

第一章

怎么说都有理的经济理论

石油危机是否会发生

在日本，人们都说：“理论和膏药一样，怎么用都可以”。

在经济领域里，情况正是如此。无论是何种经济现象，在日本都可以随便地加上一条理论，即使结论完全相反，也很容易说得顺理成章。试举几个具体例子来看。

就以今后对日本经济最重要的能源问题来说吧。首先，从能源的长期供应来看，悲观论者认为，能源不久就会显著短缺。

其根据有如下几点：今后世界经济的增长率至少将继续保持在4%左右，而节省能源的技术没有多大的进步，改用煤炭和原子能的速度进展迟缓，因而原油消耗量的年增长率也在4%以上。北海、阿拉斯加、墨西哥等新油田，现在的产量虽然在急剧增长，但到一九八五年前后，增长将趋于缓慢。而且，那时东欧各国将失去石油的自给能力，开始扩大进口。

这样，沙特阿拉伯的产油量将可能左右世界的原油供应。但沙特阿拉伯今后不大可能发现大油田，现有油田的产量即使再增加，其日产量充其量至多是一千四百万桶左右。

沙特阿拉伯已因原油的收入过多而头疼，因此，即使世界上原油供应紧张，它是否增加产量也很难说。由此看来，在一九八五年前后，世界的石油供应将可能显著短缺。那时，即使开发煤炭、原子能、天然气、太阳能以及其它代替能源，也难填补供求的差距。

对于这个问题，乐观派的主张是：能源价格急剧上涨，于是，节省能源的技术将突飞猛进，需求的增长必将停止。从一九七三年原油价格大幅度上涨以来，世界上节省能源的技术急速提高，

而且浪费性消耗不断下降。在日本，制造业单位成本能源消耗量不是比原来已经下降了 10%吗？

此外，随着价格的上涨，能源的供应量也开始迅速增加。北海、阿拉斯加、墨西哥的原油在经济上之所以有利，那是一九七三年油价上涨的结果，因而开发的规模更加扩大。

实际上，一九七四年后，由于世界对原油的需求不振，而供应能力却提高了，现在仍处于原油供应过剩的状态，日本可以买到所需要的原油。今后，以墨西哥湾、东京湾为代表的世界各地的采油活动活跃起来，产油量将是增加的趋势。在五十年前、三十年前就说三十年后原油将枯竭，其根据之一是，估计从一九八五年前后开始，世界原油供应将出现停滞局面。

这真是历史的重演。所谓三十年，与其说它是原油的可采年限，还不如说这不过是国际石油垄断资本为达到多少年后的供应量而进行采油活动的一个资料而已。当然，在遥远的将来，原油肯定会枯竭，但目前还没到那个阶段。这是二十一世纪的问题。

即使像能源这种重大问题，都会以同样的权力做出完全相反的展望，并且同样可以获得许多支持者。

石油危机的对策应该适应低速增长还是高速增长

假定一九八五年后的原油供应十分短缺。如何解决这个问题的对策，也可能有多种想法。也可以分为消极论和积极论。

一种消极论者认为，如果原油供应量停止增长，就只能降低经济的增长率。实际上，现在的产业结构如果原封不动，有关能源的技术又不发展，那么降低增长率、抑制原油的需求量，就是唯一的方法。

第二种消极论者认为，应该提高石油使用量少的机械产业的比重，缩小石油化学、炼铝、钢铁等消耗能源多的产业，向节省能源的产业结构转变。而一旦缩小利用大型设备的产业，日本经济的增长率就会减缓，从这个方面来看，也可以遏制能源需求的增加。

第三种消极论者的观点是，由于能源价格进一步上涨，阿拉伯产油国获得了巨额的石油收入。但是，阿拉伯产油国的人口稀少，不管搞多么庞大的工业化计划，其产油的收入也是用不完的。于是，非产油国的大部分国家的经常收支就会产生巨额的逆差，为了消除逆差，便不得不抑制经济的增长。这样，世界经济的增长率将会降低，当然，日本经济的增长也要停滞。因此，现在必须采取的政策是，即使是零增长，也要保持国民经济的最起码的平衡。为此，正如下村治博士所提倡的那样，冻结工资的上涨将是最重要的措施。

