

<<困境中的决策力>>

图书基本信息

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

## 前言

2×2思维方式的力量 詹姆斯·吉尔摩约瑟夫·派恩二世 经典著作《体验经济》作者 在商业管理中，2×2矩阵是最广为人知的分析工具。

然而，即使它在管理模型中的地位突出，但仍在很大程度上被误解、被误用以及被质疑。

近几年来，对于2×2矩阵的质疑声尤为强烈，这可能与企业管理工作饱和化和全球企业管理咨询成熟化有关。

如今，当有人开始在白板或活动挂图上画x轴、y轴时，人们通常会感到不以为然。

《高成长公司》(Fast Company)杂志已废除的“揭穿顾问瞎话小组”集中体现了“不分良莠”的趋势——少数素质较低的教授和实践者缺乏纪律性或整合性，摒弃了所有的商业思维、管理实践和专业服务。

如果说我们之前只是对此唠叨几句的话，如今，我们对这种害群之马进行了更多的批判，因为这种劣质思维比比皆是。

“回归到基本点”总是最安全的。

随着管理资料不断推陈出新，剔除其中的弊端变得更为困难。

此外，找到那些可以帮助企业预想到创新可能性和作出更佳决策的真正“宝藏”也成为一项更加艰难的任务。

其实，许多“宝藏”就藏在这个“过时的”2×2矩阵中。

作为2×2矩阵的拥护者，我们很高兴亚历克斯·洛伊和菲尔·胡德写了这本书。

他们首次建立了2×2思维方式的代表性矩阵，并阐明了它们的有效性。

坦白地说，这样一本巨著早就应该出现了。

读者们将会在洛伊和胡德编写的这本富有洞察力的书中受益颇丰。

我们已经仔细阅读过他们的作品，发现了大量值得吸纳的知识。

如今，大多数商业思维以一种“巨大的项目清单”的形式存在，它们会忽略那些有助于列出项目清单的潜在因素，或是忽视各种原则或其他现象之间的相关性。

由此我们可以看到2×2矩阵的魅力所在。

好的工具可以帮助我们进行新的比较、对手头的项目进行更彻底的研究并形成不同观点之间的创造性张力。

我们先谈一下棒球这个话题——来自于乔治·威尔(George Will)的《工作中的男人》(Men of Work)一书中的精彩语录：在玩棒球游戏时，你是无法紧闭牙关的。

同时，你的大脑也一刻不能闲着。

你必须顾及许多事情，但你每次只能做一件事。

最佳棒球手都是笛卡尔哲学的信徒。

他们会把笛卡尔的方法转化成他们的技巧。

他们采用化零为整的方法，逐步地建立起属于自己的技巧。

天生喜欢思考的笛卡尔说过：问题在于我们会犯错误。

解决的方法就是让我们的思考过程回归到基本点，并从一个坚不可摧的基本原则开始思考，我们可以利用由此得出的必然性仔细推理出其他的必然性。

当然，我们之所以能拥有伟大的笛卡尔，这都要归功于2×2矩阵！

我们要把一个企业分成多个便于管理的部分，并由此让商业思维回归到某些基本点(牢固的根基)，而这个矩阵只是我们的第一步。

此外，最佳商业人士也是笛卡尔哲学的信徒。

他们使用2×2矩阵的目的并不在于把这个世界简化成四个特定的种类，而是为了在一个充满不确定性因素的世界中，能够更成熟、更理性地作出决策——管理好整个笛卡尔坐标系(企业)！

