

本資料下載自：管理資源吧 - www.glzy8.com

管理资源吧 (www.glzy8.com)，海量管理资料免费下载！

管理资源吧是一个完全免费的公益性的学习交流的平台，本站所有资料皆从网上收集整理、会员上传而来，仅供参考、教学与个人学习交流！严禁用于任何商业目的，本站不对你的使用负任何责任！如有侵犯你的权利，请告之我们，核实后我们将立即删除！谢谢。

管理资源吧期待每一位管理人士的加盟，共同打造一个互帮互助，你有我有的资源共享平台，共同建设一个管理人自己的下载网站。

欢迎访问我们的网站：<http://www.glzy8.com>

第二部

OK原理

OK模式是什么样的？

1、OK模型

□ 一个充满天机的模型

语言文字有象形的，有象声的，象形字就是原物的形象表达。中国字是象形的，说起来生硬，但想起来丰富。语言文字是思维的载体，所以中国人凭字想物，联想特长，聪明是祖传的；英文用字母组合出来，听起来流畅，想起来单纯，电脑很愿意接受它，但对于复杂性的事物它就没辙了，所以网景公司靠图形软件发了财，因为图形语言没有国界，谁都理解它的含义。

策划决策是一个复杂的思维过程，反映复杂的客观对象，用文字表述复杂的思维过程与复杂的客观对象，会显得十分琐碎零乱，越想把问题说清说透，就越发混杂。有时在作者看来已阐述得十分系统了，但在读者那里连个轮廓也没有形成，不被读者接受的东西，再好也是坏的，还白白地浪费人家的时间。

用一个模型来形象化表述一个复杂的理论，会使理论变得直观，便于交流、便于活学、便于活用。OK模式以OK模型为基础，建构策划决策学体系，使策划决策的思维结构、思维过程变得直观、生动。

OK模型（如图 2—1 所示）的各组成部分如下：

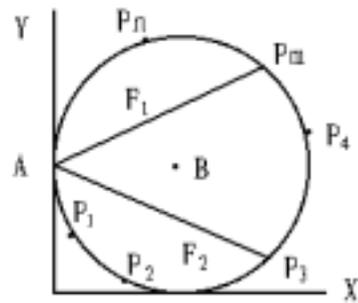


图 2—1 OK 模型图

(1) X线表示策划决策的基础。它包含着科技信息、经济信息、文化信息和政治信息，以及决策对象的内部信息，是决策者创新的外部依据。

(2) Y线表示决策基因。它包含着决策者掌握的经验、知识、信息和思维方法是决策者判断与创新的自身条件。

(3) F₁线表示决策基因的创新功能。决策者通过 F₁ 功能对决策点进行物质性、利益性、信息性和时间性创新，创造出决策优势。

(4) F₂线表示决策基因的判断功能。决策者通过 F₂ 功能对决策点进行正确性审查，以确保决策不存在劣势。

(5) B点表示决策对象。是决策者服务的客体，是策划决策的主要受益者。

(6) A点表示决策目标。是整个决策过程的期望结果。

(7) P点表示决策点。是支持决策目标的资源，由多个决策点和决策目标组成的逻辑环为决策环。

(8) 圆环即决策环表示决策目标 A 与决策点 P₁、P₂ — P_n 组成一个逻辑思路，可以由决策对象 B 展开实现。

(9) 由决策基因和它的两个功能线 F₁ 和 F₂ 形成 K 状，表

示决策者的判断与创新能力。

(10) 由决策基因和决策基础形成 L 状，表示决策者的主观与客观条件。

□ 独立策划商

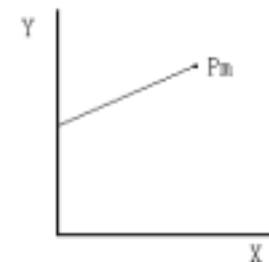
专门以策划决策为经营内容，以出卖策划决策智力成果为收入来源的经营者是独立策划商。

独立策划商是从上帝那里批发天机的人或组织，他们的工作就是用高质量的决策基因，以决策基础为资源，为不同的商务机构和商人提供最优的 OK 模型。

独立策划商的工作一般沿两个思路发生、发展，一是批发业务，即他们各自都有十分擅长的领域或在不同的时期都有业务重点，他们以擅长的领域和业务重点为核心，开发出 OK 模式，再用这一模式去寻找适合的策划对象，这样可以同时服务多家，并越干越精，搞长了搞大了，便形成某领域的知名策划商，需要这方面策划的客户就会登门求助；二是单项工程，即客户提出来具体策划课题，策划商接受课题，开展策划工作。单项工程又分为实现决策目标工程和确立决策目标工程。

批发业务的 OK 模式如下：

策划商从决策基础中得出信息，经分析加工后认定这条信息说明市场中某种资源可以得到大幅度优化（如成本大降、质量大增等）或市场中出现了一种未曾出现过的新资源，进一步分析后



认定，这个信息不会被较多人掌握，这时，策划商的思维如图 2—2 所示：

图 2—2

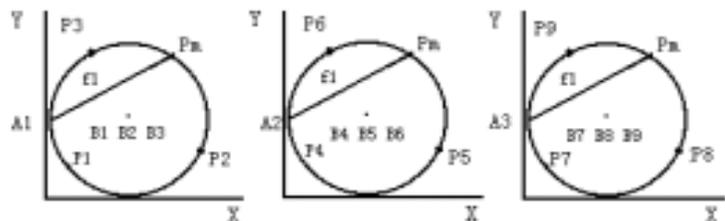
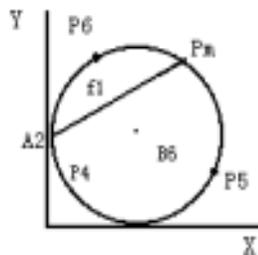


图 2—3

策划商把 P_m 做为决策点，放到各种决策环中，找出各环中的决策目标 (A_1, A_2, A_3, \dots)，并根据每个可能的决策目标列出可能的决策对象 (B_1, B_2, B_3, \dots)，这时策划商的思维状态如图 2—3 所示。

策划商按决策目标的价值把决策目标排列起来；对应每个决策目标，可能有多少个决策对象希望达到，策划商按这些决策对象的可合作程度与合作价值排列出顺序。把两个顺序综合起来考虑，选定一两个 OK 模式做为批发业务的主攻方向。如图 2—4 所示：

图 2—4



策划商确定了 OK 模式后，即开始寻求策划对象（客户），他们以两条线索开辟市场业务，一条是所有希望实现 A_2 目标并可以拥有 P_m 决策点的客户，一条是所有已确立了 A_2 目标，但缺少关键的决策点 (P_m) 支持的客户。

单项工程中，实现决策目标工程的 OK 模式：

决策对象 B 有一个决策目标 A，但 B 一直没能实现 A，去寻求策划商支持，状态如图 2—5 所示：

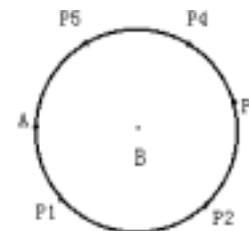


图 2—5

策划商接过课题后，对客户进行了详细的了解，并根据自己所积累的经验、社会环境，对客户原决策环进行了改造，强化一个决策点的功能，状态如图 2—6 所示：

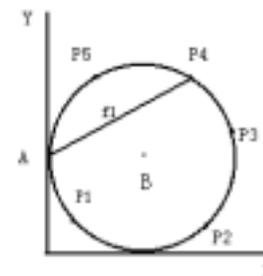


图 2—6

当策划商确信客户能够改造 P_4 之后，开始检查其他决策点状况，对这些决策点做了顺序调整，一个新的决策环形成，状态如

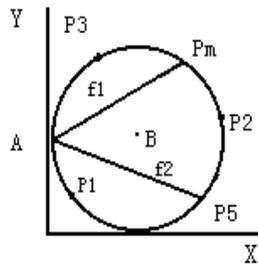


图 2—7 所示：

图 2—7

至此，策划商可以做出一个正确的 OK 推理方案交给客户了，如客户无进一步的服务要求，此策划工程结束。

单项工程中，完善或优化决策目标工程的 OK 模式：

一个客户拥有一定的资源，不知道用这些资源能干什么，自己想到的或正在实现的决策目标没有价值，求策划商帮助寻求新的决策目标，以实现产出最大化，状态如图 2—8 所示：

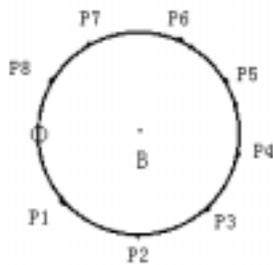
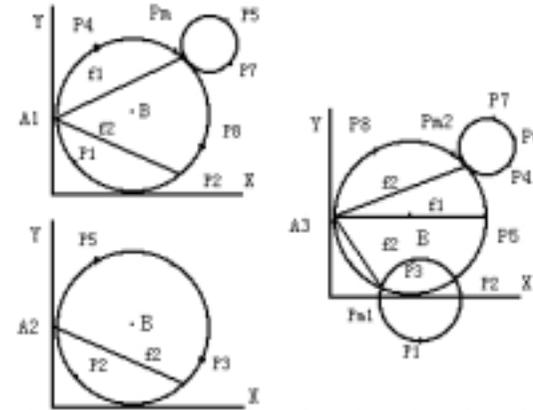


图 2—8

策划商通过对客户现有资源改造、重组，发现可以实现多个



目标，状态如图 2—9 所示：

图 2—9

策划商把可实现的决策目标 A_1 A_2 A_3 分别交给客户，客户认为 A_2 目标易实现，但把绝大多数资源扔掉不用，损失大， A_3 目标有价值，但改造难度大，怕执行层操作不了， A_1 目标可行，于是 A_1 成了客户的新目标。

