

国际经营决策

罗时凡 潘寿恺 著



经济科学出版社

国际经营决策

罗时凡 潘寿恺 著

经济科学出版社

一九八九年·北京

国际经营决策

罗时凡 潘寿恺 著

经济科学出版社出版 新华书店经销

湖北省新生印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 12.8印张 280000字

1989年3月第一版

1989年3月第一次印刷

印数：00001—10000册

I S B N 7—5058—0220—8/F·189

定价：3.60元

《国际经营决策》是一本系统论述出口企业如何参与国际市场竞争，立足国际市场竞争的专著。面对日益激烈的国际市场竞争，企业经营者应该如何做出正确决策？这是成功地走向国际市场的先决条件。也是一切从事对外经营的企业及其经营者面临的关键问题。本书根据国内外企业提供的经验，重点阐述了国际经营决策的理论、战略、策略和方法。其中对出口产品的开发决策、结构决策、库存决策、运输决策，对国际经营中的目标市场决策、价格决策、广告决策、销售渠道决策以及对出口企业的利润决策、成本决策、筹资决策和投资决策，都进行了定性和定量相结合的分析，并列举了国际经营中大量成功的事例及具体决策的实例。通俗易懂、可读性强，具有较强的科学性和实用性。该书适合一切从事对外经营的企业经理、厂长、经销人员和财会人员阅读，也适用作为外贸院校、财经院校和培训涉外经济管理干部的教材。

目 录

第一章 决策与决策科学的发展

- 第一节 决策从经验走向科学..... (1)
- 第二节 决策与现代企业经营管理..... (12)
- 第三节 决策理论的产生与发展..... (26)

第二章 国际经营决策的实体及其运行体系

- 第一节 我国外贸经营实体的演变..... (38)
- 第二节 国际经营实体的新发展..... (48)
- 第三节 国际经营的决策系统..... (58)

第三章 国际经营决策的过程与原则

- 第一节 国际经营决策的制定程序..... (67)
- 第二节 国际经营决策的基本原则..... (80)
- 第三节 国际经营决策中的创造性思维..... (92)

第四章 国际经营决策的环境分析

- 第一节 国际经营决策的环境概述..... (103)
- 第二节 国际市场的高强度竞争..... (109)
- 第三节 影响国际经营战略环境的基本因素..... (118)

第五章 国际经营战略及其选择

- 第一节 我国外贸经营战略的转移..... (136)
- 第二节 国际经营战略的发展..... (149)
- 第三节 国际经营战略的制定及分析方法..... (161)

第六章 国际经营风险与风险决策方法

- 第一节 国际经营中的风险分析…………… (174)
- 第二节 国际经营的风险决策及其方法选择…… (183)
- 第三节 几种常用的风险决策方法…………… (195)

第七章 国际经营的出口产品决策

- 第一节 出口产品的开发决策…………… (216)
- 第二节 出口产品的结构决策…………… (229)
- 第三节 出口产品的库存决策…………… (244)
- 第四节 出口产品的运输决策…………… (256)

第八章 国际经营的市场营销决策

- 第一节 国际市场的营销目标决策…………… (266)
- 第二节 国际市场的定价决策…………… (284)
- 第三节 国际市场的广告决策…………… (296)
- 第四节 进入国际市场的决策…………… (310)

第九章 国际经营的财务决策

- 第一节 国际经营的利润目标与财务分析…………… (325)
- 第二节 国际经营的目标成本决策…………… (340)
- 第三节 国际经营的资金筹措决策…………… (352)
- 第四节 国际经营的投资决策…………… (366)

第十章 国际经营的决策咨询与民主化

- 第一节 国际经营决策中的咨询工作…………… (384)
- 第二节 国际经营决策的民主化…………… (395)
- 第三节 国际经营决策者面临的挑战…………… (403)

第一章 决策与决策科学的发展

第一节 决策从经验走向科学

一、决策的概念

决策一词，人们大都理解为决定对策。决策并不神秘，它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、经济发展上的大政方针、军事上的全局指挥、医疗上的诊断、企业经营上的谋划、技术项目上的方案取舍，以及家庭生活上的安排，还有个人所面临的各种利益上的选择等。从改造自然、改造社会的巨大变革，到日常的生活、工作，都离不开决策。

