

# 总 论

成 思 危

企业管理的复杂性分析  
及其时中国企业的启示



## 中国企业管理面临的挑战

根据传统的定义，企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位。从经济学角度看来，企业是市场经济的细胞，尽管每个企业都是独立经营、自主决策的，但也必然会受到其他企业的决策和环境变化的影响。内因和外因的相互作用决定着企业的成败兴衰，而企业之间的相互影响也会产生一种自组织作用，推动着宏观经济的发展。虽然企业有生有死是正常的现象，但只有大多数企业健康发展，宏观经济才能顺利运行。

一个企业的成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。笔者认为，管理是生产力中的软件，只有通过管理才能将劳动者、劳动工具和劳动对象这三个要素合理地组织起来，推动生产力的发展。也只有通过管理才能将科学技术真正转化为生产力，实现科技与经济的结合。企业管理是指企业的管理者在不断变化的客观环境下，设法运用企业的人力、物资、设备、信息等各类资源，来达到预定目标的各种活动和全部过程。企业管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。据报道，在本世纪初的世界 500 强企业中，至今仍位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司都经历了大起大落的过程。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。

经济全球化是真正意义上的相互依存，是当今世界发展的大趋势。尽管各国学者对全球化的起点和特色看法不尽相同，但可以认为自从现代资本主义社会在西方诞生之后，世界就已开始迈入了全球化的进程。进入本世纪以后，从原料采购到商品贸易，进而到技术转让和资本输出，世界各国之间的经济联系日益紧密。

近年来，随着冷战的结束，世界局势从总体上趋向缓和，经济发展更加受到各国的重视，跨国公司的规模不断扩大，科学技术（特别是信息技术）的迅速发展，资本大规模的快速流动，都使得全球化的进程大大加速。特别是外汇、证券、期货、期权等虚拟资本市场的全球化，使虚拟经济的规模迅速膨胀。据报导，80年代以来，世界经济平均年增长率为3%左右，国际贸易平均年增长率为5%左右，但国际资本流动增加了25%，全球股票的总价增加了250%。1997年全世界虚拟经济的总量已达140万亿美元，而世界各国国内生产总值的总和仅为28.2万亿美元。全世界虚拟资本每天的平均流动量已高达1.5万亿美元以上，约为世界日平均实际贸易额的50倍。这就使得各国经济之间的相互依存度大为增强，前两年东亚金融危机的迅速蔓延就是一个例证。可以预计，随着电子商务和电子货币的发展，虚拟经济的规模还会膨胀，世界各国经济之间将会达到“牵一发而动全身”的地步。

经济全球化为世界各国的经济发展提供了良好的机遇，通过资本的自由流动，信息的跨国传播，以及资源的全球优化配置，可以加速科技成果商业化，提高社会生产效率，使经济在较长时期内持续增长，有利于发展中国家引进资金、人才、先进技术和设备，学习现代管理经验，开拓国际市场。但是也应看到，经济全球化是一把双刃剑，它既有机遇又有风险，主要是信心因素的影响增大，经济泡沫的形成较易，以及金融风险的传递加速。而且由于目前国际经济的“游戏规则”是在具有经济和技术优势的发达国家主导下制定的，故发展中国家往往处于不利的地位，甚至经济安全 and 国家主权也有可能受到威胁。

为了在经济全球化的过程中抓住机遇，迎接挑战，就必须在国家和企业的管理上有所创新，直至进行一场革命。近10年来，国际上企业管理的水平提高得很快，主要是为了迎接经济全球化的挑战，以及知识经济时代的到来。

按照经济合作与发展组织 (OECD)1996年发表的研究报告中的提法 知识经济是‘以知识为基础的经济’的简称 是以知识为基础,直接依赖于知识和信息的生产、分配与应用的经济。根据笔者的研究,认为知识经济有以下四个主要特点。

一是以知识为基础的产业在产业结构中占主体地位。正如在工业经济阶段农业也会逐渐实现机械化一样,在知识经济阶段不仅信息业、金融业等服务业要以知识为基础,知识在工业和农业中所起的作用也必然会越来越大。据 OECD 估计,其主要成员国的 GDP 中有 50%以上是以知识为基础的。

