确定自己因此可以得到更多的订单。在这样的心理状态下，你想他们对买主的疑惑会有什么反应？

他们会极力游说买主，说这是他最需要，梦寐以求的东西。我可以想像整个情形，蛮滑稽的。我希望

他们够专业，不致于长篇大论。

不，就像我所讲的，他们很专业，不过也有所谓的肢体语言，你可以想像会议会这里开始走下坡。

对，想像得到。那你用什么不同的方法进行？

第一件事，是确定他们有足够的时间好好进行简报。我们安排会议时间至少要有半小时。

我明白了，这就是你所说的：销售人员与买主的会谈必须没有时间压力。

正确，然后销售人员开始介绍客户现况图。

等一下。我说。你说的是什么现况图？我不记得彼德做过什么现况图。他一开始就先写买主的冲突图。

正确。但后来我们发现逃不掉，还是得做一次。看到我还是蛮困惑的，他继续解释：当彼德发展他的解决方案时，他的直觉够强，能让他跳过几个步骤。但是当我们试着写下业务人员要如何向买主解释方案时，我们发现唯一的方法是从头开始，依照一般情况建构所有的图。你一会儿就看得到的。

所以，不管如何，这整套步骤都必须完成（这是传播知识最简单有效的说法）。有趣！我说，但并不完全了解为什么。让我看一下彼德买主的现况图。

他递给我另一张纸。没什么意外之处。他澄清。基本上就是彼德向我们报告他的解决方案时我们所讨论的内容。底端是印刷公司的政策，你看到我们如何仔细列出买主所有的不良效应，我们的想法是要让业务人员由下往上，念给买主听。因为一开始是把茅头指向我们自己，买主对这样的起头不会感到不悦。这很重要，不然他会叫业务人员长话短说，立即介绍方案就好了。业务人员一旦照办，情势就会急转直下。

买主可以了解这现况图吗？

一点问题都没有。为什么会有问题呢？每个人都看得懂如果——那么——的逻辑；这是我们语言的一部分。

他说得没错。我把建构现况图的困难和了解现况图的困难搞混了。如果某人对现况图的主题很熟悉的话，那他了解现况图就一点问题都没有，甚至小孩子也一样。即使没看过这种现况图的人也是一样。继续！

然后销售人员再以数字例子加以补充，以清楚说明可用单价的概念。他递给我另一张纸。

买主对这有没有什么疑问？

没有，一点也没有。事实上，他们都认为这是种很有用的概念，他们写上就开始使用这个名词。我想他们一直都有这个概念，只是没有用文字表达出来罢了！

我了解，所以，买主很有兴趣地听着。这就是你要说的？

对，他们会加些评语，加些注解，不过没有人反对现况图中的任何部分。他们对自己工作的苦况感受太深了。

现在，我们完成了很重要的一步。你知道，现况图很生动的将印刷厂政策如何给买主带来苦头的情状呈现出出来。你知道结果怎样吗？买主觉得终于遇到一个真正了解他们的业务人员。

这真是一大成就。我附和着。我看得出来你如何突破这种冲突图。你没有在一开始即介绍产品，相反地，你先谈买主的困难。而且你谈的方式令他真正欣赏和认同。良好的关系就是要这样建立，不是建立在虚无的交际，而是在实质的东西上。你知道，唐恩，通常要达到这样的关系，需要数个月，甚至数年。

我猜也是如此。他说。反正在这个阶段，我们发现业务人员应该再一次指出我们的政策与买主的不良效应之间的直接关连。这可以帮这页作个总结。结果是什么，你应可预料得到。他从过渡图念道：买主的反应可能是叹气，说些俏皮的话，或类似的反应，但他不会攻击业务人员。

当然，到这时候，买主已经知道业务人员是站在他这边的。我同意。

对。业务人员接着解释，我们已经充分明白，只要公司政策为买主造成困扰，这样的政策本身对我们而言，就是个问题，因为会阻碍我们的销售业务。

我确信每个买主都很喜爱这段忏悔。

对。大多数人的反应都是问我们打算如何处理？这就替我们开了一扇又好又宽的门，让业务人员得以进行下个步骤。他会交给买主他的未来图，说：这就是我们的新政策。

可以影印一份给我吗？

当然可以。

在底端是激发方案：可以先订两个月的订货量，但实际只收两个星期的货；而且在第一次收到货后，还享有取消订单的权利，而不需要任何罚款或解释。唐恩说得没错。这些激发方案正好点出我们对原有政

策所作的修正。

唐恩继续解释：业务人员把这份未来图念给买主听，让买主深刻的了解为什么这些必然会带来正面效果。

有趣！我说：你很小心地只用在现况图上他已同意的如果——那么——逻辑。很聪明，几乎可以确保他不会反对未来图中的构想。

没有人提出反对意见，不过，不要以为我们在这阶段就拿到订单了。如果你回头看过渡图，你会看到下一个阻碍：当买主面对供应商的慷慨时，会变得很多疑。

自然如此。那么，你怎么说服他草丛中没有隐藏了任何毒蛇？

我们决定，最简单的方法是直接让他看到蛇。我们告诉他，这还不是全部的方案。你猜下一步是什么？我们让他看负面分枝。

什么负面分枝？你在说什么呀？

噢！对不起。他递给我另一张纸。

我花了点时间阅读上面所写的内容。这是我写给彼德看的负面分枝：买主可能会滥用这个办法，先下大订单以取得低廉的单价，然后在第一次交货后取消订单。

他们对此有什么反应？我问。

什么反应都有。不过，每个反应中，都包括了如何削除这个负面分枝的建议，一些我们可以接受的提议。

我明白了。我说。这样一来，你让买主也参与建构这个方案。到了这个阶段，他已经接受这个方案了。

对。他笑道。对我这个观察员而言，到了这个阶段，我可以感觉到买主已开始武装自己，以抵挡业务人员要求达成交易的最后攻势。为了克服这点，我们试用了颇为独特的一招。我们教业务人员对买主说，他可能需要一些时间考虑，建议买主另外再约时间会面。这一招保证可以增加买主对业务员及对这个方案的信任。不过，只有一个客户另外再约时间会谈。

其他的客户呢？

其他的客户坚持继续谈下去。

这样更好。

这里还有个很微妙的变化。唐恩继续带来惊奇。我们知道最后的成交是很敏感的步骤。因此决定绝对不要冒任何风险。彼德事先列出了在买主签下订单前，通常会遇到的障碍，我们干脆将这张障碍清单呈现给买主看。

等一下！我无法相信我的耳朵。你把买主为什么不要买的藉口拿给他看？你想说服买主不要签这订单吗？

看起来确实如此。他笑着。但是罗哥，别忘了。到了这个阶段，买主很清楚我们的方案对他而言，是美梦成真，我们不怕他弃我们而去。

我明白了。我懂了。也就是交换角色。如果你采取的立场是提出阻碍，那么他现在必须采取的立场，就是辩称他必须可克服这些障碍。这个做法很大胆。

也不全然如此。事实上，买主会先表示其中一些障碍根本不是什么大问题，接着和业务员讨论如何克服其他障碍。然后，你就知道结果了。只要订单不是太大，差不多都会在当场就签下。如果是跟较大的客户谈，那么他们通常会要求我们准备一份超乎我们预期数量的订单。情势一片大好！彼德现在面临的问题，是如何接订单接得慢一点，店里需要时间来消化这波浪潮。

很棒，唐恩，真的很棒。你们做的比我所期望的还多。把这蓝图给唐纳凡和史黛西参考，以备他们想出突破性的行销点子后，会用得着。

唐恩靠回椅背，为自己的成就而感到骄傲。

唐恩，为了奖励你，你现在可以回家休息，然后就开始打包。

唐恩站起来，伸伸懒腰。你是说，打开行李。

不，打包。我们要飞到唐纳凡的公司。

罗哥，我才刚出差两个礼拜回来！而且我今晚有事。

没问题。你可以留在这里，然后明天休息一天。我要去唐纳凡的公司看一下他们发展出来的解决方案。

我只是想，或许你也想插一脚。

给我全世界，我也不想错失这个大好机会。他往门口走，口中喃喃的说：行程这样紧迫，难怪我一直结不了婚。

## 先赔再赚

我已经要求唐纳凡尽量减少与会的人数，只邀请实际参与发展行销方案的人员参加，我预期大概会有十几位。他带了业务副总苏珊及营运副总杰夫。我跟杰夫蛮熟的，他在建构我们的配销系统上贡献良多，是一个蛮有能力的人才。我对苏珊知道得就少多了，我从来没有机会和她密切合作，不过唐纳凡对她评价非常高，所以她能力一定也很强。

其他人呢？拿咖啡和甜甜圈时，我问唐纳凡。

没有其他人了。看到我扬起眉毛，一副怀疑的样子，他补充道：罗哥，自从传言我们公司即将出售，这地方就充满了谣言，令公司营运备增困扰。在你核准我们的行销计划之前，我不会让更多消息沾露出去的。我不需要更多的骚动。

我明白。要不要开始了？

唐纳凡指示苏珊开始。我们顺着你的现况图谈。她说，然后走到海报架前。

你们相信这套方法有用吗？我好奇地问道。

我不能说我们对这套方法完全信服。它蛮有道理的，但坦白说，谁相信突破行销困境的点子能靠着有系统的逻辑思考发展出来呢？

不过，这个方法行得通罗？

我们是这么觉得。唐纳凡替她回答。否则我们不会请你来。

等到订单源源不断地进来时，我们就会知道这个方法的确有效。之前，这只不过是个很好的点子而已。

我喜欢这种说法。继续下去。

她翻到第一页。我们在这里列出市场的不良效应，做为起点。

我们决定选择店铺作为我们的市场，而不是最终消费者。唐纳凡补充。

为什么？我问。

我们遵照你的指示。他回答。你要快速得有结果。所以我们专注在与我们有直接接触的环节上。

再说，苏珊补充道：要传递任何新的广告讯息给最终消费者，都会增加我们的广告费用。

我想增加广告费用一定很难得到你的核准。唐纳凡替她说完原因。

猜得好。我附和。

我读了一下店铺的不良效应。没有什么意外的内容。即使我从未在化妆品业工作过，也都能想见这些不良效应。比如说：店铺对于渐不流行的产品，需要给相当的折扣、客户想要的产品，店铺却常常缺货、或很多店铺无法准时付款给供应商。

然后我们建构店铺的现况图。苏珊翻到下一页。

建构这样的图很难吗？

他们相视而笑道：简单到令我们不好意思。唐纳凡承认。

我让苏珊继续。

根据你的指示，我们本来应该重写这现况图，以显示核心问题就是供应商不合理的政策。但在我们的情况下则不需重写这图，因为结果很自然就已经是这样。然后她开始从底端往上念。化妆品公司按照店铺订单的大小给予折扣，而且大订单的折扣相当可观。依照这项政策，并考虑一下这个事实：店铺彼此之间竞争非常激烈，然后你就会看到不可避免的结果，店铺被迫下大金额的订单。

对，我了解，不过让我难题一下。另一种同等的结论是：店铺认为下小订单不划算。唐纳凡，你以前不是告诉过我，店铺不喜欢那个可让你每天小额补货的新配销系统吗？或许这就是原因所在。

对。他笑道。而我却责怪他们食古不化，被自己的采购习惯所困。其实根本不是这么一回事。我的配销经理哀求他们每天订购的同时，我们的销售政策却劝他们不要这么做。够聪明了吧！

我宁愿不予置评，让苏珊继续报告。

让我先讲财务部分。大量购买的直接结果是：店铺必须有大量的库存。一如你所知，大部分的店铺没有太多现金。要记得，我们不是卖给大型连锁店，我们大部分的卖场都是小商店，像个人用品店之类。购入大量库存代表大部分的店铺需要大量贷款。

然后你就可以看到结果，店铺的财务负担很重，这自然转换成店铺的利润受损。

这个情况是蛮严重的。唐纳凡加以说明。我经常听到店主抱怨他们实际上是在替银行工作，他们贷款的压力很沉重。

我点点头。我听过这种说法，而且不只在化妆品界。

苏珊继续说：如果大部分的店铺需要大量贷款，而且店铺的信用额度有限，那么有些店铺就无法准时付款给供应商，而我们这些供应商是要收钱的-----

我们真恶毒。唐纳凡深觉必须表示一点意见。

结果有些店铺要拿到商品有困难，当然，这对他们的利润影响很大。

情况有多糟？唐恩问。

很糟。她回答。每年都有很多店铺宣告破产。我们很清楚他们的现金压力，所以都给他们很好的付款条件。业界的标准做法是九十天票期。

而事实上，唐纳凡补充：我们的应收帐款大都拖到一百二十天。这真是个问题。

我是否要继续说下去？苏珊问。

唐纳凡保证：还有更多的问题。他对苏珊微笑。

这里是另一项：店铺对未来的销售预估相当不准确。再加上店铺被迫大量订货，于是就有了下列不愉快的结果：店铺的库存与客户实际需求之间，严重地不吻合。这会直接导致虽然有大量库存，但店铺仍有缺货的困扰。

你所谓的缺货是指什么？我问，只是想确认。

在这里，缺货是指客户上门要求某个特定的商品，但店里没有这个商品，而客户也拒绝购买另一件商品来代替。

所以根据这个定义，缺货直接转换成生意流失。

对，这就是后果。她指向现况图。你也看得出来情况更恶化的原因是什么。这里是先前的结论：店铺认为小订单不划算，这让缺货的问题常年存在。店铺只好在缺货的情况下继续撑着，直到有钱再一次大量订购为止。

我顺着箭头走。而这导致店铺损失了相当多的利润。

相当多。苏珊附和。

罗哥，你一定要看看最后的部分，显然唐纳凡以他的现况图为首。你不会相信这行业有多疯狂。苏珊，讲给他听。

苏珊倒没那么热切，她以平淡的声调继续说：你知道，供应商都经常会推出及宣传新的产品系列。

比从前更甚。我说。

对，绝对是。她确认。再加上店铺的库存与客户实际需求之间，严重地不吻合，结果就很明显了：店铺手上持有相当大量渐不流行的商品，他们知道不能持有这些旧商品太久，因此，店铺对于渐不流行的商品，会给予相当大的折扣。但这对他们的利润帮助不大。

