

3只眼 看资本 书系

决策

WUJIE
ZIBEN

资本

主 编 张忠元 向 洪



中国时代经济出版社

决策 JUECE ZIBEN 资本

李向前 符晓蓉 杨佼佼 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策资本/张忠元, 向洪主编. - 北京: 中国时代经济出版社, 2002.6

(3 只眼看资本书系)

ISBN 7-80169-222-5

I. 决… II. ①张…②向… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 037987 号

3 只眼看资本书系

决策资本

主编 张忠元 向洪

编著 李向前 符晓蓉 杨佼佼

出版者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮编	100007
电话	(010)88361317 64066053
传真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印刷	军事科学院印刷厂
开本	850×1168 1/32
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次印刷
印张	12 印张
字数	258 千字
印数	0001-5000 册
定价	19.80 元
书号	ISBN 7-80169-222-5/F·073

版权所有 侵权必究

编者寄语

世界经济，正呈加速度发展的趋势。世界经济格局，正面临新的分野。资源，重新配置；人口，压力增大；环境，要可持续发展；财富，要重新分配；资本，要快速重组。贫与富、强与弱、败与胜的竞争越来越激烈。充满危机、挑战和机遇的未来展示在我们面前。

大家都已感到了生存竞争的激烈与残酷。

21 世纪是资本扩张、重组、较量、争夺的世纪，21 世纪是人类的创新世纪。

研究各种资本理论体系和丰富内容，科学地认识和掌握资本，促进资本的合理流动和资本的有效利用，是 21 世纪任何成功人士积累财富必不可少的重要实践课堂。拒绝接受这种课堂的实践和运用，金库将在您手中失掉，贫困的帽子将戴在您的头顶上。

致力于创新，将影响一个人的生存质量；致力于创新，将有助于推动人类社会经济的发展。21 世纪的资本论，涉及货币资本、品牌资本、人才资本、商机资本、科技资本、知识资本、管理资



本、数字资本、精神资本、生态资本、交易资本和创新资本等多种领域的丰富内容。

《3只眼看资本书系》将给广大读者献上《人才资本》、《人居资本》、《信誉资本》、《谈判资本》、《品牌资本》、《体育资本》、《旅游资本》、《哈佛资本》、《教育资本》、《协作资本》、《口才资本》、《失败资本》、《广告资本》、《学习资本》、《创意资本》、《大脑资本》、《时间资本》、《决策资本》十八本，每本25万字左右。通过这些书，带您走进智慧丰富、营造资本、事业有成的空间，使您获得应有的社会地位和生存财富。

全书有超前议论，有启示叙述；有中外案例，有前瞻观点；有新思维、新理念、新创意、新角度、新策划。全书针对性、创新性、实用性、操作性强，读后颇受启发，大大有助于您在新世纪中不断获得财富，并积累巨额利润；教您有效地重组资本，科学地运用资本，在资本扩张的世纪中，使资本不断地增值。

愿这套书在价值观念、意识形态、经济结构、思维模式、道德伦理以及人的生存方式、生活方式等方面，给广大读者新的思索、新的启示、新的智慧和新的力量。

书系编委会

2002年6月

前言

自从有人类以来，就有人类的决策活动。人类的语言、思维和有目的的行为，是人区别于其他动物的重要标志。这个“有目的的行为”概括为一句话，就是在人的行动之前构成的支配行为的想法和意图，正是决策过程的成果。

人类决策历史，也是人类实践活动历史的一次巨大飞跃。它把人类千万年来的理想和实践结果积累起来的智慧结晶，从口授变成文字形式的记载，不但能使人类智慧结晶广为流传，而且不因前人的消亡而失掉。这就使人类的智慧加速了累积并逐渐形成了游离于人思维与记忆之外的“智慧海洋”。后人可以从中吸取必要的经验和教训，从而又不断地丰富着这个智慧的海洋。这种存在于游离于人的头脑之外的客观智慧海洋中的理想、意图等，正是人类掌握自然与社会规律深化的程度，正如恩格斯所说，意志自由是人把握自然的程度。

在现代化大生产中，优胜劣汰是企业竞争的必然规律，综观企业竞争可以看出，加强经营管理是企业在竞争中获



取得胜利的重要环节，而决策的正确和科学化则是保证经营管理科学化的关键。随着我国社会主义市场经济体制的逐渐建立，企业的经营活动成为了一个动态的开放系统，要求根据外部环境的发展变化，不断调整自身的经营方向和内部结构，对技术开发、产品研制、质量控制、资金投向、市场销售、人员调配等方面做出相应的决策。因此，在企业的管理中，决策的作用更为突出，更加重要了。企业的成败在很大的程度上决定于企业管理者的决策水平。

在现代化的企业中，决策贯穿于企业经营活动的全过程。在企业的管理活动中，存在着多种选择的可能性，企业的决策者应当对各种方案进行科学论证，比较优劣，权衡利弊，作出正确的决策。