与上述观点相反，积极论者中的一种认为，一旦原油供应停滞，就必须努力开发节省能源的技术和开发新能源的技术，这需要巨额的研究开发资金。为了积累这笔资金，必须使经济高速增长，增加企业利润，增加税收。一旦开始向节省能源和开发新能源方面投资，总固定资本就会急剧增加，于是，就会自然而然地变成高速增长的经济。如果考虑进行有效的节约能源的投资，例如把以汽车为主的运输体系改变为以铁路、船舶为主的体系，那就需要使用大量的钢铁、水泥和机械设备。而这些都属于消耗能源多的产品。就是建设具有代表性的新能源设施的原子能发电站，同样要使用大量的水泥、钢铁和有色金属等消耗能源多的产品。由此看来，节省能源投资和新能源投资，实际上也是一种大量猛烈消耗石油的投资。这就是说，为建设节省石油的经济，首先需要建立多消耗石油的经济。

第二种积极论者认为，由于原油供应不足，就必须进一步发展以钢铁为代表的消耗能源多的产业，决不能把产业结构迅速改变成高度节省能源的结构。正因为原油短缺，才应该与阿拉伯产油国友好相处，必须建立使其优先向日本供应原油的关系。

日本与美国一样，都是阿拉伯产油国最大的买主。如果日本经济中多消耗石油的产业衰落了，那么伊朗和伊拉克就会因为失去出售对象而陷于困境，其庞大的工业计划也就要破产。产油国的强大财政，正是因为建立在日本支付巨额原油代价的基础上，才能实施其豪华的工业化计划。

多消耗石油的长处

日本对阿拉伯产油国来说，有着作为卖主的长处。钢铁就是很好的例子。今后，日本也还是世界的钢铁供应基地。如果阿拉伯产油国不增加对日本的原油供应，日本经济停滞，钢铁产业也就要衰退。其结果是对阿拉伯的钢铁供应就要减少，阿拉伯产油国的工业化计划也实现不了。同时，东南亚等第三世界各国的工业化也会停滞，对阿拉伯产油国的责难将会更加强烈。由此看来，正是由于日本消耗能源多的产业比重较高，才能作为原油的大买主和原材料产业的大卖主而成为阿拉伯产油国和其他世界各国所需要的国家。另外，也正因为日本的原材料产业和耐用消费品产业发达，拥有世界最先进的生产技术，阿拉伯产油国才渴望从日本引进工业技术，希望通过日本的投资、成套设备出口、技术指导 and 援助来加强双方的关系。

这就是说，日本只有继续保持以原材料产业为基础的高速增长，才能继续成为世界的原材料工业产品和技术的供应基地。同

时，随着经济的高速增长，工业产品和原材料的进口也会增加，因而，对于致力于工业化的发展中国家和产油国来说，日本又可以成为重要的出口对象国。这样，日本不仅是产油国，同时也是世界各国所需要的国家，从而可以继续获得石油。

如果产业结构走向高、精、尖化，原材料产业比重下降，高级机械产业迅速发达起来，将会出现什么情况呢？高级机械产品的出口市场主要是工业国，任何一个工业国家都希望发展高级机械产业，现在竞争能力最强的是美国。

如果日本有幸使得高级机械产业发达起来，在国际市场上将发生同发达工业国特别是与美国的激烈竞争，日美经济矛盾势必进一步深化。这时，日本也许要成为世界上任何国家都不需要的国家。

假如日本的能源可以迅速从石油改变为原子能，那时，可能比依靠石油处于更危险的状态。何以这样说呢？这是因为石油资源虽然偏在少数国家，但仍有十几个国家拥有出口能力。相反，铀资源的出口国只有美国、加拿大、澳大利亚、南非等几个国家。而且铀的浓缩要委托由美国能源部控制下的浓缩工厂。同时，使用后的燃料再处理技术与核武器生产关系密切，将继续采取种种限制。由此看来，如果原子能发电比重提高，美国政府将可以控制日本的能源命脉。因此比起依靠原油也许更加危险。

单就能源问题而言，就有如此之多互相对立的看法。到底谁是谁非不得而知。而且，更糟糕的是哪一种想法都各有道理。

是搞积极财政还是搞健全财政

其次 从经济政策来看 也开展了互相对立的议论。首先，

积极的经济政策论者认为，当前的景气处于最坏的状态，搞得不好就会失去速度，陷入一场大的危机。现在正是必须不惜采取一切手段，推行大规模刺激政策的时期。诸如采取大量发行公债来大大扩充财政，对企业和私人实行减税，对住房建筑实行减税和提供利息补贴，降低利息等一切手段来刺激经济。