你看，罗哥。唐纳凡解释这明显的事实。就在我们投资大笔钱搞宣传，要说服客户购买新产品的同时，店铺却自行其事，说服消费者购买旧产品。

让我再多了解一点。我说。从你的现况图看来，核心问题很明显，我们的政策迫使店铺大量购买。大量是指多少？是店铺多少星期的销售量？

苏珊自愿回答这个问题。这要看店铺的大小，不过，不论大小，我们觉得以月销售量计算要比周销售量来得准确。如果以店铺向我们订购的频率来判断的话，我会说大店铺订购的量大概是一、两个月的销售量。而小店铺则是-----差不多六个月。我想平均大概是四个月。

我明白了。很好。

你为什么这么说？唐恩颇感讶异。

大部分的问题是我们自己造成的。我答道。这也表示我们在可能的解决方案中会占重要地位。好，唐纳凡，现在不妨看看你们提议的解决方案。

唐纳凡转向杰夫，他到目前为止还没讲一句话。轮到你了。他指向海报架，苏珊则如释重负。他们为什么要怕我？

杰夫清清喉咙。解决办法蛮明显的。他翻过一页海报。基本上，未来图是现况图的倒影。我们从两个激发方案开始，折扣不是根据订单的大小而定，而是根据店铺每年的订购量而定，以及店铺每天补货。从这两项叙述开始，顺着现况图的逻辑，整个面貌就出来了。然后，他回到座位上。

我快速地看了一下未来图，没什么是出乎意料之外的。这两个激发方案很巧妙地带到所有不良效应的反面。没错，杰夫需要大声念出这未来图。

你注意到吗？唐纳凡说：其中一项叙述是根据我们的新配销系统。这可确保竞争对手无法提供相同的条件，至少有一阵子办不到。以我们对他们的了解，以他们的营运方式，可以确定起码要经过两年，他们才有办法抄袭我们。

做得好！唐恩脸上散发着光彩。我们的计划行得通了，你完成了一项很棒的工作。

基本上是你们的计划很好。唐纳凡同意。我们根本不需花太多的脑筋。

还有一个问题，我对自己说。一定还有一个大问题，不然，为什么唐纳凡不向员工公布这套办法？他一定猜想我不会核准。为什么？看起来完全没有问题。我当然可以问他，不过如果我能自己找出答案会更好。想想看。

我站起来倒咖啡，这是我需要时间思考时典型的做法。但是没有用，我还是一点头绪都没有。在我打算放弃之前，我转向苏珊。你觉得这方法可以提高多少销售量？

长期看来，会很多，甚至到百分之三十。可能更多。

那短期来看呢？

这就很难说了。她有点迟疑。

你猜测会有多少？我施压。

或许销售量会下跌，但不会多。

销售量会下跌？为什么？唐恩很讶异。

很明显，这是个大问题。

因为这个办法鼓励店铺减少存货。我解释。苏珊，店铺目前的库存量有多少？他们若要恰当地陈设橱窗，加上合理的库存量，需要多少商品？不要夸大备用的库存量，要记得，根据你的建议，我们要每天替他们补货。

这并不表示他们现在就相信我们办得到，不过较合理的预估是，他们的库存量会减少一半。甚至多一点。

这表示，我快速地转了一下脑筋。推出这办法大概会造成我们两个月的销售损失。

可以稍稍弥补损失的是，他们针对缺货所下的订单，以及我们可望吸引到以前和我们没有往来的店铺所下的订单。我想损失大概只有一个月的量，不会到两个月。这大概是我们必须容忍的损失。

我们负担得起吗？唐纳凡天真的问，好象他从来不曾为这问题担心过似的。

我不知道。我迟疑的说。我们今年已经遭受过一次震荡——减少成品库存。这个震荡蛮严重的，损失几乎是一千万美元。我们现在所说的数目更大，近乎两个月的销售损失，这会把今年的亏损数字提高到令人不可置信的地步。我不知道我如何才过得了董事会这关。

不过，这办法可以保证明年和后年公司会有破纪录的利润。唐恩试着争辩。杜鲁曼和道尔提会了解的。他们都是精明的生意人。

对，他们很精明。精明到知道如果我们这么做，今年绝对不可能卖掉唐纳凡的公司。我说服得了他们吗？或许。

我有一个建议。我说。你们都去吃午餐。我要出去走一走。你们可给了我一堆需要好好思考的问题。



## 时间就是金钱

唐纳凡公司的总部座落在一个清幽的公园里。今天气候宜人，公园里的大树让人有置身乡野的感觉。不过，我一点都没注意到周遭的景色，只是沿着铺了石头的小径漫步，埋头苦思。

又是一次具毁灭性的短期压力。时间就是金钱。我几乎可以听见杜鲁曼这么说。你能保证我们会赚得比通货膨胀多吗？优尼公司的信贷评级已经太低了，我们再也无法承担高额亏损曝光的后果。对，我全都了解，但放弃这么好的办法，也很荒谬。

或许我可以说服杜鲁曼与道尔提延后卖掉公司？我可以保证赚得比通货膨胀多。如果我们实施这个办法，投资报酬率会有多高？所谓投资，是放弃两个月的销售量。

其实，也不算放弃任何东西。假如我们了解，如果店铺没有卖出商品，就等于我们就没有卖出商品，那么这一切比疯狂塞货给店铺的做法就会有全然不同的意义。迫使店铺囤积更多库存，只是将我们自己和市场分隔得更远。他们现在有多少库存量？四个月吗？在一个不断推出新产品的行业中，和市场分隔长达四个月，后果是十分严重的。

先不管这些，现在我必须考虑的是对会计帐面的影响，而在帐面上，所谓销售，是指销售给店铺。我们会损失两个月的销售量。我们会获得多少呢？根据苏珊所说的，我们大概得以提升百分之三十的销售量，或甚至更多。我可以假设她的预估很实在，她应该算得蛮保守的，因为她必须负责达成这业绩。而她一辈子都从事这个行业，对每个环节都了如指掌。

让我估计得更保守一点，以百分之二十五这个数字来计算增加的销售量，依然会是张漂亮的成绩单。这表示，尽管我们一开始损失了两个月的销售量，但长期看来，每年我们会增加三个月的业绩，也就是 1.5 倍的投资报酬率。谁还在谈通货膨胀啊？这比金矿还好。

等一下。那么我们要等多久才能开始有长期回收呢？我不希望只是在空中画饼。浮销售额什么时候才会增加？要等店铺出清完他们多余的库存以后。这不会太遥远，大概要等四到六个月。在某些店铺，可能时间还会短一点。有了这个论点，我还有一点点机会可以说服董事会。我必须小心仔细的进行。

我到底要说服董事会什么？延后销售自我化妆品公司的时间？延后到什么时候？至少至明年，到时候，他们的帐面数字会很漂亮。

不，还是不行。唷，天啊！我掉进一个比我想像中还深的洞里。如果我成功地说服他们延后销售公司，我就完蛋了。

他们不能不操心优尼公司糟糕的信贷评级，这非我所能改变，这也表示他们需要卖掉我的公司，以获取足够的金钱。在他们口中，需要的数目超过一亿美元。如果我成功地说服他们不要卖自我化妆品公司，无形中等于把压力蒸气公司送上刑场。他们必然会将它卖掉。

不，我必须保护史黛西的公司。唐纳凡应该没问题，以他这套漂亮的行销办法，我想我可以说服任何买主，允许唐纳凡继续把公司经营下去而不予干涉。我想我甚至有办法令买主愿意用更高的价钱买下这家公司。对，我或许做得到。

那么我是不是目前就先这样，不要改变？

我觉得不甚妥当。这表示，唐纳凡必须等到他出售公司的交易完成后，才能进行新办法。这样做很愚蠢。我不管财务报表说什么，应该有更好的方法。

不过，还有另一件事困扰着我。很明显，这套行销办法的负面分枝也困扰着他们，唐纳凡，苏珊及杰夫一直心知肚明，为什么他们没有办法削除这分枝呢？

他们对这分枝有很强的直觉，他们想要保护公司的欲望更强，而且他们知道唯一的办法是想出一套好的行销点子。负面分枝除外，这个办法其实很好。依钟纳的说法，**有强烈的直觉及决心，能够画出未来图，以导致期望的有利效应的人总是可以成功地削除每一个负面分枝。**那么他们为什么办不到呢？

关于这方面，他有没有提过什么？我不记得了，或许有。

我走向总部办公室，然后跑进一间空办公室，大家都还在用餐。茉莉现在应该在家。

我打电话给她，告诉她我的困惑，她很专注地聆听着。说完后，我问：钟纳有没有谈过这方面的事情？有，他说过。她肯定地说。他说，**人们常常舍弃可以削除负面分枝的激发方案。**

为什么？我们这么想要削除这负面分枝，而且是迫切需要？

他说，**如果这项激发方案会导致新的负面分枝，就会发生这种情况。**她解释。**人们会认为这方案不切实际，而完全舍弃它。**

我了解。

在我的经验中，这是常见的错误。**通常，如果你保留住这项激发方案，你会发现其实很轻易就可以削除掉它所造成的负面分枝。**

你想，我们的情况就是这样吗？我怀疑。你认为他们放弃了一些激发方案？

或许是。罗哥，想吧！你有什么好损失的？她说。

她说得没错。我必须削除这负面分枝。风险太大了。

我会的。多谢了，亲爱的。

还有，罗哥。她给我最后的忠告，**即使你看到他们的新激发方案导致了很多新的负面效应，还是要继续完成 TOC 思维方法的步骤，到最后终于会成功的，你会明白的。**

我今晚告诉你结果。再次谢谢你，再见罗。

我走回会议室，然后在海报纸上写下负面分枝。从未来图的叙述：店铺清除不需要的库存开始，并且以造成两个月的销售损失这项事实作为结束。我写完不久，他们全回到会议室了。

最后的判决如何？唐纳凡问。

他们全等着听我的答案。

什么判决？我问。我们还没分析完呢！在听到反对意见之前，我继续说：我们刚才讨论到这负面分枝。我指着海报纸说。

我们要如何削除这负面分枝呢？我想听听你们的意见，即使是你们曾经讨论过，而且觉得不切实际的想法，都不要漏掉。

对，我们曾经讨论过一些可能性。唐纳凡承认。不过没有一项行得通。我们找不到解决方案。如果我们无法削除这些负面分枝，会有什么结果？我们照旧执行这个方案，还是整个放弃？

我还没有决定，现在谈这个还太早，先让我听听这些不切实际的方案。请说。

他们不想继续下去，他们想要现在就听到判决。我不能怪他们，他们生活在莫大的压力下，要在一家前途不确定的公司中工作，并不是件轻松的事。但不，我不能现在就给他们答案。在还未被说服真的别无他途之前，我不能给他们答案。而我现在还未被说服。

起码给我一个机会，了解是不是真的没有办法可以削除这负面分枝。我试着说服他们。你要我在还不确定已经获得充分资讯的情况下，就决定这么重要的事情吗？唐纳凡，你要不要先说一说看起来最具潜力的方案？即使你最后觉得这方案并不实际。

杰夫开始发言：我们那时候考虑的假设，是我们在最近的将来，都无法提高销售量这项假设。我们盘算着如何推翻这个假设。

很好的想法。我说道。正中问题的核心。然后呢？

后来我们想到一个办法，但这剂药方的副作用比疾病本身还严重。再说，你也不可能同意。

试试看。

嗯，我们可以把商品在商店寄销，我们出货给店铺时，他们不需要负担什么，等到商品卖掉时，他们才需要付款给我们。苏珊表示这样做在新店铺所能得到的销售量，会超过现有的店铺减少库存时我们损失的销售量。对，我们就知道这想法很难实现。你绝对不会同意需要牵涉到现金的激发方案。唐纳凡说道。

苏珊说：再说，这个办法还是有其他缺点。如果我们把商品在店铺寄销，店铺会拥有更多的现金。

这有什么不好？我问，同时还在思索是否能替他们找点现金来试试，或许先短期试一试，我可以查探一下可能性。

这有什么不好？她重复我的问题。店铺会用这些现金去买竞争敌手的商品。

我们要生存，也要让别人生存。

不，这样会伤害到我们。店铺的陈列空间有限，结果会变成我们的陈列空间比现在更小。而你知道，

没有陈列出来的商品不可能卖得出去。

苏珊。我问：我们能不能在寄销方案中加上一个条件：必须提供彼此同意的陈列空间。

你是说，要求店铺承诺提供我们一定大小的空间，以陈列我们的产品，就像大品牌产品在大连锁商店的做法一样？我想这不会有什么问题，尤其是他们可以不费周章，就把陈列架摆满。而假如我们把商品交给他们寄销，他们根本不需要投入任何现金；而且以我们的送货能力，他们也不会有缺货的情形。我想事实上我们可以要求他们提供比现在还大的陈列空间。

这会提高我们我们的销售量吗？

一定会的，毫无疑问。同时也立即会为我们多带来一些生意。而为了要填满这个空间，很多店铺会需要扩充店里所摆设的我们的系列产品。您要了解，他们大部分并未持有我们的产品，而且他们不喜欢陈列太多相同的产品。会，这会有帮助，相当有帮助。不过——她一下子又沾了气。我们要如何控制他们？同时跟数千家店铺做生意是不可能办得到的。

你所谓的控制是指什么？

你瞧。她试着要解释：如果我们把商品交给店铺寄销，我们送货时，这些店铺就不需要付钱。

就我所了解，他们现在也不用付款，而是在九十天后付款。我说。

没错。她试着控制她的不耐烦，不过，如果是一般的销售交易，我们送货给客户后，交易就完成了。但是如果我们换成寄销，他们只有在商品卖出去以后，才需要付款。他们大都短缺现金，我怕他们根本就会把真正的销售量隐瞒不报。我们没有办法控制这点，我们无法组织一个稽核队去计算每家店实际上卖掉了什么商品。这个想法不切实际。

苏珊，这不是问题。杰夫冷静地说。我们不会再以现在的方式送货，我们会改用补货的方式。这表示，为了要取得补充的商品，他们必须每天报告他们所卖掉的商品，或至少定期向我们报告销售量。我想我们可以建立一套可行的系统。

