

一本可能改变企业命运的书

决策

| 王革非·著 宁俊·审 | 广东经济出版社 |

DECISION-MAKING

一本可能改变企业命运的书

决策

| 王革非·著 宁俊·审 | 广东经济出版社 |

DECISION-MAKING

图书在版编目 (CIP) 数据

决策/王革非著, 宁俊审. —广州: 广东经济出版社,
2003.8

ISBN 7-80677-209-X

I. 决… II. ①王…②宁… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 063955 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19 2 插页
字数	231 000 字
版次	2003 年 8 月第 1 版
印次	2003 年 8 月第 1 次
印数	1~10 000 册
书号	ISBN 7-80677-512-9 / F·909
定价	38.00 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: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

写在本书前面的话

这是一本讲述怎样决策的书。本书的重点是告诉人们在各种复杂的商业环境中
如何决策的
具体方法与需要拥有的决策精神。

决策需要方法，决策需要知识，决策需要一种镇定与特有的自信，
决策更需要一种内在的坚强的精神。
体力不支时只要还有这种精神，
依然能扭转乾坤，这些都是本书所要谈到的。

在商界，
决策是一件很困难并深具挑战的事情，
决策也是很多人想回避的事情。
企业面临决策之时，
也是企业面临重大转折之时，
也许是
进一步地发展，
也许是不可逆转地消退。

决策从结果上看是一个瞬间的事情，但从一个人的精神上看却相当
漫长，
在这个过程中要涉及许多需要考虑的因素。
不可否认，决策与风险相关联；
决策同企业的命运相关联；

决策也许就成为企业的一次可上可下的分水岭。

人，在漫长的人生进程中，关键性的决策只有几次。

成功决策

就登上了

一个崭新的台阶并开始了—一个崭新的人生；

而失策，

则只能呆在原处，

即使在其后的奋斗中成功，也将失去意义。

经营企业如同经营人生，

只是，

企业所面临的决策要比人生所面临的决策多得多，

也沉重得多。

王革非

欧林(Europe - Link)战略·中国创建人

wgefei@ yahoo. com

2003年7月于北京

目 录

第 1 章 目标市场决策	1
1.1 温哥华快餐的故事	2
1.2 诊断	4
1.3 目标市场决策时需要考虑什么	6
1.4 目标市场决策行动纲领	7
1.5 目标市场决策工具	8
1.6 有关目标市场决策的问题解答	9
1.7 解构案例	11
案例 1: 美国 Turto 机械工程公司目标市场定	
位分析	11
案例 2: 英国 Vodi 饮水器公司目标市场分析	11
1.8 灵感撞击: 透视目标市场	12
1.9 问卷 1: 目标市场	13
 第 2 章 战略制定方法决策	 17
2.1 加华科贸控股公司的故事	18
2.2 诊断	19
2.3 制定战略时需要考虑什么	20
2.4 战略制定方法决策行动纲领	21
2.5 战略制定工具	22
2.6 有关企业战略的问题解答	23
2.7 解构案例	26

案例 1: 英国 Fujice Or 公司的战略失败分析	26
2.8 灵感撞击: 企业成功从战略开始	27
2.9 问卷 2: 战略制定	27
第 3 章 降价, 还是不降价的决策	31
3.1 恩科实业的故事	32
3.2 诊断	33
3.3 打价格战需要考虑什么	35
3.4 降价还是不降价的决策纲领	36
3.5 降价与不降价的分析工具	37
3.6 有关价格战的问题解答	38
3.7 解构案例	40
案例 1: MBA 思维分析	40
3.8 灵感撞击: 价格战	41
3.9 问卷 3: 降价与不降价	42
第 4 章 “集中”、“差异”与“定位”的决策	45
4.1 荫莱公司的故事	46
4.2 诊断	48
4.3 “差异”还是“集中”需要考虑什么	50
4.4 集中还是差异的决策纲领	52
4.5 集中还是差异的分析工具	53
4.6 有关定位的问题解答	53
4.7 解构案例	55
案例 1: 三瑞公司市场定位分析	55
4.8 灵感撞击: 差异与集中之间	56

4.9	问卷 4：集中与差异	57
第 5 章	进攻与防守决策	59
5.1	英国 Tesocso 公司的故事	60
5.2	诊断	61
5.3	发起市场进攻时需要考虑什么	63
5.4	进攻还是防守的决策纲领	64
5.5	进攻还是防守的分析工具	65
5.6	有关进攻与防守的问题解答	67
5.7	解构案例	68
	案例 1：瑞士手表市场防御分析	68
	案例 2：法国 Rij 公司市场进攻分析	68
5.8	灵感撞击：进攻与防守之间的转化	69
5.9	问卷 5：市场进攻与防守	70
第 6 章	用“结构”进行决策	73
6.1	英国德氏顾问有限公司的故事	74
6.2	诊断	76
6.3	用“结构”思考时需注意什么	77
6.4	用“结构”进行思考的纲领	79
6.5	用“结构”进行决策的分析工具	80
6.6	解构案例	82
	案例 1：思路拓展分析	82
6.7	问卷 6：用结构思维	83
第 7 章	经营目标与使命决策	87
7.1	库特公司的故事	88

