

MBA

十日读

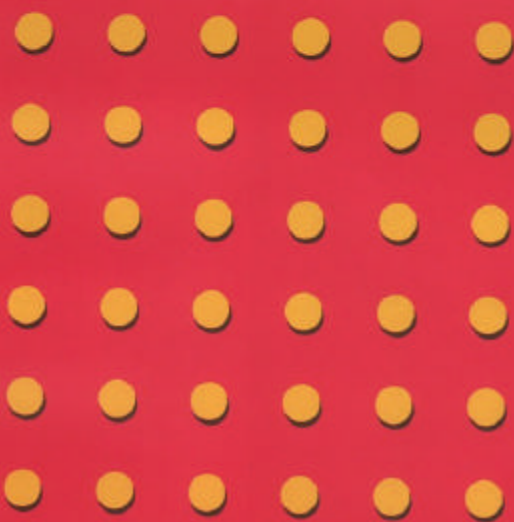
——美国著名商学院课程精要

THE TEN-DAY MBA

A STEP-BY-STEP GUIDE TO MASTERING THE SKILLS
TAUGHT IN AMERICA'S TOP BUSINESS SCHOOLS

[美] 史蒂文·西尔比格 / 著

郑伏虎 等 / 译



中 信 出 版 社

本书说明

本书在手，你不用丢掉两年的时间 and 薪水，更不必付出昂贵的学费，在没有压力的环境下，敲开美国前 10 所著名商学院的大门。本书集美国哈佛、斯坦福、西北、弗吉尼亚、宾夕法尼亚、芝加哥等著名商学院教材之精华，能使读者：

- 读懂财务报表
- 准备综合实用的营销计划
- 理解会计原则和方法
- 理顺同老板的关系
- 制定公司战略
- 理解净现值概念
- 计算内部收益率
- 用数量分件技巧分析项目
- 评估股票和债券及期货投资
- 学会华尔街杠杆收购分析方法
- 获取竞争对手的经营改进方案
- 掌握 MBA 最常用的术语

读者每天读一章，便可愉快地掌握本书的内容，熟悉专用术语，使你在当今竞争激烈的商场，具备领先他人一步的专业知识和自信。

（译自原书封底）

译者简介

郑伏虎，1988 年毕业于北京理工大学工业管理工程系，曾在澳大利亚工作多年，现任中国国际信托投资公司董事长秘书。

曹建海，1982 年毕业于上海外语学院英语系，现任中信房地产公司项目经理，副译审。

杨兰伏，1988 年毕业于北京大学国际经济系，现在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院攻读 MBA。

内容提要

本书介绍美国哈佛、斯坦福、弗吉尼亚等著名商学院工商管理硕士(MBA)课程的精华,内容涉及市场营销、商业道德、会计、组织行为、数量分析、金融、经营、经济学、战略等必修课所包含的基本概念及实际应用价值。文字生动、幽默,论述深入浅出,适合各界人士阅读。

前言

1990 年 5 月我取得工商管理硕士 (MBA) 学位以后, 得以有机会回顾一生中最让我精疲力尽、也最充实的两年学校生活。我在翻阅自己的笔记时, 意识到美国工商管理硕士教育课程的基本内容实际上非常简洁, 应该、也比较容易让更多的读者理解。在与那些从事医务、法律、商务工作以及有志攻读 MBA 学位的朋友们的交谈中, 我发现他们常想了解我在商学院到底学到了什么。因此, 我特意写这本书来回答他们的问题。你不用丢掉两年的工资收入就能掌握 MBA 应具备的基本知识, 而且还可省去拖欠 50, 000 美元学杂费的烦恼。

世界各地的学生都慕名到美国商学院来学习, 因为美国在商务教学方法的创新方面领先于世界上其它国家。想攻读 MBA 学位的人可以利用这本书判断一下两年的学习投资是否值得; 即将在英、美商学院学习的人也可以为今后迎接学业上竞争做好充分的心理准备。本书简明扼要地向你介绍了 MBA 的课程内容, 可以说是一本极好的辅助性教材。令人遗憾的是, 本书无法向你提供那种只有通过在校里同窗学习, 同学和老师之间方能建立起来的友谊和长久的业务联系。虽然如此, 本书仍能让你了解到 MBA 们之所以成功的许多技巧。

《MBA+日读——美国著名商学院课程精要》一书, 从美国从事 MBA 教学的高校中, 总结出前十名商学院课程内容的精华。大家都认为, 排行在前十名中的商学院多少笼罩些神秘色彩, 这是由于各学院尽量把课程安排得不仅内容深奥且特色鲜明。各大公司花费成千上万的钱选送高级管理人员去商学院学习数日, 以期从中吸取知识的甘泉。我想告诉大家, 我不仅用一生中两年的时间从中吸取了甘泉, 还体验了只有身处其中才有的甘苦。

实际上, 哪些院校应该包括在美国的前十名之内一直是大家争论的话题。前十名是指从全美公认的前十五所商校中采取轮流坐庄的方式, 交替着排出前十名。各院校之所以出类拔萃, 是由于各自拥有着大量的入学申请表, 广泛活跃的校友联系网, 众多雇主来校招聘毕业生, 以及毕业后高得惊人的人起薪。前十名商学院均要求申请人具备至少两年的工作经验。在课堂分组讨论时, 有工作经验的学生能为之增色不少。坦率地说, 我从有工作经验的同学那里学到了不少东西。

美国的前十名学院并不是指它们提供最佳的教学、设施或者课程内容。在决定它们各自的地位时, “声望”起了关键的作用。

在许多专门评价这些学院的专著中，你可以找到涉及这些学院“声望”的许多内幕。据 1992《美国商业周刊》（“Business Week”）的抽样调查，美国高校毕业生对商学院满意程度评出的先后得分顺序是：1. 达特茅斯(Dartmouth)；2. 弗吉尼亚(Virginia)；3. 西北(Northwestern)；4. 康奈尔(Cornell)；5. 斯坦福(Stanford)。而若按学生毕业后有多少人找到工作的先后排序，则是另一种情况：

1. 西北；2. 沃顿(Wharton)；3. 哈佛(Harvard)；4. 芝加哥(Chicago)；5. 哥伦比亚(Columbia)。

在 1992 年《美国商业周刊》上刊登的前 15 所商学院是（以字母排序）：

1. 芝加哥；2. 哥伦比亚；3. 康奈尔（约翰逊）(Johnson)；4. 达特茅斯（塔克）(Tuck)；5. 杜克（富卡）(Duke, Fuqua)；6. 哈佛；7. 印第安纳(Indiana)；8. 密执安(Michigan)；9. 麻省理工学院（斯隆）(MIT, Sloan)；10. 北卡罗来纳(North Carolina)；11. 西北（凯洛格）(Kellogg)；12. 纽约州立大学（斯特恩）(NYU, Stern)；13. 宾夕法尼亚（沃顿）(Pennsylvania Wharton)；14. 斯坦福；15. 弗吉尼亚（达登）(Darden)。

我在写此书时，侧重于将 MBA 高深课程的内容实质清楚准确地介绍给大家。这种做法只有 MBA 能做到，而专攻学术的人士是不敢如此大胆的。在介绍主要概念时，我多用实例加以说明，突出重点，并尽量注意总结。在剖析了曾一度使我跋涉其中的篇幅既长、又刻意夸张的学术性资料之后，显然，本书仅仅包括了深藏于我的 32 个案例、课程资料和笔记中的智慧之经典。

我本人无意推销或宣传书中任何一派的经济理论。因此，也就没有在本书中重复罗列那些大多数商务书籍中热衷的、占去 200 多页篇幅以解释原理的通常做法。我用简洁的段落使最重要的概念具体化。这样你就可以在不失去兴趣的前提下学习并记住这些原理。

通过和毕业于沃顿、哈佛、西北及其它各列前茅的学校毕业生的交谈，我感觉到各大院校教授 MBA 课程所选用的佐料是一样的，不同之处却是细微的。按美国 MBA 课程的基本内容，可将之归纳为 9 门课。有些学院费尽心思对各门课程冠以很神气的名字。其实，最普通的名称是：

营销(Marketing)

商业道德(Ethics)

会计(Accounting)

组织行为(Organizational Behavior)

数量分析(Quantitative Analysis)

金融(Finance)

经营(Operations)

经济学(Economics)

战略(Strategy)

这些课程内容的综合性使之显得颇有价值。例如，拿一位有 MBA 学位的负责新产品销售的经理来说，他不仅能从销售产品方面感觉到商业竞争带来的挑战，还能意识到并及时处理他所负责的新产品在资金和制造上出现的问题。这种协调性和具备多种应变能力素质的培养，是在本科商业教学中通常被忽略的。我认为，通过这本书，你可以体验并在学习中掌握美国最好的商学院 MBA 课程的综合性知识。

当 MBA 们聚会时，大家确有用 MBA 术语“侃”的倾向。我们使用缩写词诸如 NPV（净现值），SPC（统计过程控制），MBO（目标管理），其实不过是编人的小把戏。大家只是为自己能拿到很高的工资和很快得到提拔找个幌子。我说，你可千万别被吓着了。MBA 的术语是很容易掌握的。只要坚持阅读本书，你很快就会像美国的 MBA 一样思考、说话（若能有机会与美国的商人进行业务交流当然更好）。

我写此书是想让你了解目前美国前几所高校正在教授的最重要的 MBA 理论和工具，并在学习的过程中，逐渐具备 MBA 的思维方式。读罢此书，请将书后的证书上填上你自己的名字。这是你的学业成绩，你应该骄傲地摆出来，让朋友们好好看看。

作者

译者序

《MBA+日读》(The Ten-Day MBA)是作者史蒂文·西尔比格(Steven Silbiger)依据自己攻读 MBA 期间的学习笔记、美国著名商学院的教材及相关著作、毕业前后的实际工作经验和体会写成的。初读本书原著,我们即为该书内容的可读性、趣味性、实用性以及作者独特的写作网格所吸引。本书内容涵盖了美国著名商学院 MBA 主要课程之精华,为读者提供了较为清晰的总体概念框架。原书现已译成 7 种文字,在全球各地发行。在此,我们郑重地将本书的中文译本献给大家。

我们深信,无论你从事什么职业,读过此书后,必深感眼界大开,获益匪浅。当然,谁也不可能只靠阅读本书,就能成为工商管理行家。本书所能起到的关键作用,是使读者避免在工作中犯愚蠢的错误,并激发进一步学习的兴趣。

书中各章并非按照严密的逻辑顺序排列。阅读此书时,你不必拘泥于逐章学习,可以先从自己感兴趣或实际需要的内容看起。例如,从未接触过经济学的读者,不妨先读第 8 天《经济学》,这样,你不仅能够掌握经济学研究的内容,还可以了解美国从事经济研究分析的专门机构以及美国跨国公司的经济分析部门是如何研究、预测国家经济发展的。财务工作者可先读第 3 天《会计》,这样,你可以从一个全新的角度了解会计概念。管理工作者可先读《组织行为》或《战略》等。

翻译本书时,我们力求保持原书风格,同时考虑到读者知识面广、有一定的英语基础,因此,原著中某些公司名、插图、图表出处、每章最后的“Key Takeaways”,即需要掌握的重要词语,以及附录,仅照附英文,未予译出。如此,平添些情趣,也使读者通过自己翻译,加深记忆。

感谢中国国际信托投资公司王军董事长为本书作序。感谢中国国际信托投资公司秦晓总经理向我们推荐此书,并审校译文。

在翻译此书的过程中,得到了吴畏先生,美国波士顿顾问(BCG)的 Vivian Zheng 女士以及程欣、梁平信、金晔、吕锋、黄蔚信、熊怡中、田瑶、崔莹、居伟民、高筱苏、龙凌云等许多朋友的支持和帮助,谢谢!

本书得到中信出版社领导和同仁们的大力支持,责编何培慧先生付出辛勤的劳动,在此谨表深深谢意。

本书由郑伏虎译前言及第 2、3、5、6、7、8 天;曹建海译第 1、4、;杨兰伏译第 9、10 天;郑伏虎统校全书。

因时间仓促，不妥之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

译者

1997 年 2 月于北京

序

全球经济一体化进程的深化，对我国的许多领域都产生了深远的影响，迫切要求从业者不断地学习，以适应新形势的要求。我们需要广泛借鉴国外工商管理的先进经验，积极地参与全球竞争。

近来，中信出版社陆续出版了一批工商管理方面的著作，为我国工商管理水平的提高起到了促进作用。本书的出版是我公司同仁又一次鼎力合作的结果，相信它能使更多读者受益。

王军

MBA 十日读

第 1 天 营销

本章主题

制定营销策略的七个步骤

购买步骤

市场划分

产品生命周期

感知图表

毛利

营销方案和四 P

定位

分销渠道

广告

促销

定价

营销效益分析

埃克姆（Acme）公司董事会议室一景：

董事：每年审阅高级管理人员工资时，一想到我们付给来自俄亥俄州的营销副总裁吉姆·穆尼的工资比毕业于哈佛的公司总裁汉克·布福德的还要多，我就纳闷。我真是有点不明白。

董事长：有什么不明白的？没有吉姆的销售，我们就不需要总裁了，而且也不需要任何人了！

营销人员对世界的看法与埃克姆公司董事长一样。正如西北大学凯洛格学院的著名教授菲利浦·考特乐所说：重在营销。营销将公司的所有功能融为一体，并通过广告和销售人员以及其它营销活动直接与客户对话。

营销是艺术和科学的特殊混合体。营销课上可以学到许多东西，然而单靠上学是学不到一个真正有才华的营销家所具备的经验、直觉和创造力。正因为如此，具备这种才华的人都是有着较丰厚的收入。正规教育只为 MBA 们提供框架和语言，用来对付营销中遇到的挑战。这就是本章的目标，也是著名商学院无数次举办收费昂贵的高级研讨班所力图达到的目的。

著名商学院要把学生培养成为高级营销家，而事实上他们的第一份工作很可能是某个大食品公司或肥皂公司的低级

助理。因而，教学的重点在于发展全方位的营销策略，而不是离开商学院之后进入工作角色时所需的技巧经验。

擅于数学计算的学生倾向于视营销为一种工商管理的“软性”科目。事实上，营销家运用许多量化或“科学”手段制订和评价各种策略。营销的“艺术性”在于制订并实施一个成功的营销计划。其实，成功的方法是多种多样的。麦当劳、汉堡包王、温迪（Wendy's）、哈迪（Hardee's）、怀特·卡斯尔（White Castle）都在成功地卖汉堡包，但他们成功的道路各异。由于没有“标准”答案，所以，营销课为学生们提供了表现各自天资的机会，让他们搜肠刮肚许多小时，想出一个有创造性的主意。营销是我最得意的课程，炮制些主意来讨论，总是其乐无穷的。我在商学院的同窗们每每回忆起我在课上竟建议弗兰克·伯迪引进美味鸡肉热狗的事便忍俊不禁。

营销策略过程

营销过程是一个循环过程。营销计划总在修改之中，直到所有各部分均在目的性上达到内部连贯且互为补充为止。一个计划只有在其各个部分相互衔接时才有意义。要做好其中的一部分非常容易，但要做出一个各部分内部连贯且互为补充的营销计划，却是项了不起的成就。营销过程由 7 个步骤组成。

1. 消费者分析
2. 市场分析
3. 竞争对手的调查和分析自身优势
4. 分析经销渠道
5. 制订“初步”营销方案
6. 经济评估
7. 修改并发展前 6 个步骤，直至产生一个协调的方案

尽管有 7 个步骤，但它们的顺序并非一成不变。根据实际情况和个人喜好，可以重新安排各个步骤。本章可能深深地陷入营销理论的泥潭，但是，从实用的角度出发，我在此列出制订营销计划时应当考虑的问题和方面。为方便起见，我将集中叙述产品销售，当然，这种框架和术语同样适用于服务行业。

我将在此用同样的 7 个步骤展示一个著名商学院里教授的分析模式。本章提供了一个通用结构，适用于可能遇到的

任何营销问题。同时我也没有忘记在这里使用

制订营销策略

学校里教授的语言，因而你们可以学到一些 MBA 的术语，这样，你也能说起话来像个真正的营销家。营销这一领域的专门术语是极为丰富的。只要用词正确，即使是很平庸的创意，听起来也会堂而皇之。很可笑吗？广告代理商们就是这样推销他们的产品——广告的。

1. 消费者分析

消费者分析 → 市场 → 竞争对手 → 分销 → 营销方案 → 经济评估 → 修改

所有营销计划首先都需要分析至关重要的“消费者”问题以及他（她）的需要。人们的需求和欲望是各不相同的。消费分析的目的在于确定人群中具有相似需求的群体，使销售工作更具有针对性。从任何其它角度着手都可能限制你的思路以及所有以后的分析。必须先问自己如下几个重要的问题，以找到将会产生无穷无尽的营销财富的市场：

需求类别（Need category）是什么？

什么人购买、什么人使用该产品？

购买步骤（Buying process）是什么？

我所销售的产品的复杂程度是高还是低？

我怎样才能确定市场面？

需求类别是什么？谁需要？为何需要？

你的产品针对什么需求或用途？这个问题看起来似乎没有必要，但是在找到答案后，你可能会发现过去忽略了潜在的产品市场。所以这个问题必须首先涉及，以免传统的思维方式影响你的思考。制作生产苏打的 Arm & Hammer 公司就作了大量的这方面分析。他们把生产的苏打粉用于自己品牌的牙膏、空气清洁剂和地毯清洁剂中。此外，他们广泛推荐自己的粗苏打粉可用于数百种产品，结果获利丰厚。

什么人购买和什么人使用该产品？

在很多情况下，购买人并非使用者。例如，男人的内衣和袜子大多是由妇女购买的。如果开展一场以男袜购买者为

目标的广告战，从体育精品（Sports Illustrated）里买版面可能就不合适了。确定购买人和使用人是谁，就为营销计划的制订提供了基本的思路。

购买程序是什么？

一旦你确定了需求类别以及购买人是谁，就该设想一下他们将如何购买产品。市场研究固然提供了主要信息，然而你自己的观察、调查和直觉同样有效。

懂得购买程序至关重要，因为它能为你提供直接到达购买者的渠道。购买程序包含导致一个人最终购买产品应采取的所有步骤。有些学者亦称其为选定程序和问题解决程序，有些研究人员称其为得知—感觉—行动过程，还有人称其为注意—兴趣—欲望—行动（Attention—Interest—Desire—Action, AIDA）。我阅读了有关此课题的资料，提炼出了 5 个步骤。任何一个特定产品，其购买程序可能包括以下一个或所有步骤：

意识→信息搜寻→评估替代品→购买→评估

以买肥皂为例，其购买程序如下：

身体有味→我该用什么？→肥皂？→问一下妻子的意见→去商店看看→看标签→买一块代尔牌肥皂→洗澡→闻闻身上的味道→下次还买这种肥皂

购买程序各步骤说明：

意识（兴趣，承认问题存在）。“我可能需要些什么。”在某一个时刻，人意识到一种需求，正如对使用肥皂的需求。广告能促使这种需求产生。著名产品，如服装设计师的服装和香水，导致了这种需求。它们满足了人们感情上的需求，为人们喜爱和接受。海飞丝公司倒是希望人们产生失去爱和不被大家接受的恐惧，这样一来，大家就会买他们的产品了。你需要自问一下，“怎样才能让消费者意识到我的产品的存在？”“我的顾客在哪里会看到我的信息？”

信息搜寻。“听上去不错，我再了解一下。”涉及购买决定的人们从各个渠道获得信息：消费报告、推销人员、专业杂志、家人、朋友、当地专家。作为一名营销经理，应尽力在购买人作出他们的购买决定的时间和地点，使作的目标市场获得有关你的产品的尽可能多的好的信息。比如，商店的布置在购买点（Point of purchase, POP）就起这个作用。诺克斯尔·克拉昂公司（Noxell's Clarion）化妆品在克马特商场（Kmart）的货架子上装了一台小电脑为购买者提供帮

助，雅诗兰黛（Estee Lauder）则用诊所的女士在百货店作产品介绍。

评估替代品。哪种产品对我最适用？这不仅包括某一种产品，也包含替代品。面对价格昂贵的汽车，一个大学生可能最后买的是摩托车、机动脚踏两用车或自行车。根据产品的重要性，消费者可能会寻求更多的信息和建议。买汽车的常常会跑一趟当地的汽车修理站，或征求邻居车迷的看法。在你的购买人可能会去的地方留下良好的信息，是营销成功的关键因素之一。

购买程序到了这个阶段，营销经理就要确定对他的目标人购买行为有影响的人物。在高尔夫球这个领域里，对顾客购买球杆起决定作用的是俱乐部的职业教练。如果你能卖给他，就能卖给俱乐部会员。

在购买程序的评估阶段，分销渠道也是至关重要的。如果产品一时无货，人们可能出于方便或急用而选择某个有可比性的替代品。可口可乐和百事可乐的强大的分销网络使得任何新的可乐竞争者难有立足之地。就算你喜爱布朗博士的饮料，可当你在沙滩上干渴无比想喝些什么时，你可能还会接受可口可乐或百事可乐。

购买决定。这里是重头。在有些情况下，尽管作出了购买决定，第一次购买可能仅仅是尝试性的。要将“新近推出、质量更高”的纸巾选定为你的常用品牌，只有在用它成功地擦拭难除的污渍之后才有可能。在一些大票货物的情况下，比如海上渡假和家用电器，尝试是不可能的。在这种情况下，决定程序就变得更耗时间、决心更难下，原因是风险更大。了解风险对于一个营销家是十分重要的。通过运用多种营销手段，比如广告、知识丰富的销售人员、保修以及印刷材料，并向购买者提供信息，说明他可以得到的性能，同时提供与竞争产品的比较基础，便可降低购买风险。

评估（售后行为）。我是否犯了个错误？这可能是在测试了产品的灵验性之后得出的实际结论，也可能是征求他人认可的心理性结论。购买人的懊悔和售后心理波动就是描写这种购买后惶惑阶段的术语。例如汽车广告的对象不仅仅是潜在的买主，还包括最近买了车的，向他们保证，他们购买克莱斯勒小面包车而不是买切维·卢米那 APV 车这个决定没有错。

在努力理解购买程序时，要把营销计划的最初一些念头融入暂定的广告或促销创意里（这点留待策略发展过程第五

个步骤时再予考虑)。

研究工作有助于理解购买程序。消费研究是使购买程序理论变得有用的一个主要方法。研究工作能为营销总监展现他哪些方面成功了, 哪些方面的努力需要调整方向。例如, 如果 1991 年失败了的体育报纸《国家》(The National) 的营销总监做一个调查, 表明虽然 50% 的男性知道有这份报纸, 但只有 1% 的人读过, 那将对他有很大帮助。这一发现会使该总监更加努力争取更大的报摊发行, 并提供更多的试阅订单。研究工作的价值在于它能转化为实际营销活动。在你开始研究之前, 你必须先问问自己:

“哪个具体问题是我不需要得到答复的?”

“一旦掌握了信息, 我如何使用它?”

如果没有想透这两个简单的问题, 你可能会浪费自己的时间和金钱。我可以向你保证, 许多营销研究公司会很乐意帮助你浪费金钱的。

产品的复杂程度是高还是低?

正如关于购买行为的讨论所表明的, 不同的产品会由于其内在的对购买人和使用者的重要性而导致不同的购买行为。如果消费者感觉购买某种产品具有高度“危险”, 这种产品就被认为是复杂程度高。决定购买复杂程度高的产品有以下几个原因:

价格昂贵

对产品优势的需求(例如起搏器的可靠性)

对产品的心理酬报的需求(例如地位、喜爱)

音响、服装、汽车和专业服务都属于高复杂程度产品。

价格一般都相对要高, 且常常难于进行比较。要确定可替代产品之间的差别更使购买高复杂程度产品变得十分困难, 尤其当买主并非专家时。因此, 信息研究很可能会成为一个漫长的过程。例如出现有关损坏索赔的诉讼时, 案件的审判往往没有第二次。于是, 聘请律师就是一种高复杂程度的选择。对于低复杂程度的产品的决定就简单得多了。例如, 如果糖果味道不好, 你可以把它扔在一边, 再买别的。

以下的图表展现了产品的不同复杂程度和产品差异之间相互作用导致的可能发生的行为, 通过了解这些可能发生的行为, 作为营销家你就能利用这种知识来推销你的产品。

消费者行为图

高复杂程度		低复杂程度	
重大区别	-过程复杂 -忠实于品牌	-实验 -随意行为 -寻求产品多样化	
微小区别	-焦虑（惶惑）的减少 -对产品盲目信任	-购买最便宜的 -随意行为 -盲目忠实 -惯性	

这一理论模式的确具有行为上的现实意义。像哈利·戴维森（Harley-Davidson）摩托车这类产品，就作为高复杂程度产品而处于图表的左上角。该图表表明该公司的营销力量应集中在展示其摩托车的技术优势上，同时还有情感上的诱惑力——“买一辆传统的美国车”——唤起一种忠诚心理。

当营销人员将一种过去认为是低复杂程度的产品转化为高复杂程度的产品时，他（她）的魔力就发生了作用。运动鞋就是一个很好的例子。运动鞋仅仅是体操课上的功能性鞋，现已成为年轻人的地位象征。低复杂程度产品向高复杂程度产品转换可以使一种简单的商品从一个未被区分的竞争领域里脱颖而出。通过以下常见的四种方法可以实现这一点：

将产品与高复杂程度的问题连接起来。典型的一例广告就是将不含胆固醇的烹调油与妻子害怕丈夫心脏病发作联系起来。

运用复杂广告。如果广告建立起一个表现出产品或服务价值的信息，那么该产品就变得重要起来。这种信息将价值（诸如社会地位、爱）联系了起来，而不是仅仅着眼于产品本身的特性以与竞争对手区分开。百事可乐努力通过在商业广告中使用歌手，将青春、朝气、时髦与自己的产品联系起来，以利销售。

改变产品优势的重要性。产品和服务都提供种种益处。如果通过营销活动将某一种益处的重要性提高一个层次，购买人便可能更多地介入。80年代的啤酒大战使卡洛里成为一个重要的竞争问题。长期被忽略的特性——卡洛里——使得对健康问题很敏感的饮酒者们更加注意自己的购买决定，结果，米勒里特（Miller Lite）被说得与土匪一样一无是处。

介绍产品的重要特点。营销家还可以在产品本身的某些

性能上大作文章，使之与众不同。当家用清洁器推出儿童保护帽时，家长们的购买决定介入程度大为提高。在商店的货架上，首批保护帽产品占据显要位置。然而一旦竞争者们都仿制了这种帽子，就需要新的区别点，同时购买热又回归到低潮。

真正低复杂程度产品之所以低，就是因为人们对其要求的，可接受的性能标准处于最低线。例如一枚图钉的使用功能简单。无论是什么牌子的，你都错不到哪儿去。如果尝试的成本很低，例如，一包口香糖，其介入程度很难被刺激起来。

与复杂程度相关的是采购计划的层次。是计划采购还是即兴购买？高复杂程度产品总是经过计划才购买的，而即兴产品是一时高兴就买的。如果是计划购买，买主很可能要搜寻信息。反之，产品与需求的联系紧密程度就十分重要了。小吃食品就是即兴购买的一个例子。中午饥饿的人就会选择最近的快餐点。

我打算确定市场面吗？为什么？怎样划分？

在购买行为一节中，我绕过了这个问题，但是，营销任务的中心是“谁是我的消费者”这个问题。如果你觉得你的东西是为所有人提供的，那就适合作出大众市场策略。如果你的产品是满足大众的，那就把产品供应给他们。否则，你就必须选定一个或数个市场面作为目标市场。市场面是指同类的消费者群体，他们具有相似的需求和欲望。例如，可口可乐采用面向大众的策略，让所有人来喝“真饮料”。橘汁作为特殊饮料，取悦于较为窄的市场面。它的价格略高些，包装瓶也不同。橘汁迎合的是软饮市场的一个特殊市场面。

市场面的确定可以起以下作用：

确定足够大的市场面，为之服务并能有利可图。

确定营销努力能够迅速达到的市场面。

帮助制定营销方案。

脑子里牢记一个确定的市场面，你就能有效而迅速地开展的放矢的营销活动，以赢取最大的销售额和最丰厚的利润。没有目标，你就有把营销资金浪费在对你没有兴趣的人身上的危险。分割消费市场有 4 个主要的可变因素，即：

- 地理因素
- 人口统计因素
- 心理因素

· 行为因素

地理划分。按国家、州、地区、县、城市划分市场。美国联邦政府的人口普查列出了 310 个标准都市统计区 (Standard Metropolitan Statistical Areas, SMSAs)，确定了美国地理性主要人口中心。一家大的媒体研究公司阿比特兰 (Arbitron) 确定了一种类似的方法覆盖全国 210 个主要电视市场，称之为主要影响区 (Areas of Dominant Influence, ADIs)。其竞争对手 A. C. 尼尔森 (A. C. Nielsen) 也有个类似的测量方法，称为指定市场区域 (Designated Market Areas, DMAs)。

人口统计划分。按照以下可测变数划分人口，以获得同类人群体：

年龄——不同年代人的不同需要和需求。

性别——不同性别的使用和购买形式。

收入——购买力。

婚姻状况——家庭需求。

家庭生活规律——成家、离家等。

教育/职业——消费者文化程度的体现。

民族、宗教、种族——特殊喜好。

心理划分。用心理差别因素划分市场。

生活方式——活动、兴趣、观点。

性格——保守型、冒险型、追求地位型、冲动型、野心勃勃型、独裁型、热爱交际型。(人们具有不同的敏感点，可运用广告努力去触动。)

心理划分是很困难的。性格上的变量因素，同人口统计因素相比，更难以确定和量化，但确是极具价值的。

行为划分。按照显著的购买行为划分市场：

产品使用——使用数量，使用方法，追求的产品好处。

购买的时机——礼品、假期、季节性等。

品牌的忠诚——对某一产品的忠诚可以表明对其它产品的接受程度。

对价格和促销活动的反应程度——有些人群对特别的营销活动反应尤其灵敏。家庭妇女比单身的职业妇女更多地使用购买券。

营销家不仅应选择“正确的”变数群，还要决定使用多少变数。确定“有用变数”的正确数量可使营销家能够确定最可接近和最易接受的产品目标，而不是最具体的目标。例如，科维特公司 (Corvettes) 的目标可能确定为 25—65 岁、

收入超过 5 万美元的棕色头发的男性。然而，用有效的广告将目标仅仅定为棕色头发的男性，其效力就有限了，效用也令人怀疑。棕色头发是一个必要的市场划分变数吗？没有一份杂志是以棕色头发男子为唯一对象的。此外，金黄色和红色头发的男子也可能是科维特公司的合理的市场。

评估可能的市场划分应当运用以下条件：

可定量性——你能否确定这个市场面？能否量化其规模？

可接近性——通过广告、销售队伍或发行商、运输商、或仓储而抵达划分的市场？

持久性——该市场面是否大得值得花费气力？该目标市场是正在萎缩还是正在成熟或增长？

盈利性——是否有足够的潜在利润值得以它为目标？

与竞争对手的可比性——竞争对手是否对该市场面有兴趣？竞争对手们目前是在对其进行调查，还是觉得不值得他们投入精力？

有效性——你公司是否有能力为这一市场面提供充足的服务？

自卫能力——在竞争对手进攻时你能否保护自己？

运用这一理论背景，让我们看看下面一例，即营销家实际使用的关于香精咖啡购买者的人口统计因素分析：

25—54 岁

受过高等教育

高级专业或业务人员

没有孩子的家庭

家庭收入超过 5 万美元

这个市场面可量化、可接近，大而有利可图。结果是，许多大的咖啡公司仍视其为目标市场。

即便是看上去没有希望的市场，也可能存在一个为他人所忽略的市场面。施乐公司（Xerox）在 70 年代控制着 88% 的复印机市场。其大部分销售来自大尺寸和中尺寸的机型。但到了 1985 年，施乐失去了一半以上的市场份额。这是怎么回事？原因是施乐公司忽略了小尺寸机型市场。复印工作并不繁重的成千上万家小公司每次有了复印任务就往当地的复印商店跑。佳能、夏普、理光通过出售小型、价廉的复印机抓住了这个市场。在小型复印机市场站稳脚跟后，日本竞争者们又在大型复印机市场面开始向施乐进攻。

在你需要制订一个综合营销策略时，消费者分析起着“启

程”的作用。这部分工作要做在前头，以免你在进行策略发展框架时所作的定量分析会抑制你的创造力。迈动第一步时，你可以凭“直觉”选定一个市场面，能在完成其它步骤后再根据产生的营销策略做适宜的修正。

2. 市场分析

消费者 → 市场分析 → 竞争对手 → 分销 → 营销方案 → 经济评估 → 修改

市场面分析以个人的消费者为研究对象，而市场分析则从更广的角度分析潜在的消费者，包括市场大小和趋势。市场分析还包括审视竞争环境和法规环境。经过仔细地研究市场，营销经理就能确定这一目标市场是否值得花费精力进行有的放矢的营销努力。MBA 们通常研究以下 3 个重要问题来评估市场：

相关市场是什么？

产品处于寿命周期哪一阶段？

行业的主要竞争因素是什么？

相关市场是什么？

大家最容易犯的错误是以为你的相关市场包括你的同类产品全部的总销售量。在我攻读工商管理硕士的头二年，我在一家外贸公司工作。我调查了在美国杂品店里销售墨西哥研磨式咖啡的可能性。如果我认为所有咖啡销售都是我的相关市场，那就一定会产生误导。1990 年在美国销售的咖啡约值 110 亿美元。然而，其中有 60%是在商店里出售的，其余的 40%是集团购买，包括餐馆和自动咖啡售货机。这样，我的零售市场就剩下 66 亿美元。

但是，在这个咖啡大市场中，还需进行市场细分以能找到我的最终相关市场。研磨式咖啡销售额约达 7.5 亿美元，即零售市场销售额的 11%。在研磨式咖啡市场中，出售的咖啡只有 60%不含人工香料。我的墨西哥咖啡没有添加剂，生产厂商拒绝使用人工香料。这样，我的相关市场就进一步减少至 4.5 亿美元。而这一块市场中，只有 55%是在超级市场里销售的。这时我就剩下 2.48 亿美元的市场。这才是我的相关市场。

市场面选择完成之后，你就得自问该目标市场面的大小和可接近性是否值得付出营销努力。如果答案是否定的，那么你拥有的仅是被称为“可生产”的产品，而不是“可售”

出产品。只有可售出产品才能赚钱。

这些问题不易回答，因为涉及到市场研究。如果是新产品，答案就不是随手可得的。可能不得不用市场测试的手段来获取这些信息。而这就需要做进一步的市场调查。

要留心市场上各消费阶层的增长和萎缩。市场增长时，未来的销售增长可能来自新用户或现有顾客。如果市场在缩小，销售的增长就只有来自你的竞争对手的份额，而他们决不会将市场份额拱手让给你！维生素制造商莱德利药厂（Lederle Laboratory）根据人口统计分布趋势，为获得更大的老年人市场，1990 年对其配方作了小小的变动，当年成功地推出了“银”配方。

产品处于寿命周期哪一阶段？

产品市场因产品寿命周期（Product life cycles, PLC）的不同阶段而不同。产品寿命周期不仅仅是个时间因素，它还包含产品是如何随着新的市场面意识到该产品之并购买而使销售上升的意思。蜂窝式电话是在 70 年代初开始的，当时用户不足一万。直到 90 年代，价格下降，许多人有能力为他们的汽车配备一部时，竟出现了用户超过 600 万的巨大市场。

产品寿命周期这一概念十分重要，因为产品在消费者中的普及和应用过程对于产品如何销售具有重大意义。每一种产品都随着自己的成熟而形成自己独特的产品寿命周期。理解了产品寿命周期，你就具有了竞争对手可能没有的工商管理的眼光。

产品寿命周期的 4 个常见阶段及其对行动的指导意义如下：

第一阶段：介绍，“这是什么？”让人们知道、了解产品是必不可少的。如果可能的话，最好的方式就是试用。把信息传播出去可能要花费高额广告费用。有些厂家开始时选择几家商店独家出售自己的产品。各家公司起先随着对顾客需求的了解而频繁地改进产品。首批购买人被称为创新者，随后的叫作早期使用者。因为他们的个性或是因为兜里的钱包允许他们这么做，所以乐于承担购买风险。当公司推出新产品时，因为常常是没有可比因素作为基础，经理们必须对产品定价做认真决定。最初的价位和利润率对于将来与对手的竞争以及进行进一步研究和开发的能力（比如高分辨率电视和数码录音带）都有很大影响。

第二阶段：成长，“哪儿能买到？”此时宣传仍然很重

要，但在这个阶段，竞争加剧了。那些早期群组开始发生了兴趣。随着更多的消费者了解了产品，他们就会研究新型号以决定买哪个，而不是不得不买。买主们到了商店，就开始比较性能。为使产品更具可接近性，营销人员常常采用选择发行法以挑选更多的商店出售产品。在这个阶段很重要的一点是，扩大销售额，超过竞争对手，以便通过高生产效率和更有效的广告来降低成本。这将有助于公司在产品（例如 CD 盘）寿命周期的下个阶段取得竞争优势。

第三阶段：成熟，“为什么买它？”在这个阶段，大众市场的后期群组开始购买产品。由于人们习惯性购买某种产品，而同类产品间的差别又不大，品牌的忠诚度便起了主要作用。在一个稳定的市场上，价格竞争往往变得十分激烈，因为额外的市场份额直接来自竞争对手。成长期至关重要的产品性能此时已标准化。由于产品性能上的区别更少了，广告就用来区分各种产品。营销经理们努力把市场面分得更细，以满足尚未满足的消费需求。在成熟的市场上，竞争者们搜寻着所有可能的目标市场。一切可能的分销渠道也都通过使用大众市场分销策略予以考虑（例如盒式录音机、录像机）。

第四阶段：衰退，“多少钱？”随着产品的寿命周期到达衰退阶段，竞争对手们可能都提供相似产品。就连最胆小的消费者，即落后群组，在此后期也觉得买这个产口安全的。消费者对广告不予理会，因为他们知道所有竞争的产品都一样。在这个阶段，许多公司在竞争仍然存在时注重于降低价格，或如果这一领域竞争减少，则慢慢地加价。此时，贸易关系是你的产品能否留在零售货架上的关键因素，因为如果没有新鲜刺激，分销商和零售商们宁可把货位分配给更新的、潜在利润更大的产品。这种贸易关系上的努力通常被称为关系营销（Relationship marketing）（如黑白电视机、唱机）。

对某些产品而言，成熟期并不一定意味着死亡。在经过一段时间的成熟期后，产品可以重新唤起生命力并开始一个新的成长期。在 Topps 公司营销努力的鼓励下，棒球卡片生意在 80 年代就经历了一次这样的复苏。

在有些情况下，死前的回光返照能为最后一家生产厂商创造高额利润。在为老型号电视机、收音机及其它设备提供电子管的真空管业里，理查森电子公司（Richardson Electronics）是这个曾为美国通用公司、美国无线电公司（RCA）、西屋电气公司（Westinghouse）和西尔维尼亚公司（Sylvania）所垄断的行业幸存者。运用终结策略（End game），存留下来的生产厂商能从顾客那里获得高额利润，因为顾客们需要更换部件时别无选择。

行业的主要竞争因素是什么？

行业或市场的竞争基础通常是各不相同的，对于如何抢占市场具有重要影响。大多数行业的市场竞争是由以下五个主要竞争因素组成的：

- 质量
- 价格
- 广告
- 研究与开发
- 服务

例如，在快餐业，热火朝天的广告和促销是关键。在为其它行业提供原材料的行业中，价格和服务是关键。我在调查咖啡业时，发现价格和质量是竞争的基础。在制订营销计划时，你可能想要改变竞争基础，使之有利于你的公司，然而，不要忽略了关键的竞争因素。

3. 本公司与竞争对手的对比分析

消费者 → 市场 → 竞争对手分析 → 分销 → 营销方案 → 经济评估 → 修改

到了这个阶段，营销人员已经初步选定了其营销努力的目标消费市场阶层。现在，必须制订一个打败竞争对手的计划。你需要平等客观地审视你自己和竞争对手。你的长处在哪儿（MBA 们称之为核心能力（Core competencies））？你的弱点是什么？你公司怎样才能发挥其长处或利用你的竞争对手的弱点？下述几个问题能帮助你明确这些。

你公司的强项和竞争对手的强项是什么？

- 分销
- 新产品开发和推出
- 广告

我们在市场上的地位是什么？

- 市场大小和相对市场份额
- 财务状况
- 以往表现和声誉

我们的资源和竞争对手的资源是什么？

- 人员
- 技术、研究
- 销售力量
- 现金
- 贸易关系
- 生产

新竞争者进入市场的壁垒对于评估各竞争者起着重要作用。壁垒是指新竞争者要进入市场必须解决的问题或障碍。像有无现金，有无专有知识都属于壁垒。例如，药品行业是由几家公司垄断的。一个公司如果要想有所作为，就需拥有一个庞大的销售队伍、研究实验室以及大量银行存款才能支撑得起。由于这些壁垒的存在，大多数小公司如果要想出售一种颇有希望的药品时，往往与大公司联手。

如果某行业的壁垒少，那么参与者多的就容易形成挤破头的局面。精明老练的营销人员应当对此可能发生的结果做出计划，其办法是努力制订一种新竞争对手难以模仿的营销

策略。这个问题我们在本书的战略一章中再作更充分的讨论。

在做咖啡市场调查时，我研究了公司能为我提供些什么，但说实在的，他们能提供的并不多。该公司在美国没有任何经验，缺少分销渠道，缺少广告经验，缺少声誉，缺少现金。我的墨西哥老板唯一能提供的是包装优质的咖啡。一个小小的竞争者如何与福尔杰咖啡（Folger）和麦氏咖啡（Maxwell House）争斗呢？苦思冥想，颇为头疼。我希望有一家大的食品公司愿意合资，我们供应咖啡，合作伙伴来分销和营销。考虑到薄利总比无利好，我们宁可少赚一点。

行业巨头的市场份额有多少？

许多公司都提供消费产品市场跟踪服务。通过结账扫描和库房跟踪都能搜集超级市场的销售数据。然而，对于工业产品，例如制造生产设备等，信息就较难获取了。行业协会是个很好的信息渠道。

感情策划
纸巾品牌（假设）

高 强度	Brawny Northern Big N'Thirsty	*Ideal* Bornty
	Corone Marcal Hi-Dri	Scott Gala Viva

市场份额随着时间而变化的情况是极为重要的信息。例如，在杂货店速溶咖啡销售大战中，排名前三位的竞争者控制了 1989 年 95% 的市场，比 1986 年上升了 5%。它们是卡夫食品公司（Kraft General Foods）（37%）、雀巢（Nestle）（34%）和宝洁公司（Procter & Gamble）（24%）。留给新近进入市场者的份额所剩无几。

市场份额杠杆率是在研究一个行业的市场份额情况时应当考虑的一个重要概念。市场份额较大的公司，相对于竞争

对手来说一般利润要高。大竞争者的产品单位成本比较低，因为他们可以把费用分摊到较多的部品数量上。一个实力相对小的竞争者则无力在研究开发上或添置高效机器方面投入更大力量，因为他们的销售量较小，无力背起这个包袱。如果要我负责销售一种新的速溶咖啡，我会不得不重新考虑是否要进入一个由大型、低价位竞争对手主宰的正在衰退的市场。所幸的是，我的墨西哥咖啡进入市场时值 1989 年，有 18% 的研磨咖啡市场是由较小的竞争对手控制的，而这个市场又是从 1986 年的 16% 增长起来的。这对于像我这样的墨西哥研磨咖啡新入市场者，这一环境显然有利得多。

我的产品如何从感性上策划以抗衡竞争？

感性策划技术是一种图表方法，用以审视和比较你和竞争对手的产品。常用的坐标是价格和质量，但也可用其它内容。制图是工商管理硕士课程中的又一个技术，用以引出销售你的产品的创意，感性图表则能通过展现消费者如何看待竞争中的产品来突出没有服务到的市场面，而不论其实际性能如何。感觉是营销的首要因素，正如其在政治上的作用一样。例如在纸巾行业，纸巾的强度和外观装饰的取悦程度非常重要。作为举例说明，我用我自己的判断，在下面作了一个假设图。请注意，邦迪公司（Bounty）通过提供高强度和漂亮款式的纸巾，为自己开发了一个利润丰厚的市场面。

通过形象地展现你的产品与竞争产品的对比，你就能获得如何推销你现在的产品的灵感，修改产品，或在综合营销策略中增加产品品种。

如果你的公司在某一产品领域中拥有多个品种，那么我们说你拥有了纵深度（Depth）。在纸巾市场，没有哪一个厂商能够独占这一领域。但在狗食架上，Ralston 的纵深度却使货架上塞满了多达 10 种牌子的狗食。

如果你的公司拥有多种产品领域的许多种品种，那么我们说你拥有了广度（Breadth）。金伯利·克拉克公司（Kimberly—Clark）在数个产品系列中拥有多种纸制品：Hi—Dri 纸巾、Kleenex 餐巾纸、Kotex 卫生巾以及 Huggies 和 Pull—Ups 尿布。产品的深度和广度可以用作阻挡策略（Blocking strategy），以防止竞争对手进入分销渠道。如果对手的产品没摆上货架，自然也就无法销售。

在狗食业，竞争者们找到了其它渠道，绕过罗尔斯顿公司（Ralston）直抵狗的主人。1991 年，艾姆斯公司（Iams）

向养狗人和特殊商店销售了 3.25 亿美元的 Eukanuba 牌精选狗食。同年，Colgate—Palmolive 的一个分部希尔宠物食品公司（Hill's Pet Products）通过兽医销售了 5.6 亿美元的科学配餐牌（Science Diet）宠物食品。

4. 分销渠道

消费者 → 市场 → 竞争对手 → 分销分析 → 营销方案 → 经济评估 → 修改

营销人员把产品抵达消费者的通道称为分销渠道（Channels of distribution）。产品到达顾客手中常常有许多渠道，如前述的狗食销售。分销渠道分析是至关重要的。因为渠道的选择会影响你的价格定位，最终影响你的利润率。

作为选择分销渠道的基础，你必须回答以下 3 个问题：

我的产品如何能够到达消费者手中？

每个分销渠道中的参与者各获利多少？

现有分销渠道中各渠道的决策权掌握在谁的手里？

我的产品如何能够到达消费者手中？

在根据产品目录邮购产品的情况下，营销者与最终消费者之间有着直接联系。一个服装生产厂商的产品目录直接体现销售、回收、价位和消费者品味。作为杂货生产厂商，品牌经理则远离购买者。例如，粮食必须经过批发商和零售商才能到消费者手里。这些中间商被称为渠道中间商（Channel intermediaries）。作为一名策略家，营销经理必须列出所有抵达消费者的途径以制订方案。

常用的消费者抵达渠道中间商有：

- 批发商
- 分销商
- 销售代表
- 销售人员
- 零售商

每个分销渠道中参与者如何获利？

正如我所提到的，了解所有抵达消费者的途径非常有益，它便于你了解销售产品的所有可能途径。花点时间在纸上把它们画出来是值得的。因为一个渠道图能使你看到为获得利润而必须制订的零售价格。

所有沾产品边的人都要砍一刀，这就是他们的毛利（Margin）。参加分销环节的人被喻为从厂家“获取毛利”。作为生产厂家，你并非“付出”渠道毛利（Channel margin）。这里没有慈善可言。大多数行业的分销环节参加者无不计算他们各自的售价毛利（Markup on selling price）。加拿大和一些美国的药品公司用的是成本毛利，但他们属于例外。这里的售价并非最终的零售价格，而是一个中间商卖给分销环节中下一个中间商的价格。零售价才是消费者支付的价格。

由于我有咖啡业的经验，将以咖啡零售为例说明分销渠道的计价关系。分销渠道的每一环节中，中间商从上一个环节购买咖啡，然后加价卖给下一个环节获利。

麦氏上等咖啡分销渠道及各环节毛利和价格

这个毛利不是以成本为基础的。

$$\text{售价 (SP) 毛利率} = \left(\frac{\text{毛利 (美元)}}{\text{售价 (美元)}} \right) \times 100\%$$

这就是我如何把价值 1 美元的咖啡豆变成到达消费者那里时 6 美元价格的例子。每一环节的分销渠道参加者通过烘烤、研磨、包装、品牌推销、分销、上架等来增加价值、费用开支。上图即是我估算的 1989 年麦氏香精咖啡发行渠道经济关系图。

在分销渠道的每个环节，参与者都发挥了各自的作用获取毛利并出售给离消费者更近的下一个参与者。如果咖啡加工商，比如 Kraft General Foods，认为麦氏上等咖啡的零售价应定为 4 美元而不是 6 美元，那么分销环节的整个价格关系就要改变。现在让我们按照分销环节的顺序反过来推算，看看它对各个环节价格影响。

售价 $\times$ (1—毛利率(%)) = 上一分销环节销售价照分销渠道的顺序反过来推算，那么：

4 美元零售价售给消费者 $\times$ (1 - 0.23 零售毛利) = 3.08 美元

3.08 美元批发价售给零售商 $\times$ (1 - 0.09 批发毛利) = 2.80 美元

2.80 美元是 Kraft General Foods (加工商) 售给批发商的价格

在 4 美元的价位时，Kraft General Foods 的品牌经理必须自问，每磅 1.75 美元的毛利 (2.80 美元 - 1.05 美元) 是

否足以抵销支出并带来足够的利润。如果答案是否定的，那么品牌经理就必须重新审定营销计划的发行渠道及其计算方法。由于营销策略是个循环过程，也许不得不修改另外的价格、生产程序或支出。这种修改可能会影响到计划中所有的其它部分。

分销渠道参与者的相对权力和基本的经济原则可以左右价格定位。以 Kraft General Foods 而言，其品牌经理可以选择较低的 4 美元作为杂货店的零售价格。然而他选择了 6 美元以赚取他理想的利润。

除杂货店以外，Kraft General Foods 决定使用一个替代渠道。它“越过”了杂货店中间商，将它的 Gevalia 和 Garraway 牌咖啡直接通过邮购，以每磅 8 美元的价格卖给了爱喝咖啡的人。对大多数产品来说，抵达消费者的渠道很多。每种渠道都有它自己的发行渠道毛利计算方式。理解了这种算法，你便能更好地选择销售渠道了。

各分销渠道的权力掌握在谁手里？

渠道中权力问题是选择产品往哪儿卖时的重要问题。如果你的产品独特且有需求，那么生产厂商一般有权确定各方的关系。反之，发行渠道的中间商便能左右这种关系，以获取尽可能大的毛利。

在杂货行业，分销渠道的权力从生产厂商那里转移到了连锁超级市场。由于较小的杂货连锁店在 80 年代合并成较大的超级市场连锁店，大型超级市场连锁店的管理层意识到他们拥有值钱的不动产——“货架面积”（Shelf space）。货架上每个储货单元（Stock keeping unit, SKU）都占有面积。每件产品都必须入库、上架并进行盘库。（当 Mazola 食用油生产 3 种尺寸时，便占有 3 个储货单元。）由于库房和仓储空间有限，货架不动产便变得值钱了，零售商们要在每一个储货单元上收钱。营销人员甚至像设计师画图一般画出被称为平面图（Planograms）的货架图例，并为最好的货架位置而争斗。

包装食品公司无论大小，都必须为该环节支付货位费（Slotting fees）以便在货架上为新老产品预留“货位”。在 70 年代，大的包装食品公司，像 Procter & Gamble 和 Kraft General Foods 就用威胁撤回他们的受欢迎的产品的办法在各个连锁店之间周旋，蛮不讲理地出售着自己的产品，但今天这种情况是不存在了。

不幸的是，对于新推出的产品来说货位费可能要花数百万美元。因此，事实上货位费就把较小的竞争者挡在了超级市场门外。我知道中西部有一家公司的比萨饼做得非常好，但却未能起步，原因是买不起必需的货架面积。货位费在零售业是个“热门话题”。

5. 制订营销方案

消费者 → 市场 → 竞争对手 → 分销 → 制订营销方案 → 经济评估 → 修改

在分析了消费者、市场、竞争对手和分销渠道之后，营销经理就根据分析结果作出一系列 MBA 们称之为行动计划（Action plan）的实际决定。营销经理还应选择采用哪些综合性的营销方案。这种综合性方案即通常所说的营销 4P。

营销方案的制订是个渐进的过程，其目标是制订了一个内部连贯协调一致、相互补充的计划。此举的重要性是不言而喻的。修改方案中的一个 P 通常意味着所有其它的 3P 都要在某些方面作修改，因为一个 P 对其它 3P 都有影响。

产品	地点	促销	价格
(Product)	(Place)	(Promotion)	(Price)

产品决定

我的产品与我其它产品的关系如何？

我怎样区分我的产品？

产品寿命周期对我的计划有什么影响？

我的产品与我现有其它产品的关系如何？

这个问题旨在确定你的产品之间的协作区域，或发现对各项商业活动的限制。例如，如果 Maytag 在其衣服干洗机、烘干机产品组里增加洗碗机，那么，该产品以及消费者和洗碗机零售商就分享了他们现有的分销渠道。这一延伸产品（Line extension）是适宜现有的各个环节的。但如果 Maytag 想销售个人用吹风机，这种合适性就令人怀疑了。

我怎样区分我的产品？

区分（Differentiation）是个大题目，包含营销人员用自己的产品区别其它产品的任何办法。要做到这一点，方法

有很多：

- 特点——性能
- 适宜性——量体裁衣
- 格调——功能、外观形象
- 可靠性——保修、退货制度
- 包装——颜色、尺寸、形状、保护
- 尺寸——服装、电器、电脑、行李箱尺寸
- 服务——及时、礼貌、正确
- 品牌命名——标签

如果 Ralph Lauren 用了他的真名 Ralph Lifshitz，就等于放弃了他的 Ralph Lauren Polo 牌服装、古龙香水以及床上用品所包含的心理益处。Lifshitz 一词似乎难以代表英国贵族的形象。

在很多例子里，一种产品的所谓商标资产（品牌资本）（Brand equity）可以通过运用商标（品牌）或延伸产品策略（Brand or line extension strategy）转移给新产品，使之区别于包装。Kraft General Foods 选用 Jell—O 为其新布丁和冰淇淋的牌子。Jell—O 赋予了新产品在它过去几十年赢得的所有好感和品牌名声（品牌资本）。建立 Jell—O 牌子的品牌资本需要付出几十年的昂贵的广告。为此，自 1987 年以来，推出了 24000 多种产品，其中近 70% 是延伸产品或延伸品牌。但是，如果用过了头，品牌资本便会淡化，其对消费者的吸引力也会降低。

选用任何一种产品区分方法都会影响整个营销程序，因为它是你促销的基础。产品可以通过创造性的广告和促销而区别于竞争产品，哪怕竞争产品并没有什么不同。

感性图表和定位能帮助区分产品。前面提到的所有产品的特性都能影响产品在市场上的定位。如果有利润可挣，营销人员随时都可以要求自己公司的产品开发人员开发与与众不同的独具特色的产品。我做的纸巾感性图表表明，消费者对任何一类都有不同需求，且他们对每种产品的认同感是不一致的。营销人员的工作是为产品确定一个特别的位置（如果愿意可运用感性图表作指导），使之赢取市场地位，即所谓的“产品恰当位置”。在纸巾感性图表里，James River 公司 Brawny 牌纸巾的定位是硬质、耐用，用以拭擦严重污染。但愿品牌经理会选择产品位置，使之通过能提供最好服务的市场面来产生最大的销售额和利润。市场定位与经过你的消费者和市场分析而选择的场面是紧密地相互联系的。

产品寿命周期对我的计划有什么影响？

根据产品在产品寿命周期 (Product life cycle, PLC) 的不同位置，其各部分在竞争中起到的作用越来越大。前面讨论产品寿命周期时提到，成长阶段对区分产品至关重要的是产品的特点，而在成熟阶段，品牌的重要性越来越大。例如，CD 机着眼于多唱盘功能，意味着目前 CD 机处于产品寿命周期的成长阶段。在已经成熟的卡式录音机市场，自动倒带和消除噪音之战早已偃旗。无论做出的选择是什么，它都会对销售方案中其它几个 P 有影响。

产品 地点 促销 价格

销售地点决定：在哪儿卖？

讨论分销渠道时，目的是确定现有的渠道有哪些，可获得的毛利有多少。在这一阶段，产品决定已经作出，目标市场也已选定，那么营销人员就必须选择适合于产品和有意购买者的分销渠道了。

我应使用哪种分销策略？

我以什么为基础来选择分销渠道？

我应选择哪种分销策略？

- **单一型**——每个市场只在一个商店销售
- **选择型**——每个市场只在几个商店销售
- **批量或加强型**——在尽可能多的商店销售

销售地点影响着产品的形象。分销渠道的选择是个渐进的过程，它与市场分析一节描述的产品寿命周期中的产品普及程度同步反应。分销策略可以使你的产品与众不同。例如，如果一个新设计师选择单一型分销策略在 Neiman Marcus 销售，那么产品就有了某种魅力。消费者总想要在产品的销售点想要产品的某些性能、特点，诸如格调、质量、价格等。设坟师也可以有选择地只在较好的百货店销售更多的最初产品。加利福尼亚的汽车车窗遮阳板营销家则无此担忧，他选择了批量分销策略。公司希望尽可能广泛而迅速地分销其纸遮阳板。这一选择是有道理的，因为它与服装设计不同，无需在地位上取悦于顾客，且很容易为人复制和生产。

这些分销方法中，无论那种都赋予生产厂商和零售商以某种责任。运用选择型策略时，生产厂商可能有“义务”提

供高质量、优质服务以及合作式付款方式，以支持仲促销活动。当生产厂商与零售商共同承担广告费用时，这种广告称为合作广告。在包含生产厂商奖励刺激的分销关系中，零售商也有应尽义务。零售商可能有“义务”特别注意给予产品以优惠的位置、特殊的促销、布置安排以有销售上的努力。如果这些义务未能履行，则构成违约，关系可以中断。在 Ralph Lauren 的例子中，他相信他的 Polo 服装系列极具特色，因而成为第一个在百货商店要求设时装专柜的设计师。Ralph 提供了零售商录求的形象和毛利。零售商反过来有义务向 Ralph Lauren 提供特殊专柜和销售努力。

选择哪些分销渠道？

选择哪些分销渠道取决于很多因素。一般不仅仅是一个选择。然而，如果一条渠道融入了一个相互补充、内部协调一致的策略，则多种选择都具有潜在的成功性。以下 3 个因素应当作为选择的指导原则。

产品细节 (Product specifics)——另一个需要考虑的因素是销售所需要的注意程度。这是与产品的复杂程度、新旧程度和价格相关的。有些产品，可能需要你自己的销售队伍，无论花费多少费用都在所不惜。另一方面，有些产品例如糖果和软饮料，是通过一系列批发商和发行商以后摆上商店货架的，这些产品比较简单，不要求生产厂商直接控制产品的展示和销售。

必要的控制 (Need for control)——激励分销渠道有效而适宜地对待你的产品，这种激励是位置决定的。生产厂商因被发行商、批发商和运输工人隔开，距离消费者越远，对产品如何销售的控制就越小。药品公司一般都有自己的销售队伍 (Captive sales force)，称作受控销售队伍，销售人员都经过彻底的培训，可向医生提供可靠信息。如果 Merck 或 Marion Merrell Dow 不得不依赖某个独立的销售队伍，他们就不能绝对控制销售人员的培训或他们在外的行为。

期望的毛利 (Margins desired)。通过对分销渠道的分析，便能够确定潜在的利润有多少。每一环节的毛利是从哪里收取的？你的公司能否能具有竞争力的价格将产品输送给发行渠道，同时为自己保留足够的毛利？分销渠道的选择决定便是以能产生多少毛利为基础的。以雷达探测器为例，Cincinnati Microwave 公司选择了杂志展示广告直接向大众销售，而不通过电子商店或其它综合商店。他们的管理层相

信，其产品 Escorts 和 Passports 技术上的优越性足以使产品能够售出。Cincinnati Microwave 决定越过所有专门发行并出售电子产品的中间商，赚取所有的零售毛利。到目前为止，他们的策略是成功的，因为他们维持了自己产品技术优势。

产品 地点 促销 价格

促销决策

促销包括营销计划中所有的广告和销售工作。设计一项促销活动的最重要的问题是制订目标。你必须首先知道要完成什么任务，然后才能开始编制或支出促销预算。促销的最终目的是影响买主行为，因而一定要确定期望的行为是什么。不同的产品，在不同的产品寿命周期阶段，不同的复杂程度，要求促销工作执行不同的任务。为你的产品选定的促销方案必须与你在消费者分析中列出的购买程序相一致。

购买程序 促销任务

感知 介绍产品，激励要求信息

兴趣 提供令人相信的信息，满足需求的信息

尝试 刺激行动

再次 购买暗示购买，增加使用

信任 加强品牌或形象，特别促销活动

“推”还是“拉”的策略？促销工作与分销一样，也应当有策略指导。拉式策略（Pull strategy）是把买主拉到出售你的产品的地方去。电视广告通过“请您到当地杂货店指明要 Perdue 鸡”把消费者拉到卖鸡的商店。促销工作的另一重要任务是鼓励发行渠道储存和销售产品。这种努力叫作推式策略（Push strategy）。比如，啤酒分销商花费了大量时间说服酒吧老板储存他们的啤酒并出售鲜啤。在大多数计划中，推和拉两种策略并用。啤酒业的人士就是这样一方面斥巨资作品牌广告，另一方面尽力获取更大的酒吧分销量。

为把买主拉到商店或推动分销渠道储存、销售，一般可采取以下 5 种类型的促销手段：

广告

个人销售

促销

公共关系和宣传

直销

广告 (Advertising)。广告有多种形式：电视、电台、户外 (广告牌)、杂志和报纸。要记住两点：一是你的任务是什么，二是量化为完成任务广告需要出现的频率和周期。

请注意以下行为衡量广告效果的术语。你购买广告花的钱买的的就是这些。未被鼓动起来的人们一般只是听听广告世界的絮叨，而不是理解它，但他们还是买了货。购买广告就像买营销调查——了解你将购买什么和为什么购买，即所谓的买主意识。

覆盖面 (Reach) 和 **频率 (frequency)** 是媒体目标的主要量性计算方法。覆盖面是指目标市场百分之多少的人看见和听到你的促销、广告。频率是指他们看见或听到的次数。营销家们把一个人接触到某信息的次数称为总印象数 (Impressions)。由于不同的产品的导致不同的购买行为，刺激购买需要不同的覆盖面和频率的结合。二者相乘的积，即 $\text{覆盖面} \times \text{频率} = \text{一种被称为毛额定点数 (Gross rating points, GRPs)}$ 的丈量单位。将所有的毛额定点数相加，你得出的是总额定总数 (Total rating points, TRPs)。毛额定点数和总额定点数用来测量电台、电视和室外广告的销售和购买情况。

