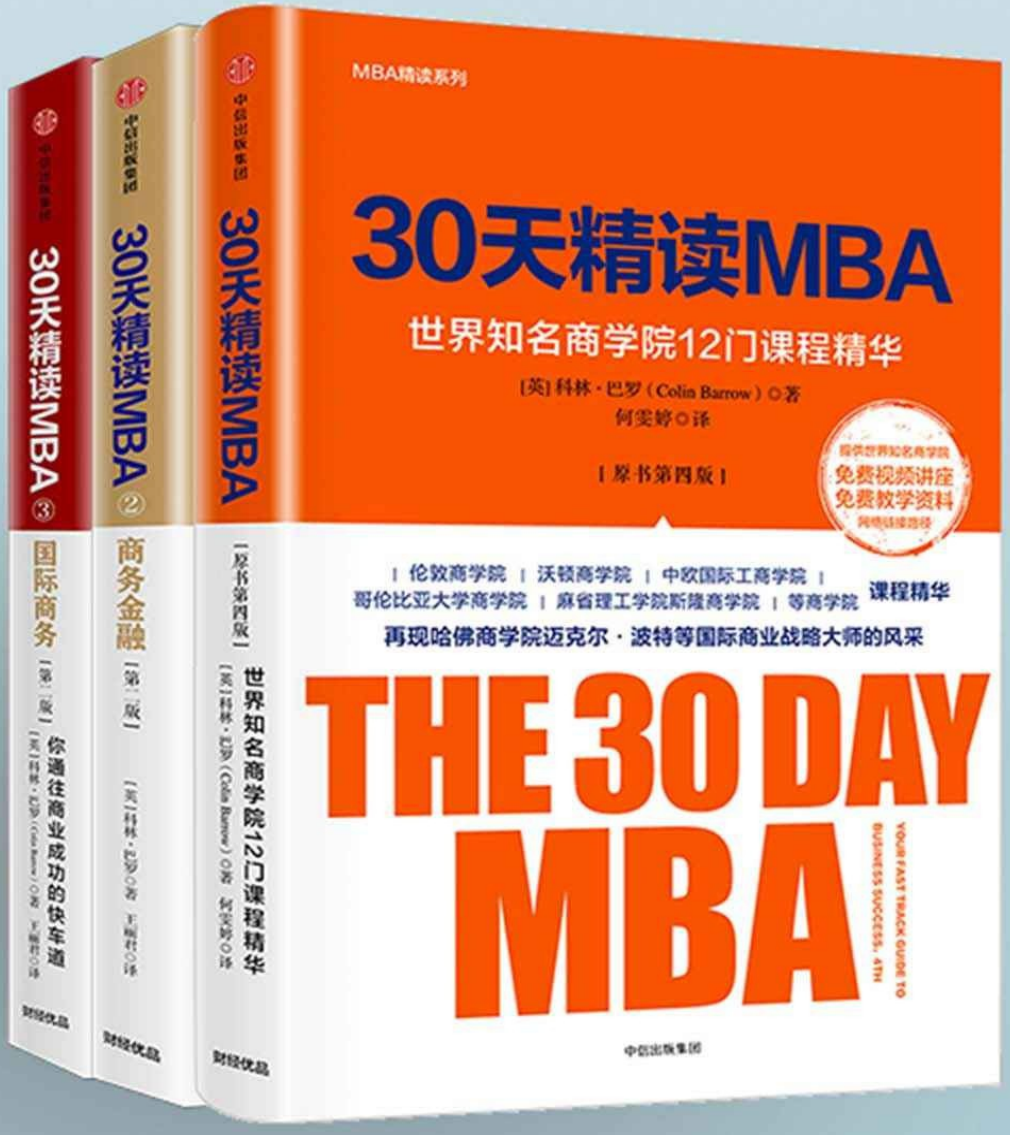
30天精读MBA
（套装共3册）



中信出版集团

MBA精读系列

30天精读MBA

世界知名商学院12门课程精华

[英] 科林·巴罗（Colin Barrow）◎著
何雯婷◎译

[原书第四版]

提供世界知名商学院
免费视频讲座
免费教学资料
网络链接路径

| 伦敦商学院 | 沃顿商学院 | 中欧国际工商学院 |
哥伦比亚大学商学院 | 麻省理工学院斯隆商学院 | 等商学院 课程精华

再现哈佛商学院迈克尔·波特等国际商业战略大师的风采

THE 30 DAY MBA

YOUR FAST TRACK GUIDE TO BUSINESS SUCCESS, 4TH

中信出版集团

版权信息

书名:30天精读MBA：世界知名商学院12门课程精华（原书第四版）

作者:[英]科林·巴罗

译者:何雯婷

ISBN:9787508683621

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

再版说明

本书多个章节均附有来自全球知名商学院的相关免费教学资源的链接。

本书还提供了数百课时的免费视频讲座链接，主讲人是来自各大商学院的知名教授，包括克兰菲尔德大学商学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院、芝加哥大学布斯商学院、哈佛商学院以及中欧国际工商学院。

您可以下载杜克大学福库商学院的商业预测教程材料，这是学习销量预测的重要辅助工具。

您也可以打开克兰菲尔德大学商学院系列研究论文的链接，了解全球供应链物流的最新动态，或者观看哈佛商学院迈克尔·波特教授的演讲，他是全球知名的国际商业战略大师。

您还可以在以下网址找到上述所有的网络资源及其他资源：www.koganpage.com/product/the-30-day-mba-9780749475000，这些资源的链接也穿插在各个章节之中。

引言

- MBA的真正价值
- MBA要掌握什么知识
- 为什么你需要掌握这些知识
- 在哪里可以学习MBA知识

——在知名的几所（而不仅是其中一所）商学院里学习

- 如何使用本书

2008年爆发的金融危机使MBA知识的价值遭受沉重打击。雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）破产后在全球范围遣散了一大批雇员，其中包括几乎每一所顶尖商学院的毕业生。致力于分析商学院发展趋势的领先权威机构“全球管理教育毕业生调查”（the Global Management Education Survey）指出，雷曼兄弟公司倒闭后的数年间，只有不到1/3的MBA学员一毕业就能获得工作机会。该机构2016年发布报告称：“总体而言，与5年前的毕业生相比，2014届的毕业生更有可能获得就业机会，不仅就业机会数量更多，而且职位级别更高。”据预测，约72%的2015届MBA毕业生在完成学业之前便可获得工作机会。巴黎高等商学院（HEC Paris）是全球当之无愧的顶尖商学院，该商学院的职业发展规划中心主任托尼·萨默斯（Tony Somers）于2014年8月22日在《金融时报》（*Financial Times*）发表了一篇文章，高调宣称我们已经开始迈进“聘用MBA学员的黄金时代”。

美国管理专业研究生入学考试委员会（GMAC）发表的2014年版《MBA申请趋势》（*MBA Application Trends*）显示，人们对MBA的价值充满信心。这一结论是通过从32个国家314所商学院开设的748门MBA专业课中采集数据而获得的，这也是历年来所涉课程数量最多的一次调查。

- 据报告，全球大部分（65%）两年全日制MBA专业的申请人数连续两年有所上升（61%）或保持平稳（4%）；
- 其他类型的MBA专业申请人数维持不变或有所下降，尤其是一年全日制MBA专业、部分在职MBA课程以及专业型工商硕士课程。

世界上大部分顶尖商学院所提供的标准MBA课程为两年制，并遵照一般的学期时间

进行安排，也就是说有较长的假期。虽然这意味着需要更多的开支，但事实证明，对于那些想获得原汁原味的学习体验而并不仅仅想速成的人来说，这样的课程还是十分有吸引力的。

无论你对商学院是喜欢还是讨厌，都不可否认它们肯定有可取之处。所有上市大公司都会聘用一批MBA毕业生。去年，麦肯锡（McKinsey）雇用了188名MBA毕业生，波士顿咨询公司（BCG）雇用了138名，德勤（Deloitte）雇用了119名，摩根大通（JP Morgan）雇用了103名，亚马逊（Amazon）雇用了94名。再往下一个梯队看，谷歌（Google）雇用了63名，微软（Microsoft）雇用了54名，苹果（Apple）雇用了29名。众所周知，苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）没有念完大学，而苹果所招聘的MBA毕业生大多数来自杜克大学福库商学院（Duke University's Fuqu School），苹果现任首席执行官（CEO）蒂姆·库克（Tim Cook）就是在这所商学院取得MBA学位的。

除了苹果公司，还有许多公司的首席执行官都是MBA毕业生。根据最新统计，有165家世界500强公司的高管都曾取得MBA学位。其中的佼佼者包括雪佛兰（Chevron）的约翰·沃森（John S. Watson）、通用电气公司（GE）的杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey R. Immelt）和惠普（Hewlett-Packard）的玛格丽特·库欣·惠特曼（Margaret Cushing Whitman），玛格丽特的昵称是梅格（Meg），之前她曾在易贝（eBay）公司担任了10年的CEO。仅哈佛商学院（Harvard Business School）一家去年就培养了12名非常优秀的MBA毕业生，成为全美前50名薪酬最高的CEO。根据《福布斯》（*Forbes*）发布的美国公司高管薪酬排行榜，去年全美前50名薪酬最高的CEO中有40人拥有MBA学位，成绩令人瞩目。

而且，商学院毕业生并非只青睐实力雄厚的大公司。最新的MBA申请人调查显示，平均有27%的MBA申请人希望在毕业之后创业。社交游戏公司Zynga的创始人之一马克·平卡斯（Mark Pincus）、法利思创投（Felicis Ventures）创始人艾登·塞库特（Aydin Senkut）及在线贺卡业务企业Moonpig公司的创始人尼克·詹金斯（Nick Jenkins）都是从商学院毕业后便开始创业。其中，詹金斯是在克兰菲尔德大学商学院（Cranfield School of Management）攻读MBA学位时构想出了个性化卡片的概念，而法利思创投公司所投资的初创企业后来分别被谷歌、推特（Twitter）、高朋（Groupon）、微软、AT&T（美国电话电报公司）、迪士尼（Disney）、易贝、齐格（Chegg）教育集团及财捷集团（Intuit）等公司收购。

从领先的云计算服务商阿卡迈（Akamai）技术公司到各类咨询公司和金融机构，例如安佰深私募股权投资集团（Apax Partners）、贝恩资本（Bain Capital）、黑石集团（Blackstone）、博思艾伦咨询公司（Booz Allen），再到思科（Cisco Systems）、亿创理财（E-Trade）、盖璞（Gap）、Inc、财捷集团、卡雅（Kayak.com）、Match.com、耐克（Nike）、史泰博（Staples）、特斯拉（Tesla Motors）、TNT速递、维多利亚的秘密

（Victoria’s Secret）和互联网汽车共享平台Zipcar等，各行各业都有不少优秀的企业是由具有MBA学位的人士管理的。

在后经济危机时代，各所商学院都在吸取教训，改变态度。例如，对可持续发展的重视程度一直都不如关注股东价值，但现在这种情况得以改观。其部分原因是欧洲质量发展认证体系（EQUIS）、英国工商管理硕士协会（AMBA）及国际高等商学院协会（AACSB）现在都要求商学院把可持续发展作为其核心课程内容。哈佛大学现在启动了一项名为“商业与环境倡议”（Business & Environment Initiative）的行动，旨在帮助商界领袖更深刻地了解当前的环境挑战并制订有效的解决方案。阿什里奇商学院（Ashridge Business School）设立了商业与可持续发展中心，由马修·吉彻姆（Mathew Gitsham）担任中心主任。由此可见，商界正在发生改变。全球顶级会计师事务所普华永道（PwC，Price Waterhouse Coopers）也设立了可持续发展及气候变化部门，由乔纳森·格兰特（Jonathan Grant）担任部门主管。Google Green是搜索引擎巨头谷歌公司发起的计划，旨在确保“我们提供的所有产品和服务都能实现碳中和”。

本书新版将让你紧跟世界知名商学院的前沿思想和教学实践。我在此为你精心摘选了其中20所最为知名的商学院的学习资料、研究成果和教学资源。通过阅读本书，你将会领略MBA教育的最新发展趋势——远程学习。你还可以从这20余所知名商学院（见表0-1）的教研中获得极富启发意义的洞见，而不是像传统的MBA学员那样仅能受教于一所商学院。

表0-1 2015年世界知名商学院排行榜

商学院名称	2015 年全球排名	所在国家
哈佛商学院 Harvard Business School	1	美国
伦敦商学院 London Business School	2	英国
宾夕法尼亚大学沃顿商学院 University of Pennsylvania: Wharton	3	美国
斯坦福商学院 Stanford Graduate School of Business	4	美国
英士国际商学院 INSEAD	4	法国
哥伦比亚大学商学院 Columbia Business School	6	美国
麻省理工学院斯隆商学院 MIT Sloan	8	美国
芝加哥大学布斯商学院 University of Chicago: Booth	9	美国
加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院 University of California at Berkeley: Haas	10	美国
IE 商学院 IE Business School	12	西班牙
西北大学凯洛格商学院 Northwestern University: Kellogg	14	美国

商学院名称	2015 年全球排名	所在国家
中欧国际工商学院 CEIBS，即 China Europe International Business School	14	中国
洛桑国际管理学院 IMD，即 International Institute for Management Developemnt	20	瑞士
杜克大学福库商学院 Duke University: Fuqua	21	美国
达特茅斯大学塔克商学院 Dartmouth College: Tuck	23	美国
印度管理学院艾哈迈达巴德分校 Indian Institute of Management, Ahmedabad	26	印度
SDA 博科尼商学院 SDA Bocconi	26	意大利
印度商学院 The Indian School of Business	33	印度
克兰菲尔德大学商学院	45	英国
伦敦城市大学卡斯商学院 City University: Cass	45	英国

注：根据《金融时报》全球MBA排名，本书所借鉴的教学、研究与学习资源也来自这些商学院。

什么是**MBA**知识

虽然商学院喜欢把商业话题复杂化和学术化，但基本上会将其划分为十几个学科领域，而每个学科领域中又包含一些分支。这些学科所提供的一些工具能帮助你进行有效的企业状况分析，获取与企业相关的内部信息及关于市场、竞争对手和整体商业环境的外部信息，然后做出下一步决策。

本书的重点内容是“概念”和“工具”。关于企业能够或应该如何运作，或者怎样才能让企业运作得更好等问题，商界充斥着各种相互对立的理论和观点，它们如走马灯似的轮番登场，随着时间推移，有的得以发扬光大，有的则退出舞台。很多时候，一些看起来颇为新鲜的观点其实是新瓶装旧酒。2010年风靡经济学界的“量化宽松”（Quantitative Easing，简写为QE）便是一个例子，事实上，经济学家兼英国南安普顿大学商学院（School of Management, University of Southampton）国际银行专业的教授理查德·沃纳博士（Richard Werner）早在1995年就已经提出了这个说法。而量化宽松这个理念本身已有200多年的历史，1797年，英国时任首相小威廉·皮特（William Pitt the younger）在代表政府回复英格兰银行（Bank of England）两位董事的请求时就提出了这一构想。

在商业界，并没有所谓的普遍适用的最佳资本结构，也没有最恰当的新上市产品数量，更不能预先断定某项收购行为到底是不是一项成功的策略。最佳的债务股本比根据不同的企业类型和货币市场的普遍状况而有所不同。同一家企业如果在不同时期采取不同的策略，其债务股本比也会发生变化。如果把多元化等本身蕴含较高风险的营销策略与高风险的融资策略（使用借来的资金而不是股东的资金）结合在一起，可能会比单独使用其中一种策略所带来的风险更高。但是无论企业做出何种决策，用以评估财务和营销的优势与劣势的工具是大致相似的。本书要介绍的是MBA相关学科中所使用的概念和工具，并且会教你如何单独使用它们，或将其结合在一起对企业状况进行全面评估。

MBA的相关学科

MBA的课程内容包括十几门核心学科。许多商学院会绕开这些学科里的某些关键内容，因为从研究或职业发展的角度来看，这些内容的实用性太强，不够吸引人，或者它们更多是一种技巧和技艺，不够学术化。销售是一个典型的例子，它当然属于营销范畴，但是让MBA学员感到诧异的是，它通常不会出现在教学大纲中。有成千上万名教授致力于营销、配送和物流、市场调查、广告、工业品营销及战略沟通等营销学各领域的研究，但是却没有销售学教授。而大多数雇主及相关领域的学生都认为，如果能在销售和销售管理方面打下扎实的基础，将会提升MBA学位的价值。

一些商学院忽略了个人发展、社会责任和道德、创业、商业策划甚至定量方法等内容。它们大多数也没有开设商业史课程，而这恰恰是哈佛商学院的核心科目之一；同时，它们也基本上没有开设商业法课程，但对于所有顶尖商学院而言，这是不可或缺的内容。你会发现本书涵盖了所有这些学科领域。

会计学

会计学（accounting）是对原始财务数据的基本整合和解读，涵盖了从复式记账（double-entry bookkeeping）到制作关键会计报告（如利润表、现金流量表和资产负债表）等各个方面。它还涉及众多会计概念和基本原则，以及用于评估企业财务状况和业绩的审计过程和各种工具。

商业史

商业史（business history）对我们今天所见到的各类企业的形成过程进行了简要回顾，展示了其由来、意义和发展历程。商业史主要关注19世纪以来的现代工业发展，但同时，了解发祥于古巴比伦的交易规则和商业结构以及中世纪的商业活动也有助于人们理解当今商业环境的发展脉络。请铭记这句话：“忘却历史的人必将重蹈覆辙。”

商业法

商业法（business　law）涵盖从知识产权、就业、法律架构到合同法、公司治理法等领域，企业的行为均应受到本地法律和国际法律的制约。

经济学

20世纪90年代有一种流行的观点认为，全球化和技术发展会抑制通货膨胀，使产品价格维持在很低的水平，消费者就可以不断地进行消费。有人宣称，经济周期已经消亡，取而代之的是“长期繁荣”。如今，同样的两股力量却被冠上使世界变得更加动荡及经济波动愈加激烈的“罪名”。对于企业管理者来说，掌握宏观经济和微观经济知识之于正确理解商业环境是至关重要的。

创业家精神

直至20世纪80年代，创业家精神（entrepreneurship）在经济学教科书中都只是一笔带过的内容。美国学者戴维·伯奇（David　Birch）发现，小型新兴企业创造了80%的新就业机会，这使创业家精神从教科书中的注释跃升为一门核心学科，它对于未来的创业者和政府政策制定者而言也具有同样重要的意义。

伦敦国王学院（Kings College）双胞胎研究和遗传流行病学系与美国俄亥俄州凯斯西储大学（Case Western Reserve University）联手研究创业家精神，并于2015年公布了以下发现成果：

- 有37%~48%的创业倾向是由遗传基因引起的；
- 发现新商业机会的能力强弱与你的基因有关；
- 外向和开放等性格特征是企业家的重要特质，与基因有关。

伦理和社会责任

商业的一个主要目的是让世界变得更美好。直至如今，这都是被商业大亨挂在嘴边的一句话，尽管他们一辈子所做的事业反而导致了石油泄漏、滥伐森林及全球范围的污染。虽然埃克森公司（Exxon）不能解决世界的能源问题，沃尔玛（Walmart）和耐克也不能解决2.5亿名童工及其家庭贫困的问题，但人们越来越多地要求企业在运营时遵守一些被

普遍接受的准则，并参与关于伦理和社会责任（ethics and social responsibility）的讨论之中。单靠孟山都（Monsanto）一家公司无法决定转基因粮食是否安全或可行，干细胞和克隆等话题的界限也不能只由行业来划定。因此，相关行业的从业人员不仅要向其股东和自身的职业发展负责，还要向更广大的公众负责。

财务

财务（finance）涵盖了企业运营的关键领域，即企业的资金来源及各类来源分别涉及的风险和责任。债务、股权、债券、无担保债券、首次公开募股、私募股权投资及天使投资人等都是这个领域里的重要概念，在评估资本投资决策时也会使用到这些概念。

营销学

一家企业市场业绩的优劣构成了其在客户心中的形象，也决定了其成败。人们需要锁定市场目标，评估产品特性，了解竞争对手的情况，制定并向选定的市场目标传递和宣传信息。在众多商业工具中，人们可能对营销学（marketing）的误解最多，也最常误用。

运营学

运营学（operations）所涉及的内容包括如何准备面向市场的产品和服务（即生产），如何配送产品或提供服务，以及如何设计管理信息系统来跟踪业绩情况。

组织行为学

随着企业不断发展壮大，如何对个人和团队进行组织、启发、激励、奖励和管理——组织行为学（organizational behaviour）——一直是一项挑战。人往往构成了一家企业的核心优势，是它击败竞争对手的关键所在。

定量和定性分析

定量和定性分析（quantitative and qualitative analysis）是一切研究的起点。弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）于1911年出版了《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*）一书，开始着手“衡量每一项任务，并建立一个工作体系”。他是第一个在名片上印上“企业顾问”头衔的人，是“关注事实”学派的先锋。许多商学院也是以此为起点发展起来的，英国克兰菲尔德大学商学院便脱胎自隶属于生产学学院的工作研究系。

战略

这是一门兼容并包的学科，通常称作商业战略（business strategy），它要处理的是有关企业核心目标的问题，以及企业应如何在瞬息万变的环境中应对挑战。其重点不仅在于如何制定战略，如使用波特五力模型（Porter’s Five Forces）等方法，还在于认识到，一家企业如果没有设立共同的目标、价值观和使命感，对未来没有共同的愿景，就无法真正做强做大。

选修课程

所有MBA课程都会开设一定量的选修课。例如，伦敦商学院就规定：“本商学院开设了大量丰富的选修课程，学生必须修满其中的6~8门。”不同商学院所开设的选修课数量各不相同。沃顿商学院开设了200门选修课，号称是“选修课最多的商学院”。开设选修课的目的是为学生提供一定的灵活性，让商学院能迅速响应热门话题，并让学术界人士有机会介绍其研究成果。

本书在网上提供了5门选修课：坐落于马德里的IE商学院开设的商务交流课程，哈佛商学院对这一领域也进行了广泛的研究；沃顿商学院开设的商业策划课程，该学院从1998年便开始举办全世界最有名的商业策划比赛；加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院、伦敦商学院和伦敦城市大学卡斯商学院开设的并购课程；以及哥伦比亚大学商学院开设的国际商务导论课程，这是该学院众多普通选修课之一；本书还提供了关于国际商务和商业策划的选修课程。

工商管理学大师

在商学院学习期间，学生会接触到学界最璀璨的明星——工商管理学大师。他们对商

业的见解可以激发新的思考，并对工商管理界产生持久不衰的影响。在本书中，你会看到许多引自大师们的言论，包括伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）、爱德华兹·戴明（Edwards Deming）、彼得·德鲁克（Peter Drucker）、加里·哈梅尔（Gary Hamel）、弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）、罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）、菲利普·科特勒（Philip Kotler）、阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）、亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛（Abraham Harold Maslow）、乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）、道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）、汤姆·彼得斯（Tom Peters）及迈克尔·波特（Michael Porter）。

个人发展（与终身学习）

如何改善职业前景日益重要，并成为MBA课程的内容。这不足为奇，因为衡量一个人是否成功掌握MBA技巧的指标（最基本的指标之一）是其收入、工作发展前景和工作满意度。各商学院都会在其课程中涉及一些这方面的话题，而许多商学院会将其作为常规教学内容。这是非常值得不断回顾的内容，本书会列出一些商学院所提供的相关课程学习链接。

在哪里可以学到**MBA**技能和知识

最显而易见的答案是商学院。在这里，你可以接触到才华横溢的教师（至少有一部分是这样的），认识到一批对知识如饥似渴、积极上进、与你志趣相投的同学，还能使用各类丰富的学习资源，包括书籍、期刊、案例研究和图书馆设施。确实，许多有用的商业知识、理论和实践是在商学院生成和传播的，但你也并不是非得亲自上商学院不可。你可以随时随地学习这些专业知识，而且在大多数情况下是免费的——你甚至可以聆听顶尖商学院一流教授的主旨演讲和研究成果报告。本书会告诉你如何做到以上几点。

商学院简史

哪一所商学院是世界上首家商学院？与商业界的其他问题一样，人们也对这个问题产生了激烈的争论。人们通常把这份荣耀献给1819年12月成立于巴黎的欧洲管理学院（即如今的欧洲高等商学院），该学院的经济学首席教授让–巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）首次提出了“创业家”（entrepreneur）这一说法。沃顿商学院是美国第一家商学院，由自学成才的商人约瑟夫·沃顿（Joseph Wharton）于1881年创建。沃顿曾做过矿工，后来通过经营美国镍公司（American Nickel Company）和伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Corporation）积累了可观的财富，其成功故事后来成为最早的商业研究案例。沃顿商学院目前坐落于费城宾夕法尼亚大学的市区校园里。

直至1900年，达特茅斯大学塔克商学院才开始授予管理学高级学位。哈佛商学院于1908年成立，教职人员15名，学生约80名，两年后该学院开设了管理学硕士课程。1922年，哈佛商学院开设了管理学博士课程，成为商业方法研究的开路先锋。

英国较晚才加入开设商学院的行列。亨利工商学院（Administrative Staff College at Henley）于1945年成立，相当于当时民用版的军事参谋学院，但实际上是一所商学院，现更名为亨利商学院（Henley Business School）。政治家和企业管理者曾一度认为管理是一种天生的才能，而高度集中的家族企业进一步强化了这种观念，十余年后，这种长期固化的认识才被打破。于1960年成立的管理教育基金会（FME）响应了英国民众关于国家发展迟缓的忧虑，这个由一小批政治家、企业管理者和大学校长组成的团体采取积极行动，推动了两份意义重大的报告制定工作。其中一份是1963年发布的《罗宾斯报告》（*Robbins Report*），该报告指出管理学教育在经济发展中发挥着重要作用；另一份是于同年发布的《弗兰克斯报告》（*Franks Report*），该报告详细描述了应如何开展管理学教

育。《弗兰克斯报告》呼吁成立两所高质量的商学院，商学院应隶属于大学的一部分，但拥有较大的自主权，由此催生出曼彻斯特商学院（Business School at Manchester）（1965年）和伦敦商学院（1966年）。20年后，商学院才得以在欧洲大陆普及开来。于2010年启动的博洛尼亚进程（Bologna　Accord）打通了欧洲的大学教育体制，目前已新增了约300个管理学硕士学位。学位点增速如此迅猛，教学质量不太可能跟上步伐。如今，全球有一千多所商学院提供MBA课程，每年约有十万名毕业生。

虽然数字令人瞩目，但这仍然只不过是管理界汪洋大海中的一滴水。拥有MBA学位的企业管理者与没有受过正式工商管理训练的企业管理者的比例为1：200。毫无疑问，顶尖商学院的MBA毕业生会给他们的雇主带来莫大的价值。每一所注重名声的商学院都会把学员在毕业三年内的涨薪幅度作为衡量其成功的标准之一，涨薪幅度通常为50%~70%。

你应该去上商学院吗

那么，是不是每个人都能够并且应该负担约10万英镑（£）/15.8万美元（$）/11.4万欧元（€）的学费，承受停职停薪的损失，在GMAT（管理专业研究生入学考试）中取得好成绩并最终在顶尖商学院攻读MBA课程呢？如果你要放弃工作，重返校园，那就得鼓起十足的勇气，因为你很可能才刚开始工作几年，手头还有房贷和其他未清偿的贷款。

假设钱不是问题，在选择学校时你还得煞费苦心。伦敦《金融时报》商业教育编辑德拉·布拉德肖（Della Bradshaw）在过去十年一直密切关注各家报纸的商学院排行榜，她指出北美的商学院可能不再位居前列。《金融时报》于1999年开始发布MBA课程排行榜，其中前25名的商学院中有20所来自美国，其他5所均来自欧洲；然而，到了2015年，前25名中仅有14所来自美国，其他9所分别来自欧洲（英国、西班牙、瑞士、法国和意大利）、中国、印度及新加坡。北美商学院的一个公认弱项是无法像欧洲和亚洲的商学院那样吸引国际学生和国际教职人员，而随着全球商业环境日益国际化，这两者将发挥着越来越重要的作用。

接下来的问题是要判断某所商学院到底有多好。《金融时报》把哈佛商学院排在第一位，《经济学人》（*Economist*）则把这一桂冠颁给芝加哥大学布斯商学院，《商业周刊》（*Business Week*）最推崇杜克大学福库商学院，而《福布斯》则把斯坦福商学院评为第一名。

幸好你不用做出如此艰难的抉择——你可以鱼与熊掌兼得。如果你对自己的职业发展不满意，你当然需要学习MBA知识，但并不是非要上一所商学院不可。

在以下几章中，你会了解到各所顶尖商学院所分别擅长的教学内容。你可以下载教学笔记，阅读最新研究成果，并观摩教员讲授课程。比起就读商学院（无论是多么优秀的商学院），这是一种更好的策略。

如何使用本书及提供给你的资源

就读商学院的人并不多，就读顶尖商学院的人则更少了。MBA学员数量之所以有所增长，几乎都是通过网上MBA课程、在职MBA课程及“瘦身版”的MBA课程来实现的，如世界顶尖的凯洛格商学院就开设了跨度达9个月但为期只有20天的精简课程，或许还需要加上10天的准备时间。因此，你最佳的选择是阅读本书——《30天精读MBA》。

如果你像大多数工商管理专业的学生一样，认为就读商学院不是唯一学习MBA技能的途径，或者由于费用、时间或安排便利等问题，认为目前并不适合去攻读MBA，或者如果你由于其他任何原因没有被顶尖商学院录取，那么你可以退一步，认真阅读本书并充分利用书中提供的资料。

本章的每一个章节都涵盖顶尖MBA课程中某一门核心学科的关键内容。本书会提供相关阅读和资源的网络链接、网上图书馆和信息来源、各种研究案例以及网上自我评估测试的链接，这样你就可以安排自己的学习进度了。

本书在介绍许多话题时都会附上全球顶尖商学院相关免费教学资源的网络链接。你可以观摩和聆听迈克尔·波特教授解释五力模型的原理，就跟坐在哈佛商学院的演讲厅直接听他讲课一样。通过本书提供的链接，你可以下载来自伦敦商学院、帝国理工学院（Imperial College London）、牛津大学（University of Oxford）、阿斯顿大学（Aston University）等顶尖院校其他著名教授的授课视频（总时长达数百小时）。你还可以下载全球领先的杜克大学福库商学院关于商业预测的课件，或者通过链接下载克兰菲尔德大学商学院的系列研究论文，了解关于商业和企业管理的最新科研成果。

你其实不需要花大量费用和时间来获得MBA知识和技能。作为对本书内容的补充，你可以免费利用商学院教授讲解的各领域视听资源，并观摩几乎所有世界一流教授的课程，但是你必须具有足够的毅力！如果你认为攻读商学院是正确的选择，那么在你开始复习备考时，本书也可以帮助你做好扎实的准备工作，提供非常有价值的参考资料。

本书的组织结构和使用方法

所有工商管理学科都声称（有的理据比较充分，有的理据比较薄弱）本学科扮演着至关重要的角色，甚至说是其他学科的起点：营销人员宣称顾客就是上帝；人力资源专家认为离开了人，一切都办不成；战略专家坚称，获得竞争优势是取得长期成功的基础；创业者说一切企业都是他们创办的；会计师认为数字中蕴藏着唯一的真理；连定量分析师也举出历史证据，证明定量分析是管理理论的一门基础学科。

先抛开（至少部分抛开）以上争论不谈，本书按字母顺序排列，把各门学科分成三大部分。会计、财务、营销和组织行为是本书的第一部分，其中包括了MBA学员在其日后工作中多多少少都会使用或参考的基本工具。战略作为一门补充性的学科，放在本书的结尾部分。其实把战略放在开头也是可以的，但是要了解战略，你必须先掌握好前面四章的内容。本书最后五章内容有点属于到底是鸡生蛋还是蛋生鸡的关系，你不能把其中一门学科从其他学科单独割裂出来看，而谁先谁后这个问题更大程度上属于一种学术性讨论，并不会影响实际操作。

本书中间部分的内容也是按字母顺序排列。在理想情况下，你应该先阅读前四章和关于战略的最后一章，这需要15天左右的时间。如果你是一名会计师，曾取得工商管理或经济学学位或者具备营销或人力资源的专业资质，那么你可以少花一些时间；如果你在工作中恰好要处理战略性的问题，如收购、撤资、进军新市场或改变发展方向等，那么你可以直接跳到战略一章。在阅读的时候，你很可能需要回头去看前四章的某些内容。要消化这一章可能需要三四天时间。你可以根据个人喜好的顺序来阅读中间部分的章节及选修课，也可以按照字母排序来阅读，这需要10天左右。你会发现一些相同的工具和概念贯穿于不同学科，这也是一种意外收获。例如，马斯洛的需求层次理论（hierarchy of needs）是在营销一章中介绍的，但在对待雇员或者与供应商打交道方面，这个理论同样适用；收支平衡分析同样适用于会计、营销和经济学等领域。

本书的篇幅分布比重与顶尖商学院的课程侧重点是密切关联的。而且，你应该像在商学院学习一样，用一个小时左右的时间集中攻克某门课程，而不是拖拖拉拉地耗上几天或几个星期。你要留出时间消化课程内容，并尝试在现实场景中应用学到的概念和知识。例如，你可以花几个小时阅读关于资产负债表的章节，然后对照你公司的资产负债表，检查一下自己的理解是否足够深入。如果有些地方还不太明白，你可以向公司的会计师请教，而在请教时你已经有了一定的知识储备。

你可以拟定一个时间表，把阅读本书的30天时间分配在一个时间段内，如12周、24周

或36周，然后标出阅读每个专题的小时数。在参加最终测试之前，你还要留出几天时间来进行复习。

每一章专题所涉及的领域都与主流商学院的教学大纲相对应，包括理论基础及你可能从商学院同学身上学到的实践经验。

新增网络学习资源

与上一版相比，你会看到在本书每一章的结尾都有两个新的小节，如果能正确使用，将有助于拓展和巩固你的学习成果。在其中的“网络视频课程和讲座”中，你可以找到相关人士在课堂上或演讲厅内进行的专题演示和讨论，它们大多数可以免费获取，并且源于顶尖商学院的教职人员的课件。有些商学院甚至提供了多达20节课的整套课程，其中可能包括了所有能获得的学习资料，如讲义和学习材料，就如同你亲身去上课一样。它们还会用最先进的P2P（个人对个人）社群学习工具组建论坛。大多数课程或讲座是可以随时获取的，但有些完整课程则是定时发布的，一年最多发布4次。一些课程会给你颁发结业证书，但有些课程只能旁听。这些课程通常在全天开放的网络虚拟教室中发布，所有人都能参与其中。

很多课程也会在以下两个主要的慕课（MOOC）平台上发布，大多数是免费的，有部分课程会收取一定的认证证书费用，但旁听是免费的。

Coursera

Coursera（www.coursera.org）于2012年在斯坦福大学成立，其宗旨是“为所有人提供世界一流的教育资源”。它是“一个与全球顶尖大学和教育组织合作的教育平台，为所有人提供免费的网上课程”。有上百所院校为该平台提供课程，包括斯坦福大学、IE商学院、耶鲁大学（Yale University）、普林斯顿大学（Princeton University）、西北大学、罗格斯大学（Rutgers University）、杜克大学、哥本哈根大学（University of Copenhagen）、东京大学（University of Tokyo）、巴黎高等商学院、哥伦比亚大学及慕尼黑大学（Ludwig Maximilians Universität München）。

EdX

EdX（www.edx.org）由麻省理工学院与哈佛大学于2012年5月创立，提供400门课程，涉及的院校包括：麻省理工学院、哈佛大学、加利福尼亚大学伯克利分校、加州理工学院（California Institute of Technology）、乔治城大学（Georgetown University）、索邦大学（Sorbonne University）、北京大学、印度理工学院孟买分校（IIT Bombay）、莱斯

大学（Rice University）、京都大学（Kyoto University）、哥伦比亚大学、澳大利亚国立大学（The Australian National University）和康奈尔大学（Cornell University）。EdX的目标是“联合与我们一样在教学方面不懈追求卓越的各所院校，提供最优质的课程”。

其他网上学习资源

除了以上所述的两大平台，还有许多渠道会提供其他慕课课程，而通常与Coursera或EdX合作的院校也会在它们自己的学校网站上提供慕课课程。但是这些资源并不是那么容易找到。要进一步补充本书提供的课程，一个比较好的方法是浏览MERLOT II网站（www.merlot.org），然后点击“搜索MERLOT”（Search MERLOT）一栏。MERLOT是学习和网上教学多媒体教育资源（Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching）的简称，在1997年始创于加利福尼亚州立大学分布式学习中心。作为MBA学员，你只要掌握其搜索功能就可以了。

这个网站上有大约80个案例研究视频，内容丰富多样，包括由创业家和企业高管主讲的商学院讲座，电视新闻记者的评论，学院对于商业行为和表现的分析等。在这里，你可以一睹商界名人的风采，包括苹果公司的史蒂夫·乔布斯、亚马逊公司的杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）以及爱彼迎（Airbnb）公司的内森·布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk），你还能读到较为中肯的关于沃尔玛的评论，了解联合碳化物公司（Union Carbide）如何处理博帕尔毒气泄漏事件（Bhopal gas tragedy），以及耐克如何就其企业责任进行辩护。这些案例研究都可以作为本书内容的补充材料。

第一章
会计

- 会计惯例与原则
- 记账流程
- 现金流预测与报表
- 计算利润
- 盈亏平衡
- 了解财务状况
- 财务比率

2008年爆发的银行危机让人们清楚地看到，雷曼兄弟公司之所以走向灾难性的破产，关键（或最起码是部分原因）在于一种被业内称为“回购105”（Repo 105）的会计骗术。雷曼兄弟在其审计方安永会计师事务所（Ernst& Young）的许可下，使$500亿（£320亿或€660亿）从公司的资产负债表上消失不见了。这种新型的会计手段或多或少与会计专业的初衷背道而驰。

早在公元前3 000年之前，美索不达米亚平原上的乌鲁克（Uruk）及其邻近城邦的居民就开始在泥板上用象形文字记录买卖交易。泥板上刻有由符号演变而来的文字，这证明乌鲁克已发展出一套古老的财会制度来满足当地经济的需求。有详尽的资料显示，从中国到古罗马，几乎每个国家的人都会以某种形式记账。在古罗马，一家之主每天都在被称为*adversaria*的账本上记录家庭的收支，并且每月汇集到一本称为*codex accepti et expensi*的现金账簿（cashbook）中。会计是记录和分析交易活动的过程，用于处理能用货币衡量价值的事务。当然，财务信息只能反映出部分的企业业绩表现。虽然可以说人是企业中最有价值的资产，但会计账目中通常不会出现人这个要素，除非在足球俱乐部等机构中，因为在这些情况下人也是交易对象。

虽然会计变得日益复杂，所涉及的法律法规日益繁多，而且其操作方式也从在账本上书写条目变成了通过键盘输入软件程序中，但是其宗旨始终不变。会计的目的在于：

- 明确企业所拥有的资产（assets）；

■ 明确企业的负债（liabilities）；

■ 明确企业在某段时间内的利润（profit）或亏损（loss），以及这些利润是通过何种方式获得的。

卢卡·帕乔利（Luca Pacioli）曾说过一句至理名言："勤记账，友谊长。"我们会在下文讲到记账时再详细介绍这位帕乔利先生。不过，会计不仅要及时，而且必须可靠，无论你是在哪里学习会计，可以肯定的是会计学的一般原则是普遍适用的。

人们不太可能要求一名MBA毕业生去从事会计事务中的记账工作。但是，只有懂得如何记账，知道资产和负债的分类准则，你才能深入理解账目数字的真正含义。如果你是一个会计门外汉，就可能不太清楚公司股票其实属于债务，还有入账资产也不能真的变现出账目中的数字。

游戏规则

会计学显然不是一门精确的科学，即使是最热忱的会计从业人员也会这样认为。人们在记账时对许多现实情况依然是不了解的，由此留下了很大的解读空间，需要专业人士做出有根据的推断。比如说，我们无法确定某位客户是否会付清款项，除非我们有确凿的证据表明他（她）无法清偿债务，例如当他（她）的企业即将倒闭时，这笔欠款才会记入账目中。

显然，如果会计师和管理者能够随心所欲地对相关事件进行解读，那么企业内外的人士都不会相信这些数字。因此会计行业设定了一些基本规则，以促进会计信息的一致性。

基本惯例

会计行业在整合与呈现财务信息时会遵循以下一些基本原则。

货币计量

在会计学中，只有能够用货币表达的现实事件才能入账。例如，总经理的健康状况或者你的主要竞争对手即将在街对面开一家更气派的商店这样的新闻都是重要的商业事件，但这些信息都不会入账，也不会出现在资产负债表（balance sheet）中，原因很简单，因为这些事件无法客观地用货币价值来衡量。

用货币价值来表达商业事件的一大好处是能实现计算单位的统一。试想一下，如果你要把电脑设备、汽车和4 000平方米的办公室加在一起求和，你就需要统一的计量单位才能进行基本运算，并在不同的账目之间进行比较。

企业实体

记账是为了企业本身，而不是为了企业所有者、银行业人员或其他与公司有关的人员的利益。这就意味着资产和负债始终都是从企业的角度进行定义的。因此，如果有一位企业主向他（她）的企业借了一笔款项，这笔钱在账面上是负债，尽管实际上企业主可能会把这笔钱视为自己的财产。利用这笔钱所做的任何事情（如购买设备）在账面上都是企业的资产。企业所有者的利益关系仅仅体现在企业整体净值的增减上。

成本概念

资产通常在购买之日作为成本入账。出于各种各样的原因，一笔资产的真正“价值”很可能会随着时间的推移而有所变化。资产价值是一种主观的估算，不同的人进行的估算会有所不同。这就使事情变得更为复杂，也加大了人为因素，因为资产本身通常是不能出售的。

为了加强客观性，会计师只能退而求其次，承认成本只是账目上的数字。这意味着资产负债表并不能反映一家企业的当前价值，这并非它的本意。这也并非意味着“成本”数字会永远不变。例如，一辆价值$/£/€6 000的汽车在两年间的价值变化可能如表1-1所示。

表1-1 资产“价值”变化示例（单位：$/£/€）

科　目	第一年	第二年
固定资产		
汽车	6 000	6 000
减去累计折旧	1 500	3 000
净资产值	4 500	3 000

折旧是指资产在其使用寿命期间被“耗损”的情况。这仅仅是一种记账条目，让我们能够将一项资产的部分成本摊入适当的时间段。

决定时间段长短的因素包括资产的使用寿命。税务部门不允许将折旧算作企业开支，因此人们无法通过操纵折旧数据来实现减轻税负等目的。但资本性开支的税款减免（又称为“减记”）是允许的，政府会根据当前的经济发展目标（例如刺激资本性开支）设定一套公式，并不时做出调整。

永久产权的土地和建筑物等其他资产则会不时被重新估值，而股票则会根据稳健性原则记为成本或市值，哪个数值比较低就记哪个。

其他记录资产的方法

一般企业会按购买日成本记录其资产价值，但是某些类型的企业在一些特殊情况下会采取其他方法来记录金额。

■ **市场价值** 若某项资产即将在市场上销售，并且该类型资产的销售市场较为成熟，则通常按市场价值记录。若一家企业或企业的一部分即将倒闭或被清算，则可能出现这样的情况。

■ **公允价值** 熟悉情况、相互无关联且自愿进行买卖的双方在交易某项资产时需要确定的价格估值，但实际上双方尚没有并且将不会进行此项交易。这种方法经常用于尽职调查（due diligence）阶段，由于产生了综效，所以它可以合理地设定一个高于市场价值并且会形成商誉的价格。

■ **逐日盯市制度** 通常由银行和券商等金融机构每日对市场价值进行计算。在市场动荡的情况下，采用这种制度可能会引起价值大幅变动，这就需要用现金等额外资

产来弥补市场价格的下跌。有人谴责这种方法会强迫银行出售资产来达到流动性指标，从而导致流动性“黑洞”的出现，并反过来促使价格进一步下跌，继而需要出售更多的资产。

持续经营原则

会计报告总是会假设一家企业能够无限期地一直经营下去，除非有确凿证据显示企业即将倒闭。这意味着企业的资产会被简单地视为利润的源泉，而不是供出售的东西。我们再来看一下上面关于汽车的例子。根据“持续经营”原则，账目里记录的其第二年净资产值为$/£/€3　000。如果我们知道企业即将在数周内倒闭，那么让我们更感兴趣的是汽车的转售价值，而不是其“账面”价值：这辆汽车可能只能卖$/£/€2　　000，与账面的数字差距颇大。

一旦企业停止营业，我们就不能用同样现实的眼光来看待这些资产，因为它们无法继续为企业创造销售额和利润。最能客观反映资产价值的数字是其在市面上可变现的金额。

复式原则

要对企业交易情况进行全面的记录，我们必须知道资金的来源及其用处。例如，单纯说一家银行向一家企业借£100万是不够的，必须描述这些资金用在何处，如用来购置房产，提高股票价格或者实现其他目的。你可以把它理解为会计学的牛顿第三定律：“相互作用的两个物体之间的作用力和反作用力大小相等，方向相反。”复式原则是复式记账的基础。

收入实现原则

有一位特别谨慎的销售经理曾经说过，只有当客户结清了账款，把产品消费完毕且没有因此丧命，并有非常明显的迹象显示他（她）会再来光顾的时候，才算是做成了一笔订单。我们多数人都曾遇到跟这位经理截然不同的销售员，他们会“期待”几乎不可能实现的大笔销售额。会计学通常把收入视为发出货物（或进行服务）并且开出发票后所赚取的金额。这与何时接到订单，订单的确定性有多高，客户及时付款的可能性有多高等问题没有关系。一些已发出的货物也可能会在几天后被退回——可能是由于质量问题。这意味着收入以及由此产生的利润可能会在一段时间中记入企业的账目，也可能会在日后从账目中删

除。

显然，如果能够准确地估算退货情况，那么就可以对某特定时期内的收入进行调整。因此，利润表顶部所显示的“销售额”数字是指在某一段时期内向客户所发出的货物和发票的金额数值。

权责发生制原则

利润表的目的是把某一合适时间段内的收入和开支“配比”起来。只有这样才能实事求是地计算某时间段内的利润。例如，你在计算月度利润时收到了季度电话费单，你的利润表可能会如表1-2所示。

表1-2 严重不配比的利润表示例（单位：$/£/€）

科　目	金　额
1 月份销售收入	4 000
减去电话费（上一季度）	800
利润（其他开支另计）	3 200

这张利润表显然是错的。首先，它把3个月的电话费与1个月的销售额“配比”起来。正确的做法应该是把1月份的收入与1月份的电话费相配比。遗憾的是，在做账的时候你很少能拿到类似的账单，所以在实际操作中，你应该记录电话账单的“应计”部分。这个入账的金额是为到期应付债务预留的储备金。

会计惯例

会计惯例订立了一系列实用的基本规则，但人们也会对其做出不同的解读。随着时间的推移，人们就如何应用这些原则逐渐形成了普遍认同的方法。这种方法取决于三个原则：稳健原则、重要性原则和一致性原则。

稳健原则

会计师常被看作阴沉忧郁的商人，他们总是倾向于用悲观的眼光来看待事物。人们不得不采用这样或那样的眼光来看待事物，这是问题的根本。稳健原则是指，如果会计师能够选择，他们会选取那个可导致利润较低的数值。例如，这可能意味着，如果有两个开支金额可供选择，会计师会选择那个较高的数值。一笔生意结束后，如果实际利润额比估算利润要高，很少有人会为此感到不高兴，但反之则不然。

重要性原则

若要对折旧进行详尽的解读，就要涉及各类烦琐的案头工作。例如，从理论上来说，卷笔刀、订书机和回形针等物品都属于固定资产，因此应在其使用寿命期间进行折旧。但显然这属于一种无用功，而在实际操作中，这些物品在购买之时就已经从账目中勾销了。

显然，并非所有企业都遵守同样程度的“重要性原则”。一家跨国公司可能不会把价格低于£1　000的机械设备记在账面上，而一家小型企业全部机械设备的价格可能还不到£1 000。

一致性原则

虽然会计学里的一些概念和惯例能给你提供帮助，但在记录和解读财务信息时你仍然享有相当的自由度。你应该选择那些最能客观反映公司业绩的方法，并坚持使用下去。如果一家企业的会计方法总是变来变去，就很难追踪它的商业活动。这不是说你永远只能使用一种方法。但是每做一次改变，都应视作在迈出重要的一步。

规则制定者

在政府的督促下，会计专业机构负责确保所有会计报表都遵守一般公认会计原则（Generally Accepted Accounting Practices，简写为GAAP）。新出现的国际会计准则（International Accounting Standards）则给GAAP带来了挑战，因为不同大洲的国家对GAAP的解读各不相同，而且它们在很大程度上会忽视对方与自身之间的差异。

会计准则必须加以调整，以适应商业活动的变化。例如，如今跨国商贸已经非常普遍，所以一家企业在做账时要考虑到不同国家在兑换货币和上报应税利润方面的规则。

虽然人们通常不会要求一位MBA毕业生通晓所有这些规则，但你应该不断掌握相关的最新资讯，这样在参加相关会议时就有备无患了。你可以在美国注册会计师协会（www.aicpa.org>Publications>Financial Management & Reporting）、英格兰及威尔士特许会计师协会（www.icaew.com>Technical resources>Financial reporting>UK GAAP）以及国际财务报告准则（www.ifrs.org>Stay informed）的网站上了解公司报表准则的最新动态。

保护投资者

随着一连串令人震惊的金融诈骗案的发生，如安然（Enron）事件和世通（Worldcom）事件，人们对美国企业的信心遭受重大打击，美国政府因此出台了《萨班斯法案》（*Sarbanes-Oxley Act*），或称《2002年上市公司会计改革和投资者保护法案》（*The Public Company Accounting Reforms and Investor Protection Act-2002*），听说过后者的人不多，但它比较清晰地反映了法案的内容。法案旨在堵上由“创意十足”的会计师们所造成的漏洞，他们总是想方设法地夸大利润，压低负债，好让股东相信某家企业的利润有多么丰厚。法案不仅适用于美国的企业，任何在美国做生意且在美国股市上市的公司都被囊括其中。更多详情请见萨班斯合规工具包（www.soxtoolkit.com）。

英国出台的相应法案是《公司（审计、调查和社区企业）法》［*The Companies（Audit, Investigation and Community Enterprise） Act* ］。你可以登录legislation.gov.uk（www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/27/contents）查阅英国的相关法规。

世界银行（World Bank）每年发布一份报告，说明实行保护中小股东相关措施的好处，以防止董事滥用企业资产谋取私利，并介绍旨在降低滥用私权风险的各种要求，涉及

股东权利、治理保障措施和企业透明度等方面。

审计师：守门员

所有上市公司（在证券交易所发行股票的公司）都必须由董事指定且经股东同意的具有相关资质的会计师事务所进行年度审计。拥有外部股东的公司必须依法进行审计，而事实上几乎所有公司都必须如此，只有规模极小的公司除外。审计师的任务是查账，确保公司遵守现行的会计规则并就财务报表提出意见。虽然审计师报告可能长达50页，有几十条甚至更多的脚注，但其结论通常会归结为一句话："本财务报表真实、客观地反映了该公司在（某特定时期）的状况，且系按照《2006年公司法》（*The Companies Act 2006*）妥善编制。"

《2006年公司法》是美国迄今为止最长的一份法案，它为审计师等相关人士设立了严格的规则，指导其如何报告公司账目。MBA毕业生除非本身也是会计师，否则不需要参与具体的审计工作，但是他们应该了解一下审计领域里有哪些知名机构。英国会计专业杂志《会计时代》（*Accountancy Age*）会提供这方面的最新信息（www.accountancyage.com/static/top50-this-year）。

记账：记录交易的方式

卢卡·帕乔利在500多年前撰写了全世界第一部会计著作，在此之前，人们一直采用单式记账法来进行会计记录，也就是对每一个事件仅做一条记录。这意味着想要避免错误，就得做大量的重复劳动，例如让不同的人对同样的账目分别做记录和计算。帕乔利是一名数学家，曾在威尼斯总督手下工作，他发明了复式记账法，要求对每笔交易都要录入借方和贷方两栏，借此建立其内在的制衡机制，确保无误。

举个例子，根据复式记账法，安德鲁书店（Andrew's Bookshop）把商品销售出去可能会生成两个日记账条目：一个是借方，存货减少了$/£/€250；另一个是对应的贷方，现金增加了$/£/€250（见表1-3）。复式记账的借方必须始终与贷方相等。如果两者不相等，你就知道肯定某个地方出错了。所以，通过使用复式记账法，你能够平衡你的账目，单式记账法则无法做到这一点。

表1-3 复式记账示例（安德鲁书店普通日记账）（单位：$/£/€）

日期	条目	借方	贷方
7 月 10 日	租金	250	
	现金		250

帕乔利的智慧在于认识到公司账目的最终平衡数额就是企业所有者的利润或亏损。事实上，他要求采用两条记录甚至多条记录来平衡账目。让我们以上文的例子来解释这其中的逻辑。让我们先做一个颇为合理的假设，企业是希望通过销售商品来获得利润的，那么表1-3的数字看起来就变得颇为不同。为了让数字简单一些，让我们假设企业所销售的商品的成本是$/£/€125（利润率为50%），那么账目应如下所述：存货减少了$/£/€125，而现金增加了$/£/€250；$/£/€125的净差额被$/£/€125的利润弥补了，所以资产与负债保持平衡。

在这个例子中，如果商品的售价低于其成本，就会造成损失，企业所有者在企业中的权益也因而减少了相应的金额。

这就是MBA学员需要掌握的关于记账的知识，主要内容是如何解读账面的数字。

现金流

商界流行这么一个说法，利润是虚荣的，现金流是理性的。利润和现金流两者都不可或缺，但是从短期来看，现金流是生死攸关的问题，因为对于努力要在瞬息万变的市场中站稳脚跟的企业来说，能否在短期内生存下来是最重要的。现金的定义很简单，它必须是现金或者被视为相当于现金的有价证券。人们会用两种截然不同但同等重要的方式来看待现金流：一是对未来可期待的现金流的预测，二是分析现金在某个会计期间的来源和去向，以及由此产生的现金增减。

现金流预测

人们无法非常准确地预测未来，但是可以预见可能发生的结果，并通过设定安全边际来事先做好准备工作。做好预测的第一步是设想你意图实现的目标，并测试这些目标是否具有合理性。

举个例子，映象公司（High Note）是一家向各类院校销售乐谱、小型乐器和光盘的企业，它遵守商业信用，并期望把商品卖给能支付现金的普通消费者。企业所有者计划投资$/£/€10 000，并向银行借贷这笔$/£/€10 000的长期贷款。该企业需要$/£/€11 500来购置固定资产和设备，还需要$/£/€1 000来购买一台电脑、一套软件和一台打印机。这样剩下约$/£/€7 500来支付迫在眉睫的交易开支，如购买存货，另外还需要花$/£/€1 500来做初步的广告宣传。顾客最好能尽快付款，这样才能填补其他开支，如财务人员、管理人员和销售人员的薪水。根据目前的业务开展情况，头6个月的销售额预计为$/£/€60 000，另外似乎也开始有销售现金流入。按照业界的经验，通常会给存货标高100%的价格，这样买入价为$/£/€30 000的商品会以$/£/€60 000的价格出售。

基于以上假设，我们就可以对现金流进行预测，详情如表1-4所示。该表是经过简化的，为了便于理解，省略了增值税和其他一些税项。

表1-4 映象公司6个月的现金流预测（单位：$/£/€）

月份	4月	5月	6月	7月	8月	9月	总计
收入							
销售额	4 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	
企业所有者的现金	10 000						
银行贷款	10 000						
现金收入总计	24 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	48 000
支出							
采购	5 500	2 950	4 220	7 416	9 332	9 690	39 108
租金、电费、供暖、电话费、网费等	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
工资	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
广告费用	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	
固定资产 / 设备	11 500						
电脑等	1 000						
现金支出总计	21 550	6 500	7 770	10 966	12 882	13 240	
月度现金							
盈余 / 亏损（–）	2 450	（1 500）	（2 770）	（3 966）	（882）	1 760	
累计现金余额	2 450	950	（1 820）	（5 786）	（6 668）	（4 908）	

该表的计算非常直观：把不同来源的现金收入和现金支出分别加在一起。现金收入和支出之间的转移造成了当月的现金盈余或亏损。最下面一行是累计财务状况。例如，企业在4月底剩下$/£/€2 450，但如果把5月的$/£/€1 500现金亏损算进去，在5月底就只剩下$/£/€950（2 450－1 500）。

过量交易

根据之前的假设，上文例子中的企业看起来似乎现金不足。一个局外人，如一位银行家，能从8月的数字看出销售额增速越快，现金流亏损越大。通过使用一些预测方法，我们知道从9月起情况会有所改善，如果再多撑几个月，就能填补现金亏损，甚至可能会有盈余。如果我们从一开始就进行现金流预测，并通过透支等方式筹集更多的资金，在固定资产和设备上少花点钱，或者设定比较保守的销售目标，由此减少存货量和削减广告费，那么我们就能使企业稳健发展。表中数字说明，该企业的交易量超过其财力所能承受的范围，这种情况被称为过量交易，全世界银行家都对此深恶痛绝。

现金流量表格

你可以利用电子表格问一些“如果这样会怎样”的问题，以便进行更精确的现金流预测：你可以在Entrepreneur网站下载相关表格（www.entrepreneur.com/formnet/form/368）。

年度现金流量表

现金流量表精确地总结了现金在一年中的来源和去处。乍一看它似乎杂糅了利润表和资产负债表在同一时间段的内容，事实上却并非完全如此，因为许多现金交易都有时间差，如税款和分红等支出，所以现金流量表会包含上一年度和本年度的部分交易情况。本年度的剩余交易会等现金真正转手后才出现在下一年度的现金流量表中。类似地，由于要遵守与销售和采购分别相关的收入实现原则和权责发生制原则，现金交易被记入利润表的时间会有所不同。

案例

一家公司本年度销售额为$/£/€500万，上一年度销售额为$/£/€400万，这些数字会分别显示在这两个年度的利润表上。本年度年底的应收账款为$/£/€100万，上一年度年底的应收账款为$/£/€80万。本年度销售所产生的现金流是$/£/€480万［（80+500−100）万］，而利润表上的销售数字则是$/£/€500万。

出于上述原因，如果要看清楚所有的现金流，就不能只看本年度的利润表和资产负债表，还要看上一年度的账目。资产负债表显示的是某个时期结束时的现金结余，但不能非常清晰地反映每笔现金的来历。制作现金流量表是一门技术，要完成这项任务需要接受一定的专业培训并掌握内部消息。不过，通过查看上一年度和本年度的利润表和资产负债表，也能找到现金流量表中的大多数数据。

XYZ上市公司

XYZ上市公司是一家为垃圾源头分类提供容器解决方案的企业，表1-5是该公司未经审计的简明现金流量表。该公司在初创时只有一个人加一张办公桌，后来发展成为回收箱供应商中的巨头，也是其他类型废物和回收容器的主要供应商。截至2010年，该公司的年

度营业额为£3 000万/$4 700万/€3 400万，营业利润超过£100万/$160万/€113万。

表1-5的三栏分别表示上一年度两个半年的现金活动以及一整年的现金活动。如最右一栏底部所示，截至2014年12月31日剩余$/£/€212.6万，这笔金额结转到2015年上半年（如最左边一栏倒数第二行所示）。再加上这一时期产生的现金净增长数额（或减少数额），我们就能得出期末的现金头寸。

现金流量表让我们能全面地了解驱动现金流动的因素，如正常的销售活动、购置或处置资产以及融资活动，这些都浓缩成该公司资产负债表期末现金项的一个数字，该数字表明企业流动资产的现金数额为$/£/€375.1万。

表1-5 XYZ上市公司未经审计的简明现金流量表（截至2015年6月30日的两个半年期）（单位：万$/£/€）

现金流明细	截至 2015 年 6 月 30 日的半年期	截至 2014 年 6 月 30 日的半年期	截至 2014 年 12 月 31 日的 2014 年度
来自运营活动的净现金流	224.2	387.9	117.1
来自投资活动的现金流			
购置不动产、工厂和设备	(60.3)	(46.4)	(70.1)
出售不动产、工厂和设备的收入	34.5	–	–
购置无形资产	(5.5)	(8.7)	(19.3)
投资	(3.5)	–	–
利息	2.8	5.8	10.7
用于投资活动的净现金	(32.0)	(49.3)	(78.7)
来自融资活动的现金流			
分红	(31.0)	(28.3)	(29.4)
发行股票的收入	1.3	–	12.8
用于融资活动的净现金	(29.7)	(28.3)	(29.4)
现金和现金等价物的净增加额	162.5	310.3	9.0
期初现金和现金等价物余额	212.6	203.6	203.6
期末现金和现金等价物余额	375.1	513.9	212.6

利润表

如果回顾一下映象公司财务状况的案例，你就会清楚地看到现金和利润之间的区别。毕竟，该企业已出售了价值$/£/€60 000的商品，但成本只有$/£/€30 000，所以利润率是颇为可观的。可是，它向供应商付了$/£/€39 108的款项，但只卖出成本价为$/£/€30 000的商品，这意味着还有价值$/£/€9 108的乐器、乐谱和CD存货。销售方面也是类似的情况，它已开出$/£/€60 000的账单，但只收到$/£/€48 000的付款，两者之间的差额是应收账款。现金流量预测表底部的数字显示，映象公司会出现$/£/€4 908的赤字，但其中似乎忽略了一些重要的信息。

利润和现金的区别

现金是最直接的，不涉及其他因素。而利润则是对经济活动的衡量，要涉及其他可以被赋予价值或成本的因素。关于利润的会计原则称为配比原则（matching principle），指在某一时期内发生的收入应与取得该收入所发生的支出相匹配（请回顾前文对收入实现原则和权责发生制原则的解释）。

映象公司上半年的利润表如表1-6所示。

表1-6 映象公司4~9月的利润表（单位：$/£/€）

科目	金额	金额
销售额		60 000
减去待售商品的成本		30 000
毛利润		30 000
减去开支：		
暖气、电费、电话费、网费等	6 000	
工资	6 000	
广告费	9 300	
总开支		21 300
息税折旧前利润		8 700

利润表的结构

表1-6所示的利润表对企业状况进行了更详尽的描述，从而更方便人们了解企业的运营方式。例如，虽然表中所示的利润是$/£/€8　700，但实际利润可能更低。因为用来补充现金流的贷款是需要支付利息的，而案例中的$/£/€10 000长期贷款也是如此。

在实际操作中，我们把利润分成四种：

- **毛利润** 把待售商品的所有成本从收入中扣除后剩余的利润；
- **营业利润** 把营业开支从毛利润中扣除后剩余的利润；
- **税前利润** 再扣除所有融资成本后的利润；
- **税后利润** 企业所有者可以支出或进行企业再投资的利润。

以映象公司为例，其利润如表1-7所示。

表1-7 映象公司的利润（单位：$/£/€）

利润科目	金额
销售额	60 000
减去待售商品的成本	30 000
毛利润	30 000
减去营业费用	21 300
营业利润	8 700
减去银行贷款和透支利息	600
税前利润	8 100
减去税款	1 827
税后利润	6 723

比映象公司规模更大的企业会牵涉更多的收支种类。例如，除了企业所有者的资金之外，也许还有待偿还的长期贷款（利息和本金偿还）；部分工厂或办公室可能会转租出去，带来“非营业收入”（non-operating income）；当然还有一些需要扣除的折旧支出。像所有会计报表一样，相关人员在制作利润表时，一定要牢记监管部门的要求，采用最佳的格式，方便用户查阅。表格应包含以下内容：

- 销售额及营业活动所产生的其他收入；
- 销售成本（或者所售商品的成本）；
- 毛利润（销售额与销售成本之间的差额）；
- 营业费用（销售、管理、折旧和其他一般性支出）；
- 营业利润（毛利润与营业费用之间的差额）；

- 非营业收入（其他收入，包括利息、租金等）；
- 营业外支出（财务成本和其他与企业经营不直接相关的支出）；
- 所得税前利润；
- 预提所得税；
- 净收入（或盈亏）。

利润表

SCORE网站（www.score.org/resources/1-year-profit-loss-projection-xls）上提供了一份在线电子表格，你可以将其下载下来。它是一份长达30行的表格，你也可以根据你的具体需要对标题进行更改或删除。

资产负债表

资产负债表能简明扼要地体现出企业在某特定时间点的状况。它一方面可以反映出企业所拥有的资产（或财产）的价值，另一方面可以反映出谁以何种手段为这些资产提供了资金，以及企业最终对谁负责。

资产有两种主要类型，即固定资产和流动资产。固定资产有三种形式：第一种是由企业本身使用且不出售给顾客的硬件或有形物件，如建筑物、工厂、机器、汽车、家具等；第二种是无形的固定资产，如商誉、知识产权等，这些都会出现在“固定资产”一栏中；第三种是对其他企业的投资。流动资产是指最终会转化成客户支付的现金的资产，包括股票、正在生产的产品、客户的欠款和手头的现金。

总资产=固定资产+流动资产

资产只能用企业所有者提供的资金或者向银行或债权人等第三方借来的资金购买。企业所有者提供资金的方式是直接向企业进行投资（例如购买由公司发行的股票），或者间接允许公司保留部分利润作为储备金。这些资金来源统称为负债。

总负债=股本和储备金+借款和其他应付账款

借贷资本的表现形式可能是利率固定的长期贷款，也可能是银行透支等短期贷款，后者的利率通常是会变动的。一家企业的所有短期负债及在12个月内应付的款项被称为一年内到期负债，长期负债则被称为一年后到期负债。

到目前为止，我们还没有谈到映象公司示例中“资本”一栏的金额，比如用来购置电脑、固定设备和家具的$/£/€12 500，我们也没有谈到价值$/£/€9 108的待销售存货（例如乐谱），以及客户尚未结清的$/£/€12 000。我们必须分析这笔现金赤字会通过什么方式得以弥补，最为合理的短期资金来源是银行透支。

映象公司9月底的资产负债表如表1-8所示。

表1-8 映象公司截至9月30日的资产负债表（单位：$/£/€）

科目	金额	金额
资产		
固定资产		
固定设备、家具、设备	11 500	
电脑	1 000	
固定资产总计		12 500
营运资金		
流动资产		
股票	9 108	
应收账款	12 000	
现金	0	
流动资产总计	21 108	
减去流动负债（一年内到期应付账款）		
透支	4 908	
应付账款	0	
	4 908	
净流动资产［营运资金（流动资产—流动负债）］		16 200
总资产减去流动负债		28 700
减去一年后到期负债		
长期银行贷款		10 000
总净资产		18 700
资本和储备金		
企业所有者的出资	10 000	
未分配利润（源自利润表）	8 700	
总资本和储备金		18 700

资产负债表结构

按照英国会计准则制作的上述资产负债表格式有点乱，因为它把资产和负债混杂一起。在美国，传统的资产负债表是横向布局的，资产列在一侧，而负债和所有者权益这两种资金来源则列在另一侧（见表1-9）。

表1-9 映象公司的资产负债表——美国式（单位：$/£/€）

资产	金额	负债和所有者权益	金额
现金	0	应付账款	0
应收账款（债务人）	12 000	短期票据（透支）	4 908
库存（存货）	9 108	长期银行贷款	10 000
固定资产	12 500	所有者的产业资本(所有者的出资)	10 000
		未分配收益（未分配利润）	8 700
总计	33 608		33 608

营运资金

在表1-8的中部，你还会发现资产和负债中计算的是流动资产和流动负债，流动资产减去流动负债所得出的净额就是营运资金。在会计学中，“流动”是指处于某个交易周期之内，通常在一年之内。在一年内，存货会清空，应收账款也会收回，而按规定应偿还的银行透支也算作短期负债。

有许多其他内容还没有在资产负债表示例的营运资金项中显示出来，如应付税款和尚未支付的增值税，而这些应该属于流动负债。

无形固定资产

有一些资产看似无形，却需要耗费一定的成本，所以也应纳入考虑范围之内。

■ **商誉** 为某项资产支付的价格超过了公允的市场价格。在收购时这是很常见的情况，多方相互竞争来收购某家公司时，会将价格抬高。

■ **知识产权** 如专利、版权、设计和标识等。

这些项目也会分摊在其使用寿命期间。例如，如果一项专利被认为有10年的寿命，成本为$/£/€100万，那么在入账时就会被记为$/£/€10万一年。

存货入账

把存货记入资产负债表时会涉及比较麻烦的计算。在理论上，这项工作很简单，毕竟你知道自己花了多少钱买进这批存货。而按照规定，存货应该以成本价或市场价记入资产负债表，具体看哪一个价格比较低，这一点也不难。但在真实情况中，一家企业会不断买进存货，这样才能持续供货，而每次采购的成本可能都不一样。

举个例子，某家销售早餐麦片的企业向不同的供应商买进了4个货盘的麦片，价格分别为$/£/€1 000、$/£/€1 020、$/£/€1 040和$/£/€1 060，总计$/£/€4 120。等到一个会计期间结束时，已售出3个货盘的麦片，于是，按理说利润表中所示的已售商品成本应该为$/£/€3 060（1 000+1 020+1 040）。成本为$/£/€1 060的最后一个货盘的麦片应计入资产负债表，以确保$/£/€4 120的总成本能入账。

顾名思义，这种处理存货的方法称为先进先出法（first in first out，简写FIFO）。另外还有两种常用的成本计算方法，各有各的优点。一种是后进先出法（Last in first out，简写为LIFO），其依据的道理是在经营企业时，你必须不断以最新的（更高的）价格买入库存，所以你最好尽快适应这些变化，将这些最新成本记入利润表中。在这种情况下，已售商品的成本为$/£/€3 120（1 060+1 040+1 020），而不是根据先进先出法算出的$/£/€3 060。

