



决策的逻辑

不可不知的商业决策真功夫

孙科炎◎著

 广东旅游出版社

决策的逻辑

不可不知的商业决策真功夫

孙科炎◎著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦·读·书·悦·旅·行·悦·享·人·生

图书在版编目 (CIP) 数据

决策的逻辑：不可不知的商业决策真功夫 / 孙科炎著. — 广州：
广东旅游出版社，2014. 11

ISBN 978-7-80766-903-6

I. ①决… II. ①孙… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 161857 号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼 邮编：510642

印刷：北京嘉业印刷厂

(地址：北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话：020-87347994 邮编：510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 20 印张 251 千字

2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价：49.80 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

有朋自远方来，不亦乐乎。

孙科炎先生邀请我为他的组织决策心理学著作《商战中的心理学》一书作序，这让我诚惶诚恐，甚至有点束手无策之感。因为组织管理心理学或企业管理实践虽属于社会心理学的应用领域，但并非我的研究特长。抱着“无知者无畏”的态度拜读了书稿后，我却非常感谢作者邀请我做这件事。说起来，这其中也有原委。

我始终认为，心理学的发展动力源于时代与社会需求。心理学研究应该为人类所面临的各种现实问题服务，为国家经济建设和社会发展服务，为朝气蓬勃、生龙活虎的社会实践服务。

我也始终相信，心理学的话语权，源于心理学为社会文明进步服务的数量和质量；心理学的发展空间，源于心理学为社会经济建设服务的理论创新和实践突破。

简而言之，心理学要关注具体的实践，要能够指导、解决实践层面的问题。《商战中的心理学》一书正是从这个角度展开的，这是我对本书的一点体认，也是我欣然应允作序推荐的一个主要原因。

就我个人的肤浅认识而言，组织决策，乃至组织管理的各类活动，都是与人的心理活动、心智活动紧密相关的，因而心理学研究，特别是社会心理学在这个过程中理应发挥举足轻重的作用。例如，如何突

出社会心理因素在经营与组织管理中的特色与优势，深入揭示组织活动中人的微观心理机制，以及社会心理学原理在组织决策与组织管理中的作用等，这些都是心理学与管理学共同关注的课题。

但是，中国企业管理界人士真正严肃地认识到心理学的意义并投以热切关注，这是最近几年里才开始的。在过去数十年时间里，心理学与管理学之间始终存在着一条鸿沟。沟的两边分别站着“形而上”的心理学家和“形而下”的管理实践者。

这是学科细分化的不良后果。美国联邦储备局前任主席格里斯潘曾经不止一次地说过“所谓新经济学就是心理学”。单就本书主题“经营决策”来说，现在似乎出现了这样一种趋势：随着信息化技术的广泛应用，决策已演变为一种基于数据分析的逻辑决策过程，人们只相信从信息和数据中得来的“事实”，而忽视了个人对信息的判断和加工过程，这便陷入了一个误区：人是一架最可靠的“机器”，或者说人是一架没有心智活动的“机器”。

实际上，任何决策活动都必然包括两部分内容，一是外部的信息、数据，二是个人对信息的判断和加工过程。作者在本书中将“信息的判断和加工过程”称之为心智活动过程，我认为是恰当的。但我要强调的是，个体在决策时的心智活动过程，与外部的信息、数据一样，也是客观的、真实存在的。

承认心智活动的客观性和真实性，就要求我们不能将决策或者各类实践活动片面的物化，就要求我们深入了解人的心智活动过程，并用科学的方法对此加以改造，进而充分地发挥心智上的主观能动性。一个高明的决策者和一个低劣的决策者，其差异正是在于各自的心智能动性。人不但要认识世界，更重要的是要改造世界，为“自然界立法”。

