

定位、解决与执行的决策指南

决策力

DECISION-MAKING CHALLENGE

王革非 · 著

广东省出版集团
广东经济出版社

定位、解决与执行的决策指南

决策力

DECISION-MAKING CHALLENGE

王革非 · 著

广东省出版集团

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策力/王革非著. —广州: 广东经济出版社, 2004.7
ISBN 7-80677-779-2

I. 决… II. 王… III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 060194 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	15 1 插页
字数	266 000 字
版次	2004 年 7 月第 1 版
印次	2004 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-779-2 / F·1085
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

写在本书前面的话

这是一本体现决策力量的书，也是帮助决策者形成决策能力的决策学专著。

决策力来自决策者的自信心与思维方法，
基于对过去的总结和对未来的展望，
是在失败与成功的对比分析中，
乃至竞争策略的谋划中，
加以判断和取舍。

决策力是关于企业命运的决定能力，
是对多种可能性的判断和选择。
一个不善于决策的企业领导人，
会贻误商机，
企业的失败源于决策的失误，源于缺少决策的力量。
正确的决策是科学的总结，冷静的分析，自信的表现。

企业成功从决策开始，企业失败从决策开始。
决策力来自于你的学识、远见、自信和雷厉风行的作风，
决策力是企业命运的航盘。
正确的决策可以使一个平凡的企业走向辉煌，
错误的决策会使辉煌的企业走向灰暗，
决策是科学不是武断。
善于决策的老总会变消极为积极，变被动为主动。
决策者是舵手，
在茫茫的大海上不迷失方向。
理性的决策者，
总是商场的赢家。

决策总是和成功与失败、输与赢紧密联在一起。
企业的决策者不仅要有呼风唤雨的勇猛，
还要有穿透迷雾、洞察秋毫的细微。

本书作者

本书作者王革非先生有丰富的国内外企业咨询与培训经验，从事企业战略领域的咨询与问题研究。他是多家咨询机构的资深顾问与首席专家，主要为企业提供战略咨询与培训服务。

王革非先生论著颇丰，其中的一些著作很有影响，并在多个地方做过多次签售与专题演讲，很多媒体对他与他的著作进行过专访与述评，他的著作包括：

《决策》/广东经济出版社

《欧洲MBA浓缩读本：我的MBA学习笔记》/清华大学出版社

《谁是企业的上帝》/机械工业出版社

《中国企业22个“病案”及诊断》/华夏出版社

《战略管理方法》/经济管理出版社

《秘密倾诉：大学生自我管理的32个基本法则》/广东经济出版社

《中学梦工场：提炼给中学生的20项管理法则》/清华大学出版社

除了为企业提供战略领域的咨询与培训服务，王革非先生还向企业工作者与广大MBA学员做了大量演讲。王革非先生曾留学欧洲，毕业于英国利物浦商学院LBS，获工商管理MBA与文学双硕士学位，是欧林（Europe-Link）战略的创建者，现领导欧洲MBA中国大联盟参与企业咨询、培训与问题研究。

王革非先生曾与多家培训机构合作过，在培训与中国企业问题研究领域取得了令人惊叹的成绩。他的核心培训课程《企业战略性思维构建与决策力》致力于对中国企业决策过程中的战略与战术研究，已有相当影响，为很多企业所认可，也为很多网站与媒体所转载。

关于《决策》与《决策力》这两本书

一年前我写了我的一部很重要的专著《决策》，该书由广东经济出版社2003年正式出版，实际上这本书是我国本土第一本企业决策领域中的专著。当时写《决策》的原因很简单，就是想帮助我国的企业界人士解决具体的决策问题。

我同很多企业一线人员接触并沟通过，发现上至老总下到普通员工每天几乎都在与各式各样的决策打交道。决策看似很简单，但真正在决策时却非常艰苦，很考验人的意志力，实际上是对一个人综合素质的考验。

我接触过很多有这方面需求的企业，大家一致的需求点是该怎样进行决策，他们希望在面对决策时能保持从容与平静。我想，如果去完成这个目标无论如何都是一件不容易的事情，一本书往往就两三百页，而决策却是一门很深奥的学科，在有限之中将无限的东西讲解清楚，对我来说，是一个不小的挑战。不过我还是决定试一试。