嗯！或许。让我再想想看。

很好。唐纳凡说。不过，你会给我们现金吗？寄销的意思是店铺持有我们的库存。你认为我们可以从优尼公司拿回我们减少成品库存时释放出来的现金吗？

现在，我知道答案了，答案是苏珊提出来的。我决定给唐纳凡上一课。可以，我可以替你拿回来。你需要多少，就拿回多少。不过，在转移话题之前，我想知道你需要的现金的确实数字。

没问题。他说。他已经要求新的财务主管墨里斯计算过。我确信他知道数字应该是多少。

多少？我问道。

老实说，我不知道。你瞧，在我要求他的隔天，我们就决定这个办法不切实际。所以，我一直没跟他要答案。不过，我们可以叫他进来。

麻烦你。

在唐纳凡的财务主管进来之前，他们一直在争论如何处理店铺过时的商品。他们想出了一些不错的办法，而且愈想觉得这个方法很好，讨论得很热烈，我答应提供他们所需要的现金后，他们肩上的重担顿减不少。在一旁观看，实在很有趣。

最后，墨里斯来了。我花了点时间，重新检查数字，只是想确定没错。

多少？唐纳凡问他。

差不多三千四百三十万美元。他又急急补充：这是根据苏珊给我的数字，从我们出货至店铺到商品卖掉之间，平均所需的时间是四十五天。

哇！唐纳凡惊叹。罗哥，你确信拿得到这么多钱吗？

检查一下你的假设。我说。他还是不明白，我转向墨里斯。假设降低应收帐款不会影响到销售量，那么你可不可以告诉唐纳凡，这笔钱究竟是谁要给谁？

这不是很明显吗？他说。现在，我们有应收帐款五千七百零九万美元，差不多是一百十六天的数字。根据苏珊所说的，这会降到四十五天。就像我说的，如果她说得没错，我们将可以给回优尼公司大约三千四百三十万美元。

我忍不住大笑起来，他们也是，一个接一个爆笑。

## 典范转移

晚餐时，我告诉家人自我化妆品公司的行销办法。茱莉和莎朗自然大感兴趣，叫人惊讶的是大伟也听得津津有味。

为什么你不多买几家供应其他商品给这些店铺的公司？大伟问，如果这行销办法对自我化妆品公司这么有用，那么对其他公司应该也一样管用。

他说得有道理。以目前我们提出的条件——要求店铺提供陈列空间，而非现钞，而且我们还每天补货，生意势必很好。

你可以使用相同的配销网路。他回应我的想法。你说过区域仓库现在几乎都空着。

大伟，我说：这是个好主意，但我恐怕优尼公司不会有现金可以投资在上面。

应该不困难。他继续发展他的想法。你说唐纳凡的方法可以把超过一百天的应收帐款降低为四十五天，那么根本就是制造现金的机器。你们可以去借钱，买公司，再将他们的应收帐款转换成现金，然后去偿还贷款。哪有什么问题？

没那么简单。不过大伟，继续这样思考下去，你会成为一个成功的生意人。我对我的儿子颇感欣慰。他很聪明。

大伟已经是个很成功的商人了。他有一辆古董凯迪拉克。莎朗替哥哥吹嘘。一部真正珍藏品级的车子。

对啊！当然。我笑着说。我转向大伟说：那么你决定要重新拼装这部老爷车罗？祝您幸运。

我没有告诉你吗？我猜大概没有。他有一点不好意思。多谢了，爸，我用了你教的方法，结果就是这样：贺比要和我一起重新组装一部车子。不过，莎朗说得没错，不是五六年的奥斯摩比，而是一九四六年的凯迪拉克。我们已经着手进行了。你可以想像我坐在一部宽大、闪亮的凯迪拉克车内吗？

好帅！莎朗尖叫。你要记得，你答应要载我和黛比去兜风的。所有的女孩都会羡慕死了。好耶！

冷静点，莎朗。想像力真是生动。他们得先修好这部车子。现在我甚至怀疑它是否有引擎。我说。

有，它有引擎。大伟保证。原厂出口，才刚刚重新整修过，跑起来美得像梦境一样。不过，当然在它上路之前，我们还需要修理很多地方，很多很多。

怎么会从一辆五六年的奥斯摩比车变成一九四六年的凯迪拉克呀？我蛮好奇发生了什么事。你哪里来的钱？四六年份，而且引擎完好凯迪拉克，不是一千五百美元就买得到的，甚至一万五千美元也买不到。

这全要感谢你。爸。

感谢我？

就某方面而言，确实如此。我拿了你的负面分枝分析，你知道，就是关于杰米和那艘游艇，然后——什么游艇？莎朗耳朵全竖起来了。

安静点，小姐，我等一下再告诉你。大伟答应她。反正，我写下所有的负面分枝。事实上，归根究底就只有两项——

大伟，不要试着把话题岔到思维方法上。你从哪儿拿到这一大笔钱来买车？

我正在告诉你！听起来大伟触怒了。

让他说完这个故事。茱莉说：很神奇。

所以，我写下两项负面分枝。大伟还是有点生气。一项是关于我和贺比共同使用和维护这辆车会碰到的所有问题。你知道，就像你跟杰米可能碰到的问题一样。另一项是关于贺比要凑够钱可能会有困难。

我一边听着，心里却在想其他事情。这两个小孩单单要凑足一千五百元已经很不容易了。他们究竟从哪里弄到钱来买这么贵的一辆车？这辆车值多少钱啊？三万美元？四万？或甚至五万？

我先从简单的问题下手。大伟继续说。也就是有关共用车子的问题。我和贺比一起检讨了这份负面分枝的分析。我强迫他阅读每一个字。如果我花了这么多时间把它写下来，他应该可以花点时间读一读。结果，不到五秒钟，他就削除了这负面分枝。

告诉你爸，你们是如何做到的。茱莉要确保我能听到所有的细节。

很简单。到了九月。我们都得离开这里去上大学，所以我们决定在八月底把车子卖掉，因此剩下的时间并不长。

你们什么时候可以修好车子？我问道。

我们希望在七月初。我告诉你，根本不会有时间吵架的。

好，第一项负面分枝已经消除了。很棒，那么第二项呢？

第二项比较敏感。就像我最初告诉你的，我蛮担心他如何才凑得足他那部分的钱。后来才知道他打算去卖大麻。

什么？这部分你没有告诉我。

妈，冷静一点。你知道我绝对不会同意这样的事，贺比也知道。这也是为什么他没有事先告诉我。

那么这个计划就到此为止了。茱莉简明地说。

对，不过我们要组装一辆老爷车的梦想并不是就此结束。贺比用我们的第一个激发方案发展出第二激发方案。他说，反正我们都要卖掉车子，何不向未来的买主借钱呢！我们知道车子和零件大概需要花多少钱，差不多一千五百元。要记得，那时候我们满脑子想的还是先前的奥斯摩比车，根本还不知道有这辆凯迪拉克。除了金钱之外，我们估计每个人各需付出三个月的时间。所以，我们想，卖到两千五百元应该是个好价钱。

你打算要卖给谁？我问。

给你。他对着我微笑。

你们谈的还是奥斯摩比？为什么你们认为我会买一部奥斯摩比汽车？

我们就是因此想到后来真正的点子，大伟对着我笑，我记得你曾经告诉过我，供应商对产品价值的认知与市场对价值的认知并不相同。

这之间有什么关系？我问道，蛮困惑的。

我们用投入的成本加上劳力，来计算这辆车的价钱，你知道，就是一般供应商用的方法。大伟解释。不过，当我们开始盘算如何说服你时，我们决定从你的观点来看，结果我们唯一想得出来的好论点是，我答应如果你买了这辆车，我就永远不碰你的 BMW。

我明白了。我这狡猾的儿子。

不过，当我们决定采取这策略时，我们又想，如果把对象改为贺比的父亲，结果会更好。你知道，有时候贺比能成功地说服他父亲把宝贝古董车借给他，而你也知道，如果车子撞坏了，修理通常就要花一小笔钱。

所以你们的结论是，贺比父亲比我更需要这类的承诺。我说，大为放心。你们问他了吗？结果呢？

贺比的父亲有个更好的主意。他已经买下这辆凯迪拉克和主要的零件，所以他要求我们负责重新组装车子。当然，首先他一定要贺比画押，绝不再向他借用其他的古董车。那么，你能从中得到什么好处呢？我问。

噢，在我上大学之前，我和贺比可以有同等的权利使用这辆车。而且，如果我们真的能让这辆车上路，等到它跑完一千五百英里时，贺比的父亲答应给我一千美元。这样一来，我不但不用花钱，还可以保存祖母给我的礼物，甚至赚点上大学的花费。你觉得怎么样？

我很喜欢这点子。我可真喜欢点子。

那么，爸，你实际上帮了我两个忙。大伟总结道。第一是用**负面分枝，顺利的把贺比导向解决方案，而不是一败涂地**。另外是让我明白**不同的人对价值的不同认知**。

很好，大伟。你把这套方法运用得很好。你甚至扩展了这些概念。当我谈到供应商与市场价值的认知时，我谈的是公司持续生产产品时的情况。你将它应用在单一的交易上，而且你做得没错。这个概念也适用于这种情况。实际想想，这个概念应能适用在任何销售上。

包括销售你的公司？茱莉插进来。他们都是单一的交易。

不。我回答，这里面的规矩很严谨。

什么规矩？大伟很有兴趣。他们如何决定公司的价值？

很复杂，不过基本上，你要看一下公司的净利，然后乘上这个行业的市场盈利率，就有了一个很好的起点。同时也要看看公司有多少资产。这可能会改变公司的价值。

不过，这样做是根据卖方对价值的认知。大伟坚持道。你只注意到公司这方面而已。这就好象只专注在产品上，而没注意到买主的需要，爸。

你说得有道理，但是一般的做法就是如此。

不见得。茱莉补充。根据你所说的，史黛西公司的例子就不是这样。

我想了一下。她说得没错。如果你单独看压力蒸气公司，它的价值很低，但是，如果你考虑到一位特别的买主——非常特别的买主，史黛西的竞争敌手——的需要，那么你得到的数字就完全不同，会高出四倍之多。

我抬起双眼，看着她。茱莉，你说得没错。或许我们一直往错误的方向进行。或许如果我们考虑潜在买主的需要，出售彼德和唐纳凡公司的价钱可以高出许多。不过，我对买主的需要又知道多少呢？我什么也不知道。

那么，谁是潜在的买主啊？

对彼德而言，是印刷业的大公司。对自我化妆品公司而言，范围就较大。真正清楚内情的人是杜鲁曼与道尔提。我会问问他们。

罗哥。茱莉继续说：你一定对印刷业有所了解。去年，你花了不少时间在彼德的公司上。

没错，但——

她等了一下，看着我。那么？她追问。

当我开始掌管彼德的公司时，它代表的是印刷业的典型经营模式。我承认道。

也就是说——

每件事都以节省成本为最大的考虑；不是节省真正的营运费用，而是斤斤计较成本会计上的成本。你可以想像有什么结果，你已经听我讲过上千遍了。令人难以置信，但这就是这个行业中大部分公司的做法。这也是为什么我不敢把公司卖给会干涉彼德经营方式的人。

我喜欢谈论彼德的公司。一旦我开始讲，就很难阻止我。这个公司现在运作得很好。无论在品质、送货、立即回应客户需求的速度等各方面，都表现很好。而且最重要的是，以他们在市场上的创新做法，这家公司势必很赚钱，甚至今年就赚钱。而且，单单会赚钱这几个字还不足以形容这家公司。它可以创造出印刷业前所未见的佳绩。茱莉，从每个可以想见的层面，它都是个新典范，这个行业的经营典范。我真的很引以为傲。

你应该如此。茱莉对我微笑。

没有人需要这类的典范吗？大伟问。

你是说，我慢慢地说：我们不要根据财务数字来出售这家公司，而是根据它可以作为业界典范这个事实来卖公司吗？有趣的想法。

罗哥，茱莉插进来，我想大伟的想法可能是对的。你说许多公司都花很多钱向标杆企业学习，现在他们有机会在自己后院拥有一个企业典范，不是比什么都好吗？

对。我的脑筋快速运转，再延伸这个想法。他们还常常花很多钱在顾问身上。其实在印刷这一行，彼德和他的员工比外面任何顾问都出色。他们不只知道如何做，而且还实际做到了。

那么他们可以成为导师。莎朗结论道。

他们都看着我。让我想一下我们讨论的内容。我试着整理我的思绪。对于大公司而言，我指的是很大的公司，彼德的公司可以作为企业整体改造的参考，以及作为如何安排进度及控制印刷作业的完善典范，他们的改革根据的不是一些人为的成本数据，而是奠基于真正有意义、会影响短期及长期盈亏的事务。

他们如何处理前置作业室就是个杰出的例子。其他公司可能要花数周才能达到的成果，彼德在短短四天内就毫不费力做到了。不过，最重要的是，他们知道如何发展出独特的行销方案。我们可以把这家公司同时当作企业学习的标杆、培训以及顾问。

不过彼德和他的员工一点都不想卖掉他们的公司。茱莉提醒我。

你在开玩笑？他们会很想在一个大印刷公司中，扮演催化剂的角色。这会是份很棒的工作，对他们而言，也是个大好机会。相反的，在优尼公司里，他们是困在浅海中的蛟龙。他们不是核心事业的一部分，他们会一直被摆在外圈。

我觉得很兴奋。这个主意有很多优点，有了彼德公司在财务上的大跃进，我们一定能把它卖到很好的

价钱。不过，如果我们能把它的角色改变为企业改造的典范来出售给大印刷公司的话，那么它的价值就更是无可限量了。

而且每个人都会从中得益，包括买主和优尼公司。格兰毕可以光荣退役，杜鲁曼和道尔提也会很高兴，不过，最重要的是，彼德和他的员工会获得预期中最好的结果。

我自己又怎么办呢？

我会有办法的。

怎么样？大伟打断我的思路。

你说的没错。对大印刷公司而言，这个机会绝无仅有。我在想我有没有办法让他们充分明白，这个公司多么的独特，多么值钱？

我们确信你一定可以。他们齐声对我说。

## 也该为自己打算了！

等到只剩下我们两人时，一如我所料，茉莉提到另一件事。

罗哥，你的工作怎么样了？看样子，你的公司势必会被卖掉，我觉得你努力确保每家公司都能找到妥当的买主，做得很对，但是你自己呢？

我不知道。我叹了一口气。我真的不知道。

到现在为止，她柔声地说：我一直都很小心，不要催你，但现在事情都已经就绪了。你一直在替你的员工打算，要不要也稍微替自己着想一下？

还有为家人也着想一下。我替她说完。茉莉，你要我怎么办？开始拉关系？毛遂自荐吗？我没办法做这些事，至少以我现在的职位，不能这么做。再说，这场仗还没打完。我赢了这场战役，但主要的战役还在进行。我现在无法分心，你难道不明白吗？