究竟什么是决策？它的含义应该怎样表述？目前国内外尚无一个统一的概括。有人认为决策是从若干备选方案中选优；有人认为决策就是做出决定或者拍板；也有人认为决策就是管理；这些说法都有一定的道理，但还没有为人们所普遍接受。

我们认为，所谓决策，就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。

在决策的实践中，往往同样的决策问题，不同的决策者会有截然不同的决定或选择，这里面就体现了决策者的主观能力的差别。就个人决策来说，决策体现了个人的主观能

力。而对于集体决策而言，主观能力表现为不同的形式，有领导者个人的能力：领导集团的能力；领导者与团体成员的能力。集体决策的主观能力，是一个随社会发展而不断发展的概念。决策尽管体现了人们的主观能力，但决不是先验思想，不是生来所固有的。它是人们在过去和现在的实践认识及对未来科学预测的基础上见之于客观行动之前的主观能力，是对客观的认识及其对未来行动的驾驭能力。

对决策的表述虽然不完全一样，但决策的实践表明，决策总是包含了下列一些基本点：

1. 决策要有预定的目标，没有目标就无从决策；
2. 决策必须付诸实施，不准备实施的决策，只能是纸上谈兵，是多余的；
3. 决策是要决定未来的行动方案，必须对未来的发展做出预测或分析，否则，决策就是盲目的决定；
4. 决策任何时候都会受到客观条件的约束，不能随心所欲，必须实现目标和约束条件的统一；
5. 决策是在一定的条件下去寻求优化或满意的目标，不追求优化，决策就没有意义；
6. 决策要在若干有价值的方案中进行选择，一个方案是无从选择的，没有选择的方案，无所谓决策。

二、经验决策及其局限性

所谓经验决策，是指依靠个人的经验、知识、才干及其直观判断所进行的断决。决策者的决策行为只以个人的方式出现，也只体现了以个人经验为基础的主观能力。

经验决策自古有之。人类的决策活动，有着悠久的历史。在我国和外国历史上，都出现过一些著名的决策范例。

例如，诸葛亮为辅佐刘备，未出仕之前就拟定了有名的“隆中对策”，即联吴抗曹，收复西蜀，实现三分天下的格局，朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议，最终建立了明王朝的史绩；这些都属于成功的战略决策。还有美国南北战争中总统林肯做出的解放黑奴的决策，日本明治天皇在内乱外患的困境下做出的“变法维新”决策，在其本国历史上也产生过划时代的影响。至于成功的战术决策就更多了，人们经常引用的我国战国时代齐威王与田忌赛马的故事，就是一例。这个故事发生在公元前 370 年的春秋战国时代，相传齐国的齐威王与丞相田忌赛马，由于齐王的三匹马按次序都要比田忌的三匹马跑得快，田忌每赛必输，后来孙臆给田忌献策，要田忌把跑得最慢的第三匹马与齐王的跑得最快的第一匹马比赛，再把第一匹、第二匹马与齐王的第二匹、第三匹马相次比赛，结果田忌以二比一取胜。这就是流传至今的孙臆以弱胜强的佳话，它一方面说明了正确决策的重要作用，另一方面也说明决策思想在远古时代就产生了。

经验决策在历史的进步中确实起过相当重要的作用，这是因为决策者个人的智慧及决策行为与当时的历史条件和小生产方式是相适应的。但是，经验决策毕竟是以个人的经验为基础的，它的特征表现为人在决策过程中的直观的感知性、认识的表面性、观察的局部性、分析的不定量性等。因而，经验决策失败的例子在历史上是枚不胜举的。即使是智慧过人、多谋善断的诸葛亮，在其一生的决策活动中也有一些重大的失误，如因用人失策而丢失街亭，导致全局失败，就是例证。经验决策的局限性是十分明显的。它之所以产生出局限性，主要是因为：

第一，人的经验总是有限的。决策者不可能万事躬亲，取得经验，再去进行决策，经验往往只对重复的事情进行决策有效，而对于新发生的事情、例外的事情，则起不到作用。

第二，人的认识、判断能力是有局限性的。任何人的知识都是有限的，实践也是有限的，而客观世界的发展变化则是无限的，何况经验决策主要是依靠个人的直观判断，所以决策者的判断往往是局部的、表面的、主观的，对于客观事物的发展规律很难认识或把握，失败有时也就难以避免。