该怎样在这有限的篇幅中，让读者轻松掌握有关决策的基本方法与规则呢？考虑再三，我决定以案例的方式来启动全书。为什么这样做？首先，这些案例都是我做过的企业，我很了解他们在决策方面存在的问题，知道他们的需求点在哪里，再结合经典的企业决策理论，写起来力求深入浅出，读者会有身临其境的感觉。于是，就有了呈现在大家面前的这本《决策》。这本书就是从人们最关心的18个领域，探讨了企业决策过程中可能遇到的各种问题以及操作方法。

当制作精美、带着墨香的《决策》一书出来的时候，我反复阅读了几遍，也与几位企业界的朋友进行了沟通，大家一致认为这是一本值得一读的书，简单并实用。不过他们也提出，希望我能再写一本，希望能体现决策时的力度与力量，希望文笔能更轻松一些，操作性能更强一些，他们希望能在决策精神上形成一次突破。这的确是一件更加困难的事情，不过，当时我也有一种冲动，毕竟《决策》一书还有许多思想没有发挥出来、没有释放出来。于是我决定从“力”的视角再做一次尝试，写一本能体现决策精神与力量的书，于是就有了这本《决策力》。

《决策力》是一部能够体现决策“力量”的书。我想很多读者都读了《决策》这本书，有了一定的基础，因此这本《决策力》就采取了一种更为灵活、更为轻松的写作方式来行文。书中的很多实例都融入到全书的行文之中，并与全书融为一体。为此，我将这本书分为两个部分，第一部分从“力”的角度来谈具体的决策问题；第二部分是讲怎样形成决策力，即，讲的是怎样用轻松的方法形成决策能力这个具体问题，并使这种能力终生为自己所有，为己所用。

那么，什么是决策力？

Decision-Making Challenge Is Everything.

《决策力》这本书更贴近企业，更贴近生活，实际上也是在帮助大家构建一种决策时的思维能力。思维能力的构建过程实际上就是决策能力的形成过程，这是本书的一个主旨。

我国已加入世贸组织，我国的企业正同国际经济接轨，要在明确的规则中“游戏”，企业此时所面临的决策问题比以往任何时候都重要。本书力图以简单的方式讲授企业决策过程中最为实用的那一部分，力争用这些知识来透视企业决策过程中存在的各种问题，以使企业引以为鉴，提高自身的决策能力。

希望本书能为中国企业提供走出困境的具体方法，帮助读者学到企业决策的核心知识，并感受现代企业决策工具的先进和精良，同时也希望能为在奋斗中的广大中国企业提供一个更加具有建设性与推动力的决策平台。

本书并非某种研究成果的总结，而是一本能从根本上帮助企业解决如何决策、如何分析、如何处理具体问题的决策力专著。同时也希望能引导读者进行自我思考。

在众多企业管理图书中，希望本书能给读者耳目一新的感觉。

本书注重运用中西结合的研究方法探讨企业决策核心问题，希望能帮助企业登上一辆崭新的健康快车，保持态势，走向成功。我很希望《决策力》这本书能是一部突破之作，能为广大企业界人士、MBA教师和学员还有对决策感兴趣的读者所喜欢。希望广大读者能对本书中的观点与阐述提出评价或建议，你们的建议将使我能够关注更具体的疏漏与不足。

我的信箱是：wgfeifei@yahoo.com

致 谢

这是我国目前第一本从“力”的视角来系统阐述企业决策问题的决策学专著，本书的重点是体现决策时的力量与把握决策的能力。本书的创作充满艰辛，如果没有许多人的帮助，我写本书的目的无论如何都是无法实现的。

在本书的写作过程中，得到了很多学者、老师与朋友们的不同方式的指点、启发与交流（网络、电话、书信），他们的帮助和建议极大地拓展和加深了我的认识与理解。谨此表示深深的感谢！他们是：

Frank S. P. L. 博士、教授

Brown T. E. 博士、高级讲师

Miller J. S. 博士、高级讲师

Jerkier H. S. 博士、教授

John B. R. 博士、教授

在写这本书的过程中，还得到了我的同学以及现在的合作伙伴们的鼎力相助，他们为这本书的创作提供了大量的一手资料与最一线的案例。如果没有他们的无私帮助，如果没有与他们的讨论，我将无法得到那些宝贵的启发和金子般的思路。他们对我的一些观点提出挑战并对部分草稿提出质疑，我的早期书稿在他们的批评与帮助下得到改进，这对完善这本书并最终成稿起了至关重要的作用，在这里深表感谢，他们是：

