

C 决策者的拍案之选 CIYOUXUANZE 次优选择

杨光义 / 编著

人人都是决策者；一切重在选择。

中国华侨出版社

决策 选

C IYOUXUANZE

次优选择

杨光义 / 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

次优选择 / 杨光义编著. —北京: 中国华侨出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-80222-659-3

I. 次… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第090384号

• 次优选择

编 著 / 杨光义

责任编辑 / 邓文华

装帧设计 / 一品坊工作室

版式设计 / 张涛工作室

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16 印张 / 14.75 字数 / 200千字

印 刷 / 北京小红门印刷厂

版 次 / 2008年8月第一版 2008年8月第一次印刷

书 号 / ISBN 978-7-80222-659-3/F.17

定 价 / 30.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼305室 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

• 版权所有 翻版必究 •



导 语

“最大化原则”与“次优理论”

从“进化论”的观点来看，适者生存，而非最优。客观上这是一个次优世界，次优世界只能用次优办法对付。

博弈论有个思想，凡事都很难得到最优解，往往“次优解”才是现实中解决问题最合适的抉择。

有时候，我们寄希望于某人某事，我们希望得到，往往得不到，于是伤感、失望以至绝望。期望越大，失望越大；海水太少，欲望太多。其实，不管做啥，都得有个次优选择。譬如找爱人，最好得到爱情，纯洁永久，实际呢，即便青梅竹马、



浪漫情怀也会被生活慢慢宰割，一味寻求理想中的爱人必将遥遥无期。得不到爱情，渴望亲情，连亲情也得不到，就渴望友情，若连友情也得不到，就收获教训，它对我们的成长也是有益的。什么选择都会是次优。若一种可能较另一种占绝对优势，就不存在选择，选择只能是次优的，因为选择一定在各有得失的两种可能之间进行，在选择的同时必然有得有失，关键在于明白什么对自己最重要，并持之以恒。



故事

捡麦穗

师徒一行来到苏格拉底的麦田。苏格拉底说，各位去捡麦穗吧，捡你心目中最好的，每人只捡一颗。弟子们蜂拥而上，都迅速发现了好麦穗，他们想，说不定还有更好的，于是继续走，继续走，直到麦田边上，然后垂头丧气，拿着最后捡到的并不合意的麦穗。苏格拉底在田边笑：这就是人生的选择。

苏格拉底是为了让徒弟明白，应该如何珍惜人生的机遇，最优选择的想法往往只会让人们糟蹋人生的机遇。

你和某人恋爱，或许可以感觉他（她）比前任好点，但你没法确定放弃目前这个，下一个是否会比这个更好，一切是个未知数，不甘心的，一直折腾，折腾到蓦然发现自个儿已经没有选择的余地。美满的爱情婚姻可诉之于理想，但不应完全观照于现实，通常来说个人的资源和禀赋是有限的，因此你的“生活模式”只能选择比较优势下的“帕累托次优”而非“最优”。人们一味地追求“美满”，而把“适应”视为平庸，于是婚姻往往不堪重负，甚而在叹息中结束。

帕累托次优

帕累托最优是指资源分配的一种状态，在不使任何人境况变坏的情况下，而不可能再使某些人的处境变好。帕累托改进（Pareto Improvement）是指一种变化，在没有使任何人境况变坏的前提下，使得至少一个人变得更好。一方面，帕累托最优是指没有进行帕累托改进的余地的状态；另一方面，帕累托改进是达到帕累托最优的路径和方法。帕累托最优是公平与效率的“理想王国”。而一部分人能获利，一部分人会受损，但整个社会获利程度大于受损程度的状态称为帕累托次优。



次优理论

简而言之，次优是在更多附加约束条件下求解目标函数的最大值。1956年，理查德·李普西和凯尔文·兰卡斯特总结了前人的理论分析，创立了次优理论，即“如果一般均衡体系中存在某些情况，使得帕累托最优的某个条件遭到破坏，那么即使其他所有的帕累托最优条件都得到满足，结果也未必是令人满意的，换句话说，假设帕累托最优所要求的一系列条件中有某些条件没有得到满足，那么，帕累托最优状态只有在清除了所有这些得不到满足的条件之后才能达到”。通俗而言，次优理论的含义是：“假设达到帕累托最优状态需要满足十个假设条件，如果这些条件中至少有一个不能得到满足，即被破坏掉了，那么，满足全部剩下下来的九个条件而得到次优状态，未必比满足剩下下来的九个条件中一部分(如满足四个或五个)而得到的次优状态更加接近于十个条件都得到满足的帕累托最优状态。