二是知识在经济增长过程中成为主导力量。应当说,作为人类认识成果的知识,一直是经济发展的核心。但在农业经济阶段,劳动力在经济增长中起决定作用;工业经济阶段,资本是推动经济发展的主要因素;而只有科技、管理等知识在经济发展中起主导力量的作用时,才算是知识经济。目前在发达国家中,以知识为基础的综合要素(包括科学技术、管理等)在经济增长中的贡献已超过 50%,远远超过了资金和劳动力投入的贡献。例如,对棉花生产危害甚大的棉铃虫,最早农民要依靠手去捉,劳动力消耗很大;后来改为施用农药,减轻了劳力消耗,但农药的开发和生产都需要大量资金。而且用农药也有缺点,虫子会产生抗药性,用药成本越来越高,还会产生环境污染问题。而依靠生物技术,可以把抗棉铃虫的基因转移到棉花中去,使虫子一咬棉花就中毒死亡。这就是由劳动密集到资本密集再到知识密集的过程。

三是知识在生产力的构成中起关键作用。构成生产力的三个要素是劳动者、劳动工具和劳动对象。劳动者的素质与其知识水平密切相关,目前发达国家对劳动者知识水平的要求越来越高,不少企业招募的人员必须要有大学毕业学历,白领雇员与蓝领雇员的差别越来越缩小,知识工人阶层正在涌现。从劳动工具来看,对机器设备的精密性、可靠性等方面的要求越来越高,而且不单需要

硬件，更加需要软件，企业要靠信息系统、分布式控制系统来组织生产。从劳动对象来看，由于科学技术的进步，原来不能利用的低品位资源现已可以利用，可再生资源的开发利用也正在取得进展。管理则可以说是生产力中的软件，只有通过管理才能把这三个要素协调配合起来，实现优化配置。因此说知识在生产力中越来越起到关键作用。

四是知识在产品的功能和成本中占显著份额。目前国外产品已发展成为专用化，甚至个性化，产品的功能要满足不同用户的需求。同样一种化学品在纺织、造纸、胶卷等行业中应用时就有不同的规格和功能要求。以前劳动力在产品成本中比重最高，后来随着机械化的发展，工资成本下降了，资金成本（如折旧费、利息等）的比重增加，而现在体现知识价值的技术成本（如专利费、许可证费等）的份额正在增高。例如一块芯片的材料费并不贵，但精密加工技术、专用设备等成本很高。

为了迎接知识经济的挑战，发达国家已经经历了产业结构调整阶段。产业结构调整有两大特点，一是突出它的比较优势，二是发展高科技。90年代世界风行的“企业重组”，在大多数发达国家特别是在大多数500强企业里，取得了一定的效果。其主要目的就是提高竞争力，争取在某几个领域内做到国内领先、国际一流，不能做到时就宁愿退出。近年来国际上大公司、大集团收购兼并非常活跃，主要目的就是实现资源重组，更加提高它的竞争力。

随着知识经济的发展，企业管理的思想、组织、方法、工具都会发生显著的变化。例如管理战略更加受到重视、通过结构调整及兼并联合来加强核心能力、竞争与合作并重、强调“以人为本”、在决策时更加重视信息和人的行为、注意提高组织的素质及应变能力、积极推进企业的信息化等等。

由于种种原因，我国各类企业的管理水平从总体上看都还较低，根据瑞士洛桑国际管理开发研究院1999年4月13日发布

的 1998 年国际竞争力评估的结果，我国的国际竞争力在 47 个国家和地区中名列第 29 位（香港名列第 7 位）而其中管理方面则名列第 36 位（香港名列第 5 位），其中我国的全员劳动生产率（按就业人员的人均 GDP 计）为 5837 美元，居第 46 位（香港为 46848 美元，居第 20 位）。

