

因為據傳產品裡某種「新改良」的成分出了問題，  
紐特力公司回收暢銷的運動營養補給品。  
沒想到，後來證明是誤會一場。  
這起烏龍事件，讓執行長開始思索：  
「為什麼公司的決策總是導致不良後果，  
令我們困擾不已？」

為何總是判斷錯誤？

# 決策變失策 All The Wrong Moves

大衛·葛文 David A. Garvin

1月冷冽的天空，讓明尼亞波利市籠罩在灰濛濛的晨曦中。這天早上，唐恩·里夫金（Don Rifkin）醒來時，全身上下的每個細胞都仍很疲憊，想繼續蒙頭大睡，但鬧鐘一直響，讓他不得不拖著困頓的身體起床。他按掉鬧鐘按鈕，穿上超大型的土耳其浴袍，蹣手蹣腳走出臥室，並輕輕地帶上房門，讓他妻子繼續睡覺，然後走到廚房打開咖啡機。

唐恩坐在廚房餐桌前，睡眼惺忪地敲著筆記型電腦的幾個按鍵，開始瀏覽他最喜歡的股票討論區。他掃視寄件者清單，看到「史丹」的名字旁邊有一個紅色驚嘆號，標題是

「壞消息！」他看過裡面的訊息後，倒抽了一口氣。上面是這樣寫的：

有人知道華利·庫明斯 (Wally Cummings) 剛從第朋西公司 (Dipensit) 辭職嗎？因為他在履歷上作假——他根本沒有加州大學柏克萊校區的博士學位！這件事一旦公布，股價就會應聲下跌。

唐恩覺得有點反胃，一年前，他任職的紐特力 (Nutrorim) 公司，收購了第朋西公司的少許股份，「唉，我就覺得那傢伙不值得信任，」他嘟囔著。

不當決策又一樁

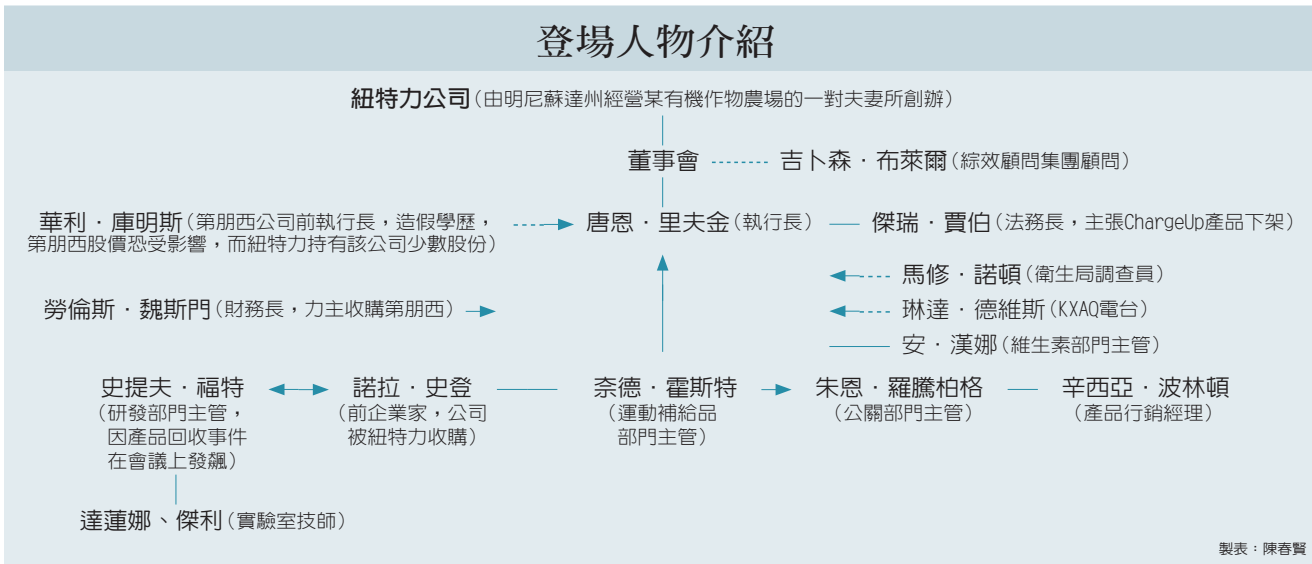
他回想起紐特力急進的財

務長勞倫斯·魏斯門 (Laurence Wiseman) 主張購買第朋西公司股份時，強烈地認為這家小公司可能是未來絕佳的收購對象，那時候，整個決策流程似乎進行得很順利，公司還成立一個小組委員會，詳細審查收購決定。唐恩依稀記得，公司裡有一些關切的聲音出現，有人甚至質疑這家新興公司執行長庫明斯的資歷。最後，小組委員會雖然好像表達了疑慮，資深團隊還是支持這項決策。