第三，经验决策总是以个人的行为方式出现的。决策者受个人的主观意识、性格、品质或各种恩怨、利害关系的制约较大，因而容易根据个人的喜怒哀乐或周围人的各种偏见的影响做出错误的判断，导致决策的失误。

第四，经验决策只着眼于短期的行为目标，只着重眼前的利益，而且与决策者个人的利益相关。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，急于求成，实行的结果难免事与愿违，有时还会产生严重的危害。

因此，经验决策即使在小生产方式的社会条件下，也存在着客观的局限性。至于社会发展到今天，它的局限性或危害性就更突出了，决策从经验走向科学也就成了历史的必然。

三、科学决策的历史必然性

从经验决策发展为科学决策，经历了漫长的历史过程。人类把决策问题作为一门科学系统地研究，只是始于本世纪60年代，迄今还不到30年，但它在世界各国已获得了迅速地

推广与普及。科学决策之所以会产生并获得迅速发展，这并不是人的主观意志决定的，而是时代的科学进步和社会生产力发展的必然结果。这种历史的必然性也寓于在当代社会的决策问题之中。

（一）决策的对象越来越复杂

现代的决策问题，远非从前的“齐威王与田忌赛马”的故事可以比拟的。由于现代社会的巨大进步和科学技术的飞速发展，人们所面临的一切决策对象都经历了从简单到复杂的发展过程。当代经济生活中的许多经济现象，企业、工程、项目及产品，都具有规模宏大、结构复杂、多学科交叉、多功能俱全的特点，单靠个人的经验、知识和才干进行决策已无能为力了。经验决策必然要让位于科学决策。

比如，1942年美国为了制造第一批原子弹，搞了著名的“曼哈顿工程”，动员了15000名科技人员参加，耗资20亿美元，历时3年。而1961年美国又组织了“阿波罗登月计划”，规模更大了，前后参加研究的人员据称达400万，最多一年动员了42万人，参加研制的有200家公司，120所大学，耗资300亿美元，历时9年左右才搞成功。象这样宏大复杂的系统工程，如果不作定量分析或系统分析，凭哪一个人的经验作出决策是不能想象的。

企业经营也是如此。许多大型企业，生产经销机构遍布全世界，如同“经济王国”。如美国通用电器公司有职员40万人，生产产品13万种，销售到144个国家或地区，年经销额最高达到300多亿美元，其经济决策活动不亚于一个国家。即使是中小企业，它们所生产的产品，营销的范围，也是过去的小生产经济无法比较的。企业的任何一项经营活动，几乎

都需要从战略到战术，从宏观到微观进行周密的论证工作，进行各项技术经济的分析比较，科学决策无疑是非常重要的，不可替代的。

（二）决策的目标越来越长远

经验决策往往是就事论事，只看重眼前目标，这在过去那种社会发展缓慢、决策条件改变不大的情况下是可行的。但是，现代社会经济生活却处在越来越迅速的发展变化之中，据统计，最近10年内发展起来的工业新技术，今天已有30%已经过时，电子产品的寿命周期已经缩短到3年左右，而超导技术的迅速崛起，又预示着一次新的工业革命的开始。处在这样一个多变的世界里，任何故步自封、因循守旧、模棱两可、缺乏远见，都难以避免失败的厄运。企业的经营者要想在竞争中取胜，必须超前决策，必须更多地注重未来的发展趋势，并确定长远的战略目标。

例如，日本汽车工业的振兴，就完全得益于他们的长远决策。早在60年代，日本汽车工业还处在购买国外零部件进行组装的阶段，就预见到70年代会出现世界性石油危机，以丰田汽车公司为首，瞄准美国市场，做出了设计和生产小型省油轿车的决策，结果当1972年中东石油涨价以后，日本汽车一举打进并占领了美国和西欧市场。日本汽车工业的迅速发展，并不因为它原有基础好，或者技术超过了美国，而是因为长远决策的成功。现在，为了争夺21世纪的世界汽车市场，美国、日本和西欧的许多汽车制造公司又展开了新一轮竞争。美国福特汽车公司从1979年就开始设计21世纪的汽车，而美国通用汽车公司耗费巨资收买其他新兴技术领域企业，目标也是为了争夺21世纪的霸主地位。