另一种常用的成本计算方法是平均成本法（average cost method），顾名思义就是按成本的平均值计算。在上述例子中，按平均成本法算出的结果为$/£/€3 090，介于前两种方法所得出的数额之间。

这些方法都各有优点，但是人们通常认为先进先出法更为合理，因为它考虑到实际情况：价格会稳步上升，商品也会按照买入的顺序在企业中流入流出。如果一家杂货店在没有把现有麦片存货卖光之前，就先出售最新一批进货，那么只能证明它不善于经营。

折旧的方法

我们用折旧来表示资产在其使用寿命期间被“耗损”的情况。这仅仅是一种记账条目，让我们能够将一项资产的部分成本摊入适当的时间段。决定时间段长短的因素主要是资产的使用寿命。折旧的主要方法有如下三种。

直线折旧法

这种方法假定资产在使用寿命期间会被均匀地“耗损”。举个例子，如果某项资产的购入价为£1 200，5年后以£200的价格售出，那么我们要把成本记为£1 000。通过把全部成本分摊成5份，就可以算出每一年的“账面净值”。

余额递减折旧法

它与第一种方法颇为类似，只不过它假定折旧速度会越来越慢，而不是每年均匀地折旧。例如，像汽车这样的资产，它们的价格会在第一年有较大幅度的下跌，但是越到后来跌幅越小。在第一年年底，这两种方法都会算出折损价值为£200，但到第二年情况就不一样了。直线折旧法的计算结果仍然是£200，而余额递减折旧法的结果则是£160，是用£800（£1 000减去已折旧的£200的差额）乘以20%（给定的折旧率）算出的。

年数总和折旧法

与英国相比，这种方法在美国更为常用。余额递减折旧法是用一个常数百分比乘以一个递减的数字，而年数总和折旧法是用递减的百分比乘以最初的成本价。采用此方法，需要把资产预期使用寿命的逐年数字总和作为分母，把资产尚可使用的年数作为分子。

例如，如果电脑是用£1 200购置的，预期使用寿命为5年（但很可能用不了5年），那么分母应该是1+2+3+4+5=15。第一年度的折旧价值为5/15乘以初始采购价格£1 200，等于£400。第二年度的折旧率则是4/15，以此类推。

以上只是三种最为常见的固定资产折旧法，还有其他很多种方法。在选择使用哪种折旧法时，你得清楚你的目的是什么，而在实际操作中，你也许会针对不同的资产类型使用不同的折旧法。折旧的目的是把购置资产的成本按照资产的使用寿命状况进行分摊。

资产负债表和其他网上工具

SCORE网站（www.score.org/resouces/projected-balance-sheet-template）上提供了一份Excel表格，你可以用它来建立你的资产负债表。表里还提供了各种指导，包括如何算折旧，如何处理存货，以及如何遵照英国财务报告委员会（Financial Reporting Council）所颁布的《公司法》的相关要求（www.frc.org.uk>Accounting and Reporting Policy>FRSSE）来安排资产负债表和利润表的格式。可以在会计术语词典（www.accountingcoach.com/terms）和会计知识普及（www.accoutingforeveryone.com>Accounting Glossary）中查阅你将会遇到的所有相关会计概念。

会计账套

现金流量表、利润表及介于这两者之间的资产负债表构成了会计账套（package of accounts），但通常来说，账套包括期初和期末两份资产负债表。有了这两份资产负债表，我们就能全面了解所有者对企业进行的投资所带来的结果。

表1-10显示了一个简化版的账套。从中我们可以看到，在该年度内企业获得了£600的税后利润，然后把利润中的£200投资用于购置固定资产，剩余的£400作为存货和应收账款等营运资金，该年度的£600利润在记入期末资产负债表时被列为储备金。

表1-10 账套示例（单位：$/£/€）

资产负债表（截至 2010 年 12 月 31 日）		利润表（截至 2011 年 12 月 31 日）		资产负债表（截至 2011 年 12 月 31 日）	
固定资产	1 000	销售额	10 000	固定资产	1 200
营运资金	1 000	减去销售成本	6 000	营运资金	1 400
	2 000	毛利润	4 000		2 600
		减去开支	3 000		
所有者权益	2 000	税前利润	1 000	所有者权益	2 000
		税款	400		
		税后利润	600	储备金	600
					2 600

提交账目

公司的财务事项属于公共管理范畴。因此，除了要及时向各国政府相关税务部门汇报情况之外，如美国的国税局（Internal Revenue Service）和英国的皇家税务与海关总署（HM Revenue and Customs），公司还必须向英国公司注册处（Companies House）（www.companieshouse.gov.uk）等部门提交账目。企业应在公司财年结束后10个月之内提交账目。在英国，小型企业（营业额低于£650万/$986万/€901万）可以提交简略版的账目，只包括很有限的资产负债表和利润表信息，且不需要经过审计。若未按规定日期提交账目，企业会面临高达£1 000/$1 520/€1 390的罚款。

在美国，可以从美国证券交易委员会（Securities Exchange Commission）（www.sec.gov）获取公司账目。投资者关系协会（www.irs.org.uk>IR Resources>Best practice guidelines）每年会为那些在报告和账目的提交方面做得最好的公司颁奖。

财务比率

上文介绍了两种重要的财务报表——利润表和资产负债表。简要重述一下：通过把销售收入减去运营成本，利润表得以衡量一家企业在某个时段内的业绩表现；而资产负债表则反映企业在某一时间点的财务状况。后者列出了企业在当天所拥有的资产，同时也列出了相应的资金来源。

通过阅读企业的各种账目，加上一些操作实践，你就能了解该企业的状况。把今年的数字与去年的数字进行对比，你就能发现一些关键事项的变化，但是使用这种方法所得出的结论可能具有误导性（见表1-11）。

表1-11 影响利润表现的因素（单位：$/£/€）

科目	金额	科目	金额	金额
销售额	100 000	**固定资产**		12 500
减去销售成本	50 000			
毛利润	50 000	**营运资金**		
减去开支	33 000	**流动资产**	23 100	
销售利润	17 000	减去流动负债	—6 690 = 16 410	
减去财务费用	8 090	**总净资产**		28 910
净利润	8 910			

你可以看到，表1-11左栏只列出了简化版的利润表，右栏则是资产负债表的资产一项。任何增加净利润（提高销售额、减少开支或税款等）但不增加所动用资产数量（减少存货和应收账款等）的变化都会提高资产收益率。相反，所有增加所动用的资本但不相应增加利润的变化则会降低资产收益率。

现在让我们来假设，企业的销售额提高了$/£/€25 000，利润从$/£/€1 000提高到$/£/€8 910。表面上看，情况似乎有所改善。但接下来我们发现，为了实现这笔额外的利润，企业必须购置价值$/£/€5 000的新设备，另外还要再投入$/£/€2 500的营运资金（存货和应收账款），这样一来企业的情况看起来就没那么美好了。资产收益率从31%（8 910/28 910×100%）跌到27%［9 910/（28 910+5 000+2 500）×100%］。

分析账目

分析账目的主要方法是研究多对数字之间的关系。一对数字可能取自同一份账目，也可以是从利润表中取一个数字，从资产负债表中取另一个数字。把两个数字放在一起，就构成了比率。例如，在英国，英里/加仑是驾驶员考察某种汽车油耗性能的一个很有用的数字。一些财务比率本身也具有意义，但其价值主要在于与上一年相应比率（又称目标比率或竞争者比率）进行比较。

在衡量和分析一家企业的账目之前，我们需要了解该企业想要实现何种程度或何种类型的业绩。所有企业都有以下三个共同的基本目标，以此作为参照，我们便能了解企业经营情况的好坏。

实现满意的投资回报

第一个目标是让企业投入的资金获得满意的投资回报。

你几乎无法想出任何充分的理由来驳斥这个目标。令人满意的回报要符合以下四项条件。

■ 企业必须考虑到股东所承担的风险，并给股东提供合理的回报。如果你的企业具有很高的投机性，且利润率低于银行利率，那么你的股东（包括你自己）肯定高兴不起来。

■ 你必须赚取足够的利润，让企业继续发展下去。如果一家企业想扩大销售，就需要更多的营运资金，以及更多的空间或设备。最安全和有保障的新资金来源是企业内部创造且留存的利润：储备金。（企业有三种新资金来源：股本或所有者自己的资金，由银行等机构提供的借贷资本，由企业自身创造的未分配利润。）

■ 回报必须足够丰厚，以吸引新的投资人或贷款人。如果某家企业的回报比其他企业高，那么投资人就愿意向它投入资金。

■ 回报必须包括足够的储备金，确保实际资本完好无损。这意味着你必须清楚通货膨胀给企业带来的影响。如果某企业每年留存的利润足够让其实现3%的增长率，但通货膨胀率却为4%，那么实际上它每年在缩减1%的企业规模。

保持良好的财务状况

除了获得令人满意的回报之外，投资人、债权人和雇员还希望企业能够规避不必要的风险。显然，企业会面临各种各样的市场风险：竞争对手、新产品和价格变动，这些都是健康商业环境中的一部分。投资人和贷款人特别关心的不必要风险主要是过度交易之类的程度较高的财务风险。

现金流问题并不是威胁企业财务状况的唯一因素。高额借贷会让企业背负沉重的利息负担，小型企业尤其如此。如果销售和利润状况良好，这种情况可能尚可接受。但如果经济环境不佳，你就无法像要求股东那样要求银行勒紧裤腰带——银行只会要求你及时还款。因此，财务状况审计不仅考察企业的赢利能力，也考察企业的生存能力以及是否采取了稳健的财务管理办法。

实现增长

要让股东、董事或雄心勃勃的MBA毕业生感到满意，仅仅获取利润和让企业存活下去是不够的，他们希望企业能发展壮大。但是，无论他们是多么温和友善的人，他们要的都不只是员工数目增加或营业额上升，他们希望企业变得更有效率，实现规模经济并提高利润质量。

会计比率

用于分析公司账目的比率可以分为五大类，通常被称为“测试”（tests）：

- 盈利性测试；
- 流动性测试；
- 偿债能力测试；
- 增长测试；
- 市场测试。

我们可以用表1-7和表1-8所示的利润表和资产负债表来解释这些比率。

盈利性测试

有如下六种利润比率可用于衡量利润表现。前四种利润比率利用利润表的信息即可得出，而后两种比率则需要同时参照利润表和资产负债表。

毛利润

毛利润率等于毛利润除以销售额。例如，映象公司的毛利润率为30 000 / 60 000×100%=50%。这个比率是计算在“生产或提供”产品或服务时，附加在采购材料和服务之上的价值，比率越高越好。

营业利润率

营业利润率等于营业利润除以销售额。例如，映象公司的营业利润率为8 700/60 000×100%=14.5%。这个数值用于衡量企业运营的效率高低，但不考虑财务成本和税负。之所以先排除这两者，是因为利息和税率会出现周期性变动，不受经营者的直接掌控。这样做有利于在不同时期或不同企业之间进行对比。与毛利润一样，这个比率也是越高越好。

税前净利润率和税后净利润率

税前净利润率等于税前净利润（net profit before tax）除以销售额，税后净利润率等于税后净利润（net profit after tax）除以销售额。例如，映象公司的税前净利润率为8 100/60 000×100%=13.5%，税后净利润率为6 723/60 000×100%=11.21%。这两个数字用于衡量企业运营的效率高低，并将财务成本和应交税款考虑在内。税后净利润率体现了企业能否成功地创造额外收益，从而能对企业进行再次投资，或者以提款或分红的方式分配给所有者。与上述两种比率一样，税前净利润率和税后净利润率也是越高越好。

股本回报率

股本回报率（return on equity）通常表示任何一笔个人金融性投资的回报率。从企业所有者的角度来看，他们关心的是其获取的利润与投进企业的资金之间的比例。这里说的利润已扣除了利息和税款，以及所有优先股股息。它表现为由普通股本和储备金组成的股本百分比。所以，映象公司的股本回报率等于6 723/18 700×100%=36%。

已动用资本回报率

已动用资本回报率（return on capital employed）是扣除利息、税款和分红之前的利润在已动用资本总额中所占的百分比，这些资本既可以是借来的，也可以由企业所有者提供。它比股本回报率能更全面地反映公司的业绩情况。

已动用资本是指股本加储备金再加长期借贷。如果银行透支被列为每年流动负债的一部分，且实际上成为某种资本来源，那么可以将其视为已动用资本的一部分。如果每年银行透支的数额差别很大，那么可以通过计算年初和年末数字的平均值来得出比较可靠的比率。各个公司对已动用资本并没有精确的定义。映象公司的已动用资本回报率为8 700/18 700×100%=30%。

流动性测试

公司为了存活下去，必须时刻关注其流动性状况，也就是说确保一直有足够的短期资产来偿还短期债务。如果一家公司无法向员工、银行或供应商支付到期的款项，就会被强制停业。

日常营业活动所需要的流动资金被称为营运资金，等于流动资产减去流动负债。在映象公司的案例中，流动资产为$/£/€21108，流动负债为$/£/€4 908，所以营运资金为$/£/€16 200。

流动比率

营运资金能向我们透露的信息不多。这就像是你只知道你的汽车用了20加仑的汽油，但不知道它跑了多远的路程。所以，你最好进一步了解流动资产比流动负债多多少。这样你就能知道是否有足够的资金来购买存货、缴纳税款和偿还其他可能出现的短期债务。流动比率（current ratio）是衡量上述情况的一个指标，它等于流动资产除以流动负债。在映象公司的案例中，流动比率为21 108/4 908=4.30（流动比率的常用表达形式是4.30：1）。在这个案例中，公司的目标是把流动比率控制在1.5：1至2：1之间。如果比率过低，就很难及时支付账单；如果比率过高，则说明有很多资金没有得到充分利用。

速动比率（酸性测试）

速动比率（quick ratio）衡量企业是否有充足的现金或准现金来迅速偿还所有当前债务，从而确保企业稳定发展。存货等项目被视为资产，其涉及的金额无法马上变现来支付账单，因此暂时忽略不计。事实上，企业所拥有的唯一流动资产是现金、应收账款及银行存款或政府债券等短期投资。映象公司的速动比率是12 000/4 908=2.44：1。如果一家企业有充足的流动性，那么其速动比率应该大于1：1。

平均收账期

我们可以看到，映象公司的流动比率较高，这表示部分营运资金没有得到充分的利用。映象公司的半年销售额为$/£/€60 000，其中客户欠款为$/£/€12 000。映象公司的平均收账期（average collection period）等于欠款金额（应收账款）除以赊销额乘以时间（按天数算）。因此，映象公司这半年的平均收账期等于12 000/60 000×182.5=36.5天。

如果赊销条件是订货付现或7天内付款，那么企业就会面临较为严重的资金问题。如果赊销条件是30天内付款，那么情况可能尚好。在映象公司的案例中，我们假设所有销售的方式都是赊销。

平均付款期

平均付款期（average payment period）是指企业平均需要多长时间给供应商支付款项。其计算方法与平均收账期类似，只是把应收账款改为应付账款，把销售额改为采购额。

存货周转天数

映象公司拥有价值$/£/€9 108的乐谱和光盘等存货，在这段时期内，它出售了成本为

$/£/€30 000的存货（即销售成本为$/£/€30 000，开具发票的销售额为$/£/€60 000，利润幅度为100%）。用一种与平均收账期类似的计算方法，我们可以算出存货足以支持55.41天（9 108/10 000×182.5）的销售。如果映象公司的供应商可以每周送货，那么几乎可以肯定该企业的存货量过高。如果把存货周转天数（days stock held）从8周（55.41天）缩短到1周（7天），就能减少48.41天，或者减少$/£/€7 957.38的营运资金。这样就能把流动比率降低到2.68∶1。

营运资金周转率

营运资金周转率（circulation of working capital）用来衡量一家企业使用营运资金的总体效率，它等于销售额除以营运资金（流动资产–流动负债）。在映象公司的案例中，营运资金周转率等于60 000/16 420=3.65倍。换言之，该企业的营运资金每年周转超过3.5次。关于什么样的周转率才是可接受的，并没有确凿的定论，也没有快捷的计算方法。但显然，营运资金的周转次数越多，售出的存货数量越多，企业就越有可能赚取利润。

偿债能力测试

偿债能力测试用来衡量一家企业对其长期负债的管控能力，其中包括两个重要的比率。

杠杆

杠杆（leverage/gearing）是指所有借贷（包括长期负债和银行透支）相对于股东资金总额（即股本加全部储备金）的比率。杠杆有时也称作债务股本比（debt/equity ratio）。在映象公司的案例中，债务股本比等于（4 908+10 000）/18 800=14 908/18 800=0.79∶1。换言之，股东在每向映象公司投资$/£/€1的同时又借贷$/£/€0.79。通常来说，这个比率不应长期超过1∶1。

利息保障倍数

利息保障倍数（interest cover）是指利息费用占利润的比率，等于息税分红前利润除以年度利息费用。利息保障倍数越高，公司就越不容易受到利润削减或各种贷款利率上升等负面因素的影响。利息保障倍数越低，借贷给企业带来的风险就越高。人们通常认为利息保障倍数在2~5倍是可接受的。

增长测试

增长测试是指对两个不同年份进行比较，通常比较的是利润表中的内容，如销售额和利润额。以映象公司为例，如果它在第二年的销售额为$/£/€100 000，营业利润为$/£/€16 000，那么其销售额增长率为67%，即额外增多的销售额（$/£/€40 000）除以第一年的销售额（$/£/€60 000）；而利润额增长率为84%，即额外增多的利润额（$/£/€7 300）除以第一年的销售额（$/£/€8 700）。

从这两个比率中，还能看出另外一些信息。在这个案例中，我们可以看到利润的增长速度比销售额的增长速度更快，这表明企业的经营状况正朝着更健康的方向发展，反之则不然。

市场测试

市场测试是指股票市场对企业业绩所进行的衡量，其中包括以下4个主要比率：

每股收益=净利润/已发行股数

每股收益（earning per share）等于一家企业的税后利润除以已发行的普通股数量。

市盈率=每股市价/每股收益

市盈率（price earnings ratio，简写为PE）等于普通股每股市场价格除以每股收益。它反映出人们对某家企业预期未来收益所给出的市场价值估值，也就是按当前的增长速率计算，回收投入股本所需的年数。

股息率=每股股息/每股价格

股息率（yield）是指股东的投资“机会”或其当前投资价值的回报率。

股息保障倍数=净收入/股息

股息保障倍数（dividend cover）是指利润超过股息的倍数；倍数高，企业就有更多未分配利润，为未来发展提供资金。

其他比率

用来衡量企业业绩状况的比率还有很多种，例如：

■ 销售额与固定资产之比：用于衡量固定资产的使用情况；

■ 销售额与雇员人数之比：显示一家企业的雇员总量增长速度是否超过销售额的增长速度；

■ 销售额与管理人员、后勤人员等员工数目之比：衡量管理费用（overhead spending）的使用效率。

财务失败预警

显然，金融危机的发生会促使人们思考一个问题：能否用一些财务比率来对企业财务失败进行预警？

《金融时报》集团的一名分析员于2012年展开了一项研究，并将成果发布在《金融与经济学国际研究期刊》（*International Research Journal of Finance and Economic*）（2012年7月15日，第94期，第6页）。该研究试图寻找合适的分析工具来预测可能会导致企业在未来某个时间出现财务失败的因素，并寻求可行的预防措施。其数据基础是2000~2010年50家经营困难及50家经营良好的英国上市公司的财务信息。

该研究考察了三个最流行的财务失败预测模型，并总结认为，由爱德华·奥尔特曼（Edward Altman）提出以多重判别分析法（multiple discriminant analysis，简写为MDA）为基础的Z得分公式（Z-Score）模型虽然总体正确预测率较低，仅为68.9%（三年平均值为68.9%，三年累计值为80%），但对发生财务失败前第一年的总体正确预测率略高。

奥尔特曼Z得分公式（www.creditguru.com/CalcAltZ.shtml）利用一些统计方法，根据从公司财务报表8个变量中得出的5个财务比率来预测企业发生财务失败的概率。你可以登录上述网站，在屏幕显示的模板上输入相应数字，就能算出一个得分，并且会出现一段解释性文字，显示相应企业的财务状况。

使用比率时的一些问题

找到测试有关企业状况的各种比率所需要的信息往往并不困难，但要确定这些比率到底反映出什么问题则是一个大难题。最常见的四种问题如下。

比率是越高越好吗

看到财务比率，会觉得数字越大就越好，往上增长的趋势才是正确的发展方向，这是一种自然而然的反应。人们往往以为财富是由大量现金积累而成的，这种错觉在一定程度上又加深了上述想法。

可惜的是，关于财务比率是越高越好还是越低越好，并没有放诸四海而皆准的规则。在某些情况下，比率高是好事，但在另一些情况下，比率低才是最佳的结果。事实上，在有些情况下，即使是数值相同的比率所反映出的优劣都有所不同。请看表1-12的两份营运资金报表。

表1-12 难以操作的对比（单位：$/£/€）

流动资产	企业甲		企业乙	
	金额	金额	金额	金额
存货	10 000		22 990	
应收账款	13 000		100	
现金	100	23 100	10	23 100
减去流动负债				
透支	5 000		90	
应付账款	1 690	6 690	6 600	6 690
营运资金		16 410		16 410
流动比率		3.4∶1		3.4∶1

两家企业的营运资金均为$/£/€16　410，流动资产和流动负债也相同，分别为$/£/€23 100和$/£/€6 690。因此，所有用这些数据计算出来的比率也是相同的，如两家企业的流动比率都是3.4∶1。但是，企业甲的一些现金很可能来自应收账款，这些现金肯定足以向债权人支付适当的款项。企业乙则不可能从交易中获得可供使用的现金，因为应收账款仅为$/£/€100，而应付账款则高达$/£/€6 600，这会对企业的财务稳定构成切实的威胁。

因此，虽然两家企业的流动比率是相同的，但是两者所处的情况并不一样。事实上，通常来说营运资金比率越高，企业就越有可能是在朝着错误的方向发展。企业所占用的营运资金越多，就越难实现令人满意的已动用资本回报率，原因很简单，分母越大，已动用资本回报率就会越低。

在一些情况下，如果企业正在往正确的方向发展，其情况会更加一目了然。已动用资本回报率通常越高越好，但这种情况也可能是一种危险信号，表明企业正在承担较高的风险。还有，高利润率也不总是好事，有时候利润率太高，销售额就会减少，从而导致已动用资本回报率降低。

一般来说，用于衡量企业业绩的比率最好保持在某一个范围之内，如流动性（流动比率）最好保持在1.2：1到1.8：1之间。无论是高于还是低于这个范围都需要引起关注。

通货膨胀会计

财务比率通常都以英镑为单位来进行比较，而且还是事发时的英镑币值。如果所有英镑都是同一天印制发行的，事情还没那么糟糕，但事实上并非如此。把某一年的金额与三四年前的金额进行比较是没有多大意义的，除非我们把英镑价值的变化考虑进去。

解决这个问题的一个方法是按照通货膨胀的情况对数据进行调整，如用消费者价格指数等进行调整。这些指数通常会把过去某个时间（例如2000年）作为基准，并标记为100，然后计算出此后每一年的指数值，从而体现出相关事项的相对性变化。

苹果与梨的比较

在比较两家不同企业的财务比率时，会存在一些特殊的问题。一家新成立的小型企业可以在初创的几个月或几年内实现惊人的销售额增长。销售额从前半年的£10　000增长到后半年的£50　000，这种情况也并不罕见。但如果期望一家发展成熟的企业实现同样的增长率，则有点不切实际。如果乐购（Tesco）的销售额要从£100亿增长至£500亿，则意味着要把其他所有连锁超市都挤出市场。所以一定要注意确保比较项之间有类似之处，并要酌情考虑到所比较企业面临着不同的环境（如果是对比同一家企业，则考虑到不同年份的贸易/经济环境）。

另外，一定要确保两家相互比较的企业对同一个账目项目（如流动资产）的理解是相同的。制作账目时若采用了不同理念和原则就会带来一定程度的差异。

季节因素

我们考察的许多比率都使用了资产负债表中的数据。资产负债表是在某一个时点制作的，反映了企业在该时点的状况，但可能与平均状况存在差异。例如，季节性因素可能会导致某家企业的销售额每年出现一次或两次高峰期，时装零售商店也是这种情况。在这些季节性高峰期即将到来之际编制的资产负债表可能会显示存货量很多，因为购置这些存货就是为了满足高峰期的需求。反过来看，在高峰期过后制作的资产负债表则可能显示现金量很多，而存货量很少。如果把这些存货数字都算成平均值，可能会造成一种假象。

获取公司账目

观察一下其他具有可比性的企业，把它们的财务比率作为参照比较自己企业的业绩，是一种非常有用的做法。由于上市公司和大型企业的账目都会进行审计和公告，所以要获取它们的账目并不困难。但是，对于小型私营企业，事情就没那么容易了。首先，小型企业只需要上报简略的资产负债表。即使是中型企业，也可以在财务业绩报表中省略营业额信息。只有在股票市场上市的公司和大型企业才必须提交全面的财务报表，虽然在很多情况下，许多小型企业也会选择提交全面的财务报表，好让供应商和潜在的雇员心里踏实一些。

虽然存在种种限制，但我们还是能够通过利用下列资源来获取一些有价值的财务业绩信息。

■ 英国公司注册处（www.companieshouse.gov.uk）是英国所有公司信息的官方储存机构。注册处提供网络查询服务，覆盖200万家企业，人们可以通过输入公司名称或其专有的公司注册号来免费查询公司名称和地址。你可以通过网络查询来购买某家企业最新的账目，其中包含销售额、利润、利润率、董事、股东和银行借贷等详细信息，查询一家企业的费用是£1。

■ 可在www.ukdata.com和www.checksure.biz等网站在线查阅企业的信用报告，内容包括基本的企业财务比率，费用约为£8。

■ 英国公司注册处有一份比较全面的全球各地公司注册处名单，并按区域进行了分类。若要查阅全球各地企业的公司账目，这是一个很好的地方（www.gov.uk/government/publications/overseas-registries/overseas-registries）。

■ 简易财务分析（Financial Analysis Made Easy，简写为FAME）是一个强大的数据库，包含了340万家英国和爱尔兰企业的信息。通常会涵盖以下内容：电话、电子邮件、网址以及营业地址等通信信息，商业活动详情，29个利润表项目和63个资产负债表项目，现金流量表和各种财务比率，信用得分和评级，安全信息和价格信息（仅限上市公司），相关银行工作人员、审计员、曾聘用的审计员和顾问的名字，控股公司和子公司的详情（包括外国的控股公司和子公司），现任和前任董事姓名及其家庭地址和股东情况说明，以及部门负责人和股东的姓名。你可以根据其活动编码，比较同类公司的详细财务信息，软件会按照你设定的搜索条件搜到相关公司，搜索条件可以多个叠加。各类商业图书馆都有简易财务分析软件，你也可以从出版商那里购买光盘，出版商也提供免费试用（www.bvdinfo.com/Products/Company-

Information/National/Fame）。

比率分析表

Biz/ed（www.bized.co.uk>Businessfocus>Ratio　Analysis）上提供了一些分析工具，你可以登录上去进行下载。

你可以参与纽约大学（New　York　University）的阿斯沃斯·达莫达兰教授（Aswath Damodaran）讲授的公司财务课程（2014年春季），全面了解比率分析领域的知识。这套课程包括22场讲座，可在iTunes上免费在线观看，并附有相关的学习工具、测试和教室网络直播。这门课程有助于你宏观地了解各种财务准则，无论是大型企业还是小型企业都要遵照这些准则做出各种选择和决定。这门课程特别关注企业应如何分配稀缺资源（如何做出投资决定）。这是一门专为MBA学生而设的入门课程。网址为http://itunes.apple.com/us/course/corporate-finance-spring-2014/id806212423。

盈亏平衡分析

有助于做出成本、交易量、定价和利润决定的工具

盈亏平衡是一种横跨了几门商业学科的方法：营销人员用它来定价，经济学家用它来计算需求曲线，会计师则用它来计算成本。盈亏平衡分析最早出现在由美国会计学会（American Accounting Association）于1962年出版的《盈亏平衡分析：用途与误用》（*Break-Even Analysis: Its Uses and Misuses*）一书中，作者为霍华德·F.斯特勒（Howard F. Stettler）。但直到现在，大多数企业经理仍然没有听说过这个工具，即使听说过，也不知道如何使用。这就使MBA毕业生在职场上有了明显的竞争优势，让他们有能力在企业中积极参与一些重要决策，而这些决策本来只有薪酬级别较高且来自不同部门的高管人员才有权做出。

要计算出生产商品或提供服务的成本，以及最终应收取多少费用，乍看起来并不复杂。你只需要把所有成本加在一起，然后再收取比总成本高一点的费用就可以了。假设顾客一直都愿意购买你的商品或服务，那么你收取的费用高出成本的差额越大，利润就越多。遗憾的是，一旦你开始计算这个总和，事情就变得复杂起来了。首先，并非所有成本都具有相同的属性。例如，不管你的销售额是多少，有些成本是固定不变的。如果你开了一家商铺，租金和水电杂费就是相对不变的常数，完全与销售额的大小无关。另一方面，商铺所销售的商品成本则完全取决于销售额大小，销售额越高，你购入的存货成本就越高。

商铺的租金和水电杂费	$/£/€ 2 500
1 000 件商品的成本	$/£/€ 1 000
总成本	$/£/€ 3 500

你无法真的把这两种成本加在一起，除非你假定一个销售额，也就是说你计划要售出多少商品。看看上面这个简单的例子，我们无法计算出总成本，除非我们决定要买进1 000件商品，并且能把这1 000件商品都销售出去。有了这样的假设，我们才能计算每件产品的成本：

总成本/商品件数=$/£/€ 3 500÷1 000=$/£/€ 3.50

现在，假设我们以$/£/€ 3.50的单价把上述所有商品都销售出去，我们就一定能够赢利。但真的是这样吗？假设我们没能把1 000件商品都销售出去，那么会发生什么情况

呢？理论上来说，如果我们以$/£/€ 4.50的单价把1 000件商品都销售出去，那么就会有$/£/€ 1 000的利润，利润等于$/£/€ 4 500的总销售额减去$/£/€ 3 500的总成本。如果我们只卖出500件商品，总销售额就会降至$/£/€ 2 250，这样我们事实上亏损了$/£/€ 1 250（$/£/€ 2 250的总销售额减去$/£/€ 3 500的总成本）。因此，若销售额达到一定水平，$/£/€ 4.50的单价能实现令人满意的业绩，但如果销售额低于某个水平，则会出现亏损。这个简单的例子显示出所有的决策都是相互关联的，在某个领域做出的决策会对其他领域造成影响。为了理解这些因素之间的关系，我们需要描绘一幅全景图或建构一个模型来描述它们如何环环相扣。在建构模型之前，我们需要对成本的各个构成要素进行更多的了解。

成本的构成

理解成本在不断变化的企业交易模式中如何运作，对决策者而言至关重要。正因为每一家企业都在“动态”发展，所以做出明智的成本决策成为企业存亡的关键，这也为MBA毕业生提供了大量机会来施展自己的才华和知识。

上一个例子说明，如果情况是不变的、可预测的，那么利润是确定无疑的，但如果计算公式中的任何一个变量不能确定（在这个例子中销售额不能确定），那么情况就完全不同了。要观察成本在不断变化的条件中如何运作，我们首先要知道有哪几种不同的成本。

固定成本

固定成本指不管业务量达到何种水平，基本上都会产生的成本。例如，假设你买了一辆车，无论你每年驾驶100英里还是20 000英里，购置车辆的成本都是不变的，车船税、保险费以及购置其他额外设备（如音响设备或导航系统）的费用也是如此。

除了购买车辆的成本，企业还会有其他固定成本，如厂房、设备、电脑、办公桌和电话答录机。除此之外，一些相对无形的支出项目也属于固定成本，如租金、水电杂费、保险费等，这些成本通常与销售额的高低没有太大关系。

上述的大多数固定成本通常不把时间因素考虑在内。不过如员工薪酬等其他成本，虽然理论上来说会在短期内发生变动，实际上也属于固定成本。换言之，即使销售需求下降，不需要那么多的人手，企业也不能削减解雇人员前后几周的成本，原因包括解雇要预先通知，员工享有带薪假期，以及存在冗员现象等。而且，如果相关人员是技能熟练的人才，或者招聘和培训员工的费用高昂（但从另一方面来看又十分有价值），而企业不景气似乎只是短暂的现象，那么由于需求量下降而削减这些短期成本的做法并不可取。所以从几周或几个月的时间维度来看，劳动力也是固定成本。但从更长期来看，它也许并不是固定的。

我们可以画一幅简单的示意图，显示成本如何随着销售量的“动态”变化而发生变化。成本模型的第一阶段如图1-1所示。它说明了在某个特定的产量范围中，固定成本处于相对静止的状态。再回头看看上一个例子，这可能表示在一个较大的销售量范围中，商铺的租金和水电杂费是一个不变的常数。如果商铺所有者达到了满意的销售和利润水平，他/她可能会决定再租一家商铺，这时候固定成本就会上一个台阶。图1-2的固定成本模型显示出了这样的变化。

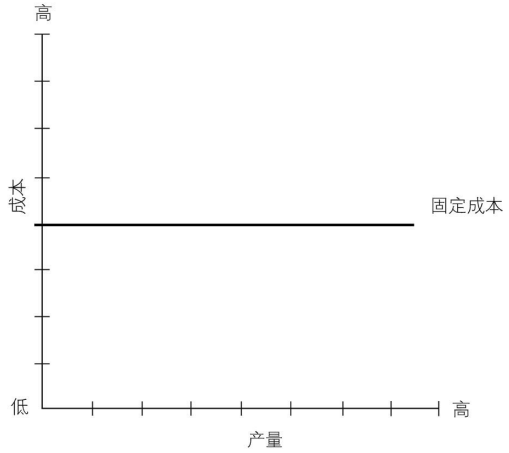


图1-1 成本模型1：固定成本

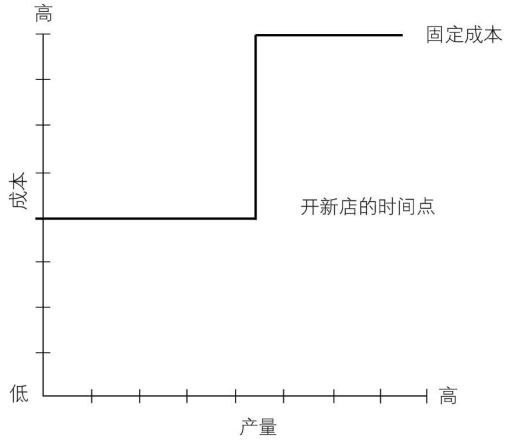


图1-2 成本模型1的变化：固定成本增加

变动成本

变动成本是指会随着产量的变化而变化的成本，如生产原材料、包装材料、奖金、计件工资、销售佣金和邮费。变动成本的主要特点是与产量的升降成正比。我们可以画一个图来显示变动成本如何随着产量的变化而变化。成本模型的第二阶段可能会如图1-3所示。人们普遍有一种误解，以为固定成本是指可预测的成本，而变动成本则是时刻都在发生变化的成本。事实上，在成本计算领域，上文给出的才是唯一正确的定义。

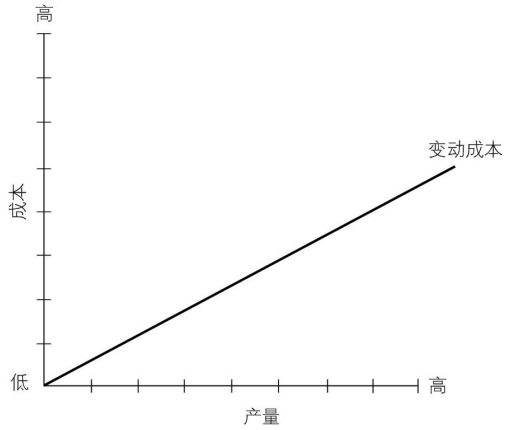


图1-3 成本模型2：变动成本随着产量的变化而变化

半变动成本

然而，并不是所有成本都能够清晰地归为固定成本或变动成本。有些成本兼具两者的特性。例如，一台手机有固定的月租费，但超过一定的额度以后会产生变动成本。在这个特定的例子中，使用量较少的用户可能需要支付较高的费用。如果用户一个月才打几通电话，那么他们每打一通电话的成本等于（固定月租费+每通电话的额外费用）/打电话次数，可能高达几英镑。

其他同样具有双重属性的成本还有复印机租赁费、电费和煤气费等。

我们必须把这些半变动成本分解成固定和变动两个部分。对于大多数小型企业而言这并不困难，但一定要分解得很精准，否则就会抹杀成本分析法的意义和好处。

我们可以把固定成本和变动成本结合在一起，构建一个成本计算模型，显示总成本如何随着产量的变化而变化，如图1-4所示。

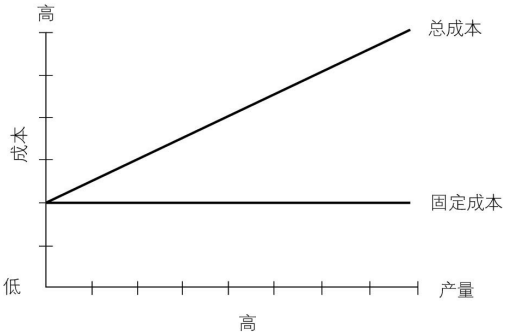


图1-4 显示总成本和固定成本的成本模型

所以，只要某家企业占据了比较可观的市场份额，就意味着它必定比其他市场份额较小的竞争对手具有成本优势。有了成本优势，就可以创造更多的利润，压低价格，进而占据更大的市场份额，或者投资生产更好的产品，最终打败竞争对手。我们可以把平稳不变

的固定成本线作为起点，画出一条显示总成本的线条。总成本线上的每一个点都分别在纵轴和横轴对应某一个总成本数字和产量数字，显示出达到某给定产量所需要的总成本。这是成本计算模式的一个关键特征，能让我们了解成本如何随着产量的变化而变化；换言之，反映出企业动态发展的本质。我们不应该只是单纯地生产商品，产生成本。我们还要把商品销售出去，创造收入。因此，我们还可以在模型中加一条显示销售额的线。为了让模型看起来更真实，我们可以加上一些数字，但只是作为示例说明问题。

图1-5标出了盈亏平衡点（break-even point，简写为BEP）。在整个成本计算过程中，可能最重要的一项计算就是找到从哪个点开始能产生赢利。销售额线与总成本线交叉的点就是盈亏平衡点。达到这个点以后，企业才会开始盈利。我们可以画一张图来找到这个点，如图1-5所示，也可以用一个简单的公式来计算。使用公式的好处是你可以便捷地改变一些数值来进行各种试验。

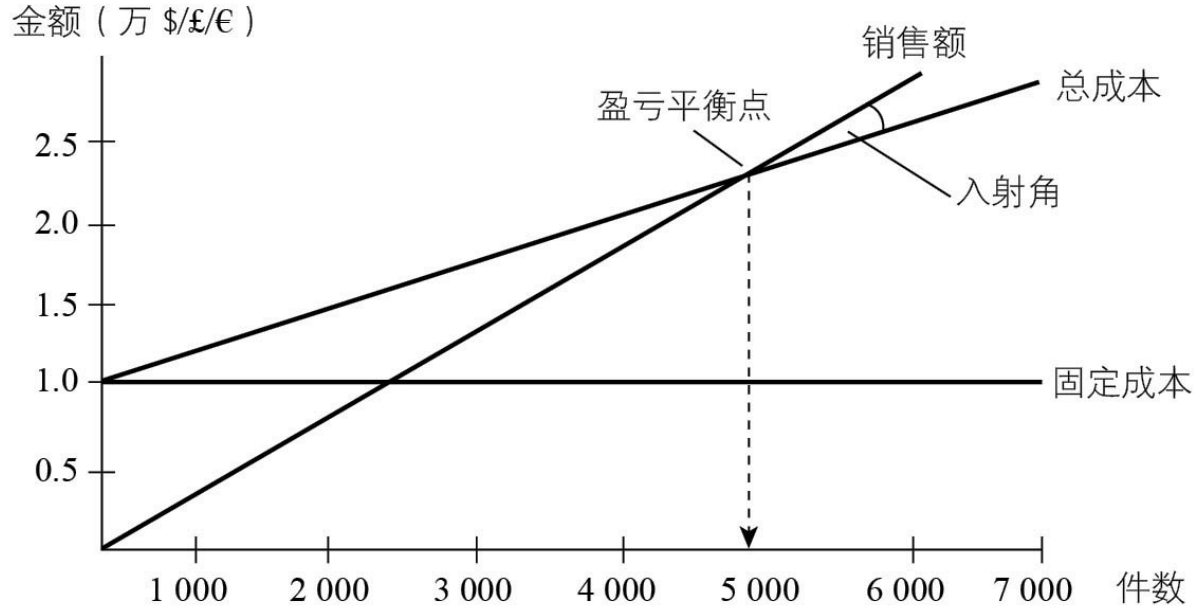


图1-5 标出盈亏平衡点的成本模型

计算盈亏平衡点的公式是：

盈亏平衡点=固定成本/（销售单价—单位变动成本）

这是合乎逻辑的。你在赢利之前，必须支付变动成本，也就是从销售单价中扣除这部分成本。剩下的通常称为单位贡献（unit contribution），可以用来支付固定成本。一旦售出了足够量的商品，就达到了盈亏平衡点。根据盈亏平衡图中显示的下列信息，我们可以计算出盈亏平衡点。

固定成本=$/£/€ 10 000

销售单价=$/£/€ 5/件

变动成本=$/£/€ 3/件

因此，盈亏平衡点=$/£/€ 10 000÷$/£/€（5-3）/件

=$/£/€ 10 000÷$/£/€ 2/件

=5 000件

现在我们可以看到，必须以$/£/€ 5的单价售出5 000件商品才能开始赢利。我们也可以看到，如果我们的最大产量是7 000件，那么我们只能靠出售其中2 000件商品来实现利润目标。显然，在达到盈亏平衡点之后，我们能出售的商品越多（也就是在实际情况中可以售出的最高产量），利润就会越多。总销售额和盈亏平衡点之间的关系称为安全边际。

安全边际

安全边际（margin of safety）通常用百分比表示，可用表1-13的方式计算得出。显然，百分比越低，企业创造利润的能力就越低。若安全边际较低，则意味着要对固定成本、销售单价或企业的最大产量进行重新考虑。销售收入线与总成本线交叉形成的夹角称为入射角（the angle of incidence）。入射角的大小反映了达到盈亏平衡点以后可以赚取的利润率。入射角越大，表明在达到盈亏平衡点以后，每销售一件商品能实现的利润率就越高。

表1-13 计算安全边际

科目	金额	计算方法
总销售额	$/£/€ 35 000	7 000 件 ×$/£/€ 5/ 件（销售单价）
减去盈亏平衡点	$/£/€ 25 000	5 000 件 ×$/£/€ 5/ 件（销售单价）
安全边际	$/£/€ 10 000	
安全边际占销售额的百分比	29%	10 000 ÷ 35 000

实现利润目标

加上最后一个要素——预期利润，我们就有了一个全面的模型，它可以帮助我们进行成本计算与定价决策。假设在上一个例子中，我们已知需要赚取$/£/€10 000的利润才能获得令人满意的已动用资本回报率，那么我们就能对盈亏平衡点公式进行修正，把这个目标纳入考虑范围内：

盈亏平衡利润点（BEPP）=（固定资产+利润目标）/（销售单价一单位变动成本）

把上一个例子的相关数字填入上述公式，然后选择$/£/€ 10 000作为利润目标，我们

就能得出结果。但遗憾的是，由于没有进一步投入固定成本，这个例子的最大产量仅为7 000件商品，因此除非我们做出一些变动，否则无法实现利润目标。

盈亏平衡利润点=（$/£/€ 10 000+$/£/€ 10 000）/$/£/€ （5—3）/件

=20 000/2件=10 000件

这个模型的一大优点在于，所有要素都可以依次更换，不断试验，最终得出一个令人满意且能够实现的结果。我们再回头看看这个例子。我们可以先试验一下设定怎样的销售价格能够实现利润目标。这时候，我们就要把销售价格设为未知数，并事先设定一个盈亏平衡点（一个等式只能有一个未知数，否则无法运算）。我们可以合理地假设，准备把全部产出的商品都销售出去，从而实现利润目标。于是就能得出以下等式：

7 000件=$/£/€20 000/（销售单价—$/£/€ 3/件）

把未知数移到等式左边，得出：

销售单价=3+20 000/7 000=3+2.86=5.86（$/£/€ ）

现在我们知道如果最大产量为7 000件商品，那么就必须把销售单价设定为$/£/€5.86才能实现$/£/€10 000的利润目标。如果市场能够承受这个价格，就能实现令人满意的结果。但如果市场不能接受，我们就必须回过头来，重新尝试改变其他变量。我们必须想方设法降低固定成本或变动成本，或者提高工厂的产量，使之足以实现我们的利润目标。

特价销售

企业管理者经常会受到诱惑，想以“跳楼价”拿下一笔很大的订单，而这时候MBA毕业生就要发挥作用了，不管这个提议乍看起来有多么诱人，在接受订单之前，我们一定要确保它满足几个条件。让我们来看一个新的例子，它与上一个例子稍有不同。假设你的企业的最大产量是10 000件商品，且没有对固定成本进行大量投入。你目前不准备投入更多的资金，除非事实证明企业有良好的发展前景。相关背景信息如表1-14所示。

表1-14 相关背景信息

科目	相关信息
最大产量	10 000 件
实现利润目标所需的产量	7 000 件
销售单价	$/£/€ 5.86/ 件
固定成本	$/£/€ 10 000
单位变动成本	$/£/€ 3.00
盈利目标	$/£/€ 10 000

盈亏平衡点如图1-6所示。

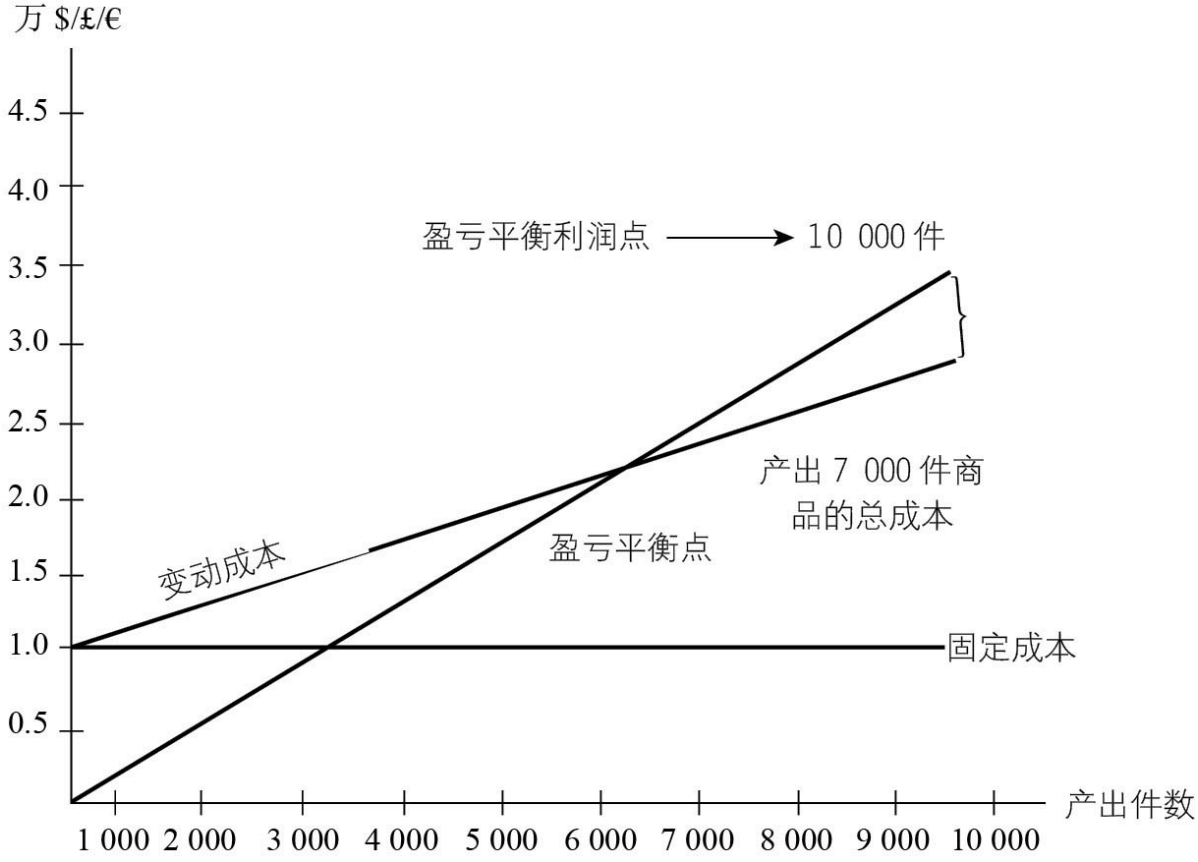


图1-6 特价销售的盈亏平衡图

向你咨询的管理者信心满满，认为他们能够以$/£/€5.86的单价售出7 000件商品，但最终还是剩下3 000件商品没有售出（如果他们决定生产这些商品的话）。这时候突然有生意找上门来，对方需要约3 000件商品，但强烈暗示只有拿到33%的折扣才会成交。此时你会给管理者提供怎样的建议？利用已有的成本计算信息，你可以把成本进行分解（见表1-15），然后算出合理的售价。

表1-15 对成本进行分解（单位：$/£/€）

科目	金额
单位成本分解	3.00
变动成本	1.43（$/£/€ 10 000 固定成本 /7 000 件）
固定成本贡献	
实现盈利目标的贡献	1.43（$/£/€ 10 000 盈利目标 /7 000 件）
销售单价	5.86

由于已售（或待售）的7 000件商品已弥补了全部固定成本，因此剩余商品的价格只要能弥补变动成本和盈利贡献即可，所以你可以把销售单价下调到$/£/€ 4.43（即下调25%），仍然能获得相同的盈利水平。如果销售单价高于$/£/€ 3.00的变动成本，就能产生

额外的利润，但这样做会使利润率下降。利润率下降本身并不一定是坏事，只要能提高已动用资本回报率即可，但你需要事先把账算清楚。用边际成本作为底线来进行谈判是颇为危险的，因为你很可能无法达到盈亏平衡点，从而遭受亏损。

处理多种产品和服务

上面列举的盈亏平衡利润点模型颇为简单，不过很少（或几乎没有）企业只销售一种产品或服务，所以使用一个较为普遍适用的等式可能更有助于我们处理现实中的情况。

在真实情况下，要想计算企业的盈亏平衡点，你必须先设定毛利润。毛利润等于从客户收取的款项减去支付给供应商的款项。例如，如果你想实现40%的毛利润率（用小数表示就是0.4），而固定成本为$/£/€10 000，总体利润目标是$/£/€4 000，那么盈亏平衡利润点如下：

盈亏平衡利润点=（10 000+4 000）/0.4=14 000/0.4=$/£/€ 35 000

因此，要实现既定的毛利润率目标，你必须达到$/£/€35 000的营业额。（你可以自己检验一下：回到前面一个例子，盈亏平衡利润点是以$/£/€5的单价出售7 000件商品。把这两个数字相乘，得出营业额为$/£/€ 35 000。在这个例子中，毛利润率也是40%。）

盈亏平衡计算工具

你可以借助一些工具来更便捷地计算盈亏平衡。你可以向一位为人和善的会计师请教；如果你已经把代数知识忘得差不多，可以登录BBC的Bitesize网站快速重温一下（www.bbc.co.uk/education>ks3>Maths>Algebra>Equations）。

或者，你可以利用各种网上表格和辅导课程。Biz/ed（www.bized.co.uk>Virtual Worlds>Virtual Learning Arcade>Break-even Analysis）提供模拟功能，能让你看到在较为复杂的盈亏平衡计算中，改变不同的变量会产生什么效果。

网络视频课程和讲座

会计 美国俄克拉何马州塔尔萨市奥罗尔罗伯茨大学（Oral Roberts University）雷·格雷格（Ray Gregg）博士主讲了37场讲座，介绍从借方和贷方到资本预算和投资等各种会计基础知识（www.youtube.com/playlist?list=PL31FC5F69A409A706）。

财务会计入门 授课内容包括资产负债表、利润表、现金流和营运资本资产，以及如何阅读年度报表。本课程结合了讲座视频、测试和讨论等形式。学员只需要具备加减乘除这四项运算技能即可参与课程学习。授课人为沃顿商学院的教师，每年在此网站进行4次在线讲座（www.coursera.org/course/whartonaccouting）。

案例研究网络视频

如何改善灰度世界公司（Greyworld）的财务状况：英国科伦齐会计公司（Crunch Accounting，www.youtube.com/watch?v=9NfghzMKXZQ&list=PLY1w7ViHqCO359V9apwhwoCPLFjwYCHBz&index=1）。

如何帮助信息技术承包商罗南·莫里亚蒂（Ronan Moriarty）了解他的收入状况：英国科伦齐会计公司（www.youtube.com/watch?v=cCja3dEpsXY&list=PLY1w7ViHqCO359V9apwhwoCPLFjwYCHBz&index=4）。

秘密巧克力制造商（Secret Chocolatier）：合伙人安迪·乔迪亚（Andy Ciordia）使用Xero在线会计软件和移动支付服务商Square来运营家族生意（www.xero.com/tv/video/5559-the-secret-chocolatier-loves-xero-square/）。

新西兰普伦基特（Plunket）非营利组织：介绍会计如何助其大幅提高效率（www.xero.com/tv/video/5136-not-for-profit-organization-plunket-recommends-xero/）。

---

1. 不同货币额的换算依据是作者写书时的汇率，而非当前各币种间的汇率。——编者注

第二章
财务

- 企业的资金从哪里来
- 负债和股东投资的区别
- 私募股权的作用
- 在股票市场上市
- 资本成本的计算
- 为未来制定预算

会计与财务之间的界限颇为模糊。会计是一个基本概念，指与财务活动记录过程相关的所有工作，且这些记录应遵守通行的规则。而财务关注的是经营企业的资金究竟从哪里来，企业要对谁负责。为了能够使用诸如比率等工具来理解并读懂账目，你需要对会计和财务领域都有一定了解，尽管比率通常被认为是会计领域的内容。本书将会计和财务安排成相邻的两章，就是为了消除对两者界限的争论。

不少商学院除了提供与财务核心元素相关的课程外，还有一系列其他课程。如伦敦商学院就有资产定价、公司财务、对冲基金、公司治理、投资、并购、资本市场和国际财务等相关课程。伦敦商学院财务小组（Finance Group）的成员同时还运营法国巴黎银行对冲基金中心（BNP Paribas Hedge Fund Centre）、公司管理中心（Centre for Corporate Governance）、私募股权研究所（Private Equity Institute）和伦敦股票价格数据库（London Share Price Database）。伦敦的卡斯商学院提供行为财务学、财务犯罪和衍生品等选修课程。通过学习本章的核心内容，你将掌握所有你需要了解的财务知识，如果你想深入研究财务领域，本章内容也足以帮助你打好基础。

资金来源

企业的资金来源有许多种，然而并非所有资金来源在任何时候对所有企业都同等适用。不同的资金来源意味着要承担不同的义务和责任，也意味着面临不同的机遇。如果企业管理者和董事能够了解不同资金来源之间的差别，他们就能做出比较明智的选择。

大多数企业在初创时或上市（在股市发行股票）之前，会把融资战略局限于长期或短期银行贷款，并认为其他融资方式不是太复杂，就是风险太高。然而很多情况下，事实恰恰相反。除了银行，几乎其他所有融资来源都或多或少地分担着公司（资金接受者）的一些经营风险。

债务与权益

尽管无担保债券（debentures）、可转换债券（convertible loan stock）、优先股（preference shares）等术语听起来复杂难懂，但企业的资金来源其实只分为两种。一种是权益资本，即所有者投入的资本，包括留存利润。这部分资金对企业来说不构成风险。如果企业没有盈利，那么所有者或其他股东无非得不到股息罢了。这也许会引起他们的不满，但通常他们不能起诉，即使他们能起诉，首先起诉的也应该是推荐他们买股票的人。

另一种是债务资本，即公司从外部渠道借来的资金，这部分资金会使公司承担财务风险，同时贷款人也承担着风险。作为承担风险的补偿，贷款人期望无论公司业绩是好是坏，每年都能获得一定的利息。如果一家企业的外部资金相对于内部资金的比例较高，那么它的杠杆率就较高。如果企业希望实现较高的股东资本回报率，那么高杠杆率对它的吸引力就比较大。

图2-1 展示了不同资金来源提供资金时的偏好。风险投资、天使投资和其他所有类型的资金来源都只偏好增长潜力大、高风险、高回报的商业提案；而银行和其他贷款人则正好相反，偏好稳定且风险较小的商业提案，这样它们出借的资本总额至少有一定保障。


高
业务风险 / 回报潜力
银行和其他负债融资方式不接受的范围
有可能为风险投资和天使投资等风险资本带来可接受的回报
银行和其他负债融资方式可接受的范围
不太可能为风险投资和天使投资等风险资本带来可接受的回报
低
增长潜力
高

图2-1 投资偏好

杠杆的运作原理

表2-1举例说明了一家企业为了创造$/£/€10 000的营业利润，为何预计需要$/£/€60 000的资本投入。该企业考虑了4种资本结构，从全部为权益资本到全部为债务资本。债务资本需偿还利息，利率为12%。债务本身相对来说可以是无限的，因为在前一笔贷款到期时，企业可以按市场利率再贷第二笔贷款来偿还第一笔贷款。

表2-1 杠杆对股东报酬的影响（单位：$/£/€）

资本结构 （杠杆率）	无杠杆 不适用	平均杠杆 1:1	高杠杆 2:1	极高杠杆 3:1
权益资本	60 000	30 000	20 000	15 000
债务资本（利率为 12%）	—	30 000	40 000	45 000
总资本	60 000	60 000	60 000	60 000
利润				
营业利润	10 000	10 000	10 000	10 000
减去债务利息	无	3 600	4 800	5 400
净利润	10 000	6 400	5 200	4 600
权益资本回报率	10 000/60 000 =16.6%	6 400/30 000 =21.3%	5 200/20 000 =26%	4 600/15 000 =30.7%
利息保障倍数	不适用 不适用	10 000/3 600 =2.8 倍	10 000/4 800 =2.1 倍	10 000/5 400 =1.8 倍

权益资本回报率（return on share capital，简写为ROSC）等于利润除以权益资本再乘以100%，从表格可以看出，权益资本回报率随着杠杆率的变化从16.6%增长至30.7%。若贷款利息减少，随着杠杆率的提高，权益资本回报率将进一步提高；而利息越高，权益资本回报率的相对增长就越少。因此，在利息较低的时候，企业会倾向于增加借款，而不是增加权益资本（来自股东的资金）。

乍看起来，这就像一台永久的利润增长机器。股东和企业管理人员的红利取决于股东回报，他们自然更倾向于向别人“借钱”而不是向股东索要更多资金，尤其是这种做法会相应增加投资回报。但如果企业的营业利润未达到$/£/€10 000，那么就会产生问题，因为销售量下降20%往往会导致利润减半。如果在该例子中，企业利润减半，那么利润还不够偿还贷款利息。这将导致企业丧失偿债能力，无法维持良好的财务状况；换言之，企业将无法实现其两个基本目标中的任何一个。

银行倾向于认为企业的最大杠杆率为1：1，尽管实际上企业的杠杆率往往要高得多。贷款人除了研究企业的杠杆率，还研究企业支付贷款利息的能力。衡量这种能力的工具是另一种比率，被称为利息保障倍数，计算方法是营业利润除以贷款利息。该比率显示利润

能覆盖多少倍的利息，并让贷款人对安全边际有所了解。本案例的利息保障倍数请见表2-1的底部。同样，很难确定究竟要达到多少倍才合适，但如果倍数小于3，那么贷款人不太可能对公司有信心。（第一章详细解释了各种比率的用法。）

借入款

一些借钱给企业的机构期望风险越低越好。这些机构尽力在风险极小甚至无风险的情况下提供资金，但无论公司业绩是好是坏，它们都希望获得回报。尽管有时它们也满足于把利息一直滚动累积到未来某天再一起收取，但通常从第一天开始，它们就想要企业支付利息。尽管它们希望企业有良好的管理水平，但它们更感兴趣的是确保自己有权接收企业或企业管理者拥有的资产。总之，到了还款日，它们就要把所有的钱都收回。但如果更慎重一点的话，应该这样来看待这些机构：它们能帮助企业将一部分流动性低的资产（如房产、存货或客户未付清的款项）变成现金等流动性高的资产，当然，资产在转化时会打点折扣。

进行杠杆率相关决策时必须考虑企业风险等级。一些企业从本质上就比其他企业的风险等级高。例如，销售主食的企业对创新的要求较低，面临财务困难的可能性通常比新创立的互联网公司低，后者的产品上架时间短，且市场本身不确定性高，因此风险较高。



图2-2 风险和杠杆

银行

直至最近，银行仍是90%未上市企业的主要甚至唯一的融资渠道。世界各地的公司都依靠银行来筹集资金。例如在英国，银行向企业贷款的总额将近£550亿/$860亿/€620亿，相较过去几年有了明显增长。将这一数字与£480亿/$750亿/€540亿的企业银行存款相减，得出净贷款额约为£70亿/$110亿/€80亿。

银行都在寻找有保障的资产来支撑其借贷，以确保能万无一失地收回贷款，实际上其他所有提供负债资本的机构都是如此。它们还会收取利息，而利率是根据市场状况以及对企业商业提案风险等级的判断而制定的，通常在0.25%到3%或4%之间，若企业风险较高或规模较小，则利率一般为3%或4%。

银行在评估贷款申请时，经常采用5C分析法（five Cs）来分析客户信用等级。若企业要申请银行贷款，应准备好向银行说明以下几点。

■ **品质（character）** 银行会向看起来诚实且信用记录良好的借款人提供贷款。在申请贷款前，企业应拿到自身的信用报告副本，并处理报告中所反映的一切问题。

■ **能力（capacity）** 这是银行对借款人偿贷能力的预测。对于新创立的企业，银行会查看其商业计划；对于成立已久的企业，银行会考察其财务报表和经营趋势。

■ **抵押（collateral）** 银行一般希望借款人抵押资产，如果借款人没有足够资金，则需通过售卖资产偿还贷款。

■ **资本（capital）** 银行会审查借款人的资本净值，即资产与负债的差额。

■ **条件（conditions）** 银行是否提供贷款还取决于目前的经济形势和具体的贷款金额。

银行贷款种类

银行通常提供三种类型的贷款：

■ **透支** 严格来说是短期资金，因为可随时被银行通知收回，尽管其具有较高的不稳定性，但是实际上能够构成公司长期资本的一部分；

■ **定期贷款** 银行在固定时间提供的贷款；

■ **政府担保贷款** 适用于部分企业，通常是小型企业和新创立的企业，这些企业无法满足银行贷款的一般要求，但政府鼓励相关行业的发展。

透支

透支是银行提供短期资金的重要形式，需要以企业资产进行担保。银行向小型企业提供的资金，超过1/4是以透支的形式实现的。假设你刚创立了一家清洁公司并签了一份大订单，你需要获得足够的资金来购买拖把和水桶。通常而言，在签订合同3个月内你就可以把这笔钱付清，因为1年内你的银行账户就会有现金，所以你没有必要向银行申请5年期贷款。如果你申请了贷款，到时还需要承担提前还贷的罚金。

但是，如果你的账户在一年内一直处于赤字状态，你就需要重新审查你的融资情况了。有些企业经常利用透支来获取长期资产，似乎永无止境，这种情况最终会限制企业的发展。

透支的吸引力在于操作简单，且耗时较少。这同时也是透支的固有缺点。透支的申请条款中有一个关键词："随时按要求偿还款项"。这意味着只要银行认为合理，就可以自由设定或改变偿还规则（该条款一直备受争议，有些银行因此就从申请文件中把它剔除了）。这一点与其他贷款不同，若申请其他贷款，只要你遵守贷款条款，在规定期限内你可以自由支配贷款。

定期贷款

定期贷款的常见形式是长期贷款，指的是偿还期限长达数年的银行贷款。

定期贷款的利息可能随着利率的变动有所变化，也可能在几年内都是固定的。固定利率贷款占所有贷款的比例已经从1/3增长到了1/2。在一些情况下，固定利率贷款可以在特定时间转换为非固定利率贷款，反之亦可，甚至在短期内延迟付息也是可能的，目的是让企业有喘息的机会。只要企业满足还贷、利息和担保等方面的贷款条件，即可在贷款期限内支配贷款。这与透支不同，即使情况（或当地管理者）发生变化，银行也不得擅自收回贷款。

超过1/3的定期贷款期限超过10年，1/4的定期贷款期限小于或等于3年。

政府担保的融资

世界各国政府都希望本国企业繁荣发展，而它们的想法其实都是自私的。成功的企业

可以雇用更多员工，还通过两种方式缴税：直接方式是缴纳利得税（tax on profits）或销售税（tax on sales），间接方式是企业员工向国库缴税。这些员工反过来会购买更多商品和服务，将财富扩散到整个经济领域中（即“乘数效应”）。在经济繁荣时（参见第七章“经济周期”一节），企业多半不需要政府扶持就能实现增长；而在经济衰退或出现反常的经济动荡时，企业则可能需要刺激或鼓励措施才能进一步发展，这时候政府也会认为减少企业融资难度才能够促进经济发展。政府的有力武器之一就是利率（参见第七章“利率”一节）。

但更有针对性的方法是向某种类型的企业（比如高科技企业）或相对萧条地区的企业提供资金。另一种方法是关注企业的发展阶段——发展初期、初步增长期或开始出口阶段。政府甚至可以开拓一个全新的业务领域，专门为某一行业提供支持。以英国政府为例，2015年3月6日，一个名为英国共享经济（Sharing Economy UK）的贸易组织在英国政府的支持下成立了，该组织集合了多家迥然不同的企业，包括爱彼迎、Appear Here、Bla Bla Car、Compare & Share、EasyCar、Echo、Hassle.com、Liftshare、爱家交换（Love Home Swap）、Nimber、One Fine Stay、Ouishare、任务兔子（Task Rabbit）和Zipcar。这些公司唯一的共同点就是它们都是网络营销平台，帮助人们分享房屋、资源、时间和技能的获取途径。

政府通常通过发放补助金、提供软贷款和参股的形式提供资金。补助金实际上是成本为零的资金（参见下文“补助金”相关内容），而软贷款是指银行一般不出借的资金。不同国家的政府在不同时间提供资金的范围和形式也有所不同。

以下资源对MBA学员初步了解这方面的内容非常有用。

■ 澳大利亚：补助金和援助（www.business.gov.au/grants-and-assistance/Pages/default.aspx）。

■ 加拿大：政府补助和融资（www.canadabusiness.ca/eng/page/2848/）。

■ 发展中国家：国际金融公司（the International Finance Corporation，简写为IFC）以及世界银行集团（World Bank Group）的私人投资部门会为新兴市场的小型企业提供贷款，支持有一定风险的项目，比如位于冲突地区的项目、女性所有企业的项目以及可持续能源相关项目（www.ifc.org>What we do>Client management）。

■ 欧洲：资金获取途径（http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index_en.htm）。要获得欧盟的资金援助，点击网页查找你所在的国家，然后搜寻受欧盟支持的、向企业提供资金援助的银行或风险资本基金。

■ 非定居印度人信息（NRI Information）（http://nriinformation.com/articles2/govt-grants.htm）。

■ 英国：为你的企业提供资金和支持（www.gov.uk/business-finance-support-finder）。

■ 美国：各州小型企业资助人名录（www.loc.gov/rr/business/busprov/organizations.html）。

案例研究

奥克姆酒吧

2005~2015年，英国的酒吧业经历了艰难的10年，酒吧数量从58 200家减少至48 000家，减少了近1/5。近期，政府立法废除啤酒捆绑令，提出无论酒吧店主附属于哪一家啤酒公司，都可以在公开市场购入啤酒。这一法律似乎注定要引起更多混乱。

为应对这一改变，众多酒吧开始改变其基本的业务经营方式。从原来的全天供酒变成了上午向某一细分市场顾客提供咖啡和蛋糕，中午转而提供商务午餐，并通过提供无线网络吸引自由职业旅客和商务旅客，傍晚提供鸡尾酒以吸引下班后喝酒的人群。一家名为奥克姆（Oakham）的小型连锁酒吧成功应用了这一策略，该酒吧创始人是彼得·布罗格-尼尔（Peter Brog-Neal），他在白金汉郡（Buckinghamshire）、赫特福德郡（Hertfordshire）和牛津郡（Oxfordshire）开设了10家分店。酒吧创立于2006年，2015年的酒吧营业额超过£1 400万。

尽管酒吧起步时有家人和朋友资助，但酒吧业务增长依靠的是2013年政府支持的“企业投资计划”（Enterprise Investment Scheme），该计划为酒吧提供了£550万的资金。“企业投资计划”专门支持那些因无抵押（参见本章前文所述的5C分析法）而遭到银行拒绝从而无法以传统方式融资的企业。2014年，奥克姆酒吧又获得了阿什里奇资本（Ashridge Capital）£250万的投资。阿什里奇资本是一家小型风险资本投资商，2009年由戴维·谢拉特（David Sherratt）创立，他曾担任Kaupthing银行私募股权部门的首席执行官。

