

<<决胜，在看不见的地方>>

图书基本信息

书名：<<决胜，在看不见的地方>>

13位ISBN编号：9787203063919

10位ISBN编号：7203063917

出版时间：2009-5

出版时间：山西人民出版社发行部

作者：刘顺仁

页数：241

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<决胜，在看不见的地方>>

前言

卖瓜的人说瓜不甜！

俗语说，卖瓜的人必然说瓜甜。

在这种刻板印象下，凡是教会计学的老师，必然强调数字的精确与可靠，借方和贷方必须平衡，丝毫马虎不得。

然而，奇怪的是，如今却有一位国立大学会计系资深教授，在他的一本著作中一开始就高唱反调，引用《诗经》中“投我以木桃，报之以琼瑶”的诗句，讲出什么是“木桃琼瑶经济学”以及“木桃琼瑶心理学”。还举出刘备以“三顾茅庐”这一“木桃”赢得诸葛亮以他一生“鞠躬尽瘁，死而后已”的“琼瑶”，作为回报。

这是一种显然有违借贷平衡的交易，但是作者指出，在现实生活中，它们却是人们所歌颂的“高义”

。

何况，不管怎样，即使“木瓜”，也还是实实在在的东西。

这位教授又说，评估一家企业的真正价值，所根据的，不是资产负债表上的股东权益，或是获利能力，而是来自看不见的地方。他引用一位和他同样独具慧眼的教授的话：“对企业的价值创造而言。

看不见的，远比看得见的更为重要。

”他将这一代表企业创造“超额利润”（excessive return）的无形价值，特别称为“喝彩”价值。

为了说明这种价值的创造，他又举出自己在美国一家餐厅的经验。

原来这家餐厅通过一种心情分数，而不是靠食物或一般服务——来创造顾客的美好体验和回忆。

“量化症候群” 虽然说，这么重要的价值往往来自看不见或难以具体衡量的东西，但作者并非要告诉读者，他们可以不要数字。

譬如在管理中所重视的“执行力”，就得将目标转化成看得见的指标（indicator），在这转化过程中，数字往往扮演重要的角色。

重要的是，数字在这些场合中只是一种管理工具，人们所要避免的，乃是不要盲目地迷信“数字”或“量化”，导致患了书中所说的严重的“量化症候群”。

<<决胜，在看不见的地方>>

内容概要

这是一本教企业如何“看见”看不见的东西的书，比如，团队精神、热情、专注、责任、信任等，这些都是无形的、看不见的、实际上却对企业的发展起着重要影响的因素。

如何衡量并利用这些因素呢？

作者看来，必须透过良好的“配套”才能够产生。

书中举出最多的例子，便是有关薪酬制度的应用；具体地说，不同的薪酬制度的重要作用，并不在于它所给予员工金钱报酬的多少，而在于，它对于人们行为和价值观念上所传达的讯息和影响。

例如“信义房屋”，经由所设计的固定比率的薪奖制度，除了让团队的管理简单化外，更重要的，由于这种制度所产生人才过滤作用以及减少人员间缺乏诚信的行为，使“信义立业”这一理念得以实现，这才是真正重要的效果。

又如书中举出美国钢铁业中被称为怪胎的“纽可钢铁”（Nucor），这家企业之所以能充分发挥一种创新和冒险精神，除了扁平化的组织以及自主化的经营特色外，和它所实行的特殊绩效导向的薪酬制度也有极大关系。

在本书中，我们会读到许多似乎与一般常识或直觉的观念恰恰相反的说法，开始时，也许会不以为然。

然而令人惊奇的是，一旦你听了作者分析背后的逻辑以后，总是有恍然大悟的感觉。

<<决胜，在看不见的地方>>

作者简介

刘顺仁，台湾大学经济学学士、美国匹兹堡大学会计学博士，曾任美国马里兰州立大学助理教授，现为台湾大学会计学系暨研究所教授。

刘教授于大一时修习初等会计学后，因感觉会计学是一门繁琐枯燥的学问，发誓这辈子再也不碰会计课程。

1985年于匹兹堡卡内基美隆大学攻读博士时，由于该校强调科际整合，加上跨系所修课的缘故，一位会计学博士生让他猛然发现会计有趣又实用，因而“改行”，立志这辈子竭尽全力把会计学教得活泼精彩。

刘教授的主要研究兴趣为策略性财报分析、策略性成本管理、绩效评估制度对经理人行为及企业绩效的影响等，并长期关注企业、产业的竞争力分析。

此外，刘教授还在台湾大学管理学院及EMBA设有多门课程，包括：成本与管理会计学、管理会计专题研讨、欧洲产业与经济发展、竞争力与绩效管理、竞争力的个体经济基础及生物科技产业管理等。