另据报道，根据我国国务院发展研究中心将中国工业 500 强与世界 500 强分别从规模、效率、创新能力及国际竞争力等几个方面的量与质进行分析的结果，1998 年中国工业 500 强总资产和销售收入的平均值分别仅相当于当年世界 500 强平均规模的 0.88% 和 1.74%；1998 年中国工业 500 强的平均资产利润率、人均利润和人均收入分别相当于当年世界 500 强的 24.62%、12.31% 和 9.51%。世界 500 强一般都非常重视企业创新，在研究与开发方面的投入一般占销售收入的 5%~10%，而中国工业企业普遍存在技术设备落后、技术开发能力低的问题，研究与开发的投入占销售收入的 1.38% 以下，并且有逐年下降的趋势。在世界 500 强中绝大多数企业的国际经济依存度都很高，国际竞争力都很强，这些企业一般都是跨国公司，其投资、生产和销售都是世界性的，而中国工业 500 强的竞争力只能是国家级的，还谈不上“国际级”、“世界级”的竞争力。

企业管理是国际管理科学的主要研究领域，企业重组、核心能力、和谐管理等许多管理理论都是从企业管理的实践中升华而成的。我国学者也日益重视对企业管理的研究，特别是在国有企业的改革和发展方面提出了不少有益的意见。下面拟从企业是一个复杂系统的前提出发，运用复杂科学的原理，对企业管理中的复杂性问题进行分析探讨，并提出相应的对策，希望能对提高我国企业的管理水平有所裨益。

## 企业是一个复杂系统

随着科学的发展和技术的进步，系统科学从本世纪 30 年代开始兴起，人们逐渐认识到系统大于其组成部分之和，系统具有层次结构和功能结构，系统处于不断地发展变化之中，系统经常与其环境 外界 有物质、能量和信息的交换 系统在远离平衡的状态下也可以稳定(自组织)确定性的系统有其内在的随机性(混沌)而随机性的系统却又有其内在的确定性(突现)。这些新的发现不断地冲击着经典科学的传统观念。系统论、信息论、控制论、相变论(主要研究平衡结构的形成与演化)、耗散结构论(主要研究非平衡相变与自组织)、突变论(主要研究连续过程引起的不连续结果)、协同论(主要研究系统演化与自组织)、混沌论(主要研究确定性系统的内在随机性)、超循环论(主要研究在生命系统演化行为基础上的自组织理论)等新科学理论也相继诞生。这种趋势使许多科学家感到困惑，也促使一些有远见的科学家开始思考并探索新的道路。复杂系统和系统的复杂性这两个范畴就是在这样的背景下提出的，而复杂科学就是研究复杂系统及其复杂性的科学。

关于复杂系统，许多科学家提出了种种不同的定义，有人认为是组分众多具有层次结构的系统，有人认为是具有多样性的系统，也有人认为是耦合度高的系统，还有人认为是有人参与的系统，等等。笔者认为，复杂系统最本质的特征是其组分具有某种程度的智能，即具有了解其所处的环境，预测其变化，并按预定目标采取行动的能力。这也就是生物进化、技术革新、经济发展、社会进步的内在原因。

复杂科学对传统的经济学理论提出了挑战，它不再将经济看成是市场稳定和供求均衡的结果，而看成是由许多相互作用的个

体在不稳定的状况下彼此不断调整关系的结果。每个个体都根据它对未来的预测及其他个体的反应来采取行动，并且在不断地学习和适应。由此会突现出新的经济结构和模式，而组成经济的机构、行为及技术等因素也会不断地形成和重组。经济的某些部分可能会达到暂时的平衡，而另一些部分则可能会不断地演化。

复杂科学对传统的管理科学理论也提出了挑战，它不再将企业仅仅看成是由人、财、物料、设备、技术等要素组成的从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位，而将企业看成是一个复杂系统，其中包括所有者、经营者、专业人员、工人等类有智能的组元，他们之间存在着广泛而紧密的联系，其相互影响会产生一种自组织作用，形成企业的层次结构及功能结构，并成为影响企业发展的内在因素，而企业的外部环境则会对企业的发展造成种种有利和不利的影响。

