

沙彦飞/著

企业家

决策心理锚

QIYEJIA JUECE XINLIMAO



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



沙彦飞/著

企业家 决策心理锚

QIYEJIA JUECE XINLIMAO



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家决策心理锚 / 沙彦飞著. —北京: 知识产权出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5130-3287-2

I. ①企… II. ①沙… III. ①企业领导学—领导心理学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第009951号

内容提要

企业战略决策具有决策情境的高度不确定性、决策目标的多样性与动态性等特点, 决定了心理因素在企业家决策中扮演极其重要的角色。如何应对不确定决策情境, 确立适应性心理标准, 既是困扰企业家的现实问题, 也是困扰研究者的理论问题。本书立足于中国特色社会主义文化和转型经济情境, 提出“决策心理锚是不确定情境下企业家决策的复合心理标准。中国企业家决策心理锚具有相对稳定性、可预期性、可认知性、可行性、时间性等适应性特征, 由契合战略决策情境的、体现企业家决策本质特征的决策意志、决策预期、决策能力三标准及其子标准所构成。三标准及其子标准相互制约、相互作用, 企业家依据此复合心理标准选择决策方案、确定战略决策。决策心理锚以结构化的类似‘锚’的心像形式嵌于企业家大脑中, 企业家决策为‘决策心理锚’所确定。”的理论观点。本书描述并佐证了中国企业家决策心理锚的存在性, 剖析其内在结构, 实证其运行机理, 以期发现企业家决策心理规律, 为更多企业家构建适应性决策心理标准提供思路。可作为企业管理人员参考用书。

责任编辑: 许波

责任出版: 孙婷婷

企业家决策心理锚

QIYEJIA JUECE XINLIMAO

沙彦飞 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

电话: 010-82004826

社址: 北京市海淀区马甸南村1号

责编电话: 010-82000860 转 8380

发行电话: 010-82000860 转 8101/8029

印刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/16

版次: 2015年1月第1版

字数: 253千字

网 址: <http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编: 100088

责编邮箱: xbsun@163.com

发行传真: 010-82000893/82003279

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 13.75

印 次: 2015年1月第1次印刷

定 价: 42.00元

ISBN 978-7-5130-3287-2

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

经济全球化以及政治、经济、技术、社会和伦理观念的不断变化给企业组织带来了巨大挑战，这种不确定性的决策环境，常常使企业家进行重大决策时付出沉重的代价。美国的兰德公司“9090”法则显示，所有破产企业中有90%来自于决策失误，决策失误的90%来自于投资。在我国，之前尤其是2012年以来的企业家不断“跑路”乃至自杀的新闻更进一步刺激了人们的神经，人们力图寻找各种导致企业家决策失败的原因，寻求科学与有效决策的成功路径。

决策不仅是一种理性的逻辑推断过程，而且是决策主体高度发挥主观能动性的心理过程。1978年度诺贝尔经济学奖获得者西蒙，2002年度诺贝尔经济学奖获得者卡尼曼和特维斯基，均认为人类决策行为非常复杂，必须考虑心理因素对行为决策的影响。对于战略决策而言，具有决策情境的高度不确定性、决策者自身心理结构的复杂性以及企业决策目标的多样性、动态性等特点，企业家难以发现明确的、可数量化的决策方案，也难以构建与形成明确的、一成不变的决策标准。受制于“有限理性”，企业家常采取直觉与启发式的满意化决策，但是企业决策的满意化标准容易产生决策的短期行为，而且满意化标准也并不容易把握。

企业家决策理论应是决策行为理论学派最活跃、最具生命力的应用领域，遗憾的是，既有的企业家决策理论研究并未达到与企业家实际重要性相匹配的境界。我们以认知心理学、动力心理学、企业战略管理等为理论支撑，对企业家决策行为理论进行系统性整合。我们的研究属于决策行为学中的战略决策行为范畴，是动力心理学、认知心理学等心理学体系和战略管理理论和实践的结合。本书在理论分析、理论继承与批评基础上，提炼出“决策心理锚”这一核心概念。