新古典综合派经济学家萨缪尔森(Paul Anthony Samuelson)也曾说，由于某种原因，若干最优条件没有实现，那么正确的结论是：“若干条件不能成立，要求修正其余的条件。”

对质疑的质疑

某学者曾质疑最优与次优理论说：“满足约束条件的行为一定是、也只是导致了约束条件下的最大化。也就是说，区分什么最优、次优是没有太大意义的，有意义的只是约束条件下的最大化。次优理论讲，如果实现最优的条件不能满足，那么应该追求的是次优。那个最优是什么？难道不是某一组约束条件下的最大化！那个次优是什么？难道不是另一组约束条件下的最大化！所以，真正重要的是对约束条件进行分析，搞清背后的约束条件。”

也许理论上可以这么说。然而，在实际工作生活中，不分最优和次优，没有相对规律，怎么办？面对选择，首先我们应该有一个衡量标准，在无法同时满足所有条件的情况下，明确最想要的是什么。



罗文烈有篇短文《“最大化原则”与“次优理论”》（《销售与市场》1996.11），几百字说的好，不忍割舍，兹录如下：

一位广告公司经理曾告诉我这样一件耐人寻味的事情：广告公司曾同时接到两家客户委托，代理广告业务。一家是某矿泉水厂，一家是某制衣公司。矿泉水厂作为新的厂家，为了追求广告方案的尽善尽美，一再推迟广告发布时间，其结果是以牺牲一段旺季销售时间为代价，广告推出后，最终未使销售达到预期目标；而制衣公司对广告方案认为合适，尽管觉得并不完美，但还是果断作出发布广告的决策，结果在宝贵的销售旺季中取得较好的销售效果。

在商界，类似的事例也存在于投资项目的确定、生产方式的选择、商务合同的谈判等各个环节中。对方案的选择，往往是在所得和所失的比较中进行的。尽管微观经济学中的最大化原则常常自觉不自觉地成为决策者所遵循的行动准则，但是最大化原则却常常使决策者陷入十分困惑的境地。它可以把最出色的经营者弄得精疲力尽。商场如战场。市场波诡云谲，瞬息万变，追求最大化原则不仅很难真正实现，而且可能导致决策者贻误战机，最终无所作为。

美国著名经济学家赫伯特·西蒙从心理学的刺激和反应相互作用原理出发，认为人具有熟悉环境和适应环境的能力。但是，在纷繁复杂的环境面前，人们对情况的认识、综合、分析和行动的能力是有限的。决策者认识的有限性，西蒙称之为有限度的合理性，从而在理论上证明了追求最大化原则的不合理性。他通过对有限度合理性的分析，提出了令人满意的行为原则新概念，来代替最大化原则。这种新理论的提出，在思维方式上，为决策者拓展出一个新的思维空间。

所谓令人满意的行为原则也就是说，决策者确定一套合适的标准，如果考虑中的方案满足或超过这些标准，那么这套方案就是令人满意的，就可以选定这个方案。很明显，这种令人满意的行为原则放弃了对最大化的追求，因而也被称为次优理论。

举一个例子，在一堆干草堆里散落了许多针，裁缝寻找针的方式，



按照最大化原则，就要在这个干草堆里把所有的针都找出来，并通过比较，选择最尖锐的针；而按令人满意的行为原则，则只要找到一根能满足缝制衣服要求的针，就无须再找下去了。把令人满意的行为原则具体应用到公司



在一堆干草堆里
散落了许多针，只要
找到一根能满足缝制
衣服要求的针，就无
须再找下去了。

行为中，就好比这个公司的决策者决定实行一套能使投资产生25%回报率的决策，虽然意识到可能存在其他的项目或方案，其投资回报率会高于25%，但因性质不明，舍弃亦在所不惜。



