

DECISION
MAKING

决策 穿越时空

用精准的决策方法解决企业未来的问题

中粮集团副总裁 马建平

巴黎欧莱雅中国区副总裁 张耀东

益海嘉里集团总经理 陈波

爱乐活CEO 蔡虎

维达集团副总裁 何惠献

胡润百富榜CEO 田能幸

倾情推荐

穆兆曦 • 著



清华大学出版社

穆兆曦
经典
决策系列

DECISION
MAKING

用精准的决策方法解决企业未来的问题

决 策

穿越时空

穆兆曦 • 著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

决策/穆兆曦著. —北京:清华大学出版社, 2012.11

ISBN: 978-7-302-30189-9

I. ①决… II. ①穆… III. ①企业经营管理—管理决策—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第223327号

责任编辑:史 涛
封面设计:汉风唐韵
责任校对:杨 阳
责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:18.75 字 数:298千字

版 次:2012年11月第1版

印 次:2012年11月第1次印刷

定 价:48.00元

产品编号:049107-01

决策之要，关乎命门

段传敏

几乎是一口气读完《决策》书稿，没有丝毫疲累的感觉，反而感到兴趣盎然。

作者穆兆曦不愧是营销方面的专家，深谙沟通的原则，把一个看似枯燥的话题写得活泼有趣，引人入胜，这里面不仅有文字方面的驾驭能力，更有对读者需求的关键把握和回应——而一直以来，许多“专家”太过关注自身思想力的总结和理论的完善，却搞得读者恹恹欲睡，不忍卒读，实在与其“营销”业者的身份大相径庭。

闲言少叙。

穆兆曦是我的朋友，十年前相识。那时我刚刚创办一本营销杂志，对宝洁的营销非常感兴趣，策划了一期《宝洁系》的采访报道。那时刚刚创业的穆就是受访者之一。之后一直对他们创办的优识公司抱有浓厚的兴趣，因为我一直比较诧异他们竟然能够将宝洁的系统管理方法成功地嫁接到一个咨询公司的运作上，甚至连一个大学学生的培训都做得相当扎实，几个月下来，与客户会面目标清晰、专业严谨、注重跟踪，完全不像个新创立的咨询公司（据我观察，像这类的创业公司往往是业务为先，管理粗放的）。

之后，我又听闻穆兆曦竟然与国内的企业合作起了“营销外包”的“破冰”行动，即将企业的营销业务承包下来，穆本人又亲自进驻企业当营销主管，自己组建团队、设计业务模式、进行渠道管理、开展营销推广，像“营销雇佣军”一样！这让我惊讶不已。因为我虽听闻过国内有咨询公司开展如是模式，但一个出身跨国公司的咨询师能够与国内企业成功合作已属相当不易，他竟然敢率部进驻营业额仅数亿的民企，难道他不担心从理念、文化到管理水平的巨大差异么？

事实的演进结果证明这些担心纯属多余。三年合作下来，企业的销售额从几亿扩大到十几亿，企业并且成功上市，穆所在的优识自然获利颇丰，一举成名。

我极力推崇这一故事的原因有三：一、有跨国公司出身但咨询本土公司业务较成功者少之又少；二、咨询公司敢于对营销实战结果出具保证并力促成功者寥寥；三、企业在营销变革之时强调系统管理且能两全齐美者难上加难。这三点结合起来，国内咨询界可以一拼者我几乎没有见过！

固然，每家咨询机构都拥有自己的业务模式和服务特色，作为企业的甲方不应贪求。但穆兆曦及其所在的优识用成功实践证明了一种企业“最喜欢”的方式：实战出效益、管理出效益、战略出效益。当然，前提是，企业主必须“忍受”决策权、管理权“旁落”所造成的寂寞感和成功时给予大额奖励的割肉感。

《决策》是穆兆曦十年跨国公司经历和十年咨询公司征战的思想升华，他一方面想一针见血，抓住企业最关键的环节——老板决策，另一方面，又试图“用精准的决策方法解决企业未来的问题”，即推崇系统决策的思想。