唐恩把他的浴袍抓得更緊。過去一年來，紐特力因為一連串不當的決策而深受其害。事實上，那就是今天開會的原因。公司請了一位顧問審查公司的決策

流程，那位顧問和資深主管們做了個別訪談，早上會提出訪談結果。

直到去年春天，紐特力仍是業界龍頭。1986年，明尼蘇達州一位有機作物農場主，跟他的妻子創立了紐特力公司，透過直銷的配銷網絡銷售產品。1989年，公司聘請唐恩擔任執行長。由於眾多醫生和私人教練的推薦，紐特力的產品逐漸在全國引起注意。接著，一位著名奧運選手的認可，更讓公司加強體能的有機運動營養補給品ChargeUp大賣。因此，紐特力增加了數百名新員工，擴建生產設施，並收購了兩家生產維生素的企業。1997年上市後，公司與營養品商店和



本個案公司與故事情節皆為虛構，旨在表達一般管理上的兩難困境，並由專家學者建議具體可行的解決方案。

健身房簽訂專賣協議，更擴大了ChargeUp的銷售管道；2002年，ChargeUp已成為市場上最暢銷的加強體能運動營養粉。

接下來的一年，當新配方ChargeUp進入最後開發階段時，唐恩和研發部門主管史提夫·福特（Steve Ford）經常穿著白袍，走過公司閃爍著銘黃和白色磁磚的巨大實驗室，巡視技師用來碾碎種子和混合所有有機成分（其中包括紐特力的各種維生素，和營養補給品產品線）的不鏽鋼桌。

## 落實決策民主化

「達蓮娜（Darlene），你好嗎？」唐恩向一位實驗室技師揮手。這位技師戴著手套、帽子和口罩，沿著走廊推著矮輪手推車，唐恩雖然只能看到她戴的胡桃色鑲邊眼鏡，但從她眼睛四周的細紋，還是可以看出她正在微笑，也聽到她簡短地回答：「很好，謝謝老闆。」

唐恩喜歡待在實驗室裡，雖然他是經理人，不是科學家，但他愈來愈熱中於學習微生物學；每天他都學到與紐特力產品營養優點相關的一些新事物。他也很相信走動式管理。從一開始，他就努力要在紐特力營造一個快樂、參與式、民主的文化。這一點似乎相當容易做到，因為大部分員工來自明尼蘇達州的明尼亞

波利地區，那裡素來就以和氣禮貌（Minnesota nice）著稱。而唐恩提倡這種企業文化，也是一種反抗權威的行為。唐恩剛從商學院畢業，在某家零售連鎖店任職時，就曾和他公司的獨裁執行長發生過嚴重爭吵。

當然，「明尼蘇達州和氣文化」也有些例外，特別是高階主管中較有競爭野心、工於心計的人。魏斯門、福特和其他一群人，他們經常會塑造強烈的意見，並積極地推動。此外，唐恩有自己的意見，而且經常會表達出來，他也努力保持公司決策流程的透明化和民主化，並強調廣納建言的必要性。