下面假设一个实例来说明独立策划商的业务情况：

一个策划商专门从事中国企业境外融资策划服务，1998 年香港拟开辟股市的第二板市场，已进行到了立法准备阶段，这个策划商认为，中国有许多中小企业会争取机会，把在第二板市场上股票上市融资做为战略目标。策划商以第二板市场上市为决策目标，以企业活跃、股份制体制规范和财务状况较好为主要决策点，设立了 OK 模式。那么到哪里去找客户群呢？他们发现有两类企业的批量较大，一类是经常到各地政府、各部委争取上市指标的企业，一类是 92 至 93 年间主要城市试行了一大批发行内部股的企

业,这些企业最有可能符合OK模式,于是就通过证管部门渠道与这两个较集中的客户群接触,开展批发业务,并迅速成为推动大陆企业到香港实现第二板市场融资的专业化咨询公司。

如果有一家企业客户一直寻求股票上市,但一直没有实现,去求得一家专业策划商支持,这家策划商是专门从事企业营销策划的,实现上市决策目标并不是这家策划商的OK模式,但感到这家愿出大钱的客户又十分诱人,放弃了十分可惜。于是这家策划商求得了专门从事上市指导的策划商支持,两家合作,自己帮助完善客户的“企业活跃”决策点,其他工作由专业策划商完成。这是实现决策目标的单项工程的一个OK模式。也有些企业客户本身条件已完全具备了在第二板市场上市条件,但他不知道自己可以实现这个决策目标,策划商通过对企业资源重组加工,形成了一系列规范的决策点,从而指出决策目标,完成确立决策目标的单项工程。

□ 投机商

利用市场信号差,在短期内完成资本进入与退出过程,谋取巨大投资回报率的专业公司或商人,我们称之为投机商。

投机商一直被市场经济不甚发达的地区的人们在观念上排斥着,因为投机商往往是看到了大多数人的决策失误趋势,并利用这种决策失误获利,让人后来措手不及,不管后果,把自己的惊喜建立在大多数商家的痛苦基础上,所谓“心眼儿不好使”的那一类。

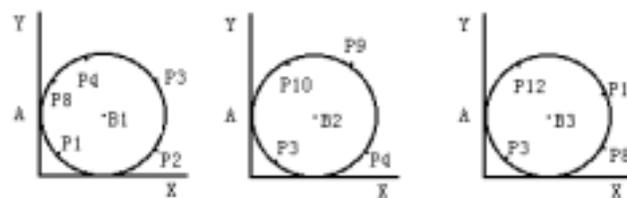
其实,正是由于有投机商的存在,才从反面突出了策划决策的重要性——逼迫商家多用智力去赚钱,迫使政府用全面、长远

的眼光来审视商界。

就投机商本身来说,投机的方向是投入到“机会”中去,发现别人不曾看到的未来机会是投机商的追求,从大的行为方向上来说,这是整个商界所倡导的,我们不是一直喊“抓住机遇”吗?所以人们一边口头号上反对投机,一边自己也在寻求机遇。玩不过人家,骂人家钻了空子,人家可能会反问你为什么那么笨,为什么要留空子?利益与风险同在,我们也要看到投机商风险的一面,智者千虑必有一失,那一失可能要以所有的千虑为代价。所以西方人发明了投资基金,把钱交给高明的投机人,大家共享利益。

投机商的投机行为方式总是和“倒把”联系在一起,即来得快去得快,买快卖快,抓一把就走,我们称之为“投机倒把”。在OK模式看来,投机商主要以商界共用的OK模式为基础,在个别的决策环上做文章,其策划决策的主要过程如下:

在某一时期,一系列市场信号表明,有众多的企业或人们将



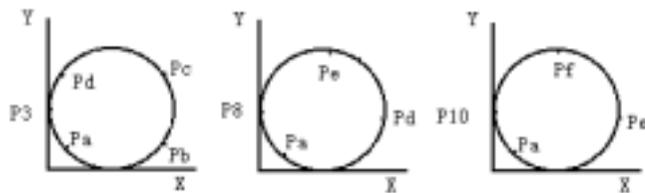
纷纷追求一个决策目标 A,投机商获取这一信息后,通过市场调查发现若实现 A 决策目标,有三种途径,在这三种途径上,分别排列着若干决策点,投机商所看到的状态如图 2—10 所示:

图 2—10

投机商从这三种途径中取出所有的决策点,并按这些决策点

的共用程度排队，发现 P_3 共用性最强， P_{10} 、 P_8 次强。同时投机商认为 B_1 的数量比 B_2 的数量多，市场大，所以投机商确定了决策目标主次排序： P_3 、 P_8 、 P_{10} 。这时正是 B_1 、 B_2 、 B_3 三种企业或人士即将认识到 A 的价值，但并没有确立以 A 为决策目标的时候，所以 B_1 、 B_2 、 B_3 并没有开始投资或保护 P_3 、 P_8 、 P_{10} 等决策点，只要投机商抢先拥有 P_3 、 P_8 、 P_{10} 决策点资源，成本会非常低，待到 B_1 、 B_2 、 B_3 开始着手实现 A 决策目标时， P_3 、 P_8 、 P_{10} 的决策点资源就会具有较高的市场价格。如何尽快、低价获得 P_3 、 P_8 、 P_{10} 呢，投机商分别把获得 P_3 、 P_8 、 P_{10} 为决策目标，建构 OK 模式，其状态如图 2—11 所示。

投机商从这三个 OK 模式中取出所有的决策点，并按这些决策点的共用程度排队，从强至弱： P_a 、 P_d 、 P_e 、其他。把其他并列的决策点再按决策目标价值排队： P_c 、 P_f 。形成总排队： P_a 、 P_d 、



P_e 、 P_c 、 P_f 。按照这个排队，投机

图 2—11

商做出行动程序，分别实现这些决策点，进而实现对 P_3 、 P_8 、 P_{10} 的占有。待 B_1 、 B_2 、 B_3 追求 A 时，投机商便可出售这三点资源；到 B_1 、 B_2 、 B_3 追求 A 时，投机商尚未来得及占有 P_3 、 P_8 、和 P_{10} ，则投机商不能实现获利，损失难免，但有限度；若 B_1 、 B_2 、 B_3 始终也没有追求 A 目标，投机商的判断是错误的，则此次策划彻底失败，损失较大。

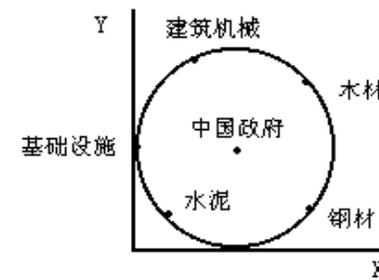
如果前文提到的那个以操作香港第二板市场为主要题材的策划商是个拥有巨额资金的投机商，他断定 1999 年将有 500 家大陆企业登陆香港的第二板市场，他把巨额资金和大量精力投入在几十家有把握的股份公司中，拥有了大量的股份，这些企业一上市，股价预计要大量上升，届时再相机退出原投资股份，可获大利。但若香港在 1999 年中期因某个东南亚突变事件而中止了第二板市场计划，那么这个投机商将面临大量的股份投资被套牢。

□ 投资商

商界比较喜欢投资商，因为他们总是在危难时刻显身手，而且自始至终荣辱与共。投资商顾名思义，是专门从事投资的公司或商人，他们的投资行为主要有两种：一是用资金与其他商家所拥有的生产要素相配合，构成一个可完全实现预定有价值的决策目标的 OK 模式，许多合资企业（有限责任公司）属于这一类；二是收购不景气的企业，通过决策点完善或配齐，实现企业的决策目标。

投资商的行为在 OK 模式中有两种情况：一是发现决策目标新价值；二是发现决策点新价值。

首先介绍发现决策目标新价值的投资过程：某投资商在亚洲金融危机之后，发现中国市场仍一枝独秀，继续有保持发展势头的信心。但由于周边市场不景气，靠出口动力保持经济发展不可能，靠通货膨胀则会使下岗者雪上加霜，不利于社会稳定，经验



和经济学逻辑提醒了这个投资商：中国将采取扩大内需的政策来拉动经济。进一步分析，扩大内需的领域必然是基础设施建设，所以水泥、钢材等市场将率先启动。也说是说，投资商对中国政府的决策做出预测，中国政府的决策状态将是(如图 2—12 所示)：

图 2—12

做出上述预测后，这个投资商根据自己所熟悉的领域，选择了在大陆建水泥厂。这时的大陆水泥厂尚处于不景气状态，所以投资商首先要把自己的预测观点阐述给水泥厂，使他们接受这个观点，从而注入资金，形成合资公司，率先恢复生产，状态如图 2—13 所示：

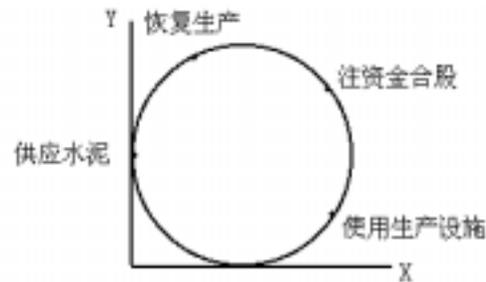


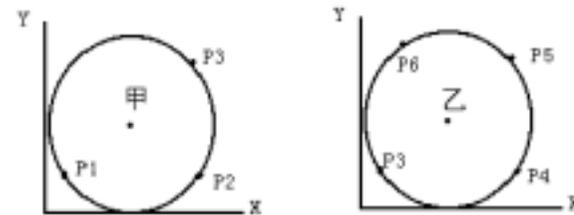
图 2—13

如果水泥厂不同意投资商的观点，或因合资过程较长，待市场到来之时，不能达产，投资商也有可能兼并或收购这个水泥厂，因为这时，水泥厂并不知道供应水泥这个决策目标的价值，所以收购水泥厂的成本不会高。如果收购也来不及，投资商也有可能变成投机商，大量收购水泥产品，届时一卖了之。

