

The background of the cover features a large, bright full moon in a dark, purple-hued sky. In the foreground, the silhouette of a wolf is perched on a dark, rocky outcrop, howling towards the moon. The overall mood is mysterious and powerful.

企业生存法则

洪海东 著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业生存法则/洪海东著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.5

ISBN 7-5078-0934-x

I. 企… II. 洪… III. 中国-社会科学-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 79002 号

企业生存法则

编 者 洪海东
责任编辑 谭轶铭
封面设计 国广设计室
出版发行 中国广设计室国际广播出版社
社 址 北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内)
邮 编 100866
经 销 新华书店
印 刷 北京知春时代印刷厂
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 9
字 数 163 千字
版 次 1998 年 5 月第一版 1998 年 5 月第一次印刷
印 数 1 - 5000
书 号 ISBN 7 - 5078 - 0934 - x
定 价 13.60 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

序

在企业的经营和发展战略中，决策是一个关键性问题。企业竞争力的强弱，很大程度上取决于企业的决策能力。企业竞争力的变化，以至企业经营、发展的成败，往往产生于某一项重大的企业决策。不少企业在变幻莫测的市场经济中缺乏竞争力，我国企业在国际市场上竞争力不强，很大原因也在于决策水平低，决策的及时性差、决策失误较多。因此，提高企业的决策水平，是提高企业竞争力的一个重要方面。

在市场经济中，利益与风险同在。对于企业来说，是否需要开辟一个新的区域市场进入某个新的产业或行业部门、开发一种新的产品或品种？究竟应该开辟哪一个市场进入哪一个部门、开发哪一种产品？所有这些，都面临着多种选择，都必须作出合理有效的决策，从而去避开风险，获取利益。由于上百年的市场竞争风浪和企业决策实践的推动，特别是有关理论研究的深入和升华，企业决策问题已经逐渐发展为一门现代科学，而告别了凭运气行事、靠偶然取胜的时代。在这种条件下，任何一个必须在激烈的市场竞争中求得生存和发展的企业，都没有理由拒绝来自决策科学的有益食物和饮料，而需要从中去获取从事决策活动或提高决策水平的营养。

本书在综合论述国外企业决策理论和实践经验的基础上，紧密地联系改革中的中国企业的实际状况，通过比较研究的方法，展示了我国企业与国外企业尤其是发达国家企业在决策问题上的差异和特点，使国内企业界人士能够清楚地看到自己与国际水平的差距，从中找到可供借鉴之处。同时，作者对我国企业决策水平的提高做了一些理论探讨，指出目前企业决策中存在的问题及改进的方向，能够给企业提供一定的指导和帮助。

本书共有 12 章，大体上包括四个部分。第一部分为绪论，主要是论述市场经济条件下企业竞争的基本特点，揭示企业决策与企业竞争力的关系。第二部分为第 2-5 章，主要阐述企业决策的基本理论问题，同时通过比较分析的手法，在理论和实践两个层面上，多角度地展示了国外企业与我国企业在决策体制、决策效率、企业目标选择和决策确定过程中的差异和特点。第三部分为第 6-8 章，进一步从企业市场竞争的实际出发，分析了企业竞争战略决策的基本趋势、战略决策的分析方法、以及战略选择和组合等问题。最后一部分为第 9-12 章，主要从企业具体决策过程的角度，阐述了企业决策目标的分解、企业计划的编制、以及作为企业决策基础的信息系统和控制系统的建立等方面的内容。全书逻辑结构合理，分析较为透彻，作者综合运用了国内外关于企业决策理论的大量研究成果，对企业决策与企业竞争力的关系做了系统深入的研究，并具有明显的“中国性”特点，有较强的针对性和应用性。

企业决策理论是一门科学，而企业决策过程又需要艺术。企业决策理论反映了企业决策活动必须遵循后一般规律，但是，在企业具体的经营和发展过程中，由于每一个企业所处的行业和市场环境不同，以及企业生产技术设备、产品结构、组织体系等方面的差异，任何一个企业都不能照搬一般的企业决策模式。实际上，也不存在着一个通用的企业决策模式，尽管有些决策模式已被实践证明是十分成功的、很有竞争力的。因此，本书的作者从企业参与市场竞争的实际出发，在阐述企业决策基本理论的同时，引用了不少具体例子，通过案例分析，论述或揭示了企业在决策活动中提高竞争力的一些基本要领和逻辑方法。这有助于企业界人士了解建立在企业决策理论基础上的的一些决策艺术和技巧。