期望的收视观众的人口统计因素和市场面因素也是问题的重要部分。一家电视台面对中西部收入在 10 万美元以上的活跃的中年男性高尔夫手，在播放地区性高尔夫节目时，可以有效地为多种产品作广告。而听引了人口混杂的某个电视节目对每一名观众的价值就小得多了。即使你有合适的媒体，时间安排又是一个覆盖目标的重要问题。

毛额定点数数值高并不能保证销售就好。发布信息的内容也是一个重要的决定因素。广告人员将广告的信息、措词或排版称为创意 (Creative)。出主意的广告代理被叫作创意人员 (Creatives)。

杂志和报纸广告是按照版面和报刊发行的市场面因素来购买的。杂志的寿命期长些，但报纸的传送直接得多，也更集中，对促销更为有利。这两种印刷品的读者是按照每千名读者费用 (Cost per thousand, CPT) 为计算基础的。标准额定和数据服务 (Standard Rate & Data Service, SRDS) 则以一系列电话号码簿尺寸的册子提供全面媒体清单和邮寄名单价格。

媒体占有率是评估其竞争力的方法。广告商用这种方法确定同一产品组里所有其它竞争者的媒体花费比例数。广告

商们相信，拥有垄断媒体所产生的冲击力相对于广告支出比率和实际广告支出金额同等重要。

我在夏季实习时负责的名气很小的咖啡品牌用电视广告来推销是途劳的。一个实力较小的竞争者是没有机会与宝洁、克拉福特食品公司以及和雀巢公司这些大公司相对抗的，1990年它们的广告总支出为 2 亿美元。所有别人能够承受的广告都被这些巨头独占了。

请记住：每一种媒体都在大众覆盖面方面有其长处。有些媒体的选择性比别人强些。营销人员应当尽可能有效地覆盖自己的目标，以促成期望中的消费购买行为。

个人销售（Personal selling）。营销人员在需要直接与买主接触时选用个人销售方式。销售人员可以使产品信息个人化，以适合买主的需要和具体情况，并在这个相互影响的过程中发现和解决各种问题。这种方法往往是所有营销方案里费用最大的一部分，因为人工费用和佣金都很高。

负责新产品、复杂产品或昂贵产品销售的经理们发现个人销售的效益超过了为之付出的高额费用。因为有些目标市场是其它媒体所难以覆盖的，因此个人销售有时则是唯一能够覆盖消费者的方法。水净化系统、药品、百科全书、复印机和工业产品均在它们的营销方案中广泛运用个人销售方式。

当今理论认为，个人销售是解决问题（Problem-solving）和咨询（Consultation）的过程。弗吉尼亚大学的德力克·牛顿教授认为，若干年来个人销售经历了四个阶段：即音乐人、形象生动的产品说明书、魔术公式和解决问题者。第一次世界大战之前，“音乐人”销售方式被认为是成功的关键。销售人员以其个性吸引顾客购买。第一次世界大战以后，“形象生动的产品说明书”被认为是较好的销售方式。真空吸尘器的销售人员对自己的产品了如指掌，他们一面展示一面按产品说明书详细介绍一番。在 30 年代，伶俐俐齿或“魔术公式”被认为是最好的销售方式。百科全书销售代表全面控制展示现场，引导顾客踏上“设计好了的路”走向“不得不购买”。现在书店里架子上有许多书号称掌握着如何完成销售的“秘密”。今天，学术界认为，个人销售需要销售人员自身具备良好素质，同时，销售队伍还必须具备有关潜在购买者需求和购买程序方面的广泛知识，这样才可能成功。销售人员销售的产品必须能够解决顾客的问题，而不是仅仅兜售产品。

促销 (Sales promotions)。促销是为诱使顾客、销售队伍及其他产品分销渠道参与者做出你期望的行为而设计的活动。促销用以补充并加强其它销售工作，尤其是广告工作。你应该知道，每一种促销都有各自相关的语言。如果你不是营销人员，了解这些语言虽然不会使你成为专家，但需要时，却一定能帮助你大谈营销。促销有两种：针对消费者的促销和针对分销渠道的促销。

现有的消费者销售促销 (Consumer sales promotions) 手法有：购物券、退货承诺、样品、有奖销售和抽彩销售。

购物券 (Coupons) 是向消费者推出降价产品的直接销售方式。作为一家生产厂商，如果你给零售商提供折扣，期望他们会把这种折扣转给消费者，你可能会大失所望。营销家们用购物券的形式鼓励人们尝试一下、换个牌子和忠实于品牌。杂货店购物券通常放在一份叫作独立插页 (Freestanding inserts, FSI) 的周日日报的购物券栏目里。独立插页领域走在最前面的是 Valassis Inserts。每年在周日独立插页上发行的购物券优惠的总面值为 1000 亿美元，其中有一半是它印刷的。

退货承诺 (Refunds) 一般用来加快正常消费者的购买频率周期。退货承诺常常通过鼓励买主贮存所购货物来提高购买的数量和频率。电池生产厂家经常提供退货承诺。这种方法常常被聪明地运用于竞争对手正要进行促销或推出新产品之前。

样品 (Samples) 是推出新产品的一种高成本销售方法。它要求花现金投资生产足够数量且尺寸较小的样品。对那些无法用广告传递的、需要你亲自体验后才能感觉到其特殊性的产品来说，选用赠送样品的方式则较好。对消费者不敢贸然尝试的新产品，或是一些在使用后很可能建立口碑的产品 (Word of mouth, WOM)，这和方式很有效。许多新型洗发精的推广都是用免费赠送或低价促销的方式。消费者是不情愿花上 4 美元买一整瓶回去试用的。样品形式就减少了购买者心理上认为试用存在冒险的风险。

有奖销售 (Premiums) 是指免费或低价为产品购买者提供奖品。自我兑现 (Self-liquidating) 的奖品指只收取成本费用的物品。Hershey 定期提供手表和圣诞装

饰品作为奖品。为换取糖果，巧克力爱好者必须交上巧克力包装作为购物凭证。沐浴精厂家泡沫先生 (Mr. Bubble)，就将包装盒上的粉红色和哈哈泡澡人图案印在廉价 T 恤衫、

海滩浴巾上。

竞赛 (Contests) 和抽彩 (Sweepstakes) 是一种常见的促销形式，也是法律限制最为严格的促销形式，因为它与赌博沾边。必须认真彻底地分析竞赛规则和法律规定，以免产生灾难性结果。必须研究国家有关限制赌博的法规，以保证合法。还必须细经研究比赛规则和获奖概率，以保证促销预算足以支付预计开支。1984 年，麦当劳组织了一场与夏季奥林匹克运动会有关的促销奖牌游戏。每次美国获胜，奖券均可兑换成免费食品或其它奖品。

贸易性促销工具 (Trade-directed sales promotions) 有：销售竞赛、购物陈列点、给经销商优惠、行业展览会和店内演示。

购物陈列点 (Point of purchase display, POPD) 有很多种。要把它放进商店，需要行业的合作。购物陈列点放在零售点货架上时，有点像个货架演说家，在货架末端的一块小型布告栏上，带有一个小广告以吸引注意力。购物陈列点的其它形式包括独立式通道显示牌和嵌入货架内的显示牌。当显示牌放在通道末端时，即称为末端帽子 (End cap)。要获得最佳位置，生产厂商必须取悦于零售商。营销人员的作法是提高零商提成比例，或薄利多销使零售商满意。

经销商和雇员奖励政策 (Dealer and employee incentives)。厂家对经销商提供支持而支付的费用，称为酬谢金 (Spiffs)，其形式有小额酬金、个别产品单打折扣、现金付款、免费商品或奖品。酬谢金能够使交易人对产品折价、促销或是保留该产品。生产厂商还可以在经销商店内设专柜或在完成销售指标时给予奖励。

行业展览会 (Trade shows) 是用来向批发商、经销商、零售商和分销商推销某种新产品或现有产品的方法。这种促销活动旨在鼓励分销渠道参与者持有你的产品。例如，一家生产居家什物的公司，初出道时需要参加行业展览会，以开发分销渠道关系，使其产品有可能进入零售渠道。如果还没建立起贸易关系，就要进行开发。

店内演示 (In-store demonstration) 是生产厂商广泛采用的方法：用其训练有素的专家来推销那些非此举不能产生消费者兴趣或为行业所接受的产品。厨房小装置的推销商常会设立演示专柜，通过用普通蔬菜作出“漂亮的”餐盘装饰，给毫不起眼的刀具注入生机。化妆品柜台旁，身着白衣的女士们为“天然”美容护肤品做着类似的促销工作。

无论你在营销方案里选用哪种销售促销方式，每一部分都必须有明确的任务，以证明在营销方案中之费用的合理性。

公共关系与宣传（Public relations and publicity）。公共关系（PR）是一种典型的促销工具，用来与更为广泛的大众交流。公共关系的目的是为你的产品创造一种有利的氛围，而并非直接销售。列入的公共关系目标名单可以包括政客以及公司运营所在地的社区。公共关系信息也可以用来建立一种友善关系、纠正一个错误印象或实际存在的局面、或解释说明公司的所作所为。赞助著名活动或慈善事业常被用来建立光环效应（Haalo effect）——以增加公众对公司和公司产品的好感。

由于公共关系的目标不像销售目标那么明确，其结果也更加难以测定。民意测验和立法胜利与否经常是检测公共关系是否成功的砝码。

宣传（Publicity）一种形式，指大众媒体关于某一公司或产品的任何形式的免费传播。其形式包括新闻故事，或是产品出现在媒体里。宣传是一把双刃剑，大众认为是可靠的，因为它不是可以买到的商品。但是，这种信息并不受控制。记者招待会、新闻发言稿、名人效应、刻意安排的活动，都是用来吸引媒体注意力，雇用一家公共关系代理就能利用其新闻界关系来抓住一部分观众或听众注意力，并给他们留下你公司或产品的较好印象。

当网球明星约翰·麦肯罗（John McEnroe）或安德烈·阿加西（Andre Agassi）在美国公开赛上穿上耐克鞋和运动服时，每当他们发球、接球时，电视屏幕上便不可避免地闪烁着耐克这一品牌。电视网络的时间是很值钱的。如果运动员上了全国晚间新闻或体育精品杂志（Sports Illustrated），那么，媒体免费传播的效果是非常好的。这两项广告正常收费分别为每 30 秒 4 万美元和每页 10 万美元。

公共关系经理们是用计算占媒体的时间或版面的方法来跟踪测定自己工作效率的。效果跟踪服务，比如 Burrelle 的新闻剪辑，能够报告他们全面各地客户的公共关系和媒体广告情况效果。Burrelle 用同样的办法还跟踪测定竞争对手的情况。虽然营销方案经常忽略宣传，但熟练而又创造性地开展这一工作，就能产生巨大的效应。

直销（Direct sales）。直销包括邮寄宣传品、产品目标、购物网络和长开本的电视商务信息（TV infomercials）。直销是个大买卖。1987 年仅仅邮寄订货销售额就达到 1000 亿

美元，占零售总额的 4%。这年总计有 6500 家公司寄出 120 亿份产品目录，而这个数字还在上升。1991 年，家庭购物网络的主要公司 QVC Network Inc. 销售额达到了 9.21 亿美元，而主要商务信息公司 National Media Corp. 收入达到了 1.02 亿美元。

直销邮寄方式的本质在于进行市场分割、分割再分割。邮寄人根据一个集中的邮寄清单直指目标市场，用激发兴趣的邮寄物品直接与家庭联系。名单可以是内部制订或从商贩那里买到，商贩名单列在 SRD 的直销邮寄名单等级和数据表里。在预期的人口构成组内，名单越具体、丰富、集中，每千名字的费用（Cost per thousand, CPT）就越高。跟踪计算结果根据回复率（Rate of return, ROR）和每订单价值（Dollar amount per order）确定。由于电视观众缺少名单的选择性，电视销售不是一种有的放矢的直销方式。

直销邮寄和电视推销的另一个组成部分是履约（Fulfillment）。履约是订单输入、订单处理、库存管理、邮寄和客户服务的过程。家庭购物网络的观众希望买到陶瓷像的梦想必须予以满足。这项工作可以内部进行，也可以分包出去给一家履约代理来执行，其收费按照每份订单最小数量计算。这样做便为一些小公司省下了用以建立公司内部履约部门的初期投资。由于直销已成为经济生活中如此大的一个组成部分，它作为与消费者相通的一个渠道绝不能忽略。

促销的每种方法——广告、个人销售、促销、公共关系和直销——都能完成不同产品、不同销售地点和价格的各项任务。一个有营销天赋的人会在各种促销方式的调色板上调出令人满意的促销策略，进行有效的产品销售。

产品 地点 促销 价格

价格决定：我应当卖什么价？

与产品决定一样，价格决定会因采取某个分销渠道或广告策略而戏剧性地影响营销方案。定价本身可以使你的产品不同于你的竞争对手。雨果和劳斯莱斯车在汽车领域中之区别如同一个天一个地。每一产品和服务的定价都有其理由。你没看见一双耐克鞋的售价出于心理上的考虑标为 59.95 美元而不是 60 美元吗？除了心理定价外，从事研究和分析的专家们还推荐了 8 种主要的定价方法和策略。

成本加价（Cost plus）。这是一种简单的方法，在成本

基础上加上期望的利润率。公路建设承包商经常使用这种方法。

消费者认同价值 (Perceived value to the consumer)。你可以按照向消费者提供的价值收费而不论成本高低。一个最好的例子就是更换部件。定制螺母、螺栓虽然不值钱，但因其为重要部件，且是定制的，收费就非常高。在一次学校组织的工厂访问中，一家固定装置生产厂家的主人对我的同学透露说，他的公司利润大多数来自 20 × 20 英寸的更换部件盒，而不是长长的生产固定装置的组装线。如果一件商品的价格与其提供的用途相匹配，那么买主就认为物有所值了。然而，即使是在垄断的形势下，这种定价方法也不应太离谱。

剥离式 (Skimming)。早在产品生命周期的介绍阶段，公司就可以为其新颖的产品或服务选择收取高价、获得剥离式高额利润的定价方法。所获得的利润可以用来进行进一步的产品研究和开发，正如高科技领域那样，厂商直接作为对推出时尚产品人的回报。美国无线电公司 RCA 在 60 年代推出彩色电视机时，就是运用这种策略收取高价的。

渗透式 (Penetration)。这种定价方式可以在产品寿命周期的介绍阶段或之后运用。渗透式策略是以低价格来获取市场份额，其目的首先是用大量生产来降低单位造价，期望最终能作为廉价生产商控制市场。（这一策略的细节我们将在策略一章中谈到日本录像机 (VCR) 生产时讨论）。

价格/质量关系 (The price/ quality relationship)。由于消费者的认同不一定仅仅以产品的外在特点为基础，那么所“认同”的质量常常为价格所影响。服饰、香水和珠宝就是价格本身影响产品特性认同的最好例子。消费者常常由于所定的高价而将该产品视为某种风格特征和工艺质量的代名词。

瞄准竞争目的 (Meet competition)。策略家们时常决定采用与竞争对手的价格相当或高于对手价格的价格，以获取或保持竞争市场上的市场份额。在汽油、钢材和飞机票等方面，这种情况尤甚，正如我们前文在讨论产品分销渠道时所解释的那样，推销产品经过分销环节的收费关系在很大程度上影响着—个生产厂商以什么价格将他的产品卖给分销环节，并最终仍能保持一个有竞争力的零售价。

根据市场大小达到利润目标 (Meet profit goals based on the size of the market)。如果市场大小有限，那么所定的价格必须保证足够的利润来补偿营销和生产成本。如果产品定价不能有利可图，那么为了降低成本，要么调查其它用户市场，要么研究改进生产。

按照买主的价格弹性定价 (Price based on the price elasticity of the buyer)。价格弹性描述的是价格变化时买主行为是如休变化的。有弹性需求的买主并不愿意接受价格飞涨。他们的需求大小取决于价格。没有弹性需求行业的买主不在乎价格上涨。他们的购买数量和频率不会由于价格因素而下降。例如，烟草和高档可卡因吸食者已经消化了多次价格上涨因素的影响而继续购买，这是因为他们的烟瘾和毒瘾使他们的需求在接受价格上涨方面没有了弹性。有弹性的买主不会支付多于给定价格点 (Price point) 的价格，他们视其渴望程度、个人可支配收入，或心理上的价格线或停止购买或大幅度减少购买。前纽约市市长爱德华·考克在 80 年代提出把前往曼哈顿岛的过桥费提高到 10 美元，以减少该市的交通堵塞情况。他相信，驱车族中的大部分人，他们的需求对于这种价格上涨是有弹性的。

对于任何一种特定产品，可以选择的销售方法是很多的。

以我的上等包装咖啡为例，一种与众不同的咖啡“产品”可能需要一种与众不同的包装、更高的“价格”、一种有的放矢的促销和一个精心挑选的分销“地点”。但是，贯彻始终的主线是效益问题，我这么做了能否赚钱？

6. 我的计划的效益情况如何？

消费者 → 市场 → 竞争对手 → 分销 → 营销方案 → 经济评估
→ 修改

这一问题可能是营销分析的最后一步。这一步也可能把营销经理直接的打发回起点而别想领取 200 美元的报酬。我的意思是，消费者分析或许是样板性的，营销方案也许是经典之作，然而就是赚不了钱。出现这一问题可能是成本太高，或是价格太低，也许要达到盈亏平衡点要求不现实的大量销售。在这种不幸的情况下，整个营销策略的循环过程就必须重新开始，以找到一个获利的解决方法。要确定你是否制订一个既能盈利又合理的方案，你必须涉及以下几个问题：

成本是多少？

盈亏平衡点为多少？

我的投资回收期有多长？

我的成本是多少？是固定的还是变动的？

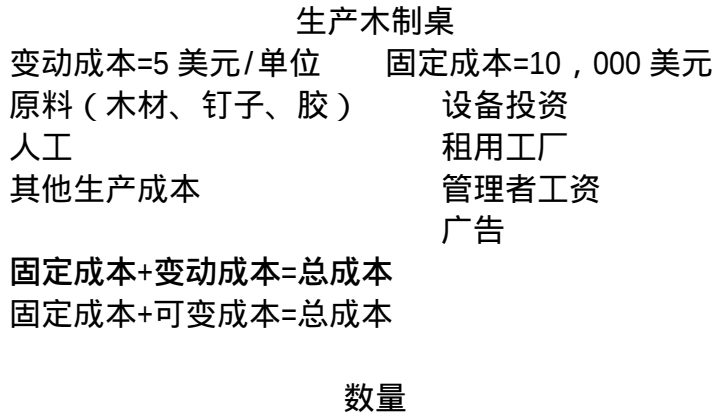
对于一个营销经理来说，有关成本的第一个问题应当是：“我的成本中哪些可变的？哪些是固定的？”听起来像是会计术语，其实这就是个会计术语。

变动成本 (Variable costs) 是随着所售出或生产的产品数量而变化的成本。材料和人工成本是变动成本。随着销售或生产数量的增加，材料和人工的成本也增加了。固定成本 (Fixed costs) 则是即使在没有销售的情况下也不随数量的变化而变化的成本。在数量上下浮动的时候，无论是租金还是一名主管的工资在一个相对范围内是不变的。我的意思是说，如果销售增长了 3 倍，可能需要租赁一个新工厂，那么固定成本就上升了。促销费用，比如广告也被认为是营销方案中的固定成本，因为如果产品彻底失败，广告的钱已经花掉了，这些钱被认为是沉没成本 (Sunk costs) ——电视广告播出后，钱就在电视的海洋里漂走了。总成本是变动和固定成本之和。

总成本 = [单位变动成本 (VC) × 销售数量] + 固定成本

(FC)

其图表形式如下所示：



上图显示，不论生产桌子的数量多少，固定成本保持不变。实际生产出一定数量产品后，变动成本加上固定成本便得出总成本。

我的盈亏平衡点是多少？是否合理？

盈亏平衡点 (Break even) 是固定成本从产品销售中收回固定成本，但并没有产生利润的产品生产数量。促销和生产都很费钱。必须找到一个方法来收回这些投资。营销的整体意义就在于此，即：回收成本、创造利润。

$$\text{盈亏平衡点单位数量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单位边际贡献}}$$

(单位边际贡献=售价—变动成本)

我用咖啡业的数据，提供了现实世界里的一个例子。在所拟的墨西哥上等咖啡营销方案里，我确定的价格和成本为：

成本	成本	成本类型
零售价	6 美元/磅	
批发价	4.2 美元/磅	
咖啡豆成本	1 美元/磅	可变
烤制和加工成本	0.44 美元/磅	可变
包装成本	0.55 美元/磅	可变
运输成本	0.25 美元/磅	可变
销售奖励金等	50,000 美元	固定
生产设备租赁金	12,000 美元	固定
促销工作	150,000 美元	固定

相应的盈亏平衡点产品数量计算如下：

$$\frac{(50,000 \text{ 美元} + 12,000 \text{ 美元} + 150,000 \text{ 美元})}{[4.20 \text{ 美元} - (1 + 0.44 + 0.55 + 0.25) \text{ 美元}]}$$
$$= 108,163 \text{ 美元磅盈亏平衡点 (BE) 数量}$$

而盈亏平衡点销售额为：

$$108,163 \text{ 磅} \times 6 \text{ 美元/磅} = 648,987 \text{ 美元平衡点零售额}$$

该公式还可用于计算获取预期利润的目标数量。

$$\text{目标数量} = \frac{(\text{固定成本} + \text{利润})}{\text{单位边际贡献}}$$

要达到 30,000 美元的利润回收目标，你只需把利润数与固定成本相加作为分子数。

$$\frac{212,000 \text{ 美元} + 30,000 \text{ 美元}}{(4.2 \text{ 美元} - 2.24 \text{ 美元})} = 123,469 \text{ 磅目标销量}$$

$$123,469 \text{ 磅} \times 6 \text{ 美元} = 740,814 \text{ 美元目标零售额}$$

以上分析中非常重要的一点是，如果已经花费了产品开发或广告费用，那么现在还没有包括这些“沉没”的成本数。效益总是从现在的角度来进行的，没有必要作无益的后悔。你需要决定的是，你是否能在所拟营销支出的基础上获利。例如，如果咖啡混合配方是一项价值数百万美元的研究产品，那么，它与我决定是否多花些钱推销它是不相关的。如果我把这数百万美元包括进去，那就毫无疑问是“没戏”。然而，既然已经花费了那么多的资金，在营销方面额外投资现金可能是合算的。

显示墨西哥咖啡营销计划中经济关系的图示如下：

美食咖啡销售计划经济分析

售出数量

我的盈亏平衡点相对于我的相关市场是否合理？

这是你下一步必须回答的。在咖啡这个例子里，本章前文说明通过超级市场渠道销售的上等及无人工香料咖啡市场为 24,800 万美元，而 648,978 美元的平衡点零售额占该市场的 0.26%。740,814 美元的目标零售额只是相关市场的 0.3% 的份额。以这个水平线，如果我相信 150,000 美元的促销费用和 50,000 美元的奖励金能够产生 740,814 美元的销售额，那么，计划看起来是合理的。设想一下——我只需要 0.3% 的市

场份额就能达到我的目标！

不幸的是，一个小的目标份额很容易让你以为很容易达到目的。杂货店货架的争夺有多激烈，你知道吗？如果我的咖啡上了货架，别人的咖啡就得下架。他们又会做何反应？一旦进入了超级市场，当一个竞争对手争夺我的货架面积时，公司是否还愿意继续给我予支持？我当时的情况是，公司尚不愿意为咖啡作这种长期的承诺。

我的投资回收期有多长？

这又是一个坎儿。当公司有多个选择时常用它来评估营销项目。公司只想知道回收投资需要多长时间。先不管利润问题。回收公式是：

初期投资

年均利润

在咖啡的例子中，计算结果为：

$$\frac{212,000 \text{ 美元}}{30,000 \text{ 美元}} = 7 \text{ 年}$$

如果利润数逐年不同，则没有公式。平衡点就是计划初始投资的回收。

对于一个风险性行业来说，7 年的时间有些太长了。它可能意味着整个营销开发过程需要重新开始。不幸的是，我重新作了一遍。

7. 回过头去，修改计划

消费者 → 市场 → 竞争对手 → 分销 → 营销方案 → 经济评估
→ 修改

在此失望阶段，我再次回顾了本章一开始列出的营销策略制定过程。在有些情况下，例如我所遇到的情况，你必须删减，或者彻底放弃你的计划。也许还有可以拯救的东西……如果运气好的话。你还必须问自己几个艰难的问题。在咖啡项目中，我为以下问题绞尽脑汁：

我是否应该选另一个市场面为目标？

邮寄订购这个发行渠道是否是一种选择？

是否应当不做广告而依靠一种低价位的方法推动我的产品的销售？

这些问题显示，营销过程很难定义，很难执行。它可能

让人茫然不知所措，因为并没有“标准”答案。消费者的反应难以预料。要制订一个站得住脚、内部连贯一致且互为补充的计划，需要创造力、经验、技术和直觉。营销工作还要求特别注意数字，才能成功。学完本章，你便具备了 MBA 们解决问题的概念结构和专用术语，用以对付你可能遭遇的营销挑战，而你却没花一分钱学费，没坐在教室听课，或为参加一个付费很高的高级讲座而不焦虑不安。请算一下这份投资的盈亏平衡点吧！

我在下面列出了在学校时用来指导这个案讨论和（开卷）测验的笔记。一个综合的营销策略必须涉及这些重要问题。

营销策略概要

（1）消费者分析

- 这是个可生产产品，还是可售出产品？
- 买主是谁？谁来使用？
- 购买程序是怎样的？
- 谁是“具有影响力”的人？
- 产品对消费者有多重要？
- 谁需要该产品？为什么？
- 对于最终用户的价值是什么？
- 这是计划购买还是即兴购买产品？
- 对我们产品的认同感是什么？
- 产品是否能满足他们的需求？

（2）市场分析

- 市场的性质是什么？市场大小、增长、市场面、地理、产品生命周期
- 竞争因素是什么？质量、价格、广告、研究与开发、服务
- 市场趋势是什么？

（3）竞争分析

- 你公司的强项是什么？弱项又有什么？
- 你在市场处于什么位置？市场大小、份额、声誉、以往表现
- 你的资源是什么？行业关系、销售队伍、现金、技术、专利、研究与开发
- 谁在获得或失去份额？
- 他们哪方面做得好？

- 把你的资源同他们的作一个比较。
- 进入市场的壁垒是什么？
- 你的目的和策略是什么？
- 有无应急方案？
- 短期和长期计划及目标是什么？

(4) 营销方案

- 目标是谁？
- 产品——与其它产品相匹配？区别于他人的产品生命周期、感知、包装、特点
- 地点——抵达市场片层的最佳方法、渠道计算、渠道作图
- 单一性、选择性、强化性发行？适合于产品否？
- 谁拥有权力？
- 如何激励发行渠道？
- 促销——购买程序怎样？购买程序之目标的钱数是怎样设定的？
- 推还是拉的策略？
- 媒体——类型、方法、信息
- 交易人奖励
- 向消费者促销——购物券、竞赛抽奖
- 价格——什么策略？剥皮式？渗透式？
- 追求数量还是利润？
- 定价基础为感知价值还是成本加价？
- 价格与市场、市场大小、产品寿命周期、竞争的关系如何？

(5) 经济评估

- 单位盈亏平衡点
- 固定成本/（售价—变动成本）。将固定的营销和促销成本加入计划内！
- 平衡点与相关市场的关系
- 回收期为多长？不包括沉没成本！
- 目标是否合理？是否可以达到？

需要掌握的主要词语 (KEY MARKETING TAKEAWAYS)

The 7 Steps of Market Strategy Development:

1. Consumer analysis
2. Market analysis

3. Competitive analysis
4. Distribution channel analysis
5. Develop the marketing mix
6. Determine the economics
7. Revise

Need Categories—All the possible uses of a product or service

The buying Process—The stages of making a purchase

Product Involvement—The importance of a product to the consumer

Segmentation Variables — ways to divide the population to find a profitable target

Relevant market—The portion of the market that is interested in your product

Product Life Cycle—The birth-to -death(and possibly rebirth)life cycle of a product

Perceptual Mapping—A multivariable picture of a product and its competitors

Channel Margin Mathematics — Each level in the distribution takes a margin of the selling price it charges to the next level of distribution.

The Marketing Mix of the 4P's—Product, place, promotion, and price

Distribution Strategies—Exclusive, selective, and mass market

Channel Power — Who in the distribution chain dictates the terms of the relationships

Advertising Measures—Reach, frequency, GRP, TRP, share of voice...Buy wisely.

Pricing Strategies—Cost plus, penetration, value pricing, skimming

Break Evens—The volume of sales needed to recover the fixed cost of a marketing plan

第2天 商业道德

本章主题

相对性

利益相关者分析

MBA 所学的大多数课程都是十几年一贯制，而商业道德课则是新添的内容。起初它只是一门时髦的选修课，但现在已成了哈佛、沃顿和达顿等商学院 MBA 课程的必修课。随着 80 年代一些知情者内部交易案被先后定罪，各商学院开始重视这一问题，并于 90 年代赶时髦似地增设了商业道德课。

上这门课时，由于其内容比较吸引人，所以课堂讨论总是十分活跃。同学们对一些有争议问题的辩论更是让我兴奋。一些“政治头脑敏锐”的同学出言谨慎，在老师和同学面前总是一本正经地把这一问题抬得很高；那些怕事的同学干脆冷眼观望，一言不发，其他人则不管是否合乎“政治常理”，想什么就说什么。本人属于最后一种，但我必须承认，课堂讨论时我所采取的许多不受欢迎的立场，仅仅是为了活跃气氛。不管怎么说，有关职业道德方面的问题，一直是演讲、写文章和学术论文关注的题材。

（图）

由于在这一问题上常常没有什么明确的答案，所以我认为今后一段时间内仍会是学术界的热门话题。

MBA 课程中包括这门课的目的并不是要让学生们都在成为模范的公司职员，而是旨在让学生们认识到商业决策中涉及商业道德这一方面。通过个案分析和角色模拟，学生们事先体验到了毕业后工作中可能面临的这方面的问题。

著名商学院培养未来工商企业领导者们具备能够处理各种挑战的能力。所有你能想到的“热门”话题，我们都在课堂上讨论过，诸如：

球保问题——污染、有毒垃圾处理、动物保护

公司重组——裁员

职员隐私——艾滋病、吸毒

“多元化”问题——种族、民族、性别

性骚扰问题

跨国公司的经营问题——贿赂

其它——反托拉斯法、掠夺性不公平竞争、知情者内部

交易，等。

企业的社会责任

提到商业道德，我们必须首先假设企业在做出商业决策时是以对社会负责的态度为前提的，也就是通常所说的具有社会责任感(Social responsibility)。赞同这一观点的人士认为，公司应尽的社会义务远比最大限度地赚取利润重要的多。商学院也都鼓励学生们遵循这一“合乎政治常理”(politically correct)的哲学。大多数人认为，由于公司具有很强的实力，它们也都有义务担负起社会责任。公司也应在对所有利益相关者(stakeholders)，包括公司的客户、供货商、雇员、所在社区以及股东有利的情况下运作。公司领导层要对所有利益相关者负责。

与大多数人赞同的“合乎政治常理”哲学形成对立面的，是芝加哥大学米尔顿·弗里得曼(Milton Friedman)倡导的另一学派。他认为，企业的唯一任务就是赚取利润，“只要是在法律允许的范围内，企业就应在经营中谨慎地使用有限的组织结构资源为股东带来最大的价值。”弗里得曼认为，究竟什么样的法律适用，这要由国家决定。盈利性企业通过增加就业，提高雇员和股东的生活水平服务于社会。公司缴纳的税金也是维持政府正常运作的资金来源。尽管在经济学理论学习中弗里得曼以捍卫资本主义制度而著称，但我所在的商学院在讲到职业道德课时却并不赞同他的观点。

学校讲授此课程时，主要的内容集中在两个方面：相对性(Relativism)和利益相关者分析(Stakeholder analysis)。相对性研究为什么我们在做决策时通常忽略了道德方面的问题，而利益相关者分析则提供了在面临道德方面的问题时应如何处理。

相对性

相对性的支持者们认为，我们无法将所有事务简单地判定为非对即错、非恶即善，世界上的很多事并非都是黑白分明，还有许多中间灰色地带。坚持相对性理论的人认为，评判职业道德的标准因个人、社会和文化环境的不同而有相对性。相对性论者即使遇到了某种窘境，也不认为痛心疾首就能找到真正的答案。教授们讲授相对性的目的，是让学生在

今后遇到这些问题时心理上能有所准备。了解相对性，你需要认清它的四种基本形式，即：

幼稚相对性

角色相对性

社会群体相对性

文化相对性

幼稚相对性(Naive relativism)认为，任何人都有自己取舍事务的标准。没有人可以对他人的行为做道义上的评判。对个人行为有影响的可变因素很多，局外人是不能了解当事人做决定时所考虑的有关因素的。因此，当博登(Borden)公司的高层管理人员得知雀巢公司可能正在往发展中国家推销有害婴儿健康的食品时，他并没有资格对雀巢公司的总经理做道义上的评判。

角色相对性(Role relativism)将个人的自我角色和在公众中的角色区分开来。公众中的角色要求具有特殊的“道德”观，这与个人从自身角度做决定时有所不同。例如，某渔业公司的老板个人并不希望看到该公司的渔网意外捕杀海豚，但是为了公司的利益，他身为总裁就不应让个人的感情影响公司的整体利益。

社会相对性(Social relativism)和幼稚相对性类似。人们通常以社会标准来做道德上的评判。“行业通常作法”、“俱乐部规则”、“职业行为规范”以及“约定俗成的作法”是社会相对论者的常用词。在制造业，正是“行业通常作法”使童工法形同虚设，工厂照雇童工，孩子们失去了上学的机会。

文化相对性(Cultural relativism)认为世上不存在通用的道德准则，不能用本国的道德水准评判别国道德的依据。如果一个民族有自己特殊的信仰，局外人又怎能指手划脚妄加评判呢？还记得“入乡随俗”这一说法吧。随着全球国际化商业竞争的加剧，文化相对性概念变得越来越重要了。跨国性公司遵循当地的风俗习惯和法规，而这样做在国内可能就触犯了本国的道德标准。

有时，美国政府要求美国公司和公民不要沿用所在国商业上的通常作法。有些国家的公司为了得到商业上的利益和政府的特殊关照，普遍采用行贿的办法。美国颁布的 1977 年海外贪污法(The Foreign Corrupt Practices Act of 1977)明确禁止这种作法。

相对性概念有助于 MBA 们认识并正确处理伦理和道德方

面存在的一些熟视无睹的现象。这些内容为你提供了超出现有常规思路和行为模式的框架，其主要概念也是 MBA 们聚会时谈论的主要话题。

其它道德概念(Other ethical frameworks)。在处理有关道德方面的问题时，相对性并不是理论上唯一适用的处理方式。其它的概念还有自然法(Natural Law)、功利主义(Utilitarianism)和普遍性(Universalism)。信奉自然法的人们认为，指导人们采取正确行为的标准在我们周围的自然环境中与圣经中都有反映。功利主义者认为，只有一种行为能给大多数人带来最大利益，那它就是合理的。普遍性理论支持者提出，由于问题发展的结果往往无法受个人的控制，所以只要做决定时出于良好的动机，那么任何行为都是可以原谅的。

利益相关者分析

虽然解决道德方面的问题时并无万应灵丹，但掌握这方面的概念框架则有助于理清你的思路。利益相关者分析(Stakeholder analysis)的方法为你提供了权衡各种因素、做出决策的工具。

首先列出所有会受影响的各方名单，然后分析将要采取的某一项具体行动对各方所产生的利弊影响。下一步是研究受影响各方的权力(Rights)和责任(Responsibilities)。例如，雇员有要求获得合理工资和安全工作条件的权力，同时也应有为公司创造效益的责任。在一些典型的利益相关者分析中，受影响各方通常包括：

- 决策者
- 执行官员、董事会
- 顾客——及其所在行业
- 股东、债券持有人
- 供货商——及其行业
- 雇员——及其家庭
- 政府——联邦政府、州政府、地方政府及其机构
- 特殊利益群——工业、商业、环保、政治团体、工会组织、受影响的社区
- 环保——植物、动物、自然资源
- 下一代(MBA 们的热门话题)
- 竞争对手

律师和法庭

当然还能列出更多的内容。在分析阶段，将清单内容压缩，只研究受影响最大的几个主要对象，然后做不同情况下的具体分析，并最终做出决定。下面列出这一分析方法的先后顺序：

- (1) 列出主要研究对象
- (2) 确定对每一方的利弊影响
- (3) 确定各自的权力和责任
- (4) 考虑各自的相对权力
- (5) 考虑你将做出的各种决定方案的短期和长远后果
- (6) 制定突发事件情况下的对策
- (7) 做出判断

如果你想按上面列出的每一条研究一个具体问题，那你只要找一本最近出版的时代(Time)或新闻周刊(Newsweek)杂志，从中选一个与道德方面有关的话题

研究猫头鹰问题

利益相关者

即可。准备张纸，在纸的顶部横向列出主要研究对象，纵向分别列出利弊、权力和责任。现在你就有了 MBA 们分析当今道德问题的概念框架了。

例如，你可能选择了关于减少林木采伐以保护猫头鹰栖息环境的争论话题。用利益相关者分析方法研究这一问题的模式如下：

你也许并不赞同我分析这一问题所采用的结构方式，但就“道德”而言，其实并无“正确”的标准模式。人们可以从不同的角度探讨这一问题，并找到还需要列出的其它利益相关者。在此例中，至少木材公司的决策层在砍伐猫头鹰栖息的林木前，应该考虑利益相关者的反应。有了这种利益相关者的分析方法，MBA 们就能分析类似威胁猫头鹰栖息环境的道德问题，以做出明智的、考虑周全的决定。

需要掌握的主要词语 (KEY ETHICS TAKEAWAYS)

Social Responsibility of Business—Concept that businesses are accountable to more than their owners

Relativism and Its Four Forms—Reasons to avoid making ethical decisions

Stakeholder Analysis—A framework considering who is affected by a business decision

第3天 会计

本章主题

会计原则
会计概念
财务报表
比率分析
管理会计

会计是商业的通用语言。公司需要把整个公司的经营结果公诸社会。对公司经营情况感兴趣的人包括公司的雇员、投资者、债权人、客户、供货商和公司所在社区的各界人士。在公司内部，会计方面的有关信息能为你提供控制、评估和安排生产的方法。无论会计的听众或观众是谁，也无论它起着什么作用，实际上会计就是数字(Numbers)。会计师们“数豆子”，把公司经营业务的情况记录下来，综合在一起，并对之进行分析。教授人总忘不了提醒你，会计师的存在由来久远。

以前，会计师负责掌管大家在地窖里存放着的粮食。所罗门国王怎么会知道干旱时，粮食还只够再用 30 天的呢？那是会计师告诉他的。随着时代的进步，会计师们也从最初的靠掰手指头、用算盘计数，发展到今天用计算器统计数据。会计研究的问题现在已不再是亲自数一数存放的粮食有多少了。它是一门研究和回答下述商业活动的基本问题的科学：

公司拥有有什么财产？
公司欠别人多少债务？
公司的经营状况如何？
公司如何筹措资金维持经营？

(图)

公司所有的活动最终都要以金钱来衡量。这也是为什么不管喜欢与否，你都需要会计。虽然这一领域显得乏味，但为了在商界站稳脚跟，你最好还是具备些实用的会计知识。知识就是力量，而身为 MBA，当然更应了解会计原理及其作用。更为重要的是，在决策过程中应能搜集、利用适用的会计信息。具备一些会计方面知识的律师，能够读懂财务报表，并从中找到有用的材料。这对问题的解决能起到很大的帮助。由于雇员的工作成绩也都是以会计数据来统计衡量的，所以，

具备会计知识是非常必要的。

当然，MBA 们学习会计的目的并非一定要成为通晓复杂会计原则的专家。所以，我这里向你只介绍最基本的概念，而不是把你培养成为注册会计师(CPA)。鉴于商业活动的每一环节，包括筹资、经营、销售均需要使用会计师们提供的数据，因此，仔细地阅读本章并掌握基本概念是非常重要的。

GAAP 原则

会计中有数不清的原则，别试图将所有的原则都记住，但你应当对这些原则非常熟悉，以便和 CPA 们沟通。所谓会计原则是指为使公司的财务报告之间具有公平的可比性而确定的标准。会计中的最重要原则是公认会计准则 (General Accepted Accounting Principles, GAAP)。这一会计原则是经过很长的一段时间才形成的，同法律上案例法形成的意义很类似。随着商业活动新领域的不断出现，财务会计准则委员会 (Financial Accounting Atandards Board, FASB) 随之增补了新的原则。该委员会迄今已制定了一百多条原则。在谈到某一原则时，会计们往往用数字代替。由于建设核电厂出现了问题，所以就于 1987 年公布了 FASB90 原则。对电力设施公司而言，像西北的 WPPSS，在研究如何对价值数十亿美元的不安全或准备放弃的电力设施进行帐面处理时，就需要有会计原则作指导。

会计的基本概念

为了看懂会计，在涉及数据计算之前，你需要熟悉以下几个重要的基本概念。应该知道，会计原则并不能告诉你问题的全部。下面向你介绍的 7 个概念和名词虽不是法律条文，但却是指导所有会计原则和会计报告的适用规定。

主体 (The Entity)

收付实现制和权责发生制 (Cash and Accrual Accounting)

客观性 (Objectivity)

稳健原则 (Conservatism)

持续经营 (Going Concern)

一致性 (Consistency)

重要性 (Materiality)

主体

某一特定实体的经营活动是通过会计报表反映出来的。会计师们在报表中采用的衡量标准和尺度必须清楚。出具报表的实体可以是一家杂货店、一个生产厂家、一家公司或一个跨国性集团。例如，General Mills 公司不仅需要为下属的每一个 Red Lobster（红龙虾）餐馆单独做帐，同时也为其控制的整个 Red Lobster 连锁店做帐，另外还要为包括 Olive Garden 连锁店在内的餐饮业集团做帐。当然，公司要准备一份总帐，其中应包括公司投资的其他公司诸如 Cheerios, Betty Crocker, Gold Medal flour 和 Yoplait Yogurt 的帐目。

收付实现制和权责发生制

怎样“数豆子”是非常重要的。采用收付实现制，亦称现金记帐方式(Cash basis)会计原则，业务往来只在现金易手时才被记录下来。从公司的记帐簿上，可以查寻到需要了解的小企业的全部会计信息。某一家商店于 1993 年付了两年的租金，这时就把支付的全部租金费用记作 1993 年发生的成本，而不是将之分摊成两年。当一家小型机械加工点购买电动工具时，其成本也就随买随记而不再考虑工具的使用年限。明白了吗？收付实现制会计原则能十分明确地告诉你现金何时易手，交易量是多少，但是，它并未把销售额同相应的经营成本挂钩。

许多具备一定规模的公司都采用权责发生制(Accrual)会计方法记帐。权责发生制是把由于发生业务造成的财务状态的变化记录下来，而并不考虑现金是否发生了变动。K'mart 公司由于租用了场地，租金费用是每月都记录在案的；Boeing 飞机公司工人在工厂使用的铆钉枪的成本是以其使用年限记在公司帐上的，因为 Boeing 公司在采购上花费的款项巨大，所以，用现金记帐方法就会歪曲财务报表的内容。由于通常情况下发生的业务与现金的流动并不是同时进行的，所以就引出了与权责发生制有关的两个问题：分摊(Allocation)和配比(Matching)。

会计期间的分摊 (Allocations to accounting periods)。由于利润表所反映的是某一段时间内的经营情况，所以如何确认某项业务是否发生在这一时间段内就显得非常重要。假设 IBM 公司于 1991 年 12 月 31 日赊帐卖给福特汽车

公司(Ford Motor Company)一大型计算机，根据权责发生制，由于公司已签署了具有约束力的合同，所以公司就把销售收入记录在 1991 的帐上，而不是非得等到福特公司 1992 年支付现金之后才入帐。公司在销售发生的那一时点就可记帐。这是因为此时福特公司已承担了法律责任，必须接收计算机。IBM 公司的财务部门在这时也将销售收入、发生的相应成本和实现的利润统计入帐，而另一方的福特公司则根据此计算机的使用年限分摊这笔费用。

配比 (Matching)。和分摊费用的逻辑一样，在同一会计期间某一时间内发生的销售收入要和已发生的相应的销售成本(Cost of goods sold, COGS)相匹配。通过这种方式，就能计算出公司实际的盈利有多少。例如 Safeway 公司虽然于 1991 年 12 月 31 日就售出了鲜水果，但直到 1992 年才付款给供货商。根据权责发生制原则，应将 1991 年的销售收入和 1991 年的成本相配比。1991 年 Safeway 有销售收入，同时也就有了销售成本。同年内销售收入对应相应的销售成本，如果没有完善的分摊和配比会计制度，会计师们就会随意决定是否统计销售收入和相应成本，轻而易举地操纵财务报告内容，以达到掩盖真相或拖延坏结果不报的目的。

交易的定义和客观性

会计簿记只要求记录已完成的或确有可“量化”其价值的业务往来。有些虽被认为会绝对发生但尚未完成的销售，决不能入帐。便如，Naviwstor 公司一位非常可靠的人向你发誓，说他那位名叫约翰的农民朋友肯定会买一台联合收割机，这时会计师仍持否定态度，因为从会计角度上看，这笔业务尚未发生：Navistor 公司尚未交货，农民也未签什么有法律效力的合同文件。

在对一些问题持怀疑态度时，会计师要恪守客观原则(Objectivity rule)。一笔交易必须要有足够的可以查证的证据说明，否则就不应记录在案。

例如，竞选公务员职位形成的信誉就不能计在帐上。试问，这种价值该计做多少？Arther Daniel's Midland(ADM)经常利用电视宣传告诫消费者，和世界其它地区相比，美国食品是如何如何的便宜。尽管这些宣传令美国大众和国会议员们感激不尽，但会计师们又能怎样客观公正地用金钱来衡量这一“美意”的价值呢？另外，对专利和发明价值的评估

也很困难。如果杜邦(Du Pont)公司从发明者手中以 1,000,000 美元购买了一项新化工产品的专利权,会计上就记下其 1,000,000 美元的价值。这一专利具有量化了的市场价值。但是,如果 Du Pont 公司的一位科学家只是在实验室里研究出了一种新工艺,那么在公司未将之卖出去之前,会计师是不能把它记入帐上的。只有在有了明确的合同或在公司收到了已被银行认可的支票时,才能记帐。

会计制度上的稳健原则和历史成本原则

当公司有可能(Probable)发生亏损,亏损额也大体上能被合理地估计出来(Reasonably be estimated)时,即使亏损并未实现,会计师们也应将之计入帐务中。而在估计到公司会有收益时,会计师们只在收益实现时才记录入帐。例如,国际纸制品公司(International Paper Company)的管理层 1986 年预计,如果公司在 1988 年将其在曼哈顿的总部房产卖出,可能会有一笔很大的利润,但公司在 1988 年以前就不能将这一预计的利润记入帐上,因为届时公司总部能否迁址还是个未知数,公司管理层也许会改变主意,也许房地产市场会下滑。为了便于说明问题,我们假设在 1986 年国际纸制品公司计划于 1988 年清除埋藏于楼下的有害废物。这样,管理层就得聘请顾问,估计出清理费用是多少,并将这一成本计入公司 1986 年发生的费用中。只有这样,读公司财务报表的人才能意识到笼罩着该公司的这笔费用将于 1988 年发生。会计上要求公司在准备财务报表时必须遵循稳健(Conservatism)的原则。凡遇到概念含混不清时,就该保守一些。会计单据只包括那些可测量的、有据可查的地产、负债、销售和成本等。

稳健原则要求按业务发生时的原始数据记录其历史成本(Historical costs)。国际纸制品公司在纽约总部的地价在 80 年代房地产业繁荣时候升值,然而,这种地价值上的收益是不能计入帐目中的,即使这块地是公司于 17 世纪只花几个无什么价值的小珠子从印地安人手中买下的也罢,财务上其帐面价值仍以当时购买该块土地所用小珠子的价值。会计师担心的则是在售该建筑物时,房产的价值也可能会贬值。

如果资产的现值低于记录的成本,那就是另外一回事了。稳健原则就要求现在即把发生的亏损记录在案。否则,会误导阅读公司财务报表的读者。

库存货物的价值是按原始成本统计记录的。即使价格发生变化，库存货物的客观价值仍是公司以前购买时支付的费用。公司必须有能证明其成本真实性的有据可查的购货单据。例如，Ginn's Office Supplies 公司帐上显示曾购买过国际纸制品公司生产的办公用纸，其价值就是购买时的成本。如果新近购买同类型办公用纸的成本增加了，Ginn 公司现有库存的价值仍按原来购买时的成本计算。

持续经营

财务报表把企业形容成经营性(Operating)实体。会计记录中各科目项下确定的价值是以企业为持续经营中的个企业(Going concern)为前提的。会计师假定公司在可预见的将来仍能持续经营。所以，财务报表中的价

值不是“抛售”时的那种价格。他们用的是你已经知道的原始成本。例如，购买轧钢设备的成本非常昂贵，对一家正在生产的美国钢厂来说，具有很高的价值。而该设备在公司破产拍卖时，几乎值不了几个钱。对局外人来说，工业上的旧设备的价值有限。相应地，公司记录成本时是以公司使用的设备能正常生产为前提的。

一致性

对阅读财务报表的人来说，一致性(Consistency)概念是非常重要的。会计原则要求某一实体年复一年地采用同一种会计制度。只有这样，分析人员才能将公司现在的数据和以往做比较。连续性原则，以及前面已提到的其它一些原则，都是为了尽量减少发生好投机、钻营的商人将坏的经营结果藏而不报。

一致性原则要求公司年复一年地以同一种方法评估公司的库存。使用的主要方法有“先进先出”法(First In First Out, FIFO)和“后进先出”法(Last In First Out, LIFO)。采用 FIFO 方法，最早采购产品的费用先被计作成本，而用最新购买产品的成本计其库存价值；用 LIFO 方法，最后采购产品的费用先被计作成本，以前的购货成本则用来计其库存统计。会计方法独立于库存的实际变动。上面介绍的，只是会计方法而已。你也许会想，如果连你都能随心所欲地改变会计方法，那么诡计多端的会计师也就会年复一年地操纵财务报表

了。所以，一致性原则要求公司一直使用同一种会计制度。

让我们进一步举例说明 FIFO 和 LIFO 这两种方法。假设有一位从事钱币交易的店主，手里有两枚一模一样的金币。一枚是他于 1965 年花 50 美元购买的，另一枚是他于 1989 年花 500 美元购买的。一位收集钱币的人以 1000 美元买走了一枚。如果用 FIFO 法，店主记下销售收入 1,000 美元，成本 50 美元，会计帐上有 950 美元的盈利，在帐上反映的余下库存是过去的成本 500 美元。也就是说，最早购买钱币的成本最先被作为产品的销售成本来入帐。用 LIFO 法，店主就会将销售成本按 500 美元计算，这样利润就只有 500 美元了。库存记录显示余下钱币的成本价值是 50 美元。最新发生的成本在计算中最先使用。至于被卖出的是哪一年的钱币，这并不重要。重要的是，虽然这只是一会计方法，但选用的方法不同，对计算公司盈利和库存的价值会有很大程度的影响。

公司如果必须改变其原用的会计方法，而且有充足的理由，就必须在财务报表中最后的注释(Footnotes)中说明原因，解释到底发生了什么变化，这些变化如何影响了该年度的盈利和资产的价值。你可以跑，但骗不过会计师。

重要性

你可能会以为经会计师们认真准备后做出的报表应该是非常准确的，但财务报表中的数据并不是完全精确的。事实上，财务报表只是在重要方面(Materially)上基本正确，读者能够大致合理地了解到当时公司的情况。财务报表能基本准确地介绍公司的大致情况，这样，人们就要以在它的基础上做出相应的决定。对一个生产汽水的小厂来说，财务报表中几百元的差错很可能会完全改变报表的准确性，但十几元的错误可能并不会造成大的影响。相对而言，像可口可乐(Coca Cola)这类跨国性大公司，其报表中几百万美元的错误并不会对人们的决策产生严重影响。

我想现在你已对会计师怎样分析企业，为什么大多数情况下都和普通人一样保守地分析企业已有了真正的认识。我曾在 6 大会计师事务所之一的 Arthur Andersen Co. 公司工作时见到了这幅温画（见下页）。我在那里当注册会计师，工作了 3 年，养成了保守的习惯。出来后，我依然习惯成自然地常常穿着西服衬衫。

财务报表(The Financial Statements)

培训 MBA 的目的不是让他们往计算机里亲自输入数据，而是让学生们掌握如何解释会计师们准备的资料信息。财务报表是一段时期内记录下来的所有业务往来数据的汇总。会计的最终职能是准备出财务报表，并为有兴趣了解公司经营情况的人提供一份整洁的总结报告。要想了解一家公司的经营情况，你必须读懂 3 个主要的财务报表：

资产负债表(The Balance Sheet)

利润表(The Income Statement)

现金流量表(The Statement of Cash Flows)

Drawing by Leo Cullum 1985

The New Yorker Magazine, Inc.