下面介绍发现决策点价值的投资过程：

某厂因转产等原因，部分生产设施、子公司、库存商品等弃

之无用，几乎成了废品。投资商专门在市场收集类似的信息，发



现甲、乙两厂均存在这种情况，甲厂弃用的决策点资源是 P₁、P₂、P₃，而乙厂弃用的决策点资源为 P₃、P₄、P₅、P₆，状态如图 2—14 所示：

图 2—14

投资商发现：P₁、P₂、P₃、P₅、P₆五个决策点组合一起可实现 A 决策目标，状态如图 2—15 所示：

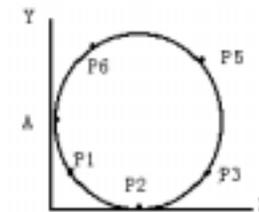
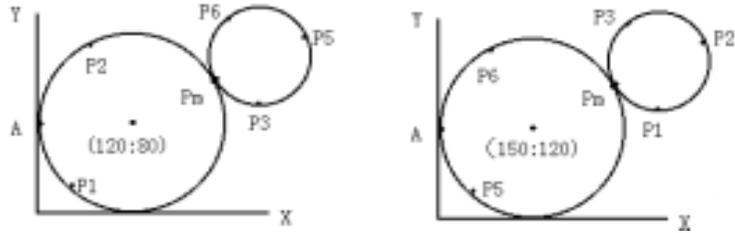


图 2—15

这时，投资商分别与甲谈判购买 P₁、P₂、P₃ 或 P₁、P₂ 的价格，与乙谈判购买 P₃、P₅、P₆ 或 P₅、P₆ 的价格，结果 P₁、P₂、P₃ 的价格是 100 万元，P₁、P₂ 的价格是 80 万元，P₃、P₅、P₆ 的价格是 120 万元，P₅、P₆ 的价格是 110 万元。当然，由于都是被闲置的，价格都比较低。如果投资商有 120 万元的准备金，他可以买入乙的 P₃、P₅、P₆，再与甲厂合资，甲厂出资方式为 P₁ 和 P₂，形成了 120 : 80 的出资比例，从事 A 业务；如果投资商有 80 万元的准备金，

又想合资控股，那么他可以购买 P_1 、 P_2 ，然后重新评估做价 150 万元，若乙厂同意，则形成 150 : 120 的出资比例。两个结果的状态分别如图 2—16、图 2—17 表示：



态分别如图 2—16、图 2—17 表示：

图 2—16

图 2—17

在中国，由于从计划经济向市场经济转轨，有些企业尚处于旧体制中，本来其 OK 模式是非常好的，但由于管理力度不大，决策点发挥不了应有的作用，这时投资介入，改变了管理体制，使老企业恢复了生机。

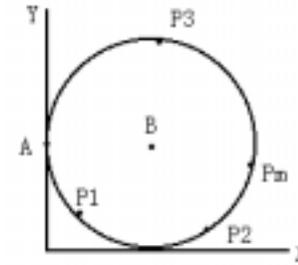
□ 连锁商

有些企业的 OK 模式十分规范，可以连续复制许多同样的分支，这种复制现象是连锁商所为。由于这类企业的 OK 模式不尽相同，有的是完全按母企业全投资复制，有的投入部分资源与异地企业联合复制，有的根本不投入资源，而完全由他方投资复制，这种连锁商在小产品大市场型的生产企业、饮料、快餐、宾馆等行业中出现较多。

全额投资连锁不难理解，这里分析一下部分投入连锁和不投入连锁情况。

部分投入连锁：

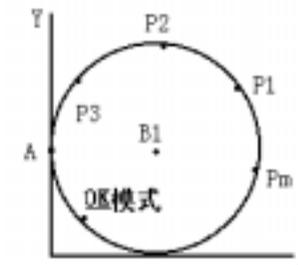
连锁商拥有某种紧缺的资源 P_m ，拥有一个完整的 OK 母厂 B，



状态如图 2—18 所示：

图 2—18

连锁商的母厂 B 资源中， P_1 、 P_2 、 P_3 决策点是十分普通且市场广泛存在的资源，而 P_m 是母厂 B 特有的资源（如秘密的配方）。于是 B 为了广泛占有市场，以 OK 模式和 P_m 资源为投入资本，广泛寻求合资合作，形成一系列与母厂 B 一样的企业，状态如图 2—19 所示：

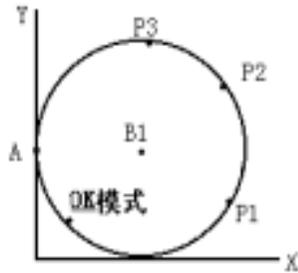


不投入连锁：

有些连锁商的 OK 模式经过了较大时期的完善，把一个复杂的过程模式化了，把这个 OK 模式做为一种智力成果，用品牌或商标突出出来，并加以知识产权保护，连锁商把这种品牌做为特许权

出售，使 OK 模式得以输出，形成连锁态（如图 2—20 所示）：

图 2—20



当然， p_1 p_2 p_3 都是普遍存在的资源。

表面上看来不投入连锁企业的连锁商没有什么物化资源输出，但实际上他们的 OK 模式的背后深藏着历史上的失败代价、广告代价，所以，不投入只是表面现象。

可口可乐依靠独特配方形成的原液，在世界各地连锁建厂，成为饮料业的王牌，而麦当劳不投入，只出品牌和培训，也建立起了快餐王国。有些世界知名的饭店连锁店，其实质只是家物业管理公司，根本没一家饭店是属于他们的。

通过独立策划商、投机商、投资商和连锁商（还有实业商和代理商，在此不再讨论）的 OK 模式讨论，使我们加深了对 OK 模型的总体认识和理解。

2、关于 O

□ 思维环路——决策目标·决策点·决策环

人们的决策思维首先要建立在对商务规律的认识上，商务规律是在自然界规律、社会运动规律和人类思维规律的综合作用下产生的，在商务规律中有大大小小的因果链条，每一项商务行为都会产生一定的商务结果，而这一结果又会引发新的商务行为，进而造成新的商务结果。因此人们的决策思维体系也是由一系列的因果链条组成的，它们是一个彼此开放的整体。

人们在具体的决策过程中，往往具有很强的目的性，要经常自问：干完手头的事还要干什么？干完几件事后，要达到什么目的？要达到一定的目的，我已具备了哪些条件？还有哪些条件不具备？所认，人们经常使用的是局部商务规律，应用个别的因果链条，是一个相对封闭的逻辑体系。

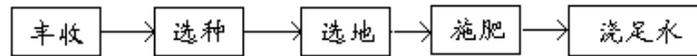
所以人们根据自身所获的经验、知识、信息和需要，到开放的商务因果链条逻辑体系中取出片段，应用于实践。所以，我们看到尽管商务规律内容是一个庞大的整体，但在表述上，为了应用方便，还是要进行多种多样地分割。

我们把从商务因果链条逻辑体系中能分割出来的、有明确目的的、相对独立的逻辑体系称为决策环。为什么称之为决策环呢？一是因为它用于决策（这不难理解），二是因为它是以环状存在的。

环状的含义是什么呢？

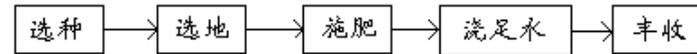
例如，一地农民从实践中总结出这样的规律，并自以为正确

(正确与否这里不论): 选好种子, 播种在好地块, 施好农家肥,



春夏之交上足水, 就可获丰收。这里表述的逻辑链条是:

当此地家民的经验对外推广时, 人们接受它、选择它、应用它的思维逻辑过程是:



前者是说只要先后做了四件事, 就能丰收, 后者是说要想丰收就得先后做这四件事。这里丰收是目的, 四件事是手段, 我们的决策思维往往要进行从目的到手段, 再从手段到目的的双循环, 目的既是思维逻辑的起点也是思维逻辑的终点。所以我们把决策思维过程表述成决策环(如图 2—21 所示)。

图中决策目标对应“丰收”, 是决策的最终目的; 决策点对应丰收的四件事, 是实现决策最终目的的手段, 环型表示了决策思维的途径, 即先后实现了各个决策点就可实现决策目标, 反之要实现决策目标就要先后实现各个决策点。

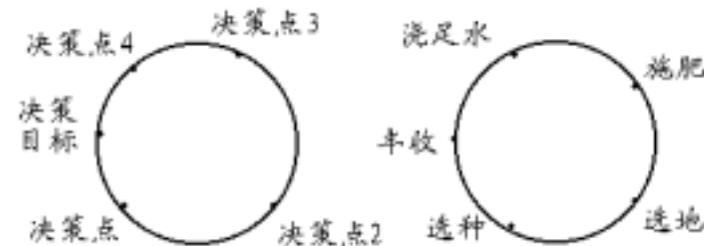


图 2—21

决策环概念揭示了决策思维的最基本的途径和模式, 这对于把许许多多商务知识、经验整理成决策环, 使之便于积累、使之

不断地完善、在具体决策工作中能迅速地使用等都具有现实意义。

□ 思维往返——正环与反环

以正在从事的商务行为为出发点, 设想以后还可能完成的商务行为, 确定最终可实现的目标, 这是人们比较典型的决策思维过程。这种从初始决策点出发, 按照商务因果逻辑链条, 推导出最终决策目标的过程, 称为正环(逆时针)。

从根本上讲, 企业的目的只有一个, 那就是追求利润最大化, 所以为了追求利润, 企业可能涉足许多领域, 有时并没有明确的目的企图, 只是为了探求某些机会而发生商务行为。一旦某个商务行为获得成功, 决策者自然要使这一成功转化为最大的成功, 于是就会把头脑中所有包含此决策点的决策环都找出来, 决定要以某决策目标为努力方向, 确定决策环。

例如, 某农业开发商获得了一项新的育种技术, 此开发商与制种技术有关的决策环有两个, 一个决策环的决策目标是“大量出售种子”, 另一个决策环的决策目标是“大规模转让技术”。开发商选择不同的决策环, 决策目标与决策点都有很大的不同。但无论开发商选择哪一个决策环, 其选择过程, 都采取了正环, 即通过决策点去寻找决策目标(如图 2—22 所示)。

