



成功的经营决策

henggong De Jingying Juece

世界富豪们

的决策妙诀

徐德志 著

广东旅游出版社

Shijie Fuhaomen De

Juece Miaojuce

世界 富豪们的 决策妙诀

徐德志 著

广东旅游出版社

世界富豪们的决策妙诀

徐德志 著

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)

广东省番禺市印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 11 印张 220 千字

1997 年 8 月第 2 版第 3 次印刷

印数: 40201 - 45300 册

ISBN 7-80521-351-8

F·32 定价: 13.50 元

编辑导语

本书对成功决策的各个要素都作了全面论述,诸如成功的经营决策的程序、原则、规律、类型、风险,以及经营决策的科学分析方法等。尤其可读的是,作者在讲述每一环节时,都以古今中外成功决策的实例为分析对象,如可口可乐的集中型决策,松下电器的稳健型策略,神州热水器怎样选择决策目标等等,同时,对每一成功决策的实例又能从理论高度加以分析归纳,将成功决策的窍门揭示得明明白白,一看就懂。是企业界朋友不可多得的一本指导决策的实务性很强的好书。

作者徐德志先生长期在外经贸部门工作,在与国内外厂商长期的交往中,产生了许多真知灼见,收集了众多鲜为人知的决策实例,加上作者娴熟的外语功夫,能将国外最新的商业信息纳入笔端,这些都成了本书丰富的素材。

明白晓畅,近似于返朴归真的大白话,是作者一贯的语言风格,本书亦然。

目 录

编辑导语

第一章 决策与企业经营

- 一、决策自古有之 (3)
- 二、经验决策的局限性 (5)
- 三、模仿决策的成败 (8)
- 四、多产多销的营销决策 (11)
- 五、主观独断决策的代价 (14)
- 六、决策准确是关键 (17)
- 七、风险决策 (19)
- 八、亏本经营的决策 (22)
- 九、提价竞争的决策 (25)
- 十、物美价廉的决策 (28)

第二章 科学决策的必然性

- 一、潦乱不眠花的决策 (33)
- 二、远谋者胜 (35)

三、信息是经营的生命	(38)
四、决策必须注意产品寿命周期	(41)
五、经营风险在增大	(46)
六、科学决策广受重视	(49)
七、科学决策的条件	(52)

第三章 经营决策的程序

一、凡事预则立	(59)
二、决策目标的选择	(61)
三、外部环境的判断	(64)
四、内部力量的估量	(67)
五、目标市场的决策	(69)
六、优化经营结构的决策	(71)
七、有力的促销策略	(74)

第四章 经营决策的原则

一、信息原则	(81)
二、效益原则	(84)
三、选优原则	(87)
四、系统原则	(90)
五、法规原则	(93)

第五章 成功决策的规律

一、经营目标明确	(101)
二、善掌成功的锁匙	(103)
三、善于把握机遇	(107)

四、智勇兼施挫困难	(110)
五、巧于乘势	(113)
六、富于改进和创造	(116)

第六章 经营决策与环境

一、企业内部环境	(123)
二、企业外部环境	(126)
三、国内竞争环境	(128)
四、国外市场竞争环境	(132)
五、市场相关环境	(136)

第七章 经营决策的类型

一、集中型策略	(143)
二、分散型策略	(146)
三、多角化策略	(149)
四、开拓型策略	(152)
五、仿效型策略	(154)
六、稳健型策略	(157)

第八章 制约决策成功的因素

一、市场的需求	(163)
二、自身实力是基础	(166)
三、切勿轻视竞争者	(170)
四、国内的有关政策	(173)
五、国外市场的变化	(176)

第九章 经营决策的分析

- 一、决策问题的类型 (183)
- 二、决策分析的内容及特点 (186)
- 三、蒙特卡洛分析法 (189)
- 四、波特模型分析方法 (192)