相反，消极论者认为，如果实行大规模刺激政策，确实有利于刺激经济，但今后会留下后遗症，因而只能按经济效果有选择地进行。

例如，就发行公债问题来看。积极论者说，大量发行公债并不可怕。通过大量发行公债，财政就会增加，经济也会随之得到恢复，于是，私人所得和企业利润就会增加，因而，税收很快就会迅速增加，偿还公债的本钱就有了。总之，大量发行公债，既可以使所得增加，又可以使公债迅速得到偿还。这是不必担心的事情。

而且，即使政府不能偿还全部公债，那时，也只不过是在国民当中分成两部分人，一部分是持有公债并获得公债本利收入者，一部分是不持有公债而只是向国家纳税为支付公债积累资金者。如果由此产生收入上的明显不平等，那时，修改税收制度，使收入达到平等即可。

对此，消极论者主张如下：大量发行公债，主要买主是金融机构。在现在银根明显放松的时期，金融机构可能会接受公债。但是，如果景气开始回升，资金需求增加又怎么办呢？金融机构为了筹措借贷所需要的资金，可能在流通市场把手头的大量公债纷纷出售。

这样，公债的市价将迅速下跌。价格的下跌，意味着利息的提高。这就是说，一旦景气回升，如果不大幅度提高公债利息，

发行公债就会遇到困难，而公债利息的提高又会加重财政上的公债利息负担。公债价格的下降，必然会使得金融机关手头的公债价值下降，从而使金融机关发生严重亏损，很容易引起信用混乱。

如果大量发行公债，为了偿还本息，必须大幅度增税。将来，政府难道拥有在经济恢复后决心大幅度增加税收的政治力量吗？随着大幅度增税，是否会发生社会动荡和政治动荡呢？因为政府最害怕这种动荡的局面，结果势必放弃大幅度增税，那么，国家财政走向破产的可能性就很大。消极论者主张，最好是把公债发行额限制在必要的最低额度。

这种议论，就像判断一家之主生病时，是大量举债请名医，还是少借点钱就近找医生一样。这里有三个因素：病的轻重，名医与附近的医生在技术上的差别，还债的可能性。因所置重点的不同，议论的道理也会五花八门。

是搞公共投资还是减税

刺激景气的主要财政政策，要么是扩大公共投资，要么是实行减税。当然，双方都有强有力的支持者。

主张扩大公共投资的人有以下两点根据：

第一，公共投资比减税对生产的刺激效果更大。虽然对私人实行减税，但减税的部分大都用于储蓄。景气像现在这样冷却，每年工资的上涨率不断降低，而且在整个产业广泛进行人员裁减，在这个时期，私人消费欲望显著下降。在月薪增加时，私人消费增加，而减税仅仅是一次性增加收入，而且是通过存款户头自动拨款式的增加，这就使任何人也没有增加收入的实际感觉，也没

有信心把这部分增加的收入消费掉的气力。因此，私人减税对景气的浮扬效果很小。

对企业减税也是一样。在需求不旺时，企业即使得到减税，也不会提高扩大生产和进行设备投资的兴趣。由此看来，通过扩大公共投资创造需求的方法更有效。

第二，从长远观点来看，对日本经济来说，扩大公共投资是有必要的。从现在的国民生活来看，电视机、立体音响设备、小轿车等耐用消费品已经普及，许多人为了赶时髦而更新服装。拥有古契牌、兰班牌等世界第一流产品的人多起来了。私人消费的富足有超过美国之势。相比之下，所不足的是住宅、公园、上下水道等社会资本。现在必须加以充实的不是私人的消费生活，而是社会资本，公共投资比个人减税更重要。

与此相反，减税支持者却认为：即使想增加公共投资，但由于政府机关的人手不足，根本无法增加。每年的一般会计和财政投资合计有二十万亿日元的公共投资，为了消化这笔钱，搞建筑设计、购买土地等需要大量人员，现在的政府机关无此能力。而且，大部分公共投资是用于购买土地的开支，这些钱都变成了土地主人的存款，对景气的效果不大。

即使公共投资可以刺激经济，也不是长久之计。但是，诸如对当年进行建厂、改造店铺而进行设备投资的企业减轻一切税金，景气就会扎实地回升。

在全国总需求中，私人消费占 50% 以上。如果实行彻底的减税，占有很大比重的私人消费增加了，经济也就回升了。现在，国民对生活的不安之感日深，生活越来越艰难。这样下去，私人消费将愈加不振。不管是从道义上还是从危机的深度来看，对私人实行减税，都势在必行。