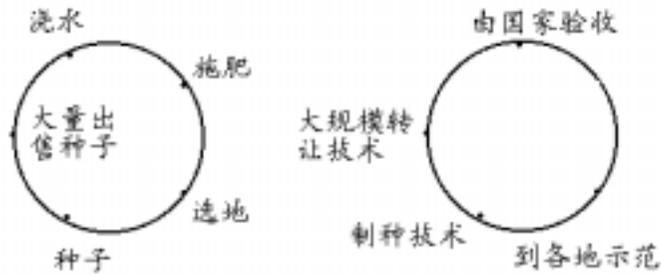


图 2-22

另一种典型的情况是，决策者先提出一个决策目标，然后按照商务因果思维逻辑链条，推导出一系列必须完成的商务行为，即由决策目标推导决策点，我们把这种决策思维过程称为反环（顺时针）。

决策者在面对竞争、危机时，往往要提出决策目标，此前不考虑这一目标是否能够达到，因为达不到这一决策目标自身就会有生命危机。

如果那位农业开发商与客户签有供应种子的合同，若到期不能保质保量地供应种子，那么就会受到重罚。这时农业开发商就要从“出售种子”的决策目标出发来选择决策环，建立最可能完成的决策点链条。

在实际决策思维中，正环与反环往往同时并用，正环想一想，反环证一证。正环是推理环，主要用于企业发展方向的预测，反环是论证环，主要用于决策方案的可行性分析；正环是制订决策方案的阐述顺序，反环是在决策执行过程中的监督程序。

决策目标由最高决策者（如董事会、董事长）掌握，决策环由最高经理层（如总经理等）掌握，决策点则由管理部门分别掌握。如果是公司中的某个部门内部的决策，则决策目标、决策环

和决策点的掌握者依次下放。

□ 思维网路——交环与选环

前面已提到决策环是决策者从商务行为的因果逻辑链条的总体中取出的局部内容，这是人们思维的限制性、目的性和思维特点所决定的。由于思维的限制性，所以人们只能看到局部商务逻辑；由于思维的目的性，所以人们只能使用看到的商务逻辑的局部；由于人们思维总是从决策点推导出决策目标或从决策目标推导出决策点，所以人们把使用的知识在头脑中编制成环状。

但在客观上，一个决策目标可以有多个实现途径，可由不同的决策点组合来完成；一个决策点可能间接地支持多个决策目标（如图 2—23 所示）。

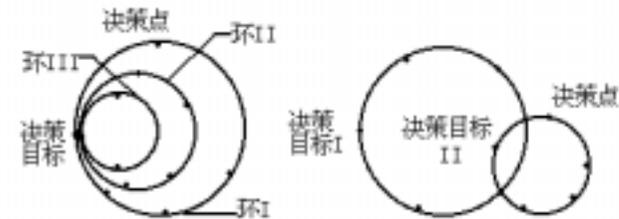


图 2—23

我们把这种共有决策目标或共有决策点的决策环间的关系，称为**交环**。

当决策者试图确立决策目标时，首先以初定的决策目标为线索，把所有自己掌握的可实现决策目标的决策环找出来，可能找到多个，也可能只找到一个，也可能找不到。找到多个决策环，则可以选优，找到一个，则只能求证，找不到，则只好放弃决策

目标。

当决策者从一个商务行为成功出发而试图获得更大的成功时，首先把目前的成功做为决策点，以此决策点为线索，把所有自己掌握的使用此决策点的决策环找出来，进而寻求到可能达到的决策目标。可能找到多个决策环，可能只找到一个，也可能找不到。找到多个决策环，则可以优选目标，找到一个，则只能求证，找不到，则只好认定此决策点没有意义。

决策者是如何在多个决策环中进行选择的呢？

我们发现决策者遵循两条原则：

- 1) 为达到一定的目的所投入的资源（含时间）最少；
- 2) 投入一定的资源（含时间）所达到的目的最有意义。

为什么面对同样的决策目标，不同的决策者所使用的决策环、决策点不同呢？一方面决策者之间在知识上有偏差，也就是说他们头脑中掌握的决策环不一样，另一方面决策者所掌握的资源情况也不一样。

假设甲、乙两位决策者都把“大量销售种子”为决策目标，他们都掌握两个决策环（如图 2—24 所示）：

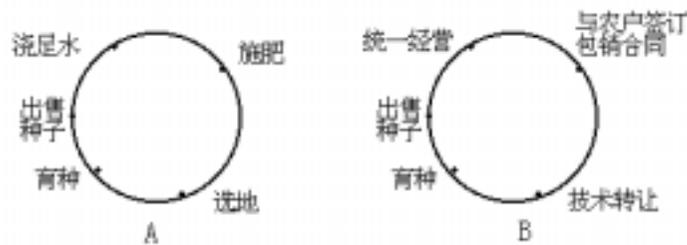


图 2--24

甲决策者最后选择了 A 环，乙最后选择了 B 环。甲的决策依据是，自己掌握着本乡的土地资源，这些土地几乎不花钱，所以

投入的资源成本非常低；乙的决策依据是，自己长期从事种子经营，有一套成熟的经营队伍，在全国有公司加农户的操作经验，有协作网络，这些几乎是现成的，所以投入的资源成本非常低。

为什么拥有一样资源的两家公司，有时他们的决策目标不一样呢？那是因为决策者的价值观和发展方向有所不同。同样拥有育种技术，甲决策者以大量出售种子为目标，乙决策者以大规模转让技术为目标，因为甲立志要做种子大王，以专业化为发展方向，乙立志要做科技先锋，以综合化技术开发为发展方向。

一个决策目标实现了，会迅速地把此决策目标为决策点，去寻求更高、更大、更远的决策目标，这是决策连续性的特点。

连续的决策正确，不断地把决策目标转化为决策点，把决策目标不断地放大，从而实现公司快速稳定地增长；一次决策目标未能实现，实际上是损失了上一次的决策目标，等于企业退了两步。所以，相对管理而言，决策对企业的重要性更大，管理失败往往只在一个环节，且可以弥补，只不过是资源投入多一些而已。

□ 思维体系——决策环系

在一个决策环上，一个决策目标有多个决策点支持，而每个决策点也需要必要的支持，从微观看，每个决策点也是决策目标，它与支持它的决策点也构成一个小决策环。大决策环与小决策环形成了决策环系。大决策环称为母环，小决策环称为子环。子环的决策目标是母环上的决策点（如图所示 2—25 所示）：



图 2--25

为了实现出售种子的决策目标，需要“选地”决策点支持，而选地做为决策目标，还需要化验土质、交通调查、劳动力供应等步骤，只有这些决策点通过了，选地一关才能完成(如图 2—26 所示)：



图 2—26

在实际决策工作中，母环上的决策点往往有两类，一类是业已实现的决策点，一类是可实现但尚未实现的决策点，前者无需格外努力，可以用点表示，后者还需投入，则要用子环来表示。决策者在选环时，自然要倾向子环最少的母环，因为无论母环上决策点有多少多，只要子环少，则说明新的决策已最大限度地使用了公司的无用资源，最大限度地减少投入。

决策者创意了母环之后，在论证其可行性时，则把最大的精力放在了子环上，因为任何一个子环行不通，则母环就行不通，

决策就会失败。在决策确定之后，子环是管理执行的重点，因为尚未完成的决策需要人力与物力的投入，也占用时间，这对于母环的执行成本和执行效率都会产生重大影响。

决策环的环系特征，说明决策是件复杂的工作，属系统工程，建立一个成熟的决策环是很不容易的。一些成功的专业化公司，他们都具有一个稳定的、成熟的、反复使用的决策环系，也许非常复杂，但通过分解，通过反复管理执行，复杂的思维过程变成了熟练的操作过程，既可以不断复制，又不易被别人学到。一些成功的综合化公司，可能业务内容有多项，但它一定有一个核心的决策环，其他各种业务分支只需要在这个核心的决策环上略加改造即可。当然，在不同的业务内容间寻求一个通用的决策环是十分困难的，执行起来也是有难度的，所以多数人不愿让自己的事业内容差别性过大，要一业为主多种关联经营。

决策者的困难有几种典型的情况：

- 1) 没有决策目标，大量的资金、人员、物资、关系等闲置无用，派不上用场。这是最让决策者焦虑的。
- 2) 看到了决策目标，也形成了决策环，但忽视了子环论证，只因一个决策点失败，而前功尽弃。
- 3) 根据各决策点，形成决策环，在即将达到决策目标时，发现另一个决策环的实现的决策目标更有价值，且只用一部分决策点就可达到决策目标。决策者后悔不该把有限的资源用在了实现较低的价值上。
- 4) 在不得不确定一个决策目标时，发现自己比同行竞争对手只差一个决策点，致使决策目标无法实现，这时决策者会感到自己无能，或感到运气太差。

所以，只有管理好自己的环系，使之能够清晰地表达自己的

各种可能的发展方向，才能减少决策中常见的困难。

□ 思维原则——变环与环变

在一定的市场范围内，在一定时期内，同行业的企业针对某一共同的决策目标实现或针对某一同样的企业资源利用，所采用的决策环基本上是一样的。但由于市场在变化，企业拥有的资源在变化，决策者的知识结构在变化，竞争的需要，使得决策者不甘于现状，经常地寻求决策上的优势，从而使企业的创新冲动此起彼伏。

决策者的创新一般围绕着两个思路展开，一条思路是把决策点进行新的排列组合，通过与其他决策环嫁接，实现新的更有价值的决策目标；另一条思路是改善子环，使母环决策目标更快更省地实现。我们把前一条思路称为**变环**；把后一条思路称为**环变**。

每个企业都有其独特的决策母环，限于自身的积累速度，决策点不发生变化，决策目标很难发生变化。但竞争出现，不允许企业自我封闭式地按原有的决策环缓慢地发展。当一切都服从新决策目标的时候，自己没有的决策点，就必须去买，买不起就租，租不起就合，与合资方共享竞争优势。所以我们经常看到合资合作可以使企业有长足的进步。

