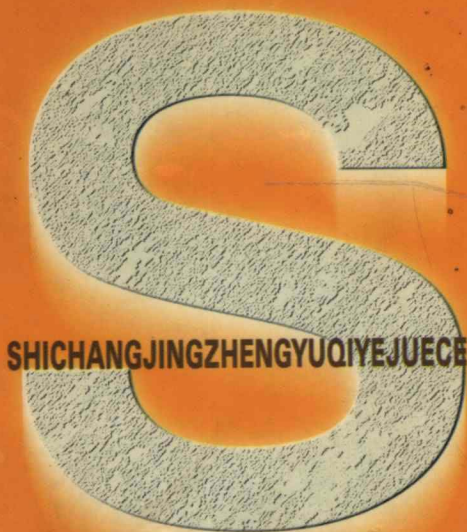




SHICHANGJINGZHENG YU QIYE JUECE

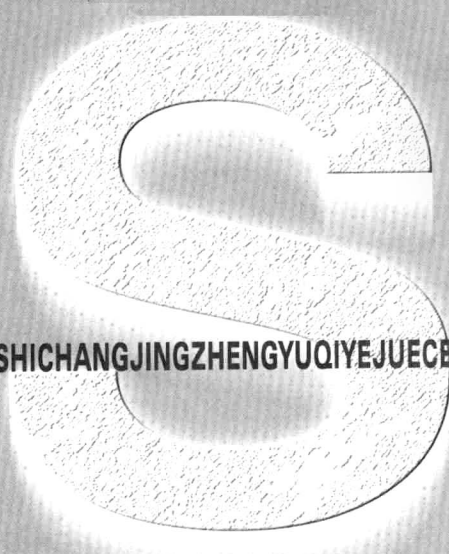
SHICHANGJINGZHENG YU QIYE JUECE

市场竞争与企业决策

SHICHANGJINGZHENG YU QIYE JUECE

广东旅游出版社

王元著



SHICHANGJINGZHENGYUQIYEJUECE

SHICHANGJINGZHENGYUQIYEJUECE

市场竞争与企业决策

SHICHANGJINGZHENGYUQIYEJUECE

广东旅游出版社

王元著

图书在版编目 (CIP) 数据

市场竞争与企业决策/王元著. —广州: 广东旅游出版社.
1997. 7

ISBN 7-80521-787-4

I. 市… II. 王… III. 企业管理—经营决策 IV.
F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 10146 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

中山市新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 10.75 印张 255 千字

1999 年 12 月第 2 版第 1 次印刷

定价: 17.50 元

目录

第一章 绪 论	(1)
第一节 市场经济中的企业竞争	(3)
第二节 企业决策与企业的竞争力	(12)
第二章 企业决策与决策体制的建立	(21)
第一节 企业决策的一般概念与特点	(23)
第二节 企业的决策体制	(30)
第三章 企业决策体制的效率	(45)
第一节 决策体制效率的评价	(46)
第二节 影响企业决策体制效率的因素	(51)
第三节 企业决策体制与环境	(56)
第四章 企业的目标	(79)
第一节 企业目标选择中价值观的演变	(80)
第二节 企业目标选择中的价值要素	(85)

第五章 企业决策的确定过程	(109)
第一节 决策的准备	(111)
第二节 决策方案	(129)
第六章 企业竞争战略决策的一般问题	(143)
第一节 新形势下的企业竞争	(144)
第二节 企业决策与竞争战略	(152)
第三节 竞争战略选择的要素	(167)
第四节 竞争战略的选择原则	(171)
第七章 企业竞争战略决策的分析技术	(177)
第一节 行业与市场竞争的特点	(179)
第二节 竞争对手的分析	(184)
第三节 技术预测与市场预测	(192)
第八章 企业竞争战略的选择与组合	(203)
第一节 进攻型战略	(205)
第二节 防守型战略	(230)
第三节 退却型战略	(236)
第九章 企业决策目标的具体化	(239)
第一节 决策目标的内容分解	(240)
第二节 决策目标的时间分解	(249)