不像国外的企业主们，由于环境等种种因素的不确定性，中国老板们必须磨砺出多种能力，因此，成功后的企业主们往往对自己的能力过分自信。孰不知，这一时期的企业主往往成了企业进一步发展壮大的主要障碍，因为其决策的思维、能力和水平往往停留在企业初创时期。在本书中，穆兆曦试图找出企业发展问题的根源，他认为，这一切均与老板一连串的决策有关“决策很要命，方法很重要”！

作者在书中指出，决策是管理的核心，决策是专业的事找专业的人，但决策其实是一系列的选择，选择错误一次，成功率就降低至少 50%！这也是百年老店很难出现的原因，也是中国企业平均生存年限只有 2.9 年的原因。他进而提出了自己独创的决策实践体系、七步决策法、Idecision 决策路径图、穿越思维、谋局取势图及惠及殃及效应等，娓娓道来，绝不会令你感到枯燥乏味。

大海航行靠舵手，羊群走路看头羊。的确，身为企业的领导人肩负着独一无二的决策重任，这些决策决定了企业的战略、策略、人才、管理模式、企业

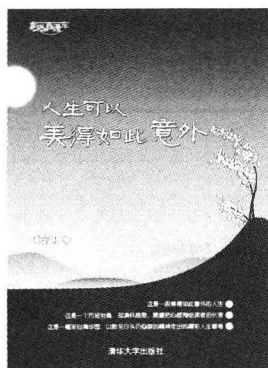
文化，甚至影响着员工的一言一行，因此，老板们虽然背负巨大的压力但无可抱怨，拥有多大的权力就得背负多大的责任，企业上下都在关注你的存在，要想企业存续更久，发展更好，必须得不断提高自己的决策能力与水平，用系统弥补个人的盲点与不足，减少决策失误的发生。

至少，找个像穆兆曦这样的超级教练聊一聊，就会顿悟良多。中国的企业主们身边如果有很多像穆这样的谋士，我想会少犯很多错误。

写此序间，正在看一则新闻，广药集团正在大肆招聘 3000 快消人员准备一旦官司胜诉即接手王老吉品牌，而之前，王老吉品牌的租赁方加多宝集团正强力推广加多宝品牌，双方力量拼杀的后果却是王老吉这个原本可以与可口可乐一较上下的品牌忍受撕裂之痛、市场人心之失。而这背后却源于多年前那份不清不白的合同隐患。估计加多宝的领导肠子都悔青了，当初为什么不请个律师仔细斟酌那份合同呢？

千里之堤，溃于蚁穴，决策之要，关乎命门！企业家们须完善自己的同时，建立体系，寻找外援，集思广议，方为长久之道。





《人生可以美得如此意外》，周士渊著

本书展示了一幅由清华园败得最惨的人走出的精彩人生画卷，书中还原了作者走过的探索之路，以及怎样在其中发现重新撬起人生的支点，从而彻底改写自己的人生轨迹，同时用极富感染力的精彩演讲改变了无数人的人生。