奥克姆酒吧由驻在特灵（Tring）的核心团队运营，团队名称为奥克姆大本营（Okaham Base Camp）。该团队有15名成员，他们负责支援酒吧一线的员工，寻找合适的新店址并帮助新店做好开业准备。

担保债券、无担保债券和抵押贷款

担保债券、无担保债券和抵押贷款是不同的筹资形式，相关方的权利和义务也各不相同。抵押贷款对企业和个人来说是类似的，贷款的资金都用于购买某种不动产，如工厂、办公楼或仓库。贷款需支付贷款利息，且抵押物即为所购买的不动产。因此，一旦企业破产，不动产将会被收回。

如果企业出于一般商业目的，而非为购买不动产筹集资金，则不会选择抵押贷款，而是发行担保债券或无担保债券。这些债券的期限为数年时间，通常是三年或以上。债券持有人在期限内获得利息，到期后企业偿还本金。

担保债券和无担保债券的主要区别在于担保和等级。无担保债券没有担保，所以如果企业无法支付利息或偿还贷款，债券持有人很可能只会获得少量补偿或一无所获。担保债券有一定资产作为担保，因此无论利息多少，担保债券的等级要高于无担保债券。

债券和银行贷款不同，通过银行贷款筹集的资金源于银行（尽管这一点目前也受到挑战，因为随着证券化不断升级，债务也能被包装起来再次销售出去），但是通过担保债券和无担保债券筹集的资金源于大众，在这方面债券与股票有类似之处。债券的利息取决于当时的市场状况和债券发行人的财务能力。

担保债券的种类

企业可以发行以下几种常见的担保债券。

■ **标准债券** 每半年根据本金金额（即票面价值）或平价支付利息，到期日偿还本金。影响债券价值的因素包括市场状况、债券有效期和债券发行人无法偿还债务的可能性。只要债券发行人能够支付利息，那么这些因素都无法立刻对债券发行人产生影响。而债券持有人反而面临一定的风险，因为他们手上的债券价值会随着时间推移不断变动。

■ **无息债券** 不支付利息，但债券到期时会支付一笔与一般债券利息等额的款项。若债券的市场价格提高，债券购买人将获得一定报酬。如果企业在刚投资的几年内都没有回报，那么发行无息债券可能是较有吸引力的融资策略。

■ **垃圾债券** 通常在排序上次于其他可以在固定时间支付款项的常规债券。这种

债券的利息较高。

■ **可赎回债券** 若总体利率在债券发行后大幅下降，债券发行人为了能够从大众手中赎回债券而发行的债券。发行人会通知债券持有人某日后将不再支付利息，那么债券持有人就没有理由再持有债券。之后债券发行人可以在市场上以较低的利率发行新债券，从而减少资本成本。这一过程又称为再融资

资产担保的投资者

银行在要求为贷款提供抵押方面较为谨慎。但有另外两种资金来源则相对不那么小心翼翼；事实上，它们的全部投资计划是基于企业拥有或短期内将拥有的资产与企业准备如何继续发展之间的关系。这两大资金来源在为增长期的企业进行注资方面扮演着重要角色。

租赁公司

企业可以通过租赁获得汽车、货车、电脑、办公设备等实物资产的使用权，这与租赁房屋或公寓较为相似。或者，企业也可以用租购的形式获得实物资产的所有权。这样企业就可以将剩下的资金用于购买有形资产之外的其他资产。

租赁是指无须一次性全额付款即可获得车辆、工厂和设备使用权的一种方式。经营性租赁（operating lease）是指承租人使用设备（如汽车、复印机、自动售货机或厨房设备）的时间不超过该设备的经济寿命。出租人要承担设备报废的风险，并负责设备的维修和保险，承租人支付这些服务的费用。经营性租赁的费用比融资租赁的费用高。融资租赁（finance lease）指承租人使用设备的时间几乎达到设备的经济寿命，且承租人负责维修和保险。在使用寿命的最后几年，租赁通常可以延期，且延期租赁的租金较低。

租购和租赁的区别在于承租人可以选择在支付若干次租金后，最终获得资产的所有权。你可以通过国际融资租赁协会（International Finance and Leasing Association）（www.ifla.com）寻找租赁公司，该网站汇集了世界领先的融资公司，并提供关于交易条款和行为准则方面的基本信息。

保理和贴现

客户付清账款通常需要一定时间。同时，企业要支付员工薪酬，并向比较着急的供应商付款。因此，企业发展得越大，所需要的资金就越多。在多数情况下，企业可以将信誉度高的客户的账款交由金融机构保理（factoring），从而在出货后获得部分资金，加速现金流动。

通常，企业向客户（无论是本国市场还是国际市场的客户）提供服务并开具发票后才可以进行保理。新创立的企业也能够进行保理，但保理服务通常在企业增长初期才最有价值。通过保理，企业一般能够在客户付款前收到多达80%的款项。保理公司实际上承购了企业的应收账款，同时，保理公司也能够为借方提供会计和管理服务。当然，要获得上述服务，企业需要支付保理费。为了能在客户付款前获得资金，企业所支付的保理费用会比普通的透支费用高一些。保理服务费大约为交易额的0.5%~3.5%，影响保理服务费高低的因素包括工作量、债务人数及平均发票金额等。企业可以提前获得多达发票金额80%的资金，剩余金额将在客户付清账款时支付，但要减去上述费用。

如果企业直接向公众售卖复杂且昂贵的资本设备，或期望长期项目能分期付款，那么保理就不太适合。如果企业的扩张速度超过了其他资金来源的允许范围，那么保理就是值得探索且有用的融资方式。

发票贴现（discounting）是同一种方式的变体，这时企业不是向客户收取款项，而是要让债务人清偿债款。这一方式通常不适用于新企业或小型企业。企业可以在资产融资协会（Asset Based Finance Association）（www.abfa.org.uk/members/memberlist.asp）寻找发票贴现公司或保理公司，该协会成员包括英国41家保理和发票贴现公司。

国际保理协会（International Factoring Association）（www.factorinng.org）拥有全球保理公司名录，其中收录最全的是北美地区的保理公司。

权益资本

有限公司或有限合伙公司可能有宝贵的机会募集到相对无风险的资金。这笔资金对公司来说没有风险，但对投资者来说风险较高，有时甚至风险极高。这种类型的资本基本上统称为权益资本（equity），包括已发行股本和各种储备金。权益资本是指股东通过购买股票直接向公司投资的资金，还有公司通常用作追加资本的属于股东的留存利润。和债务类似，权益资本有多种形式，分别涉及不同的权利和特权。

大多数公司主要发行的股票是普通股，普通股的风险与公司经营相关。公司的所有利润，包括过去的留存利润，除去所有优先股股息后，都属于普通股股东。普通股无固定股息率。实际上，超过一半在美国股票市场上市的公司都不分配股息，或股息极少，其中包括谷歌和微软这样的高增长公司。这些公司认为通过留存利润并将所有利润进行再投资，才能够为股东创造比股息更高的价值。公司无须一次性发行所有股本。公司授权发行的股本总额应记录在账目中，只有已发行股本才能记入资产负债表。尽管股东可以先缴纳部分股款，但这种情况很少发生。

优先股之所以得名，原因有两点。其一，优先股股东可以先于普通股股东获得固定股息。其二，若公司停业，公司所有剩余资金首先偿付优先股股本，再偿付普通股股本。但在强制清算的情况下，这一优先权也没有太大作用，毕竟在此种情况下，债权人优先于所有类型的股东。

在美国股票市场，A类股票和B类股票用于区分同一家上市公司中拥有不同待遇的股东。例如，A类股东每持一股可投5票，而B类股东每持一股只可投1票。甚至在一些极端情况下，B类股东是不能投票的。公司经常以命名股份的方式掩盖部分股份的持有者投票次数少的缺点。最著名的案例要数萨沃里酒店集团（Savoy Hotel Group），它用这种方法避免了被另一家酒店管理集团福特集团公司（Trusthouse Forte）所收购。福特集团公司当时能够在公开市场购买萨沃里酒店集团70%的股份，但最终只获得了42%的投票权，因为它只能够购买B类股票，而A类股票则掌握在萨沃里家族及其盟友的手上。

储备金在会计中是一个容易引起误解的概念。储备金是指公司为了追加资本而留存的各类利润，而不是留存在银行账户或其他地方的实际资金，认识到这一点非常重要。储备金源于积累多年的留存利润，它们会被重新投资，用于购置房产、设备、存货或偿还公司债务。储备金和其他来源的资本类似，且极少以现金方式保存。

储备金的主要种类如下：

■ **利润表储备金** 日常交易活动中累积的留存利润；

■ **重估储备金** 如资产未卖出，但经重新估价后当前价格高于账面价格，增加的账面利润即为重估储备金；

■ **股本溢价** 当新发行股票销售价格提高时，每股价格高出票面价值的部分——已发行股本——是按照原始票面价值计算的。

权益资本的来源

权益资本有两大来源：一是私募资本，通常由个人或一组人出资，他们为了获得高回报而承担高风险；二是公募资本，即通过在股票市场发行股票获得资本。

私募资本

私募资本有三大来源：天使投资人（business angels）、风险投资公司（venture capital firms）及企业风险投资者（corporate venturing）。

天使投资人

权益资本或风险资本的第一来源可能是拥有私人资产的个体，他们可能对拟投资公司有一定了解。在获得公司股份的同时，这些投资人将自行承担投资风险。他们被称为“天使投资人”，这一称谓原来指的是为百老汇和伦敦西区戏剧提供赞助的富人。

大多数天使投资人不是签署完支票就与公司无关了，他们希望以某种方式参与公司经营。他们期望获得巨额回报——赛捷公司（Sage）第一轮融资总额达£250 000/$392 000/€280 800，其中£10 000/$15 700/€11 230来自一名天使投资人，后来他的股份市值增至£4 000万/$6 300万/€4 500万。

这些天使投资人经常通过管理有序的网络进行投资，通常是通过互联网。在英国和美国，这样的网络有数百家，成千上万的天使投资人每年计划为新企业或小型企业投资几十亿英镑。

寻找天使投资人 世界天使投资联盟（World Business Angels Association）（www.wbaa.biz/?page_id=24）提供全球的天使投资联盟链接。英国天使投资联盟（www.ukbusinessangelsassociation.org.uk）网站提供英国天使投资人名录。欧盟天使投资网络（www.eban.org/about/find-a-member/）提供欧洲国家和其他国家的天使投资联盟名录，你可以从这些网络上找到天使投资人。

风险投资公司

风险投资公司使用其他人的资金进行投资，资金来源通常是养老基金。它们和天使投

资人的投资方式不同，且更倾向投入较多的资金以获得更大的股份。

总体上，风险投资公司一般都希望被投资公司能在7年内还清款项，但他们是久经考验的现实主义者。平均而言，在其10笔投资中，2笔会血本无归，最多有6笔业绩马马虎虎。所以每10笔投资中只有1~2笔会大获成功，而这一两笔投资还要弥补其他失败投资的损失。风险投资公司的目标回报率是超过30%，以克服投资成功率较低这一缺陷。

筹集风险资本的成本并不低，而且安排过程比较长，经常需要持续6个月，甚至超过1年。每一家风险投资公司的投资组合中都会有一笔投资是在6周内完成的，但其实这只是例外情况。

寻找风险投资公司 英国私募股权与风险资本协会（British Private Equity & Venture Capital Association）（www.bvca.co.uk）和欧洲私募股权与风险资本协会（European Private Equity & Venture Capital Association）（www.evca.eu>Find a Member）都在线提供大量风险投资公司的详细资料，包括欧洲和几乎全世界的风险投资公司。美国风险投资协会（National Venture Capital Association）（www.nvca.org>Resources）提供美国和其他国家的风险资本协会名录。

你可以登录“The Funded”网站（www.thefunded.com），查看那些进行风险资本谈判或获得风险资本的企业如何评价公司的商业计划、业务能力以及它们处理投资关系的能力。这个网站还提供风险投资公司网站的链接。该网站现有26 572位成员。

企业风险投资者

风险投资公司通常会积极参与所投资公司的管理。另一种类型的公司也进行风险投资，但这不一定是它们的主营业务，这类公司被称为企业风险投资者，它们通常希望在自己擅长的领域内或这些领域周边开辟新的发展路径。例如，微软、思科和苹果公司就向数百家小型创业型企业投资了几十亿美元，获得的收益从几十万美元到几亿美元不等。

其实，并不是只有高科技企业才这样做。麦当劳就在汉堡市场饱和之后思考发展新业务，然后决定投资Prêt à Mange，获得其33%的股份。英国泰莱公司（Tate & Lyle）是糖和人工甜味剂生产商，2013年1月该公司组建了风险投资基金，资助食品科学类创业公司并帮助它们开发新配料。泰莱公司还在芝加哥开设了一个商务和食品创新中心。

据全球企业风险投资（Global Corporate Venturing）（www.globalcoporateventuring.com）统计，在美国，每100家大型公司中就有47家参与风险投资。在美国，以谷歌为首的公司共计进行了121笔投资，总额为$50亿。中国和印度的企业风险投资现象也较为普遍，两国的企业风险投资总额分别为$100亿和$30亿。

案例研究

Meraki：企业风险投资的百万美元收购日

Meraki是希腊语，意思是充满热情、全心全意地做事情。在不久的将来，这个词可能就会成为用10年时间获得10亿资金的代名词。Meraki公司于2006年由麻省理工学院博士预科生桑吉特·比斯瓦斯（Sanjit Biswas）、约翰·比克特（John Bicket）和汉斯·罗伯逊（Hans Robertson）创立，目前三人均在休学中。

Meraki公司网站上写道："我们旨在将云技术的益处惠及边缘网络和分支网络，提供操作简单的无线、交换和安全解决方案，帮助客户把握新商机并减少运营成本。无论是确保企业能够使用iPad，还是让无线网覆盖校园，Meraki网络都能做到。"Meraki在全球拥有超过10 000家客户，从英国威灵顿公学（Wellington College）到快餐连锁企业汉堡王（Burger King）都是Meraki的客户。Meraki最初由加利福尼亚风险投资公司红杉资本（Sequoia Capital）和谷歌支持，这两家公司很早便开始进行风险投资。斯坦福大学教授拉吉夫·莫特瓦尼（Rajeev Motwani）向谷歌介绍了Meraki公司，他曾是谷歌共同创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）的老师。

思科从2012年9月开始与Meraki秘密洽谈收购事宜，并于2012年11月19日以$12亿（£7.54亿）收购了Meraki。Meraki的创始人当时正准备让公司上市，起初拒绝了思科的提议。分析师认为思科给出的价格过高，但是思科市场占有率高，资金充足，有信心通过它们的全球网络帮助Meraki进一步提高其技术水平。为了达成收购协议，思科给Meraki的三位共同创始人提供了优厚的待遇，让他们留在思科工作。思科的总经理苏杰·哈杰拉（Sujai Hajela）表示："我们想要保留Meraki的文化，并将Meraki的文化融入思科的公司文化中。"

2015年2月，Meraki的三位共同创始人都离开了思科。

与思科洽谈收购事宜之前不久，Meraki的共同创始人之一、首席执行官桑吉特·比斯瓦斯于2012年2月在马萨诸塞州剑桥镇麻省理工学院介绍了其公司的历史。你可以观看他的演讲视频（www.youtube.com/watch?v=-btH98nZVE8）。

投资私人资本的前期准备工作

私人投资者在向企业投资前需要经历两个重要阶段：尽职调查与列示投资条款清单。由于投资的复杂程度、投资金额和资金的法定所有权各不相同，因此两个阶段需关注的问题也有所不同。例如，相对于用养老基金投资的风险投资公司，用个人资产投资的天使投资人对不确定性的容忍度更高。

尽职调查　通常而言，在私募股权投资公司与某企业签订投资意向书且该企业接受后，私募股权投资公司将对该企业的管理人员和整个企业进行尽职调查。在此期间，私募股权投资公司可以调查该企业所有财务记录及其他记录、设备和员工等情况，之后再最终确定投资方案。需接受审查的材料包括所有租约、合同、贷款协议及财务记录和财务报表的副本。私募股权投资公司还将查看所有管理报表，比如销售报表、库存报表、资产详细清单、设备维护记录、过去的应收账款和应付账款报表、员工组织图、工资和福利记录、客户记录和营销材料。私募股权投资公司希望了解该企业的所有未决诉讼、税务审计和保险纠纷。根据企业的业务性质，私募股权投资公司还可能考虑进行环境审计（environmental audit）和保险核查（insurance check-up）。尽职调查到尾声时，最关键的一步是要让企业当前所有者以个人名义保证他们所披露的信息是真实且完整的。如果事实证明并非如此，企业所有者将个人承担企业大大小小的股东因此遭受的所有损失。

列示投资条款清单　投资条款清单是投资人提供的投资要约，它列明了投资金额以及被投资企业所有者应在特定条件下如何使用该笔投资。

投资条款清单第一页列示投资金额和资金类型（债券、普通股、优先股、本票或者以上几种兼有）。清单还将列示以$/£/€1　000为单位的债务或每股价格，以确定投资人“介入”被投资企业的基本成本。该价格对之后确定收购、首次公开募股（initial public offer，简写为IPO）或股份/单位债务转让时的资本利得和应缴税额非常重要。

投资条款清单的另一个重要组成部分就是“交割后资本总额”（post-closing capitalization），即被投资企业接受条款当天的拟议资本现金价值。例如，投资人可能提议以$/£/€50万购入价格为每股50便士的A系列优先股（100万股），交割后资本总额达到$/£/€200万，相当于投资人将持有25%的股份（$/£/€50万除以$/£/€200万）。

投资条款清单的下一部分通常是一张表格，总结被投资企业的资本结构。投资人通常首先购买优先股，如果企业倒闭或资产清算，他们就能优先获得偿付。通常的做法是投资人可以选择以优先股1：1兑换普通股，这样优先股在本质上就变成了普通股，但是与企业创始人自己的普通股相比，会优先获得偿付的权利。

投资条款清单的其他内容则可能涉及租金、设备、债务股本比、股份转让的最短和最长时限、增发股份、后续投资的时间窗口，以及在未来其他多轮融资中是否享有优先购买权。

公募资本

股票市场是正规公司筹集常规资金的地方，以此方式获得的资金可能从几百万到数百

亿不等。为获得这笔巨款，企业必须为上市付出相应的成本和努力。公募的基本概念是企业所有者卖出企业股份，由此引进大量新的“企业所有者”，即股东，这些人继而也能分享企业的未来利润。当这些股东想要退出时，他们可以将自己的股份转卖给其他投资者。股票价格会上下波动，以确保任何时刻都有同样多的买家和卖家。

公开上市能够为企业赢得尊重，提高企业的地位和可信度。如果企业愿意，还能在新股东的“担保”下借到更多资金。股份也是留住和激励关键员工的有效方法。如果员工能够获得或以优惠价格购买股票，那么他们也就能分享公司的资本利得。公开上市后，公司就能开始资产兼并和资产剥离的游戏了。在股票价格较高且运营良好的情况下，企业就开始寻找其他较弱的公司，将它们吞并，而且企业只需要用自己的股份交换它们的股份就能完成兼并，甚至都不需要真正的资金。当然这是一个双向游戏，企业本身也可能面临被其他公司收购的命运。

你会发现，当企业时刻处在公众的视线中时，企业的经营风格不仅会受到束缚，还会分散管理层的精力。大多数上市公司的CEO都会发现，上市前几个月以及上市后一年，他们要花1/4的时间向公众解释公司的经营策略。既然大量的时间已经花在了回答会计和股票经纪人的问题上，那么用于日常经营的时间就减少了，由此造成的直接后果就是利润下降。

股市本身就带来了“压力”，吸引公司上市，期待公司的表现能够超过所有合理的预期。迫于压力放弃上市的经典案例不胜枚举，不少公司公开上市后又改变想法，退出了股市，从外部股东手里买回了股份。这些公司放弃上市的原因在于企业所有者认为，与其向其他股东证明决策的可行性，遵守上市公司须遵守的复杂规定，不如靠自己反而能将公司经营得更好。

案例研究

奥凯多：投币箱募款法

奥凯多（Ocado）公司于2002年创立，但一直处于亏损状态，直到2015年才开始盈利。

奥凯多售卖的食品来自维特罗斯（Waitrose）超市——属于约翰·路易斯百货（John Lewis）。2010年奥凯多公司IPO，估计市值在£10亿~£11亿。对于一个连续三年亏损的公司，这个市值并不算低。该公司三年的亏损金额分别是£2.25亿、£4.35亿和£4.55亿，亏损呈上升趋势，但上升速度趋向缓和。

要实施该公司的运营策略需要大笔资金，这一点业界早有所闻。经历多轮融资后，该公司获得了近£3亿的资金，这比欧洲任何一家互联网创业公司获得的资金都要多。

截至2012年11月，奥凯多的经营情况仍没有实现明显好转。不少股东2010年以180便士每股购买了奥凯多的股份，此时他们已亏损了近2/3。管理层不得不开始采取财务救助措施：奥凯多急需约£3 500万保证公司能继续运营下去，但现任股东和银行均无法提供更多资金。高盛集团（Goldman Sachs）最终以一种鲜为人知的筹资方式解救了奥凯多：投币箱募款法（cash box placing）。这种方法巧妙地避开了《2006年公司法》关于优先权的要求，该法规定所有股东应受到相同的待遇，并允许利用非上市特殊目的载体（special purpose vehicle，简写为SPV）筹集资金。

本案例中的SPV是Weir Developments，该公司唯一的资产就是现金。高盛集团通过认购该机构的股份获得其资产，这笔认购费与奥凯多以每股64便士的优惠价格配售股份将获得的收益相等，高盛再兑现承诺，以SPV的股份兑换奥凯多配售的股份。这样做的结果是，由于新股东的加入，没有受到高盛或其联合账簿管理者努来斯证券公司（Numis Securities）邀请参与这笔交易的股东的股份遭到了稀释。更糟的是，他们没有决定权，但仍然要出资£100万完成交易。

到了2015年，情况看起来有了好转。从2014年11月30日到2015年，奥凯多获得税前利润£720万。这是奥凯多有史以来第一次盈利，上一年度公司还亏损了£125万。你可以点击链接观看视频（www.youtube.com/watch?v=GP4T6tMqWcl），视频中奥凯多技术总监保罗·克拉克（Paul Clarke）谈及了公司如何利用技术推动发展，解释了为什么为股东创造长期价值比其他任何事都重要。

观看2014年4月的视频（www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/investing/10616950/Why-is-loss-making-making-Ocado-worth-3bn.html），了解为什么一直亏损的奥凯多公司仍然价值£30亿。

IPO：公司上市必须满足的标准

不同的股票市场有不同的规则，以下是公司在证券交易所上市可能需要满足的条件。

■ 公司要在大型的证券交易所上市，需要提供持续盈利的记录，且计划上市那一年的公司利润必须达到7位数。上市初期，公司须公开发行较大比例的股份，通常至少达到25%。此外，上市前公司可能已有100位股东，并要证明公司能够在上市后再吸引100位股东。

■ 公司在制订上市计划和时间表时，应该考虑以下几点。

——顾问 公司可能需要专业团队的支持，团队成员包括担保人、股票经纪人、申报会计师、律师。团队成员应来自声誉好的公司，经常处理公司上市事宜且对公司的类型较为熟悉。外人可能会根据公司选择的团队来评判公司，因此公司最好选择声

誉好的顾问并确保他们能够高效合作。无论公司对当地某家小型会计师事务所多么满意，这样的事务所基本上是无法胜任IPO工作的。

——保荐人 公司需要指定一家金融机构，通常是商业银行来担任这一重要角色。如果公司无法确定选择哪一家银行，会计师可以提供指导意见。保荐人的任务是与公司协调配合，逐步实现上市计划。

——时间表 在上市的最后预备阶段，公司有必要制定时间表，并按时间表行事。公司的董事和高级管理者的工作主要是提供信息和参加会议。他们必须将公司运营事务委托给下级，确保有充分的后备力量支持和保证公司业务不受影响。

——管理团队 潜在的投资者会期望公司上至董事会下至各级部门均具备良好的管理水平。公司必须确保管理层后继有人，可以通过与董事及高管人员签订服务协议和提供股权认购机会等条件来实现这一点。向资质良好的非执行董事学习经验也是明智的做法。

——账目 做账的目标是记录利润的增长情况，但是要实现这一点，就必须考虑到董事的薪酬、养老金，并剔除非上市公司可以支出而上市公司不可支出的费用，即游艇、名贵轿车、金额庞大的报销单和度假屋等额外津贴。账目必须整合统一，且遵照合理的会计标准进行审计。公司的审计报告不得出现重大的保留意见。公司应向审计人员提供公司在上市前一年内合理的股票记录和连贯一致的股票定价依据。公司应公开过去三年的账目，且最后一笔账目的发生时间必须在上市前6个月之内。

你可以在芝加哥大学的网站（http://guides.lib.uchicago.edu/stock.exchange）查看更多关于全球证券市场的信息，信息分别按大洲和国家列出。世界交易所联合会（World Federation of Exchanges）网站（www.world-exchanges.org/）也提供证券市场的信息和数据。

案例研究

贺卡坊

贺卡坊（Card Factory）是英国领先的贺卡制造商和零售商，1997年由迪恩·霍伊尔（Dean Hoyle）和珍妮特·霍伊尔（Janet Hoyle）夫妇创立。当时贺卡坊只在约克郡（Yorkshire）的韦克菲尔德（Wakefield）有一家门店。如今，它在英国已开了700家店铺，主要销售高性价比的卡片和礼物。贺卡坊约有6 000名正式员工，还有约6 000名兼职员工来应对圣诞节和母亲节等销售高峰期。圣诞节的贺卡销售额高达£1.644亿，母亲节的销售额也可达£5 530万。贺卡坊在庞大且竞争激烈的英国贺卡市场遥遥领先，积累了多年的专业经验。英国成年人平均每年要购买31张贺卡，在贺卡上的花费共计£13.7亿。英国约有800家贺卡生产商，大多数是小型公司，员工不超过5名。贺卡坊1/3的收入来自提供礼物包装服务、销售小礼物和派对物品，这一市场的

规模预计约为£10亿~£20亿。

贺卡坊连续16年实现销量增长，截至2014年1月31日的最近一年营业额为£3.27亿。贺卡坊准备趁此机会在伦敦证券交易所上市。2014年5月20日公司正式上市，公开发行了价值£9 000万的股票，相当于公司价值的13%。贺卡坊成为2014年上半年第23家IPO的公司，上半年上市的所有公司共计募集了£16亿的资金。

中小板市场

不少国家尝试设立比主板市场门槛低的证券市场。这种证券市场对公司的经营时间要求较低，且规定不那么严格。其中最成功的一种就是附属于伦敦证券交易所的另类投资市场（Alternative Investment Market，简写为AIM），自1995年创建以来，全球超过3 000家公司在该市场募集了数十亿资金。

其中规模最小的要数尼日利亚另类证券市场（ASeM），只有12家上市公司（www.nse.com.ng/Listings-site/listing-your-company/asem）。市面上有多个中小板市场可供选择，包括德国交易所集团公司初级标准板（Entry Standard Deutsche Boerse）、纽约-泛欧交易所的Alternext创业板（Alternext at Euronext NYSE）、First North板和华沙证券交易所的New Connect板（New Connect in Warsaw）。安永会计师事务所提供了中小板市场选择指南“如何选择中小板市场”（www.ey.com/UK/en/Services-Growth-Markrt/ET-ipo-leaders-insights-sebastian-lyczba）。

混合型融资

有些融资方法既包括负债融资也包括权益融资。这些融资方式试图在获取较高收益的同时，降低负债融资通常所具有的较高风险。但这也限制了权益融资的优势，不能从一开始就分享由于股票增值所带来的全部收益。

■ 可转换优先股（convertible preference shares）类似于优先股，因为其持有者先于普通股股东获得股息，或在公司倒闭时能优先获得资金偿付。持有者有权在未来某一规定时间将其转换成普通股，这样就可以享受由于股票增值带来的全部收益。

■ 夹层融资（mezzanine finance）拥有以下部分或全部特性：公司倒闭，投资者在所有债权人之后和所有股东之前获得偿付；利息比其他债务融资高，而且通常高出很多；持有时限最长可达10年；可以转换为普通股。夹层融资很受风险投资公司欢迎，它们能够通过这种方式实现管理层收购（management buyouts，简写为MBO）。

众筹

众筹（crowdfunding）融资是融资领域一项革命性的创新，需要筹集资金的创业者可以通过众筹获得有力的支持。不同于从单个大型投资者手中获得资金的融资方式，众筹是一种从大量小型投资者手中获得所需资金的融资方式，每个小型投资者的出资额可低至£10。众筹魔方（Crowdcube）是英国第一家众筹网站，提供与初创企业筹集资金相关的信息（www.crowdcube.com/pg/start-up-business-funding-52）。

众筹魔方是全球第一家能够让大众投资并获得英国公司股份的众筹网站，目前拥有超过10 000名注册用户在网站上寻求投资机会。该平台通过主网站已经为小型企业筹集了£300万的资金。2011年11月，它成为全球第一家众筹资金达到£100万的众筹网站。使用这种方式筹资的公司很多，且数量在持续增加。达灵顿足球俱乐部（Darlington Football Club）通过众筹魔方在14天内从722名投资者手中获得了£291 450的资金，帮助其在清算后仍能继续运营；石油供应商Universal Fuels通过众筹魔方筹集了£10万，该公司最年轻的创立者奥利弗·摩根（Oliver Morgan）借此成功获得了投资。

英国众筹协会（UK Crowdfunding Association）于2012年成立，截至2015年3月共有40名成员，他们的目标是：

■ 推广众筹，使其成为英国各类企业、项目或风险事业切实可行的重要筹资方式；

■ 代表英国众筹公司（捐助、贷款及权益融资）向公众、媒体和政策制定者发声；

■ 发布一系列英国众筹公司应遵守的准则，保护众筹的参与者（www.ukcfa.org.uk/members）。

案例研究

Chilango：“墨西哥卷饼债券”的诞生历程

Chilango是由Skype前员工埃里克·帕特克（Eric Partaker）和丹·霍顿（Dan Houghton）于7年前创立的。当时墨西哥食品在别国市场上还比较少见，他们的初衷就是制作可口的墨西哥食品。埃里克在芝加哥老家时就很喜欢墨西哥玉米卷和卷饼之类的食物，但到伦敦工作后，他发现这里完全没有墨西哥食品。之后他遇到了丹，碰巧丹也非常喜欢墨西哥食品，因此他们决定创业，占领英国市场的这片空白之地。

埃里克·帕特克拥有美国和挪威双重国籍，毕业于伊利诺伊大学（University of Illinois）金融专业，获理学学士学位。同时他也曾在比利时的天主教鲁汶大学（Katholieke Universiteit Leuven）学习历史、哲学和文学。丹以第一名的成绩毕业于剑桥大学数学系。两人于2005年相识，当时他们都是Skype新企业风险投资团队的成员，直接向Skype的首席执行官汇报工作。

截至2014年，他们在伦敦开了7家墨西哥餐厅，其中1家就在高盛集团总部的对面，他们证明了其经营模式是受市场欢迎的。但每新开1家餐厅就需要£50万的资金。他们急需一笔资金来帮助他们尽快在伦敦开6家餐厅。

2014年，他们登上了金融业的头条而不是餐饮业的头条。借助众筹魔方网站，他们打算在两个月内募集£100万，利息率为8%，4年内还清。最小投资金额设为£500，投资超过£10 000的人可以在他们的任何一家餐厅享受每周一次的免费午餐。由此，“墨西哥卷饼债券”（Burrito Bond）就诞生了。

债券开始销售一天后，他们就收到了来自餐饮业经理们的投资，包括咖啡连锁店Carluccio’s的首席执行官和首席财务官，达美乐比萨英国区（Domino’s Pizza UK）的前首席执行官和卡卡圈坊英国区（Krispy Kreme UK）的前首席执行官。据众筹魔方网站统计，截至2014年3月，Chilango获得了344名投资者的投资，投资金额共计£1 140 500。

补助金

国家和地方政府机构及欧盟等超政府机构会提供补助金，即为鼓励某种行为而提供的成本几乎为零的资金。这些资金可能是为了鼓励某领域的研究调查、刺激创新、促进就业，或鼓励某公司落户某一特定地区。这些机构经常会发放（和收回）补助金，但没有一种系统可以自动让你知晓相关信息，你必须主动去了解。

Grants.gov（www.grants.gov）提供关于向美国联邦政府申请超过$1 000补助金的指导。

GRANTfinder是英国这方面的数据库，记录了超过8 000种融资机会的详细信息（www.grantfinder.co.uk/）。该数据库还提供课程，内容是如何申请补助金，售价£55/$80/€75（www.grantfinder.co.uk/index.php?t=1&p=onlinetraning）。

登录欧盟委员会网站，点击资助（funding）一栏，可以了解欧盟贷款和补助金的信息（www.eubusiness.com/funding）。

资本成本

企业需要时刻关注其使用资本的成本，因为这是任何投资要达到的最低资本回报率。企业还应意识到如果新筹集资金的成本比企业原有资金的成本高，那么想要利用新资金来获取利润，就必须相应提高新项目的资本回报率。

债务成本

债务成本的内涵不难理解。如果一家企业向银行贷款，假设利率为8%，这就是减免税务前的成本。假设税务减免比例为40%，那么净债务成本就降至4.8%。如果企业公开发行担保债券或无担保债券，筹集资本的成本可以看作企业为了让投资人以票面价值购买债券而支付的贷款利息。

权益资本成本

简单来说，权益资本成本就是股东希望企业利用他们的资金获得的回报。他们对回报的估值包括未来的股息和股价增值，但他们的估算通常并非基于科学的计算方法。

股息估价模型

一种计算权益资本成本的方法，即把公司目前的总股息加上预期的年增长。**举例**　例如XYZ有限公司预计明年要按照普通股每股10便士来支付税前股息。目前该公司已在证券交易所上市，每股价格是$/£/€2.5。过去几年中，该公司的利润增长和股息增长率平均为15%。那么XYZ公司的股本成本为：

权益资本成本=目前的（税前）股息率（%） +增长率（%）

目前的股本成本=（$/£/€0.1×100）% + 15% = 25%

这个方法假设股息在未来将按固定比率增长，固定比率是根据公司过去几年的平均业绩计算得来的。

资本资产定价模型

在介绍另一种方法之前，我们先解释一些与风险相关的内容。总共有如下两大类型的风险。

■ **特殊风险** 适用于某一特定公司的风险，包括总经理离职，其他公司生产了类似产品或更好的产品，劳动力问题相关风险等。股东一般不会要求公司为这类风险做出补偿，因为只要他们的投资组合中有足够的投资，就可以分散此类风险。

■ **系统性风险** 这种风险的起因是发生了能够在一定程度上影响所有投资的全球性或宏观经济事件。若发生此种风险，投资者会要求赔偿。赔偿的形式是提高回报率。

另一种较复杂的计算权益资本成本的方法就考虑到了系统性风险。这种方法称为资本资产定价模型（Capital asset pricing model，简写为CAPM）。简单来说，投资者要求获得的每股回报率分为两个部分：其一是无风险回报率，相当于无风险投资（例如短期政府债券）的回报率；其二是额外的溢价，用于补偿投资股份的系统性风险。

公司股票的系统性风险通过**β**系数的大小来衡量。若公司股票的β系数为1.0，说明该公司股票的系统性风险和市场平均水平持平。如果β系数为1.4，则该公司股票的系统性风险高于市场平均水平40%。公司股票的β系数乘以市场溢价得出风险补偿，市场溢价即市场股票组合回报率超出无风险回报率的部分。资本资产定价模型计算股本成本的公式为：

$$Ke = Rf + B（Rm - Rf）$$

其中，*Ke*代表权益资本成本，*Rf*代表无风险回报率，*Rm*代表市场股票组合回报率，*B*代表β系数。

举例 如果某公司的无风险回报率是5.5%，市场股票组合回报率是12%，公司普通股β系数为0.7，则其权益资本成本为：

$$Ke = Rf + B（Rm－Rf）= 5.5\% + 0.7（12\%－5.5\%）= 10.05\%$$

在上述两种计算权益资本成本的方法中，资本资产定价模型更加科学。理想情况下，无风险回报率和市场回报率应该反映未来，但是公式中则采用了目前的回报率。*β*系数衡量的是几年内公司股票价格波动对市场波动的敏感度。

资本资产定价模型的缺点是它假设所有投资者都是消息灵通且善于理性思考的人，市场是完美的，而且无风险资金的供应是无限的。当然，还有其他更为复杂的权益资本成本计算方法，但也各有其缺点。

加权平均资本成本

算出了权益资本成本和债务成本（以及所有长期融资方式的成本，例如租购成本或抵押贷款成本）之后，我们需要将它们组合起来计算资本总成本。资本总成本用于在项目评估中证明公司的收益高于资本成本。

这时就需要计算平均成本，因为一个项目可能有多种融资来源。由于股本成本和债务成本差异很大，我们可能会因此做出不合理的决定，比如我们可能会承接由债务资本资助的项目，原因仅仅是为了拒绝由权益资本资助的类似项目。通常情况下，公司认为所有项目都应由一笔共同资金进行融资，在特殊情况下，公司才会为某一项目单独筹集资金。在进行加权计算时应该以证券的市场价值，而不是它们的账面价值或资产负债表价值为准。

举例 假设你的公司准备将杠杆率（即债务资本和权益资本的比值）设为20：80，公司估算了这两种新资本的名义成本，分别是10%和15%，公司所得税为30%，则加权平均资本成本的计算如表2-2。

表2-2 计算加权平均资本成本

资本类型	比例（a）	税后成本（b）	加权成本（a×b）
10% 债务资本	0.2	7.0%	1.4%
权益资本	0.8	15.0%	12.0%
平均成本			13.4%

结果得出加权平均成本为13.4%，这是公司应达到的最小投资回报率。任何达不到该回报率的投资提议都是不可行的。用资本资产定价模型计算权益资本成本时会纳入β系数，从而把风险纳入考虑范围内。这一风险指的是公司面临的整体风险。如果公司启动了一项风险完全不同的项目，或者该项目包含不同类型的活动，且各活动的风险等级不同，那么整个公司只计算一个权益资本成本是不合适的。在这种情况下，可以参考与公司的业务活动属于同一领域的公司，把这些公司的β系数平均值作为公司的β系数。

案例研究

蛇王啤酒

卡兰·比利莫里亚（Karan Bilimoria）毕业于剑桥大学，1990年，他获得会计师资格之后开始进口和配送蛇王（Cobra）啤酒，他之所以用“Cobra”命名啤酒，是因为他发现很多种语言中都有“Cobra”这个单词，且含义都不错。起初他向英国的印度餐馆供应，作为印度食品的佐餐酒。虽然现在比利莫里亚已经成为大老板，但是当时他是靠着£20 000的借款起家的。起初他只有1间小公寓，唯一的资产就是1辆雪铁龙CV（Citroen CV），仅仅1年后他的啤酒销售额就达到了£1亿。他成功的原因有三点。其一，蛇王啤酒一开始是装在660毫升的大瓶子里的，因此用餐的人更愿意点

蛇王，方便几个人共享1瓶啤酒。其二，蛇王啤酒比欧洲的储藏啤酒泡沫少，不会让人有饱胀感，因此会喝得更多。其三，比利莫里亚是一名会计师，积累了丰富的相关知识，知道有哪些融资渠道可以促进公司增长。他非常幸运，一位老派的银行经理非常看好蛇王啤酒，同意借给他£30　000，但从那之后，比利莫里亚不得不到处寻求各种类型的投资（见图2-3），包括在1995年，他为筹资出售了公司28%的股份。

投资决策

资本成本是非常重要的财务数据，因为它在本质上是未来投资的门槛。以表2-2中的数据为例，如果公司的加权平均资本成本是13.4%，而公司开展新业务的利润率比13.4%低，就会影响公司的业绩，懂得MBA知识的人不会进行这样的经营活动。

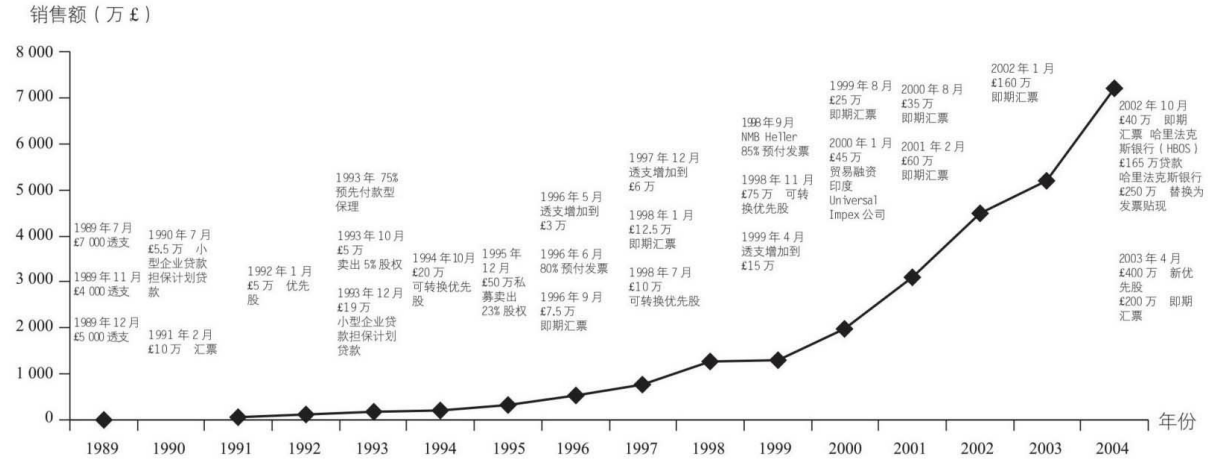


图2-3 蛇王啤酒的融资策略

由投资决策引起的与成本和收入相关的影响可能持续几年，甚至几十年。投资决策有以下几种类型。

■ **补强投资** 这种投资是为了支持和加强当前的业务活动。例如，生产的某一环节因缺少设备而进度受阻，为消除这种瓶颈而进行的投资就叫补强投资。

■ **单个项目** 指简单地接受或拒绝某项决策。

■ **竞争项目** 指在几个项目中选择一个能带来最佳结果的项目，之所以要做出这样的选择，原因可能是只能开展一个项目或资金有限。资金有限的情况又称为资本限额（capital rationing）。

紧接着就是考察投资决策的财务问题。制定投资决策可能还需要考虑其他的战略因素，包括那些可能比财务更重要的问题。例如，公司必须阻止竞争者拿下某一机会；或者为了实现全国或全球战略中的部分目标，公司需要在某个领域或多个领域投入与产出并不相称的资金。但是，任何投资都需要做财务评估，至少公司需要了解在进行回报低于资本成本的投资时，公司究竟要蒙受多大损失。

还需要注意的是，任何评估投资方法的依据都是现金流而不是利润，了解评估方法的原理后，就不难理解这一点了。利润不是被忽视了，而是在某一特定时间才能派上用场。

回收期

评估投资决策最常用的方法就是回收期（payback period）法。要计算回收期，就必须计算出收回投资需要多少年。表2-3列出了两个投资项目，现在分别需要$/£/€20 000和$/£/€40 000资金以便在未来5年获得一系列的现金回报。

尽管两个项目要求的投资金额不同，但我们可以看出两个项目收回投资的时间都在第4年。所以我们可以说这两个项目的回收期是4年。但实际上，投资B比投资A带来的盈余要高得多，而且投资B在两年内就收回了投资的一半，而投资A在两年内仅收回了投资的1/4。

表2-3 回收期法（单位：$/£/€）

	投资 A	投资 B
最初的投入资金（第 0 年）	20 000	40 000
净现金流		
第 1 年	1 000	10 000
第 2 年	4 000	10 000
第 3 年	8 000	16 000
第 4 年	7 000	4 000
第 5 年	5 000	28 000
总计	25 000	68 000
盈余	5 000	28 000

回收期法也许计算过程很简单，但是却无法计算出最佳投资时机，也无法在投资金额不同的项目之间进行对比。

现金流贴现

我们都知道越早获得现金越好。换句话说，现在获得的£1比一年后、两年后或几年后获得的£1价值更高，因为我们现在就可以使用这£1，或者因为我们为获得这£1的使用权必须付出成本（参见上文“资本成本”一节）。为做出明智的投资决策，我们需要将未来获得的现金价值还原为现值（present value，简写为PV）。如果我们知道能够利用自己拥有的资金获得20%的利润，那么为了在明年支付£1，我们现在最多只需要准备大约80便士。如

果我们现在支付£1，在来年只回收£1，实际上我们就损失了一定的金额。

计算现值的方法称为贴现，整个计算过程称为现金流贴现（discounted cash flow，简写为DCF）。贴现现金与投资金额的差值为净现值。

表2-4第一栏列出了某投资提案的现金流情况；项目投资$/£/€20 000之后，在第5年获得了$/£/€5 000的盈余。但如果我们认为未来的现金比现在的现金价值低，那么我们唯一需要问的问题就是：到底低多少。如果我们以加权平均资本成本作为合理的利润标准，我们就可以选择13.4%作为合适的贴现率来折算未来的现金。为了方便计算且小幅度增加安全边际，我们选择15%作为贴现率（这不会有太大的影响，参见下页“内部收益率”相关内容）。

表2-4 现金流贴现（单位：$/£/€）

	现金流量 A	贴现率 15% B	贴现现金流 A×B
初始现金成本（第0年）	20 000	1.00	20 000
净现金流			
第1年	1 000	0.869 5	870
第2年	4 000	0.756 1	3 024
第3年	8 000	0.667 5	5 260
第4年	7 000	0.571 7	4 002
第5年	5 000	0.497 2	2 486
总计	25 000		15 642
现金盈余	5 000	净现值	（4 358）

用来计算未来某天获得£1的现值的公式如下：

$$\text{现值}= \$/£/€\ P\times 1/(1+r)^{n}$$

其中，$/£/€*P*表示初始现金成本；*r*代表利率，以小数表示；*n*表示获得现金的年份。如果我们按贴现率为15%计算，来年获得的£1的现值是：

$$\text{现值}= £1\times\ 1/(1+0.15)^{1}= £0.87\text{（保留小数点后两位）}$$

我们可以看出第1年年末获得的$/£/€1 000的现值为$/£/€870；第2年年末获得的$/£/€4 000的现值为$/£/€3 024，到第5年，获得现金的现值大约只有原值的一半。实际上，第4年离全部回收投资还差得很远，第5年也无法获得$/£/€5 000的盈余，如果我们要求这个项目达到15%的回报率，那么还差$/£/€4 358。换言之，按现金流贴现的方法计算，该项目未达到我们的标准，但是如果只考虑回收期，这个项目是可行的。

内部收益率

现金流贴现是有用的评估工具，但是没有给我们提供任何确定的信息。例如，上例中我们只知道这个项目的回报率不能达到15%。如果要知道实际的回报率，我们需要计算出能让净现值等于0的贴现率，这被称为内部收益率（internal rate of return，简写为IRR）。计算会比较复杂，但是spreadsheet.com提供了方便计算的模板表格（www.spreadsheetml.com/financialmodeling/free_investment_fiancial_caculator_tvm_npv_irr.shtml）。在纽约大学商学院（Stern School of Business at New York University）教授公司财务和评价课程的阿斯沃斯·达莫达兰提供了一系列与财务相关的免费电子表格，包括贴现现金流量表和内部收益率表（http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/spreadsh.htm），能帮助你计算这些数据。

通过使用这些电子表格，你会发现这个项目的内部收益率略低于7%，与银行利率相差无几，显然这样的收益率不值得冒险投资。

预算和差异

预算是业务部门和财务部门之间主要的桥梁。财务部门作为参谋职能部门（第四章详细解释了直线职能和参谋职能），其职责就是协助管理者制定公司来年所有领域的详细预算，相当于落实商业计划中第一年的规划。MBA毕业生不可避免地要参与所在部门的预算制定过程。预算至少每半年审查一次，通常是每季度一次。在审查时可以在原有预算基础上增加下一季度或下半年的预算，以保持一年的预算水平。这种预算方法称为“滚动季度（半年）预算法”。

预算准则

预算应遵循以下一般原则。

■ 预算必须基于切合实际但又具有挑战性的目标。这些目标要体现出高管人员的“雄心”，但同时必须是该部门能够实现的目标。

■ 预算应由负责完成相关事宜的人员来制定——销售人员应制定销售预算，生产人员应制定生产预算。高管人员必须与他们随时交流，保证所有人都能了解其他部门的计划。

■ 预算制定应直言不讳。制定预算时，应对多个版本的预算计划加以探讨。例如，老板可能希望销售额达到$/£/€200万，但是销售团队的预测可能只有$/£/€175万。

■ 经过争论后，可能最终达成的共识是$/£/€190万。一旦确定了预算，老板和员工之前就形成了一种无形的协议，员工承诺达到这个目标，老板对这个目标感到满意并提供资源帮助员工达成目标。用书面的形式体现这种协议是颇为合理的。

■ 预算需要在预算年份开始前至少一个月就确定，而不是在预算年份开始几周或几个月后确定。

■ 预算年开始后应定期审查预算，确保制定预算时做出的假设仍然成立。

■ 每月结束前的7~10天，应有准确的信息来验证公司业绩是否达到预算标准。

差异分析

分析差异也是MBA毕业生的任务，因此他们应在一年当中仔细监测业绩完成情况，及时将其与预算做对比，并在必要时采取校正措施。这一流程必须每月执行一次（如有特殊要求时间，间隔可以更短），同时考察公司当月的业绩，以及到目前为止的总体业绩情况。

从表2-5中我们可以看出该公司月度销售额没有达到预期，但是年度销售额超过了预期。按照规则，所有未能达到预期的差额都会放在括号中。因此，超出预算的销售额没有放在括号中，但超出的材料成本则放在了括号中。我们还可以看出，虽然利润超过了预算水平，但利润率没有达到预算水平（–0.3%）。

部分原因是其他的直接成本远超预算，在本例中直接成本包括人工费和配送费。

表2-5 固定预算（单位：万$/£/€）

项目	月份			年初至今		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售额	80.5	75.3	（5.2）	635.8	731.4	95.6
材料成本	62.7	56.7	6.0	494.2	570.4	（76.2）
材料成本差额	17.8	18.6	0.8	141.6	161.0	19.4
直接成本	7.4	7.9	（0.5）	59.5	68.9	（9.4）
毛利润	10.4	10.7	0.3	82.0	92.1	10.1
百分比	12.92%	14.21%	1.29%	12.90%	12.60%	（0.30%）

弹性预算

预算是根据一系列销售目标制定的，很少有预算能够和实际销售额完全一致。表2-5显示的这家公司的材料成本比预算多出$/£/€762 000。因为销量提高了，所以材料消耗就多了。这种情况下，我们可以采用弹性预算法，根据实际的销售额考虑成本的变化。具体方法就是用预算比率乘以实际数据。例如，预计材料成本为销售额的22.11%，将该比率乘以当月实际的销售额，就能算出材料成本为$/£/€587 000。

从表2-6中可以看出，该公司的实际材料成本比根据实际销售额计算出的材料成本多出$/£/€19 000，而不是固定预算法中的$/£/€762 000。

同样，直接成本超出预算的部分也不是表面上看起来的$/£/€94 000。如果考虑到增加的销售额，我们可以从弹性预算表中看到该公司的直接成本只比预算超出了$/£/€4 000。虽然这个数额不小，但远比不上固定预算法计算出来的数额。

表2-6 弹性预算（单位：万$/£/€）

项目	月			年		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售额	75.3	75.3	—	731.4	731.4	—
材料成本	58.7	56.7	2.0	568.5	570.4	（19）
材料成本差额	16.6	18.6	2.0	162.9	161.0	（1.9）
直接成本	6.9	7.9	（1.0）	68.5	68.9	（0.4）
毛利润	9.7	10.7	1.0	94.4	92.1	（2.3）
百分比	12.92%	14.21%	1.29%	12.90%	12.60%	（0.30%）

弹性预算可以让你集中精力处理真实的业绩差异问题。

你可以从SCORE网站（www.score.org/resources/sales-forecast-1）下载电子表格，通过试错法（trial and error）预测销售额和成本。如果你对预测的结果满意，就可以通过损益预测（www.score.org/resources/3-year-profit-and-loss-projection）来完成你的预算。

季节性和趋势

每段时期的预算可能是不同的。例如，年销售额的预算是$/£/€120万，但这并不意味着每个月的预算就是$/£/€10万。具体的数据取决于以下两点。

- 趋势可能显示年初的销售额是每月$/£/€8万，到年末时就变成了每月$/£/€12万，平均值仍为每月$/£/€10万。
- 根据季节性因素，每个月的数据可能会随潜在的趋势上下调整。例如，你可能会预测燃油的销售额会在秋季达到最高，然后在春末下降。

欲了解更多关于预测的信息，请参见第十一章（定量研究分析和定性研究分析）。

网络视频课程和讲座

内部收益率：Alanis商学院提供介绍内部收益率的短视频（www.youtube.com/watch?v=hKyeS-bAf31）。

大公司的资本结构：哥伦比亚大学商学院访问学者与教师的讨论（www7.gsb.columbia.edu/vedio/v/node/1363?page=1）。

公司财务要素：西班牙IESE商学院（IESE Business School）的贾维尔·埃斯特拉达（Javier Estrada）教授会每年讲授这门课程。课程共有六节，学员不需要具备任何基础知识，也无须做任何课前准备。每节课包括45~60分钟的视频讲座及一两本推荐阅读材料（www.coursera.org/course/corpfinance）。

财务基础：由美国杨百翰大学（Brigham Young University）万豪管理学院（Marriott Schoolof Management）的吉姆·斯蒂斯教授（Jim Stice）和凯·斯蒂斯教授（Kay Stice）授课。你可以在Lynda.com免费试听这门课程，课程时长为3小时27分钟（www.lynda.com/Business-Accounting-tutorials/Finance-fundaments/174917-2.html）。

金融市场：耶鲁大学教授罗伯特·希勒（Robert Shiller）每年教授这门课程，课上会邀请嘉宾讲师，包括前美国财政部长和哈佛大学校长拉里·萨默斯（Larry Summers）以及雷厉风行的“公司侵略者”卡尔·伊坎（Carl Icahn）——恶意收购（hostile takeover）为伊坎带来了$260亿的财富（www.coursera.org/course/financialmarkets）。

我的金融学教授告诉我的谎言：安德鲁·W.罗教授（Andrew W Lo），查尔斯·E教授（Charles E）和苏珊·T.哈里斯教授（Susan T Harris），麻省理工学院金融论坛金融工程实验室主任（http://video.mit.edu/watch/lies-my-finance-professor-told-me-28391/）。

掌握风险资本游戏：如何募集你的第一轮资本，由哈佛商学院创业学高级讲师和飞桥资本合伙公司（Flybridge Capital Partners）普通合伙人杰夫·巴斯冈（Jeff Bussgang）授课（www.youtube.com/watch?v=aNfB4sBBwEc）。

案例研究网络视频

和Fundit一起研究众筹案例：www.youtube.com/watch?v=phX1q9CHmkY。

Endeca公司共同创始人史蒂夫·帕帕（Steve Papa）和皮特·贝尔（Pete Bell）模拟公司创立和早期增长，介绍关键条款和法律尽职调查。哈佛i-lab（www.youtube.com/watch?v=0QTPoGpc1o）。

Apperian公司的融资策略：Apperian首席执行官在哈佛i-lab介绍公司的融资策略（www.youtube.com/watch?v=5CtUNS5kERw）。

播种——四个案例研究：播种行动小组（Sowing SEEDS Action Group）成功为当地融资£160万（www.youtube.com/watch?v=FVoqDJ7XJPI）。

第三章
市场营销

- 界定市场范围
- 评估优势和劣势
- 了解客户
- 细分市场
- 市场营销组合
- 销售
- 研究市场

市场营销并非商学院的发明创造，但毋庸置疑的是，商学院使它成为一门非常重要的学科。《市场营销原理》（*Principles of Marketing*）和《市场营销管理》（*Marketing Management*）是西北大学凯洛格商学院菲利普·科特勒等人的著作，是该领域的经典教材，数十年来一直是全世界管理学课程的核心读物。过去15年来，凯洛格商学院的市场营销系始终在国内和国际排名中位列第一。（访问以下链接，观看科特勒关于市场营销发展历史的演讲：www.leadersin.com/programmes/philip-kotler-on-the-evolution-of-marketing）。

我们可以把市场营销定义为：确保合适的产品和服务在合适的时间以合适的价格进入合适的市场的过程。其中的难点在于对“合适”一词的把握。交易必须满足顾客的需求，如果你能提供的不是顾客想要的，注定会失败。你要为顾客创造价值，让顾客满意，不然顾客就会选择你的竞争对手，或者，如果他们购买了你的产品后感到不满意，就不会再买。更糟糕的是，他们会向很多人说你的坏话。对市场营销人员而言，合适的时机意味着有足够多的人需要你的产品或服务，从而能使企业盈利；理想的状态是，客户、产品和服务的数量越来越多，而不是越来越少。

因此，市场营销在某种程度上必然是供应商和消费者不断探索发现的过程，其间双方会学到一些东西并逐步改进。市场营销的范围很广，从顾客的心理（或许你会发现他们自己都未曾意识到的情绪）一直延伸到将产品或服务送到顾客手中的物流支持系统。在从公司到消费者的整个价值链中，每一个环节都可能增加价值或使交易中断。例如，亚马逊网

站的商业提案的核心在于建立极为高效的仓储和配送系统，为顾客提供零成本退换产品服务，并及时退款。这些要素是亚马逊营销策略的重要组成部分，其重要性不亚于其产品供应范围、网站结构、Google搜索排名和定价优势。

市场营销也是一项迂回曲折的活动。在学习下面的内容时你会发现，你需要获得一些问题的答案才能推进，而知道问题的答案后，却可能需要退一步回顾前面的内容。例如，在对市场进行细分并评估了自己的竞争地位后，你对相关市场的规模可能会有不一样的看法。

界定市场范围

开展市场营销的第一步是界定你所在的市场或目标市场的范围。在此之前，先要分析企业策略的核心组成部分：商业目标、使命和愿景。关于“策略”的第十二章会涵盖这些话题。对于大多数MBA毕业生而言，这些内容在大多数情况下都已提前“设定”，因此不会影响你使用本章介绍的市场营销概念。例如，如果你在美体小铺（Body Shop）、麦当劳、IBM（国际商用机器公司）、医院信托机构（Hospital Trust）或监狱工作，当前业务的主要市场目标就很明确。将来你可能想要或需要调整策略方向，但要开展有效的市场营销活动都必须明确产品（服务）/市场范围。这些概念适用于所有市场营销活动，但你也会发现，在实际商业环境中应用这些概念或对它们有一些体会，都将会帮助你更好地理解这些概念。

评估相关市场

市场营销基本上就是围绕着实现目标展开的，比如销售特定数量的产品或服务，或占有一定的市场份额。MBA毕业生经常会面临一项充满挑战的任务：衡量市场规模。现在这已不算太难。案头调研（参见本章下文的“市场调查”一节）能得到大量可靠程度不一的统计结果。例如，你能获知欧洲的面包消费额每年是£100亿/$160亿/€110亿。但你首先需要解释面包这个概念。面包行业将烘烤食品分为切片面包、未切片面包、面包卷、烘焙点心和特制面包，它包括在工厂烘焙的产品、在面包店由面包师烘焙的产品，还有面点工艺师销售的产品。

评估相关市场还要精确提炼全球统计数据，以便测算市场的实际范围。如果你只在英国经营业务，面包市场价值为£27亿/$42亿/€30.3亿，相当于每天消费1 200万条面包，在食品行业中占据最大份额。如果你的经营领域局限于面点工艺，相关市场价值就会缩减到£1 350万/$2 116万/€1 516万；此外，如果你只在方圆25英里（约为40公里）范围内经营，市场价值将进一步缩减为£970万/$1 520万/€1 090万。

案例研究

汤姆兄弟公司

2015年2月，汤姆兄弟（TomTom）公司的首席执行官哈罗德·戈迪恩（Harold Goddijn）宣布公司准备用事务型平台取代所有制图系统，并于2015年下半年启用接

近实时的地图。就在前一年，汤姆兄弟公司宣布其便携式导航设备（Portable Navigation Devices，简写为PNDs）已经占领了52%的欧洲市场，据该公司估算，欧洲市场每年可销售约700万台PDNs。汤姆兄弟公司于1991年成立，一直在探索如何改变人类的驾驶方式，时至今日公司每年营收已近£10亿。

哈罗德·戈迪恩和科琳娜·维格勒（Corinne Vigreux）这对结婚二十多年的夫妻就是这款具有划时代意义的卫星导航设备的联合创始人。维格勒曾就读于巴黎高等商学院，她的职业生涯从法国的一家游戏公司起步，之后到英国的计算机厂商Psion公司就职，当时Psion曾入选英国富时100指数（FTSE 100）科技公司榜单，其最有名的产品是个人数字助理（Personal Digital Assistant，简写为PDA）设备。戈迪恩曾在阿姆斯特丹大学（Amsterdam University）攻读经济学，在一家风险投资公司工作期间，偶然接触到Psion的手提电脑和整理器，这些产品给他留下了深刻印象，于是与Psion商谈在荷兰建立一家合营分销公司来销售Psion的产品。维格勒被派往荷兰与戈迪恩协商相关事宜，这是他们第一次见面。1991年两人结为伉俪，维格勒辞去在Psion的工作，移居阿姆斯特丹。

维格勒后来在一家荷兰奶制品合作社工作，这份远离技术的工作让她痛苦不已。因此她和软件奇才彼得-弗朗斯·波维尔（Peter-Frans Pauwels）及皮特·吉莱恩（Pieter Geelen）创立了Palmtop软件公司（TomTom公司的前身），专门设计可以加载到掌上电脑（Palm Pilot）和袖珍电脑（Pocket PC）上的软件，如字典、会计程序包和饮食书籍。1998年年底，戈迪恩和维格勒看到一款可以在计算机上使用的导航系统，此后，成立自己的导航设备服务公司的想法渐成雏形。4人用了3年时间花费€400万的资金研发出了新产品，并成立汤姆兄弟公司，导航产品定价€799，远低于当时同类型的产品，而且首次在该领域采用触摸屏。

一年后公司上市，他们卖掉50%的业务，其资金用于公司发展和收购活动。但公司在2008年遭遇重创。信贷紧缩、市场饱和、债务水平居高不下，又恰逢Google推出免费地图，这一年对汤姆兄弟公司来说确实是多事之秋。公司实施改组并削减债务，如今，公司收入的一半来自出售地图许可证以及为汽车行业制造内置导航系统及车载信息系统。公司的其中一个业务部门汤姆兄弟车载信息事业部已成为首屈一指的车载信息系统解决方案供应商，全球订阅量超过35万套。2013年，汤姆兄弟推出了自己的GPS运动手表，用户扫一眼就能了解基本运动信息，因此可以帮助爱好跑步、骑行和游泳的人们逐步实现健身目标。该公司目前有员工3 600人，是一家全球知名企业。

市场份额的重要性

各种相互竞争的企业会不同程度地分享同一个相关市场。通常会有一个市场领导者、

几个市场追随者及大量尾随而来的企业。每个企业在市场中占有的相应比例就是其市场份额。你会发现市场营销人员非常重视市场份额，其重视程度有时甚至超过绝对销售额。从表面来看，这好像是出于打败“敌人”和提高排名的心理，但背后却蕴藏着更深层次的逻辑。

20世纪60年代，一家美国管理咨询公司发现，生产一件产品（或提供一项服务）的成本与该产品在生命周期内的产量存在对应关系。他们注意到，累计生产数量每增加一倍，单位成本（人工和原料）就会下降20%~30%。（参见第十二章“经验曲线效应”的相关内容。）

所以，市场份额较大的公司比市场份额小的竞争对手拥有更多隐性成本优势。公司利用这一优势能创造更多利润，降低产品价格，甚至抢占更多市场份额，或投资改进产品从而先发制人。

图3-1说明，对经营得较为成功且市场份额不大的企业来说，扩大市场份额也有好处。Nairn’s公司占据了相对较大的市场份额，其市场份额比小型竞争对手每多出1个百分点，盈利就增加1/8。Nakd和Trek饼干的生产商Natural Balance公司由在加利福尼亚出生的杰米（Jamie）和格雷格·库姆斯（Greg Combs）兄弟于2005年在牛津郡创办。该公司与英国运动员协会（British Athletic Association）签订合同后，提升了品牌的信誉度。为了扩大市场份额，该公司在2015年3月从行业咨询机构Stamford Partners聘请了顾问，希望为公司寻找新的投资者。

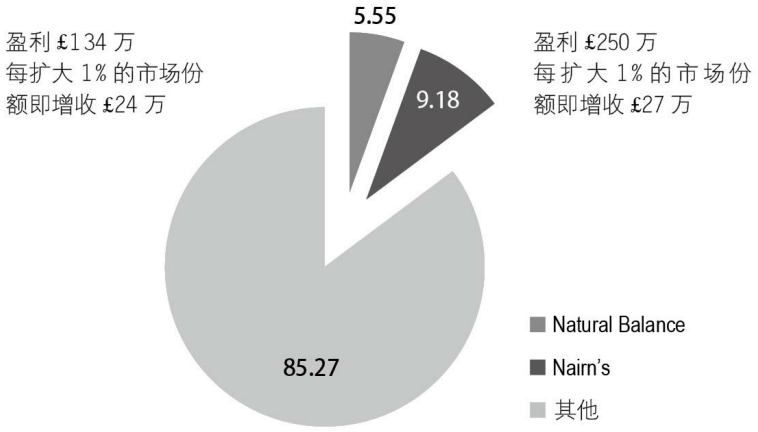


图3-1 英国谷蛋白食品细分市场的市场份额

竞争地位

既然抢占市场份额、享受规模效应是市场营销的重要目标，那么企业就需要评估自己的产品和服务在相关市场中的相对竞争地位。这种分析最常使用的方法是SWOT（优劣、

劣势、机会和威胁）和知觉图（perceptual mapping）。

SWOT分析法

这种通用型工具由哈佛大学的勒尼德（Learned）、克里斯滕森（Christensen）、安德鲁斯（Andrews）和古思（Guth）于20世纪60年代末开发，并于1969年在理查德·D.欧文（Richard D. Irwin）的《商业政策、文本和案例》（*Business Policy, Text and Cases*）这本具有深远意义的著作中发表。SWOT框架像一个十字架，在四个象限内总结观察结果，如图3-2所示。

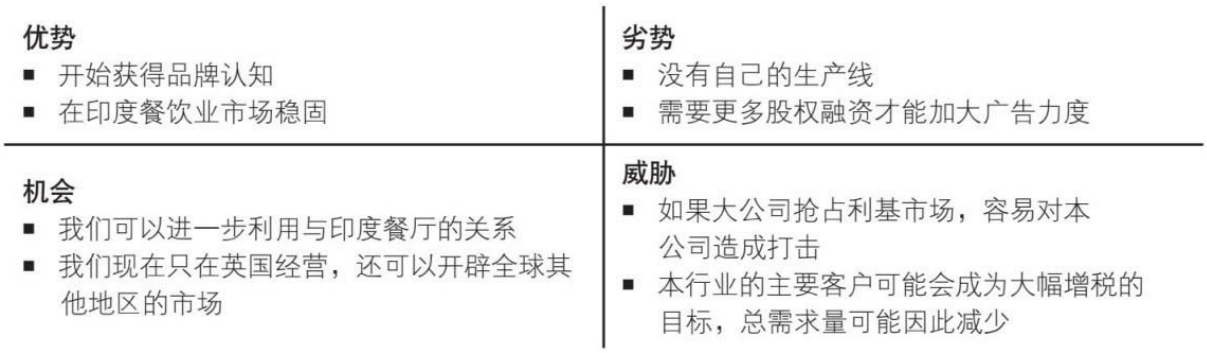


图3-2 蛇王啤酒虚拟竞争对手的SWOT分析示例

本例中SWOT分析仅限于少数几个方面，但在实际工作中每个象限可能会罗列十几项内容，甚至更多。采用SWOT分析是为了找到提高竞争地位的有效方案，从而扩大市场份额，同时最大限度地避免危机。根据图3-2所示的SWOT分析，对该公司而言较为可行的策略是推出一款酒精度较低的产品（避免出现税务方面的威胁），这种产品会得到包括印度餐厅在内的所有餐厅的欢迎（拓宽市场）。该公司也可以利用英国品牌的国际声誉打入印度市场。这样就可以进一步开拓市场，减少英国竞争对手的冲击。

SWOT还可以用作战略分析工具，事实上，通用电气公司早在20世纪80年代就采用了这种方法。它能把大量信息整合起来，便于管理人员理解，而且它最适合用于分析单个细分市场，因为一个细分市场的优势可能会是另一个细分市场的劣势。例如，如果为产品增加一些退休人群欢迎的功能，就可能削弱该产品在其他细分市场的吸引力。

知觉图

市场营销主管经常用知觉图或定位图从两方面来比较自己和竞争对手在产品与服务方面的定位。图3-3按由低到高的顺序从价格和质量两方面比较了两家公司在同一个行业中的定位。

你也可以任意组合对顾客具有重要意义的变量（如获取便捷性、产品种类范围、售后

支持、市场形象等），制成类似的图。此方法适用于许多方面：如凸显可能存在的市场空白，如果一个象限没有相应的公司，就说明这个领域还有待开发或拓展；或者需要采用独特的销售主张来创造竞争优势。