目录

第 1 章 绪论.....	1
第 2 章 企业决策与决策体制的建立.....	12
第 3 章 企业决策体制的效率.....	26
第 4 章 企业的目标.....	47
第 5 章 企业决策的确定过程.....	63

第 1 章 绪论

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。

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（Siemens 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常到了现在，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矗 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“取之不竭和极其丰厚的利润，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“联合体计划”，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》

（Sherman 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，如只有通过全国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的凿井取盐方法;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中的适应能力，或者说，使企业组织更具有了弹性。一方面，以股份制公司为基本形式的企业财产组织制度，使企业规模的扩大和调整能够通过股票、买卖及其它方式在市场交易中顺利地实现，大大提高了资源配置的效率。另一方面，在企业的经营结构上，多角化经营或多元化经营的发展，扩大了企业盈利的基础，企业能够从多种投资渠道获得收益或根据市场的变化调整投资方向，也可以运用战略组合和交叉补贴战术，更有效地支持某一领域的竞争行动；在企业的组织体制上，结构型式从传统的直线职能制逐步转变为事业部制、矩阵制、交叉小组制等多种型式，权力结构更为分散化，从而使组织更富有创造性，对外部环境变化的调整也更加灵活了。

第二节 企业决策与企业的竞争力

企业决策，说到底是一种领导力量或领导权。它决定着企业发展的大政方针，投资方向，当然，也决定着企业的成败与兴衰。因此，企业决策的正确与否，对企业竞争力的强弱有着直接的影响。企业决策的基础是信息，信息越充分，越准确和越及时，企业决策就越可能是正确的，但这种理想的信息环境只能是企求，而不是现实，在市场经济条件下，企业决策所面对的典型问题是环境的不确定性。决策的一般目的是为了盈利，但在不同的竞争条件和不同的时间区界内，盈利并非是企业决策的唯一选择。任何决策都伴随着风险，因而决策总要付出代价。

一、环境的不确定性：企业决策的基础

进行企业决策最理想的条件，就是未来环境的变化是已知的或能够被完全确定下来的。另一种可能性即使对未来环境如何变化，没有把握，但对各种变化企业却完全是可以控制的，那么，企业决策也会变得容易得多了。但在这两种情况下，企业决策实际上已失去了其意义，对前者，决策即为“决定”，因此它已不需要在各种不同方案的比较中进行选择了；对后者，决策并不是必要的，因为企业可以按自己的意愿和目标来控制各种环境的变化。在现实生活中，企业决策所面对的未来环境部分是已知的可控的，部分则是未知的和企业无法控制的。企业决

策是面向未来的，因此，企业能否正确而有效地进行决策，在很大程度上取决于决策者们对企业未来经营环境变化的认识能力和判断能力。但时至今日，我们对周围环境未来变化的规律及其可能产生的各种影响还所知不多，判断能力还很有限，在这种情况下，企业决策就不得不在一种不确定的条件下做出。不确定即意味着风险。然而，企业的决策又“必须”是正确的，否则，它就不可能导致正确的行动，就不可能在市场竞争中审时度势地把握住发展的机会，或避免对企业生存的威胁。

企业决策的基础是信息，准确和充分的信息是企业进行正确决策的必要前提，但在客观上，企业能够获得的决策信息都存在着不同程度的不确定性。其原因，主要来自于两个方面：一方面，是来自于企业决策的信息环境。企业进行决策需要认识“未来的图景”，需要从对现实条件的动态分析中把握企业未来的经营环境。决定或影响未来图景的变化的各种因素是复杂的，这种复杂性会因时间的延长而增强，比如人们对下一年度生产计划安排的把握性就往往比今后 5 年的生产计划高得多；也会因行业的不同而变化，比如像钢铁、煤炭、石油和电力等这类产品，由于其使用范围广泛和需求量大，在不发生突发性的经济波动（如石油危机）和政治事件的条件下，企业进行决策所需把握的各种环境因素的变化是相对稳定和有较清晰的规律性的（如根据对固定资产投资增长的预测，可大致把握投资品的需求总量，继而计算出所需的钢铁产量），而在如服装、轻工等行业中，尽管同样可根据居民收入增长、家庭支出结构和出口需求等，对服装、鞋帽、家用电器等等的需求量做出估量，但却很难对决定消费者购买意愿的心理、文化因素和时尚的变化，进行准确的预测。当然，从理论上讲，我们可以通过极其广泛的信息收集和运用现代化的信息处理手段来克服这种复杂性，而且在实践探索上已取得巨大的成就，如各种国际信息网络的建立，各种不断翻新的应用软件的开发、多媒体电脑和信息高速公路，以及各种通讯、传输手段，但收集、分析、处理信息都必须付出高昂的费用，同时，企业决策本身又不是可任意拖延的，它有“时限”要求，因为它要抓住时机和指导行动、不可能等待一切都确定好了之后再做出。

