

How the Wise Decide

THE
LESSONS
OF 21
EXTRAORDINARY
LEADERS

领袖的决策

21

位领导大师公认最有效的6条决策原则

[美] 布琳·济科豪瑟(Bryn Zeckhauser) 著
艾伦·萨多斯基(Aaron Sandoski) 著
叶盛龙 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领袖的决策 / (美) 济科豪瑟, 萨多斯基著; 叶盛龙译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11673-0

I. 领…

II. ①济…②萨…③叶…

III. 决策学—通俗读物

IV. C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 023582 号

领袖的决策

[美] 布琳·济科豪瑟 著
艾伦·萨多斯基

叶盛龙 译

Lingxiu de Juece

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷有限公司

规 格 140 mm×210 mm 32开本

版 次 2010年3月第1版

印 张 7.125 插页2

印 次 2010年3月第1次印刷

字 数 107 000

定 价 35.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

Bryn Zeckhauser and Aaron Sandoski: How the Wise Decide: The
Lessons of 21 Extraordinary Leaders.

ISBN 978-0-307-33973-7

Copyright © Bryn Zeckhauser and Aaron Sandoski, 2008

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright

© 2010 by China Renmin University Press.

This translation published by arrangement with Crown Business.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Crown Business 通过 Andrew Nurnberg
Associates International Ltd. 授权中国人民大学出版社在中华人民
共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方
式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要读的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成掣

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



一切为了您的阅读体验

老 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理
智慧

营销
智慧

商业
智慧

湛庐
教材

幸福
绘

典藏
大师

同花
顺

心
视界

财
富汇



老 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



老 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·出品”的字样。



老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化 2008 年获奖书目



★《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“**第四届文津奖**”十本获奖图书之一，唯一一本获奖的商业类图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。



★《牛奶可乐经济学》、《以人为本的企业》

搜狐、《第一财经日报》“**2008 年十本最佳商业图书**”。

《以人为本的企业》凝聚人的无限力量！颠覆传统管理模式的企业革命！



★《巴菲特之道》

“**2008 和讯华文财经图书大奖**”的“**大众投资类**”大奖。

巴菲特家人与挚友为您零距离解析——巴菲特一生奉行的财富与人生哲学！

★《企业的人性面》、《决断》

《商学院》杂志“**2008 年十本最具商业价值的商业图书**”。

《决断》诠释领导者最重要的能力素质的伟大著作！

《企业的人性面》管理思想大师麦格雷戈一生唯一著作 50 周年纪念版。



★《撬开苹果》、《买》

《今日美国》杂志 (USA Today) “**2008 年最佳商业图书**”。

《撬开苹果》探索史蒂夫·乔布斯的传奇，走出属于你自己的路。

《买》听着！这才是购买的真相！



★ 希腊三部曲：《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》

新闻出版总署“**第六次 (2009 年) 向全国青少年推荐百种优秀图书**”之一。

“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境、伊甸园与镜中世界，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。





湛庐文化 · 出品

Cheers Publishing

延伸阅读

《成功做出战略决策》

- ◎ 世界最具影响力的十大管理大师
- ◎ 唐诺森和洛希联袂打造的经典之作
- ◎ 12家成功企业10年的决策经历真实再现

《决断》

- ◎ 蒂奇与本尼斯带来的一堂关于决断的速览课
- ◎ 提供了在对的时间做出正确决断的工具
- ◎ 成功领导的最佳心智、近代新兴的决策科学技术

《向领袖学习领导力》

- ◎ 来自哈佛大学肯尼迪政府学院的非凡智慧
- ◎ 解决领导者面临的六类最常见的领导力挑战
- ◎ 新加坡前总理李光耀、管理大师本尼斯倾情推荐

《领导是怎样炼成的》

- ◎ 来自世界顶级咨询公司埃森哲的领导力研究成果
- ◎ 展示对领导生涯中各种复杂力量的独特理解
- ◎ 提供了成为更有效领导的直接路径
- ◎ 有助于各领域的人们充分挖掘自己的潜能