对此，也展开了根本对立的议论。经济的道理，是怎么说都有理的。而且，其支持者都把这些道理作为学术的或理论的结论加以维护。

· 同样的例子在其他领域也随处可见。

迁入劳动力会缓和劳动力的供求关系吗

从六十年代初期到中期，对世界上的工业国家来说，是劳动力明显不足的时代。在日本，工资不断上涨，大企业与中小企业之间的工资差别显著缩小，成功地消除了经济上的二重结构；人口大量从农村和地方城市流入大城市和工业地区；战后出生高潮时期的婴儿都变成了劳动力；此外，迅速发展的省力化投资也弥补了劳动力的不足。但是，在欧洲工业国家却出现了大量的移民。简单和肮脏的劳动都是移民工人的工作。一九七四年，西德、瑞士的外籍工人在劳动力总数中所占比重分别达 9%和 19.5%。

欧洲和美国纷纷接收外籍工人，而且那里又是外籍工人容易劳动的环境，这对当时的日本经济来说，是值得无限羡慕的事情。可是，大量外籍工人的流入，是否解决了欧美各国劳动力不足的问题呢？答案有两种：

第一，由于外籍工人的流入，劳动力的供应量增加了，劳动力不足的问题自然而然地就解决了。这是按照单纯明了的正统观点作出的答案。

第二，运用被歪曲的理论，可以得出完全相反的结论，说什么劳动力不足的状态反而更加严重。其理由如下：

外籍工人一旦流入，就需要为他们提供居住的房屋。他们要饮水、用电、乘电车，因此，必须相应增加社会资本。他们也必

然希望购买汽车和家用电器，购买流行性商品。这样，国内需求就会发生预想不到的扩大。此外，外籍工人将把大部分储蓄汇给本国的亲属。本来，外籍工人之所以前来做工，正是因为这个国家与外籍工人的国家在文化、经济上有着非常密切的关系。他们的祖国苦于贸易收支的逆差，外出做工的汇款无疑会成为重要的外汇收入源泉。他们的祖国用这些汇款，可以扩大工业产品的进口。而主要进口对象，又是与该国有着密切经济关系的外籍工人前往做工的国家。

由此看来，这些国家由于外籍工人的流入，国内需求和出口都有所增加，结果各个产业部门的生产都要扩大，对劳动力的需求也急剧增加。这就是说，随着外籍工人的流入，劳动力虽然增加了，但与此同时，劳动力需求增加的速度更快，最后，得出的结论是，劳动力不足的问题将更加严重。

当然，哪个正确是无从知晓的。不过，作出第二种答案的那些因素，确实是起着相当大的作用的。实际上，劳动力的供求倾向于哪一方，是由各种因素决定的，包括(1)社会资本积累的大小；(2)扩大生产余地的大小；(3)该国的产业结构；(4)外籍劳动力的流入速度，等等。

这些姑且不论，类似外籍工人的流入与劳动力供求关系这种看起来可以比较简单回答的问题，尚且可以作出两种相反的答案，而且都很容易讲出道理，比这更复杂的问题，答案就更是多种多样了，愈加难以辨别哪个正确，而且也很难加以证实。

经济增长受到挫折了吗

为了说明经济的道理怎么说都有理 再举一个过去的例子。

一九六五年，许多人认为，日本经济的增长力到了转折点，今后增长率将大幅度下降。

其理由之一是，一九五五年到一九六五年高速增长的结果，使日本的重化学工业比率达到了极限，日本经济难以继续保持以重化学工业设备投资为主导的高速增长。

另一个理由是，缺乏劳动力。今后，如果经济持续保持高速增长，工资就会急剧上涨，因此，企业利润可能会减少。这样，企业失去了进行设备投资的余地，以设备投资为主导的经济增长告终，将进入经济停滞阶段。

这些道理都不错。依靠重化学工业一直保持经济的增长是不自然的。大经济学家凯恩斯也断言，劳动力严重缺乏，经济就要停滞。实际上又是如何呢？

日本景气是从一九六五年下半年开始回升的。从此以后，长期经济繁荣一直持续到一九七一年，实现了超过五十年代后期高速增长经济的超高速增长。

其原因之一是，与理论和预想相反，以重化学工业为主的几乎整个产业部门，设备投资出现了急剧的增长。尽管经济处于劳动力不足状态，而且明显地实现了重化学工业化，但以重化学工业为中心的设备投资仍然急剧增加。