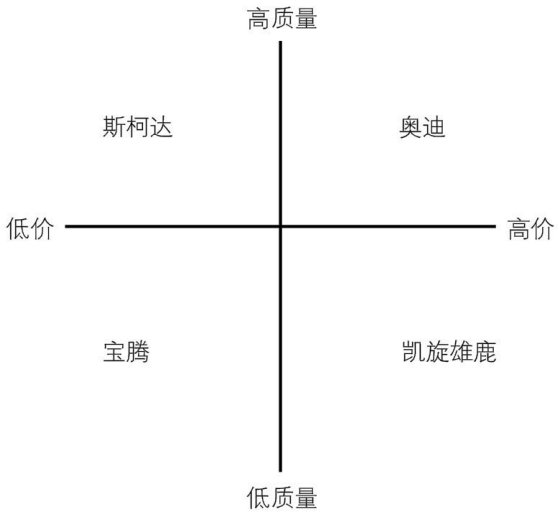


图3-3 知觉图

了解顾客

离开顾客，任何企业都不可能得到发展，更别提生存了。全方位地了解你的顾客，了解他们需要什么，可以消费多少，经由哪些渠道购买你的产品，都是十分基础的信息。很难相信很多人没有考虑过这些问题就行动起来，可事实的确如此。

有一句古老的商业格言说道：顾客永远是对的。但这并不意味着所有顾客都适合你。所以，你不仅要了解你的销售对象是谁，还要知道该放弃哪些顾客，认识到努力引起这些人的关注是在浪费宝贵的资源。

识别顾客需求

曾经有人问一个化妆品企业的创始人成功的秘诀，这位创始人答道：“我们在工厂生产香水，在商场里销售梦想。”

我们在从事商业活动时通常会首先从物理意义上定义自己的业务，而顾客却认为企业的首要价值是满足自己的需求。就连那些企业宗旨是让顾客满意甚至让顾客喜出望外的公司也常常发现，这句话并不像第一眼看上去那么简单。想想英国母婴品牌Mothercare在推销高档孕妇装系列时的真正卖点是什么。毫无疑问，这些服装的销售对象是准妈妈：可是它致力于满足的首要顾客需求既不是保暖也不是朴素大方，而是一个高远得多的顾客目标：让顾客觉得自己衣着入时，因为这是人们社交的需要，也能让自己感到愉快。如果只是夸赞，比如说羽绒服的保暖性能好，保暖性能评级高，并不能帮助Mothercare开发潜在市场。

只有明确了解目标市场的需求，才可着手提供产品或服务满足顾客的需求。幸运的是该领域已有一些研究成果可供我们使用。美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛经过研究发现，“所有顾客都是追逐目标的人，他们要用购买和消费来满足自己的需求。”马斯洛在波士顿的布兰迪斯大学（Brandeis University）任教，现在该校的国际商学院（International Business School）在《经济学人》杂志颁布的顶级商学院排名中名列前茅。他后来又深入一步，把顾客的需求分成了5级金字塔，叫作需求层次（hierarchy of needs）。

自我实现

这是马斯洛需求层次的最高一层，处于这个需求层次的人们寻求真理、智慧、公正和抱负。这种需求永远都不会完全得到满足。根据马斯洛的理论，只有极少数人能达到愿意花大笔钱满足此类需求的境界。只有像比尔·盖茨（Bill Gates）、汤姆·亨特爵士（Sir Tom Hunter）这样的人士才会愿意捐出上百亿财产创立基金会，为有价值的事业献出自己的财富。其他人则在金字塔的较低层次徘徊摸索。

尊重

在这个层次，人们关心的是自尊、成就、关注、认可和名声之类的问题。顾客希望通过拥有某种特定产品，给别人留下更好的印象。品牌营销的主要目的在于让消费者相信，把制造商的商标或者标识穿在醒目的位置，让别人能够看到，就可以为自己赢得“尊敬”。了解马斯洛需求层次中的自尊这个层次如何起作用，对在线旅游代理商Responsibletravel.com（www.responsibletravel.com）的创始人至关重要。这家网站创办于6年前，由已故的安妮塔·罗迪克（Anita Roddick，“美体小铺”创始人）资助，由贾斯廷·弗朗西斯（Justin Francis）在自己位于布莱顿的起居室创办，与他合伙的是哈罗德·古德温（Harold Goodwin）。该网站的定位是全世界第一家提供环保旅游和假日服务的公司，也是第一家为旅行者提供碳补偿旅游计划的公司。公司声称，它拒绝了许多想把名字列在其网站上的旅游公司，拒绝的数量超过了最后接受的数量。产品吸引了很多希望为自身树立社会责任感形象的消费者。

社交需求

希望结交朋友，对组织、俱乐部或其他团体的归属感，以及对给予和得到爱的需求都属于社交需求。“较低”层次的需求得到满足后，这些与人际交往相关的需求就会显现。英国高档巧克力商Hotel Chocolate由安格斯·瑟尔沃尔（Angus Thirlwell）和彼得·哈里斯（Peter Harris）在厨房里创办，是一个建立在满足消费者社交需求基础上的极佳例子。公司向市场推广从家里发货的高档精致巧克力，提高销售额的方式是每月邀请品鉴俱乐部（Tasting Clubs）试吃新产品。俱乐部的理念是：邀请朋友品尝，然后通过公司的评分系统给巧克力打分并提供反馈。

安全

消费者的第二个基本需求是安全感。如果整体环境或者提供给顾客的产品或服务让他们感到自己可能受到伤害，他们就不会对更高层次的需求感兴趣。当年查尔斯·里格比（Charles Rigby）创办World Challenge（www.world-challenge.co.uk），把具有挑战性的、到世界各地富有异国风情的地方游历的机会推向市场，目的是唤醒20岁以下的年轻人，让他们跳出自己的舒适域（comfort zones），教他们学会应对逆境。但他知道，自己也面临

挑战：如何发明一种活动，它既激动人心，具有挑战性，同时又让家长能够放心地开出支票，允许孩子去冒险。公司的网站有整整6个栏目专门用来解释公司所采取的安全举措，确保排除一切不可接受的风险，并且非常人性化。

生理需求

空气、水、睡眠和食物对维持生命而言都必不可少。如果这些基本需求得不到满足，自尊之类的更高层次需求将无从谈起。

你可以访问Net MBA网站（www.netmba.com＞Management＞Maslow's Hierarchy of Needs）了解更多有关马斯洛需求层次的信息，以及如何将这些理论用于识别顾客需求。

产品的特性、好处和证据

了解顾客需求固然非常重要，但这并不足以形成一份有卖点的营销方案。在制订营销方案之前，你还要了解顾客购买以后能得到什么好处。特色是产品或服务的本质，好处是产品为顾客带来的有利之处。奈杰尔·阿珀利（Nigel Apperley）在商学院上学期间创立了Internet Cameras Direct，现在已更名为Internet Direct，是AIM-listed eXpansy公司的组成部分。他知道，向顾客介绍单反相机（SLR）或快门速度毫无意义。这些都不是顾客想要的最终产品，顾客寻求的是直接买到产品的方便和实惠，所以他打算仿效戴尔公司（Dell Company）的直销模式，向顾客展示精美的照片。3年内，阿珀利的年营业额就超过了£2 000万，从最初在家中创业到现在的成就，发展可谓突飞猛进。

表3-1提供了产品特性和好处的例子，在原来的基础上添加了好处兑现的证据一项。这里应记住的要点是：顾客只愿意花钱购买好处，销售方则必须为产品所有特性埋单，不管顾客认为这些特性有没有价值。好处会成为公司广告和促销活动的"素材"。

表3-1 产品特性、好处和证据示例

特性	好处	证据
我们的孕妇装由时装专家设计	既好看又舒适	请查看时装杂志上的报道
我们的记账系统已得到英国税务海关总署批准	让你睡个安稳觉	我们的系统在评价中心的排名中位列第一

产品与服务的接纳周期：首批顾客是谁

顾客不会坐等新公司开门营业，而信息在不同顾客群中的传播速度很慢。所以最先从

新公司购买产品的一般是喜欢冒险的人群。只有当这些人给商品盖上了好评印章，“追随者”才会纷至沓来。研究显示，接纳周期（adoption cycle）一般包括五种类型的顾客群，从创新群体到滞后群体，各个群体的总人数各不相同。具体如表3-2所示。

表3-2 产品与服务的接纳周期

顾客群	占整个市场的百分比
创新群体	2.5%
早期采用群体	13.5%
前期使用群体	34.0%
后期使用群体	34.0%
滞后群体	16.0%
整个市场	100%

假设你为自己的网络礼品服务找到了市场。最初为了降低送货成本，你将目标顾客群设定为公司方圆5英里（约为8公里）范围内的富有专业人士。如果市场调研显示有10万人符合你对理想顾客的要求，而且他们经常上网，那么刚开始有购买行为的顾客可能只有2500人，这就是创新群体所占的2.5%。

从2.5%的创新群体成为新公司的第一批顾客，到公司经营20年后滞后群体才开始购买，接纳流程在创新程度高且价格相对较贵的产品和服务方面体现得最为明显，但这个总的趋势对所有公司都适用。只有在创新群体购买了产品之后，销售额才可能大幅增长。所以，你的首要任务就是找到这些顾客。你在一开始对潜在顾客了解得越多，成功的机会就越大。

在制定市场营销策略时还有一点需要注意，创新群体、早期采用群体及其他顾客群并不一定使用相同的媒介、网站和报刊，而且同样的图片和信息并非对所有人都起作用。所以不同顾客群的营销方式也大相径庭。

细分市场

既然顾客有不同的需求，我们就要根据不同个体开展营销攻势。但是尝试去满足每个人却有可能造成每个人都不是很满意。有一个方法可以帮助我们完成这项近乎不可能完成的任务，那就是市场细分。市场细分是指将顾客和潜在顾客分为不同类型的群组。例如，一家清扫地毯及室内装饰材料的公司有两类顾客：一类是私人顾客，另一类是经营餐厅和宾馆的企业客户。

这是两个完全不同的细分市场，前者更关注价格，后者更关心清扫对公司运营的影响能否降到最低。另外，每个顾客群体购买产品的原因不同，广告语也要做相应调整。

进入细分市场的判断标准

以下四个规则可以帮你判断是否值得进入某个细分市场。

■ **可测量性** 该细分市场的顾客数量是否可以测量？数量是否大到需要调整营销方案？

■ **获取渠道** 能否与这些顾客进行沟通，最好能够单独与他们沟通？例如，你可以在专业的“老年人”杂志上刊登广告，将产品信息传达给50岁以上的人群，你相信年轻人绝对不会阅读这些杂志。那么，如果你想销售比一般尺寸大一倍的拼字游戏图版，想必你也不会希望年轻人了解这些信息。因为如果他们看到了，可能会给他们留下老掉牙的印象。

■ **存在盈利空间** 顾客必须有钱购买你打算给予的好处。

■ **规模** 细分市场必须足够大才值得开发，但又不至于太大而吸引更多的竞争对手。

例如，有一个数千年来都未曾开发的细分市场，即退休人员市场。这个市场之所以投资者寥寥有以下几个原因。第一，退休人员给人的印象是“老态龙钟”，不喜欢冒险；第二，他们的预期寿命较短；第三，致命的弱点是他们没钱。但是过去十年来，一切都变了：人们的退休时间提前，寿命延长，而且很多人都有数量可观的退休金。这些变化促使旅游公司、房屋建造商、杂志发行商和保险公司为这个细分市场推出大量产品和服务。

细分是市场营销中的一个重要环节，有助于集中关注某类顾客，将顾客划分为不同群组以便管理，让你能够关注一个或多个利基市场。细分对营销决策有广泛影响。例如，根据顾客需求的强烈程度，相同的产品可以有不同的定价。典型的例子包括速递和平邮，以及非高峰时段的观光列车旅游。

市场细分是一个连续的过程，每隔一段时间（如在重新审视市场营销策略时）就需要加以调整。

细分方法

下文列举了一些对市场进行细分的方法：

心理分析

心理分析细分将消费个体分为“雅皮士”（yuppies）（年轻、处于上升阶段的专业人士）、“炫富一族”（bumps）（严重依赖借贷、处于上升阶段的专业人士，喜爱炫耀）和“阔佬”（jollies）（拥有巨额财富的老年人）等社会群体。这些分类可以显示社会行为对消费者行为的影响。互联网研究机构福雷斯特研究公司（Forrester Research）发现，消费者是否上网、花多少钱及买什么东西，起决定作用的不是年龄、种族和性别，而是消费者对待科技的态度。福雷斯特研究公司在这一概念的基础上进行研究并提出了科技消费学（Technographics®）细分市场分析法，帮助人们了解网络消费者的消费行为。福雷斯特研究公司用技术乐观主义者和技术悲观主义者两个分类，同时结合收入和所谓的“主要动机”（事业、家庭和娱乐）来分割整个市场。每个细分市场都有自己的名字，如“技术奋发型”（Techno-strivers）、“网络潜力股”（Digital Hopefuls）等，后面还有章节讲述如何识别这些群体，如何判断你的产品或服务是否适合他们并据此提出一些建议，告诉我们每个群体采用什么营销策略最为有效。

利益细分

利益细分可以显示不同群体对同一种产品或服务的不同满意度。在线度假旅游分销商Lastminute.com提供用户关注的两种完全不同的利益：第一，为顾客带来性价比高、优惠幅度大的产品；第二，最近该公司尤为关注即时性（immediacy）这个特点。它类似于摆放在收银台上的冲动购买产品（impulse-buy products）的理念，通常是顾客准备要离开时才偶然看到，然后冲动购买。至于像果阿（Goa）海滩十日游或伊斯坦布尔（lstanbul）之行这类产品，是不是大多数都是顾客在临关闭电脑前“一时兴起”下的订单？时间会揭晓答案。

地理细分

当不同区域有不同需求时就需要进行地理细分。例如，市中心平民区也许需要大量摩托车快递服务，但园艺产品的需求量却不大。互联网服务本应该面向全球市场，但互联网公司在“自家后院”以外的地方开拓市场的速度却很慢，这确实让人感到惊讶。微软公司的出口销售额只占其总销售额的20%，美国在线（AOL）只有不到16%的订阅者来自国外。但美国在线还是夸大了公司出口业绩的相关数据。实际上，美国在线几乎不处理海外订购者的相关业务，而是通过合作伙伴提供服务。最近一批上市的互联网公司中，只有极少量公司的报告显示其进行了大规模的海外营销活动。与之形成鲜明对比的是，日本液晶显示器行业的产品出口比率超过了总产量的70%。

行业细分

行业细分根据地理位置、主要商业活动、相对规模、产品使用频率和购买政策等因素对顾客进行分组。Logical Holdings是一家电子商务解决方案和服务公司，在伦敦证券交易所募集了超过£10亿/$16亿/€11.2亿并成为TechMark指数样本股票，是英国最大的IT公司之一。该公司收购了约30家小型企业。其创始人为IBM电子商务解决方案混合小姐前主管里克·赫尔姆斯（Rikke　Helms）。她的公司将市场划分为3个细分市场：小型市场、中型市场和大型市场，根据每个市场提供不同服务。

多元细分

多元细分是用多种变量对市场进行细分。这种细分方法不只使用一种变量，从而能够更精准地分析市场。

三个主要顾客群

在分析细分市场时必须注意，做出购买决策的人群中总会出现如下三大类群体，任何市场分析都要考虑他们的需求。

■ **产品使用者或最终顾客** 这一群体是产品所有最终利益的接收者。

■ **有具体要求的人群** 这一群体要求产品性能、送货等重要参数能够满足最终用户的需求。他们的“顾客”不仅包括最终用户，还包括负责控制成本的管理人员。这两类（甚至不止两类）顾客甚至可能存在冲突，以酒店的洗漱用品为例，客房营销人员希望用质量较高的产品提升酒店档次，酒店经理最关心的则是成本问题，而负责将产品配置到位的人只关心运输和包装问题。

■ **自己不使用商品的购买者** 这一群体的有些需求与有具体要求的人群相似，只有一点除外，他们比较优先或最先考虑的因素是价格。其中有一个特殊顾客类别就是礼品购买者。他们的需求与产品使用者截然不同。例如，买礼品的人对包装的重视不亚于商品本身。人们在购买腕表、钢笔、香水和高级葡萄酒等礼品时，包装是首要考虑元素，但商品使用者往往会立即把这些包装丢弃。

市场营销组合

“市场营销组合”一词的起源可以追溯到20世纪40年代末，当时市场营销经理通过综合考虑各种市场营销元素来制定营销策略。这一概念由密歇根州立大学（Michigan State University）教授E·杰罗姆·麦卡锡（E Jerome McCarthy）在1960年正式提出。制定和实施市场营销策略需要考虑的元素包括价格、产品（或/和服务）、宣传和地点。

玛丽·乔·比特纳（Mary Jo Bitner）和伯纳德·H.布姆斯（Bernard H. Booms）在他们发表于1981年的论文《服务型企业的市场营销策略和组织结构》（*Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*）中，在传统的4个市场营销组合元素的基础上添加了3个元素，即人员、流程和实际证据。这两位作者关注的是无形服务营销中的特有问题。但由于几乎每种“产品”都包含大量服务元素，这7个元素已被市场营销组合的主流分析所采纳。

这有点像烹饪，相同或相似的食材以不同比例搭配，能制作出各种不同的菜肴。产品也是如此，更改其构成元素的组合方式，就可以生产出适合某个细分市场需求的产品。

企业有能力控制营销组合中的大部分（而不是全部）元素。不可控制的元素包括经济形势、法律条文的变化、突然出现强大的市场竞争对手或出现重大技术变革。有关策略的章节介绍了这些外部因素的影响，其中讨论的许多概念也适用于市场营销及企业运营的其他方面。

产品/服务

“市场营销组合”这个说法最早出现的时候，市场上交易的主要是实体货物。虽然当时也有服务行业，但主要集中于法律、会计、保险和金融业，而在这些领域开展市场营销绝对是禁忌。如今对产品的定义是能满足人们需要的各种元素的集合，其中既包括实体产品这些有形元素，也包括产品的相关服务，如维修、保障或客户支持等无形元素。在这一部分中，我们一般将产品和服务看作同一个概念。

一件好的产品包括以下元素：

- 设计；

- 规格和功能；
- 品牌名称/形象；
- 性能和可靠性；
- 质量；
- 安全；
- 包装；
- 展现方式与外观；
- 售后服务；
- 获取便捷性；
- 交付；
- 颜色/味道/气味/触觉；
- 付款方式。

以下内容是市场营销经理管理产品问题的重要工具。

产品/服务的生命周期

企业的商品和服务也有生命周期，这一想法最早出现在1922年的一份管理学文献中，研究人员在这篇论文中回顾了美国汽车行业的发展历程，他们发现私家车的销售趋势呈现钟形模式。后来的40年中，不同从业者和研究人员通过进一步研究，不断添加、修改、重新命名生命周期的各个阶段，最终形成了5个阶段，如图3-4所示。如果是呼啦圈或魔方之类的畅销商品，产品的生命周期可能只有几周或几个月。

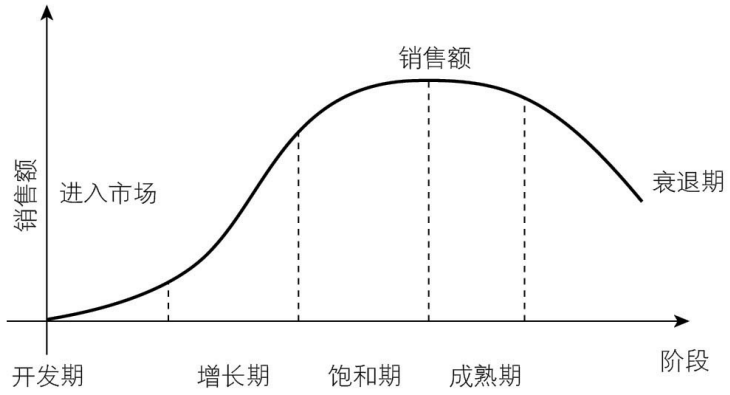


图3-4 产品生命周期

- **产品开发** 这一阶段需要大量资金投入，所需时间不定，例如，医疗产品的研

发可能要耗时几十年，而相对简单的普通消费品的研发则只需几个月，快的甚至几周即可。

■ **进入市场** 产品推向市场，刚开始可能只针对一个细分市场，可能会开展试销之类的活动。这一阶段仍需要大量资金投入；企业必须提前支出广告和销售费用，销售收入却少得可怜。

■ **增长期** 在这一阶段，产品在公司的所有细分市场内销售，产品逐渐被市场接受并开始盈利。

■ **饱和期与成熟期** 随着客户的消费能力达到极限，销售额达到最高点，竞争对手和替代品开始进入市场。由于价格下降，利润逐渐减少，需要加大宣传力度来打败竞争对手。

■ **衰退期** 竞争加剧，更有竞争力或技术更先进的产品进入市场，产品的销售额和利润日趋减少。

产品生命周期是开展市场营销的有力工具，营销人员可以借此制定合理的营销策略。例如，在进入市场阶段，广告和宣传的目的是让客户了解产品和教育客户；在增长期，企业需要强调产品的特色，击垮竞争对手；在成熟期，要提醒客户你期待着他们再次惠顾。而在衰退期，你或许会削减广告预算，调低价格，由于此时你已收回产品的大部分成本，这个阶段依然是可以盈利的。

当然，这些营销策略只是一些例子，而非金科玉律。例如，通过更改营销组合中的某个元素或定位于一个新的市场，可以将很多处于衰退阶段的产品重新成功推向市场。一些烟草制造商在发达经济体市场日渐衰退，但它们可以尝试进入其他市场，甚至在当地建立工厂并购买当地品牌以增添产品种类。

独特的定位主张

独特的定位主张（unique positioning proposition）原来叫作独特的销售主张（unique selling proposition），也是销售领域的一个术语。对营销人员来说，是指某个口号和标语的创意能捕捉到产品在用户心中的独特价值。产品的定位应该让竞争对手难以模仿或取代。例如，英国百货零售巨头约翰·路易斯公司向消费者承诺“永远不低价促销”，这一强有力的信息让消费者在购物时吃了一颗定心丸，从而不用担心在价格方面吃亏。

另一个策略就是将某个词语据为己有，把它转化成一个家喻户晓的形容词。胡佛（Hoover）真空吸尘器和连夜发货的联邦快递公司（FedEx）就是采用这种方法的典范。

产品种类

除了规模很小的企业或初创企业，如果公司只生产一种产品，通常是非常危险的。这里要考虑如下两个方面。

■ **产品线深度** 这种情况下，公司在一个类别下有多种产品。典型例子是洗衣粉和早餐谷物食品，这类公司针对同一个市场推出大量产品。优点是可以利用相同的销售渠道和顾客，缺点是所有产品会遭遇类似的危机。例如，不论你的啤酒和烈酒产品线有多么“深”，税率提高或有损身体健康的指责都会为你的产品带来危机。

■ **产品线广度** 指一家公司拥有多种不同类型的产品，如生产香烟和时装的万宝路（Marlboro），以及生产各种黏合剂的3M公司，其产品线甚至延伸到便利贴。

品牌化

自本书第一版问世以来，品牌界已发生了翻天覆地的变化，品牌（brand）一词源自古斯堪的纳维亚语brandr（含义为“打上烙印”），后来成为商业用语。首先你要了解一个事实，2014年发展中国家（包括金砖四国巴西、俄罗斯、印度和中国）有14个品牌跻身全球最有价值的100个品牌之列。品牌的概念源于所有者在商品上打上独特标记（或品牌）这种风俗，而如今很多品牌和它们的所有者确实被“烙”到烧起来了，这或多或少与全球经济危机有关。像雷曼兄弟这种历史悠久的公司，虽然早在1929年以前就已成为华尔街赫赫有名的企业，但是也在2008年的危机中轰然倒地，大量新品牌纷纷涌现取而代之。中国社交网络和互联网门户腾讯公司（Tencent）是排名上升速度最快的公司之一，在全球最具价值的品牌排名中位列第14位，超越中国移动（China Mobile）成为中国最有价值的品牌。在品牌价值方面，腾讯已领先沃尔玛、迪士尼和宝马（BMW）这些著名品牌。欧美本土以外的优秀品牌大量涌现，因此BrandZ这家顶尖品牌研究公司除了评选全球品牌100强之外，也开始评选中国品牌100强和印度及拉丁美洲前50强品牌（www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz）。

品牌化为什么重要

品牌化是市场营销组合中产品/服务领域追求的最高境界。品牌的内涵不只是产品或产品功能，还包括标志、符号、形象、信誉和引发的联想等元素。麦当劳的拱形品牌标志像一盏指路明灯热情欢迎顾客光临。品牌化可以在无形中凸显产品的差异性，利用客户对品牌的忠诚度抢占和保住市场份额。可口可乐（Coca-Cola）的味道与超市自有品牌并没有太大差异，但在品牌宣传中，它让消费者感受到通过消费该产品就有机会体验广告中“酷炫”的生活方式，从而让他们感受到产品的吸引力。苹果的iPod与老款MP3播放器的差异也与此类似。英特尔（Intel）和奥迪品牌化的重心是让身处异国他乡的消费者放心，在当地也能收到它们的产品。美体小铺的品牌化强调环保理念，而其他化妆品品牌则主要

关注如何让使用者变得更漂亮。

打造一个品牌需要时间，还需要大量广告资金预算。但创造品牌价值可以为产品带来溢价（price premium），最终会成为企业的宝贵资产，这是没有品牌或吸引力相对较小的竞争对手所不能享受到的好处。Superbrands（www.superbrands.com）提供各国优秀品牌排名，有时还附带各国优秀品牌的案例研究。

品牌化的企业能够在激烈的竞争中脱颖而出，此外，知名品牌在此次经济危机中的表现也证明了它们拥有更好的经济抗压性。沃伦·巴菲特（Warren Buffet）的名言“只有在退潮的时候，你才知道谁在裸泳”在这里非常适用。BrandZ研究发现，2005~2014年100强品牌的股票价格比标准普尔500指数高44.7%。在经济低迷时期表现出众的原因有以下几点。

■ 品牌产生信任感，而这种信任已经超越了商业领域本身。消费者信任可口可乐、宝洁和沃尔玛这些公司以及它们提供的产品和服务，而思科、汇丰银行和高盛同样让商业用户感到信赖。BrandZ的研究发现，自2005年以来品牌对购买决策的影响已经上升20%，这说明在经济形势不稳定的情况下，人们会选择值得信任的东西——知名品牌。

■ 几乎世界任何地方都有自己的品牌。中国、印度和俄罗斯的品牌并不比法国、英国或美国的品牌少。如今，十几个新兴市场经济体已经拥有世界级品牌，而在2000年这个数字还是零。全球化战略让拥有优秀品牌的企业能够在整个经济周期持续增长。所以，当西方经济体在2008~2010年面临经济萎缩时，中国、印度、巴西和南美洲大部分地区的经济仍在蓬勃发展。

■ 顶尖品牌针对的消费人群相对稳定，它们因而有能力制定和实施长期策略，而不会遭受经济动荡带来的冲击。BrandZ 2006年和2014年的品牌排名中，7个品牌两次出现，虽然名次出现了一些变化，如谷歌从2006年的第7名上升至现在的第1名，IBM从第8名升至第3名。星巴克、三星、丰田和埃克森这类公司拥有较强的抗压性，能相对较快地从困境中恢复过来。例如，埃克森在1989年瓦尔迪兹号油轮泄漏事故后几乎名誉扫地，但不到十年又重整旗鼓，在2014年的品牌排名中攀升至第48位，领先惠普和宜家。经历了2010年墨西哥湾漏油事件的英国石油公司（BP）是否能一样幸运，还有待观察。

案例研究

亨氏

英格兰西北部威根（Wigan）附近的Kitt Green公司每年生产超过10亿罐豆类罐头，它已成为2015年欧洲最大的食品公司。公司初创时期并非一帆风顺。亨利·海因茨（Henry Heinz）在1876年创立了自己的第二家食品公司。第一家公司出售碾碎的

山葵，并没什么名气。他和两位亲戚一同创办了F&J亨氏公司（F&J Heinz Company）并在美国推出了第一款产品——亨氏番茄酱，后来在1886年进入英国市场。海因茨说过一句很有名的话“全世界都是我们的市场”。如今，亨氏生产的高品质健康食品输往全球各地，旗下的50家公司每年创造$100亿的销售额，拥有的著名品牌遍布200多个国家和地区。亨氏的国际声誉每年为公司带来$30亿的销售额。亨氏在美国有著名品牌Ore-Ida、Boston Market Homestyle Meals、TGI Fridays、Classico和Bagel Bites。最著名的国际品牌包括Plasmon、ABC、Wattie’s、Pudliszki、Complan和Long Fong。

1916年，亨利·海因茨逝世，公司管理权传给儿子霍华德·海因茨（Howard Heinz），后来由孙子杰克·海因茨（Jack Heinz）接管。这家公司一直到1965年都由海因茨家族运营，此后开始聘请职业经理人管理公司。公司第7任首席执行官威廉·约翰逊（William Johnson）于1982年加入亨氏，是亨氏在美国地区的新业务总经理。1984年，他升任番茄酱、饮食服务和调味料营销部副总裁。1988年，他被任命为亨氏宠物用品部总裁兼首席执行官，1992年5月，宠物用品业务与Star-Kist合并后，他在Star-Kist食品公司担任高管。2002年12月，这些业务分离出来并被德尔蒙食品（Del Monte Foods）公司兼并。1993年，约翰逊被任命为亨氏高级副总裁并加入公司董事会。他负责亨氏在亚太地区（包括澳大利亚、新西兰、中国、泰国和韩国）的业务运营以及Star-Kist食品公司的金枪鱼罐头和宠物用品业务。约翰逊在1996年6月成为亨氏的总裁兼首席运营官，随后又于1998年4月30日出任总裁兼首席执行官。2000年9月12日，他又被任命为亨氏公司主席、总裁兼首席执行官。约翰逊拥有得克萨斯大学（University of Texas）的MBA学位。

2013年2月，沃伦·巴菲特的投资公司伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）与3G资本（3G Capital）联手出资$280亿（€180亿）收购亨氏，完成了食品行业有史以来的最大一次收购。2015年3月，巴菲特宣布卡夫食品与亨氏合并，后者拥有51%的股份。合并后的公司成为美国第三大食品饮料公司，预计每年可节省成本$15亿（€10亿）。新的所有权结构并不会影响亨氏品牌经久不衰的活力，亨氏此后将与HP酱、奥斯卡梅尔（Oscar Mayer）、李派林（Lea & Perrins）、麦斯威尔（Maxwell House）和菲力（Philadelphia）等知名品牌共处一家公司旗下。

品牌化的隐患

品牌的一举一动均受到全世界的关注，因此任何地方出现问题都可能被突然放大并迅速传播，带来严重后果。2010年英国石油公司和日本丰田公司都因为本地或小范围的问题使品牌声誉遭受全球性的危机，给我们上了生动的一课。两者都是世界上最著名的品牌，在2009~2010年的全球100强品牌排名中分别位列第34位和第26位。虽然这些事件没有带

来致命伤害，但两个品牌的质量和信誉都遭受重创。墨西哥湾原油泄漏事件发生之后，英国石油公司的全球媒体曝光量陡增，是公司在2008年7月29日宣布单季度利润达到创纪录的€35亿/$55.3亿时的四倍。当然，该品牌应该能够在国际竞技场存活下来，在墨西哥湾当地网站上进行的一项调查显示，有48%的人赞成美国加油站与阿莫科公司（Amoco）合作，在英国石油公司收购阿莫科后美国加油站曾一度终止合作。丰田公司因为各种原因（包括油门踏板问题和方向盘锁缺陷）不得不召回几百万辆汽车，媒体铺天盖地的负面报道让丰田公司及其行事低调的社长丰田章男（Akio Toyoda）成为众矢之的。

价格

定价似乎是最容易制定的市场营销决策了，但却往往是MBA毕业生面临的最痛苦决定。几乎所有商业领域都要考虑这个问题。经济学家解决问题的思路是根据需求量进行弹性变化：价格定太高，没人会来光顾；价格定太低，又会让你的预算捉襟见肘。财务部门和生产部门关心的是是否有足够的销售额，从而在合理的时间段内实现收支平衡；决策人员关心的则是定价传达的公司定位信息。例如，苹果公司的定位很明确，就是针对产品采纳周期的创新群体。这些顾客希望成为最新产品的第一批购买者，并愿意为此支付高价。iPod的定价高于随身听，当然，便携音乐设备市场已较为成熟，因此随身听仍然可以凭借较低的价格在市场占有一席之地。

撇脂定价法和渗透定价法

在制订具体精细的定价方案之前，你要先在两种一般性定价策略中做出选择。撇脂定价法（skimming）是以你认为市场能够承受的较高价格给商品定价。如果供货能力有限，那么实行“配给制”总比让顾客失望好。采取这种方法也可以吸引市场中的“创新群体”，他们愿意支付高价成为第一批拥有某种产品的人。要成功利用这一策略，你需要确定竞争对手不会介入和抢占你的市场。

渗透定价法（penetration pricing）较能反映产品的真实价值，定价相对较低，不过仍然高于成本。按照这种方法所制定的价格很有竞争力，主要目的是吸引顾客，让他们果断下单。这种策略最典型的广告语是“天天低价”，其目的是在竞争对手进入市场之前尽可能扩大市场份额，从而阻止它们进入市场加剧竞争。这种定价法的风险是需要较大的销售额或较长的时间才能赚取可观利润，这也就意味着你要投入更多资金用更长时间收回成本。

Dragon Lock（一家高级拼图制造商）是克兰菲尔德大学企业计划的参与者，它在推出自己的新产品时采用了渗透定价法。其产品容易复制但又不能申请专利，所以公司采用了低价策略，在阻碍竞争对手进入市场的同时让自己快速占领拼图产品市场。

定价低的风险

定价低带来的最明显的问题是收回成本的时间延长，影响现金流动、产品质量和公司形象，此外，提高价格总是比降价难得多。如果整个市场在不断发展，问题就没那么严重。如果你打算刚开始定价很低而以后再提高价格，绝对会是一件棘手的事。

价值定价法

定价时还要考虑一个因素——产品或服务在顾客心目中的价值，即价值定价法（value pricing）。他们对价格的看法或许与成本无关或关系较小，而且他们或许并不知道价格竞争中不同竞争对手的定价，特别是新上市的产品或服务。很多顾客实际上把价格看作产品价值的可靠参考。价格越高，性能越好。戴森（Dyson）在推出全新款真空吸尘器时利用了这种方法，自称产品性能卓越，同时价格低于竞争对手，一些潜在顾客或许会对此深表质疑。在产品宣传文稿中，戴森称它发现同一价格区间的吸尘器质量并不让人满意，因此产生了开发这款真空吸尘器的灵感。戴森声称想要达到价格是自己产品六倍的产品的性能水平，试图打造价格虽然比一般产品贵但性能特别出众的形象。戴森真空吸尘器的巨大成功证明了这一定价方法的可行性。

实时定价法

股票市场需要不断采集供需信息。如果想买股票的人比想卖的人多，价格就会上涨直至达到供需平衡。信息越透明（所有买家和卖家都知道市场交易情况），价格越合理。对大多数公司而言，这是不现实的。顾客希望相同产品或服务的价格始终如一，但他们并不了解某个阶段的供需情况。

不过在电商领域，计算机网络可以帮助我们了解某件产品在某个时间点的需求量。只要有POS系统（销售时点信息系统），任何人都可以做到这点，但报告却可能要几周后才出来。这意味着电子商户每天可以根据市场行情调价上千次，从而大幅提高利润。销售廉价机票的公司易捷航空（easyjet.com）就采用了这种定价方法。该公司根据不同班次的紧俏程度销售不同价格的机票，每趟航班价格从£30/$47/€34到£200/$313/€223不等。瑞安航空公司（Ryanair）和欧洲隧道公司（Eurotunnel）也采用相似的定价区间。这些航空公司的基本规律是提前订票可以享受低价打折机票，而在临出发前只能买到全价机票！

网络拍卖定价法

拍卖曾经是艺术品和古董市场的特权，如今已迅速发展成为诸多不同商业领域的定价策略。拍卖理论很简单：让尽可能多的潜在买家看到商品，设定一个交易时间，然后让它们竞价。出价最高的人可以买到商品，通过这种方法获得的成交价比使用传统定价策略下

的实际交易价格更高。易贝是第一家采用这种定价法的公司，也是目前最有名的网络拍卖定价法采用者。不过这一领域还有很多公司和拍卖行值得借鉴，包括易贝在内的下面三家只是其中的代表。

■ 易贝（http://ebay.com/sellerinfomfiation/）拥有自己的培训资源，帮助约16万在英国生活的人，即所谓的超级卖家（Power Seller），学习成功拍卖的技巧。

■ IBidFree.com（www.ibidfree.com），由易贝前卖家谢恩·麦考马克（Shane McCormack）创立，公司拥有易贝的所有功能，但免费提供服务。创立IBidFree.com是为了给在家销售产品的卖家创造更多机会，避免让过高的费用吞噬其利润空间。这家拍卖网站的规则很简单，而且与易贝的做法不同，鼓励卖家在拍卖页面放置自己的网站链接，也允许通过邮件直接与买家联络，以促进沟通。

■ UBid.com（www.ubid.com）创立于1997年，于2005年上市。该网络商城为商家提供了一个高效、经济的销售过剩商品的渠道。UBid目前每天拍卖/销售的产品数量为20万件。人们必须注册为商家才可以在网站上销售，从而减少欺诈行为。该网站实行“无交易无费用”的政策，超过$1 000的部分原来要征收12.5%的费用，现在这一比例已降为2.5%。

让顾客决定价格定价法

这个策略是在拍卖策略基础上形成的，但由买家自己定价。其妙处在于供货没有限额，任何人都可以以自己觉得合适的价格购买商品。乐队Radiohead于2007年10月在网站发布了自己的第7张专辑*InRainbows*，粉丝可以花任意价钱下载，最终顾客支付的价格从£0~£99.99/$157/€112不等。网络调查机构comScore公司的估算显示，有120万人到访Radiohead的网站，其中3/5的下载者没有付钱，付费的人平均每张专辑支付£3/$4.7/€3.37，如果加上免费下载的人平均每张专辑售价达£1.11/$1.74/€1.25。乐队表示这比传统出售唱片的方式挣钱更多。事实上，在网络上发布的这张专辑并不是最终版本，3个月后乐队又发布了CD，在英美两国发售后迅速蹿升至很多音乐排行榜的榜首。

有一些餐馆试用了这种定价策略并取得了一些成功，但它目前还处于襁褓期。易贝也是在商业模式领域摸索的“婴儿”。根据市场营销人员的建议，你最好密切留意这个领域。

促销和广告

所有广告和促销策略都围绕以下5个问题进行。

- 你希望实现什么目标？
- 要实现这个目标需要付出多少？
- 传达什么信息可以实现这个目标？
- 什么媒介最有效？
- 你该如何衡量付出和投资的效果？

你希望实现什么目标

你是不是希望潜在客户访问你的网站，给你打电话或发邮件，送回资料卡或邮寄订单？你是不是希望他们现在就需要你提供的产品或服务，或者希望未来他们有相关需求时会想起你？

你对下订单、上门拜访、留电话或索要资料等方式理解得越透彻，就越能更好地达到宣传目标，并更清晰地评估宣传的效果和投入产出比。

需要付出多少

了解要开展什么宣传活动后，估算成本就会相对容易。设想一下，一个投入$/£/€1 000的广告会使100人对你的产品感兴趣。如果根据经验平均有10%的人会最终购买，且你的利润是每件产品$/£/€200，那么你最终获得的利润就是$/£/€2 000。“收益”远远高于$/£/€1 000的广告成本，因此这就是一次有价值的投资。你可以先在头脑中设定一个目标，确定每个月的广告投入，再根据实际情况调整这个数字。

决定传递哪些宣传信息

你必须根据公司和产品的事实决定传递哪些宣传信息。其中的重点是“事实”。虽然有关你和你的产品的事实多种多样，但顾客只关心两类事实：影响他们购买决定的事实及你的公司和产品超越竞争对手之处。

你需要将这些事实转化为好处（参见本章“产品的特性、好处和证据”相关内容）。有一种常见的观点是，人们购买某物的原因总是显而易见、合乎逻辑的，但我们都能举出很多反例。人们买新衣服只是因为旧衣服穿破了吗？老板用的桌子比下属的更大是因为文件多得放不下吗？

在选择信息时，要把握AIDA原则：吸引注意力（attention），激发兴趣（interest），创造欲望（desire）与鼓励行动（action）。以下我们对这四点逐一解释。

■ 吸引注意力需要一些诱人的东西。可以利用颜色、幽默和设计之类的工具将人们的视线引向你的产品，但要避免信息量过大而杂乱不堪，这些会分散人的注意力。

■ 激发兴趣的方法是让人们与产品的某些方面产生联系。提问题是一个不错的方法，如一家减肥公司向人们发起了一项挑战“你想在两周内减掉2公斤吗？”

■ 创造欲望是要告诉人们如果拥有或使用你的产品能带来什么效果。所有快艇广告上都有一个穿着比基尼的女孩站在船首，让人以为如果拥有这艘船就能赢得美女的芳心。

■ 鼓励行动是刺激人们摆脱顾虑并做出购买决定。可使用的典型策略包括免费试用、全额退款保证和本周特价等。

UACCA是这一环节用到的另一组首字母缩略词，即不关注（unawareness）、关注（awareness）、理解（comprehension）、信服（conviction）与行动（action）。

选择媒介

你要通过市场调查了解你的潜在顾客群，然后在此基础上制定宣传策略。但即便你知道潜在顾客是谁，也并非胜券在握。例如，《钓鱼时讯》（*Fishing Times*）这份杂志能够对垂钓爱好者产生较大影响，但对钓鱼爱好者的伴侣而言则可能意义不大，虽然他们有时会在垂钓爱好者的要求下购买渔具作为圣诞礼物或生日礼物。此外《钓鱼时讯》中可能有很多竞争对手的广告。或许在潮汐表网页上投放网络广告是不错的选择，这样可以避免与竞争对手冲突，或者把广告投放在礼品目录中，获取这个市场的关注。

如果一位顾客已经决定要购买某类商品且正在寻找供应商，据统计有60%的顾客会选择翻阅黄页（或类似方式），12%的顾客使用搜索引擎，11%的人使用电话簿查询，7%的人使用网络黄页，只有3%的人向朋友咨询。如果要吸引顾客在特定时间购买某种产品或服务，派发传单是一个不错的选择。总之，选择何种媒介最终还要由你的广告目标决定。目标越明确，就越容易选到合适的媒介。

线上和线下媒介

广告媒介一般分为两类：线上和线下。不得不说两者的界限正变得越来越模糊，但在制定广告预算时依然要用到这些专业术语。

线上 它指的是用传统大众媒介宣传产品和服务，向顾客传达信息。线上的主要媒介有如下几类。

■ **电视、电影和广播广告** 有大量本地报纸、电视台和网络广播电台可供选择，

可以使广告投放变得更有针对性。

■ **报刊、号码簿和分类广告中的印刷广告** 印刷品的优点是使用寿命长，因而比起广播和电视等媒介，可以处理更复杂的信息。

■ **网络横幅广告 (internet banner ads)** 当用户点击这些横幅广告的时候，可以看到更详细的内容。

■ **搜索引擎** 搜索引擎广告主要有两种形式：一种是点击付费，你可以购买某些关键字，当有人搜索这个产品时你的“广告”会出现在自然搜索结果的一栏；另一种是谷歌采用的交易模式，只有当有人点击你的广告时才需付费，你可以制定每日预算，设定自己准备支付的金额，可以从每天$5起步。

■ **播客** 互联网用户可以使用播客免费下载音频和视频，现在已成为网络广告的重要组成部分。

■ **海报和广告牌。**

线下 它指的是以更个人化的方式与顾客交流，使用的媒介包括如下几类。

■ **直接邮寄** 直接邮寄传单、广告和宣传册，这种方法的回复率极低，只有不到1%的概率能卖出产品。但是，直接邮寄广告有一个优点：可以将信息有效地传递给你的目标细分市场。

■ **电子传单和病毒式营销** 后者是指创造热点内容，鼓励接收者将这些内容发送给朋友和同事，随着传播的人越来越多，内容会像病毒一样增长。例子包括笑话、游戏、小测验和调查。

■ **促销活动（包括销售点广告牌)** 这类活动包括免费样品、买前试用、减价、优惠券、奖励、打折、比赛以及展销会和展览等特别活动。

■ **公关** 成本或零成本将公司积极的一面展示给你的不同“受众”。由于人们相信社评，这种传播方式比普通广告影响力更大。而且有时候你必须与媒体打交道，不管是为发布新产品造势还是应对不利局面，例如，当你的产品因为质量问题被召回或者遇到更糟糕的情况就需要开展公关工作。

■ **信头、文具和名片** 在赢取消费者关注的竞争中，人们经常忽视这些内容，但有时会成为公司传达形象的首要甚至唯一方式。

■ **博客** 例如，聚友网（MySpace）这类网络社区为特定群体提供分享观点和经历的平台，这是博客的延伸形式。世界著名网络调查机构尼尔森（Neilson NetRatings）的研究报告显示，2008年英国社区网站每月的访问量高达20亿次。

推式广告和拉式广告 与线上或线下类似，推式广告和拉式广告是针对不同目的而实

行的广告策略。当顾客正在主动寻找与你类似的产品或服务时，可使用拉式广告，将顾客拉入你的销售网中。搜索引擎、线上和线下号码簿、黄页和购物门户网站都是很好的例子。

推式广告是将信息传达给潜在的顾客群，希望他们未来会考虑购买，包括报刊、电视、横幅广告及电子或非电子直邮广告。

与线上和线下媒介一样，推式广告和拉式广告的界限也在变得越来越模糊，但两者要使用不同的广告内容。接触拉式广告的顾客已经确认要购买某物，所以你只需要说服他们买你的产品即可。推式广告则与此不同，你的首要目的是让顾客相信他们有这种需要和欲求。

效果评估

我们可以借助表3-3的广告分析评估广告投放效果。表中展示的是伦敦的一门小型企业课程的广告投放结果，从表中可以明显看出周日报上获得的询问量最多。虽然周日报上的广告投入是最多的，共计$/£/€3　400，但平均下来每次询问的费用只略微高于其他媒体。但这次投放广告的目的不只是使消费者产生兴趣，更重要的是售出课程名额。最终75次询问只有10次转化成订单，计算下来生成每个订单的成本是$/£/€340。这样来看，周日报要比其他媒体贵2.5~3.5倍。

表3-3 评估广告效果

投放的媒体	每项广告成本（$/£/€）	询问数量（次）	每次询问成本（$/£/€）	客户数量（个）	每位客户成本（$/£/€）
周日报	3 400	75	45	10	340
日报	2 340	55	43	17	138
海报	1 250	30	42	10	125
本地周报	400	10	40	4	100

朱迪·利弗（Judy Lever）是高档孕妇装公司Blooming Marvellous的联合创始人，她坚信只评估广告效果是不够的，还要监测媒体向自己的客户传达信息的能力：

我们最初在专业媒体上投放广告，占据一个页面的1/16。一旦我们发现这个媒体的广告投放效果较好，我们会将广告扩大到半个页面，因为根据经验这是最佳尺寸。每年平均有70万人怀孕，但专业杂志的发行量可能只有30万份。我们必须想办法在恰当的时间让潜在消费者认识我们，也就是说在怀孕早期。

渠道（分销和物流）

渠道（place）是营销学“4P”要素之一。在市场营销策略中，这个方面关注的是如何将产品和服务送到消费者手中。

如果你是零售商、餐馆或酒店连锁店，顾客会主动来找你，此时你的地理位置就是决定成败的因素；而对于制造业领域的公司而言，较为普遍的情况是你要出去“找”顾客，此时你的销售渠道就是最重要的环节。对于很多提供服务的公司来说，互联网是订购工具，同时也是提供服务的工具。

以下是这个领域需要考虑的一些因素。

分销渠道

如果你的客户不会主动来找你，你可以选择以下方法将产品或服务送到客户手中。

■ **零售店** 这包括从街角商店到哈洛德百货（Harrods）之类的各式各样的店铺。一些零售店专门销售某类产品，如高保真音响，顾客一般会寻求店员的专业建议。而像玛莎百货（Marks & Spencer）和乐购这类零售店一般是自助服务，顾客会自行选择商品。

■ **批发商和分销商** 过去20年间，批发分销的模式发生了翻天覆地的变化。这仍然是一个非常重要的销售渠道，其中实物分销、持有库存、融资和整批拆售（breaking bulk）这些环节仍然能够盈利。

■ **现金购货运输自理** 这个让人有些困惑的渠道已经取代传统批发商成为为小型零售商提供货源的渠道。客户需要支付现金且自行提货，作为回报，“批发商”会给你让利。这种模式吸引批发商之处在于能够改善现金流，吸引零售商之处在于能实现更高的利润率且可供选择的产品种类很多。大型超市和折扣店也是介于制造商和卖场两者之间的角色。

■ **邮件订购** 商家可以采用邮件传输这种专门方式来直接联系客户，越来越多的小型初创企业会采用这种渠道。

■ **互联网** 电子商务创造了巨额收入，而且在不断发展壮大。在广告业、图书、音乐和视频等领域，互联网已经成为主导的市场渠道。未来是“实体”还是“虚拟”的天下？服务业和实体商品哪个更适合在互联网平台发展？人们早已不太争论这些问题。几乎所有领域都可以借助互联网发展，而且未来大部分正规的实体公司都会建立自己的互联网交易平台。乐购在其店铺架构基础上建立了规模达十几亿英镑的送货上门业务。该领域的先驱亚马逊目前已建立第一家网络百货商店，还巧妙地开辟了一项副业：顾客可以在平台上出售已经不用的二手商品。

■ **上门推销** 过去使用这种渠道的一般是真空吸尘器经销商和百科全书公司，现在则是保险公司、空心墙隔热公司、双层玻璃公司等。很多销售员强行推销，败坏了上门推销的名声。但像雅芳（Avon）之类的公司也能通过上门推销产品创造成功，且没有招来不好的名声。

■ **聚会直销** 这是上门推销的一种变体，如今愈发普遍，很多聚会直销的新点子都源于美国。公司会雇用代理人邀请其朋友参加聚会，并在聚会上展示商品，邀请朋友下单。代理人从中获取佣金。雅芳和一些公司成功利用了这种销售方式。

选择分销渠道

在选择某项业务的分销渠道时，你需要考虑以下因素。

■ 是否能满足客户需求？你要了解客户希望服务和产品通过哪种渠道送达，以及它们为什么想要使用这种渠道。

■ 产品是否会在运输过程中受损？例如，新鲜蔬菜需要迅速从产地运往消费场所。

■ 它与你的企业形象是否相符？如果你销售的是奢侈品，上门推销可能有损你苦心营造的产品形象。

■ 你的竞争对手采用了哪些分销渠道？如果你的竞争对手已成立较长时间且获得了较大成功，你就很有必要了解它们都在采用哪些销售渠道，并利用这些信息为自己创造优势。

■ 渠道的成本效益高吗？小型制造商将产品卖给距离较远的零售商，成本效益并不高，因为每次订单量很少，运货的成本较高。

■ 提高标价的空间足够大吗？如果你的产品的标价不能标为原价的至少两倍，你就不应该选择百货商店作为销售渠道，因为你的分销渠道也要从销售利润中分一杯羹。

■ 推与拉：利用分销渠道运送商品涉及两种销售活动：“推”指的是在某个地方（例如商店）销售产品，“拉”指的是帮助店铺将产品销售出去。拉式销售可以通过在全国范围投放广告、开展促销活动或赋予产品独特的特点来实现。对此，你要考虑如何分配推和拉的比例。如果你没有能力协助零售商销售你的产品，而它们又需要此类帮助，那么拉式销售就不是一个好的渠道。

■ 实物分销（physical distribution）：将产品配送给最终顾客的方式，也是选择渠道时要考虑的重要因素。除了运输成本，你也要选择包装材料、仓库和存储方式。一个简单的法则是，销售渠道的环节越多，所用的包装就越要坚固耐用，而这往往意味着更贵。

■ 现金流：不是所有销售渠道的货款都会立即到账。例如，邮件订购客户会预付

款，但零售商付款的时间却可能推迟90天甚至更长时间。预估现金流时要将这个结算期考虑在内。

物流 市场营销物流系统的目标是提高产品交付给客户这一过程的效率和成本效益，以便实现营销目标，同时将有问题或客户不要的产品退回。这涉及很多相关的业务领域，包括实体运输、仓储、与供应商的关系及库存管理。物流工作要注意以下两个重要方面：

- “准时制”（just in time，简写为JIT）的目标是通过准确的销售预测来减少仓储，为此，销售渠道中的各方应尽量减少库存并分享需求情况；
- “供应商管理库存”（vendor managed inventory，简写为VMI）和“库存持续补充系统”（continuous inventory replenishment systems，简写为CIRS）需要客户主动与供应商实时分享销售需求和库存情况。

供应商和商家合作可以使双方受益，但是两者的利益却有冲突，因为双方都希望把费用转嫁给对方。谁能赢得这场拉锯战取决于双方各自的相对实力。例如，零售巨头乐购和玛莎百货让供应商承担了大部分仓储费用。

销售

市场营销是销售背后的思考过程，换句话说，就是要找到那些可以购买你的产品或服务的合适人群，并让他们意识到你可以满足他们的需求，同时要让产品价格具有竞争力。但是即使客户知道市场中有你这个公司存在，也并不能促使他们购买你的产品或服务。即使你的产品更好，价格也很有竞争力，他们也可能成为你竞争对手的客户。

要让客户最终在合同上签字基本上都会涉及销售环节。除了说服客户购买产品之外，商业人士在很多情形下还需要让客户签合同。MBA毕业生必须学会成功地“销售”自己的观点，让银行经理相信借钱给他是值得的，让股东相信进行某项投资是明智的，让员工相信为他的公司工作是有前途的职业选择，让老板相信应该采纳他们的建议。

虽然从本质上来说，销售本身是一种让潜在客户购买产品的低效率方法。商业人士所谓的“影响力递增阶梯”把销售人员这个角色放在一个纵深背景之下进行审视。对于客户在销售过程中碰到的“有血有肉的人”，这种方法按其对客户施加的影响力大小进行排序。排在最顶层的是那些观点值得信赖且毫无偏见人士的个人推荐。这里可以列举的一个例子是并非受雇于该公司的行业专家的认可，如目前正在使用该公司产品或服务、且与潜在客户从事相同行业的人。虽然这种方法效果很好，但很难实现，而且可能昂贵而耗时。阶梯的下一级是由你扮演销售人员的角色。虽然你看起来知识渊博，但很明显你会从交易中受益，因此你很难做到公正客观。销售电话是一种昂贵的接触客户的方法，无论在电话里采取何种销售技巧都是这样，在客户订单数额小且频率低的情况下尤其如此。

案例研究

1E 社区

苏美尔·卡拉伊（Sumir Karayi）在伦敦西伊灵区（West Ealing）某公寓的一个空房间创办了自己的企业，他想要打造一家与众不同的企业。他曾经在微软担任技术专家，后来与两个同事成立了1E社区（www.1E.com），希望成为该领域内的顶级技术专家。公司名称取自电脑崩溃时屏幕上弹出的信息。成立团队不到一年，他就学到了两个重要教训。如果要让公司快速成长壮大，企业需要领航者，而不是社区，同时还必须有人来做销售。

在一个顾问的推荐下，卡拉伊参加了一门销售课程，几个月之内公司就赢得了第一个重要客户，后来优质客户接踵而至。公司现在已成为泰晤士河谷（Thames Valley）地区发展最快的10家企业之一，公司年营业额接近£1 500万/$2 350万/€1

685万，利润率达30%，在世界各地都拥有合作伙伴和中间商。

什么是有效的销售方式

人们普遍有一种错误的观点，以为销售人员与艺术家、音乐家一样，要依靠先天的资质，而不是后天的学习。其实人们可以通过学习来提升和强化销售技巧，正如其他所有商业活动那样。首先，你要了解以下三点。

■ 销售活动要经历不同阶段才能达到最好的效果。首先，你要了解客户为什么购买产品或服务，然后向他们证明你能满足他们的需求。下一个阶段是处理疑问和异议；这其实是好的征兆，表示客户有意愿进行交易。最后是“达成交易”，其实就是巧妙地让对方下订单。

■ 销售需要规划，你需要管理客户和潜在客户的档案与信息，从而了解他们准备购买或再次订购的时间。

■ 通过上文的案例我们可以发现，销售是一项可以通过培训和实践而习得和提高的技能。

谈判

谈判是销售的一部分，与销售一样，它既是一门科学也是一门艺术。销售有一些恒久不变的规则，理解起来容易，但执行起来难度却不小。

■ 一开始就要制定较高的目标。最初你并不知道谈判的最优条件是什么，除非你碰到了阻力。

■ 如果要在谈判中向对方施加压力，你必须做好放弃这项交易的准备，并将自己的意图明确表示出来。因此，你需要提前准备B计划和C计划，若想要的条件无法达到，就执行其他计划。例如，如果你正在参加一个收购竞争对手的谈判，就应也留意其他可供收购的企业，或者做好在不收购的情况下进入市场的准备。

■ 找一些价格以外的变量作为谈判内容。交付日期、付款条件、数量、货币、未来利润分成和技术互换等方面都蕴藏着丰富的谈判空间。

■ 绝不无条件让步。无条件给予的事物将被视为一文不值。与其无条件让步，不如把让步作为交易条件，用让步换来尽可能高的价值。如果你想达成$/£/€125万的最终成交价，刚开始可以提议“如果你们将价格从$/£/€130万下调到$/£/€120万（买方获得的好处），我们可以给你预付30%的款项，而不是你要求的20%（卖方获得的好处）”。

■ 话越少越好。说得越少，泄露的信息也就越少。

■ 一旦把自己的主张摆到了台面上，立即闭嘴，谁先开口谁就输了。

市场调查

市场调查的目的是掌握有关客户、竞争对手和市场的充足信息，确定是否有足够多的人想要以某种价格购买你的产品，从而让你制定切实可行的商业提案。

你不需要发布一款产品或进入一个市场来验证你的产品或服务是否有客户；一般而言，提前开展一些较为简单的市场调查就能让你准确判断公司业务是否能成功。

大企业可能会雇用市场调查机构来设计和执行调查，MBA毕业生应了解市场调查流程，同时能够用较低的花费在短时间内开展基本的市场调查。

市场调查的根本目的

从MBA毕业生的角度来说，市场调查的目的有如下两个。

■ 提高商业提案的可信度。MBA毕业生要全面了解即将进入的市场，首先要过自己这道关，然后向同事、主管，最后向投资者展示提案。如果想成功汇聚各种资源来执行提案，这种能力至关重要。

■ 制定一个切实可行的市场进入策略来落实提案中的各个步骤，在此之前，先要充分理解客户的真正需求，确保产品质量、价格、宣传方法和销售过程之间能互相配合促进，并瞄准目标客户。

需要重点调查以下几方面的内容。

■ 你的客户：谁会购买你的产品和服务？你的公司能满足哪些客户需求？客户数量有多少？

■ 你的竞争对手：哪些公司已经能够满足你的潜在客户的需求？它们的优势和劣势是什么？

■ 你的产品和服务：如何调整产品或服务来满足客户的需求？

■ 怎样定价才会让顾客认为自己花的钱是值得的？

■ 需要哪些宣传材料来吸引客户？他们阅读哪些报刊？

■ 运营基地的位置是否合理？能否以最小的成本最大范围地覆盖客户？

市场调查的七个步骤

市场调查不需要很复杂的过程，也不需要高昂的费用。工作量和资金投入应该在某种程度上与提案的成本和风险挂钩。在开展系统性市场调查时，需要遵循下列七个步骤。

提出问题

着手市场调查前，你需要首先设定清晰而精确的目标，而不是忙于了解市场的综合性信息。

例如，如果你设定的目标销售群体是热衷时尚的年轻女性，你的调查目标应当是：了解在你服务范围内居住或工作的人群中，18~28岁年收入超过£35 000/$54 000/€39 700的女性数量。你可以通过这个数据判断你的公司是否能在这个市场存活。

判断需要哪些信息

在上面的例子中，欲了解市场规模需要各种信息。例如，你可能需要知道常住人口的规模，这个数字可能非常容易获得。但是，你可能也想知道在你的服务区域内工作、度假或出于其他原因而逗留的人员数量。附近如有医院、图书馆、火车站或学校这些机构，也可能会吸引潜在客户到这个区域。

从哪里获取这些信息

可能需要在图书馆进行案头研究或在网上调查，自己独立进行或与别人合作开展实地调查。相关重要知识点会在下文进行阐述。

确定预算

即便自己动手做，市场调查也不会免费，你至少还要付出时间。买报纸、打电话、写信以及实地拜访的费用都要计算在内。花费最多的也许是雇用专业市场调查公司。

以雇用专业的市场调查公司为例，某项B2B调查项目采访了200位负责办公设备采购的管理人员，公司为此花费£12 000/$18 800/€13 500；某项调查项目采访了20位某银行服务的常用客户，花费了£8 000/$12 500/€9 000。企业也可以使用互联网开展网络调查，但如果过多地把调查问题强加于参与者，可能会引起反感。

你可以试试Free Online Surveys（https://freeonlinesurveys.com/#/）和Zoomerang（http://www.zoomerang.com/）等公司，使用它们的软件可以开展网络调查并快速分析数据。它们大都提供免费试用机会。

自己做调查或许会节省成本，但可能有损调查的客观性。如果时间对你来说非常宝贵，那么可以选择让外部机构做调查工作。雇用图书馆资料员或大学生做一些基础研究可能不会花费太多。另一个雇用职业调查机构的原因是这些数据可能对投资人更有说服力。

在制定预算时，你要先评估调查的价值。如果试错的代价是£100 000，那么拿£5 000做市场调查可能是一次有价值的投资。

选择调查方法

如果你无法从案头研究中获得想要的数据，就需要走出去亲自搜集数据。本节“实地调查”部分会介绍这类研究。

选择调查样本人群

你的调查不大可能甚至没有必要囊括所有潜在客户或竞争对手。因此，你要确定选择多少样本才能够充分表现整个群体的行为特征。

处理和分析数据

对原始调查数据进行分析才能得到有用的决策参考信息，从而帮助你决定价格、宣传、选址以及产品的形状、设计和种类等事宜。

案头研究（二次研究）

商业界有大量涵盖各个方面的信息，从人们买什么、为什么买、什么时候买到他们的购买体验如何。MBA毕业生的挑战是如何利用这些信息。图书馆、网络报刊和互联网是你探索的起点。

图书馆

除了亲自去图书馆，你还可以提前在网络上查明当地图书馆的有用信息，省去在书架

中查找的繁重工作。WorldCat（www.worldcat.org/）声称自己是全球最大的图书馆内容和服务网络，这种说法有一定依据，在这里你不仅可以搜索本社区的图书馆，而且也能浏览世界各地数千家图书馆。在网站的搜索框中输入“市场调查”，不到半秒钟就可以得到110万个资源，其中约有10万个资源是可下载格式。如果将范围缩小，输入“市场营销信息资源”可以得到11.4万个条目，其中有5 000个资源可下载。WorldCat搜索结果中通常包含一个名为“询问图书馆管理员”（Ask a Librarian）的帮助链接，可以直接跳转到该图书馆的网站。但你必须成为该图书馆的会员才能使用其资源。

一些主要国家的国家级图书馆通常拥有专业的商业研究资源。例如，大英图书馆（British Library）有一个商业和知识产权中心（www.bl.uk/bipc/#），汇集了很多讲习班，如“商业信息入门指南”（Beginner’s Guide to Business Information）与“定性和定量研究”（Qualitative and Quantitative Research）以及关于一些组织的链接，全力帮助你做好市场调查。这里的课程有免费的，也有付费的，最高费用约£25。

在线新闻平台Business Insider有一个世界大型图书馆的目录（http://uk.businessinsider.com/18-of-the-worlds-greatest-libraries-2014-12）。

网络报纸

在网络报纸（Online Newspapers, www.onlinenewspapers.com）上，相关行业的报纸和杂志中有大量关于公司、市场和产品的信息。这个网站收录了世界上几乎所有网络报纸。你可以在首页直接搜索，选择大洲或国家进行筛选；也可以点击主页中上部的一个链接查看最受欢迎的50份网络报纸。另外，还有一个网络杂志网站（www.onlinenewspapers.com/SiteMap/magazines-sitemap.htm）也可供你获取市场调查信息。

使用互联网

互联网拥有大量市场数据，大部分都可以免费且立即获取。但是你不能确定这些信息是否可信或者客观，因为很难查清所有信息的实际来源，虽然并非没有可能实现。不过你还是可以获取一些有价值的参考资料，帮助你判断计划销售的产品是否有市场、市场有多大，以及这个领域有哪些竞争对手。你可以从下列资源着手。

■ 在Google Trends（www.google.com/trends）上可以快速了解某个时间点人们对某个话题的关注程度。如果你打算开一家餐馆，可以在搜索框中输入相关词条，就

会看到一个漂亮的图形，其中显示自数据收集时间（2004年1月）起相关搜索量的增长（或减少）情况，据此你可以推断这一话题的受关注程度。你还会发现纽约人对这个话题的关注度最高，大约是新加坡人的两倍。你可以调整图形以显示不同季节的变化，你可能会看到，克罗伊登（Croydon）是英国最关注某个话题的地区，“需求”在9月达到峰值，11月进入低谷。

■ 借助谷歌新闻，在谷歌页面（www.google.com）顶部谷歌标识下方的水平菜单中选择“新闻”点击进入。在这里你可以找到过去10年世界各地关于某个话题的所有报纸文章的链接，文章按年份排列。如果搜索婴儿服装的信息，该网站将显示许多近期文章，内容涉及每个家庭在婴儿服装上的平均花销、新开的专营二手婴儿服装的商店以及最新发布的有机婴儿服装目录。

■ 博客是专业和非专业人士讨论特定话题的网站。博客上的信息与其说是事实，其实更大程度上是一种预测。2002年成立的Globe of Blogs（www.globeofblogs.com）据称是世界上第一个综合性的博客目录，所列博客链接超过58 100个，可以按照国家、话题搜索，也可以输入任何条件执行搜索。

实地调查

大部分实地调查都会进行访谈，即采访人员向受访人提问。当前比较流行的访谈形式包括：

- 个人（面对面）访谈：45%（常用于消费者市场）；
- 电话、电子邮件和网络调查：42%（常用于调查公司）；
- 邮寄：6%（常用于工业市场）；
- 测试和讨论组：7%。

可以明显看出，个人访谈、网络调查和邮寄调查的成本相对较低，而召集利益相关方小组会议和电话调查则比较昂贵。电话访谈需要采访人态度积极、礼貌、语速适中、善于倾听，同时严格按照问卷发问。邮寄调查回复率较低（常态是不到10%），改善的方法是随附信件解释问卷目的，告知受访人为什么应该回复，对完成问卷的人提供奖励（例如一份小礼品），发送提醒信函，当然还要提供预付费的回复信封。发送给个人的电子邮件问卷拥有更高的回复率，可达10%~15%，因为受访人有更大的可能性读取和回复私人电子邮箱中收到的电子邮件。但来路不明的电子邮件（垃圾邮件）可能会引起反感。成功的秘诀与邮寄调查一样：邮件添加一份解释信函，同时让“打开”问卷的受访者得到奖励。

好的问卷设计应遵循以下基本规律。

■ 问题数量尽可能少。

■ 问题要简单！答案要么是“是/否/不知道”或提供至少4个备选答案。

■ 避免含糊不清——确保受访者完全理解问题（避免使用“一般”“通常”和“经常”等答案）。

■ 询问有关事实的答案，而非个人观点。

■ 在问卷开头设置几个筛除不合适的受访者（如那些从来没有使用过某种产品/服务的群体）的限制性条件。

■ 最后，要设计一个便于识别受访者身份的问题，以对受访者进行归类。

要确保调查数据的可靠性，样本数量非常关键。第十一章中“调查样本数量”部分会讲解如何计算样本数量。

市场测试

市场调查的终极形式是找一些真正的客户来购买和使用你的产品或服务，而不是直接投入大量时间和金钱成立公司。理想的方法是在限定区域或选定的一小块市场进行销售。这样做的好处是，即便情况不像你预想的那样顺利，你也没有给太多人留下不好的印象。

你可以先买入少量产品，因为你要得到一些订单才能充分测试你的构想。当你发现一小批人对你的产品、价格、送货/执行较为满意且愿意为此埋单，你会更有信心，也有勇气继续坚持下去，而不会觉得所有想法只是纸上谈兵。

最好挑选需求量较小且比较容易满足的潜在客户。如果你想开一家记账公司，可以先选择离家较近的5~10家小型公司与它们合作。同样的方法也适用于园艺、婴儿看护或其他服务型企业。产品相对更难一些，不过你可以从竞争对手那里购买少量同类产品，或者自己生产少量试用产品。

互联网时代的市场营销

互联网甫一诞生，就像蒸汽机、电力和电话等诸多使能技术（enabling technology）一样成为各种预言的对象。1945年，万尼瓦尔·布什（Vannevar Bush）曾经在《大西洋月刊》（*Atlantic Monthly*）上发表过一篇文章，提出了一种名为Memex的可用于扩展存储的光电机械设备，可在微缩胶卷上建立和跟踪文件之间的链接。几十年后，道格·恩格尔巴特（Doug Engelbart）制作了一个“oNLine System”（NLS）样机，可以执行超文本浏览、编辑、发送电子邮件等功能。为了达到这个目的他发明了鼠标，但人们常常误以为这是苹果公司的极客天才的功劳。