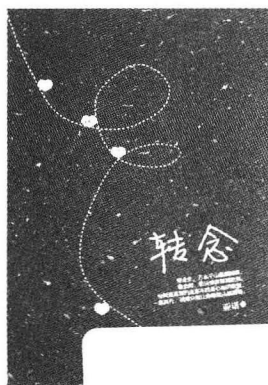
《开解》亚诺著，史青星主编

本书旨在填补我们经历的学校教育中缺失的情智教育，开解我们在人生路途中可能遭遇的各种心结障碍。



《自己可以定义人生的输赢》亚诺著，史青星主编

人生的较量到最后都是心态的较量，掌控自己和他人的喜怒哀乐，则可以自己定义人生的输赢，从而彻底把握自己的人生！



《转念》亚诺著，史青星主编

本书通过对四大心识的定义、心识的运行机制、心识的作用及相互关系、情绪觉知的扭曲现象的介绍，指出有效利用心识作用，发挥潜能的有效方法。

第 1 章 忙忙碌碌，商场如战场	1
慢，有时是快	1
做企业，是一场没有终点的马拉松	7
长跑的本钱是什么？	17
操心，但别累心	23
第 2 章 决策因果，成败或生死	31
人生轨迹线，是你自己勾画的	31
谁是企业的舵手？	36
百年老店很凤毛麟角，是偶然吗？	45
去哪里吃饭都是决策！	50
决策是管理的核心	52
第 3 章 刨根问底，决策是什么	55
专业的事，找专业的人	55
决策，就是赌未来	59
决策，也分业余和专业	64
寻找照亮未来的一盏灯	67
第 4 章 工欲善其事，必先利其器	80
是谁的决策，谁来做	80
宝洁 2000 年夏天的决策地震	86
化繁为简的七步决策法	100

目录

Contents

面对四种决策类型，你怎么办？	110
磨刀不误砍柴工	119
第5章 优中选优，英明之所在	126
中国老板决策的地雷阵	128
决策的三原色：信息、知识、经验	138
信息残缺，就无法决策	143
没有选择，就不叫决策	146
利弊得失，不辩明白不决策	148
第6章 穿越局势，事前诸葛亮	150
花谁的钱？办谁的事？	150
穿越思维	156
谋局，以谋全局	165
取势，以取万世	170
奥巴马的豪华智囊团	171
再没有阳光灿烂的日子	174
从无用到有用	176
第7章 惠及殃及，成人方达己	179
惠及效应	179
殃及效应	183
周总理高超的统筹兼顾艺术	197
最艰难的决策是什么？	204

第8章 伦理道德，上苍看着你	206
左右为难的背后	206
欲壑难填，自寻烦恼	211
你被骗了！	215
越大越快，就一定越久吗？	218
鞋子是真实的，利润只是结果	222
第9章 正己修身，决策者基因	225
管住起心动念	225
决策者的基因	231
老板的四种角色正位	233
雷达、灯塔、树冠	237
大胸怀、宽眼界、锐警觉	240
古为今用、洋为中用	243
第10章 未雨绸缪，基业方常青	249
基业常青	251
后记：老穆知行	252
《决策》一书的由来	252
几位老板的决策心声	257
鸣谢	288

第1章 忙忙碌碌，商场如战场

最差的扁鹊

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答说：“长兄最好，中兄次之，我最差。”

魏文王再问：“那么为什么你最出名呢？”

扁鹊答说：“我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

魏文王说：“你说得好极了！”

慢，有时是快

人生，有时候需要刻意地停下来，给自己做个体检，认真地思考一下：下一步该往哪里走？

企业，有时候需要刻意地慢下来，给自己做个体检，认真地思考一下：下一站该往哪里去？

2012年1月18日早上9点05分，北京机场T2航站楼21号登机口。

“前往广州的旅客请注意，我们抱歉地通知：您乘坐的CZ3000由于机场天气原因，不能按时起飞，起飞时间待定。请您在21号登机口休息等候，有进一步的消息，我们将广播通知，谢谢您的合作！”

从手里拿着登机牌准备登机的旅客人群中，传来一阵唏嘘抱怨声。

终于，我担心的事情还是发生了！

早上坐车过来的时候，一路上都雾蒙蒙的。当时心中就暗自盘算，担心这种气候条件下，飞机无法按时起飞。8点半在办理登机牌的时候，问柜台小姐航班能否正常起飞，她回答说还没有接到上面有关CZ3000的任何通知。