资产负债表

定义(Definitions)。首先，你需要了解资产负债表中的基本用语。资产负债表中包括公司所有的资产(Assets)、公司欠他人的债务(Liabilities)和所有者权益投资。资产负债表显示了某一特定日期上述内容之间的平衡关系，也是公司在某一特定时点所拥有资产的总结。资产负债表是所有会计记录的基础，你必须熟记。下面列出的是其构成。

资产(Assets)是指公司拥有的、能对公司将来业务发展起作用的资源。

- 现金(Cash)
- 库存(Inventory)
- 应收款(Accounts receivable)
- 设备(Equipment)
- 厂房(Buildings)

债务(Liabilities)是需要偿还的借款、负债和为他人提供产品和服务的明确的资金责任。

- 银行债务(Bank debts)
- 应付款(Accounts payable)
- 客户购买产品预付款和服务垫付款(Prepaid accounts or advances from customers to deliver goods and services)
- 应交税金(Taxes owed)
- 应付职工工资(Wages owed to employees)

所有者权益 (Owner's equity) 是所有者投资在公司中的累计资金金额。所有者投资的形式可以是现金、其它财产或公司收益部分的再投资。

- 普通股 (Common stock)——由所有者投资
- 追加股本金 (Additonal paid-in capital)——由所有者投资
- 留存收益 (Retained earings)——所有者收益的再投资

会计基本等式

资产负债表是一张“平衡”表。会计平衡中贯穿始终的基本等式是：

“平衡”法则图

资产(A)=负债(L)+所有者权益(OE)

换言之，你所拥有的（资产）等于你借来的（债务）和你已投入的（股本）的总和。这一等式解释着公司一段时间内财务方面发生的所有变化。切记！

“平衡”法则举例

现在当地一家新建的超级市场 Bob's Market 为例，具体介绍“平衡”法则是如何起作用的 3 个例子：

(1) 为准备超级市场开业，Bob 买了一台收银机。上图的天秤中左边的资产增加，同时右边需偿还的银行借款（即负债）也就相应的增加。这时增加的资产也因负债的增加平衡了。

(2) 为使市场开业，Bob 将自己的一部分资金加上他父亲的资金投到项目中来，这时天秤中右边的所有者权益增加，左边的现金（即资产）也相应增加，使两边平衡。

(3) 商店经营成功后，希望能够还清公司用银行贷款购买的收银机（右边的负债减少）。天秤左边的现金（即资产），也就会减少，使得两边平衡。

请记住，所有的业务往来，都遵循这一平衡概念。绝对不会存在资产负债表中只在一边发生变化，而另一边无对应的与之平帐的业务。在资产等于负债和所有者权益之和（ $A=L+OE$ ）时，人们就称之为会计记录是下平衡的。如果不

平衡，那会计师准是把帐搞错了。

会计程序：复式记帐 (The Double Entry System)

你可能已听说过，会计师们通过准备日记帐(Journal entries)记录下公司每一笔业务交易。会计师把记帐用的簿记称作总分类帐(General ledger)。用会计恒等式(Fundamental equations)中的同一种平衡的概念，将资产增加记在左边，称作借(Debit)；将负债和所有者权益的增加记在右边，称作贷(Credit)。无论是哪一种情况，日记帐都要有两组数据：有“借”必有“贷”。当发一的业务往来属于资产减少时，记在右边的“贷”项下，负债和所有者权益的减少记在左边“借”项下。由于这种右边/左边的记帐方法，手工记帐操作时每一笔业务记录的格式像“T”形状，因而这类帐也叫做“T”字型帐。

具体解释一下。假设年初 Bob 和他父亲将在项目中最初的 15,000 美元投资换成了发行给自己的 1000 股股票。用日记帐记录这笔业务的具体过程则如下：

会计记帐原则

资产科目 借 贷 增加 减少	负债科目 借 贷 增加 减少
	股东权益科目 借 贷 增加 减少

资产平稳日记帐#1

科目名称 (类型)	借	贷	效果
现金 (资产)	15,000		增加
普通股 (股东权益)		15,000	增加

同样地，偿还债务的日记帐记作：

资产负债务的日记帐#2

科目名称 (类型)	借	贷	效果
银行借款 (负债)	15,000		减少
现金 (资产)		15,000	减少

由于记录的每一笔业务都是平衡的，所以，到期末，总结每一笔“科目”及其期末净值的整个资产平衡表就也是平衡的 ($A=L+OE$)

资产负债表举例

让我们仍以杂货站举例，看一看该公司第一年经营的结果如何。

Bob's Market (Fairway, Kansas)

资产负债表

截止 1992 年 12 月 31 日
(经营的第一年)

资产		负债	
流动资产		流动负债	
现金	5,000	应付款	80,000
应收款	10,000	应付工资	5,000
库存	<u>100,000</u>	应纳税金	<u>2,000</u>
流动资产合计	115,000 (美元)	流动负债合计	87,000 (美元)
长期资产 (非流动的)		长期负债 (非流动的)	
设备	30,000	银行借款	10,000
减一年累计折旧	<u>(3,000)</u>	负债合计	97,000
净长期资产	27,000 美元	所有者权益	
		发行普通股	15,000
		发行 (1000 股)	
		留存收益	<u>30,000</u>
		股东权益	45,000
总资产	<u>142,000 (美元)</u>	总负债及股东权益	<u>142,000 (美元)</u>
		权益	

Bob 的资产负债表形式具有零售业和制造业的普遍代表性。有 3 个问题需要引起读者注意。第一，总资产等于总负债和所有者权益之和。第二，资产在左边，负债和股东权益

在右边。这和日记帐中借、贷的记法一致。第三，资产平衡表是指截止到某一特定时间为止，如 1992 年 12 月 31 日。虽然由于买、卖引起的业务是在一段时间内发生的，资产平衡表也只是对公司的资源和债务责任在某一特定时间内的简短描述。

流动性：流动和长期的划分

资产负债表的一个重要特征是：资产和负债均按各自流动性 (Liquidity) 程度的不同而按顺序列出，即从最具有流动性的开始。流动性是指资产变现 (现金) 的能力。现金、应收款、库存属于流动的 (Current)，因其在下一经营期内 (通常指一年) 易于变现 (即有流动性)，所以先列出。由于设备不易轻易卖掉，因此就归为固定的、长期的、也称作非流动的资产 (Noncurrent asset, NCA)，在资产负债表中列在流动项之后 (参阅 BobR 资产负债表)。

就负债类而言，欠供货商的应付款、欠雇员的工资以及应缴税金均属负债。这些是短期负债，需在一年内付清。银行贷款是长期的或非流动性的负债 (Noncurrent liability, NCL)，有数年的还款期限。

流动资金

流动资金 (Working capital) 是会计和金融中的常用词，是指公司在日常业务中必须接触到的资产和负债。流动资金最具有流动性的资产，能为阅读公司财务报表的人提供了解公司清偿债务能力的线索。因此，流动资金是指公司的流动资产和流动负债。衡量公司还债能力的净流动资金 (Net working capital) 是用总流动资产减总流动负债得出的。

流动资产 - 流动负债 = 净流动资金

在 Bob 杂货店的举例中，其净流动资金总额为 28,000 美元 (115,000 - 87,000)，也就是说，Bob 有足够的流动资产偿还流动负债。从银行家的角度看，拥有大量净流动资金的杂货店的信贷风险较低，还得起债。反过来，收购公司的人或分析家们也许会认为店主的库存管理不完善，也许手里压货太多，也许收银机里存的现金也太多。所以，精明的经营者会降低库存和手中现金，将多余的钱用于分红。那么，究竟什么样的流动资金量才合理？不同的行业有不同的标准。

所有权益是怎么回事？

所有者权益是指公司对股东承担的长期责任。公司有责任和义务根据公司经营的好坏为投资的股东带来收益。股东权益不像银行贷款那样有期满和支付一系列利息的附带要求，所以在清偿债务时，其优先级排在负债之后。股东只有在其它债务全部付清后方可得到属于自己的那部分。股东的收益取决于公司经营的成功与否。如果公司还不起债，就会被迫破产。但如果公司只是付不出给股东的红利，是不会出现破产这种麻烦的。公司有盈利时，股东则受益。否则，股东有可能会损失全部的投资。这也就是身为股东的风险。

将会计学中最重要的等式移项，即把 $A=L+OE$ ，变成 $OE=A-L$ ，你就可以看出股东权益（OE）是公司资产减负债后的“残值”（Residual interest）。股东权益（OE），也叫“净值”（Net worth），是偿还其它所有债务责任后的“净”值。80年代，臭名昭著的房地产巨头 Donald Trump，曾经拥有过几十亿美元价值的地产。但据报道，1990年，他在地产上的资产净值是“零”。因为他的债务已高出其在纽约和亚特兰大市投资地产的价值。

股东权益是随着公司业务的发展而增加的。公司从事着买卖业务，提供并接受各种服务。如果运气好，一段时间后，公司通过经营这些业务积累了财富。如果在一段时间后净资产增加，这时公司的股东权益也就增加了。

资产负债表中股东权益科目可有两种办法改变：或者投资者（即股东）更多地投资，或者要求公司“留存”收益。在资产负债表中之所以列出“留存收益”（Retained earnings）一项，也就是为这个目的。如果股东希望将收益划出来，就可以要求公司分红（dividends），即股息。分红降低了累计的留存收益。

在做公司财务报表时，如果会计师们认为有必要，还得准备一份股东权益表（Statement of Owners' Equity）。这一极为详细的报表列明了股东的投资数额、股票分配和每年分得红利的情况。这些项目下的变化直接影响着资产负债表中股东权益的多少。虽然股东权益表，也叫股东权益变化表（Statement of Changes Shareholders' Equity），是一份不很重要的报表，但是，对股东权益变化大的公司来说，就显得非常重要了。公司常编制此表以满足公众对公司股东的变化的好奇心。

请在学习下面的损益表前，再花上一些时间浏览一下 Bob

公司的资产负债表。

利润表

资产负债表中列出的是截止到某一行定时日蝗公司资产的平衡情况，利润表(Income Statement)则描述了某一特定时段内的业务活动和往来。这段时间也许是一个月、一个季度或者一年。产品销售后有销售收入(Revenues)以及与收入有关的相应的支出(Expense)当用权责发生制把收入和支出合理地匹配后，两者之间的差别就是“利润”(Income)。

收入-成本=利润

利润表举例。让我们以 Bob 公司为例，研究一下其第一年的经营情况。

Bob 公司 Fairway, Kansas

利润表

(截止到 19924 上 12 月 31 日)(单位：美元)

销售收入	5,200,000
销售产品成本	<u>3,900,000</u>
毛利润	1,300,000
减销售、管理费用：	
工资	1,000,000
租金	150,000
水、电、气	75,000
广告	18,000
设备折旧	3,000
其它	<u>10,000</u>
	<u>1,256,000</u>
经营利润(利息及税前)	44,000
减利息费用	<u>1,000</u>
税前利润	43,000
减：所得税	<u>13,000</u>
净利润	<u>30,000</u>
每股净利润(30,000/1,000 股)	30

利润表术语

和资产负债表一样，利润表也有一些需要注意的特点。在利润表中，对费用成本的划分尤为重要，这是因为需要计

算各种不同的利润。每一种利润都揭示了 Bob 公司经营结果详尽的内在因素。阅读此段内容时，请随时参阅 Bob 的利润表。

毛利 (Gross Margin)。利润表开头部分计算的是毛利。

毛利=销售收入-销售产品和服务的“直接成本”

此时，读者就可以确定一个公司是否盈利，而不用考虑公司其他费用上的负担。Bob 公司的毛利是其销售减产品销售成本 (COGS)。产品销售成本包括杂货的成本和所有与杂货产品销出直接有关的成本，如从批发商仓库转运货物的费用。制造加工业的公司的利润表中，内容则包括生产成本、原材料和工资。像 Bob 这类小公司，其产品销售成本的计算公式如下：

期初库存+本期采购-期末库存=产品销售成本

如果公司的毛利为负，表明要么其成本高的失去控制，要么行业价格结构使公司无法盈利。例如，一个小型电子制造商想和日本录像机制造商如 Sony, Hitachi, Panasonic 竞争，它就会遇到这种情况。美国的这家小厂不可能高效率地生产出有竞争力的产品，更不可能因为较高的生成本而大幅度提高自身产品的价格。

营业利润 (Operating Profit)

利润表中接下来列出的是公司的经营利润，即缴纳利息和税金之前的利润 (Earnings before interest and taxes, EBIT)。利润表中越往下走，扣减掉的成本也就越多。在衡量公司的经营利润时，公司所有的其它直接与收益有关的成本费用已全部被扣减掉。Bob 报表中扣除的是他雇佣工人的工资、租金、水电气、广告以及其它许多小费用。

权责发生制要求将固定资产的折旧 (Allocated cost of fixed assets) 从收益中扣减掉。根据配比原则，公司生产产品的有关费用和这一阶段相应的收益匹配。会计师们将设备、工具、厂房和其它固定资产的成本除以各自的使用年限，以估计出公司在创造利润过程中使用这些资产的成本。在 Bob 公司的举例中，他用 30,000 美元购买了支架、手推车、收银机。因为 Bob 估计这些东西的使用寿命是 10 年，所以，在其利润表中就从这段期间的利润中相应地匹配分摊 (Match and allocate) 了每年 3,000 (30,000/10) 美元的费用。

“其它费用” (Other expenses) 是利润表中因项目过小，

不足以单独列出的各项的总称。Bob 公司的例子中，利润表还包括修理让人烦的购物手推车轮子的成本以及因支标拒付发生的损失。

净利润(Net Income)。得出经营利润之后，下面要扣减的是和生产无直接关系的各项成本反计算利润。首先是本期内利息费用。可以说，公司借钱是为了支持公司的经营。但是，为公司融资的方式和公司的经营是两回事。会计师们在计算经营利润时不包括利息，因为其它公司在类似项目上投资所用的资金，可能是从银行以不同条件借到的贷款中的不同部分，也可能是投资者的钱。投资者的红利未被扣除。股东的红利是从利润表最下部分的净利润中扣除的。

如果在经营收入中包括利息，相似的公司可能就会由于各自融资方式的不同而使经营收入大不相同。在不同的管理班子领导下的同一家公司，可能决定用股东追加投资的钱来解决公司对资金的需求。这些现金就不用付利息，因而公司的经营收入就会显得高些。如果这家公司需要的资金全部是借来的，那么其经营收入就会因扣减利息成本而减少。所以，将利息费用单独划出，经营收入就能充分反映出“经营”公司的成本，而不是“融资”的成本。

和经营收入中不含利息的逻辑一样，人们也将税务费用单独列出，这样经营收入中就不涉及非经营性成本。不同的税务安排造成的税务费用也大不相同。由于应缴纳的税金通常与高水平税务会计师如何将经营结果做手脚有关，所以税金费用也列在经营结果之后作为一分开扣减项，之后得到的才是衡量收入最终标准的净收入(Net profit)。净收入是公司收益的最低底线，也是新闻媒介衡量公司成败的标准。

利润表分类帐的记帐方法

会计师们在尽职尽责地“数豆子”的同时，还做出了分类帐(Journal entries)，使之和公司每年的净收入对应。净收入是一确定时间内从销售收入中扣减费用后的结果。净收入也是同期内的资产的净增加值。分类帐记录下全部的收入和成本，也记录下了相应的资产的增减。会计师们在记帐准备资产负债表的同时也记帐准备着利润表。

在会计年度里每项收入和成本的总和都被记录下来，以计算整个年度的最终净收入值。在年终相应地计算出净收入后，为下一新年度做准备，则将本年度内发生的总收入和总

支出应冲销为“零”，而冲销时造成的差异，也许是净利润，也许是亏损，结果则被记录在资产负债表中的留存收益项下。会计年度，也称财务年度(Financial year)可以从 1 年中的任何一个月开始算起，不必非得是每年的一月份。

分类帐的记帐形式和资产负债表中的记帐形式是一样的。为了跟踪利润表，收入(Revenues)记为贷(Credits)方(右边)，费用(Expenses)记在借(dEBITS)方(左边)。

利润表的分类帐和资产负债表的分类帐是相互关联的。销售收入意味着公司收到了某种有价值的东西，一种资产，换回了付出的其它价值，即费用。在 Bob 杂货店的例子中，销售意味着库存的杂货换回了现金的流入。Bob 杂货店的会计按如下方法记录每周的收入和成本：

利润表分类帐#1

会计科目	(类型)	借	贷	效果
现金	(资产)	100,000		增加
销售收入	(利润表)		100,000	增加

同样，和销售对应的成本记录如下：

利润表分类帐#2

会计科目	(类型)	借	贷	效果
销售成本费用	(利润表)	95,000		减少
库存	(资产)		95,000	减少

为了说明一下全年利润表的记帐过程，假设以上两项是全年发生的唯一两笔收入和费用。净收入应该是全部销售收入 100,000 美元减全部产品销售成本 95,000 美元，净收入应为 5,000 美元。这一净收入值同时反映了记帐时的净资产的变化。现金增加 100,000 美元，库存杂货减少了 95,000 美元，净资产增加 5,000 美元。

年终时公司的净资产增加了 5,000 美元，和本年度公司的净收入相等。Bob 杂货店就将这一变化记在资产负债表中留存收益项下的增加。他还要冲抵(close out)所有收入和费用科目，使之为零，以准备重新开始记录下一年的业务活动。

利润表年终结帐记录

会计科目	(类型)	借	贷	效果
销售收入	(利润表)	100,000		调整
销售产品成本	(利润表)		95,000	调整
留存收益	(资产负债表)		5,000	增加

中股东权益)

请注意：分类帐这时是平衡的。利润表记帐做调整，调

整后将净收入增加值加在资产负债表中的留存收益项下。本年度中销售的 100,000 美元收入记录在右边，年终时就调回到左边冲抵。资产负债表上的资产、负债和股东权益余额就永远不停地再次递延至下一会计年度。清楚了吧！现在你应通过这几段缩减内容的文字，了解了需要花一年时间才能学到的会计中简要的记帐过程。

利润表和资产负债表之间的联系

从 Bob 实际的利润表中读者可以看出，该店一年来有盈余。净利润(Net income)是 30,000 美元。比单纯计算收入更重要的是要了解利润表究竟和资产负债表有什么联系。利润表可以说反映了一年中许多经营活动的结果。资产和负债额也在本年内因发生的许多业务往来而上下波动着。在年终，公司资产负债表中的净资产，由于本年度的业务经营，在总额上有所变化。由利润表中计算出来的净收入，说明了净资产是怎样发生变化的。由于 Bob 刚开业一年，留存收益为 30,000 美元和第一年的净收入恰好相等。在下一年度该值就会由于收益和分红的变化而受到影响。

现金流量表

现金的重要性

俗话说“有钱则灵”。没有资金则公司难以运作。例如，以 Leonard Inc. 这家食品包装机械公司向 Bob 的商店提供印刷包装设备。如果 Leonard Inc. 公司以每台 500 万美元的价格向 Ralston Purine 公司出售 3 台压印机，每台利润为 200 万美元，Leonard 公司的利润表上就有 600 万美元的利润。但是，Leonard 公司是在夏天制造此设备的，Ralston 公司直到秋天收到货后才付款。工厂的雇员 7 月份如果拿不到工资，而非得等到 10 月份，那么他们会极不高兴。

由于现金对公司的经营至关重要，其最重要的作用是能避免破产，所以，FASB 中的第 95 条原则就要求所有财务报表必须包括现金流量表(Statement of Cash Flow or Cash Flow Statement)。你还记得我曾提到会计师们制定的关注公司目前经营情况的 FASB 原则吗？因为知道资金的“来源”和“应用”是商业经营上最重要的，所以，现金流量表的引入被金融界普遍认为是重大改进的一项内容。

许多“盈利”企业纷纷倒闭的最主要原因，有时就是因

为对公司现金管理不善。很多以净利润衡量成败的公司，只有在出现现金短缺或面对恼怒的债权人追债时才如梦方醒。Chrysler 公司 1979 年就发生了这种情况，该公司只好伸手请求联邦政府的支援。

没有远见，单独只看公司利润表的投资者常常会上当。例如，McDonnell Douglas 这家常接国防合同的承包商，虽然 1990 年的收入不错，但公司却隐藏着危机，Forbes 杂志曾报道说：

“从表面上看，McDonnell Douglas 公司并没有那么糟。1990 年报表中的每股收益是 10 美元以上，1989 年是 5.72 美元。但略扫一下数字就会发现，即使不会马上发生，公司今后的盈利也有危险。毛病首先出在现金流量上。到 1991 年的第三季度，现金流量是负 3500 万美元……而且缺少现金的问题可能会变得更严重……”

80 年代杠杆收购(LBO)盛行时，人们用现金流量作为分析公司的工具。收购者偿还收购时借用的大笔借款，很大程度上是取决于被收购目标本身现金流量水平能否满足要求。而这方面的大部分信息在现金流量表中均可找到。1989 年，Kohlberg Kravis Robert(KKR)收购了 RJR Nabisco 公司。这在当时是涉及资金量最大的一笔杠杆收购。公司依据该公司的现金流量还债能力，从银行借贷了 264 亿美元的债务。

现金流量表和资产负债表的联系

现金流量表也同样遵循会计学中的平衡原则。我先向大家介绍一下会计的计算公式，这样你就可以了解初看起来很让人搞不清头绪的报表内在的逻辑关系。掌握了这一公式的计算步骤，就易于搞懂现金流量表所举的例子。下面列出的这一公式可不是为了唬你，我只想介绍的更清楚些。

根据最基本的会计恒等式(Fundamental accounting equation)，我们知道：

$$A=L+OE$$

资产=负债+股东权益

但由于资产和负债又都分别含有流动(短期)和固定(长期)等项，所以等式可以扩展为：

$$CA+NCA=CL+NCL+OE$$

流动资产+固定资产=流动负债+长期负债+股东权益

将流动资产(Current asset)项进一步细分，可得到如下的单个构成成分：

$(\text{现金} + \text{应收款} + \text{库存}) + \text{固定资产} = \text{流动负债} + \text{长期负债} + \text{股东权益}$

将等式进行移项调整，将现金单独列在等式的左边，则：

$\text{现金} = \text{流动负债} + \text{长期负债} + \text{股东权益} - \text{应收款} - \text{库存} - \text{固定资产}$

从此等式中可以看出，等式右边流动负债 (CL) 的增加意味着左边现金的增加。供货商处增加的赊帐能使公司腾出一部分现金用在其它方面。相反，资产的增加，例如增加库存，就会使现金减少。这是符合一般常识的，即购买库存需要现金。等式中一边的增减，都会影响到等式另一边总量的变化。

我在学校学习时，大家都认为会计学中现金流量的内容最让人摸不着头脑。但如果我同学中那位从未学过商务的“和平队”志愿者都能掌握这些内容，我深信你也能把它学好。掌握了上面介绍的内容，下面向大家介绍一下现金流量表的重要性，并以 Bob 杂货店为例将这一部分的内容介绍完。

现金流量表用途

现金流量表是避免流动资金出现问题的管理工具。通过利润表和资产负债表，得出公司现金流量的情况。下面列出的是现金流量表回答的最主要问题：

现金流量和盈利之间是什么关系？

如何保证能有红利？

如何清偿债务？

经营产生的现金如何使用？

管理层强调的财务计划在现金流中是否有反映？

通过使用现金流量表，管理者可以通过下述 3 种业务活动来规划并管理现金来源和需求：

经营活动

投资活动

融资活动

以上各项活动 in 现金流量表中都明确列出。

现金流量表举例

先以 Bob 杂货店作为理论上的研究对象，之后再具体分析现金流量表。

Bob 杂货店现金流量表
(1992 年 1 月 1 日至 12 月 31 日)

(单位：美元)

经营业务	
净收入	30,000
加：非现金成本	
折旧(商店设备)	<u>3,000</u>
	33,000
流动资金调整	
本年度增减	
流动资产：	
应收款(增)减	(10,000)
库存(增)减	(100,000)
流动负债：	
应付款(供货商)增(减)	80,000
应付工资增(减)	5,000
应付税款增(减)	2,000
	<u>(23,000)</u>
经营活动现金流	10,000
投资业务：	
购买设备	(30,000)
投资业务现金流	<u>(30,000)</u>
融资业务：	
从银行借款	10,000
售出股票给股东	15,000
分红给股东	0
融资业务现金流	<u>25,000</u>
本年度现金增加	<u>5,000</u>
年初现金	<u>0</u>
年末现金	<u>5,000</u>

单从这些数字上看，很容易让人糊涂，抓不住现金流量表的实质。所以，我们不妨逐个分析每一项的内容，解释其内在含义。在 MBA 的会计学教学中，学校更注重培养学生领会数字的内在含义。而在本科生教育中，学校多重视会计结构的教育，为的是让学生成为注册会计师(CPA)，而不是具备 MBA 学位的管理者。

研究下面内容时请参阅 Bob 杂货店的现金流量表。

经营业务

在经营业务这一部分，会计师计算着每日经营业务收入

的现金。利润表中列出了 Bob 会计利润是 30,000 美元，但并未说明他在经营业务中用去或带来多少现金 (cash)。正如我在前面已经介绍的，像 Bob 一样，有许多公司按照权责发生制会计原则做帐并用这种方法计算净利润。现金流量表将权责发生制基础上的净利润转换为收付实现制基础上的净利润。为了达到这一目的，我们需要将净利润做两方面的调整，使之变成收付实现制。

步骤 1：调整净利润中的非现金项成本

确定现金流量的第一个步骤是调整利润表中净利润。在计算利润时被作为经营成扣减的非现金项，这时都应被加回。我们在利润表中已介绍过“折旧”这一概念。实际上，公司的现金并未拿走。Bob 只是在购买手推车、收银机和货架时用过现金。但在这些资产的有效使用期内，折旧只有一种“会计成本”，是用来把购买这些资产的现金费用与因使用而带来的销售收入相匹配。所以，必须将折旧费用再加回来。现金并未真的被用去。关于购买设备的具体内容，后边的投资业务部分将做介绍。

步骤 2：根据流动资金的变化调整净利润

受经营业务的影响，一年内发生的流动资产和流动负债的变化，应在计算净利润时做相应的调整。流动资金的增减对净利润有影响。通过基本会计等式，我们可以确定它对现金的影响。

当 Bob 增加像货架上的存货这类流动资产时，采购货源就用去了一部分现金。在现金流量表中，此项是减项；当赊帐给顾客时，他收到现金的时间拖后了，因此就占用了一部分他本可用在其它方面的现金。在现金流量表中这也是减项。反之，库存减少，即销售量增加，提高了 Bob 的现金收入。如果应收款也有所减少，即顾客及时付款，那么公司就有了更多的现金收入。注意！流动资产增加占用现金，流动资产减少带来现金。

流动负债的变化对现金产生相反的影响。在 Bob 这一举例中，他从供货方那里赊帐 80,000 美元。Bob 欠供货方和雇员大笔钱时，意味着他从别人那里赊帐(信用)，可将现金用在其它方面。从某种意义说，信用为他带来了现金。如果 Bob 的负债减少了，也就是说他通过付款减少了负债，这时手中的现金也减少了。注意！负债增加能增多手中的现金，负债

减少会用去现金。

计算年度内现金的净变化，用期末的流动资产和流动负债减去期初的流动资产和流动负债便可得到。由于 Bob 在第一年期初的余额均为零（为简便起见），所以期末余额等于该年度增加值。流动资产的增加是现金“使用”项，流动负债的增加是现金的“来源”项。

假定 Bob 的现金流量表是正确的。我们从利润表中可以找到净利润一项，把它和资产负债表对照一下，流动资产项下流动资产加流动负债的变化等于现金流量表中的变化。全都对上了！

投资业务

现金流量表中投资业务这部分的内容，顾名思义，是讨论公司在长期投资中现金的来源和用途。相应地，投资业务这部分反映的是资产负债表中固定资产部分现金方面业务往来的影响。当公司购买或出售诸如厂房、设备之类的固定资产时，由这类业务引起的现金变化，就反映在现金流量表中的投资业务部分中。在 Bob 的例子中，他用去 30,000 美元的投资购买商店设备。如果他将这些设备售出，收回的现金就将在报表中反映出来。对照一下，看看资产负债表中固定资产投资的变化在现金流量表的投资业务部分中是如何反映的。

融资业务

公司融资的方式有两种。管理层要么借钱，要么从投资者那里筹资。借款引起的长期负债的变化在资产负债表中能反映出来。投资者的介入会在资产负债表中的股东权益项下的变化中反映出来。

Bob 从银行借款 10,000 美元，增加了现金总量。在资产负债表上，“银行借款”从 0 增至 10,000 美元，是资金的来源。当商店偿还银行贷款时，在现金流量表融资部分中就作为使用资金而反映出来。

参照 Bob 公司的资产负债表，股东权益一项在右边。资产负债表中显示的是投资者出资 15,000 美元现金作为启运资金。在资产负债表中是用发行“普通股”表示的，在现金流量表上则作为现金的来源反映出来。

我们知道，股东权益部分中还包括留存收益(RE)。前面还介绍过，如果将净利润在本年度内留在公司内部或作为红利支付给投资者时，留存收益就会有变化。Bob 和他父亲决定继续将收益“留”在公司，以解决公司对资金的使用需求。相应地，在融资部分并未有什么分红。如果所有者决定分红，就会被表示为资金的使用项。

经过一年的经营，Bob 比年初时多了 5,000 美元的收入，通过现金流量表，就能明白这是怎么发生的了。

一旦编制好，现金流量表意味着什么？

退回一步看，问题会更清楚一些，否则在复杂的结构中你也许会转不出来。现金流量表说明的是一年内现金的净变化，在现金流量表中底部列出。再看一下，这虽听起来简单，但是，Arthur Andersen & Co 公司同我一起工作的新来的注册会计师在准备详细的报告时并没有真正弄通这些概念。你现在懂了。对 MBA 来说，找到现金在哪里发生变化是至关重要的。

公司看似盈利，但是否必须靠大量举债借款方能维持？

公司的业务是否大量占用现金，而在利润表上显示的利润却很少？

这是资产负债表和利润表都回答不出来，但又都非常重要的问题，也是现金流量表所以有其存在的必要的原因。

公司经营情况良好，公司的经营活动能带来现金收益。这在调整流动资金变化的净利润中反映出来。这是经营活动部分要表明的内容。

公司是否需要花大量资金投资在诸如新设备或新技术之类的固定资产上？公司是否由于经营不断需求现金而被迫出售公司资产？这类问题在投资业务活动部分中能被反映出来。

一些在崩溃边缘挣扎的公司，只好靠变卖资产惨淡经营。为了筹集急需的资金，泛美航空公司 1991 年衰落到变卖其十分赚钱的欧洲航线给竞争者，泛美航空公司最终还是在 1992 年宣告破产。

为了维持经营已投资的业务，公司是大量借款，还是求助于投资者筹集资金？从融资业务这一部分，你能找到答案。在 Bob 的举例中，他即从银行借了钱，又用自己的钱投了资。

无论资金来源和用途是什么，现金流量表在很大程度上能让你了解公司经营状态的好坏。对许多专门从事金融分析

的人士来说，在所有报表中最重要的是现金流量表。

会计学概念框架

内行的人在分析财务报表中的大量数据时，常会用到会计恒等式：

资产=负债+股东权益。

通过现金流量表，我们知道由于资产、负债和股东权益的变化引起了该年度现金的变化。资产负债表中反映了资产和负债的变化，股东权益的变化是利润表中净利润的变化引起的。这 3 个基本财务报表是紧密地联系在一起。

会计恒等式，资产平衡表和该年度每一项分类帐总是平衡的。等式中每一部分的变化都会牵动其它部分的相应变化。通过掌握财务报表之间的内在的基本关系，你也就掌握了会计学中的最实质的内容。祝贺你！

用比率分析财务报表

知道了会计师如何编制财务报表，现在让我们再掌握比率(Ratios)这一分析财务报表的工具。一份财务报表本身的绝对数字的作用通常是有限的。我们通过比率的方法能分析出数字和数字之间以及同行业公司与公司之间真正有用的信息。在杂货店举例中，销售利润通常较低，所以杂货店必须有大量的销售额才能获取真正的利润。珠宝店销售额虽不大，但每件产品的利润都很高。这也是为什么用比率来分析比较同一行业内公司的经营状况或对公司过去的历史进行对比的原因。

比率主要有 4 大类：

衡量偿债能力：手里有多少东西可以变现用来偿债。

衡量资本结构：公司是否负债很重，公司筹措的资金来自投资者吗？公司如何筹措资金？

衡量业务活动：公司的资产安排使用合理吗？(MBA 们不仅会使用资产，还会安排它的使用)

衡量盈利性：公司在资产、销售基础上的盈利性有多大？

从理论上讲，有数百种可能的比率存在，但大多数都离不开我们从上述 4 类比率中归纳的 8 种基本比率。

用 Bob 的财务报表，我计算出该公司的 8 种比率，现列出如下：

变现比率(Liquid Ratios)

$$1. \text{ 变现比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

公司能轻松地还帐吗？如果比率大于 1，说明公司有清偿能力，有余力从流动资产中安排支付流动负债。

$$\left(\frac{115,000 \text{ 美元}}{87,000 \text{ 美元}} = 1.32 \right)$$

资本结构比率(Capitalization Ratios)

$$2. \text{ 财务杠杆(资产产权比)} = \frac{\text{总负债} + \text{股东权益}}{\text{股东权益}}$$

$$\left(\frac{142,000 \text{ 美元}}{5,000 \text{ 美元}} = 3.155 \right)$$

当公司负担的债务高出股东的投资时，我们就称其为杠杆经营(负债经营)(Leveraged)。对盈利的公司来说，较高的负债，因公式中分母较小，所以比率很大。同样的收益被较小的股本来除。大于 2 的比率说明公司负债较高。在介绍盈利比率中我将对杠杆的概念做进一步的解释。

$$3. \text{ 长期负债对总资产} = \frac{\text{长期负债}}{\text{全部负债} + \text{股本金}}$$

$$\left(\frac{10,000 \text{ 美元}}{142,000 \text{ 美元}} = 7\% \right)$$

因为偿还债务是公司在给投资者分红之前必须完成的责任，所以公司债务的多少是衡量其风险程度的一个重要标准。该比率大于 50%时，说明公司的负债高。取决于公司现金流的稳定情况和时间的不同，50%的比率被认为风险是相当高的。像较稳定的电力设施公司，它们的销售额和现金流都是较稳定的，所以 50%的比率也较为普遍。倒是华尔街的投资分析人士反而认为这些公司的债务安排偏于保守。

经营比率(Activity Ratios)

$$4. \text{ 资产利用效用比率(也称资产周转率)} = \frac{\text{销售额}}{\text{总资产}}$$

$$\left(\frac{5,200,000 \text{ 美元}}{142,000 \text{ 美元}} = 36.6(\text{次}) \right)$$

该比率说明的是公司运用资产效率的高低。一个通过利

用给定的资产争出更多销售额的公司被认为是对资产的管理十分有效。不同行业有不同的适用比率。对许多行业来说,36这一比率是相当高的,但对古董店来说,周转比率为3的就已经很高了。稀有的古董常需等待识货的收藏者前来购买。对杂货店而言,每年36.6次的周转速度是很正常的。这是因为超级市场货架上的商品每周都被售出。牛奶、卫生纸等日用消费品的周转量一周就达数次,但辛辣的调料卖得就很慢了。

$$5. \text{每周库存周转次数} = \frac{\text{销售产品成本}}{\text{每期平均库存量}}$$

(计算平均库存的简单方法是用期初库存加期末库存除以2)。

$$\left(\frac{3,900,000 \text{美元}}{100,000 \text{美元}} = 39(\text{次} / \text{年}) \right)$$

$$6. \text{库存销售天数} = \frac{\text{期末库存}}{\text{销售产品成本} / 365 \text{天}}$$

$$\left(\frac{100,000 \text{美元}}{3,900,000 \text{美元} / 365} = 9.36 \text{天} \right)$$

以上两个经营比率能说明公司库存安排使用的合理与否。经营的商品是不是因卖不出去都落上了灰?还是货刚上架就销售一空?像杂货店这种周转次数高的行业,一年内商品周转的次数就很多,手里准备的库存也就只够用几天。这类日用品周转快的原因当然是因容易损坏,所以人们常需购买。

盈利比率(Profitability Ratios)

$$7. \text{销售利润率(ROS)} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}}$$

$$\left(\frac{30,000 \text{美元}}{45,000 \text{美元}} = 0.6667 = 67\% \right)$$

“利润率”的计算较为容易。投资分析人员也常用来计算资产负债表和利润表中每一部分的回报率。另一常用到的比率是资产利润率(Return of assets,ROA)。

$$8. \text{股本利润率(ROE)} = \frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}}$$

$$\left(\frac{30,000 \text{美元}}{5,200,000 \text{美元}} = 0.005769 = 0.58\% \right)$$

负债和股本金之间不同比率的搭配对比率的影响较大。如果公司的负债高，股本金少，那么股本利润率就会受到很大的影响，人们称之为财务杠杆 (Financial leverage)。这在前面讨论资本结构比率时，我已经提到过。为了说明这一点，假设 1992 年 Bob 和他父亲就已决定把公司的股本金抽走，只留下很少的一部分，还把 1992 年挣得的 30,000 美元净利润从公司中全部抽走用以分红，以后公司对资金的需求则通过借钱的方式解决。如果当时他们真的这么做了，那么资产负债表中就会反映出长期负债总值是 40,000 美元(10,000+30,000)，股本金只剩下 15,000 美元(45,000 - 30,000)。由此造成的负债股本比率(Debt to equity ratio)就会从 7% 增至 28%。股本利润率就会从 67% 增高到 200%(30,000/15,000)。这说明，使用的财务杠杆对比率的影响甚大。选择较低水平的股本可以“杠杆式”地把股本利润率增加到很高的水平。

股本利润率是人们公认的用来衡量企业成功与否的标准。在 Forbes 杂志编写的“美国工业年度报告”中，仅仅由于对融资结构安排的不同，许多股本利润率很高的公司在排名上，都先于其它一些更盈利的公司。倘若公司管理层的目标是通过杠杆举债以获得更高的盈利，这就会伴随着风险成本。负债越高，公司需支付的利息负担也就越重，公司如果经营不好，就还不起债。90 年代破产的 Revo Drugs, Southland's 7-Eleven 和 Federated Department Stores，就是由于管理层冒着破产的风险，高额举债，最后彻底破产。

杜邦图表

搞学术研究的人很善于把一个简单的概念强按上个响亮的名称。在你学到的 MBA 专用词汇中，如果没有杜邦图表(Du Pont Chart)一词，就称不上完备。杜邦图表是通过展示各个比率的构成要素说明财务报表中最重要的比率之间的相互关系。

通过列出各比率之间的内在关系，我们可以看出，一旦

某一比率的构成发生变化，就会影响到其它比率。比率的选择项是一致的。例如，当总资产减少时，资产周转率和资产利润率都会变化。这是因为总资产在此两项比率的计算中都是作为分母项。相反，总资产的减少会增加财务杠杆的作用，因为它在比率中正好是分子项。

杜邦图表

比率与行业有关

和其它比率一样，盈利率也与其所在行业有关。由于各个行业需求的不同，盈利水平也各有不同。重型工业制造商，如钢厂，其资产利润率低于 10%。这类炼钢厂规模大，拥有大量的生产设备。而像服务性行业的猎头公司，其资产盈利率可能就高达 100%。这些公司的资产可能只需要现金、办公家具和应收款。而这类猎头公司真正的财富是雇员们发现目标、说服目标的能力。这在资产负债表上是反映不出来的。

盈利率还取决于行业的竞争程度。在杂货店行业，激烈的竞争造成该行业的销售利润率低到了 1%。Bob 公司第一年的利润率是 0.58%，低于同行业平均水平。鉴于这只是他创业的头一年，有盈利就该向他祝贺。

财务报表的任何一部分，都可以以某种比率同另一部分进行比较。这只需计算器用一个数除以另一个数就行了。但最有用的，还是那些能真正反映公司内部经营情况的比率。这些比率的实际意义，只有在与同行业内其它公司比率的比较中，才能体现出来。同样，通过比较这些比率的平均值，我们才能得知投资各种不同行业吸引力究竟有多大。每一企业和每一行业都有各自具有代表性的统计数据可供参考。

你可以从 Robert Morris Associates 公布的年度报表研究(Annual Statement Studies)中，找到不同行业的这些比率。这本极有参考价值的资料在各大图书馆均可找到。该资料包括 300 多家制造业、批发商、零售商、服务业、承包商和金融公司的各种经营和财务比率。

管理会计

管理会计 (Managerial accounting) 和比分析一样，是用会计数据分析和公司的经营状况。管理会计使用的工

具并不是比率，而是通过制定标准（Standards）、预算（Budgets）和分析差异（Variances）的方法经营管理公司，解释经营结果。先编制出公司在某一时间段内的经营预算，再对实际结果与预算出现“差距”进行分析，找出原因。在制造业行业，许多公司已形成了每月做预算、做分析的习惯，而且大都能及时采取措施进行处理。

为了衡量经营情况，工厂管理人员必须制定可供比较的标准。这就不仅要求会计师们，还要求其他人也能提出意见。在汽车制造业，生产经理们制定出消耗原材料的标准定额。工程师们精心采集数据。工厂经理们同销售经理们一道预算出生产产量，保证高效率地安排生产，以满足预计的市场需求。销售经理制定产品的标准价格和产量。借助于这些制定出的衡量标准，管理会计师们对实际结果进行分析，研究为什么实际数据会与预算有偏差。这种方法能分析出发生正面或负面影响的原因，有助于公司管理层的决策。

价格和产量差异

有两种基本的差异（Variances），即价格差（Price variance）和销售量差异（Volume variance）。和财务报表中的比率一样，用简单的数学公式计算即可得出这两种差异。

销售价格差异（Sales Price Variances）。价格差有助于管理者了解预计销售收入与实际销售收入之间的差异，究竟有多少是由于销售价格的变化引起的。

$$(\text{实际销售价格} - \text{标准销售价格}) \times \text{实际销售量} = \text{销售价格差异}$$

销售数量差异（Sales Volume Variances）。销售数量差异是假设产品在价格不变时，不同销售数量对总销售额的影响。

$$\text{标准销售价格} \times (\text{实际销售数量} - \text{标准销售数量}) = \text{销售数量差异}$$

假设 General Motors 公司计划在 1991 年 7 月份销售 10,000 辆 Chevy Lumina 小货车，每辆售价 15,000 美元，总销售额为 150,000,000 美元。8 月份研究人员收到会计部门的统计数据，表明 7 月份实际的销售额是 280,000,000 美元。由于公司采用了促销手段，以每量 14,000 美元的价格售出 20,000 辆车。销售差异是 130,000,000 美元 $[(10,000 \times 15,000) - (20,000 \times 14,000)]$ 。这就是解释了发生差异的原

因。

这种差异纯属价格变动引起的，这里价格差异是负的 20,000,000[(14,000-15,000) × 20,000]美元。但是由于公司比原计划多售出 10,000 辆，销售数量的差异是正的 150,000,000[(20,000-10,000) × 15,000]美元。两项的差异是 (-20+150=130) 与预算总销售额的差异相等 (280-150=130)。这种差异分析法能让 GM 公司负责 Lumina 车的总裁们意识到，销售额的增加主要是由于汽车销售数量的增加造成的。相反，因减价促销造成的负值价格变动，通过汽车销售数量的增加得以弥补。若你将价格和销售数量差异加在一起，其和等于预算外的每月销售差异。差异分析法能使负责 Lumina 车的总裁说明为什么能超额完成他所负责的部门的预算。

购买价格，有效性和销售量差异

采用同样的两个基本公式，即销售价格差异和销售数量差异，公司生产部门也用这种方法计算差异以便于控制和管理。

采购和使用生产原料也有采购价格差异 (Purchase price variances)。

采购价格差异 = (标准价格 - 实际价格) × 实际采购或使用量

生产产品所用的原材料和人力同标准数会有不同。和销售数量差异一样，这些差异称之为有效性差异 (Efficiency variances)。例如，制鞋工人实际使用的皮革比预算的多时，生产效率会更高。底特律汽车装配线上的工人组装汽车所有的时间可能比预计的长。

原材料或人工效率差异 = (标准使用量 - 实际使用量) × 原材料或人工标准成本

仍以 Lumina 车为例，根据喷漆车间 7 月份的督，每辆车应使用 8 加仑油漆，每加仑油漆的成本是 10 美元。实际上，生产出来的 20,000 辆小货车平均每辆油漆的使用量是 7 加仑，每加仑的成本是 12 美元。公司的会计师们计算出下面的差异供公司的总裁们决策：

原材料价格差异 = (10 美元 - 12 美元/加仑) × (20,000 辆 × 7 加仑) = -280,000 美元油漆价格差异

这是因为每加仑支付的成本比预计的要高造成的。通用

汽车公司的总裁们大可不必束手无策，他们可以依据上面的数据要求购买代理人在下一个月开出更好的条件。

原材料效率差异 $= (8 \text{ 加仑} - 7 \text{ 加仑}) \times (20,000) \times 10 \text{ 美元}$
 $= 200,000 \text{ (正值差异) 美元}$

这是因为使用了比计划要少的油漆所致。

和比率一样，如果细叫起真儿来，变化差异多的足能让会计分析人员现在一直忙到下一个世纪。但从大体上讲，只有两种类型的变化差异：价格差异的数量差异。当你听到别人提起“管理会计时”，即应想到差异。

会计总结

我希望你在阅读本章时并没有感到太吃力。我试图用短短的几页纸，根据本人注册会计师的实际工作背景以及 MBA 所学的内容，向你介绍有关会计方面最重要的基本概念。如果这些内容对你来说是头一次接触，很可

能现在你还没有真正完全掌握。但你应当记住了下面这些概念：

- 资产=负债+股东权益
- 有 3 个基本的相互独立的财务报表：
资产负债表，利润表和现金流量表
- 会计记录和报表总是平衡的
- 用比率可以解释分析报表
- 用差异可以分析经营结果

简言之，这些就是会计学的小把戏。在商学院，会计学是最令自由自在的 MBA 们发怵的功课。

需要掌握的主要词语 (KEY ACCOUNTING TAKEAWAYS)

Cash Basis Accounting — The method of recording transactions only when cash changes hands

Accrual Basis Accounting — The method of recording transactions that matches revenues and expenses regardless of cash flow movements

The Balance Sheet — The listing of what a company owns and owes at a point in time

The Fundamental Accounting Equation —
 $\text{Assets} = \text{Liabilities} + \text{Owners' Equity}$

Net Working Capital — Short-term assets less

short-term liabilities

The Income Statement — The summary of profit-generating activities during a period of time

Gross Margin—Revenues less the direct cost of goods sold

The Statement of Cash Flows—The summary of how a company generates and uses its cash during a period of time

Depreciation—The cost of using equipment allocated over its useful life

The 8 Basic Ratios for Financial Statement Analysis —A method of analyzing statements and comparing them to industry standards

Price and Volume Variances—A method of explaining operational results by isolating the effects of price and volume differences from budgeted amounts

第 4 天 组织行为

本章主题

解决问题的模式
心理学课
激励
领导
创造力
办公程序
权力
组织模式和结构
系统理论
组织演变
变革阻力

刚毕业的 MBA：我找到答案了！由洛特斯（Lotus）软件的计算结果得知，我们应当按地区特征的方法而不是按产品来重组公司。通过裁减不必要的员工和减少出差，我们一年至少能节省 300 万美元。我们在课堂讨论时对布兰顿·李（Brandon Lee）公司模拟实施了一个类似的方案，效果非常好。

老板：听起来很棒。你刚来公司 7 个月，现在就想做彻底的机构重组。我想你一定已经收集了一个冗员员工的名单吧？

刚毕业的 MBA：呃，我可没有想那么远。

组织行为（Organizational behavior, OB）课的目的是教会 MBA 们如何对工作环境里人的挑战。定量分析技巧也许能在教室里提供神奇的理论性答案，而组织行为则试图引导年轻的 MBA 们理解人的要素的敏感性，并将他们的工商管理技能用于现实世界。

许多组织理论与你在当地书店所能找到的关于自我意识及敏锐性训练的书籍并无不同。这种相似的原因是，那些书的作者正是在工商管理教程里提出学术理论见解的教授们。

组织行为是个敏感的题目，它常使 MBA 们原形毕露。看起来似乎很开化的学生们在试图解决手边的问题时，性别歧视、偏见和贪婪等丑态在课堂上暴露无遗。尽管如此，上组织行为课对于疲惫不堪的 MBA 们来说是一种解脱，因为不需要进行复杂的定量分析或大量阅读。与其它工商管理学课程

一样，熟知术语并适时使用之，能使你在工作中建立信誉。

组织行为课所教授的内容，若被完全掌握则是 MBA 今后工作中对自己事业最有影响的一门课。MBA 们如果没有待人接物的技巧，那就好像拥有动力工具但没有电线而不能使用。

解决组织行为问题的模式

正像营销课中提供的制订营销策略 7 个步骤一样，组织行为学提供了以下分 3 步解决组织机构方面问题的方法。

- 问题识别
- 分析
- 制订行动计划

问题识别

解决组织问题的第一步是了解问题的根源。真正的问题常常被表面现象所掩饰。人们很容易被误导只去处理表面而不是解决导致问题发生的真正原因。除非及时处理了主要问题的根源。否则，新问题还会发生。MBA 们在校期间学习了几种如何找到问题根源的分析技巧。

事与愿违的距离（Want Got Gaps）。当管理人员所认为“应当”发生的情况与“实际”发生的情况之间存在着距离或“偏离”时，就出现了问题。要确定是什么问题，就必须从所有参与者的角度来分析形势，列出他们的事与愿违的距离。

一家大型计算机服务公司在意识到引进一项关键的新电脑技术失败后，聘请了一位新副总裁汉克·海尔福去解决电脑部的问题。他的判断是，失败的原因由部门间争斗所致。他觉得电脑部是封闭的，总是与公司其它部门协调不到一起。汉克眼里的这个距离是这样的：

我想要的 → 距离 ← 我得到的

部门间通力合作 → 距离 ← 部门相互封闭

这位副总裁认为还存在着其它距离。电脑部认为它作为公司的经营臂膀没有得到应有的尊重。该部门工作人员觉得他们得到的是二等公民的待遇。这两方面的感觉都是事实。然而，其它销售和经营部门也有它们各自的距离感。他们需要及时、能够承受费用的电脑服务。

在大多数情况下，组织问题常常难以下诊断。经理们常

常不知道存在着什么样的距离。存在着距离吗？一个经理可能看不清发生问题的实质。这常常是产生麻烦的首要原因。

问题的层次（Level of Problems）。一旦你知道了存在着什么距离后，这时重要的是了解这些问题是如何影响组织的。问题对公司的影响有以下 3 个方面：

- 某些人们之内或之间
- 某些群体之内或之间
- 整个组织内

在上面电脑部的例子里，问题存在于所有 3 个方面里。每个层次的问题都要着手处理才能成功地“解决”之。人与人之间的对立感存在于个人层次。部门间的争执是个群体间问题。公司采用有竞争力的新技术遭到失败，是组织问题。

问题的根源和因果链（Source problems and causal chains）。工作效率高的 MBA 首先把目标放在找出最重要的问题，率先予以解决。这些问题称之为问题的根源。消除了根源就消除了症状。问题的根源，例如对电脑部不够尊重，会导致大量的其它问题。

找到问题的根源图表方法是画一条因果链。用因果链来表示公司的部门间的问题则如下所示：

起因的问题 → 问题根源 → 业务问题

缺乏相互影响：

个性区别 → 缺乏对技术人员的尊重 → 项目失败

分析

在确定距离并做完因果链之后，MBA 们将问题与其起因联系起来。除了画出因果链之外，在此分析阶段，你应努力去理解起因。它们为什么会存在？有哪些环境因素在起作用？通过提出这类问题，你就能开始面对那些可以通过管理行动予以纠正的起因。如果遇到一个难以克服的问题，那就必须试用不同的解决办法。在上面的例子中，开除不合作的员工就是副总裁可以选择的一个办法。培养敏锐性和部门间讨论也是一种可能的选择。正如营销计划一样，成功解决问题的可行渠道也有许多。

制订行动计划

学校要求 MBA 们在工作中处理这方面问题时要果断和积

极 (Proactive) ——这是工商管理学中的一个常用术语。经过彻底分析后，MBA 们应当能够制订一个计划。这个行动计划包含 6 个重要步骤：

1. 制订具体目标。
2. 确定行动内容、所需资源和责任。
3. 制订一个行动时刻表。
4. 预测结果，制订应变方案。
5. 按照时间顺序 (Time sequence) 制订详细的行动计划。
6. 以第一步制订的具体目标为基础，实施、监督执行并做出评估。

你可以想象得到，用 MBA 的方法解决问题并不简单。需要时间和精力。为增加你的工商管理学词汇，你应把你可能采取的各个行动称为行动工具 (Action levers)。这种说法听上去很强大而且循序渐进。某一具体行动工具可以是奖励、控制或一个计划系统。

组织行为学的意义在于培养工商管理硕士生们避免因未考虑人的因素而犯战术错误。工商管理课程通过向学生们灌输当今处理这些问题的理论和方法，以便他们能够使用之。

个人和组织层次的组织行为讲题

我们在前面讨论了用以分析问题和执行解决方案的框架。以下几节讨论的题目是为组织行为过程提供基础。工商管理课程合乎逻辑地先从讲解有关个人的理论和课题开始，尔后讲解包含更多人的逐渐复杂的组织问题。在这个过程中，要求学生们运用他们新学到的技术，对越来越复杂、挑战性越来越强的案例进行分析并制订解决方法。

工商管理心理课：APCFB 模式

为了透视人们工作中的行为方式的原因，工商管理课程包含了下图所示的 APCFE 模式的一些形式。该模式旨在解释连接外部事件和员工行为的认识过程。假设 (Assumptions) 影响人们的理解 (Perceptions)，理解影响人们的结论 (Conclusions) 结论又激起感觉 (Feelings)，最后，情绪驱动了经理们观察到的行为 (Behaviors)。通过理解这个过程，工商管理硕士生们也许有机会对他们的行为以及同事的行为起到良好的影响作用。该模式如下图所示：

APCFB 心理学模式

有了分析工具，MBA 们相信他们能够理解任何事情。然而，人们内心的冲突阻碍了彼此完美的沟通和理解。我们往往戴着有色眼镜看待事物，常常不能准确地觉察事物，也还阻碍我们表现真实的想法。我们每个人都有内在的“防御系统”，以防止自己受到心理伤害，同时还阻碍我们在心理上正确理解他人。例如，如果主管算数方在能力很差，出于自卫，他可能会对一个分析家的技术报告挑毛病，借以掩盖自己这方面的无能。

工商管理硕士生们有机会影响人们的假设，即人们自以为是地认为世界或他人或他们自己应当或必须如何如何。这些假设构成了我们的价值体系。假设包含之内容按其可接近程度的顺序，罗列如下：

- 期望
- 信仰
- 价值观

期望（Expectations）以及信仰（Beliefs）在某种程度上是可以通过清晰的管理意图和行为而改变的。价值观（Values）是根深蒂固的假设，即使能够改变，也只有到时候才行。

当一个经理能够引导其下属的价值观时，就可能产生真正的生产力。从个人而言，我认为创造力和自由非常重要。如果我的经理能够很好地激发我的内心意念，他就能引导我做出最佳的工作表现。比如，当我的老板寻求一个深层次的营销分析时，他给我提供了一个表现我的创造力的机会。我们的目标就是一致的或相录的，因为我们的目的相同。于是，理想的行为产生了。一个组织中的个人目标如能都一致（Goal congruence），组织就能更有效率。“目标一致”是工商管理学中常用的词汇——不仅听上去动听，事实上也很有意义。

主我们举一个策划经理的例子说明之。他希望激发下属的创造力，制订在一个能适应瞬息万变的市场竞争方案。在此之前，这些需要有创造性的工作都由他自己做，而雇员只是敲敲数字。为促使他们行为上的改变，他必须学会容忍创造过程中的尝试和失误。由于过去员工的失败常招致指责和嘲笑，雇员们在配合他的要求时表现迟缓。为了促使预期中的变化，他需不断地通过奖励下属的创造力，来建立信任。

懂一点心理学，对于如何激发人们的积极性是很有帮助的。

激励的期望理论

激励是所有组织都想驾御的脱僵野马。期望理论（Expectancy theory）列出了产生个人积极性的因素。经理也好，职员也好，甚至你自己都可以运用期望理论来试着理解解员的行为。

激励=对工作绩效的期望 × 对工作绩效将获得奖励的期望 × 奖励的价值

这个等式能帮助你找到问题的根源。等式的各个部分均能解释积极性的某一方面。如果一个营销经理负责销售一种销量走下坡的车型，而他把市场份额输给了一家在产品质量和促销方面均强过他的竞争对手，他可能会觉得无论自己怎么做都会失败。这样，他的积极性就会降低。如果一家公司从来没有奖励过有卓越表现的雇员，也将导致不满。最后，如果奖励仅仅是打开高级洗手间的一串钥匙，那么经理就会考虑另谋出路。

三位学术大师，赫兹伯格（Hertzerg）、马斯洛（Maslow）和麦克莱兰（McClelland）认为，行为是由满足需求的欲望所激发的。弗莱德·赫兹伯格断定，激励的强化可以通过工作中激励因素或满意因素（Satisfiers）的最大化以及不满（Dissatisfiers）或维持因素的最小化来实现。升职或奖励可以是一种满意因素。维持因素不一定带来欢愉但却是期望中的事。一个安全的工作地点和维持生计的工资就是典型的维持因素。在阿伯拉翰·马斯洛眼里，激励员工的作用在于满足个人不同层次的需求（Hierarchy of needs）。这种需求层次呈金字塔形状。吃喝的需求在金字塔的底部，往上是安全感需求、归属感需求和地位需求，而实现自我价值的需求（Self-actualization needs）被认为是需求等级的尖项。当一名员工通过实现一个具有挑战性的目标后体验到个人成长和自我满足的感受时，他的需求便得到了满足。

最后，大卫·麦克莱兰提出，人有三种基本需求：成就需求、权力需求和归属需求。无论用什么理论，经理们必须认识到雇员的需求。

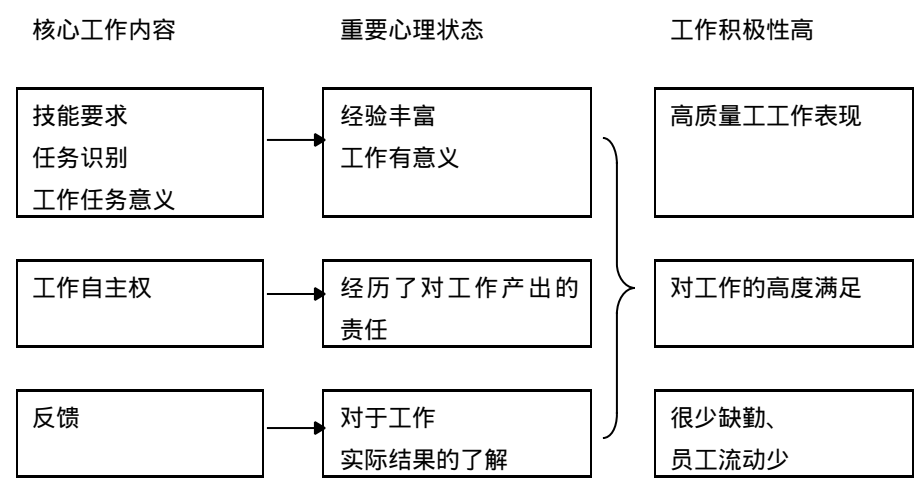
工作岗位的设置

理解和影响雇员积极性的另一个方法是研究工作岗位是

如何设置的。每一项工作都有某些说明职责的核心工作内容（Core job dimensions）。这些职责导致工重要的心理状态（Critical psychological states），造成不同结果（Outcomes）。结果是工作表现的明显现象，而心理状态则隐藏在人们的心中。如果忽略了人的因素，那么，质量的效率便会受影响。

MBA 们遇到的人事问题可能就是因工作岗位设置造成的。通过对核心工作内容仔细研究，能起到事半功倍的效果，例如，洛杉矶的一家零件厂雇用并培训了一些技术不熟练的工人为另一家工厂生产的喷气式飞机组装部件，雇员们没有积极性，他们加工出的产品量也差。与这些工人谈话后，经理们意识到，工作对于他们

工作岗位设置模式



无任何意义，他们不知道自己在生产什么。为解决这个问题，工人们被带到飞机组装厂，看看他们的产品被安装在飞机哪一部分。他们也遇到了那些由于收到有缺陷产品而造成工作不便的装配工，明白了自己工作重要性后，雇员的生产积极性提高了，次品减少了。过去漫无目的的组装工作具有了意义，工人为能做好工作而感到自豪。工商管是学中描述这种员工之欢愉的术语是职业工作生活质量（Quality of ovrk life, QWL）。当雇员得到机会尽展才华时，MBA 们称之为授权（Empowerment）。如今，你很难找到一本不带这个词语的商

务书。

MBA 们的个性特征

商业院校向年轻的学生教授商务技能，同时还努力
领导风格

远见、承诺和管理

激励他们最大限度地发挥自己的潜能，把 MBA 们培养成真正有创新精神的领导者。

领导才能。著名商学院自称是未来商务领导人的摇篮。以此为目标，组织行为课致力于探索领导才能及其责任。有些商校甚至把学生们送到森林里以获取野外求生的体验，释放他们的领导才能，开发集体合作精神。领导者制订目标方向。领导者提出新点子，领导者从情感的角度接触人。而经理们则是支事件作出反应。经理们解决问题，而领导者则接受挑战。当然，在著名商学院里，所有人都幻想自己是未来的行业领袖。

领导力的 VCM 模式 (Leadership Vision, Commitment, Management Skills Model, VCM)。这种模式认为，领导者的个人形象有以下 3 部分特征：

- 远见
- 承诺
- 管理技能

领导人表现出的这些素质之比例各不相同。没有哪个比例是最佳的，关键取决于个人和工作环境。亚科卡·李 (Lee Iacocca) 可以被看作是远见型的，他在 60 年代看到了福特·马自德 (Mustang) 车的潜力。70 年代末期，当他还在克莱斯勒陷入困境的日子里时就看到了该企业的希望。在财会行业，远见的重要性并不那么重要，而管理 (Management) 技能和对长时间工作的承诺则是成功的关键。

领导方法 (Leadership patterns)。天下有多少人就有多少种领导队伍的方法。领导风格存在于老板为中心 (Boss-centered) 和下属为中心 (Subordinate-centered) 的范围里。在 60 年代，高级官员们争先恐后地参加测试，看看自己处于这个范围的什么位置。按照一个管理坐标，他们可能被分为“独裁者”或“庸才”。有些老板直接运用他们的权威，强迫员工服从。他们动脑，雇员跑腿。有些老板则给雇员以使用自己的智慧、组织完成任务的自由。老板的作用仅仅是

提供大方向。领导者采用哪种领导方法是收以下 3 个基本力量决定的：

- 经理的内在力量
- 下属的内在力量
- 形势的力量

如果领导对下属没有信心，就不能把任务下放。如果雇员没有能力独立工作的话，完全授权就不适宜了。如果雇员对行业形势了如指掌并知道如何处理，那最好还是授权给他们。

对于一个领导人来说，了解自己的性格特点是非常重要的。你可以想象，一个缺乏安全感的领导，无论在什么情形下都可能选择独断的领导方式。所以说，自知之明是很重要的，它会使得作避开不适宜的管理风格。

书名思维图

“我的缺点和优点相同...永远没够。我只能事必躬亲。这给我带来了问题——大家认为我谁都不信任。可我必须知道发生的一切。”

——吉奥基欧·阿玛尼，Forbes，1991 年 10 月 28 日

创造力(Creativity)。MBA 们不仅要学习理解领导才能，还要学习通过挖掘自己的创造力而成为领导者。每个人在创造力最强时都有灵感丰富期。对有些人来说，可能是淋浴的时候，也有人是坐在车里。创造性的念头常常是稍纵即逝，你必须在出现这念头时就捕捉住它。克里克·汤姆逊所著的《真是个好主意》(What A Great Idea!)建议说，在最容易产生灵感的地主，我们应当随时备有一支笔、一台录音机、或一支油笔(淋浴时用)。

还有一种方法叫作思维图表(Mind mapping)技巧。取一张白纸，开始思考一个创造性的难题，然后写下主题并圈上。以一种完全随意的方式，继续在主题词旁边记下并圈上所有有关的念头，然后把它们如轮轴一般连接起来。每一个轮轴周围又有其它轮轴，如此等等。不要担心，一些想法可能很幼稚，但自有用得着的时候。都做完后，从这个连接的乱图可能会浮现出有用的东西。我就是用这种方法来考虑这本书的标题、促销和计划细节的。你不妨一试——反正没有什么可损失的。

为本书命名时所作的简化的思维图(见上页)。

A 型和 B 型和为(Type A and B behaviors)。教授组织行为课的教授们在教材中引进了行为分类型的概念，作为个人

理解时用的辅助工具。由于大多数就读于前十所著名商学院的 MBA 们承认他们的 A 型个性帮助他们在大学课程中名列前茅，那么，他们看来应当是了解自己的这一特征的。A 型行为最初是由两位心脏病专家梅尔·弗莱德曼和雷·罗斯曼于 1959 年发现的。他们发现，患有严重冠心病的病人经常有以下特征：

- 获取成就的竞争需求
- 时间紧迫感
- 咄咄逼人
- 对他人和世界怀有不满

A 型行为的其它表现有：爆发性、高频率讲话、打断他人谈话、生活中急功近利和缺乏耐心。A 型人总是试图一次做好几件事情。每日时间安排效率手册正是为这类人设计的。A 型人对生活经常不满意，表现出一种毫无目的敌意。他们以外在的成就来评价自我价值。一种肯家的症状就是在非竞争情形下也要与他人竞争。一个同学讲过这样一件事：“在一次面试中，一位比萨饼公司的官员让我大吃一惊。他吹嘘说在公司年度体力竞赛中自行车项目上没有一个同事比得上他。”比君是 A 型人。

类型行为范畴的另一端是 B 型人。B 型人享受生活，过得比较轻松。有些 B 型人也会溜进商校学习。大多数人处于这两种类型中间。但愿勇往直前的 MBA 们在意识到 A 型人的病状后，能够稍加控制自己的行为，以阻止心脏病的发作。否则，MBA 们酒吧里讨论行为类型的话题转向谈心脏病了。

MBA 的办公程序

组织行为课除了让学生们意识到自己的潜能和缺点之外，还教授一些实用的人际交往技能，从而帮助我们在工作中取得成功。

积极倾听(Active listening)。能够真正地听，是最具价值的技能之一。积极倾听帮助你对形势有个清晰的了解，以便你有效地处理之。它与谈话的区别有以下 3 个方面：

- 你对信息做出的反应，但不去引导
- 你对个人信息做出反应，但不提出建议
- 你分析被访人的感觉和谈话的内容

积极倾听者将谈话的主动权让给对方。只要有充分余地，真实的动机、感情和信念就会体现出来。经过积极倾听过程

后，你可以开始说话，再次表现出像个无所不知的 MBA。

绩效评价(performance appraisals)。组织改善工作中经常被误用的管理工具之一就是绩效评价。使用评分表有时对于信息能及时反馈和个人发展颇有效果。然而，大多数情况下，因时间耽搁，这项工作已失去意义。有效的评价应当有以下 3 个类型的目标：

组织目标

反馈和评价目标

指导与发展目标

组织目标(Organizational goals)旨在保证适宜的工作绩效、层次、位置安排、职务升迁和薪金，**反馈和评价**(Feedback and evaluation)方面的内容为劳资双方提供正式的工作表现程序和证明文件。**指导与发展**(Coaching and development)应当是评价工作的首要目标。对于不能令人满意的表现，我们如何改进而不是惩罚？老板和下属应当坐在一起商定具体的目标和改进的时刻表。这就为将来制订的计划为后续工作提供了基础。

但问题是，经理们通常却避开了这一评价过程。下属也采取自卫性的态度。评价工作必须及时；参加的双方必须都要做好准备。老板应当培养一种真正沟通（即双向的）的公开气氛，并明确说明评价的目的。尽管评价工作非常简单，但做好的时候却不多。

评价工作除为雇主提供了改进的可能，也为合法开除员工提供合理的档案文件。没有这些文件，一个不服气的员工可能会控告公司不正当解雇。

惩戒(Reprimands)。有时会要求 MBA 去处理麻烦。正如我们上课讨论时所说的，MBA 应当按照以下 4 个步骤来惩戒下属：

1. 首先查清事实。问一下你自己，是否是你导致了问题的产生。

2. 提出警告，说明你需要谈一下该问题。

3. 停顿一下，表示你的愉快。直截了当地说出你的看法，不要大喊大叫，那样只会起反作用。

4. 表现出关切的態度。“我不赞成你的做法，但你还没多大问题。”“让我们吸取教训，忘掉它。”关键是要做得坚定、清楚，然后接着去干别的事情。

“一位好的经理能在斥责与表扬之间寻求平衡。”

适应你的老板(Managing your boss)。MBA 们并非总是老

板。大多数人开始是低职位的分析人员、计划人员或助理。具有讽刺意义的是，这些职位在经营课里被描写为公司冗员，应予裁减的职位。即使 MBA 们发现自己身处更高一层管理位置时，可以肯家，他们也还有个老板要对付。总裁上面也还有董事长呢！

上层关系的处理与你处理下层的关系同样重要。所以我把这部分内容写进了此书。为了使 MBA 有领先他人一步的优势，教程中包含了如何适应你的老板这门课。在 1980 年 1 月份的哈佛商业月刊 (Harvard Business Review) 中刊登了一篇这样的文章。作者是约翰·格柏若和给翰·考特。文章写得很好。

“工作上成功的第一步就是理解老板及其背景，其中包括：

- 他们所说明的和未说明的目标
- 他们所承受的压力
- 他们的强项、弱点和盲点
- 他们喜欢的工作风格

“第二步是反省，评价自己及自己的需求，包手：

- 你自己的强项和弱点
- 你的个人风格
- 你对依赖或抵抗权威人士的倾向性

“第三步是结合前二步，确定并维持这样一种关系：

- 适合于你的需求和风格
- 具有双方相互期望的特征
- 随时向老板汇报——老板们最恨发生意想不到的事情
- 相互信赖和真诚相待
- 有选择地使用你的老板的时间和资源”

在建立这种关系的初期先问自己几个问题，你就可以避免将来在工作上栽大跟头。有些老板喜欢正式的关系、备忘录和有议程的会议。有的老板却更喜欢非正式的便条和经常性的、随意性的会议。聪明的 MBA 们应主动询问老板喜欢如何交流，而不去猜测。事业常常寓于平衡之中。我的桌子里至今还保留着格柏若和考特的文章，提醒我如何适应我的老板。

了解工作中的权力 (Understanding power on the job)。如果 MBA 们想要权力，那么们应当更多地了解他们所追求的目标。实际上有 5 种形式的权力：

强制

基本机构模式

奖赏
权威
合法
专家

强制权力 (Coercive power) 是以恐惧为基础的。不符合要求的后果可能是某种惩罚。具有强制权力的人可以对一个雇员施以影响，或直接开除、降职或调动。

奖赏权力 (Reward power) 是基于对接受表扬、认可或收入的一种期望。它与强制权力相反。

权威 (Referent power) 来自别人的仰慕，无论此人正式的工作职位如何。这部分人据说具有魅力，能够激励和吸引追随者。销售明星在销售机构里扮演的就是这种角色。