本书介绍了许多不错的具有代表性的2×2矩阵，并说明了矩阵使用者在不熟练的情况下应如何理解2×2矩阵的用途。

我们曾听过一位刚愎自用的经理这样对同事说：“我无法跟你共事，我是属于公务员型(迈尔斯·布

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

里格斯性格分类法中的一种)的。

”这位先生误解了迈尔斯·布里格斯的用意，把自己限定在了一个狭窄的背景内，却没有利用这个工具与其他更优秀的同事共同合作，也没用利用它建立其他思维方式。

太多的人在遇到一个有用的 $2 \times 2$ 矩阵时，都会这样限制住自己。

他们认为四个象限就已经涉及某个问题的方方面面，或对这个模型不屑一顾。

真是太可悲了。

一个结构周密的 $2 \times 2$ 矩阵，只有被善加利用，它的力量才会显现。

我们不妨看一个本书研究过的 $2 \times 2$ 矩阵(图7-21)。

我们曾经与艾奥瓦州的一位教授合作过，他是一位教育学方法专家，对教学中的防守型的“寓教于乐”很感兴趣。

我们都知道“寓教于乐”具有一定的成效，但我们也知道这只是降低课堂上枯燥感的方法之一。

因此，我们运用了这个刻画了四个体验境界的特殊矩阵：娱乐、教育、幻想、审美，它们共同创造了一种令人折服的体验。

值得注意的是，教育只是这四个境界中的第二个：寓教于乐(Edutainment)=教育+娱乐(吸引注意力)

意识到这个问题之后，我们要开始确认一下可以提高学习效率的其他五种方式：寓教于幻

想(Eduscapist)=教育+幻想(转变情境) 寓教于审美(Edusthetic)=教育+审美(加强审美观) 寓幻想于

审美(Escasthetic)=幻想+审美(改变状态) 寓娱乐于审美(Entersthetic)=娱乐+审美(有仪态) 寓幻想

于娱乐(Escatainment)=幻想+娱乐(精神宣泄) 当然，就接受程度而言会有所不同(寓教于乐本身就易于

接受和效仿)，但 $2 \times 2$ 矩阵会在很大程度上提高我们的理解力。

就前缀和后缀(以及出现率)的选择所进行的讨论会帮助我们更好地了解每个学习方式，以及教育学本身。

洛伊和胡德的这本书可谓帮了我们一个大忙。

我们非常兴奋地看到“帕斯卡的赌博”(Pascal's Wager)以 $2 \times 2$ 矩阵的形式出现，在17世纪早期，对笛卡尔而言，布莱士·帕斯卡(Blaise Pascal)是一位充满智慧的神学方面的对手。

即使我们非常喜欢使用 $2 \times 2$ 矩阵，但我们仍会支持帕斯卡的说法“有些情理是理性无法理解的”。

我们必须承认，无论一个 $2 \times 2$ 矩阵多么具有启示性，它的效能也主要是呈现出各种管理选择。

最后，所有决策都要依赖于本能感受和直觉。

在最后时刻，你必须仔细研究笛卡尔坐标系中的各种可能性，然后跟随自己的真实感受作出决策。

## <<困境中的决策力>>

### 内容概要

本书介绍的 $2 \times 2$ 矩阵模型是一种最实用、最有效的工具。  
本书从 $2 \times 2$ 思考方式入手，介绍了 $2 \times 2$ 矩阵的设计方法，提供了55个经过知名的商业作家确认的典型 $2 \times 2$ 构架，其中一些是我们很熟

## <<困境中的决策力>>

### 作者简介

亚历克斯·洛伊，全球科技智囊集团和战略咨询公司Digital 4Sight前主席和共同创办人。专攻创新型工作、学习和信息系统，是广受欢迎的企业顾问和教育家，作品备受赞誉。

菲尔·胡德，硅谷多媒体和计算机技术发展及使用方面最有创见的人物之一，曾任Digital 4Sight公司首席执行官。曾担任《新媒体》杂志执行总编一职，现任《连线》杂志专栏作家。