企业作为一个复杂系统，其复杂性主要表现在以下几个方面：

1. 企业内部各单元之间的联系广泛而紧密，构成一个网络。因此每一单元的变化都会受到其他单元变化的影响，并会引起其他单元的变化。例如当企业经营者决定增加一项新业务时，不仅会引起各职能部门工作的变化，而且还会从所有者和职工中产生赞成和反对的各种意见，其结果可能会影响该项业务的成败。

2. 企业具有多层次、多功能的结构。例如大型企业通常包括总部、事业部、工厂、车间（或装置）、工段等层次，每一层次均成为构筑其上一层次的单元。同时企业又可按功能分为生产、销售、人事、财务等子系统，而这些功能则可在不同程度上体现于各个层次中。

3. 企业是动态的。为了达到其预定的目标，企业不断处于发展变化之中，而且在发展过程中能够不断地学习并对其层次结构与功能结构进行重组及完善。

4. 企业是开放的。它与环境有密切的联系，能与环境相互作

用，并能不断向更好地适应环境的方向发展变化。而且企业本身对未来环境的发展变化具有一定的预测能力。

由此可见，只有运用复杂科学的方法来研究一个企业的管理，才能真正识别其存在的问题，找出其产生的原因，并制定相应的对策。笔者认为，研究复杂系统的基本方法应当是在唯物辩证法指导下的系统科学方法，主要是定性判断与定量计算相结合，微观分析与宏观综合相结合，还原论与整体论相结合，以及科学推理与哲学思辩相结合。

从复杂科学的角度考察企业管理问题时，不仅将企业看成一个系统，而且将企业看成是一个有生命的组织，一个由许多人组成的“人”。由此可以形成以下几个基本观点：

1. 目标是企业的灵魂。企业作为一个有生命的组织，必须树立自己的理想和使命，即企业的战略目标。这一战略目标是企业管理的基础，因为理想确定使命，使命确定战略，战略确定结构。只有共同的理想和使命感才能创建优秀的企业文化，团结全体员工去争取企业的成功。

2. 人是企业的根本。企业作为一个由许多成员组成的群体，这些成员的个人素质、相互作用及共同努力决定着企业的整体素质，成为企业发展的动力。因此要有充分调动每个成员的积极性，保证个人目标与组织目标一致的机制和措施。但也必须有其共同遵守的内部行为规范，主要是纪律和道德。

3. 管理者是企业的核心。企业作为一个大规模、多层次的动态系统，其发展过程中必定具有非线性、强耦合、自组织、自学习的进化特点，混沌现象的出现通常是不可避免的。管理者的责任就是要尽一切努力来实现企业的战略目标，既要受混沌的引导，又要能驾驭混沌。而管理者的素质也会在相当大的程度上影响着企业的成败。

4. 环境是企业的舞台。企业作为在一定时间和空间中存在

的实体，必然与其外部环境之间有密切的联系和相互作用。企业不可能超越客观条件的约束而取得成功，但却可以在客观环境许可的情况下趋利避害，扬长避短，取得卓越的成效。一个成功的企业必须要能处理好与公众、客户、社区、政府、银行等方方面面的关系，塑造出自身的良好形象。

5. 管理的科学与艺术并用是企业健康发展的保证。管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙，因此管理者必须将科学的方法与艺术的手段并用，才能保证企业的健康发展。管理的科学方法可以通过学习培训加以掌握，但管理的艺术手段则只有通过实践逐渐心领神会。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特（H. Ford）、斯隆（A. P. Sloan）和艾柯卡（L. A. Iacocca）三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格也大不相同。人们只能从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理艺术。

## 中国国有企业管理的复杂性探源

国有企业在我国的经济发展中起着重要的作用，在建立和完善社会主义市场经济的过程中，国有企业的改革和发展是一个关键的问题。我国国有企业改革的历程大体上可分为三个阶段。第一个阶段是 1978 ~ 1986 年，这个阶段的改革主要是放权让利，扩大企业自主权，取得了明显的效果。但政府在对企业的管理上，还没有跳出传统计划经济体制，过分依赖行政手段，没有真正实现政企分开。