2005年，刘教授发起并成立台大管理学院“竞争力与创新研究中心”，与美国哈佛大学波特（Michael Porter）教授主持的“策略与竞争力研究中心”（Institute for Strategy and Competitiveness）进行策略联盟。

<<决胜，在看不见的地方>>

书籍目录

序言 “看不见的”比“看得见的”重要！

自序 献给看不见的美好事物序曲 看不见的疆域 第1篇 看见那些看不见的 第1章 投我以木桃，报之以琼瑶——谈看不见的心情 第2章 呼叫总部，我中弹了——谈看不见的价值 第3章 我看见一只黑天鹅——谈看不见的风险 第2篇 沟通那些看不见的 第4章 莎士比亚到底想说什么——把目标转化成指针 第3篇 奖励那些看不见的 第5章 你最近“信义”了没？——将伦理转成竞争优势 第6章 来一份“人肉三明治”——打造钢铁般的团队精神 第7章 哈佛最“不学无术”的主管——谈责任、信任、荣誉、热情 第4篇 学习那些看不见的 第8章 小珍的芬兰国庆舞会——最难忘的一堂课 第9章 冬天的橡树——谈关怀、谦卑、深度 第5篇 迎战那些看不见的 第10章 君子，无所不用其极——谈专注、简约、弹性及延伸 第11章 历史，我牢记在心——论危机中的现金流