她想了一下。最后她说：如果你让我知道你不只是为公司，而且也为自己作了一些打算，我会觉得舒服一点。我的要求太过份了吗？

我跟一般人对我的看法相反，我最不喜欢预作计划，尤其是当其中也牵扯到茉莉时。我很了解我太太，当她谈到计划时，她指的不是模糊的行动而已，她会在一旁督促我仔仔细细的分析清楚。在这方面，她比钟纳还钟纳。

不过，这没什么不好。有计划总是一件好事。

我同意。我说。是该好好计划一番的时候了。

你对这件事的直觉够不够强烈？茉莉的口气很严肃。

我想应该够。这几个月我可是一直在思考这件事。

好。她手上出现了一本笔记本。既然我们谈的是你——而不是优尼公司，或是你旗下的公司群，或是你的员工——只是你自己，你对于我说的目标有没有异议：找一个同等或更好的工作？

茉莉采取行动时，可是一点都不马虎。

没有异议。我试着和她一样实际。

如果是这样，我想我们都同意应该采用思维方法中的哪个部分了。她果决地说。

没错，就是要用**条件图**，我也是钟纳的得意门生。

好，**开始提出可能的障碍**。

我知道听起来有点奇怪，如果我们要完成一项很有野心的目标，为什么还要先提出可能的障碍？这不是打击士气吗？

不过，这就是钟纳的方法。他曾经说过：**总是要从人们最擅长的步骤做起。而每个人都最擅于呻吟和抱怨。换言之，就是举出所有无法达到目标的理由，提出可能遇到的障碍。**

史黛西的公司还未找出营销对策。这是个大问题。我开始呻吟。

同意。茉莉写下来。还有呢？

彼德公司的利润，还有唐纳凡公司的营运状况，还没达到令人满意的地步。我知道我们已经采取适当的行动，但还没看到结果。如果现在把公司卖掉，大概卖不了多少钱。

我把它写成两个障碍。茉莉告诉我。一个是彼德和唐纳凡公司的获取还未见好转。另一项是彼德和唐纳凡公司的价值颇低。好吗？

可以。我同意。也谈一下晚餐时的话题，我们还没讨论完。不管我刚才说什么，其实我对买主的需要还是不太清楚。至少，还不足以拼凑出具说服力的简报。

为什么这点这么重要呢？她问。

你在说什么呀？我蛮惊讶的。要不然我要如何提高彼德和唐纳凡的价钱？她把这项写下来，然后说：罗哥，你可不可以开始讲一些真正的障碍。如果你要在一家像样的公司里找到一份执行副总的差事，必须要靠受人尊敬的有力人士替你推荐。这点很重要。

对，没错。加上这点。

那么？她说道。

那么什么？

还有没有其他类似的障碍？你知道的比我多。

不过你提出的都很好啊！我鼓励她。继续下去吧。

就我所了解，这类的空缺并不多。由她来提出这点，似乎颇令她不快。

这是储蓄的说法。不过要记得，这样的职位光靠推荐是不够的。我还必须有出色的业绩，否则连一点机会都没有；一般公司都会考虑内部人选。而我，就副执行总裁的职位而言，并没有一份很出色的成绩。

将你的公司从无底洞转变成今天的局面，还不够吗？

不够，如果他们卖出的价钱比买进的价钱低的话，就不够。再说，你忘了史黛西的公司。现在看来，她的公司大概会被卖掉，然后拆散瓦解。任何有这样烙印的主管都没什么希望能在其他公司得到相等的职位。

茉莉还是很平静，对她来说，这些都是老生常谈。你还要添加别的障碍吗？罗哥。她以实事求是的声调问道。

只有一项，就是杜鲁曼和道尔提都不是三岁小孩。他们是我所看过最精明，脑筋最清楚的生意人。我想，你心目中的理想推荐人就是他们吧？

没错，就我所知，他们对你的评价颇高。其实也应如此。

亲爱的，这是个现实的世界。杜鲁曼和道尔提不会推荐任何他们无法完全放心的人。他们必须保护他们的名誉。如果他们推荐某人，最好他真的很行。(人性)

我还是不了解这个问题。我太太对我还真是忠心耿耿。

我试着解释。如果杜鲁曼和道尔提无法把我的公司卖个好价钱的话，不管是因为什么理由，他们对我的观感一定不太好。既然坐在这个位子上，就是我的责任，没什么藉口可以讲。一切只看结果，别的都不算数。

茉莉对我情绪化的谈话无动于衷。还有别的吗？

让我看一下这个清单。我说。我仔细地看过。没别的了，我想我们主要的障碍都在这里，能继续下一步了吗？

这些障碍其实并没有想像中那么惨烈。

下一步呢？很明显，我们都知道，**如果你有远大的目标，之前必须先有几个中程目标**，那么这些中程目标从哪里来呢？**设立中程目标的唯一理由在于克服通往最后目标途上的障碍**，除此外没有别的理由。

因此，我们必须**替清单上每个障碍找出相对的中程目标；达成一个中程目标，也就克服了一个障碍。**

你提到的第一个障碍，她开始说：史黛西的公司还没找到行销对策。你心中有没有什么中程目标？你要如何克服这障碍？

我试着像她一样保持一贯专业化的冷静，这可不容易。从她的工作中，她已经发展出不管场面多情绪化，都能冷静分析的杰出能力。她也必须如此。

没什么特别的，我只是需要时间完成必须的行动。你知道，我和唐恩发展出来的指导原则很有用，我



真的不太担心。史黛西需要的就是时间，没别的。

她写下来，然后继续说：下个障碍是：彼德和唐纳凡的公司获利还未见好转。我想中程目标应该一样，同样是有足够的时间进行必须的行动。

对，而且要获取所需的时间并没有困难，我已经和杜鲁曼及道尔提约好会议时间。他们应该很快就会接受唐纳凡的办法，也会很乐意等待结果，你瞧，如果实施这办法的话，未来几个月来的现钞要比他们出售公司所能得到的还多。而且当他们最后卖掉这公司时，价钱要比现在出售得到的价钱高三倍。不会有问题的，要他们给唐纳凡的公司一点时间不会有问题。至于彼德的公司，一开始就没有问题。

好极了。下一个是彼德和唐纳凡公司的价值颇低。我想，跟这项相关的中程目标应该是提高彼德和唐纳凡公司的价值。而你已采取行动，以确定可以达成目标。

在生意上，没有什么事情是可以绝对确定的，不过，没错，理论上，你说得没错。下一个障碍是什么？

我写下的是没有足够的资料为买家作出说服力的简报。你要怎么做才能克服这一点？

很多小细节。我会约杜鲁曼和道尔花些时间筹划这简报。

我想我们三个人拥有的知识加起来应该足够了。再说，让他们参与这个步骤是个好主意。到底，最后要进行实际交易的人是他们。基本上，这个障碍最后同样也是需要时间来克服。没什么大不了的。一我对此蛮有信心的。

这样一来就可以替克服下个障碍铺路。她说。彼德和唐纳凡的公司未能提高售价的中程目标可以说是说服适当的买主把彼德和唐纳凡的公司当成学习的典范。

看到我点头同意，她继续说：到目前为止，一切都很好。现在我们看一看比较大的障碍，有力人士的推荐很重要。我了解杜鲁曼和道尔提是你的最佳选择？

对，还有格兰毕。前任老板的推荐虽然不会有太大的意义，但一份冷淡的推荐函下场则不堪设想。

我写下来，杜鲁曼，道尔提和格兰毕愿意在推荐函上给你很高的评价。我想，如果你能达到刚才那些中程目标，你就可以有这个成果。

或许。

下一个障碍是类似的职位空缺不多。罗哥，明显的中程目标是找出合适的空缺。这点你要如何进行？

根据钟纳的准则，你应该在排好中程目标的先后次序之后，才问这样的问题。我揶揄她。不过，亲爱的，我如果未处理完其他的障碍，去应征任何职位都没有意义。等我处理完这些障碍，我就会有很多时间去找工作。你知道吗？我若达成所有的中程目标，优尼公司就一定会给我不错的报酬。我会有充分的时间四处找工作的。

她对我的答案不甚满意，不过，在短短的迟疑后，她继续说：下个障碍是——

我们毫不费劲就找出其他的中程目标，然后开始把结果转换成行动计划。

我们必须先决定，**哪些中程目标可以同时进行，哪些要分析先后顺序。**

现在，我们每个中程目标都有相对应的、描述清楚的障碍，这对我们帮助颇大。事实上，这使得安排中程目标先后顺序的工作得相当容易。

为什么？可以问问你自己，**有什么理由我们必须先达成中程目标 X，然后才能完成中程目标 Y？一定是什么事情阻碍了 Y 的达成，而只有先完成 X 目标，才能克服这个障碍。这就是为什么一定要先完成 X，再完成 Y。有道理吗？**

**安排次序时，我只需找出哪个障碍阻挡了哪个中程目标就好了，这就这么简单。**

一切完成后，我们再看一次条件图。看起来蛮好的，很扎实。

茱莉评论道：根据这个图，找出合适的空缺这项并不受限于其他的中程目标。你现在就可以开始着手。不过——

不过你是对的。没有必要现在进行。这不过是达成最后目标的三个最重要的必要条件之一而已。相对于另外两项拥有出色的经营记录及高评价的推荐函，这个条件比较不重要。没错，现在还不需要进行。

过了一会儿，她再补充：我喜欢你的计划，我聪明的英雄。现在我看得出来，你所采取的每一步行动，从一开始，就一直在正确的路径上。谢谢你，亲爱的。她把笔记本摆到一边，然后蜷卧在我的臂弯中。

她的心情很轻松。我希望我也能像她一样。但是其实史黛西的公司没有任何进展，要卖掉压力蒸气公司的消息使他们瘫痪了。我必须去一趟，但我推得动他们吗？我怀疑。而且如果那边的问题不解决，其他

的都不算数。

再说，其他战场还有很多工作有待进行，还有，老实说，我花了太多时间在无用的公事上，处理公文就花掉我大半的时间，我把时间分得太散了吗？

根据这条件图，的确是如此。条件图告诉我的是：我必须确定史黛西发展出一套行销对策，以保证公司取得决定性的竞争优势；我必须与杜鲁曼和道尔提合作，让他们乐于将彼德（以及唐纳凡）的公司，以卓越典范的价值和姿态卖出；我必须确保唐纳凡的解决方案尽可能地顺利进行。

但是最重要的是，不能允许任何事让我分了心。

## 一切操之在我

这天过得很棒。一个星期前，在唐纳凡、苏珊及杰夫介绍完解决方案后的那个上午，我就建议杜鲁曼和道尔提让我去一趟纽约，向他们报告最新的进展。我们在杜鲁曼的办公室——双塔的最顶层——碰面。

景观真棒，全世界都在你的脚下。但从另外的角度来看，假如掉下去，这一跌也是最深的。

我此行的目标之一，是替史黛西争取一些时间。我必须说服他们，我们真的能够替压力蒸气公司发展出可以突破现状的行销对策。为了达到这个目标，我决定先把唐纳凡最近的进展告诉他们。我的假设是，他们听了以后会明白唐纳凡的方案不是靠灵光一闪想出来的，而是逐步遵循我和唐恩发展的程序获致的结果，换句话说，用的是**建构竞争优势的未来图**。他们其实已经非常熟悉这种图。

我给了他们一张唐纳凡、杰夫和苏珊列出的客户的不良效应清单。杜鲁曼和道尔提仔细地看了这张清单，对他们而言，没有什么惊奇。我们接着看看从这张清单建构出来的现况图。杜鲁曼的评语是，跟我们所建构的那张图相比，这张现况图就像是小孩子的游戏。道尔提颇有同感。

我们看完**现况图**，很快的，他们就毫无困难的明白到，**如何将显示出来的核心问题转换成自然的解决方案**，原本的**冲突图**几乎是多余的。然后我们一起看了一遍**未来图**（参看**先赔再赚**）。这个步骤很重要，我藉此说服了他们，这方案对店铺十分具有吸引力。

当然，他们也提出很多负面分枝，这才是有趣的部分。由于他们举不出任何唐纳凡组员上面写着唐纳凡想出的对应激发方案，以及如何才能削除这项负面分枝，并带来更多的正面效应。这经验真好。

当他们提完所有的保留意见，就开始提出一长串对于执行计划上的疑虑。我可是有备而来。唐纳凡的组员提供了我需要的所有弹药，杜鲁曼和道尔提颇为欣赏。不，不只是欣赏而已，他们全盘接受。坦白说，只有当我自己解释完之后，我才真正了解唐纳凡的方案威力有多大。

而我的策略也奏效了。杜鲁曼说他现在已是这个思维方法的信徒。道尔提甚至问我是否有时间教他们成为使用钟纳技巧的专家。

然后我亮出最后的王牌，建议他们计算一下唐纳凡公司在未来四个月中能获致多少现金。他们不敢相信他们的眼睛，再三的检查这些数字。不过，就是这些数字没错。在最严谨的假设下，缩短应收帐款天数所能得到的钱比我们出售公司所得还要多。你可以想见，我没有遇到任何困难，就把他们说服了，让他们明白在拿到现金之前出售公司，不是用智之举。

我准备进行下一步骤。我知道不可能要求延后出售史黛西的公司，他们需要开始看到一些成绩，而对杜鲁曼和道尔提而言，成绩是指替优尼公司带来更多的现金，很多的现金。我建议预估自我化妆品公司下年度的利润，我要他们看看数字有多大。计算完后发现，以净销售量计算，唐纳凡的方案将带给自我化妆品公司百分之十八的利润，不是就目前的销售量来计算，而是就新增的销售量，这代表的是每年将近三千七百万美元的净利，这对一星期前我们愿意以低于三千万美元的价格出售的公司而言，已经很不错了。