从理论与实践两方面,论证其存在性,剖析其内在结构,探讨其运行机理。决策心理锚是企业家决策的复合心理标准,由体现企业家决策本质特征的决策意志、决策预期和决策能力所构成。企业家决策为“决策心理锚”所锚定。决策意志主要有决策的成就导向与自控性两维度,决策预期主要有决策的信心与机会感知两维度,决策能力主要有决策的责任力与创造力两维度。通过理论探讨和实证分析,本书主要得出以下结论:(1)企业家决策心理锚是高阶的“三因素-双维度”结构,企业家至少存在三种类型:决策意志型、决策预期型和决策能力型,这在16名知名企业家的质性研究中得到验证。(2)验证性因素分析显示,决策心理锚内在结构“六因子”模型和“三因子”模型的拟合效果不相上下,均为良好的结构,而单因子竞争模型的拟合结构则逊色许多。(3)决策意志、决策预期和决策能力各自对风险决策行为具有正向影响,其中决策预期的影响力度更大。决策心理锚对风险决策行为的整体影响程度要高于其构成要素的部分影响。

本书尝试性的创新可归纳为:(1)提出核心概念。企业家决策心理锚是企业家决策的心理标准结构,企业家会关注决策方案是否符合其意志水平,是否具有一定的预期利益,是否可行。(2)系统性整合企业家决策行为理论。以多学科理论为理论支撑,以多种研究方法为技术支撑,整合并丰富了企业家决策行为理论研究。(3)运用“Vivo中编码”分析技术。从互联网中采集最新的信息资料,借助于NVivo最新版本NVivo10.0中的“Vivo中编码”技术,较全面和客观地分析了企业家决策心理特征,这与传统的手工式、“先入为主”式编码技术是完全不同的。(4)提出企业家决策心理锚评估模型。以决策心理锚的三标准因素的不同组合方式,构建评估企业家决策心理锚的“三维八分”模型,为评估企业家决策心理锚提供一种分析框架和基本方法。

决策心理锚理论是对西蒙满意决策理论的继承与发展,比较科学地解释了满意标准的构成与发生机理,也有效地回答了“马奇问题”。决策心理锚概念的提出,可帮助决策者正确认知与调适决策心理,使其决策达到满意状态,接近最优决策。也可对企业家进行培训与指导,使其愿意承受更大的风险来从事创新事业。囿于自身学力不足,本书尚存诸多不足,寄望于未来之深入探究。

沙彦飞

2014年9月

目 录

第1章 绪 论	1
1.1 研究问题的提出	1
1.2 研究的理论价值与实践意义	3
1.2.1 理论价值	3
1.2.2 实践意义	6
1.3 研究范围与研究思路	7
1.3.1 研究范围	7
1.3.2 研究思路	11
1.4 研究方法、研究内容、研究难点与技术路线	12
1.4.1 研究方法	12
1.4.2 主要研究内容	14
1.4.3 研究难点	15
1.4.4 技术路线	16
1.5 创新点	16
1.5.1 提出核心概念	16
1.5.2 系统性整合企业家决策行为理论	17
1.5.3 质性研究中的“Vivo中编码”方法	18
1.5.4 提出企业家决策心理锚评估模型	18
第2章 理论基础与文献综述	19
2.1 理论基础	19
2.1.1 系统论	19
2.1.2 行为决策理论	21
2.1.3 企业战略管理理论	33