职权 (Legitimate power) 来自在公司管理结构中拥有的正式地位。具有这种权力的人可以动用来奖励、惩罚和影响机构中其他人的生活。一个当班工头有权力分配生产线上的职责。

专家的权力 (expert power) 来自某人自身的技能、知识或经验。拥有这种权力的人有能力操纵他人，而这一点与他们在公司里的地位并无关系。一个职位低下的电脑技工可以有权把一位公司高级官员带到他狭小的电脑室。老板必须求他帮助。高水平的技术人员能修好电脑，所以只有他们能使用数据库。这样就保护了他们的专家权力。经理有责任跨部门培训人员，以防止机构中产生这类小土皇帝。

在公司的政治游戏中，MBA 们要认清公司里有权力影响自己生计的人。

MBO 和 MBWA。二者都是工商管理学中常用的缩略语。MBO (Management by objective) 指目标管理。该管理方式是由管理大师彼得·德鲁克于 50 年代介导而流行的。老板们通过与下属“谈判制订目标合同”的方法将任务授权下去，而不确定具体执行方法。目标管理的经理们注重结果，而不是活动。例如，在 Frito - Lay 公司，一位副总裁可能会为其区域销售经理们制订销售目标，而由经理们决定需要什么战略战术来实现目标。

目标管理方式在你的员工非常能干时是合适的。跨国公司的主要执行官们对他们在海外的经理人实行目标管理。他们在美国的老板们对于必须如何才能在该国市场上获胜，常了解有限。当你希望培养员工的管理技能、挖掘他们的创造力和主动性时，目标管理是很适宜的。但其缺点是，谈判、

签合同需要花费很长时间。因此，目标管理应当在合适的情形下使用。

MBWA(Management by walking around)，即走动式管理。这一理论的倡议者是电脑巨人惠普。惠普的官员们被要求走出自己的办公室去建立关系、激励下属并与公司的活动保持直接的联系。走动式管理是个简单的概念，但已成为工商管理学管理理论的一部分。

级组织层次问题

除了心理学课程和学习 MBA 办公程序外，组织行为学非常重视对组织进行广泛深入的研究，运用重要的理论并辅以专业名词。

基本组织模式

要了解一个组织，你必须考虑它所有的组成部分。组织是相关部门的网络。各个部门通力合作，以支持高效的经营活动。工商管理学一个新词统称其为组织架构(Organizational architecture)。

前图中有一点值得注意的是人处于中心位置。原因是，构成组织的不是砖和灰，而是人。组织影响着相关的所有人。前面几节所述的理论注重的是个人。下面，我们用工商管理学术语从宏观的角度来讨论组织。

正如前图所示，机构的定义有 6 个组成部分。有些可以望文而生义，有些则具有特殊的工商管理意义，需要注明。

战略(Strategy)。战略是争取市场成功的一项明确或轮廓性的计划。一家航空公司决定用低价或更好的服务来吸引顾客时，这就是公司战略。（我在本书的后面将用整整一章的篇幅来讲解这一题目。）

规章和程序(Policies and procedures)。规章是除小公司以外的所有组织里以手册形式出现的正式规则，而程序是一家公司业务运行的外在形式。假期和福利属于编辑成册的规章。类似于如何将废纸分类以便回收虽然没有明文规定，但却是人人皆知的程序。

组织结构(Organizational structures)。结构一词是 MBA 必须掌握的专门术语。它是公司会议时常讨论的话题，也管理组织行为的一个重要工具。结构表现的是组织的权力构成

和可依赖程度。这些“正式”关系通常在组织结构图 (Organization charts) 时以图表形式来解释。大多数公司用这些结构的某种综合图来实现它们的目标。直接涉及公司产品或服务之生产或营销人员称为一线雇员 (Line employees)，为前线提供意见、服务和支持的称作职员 (Staff)。一线雇员和职员可以按以下系列组织起来：

功能性

产品

顾客

区域

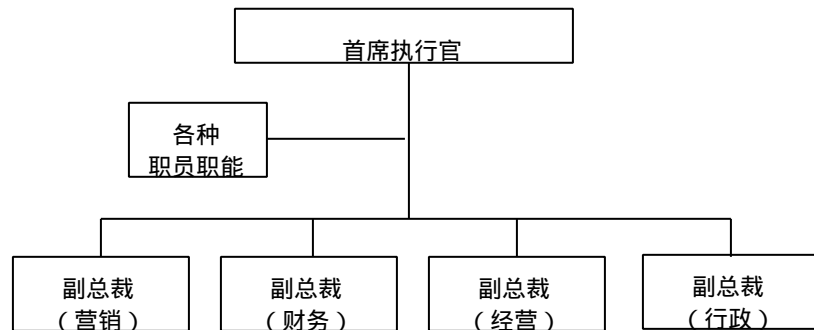
部门性

矩阵形

不定型

功能性 (Functional)。功能性形式是把工作按任务进行划分，比如广告、财会、金融和销售等。这些部门向公司高级官负责。

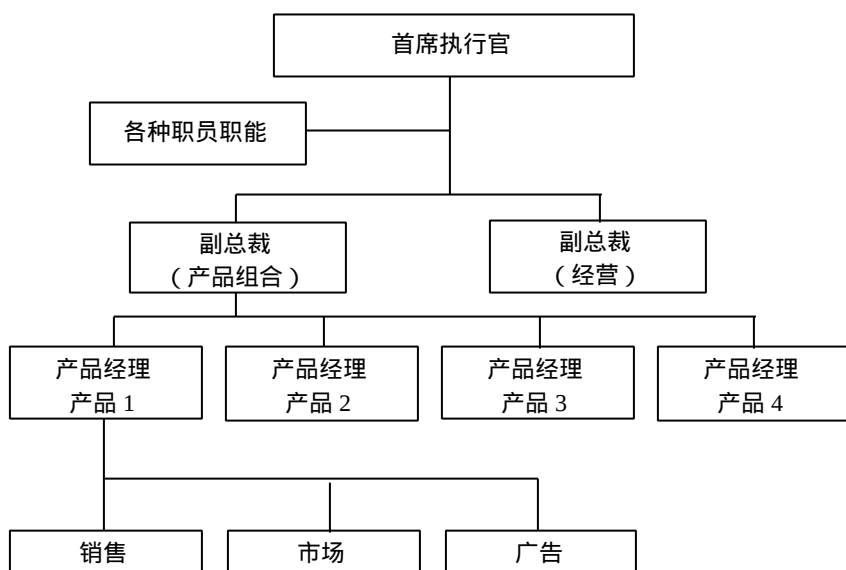
功能型



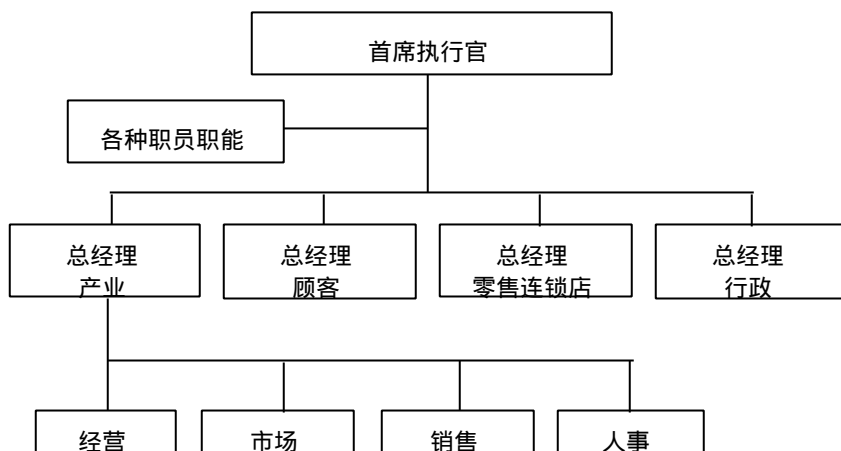
产品 (Product)。按产品结构把生产一个具体产品所需要的有用功能组合起来。产品经理们对具体产品的管理犹如管理公司的一个个小企业。例如，Back & Decker 公司分成几个独立单位，分别负责生产动力工具、小型家电和配件。

顾客 (Customer)。你猜得不错，顾客结构的集点放在顾客身上。各种活动，比如生产和营销，与其它功能结合起来以满足顾客的具体需求。顾客结构常风于服

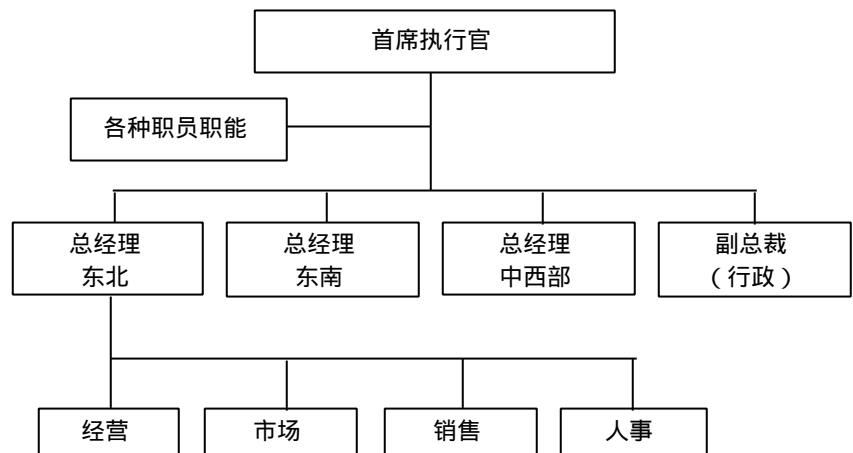
产品型



顾客型



区域型

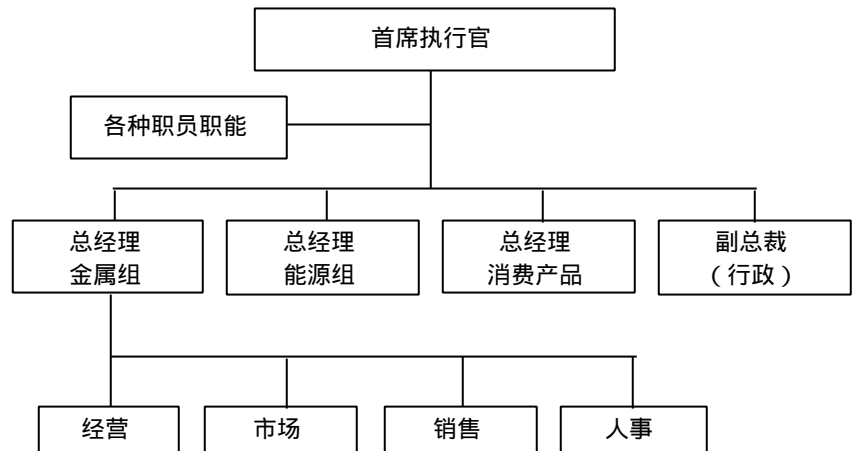


务业。银行经常按照顾客类型来划分责任。比如，有些贷款官员经过具体培训后为公司客户服务，而其他人则为个人客户服务。每人都具有“专业”知识来处理各自顾客的具体需求。

区域 (Geographic)。这各方法是按照地点来分配工作。区域结构跨过了顾客和产品结构，而通过设立地区办事处来管理业务。节食方案公司 (Nutri / System Inc.) 在 1990 年将其经营分为两大块，即东部地区和西部地区，覆盖着 20 多年城市。

事业部 (Divisional)。事业部是母公司伞下的独立经营体。与前面 4 种结构不同的是，部门基本上自主经营。一切都是自己来做，从营销到购买原材料。然而，大多数部门都利用母公司进行融资。例如，菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris Companies) 包括米勒酿酒公司

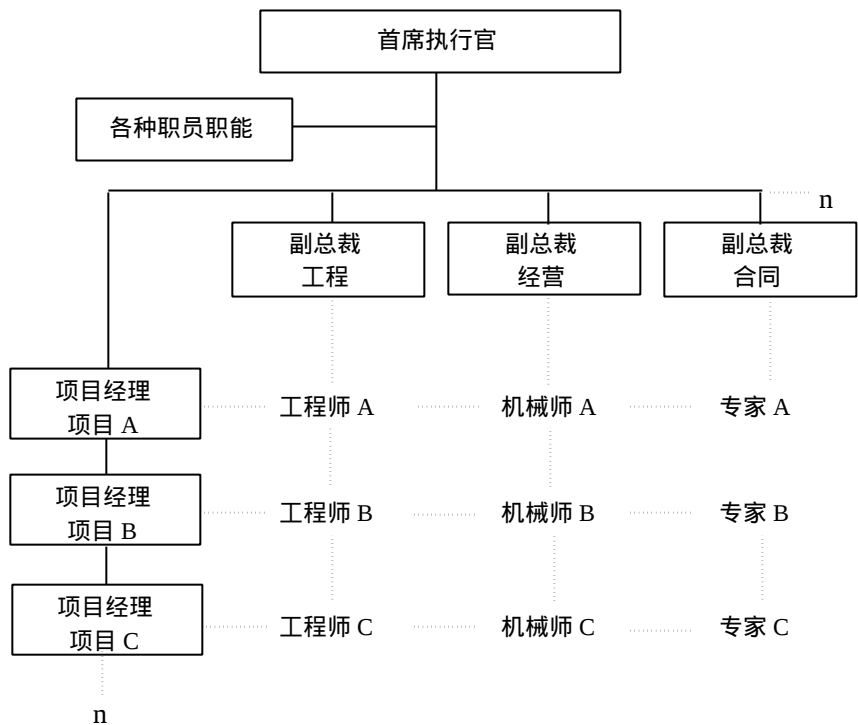
部门型



(Miller Brewing)、卡夫食品公司(Kraft General Foods)和菲利普·里斯烟草公司(Philip Morris Tobacco)。这三家公司虽由同一母公司控股但分别经营。各外部门内部可能有其它组织结构。例如，米勒公司可能使用区域形式，而卡夫食品公司使用的是产品结构。

矩阵形(Matrix)。矩阵形结构离开了集中指挥的原则：即每个雇员只有一个老板的原则。这里，指挥渠道有两条或者更多。矩阵形结构常用于大型、复杂的项目，要求有高度的专业化技能。在此结构下，产品和功能性结构并存。雇员们要向负责分配他们的产品项目经理汇报，同时还要向负责具体活动（比如生产、金融和营销）的主管经理汇报。你能想象得到，这种组织结构可显得很乱。它要求职员既有灵活性又很专业。国防和

事业部型

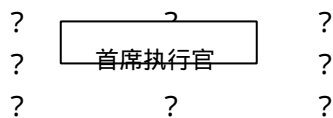


电脑行业经常选用矩阵形结构进行大型的开发项目。

不定型 (Amorphous)。这是我个人最喜欢的结构。无规律结构根本就没有正式结构。它是只自由鸟。在这种结构的公司里，具有高度积极性和建设性的经理们根据手边的任务来创建和结束工作关系。在这种公司里，事件决定着结构的变化。据说，数码设备公司 (Digital Equipment Corporation) 就是以无规律结构成长壮大的。

混合型 (Hybrid)。这种公司是由多种经营结构组成的混合体。大多数公司都是这个类型。通用电器是个

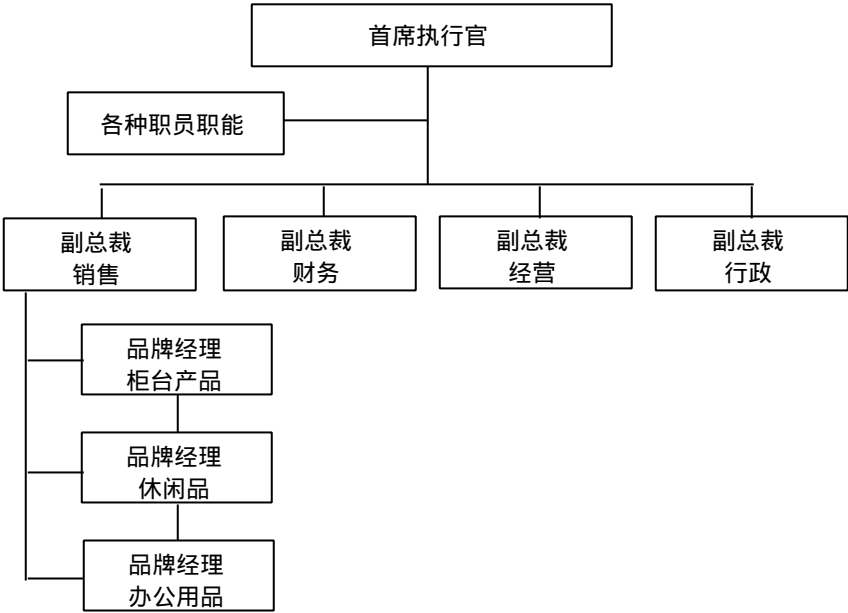
不定型



部门型结构的公司，包括国家广播公司的电视网、通用照明设备、通用资本和通用航空。然而每个部门里，有区域型生产企业、矩形结构的研究人员和客户型结构的销售公司。下

图的例子里，公司由功能型或产品型之混合体组成。品牌经理负责他们的产品和营销，但不能完全控制企业的融资和经营。

矩阵型



结构的选择会严重影响公司的经营。业务活动与所建立的、用以生产和提供服务的公司结构之间，必需是适宜的。

经理们应当选择一个能够反映他们的目标和战略的结构。所建立的结构应每个人都能以最有利于实现目标的方式相互作用。非正式的汇报关系是自发产生的，在人事部门存档的机构图中无法找到。至正式和非正式结构的认识，对于执行一项成功的行动计划是至关的。

与汇报关系相关的一个问题是范围控制(Span of control)。范围指向经理汇报的人数。在公司重组、缩小和衰退时，这个话题就变得时髦了。大公怀在采用缩小控制范围的方法时，常常辞退由 MBA 所担任的中层经理，剩下的经理们就拥有了更多的职员。如果一家销售公司将一个地区经理负责 3 个地区的政策改为一个地区经理负责 4 个地区，那就要削减 25%的地区经理人数。MBA 们称这种解雇为力量削减(Reduction in force, PIF)、减量(Demassing)或重组(Restructuring)。经理们用这些名词为大量解雇职工找到了托辞。范围控制政策是强有力的组织工具。

制度(Systems)。每个公司都建立制度来分配、控制和监督人、财、物。制度本身就是起着一种信息交流的作用，通过收集信息将其输送给有兴趣的使用者。制度有 6 类：

资金分配、控制和监督——财务、投资和预算制度

物品分配、控制和监督——库存和生产制度

人员分配、控制和监督——人力资源规划、员工数

据资料和评估

前景预测——战略规则、营销-销售方案、业务开发活动

员工奖励和激励——酬金方案、奖金方案、共享利润方

案

综合——以上 5 类的混合。管理有方的公司用综合制度来预测销售情况，而这种预测又反过来决定了要满足市场需求所需要的生产计划。

了解公司的制度是至关重要的，因为制度是变革的工具。制度不仅提供了公司变革的途径，有时也是变革的障碍。

氛围(Climate)是一个抽象名词，它描述的是一个公司成员的情感状态。许多公司都以高薪聘请顾问做满意程度研究，确定公司的“氛围”如何，以便改进。在把人作为最宝贵财富的服务业，例如律师事务所、投资和咨询公司，公司的气氛对于决定其服务质量起着重要作用。

文化(Culture)又是一个抽象名词。公司文化是行为、思

想、信念、标志、象征和人为产物的总和，它随着时间的推移影响公司每一个人。公司文化中有些可能显得非常荒谬，如作为一个不成文规定，所有的男士都必须身着款式一致的衬衫或领带夹。公司文化甚至包含某种预期的员工举止。“高级官同必须经常工作到六点以后。”“在任何时候都必须表现出非常忙的样子。”招聘的一个主要条件常常是感觉被面试人对公司是否“合适”。如果一个看上去于公司的文化不“合适”，那么他或她在许多招聘者的眼里可能就不会是个高效率的员工。

组织的 6 个要素（战略、规章、结构、制度、氛围和文化）不停地相互作用。在争取实现公司目标的过程中，每一要素与要素之间，要素与环境之间都相互影响。问题界定或行动之计划的过程要求经理全观公司的 6 要素，以确定需要哪些行动手段，才能实施积极的变革。如果环境变了，这些要素必须随之改变。MBA 们喜欢把那些能够变化的公司称之为不断学习的组织。

那些陷在陈旧的思维和行为模式的公司是为其心理思维定势(Paradigms or mindest)所束缚。收费甚高的顾问们经常为僵化的公司提供咨询意见，建议他们怎样才能破除束缚，以便做到变革并且成功。

人才流动金字塔

一个公司的结构不令决定了雇员的组成方式，也决定了他们在公司里能够如何发展。每进一步，每提升一次，人就获取了更多的权力。人，要么离职，要么被辞退，要么升迁。MBA 们寻找这种人力资本流动轨迹的一种方便的工具，是金字塔形图。

追踪一个公司人员流入流出的轨迹，我们能够清晰地看到人员流动的原因在于销售量、技能缺憾和僵硬管理等因素。下图有助于指出一个机构内部人员流动的“漏洞”和“阻碍”。雇员从图的左边进入机构的各人层次，然后在金字塔内上升。如果一个层次向另一个层次的流动很少，这种阻碍可能会使许多人变得烦躁，从而流向金字塔的右边，即漏洞的一面。用这种作图方法可以分析出歧视问题，例如用“有色眼镜”看待女雇员和对待少数民族雇员的升迁问题。

系统理论和机构分析

系统理论(Systems theory) 是把组织视作一个活的有机体。学术界提出，正如动物有内分泌系统、消化系统和神经系统一样，组织体系也有类似的子系统(Subsyetems)这样才能生存。画出图来，机构像一条草履虫。

管理子系统(Management subsysytem) 是制订目标、计划和控制措施的器官，一如大脑。这是当官干的活。

适应子系统(Adaptive subsystem)是公司的眼睛，监视着环境。该系统同时保证公司的产品和服务在一个变化中的环境里是适宜的，以确保生存。由市场调研人员、客户服务代表和销售人员搜集的信息使公司具有适应性。

范围内扩子系统(Boundary spanning in subsystem)是嘴巴。它控制着机构的进食。在一个公司里，这个分系统包括人员招聘、购买原材料以及资金筹措。

生产子系统(Production subsystem)是公司的肠子。它将投入变为产品和服务。在一个生产型公司里，指的是工厂。

范围外扩子系统(Boundary spanning out subsystem)。营销班子帮助公司生产其产品和服务。人事部门处理未达到公司标准的雇员的调职等事宜。最后，公共关系部努力为公司各项活动，树立良好形象。

动物在呼吸和各个系统正常运行时，维持子系统(Maintenance subsystem)努力使各个子系统统一在一起维持高效率地运作。这个小脑通过协调身体和活动来保持组织的平衡。维持子系统的内容包括雇员激励机制和公司的内部新闻发布等。

系统理论提供了又一种分析组织的办法，以便对其结构进行检查或改变它的生活方式。

组织演变

哈佛商学院的莱利·E·格雷诺于 1972 年 7 月以此为题为哈佛商业月报写了一篇引人瞩目的文章，该文描述组织所经历的成长痛苦。

格雷诺认为，组织表现出 5 个可预见的成长阶段即进化阶段(Evolutions)和 5 个危机时期革命(Revolutions)阶段。他的理化很快就应用于许多组织。在组织成长的不同阶段，需要根据组织内部和外部环境的变化，对管理方式做出相应的加强或放松的调整。

苹果公司的发展和变革就是一个极好的例子。苹果电脑从斯蒂文·乔布斯和沃曾尼亚克的创造阶段一跃而起。从 1976 年起，这两位企业家如同坐上了高速火车般飞速发展，直至公司到了 1983 年失去控制险此脱轨。苹果面临着一个成长公司的领导危机 (Leadership crisis)，没有人能够有效地管理日常经营。佼伯斯是个傲慢而有远见的演说家，而沃曾尼亚克是个神奇的技师。

系统理论

"Systems Theory and Organizational Analysis," by Professor James Clawson, Case UVA0B-214, Figure 1, Copyright (1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

公司随着创造性下降，开始出现问题。苹果二号机跌了跟头，新型 Lisa 电脑机失败。这时，约翰·斯卡利 (沃顿 1963 届 MBA) 从百事可乐被请进公司。斯卡利重组了苹果，消减了总部的过度开支。斯蒂文·乔布斯及其一帮人要求更多的自主权 (Autonomy)，以开发

机构的进化和革命

一种突破性产品，斯卡利同意了。这一授权 (Delegation) 促成了麦金托什机 (Macintosh) 的诞生。

Macintosh 机开创了一个飞速成长阶段。然而，乔布斯无法在一个成长中的公司官僚机构工作，于是他又创建了 NeXT 公司。1989 年，老化的该机型面临着激烈的竞争。随着 1990 年利润滑坡，苹果又一次面临控制危机 (Crisis of control)。麦克·斯斌德乐被任命为首席经营官，协助董事长斯卡利管理公司并使公司回到盈利率日益增长的轨道。到了 1992 年，他们成功了。

选择变革的战略

除了关于公司的决策和公司结构的理论之外，MBA 在校时还学到了在面临困境时如何处理的经验。无论行动计划多么“周全”，变革的阻力总是存在的。尽管计划考虑得很严密，仍有可能撞墙，就像本章开头那位新毕业的 A 向老板所提的建议那样。所幸的是，约翰·考特和里奥纳德·施莱辛格于 1979 年 3 月在哈介商业月报上撰文“选择变革的战略”，为 MBA 生们提供了一个令人满意的模式。行动方案完全取决于实际情况。

实际情况→改变现状所需的行动

公司缺乏信息→教育和沟通策略

盐湖城有一家墨守陈规的生产公司，雇员们对公司的盈利情况一无所知。从老板坐着的高级轿车判断，他们觉得一切都好。不幸的是，公司在赔钱，除非生产力得到提高，裁员不可避免。在这种情形下，应当向雇员们通告公司的实际情况，以便他们给予全面合作，工作更有效率。

你需要信息，你的力量太小→参与战术

堪萨斯市一家金属制造厂聘请一个顾问来治理旷工

问题。该顾问并不认识工人们，不知道他们的个性，也不了解这个城市。她没有权力要求员工配合调查。她首先必须取得工人人们的信任，开始与他们谈论造成那么多病假的原因。她需要他们的合作和参与，以便为工人和管理层就问题进行定性并解决之。

调整问题→支持和推进战术

随着全国范围的办公室电脑化，秘书工作起了变化。不再有打字员了。要求秘书们在电脑上使用文字处理程序。公司需要对职员进行再培训，而不是雇用新手。公司必须聘请电脑专业职员来帮助调整工作。

你期望的变革会带来损失而反对者有能力阻拦你→谈判和协议战术

80年代，美国汽车行业引进了机器人。日本的进口货夺取了美国的就业机会。通用、福特和克莱斯勒选择了与强大的汽车工人联合工会谈判的方式，允许按照新技术要求修改工作规程。如果几家公司采取强硬态度，将自己的意志强加于联合工会，那么工会有可能罢工，最后的结果是双方都蒙受损失。通过合作，双方都有生存的机会。

你别无选择，也没有资金来推进工作→处置（不给选择）

亏本公司常常除了裁员减薪外别无选择。新泽西州特兰顿有个电子开关生产厂家给工人两个选择：或降低工资，或失去工作。工人们选择了低工资，但公司还是失败了。

德克萨斯航空公司的弗兰克·罗兰佐买下东方航空公司的全部产权，将沉重的债务强加在公司身上。结果，他使公司背上了巨额利息的包袱。为挽救这个局面，罗兰佐要求全面减薪，但他低估了工会抵制他的要求的决心。1990年，东方公司停业了。

你需要速度而你又拥有决定权→采用命令和高压战术

这种局面常见于咨询、法律和会计行业。屡见不鲜的情

形是，开始由一个客户要求一个“昨天就该完成的”项目。合伙人去电给一位助理，要求“前天”完成任务。合伙人紧催，那个助理赶紧行动。合伙人拥有权力。问题是雇员们被逼急了，离职了。对这些公司来说，所幸的是有一大批急不可待的 MBA 顶替了他们的位置。如果你选择了高压战术，你必须肯定拥有这个权力，并且愿意处理由此引起的后果。

组织行为课复习

最要紧的是，MBA 们应当三思而后行。当需要采取行动时，他们必须彻底分析形势，首先从个人的角度，然后从公司优势的角度，以制定一个协调一致且行之有效

的计划。MBA 们绝不是要学成什么“组织专家”，而是在拥有了一些理论和框架后，一旦出现问题时，他们能更加有效付之行动。

需要掌握的主要词语(KEY OB TAKEAWAYS)

Want Got Gaps -Organizational problems

Causal Chains -The relationship of problems to one another

Action Planning -A specific series of activities to solve an organizational problem

APCFB Model -A human psychology model

Goal Congruence - People with similar goals work better together.

Expectancy Theory _Motivation is a function of how an employee's actions translate into a reward.

VCM Leadership Model - The vision, commitment, and management aspects of leadership.

Active Listening - Listening to gain insight

The 5 Forms of Power - Power is derived from more than a title.

The Basic Organizational Model - Strategy, policies, structure, systems, climate, and culture

Structure - The way a company organizes itself

Span of Control - The number of people a manager directly controls

Paradigm - A corporate mindset or pattern of doing things

Systems Theory - An organization functions much like a body.

The Evolution and Revolution Pattern - Organizations go through a series of growth and crisis periods during their lifetime.

第5天 数量分析

本章主题

决策树分析
现金流量分析
净现值
概率论
回归分析与预测

数量分析大概是 MBA 课程中最具挑战性，也最重要的部分，是学习金融、会计、营销和经营等课程时用到的基本工具。因此，即使你对数字和统计很不在行，也不要轻易跳过去，而应努力掌握本章内容。

掌握了数量分析技巧的 MBA 和其他人比起来显得更出众。MBA 们用复杂的图表、使人印象深刻的语言，引起老板的注意。如果运气不错，陈述意见还会正合老板的心意。

运用数量分析的原理来解决项目中的问题，是 MBA 们的主要工作。数量分析有助于 MBA 们客观、公正地处理复杂问题。这些技巧背后的理论并不那么重要，重要的是如何运用它解决项目中的实际问题。但值得一提的是，不论数量分析这一工具在数学上显得多么精确，它都取代不了 MBA 们自己的独立判断。

决策理论

决策理论研究的是如何将复杂的问题分解，使之成为易于处理的几部分。如果没有处理复杂问题的基本方法，这些问题就可以转眼之间变得不可收拾。举例来说，用数量分析的方法可以帮助石油开采者决定是否钻井。由于石油勘探本身具有风险，且无法排除，所以可用

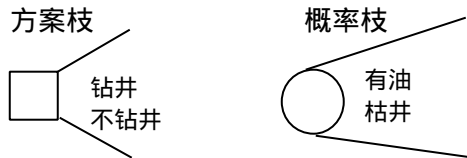
决策树分析图(Decision tree diagram)将解决问题的替代方案、项目风险和不确定性结合在一起作通盘的考虑。

决策树分析的 5 个步骤如下：

1. 确定所有可能的替代方案和相关的风险。
2. 计算每种替代方案所需的具体财务数据。
3. 确定每种替代方案的不确定性。
4. 将前 3 个步骤画成树型图。

5. 确定最佳方案并考虑项目非财务方面的问题。

决策树图包括在可能出现替代方案的交点上的方案枝(Activity forks)和概率枝(Event forks)。例如，对石油开采者来说，是否钻井这一决定就代表了一个方案枝，在决策树上用方块表示。如果不同的替代方案本身并不确定，这时就有了概率枝。油井产出石油的不确定结果就有“概率”问题，在决策树图上用圆圈表示。



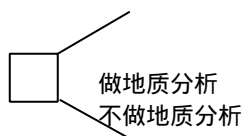
决策树图举例

下面举例说明决策树有助于决策的例子。来自美国得克萨斯州的 Sam Houston 先生正欲决定是否行使在一块有开采价值的开采区钻井采油的权力。他该不该采

呢？如果成功地采到油脉，估计利润将高达一百万美元。在调查了所有可能的方案后，他列出了下面的单子：

1. Sam 已花了 20,000 美元购买了采油权。
2. 如果 Sam 花 50,000 美元聘请地质学家从事地质分析，就可以降低风险。这有助于增加他开采的成功率，降低不必要的钻井成本。
3. 是否冒险不做地质分析，花 200,000 元钻井？
4. Sam 咨询了石油专家。他们认为 Sam 拥有的开采区内即使不做任何地质分析，成功的概率也有 60%
5. 专家的经验是，如果地质分析结果令人满意，确定有一些油的概率 90%，失败的概率是 10%。
6. 如果地质分析的结果是否定的，Sam 仍可以继续开采，成功概率只有 10%，失败概率 90%。
7. Sam 也可以决定根本不开采。

将上面列出的每一步构成决策树图的一部分。用决策树图将 Houston 先生的替代方案综合在一起。



画决策树

在你饶有兴致地画决策树图之前，一定要确定哪些因素与决策无关。在本例中，Sam 花在购买钻井期权上的费用 20,000 美元就是与决策不相干的，是沉入成本(Sunk cost)。这笔钱已花去，如同沉入井中。Sam 钻井也好，不钻也好，钱反正是拿不回来了。因此，沉入成本应排除在决策树考虑内容之外。

画决策树

画决策树的第一步是确定什么内容是需最先决定的，即“树枝”(Fork of the tree)。Sam 是否选择先做地质分析？如果做，后面的一系列工作就会随之而来。地质分析的树图中是以第一“枝”处的方块表示的。

如果 Sam 做地质分析，其结果也许是肯定的(60%的概率)，也许是否定的(40%概率)。如果不做分析，他仍能选择是否开采(见方块处)。不管地质分析报告的结果如何，Sam 仍能选择是否开采。但是，一旦钻机开钻，有没有储量丰厚的油层，Sam 可就无法控制了。即使有油，能否赚钱，Sam 也不得而知。

下一步是要在图中填上财务数据，犹如“树上的叶子”。如果有油，将来的收益能有 100 万美元。每口油井的钻井费用是 20 万美元，每口井的地质分析费是 5 万美元。

若想了解每一决定带来的潜在的财务结果，需要“概率圆圈”(Event circle)处概率枝的数字乘以估计的收益，即： $[(1,000,000 \text{ 美元收益} \times 0.90 \text{ 概率}) + (0 \text{ 美元收益} \times 0.1 \text{ 概率}) = 900,000 \text{ 美元}]$ 。这就得出了此点的期望值(Expected monetary value, EMV)。在任何圆圈处，概率的总和必须是 100%（此例中为 $0.90 + 0.1 = 1.00$ ），以表明所有的概率都被考虑了进去。每一个枝都具有排它性，在该圆圈处选择的替代方案概率的总和是 100%。

在方案方块(Activity squares)处，决策者有选择最佳结果的能力。在确定最佳替代方案时，要从替代方案的收益中减掉相应的成本。你需从最右端开始计算，逐步退回到左边，得出财务数据。这一方法称为从树图中“倒推”（或“修枝”）得出的最佳决策。在方块枝处，应选择具有最高资金价值的方案；在圆圈处用估计的收益乘以相应的概率。

从此决策树分析得出的结论是：放弃地质分析，不必那

么小心翼翼的。如果从事地质分析，得出的期望值是 370,000 美元 (420,000-50,000)；不做地质分析，得出的期望值是 400,000 美元。显然，你应选择有最高期望值的方案。这一概念相对简单的方法可用于分析新产品开发、房地产开发和商店库存水平的决策中。不论做的决策是什么，决策树的这种结构迫使决策人需综合

钻井决策树

考虑所有的替代方案，分析所有的不确定性因素(常常是尽力猜测概率是多少)，并尽可能详细地计算出方案的资金结果。画决策树时，决策人还得清楚地列出假设条件。因为别人对同一问题的看法可能会不一样。通过对决策树的比较，分析人员能够更系统地讨论某一假设上的不同意见。

“画了树就拿到了 B 的成绩。”这是我们考决策树问题的口头禅。用画决策树的方法，我们就能把貌似简单的问题的复杂性看得更清楚一些。因此，在长达 4 个小时的考试中光画个准确的决策图就是个挑战。要想画的熟练，平时不苦练不行。

钻井决策树（单位：千美元）

现金流分析

现金流 (Cash flow) 是 80 年代华尔街盛行杠杆收购 (Leveraged buyouts, LBOs) 时常用的名词，是财务分析的基础。华尔街的专家们也许会考虑想要投资项目的

质量究竟怎样，但是，最终起决定作用的还是其金钱上的收益。分析现金流所作的数据和会计师准备现金流量表时选用的一样。现金流分析用以解答以下简单的问题：

投资成本是多少？每年收益是多少？

公司的收益可用来还债、分红，用于科研，购买新设备或投资房地产开发。分析现金流的目的是确定既定的项目什么时候有现金流以及该项目的现金流是多少。

在进行投资时，投资的目的可能不止一个，但是，现金流量分析只考虑钱方面的问题。公司的广告可能在公众心目中树立了商誉，留下了很好的印象，然而，如果这种印象不能用金钱来衡量，那么在现金流分析中就用不上。

现金流分析普遍适用于从采购设备到收购公司的业务活动。所以，让我们重提第一个问题：

现在的投资是多少？将来的收益有多少？

回答此问题的步骤是：

1. 确定投资的价值。
2. 计算收益的大小。
3. 确定实现收益的时间。
4. 量化收益的不确定性。
5. 收益值否？

需要考虑的一个重要的问题是，现金流分析只是分析现金流量，而不是盈利的多少。例如，硅谷的一家新建但已成功的计算机公司 Astro Computer 帐上利润(Accounting profit)可能有 300 万美元，但如果公司需要用 2000 万美元投资科研，另 3000 万美元新建厂房，那么该公司的现金实际上是净支出的。在这种情况下，公司能否盈利只能有待于将来了。

损益表上的会计盈利，是对短于整个投资期的某一时间段内的长期投资的短期评估，而现金流量分析则是对某一项目整个投资期内的评估。

下面列出各项的数字是进行现金流分析时首先需要确定的：

现金应用 (Cash uses)

- 建设成本
- 最初库存
- 设备购买
- 应收款增加

现金来源 (Cash sources)

- 设备卖出
- 增加应付款

确定项目期内资金的使用情况：

现金来源

- 销售收入
- 使用费 (Royalties)

现金应用

- 销售产品成本
- 销售费用
- 一般管理费
- 税金

损益表中出现的折旧(Depreciation)与现金流量分析无关。折旧是指,假设某一设备的使用年限是 5 年,公司每年就从收入中扣除设备 1/5 的成本,被扣除的这部分成本叫折旧。在现金流量分析中,期初用现金购买设备,因此列入现金应用项下。折旧实际上只是从会计利润中扣除的“虚”项,这样能减少应缴纳的税金。在会计学一章 Bob 杂货店的举例中,虽然商店的收银机和购货手推车刚开业时就买好了,但其摊提的折旧费用是按 10 年计算的。

第二个重要问题是现金流分析中不含融资成本。投资决策不同于融资决策。通用电器公司的项目成千上万,融资的类型也各式各样,例如有债务(债券、银行借款)和股票。把债务和每一个具体项目上使用的资金对上是不可能的。现实中,财务部门只负责公司对现金需求的借款安排,而决定哪些项目需要使用资金则是公司预算部门的事。如果两种决策(借钱,用钱—译者注)能对上,那么所有靠债务贷款投资的项目看起来会比一开始就使用公司资金投资的项目要好的多,但实际上却没什么区别。

现金流举例

由于市场对高纤维食品的需求激增,超过了工厂现有的生产能力,Quaker 公司正考虑投资 100,000 美元,为堪萨斯城的工厂新添一台麦片自动包装设备。如果购买这套设备,今后每年就能增加 80,000 美元的销售收入。销售产品的成本只是 20,000 美元,挣得利润需按 30%的税率纳税。销售额的增加要求存货相应地增加 10,000 美元。为了尽量减少占用资金,Quaker 公司在从农场购买燕麦,从供应商那里购买包装盒时赊帐 8000 美元。这样由于提高了公司应付款额,从而使净流动资金只增加了 2000 美元。

3 年过后设备将报废。但报废的设备在墨西哥的工厂还可以使用。Quaker 公司准备以 10,000 美元的价格将其卖给墨西哥的 Molino Grande 公司。

现金流的时间性

Quaker 麦片包装设备项目

(单位:千美元)

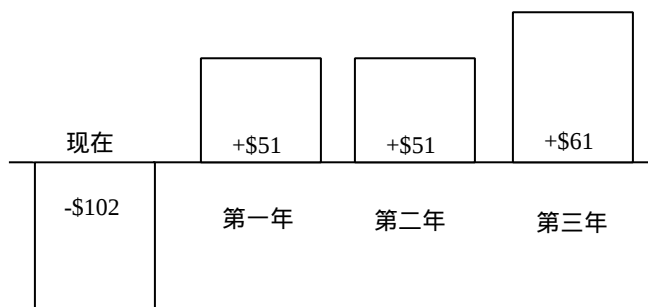
应付款增减	+8			
卖出设备				+10
总现金流	-102	+51	+51	+61

*税款计算：

收入	80
成本	-20
毛利	60
折旧	-30 (100-10) 3
税前利润	30
税率	30%
税款	9

在此例中，现金流量的时间性在确定项目的价值时起着至关重要的作用。通常情况下，用条型图(Bargraph)表示不同时间的现金流量。每一期内，累计的现

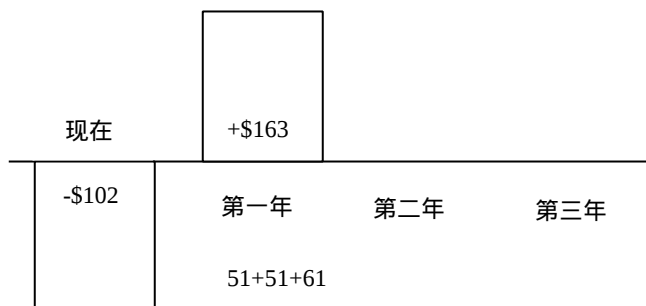
现金流图 A



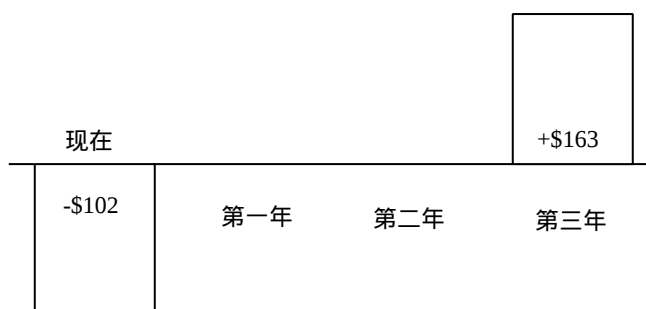
金流出和流入，分别用低于和高出水平线的图型表示。下述条型图反映了 Quaker 公司的现金流动情况。

假设现金流量相同，但现金发生流动的时间提前，其现金流动情况如下：

现金流图 B



或者拖延，其现金流动情况如下：
现金流图 C



以上条型图说明了现金流时间的重要“价值”。

累计价值

当麦片项目有了现金收益时，Quarker 公司不会闲置资金，而是将其再投资。所以，如果按上面举例中，Quarker 分别挣得 51,000 美元，51,000 美元和 61,000 美元，公司在 A 例中的现金收入要比 B 例中多出两年。

如果公司有投资机会，会报率为 10%，那么，A 例中的收益将比 B 例中的收益高出 34,230 美元。

第三年底现金流的累计值(Accumulated value)是 163,000 美元加挣得的利息收入 34,230 美元，共值 197,000 美元。显然 A 例方案较好。

更简单一些的计算方法是用公式计算出资金的累计价值，即未来值(Future value)，即

资金在 X 期

内的未来值 = (今天价值) × (1 + 再投资率)^{时间期限}

以 10% 回报率计算

一年后 1 美元的价值

= 1 美元 × (1 + 0.10)¹ = 1.10

累计价值计算 (单位: 美元)

你不用每次都得记住乘数因子, 可根据附录中的数据计算。许多商务计算器有这种功能 (我个人认为最好的计算器要属惠普 17B 和 19B 两种型号)。有台好的 HP 计算器, 除了证明你 MBA 的身份以外, 别人还会觉得你对计算数据很在行。

根据附录 A 中的表格, 可找到不同利率下的未来值因子和投资期内的累计价值。在回报率为 10% 时的因子是:

累计 因子

今天的 1 美元 = 今天值 1 美元

投资的 1 美元 = 一年后值 1.100 美元

投资的 1 美元 = 两年后值 1.210 美元

用 B 例中的因子, 第一年末收到的 163,000 美元, 再投资出去两年后直到第三年末, 其累计价值是:

第一年的 163,000 美元 × 1.2100 = 两年后值 197,000 美元

或 197,000 美元 - 163,000 美元 = 34,000 美元即再投资后的收益。

在评估项目或期限较长的投资时, 重要的不仅仅是现金流量金额的大小, 更重要的是时间性及怎样使用挣来的利润进行再投资。

净现值 (Net Present Value, NPV)

一位挣工资吃饭的人, 希望 30 年后能有足够的退休养老金。那么从现在开始, 他应该开始存多少钱? 在分析这个问题上, 累计价值分析法不失为一个好工具, 但却不能解决怎样评估投资和项目的今天的价值。我们应该用货币今天的价值来衡量投资。Quaker 公司麦片项目今天值我少? 这一项目怎样和另一家设备类似但成本是 150,000 元、使用寿命只有四年的项目做比较?

现金流分析是确定项目现金的流量, 净现值分析法则用现金今天的价值确定现金流量的价值。通过这种方法就可以对期限不同的项目进行比较。

例如，苹果计算机公司深信一种新型的 Tangerine 计算机一定能为公司净挣 1 亿美元，但开发这一机型却要用时 10 年。这样一来，投资这个项目也许并不明智。因为这 1 亿元不仅可能由于通货膨胀而贬值，再说苹果公司还可以将这笔钱投在机器人技术上，以降低工厂现在的生产成本。即便净现值分析的结论认定 Tangerine 项目可行，但从战略上考虑也许仍有不可取之处。这时，MBA 们就要运用他们管理上的判断力来做决定了。

证券分析人士对购买股票和债券的分析和对购买设备的分析是一样的。股票能分红，债券将来能有利息收入。证券的价值是基于未来现金流量的价值。如同 Quarker 公司用净现值方法评估购买新设备的优势一样，其它公司也用之评估新项目，同时还考虑项目的广告效应。在考虑如何解决因意外伤害致死的官司时，律师们也采用净现值方法将死者未来能挣得的收入折现。

需要牢记的基本点是：今天的 1 元钱要高于将来收到的 1 元的价值。

Quarker 公司麦片项目 3 年内的收益是 163,000 美元 (51+51+61)。和原先的计算一样，若将 163,000 美元的现金流量投在其它公司的 10% 回报的项目或有 10% 利息收入的其它投资中，其回报将能多出 34,000 美元。

你愿意投出 163,000 美元 3 年后只收回 163,000 美元吗？当然不愿意！倘如此，你就是放弃了现金的时间价值 (Time value of money)，或者说，你放弃了 34,000 美元！

用这一简单逻辑，净现值分析法就是把将来的现金流量进行贴现，以得出现在的价值。净现值和累计价值正好相反。其计算公式如下：

$$\text{净现值} = (\text{将来的收入}) \times (1 + \text{贴现率})^{-\text{时间期限}}$$

从今天开始一年后收到的一元钱，按 10% 的贴现率计算，其今天的价值（现值）是：

$$1 \text{ 美元} \times (1 + 10\%)^{-1} = 0.90909$$

用这一公式，从贴现系数表 (Discount factors) 中可查出 1 美元资金在不同期限内、不同贴现率下相应的净现值。假设有 10% 回报的再投资机会和相应的风险，根据折现系数表，将来的 1 美元资金的现值，不同期限内的价值是：

贴现系数

今天的 1 美元 = 今天的 1 美元

一年后收到的 1 美元 = 今天的 0.90909 美元

二年后收到的 1 美元=今天的 0.82645 美元

三年后收到的 1 美元=今天的 0.75131 美元

所以，Quarker 公司项目的现金流可按下述方法评估：

将来的现金 × 贴现系数=净现值

年初 -102,000 美元 × 1= -102,000 美（今天）

1 年后 51,000 美元 × 0.90909=46,363.59 美元（今天）

2 年后 51,000 美元 × 0.82645=42,148.95 美元（今天）

3 年后 61,000 美元 × 0.75131=45,829.91 美元（今天）

Quarker 项目净现值=32,342.45 美元（今天）

任何项目的评估都取决于：现金流量的大小、时间期限和贴现率（在此例中贴现率为 10%）。

贴现率大小的选取具有相当大的主观性。贴现率（也称障碍率 Hurdle rate）越高，将来收到的一元钱的现值越低（见附录）。之所以称之为障碍率是因为项目的贴现率越高，项目就得挣回更多的现金才能达到净现值保持不变。这时项目的障碍变得高了，要越过去才能持平。在分析投资的项目将来收回资金有风险时，例如油井项目，选择高贴现率就很有必要。如果对项目的回报确有把握，例如投资于提高劳动生产率的设备，或美国国债，选择低贴现率则更有保证。不善于利用 MBA 这方面专长的公司常常只用一种障碍率分析所有的投资项目，这就忽略了项目各自不同的风险。无论在什么情况下，除非是巧合，都不应用公司从银行的借款的利率作为贴现率。决定项目贴现率的因素应是项目风险。风险很低的公司有时使用低利率借到的贷款投资于风险很高的项目。

内部收益率

内部收益率（Internal Rate of Return, IRR）是净现值的一种衍变形式。简言之，将投资额的未来现金流量按某一贴现率贴现，贴现后的总值正好和今天投资金额的总额相等，这时的贴现率就是投资的内部收益率（即净现值等于零时的贴现—译者注）。

确定内部收益率，必须经过多次计算比较（试差法），直至项目的净现值等于零。（当然，再 HP 计算器就很容易得出 IRR）Quarker 公司项目的内部收益率是 26.709%。计算的过程如下：

用“26.709%贴现系数”

今天 $1.00 \times (-102,000)$ 美元 = -102,000 美元

一年后 $0.78920 \times 51,000$ 美元=40,250 美元
二年后 $0.62285 \times 51,000$ 美元=31.765 美元
三年后 $0.49155 \times 61,000$ 美元=29,985 美元

NPV=0

内部收益率可用来评估并排出项目的优先级，但却未考虑项目的资金占用量。于是，就会造成投资规模虽然小，但因为回报相当高，因而排在了投资规模大收益也不错的项目之前。如果通用电器公司斥十亿美元的资金于科研，投资大项目上的资金占用也就很大，但项目的内部收益率却可能较低。

用内部收益率方法排列项目优先级顺序，还忽略了用于净现值分析中的障碍率贴现系数。障碍率，正如我前面已介绍过的那样，是对风险的修正。如果其它条件相同，Quarker 公司投资购买设备这一项目的内部收益率可能要比 Merck 公司投资瑞士高风险的癌症研究项目低，但 Quarker 公司项目的净现值却可能较高。Quarker 公司的项目因风险较低以及相对小的现金流量，选择 10%的贴现率贴现是合适的，因而 NPV 值也较高。癌症研究项目风险太高，所以用 50%的贴现率分析。请注意：选用的贴现率越高，未来现金的现值就越低，同时意味着项目的风险也越高。

概率论

概率论(Probability Theory)是统计学的委婉语，因为统计学是一门连商学院里最聪明的注册会计师(CPAs)也胆怯的课程。实际上，概率论一词能更准确地描述如何统计学来解决问题。在考虑石油钻井出油的概率时，Sam 应采取什么方案？在美国前十所商学院 800 名已婚的 MBA 学生中，有多少人会在学习的头一年里疏远其配偶？这些都涉及概论率的概念。由于许多商人惧怕统计，于是 MBA 们就有了发挥才能的机会。MBA 课程强调统计的实用性。如果你对统计不熟，请不要跳过本节。我虽然无从只用几页纸就让你变成个统计通，但我敢保证，只要你耐心读下去，就可以掌握今后工作中遇到实际问题时所应具备的基本分析技能，也知道应于何时求助于别人。MBA 课程最重视传授各门课程解决具体问题的实际经验。

概率分布

在事物可能出多种结果的情况下，就会有结果的分布。每种可能都有一种概率。通过认真的分析，有时也凭直觉和判断，事件(Event)可能结果的概率之和是 100%，这和决策树中的情形一样。表示分布结果的图形叫做概率群或密度分布函数(Probability density function)。如果可能出现的结果较少，曲线就不匀称，称为概率群分布函数 (Probability mass function)。

降雨量概率群分布函数 西雅图每日降雨 1992 年 4 月 (31 天)

降雨分布举例

西雅图降雨量的分布就是一种概率分布。我们把假设收集到的数据列表如下，其分布图附后。

西雅图每日降雨量数据表 (1992 年 4 月)

降雨量概率密度分布函数 西雅图每日降雨量 1962—1992 (1240 天)

二项式分布

抛掷硬币得到的概率有一正一反两种可能。如果把得到两个“正面”结果算作成功，那么，抛掷两个硬币的结果分布就有以下几种可能。

两个都成功	正面 / 正面
一个成功 / 一个失败	正面 / 反面 ; 反面 / 正面
两个均失败	反面 / 反面

抛掷硬币的结果是分布的最基本情况，称为二项式分布 (Binomial distribution)。二项式分布的结果有两种：成功和失败。二者发生的机会相等。

貌似神秘的二项式理论也可用来分析股票市场的实际问题。在分析股票时，某月内股票的回报如果为正，则称其为成功；为负或持平时就称其为失败。对 1957 年至 1977 年美

国 AT&T 公司股票价格的研究表明，对每月都进行分析以确定成功出现的频率，人们发现 56.7%的情况下，结果是成功的。

将分析的数据按每三个月（季度）一组列出，研究人员发现实际成功的频率如下：

#成功次数	发生频率
0	0.088
1	0.325
2	0.387
3	0.200
	1.000

数学家把抛硬币的结果列表用以解决所有的二项式分布问题。在 AT&T 的例子中，利用二项式表格之前需要了解的数据是：

r=成功可能次数=0 到 3

n=试验次数=3（一季度内 3 个月）

P=成功概率=56.7%

利用这些数据，从二项式表中得出的期望结果应是：

#成功	期望频率
0	0.082
1	0.318
2	0.416
3	0.184
	1.000

令人惊奇的是，二项式的分布和 AT&T 的实际情况相当接近。在已知假设的成功概率（p）后，每一季度内赚钱月份的情况就可以从二项式表中得到。因此，二项式分布对负责投资组合的基金管理者、公司负责销售的董事和研究人员分析项目概率、确有实用价值。

正态分布：钟型曲线之迷

正态分布(Normal distribution) 是应用最普遍的

理论，通常称为钟型曲线(Bell curve)。哈佛大学用钟型曲线确定学生考试成绩。曲线表明 15%的学生考试刚刚擦边及格。达顿商学院的教授们凭借自己的判断给出不太满意的 C(及格)和 F(不及格)。结果两所学校校园的竞争风气截然不同。

不同标准偏差曲线的概率密度分布函数

当概率群分布函数是基于多次试验基础之上时，曲线就趋向于类似钟型的形状，我们称之为概率密度分布函数。描述西雅图降雨分布的两张图即是这种情况。中间的凸起部分是由于“中间集中理论”(Central Limit Theorem)作用引起的。它说明“独立事件重复发生的概率的平均分布呈一种钟型形状的正态分布”。为什么？简单说，就是因为大量独立事件的趋势是向中间平均值临近。

“平均事件”这一概念相当含糊。在用应用举例中其定义延伸到可包括任何一大组的数据。为什么？因为正态分布易于使用，且和实际生活中的情况又极其相似。市场变化不定造成股票价格浮动，最终导致或盈或亏的回报结果。回报可以被认为是市场变化的“平均”值。正如任何事情都可以用具有平均性来解释一样，正态分布的实用性亦如此。

正态曲线的测量

钟型曲线可用两个名词来描述，即中项(Mean)和标准偏差(Standard deviation, SD)。中项(μ)是曲线的中心部分，通常称这个中项为平均值。平均值是用数据加在一起之总和除以数据点。标准偏差(σ)是衡量偏离平均值的宽窄程度。在概率概念中，这两个名词是非常重要的。

其中用的较少的衡量一组数据平均值的方法还有“中值”(Median)，即按数字大小排列后的中间项数值，和“众数值”(Mode)，即一组数据中出现频率最高的数。

和二项式分布一样，曲线下代表所有出现结果的可能之和为 100%。正态分布曲线特别的地方在于，对于任何已知的偏离中项、中心的标准偏差，尽管正态分布的形状不同，但事件的概率相同。

零售业正态分布举例

鞋店老板 Al Bundy 先生想要知道店里的库存能否满足顾

客对不同尺寸鞋子的需求。他从鞋业研究中心买了一份女鞋尺寸调研报告，并通过问卷调查收回了大量数据。

他将收集到的数据画在坐标图上，得到的形状像是一正态分布。另外，他将鞋的不同尺寸也输入计算器，得到标准偏差数值是“2”。他还分析了所收到的问卷中的鞋子尺寸平均值，得到的号码是“7”。再看亲手绘制的图表，确实是个令人可信的正态分布。

对正态分布图，Al Bundy 先生可以用上分析正态分布曲线的原理。此原理适用于所有正态分布曲线线下区域：

1SD=0.3413

2SD=0.4772

3SD=0.49865

4SD=0.4999683

依据这一原理，若 Bundy 先生库存鞋的号码在 5—9 之间，就包括了人群穿鞋号码的 68.26%(2 ×

鞋子尺寸正态分布

0.3413)。库存的号码如果在 3—11 之间，就包括了 95.44%。如果库存的鞋从 1—13 号都有，那么，光顾他商店的 99.73% 顾客就都会满意。对那些低于 1 或高于 13 的特号鞋，他总是可以随时从别处定得到的。

当然，学有用于确定曲线上任一特殊点处的概率（中项以外的非整数标准偏差）正态分布表。用此表之前，必须先算出（Z value），即：

正态分布曲线财务举例

让我们把刚学到的概率论的原理应用到金融上。以每月回报率波动的先锋航空公司（Pioneer Aviation）股票为例，假设成正态分布形状。对该股票以往的回报统计表明，平均值为 1%，标准偏差为 11%。Gerald Rasmussen 先生想知道下个月股票的回报率低于 13% 概率是多少。

$$Z = \frac{(13 - 1)}{11} = 1.09 (\text{离平均值的标准偏差})$$

概率密度分布函数
先锋航空公司每月股票回报率

平均值

每月股票回报率

用新计算出的 Z 值概念可以计算出：

从附录中的提供的正态分布表可以查到：1.09 标准偏差 = 0.3621。和所有正态分布图一样，图中左半部分的概率是 50%。在所有的正态分布中，超过或低于中项的概率是 50%。根据这些条件，我计算出，该股票回报率低于 13% 的概率是 86.21%（即，36.21% + 50%），超过 13% 的概率是 13.79%（即，1 - 86.21%）。这就是用概率理论解决金融上实际问题的具体例子。

如果不太过分强调理论，概率统计实际并不难。此外，还有一些其它类型的分布，但商业上用的较少。泊松分布（Poisson Distribution），和正态分布类似，但图形右侧尾部展开。但多数分布都被假设是正态分布，以利用正态分布标准偏差的原理分析问题。

累计分布函数

累 计 分 布 函 数（Cumulative distribution function, CDF）是对概率分布的累计观察。它分析诸如钟型曲线等概率集合分布函数，了解“结果出现小于或等于该值时的概率是多少？”从普通的正态分布曲线，能知道某一已知结果出现的概率是多少，而累计分布函数能告诉我们一组已知的价值范围内出现的概率有多大。累计分布函数还可以用来把我们掌握的概率理论和决策工具（决策树）结合起来。累计分布函数研究在许多数量价值不确定下所可能出现的结果的范围。

仍以前文提出的钻井项目为例，分析一下如果地下有油，其油量价值分布的情况。

油量价值	概率集合分布函数	累计分布函数 累计概率 小于或等于
50000	0.005	0.005
75000	0.01	0.015 (0.005+0.01)
150,000	0.03	0.045 (0.03+0.01+0.005)
200,000	0.08	0.125
300,000	0.12	0.245
750,000	0.15	0.395
1,100,000	0.21	0.605
1,200,000	0.15	0.755
1,400,000	0.12	0.875
1,700,00	0.08	0.955
2,000,000	0.03	0.985
2,500,000	0.01	0.995
6,000,000	<u>0.005</u>	1.00
	1.00	

概率密度分布函数 先锋航空公司每月股票回报率

平均值

每月股票回报率

在前文的树型图举例中，我们曾假设该项目的收益是 1,000,000 美元。为方便起见，我们取该值为采到油的期望值（EMV）。实际上该项目出油的结果分布范围较广。从表中可以看出，出现收益为 6,000,000 美元的概率是 0.5%，出现收益为 50,000 美元的概率也是 0.5%。如果用发生每一概率的金额乘以其第二列中对应的概率，得出的期望值就等于我们前面用到过的期望值 1,000,000 美元。

当决策者不知从何开始着手分析时，用建立累计分布函数的方法便可使他们得出平均值或期望值。画累计分布函数是一种有效方法，可将一系列你对未知事件可能出现的高、中低结果概率的判断结合起来，以得到供决策用的期望值。

一组可能结果的累计密度分布函数图就像一个大的“S”。在累计密度分布函数中，你一眼就可以看出所有可能的结果，

而不仅仅是统计中的几个独立的点。如下图所示，Sam Houston 先生认为，出现的结果可能在 0 到 6,000,000 美元的连续区域内。

累计分布函数中的从 0 到 1.0 的概率区域可用中值方法（Bracket median technique）将之分成“区间”。上图中的累计分布函数就是用这种方法分为 5 个区间的。例如，你可将之分成 0.1, 0.3, 0.5, 0.7, 0.9 的区间。每个区间分别代表的便是 0 到 0.2, 0.2 到 0.4, 0.4 到 0.6, 0.6 到 0.8 以及 0.8 到 1.0 的“价值区域”的平均值。

概率是 0.5 的区间即是中数，这是因为左右两边各代表价值的一半。但这个中数并不一定非是前面正态分布中提到的平均值。中值仅仅是价值区域的中心，而平均值则是用价值和发生的对应概率相乘后得到的积，例如在前面采油的举例中，我们用平均值的方法计算出出油的期望值是 1,000,000 美元。

累计密度分布函数 出油可能结果价值（单位：千美元）

油的价值

为把累计密度分布函数应用到决策树中，以使用出重要的管理决策，请你考虑一下如何将油井可能产生的价值全部表示出来。其概率结果应成—“扇形”，代表着“一组”价值。你也许不可能在树上画出无限根分枝来，所以，让我们借助于累计密度分布函数的方法来解决这个问题。