另一方面，则来自于企业决策过程本身。现代企业决策的一个最重要的特点，即它是在一种“集体的信息加工过程”中进行的。过去，企业的老板们坐在家里，到市面上转一转或去酒馆、茶馆里调侃一番，就能决定生产什么或到哪里能买到更便宜的材料，而今天，这些信息，从成千上万种材料的价格、来源，生产过程中的问题到产品的销售情况，都得通过各种渠道，各个部门和层次逐步汇聚起来，再通过分析和归纳，才能到达他手中。由于信息传递线路的延长和信息加工环节的增多，因而不可避免地会产生所谓的“过滤效应”，即在信息的传递中，会因信息传递者与接收者对信息各要素的重要性及价值判断不同，或者有意无意地掩饰错误和夸大成绩而对信息进行再“加工”，以及因各种技术原因造成信息丢失等等，使信息发生失真，变形或“残缺”，从而使各类信息在被处理的同时，有可能更增

加了其不确定性。这两个方面的原因说明，环境的不确定性是现代企业决策的一个典型特征，是企业决策不得不面对的一个现实基础，完全确定的环境变化仅仅是一种理论上可假设的情况，它在实践中是极为少见的，或者只是在实行纯粹的计划经济体制下才可观察到的现象。

二、收益预期：企业决策的对象

企业决策的目的是为了企业能够获取盈利。经济学理论中有一个著名的原理，叫“最大值”或“最小值”原理。它是说企业的经济效益应当是“以一定的投入获取最大的产出”，或“以最小的投入实现同样的产出”。这一原理揭示了企业获取经济效益的基本关系。

在市场经济中，盈利是体现企业成功的一个最重要的标准，或者说，没有盈利，企业也就失去了其生存的价值。因此，企业决策具有明确的功利性目的。但人们往往把这一对企业决策的本质要求，极端化地理解为企业的所有行为都应是追求和实现利润的最大化。从历史上看，确实也曾存在过这样的“虚幻”。在 19 世纪 40 年代以前，人类已经能够运用各种简单的机器制造船舶，冶炼钢铁、锻造工具、加工粮食、车旋木材、建筑房屋等等，并在很多工序上取代了人力。但那时，驱动这些机器的动力还是传统的能源，即如布罗代尔所说的，在欧洲人们所用的能源首先是畜力，其次是人力，再其次是木柴，然后是水力，最后是风力（注 5），这使得人们不可能为交换生产出大量的产品。在制造业中，业主只能通过三种方式来扩大产量：手工业者增加学徒和工匠的人数；中间商把活儿分到邻近的家庭进行加工；其他的制造业者则利用以水流为动力的简单机器（注 6）。但随着煤炭继而是石油和电力取代了这些传统的能源，大机器生产体系被日益广泛地采用，企业的规模开始迅速地膨胀起来。越来越多的产品要寻找更广阔的市场，从而极大地刺激了铁路、公路、内河与远洋航运，以及通讯的发展。随着交通运输网络的延伸，一个又一个“新大陆”出现了，它们就象一块块巨大的吸水海绵，企业开足马力似乎也满足不了它们的需求。似乎是无限的市场织出了“利润最大化”的虚幻。但是，接踵而至的一个又一个经济危机，使这种虚幻在短暂的光亮之后随即化成了泡影。也许是虚幻破来之后使人们变得更为理性，但更重要的，则是经济本身的发展、竞争的加剧、技术进步，以及社会的进步和反垄断，保护消费者运动 and 环境保护主义运动的兴起，使企业逐步从一种纯粹追求经济利益的生产性组织转向一种既追求经济效益，又注重社会公德、社会责任和社会形象的经济组织。在企业决策上，收益预期具有了更为丰富的价值含量。在对各种决策方案的选择中，收益的合理性与非合理性、收益与风险、竞争的攻击性与组织的适应性等等，也成为了企业进行方案比较、筛选和抉择的最主要的权衡因素。