合资合作的效果是否好，就看双方组成的新的决策环是否能产生新的更有价值的决策目标。所谓更有价值，要从如下三点来衡量：

1) 新的决策目标是以原决策目标为决策点，即把原决策目标为支持点，是实现新决策目标的一个决策点。

2) 原决策环上的决策点是否全部或绝大部分成为了新决策

环系上的决策点。如果不是这样，则合资合作的成本就显得太大，决策者会心里不平衡。

3) 新的决策环上是否有更多的子环，即是否还需要从事双方都不曾从事过的工作环节。

有时决策者通过自身学习、开阔眼界，也会在既有的决策点基础上发现新的更有价值的决策目标，新的决策目标虽然不能把原决策目标包容在决策点内，但新的决策目标会有发展前途。这时，往往使企业改变了发展方向。

所以企业可以通过合资合作来嫁接原决策环，形成新的决策环，在不改变企业发展方向的前提下，发展得更快；决策者也可以自己变环，当决策者认为在原发展方向进行下去，其决策目标不发展就会失去竞争力时，变环，求得新的决策目标，退出原竞争，去占领一个新的、无对手或弱对手的市场。

变环，对于决策者来说需要较大的勇气，因为合作或改变发展方向都是一个较大的变化，对企业的影响是深远的。所以，有远见的、勤奋的、聪明的决策者，在竞争尚未来临或竞争初期，就研究决策环的改造，在不改变决策目标和决策点的前提下，通过子环改造，使实现决策目标的资源与时间代价更小，争取先于对手实现决策目标，也就是说，争取通过环变，使决策环更优。

一般地，决策者从如下四条线索去改造子环，改善决策点：

1) 引入先进的技术与工艺，使产品的功能有所改进，使之更吸引购买者；

2) 引入新的原材料或节约机制，降低产品成本，或产生新的付款方式或优惠办法，使产品降低价格，吸引消费者；

3) 采用新的营销方式，创造更佳的品牌形象，使消费对产品更加认同；

4) 采用新的管理模式，使某个执行环节更有效果，加速发展进程，从而节约了时间。

依据决策环决策来保证决策的正确率，而成功地变环或环变，是创造性地决策，变环与环变过程就是策划。

通过变环的策划，使企业回避竞争，别开生面地进入了新的天地；通过环变的策划，使企业获得了比较大的优势，把竞争对手抛在了后边。

□ 思维萌芽——残环

决策者头脑中的决策环是通过学习、实践和信息沟通等途径从商务行为的因果逻辑链条中整理出来的相对完整的逻辑体系，所以，每个决策环在决策者的头脑中都有一个发生、发展到成熟的过程。那些虽有一些决策点支持一个决策目标，但决策点不足，这个决策环尚未完全形成，决策者还不能在决策中使用，我们把这种正在形成过程中的决策环称为**残环**。

决策者的决策环持有量是决策者决策水平的重要标志，而决策者的残环持有量是决策者发展潜力的重要标志。一个处于上升期的决策者，其残环量一般要大于决策环持有量，他的心情会十分激动，有信心，有动力，勤奋学习，努力探索，因为只要稍加投入，自己就会在决策领域上一个新的台阶，能够捕捉到更多的机遇，人生的自由进一步加大。

前文提到，决策环形成有正环与反环两种形式。在正环过程中，残环的状态是有了一个决策点成功，还有几个待成功且自觉有把握成功的决策点，这些成功的和待成功的决策点组成一个残环；在反环过程中，残环的状态是有了一个决策目标，还有一个或几个已成功的决策点，但又不能足以实现决策目标，这些已成

功的决策点与决策目标就构成了一个残环。

正环形式形成的残环，促使决策者大量地假设决策目标，把决策目标放在决策环中，研究决策点增加线索，当然，决策的经济规律促使决策者首先寻求只需增加一个决策点就可形成决策环。一般地，胆大、心急的决策者，靠直觉决断这个决策点一定存在，也自信一定能够找到，那么他很可能凭残环就做决策，指令管理执行部门去实现那些可以完成的决策点，在这个过程中，决策者再抽出时间来攻克尚未判定的决策点，所谓边干边完善决策。这种决策方式有很大的风险，一旦长期没有形成决策环，那么管理执行完成后，全体处于等待状态，公司就失去了前进方向。风险与利润是相通的，一旦在管理执行尚未完成之前，决策者判明了所缺乏的所有决策点，那么，实现决策目标的时间就会大大减短，赢得了时间就赢得了战略优势。

反环形式形成的残环，促使决策者大量地设决策点，把各种决策点放在决策环中，研究决策点增加线索，同样，决策者以增加决策点数最少为原则来寻求决策点。在决策目标客观上不可变的前提下，决策者必然要对管理执行系统下达对尚未完成的决策点攻克的指令，同时，“从最坏处着想，向最好处努力”、“死马当活马医”，一方面积极地寻求所缺乏的决策点，一方面思量着已成熟的和即将成功的决策点对别的决策环有什么意义，做好把残环嫁接出去的准备，在嫁接中，能够使用自有的决策点越多，则损失越小。所以，我们经常看到有些企业一方面广泛地寻求项目合作，一方面不断地进行自我独立推进，也就是说，一方面为决策点找出路，另一方面在寻求能够完成决策环的决策点。

3、关于L

□ 决策基因的成分构成

对决策者的决策思维能力状况，我们称之为决策基因。决策基因决定着决策者的综合决策水平。

决策基因由经验、知识、信息和思维方法四部分构成。经验是决策者长期实践得出来的商务逻辑，知识是决策者理论学习得出来的商务逻辑，信息是决策者通过观察、沟通得到的商务信号，思维方法是决策者认识问题分析问题的角度与线路。

从形成顺序上看，一般地知识先进入决策基因，然后是经验进入，最后是信息进入，思维方法相伴而生。因为人的成长一般过程是先接受系统教育，然后参与社会实践，参过实践使自己有了捕捉商务信号、加工信息的能力；从稳定性角度看，思维方法最稳定，是习惯养成的，经验次稳定，实践中得来的经验教训变成的商务逻辑，其背后有一系列的故事、心理过程和人生过程，所以记的更系统、更牢固，再其次是知识，学习得来的商务逻辑，系统性强，关联度大，逻辑链条长，便于联想，而信息的稳定性最差，它是外部环境的反映，缺乏系统性和长时效性。

决策基因是由经验、知识、信息和思维方法整合出的逻辑整体，它们共同起着作用。如果没有经验，仅凭知识、信息和思维方法，可加工出学术论文，但要加工决策环，就很可能与管理执行脱节；如果没有知识，仅凭经验、信息和思维方法，可以形成

简单的、低层次的决策环，复杂的、高层次的决策环则难以形成，因为缺乏联想跨度；如果没有信息，仅凭知识、经验和思维方法，只能从事周而复始的固定商务，因为决策目标是从商务信号中得来的，变环与环变都需要外部世界的支持，若没有思维方法，仅凭经验、知识和信息，则很难把它们组合成一个有机的整体。

决策基因是决策者“经营”决策的全部资产，其中经验犹如固定资产，可长期发挥作用；知识好比是递延资产，需要不断更新，它不象经验那样容易保值；信息则是流动资金，流动性越好，信息流越大，决策越有产量；而思维方法是无形资产，它是前三种资产组合的粘剂。

□ 经验

经验是决策基因中较稳定的部分，当然也是在决策中发挥作用的机会最多的组成部分。

经验产生于体会和见识，决策者亲自制订决策环或亲自执行决策环，则对决策会有亲身体会，对理解决策、掌握商务逻辑最有效。而见识是决策者曾亲眼目睹了一个决策环从形成到执行的过程，亲眼所见虽不如亲身体会，但比道听途说要系统得多。

所以，培养、提拔一个决策者，往往是采取如下两种方式：

1) 多岗位实践——让培养与提拔对象多体会各决策点的管理执行过程；

2) 关键岗位储备——让培养与提拔对象担任助理、副职等，使之可以多参加会议、活动，在神经中枢，可以长见识。

这两种方式来得直接，便于被培养与提拔的对象掌握企业的决策环系。一般地，前一种方式更好些，因为体验来的经验十分

具体入微，而后种方式虽然观察速度快，但由于系统内假信息较多（部门利益驱使），很难把决策环系看全，只知道母环，不知道子环，在实施管理时容易碰钉子、没有威信。

在一个决策环不变的企业里，不通过实践，不通过被给予足够的体验和见识的机会，被提拔上来的决策者十有八九是被“拔苗助长”，他会过早地步入无能级，无所作为。

经验在决策基因中有稳定的一面，也有局限的一面，因为人的实践是一个较长的过程，形成自己的决策环系非常缓慢，往往跟不上时代变化的要求。

既然经验有局限性，那么为什么有些成功者既没有什么文化又没有社会活动层面呢？这里有两种典型情况：

1) 他有一个长期有效的决策环系。社会上存在这样一种生意，它受到社会普通需要，长期没有技术进步，可周而复始地使用一个决策环系，这时，只要这个决策者掌握了这个环系，不断勤奋努力即可。他没有知识和信息反而令他专心致志地复制他的决策环系。

2) 他能借环。决策环系是人掌握的，人是活动着的，利益的驱使，可以把掌握决策环系的人请来，把决策环系买来，还可以合资合作借来决策环系。

所以我们看到，老板最怕自己的决策环系被偷走，他最加小心的是那些处于关键岗位的人，因为他们有条件掌握环系。一些企业中人，在全面掌握了决策环系之后，若能对决策环系有所改进，就会积极地申请实施，若决策者不予采纳，他最有可能另立门户，因为经验得来的决策环系最真实、稳定，也最给人以信心。

□ 知识

知识是由众人长期经验加工而成的逻辑体系，越是复杂、复合性越高的商务决策，越需要知识，因为知识具有较强的联想性，决策者掌握起来快捷。在倡导知识经济时代的今天，知识显得越发重要。