1965年的某一天，在纽约召开的美国计算机协会（Association of Computing Machinery）第20届全国大会上，泰德·尼尔森（Ted Nelson）宣读了一篇论文《一种针对复杂、不断变化及不确定性的文件结构》（*A file structure for the complex, the changing, and the indeterminate*），这篇论文创造了一个全新的词语“超文本”（hypertext）。还有人说这个词源自1967年，当时安迪·范·达姆（Andy van Dam）带领的一批人创造了超文本编辑系统。

公认度最高的互联网之父应该是蒂姆·伯纳斯-李爵士（Sir Tim Berners-Lee），他是欧洲核子研究组织（European Organization for Nuclear Research，简写为CERN）的顾问。1980年6~12月，他写了一个名为“Enquire-within-upon-everything”的笔记本程序，可以在任意节点之间建立链接。每个节点都有一个标题、类型和一系列双向输入的链接。“Enquire”程序在SINTRAN-III环境下的Norsk Data机器上运行。伯纳斯-李的目标是让来自十几个国家的专家们能够通过计算机系统互相“交流”，既能在欧洲核子研究组织内部交流，也能与世界各地的同事们进行交流。

1995年起，互联网数据统计机构Internet World Stats（www.internetworldstats.com/emarketing.htm）开始记录互联网日新月异的发展变化。

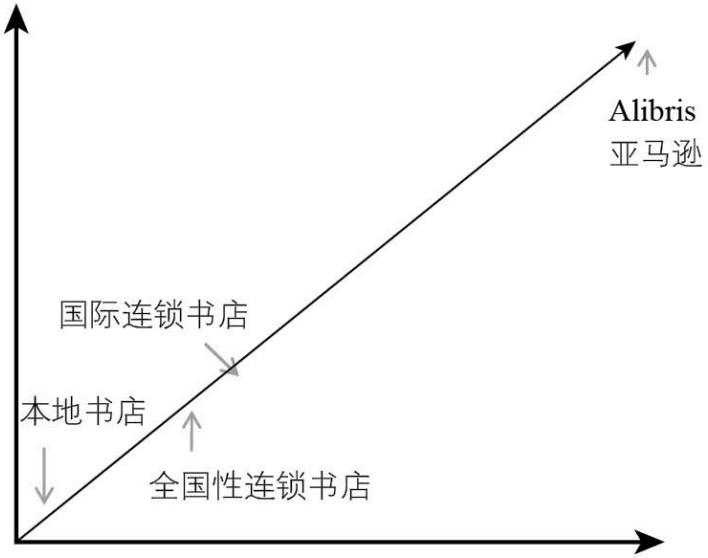
互联网带来了哪些变化

丰富性与覆盖范围

提供私人定制化的产品和服务与实现经济规模往往是不可兼得的，但如今互联网极大程度地改变了这种情况。如今，只需点击鼠标，就可以找到一本你苦觅不得且价格不菲的二手书。过去，零售店24小时营业的成本非常昂贵，但如今网店却可以实现24小时运营。过去小企业在经历几十年的发展壮大后才能考虑进军国际市场，但如今互联网却可以让它们随时将产品销售给全球各地的任何人，而且只需要花费几百美元建立一个网站（甚至不用建自己的网站），翻译一些关键字词，将内容稍做调整，使用一个支付工具就能搞定。加拿大传播学者马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）曾做出“地球村”营销传播的预言，而今天互联网的飞速发展已经使这一预言成为现实。

一个很好的例子是图书市场，几百年来这一市场的产品和分销系统虽然在方法上有所改进，但基本延续至今。从1401年中国人用活字印刷术印刷出已知最早的书籍，到1450年古腾堡（Gutenberg）用活字印刷术印刷了42行《圣经》从而奠定大众图书市场的基础以来，图书这种商品，至少从读者的角度来看，并没有发生太大变化。即便是新近出现的商家按需印刷产品和电子图书，如亚马逊的Kindle，也是在想要尽量模仿图书的原本面貌。互联网的出现改变了图书市场的市场渠道与覆盖范围，而且创造了新型商业合作伙伴与从属关系（见图3-5）。Alibris音像书店的例子很好地证明了互联网对制定和实施营销策略的影响。

丰富性
- 数据传输的带宽或数量
- 根据消费个体的需求定制产品的能力
- “买家”和“卖家”的互动
- 服务的可靠性
- 数据和交易过程（包括支付系统）的安全性
- 实时性——数据更新有多快
- 营业时间：全天候
- 能够轻松添加任何语言以开拓国际市场



- 能够覆盖到的人群或客户数量
- 地理区域扩张
- 新的销售渠道中介

图3-5 丰富性和覆盖范围

案例研究

Alisbris.com

2010年2月23日，Alibris股份有限公司的母公司Alibris控股公司宣布收购Monsoon控股有限公司，Monsoon是一家总部设在俄勒冈州的市场销售解决方案公司。而Alibris是一家销售新旧图书、音乐和电影的网络商城，在这里来自全球45个国家的最优秀的独立卖家为图书、音乐和电影爱好者提供服务。它为消费者、图书馆和零售商提供超过1亿件二手、全新或绝版的音像图书产品，其中包括亚马逊、巴诺书店（Barnes & Noble）、鲍德斯书店（Borders）和易贝。

Alibris创立于1998年，钟爱旧书和新技术的书商理查德·韦瑟福德（Richard Weatherford）最先想出了这个创意。理查德在做了几年大学老师后，开始在西雅图的家中借助专业目录销售古籍，这个城市也是亚马逊的诞生地。

Alibris这种公司只能在互联网时代生存。只有网络才能提供如此丰富的珍贵二手书信息，让公司拥有全球覆盖能力，将数万卖家和几千万买家联系起来。Alibris从一开始就建立了低成本、专业、成熟的物流系统，以较低的成本整合订单、重新包装、开具定制发票并将产品发往国外。Alibris收集了大量图书买卖信息，能够为消费者和卖家提供重要而及时的市场信息，包括价格、潜在需求量以及产品供应量。自2010年6月以来，其母公司Monsoon Commerce一直在帮助独立卖家寻找买家，其办法是提供市场解决方案，并与许多全球顶尖媒体零售商合作。

砖块加鼠标（实体店）

当然，互联网业务和“现实”世界也有重叠之处，在一些情况下其中一方可以转化为另一方。例如，澳大利亚最大连锁超市Woolworth’s的实体店于2009年倒闭，但这个品牌却在互联网上重获新生。很多进入电子商务的传统实体公司都在进军网络市场的同时保留了实体店铺。曾有一家全国零售连锁店宣布与旗下的网络业务分离，它们表示新业务有一个强项：“客户了解并信任我们，这对我们来说是很大的竞争优势。”这种信任源于客户能够实际看到这家公司。一家英国顶尖的互联网公司准备研发一款智能互联网工具，它能够研究客户的消费习惯并根据客户感兴趣的主题或产品推荐相关网站。这家公司希望建立一种与之类似的信任感，不过是在互联网上。公司当地的门店提供“提货和包装服务”，还使用小型交通工具在当地配送商品。

病毒式营销

这一术语是指人们通过互联网迅速传播信息，从而使某种产品的关注度和知名度获得极大提升。要认识这种现象背后的数学计算公式，就需要了解最新的通信网络及其工作原理。最简单的要数“一对一”的广播系统，如电视和广播。在此类系统中，网络的整体价值

和观众的数量呈简单的正相关关系：观众越多，网络的价值越大。用数学语言来说就是价值随着*N*的增长而增长（*N*代表观众数量）。这个关系以美国广播通信业先驱戴维·萨尔诺夫（David Sarnoff）的名字命名，叫作萨尔诺夫定律（Sarnoff's Law）。价值排名中位列第二位的是电话网络，这是一个“多对多”系统，每个人都可以和任何人联系。其计算公式有一些不同。如果共有*N*个人，每个人都有机会和*N*–1个人联系（除去你自己）。因此*N*个人的总联系方式就有*N*（*N*–1）种，或N^2–*N*种。这种关系以以太网发明人鲍勃·梅特卡夫（Bob Metcalf）的名字命名，叫作梅特卡夫定律（Metcalf's Law）。根据梅特卡夫定律，随着*N*值增长，互联网的规模将会激增，增长速度远远超过一对一网络。而且互联网添加了新的变量，互联网用户不仅可以相互交流，还有机会组成群组，而这一点是电话无法做到的。任何互联网用户都可以参与讨论组、拍卖组、社区网站等。它的数学公式就更有趣了。曾经在莲花公司（Lotus Development Corporation）担任副总裁的戴维·里德（David Reed）曾说过，如果一个网络中有*N*个人，理论上可以形成2^N–*N*–1个群组。如果你想证实这个公式，可以设定一个数量较小的*N*，如3个人：A、B和C。两个人一组可以组成三个群组：AB、AC和CB。三人一组可以组成一个群组：ABC。因此一共有四个群组，和公式计算的结果一样。随着*N*的数值增长，网络规模会出现爆炸式增长（见图3-6）。

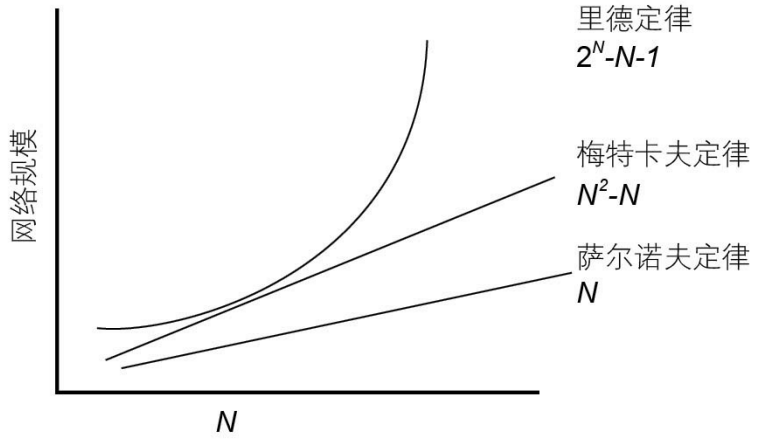


图3-6 互联网网络计算公式

病毒式营销的出现充分验证了梅特卡夫定律的力量，也让Hotmail取得了巨大成功。Hotmail的创始人坚持让Hotmail用户发送的每份电子邮件都加上一句话“网络免费邮箱，就选Hotmail”。点击这行文本，用户就会进入Hotmail主页。如果是Hotmail发送这份邮件，效果可能微乎其微；但如果人们看到同事或朋友发送的邮件的底端写着这句话，就会产生巨大影响。这样，每一次发送Hotmail信息就变成了对产品的认可，现有客户发送信息就是在代表Hotmail向潜在客户推荐产品。

社交媒体

牛津词典对社交媒体（social media）的定义很精准：“使用户能够创建并分享内容或建立社交关系的网站和应用程序。”我们可以将社交媒体看作网络交流渠道的集合，其核心是在社区中输入、互动、内容分享和协作。

美国商业杂志《福布斯》在2012年3月发布过一篇文章——《猜猜排名前25名的商学院中有多少家没有开设社交媒体课程》（*Guess How Many Top 25 Business Schools Don't Teach Social Media*）。答案是这25家商学院中有36%的没有开设一节社交媒体课程，或重点关注社交商业的课程。而其他大部分商学院也只是一笔带过。哈佛大学、斯坦福大学、麻省理工学院、哥伦比亚大学和其他少数几家排名靠前的商学院的教程大纲上有社交媒体课程。罗格斯商学院（Rutgers Business School）目前提供一个网络社交媒体营销MBA课程，是一个由9个单元组成的小型网络课程，南新罕布什尔大学（Southern New Hampshire University）则隆重推出了一门关于社交媒体营销的国际MBA课程。

实际情况是，企业在这个领域已经略微领先于商学院。84%的企业利用某种形式的社交媒体进行营销，甚至首席执行官也在用领英（LinkedIn），其中一些人每天使用好几次（社交媒体B2B：http://socialmediab2b.com/2014/10/b2b-content-marketing-report-statistics-2015/）。社交媒体虽然可能还处于襁褓阶段，但其影响力和产能却非常巨大。很明显，将社交媒体用于商业活动已经成为业内趋势，因为目前有众多社交媒体可供企业选择，而且这个数字仍在迅速增长。除了耳熟能详的领军企业脸书、领英和Twitter，还有上千家专攻某个领域的社交网站。例如，使用Printerest可以收集和整理自己感兴趣的照片。我们可以使用优兔（YouTube）免费发布视频，向全球十几亿人传播信息。eHarmoney、Match.com和其他6 000家约会网站可以帮助孤独的人们找到真爱。通过使用Digg、Delicious、Newsvine和Reddit这些社交书签网站，用户能够推荐网上的新闻故事、音乐和视频。还有博客、公司赞助的讨论区和聊天室等口碑论坛，以示Skytrax航班评分网站、旅游网站猫途鹰（TripAdvisor）、美国消费点评网站Yelp等消费者对产品或服务进行评分的网站和论坛。在世界大部分地区，排名前20强的网站里至少有一半是社交媒体网站。如今，即使是小微企业都可以将社交媒体纳入自己的宣传方案。

社交媒体检查官（Social Media Examiner，http://www.socialmediaexaminer.com/getting-started）提供脸书、推特、领英、Google+、Printerest和优兔的入门指南，还会教你如何创建博客（记录和分享观点的网页）和播客（可在线播放的视频或音频材料数码文档）。

案例研究

Hotel Chocolat

使用社交媒体可以增加关注度，但它的作用却不限于此，你还可以改善销售曲线。最近有人对脸书上开展的60多次市场营销活动进行了分析，结果发现49%的活动带来了超过5倍的投资回报，70%的活动获得了超过3倍的投资回报。

对你的产品感兴趣的论坛、网络社区不仅可以贡献好点子，只要有好的商业方案，你甚至可以说服客户交预付款，下订单。英国高端巧克力制造商和零售商Hotel Chocolat曾斩获众多大奖，包括《星期日泰晤士报》（Sunday Times）“销售额增速最快前100名企业”“Fast Track 100”榜首，入选《零售周刊》（Retail Week）“年度新兴零售商”（Emerging Retailer of the Year）及“最酷品牌”（Cool Brands）。Hotel Chocolat的联合创始人安格斯·瑟尔沃尔开创了巧克力品鉴俱乐部（www.hotelchocolat.com/uk/tasting-club）来开发新产品和新点子。要加入该俱乐部，你要先订购价值为£9.95的巧克力，相当于在原有零售价的基础上打了4折。你可以得到一盒巧克力、品鉴手册和免费礼品“Munch & Nibble”。此后你可以加入品鉴俱乐部，所有最新产品都会定期送货上门。瑟尔沃尔的社交媒体策略是利用较为简单高效的方式促使客户首次下订单，而不是纯粹地打折促销。品鉴俱乐部的10万名会员充分证明了社交媒体的神奇作用。

网络视频课程和讲座

市场营销入门：关键主题包括品牌化策略（如品牌定位和品牌传播）、以客户为中心的市场营销策略，以及如何进入新市场（如渠道策略、市场营销规划）。结合演讲视频、测验和讨论教学，全程提供免费推荐阅读材料。由沃顿商学院市场营销系的三位名师授课，该系在全球排名中一直位居第一。每年开四次课（www.cousera.org/course/whartonmarketing）。

市场营销：32个短视频课，涵盖从广告到了解商业市场等丰富内容，主讲人是印第安纳大学凯利商学院（Indiana University Kelley School of Business）的图兰尼·M.马赛厄斯（Thulani M Matshazi）［www.youtube.com/playlist?list=PLP-VaCLSs037Qehahb8dEuo-sOq50Xtcf&feature=em-share_playlist_user，在搜索框中输入课程名称及“市场营销”（marketing）就能找到该课程］。

顶级品牌的秘密：BBC第三台（www.youtube.com/watch?v=fd7lfcnlb9c）。

社交媒体：课程主题包括脸书、领英、照片墙（Instagram）、Pinterest、Vine和博客。这些课程全部由位于北卡罗来纳州罗利（Raleigh）市中心的GCF LearnFree免费提供（www.gcflearnfree.org/socialmedia）。

案例研究网络视频

亚马逊的第七代成就：CBS《60分钟》（*60 Minutes*）（www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/）。

本杰瑞（Ben & Jerry's）——脸书成功背后的故事：脸书商业案例（www.youtube.com/watch?v=24wyl4pv6IA）。

宝马计划调整供应链：董事会成员伊恩·罗伯森（Ian Robertson）告诉路透社（Reuters）宝马如何解决这一难题（www.youtube.com/watch?v=RWWGdF8Jw78）。

智利的餐馆：餐馆使用脸书进行市场营销的案例分析，获得280万个赞（www.youtube.com/watch?v=fp2_dRQgGtl）。

进入宝洁增长工厂（P&G's Growth Factory）：《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）采访Innosight总经理斯科特·安东尼（Scott Anthony），他曾在《哈佛商业评论》发表文章《宝洁如何使自己的创新成功速度提高三倍》（*How P&G Tripled Its Innovation Success Rate*）（www.youtube.com/watch?v_yVIXRTMxpE）。

采访宝洁CEO麦睿博（Bob McDonald）：耶鲁大学管理学院（www.youtube.com/watch?v=mGnc-rquSPL）。

杰米·奥利弗（Jamie Oliver）与快餐业、饮食革命、粉红肉渣（Pink Slime，一个英文口头词语，指不适合人类食用的东西）、麦当劳（McDonald's）（http://tune.pk/video/865112/jamie-oliver-vs-fast-food-revolution-pink-slime-mcdonald）。

欧莱雅（L'Oreal）：伦敦商学院2015 Brandstorm校园市场策划大赛（www.youtube.com/watch?v=uo_9AueYKpl）。

为何人们不喜欢瑞安航空公司（Ryanair）？Panorama节目（www.youtube.com/watch?v=iscL1o83C9k）。

乐购的苦恼——2015年纪录片：Panorama节目（www.youtube.com/watch?v=OC5znoCPPvM）。

第四章
组织行为学

- 结构选择
- 直线关系和参谋关系
- 团队的构建和领导
- 理解行为动机
- 有效的人员管理
- 主管的角色
- 应对变革

组织行为学通常简称为OB（Organizational Behaviour），它是一个广泛的、无固定形态的领域，关注的是如何与人打交道，人们为何做出某种行为，以及如何创建和管理一个能够达成既定商业目标的组织。有位说话尖刻的CEO对此进行了总结，即组织行为学的任务就是“让别人心甘情愿地去做我想让他们做的事情”。

哈佛商学院可能是组织行为理论最出类拔萃的倡导者。哈佛商学院把组织行为学描述为“一种知识，能增进人们对于如何领导和管理——以提高个人及组织效率为目标进行——的理解”。哈佛商学院的组织行为学专业拥有23名教授，这一事实说明了他们在教学安排中非常重视这门学科（哈佛商学院教职员工名录参见www.hbs.edu/faculty/units/ob/Pages/faculty.aspx）。

战略失败的一个最常见原因就是执行出了问题，而在提出一项行动方案之前所做的分析和规划从来都不是问题的根源。问题往往可能出在选择什么人来执行战略，对这些人采取何种管理、激励和奖赏措施，以及如何对其进行组织和领导。这样说来，组织行为学的任务似乎轻而易举。那么只要按照一个个标题学下去，任何一个勤勉合格的MBA学员就都能取得理想的成绩吗？遗憾的是，无论是个体还是集体，人们很少会轻易服从命令，他们在各种情形中做出的反应也总是千差万别。德国军事家老毛奇（Helmuth von Moltke the Elder）有句名言：“一旦与敌军交锋，任何作战计划都得修改。”如果把敌军替换成组织，这句话同样成立。

不过，MBA课程大纲中常常列出一些原则和概念，如果能被人所理解并加以运用，就可以提升一个组织实现其目标的概率。

战略与结构、人员和制度

这是个“谁先谁后”的问题，就像鸡生蛋还是蛋生鸡的争论一样。除非你是在一个崭新的领域始创一个组织，凭一己之力和有限的资金白手起家，否则只要遇到人员与结构问题，所有商业情境下的理想都得向现实妥协。

道理很明显。一个组织的战略本身就是该组织商业环境的产物，决定着组织的结构形态，将要聘用的人员类型，以及对这些人员的管理、管控和激励方式。然而，现实世界中由于经济波动，竞争对手的登台和退场，以及消费者需求、欲望和愿望的不断变化，商业环境也瞬息万变。一家企业的行动自由总是有限度的。不论做出多么大幅度、多么根本性的战略调整，企业也不能仅仅因为变更发展方向就随心所欲地聘用或解雇员工。唯一例外的情形便是企业倒闭或退出某项活动，如2001年英国零售商玛莎百货关闭其在法国的奥特莱斯门店。这一饱受争议之举被玛莎百货看成关乎整个公司前途命运的行动，虽然引发了法国的劳动节抗议游行，但在宣布关停门店之后，玛莎百货的股价涨了7%。

2015年1月，英国乐购宣布关闭国内43家门店，裁减2 000个工作岗位，也是出于同样的企业求生战略。尽管乐购的股票价格有所上涨，但传奇投资家沃伦·巴菲特并不看好，反而抛售了$4.44亿的乐购股票。

图4-1可以帮助我们理解组织行为的概念。图中的几个同心圆象征着组织行为的涟漪效应，提醒我们只要触及其中一环，就必然会波及其他。

结构：多种选择

正如骨骼系统是支撑人体各个部分的结构一样，企业也有自身的框架结构。框架的目的是设定界限，使整个“机体”组织能在一定程度上灵活应变，以顺利开展业务。虽然人体骨架结构在人的一生中基本不变，但企业的组织结构却形形色色，并非只有一种选择。而且，一个企业组织在其发展历程中也不可能一直局限于同一种框架结构。

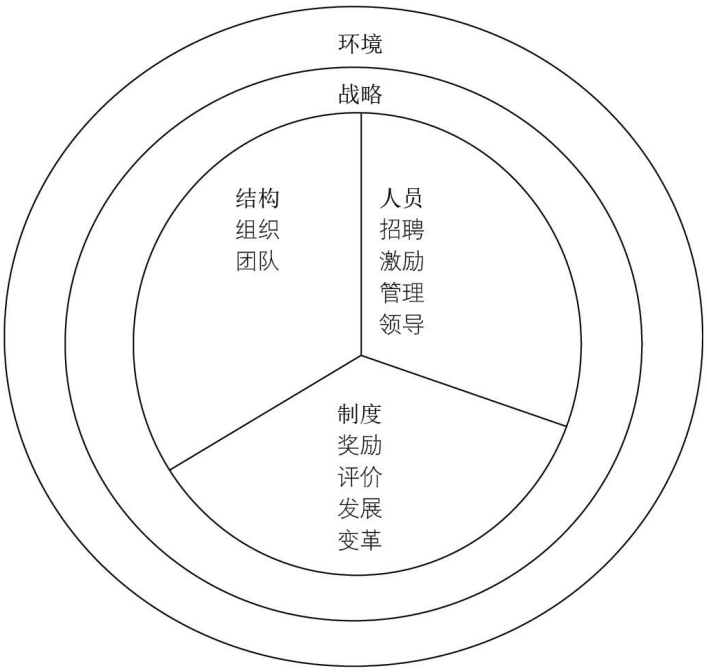


图4-1 理解组织行为：框架结构图

对于一个组织而言，结构需要发挥下列功能：

- 说明谁对什么事和什么人负责；
- 界定职务和责任；
- 建立沟通机制和管控机制；
- 确定组织内各部分相互合作的基本准则；
- 规定职权、权力和决策的等级秩序。

在确立个人层级之上的组织结构时有两大要件，它们分别是：组织结构图和团队构

成。

人类使用图形描绘组织的运作体系已有数百年历史。罗马军团和普鲁士军队都描绘过他们的等级结构，后者还描绘出直线关系和参谋关系。还有证据表明，古埃及人记载了他们组织和分配工人完成金字塔建设等大型工程的方法。然而，人们一般认为最早的系统性组织结构图是由丹尼尔·C.麦卡勒姆（Daniel C McCallum）于1855年为提高铁路修建的组织效率而发明的。他发现每英里铁轨的修建成本并不会随着轨道长度的增加而下降，而这是不符合常理的。组织不力造成了修建工作的效率低下，这一点促使他创制了组织结构图。

基本的等级制组织

如图4-2所示，等级制组织的结构比较简单，组织中的每个成员或每个组成部门都向一个人报告工作。当组织规模小、决策简单或者属于例行公事、沟通容易的时候，这种结构的运作效果较好。

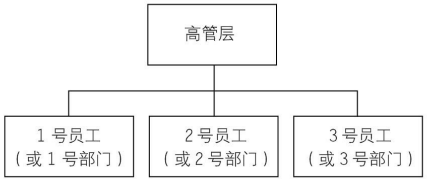


图4-2 基本的等级制组织结构图

基本的等级制组织结构可以采取下列任何一种分类：

- 按功能分类，如营销、制造；
- 按地域分类，如国家、区域；
- 按产品分类；
- 按客户或市场细分分类，如贸易、消费者、新客户或关键客户。

管理幅度

在等级制组织中，一名主管所能管理的向他报告工作的人员数量就是他的管理幅度（span of control）。管理的人数少，说明管理幅度较窄，反之则说明管理幅度较宽。

管理幅度窄意味着向主管报告工作的人员较少，所以沟通比较方便，管控也比较容

易。但随着组织的扩张，管理的层级会逐步增加，于是效率便会降低。

管理幅度宽，也就是说管理结构扁平化（flat management structure），意味着向主管报告工作的人员或部门非常多。这样的管理层级往往较少，但对主管的管理能力要求较高。下属人员所从事业务的性质限制着主管运作一个扁平式组织的能力。举例来说，一名区域经理负责管理多个相同的部门，如一家连锁超市的多个分店，如果有一套设计完善的管控制度，那么他也许能直接管理10多个分店。但如果一个组织包含的是多个差异极大的部门，比如有零售商店、中央烘焙店、车库、工厂、会计部门和销售团队等，那么对于任何一名区域经理来说，就很难兼具多种能力。

还有一个需要考虑的因素是主管和被管理人员的能力水平。能力高超的工作队伍可以在较宽的管理幅度内运作，因为他们不需要多少监督，主管有较强的能力管理数量众多的员工。

直线与参谋组织

随着企业发展壮大，结构日益复杂，想要维持扁平化组织结构的途径之一便是增设参谋职位，让他们接管部门主管的部分日常职责。例如，在一名生产主管管理十几个人时，他也许还可以亲手办理员工的招聘、遴选和培训事宜。但当员工人数增长到数百个时，假如业务发展还同时影响到销售和营销等其他管理领域，那么成立一个专门的人力资源部门来支持各直线主管，工作的效率才可能更高。

参谋人员凭借其知识和专业技能来支持直线主管，但责任最终还是要落在直线主管身上。一个包含直线部门和参谋部门的组织会产生三类不同的职权，因此这样的组织在实现较高效率的同时也可能存在冲突。

■ 直线职权（line authority）沿着指挥链自上而下地传递，赋予了指挥链顶端的人权力和职责，他可以指挥那些位居其下的人执行具体任务；

■ 参谋职权（staff authority）是指参谋人员向直线主管就特定领域提供咨询意见的权利和职责。如一名人力资源参谋人员会向直线主管提供关于遣散条款、招聘条件和纪律问题的建议。

■ 职能职权（functional authority）或者叫有限的直线职权，赋予了参谋人员对安全问题或财务报告等特定职能做出最终批准的职权。

直线主管与参谋人员的关系可能发生冲突，不过有两种方法可以尽量减少冲突的可能性：一种是让参谋人员向其直接上司报告工作，对参谋人员而言，其直接上司是具有直线职权的；另一种方法是把直线主管和参谋人员组织到具有共同目标的团队当中（见图4-

3）。

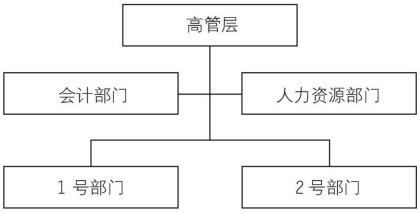


图4-3 直线与参谋组织结构图

职能型组织

职能型组织（见图4-4）的参谋人员和直线主管都向同一名上级主管报告工作。因此，高管层的管理幅度较宽，任务类型较多，相应的责任负担也较重。但是，这种组织结构把责任集中到一人身上，最大限度地减少了冲突的可能性。其缺点在于没有设置专门的参谋职位，可能不利于组织中的人培养出高水平的专业技能。例如，由于无法得到参谋人员的咨询意见，职能型组织中的生产主管可能需要充分了解现行劳动法，这会带来额外负担。当然，生产主管可以自学相关法律，可这种做法的效果远不如由一名有经验的参谋人员来处理相关事务。

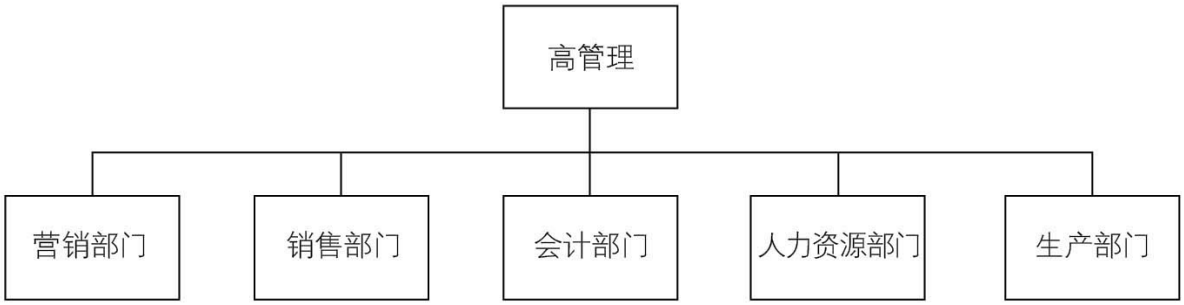


图4-4 职能型组织结构图

矩阵型组织

在矩阵型组织中，有两个人对于连锁的责任领域具有直线职权。从图4-5可以看到，有一名主管负责1号产品小组在欧洲和亚洲的销售工作，但欧洲和亚洲又各有一名主管负责所有产品小组的销售工作。

矩阵型结构的目的是确保组织中每个关键领域都有一名直线主管承担领导责任。这种组织中仍然可能存在利益冲突。比如，某产品小组的负责人可能想在某特定市场获得超出其产品实际应得的关注度。理论上，矩阵型组织中的主管资历深厚，完全能处理好分歧意见。但实际上并不总是如此，在发生冲突的情况下，还得由他们的共同上司出面解决问

题。

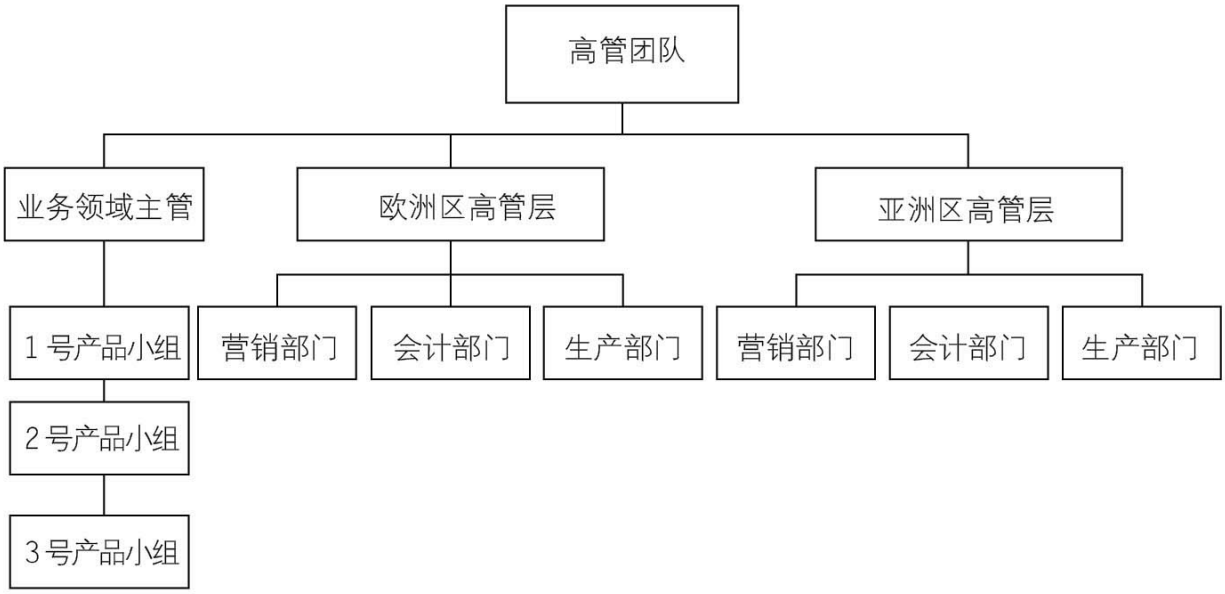


图4-5 矩阵型组织结构图

战略业务单位

战略业务单位（strategic business unit，简写为SBU，见图4-6）实际上是指自负盈亏的独立企业。它们可自行采取上述任何一种组织形式确立自己的结构。如果它们自身不具备专门的参谋职能，就会在需要时向母公司购买此项职能。这样就保证了能完全体现利润责任的理念。

战略业务单位可进一步分成两类：一类仅对当前的收入和支出有控制权：另一类叫作“投资中心”，可决定资金的支出，如设立新工厂、投资于研发或收购竞争者。

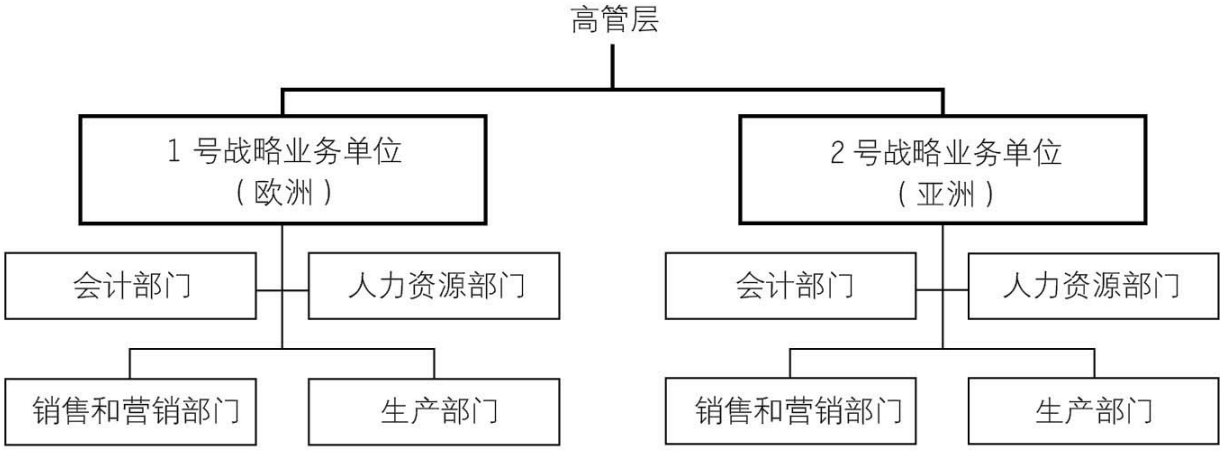


图4-6 战略业务单位组织结构图

继任规划

将军不会打没有后备军的仗。将军上战场总是需要有后备力量随时奔赴前线，填补伤缺，有候补人选可随时接替伤亡的军中要员。第二次世界大战中，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）本人属意的第8集团军司令威廉·戈特（William Gott）在飞回开罗赴任途中遇难，于是丘吉尔迅速命令伯纳德·蒙哥马利（Bernard Montgomery）接任第8集团军司令，这个故事堪称战争史上一段最为人津津乐道的案例。

对于商业组织或其他组织来说，人才储备通常仅仅是指为组织提前确定有潜力的领导者，以便在有人离职或晋升后能填补关键的职位空缺。任何组织结构图都有一个附属的但十分重要的作用，就是帮助规划继任人选。

这方面需要考虑的因素包括：

- 通过组织内部的平级调动（lateral moves）提高现任主管的能力；
- 对现任各职位人员的技能培训和拓展应超出目前所要求的水平；
- 建立外部人才数据库，在需要时可经由猎头（专业招聘咨询顾问）迅速联系。

团队

团队是企业结构的组成部分，高效地创建和运作一个团队是组织取得卓越成就的关键。一盘散沙一样的人群，即使他们在一起工作，也不能成为一个团队。表4-1比较了一支专业运动团队和一个随机组织起来打比赛的团队的部分特点。我们一眼就能看出，需要做些什么才能把一群人打造成一支团队。

表4-1 团队不同于普通人群

专业运动团队	体育俱乐部
■ 队员人数符合比赛要求 ■ 每个人分工明确 ■ 具有具体、可测量的目标 ■ 全队人员团结对抗一个明确的竞争者 ■ 教练负责训练，帮助队员提高竞技水平 ■ 拥有参加比赛的合适装备	■ 到场的人数即参赛的人数 ■ 队员在赛场上的位置常常临时决定 ■ 经常没有明确的目标，从未达到过目标，每个人的目标都不一样 ■ 有时内部竞争比赢得比赛更重要 ■ 偶尔会开展训练 ■ 有时缺少合适的装备，不是所有队员都配有合适的装备

成功的团队都有一些共同的特点：强大有效的领导力、明确的目标、适当的资源、在组织内部顺畅交流的能力、迅速决断的职权、团队成员配合默契、集体协作的能力、团队

规模与任务契合。

团队的类型

一支团队的组成人数从5人到20人不等。多于20人的团队通常过于臃肿，消耗的资源会超出一个组织在某方面业务所能负担的水平。

■ **业务团队** 此类团队的任务是执行管理层下达的任务，在较长时间内实现具体的目标。例如，有三支业务团队，分别负责销售、管理和仓储/配送，那么，销售业务团队需要实现销售目标，配送团队需要把货物按时配送给客户。实际上，每个企业对其业务职能团队的定义不尽相同。

■ **项目团队** 此类团队往往是多功能的，其成员具有不同领域的背景。项目团队是因某一特定项目而组建，在一定时期内开展工作。例如，假设我们要求项目团队去研究如何提高各项职能的效率，这时就能体现出项目团队中拥有其他职能背景的人员的价值了，他们可以确保整个团队的视野不至于过分狭隘。

■ **特别工作队** 这是针对某个小范围问题或特殊问题而临时组建的短期团队。例如，当有人提议调整工作时间时，就可以让特别工作队去研究这种调整对于公司内外每个人的影响并报告结果。然后，根据受调整影响最大的人群所提供的最全面信息，公司管理层就能做出决策。

团队中的角色

一个组织中的个体无论多么才华横溢，要取得成功最终还是得依靠集体协作的力量。不过，团队并不会自然而然地形成。那种认为人们只要在一起工作就能相互配合的想法往往是错误的。混乱的情况总是比精诚合作更为多见。

企业文化会派生出迥异的观点，给组织设定大相径庭的发展方向。以一家成功的新兴网络公司为例，其员工分别来自金融服务、零售和科技等行业。这家公司起步于金融服务业，竞争对手包括银行和经纪公司。公司的第一批员工频繁跳槽，想在业内寻找诸如副总裁之类的高级职位。这些员工关注的是内部的“等级和头衔”。第二批员工曾从事零售业，是公司在扩张分店网络的过程中招聘的。这些员工关注的是外部的客户。他们的业绩由市场来评判，优秀的销售人员会获得尊重和权威。最新进的第三批员工都是技术人员。这些员工的成就由个人的专业技能决定。对这些员工来说，头衔并不重要，他们最关心的是项目的圆满完成。他们不在意等级划分，但对项目本身的原则和自己的团队非常忠诚。

如果把观念差异极大的人员分配到一个团队中——只是为了利用他们的某些职业技能或岗位技术，那么效果不会很好。要想让团队有效运作，团队成员的行事风格必须能够契合。梅雷迪思·贝尔宾（Meredith Belbin）在克兰菲尔德管理学院做研究员时（参见

www.belbin.com）提出，一个团队如要有效运作，就需具备下列重要角色（也有其他团队角色分类方法）。

■ **主席/团队主管** 办事稳健、喜欢掌握主导权、性格外向，重视团队的目标，不提供创意，让团队成员集中精力于各自擅长的工作。

■ **智多星** 喜欢掌握主导权，智商很高，性情急躁，提供创意的“种子播撒者”，容易遗漏细节，容易信任他人但也容易被冒犯。

■ **外交家** 办事稳健，喜欢掌握主导权，性格外向，善于社交，在外界有丰富的人脉，擅长联络接洽，适合推销员、外交官或联络官的角色，没有原创性的想法。

■ **鞭策者** 性情急躁，喜欢掌握主导权，性格外向，情绪化，易冲动，能迅速质疑，也能迅速应对挑战，善于整合各种创意、目标和机会，富于竞争力，不能容忍含糊不清。

■ **公司上班族** 办事稳健，容易被控制，脚踏实地的组织者，能够灵活应变，但习惯于适应既定制度，不提供创意。

■ **监督评价者** 智商很高，办事稳健，性格内向，喜欢做实测分析，不提供创意，行事直截了当，有时缺乏热情，但为人踏实可靠。

■ **凝聚者** 办事稳健，性格内向，但不愿做主导，比较关心个人诉求，喜欢借鉴别人的观点，团队出现矛盾时能让大家冷静下来。

■ **完成者** 性情急躁，性格内向，担心有什么事会出错，总有紧迫感，专注执行命令，关心“自始至终地完成工作”。

团队的构建和运行

构建并领导高效的团队有如下五个必备因素。

团队角色搭配平衡

构建一支团队之前，你必须认识到人与人是不同的。每一名团队成员不仅必须有一定的“技术”专长，比如会做会计或推销，还必须在团队中扮演有价值的角色。团队行为专家列出了团队运作良好所必须具备的重要角色。一个成员可以扮演多个角色。但如果太多人争夺同一个角色，而其他的角色受到忽视，那么这个团队的角色搭配就会失衡。这种情形就像一辆车的气缸点火出现故障一样，会导致团队运转失灵。

有共同的愿景和目标

一支团队必须对自己的可衡量并且界定清晰的目标有一种主人翁的精神。也就是说，团队全体成员都要参与业务规划；而且随着业务增长，沟通渠道要保持畅通。创业者团队都很清楚自己要实现的目标，他们很可能会共用一间办公室，并在工作时互享资讯。但当新人加入和团队规模扩大以后，就有必要采取措施来提高非正式沟通渠道的效率。你可以通过简报会、社交活动和布告板等方法把整个团队凝聚起来，让所有人都保持正确的前进方向。

有共同语言

业务团队的每个成员都必须基本掌握所涉业务的行话。如果光是鼓励员工提高资本收益或缩短应收账款天数，而他们根本不懂这些术语的意思，也不了解这些术语为什么重要或者会对业绩有什么影响，那就不会有多大效果。因此，团队核心成员都需接受长期的培训、发展和教育，培养全面的业务技能。

个性相容

尽管贝尔宾团队理论中所提到的多种团队角色非常重要，但团队成员可以和睦相处也同样值得重视。团队中每个人都必须能倾听和尊重他人的意见与观点，要支持和信赖彼此，在现实情况下人们需要能够共同面对冲突，进而解决问题，取得成功。

优秀的领导

出色的领导力可能是获胜团队区别于落败团队的最重要特点。不论个体成员多么能干，如果没有领导，一个团队便立刻沦为一群乌合之众，只是为了赚取一点工资而凑在一起。（参见本章“领导力”一节。）

案例研究

思科系统：经营虚拟的团队

被《财富》杂志列入跨国公司百强的思科公司是世界领先的硬件、软件和网络解决方案服务供应商，一贯致力于降低其产品服务的成本。因此，思科积极采用自己的产品一点也不出人意料。思科所使用的维基网站、社交网络及其他低成本的网络协作服务都是通过思科的路由器运转的。思科公司在经济繁荣时期历时7年开发了网真（TelePresence）视频会议系统，并相信该系统将长期占据市场领先地位。思科网真系统可以捕捉细微的区别，如肢体语言和语音声调的变化，使用户感觉身临其境。思科将网真系统视作重要资源，为国际虚拟体验主管团队的所有人配备了该系统。现在，思科公司每星期在全世界范围内利用网真系统举行约5 500次会议，思科的核心员工几乎可以在任何国家任何地点开展工作。网真系统不仅提高了思科外派员工的工作效率，而且帮助他们节省了每年$2.9亿的差旅费用（相当于£1.75亿），节省幅度超过50%。

2015年3月思科又推出全新的IX 5000系统，其实是带有3个显示器的升级版网真系统，可以为用户带来沉浸式体验。思科预期这款新系统能够占有价值$1.3亿左右的主要市场份额。

董事会

组织内有一个团队格外与众不同，那就是董事会。大公司或上市公司的董事职责范围并不仅仅是管理某一职能部门，如生产、销售或营销部门，即便他可能身兼某个部门的工作。人们常常弄不清楚一家公司的最高权力掌握在谁的手里：是董事还是股东。在私营公司中，董事往往就是股东；而在上市公司中，哪怕存在家族关系，董事与股东之间也是泾渭分明的。依照法律规定，公司作为一个实体，同时独立于它的董事和股东。公司的内部章程会规定哪些权力由董事行使，哪些权力则仅限于股东拥有，并由股东在全体股东大会上行使。如果管理层的权力是由董事授予的，那么就只有管理层可以行使这些权力。股东如果要想控制董事，唯有通过修改公司章程，或在董事换届选举时不再投票给那些他们认为行事不妥的董事。一名董事的义务、职责和可能承担的责任包括：

- 诚实守信，维护公司利益，尽职、诚信地履行义务；
- 开展公司业务时不得进行欺诈性投资者或怀有其他欺诈性目的；
- 不得在明知公司无清偿能力的情况下允许公司开展交易，违反这一规定的董事须赔付公司在无清偿能力的情况下所产生的债务；
- 不得瞒骗股东，要委托审计师监督会计记录；
- 关注普通员工的利益；
- 遵守公司法的规定，比如配合提供会计记录或账目信息。

董事会的构成

董事会由两类董事组成：内部董事和外部董事。董事会一般通过下设的各专业委员会来做出重大决定。

- **内部董事** 通常以主持召开董事会议的主席为首，包括负责业务运转的首席执行官或总经理和另外几名董事。
- **外部董事** 也叫非执行董事（non-executive directors），通常由德高望重、资历深厚者担任，他们既能提供高明的独立咨询意见，又能监察董事会的任何不稳定因素。《金融时报》的非执行董事俱乐部网站（www.non-execs.com）提供了更多有关非执行董事职责的介绍，还提供了在一些小型企业担任非执行董事一职的机会，充满

斗志、乐于冒险的MBA学员不妨一试。

■ **委员会** 董事会下设几个主要委员会分别负责薪酬（专门针对董事）、审计、社会责任（及环保事务）、兼并和收购及规章制度等事宜。

人员

如果说结构是组织的骨骼系统，那么人员就是组织的血肉器官。麻省理工学院斯隆商学院最早的教员之一道格拉斯·麦格雷戈在其于1960年出版的管理学经典著作《企业的人性面》（*The Human Side of Enterprise*）一开篇就提问：“你认为（隐约或明确地认为）最有效的人员管理方法是什么？”这个看似简单的问题却引发了管理学思考方式的根本性变革。麦格雷戈在书中接着宣称：“如果主管能设法发现并挖掘其员工队伍尚未被开发的潜力，那么组织的成效起码可以翻番。”

找到合适的人员，让他们各司其职并给予激励、管理和奖赏，这正是成功组织与普通组织的决定性差别。过去30多年来，许多组织都在其总部设立了人力资源部门，该部门常用一个别致的说法来描述自己的工作目标，那就是“为人员问题提供解决之道”。麦格雷戈曾在一段意味深长的话里预见人力资源部门的兴起：

> 管理层最喜欢的一种消遣就是坐在自己的职业象牙塔中，决定一线组织需要哪些帮助，然后为满足这种需要设计和制定一些方案。接着就必须让一线组织接受他们所提供的这种帮助。这项工作通常由变革主管负责；他要做的就是实施一些没人需要也没人想要的改革。

这段话并非为了说明人力资源部门也无法帮助解决“人员问题”，而是说人员问题实在是太重要了，所以直接主管不能回避这一问题。MBA毕业生需要具备的基本技能也包括充分理解人力资源部门负责执行的关键任务。

招聘与遴选

招聘新员工的过程常常比采购一台重要的机器设备或一辆重型货车的花费要大。如果你不相信，那就看看这些数字：为了招聘一个年薪约£4万的中级管理人员，需要花费£6 000的广告费用。如果是通过专业的招聘顾问，那么招聘费用相当于这个中级管理人员第一年薪水的1/5（£8 000/$12 500/€9 000）。招聘过程包括为期3天的面试、心理测试、拟定招聘合同，可能还要为这名新员工离开原工作岗位支付一定费用，这些加起来的总费用多达£20 000/$31 700/€22 500。如果在招聘过程中稍有不慎，就很可能招聘到不合适的人，这时候招聘费用就要增加一倍。当然，如果岗位一直空缺，没有人完成相关工作，也

是会产生损失的，而这也正是招聘新员工的原因。

招聘过程包括以下几个重要阶段。

案例研究

宜家

2015年1月，宜家（IKEA）发布了2014财年年度总结报告，报告显示宜家取得净利润£33亿，比上一年度增长了6%。2014年有7.16亿人次光顾宜家集团各家商场，宜家网站IKEA.com获得超过15亿次访问。宜家集团已在40多个国家的27个市场和业务领域拥有315家商场和14.7万名员工。宜家的网站在13个市场上开展线上销售。彼得·阿格尼夫杰沃（Peter Agnefjall）是这家拥有70年历史的公司的第五任首席执行官，他曾在瑞典中部的林雪平大学（Linköping University）攻读管理学。宜家的历任首席执行官都曾是公司创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）的助理，现任首席执行官彼得也延续了这一传统。

坎普拉德创立宜家时年仅17岁。他5岁起便开始在商业之路上小试牛刀，先是向附近的邻居售卖火柴，后来还卖过花卉种子、贺卡、圣诞节装饰品，最后开始卖家具。宜家在30多个国家的235家商场销售家居用品，其首要目标人群是青年白领工作者。坎普拉德这位在瑞典南部斯莫兰省（Smaland）起步的企业家，以年轻人可负担得起的价格出售功能完善、设计出众的家居装饰用品。他能取得如此成就，一个原因是他采取了简单的、能够削减成本且不影响产品质量的解决方案。

宜家在登上世界市场的舞台时也面临一些问题。宜家从进入美国市场之初就遇到一道文化障碍。宜家的员工没有职务头衔，也没有准确的职位描述。这一点和创始人务实的个人风格有关。虽然坎普拉德坐拥£160亿身家，是全球第七富有的人，但他生活简朴，这与宜家品牌注重功能的特点十分吻合。他住平房，乘廉价航班，座驾是一辆开了15年的沃尔沃牌汽车。最近他在出席一场晚宴领取某个商业奖项时，还因为搭乘公共汽车到达现场而被保安人员拒之门外。他和妻子玛格丽塔·坎普拉德（Margaretha Kamprad）经常被看到在便宜的小饭馆里用餐。他专挑下午时间去采购食品，因为这个时间食品价格比较便宜，甚至还可以讨价还价。

宜家在美国新招聘的员工有很多人只干几个月就辞职了，因为公司的价值观与一般美国员工的文化和期待之间有很大差别，他们习惯有明确的责任和分工。员工离职率之高迫使宜家重新审视自己的招聘遴选标准。宜家的招聘人员不再仅仅选择那些条件最符合、经验最丰富的应聘者，而是在招聘过程中强调宜家的文化和价值观，让那些可能会不适应宜家工作环境的人尽早选择退出。这样为公司避免了高离职率所造成的损失，还防止公司背上一个刚录用就解雇的坏名声。

宜家的网站上声明了公司独一无二的员工文化：“我们相信自己的人员！有梦想

才能产生成功的商业创意。而梦想还需要靠我们的人员才能变为现实。”这种独特性更体现在宜家要求把公司里的每一个人都称作同事，而不是员工（参见www.ikea.com/ms/en_GB/about-the-ikea-group/working-at-the-ikea-group/）。

宜家的新做法显然取得了成效。尽管2015年对许多零售商来说都是困难重重的一年，但宜家集团在几乎所有市场上都增加了一定的市场份额，并且进入了一个新的市场——克罗地亚。宜家销售业绩最佳的市场是在德国、美国、法国、俄罗斯和英国。

拟定职位描述

经常有雇主在找到职位申请者之后才开始起草职位描述，这是错误的做法。职位描述应该从一开始就拟好，这样可以缩小对合适应聘人选的搜寻范围，把注意力集中在具体的搜寻方法上。而且，在这种情形下，如果你想拒绝同事或朋友提出的不合适的求职要求，也就有了合情合理的理由。无论在什么情况下，雇主招聘到员工后总是要提供劳动合同的，这时如果已经有了职位描述，那么事情就简单多了。

一份职位描述应包含下列内容：

- 职务名称，如区域销售经理、管理会计师或产品经理；
- 雇主希望应聘者拥有或掌握的知识、技能和经验等；
- 主要工作任务、职责及雇主所预期的可测量的产出；
- 工作地点和大概条件，如工作时长、午休安排和带薪休假安排；
- 薪酬结构和奖励条款；
- 向谁汇报工作。

牛津大学的人事服务网站上（参见www.admin.ox.ac.uk/personnel/recruit/recruitproc/planapprove/jobdesc/）提供了关于如何拟定职位描述的详细指导。

去哪里寻找优秀的员工

招聘员工的途径很多，但要想找到优秀的员工，可选择的方法比较有限。克兰菲尔德管理学院的有关研究项目发布了一些统计结果，给人们敲响了警钟。首先，首轮招聘的失败率高达2/3，新招聘的员工工作不到一年便会离职，对工作很不满意。其次，寻找应聘者的方法不同可能会导致招聘的成功率产生显著差异。

聘请代理招聘机构或招聘顾问 这种方法最不常用，成本最高，但成功率也最高。仅有1/15的私营公司会在初期招聘中这么做，但只要选用了这一方法，他们招聘到合适人选的概率就会提高3倍。公司越大，招聘时就越可能寻求外部人士的意见。这种方法容易成功的部分原因在于，招聘中介或顾问能帮助拟定合适的职位描述和薪资待遇，从而提供了附加值，而且他们在提议职位候选人时实际上已预选过那些有潜力的应聘者。

招聘和雇佣联盟（The Recruitment & Employment Confederation）是一个支持和代表着8 000多家代理招聘机构和6 000多名招聘专业人士的职业协会（参见www.rec.uk.com> Help and advice > Employers）。它的网站上不仅提供关于选择代理招聘机构的建议，还有大量关于劳动法的信息及如何选择和聘请一位招聘顾问的建议等。

在媒体上发布招聘广告 通过媒体发广告的方法五花八门。如果要招聘的岗位仅需要一般技能，而且薪酬水平符合那些希望在离家不远的地点工作的人的预期，那么在本地报纸上打广告是一个不错的选择。全国性报纸的广告费用比地方性报纸要贵得多，但能够吸引到更大范围的具有跨领域技能的人群，包括那些在本地不一定招聘得到的人才。如果招聘条件要求应聘者必须具备某种特定的专业资格，比如会计或计算机方面的从业资格，那么在行业性或专业性的报刊上登载广告会比较有效。

招聘广告的目的不只是获得那些符合招聘条件的应聘者的回应，还要把那些明显不符合条件的应聘者筛除。如果广告中对岗位福利的宣传夸大失实，或者对于应聘者的要求过于含糊不清，那么最后来应聘的人可能会多得踏破公司门槛。

你在撰写招聘广告文案时需要考虑到下列因素。

■ **标题** 通常就是职务名称，也许可以加上一些合适的修饰语，如招募活力充沛的销售员。

■ **岗位信息** 用一两行文字说明这份工作的基本任务和职责。

■ **组织信息** 一定要解释清楚雇主的经营内容和地点。

■ **资格条件** 要明确提出对于资格和经验的要求，可以说明某项技能是有用的但不是必需的，这样就可以对某些方面的条件加以限制。

■ **应聘方式** 告诉应聘者如何申请以及需要提供哪些信息。

你可以尝试在广告中加入一些有关企业文化的信息。有一家公司把广告竖着登在报纸上，这样应聘者必须把报纸竖起来才能看明白。这家公司表示，使用这种办法是为了让人们知道该公司不同于那些普通平庸的公司，他们想要的是能够打破常规看待事物的人才。在广告中使用主动句而不用被动句，这样会显得更有活力和热情。

利用互联网 市场上有1/4的招聘岗位是通过网上的求职公告栏招到员工的。求职公告栏网站就像婚姻中介所一样，把雇主和应聘者聚到一起。网络招聘的优点是速度快、成本低、联系方便。一名雇主发布的招聘信息只需几秒就被成千上万的应聘者看到了。网络招聘的费用往往比较低廉，往往低于在地方性报纸上打招聘广告的费用。人力资源管理网（Human Resource Management）是一个独立的在线资讯平台，专门发布有关人力资源及相关主题的文章和信息，该网站有一个很有帮助的板块“在线招聘入门”（www.hrmguide.co.uk/recruitment/introduction_to_online_recruitment.htm.）。

利用雇主自身的关系网 每个企业无论规模大小、形态如何，在招聘时都会利用自身的人脉和关系。这一方法颇受青睐，因为花费不多，以非正式的方式开展招聘，还无须费心拟定职位描述，实际上岗位要求永远都可以为了适应潜在应聘者而进行调整。公共事业机构和许多上市公司由于受到法律或惯例的限制，必须公开发布空缺职位的招聘信息，但这一点也不妨碍那些有潜力的应聘者注意到这种工作机会。

遗憾的是，统计数据表明，有2/5的通过关系网招聘到的人不到半年就会离职，于是企业只好重新招聘。这种招聘方法之所以造成不太令人满意的结局，部分原因在于它对应聘者的考察和评价不够客观和严谨；只有当雇主能全面了解并确信某人为什么想要推荐某个应聘者的真正缘由时，才应当使用这种方法进行招聘。

招聘员工

一旦有人应聘空缺岗位，接下来就该对应聘者进行面试、遴选和任命。如果前期工作做得不错，那么要面试的候选人可能有十几个或更多，这一过程比较像一个漏斗，不断缩小选择范围，直到选定理想的候选人。

大多数MBA学员在商学院和在工作或晋升面试中都会遇到如下两种用来筛选候选人的测试。

16PF测试 16PF测试即16种人格特质问卷（16 Personality Factor Questionnaire）。1949年雷蒙德·卡特尔（Raymond Cattel）为测量人类具有的全部人格特征而设计了这一结构化问卷，以此来评估一个能反映性别、年龄和种族等当前人口统计数据的标准样本，雇主可根据所得出的分数预测员工的行为模式。

16PF测试测量的是人的16项基本性格特征的程度：乐群性（warmth）、聪慧性（reasoning）、稳定性（emotional stability）、恃强性（dominance）、兴奋性（liveliness）、有恒性（rule consciousness）、敢为性（social boldness）、敏感性（sensitivity）、怀疑性（vigilance）、幻想性（abstractedness）、世故性（privateness）、忧虑性（apprehensiveness）、实验性（openness to change）、独立性

（self-reliance）、自律性（perfectionism）和紧张性（tension）。

我们可在心理测试网站试做一下这个问卷（www.psychometrictest.org.uk/16pf-test/）。该网站由国际公认的一流名校，包括杜伦大学（Durham University）、华威大学（University of Warwick）、南安普顿大学等多所大学的研究生联合建立。网站上的人格测试问卷往往是他们的研究项目成果或正在使用的课程材料。

MBTI职业人格测验 MBTI职业人格测验即迈尔斯-布里格斯人格类型指标（The Myers-Briggs Type Indicator，参见www.myersbriggs.org）。这是在心理学家荣格（C G Jung）所说的几种心理类型基础上发展而成的一种人格类型总汇，可以解释为什么那些看上去随机的行为差异其实是正常的——因为每个人在动用自己的感知力和判断力时所采取的方式存在本质差别。第二次世界大战期间，凯瑟琳·布里格斯（Katharine Briggs）和她的女儿伊莎贝尔·迈尔斯（Isabel Myers）一同开发了MBTI人格类型指标，希望能帮助首次在业界求职的妇女找到最适合自己的战时工作岗位。

这一测验使用一整套问题来确定一个人属于16类典型人格中的哪一种，这些人格类型反映的是人们在以下4个方面不同偏好的相互作用。

■ **世界** 你更倾向于关注外在世界（外向——E）还是关注自己的内心世界（内向——I）？

■ **信息** 你更倾向于关注自己接收到的基本信息（感觉——S）还是解读信息并添加意义（本能——N）？

■ **决策** 在做决策时，你更倾向于先考虑逻辑和一致性（思考——T）还是先考虑人和环境因素（感受——F）？

■ **结构** 在应对问题时，你更倾向于得出结论（评判——J）还是对新信息保持开放的心态（洞察——P）？

提供工作机会

找到了理想的候选人，下一步就该聘用候选人，并让他们愉快地为公司效劳。不过，无论面试过程多么顺畅，雇主一定要克制当场就提供工作机会的冲动。雇主和应聘者都需要时间考虑一下，与各自的合作人或伙伴商量一下，并对从面试中得知的信息进行深入思考。

采纳推荐意见 在向候选人正式提供工作机会之前，务必采纳相关的推荐意见。可以打电话或者看书面推荐信，核实候选人的必要资格条件。这一过程也许会费点时间，但对于避免聘用那些不合适或不诚信的应聘者来说必不可少。

以书面形式提供工作机会　虽然我们既可以在电话上口头通知，也可以当面告知或通过电子邮件提供工作机会，但随后一定要提供书面的录用通知。通知中应包含有关工作岗位的一切重要条件，如薪酬、工作地点、时间、休假、工作内容、职责、目标和最为重要的开始上班日期。新员工开始上班后不久，雇主就必须提供劳动合同，而书面录用通知实际上就是劳动合同的核心内容。

欢迎新员工　新员工开始上班时，雇主应亲自到场表示欢迎，交代工作的一般情况，把他们介绍给工作中可能要打交道的所有同事。如果新员工将在你家中与你一同工作，那么还应把他介绍给你的配偶、孩子、邮递员和邻居（哪怕他们并不从事这个行业），甚至你的宠物。

还需要告知新员工为你工作的一些现实情况：他们可以在哪里吃饭，怎么泡咖啡，要使用什么设备。如果新员工将在你家中工作，而工作时房间内只有他一个人，那么还需要告诉他电源保险丝在哪里，假如网络或电话线出了故障，应该联系谁。

如何对待落选的应聘者

招聘任务的本质决定了从众多应聘者和被面试者中选出的候选人总是凤毛麟角。对所有落选者，企业都必须给予回应，通知他们没能获得工作机会。不过，因为将来一旦发现招错了人，可能就需要联系那些进入候选名单的落选者，所以在回应落选者时就得格外花些心思。你可以向这些落选者强调他们自己的申请优势，但解释说另一位候选人的背景更符合岗位要求。没有必要详细说明为什么某位候选人得到了工作机会，而他们却没有。

除了要展现出专业性和礼貌的态度，你还应知道职业圈子其实不大，说不定某个时候你和你所在的组织又要来寻觅新人了。

动机

作为学术研究的一个对象，动机研究算是一门相对较新的“科学”。17世纪的英国哲学家托马斯·霍布斯（Thomas Hobbs）提出，理解人性的根本目的在于进行自利性的合作。他认为动机可以概括为围绕痛苦或享乐做出的各种选择。西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）同样言简意赅地指出，人类只有两种基本需求：生的本能和死的本能。正是这些观点动摇了历史悠久的“胡萝卜加大棒”动机法的根基——从打仗的军队到英国工业革命时期的纺织工人，“胡萝卜加大棒”渗透到了所有组织生活的方方面面。

在商业界，第一个想到除了奖励和裁员之外还可能存在其他动机的是哈佛商学院教授埃尔顿·梅奥。1927~1932年，他在西部电气公司位于芝加哥的霍桑工厂开展了著名的霍桑实验（Hawthorne Studies）。实验的初衷是研究照明对生产效率有什么影响，但梅奥在实验过程中又增加了疲劳和单调两项，通过改变休息时间、工作环境温度和湿度、工作时长，甚至在工作时提供一顿免费餐食，对这两个影响因素进行考察。梅奥的实验对象是一个有6名女工的团队，他改动了每一个他能想得到的参数，包括拉长或缩短工作和休息时间，最后再恢复到正常工作条件。每一次改动都带来了生产效率的提高，除了一个例外——当上下午两次10分钟的休息变成6次5分钟的休息时，生产效率没有提高。工人们觉得频繁的休息打乱了他们的工作节奏。

梅奥得出结论，管理层可以使用两种重要的动机法：一种是展示“上层对下属的关怀”，另一种是让员工形成主人翁精神和责任感。在梅奥之后，动机理论盛行一时。威廉·麦克杜格尔（William McDougall）在他的著作《人的能量》（*The Energies of Men*）中列出了人的18种基本需求，他将这些基本需求称之为本能（如好奇、自我肯定、服从）。哈佛心理诊所（Harvard Psychological Clinic）的前主任默里（H A Murray）也列举了20种基本心理需求，包括成就、归属和权力等。

商学院毕业生研究最多也应用最多的动机理论当属马斯洛的理论（见第三章）和以下几种理论。

X理论和Y理论

美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈曾在哈佛大学和麻省理工学院这两所知名高校执教，他提出可以用X理论（Theory X）和Y理论（Theory Y）来解释一些关于人的行为

的假设，管理人员需要根据员工的行为采取行动。

X理论做出如下假设。

■ 普通人天生不喜欢工作，并尽可能逃避工作，所以管理人员需要重视生产效率、激励计划和“每日合理工作量”的概念。

■ 由于大部分人都不喜欢工作，必须逼迫、控制、引导和用惩罚来威胁他们才能让其实现公司的目标。

■ 人们更喜欢被领导而不愿自己承担责任，几乎毫无雄心壮志，最重要的是，只想获得安稳的生活。

然而，虽然X理论确实可以解释部分人的行为，但不能帮助我们理解优秀企业中广大员工的行为。于是麦格雷戈与其他人一起提出了另一种理论。

Y理论的基本假设如下。

■ 工作中的体力或脑力劳动就和休息或娱乐一样自然。在适当的条件下，辛苦劳动也能带来强烈的满足感。而在不当的条件下，辛苦劳动就是一种苦工，那些被逼着做苦工的人既没有工作动力也不会产生创意。

■ 大部分人如果认定一个目标，就能在工作中做到高度自律。

■ 工作满意度和个人认可是工作中能获得的最高“奖赏”，应使工作者对手头工作产生最高度的责任感。

■ 在适当的条件下，大部分人愿意承担责任甚至希望多承担一些责任。

■ 企业里很少有人“习惯于”某件事情，比如自己的能力；大多数人，而不是少数人，会为解决问题做出创造性的贡献。

信奉X理论的老板可能会与员工尽可能保持距离。例如，不论公司多小，老板都一定要给自己配一间独立的办公室，并把门紧紧关闭；老板与其他人的接触也仅限于交代工作任务或抱怨员工的不良表现。而奉行Y理论的人则会通过与人合作来做出决策，而不是下达命令，并且会分享反馈意见，这样每个人都能汲取经验教训，而不是仅仅在出问题时责难他人。

保健激励理论

位于美国克里夫兰的凯斯西储大学心理学教授弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Hertzberg）发现，有两类截然不同的因素会引起人们对工作的满意或不满意。他的研究显示，下列五个突出的激励因素（motivator）决定着人们的工作满意度。

激励因素

■ **成就** 人们都想成功，所以如果你设定了一些员工能够实现并很好地完成的目标，那么他们的满意度就会比总是达不到目标要高得多。

■ **认可** 每个人都希望自己的辛勤工作得到认可，但是每个人所希望得到的认可并不一样。

■ **责任** 人们喜欢被给予对自己工作或整个任务负责的机会，这样有助于他们发展成为能独当一面的个体。

■ **进步** 提拔或任何程度的进展都是关键的激励因素。小公司如果能让核心员工看到良好的职业发展前景，那么就一定可以获得增长。

■ **工作本身的吸引力（工作兴趣）** 工作不应该是单调乏味的。企业有必要让员工的工作变得有趣，让他们有权决定应该如何完成自己的工作。这样能够鼓励员工创新，用更适宜的方法把事情做得更好。

经过分析导致不满意的原因，研究发现这些原因与另一类不同的因素有关。

保健因素

■ **公司政策** 指正式和非正式的制度，如上下班时间、吃饭休息时间、着装规范。

■ **监督** 员工在多大程度上可以自行处理工作？或者有人整天都在背后监督着他们？

■ **管理** 公司各项事宜是运转正常，文书工作是否杂乱无章，又或者资源补给总是拖延？

■ **工资** 员工的工资和福利待遇是否起码达到了其他公司的现行水平？

■ **工作条件** 员工是否要在低于标准的环境下工作，设备落后，缺乏安全保障？

■ **人际关系** 工作氛围非常良好，还是员工之间关系紧张？

赫茨伯格把这些导致不满意的原因称作“保健因素”（hygiene factors）。他推论说，保健条件不足会引发疾病，但如果仅仅有了保健条件，也未必能保证健康。因此，缺乏充分的“工作保健”因素会导致不满意，但只具备保健因素也未必能带来工作满意度，还需要

具备前述的那些决定工作满意度的激励因素。

其他动机理论

关于如何在职场或其他领域激励员工的理论，还有很多（见下面的不完全列表）。随着这一课题发展日渐成熟，研究者把市场切分成一些更小的次级主题，比如关注特定的群体（如难以相处的人）或特殊情况（如公司发生兼并或取消部分业务之后）。