画出累计密度分布函数

要画出如上的累计密度分布函数图，你不仅要使用自己的研究数据，还要独立进行分析判断。你要对自己提出如下的一系列问题：

发生的概率或高于或低于 50%（中值）时的价值是多少？

发生的概率在较低的区域（10%区间）的价值是多少？

发生的概率在较高的区域（90%区间）的价值是多少？

钻井决策树 使用累计分布函数

$EMV = .9[(.2 \times 130 \text{ 美元}) + (.2 \times 750 \text{ 美元}) + (.2 \times 870 \text{ 美元}) + (.2 \times 1150 \text{ 美元}) + (.2 \times 2100 \text{ 美元})]$

根据上述问题的答案，你就可以将自己认为的全部结果画成累计分布函数图。从累计分布函数中的 5 个区间内，挑选出 5 个结果，你就可以在决策树上画出树枝似的 5 种可能结果的扇形概率（Even fan）。

此处的期望财务值和前面第一次提到时的数值是一样的。我第一次选此值的原因，完全是为了方便读者。

利用 5 个区间的另一种简洁方法叫“皮尔逊·图基法”（Pearson Tukey Method）。这种方法不用 5 个区间，而是用 3 个区间，即 5%，50%和 95%三种，而其各自对应的概率分别是 18.5%，63%和 18.5%。

在分析重大问题时，人们用蒙特卡罗（Monte Carlo）模拟程序计算决策树。计算机的计算模型中包括了概率扇形的累计分布函数以及有关树型图中的有关参数。该程序可对多种情况进行模拟，让你了解事件发生时的情景。“Fortune”杂志评选的前 500 家公司，不少公司就使用这种方法。

当决策树中的某一分枝的期望值不确定时，便可使用累计分布函数和区间分析法。但是，分析人员自己的判断还是最重要的。决策树仅仅是 MBA 们基于知识和凭借直觉分析问题的一种工具而已。

回归分析和预测

线性回归（Linear Regression）模型是分析人员用以凭借直觉确定多种商业情况下有关变量之间关系的工具。一旦找到了这种关系，就可以用它来预测将来。普通的线性回归是用于分析销售额和价格、促销和市场等诸多因素之间的关系，股票价格和盈利、利息之间的关系以及生产成本和产量之间的关系。当然，也可以用它来得到诸如“天气温度的变化对销售冰淇淋的影响如何？”这一问题的答安。此例中，自变量（Independent variable） X 表示温度，是引起其它数值变化的变量。因变量（Dependent variable） Y 是销售额。是温度影响销售，而不是相反。

回归分析要求收集足够的数据，以确定变量之间的关系。通过相当多的数据点，诸如一年里有关温度的数据及销售的变化情况，我们便可以温度为 X 轴，销售额为 Y 轴画出图形来。研究回归的目的是要找到一条能够最准确地描述二者之间关系的线性等式。回归就是在画出的数据点中间“插入”一条直线，并尽量使“各点距这条线距离差的平方最小”。

这种“最小平方法”（Least squares method）要求做大量数据的加、减和相乘。在具体计算上，使用计算器或 Lotus1-2-3 软件即可。

线性代数复习

在学习回归的具体例子之前，先让我们复习一下线性代数的一些基本概念。代表直线的线性方程是：

$$Y=mX+b$$

其中，Y=因变量（如销售）

m=直线的斜率（变量之间的关系）

X=自变量（如雨量）

b=y 轴上的截距（直线与竖轴的交叉点）

Lotus1-2-3 计算软件可以求出决定自变量和因变量之间关系的线性方程。Lotus 软件还能确定这条计算出的“最佳”的直线能否作为工具准确地预测将来。

冰激凌的回归举例

Ben&Jerry 先生是 20 多家冰淇淋连锁店的老板。他注意到随着温度的升高或降低，公司的销售额也有相应的变化。为了确定季节性气候变化和销售额之间准确的数学关系，他收集了前 5 年每月的销售数据，又从国家气象服务中心查到对应月份的平均温度。他收集的数据如下：

10	73	600,000
11	45	300,000
12	36	500,000

用 Lotus 计算软件中的数据回归（Data Regression）功能计算，店主得出如下结果：

回归结果	
常数	-379,066
估计的 Y 值的标准偏差	243,334
R 平方	0.704
X 系数	16,431
系数的标准偏差	3,367

上列数据的含义是什么？

上面列出的内容包含了描述 Ben&Jerry 公司销售和温度变化之间关系直线方程的数据。先列出线性方程式：

常数= $b = -379,066$

X 系数= $m = 16,431$

将之代入前面的标准线性方程式中，即：

$Y = 16,431X - 379,066$

将数据点在图中画出，并根据方程式绘出这条回归线。

用 Lotus 计算软件画出的图形如下：

销售 Ben&Jerry 冰淇淋回归举例
温度 ° F

如图所示，回归直线从数据点的中间穿过。将温度值 X 代入等式中，就可以计算出预计的冰淇淋销售量。在 Ben&Jerry 的例子中，当温度为 60F ° 时，估计的月销售额应为 606,794 美元，即

$Y = (16431 \times 60F^\circ) - 379,066 = 606,794$ 美元

用这种公式计算出的预计的冰淇淋销售额准确度如何？对这一问题的答案，可从 Lotus 计算软件中的回归结果 (Regression Output) 计算出的另一个数字中找到。

R 平方释义

R 平方值告诉我们“用已知的回归方程式解释了数据变化的百分数”。在这一举例中，回归方程式解释了销售变动的 70.4%。这一比率是很高的。在更为广泛的经济分析中，由于对经济起影响作用的变动因素很多，所以，能达到 30% 的 R 平方值就算是很高的了。在冰淇淋行业，除了天气的变化，所做的广告，分发的优惠券以及商店营业的时间，都会对销售

额的变化有影响。

但是要当心！不要过分指望回归数据的结果！关于温度变化引起的销售的变化，回归能告诉你的也就这么多。回归并没说“温度变化确实引起了销售的变支”。但如果选择的自变量合理，就能得出你想要了解的因变量的值，还是用之为好。

回归分析不仅能指出诸因素的正面关系，如气温和冰淇淋的销售的关系，还可以解释负相关因素之间的关系，如利息和房屋销售的关系。如果利率高，房屋的销售就慢。在这种情况下，X 系数是负数。这些负相关的作用一如正相关的作用，都是很有用的。

标准误差释义

Lotus 计算软件得出的“Y 的标准误差和 X 系数”是回归线 Y 值标准偏差和 X 系数之标准偏差的同义词。在 Ben&Jerry 举例中，估计的 Y 值（销售）标准误差在 68%的情况下是要加、减 243,334 美元。同样得出的结果表明，X 系数（温度）标准误差是 3367。用标准偏差的方法可以对可能的一组数据进行各种分析，以确定这些数字的变化以及得出的回归方程式的可靠性。

可靠性的 T 型统计测量方法

T 型统计 (T Statistic) 有助于确定用 Lotus 软件计算出的回归方程是否能很好地进行预测。T 型统计揭示的是 X 变量对 Y 函数是否在统计上有重大的影响，例如气温对销售的影响。这一计算方法是将相关系数 X 除以标准误差。大拇指定律是：如果 T 统计高于 2 或低于 -2，变量 X 对函数 Y 就有统计得到的影响。在我们的举例中。 $16,431 \div 3,367 = 4.88$ ，具有相当高的 T 型统计值。所以，分析人员就会得出气温对销售的影响非常明显的结论。

在考虑某一模型能否作为好的预测标准时，需要有一个较高的 R 平方值和一个较高的 T 型统计值。还可以做出不只一个 X 变量的模型，叫多重变量回归 (Multivariable regression)。随着变量数量的增加，R 平方也随之增高。但是，多增加 T 型统计低的变量 X 会造成模型不准确。因此，有必要人为地增加或减掉独立变量，以达到较高的 R 平方值

和较高的 T 型统计值。

虚拟变量回归分析

回归分析中使用的一种技巧，就是通过虚拟变量（Dummy variables）表示那些无法用数字衡量的假设条件，即用 0 和 1 来表示。例如，在 Toys “ R ” Us 公司，某一季节内热销的环具有库存，这就是一种能保证销量急剧上升的非数学化的条件。采用虚拟变量的方法，我们把有库存的用“1”表示，无库存的用“0”表示。

假设 Toys “ R ” Us 公司的一家商店有一组数据，你便可以看出这组数据是如此发挥作用的。

日期	热销玩具库存情况 (1=有库存， 0=无库存)	销售（美元）
92/12/1	0	100,000
92/12/2	0	100,000
92/12/3	1	200,000
92/12/4	1	200,000
92/12/5	0	100,000
92/12/6	1	200,000
92/12/7	0	200,000

用 Lotus 软件计算出的热销玩具和销售之间的关系的回归结果是：

回归结果	
常数	100,000
Y 估计值标准误差	0.001
R 平方	1.00
X 相关系数	100,000
相关系数标准误差	0.0009

这是一个条件非常完美的例子。因为 R 平方解释的变化量是 100%，T 型统计值也非常合适。T 型统计接近无穷（100,000/0.0009）。无热销玩具时的销售额是 100,000 美

元，有这种热销玩具时的销售量能再多增加 100,000 美元。
用 Lotus 计算软件计算，这一回归方程式就是：

销售=100,000X 美元+100,000 美元

如果人人想买的这种玩具，公司有货，则 $X=1$ ，销售额增至 200,000 美元；如果无货，则 $X=0$ ，总销售额是 100,000 美元。虚拟变量非常有用，可把无级数据，如库存状态、节假日等，和其它有规则的有级变量，如温度、利率、残次品等，结合在一起考虑，做出有用的回归模型。

其它预测方法

时间序列法 (Time series techniques) 是依据一段时间内关系的变化预测结果。在冰淇淋例子中，绘画出的气温和销售的数据点并未考虑它们各自发生的时间。回归关系分析并不考虑时间。显然，季节对 Ben&Jerry's 的销售有影响。时间序列法在绘出数据点时考虑了发生的时间。这种方法试图将数据内的变动分离成 3 个部分：

强调趋势——上、下、平稳 (长期衡量)

周期——小时、每日、每周、每月 (短期衡量)

意外变动——由于特殊情况或自然巧合引发的意外或不规则变动

回归和变动平均是用来确定事物发展的趋势和周期的。你可以想象得到，时间序列的预测过程非常烦琐，用简单的例子也不不了什么问题。但知道有时间序列这种方法，对你至少还是有帮助的。

总结

本节介绍了具有下列功能的数量分析方法：

- 用决策树解决复杂问题
- 确定未来收到的现金的价值—现金流分析和净现值分析
- 用概率论将不确定性数量化
- 用回归分析和其它预测方法分析变量间的关系并预测将来

需要掌握的主要词语 (KEY QA TAKEAWAYS)

Decision Trees-A way to graphically show and quantify multiple outcomes of a business decision

Sunk Cost-Investments made in the past that have no bearing on future investment decisions

Expected Monetary Value(EMV)-The blended value of a decision based on the probabilities and values of all possible outcomes

Accumulated Value—The total future value of cash flows with all earnings reinvested

Net Present Value(NPV)—The total present value of all cash flows "discounted" to today's dollars

Internal Rate of Return(IRR)—The discount rate that makes the Net Present Value Value of the cash flows equal \$0 in today's dollars

Probability Distributions—The graph of all possible outcomes with their respective probabilities of occurring

Binomial Distributions—Probability distribution with only two possible outcomes

Normal Distributions—The bell—shaped probability distribution of all possible outcomes

Standard Deviation(σ) — The measure of the dispersion(width)of the normal distribution

Mean(μ)—The arithmetic average of all outcomes

Z Value—A tool to measure probabilities of specific situations on the normal distribution curve

Cumulative Distribution Function(CDF)—A form of the normal distribution that shows the probability of being less than or equal to all possible outcomes

Regression—A mathematical method of forecasting using line equations to explain the relationships between multiple causes and effects

第6天 金融

本章主题

商业结构
BETA 风险
有效前缘曲线
资本资产价格模式
有效市场假说
投资评估
贴现现金流
股息增值模型
资本预算
资本结构
分红政策
收购与兼并

“我想当个银行家。你要是有 10,000 股股票，那我就帮你卖出去。我能挣到很多钱。我会非常、非常喜欢我的工作。我会帮助别人。我要当个百万富翁。我要有个大房子。真好玩。”

——一个 7 岁小男孩说。

（摘自迈克尔·刘易斯的《编子的扑克牌》“我长大以后做什么”）

在 80 年代，最时髦的行业是金融业。连孩子们也都梦想着华尔街的一切。由于有大华尔街的公司向他们提供只有投资银行家才能有的从事巨客交易的机会，年轻、机敏的 MBA 们不由地暗自窃喜。可惜好景不长。1987 年股票市场的崩溃令大家的美梦成了泡影。MBA 们也只好放下架子，在并不太让人羡慕的公司和银行的财务部门里寻找一份工作。银行家们曾经有过的辉煌也都成为了过去。

金融业虽没有了往日的风光，但 MBA 们在金融界干得还是满不错的。名校毕业的 MBA 们很快得到重用。和非本专业毕业的同行相比，他们的薪水也高出许多。同一份工作，华尔街的 MBA 们每年比别人多拿 2-3 万美元。更有甚者，有些公司只提拔有 MBA 学位的人。

需提醒你的是，要注意本书内容的连贯性。如果读本章时引起了你的兴趣，但只单纯地重视金融的原理而忽视了其它章节中的内容，那对你不利。金融里有许多非常数字化的

概念，所用的数字分析方法，也大都是我们在会计学和数量分析两章中学到的。就重要性而言，金融在市场营销中所起一作用与市场营销在金融中所起的作用是同样重要的。销售人员的销售业绩最终通过财务数据反映出来。金融家们则在努力向新客户推销自己的同时，也极力向老客户们兜售着新上市的股票。

企业的本质

企业为什么存在？金融家们认为，存在的唯一目的是为其所有者实现利润的最大化。在追逐财富的过程中，人们组建企业的方式各有不同。在美国，普遍采用的基本合法企业结构（Business structure）有三种。根据业务复杂程度的不同，债务责任的优先级和所有者出于税务安排的考虑，选择不同的企业结构。

独资（Proprietorships）

独资，通常称作独自所有（sole proprietorship），是指个人所有的或类似夫妻店式的模式，独自享有利润，独自承担造成的无限亏损责任。如果经营不善，个人的财产可能会被用来抵押还债。这种企业的结构简单，很像孩子们有时打工卖饮料，无需登记注册。这类收入和个人的其它收入加在一起纳税。这种企业不是单个的合法实体，不可能再被分开出售，所以，在金融市场上很难筹措到资金。

合伙制（Partnerships）

几个人凑在一起成立商业实体时，多选用合伙制。与独资中的情况类似，合伙人按比例分得的利润同个人的其它收入合并纳税。合伙制有两种不同的合伙方式。一种是一般合伙（General partnership），指作为所有者的一般合伙人需对公司业务的亏损承担无限责任。

例如，1990年，Laventhol & Horwath 会计师事务所因审计失误，导致破产，债权人追索了合伙人的个人财产。

另一种是有限责任合伙（Limited partnership）。有限合伙人承担的责任仅局限于所投资部分。这种“有限”的合伙方式常见于房地产和石油勘探等行业中，对不参与管理的

投资者起了保护作用。在 80 年代末和 90 年代初，美国的房地产公司纷纷破产。由于许多合伙人采用的是有限合伙方式，他们得以在不承担其它任何责任的情况下，丢下已投资却又根本租不出去的空荡荡的办公楼抬脚走人。一般合伙方式的缺点，是把自己和项目拴在了一起。和独资企业一样，为此类企业融资非常困难，出让股份也不容易。

公司 (Corporations)

公司是指有明确注册地点、独立于投资所有者的法定实体。从法律上看，公司等同于一个独立经营的个体。实体的资产和负债由公司控制，公司的所有者并不负责管理。和有限合伙一样，所有者对公司的务只承担有限责任。公司一旦破产，债权人不追究所有者的个人财产。

公司的所有者权益被分割成股票 (Shares of stock) 的形式。投资者可在金融市场上，如纽约证券交易所，买卖股票。投资者买卖股票时不会打断公司业务正常运转。投资者的权益由公司管理层和公司董事会代表。当公司有追加资金的需求时，就会增发新股。无论投资者是积极参与，还是被动接受，其个人的财产都不会受到公司债务的牵连。

这种公司形式的企业结构的缺点是投资者被双重征税 (Double taxation)。公司也和个人一样，都必需纳税。股东从公司分得的红利，则又再次被视为股东的个人收入而需重复纳税。

公司还有两种其它的特殊形式，即会计师和律师称之为 C Corp 形式和 Subchapter S Corp 形式。这两种形式的公司，股东较少，不超过 35 人。从公司分得的红利，也同合伙制一样，并入个人纳税报表中纳税。这种方式的优点在于，不仅避免了双重征税，还能享受公司责任有限这一好处。

如果你对研究金融感兴趣，可以从侧重不同、却又相互密切联系的两个领域入手。侧重于投资的金融，显得更风光一些。这方面总是和财富、头条新闻以及新上市股票密切相关。另一种则侧重于金融管理，就像是“在战壕里”埋头工作，协助不断壮大的公司融资，安排付款，从事收购等活动。两者彼此联系紧密。金融部门担负着公司经营活动的许多工作，而且在很大程度上决定着投资者从公司分得多少利润。让我们先从较为风光的领域谈起。

投资 (Investments)

风险和回报

怎样才能通过拥有一个公司或其它商业实体的股份挣得利润？这一问题其实蕴含着两方面的内容：什么是潜在的收入？公司在风险有多大？回答这一估价问题，需要用我们在数量分析一章中学到的现金流量贴现概念和概率论中的基本原理来解释。请记住：该章的内容就像老的课堂笔记，需要你反复翻阅。

金融里最强调风险与回报应该一致。如果某一种投资的风险很小，那么它的投资回报率也就很低。例如，联邦储蓄保险公司 (FDIC) 发行的存款单的回报率就很低。投资石油钻井就要冒很大的风险，而一旦找到了储量丰富的石油，那么回报高得就如同得了大奖。

风险的类型

系统性风险 (Systematic risk)，是指和全部资产有关的风险，这里全部资产是指股票、债权、房地产市场等。例如，当公众认为投资股票市场有利可图时 (即通常所说的牛市 (Bull market))，整个股票市场便会攀升。在公众撤出股市时，就会和 1929 年和 1987 年股票市场崩溃时报纸头条新闻中形容的那样开始“下蛋”或“融化”。影响整个市场系统性风险的因素有两种，即利率和通货膨胀。无论做何种投资，你都面临市场的系统性风险。

如果一种风险只与某一种或一组特定资产有关，就称之为独有的 (Unique) 或非系统性风险 (Unsystematic risk)。投资经营情况会因此类风险而发生波动。例如，你买了迪斯尼的股票，可米奇猫却不幸得了感冒，该股票就可能下跌。避免和补偿发生这种风险的方法是同时投资多种股票。人们把这种方法叫做分散风险 (Diversification)。通过同时大量拥有不同类型的股票，即投资组合 (Portfolio)，投资者用盈利股票的收益补偿发生在另一些不盈利股票上的亏损。风险转移，即

以往股票收益概率分布

回报率

投资的分散化，能使整个投资组合的波动性减小。

BETA：投资组合中的风险

以 IBM 为例，其股票的价格，在证券交易所市场上是每日变动的。这种变动就是一种风险。如果用分布图的形式把以往有关风险的数据值表示出来，我们就会发现，它的形状和前面章节中提到的西雅图降雨分布以及鞋子尺码分布图一样。用正态分布的概念分析，我们发现普通股股票过去的长期平均回报率是 12.1%，标准偏差是 21.1%。在标准偏差内，市场 68%的情况下，该股股票的年投资回报率都在-9.1%到 33%之间。

除用图表说明股票绝对的变动性之外，分析人员还把一种或少数几种股票的价格波动情况跟整个市场进行比较，以确定各自的风险。采用的衡量方法，即 BETA 值，定量地比较投资一种股票与持有“有市场代表性”的股票组合的风险。所谓“有市场代表性”的股票组合是指“标准普尔 500 家”（Standard & Poor's 500）中所列的 500 种股票，另一种是 Wilshire 5000 的 5000 种股票。日本的“日经”（Nikkei）指数是指代表日本市场的 225 种股票。

最著名的道琼斯工业平均指数（Dow Jones Industrial Average），即（纽约证券交易所的）大行情牌（The Big Board），包括了美国不同行业中最为稳定的 30 家大公司，如 AT&T, IBM, 3M, GM, P&G, Coca-Cola, Boeing 和 Exxon 等。由于报纸的过分渲染，你可能认为在纽约证券交易所（NYSE）挂牌交易的道琼斯 30 种蓝筹股（Blue Chip）股票具有市场的代表性，而实际上并非如此。

我们把随市场同步变动的一种或一组股票的 BETA 值视为 1。亨氏食品（Heinz Foods）公司的股票市场同步变动，该公司的 BETA 值是 1。如果某一公司股票的变动和市场变动的方向正好相反，那么就称之为负相关，该公司的 BETA 值为-1。

市场上并不存在这种完全负相关的股票，但有些股票的 BETA 值的确很低。Pegasus Gold 金矿公司的 BETA 值是 0.45。当市场急剧下跌时，起着保值作用的黄金，其价格仍然相对稳定。当然，在市场股价出现

不同 BETA 值的投资变动情况

Beta 值为 1	Beta 值为 0.50	Beta 值为 1.75
期望的	期望的	期望的
回报率%	回报率%	回报率%

时间 时间 时间
M=市场变动 I=单一股票式投资组合的变动

普遍攀升时，该金矿公司的股票也不会大幅度升高。电力设施的 BETA 值也较低。从理论上讲，若 BETA 值为 0，该种股票则无风险。根据这一假设，当所投资的各种股票之间的 BETA 值能正好完全相互抵消时，无论市场怎么变动，投资者都不会有任何风险。

例如，Biogen 生物工程公司的风险较高，该公司股票的 BETA 值为 1.75。市场每变动 1%都会造成该公司的股票变动 1.75%。一些风险居中的公司如 MCI Communications 和 Wal-Mart 的 BETA 值都是 1.2。

作为投资者，充分考虑市场的变动是至关重要的，因为许多重大的投资决策都是在通盘考虑了投资组合的情况之后做出的。虽然投资一种股票的风险较高，但若能做到降低整个投资组合的 BETA 值，只要选配的投资得当，总体的风险就会降低。例如，由 Fidelity's Magellan Fund 管理的 150 亿美元的互助基金，为分散风险，就投资了成百上千种不同的股票。

当然，BETA 值并非凭空捏造，而是通过计算有根据地得到的。通常是经过统计计算一组相关系数，即用一股票市场的方差除以市场的方差得到 BETA 值。虽然 BETA 值呆以通过计算得到，但财务分析人员都知道，Value Line Survey 这类投资信息服务公司可为你直接提供 BETA 值系数，省得你花时间计算。由于 BETA 值的计算较为烦琐，故此处略去。

有效前缘曲线

在考虑了所有可能的资产组合后，从理论上讲，每一个 BETA 值都存在一最佳的投资组合。把这种理论上

有效前缘曲线

期望的投资组合回报率%

无法实现

可行

投资组合风险，Beta

最佳的组合用图形表示，人们称之为有效前缘曲线(Efficient frontier)。有效前缘曲线下的一部分是指可以实现、可行的投资组合，而曲线以上部分的投资回报，从理论上讲，是

无法实现的。

证券市场的资本资产定价模式

证券市场的资本资产定价模式 (Capital asset pricing model, CAPM), 是指在通盘考虑某种资产的非系统性风险和系统性风险之后, 确定期望达到的投资回报率。用简单的公式表示, CAPM 中所期望的投资回报率是无风险回报率加非系统性风险修正值。这种风险就是前文所说的 BETA 值。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \text{Beta}$$

$$\text{期望的投资回报率} = \text{无风险回报率} + \left(\text{市场平均回报率} - \text{无风险回报率} \right) \times \text{Beta}$$

假设你想知道 IBM 的回报率是多少时才值得投资。计算的方法是, 你先从 Value Line Survey 服务公司查到 IBM 公司的保守 BETA 值 1.2, 而后又从华尔街日报 (The Wall Street Journal) 上得知美国长期国库券的无风险回报率是 8%; 经过对 1926 年以来数据的分析, 标准普尔 500 家公司的平均回报率高出投资无风险美国长期国库券回报率的 7.4%。有了这 3 种 CAPM 公式中需要的数据, 就可以计算出投资 IBM 的回报率平均数是 16.8%。

$$8\% + (7.4\%) \times 1.2 = 16.8\%$$

将大的 BETA 值代入 CAPM 等式中, 就可以得出一曲线图。这一曲线称之为证券市场线 (Security Market Line, SML)。在上面的举例中, 假设 IBM 的实际投资回报率是 12%, 低于用 CAPM 公式计算得出的期望回报率。从理论上讲, 理智的投资者这时应该卖掉 IBM 的股票。若实际的回报率高于用 CAPM 公式计算出的期望回报率, 投资者就应该购买这种股票。

证券市场线

有讨价还价余地

定价过高

要求的回报率

Beta (风险)

R_f = 无风险率 K_m = 市场率

虽然看似容易, 但用 CAPM 方法计算出来的只是期望的回报率而已, 并非投资的实际回报。实际的回报是什么, 只有乞灵上苍了。

近来, 人们对 CAPM 理论的批评越来越多。在 1992 年 Forbes

杂志的一篇名为《Beta，再见！》的文章中，作者 David Dreman 先生，一位著名的投资顾问，在文中总结了对 BETA 理论的最新研究结果，宣布 BETA 值已无用武之地。芝加哥大学的 Fama 和 French 教授也发现，CAPM 方法中提到的风险与股票的长期业绩实际上并无关系。不仅如此，根据以往变动确定的 BETA 值同将业的预测恐也毫无关联。因此，很有可能 BETA 值会落得个不受欢迎的下场。但是，由于迄今谁也找不出比这更好的方法，所以，商学院仍在教授着这一理论。

有效市场假说

从证券市场线（SML）图形中可以看出，市场有讨价还价的余地。但这又涉及另一个问题：“如果市场效率已得到充分发挥，还留有什么余地呢？”有效市场假说（Efficient Market Hypothesis，EMH）理论是指市场在不同程度上反映了当时市场的全部情况。所以，没人能跳出市场的圈子而“赢得市场”。为获取利润，投资者之间竞争异常激烈，且人数众多，已使得上市挂牌的股票价格准确地反映了股票的价值。

人们对有效市场的不同认识程度有：低、中、高 3 种。

有效性低的形式

有些人认为，股票现在的市场价格已全部反映了造成以往价格变动的因素。再对股票的变动图做技术性分析，以预测将来的趋势，实际上并无多大用处。但对公司的经营情况和盈利性进行深入的分析则可为分析人员提供获取高额利润的机会。

有效性中等的形式

该理论认为，市场价格反映的只是已公开的信息。若无内部情报，光靠看公司的财务报表是挣不到超常水平的回报的。证券管理委员会（Securities and Exchange Commission，SEC）所起的作用就像个警察，防止投资者从事内部情报交易。阅读公司的财务报表，了解所有公开的信息之后所做的基本分析，并不能带给你多大的利润。

有效性高的形式

完全相信市场具有高效性的人士认为，股票有价格已充分反映了所有公开和未公开的信息。这种看法已被证明多少有些缺乏根据。就拿一例曾广为报道的案件来说，已被定罪的 Ivan Boesky, Dennis Levine 和 Michael Milken，就是由于利用内部情报而捞到了成千上万美元，普通百姓通过正当渠道则是绝不可能的。

经研究，人们发现，市场有效性较弱的形式更能经得起时间的考验。天真地认为市场具备完全的高效性显然站不住脚。股票价格的定价通常都较为合理，而有些人甚至否认有效市场假设的较弱形式。正如以前提到的，分析人员通过研究价格变动图形，期望找到能预示将来价格变动的相关图形形状规律。自 1980 年以来，对市场变化预测最准确的，当数由 Dan Sullivan 主编的名为“图表分析员”（The Chartist）的投资信息报告了。

投资类型和评估方法

在数量分析一章中，曾详细地讨论过贴现现金流量和净现值的概念。

今天持有的一美元的价值实际上要高于将来得到的一美元的价值。用这一简单的概念来分析投资出去的现

美国国库债券收益曲线（1992 年 6 月）

利率

月 月 年 年 年 年 年 年 年

短期 中期 长期

期限金，就是评投资的最常用的方法。

债券市场

债券的价值就是将来现金流量的现值。债券是由公司或政府机构以支付固定利率筹集资金的形式发生的。

大多数债券均在本金，即面值（Face, or par value）的基础上，每半年支付一次利息，即息票（Coupon）。在明确规定的到期日（Maturity），偿还本金。在大多数情况下，债券期限越长，公司支付给投资者的利率就越高。投资者的资金期限越长，补偿投资者的利率就越高。由于投资者有可能在市场行情见长时因资金被套而失去机会，所以，投资者

的这种风险就必须通过高利率来补偿。用图形描述债券期限越长利率越高这一基本概念，就是投资里常说的收益曲线（Yield curve）。

债券评举例。1976 年重型建筑设备制造商卡特比勒公司（Caterpillar Inc）共发行了总值两亿美元、利率为 8%、2001 年期满的公司债券。1992 年 6 月，华尔街日报上的报价是：每 100 美元面值的该公司债券卖 100 美元。决定债券价值的因素，除需支付的利率外，还有其它 3 个因素：

明确规定的利率（息票）

距期满的时间长短

发行人违约的风险（投资研究人员公布对其级结果）

市场当时的价格是 100 美元。这就是说，一家较稳定公司发行的 2001 年到期的面值 100 美元的债券，在利率为 8%、每半年支付一次利息的情况下，其市场价值是 100 美元。穆迪债券评服务公司评定该公司为“A”级，说明违约的风险低。我们把得到的债券利息，用净现值（Net present value）的概念，按 8%的贴现率计算，得到的就是该债券的市场价值。因为市场利率等于债券利息率，投资者在 Caterpillar 公司债券上的投资，既没有溢价（Premium），也没有折价（Discount）。该市值为 100 美元的债券的到期收益率（Yield to maturity, YTM）为 8%。

Caterpillar Bond Valuation of Discounted Cash Flows Caterpillar 贴现现金流债券评估

上面的计算通常需借助计算器完成。表中列出详细的计算过程是为了帮助你更直观地了解资金的时间价值。如果市场认为 Caterpillar 公司已频于破产，或高通货膨胀期间无论什么投资市场利率都飞涨，投资者就会要求自己投出去的资金回报率在 20%。这时，面值 100 美元的债券也就只值 49.69 美元了，即报纸上查到的报价“49-11/16”美元。随着现金流风险的增加，债券的价值也会降低。反之，当贴现率为 5%时，该债券的价值也会降低。反之，当贴现率为 5%时，该债券的市场价值是 123.16 美元。此时，对高于市场水平、利率为 8%的债券，投资者就会为其现金流增多所吸引而需多投资（相对市场一般价格的溢价——译者注）才能购买到。

用图形表示，按较高贴现率折现时，资金的现值就
时间和贴现率对现值的影响

净现值

收到资金的年限

会变低。距离收到现金的时间越远，其价值对现在的投资者越低。

期限 (Duration)。计算债券价值的另外一种方法是“平均加权期限”，即期限。是指投资者收回该债券市场价格一半时所用的时间。这也是衡量债券对市场利率变化敏感程度的方法。债券离到期支付日越远，其价值波动性就越大。一年内期满的债券是短期债券。这类债券的波动性小，投资者在很短时间内就能收回投资。长期债券则在较长的时间内以固定利率支付利息。如果市场的利率攀升，投资者的资金在相当长的时间内被套在低利率的债券市场，债券会急剧贬值。

在 Caterpillar 公司债券的举例中，公司用 9 年时间偿还了投资者 100 美元投资的一半 50 美元。该债券的期限是 9 年。在债券投资中，这一回收时间是比较长的，因此，其价值随利率变动而急剧变动，从利率为 20% 时的 49.65 美元到 5% 时的 123.16 美元。别太担心这种烦琐的计算，计算机能帮上忙。你可以从经纪人那里了解到债券利率是多少，还能问到债券的期限有多长。这样他也不会觉得你是个外行。

其它类型的债券

其它 5 种类型的债券是：零息债券 (Zero coupon bonds)，永久债券 (Consols)，可转换债券 (Convertible bonds)，通知偿还债券 (Callable bonds) 和垃圾债券 (Junk bonds)。

零息债券，是指不含利息、但在期满时一次性偿还本金的债券。投资者用评估含利息债券的方法分析零息债券。当然，这种债券没有可用于贴现的利息收入。例如，迪斯尼零息债券面值为 100 美元、2005 年到期的零息债券，1992 年的市值为 46.875 美元。我们也可以用计算器算一下，面值 100 美元、2005 年到期的债券，按 6% 的利率贴现，1992 年该债券的价值是 46.875 美元。低利率说明迪斯尼公司实力较强。

永久债券 (Consols)，是指永远不用支付本金、但需持续支付利息的债券。此类型债券已不常见，但在英国还有发行。评估这类债券的方法非常简单，用现金流（即偿还的利息）除以贴率即可。假设伦敦电话公司发行 100 美元面值的永久债券，以后无限期地每年支付 8 美元的利息。如果投资者希望的回报率为 10%，那么该债券的价值就是 80 美元。

$$\text{永久债券价值} = \frac{\text{无限期收取的债券利息}}{\text{期望的回报率}}$$

有时为了更吸引投资者，公司还规定债券可以转换，这就是可转换债券（Convertible bonds）。指按事先定出的转换比率（Conversion rate）将债券转换成普通股票。例如，把 Caterpillar 公司面值 1000 美元的债券转换成每股 100 美元的股票共 10 股。当 Caterpillar 公司股票的市场价格超过了每股 100 美元时，投资者就可以考虑将手中的债券转换成普通股股票。由于此类债券支付的利率通常比不可转换债券支付的利率低。

第四种债券是通知偿还债券（Callable bond）。发债人有时希望在发行债券后，当利率大幅度下跌时，有选择从公众手中买回自己公司债券的权力。例如，1981 年，许多大公司发行的债券的利率在 15% 到 20% 之间。当时市场普遍的利率亦如此。但到了 80 年代后期以及 90 年代期间，利率降低了，这时发行通知偿还债券的公司就按照原先已确定的价格回购了债券。1992 年，公司又以 7% 至 8% 的利率发行新债，这样一来便节省了利息支出。由于此种债券不会出现高回报率，公司为了能享有回购债券的选择权，就得为投资者提供较高的利率。

最后一种债券是垃圾债券（Junk bond）。这类债券违约的风险极高。之所以如此，是因为由于发行这类债券的公司在清算时，通常把此类债务的优先级排在偿还其它公司的债务之后。这类债券付给投资者的利率较高，大部分公司也能按时偿还本金和利息。如果公司无足够的现金偿还贷款，次级债权人拿到钱的顺序只能排在最后。

近来报界的丑闻让人觉得这种债券似乎是刚刚出现。其实，它在有债券时就存在了。美国南北战争期间，联邦政府发行了可用“垃圾”一词描述的高风险债券。60 年代末期的公司收购风和 80 年代盛行的杠杆收购，使许多著名的公司，像 RJR Nabisco, MCI, Macy's, Metromedia 和 Chrysler 等都发行了数十亿的垃圾债券。垃圾债券并不便宜，只是违约的风险高。

债券评估小结

违约风险较高 → 贴现率越高 → 债券价值越低

$$\frac{1.2 \text{ 美元}}{(0.168 - 0.12)} = 25 \text{ 美元 / 每股价值}$$

但是，Caterpillar 公司的股票 1992 年 5 月的实际市场交价却是每股 56 美元。为什么？原因是：或者公司想必一定拥有了比分红更有价值的东西，或者此前市场已不正常。很可能两者都不是。投资者在评估时势必已把公司现有的资产和未来可能的盈利都考虑了进去。

可是，又该如何分析像 Wal-Mart 这样分红很少的廉价百货公司呢？更如何分析无收益、不分红的生物工程公司呢？这可没有什么简单的答案。下面介绍的是分析人员评估股票价值时常用的几种方法。

市盈率 (Price earnings ration, PE Ratio) 法。是把股票当前的市场价格同每股当前或预期的盈利进行比较。该方法概念简单，便于计算，即用股票价格除以每股盈利。由于大多数公司的每股盈利都是公开的，所以，查找起来也极为方便。某公司的市盈率如果和市场同行业公司的市盈率基本一致，说明其股票的价格合理。人们普遍利用市盈率分析。下面是一位炒股人的高论：

“Corestates Financial 的股票价格是 44 美元。费城国民银行和其它银行相比市盈率较低，但分红却比其它银行高。对其感兴趣购买的大有人在。”

每股帐面资产比 (Multiple of book value pershare)。依据资产负债表中的数据，用每股股票价格除以每股资产帐面价值，即可得出每股帐面资产比。1992 年 ImClone Systems 生物医药公司股票市价比帐面价值高出了 331 倍。Forbes 杂志认为该股票估值过高。但小公司、新公司的比率通常与众不同。投资者着眼于这类公司的发展潜力，而不局限于现有规模。

每股销售比 (Multiple of sales per share)。用总销售额除以股票价格得出每股销售比。1992 年被 Forbes 杂志提到的另一家有问题的公司是 Cryomedical Sciences。该公司的每股销售比是 1,699。在销售额很小的前提下。这一比率显得过大。但投资者购买的是该股票今后的发展前景。

每股资产值 (Asset value per share)。用公司资产价值除以发行的股票总数，结果如比股票的价格高，说明分析人员可能忽略了其它比率。曾一度发生的石油股票狂购潮，就是由于当时股价低于石油和天然气储量的价值。于是，

Getty, Gulf, Mesa 和 Phillips 等公司便利用人们争相购买的心态,使得 80 年代这几家公司股票猛涨。

每股现金流比 (Multiple of cash flow per share)。由于公司有创收现金的能力,有些分析人员在评估公司时是通过公司的现金流量表来评估其价值的。以 Caterpillar 公司为例,1992 年发行的每股股票对应的现金流是 5.90 美元。每股价格为 56 美元时,股价是现金流的 3 倍。有些投资者在现金流这一点上看中了 Caterpillar 公司。许多分析人员认为该公司以后每年都能保证每股 17.8 美元的现金流,按 16.8% 的贴现率贴现,股票的净现值为 100 美元 ($17.8/0.168$)。他们认为,Caterpillar 公司每股 56 美元的价格仍然是很便宜的。

股票市场上总有买家和卖家。这种买卖的不平衡引起价格变动。评估股票价格的方法多种多样,但最为重要的是市场当时的报价,不管当时价格显得多么疯狂。如果市场上有人愿意出 200 美元买 Caterpillar 公司的股票,那么该股票就有这么大的价值。当然了,如果供大于求,价格就会下降。这是经济学一章中将要学到的内容。

优先股 (Preferred stock)。可以说是普通股的同胞兄弟。优先股是许多基础设施公司、银行和钢铁公司发行的介于普通股股票和债券之间的一种混合形式的股票。优先股具有债券的特点,即按固定利率支付红利,便无投票权。像普通股股票一样,先股只能在偿还了其它债务之后才可分到红利,且无期限的限制。但是,许多发行人制定了一些规定,在一定时间内可以购买或出售先股。在对公司资产拥有权的优先级上,优先股排在普通股之前,但二者均列在公司债务之后。

许多公司发行优先股是希望借到资金,但又不愿承担定时支利息的契约式责任。许多发行的优先股是累计的。这就意味着,只有在所有未支付的红利全部付清后,才能考虑支付普通股的红利。投资者偏爱能稳定分红的股票,同时又希望享有股东的部分权益时,常挑选购买优先股。

期权市场

期权是指以固定价格在明确规定的日期以前买卖资产的契约性权利。房地产、债券、金、石油和货币均可以进行期权交易。期权实际上是一咱用很少的资金获得控制大量资产

的方法。获得利润的机会多，同样风险也高。

例如，想要购买房产的 G. R. Quick 先生认为，Beverly Hills 地区的地价会飞涨。但是，他需用 6 个月才能筹集到要支付的购房预付款，并和银行达成融资协议。一位愿意将自己别墅卖给他的人要价 500,000 美元

元。但 Quick 先生需以 500 美元的价格买下该别墅的期权 (Option)。这样，在 6 个月内原来的房子不会再在市场上出售。Quick 先生在这 6 个月内是期权的所有人，有权利而非义务 (but not obligation) 以 500,00 美元的价格购买房产。如果房地产价格下降，Quick 先生就会将价格为 5000 美元的期权放弃，完全损失这部分成本。

但期权利润也可能会非常高。如果别墅的价值到时增至 550,000 美元。那么 5000 美元成本的期权的回报就会是 1,000%。如果他按 500,000 美元买下房子，回报则只有 10%。期权实际上是用投资资产价值的很少的一部分资金买下该财产的拥有权。被收购的资产变动会导致或者期权费用全部损失，或者得到相应的杠杆式的回报（即花很少的期权费用买到较高回报的资产——译者注）。

股票市场的期权和上面到的房地产例子中的概念是一样的。期权即是购买、出售股票的“权力”。

以事先明确的价格——敲定价

在一定日期内——期限

以拥有此权利的成本——期权价

购买股票的期权叫“买方”(Calls) 期权。将股票卖给他人的权力叫卖方期权 (Puts)。买方期权和卖方期权的价值运动正好相反。如果股价格上涨，那么买方期权的以固定价格购买的价值也就增高。如果股票价格下降，买方期权价值减少。反过来，在股票下跌时，该股票的卖方期权价值上升，股票价格上升时，卖方期权价值减少。

期权价值变动规律股票价格变动

	升	降
买方	得	失
卖方	失	得

芝加哥期权交易所 (Chicago Board Options Exchange) 是历史最久、规模最大的交易所。交易员买卖期权的情形和

Quick 先生买卖房地产期权一样。购买股票期权的买家，买下的是一定期限内股票升（买方）或贬（卖方）的期权。卖方，也就是期权发行人，将持有的某一项下股票期权权力卖给买方。如果期权发行人出售自己并不拥有的股票的期权，这种期权被称为“裸露”（naked）期权。

评估期权的方法有两种，即理论估和市场评估。理论评估方法是用该种股票的市场价格和期权敲定价之间的差别来分析。例如，你买下可口可乐公司敲定价为 40 美元的买方期权，但可口可乐当时的市价为 45 美元，那么，买方期权的理论价应是 5 美元，但是，由于期权规定时间较长，所以，其市场价格是理论价加至期满时股票价格变动可能带来盈利的溢价。随着满日的临近，盈利的机会也就减少，溢价也就失去。期满时，该期权股票就按市场价值以现金交易兑现。由于已无获得溢价的机会，此时市场价值和理论价值相等。

期权评估。1973 年 Fisher Black 和 Myron Scholes 公布了一种后来成为全世界期权评估业标准的模型，即 Black—Scholes 期权定价模型（Black—Scholes Option Pricing Model），即期权可以计算出的价值由 5 种因素决定。

距到期时间——期权有效期长，股票价格越有可能按期望的变动。这是时间溢价。

股票市价和敲定价的差异——敲定价与股票市场价格越接近，股票市价越有可能接近或在期满前超过敲定价。

股票价格的变动性——股票价格变动越频繁，价格越有可能达到敲定价。

市场短期国债利率——若融资的成本高，期权价格必然更高，这样才能补偿发生此项交易的成本费用。

股票分红——期权拥有人并不收取该股票的红利，但影响期权价格的股价会受影响。

将上面 5 项内容，用 Lotus1-2-3 软件的试算表，便可计算出“买进”和“卖出”期权的大致价格。由于每个人都使用 Black-Scholes 模型中的一些内容，因而通过这种模型计算出的价格与市价就很接近。这与评估普通股票形成了鲜明的对比。分析人员用成千上万种方法决定着自己认为“正确”的价格。

买方期权例。乐观派认为在购买期权时，要买的股票会上升。例如，期权交易员 Billy Pellgro 于 1992 年 6 月 15 日看到 Wal-Mart 商店普通股在华尔街日报

一股沃尔·马特 9 月到期价格为 55 美元的买方期权价值

研究的股票价格

MV=期权市场价值 TV=期权理论价值

上的报价是每股 54 美元。购买 Wal-Mart 公司 9 月以前到期的股票，按 55 美元一股，买方期权的报价是 2.69 美元。Billy 打赌，认为 Wal-Mart 股票到 9 月份以前一定会大大高出 55 美元。他决定花 2.69 美元试试。如果 6 月份购买的比期权在当天就到期，买进期权买进的每股 55 美元股票就是 1 美元的“沽污价”(Out of the money)，期权也就不值钱了。Wal-Mart 公司 55 美元的买方期权价值用图形表示，像一支曲棍球杆(见上图)，随股票价格而变动。

但 2.69 美元的期权价格正确吗？我把 Wal-mart 普通股票的 5 种因素和期权方面的特定值代入 Black-Scholes 的黑匣子，用 Lotus 试算表计算出的结果是 2.66 美元，与 2.69 美元相当接近。

卖方期权举例。一个和上面正好相反的例子。悲观的 Billy Pellgro 于 6 月份在 Wal-Mart 市价为 54 美元时买下了 9 月份按每股 55 美元出售该股票的卖方期权。这时称他有一美元的“沽盈价”(In the money)。由于他能以 55 美元卖出市价为 2.75 美元。一美元的价值是“沽盈价”，而 1.75 美元是为 3 个月后能挣更多利润付出的溢价。如果以后股票价格下降，不论下降多少，

一股沃尔·马特 9 月到期价格为 55 美元的卖方期权价值
研究的股票价格

MV=期权市场价值 TV=期权理论价值 Pellgro 也有权仍按每股 55 美元的价格卖出 Wal-Mart 股票。检查一下 Black-Scholes 的合理性，2.75 美元的市场价值与卖出期权模式的价值接近。卖方期权的可能价值是卖方期权曲棍球杆（见上页图），但和上图的方向正相反。

期权战略和保值。购买期权是一种高险的投资，但可以通过保值的手段来避免。保值就是通过购买某一期权来抵销已投资的股票价格可能下跌时的损失。和其它期权一样，可选择许多种类型的资产。假设有一试图避免风险的投资人 Scared E.Cat 先生拥有同样价值 54 美元的 Wal-Mart 股票，由于担心股票下跌的险，他希望找到一保护措施。投资人可以在 1992 年 6 月以 1 美元买下 3 个月后期满的敲定价为 50 美元的卖方期权。这一卖方期权确保他可以 3 个月内至少能以 50 美元一股的价格售出 Wal-Mart 股票。而这期权的发行人则认为，股票下跌的风险不大，得到一美元的溢价，何乐而不为？同时期望，到期时这一元钱对 Cat 先生已无足轻重。

如果 Wal-Mart 股价跌至每股 40 美元，那么以 1 美元买下的卖方期权就在到期时值 10 美元。发行卖方期权的人也就有责任购买。Cat 先生在期权上 10 美元的收益部分地补偿了由于股价从 54 美元跌至 40 美元时造成的 14 美元损失。这也是为什么许多人认为，期权市场实际上是把投资的风险从一个人转移到另一个人身上的原因。

除了简单的保值方法以外，还有许多被期权交易人和投资组合基金管理者选用的期权战略。高水平的投资乾以多种把期权和股票结合在一起，使用的期权战略也很多，其中包括差价法（Spreads）蝶形分析法（Butterflies），秃鹰法（Condors），套购选择权（Straddles）和箱型分析法（Boxes）。

财务管理（Financial management）的本质是如何为公司融集资金并把从股东和债权人手中筹集来的资金管好、用好，以为他们带来最大的回报。在这一领域从业的 MBA 们主要负责以下两方面的工作：

企业投资决策——公司应拥有哪类资产？投资哪些项目？

财务决策——这些投资的奖金从哪里来？

企业投资决策

公司可投资的机会很多。公司的财务经理负责协助公司管理层评估投资机会，并把自己对项目的看法，连同分析得出的项目的优先级推荐给公司管理层。MBA 们形容这类工作是从事资本预算（Capital budgeting）。

在数量分析一章 Quaker Oats 公司的例中，我们曾提到是否投资兴建新的食品包装设备。Quaker 公司经理层用贴现现金流的方针计算出项目的净现值（NPV）。在营销一章中，我们也用计算还本期这一简单方法分析推出一种新品牌的咖啡的可能性。

然而，对某些投资，财务分析方法毫无用武之地。例如，给慈善机构的捐款是分析不出其无形资产的价值。

投资决策不外乎以下 3 种基本类型的一种。

接受或否定某一项目投资的建议；

选择一种最具有竞争性的投资；

资本合理分配——在资有限的情况下，用这种方法从众多项目中选出最合理的投资项目。

每家公司都用自己的标准来合理地分配有限的资源。MBA 们使用的方法主要是：还本期（Pay back period）和净现值（Net present value）。

还本期法。许多公司认为，评估投资的最好办法是计算出回收全部投资所需要的时间，即项目的还本期。

还本=回收最初投资的年限

计算还本期的计算方法简单，分析人员根据期望的还本期决定是接受还是拒绝投资方案。基本基本的原则是：接受和期望结果接近的项目，放弃差距太远的项目。例如，某小公司的管理层认为，一切节能省力的设备都应在最多 3 年内还本，所有的新设备应在 8 年还本，研究项目应在 10 年内还

本。这些要求是基于管理层的判断、经验和对风险的憎恶程度决定的。

如果选择还本期长的项目，管理层就得准备承担更大的风险。时间越长，不定因素越多，险也就越大。这一概念和衡量债券所用的“期限”方法相同。债券投资人回收一半债券投资的时间越长，风险越大。

还本期标准简便、实用、易于理解，故而可取。但这种方法忽略了现金流量的时间性，因而忽略了资金的时间价值。现金流量截然不同的项目还本期却可能是一样的。例如，某项研究项目投资用去 100,000 美元，3 年内平均每年偿还 33,333 美元还清。这一项目和另一在 3 年底一次性付清投资的项目的还本期是一样的。

还本期法另一缺点是还忽略了还本后的现金流量。例如，一科研项目共投资 100,000 美元，分 3 年还清本金后，该项目成了一项新发明，公司仍可以靠无限期地取使用费收回现金，这又怎么解释呢？显然，这个项目比 3 年期满时一次性还本 100,000 美元的项目更有价值。

净现值法。这种评估股票、券现金流量的方法同样用于项目评估上。此方法最准确，理论上也最正确。

收到钱的期限拖的越长，面临的风险就越高，失去使用这些资金的机会成本也就越大。同样，随着项目风险的增大，应选用更高的贴现率来计算未来现金流的现值。

$$NPV = \text{将要收到的现金} \times (1 + \text{贴现率})^{-\text{期限}}$$

见附录中计算表

和“投资”决策的概念不同，“融资”决策是研究公司如何筹集资金的问题。不是 MBA 的人，在评估面目常犯的一个非常明显的错误是用公司借款成本作为贴现系数。1992 年，较稳定的俊银行借款的最优利率 6%-7%。但要投资的单个项目却并不那么稳定。相应地，金融分析人员必须选用能够和特定项目险相对应的贴现率。

在数量分析一章 Quaker 麦片公司的举例中，其现金流量如下表所示：

10%贴现率

	现金流	因子	净现值
今天	-102,000 美元	1.0000	-102,000 美元
第 1 年	51,000 美元	.90909	46,364 美元
第 2 年	51,000 美元	.82645	42,149 美元
第 3 年	61,000 美元	.75131	45,830 美元
总计	61,000 美元		32,343 美元

NPV 方法可解释为，在该水平的风险下，项目回报是 32,343 美元，超过了期望的回报率。NPV 是 0 的项目是可以接受的，因为它们达到了期望的回报率。公司应否决 NPV 低于零的项目。

NPV 方法优点很多。在比较不同项目时，计算较为灵活。

项目风险。在计算 NPV 时可用不同的贴现率。例如，如果分析人员认为 Quarker 麦片的新包装设备风险高，这时就可分别用 15%和 20%的贴现率计算出该项目的两个不同价值 21019 美元和 11217 美元，以进行比较。

项目不等值年限。通过采用风险修正后的贴现率，分析人员可以分析项目今后多年现金的情况。我们可以把 Quarker 麦片项目与其它项目的现金流量进行比较，时间可为 1 年、10 年或无限期，用贴现因子将所有现金流量折成净现值。

项目现金流大小不同差异。通过将现金收益用贴现法计算出“净”现值，我们就更易于进行不同规模项目的比较。项目未来的现金流可用贴现因子折现。

由于需要合理安排资金，在不得不做出选择时，MBA 应如何决定呢？NPV 法只能告诉你最有价值的项目，但不是一组最好的项目。盈利指数 (Profitability index, PI) 可帮上忙。用未来现金流量的 NPV 除最初投资即可得到 PI。例如，Quarker 项目中的指数是 1.317。

未来现金流量的净现值

最初投资

$$\text{即 } \frac{46,364 \text{ 美元} + 42,149 \text{ 美元} + 45,830 \text{ 美元}}{102000 \text{ 美元}} = 1.317$$

在资金无限充裕时，所有 PI 高于 1 的项目都是可行的，所有超过风险修正率的回报都是有吸引力的。在资源有限时，就要选择 PI 值最高的投资机会，这样才能为股东带来一组投

资中最大的 NPV。

在这种情况下，MBA 们的任务就是参照 NPV 和 PI，选出各种最佳项目组合，为集团公司获得尽可能高的利润。

企业融资决策

许多 MBA 们一生的工作都是忙于为公司融资。公司融资的目的是为了在可以接受的风险水平、以最低的成本筹集到足够的资金。这里的风险是指公司无力偿还借款而导致破产。

公司有下列 5 种基本的融资方法：

获得供方信贷

获得融资

获得银行贷款

发行债券

发行股票

供方信贷 (Supplier Credit)。这是一种最简便的融资方式。公司购买产品和劳务后，在 7 天到 1 年内支付货款。当公司需要更多的供方信贷时，财务部门的经理就得和他们谈更长信贷的期限，更高的信贷金额。公司在支付应付款时，也可以“抻着” (Stretch their payables) 直到最后才付款。1990 年，一家叫 Federated Allied 的百货公司就因为债权人和代款人联合起来拒绝延长额外的信用额度，使得该公司最终破产。

租赁融资 (Lease Financing)。许多公司选择租赁设备而非购买设备的方式开展业务。这就是赁融资。租赁汽车、计算机、重型设备的时间可长可短。如果租时间较短，就称为经营租赁 (Operating lease)，例如租赁汽车。如果租赁时间为两年就属经营租赁。长期赁实际上可以说是一种通过融资购买设备的方式，而不是购买设备短期内的使用权。长期租赁也称资本租赁 (Capital lease)。承租人通常将设备的使用年限用完，期满时设备也就留在承租人那里，以“廉价” (Bargain price) 购买下来。会计师根据特殊规定对不同的租赁形式进行。对于资本租赁，租赁的财产和融资的责任都记录在承租公司帐上，和公司直接购买该设备的会计上的处理一样。

银行融资 (Bank Financing)。银行贷款给公司，期限可长可短。如果公司在银行有一信用额度并可循环使用 (Credit line or revolver)，公司就根据业务对现金的需

求在银行的额度限制内款。银行给公司提供的信用额度通常需要用公司的财产做抵押。若公司的经营陷入困境，无力偿还银行贷款，公司就会破产。

发行债券 (Bond Issuance)。债券具有利率固定、本金期满有明确期限以及具有支付本金和利息的法律责任等特点。如果债券到期时公司无力支付，那么公司所有人就有破产的风险。1990 年，Southland 公司在债券到期时无力支付，于是，最大的债券持有人 Ito-Yokado 公司就用债券换取了公司所有权，赶走了该公司的创建人 Thompson 家族。

税后借款 (After-tax cost of borrowing)。从贷款人、银行或债券持有人手中借款的利息费用是可以扣税的，而分给股东的红利则不能扣税。税后借款的方式是利息费用减税金，即

税后借款 = 借款利率 $\times$ (1 - 税率)

1993 年，Caterpillar 公司税率估计是 34%。通过从纳税收入中扣减利息费用，公司实际上的借款成本减低了 34%。税后利率实际上只有 5.28% (其计算方法是 $8\% \times (1 - 0.34)$)。

从会计一章中我们知道，红利不能税前抵扣，但利息可以。这一区别也正好是一种鼓励公司借款，而不采用发行股票分红的办法。这种现象称为借款避税 (Tax shield)。80 年代盛行一时的杠杆收购风，借款避税起了激励作用。公司筹集大量进行收购，如 1989 年 Kohlberg Kravis Roberts 公司借到 264 亿美元用于收购 RJR Nabisco 公司。这一年政府实际上补贴了该企业近 8 亿美元 ($26.4 \times 10\% \times 30\%$)。难怪许多纳税人因而赞成取消或限制对公司利息费用的税务补贴。

发行股票 (Stock Issues)。发行股票并没有必须偿还本金或分红的法律责任，分红也不能税前扣减。拥有股票实际上代表着拥有企业资产的股东权益。如果为筹集资金而增发新股，实际上是以牺牲现有股东的部分利益为代价的。新股东和原来股东在每股基础上平等地分享着公司权益。这也是为什么分析人员常说的新股淡化了 (Dilute) 原有股东的权益。

发行新股的渠道有多种。其中纽约证券交易所 (New York Stock Exchange, NYSE) 规模最大，美国证券交易所 (American Stock Exchange, AMEX) 次之，刚刚兴起的是全国证券商自报价系统协会 (National Association of Securities Dealers Automated Quotation System, NASDAQ)。不在证券交易所

挂牌，但可公开交易的股票是柜台交易市场股票（Over the counter）。如果公司股票不公开买卖，该公司就称之为私有性公司。

投资银行（Investment Bankers）作为公司的财务顾问常常协助其发行新股上市。著名的投资银行有 Salomon Brothers, Goldman, Sachs, Ales Brown, Bear Stearns 和 Merrill Lynch 等，它们都雇佣了很多 MBA。这些人从事策划其它公司股票首次公开上市（Initial public offerings, IPO）。投资银行收取的费用极高。此外，投资银行还负责协助公司准备招股说明书（Prospectus），在说明书中介绍发行人的历史和今后的经营计划。1933 年颁布的证券法（Securities Act）明确规定了文件中需要公开的内容。

融资组合的风险和回报（The Financing Mix's Risk and Reward）。公司融资决策实际是在不断寻找着最佳的债务和股本搭配比例。这一比例就是公司的资本结构（Capital structure）政策。当经理们大幅度调整资本负债比时，人们称之为重组（Restructuring）。

理论上讲，应有一最佳的股本负债比。但是，人们现在还找不到能确定最佳比例的公式。MBA 们所能做的仅是总结以往公司成功的经验，研究竞争对手的资本结构。作为合格的财务经理，就要在制定了财务方案后密切地跟踪它。资本结构具有能动性。在特定时间、特殊条件下，应不断地研究调整资本负债的侧重比例，使之更趋于合理。

虽然没有一产用的公式来一劳永逸地解决资本负债的比例搭配问题，但 MBA 们用缩写词 FRICTO，即英文中代表分析资本结构采用的各种方法（见下述段落）的单词的首字母缩略词来分析之。

灵活（Flexibility）。公司管理层要明确在面临不测，诸如出现新的竞争对手或有人起诉公司时，财务上具有多大的抗风险的灵活性？例如，Nutri/System 减肥中心连锁店，就未曾预料到有一位胆囊炎患者会起诉该公司，终于 1990 年破产。

风险（Risk）。公司能承受多大的风险以应付可预见事件的发生？例如，商业周期性的下滑，罢工和原材料短缺。玩具制造商生产的热门玩具会忽然无人问津。明智的经理们应该安排好，在销售额下降时财务上能有足够的灵活性并渡过难关。这也是为什么许多玩具公司的负债比较低的原因。

收入（Income）。公司的盈利能支付多少利息，承受多

大的分红水平？财务经理需要预见经营的结果，了解现金流是多少。用预测的方法以及自己对预测的自信程度，决定公司在什么水平上才能够有足够的支付能力。

控制（Control）。管理层愿把公司多大比例的股份与外部的投资者分享？许多家族式企业根本不愿意让外人知道自己的实际收入，更不用说让外人拥有投票决策权了。

时间（Timing）。债券市场是否能供诱人的利率？公司管理层是否认为股票市场过高地估计了企业的股票？如果是这种情况，将股票卖给公众对公司来说是合适的。相反，如果股票太便宜，公司最好从公众手中买回股票。1987 年股票市场崩溃之后，许多公司抓住机会又回购了自己公司的股票。通过减少对外发行股票的数量，公司的负债融资作为资本结构的一部分而增加了。

1991 年，投资者买不到生物工程公司的股票。许多投资者甚至愿意出高价购买一些存在问题的新上市股票。机敏的经理们连忙敲开市场之门，以高价将股票卖给了急于购买的公众。1992 年，市场上难以借到钱，投资者失了对生物工程公司股票的偏爱。所以，公司的管理层在明确资本结构时要努力抓住市场的有利时机。

其它（Other）。有许多影响经理做决定的其它因素。公司会找不到一家愿意贷款的银行。这时，只好自己用股本金做投资。在其它情况下，利率太高，公司也只好投入股本金。影响资本结构决策的原因很多。

财务结构中讨论最多的要数比率。在会计一章中，我已解释了金融杠杆的概念。一些公司通过维持高比例的负债，很少的股本金，“杠杆”式地为股东支撑着项目，以期盈利。当公司有利润时，因公司发行的股票量小，所以，每股盈利就高。相反，在利润低、利息负担过重时，就会占去所有利润，有时弄不好连股本金也得搭进去。

负债很高的公司的管理层，在预测现金流量时，如果其结果不能为股东提供高回报，就必需断公司是否要冒破产的风险。Thompson 家族就是错误地估计了 Southland 公司的情况，而财力雄厚的另一家食品服务公司 ARA Services 的管理层，在 1984 年抓住了机会，用杠杆收购方式将之购买下来。谁知道呢？如果当时 Thompsons 家族用 FRICTO 方法分析一下，也许就能避免损失。

已上市的股票的市值与公司资本结构风险有关。如果投资者认为负债程度过高，由于偿还负债时出现收入不够支付

利息的风险很大，他们购买该股票出的价格就较低。投资者在分析公司时也会把债务的风险考虑进去，将公司的价值打一折扣。90 年代初，一些利用杠杆融资的公司，如 Black & Decker, RIR Nabisco, Owens-Corning, Fiberglass 等，就使得许多投资者由于对这些公司的资本结构不放心，因而避免和它们打交道。