企业决策对象——收益预期内涵的变化，实质上是一种价值观或价值选择的转变。尽管企业决策的功利性目的不可能改变，但这种功利性目的则是在多种约束条件下实现的。这些约束条件既包括着现代社会对企业行为的规制，如各种经济法规；也包括着企业的自主选择，即所谓企业的“自律机制”。在现代市场经济中，企业收益预期的理性化主要表现在两个方面：一是由追求短期的收益转向强调建立企业长期盈利的基础，这不仅只是指企业决策目标的时间长度而言，更重要的则是涉及到企业短期收益与其长远利益的结合，典型的如环境保护；二是从单纯的增长转向注重企业的综合发展，即在实现企业经济目标的同时，也强调企业组织的合理化、人文主义精神、工作环境的质量、企业福利和社会责任的实现。

三、风险，企业决策的代价

正若要获取收益就要付出一定的成本一样，企业决策同样也要付出代价。决策的代价包括有两层含义：一层是指决策工作本身需要支付的费用，如信息收集、市场调查、方案设计费用、信息处理开支，以及人员薪金等等，其特点是可核算和记入台帐的，也是以现金或转帐方式即时支付的。另一层则是指决策所要承受的风险，即在不确定条件下企业决策可能会导致的资产折损或实际收益与预期目标的“偏差”，其特点是事先难以估算，也是可能必须支付或不必支付的，因这取决于风险（预先估计到的和未估计到的）是否成为现实，以及是否对企业的生存与发展构成了确实的影响。

企业决策的风险性来自于外部环境不可预见或不可控制的变化，同时，也来自于企业本身对变化的识别能力和适应能力。从总体上看，企业决策的风险主要表现在以下几个方面：首先是技术风险。企业竞争的一个重要的或基本的内容是技术竞争，这不仅表现在技术创新的多样性上，也表现在技术创新的传播速度上。多样性使各种新产品与新材料、新技术不断地涌现出来，使性能与品质相同的产品能够运用多种技术手段进行生产，或者运用相同的技术手段与工艺条件生产出性能与品质完全不同的产品。同时，它也使得技术与产品的相互替代性提高，典型的如尼龙拉链的发明挤占了大部分传统的钮扣市场，各种装饰涂料与各类壁纸在装饰市场上争奇斗艳，等等。技术与产品的可替代性极大地刺激了新技术与新产品的开发，这使得企业为取得竞争优势而开发的新技术与新产品，在进入市场之前或推向市场的过程中，就有可能面临同行业其它企业强有力的挑战。技术传播速度的加快大大提高了每一种新技术与新产品的普及程度，这使得技术的创新者在有可能还未从市场上捞取到足够的收益之前，就已使其它竞争对手分享到了更大的好处。同样，技术风险也存在于技术与产品开发的失败上，技术开发的理论错误、未预见到的技术难题的出现、过高的开发费用等等，都有可能使新技术与新产品的开发中途夭折。

其次是市场风险。即便是在没有可替代性技术或产品，以及受到专利发明权严格保护的条件下，一种新技术与新产品的开发，同样存在着市场不认同和消费者不接受的风险。任何市场都有其自身的需求特点，因为市场需求是由具有着不同收入水平、文化背景、生活习惯、年令结构等的消费者组成的，因此，在此地畅销的产品到了彼地就可能无人问津，如中国的名牌酱油和红葡萄酒，在欧洲市场上就难以大量推销出去，而欧美人常喝的干白与干红葡萄酒，在中国同样不大为人们所接受；而同一种产品，在不同区域市场上的销售又会表现出明显的时间差异，如具有几百年通商历史和开放最早的广州，喝洋酒已习以为常，而在内地市场上，最畅销的仍然是运用中国传统工艺技术酿造的白酒。除此之外，最典型的市场风险是价格定位。价格的合理与否直接与企业的收益和产品的销量多少相关，这取决于企业生产经营的成本水平，但关键的则取决于消费者可接受或能够促成其购买欲念的价格水平。假如产品的成本费用是刚性的（即很难降低的成本开支），而在此基础上确定的产品价格又是大多数消费者不易接受的，那么，这种产品显然就会市场排挤出去。