2.1.4	动力心理学	34
2.1.5	认知心理学	37
2.1.6	领导心理学	39
2.1.7	积极组织行为学	42
2.1.8	理论述评	43
2.2	文献综述	45
2.2.1	不确定情境下行为决策的心理偏差标准	45
2.2.2	不确定情境下行为决策的满意标准	46
2.2.3	企业战略管理与企业伦理中的决策标准	47
2.2.4	心理学中的心理结构与心理锚标准	48
2.2.5	综合评述	51
第3章	企业家决策心理锚存在性分析	53
3.1	企业家决策的本质特征分析	54
3.1.1	决策的自主性	55
3.1.2	决策的目的性	57
3.1.3	决策的标准性	58
3.1.4	决策的非程序性	60
3.2	企业家满意标准的形成条件分析	61
3.2.1	时空区间与满意标准水平	62
3.2.2	合理的心理结构	63
3.3	企业家决策心理锚理念的提出	64
3.3.1	理论批评	66
3.3.2	理论继承	69
3.3.3	企业家决策标准之标准	70
3.3.4	企业家决策心理锚构念的提出	70
3.3.5	企业家决策心理锚的特征	74
3.4	企业家决策心理锚存在性的实验研究	76
3.4.1	实验目的	76
3.4.2	实验方法	76
3.4.3	实验结果	79
3.4.4	实验讨论	80
3.5	企业家决策心理锚的质性研究	81
3.5.1	对象与方法	82
3.5.2	探索性分析	85

3.5.3 进一步分析	91
3.5.4 讨论	105
第4章 企业家决策心理锚内在结构分析	108
4.1 决策意志的内在结构	109
4.1.1 成就导向	110
4.1.2 自控性	111
4.2 决策预期的内在结构	113
4.2.1 信心	114
4.2.2 机会感知	116
4.3 决策能力的内在结构	117
4.3.1 责任感	118
4.3.2 创造力	120
4.4 企业家决策心理锚内在结构实验研究	122
4.4.1 实验目的	122
4.4.2 实验方法	123
4.4.3 实验结果	124
4.4.4 实验讨论	131
4.5 企业家决策心理锚内在结构模型	132
4.5.1 已有的企业家决策模型	132
4.5.2 企业家决策心理锚内在结构模型	134
第5章 企业家决策心理锚运行机理研究	138
5.1 企业家决策心理锚的影响机理	138
5.1.1 情境因素对决策心理锚的影响机理	139
5.1.2 决策心理锚内在结构的影响机理	143
5.2 企业家决策心理锚对风险决策行为的作用机理	146
第6章 实证检验与结果分析	151
6.1 问卷设计与数据收集	151
6.1.1 概念的操作化	151
6.1.2 项目分析与问卷修订	152
6.2 样本特征描述	155
6.3 研究数据信度分析	158
6.3.1 信度分析	158



6.3.2	相关分析	160
6.4	效度与因素分析	164
6.4.1	探索性因素效度分析	164
6.4.2	各分量表与总分之间的相关性分析	168
6.4.3	验证性因素分析	169
6.5	企业家决策心理锚运行机理实证分析	174
6.5.1	企业家决策心理锚的影响机理实证分析	174
6.5.2	企业家决策心理锚对风险决策行为的影响机理实证分析	176
6.5.3	企业家与企业特征变量的差异研究	179
第7章	研究结论与不足	187
7.1	研究结论	187
7.2	研究的不足	189
附 录	企业家决策问卷	191
参考文献		196
致 谢		208

第1章

绪论

1.1 研究问题的提出

经济全球化以及政治、经济、技术、社会和伦理观念的不断变化给企业组织带来了巨大挑战，这加剧了企业间对人才、技术、市场份额等争夺的复杂程度。这种不确定性的外在环境，让企业家在做重大的企业决策时付出了沉重的代价。美国的兰德公司“9090”法则显示，所有破产的企业90%来自于决策失误，决策失误的90%来自于投资。在我国，之前尤其是2012年以来的企业家不断“跑路”乃至自杀的新闻更进一步刺激了人们的神经，人们力图寻找各种导致企业家决策失败的原因，寻求科学与有效决策的成功路径。