熊彼特认为，一旦严重缺乏劳动力，经济增长率就会提高。一旦工资急剧上涨，企业利润就会大幅度降低。但是，企业在这种时期不是减少设备投资、缩小生产规模，而是为了恢复利润而大力开发节省人力的技术，急剧增加节省人力的投资。六十年代后期的日本经济，正是他所说的这种情况。

从理论上讲，上述两种观点丝毫没有奇怪之处。尽管如此，日本经济之所以如熊彼特所说的那样，有两个原因：

第一，当时，贸易和资本实现了自由化，为了加强与国外企业竞争的能力，企业的冲劲儿很足。第二，技术进步，一旦建成先进的大规模设备和大型工厂，就可以提高节约劳动力的效果，大幅度降低成本，因而，企业着手进行了大规模的设备投资。

然而，在一九六五年经济危机时期，把重化学工业比率和劳动力不足看得过于严重，从而作出悲观的预测；或者看到企业家的冲劲儿以及技术进步，从而持有乐观的态度。这已不是理论问题，而不过是基于日常的经验积累之上的对日本经济的直感而已。

有一位乐观论者在解释他的直感时说：“日本经济还年青 因此，还有增长的潜力”。也许其他乐观者会说：“日本人勤劳，因而还有增长力量。”

悲观论的直观者也许会用这样的语言来表现：“现在的年青人厌恶工作，因而日本经济已经不行了”。

不管怎么说，如果取得了某种直感，便很容易加上前边讲过的道理。在经济学的长期发展中，创造了许多理论，在这中间，选择一个可以合理地说明直感的道理就行了。

日本经济还在病中吗

无论对什么观点，都轻而易举地赋以正当的道理，反而是麻烦的。关于景气预测也是如此。试举一例。

有些乐观者认为，景气马上即可回升。他们是这样判断的：

首先，私人消费将略有恢复。这是由于，今年的工资上涨率虽然低，但消费物价的上涨率比较低，所以实际工资没有减少。另外，占私人消费 30% 的私人企业主的消费，由于企业经营情况不断好转，增长比较顺利。故从整个来看，私人消费是增加的，

住宅投资也是扩大的。

另外，设备投资方面，由于占比最大的电力投资增加，因而设备投资可以提高6%左右。电力工业部门需要增加设备，同时，由于日元升值，燃料成本大幅度下降，因而也存在着提前投资的余地。

还有，从库存投资来看，流通库存业已消散一空，除结构性萧条行业以外，厂家库存也急剧下降，已经恢复到正常库存水平。另外，在财政方面，一九七七年的第一次补充预算和第二次补充预算的效果也开始表现出来。如果在库存接近正常水平时产生扩大财政的效果的话，库存投资就会增加。随着生产的扩大，加班费以及每年两次的奖金也有所增加，因而私人消费会进一步增加。于是景气进入回升局面，一九七八年度的实际经济增长率有可能达到7%。

对此，悲观论者却认为：由于春季斗争的工资上涨率很低，农业收入难以增长，因此，私人消费几乎不可能增加。关于住宅投资，即使“住宅金融公库”增加贷款额度，也只能是原定从民间银行借款的人转而从住宅公库借款，住宅投资几乎不会增加。在制造业，生产能力与市场需求的差距很大，因而设备投资不断下降；在非制造业，以经销流行商品大楼为代表的服务行业的设备投资，从一九七五年中期开始出现停滞，这种不兴旺的动向可能还要持续一段时间。

从统计上看，库存水平确实已经下降，但是，因为企业的积极性极为低落，即使库存略有下降，企业也不打算增加库存投资。另外，最近的将来，物价尚无上涨的迹象，也无必要匆忙增加库存。总之，人们所说的正常库存水平，是指六十年代末和七十年代初经济处于高速发展这段时间的正常库存，在目前经济低速增

长的条件下，正常库存还要进一步降低。一般来说，库存统计是最不准确的统计。最近的统计数字是不可信的。实际库存肯定要多得多。库存的消散要持续到夏季以后，现在它是作为使景气下降的力量在起作用。从日元升值的倾向来看，出口难以增加。在这种时期，即使扩大财政，所起的作用也是暂时的。一九七八年和一九七九年，日本经济仍将处于病中。