知识分两大类，一类是经验性知识，这是由他人决策经验形成的，往往以自传、回忆录、案例等方式表达出来；另一类是理论性知识，这是由众人共有的经验加工形成的，往往以学科、原理、方法等表达出来。

经验性知识一般涉及面较窄，但所涉及的内容系统深刻，也就是说包含的决策母环少，但包含的决策环多能系统到决策环系的程度。如果从决策环的概念出发来学习经验性知识，可以看到决策者决策处于不同阶段时的决策基因状况、决策者的外部环境、各决策点的状况、决策母环的正环或反环形成过程以及子环形成过程，其中也许还有环变与变环情结。

经验性知识比较受人欢迎。对于实际决策工作者来说，经验性知识来得直接，它的益处主要有三：

1) 经验性知识往往以一个决策者或一群决策者（如公司等组织）的经验为单位，它只描述一个决策环或相互联系的几个决策环，学习它不需要较大幅度地换思路，具有较强的连续性和集中性。

2) 经验性知识一般系统到决策子环，如果学习者与经验性知识阐述者有相同或相近的决策环境，则完全可以仿照之创造出自己的决策环系，达到了学以致用效果。

3) 经验性知识往往阐述了一个决策环系的建构过程，有成

功之处，也有失败之处，学习者可以从中学到建构自己决策环的方法，提高自己的决策成功率与效率。

理论性知识给予学习者的是建成的决策环，没有建环过程，由于理论性知识追求的是通用性，所以母环多，环系少，所以应用性比不上经验也比不上经验性知识。

理论性知识的特点是思维空间跨度大，所以跟上理论性知识的思维步伐不太容易；当然，若能跟上理论知识的思维步伐，则掌握决策母环的速度也快。为了克服在对理论性知识的学习掌握中的缺点，往往要配备一些经验性知识（如案例）来对理论性知识予以补充。

学历较高的人往往是理论性知识较多的人，他们的思维空间较大，思维活跃。但学历较高、理论性知识多，不一定具有较高的决策能力。因为有了决策母环，还需要有子环来支持，形不成环则不具备决策的可操作性；有了决策环系，如果没有经验，不能把它用企业特有的语言表述出来，别人不理解，也不能形成决策方案；理论中得到的决策环是在理想的环境中产生的，而在实际商务中很难遇到理想状况，这需要创新，需要大量的变环与环变过程，没有务实精神，理论就难以与实际结合。

□ 信息

如果把决策基因视为加工厂，那么知识好比加工平台，经验是加工工具，而信息则是加工对象，是原材料。

对于决策者来说，所有的决策点都是信息的组合体。在决策者反环式形成决策环时，首先要寻找的是内部信息中哪些是构成了支持决策目标的且已完成的决策点；在决策者正环式形成决策

环时，首先要建立在业已完成的决策点上，从这些点出发去寻求决策目标。

所以，对于决策者来说，第一位的信息是内部信息，充分掌握了内部信息，才能做到知己，使决策不脱离现实，不脱离自身条件。

但要使决策环完整，还需要外部信息。任何一个决策都要追求成本最低，最少量地使用自有资源，最大量地使用外部资源。市场中有大量的可无代价或少代价利用的资源，谁利用得多，就会减少自身的资源消耗，从而建立自身优势。

信息是决策基因中最活跃的组成部分，比知识和经验更难以掌握。

首先信息具有隐蔽性。虽然信息不象物体，一人占有了，别人仍然可以占有，但信息往往是隐蔽着的，你不去挖掘它，它就很少会自觉地到需要它的地方去。所以决策人应经常保持在信息枢纽的位置上，让信息最大限度地进入自己的决策基因。在企业内部，决策者要充分掌握各部门动态，高高在上，不深入基层的决策者往往不能提出应时的决策目标来。在企业外部，决策者要广泛接触社会，掌握社会与市场动态，那种只满足当一方财主，不去到市场中生活的人，是很难谋求到竞争优势的。

其次信息还具有短时效性。信息的价值是非常大的，许多名商的发迹来源于一条信息，但高价值的信息，其价值释放得也非常快，这是因为信息是市场的反映，市场变化快，信息失效得也快。所以，决策者不仅要掌握信息量大，而且利用信息也要快，对信息反应比较迟钝的人，知道有价值的信息也没有用，而且有时在信息已失效的情况下利用信息，等于受到了信息的欺骗，反使自身资源造成了损失。

第三信息具有表面性。信息往往是事物变化的表面反映，信息背后的事物本质才对决策有实际意义。所以，决策者应具有较强的信息加工能力，揭开表面现象，探索其实际价值。

□ 思维方法

决策与策划思维既具有科学性也具有艺术性，如果说决策者的经验、知识和掌握的信息科学性多一些的话，那么思维方法则体现艺术性多一些，所以每个决策者都有其思维方法上的习惯性和特殊性。

以发明不漏油圆珠笔出了名的发明家中田藤三郎为例，他多采用逆向思维法，拥有数千个专利的日本最负盛名的发明大王中松义郎，总结出了创造思维的十步法；美国著名创造学家奥斯本则采用名为“检核表法”的九条思路；德国的霍夫曼以组合思维著称……。

在决策者的头脑中，信息输入自然要和经验、知识结合，根据信息，经验和知识都可能给出一个结论，产生决策点甚至新的决策环。但多数情况是决策者对新的信息输入没有思维反映，或只做一般性反应，没什么新意产生。有了思维方法后，信息会与知识经验结合，这是思维倾向决定的；有了思维方法，信息可能与知识经验结合得十分独特，决策者很可能做出超出寻常的反应，创新效果就会迅速体现出来，也许这种创新没有价值而作废，甚至还不如不用这种思维方法创新来得有价值，但在竞争激烈的市场环境中，没有创新的决策价值是十分有限的，我们只要勤奋，总会用自己的思维方法找出别具一格的推理来，只要有一次，就可能胜过一般性思维效果的百倍。

决策者的思维方法是通过长期的创造实践积累起来的，尽管可以向先进者学习，但思维不同于做饭，更多的东西只可意会而不可言传，最终，必须形成自己特有的方法体系，才能运用自如。

□ 决策基础

决策者的信息来源构成决策基础，它是决策者策划与判断可能的依据总和，它包括两个方面，一个是决策对象外部的信息，另一个是决策对象内部的信息。决策对象外部的信息又分科技、经济、文化和政治信息。

科技信息是决策者决策的最重要的依据，因为科技是第一生产力。从商品经济的长河中历史地看，能把众多的世界巨商、地区名贾拉下马靠边站，而又能把许多小商号在短时期内变成巨无霸的，只有科技的力量能办得到。所以，各国为培养世界级企业，总是从高科技领域入手。我们经常看到一些大策划家在流通领域有大手笔，认为策划决策与科技关系不大，这是对策划的误解，其实，一大批专利发明家也是策划决策的大家，只是因为他们的策划过程包含了过量的科技创新，并不象流通领域的创新显得直观而易于理解，而在业内人士看来，一项重大发明，一样令人叹为观止，简直是一种享受。一般地，通过科技力量进行的策划决策，其对决策对象的影响更久远一些。

经济信息是市场宏观的反映，它不以人的意志为转移，企业行为是市场的微观行为，要服从市场。市场在不断变化，企业一直想得到却得不到的资源，某一天市场会白送给你，而企业自有的取之不尽用之不竭的东西，某一天市场会把它拿走或把它变得毫无用途。经济变化有规律性，从大的经济周期到局部市场波动，

都会有一系列经济信号预先反映出来，只要及时掌握住信息，就可以等待市场把资源送上门来，就可以转移资源不让市场夺走。经济信息一般具有隐蔽性，直接获取而不进行深加工则不会有启发作用，要对其进行由此及彼、由表及里、去粗去精、去伪存真地加工才行，这是策划决策者应尽的责任。有些不争气的经理人，把经营失败归因于市场较项目投产时有较大变化，“不是我无能，而是市场太多变了！”说这种话的人本身就不具备决策与策划资格。因为他完全应当判断出市场经济信息的背后已表明了市场将要有大变化。

我们常说民族文化、城市文化、企业文化、饮食文化、服装文化等，文化是一种集体意识与情绪的倾向，国家有、城市有、企业有、行业有，凡是有人群的地方都要有各种文化。文化经常发生一些变化，有时还有突变。文化信息对于策划决策者来说有重要的意义，因为文化代表着市场的倾向，它总与潮流、时尚、时髦联系在一起，这些对市场的偏爱行为有时是不讲道理的，如一阵子年轻人流行穿带洞的裤子，这有什么道理呢？许多文化产品时兴一阵，很可能是千载难逢空前绝后的，你抓住了，就会大发横财。有些文化也可以创造，推动它时兴，只要几个月，也就把钱赚足了，回过头来看，创造出的这个人人争抢的文化产品一点儿价值都没有，花大价钱买它的人后来就把它扔到垃圾堆里了，甚至彻底地把它忘记了，如“拥有一片美国”，那是一场美国梦，做完了就算了，谁把梦还当回事？

有人说我不关心政治，但你可以不关心政治，政治必须关心你，因为政治要为社会秩序负责。所以企业决策者应关心政治，有时还要把政治放在首要位置，提高自己对政治信息的敏感力和判断分析能力。法律是政治的首要工具，每部法律出台都会对社

会经济基础产生直接或间接影响，有些法律则纯粹是一个决策环，1994年，中国出台了公司法，有关成立有限责任公司或股份公司的策划决策，则必须按这部法律执行，其中可供决策者创新的环节与余地很少很小；政策也是政治的常用工具，如产业政策和金融政策，经常使有些行业得到鼓励和倾斜，使有些行业受到限制和禁止，这直接关系到企业的项目选择，若受到鼓励则决策点资源会节省与供应充分，否则就会失去竞争优势；有时政治也使用舆论，起到了导向作用，必然对决策产生影响。舆论可能会转化为政策，政策有时会转化为法律，各地区对同一经济内容，其政策或法律也可能不尽相同，这就需要策划决策者对政治的信息格外关注，能够超前做出预测，如1992年邓小平南巡讲话后，股份制再度成为热点，从1992年2月至5月，成立股份制企业还没有法律依据，只能以股份制知识为背景来试点，但到了6月份，国家体改委对股份制有了规范意见，这时已经领取执照进行股份制运营的企业，只要按这个政策边经营边完善就行了，而筹备到了最后阶段但尚未领取执照的，就只能按此政策规范，到了1993年末，公司法又将出台，到1994年实施，这部法律又取代了国家体改委的规范意见。有时国家就好比一个大企业，政府支出也会产生大市场的动力，对于决策会产生重大影响。所以，决策者应对政府和法律体系有所了解，从政治的根源出发，掌握好政治信息的来龙去脉，使商务策划决策免遭政治风险。

