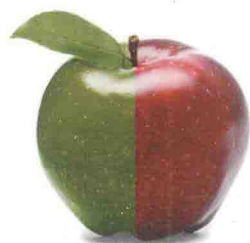


Decide:
Better Ways
Of
Making Better Decisions

至关重要的选择

如何做出更好的决定

[美] 大卫·维西◎著 蒋永强◎译



“60时间心智模型”，
解决全世界优秀总裁都在思考的问题：
你是打开一扇门，还是关上一扇窗？

至关重要的选择

如何做出更好的决定

[美] 大卫·维西◎著 蒋永强◎译



Decide:
Better Ways
Of
Making Better Decisions

图书在版编目 (CIP) 数据

至关重要的选择 / (美) 维西著; 蒋永强译. -- 北京:
中国友谊出版公司, 2014.10

ISBN 978-7-5057-3241-4

I. ①至… II. ①维… ②蒋… III. ①决策学-通俗
读物 IV. ①C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第240273号

著作权合同登记号: 01-2013-2437 号

Decide: Better Ways of Making Better Decisions by David Wethey

Copyright © David Wethey, 2013

Simplified Chinese translation rights © 2014 by Beijing Mediatime Books Co., Ltd.

This edition published by arrangement with KOGAN PAGE LTD.

Through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved.

书名	至关重要的选择
作者	(美) 维西 著; 蒋永强 译
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷	北京富达印务有限公司
规格	690 × 980毫米 16开 16.5印张 210千字
版次	2014年10月第1版
印次	2014年10月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3241-4
定价	39.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

自序

我如何想到要写这本书

我想要写一本关于做决定的书，已经有很长一段时间，因为我认为这是最重要的生活技能之一。而事实上，这项技能却被大家忽略已久。随便逛一逛书店，你会发现各种各样稀奇古怪的书名，但很少有关于做决定的书，在亚马逊网上书店也同样如此，在机场和车站的书报亭也不例外。

难道我们大多数人对做决定不感兴趣？还是我们不太习惯思考这个问题？或者我们认为自己在这方面已经很擅长了？又或者大家对小的决定都很有信心，而大的决定看上去似乎只有那些有权力的机构才需要面对？还是因为做决定相对于其他技能而言只能扮演一个二流角色？

无论如何，事实上我们都需要面对自己的生活，无论是选择事业方向还是选择生活伴侣，是决定房屋的买卖还是决定度假的安排，做出一个最好的决定都必不可少。

决策科学是一个复杂而深远的学术领域，更不要说它在人类生活的各个领域的无比重要性了。政治家和商业领导人做出制胜决定是至关重要的。无论是在军事、急救、医疗和运动领域，还是在投资领域（从套期保值到下赛马赌注），做决定以及将它执行到位的重要性都丝毫不比政治和商业领域差多少。

多年来，关于“筛选和选择”工作的丰富经验，使得我对于什么会产生效果、什么不太会产生效果有了一些独特的洞察，但是我渴望在一个更广泛的范围内去了解关于做决定的更多内容。我开始如饥似渴地阅读，以确保我对理论、咨询业和行为学的相关基本内容有所掌握。

到了2011年年初，我已经下定决心要写本书。二月的时候，我很幸运地受到广告从业者协会（简称IPA）的邀请，在其研讨会上做这方面的演讲。我当时的雄心就是，早点将自己关于做决定的洞见跟最广大的听众分享。这次研讨会进展顺利，超出了IPA和我本人的预期，这让我第一次以决策专家的身份做了第一次公开亮相。

在研讨会上，大家劝我开一个推特，并启动一个有关做决定的博客。现在它们都有了新的进展，赢得了许多追随者，它给了我一个平台去分享很多议题，也希望我能在上面给出富有新意的评论。

如果说博客提供了一个平台，那么采访“著名的决定者”则给了我无价的养分。他们是一群鼓舞人心的决定者，我对他们的感激无以言表，我从他们那里学到了太多东西——他们不仅慷慨地做好准备分享其经验和观点，还允许我占用了他们不少时间。当我回过头来在本书中分享这些轶闻和案例并从中学习的时候，你会注意到这些人做选择和决定的方式无可避免地各有其特点，但我相信，这绝对不影响你从中找到相似点和共同的元素。