- 成就动机理论——约翰·阿特金森（John William Atkinson, 1964）
- 行动—成果预期——海因茨·赫克豪森（Heinz Heckhausen, 1991）
- 成就动机的归因理论——伯纳德·韦纳（Bernard Weiner, 1972）
- 认知失调理论——利昂·费斯汀格（Leon Festinger, 1957）
- 有效动机——罗伯特·怀特（Robert White, 1959）和苏珊·哈特（Susan Harter, 1978a）
- 期望价值理论——维克托·弗鲁姆（Victor Vroom, 1964）
- 目标设定理论——埃德温·洛克（Edwin Locke, 1968）
- 内在动机理论——德西（E Deci, 1957）
- 习得性无助理论——马丁·塞利格曼（Martin Seligman, 1975）
- 神经语言程式学，即NLP——理查德·班德勒和约翰·格林德（Richard Bandler & John Grinder, 1976）
- 抗拒理论——杰克·布雷姆（Jack Brehm, 1966）
- 自我效能理论——艾伯特·班杜拉（Albert Bandura, 1977）

所有激励活动的一条指导原则就是，人们会对各种各样的刺激做出反应，这些刺激并不限于生与死、恐惧和贪婪或者胡萝卜和大棒。《美国商业学会期刊》（*Journal of American Academy of Business*）发表了一篇题为“员工动机理论及其对组织内员工留任的影响述评”的文章，为MBA学生提供了有用的背景介绍（见www.academia-research.com/filecache/instr/a/_/665402_a_review_of_employee_motivation_theories_and_their_

领导力

不论员工多么优秀，一家企业如果没有高效的领导力，就无法创造重大的价值。尽管老板可能很清楚公司的业务，知道公司的特殊性和独特性，但级别较低的员工却未必清楚。员工们常常埋头工作，只关注手头的任务。虽然这也有好处，但不足以让企业成为一个理想的工作场所。而要想做到这一点，老板就必须对企业的发展方向有精准的定位，并充分发挥自己的领导艺术来取得成果。

愿景

愿景是组织对未来的展望，以谋求超越目前的能力，延伸至更广阔的领域。很少有人现在就知道该如何实现愿景，但我们知道只要实现了，未来就会更加美好。

微软公司以前的愿景是让每一个家庭都有一台电脑，而当时大部分办公室都还没有配备电脑。如今这已成为接近于完全实现的愿景的典范。毕竟，在几十年之前，IBM公司还预测说全世界只需要7台电脑！

美国创业板股市——纳斯达克——的愿景是：构建全世界第一个真正全球化的证券市场。“利用全世界范围内的商业网络，让世界各地的流动性及投资者相互联结，以构建一个覆盖所有区域的世界性市场，确保尽可能合理的证券价格和尽可能低的成本。”这一描述无疑超越了当今业界所能预见的情形。

拥有愿景的企业更容易让员工愿意长期致力于企业的发展——他们会明白，这个组织了解自己的发展方向，在这样的组织中工作就容易获得事业发展和进步的机会。

使命

使命是一项指明某种方向的陈述声明，目的是让你专注于如何把你独有的能力与你将要服务的市场/客户联结在一起。首先，使命的范围不能过于宽泛，要给企业的每个人指明方向，提供向导。精确化是取得商业成功的关键，因为一家小型企业只有专注于某些具体的需求，才能在竞争当中脱颖而出。如果企业想在短时间内做太多不同的事情，那无疑等于自杀。其次，使命中所划定的市场范围应该足够广阔，能让企业不断成长，发挥潜

力。你永远可以在现有基础上再添砖加瓦。

简而言之，使命应该对以下内容进行解释：

- 你从事什么行业，你的目标是什么；
- 在未来一年到三年内你想取得何种成就，即你的战略目标是什么；
- 你将用何种方式实现上述目标，也就是说你的道德观、价值观和标准是什么。

最重要的是，使命描述应该切合实际、能够实现，而且言简意赅。

目标

每完成一个商业目标就等于在实现愿景和使命的道路上设立了一座里程碑。这些目标从组织的高层自上而下地传达到底层，从抽象的利润数字到具体的衡量指标，如产量、品质、废品率、缺勤率等。

设定目标是一个重要的过程，所有员工都要对一系列清晰的业绩考核指标达成一致认识。能否实现具体目标是衡量领导是否有效的最终标准。

价值观

企业每天都会面临艰难的抉择，企业规模越大，越需要更多的人来实现你的最终价值——可能是纯粹为了赚取利润，也可能是在一定的自律条件下赚取利润。只有确定了你的价值观，你的雇员才知道在工作中如何应对各种情况。美国西南航空（Southwest Airlines）作为全球第一家甚至可以说是最好的一家廉价航空公司，享有美誉。该公司的已故首席执行官詹姆斯·帕克（James Parker）曾用一个故事来总结他们的价值观："我们希望人们能够一直坚持做正确的事情，而且是衷心这么做。"有一天晚上，一架飞机在底特律降落，所有乘客都下飞机了，但有一位女孩除外。她本应该在上一站——芝加哥下飞机，但她错过了。这是感恩节前夜，机长和乘务人员知道他们必须把这位女孩安全送回她家，以免父母焦虑担心，所以他们在没有获得公司许可的情况下直接起飞，把女孩送回了芝加哥。他们知道自己应该做什么，虽然这会产生额外的成本，也会导致不便，但他们还是毅然决然地做了。

而玩具反斗城（Toys "R"Us）也有它的价值观，详见以下案例。

案例研究

玩具反斗城

玩具反斗城股份有限公司的首席执行官安东尼奥·乌尔塞莱（Antonio Urcelay）于2015年1月宣布公司经营情况良好，并计划向利润更丰厚的领域进军。美国、波多黎各（Puerto Rico）和关岛（Guam）等地的893家玩具反斗城，以及该公司旗下遍布全球36个国家与地区的至少735家直营店和210家特许经营店都销售着世界上最优质的玩具和婴儿用品。随着净销售额的节节攀升，毛利也不断增加。玩具反斗城股份有限公司的总部位于新泽西州（New Jersey）的韦恩市（Wayne），该公司每年在全球雇用的员工约为70 000人。

玩具反斗城的价值观可以做如下表述。

玩具反斗城的全体员工相信，我们应做到快捷、真诚、可靠、负责任，给我们的顾客、雇主、股东、社区和孩子们提供最佳的服务！

■ **快捷** 我们相信速度能反映我们的企业文化。我们的团队非常清楚，而且会致力于采用通用的、对用户友好的程序和解决方案；我们会及时做出决定，及时让产品上市；我们会快速适应变化。

■ **真诚** 我们的团队行动迅速、真诚热情、阳光自信、乐于提供帮助。我们的宗旨是“在玩乐中取胜！”

■ **可靠** 要做事可靠，就需要有密切的团队合作，提高工作效率。我们踏实可靠，言出必行。

■ **负责** 我们相信诚实、正直和同情心是开展合作和经营业务的基础。保护孩子们的安全是本公司品牌的重要基石。

无论是作为一家企业，还是作为一个个体，我们都秉持正直、诚实、开放、追求卓越、建设性的自我批评、不断自我改进和相互尊重等理念。我们致力于服务我们的客户与合作伙伴，对科学技术抱有极大热情。我们会迎接重大挑战，勇敢而骄傲地解决困难。我们会履行承诺，完成目标，追求最高品质并对客户、股东、合作伙伴和全体员工负责到底。

管理

领导和管理并不是一回事，但是两者缺一不可。领导者要对现状进行挑战，而管理者则需接受现状的束缚。企业老板往往需要身兼二职，既是领导者，又是管理者。关于如何进行管理，人们提出了五花八门吸引人眼球的理论，如自下而上管理、自上而下管理、目标管理和危机管理。

美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒最早（大约在1911年）提出了“时间就是金钱”这句口号，他致力于在遴选、升值、报酬、培训和生产等基本管理职能方面找到“最佳方式”，是这一领域的开路先锋之一。亨利·法约尔（Henri Fayol）是一家法国采矿公司的总经理，工作非常出色，他跟随泰勒的脚步，于1919年提出了一系列管理原则，他称之为管理的14条原则（the 14 Principles of Management），但同时他也承认这些原则并不全面，并非放诸四海而皆准。他还提出了管理者的五大主要功能。约10年后，美国人卢瑟·古利克（Luther Gulick）与英国管理咨询业的创始人林德尔·厄威克（Lydnall Urwick）在法约尔提出的管理者五大功能基础上做了改进，提出7项行政管理活动，其英文简写为POSDCORB：

- **规划（planning）** 预先确定目标及实现目标的方法；
- **组织（organizing）** 给所有工作建立管理架构；
- **员工配置（staffing）** 招聘、雇用和培训员工，维持良好的工作环境；
- **指挥（directing）** 做出决策，下达命令和指示；
- **协调（coordinating）** 把组织的所有部门联系在一起；
- **汇报（reporting）** 通过报告、记录和视察等形式通报上下级；
- **制定预算（budgeting）** 财务规划、会计和管控。

到了1973年，现任法国英士国际商学院组织学教授的加拿大学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）进一步把管理者的任务与职责扩展为10种角色：

- **名义首脑（figurehead）** 以企业首领的身份履行仪式性和象征性的职责；
- **领导者（leader）** 营造适当的工作气氛，激励和培养下属；
- **联络者（liaison）** 建立和保持与外界联络的关系网，从而搜集信息；

- **监察者（monitor）** 搜集与企业相关的内部和外部信息；
- **传播者（disseminator）** 向下属传达事实性和价值性的信息；
- **发言人（spokesperson）** 与外界交流，传达企业的业绩和政策；
- **创业者（entrepreneur）** 设计和启动企业变革；
- **故障排除者（disturbance handler）** 处理突发事件和运营失控的情况；
- **资源分配者（resource）** 控制和批准相关人士使用企业的资源；
- **谈判者（negotiator allocator）** 与其他企业和个人协调沟通。

以上这些理论都试图构建一种包罗万象、放诸四海而皆准的方法，给管理者这个角色赋予一个最佳的定义，但这些方法都忽略了自下而上的信息流动。汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀（Nancy Austin）这两名管理理论家认为，在管理高效的企业里，管理者会走出自己的办公室，与雇员、供应商、其他管理者和顾客等各种人士交谈，从而获取方方面面的信息。他们把这种方式称为“走动式管理”（management by walking around，简写为MBWA）（Peters & Austin, 1985）。

今天这个时代，我们最好根据管理者所处的内部和外部环境来对其角色进行描述。这种观点后来被进一步拓展，并冠上颇为响亮的名称——“权变理论”（contingency theory）。该理论的支持者弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）是华盛顿大学商业与管理心理学家，他于1967年最早提出了领导力的权变模型。

管理风格与流程

虽然业界普遍接受没有绝对正确的管理理念，但是人们还是在不断寻找能帮助管理者理解和改进其管理者角色的工作或方法。以下是其中一些比较实用的工具。

管理方格

罗伯特·R.布莱克（Robert R Blake）和简·斯里格雷·莫顿（Jane Srygley Mouton）于二十世纪五六十年代在得克萨斯大学心理系任教，提出以管理方格作为了解管理风格的框架。管理方格（见图4-7）有两个维度，一个维度关注任务，另一个维度关注人，而方格的不同位置表示不同的管理风格。

- 乡村俱乐部管理者（Country Club Manager）认为，只要员工快乐，自然就会产生良好的结果。

■ 任务型管理者（Produce or Perish Manager）认为，员工的唯一目的是产生结果。这是一种权威式的管理风格，力图使员工服从，不惜一切代价完成任务。这种管理方式与上文的X理论非常相似。

■ 贫乏型管理者（Impoverished Manager）对生产和人都同样不感兴趣。

■ 团队型管理者（Team Manager）对人和结果都同样关注。这被视为最理想的状态。

■ 中庸之道管理者（Middle of the Road Manager）努力在关注生产与关注人两者之间达成平衡。妥协的结果是，这两种相互冲突的需求都不能得到充分满足。如果管理者最初把人放在首要位置，但随后因效果不佳又改变方向，这也算是一种中庸之道管理风格，这种风格被称为钟摆型管理（pendulum approach to management）。

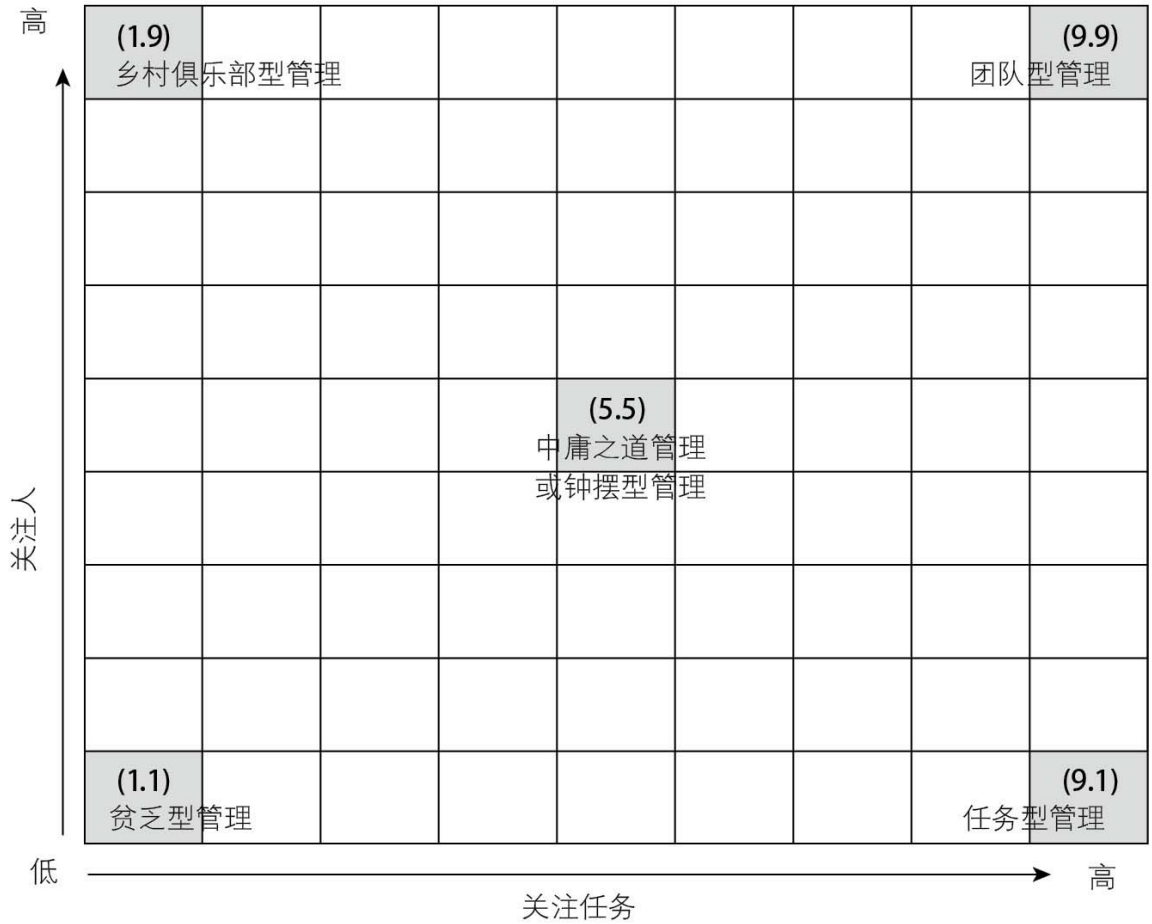


图4-7 管理方格

你可以访问以下网址，观看布莱克教授如何解释管理方格：www.gridinternational.com/news/grid-theory-reviewed-by-co-founderdr-robert-r-blake。

目标管理

目标管理这个概念最早出现在彼得·德鲁克于1954年发表的《管理实践》（*The Practice of Management*）一书中。德鲁克认为，管理者应该避开他所说的“活动陷阱”（activity traps），也就是说管理者不应陷入琐碎的日常管理活动当中，他针对活动目标提出了一套名为SMART的原则：

- **具体（specific）** 与具体任务和活动相关，而不是泛泛地指出需要改进；
- **可衡量（measurable）** 人们应该能够评估目标是否已实现；
- **可实现（attainable）** 员工应该能够实现预期的结果；
- **现实性（realistic）** 不超出员工目前拥有的或者计划获得的能力范围；
- **设定时限（timed）** 应在某个具体时间之前实现目标。

德鲁克认为，这些目标应该由上而下贯穿于整个企业，并相互之间紧密联结，这样才能实现总体的商业目标。

基于价值的管理

基于价值的管理（value-based management，简写为VBM）比目标管理更进一步，它引入了一个新的理念，即企业要不断为股东创造长期价值，但这并不意味着忽略其他利益相关者群体。基于价值的管理有以下三大指导原则：

- **创造价值** 积极寻求可以提高或者产生最大长期价值的方式；
- **为实现价值而管理** 为同事、客户、社区和股东创造价值；
- **衡量价值** 通过采用合适的财务手段，例、如贴现现金流（参见第二章“投资决策”一节），来证明已创造出长期的、真正的价值。

平衡计分卡

罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿（David Norton）在1992年发表于《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的一篇文章中提出了平衡计分卡（见图4-8）的概念。这种管理方法旨在把商业活动与企业愿景和战略统一起来，改善内部和外部沟通，以及通过战略目标来监测企业业绩。其独特性在于在传统的财务目标基础上添加了非财务业绩的衡量标准，让管理者和董事能以更为“平衡”的方式看待企业业绩。虽然卡普兰和诺顿被誉为最早提出这个说法的人，但其实平衡计分卡的理念最早源自通用电气在20世纪50年代的业绩考

核报告，以及20世纪上半叶一批法国流程工程师的研究，他们发明了业绩考核“仪表盘”。

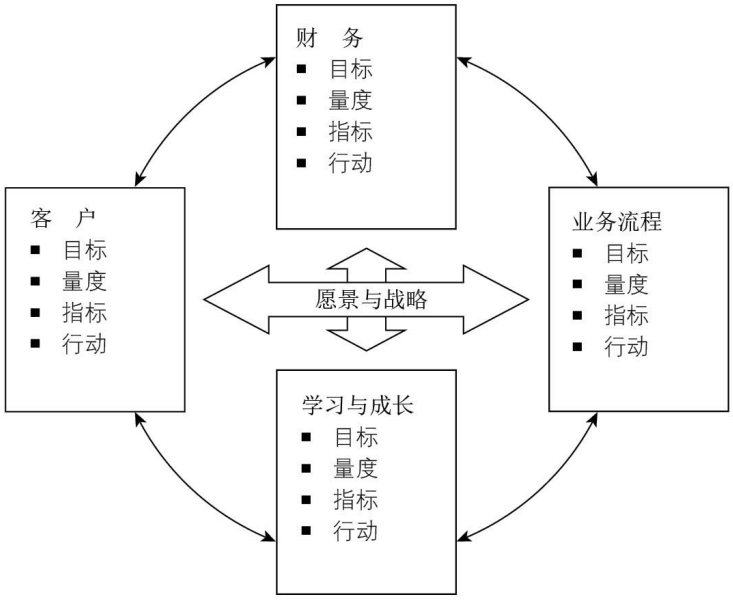


图4-8 平衡计分卡

平衡计分卡管理流程涉及4个方面，它们实际上拓展了管理的范围，从目标管理和基于价值的管理延伸至与纯粹财务目标设定无关的领域。要实现具体的关键绩效指标（key performance indicators，简写为KPI），可从下列几个方面设定一系列目标、量度、指标和行动：

- **财务** 包括关于投资回报、现金流、利润率和股东价值等关键绩效指标；
- **顾客** 包括客户保持率、满意程度、顾客推荐和投诉率等；
- **内部业务流程** 包括存货周转、事故率、次品、减少流程环节和改善沟通等；
- **学习与成长** 包括员工流动率、员工士气、培训和发展方面的成绩以及内部升职与新招聘员工比例等。

这四个方面是通过一个双环反馈路径连接在一起的，双环反馈的目的是确保各个KPI之间互不冲突。例如，如果可以通过提高送货速度来提升顾客满意度，那么为了做到这一点，就必须增加库存水平，而这可能与提高已动用资本回报率这一财务目标相互冲突（参见第一章“财务比率”一节）。

授权：管理技能的关键

想要工作高效，MBA学员不但自己要学会授权，还要让你的管理团队学会授权，这也被称作一门艺术，即让别人愉快地按照你的方式做事。授权能让你腾出时间从事层次更高、更复杂的事务，如战略规划。而且，从职业生涯的角度来看，假如一直没有其他人能填补MBA毕业生的岗位，他们就无法得到晋升，企业也无法进一步发展。授权是培养员工使之有能力承担责任的关键手段。如果能够进行有效的授权，就能很好地激励员工。回顾一下上文所述的霍桑实验和赫茨伯格的环境因素，你就能明白个中原因。

罗伯特·坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和沃伦·H.施密特（Warren H Schmidt）于1973年在《哈佛商业评论》5/6月刊上发表的一篇题为《如何选择领导模式》（*How to choose a leadership pattern*）的文章（见图4-9），文中提及的内容可能是MBA学员最常遇到的关于授权的理论框架。他们的初衷是想帮助管理者选择最合适的管理风格或权力使用方式，包括以老板为中心（任务）以及以下属为中心（关系）等方式，具体选择根据他们自身及其团队的授权能力而有所不同。例如，如果管理者沟通能力不佳，而他所带领的团队没有受到充分的培训，而且企业也没有完善的管控机制，那么这位管理者是无法大幅改进其领导行为的。

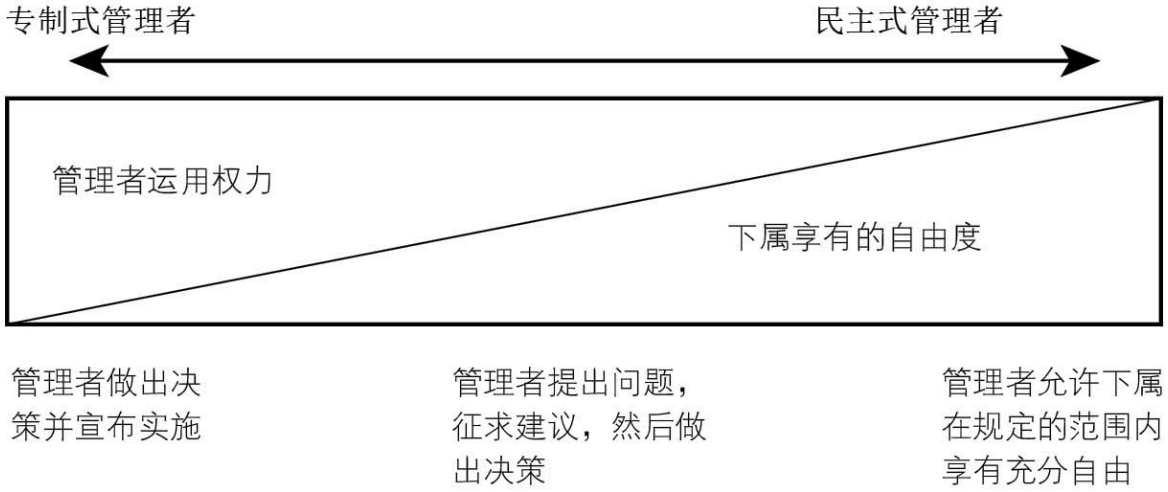


图4-9 领导行为连续体理论

成功授权的八个步骤

授权并非易事，大多数人都有过授权后出现情况失控的经历，或者担心被授权的人实

际上没有能力很好地完成任务。这些担心和忧虑都是很正常的，所以如果要成功授权，就要对这些担心和忧虑有更深入的思考，并对其进行管控。以下八个步骤可以帮助你提高授权的成功概率。

■ 想好哪些任务需要授权，哪些任务不能授权。常规性的工作通常可以比较顺利地让别人接手，但转交其他领域的工作可能需要进行人员培训。涉及机密或纪律的工作、涉及战略的任务或者受到法律法规影响的任务则不太适合授权。

■ 不要只把枯燥的、谁都不愿意做的任务推给别人，而要把能够真正拓展经验和技能的有价值的工作转交给别人。

■ 选择被授权者：理想的被授权人应该具备适当的技能，当前没有超负荷工作，并且很可能会长期留在企业里工作，这样企业就有足够的时间从他的经验中获益。

■ 与被授权人展开讨论，获得对方的承诺，然后把岗位变动及其理由通报给企业的所有相关人员。

■ 相关下属必须被授予充分的权力，使其能完成工作，做出独立决策。

■ 及时追踪工作情况并定期考察，确保相关人员能圆满地完成任务，同时不会影响到其他工作。

■ 若员工成功地完成授权任务，要给予适当的奖励。

■ 把成功完成任务的结果告知整个团队，巩固员工对于承担额外职责、个人发展和晋升机会的认同感。

制度

如果企业结构是骨架，人员就是血肉，那么制度就是让企业能够有效运作、未雨绸缪的规则和程序。

薪酬

虽然金钱与其说是激励因素，不如说是环境因素，但是人们之所以要工作，还是因为想要赚取薪水，如果他们取得很好的业绩，就会期望得到优厚的回报。对于员工来说，最容易产生牢骚的莫过于薪酬问题了。那么，怎样做才能保证你的企业不会发生这种事情？

■ 首先，要确保你给出的报酬至少达到了本行业当前的平均水平。如果某位应聘者愿意接受低于这个水平的工资，你可不要以为自己得了便宜。如果他接受这个报酬，要么无法胜任这份工作，要么不会按时完成工作或者有其他会在日后显露出来的缺点；另一种情况是他有能力，但是他很快就会发现自己上当了，然后马上辞职。若想知道现行工资水平如何，最简单的方法是看看同行业类似岗位的广告，或者访问PayScale（www.payscale.com> PAY THE RIGHT WAY），在这里你能够获得关于薪酬水平的最新的、准确的信息。

■ 为了达成可衡量的目标，要制订激励计划。激励形式可以是付佣金，这可能是最简单的薪酬制度，但它其实只适用于与销售直接相关的工作；也可以给业绩优秀的员工发奖金，通常是一次性支付，最好能与业绩成果紧密挂钩。英国的人力资源协会（Chartered Institute of Personnel and Development，www.cipd.co.uk/hr-topics/performance-related-pay.aspx）对各种各样的奖励方案给出了进一步的指导意见。

■ 实物福利（benefits in kind）也是一种奖励方式，它不是基本工资的一部分，与业绩也不直接挂钩。养老金、工作环境、允许穿休闲装上班、内部托儿所、个人发展培训、公司产品折扣、灵活的工作时间、远程工作和健身设施等都是如今企业可能会提供的福利。不过，实物福利可能也会涉及一些税务问题。

■ 颁发团队奖（team awards）可以提升团队合作。团队奖如果涉及奖金，应该花在与团队价值相关的地方。可以组织团队成员晚上聚会，或者其他社交活动，也可以购买一项大家都喜欢但纯粹从商业角度来说可能并不划算的物品，如一台专用的复印机。

考核

在一家企业里，MBA毕业生最早接触到的环节就是考核，而这个环节也很有可能会引起一些不满或挫败感。虽然考核不应该意味着指责、奖励或表扬，但最终难免还是这几种结果。考核的结果就是一份个人发展计划，帮助每位员工更好地履行职责，实现职业发展目标。

如今有种类繁多的标准考核制度和程序，很多不过是在方框里打钩和评分的过程；有些则冠上了花哨的名称，如“360度考核”，意思是上司、下属和同级同事都要参与考核过程。

要完成有效的考核，其实只需遵照以下四条基本法则。

■ 应把考核视为同事之间进行双向的、开放式的讨论，而不纯粹是老板与下属的关系，而且需要预先做好准备。讨论应着重于所取得的成绩、需要改进的方面、总体业绩、培训和发展情况，以及职业发展期望而不是薪酬问题（应该在另一个场合谈薪酬问题）。

■ 要以结果为导向，而不是针对员工具体的性格。考核面谈应该先对照预设的目标进行工作回顾，最后为下一阶段设定目标。

■ 要定期、及时地进行考核，至少一年一次，如果公司有频繁变动，可能还要多考核几次。新员工入职满三个月时应进行考核。

■ 应该留出充足的时间，在进行考核面谈时应该不受外界其他因素干扰。

发展

如果一家企业的效率等于它所雇用的员工的效率，那么花钱培养员工，提高他们的技能，最终就能够提高整个企业的业绩。统计数据证明，明智地花钱培养员工有利于企业的长远发展，所以这是人力资源部门的重要工作之一。

MBA毕业生如果要制订发展计划，可能需要了解以下两类术语。

知识、技能和态度

发展计划包括以下三个方面的学习目标，要取得最佳的效果，必须考虑到这三个方面。

■ 知识被描述为认知、学习和理性思考。知识的定义也许就这么简单，不过人力资源从业人员和学习理论大师把它进一步细分成以下三个部分：陈述性知识（declarative knowledge）或事实性信息（factual information）；程序性知识（procedural knowledge），即理解如何以及何时应用事实性信息；战略性知识（strategic knowledge），即用于规划和评价的知识。

■ 技能是指对某种技巧的熟练程度，如使用Excel等软件程序，做展示，运行设备，达成订单或者谈判。

■ 态度是人们因对于某些行动的看法和信念而引发的或积极或消极或中性的感受，会对积极性造成影响，这反过来也会影响人的行为。

培训需求分析

培训需求分析（Training needs analysis，简写为TNA）是找出企业实现其战略和战术目标所需的技能与员工目前所具备的技能之间的差距的过程。员工调查、管理观察、客户评价和考核都是能够搜集这方面信息的工具（见表4-2）。

表4-2 培训需求分析工作表

发展领域	确认的差距	为弥补差距而采取的行动	实现效果的期限
知识			
技能			
态度			
学习计划			

有大量的工具可供企业确保员工得到培训和发展。政府也会鼓励企业进行培训，经常提供开展培训项目的相关信息，并提供补助金来帮助企业降低成本。企业要从一开始就弄清楚这些情况，因为任何形式的资助都可以在一定程度上减少预算开支。员工学习主要有以下几种方式。

■ **在职培训和指导** 人们向更有经验的人士学习如何完成工作。这种方式的好处是不需要额外开支，不需要占用工作外的时间。它应该跟个人的培训需求直接相关。不过，培训师的水平决定了培训水平，如果他们自己也没有经受充分培训，那么最终学员可能也只是在复制拙劣的工作模式。

■ **企业内部培训** 这是最传统的、最为人熟知的培训方式。一部分或者全体员工会聚集在公司或本地某家酒店的会议室里。这种方法能够让团队频繁互动，培训师可以激励全班学员并关注个人需求。其缺点是费用较高，且多用于招待安排，而不是培训本身，如果培训不是在公司举办的话更是如此。而且，这也比较耗时，可能很难同时召集大量员工参与，因此难以实现规模经济。

■ **公开课** 相比在酒店开办培训课程，公开课的成本较低。你还可以为不同的员

工选择不同的课程，更有针对性地满足他们的需求。大多数公开课都是在讲授一般性内容，而其他学员很可能来自大型企业甚至是公共部门。所以，大部分课程内容可能与你的业务没有直接关联，课程质量也可能参差不齐。

■ **互动式远程学习** 这种培训方式可以结合传统培训材料、远程会议、互联网和邮件讨论等形式。你可能无法与他人面对面交流，但是这种方法比传统培训的成本要低得多。

■ **现成的培训课程** 这是以工具包形式呈现的课程，它可以是一本培训手册、一段视频或一张CD。这种方式成本也比面对面培训要低，但是学员无法与专业的培训师亲身交流。

■ **大学和学院** 如今许多大学和商学院都能给企业提供量身定制的课程，由专业讲师执教，他们非常了解小型公司的需求。这种方式成本较高，但往往效果很好。

■ **商业游戏、案例分析和模拟练习** 商业游戏几乎是所有MBA学员在某个阶段的必修内容。每款游戏都是一个模型，通常是（但不一定是）软件程序，目的是模拟整个企业、行业或某个业务领域的运行情况。学员要通过团队合作做出决策，采取行动，并观察他们的决策和行动会如何影响大局。拓展训练也是广为使用的MBA培训工具，学员会来到遥远且有点艰苦的环境，这样他们就有机会应对冲突、培养领导才能并形成凝聚力。这也是管理层在遴选人才过程中所重视的常见能力。

为培训计划做准备

为了确保你对员工培训的投入能取得最佳效果，你需要遵守以下几条准则。

■ 引入一套常规流程，确保所有参加培训的员工都能至少提前一周大致了解即将要接受什么培训，以及他们需要做什么准备工作。

■ 确保所有员工都有机会跟他们的管理者或上司讨论参加培训课程所能带来的收益，尤其要讨论培训课程是否符合他们的期望。此类讨论应在课程结束后一周之内进行。

■ 管理者应该在培训课程结束后一个月内对员工进行考核，然后定期观察员工的相关技能是否有提升，这些技能是否能应用到实际工作中。

■ 评价培训计划的成本和收益，计算出投资收益率之类的财务比率，以这些信息作为依据，来帮助设定下一年的培训预算。

变革管理

商学院经常用“温水煮青蛙”这个故事来说明对变革的必要性视而不见是非常危险的。当外界环境发生急剧变化时，青蛙就会马上行动，从锅里跳出去，但如果水温不高，加热的速度很慢，青蛙就不会意识到危险，而是优哉游哉地待在水里，直至被烫死。

因此，领导者的首要任务是确定企业的目标和方向。其中肯定需要随着外部条件的变化而做出变革。

为何变革是必要的

变革的必要性来自两个方面：一是企业外部或内部有了新的推动力；二是企业本身的自然发展。

推动力促使变革

下面是一些主要的变革动力的源泉，它们所引发的变革会影响组织平衡。

■ **新的管理层** 管理层更新不一定会引起变革，但是对于刚刚走马上任的管理者而言，即使企业目前各方面都运作良好，他们还是不太愿意按照原样继续按部就班下去。新任管理者几乎无一例外地都想深刻地影响企业的战略和结构；而且，假如一切都完美无缺，那么又何必任命新的管理人员呢？

■ **竞争者行为** 可能有新的竞争者进入市场，或者已有竞争者通过推出更好的产品、压低价格或者采用更巧妙的运营模式来改变市场现状。

■ **技术** 技术变革会对整个行业带来冲击。例如，网上DVD租借服务和最新的宽带视频传输极大地改变了录影带零售租借店的市场环境。

■ **经济、政治或法律环境** 这包括商业周期的运行使需求水平发生急剧变化，政府变革导致政府开支和税收情况发生改变，以及法律变化，如会影响烟草业及其推销手段的法律。

自然演变

从某种意义上来说，企业就像是生物机体，会经历生老病死的自然过程。企业的某些阶段非常容易辨认。它们与生物机体一样，都有具体的起讫时间，虽然寿命长短不一，但是对于企业而言，其平均寿命起码为35~38年。有些企业寿命较长，有一个小型企业俱乐部已经有250多年的历史了。日本的建筑企业金刚组（Kongo Gumi）有1 400多年的历史，可能是最古老的企业；而从事枪支业的意大利伯莱塔（Beretta）、从事银行业的罗斯柴尔德家族（Rothschild）以及始创于1627年的日本酿酒厂月桂冠（Gekkeikan）也有非常悠久的历史。

成长阶段

哈佛大学教授拉里·格雷纳（Larry Greiner）指出，企业在迈向成熟的道路中必须经历几个关键的阶段（见图4-10）。尼尔·丘吉尔（Neil Churchill）和弗吉尼娅·刘易斯（Virginia Lewis）在此基础上进行了细化，他们于1983年在《哈佛商业评论》5/6月刊发表文章，提出小型企业成长五阶段理论。

每个成长阶段都需要采取不同的企业管理方法：有时候需要强有力的领导，有时候则更适合征求多方意见；有些阶段需要更多的制度和程序，有些阶段则更注重员工之间的合作。领导者往往相信，只要让另一个销售员接手，把办公空间扩大到几百平方米甚至几千平方米，或者借一笔银行贷款，就能解决企业成长所面临的问题。这种做法太过于异想天开了，就好比以为只要让婴儿穿上大一号的衣服，就可以让他马上长大成人。

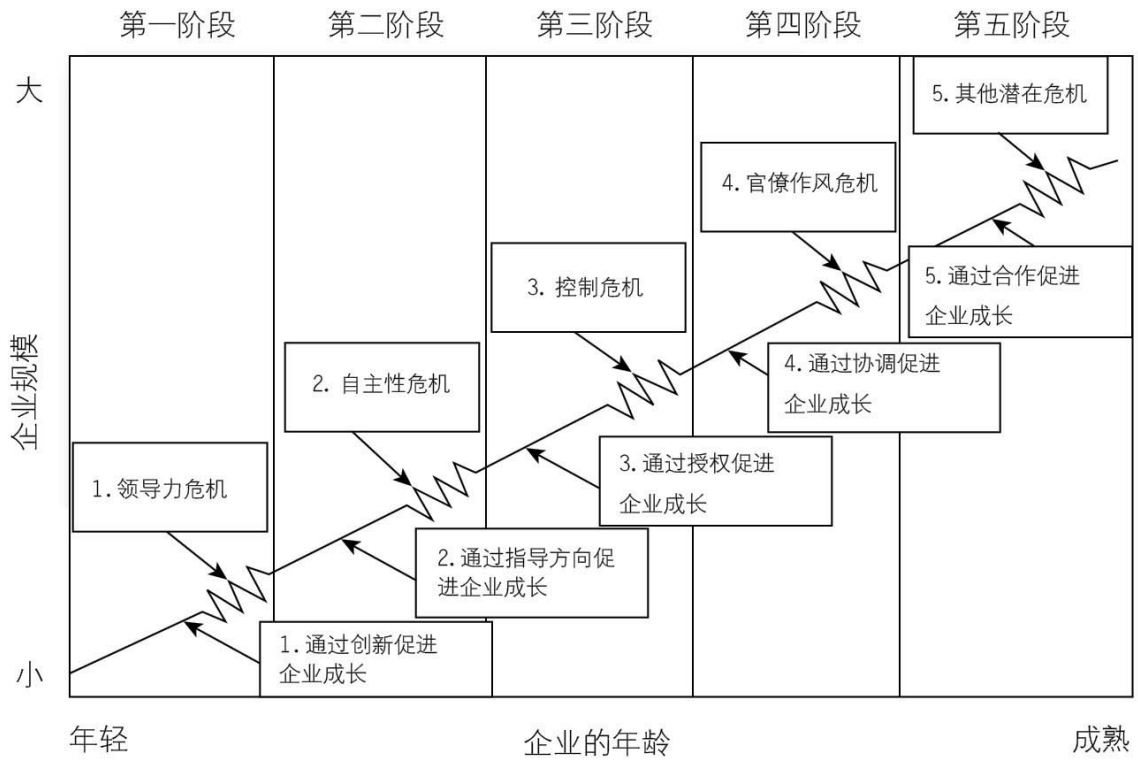


图4-10 企业成长五阶段

资料来源：L E Greiner, Harvard Business, July/August 1972.

过程管理

变革是不可避免的，其结果也难以预测，但这并不意味着人们无法对变革的过程进行管理。管理变革有以下几个阶段。

■ **告诉人们为何要变革** 如果能够给出有说服力的理由，人们就会更容易接受变革。自从美国投行贝尔斯登（Bear Stearns）、法国兴业银行（SocGen）和英国北岩银行（Northern Rock）相继在2008年破产之后，几乎没有银行从业人员会质疑变革的必要性。

■ **把变革控制在可管理的范围内** 即使人们接受了变革的必要性，但变革牵涉甚广，可能无法让任何一个人独力应付，因此需要将变革分解成可管理的小环节。

■ **采取共享方式** 尽早让相关人员参与其中，请他们加入变革管理，让关键参与者从一开始就对变革过程有一定发言权。这样做可以让人觉得变革不完全是强加于人的，而且能够发动更多人对问题进行思考。

■ **尽早对成功的行动给予奖励** 尽早把成功案例树立成典范，不要等到年末或考

核时才这样做。这样做会增强人们的信心，让变革步上正轨。

■ **预见阻力** 麻省理工学院的德裔教授库尔特·卢因（Kurt Lewin）是群众动力和企业如何实现最佳变革效果的早期研究者之一。1943年，卢因在《心理学评论》（Psychologiccal Review）上发表一篇题为《在给定时间划定战场》（Definiing the Field at a Given Time）的文章，提出了力场分析（Force Field Analysis）的概念。你可以使用力场分析模板这一工具（见图4-11）来预见变革的阻力，并制订计划突破它。

■ **认识到变革过程会长于预期** 约翰·亚当斯（John Adams）、约翰·海斯（John Hayes）、巴里·霍普森（Barrie Hopson）这三位学者在《转变：理解和管理个人变革》（Transition: Understanding and Managing Personal Change）一书中解释道，人们在经历变革时会经历六个阶段，这也是变革过程为何需要很长时间才能完成的原因。这六个阶段分别是：无动于衷或者惊讶、怀疑、沮丧、接受现实、试验新状况、最终接受。大部分主要变革在真正起效之前，只会把事情变得更糟。变革导致的直接影响往往是生产力下降，因为人们要努力适应新的工作方式，沿着经验曲线逐渐提升。怀疑者会幸灾乐祸，甚至连变革的支持者都可能会动摇。不过这时候最大的危险是终止计划，要么采取新的计划，要么回到之前的状态。为了避免这种“令人失望的事”发生，必须在变革期间设定现实的目标，并且预见到实现成果可能会需要一定时间。

问题 / 变革是什么			
我们目前处于什么阶段			
我们想达到什么目标			
什么 / 谁是主要起作用的力量	驱动力	中性力	阻力
我们可以采取何种行动来促进驱动力，鼓励中性力帮助推动进程并克服阻力			

图4-11 力场分析模板

监督员工士气

有一种方法既可以发现是否有必要变革，又能追踪实施变革的进展，那就是定期调查员工的态度、看法和感受。HR-Survey网站（www.hr-survey.com> Employee Opinion Survey）和Custom Insight网站（www.custominsight.com> Samples >Sample employee

engagement survey）均提供简易快捷的软件程序，可用于开展人力资源调查并进行分析。这两个网站都有大量的案例，你可以在购买之前先试用一下，也许它们已经足以给你提供很多灵感。

文化

文化是跨国企业人力资源管理的关键问题。若一家公司的大部分核心员工都在某一个国家或地区出生、接受教育和居住，那么可以合理地推断，该公司可以在单一的主导文化范围内确定其招聘、激励和管理等方面的人力资源战略。

吉尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）是英士国际商学院（该学院位于法国巴黎附近的枫丹白露）的客座教授，也是美国管理学会会员，他从20世纪60年代开始就与IBM合作开展研究，调查和分析约70个国家的文化。他对文化的定义源自社会人类学，指的是人们思考、感受和行动的方式。霍夫斯泰德将其定义为“人的头脑中一种集体共有的程序，它能将一类人与其他人区分开来”。此处的“类”可能指的是不同国家、同一个国家里的不同地区以及不同的种族、宗教、职业、所属组织或性别。他还提出了一个更简单的定义：“社会游戏的不成文规则。”他认为一个国家的文化有四个主要维度，跨国企业的员工如果要理解文化，就必须掌握以下四点。

■ **权力距离** 一个社会的权力距离等级越高，就意味着其权力和财富分配越不平等，向上流动的通道越不通畅；一个社会的权力距离等级越低，社会就越公平，人们越容易获得各种机会。

■ **个人主义与集体主义** 个人主义等级高是指一个社会非常重视个性和个人权利，因此很容易形成许多较为松散的关系；个人主义等级低主要指集体性较强的社会，人与人之间的联系很紧密，每个人都需要承担相关责任。

■ **不确定性规避** 不确定性规避等级高是指一个国家对不确定性和模糊性的容忍度较低，这样社会就需要以规则为导向；不确定性规避等级低的国家则不太重视规则，而更容易接受改变，愿意冒更多更大的风险。

■ **男性化社会/女性化社会** 男性化等级高是指一个国家的性别分化程度较高，由男性主导，女性受男性的控制；男性化等级低是指一个国家的性别分化和歧视程度较低，男性和女性在社会中均能得到平等的对待。

霍夫斯泰德的国家文化维度分数（部分分数见表4-3）清晰地反映出了各国的不同之处，例如美国的个人主义分数很高，而日本则更重视团队。在向上流动性方面，法国和英国分别代表了两种极端。

霍夫斯泰德的理论并不是唯一用来衡量文化差异的工具。沙尔曼·H.施瓦茨（Shalom

H. Schwartz）曾在哥伦比亚大学学习，他提出了施瓦茨价值观量表（Schwartz Value Inventory），其中有10种价值观分类（http://changingminds.org/explanations/values/schwartz−inventory.htm）。冯斯·琼潘纳斯（Fons Trompenaars）与查尔斯·汉普顿-特纳（Charles Hampden-Turner）合作提出了资本主义的七种文化（Seven Cultures of Capitalism），并做出相关分析（http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars−culture.htm）。MBA学员至少要对以上三种国际文化分析工具略知一二。

表4-3 霍夫斯泰德的国家文化维度分数（选例）

国家	权力距离	个人主义	不确定性	男性化
美国	40	91	46	62
英国	35	35	89	66
法国	68	86	71	43
日本	54	46	92	96

为何要理解文化

不同国家的文化规范有很大差异。如果一个西班牙人或南美洲人赴约迟到，让一个来自美国、英国或德国的主管坐冷板凳，后者会感到非常生气，因为他们更加注重时间观念，而前者则认为只要能完成讨论就可以了，缩短一点时间并不要紧。在西方社会，人们对时间的把握比阿拉伯或地中海地区的人更为精确。

人们对于权力差异的接受程度也很不一样。中国人喜欢较为含蓄婉转的表达方式，而美国人说话则比较直接。这并不意味着某种文化比较隐晦，而另一种文化比较粗鲁，这就是他们的沟通形式而已。如果你在跨国公司或国际组织工作，一定要了解这些差异，这对于建立良好的商业关系而言非常关键。

文化的决定因素

文化受到许多因素的影响，其中，人们普遍认为以下几种因素最为重要：

■ **宗教** 人们对于应如何“好好地”活着的共同信念；

■ **语言** 包括言语语言和非言语语言（面部表情和手势等），它进一步影响文化的形成以及人群聚集的方式；

■ **教育** 教育在文化发展中所发挥的作用、覆盖范围和影响深度不可轻视。从国际商业的角度看，拥有受过良好教育的客户或员工既可能带来重要的机遇，也可能带

来重要的挑战。

网络视频课程和讲座

团队的好处：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tBC4 JsaBYkI）。

道格拉斯·麦格雷戈的X理论与Y理论：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=kQp9zFHgimU）。

员工激励与行为：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v =ymW8gaO3UiM）。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=dsnMjVBYNE8）。

哈佛大学

摩根大通董事长兼首席执行官詹姆斯（杰米）·戴蒙给哈佛商学院2009级学生进行的关于领导力的演讲（www.youtube.com/watch?v=9T9Kp4NE5l4）。

霍桑效应：为什么工人不仅是受到金钱驱使？Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=EEwCWR5Vkpw）。

平衡计分卡简介：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=I-jt8zySe8E）。

领导力：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=bnmqxW8GzV8）。

卢因的力场分析法：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tRAKmzsYLG8）。

伦敦商学院：http://freevideolectures.com/Course/2750/Organisational-Behaviour。本系列课程共有17场讲座，包括小组讨论和案例分析。

管理等级系统——了解管理的不同层次：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=UJS9JrFDuRo）。

马斯洛的需求层次理论：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=wx3qR3gLh60）。

明茨伯格的管理者角色：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?

v=NgkQYRqxKTs）。

洛桑国际管理发展学院组织行为和国际管理学教授马莎·马兹涅夫斯基（Martha Maznevski）讲授的MBA组织行为课程（www.youtube.com/watch?v=CAfFyBZSdPo）。

博科尼大学

弗朗茨·沃尔格佐根（Franz Wohlgezogen）教授在博科尼大学讲授国际领导和组织行为：www.coursera.org/course/intorb。在这门课程中，沃尔格佐根教授与博科尼大学的其他同事及校友共同探讨国际和跨文化领导及组织行为的理论与实践。以下人士均对本课程做出了贡献：来自伦敦的英国电信集团（BT Global Service）人力资源总监朱莉·贝拉尼（Julie Bellani）；位于日内瓦的宝洁集团总裁乔瓦尼·西塞拉尼（Giovanni Ciserani）；来自日内瓦的妇女国际网络（Women's International Network）创始人兼首席执行官克里斯廷·恩格维格（Kristin Engvig）；来自纽约的金宝汤公司（Campbell Soup Company）国际总裁卢卡·米尼尼（Luca Mignini）；来自香港的菲利普·莫里斯国际集团公司（Philip Morris International）亚洲区总裁马泰奥·佩莱格里尼（Matteo Pellegrini）；以及来自米兰的标准普尔南欧地区总经理玛利亚·皮耶尔迪基（Maria Pierdicchi）。

斯坦福大学

领导力与能力：惠普前CEO卡莉·菲奥里纳（Carly Fiorina）（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1719）。

伟大的领导者要做什么？这门课程与斯坦福大学教授鲍勃·萨顿（Bob Sutton）所著的《好老板与坏老板》（*Good Boss, Bad Boss*）一书相互照应。萨顿展示了深受爱戴、行事高效的管理者应具备哪些良好习惯，并详细介绍了无法胜任领导一职的人有哪些坏习惯（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2564）。

案例研究网络视频

劳埃德银行（Lloyds Bank）：劳埃德银行集团首席执行官安东尼奥·奥尔塔-奥索里奥（Antonio Horta-Osorio）在法国英士国际商学院讨论“重新恢复人们对银行的信任”（www.youtube.com/watch?v=mnKaQ7mtWaY）。

麦当劳：与财务副总裁格里·卡拉布雷斯（Gerry Calabrese）讨论平衡计分卡（www.youtube.com/watch?v=wUuz2Cu4L60）。

日产：首席信息官斯蒂芬·尼伯恩（Stephen Kneebone）讲述汽车生产商如何应对汽车行业的大量混乱情况（www.cio.co.uk/video/nissan-cio-stephen-kneebone-cio-100-interview/）。

史蒂夫·乔布斯谈论人的管理：www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg

乐购：彭博新闻社发表的《乐购能够为它的问题负责吗？》乐购新任总裁戴夫·刘易斯（Dave Lewis）指出必须改变企业文化（www.bloomberg.com/news/videos/b/d02eb538-54d8-48ad-9b0d-f7e1dd108652）。

---

1. 这家公司由韩国移民在公元578年初创，生存了1428年后，2006年因债务拖累而破产清算。——编者注

第五章
商业史

- 合同法的基础
- 最早的商业大师
- 早期的会计（及死刑！）
- 股票市场和咖啡馆
- 有限责任
- 鼓励创新
- 银行业的发端
- 世界上最古老的公司

“愿你能活在一个有趣的时代。”这句在21世纪初的十几年间颇为流行的话，半带着诅咒的语气，也有点劝勉的意味。

当今这个时代与1929年爆发的全球大萧条神奇地相似，所以引用哲学家乔治·桑塔亚那（George Santayana）的一句名言再适合不过了：“忘却历史的人必将重蹈覆辙。我们不想继承这样的传统。我们要活在当下，而唯一值得关心的历史，正是我们今天正在创造的历史。”

人们当前对于各种组织机构及其组成部分和外部环境的运作方式的认识，都是由商业史上的里程碑事件演化而来的，MBA学员应该对这些事件有基本的了解，原因有以下几点。第一个原因与大多数人都要了解他们的祖国、邻国、盟友和敌人的历史的原因是大致相同的。这些知识可以增加学习的兴趣，有助于我们了解自己是在怎样的背景下走到今天的位置。例如，只要对百年战争及拿破仑时代的半岛战争有粗略了解，就能更容易理解法国人与英国人之间的敌意；而学过一点世界历史，也能更容易理解为何从美洲到印度甚至整个非洲大陆都蔓延着热火朝天的商业和领土争端。

第二个原因可能更为重要。与威斯康星大学麦迪逊分校（University of Wisconsin-Madison）教授乔纳森·蔡特林（Jonathan Zeitlin）合编《牛津商业史手册》（*The Oxford Handbook of Business History*）的哈佛大学教授杰弗里·琼斯（Geoffrey Jones）曾说

道："过去几十年间，商业史学家已积累了丰富的实证数据，有些数据已证实了如今其他学科提出的许多流行理论和假说，但有些数据恰好与之相反。不过，除了商业史学家，人们很容易忽视这些数据，而由此带来的后果不只会对学术界造成影响。由于历史数据的缺失，一些对历史事实缺乏充分了解的知名理论也通行无阻，大肆传播。"琼斯接着说："如今人们广泛接受'只有那些向对外直接投资并开放边界的国家才会获得财富和实现增长'的观点，但历史证据清楚显示，这更大程度上只是一种信念，而并非由历史经验证明的事实。"

案例研究

阿迪达斯、彪马和耐克——旷日持久的战争

在商界有一场长达70年的拉锯战，直到2009年才暂告一段落。这一年，阿迪达斯（Adidas）和彪马（Puma）的双方员工进行了一场足球友谊比赛。如果你不知道相关历史，就很难理解个中的来龙去脉。20世纪20年代，阿道夫·阿迪·达斯勒（Adolf Adi Dassler）和他的哥哥鲁道夫·达斯勒（Rudolf Dassler）[他们又分别被称为阿迪（Adi）和鲁迪（Rudi）]在德国小镇黑措根奥拉赫（Herzogenaurach）合伙创办了达斯勒兄弟运动鞋公司（Dassler Brothers Sports Shoe Company）。他们最初就在母亲的洗衣房里经营生意，两人各施所长，阿迪是一名鞋匠，负责设计和制作运动鞋，而鲁迪则是一名优秀、外向的销售员。公司前景似乎一片大好。

后来兄弟俩都加入了纳粹党，并在战争中幸存下来，但命运却大不一样：鲁迪被怀疑曾为盖世太保工作，最终被关押在战俘营里；阿迪则把生意发扬光大，把运动鞋成功卖给占领德国的美国大兵。鲁迪认为有证据表明是弟弟告密出卖了自己，所以他应该接管兄弟俩之前的生意。鲁迪被释放后，反目成仇的兄弟俩马上把公司分成两半。1948年，阿迪成立了阿迪达斯，公司名是其昵称和姓氏的组合。在奥拉赫河（Aurach）对岸，鲁迪试图与阿迪竞争，并把他的公司命名为鲁达（Ruda）。后来鲁迪觉得这个名字不够响亮，所以把公司更名为彪马，他觉得这名字听起来更有运动气息。

虽然黑措根奥拉赫小镇又迎来了和平，但两家公司却从此陷入新的战争。彪马和阿迪达斯正在酣战之时，美国品牌耐克偷偷抢先一步，占领市场。在全球品牌排名中，耐克位列第26位，阿迪达斯是第62位，彪马则仅仅跻身第97位。

想了解学术界对这场战争的解读，请阅读《耐克、阿迪达斯和彪马的国际品牌分析：十年辉煌》（*International Brand Analysis of Nike, Adidas and Puma: A Decade of Glory*），由赛义德·菲达·侯赛因·沙阿（Syed Fida Hussain Shah）、塔希拉·纳兹尔（Tahira Nazir）和哈利德·扎曼（Khalid Zaman）合著，于2013年1月刊登于《商业与经济国际期刊》（*International Journal of Business and Economic Research*）第1卷第1期。

商学院如何讲授商业史

如果你是在2000年之前攻读MBA，那么你不太可能会在教学大纲中找到商业史这门课程，除非你就读的是全球最知名的十几所商学院。但商业史很快就变成了主流内容，即使是较晚成立的商学院也纷纷开始开设这门课程。例如，雷丁商学院（Reading Business School）于1997年成立了国际商业史中心（International Business History Center），卡迪夫大学（Cardiff University）成立了会计和商业史研究小组（Accounting and Business History Research Group，简写为ABHRG），哥本哈根商学院（Copenhagen Business School）于1999年成立商业史中心（Center for Business History），致力于长期研究银行业危机的本质和影响。可以说，近几年发生的事件给这些研究提供了非常丰富的素材！

商学院讲授的商业史课程没有唯一且统一的知识体系，这一点与会计学、营销学或组织行为学等课程不太一样。例如，如果不涉及主要财务报表的基本原则以及财务信息的解读方法，会计学就无从谈起。一些商学院也会开设专业选修课，讲授一些比较独特的内容，如伦敦商学院开设了“合并、收购和其他复杂企业重组的财务分析”（Financial Analysis of Mergers, Acquisitions and Other Complex Corporate Restructurings）课程，卡斯商学院开设了“应对财务犯罪”（Dealing with Financial Crime）课程，但是所有商学院的会计学教学大纲几乎都是一模一样的，当然教学方法可能各不相同。

中小学和大学讲授的历史课都是按年代或主题划分内容的，如都铎王朝（Tudors）、文艺复兴（Renaissance）、欧洲世界（European World）等。在早期的一所英国大学中，历史系几乎只讲授1720年之前的事情；而在哈佛商学院，教学大纲里的内容基本上都发生在1820年之后。在哥本哈根求学的MBA学员可能非常熟悉挪威、瑞典和丹麦银行业在两次世界大战间隙的发展历程，却对工业革命、重商主义或家族企业兴盛史等内容知之甚少。因为历史是一个很宏大的话题，只有把范围缩窄才能够进行有意义的探索。商业史的讲授形式千差万别，所以如果各地MBA学员相互交换他们的商业史笔记，会发现几乎没有什么相同的内容。

本章将对这门课程进行概述，简要介绍一些对商业发展具有深远影响的重要里程碑事件。本书将商业史分为三个阶段，虽然每个阶段涵盖了不同的时期，但在内容上有某种程度的相似之处。商业史课程从公元前4000年说起，当然，较真的人会指出，至少在此之前8 000年，已经存在最早的组织机构和创新了，那时候原始社会的部族开始从采集狩猎转向农业耕作，使用全新的工具和技术来谋求生存。可惜的是，几乎没有任何相关文献对此加以记录并留存下来，因此人们也就无法对远古商业史展开研究。商业史不同阶段所覆盖的时间长短不一，有500年的，也有3 000年的。你可能也听过这样一种说法，“在从古到

今所有的科学家当中，90%今天仍然健在。”这句话似乎也适用于商业创新。虽然许多重要且关键的事件是在几百年甚至几千年前发生的，但是记录最完备、最丰富的却是近代的发展历程。

本章划分的三个时期代表了商业史上一些重要的里程碑，之所以选取这些内容，是因为大多数学生对此知之甚少，而他们对工业革命后期的商业社会最起码是略知一二的。为了教学方便，人们通常给这些时期划定清晰的界限，但事实上各个时期的历史是相互交错的。例如，富格尔家族（the Fuggers）和汉萨同盟（the Hanseatic）的延续时间其实远超出一般概念中的中世纪；而专利早在中世纪就诞生了，但过了很长一段时间之后才开始发挥重要作用。

哈佛商学院的商业史计划（Business History Initiative）于2012年6月发布了一本指南，为全球各所商学院开设的197门商业史课程提供建议。你可以在以下网址下载指南的PDF文件：www.hbs.edu/businesshistory/Documents/00-final-volume-2-report-Oct%2017-2012-with-cover.pdf。

古巴比伦时期（公元前**4000—**公元**1000**）

古代商业社会留下了两笔意义深远的遗产：一是奠定了商业法的基础，二是形成了会计学的雏形。两者的出现都是由于新思潮开始占据上风，社会发展进程加快。例如，公元前600年希腊人开始铸造货币，这使得银行家能够记录账目、兑换货币和借贷款项，甚至通过位于千里之外的其他城市的银行分支帮助民众转移现金。希腊人并不太热衷于把会计作为左右商业决策的手段，而是倾向于通过采取会计机制来维持对政府财务资金的真实控制权。雅典公民大会（Athens Popular Assembly）的成员负责管控公共资金的收入和支出，并抽签选出10名会计员确保资金的妥善管理。

虽然直至公元1080年，意大利博洛尼亚（Bologna）才成立了全球第一所法学院（令人高兴的是这所法学院至今仍然存在），但是有关规范交易和保护消费者权利的合同法早在近4 000年前就出现了。

本章也会介绍家族企业的一个早期案例，以说明这种现象早在中世纪之前就存在了。

会计：单式记账法

早在公元前3 000多年之前，美索不达米亚平原上的乌鲁克（Uruk）及其邻近城邦的居民就开始在泥版上用象形文字记录买卖交易。泥版上刻有由符号演变而来的文字，这证明乌鲁克已发展出一套古老的财会制度满足当地经济的需求。古代美索不达米亚的抄写员（scribe）就相当于今天的记账员（bookkeeper）。两者的职责很类似，但抄写员要涉及的范围更广。除了要记录交易情况，抄写员还要确保双方签订的协议遵守商业交易法典的详细要求。寺庙、宫殿和私人公司会聘用数百名抄写员，而且就像今天的会计师一样，记账员也被认为是一种有身份的职业。

那时候，双方在进行交易时通常会在城门口找到抄写员，他们会向抄写员描述双方协商的情况，然后抄写员就从少量特别准备的泥版中拿出一块，在上面记录交易情况。

古埃及政府的记账方式类似于美索不达米亚地区，但他们使用的是莎草纸（papyrus），而不是泥版，这样可以进行更详细的记录，而且操作更加便捷。古埃及人留下了大量的记录，特别是关于兴建皇家仓库网络的记录，里面涉及用牛羊等物品进行的“实物”缴税，因为当时还没有发明铸币。

每一个仓库的古埃及记账员都一丝不苟地记录账目，内部审核系统也会对其进行认真检查。这些早期的会计员为人诚实、追求精确，事实上他们不得不这么做，因为如果被皇家审计人员发现任何违规行为，就会被罚款、断肢甚至处以死刑。虽然这些记录很重要，但古埃及的会计系统在几千年来一直停留在简单的清单列表形式，没有任何突破。现在，世界各地的博物馆收藏了近100万份刻有会计记录的泥版。

中国的周朝（公元前1046年至公元前256年）主要用记账作为一种评估政府实施计划效率以及官吏办事效率的方式。当时中国的记账法已经相当成熟，直到1 000多年后引入了复式记账法，这套记账法才被替代。

古罗马的记账起源是由一家之主记录的账目，一家之主每天都在被称为adversaria的账本上记录家庭的收支，并每月汇集到一本称为codex accepti et expensi的现金账簿中。

一直到中世纪，英国及其他国家仍然主要使用单式记账法。它主要分成收入和支出两个部分，在结尾处会显示庄园主的盈亏情况。虽然这种会计方式比较简单，但它足以满足需求，因为当时的商业结构也非常简单。大部分商人自负盈亏，或者采用独资合伙（single-venture partnerships）的形式，但后者通常会在相对较短的时间内散伙。巧合的是，直至21世纪，英国保险组织劳合社（Lloyd's）在本质上仍然采用这种结构。从单式记账法的一致性来看，似乎可以肯定这种模式都是被分别创造出来的，然后加以使用并得到普遍的接受。

法律：汉谟拉比法典（公元前1795—公元前1750）

商业需要法律来明确财产所有权，如果没有法律，就无法开展有意义的企业活动，也无法制约买卖双方和其他所涉各方在交易中的行为和责任。制约商业行为的法律已经历了几百万年的演变。《汉谟拉比法典》（*the Hammurabi code*）是已知年代最久远的一部完整法律，它的内容条理清晰，方便所有人阅读并了解法典对自己的要求。法典刻在一块8英尺（2.4米）高的黑色石柱上，很显然是为了给公众看的。石碑于1901年被发现，但不是在古巴比伦旧址，而是在古波斯旧址的一座山城中，一定是后来的征服者把它作为战利品带到波斯去了。法典原物如今保存在巴黎的卢浮宫，但大部分文字随着时间的流逝已磨损殆尽了。

这部法典非常明确、清晰地确立了整个社会组织（尤其是具体商业活动）的规范。其中一条法律规定："倘若建筑师建屋而工程不固，结果其所建房屋倒毁，房主因而致死，则此建筑师应处死。倘若房主之子因而致死，则应杀此建筑师之子。"即使是在4 000多年前，人们也觉得有必要保护消费者免于受到劣质产品的侵害。

以下几条法律条款证明，当时的商业环境已颇为成熟，商业体系完善，生产力较强，因此需要详尽的法律加以规范。

■ 倘若商人把钱委托给代理人（经纪人）用于投资，经纪人投资后蒙受损失，他要向商人赔偿所损失的资金。

■ 倘若经纪人在路途中被敌人抢走所有财物，他必须向上帝发誓被劫事件属实，由此可免除赔偿责任。这是今天合同法中“不可抗力”（force majeure）概念的雏形，当相关方遭遇不受自己控制的意外事件（战争、自然灾害、罢工等）时，可以免除相关责任。

■ 倘若商人把谷物、羊毛、油或任何其他资财交与代理人运输，则代理人应交给商人一份列明商品数量的收据，并向商人支付一笔款项。商人拿到代理人的款项后，要给代理人一份收据。

■ 倘若代理人疏忽大意，在支付款项时没有拿到商人出具的收据，那么他交给商人的钱就不能归他所有。

■ 倘若代理人接受了商人的钱，但与之发生争执（否认拿到收据），那么商人必须向上帝发誓，并证明他已把钱交给代理人，此时代理人要付商人三倍的金额。

《汉谟拉比法典》肯定不是最早的法典。先前的法典都已消失湮灭，但人们还是找到了一些遗留的痕迹，而《汉谟拉比法典》显然也暗示这些法典肯定曾经存在。汉谟拉比本人宣称，他只是把早已建立起来的法律系统重新组织梳理了一下而已。

家族企业：金刚组（578—2006）

根据一份据称是日本最早的成文史（一部于公元8世纪编撰的编年史）记载，金刚家族成员最早从如今的韩国东渡日本，后来受到用明天皇（Emperor Yomei）的邀请，从此在当地定居。金刚家族在大阪修建了日本第一所佛教寺庙——四天王寺（Shitennoji）。直到如今，金刚家族企业仍然充当着日本“首席木匠”的角色，几乎独揽了所有新寺庙的兴建和维修工作。

就像在公元578年一样，这家建筑企业如今仍然专门从事传统佛寺和神社的建造业务，不过它也开始拓展到普通承包业务领域。没有一本教科书会教“宫大工”（miyadaiku）如何建造繁复的木质建筑。这种工艺是通过一种类似学徒制的方式代代相传的，年轻的木匠跟着师傅“边学艺边偷师”。金刚家庭的木工工艺被视为一种无形的文化遗产，工匠们感到责任重大，觉得必须把它传给年轻一代。

在员工的记忆中，这家企业从来没有亏损过。当然，企业的发展也并非一帆风顺。19世纪晚期，各地兴起反佛教运动，有部分寺庙遭到摧毁，企业也几乎陷入停滞状态。在第二次世界大战期间，企业靠生产军用木箱得以存活下来。

金刚家族现任堂主金刚正和（Masakazu　Kongo）给商界人士提供了一些意义深远的劝告：“每个人都会埋怨经济衰退，时局艰难，但你不应被沮丧打倒，你要相信企业，坚持到底。”

中世纪商人（**1000 —1700**）

商业界在接下来的500年有了长足发展，几乎相当于从有文字记录以来直至当时的所有进步。当时出现了最早的一批商业顾问，他们给出的建议与在将近1 000年之后刊登在《经济学人》（*The Economist*）（2002年3月刊第9~15页）上的内容十分相似：“诚实守信，勤俭节约，未雨绸缪。”在这一阶段的中后期，国际银行网络遍布欧洲；各种城市和家族企业集团不断涌现，有些企业甚至一直延续至今。

第一批“管理顾问”

曾有一名挪威人在公元1260年左右佚名写了一篇题为《国王的镜子》（*The King's Mirror*）的论著，向当时的国际贸易商提供一系列忠告，此人可算是最早的商业大师之一。这部论著内容广泛，其中一部分涉及了当时的商人。由此我们可以看到，向商人提供专业的书面建议绝不是最近才有的创新发明。我们还能推断，早在斯坦福大学和哈佛大学开启MBA专业之前，算术能力、交际能力和承担企业责任的能力已经是获取商业成功的必备技能。直到800多年后的今天，这位挪威人提出的关于在国外行商时应如何待人处事以及如何打造伙伴关系的建议依然十分中肯，其主要内容包括如下几点。

■ 买方应“礼貌且和气”，但在购买商品前应仔细检查，并有旁人见证。倘若买到劣质产品，应按照产品的实际价值出售，自己承担损失，不得因为自己受骗而再次欺骗其他人。

■ 在国外行商时要打点好衣食住行，但行事要小心，谨言慎行。

■ 要专门抽出时间学习当地的法律，熟悉当地的风俗习惯。

■ 要避免喝酒、下棋、嫖娼、与人争吵和赌博。

■ 要掌握天气、方位和海洋方面的知识，以便航行出海。所有商人都必须熟练掌握算术技能。

■ 与当地的官员建立友好的关系，按时缴纳各种应付款项。注意不得把当地政府的财产变成自己的货物。

■ 若价格合适，要尽快出售货物，然后立即动身回家，因为周转率是商业的生命线。

■ 永远只购买完好无缺的船只上的货物，如果船只有破损，宁可不买。

■ 若在短时间内快速积累了一笔财富，应把部分财富进行投资，与同行的其他人合伙做生意，但在选择伙伴时一定要慎重。

■ 若生意赚了大钱，把利润分成3份。其中1/3用来与经验丰富且安全可靠的当地永久居民合伙做生意，另外2/3投资到各种不同的企业，因为多样化可以加强安全性。

银行业和圣殿骑士团

一提到圣殿骑士团（the Knights Templar），最让人印象深刻的是它们在十字军东征期间骁勇善战的表现，但由于机缘巧合，它们也成了国际银行业的鼻祖。圣殿骑士团的一项特长是保持道路畅通，让朝圣者安然抵达圣地耶路撒冷。要实现这一目的，圣殿骑士团就一定要拥有坚固不摧的城堡，而由于其英勇顽强的作风闻名遐迩，这些城堡自然也成为储藏财物和其他贵重物件的最佳场所。例如，一名法国骑士可以在圣殿骑士团的巴黎分支机构存款，或者抵押他的城堡，然后在前往耶路撒冷的路上沿途提取金币，之后再返程回乡（如果他能活下来的话）！沿途的圣殿骑士团分支机构会收取一定的交易费用和货币兑换费用。

