

---

[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

---

---

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

---

---

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

---

---

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

---

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

---

## 投稿

- [发布视频](#)

- [视频管理](#)

- [作品数据](#)

- [直播数据](#)

- [创作者学习中心](#)

- [创作者服务平台](#)

---

---

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

---

---

- 观看历史



















---

0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

---

举报

发布时间：20260403 17:17:38

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论

---



粉丝 57 获赞 1

关注

The following article is from 包子堂 Author 包政 导读 那些正确做决策的人的技能和技巧是从哪儿来的呢？德鲁克说，来自于实践，来自于实践经验的总结，然后形成了一个有效的方法。作者 | 包政来源 | 包子堂《企业的本质》：正确的决策需要见解，见解哪里来？做出正确的决策有那么难吗？所以德鲁克力图想告诉大家，其实做决策是普通人做的事情。任何普通人都能做出正确的决策来，背后实际上讲的是方法、技巧、技能。那些正确做决策的人的技能和技巧是从哪儿来的呢？德鲁克说，来自于实践，来自于实践经验的总结，然后形成了一个有效的方法。其中最有效的方法是什么？没有定论，那他在《卓有成效的管理者》当中介绍了一些方法。比方说，一定是拿出你的见解来辨析各个方面意见之间的焦点，这是最关键的。所以，他认为，正确的决策一定是有见解的，而且是见解在先。他为了让大家能理解什么是见解，于是德鲁克就说了，见解就是没有经过检验的假设。然后见解提出来了，各方争论的意见摆在一起，看看我们究竟要做怎么样的选择呢？这就要依靠事实。这个时候用得着中国古人的一句话，叫实事求是。让事实来做出决定，做出选择。因此你有了见解，以后大家都认识到了，原来我们真正的焦点是在哪里，然后提出一个假设一个见解，然后去寻找资料，资料就是事实，能够来检验这些假设，能够帮助我们去做出选择的事实，所以事实是在后的。所以德鲁克还说过一句很有名的话，如果你没有见解，那你就不知道去找什么样的事实。我们再看斯隆的书《我在通用汽车公司的岁月》，他做决策就是这么做的，各方都有自己的意见和建议，争论得很厉害，不可开交，然后斯隆就一直在思考，你们究竟在争论什么事呢？于是他就开始辨析，各方的意见，究竟焦点在哪里，然后辨析完了以后，就跟大家说那我们去找事实。等到事实出来了以后，斯隆说，事实已经帮我们做出了选择，这很厉害。那德鲁克是跟进斯隆决策的，所以他才有这样一系列的理论上概括和方法性的总结。接下来要谈的问题就是，很多人就问了，也问德鲁克了，那见解从哪儿来呢？那德鲁克就说了，见解一定是来自于实践。他说了一句话，如果你没有在这个行当工作 10 年以上，你是不可能产生见解的。这句话应该反过来解读。如果你在这个行业很用心的从事了 10 年以上的工作，你对这个行当就有你自己独到的见解。就是现在管理当中如何做出正确决策，我认为是很重要的一些思维方面，方法论上的一些总结和提炼。其中有一个故事说二战的时候，美国帮助英国去抗衡希特勒，所以他们派了很多商船，然后运输物资。经过一段时间以后就会提出来这商船要不要买置那些高射炮，因为去过去的记录上，事实告诉我们这些高射炮一架飞机都没打下来过，说我们商船上配那么多高射炮有意义吗？于是大家在讨论争论，在这个过程中，大家争论得也是不可开交。有一个人突然明白了，提出了他的见解，他认为商船配置高射炮不是为了打飞机，而是为了避免商船被飞机击落，这观点见解，一提出来大家都不说话了，赶紧去了解事实吧。最后统计出来了，商船配置了高射炮以后被飞机击沉的概率大大下降了。那选择就很简单了，继续配高射炮，这就是德鲁克的思想。延伸学习如何做出一项正确的决策，绝对不是一拍脑袋的事情，需要经过很长的时间去推动，去帮助大家完成思考。这个故事讲明了这个道理，而且给大家了一个非常深刻的印象，这就是管理上做决策，需要有足够的时间和空间。不是一拍脑袋一拍胸脯一拍屁股的事。麦肯锡一次长达六年的决策大家好，今天讲麦肯锡一次长达 6 年的决策。1953 年的时候马文·鲍尔和妻子到葡萄牙休假。大多