Modigliani 和 Miller 是两拉著名的学者。他们发表了一系列关于债务责任如何影响公司价值的独特“见解”。1958 年，Franco Modigliani 和 Merton Miller 率先研究了在具有以及没有税务优惠的条件下债务融资的影响。在理想的完美世界里，债务越多越好。公司的价值随债务增多而增高。但在现实生活中，投资者在评估公司的债务和股本金的同时，也考虑着公司破产的风险。

总之，债务在公司总资产中所占的比例越高，在某一点上，公司价值就越高。超过这一点，公司破产的风险剧增，其价值就降低了。随着公司以低成本可避税债务代替股东投资者期望的高值回报，公司的融资成本降低。但和股东一样，债券持有人在某一点也变得紧张起来，并要求高回报率以补偿风险。

让我们研究一下资本结构起作用的两张图表。

资本结构决策说例。虽然很难找到最佳的资本结构，但财务经理们仍试图总结出一些数据以便选择、比较。下面详细列出其计算过程。

在做资本结构决策时，要分两步走：

1. 计算加权平均资本成 (Weighted average cost

最优资本结构 (资本成本)

资本成本

债务对资本比%

资本=债务+股本 K_q =股本成本

K_d =债务成本 K_{wacc} =加权平均资本成本

最优资本结构

企业价值和加权平均资本成本

企业资本

成本价值

企业价值

加权平均

资本成本

债务对资本比%

资本=债务+股本 t=税率
 Kd=债务成本 Kq=股本成本
 of capital, WACC)。

2. 分析评估公司的活动现金流 (Free cash flows)，即公司的价值。

第一步是计算整个公司的加权平均资本成本。所用公式如下（在算出的一系列变量中，股本成本 (Ke) 的计算最为困难）：

$$\text{加权平均资本成本} = K_d(1-t) \frac{\text{债务市场价值}}{\text{总债务和总股本}} + K_e \frac{\text{股本市场价值}}{\text{总债务和总股本}}$$

让我们研究一下这个公式。注意：WACC 选用的是债务和股本的市场价值。现在股东和债券投资者评价其投资价值的真正标准是市场。债务的成可以从公司财务部门获得，也可以在公司财务报表中的注释中找到。在债务融资中改变债务成本是要鼓足勇气的，但是确定股本成本更困难。

股本成本主要取决于公司的负债情况。由于负债意味着风险，我们可以用资本资产定价模式的 BETA 值。CAPM 方法有助于计算出在不同负债比率情况下所期望的股本回报率。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \times \text{Beta}$$

$$(K_m - R_f) = \text{风险溢价}$$

衡量风险的 BETA 值，依据债务杠杆作用的风险而变化。MBA 们取现在已经过杠杆调整的 BETA 值，把它再调整回到无负债的状态，即无杠杆状态（步骤 A）；再将之应用于任何理论假设的杠杆资本结构（即步骤 B）。

步骤 A：

$$\text{BETA}_u = \frac{\text{BETA}_1}{[1 + (1 - \text{税率}) \times \frac{\text{债务}}{\text{股本}}]}$$

步骤 B：

$$\text{BETA}_1 = \text{BETA}_u \times [1 + (1 - \text{税率}) \times \frac{\text{债务}}{\text{股本}}]$$

1=有债务的杠杆结构

u=无债务的杠杆结构

试举一例。Leverco 公司的财务部主任想要确定债务资本结构是 0%（零）好呢，还是 25%或 50%更合适。他列出了下面表格中的实际数据及计算结果。结论是：公司应安排 50%的债

务、50%的股本这一结构最合理。它能使公司的价值实现最大化，同时减少 WACC 成本。

在 Leverco 公司的这一举例中，用同样的方法能得出“最优资本结构”的两个理论图形。第一个是计算加权平均资本成本，第二个是用得出的最低 WACC 成本，描述公司的最大价值。如果你愿意，可以试着重新计算带 × 的各项。这些是全球各地的 MBA 们在决策资本结构时通用的计算方法。

分红政策。公司的财务负责人必须决定将盈利的多少作为分红分给大家，每股应分得多少，这就是分红政策(Dividend policy)。财务经理依据至少两种方法，即

Leverco 公司资本结构决策计算方案比较（美元）

帐面债务比率	0%债务	25%债务	50%债务
帐面债务总值	0	2,500	5,000
帐面股本总额	10,000	7,500	5,000
债务的市场价值	0	2,500	5,000
股本的市场价值	10,000	8,350	6,700
市场价值债务比率*	0%	23%	43%
债务税前成本	0.07	0.07	0.07
税率	0.34	0.34	0.34
债务税后成本	0.0462	0.0462	0.0462
税前成本 × (1-t)			
无杠杆 Beta	0.8	0.8	0.8
有杠杆 Beta*	0.8	0.958	1.194
用 B 步骤公式			最具风险
股本成本	0.139	0.151	0.168
用 CAPM 公式：			最有风险
Ke=Rf+杠杆 Beta × (风险溢价)			
Ke=0.08+杠杆 Beta × (0.074)			
WACC*	0.139	0.127	0.108
用给出的 WACC 公式			成本最低
每年现金流税、利息前			
现金流	2,000	2,000	2,000
公司价值*	14,388	15,748	18,518
永久现金流价值			价值最高
现金流/WACC			

*表示使用所提供的公式计算的结果。

红利回报率(dividend yields)和红利支付比率(dividend payout ratios) 决定分红政策。市场实际上在确定分红回报率时起着非常重要的作用。这是因为确定分红回报率是用每年红利除以股票当时的市场价格。红利也可以用盈利的一定比例，即红利支付比率来确定分配多少。

$$\text{红利回报率} = \frac{\text{每年红利}}{\text{每股股票市场价格}}$$

$$\text{红利支付比率} = \frac{\text{每年红利}}{\text{净收入}}$$

红利因能清楚地反映公司赚取现金的能力，所以，起着非常重要的作用。许多分析家是以红利现金流量来分析评估公司价值的。本章开头有关红利增长模式的介绍曾提到过这一评估方法。

投资者偏爱稳定，且金额稳步增加的分红，而不希望有任何形式的削减。因此，公司管理层会不惜一切代价避免在分红上左右摇摆。如果一位 MBA 误算了公司支付红利的实际能力，那么他的饭碗也就真地保不住了。

机敏的 MBA 们在制定可能直接影响到自身发展的政策时，应仔细考虑以下 5 个问题。

1. 公司是将盈利投回自己的公司好呢？还是投资别处更好？

如果一个公司正在发展中，有许多激动人心的投资机会，那么公司分红就要少些，应该将利润用于公司的发展。1991 年，Wal-Mart 公司就只把 1.4 美元盈利中的 0.16 美元用于分红，但股东们还是很高兴的，因为 Sam Walton 当时正忙于投资有利可图的新商店。

2. 谁是你的股东？孤儿寡母是不是依靠你公司的分红生存？基础设施项目的股票有许多这类投资者。但新上市的，比如说计算机公司，这类投资者就几乎没有。

3. 股东对分红变化的反映如何？分红的变化，对投资者来说，是公司发出了一个极强的信号。投资者会对削减分红做出极强的反映，因为这时通常预示着公司陷入了困境。增加分红当然掀不起什么波浪，人们总认为增加分红是理所应当的。红利增加预示管理层对公司长期发展状况充满信心：收益会增长，公司有足够的收入来支付更多的红利。

4. 公司的财务杠杆结构如何？为了保证红利（股息）不

至中断，公司应随时留心是否有能力自如地支付投资者要求和期望的红利。

5. 公司的发展战略是什么？正在发展壮大的公司通常是不支付或支付很少的红利，因为公司这进需要现金保证公司的自我发展。例如，生物工程公司大都留存全部的收益，以支持长期科研的需要。如果一家公司被缺乏现金困扰着，却又想让投资者高兴，就可以采用配股（Stock dividend）的形式。公司不用现金，而以股票的形式支付给股东。这种分红通常是占股票的 2%至 5%。例如，你如果手中有 100 股股票，就能收到 2 至 5 股股票。投资者最终是得到比原来更多的股票。由于其它股东的股票数量也同样增加，所以，股东在公司中的股份并没有发生变化。

兼并与收购

兼并与收购（也称收购与兼并）（Mergers and Acquisitions, M & A），是金融领域里最让人激动的事物。帮助公司融资的同一家投资银行也还会帮你花掉它。许多拿高薪的 MBA 们在这一领域工作。关于收购与兼并的“战略”原因和方法，我们在战略一章中已有介绍。本章将只涉及出于财务方面考虑的收购与兼并。

公司分散投资

公司分散投资（Diversify the company）。许多公司试图通过控制其它公司以求业务降低风险。Philip Morris 公司出于分散风险的考虑，买下了 Kraft, General Foods 和 Miller Brewing 公司。烟草的用量在减少，起诉烟草公司的案件在增多，而政府正在讨论禁止烟草行业做广告的有关规定。

提高销售额和收益

P & G 公司作为肥皂、洗衣粉和纸制品行业的领导者，决定通过购买 Norwich Easton (Pepto - Bismol), Rich and Son Vicks, Noxell 和 Hawaiian Punch 公司，以扩大销售额和盈利。它们在品牌管理方面的专长能增加收购的价值。

购买被市场过于低估价值的公司

基于市场情况，有时公司可以较好的价钱买下一些公司。如果投资者对公司帐上潜在资产的价值认识不到，公司本身也会成为收购的目标。Turner Broad Casting 公司于 1986 年收购了 MGM/United Artists 公司，这是由于 MGM 的电影收藏馆中大量的古典电影片未被充分利用，而 Turner 认为有利可图所致。

降低经营成本

公司经兼并后，许多经营成本是可以省下来的。通过将公司吸入过来，被接管公司的许多管理费用就可以省掉。在制造业兼并中，工厂能更有效地生产大批量的产品。化学银行（Chemical Bank）和 Manufacturers Hanover 于 1991 年合并后，业务量大增，加工成本降低，裁员 6,200 人。

收购类型

如果两家公司决定联合起来成为一体，就叫兼并。1986 年，Sperry 和 Burroughs 合并后更名为 Unisys。

如果一家公司买下另一家公司，就叫收购。如果双方同意这一计划，就称之为善意收购（Friendly acquisition）；否则，叫敌意收购（Hostile takeover）。1989 年，Procter & Gamble 善意地收购了制造 CoverGirl 和 Clarion 品牌的化妆品公司 Noxell。双方认为联合起来在销售上将大有优势。

在另一些例子中，收购方明显带有敌意。1984 年，T. Boone Pickers 公司就试图收购 Phillips Petroleum 公司，但未成功。Phillips 公司管理层坚决反对，并于 1985 年借款 45 亿美元“回购”了公司 47% 的普通股股票，从而挫败了 Pickers 公司的收购企图，因为 Phillips 公司已将资产抵押出去，Pickers 公司也就不可能再次将之抵押借款了。

第四种收购方式是我在本章前面已多次提到的杠杆收购（leveraged buyout, LBO）。在 80 年代，许多放款人乐意贷款给从事收购的“艺术家们”。当时，只要先付房价 5% 的定金，抵押贷款公司就借钱给个人用于买房。银行、保险公司、债券投资人如法炮制，也贷给一些金融家们用来收购公司。杠杆收购后形成的新公司都负担着极高的债务，且需偿还本金和利息。

评估过程

为了进行兼并收购，你首选需要评估收购目标的价值，并着重考虑公司的现金流量。现金流量是项目经营、投资、融资活动（和会计的现金流报表中内容一样）的结果。在会计学一章中，我举了小 Bob 杂货店的例子，在那些数据的后边多加几个零，就成了 Safeway, Kroger 或 A & P 等大公司。由于你已经熟悉了 Bob 的情况，我们在这章中仍以其为例。

Bob Market 公司市场利润表

（截止至 1992 年 12 月 31 日）

（单位：千美元）

		占销售量的%
销售量	5,200	100%
销售产品成本	3,900	75%
毛利	1,300	25%
销售管理费（SG&A）	1,256	24%
经营收入	44	
加回：折旧（非现金项）	3	
（实际现金流）		
利息及税前利润（EBIT）	47	

计算和评估一个企业的现金流量，共分 5 个步骤：

1. 分析经营活动：预测利润表：销售量、销售产品成本、销售、管理费用。
2. 分析需投资多少资金用于更换或购买新的地产、厂房、设备。
3. 分析企业对资本的需求：确定公司对流动资金的需求。
4. 预测每年经营现金流和企业的残值。
5. 计算现金流的净现值，得出企业的价值。

MBA 们有多种评估企业的技巧和方法。一如具有洞察力的市场营销内行能制定出很好的销售战略一样，能干的金融家们在兼并和收购上施展着他们的才干。

下面就是金融界普遍采用的方法。

1. 分析企业的经营和对资本投资的需求

首先，要预测销售收入，计算毛利和其它经营费用。财务分析人员必须透过统计数据看到本质，同时还必须考虑本行业的竞争情况、原材料市场以及管理层对公司的发展有何规划。所有这些因素都会影响到企业的现金流量。

通过和 Bob 先生本人，他的会计师和助手的商谈，了解到企业经营正常。他们估计今后 4 年内公司会以每年 10% 的增长率增长，之后趋于稳定。他们坚信公司的毛利率能保持在 25%，销售产品成本在 75% 左右浮动。他们还认为，销售和管理费用应稳定在销售额的 24% 左右。设备折旧并未花去现金，应被加回。Bob 认为，他每年要重新投资 3,000 美元用于增添店内用品，以提高店铺档次。知道了这些以后，对现金流的预测如下：

现金流预测
(单位：千美元)

2. 分析更换、收购地产、厂房、设备所需要的投资

不要不好意思向工程师、采购部门的人员和会计师们请教，以便从他们那里得到较准确的成本估算和设备使用年限。

3. 确定企业对流动资金的需求

企业运转离不开现金。流动资金的水平通常反映销售额的情况。销售额越大，收银机处备留的现金也就越多，库存上的资金占用也就越多。由于从供货方购买量的大量增加，对公司现金的大量需求可以通过从供货方赊帐得到某种程度的补偿。这是非常重要的一部分。对流动资金的需求考虑的不完善就会导致现金出现严重短缺。

Bob 的资产负债表中，有 115,000 美元的流动资产，87,000 美元流动负债，净流动资金部分为 28,000 美元 (115-87)。

在考虑了从杂货供应商处增加赊帐之后，Bob 说每周他需要占用一元销售额中的 28 分 ($28,000 \text{ 美元} \div [5,200,000 \text{ 美元} \div (\text{每年销售额} \div \text{每年 52 周})]$)，作为收银机处留存现金和保持库存。

将之加到评估分析中，对现金流的预测如下：

现金流预测
(单位：千美元)

	1 年	2 年	3 年	4 年
实际现金流 (EBIT)	57	63	70	77
减：增加的现金流需求*	3	3	4	4
净现金流	54	60	66	73

*表示 (销售 / 52) × 28% - 上年流动资金水平。

4. 确定企业残值

假定一个能持续经营的企业将无限期地维持下去。通过评估某一时刻的现金流情况，你忽略了持续价值。这也是在财务预测的期末，必须计算残值并将之加回到现金流量评估中的原因。

Bob Market 公司第 4 年现金流量的 73,000 美元。如果估计现金每年都一样，就用评估永久债券同样的方法予以评估。

$$\text{残值} = \frac{\text{最终现金流}}{\text{贴现因子} - \text{成长}}$$

此时所用的贴现因子就是加权平均资本成本 (WACC)。我们用 WACC 的原因是公司的实际现金流 (Free cash flow) 可以用来支付债务利息和股东的红利。所以，选择的贴现因子已考虑到了企业的整个资本结构，即债务和股本。

Bob Market 公司的资本结构是相当保守的。其资产负债表只列出了 10,000 美元的债务和 45,000 美元的股本。债务的利息率是 10%。用资本资产定价模式可计算出股本成本。用长期国债无风险利率 8%，风险溢价 7.4% 以及低负债水果店具有的低风险 BETA 值 0.85 来计算，其股本成本是 14.3%。

$$K_e = R_f + (K_m - R_f) \text{Beta}$$

$$14.3\% = 8\% + (7.4\%) \times 0.85$$

将股本成本的数据代入 WACC 等式中，企业的加权平均资本成本是 13%。

$$WACC = K_d(1-t) \left(\frac{\text{债务的市场价值}}{\text{债务和股本总和}} \right) + K_e \left(\frac{\text{股本的市场价值}}{\text{债务和股本总和}} \right)$$

$$13\% = 10\%(1-0.30) \frac{10,000\text{美元}}{55,000\text{美元}} + 14.3\% \left(\frac{45,000\text{美元}}{55,000\text{美元}} \right)$$

将得出的所有数据对项目进行评估，计算的现金流残值是：

$$\text{残值} = \frac{\text{第4年实际现金流}}{\text{WACC} - \text{增长率}}$$

$$510,000\text{美元} = \frac{73,000\text{美元}}{14.3\% - 0\%}$$

5. 计算现金流的净现值得出企业的价值

将残值加回到头三年预测的现金流折现后的现值中，便得出个整个企业的价值。

实际现金流净现值评估 (单位：千美元)

	1 年	2 年	3 年	4 年
实际现金流	54	60	66	510
贴现因子@14.3%	<u>0.8780</u>	<u>0.7596</u>	<u>0.6666</u>	<u>0.5861</u>
净现值	47	46	45	299
总净现值	436			

算出来了！这个食品杂货店值 436,000 美元。减掉 10,000 美元的债务，Bob 在公司中的净股本值为 426,000 美元。这就是 MBA 们评估大小公司的方法。

不错，这样计算是显得有些烦琐。但是数学上的计算却很简单。用这套兼并和收购方法，MBA 们提供服务的收费极高。现在，你已经知道这个内幕了。

MBA 们评估中用到的其它要点

对 Bob 杂货店的评估是基于他本人说的店铺能正常经营。MBA 们有时却有不同的主意。作为被收购对象而分析的公司就像肉铺里的一块肉，或切开，或切成薄片，必要时还可剁成肉末。分析人员从各种角度对公司进行分析。MBA 们寻找各种能改进公司经营、降低成本、增加现金流的机会。他们考虑把资产卖掉。这个过程由于收购有多种方式，兼并、善意的、敌意的或杠杆结构，因而增色不少。如果公司被新的管理层接管，非常可能会发生许多变化。如果通过大量举债收购一家公司，新的所有人就希望增加现金流，尽快出售资产以付清收购中的借款。在这种情况下，新主人通常会考虑以下的

内容：

- 工资上让步，撇开工会
- 裁员
- 降低生产成本
- 减少流动资金需求
 - 降低库存
 - 降低应收款
 - 增加应付款
- 争取能利用雇员的养老基金
- 出售房地产
- 出售专利和版权
- 出售下属部门、公司、生产线
- 出售供总裁们使用的不必要的奢侈品（专机、公司公寓）

寓）

MBA 方法：问一问“如果……会怎样？”。所有上述提到的步骤都可以经分析后列入数学公式和试算表中。分析人员需要自己做出许多判断。MBA 们的真正贡献不仅仅是能准确地评估公司的情况，而且凭经验分析出影响公司未来现金流量的外界因素。如果公司生产成本变化了，现金流会受到什么样的影响？行业中的竞争环境会如何影响销售？等等。

一个合格的 MBA 对现金流的预测还包括对一些主要变数或数据变化的敏感性分析。这样，决策者便可用之评估现金流的风险。用 LOTUS-123 计算软件很必要，软件中“数据—表格”的功能是 MBA 们做敏感性分析时常用的工具。希望你也能学会掌握它。

例如，在航空工业，油价、机票收入、乘客登机率都会影响现金流量。这三方面的变化会急剧地改变评估结果以及现金流量。在杠杆收购中，公司老板指望着预计的现金流来偿还债务利息。如果发生现金短缺，公司就会破产。Carl Icahn 先生就落到了这步境地。1992 年 1 月，他的 TWA 公司不得不在破产保护下经营。

投标

MBA 的计算和预测，总是做的不错，干得也漂亮，但却常常派不上用场。有时追逐猎物的刺激感吸引着购买人全部的注意力，行为举止犹如竞争激烈的拍卖艺术品的竞标人。他们不再考虑现金流的净现值评估方法，而是简单地用大拇指

定律，即盈利比和销售比粗算一下。在杠杆收购时，报出的价格常常是收购人能借到资金的最大金额，或是被收购公司现金流量能承受的债务负担。人和人不同，由此，从事收购和兼并的动机和方法也不尽一样。

金融课小结

简单地讲，金融界的两大职能是：买和卖。企业需要融资。因此，要么通过出售公司的股票，要么发行定期支付利息的债券。而投资界则评估这些证券，以决定买进和卖出。

金融分析的理论基础是风险/回报等式，即高风险伴随着高回报。通过计算一段时间内的现金流即可得出项目的回报率。

金融管理的指导原则是以尽可能低的成本筹集资金，使企业的价值最大化，同时保证项目的风险能为管理层所接受。

需要掌握的主要词语 (KEY FINANCE TAKEAWAYS)

Present Value-The value of a dollar received in the future is less than a dollar on hand today.

Beta-A measure of risk inherent in a security or a portfolio of securities as it reacts to general market movements.

The Efficient Frontier-The graph depicting the highest portfolio returns for a given risk level

The Capital Asset Pricing Model - $K_e = R_f + (K_m - R_f)\beta$

Duration-The time it takes for a bond to pay back half of an investor's investment

Bond Value Fluctuations-If market interest rates go up, bond values go down, and vice versa.

The Dividend Growth Model - $\text{Value} = D / (k - g)$

Call Option-The right to purchase an asset at a fixed price for a limited amount of time

Put Option-The right to sell an asset at a fixed price for a limited amount of time

The After-Tax Cost of Borrowing - $\text{After-Tax Rate} = \text{Borrowing Rate} \times (1 - \text{tax rate})$

Capital Structure-The mix of debt and equity of a

company

FRICTO-Flexibility, Risk, Income, Control, Timing, and Other matters, the checklist to be considered in making capital structure decisions

The Optimal Capital Structure-One that minimizes the weighted average cost of capital and maximizes the value of the firm

第 7 天 经营

本章主题

运筹学历史
解决问题框架
流程图
线性规划
甘特图
关键路径方法
排队论
库存
经济购买数
原料需求规划
质量
信息技术

本章是 MBA 教学中唯一一门旨在研究生产制造实际产品和提供服务，即研究商业最高目的之专门课程。教授生产经营管理（Production and operations management）课的教授们，每年让 MBA 们了解掌握的概略内容也就是这些。遗憾的是，讲者有意，听者无心——大多数 MBA 们毕业后都供职于金融、营销和咨询等领域。据统计，1990 年从 Dartmouth 学院毕业的 MBA 中，只有一位在生产经营管理部门工作，而斯坦福大学和密执安大学的 MBA 毕业生中，也就只有 2% 的人在这一领域工作。这也许是雇主们认为，MBA 们的学识尚且不够，不值得企业或工厂付给他们那么高的薪水；或许雇主们认为，MBA 们最好是留在公司总部敲敲计算机，动动笔杆子。通过和雇主及毕业生的交谈，我发现，造成这一领域 MBA 从业人数不多的原因，主要是双方彼此都缺乏兴趣。

经营课的内容并不全是研究工程和数字，生产和经营管理课程也具有相当的人情味。通过掌握这种技术或数量方法，学生们能利用各种数学工具，非常客观地解决和处理经营中遇到的问题。这种颇具人情味的方法是让学生们也能从工人的角度观察经营管理中的问题。很明显，解决问题的方法大都取决于调动雇员的积极性。

运筹学的历史

本世纪初，人们就开始研究如何提高产品和服务的效率。学术界人士认为，如果已把商业运作规律研究得足够深入，他们也就早已找到了那个能带来绝对高效率的神奇公式了。许多这方面卓有创建的研究工作都是在工厂车间里完成的。这些人的名字和他们的理论在许多文章中以及 MBA 相互之间的交谈中常常被提到。所以，你最好将这些内容增加到你的商业词汇中。

弗雷德里克·泰勒

弗雷德里克·泰勒 (Frederick W·Taylor) 被称为“科学管理之父”。他在 19 世纪末和 20 世纪初形成了自己的一套科学管理理论。通过研究、观察，总结炼钢工人的工作行为，以及用他的工作细分化 (Job fractionalization) 方法将复杂的任务分解，他发现，对每一个分解后的工作做进一步研究，可以找到完成它的最有效途径。如果将这些最有效的关键因素结合在一起，就能找到效率最高的生产方法。泰勒用秒表进行了无数次时间动作研究 (Time and motion studies)，力求找到“正确的”工作方法。泰勒本人认为，工人天生懒惰、松散，所以，管理者有责任控制生产过程，加强管理，强迫懒惰的工人战胜自己并变得更具工作效率。

弗兰克 (Frank) 和利连·吉尔布雷思 (Lillian Gilbreth) Gilbreths 兄弟也同时研究着究竟通过什么途径能使工厂的生产效率达到最高。经过对工厂工人干活时动作的调查研究，他们总结出了人体动作的 17 个系列类型。每一个动作被称为动素 (Therblig)。和泰勒一样，Gilbreths 兄弟将复杂的工作按其主要构成分解。通过了解每一主要构成，人们可以舍弃多余的动作，以达到简化的目的，最重要的是要整理出主要的动素。一位名叫利连 (Lillian) 的美国人写过一本颇为幽默的书，名为《一打更便宜》(Cheaper by the Dozen)。她试图通过此书将如何养育、照顾一个有 12 个孩子家庭的要领总结出来。为纪念她对商业和文学的贡献，美国邮政部于 1984 年以她为题发行了一枚 40 美分的邮票。

埃而顿·梅奥 (Elton Mayo)

Elton Mayo 被认为是生产管理中研究人际关系 (Human

relations) 方面的鼻祖。在他研究怎样才能达到高效率的过程中, Mayo 深信, 了解工人的情绪状态如何, 与寻找正确的动作组合同等重要。

1927 年, Mayo 对西电公司的豪森工厂做了一系列试验研究, 他的声望因此而确立。在研究中, 他曾希望通过对工厂车间照明亮度的调整, 确定亮度达到何种水平时工人的生产率最高。但结果表明, 不论亮度如何变化, 工人的劳动生产率都提高了。由于工人们意识到自己成了研究的对象, 所以在工作中的表现就与以往有所不同, 这一现象被称为豪森效应 (Hawthorne Effect)。Mayo 由于对结果有些困惑不解, 就找工人们交谈。他发现, 这是由于在试验过程中, 管理人员对工人们关照比以往要好些。由于连组装线上平时很简单的劳动也成了研究的重要对象, 所以, 工人们的劳动热情更高了。

第二次世界大战和管理科学方法

随着技术和工业化规模的日趋复杂, 人们在管理上遇到的问题也变得越来越难以解决。在第二次世界大战期间, 生产中存在的瓶颈 (Bottlenecks) 现象迫使美国政府求助于科学家和工程师们, 以求军工产品生产的效率达到最高。在寻找解决问题方法的过程中, 这些先驱者们研究出了用于解决生产问题的数学模型。如今, 这一管理学上的分支被称为运筹学 (Operational research, 简称 OR)。一些数学模型将在本章的内容中予以介绍。

X 理论、Y 理论和 Z 理论

1960 年, 麻省理工学院 (MIT) 的道格拉斯·麦克格里格 (Douglas McGregor) 将泰勒的科学管理方法重新命名为 X 理论 (Theory X), Mayo 的行为方法叫做 Y 理论 (Theory Y)。通过重新整理这些理论, 他人在管理学历史上留下了自己的位置。

X 理论的拥护者们, 以泰勒为代表, 对人们的行为抱有十分“悲观”的看法。这种理论认为, 人们生来懒惰, 工作需要别人的奖罚来督促。工人们缺乏创造力, 没有事业心, 除了劳动以外, 不能为管理者提供其它任何帮助。

以 Mayo 为代表的 Y 理论拥护者们认为, 只要为工人们提

供了良好的工作环境，他们就会自努力地工作。工人具有创造性，为了提高劳动生产率，应该征询他们的意见，工人有能力在工作中担负更多的责任。

Y 理论在 80 年占了上岁。威廉·乌奇 (William Ouchi) 把日本在管理中使用的和蔼可亲的 Y 理论称之为 Z 理论 (Theory Z)。在 80 年代中期，一些“专家”认为 Z 理论日本之所以具有竞争优势的秘密。用 Z 理论，日本将管理者和工人们组织到同一个有凝聚力的团组中。每个人都是连续决策过程中的一部分。为了提高产品质量，工人们和管理者在质量圈 (Quality circles) 中一同工作。每个雇员都需要不断地在各个方面努力提高自我。当工人们感觉到自己也像是企业的合伙人时，他们的生产劲头更足，工作也就更尽职尽责。

应变方法

由于无论是科学方法的理论，还是侧重人际关系的研究，都不可能总是正确的，所以提倡“应变方法” (Contingency approach) 的人们则认为，管理者应根据实际，适当调整或将两种理论结合在一起加以应用。将泰勒的传统理论结合一些日本的 Z 理论，如果结果也不错，那就更好了。

解决经营中问题的框架

既然已经了解到一些经营管理学的历史，现在就可以着手学习 MBA 经营学中最主要的内容了。在生产产品和提供服务时，有 5 个基本问题要考虑：

能力——我能生产多少？

安排——我该怎么做？

库存——还有多少库存，我该如何减少之？

标准——我认为的生产效率和质量标准是什么？

控制——生产工艺是否可行？

MBA 们在经营方面受的教育是最基本的。学习这门课目的是为了培养你成为懂得制造产品过程和提供服务的管理者，而不是工程师。为了使生产效率能达到最高，我们应该仔细研究上述 5 个问题的详细内容。但是，按照本书一贯的络，我还是只向你介绍那些普遍应用理论的基础性内容。

生产能力的 6M 概念

在分析制造业能有多少产量的问题时，MBA 们多使用“6M”理论作为指导。“M”理论着重研究每种生产设备自身的极限。一些学校只讲授 4 种 M 理论，也有些学校将这种理论扩增到 7 种，但无论如何，在所有美国前十名的商学院中均讲授“M”理论。

方法 (Methods)——你是否选择了完成生产任务的最佳方法？在工厂车间里，设备安装、摆放的位置在布局上是否最合理？

原料 (Materials)——所需原料的供给是否充分，质量是否合格？根据工艺流程的需要，你能否及时购买、存放和运送这些原料？

人力 (Manpower)——工人和管理人员是否受过良好培训，效率高不高，能否达到制定的生产目标？工人是否接受了良好的培训并能充分自如地操作今后欲购买的具有新技术的设备？

机器设备 (Machinery)——有无完成任务的基本生产工具？机器设备在能力、速度、可靠性和技术性能等方面能否达到你的要求？

资金 (Money)——用物生产的现金，是否充足？考虑到整个机构的优生级、能力和其它机会，在工厂、设备和库存上的投资是否合理？预计的现金流收入和投资费用相比，该项目值不值得介入？（这是一个财务问题。）

信息 (Messages)——在人、机这个生产整体中，你是否已经建立了一整套能让各环节及时准确共享信息的系统？无论是单一的组装线，还是其它设备，都应装备能使操作人员及时掌握每台设备的产出和质量的有关信息的电子数据装置。

生产方法有如下 3 种基本类型：

连续生产过程 (Continuous process)

组装线生产 (Assembly line)

加工车间 (Job shop)

产品越标准化，重复性大量生产的方法就可能是最好的方法。例如，石油提炼厂就采用连 (Continuous) 生产过程的工艺。提炼设备一天 24 小时连续运转，提炼厂经营管理上的注意力集中在确保设备平稳运行上。这种经营的缺陷是不太灵活，对系统的调整通常需要停产，造成的损失也较大。

老式的亨利·福特(Henry Ford) 组装线(Assembly line) 生产方法是一种非完全连续性的生产方式。汽车的生产过程被分为不同的阶段，每一阶段在工作站中都重复进行。这种方法的主要问题是将每一项工作衔接的非常好，使总体的生产效率通达到最高，并能最大限度地减少昂贵的库存。组装线这种方法具有较多的灵活性，不用停产就可以对生产过程做一些小的调整。汽车生产组装线就不用更改整个生产过程而适应各种额我设备组合。

组装线这种结构在服务业上亦可应用。前苏联的一位有企业家头脑的切除白内障的眼科专家，就把手术的全过程分解成不同的部分，搞了个专门做白内障外科手术的“组装线”。

在生产客户要求的特定产品时，通常情况下加工车间(Job shop) 结构更为合理。在某一加工车间里，其结构布局的设计是为了能够从事多种不同的工作。加工中心机器设备的布局建立在如何更好地满足特殊的生产需求上。机加工车间，印刷中心，医院的手术室和生产家具的厂家都普遍采用这种方式。加然对每一个工作的处理会略有不同，但在基本设备和仪器的使用上却都是相同的。

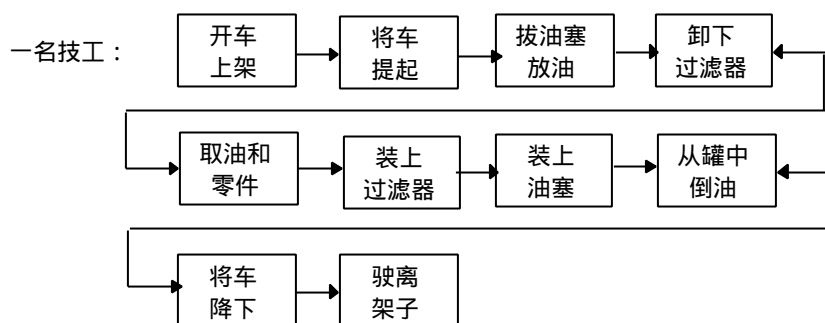
用流程图分析生产能力问题

被派往工厂的 MBA 们大多是去当顾问，而不是当工厂的厂长的。虽然不是手握扳手，但也通常都携带着一个塑料流程图板(Flow diagram)。这些塑料模板上面刻出正方形、三角形和菱形的凹模用以代表生产过程。通过绘制生产过程，MBA 们希望能找到生产中出现的瓶颈、低效率和在信息分享上存在的问题。在有 MBA 们在场时，他们常把生产流程称为生产量(Throughputs)。

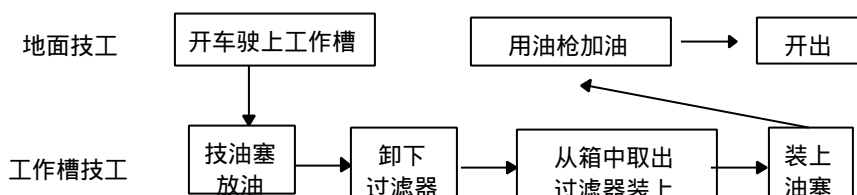
根据我的经验，我在加油站更换汽车机油时所花的时间大约为 20 分钟，而在 Jiffy Lube 加油站换机油的

加油站更换机油工作流程图

街角加油站——车须留下，还要预约



Jiffy Lube——立等可取，无需预约



时间就只有 10 分钟。通过简单的流程图分析就知道这是为什么了？

Jiffy Lube 加油站专门采用了组装线的方式更换机油。设备、工具和人员都是依照这种需要安排配置的。大家分工协作，力争在最短的时间内将工作完成。用你自带的模板尺，通过绘制生产过程的图表，你也可以跟咨询顾问一样分析问题。

线性规划：处理生产能力约束问题

生产中总是会遇到各种因素的限制。你也许会遇到发生原材料短缺，设备的生产能力已满，难以找到技术工人等问题。我们研究的目的是在现有的约束条件下，选择最佳的行动方案。所谓最佳，是指要选择那种产出最高、收入最多、利润最大而又成本最低的方案。由于通常情况下，限制生产的因素较多，想以试差法找出最佳的解决方案几乎是不可能的。值得庆幸的是，借助于计算机能完成这项工作，这种方法被称为线性规划（Linear programming, LP）。

现举例分析 Tangerine Computer 工厂。该厂生产两种型号的计算机：豪华型和标准型。豪华型需要一种特别的机箱，配备两个驱动器，而标准型则只用一个标准箱，一个驱动器。但是，零部件供应上仅局限于 30 个豪华机箱，60 个标准机箱，120 个驱动器。假设豪华型的利润是每台 500 美元，普通型的每台利润是 300 美元。那么，工厂应各生产多少台计算机呢？你如何解决这个问题？

第一步是用线性等式确定期望的结果是最大还是最小。在本例中，Tangerine 工厂希望利润最大化。

$(X \text{ 台豪华型} \times 500 \text{ 美元}) + (Y \text{ 台标准型} \times 300 \text{ 美元}) =$
总利润

限制生产的因素是零部件的供应：

豪华机箱： $(X \text{ 台} \times 1) + (Y \text{ 台} \times 0) < 60 \text{ 件}$

标准机箱： $(X \text{ 台} \times 0) + (Y \text{ 台} \times 1) < 50 \text{ 件}$

驱动器： $(X \text{ 台} \times 2) + (Y \text{ 台} \times 1) < 120 \text{ 件}$

利用计算机程序便可确定效益最高的方案。本例的结果是：

$(30 \text{ 台豪华型} \times 500 \text{ 美元}) + (60 \text{ 台标准型} \times 300 \text{ 美元})$
 $= 33,000 \text{ 美元 (最大利润)}$

在许多生产设置中，工厂可以选择多种类型来生产。当然限制生产的因素也很多。用线性规划的方法可以选出最佳方案。

线性规划的方法也可以用来解决运输和供销中的问题。例如，麦当劳快餐店有许多仓库，许多专卖店和一个有限的卡车车队。如果想找到将货物从上千或许更多的仓库运送到餐馆的最优路径相合，利用线性规划的方法便可完成这项工作。

计划安排

亨利·甘特和甘特图表计划安排 (Henry Gantt and Gantt Chart Scheduling)。在 19 世纪末期，亨利·甘特认为制定的标准不仅是为了完成任务，而且是要注重计划安排的结果。这位“计划先生”认为，只有先确定好最理想的时间，生产任务的安排才能最有效、最具协调性，且能最好地完成之。如果计划安排混乱，就会出现瓶颈现象，没有效率就会危及整个系统。

亨利·甘特对效率的贡献是他的网格图——甘特图表

（Gantt chart）。在甘特图中，他将生产中要完成的任务沿一个轴向列出，各自对应的时间则分列在另一轴向上。通过甘特图能将整个生产过程列出，重要

买房子的甘特图

星 期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
选择房地产商	×									
找贷款条件		×								
找房子	×	×	×	×						
谈价钱				×	×					
请人评估检查					×	×	×			
确定好贷款					×	×	×	×		
买房完毕									×	
迁入新居										×

的工作或瓶颈现象就较易于发现。甘特图可以用在不同内容的计划安排下，并不仅仅局限于工厂。实际上，像购买房子就可用甘特图描述（见上图）。

关键路径计划法（Critical Path Method of Scheduling, CPM）。50 年代我们有了一种更为复杂的确定理想计划安排的方法，即关键路径计划法（CPM）。CPM 用于那些要求各种任务之间必须具有很好协调性的复杂的生产项目。另有一种更为复杂的 CPM 模式，即项目评估和项目分析方法（Program Evaluation and Review Technique, PERT）。实际上，现在商业界人士大都互用着 PERT 和 CPM 这两种方法。

用 CPM 法，生产经理按照完成每件工作或业务活动的先后顺序安排计划，并估计出完成每项工作所需的时间。每次一项工作开始或完成称作一个事件（Event）。CPM 图表形象地显示了一个项目所有的事件。这就使得生产工程师能估算出并管理好完成工作的时间。由于所有的任务都已列出，所以，就能找到那些非常关键的任务（Critical activities），即对一个项目起影响作用的任务。通过图表组织并突出了关键任务的存在，也预计了完成整个项目所需的时间。

为了说明上面的内容，假设 General Dynamics 公司的生产工程师 Kip Mustang 想要生产一种战斗机用的新开关。这种开关是用于控制弹射椅的。据飞行员报告，在 1991 年的沙

漠暴行动中它不太好用。Kip 确定了研究此项目中 5 种最主要的任务：

- A. 设计生产机械，准备加工图=2 周
- B. 准备接收新设备和零配件=4 周
- C. 购买生产工具和零配件=3 周
- D. 储存零配件，安装生产设备=1 周
- E. 测试新建生产线=1 周

其 CPM 图如下：

弹射座椅开关项目关键路径图

General Dynamics 公司的每一项任务均用箭头代表其业务活动，用圆圈代表每一事件。如图中所示，建成开关生产线的最短路径是 7 周。沿着这条最短路径即关键路径 (Critical path) 的业务活动，决定并控制着项目的时间长短。当关键路径上的业务完成的快一些时，称为计划有所突破 (Crashing the project)，这是因为项目能较快完成。如果加快工具设计的速度，就能促成开关项目的尽早完成。倘若关键路径上的业务，如设计生产工具，有所延误，那么整个项目就会延误。非关键性业务上的延误，如准备性工作，并不会造成整个项目的延误，这些业务本身已留有充裕的时间。

在一些工程、建筑、制造加工业等大型项目中，有无数项任务需要管理者去跟踪。对这些项目，利用计算机软件可以协助你绘出图表并计算出时间。但绘出并管理烦琐的 CPM 图表所需时间甚多，这也是这种神奇工具的缺点所在。Bell & Howell 公司的负责人 Donald N·Frey 先生回忆说：“50 年代，我们都画过 CPM 图，但花费的时间非常多，多得还不如把这些时间用在完成具体任务上。”

计划安排排队论 (Queuing Theory to Schedule)。你在银行遇到过排队等候吗？用电话购物时遇到过让你别挂断等着吗？你肯定有过这种经历。那么，排队论这个话题肯定会引起你的兴趣。所谓排队 (Queue)，就是指在顾客或产品受到接待处理之前的等候。在排队中人对人的服务接待称为途径 (Channel)。MBA 们用排队论安排工人生产，设计等候线，以节省费用，提高服务。保证高效率的关键是确定每一排队最理想的途径应为多少。例如，银行经理希望店员少一些，排的队短一些。

要回答排队问题，你必须首先确定几件事情：

A=每一单位时间内可能达到人数的平均数

S=每一单位时间每一途径提供的平均服务次数

M=途径总数

有了这些信息和一系列的表格，就可进行计算：

系统利用系数=A/MS

平均等待数=队列中人数总数-（A/S）

队列中预计等候的时间 = $\frac{\text{平均等候}}{A}$

仍以银行举例。假设曼哈顿地区一家花旗银行的一位出纳员能以每小时 50 名的速度接待顾客存取款，顾客光顾这家银行的平均人数是每小时 45 人。

一位出纳员：

S=50 位顾客（每小时接待能力）

A=45 位顾客（每小时平均光顾人数）

$A / MS = \frac{45}{1 \times 50} = 90\%$ 的利用率（每位店员非常忙时）

有了这些信息和下面的缩写表数据，可得出每一队列中平均排队的人数是 8.1 人。

A/MS	M=1	M=2
0.45	0.37	0.23
0.50	0.50	0.33
0.6	0.9	0.67
0.7	1.6	1.3
0.8	3.2	2.9
0.9	8.1	7.7

看来如果我们增加第二位出纳员会更合理，每一队列的排队人数应从 8 位减到 4 位，是这样吗？

两位出纳员：

$A / MS = \frac{45}{2 \times 50} = 0.45$

期望的平均等候队列=0.23 顾客（由上表得出）

不用等候！

增加一位出纳员，排队等候的概率就会减少了 97%以上。当队列非常忙时，增加的这位出纳就起了非常大的作用。只有排队论能告诉你这是为什么。我在这里实际上是用了一个最简单的例子。围绕着排队论，形成了一门学科。学术界人士

就解决疑难排队论问题专门著书，总结出很多图表。虽然你也许不是个专家，但现在知道了什么是排队论，这就是 MBA 课程想要教给你的。学校先让你懂得基本原理，希望 MBA 们在需要的时候求助于专家来稳彻底解决问题。

库存

平衡过程 (The Balancing Act) 确定最理想的库存水平是一种需要审慎处理的平衡过程。即使是同一个公司，各部门的需求也不一样，所以，确定合理库存的任务十分艰巨。拿销售汽车来说，销售人员总是希望库存越多越好，能有更多的产品供应顾客。他们非常不愿发生这类事情：因没有正在热销的跑车或家用小货车的库存，而失去一笔交易。但是，资金部门的管理人员则希望库存降至越低越好。在库存上资金占用少一些，就能省出钱用在其它投资上或支付更多的红利。生产部门则希望运转的效率越高越好。持续生产能降低重复起停设备所造成的损失和延误，但这样自然也就造成库存的显著增加。

库存词汇 (Inventory Vocabulary)。无论是工厂还是面包房，库存多以下列 3 种形式存在：

原材料——面粉、糖、油酥、冰块等。

在制品——生面筋、烤炉中的点心、托盘上冷却的点心。

最终产品——可供出售的蛋糕、饼干和甜圈等。

库存不仅包括原材料上的投资，而且还包括人工上的投资。只要公司仍有库存，就会占用资金。一种简单和便于分析库存水平的方法是库存流程图 (Inventory flow diagram)。该图描述了工厂库存的多少和价值。在生产产品时，只有通过人工和原材料的结合才能生产出有较高价值的最终产品。

保持库存的原因。保持库存的主要原因有 5 种：

生产干线 (Pipeline)——现成的库存能最大限度地减少生产延误并提高效率。

周期 (Cycle)——供货方拥有大于即该需求的最少的定单。

安全性 (Safety)——由于生产需求的不确定性，保持库存能避免临时之需。无库存时会造成停产，发生损失。

预见性 (Anticipatory)——拥有库存以备不时之需。

猜测 (Speculative)——为避免供货商抬高价格而采购的货物。

库存流程图

库存的资金价值

在制过程中人工和管理费用的介入使价值增加

最终产品（含人工和管理费）

原材料

在制品原材料

最终产品原材料

开始工作

工作结束

加工时间

对那些效率较高的公司而言，原材料总是在生产需要时才及时运到，称为即时库存(Just in time inventory, JIT)。在这方面日本最为著名。生产线上的工人在认为需要零配件时填写一种称为 kanban 的需求卡。

但是，即时库存管理并不意味着零配件供应商要完全符合汽车生产组装线上的需求。实际上，这些零配件先是在那些好打交道的供货商的仓库里存放着，直到汽车制造商需要时才提供。真正好的即时库存管理能做到与加工制造部门协调配合，共同满足生产需要。

经济订货数量(Economic order quantity, EOQ)。利用专门的 EOQ 公式有助于 MBA 们决定所需库存的正确数量，在此基础上，只采购最基本数量的零配件、原材料或其它用品。

经济订货数量公式是在权衡有关库存的两种成本的基础上得出的。

维持成本(Carrying costs)——与库存有关的仓库、保险和融资费用。将公司的资金用在其它方面的机会成本也应考虑进去。

订货成本(Ordering costs)——订货成本以及与发出定单有关的所有会计、办公室人工、原料等的一切费用。

有两种最极端的可能。工厂的经理可能保是偶尔但却订购了大量的零配件，这样虽减少了订货的成本，但会提高维持成本。或者，他可以经营订货以减少维持成本，但增大了订货成本。下页图所示是在订货成本和维持成本双双降至很低时，库存总成本水平最低。

EOQ 公式能够找到使订货成本和维持成本最小化的理想点。

EOQ 的公式是：

$$\text{经济订货数量 (Q*)} = \sqrt{\frac{(2 \times R \times O)}{C}}$$

其中：

Q=最理想库存订货数量

R=每年单位需求量（需求）

O=发出定单成本

C=一阶段内维持一个单位库存的成本

假设某一汽车零部件分销商负责问题向堪萨斯城提供更换汽车顶灯灯泡。以往的销售经验表明，每年对这种灯泡的需求可能在 2000 支左右。分销商每次从通用电器公司订货时，对方收取处理定单的费用是每次 14 美元。对成本的仔细研究表明，每年保持一支灯泡库存的费用是 0.5 美元。

$$\text{经济订货数量} = \sqrt{\frac{2 \times 2000 \times 14 \text{美元}}{0.5 \text{美元}}} = 335 \text{支}$$

订货和维持库存平衡

经济订货数量

每一件

货物年

库存成

本

年度总成本

（货值+维持+订货）

订货成本

维持成本

货物成本

经济订货数量

订货规模

此公式计算出最佳经济库存定单的数量是 335 支。由于需求是 2000 支，这就意味着每年要定货 6 次（2000/335）。听起来虽然简单，但实际上并不是这样。简单的 EOQ 公式只是在需求平稳的情况下才适用。当需求在年度内大幅度变动时，如像杂货店对冰块、蛋酒或啤酒的需求，这时 EOQ 就无甚价值。现今已有了较复杂的计算机软件专门修正 EOQ 公式，使之适应预计的较大的需求变动。在这种情况下，计算机多次计算出每年变化的最理想的订货规模。即使这一公式的应用有其局限性，但在出现问题需要解决时，MBA 们仍能 and 库存专家巧妙地进行探讨。因为在库存出现意想不到的增加时，

问题相当严重的。

原材料需求规划：库存和生产能力管理 (Material Requirements Planning, MRP: Inventory and Capacity Management)。由于生产计划和库存控制知识的广泛应用，制造业现已能非常出色地完成加工制造任务。MRP 是一种设计和规划工厂所需库存的方法。有人认为 MRP 是一种设计和规划工厂所需库存的方法。有人认为 MRP 就是“加工资源规划”，但无论用什么名字，它是一种改进制造加工业效率的复杂系统。MRP 计划生产并计算保证生产有效运行的最理想库存量。汽车业、家用电器业、最子行业等对零配件的需求较多，在进行这类计算时只能借助于计算机。

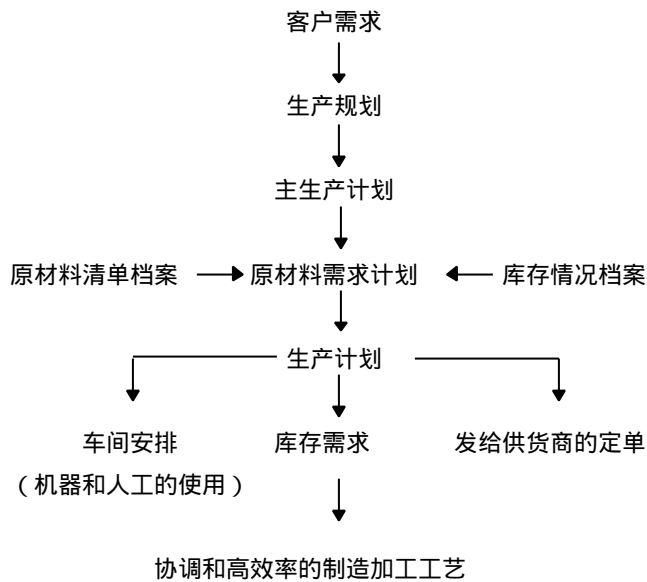
为要建立 MRP 系统，计算机程序设计人员必需熟悉产品的生产工艺和对原材料的需求。只有这样计算机方能把客户的产品需求变动详细的定单，以指导工厂生产并安排从供货商那里及时提货。

MRP 过程在生产工程师确定出最有效的生产方法时就开始了。例如本田(Honda Civic)汽车，汽车组装生产线是最有效的生产方式。对生产工艺的调查必需包括对组装线上每一环节的分析，即从原钢车体的铸沙开始，一直到将车开出工厂。泰勒近乎一个世纪以前曾进行的对时间和动作的研究，也应利用上。此外，还必须摸清楚设备和工人的能力，以便确定工厂的生产能力。例如，生产工程师对每小时压出多少个前挡板以及需要多少式时来操作冲压机，就知道的一清二楚。

负责工艺的工程师们还要充分了解生产某一产品对原材料零配件的详细需求。这种需求清单就是材料清单 (Bill of Materials, BOM)。将之记录在计算机里，生产需求便能分解成明确的原材料用量。例如，依照 MRP 系统，每一辆 Honda Civic 车需要两个车灯，46 个 2 英寸的螺丝，4.2 品脱的油漆以及成百件其它零配件。原材料训存也用 MRP 来分析跟踪。用 MRP 方法可以敦促工厂经理保持足够的零配件库存以满足生产线的用量，同时，还能使库存管理人员按经济订货数量采购，从而最在大限度地减少库存水平。

一个完整的 MRP 系统能够协调好从预测客户需求到运送最终产品的全部制造工艺过程。计算机软件主生产计划 (Master production schedule, MPS) 可以分析、存储有关需求、生产、原材料、发出定单等方面的所有信息，同时协调制造加工工艺的全过程。

原材料需求规划系统



标准和控制(Standards and Control)

根据生产工艺的有关信息准备的 MRP 系统或利用其它的 MBA 有效的工具为经理们用来衡量和控制生产进度的标准提供了基础。MBA 们衡量标准的常用词是尺度(Benchmarking)。也就是说，需要会计师们在商业经济方面来协助管理。在会计一章中有关管理会计(Managerial accounting)的部分讲解了会计师们如何运用数字的变化来跟踪和报告生产的情况。工厂常常因为花去了比计划多的原材料费用（由于价格变动），或者单位产品用了更多的原材料或人工（原料和人工使用上的变化）造成某些变动。生产工程师则过建立标准，考查是否达标来控制生产过程。

质量

经营课把标准的概念进一步引向深入，研究了有关质量的问题。对美国竞争至关重要的问题就是质量。究竟什么是质量？质量是、也只能是产品或劳务达到了生产厂家自身制定的或者客户要求的标准。质量并不一要求产品或劳务必须完美无缺，也不是指在同类产品中价格最昂贵的，诸如劳斯莱斯(Rolls-Royce)一类的产品。质量产品是指它们能按照期

望的要求发挥作用。很普通的东西，像曲别针，只要把纸别在一起且不生锈，就可以认为是高质量了。

在美国，有 3 位著名的质量权威，他们的理论被认为是解决陷入困境的美国制造业的良方。他们是 Joseph Juran, W. Edwards Deming 和 Philip Crosby。通过发表有关质量的论著、文章、演讲或提供咨询，他们都大发其财。

朱兰和适用论(Juran and Fitness for Use)。在谈及有关质量时，Joseph Juran 用的是“适用”一语。“客户应指望产品能够满足他们的需要或想要达到的目的。”制造厂家应该在达到高产出和发生最少的中断时间的情况下，生产出合格的产品。

适用性具有的 5 种“标准”是：设计质量，和制造标准的一致性，无故障，性能令人满意，购买后维护产品方便。

戴明和统过程控制(Deming and Statistical Proecss Control)。W. Edwards Deming 因在 50 年代教授日本人有关质量的问题而出名，当时美国工业界对这一理论却毫无兴趣。Deming 简明扼要地指出，通过确定生产过程中发生问题的原因，以及对生产过程的仔细观察，可以大幅度地减少低质量产品的数量。他将造成出现质量问题的原因归纳为两大类，即“普通原因”和“特殊原因”。前者是指系统性问题，是许多工人、设备或不同产品所共有的。后者是指那些和单个工人、单台机器设备以及原材料运输有关的问题。

Deming 在 Juran 和 W.A. Shewhart 理论的帮助下，研究出了一种称为统计过程控制(Statistical process control, SPC)的用来确定发生质量问题的工具。“即使是同一台设备，同一位操作工人，加工出来的两个零部件，也不可能完全一样，因此，问题的关键是将那些可能显示质量问题的偏差同那些可以接受的误差区分开来。”概率统计提供了解决这一问题的方法。

生产经理们通过研究每一生产任务所能接受的误差来对问题进行区分。例如，可口可乐公司装瓶厂充填饮料的设备，在每次充填容积为 2 升的饮料罐时，注放的液体量产并是完全一致。误差基本上是在 2 升上下的 10 毫升内浮动。生产经理经过认真的调查，确定了通常装入每个容器的饮料究竟是多少。这项工作的结果是对得出的钟型曲线（见下图），也就是对充填饮料量的统计频率分布进行分析。你也许还记得在数量分析一章中讨论过的正态钟型分布线。68%的情况下发生偏差的范围同所期望的饮料数量之间的差距概率称为一“标

准误差”。生产中出现超出标准误差的误差，其结果将意

可口可乐装瓶量钟形曲线

液体量分配

味着出现质量问题。如果生产经理愿意，他可以选择 2 个或 3 个标准误差区域，这在美国是很普遍的。

我在可口可乐这一举例中，让生产经理选择只有一个标准误差的误差范围。结果发现，68%的情况下，抽样调查的样品都是在期望的 2 升水平左右的 10 毫升上下浮动。

用 Deming 的 SPC 方法，负责充填饮料的操作工人每小进从生产线御下一装满 2 升饮料罐桶。以一个标准偏差为准，罐桶中饮料量超出 2 升 10 毫升的，被认为是超过上控制限 (Upper control limit, UCL)，低于 1 升 990 毫升的则被认为是低于控制限 (Lower control limit, LCL)。当发现结果超出这一限定时，就意味着出现了特殊问题：或许是装瓶线受阻，或许是生产过程“失去控制”。操作人员应采取措施，立刻对之进行纠正。如果纠正后下一个样品的误差在 10 毫升的误差范围内，说明生产过程又恢复到可控制状态，设备可以照常运行。（此外为举例方便，特选择了较易理解的上下限界定）。操作人员提取的样本频率和数量极大地影响着统计计算上下限界定的结果。

运用 SPC 方法，操作填充设备的人员将记录的可口可乐样品抽检结果在 SPC 图上画出。在 X 条形控制图上，操作人员记录下他每小时抽样的平均结果。X 条形图显示一段时间里设备质量波动的趋势。如果图形接近某界限，操作人员就可以在问题超出控制范围之前着手调查其原因。

R 控制图(The R(Range)Control Chart)：可以显示一段时间内整个生产过程变化的趋势。它是通过衡量

统计过程控制图

可口可乐装瓶厂 X 条形图和 R 形图

样品平均图 X 条形

样品平均

液体量

一班去工作时间

X 的突然变化表明出现机械故障或新来雇员对标准要求不熟悉。

样品图区域范围 R 条形

区域：样品

中最大减

最小

一班去工作时间

R 的上升也许意味着某一台设备老化，设备控制系统与标准出现偏差，也许某个工人只是过于劳累。

同一批抽样中最大的和最小的样品偏差来画出 X 条形图的。在每一组抽样样品中，其平均数也许会掩盖实际上并不能接受的偏差。例如，一个 1 升的样品和一个 3 升的样品得了平均数为 2 升，表面看来，在 X 条形图上可以接受，而实际上你完全可以全想象当顾客拿到只装了一半饮料的产品或装的太满已溢了的产品时是何等不安。在发生超出 R 图界限的情形时，操作人员也必须采取纠正措施。

上图表示的是 12 小时一班的瓶装生产线的生产情况。假设的 SPC 里 X 条形图和 R 图明确地反映了出现的问题。

X 处的突然变化说明有可能出现机械故障，也许是操作人员刚上岗不太熟悉有关要求。R 处的上扬也许意味着设备老化，控制部分不稳定，与要求的标准发生偏差，也许只是工人暂时累了。

克罗斯比和“质量是免费的”(Crosby and "Quality Is Free")。Philip Crosby 之所以出名是由于他坚信“质量是免费的”的信条。他认为，如果制造商改进产品质量，“符合要求”，总生产成本是会下降的。Crosby 认为，推广质量改进计划的目的是要争取做到无次品。管理层必须尽力做到从设计到生产方法连续不断地提高产品质量。他还认为，在提高质量上所发生的任何费用都会因为今后节省的原材料和人工费用而得到补偿。

热门话题

掌握生产能力、计划安排、标准和控制和基本概念后，本章中还应提及目前商业杂常常出现的一些时髦话题。

时间周期(Cycle Time)

公司将一个新产品的构想变成新产品所花的时间或对现有产品改进所花的时间，叫产品的介绍时间周期。在底特律，设计并制造一种新型汽车模具的时间大约要 2 年的时间。一种时髦的服装从设计到交货也要 6 个月的时间。一家公司生产出新产品满足客户需要的时间越快，其在市场上的竞争力就越强。相应地，周期时间越短，越具有竞争性，这也是 MBA 们一个热门话题。一些赶时髦的 MBA 们称行动快速是时间基础上的竞争(Time-based competition)。

新技术和一体化

新技术本身如果得不到有效的应用就称不上是什么好技术。在 80 年代，通用汽车公司(GM)花费了数十亿美元的资金添置自动化设备，以期使装配线自动化。根据 ABC《商业世界》(Business World)的报道，由于在自动化上面耗费了巨额资金，通用公司希望产品通达到既有高质量，又具备低成本。但是，通用汽车公司缺乏将新技术有效地结合在生产中的专门技术或知识。

令底特律气恼的是，日本汽车公司在美国采用同样的传统低技术含量的模具，使用的也还是美国工人，但他们却已经取得了具有高生产效率和高质量水平的业绩。以 Honda 公司为例，由于采用了灵活工作制、生产协作小组的方式和员工参与性管理，该公司已经取得了底特律其它公司期望采用高技术所应达到的高效率和高质量。

信息技术(Information Technology, IT)

在美国前十名高校中，信息技术是单独新开设的一门课。这一内容在学术性期刊上，在商业期刊上以及讲坛上都占有一席之地并颇具生命力。随着计算机能力的增强，计算机已成为企业为更具有竞争力而用来收集和综合适用信息的有用

工具。

那些对自己客户的偏好了解得越清楚的公司，同其竞争对手相比则更具有竞争力。销售柜台收银机和大型计算机联网，每天都能将销售信息统计出来，及时了解到客户的需求和偏好。百货商店，如 Macy 和 Wal-Mart 公司，通过跟踪衣服挂钩的变化，发现并找到热销的服装，或者减少对已过时的服装的订货。超级市场交钱收款处的电子扫描器也能起到同样的效果。由于货架的空间有限，杂货店可以将销售得较慢的货物拿走，换上更有可能卖出去的产品，以充分利用空间。利用计算机中的数据库，直销方法能更准确地瞄准最有可能的购买者。

MBA 们被教授了很多计算机专用的术语，这样他们在谈话时就显得很在行。在这方面 MBA 们谁也不甘落后。下面是一些词汇供参考。

EDI——电子数据交换，指能交谈的计算机

CAD/CAM——计算机辅助设计/计算机辅助制造

On-line/Real Time——在线/实时，指数据不断更新的计算机系统（如航空公司定票系统）

POS——销售点系统，如付款收银机

Hardware——计算机硬件设备(IBM, Apple, Compaq)

Software——计算机软件(Lotus, WordPerfect, Super Mario Bros)