圣殿骑士团的业务在数年间不断发展壮大，最终形成了一个提供全套服务的银行网络，从英国、欧洲大陆一直延伸到耶路撒冷。在最强盛的时候，圣殿骑士团拥有7 000多名雇员、870座城堡和坚固的房屋，从教皇到国王都是它的客户。

自由贸易和汉萨同盟

欧洲被黑死病肆虐过后，随着贸易的增长和小规模手工业的振兴，各城市又进入了繁荣发展时期。在德国北部的海港，商人为了确保交易和货物运输顺利，开始寻求保护。吕贝克（Lubeck）与汉堡（Hamburg）于1230年签订了协议，约定在这两个城市之间开展自由贸易，并保证通向北海和波罗的海的道路有人站岗守卫。德国当时没有一个强有力的中央政府，因此城市之间可以签订此类协议，很快其他城市也纷纷要求加入。由此形成的汉萨同盟在当时覆盖85个城市，包括波罗的海沿岸的里加（Riga）和但泽（Danzig），以及英国的伦敦和俄国的诺夫哥罗德（Novgorod）。

在鼎盛时期，汉萨同盟拥有自己的陆军和海军，专职保卫城市之间道路的安全，在每座城市设有堡垒和仓库，有时会主动挑起战争，并在各地市场实施商法。

汉萨同盟的商人只会建立一次性的合伙企业，把船只从一个港口驶到另外一个港口之后就会随机解散。它们的记账方法还很粗糙，各方总是为了争论利润分配和计算损失的问

题而大打出手。

随着英格兰、法国、俄国和瑞典相继成为欧洲强权，形成了现代的民族国家，这种松散的商业联盟自然无以为继。据说同盟的最后一次大会是在1669年举行的，但那时候它的实力早已不复当年。

富格尔家族

富格尔家族是中世纪和现代社会之间的一座桥梁。富格尔家族光荣的历史始于1367年，这一年汉斯·富格尔（Hans Fugger）举家搬迁到巴伐利亚王国的奥格斯堡（Augsburg），创办了一家纺织棉麻粗布的工坊。他的儿子安德烈亚斯·富格尔（Andreas Fugger）和雅各布·富格尔一世（Jacob Fugger I）进一步发展纺织生意，但在1454年兄弟俩分道扬镳，各自在其领域中扩大经营范围。安德烈亚斯和他的几个儿子进军奥格斯堡、安特卫普和威尼斯的金融界，而雅各布一世和他的几个儿子则把业务范围从纺织品扩大到棉花和香料，最后还涉足铜、银的采矿和加工业。雅各布一世的外甥、也是富格家族生意的继承人安东·富格尔（Anton Fugger）发展出一个贸易站网络，到了1525年，这个网络从地中海一直延伸到波罗的海。

后来安东的外甥汉斯·雅各布（Hans Jacob Fugger）（1516—1575）接管了家族生意，依靠遍布全球的代理人的定期汇报来掌控各地业务。这些报告被编成“富格尔通讯集”（Fugger Newsletter），在共事的合作者之间传阅。这是最早用“通讯”一词来指代搜集最新情报。富格尔家族有三支后裔流传至今，其中一位后人卡尔·富格尔-巴本-豪森（Carl Fugger-Baben-Hausen）于1954年重新创办了富格尔银行（Fugger Bank）。

企业时代（**1700—1900**）

在18世纪之前，大多数企业规模都很小，靠自筹资金运营，且通常难以长久。当然也有例外。例如东印度公司（East India Company）就是印度乃至整个远东范围内的一家垄断企业，甚至一度拥有自己的军队和政府。早在1300年左右，佩鲁奇（Peruzzi Company）是佛罗伦萨规模最大的企业之一，该企业60%的资金出自7名家族成员，40%来自10位外部人士。其组织方式类似于长期多方合伙关系。帕乔利的复式记账法（见第一章）使热爱冒险的威尼斯商人有机会建立长期的企业。但通常来说，企业只能由某一个人或某一个家族组建，使用个人或家族有限的资金来源，而与其他所有生意人只能临时合作。但随之而来的工业革命很快彻底打破了这种局面，同时，另外三项名气没那么大的创新——知识产权、股票市场和有限责任公司——也给商业带来深远影响。

知识产权

专利就是让某项发明的所有者有权采取法律行动，防止其他人在未经授权的情况下生产、使用、进口或销售其获得专利保护的发明。专利的目的是让发明者有喘息的空间，得以利用其发明创造来创办企业，或者对能够创办企业的人进行授权。本质上，专利就是国家与发明者之间一笔讨价还价的交易。国家允许企业在20年左右的时间内进行短期垄断，而作为交换条件，发明者必须对发明创造进行详尽的描述，这也称为专利说明书（specification），并通过专利局公之于众。这样，其他发明者可以很方便地了解几乎所有科技领域的最新进展，并以此为基础进一步改进。这样做反过来会给国家带来更多的财富和机会。如今信息流通速度加快，企业也日渐全球化，这意味着专利给普通大众带来的好处会超过给某个国家带来的好处，但个中的原理始终不变。

专利制度源于何处至今仍然成谜，没有任何一个国家可以宣称自己始创了专利制度。在1200年左右，威尼斯授予了丝绸生产设备发明者10年的专利权，1444年出版了世界上最古老的专利法文本，其官方名称为《发明人法规》（*Inventor Bylaws*）。但同时，英国也可以说拥有世界上最悠久而连贯的专利传统，最早可追溯到15世纪，当时的国王就开始给制造商和贸易商授权。

这些授权通过专利特许证（Letters Patent）的形式来授予，也就是印有国王御玺的未密封的信函。1449年，亨利六世给佛兰德人尤提拉姆·约翰（John of Utynam）授予专利权，这是英国历史上已知最早的一次专利授权。约翰由此获得了一项彩色玻璃制作工艺的

20年专利权，后来采用这种在当时的英国闻所未闻的工艺制作了伊顿公学（Eton College）的校舍玻璃。

以下两个例子中所提及的重要法律原则至今仍然适用：

■ 发明纺纱机的理查德·阿克赖特（Richard Arkwright）于1785年输了官司，无法获得专利权，原因是他没有提供合适的专利说明书，而当时离发明纺纱机已有10年了；

■ 詹姆斯·瓦特（James Watt）于1796年成功申请了一项蒸汽机专利，由此确立了一项重要原则，对现有器械进行改进也可以获得专利。

日本人对专利问题的处理方式很有趣。由于当时人们普遍对新生事物心生厌恶，因此在亨保六年（1721年）颁布了《新规法度》（*Law for New Items*）。直至1885年，日本才成立了专利局，首份专利申请是“崛田防锈油漆和上漆工艺”，申请人名叫瑞生崛田。中国的专利局成立于1980年，1998年更名为中国国家知识产权局。

股票市场

早期的农业和其他商品交易活动催生了股票交易行为。在中世纪，商人们发现使用那些可以支持票据和汇票等文书的信贷工具往往都通行无阻。最早的股票交易可追溯到12世纪的法国，当时就是用商业汇票进行买卖交易。为了将这一新兴市场置于掌控之中，法国国王菲利普四世（Philip the Fair）（1268—1314）创造了*courtier de change*这一职业，也就是法国股票经纪人的前身。几乎在同时，布鲁日（Bruges）的商人也开始在凡·德·布尔斯（Van Der Buerse）家族府邸门前进行交易。很快，这个家族的名字就变成了交易的代名词，而后来“布尔斯”（bourse）也用来指代股票交易。在同一时期，股票交易也开始在荷兰（阿姆斯特丹交易所）和法兰克福（德意志股票交易所，以前叫作Börse）等贸易中心兴起。

1698年，有一个名叫约翰·卡斯坦（John Castaing）的人在伦敦城股票交易大街上的乔纳森咖啡馆（Jonathan’s Coffee-house）张贴了一张股票和商品价格列表，名为“股市交易所的流程和其他事宜”，由此启动了股票交易活动。到了1761年，150名股票经纪人在乔纳森咖啡馆成立了一个买卖股票的俱乐部。1773年，这些经纪人在斯威汀（Sweeting’s Alley）建起了自己的大楼，在一楼设立交易大厅，楼上是咖啡厅。大楼原名为“新乔纳森”，很快就改名为“股票交易所”。

美国直到1791年才有了第一家交易所，是由费城的商人们组建的。第二年，21名纽约

商人约好在华尔街一颗梧桐树下进行交易。这个交易市场在1794年搬进了室内。印度最大的股票交易所是孟买股票交易所（Bombay Stock Exchange），其历史可追溯到1875年，它最初是一家志愿性质的非营利组织。19世纪70年代，日本引入了证券制度并开始发行公共债券。这催生了一所股票交易机构，并于1878年5月制定了《股票交易条例》。根据这部条例，东京股票交易有限公司于1878年5月15日成立，并于6月1日开始交易。

这些早期的股票交易机构都是绅士们的俱乐部，需要遵守的规矩并不多。交易很少会在早上10点半前开始，到了下午3点半就会结束。其间没有任何书面记录，如果某个交易者无法兑现交易承诺，也没有任何规章会对其进行约束，而且谁都无法制止操纵价格的行为。

有限责任公司

从早期的交易至今，人们从事商业活动时最常用的法律架构就是独资经营，也就是说每个人都为自己的商业行为承担全部责任。最早的时候，商人如果要进行投资的话，只能用自己的钱来冒险，而其中大多数商人需要外出行商，这时候他们在风尘仆仆的路上也要冒生命危险。亚细亚、小亚细亚、北非和中非的商队都要千里迢迢地穿越沙漠，才能到达城市或海港。规模最大的商队会有几千头骆驼，需要非常精心的管理。这样促使人们团结在一起，组成合伙关系，共同筹集保镖费用，分享利润，同时分担风险。这种合伙关系通常是一次性的，只要旅程一结束就会解散。后来，一些在早年赚到钱的资历较深的商人就可以只投入资金，而不需要亲自奔波劳碌了。这可以被视为有限责任公司的雏形。

由于商旅费用越来越高昂，时间也越来越长，为期一年、三年或五年的合伙结构开始流行起来，合伙人的数量可以不断增加，但每人所占份额各不相同。合伙人还可以不断地加入和退出（最常见的退出理由不外乎是死亡），因此情况变得更为复杂。

有限责任公司的理念其实就是让股东在走投无路的情况下可以不承担企业的债务，这彻底改变了企业和承担风险的本质。从此，它敞开了一扇大门，鼓励新一代的创业者创立规模更大的企业，而无须为企业的失败承担所有责任。顾名思义，有限责任公司的规则就是，你要承担的责任仅限于你投入的股本，而一旦企业失败，债权人只能收回公司的资产。公司股东除了缴清股本之外，通常不会以个人身份承担公司的其他债务。

这种做法可追溯至罗马帝国，是作为有权有势的人给予朋友的一种特殊权利，让其能够参与规模较大的生意，但并不常见。1811年，美国纽约州为制造企业引入一般性有限责任法规，由此使有限责任这个理念重新焕发活力。美国其他各州纷纷效仿，英国也在1854年引入了有限责任的公司类型。如今，大多数国家的法律架构中都包含有限责任的理念。

金融恐慌的时代（**1900**年至今）

对大多数人而言，2007~2008年的金融危机是其有生之年经历过的第一场全面性全球金融危机。作为世界上最重要的金融市场的掌舵人，美联储主席本·伯南克（Ben Bernanke）也与每个人一样，密切监视着美联储的一举一动。

伯南克之前是普林斯顿大学的终身教授兼经济系主任，人们之所以对他熟知，部分原因是因为他对大萧条经济和政治成因的研究。他曾在多家学术期刊上发表关于大萧条的文章，其中发表于1983年的《金融危机之非货币效果如何加剧大萧条之蔓延》（*nonmonetary effects of the financial crisis in the propagation of the great depression*）一文影响甚广。

但即使是撼动世界的1929年大萧条以及随之而来的银行倒闭潮，仍然不是第一次金融危机。美国分别在1857年、1873年、1890年、1893年、1896年和1907年遭遇过重大的银行恐慌潮。在房地产市场崩溃之后，阿根廷和澳大利亚的银行业分别在1890年和1893年遭受约为国民生产总值10%的巨额损失。1900年，挪威有22家银行倒闭，国家经济也由此下挫3%。而1893年意大利的金融危机则使其国民生产总值下跌1%。

每个经济体曾遭遇过的危机都可以列出一长串名单。20世纪80年代的美国储蓄信贷业危机，10年之后的日本和斯堪的纳维亚国家银行的倒闭潮，以及随后几十年间在140个发展中国家发生的类似的银行业危机，使全球20个国家的国民生产总值遭受从1%到10%不等的重挫。

回过头来看，2009年全球经济只萎缩了2%，这场危机似乎也没那么不同寻常。但是，对于某些经济体而言，这场金融危机所带来的后遗症比较严重。2007年第四季度至2009年第二季度之间，美国的国民生产总值实际下降了4.7%，后来才趋于平稳。爱沙尼亚、拉脱维亚和立陶宛的国民生产总值在2009年实际下滑了15%~18%，然后才逐渐稍有起色。2012年下半年，希腊经济仍然处于“自由落体”的状态，其国民生产总值每年约下跌7%。

网络视频课程和讲座

杜克大学

比特币的未来：www.youtube.com/watch?v=LHOFtHh8nXE。

付钱的痛苦：金钱心理学（www.youtube.com/watch?v=rkwAmSGfo-o）。

把资本主义历史带进商业博客：www.youtube.com/watch?v=ob4HGv0Oaw0。

格雷沙姆学院（Gresham College）

金钱的诞生：金融史演化研究（www.gresham.ac.uk/lectures-and-events/the-ascent-of-money-an-evolutionary-approach-to-financial-history）。

剑桥现代英国经济史：www.gresham.ac.uk/ lectures-and-events/the-cambridge-economic-history-of-modern-britain。

大萧条及其影响：www.gresham.ac.uk/ lectures-and-events/the-great-depression-and-its-legacy。

皇家公司：东印度公司与现代跨国企业（www.gresham.ac.uk/ lectures-and-events/this-imperious-company-the-east-india-company-and-the-modern-multinational）。

伦敦海上保险的由来：www.gresham.ac.uk/ lectures-and-events/gresham-and-defoe-underwriters-the-origins-of-london-marine-insurance。

贵格会、商业与道德：www.gresham.ac.uk/ lectures-and-events/quakers-business-and-morality。

哈佛大学

与历史对话：哈佛大学历史学教授尼尔·弗格森（Niall Ferguson）（www.youtube.com/watch?v=9cleQp2zzhY）。

历史数据可视化：这款工具提供相关地图，展示全球及美国国内的经济、社会和政治宏观趋势的历史数据（http://hdv.cga.harvard.edu/video/boot/）。

耶鲁大学

银行：耶鲁大学罗伯特·希勒带你追溯银行业的来龙去脉（htlp://oyc.yale.edu/economics/econ-252-11/lecture-13#ch2）。

货币政策：罗伯特·希勒（www.youtube.com/watch?v=QbosMr2JVrc））。

风险与金融危机，罗伯特·希勒（www.youtube.com/watch?v=QbosMr2JVrc）。

案例研究网络视频

1929年的倒闭潮与大萧条全史：www.youtube.com/watch?v=ccNilnpvbJg。

美国食品及药品管理局与制药行业：演讲人为哈佛大学文理学院美国政治研究中心主任丹尼尔·卡朋特（Daniel Carpenter）（www.youtube.com/watch?v=eevMBleMM2Q）。

被遗忘的人：大萧条新历史，外交关系委员会地缘经济学客座副教授阿米蒂·什莱斯（Amity Shlaes）（www.youtube.com/watch?v=_se_BkVba0s）。

福特汽车公司的遗产：历史与创新（www.youtube.com/watch?v=HQfwsidlKBE）。

第二次世界大战期间的德国纳粹党与美国商业：数百家美国公司和企业与德国做生意，实际上帮助了希特勒建立德意志国防军（Wehrmacht Army）。拉塞尔·怀利（Russell Wylie）的政治学视频教学（www.dailymotion.com/video/x8cjvg_german-nazi-and-american-business-i_news）。

罗伯特·纽曼（Robert Newman）讲述石油历史：www.youtube.com/watch?v=2DCwaflntj0。

计算机历史的宏大叙事——格雷沙姆学院教授多伦·斯沃德（Doron Swade）：www.youtube.com/watch?v=njwQgz63rls。

电脑黑客史——BBC科学技术探索频道：www.youtube.com/watch?v=2Gj3d4E-qeM。

福特T型车历史：www.history.com/topics/henry-ford/videos/henry-ford-and-the-model-t。

股票市场并不理性：华尔街冒险、回报与幻灭史（2009），贾斯廷·福克斯（Justin Fox），《时代周刊》（www.youtube.com/watch?v=XEN0Hwm-Eos）。

电视的故事——美国无线电公司1956年教育纪录片：www.youtube.com/watch?v=qhqtByYjmPY。

---

1. 此法律条文译文参考《汉谟拉比法典》中译本。——译者注
2. 指从事神社佛阁的建筑和修补的木匠。——译者注

第六章
商业法

- 企业形式
- 雇用员工
- 贸易规则
- 创新问题
- 版权保护

一些商学院对法律知识非常重视。例如，西北大学凯洛格商学院和乔治·华盛顿大学（The George Washington University）商学院的学生可以同时攻读工商管理硕士与法律博士（Juris Doctor），后者是从事律师职业的基础学位。位于马萨诸塞州（Massachusetts）维斯利市（Wellesley）的巴布森商学院（Babson College）开设的核心课程之一就是法律；而宾夕法尼亚州立大学（Penn State）则将“创新与竞争商业法”设为第二学年的选修课。

另外，律师在许多美国大企业的管理层以及美国国会两院中都占据重要的地位。英国12%的议员是出庭律师（barrister）或事务律师（solicitor）；英国下议院当中，律师也是占比例最高的职业。在英国，除了大型企业之外，一般公司大多不会聘用职业律师，也不会专门设置法律部。企业一般通过两种渠道获得法律服务，一是签订长期合同，二是临时购买法律服务。法律并非一个精准的领域。一位美国记者及评论家亨利·门肯（Henry L Mencken）就曾直截了当地表示：“法官就是一个给自己试卷打分的法律系学生。”

商业活动非常复杂，你迟早会发现自己要么成为一名被告，要么成为一名原告。你可能会与顾客或者供应商产生合同纠纷；你会发现经营场所的租赁合同赋予你的权利比预期的少很多；已经离职的员工或许会毫无理由地对你提起控告；卫生与安全检查员也可能找上门来，在一番检查之后告诉你，你的机器设备或者工作规范在某个地方不符合要求。

如果你对这些方面一无所知，你就不能很好地维护自己的权益。所以，无论MBA毕业生的道德水准有多高，社会责任感有多强，他们都需要具备足够的法律知识，知道什么时候应该寻求法律咨询。

企业结构

身为一名MBA学员，你将来很可能在一家传统的私营企业或上市公司工作（参见第二章“上市公司”相关内容）。而企业可能出于种种考虑而采用不同的企业架构，这些考量因素包括：商业需要、金融风险以及对于外部资金的需求。

世界上大多数国家的企业结构一般都大同小异，虽然名称可能千奇百怪：独资经营者（sole trader）在立陶宛被称为personaline imone，在葡萄牙被称为empresário emnome individual。合伙人制度（partnerships）在奥地利被称为Offene Gesellschaft（OG），在斯洛伐克被称为verejná obchodná spoloènos。有限合伙人（limited partnership）在奥地利被称为Kommanditgesellschaft（KG），在斯洛伐克则被称为komanditná spoloènos。在拉脱维亚，有限责任公司（limited company）被称为Sabiedriba ar ierobežotu atbildibu，而罗马尼亚人则称其为Socitatea cu Raspundere Limitata。

下文会简单介绍每一种企业形式以及该类企业的成立流程。随着商业形势的变化，你也可以更改企业的所有权结构。因此采用何种形式组织企业虽然是一个重要决定，但并非不可更改。

独资经营

超过80%的企业在初创时期会采用独资经营的形式。事实上，在那些雇员不超过50人的企业当中，一半左右都是独资经营企业。这一企业形式的优点在于手续相对简单。

如果你经营的是一家独资企业，那么从法律角度来看，你本人与你的企业无甚区别。这家企业就像你的房屋和车子一样，是你的一部分资产。因此，一旦企业倒闭，债权人不仅有权使用企业本身的资产偿债，也可以索取你的个人资产，只要对方遵守破产法令即可。企业运营的资金必须来自你本人或你的贷款。你无法获得权益资本（equity capital）。

合伙制度

合伙制度的实质就是将多家独资企业组织在一起，并共同承担与个人责任相关的法律

问题。与另一个（或者一个以上）个人建立合伙企业的限制条件很少，而且还具备几项明显优势。聚集资源将让你拥有更多资本，同时合伙人也很可能会把各自的技能带到企业中来。另外，即使你身体抱恙，企业也能照常运转。

但你应当考虑到合伙制度存在两点严重隐患。第一，若你的合伙人在你不知情或者不同意的情况下犯下商业错误，比如签订了一份糟糕的合同，那么合伙企业的每个成员都得承担后果。此种情况之下，即使你并无过错，你的个人财产也将用以偿还债权人。

第二，如果你的合伙人破产了，无论是出于何种原因，他/她在合伙企业中所占有的股份将可能被债权人获得。虽然你本人无须为合伙人的私人债务负责，但你不得不在短期内匆忙买断他/她的企业股份，这可能会危及你自身以及整个企业的财务状况。即使死亡也不能解除伙伴关系中的相关义务，有时甚至连遗产都会被列入清偿资产。除非你通知你的商业伙伴，并在法律上正式终止伙伴关系，否则你会一直承担相关法律责任。

《1890年英国合伙法》（*Partnership Act 1890*）规定了该领域适用的法律规范，该法案基本假定合格的商人应该对自己的事务心中有数。这部法律仅规定了适用于“无约定情况下”（in the absence of agreement）的协议框架——这是因为许多合伙企业未经任何法律程序即已成立，有时连各方当事人都不知道自己已经成立了一家合伙企业。

《1890年英国合伙法》的主要规定为：

- 所有合伙人必须平等出资；
- 所有合伙人必须平等地分享利润，承担亏损；
- 合伙人均不得从投入的资金中获得利息；
- 所有合伙人均不得领取薪水；
- 所有合伙人在企业管理事务中具有同等决定权；
- 除非从事特定行业（如法律、会计事务等），任何合伙企业的合伙人数量不能超过20人。

上面这些规定不一定都适用于你的情况，所以在企业成立伊始最好能请一位律师协助起草一份“合伙人协议”。

案例研究

“至死不渝”

当埃马德·陶菲利斯（Emad Tawfilis）成为达尔酒庄（Dahl Vineyards）的投

资人时，他可想不到将来有一天会被商业合伙人在葡萄架边追杀，最后被一把点22口径半自动手枪射杀。达尔葡萄酒庄于2014年仲夏时节开业，在古老的纳帕谷酿酒厂（Chateau Napa Winery）旧址之上翻修而成，业主是罗伯特·达尔（Robert Dahl）。纳帕谷酿酒厂成立于20世纪80年代末，但过去10年基本一直处于闲置状态。酿酒厂设备已颇为老旧，但是现在迎来了新的主人，也获得了新资本的注入，似乎有可能再度焕发生机。达尔并不是红酒专家，他此前在明尼苏达州经营的是一家化学品工厂。不过，纳帕谷葡萄酒项目的研究者以及营运人戴维·汤普森（David Thompson）在2015年3月15日表示："罗伯特喝红酒已经有很多年了。他父亲的一位客户曾是红酒经销商。罗伯特经常和家人吃晚餐时喝这个客户的红酒，他对红酒的鉴赏力有一部分即源于此。他是唯一带红酒参加大学聚会的人，其他朋友带的都是啤酒。"

为了更愉快地度过寒冬，达尔买下了这家酒庄，连带一些破旧的厂房。他迅速与多家酒商及一些高档红酒品牌签订了供货协议，其中一家公司就是生产高端手工啤酒的纳帕点酿酒公司（Napa Point Brewing Company）。

达尔决定2015年3月12日关闭与陶菲利斯一起开设的合伙企业。两人因为一笔$120万的投资而反目成仇。达尔认为陶菲利斯提供的贷款利率过高；陶菲利斯对此表示异议，称达尔诱骗他向一些已倒闭的公司投资，而且达尔滥用了这笔投资款项。达尔的律师贝罗金（Kousha Berokim）表示，事发当天双方正在协商谈判，谈判"气氛良好，目的在于制定一个能够解决争议的框架。当时完全没有任何暴力行径的迹象"。双方进行了一番看似较有成效的协商之后，上午11点30分，达尔的律师建议暂停休息一段时间。随后不到半小时，陶菲利斯拨打911报警电话，说他正在被人追杀。警方到达现场时他已死亡。警方随后开车追捕达尔，当直升机在一条山路上找到达尔的时候，他已经开枪自杀。

有限责任合伙制

有一种选择可以降低合伙制企业可能造成的危害，那就是成立一家兼具公司与合伙企业优点的有限责任合伙公司（limited partnerships）。

有限责任合伙公司的结构如下：公司内部会有一个或多个普通合伙人（general partner），他们具有同样的基本权利及责任（包括无限连带责任），就像合伙企业中的合伙人一样。公司内部还存在一些有限合伙人（limited partner），他们通常都是被动投资者。普通合伙人和有限合伙人的区别在于：有限合伙人不必为所投资公司的债务承担个人责任。他/她可能损失的金额，不会超过已向公司缴纳或认缴的出资额或在公司破产后从

公司获得的金额。

为了保持公司处于有限责任状态，除极个别例子之外，有限合伙人一般不会参与公司的日常管理。若有限合伙人积极参与企业日常运营，他有可能会失去有限责任的保护，承担与普通合伙人一样的法律责任。

有限责任合伙制结构的一大优点就是它为企业所有者提供了一个筹资渠道，企业所有者可以（从有限合伙人那里）募集资金，而不必担心投资人积极干涉企业管理，也不必成立一家有限公司。一家运行多年的合伙企业也可以创立一家有限责任合伙企业来募集资金。

有限公司

英国有550万家企业，其中有超过170万家有限公司（limited company）；美国有2 200家企业，有限公司的占比也在30%左右。“有限公司”这个名称本身就表明，你在这家公司中可能负债的最高额度就是你投入这家公司的股本（share capital），当然，实际上你可能并不需要投入这笔资金。

有限公司有一个独立的法律身份，它与这家公司的经营者及所有者的身份不同。这就意味着如果公司破产，债权人的索赔范围仅限于公司资产。除了那些用于购买股票而投入企业的资金外，企业股东个人无须对企业债务负责，即使股东本身就是企业高层。当然，如果公司有违法贸易行为则另当别论。此种公司结构的另外一个优势是可以通过售卖股票来自由募集资金。

不过，有限公司也有缺点，设立这样的企业会需要一定的成本，同时还要满足一些法律要求。公司账户有时需要经过注册会计师或执业会计师的审计。通常情况下，只有拥有近£300万资产的企业才需要接受账户审计，但如果你的企业中有一位股东的股份超过10%，他就可以要求对公司账户开展审计。在英国，公司董事的行为及公司的行为需遵守自1844年起生效的《公司法》，该法律的最新一版于2006年11月生效。

公开有限公司

公开有限公司（public limited company，简写为PLC）可通过一家有组织的股票交易市场、媒体或中间商进行广告宣传的方式来出售股票。此类公司仅需满足一些最低要求，并不需要满足很苛刻的条件。这些要求包括：

■ 它必须在公司章程当中明确自身是一家公开有限公司；

■ 它必须拥有至少£5万的法定股本；

■ 在公司股票可交易之前，股本中的£5万（相当于$78 400/€56 200）必须已被认购，且1/4的资本须为实缴股本；

■ 每一份分配股份须至少缴纳券面价值的1/4；

■ 至少要有两名股东、两名公司董事以及一名公司秘书，秘书的资质或经验要满足一定标准。

更多有关公开募集资本的内容，请参见第二章。

担保责任有限公司

担保责任有限公司（company limited by guarantee）结构适用于需以公司身份保护其参与者的非营利机构。这种公司没有股东，但其成员承诺将出资补足企业最后清算过程中可能遭遇的资金缺口。这类企业不能给员工分配利润，因此如果有需要的话，可以申请慈善机构身份。你或许会发现有些公司会采取此种结构来将部分业务隔离开来，如把俱乐部或运动协会等非营利组织与企业的营利部门分离开来。

合作社

合作社（co-operative）的员工即为合作社的所有者。合作社曾一度濒临绝迹，但如今工人合作社正悄然复兴。全球大约90个国家至今仍然有合作社，总员工超过8亿人。国际合作社联盟（International Co-operative Alliance，网址：www.ica.coop）中有农业、银行业、渔业、医疗卫生业、建筑业、工业、保险业、旅游业及消费者联合等相关领域的合作社。它是全球规模最大的非政府组织。

雇佣法

贸易规则

世界各地的企业在几乎所有营业领域都受到诸多管制。某些类型的企业甚至需要获得许可证才能营业。所有企业在发布广告、保存信息或提供信贷时均须符合某些特定标准。下文列出了大部分国家和地区的企业开展业务都须遵守的规定。

世界银行的全球商业环境项目（Doing Business）对全球189个国家及地区内所选城市的营商法规及执行情况进行了客观度量。项目网址：www.doingbusiness.org/。

获得执照或许可证

餐饮、酒类、劳务中介、小型出租车、理发等行业的从业者需要获得相关执照或者许可证才能开展业务。在公众场合播放音乐（不管是现场演唱还是播放录音）、在人行道上放置桌椅等行为都需要得到批准。如果你想让顾客使用信用卡支付、招聘人才或将产品出租给个人或企业，那么你非常有可能需要申请执照，从而获得授信资格。当地政府规划部门可为你提供相关建议，告知哪些规定适用于你的企业。

你可以在以下网站获得关于企业执照或者许可证的相关信息：

澳大利亚：www.business.gov.au/registration-and-licences/Pages/default.aspx；

加拿大：www.canadabusiness.ca/eng/page/2843；

新西兰：http://www.business.govt.nz/starting-and-stopping/entering-a-business/starting-a-business#licenses-consents-permits；

南非：http://joburg.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=4168&Itemid=58；

英国：www.gov.uk/licence-finder；

美国：www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting - business/ontain-business-licenses-。

广告及描述标准

在为你的企业、产品或服务发布广告或发起促销行为时，均须符合相关规定，包括产品包装、传单、说明书的描述以及任何口头表述。企业所有者自认为恰当的描述信息并不一定合乎规范。这些信息必须是得体、坦诚且真实的，必须考虑到你对消费者及任何可能受到影响的人群所负的责任。如果提供的信息具有误导性，或者未能满足这些标准，那么你可能遭到起诉。

如果你能遵循欧洲广告联盟（European Advertising Standards Alliance:www.easa-alliance.org）制定的广告业务自我管理准则，那么至少不会有太大的问题。

你的广告应当：

- 合法；
- 得体；
- 坦诚；
- 真实；
- 对消费者及社会整体具有社会责任感；
- 尊重公平竞争的原则。

这些道德准则常常被总结成一套规范，成为国家相关法规的基础。

投诉、退货及退款

购买产品的顾客有权期待购买到的产品“符合购买目的”。换言之，产品需与其宣传内容相匹配，而且如果顾客已向你告知他的特定需求，那你提供的商品应该满足这一要求。产品应当拥有“令人满意的质量”，即经久耐用，而且不存在会影响产品性能或使用体验的瑕疵。服务型企业则必须拥有足够的技能以及关怀客户的态度，并在合理时间内提供服务。何谓“合理时间”并没有明确界定，因不同服务而异。例如，修鞋需要一周时间，这是正常的，但如果需要三个月那就不太合理了。

如果产品或服务未能满足上述条件，顾客可要求全额退款。如果顾客在投诉之前想法有所改变，购买产品已有太长时间或有任何迹象表明他们已经“接受”该产品，则他们无权获得全额退款，但自购买之日起6年之内仍有权利索要部分退款。

远程销售及在线交易

如果你通过互联网、移动电话、平板电脑、收音机、电话、传真以及产品手册等途径开展邮购销售，那你不仅需要遵守上述商品服务销售的相关规则，还需要遵守其他一些规定。总体来说，你需要准备书面信息、订单确认书以及取消合同的可能条件。在冷却期（cooling-off period）内，顾客如果通过信件、传真或电邮等书面方式通知你，就能在7个工作日之内无条件取消交易。

当然，以上规则在很多商业领域内并不适用，包括住宿、交通、食品、报纸、影音产品及定制产品等。

保护顾客信息

如果你的电脑上有顾客或员工等任何在世者的私人信息，你很可能需要到相关政府部门注册登记。相关规定通常载明，这类信息须以公正的方式获取，须准确无误，须出于合法目的才能保留，并且不得超过必要的保留时间。

雇佣立法

从发布招聘广告到决定辞退员工，雇用全职或兼职员工的过程充满法律风险。下面两个网站是雇佣行为法律问题的综合信息源。

■ **世界银行** 开展商业活动须遵守《劳动力市场规定》（Labour Market Regulations）。该法规覆盖如下几方面内容：雇佣难度、工作时间、裁员难度、裁员成本（周薪）、社会保护及劳动纠纷（www.doingbusiness.org/data/exploretopics/labor-market-regulation）。

■ 世界雇佣网（WorldEmploymentLaw.com）提供了包括美国、中国、印度、巴西和俄罗斯在内的约14个国家的最新雇佣关系法（www.worldemploymentLaw.com）。

案例研究

法国兴业集团

“2015年法国兴业集团（Société Générale）资产负债情况良好，我们将继续奋斗、严于律己，以期实现2016年的战略规划”，这是一家法国顶级企业网站主页上的一句宣言。该企业在“关于我们”的版块中详细介绍了公司历史，旨在让读者能够“走过一段虚拟历程，通过50件引人惊叹的历史旧物，了解兴业集团从1864年创立至今的整个发展历程”。

不过，抛开这些引人注目的标题，网站上并没有提到一段非常重要的历史：2008年1月24日，公司宣布，由于一位年轻交易员杰罗姆·凯维埃尔（Jerome Kerviel）进行了未经批准的期货头寸操作，公司必须花€500亿/$697亿/€445亿进行平仓，兴业银行因此损失€49亿/$68亿/£44亿。银行宣称凯维埃尔伪造文件和电子邮件，制造已经执行避险操作的假象。但是凯维埃尔坚称其上司知道他在进行大规模的风险操作，而且只要这种行为能够赚钱就对此不闻不问。

凯维埃尔打算以不当解雇的理由投诉公司，索取补偿。他认为：

■ 兴业集团与他解除劳动关系之前并没有和他进行面谈，而这是法国劳工法规定企业必须完成的步骤；

■ 银行只有在2008年1月对于凯维埃尔的头寸进行平仓后才有可能出现损失，而那时国际股票市场正经历大幅震荡，因此，凯维埃尔究竟应该为此损失负多少责任，尚不明确；

■ 他没有明显的动机，而且他本人似乎并没有从交易中获利。事实上，他因此成为法国的民间英雄。在社交网站脸书上，有超过150个团体对他的命运表示关注。

凯维埃尔在此次不当解雇诉讼案中的胜算还是比较大的，因为在此之前不乏类似先例。44岁的劳拉·祖布莱克（Laura Zubulake）在瑞银集团（UBS）工作，她的男上司说她被解雇的理由是她“又老又丑，干不好工作”。随后，她在2007年4月的一场诉讼中从瑞银集团纽约分部获得了£1 550万/$2 430万/€1 740万的赔偿。而3年前，在美林证券（Merrill Lynch）任职的伊丽莎白·韦斯顿（Elizabeth Weston）的同事在某次圣诞午餐上对她说了一些“下流话”，她最后从公司获得了£100万/$160万/€112万的赔偿。

虽然凯维埃尔已经成了流氓交易员（rogue trader）排行榜上名列前茅的人物，但因不当解雇而获赔最多的则另有其人。这项殊荣可能会由6位女性获得，其中5位女性在德累斯顿银行（Dresdner Kleinwort Wasserstein）的纽约分部工作，另一位则在伦敦分部工作。她们要求公司赔偿她们£8亿/$12.54亿/€9亿，诉讼理由是公司拒绝给她们升职，而且允许公司男性员工下班后去脱衣舞俱乐部，还允许办公室的同事开侮辱性的性骚扰玩笑。

知识产权

在商业竞争中占据优势的一大秘诀在于提供一种优势独特、能够在市场上脱颖而出的产品。而另一个同等重要的秘诀是，这一优势不是别人随随便便就能抄袭得了的。换言之，要有一个能够防止别人通过同样途径轻松发财的门槛。这种优势包括很多方面，比如企业名称，如美体小铺；一个朗朗上口的口号，如约翰·路易斯商场的口号——抛售？我们不是故意的；创新科技，如杜比降噪系统（Dolby Noise Reduction）；拥有极高辨识度的商标，如谷歌商标；或是一小段旋律，如微软Windows系统的开机音乐。

这些统称“知识产权”，MBA学科常把它简称为IP。它又可细分为很多领域。企业会投入大量时间和资金去创造与保护知识产权，因此你起码要了解与此相关的法律问题。下面的案例说明了从企业初创开始就可能会发生问题。

案例研究

脸书

当马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）在2004年和两名同学在大学寝室里创立脸书之时，他可想不到这个公司未来会发展成什么规模。这个社交网站要求用户必须填写真实的姓名和电子邮箱地址才能通过注册。用户可以与朋友以及现任和前任同事分享照片、新闻、八卦。3年之内这家公司的销售额就达到了$1亿/£6 400万/€7 200万。当时微软正考虑高价收购脸书或者与脸书合作。

扎克伯格经常穿牛仔裤、阿迪达斯凉鞋和羊毛衬衫，有点像已故的苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯，此外他也像乔布斯一样需要应对一项规模庞大的知识产权诉讼案件——他在3年内要面对3位来自哈佛大学校友的诉讼，指控他剽窃了他们关于脸书的概念。

专利

专利可以视为发明者与国家签订的协议。如果发明者准备以固定格式发布该项创新的相关细节，而且该项创新确实具备一定先进性，那么国家就会给予发明者垄断使用该项创新20年的权利。发明者可利用这段时间生产销售其创新产品，而竞争对手则可以研究该产

品已经公开的各种细节，获得自己的创新想法，或者联系发明者，在获得许可的条件下助其开发这一创新想法。

但是，被授予了专利权并不意味着从此可以自由制造、使用并销售这一发明专利，因为这种行为有可能对某项尚未过期的专利形成一定侵害。

专利只允许发明者阻止别人使用含有专利核心内容的特定装置。国家不会保证专利的有效性，因此一项专利经常会引起法律纠纷。

你可以申请何种专利

何种发明才可以申请专利？这里有几项基本规则：必须是一项新发明，必须有独创性内容，必须可被产业化。

以下内容不能申请为专利：科学/数学理论或思考过程，以及可能促成有攻击性的、不道德的或反社会行为的想法或电脑程序。你可以为一种新药申请专利，但不能给治疗过程申请专利。你也不能有意无意突然发现一个被人遗忘已久的想法，然后就去申请专利。

如果你打算申请一份专利，那么千万不要在非保密场合透露你的想法。如果你这样做了，你的发明将从法律角度被视为已“出版”，很可能导致专利申请无效。

版权

版权保护是为了防止原创艺术品及创意性作品（如文章、图书、绘画、电影、戏剧、歌曲、音乐、工程图纸等）遭受未经授权的复制。如果作品拥有版权，则应该带有这个符号：©（作者姓名）（日期）。你还可以进一步写明创作完成的具体日期。当然，不太会有人使用后一种方式，除非你已经预料到将会遭受侵权。

版权将在其拥有者去世70年之后失效，如果该版权拥有者先于其作品发行的时间去世，则其保护期为作品发行后50年。

仅当他人未经允许复制（如向公众出售）了作品的“重要”部分，版权侵犯行为才算成立。但由于没有正式的版权注册程序，因此通常由法院来裁定某种行为是否构成侵权。

设计

如果一款具有原创性的商业产品从未公开发布过，或虽然已为人所知，但尚未应用于你所设想的某种特定产品，你就可以对其外形、设计或者装饰特点进行专利注册。只有生产超过50份产品才可获得设计方面的专利保护，而且该保护只针对产品的外观特点，而非本身的功能。

该类专利的保护期约为25年。你可以自己完成设计专利注册，不过最好聘请一位专家代为办理。虽然没有专门从事设计专利注册的专家，但很多专利专家谙熟相关法律。

商标及品牌标志

商标是区分某一特定生产商或贸易商的标志。商标可能是单个字词、一份签名、一幅由外文单词首字母组成的图案、一张图片、一个标志或是以上各种形式的组合。

可申请保护的商标须具备独特性，但不应具有欺骗性，本身不会与已注册商标混淆。不可注册为商标的标志包括：有误导性的标志、国旗、皇家纹饰及军队徽章。商标只能应用于有形物品，而非服务（尽管目前修改这一规定的呼声越来越大）。

注册商标为非强制性行为。如果一个商标经过长期使用，虽未注册，但已被消费者认定与某种商品紧密相关，那么它就会获得“声誉”（reputation），因而也会获得一定法律保护。但若商标已经注册，那么就更容易针对侵权行为进行责任追究。

商标注册有效期为10年，到期可续。

名称

企业名称及域名注册涉及知识产权的多个领域。事实上，一个好的名称也许只用一两个单词就浓缩了企业的营销策略。例如Body Shop、Toys‘R’Us、Kwik-Fit Exhausts就是很好的例子。许多公司会用一句口号向顾客和员工解释“它们是如何成功的”。蛇王啤酒公司的口号是“独一无二、出类拔萃”（Unusual thing，excellence），这句口号让人们注意到啤酒的品质和独特性。名称、口号和标志结合在一起，成为企业自我宣传的种种努力之中最为显著的部分，因此需要受到特殊保护。

企业名称

当你为企业选择名称时，你也是在选择自己的身份，因此这个名称应该能够反映出：

- 你的身份是什么；
- 你在从事什么业务；
- 你如何从事该项业务。

由于你将为企业名称投入一笔营销资金，你应该向商标顾问确认一下自己是否可以保护自己的企业名称（除非已经过长期使用，否则描述性词语、姓氏、地名通常不予列入保护范围）。在世界知识产权组织（World Intellectual Property Organization）的搜索框内输入企业名称，就可找到各国相关立法（网址为www.wipo.int/portal/en/）。除非已有同名公司注册在先，或者提交的公司名称被注册系统认定具有淫秽含义、攻击性或不符合法律规定，否则企业名称都会被接受。

注册域名

网络平台要求提供域名，这个域名最好能够体现企业精髓，便于人们在搜索引擎中输入域名，而且尽量要让该域名和你的企业名称形成密切关联。你一旦将企业名称注册为商标，你或许能够阻止另一个企业在互联网上使用这一域名（相关法律仍在制定中）。

注册域名虽然很简单，但由于每天有千百个新域名被注册，你必须选择一个尚未注册的域名。你需要递交一系列域名，以防止第一选择已被占用。域名之间只需具备细微差异。比如，蛇王啤酒的本名不可用，那么备选名称还有：Cobra-Beer、CobraBeer甚至Cobra Indian Beer等。这些备选名称在搜索引擎中的可见度都相差无几。

知识产权相关事宜的帮助和建议

- 以下网址提供国际知识产权信息：

欧洲专利办公室（www.epo.org）、美国专利及贸易标志办公室（www.uspto.gov）、世界知识产权组织（www.wipo.int）；

- 大英图书馆（www.bl.uk>Collections>Business and intellectual property>Patents）。括号内地址可链接到免费专利数据库，检查你的创新成果是否已有人抢先注册。图书馆愿意为咨询者提供简单建议。

网络视频课程和讲座

商业法入门：拿桑社区学院（Nassau Community College）教授理查德·厄特尔（Richard Ertel）讲授。这一视频是一系列短视频的第一讲，视频时长均不超过一小时。其他视频的主题包括知识产权、雇佣法、独资企业、合伙制、有限合伙制、有限责任企业、合同、过失侵权以及破产（www.youtube.com/watch?v=f1pAs2ikm??????）。

欧洲商业法入门：由瑞典隆德大学（Lund University）的教职员工定期运营。该大学建于1666年，是世界百强大学之一（www.coursera.org/course/europeaandbusinesslaw）。

美国资本主义的政治及司法元素：耶鲁大学的道格拉斯·雷教授（Douglas Rae）通过讲述默克（Merck）制药公司的万络（Vioxx）药物案来阐明美国经济当中的政治元素，包括政府管理机构、联邦制度、游说团体、规制俘虏（regulatory capture）、侵权法与债务、专利法等（http://oyc.yale.edu/political-science/plsc-270/lecture-14）。

法律及创业者：这门课程阐述了创业者面临的关键法律及商业问题。由美国西北大学的教职员工定期制作发布（www.coursera.org/course/law）。

网络研究网络视频

苹果三星专利战：乔布斯与苹果手机专利（www.youtube.com/watch?v-FznZ2n4UkM）。

苹果三星专利战：法庭上的十个小趣闻，TechRadar网站（Techradar: www.youtube.com/watch?v=FyHaaAXn0QU）。

印度博帕尔毒气泄漏案：美国法院表示，联碳公司不需承担赔偿责任。NewsX（www.youtube.com/watch?v=FyHaaAXn0QU）。

第二次世界大战期间价值百亿美元的艺术品争夺战：《60分钟》（www.cbsnews.com/news/billion-dollar-world-war-ii-art-battle-60-minutes/）。

脸书：所有权合同并不存在；扎克伯格对于专利诉讼的评价，SmarTrend News网站（www.youtube.com/watch?v=rJLjD98QcZ4）。

墨西哥湾石油泄漏，法律责任，第一部分；目击证人在众议院司法委员会（House Judiciary Committee）上针对墨西哥湾石油泄漏相关法律问题做证。C-SPAN（www.c-span.org/video/?293754-1/gulf-mexico-oil-spill-legal-liability-part-1）。

法律战争：通用电气的双城记？DrivingSalesNews网站（http://drivingsalesnews.com/legal-battles-a-tale-of -two-gms/）。

谁是脸书及其5亿用户的所有者？有关网站所属权的法律问题，CNBC（www.youtube.com/watch?v=6VTvueGIOQQ）。

文克莱沃斯兄弟（Winklevoss Twins）——脸书是我们的创意——泰勒（Tyler）&卡梅隆（Cameron）。ViralFuture（www.youtube.com/watch?v=KzN6XWDEmXI）。

第七章
经济学

- 经济学派
- 市场结构与市场竞争
- 管理增长
- 了解经济周期
- 关于财政政策和货币政策的思考
- 评估经济成果

在很长一段时间内，经济学都是一门比较冷门的学科，但是21世纪初席卷全球的经济危机彻底改变了这种状态。几乎所有商业人士都听过并且了解凯恩斯主义（Keynesian）和货币学派（Monetarists）之间的分歧。凯恩斯主义认为，需要不时刺激一下经济，而货币学派则认为经济中的大部分问题都可以通过向市场投放货币来解决，也就是使用量化宽松政策。在新千年首个十年爆发的世界经济危机中，各国政府聘用了大量不同学派的经济学家，他们所采取的应对方式各不相同，这充分表明，管理经济并没有放诸四海而皆准的策略。英国前首相戈登·布朗（Gordon Brown）曾声称已经跳出了繁荣与萧条的循环，但事实证明他完全错了。关于为何经济学家永远都没有统一的意见，或许梅纳德·凯恩斯（Maynard Keynes）已经给出了最好的解释："当事实改变时，我会改变自己的想法。"

到底谁是经济学这门学科的奠基人？对此人们众说纷纭，但有两位强有力的候选人，分别是古希腊哲学家亚里士多德（Aristotle，公元前382—前322年）和古印度政治家考底利耶（Chanakya）。亚里士多德的著作《论题篇》（*Topics*）着眼于人类的生产活动。考底利耶的《政事论》（*Arthashastra*）成书于公元前321~前296年，在书中他为印度的农业、林业、野生生物、采矿、运输以及贸易领域建立了经济管理框架。

阿尔弗雷德·马歇尔是英国经济学领域的权威，于1924年去世。在他颇具影响力的教科书《经济学原理》（*Principles of Economics*）中，他将经济学定义为："一门研究人类一般生活事务的学问；它研究个人及社会活动中与获取和使用物质福利必需品最密切相关的那一部分。因此，一方面它是一种研究财富的学科；另一方面，也是更重要的方面，它是研究人的学科的一部分。"如今，大多数教科书将这一定义精简为："经济学是研究人类

如何使用有限或稀缺资源来满足无限需求的一门社会科学。”

经济学经常被称为“忧郁的科学”，这也反映出这一学科内部固有的矛盾。对大多数人来说，科学是一门由基本真理组成的学科，这些真理在任何情况下都适用且永远不会改变。例如，2加2等于4，圆的面积等于πr^2，无论是在蒙古还是在月球上，这些定律都适用。但是，如果两位经济学家在一起，他们会给出3种经济学理论。更糟糕的是，如果3位经济学家在一起，他们甚至会给出6种经济学理论！

经济学派

由观点大致相同的经济学家所组成的群体称为经济学派。与其把经济学看作一门确切的科学，不如把各个经济学派看成不同的人在以不同的方式学习和探究这门不断变化发展的学科。一直以来，经济思想种类繁多。例如，佛陀（Buddha）试图去除欲望；托马斯·马尔萨斯（Thomas Malthus）确信人口增长速度比食物供应增长速度要快，因此做慈善只会适得其反；尽管卡尔·马克思（Karl Marx）和凯恩斯的出发点不同，但他们都认为国家应发挥主导作用；亚当·斯密（Adam Smith）则认为在市场这只“看不见的手”（invisible hand）的引导下，一切经济活动都会遵循意外后果定律。

若想了解更多关于经济思想发展史的信息，你可以访问网站：www.onlinemba.com/blog/a-brief-history-of-economic-thought/。

MBA学员一定要了解以下两种经济理论。

■ 凯恩斯主义是英国经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯在1936年出版的著作《就业、利息与货币通论》（The General Theory of Employment, Interest and Money）中提出的一种宏观经济学理论。他在书中指出，需求不足是造成衰退的主要原因，主张政府通过财政政策来创造就业岗位、控制通货膨胀和稳定经济周期。这一著作开启了现代宏观经济学研究之门，并引领了当时的经济潮流。20世纪70年代，各经济体遭受剧烈冲击（其中一个重要原因是油价上涨引发的石油危机），由此导致失业率和通货膨胀率双双上升。于是，人们开始质疑凯恩斯主义的核心内涵，其受欢迎程度因此有所减退。

■ 货币学派的创始人是经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）和芝加哥经济学派。弗里德曼和美国国家经济研究局（US National Bureau of Economic Research）高级经济师安娜·施瓦茨（Anna Schwartz）合著了《美国货币史（1867~1960）》（A Monetary History of the United States 1867~1960）一书，其中提出“通货膨胀无论在何时何地总是一种货币现象”。弗里德曼主张中央银行的货币政策必须保证货币供求均衡。1990年，货币学派的理论受到了挑战，因为单凭货币政策无法刺激经济从衰退中复苏，同时这一理论还存在其他缺陷。

2007年爆发的经济危机到2015年仍未结束，在此期间，上述两大流派理论的作用一直受到各种怀疑。同时，新技术的涌现导致政府对货币供应控制力变弱。不过，爱尔兰中央银行（Central Bank of Ireland）高级经济师戴维·克罗宁（David Cronin）指出：“人们对政府发行的基础货币需求减少，一定也是为了追求更好、更为经济的交易方式，这一现象是

货币发展史上的最新阶段”［*Cronin, David C, ‘The New Monetary Economics Revisited’, Cato Journal*, 32（3），2012］。

马克思主义

MBA学员至少应该对资本主义的主要反对者有基本了解。1887年出版的首部英文版马克思著作《资本论：政治经济学批判》（*Capital: Critique of Political Economy*）对资本主义进行了批判性分析。该书旨在揭示资本主义生产模式的经济规律从根本上来说是有漏洞的。在全球第二大畅销书《共产党宣言》（*The Communist Manifesto*）中，作者马克思和恩格斯写道：资产阶级首先生产的是它自身的掘墓人；资产阶级的灭亡和无产阶级的胜利都是不可避免的。

马克思认为劳动是唯一能够获取报酬的经济要素，而拥有资本的人不应该得到由储蓄或投资所产生的利息收入。根据马克思主义的观点，历史上任何时期都可以通过财富和权力上的不平等地位来区分统治阶级和被统治阶级。马克思认为，这从根本上来说是一个道德问题，而且只要资本主义存在，就会有一部分人统治另一部分人，并且前者还会占据大量社会财富，掌握巨大权力，享有众多特权。而马克思主义的终极目标是建立一个人人平等的共产主义社会。马克思认为历史从本质上来说是一场阶级之间为了争夺主导权的斗争：“至今为止，一切社会的历史都是阶级斗争的历史。”

虽然传统的经济学，即资本家眼中的经济学，认为马克思主义已伴随着马克思的离世而消亡，从此埋葬在海格特公墓（Highgate cemetery），但是对于全球人口最多且至少在经济发展方面取得最大成功的国家——中国而言，它的人民恐怕不能同意这一观点。此外，并不仅仅是中国人有这样的想法。近期，路透社的报道援引一则有关东德的调查表明，有52%的民众认为自由市场经济是“不合适的”，有43%的民众表示他们希望回归社会主义体制。

微观经济学与宏观经济学

微观经济学研究的是经济学如何对个人、家庭、公司和行业等微观单元产生影响，而宏观经济学研究的则是影响整体经济的因素。需求的价格弹性是微观经济学中的一个重要概念，它几乎支撑起了整个经济学学科。这一概念本身非常简单：产品或服务的价格越高，销售额可能就越低。但显然实际情况并非如此简单，因为购买者的数量、预期、喜好、支付能力以及替代品的数量和相近程度都会对需求量造成影响。图7-1为理论上的需求曲线图。

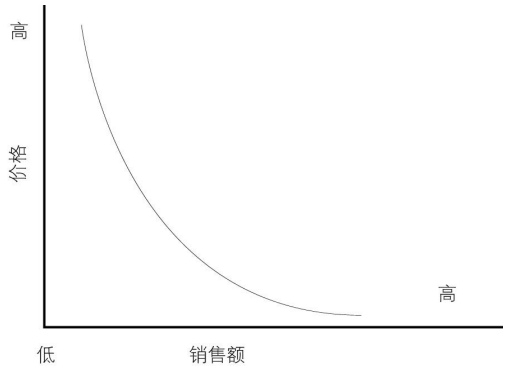


图7-1 需求曲线

图7-1表明了某一特定产品或服务的销售额是如何随着价格的变化而发生改变的。需求的价格弹性测量的是消费者对价格的敏感程度，可通过计算需求量变动的百分比相对价格变动的百分比的倍数得出。如果价格下降50%（例如从$/£/€100下降到$/£/€50），需求量随之上升100%（例如从1　000单位上升到2　000单位），则需求的价格弹性系数为2（100/50）。在上述例子中，需求量的变动大于价格的变动，所以这时的需求是富有弹性的。但如果需求量仅上升25%，需求的价格弹性系数则为0.5（25/50），那么这时的需求则是“无弹性的”，因为需求量变动的百分比要小于价格变动的百分比。

在制定企业销售战略时，对弹性的感觉非常重要，但目前尚没有能精确计算出需求的价格弹性系数的科学方法，所以这一数值需要用“感觉”来估测。此外，遗憾的是，即使价格变动幅度相同，需求的价格弹性也不尽相同。例如，将伏特加的价格从$/£/€10降到$/£/€5，其销售额可能会增加一倍，但是如果再次将价格减半，可能就不会产生同样显著的效果了。事实上，价格再次减半可能会让买酒送礼的人觉得送这么便宜的东西实在是很失礼的行为。

市场结构

各个发达经济体所奉行的经济学原理都建立在同一种理念的基础上，即各种参与市场活动的实体应允许拥有较大的自由度。新公司开始运营后可以制定其认为合适的价格，虽然其战略可能会存在缺陷，但商业却是允许失败的（见第八章“创业家精神”）。价格能在整个经济活动中传达出重要信号，需求和资源分配会进行相应调整。但是价格自由的完全竞争市场只是四种常见市场结构之一。虽然市场导向型经济体是以完全竞争为主导，但要保持这种状态也着实不易。

以下为各经济体中现有的四种市场结构。

垄断

垄断是指某个供应商一家独大，主导市场，而其他普通的竞争者基本无力与之抗衡。垄断会影响产品价格、质量和创新，从而导致产品价值低于最终消费者的心理预期。微软在电脑操作系统市场中基本处于垄断地位。类似的垄断企业还包括英国机场管理局（British Airports Authority，简写为BAA）和制药业巨头辉瑞公司（Pfizer）。前者通过管控希思罗机场（Heathrow）、盖特威克机场（Gatwick）和斯坦斯特德机场（Stansted）垄断了伦敦地区的机场经营业务，后者则通过成功申请药品万艾可（Viagra）的专利权获得垄断地位。

垄断企业声称，如果它们不能主导市场，则将无法形成足够大的规模经济来进行再投资。2008年，英国机场管理局在面临政府强制拆分时，曾利用这一观点为自己辩护——早期的铁路公司也持有这种观点。

有些国家认为垄断会产生不利影响，所以成立了相关机构进行市场监管，防止垄断企业实力过强。这类机构包括英国竞争和市场管理局（Competition & Market Authority，简写为CMA）（www.gov.uk/government/organisations/competition-and-markets-authority）、美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）（www.ftc.gov）及欧盟委员会（European Commission）（http://ec.europa.eu/competition/），它们都会约束垄断企业的行为。双头垄断（duopoly）是一种特殊的垄断形式，顾名思义，它是指两家企业独霸市场。

寡头垄断

寡头垄断是指有3~20家大型公司主导市场，或是四五家公司共同占有40%以上的市场份额。对于消费者和竞争公司而言，这些寡头能够控制市场是十分危险且不利的事情。实际上，英国的连锁超市、世界各地的航空公司以及石油勘探与精炼企业都是寡头。以卡特尔（cartel）的形式制定价格具有非常大的诱惑力，所以企业通常很难抵挡这种诱惑。英国公平贸易办公室（Office of Fair Trading）称，英国航空公司（British Airways）和维珍航空（Virgin Atlantic）在2004年8月至2006年1月至少6次相互串通，试图组成卡特尔。

英国航空公司和维珍航空是经营伦敦飞往美国各大城市航线业务的两家主要航空公司，2004年8月至2006年1月，这两家公司商定统一将机票燃油附加费从£5上涨到£60。英国航空公司因此被美国和英国罚款£3.5亿。

完全竞争

完全竞争市场是一种理想的市场结构，是指市场中有多个供应商提供相同的产品或服务，并且它们能够平等地获得资金、原材料、技术和人才等所有必要资源。在这种状态下不存在市场准入壁垒，所有企业可任意进出市场，消费者也可以充分掌握市场上任意商品的全部信息。

竞争市场

竞争市场和垄断竞争的概念有时会被混淆，但其实，竞争市场介于寡头垄断与完全竞争之间，且更偏向于完全竞争。竞争市场里有许多体量相对较小且市场占有率较低的竞争企业，它们通过提供能满足消费者独特需求的差异化产品进行竞争。

经济学基础

尽管各经济学派对企业和经济如何互相影响这一问题众说纷纭，但至少它们就其主要影响因素达成了共识。虽然各经济学派在这些因素的重要性和它们将受到何种影响的问题上存在不少分歧，但就对这些因素本身的认识而言，它们还是有一定程度的共识。MBA学员需要弄清楚这些关键问题，才能在企业战略制定方面充分发挥自己的作用。

经济增长

在制定经济政策时，政府通常起主导作用，确保在物价不会普遍上涨的情况下维持长期的经济增长（参见下文“通货膨胀”一节）。其背后的原因是，人们通常认为提高产品与服务的生产率将增强人们的幸福感和满足感，并同时提高民主程度、多样性、社会流动性和全域宽容度（all-round tolerance）。另外，一个国家的国内生产总值越高，就越有能力购买武器装备，这既可用来加强本国国防，也能造成某些国家把本国意志强加于其他较弱小的国家。当然，也有证据表明，人们会通过与他人进行比较来判断自己是否幸福，可惜随着收入增加，人们的期待值也会水涨船高。

为了找到一种更全面的方法来衡量经济运行状况，人们进行了诸多尝试。例如，Gross National Happiness网站（www.grossnationalhappiness.com）和Genuine Progress Indicator网站（www.genuineprogress.net）尝试将一系列其他因素纳入衡量范畴，如预期寿命、犯罪率、污染、长期环境损害、资源枯竭和收入分配等因素。

虽然国内生产总值不一定能完全反映国民幸福感的高低，但它仍然是衡量国家经济状况的指标。我们有很多种方法可以对比不同国家或同一国家在不同时期内的国内生产总值。但对于哪种方法最为合适，经济学家们仍然莫衷一是。

国内生产总值

国内生产总值是一个国家在一年内生产的全部最终产品与服务的市场价值。国内生产总值相当于一个国家的资产负债表，与企业的资产负债表类似，能表明资金的来源和用途。一个国家的国内生产总值通常是按支出法核算得到的，其计算公式为：

国内生产总值=消费（消费者的支出）+总投资（企业的支出）

+政府支出+（出口额–进口额）。

支出的每个构成部分都有助于提高一个国家的国内生产总值，从而促进该国的经济增长（参见上文关于凯恩斯的内容）。

国内生产总值增长率非常重要。如果英国和其他欧洲国家的国内生产总值增长率长期保持在2.5%左右，大约30年内这些国家的财富将翻一番。中国和印度多年来的国内生产总值增长率基本上都超过8%，如果保持这样的增速，不到10年时间内，这两个国家的财富平均都会增加1倍。在其他条件相同的情况下，想要在海外设立分支机构的企业会选择国内生产总值增长迅速的国家。

人均国内生产总值

人们在计算一个国家的国内生产总值时不会考虑人口这一重要因素。如果国内生产总值的增长速度与人口的增长速度一致，不考虑人口因素也不会有严重影响，但实际情况并非如此。2003～2007年，英国的国内生产总值年平均增长率为2.75%，但同时人口也在急剧增加，因此这段时期英国的人均国内生产总值增速相对较慢，年平均增长率为2.1%。人口不断减少的日本同期人均国内生产总值年平均增长率与英国相同，也是2.1%，超过美国。美国相关统计报告显示，其同期国内生产总值年平均增长率为2.9%，而人均国内生产总值年平均增长率仅为1.9%。

按购买力平价计算国内生产总值

国内生产总值通常指的是名义国内生产总值，计算方式简单，通过核算总支出得出，但它无法体现不同国家生活成本的差异和现行汇率。换句话说，即使两个国家国内生产总值相同，人们也许能用相同的财富在其中一个国家买到更多的产品与服务。中国的人均名义国内生产总值约为£1 000，但是以购买力平价计算约为£3 500。因为人们购买的产品与服务各不相同，所以计算购买力平价时会遇到很多问题。想要弥补这一缺陷，可以换个简单的计算方法，即选择一种对于大多数国家而言较为普遍的贸易商品，以其价格为基准计算购买力平价。《经济学人》于1986年提出巨无霸指数（Big Mac Index）这一概念，类似的概念还有中杯拿铁咖啡指数（Tall Latte index）与可口可乐地图（Coca-Cola map），后者展示了一个国家可口可乐人均消费量与普通健康标准的反比关系。外交关系协会（The Council on Foreign Relations，简写为CFR）是美国独立的外交政策智库，该机构在2013年提出地理iPad Mini指数。它不赞成用巨无霸汉堡来衡量货币购买力差异，因为尽管巨无霸是全球性商品，且每个国家供应的汉堡几乎一模一样，但以巨无霸价格作为购买力平价衡量标准的效果很差，因为巨无霸的跨境交易不会使其在全球各地的价格趋于统一。iPad平

板电脑的跨境交易成本相对自身价值要低，且跨境交易速度快，比巨无霸更适合作为现代社会衡量购买力平价的商品（http://blogs.cfr.org/geographics/2013/06/27/ipadminiindex/）。

经济周期

每个经济体通常都会经历一个从繁荣（需求量大）到萧条（经济学家称之为“衰退”）的循环周期。政治家们经常宣称循环周期已经终结，因为他们认为自己管理需求的能力已经提升。然而，这种“这次不一样了”的想法已经屡次被证明是错误的。

经济周期本身是由数十亿人的集体行为，即企业和家庭难以捉摸的“动物本能”所引发的。梅纳德·凯恩斯对于动物本能的解释是：“对于结果要在许多天后才能见分晓的主动行为，我们大多数决策很可能源于动物的本能——一种宁可有所作为而不愿无所事事的自发性的冲动；这不是用可量化的收益乘以概率后计算出的加权平均值所能够衡量的。”

除了这种自发的行动，同样不可避免的还有导致过度乐观和过度悲观的从众行为。查尔斯·麦凯（Charles Mackay）的《财富大癫狂：集体妄想及群众疯潮》（*Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*，中国人民大学出版社2011年版）、约瑟夫·德·拉·维加（Joseph De La Vega）的《困惑之惑》（*Confusión de Confusiones*）以及罗伯特·希勒的《非理性繁荣（第二版）》（*Irrational Exuberance 2nd edition*）全面解读了集体过度反应现象。从17世纪的荷兰郁金香狂热（tulip mania）、1711~1720年的南海泡沫（South Sea Bubble），到1999年的互联网泡沫和2008年的美国房地产泡沫，每起事件背后的故事都令人熟悉而不安。市场对于某些商品（黄金、铜、石油）、货币、房地产或股份有非常大的需求，导致人们以为这种需求趋势不可能结束。过度的乐观导致大多数人投入过多的资金想要获得人人追捧的东西，而同时贷款人则争先恐后地在一旁煽风点火。最终会产生两种结果：一是血本无归，二是大量的投资者变得非常谨慎。人们的忧虑转变为恐慌性抛售行为，从而导致经济形势恶性螺旋式下降，需要几年甚至更长时间才能恢复过来。

周期类型

如果经济学能算作一门科学，那么这门科学只是朦朦胧胧可被认知的，而不能做出精确的预测。尽管所有经济周期，甚至是你当下所处的经济周期，都难以理解或难以进行精准预测，然而这些周期模型都是可以识别的，并且具备一些鲜明的特征。

图7-2所示的经典曲线图描述了理论上的标准周期。

每个标准周期有4个代表性阶段：

- U1，低于长期趋势的需求上升阶段；
- U2，高于长期趋势的需求上升阶段；
- D1，高于长期趋势的需求下降阶段；
- D2，低于长期趋势的需求下降阶段。

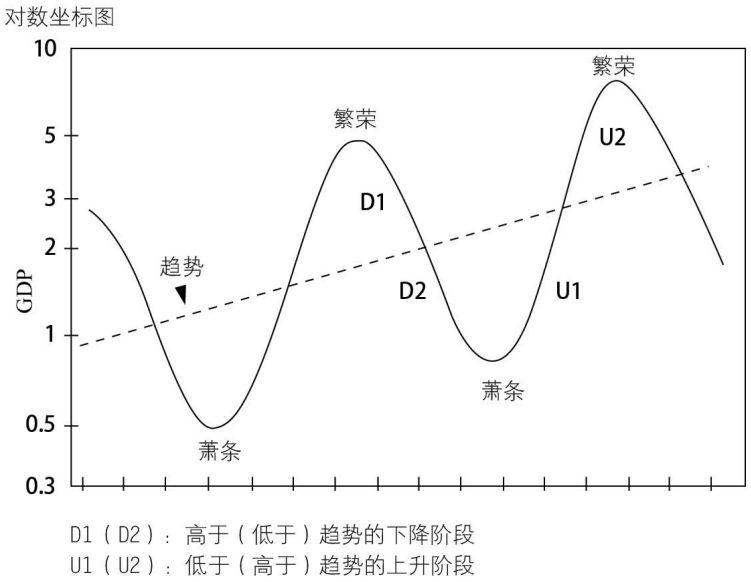


图7-2 标准经济周期

更为复杂的情况是，同时存在不止1个而是至少4个经济周期，每个周期特征各不相同，并且互相影响。

康氏长波

尼古拉·康德拉季耶夫（Nikolai Kondratieff）是一位前苏联经济学家（www.kwaves.com/kond_overview.htm）。他提出了康氏长波理论（Kondratieff's long waves），他认为资本主义的到来导致了持续约50年的长波经济周期。1929 ~1933年，经济大萧条给世界经济带来了巨大冲击，康氏长波理论得到了认可。1980 ~1981年，英国经济受到重创，工厂倒闭，失业率陡增，通货膨胀严重，康氏长波理论再次得到了人们的推崇。从印刷技术到互联网技术，绝大多数关键技术都需要50年才能完全实现其价值，随后又被其他技术取代，这一事实证明了长波理论的可靠性。

库兹涅茨周期

美国经济学家西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznets）于1971年获得诺贝尔经济学奖，他曾