第十章 企业计划	(257)
第一节 计划性质与种类	(258)
第二节 计划的编制	(268)
第十一章 企业决策的信息系统	(281)
第一节 企业决策的信息环境	(282)
第二节 企业决策信息交流的效率	(294)
第十二章 企业决策的控制系统	(317)
第一节 差异分析	(320)
第二节 控制手段	(326)



竞争是市场经济永恒的主题。

竞争创造了人类的文明。

竞争在市场经济条件下，
更主要表现为企业间对市场的争夺。

第 1 章

绪 论

〔竞争是市场经济永恒的主题。广义地说，竞争，即为获得对稀缺资源的占有和为生存与发展争取更大可能性的行为，存在于人类现实生活的各个方面，也同样存在于人类历史的长河之中。正象达尔文的进化论揭示了生物进化、变异的规律一样，人类本身也是通过与自然界的不断抗争、部落间的刀光剑影、城邦的兴起、不同民族与文化的交融逐步地成熟起来，掌握了不仅能够维持生存和种族繁衍，而且也能够有所剩余的生产手段；产生了超出家庭与部落的更广泛的社会组织；摆脱了极度依赖于老天爷的恩赐与惩罚的脆弱地位而过起了定居的生活；以及通过种性间的杂交和先进文化的传播，实现了人种的优化与文明进步的。竞争创造了人类的文明。

但是，至少到大机器出现以前，人类竞争更充分的含义和更主要的表现形式，显然是人与自然的抗争，是人类为提高自身对自然界的适应能力所做的种种努力。法国著名的历史学家布罗代尔在其一部三卷本的历史巨著中，曾从种植业的发展、人口的迁移、住房式样与人类食物结构的变化等多个方面，对人与自然的抗争做了十分有趣和生动的描述（注1）。但是，蒸汽机的发明和广泛使用改变了这一切。首先，它促进了生产的分工；其次，它扩大了交换。机器的使用极大地提高了生产效率，产生出越来越多的剩余产品。分工的发展使这些产品不再只是为了生产者自身的直接消费，而是为了与他人交换才去组织生产，也使人们走出家庭、脱离宗族和乡村，进入到一个个新的社会组织之中。于是，有了市场，有了企业。为了更方便地进

行交换，人类发明了货币，这使得为交换进行的生产活动，只有将其具体的产品“兑现”成为货币，才能表现出价值或图有所报。而交换得越多，在“兑现”过程中的不对称性，即生产所支付的各种费用与购买者乐意接受的价格之间的差距越高，交换所创造出来的财富也就越大。于是，有了利润，有了对这种越多、越高和占有更大财富的行为。于是，也就产生了竞争。正是这个时候，竞争也获得了更为确切的含义，即它在市场经济条件下，更主要表现为企业间对市场的争夺。

第一节

市场经济中的 企业竞争

在市场经济条件下，企业间的竞争遵循着“优胜劣汰”的法则。同样，这一法则之所以有效，是由于有多个参与者和不断出现的新来者加入到竞争的行列中，因而“自由加入”就成了竞争得以存在的一个基本条件。但市场经济又是法制经济，它通过建立各种规则来维护自由竞争的公平秩序和保持所有参加者的利益，并由此使竞争带来的好处为消费者所分享。竞争就是要取胜，而取胜的根本手段则在于创新，正是这种在竞争压力下的不断创新，人类社会才变得更加文明，国家才变得更加富强。

一、成长与淘汰：竞争的机制

“优胜劣汰”是竞争的基本法则。人们常说，在企业竞争中“无永远的赢家”。从历史上看，尽管有不少上百年历史的“老”企业，如美国的埃克森公司（Exxon Corp）、伊斯曼·柯