而如果你用我们在资产负债表上计算资产的疯狂方法计算，净资产投资报酬率几乎是一年百分之六十。一个没有任何专利和独有科技的公司居然能有百分之六十的净资产报酬率！

你可以想像杜鲁曼和道尔提急着计算可能卖出价的样子。没错，他们还是打算要卖掉这家公司，他们

需要这笔钱来改进优尼公司的信贷评级。

我们以市价盈利率为七，来预估自我化妆品公司可以卖多少。算出来的公司价值竟然差不多是二亿五千万美元。这也难怪，利润大幅提高，自然价值也会大幅升高。

杜鲁曼很快指出，公司不可能卖到这么高的价格，因为这是用预估数字计算出来的，而不是以实实在在的历史数字计算出来的，不过，我们或许可以把目标订在一亿五千万美元。这改变可真大。他们原本只希望多角化集团旗下所有的公司加起来能卖到这个数字就好了，现在，单单唐纳凡的公司就可以卖到这么高的价钱。

到这时候，我已经准备好要继续讨论史黛西的公司。我们与压力蒸气公司的竞争对手的谈判，进展有如蜗牛般缓慢。与杜鲁曼和道尔提的希望相比是蜗牛移步，但是与我的期望相比，就有如特快车了。以目前进展的速度，他们很有希望在年底前签成合约。

我只提了一下，如果史黛西在她的领域中，也发展出同等的竞争优势，而开始蚕蚀竞争对手的市场占有率，将会是什么情况？他们马上了解，这就好象在竞争对手的背上安装一颗炸药，而且也可以让我们在出售公司时，要求更高的价格。于是，我很轻易便要杜鲁曼和道尔提答应冻结谈判六星期。现在，他们对于我们能替压力蒸气公司快速发展出竞争优势的可能性，比我还有信心。

我知道已经赢得这场战役，于是继续向下个目标前进。我先提醒他们刚刚替唐纳凡公司计算出来的预估数字，然后宣称我们可以获得更多，因为之前他们用的计算方法不对。他们听了，并不讶异。我想他们已经见怪不怪了，不管我再说什么，都很难再令他们感到讶异了。接着，我就一一告诉他们我从大伟那里得来的体会：我们为什么把自己（不要）陷入以财务表现来衡量公司价值的陷阱中；而事实上，我们应该以买主购买之后所能得到的益处来衡量公司的价钱。而这些利益并不只限于收购回来的公司直接产生的利润。

我们接着也讨论了一下，有没有可能以卓越典范的概念，把公司卖给大企业，以作为他们提升经营效能的催化剂。开始，他们很难接受，不过当我把焦点转到彼德的公司及印刷业时，就容易多了。

最后三个小时，我们设计了一个给印刷业大买主的简报。虽然让道尔提及杜鲁曼参与设计工作很有帮助，我却不喜欢最后出来的结果，但这是清楚传递复杂讯息的唯一方法。我们预定在两星期后的周末，在一个渡假中心继续讨论。我们也会试试看家人是否可以同去。

我要不要告诉他们，我都是照着一张过渡图来进行？我想这不是个好主意。他们或许会觉得被人操纵了。

我检视了一下这次的成果。我替史黛西争取到足够的时间，而且在未来四个月内，也不会出售唐纳凡的公司。同时，我们将替印刷业准备一次光彩夺目的说明会，然后就可以专心敲定彼德公司的交易了。

顺便一提，我们打算以超过一亿美金的价格出售彼德的公司。这是他们希望的数字。如果我们的简报做得够好，我们应可以拿到将近两亿的价钱。到时候就会知道。

还不错。想到我三个月前，面对董事会决定时山崩地裂的惨状，现在的情况已经算是很不错了。

现在我正在往史黛西公司的途中。唐恩会来机场接我，明天早晨我们会和压力蒸气公司的所有高级主管会面。我必须想办法推动他们向前迈步，替他们打气，寻找解决的方案。他们必须采取行动。他们有**充分的直觉，也具备了专业知识**，而且他们正是必须具体执行方案的人。

在我心中，我不认为会碰到任何真正的问题，当他们听到我已经为他们争取到缓冲的时间，杜鲁曼和道尔提愿意再等等看之后，便不会有问题。

在机场，不只唐恩来接我，史黛西也来了。我们走向停车场时，我把好消息告诉史黛西。她似乎并不起劲。

你们完成市场的现况图了吗？我问。

你在开玩笑吗？她尖酸的答道。连对市场的不良效应，我们都无法达成共识。

那什么时候才可以完成呢？我试着隐藏我的不悦。

罗哥，你在强人所难。我还没办法让我的人员认真思考配销系统。

为什么？我以为你们一个多月以前就该敲定所有的细节了？

对，那又怎么样呢？

史黛西，问题到底出在什么地方？我问。你认为我没替你争取到足够的时间吗？六个星期不够你构思

行销方案吗？唐纳凡公司的人只花了两个星期，就敲定了细节。

她没有回答。

我开始觉得不耐烦。六个星期当然不够了。我以严厉的音调说：假如单单写不良效应就花掉你三个多星期的话。听着，我以我的前途作赌注，替你争取到时间，我不明白，你怎么能任由属下就这样把时间浪费掉。

罗哥，我们虽然很敬重你，但是你不明白真正的情况。你要求的是不可能做到的事。你知道公司内部现在的情况吗？我从没见过史黛西这么沮丧。你没看见我上一个报告？销售量减退，出货量也下降。

我可以想见士气很低落，这是可以理解的。我试图有点反应。

不只是低落。她纠正我。简直到了谷底了。

这太过分了。史黛西，你是想告诉我，你们已经宣布投降了吗？

我想告诉你的是，他们很实际。他们有家需要照顾，他们很多人没有积蓄，但是却需要负担大笔贷款。我怎么能责怪他们只想去找别的工作呢？

罗哥！你听我说，自从优尼公司四年前买下这公司后，这些人可见过优尼公司帮他们做过什么？优尼公司投资了多少钱来改进公司的设备？零。连一毛钱都没有。

现在，优尼公司又要卖掉这家公司。优尼公司会他妈的从中赚一笔，而他们则会流落街头。你可不可以不再硬要我们做不可能做到的事呢？这里不会有人愿意合作。

这完全是战败者的姿态。如果史黛西不再清醒过来，我只有一条路好走，炒她鱿鱼，然后亲自上阵，替代她的位置。我必须把道理灌到她脑袋中，希望她听得进去。

我们抵达旅馆后，我转向史黛西，等到她看着我，我说：不，史黛西，你错了，错得离谱。你正在剥夺这些人仅有的最后机会。对，没错，还有机会，真正的机会。我们可以扭转整个局势，我们可以替这些人在一个真正上轨道的公司——压力蒸气公司里，稳住一份好工作。不过，不是以你现在的态度，不是在打仗前竖手投降，就办得到的。

你是这个公司的总经理。确保公司继续存活及生意兴旺，是你的责任。但是你在做什么呀？还没有开始打仗，就放弃了希望？你怎么能这么做？

如果上面的人要把你的公司卖掉怎么办？难道就没有推翻决定的机会吗？当然，以你们目前的表现，的确不太可能。但是，谁才有能力改变一蹶不振的经营绩效？谁说我们的时间不够？如果我们仔细的计划我们的行动，如果我们能达成正确的中程目标，那么全世界的时间都属于我们。

你可以责怪董事会，可以责怪我，可以责怪市场情势，甚至责怪你的员工。但是史黛西，最后全看你自己的了。你可以决定究竟是办得到，还是办不到。无论如何。你都是对的。

明天早上见。来吧！唐恩，我们走。

## 不是强人所难

在门口，有人带我和唐恩到大会议室去。一千人等都已经等在等我们了。史黛西召集来的人挤满了这会议室——不仅全部的业务部人员都在场，甚至连生产线的领班和工会代表也都出席了。他们必须在墙边安排更多的椅子，才坐得下。

我走向长桌前端的座位，同时一边向认识的人握手致意，他们都神色凝重，但并没有明显的敌意。唐恩在后面近门口处找了个位子坐下来，聪明的做法。

大家早！史黛西开始说。

大家早！史黛西再试了一次。要房间整个安静下来，需要一点时间。

今天来参加会议的是罗哥先生，我们的副执行总裁。史黛西介绍我。他今天来这里，是因为他相信压力蒸气公司有前途，他相信我们有力量阻止公司被解体。昨天，罗哥与董事会的两位资深董事碰面，为我们争取时间，他成功的说服了他们，因此我们还有一线希望，请他们停止目前所有出售公司的谈判。掌声

稀稀落落。

史黛西会支持我吗？她会不会接下这个棒子？如果她不肯，一定会造成另一次严重的挫败，这是我们无法承担的。今天早上，我决定押注在她身上，也知道她办得到，问题是，她是否愿意？

让我们听听罗哥有什么话要说。史黛西坐下来，轮到我站起来。

我看着他们，一群困惑、又充满挫折感的人们。我必须先让他们了解全部的情况，但是也必须小心确保我的陈述全是事实，空泛的打气及训诲只会使事态更加不可收拾。我也知道我必须唤醒他们采取行动。但要怎么做呢？

我来自公司总部。我开始说。对我而言，数字会说话，尤其是利润数字。过去一年中，所有多角化集团的公司都有实质上的进步，但没有一家公司真正赚钱，只是从严重亏损进步到收支平衡而已，但是我们追求的是利润。

优尼公司需要钱，优尼公司迫切地需要钱，但我们三家公司中没有一家公司替优尼公司赚到钱，也难怪董事会决定要出售多角化集团。在商言商，纯粹的生意就是如此冷酷、现实。

差不多三个月前，董事会决定把三家公司全部卖掉，三家公司都面临着即将毁灭的威胁，无法推翻董事会的决定。唯一的出路就是尽速提升绩效，把绩效提升到某个程度，令新的买主不会干预公司经营的方式。

要达到这个目的，我们必须提高利润。不是提高百分之十，不是提高百分之百，也不是提高五倍，而是每家公司都必须将几乎是零的利润提高到令人刮目相看的程度。

我们不可能靠削减成本来达到这个目标，也不可能单靠努力工作来扭转局势，你们可能根本就认为办不到。

终于，我看到一些反应了。但很不幸，他们是表示同意我最后一句话。

能成功的唯一方法，是找出够聪明的新方案，提高销售量。

我不是超级专家也能解读他们的身体语言，即使他们原先还存有任何希望，现在希望也正在消散中。

听着！我要求。你们的姊妹公司中，已经有一家做到了。两个月前，他们预估今年的利润是九十万美元。现在，很明显他们将可赚进超过一千万美元的利润。不，优尼公司没有给他们一毛钱新资金，不，他们的市场也没有改善。他们是全靠自己做到的。他们构想了一项非传统的全新做法，来面对市场。

我停顿一会儿，让他们消化，然后继续。

自我化妆品公司的起点比你们还糟。去年他们亏损了近一百万美元，今年他们预估可以收支平衡，但是现在他们也发展了一套突破性的行销方法，每个人都确信今年可以赚到超过三千万美元的净利。你可以想像，现在这两家公司中，没有人害怕失去工作，他们的工作已经获得保障。

现在轮到你们了。你们必须在你们的市场中找到突破性的行销方案。你们必须用打破传统的方式去找。一张张脸面无表情地看着我，我可以感觉到这道冷锋。

也难怪。他们全被打败了，演讲和实例都不会有什么效果，他们已经过了这个阶段。

他们必须看到一条清楚、可行的道路。他们必须看到行销对策，而且必须相信这是他们的力量能推得动，而且一定办得到。否则，他们会连一根手指都不愿意动一动。

你们为什么拿不到更多的订单？没有人自愿回答。我再试一次。

客户最常抱怨什么？开始变得有点尴尬了。

你们的潜在客户有什么要求？我并不放弃。他们要求你们做到什么事，才肯给你们订单？

比较低的价钱。答案来自不同的角落。他们很乐于见到我不安和尴尬，他们很乐于见到远从总部来的、对他们的世界一无所知的大老板，和他们对调位置，接受审判。

我甚至无法从他们口中问出不良效应，我必须试试其他技巧。令我看到整件事情的无望，似乎令他们感到一种奇特的愉快。或许，如果我能替他们画出冲突图，会有点帮助？或许，如果我能让他们同意这个冲突图，我就可以利用它找出一套解决方案？或许机会渺茫。不过试试又有何妨？

比较低的价格，我明白了。那么如果你们真的降低价格的话，会发生什么事？我开始着手架构他们的冲突图。

什么事都不会发生。乔伊粗鲁地回答，他是业务副总。

为什么？

因为竞争厂商当场就会跟着降价。

那么还是会发生一些事。我们的利润也会跟着下降，他们根本懒得笑。

我打开投影机，说：目标是要提高销售量。为了要提高销售量，你必须满足客户的需求。这却又代表你必须降低价钱。另一方面，为了要提高销售量，你必须采取竞争厂商无法立即抄袭的行动，这绝对意味着：不要降低价钱。

我看了一下投影机在萤幕上投射出来的巨大影像，让他们有点时间消化，然后我转向他们。是这样吗？我问。

对。乔伊安静的答道。

我要问这里所有的业务人员，这是你们的冲突所在吗？

对。他们全都回答。

很棘手的问题。我承认。一个非常棘手的问题。乔伊，你愿意帮我一个忙吗？

他很不情愿地站起来。帮你做什么？

帮忙看看有没有方法突破这个困境。

他疑惑地咬着嘴唇，不过还是走到前面来。

乔伊，这冲突图中你最不喜欢哪个部分？我问。

在回答之前，他仔细看了一下这冲突图。最底端这段没什么问题——，我乐于取悦我的客户。但我绝对不喜欢降价。

有没有人同意乔伊的讲法？我要确信他们全都在注意听。

有的人说是，有的人点头。

好。我回答。让我们点出这后面隐藏的假设。为了要满足客户的需求，我们必须降低价钱，因为——试试看，乔伊，因为——？

因为这是客户所要求的。乔伊完成了这个句子。

这算什么答案？乔伊，不要避开真正的原因。试着和客户真正的需求连接起来。

他不喜欢我的评语，我们总是假定销售人员会了解客户的需求。这是老生常谈。

他们需要的就是降价。他以一种正式的口吻说。

为什么？我还是扮演着象牙塔里的主管。

因为大部分客户都承受着来自总部的财务压力。这些公司全是工业机构，就像我们一样，总是承担来自总公司的压力，要求改进财务状况。

他还是足够的精力和我抗争，很好。

现在我们有了一点进展。我装作没注意到他话中的讥讽之意，继续将他所说的话转换成清楚的假设。为了要满足客户的需求，我们必须降低价钱，因为唯一能减轻客户财务压力的方法，就是降低价钱。这就是你想说的吗？