史提夫走到一個桌子旁邊駐足下來，有一位技師正在將兩大罐覆盆子顏色的粉末，混合到兩大杯的水中。「嘿，傑利（Jerri），介意唐恩做隱瞞測試嗎？」他問道。

「一點也不，這是我的榮幸，」傑利回答，他從一個大杯子倒了一點液體到兩個杯子裡。

「請閉上眼睛，」史提夫說。唐恩照做，史提夫拿其中一杯給他。「喝掉吧！」

唐恩啜飲第一杯，認出是ChargeUp熟悉的味道，它聞起來像乾覆盆子、新割的草和燒焦吐司的綜合體。

「先喝一口水再試下一杯，」史提夫提議。唐恩喝了一

些，然後嘗試第二杯。

「怎麼樣？」史提夫詢問。

「沒差別，」唐恩張開眼睛，看著史提夫。

「那正是我們想要聽到的，」史提夫說：「兩者唯一的差別在於，第二杯加了Lipitrene。」

「啊，」唐恩說。在紐特力實驗室中開發的Lipitrene，是有機油和種子的新組合，顯然可以加強燃燒脂肪。史提夫像新手爸爸一樣，對這項新成分備感驕傲。

「我們已經完成所有的測試，現在我們正在收集關於味道的最終意見，」史提夫說，他的眼睛閃閃發光。「行銷和銷售的交遞程序已經就緒。」他停了一下，「事實上，我受邀參加2點舉行的產品行銷會議。你會參加嗎？」

「我會進去一下，」唐恩回答：「至少待一下。」

## 會議上的雜音

會議一開始相當平和。產品行銷經理辛西亞·波林頓（Cynthia Pollington）提出新配方ChargeUp三個最終設計，這三種設計，都以斗大浮凸的字母在外包裝上貼著「現在添加Lipitrene」。她請在座每個人提供意見。最後，包括史提夫和唐恩等大多數人都喜歡燙金字母的

標籤，但問到諾拉·史登（Nora Stern）的意見時，這位前一年才被紐特力收購公司的前企業家反對這麼做。

「我一定要投票嗎？」她問道。

「我們希望妳提供意見，所以請說，」辛西亞表示。

「好，那我就說了，」諾拉回應：「我知道這整件事已成定局，但我不了解，有這麼強烈的需求要改善ChargeUp嗎？它原本就非常暢銷了，為什麼要修補沒有壞掉的東西？」

史提夫反駁說：「諾拉，妳搞不清楚自己在說什麼。」每個人都盯著史提夫看，現場頓時異常安靜。

唐恩跳進來，他覺得有必要恢復和平。「這樣吧，諾拉和史提夫，這個話題就此打住，好嗎？」

到了9月底，也就是第一季季末，在大明尼亞波利市的測試市場，添加Lipitrene的ChargeUp銷售量，比標準產品躍升20%。先在全州、繼而在全國發表產品的計畫，進行得相當順利。唐恩很高興。在一項員工大會上，他請史提夫和ChargeUp團隊起立接受表揚。「你們展現了團隊精神，使紐特力成為市場領導者。」他一邊說，一邊向史提夫點頭，這時，與會者報以熱烈的掌聲。

## 回收產品大論戰

電話是在10月5日打來的。「里夫金先生，」一個男人的聲音說：「我叫馬修·諾頓（Matthew Norton），是明尼蘇達州衛生局的調查員，我打電話來，是因為我們正在調查11宗腸胃炎病例，這些病患都服用過添加Lipitrene的新ChargeUp營養補給品。」

「什麼？你們確定嗎？」

「很遺憾，已經確定，」調查員回答：「受波及的人都是席德健身房的會員，他們都說自己

## 從一開始，他就努力要在紐特力營造一個快樂、參與式、民主的文化。

是在9月25到29日間在那裡使用這項產品，受害者的年齡介於19到55歲。」

唐恩覺得自己臉上失去血色。「你是在告訴我，這批產品必須被回收？」

「我沒有權限或證據可以要求你這樣做，就目前來說，我只是希望你配合調查行動。據我所知，這項產品的配銷僅限於雙子城地區，對吧？」

「對。」

「還好是這樣。我建議，你可以考慮自發性回收，」他在掛電話前這樣說。

唐恩請他的助理立刻通知公關、銷售、研發、運動補給品、法務等部門召開緊急會議。

當他向團隊敘述他和調查員的討論內容時，公關部門主管朱恩·羅騰柏格（June Rotenberg）臉色愈來愈難看。唐恩一說完，她就發表意見。「我剛檢查了我的語音信箱，」她說：「KXAQ電台的琳達·德維斯（Linda Dervis）有留言。在身體不適的

人當中，一定有一個人和她聯絡過，」她環視全場，「各位，一旦這項消息公布，事情很快就會愈演愈烈。」

法務長傑瑞·賈伯（Jerry Garber）插話說：「我想我們別無選擇，只能從貨架撤下ChargeUp，」他說：「如果不這樣做，我們可能會面臨集體訴訟。談到公關問題……」