飞机晚点是正常，飞机准点反而就不正常了！我心中暗自宽慰自己。

看旁边的旅客们，有的在匆忙给人打电话，有的嘴里骂骂咧咧，有的则在座位上凝神发呆，还有的年轻人干脆拿出电脑或iPad，继续打游戏。

前些年，我对时间、计划掌控意识非常强。一旦原定计划被打破，总觉得一天都不得劲。近来，年纪大一些后，不知不觉地，有了顺其自然、随遇而安的调适能力。

我拿出手机，给广州的同事林老师和陈老师发了短信：

“林老师/陈老师，今天北京机场起雾，航班延误。今天下午2点开始的美即年度合作方案的准备会和彩排，你们自己按时进行，不必等我。”

发完短信后，起身，背上自己的电脑包，左臂搭着黑色大衣和围巾，向刚才进来的方向走回去。

走出21号登机口，在不远处24号登机口的左侧，有家便利店，我径直走向这家便利店的书报区。

我有个习惯：如果时间不紧张，就喜欢在机场书店买几本或时事或财经或管理或人物类的杂志，在候机和机上时阅读，一般两个小时左右的航行时间里，基本上就能把这几本杂志看完了。刚才过完安检进来时走得匆忙，没顾得上。

做企业咨询的，需要对所服务的客户行业和相关企业最新发生的状况保持足够的敏锐，要多思考多琢磨国内外现在正发生着什么事情？未来有可能会有哪些政治的、经济的、社会的、文化的、技术的、市场的变化趋势？做企业，都是在做不同行业的市场。当老板的，是企业的舵手，自己要先从意识层面主动跟上这些变化，资讯要保持每天刷新，思维要拥抱不确定的未来，自己不 Out，自己的企业才不会 Out。

在书架上巡视了两遍，拿了《第一财经周刊》、《中国改革》、《看天下》和《创业家》四本杂志，付完款后，朝离便利店左侧不远的南航 VIP 贵宾休息室走去。多年的咨询和培训生涯，使空中飞人的我早已是南航、国航、东航和海航的 VIP 会员了。今天乘坐的 CZ3000，是南航的航班，就去南航贵宾休息室坐一会儿吧。看今天的天气，估计一时半会儿走不了，随遇而安吧。到了贵宾休息室，找个安静的地方，看看杂志，思考思考，喝喝茶。

人，有时候需要急匆匆地赶路，有时候需要让自己停下来思考思考。

在南航 VIP 贵宾休息室门口，服务员收下我的 VIP 贵宾休息牌，登记航班号和旅客姓名。我扫视了一下休息室内，里面人还不少，基本上，座位都坐满了。

登记完毕，服务员非常职业地把登机牌还给我，并温柔地说：“穆先生，如果有准确的航班起飞消息，我们将会第一时间通知您！休息室里有茶水、饮料和各种食品，请慢用！”

“谢谢！”我回应。

由于很多航班都不能按时起飞，贵宾休息室里滞留的金银卡会员和头等舱旅客很多，此时又是冬天，有些旅客把自己的外套和包都随手放在身

旁的座位上，所以本来就不是很大的空间和不多的座位，更显得满满当当。

登上几级台阶，我走到休息室靠窗的那一排座位，找到一个没人坐的位置，把包和大衣放到座位沙发上。不管在哪里我都喜欢坐靠窗的座位，在餐厅如此，在飞机上更是如此，我喜欢无遮挡的通透视线，喜欢总揽全局的宽阔视野。

走到餐台，冲了一杯碧螺春，回到座位，把茶杯放在黑色的木茶几上，随手把大衣和电脑包拎起来，放在左手边没人坐的沙发上，坐定，在包里翻查刚刚买的几本杂志，拽出一本一看，是《第一财经周刊》，嗯，就看它吧。

刚扫了一眼封面，西服上衣口袋里的手机，就响起了新短信的提示音。

拿出来一看，是林老师回的短信：好的！我们下午先开始，要等你一起吃晚饭吗？

我回复：航班起飞时间无法确定，不必等我。

拿起《第一财经周刊》。2012年第1期《第一财经周刊》的封面上，赫然印着封面故事《2011年失意大公司》，旁边有小字的副标题“阿里巴巴，李宁，分众传媒，比亚迪……他们被发现是2011年中国市场的裸泳者。”