目 录

导语：“最大化原则”与“次优理论”/1

第一章 次优目标与决策/1

一 目标、价值链与流程优化/1

1. 次优目标/2
2. 价值链/8
3. 一个价值实现的过程/12

二 目标的层层分解与战略稀释/14

1. 目标、结果体系/15
2. 平衡计分卡与关键业绩指标/25

三 次优决策/17

四 决策指“难”/19

1. 决策之险/21
2. 有效决策与适应性决策/24

五 预测与决策/37

六 决策的隐逸陷阱/38

1. “沉锚”陷阱（锚定陷阱）/41
2. “求证”陷阱/43
3. “框架”陷阱/44



4. “霍布森选择”的陷阱/44
5. “布里丹选择”的陷阱/45
6. “群体思维”的陷阱/46
7. 存在陷阱/47
8. 沉金陷阱/49

第二章 视角下沉：寻求次优状态/51

- 一 次优标准/52
- 二 次优合约/57
- 三 次优组合/61
- 四 次优(next-best)使用(或机会)价值/61

第三章 次优管理/63

- 一 绩效评估/65
- 二 客户关系管理(CRM) /67
- 三 外包/68
- 四 平衡计分卡(BSC) /70
- 五 标杆学习/71
- 六 六西格玛(Six Sigma) /73
- 七 6S/74
- 八 eHR/76
- 九 MRP II /ERP/77

第四章 寻求次优的市场均衡/80

- 一 市场博弈与均衡/81
 1. 动态博弈与纳什均衡/83
 2. 重复博弈/84
- 二 “红海”和“蓝海” /84



三 市场细分/86

四 利基化生存/88

第五章 营销内参/89

一 营销中的“最优”和“次优”/89

二 定价/91

1. 成本导向定价法/94

2. 渗透定价法/96

3. 竞争导向定价法/97

4. 需求导向定价法/98

5. 折扣定价策略/101

6. 心理定价策略/101

7. 撇脂定价策略/102

8. 促销定价/103

三 让渡价值/104

四 营销72式/104

1. 深度营销/104

2. 品牌 (BRAND) 营销/105

3. 会务 (MEETING) 营销/106

4. 直销/106

5. 体验营销/107

6. 电视直销/107

7. 专卖店营销/107

8. 网络营销/108

9. 事件营销/108

10. 反向营销 (又叫“逆向营销”) /109

11. 和谐营销/109

12. 水平营销 (“跳出盒子的思考—科特勒”) /110

13. 价值链营销/111



14. 循环营销/112
15. 概念营销/113
16. 整合营销/113
17. 知识营销/113
18. 插位营销/114
19. 隐性营销/114
20. 数位化营销/115
21. 质量营销/115
22. 标准化营销/116
23. 绿色营销/116
24. 渗透营销/116
25. 分众营销/117
26. 观念营销/117
27. 战略营销/118
28. 极限营销/118
29. 实时营销/118
30. 定制营销/119
31. 注意力营销/119
32. 生活方式营销/119
33. 色彩营销/120
34. 激情营销/121
35. 感性营销/121
36. 协同营销/122
37. 诚信营销/122
38. “病毒”式营销/123
39. 博客营销/123
40. 个性营销/124
41. 副品牌营销/124
42. 切割营销/125
43. 活动营销/125



- 44. 文化营销/125
- 45. 关系营销/126
- 46. 杂交营销/126
- 47. 情感营销/127
- 48. 体育营销/127
- 49. 道德营销/128
- 50. 虚拟营销/128
- 51. 精准营销/129
- 52. 整时营销/129
- 53. 整体营销/130
- 54. 简单营销/130
- 55. 话题营销/130
- 56. 裂变营销/131
- 57. 链式营销/132
- 58. 饥饿营销/133
- 59. 长尾营销/133
- 60. 三维营销/134
- 61. 柔性（弹性）营销/134
- 62. 公益营销/135
- 63. 狼性营销/135
- 64. 口碑（蜂鸣）营销/136
- 65. 博弈营销/137
- 66. 错位营销/138
- 67. 保龄球（标靶）营销/138
- 68. 爆破营销/139
- 69. 双核营销/140
- 70. 集成营销/141
- 71. 植入营销/141
- 72. 蒙派营销/143

五 4C、4R、4V、4Rs、4Ps、4Cs/143



六 AIDA模式、5W1H分析/152

第六章 生产运营的非最优解/156

- 一 权衡：速度与稳健（次优的运营绩效）/156
- 二 OEM（贴牌生产）/157
- 三 JIT（准时制）和TQC（全面质量控制）/159
- 四 订单和流水线/162
 - 1. 订单流水/163
 - 2. 流水生产/166
 - 3. 备件库存/168