<<决胜，在看不见的地方>>

章节摘录

1941年，第二次世界大战正打得如火如荼。

有一天，美国哥伦比亚大学著名的统计学家沃德教授（Abraham Wald，1902-1950），遇到了一个意外的访客，那是英国皇家空军的作战指挥官。

他说：“沃德教授，每次飞行员出发去执行轰炸任务，我们最怕听到的汇报是：‘呼叫总部，我中弹了’。

请协助我们改善这个攸关飞行员生死的难题吧！

”沃德接下这个紧急研究案，他被委托分析德国地面炮火击中联军轰炸机的资料，并且以统计专业，建议机体装甲应该如何加强，才能降低被炮火击落的几率。

但依照当时的航空技术，机体装甲只能局部加强，否则机体过重，会导致起飞困难及操控迟钝。

沃德将联军轰炸机的弹着点数据，描绘成下列的两张比较表。

沃德的研究发现，机翼是最容易被击中的部位，而飞行员的座舱与机尾，则是最少被击中的部位。

沃德详尽的资料分析，令英国皇家空军十分满意。

但在研究成果报告会议上，却发生一场激辩。

负责该项目的作战指挥官说：“沃德教授的研究清楚地显示，联军轰炸机的机翼，弹孔密密麻麻，最容易中弹。

因此，我们应该加强机翼的装甲。

”沃德客气但坚定地说：“将军，我尊敬你在飞行上的专业，但我有完全不同的看法，我建议加强飞行员座舱与机尾发动机部位的装甲，因为那儿发现弹孔最少。

”在全场错愕怀疑的目光中，沃德解释说：“我所分析的样本中，只包含顺利返回基地的轰炸机。

从统计的观点来看，我认为被多次击中机翼的轰炸机，似乎还能够安全返航。

而飞机很少发现弹着点的部位——座舱与机尾发动机，并非真的不会中弹，而是一旦中弹，根本就无法返航。

”指挥官反驳说：“我很佩服沃德教授没有任何飞行经验，就敢做这么大胆的推论。

就我个人而言，过去在执行任务时，也曾多次机翼中弹严重受创。

要不是我飞行技术老到，运气也不错，早就机毁人亡了。

所以，我依然强烈主张应该加强机翼的装甲。

”这两种意见僵持不下，皇家空军部长陷入苦思。

他到底要相信这个作战经验丰富的飞将军，还是要相信一个独排众议的统计学家？

由于战况紧急，无法做更进一步的研究，部长决定接受沃德的建议，立刻加强驾驶舱与机尾发动机的防御装甲。

此后，联军轰炸机被击落的比例，果然显著降低。

为了确认这个决策的正确性，一段时间后，英国军方动用敌后工作人员，搜集了部分坠毁在德国境内的联军飞机残骸。

它们中弹的部位，果真如沃德所预料，主要集中在驾驶舱与发动机的位置。

乍看之下，作战指挥官加强机翼装甲的决定十分合理，但他忽略了一个事实：弹着点的分布，是一种严重偏误的资料。

因为最关键的数据，其实是在被击落的飞机身上，但这些飞机却无法被观察到。

因此，布满了弹痕的机翼，反而是飞机最强韧的部位。

空军作战指挥官差点因为太重视“看得见”的弹痕，而做出错误的决策。

这个案例有两个特别值得警惕的地方：第一，搜集更多资料，并不会改善决策质量。

由于弹痕的资料来源本身就有严重偏误，努力搜集更多资料，恐怕只会更加加深原有的误解。

第二，召集更多作战经验丰富的飞行员来提供专业意见，也不能改善决策质量。

因为这些飞行员，正是产生偏误数据过程中的一环。

他们都是安全回航的飞行员，虽然可能有机翼中弹的经验，但都不是驾驶舱或发动机中弹的烈士。

简单地说，当他们越认真凝视那些“看得到”的弹痕，他们离真相就越远。

<<决胜，在看不见的地方>>

在管理实务与日常生活中，许多关键的资料，也像上述轰炸机的个案一样，会因为“失败”而观察不到。

如果你罹患第三期肺癌，用药和开刀都没有效果，连医生都不敢说还能活多久，你该怎么办？

2008年，台湾出现一本超级畅销养生书，作者说三十多年前，他就是处在这种万念俱灰的绝境。但是，他后来靠自己独创的“自然养生法”，调养9个月后，所有的癌细胞居然都消失了。一直到现在，他的肺癌没有再复发。

有这么神奇的养生法，难怪出书才两个月，销售就超过30万本。

虽然作者在书后有强调，癌症病人应该接受正统的医学治疗，不能只依赖这种“自然养生法”。但这本书的畅销，令我十分忧心，因为这简直就是上述轰炸机案例的医学版。

癌症末期还能生还的案例，极为罕见而且鲜明，难怪该书作者“成功”的故事，会被这么大张旗鼓地报道。

但采用“自然养生法”最后却仍难逃一死的癌症病人，就像那些被德军炮火击落而丧命的飞行员，没有机会诉说他们“失败”的案例，很容易被大家忽略。

因此，在缺乏客观的“成功”及“失败”案例统计资料下，我担心部分癌症病人，会对“自然养生法”期望过高，反而让自己落入“看不见”的死亡陷阱。

心理学的研究也显示，罕见而且鲜明的事件，发生的机会常会被扭曲夸大。

例如，1997年，美国共有550位10岁以下的小朋友，在家中的游泳池溺水致死。

由于美国共有约600万个家用游泳池，因此溺水死亡的几率为1/11000。

同期间，有175位的同龄小朋友，死于家中的枪支走火。

由于美国家庭里约有2亿支枪支，死亡几率为1/10000000。

根据这项统计，家中游泳池致死的几率，比枪支致死的几率高出将近100倍，但美国所有报道与讨论的重心，却都集中在枪击案，而忽略家中游泳池对小孩的凶险。

高密度的哈佛管理教育

2006年冬天，我到哈佛大学商学院，参加由波特教授

(Michael Porter)主持，有关“策略与竞争力”的课程。

在一次用餐时，波特教授聊到他为哈佛研究生所开设的“竞争力的个体经济基础(Microeconomics for Competitiveness)”课程的设计原则。

这门课商学院与非商学院的学生都能选修，教材涵盖世界五大洲的个案，主旨在于探讨决定国家与地区经济成长的主要因素。

由于有竞争力大师开讲，这门课是哈佛校园内的大热门，每年都有将近300个研究生竞争大概85个修课名额。

波特说：“我希望学生能够有一种强烈感受，每次上课都像是联合国在开会！”

要如何做到这点呢？

波特会先仔细过滤学生的背景，以确保上课时能呈现出跨国界、多元化的思考。

以2007年的修课学生组合为例，85个学生来自于48个不同的国家。

由于上课发言的质量占学期成绩的50%，学生的参与热情很高。

在讨论的过程中，班上的美国学生，更时常因为其他国家学生对美国外交、经济政策的不满，被轰得满头包。

而占学期成绩另外50%的期末报告，则包括18个国家不同重要产业的议题。

例如，荷兰的花卉产业、爱尔兰新兴的金融服务业、中国个人计算机产业等，都是期末报告研究的议题。

我很讶异于上课时学生国籍的多元化，问道：“难道每年都可以保持这种联合国开会的味道吗？”