决策不仅是一种理性的逻辑推断过程，而且是决策主体高度发挥主观能动性的心理过程。1978年度诺贝尔经济学奖获得者西蒙、2002年度诺贝尔经济学奖获得者卡尼曼和特维斯基，均认为人类决策行为非常复杂，必须考虑心理因素对行为决策的影响。在企业决策实践中，与其他决策者相比，企业家风险行为之前的决策心理过程异常复杂，既体现在众多的影响因素上，也体现在由决策心理转化为行为的过程中。不合理和无效决策的部分原因可归咎于客观性的、技术性的因素，但是更多与企业家缺乏合理的决策规则或标准有直接关系，决策规则或标准是决策的关键要素，甚至是决策的本质。如果决策标准是单一的、可数量化的，那么企业家就能够



依据数量化技术进行最优决策；如果决策标准是众多的、含糊的、抽象的，那么企业家就难以进行最优决策，甚至可能做出错误决策。

对于战略决策而言，具有决策情境的高度不确定性、决策者自身心理结构的复杂性以及企业决策目标的多样性、动态性等特点，企业家难以发现明确的、可数量化的决策方案，也难以构建与形成明确的、一成不变的决策标准。受制于“有限理性”，企业家常常采取直觉与启发式的满意化决策，但是企业决策的满意化标准容易产生决策的短期行为（盛宇华、王平，2006），而且满意化标准也并不容易把握。事实上，我们并不清楚“判断‘决策是否合理’的标准”是什么，也不知道不合理决策行为究竟是如何形成的。在当下及至未来，企业运营继续并将长期处于复杂的、不确定的环境下，企业家仍需面对如下问题：在战略选择之前要考虑哪些复杂的心理因素，复杂的心理因素如何运作并对决策选择产生什么影响，依据复杂心理因素进行的决策选择是否能够让人更“满意”。这些困扰企业家的现实问题归结到一点，就是“企业家如何构建决策心理标准从而做出有效决策”。

经典决策理论在解释与构建决策标准时主要有两条路径。一是以构建最优标准为目标与路径，通过赋予决策者的完全理性，以构建最优标准来完成决策选择、提高决策质量。但是，决策者缺乏完全的信息、万能的计算能力与稳定的偏好，最优标准在现实中越来越得不到证实。第二条路径即西蒙的满意心理标准，决策方案只要令决策者满意，他就做决定。与最优标准理论相比，满意标准理论具有现实性，更适用于简单决策，并为很多普通决策者所用。但是，我们发现，满意的东西不一定是有效的，满意的空間很大。满意标准在批判最优标准时是有用的，把满意标准直接运用到现实选择中，仍然存在很大问题。决策者可能不知道自己对什么“满意”，也不知道要“满意”多少，由于满意标准的变化还常常导致由“满意”演变为“痛苦”。

例如，某一类谨慎型股民，以5元买入一支股票，常常不知道要在什么价格上卖出，按照西蒙的解释，假设期望收益2元，也就是只要达到7元的满意标准，他们就会卖出。但是，股民投资心理变化复杂，至少存在两种情形。一种是，除非他们事先设置交易标准然后远离交易现场，否则更可能出现的景象是多样的，股价在快要达到7元的时候，他们认为还要继续上涨，于是采取了撤单行为；即使股价超过了他们的满意标准，也不会将股票卖出，行为由“谨慎”变为“激进”。可好景不长，股价达到7.3后，又震荡下落，跌破7元。他们很可能会继续不卖，结果股价继续下落，最终他们会因心力憔悴而割肉离场。另一种是，在股票价格上升到7元时抛出，实现满意利润2元。但是，后来该股票大幅走高，较短的时间内该股就由7元涨到9元，他们无法平静，又以10元的价格追进，然而，好景不长，该股在冲高到11元