凡此种种表明，决策活动是客观环境与个体心智互动的结果，客观环境是一个变量，个体心智也是一个变量，两者相互作用的结果决

定了事物朝向更好（或者更坏）的方向发展。因此，如果我们要学会有效地决策，就有必要采用系统综合的方法来审视二者之间的交互关系，既求自知，也求知物。

诚如作者所言，当下中国企业管理者所面临的经营环境已经越来越复杂，并呈现出一种非确定性的特征。而越是非确定的环境、复杂的变化，决策活动就越容易失去可衡量的、确定的标准。所以，管理者会发现，企业当前所面临的大部分决策不是在“这是对的，那是错的”之间，而是在“这可能是对的，那可能是错的”之间作出选择。

在这种决策标准不可衡量、是非对错模糊的情况下，个人心智对决策结果的影响也就越大。2002年，普林斯顿大学心理学家丹尼尔·卡尼曼就因“不确定条件下的决策”而获得诺贝尔经济学奖。这可能是当下很多企业管理者关注个体决策心智的一个主要原因，也是我认为多数读者会喜欢本书的原因所在。

特别是本书从实践活动出发，对心智活动与企业决策实践的交互关系进行了研究，并对可能出现的各种问题进行针对性的解读——这是一个新的研究视角，一个新的理论生长点。既是本书的主要特色，也是其主要价值所在。对此，聪明的读者自有评判。

成功者凭借卓越，卓越者依靠心智。衷心希望本书的出版，能对更多感兴趣的读者有所助益，也期望更多的人能够在这个领域作出努力，以为当下中国企业管理者的实践工作提供心智养分。

中国人民大学心理研究所所长、教授、博士生导师

中国心理学会社会心理学分会副会长

俞国良

这本书讨论的问题是如何做好决策，针对的内容是经营管理者的决策任务。

确切地说，这本书包含两个主题。一个是客观上的，指的是企业经营应该遵循何种规则，一个企业的生存与发展应该要求经营管理者在特定的情况下，做出什么样特定的决策。一个是主观上的，指的是经营管理者应该具备怎样的洞察力、视野和心智，以便最终能够做出符合企业发展需求的决策行为。

这是两个相互关联的主题。对这两个主题，很多优秀的管理专家、学者实际上已经作了广泛而深入的研究。但是，对“两者之间的相互关系是怎样的”这方面的内容，很多人却鲜有了解。

换句话说，经营管理者的洞察力、视野和心智，究竟是怎样影响着他们的决策行为的？有哪些洞察力、心智上的阻碍（如果不是障碍的话）会成为经营决策的的绊脚石，它们又是如何表现出来的？同时，我们应该如何避免这些消极因素造成的不利影响？很多人对这些问题的理解常常是含糊不清的。

下面这个事例可以充分地说明本书要讨论的核心命题：

第二次世界大战后的美国汽车市场一直是大型乘用车和大型高档汽车的天下，这个局面一直到20世纪70年代经历的一场大萧条为止。在这次大萧条期间，大型乘用车市场和大型高档车市场严重下滑。很多消费者开始青睐日式的小型节能车。

但是，当时的美国汽车制造企业仍然坚信，美国人普遍喜欢气派的大型车，而不是“丑陋”的小型车。实际上，当时唯一作出这种改变的就是大众的小汽车。大众推出小汽车之后，迅速地占领了近10%的市场份额。这表明，美国的汽车消费者同样青睐小型汽车。

可美国的汽车生产商们偏执地相信原来的思路。这给了日本汽车生产商巨大的空间。日本汽车迅速地占领了美国小型汽车市场，几乎处于垄断地位。

接下来的事情更加让人难以理解。由于日本汽车对美国汽车市场的大肆蚕食，美国的汽车生产商们被迫采取了一系列抵抗措施，包括降价、为消费者提供汽车补贴，当然也包括扩大宣传等各种能用的手段。