客户想要的是我们降低价钱，他对自己重复道。这是一定的。不过，如果我们全听他们的话，他们一定会把所有的财务重担丢给我们。你知道有些客户竟然还要求我们拿零件给他们寄销。你能想像竟然有人敢提出这样的要求吗？很明显乔伊对整个现象感到相当愤怒。

他并不合作。但我看到有一个方法可以利用他所说的话。这或许不公平，但我们必须有些进展。我看了一下乔伊，再看了一下冲突图，然后转身面对大家。所以，乔伊觉得我们的假设并不成立。降价不是解决客户财务压力的唯一办法。举个例子，就像乔伊说的，我们也可以利用寄销零件，来减轻他们的财务压力。

乔伊惊讶的说不出话来。

东岸的业务经理费尔再也忍不住了。但是，先生，这有什么差别呢？寄销不是另一种降价的方法吗？如果不是因为我的职位的关系，我看他会表现得更粗鲁，肯定会。

费尔。我耐心地说：降价和寄销零件之间有很大的差别。

我看不出来。乔伊回到战场上来了。

让我举例说明。假设一个客户手上有价值十万美元的寄销零件，而他平均每月会用到一万美元的零件。我写在一张投影片上。这是一个典型的中型客户。但是如果我们降低零件价格百分之十，那对客户的财务

状况会有什么影响？

这会是一大灾难，费尔再也无法控制自己。我们会损失很多收入，而且我不认为零件销售量会增加，连一件都不会。我们真的要这么做吗？

我们只会做符合利润原则的事。我向他保证。在这个阶段，我们只是想回答你的问题：降价和寄销到底有什么不同。你声称它们之间没有差别，我说有。要不要找出真正的答案？

没有一个人感到满意。我听见有人低声说：一派学院式讨论。我们不应该在这里浪费时间，让他继续讲。

我不理睬这些，指向数据例子，然后向乔伊重复我的问题。这对客户的财务会有什么影响？

如果我们降低零件价格百分之十，我们每个月会损失一千美元。就是这样。对我而言，这不是一个好的决定。乔伊坚持不从客户的观点来看这个例子。

我如果无法让他们以市场的观点来看他们的办法，我们根本不可能发展出任何有意义的结论。

换言之，我用不同方式重述他的答案：客户的利润和现金，每个月都会直接增加一千美元，假设从现在起，我们拿零件给他们寄销，这对客户会有什么影响？

乔伊不回答。

费尔说：要知道对客户的影响，得去问他们的主会计长。

我不理会他，继续对着乔伊说话。乔伊，如果换成寄销，必然会发生什么情况？第一个月，客户会从寄销库存中拿掉一万美元的等值零件，我们会补货，但以寄销的方式补货。结果是，客户的现金状况会改善达一万美元，而帐面上的库存量也会减少一万美元，这表示，我们的办法对他会非常有吸引力，比降价百分之十有吸引力多了。

一个月之后，客户——

乔伊再也忍不住了。没错，我们的办法对他非常具有吸引力。当然会，他的现金多了一万美元，而我们的现金就减少一万美元。他的库存量减少了一万美元，而我们的库存量增加了一万元。

不对，史蒂夫，你觉得呢？

压力蒸气公司的主计长史蒂夫的答案一如我所料。我们的库存只会增加两千五百美元。这是会计帐面上记录的价值。我们不是以销售价格记帐。

那又怎么样。乔伊相当沮丧。对不起，如果你要这样做，为什么不干脆把设备也在客户那里寄销算了？

有趣的想法。我冷静地说。这会解决他投资预算不足的问题。

但是——乔伊一下语塞。

这同时也会改善客户的投资报酬率，他的公司会热爱这个想法。而且，如果你的客户是像我们一样的这类公司，你的办法一定会大受欢迎，因为不需要任何立即的现金。

你在开玩笑。

不，我不是在开玩笑。我回答。我只是在看看还有什么办法来吸引客户。

这让乔伊气翻了。关于能吸引客户的东西，我可以告诉你一大堆，问题是，我们认为没有一样对我们有利。

给我一个例子。

如果你要一个真正具有吸引力的办法，乔伊毫不犹豫的说，那就把客户需要的全给他。最好我们能代他管理他对蒸气的需求。这真是荒谬！

我瞪着他看了很长一段时间。这就是答案了。这么简单，就是这样吗？

突然，史黛西出声说话。乔伊，重复你刚才说的话。一句不差的再说一遍。

如果要吸引客户，最好我们替客户管理他对蒸气的需求。他气愤到极点了。

为什么不干脆这么做呢？史黛西站起来。如果我们拥有设备、零件、及维护人员，我们可以处理客户对蒸气的所有需要，我们可以卖给他们蒸气。不是设备，不是零件，而是蒸气。

别担心，不会是免费的，我们会收费。史黛西补充。

你要怎么收费？乔伊不屑地问。

我不知道。她说。或许论每千卡路里计算吧！

不行，他说，我们必须把到蒸气炉的距离算进去。管道、活塞、跟这些有关的全是运作系统重要的部

分。这下可好，他正走进陷阱里。

或许我们应该以每码的热量计价？有人大声说出想法。

我确定我们可以整理一套办法出来。史黛西说。这不会是个问题。她转向我们大家，然后问：你们觉得呢？我们不再卖铁，而是卖客户正想要的东西——蒸气。无论客户在什么地方需要，什么时候需要，需要多少，我们都满足他们的需求，你们觉得这个想法如何？

没有人急着回答。有的人不断点着头，有的人瞪着天花板，或望着彼此，不过并没有负面的反应。他们只是在思考这想法。我坐下来。

费尔是第一个说话的。他只说了一个字：全录（XEROX）。

对，全录。史黛西重复道。我们的一些大影印机，我们并没有购买这些机器，我们也不拥有这些机器，更不需要作维修。最大的那台影印机甚至不是由我们操作，全由全录一手包办。我们还是得付钱。我们每个月付一笔固定的费用，再加上影印每张纸的费用。他们并未把影印机卖给我们，他们卖的是我们需要影印的文件的副本。乔伊，你觉得这个想法如何？

行不通的。我们大部分的收入和全部的利润都来自零件。如何我们全部寄销的话，我们都会饿死。

谁在谈寄销啊！史黛西颇惊讶。我说的是提供这个新办法给那些在建新工厂或扩充现有工厂的公司。

噢！这就不一样了。乔伊松了一口气。

那么，你觉得如何？

我不知道。乔伊没像先前那么坚决反对。可能行得通，反正没什么好损失的。再说，为了渗透市场，我们也都把整套设备以原料成本价卖给客户。

史黛西继续问他的意见。你想，如果我们每个月收固定基本费，加上用量计费，我们会有生意吗？

要看价格而定。如果价格定得合理，我们会有生意。但真正的问题是价格要订多少，才能收支平衡？

收支是否平衡要取决于成本是多少。史黛西说。其实我们主要的负担是零件。但如果我们实施新的配销系统，我们在数小时内即可把零件送到。这表示，我们在客户那里需要存放的零件量可以少一点，也就可以减少相当多的成本。

到某个程度。乔伊勉强同意。

我同时也相信，史黛西继续说，我们只需要他们原本维修费用的一小部分即可完成维修的工作。

这是一定的。费尔说道。他们不知道如何维修我们的设备。有时候，他们所谓的维修，简直就是破坏。这表示，若由我们来维修，需要的成本反而少很多，乔伊，我们可以给他们很好的价钱，非常好的价钱。

我们必须再算一下。乔伊还是持疑。

我们不需要再计算，就可以知道答案，你瞧，乔伊，我们有很多剩余产能。史黛西提醒他一项明显的事实。如果你认为这个办法可以攻占新市场，那任何价钱都保证可以带给我们很大的利润。你看不出来吗？

如果这办法很好，竞争对手立刻就会抄袭我们。有什么用呢？他仍在钻牛角尖。

我们可以阻止这种事发生。费尔说。如果你可以在数小时内，送齐所有零件，那我们就可以向客户保证相当高的服务可靠性。我们可以提出，如果有任何送货上的延误，例如超过二十四小时，就罚款。

罚款？为什么要罚款？乔伊马上采取防卫姿态。

因为如此一来，就可以保证对手不会马上抄袭我们。史黛西说。

而且，如果他们敢试，也会跌断脖子——费尔补充。

乔伊没有回答。很多人都笑了。直到现在，我才了解到他们有多不喜欢他。说真的，我也不喜欢。

史黛西转向大家，建议：我们要不要认真地检查一下这个办法对客户能有多大吸引力？

他们开始热烈讨论，愈来愈多的人加入。

不久史黛西拿了一张投影片，开始在底端写下：我们在客户需要的地点与时间，提供他们所需数量的蒸气。慢慢地，未来图开始成形。每次他们成功地克服某个负面分歧，就有许多新的项目加上去。

在热烈讨论两小时后，已完成了三页。他们跨过了最棘手的部分。现在没有人反对这个办法，他们在细细琢磨这办法，确定它没问题。

他们的未来图显示，无论对他们本身及对客户，这办法的好处会有多大、多广，真是令人印象深刻。

他们的办法虽复杂，但概念很简单。他们的做法和一般做法不同之处，就像买车和租车一样。你知道，



税务上的理由让租赁更受欢迎。不过，这只是我们这次办法中很小部分的理由而已。

要了解牵涉范围之广，想像一下，目前你不仅需要买车，而且需要一个有专人操作的车库，以维护车子，还要有库存的零件，以及一座加油站。

他们的办法是给你需要的车子，而以使用的英里数收费。价格颇合理，连同维修人员的费用，加上零件存置费用加起来计算，算是便宜的。

现在想像一下，你必须拥有一辆车，而你是以投资报酬率来衡量成效。这两种办法真是有天壤之别。

以我对一般公司的了解，我相当确信，如果压力蒸气公司的简报工作做得好的话，这办法势必可以赢得所有新安装工作的生意。而且以他们这么多的剩余产能，也势必可以结余很多利润。多少？我需要等一、两个星期，等他们的详细计划出来之后才知道。

差不多是中午了，当费尔说：为什么这办法只用在新的安装工程上？为什么不提供给竞争对手的现有客户？有了这样的办法，我们已可以以轻易吞掉这些生意，而他们一点办法都没有。

这段话让一屋子的人都疯了，每个人都兴奋地谈论着。其实这里面还有很多负面分枝需要削除，很多很多。

我决定先离开。我的存在不会有所助益，甚至会有妨碍。史黛西已经稳稳的掌控全局，而且势在必行。再也没有人认为没有办法提高销售量，相反的，他们现在已经变成嗜血的动物，一心要喝下竞争对手的血。

唐恩想留下来。对史黛西而言，这没什么问题，相反的，她很高兴他想留下来。

## 转败为胜

六个月后，我们一同坐在我的办公室里。

他们到底要进行多久？唐纳凡问了第十次了。

要不要再加点咖啡？

他没理我。这些该死的律师。他们在里面做什么？削铅笔？他们作一些小小的修改需要花多久的时间？

我们在等律师加上我们同意的临时修改。然后，格兰毕和尼尔森会签字，那么自我化妆品公司就不再属于优尼公司了。

唐纳凡站起来，开始踱方步。我还是觉得卖得太便宜了。

唐纳凡，就由它去吧，两亿七千万美金是合理的价格。再说，这对你有什么关系呢？一个小时之后，你就是他们的人了。你就要换阵营了。你想临时反悔吗？

也没有。他又坐下来。你知道，我并没有什么真正的不满，尤其在和彼德谈过之后。

对，我笑道，他现在就像牛奶厂里的猫那么快活。

他当然是，他现在扩充工厂的疯狂样子就好象不再有明天似的。

我想他真正在乎的是，他现在可以教人如何把事情做对。你知道彼德有多喜欢教别人。我听说总部打算让经理们轮调到彼德的公司，即使财务主管也要到他那里工作两个星期。你可以想像彼德会怎么对待他吗？

办公室内满是唐纳凡的笑声。

还有，罗哥，你从未告诉我，你是怎么达成这奇迹的。把那颗小豆子卖到一亿六千八百万美元。

你不会想让彼德听到你称呼他心爱的公司为小豆子吧。

如果他知道，我就完了。不过，罗哥，无论从哪方面看来，这公司都算小。他们原本的营业额有多少？最多每年不到七千万。你卖的价钱是他们全年总营业额的二倍。

他们每年也有一千四百万的利润。不过，真正的答案是，我们卖得这价钱的方法和我们替你公司争取到合理价钱的方法一样。我们卖的不只是一家公司。**我们卖的是极具价值的观念。而公司及员工是实施这观念的必要工具。**

我了解了。他安静下来。我们还是可以从你那里学到很多。或许我离开优尼公司是个错误。

你疯了？你以为你在优尼公司会有这么好的机会？

不，罗哥，我只是说说罢了！谁能拥有更好的机会呢？我不仅依然可以直接掌控自我化妆品公司，而且还负责全部个人用品店的产品群。令公子的点子真的可行，这工作很棒，五家公司、超过二百位销售人员，还有大手笔的预算，我真等不及了。这些该死的律师们在做什么？