时,快速向下,迅速跌破9元,一路向下,这些股民懊悔不已。从此该支股票一直沉寂,可能几年后,该股才随大势得以回归10元以上,而他们同样早已心碎。

就企业家决策来说,运用西蒙的满意标准来进行战略决策同样会面临难题,以一个医药公司新产品投资决策予以例证。该公司开发新药,首先碰到的难题是,在面临决策问题或机会时,可能并不存在几种可选方案,因为首先需要决策的是要不要开发新产品,如果一定要说有两个方案,那显然是在开发和不开发之间进行选择。这时候,我们很难发现满意标准会在什么环节发生作用,因为这种“满意”“某种期望水平”无论是对开发还是不开发都没有任何意义,何况可能根本就没有什么“满意”“某种期望水平”。其次碰到的难题是,假如企业家决定开发新产品,到底开发哪一种新产品,也没有一个可以综合的“某种期望水平”。因为不同新产品的目标与效用可能是不同质的,无法进行比较、整合,企业家可能无法确定哪个因素是最主要标准,也无法确定到底有哪些因素成为决策标准。现实的情况是,作为具有高科技特征与竞争激烈的产业,一个医药新产品的选择、研发、临床实验、获得批号、进行生产、市场行销,涉及一系列的决策。技术风险、市场风险和政策风险都很高,单一的“某种期望水平”的满意标准显然无法胜任这些复杂的不确定决策。在企业决策中,还有大量类似新产品投资决策的战略决策,如企业家创业决策、人事决策、多元化战略决策等。

事实上,在西蒙的满意决策理论中,满意决策与决策选择等同于同意反复,人们选择的时候是“满意”,如果不满意就不会选择。例如,企业家在投资决策中,因投资亏损而中途退场,其退场选择本身也是一种“满意”,否则可能导致企业破产,其结果是企业家的任何决策行为都可以用“满意”来解释。因此,西蒙的满意标准理论不但片面,而且显得随意、模糊,以至无法操作。那么到底是什么“东西”构成了企业家的满意标准?为什么决策者的满意状态会不断变化?其变化机理是什么?逻辑上说起来,我们总能找到理由,比如说与风险偏好、期望水平有关,但为什么企业家有时候偏好高风险,有的时候偏好低风险?模糊而复杂、片面而单一的心理标准都不能解释这些现实问题。理论研究有必要深入探讨“影响企业家‘满意’状态变化、驱使其产生风险决策行为的合理心理标准是什么”这样的重要问题。

1.2 研究的理论价值与实践意义

1.2.1 理论价值

(1) 提出“决策心理锚”核心概念,尝试弥补西蒙“满意标准”的理论缺陷。



决策的本质特征是依据一定的标准进行选择,但是决策标准并不是一成不变的,无论是最优决策理论还是满意决策理论,也无论是单因素决定论还是多因素决定论,都没有或不愿指出标准本身的稳定性与变化性问题,也就没有办法对决策标准进行操作性定义,进行量化。西蒙满意标准概念的产生,完全是为了批评最优决策。但是,西蒙并没有告诉我们这些满意标准具体是什么,这些满意标准如何形成、如何界定。西蒙力图用一个难以确定的“满意值”去否定一个不可能确定的“最优值”,同时他(包括卡尼曼、Gigerenzer、Sarasvathy等西蒙理论继承者们)既没有阐述“满意标准”的构成与变化规律,也没有虑及决策主体与决策内容的差异性。问题。“西蒙意识到,组织中管理者的判断包含了比可编程的或专家的直觉更多的东西。到底包含了什么是不清楚的,而且到现在仍然不清楚。”(Powell、Lovallo、Fox, 2011)

决策是决策者基于一定标准对备选方案进行选择的心理与行为过程,心理标准是不确定情境下战略决策选择的重要依据。“满意标准”需要再解释,满意标准有个稳定机制和变化机制,少数几个关键因素决定了满意标准的稳定性与变化性规律,满意标准是可以通过决策心理锚来解释清楚的。决策心理锚有助于弥补“满意标准”的片面性、随意性、模糊性等缺陷。

企业家决策心理锚是企业家决策的心理标准结构,由体现企业家决策本质特征的决策意志、决策预期、决策能力三因素所构成。企业家决策为“决策心理锚”所锚定,这里的锚定至少有三层含义:一是,决策心理锚是相对稳定的复杂心理结构,类似“锚”,三因素及其子因素共同发挥作用,其内在运行机理极其复杂;二是,企业家选择何种因素作为决策心理标准极具个性化,但仍然有章可循;三是,一旦企业家知道自己的决策心理锚,就能够作出风险决策。在不确定状态下,企业家的决策意志、决策预期与决策能力标准作为组合“锚”,锚定了其风险决策。