7.2	诊断	90
7.3	确定企业经营目标与使命的决策纲领	91
7.4	经营目标决策工具	92
7.5	有关企业目标与使命的问题解答	93
7.6	解构案例	95
	案例 1: 欧洲 VT 电信公司经营目标分析	95
7.7	灵感撞击: 使命与目标之间	96
7.8	问卷 7: 目标与使命	97
第 8 章	产品决策	99
8.1	JH 集团的故事	100
8.2	诊断	101
8.3	产品决策纲领	104
8.4	产品决策工具	105
8.5	有关产品与产品开发的问题解答	107
8.6	解构案例	109
	案例 1: 乐凯公司的新产品开发分析	109
	案例 2: 中图公司新产品构思分析	110
8.7	灵感撞击: 产品与新产品	111
8.8	问卷 8: 产品	112
第 9 章	品牌决策	115
9.1	Kwik Save 超市的故事	116
9.2	诊断	117
9.3	品牌决策需要注意什么问题	119
9.4	品牌决策纲领	120
9.5	品牌决策工具	121

9.6	有关品牌的问题解答	121
9.7	解构案例	125
	案例 1: 派克钢笔的品牌扩展失败分析	125
	案例 2: 宝洁公司的多品牌策略分析	125
	案例 3: 本田的品牌核心价值点分析	125
	案例 4: 特也公司的品牌核心价值点分析	126
	案例 5: 强生公司的品牌核心价值点分析	126
9.8	灵感撞击: 产品与品牌之间	126
9.9	问卷 9: 构建品牌	127
第 10 章	人力资源管理中的核心问题决策	131
10.1	英国 Vdi 公司的人事诊断与分析	132
10.2	团队与激励决策需要注意什么问题	134
10.3	人事决策纲领	135
10.4	人事决策工具	137
10.5	有关人事决策的问题解答	138
10.6	解构案例	140
	案例 1: 美国 Auomi - TUI 有限公司用人分析	140
10.7	灵感撞击: 团队与激励	141
10.8	问卷 10: 团队、激励与目标管理	142
第 11 章	行业决策	145
11.1	中国培训行业综述	146
11.2	诊断	146
11.2.1	中国培训业外部环境分析	146
11.2.2	中国培训业内部环境分析	149
11.3	行业决策行动纲领	152

11.4	行业决策工具	153
11.5	有关行业决策的问题解答	157
11.6	解构案例	159
	案例 1: 芬兰 Boli 家具公司的行业分析	159
11.7	灵感撞击: 行业与行业决策	159
11.8	问卷 11: 行业	160
第 12 章	创新决策	163
12.1	英国 ZORON 公司的创新综述	164
12.2	诊断	166
12.3	创新时需要注意什么	168
12.4	创新决策行动纲领	169
12.5	创新分析与决策工具	169
12.6	有关创新决策的问题解答	170
12.7	解构案例	172
	案例 1: 摩托罗拉 Iridium 手机创新失败分析	172
12.8	灵感撞击: 将创新推向成功	172
12.9	问卷 12: 创新	173
第 13 章	融资心理决策	177
13.1	华锐达 (HRIDA) 公司的融资决策心里综述	178
13.2	融资决策黄金法则解析	178
13.3	用图形与数字的结合来说话	183
13.4	融资决策的行动纲领	185
13.5	融资决策分析工具	186
13.6	有关融资决策的问题解答	188
13.7	灵感撞击: 成功融资	189

13.8	问卷 13: 融资时我们该准备什么	189
第 14 章	企业文化变革决策	191
14.1	中国 Bohi 公司的文化问题综述	192
14.2	诊断与解决方法	193
14.3	在导入企业文化变革时需要考虑什么	195
14.4	企业文化变革行动纲领	196
14.5	企业文化变革决策工具	198
14.6	有关文化变革的问题解答	200
14.7	灵感撞击: 用简单的方式来理解文化变革	201
14.8	问卷 14: 分析我们的变革是否可行	202
第 15 章	开幕活动的营销策划决策	205
15.1	风迪 - T 新专卖连锁店开幕活动营销策划 的决策综述	206
15.1.1	决策大众场所的宣传活动	206
15.1.2	决策开业庆典	207
15.1.3	决策庆典活动	208
15.1.4	上述活动可能存在的不足分析	209
15.2	风迪 - T 新专卖连锁店开幕活动营销分析	209
15.2.1	SWOT 竞争分析	209
15.2.2	竞争对手分析	212
15.2.3	消费者与市场分析	212
15.2.4	市场细分与定位分析	213
15.3	在策划活动时需要注意什么	216
15.4	活动策划决策行动纲领	217
15.5	有关活动策划与现场操作的问题解答	217