达公司 (Eastman Kodak Co.) 和联合碳化物公司 (Union Carbide Corp.), 日本的三菱企业集团和住友企业集团、法国的吉奥—雪铁龙公司 (P. S. A Peugeot—Citroen), 德国的西门子公司 (Simens AG) 和巴斯夫公司 (BASF AG), 意大利的菲亚特公司 (FIAT), 以及英国通用电器公司 (General Electric CO. Ltd—GEC) 等等, 但这些企业大部分除名称依旧以外, 其现在的形式, 无论是资本结构、产品结构, 还是经营范围和规模, 都与其早期完全不一样了。像被称为世界石油业“七姐妹”中最大的埃克森公司, 其前身是由约翰·戴维森·洛克菲勒在 1870 年创立的俄亥俄美孚石油公司, 后又在 1882 年改组为美孚石油托拉斯中的一家子公司——新泽西美孚石油公司。它最早的业务是经营石油, 在 19 世纪 70 至 90 年代曾垄断美国乃至世界石油市场。到了现在, 于 1972 年改名的埃克森公司的经营业务, 除石油外, 还扩展到石油化工、煤矿开采、铀矿及其他金属矿的勘探开发、核电站设备、电器产品、计算机等电子设备, 以及旅游业等各领域, 它在 37 个国家设有 70 家炼油厂, 石油化工产品在 23 个国家的 49 家企业中生产, 而它所属的子公司则有 200 多家, 分布于世界近百个国家。又如日本的三菱企业集团, 创立于 1870 年, 最早是由六条轮船组成的“九十九商店”起家, 后凭借官方关系以低价购进官营的长崎造船所, 以此奠定了三菱重工业公司的基础。1893 年成立三菱合资公司并逐步发展成为财阀, 到本世纪 20 年代, 已成为包括海运、金融、保险、商业、煤矿、造船、仓库、造纸、化学、纺织、食品等行业的财阀康采恩和二次世界大战之前仅次于三井的日本第二大财阀。战后, 三菱总公司被强制解散, 但到 50 年代以后, 又以企业集团形式重新集结起来, 经营范围涉及到汽车、成套机械设备、电子工业、石油化工、飞机、原子能工业等, 成为日本战后经济起飞和重、化工工业中一支十分重要的力量。到 70 年

代，三菱又向房地产业、海洋开发和石油开发等产业扩张，成为现今日本最大的企业集团。

从这些企业演变的过程看，一个企业的成长既是一部扩张的历史，也是一部自身不断变异与更新的历史。如果没有扩张，于1847年由维尔纳·冯·西门子创立的“西门子——哈尔斯克电报机制作所”，充其量就只会是一家通讯器材生产企业，而不会成为拥有电机工程、通讯系统、电机安装、数据及资料系统、医疗器械和电子元器件等产业的世界最大的电器、电子工业公司之一。同样，如果没有不断地变异和更新，单凭家族资本和创始人的子承父业，埃克森公司、三菱公司集团等，都难以成长为世界级的大公司。而企业这种不断扩张和变异的过程，正是在激烈的竞争压力下产生出来的。

回溯历史，在这些世界级大公司和许多成功企业的成长与发展过程中，无不伴随着大量丧失竞争能力的企业被淘汰出局。洛克菲勒家族就是在对众多小型企业、独立经营者的兼并、收购的基础上建立起“石油帝国”的（注2）。美国著名的企业史学家小艾尔弗雷德·D·钱德勒教授在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中，对食品工业、烟草工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业等行业中企业的成长过程，特别是现代工商企业的崛起，进行了十分详细和深刻的描述与分析。他指出：“美国的制造公司是以两种方式变成大的、多单位企业：通过增设销售和采购机构，或者通过合并”，“19世纪90年代，联合及合并正在成为扩充规模的主要途径”（注3）。尽管在这种联合及合并过程中，不乏有着强强组合的事例，但更大程度和更普遍的形式，则是“弱肉强食”式的吞并。伴随着这种联合及合并的是大量企业的倒闭、破产和新企业的出现；被吞并者在被“购买”后获得新的生命力的同时，即丧失了其原有的法律地位和形式；众多资不抵债和经营不善