在我采访的许多人中，梦想和雄心在一个很早的岁月里就在他们身上显现——通常在他们十岁生日之前，他们能够琢磨清楚自己在想什么和做什么，其中的几位还在日后的岁月中拿出勇气改变既定的人生，让自己拥有多得多的时间和多得多的金钱。

我的受访者都能够找出特定的机遇、挑战和问题，从中抓住机会做出真正重大的决定。无论是权衡各项选择，还是做风险评估，几乎所有人都以直觉作为做决定的主要内驱力。这些访谈让我对他们的决定，甚

至也对这些决定产生的方式肃然起敬，这也为我的“决定”理论提供了不少例证和灵感。

在我看来，一个好的决定，可以很快将一个人、一个家庭、一个公司甚至一个国家，转换到一个更好的轨道上去。虽然有时候做决定的过程轻松迅速，有时候却如履薄冰，但这仅仅是方式不同，无论如何，它们最终要达到的目标只有一个：让最好的决定及时出现。

在我写完这本书的最后一个字时，心情是平静而满足的。没错，这本书的写作，是我的一个有着理性支撑的感性决定。也许它不一定让每个人都喜欢，但我相信，它会为每一个“为什么我总不能做决定”的人带去及时的帮助。

前言

一种更好地做决定的明智方式

“在任何一个做决定的时刻，你能够做的最好的事情就是做对它，而你能够做的最坏的事情就是什么也不做。”

——西奥多·罗斯福，美国第二十六任总统，1858—1919

为什么有些人能做出正确的决定，而有些人却总是做出错误的决定？这是个好问题，既犀利又绝不过时，因为至今还没有哪本书真正解决过这个问题。罗斯福总统在一百年前说过，真正重要的是去做那个决定，而不是去逃避它们，并且要养成做决定的习惯。做决定而从不犯错是一种奢望，没有人能够做到这一点，但是通过更好的方法去做决定却是一件完全可以办到的事情。

让我们拿高尔夫来做一个类比。高尔夫是一项优雅而古老的娱乐活动，它的基本规则很简单——谁以最少的杆数将球打入球洞谁就获胜。要玩这项运动，你必须具有足够的技巧来挥动球杆，从而将球击中。你还必须能够步行，拖着一辆手推车，或者驾驶一辆短途电动车，以便你能够在自己所参赛的9洞、18洞、36洞或72洞的比赛场地上穿梭往来。你还需要了解记分系统和具体规则。这些技巧叠加起来并不会形成一个宏大的理念。不如说，这只是一个打高尔夫的理念。你需要更多的知识

和技巧才能像一个冠军那样打球。那也就是为什么我们的高尔夫指导书中需要通过不同的章节讲解这些技术的原因，比如处理握杆、培养可重复的和有效的挥杆技术、运用各种不同的球杆、在风中打球、突破障碍区等等。其中可能还包括赛程管理、优化备赛、训练技术和如何打赢高手等一些诀窍。

还有一个几乎必备的内容就是常见错误及其纠正。**这里面是否存在着一个可以帮助高尔夫新手成为赢家的大理念？**作为一个具有50年经验的高尔夫热心人，我可以这样告诉你：不存在！这么说吧，高尔夫的大理念就是不存在什么大理念。与其说它是大理念，不如说它是将许多小理念集合到了一起，这样我们就可以了解这项活动的环节和背景，以便在这些思路、理念和技巧中找到感觉，并将它们付诸运用。

或许做决定的最重要的理念就是具有适应性，就像打高尔夫，依靠的是理性思考和技术技巧的混合，但同样重要的是情商、心理和人员管理，从中取得极致的效果。提前计划是重要的一步，但能够进行时间上的倒推也至关重要，即推测行动的各个环节并从结果开始往前逐一进行预演和评估。要做一个好的决策者，你必须成为一个好的决策规划者。决策规划可以通过利用团队的力量而得到极大增强，在公司和组织中这是没有选择的。组织架构图就已经表明了某种强制性的民主。所以了解团队组建的技巧和如何组合不同个性和思考风格是很有必要的。我们需要理解“团队思考”（groupthink）的力量，但认识到其局限性也同样重要。