第二阶段是 1989 ~ 1992 年，这个阶段主要是实行多种形式的承包经营。各地兴起了搞承包的热潮，企业通过承包经营，确实得

到了发展。但是总体来看，由于承包经营没有从根本上解决管理体制和经营机制的问题，引发了一些短期行为，造成一些问题。经营者往往只考虑短期利益，没有考虑长远的发展，不愿做前人种树后人乘凉的事情，例如技术开发就没有提到日程上来，个别地方甚至靠牺牲国有资产来取得表面上的经营绩效，不仅造成了国有资产流失，还为后续经营造成很大困难。

第三个阶段是从 1993 年以后至今，主要强调公司化改革，建立现代企业制度。

从整个国有企业改革过程看来，应该说取得了不少进展，但收效还不够显著。表现在以下三个方面。

第一，从国有经济的增长看。1993~1997 年国有工业总产值大约增长 28%，集体企业工业总产值增长 163% 其他类型企业工业总产值增长 425%。虽然都在增长，但是国有企业的增长率明显偏低。虽然国有工业原来基数比较大，增长率适当低些是合理的，但是低得太多就说明有问题了。到 1997 年底，国有企业总产值只占全国企业总产值 1/3 还弱一点。

第二，国有企业亏损在增加。1987 年国有企业亏损额是 61 亿，1997 年是 831 亿，占 GDP 将近 6% 实际上 1997 年亏损额已经超过了 1997 年的财政赤字。1998 年以来特别是 1999 年经过中央采取一系列措施，包括减息、出口退税等措施，国有企业经济效益在好转，但总体来看，亏损问题不能忽视。有的地方国有企业还比较困难。

第三，上市公司国家股比例在降低。1994~1998 年上市公司国家股比例从 42.7% 降到 34.11%。证监会把握公司上市很严，一般非公有制企业很难上市。上市公司国家股比例降低的原因主要是有的上市公司经营不善，被一些非公有制企业买壳收购。这主要是因为我国多年对上市实行审批制，上市成本很高，而买壳成本比审批低。

从上述现象可以看到，国有企业改革是非常迫切的。如果不认真研究国有企业的改革和发展，再不采取有力措施，可能会影响到国有经济和国有企业的前途。中国共产党十五届四中全会专门作出了《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》（以下简称《决定》），一方面体现了中共中央对国有企业的关怀和重视，另一方面也确实说明国有企业改革和发展问题的迫切性和复杂性。

我国由于长期处于计划经济体制下，政府既是企业的所有者，又是企业的上级，所以企业有问题就要找政府，形成了企业过份依赖政府的机制。那就是：干部能上不能下、职工能进不能出、工资能增不能减、福利能升不能降、企业能生不能死。这样的机制和社会主义市场经济的要求相差很远。企业由于长期依赖政府，没有形成在市场经济条件下拼搏的精神和能力，而政府对企业的过多干涉和“照顾”则更加促进了这种依赖。

在这种体制下，企业的经营者是准官员，有一定的行政级别，即使企业经营绩效欠佳也可以调到其他企业或政府部门“易地做官”。他们的很大一部分精力是放在和政府、银行搞好关系。当企业有困难时就希望政府通过银行进行“输血”，而对加强企业内部管理则重视不够。很多人确实对现代企业管理理论与方法了解甚少，对治理机制、金融工程、资本经营、业务过程重组、企业评价等都不熟悉，有些人甚至看不懂企业财务报表，不懂得一些基本的财务知识，这样的经营者可以说基本上是不合格的。

由于多年来进国有企业成为主要的就业渠道，造成企业中人为患，人浮于事。而国有企业职工的工资、奖金，以及住房、养老、医疗等福利均由企业负担，形成了“铁饭碗”。由于缺乏激励和监督机制，不少人缺乏学习和创新的动力，而且造成了对企业和国家的过分依赖。