的企业，或因找不到买主，或因试图保留其独立经营者的地位等种种原因，宣布倒闭和退出竞争行列；一批接一批由胸怀大志的创业者们组建的新企业又接踵而至，开发新的产品，运用新的技术和寻求新的市场空白，加入到现有行业和新兴行业的竞争序列中。这种周而复始的过程，就像人的生命力一样，在不断地夭折的同时产生着新的生命，保持着生命运动的活力，并从中锻炼着和培育起强者。

在市场经济条件下，企业间的竞争实际上表现为多种层次的竞争。我们通常所说的产品竞争、质量竞争、技术竞争、价格竞争等等，表现出了企业间竞争的多个方面，“优胜劣汰”在这些竞争中起着基本的作用。（好的产品会赢得众多消费者的青睐，劣质产品则会因消费者拒绝购买而逐步被市场排挤出去）高质量的产品和服务能够树立起企业的良好形象和名牌，而质量不稳定或品质低劣的产品和服务，或难以进入市场，或虽能“投机取巧”于一时，但终究会被市场的自然选择所淘汰；在先进技术的支持下，企业不仅能够以最低的成本组织生产，而且通过不断的产品开发与工艺装备更新，领先于其它企业获得高附加值产品的竞争优势，而技术落后的企业，或只能通过单纯的模仿，亦步亦趋地在剩余市场中分得半杯羹，或难以适应市场的变化而被远远地抛在后面；优秀的企业能够在市场供求条件发生变化时保持产品价格的弹性，而劣质的企业则会因此而入不敷出，陷入亏损的境地。这些正反两个方面的结果在现实中都有大量生动的事例。但是，这些竞争都是一种表层意义上的竞争，一种在具体内容上表现为先进与落后，活力与僵化、盈利与亏损的胜负，而在实际上，竞争是一种组织的“优胜劣汰”，一种组织成长与退出的过程。市场竞争正是通过这样的组织“净化”与整合，才促进了一个国家经济的有效增长的。

二、自由与规制：竞争的基础

（有多个参与者才会有竞争。因此，自由进入是形成竞争的一个基本条件。但是，完全的或不加约束的自由竞争同样会导致竞争的无序状态或竞争的无效率。这可以从两个方面表现出来，即一是垄断；二是过度竞争。）

1859 年在美国宾夕法尼亚州打出了第一口商业油井，人类开始进入大规模开发、利用石油和以石油为基础的现代经济社会。由于石油资源的“取之不尽”和极其丰厚的利润，继这第一口油井之后，在美国掀起了一股十分疯狂的石油“淘金热”。各种投机者，金融家、工厂主、地主、公司职员、失业工人等等怀揣着发财的梦想疯拥而至，“几乎一夜之间”，井架四处林立，“每一个井位只有火柴盒大小的面积”。到 1871 年，在美国产油业主的数目高达 1.6 万家。由于疯狂开采，一方面使产量高于需求，过度竞争导致石油价格狂跌；另一方面，又使生产混乱不堪，乱开乱采造成对地下资源的极大破坏。1867 年，洛克菲勒成立标准石油公司，1870 年开始实施“联合计划”，以不择手段的收购为主要形式，大规模地进行兼并。到 1910 年以前，标准石油公司已在美国石油业居于绝对垄断地位：它所承担的石油运输量占美国三大主要产油区——宾夕法尼亚、俄亥俄和印第安纳州石油产量的 4/5 以上；美国原油的 3/4 是它提炼的，它拥有全美油灌车的一半；销售的煤油（为当时石油加工最主要的最终产品）占美国国内市场的 4/5 以上，出口量的 4/5 以上；美国铁路所使用的润滑油有 9/10 是它提供的，它还有一系列垄断市场的副产品，以及拥有 78 艘蒸汽船和 19 艘帆船（注 4）。标准石油公司的垄断地位在美国掀起了一股强有力的反对其控制产量、操纵价格、豪取利润，以及恶意兼并和贿赂官府的政治与司法竞争。1890 年，美国终于颁布了第一个限制垄断活动的联邦法律——《谢尔曼反托拉斯法》（Sher-

man Antitrust Act), 规定凡以限制州际贸易或国外贸易为目的而签订的合同、实行的企业联合或组织的托拉斯均属非法。根据这一法律和持续不断的斗争, 1911 年, 即在罗斯福新政时期, 标准石油公司这个庞然大物终于经最高法院裁决, 被强制性地分解为几个独立经营的石油公司。