## <<困境中的决策力>>

### 书籍目录

#### 引言

#### 第一部分 2×2思维方式

解决重大问题的DNA方案

2×2思维方式：创造非凡成果的普通方式

跟随大师学习

解决问题的思维方式

战略、组织和个人应用

超越性

形式、方法和技能

形式：简单的2×2矩阵

方法：一个解决问题的通用方法

技能：身体力行的智慧

最佳点：形式、方法和技能与典型困境相匹配

八种典型困境

理智与情感

内与外

成本与效益

产品与市场

变化与稳定

了解与不了解

竞争的优先次序

内容与流程

一个现代寓言：应用典型矩阵

#### 第二部分 2×2思维方式的实践

设计2×2矩阵

潜在的设计逻辑

方法

2×2思维方式的运用

富士通交易解决方案公司

面临一级困境

面临二级困境

这个团队行动起来了

#### 第三部分 2×2思维方式的构架

战略构架

战略简史

在2×2背景中的战略

顾客需求构架

战略背景构架

战略选择构架

市场营销和沟通构架

风险构架

组织构架

组织理论简史

组织发展的2×2观点

结构构架

<<困境中的决策力>>

领导能力和文化构架

学习与变革构架

流程构架

个人构架

个体作业的历史：专业化与综合化之间的循环

2×2背景中的个体

个人认知和风格构架

专业效能构架

决策制定构架

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 解决重大问题的DNA方案 对于每件事物，我们都要看到它的对立面，而不应该只看到它的表象。