决策对象的内部信息是决策基础的另一个组成部分，考虑到策划决策的执行人、受益者是决策对象，所以决策对象的内部信息至关重要。一个公认的有价值的决策目标可能对于一个决策对象来说根本没有意义，一个公认的有价值的决策点可能对于一个决策对象来说永远也获得不了。独立策划商经常犯想当然的主观

错误，来不及或者没有耐心听取企业领导人的意见，不对企业进行系统地考察，便匆忙地对企业进行策划决策，十有八九要犯大错误，不是标准过高企业没有能力执行，就是方向过偏企业没必要执行；企业领导人亲自策划决策要比请来的外部专家做策划在掌握内部信息条件上要好多，但也不能保证每个领导人对自己眼皮底下的企业就了解充分，因为企业内部有着复杂的利益关系，所以假信息成了各种利益的包装物，看领导人脸色说话的不在少数，形成了领导想听什么话下面就说什么话，领导被假话包围着，若这个领导又很官僚，不去兼听，不去实地调查，他的决策不出问题才怪呢！还经常出现这样的情况：花不少钱请来了策划决策专家，但不给专家必要的内部信息，盲目保密，账目不公开，供销渠道不提供，怎么决策？

4、关于K

决策者的决策基因有四个构成成分：经验、知识、信息和思维方法。这四个构成成分间相互作用，外化出两个功能，一个是判断，一个是创新。判断是决策正确性的保证，是使决策对象不劣势的保证；创新是决策进步性的保证，是使决策对象有优势的保证。判断是基础，创新是方向，判断与创新两个功能共同发挥，促成了策划决策，判断与创新两个功能产生作用的过程就是策划。

□ 判断功能

判断是决策基因的基本功能，它的作用目标是使决策模式正确，使决策对象处于不劣势状态。

决策者判断决策模式的正确性有个标准，这个标准就是公认的、普遍使用的决策模式。把公认有价值的且同类决策对象均在顺利实现的决策目标做为自己决策模式的决策目标，把公认有价值的且同类决策对象普遍经常采用的决策点为自己决策模式的决策点。在计划经济体制下，同系统的各企业间领导人经常对调岗位，那是因为长期的简单再生产使一个行业系统有了一个公认的决策目标和决策点体系，而这些企业领导人做为决策者，已完全掌握了这个公认的决策模式，他们的判断功能十分相似且发挥得十分稳定，形成了判断阶层，一般他们不容易掉队，不容易出错，而不是这个阶层的人又难以上升到这个阶层。

既然是把公认的决策模式做为决策者判断正确性的参照物，

那么，决策就成了从众行为，就不会有企业间的决策差异，就不会有进步，这是否说明判断功能是没有意义的呢？不是的，判断功能在企业竞争与不竞争两种形态下的决策都是十分重要的。

在企业普遍受国家保护，或处于行业垄断状况下，企业与其同类群体处于相互静止状态，没有竞争发生，决策者用不着追求比同类强，但决策者必须保证本企业不能比同类企业差，若本企业比别的同类企业差，则会失去国家保护，因为国家保护的原则是不能失去公认的标准，你的企业差，会从国家级降到市地级，领导人从局级降到处级，保护程度会降低。

在企业处于市场竞争环境中，企业只有决策创新才能比同类强，应以打破公认的决策模式标准为目标。这时，决策者的判断功能还有意义吗？有意义，有时比创新更有意义。任何创新都是建立在原有的正确性决策基础上的，当决策者还没有能力赶上同类的时候，他首要的目标是判断同类，赶上同类，然后才是超过同类；任何创新都是相对的，一项决策在本国可能是创新，但对于先进国家来说，只是正确性的模仿，这应是正确性判断功能所起的作用；绝大多数创新是局部的，或优化了决策目标，或优化了个别的决策点，那种完完全全地把以往同类的决策模式翻新的决策是非常少见的，越是大行业的大企业越少有那种全新创造决策的可能性，如果花了很大力气去创新，而没有创新的地方出现了问题，也会招致策划决策的失败，智者千虑常有一失，越是创新意识强的决策者越容易犯常规的、低级的错误。有时决策点创新还会使同一决策环上的其他决策点发生与创新决策点的矛盾，这种情况往往被创新的策划决策者忽视，这提醒策划决策者在新的决策模式下要重新审查旧有的决策点。

决策基因的正确性判断功能发挥，其目的是使决策模式中的

决策目标、决策点、决策点间的逻辑关系与排序没有较同类决策对象的劣势存在。那么决策以什么为线索来判断正确性的呢？一般地，在观念上有四条判断线索：

首先是物质性判断，即从产品功能、组织功能等方面判断决策对象的状态。

其次是利益性判断，即从产品成本、机会成本、组织成本、销售策略等方面判断决策对象的状态。

第三是信息性判断，即从公共关系、品牌效果、产品包装等方面判断决策对象的状态。

第四是时间性判断，即从市场时机、生产效率、经营排序等方面判断决策对象的状态。

物质性判断的决策目的是使商务行为所采用的工具管用，是质量问题；利益性判断的决策目的是所采用的工具具有最顺利最有效率地被商务行为客体所接受的可能性，是潜在市场问题；信息性判断的决策是使潜在市场最大限度变为现实市场，是市场显化问题；时间性判断的决策是使显化的市场最大限度地转化为企业决策目标（往往是销售效率），是市场实现效率问题。

□ 创新功能

从宏观上讲，创新是策划决策中最有价值的组成部分，是决策者策划水平的主要体现者，是策划决策中最引人注目、引人入胜的部分，所以决策者决策基因的质量，主要从其产生的创新功能中体现出来。

企业间的竞争是永恒的，要想不被竞争对手击败或主动去击败竞争对手，就必须要有比较优势或改变原有的劣势，要想实现

优势，比同类强或比自己从前强，则企业必须创新。

仅从中国 20 世纪的后 20 年来看，企业领导人的总体关注点在不断地变化着，80 年代初，权力是企业实力的象征，人们还没有从观念上走出计划经济形态，官本位思想严重，行政级别成了企业的实力致高点，经常会接到这样的名片“××公司总经理(局级)”；到了 80 年代中期，办公设施档次成了企业实力的象征，企业领导人争相坐好车，以显示实力，车牌档次越高越容易做成生意，没有好车坐的小老板们，就用手提电话摆阔，还故意站在马路边人多的地方摇晃着那个只能通话的玩意；到了 80 年代末，高楼大厦成了企业实力的象征，看谁的楼高大地脚好，比谁的楼宇装璜得档次高；到了 90 年代，发现车与手提电话普及了，企业级别没什么用了，高楼有时还成了企业包袱的注解，于是品牌成了企业实力的新象征，我们甚至并不知道一家企业是属于哪个省的，但一提起这个企业名称来，可能会有一种信任感、亲切感，那是因为他家的品牌出名。短短的 20 年，企业观念发生了如此大的变化，其表象的背后有着多么大的创新力支持？！

在 OK 模式看来，策划决策者的创新功能发挥有两大任务、四大方向和一系列方式方法。

创新的第一个任务是使决策目标优化。客观上决策环是交叉在一起的，同样的决策点可以实现不同的决策目标，对决策点的排序略加调整或简单地增减一个决策点，可实现的决策目标也会有较大的变化。在李嘉诚成为塑胶花业大王的时候，他可以继续以原行业为决策目标，也可以向塑胶行业内的其他行当扩展，但他把有限的资源为决策点，进入了生长空间更大的地产行业，从而实现了又一次飞跃；洛克菲勒在拥有纽约的一大片土地之后，他可以按传统的思维模式，以民宅或商业街为决策目标，但他以

金融街和外交区为开发方向，并出人意料地引入了联合国总部，成为他决策目标的关键性决策点，结果事半功倍，大获成功。荣事达与三洋的合资，在当时荣事达完全可以象一般合资企业那样，在三洋的辅导下去占领国内国际电器市场，但荣事达把借三洋品牌造就自己的品牌为决策目标，大获成功。

创新的第二个任务是在既定的决策目标的基础上发现、改进、增减决策点，使决策目标实现得更加多快好省。企业竞争，在同样决策目标前提下，看谁的决策点更优，只要优一点点，市场就会向优势的一方倾斜。历届奥运会都希望有所赢利，但届届亏损，尤伯罗斯运作的奥运会，运动内容形式和往届没什么两样，但他把奥运会的过程极其细致地分解成众多的决策点，然后以赚钱为目的，对各决策点进行优化，实现了赢利决策目标；有时在一个新市场区，会发现一个显而易见的有价值的决策目标，却没任何一家企业去实现它，其原因大多是在这个新市场区没有支持这个决策目标的资源体系，遇到这种情况决策者是否绝无作为呢？不尽然，按常理没有飞机不能办航空公司，但汕头旅游公司就是没有飞机办了航空公司，而且办得不错；1994 年以前，到缅甸去的人都会认为这里缺少泡沫箱，设一个厂生产泡沫箱一定会发大财，但为什么没有人设厂呢，因为生产聚乙烯泡沫箱需要的工业用锅炉、煤及焦炭等燃料在缅甸均无法提供，但到了 94 年方贵臻到了缅甸，他用旧火车头替代锅炉，用米糠和木糖替代能源，居然实现了生产泡沫箱的目标。企业投资是把钱变成决策点资源的过程，有些项目当投资尚未完结时就可以收入现金，所以并不需要投资者拥有足额的现金，房地产项目在这方面特点较为明显，若一座大楼，在投资环节上包括土建、设备安装、内装修和外装修等内容，总投资额为 1 亿元，投资者仅有 6000 万元，如果他先投资土