(2) 尝试回答“马奇问题”。马奇指出,“决策理论中的几个关键问题至今没有得到很好的解释:一是应该把决策看做以选择为基础,还是以规则为基础?二是决策是由于清晰和一致而更具有典型性,还是由于模糊和不一致而更具有典型性?三是决策是一种工具性活动还是一种解释性活动,是主要应该从决策如何与问题解决、适应性相符合来理解决策,还是应该从决策如何与构建个体和社会意义所付出的努力相适应来理解决策?四是决策过程的结果主要应归因于自主行动者的行动,还是应该归因于互动着的环境的系统特性?是否有可能将决策描述为是由独立行动者的意图、身份和兴趣产生的?或者是否有必要强调个体行动者、组织和社会之间互相适应的方式?”马奇(2007)“马奇问题”是对决策理论研究中若干问题的本质

性概括，这些问题迟迟得不到解释与解决，对于决策理论研究者而言是沉重的，也是急迫的。可行的办法是，立足现实决策实践，针对重要决策主体，从决策的本质或关键步骤入手，以求寻找解决问题之道。

企业家决策理论应是决策行为理论学派最活跃、最具生命力的应用领域，遗憾的是，既有的企业家决策理论研究并未达到与企业家实际重要性相匹配的境界。“如果行为取决于期望和偏好，那么我们需要知道期望和偏好来自哪里。如果行为取决于使规则适应环境，那么我们需要知道如何确定和解释适应。如果已成事实的历史分支会改变未来历史的分布，那么我们需要知道行为的时机选择。要回答这类问题，我们必须认识到任何具体组织与历史连接的方式，以及与聚集了目的、信念、技术和人员的大量组织连接的方式。我们必须知道行为生态（包括合作和竞争）如何影响行为假设。我们必须知道组织如何适合资源交流的形式对其他组织的依赖性。我们必须确定可能普遍一致的组织特征的范围，必须根据准则而不是主观意图做出选择。我们必须关注深思熟虑的行为发生的社会背景。”（马奇、西蒙，2008）企业家决策行为理论成效不大或为学者所轻视的部分原因在于其决策过程的不确定性与非程序性，企业家面对不确定的情境做出的判断性决策是相当个性化的，难以复制的，甚至每个细分决策都有特定的呈现方式、特定的步骤以及特定的参与者。我们认为，无论决策是按照选择为基础还是以规则为基础，其实质都是要回答如何确定决策标准；决策的模糊性程度是与不确定性程度紧密联系的，不同的决策主体以及同一决策主体在不同的时空环境下的决策标准虽然含糊，但有其变化的规律；企业家决策既出于内在心理结构功能的发挥，也会受制于社会文化环境的制约等。显然这样的理论观点，有益于有效回答“马奇问题”。

（3）对企业家决策行为理论研究的一个系统性整合。西蒙（1989）认为，经济学（特别是厂商理论）、认知心理学和组织理论所研究的课题，实际上是同一事物——人的决策过程和问题求解过程。到目前为止，由于决策理论太多，出现了各种零散的概念与模型，这使得建立一个兼具应用性和系统性的理论尤为重要。决策活动是人类的基本活动，它渗透于人类生活的各个层面，人类的一切行为都是决策的结果。不同的人文社会科学都将研究对象设定为人的行为，但不同学科存在单向度价值取向，无法科学解读决策过程的复杂性。对人类行为研究的一般性理论学科，如心理学、决策学，需要结合应用性学科的研究成果，如领导心理学、企业战略管理，方能既体现行为的一般规律，也体现行为的特殊性。在心理学理论研究中，动力心理学、社会心理学、理性行为理论、计划行为理论、调节定向理论等都强调行为的一般性，所谓的千人一面；在决策学理论研究中，注重数学分析的最优