经过长时间的抗争后，美国汽车业市场份额仍然在下滑，而它们为挽救市场地位所付出的额外投入，已经远远超过研发新的小型汽车的费用，似乎付出只是徒劳，代价更大。

通常情况下，经营管理者常常会偏执地相信自己的决策是正确的，他们会自诩所做出的判断和决策源于某些严谨的论证或理性的分析，但实际上类似上面这样与理性相去甚远的事例不胜枚举。类似这样的情况，实际上已经表明，经营管理者决策并不像表面上看的那样理性——一项决策即使看起来是理性的，经得起推敲，其背后仍然可能受到决策者本人心智上的各种因素的干扰和影响。

有时候，这种干扰是有利的。比如从正面意义上加以理解的“冒险家精神”。有时候，这种干扰是不利的。比如我们常说的那种过于

谨慎、保守，或者某些冲动的投机心理。日本汽车产业和美国汽车产业之间的市场较量就充分地表明了，某些心智上的干扰发生了作用。

关键不在于这种干扰是有利还是不利，而在于决策者本人是否能够清晰地知道自己的决策结果是基于事实，还是基于自己心智上的信念、主观的判断等。人们往往自诩对外界的环境判断有充分的把握，这可能是对的。毕竟，一项决策总是需要从外部获取相对准确的信息，否则就是再聪明的决策者，也会对所要做出的决策感到恐惧，因为这种决策存在着相当明显的、自身都能够强烈感受到的盲目性。而我们是不希望盲目作决定的。

除了外部环境，我们对自身了解多少呢？也许不同的人会给出不同的解答，而且似乎每个人的解答都可能是正确的，这时唯一的判断标准，不是出自环境分析或数据结果，而是我们心智上的直觉、信念等，是我们内在的心智活动过程。

我们面临的问题是，我们确实可能比别人更清楚地洞察外部环境，但很可能无法肯定地告诉别人，我们内在的心智活动过程究竟是正确还是错误，并且在多大程度上导致了有利或不利结果的发生。这是一种非常危险的局面。

英国经济学家 F.A. 哈耶克说：“从长期考虑，我们是自己命运的创造者；从短期来看，我们是自己所创造的观念的俘虏。”我要说的是，如果成为自身“观念”的俘虏不可避免，我们至少应该了解自己“观念”的来龙去脉，了解自己之所以这样而不是那样的依据为何，以及自己在何处可能犯错误。总之，我们要敢于质疑和反省自身在决策活动中的内在心智过程，其实质就是对自身心智活动过程的再发现和心智水平的再提高。

这本书是一个窗口，是对经营决策过程中各种心智活动的系统再现，试图以心理学和管理学的广泛研究成果为基础，以实际管理活动

中存在的相关问题为解读对象，为企业经营管理决策提供参考。

鉴于过去近十年时间我以及我的团队所做出的努力，我们得以深入地研究了国内外或成功或失败的经营案例，因此本书能够从纵深的角度为企业提供警醒；鉴于我目前所做的咨询服务工作，我能够广泛地接触不同类型的企业，了解它们所面临的各类经营问题，这使本书能够更紧密地服务于众多企业的经营。这两者正是本书的价值所在。

现在，有必要对这本书所讨论的一些基本问题，作一个简单的说明。

我要强调的第一点是，本书系统地吸收了心理学和管理学两个学科的研究成果。

一个管理学专业的研究者和他所写下的著作，会明确地告知经营管理应该是什么样子的，应该做些什么，才符合经营管理的要求。比如一个企业应该有创造性意识，企业的管理者也应该去引发这种创造性意识；再比如经营管理需要做到投入风险的平衡，或者是平衡长期利益与短期利益；等等。这些基本的管理原则与管理思想，是我们所熟知的。

而心理学的研究则侧重于揭示人在决策与判断过程中的心智或认识变化过程。比如同样一个客观事实，人们为什么会这样理解而不是那样理解，这中间为什么会出现差异或者出现什么样的偏差等。它是用科学的方法解决我们的认知问题。

毫无疑问，这两个方面的研究，对经营管理者的决策活动都是有益的。遗憾的是，过去真正把这两个方面的知识融合起来，以供经营管理实践参考的研究是少之又少的，因而本书是一个尝试。如果我们能够抛砖引玉，促使更多的人充分地意识到这方面的努力多么重要，那么我写作这本书的目的也可告达成。