——苏格拉底 1994年冬天的一个雪花纷飞的夜晚，一小组领导者聚集在多伦多北部地区的加拿大帝国商业银行（CIBC）的领导者中心。

为了解决一个日益恶化的组织危机，他们已经连续奋战了数小时。

该银行的商业部门大约要处理75个小到中型的业务。

如果银行想让这个重要的部门继续生存下来，保持其竞争力的话，就要对该部门进行重新整合。

几年以来，自满得意使他们忽视了变化莫测的顾客需求。

该小组的中层管理人员越来越无法设定出有价值的绩效标准以及激励员工的机制，即使是简单的补救他们也拿捏不定。

那些具有新的创意和活力的竞争者却步步为营，开始向 CIBC 的一些最悠久、最牢靠的客户账户发起进攻。

在这次讨论的紧要关头，领导与培训部门的副总裁赫伯特·圣昂治（Hubert Saint Onge）突然跳到白板前面，画了一个与图 1—1 类似的简图。

随后，他开始侃侃而谈：“我们的问题在于，统一管制与给予一定的自治权之间难以平衡。

我们一些优秀员工并未受到控制，他们的行为像西部牛仔般放任自由。

其实他们也应该受到严格管束。

其他人则过于被动，习惯了安逸的工作。

他们似乎每时每刻都需要银行告诉他们要做什么；他们害怕作出决策，甚至会因为要承担最小的风险而感到恐惧。

这种情况让银行陷入了尴尬的境地。

因此，我们需要采取某种措施，让员工进入  $2 \times 2$  矩阵右上方的区域。

”在他结束演讲之后，房间里那种紧张的气氛明显有所缓和。

本已陷入僵局的辩论变得异常热烈，他们开始讨论，如何让银行在保持对评估质量和申请人风险进行控制的同时，激励出信贷员更多的主动性。

僵局由此被打开。

在这个关键时刻，一个简单的  $2 \times 2$  构架的出现化解了这场危机，让这个小组成员从麻痹大意中走了出来。

尽管上述案例中的诸多事实是金融行业所特有的，但圣昂治采取的方法与银行业并没有太大的关系。

这种方法具有一定的普遍性和高度的可传递性，我们称之为  $2 \times 2$  思维方式。

运用  $2 \times 2$  思维方式，在对待一种复杂的情况时，你会很快找到一系列具有冲突性的利益间的关系。

在解决问题时，我们不能只寻求单一的正确解决方法，而应当通过解决问题，提高理解力、前瞻力和洞察力。

事实上，“游戏”已经被重新定义了：紧张成为一种有利因素。

我们不再试图消除紧张感，而是让它引导我们关注重要的主题和难题。

互斥目标被善加利用。

它们成为我们研究过程中设定界限的实用标记（在这个案例中，互斥目标就是统一管制和自治）。

我们不再寻求单一的正确答案。

考虑到两种冲突性需求的高低状况，我们要设定一套可信的选择项。

四种选项可能具有一定的启示性，又或许没有。

总体而言，如果我们可以恰当地界定两条轴，这些选项就会有丰富的说明和挑衅权力。

不然，我们就要再次尝试，重新界定这两条轴或其中一条。

在 CIBC 这个案例中， $2 \times 2$  矩阵的出现就给予了几种启示。

列出两个观点后，这个小组的成员就注意到了在前进过程中所面对的关键问题。

这个矩阵中的词汇都属于常见词汇，概念本身不难理解，这就让小组成员顺利地完成了—一个相当敏感

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

的话题。

最重要的是，当小组成员把这个矩阵视为当前形势的模型时，他们就会继续思考替代解决方案。

在这些选项中作出选择必然会面临各种挑战。

通常来说，右上角的区域（高-高）是最佳选择。

然而问题并非如此简单，每个解决方案都要伴随着一系列的成本和利益问题。

有时候，完美的解决方案会带来巨大的成本和风险。

例如，银行领导小组并不想给前线员工完全的自由，他们想让这些员工完全以业务前景为中心。

然而，当意识到自主性的缺乏会给成功带来障碍时，他们就开始另辟蹊径，比如，通过调整风险管理机制来界定可以反映绩效的权限。

右上方的选项（高绩效）就成为他们将来努力追求的解决方案。

2×2思维方式在很多时候具有明显的灵活性。

讨论的范围通常会从个人决策扩展到大的战略难题。

如果你对此有些怀疑，你可以浏览本书第三部分中介绍2×2思维方式的构架的三个章节。

该方法在零售业中，可用于设计一个供应链或根据环境的变化进行全球贸易方面的取舍。

对一个小组或单独的个体而言，该方法会产生同样的效力。

这种基本方法既有助于分析研究，也可以引发新的想法。

跟随大师学习尽管人们普遍会采用2×2思维方式，但这并不意味着这种方法很简单。

虽说个人可以利用这种方式来解决单一的问题，但当涉及领导、战略和干预时，它就更具挑战性，更加难以捉摸。

此时，优秀的问题解决技巧和工具就会产生最大的影响力。

为了了解在这些情况下运用2×2思维方式的必要条件，我们采访了几位最具才能的2×2实践者。

赫伯特·圣昂治这样的前线顾问，以及史蒂芬·柯维、保罗·赫塞和瓦茨·瓦克尔 (Watts Wacker) 这样的作家都慷慨地分享了自己的故事和见解。

我们对他们的构架很感兴趣，但更重要的是，我们想要了解他们如何设计这些架构，为什么设计这些构架，以及如何强化这些构架的效力。

经过调研，我们更加清晰地看到了看似简单的2×2矩阵的潜在效用。

像上述案例一样，从各种案例中我们可以总结出一系列主要的实践原则： 挣扎奋斗 (Struggle) 是实现突破的必要条件。

总体而言，只有当一组人为一个问题而费尽周折，甚至废寝忘食时，真正的改变和新的见解才有可能出现。

时机 (Timing) 是关键因素。

当同样的观点出现在错误的时机时，它的效力就会大打折扣。

而如果时机恰当，2×2的思维方式可以对最复杂的形势产生很大的帮助。

过于简单化的主张总是会存在时机和传递方面的问题。

简单明了 (Simplicity)。

在面对复杂并代价巨大的素材时，采取的方法应该简单明了。

在过去30年里，某些最佳构架未发生丝毫改变。

事实上，它们的创造者已成为了它们的守护者，因此人们会认为它们是安全可靠的。

所有权 (Ownership) 也是必不可少的因素。

当小组和组织积极地参与到改进和诠释过程中时，他们就会获得最大的价值。

这就包括确定论点、构架的轴线和构架内的区域。

在本章的银行案例中，圣昂治以他们的讨论内容为基础，选择了那些可以引起共鸣的词汇。

如果他们更喜欢使用其他的措词或认为应该引入另一种因素，他很乐意作出改变。

参与“游戏” (Skin in the game)。

参与者需要也必须做好为自己的见解和承诺负责的准备。

这并不罕见，因为这个过程本身就存在着激情和个人对结果的投资。

若非如此，紧张感也就不再真实，某些事情也会出现差错。

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

这些事情可能会变得乏味无聊，这就会使一次努力白白浪费。

当一个关键的活动被放弃或某人觉得自己被背叛而失去信心时，这些事情又可能引起争论并产生破坏性。

各个过程中的能量是无形的，它最终会比结构、工具和矩阵更具有说服力。

不要为 2×2 矩阵感到忧心，只需把它看做一个便利的工具和设备，运用它来实现重要的目标。

2×2 矩阵会让人们全神贯注并产生紧张感，经常会使论点更加清晰。

它会明晰论点之间的关系，而剩下的工作需要由你来完成。

正如彼得·德鲁克提出的构架（“做对的事情”与“把事情做对”），如果你正致力于做正确的事情并富有诚信，那么你就更有可能成功。

在 1997 年，加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）在千禧年杯象棋比赛中输给了 IBM 公司设计的电脑深蓝（Deep Blue）。