「我們為什麼要考慮回



收？」運動補給品部門主管奈德·霍斯特（Ned Horst）問道：「產品並沒有問題，我很清楚，因為從產品上市以來，我就一直服用。」

「我懷疑你說法的正確性，」傑瑞補充說：「而且回收產品會讓我們付出代價。」

「還好我們還沒有擴大配銷，」唐恩說。

「回收的費用很高，」朱恩說：「但在這種情況下，我贊成傑瑞的說法。此外，想想看不回收有危害風險的產品，會付出什麼代價？」

「該死！各位，ChargeUp絕不可能不安全！」史提夫大聲說，一隻手拍打會議桌。「我們花了整整兩年測試Lipitrene，我們對動物和自願者進行各種毒性研究，又對人體進行另一個層次的臨床實驗，」他緊盯著朱恩，

「如果你們需要我向衛生局、記者或任何人為ChargeUp辯護，我有大約五十萬頁的文件可以拿給他們看。」

「我們當然相信你，史提夫，」朱恩回答：「但那種回應看起來可能像是自衛，而且可能會產生反效果，」她用祈求的眼神看著唐恩，「我已經擬好新聞稿，裡面寫著我們會完全配合任何調查，但那樣做還不夠。大眾的記憶總是停留在危機的處理方式上，而非危機本身。人們只會

記得我們花了多久的時間採取行動。」

突然間，每個人都開始說話。史提夫反對朱恩的立場愈來愈堅定，而朱恩試著要讓他從大眾的角度來看事情。奈德公開表示，擔心紐特力與席德健身房和其他通路伙伴的關係。傑瑞試圖要提醒每個人著名的回收產品個案，像是嬌生（Johnson & Johnson）製藥公司面臨的泰諾（Tylenol）危機、鈴木（Suzuki）汽車公司回收2002和2003年車型，並提到這些公司的處理方式。

## 讓人高興不起來的 好消息

會議室裡的喧囂聲愈來愈大，唐恩覺得很挫折，示意要大家安靜下來。

「我們這樣談不會有什麼進展，」他說：「現在要思考的第一個問題是，如果決定回收，是依據什麼標準？我們該用什麼角度達成這個重要的決定？要用這個架構來想出答案，而且要很快就想出來。你，你，和你，」他指著朱恩、傑瑞和奈德說：「盡可能找出相關資料，並在24小時內完成分析。我會再和大家開會，擬出初步的看法。明天早上8點，我會召集所有資深主管開會，到時你們可以提出調查研究的結果，然後大家再表決。」

他緊盯著史提夫，史提夫眉頭深鎖。「史提夫，我要你暫時退出討論。你對這件事稍嫌激動了些，我需要的是冷靜的分析。你在明天早上的會議可以暢所欲言。」

隔天早上，在聽過分析和預測後，大多數資深主管很快就同意小組委員會的看法：回收產品是唯一的選擇。會後，朱恩發出一份新聞稿宣布公司的決定，新聞稿裡包括唐恩的一段談話，他向大眾保證紐特力「正在盡全力配合調查」。

兩星期後，唐恩接到馬修·諾頓的另一通電話。「好消息，」他說：「原來那些病患是在健身房果汁吧吃了不乾淨的食物。」

唐恩倒抽一口氣。「所以說這件事與紐特力無關？」他問道。

「是的，完全無關，」調查員回答：「我們今天會發布新聞稿說明這件事。」

## 半強迫徵召自願者

當紐特力15位高階主管在會議室坐定時，大家已開始熱烈地交談。顧問靜靜坐在唐恩的右手邊喝著咖啡。

「好，會議開始，」唐恩說：「大家都知道，今天早上綜效顧問集團（Synergy Consulting Group）的吉卜森·布萊爾

（Gibson Bryer）會提出初步的研究結果。但首先由我快速回顧一下，為什麼我要在董事會的全力支持下，進行這項流程評估。」

唐恩指出，董事會最近因一份分析師報告很受鼓舞，報告指出，對「一家在各方面一向都能作出明智決策的健全公司而言」，有關ChargeUp的一連串不幸事件是「意外受挫」。儘管分析師還是跟大眾建議可以「購買」紐特力的股票，但董事會成員很關切這件事對ChargeUp品牌造成的傷害，堅持要確定這類事情絕對不會重演。為此，董事會強烈建議進行徹底的流程評估。曾和董事會中兩位擔任過執行長