《故事的领导力》

- ◎ 《金融时报》年度最佳商业图书
- ◎ 领导力语言的终极秘密
- ◎ 西方企业界的“故事大王”丹宁全新力作

《管理的真相》

- ◎ 当代顶尖商学大师的突破性观念
- ◎ 走出管理的迷思，走出企业的迷失
- ◎ 面对真相做个有智慧的领导人



目 CONTENTS 录

引子 生死关头，他们如何决策 [1]

第1章 寻找根源 [7]

领导每天坐在办公室做控制预算、预测销售额，这样没错。但是，领导大师们并不是这样做。他们拒绝瓶装矿泉水，而是亲自划着小船，逆流而上，找到有清冽甘露的泉眼。你忽略的那些正是他们想要的！

最善于寻找根源的领袖：

|| 美国最高法院大法官 斯蒂芬·布雷耶

|| 星巴克咖啡前总裁及首席执行官 奥林·史密斯

第2章 野蛮会议 [51]

关键时刻的重要决策，老板召集一群人进了会议室，大家围桌而坐，目露凶光，又叫又嚷，就差大打出手了。你相信这样野蛮的会议是卓越领袖们决策的法宝吗？

最爱开野蛮会议的领袖：

|| DEKA 研发公司创始人 迪安·卡门

|| 摩托罗拉公司前主席及首席执行官 鲍勃·高尔文

第3章 风险恐惧 [85]

人们总是害怕失败，不愿意承担风险。这是与生俱来的心理现象。如何克服这种“损失规避”的心理，制定正确的决策，领袖们有话要说。

最不怕风险的领袖：

|| 黑石集团联合创始人、主席及首席执行官 斯蒂芬·施瓦茨曼和彼得·彼得森

|| 奥美公司首席执行官 谢利·拉扎勒斯

第4章 远见卓识 [125]

公司的愿景规划总是被短期决策所吞噬。10个领导有9个会说，这是不可避免的公司管理的痼疾。只有1个领导会兼顾公司愿景和日常决策，他就是我们的领导大师。

最具远见卓识的领袖：

|| 美国运通公司前主席及首席执行官 哈维·戈卢布

|| 希悦尔包装公司前主席及首席执行官 德莫特·邓菲

第5章 用心倾听 [151]

不是要你竖起耳朵仔细去听，而是要明白为什么要听。领袖们总是静静地坐在那里，倾听的同时大脑高速运转。他们会提问、质疑，并且直击要害！

最善于倾听后决策的领袖：

|| 新加坡总理 李显龙

|| 百特国际有限公司前主席及首席执行官 弗农·劳克斯

第6章 贯彻到底 [183]

伟大的决策 + 无法执行 = 0。你必须要了解领袖怎样又狠又硬地执行决策，才能成为一个领袖，而不只是一个领导。

执行决策最坚决的领袖：

|| 美国联邦国民抵押贷款协会前主席 大卫·马克思韦尔

|| EMC 公司前主席及首席执行官 麦克·鲁特格斯

附录1 决策方法论 [205]

附录2 决策尖峰调查 [211]

生死关头， 他们如何决策

引子

How the
Wise Decide

是否采取行动，是个问题。

约翰·怀特黑德（John Whitehead）知道，做决策的时刻已经迫在眉睫。竞争对手们早已采取了行动，而高盛公司却还在犹豫不决。

多少年来，高盛公司一直与华尔街另外4家顶级投资银行明争暗斗，争夺美国大型企业客户（这5家投资银行都足以让客户富甲天下）。摩根士丹利是第一个转战其他战场的公司，它于1974年7月帮助国际镍业公司对一家公司进行恶意收购。一家公司通过金融手段控制另一家公司，这本不可思议的方法一下子成为了现实。不久，这种狂热的思想便向四周蔓延开来。许多人都处于进退两难的境地：