卡斯帕罗夫在这场比赛中运用了有史以来最强大的人脑思维方式。

深蓝是以顶级棋手为模型的，在走每一步允许的三分钟思考时间内，它都会过滤 200 亿步棋位。

事后，卡斯帕罗夫说自己本该获胜，但他在游戏中犯了一个错误，他竟然试图与史上具有最快运算速度的游戏机器比赛运算。

在 2003 年，卡斯帕罗夫在纽约的运动员俱乐部再次与 Deep Junior 交手。

此次，卡斯帕罗夫采用了先前就应该尝试的想法：他采用了一些罕见的，甚至是离奇古怪的棋步，电脑无法得知他葫芦里卖的是什么药。

尽管在第一局中这种方法效果明显，但这场比赛仍以平局而告终。

无论结果如何，这段故事向我们说明了解决问题的过程。

卡斯帕罗夫永远不可能与电脑不断增加的运算速度相匹敌。

深蓝的软件工程师乔·赫内（Joe Hoane）注意到，卡斯帕罗夫这样的象棋天才“采用了某些我们无法推测的运算方式”。

然而，运算方式可能并不是对其最佳的描述。

作为一个大师级的解决问题能手，他那杰出的技巧是人类所独有的 3 种能力的结合：组织能力、想象能力和实践能力。

它们联合在一起就能以综合的以及独特的方式编排方案和解决问题，而这些方式是横向的并具有判断性的。

组织能力。

与传统科学相比，当我们的行为在一定程度上比较接近于一个伟大艺术家的行为时，我们就可以解构不同的形势，并能快速发现新的视角、问题和方法。

当卡斯帕罗夫看到一种可以重构棋局的有效方法时，他就会着手编排接下来可能出现的各种棋步和后果。

在某种程度上而言，他的思维方式既严密又具有一定的抽象性，他会同时从两个角度出发。

如果棋子的分布瞬间让他回想起自己最爱的悲情咏叹调歌剧，或是让他回想起 30 年前与母亲在山顶度过的心动时刻，他就会在下一个棋步中注入灵感。

想象能力。

全面地预想复杂的形势和方案的想象力可以帮助我们尽快地看到众多的可能性。

最优秀的解决问题能手总会源源不断地作出各种选择，他们似乎并未受到紧张感和压力的束缚，仍能表现得泰然自若。

他们总会保持着高度的敏感和觉察力。

从某种程度上来说，当他们为了寻找最佳方案而完全投身一次横向探索中时，他们能够承担更多的压力和担心。

培训中情局特工时，在持有证据的情况下仍能考虑到全部可能性的能力被看做进行调查工作的先决条件。

如果你一开始就犯错，你就几乎不可能再还原。

情报工作的重大失误通常是因分析失误产生的，而并非是情报收集失误造成的。

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

当相关信息并不适用于主要的心智模型或思维方式时，它就会被忽视、被误解、被反对或被漏过。

实践能力。

在作出选择之前，优秀的问题解决者会进行多次思想实验、提出上千个假设性问题、设想出各种后果。

他们并不害怕要探索各种可能性并为之制作模型，他们很少会炫耀自己的创意。

这只是整个过程的一部分而已。

卡斯帕罗夫知道自己的缺陷，同时也知道人类与机器相比所具有的优势。

即使机器能够看穿棋局并能设想出模糊焦点的棋位，它还是要受到规则的限制，而顶级问题解决者却是规则制订者。

优秀的问题解决者会制定或重新定义各种规则。

由此产生的重要副产品（可能是最佳问题解决者与其他人之间最大的区别）是转换逻辑层次的能力。

艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德（Alfred North Whitehead）首次发现，复杂问题需要在一个比问题产生的层次更高的逻辑层次中得到解决。