数人休假都会休息，暂时的摆脱工作，无忧无虑的去好好享受时光。但是马文·鲍尔他绝不会停下来思考，算是一个另类。每次休假他都反复的在想麦肯锡如何发展，如何走向未来。在这次旅行的时候，马文·鲍尔就认定麦肯锡应该成为一家国际性的公司。他说，二次世界大战期间，美国已经开始从国际化的角度进行思考。而这种思考已经被强有力的共和党的总统候选人威尔基，写到了他的书里边叫《一个世界》，提升到了一个新的高度。他说，美国发生根本性的改变，他正从一个关注国内问题的年轻国家，成长为一个具有国际利益和全球眼光的成熟国家。美国变得成熟了，这是威尔基下的一个定论。马文接着说，世界各地的人们就开始认识到，全人类的福祉是互相依靠的。我们的客户需要学会全球化的思维，而为了给他们提供更好的服务，我们必须思考并了解美国以外的世界。所以我想，如果我们能从客户的角度来看待这件事情，那么许多的美国企业都会想要我们去帮助他们，帮他们去进入欧洲的市场。如果我们想成为一家领先的公司，我们必须在这方面对客户有所帮助。最后他强调，就像我们要成为一家全国性公司一样，我们必须成为一家国际性的公司。他已经完全想清楚了。那个时候，企业界中全球扩张的趋势也正是暗潮汹涌，美国企业纷纷都跑到欧洲去设立子公司，甚至于直接购买欧洲的公司。很自然地，客户就开始看中你麦肯锡能不能给我海外的利益提供咨询服务了。尽管马文极力主张麦肯锡进行全球的扩张，但是来自一些合伙人群体的阻力也是很强。他知道要想达成共识，必须认真倾听反对意见。马文为了避免大家误以为他在施加行政权力。由此，他请了另外一个合伙人叫吉尔·克里，这个人也认为应该开设海外分公司和他一样的主张，就请他来推动、传播这个建议。自从马文和吉尔提出进行全球性的扩张，到麦肯锡在伦敦开设第一家欧洲分公司，期间经历了6年的时间，这也可能是麦肯锡历史上最为漫长的一次争论，最为漫长的一次决策过程。之所以花费这么长时间，不是因为马文的耐性好，也不是因为他优柔寡断，而是因为这件事情太重要了，风险太多了，有很多风险不可预计。在这6年的时间里边，吉尔他抓住每一个机会用备忘录、建议书、计划书积极的进行鼓吹。也有一些美国的客户提出来要求，让麦肯锡将服务延展到欧洲去。与此同时，合伙人们反复的讨论这一举动是否明智，测试在为欧洲提供服务的时候会遇到什么问题和困难，以确保统一的公司形象和服务质量。大家的意见最后可以总结两个方面。一个是谈好处，它能够响应已经全球化的客户需求，积极适应因为通信、运输等这些因素不断推动的全球化经济发展，而带来变化的时代。能适应时代吗？风险也很大，麦肯锡在美国的业务如日中天，利润丰厚，他要从中抽调资源去开设海外公司，会影响现实利益，而且欧洲企业在咨询费方面斤斤计较，当时欧洲的大多数家族企业很难接受麦肯锡的管理方法。马文认为，如果不是几乎所有的人认为可以进军海外，我们就不可能成功。所以大家在争论，那么他就说还要促进争论，然后我们在争论过程中找到解决方案，规避风险。比如，合伙人埃弗里特·史密斯他就提出来，在欧洲再搞一套工作方法显然是不合适的。和美国不一样不行。所以，他们就经过了几个月的研究，麦肯锡制定了相关的政策，确保在欧洲的工作方法、用人标准、收费的水平和美国保持一致，如果不一样就撤回来，咱不干。另外还准备了一套方案，就是怎么切入欧洲的市场，先从小企业开始，先做一些小项目，逐步的往上发展。马文说，观点的差异导致了我們采取了一个急难实施的战略，但是确实是最终走向成功的战略。这就是战略导向。那么1954年，吉尔·克里在一次管理会议上提出要求，每个项目都尽力的要了解这个客户在海外运营中遇到了什么困难，摸清我们在这个领域的未来前景。就是我们能不能帮他们解决这些困难。麦肯锡还聘请了欧洲商业方面的研究专家查尔斯·李。大家注意麦肯锡是给别人做管理顾问的，现在他请了一个顾问是欧洲商业方面的研究专家。一起来研究并且制定麦肯锡的扩张计划。克里的研究最后有了一个成果叫《扩张中的世界企业》，还发表在了《哈佛商业评论》上，并且引起了客户的积极反响。接着，跟着美国客户他们做了一些客户的欧洲业务的咨询项目，比如说，ITT公司的全球组织结构项目、亨氏的英国战略项目、食品机器公司的全球扩张项目、IBM世界贸易公司的组织结构项目。这些项目开拓了麦肯锡合伙人的思路，也学会了以更加国际化的眼光来看待企业的问题。1956年，吉尔向合伙人委员会发出了又一份关于机会与迅速采取行动的必要性的一份备忘录，再一次分析了麦肯锡面临的国际化的机遇和挑战。到了1958年初，吉尔·克里又发出了开设伦敦分公司的备忘录，其中讲了主要如下4点：第一，尽管我们从1953年4月份以来，一直审慎的采取稳扎稳打的策略，但是欧洲市场的机会不容小觑。随着1958年1月1号欧洲共同市场的建立，很多美国和欧洲企业不得不重新审视自己的基本运营情况。第二，从1957年1月份以来，我们已经为23个美国国内的企业客户提供了完全有关国际性问题的服务，为此麦肯锡向19个国家派出了人员。第三，一些麦肯锡成员已经对海外业务产生了兴趣。像休·帕克他具备伦敦分公司常驻经理的能力，而且他已经在伦敦定居。目前我们在伦敦还有其他的咨询顾问定居。第四，查尔斯·李他所发表的7篇文章和一些演讲提升了我们在海外业务的声誉。列了这4条，这一次提案的