从某种意义上说，做决定这种说法属于用词不当——换句话说，就做决定所牵涉的事项而言，这项活动就很少不被低估。当你具备足够的时间，做决定包含几个重要的因素，做决定（就像在高尔夫中击打那个小球那样）只是其中一个因素而已。相反，我们对自己潜意识大脑暗中相助的能力知道得越多，我们对利用这种不同寻常能力的准备越充分，

我们也就更放松，因为我们更加确信自己做的事情是正确的。我相信，这对成为一个积极的做决定者是一项不可或缺的技巧。

每个领域的成功都来自于把握机会和解决问题，但是光是把握机会和解决问题，而没有高质量的决策流程以及执行它的能力和信心，是不能自动转化为有益的结果的。本书的目的就是要帮助你强化你的技巧，培养做决定的同时运用理性和直觉的信心——每个人都需要平衡好这两者。

许多人在没有正确考虑背景、选项和他们行动的后果的基础上做决定。更糟的是，他们只会勉强应付由于不做决定而造成的后果。在生意场或者生活上，输赢之间的区别往往在于是否做出正确的决定。本书证明，只要将理性思维和侧向思维综合起来运用，做决定就未必是一个耗时耗力的过程。

那些不做决定或者做出坏决定的生意人和公司将会销声匿迹。伍尔沃斯、安然、世界电信公司、安达信和无数航空公司都是因决定出错而造成危害的实例。在每一个案例中，我们都可以追踪到那个做决定的关键时刻——常常是由一个人说了算，而没有做任何互动和确认的努力。

读到这些之前，被誉为“皇冠上的宝石”的英国公司从创立到衰落的故事，总让人唏嘘痛苦，比如像马可尼公司和英国电讯公司，它们的管理层为自己能够做出强势的决定而感到骄傲，但是他们的决定着力在一个永远不会到来的未来，而放弃了一个真实和盈利的当前。政府也往往会制定草率的政策，在公布施行后，亲眼目睹其追悔莫及的后果。

在很多公司里，从首席执行官往下每个人都是拿人工资替人做决定的，但是这样的专门培训却少得可怜。在财务管理、人员管理、供应链管理和谈判技巧方面都有大量的课程，但是关于如何做决定的课程却几乎没有，这不得不说是个莫大的失误。

对于那些在生活中总是无法做出最好决定的人而言，本书是一个至

关重要的存在。作为个人，我们会遭遇人生中的重要决定，通过了解什么对做决定有效，什么对做决定不太有效，我们可以从中受益。

做决定虽然并不容易，但其中有规律可循——本书同时强调创造性地解决问题和决定的贯彻和推行，既针对广泛的商务和专业读者，也针对大众读者。本书运用了我能找到的很多有趣案例，而没有充斥大量专业术语和复杂的商业模型。我尝试将做决定这个课题写得更为平易近人。

本书不仅能够激发人的深思，它处理该主题的方法也是相当清晰而务实的，如果加以合理运用，不论所需时间的长短，读者都能够做出有影响力的决定。本书既强调做出良好决定的重要性，也指出有时候做出错误决定的致命后果——尤其是在问题解决之前就做出决定并公布的时候。这表明，大丈夫气概对做决定并没有什么益处，理想的状况下应该有团队的参与。你需要一个合理架构的决策路径，在整个“路径”中都将它作为参照，但是创造性和创意也是必不可少、无可取代的。

要成为一个好的决定者，你还要认清自己的状况，了解自己是如何思考问题的，你的团队同事、朋友或家庭成员是如何起作用的。希望在阅读本书之后，你能够明白如何平衡乐观与悲观、数据与直觉之间的关系，更重要的是，如何让最好的决定及时出现。对于做决定这件事，我最关心的也是我衷心希望的是，你比以前兴趣更浓，投入更多。