要么去吞并，要么被吞并。其中的风险不言而喻，但投资银行的客户却愿意出巨资进行这种恶意的收购。然而在疯狂收购肆虐的时候，高盛의 合伙人们却只能成为旁观者，因为公司联合主席怀特黑德先生始终保持缄默，没有建议公司的客户进行这样的恶意收购。

怀特黑德当然知道此举会让客户获利，而且如果不这样做还可能让众多客户弃他而去。然而他却仍坚持认为，这样做并不会为客户带来真正的好处。恶意收购很可能让双方两败俱伤，被收购公司的总裁通常愤懑而去，而合并后的公司也并不会获得期望中的回报，因此他断言这定会是桩不划算的买卖。

怀特黑德最终决定：高盛公司将不会为客户提供任何有关恶意收购的服务。他希望公司能够成为“致力于公司整合的投资银行”。

“我们还是认为商业道德是业务的关键，最终人们还是希望选择他们最信任的投资银行，而不是与最大或者市场份额最多的投资银行进行合作，”他说。这样的决策立即得到了反应。一个客户弃高盛而去，选择了另一家投资银行，帮助它进行恶意收购。高盛公司的竞争对手们很快就因此大赚了一笔。一些高盛的合伙人抱怨公司放着钱不去赚，而其分支机

构的雇员们也只能看着在其他银行工作的朋友将大把大把的钞票带回家。但怀特黑德还是斩钉截铁地认为：高盛永远将目标定位在整合公司上。

这时，乾坤逆转。由于高盛公司立场坚定，很多受到收购威胁的公司转而投向高盛，希望高盛能够帮助它们与对手抗争到底。除此之外，那些尚未受到收购威胁的弱势公司的领导者也找上门来，请高盛出谋划策，因为他们坚信高盛能够开启明天的辉煌之门。万事开头难，但怀特黑德拒绝支持恶意收购的决策反而让他少了很多的竞争对手，占领了公司整合业务的大块市场。怀特黑德的一个决策让公司失去了获得大量利润的机会，这在华尔街已经成为了传奇。虽然一开始运营成本大幅增加，但高盛所营造的商业气氛最终让其在华尔街声名大振。

做出重大的决策并非易事，然而，只有经历了风雨才能够见到彩虹。事实证明，有超过80%的新产品在上市后都默默无闻，一半的公司在并购之后反而成本剧增。这足以说明在如今的商业环境中，决策的制定与实施都是难上加难。

刚升任为管理者时，我们会感到在重大问题上做出决策十分艰难。即使我们在哈佛商学院和麦肯

锡咨询公司接受了很多此类培训，但还是会在重大决策面前一片茫然。约翰·怀特黑德是如何做出那样传奇决定的，我们无从知晓，但我们希望能够像他一样英明神武。无独有偶，格伦·哈伯德（Glenn Hubbard）在成为哥伦比亚大学商学院院长之前就说过，即使是从最棒的商学院走出来的学生，也会去深入地研究决策的过程，因为它对成功起着至关重要的作用。他说：“我对从哥伦比亚出来的 MBA 学生，或者从哈佛商学院及其他名牌商学院出来的学生有些许担忧，他们虽然有技能和技术的优势，但实践能力较差，没有识别和把握机会的能力，而只有这些能力才能真正将他们变成合格的商人。”

当找不到如何做出重大决策的有效办法时，我们决定先回答一个简单的问题：**真正成功的领导者是如何做出决策的呢？**

我们总结的方法很直接：**寻找根源**。我们找到曾经做出过重大决策的人们，询问他们是如何做到的。我们询问非常成功的领导者有关他们做出的最艰难的决策，决策制定的精华也就自然而然地浮出了水面。最后，我们将最初的视角——“寻找根源”作为我们的第一条法则，并无数次得到了我们所采访的领导人的认同。