决策理论与心理分析的满意决策理论，则是关注决策行为的普遍性特征。这些一般性的理论研究缺少情境分析与研究对象的特殊性分析。而一些注重研究特殊现象与行为的理论，虽然强调了情境与权变的重要性，但是容易忽视人性的基本特质与稳定心理状态的作用。

因此，对两种理论体系的整合，是有意义的，但是，我们尚未发现关于企业家决策行为理论研究的系统整合成果。就多学科背景知识而言，企业家决策行为涉及多学科理论知识，至少包括心理学、决策学、伦理学、管理学、经济学等。而且，这些学科知识是相互联系与交叉的。心理学既不能与哲学和伦理学相分离，也不能与社会学、经济学和管理学相脱节。我们以认知心理学、动力心理学、企业战略管理等为理论支撑，对企业家决策行为理论进行系统性整合。我们的研究属于决策行为学中的战略决策行为范畴，是动力心理学、认知心理学等心理学体系与战略管理理论和实践的结合。而战略决策行为是带给企业战略管理关于企业家认知、情感和社会行为的真实假设，从而丰富战略理论研究、经验研究和真实世界的战略实践（Powell、Lovallo、Fox，2011）。

（4）提出企业家决策心理锚评估模型。将决策心理锚的三标准因素组合起来可以区分为八种情况，以此构成评估企业家决策心理锚的“三维八分”模型。企业家自身会对其决策心理锚各维度有个自我评价，根据三维度的不同评价等级，对照“三维八分”图，企业家可以比较清楚地评估自己的决策心理锚。虽然准确地获取心理等级很困难，但该模型仍然可以为评估企业家决策心理锚提供一种分析框架和基本方法，如图1-1所示。

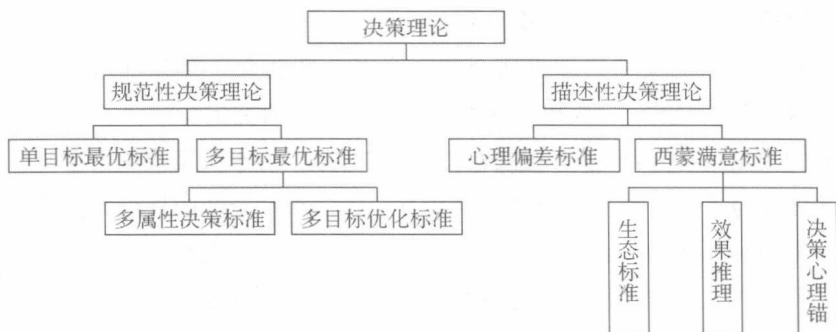


图1-1 决策心理锚理论的学术位置

1.2.2 实践意义

（1）减少与避免决策偏差。即使企业家不知道“决策心理锚”，其决策实践活动一刻也都没有停止过，他们或者按照“最优标准”，或者按照满意标准，或者是其他

各式各样的标准与规则来进行决策实践活动。现实是残酷的，洛瓦洛、卡尼曼(2003)警告道：“在企业界中，决策失误现象比比皆是，例如，历时20年、花费巨资的军用喷气机合作研制项目未见成果，约75%的并购项目从未赢利，抢占市场的努力最终是徒劳，商界中并购、资本投资和开发新市场的失败案例比比皆是。”他们认为是认知偏见和组织压力导致经理人在分析重大投资项目前景时容易做出过于乐观的预测。他们虽然指出了大量的决策偏差问题，但对如何避免企业家决策失误并未提出良药，甚至认为这些认知与心理偏差是人性所致，无法改变。决策心理锚的构建，将有效地防范因采取单一标准而导致的决策认知偏差的产生，从而提高决策质量。

(2) 认知与调节决策心理。不同企业家的决策心理存在差异，决策心理锚类似于锚也类似于GPS，企业家可以利用决策心理锚对自己的心理因素进行识别与调节，以便快速准确地作出决策。决策心理锚三标准是对企业家决策实践的抽象，作为一个有效的决策工具也是对决策行为的具体指导，企业家可以在决策实践中有意识地形成与运用此工具。