目 录

自序 / 001

我如何想到要写这本书

前言 / 004

一种更好地做决定的明智方式

第一章 / 001

六个故事：做决定，与梦想、勇气和直觉有关吗？

第二章 / 019

反思：为什么你会做错决定

第三章 / 055

洞察：一定要敏锐地对待机遇与问题

第四章 / 081

永远机智地做决定

第五章 / 121
玩转神奇数字

第六章 / 151
善用别人对你的影响

第七章 / 179
训练大脑的三维决定力

第八章 / 203
向战争学习快、准、狠

第九章 / 219
像运动员一样做决定

第十章 / 229
从爱情中领悟“用心做决定”

第十一章 / 245
我的 20 个最佳做决定小贴士

<<< 第一章

六个故事：做决定，与梦想、勇气和直觉有关吗？

“我完成的每一个旅程都跟那个旅程有关，而跟目的地无关。对有些比赛者而言，他们参加一个比赛的全部理由就是到达终点线。我的目标是尽可能快地到达终点线，我想要在那里现身，我热爱在那里现身。”

——爱伦Macarthur，周游世界航海记录打破者，生态卫士

我所采访过的许多人，在童年或者青少年的生活中，都受过重大事件的影响。这些影响深深印在他们的心底，激发了他们的梦想，让他们看清自己内心真正的渴望是什么，这种渴望指引着他们的前进方向，也深深影响着他们人生中的重要决定。梦想和野心，是在他们很小的时候就已经形成的。

此外，还有许多有成就的决定者，他们的另一个重要特征，就是他们的勇气和决心，他们可以义无反顾地从他们所熟悉的、也做得很好的领域里转身离开。

故事一：我就是周游世界

采访对象：爱伦Macarthur,周游世界航海记录打破者，生态卫士。

在我的生活中有两个重大决定。

第一个是在我有机会第一次登上西娅阿姨的船出去航行的时候，那时我只有四岁。那次出行我记得很清楚，我以前从来没有去过艾塞克斯，从没看到过像那样的平地和水面。

我记得第一次看到那只船，它正漂浮在水面上。在真正登上船的那一刻，我十分激动和兴奋，因为那就像走进了一个新世界。我走上甲板，我记得自己只顾往上看、往下看、到处看。后来我阿姨打开了船舱的门，一间颇为阴暗的船舱出现在眼前，船舱里四周都是木头，空间挺

小，但很迷人，因为我感觉那就是我所需要的一切——一个小小、可以去任何地方的家。

最令人激动的，莫过于我们第一次升起船帆的时候，那种自由的、伟大的感觉，我陶醉其中。那一刻，只有天空才是尽头，它似乎为我打开了一个冒险和学习的世界之门。

这次经历让我第一次体验到什么是“像疯了一样”，没错，我疯狂地想要得到一艘自己的船，我要去航行，我要去体验自由和冒险的感觉！而且，我一定要行动！

在那个时候，我并不知道父母是否理解我的梦想，我只知道在资金方面很有意思，因为我根本没钱。作为小孩，我们从来没有什么零用钱，所以我会生日和圣诞节的时候要钱——我记得在很小的时候是15英镑，后来是20英镑。

到上中学的时候，我可以自己支配饭钱了，这样我可以每天有钱剩下来，不用像小学时那样每周将饭钱交上去。所以在学校里的每一天，我要么中饭什么也不吃，要么吃烘豆和土豆泥，这个只要四便士一份，然后我就在饭盆里浇满免费的肉汤，那就是我的午餐。

从11岁到17岁期间，我把剩余的钱都存起来，这是我唯一可以实现愿望的方式，因为只有那样我才能存到钱。我不能出去在当地打工，因为我在家里有事要做，但是我从来也没有因为在家里做事得到过零用钱。我不知道他们是否了解我有多渴望，因为我从未告诉他们这件事。事实上，他们对此一无所知，直到我18岁第一次出发做环绕英国的单人航行的时候，他们才知道。

在一次采访中有人问我：爱伦，你是如何存下买第一艘船的钱的？是不是你的父母为你买了一艘？他们问了诸如此类的问题，我当时有些吃惊，因为事情根本不是那样的，我必须自己省下每一分钱。我在电台里说我每天在学校里吃土豆泥和烘豆，或者我会将橱柜里的面包和香蕉