国有企业内部多年来缺乏法人治理机制，企业领导自认为是所有者的代表，从而导致严重的“内部人控制”现象。企业内部组

织层次过多 科室林立 机构臃肿 而且还有学校、托儿所、医院、消防队、派出所等一些与企业业务无关的单位。许多企业不重视企业文化建设，有些企业文化建设流于形式。绝大多数企业的最大目标是完成国家下达的计划，根本不进行企业战略的研究，也不重视营销及市场开拓。有相当一部分企业内部管理混乱，制度松弛，财务上有几本帐，私设小金库的问题屡见不鲜。

我国当前正处在从传统的计划经济体制转向社会主义市场经济体制的转轨时期，这种转变是一个长期的、艰巨的，有时甚至是痛苦的过程。这个转变包括思想观念的转变，也包括经营方式的转变、企业管理方法的转变和企业文化等其他有关方面的转变。这个过程里所产生的很多问题需要认真解决，特别是牵涉到企业经营管理者及职工利益格局的调整和重新定位的问题。这些问题不是一句话就能解决的，要做深入细致的思想工作，通过适当的方式、方法，有步骤地来进行引导和处理。因为转轨本身就是“路径依存”的，就像下棋一样，当采取了某一步骤之后，就会影响到以后所采取的若干步骤及其后果。像放权让利、承包经营责任制都取得了一定的成绩，但也带来一定的问题。例如开始实行利改税时对利和税的概念没有分清楚。利，是企业经营的成效；税，是企业对国家应承担的义务，如果把利都改成税，企业经营者的积极性会受到一定影响，因此后来又改回去了。又如承包经营责任制对刺激经营者的积极性是有好处的，但容易引发短期行为。企业经营管理者主要考虑任期内要实现的目标，对事关企业长远发展的后劲问题考虑不够。

《决定》指出：“建立和完善社会主义市场经济体制，实现公有制与市场经济的有效结合，最重要的是使国有企业形成适应市场经济要求的管理体制和经营机制”。从管理科学角度看，决定中所提出的战略措施部分可以分为四个层次，第一个层次是国有经济布局的战略性调整，也就是有进有退，有所为有所不为，明确了有

所为，要进的四个领域是涉及国家安全的行业、自然垄断的行业、提供重要公共产品和服务的行业、支柱产业和高新技术产业中的骨干企业。要在保持公有制为主体的前提下，提高国有经济的控制力。第二个层次是调整产权结构，从国有独资、控股到参股多种形式，通过股权多元化来调整国有企业的产权结构。第三个层次是推行现代企业制度。“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”这 16 个字的内涵是非常深刻的。最后一个层次是加强企业内部的管理。在上述四个层次中，除第一层次属于宏观管理范围外，其余三个层次都属于企业管理的范围，其中的许多措施也适用于非国有企业。

因此 为了提高我国各类企业的管理水平 形成参与国际竞争的能力，应当从国家、行业和企业实际出发，有批判地继承我国传统的企业管理实践经验，有选择地吸收西方现代管理的理论和方法，争取逐渐形成适合我国国情的企业管理的科学体系。

## 企业战略目标的确定

战略管理是现代管理中的最高层次及首要任务。按照现代管理的模式，它一般包括战略的制定与实施两个方面。在制定战略时，首先要确定战略目标，然后进行环境分析与资源分析。前者主要包括对社会、行业（竞争对手）、市场、顾客的分析；后者则主要包括对内部的人、财、物、技术等资源的分析。若分析结果认为达不到所定的战略目标时，就要对其作必要的修改。当认为目标可以达到时，就要将目标按时间及空间进行分解，并确定主要的战略措施及实施的方案。在实施过程中还要根据客观情况的变化适时地进行战略的调整。