第三，是社会与政治风险。社会风险表现在多个方面，但最突出的则表现在工业投资项目对周围生意环境的破坏上。随着经济的发展，人们对生态环境的保护愈加关注。一个工业项目的上马，尽管技术十分先进和对可能造成的环境污染能够在最低限度，也会引起人们的心理恐慌和公开反对。如苏联切尔诺贝利核电站的爆炸事故，就曾一度使我国大亚湾核电站的建设承受了很大的社会舆论压力，而三峡工程从一开始直到进入建设阶段，生态保护依然是人们关注的一个重要问题。企业决策的政治风险主要涉及到进行跨国投资的企业，特别是在局势动荡的地区，企业投资往往受到政权变动、地区冲突、军事对抗和民族矛盾等的直接影响。

第四，是组织风险。企业决策可能面临的风险既来自外部，也可能发生在内部。除由于企业本身对外部环境变化的识别能力低而导致的决策失误，甚至是盲目决策外，最主要提风险是企业组织的适应能力，其中最为典型的问题，是组织内的利益矛盾和组织失控。企业决策的一个直接结果，是按照决策所确定的目标进行各类生产要素的朽置，而这种配置必须相对集中。不可能完全的权衡。由于生产要素配置的多寡与一个部门多重视的程度、权力的大小和业绩的评价等直接利益有关，因而企业决策往往不可避免地会产生组织内部各部门之间的利益矛盾和冲突。例如这种利益争执没有在决策的形成和执行过程中得到合理的解决，企业内部就有可能产生严重的人事矛盾和部门间的相互掣肘，从而直接地影响到企业决策的有效性。同样，企业决策的实现往往会导导致企业组织的扩张，如规模扩大、部门增多和人员增加，在这种情况下，没有严格的组织制度和科学的管理手段，就很难驾驭迅速膨胀起来的组织，从而使企业在投资、经营方向、市场划分、技术，以及计划指挥、人事等方面产生组织失控的现象。

本章文献索引

注 1: 费尔南·布罗代尔:《15至18世纪的物质文明、经济和资本主义》第一卷,生活·读书·新知三联书店,1993年1月第1版。

注 2: 丹尼尔·耶金:《石油风云》上海译文出版社,1992年月第1版。

注 3: 小艾尔弗雷德·D·钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆,1987年9月第1版,第364~365页。

注 4: 丹尼尔·耶金:《石油风云》上海译文出版社,1992年2月第1版。

注 5: 费尔南·布罗代尔:《15至18世纪的物质文明、经济和资本主义》第一卷,三联书店,第438页。

注 6: 小艾尔弗雷德·D·钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆,1987年9月第1版,第57页。

第2章 企业决策与决策体制的建立

决策在企业中始终是一种有组织的活动,是一个被组织起来的过程。决策是为了正确的行动,不准备实践,用不着决策。

决策之所以产生,是由于人们在其活动中要达到一定的目的。在最一般的含义上,决策这一概念的内涵包括:1.决策总是为解决某一问题作出的决定;2.决策是为了达到确定的目标;3.决策是为了正确的行动,不准备实践,用不着决策;4.决策是从多种方案中作出的选择,没有比较、没有选择,就没有决策;5.决策是面向未来的,但又是以现实为基础的(注1)。因此,决策作为一种客观存在,它的历史可以追溯至相当久远。但是,人类对决策的科学认识和对它本身的研究,则是工业化社会出现特别是第二次世界大战以后的事。从那时起,随着经济、技术和社会的不断发展,决策的概念也经历了一个演变过程。

在现代社会中,任何企业组织,都存在着一种经营决策体制。在这种体制中,决策行为一方面表现出一种结构化的特征,即与企业的组织等级结构的权力关系相对应,另一方面,决策行为又表现出一种过程化的特征,即它可划分为目标确定,目标贯彻和目标保证这样三类阶段性行为,并由于形成了一个不断反复的循环过程。