建，后投资设备，再投资内装修，最后投资外部环境，那么在他投资完设备也许就把钱用没了，项目将中途停工下马，如果他把投资顺序变一下，把投资外部环境放在设备安装之前，则现楼感效果就会先体现出来，可以提前进入销售状态，用客户预交的房款去继续建楼，建得越快，客户越有信心，收款也就越快，可见决策点的顺序发生了变化，决策的效果也会大不一样。

创新的四大方向也是判断的四个方向，只不过前者是为了改变，后者是为了不变。

物质性创新是从产品功能、组织功能等方面改变并优化决策对象的状态。物质性创新的具体思路是：在产品和服务方面，把产品的功能更加强一些，增加一项产品功能，增加一项服务内容等，使产品显得更有用途，或某项用途更突出；在企业观念创新方面，把视野再放大一些，把业种再收缩一些，把计划的时间链条再向远伸展一些，把各产业间的关联度更大一些等；在管理方面，机构再增加或减少一些，引入一些关键性人才把某些岗位职能再加强一些，等等。总之，物质性创新是使决策对象更加有功能。

物质性创新只解决了功能，但对好的东西市场未必接受得起，所以需要利益性创新。在物质性上没有差异的东西，利益性好，则也能起到易于市场接受的作用。在产品或服务的利益性创新方面，集中体现在价格和成本上，尤其在老市场中的老产品，便宜一点点会产生市场的重大倾斜；一项优秀的战略观念，其实施成本也有高低伸缩性，其中不乏事半功倍的可能性；策划一个项目，若比同类减少一点投资额，则在决策时就已胜算三分，即使投资额不减，但启动资金变少了，他等于是原本没有成功条件，但创造了成功条件；管理上也存在成本问题，不仅有物质成本，还有

精力成本。

有了物质性和利益性，让人认为好、省，但如果没有人认识，那么好与省也只能是空中楼阁，不能落实，所以信息性创新则显得十分重要。产品要包装，服务要有形象，要有广告，让市场知道；战略观念也要宣传，使它变成每位员工的各自理想，变成员工的自觉行动；管理上也有信息性，企业文化就是管理的外在信息，而管理制度的宣传形式则是管理的内在信息性，那种管理只存在于手册之中，人人有，谁也不看，也看不懂的企业，是不可能完成任何好的决策的。

时间是商务的又一重要资源，一个决策一年完成与两个月内完成，其差别是巨大的，一个决策此一时实施与彼一时实施也可能导致一成一败。所以决策者对于每一个决策目标和决策点，都要问一问多长时间、什么时间之类的问题，从而使决策实施得更有效率。

我们总结一件事进展得十分完美，常用“多快好省”来概括。在OK模式中，“多”是物质性创新结果，是“有所满足”；“快”是时间性创新结果，是“捷足先登”；“好”是信息性创新结果，是“名声在外”；“省”是利益性创新结合，是“物美价廉”。

决策对象不同，竞争对手不同，策划决策者的创新方向侧重点也不尽相同。在全行业突破技术瓶颈的前置期，物质性创新为先；在一类产品的同质化特点非常明显，在功能和质量上十分相近，物质性创新难有作为的情况下，利益性创新则成为重点，邯钢经验正是利益性创新的产物；在产品质量与价格都难以变化的情况下，企业投入品牌战则是正道，信息性创新成了重点；同等品牌间的竞争，要看谁对市场反应快、运作快，销售体系的设计又成了关键，时间性创新成为重点。高水平的策划决策者往往把

四个创新方向综合起来，创造全方位的竞争优势，在实施决策时，分步骤实施，决策远远地走在了行动的前面，为决策的完善和执行的准备创造了时间条件。

策划决策者在确定了创新方向之后，对决策基础是怎么分析的呢？这完全取决于决策者的思维方法。这里介绍几种典型的思维方法，目的仅在于让读者理解思维方法在策划决策中的作用，而不是要求决策者必须按这些方法去创新思维，因为每一个决策者都应有自己的思维方法，所以这些典型的思维方法只能起到决策者建构自己思维方法的示范和启发作用。

逆向思维方法。即决策者把人们普遍习惯的思维逻辑采取“倒行逆施”，从而发现了决策对象的改进点，再加以创新完善。发明了圆珠笔的那位匈牙利人没有发太大的财，因为圆珠笔漏油，用不了多长时间就变成了污染源，倒是日本的中田藤三郎略施小计，靠圆珠笔发了大财，他把油笔的装油量减少到刚开始漏油的量，以此为标准，重新设计了笔芯的长度和容量，从而避免了笔漏油的问题，再把笔芯设计成用完即弃，可以随时更换的结构，一个不漏油的笔诞生了，中田的创新是逆向思维的结果，而按正常思维，则要去研究笔顶尖的耐磨损问题，通过笔尖的创新去解决漏油问题，可以想象这种正常思维过程与逆向思维过程相比要难得多。

组合思维方法。即把习惯上不相关的因素或资源，把它们组合在一起，可产生新的效用。按常理，一次性杯子与列车时刻表是风马牛不相及的两码事，但何阳却将它们巧妙地联系到了一起；把橡皮和铅笔组合到一起，也曾是一个成功的创新；把火车头和米糠联系到一起，可在缅甸生产泡沫箱，从而垄断了一方市场；把农业和旅游这两个两极产业放在一起，形成观光农业，享用农

业政策的优惠兼赚回报率较高的旅游钱。

类比移植法。即把其他决策模式，跨行业或跨地区地再造模式。“拥有一片故土”从运作时间和策划决策模式的结构上看，是对“拥有一片美国”项目的类比移植，尽管是一成一败，但决策者的初衷是从类比移植法开始的，失败的原因，可能是策划决策者没有把类比移植法应用到位，使决策本身有问题，也可能是执行环节没有把决策点做到位，使一个正确的策划决策流产；珠海据说在类比移植美国的自由女神，搞四大佛山，尽管自由女神是一神招客，但一山能否容得了四神还是个未知数，但这个创意却源于类比移植法；把荷兰的“小人国”项目构思，类比移植为深圳的“锦绣中华”的确获得了巨大成功，以至于中国掀起一阵子景观缩微热，对“锦绣中华”也来个类比移植法式的创新策划。

关联思维法。即通过一条信息或现象，推导出市场的资源巨大变化的幅度和时机，从而借势获利。哈默把罗斯福上台与解除禁酒令联系起来，从而决策建酒桶厂，发了家；1982年初的爱尔兰·基琼火山爆发，让美国人联想到粮食价格飞涨，从而及时调整出口策略，大获成功；利用天气变化，倒一把雨伞获了大利，利用牛肉主产区发生瘟疫，而倒一把牛肉获了大利，利用98年中国打击走私，据说长虹也有所关联思维。

此外还有借势造势法、废中识宝法等，不一一列举。

5、OK 主导过程

策划决策过程多发生在企业内部，企业的领导人一般是策划决策者，企业领导人立足本企业进行策划决策，最后组织实施，这一过程十分普遍，所以 OK 把这一过程视为主导过程，其各阶段的决策行为如下：

选定 0. 企业领导人头脑中的决策环有三类，一类是本企业正在实施的决策环，它根植于企业的日常程序、流水中，企业领导人天天能想到它、看到它、用到它；第二类是本企业所在行业的最佳决策环，它往往由同类企业中的几个巨头拥有，企业领导人要经常想到它，局部看到它，但用不到它，这是企业领导人在坚持企业发展方向的前提下，力争全面了解的对象；第三类是企业领导人通过经验、知识或信息，所掌握到的全新决策环，与本企业的过去毫无关系。维持型的企业领导人，要极力保持本企业的决策环的完整性，甘于现状，但反对落伍；上进型的决策者，则把主要精力放在刻划第二类决策环上，积极向先进者取经，甚至通过与最优秀者合资合作的方法，掌握先进的决策环；开拓型的决策者，则经常把第三类决策环纳入视野，尤其对那些目标价值高且与本企业决策点有较大的共用性的决策环，不断进行深入的可行性研究，以期成功地扩展行业，走向更广阔的成长空间。

准备 1. 选定决策环后，策划决策者将充分调动与使用决策基因，衡量哪些决策点操作属于自己的经验，属于自己的本行；哪些决策点操作属于自己的知识范畴，尽管没有操作经验，如果属于对全社会或全行业都属新事物，则自己已有了优势；哪些决策点属于信息状态，自己尚未掌握。如果信息状态的决策点极少，

而经验决策点居绝大多数，则决策者对此决策环就有了投入精力的倾向，大量的企划工作就将从这个信息状态的决策点展开，把收集信息材料的决策基础工作落实到工作计划之中。

K₁ 过程。对知识和信息状态的决策点实施创新，并把这个决策点操作分解成若干靠经验即可完成的管理步骤，形成子环，创新决策即告完成。

K₂ 过程。反复审查由经验形式存在的决策点，保证其正确，保证其不受创新决策点的干扰而变态，保证各决策点的实施顺序正确，这时判断决策也已完成。

OK₁ 过程。把上述新形成的决策环按正环与反环的过程，交替推理论证，使决策群体对新的决策环达成共识，确信其正确性和具有优势，形成 OK 推理方案。

OK₂ 过程。在推理方案的基础上，用常规的企业语言，形成以决策目标为总目标，以各决策点为分目标，以决策环上各决策点间及各决策点与决策目标的关系为主脉络，以子环内的逻辑关系为次脉络，形成决策方案，并用此方案进行总体动员。

OK₃ 过程。在决策方案的基础上，通过全员的学习贯彻，分别结合各自的原岗位职能、职责、工作标准，分别提出新决策方案的实施方案，经讨论与汇总，最终形成时间性较强的执行方案。