第十章 决策与风险

- 一、决策与风险形影不离 (199)
- 二、经营决策风险的类别 (201)
- 三、风险决策的要素 (206)
- 四、常用的几种风险决策 (209)

第十一章 决策者的素质要求

- 一、有驾驭全局的能力 (219)
- 二、有敏锐的洞察力 (222)
- 三、有丰富的科技知识 (225)
- 四、有识人和用人的胆识 (228)
- 五、有理财和管理的艺术 (231)
- 六、具有科学决策的精神 (235)

第十二章 成功决策的实务

- 一、产品开发的决策 (241)
- 二、定价的策略 (244)
- 三、定价的艺术 (248)
- 四、调整产品结构的决策 (251)

五、产品运输决策	(254)
六、产品库存决策	(257)
七、营销目标的决策	(260)
八、付款方式的决策	(264)
九、销售形式的决策	(267)
十、广告宣传的决策	(271)
十一、保险条款的决策	(276)
十二、仲裁条款的决策	(280)
十三、索赔的决策	(283)
十四、赔偿的决策	(287)
十五、商检的决策	(290)
十六、商标的决策	(294)
十七、包装的决策	(297)
十八、合同订立的决策	(301)
十九、以优取胜的策略	(305)
二十、经营档案的策略	(309)
二十一、销售服务的决策	(311)
二十二、以败为胜的决策	(315)
二十三、对抗同行的决策	(318)
二十四、先尝后买的策略	(321)
二十五、和气生财的策略	(324)
二十六、严惩分明的管理	(327)
二十七、定名定牌的决策	(330)
二十八、用人的决策	(333)
二十九、优胜劣汰的教科书	(336)
三十、不可忽视的无纸贸易方式	(339)

第一章 决策与企业经营

决策准确与否，是决定企业生死攸关的大事。作为决策者，对每一项决策，都应尽量争取成功的概率接近于1，失败的概率接近于0。对于重大事项的决策更是如此，不能寄望于习惯的所谓「既有正面的经验又有反面的经验」的说法。

一、决策自古有之

决策究竟是什么？人们虽然说法不一，没有形成一个统一的定义，但却有一个较统一的认识了。在苏联《大百科全书》（第二版）中，对决策条目的解释是：“决策是自由意志行动的必要元素……和实现自由意志行动的手段。自由意志行动要求先有目的和行动的手段，在体力动作之前要完成智力动作，要考虑完成或反对这项行动的理由，等等。这个过程以制定一项决策而告终。”这里说的“自由意志行动”，主要是就人的行动与动物的活动的区别而言。人因能认识和掌握客观规律，因而具有自由。规律是客观的，但在不同的条件下，规律发生的作用也不同，人们在认识规律各个方面的作用及发挥各种作用的条件后，就可以从中选择某个对人有利的目标。为了达到这个目标，又需要采取措施限制某些条件发挥作用，加强或创造某些条件使规律朝着符合人的目的的方向发挥作用。在这里，选择目标和条件就是决策。

在我国，大都认为决策就是制定行动方案，是决策者为达到预期的目标，对若干准备的行动方案进行选择并做出决定的过程，是决策者将要见之于客观实践的主观能力。换句话说，决策的含义是人们在社会实践的基础上，根据对客观规律及其发挥作用的条件的一定认识，在主观意志的参与下而进行的选择目标和行动方案的认识活动。

美国约翰·奈斯比特在他的《大趋势·改变我们生活的十个新方向》著作中提出，直到 60 年代，“当时人们也

没有很多事情要决策，当时的世界就是非此即彼两种选择”。现在则发生了“从非此即彼的选择到多种选择的转变”，因而决策也就成了人们普遍关注的问题。

奈斯比特提出的看法不无道理，但决策作为一种认识活动，并不是现代人们才进行的。其实，自有人类历史以来，人的活动就离不开决策。决策涉及到人类社会生活的各个方面，包括治理国家的宏图大略、经济发展的大政方针、军事的全局指挥、医疗的诊断施药、企业经营的谋划、技术项目的筛选取舍，乃至家庭生活的安排、个人行为选择等。从改造自然、改革社会，到日常生活、工作等，都离不开决策。