高 健 英国利物浦大学工商管理硕士MBA

李琪颖 英国利物浦商学院工商管理硕士MBA

吴敏华 法国巴黎欧洲商学院工商管理硕士MBA、商务硕士MA

路放冲 美国西伦咨询有限责任公司首席经济学家、工商管理硕士MBA、管理学博士PhD

陈 冠 英国纽伦堡商务有限责任公司首席顾问、工商管理硕士MBA、管理学博士PhD

感谢广东经济出版社的责编和工作人员在改稿过程中表现出来的极大耐心，还要感谢我的助手程辉在本书的打字、排版、问卷整理与数量分析方面所做的大量工作，这是本书得以按时完成的一个重要保证。

我深感荣幸能与这些人一同工作过！

目 录

写在本书前面的话 / I

本书作者 / II

关于《决策》与《决策力》这两本书 / III

致谢 / V

第一部分 决策力

第1章 战略市场决策 /3

- 1 构建一个平台，形成一种战略上的感觉来把握市场 /5
- 2 思考市场制胜的方法与手段 /6
- 3 进攻还是防守 /10
- 4 机会在于把握 /12
- 5 市场决策力调查问卷 /13

第2章 公司大战略决策 /15

- 1 决策企业的蓝图与经营范围 /17
- 2 决策企业的经营目标 /20
- 3 对战略进行选择 /20
- 4 关注战略与组织结构的关系 /21
- 5 公司战略决策力调查问卷 /23

第3章 产品与价格拉动决策 /25

- 1 价格拉动对企业利润的影响有有利的一面，也有不利的一面 /27
- 2 新产品定价与研发 /28
- 3 将“产品”与“市场”进行组合会产生什么效果 /31
- 4 宣传新产品 /34
- 5 产品组合与添加决策 /35

6 价格拉动与新产品决策力调查问卷 /36

第4章 组织行为中的人事决策 /39

- 1 从更深的角度来理解激励决策 /41
- 2 团队组建决策 /42
- 3 目标管理决策 /46
- 4 人事管理过程中的组织结构决策 /48
- 5 有关“人”的决策的两个问题 /51
- 6 使员工满意 /53
- 7 人事决策力调查问卷 /55

第5章 风险决策与融资心理 /57

- 1 决策博利还是避险 /59
- 2 投资人在想什么 /61
- 3 培养结构性思维能力以增强面对陌生事情的自信心 /62
- 4 决策心理测试 /64

第6章 应对变化 /67

- 1 变革决策需要考虑什么 /69
- 2 变革失败与对失败的控制 /70
- 3 决策克服变革的阻力——展开变革行动 /72
- 4 变革决策力调查问卷 /74

第7章 市场信息系统决策 /77

- 1 市场信息系统的决策思路 /79
- 2 市场信息分析与决策 /84
- 3 建立竞争对手的信息系统 /86
- 4 决策使用还是放弃市场信息决策系统 /88
- 5 市场信息决策力调查问卷 /89

第8章 零售决策 /91

- 1 零售战略的决策思路与模型 /93

- 2 零售战略决策中的外部考虑因素 /94
- 3 零售战略内部决策因素 /96
- 4 零售市场机会识别 /97
- 5 了解消费者的购买决策过程 /98
- 6 零售决策力调查问卷 /102

第9章 广告决策 /105

- 1 广告决策的框架与原则 /107
- 2 广告媒体的利弊分析、选择与广告目标的确定 /109
- 3 广告发布 /114
- 4 选择广告媒体时需要注意的几个问题 /114
- 5 有关广告决策的几个关键性问题的解答 /115
- 6 广告决策力调查问卷 /115

第二部分 形成决策力

第10章 用轻松的方法形成决策力 /119

- 1 决策规则 /121
- 2 决策分层次进行 /122
- 3 决策的三个误区 /124
- 4 决策是一个过程，不是一个事件 /125
- 5 决策者的风险意识 /127
- 6 决策你的目标与使命 /128
- 7 轻松体验决策者所需要的几种基本能力 /130
- 8 简单环境与复杂环境的两种不同的决策方法 /131
- 9 未来决策法则：拆分与组合之间 /132
- 10 用简单的方法决策宏观环境 /134
- 11 形成决策思路 /136
- 12 是否进入一个新行业 /138
- 13 看重数字 /142
- 14 谁才是你的最直接的竞争对手 /144
- 15 用数字来辅助决策 /146