战略目标是企业的灵魂，它是在企业对未来长远形势的客观

估计的基础上制定的。从当今世界管理的发展潮流看来，企业的战略目标有四个层次。

第一个层次是一般经营绩效目标，其中主要包括企业规模和利润的增长目标。目前我国许多企业大多比较重视企业规模增长目标，例如有些企业提出的到 20×× 年销售额要达到 ××× 亿元 或是提出在 ×× 年内要进入世界 500 强企业行列，等等。但是根据国外的经验教训，特别是这次东亚金融危机的教训看来，应当将效益置于增长之上，也就是说，有效益的增长对企业经营绩效非常重要 才是真正的“硬道理”。

在东亚金融危机的研究中，根据对 1996 及 1997 年世界 500 强企业所作的分析，可以看到一个问题，就是亚洲企业的营业收入收益率（即收益对营业收入之比）是最低的。在东亚金融危机爆发前的 1996 年，世界 500 强企业的平均收益率为 2.90%，其中美国有 162 家，平均收益率为 6.10%；英国有 34 家，平均收益率为 7.22%；德国有 41 家，平均收益率为 2.36%；日本有 126 家，平均收益率为 1.23%；韩国有 13 家，平均收益率只有 0.77%。1997 年世界 500 强企业的平均收益率提高至 3.20%，但其中的 112 家日本企业的平均收益率却降低至 0.52%，韩国的 12 家企业的平均收益率更降低至只有 0.33%。造成这种情况的主要原因就是日本和韩国的大企业过份地注重扩张，过份地注重增长速度，而对利润重视不够。

韩国企业的发展一靠政府支持，二靠银行的大量贷款。韩国经济主要建立在大企业集团的基础上，它们认为只有不断扩大经营规模，扩大市场占有率，才能实现企业快速发展的目标，而利润则是次要的目标，从而造成规模过大，战线过长，经营重点不突出等问题。1996 年，韩国 49 家最大企业的销售额相当于全国工业产值的 97%，但其净利润总共只有 6500 万美元，如果加上破产的韩宝集团，这前 50 名大企业竟处于净亏损状态。政府在政策上向大

企业集团倾斜，也要求银行无限制地向大企业贷款，企业大胆举债，尽力扩张，而没有认真考虑企业的资产结构合理化、降低资产负债率和利润最大化的问题。在 1996 年底 韩国 30 家大企业集团的自有资产率只有 18.2% 将近 82% 的钱都是借来的。在这种情况下，企业赚了钱首先得还债，利润就很小了。具有这样低的利润率和这样高的资产负债率的企业，其抗风险能力肯定不强，一旦有风吹草动，就会有麻烦。

根据韩国政府公布的数字，至 1997 年 11 月底为止，韩国外债的总规模高达 1530 亿美元 短期外债 指 1 年内到期要偿还的外债 占 62.2%。外债总额中大企业集团直接对外举债约占 1/3 在其余的 2/3 外债中，银行对外借入后转贷给企业者又约占 2/3。当韩国汇率从 1 美元兑 900 韩元跌到 1800 韩元时，等于企业的债务翻了一番，这对韩国企业冲击是非常大的。

由此可见，企业一定要把效益目标置于增长目标之上，这是东亚金融危机给我们的启示，但是目前我国有不少企业还是过于重视扩张和多元化。它们在做可行性研究时对市场和效益的分析带有太大的主观随意性，没有认真地分析产品替代关系、竞争对手等等因素 实际投资的结果 至少是 1/3 的项目建成以后，没有达到可行性报告提出的要求，甚至刚建成就亏损。扩张和多元化不是说不能搞，但是一定要取得效益才行。经验证明，一般搞相关多元化风险较小，可在企业原有的基础上向上游原材料、下游产品扩张，还可向产品、技术或市场相似的行业扩展。

第二个层次是企业所有者权益的目标。根据会计学的基本原则，所有者权益等于企业的资产减去负债。从长远看企业的绩效，还是要看企业所有者权益的增长。例如高科技企业在发展过程中一般经营绩效并不大好。根据美国的经验，高科技企业要经历设立、开拓、成长、成熟四个阶段，每个阶段所需的投资都要翻一番，由于对资金的需要量很大，故其现金流为负值，短期经济效益很