天气很冷，你上班迟到了，你那已用了10年的汽车打不着火了。

同层次的方法就是找到问题并解决它。

天气很冷，你又要迟到了！

此时，不同层次的解决方法就是搭一辆计程车，或不再驾车上上班，又或搬到离公司比较近的位置。

一家公司又收到了来自一位不满意顾客的负面反馈单。

同层次的方法就是向顾客道歉并更加努力；不同层次的方法就是检查整套相关业务流程或让顾客参与设计解决方案。

仔细观察卡斯帕罗夫和甘地、温斯顿·丘吉尔这样的伟大领导者的精神战略，你会发现高层次的组织能力、想象能力和实践能力。

在以一种开放性思维寻找答案的过程中，他们会追踪各种情境中最重要和最有趣的张力，紧接着他们会得出结论，这个结论可能是他们正在寻找的答案，也可能只是进一步进展的起始点。

拥抱张力和矛盾似乎是游戏的一部分，优秀的问题解决者经常会特意寻找这个部分，甚至创造这个部分。

这让我们想到了苏格拉底问答法（Socratic method）。

这是一种采用问答方式让学生们掌握知识的方法。

甘地充分应用了矛盾和张力，把非暴力当做抗议的有力手段，在这一点上，他可谓是无匹敌。

是要采用激进的形式还是非暴力的形式来抵制英国统治？

甘地没有作出选择。

他同时采取了这两种方式。

他的非暴力不合作战略改变了游戏规则，推翻了原有的制度。

问题解决的方法有很多，面对不同情境，有一系列解决方法可供选择。

然而，要想看到问题的两面性，并在它们提供出“共同边”时快速和有创意地处理好，这完全是意愿和能力的问题。

2×2思维方式和优秀的问题解决法之间的关系在构架和态度上显露无疑。

2×2构架是开放和反射式的，它能快速地迭代组织能力、想象能力和实践能力。

态度是试探性的，要把张力和矛盾当做主要的组织原则。

寻找并利用核心张力的过程会让我们不断地向问题靠拢，确保我们处理的是真正相关的问题。

幸运的是，2×2思维方式所必需的核心元构架和方法是可以学习并加以应用的。

当然，我们在面对各种问题时，首先要找出可供选择的解决方法，并挑战自己的临场反应。

战略、组织和个人应用在过去二十年商业与咨询实践中，我们经常会被使用2×2矩阵解决商业问题的人所迷惑。

有些时候，2×2矩阵可能是一种众所周知的矩阵，像BCG矩阵，或是一种对风险和回报的评估。

但就像本章第一个案例那样，它最有可能是某人的自发产物。

在探讨本书的过程中，我们被问及一个极其困难的问题：在我们看来，最佳2×2构架是哪一个？

## &lt;&lt;困境中的决策力&gt;&gt;

这就像被问到我们最爱自己的哪一个孩子一样。

然而令人吃惊的是，少数几个不错的构架确实出现在我们的脑海中，这并不是因为它们是最好的构架，而是因为它们能够更直观更突出地代表我们要在这里探讨的三种 2×2 构架。