这个生动的例子既描述了一个大公司创立、兴起、发迹并最终发生组织变革的历史, 也为说明市场经济的初期, 从混乱甚至野蛮的竞争逐步发育成为有序的竞争状态提供了一个缩影。市场经济就是在不断地建立规则的过程中成熟起来的。就像体育运动中的竞技一样, 如果没有规则和裁判, 美国的 NBA 职业篮球赛就会变成了杂耍比赛; 而在拳王挑战赛中, 人高马大的布鲁诺就未必会输给泰森。概括地说, (市场规则或竞争规则, 包括着进入规则、运行规则和退出规则三个基本的方面)。进入规则, 即加入竞争行列者必须取得行业所要求的资格, 典型的如企业注册必须符合法律上对资金、企业法人代表、固定场所和经营范围等的明确要求。同样, 不同的行业对竞争者的资格也有不同的要求, 药业企业必须在工艺技术装备上达到药品生产的技术水准, 汽车制造厂必须具有一定的批量规模, 而德国甚至对像理发业、美容业和餐饮业的经营者也有一整套严格的资格规定, 如只有通过国家统一考试并获得技师资格者, 才容许独立从事理发业、美容业和餐饮业。运行规则是对企业竞争行业的规定, 如产品产量标准、包括规格与说明、运输条件(安全、保质)、订价、企业融资、企业劳动制造等等, 这些规定的功能就是确保企业间的竞争必须恪守基本的行业规范。有规则才能有秩序, 而秩序的维护既要保证遵守规则者在竞争中享有充分的自由, 又要使违规者得到及时和严厉的惩处。这正是退出规则的一个重要功能。实际上, 国外对违犯竞争规则的企业惩罚是十分严厉的, 特别是对直接危及消费者安全、健

康的产品和经营行为的惩处，罚款上百万美元不是鲜见的事例，有些企业甚至会倾家荡产，从而被“排挤”出竞争行列。退出规则的另一个功能，是要保证主动和被动退出行业竞争的企业及其关联者，能够合法的和安全的退出，如对被兼并企业要进行资产评估，对破产倒闭企业要进行财产清算，对企业的债权人要依法进行补偿等等。

三、创新：竞争的本质

企业是为获取盈利而存在的。在市场经济中，企业只有通过竞争才能获得盈利。那么，为什么竞争能够持续不断地进行下去，为什么竞争中的胜负会此起彼伏，并且愈加激烈呢？对此唯一的答案就是企业创新。

人们通常把企业创新主要理解为技术进步，即产品开发、工艺技术装备改造等一系列技术更新活动。实际上，企业创新包括着许多内容，也涉及到企业经营管理的方方面面。因此，广义的企业创新，是指一切有助于提高企业效率并最终能够有效增加企业收益的各种技术、方法、手段和制度的改进。但从竞争的角度和最主要的方面来理解，企业的创新有着两个基本的方面：一是技术创新；二是组织创新。

技术创新或技术进步，在人类社会的文明进步中始终扮演着十分重要的角色。从发展的总体来看，人类的技术创新活动存在着两个显著的特点，一个是技术创新的步伐在明显加快，从石器时代到铁器时代，人类经过了极其漫长的时间，从用铁来制造工具到蒸汽机发明，也有上千年的历史。但在今天，技术创新的速度已是以天计甚至以小时计算了。这仅是以单项技术的发明而言，实际上，最为重要的还是技术的传播速度大大加快了。美国人在 19 世纪 50 年代末打出第一口油井所使用的凿井技术，据考证是使用了中国人早在公元前很久就已发明了凿井取盐方法；而今天，几乎任何一项技术发明，从计算机、可