结果获得了合伙人们的大力支持，最后结果是同意开设伦敦分公司。麦肯锡这个决策过程基本上就是这个样子，6年。那么我们看看理论，包政老师在《管理的本质》第5章管理的运作第1节第128页写到，管理当局在选择做什么事情的时候，脑子里必须要有战略这根弦，知道企业要去哪里，要做什么样子。马文他是符合包老师说的这些要求的，他已经看到了正在发生的未来，全球化的趋势，而且他已经有了麦肯锡发展的战略思考，形成了未来发展的画面感。由此，他决定走出去，做成一家国际化的企业。但是，他也知道必须管理当局的每一个人都能够参与进来，有这种认识，光他自己有这种能力和意愿，是不行的。所以，他要通过这种方案，让管理当局的每一个人都能拥有这个战略思考，有这种画面感，也都能够看到麦肯锡走出去以后会做成什么样子，走出国际化战略这一条路径，这样才能成功。由此，他宁愿和吉尔用了6年时间，不断的推动这个战略，获得了更多人的理解和支持，最后保障了战略的有效实施。这种在战略决策中不急于求成的智慧，达成战略共识的推动方式，都值得我们学习和借鉴。——· END ·——

重磅推出：《包政企业家私塾》由华为基本法主要起草人包政教授亲自主持，资深顾问团队全程陪伴，仅限5人小班同修，全年5次高强度私密对话，不讲课、不灌输，围绕真实经营难题持续追问与实践迭代，帮助企业构建底层逻辑，实现认知与业绩的双重突破。年度限额招募，报名咨询：韩老师 15611565916，【[点击链接了解详情](#)】或扫码添加微信，请注明“企业家私塾”，以便及时处理。华夏基石管理咨询集团中国管理咨询的开拓者和领先者彭剑锋、黄卫伟、包政、吴春波、杨杜、孙健敏领衔战略 | 营销 | 研发 | 生产 | 运营 | 品牌企业文化 | 组织人力 | AI应用咨询合作扫码感谢阅读和订阅《管理智慧》，为了便于您及时收到最新推送，敬请星标本公众号。

WhatsApp网页版全新上线，永久免费聊天体验再升级！

随着互联网技术的飞速发展，移动通讯工具在人们的生活中扮演着越来越重要的角色。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯应用之一，其网页版近日正式上线，为广大用户提供了一个全新的聊天体验。此次升级，WhatsApp网页版将永久免费聊天，让用户随时随地畅享便捷沟通。WhatsApp网页版是WhatsApp官方推出的全新功能，用户只需在电脑上打开网页，输入手机号码验证，即可登录网页版进行聊天。这一功能的推出，无疑为用户提供了更加便捷的沟通方式，让移动通讯变得更加无缝衔接。首先，WhatsApp网页版支持所有WhatsApp功能，包括发送文字、图片、视频、语音消息等。用户可以随时随地查看聊天记录，回复好友信息，甚至发送位置和联系人。此外，网页版还支持群聊功能，用户可以轻松管理群组，与群成员保持紧密联系。其次，WhatsApp网页版在界面设计上与手机版保持一致，用户可以快速适应。同时，网页版还支持多标签浏览，用户可以同时打开多个聊天窗口，提高聊天效率。此外，网页版还支持键盘快捷键，方便用户快速发送消息。值得一提的是，WhatsApp网页版将永久免费。这意味着，用户无需为使用网页版支付任何费用，可以尽情享受便捷的聊天体验。这一举措也体现了WhatsApp

---

对用户体验的重视，以及对市场的诚意。

那么，如何使用WhatsApp网页版呢？以下是使用步骤：1. 打开电脑浏览器，访问WhatsApp网页版官网（<https://web.whatsapp.com>）。2. 使用手机打开WhatsApp应用，确保手机网络畅通。3. 在电脑浏览器中扫描手机屏幕上的二维码，完成验证。4. 验证成功后，即可在电脑上登录WhatsApp网页版，开始聊天。使用WhatsApp网页版的好处有很多。首先，它可以帮助用户解放双手，在电脑上处理聊天信息，提高工作效率。其次，网页版可以方便用户在多个设备间切换使用，例如在办公室使用电脑，在家中使用手机。最后，永久免费的政策也让用户无需担心费用问题。总之，WhatsApp网页版的上线，为用户带来了全新的聊天体验。永久免费聊天的政策，更是让用户可以尽情享受便捷沟通。相信在未来的日子里，WhatsApp网页版将会成为越来越多用户的通讯利器。让我们一起期待，WhatsApp网页版带来更多惊喜吧！

TA的作品

[更多作品](#)



---

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商](#) | [《最新三肖六码公式规律入口》](#) | [《长期精准爆料必中公式大全》](#) | [《网红三期必开免费资料导航》](#) | [《2025澳门六开彩高手专用入口》](#) | [《内部澳门内部资料资料大全导航》](#) | [《新版三码必中》](#) | [《精选正版挂牌免费资料导航》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

---

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |  
算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |  
网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057