在随后的讨论和介绍中，我们发现，重述这三种构架是让人们快速掌握 2×2 矩阵的结构、广度和关联性的最佳方式。

提出一个案例之后，我们鼓励大家通过思考自己的状况来尝试这种方法。

如果你已经开始了 2×2 学习之旅，我们建议你也尝试一下。

战略构架伊戈尔·安索夫在 1965 年提出了产品 - 市场矩阵（见图 1—2），他利用这个矩阵开展了商业战略的现代实践活动。

对于企业而言，两个最重要的战略杠杆就是它生产的产品或提供的服务，以及产品或服务投放的市场。

而每个杠杆又会存在两种状态：已有或新生。

市场中既存在现有顾客，又存在着潜在顾客。

同时，我们可以销售更多的现有产品或服务，也可以对其进行更改。

结合这两组可能性，公司可以在一定程度上有效地作出战略选择构架。

这种构架既有助于分析研究和决策的制定，又便于与其他人进行交流。

简单的分析产生的四个战略选项不仅简单明了，又具有帮助性。

按照安索夫的说法，最简单的第一选择就是向现有顾客销售更多的现有产品或服务。

而当一种新产品受到热烈欢迎，并且还存在着很大的需求空间时，企业就应该选择市场渗透战略（Market Penetration）。

左上方和右下方象限中的战略选项比较难以实施，但在适当的条件下，它们也是完全可以采取的。

例如，如果一种产品在一个市场中证明了自己的价值，那么最应该做的事情就是利用来自于上一个市场的经验和见证，对这种产品进行广泛宣传。

此外，公司也可以依赖已建立的信任感和对顾客群的需求及喜好方面的了解，向满意顾客和忠实顾客销售新产品。

右上方的选项应该非常谨慎地选择，通常只有其他三个选项无法实现的时候才能应用。

当产品未得到肯定以及市场鲜为人知时，成本和这种分析的逻辑性是显而易见的。

索尼是世界上最受好评的品牌之一，索尼公司自 1946 年由井深大和盛田昭夫创建以来，通过源源不断地提供创新型电子产品，发展成为全球性的大公司。

这些电子产品包括第一台磁带录音机、晶体管收音机、特丽珑电视、随身听、CD 和迷你光盘。

井深大负责管理技术人员，确保他们能设计出世界顶级的产品，盛田昭夫则负责规划并指导那些有助于公司成长及声誉增加的市场准入策略，两个人配合得非常默契。

用安索夫的话来说，索尼的开放性战略正是左下方象限的战略选项——提高产品质量，并把它们销售给不断增加的日本顾客。

从 1950 年的磁带录音机技术到 1955 年的晶体管收音机，这个公司通过把新产品销售给现有的忠实顾客，成功地扩展了它的产品组合。

在短时间内，它就成为了本地市场中的金牌品牌。

到了 1960 年，索尼在纽约打开了第一个海外市场——进入了图 1—2 右下方的象限（市场开发）。

尽管在困难时期，公司的领导者会临时采取某些措施，但他们始终都秉持着创办者的愿景和价值观，持续不断地促进企业的成长。

最具有争议的决策可能就是强力进军娱乐业。

公司在 1988 年收购 CBS 唱片公司的前提下进军音乐市场，在 1989 年进入电影市场，并收购了哥伦比亚电影公司。

在过去 30 年中，消费性电子产品始终是他们的主导产品，而这一举动则表明他们已舍弃了惯有的业务模式。

娱乐价值与可以触摸到的电子产品是完全不同的。

另外，尽管热爱电影的人们对索尼非常熟悉，但他们并不会把它看成是一家娱乐公司。

## <<困境中的决策力>>

这个战略正是对应着图 1—2 右上方的象限。

正如预言的那样，与之前的商业项目相比，这条路要坎坷得多。

当然，你的业务与索尼公司的业务相比可能是小巫见大巫，但二者却会出现相同的压力和问题。

你的业务存在的基本是什么呢？

即使你受雇于政府机构或是个体经营，这个问题仍然是需要高度重视的。

现在我们假设要按照现有的价值资源来开发业务。

为了保持顾客忠诚度，你们的组织应该转而提供新的更好的出售物吗？

你们的组织及时地想到要开发其他市场，以此来吸引一些需要现有出售物的新顾客吗？

现有的顾客群可能并不需要你们更多的服务，而其他人却恰恰有所需求。

此外，考虑风险性更大的多样化方法可取吗？

索尼公司可能并未完全意识到这个问题，但它的确作出了这一举动。

<<困境中的决策力>>

媒体关注与评论

## <<困境中的决策力>>

### 编辑推荐

《困境中的决策力》编辑推荐：无论是工作中还是生活中，我们都会面临多重选择的矩阵困境。这个时候，我们需要一个有效的工具帮助我们做出最为明智的选择，这个工具就是 $2 \times 2$ 矩阵模型。这本书可以帮助读者充分认识并发挥 $2 \times 2$ 矩阵的力量，提升自身的困境中的决策力。

<<困境中的决策力>>

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>