对于企业来说，要正确地确定长远的经营目标，必须首先进行科学的预测。预测不是凭空设想，更不是卜卦算命，而是要在掌握大量历史资料的前提下，运用科学的方法对未来的发展趋势进行预测或分析，对各种方案的可行性进行科学论证。因此，要实现长远的决策目标，必须采用科学的决策方法和手段，这是经验决策无法胜任的。

（三）决策信息的处理越来越重要

经验决策也需要收集和处理信息，但它所需要的信息量有限，且容易判断，对信息的加工和处理往往采取原始的或手工的方式。古时候商人做生意就是在袖筒里掰指头传达信息，现在不要说掰指头，就是你纵有眼观六路、耳闻八方的本领，凭人工的方式收集和加工信息是根本不能适应决策的需要的。因为我们现在正处在“信息爆炸”的时代，世界的信息量与日俱增，难以暇接。据统计，全世界每小时有20项发明，每天有7000多篇科学论文发表，每隔20个月科学文献的数量就增加了一倍。信息被人们称为“无形的财富”，已成为全人类可以分享的战略资源。谁能开发它、占有它，谁就能在竞争中处于领先地位。对于现代企业来说，面对浩如烟海的信息，要及时、准确地获得有用的信息，不是一件容易的事情。信息是有用的又是无用的，它可以给企业带来巨大的成功，也容易把企业引向最终的失败。企业收集和处理信息的能力，直接关系到决策的成败，关系到企业的命运。

正因为如此，现代企业都高度重视信息的收集和处理，它们为了在激烈的国际市场竞争中掌握情报、抓住机会、战胜对手，不惜花费巨大的投资建立国际信息网络和信息处理中心。例如，日本三菱商社在128个国家建立了142个分支机

构，雇佣了 700 多外籍人，中心每天接到各地发回来电报 4 万份、电话 6 万次、邮件 3 万多件，每天的电报函信纸带可绕地球 11 圈，5 分钟内就能和世界各地接通联系。美国 1 万人以上的大企业都全部建立了信息中心，并拥有世界上最先进的信息处理手段；日本 800 人以上的企业，目前也都拥有了信息中心和数据库，建立起电脑信息处理系统。这种以各种电子计算机处理的信息，是最高级、最复杂、具有高度逻辑性、预见性和选择行动的信息，也是科学决策中的一项重要特点。

（四）决策机会的把握越来越困难

要争取决策的成功，必须把握住成功的机会。在现代社会经济的条件下，由于科学技术和产品更新的加速发展，使国际市场的竞争日趋激化。对企业来说，竞争越激烈，风险越大，机会也越多，然而现代社会的一切事物都处在高速发展之中，企业的竞争环境也呈现出瞬息万变的特点，机会既容易出现，也容易消失，要把握一次成功的机会并不容易。而且，一旦丢失了机会，竞争的优势也容易失去，甚至会给企业带来危机。

这种情况在小生产方式的社会条件下不容易出现。由于社会发展缓慢，决策环境的变化不快，凭经验决策就可以把握住机会，即使失去了一次机会，也会重新获得机会，不至于造成严重后果。就象一个有经验的马车夫赶着马车进城一样，因为马车行驶的速度很慢，马车夫凭经验就能识别路途情况，赶起车来轻松自如，哪怕闭上眼睛打一会盹，也不会出问题，进城的机会总是存在的。但是，一个驾驶超音速战斗机的飞行员，就不可能凭经验去识别飞行环境的变化，而

只能借助于一整套科学、灵敏的飞行仪器处理各种信息或数据，作出正确的判断。如果稍有失误，把握不住成功的机会，就有机毁人亡的危险。

现代企业的经营也是一样。企业的内外环境都处在高速发展变化之中，要想在剧烈的竞争中把握住瞬间即逝的机会，凭经验是办不到的，而且会遭致失败。机会和时间对于现代企业的成功是非常重要的。所谓“机不可失，时不再来”，如何选择时机、把握时机，是不能只凭经验判断或慢慢来的，必须建立科学决策的系统，采用科学决策的技术和方法，才有可能不失时机地作出决定，把握住成功的机会。因此，用科学决策取代经验决策是不可避免的。