当然，鉴于本书仍然是一本企业经营管理方面的图书，因此实际

讨论的问题仍然是经营管理中那些突破的、疑难的问题，是经营管理者在决策过程中必然要考虑的焦点。区别在于，本书对这些问题的讨论，是以心理学的方法和管理实践的现实需求相结合的视角，从经营管理决策者的内在心智活动出发，讨论我们在这些关键的问题上，应该保持怎样的心智和判断力，应该如何避免似是而非的错误。这对我们每一个经营管理者都是有益的。

最近，管理学发生了一个重要的变化，一个名为“决策管理学”的新方向获得了广泛的重视。决策管理学并不仅仅关注对数据的教条式分析，而且追问我们内在的心智活动——任何一项决策和判断不仅受对客观事实的判断的影响，也受心智活动过程的影响。这两者没有孰轻孰重之别，而是相辅相承的。

俗话说，如果你不知道自己为什么会失败，那么你还会失败；如果你不知道自己为什么成功，成功就不可能持续。这其中的原因无外乎我们的心智是混乱的，是不清晰的。借本书，我们可以反求诸己，以明思路。

第1章 商战决策的真相

1. 生活在昨天的决策者 / 3
 - 大企业的衰落曲线 / 3
 - 小企业的“九死劫” / 6
 - 决策者的心理依赖症 / 9
2. 危机将从何处开始 / 10
 - 危险的选择性定义 / 12
 - 不要做“事后诸葛亮” / 14
 - 失败者的心理样板 / 17
3. 在不确定性动荡中生存 / 19
 - 井井有条就是好的吗 / 20
 - 消极心理的偏好机制 / 22
 - 重塑创造性破坏的意识 / 23
4. 突破惯性衰退的轨道 / 25
 - 机会意识的回归 / 26
 - 远离问题群的羁绊 / 28
 - 机会最大化的资源法则 / 29

- 5. 决策者要有这些心理特质 / 31
 - 这样的偏执狂才能生存 / 32
 - 引领创造性的竞争优势 / 34
 - 创造力来源于满足消费者需求 / 35
 - 具有吸收力的心灵 / 38

第2章 战略竞争的关键路径

- 1. 商战竞争的战略支点 / 43
 - 如果竞争无处不在 / 44
 - 战略性引导消费 / 45
 - 从消费市场到消费市场 / 46
- 2. 锚定消费者的价值动机 / 48
 - 消费者感知的内在基点 / 49
 - 价值动机的锚定路径 / 50
 - 让消费者感知到动机满足 / 53
- 3. 无法替代的价值形象 / 55
 - 塑造清晰的角色形象 / 56
 - 决策者与消费者的自我角色 / 57
 - 印象匹配度：牢不可破的商业竞争力 / 61
- 4. 影响消费者感知的核心策略 / 63
 - 替代经验的有效性 / 64
 - 新体验如何影响消费者 / 65
 - 改变消费者的核心价值观 / 67
- 5. 建立内在的行为关联 / 70
 - 我们能满足消费者的内心祈祷吗 / 71

- 错误的相关性联想 / 73
- 无法识别的相关 / 74
- 因果地图：商业决策的拦路虎 / 75
- 6. 感知偏差与商业定位的调整 / 77
 - 不充分定位：品牌缺乏独特之处 / 78
 - 过分定位：对品牌形象的认识过于狭窄 / 80
 - 混淆定位：角色困惑、特征太多或改变频繁 / 82
 - 可疑定位：品牌缺乏基本的信服力 / 84