他又开始不耐烦了。

我让法兰再拿一些茶进来。我们不需喝更多的咖啡了。

还有，罗哥，史黛西的公司出售后，你要做什么？你可有什么计划？

或许我可以去当你的手下？我玩笑地问。我有些想法，还没什么具体的。不过，别担心，我自然会想办法。

我相信任何公司都会用双手来抢你。以你的成就和关系，我一点都不担心。我只是好奇你是否已有决定。

坦白说，我已有点摇摇欲试。有一段时间，我四处打听过，但并没有太多我想要的职位，更别提是不是争取得了。不过，还有很多时间。

我希望如此。

你知道，罗哥。他打断我的思考，如果新工作有什么我不喜欢的地方，就是再也没有你可以依靠了。不了，不要阻止我说下去。我一直想告诉你这点，不过，总是没有适当的机会。现在，很明显，我并不需要拍马屁——

不，你还是需要，这约还没签呢。

可不可以请你闭嘴。你看，要说出这些话对我而言已经很难，可不需要再加上你的玩笑。

那就什么都别说。不用说，我都了解。

他静静地坐了几秒钟。不，还是要说。罗哥，我比你大六岁，我很辛苦才坐到这职位，没人特别恩待我。你当然没有，你比其他老板更严苛。但是在过去八年中，我已习惯把你当你父亲。不要笑，我是说真的。

我知道你一直在旁观看及关心我。并不像老母鸡，在不需要时也插手帮忙；刚好相反，你允许我成长，犯错，不过在我需要时，总是随时指点我。

我知道无论发生什么事，你总是会在一旁确保我找到方法，让事情重回轨道。你无法想像这样的感觉有多好。谢谢你了，罗哥。

好了，我都说了，请你不用回答我的话。

我能回答什么呢？

签约仪式结束后，格兰毕示意我留下来。人们一一离开董事室，每个人心情都很好。这是个双赢的交易。

最后，只剩下格兰毕、杜鲁曼、道尔提和我，只有我们四个人在这间又大、又豪华的会议室中。我们坐在一个角落坐下。我们为这交易都付出很多心力，似乎希望胜利的一刻可以持续久一点。

恭喜你，罗哥。格兰毕说。我要向你致上个人的谢意。你将一个败局转变成一大胜利。知道我所留下的公司状况很好，我退休也安心多了。再次谢谢你。

恭喜！恭喜！他们都说。

过了一会儿，格兰毕问：压力蒸气公司现在情况如何？我们什么时候可以继续进行那桩交易？

现在还言之过早。我答道，他们进行得很不错，不过现在我们还不知整个的效益，很难草拟一套合理的交易条件。

他们看起来不甚担心。你可以说详细一点吗？杜鲁曼问。

每件事都在按计划进行，没什么意外。他们已获得四个新的大客户，还有十多家客户正在慎重考虑他们的提议，现在比较大的问题在于控制整个过程。在争取新客户和小心不要产生瓶颈这两者之间，取得良好的平衡。

我可以想像，每一家使用压力蒸气的厂商现在都像老鹰一样，瞪大眼睛观看这些新客户。格兰毕评论道。

多多少少吧！我同意。这就是为什么更要小心行事。任何严重的疏失，都会被竞争对手拿来宣传。他

们现在已不敢再取笑这个新做法了，他们开始有点恐慌。

应该如此。杜鲁曼说。我还是不知道你是怎么办到的。没错，我们全看过你的未来图；四十七个负面分枝，超过一百个障碍。我没见过这么仔细的计划。

我们没有时间犯错。所以，我们就需要多花些时间计划。我揶揄道。的确我同意，史黛西和她的员工表现的确出色。

我尤其欣赏他们如何**将降低区域性零件库存与增加存放在客户处的设备配合在同一时间进行**。他们甚至不需要优尼公司投资一毛钱，这真是同步操作的最佳例子。

让我印象最深刻的是，格兰毕评论：他们如何**建立维修队伍。纳入客户最好的维修人员也成为交易的条件，这想法真是独具慧眼，可以一举数得，同时解决很多问题**。令人印象深刻。

我微笑以对。这是因为我们公司不准加添人手，我曾死命向格兰毕争取的就是这点，或许他根本不记得了。

那么，你觉得我们什么时候可以继续谈判？道尔提问道。

我不知道，现在要说真的还太早。我们一定需要做决定，但不是现在，这点我很确定。

我想两个月之后，应该能知道我们能获取多少市场占有率。杜鲁曼计算着，或许就在那时候决定？

格兰毕转向我。是这样吗？

杜鲁曼说得没错。到时候，史黛西大概已用尽所有的剩余产能，进度多少则要看她训练工程师的速度而定。或许我们可以从竞争对手那边挖角，但即使如此，新人选是需要时间适应我们的操作方式。新做法和我们过去的做法很不一样。嗯，两个月或许差不多刚好。

那么，就两个月，嗯！格兰毕听起来不甚高兴。

有问题吗？杜鲁曼礼貌地问。

没什么真的问题。只是我需要点时间清理我的桌子。我三个月后退休，我想要把最后一个月的时间留下来拜访一下我们所有的公司。杜鲁曼，道尔提，我知道这个要求可能太过分，你们所做的已超过你们分内应做的，但我能不能要求你们也接手处理这宗交易？

我有个更好的主意。杜鲁曼说道。前两桩交易事实上都是罗哥一手促成的。是他想出我们销售的新概念，他决定哪些是应该连络的最佳买主，而且也是他作的简报将交易变得可能，我们也要承认，出售的价格事实上也由他一手决定，先是说服我们，然后是买主。道尔提，你也同意吧！

事实就是事实。他说。

当然我们会在一旁协助。不过，罗哥应该正式主导这次交易。罗哥，你不觉得吗？

不，我不觉得。

好了，不用再谦虚了。这跟你不相称。道尔提对着我微笑。

跟谦虚没什么关系。我觉得我不应该主导这宗交易，是因为我根本不觉得应该有这么一桩交易。

典型的罗哥式炸弹。杜鲁曼叹息。好，你这次是什么意思？

这就像那个拿破仑和钟声的笑话。我答道，这是说明我的看法的最好方式，不给他们任何时间提出反对意见，我继续说：有一次，拿破仑到一个乡村，但乡民并没有敲钟声欢迎他。震怒之下，拿破仑把乡长找来，要求他解释。这个受到惊吓的人抱歉的说：我们三个理由，第一，我们不知道你要来；第二，敲钟的人生病了；第三，我们没有钟。

蛮好的笑话。道尔提蛮喜欢的。那么重点是什么？

我们不应该主动出售压力蒸气公司，有三个理由，第一，已经没有理由需要出售这公司了。第二，不再有任何理想的买主。还有，第三，我们自己也迫切需要这公司。

罗哥，麻烦你解释一下。

我们最初要出售多角化集团的理由是什么？是需要改进优尼公司的信贷评级。那时候，我们原本预期三家公司能卖得多少钱？不到一亿五千万美元。我们现在已经卖得多少钱了？加上今天的交易，总共是四亿三千八百万美元。你们还想要多少？我们信贷评级已很好了，承认吧！我还不知道要如何运用这笔钱呢？对不对？

我没等他们回答。

第二个理由是，我们能找到的最好买主大概是压力蒸气公司的竞争对手。不过，价钱是多少呢？不管

如何，他们根本也筹不到这么多钱，而卖给别的买主将会是浪费。

这就带到第三点。优尼公司整个看起来只是家平庸的公司。对不起，各位，不过，优尼集团中有哪家公司是行业中的佼佼者？或前十名？都没有。我们需要一个内部的典范，我们需要一个催化剂，同时可以为成企业改革训练班的公司。彼德的公司不合适；优尼公司的核心事业和印刷业差太多了。唐纳凡公司因为同样的理由也不适合。看一下，史黛西的公司正是我们所需要的。

几乎我们所有的核心事业都或多或少与机械或电子有关，也几乎全部都牵涉到个别订制的特殊工程，它们事实上是相当大型的订制品工厂。即使我们到处找，也找不到比史黛西公司更好的典范。先生们，如果我们要优尼公司再一次占有领导地位，我们就需要这家公司，而且是迫切需要。

他们想了一下我说的话。过了几分钟，杜鲁曼转向格兰毕，下星期，你要向董事会提出一份投资计划书。你现在可以告诉我们你将建议如何使用这笔钱吗？

我决定不提出任何投资计划。这令他们大吃一惊。皮区和史麦斯两个人都非常卖力准备，但我都觉得不甚满意。我们不应该硬要即将上任的新执行总裁吞下这些计划，我决定把这个头痛问题交给我的继承人。

我了解。杜鲁曼看起来并不十分讶异，他转向我。罗哥，你会建议什么样的投资计划呢？

我很了解我所要建议的，但实在不应该由我来说。

好了，罗哥，以我对你的了解，我确信你一定有你的想法。说出来吧！道尔提催着我说。

我宁愿不要。

罗哥，现在都是自己人，告诉我们你的想法。他坚持。

道尔提，你要知道，我不认为能只就投资计划来单独讨论。一项投资计划应该从一个策略方向中发展出来。所以，你们真正在问我的是，我对优尼公司的最佳策略方向的想法。不要让我开始讲这话题，这起码需要一个小时。

好主意。杜鲁曼说。那我们一块吃晚饭，我们四个人。我们需要庆祝一下。

好，格兰毕说。我完全赞成。

我可不，我并不急着瞎扯尚未琢磨完整的企业策略。不过，我怎能拒绝这样的晚餐邀约？

还好茉莉说服我准备找新工作。在还不知道最后会落在那家公司之前，我先试着找出如何设计公司策略的步骤。现在我有了一个方便的机会了，离晚餐时间还有四个小时，我可以重看一次我的未来图，将它转换成一套漂亮的简报。四个小时应该足够了。

但是，首先我还得处理另一件事。这时间正好。

我跟着格兰毕进入他的办公室。

什么事？罗哥。他问道。

我想该是谈我下个工作的时候了。现在看来，自我化妆品公司已经卖掉了，而我们可能也不会卖压力蒸气公司，我真的没什么工作好做。插手管史黛西的公司，并不会有任何帮助。

在他用些空洞的字眼扫除我的愿意之前，我赶紧继续说，因为我不想在接下来的几个月，闲着没事干。我最近花了很多时间思考，对于如何提高所有公司的生产力有些想法——不是小幅度的增加，而是跳跃式的大幅提升，就像我们在多角化集团所做的一样。我今天晚上会把细节提出来。

这会很有趣。他有礼貌地说道。

我要建议的是，提名我担任一个新职务——策略计划执行副总。

他没说什么字。

我可以与皮区合作愉快，他会很乐意让我插一手。只是不知道史麦斯会有什么反应。不过我想，这点你可以处理，你觉得如何？

我想你应该等一等。他把手放在我的肩膀上。罗哥，你的建议对公司组织会产生严重的影响。现在，只剩下三个月我就要离开这公司了，我实在没有权利作如此的变更。你必须等到新的执行总裁来之后再说。

## 什么是好的策略？

我们点鸡尾酒时，道尔提即进入主题。罗哥，你答应告诉我们你对优尼公司最佳策略方向的想法。我们都洗耳恭听。

如果你不介意。我说。我宁愿不要只针对优尼公司一家来谈。

罗哥，不要这样对待我们。杜鲁曼把双手按在心脏上。我已听过许多教人如何选择策略的演讲，我无法忍受还要再听一次。说一些比较实际的，拜托。他心情很好。

不要这样，杜鲁曼。这对你没有好处。事实上，我恐怕要先讲一点概略性的问题。譬如，一个公司的目标是什么？你听过这个问题吧。

对，太多次了。

伙伴们，如果你想听听我对于如何运用这笔钱的意见，你们就必须合作一点。好，一个公司的目标是什么？一个像我们这样的工业机构。

你答应今天一定会讲到你的意见？今晚？杜鲁曼请求道。

道尔提插进来。我们公司的目标是现在和将来都要赚钱。

如果是这样。我揶揄他。那么我给你一个很好的策略。在半夜里，偷偷打开银行的保险柜。

当他们笑完时，我继续说。选择目标没那么简单。我们无法只是单独谈目标，我们必须**在一些限制条件下谈目标**。若定义一个目标，但却没有定义达成目标过程中涉及的范围，那就没有意义。

不能不择手段。杜鲁曼同意。你是说，在定义目标的同时，我们也必须决定一些不能违反的必备条件。你现在要开始提出这些必备条件吗？

你为什么不试试？

不要今晚谈，太累了。

杜鲁曼，你记不记得几乎九个月前，我们的第一次长谈？也就是我们在飞机上的谈话，在飞去伦敦的途中？

你是指，当你说你不知道怎么提升销售量的那次？

对，你想起来了。我微笑。你还记得我们写的冲突图吗？就是点出保护股东利益和保护员工利益之间的冲突那张冲突图。

他怎么可能忘记？道尔提说道。就是那张冲突图替我们打开了思维方法这个新世界。继续说下去。

道尔提今晚显得没有耐性，不知道为什么。我继续说：**现在与将来都赚钱**这个目标是我们保护股东利益的方法。那么员工呢？我们都同意，保护员工的利益也同等重要。

我明白。杜鲁曼现在比较合作。这是你所要的第一个必备条件。你想提议的是什么？

**不论现在或将来都提供员工一个安稳及满意的工作环境。**有道理吗？

颇具挑战性，格兰毕说道。我认为我们在这方面一直未曾成功过。不过，如果你做得到，当然有帮助。

他还是没抓到重点，我对自己说，但羞辱他又有何用？这不是当然有帮助的问题。如果你违反一个必备条件，你根本无法达成目标。这就是必备条件这几个字的意义。我们在优尼公司违反了这项必备条件。我们裁掉数千名尽忠职守的员工，我们甚至不认为确保员工有个满意的工作环境是我们的职责。难怪我们赚不了钱。员工个个士气不振，如何能赚钱？