15.6	问卷 15: 活动策划与思考	219
第 16 章	进行性项目与团队决策	221
16.1	英国沃达丰(Vodafone)集团商业计划项目综述	222
16.2	项目启动前的团队组建决策与团队工作时的 乐趣	223
16.3	项目进展过程中的时间决策	226
16.3.1	决策项目各主要环节的具体内容	226
16.3.2	对项目内容分类	227
16.3.3	决策阶段性时间	227
16.3.4	确定项目各阶段的时间期限	228
16.3.5	时间控制决策	229
16.4	项目管理中的团队决策行动纲领	230
16.5	项目管理过程中的时间管理与决策工具	231
16.6	有关团队组建与项目管理决策的问题解答	232
16.7	灵感撞击: 用简单的方式来理解项目管理中 的团队作用	234
16.8	问卷 16: 团队组建与项目进行中的时间管理	235
第 17 章	效率决策	239
17.1	田挹(TTA)评估机构评估效率问题综述	240
17.2	有关效率的诊断与技术分析	240
17.3	与效率有关的时间问题诊断与决策	243
17.4	英文点评	249
17.5	效率决策行动纲领	250
17.6	有关效率决策的问题解答	250

17.7	效率管理过程中的时间控制决策工具	251
17.8	灵感撞击：从更深的角度体验效率	252
17.9	问卷 17：我们是否拥有效率	252
 第 18 章 用人决策		 255
18.1	人事决策所涉及到的几个主要问题是什么	256
18.1.1	招聘决策	256
18.1.2	用人决策	258
18.1.3	决策用人时需要注意的问题	259
18.1.4	从战略的高度进行人事决策	260
18.2	综合案例分析：Anderson C 公司的市场与 用人决策分析	261
18.3	问卷 18：人事决策需要考虑什么	264
 第 19 章 本书余言：用简单的方式来理解管理		 267
 第 20 章 企业综合决策工具		 271
20.1	战略决策工具	272
20.2	环境决策工具	273
20.3	行业决策工具	274
20.4	行业进入障碍决策工具	275
20.5	竞争对手分析工具	276
20.6	企业内部环境决策与分析工具	277
20.7	价值创造决策工具	278
20.8	一体化决策工具	279
20.9	可持续发展 SWOT 决策工具	280

20.10	衰退行业与市场决策工具	281
20.11	市场策略评估工具	282
20.12	行业策略决策工具	283
20.13	确定组织结构的变革决策工具	284
20.14	目标市场评估与策略决策工具	285
20.15	市场竞争态势之市场占有率决策参考工具	286
20.16	企业成功模式决策工具	287
20.17	企业可持续发展的结合点决策工具	288
20.18	市场启动决策工具	289
20.19	企业制定计划的决策工具	290

主要参考书目	291
--------	-----

第 1 章

目标市场决策

- 1.1 温哥华快餐的故事
- 1.2 诊断
- 1.3 目标市场决策时需要考虑什么
- 1.4 目标市场决策行动纲领
- 1.5 目标市场决策工具
- 1.6 有关目标市场决策的问题解答
- 1.7 解构案例

案例 1: 美国 Turto 机械工程公司目标市场定位分析

案例 2: 英国 Vodi 引水器公司目标市场分析

- 1.8 灵感撞击: 透视目标市场
- 1.9 问卷 1: 目标市场



1.1 温哥华快餐¹的故事

温哥华西式快餐(Vancouver Place)成立于1996年，关闭于1998年，是一家中加合资并为顾客提供西式快餐的餐饮企业。对于一家经历快速成长，之后又快速失败的企业来说，有很多方面值得研究。

这是一家注重战略的企业，这家企业最初决策店址时，回避了竞争激烈的大城市，取而代之的是一座规模不大的沿海小城市。通过在竞争不很激烈的小城市建立牢固的地域优势，并进而向大城市渗透，是该企业最初的战略主导思想。温哥华快餐放弃了争取“大蛋糕的一小块”的做法，取之以将自己的精力锁定在争取“小蛋糕的一大块”上，这种集中精力做事情的战略思路未尝不是进入新市场的一个有效办法。温哥华快餐最初的思路很简单，即，在一座竞争不很激烈的沿海城市建立自己的第一家店，然后以此为基础逐渐向其他沿海城市渗透，最后向大城市发起总攻，并争取在未来几年内成功启动几十家这样的连锁店，这的确是一个霸气十足的大计划(big picture)。

A市的这座高校成为温哥华快餐的第一选择。这是A市惟一的一座高校，是一所全国重点大学，在校生2万。温哥华快餐的高层决定将店址建在这座高校附近，决策的基础很简单：

通过在局部建立竞争优势并以此作为进一步扩张基础的方法体现了集中化战略的特点。避开主流市场有时也是一个不错的选择。

¹ 笔者曾任 Vancouver Place 中方董事副总经理。