国外研究决策理论著名代表人物美国卡内基—梅隆大学的 H·G·西蒙教授认为，组织管理的全部活动都是集团性的活动，管理的中心就是决策。企业制定计划的过程是决策，组织系统的设计、选择是决策，决策权限的逐层次分配和控制手段的选择也是决策。决策活动贯穿于企业的计划、组织、控制的各个职能环节，存在于企业的全部管理过程之中。

本书以企业为背景，论述了决策思维、决策陷阱、战略决策、投资决策、经营决策、人事决策、跨国经营决策、企业决策体制、产品决策、品牌决策、营销渠道决策、广告决策、促销沟通与销售促进决策、公关决策、企业文化决策、创新决策等方面，书中不仅有理论，更有丰富的案例，文字浅显易懂，是人们经营投资的一本必备的决策指南。

本书的选题创意，由著名学者向洪提出。在 6 年的收集资料、展开研究、组织撰写的全过程中，南京大学、成都理



工大学、武汉大学、复旦大学、华中师范大学、西南民族学院、西南财经大学、四川大学、电子科技大学、西南科技大学、四川省人事厅、四川生殖卫生学院、中国社会科学院、中国建设银行等单位有关热心对决策资本进行大胆探索和研究的人士，付出了不少辛苦的努力。他们应该提到的是：林萍、向泽敏、向仲秋、廖民生、张翠芳、张丽娟、张立辉、李忠鹏、谢黎。

在写作过程中，得到了一些专家、学者的支持和帮助，参考、吸取了学术界相关专家的有关观念和数据，在此一并表示感谢。

由于作者水平有限，不当之处在所难免，敬请读者朋友不吝批评指正。

编 者
2002 年 4 月

前
言



总 策 划 林晓靖 向 洪

主 编 张忠元 向 洪

执行主编 张日新 张 强 张 恒

副 主 编 李向前 孙 萍 符晓蓉

刘 健 杨佼佼 陈延君

王 红 陈 悦

编 委 张忠元 张日新 张 强

向 洪 张智翔 李向前

廖民生 王 红 陈 悦

孙 萍 符晓蓉 刘 健

杨佼佼 陈延君 舒代宁

刘 芳 向泽英 张 恒

目 录

1 / 第 1 章 解剖决策资本	
2 / 决策的涵义与分类	
6 / 决策的程序及要求	
12 / 决策的准则及方法	
19 / 企业决策的基本原则及条件	
23 / 管理决策思维支撑企业持续发展	
28 / 决策思维的关键——信息对称	
33 / 提高企业家的决策艺术	
38 / 第 2 章 决策陷阱	
39 / 决策性浪费是最大的浪费	
41 / 决策失误是当今中国的最大失误	
47 / 他山之石：世界名企扩张失误	
50 / 现代企业的八大死亡陷阱	
53 / 盲目扩张，“格兰特”倒闭	
55 / 集权管理，“三株”帝国倾覆	
56 / 三招错棋，“飞龙”坠落云端	
58 / 收购失误，LTV 公司被迫破产	
60 / 扬短避长，“钢笔之王”走向衰落	
60 / 决策失误分析	
70 / 第 3 章 战略决策	
71 / 解析战略	
75 / 战略决策是成功之母	
——华源集团发展历程	



- 79/ 战略模糊，八佰伴日本公司破产
- 80/ 中国企业的十大战略误区
- 83/ 如何练就经理的战略决策
- 94/ **第4章 投资、经营决策**
 - 95/ 企业投资的分类
 - 99/ 如何制订证券投资策略
 - 102/ 认识风险投资
 - 106/ 成为百万富翁的八条真理
 - 108/ 企业的基本经营决策
 - 109/ 万向游刃美国
- 115/ **第5章 人事决策**
 - 116/ 宝洁公司的用人之道
 - 120/ 爱立信的人力资源管理策略
 - 126/ 把珍珠串成项链
——联想集团的人力资源管理经验
 - 130/ .com 留住人才十五招
 - 137/ 绩效管理——绩效考核的生命线
 - 141/ 选才的学问
- 143/ **第6章 企业决策体制**
 - 144/ 科龙带给我们什么
 - 147/ 我们需要分权管理还是集权管理
 - 153/ 现代企业制度需要科学的决策机制
 - 155/ 部分国有企业下力气完善决策机制
 - 157/ 透视企业经营决策
- 164/ **第7章 产品决策**
 - 165/ 产品的整体概念
 - 171/ 价格策略



174/ 吉列公司的产品决策	
179/ 雅马哈摩托的定价策略	
181/ 康柏电脑的降价策略	
183/ 加拿大兰波布公司的新产品开发	
189/ 第 8 章 品牌决策	
190/ 品牌——夺取半壁江山	
193/ 品牌化决策	
194/ 品牌使用者决策	
196/ 品牌质量决策	
197/ 家族品牌决策	
198/ 品牌扩展决策	
199/ 多品牌决策	
200/ 品牌重新定位决策	
202/ 中国企业“品牌幼稚病”	
206/ 联合利华这样打造品牌	
213/ 第 9 章 营销渠道决策	
214/ 分销渠道的定义与特点	
215/ 分销渠道的结构	
219/ 分销渠道的流程	
220/ 本田摩托的成功	
221/ 好的代理商给公司带来运气	
222/ 艾普森公司的中间商策略	
224/ 苹果电脑公司的成功	
225/ 影响渠道选择的六大因素	
226/ 选择中间商	
234/ 寻求合适的渠道	
236/ 渠道改进决策	