Applications——应用，是软件的同义词

Mainframe——大型计算机

Microcomputer——台式或便携式计算机

CPU——中央处理器，计算机的大脑

LAN——多台计算机的局部区域网络

AI——人工智能，指像人一样思考的计算机

除了这些词汇之外，更重要的是 MBA 们已成为购买计算机的内行。同样一台技术先进的设备，如果机器或软件达不到公司所期望的需求，也会最终失去竞争力。所以，在采购计算机和其它技术时，公司应着眼战略上的长远考虑。

经营总结

最基本的 5 种框架结构都适用在所有的经营环境中，即能力、计划、库存、标准和控制。利用这一框架，再加上对经营学历史的了解、新掌握的一些词汇、6M 理论和一些公式，

商学院就这样将 MBA 们推向了商业社会。假设你自己作为一个咨询顾问正在评一家为 IBM 提供开关的名为 Onoff 公司的经营情况。该公司资金缺乏，次品问题困扰着工厂，成本也有增加。根据本章中学到的知识，你可以通过提问一些如下问题，开始你的调研：

工厂采用的管理方式是哪一种？X 理论，还是 Y、Z 理论？

工人是否受过正规培训？

生产设备是否适用？效率高否？

有无原材料供应上的问题？质量、运货有没有问题？

生产工艺安排是否有效合理？考虑用流程图分析。

利用线性规划能否研究出一种利润更高的产品组合？

利用 MRP 系统能否协调整个生产过程？

在库存管理上是否采用了经济订货数量的方法，以最大限度地减少库存并节省资金占用？

是否拥有已建立起来的质量改进计划？SPC，质量循环？

是否建立了足够的标准体系，并不时地进行不断的监控和监督？

这些就是 MBA 们脑海里涌现出的问题类型。通过掌握本章的内容，你也可以提出正确的问题了。

需要掌握的主要词语(KEY OPERATIONS TAKEAWAYS)

Frederick Taylor-Father of “scientific” production management(Theory X)

Elton Mayo-Father of the “human relations movement” of production management(Theory Y)

Operational Problem Solving-Capacity, Scheduling, Inventory, Standards, Control

6 M's of Capacity-Manpower, Machinery, Materials, Money, Methods, Messages

Flow Diagramming-Mapping out work flows to spot efficiency opportunities

Linear Programming-Computer method of determining the optimal solutions in situations with constrained capacity

Gantt Chart-A simple project scheduling tool

Critical Path Method(CPM)-Sophisticated scheduling method for projects

Queuing Theory-Mathematical tool to make waiting lines more efficient

Inventory Types by State of Production-Raw materials, work in process, finished goods

Inventory Types by Reason for Holding-Pipeline, Cycle, Safety, Anticipatory, Speculative

Economic Order Quantity(EOQ)-Mathematical formula to minimize inventory costs

Material Requirements Planning(MRP)-Sophisticated operational inventory and capacity management tool

Quality Gurus-Joseph Juran, W. Edwards Deming, and Philip Crosby

Statistical Process Control(SPC)-Statistical quality control technique

第 8 天 经济学

本章主题

需求与供给
微观经济学
机会成本
边际效用
弹性
市场结构
宏观经济学
凯恩斯主义理论和货币主义者理论
国民生产总值核算
国际经济学

“正如明智的国王不再占卜、求签，大企业家也开始抛却了对经济预言家们预测的依赖。预言家们总是沉湎于幻想，虽然显得生动有趣，但不实用。”

——摘自《抑郁科学里沉闷的日子》

Forbes 杂志，1991 年 1 月 21 日

上面这段话像是在学习经济学时找了个逃学的好借口，但学这门课还是值得的。经济学虽不能为你提供一个清楚的画面，却能让你深刻了解什么是推动世界经济运作的“无形的力量”。同学习 MBA 其他课程一样，了解和掌握本章内容足以办公室的同仁们觉得我们这些 MBA 是够聪明的。

芝加哥(Chicago)大学和麻省理工学院(MIT)均强调对古典经济学理论的学习，而大多数其它院校更侧重理论的应用。哈佛(Havard)和达顿(Darden)已将经济学纳入国际学的教程中。

经济学中值得自夸的基本概念仅有几个。因而人们难以理解，为什么会有那么多无穷无尽复杂的专业论著，在试图说明造成经济周期性繁荣和崩溃的原因。如同人做无用之功，寻找最佳的经济模型是令人困惑的目标，但却吸引着众多好强的教授和在企业界里谋职的博士生一直不停地研究着。过去的几百年里，他们留给我们许多有魅力的公式、图表。作为 MBA，主要精力应放在了解弄通经济学的有关词汇和原理等基础知识上，而后再进一步去学习其它新内容。MBA 应该把有关“风车的理论”留给好研究概念的唐吉珂德们去追逐。

正是出于这种考虑，本章内容着重基本概念，避免详述复杂的公式、难懂的原理。因为即使我把这些内容写了出来，你在阅读时也很可能跳过去不看，或认为用处不大，读过后在很短的时间内也就都忘光了。

经济学是研究社会如何分配地球上有限的资源，以满足人类无休止的欲望的一门学科。“供给”(Supply)与“需求”(Demand)是起作用的两种力量。经济学中提到的均衡(Equilibrium)是指由于市场价格起作用，促成了供给总量和需求总量相等。供给方愿意出售产品，消费者乐意购买之，在一定价格下，供需平衡。简言之，这就是经济学理论的基础。

我们拿一个自酿啤酒的小店说明一下。假设该店自酿 Spud 啤酒，而你经常喝的牌子却是 Heineken 啤酒。小酒馆为了促销，正在出售 25 美分一扎的 Spud 啤酒。老板共有 10 桶库存啤酒，若按通常 1 美元一扎的销售价格，也就只能卖出去 1 到 2 桶。对你而言，你虽喜欢喝 Heineken 牌子的，但看到 Spud 啤酒 25 美分一扎相当便宜，就决定试试。如果大家都这么想，在这一“正确”的价格引导下，因为有对 Spud 啤酒的需求，酒馆库存的 10 桶啤酒都被卖出去了。

下图中曲线表明，啤酒售价越高，酿酒厂越愿意多生产，但人们的购买欲望会下降。

啤酒供需关系

将这一简单的关系推广到整个经济领域，在满足均衡价格和一定经济产出水平的条件下，总供给(AS)等于总需求(AD)。

下图虽与上图中的形状类似，但其构成却是 MBA 们需要研究的问题。

经济的供需关系

经济层次：宏观还是微观？

同学们可根据自己的情况，看看是对研究微观经济学还是宏观经济学更感兴趣。微观经济学研究的是个人、家庭、公司或某一行业在供、需上的平衡问题。例如前面提到的 Heineken 和 Spud 啤酒之间的竞争，是微观经济学中研究的问题。宏观经济学主要研究的则是有关城市、国家或世界性的

经济问题。简单地讲，“微观经济学”是研究“小”和特定的经济情况；“宏观经济学”则是研究整个经济“大”的画面。

微观经济学

微观经济学不像宏观经济学那样迷惑人，但更具实用性。由于我们中的大多数人不大可能对整个经济在宏观上有所影响，所以让我们最好把精力集中在研究“微观经济学”的几个主要基本概念上。

机会成本

由于人们对产品和劳务的需求永无止境，所以，决策者们应把有限的资源合理地分配好。通常情况下，若要多生产某一种产品或劳务，就同时伴随着要发生成本或放弃其它机会。经济学家把这种成本称之为机会成本 (Opportunity costs)。

例如，1992 年 Harley—Davidson 摩托车厂因市场需求增加，已满负荷生产。当时 Harley 公司占据着高价位、大马力摩托车市场份额的 60%。公司管理层迫于定单的压力，研究了如何最大限度地安排好有限的生产能力。后来，该公司做出决定，生产几种在美国和其它海外市场销售的车型。这时，Harley—Davidson 公司发生了相当大的机会成本。为什么？因为公司同时还做出了另外一个决定，即不将整个生产线用于装配当时销往日本市场的最赚钱、最昂贵的车型。若 Harley 公司仅为了眼前利益而过份地强调短期内实现利润的最大化，就有冷落国内市场最忠实客户的危险。事实上，正是有国内用户的支持，Harley 公司才取得了成功，日本人喜欢购买 Harley 车也是与之分不开的。

边际收益与成本

与机会成本密切相关的另一个概念是边际收益 (Marginal revenue, MR) 和边际成本 (Marginal cost, MC)。公司通过最大限度地增加收益，同时力求将成本降至最低，以实现利润最大化。

如果厂家多产出的每一件产品都有可能售出并有利润可

赚，那么厂家就应该生产之。这时，产品售出后实现的边际收益高于生产中发生的边际成本。

假设企业还继续生产，直至满足边际收益(MR)=边际成本(MC)这一条件。在此平衡点，售出下一个单位产品的边际利润应为零，即无利润可赚；超过这一平衡点，售出每一单位产品后边际收益递减，而边际成本增加。经验表明，企业向市场推出某一种产品的数量越多，市场接受这种产品的能力就越低，人们越希望少花钱购买之。虽然每多生产一个单位的产品生产成

边际收益与成本均衡

本很低，但若工厂已无剩余的生产能力，却仍希望生产更多的数量，那么就只有通过雇佣新员工，购买、添置新设备，租赁或新建更大规模的工厂。因此，工厂一理满负荷生产，再多生产某一个单位的产品，这时，边际成本就会增加并高于生产前一个单位产品的成本。

再拿农场主 Bud Montana 先生为例。在他圈养的牛群中，多增加一头小公牛的边际成本很小，对农场主修理护栏、放养牛群毫无影响。Bud Montana 先生是个决策稳健的人，他最多只会将增加圈养小公牛的数量，控制在将来出售每头小公牛的边际收益与圈养这头牛的边际成本相抵(MR=MC)的条件下。若再多圈养一头的成本高出市场售价，农场主就不会再扩增牛群了。

对上图需求曲线为什么不像以往的形状向下倾斜，而是水平的，你可能不清楚。这是由于牛肉的价格是通过公开竞争拍卖决定的，其它农场主和肉类加工厂一起对决定肉价起作用。Bud Montana 先生多卖几头牛对市场价格起不到影响作用。如果 Bud Montana 先生垄断着牛肉市场，假设他一直满足 MR=MC 的条件下安排生产、销售，那么，他的边际收益曲线就会向右下方倾斜，与前面啤酒举例中的标准需求曲线一致。

边际成本、边际收益这两个概念对解释某一专门生产点心的工厂也适用。假设你是厂长，工厂收到一特殊定单，对方报价比你厂通常的售价低，要求以1美元一打的价格购买100打点心，在教堂聚会时出售。在知道工厂还有剩余生产能力情况下，你和会计一起商量接不接此定单。会计呈给你的每打成本为1.45美元。现细分如下：

做点心所用面粉	0.80 美元
人工费	0.25 美元
设备使用费	0.20 美元
设备维修、维护	0.20 美元
总成本	1.45 美元

上面所列数据中，只有面粉是边际成本。因为工厂的机器生产线是自动的，操作机器的工人已经在岗，烤箱也是现成的，日常的生产维护亦不用重新安排。

你应该高高兴兴地接这个定单，因为它能给你带来边际利润。拒绝这个定单的唯一可能是有人走漏了风，让你的老客户知道了你把卖给他们 2 美元一打的点心，以 1 美元一打卖给了别人。若大家都按 1 美元一打的价格购买，厂家无利润，也就支付不起固定成本（此处指工人工资和维持开工的费用）。

从以上的几个举例中可以看出，边际成本和边际收益在决定边际价格和生产决策上起着非常关键的作用。但是，在评估一个企业总的、而非一次性业务的盈利情况时，总收益必须超过总成本，以保持起码的盈利要求。

边际效用

效用(Utility)一词是用来描述某一产品对于消费者的价值。边际效用(Marginal utility, MU)指的是再多增加一个产品时带来的有用性或效用。在某一阶段，消费者已能够充分满足，若多添一个产品也就没什么价值和意义。在前面的啤酒例子中，假设为了消除烦恼，你也去喝了些啤酒。喝了第一杯，又喝了第二杯。注意：这第二杯的边际效用最大。5 个小时之后，你已喝了 12 杯，而且还打了会儿台球，跳了跳舞，把烦恼也忘了。此时此刻，再多喝一杯已用处不大。这时的第 13 杯啤酒的边际效用可以忽略不计。

价格需求弹性

在供需关系图中，爱喝 Heineken 牌子啤酒的客人在合适的价格条件下，愿意购买 Spud 啤酒。相反，如果价格定位的

高，需求会下降。消费者对价格变化的反映，即敏感程度被称为弹性(Elasticity)。

需求弹性是我的 MBA 同学们常提到的几种经济学理论之一。例如，宝洁(Procter&Gamble)公司产品经理想了解价格变化对该公司品牌肥皂需求的影响；Ford (福特) 汽车公司生产部门的负责人也想知道价格变动对他们生产有什么影响。这些都涉及需求弹性的概念。

若消费者对价格变化非常敏感，他们的需求敏感性称为弹性(Elastic)。也许爱吃快餐的人还记得发生在 Taco Bell 的情景。1988 年，Taco Bell 推出廉价快餐，消费者反映强烈，人们踊跃购买。公司把快餐的价格定的较低，才 59 美元一份。所以人们普遍认为多买几个也无妨。竞争对手注意到这一情景，也就纷纷加入竞争行列。麦当劳(McDonald)也向好挑剔的消费者推出了

大薯条、大可乐、苹果饼和巨无霸系列套餐。套餐在价格上比单独购买每一种食品加在一起便宜 20 至 50 美分。

消费者若对价格反映不敏感，经济学家就称这种需求为无弹性(Inelastic)，即消费者的购买行为不随价格变动而变化。某些医疗服务业以及烟草行业属于这种无弹性类。如患阑尾炎的病人痛苦难忍，对医生的任何要求都会一口答应；吸烟成的瘾的人对烟草提价也只好认了。

可以看出，消费者对产品需求的价格弹性(Price elasticity)对如何制定产品的价格起非常重要的作用。若定量地分析弹性，则弹性系数(Elasticity coefficient)可表示为：

$$\text{需求弹性} = \frac{\text{需求量变化百分率}(\%) }{\text{价格变化百分率}(\%) }$$

或

$$\text{总收益弹性} = \frac{\text{总收益变化百分率}(\%) }{\text{价格变化百分率}(\%) }$$

弹性系数越大，价格弹性越高。凡系数大于或等于 1 的称为弹性。研究人员发现餐饮业的弹性系数为 2，医疗服务业为 0.31。

确定弹性是要花很多功夫进行调研的，但如果要求的准确性不高，调查的程序可以简化。经理们在分析以往的数据时，应排除非价格因素的影响，如由于天气或竞争引起需求变化。

弹性的另一重要特点是它并非在所有价格水平上都保持一致。在不同的价格水平，弹性也不同。这一特点

对牛肉的需求弹性（假设）

价格(美元 磅)	总需求量(磅)	总收入(美元)	需求量弹性	总收益弹性
5	1,000	5,000		
+25%	- 50%	- 38%	2.00E	0.67I
4	2,000	8,000		
+33%	- 50%	- 33%	1.50E	1.00E
3	4,000	12,000		
+50%	- 56%	- 33%	1.10E	067I
2	9,000	18,000		
+100%	- 56%	+13%	0.43I	0.13I
1	16,000	16,000		
E=有弹性(Elastic)		I=无弹性(Inelastic)		

可在下表中反映出来。表中列出了在不同牛肉价格下，人们购买心态的变化。

作为出售牛肉的厂家，从表中可以找到对自己有用的数据。我们可以看出，低价位时，多数家庭有能力购买，在低价位附近的价格变动不会影响大家。但是，当价格在 2—5 美元/磅高价位变动时，人们对购买牛肉的愿望就会减弱。这时，人们可能转而购买其它商品，如面条、热狗快餐等。于是，购买者的需求弹性就反映出来了。富人可能对价格变化并不在乎，他们显得更缺少弹性一些，即“无弹性”。这也是为什么“数量需求”弹性有别于“总收益”弹性的原因。如爱吃牛肉的人，即使价格高了，仍愿意购买。这样就弥补了一部分由于销售量下降造成的收益损失。

在研究经济中供给方面的问题时，“需求弹性”这一概念同样适用，但与上例中的情况正好相反。价格越高，越能鼓励生产，但同时限制了更多的消费；价格越低，越会阻碍生产，但能刺激更多的消费。在某一市场价位上，供给量和需求量相等，市场实现均衡。

竞争的市场结构

除需求弹性以外，一个竞争的市场环境也驱动着供给、需求和价格的变化。在一给定的市场环境下，竞争越激烈，市场价格变动越易引起供需变化。以国际贸易中钻石为例，南非 Debeers 公司控制着国际钻石市场的供应，价格因而居高，且每年按预定的上升幅度不断升高。而世界黄金市场则不然，由于有很多供应商，黄金的价格在商品交易市场是逐日浮动的。前面提到的 Bud Montana 先生涉足的牛肉市场也存在这一现象。

现在，你已经了解了有关的原理。下面让我们看看市场结构的 4 个基本内容。

纯垄断 (Pure monopoly)。若市场上唯一的一家卖主控制着唯一的一种产品，我们就称此卖主拥有纯垄断。美国全国篮球协会 (NBA) 控制着职业篮球运动。电力供应设施也是另一纯垄断的例子。医药公司拥有某种药品的独家专利权，亦是如此。例如，Burroughs Wellcome 公司控制着治疗爱滋病的新药 AZT 的生产权。虽然该药的生产成本很低，但厂家仍以很高的价格出售。限制这种贪婪的唯一办法是国家政策的干预。对这种垄断而言，消费者难以找到其它相近的替代物。

寡头卖主垄断 (Oligopoly)。当市场上仅有几个厂家能提供某一种产品，且市场上也没有相近的替代物时，这时市场上出现的情况就是“寡头卖主垄断”。由于只有少数几家竞争，为避免发生价格战，大家达成一致意见，产品的价格就会居高不下，否则，市场参与者之间就会爆发价格战，使产品价格下跌。在这两个方面，航空公司可以说是个典型的例子。航空公司为争取顾客在最繁忙的路线上削价竞争，但当大家意识到谁都不是赢家时，由少数几家控制的这一市场就又把机票价格抬高了。

垄断性竞争 (Monopolistic competition)。在产品能够被明确分类，且生产厂家很多时，就会发生垄断性竞争。搞复印的服务店就是个很能说明问题的例子。虽然复印质量相差不大，但服务质量却不同。拿 Kinko 复印店来说，该中心复印一份收 7 分钱，另一些廉价服务中心则只收 5 分钱。Kinko 价格高是由于中心 24 小时昼夜服务、店面整洁、服务热情，而价廉复印中心却只能提供最基本的服务。对整个复印市场而言，由于存在廉价的复印中心，就对复印市场的价格起了限制作用。Kinko 复印中心就不敢将复印价格抬的过高，以免吓跑顾客。

纯竞争 (Pure competition)。在纯竞争的环境下，许多

竞争者在出售类似或可替代的产品。对某些产品来说，不论采用何种销售方法，生产者生产、制造的产品的价格已经被确定了。金、银、小麦、玉米等就属于这一类，供应商与买家在商品交易所买卖，产品的价格由供需双方决定。生产厂家是市场公开投标竞争确定的价格的“接受者”。

总之，当你在思考特定市场环境下某一工业、某一公司或某一个体的购买行为时，微观经济学的原理就在起作用：在竞争的市场环境下，各行业生产的产品数量在某一均衡价格上与需求一致；公司生产的产品数量满足生产的最后一件产品的边际收益与边际成本相等；消费者根据各自的需求弹性购买各自所需的物品。

宏观经济学

MBA 们学习宏观经济学的目的是想了解是什么力量形成和决定着公司置身其中生产经营的大的经济环境。例如，萧条是否又将来临？利率会不会上升？通货膨胀的压力大否？这些问题是企业决策者需要了解清楚的。理论虽不能为你提供解决问题的具体办法，但搞懂宏观经济学的基本原理，有助于为我们对将来的变化做明智的推断提供了一个参照物式的框架。

有关经济如何运作的争论

凯恩斯(Keynes)对弗里德曼(Friedman)

经济学家们对究竟是什么推动着经济的发展各执己见。如同美国政府有民主党和共和党一样，在经济学界有凯恩斯主义学派(Keynesians)和货币主义学派(Monetarists)。

凯恩斯学派认为政府干预能极大地改进经济运行的状况，而货币学派则认为政府对经济的干预程度越低，越有利于市场发展。

这两种对立的经济理论的创始人都深受各自所处时代的影响。剑桥大学的约翰·梅纳德·凯恩斯(John Maynard Keynes)在 19 世纪 30 年代世界经济大萧条的混乱时期，写成了对现代凯恩斯主义宏观经济学起决定作用的文章《就业、利率和货币通论》(The General Theory of Employment, Interest and Money, 1936)。凯恩斯注意到世界各国领导人“撒手”不管的经济政策是失败的，他认为政府及时的干预和介入有助于

稳定经济，促进发展。

在第二次世界大战之后繁荣的日子里，芝加哥大学的米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)成了经济学货币主义理论最积极、最有力的倡导者。他认为商业的唯一职能是牟取利润（见“商业道德”一章）。在目睹了艾森豪威尔和肯尼迪时代经济繁荣之后，他深信市场有能力自愈创伤。Friedman认为政府对经济应“放手”。他还认为政府制定的政策给许多领域带来的是弊大于利，诸如在所得税政策方面、农产品补贴及公共住房等方面的问题。

有关政府宏观经济政策优劣的争论，占去了 MBA 们学习时的很多时间。大多数共和党保守派的 MBA 们常与人数虽少但好畅所欲言的民主党 MBA 们争论。用下面所列的表格做参考，我想你可以像 MBA 们一样站在各自的立场上争论。

凯恩斯派主张	货币主义者主张
无政府干预，企业不能达到充分就业	即使以失业为代价，从长远看，自由的市场经济最佳
失业是需解决的一个大问题	通货膨胀是个大敌，相当于每个人被多摊了税收
通过政府公共开支和货币政策减少经济周期产生的波动	长远来看，政府干预把经济搞的更糟
政府采取措施之前有充分的信息供参考	现成的经济数据通常不准确，政府干预时为时已晚
政府购买力能促进经济有效增长	政府购买力阻碍了私营企业发挥高效率

这一简洁的对照表，包括了宏观经济学理论上有争议的主要内容。星期天早间电视节目有关经济问题的辩论，表面上是自由派和保守派之间的争论，但实际上双方各自的观点来源于凯恩斯主义和货币主义理论。

国民生产总值、通货膨胀和凯恩斯观点

要想了解宏观经济学的实质内容，就需要掌握国民生产总值(Gross national product, GNP)这一概念。GNP 是指一个国家一年内所生产的全部最终产品劳务的市场价值总和。GNP 的变化是用来衡量一国经济健康与否的标志。搞清什么是

“最终”这一概念十分重要，这样能避免重复计算。以汽车为例，整车由许多部件组成，但钢材使用量只在整车装配完成之后计算一次。

由于价格年年有变化，经济学家们为了便于进行年度之间的比较，必须对价格做一些调整。如每磅钢材的成本通常是每年增加的，若价格上升，就称之为“通货膨胀”。GNP 在经过调整通货膨胀之后，就是“实际 GNP” (Real GNP)。若不做任何调整，就称为“名义 GNP” (Nominal GNP)。在这种情况下，价格虽有所上升，但产品和劳务的总产出实际上未发生变化。

为了把名义 GNP 调整为实际 GNP，经济学家们使用 GNP 换算系数进行调整。以 1982 年为基准年，1982 年 GNP 的换算系数等于 100。若 1950 年的换算系数为 24，则理解为 1950 年产品和劳务的价格是 1982 年的 24%。在经济萧条和不景气时期，实际 GNP 下降；在繁荣时期，实际 GNP 上升。

例如，假设 1992 年你在家自制了一磅奶糖，价值 1 美元。第二年同样如法炮制了一回，由于通货膨胀的因素，价值 1.04 美元。按 1993 年美元的价格计算，表面上多产生了 4% 的价值。是这样么？不是。你的产出实际上与上一年相同。所以，经济学家们将名义 GNP 乘以换算系数得出实际的 GNP。通过对实际数字的分析方能比较和衡量经济中实际增长的情况。

除 GNP 换算系数外，为了研究通货膨胀对经济的影响，经济学家们还采用了另外两种衡量通货膨胀的方法。消费价格指数 (Consumer price index, CPI) 是衡量消费者经常购买的、经特别选定的一揽子产品和劳务中的价格变化。所选定的这些产品和劳务不随年度不同而变化。生产者价格指数 (Producer price index, PPI) 是用来衡量生产者普遍选用的原材料中的价格变化。这些指数以 1967 年为基准年，即 1967 年的 PPI=100。1985 年 CPI 指数是 322，PPI 指数是 309。也就是说，对同样的产品而言，1985 年的价格比 1967 年高出了 2 倍多。

还有两种与 GNP 有关的概念，即国民生产净值 (Net national product, NNP) 和国内生产总值 (Gross national product, GDP)。NNP 考虑生产过程中机器、工厂和设备的使用成本。会计中将这一成本称为折旧。NNP 是指从 GNP 中减去使用固定资产发生的折旧费用后得出的。GDP 是 GNP 的一部分，即在本国境内生产的总值。对经济上过于依赖贸易的国家，

这一概念显得尤其为重要。例如，日本的 GNP 包括 Honda 公司设在美国的组装生产线产出的利，但在统计 GDP 时，则不将这一利润计算在内。

GNP 等式(The GNP Equation)。根据凯恩斯的观点，国民生产总值由能够产生收入的 4 种支出构成。而每一组成部人均受政府保持经济稳定增长的政策及低失业率政策的影响。MBA 们在提到 GNP 的构成时，常戏称之为 GNP 的“开球杆”。

$$GNP=C+I+G+X$$

其中 C——个人消费

I——私人投资

G——政府购买

X——出口减进口净值

如上式所示，任何一种消费、投资或政府购买力的增加都能促进经济增长。日本和台湾通过出口带动经济发展，而美国正好相反，由于每年有大量的贸易赤字，抑制了经济的发展。

前面曾提到，凯恩斯学派的主要目标是实现充分就业，但降低了 GNP 就意味着失去更多的就业机会。如果一国的经济在低于充分就业的水平下运行，则称之为存在“GNP 缺口”(GNP gap)。若政府通过增加开支加以干预，经济就会发展，就业机会就会增加。这一缺口也就能得以缩小。

货币主义学派争辩说，政府衡量经济的统计方法不准确，例如地下的未予揭露的经济犯罪、未申报的非法收入、家庭妇女在家中的贡献等均未被统计进去。CNP 未排除对环境造成污染所应追加的费用，也未含业余时间内创造出来的价值。

乘数效应和财政政策(The Multiplier Effect and Fiscal Policy)。凯恩斯学派对政府加大支出能促进经济增长这一理论持积极支持的态度，因为他们深信个人或国家的消费支出为他人和公司提供了收入。这样一来，支出和收入就会在整个国民经济中不断重复循环，这种现象，称之为“乘数效应”。美国国会和美国总统研究如何使用资金所制定的政策称为政府的“财政政策”。

凯恩斯学派认为财政政策能带动缓慢运行的经济向前发展。1992 年，美国国会议员们全力支持开工新上公共设施项目，以带动当时处于衰退状态的经济。政府需出资大量购买修路所需的碎石、水泥、钢材、设备、人力等原材料，而有关修路人员又会将收入用在衣、食、住、行上。这时，因为政府支出的增加，整个经济生活中出现倍增现象。

支出与收入在国民经济中的循环

工人 100 万美元的工资收入是如何起乘数作用的呢？工人的消费对经济的影响取决于边际消费倾向 (Marginal propensity to consume, MPC)，即怎样花费掉挣来的钱。若工人从所挣收入中花去 80%，储蓄 20%，我们就认为 MPC 等于 0.8。MPC 值越高，对经济的影响力越大。用公式表示为：

由此可见，每 100 万美元的收入能导致 500 万美元（1,000,000 美元 $\times$ 5）的总消费。顺便提一句，如果哪个国会议员为自己所在选区争取到新建公共设施项目或国防项目的合同，他的得票率想必也会增加 5 倍。

产品和货币市场的 IS/LM 曲线 (The IS/LM Curve of the Goods and Money Markets)。凯恩斯认为，在经济中起推动作用的还有利率。对经济增长起促进作用的投资 (I) 会受到高利率的影响而减慢速度。由于高利率的缘故，消费者每月需偿还银行贷款的金额会增加，造成消费者无支付能力，因而不愿购买汽车、住房等昂贵

IS/LM 曲线 产品和货币市场均衡

总收入，产出 (Y) 收入=产出商品。向右下方倾斜的投资和支出 (Investment and spending curve, IS) 曲线描述了这一关系。

由于意识到货币的作用，凯恩斯强调利率越高，货币的流动倾向性越强。1980 年 12 月 19 日，利率升高到前所未有的 21%，人们蜂拥投资货币基金市场；1992 年，利率降至 3—5%，投资者转而将资金投在股票市场。这一关系通过货币的流动性曲线 (Liquidity and money curve, LM) 以向右上方倾斜的曲线图表示出来。在某一理论点上，IS 和 LM 曲线有一均衡点，存在一均衡利率，并达到 GNP 某一理论总值。

IS/LM 曲线 带有变化的 IS/LM 曲线

总收入，产出 (Y) 收入=产出

IS/LM 曲线并不是固定不变的。若在衰退时期政府扩大支出，人们的消费总量会增多。在这种情况下，整个 IS 曲线会上移，造成高利率和高 GNP。如果货币供给量也随着消费量增加，从理论上讲，利率维持不变。

就整个经济而言，并非存在唯一一种利率。我偿不可能准确地描绘出消费者支出与利率的关系。这就是为什么需要有经济学来研究它的原因。IS/LM 曲线虽然不准确，但仍在某种程度上反映了二者之间合乎逻辑的关系。

经济增长与货币主义学派观点

什么是货币？在讨论货币主义学派论点之前，需搞清楚他们所经常提到的、也是最关心的问题——货币到底指的是什么。货币是能充当买、卖产品和服务的中介物。虽然听起来很简单，但货币并不仅仅指现金。经济学家们在谈到如何衡量货币供给量时，还包括“货币等价物”，诸如银行支票帐户存款、货币市场资金。

提到货币供给，常用 M1 和 M2 表示。M1 是指最直接的可得到的货币，包括现金、银行支票帐户存款和旅行支票；M2 指除含 M1 外，还加上银行存款及货币市场上的资金。1992 年美国的 M1 和 M2 分别为 9500 亿美元和 35000 亿美元。政府密切注视着 M1 和 M2 的供给量，以期测定经济运行中对货币的需求，达到保证其在健康水平运行之目的。

货币数量理论等式(The Quantity Theory Equation of Money)。凯恩斯学派通过 LM 曲线调节并描绘了经济中货币包含的内容。货币主义学派认为货币是 GNP 的主推动杆，并用数量理论等式阐述了这一观点。货币供给量的变化会引起名义 GNP 的直接变化：

$$M \times V = P \times Q$$

$$\text{货币} \times \text{速度} = \text{价格水平} \times \text{实际 GNP}$$

$$\text{货币供给} = \text{名义 GNP}$$

货币理论认为货币供给量是指货币量和货币量在经济中流通速度 (Velocity) 的总称。速度是指货币易手的快慢。显然，如果将现金藏在家中床垫底下，则对经济发展毫无价值，速度是“零”。如果同样的现金易手多次，成为一些人的支出，另一些人的收入，那么经济增长速度就会加快。

令人感到不解的是，货币主义学派认为货币的流通速度是不变的。单从数量理论等式上看，假设速度不变则更方便

一些。这时，等式中货币供给就成了推动经济增长的决定因素。凯恩斯学派则认为这种假设是荒谬的。他们认为在不同时期，出于对现实的恐慌或一时的欣喜，货币流通速度是变化的。例如在萧条时期，人们担心下月的收入可能就没了，所以会节省每一个铜板。

你也许会想，从等式中看，钞票多印一些，政府不就会使经济走上高速发展的正轨了吗？事实上，名义 GNP 的总量虽然可被提高，但经调整通货膨胀之后，实际 GNP 仍维持原状或有所下降。

货币主义学派最关注价格水平或通货膨胀的变化，因为如果物价升高造成货币贬值，经济产出实际是减少的。怎样在华盛顿找到个有本事的聪明人，让他恰到好处地做到把货币供给总量控制在既可保证经济的发展，又能将通货膨胀控制在低水平，那才是大家求之不得的呢。

凯恩斯学派认为，存在适度的通货膨胀有利于经济发展。英国伦敦经济学研究所(London School of Economics)的菲利普(A.W.Phillips)先生所做的调研证实了这一点。菲利普发现高通货膨胀伴随着低失业率。通货膨胀和变业的关系可用菲利普曲线(Phillips Curve)表示。然而，货币学派并不买账，他们认为经济的低通货膨胀同样能保持低失业率。美国以往的经济数据表明，凯恩斯学派的这一理论确有实际根据，特别是在 1950 年至 1985 年间，该理论显得极具说服力。但也存在不一致的地方，例如 1985 年至 1992 年间则不然。

金融政策工具(Monetary Policy Tools)。我曾提到，货币的供给是可以人为操纵的。在华盛顿，美国总统亲自任命一个由 7 人组成的“联邦储备委员会”(该机构通常被称为“联储局”(Fed))，手中掌握着经特别授权、可以用于调控经济运行的 3 种金融“手段”：

1. 调整贴现率

银行从联储局按折扣贴现率借款，再以较高利率放(贷)款给客。如果将折扣贴现率下调，借、放(贷)款之间的利息差就会增大，因此，银行更愿意向企业和消费者贷款，用于购房、买车、信用卡消费等。银行贷给信誉良好的客房所收的最低利率就是最优惠利率(Prime rate)。贷款越多，经济中货币的供给量越高，乘数效应就起作用。

2. 买卖政府债券

联储局直接参与金融市场买进、卖出政府债券。这一措施称为公开市场业务。联储局从公众手中买回政府债券，市场上的货币供给量就会增加；当公众购买政府债券时，大量的货币回笼，货币的供给量也就减少。

3. 调整金融机构的法定准备金

联储局要求银行、经纪人等金融机构手中必须按现金存款总额的某一些率留存一部分现金。这种现金被称为“准备金”(Reserve)。准备金是用来保证客户提取储蓄时，银行有足够的现金满足其要求，当政府要求提高准备金比例时，银行就不敢多放款，从而减少了经济中流通的货币供给量。

通过以上 3 种方法，联储局不仅能调节货币供给量，还能改变资金成本，即利率。随着经济的增长，联储局会逐渐增加货币供给量。若这一操作准确无误，通货膨胀和利率水平则低，经济会增长；若对货币供给控制过紧，可能会造成与 80 年代初类似的严重衰退。而如果像过去 20 年许多南美国家那样无节制地增加货币供给，通货膨胀就会失去控制。

你站在哪一边？如果你较保守，则易被吸入弗里德曼阵营；若你在政治上倾向自由派，凯恩斯学派则对你更具有诱惑。然而，无论如何，两大阵营过去对稳定经济增长均无出众的贡献，美国依然会发生经济衰退。

货币和消费理论在经济体系中起着非常重要的作用。而其本身也是一个“先有鸡还是先有蛋”的难题到底是哪个先起的作用？是金融政策决定了货币供给，后者反过来又影响了消费和 GNP；还是凯恩斯的消费之“搏”拨动了货币主义学派的“脉”？倘若有谁能把这二者的关系搞清楚，并述之成书，定会令所有的经济学家目瞪口呆！

你需要知道的几位经济学家

除弗里德曼和凯恩斯之外，你还应该了解以下 5 位经济学家的一些情况。人们提到现代经济学，常谈及这些起过关键作用的人物。

亚当·斯密(Adam Smith)和《国富论》(The Wealth of Nations)。亚当·斯密是世界上最早的经济学家之一，人们经常提到了他的名字。他在著作《国富论》(1776)中描绘了竞争这一“无形的手”(Invisible hand)从各自利益出发，指导着某一[特定的经济体制。他预见到，随着社会分工的明

确，“国家的财富”会增加。以别针厂为例，斯密指出，如果根据工人技术熟练程度不同做相应的分工，工厂的生产率会提高。他还实际注意到，10 名工人各自从事不同工序的生产，在一天内，可生产别针 48,000 个；而同样时间内由一人包揽所有工序的小作坊则仅能生产很少的几个。

约瑟夫·熊彼得(Joseph Schumpeter)和“创造性破坏”论(Creative Destruction)。这位早已故去且被人遗忘了很久的哈佛经济学家，80 年代又被重新搬了出来。他曾经预见到，在经济生活中唱主角的是有冒险精神的企业家(Entrepreneur)。你会发现近来发行的商业期刊中，大都有“企业家”一词或其派生词。他认为资本主义是“难以驾驭、起破坏作用的一种不安定而非均衡”的制度。他在《资本主义、社会主义和民主》(Capitalism, Socialism and Democracy)(1942)一书中认为，资本主义是“创造性破坏”的过程。“企业家们创建新的工业以更新换代，伴随而来的必然是痛苦和不安”。80 年代，各种收购之风盛行一时。收购方常引用舒比特的话来为自己开脱，认为他们的收购行为及所获得的利润是净化资本主义制度的行为。

盖贝尔茨(John Kenneth Galbraith)和自由观点(Liberal View)。盖贝尔茨(Galbraith)这位哈佛的经济学家，在理论上虽无大的建树，但却以善做振奋人心的演讲和推销自己的专著在经济界大有其名。1951 年，盖贝尔茨为工会写了本大作，名为《美国资本主义：控制权力的概念》(“American Capitalism: The Concept of Countervailing Power”)在《富裕社会》(“The Affluent Society”)(1958)一书中，为了服务公众的利益，他呼呈国家经济降低对生产的过份依赖。而在另一本《新工业国》(“The New Industrial State”)(1967)中，他评论说美国应逐渐向社会主义过渡。无论是哪一种观点。他都采取非常坚定的立场，不断地推出一本又一本的专著。

亚瑟·奥肯和奥肯定律(Arthur Okun and Okun's Law)。亚瑟·奥肯和菲利普斯一样，都致力于研究经济增长和失业问题。奥肯供职于耶鲁大学，则肯尼迪和约翰逊时期美国总统经济顾问委员会中最具影响力的经济学家之一。他发现，较高的经济增长率伴随着较低的失业率。对以往的数据分析也表明，实际 GNP 每增长 2.2%，失业率下降 1%。这一拇指定律被 60 年代华盛顿政府广泛地用来解释其刺激经济发展政策的合理性。

亚瑟·拉法(Arthur Laffer)与 80 年代供给经济学派(Arthur Laffer and the Supply-Side Economists of the 1980's)。亚瑟·拉法是 80 年代最著名的供给经济学派的学者之一。供给学派认为削减税收对刺激经济增长起着关键作用。政府的鼓励性税收政策及削减开支政策引起的储蓄增加，是促进经济发展的关键因素。个人和公司留存的收入越多，他们越愿用于增加储蓄或投资新项目，最终使得经济高效率地发展。劳动生产率的提高，增加了供给水平，创造着更多的财富，促进经济更高速地增长。

拉法是在南加州大学(University of Southern California)研究、提出了用于解释税率对经济发展的刺激效应理论。这一理论被人们称之为拉法曲线(Laffer Curve)。该曲线对里根政府 1981 年决定削减税率起了关键作用。他的理论是，税收总额与税率二者关系密切。拉法曲线表明：税收总额随税率增加而增加，但当超过某一点时，再提高税率则会减少税收总额。高税率造成大家用欺骗的办法逃税，高税率阻碍人们工作的积极性。如果税率太高，减少之则能鼓励人们多劳多得。这样，尽管国家征收每一美元应纳税收入的边际税收减少了，但最终仍会使税收总量增加。拉法理论的问题是过于抽象。从理论上讲，是应存在一个最佳税率，但无人知道这一最佳税率究竟是多少。

拉法曲线

里根时代，供给经济学派其他的代表人物还有：George Gilder (《富与贫》(Wealth and Poverty))(1981)和 Jude Wanniski (《世界运转方式》(The Way the World Works))(1978)。

国际宏观经济学

更广义地讲，涉及国际竞争大市场的宏观经济学是商学院里 MBA 们最喜欢的一门课。随着全球经济的一体化，国际经济学成了 MBA 主修课程中最重要的一部分。为显得更国际化些，美国前几所名校在招收新生时还特别注意每班混招一定比例的外国学生。

国家相对优势

1917 年，David Ricardo 在他所著《政策、经济和税收原则（Principles of Policy, Economy and Taxation）》一书中勾画出了比较优势（Comparative advantage）原则，即一国的比较优势在于该国能以低于其贸易伙伴的成本提供某种产品。由于土地、人工或良好气候环境的优势，从理论上说，各国应最大限度地生产各自效率最高的产品。即使某一国家也能以相对于别国的绝对低的成本生产出其它产品来，该国仍应集中精力最大限度地生产效率最高的产品。虽然在葡萄牙羊毛和葡萄酒的成本绝对地低，但 Ricardo 提议葡萄牙出口葡萄酒给英国，而从英国进口羊毛。这个建议的合理性在于葡萄牙总的生产能力是有限的，而生产葡萄的效率比生产羊毛高。因此，葡国的生产能力最好都用来生产葡萄酒，而从英国进口羊毛。

在美—日贸易关系中，美国应充分利用其生产食品成本低的优势。美国有大量优良的可耕地、机械设备、化肥、技术经验和人员，美国农场的劳动生产率是日本的 3 倍。另一方面，日本则擅长制造电器和汽车。从理论上讲，如果世界上仅有两个国家，美国就应该停止所有电器的生产而将重心转移到生产食品上来。反过来，日本也就将效率不高的食品制造业关掉。而实际上，由于考虑各自国家的特殊利益，促成了国家建立贸易壁垒。这些都阻碍了相对优势的充分发挥。贸易壁垒中的进口税、进口配额或其它贸易规定都是政府试图保护国内工业和就业所采取的措施。MBA 商学院历来认为关税和贸易壁垒是“劣”招，而自由贸易对经济长期的增长更为有利。

国际收支

正如公司通过财务报表记录业务的经营情况一样，国家按照国际收支(Balance of payments, BOP)会计原则来统计本国的国际业务交往。国家以 BOP 记录下本国和它国的债权、债务关系，这和会计中的现金流量表类似。国际收支会计显示的是一段时间内外汇(Foreign exchange)的变化。外汇是指可用来进行国际间支付的现金、黄金储备等具有流动性的资产。

外汇来源	外汇用途
商品出口	商品进口
外国旅游者境内花费	本国居民境外花费
国内运输部门收取	本国居民付给外国
外国人的费用	的费用
特许使用权收入	支付境外特许使用权费用
国外投资收入	支付境外利息、股息
接受外国政府援助款	本国政府援助外国款
私人汇入本国资金	私人汇出境外资金
外债增加	境外资产增加

上面包含的各项来源和用途，是存入外汇明细帐中最常见的几项。当然，毒品买卖和走私生意是没有统计在内的。

值得注意的是，舆论界通常忽略报道国际收支的总体面画，而仅仅将焦点集中在商品贸易逆差(Merchandise trade deficit)上。人们可以轻易地指出诸如 1991 年美国贸易逆差高达 670 亿美元的事实，舆论界也把它炒得如同末日来临一般。实际上，记者们忽略了美国在贸易服务业上还有 500 亿美元顺差。这类服务指的是咨询业、工程和高达 100 亿美元的净投资顺差。综合考虑之后，在全国高达 6 万亿美元的经济规模中，净贸易赤字其实仅有 70 亿美元。

一个国家拥有足够的外汇是非常重要的。1992 年黎巴嫩货币崩溃就是源于中央银行外汇储备不足，承受不了居民的大量兑换。当外国人去银行兑换美元、马克和日元时，中央银行用光了全部的外汇，于是，大家只好抛弃手中已无兑换能力、一钱不值和黎巴嫩镑。

汇率和购买价格平价

汇率(Exchange rate)是指一国的货币换成另一国货币时的比率。1992 年 5 月，1 美元可以分别买 130 日元，1.6 马克或 0.55 英镑。在 80 年代初至中期这段时间内，美元更值

钱，美国人到欧洲旅游时发现手中的钱更值了。90 年代初期，美元较弱，美国人到欧洲旅游就变得更贵了。是什么使一国的货币较另一国货币更有价值？答案是古老的供求关系。国际上做外汇的交易员在预测世界货币升浮不定时，都牢记着以下 4 种因素：

- 买卖用于支付产品和劳务的货币需求

当美国有购买法国葡萄酒的需要时，进口商卖出手中的美元，购买法国法郎，以用法国货币支付货款。

- 有投资吸引力的货币需求

相对较高的美国利率促使外国投资者购买债券。

相对较高的经济增长率促使外国投资者购买美国股票。

- 是局动荡时对避风港的需求

战争或动乱之时，投资者寻找购买政治稳定国家的货币。例如，1991 年海湾战争期间，投资者有认为在不稳定的日子里，美国比其它国家都稳定一些，所以购买美元。

- 相对于其它国家的低通胀

1987 年，美国的通胀率是 3.6%，而黎巴的通胀率是 723%。这反映了当时黎巴嫩内战混乱。由于黎国货币迅速贬值，黎投资者很自然地希望持有美元。

购买力平价(Purchasing-power parity, PPP)指是经调整通货膨胀之后各国货币之间的价值。如果 A 国的通胀高于 B 国，则下调 A 国的货币以补偿每年的价值损失。在黎巴嫩 1986—1987 年内战期间，汇率从 1 美元兑换 38 黎镑变成兑换 496 黎镑。由于通胀损失，黎货币贬值了 86%。正是由于不断的通胀，造成 1992 年 1 美元可兑换 1,650 黎镑。

对从事国际贸易等相关业务的公司来说，汇率变动对它们尤为重要。若签订合同之后到结汇时汇率发生了变化，由于货币汇率变更，原先估算的利润有可能损失殆尽。设想一个美国农民欲向日本市场出价值 1 美元的牛肉。按照 1992 年汇率，他应收对方 130 日元，估计有 5%利润。但当他收到钱时，由于汇率变化，却需要用 150 日元买回同样的 1 美元。虽然日方仍付给 130 日元，汇率变动却造成了美元购买力损失 15%。公司和个人则用期货和期权市场来冲抵，即用保值手段，来避免这种汇率损失。这和金融一章中讲到的内容一致。

国情分析

在预测一个国家未来的发展时，商学院常向 MBA 们讲授

分析问题的方法。由于商学院大都倾向于将 MBA 们培养成大型跨国公司的总裁，所以，必须教会这些未来工业的巨头们如何估国外的投资机会。

国情分析(Country analysis)是由哈佛商学院最先形成的。这种分析方法共分 4 个步骤。通过这种方法将所有经济、社会、政治和地理的已知数据综合在一起，对之做详细的分析。

1. 分析以往业绩

外部衡量：国际收支、汇率

内部衡量：

总体：GNP、通胀、就业

供给：利率、投资、能力

需求：消费、收入分布

社会：人口迁移、人口增长、教育

2. 确定国家的战略

目标：自治、劳动生产率、公平

政策：财政、金融、贸易、社会

3. 分析国家的内在因素

物质方面：大小、人口、地理环境

政治方面：政府类别、稳定性、腐败程度、领导人

机构：政府部门、商业、劳动力、宗教、农业

意识形态：政府职能、家庭、文化、个人主义

国际：贸易优势、竞争性

4. 参考 1, 2, 3, 做出预测

参照上面的方法，让我们具体分析一个高负债、政治上问题缠身的国家。就拿美国来说吧，假设时间回到 1992 年，你是苏黎士银行的银行家。你正在考虑是否将客户托管的资金，作为全球投资组合的一部分，投到美国。下面是 MBA 做决策之前所做的分析。

1. 分析美国以往的业绩

外部环境：1990 年，美国的贸易逆差已从 1987 年的 1500 亿美元降至 600 亿美元，美元对其它主要货币呈小幅度持续减弱的趋势。过去的 5 年中通货膨胀被稳定地控制在 2%—5% 的低水平，而且没有升高的迹象。这一期间的失业率也较低，每年在 5%—6% 之间。

内部环境：就美国 54 万亿美元的经济规模而言，GNP 的增长较慢，为 1%。美国的经济规模居世界第一位，是日本的

两倍，德国的 4 倍，英国的 7 倍。

供给方面：利率持续下降，最优贷款利率在 8%—9% 之间。鉴于通货膨胀较低，此利率显得过高。

需求方面：1990 年美国的个人消费已显示出小幅度稳定增长势头，但仍存在收入分配不均的问题。同以往相比，涉足劳工市场的人数有所减少。

社会方面：人口无大量的涌入或迁出。同富裕的工业国一样，美国的人口出生率低，人口增长率几乎为零。虽然所有的儿童都可享受义务教育，但成年人和年轻人中仍有较多的文盲。

从上面收集的数据中可以看出，美国经济增长过缓，存在一些问题，但不致命。由于有可以炫耀、值得骄傲的历史，下一步则要看美国领导人想把国家带往何方。

2. 确定战略

目标：美国的世界事物中占主导地位。在经历过 1981 年和 1982 年的经济衰退之后，美国政界和商业界人士都强调，要集中精力提高美国工业劳动生产率。自 1983 年普遍采用自动化技术、推广新的管理方法及裁减人员等措施之后，工厂的劳动生产率以每年 3.1% 的速度提高。华盛顿的领袖们强调“细水常流”的经济政策。这一理论的设想是，如果经济运行良好，大家都将得益。

政策：1990 年政府未采取限制支出的财政政策，预算赤字仍然维持在较高的 2200 亿美元水平上。十年来，入不敷出的财政状况使得政府外债又平增了 20 万亿美元。1990 年，政府每一美元的税收中有 14 美分用来偿还当年外债的利息。由独立的联邦储备委员会监管的财政政策，采取了控制货币供给的限制性措施，以保证低通货膨胀、高利率。由于美国以自由贸易国自诩，联邦政府未采取通常的贸易政策，而是根据情况个案处理。

3. 对美国整体的分析

国家实力：美国是世界上的强国之一。自然资源丰富，但石油和某些金属依赖进口。

政治：美国政府是世界上公认的政局稳定的民主体制主政府。美国是一个由中央政府和 50 个州共同分享权利的联邦制国家。虽然也存在腐败，但警觉的新闻界已把这种现象压到了最低水平。

机构：美国是发达的工业国。政府机构中的各部门以及商业、劳工、宗教和农业部的运转方式与发达国家的机构一样。

意识形态：美国人认为政府是为公众服务的机构。宪法中明确规定了个人享有政府不可侵犯的“权力”。美国文化充分反映了其移民历史和资本主义经济体制。美国社会多元化，拜金主义盛行。

国际地位：美国是世界上最大的消费国，在世界贸易中处于主导地位。低通货膨胀的稳定的美元使美国能继续维持强国的地位。

4. 预测并作出投资决定

你的分析和预测也许会是下面的结果：和瑞士一样，美国一个稳定的工业化国家，正处在经济发展周期中的缓慢增长阶段。经过分析之后，我建议：我们苏黎士银行应继续保留在美国的业务。我行在美的投资应主要集中在股票和债券市场上。我很难为客户找到其它比美国更好、更安全的投资地。但我认为，1990 年美国会进入为期两年左右的经济衰退期，衰退之后的恢复期也会较长而且速度较慢。

上面 MBA 所做的预测对你来说肯定是很启发性的。

作为银行家，如果我对将来做出了多种预测，MBA 们就称之为“方案分析”（Scenario Analysis）。用同样方法收集来的数据，人们分析的方法不同，预测的经济前景也就不同。精明的经理们是会事先准备好发生不测时的应急方案的。

国情分析可以说是一种将一个国家大量的经济数据收集起来进行分析的多用途工具。上面介绍的就是跨国公司董事会用以研究公司战略、世界上最优秀的投资机构的经济研究部门分析问题时所采用的方法。

经济学总结

总之，MBA 应掌握的最基本的宏观经济学和微观经济学的内容并不像你想象的那么复杂。

微观经济学：在某一均衡价格，需求和供给相等。消费者尽量降低机会成本，同时使利润边际效益和边际效用最大化。如果消费者对价格变化有反应，经济学家则称这种行为为弹性。

宏观经济学：凯恩斯主义学派认同政府及消费者开支和

消费的正面作用。弗里德曼和他的货币主义学派的朋友们坚信对货币供给的控制能起到好的作用。两大阵营均有各自正当的理由，但在解释经济如何运作时，都没有绝对的说服力。双方意见统一的是都认为在某一均衡价格下供需相等。

国际经济学：世界各国以“国际收支”的统计方法跟踪着各自经济的运行情况。若治理国家有方，该国的通货膨胀就会低，经济会持续增长而且稳定，外汇储备能保持较高水平，本国货币价格稳定。如果不是这样，该国的经济就会像黎巴嫩一样陷入泥潭。

好了，现在你就可以用所学的方法，预测你感兴趣的國家今后经济发展的情况了。

需要掌握的主要词语 (KEY ECONOMICS TAKEAWAYS)

Microeconomics-The study of individual, family, company, and industry economic behavior

Macroeconomics- The study of the behavior of entire economies

Equilibrium— The point at which the quantity supplied equals the quantity demanded and a mutually agreeable price is determined

Marginal Revenue and Cost—The added revenue and cost of producing and selling one additional unit

Elasticity—The change in buyers' demand as a result of price changes

Market Structures—The competitive environment in an industry determined by the number of sellers and the product's characteristics

Keynesian Theory—Spending and consumption are the main drivers of an economy.

Monetarist Theory—The size and growth of the money supply determines the growth of the economy. Money makes the world go around.

Gross National Product—The total amount of final goods and services produced by an economy over a period of time

The Spending Multiplier—The economic ripple effect of money being circulated in an economy: Spending for one

person is income for another.

Fiscal Policy—A government's spending policy

Monetary Policy — A government's policy of controlling the supply of money and interest rates

Adam Smith — The economist who wrote about the “invisible hand” of capitalism in *The Wealth of Nations* in 1776

Artbur Laffer — 1980s economist who developed the Laffer Curve, which illustrated that lower tax rates would result in higher tax revenues

Balance of Payments—The accounting for the inflows and outflows of foreign exchange of a country

Country Analysis—A systematic framework to organize economic data and make predictions about the future prospects of a nation

第九天 战略

本章主题

7S 要素模型
价值链
一体化及扩展战略
行业分析
竞争战略
兆示
组合战略
全球化
协同效应
渐进主义

在 MBA 课程中，战略是最令人神往的一门课，因为它提供机会将你所有的新技能付诸应用。大多数教授坚信战略课应在完成了大部分必修课后再讲授，原因是它需要 MBA 课程中所有学科的背景知识。战略课将 MBA 们置身于公司董事长的位置，而 MBA 们是喜欢这种感觉的。教我战略课的教授曾说，对战略概念的领略会改变你观察企业的方法。战略思维是对一个企业及其所属行业、竞争及对手和长、短期经营环境的综合分析。归根到底，战略是一个公司实现其目标的规划。

公司管理层常常对他们想要干什么或怎样干不甚了了。每当此时，他们在会议室内的讨论就会类似于刘易斯·卡罗尔 (Lewis Carroll) 所著《爱丽丝温游仙境》中的一幕：

爱丽丝：请你告诉我，从这儿我该往哪里走？

柴郡猫：这要看你想要去哪儿？

爱丽丝：去哪儿我并不介意……

柴郡猫：那么，你往哪儿走都无所谓了。

公司需要有深思熟虑的战略规则，否则，将不可避免地成为市场的牺牲品，而不是左右市场的胜利者。

作为组织组成部分的战略：

7S 要素模型 (The Seven S Model)

战略规则不可能在真空中形成，而必须适应于组织，正

如促销计划必须适应于相应的产品一样。战略规划包括两个特性不同的阶段：制订（Formation）和执行（Implementation）。战略家在设计战略规划时要考虑到执行的问题。托马斯·丁·彼得斯（Thomas J. Peters）在《追求卓越》（In Search of Excellence）一书中创立了 7S 要素模型。该模型指出，战略必须紧密地融入组织之中。实际上，这一模型是彼得斯与罗伯特·H·沃特曼（Robert H. Waterman）和朱利恩·R·菲利普（Julien R. Philips）共同创立的，但由于彼得斯口才出众，通常认为他是这一模型的创立者。7S 要素模型为通考虑公司事务提供了一个框架，以便诊断公司的问题，制定和执行相应的战略。如果一个战略需要大幅度调整现有组织，即称为重构（Reengineering）。反之，即称为“组织性调整”（Organizational tinkering）。7S 要素包括：

- 结构（Structure）
- 系统（System）
- 才能（Skills）
- 风格（Style）
- 员工（Staff）
- 首要目标/共同价值（Superordinate Goals/Shared Value）
- 战略（Strategy）

7S 要素模型图

Reprinted from Business Horizons, June 1980. 1980 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Used with permission.

7S 要素模型 图展示了影响一个组织变革能力的诸多因素的“多面性”（Multiplicity）和“相互关联性”（Interconnectedness）。该图的另一显著特点就是它“没有起始点或隐含的等级关系”。在任何一个组织，不同的因素使经营得以运转，在一个“卓越”的组织中，每一 S 要素都与其它 S 要素互为补充，一致地促进公司目标的实现。这与第一章中所述的促销计划并无二致，即内部一致（Internally consistent）和互为支持（mutually supportive）。7S 要素模型是一个有益的工具，可帮助你理清思路，进而界定并有效地解决复杂问题。

如果你回味一下组织行为一章里展示的基础组织模型

(Basic organizational model),对 7S 要素模型你会觉得似曾相识。战略理论家们从 MBA 其他课程中借用了许多思想和概念并加以综合。于是,这里既出现了同样的 S 要素,但也有某些增补和删除。

结构 一个公司的结构会影响其战略规划及变革能力。组织行为学曾讲过,一个公司的结构可以顾客或地域为焦点。例如,一个公司如果决定改变其战略,以更好地关照顾客,就需要采用以顾客(Customer)为重点的结构,将公司所有的技能用于满足顾客的特殊需要。假定有一家电动工具生产厂商,出于竞争需要,需将生产、销售、财务分开的功能形式(Functional form)转变为具有两个顾客部门的组织形式,其中一个部门为家庭消费者服务,另一个为工业顾客服务。这两块市场有着不同的需求,通过上述两个核心部门可能有效地给予满足。在特殊情况下,还可以建立类似矩阵式的临时性结构,组成项目小组专门从事新产品开发。

战略 系一个公司针对或预期其外部环境、顾客或竞争对手所发生的变化而计划采取的行动(Actions)。一个公司能够采用的一系列不同战略是本章的重点。

风格 听起来像是基础组织模型中的一个新添要素,但这一 S 要素更多地是与文化(Culture)相关。文化或风格是长期向整个组织的所有人员所传递的行为、思维、信念和象征的总和。鉴于一个公司的固有文化很难改变,制订新战略时考虑这一因素就显得十分重要了。如果一个消费品公司一向保守,势必需要尽全力使自己一件新产品的功效或活力。历史上,宝洁公司(P&G)被认为是创新节奏慢的公司,但近来已有就变化,该公司在全国推出 Bounce 牌织物柔软剂之前曾用数年时间进行市场测试。与此对照的是,Duncan Hines 牌染发剂在开发出来仅 15 个月后就开始在全国上市。

员工 没有热血之躯,也就没有公司的存在。彼得斯所讲的员工(Staff)实际上指的是人力资源系统(Systems),它包括员工的评审、培训、工资以及诸如动机、士气和态度等无形的精神因素。如果员工们斗志昂扬,公司就有能力去应变和竞争。高层管理者常常忽视这一因素,一是因为觉得它并非那么重要,再就是它有太多“感性”的东西,“让人事部门去应付这些事”是最常见的一种态度。但是,这一软性要素是至关重要的,因为没有员工的合作,一个公司何以有能力获得成功!