人类的决策活动有着悠久的历史，在我国和外国历史长河里，都出现过一些著名的决策范例。例如春秋战国时的范蠡弃官从商的决策就是一例。范蠡是位足智多谋的人，他在帮助越王勾践灭掉吴国后，深知勾践此人“可与同患，难于处安”，毅然辞去高官厚禄，离越到他国去从商。在从事商业活动中，他由于对经营管理和理财方面作出了正确的决策，没多久，他又获得了成功，成为腰缠万贯的巨贾。

范蠡的经营管理和理财决策归结为 18 法：生意要勤快，切勿懒惰，懒惰百事废；价格要订明，切勿含糊，含糊则争执多；用度要节俭，切勿奢华，奢华则钱财竭；赊欠要识人，切勿滥出，滥出则血本亏；货物需要验，切勿滥入，滥入则质价减；出入要谨慎，切勿潦草，潦草则错误多；用人要方正，切勿歪斜，歪斜则托付难；优劣要细分，切勿混淆，混淆则耗用大；货物要修整，切勿散慢，散

慢则检点难；限期要约定，切勿马虎，马虎则失信用；买卖要随时，切勿拖延，拖延则失良机；钱财要明慎，切勿糊涂，糊涂则弊窦生；临事要尽责，切勿妄托，妄托则受害大；帐目要稽查，切勿懈怠，懈怠则资本滞；接纳要谦和，切勿暴躁，暴躁则交易少；主心要安静，切勿妄动，妄动则误事多；工作要精细，切勿粗糙，粗糙则出劣品；说话要规矩，切勿浮躁，浮躁则失事多。

又如法国拿破仑时期，于 1791 年深秋，拿破仑的军队向荷兰进军，当时法军由统帅皮舍格柳率领，当他的军队进入荷兰境内时，遭到荷军所放出的运河水的阻拦。法军在无法前进时，面临是否撤退的决策。这时，皮舍格柳在苦思之时，看见树上蜘蛛大量吐丝结网，从中得到启发。蜘蛛吐丝结网看来似乎与是否撤军毫无关系，但由于皮舍格柳统帅具有丰富的科学知识和正确的推理，果断地作出了不撤军的决策。他决策依据是：蜘蛛大量吐丝是干冷气候到来的前兆，气候干冷则河水结冰，河水结冰则军队可踏冰而过。因此他决定不撤军。事态的发展果然如此，结果法军取得了这次重大胜利。

从上述的事例说明了决策思想历史悠久和正确的决策的重要作用。

二、经验决策的局限性

决策的历史虽然源远流长，但纵观整个发展历史，人类把决策推向发展，即从经验决策往科学决策的发展，只是始于本世纪 60 年代，迄今只有 30 来年。

不可否认，经验决策对历史的进步和各集团、个人的利益确实起过相当重要的作用，因为决策者的智慧和决策行为与当时的历史条件是相适应的。但是，经验决策毕竟是以个人经验为基础的，难免有各种局限性。经验决策成功之例很多，范蠡弃官经商是范例，但失败的例子也举不胜举。连多谋善断的诸葛亮的一生中也有一些重大的失误决策，如因用人失策而丢失街亭，导致全局失败就是明显一例。