(3) 预测企业家决策心理锚。作为竞争者，企业家可以对竞争对手的决策心理锚进行预测，以更好地形成竞争战略。作为服务者，政府可以对企业家创新决策行为进行培训与指导，使企业家愿意承受更大的风险来从事创新事业。作为投资者，风险投资家可以运用它对企业家的能力进行识别和评价，以选择优秀的投资对象。这与小米科技雷军2013年的“如是说”十分类似，“回顾过去二十几年职业生涯，虽然每天都做很多决定，但回顾起来其实做下去就是几个点，把几个点搞透，就够了。”(崔西，2013)

1.3 研究范围与研究思路

1.3.1 研究范围

就目前学术研究而言，决策是个内涵不一致、外延极其广泛的管理行为。按照决策的范围和影响程度，可分为战略型决策、战术型决策和日常事务型决策；按照决策目标与标准的要求，可分为最优决策和满意决策；按决策者的人数，可分为个体决策和群体决策；按照决策环境，可分为确定型、风险型和不确定型决策；按照决策目标种类，可分为单目标决策和多目标决策；按照决策时间性，可分为静态决策和动态决策；按照决策变量个数，可分为单变量决策和多变量决策。诸如此类，



还有其他多种分类标准。

“管理就是决策”（西蒙，2004），企业家是企业中最重要的决策主体，本书以企业家为研究主体；在涉及企业不同层面的战略中，以企业层面的总体战略而不是职能战略为研究重点；研究的是决策的一般过程，而不是具体的决策过程；在决策心理和决策行为中以决策心理为重点，研究战略决策风险行为的一般过程，而不是具体选择行为。

1. 研究主体为企业家

心理学的大部分研究都是关注团体的结果，而很少关注被试反应的个体差异（桑特罗克，2011）。同样，大部分研究关注的是决策者的一般性特征，而忽视决策者特殊的个性特征。在企业组织中，不同的决策主体因其决策环境、决策任务与决策角色而具有明显区别，普通决策者决策处于“目的—手段”链条或不确定与确定性连续体的右端，决策环境相对确定，决策任务较为固定，决策自由度较小，角色多为执行角色。而且一般决策者容易受其他决策者影响而体现出从众效应，也会由于自身的意志力、能力等限制，而在决策速度与决策质量方面不如人意。

与其他企业决策者不同，企业家面临最大的不确定性，拥有最高的岗位风险度，承受最大的心理压力，做出最灵活的主观性决策。企业家是企业的最重要主体，企业家扮演众多角色，而决断或决策角色无疑是最重要的。奈特（Knight，1921）认为企业家在不确定条件下决定干什么以及如何去干；企业家之所以承担风险并不一定是因为他是一名风险中立者，或他不厌恶风险，而是因为他更有自信心、更有判断力以及掌握更完备的知识，还因为他的决策带来的风险与道德危害问题有着非常敏感的联系。熊彼特（2007）视企业家为创新者，能够改革和革新生产方式。卡森（Casson，1982）认为企业家是善于在不确定的经济环境中对稀缺资源的协调配置做出判断性决策的人，而成功的企业家是拥有超常的机警、创造力和判断力的人。企业家有时被理解为高管团队（Hambrick、Mason，1984），高层管理者是来自企业的最高层经理，对企业经营管理拥有很大的决策权与控制权，在不确定性环境中，决策者会对企业战略决策产生重要影响。当环境中充满大量复杂不确定信息时，不同决策者制定的战略差别非常大，而且很难用环境因素解释，实际上这种差别反映了决策者的个人特征，如有限理性、偏见、信念等因素的不同（Finkelstein、Hambrick，1996）。

虽然企业战略决策也会采取团队决策，但是我们依然将研究主体限定为个人，不仅基于现实中的团队决策是由个人决策组成的，也考虑到团队决策的结果最终大多依然要由最高决策人定夺。有研究表明，由董事长或总经理个人做出的企业最终