（五）决策的风险性越来越大

现代企业的决策，面对着一个日益开放的世界，各国政治、经济、技术及社会发展等不可控因素的影响也日益增加，而且各种不定因素的影响又不是孤立的存在，它们处在不断的变化之中，相互制约，相互影响，更加增加了决策的不确定性或不可靠性。许多问题的决策，往往是“牵一发而动全身”，甚至会引起世界性的连锁反应。比如，70年代中期的石油危机和80年代初的石油价格猛跌，给世界许多国家的经济和企业的发展都带来了巨大损失。在这样动荡不定的世界环境里，任何企业的决策都难免不冒风险。再加上企业为了追求长远目标，投资规模大、时间长、涉及的新领域多，更增加了决策的风险性。一次决策的失误，有时会给企业带来毁灭性的打击。

例如，70年代初，美国的德克萨斯仪表公司曾投资数亿美元，研究开发电子手表，但因这一新产品开发的投资过于

巨大，产品生产出来以后，成本很高，难以销售，为了打开销路，公司又采取了倾销策略，结果造成连年亏损。后来，只好被迫把电子手表的新技术和产品设计制造专利权卖给了日本的卡西欧电子公司，并最终被卡西欧挤出了电子手表领域，而招致完全的失败。还有资本雄厚的美国克莱斯勒汽车公司，由于1978年的石油危机到来之前在决策上的失误，招致1979年9个月中亏损7亿美元，每天损失达200万美元，打破了美国有史以来的最高纪录，使整个公司几乎毁于一旦。这些都是很典型的例子。

特别是现代企业为了取得竞争的优势，又不能回避风险，而必须不断地投资于新领域，着眼于更长远利益目标。利益与风险是不可分离的，要追求长远的、更大的利益，就必然要冒更大的风险，投资于别人不敢涉足的领域。但是，对于决策者来说，冒险不等于去碰“运气”，可以“想当然”地去决定，而必须在科学预测和分析的基础上，去寻求和研究最合理的决策方案，没有科学的决策，就不可能在风险中去获得成功。所以，科学决策的理论与方法，引起了当代企业的普遍重视。

从上面的分析可以看出，决策在今天的时代，不但显示了它的重要性，而且要求它必须具有科学性。这已成为不可逆转的历史必然。

四、科学决策的特点

科学决策是指人们为了达到某个或若干期望的目标，在充分掌握决策信息的基础上，用科学的理论和方法来制定并评估各种行动方案，从中选择最优方案的过程。它是在第二次世界大战后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程

序等学科的内容而发展起来的。美国学者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)对科学决策的发展作出过重要贡献,他把科学决策的过程划分为三个基本阶段:即参谋活动(提出问题);设计活动(提供方案);选择活动(做出决定)。并提出这三个阶段的决策活动都离不开对信息的搜集、分析和利用。可以说,信息是决策的火种,它点燃了智慧的火焰,提供了决策过程的必要活力,帮助人们决定世界上日益复杂的问题。没有或缺少充分而准确的信息,决策就失去了科学的依据或可靠的基础。除此以外,现代的科学决策活动还应该具备有以下一些主要特点:

1. 决策者要掌握科学的思维和科学决策的原则,即要有科学的指导思想。对于我们来说,首先要掌握并运用马克思主义的科学理论和唯物辩证法,作为分析问题的思想武器。

2. 要有科学的预测研究。决策是涉及未来的行动,决策者必须在过去和现在实践的基础上,通过科学的预测掌握未来的发展趋势,显示事物发展的客观规律性,使决策方案适合于未来的发展变化。

3. 要有多方案的比较。决策者对每件方案的实施条件和后果要有明确的认识,要有选择比较的余地,而且对方案实施可能遭到的阻力或约束条件,要能事先进行分析,并提出相应的对策。

4. 要注意定量分析与定性分析相结合。进行定量分析是现代决策研究的一个重要特点,决策者在作出定性分析的同时,还应该运用数学、统计学、运筹学、计量学的理论与方法,对影响事物发展的各种因素尽可能作出定量分析。以