我平时很喜欢看这本财经杂志。因为是周刊，里面的文章很新，资讯很新，观点也很犀利，直指中国经济和企业发展的风口浪尖。

翻开封面故事所在的页面，里面写道：“中国市场上以市场和销售为导向的公司，为了发展而牺牲公司制度建设的，为了市场而挑战商业规则的，成为2011年沙滩上的裸泳者。”

这一段话很有穿透力，我把眼光抬起来，漫无目的地看着右边的窗外，脑海里蹦出很多想法。

巴菲特有句名言：“当大潮退去，才知道谁在裸泳。”

又一年过去了，每一年，总是几家欢喜几家愁。最愁的，是被无情的市场打回了原形。

是啊，就拿团购行业来讲，波澜壮阔的2011年团购大战终于落下了帷幕。忽如一夜春风来的全国几百家有头有脸的团购网，在山寨、浮躁、功利、稚嫩、挖角、资本、上市的多种元素搅动下，终于早早裸泳，现出了原形，一时间，卖的卖、逃的逃、死的死，轰轰烈烈地来，稀里哗啦地去。

那些悄然无声隐退的公司和公司老板们，我想大多都会懊恼：如果知道是现在这个结局，当初肯定不会义无反顾地进入这个领域。

每一年，都有行业暴涨暴跌的题材；每一年，都有企业被棒杀或者是捧杀。

什么时候，中国市场的企业家们，才能彻底冷静下来？主动停下来，去反思反思：你为什么要拼命在商海大潮中冲上风口浪尖？被众人一致看好的行业就一定适合你吗？你做企业的终极目的是什么？

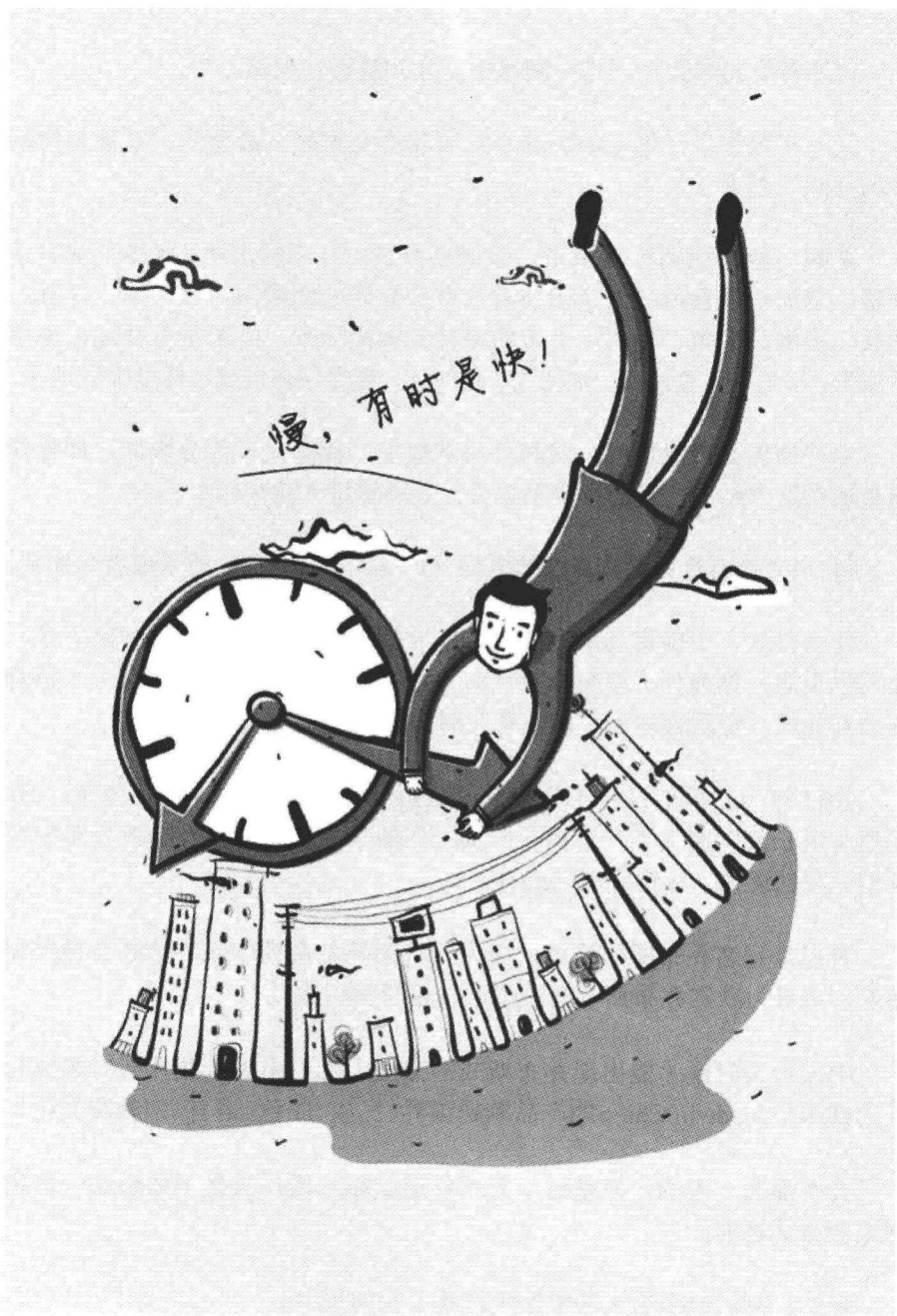
2011年10月11日，在苹果的iPhone4S刚刚在全球发布六天后，乔布斯与世长辞，留下了一个市值硕大无比的苹果公司，以及全世界苹果粉丝们无限的惋惜、议论和狂热追捧。