我大声地说：还有另一项。记得我们分析目前的竞争市场时，推演出什么结论吗？我们同意**市场会惩罚无法满足市场对产品价值认知的公司**。

你可以长期欺骗几个顾客，杜鲁曼套用这古老名言。你可以短期误导很多顾客，但你无法长期欺骗很多的顾客。

不管是否老生常谈，这时倒挺合用的。

这就表示，我说：我们还有另一个必要条件，**不论现在或将来，都需要满足市场需求**。就这些了，我们不需要其他的必备条件。

你的意思是说，我们不需要其他条件了？道尔提不同意。你是说除了你所提的这几项外，你不需要其他的必备条件了吗？那么，遵守社会规范呢？你自己的例子：深夜闯银行呢？

已经包括在内了，不论现在或将来，都需要满足市场需求。道尔提，想想看。所有的道德规范都包括在这两项必备条件内了。

他的表情显示他尚未同意。也难怪，长久以来，我们一直以为生意和社会价值差不多都是互相抵触的。过去确实是如此，但现在却不然。

为了帮助他快速消化，我继续说：我重复一下我们刚才所同意的部分。我们同意，我们应该不论现在或未来，都能赚钱，不论现在或未来，都提供员工一个安稳及满足的工作环境，以及不论现在或未来，都需要满足市场需求。**第一个是公司的传统看法；第二个是工会、员工代表的传统看法；第三项则表达了所有最新管理方式狂热鼓吹的讯息。身为公司的最高层主管，我们必须确定公司能提供这三者。**

说得容易。格兰毕叹息。问题是，这三者常常彼此互相冲突。

不，没有，我说。的确有些经营模式很明显会与其中一项冲突，这些模式最后一定会与这三者都起冲突。

你是在告诉我们，道尔提努力地消化这些讯息，我们必须了解这三者彼此之间并不冲突。他们实际上彼此不但不抵触，而且互相支援。

正是如此。

罗哥可能说得没错。杜鲁曼加入我的行列。即使是我们这些以赚钱为目标的人，也意识到其他两项绝对是达成我们目标的必备条件。

其他的阵营也有相同的觉醒。我补充。告诉我，有哪个工会领袖相信在长期亏损的公司中工作会有保障，有哪个品质运动的狂热份子会认为一家长期亏损的公司能提供市场良好的服务？

所以，你是说，这三项具有同等的重要性？道尔提仍不屈服。如果是这样，为什么每个人还是一直把赚钱当作目标？

或许华尔街这个圈子里的人是如此。我无法抗拒这个机会。不过，你说得很有道理。**赚钱是比其他两项来得具体，这是唯一能够衡量的目标。**

我就知道我们是对的。杜鲁曼微笑。不要陷入认为第一项才最重要的陷阱。我警告他。可以衡量赚多少钱，只是因为一个巧合。你知道，在很久以前，曾经出现了一个天才，他发明了比较麦子和羊群价值的方法。并因此发明了金钱这个抽象的单位，一种货币。只是还没有人发明衡量安稳度或满意度的单位罢了！

我是三.七 X 安稳，而道尔提是一四.五 Y 不满意。杜鲁曼示范我的论点。

我想我们最好开始点晚餐。道尔提说。这个讨论愈来愈恶化了！

在等开胃菜时，道尔提还是不放松。罗哥，这一切都很有趣，不过你还没告诉我们任何有关策略或如何投资金钱的看法。

我不同意。我说。我想我们事实上已经定义出好的或不好的策略是什么。

或许我们已下好定义，但如果真是如此，那么我可能听漏了。

你同意**策略是带领我们达成目标的方向**吗？

当然。他同意。

你是否同意如果我们违反任何我们所列出的三个必备条件，我们势必无法达成目标？记住，无论你选择那个目标，我们都同意另两个是达成这个目标的必备条件。

那么**任何好的策略都不应该抵触这三者其中之一**。杜鲁曼总结。你要如何找到不会违反这三项条件的策略？即使你找到了，你又怎么知道这策略会奏效。

**首先，不要选择我们已经知道不好的策略**。就如你所说的，任何违反三者之一的策略都应扔掉。这就可除去所见过的一半策略。

超过一半。格兰毕纠正我。

或许你说得对。我同意。依照定义，这些都不是合理的策略，最多只是恐慌下的产物。就像当初要出售多角化集团的决定，我几乎要补充这一句。如果想出来的策略都与这三项之一抵触，那就得继续寻找。

对，但要如何寻找呢？道尔提继续促我讲下一步。

我拒绝被人往前推。我还没说完我觉得什么是不该做的。**我们的策略不应该根据对市场的预测来定。**

这就削除掉其余我所见过的策略了。格兰毕笑道。但是，你说我们不应该先预测市场状况？对我而言，预测市场似乎是最自然的起点。

不对，因为试着要预测市场，就好像试着要捕捉风一样。几十年来，我们一直试着要预估销售量，但我们成功过吗？还有什么比公司的销售预估数字的准确性更不可靠的？有，史麦斯这个人，我私下回答自己的问题。

长久以来，我们都责怪预估的方法。道尔提支持我的论点。最近，我读到的混沌理论已经证实，精确的天气预测不是靠更多的感应器或较大的电脑就办得到的，理论上，这已经是个不可能的任务。这结论大概也适用于详细的市场预估。那么，罗哥，你要从哪里开始？

我会先发展决定性的竞争优势。如果公司没有独特的科技或出色的产品，那么我会运用在多角化集团的做法，专注在可以削除市场负面效应的小改变上。

你这样称呼你的做法，小改变？格兰毕差点哽到。

我等他恢复，才解释道：我们一点都没有更改产品，我们大幅修改策略，但不是产品。这就是我所谓的小改变。我同意这称呼并不恰当，这只是沿用当初我们发展这个方法时所用的称呼。

杜鲁曼和道尔提点点头。

不过，我不会就此停止。我继续解释。接下来，我会找方法区隔市场。

我们这么做的吗？

我们在压力蒸汽公司曾经如此做。很简单。如果你常常需为个别客户量身订制产品，区隔市场就不成问题。在唐纳凡和彼德的公司，我们没有这么做。不过我已确定他们知道该怎么做才能取得下一阶段的进展。因为，我相信如果你尚未在许多市场的部分中建立起来定性的竞争优势，你应该感觉到有一点岌岌可危。

为什么？

因为竞争对手一定会追上来。我解释。你不可能拥有绝对的竞争优势，只是机会之门正好洞开，而门终究会被关起来。

那么，你的意思是，我们必须永远追求进步（追求卓越）。道尔提结论道。

当然。

我们什么时候才能放松？杜鲁曼玩笑地问道。

退休的时候，这是格兰毕的答案。

我希望远在那之前，可以有办法找到一扇竞争对手需花很长的时间才关得掉的门。不过，我如果提起这点，那我到明天早上都走不了。最好还是别提。

我反而说道：光在许多部分市场中有决定性竞争优势这点，还是很不够。

你还要什么？杜鲁曼很惊讶。罗哥，罗哥，你有没有说过够了这两个字？

有，当所有的必备条件都达到时。

而你觉得，已经令公司在区隔化了的市场中具有决定性竞争优势的执行总裁，还不能算是善尽职责吗？道尔提试探地等我的反应。

怎么可以呢？我对他们颇感惊讶。我们已同意市场是无法确切预测的。你们比我还清楚市场的多变。今天可能大好，明天可能衰退。

你在生意好的时候，必须赚足够的钱，以撑过景气衰退。格兰毕确认道。

不过，这不是重点，我必须说得更明确。当市场跌到比你的产能还低时，你要怎么办？裁掉你的员工？还是让他们闲着没事干？

还是格兰毕说话。景气不好时，我们必须勒紧裤带。

我知道这是他的信念，我曾经经历过他所谓的勒紧裤带的日子。

我再说下去就有欠明智。我需要这些人，我需要他们全力帮忙我寻找新的工作，而且我一直卖力工作，这是我应得的回报。

你难道忘了第二项吗？我听见自己这么说：提供一个员工觉得安稳及满意的工作环境。

他们一声也不吭。他们在想什么？他们为什么这样看着我？

罗哥。道尔提很谨慎地选择所用的字眼。你反对裁员，不管公司的利润状况如何？

真是有趣。他们好象刚发现一个经过伪装的极端分子。

他们脸上没有笑容，沉默着看着彼此。气氛愈来愈凝重。

道尔提说：我并不觉得这想法够实际。

格兰毕说：这蛮危险的。

这颇令我恼怒。为什么他们看不清明显的事实？只是因为这会让他们肩上的责任变得更重吗？就让他们继续保持他们的想法吧！我已对这些**拒绝认清实际责任**的高级主管感到厌倦。只因为他们拒绝认清责任，而牺牲了周遭的人。

只要给我全部的权势就好了，不要让我负一点点责任。这大概就是他们的座右铭。

再见，我的人脉！

茉莉会谅解的。

## 超出预期的结果

那么，后来发生什么事？茉莉见我不太高兴。

有一会儿，什么都没发生。

一会儿之后呢？罗哥，不要再卖关子了。

我已经告诉你发生什么事了。我说。

听着，亲爱的老公。我认识你很多年了，我知道你不会把你的事业丢到风中任由它去，然后像刚吞下一双金丝雀的猫似的一副满足的样子回家。所以，拜托你别再玩这些把戏，快告诉我发生了什么事。

你只想知道最后的结果？不想知道我达到这个结果需要经历的一切吗？不行，亲爱的。要不就听完全部的故事，要不就什么都没有。

对不起，我会耐心听，请继续。

然后，杜鲁曼问我，不管情况如何，我是否都反对裁员，这是什么问题呀！当然，当然让公司陷入缺少现金的财务危机时，就一定得裁员了。不然，每个人都会失去工作。

对不起，但我不明白。如果你是这么想，那为什么当初道尔提问你如果公司不赚钱，你是否反对裁员时，你为什么这样敷衍他们？

因为我本来就不赞成。不赚钱和缺少现金是两件不同的事。听着，茉莉。七年、六年，甚至五年前，优尼公司疯狂地裁员。当时公司获利不多，但他们仍有相当多的现金储备，那时并没有裁员的理由，这是高层主管改进经营绩效最方便的方法。只顾着削减成本。而不是找出方法来满足市场的需求。当然这对公司没什么好处。我们裁员，但我们仍继续亏损，结果只好再裁员，这是个恶性循环，这也是我所反对的。

我现在明白了。那他们的反应是什么。

就像你一样。我也需要向他们解释其中的差别。

然后呢？

他们不甚满意。尤其是格兰毕，他说不是每个人都能想出新方法攻占市场。

他说得很有道理。

不，没道理。我们那时正在讨论什么是好策略，而那时候，我们讨论的是一个具有竞争优势的公司。

这点我就不懂了。如果，这公司是行业中的佼佼者，那怎么会亏损呢？

让我提醒你我们谈到那里。一个公司很成功地替自己发展出绝对领先的竞争优势，或许你们可称它为行业中的领导者。公司中每个人都很努力，公司赚了很多钱，每个人都很快乐。现在，市场下跌，需求减少。结果，现有的员工比需要的多。你该怎么处理？这才是问题。

我了解。你能怎么做呢？

我的答案是，如果策略正确，而你又没偏离策略的话，这种情况永远不会发生。

我又不懂了。你要知道，罗哥，公司 and 市场不是我的专长所在。我是个婚姻顾问。你为什么直接告诉我发生什么事？你为什么这么快乐？

不，茉莉，这样对你不会有帮助。其实你了解的不会比他们少，这些都只是常识，你不需要太了解这



行业，你在报纸上看就足够了。好，哪一点不明白？

我不记得了。你刚才在谈什么？对了，你说，如果你遵照一个好策略，对你而言，市场就永远不会下跌，你这是什么意思？市场下跌时，它就下跌罗！

这正是他们不了解的地方。道尔提问了同样的问题，几乎一字不差。

我很高兴我不是你身边唯一的笨蛋。

道尔提不笨，一点都不笨。只是人们太习惯于怪罪无法改变外界环境，却不责怪自己未事先防范。就像蚱蜢在责怪冬天，而蚂蚁却衣暖食饱。

把它降低到童话的层次也帮不了我。她笑道。你如何能防止市场下跌？

我不能。但如何策略正确，我可以防范市场掉得让我的员工没有足够的工作。

你如何达成这个奇迹？

很简单，创造足够的弹性。其中一个预防办法是确定每个员工不只处理一个市场部分，而是多个。你同不同意，如果我小心计划我的行动，就可以做到呢？例如，我可以小心的发展一些需要我现有资源的新产品。

我想是可能的，但是，罗哥，冷静下来，你说话不需要那么大声。

顺便告诉你，一般公司的做法刚好相反，要达到组织弹性化，需要区隔市场，而非区隔人力。你知道他们通常怎么做吗？即使市场已经自然地为他们区隔好了，全新的市场一出现，这些白痴马上新开一个工厂。他们区隔的是资源。刚好与合理策略的做法相反。

现在看起来就很清楚了。但是，罗哥，现在已经是凌晨一点了，我一直等着要知道发生了什么事。只要给我短篇的版本就好。我答应改天你可以告诉我所有的细节。

好吧！只讲重点。我告诉他们，还有两件事是良好的策略应该注意的。一件是，即使我们在一个市场部分已经有绝对领先的优势，也不应该拿下这整个部分。

但是，为什么？啊，对不起，我什么也没说。

你马上会明白另一件事是，小心选择进入市场多个不同的部分，而这些不同的部分同时下跌的机率必须很低。这项观念有深远的连锁效应。

这点我会很高兴留待下次再听。好，到底发生了什么事？

我放弃了。如果她不想听，就很难告诉她一些重要的事情。

结论很明显。如果一家公司做到我们所说的每一点，那么当一块肥美的市场部分出现时，这公司即可把焦点从较不肥美的部分转移到这个部分上。他们之所以做得到，是因为他们的资源很有弹性，当这个部分下跌时，公司可以再移转焦点到其他部分上，一些他们未曾尽量利用过的部分。你瞧，这样一来，公司就没有必要裁员了。而所有的三个要项——目标和必要条件，就同时皆可达到。

有趣。但，后来发生什么事呢？告诉我。

他们颇欣赏我的论点。比你的反应好多了。杜鲁曼甚至说，我不断制造惊喜，他说：我期待会听到要如何强化核心事业的完整观点，不过，你所说的确实超过我的期望。你有没有听到——？超过他的期望！

那道尔提怎么说？

他只说，让我引用他的话，甲级成绩，合格有余。

因此你就这么快乐？我还以为或许你已照你答应我的话去做了，你已经要求他们帮你找个好工作了。

有，我问了。

那他们怎么说？他们有没有答应帮忙？

也不全然。他们彼此看了一下。然后，道尔提微笑着说，他们绝对会帮我找份好工作。杜鲁曼接着说：成为优尼公司下任的执行总裁如何啊？

# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)