- 239/ 拆析连锁店
- 245/ 第 10 章 广告决策
 - 246/ 广告的作用
 - 249/ 主要媒介种类的选择
 - 251/ 广告战略决策
 - 260/ “双鹿”冰箱的广告策划
 - 267/ “百爱神”香水成功的奥秘
- 270/ 第 11 章 销售促进决策
 - 271/ 促销沟通与销售促进决策
 - 275/ 销售促进决策过程
 - 279/ 服务促销
 - 284/ 免费样品
 - 289/ 包装促销
 - 291/ 竞赛与抽奖
- 296/ 第 12 章 公关决策
 - 297/ 公关部门的组织架构
 - 299/ 确定公关目标
 - 300/ 公关效果的评估
 - 302/ 新闻发布会的策划
 - 305/ 公关危机的处理
 - 308/ 企业公关的十大误区
 - 309/ 第三只看东芝走向深渊
 - 311/ 可口可乐如何面对信任危机
- 316/ 第 13 章 企业文化决策
 - 317/ 企业文化的含义
 - 321/ 企业文化的内容和功能
 - 326/ 泰康人寿公司的企业文化



- 328/ 美国惠普公司的企业文化
- 330/ 我国企业文化的误区
- 335/ 企业文化是企业决胜未来的重要战略
- 339/ **第 14 章 创新决策**
- 340/ 创新——世界 500 强企业的财富之道
- 342/ 创新——企业永葆“青春”的秘诀
- 346/ 企业战略创新设计
- 347/ 企业结构创新设计
- 349/ 企业预警创新设计
- 350/ 企业家创新设计
- 352/ 企业机制创新设计
- 354/ 科技以人为本——诺基亚品牌策略
- 357/ 策略创新——明基成功之道
- 359/ 海信：创新就是生活
- 363/ 创新乏力，王安电脑盛极而衰
- 365/ 创新技法探析
- 368/ **主要参考文献**

第 **1** 章

解剖决策资本



一个人越从历史的高度看问题，那么他得出的结论越显深邃。概念的形成注注是人类思维前进的标志。



决策的涵义与分类

决策是人类社会确定方针、策略的活动。它涉及到人的生活的各个方面，人和集体的各种行动都受到决策的支配，它是有意识地指导人们的行动走向未来预定的目标。由此观之，决策定义的内涵包括：

- (1) 决策总是为解决某一问题作出的决定；
- (2) 决策是为达到确定的目标，没有目标就没有方向，也无法决策；
- (3) 决策是为了正确行动，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，要作出正确的决策，就要进行科学的预测。

决策是一个过程。从认识论上考察，决策过程就是一个主观反映客观的动态认识过程，是从实践中获得规律性认识并形成概念，再从抽象到具体形成决策以付诸实践的过程。实践既是决策的起点又是它的终点，决策过程是认识论中两个飞跃的中间环节。这个过程贯穿着人的逻辑判断，特别是创造性的思维活动。问题源于实践，而要从问题中揭示其固有的本质，保证概念开发的正确并作出科学的决断，必须依靠理性思维的抽象力。决策在实施中发现了偏离目标的震荡，发现了同客观规律的反差，经过反馈进行再认识，修正主观认识，调整决策以同实际达到具体的、动态的统一，这



就是一个从实践到认识，再从认识到实践的能动的创造性的决策过程。

对决策的分类，我们可以用不同的标准对决策进行划分，以下是几种常见的决策分类：

(1) 战略决策和战术决策。

对企业来说，战略决策，不是一般的企业经营和管理问题的决策，所谓战略决策是指涉及企业命运和前途的、重大的、长远问题的决策。如企业的长远规划、企业的经营总目标、企业经营方针的确定等。

战术决策同战略决策不同。所谓战术决策是指企业在实现战略经营目标、经营方向、经营规划等战略决策过程中，对具体经营问题、管理问题、业务与技术问题的决策。

(2) 单一目标决策和多目标决策。

在企业经营和管理的决策中，无论是战略决策，还是战术决策，都是为了实现某种目标而进行的。如果企业决策是为了达到同一目标而在多种备选方案中选定一个最优方案，那么，这类决策问题便称为“单一目标决策问题”。如果所要决策的问题，不是为了实现同一个目标，而是在为实现若干个目标在若干方案中进行最优方案的选择，那么，这类决策问题便称为“多目标决策问题”。

(3) 程序化决策和非程序化决策。

在企业全部经济活动过程中，有许多问题需要进行决策，这是企业经营职能的需要，也是企业管理科学化和现代化的需要。企业没有决策也就没有管理的正常秩序，也不能正常生产、运行。有些活动是经常反复进行的，可以根据一定的规定和一定的程序去处理，不需每次活动都要作出新的决策。所以，属于这一类问题，实际上并不是不需要决策，