或者其他什么吃的带出去，我的爸爸妈妈对此有些恼火，因为他们认为那样会让他们显得不称职。但真实的情况是，那是我唯一可以实现梦想的方式。第一艘船花了我475英镑，那是一大笔钱。

在上学期期间，我脑子里想的都是航行世界。我阅读了我能读到的一切材料。从《燕子与亚马逊》（*Swallows and Amazons*）到弗朗西斯·奇切斯特（*Francis Chichester*），从诺克斯·约翰斯顿爵士（*Sir Robin Knox-Johnston*）到耐欧米·詹姆斯（*Naomi James*），我阅读了所有能搞到手加以钻研的东西。我可以在自己的卧室里坐几个小时阅读这些书籍，从中学习和领悟，尽可能多地学习航行知识，只是为了抓住每年夏季一次跟西娅阿姨出去航行的机会，因为那就是一切。我只有这一次机会，那是一个家庭度假，我们七个人，还有一条狗，一起来到东海岸。

这次航行让我十分振奋，但也给我留下了很大的遗憾，因为首先家庭航行是游乐居多，几乎没有冒险的感觉。其次这次航行很快就结束了，但它更深地勾起了我航行的欲望，简直就像毒瘾发作一样。

于是，一个疯狂的想法诞生了。我决定成立一个航海俱乐部，让很多有着航海梦想的人一起冒险、打拼、自我超越、享受自由。我几乎构思了比赛的每个细节，但很明显，我当时最缺的就是资金。我需要一个赞助者！这个想法闪现的第二天，我就开始给一些商家写信，连续写了2500封求助信。我把我的梦想告诉他们，期待他们的认同和帮助。幸运的是，最后我终于如愿以偿。

事情进展还算成功，而且势头越来越猛，我几乎把自己所有的精力和时间都花在了上面。虽然辛苦，却非常幸福。我从未想过我要终止我所做的事情，因为我热爱它，它是我从四岁起就有的梦想。我生活在一个不可思议的世界，接触的是一些不可思议的人，而他们所经营的项目简直令人难以想象。他们所做事情就是我一直梦想要做的事情。

现在，实施航海项目，无论多大的资金我都可以找到——我刚刚打

破“周游世界”的航海记录。说真的，这是一个任何事情你都可以做的时刻。

但这也是一个我第一次意识到某些事情的时刻。你做环球航行，使用的资源就是你所有的一切。你得花费最小量的资源，因为你必须这么做，否则你就绝不会打破世界纪录，你也绝不能赢得比赛。你学到了“有限”这个词的绝对含义。你所拥有的就是你可以有的一切。在远离陆地2500英里的地方，你无法停下来要求补给。

我从未将这个想法应用到陆地上，从来没有，一次也没有。在终点线走下船，我就开始疑惑我们的世界是否有所不同。你知道，在旅程的终点我可以补给燃料，我可以停下来，我可以轻松加上475公升的柴油给两台计算机和自动驾驶仪提供动力，而在人类历史上，那个东西我们只能拥有一次，这一点深深触动了我。这有点像捡到一块石头，发现了一些什么，你可以有两种选择。要不就是忽视它，继续从事周游世界的梦想般的工作，把石头放回原处，要不就是把它放在身边，去探究它。

于是，我做了人生中第二个重大的决定，放弃航海。我选择从事可持续性发展和循环经济上的开创性工作，开始了一段五年的旅程，直到基金会的建立。通过跟科学界、专家教师、首席执行官、农民交谈，我了解了我们是如何使用资源以及资源是如何驱动我们的经济的。从旅游到食品生产——任何事情。这很重要，这些资源是我们所做的一切的绝对核心；从营运一家医院到培育食物，从建造一辆汽车到驱动它前进，无所不包。我的意思是，其中的交通因素、材料因素和能量因素——一切都交织在了一起。我热爱学习，学得越多，我就变得越热衷于此。

我参观了发电站，我跟工程师交谈，我跟专家交谈。每发现一件事都会让我着迷。它们让我大吃一惊，我学得越多，我就越是这样想：我们面临着一个巨大的挑战。我读到国际能源署2008年的报告。它是一份给29个包括美国、澳大利亚和大部分欧洲国家的政府提供建议的报告。