- 16 核心能力你有吗 /149
- 17 了解你的员工 /152
- 18 竞争优势制胜论 /155
- 19 进入国际市场 /157
- 20 产销一条龙的决策 /160
- 21 走自己的路与手拉手 /161
- 22 成功决策要素 /164
- 23 短视与长视之间 /167
- 24 中国企业在战略决策上存在的问题与应对思考 /169

第 11 章 决策力整合工具 /173

- 1 零售商市场战略整合决策工具 /175
- 2 市场营销策略整合决策工具 /176
- 3 企业信息系统整合决策支持工具 /177
- 4 员工取向的整合变革决策工具 /178
- 5 战略选择与形成整合决策工具 /179
- 6 企业战略决策整合工具 /180
- 7 企业市场决策整合工具 /181
- 8 企业变革决策整合工具 /182

第 12 章 企业战略性思维构建与决策力培训平台 /183

余言：决策力平衡论 /228

第一部分

决策力

- 第1章 战略市场决策
- 第2章 公司大战略决策
- 第3章 产品与价格拉动决策
- 第4章 组织行为中的人事决策
- 第5章 风险决策与融资心理
- 第6章 应对变化
- 第7章 市场信息系统决策
- 第8章 零售决策
- 第9章 广告决策

■ 第 *1* 章

战略市场决策

- 1 构建一个平台，形成一种战略上的感觉来把握市场
- 2 思考市场制胜的方法与手段
- 3 进攻还是防守
- 4 机会在于把握
- 5 市场决策力调查问卷

市场细分，决策目标市场，制定目标市场攻、防战略是大市场营销决策体系的核心。

在市场竞争日益激烈的今天，企业很难做到去抓所有的市场，因为在竞争力普遍增强的今天，要想在市场上获得竞争优势，企业就要集中力量去做市场。而要想在市场上取得成功，就需要有特别之处。要么产品的成本控制得好，产品差异化程度高；要么能集中精力将一个市场做透，不论是哪一种，首先要解决的就是大市场营销的决策问题。

不做市场细分，会产生侥幸心理，即，如果抓不住这个或许还能抓住那个，最终是这种“侥幸”遭遇了失败，无形中也错过了去做其他事情的时机。

在企业确定目标市场的过程中，“环境机会”加上“企业的特别能力”再加上“企业必须要做的几项基本工作”，就决定了一个企业能否拥有真正的市场机会。而“企业必须要做的几项工作”是“环境机会”与“企业的特别能力”之间的桥梁。

企业将来所要做的事情应与当前能够做的事情保持一致，这样思考既客观又实际，也有助于把握好市场机会。

1 构建一个平台，形成一种战略上的感觉来把握市场

市场营销决策的核心首先是从战略层面开始的，它需要从更宏观的层面来对市场进行全局性把握。决策的第一步是市场细分，并从中选择合适的目标市场来推广市场营销战略。

市场细分的战略宗旨是将复杂的大市场分解为若干个相对简单的小市场，然后将潜在的消费者按照不同的特点构建成不同的群体以增强市场开发的针对性。

集中力量于目标市场是很多成功企业都曾用过的策略，比如White Rock公司^①就曾将产品定位于可口可乐与百事可乐都不感兴趣的小市场上，这样的小市场对可口可乐与百事可乐来说是没有吸引力的，于是White Rock公司就成功了。英国的Dove公司也曾将目标放在了价位在15英镑以上的饼干上，目标是富裕的以我为中心的年轻一代，Dove也很轻松地取得了成功。

在现代竞争中用统一的市场战略去适应所有的消费者正变得日益艰难，市场细分解决了这个问题。

市场细分决策需要考虑很多因素，其中的变数也不少。不同企业在进行市场细分决策时的思路不尽相同。不过，下面这几项工作却是决策者必须要做的事情：



市场细分使得针对竞争对手的弱点全力一击成为可能，这对提高企业自身的市场地位是大有益处的。

1. 认真了解消费者的需求，消费者的所需、所想以及消费者的行为需求要能被准确界定出来。认真解决下面这几个问题有助于做好这方面的决策：

- ☐ 他们是谁？
- ☐ 他们想买什么？
- ☐ 他们如何购买？
- ☐ 他们什么时候购买？
- ☐ 他们在哪里购买？
- ☐ 他们购买的最直接原因是什么？

2. 在决策市场细分的过程中，需要认真考虑这样一个现实问题，即如何将企业有限的资源更为有效地分配到不同的、有针对性的目标市场的活动中，从而更好地满足购买群体的需求。

^① Norton Paley, How To Develop A Strategic Marketing Plan, 2000