預測結果的決策來說，比方說如何改善配銷網、是否要改變平面廣告等，公司的流程似乎相當有效。」他按到下一張投影片。「但如果涉及輸贏未定的不確定局面，決策流程就不靈光了。」他又按了一下，「但關於流程本身的內部運作情況，初步的調查顯示，大家的看法不一。」他按到下一張。

「有些人覺得公司太講求共識，而且沒有及時完成事情。」他按了一下。「其他人說現在的決策流程很好，但還是有人偶爾會覺得有些沮喪，希望執行長更常作出果決的判斷。」他又按了一下。「有些人說，公司善於處

感謝他。「該是會議結束的時候了，但在結束前，我需要三名志工參加小組委員會，」他說：

「我們和吉卜森下個階段的工作，是為公司制定一個更好、更有彈性的決策流程，這個流程適用於承平時期的，也適用於非常時期。有人要自告奮勇嗎？」

沒有人自告奮勇。後來，維生素部門主管安·漢娜（Anne Hannah）和奈德舉了一下手。唐恩環視整間會議室，然後看著前企業家諾拉。「諾拉，我希望妳加入小組，」他說：「妳的觀點一直很寶貴。」

## 專斷決策的時候到了

「嘿，諾拉，」史提夫在散會時向諾拉揮手，挖苦地說：

「恭喜妳自告奮勇參加。有好戲可看了。」

唐恩正在和另一位經理談話，他假裝沒聽到。幾分鐘後，他走到諾拉的辦公室敲門。「有時間嗎？」他把頭探進門裡說。

諾拉點頭，唐恩靠著她辦公桌的一角。「妳對被點名參加小組委員會這件事好像不太高興？」唐恩安慰地說。

「不會，」諾拉顯然惱羞成怒。「我現在忙著處理這項行銷發表活動，還有其他更重要的事要做。而且說實在的，」她繼續說：「我很厭倦這一切紙上談兵的廢話。」

## 「它原本就非常暢銷了，為什麼要修補沒有壞掉的東西？」

的董事共事過的吉卜森，是擔任顧問的「當然選擇」。

當第一張 PowerPoint 投影片出現在會議室螢幕上時，有人關掉電燈。「我要感謝每一位在過去一個月接受我訪談的人，」顧問開始說：「從我初步的發現來看，大家對紐特力決策流程的成效，有些看法一致，也有部分不一致。「你們告訴我，對可

理艱難的問題；其他人說，衝突往往被壓下來或加以掩蓋，最後造成積怨。」他按到最後一張。

「有些人覺得公司的文化民主而且包容；其他人則擔心聲音大才會有人聽。請開燈。我想有很多人都想提出問題。」

有些人舉手，布萊爾花了45分鐘，有條不紊地解答疑慮。唐恩看了一下時鐘，然後站起身

「我挑選妳，是因為妳在資深主管會議中似乎很壓抑，」唐恩回答，盡量表現得很溫和，「妳知道，ChargeUp這件事，讓我們真正有機會檢視漏洞在哪裡。妳從別家公司來，而且有很多聰明、新鮮的點子，我認為，妳正是可以把這些問題端上檯面的人。」

「唐恩，我很感謝這一點，而且我完全可以理解你為什麼這麼做，但在我原來的公司，一切決策都在會議室內決定，在作好決策前，任何人都不能離開會議室。而在這裡，一切事情似乎都要靠辯論，」她嘆氣，「你知道嗎？這種顧問主導的委員會，只是更進一步證明問題出在哪裡。自從我來到這裡，參加過太多為開會而開的會議。」

她緊抿著嘴唇，「也許現在你該用更專制的方式來作決策。」

（林麗冠譯自 “All The Wrong Moves,” *HBR*, January 2006）

---

### 問題：到底什麼才是紐特力的正確決策流程？

以下，四位專家學者將提出精闢的建議。

---

#### 大衛·葛文

（dgarvin@hbs.edu）

哈佛商學院克里斯滕森（C. Roland Christensen）講座企業管理教授。