上述对经济看法之不同，取决于是否认为日本经济以一九七三年为界已经发生了变化。断言没有发生这种变化的人，看到最近库存有所下降，看到由于公共投资发生作用，使得水泥、建设机械的需求增加，商品行情有所回升，就强烈感到景气的回升在即。

认为日本经济已经发生变化的人们，则凭直观感到，最近与公共投资有关的产业的活跃，不过是暂时的现象，好景不长。出现这种直观的差异，正是由于对景气的理论性诊断上存在差异。

经济学者的处世经

不言而喻，学者和经济研究工作者，都按照各自的理论根据，对经济作出独立的判断。因此，对经济的看法和理论，简直和国内外学者和经济研究工作者的数量一样多而全，例如对日本经济前景和能源问题，有的人认为前景非常好，但也有认为稍好、一般、不妙、很不妙等。不论持什么看法，都可以以国内外的学说为根据，堂堂正正地摆出与之相适应的道理。在某种意义上可以说，任何人都可以按照自己的口味，从数十、数百套无比完整的学说和理论的菜谱中选出几套。

由此看来，在经济的任何部门作判断、预测时，理论并不那么重要。最重要的，说是直观也好，说是历史观或历史哲学也好，

都是把知识、感情和体验综合起来，以整个人格作出的判断。

从某种意义上说，经济研究工作者和学者从事的是一种非常辛苦的工作，特别是对经济现状的分析和预测，与结果一对照，就会马上知道对错与否。其中有存心不良的调查机关，它把各个经济研究机关和著名学者的预测作了一览表，一一对照是否准确。

然而，从另一方面看，他们的工作是轻松愉快的。他们十分清楚，在各个经济领域，进行正确的预测，是一种神圣的职业。这里需要几种处世经。

第一，只分析过去，不搞预测。这是正确方向，如果这种人不多 反倒不好。要预测测将来 需要每天的资料。收集这些资料，进行分析，修改预测，一直过着这种空忙的生活。况且还不知道这种预测是否正确。这是极为繁忙的工作，如果反复搞下去，就无暇进行学术研究和出色的历史分析。如果专心于预测，生活就会失去规律。只搞预测，经济学就不会进步。

第二种方法，比预测的命中率更重视预测中的理论的严密性、完整性、生动性，以及理论的独创性，专门在理论上讨论预测的正确性。这种方法是有助于经济学进步的好方法。如果在预测发生错误时，可以辩解说，自己的理论是正确的，但日本经济发生了错误，或者说“日本经济中落后的方面太多”，“政府干预太多了，价格机制发挥不了作用，效率太差”，等等，只要批评一通就行了。可能会博得许多人的赞成。

第三种方法，不讲预测发生错误，而是讲进行修正。无论什么事情，用日语表达就会棱角毕露，换成英语，就会失去感情，变得圆滑了。本来应该说“预测错误，十分羞愧，应该改正”，但可以换成另一种说法，“在这种不透明的时代 发生了预想不到的事态 需要重新预测”。似乎没有发生什么错误 给人以堂堂正正、

理直气壮之感。如果用另外一种说法，把预测的错误作为问题，就会无休止地道谦。在这种情况下，理直气壮的表达方式是非常必要的。

直观和决策

作为经营者，就不能象学者和经济研究工作者那样逃避预测或不在乎地讲一句“重新来”。如果预测错了，盈利会变为亏损，或者陷于倒闭。只是本人受损失问题还不大，职工也有可能因此而流落街头，甚至发生连锁倒闭。

进行没有把握的预测，根据这种预测决定经营方针，这就是经营者的责任。因此，学者和经济研究工作者展望经济前景时，只是“预想”而经营者这样做的时候就是“决策”。“决策”是以人格作出的判断，是既不可收回又不可改变的重大决定。

当然，经营者也可以逃避预测。只要不制订狂妄的经营计划，过去怎么干现在还怎么干就可以了。另外，如果在有的部门采取大胆的战略，在其他部门采取慎重的战略，就会成败盈亏相抵，这就是安全经营。这样，就可以避免以整个人格作判断，而根据确率论来作出决策。大企业的决策，多数是重视确率论的，中小企业则比较容易靠个人的人格作出决定。

但是，由于长期萧条的结果，现在许多企业苦于利润过低，结构性萧条行业也为数不少。但是，在这当中也有利润情况很好的企业，在结构性萧条行业中，也有盈利不错的企业。相反，在情况不错的行业中，也存在亏损企业。这说明，企业之间的差别扩大了。

企业之间出现差别的直接原因有如下两点：第一，一九七二