波特说：“没错，但这也不全是我的功劳，这必须部分归功于哈佛大学的招生策略。

哈佛大学教育的重点是训练领袖，以前我们认为校园生活要呈现美国各州、各阶层的缩影，这是作为美国领袖所需要的生活教育。

现在哈佛努力的目标，是使学生的校园生活，感觉上就像是世界公民村的缩影，这是学生未来要成为世界级领袖应该有的生活素养。

我只是设法使哈佛大学这种企图心，充分地反应在课程上。

<<决胜，在看不见的地方>>

” 波特所说的教育理念，与上述芬兰的个案不谋而合，都是追求在同样的时间内，使知识与经验的密度极大化。

例如，当你和不同国家、不同文化背景的同学，在课堂上针对不同国家的重要产业，激辩了一个学期以后，你就算没上过“全球化”、“国际化”这类型的课程，光是通过同学之间的互动，就会自然而然对“地球村”的概念，产生第一手的强烈体验。

有部分学生甚至还反映，光是知道不同国家学生说英语的腔调差异如此之大，就“值回票价”了（其中印度英语Indilish和新加坡英语Singlish，高居最具特色排行榜前两名）！

波特把这门课上的讨论，全部录下来做成教材。

而这些，又变成我们来哈佛向他取经时最重要的学习教材。

2007年，波特这门竞争力课程，在全球80个大学有“加盟店”。

也就是说，我们都利用他所发展出来的教学个案与教学平台，进行有关国家与企业竞争力的讨论。

而这些“加盟店”大学所发展出来的当地个案和期末报告等材料，再经过波特亲自挑选，又变成哈佛研究生下个学期上课的补充资料。

因此，这种学习与知识的累积，形成一种强烈的正向循环，使得波特与哈佛学生们对全球竞争力议题，每学期都有更进一步的了解。

虽然台湾的校园还没有像哈佛大学这种国际化与多元化的条件，但是在十几年的台大EMBA教学过程中，我发现只要能挑起不同背景、不同行业经理人间的热烈对话，一样可以激发出令人永生难忘，而且事先“看不见”的学习成果。

<<决胜，在看不见的地方>>

媒体关注与评论

沟通中最重要的，不是说出来的部分，而是没有说出来的部分。

——彼得·德鲁克 当一个企业正常发展时，要看那些看不见的东西，包括风险、机会，很多我们还不知道的未来变化的趋势。

——冯仑 企业现存的最大弊病是：从各级领导一直到下边，看重有形的太多、无形的太少。

——张瑞敏 当一个企业正常发展时，要看那些看不见的东西，包括风险、机会，很多我们还不知道的未来变化的趋势。

这些工作需要企业的领导花很多时间。

所以我经常说。

我要跟神、跟先知做邻居，这样才能看见别人看不见的地方，我们要有一个方法去看趋势、模式、危险、机会，这些很重要，是属于钱以外的东西，并不是说花多少钱就有这个能力，而是要长期去积累和研究。

——冯仑万通集团董事局主席、董事长 企业现存的最大弊病是：从各级领导一直到下边，看重有形的太多、无形的太少，哪一位上级领导来检查都是看利润有多少？

生产有多少？

没有谁注重企业无形的东西，在老子《道德经》中，无形就是灵魂，他认为“道生一，一生二，二生三，三生万物”。

万物的根源，是道，而道恰恰是非常重要的但看不见的东西。

——张瑞敏海尔集团董事长 刘顺仁教授是我最敬佩，也是最羡慕的一位管理学者，他的著作，无论是《财报就像一本故事书》或是《管理要像一部好电影》，带给读者的感受，都如同书名所显示的，浅显易懂而且趣味横生。

说真的，刘教授不但是是一位讲故事的好手，尤其他那旁征博引的能力、鞭辟入里的洞察力以及独到的见解，更是令人叹为观止。

刘教授这种修为，应该也属于一种“看不见的”本事和能力吧！

——许士军台湾元智大学讲座教授 “企业应该做成一首诗”，我常说；刘顺仁教授的《决胜，在看不见的地方》告诉我，“企业可以做成一首诗”。

——汪中求《细节决定成败》一书作者

<<决胜，在看不见的地方>>

编辑推荐

“看见”看不见的地方，并练好内功，即使在经济衰退的大势中，照样可以使企业蒸蒸日上
学习成功案例 稳操胜券，看不见的资讯，才是最后决胜的关键 国际策略大师迈克尔·波特的合作伙伴
《财报就像一本故事书》作者 刘顺仁教授“管理三部曲”之终结篇 《决胜，在看不见的地方》

<<决胜，在看不见的地方>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>