第七章 客户服务的无最优解/174

- 一 客户开发与维护/175
 - 1. 开发提案/176
 - 2. 抓大放小/180
 - 3. 客户细分与沟通/181
- 二 适度服务/183
- 三 客户投诉/185
 - 1. 客户投诉管理/186
 - 2. 投诉处理技巧/190
- 四 十八般服务利器/194
 - 1. 呼叫中心/195
 - 2. 售后服务/197
 - 3. Web服务/198
 - 4. 贴心服务/199
 - 5. 差异性服务/200
 - 6. 个性化服务/203
 - 7. 增值服务/203
 - 8. 立体化服务/204



- 9. 无干扰服务/204
- 10. 无缝隙服务/206
- 11. 承诺服务/207
- 12. 关怀服务/209
- 13. 跟踪服务/210
- 14. 联动服务/211
- 15. 品质服务/211
- 16. 情感服务/211
- 17. 问候服务/213
- 18. 体验服务/216

参考资料/220



第一章

次优目标与决策

追求最优目标是人类的理想，却往往成为空中楼阁，企业的经营目标要有可行性，尽量减少目标个数，放弃那些根本达不到的目标，把相似的目标、次要的目标合并为一个目标。决策是为了实现目标的活动，最优的决策在现实世界中无法是最优的。决策者有两种选择，一种是想象的简化情景中的最优决策，另一种是与复杂的现实世界更接近的情景中的“足够好的”、令人满意的决策。

目标、价值链与流程优化

詹姆斯·哈林顿认为，“在当今的许多企业（公司）里，很多单个组织的工作都十

分出色。他们做着自己的事，热衷于达到或超过自己的目标，但是他们并不了解或关心自己的工作如何影响下一

自流程再造思想诞生以来，对于“再造”的理解就存在不同的看法。且不说由Reengineering 衍生而来的Redesign（再设计）、Reorganization（再组织）、Reposition（再定位）、Revitalization（再生）等分支观点，以及由此激发的人们Re-everything（再造一切）的激情。单是能用来矫正或丰富BPR（Business process reengineering，流程再造）的定义的就有BPI（Business process improvement，流程改进）、BMR（Business model reengineering，商业模式再造）、BPM（Business process management，流程管理）和IPR（Industrial process reengineering）。



流程中的其他人，他们只是对他们所做的事和他们如何被考核感兴趣。这种情形导致了工厂车间中普遍存在的次优化行为”。而BPI（Business process improvement，流程改进）的目标就是优化，通过逐步优化实现渐进式的再造。有学者认为，BPR（Business Process Reengineering，业务流程重整）只可以算作流程再造的初级阶段，是为了达成IPR（Industrial process reengineering，产业流程再造）所做的必要准备。在企业内部完成再造只能解决自身的素质问题，在经济全球化时代，单一企业是无力参与市场竞争的。在市场上，是价值链与价值链的两军对垒。

1. 次优目标

目标也许可分为最佳、次优、一般、较差、最坏这几种情况。最优目标是很难达到的，现实中我们往往追寻的是次优目标。

目标是战略性的，定位错了代价惨重。理论目标与现实目标存在偏差，所以有目标差异说、目标缺陷说、目标优化说。大都认为企业目标应为“利润最大化”，（利润是个易于理解，也易于度量的目标。传统观点视“利润最大化”为企业的惟一目标，但德鲁克反对这种观点，他用例证说明利润是如何误导一家企业的：一个炼油设备制造商，通过出售老式设备零配件而获利，该公司在相当一段时间里没有遇到市场竞争，因其竞争对手正在研制新型设备。当新设备一上市，老式设备零配件的销售额一落千丈。炼油设备制造商由于没有新型设备提供给客户，不得不宣布破产。德鲁克认为，企业必须有一系列不同的目标。管理就是管理一系列精心制定的目标。）有些人认为“价值最大化”是企业的最优目标，而企业实际确定的目标也有很大差异。有人通过对企业的实地调查发现，不同所有制企业的目标明显不同，独资国企经理人更倾向于选择“实现任期企业利润目标”、“职工待遇指标”或“资本增值指标”，而上市公司更倾向于选择“达到股票价格指标”，民企则倾向于选择“净资产目标”或“持续发展目标”。

所谓最优目标只是一个理想化的目标，即企业经营者心目中最希