第3章 差异化再造的途径

- 1. 领先期望和创新期望 / 89
 - 消费者期望的表现形式与后果 / 90
 - 期望价值最大化：与满意度的对接 / 92
 - 在变革中期望：领先与创新 / 93
- 2. 对比竞争中的差异化感知 / 96
 - 谁都不是消费者心目中的唯一 / 97
 - 将劣势转化为机会 / 98
 - 强化竞争优势 / 100
- 3. 满足消费感知的需求替代 / 102
 - 消费者的感知存在需求空位 / 103
 - 决策选择对补位效应的认知误区 / 105
 - 用消费者感知的替代需求挑战竞争者 / 106
- 4. 真正的创新和崭新的感知体验 / 108
 - 品牌凝聚之能源：初始力量 / 109

- 打破初始的禁锢：近因效应的反作用 / 110
- 初始效应的释放：真正的感知新体验 / 112
- 5. 商业价值的隐性传导 / 114
 - 无处不在的消费者隐喻心理 / 116
 - 隐喻的起源：消费者的情感类比 / 117
 - 品牌认知战：心理隐喻与商业价值的组合 / 119
- 6. 投射消费者的内在需求 / 121
 - 商业行为选择：消费者感知的投射效应 / 122
 - 投射效应的作用：自我暴露与自我保护 / 124
 - 投射效应的运用与整合：变通的商业策略 / 126

第4章 聚焦消费者认知

- 1. 顾客注意力理论 / 131
 - 注意力时代的消费模式 / 132
 - 表征性启发：注意力的选择、吸纳和转移 / 134
 - 专注而持久的注意力吸引策略 / 135
- 2. 独特性的集中 / 138
 - 集中效应：消费者决策的支点 / 139
 - 扩散效应：品牌延伸的失败 / 140
 - 长效法则：聚焦消费者认知 / 142
- 3. 关键群体的决策 / 145
 - 从众效应：群体无意识的引导 / 146
 - 乌合之众：群体的盲从特质 / 148
 - 发现关键要素：少数派影响 / 150

4. 暗示中的消费心理引导 / 152
 - 消费心理引导中的暗示 / 153
 - 理智不具普遍性 / 155
 - 暗示的有效形式 / 157
5. 有形与无形的晕轮效应 / 159
 - 消费者晕轮效应：企业光环的呈现 / 160
 - 晕轮的负面效应：商策失效剂 / 162
 - 消费者积极效应的构建形式 / 164
6. 价值前景的描述 / 166
 - 规避损失：非对称性价值函数 / 167
 - 禀赋效应：消费者心理偏好 / 169
 - 偏好转移：问题框架的设定 / 172
7. 信息的加速度传播 / 173
 - 确定效应：消费者内在感知的保护层 / 174
 - 反事实推理：消费行为的虚假确定效应 / 176
 - 策略优选：确定性价值信息的传递 / 178

第5章 掌控消费者的心理情境

1. 网络成瘾的精神病研究 / 183
 - 为消费者精心准备的心理情境 / 184
 - 情境营销为何缺乏内在精髓 / 186
 - 问题指引：优化消费者心理情境 / 188
2. 菲奥莉娜的创造性突破 / 190
 - 情境迷宫：勾勒消费者心理路线 / 191
 - 环境吸引：引导消费行为 / 192

掌控情境力量的关键步骤 / 194

3. 张瑞敏给员工的第一堂课 / 196

企业价值边界与消费者心理边界 / 197

与情境效能结合：勘定心理边界 / 199

突现边界心理的情境营销手段 / 200

4. 成为一个消费标签 / 202

商业标签与消费者心理表现 / 203

负面标签对消费选择的影响 / 205

情境标签：强化消费者选择 / 207

5. 戒烟的行为与心理恐惧 / 209

消费者为何感到恐惧 / 210

直面消费决策的恐惧心理 / 211

如何化恐惧为商业力量 / 213

6. 制定消费群体的遵从标准 / 215

成文规定与不成文规定 / 216

消费次文化：群体遵从的特定标准 / 218

定制消费群体的聚类准则 / 219

7. 消费者的习得性无助 / 221

习得性无助：不自觉的变化 / 222

情境重复的关键意义 / 224

多看效应：品牌知名度的提升 / 225

第6章 为消费者创造新体验

1. 构建相似性信息块 / 231