才能 这一要素与员工紧密相联,是一个公司所拥有的

独特的能力与才干。才能 (Skills) 的范围广至一个员工会讲西班牙语，对统计学的理解或会使用计算机，等等。有些公司在某些特定领域非常出色。杜邦 (Du Pont) 和 3M 公司以其卓越的研究开发能力而著称。美国国际商用机器公司 (IBM) 和通用电器公司的强项是为其产品提供出色的服务支持。作为大型综合集团的美国车际电话电报公司 (ITT)，则享誉于对其下属企业进行严格财务控制的能力。国际性公司需要有懂外语并对其它风俗、文化有深入了解员工。以美国运通公司 (American Express) 为例，它获取这些能力的途径是雇佣所在市场当地的有识之士为自己服务。

系统 一个组织运营、收集信息的正式和非正式的方法步骤构成了公司的系统 (Systems)。如上所述，彼得斯将与人事有关的系统列为员工的一部分，当然这里所讲的 S 因素与资金物料的配置与监控以及信息的收集系统不无关系。

当一个公司在市场上面临重大挑战时，管理层必须拥有关于其运营、顾客及其竞争对手的详细数据以判断形势的严重性。管理会计系统提供有关生产和成本的经营数据。市场研究和销售跟踪系统提供有关顾客的信息。竞争情报系统则提供其它公司动态的消息。

首要目标 最后的这一要素是任何组织的核心所在。按照彼得斯的说法，“首要 (Superordinate) 一词的词义是位高一等”。首要目标是那些超乎一般公司目标所表述的指导性概念，诸如价值观、理想等往往不同于纸面的内容。“首要目标是一个生意赖以构筑的基础概念”。例如，1980 年彼得斯写道，称惠普公司的首要目标是“在组织的各个层次上都有创新人员”，3M 的首要目标是生产“新产品”，而 IBM 的目标则是“服务顾客”。

在公司谈及目标时总要提及使命宣言 (Mission statements)。使命宣言应该是对公司目标和工作重点的一个准确而简短的表述，不幸的是，这些宣言大多是冗长、乏味而枯燥的公文。当高级管理人员从某个著名商学院昂贵的管理培训班学成归来时，他们大多会成立一个专题小或外聘咨询人员负责起草使命宣言。这种作法含有很大的“低水平攀比”味道。如果一个公司在其年报中包括了一个使命宣言，那么所有的竞争者也都会转而编制他们各自的使命宣言。克莱斯勒和金宝 (制汤) 公司 (Campbell's soup) 年报中的使命宣言可称作是出类拔萃：

“克莱斯勒的首要目标是使顾客满意。我们通过高超的工艺、

创新的产品、优良的品质和出色的服务来实现这一目标，而且我们是作为一个团体来实现这一目标的。”（1988 年）

“金宝的所有活动都以重视顾客为先导。我们的目标是通过为消费者提供品质和价值超群的食品来实现利润和股东价值的最大化；并在我们所竞争的每类产品中建立或确保第一或第二的地。”（1989 年）

两公司的目标是明确的。克莱斯勒侧重于让顾客满意，而金宝的主要目标是让股东满意。使命宣言的用词通常都是精心雕琢的，以期向特定时刻的重要群体传递信息。克莱斯勒当时的情况是公司表现不凡，股票价格也很高。克莱斯勒的重点放在获取更多销售。金宝是由 Dorrance 家族控制的，在编写宣言时，该公司的管理被认为只是为了该家族的利益，而不是为了广大股东。金宝的股价落后于其它食品公司的增幅。有鉴于此，金宝力求通过在使命宣言中大谈“股东价值”来安抚华尔街。除了编制过程中的政治因素外，如果一个公司尚无自己的首要目标，使命宣言即可成为一个有益的代用品。

7S 要素模型范例

当一个公司的所有的 S 要素步调一致运行时，这个公司会成为一个强有力的竞争者。苹果电脑公司早年的成功可以说是源自于其 S 要素间的平衡。其创建者为公司树立了一种企业家风格，这一风格吸引了一最且最具创造性的员工。公司创建者们凭借他们一流的技术才能，采用一种宽松的矩阵式结构组织苹果公司。这种结构十分适合员工的个性以及新产品开发。此外，苹果公司还发了一套后配系统，以奖励创新并跟踪运营情况。这些奖励支持了苹果公司强调兴趣与团队精神共同价值观，进而实现了其首要目标——将最好的、方便用户的电脑提供给每一个家庭。苹果公司的战略是为家庭、学校和制图部门创造独特的、方便的系统，所有的 S 要素相互配合和支持首要目标。

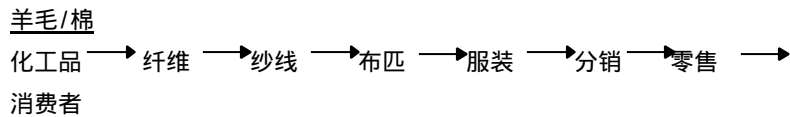
你不妨对自己喜爱的公司进行一下分析，把上述七个要素列在一张纸上并由此深入钻研进去。一个拥有 MBA 学历的战略咨询人员将会像你一样使用 7S 要素模型。但咨询公司的研究报告会附有花哨的电脑图表、装订精美且收费不薄。

价值链和一体化

当一个 MBA 开始对一个公司进行战略分析时，首先要了解的一个问题就是“这个公司是做什么系列产品的？”价值链和一体化有关概念有助于解答这一问题。

价值链 (Value Chain)

在上述基本问题得到解答后，战略分析的下一步是评估公司对其产品所增加的价值 (Value)。服装行业的价值链是这样的：



在链中的每一个环节，阶段参考者 (Channel participant) 随着产品逐步接近消费者，都给产品增加一定价值。首先，原材料必须有人生产、收集或开采。这些生产要素——羊毛、棉、化工品——加工，最后制成服装。服装生产出来后，市场营销人员必须促销，分销商必须运输，零售商必须卖给消费者。

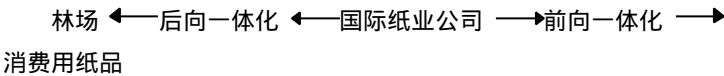
一体化 (Integration)

前向和后向一体化 (Forward and backward integration)。一个公司可以在价值链上的任一环节从事活动。一个公司在价值链上进一步向下游领域拓展经营，称为朝消费者方向前向一体化。例如，一个果园经营者种植并向公众出售水果，他就是向购买者前向一体化可以决定或以低于商店的价格或按与商店相同的价格出售，以赚到更多的利润。

如果一个公司在与原材料较接近的领域经营，称为后向一体化。国际纸业公司 (International Paper) 拥有自己的林场和纸张生产设施，即属于后向一体化之列。

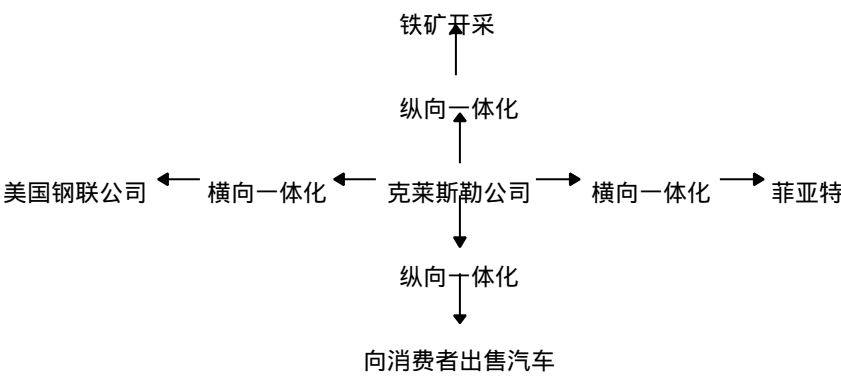
一个公司属于前向还是后向一体化取决于你是在价值链上哪一点来观察它的。如果你认为一个果园经营者是以种植为主，那么你就会认为他的上述作法是在朝链中的零售环节前向一体化。如果订为其主业应是零售水果，那么你可以说

他是后向一体化，因为他种植自己出售的产品。国际纸品的生产和批发又是前向一体化之举。



纵向与横向一体化 (Vertical and horizontal integration)。不同行业也可以从纵向和横向的角度来观察。纵向一体化可用来描述那些在一个行业价值链中参予许多不同层次活动的公司。国际纸业公司属于纵向一体化，因为它同时拥有林场和造纸厂。这个名词可同时用于前向和后向一体化的公司。其关键点在于一个公司同时从事几个增加价值的职能。

1987 年克莱斯勒公司买下美国汽车/吉普公司 (AMC) 时，它在价值链的同一水平上收购了一个竞争者，这叫作横向一体化。克莱斯勒总裁李·艾克卡选择了不进入；另一个价值的领域，相反，克莱斯勒向侧翼或水平方向发展。如果克莱斯勒买下的是美国钢联公司 (USX) (前美国钢铁公司 (U.S.Steel))，它将被纵向一体化。假定如此，克莱斯勒在其汽车工业的制造领域将会增加一个新的价值功能。



战略分析家通过分析各行业的价值链来确定目前及今后的竞争渊源。当化工公司追求高利润时，他们通过前向一体化进入高附加值产品领域，例如生产布匹或地毯的纤维产品。由于像杜邦这类公司的介入，价值链中纤维环节的竞争变得更为激烈。同样，把价值链中生产、分销和零售环节全部一

体化了的服装公司将使本来已经充满竞争的服务业面临更多的竞争压力。

一体化战略能够带来明显的益处，诸如确保原料供应和低成本。但不利之处是，“公司所有的鸡蛋全放在了一个筐子里”，致使公司对单一行业的波动承担过高的风险，“覆巢无完卵”嘛。在不景气时，如果原油供应商就是埃克森（Exxon）自己，那么 Exxon 炼油厂就不可能从原油供应商处索取优惠。同样，通用汽车公司也不可能向顾客倾销其过剩的库存发动机，因为唯一的顾客就是公司自身。

战略的层次（Levels of Strategy）

战略是一个含义甚广的词，通常用来描述决定问题“全局”的思维和策略。但实际上，其含义要远为复杂。个别以在 3 个不同的层次上考虑：

功能战略（Functional strategy）——与所从事的价值活动有关的战略

经营战略（Business strategy）——应付竞争的策略

公司战略（Corporate strategy）——应该进入什么业务领域

开始战略思考时，你必须问自己：我是在哪个层次上，在功能层次、经营层次，还是公司层次上考虑问题的？

功能战略

功能战略是管理层为其业务所选择的运营方法以及增加价值的行为方式。以菲利普·莫里斯公司为例，其功能战略是通过采用最先进的加工技术来降低成本。如感到仅靠一个烟草供应商对自己并不牢靠了，那么引入更多的供应商就不失为好的功能战略。

经营战略

经营战略是一个公司在其目前所处行业中应战竞争的作战方案。

经营战略要比功能战略高一个层次，但一个公司如何运营、如何竞争，这两者之间显然是有交叉的。菲利普·莫里斯公司的经营战略是将其众多的品牌挤占住商店的货并斥巨

资为其大做广告，以此赢得竞争。通过采用这些战略，大的烟草公司既保住了市场份额，也防止了新的竞争者在其行业中占有一席之地。

公司战略

公司战略考虑所有的商业机会。菲利普·莫里斯公司的公司战略使公司业务范围涵盖了从多样化烟草产品至消费产品的各个领域。该公司的高级管理人员在审视了烟草工业的发展潜力、外部法律环境及消费者不断增长的健康意识后得出结论，认为进入“健康”的行业才是明智之举。它收购通用食品、卡夫食品及米勒啤酒公司就是按这一公司战略进行的。按同样的思路，R.J.Reynolds 收购了纳比斯克饼干公司。

扩展战略(Expansion Strategy)

学者们喜欢发明图表来展示他们的理论并使之易于应用。一个最简单的战略图表就是安索夫矩阵(Ansoff matrix)。1957年，H.I.安索夫发明了这个图表，用以对商业扩展进行清晰的分类。确定战略分类的标准在于产品对于公司的新鲜程度以及公司对于将要进入的市场的经验。所谓产品或市场的“新鲜程度”是相对于进行战略考虑的公司而言的，而不是指产品或市场本身的年龄。

矩阵图的威力在于它可应用于任何行业。安索夫为论述战略方向发明了一套简明的词汇。如果 Hershey 食品公司想在美国销售更多的巧克力，那就是一个渗透战略(Penetration strategy)，即现有产品，现有市场。如果它想在东欧销售巧克力，那就成为扩展战略，即现有产品，新市场。通过相关多样化战略(Related diversification strategy)，Hershey 可开发新的泡泡糖产品在美国销售，即新产品，现有市场。如果它决定在东欧销售汽车，即新产品，新市场，那就是无关多样化(Unrelated diversification)了。一个公司总是有许多的扩展选择的，但问题是必须有足够的资金和时间进行管理，才能有效地扩展，假定 Hershey 的管理层决定在上述 4 个方向全面扩展，他们很可能面临一个许多业务无法充分管理的结果。一个高级管理人员一天只有那么多时间，即便经理们可以驾御这些新企业，公司也可能缺乏足够的资金

来支持这些扩展行动。

行业分析 (Industry Analysis)

除了讨论扩展（一体化和多样化）的语汇之外，你还需要某些工具以协助制订生存战略。哈佛大学的迈克尔·波

安索夫矩阵

		产品	
市场	现有	现有 市场渗透	新 相关多样化（产品开发）
	新	扩展（市场开发）	无关多样化

Adapted with the permission of Harvard Business Review. An exhibit from "Strategies for Diversification" by H.Lgor Ansoff, Colume35, No.5(Sept./Oct.1957). Copyright 1957by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

特（Michael Porter）创立了行业结构五种力量理论（Five Forces Theory of Industry Structure），颇有助于公司在竞争的环境下生存。他的著作《竞争战略》（Competitive Strategy）和《竞争优势》（Competitive Advantage）实为战略思考的基石。如果你必须购买商业书籍的话，这两本书是买的（除本书外）。波特的理论可用来制订你现有业务的生存战略或评估向其他行业扩展的“吸引力”。波特为分析决定行业竞争程度及其赢利水平的 5 种力量提供了工具。

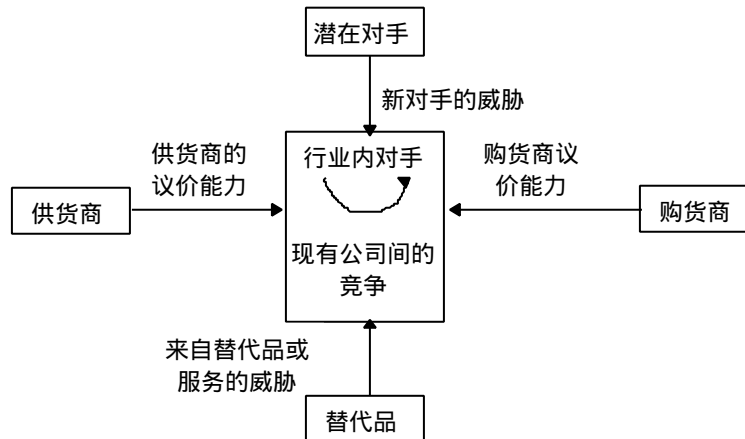
决定行业竞争的 5 种力量为：

- 替代品的威胁
- 新对手的威胁
- 供货商的议价能力
- 购买商的议价能力
- 对手间的竞争强度

5 种力量示例

让我们在锡罐行业中应用一下这个模型。由于各种力量的作用，该行业竞争极为激烈。该行业的钢材供应商（Suppliers）可以向许多其他行业出售钢材。因此，制

波特行业结构五种力量理论



Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Macmillan, Inc, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter.

罐业在市场上没有太大影响。波特强调能力，即人价值链中一个参与者强迫链上其他人接受其意志的能力。

锡罐的用户主要是少数几个大食品加工商，用户可借助其势力，通过利用制罐业的竞争来强迫其降低价格。

像德尔·蒙特（Del Monte）这种规模的加工商也可威胁用塑料包装替代（Substitute）罐装。许多食品加工商已以转而使用塑料包装。结果是，对罐装需求的萎缩使竞争更为激烈。

更为糟糕的是新入行者（New entrants）可以轻易地买来制罐设备，制罐生产在较低的产量和成本上即可有效率地进行，这就使得该行业一旦利润可观的话便有新的竞争者加入进来。德尔·蒙特如果愿意的话，可以购买包装设备自制包装罐。由于生产技术随处可得且价格低廉，入行障碍（Barriers

to entry) 是很低的。容易进入加大了行业的潜在竞争程度。

由于这 4 种力量使得行业竞争激烈,第 5 种力量,即现有公司的竞争(Rivalry among existing firms),也同样强而有力。销售人员对竞争情况了如指掌,因为他们往往从一个日见萎缩的客户群中争取订单。这种部分力可能造成痛苦的价格战,在有些情况下,由于不一切代价争取客户,竞争者会制定极低的价格而置利润于不顾。正如波特模型所展示的,5 种力量都向锡罐行业施加压力,从而形成该行业的竞争。

在竞争环境下,公司应做些什么呢?费城皇冠瓶盖公司追求的战略是增加产品的价值(Value)。皇冠公司为客户提供专业咨询服务,帮助他们解决包装中的问

波特行业结构五种力量理论详图

Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Macmillan, Inc, from Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter. Copyright ©1985 by Michael E. Porter.

题,交货及时,以降低客户的库存成本,改进和创新包装规格,以满足客户的特殊需要。在成本方面,皇冠公司注重降低生产成本,以使其产品订价具有竞争力。该公司不仅生存了下来,而且日渐兴旺。

如果想进入锡罐行业,你应该问问如下问题:

这个行业对我是否有吸引力?

我能不能照搬皇冠公司的战略?

如果决定进入,我是否能赢得一场价格战?

如果选择进入,对我而言,利润潜力如何?

我的资金能否在其他行业做更好的投资?

不论哪个行业,一个管理者希望进入一个新领域时

三种一般性战略战略优势

顾客心目的独特之处

低成本地位

战略目标

整个行业

唯一特定领域

Reprinted with the permission of The Free Press, a

division of Macmillan, Inc, from Competitive Strategy:
Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael
E. Porter. Copyright © 1990 by The Free Press.

都必须提出同样的上述问题。即便不考虑扩展，波特模型也对如何在自身行业更有效地竞争提供了卓见。请务必仔细地研究波特详细模型中五种力量的决定因素(Determinants)。这些都是 MBA 们争取竞争优势时要考虑的问题。

一般性战略

一个公司有许多方法分析其竞争挑战。我们刚讨论过的波特五种力量分析框架即是其中一种。但大多数可供选择的行动属于所谓的一般性战略(Generic strategy)。一般性战略可以广泛用于从洗碗布到计算机许多行业。波特在一个由功能和经营战略因素构成的矩阵中清晰地捕捉了以下 3 种主要战略：

全面成本领先

差异化

专一化

(详见前页“三种一般性战略”图)

成本领先和学习曲线

最简单的战略是成本领先(Cost leadership)。在行业中达到最低生产成本后，一个公司便可以要么降低价格，要么保持高额利润，以投资于研究项目，开发出更好的新产品。低成本生产者(Low cost producers)也可选择将利润用于更积极地宣传和销售产品。

一个与成本领先相关的经营概念是规模经济(Economies of scale)。规模经济意味着生产越多，单位成本下降。生产越多时，工厂在几个方面学得越多，也将更有效率。

这些“学习到”的有效率会来自 6 个领域：

劳动效率(Labor efficiency)——通过重复或自动化而学会。机器人和计算机生产(Computer-aided manufacturing, CAM)使工厂自动化取得了巨大进展。

新工艺和改良方法——用成本更低的方法来做同样的事情。

产品重新设计——重新设计以降低材料和劳工成本。如

果用计算机进行产品设计则称为计算机化设计。

产品标准化——减少产品零件间的差异。

规模效率——倍增工厂加工能力并不会倍增其成本。增加设备或扩大面积不像从零开始那么昂贵。

替换——使用低廉但合格的原料。

为使用起见，“学习”概念必须是可以量化的。学习曲线(Learning Curve)，又称经验曲线(Experience Curve)，则正好能达到这个目的。学习曲线于 1960 年由波士顿顾问公司(Boston Consulting Group, BCG)创建，并将数字与人们认为存在的规模经济联系起来。他们发现，每当“累计”生产量倍增时，加工成本则按一个稳定且可预计的比例下降。

例如，咨询人员对加工项目的研究显示出来一个“百分之八十学习曲线”。这意味着累计生产每次倍增时，下一组产品的成本仅为第一组的 80%，或者说，减少了 20%。计算机数据模型可以对此进行数学验证。但要记住：是“累计生产”，由第一组产品开始算起，这一点很重

刀片学习曲线

80%学习

总生产量

要。而第一组产品指的是用某种生产方法从生产线上制造的第一批产品，而不是当月或当年的第一批产品。

为了展示上述的数学含义，我假定了“百分之八十学习曲线”对生产吉利刀片的成本所能产生的影响。

学习曲线效应

刀片生产成本

数字计算显示，当刀片生产量倍增 21 次后，单位成本每交递减 20%，由 10 美元减至 9 美分。一个简单的学习曲线可绘制成图（见上页图）。

学习曲线的战略含义在于：要先于竞争对手沿曲线下滑。凡是希望确保成本领先的公司一定要力争比竞争对手多生产产品，这样生产成本就会不降得更快。

低于成本“倾销”是日本人在电子工业中追求成本领先战略时所采取的一个策略。这些深谋远虑的公司以低价出售其录像机，以期增加生产，降低成本，从而实现利润。日本生产厂商计算得润时是以 5 年而不是一年作为时间尺度的。

因此，他们计划在第一年亏损，为的是在第三、四年实现较大的利润。作为学习曲线战略的结果，日本人获取了市场份额并将美国竞争对手挤出圈外。美国竞争对手认为，电子行业并不具有吸引力，且受不合理价格的困扰，而具有战略眼光的日本公司则轻易地拿走了市场。原有产品成熟后，日本人便将其销售利润用来开发诸如激光影碟机等新产品，而这一技术恰恰是美国无线电公司（RCA）所忽视的。

如同营销一章所述，当一个产品在其产品寿命周期中达到成熟并广为使用时，曲线就不再那么有用了。要将累计生产倍增势必需要大量增加产量，这显然是不现实的，且利润也可能很低。在这种情况下，剩下的竞争对手，如若仍然锲而不舍的话，就有机会追赶上来。

学习曲线不是静态的。一种新工艺或新材料可以增加工人的劳动生产率，从而改变原有的曲线。在刀片生产例子中，由于采用了一条全新的生产线，一条新曲线可能是按照比如说“百分之七十五学习曲线”而非按照百分之八十的学习曲线在降低成本，这称之为跳跃到一个新的曲线(Jumping to a new curve)。这时，累计生产总数从零开始重计，新的曲线开始生效。每当生产倍增时，下一批的生产成本将成为前一批的 75%，或曰降低了 25%。对于不断创新的产品，学习曲线无甚功效。由于新曲线在不断形成，沿着任何一条曲线下滑都时不我待。

差异化

前面讨论过，差异化(Differentiation)是市场营销的首要目标。其含义是将你的产品或服务在消费者心目中显得与众不同。就产品而言，意味着提供更好的设计、可靠性、服务和交货。就服务而言，差异点可以是雇员的礼貌、随叫随到、专长和选址。即便是相同的产品或服务也可通过广告进行差异化。一场广告传媒战可以使消费者确信哪件产品更好，例如，由于名人认可，使得消费者确信耐克鞋(Nike)比Converse 鞋好。

专一化

采用专一化(Focus)战略，一个公司便可或者专攻一个市场区域或一个市场面或者专攻一件产品。专一化战略的优势

源于对某一类顾客和产品了如指掌，公司因此而在市场上建立了某一种“特许”。在啤酒市场上，巨头公司如 Anheuser-Busch、Coors 和 Miller 主导着市场，而小型的 Hudepohl 啤酒公司(“Hudy”)则坚守在俄亥俄州。大公司可以有低成本和花哨的市场营销，但却缺乏地方的“迷信”遵从。Hudy 经过多年在当地的活动和社区参与而寻求到了顾客的忠诚，Hudy 专一于俄亥俄州。

竞争策略：兆示

兆示(Signaling)是一个重要的战略工具，用来让竞争对手知道你在想什么。竞争对手们常常通过兆示向对方预示它们计划要做的事情或要采取的行动以迎接对方的挑战。当然，一个公司也可以瞒天过海。兆示可用来防止灾难性的(和代价高昂的)价格战。但与竞争对手直接沟通议定价格或划分市场是非法的！反垄断法禁止这样的行为。但通过合法的兆示，公司可以不进监坐牢却能达到预期的目的。

在航空业，兆示是司空见惯之事。在全国统一使用的订票屏幕上，一场猎捉老鼠的游戏天天上演。譬如，德而塔 Delta 公司可以暂时将其从亚特兰大至洛杉矶航线的票价大幅调低，以抗衡美洲航空公司在同一航线的降价行为。德而塔公司价格下调无疑是说：“美航！如果你想在这条航线上玩把戏，那可不是闹着玩的。”

作为应答，如果美航提高了票价，这实际上意味着兆示：“咱们讲和吧。”如果美航保持其低票价，想是在兆示它想一决雌雄。

常用的合法兆示有以下 6 种：

价格变动(Price movements)——兆示动机并惩罚不可接受的行为。

事先声明(Prior announcements)——威胁、试探竞争对手的决心，避免意外。1991 年当 IBM 宣布与苹果公司结盟时，它兆示了维护其在计算机硬件(设备)市场份额的决心，同时 IBM 与苹果公司也表明了积极进军计算机软件(程序)领域的意向。而当年的主导软件公司微软公司只能把这一切看作是对手决心挑战其主导地位的一个强烈兆示，除此别无它法。

媒体讨论(Media discussions)——将你行动的理论 and 打算传递给竞争对手，与其相互沟通。由于竞争公司间的高级

管理层不能直接联系，只好间接地通过媒体进行。例如，美孚(Mobil)的某个高级管理人员可以表达他对价格战的厌倦，希望“市场营销信息”成为竞争的基础。通过这一方式，德士古公司(Texaco)、雪佛龙公司(Chevron)和阿莫科公司(Amoco)就得到了通知，会采取相应行动按 Mobil 的价格上调油价。

反击(Counterattack)——用降价或促销手段冲击竞争对手的国内市场，以报复它们对你现有地盘进行的侵蚀。假如麦氏咖啡最好的市场是纽约，而福尔杰公司(Folger)的最好市场在加州。如果麦氏的营销经理用积极的订价和促销手段进行进攻福尔杰公司的地盘，后者的有关人员一定会怒发冲冠。他可能会有两个选择：或者积极地守卫加州市场，或者采取攻势，进军麦氏的纽约市场。如果采取后一作法，他就会向对手兆示其愤怒并建议停战，以利双方。

宣布结果(Announce results)——将行动的结果明白地告诸竞争对手，从而避免代价昂贵的误解。在新产品试销时，生产厂家可以明确地宣布失败，以期阻止竞争对手对其现有产品的反攻。在价格战中，一方竞争者可以声明降价是暂时的，这样兆示天下以免对手误认降价是长期性的。

诉讼(Litigation)——将竞争对手送上公堂。当柯达公司进军一次成像业务时，宝丽来公司(Polaroid)通过法庭明确表示，柯达公司的相机和胶卷构成了对其专利的侵权，同时公开宣布将使用一切手段要求索赔。最终，柯达退出了这一市场，且在 1991 年同意向宝丽来支付 10 亿美元以了结此案，并放弃一次成像业务。

兆示与犯人困境

与兆示相关的一个概念是犯人的困境(Prisoner's dilemma)，常用于公司战中。据说，有两个人因谋杀被捕，被隔离开无法交流。警方没有充分证据，也无从指控其中任何一个人。但如果能让一人坦白并指证另一个人，那就可以有足够的证据指控其中一个人。警察对两人许诺，如果他证告另一个人，可以从轻量刑。假如两人都拒不坦白，不牵连另一方，将因缺乏证据而释放。但两人所不知道的是对方会怎样行动，一方会相信另一方会守口如瓶吗？

像航空业这样竞争激烈的行业，上述情况就好比两家公司相互信任对方，共同保持高价。打破这种默契总是很诱人

的，因为价格战可能消灭另一家公司。如果它们决定在这种不稳定的关系中合作下去，就可能陷入犯人困境。

如果一个竞争对手采取“不合理”的行动，任何形式的兆示都会归于失败。这时，任何要求停止竞争的兆示都会不予理会，因为在不合理竞争者的心目中，唯有取胜，而非利润最大化，才是目标。

		犯人困境	
缄默	缄默	坦白 本人轻罚 另一人重判	
	坦白	两人共判谋杀	
坦白	缄默		两人同获自由
	坦白	另一人重罚 本人轻罚	

（在两人行动不一致时，坦白者受轻罚）

组合战略

如果说兆示听起来颇为有趣的话，MBA 们所参与的组合游戏则更有乐趣无穷。组合战略(Portfolio strategy)被认为是公司级(Corporate level)战略规划是集大成者，也是 MBA 们以及波士顿和纽约知名管理咨询公司的核心题目。在 60 年代，许多学者和管理者坚信，如果一个公司能把无关的业务与周期相反的业务凑成一个正确组合，将免受经济下滑的影响，于是，多样化概念当时曾靡一时。通用电气是一个明显的例子，60 年代它曾经一度涉足 160 项业务之中。

但在 70 年代，当利润下降且华尔街对无关多元化(Unrelated diversification)表示不满时，公司董事们又纷纷求助咨询人员。他们想知道，应该进入哪些业务领域，继续从事哪个业务，卖掉哪些企业。资金是稀缺的，应制定一个战略将有限的资本汇集到最有希望的业务中。

如你所料，于是，每个咨询公司都创立了各自的理论，设计了矩阵模型，以解答组合管理的问题。知识渊博的 MBA 们十分熟悉 4 种主要组成模型，你也不应例外。

波士顿顾问公司增长/份额矩阵

波士顿顾问公司(Boston Consulting Group, BCG)的模型是利用市场增长率和相对市场份额，把公司分为四类。他们的研究发现，高市场份额是与高投资回报率以及由学习曲线效应(Learning curve effects)引起的低成本紧密关联的。因此，这一理论认为，在某些业务中拥有稳定的高市场份额是为上策，借以满足其他业务的资金需求。基于这一前提，其业务有好下 4 种组合：

BCG 业务组合图

相对市场份额（提供资金）

明星(Star)代表一个高增长行业中高市场份额的业务。明星的成长使其可以满足自身的资金需要。King World Productions 公司出品的几个节目像 Wheel of Fortune, Jeopardy!和 The Oprah Winfrey 就是项目本身自行解决资金不断增长的典型例子。在 1991 年，其销售额为 4.76 亿美元，利润率高达 19.6%。这种使其拥有充足的资金去满足新的和现有项目的需求。就其性质而言，这类公司均生存于竞争激烈的市场中，因而需要一个有着高度警觉的管理层来保持它们在 BCG 矩阵中令人羡慕的地位。

摇钱乳牛(Cash cow)是低增长行业中的高市场份额业务，这些宝贝动物可为其它业务提供资金。作为昨日之星的烟草公司就是今朝的摇钱乳牛（即摇钱树）。以菲利普·莫利斯为例，万宝路香烟赚得的利润用来收购食品公司，发放股息。不用说，该公司的目标是保住在美国低增长烟草行业中的主导地位，并继续尽可能地“从乳牛身上挤奶”。

犬类(Dog)是指低增长行业中市场份额低的业务。这些业务没有出路，而且为了保住其竞争力需占用公司大量的资金以及管理人员的时间。美国许多钢铁公司就属此类企业，其设备需要昂贵的投资进行翻新，但由于需求疲软，外国竞争增强，公司无法说服母公司给予更多的投资。结果，同意这一分析的公司董事们便置钢厂于不顾而任其生锈。

问号(Question marks)是指高增长行业中的低市场份额企业。为了成长，这些企业需要资金。有些战略学家将其将为“问题儿童”。如果它们成功了，会成为明星，且日后会成为摇钱乳牛。如果失败了，它们要么消亡，要么随其行业的成熟而变成犬类。新兴的生物技术公司伊纽克斯(Immunex)，恩佐生化(Enzo Biochem)和凯尔金(Calgene)等均属问号企业之列。昂贵的研究工作必须拥有资金支持，以期能生产出灵丹妙药。

在咨询人员将你的公司列为犬类之前，所有这些以动物为代号的清谈还是满有趣的。犬类并不一定是坏的企业，只不过是**公司组合中不受欢迎的一类企业而已。华尔街的投资者要求一定水平的销售增长和资金生长，而犬类企业却难以做到。有许多犬类企业的管理者和收购专家将犬类企业从大公司手中买下后变成了百万富翁。教我收购课程的几位“教授”都曾从为大公司清理这类麻烦的动物中获利丰厚。

组合战略也有其缺陷。这种战略认为，组合中的各个企业间没有显著的联系(Linkages)，而实际上并非如此。许多组合在一起的企业分享技术、市场和后勤支持服务。应用组合概念时很难做到资源共享，因为组合战略要求，各个像变戏法似地不断变化其经营和业务，以实现增长和资金最大优化。历史上，除了个别例外，只有投资银行和咨询顾问从买卖 BCG 动物的戏法交易中渔利。这种公司戏法的另一批受益者就是这些组合公司的管理层。如果一个业务不灵了，没有必要修理、调整，干脆卖给管理层了事。

麦肯锡公司(McKinsey & Company)的多元因素分析

麦肯锡公司对组合戏法采用了一个全然不同的处理方式。鉴于 1970 年通用电气公司对 BCG 双变量模型不甚满意，麦肯锡公司创立了自己的模型。两个模型的指导原则是一样的，即：出售、继续持有或投资于一个组合中的某个业务。在麦肯锡的术语中，你收获(Harvest)摇钱乳牛，舍弃(Divest)

犬类。

麦肯锡模型有两个核定业务评估的通用变量：行业吸引力 (Industry attractiveness) 和 业务实力 (Business strength)。麦肯锡模型并不简单，每个变量均由一系列行业因素所决定。在任一行业中，有些因素的重要性超过另外一些因素。

麦肯锡模型有 9 个象限，而 BCG 模型仅有 4 个。麦肯锡模型订立了 6 种一般性行为方式，即：

- 投资并持有
- 投资以增长
- 投资以重建
- 在有前途的业务领域有选择地投资
- 收获，从乳牛身上挤奶
- 合弃，出售犬类

尽管麦肯锡模型考虑到了许多因素而颇具吸引力，但其评估却带有主观性。正如矩阵图所示，每个因素都分别评入“高”“中”“低”档。例如，沃尔—马特公司(Wal-Mart)的销售增长可从其公开出版的年报中获得，但一个人如何能够客观地将其公司“形象”量化呢？而这正是麦肯锡在其矩阵中用以评估一项业务地位时的一个因素，显然，这是很主观的。

麦肯锡公司地位/行业吸引力评判表

阿瑟·利特尔战略业务单位 (SBU) 系统

阿瑟·利特尔(Arthur D. Little, ADL)是 MBA 组合专家的另一个堡垒。ADL 围绕着战略业务单位(Strategic Business Unit, SBU)这一概念建立了一套体系。当一个公司的相似业务被组合到 SBU 之中后，组合战略就变得不那么复杂了，因为要费心思的单位已大为减少。在不同 SBU 中的业务部门之间，除了通过母公司而建立的财务联系外，不再有其它联系。

ADL 组合过程有如下 4 个步骤：

1. 将一个公司的所有业务划分到几个 SBU 中去。
2. 将 SBU 们置入一个矩阵。
3. 评估每个 SBU 所处的行业状况。

4. 做出决策。

与麦肯锡的 9 个象限相比，ADL 矩阵有 24 个象限。ADL 模型中的两个运动变量分别为行业成熟度(Industry maturity level)和竞争地位(Competitive position)。不用说，这两个变量与麦肯锡和 BCG 的模型非常相似。不过，ADL 的术语源自交通信号而非动物世界所产生的灵感。具有高市场份额或处于有吸引力市场的 SBU 被界定为绿色(Green)，那些处于中间状态者为黄色(Yellow)，而那些低市场份额或处于饱和市场的前景暗淡者则被标以红色(Red)。如下图所示：

ADL 战略业务单位模型					
竞争地位	领导	G	G	G	G
	强势	G	G	G	Y
	有力	G	G	Y	R
	防守势	G	Y	R	R
	弱势	Y	R	R	R
	朝不保夕	R	R	R	R
		萌芽	成长	成熟	老化
		行业成熟度			
		G=绿色 Y=黄色 R=红色			

基于其交通信号灯式的分类，咨询人员对每一个已有的 SBU 设计适当的战略：构筑(Build)、维护(Maintain)或清理(Liquidate)。对于绿色的 SBU，可使用许多不同的战略，对于红色的 SBU，可供选择的战略受到了所有不利环境的“限制”，一旦 SUB 划分了类别，咨询人员便依靠一般性战略工具诸如专一化(Focus)、渗透(Penetration)或多元化(Diversification)来制订适当的策略计划。

PIMS 数据库

在学术界，与组合相关的另一个工具是 PIMS 数据库(PIMS Dats Base) (PIMS 是市场战略利润效果(Profit impact of market strategies)的缩写。在 60 年代，当 BCG 在研究学习曲线时，哈佛大学与通用电气联合成立了战略规划学院。学

院的宗旨在于确定那些造就了不同行业卓越业绩的“成功的经济因素”。最终确定了 87 个变量并建立了一个含有 2000 个公司信息的数据库，以求发现成功的“秘诀”。与 BCG 的发现相吻合，市场占有率被确定为实现高额投资回收率的关键。

初始的数据库定期更新数据并可提供报告服务。感兴趣的公司可以向 PIMS 模型输入 30 个主要的变量信息，在与同行业中其他企业的历史业绩比较后，该模型会提供一份投资或撤资的建设。PIMS 是 MBA 们需要熟知并应用于组合规划过程的另一个工具。这些理论和工具赋予他们以权力来确定最好的企业为明星企业，同时挑出不好的列入犬类。

全球化与战略

在经济上世界正变得越来越互相依赖。西方正在谋求将前苏联纳入其体系，而欧洲则在设法实现某种形式的统一。因此，在全球规模上进行战略规划就成了及时之虞。全球化(Globalization)是 MBA 们的常用语，虽说是个相当模糊的词语，但却是一个“热门”话题。有人试图把“全球”一词插入到所有 MBA 课程和文献中。

全球化的可能性取决于一项业务所在行业的类别。如果一个行业从性质上讲属国内范畴(National)，则可以成功地运营，而不必担心大型跨国公司(Multinational Corporations, MNCs)闯进来试图进行敌意收购或某种竞争。面包制造业和卡车运输业是两个国内性质行业的范例。花费巨资从事研究的必要性以及显著的学习曲线效应都有利于大型跨国公司。不论哪个行业，都存在着或者促进或者反对全球化的力量。

推动全球化的力量有：

先进的通讯和交通——传真、光缆、卫星、超音速飞机

较少的贸易限制——较低的关税、税赋及统一规定

消费者需求的趋同性——各地的人们开始具有相同的口味

技术的复杂性与变革——新兴的高科技行业要求更大数量的投资以追赶迅速变革的全球性努力。

跨国公司间的角逐——跨国公司在其特定行业中争夺全球主导地位

索尼和松下为在电子行业的全球主导地位已争斗多年。这场角逐据说是索尼董事长盛田昭夫和松下董事长松下幸之

助个人之间的较量。1989 年，当索尼以 34 亿美元买下哥伦比亚电影公司后，松下于 1990 年以 61 亿美元买下了米高梅电影公司。谁也不甘示弱！

阻碍全球化的力量有：

协调成本——更多的经理人员，通讯成本

地域限制——在广泛地区内运营的交通限制和后勤障碍

国民差异——口味偏好、用途、传媒、语言及批发渠道的差异

保护主义——关税、政府补贴及政府审批

一个行业归属哪个类别——全球性还是国内性的争论并不重要，重要的是研究使成为某一类别的力量。如果一个公司发现自己置身于一个新兴的全球性行业中，就必须采取行动，否则就会被别人超过。由于分类包括了从国内到全球的整个范围，可供采取的行动自然也在此范围之内。一个受到威胁的汽车制造商可以游说政府将外国人拒于国门之外，该汽车制造商也可以像福特汽车公司和通用汽车公司所做过的那样，选择积极的扩展战略，走出国门。

协同效应和战略

协同效应 (Synergy) 是指两个或更多企业合并后产生的效益，以便合并后的业绩高于单个企业业绩的简单之和。当你进行组合性收购或撤资时，协同效应就成了关键问题。倘若企业合并的协同性效应无法明确定义和量化，势必出现错误。或许有可能分享生产、批发和市场，但这些联动 (Linkages) 或相关关系 (Interrelationships) 必须认真加以研究，然后再包括在收购或兼并目标的订价之中。在兼并时，必须对目标公司进行估价，以保证用适当数量的母公司股票换取目标公司的股票。

例如，1989 年马里恩 (Marion) 制药公司与梅里尔 道尔 (Merrel Paw) 制药公司兼并的原动力可能包括了合并公司职员的好处。Marion 新的公司总部位于堪萨斯城，而 Merrel 原有的总部在辛辛那提。毫无疑问，分析家会研究维持两套公司职员的成本和将其合并的好处，以及集中两套职员精华部分所带来的潜在协同效应。公司确实从兼并中获得了节省，但是仍然保持了两套设施。

4 种业务联系为：

市场联动 (Market linkages)：

客户基础——同样的购货商
批发渠道——到达消费者的同样途径
品牌身份——一个品牌名声和价值向其他产品的可转移
性

技术联系 (Technological linkages) :

运营技术——工厂工艺

新产品技术——研究

信息技术——数据收集、数据库

产品联系 (Product linkages) :

产品线延展的可能性

剩余生产能力——用于生产其他产品

原料采购——增强与供货商的购买能力

员工职能——同样的会计和人事职工可以为所有

产品类别提供服务

无形资产联系 (Intangible linkages) :

共享管理诀窍 :

与相同的购货商打交道的经验

价值链的相似构造

采用相似的一般性战略

让我们分析一下著名的霍尔马克贺卡公司 (Hallmark Cards Inc.) 最近的一段经历。该公司在美国市场的占有率为 40%，资金充足但进一步发展的机会却不多。于是公司自然地寻求多样化。1988 年该公司购买了美国最大的西班牙语电视网经营者——统一电视 (Univision)，迅速增长的拉美人口为电视台提供了一个真正的增长机会。

用一个雇员的话来说，霍尔马克公司实际上是属于“娱乐”业，与统一电视无异。他说：“我们的收购具有协同效应。”但上述两个公司间真有什么联系吗？这是一个战略家应提出的问题。尽管霍尔马克公司的投资终有回报，但在统一电视的成功前景中，协同效应看来并不是一个因素。

有时即使确实存在协同效应，要使两个组织在一起工作也常常会耗费相当的成本。决策会因更长的审批过程而进展缓慢。组织日益僵化是大公司的一个副产品。在变化迅疾的市场中，组织僵化是个战略劣势。

战略怀疑主义

前面的讨论可能已人造成这样一种印象，即公司的成功

源自专家的战略规划。在我称之为战略怀疑主义（Strategic skepticism）的领域内，战略规划并不是学者们所宣扬的那种分析过程。

根据麻省理工学院斯隆学院詹姆斯·布赖恩·奎因（James Brian Quinn）所述，战略应看作是一个逻辑渐进主义（Logical incrementalism）的过程，在他看来，战略是在长时间内所作的许多小型决策的结果。其他理论家也认为，战略不是前节所描述的正式过程。战略可以有 5 种不同形式，全部以英文字母“P”开头，即：

- 计划（Plan）
- 策略（Ploy）
- 模式（Pattern）
- 过程（Process）
- 着眼点（Perspective）

战略是一家公司正规计划的结果。通用电器利用麦肯锡的组合技巧购买或卖出了其下属部门。在另一家公司，战略则是执行了一个成功的战术性策略。卡夫通用食品利用邮寄订货销售其名牌咖啡，而不仅仅是在食品店销售。

战略也可以仅仅是从事商业活动与决策的一种模式、一个过程或着眼点。在我自己为一家小型珠宝商工作的经历中，我们遵循这样一个简单的哲学：善待客人，低价出售，保证质量，完全诚实。这是我们刻意选择的经营方式，且是一个成功的战略。

战略还可以是一个企业家洞察到其帆船产品可能兴旺、抢手的结果，或是经过一段时期潜心研究制订的特殊计划。总而言之，咨询员们兜售的正规计划程序并不总是成功的答案。

为适合战略规划家们的理论，历史常被改写。本田摩托车成功故事的一种说法将田宗一郎描述为一个为愿望与梦想所驱使的充满自由精神的人，他不曾有过一个宏伟的计划。公司的成功源自其制造一辆能赢的赛车的强烈欲望及其将摩托车于 1958 年慢慢地、一步一步地打进美国市场的方法。宗一郎是幸运的，美国对他的“无足轻重”的日本进口货几乎未予任何限制。

关于本田，波士顿顾问公司的咨询员们向英国摩托车工业的客户们讲述了一个大不相同的故事。在他们看来，本田曾制定计划沿学习曲线下降，以取得较低成本并以低价建立世界市场份额。本田的市场份额优势为大量投资于调研与先

进制造技术提供了条件。波士顿顾问公司认为，本田的市场领导地位也为该公司以较低单位成本广告宣传及促销本田产品提供了条件。这段历史哪种说法是真实的呢？就我个人而言，我倾向于那个色彩完美的故事。但是无论是否经过计划，成本领导地位原则很显然对于本田的成功作用非浅。事实上，如果将理论与一位经理人的良好判断与常识结合使用的话，战略则就是战无不胜的科学与艺术的结合体了。

战略与中国兵法

若不提及公元前四世纪中国的军事战略家孙子，任何关于战略的课程都是不完整的。由于某种原因，他的准则已成为众多 MBA 讨论战略问题时的题材。我设想性情暴躁的本田先生一定经常引述孙子的话。《孙子兵法》（The Art of War）一书甚至端放在我老板的案头。引述孙子的话肯定使你听起来聪明绝顶，或者看起来像电影华尔街中那位冷酷的了解内幕的交易员戈登·盖库（Gordon Gekko）。以下是几段引文，不妨在下一一次商务会谈时一试：

“兵者，诡道也。”

“予之，敌必取之，以利动之，以率待之。”

“百战百胜，非善之善者也。”

“不战而屈人之兵，善之善者也，”

“兵非贵益多，虽无武进。

“上兵伐谋。”

战略的执行

正如我在章开始时所言，若不着眼于战略的执行，制定战略无异于浪费时间。对于 MBA 则言，战略性变革这一命题正可谓坐而论道容易实施难。聪明的引述一段名言不能解决问题。我不可能在一章中告诉你如何扭转一个衰退的生意，但却可以对其前途给予战略性思考。与一些学者引导你相信的相反，我认为战略不是由某个策略或诀窍构成的，相反，战略是一个公司的“全体”同仁如何共同努力实现目标。

管理人员不是一天之内就能设计出或执行好战略的，领导者必须辨明哪些因素在其控制之下及哪些不在其控制之下。MBA 们把那些在其控制之下的因素称为行动杠杆（Action levers）。战略家们还必须对付人们对抗变革的现实，他们

必须确立明确的目标，制定行动计划以及事出所料进的应急计划。

战略是动态的。管理人员必须不断地检查已定的战略，以确保其战略反映了商业环境中、公司内部及其目标的变化。竞争优势源自追求一个逐渐发展的不易被竞争对手抄袭的战略。

需要掌握的主要词语 (KEY STRATEGY TAKEAWAYS)

The Seven S model - Strategy is how all of a company's S's work together.

The Value Chain - The process of producing and delivering goods and services

Integration - Ways to expand a business: back-ward, forward, vertically, horizontally

Ansoff Matrix - Four strategies for business expansion

Porter's Five Forces Theory - Five forces that determine the competitive intensity of an industry

The Learning Curve - The more units produced the lower the cost per unit falls due to production efficiencies.

Signaling - Indirectly communicating with competitors

The Prisoner's Dilemma - The captive mature of competitive relationships within an industry

Portfolio Strategies - The theories large multibusiness corporations use to decide which companies they should buy, sell, or hold

Globalization - The worldwide competition inherent in certain industries due to a variety of globalizing factors

Synergy - The incremental profits generated by the combination of two companies that share resources

Incrementalism - The concept that strategy is not a grand scheme but is developed over a period of time, step - by - step

第 10 天 MBA 微型课程

本章主题

调研
当众讲演
谈判
国际业务

关于调研的微型课程

信息就是力量，这就是为什么商学院要教授学生调研技能的原因。取得高效成果性调研的关键是知道去哪里获得信息。如果你在工作中再做少许努力，便可以获得一些获取信息的真识卓见和实际本能，而这些正是你那些不甚勤奋的同事们所望尘莫及的。在本书所有的章节中，这部分对你可能是最有价值的，所以，我用它来结束本书。假设你需要某一竞争对手、某人或某一行业的有关情况，应从下述出处去找，而当地大学图书馆都有这些设施。

图书馆电脑系统中现存的磁盘信息库

可以提供多种服务，用以阅读所有的主要出版物，省却了彻底检索目录、手册的麻烦。以下为两种服务：

ABI/Inform——这一磁盘信息库存有八百多种主要商业出版物的文章与摘要。通过使用关键词，可以迅速完成杂志的检索工作。每篇文章均有概要，大多数情况下，文章摘要的内容已相当完整，无需再读整篇文章。

Infotrac 电脑系统——除 ABI 提供的信息之外，Infotrac 提供有关公司及产品的信息，另有经纪行业与公司报告的全面信息。这一系统的局限是，在大多数情况下，只能提供文章的引文。然而，这些引文却常可引导你去找到有关的贸易杂志。贸易杂志可提供关于行业、竞争对手与产品的最佳资料。

书籍

优秀与落后工业概览 (Standard & Poor's Industry

Surveys)——这一两卷套书及时提供了对 20 个主要行业深入的调查研究。

价值评估投资调查 (Value Line Investment Surveys)——这一信息来源为投资者提供有关 70 个行业详尽的最新公司信息。

美国工业展望 (U.S. Industrial Outlook)——这一政府出版物提供 350 个行业的工业概况与未来展望。

百万金指南 (Million Dollar Directory) (Dun & Bradstreet 著)——这一 5 卷套公司指南既列明了上市公司, 也列明了私人公司。

盖尔调研 (Gale Research)——该社出版了一系列图书, 成为所有优秀商业图书馆的基石:

- **市场份额报告 (Market Share Reporter)**——本书提供了发表于公开出版物上的市场份额信息。

- **商业评级年报 (Business Rankings Annual)**——本书提供发表于公开出版物上的商业评级信息。这是一本很好的工业资料。

- **沃德商业指南: 美国私营与上市公司 (Ward's Business Directory: U.S. Private and Public Companies)**——这是一本公司集萃。

- **协会百科全书 (Encyclopedia of Associations)**——美国大多数行业与产品都设有协会、商业集团与俱乐部。这些组织很愿意人们了解其组织、会员制和重要性, 其中许多组织出牌调研论文、会员指南与业务通讯, 其工作人员也可以帮助你获得其他的信息。不要忽略协会百科全书。我自己就拥有一套。

- **百科全书 (Encyclopedias)**——这可能是最易被忽视的一个迅速、简捷易懂的信息资料库。你即便年纪再大也不应不读《世界全书》(World book) 或《不列颠百科全书》(Encyclopedia Britannica)。

生活方式市场分析家 (The Lifestyle Market Analyst)——这一由国家人口统计学与生活方式出版的年度研究是市场信息的最佳来源之一。它将人口统计数据、生活方式与媒体习性结合在一起。

国会季度报告之华盛顿信息指南 (Congressional Quarterly's Washington Information directory)——本书将华盛顿官员们的全部智囊人物放于你的掌中。本指南关于商业部的章节对于国际贸易是有帮助的。

国际商务

国家概况 (country Profiles) ——这些着重于介绍每一具体国家的季度杂志是由位于伦敦公爵街 40 号的经济学家杂志情报部出版的。这些杂志提供了一个国家大的经济、社会与历史方面的信息。这些信息是你从事国家研究所必需的。但这些杂志仅在藏书较多的图书馆才能借读到。

做生意于..... (Doing Business in ...) ——对于从事国际商务的人来说，这一由普莱斯·瓦特豪斯 (Price waterhouse) 出版的系列丛书是一极佳信息来源。它讨论了国家概况所忽略了的国际惯例与种种微妙之点。

米高费用的调研信息中心之尼克斯调研信息库 (The Nexis Research Data Base, Mead Data Central) ——现在仅有一些图书馆与商业机构能提供这一费用较高的网上电脑服务，它可进入所有的新闻、金融与市场信息图书馆。但尼克斯不如上述的磁盘资料使用方便，因为现有的信息大，你必须小心地确定检索使用的关键字，尼克斯也要求使用特殊指令的知识。

BRS 与 Dialog ——另一广为人知的调研信息库。

Find/SVP ——提供大多数产品种类的现成的研究报告。报告写作精心，产品售价介于几百元到几千元之间，研究结果包含大量的可以从其他来源及专有调研来源费获得的信息。

跟踪时事

有几份报纸与杂志是工商管理硕士生们必须腾出些时间阅读的。硕士生们必须信息灵通，而这些出版物可以给予他们信息优势。如果不知道世界上在发生着什么，他们怎能指望自己可以明智地谈话与思考呢？为了成功，你必须阅读。

华尔街日报 (The Wall Street Journal) ——如果你没有时间，只读首页，它提供了你需要知道的商业新闻。

福布斯，商业周刊与幸福杂志 (Forbes, Business Week, and Fortune) ——这些都是最出色的商业杂志。就新闻而言，还有一份日报 (Journal)。这些报刊杂志为你提供工商业发展的大趋势，刊登众多为理解力高的商业读者撰写的故事与分析文章。

广告时代(Advertising Age)——大多数的商业杂志都偏爱金融，而广告时代则从纯粹销售的角度讨论商业。它是广告领域的行业杂志，提供全面的商业展望。由于大部分产品都在此刊登广告，这本杂志是竞争信息的尚好来源。

地方报告/地方商业日报(Local Paper/Local Business Journals)——如果你不了解你所在社区的商家们，那么他们可能永远也不会知道你。

关于当众讲演的微型课程

1. 了解你的听众。

了解他们的兴趣及其所关注的问题的广度。

2. 了解你自己的能力。

你能讲好一个笑话吗？

3. 简洁明了。

详细的信息最好以书面形式提出来。

讲话应阐明概念与激发兴趣。

KISS——保持(Keep)，讲演(It，此处指Public Speaking——译者注)，简短(Short)，简明(Simple)。

关于谈判的微型课程

1. 了解你的对手。

性格，过去，能力，智谋。

2. 了解你自己。

性格，过去，能力，智谋。

当双方的愿望发生冲突时，便会气氛紧张，这时有些人可以比其他人更好地处理矛盾。最好不要以你自己的性格为理由欺骗自己。要么努力提高你处理冲突的能力，要么努力学习如何补偿这方面的短处。

3. 做好准备工作

充分理解可能达成的协议方案的影响。

4. 提前决定你的战略与底限。

不要陷入不惜一切代价“获取胜利”的险境。

5. 每一次谈判后及时总结，为下一次谈判获取经验。

在哪些方面我应有所改进？我可以从对手那里学到什么？

关于从事国际业务的微型课程

1. 了解东道国的文化、价值观念、习俗与信仰。不要假设东道主会分享你的价值观念。
2. 当你在国外时，你是客人，东道主是主人，且拥有权力。
3. 你是一个外国人，你永远也不能真正了解东道主。
4. 跨国公司以其跨越国界传送经验并避错误的能力而获得竞争优势。
5. 国际投资为长期投资。衡量国际投资的回收也应是长期的。
6. 若不尊重东道国及其人民，你将很难成功。如果你不尊重他们，他们是会知道的。
7. 在国际商务中，制定一个符合商业道德的决策，余地很大。你务必自律！

附：

1997 年美国《新闻周刊》对美国著名商学院最新排名，仅供参考。

University of Pennsylvania (Wharton)

University of Michigan

Northwestern University (Kellogg)

Harvard University

University of Virginia (Darden)

Columbia University

Stanford University

The University of Chicago

Massachusetts Institute of Technology (MIT, Sloan)

Dartmouth College (Amos Tuck)

Duke University (Fuqua)

University of California, Los Angeles (Anderson)

University of California at Berkeley (Haas)

New York University (Stern)

Indiana University

Washington University (Olin)

Carnegie Mellon University

Cornell University (Johnson)

University of North Carolina at Chapel Hill (Kenan
Flagler)

University of Texas at Austin

四、文献目录

BIBLIOGRAPHY

DAY 1: MARKETING

Assael, Henry. Consumer Behavior Marketing Action. Boston: Kent Publishing, 1981, p.471 (paper towel perceptual mapping).

"The Deal Maker." U.S. News World Report, February 8, 1998, p.78 (Ralph Lauren).

Koselka, Rita. "How to Print Money." Forbes, December 24, 1990, p.118 (Vlassis).

Kotler, Philip (Northwestern). Marketing Management Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1984.

Maxwell, John C., Jr. "Coffee Sales Climb in '89." Advertising Age, April 16, 1990, p.64 (coffee market shares).

Morgensen, Gretchen. "The Trend Is Not Their Friend." Forbes, September 16, 1991, P.118 (brand extensions).

Newton, Derek A. Sales Force Management: Text and Cases. Boston: Irwin, 1990, pp.7-9 (salesman historical periods).

Paley, Norton. Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies. New York: American Marketing Association, 1989, pp. 18-19 (Xerox), pp. 46-47 (segmentation selection).

Schiffrin, Matthew. "Mom's Cooking Was Never Like This." Forbes, August 19, 1991, pp. 50, 54 (premium dog food sales).

Silbiger, Steven. "Study of the General and Gourmet Coffee Markets." Sponsored by Westway Merkuria, Inc., EnglewoodCliffs, N.J., July 1989.

—, and Mark Parry. "Cafe Blason," Case UVA-M-369, copyright ©1990 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Willoughby, Jack. "The Last Iceman." Forbes, July 13, 1987, p.196 (vacuum tubes).

DAY 2: ETHICS

Freeman, R. Edward, and Daniel R. Gilbert, Jr. "The Problem of Relativism: When in Rome..." Chapter 2, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988, pp.24-41. Adapted by permission of Prentice Hall.

Friedman, Milton (Chicago). "The Social Responsibility Is to Increase Profits." *The New York Times*, September 13, 1970.

DAY 3: ACCOUNTING

Stern, Richard I. "McDonnell Douglas' Make-or-Break Year." *Forbes*, January 7, 1991, p.37 (McDonnell Douglas income statement).

DAY 4: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

"Active Listening," Case UVA-OB-341, copyright ©1986 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Beer, Michael. "Note on Performance Appraisal," Case 478-019, College, copyright 1977 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Byrne, John A. "Business Fads: What's In-and Out." *Business Week*, January 20, 1986, p.55 (MBA buzzwords).

Edwards, Jeffrey R. "Assessing Your Behavior Pattern," Case UVAOB-360, copyright © 1987 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia, p.3 (Types A and B).

French, John R. P., and Bertram Raven. "The Bases of Social Power," *Group Dynamics*, ed. Darwin Cartwright. Evanston, IL.: Row, Peterson, 1960, pp.607-623 (power).

Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 1 (January/February 1980), pp.92-100. Copyright ©1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Development of Job Diagnostic Surveys." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp.159-170.

Hogan, Eileen A. "One Model for Action Planning," Case UVAOB-261R. Copyright ©1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Kepner, Charles H., and Benjamin B. Tregoe. *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*. New York: McGraw-Hill, 1965, p.55 (deviations, want got gaps).

Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*, Vol. 57, No.2 (March/April 1980), pp.106-144. Copyright ©1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (strategies for change).

Levine, Joshua. "Dare e togliere (give and take away)." *Forbes*, October 28, 1991, p.115 (Armani). Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3 (May/June 1973), pp. 162-173. Copyright© 1973 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Zierden, William E. "A Framework for Understanding Organizations," Darden School Case UVA-OB-187, copyright© 1982 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia (the basic organization model).

DAY 5: QUANTITATIVE ANALYSIS

"Cash Flow and the Time Value of Money," Case 9-177-012, copyright© 1976 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Frey, Sherwood C. "Assessment and Use of Probability Distributions," Case UVA-Q-294, copyright© 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

—. "Probability Assessment with the Aid of Historical Data," Case UVA-Q-288, copyright© 1983 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

"An Introduction to Decision Analysis," Case 181-046, copyright© 1980 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

"Notes on Decision Diagrams," Case 9-171-035, copyright© 1970 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Oksman, Warren, and Sherwood C. Frey. "Introduction to Analytical Probability Distributions," Case UVA-Q-205, copyright© 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Pfeifer, Phillip E. "Forecasting Using Data," Case UVA-QA-381, copyright© 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Que Corporation, Using 1-2-3, Carmel, Ind.: Que Corporation, 1987, p.514 (regression).

DAY 6: FINANCE

Cooper, Carol. "The Forbes 500." Forbes, April 27, 1992, p. 193 (Chemical Bank layoffs).

Dreman, David. "Bye-bye to Beta." Forbes, March 30, 1992, p. 148 (beta).

"Japanese Firms Pull Southland Corp. from Chapter 11." Los Angeles Times, March 6, 1991, p.D2 (Ito-Yokado Group buys 7-Eleven).

Ross, Stephen A. (Yale), and Randolph W. Westerfield (Wharton). Corporate Finance. St. Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1988.

The Value Line Survey. "Caterpillar Inc." May 15, 1992, p. 1346.

DAY: 7 OPERATIONS

Byrne, John A. "Business Fads: What's In-and Out." Business Week, January 20, 1986, p.54 (CPM).

"Constructing and Using Process Control Charts," Case 9-686-118, copyright© 1986 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (SPC).

Davis, Edward W. "Material Requirements Planning," Case UVAOM-279, copyright© 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Freeland, James R. "Managing Inventories," Case UVA-OM-623, copyright© 1987 by the Darden Graduate Business

School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Landel, Robert D. Managing Productivity Through People: An Operations Perspective, Chapter 3. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1986; and Case UVA-OM-528, copyright ©1984 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia (queuing theory).

"A Note on Quality: The Views of Deming, Juran and Crosby," Case 9-678-011, copyright© 1986 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Savage, Sam L. The ABC'S of Optimization Using What's Best! Oakland, Calif.: Holden-Day, Inc., 1986, p. 1-17 (linear programming example).

Smitka, Michael J. Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry. New York: Columbia University Press, 1991, p. 145 (JIT in Japan).

DAY 8: ECONOMICS

Baldwin, William. "Creative Destruction." Forbes, July 13, 1987, p.49 (Schumpeter).

Banks, Howard. "The World's Most Competitive Economy." Forbes, March 30, 1992, pp.84, 85 (U.S. trade deficits and productivity).

Country Profiles 1991-1992, United States and Lebanon. The Economic Intelligence Unit, London (economic statistics).

Dornbusch, Rudiger (MIT/Chicago), and Stanley Fischer (MIT/Chicago). Macroeconomics. New York: McGraw-Hill, 1987.

Linden, Dana Wechsler. "Dreary Days in the Dismal Science." Forbes, January 21, 1991, p.68 (chapter lead).

McConnell, Campbell R. Economics. New York: McGraw-Hill, 1981, pp.453-455 (elasticity).

Rosenblum, John. "Country Analysis and General Managers," Case 9-379-050, copyright© 1987 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Samuelson, Paul A. (MIT). Economics. New York: McGraw-Hill, 1980.2

Sowell, Dr. Thomas. "Galbraith Strikes Again." Forbes, May 25, 1992, p.140.

Stern, Richard L., "The Graying Wild Ones." Forbes, January 6, 1992, p.40 (Harley-Davidson).

DAY 9: STRATEGY

Allan, Gerald B., and John S. Hammond III. "Note on the Use of Experience Curves in Competitive Decision Making," Case 175-174, copyright© 1975 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Bartlett, Christopher A. "Global Competition and MNC Managers," Case 9-385-287, copyright© 1985 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Bourgeois, L.J. "Note on Portfolio Techniques for Corporate Strategic Planning," Case UVA-BP-292, copyright© 1988 by the Darden Graduate Business School Foundation, Charlottesville, Virginia.

Germane, Gayton E. (Stanford). The Executive Course. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1987, pp.367-70 (linkages).

Montana, Patrick, and Bruce Charnov. Management. New York: Barron's 1987, p.97 (Alice).

Paley, Norton. Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies. New York: American Management Association, 1989, p.6 (P&G Bounce).

Pascale, Richard T., and E. Tatum Christiansen. "Honda (A), (B)," Cases 9-384-049, 050, copyright© 1983 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved (two versions of Honda).

Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980, pp.39, 75-82 (signaling).

Quinn, James Brian. "Strategic Change: Logical Incrementalism." Sloan Management Review, MIT, Fall 1978, pp. 7-22.

Romm, Joseph, J. "The Gospel According to Sun Tzu." Forbes, December 9, 1991, p.162.

"The World's Billionaires." Forbes, July 22, 1991,
pp.138-139 (Sony rivalry).

Case Sources:

Darden Graduate School of Business
Educational Materials Service
University of Virginia, Box 6550
Charlottesville, VA 22906-6550
Attn: Ann Morris, Director
804-924-3009, FAX 804-924-4859

Harvard Business School Case Services
Harvard Business Review
Publishing Division
Boston, MA 02163
617-495-6117