视电话到激光唱盘、大屏幕彩电，都会非常迅速地传播到世界各地。另一个则是技术创新变得越来越有规律可循，越来越具有可预测性和延续性。从历史上看，很多科学的发现和技术的突破都带有偶然性和传奇色彩，流传甚广的如牛顿受苹果落地的启发提出了地球引力论。而中国也传说鲁班上山被一种带齿的小草划破了手，因而发明了锯。但在今天，绝大多数特别是商业性的技术创新已成为一种在丰富的知识积累和信息快速交换的基础上，在确定的领域内运用各种先进的技术手段，由各类专家分工进行和实现的活动。

技术创新的这两个特点不是产生于技术本身，而是产生于市场经济条件下的竞争需求，是有着强烈和明确的收益动机的。早期的汽车发明在很大程度上是一种爱好者和猎奇者的发明，它作为代步和运载工具的作用在经过相当一段时间内，特别是在一次大战中法国人首次组织汽车队紧急调运军队，有效地阻止了德军对巴黎的侵入和战后盛行享乐主义与郊游之后，才最终被人们所认识和接受的。而现在，无论是汽车还是其它产品，它们的开发与研制都需要事先进行大量详细的市场调查。技术创新要适应和满足市场不断变动着的需求，因此，它实际上是沿两条轨道展开的活动，一是产品的创新，在这个过程中，适应于市场需求和消费时尚的新产品，会给企业带来超额的利润，而产品陈旧的企业则会失去市场；二是工艺技术装备的创新，它不仅为新产品的开发提供着技术支持，而且，也为降低生产成本、提高劳动生产效率和产品质量形成的稳定性提供了核心技术基础，从而能够以最低的成本生产出同一价位和相同质量产品的企业，在市场竞争中或获取到更大的收益，或通过低价竞争排挤竞争对手，占有更大的市场份额。

组织创新对提高企业的竞争能力同样具有重要意义。从历史上看，在工业化初期，大部分企业都是以家庭资本为主的，企

业规模小，经营半径（产品销售的区域分布范围）狭窄。在企业内部组织结构上，所有者即是经营管理者，而且往往身兼数职，既是老板，也是物料的采购员，生产的计划者、作业的监工，成本的核算员和产品的推销者。随着经济的发展和市场需求的扩大，这种小本经营式的生产组织难以适应市场竞争的要求，从而产生了既能有效地筹措和集中资金，又能解决资源不对称性（如有资本者无专有技术，有专项技术发明的无资金来源）矛盾的股份制企业。从此，股份制企业开始以其两种主要方式，即股份有限公司和有限责任公司，在各国经济发展中开始成为最基本的企业财产组织制度。随之而来的，是所有者、所有权与经营管理者、经营管理权的分离。所有者作为股东，成为纯粹为获取收益和分享红利的投资者。经营管理者变成了一种专门的职业和独立的社会阶层，他们进入到企业，组成专家集团，对企业进行经营管理。在企业内部，组织结构逐步开始在横向和纵向方面发生变化，一个又一个的职能部门被分解出来，起初可能是计划与财务会计，接着又有生产、质量、供应、营销、劳动人事等等。同时，在纵向也出现了上下分层的权力结构，从董事会、总经理、副总经理到职能部门经理、车间主任、工段长乃至班组，一层层像“片肉片儿”一样被划分出来，从而在企业内部形成了被纵横分割的权力网络和责任网络。正是由于这种企业组织形态和组织结构的变动，一方面使企业能够不断地长大，通过发行股票筹措所需的资本，通过合并、兼并和控股，参股使企业可支配的资产迅速增加，产生出一个又一个大型特大型企业；另一方面，又使企业内部的分工和专业化更为明显，各类专家，从工程技术到经营管理甚至心理学家、环境保护专家和律师都纷纷进入到公司中，成为了企业的主宰，从而使企业在规模不断增大的同时，变得比以往更有效率了。

组织创新的另一个直接结果，就是提高了企业在市场竞争