又如历史上晋王李存勖，他大败梁兵，势猛如虎。梁兵边战边退，距野河停驻。内衙指挥使周德盛对晋王说：“敌人的气势还十分旺盛，我们暂且按兵不动，以等待他们士气衰落。”晋王凭着他节节取胜的经验，听不进周盛德的话，说：“我们是长途跋涉而来，解救危急。对这三镇的乌合之众，只宜于速战，你却反而要求按兵不动，为什么呢？”周盛德说：“这些镇守之兵，长于守镇，不善于野战，我们所依靠的是骑兵，宜于在平原旷野作战……。如今敌人重兵把守城池，闭门不出，我们的骑兵没有施展才能之地。如果让敌人知道我们的虚实，那就危险了。”周盛德见晋王不悦，去对老将张承业说：“大王因偶然取得几次胜利而轻敌，不量力而行，只想速战速决。如今我们离敌人近在咫尺，只隔着一条河。敌人如果造桥迫近我们，我们就会马上全军覆灭。不如率领部队退回高邑，诱使敌人离开营门，彼出我归，彼归我出，另外再用轻骑抢掠他们的粮饷，这样不超过一个月，必然会破了梁国。”后来事实果然如周盛德所说的，晋王得到了教训。

现代经营中凭着经验决策而导致失败的事例亦屡有所

闻。我国一家进出口公司，70年代末接到来自中东多个国家的煤油炉订单，这些订单有来自伊拉克、伊朗、科威特、阿联酋、巴林、沙特阿拉伯等10多个国家，每份订单都订购10万个。多么诱人的大订单呢！这家公司的经办人喜出望外，很快与各国的有关客商签订成交合同，总计100多万个各种规格的煤油炉，值近千万美元。为了赶上客商约定的交货时间，这家公司的经办人立即组织工厂生产。当所有煤油炉生产完成后，各有关客商却没有依时履约。经过反复催促，时间过了两年多仅履约出货几万个，上百万个煤油炉再没有人要了。该进出口公司不得不按进货价的一二成作内销处理，落得个几乎血本无归的境地。

煤油炉的经营失败是经验决策的局限性的一个典型。我们这家进出口公司的经办人凭着往年煤油炉较为畅销的情况，相信了客商的殷切需求，没有作细致的科学调查研究，轻率地布置生产。而有关的国外客商亦犯了同样的毛病，相信往年本国市场可销售上十万个煤油炉的纪录，忽却了科学的发展，没有预测到方便好用的液化气炉的出现。当价廉物美的新产品涌上市场时，煤油炉变为时过黄花，极少人问津了。在此情况下，各签约的商人都找种种借口抵赖不履约，最终的损失却落在我们那家进出口公司。

从上述的例子可见，经验决策的根据，主要是靠以往同类决策所积累下来的经验进行决策的。决策者的决策行为亦是以个人的方式出现，依靠个人的经验、知识、才干及其直观判断作出断决。为此，它必然产生局限性，原因是：

第一，人的经验总是有限的。决策者不可能万事都有

经验，而经验往往只对重复的事情进行决策才有效，而对于发生了新情况的事情和不同地域、不同对象的事情，是不一定起作用的。煤油炉之例充分说明这一点。

第二，经验决策带有一定的表面性。人的认识是有限的，在进行决策时，新信息与记忆库中原有信息比较，通常只是表面的比较，或属于现象上的类比。这种比较或类比可以基于联想而发现事物之间所具有的因果联系，但不能理解这种因果联系，即不能达到对因果必然性的科学认识。

第三，经验决策往往只着眼于短期的行为目标，只着重眼前的利益，决策者往往为了达到目的，不顾及周围环境的变化，也不考虑长远的后果，急功近利。我们那家进出口公司大量投产煤油炉，显然是没有顾及到一种新的代用品液化气炉的出现。而假设液化气炉不会出现，那么大量把煤油炉抛出市场，亦会自我毁市的。可见，由于形式的限制，经验决策所希望达到的目标，通常只能从因决策到直接的果，而不能达到因果链条中更深远的层次。

综上所述，经验决策是一种最低级的决策形式。

三、模仿决策的成败

众所周知，日本工业技术的起步和经济的发展，是从模仿他人的先进技术或产品开始的，进而创出了自己的发展之路。在第二次世界大战之后，日本的电子技术落后于美国十几年，半导体技术也有七八年的差距。日本人为了发展自己的电子产品，模仿美国十多年前已开发的电子技