我也是一名乔布斯的粉丝，极为欣赏苹果各系列产品的精心、精致和精彩，更为欣赏乔布斯本人的超常、超越和超然。

中国什么时候才能出现乔布斯式的杰出人物？中国企业什么时候能让一款刻印了Made in China的产品跨越国界、民族、肤色、语言、宗教和文化？

会有那么一天的，只是这一天不知道是哪一天，只是不知道这一位中国企业家会是谁。

突然，身后一个男人的电话声打断了我的思绪。



做企业，是一场没有终点的马拉松

“喂，小杨吗？我今天的航班延误了！”

嗯，是，还不知道今天能不能飞呢！

你通知一下李总、钱总、赵总，还有王总，今天下午的新品上市会议先取消吧，让他们先忙别的事，等我回去后再另外安排会议时间。

嗯，什么？哪个王总，是华南销售分公司的王总啊！不是采购部的王总，别搞错了啊！

嗯，对的！

哎，还有，本来今天晚上我约好了万利银行的胡行长吃饭，现在看情况恐怕是够呛了。你帮我打个电话给胡行长吧，我刚才给他打了，但他没接，估计有事忙吧。我怕忘了，你务必打通电话，跟他说刘总很抱歉，航班延误回不来，只得改日再请他了！明白了吗？嗯，一定要非常客气啊！好，就这样。”

我背靠背身后的座位上，传来一个男人吐字很清晰语速也挺快的电话对白。

接着，这个男人又讲起电话来了。

“喂，喂，钱总吗？我今天航班又延误啦！没办法，北京机场，总延误。

关于公司要在河南设分厂的项目，你们进展怎么样了？

嗯，嗯，怎么？你们需要再开个论证会？要我给拿主意？

那你们自己的意见呢？

嗯，现在意见很不统一？不太好下结论？”

电话那边传来：“&@ ¥&*# ¥#@…%”

“噢，噢，是这样啊，那你们还是最好再看看，不行就到河南考察考察别家企业的情况。

其实也不一定非得要看同行。