任教于宾夕法尼亚大学，并终身致力于经济周期的研究。他认为经济中存在15~25年的周期，这样的周期也被称为建筑业周期，包括获取土地、获得建房许可、建造房屋并且售卖房产的过程。建筑业周期理论有一定可信度，因为添置房产，购置相应家具以及聘请律师、建筑师和测量员等专业人士都会对经济生活产生深远影响。

朱格拉周期

法国经济学家克莱门特·朱格拉（Clement Juglar）研究了19世纪60年代利率和价格的高低变化，发现经济中存在9~11年的周期，并将每个周期分为繁荣、危机、清算和萧条4个阶段。在第一个阶段，投资者蜂拥进入市场，寻找新的投资机会；在第二个阶段，企业倒闭情况开始增多；而到了第三个阶段，投资者纷纷撤出市场；在最后一个阶段，企业倒闭在更大范围内影响到经济，表现为失业率上升和消费疲软。

基钦周期

1923年，约瑟夫·基钦（Joseph Kitchin）在哈佛大学出版社（Harvard University Press）出版的《经济统计学评论》（*Review of Economic Statistics*）刊物上发表了一篇文章，概述了他根据美国和英国1890~1922年的统计数据，得出为期40个月的经济周期理论。他观察到一种自然形成的周期性路径，认为这是由库存的变化引起的。当市场需求看起来比实际情况更旺盛时，厂商会生产过多产品，积压过多库存，导致人们高估未来的需求增长。当这种高速增长没有出现时，厂商就会减少库存，而且通常是突然大幅削减库存，因此迫使经济形势“从繁荣转入萧条”。

监测周期

美国国家经济研究局（www.nber.org）提供了自1854年起美国所有经济周期扩张与收缩的历史信息。由哈佛大学经济学家爱德华·R.杜威（Edward R Dewey）于1941年组建的国际研究教育机构——周期研究基金会（The Foundation for the Study of Cycles）（http://foundationforthestudyofcycles.org/）提供各类周期的详细解释。曼彻斯特大学（The University of Manchester）社会科学学院（School of Social Sciences）经济增长与经济周期研究中心（The Centre for Growth and Business Cycle Research）（www.socialsciences.manchester.ac.uk/cgbcr）提供关于经济周期各方面的最新研究、近期出版书籍以及可供下载的论文。

案例研究

Connectair航空公司

罗伯特·赖特（Robert　Wright）以前是商业航空飞行员，后来在克兰菲尔德大学攻读MBA时开了第一家公司，即Connectair航空公司。当时他想创办一家支线航空公司，把乘客载到希思罗、盖特威克等英国枢纽机场，这样乘客就可以转乘大型航空公司的航班了。公司于1982年创立时刚好是英国经济危机末期，为了降低成本，他既担任总经理，又兼任飞行员、乘务员、行李员，还去登机处迎接客人。

接下来几年，他的公司逐渐发展壮大到60名雇员的规模，还赚了一笔小钱。1989年，在英国财政大臣劳森（Lawson）任内的经济繁荣期，他把公司卖给了哈里·古德曼（Harry Goodman）的国际休闲集团（International Leisure Group），而1991年经济危机的时候，该公司全线崩盘，负债累累，数千名雇员失业。

随后赖特以£1的象征性价格回购了Connectair，又从3i风险投资公司筹到了营运资金。接下来的8年间，他和他的团队将公司逐渐做大，又将公司改名为城市航空快运公司（City Flyer Express），该名也一直沿用至今。1999年，就在互联网泡沫破裂前，赖特以£7 500万的价格将公司卖给了英国航空公司。

2003年，赖特投资了匈牙利维兹航空公司（Wizz Air Hungary）——一家总部位于布达佩斯的低成本航空公司，成为该公司的创始投资人。赖特又一次精准地抓住了投资时机，因为此后全球经济又高速发展了近5年时间。此外，在经济周期“下行”阶段，无论如何，开低成本航空公司都非常合适。若想了解赖特的投资经历和他对抓住经济时机重要性的看法，可以访问以下网站：www.youtube.com/watch7v=_-gS6wMNzjQ。

通货膨胀

通货膨胀是指过多货币追逐过少产品的一种现象，如果通胀失控，会给经济体带来灭顶之灾。但并不是所有产品与服务的价格都会随着通货膨胀而上涨。通货膨胀率本身是用以下方式来衡量的：首先要确定一个“典型的”消费者所使用的一篮子产品与服务，然后用零售物价指数等指标来追踪了解这一篮子产品与服务需要花费多少成本。在经济周期的上升阶段，成本往往会飙升，还可能导致经济“过热”。当出现供不应求的情况时，物价就会上涨，以此“弥补”产品与服务的供应不足。出于以下几个原因，公众往往认为通货膨胀是一个问题。

■ “通货膨胀骗了我们所有人”，这句话已是老生常谈了，说的就是价格快速变动会释放出误导信号。消费者和企业喜欢确定的东西，而不稳定的通货膨胀率增加了制订计划的难度，反过来会导致消费者和企业丧失信心。

■ 通货膨胀会以一种任意且往往不公平的方式重新分配财富。举例来说，喜欢储蓄的人会发现他们的购买力变弱了，因为他们的存款未来能买到的产品与服务比现在少了。但这只是问题的一方面，另一方面，债务人受益了，因为通货膨胀减少了他们实际需要偿还的债务价值。

■ 如果某个国家的通货膨胀率比别的国家都要高，那么该国本土产品的竞争力就不如别国，因此会导致出口下跌，经济增速放缓。

■ 高通货膨胀会抬高人们对工资的要求，反过来会导致成本螺旋式上升，从而进一步加剧通货膨胀压力。

根据现有经济学知识，如果每个人都能预料到接下来会发生什么，并且在决策时把通货膨胀因素考虑在内，那么温和的通货膨胀是有益的。这也是为什么央行的职能之一是监测通货膨胀率并采取一些手段让通货膨胀率保持在一定数值以下——在英国，这个数值是2%。另外需要考虑以下3个与通货膨胀相关的现象。

通货紧缩

通货紧缩与通货膨胀相反，是指整体物价水平下降。某个大规模的经济泡沫破裂后可能会导致通货紧缩，这时人们期待以更低的价格购买商品，因此会推迟消费。20世纪80年代，日本的国内经济由繁荣转向长期萧条，出现了通货紧缩。接下来的20年里，日本一直维持着近乎零的利率水平，但其经济并没有因此恢复活力。日经平均股价指数在1989年12

月29日一度升至历史最高位38 916点，在2015年3月虽然再创当时高位，但仅达19 254点，由此可见日本经济尚未走出困境。

恶性通货膨胀

恶性通货膨胀是指物价出现难以控制的异常急速增长。在某些极端的情况下，它会导致国家的货币制度崩溃。德国在1923年曾出现过这种情况。当时，德国的物价在一个月内上涨了2 500%。津巴布韦在2008年4月也曾经历恶性通货膨胀，当时该国的年通货膨胀率高达165 000%。

停滞性通货膨胀

停滞性通货膨胀（简称“滞胀”）是指经济停滞与通货膨胀同时存在的现象。20世纪70年代，工业化国家就曾因石油输出国组织（OPEC）提高油价而出现滞胀现象。

利率

企业的运营资金约有一半是从外部借来的，个人的主要消费资金也有三种来源：抵押贷款（mortgage）、分期付款和信用卡。当税收不足以实现支出计划的目标时，政府也会通过发行公债来获取资金。借入资金的“代价”即为需付的利息金额。政府可以通过降低利率刺激企业和消费者支出，也可以通过提高利率抑制需求（参见上文“微观经济学与宏观经济学”一节）。调整利率是央行控制通货膨胀最常使用的方法，因为它能使供求恢复平衡。

利率与国家的汇率也存在直接联系。如果某国利率比其他经济水平相当的国家高，则该国汇率往往也相对较高；如果该国利率相对较低，则该国货币往往较为疲软（参见下文“汇率”相关内容）。利率有好几种不同的类型，但并非所有类型的利率都直接受政府管控。

■ **银行基准利率** 由国家机构制定的利率。制定机构包括英格兰银行的货币政策委员会（Monetary Policy Council）、美联储和欧洲中央银行（European Central Bank）等。其他利率的设定会把银行基准利率作为参照值，但清算银行实际上不会按照该利率向其数量庞大、种类多样的客户群体收取利息。

■ **伦敦银行同业拆借利率** 适用于银行同业之间的资金借贷利率。银行同业之间的资金借贷是一项至关重要的经济活动，有助于促进全球贸易及期货与期权合同的结算。正因如此，伦敦银行同业拆借利率是全球银行同业之间短期资金借贷利率的主要风向标，它由代表着约五百家银行的专门小组制定，制定过程中考虑了当地利率、未来利率的动向及银行业整体环境等一系列因素。伦敦银行同业拆借利率通常低于中央银行制定的利率，这样银行才能赚取一定利润。但当银行对同业的还款能力失去信心时，银行会停止放贷，或者在银行基准利率的基础上收取额外费用，2007~2008年发生次贷危机时就出现过这种情况。伦敦银行同业拆借利率对外界变化非常敏感，且十分复杂。专门小组每天会设定多个利率，分别适用于10个币种和15种期限，利率报价的期限分为隔夜、两天、几周、几个月和一年，但从不超过一年。

■ **贷款利率** 银行贷款给企业和个人的利率。贷款利率多种多样。比如蓝筹股公司的贷款利率可能只比银行基准利率或伦敦银行同业拆借利率（取决于两者谁更高）高出零点几个百分点；住房贷款利率则要高出一两个百分点；信用卡贷款利率则有可能高出15个百分点。潜在风险越大，贷款利率就越高。

经济政策和手段

政府的主要经济目标是保持经济持续增长，控制通货膨胀，努力预测和减轻经济周期下行阶段的负面影响。各国政府的经济管理体系都会关注能够反映国内生产总值增长率和通货膨胀的指标。但影响经济的因素并不只有这些，调整利率也并非央行唯一的手段。

政策选择

1981年，英国深陷经济衰退的泥潭，为了减少经济体中的货币流通量，英国政府决定将当年的财政预算削减数十亿英镑，由此引发了一个前所未有的举动——364位经济学家联名在《泰晤士报》（*The Times*）上发表公开信，声称“政府现行经济政策是没有任何经济理论或者是证据支持的”。但事实上，后来英国经济实现了复苏，并最终繁荣了起来。时至今日，关于当年那364位经济学家与首相撒切尔夫人（Lady Thatcher）手下的财政大臣杰弗里·豪（Geoffrey Howe）（1992年获封终身贵族，爵位为勋爵）孰对孰错的问题上，政治家仍未能达成一致的看法，更别说经济学家了。虽然经济学家们几乎在所有的事情上都存在分歧，但他们却在一点上达成了共识，那就是，经济政策可以分为两大类：货币政策和财政政策。

货币政策

信奉货币政策思想的经济学家被称为货币学派。他们认为由于经济运行要依靠货币，因此，要防止经济增长中出现通货膨胀，关键是控制好货币供应量。如果货币供应量增长率高于经济增长率，导致流通中的货币过多，而商品数量有限，就会出现通货膨胀；如果货币供应量增长率太低，经济增长就会停滞。下面是实际执行货币政策时会遇到的一些困难。

■ **货币量的计算** 首先，人们要对货币是什么达成共识。至少有六种不同的方法可以计算一个经济体中的流动资产数量，而这些方法又有一定重合之处。用这些方法计算出来的货币量的名称都带有前缀M，从最狭义的M0到最广义的M5。M0仅包括银行持有的和流通中的现金；M5的范围延伸到其他各种短期高流动性金融资产，这些资产被当作存款的替代品。如今有些人并不满足于这六种计算方法，他们提出了一些字母前缀，对各种流动资产类型做了进一步细分。这种划分就好比你开的车子上装有几个不同的车速表，只要想象一下这种场景你就能体会到问题所在。比如，1972~1973年的全

球经济繁荣时期，英国的M3和M4年平均增长率达到近25%；其M5年平均增长率达到20%，而M1年平均增长率只有10%。

■ **货币流通速度** 货币是一种交易媒介。我们使用货币来换取产品与服务，这些产品与服务所创造的价值就是国内生产总值。在任何一段时期之内，一个卖家可以用从买家那里赚得的钱购买其他产品与服务，而提供此产品与服务的人可以把收到的这笔钱再次花出去。每年现金流动次数越多，货币流通速度就越快，因此用来推动国内生产总值增长的货币供应量就会增加。为了计算货币供应量，我们需要了解货币流通速度，但众所周知这是非常困难的事情，因为不同货币层次的流通速度不同，而且会不断发生变化。

中央银行可以使用以下三种工具来控制货币流通量：

■ **公开市场操作** 中央银行把政府债券卖给商业银行，以此减少商业银行可用于贷款的资金；

■ **准备金率** 商业银行必须保留的存款准备金占存款总额的比例——中央银行提高准备金率，商业银行的放贷能力就会降低；

■ **贴现率** 中央银行向商业银行收取的利率——贴现率越高，商业银行的放贷能力越低。

财政政策

财政政策是指政府调整税收与财政支出的方式。如果政府减少税收，消费者和企业则可将更多的钱用于开支，这样便可达到刺激经济的目的。或者，如果经济过热，政府可以通过增加税收来给经济降温。政府自身可以采用两种方法增加支出：一是调整税收，二是通过发行国债的方式借款。后者被称为赤字开支，经梅纳德·凯恩斯在20世纪20年代推广后开始为人熟知，并得到了广泛应用。凯恩斯阐明了政府可以如何运用这种财政政策来避免经济衰退，或减少经济衰退对失业的影响。

支出乘数效应

凯恩斯主义经济学家推断，政府增加支出会引起经济总量增加，所产生的连锁反应会使经济总量的增量大大超过最初的支出增量，因此，增加支出这一行为可能比支出增量本身更为重要。假设政府决定启动一项建造学校的大型工程，最终需要付给建筑工人$/£/€1亿的工资。他们的工资对于经济的影响取决于他们的边际消费倾向（marginal propensity to consume，简写为MPC），也就是他们将工资增量中的多大一部分用于支出。假设他们会将工资的10%（约为过去20年的均值，尽管在撰写本文时已不到6%）用于储蓄，而剩余的90%用于支出，由此可得边际消费倾向为0.9，即90%的小数形式：

$$\text{支出乘数} = \frac{1}{1-0.9} = 10$$

因此，政府每支出£1亿，将对宏观经济产生£10×1亿，即£10亿的经济效应，这是因为每个工人都将其工资的90%用于支出，这些支出会转化为别人的收入，这些人又将收入的90%用于支出，以此类推。

税收乘数

如果政府要通过增加或减少消费者手中的货币来影响支出，除了使用上述方法以外，还可以减少税收，这种方法也会产生乘数效应。税收乘数公式与支出乘数公式基本相同，唯一不同的是其中的边际消费倾向为负值（–MPC）。这是因为税收增加会使消费者收入减少，以致消费能力降低。如果我们仍然假设消费者将收入的90%用于支出，10%用于储蓄，则边际消费倾向为0.9，边际储蓄倾向（marginal propensity to save，简写为MPS）为0.1。由此可得，税收乘数为–9，这意味着税收每增加£1亿，都将产生£–9 × 1亿的效应，即消费将减少£9亿。

$$\text{税收乘数} = \frac{-\text{MPC}}{\text{MPS}} = \frac{-0.9}{0.1} = -9$$

反之亦然，税收每减少£1亿，消费都将增加£9亿。

其他问题

毫无疑问，利用经济手段和政策来确保经济增长并维持低通胀是每个政府的首要目标，但是它们的确还想要达成其他类似的、互相联系的经济目标。与其说这些是政府想实现的次要目标，不如说它们就像通胀一样，是因为管理欠妥、时机不当或者是与之有频繁商业往来的某个大型经济体发生了重大事件而导致的结果。其中最重要的几个问题如下。

就业与失业

在这一方面，政府宣称其目标是把经济维持在充分就业的状态。这不仅能让大多数人生活愉快，同时还能增加税收，创造共同福祉。然而，倘若每个人都有工作，那么一家初创企业或成长中的企业招募新员工的唯一方式就是挖其他企业的墙脚，通常的做法就是提供更高的薪水。随着员工薪水上涨，企业成本的主要部分随之上涨，但产出却未必增加，所以这反而为通胀创造了条件。而且，高就业率会使人们形成“一份工作做一辈子”的态度，这种情况在日本非常普遍，从而导致该国市场效率低下。

实际上，各国政府都会制定政策，以便使失业率保持在可接受水平内。在英国和美国，这一比率约为5%，欧洲大陆的标准则是9%~10%。高失业率会拉低一国的整体国内生产总值，因为那些失业的工人对生产没有做出贡献。如果失业者同时还享受国家福利——这一点在欧洲大陆和英国尤甚，不过英国提供的福利比欧洲大陆国家少一些——那么整个国家的支出就会增加。

因此，相比实现充分就业，把就业率维持在一个可接受的水平上才是经济政策的一个现实目标，并且各国政府可以通过密切关注一系列因素和数字来实现这一目标。

- **周期性失业** 它的出现是由于经济周期正处在某一阶段。通常而言，失业率在经济下行阶段会高于正常的目标值，在上行阶段则会低于目标值。
- **季节性失业** 发生在一年中的特定时期。例如，在冬季，建筑工人和农场临时工更容易失业。
- **摩擦性失业** 由经济体或经济体内部的某一地理区域产业结构转型造成。西方经济体就曾有过这样的经历，人们的就业方向由煤炭、钢铁产业转向其他行业，通常是服务业。

■ **结构性失业** 由于工人缺乏相关技能，企业缺乏相关技术，从而无法满足经济体面临的新需求而造成的。

■ **岗位空缺率** 用来衡量某个时间点空缺岗位的数量。高失业率会在一定程度上导致岗位空缺率下降。这是由于人们换工作时需要一段时间，特别是因工作变动需要搬家的时候。

政府可以采取的另一种影响失业率的措施是劳务进口，它有两种形式：一是聘用劳务移民，二是从海外招聘季节性工人。

汇率

不同货币之间的兑换比率叫作汇率，高汇率被视为经济强大的象征。高汇率国家的公民和企业会发现国外的产品与服务相对于国内较为便宜，但与此同时，其他国家的人也会发现高汇率国家的产品与服务相对较贵，从而减少购买量，转而在汇率更低的国家中寻找新的供应商。

大多数国家拥有自己的货币，然而并不是所有政府都实行相同的汇率政策，不同的汇率政策会面临如下一些不同的成本和风险。

■ **受到管控且“非完全可兑换”** 政府对汇率及该国货币流入流出量采取政治调控和经济调控的方式。对货币施加此种限制意味着如果该国政府试图顶住来自国际市场的压力，该国货币可能会发生周期性的急剧贬值。

■ **货币挂钩** 对于大多数一直试图提高经济稳定性和促进经济繁荣的国家而言，最有效的方式是将本地货币与某种可兑换的主要货币挂钩，比如欧元或美元。这意味着尽管本地货币对其他世界货币的汇率可能会上下浮动，但对其挂钩的货币汇率会保持或尽量维持稳定。一共有22个非欧盟国家和地区的货币与欧元直接挂钩，包括14个西非国家、3个法属太平洋地区、2个非洲岛国以及3个巴尔干半岛国家。

■ **美元化** 这一说法或许不太恰当，因为美元化是指一个国家放弃使用本国货币，而将美元或其他主要国际货币（如欧元）作为本国唯一使用的货币。例如，除欧盟之外，有15个国家和地区将欧元作为官方货币。在此类情况下，上述国家需要承担使用国际主要货币带来的风险和损失。许多选择实行美元化的经济体已在私人交易和公共交易中非正式地使用外币。

■ **浮动和“完全可兑换”** 一国货币的币值会随着国力强弱的变化而上下波动。例如，俄罗斯政府于2006年7月取消对卢布的管制，实现卢布的完全可兑换，展现了对本国经济的信心。如今，俄罗斯的投资吸引力有所上升，而且俄罗斯公司无须获得特

别许可，可以自由无忧、毫无负担地参与海外投资。可就在8年前，俄罗斯经历了巨额国债违约和卢布贬值，俄罗斯人的积蓄化为乌有。俄罗斯要取消对卢布的管制，其宏观经济必须稳定运行，如今之所以能实现这一点，是因为俄罗斯拥有大量的黄金储备，实现了预算平衡，而且以石油和天然气勘探为主的产业吸引了大量外商投资，超过了资本流出额。

国际收支差额

国际收支差额是指一个国家国际收入总额与国际支出总额的差额。收入总额大于支出总额时称为国际收支顺差，反之，称为国际收支逆差。国际收支平衡表主要包括两个项目：经常项目和资本项目。经常项目包括进出口贸易收支、服务收支和资金转移收支；资本项目包括有形资产和金融资产的收支。

贸易差额是国际收支差额的重要组成部分，是指一国产品与服务的出口总值与进口总值之间的差额。当进口总值大于出口总值时，两者的差额即为国内生产总值下降的幅度（参见本章前文“国内生产总值”相关内容）。国家的进出口总值受到国家竞争地位的影响，而国家竞争地位会受到诸如通货膨胀率过高或本国货币过于强势等因素的影响。当本国货币过于强势时，本国人民会更多地购买国外产品与服务以及到国外度假。

量化宽松

英格兰银行将量化宽松描述为“一种非常规的货币政策，由中央银行发行数字货币购买政府债券等金融资产。该政策旨在直接增加私营部门对国家经济的支出，并将通货膨胀率控制在目标范围内”。观看英格兰银行制作的三分钟视频，了解量化宽松政策概况（www.bankofengland.co.uk/monetarypolicy/pages/qe/default.aspx）。

事实上，人们尚未就这项政策达成定论。日本是第一个实行量化宽松政策的国家，它曾于2001~2006年推行过该政策，而对比2012年安倍晋三当选日本首相后又一次推行的量化宽松政策，当年投入的资金数额实在太过保守，并且收效甚微。美联储2008年实行的一次量化宽松政策将其资产负债表总规模扩大了三倍，到2014年已增至$4.482万亿，这轮量化宽松也成为有史以来最成功、规模最大的一次经济刺激计划。不同于日本股市，美国股指于2015年3月份连创历史新高。

英国紧随美国的步伐，于2009年开始实行量化宽松政策，但欧洲中央银行在2014年才开始考虑实行该政策，直到2015年春季才真正开始向市场注入资金。大部分欧洲股市现已

进入新的阶段，标志着市场对量化宽松政策做出了初步的积极响应。然而，和其他的经济策略一样，量化宽松政策中也会有输家。大量的货币供应必然导致利率下降，这会大幅减少退休人员的养老金收入，并严重影响那些依赖储蓄金生活的人。

破窗谬论

法国经济学家弗雷德里克·巴斯夏（Frederic　Bastiat，1801—1850）提出的破窗谬论（broken　window　fallacy）理论认为，几乎任何支出都可以刺激经济的观点显然是错误的。

巴斯夏举了这样一个例子：一个男孩打碎了一块玻璃，那么他的父亲就得花钱更换玻璃。针对这种情况，旁观者得出的结论是，这个男孩不仅不是一个破坏他人财物的调皮孩子，反而还为社区做出了贡献。他的父亲得花钱雇安装工人来更换玻璃，于是玻璃工人就有钱在当地消费。事实上，如果没有这样的事情发生，玻璃工人的生活可能就会面临困难。而且，此类额外开销会给包括饭店、汽车修理厂、记账服务在内的所有行业都带来刺激。这块打碎的玻璃会在更广的领域中继续提供资金和就业机会。

仔细想想，这个观点其实讲不通。更换打碎的玻璃会使这位父亲的可支配收入减少，因为他本可以用这笔支付给玻璃工人的钱进行消费。实际上，毁坏已经花钱购买并且还能正常使用的东西，只会使你的经济状况变得更糟。如果玻璃没被打碎，换玻璃的钱本可用于购买更有价值的新资产。

从经济学的角度看，只靠消费不一定会刺激经济，除非把钱投资到经营性资产上。

网络视频课程和讲座

下列课程由美国加州大学伯克利分校的肯尼思·特雷恩（Kenneth Train）教授主讲。根据《美国新闻与世界报道》（*US News and World Report*）的评级，伯克利分校的经济学系位列全美第三。

- 反垄断法规：www.youtube.com/watch?v=RI6xL2wTIRI。
- 竞争（第一部分）：www.youtube.com/watch?v=KTOuXoWO-hY。
- 竞争（第二部分）：www.youtube.com/watch?v=GuVxRXb5hRY。
- 消费者选择：www.youtube.com/watch?v=VNhgKtOWx9U。
- 需求和供给：www.youtube.com/watch?v=ZR2255CEhvk。
- 需求和供给（续）：www.youtube.com/watch?v=iLpeK-gQ_I8。
- 外部性因素：www.youtube.com/watch?v=h68BQjMJNNA。
- 财政与货币政策相结合：www.youtube.com/watch?v=eo4jc2zOsgo。
- 经济学导论：www.youtube.com/watch?v=T7yC-5IDhKM。
- 货币供应量和货币需求——货币政策：www.youtube.com/watch?v=0uLz8o41mUg。
- 垄断性竞争和寡头垄断：www.youtube.com/watch?v=ZFqmmzYVVJM。
- 垄断：www.youtube.com/watch?v=PauOZXAi6IU。
- 宏观经济学概述：www.youtube.com/watch?v=DJwuQ6VLi1U。
- 公共产品：www.youtube.com/watch?v=sDtbbWX5UUU。
- 自然垄断（Natural Monopoly）管制：www.youtube.com/watch?v=mt_S0vUvZQ4。
- 时间和不确定性：www.youtube.com/watch?v=pfwoyau5eL4。

下列网络视频是历史上著名经济学家的讲话以及围绕他们的理论主张所展开的讨论。

米尔顿·弗里德曼

- 大萧条神话：www.youtube.com/watch?v=dgyQsIGLt_w。

■ 通货膨胀和货币供应量：www.youtube.com/watch?v=u6GWmOGW7gk。

梅纳德·凯恩斯

■ 金本位制（Gold Standard）的终结：www.youtube.com/watch?v=U1S9F3agsUA。

■ 凯恩斯对话哈耶克（Hayek）：乔治·塞尔林（George Selgin）教授、洛德·斯基德尔斯基（Lord Skidelsky）教授、邓肯·韦尔登（Duncan Weldon）以及杰米·惠特（Jamie Whyte）博士在伦敦政治经济学院（London School of Economics）的讲座（www.youtube.com/watch?v=PLBOKq4On7k）。

卡尔·马克思

■ 卡尔·马克思是正确的：IQ2辩论组织：www.youtube.com/watch?v=QUaVeixiVLc

■ 卡尔·马克思与马克思主义：1983年英国纪录片，卡尔·马克思与马克思主义入门（www.youtube.com/watch?v=m8bdndigRA8）。

第八章
创业家精神

- 创业家与内部创业家
- 社会创业家
- 创造性破坏以及创新刺激
- 商业计划的资金来源

创业家培训是商学院的最新科目，不过至今仍有许多商学院尚未开设这门课程。有些商学院把它列为经济学课程的一部分，我认为这种安排比较恰当，因为这符合“创业家”（entrepreneur）一词的含义——19世纪法国经济学家让-巴蒂斯特·萨伊给出的定义：“将资源从生产率和产量较低的地方转移到生产率和产量较高的地方的人。”最常见的教学方法就是把这门课程简化为一个教人“创业”的项目，让学生在课程结束时写出一份商业计划书。其中有一些MBA学员会把课上所学的东西贯彻到底，最后亲自创办一家企业。

不过，这门学科并不只教你如何创业，尽管能掌握这一点也算学有所得。政府非常重视创业家精神，甚至在初中阶段就开始教授。如今，每15个有工作的人当中就有一个正在经营企业，全世界半数以上的人们在为创业家打工，或者直接向创业家汇报工作。

全球创业观察项目（The Global Entrepreneur Monitor）每年评估全球73个国家的个人创业活动、志向以及态度，评估范围覆盖全世界3/4的人口和超过90%的GDP。该项目组2015年1月发表的第16期调查报告显示，人们的创业积极性在2008~2010年轻微受挫之后，又恢复了势不可挡的上升趋势。超过5亿人在经营自己的企业，另有5亿人正计划自己创业（www.gemconsortium.org/）。

有趣之处在于，研究表明那些想要创业的人是真正喜欢创业本身，而非仅仅因为在经济不景气的时候被炒了鱿鱼。［参见：巴班吉达·穆萨（Babangida Musa）与迪萨纳亚克·塞玛辛赫（Dissanayake Semasinghe）所著《创业家精神与失业：文献研究》（*Entrepreneurship and unemployment:a literature review*）］。

在有意攻读MBA学位的学生中，虽然只有4%的人士目前拥有自己的企业，但其中26%会在毕业后考虑创业，2009年这一比例仅为20%（www.gmac.com/）。

为何创业家精神很重要

想向创业家伸出援手的个人及组织如此之多，足以让你觉得诧异。国外一档投资真人秀节目“龙潭虎穴”（*Dragons’ Den*）有一个由银行家和政府官员组成的嘉宾团队，这些人似乎都渴望能为创业家提供帮助，但这些人的帮助并非毫无半点私心。创业家为何如此重要？主要有以下几个原因。

创造就业

政府需要看到新的企业不断涌现，因为无论在任何经济体当中，绝大部分工作岗位都由企业创造。早在1979年，麻省理工学院研究员戴维·博尔奇（David Birch）在《就业创造：向经济发展局提交的最终报告》（*The Job Creation Process:Final Report to Economic Development Administration*）一文中就揭示了这个事实，此后又得到了数十项研究结果的支持。此外，企业盈利后自然要缴税，还要免费代政府机构收取增值税或营业税。

创新

初创企业是创新的主要来源，有大约60%的可产业化的发明来自初创企业。2011年10月美国发布的一项名为《绿色科技领域的小企业创新分析报告》（*Analysis of Small Business Innovation in Green Technologies*）的研究成果发现：“2005~2009年，在美国取得15项或以上专利的1 279家美国企业中，500人以下的小企业约占42%。”研究进一步得出结论：“当我们对比数据库中的小型创新企业和同类大型企业，我们发现小企业在任何一个方面的平均数据都比大企业更为出色。”在新申请专利所引用的现有专利当中，小企业所拥有专利的被引用比例要比同期同类专利高79%，而大型创新公司所拥有专利的被引用比例仅比平均值略高一些。在专利通用度、原创性以及成长性等方面，小企业的专利都优于大企业（https://www.sba.gov/sites/default/files/rs389tot.pdf）。

2013年诞生了一篇发人深省的文章，题为《为何大公司无法创新》（*Why Big Companies Can’t Innovate*）。作者提出了一个令人信服的观点：大企业花费大部分精力收购竞争者和完善它们已有的商业模式，而小企业必须首先重视创新能力才能打入市场（http://steveblank.com/2013/02/23/why-big-companies-cant-innovate/）。《快公司》（*Fast*

Company）杂志最新发布的一份关于“最具创意企业”的研究报告（www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014）当中充满了新兴企业的名字。虽然谷歌占据了2014年度榜单的第一位，但谷歌的历史仅有短短16年。这已经是谷歌第二次登顶这一榜单了，上一次是在2008年。榜单的第二位是一家来自中国的消费电子产品公司：小米。小米成立于2010年，2013年该公司推出了四款新手机，销售量逼近1 900万台，销量比2012年增加150%。小米手机主打低成本和多功能，首发10万台，开售不到两分钟便售罄。排在小米之后的企业是创立于2007年的爱彼迎，这个平台让用户能够将空闲房间或房屋出租给陌生人。2015年，平台上共产生了超过1 200万天的住宿量，空闲房间或房屋数量相比2007年翻了一番，达到了65万间，遍及194个国家。爱彼迎是当今世界上最大的连锁酒店品牌，但它并未经营任何实体酒店（www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/airbnb）。

创造性破坏以及创新刺激

创造性破坏（creative destruction）一词由约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）首先提出。熊彼特生于1883年，26岁就成为奥地利史上最年轻的教授，36岁出任奥地利财政部长，但因为任期内奥地利出现了恶性通货膨胀而被迫辞职。之后他在维也纳的一家小银行当了一段时间的行长，最后银行倒闭，他又回到了学术圈，首先在德国波恩大学（the University of Bonn）执教，1932年又进入哈佛大学。熊彼特因两本著作而为人所熟知：第一本是1911年出版的《经济发展理论》（*Theory of Economic Development*），他在此书中第一次描述了自己对于创业家精神的看法；第二本书是1942年出版的《资本主义、社会主义以及民主》（*Capitalism, Socialism, and Democracy*），他在该书中详细说明了创业的过程及其重要性。他认为，创造并推动资本主义前进的根本动力来自“资本主义企业所创造的新消费者群体、新商品、新生产运输方式、新市场和新工业组织形式”。他指出，在创业家改革和开发新产品、新服务及新商业模式的过程中，无法适应变革或效率低下的企业将被淘汰。据美国商务部统计，新创立的小企业的员工人均拥有的专利数量要比大型成熟企业高13倍。熊彼特认为，资本主义经济想要发展壮大，需要仰仗那些在短期和长期企业竞争中脱颖而出的胜利者，但这必然造成一些短期的失败者。他认为“没有创新，没有创业家，没有创业家的成就，资本主义就不能……前进。工业革命的氛围……是资本主义能够成长的唯一土壤。”他进一步断言，国家越是花费精力减少企业失败的可能性，国家的经济表现就会越糟糕。用社会保险来兜底是可以接受的，但扶持行将破产或正走下坡路的企业则是不可取的。

优秀创业家有什么特质

没有哪种特质能够确保成就一位创业家。杜伦大学在这方面开展过许多研究，还设计了一个创业家倾向测试——包括12个衡量成功需求的问题、12个关于自控力的问题、12个关于创造力的问题、12个关于风险承担能力的问题以及6个衡量自主性需求的问题，但这份测试没能获得认可。国际管理大师彼得·德鲁克给出的描述可能比较精准，他说：“有些创业家不爱循规蹈矩，而有些则总是墨守成规；有些创业家胖，有些创业家瘦；有些创业家总是忧心忡忡，有些创业家气定神闲；有些创业家酷爱杯中物，但有些创业家滴酒不沾；有些创业家魅力四射、热情洋溢，有些则像一条冰冻马鲛鱼一样缺乏个性。”不过，创业家确实有一个共同点：他们最为看重的是独立自主和追求自己事业的成功，对此的重视程度甚至超过致富。这一点并不意味着他们不希望成功，而是表明成功并不一定仅以金钱来衡量。卡斯商学院的一项研究发现，样本中（250位创业家以及250位经理人）有20%的创业家患有诵读困难症，然而仅4%的经理人是诵读困难症患者，这与全英国诵读困难患者的比例相同。由此看来，患有诵读困难症，甚至因而无法入学或完成大学教育都不构成创业家的障碍，这个结论大概挺让人欣慰，但这也并不能改变什么。

年龄很重要

全球创业观察项目（www.gemconsortium.org）与英国国家统计办公室（www.statistics.gov.uk）联合开展的一项调查发现了一些关于小型创业家的有趣事实。首先，25~34岁的人群打算创业的可能性比其他年龄段更高。这个年龄段里每十个人就有一个打算创业。令人惊讶的是，54岁以上的人群（3.7%）要比24岁以下的人群（3.3%）更有创业倾向。

女性力量

发达国家的创业率数据显示，男性创业的积极性要比女性高两倍左右。但不同发达国家彼此之间的差别很大：美国女性创业的可能性与男性基本相同，但在日本仅有1/7的企业由女性掌舵。目前，女性在欧洲的小企业主中的占比尚不到1/3，但英国有约35%的新企业由女性创立。女性创立的企业大多集中在劳动力密集的零售行业，而管理技能在这一类企业当中尤为珍贵。

不需要接受教育吗

大众经常有一种误解，就是创业家大多文化层次不高，通过自学成才而成功。英格瓦·坎普拉德在他17岁时创立了宜家，而他在5岁时就向邻居售卖火柴来积累经验；维珍航空创始人理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）16岁从全日制学校辍学；80年代的知名数字设备制造商阿姆斯喀德（Amstrad）公司的创始人艾伦·休格勋爵（Lord Alan Sugar）、阿卡迪亚集团（Arcadia）与BHS百货（British Home Stores）的创始人菲利普·格林爵士（Sir Philip Green），还有比尔·盖茨都没有接受过完整的高等教育，因此人们认为受教育并不是必不可少的。

但研究发现，受教育程度越高的人，创业者越多。受过教育的个体更有可能发现商机或理解新科技。毕竟，易捷航空（easyJet）创始人斯泰·利奥斯（SteliosHaji-Ioannou）的名下有6个学位，虽然其中4个都是荣誉学位。托尼·惠勒（Tony Wheeler）和他的妻子莫琳·惠勒（Maureen Wheeler）一起创办了孤独星球出版社（Lonely Planet Publications），托尼本人拥有英国华威大学和伦敦商学院的学位。亚马逊的创始人杰夫·贝索斯毕业于普林斯顿大学，而谷歌的创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇都毕业于斯坦福大学。

你能否成为优秀的创业家

人们经常一厢情愿地相信自己适合创业。不幸的是，这其中包含有太多自欺欺人的成分。一项研究要求一组随机抽取的男性群体对自身的领导能力进行排名，70%的人将自己放在前25%的位置。只有2%的人认为自己的领导力低于平均水平。另一项调查则针对运营能力开展，这方面应该是很难欺骗自己的，但仍有60%的人认为自己的运营能力远远超出平均水准，而只有6%的人自认为低于平均水准。

人们评估创业才能时经常犯的错误就是认为如果能管理好大企业，就能管理好小企业。

你可以根据表8-1上的特点做个自我评估，看看自己是否有创业家的潜质。如果分数高于30分，则说明你拥有创业家应有的特质，低于20分的成绩则为你的创业家之路亮起了红灯。不妨让了解你的人也来评估一下你，这样你就可以获得一个比较公正的结论。

表8-1 创业家特质清单

特　点	评　分*
自信的多面手	
受挫后能够振作起来	
具有创新能力	
重视结果	
能够承担专业风险	
能全身心投入	
能够自我独立	
能够自我约束	

*注：0~5分，0分代表缺乏这一特质，5分代表非常确定地具备这一特质。

网上有很多类似智商测试的创业家测试，你可以评估一下自己是否适合走上创业道路。比如下面两种测试：

■ 创业家小测验（www.entrepreneur.com/greatminds/quiz/）；

■ 加拿大商业发展银行（Business Development Bank of Canada）宣称是加拿大唯一致力于为创业家提供服务的银行，该银行的主页上有一份由50道问题组成的在线测试，有助于帮你评估自己的创业能力，此外还有一份检查清单，列出了创业所需的种种特质。（www.bdc.ca/en>Articles and tools>Entrepreneur’s toolkit>Business assessments> Entrepreneurial potential self-assessment）

创业家类别

创业家一词通常让人联想到事业极为成功的创业者，比如艾伦·休格勋爵、理查德·布兰森爵士、比尔·盖茨或罗曼·阿布拉莫维奇（Roman Abramovich）。其实，创业家有很多类型，不仅仅只与赚钱及领导魅力相关。以下列出了创业家的两种主要类型。

社会创业家

社会创业家主要关心如何实现可持续的社会转变，虽然他们采取的策略在很多方面都和其他类型的创业家相似。社会企业（social business）正迅速成为主流概念，例如英国就设立了一个年度奖项——英国女王可持续发展行业奖（Queen's Award for Industry for Sustainable Development）；英国特许公认会计师公会（ACCA）也设立了一项最佳社会实践奖（Award for the Best Social Accounts）。另外，英国还建立了一所培训未来社会创业家的学校（www.sse.org.uk）。施瓦布基金会（The Schwab Foundation）在美国关注的领域也和上述机构类似。哥伦比亚大学商学院的MBA项目有一门关于社会创业的选修课，这门课是商学院社会创业研究项目（Research Initiative on Social Entrepreneurship）的一部分。选修该课程的学生将在一学期内模仿领先社会创业家和社会投资者完成项目，所有案例分析细节都会发布在他们的网站上。斯坦福商学院（www.gsb.stanford.edu/programs/social-innovation/executive-program-social-entrepreneurship）及其社会创业执行项目（Executive Program in Social Entrepreneurship），还有哈佛大学的社会企业计划（Harvard's Social Enterprise Initiative，www.hbs.edu/socialenterprise）使社会创业家这一主题成为主流商学院的核心内容。哈佛大学的社会企业计划自1993年开始支持相关研究，已经出版了800余种社会创业家相关书籍、案例和教学笔记。牛津大学赛德商学院（Said Business School）也设立了斯科尔社会创业研究中心（Skoll Centre for Social Entrepreneurship，www.sbs.ox.ac.uk/ideas-impact/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship），并设立了一项为创业者支付学费的奖学金，无论创业者已经创立企业或是在创业企业工作，只要这家企业怀有社会目标，创业者均有资格获得奖学金。

政府数据显示，英国大约有55 000家企业在交易中会考虑到社会及环境影响。这些企业为国家经济贡献了£270亿，它们创造就业机会，提供符合道德标准的产品或服务，并将公司盈利再次投入社会，让当地社区大大获益。社会创业家的首要动机在于创立一家有道德责任感的企业，让更广泛的社区受益。正如一位社会创业家所言："我在努力为创造一

个更美好的世界添砖加瓦。”金钱固然很重要，但发财并不是最重要的。

内部创业家

1976年12月25日出版的《经济学人》杂志刊载了副主编诺曼·麦克雷（Norman Macrae）撰写的一篇文章，题为《创业家革命即将到来》（*The coming entrepreneurial revolution*）。麦克雷被许多人认为是全球最顶尖的经济预测者之一。他在文中提出，企业运营方式将在未来数十年间发生巨大改变。麦克雷认为大企业当道的日子即将终结。高高在上的管理层蜷缩在摩天大楼中，试图安排脑力工作者（这将是未来的主要工种）使其发挥想象力开展工作，这种模式很快将变得毫无意义。未来就业岗位的增长将主要依靠那些小企业，或那些成功将自己切割成一个个富有进取精神的小型利润中心的大企业。

两年后，吉福德·平肖（Gifford Pinchot）和妻子伊丽莎白·S.平肖（Elizabeth S Pinchot）共同发表了一篇名为《企业内部的创业——参加罗伯特·舒尔茨的创业家学校有感》（*Intra-Corporate Entrepreneurship–Some Thoughts Stirred Up by Attending Robert Schwartz's School for Entrepreneurs*）的文章。文中论证并提出了“内部创业（intrapreneuring）”一词。夫妻二人认为，个人不必离开企业也可以成为创业者，并基于这一理念创立了平肖公司（Pinchot & Company，www.pinchot.com），推广如下理念：大企业的自我调适需要创造一种良性环境，让管理者得以像创业者一样自由行动，只不过他们仍在企业内部，能够利用企业资源。1992年，“内部创业家”（intrapreneur）一词被收录进第三版《美国英语词典》（*The American Dictionary of the English Language*）。平肖公司将自己的世界五百强客户的“内部创新”成果列成了清单，比如3M公司的便利贴（Post-It Note）就是一项利用公司资源进行创业的成果，其他上榜公司还有苹果、杜邦、大东电报局（Cable & Wireless）、纳贝斯克（Nabisco）、宝洁等。

内部创业家与创业家不一样，他们的第一驱动力并不是“做自己想做的事”。他们更愿意留在舒适区之中，而恰恰是企业架构、企业资源以及因此而来的社会地位形成了这个舒适区。

第五届内部创业家大会（5th Intrapreneurship Conference）于2015年在伦敦召开。前几届大会的主办城市分别是布鲁塞尔、巴黎、巴塞罗那及埃因霍温（Eindhoven）。伦敦召开的这次大会有100人参与，其中有来自美国强生、格兰富（Grundfos）、帝斯曼（DSM）、荷兰合作银行（Rabobank）、勃林格殷格翰（Boehringer Ingelheim）、德国电信（Deutsche Telekom）的内部创业家。

企业创新学院（Academy for Corporate Entrepreneurship）培训了超过600支创业团队，积累了丰富经验，能够帮助企业在内部开展创业行为（www.afce.co/）。

家族企业

世界范围内有70%的企业是家族企业，为各国的国内生产总值做出了惊人的贡献。很多全球领先企业最初都从家族企业起步，至今仍保留着独特的文化特征。奈杰尔·尼克尔森（Nigel Nicholson）在伦敦商学院教授“家族企业”选修课。他认为，金融危机表明“许多家族企业历史悠久，具有灵活的企业文化，领导者也富有远见，因而在动荡年代比很多有限责任公司更易走向繁荣”。而普华永道在2011年开展的家族企业调查的确为此提供了佐证。调查共采访了35个国家的1 600位家族企业所有人及经理人，规模远超同类调查。半数左右的被调查企业在2011年实现了增长，其中20%的企业实现了显著增长；另有20%的企业维持了经营原状；仅有14%的企业销售额大幅减少，而这些企业基本都属于建筑行业。

接班人计划和争议解决是家族企业的致命隐患。仅有不到33%的家族企业传承到了第二代，仅有13%的家族企业传承到了第三代；总体而言，仅有16%的家族企业有成型的接班人计划。那些能够处理好接班问题的家族企业可以迅速腾飞。巨型家族企业的范例包括：阿尔迪集团（Albrecht Discounts），由弗朗索瓦·米其林（Francois Michelin）、其子爱德华（Edouard）及合伙人雷内·新格拉夫（Rene Zingraff）共同拥有和经营的米其林（Michelin）公司，以及由明尼苏坦·弗兰克（Minnesotans Frank）及艾瑟·马氏（Ethel Mars）联合创立的玛氏公司——“Milky Way bar”巧克力棒的发明者。普华永道第7次家族企业调查共针对全球40个国家的家族企业内部关键决策人开展了2 484次采访（www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/2015-family-business-survey.jhtml）。

调查发现，不同国家之间的情况有很大区别：

- 65%的家族企业在过去12个月实现了增长，15%的企业在未来5年内的目标是实现迅猛增长（2012年这一比例为12%），近75%的受访企业预期企业将迎来稳定增长；
- 美国有70%的家族企业在过去12个月实现了增长，而95%的企业未来5年内的目标是实现增长；
- 德国有61%的家族企业在过去12个月实现了销售额增长，而88%的家族企业预期未来5年内实现增长，但仅有5%的企业目标是实现快速迅猛的增长；
- 52%的意大利家族企业在过去12个月实现了销售额增长，过去这一数字为60%。

你可以在名为“家族企业联合”的网站上（www.familybusinessunited.com/resources/oldest-family-business/）按国别搜索历史最为悠久的家族企业。

案例研究

福特公司

“2014年我们进一步推广了‘一个福特’战略（One Ford Plan），迈出了成功的一步，实现了惠及所有人的盈利性增长。尽管市场环境不佳，尤其是南美和俄罗斯地区，而且公司今年以前所未有的力度推出了众多产品，但公司仍然取得了税前利润，而且与汽车业务相关的正向现金流连续5年实现增长。“一个福特”仍将是我们的重点战略。”福特公司2014年年报首页上的这一段话清晰揭示了这家公司是如何度过2014年的市场动荡的（http://corporate.ford.com/investors/reports-and-filings/annual-reports.html#/undefined）。

福特汽车是美国第二大汽车生产商，也是有史以来规模最大的家族企业之一。福特的历史源于它的传奇创始人——亨利·福特（Henry Ford），他曾说过：“只想着赚钱的公司不是好公司。”因此福特公司的某些业务并不以营利为目的。1896年，福特在他的花园内造出了第一辆汽车。这是一辆双缸汽车，车身架在自行车车胎上，既没有倒车系统也没有刹车系统。虽然这辆车并不惊艳，但确实帮助福特吸引了一批外部投资者。可是到了1899年，福特把筹到的$86 000都花光了，但一辆能卖的车都没造出来。后来他的汽车在底特律格罗斯波因特城（Grosse Pointe）蓝丝带赛道（Blue Ribbon Track）上表现出色，为他吸引了更多投资者，这次他建立了一家新公司，以$10每股的价格卖出了6 000股，但这次创业仍以失败告终，不过这些挫折并没能吓倒他。1903年6月，福特又找到了12位投资者，他们愿意共同出资$28 000，支持福特的第三次创业。

福特的第一辆量产车“A型车”的销量很好，到1907年，公司的利润突破了$100万。“T型车”被普遍认为是历史上最为重要的一款车型，福特的那句名言“人们要什么颜色的T型车都可以——只要它是黑色的”形容的就是这一款车。当T型车于1908年走下装配线时，亨利·福特的梦想——创造一辆“为大众生产的汽车”——就实现了。福特的想法有别于其他汽车生产商，他不仅关注车的性能，更考虑到车的普及度。T型车问世前，汽车只是超级富豪的奢侈玩物。福特在尝试了从A到S的19款实验车型之后所推出的T型车，成功地将汽车变成了大众交通工具。

福特成功的背后有激进经济学派（radical economics）的观点作为支撑。福特并不是通过降低产品成本而提高利润空间的方式来赚钱。他意识到自己同样可以通过增加销售量和降低价格与利润空间而获得更高盈利。当时达特茅斯学院（Darmouth College）的弗里德里克·温斯洛·泰勒正在研究他的科学管理原则。根据此原则，

仔细研究生产任务可以精简工作流程，提高工作效率。福特将这一信息以及相关研究应用到了生产流程之中。

但真正让福特公司与其竞争者区分开来的地方在于它的所有权结构以及管理哲学。在过去一个多世纪里，这家公司的管理权始终掌握在福特家族手中，是他们塑造着企业的未来。福特公司创始人的曾孙威廉·克莱·福特二世（William Clay Ford, Jr）是公司的现任执行董事长，董事会中另有两名福特家族的成员坐镇。2008年金融危机期间，虽然福特公司损失了$146亿，但在所有汽车企业中，唯有福特拒绝了美国政府在2008年银行危机最盛之时所提供的汽车行业救助金。当时克莱斯勒（Chrysler）和通用汽车（GM）的销售额均遭受下跌，而福特的销售额则上升了33.5%。

企业孵化器：创业家的聚集之处

科学园、技术创新中心以及把企业、孵化器、风险、研究、项目等词汇任意组合而成的概念都是用来描述一种孵化过程。这种模式极其注重创造就业和业务创新。

■ **创新中心** 创新中心注重将最新研究内容转化为企业成果。因此创新中心一般落户在大学校园里，这样企业及研发人士就能轻松随意地见面，共同分享知识。德国、中国台湾、新加坡、荷兰、爱尔兰及斯堪的纳维亚半岛三国等国家和地区都将创新中心视为大学与政府研究成果的商业化渠道，在此过程中创造就业机会，孵化企业，但主要目的在于收回支出的研究资金，同时为未来的研究储备资金。

■ **科学园** 韩国和日本等国家非常重视以科学园为渠道开展科研活动，这意味着研究行为比创立企业和创造就业更为重要，而所创立的企业或创造的就业机会都应与科学园直接相关。

■ **企业孵化器** 企业孵化器的重点是创立新企业，无论在此过程中是否利用了新的科技。中国、菲律宾、特立尼达和多巴哥、尼日利亚（在联合国科学与技术发展基金援助下）等国都在发展企业孵化器。

寻找孵化器

国家企业孵化器协会（www.nbia.org/links_to_member_incubators/index.php）的网站上列出了60余个国家的约2　100个企业孵化器，此外还收录了一些国际孵化器组织的名录信息（www.nbia.org/links_to_member_incubators/international.php）。

网络视频课程及讲座

斯坦福大学商学院认为创业家依赖后天培养，而非先天决定。一个人吸收了某些特定经验、接受特定教育和鼓励之后就可以成为创业家。因此，斯坦福大学商学院注重研究企业成功与失败的案例，让团队亲自创业并与实务专业合作，向初创企业注入活力。该商学院对所有传统MBA课程进行浓缩提炼，揭示初创企业的成功要素。教职人员除教学外还需帮助学生开展创业实践。这一模式的效果从大量商学院毕业生取得的成功便可见一斑。雅虎、谷歌、惠普、社交软件照片墙以及Dropbox等著名企业的成功背后都有斯坦福大学商学院的一份贡献。

2015年3月斯坦福大学宣布将通过一个名为“斯坦福点燃”（Stanford Ignite）的项目，将这一教学模式推广到伦敦。该项目每年招收50名学生，学费为£6 000，学生很可能就此拿到了通往成功彼岸的护照。斯坦福大学的点燃项目不仅在伦敦举办，还将引入班加罗尔、北京、纽约、圣地亚哥以及圣保罗等城市（www.gsb.stanford.edu/program/standord-ignite）。

下面列出了斯坦福大学商学院的一些公开视频课程，长度从10分钟到60分钟不等。你可以在“Knowledge and inspiration, one entrepreneur at a time”标题下找到所有关于创业培训的资料（http://ecorner.stanford.edu/index.html）。

■ 教人创业与创新的艺术（The Art of Teaching Entrepreneurship and Innovation）：主讲人蒂娜·西琳（Tina Seeling），斯坦福大学科技创业项目（Stanford Technology Ventures Program）执行主管（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2266）。

■ 创造魅力：主讲人盖伊·川崎（Guy Kawasaki），创业家和商业顾问。他的客户包括苹果、耐克、高德纳咨询（Gartner）、奥迪、谷歌、微软、百年灵手表（Breitling）等（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.htm?mid=2669）。

■ 创业者常犯的五大错误：主讲人杰瑞·卡普兰（Jerry Kaplan），多次创业者（http://ecorner.stanford .edu/authorMaterialInfo.html?mid=364）。

■ 创业者所需的五大重要技能：主讲人杰瑞·卡普兰，多次创业者（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=366）。

■ 好奇心与灵感的力量：主讲人杰克·多西（Jack Dorsey），移动支付公司Square及推特公司联合创始人

（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2635）。

■ 社会创业家精神：两位社会创业家以及两位投资者在2010年创业家大会上的发言节选（www.youtubecom/watch?v=SkCUalVWiW0）。

■ 时机很重要：想法虽然相同，结果可能迥异，主讲人杰瑞·卡普兰，多次创业者（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=369）。

■ 创业者小贴士：谷歌联合创始人拉里·佩奇给创业者的几条建议（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1076）。

■ 风险的种类：主讲人杰瑞·卡普兰，多次创业者（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=370）。

■ 忘掉你学习的MBA课程：主讲人戴维·海内梅尔·汉森（David Heineimeier Hansson），开发平台Ruby on Rails的创始人及芝加哥网络应用公司37Signals的合伙人（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2351）。

■ 社会企业的浪潮：主讲人杰夫·丘奇（Jeff Church），Nika Water创始人，一位支持贫穷国家净水项目的成功社会创业家
（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2933）。

■ 创造力是什么：以培乐多（Play-Doh）和苹果iPod为例进行分析，主讲人罗伯特·萨顿（Robert Sutton），斯坦福大学的工作、科技以及组织中心联合主任，他指出创新常常只是对旧事物的改良
（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1187）。

杜克大学福库商学院

内部创业家专题讨论会：在公司岗位上发挥创业家精神（www.youtube.com/watch?v=c1AzfwN_Ywo）。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院

探索下一代社会企业的浪潮：沃顿商学院首位驻校教授，Nazarian社会创新者戴安娜·阿依顿·申克（Diana Ayton-Shenker）（http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/exploring-the-next-iteration-of-social-entrepreneurship/）。

案例研究网络视频

苹果公司：乔布斯在2010年华尔街日报D8全数字会议上的由衷之语（www.youtube.com/watch?v=qkXxFILYwPc）。

Dropbox，打造创业家的个人风格：网络云储存服务公司Dropbox联合创始人德鲁·休斯敦（Drew Houston）分享自己的创业经历（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2983）。

脸书创始人马克·扎克伯格举例说明脸书内部的产品开发及产品体验，并分享了产品如何随着公司发展而一同变化（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1499）。

照片墙联合创始人凯文·西斯特罗姆（Kevin Systrom）和麦克·克里格（Mike Krieger）共同挑战人们对创业及创业家日常生活的虚假认识（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2735）。

微软：比尔·盖茨的人生故事（纪录片）（www.youtube.com/watch?v=fO2u-uxVBlc）。

史蒂夫·乔布斯与比尔盖茨在2007年华尔街日报D5会议上的对话：www.youtube.com/watch?v=NfAfZbTq8ow。

雷·克劳克（Ray Krok）与麦当劳的故事：商业秘籍——对世界最成功创业家的案例研究（www.youtube.com/watch?v=j-8SzTMwkEo）。

星巴克：星巴克总裁霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在丹佛大学丹尼尔商学院（Daniels College of Business）的演讲（www.youtube.com/watch?v=dUJ0d7xUMLQ）。

沃尔玛：萨姆·沃尔顿（Sam Wahlton）的自传及沃尔玛的历史（www.youtube.com/watch?v=XBATMlfll-w）。

第九章
伦理和社会责任

- 所有者和管理者
- 利益相关者群体
- 符合道德和负责任的策略
- 举报
- 绿色企业的回报

MBA毕业生和伦理道德有什么关系呢？这里有一个例子。2015年2月3日，在线新闻平台Business Insider英国版发表了一篇令人不快的文章——“《普林斯顿评论》（*The Princeton Review*）首次将一所大学从其商学院排名中剔除”。据该文章报道，位于堪萨斯城的密苏里大学（University of Missouri）亨利·W.布劳克管理学院（Henry W Bloch School of Management）“向《普林斯顿评论》提交虚假数据”，因此《普林斯顿评论》将该校从2014年及前三年的商学院排行榜中剔除。

据《普林斯顿评论》透露，其排名的依据是各学校递交的数据，所有学校均要签署宣誓书保证自己提交的数据确凿无误。但密苏里大学提交的活动和俱乐部数量并不属实，而且多次宣称自己在创意管理研究领域排名世界第一。这些说法根本站不住脚，因为其依据是一份学术期刊中的一篇文章，其中该学院名列排行榜前茅，而这篇文章的编辑之一正是布劳克管理学院的前任院长。

《普林斯顿评论》自1992年以来即开始发布商学院排名，这个排行榜一直是商业教学和研究方面的最权威风向标（http://uk.businessinsider.com/the-princeton-review-just-stripped-a-schoolof-its-college-ranking-for-the-f rst-time-ever-2015-2）。

职责范围是指一个人或一群人所负责的活动，而且他们的奖惩褒贬都取决于此，而那些超出我们控制范围的活动不包括在内。伦理学在学术圈中被称为道德哲学，是指在履行职责时区分对错并为自己的选择进行辩护，加以宣扬。有很多责任属于法律范围之内，但是股东的保护、工作中的歧视、误导性广告等（有关商业法的更多内容请参见第六章）领域以及其附近的灰色地带都属于伦理和社会责任的范畴。判断对错本身并不难，难的是如何处理利益冲突。例如，在给予股东更高回报和保护地球两者之间该如何选择；另一个难

题是如何克服人的自私本性。追逐自身利益是人类行为的主要动因。实际上，亚当·斯密在1776年发表的经济学名著《国富论》（*The Wealth of Nations*）中提出的“看不见的手”理论已经清晰地说明了资本主义的吸引力：

> 大部分人其实都并非有意促进公共利益，也不清楚自己为公众做了多少贡献。人们之所以认为支持国内企业比支持外国企业更重要，只是为了保全自身；人们之所以经营企业并努力使之产生最大价值，考虑的也只是自身利益。不论是在这种情况还是其他诸多情况下，都有一只看不见的手在引导众人，去达到一个并非他们本意想要达到的目的。

“看不见的手”认为企业和消费者都是自私的个体，只不过有时碰巧做了好事，这些行为并不会让他们变得道德高尚。有很多行为纯粹是出于自私的动机，例如建立卡特尔垄断组织剥削消费者，或者为了提高利润而在生产过程中污染环境，这些都是违反道德的典型例子。即便一些看似无私的公益行为，其动机也未必纯粹，例如，有些企业会为慈善事业捐款或资助某项“非营利”活动。可口可乐公司对奥运会长达80多年的赞助就是一个很好的例子。首先，可口可乐、麦当劳、三星和其他奥运赞助商希望借助奥运会的效应推广自己的品牌。其次，资助奥运会是“正确”的选择。

商业伦理规定了我们应该承担的道德责任类别。可列出来的道德责任清单可能很长，而且有相互重叠的部分。英国哲学家威廉·戴维·罗斯（William David Ross，1877—1971）曾提出一套道德责任理论，他认为有几种责任可以反映我们真实的道德信念：

- **忠诚** 信守承诺的责任；
- **补偿** 在伤害他人后予以补偿的责任；
- **感激** 感谢帮助我们的人的责任；
- **公正** 奖惩合乎或不合乎公道的责任；
- **仁慈** 改善他人处境的责任；
- **进取** 提高我们的道德修养和智识的责任；
- **不作恶** 不伤害他人的责任。

罗斯认为，我们有时必须在两种互相冲突的责任之中抉择。例如，你的公司是否应该与鼓励堕胎的产品产生关系？仁慈责任告诉我们应该改善女性的境况，但不作恶责任则告诉我们不要伤害未出生的孩子。你可以登录互联网哲学百科（The Internet Encyclopedia of Philosophy）（www.iep.utm.edu/e/ethics.htm）了解更多伦理学理论，也可以登录管理学免费图书馆（Free Management Library，www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm）了解

商业领域的相关问题。

在商学院教授伦理和社会责任课程

商学院应该采用什么教学方法，使用什么教学材料，这是个争议性非常大的话题。最近针对欧洲企业社会责任教育的一项调查发现，虽然大部分商学院的课程都涵盖这个领域的内容，但只有1/4的学校确立了具体话题、课程单元或选修课。2015年，68%的MBA学生需要选修企业社会责任、伦理学、可持续性或商业和社会课程，这一比例比2003年提高了45%，比2001年提高了34%。大多数学校将这一话题纳入其他课题当中，如综合性课题“会计、公司治理、法律和公共治理”或“利益相关者管理”。其他学校则在一定的学科语境下教授伦理和社会责任，如符合伦理的会计制度或营销和伦理。佐治亚理工学院管理系（Georgia Tech College of Management）的MBA课程则安排了一项关于商业伦理的论文任务“从理论和实践的角度分析《萨班斯法案》”，考虑的主要是管理者对投资者的责任。

商学院一般采用的教学方式是邀请商业人士或非政府组织的人员做演讲，或者分析行业内的案例。这些方法与其他课程所采用的学术色彩更浓的教学方法（讲座、辅导课）比较起来，让学生耳目一新。例如，达特茅斯塔克商学院开设了一门“精简的迷你课程”，在课程中教师结合自己的经验，特别是在美国和全球市场的某个商业职能领域的实践，带领学生讨论伦理案例。不同地区的商业惯例和文化习俗不同，会让伦理问题变得更加棘手。不过学术界也在大步前进！诺丁汉大学商学院（Nottingham University Business School）设立了企业社会责任国际中心，还聘用了企业社会责任教授。英士国际商学院聘请了商业伦理和社会责任首席教授，研究方向主要是良知消费、营销欺骗和营销伦理。芝加哥大学商学院研究生院（University of Chicago Graduate School of Business）邀请1993年诺贝尔经济学奖得主罗伯特·福格尔（Robert Fogel）讲授“商业伦理指南”课程，如此高规格的师资在商学院中实属首例，也提升了该领域的教学标准。

乔纳森·P.多（Jonathan P Doh）和彼得·塔斯曼（Peter Tashman）研究了50所知名商学院讲授社会责任的情况，结论是：“我们的研究结果发现，有关企业社会责任、可持续性和可持续发展的教学制度仍不完善。虽然这些话题分布于商学院的各类课程中，但各学院所开设的课程数量参差不齐，教学方法也多种多样。”［参见：Doh, JP, and Tashman, P（2014）Half a world away：The integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula，*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*，21（3），pp 131-42。］

企业所有者和管理者：伦理之战的缘起

企业管理者受雇于企业所有者，职责是管理公司业务和维护所有者的利益，所有者因此不必亲力亲为。规模较小、业务范围限于当地市场的公司很少单独聘请管理者，因为公司的所有者身兼管理者一职，即便因一时之需聘请了管理者，家族成员也会监督管理者的决策。而如今，2/3的全球业务量都是由大型跨国企业经营的，分离所有权和管理权也就变得必要且普遍了。此外，“股东”取代了企业所有者的角色。这些差异很微妙，要认识到这些差异，才能理解商学院课程添加商业伦理和社会责任等内容的原因。

股东所持有的公司股份一般并不多，他们不必认同创始人的愿景或行为准则，他们只关心结果，如每股收益的增长。如果他们对某家公司的业绩不满意，可以卖出股份，转投另一家公司。事实上，当行业环境不佳，比如零售业不景气时，即使股东对公司的投资回报感到满意，他们仍然很可能会卖出持有的股份。目前持有较大股份的股东主要是基金经理和养老基金，他们非常关注收益。当发现管理者掌握过大权力时，比如试图将主席和首席执行官合二为一，股东就会施加压力。此外，当管理者想要给自己支付比根据自己创造的实际价值而应得报酬更多时，或者当他们想要牺牲股东的利益提升自己的收入时，基金经理会介入干涉。基金经理并不一定总是忠实地维护股东的利益，例如，在进行公司收购时，他可能同时持有买家和卖家的股票。

董事会实际已经取代“所有者”的角色，他们是道德的维护者，也为与公司打交道的人员制定行为标准。他们之所以严格恪守这些职责，一定程度上是因为法律的规定。他们必须做到“一切行动以维护公司利益为宗旨”，“不欺骗股东并雇用审计人员来审查公司的会计记录”，“不欺骗债权人或采取欺诈手段”，以及“尊重公司所有员工的利益”。（参见第四章“管理者职责”相关内容。）

此外，管理者和经理的职责还包括：在客户使用产品或服务期间以及在公司经营场所范围内保护客户，并在经营过程中遵守防治污染的规定。但直到最近，才出现相关规定要求企业维护其他“利益相关方”的利益。开明的管理者或特别精明的管理者（如果你比较愤世嫉俗的话），通常会扩大自己的职责范围，赞助慈善活动，出资修建社会福利设施，例如兴建游乐场或提供低价住房。利己是他们的行为动机，这样做有助于招到和留住人才，开展良好的公关活动；而对于低价住房，修建这类设施通常能帮助公司获得房地产开发规划审批，或者获准修建超市等经营性设施。

案例研究

亚马逊、苹果、脸书、谷歌和星巴克现身说法，企业的道德责任不是严守法律就能兑现的

严格遵守法律就能成为有道德的企业吗？亚马逊、苹果、脸书、谷歌和星巴克最近都在寻找这个问题的答案。2012年11月12日，谷歌、亚马逊和星巴克这三家具有全球影响力的美国公司受到英国议会下院组成的特别委员会的质询。委员会获知2011年亚马逊在英国实际缴纳的税款仅为当年营业额£3 090亿的2.5%；谷歌的税款占总营业额£25亿的0.4%；星巴克则没交一分钱，虽然在英国的营业额达£3.65亿。为了减少纳税款，星巴克采用了大量避税策略，包括缴纳知识产权使用税，以及通过瑞士的40名“采购专家”采购原材料。星巴克在瑞士的分支机构负责采购咖啡豆，而其在英国的分支机构只需支付20%的额外费用，即可从瑞士的分支机构购买咖啡豆。虽然英国是星巴克在欧洲的主要市场，员工数量多达6 600人，但采用避税策略后，星巴克只需缴纳瑞士12%的公司税，而无须在英国缴纳高达20%的相关税款。

亚马逊通过在卢森堡注册子公司，将在英国赚得的£33亿销售额转移到卢森堡，而不必向英国支付一分钱的公司税。亚马逊采用相同的定位策略，在英国只缴纳了3%的图书销售额增值税，而实际税率为20%。亚马逊在英国拥有15 000名员工，并在当地建立了多个物流配送中心，却将销售额转移到人口只有517 000人的卢森堡。

这些公司都采用了合法的避税策略，将美国以外的大部分业务收入转移到低税率国家的分支机构。爱尔兰就是一个典型例子，该国的公司税率大约只有英国的一半。其他伎俩包括支付知识产权使用费、佣金和酬金，通过这些方式将利润转移到低税率国家，包括避税天堂加勒比国家。

下院特别委员会主席玛格丽特·霍奇（Margaret Hodge）女士用一句话对这次质询做了总结：“我们指控你们的原因不是因为你们触犯了法律，而是因为你们的行为违反了道德良知。”英国媒体迅速回应，建议英国消费者用自己的钱包投票，这些公司可能很快就会尝到苦头了。例如，惠特贝瑞（Whitbread）集团旗下的咖世家（Costa）缴纳了£1 500万公司税，与星巴克和尼路咖啡（Caffe Nero）相比，消费者会认为前者是更有爱国情怀的商家。

了解利益相关者

我们已经知道组织的管理者乃至经理的首要和唯一责任就是维护股东的利益。为了使二者的利益保持一致，古往今来人们使用了很多手段，如将奖金与股价或利润挂钩。这些努力基本都失败了，以安然公司（Enron）为例，股东成为管理者欺诈行为的受害者。而在次贷危机中，银行家将不良贷款重新包装后投放到全球市场，经过层层转手之后，几乎让人无法辨认其优劣，其种下的恶果最终却要股东和普通纳税人来买单。管理者和股东的利益尚有可能统一，但其他利益相关方并不能维护自己的利益，在这一方面目前只有法律提供明确的保护。

霍华德·R.鲍恩（Howard R Bowen）在《商人的社会责任》（*Social Responsibilities of the Businessman*）（1953年版）一书中指出企业不应只对股东负责，这一观点引起了很大反响。但直到10年之后，即1963年，斯坦福大学研究院（Stanford Research Institute）的一份内部备忘录中才第一次出现“利益相关者”一词。在接下来的20年中，人们对“利益相关者”一词的定义争论不休，直到弗吉尼亚大学达顿商学院（Darden School of Business，University of Virginia）（www.darden.virginia.edu）的教授爱德华·弗里曼（Edward Freeman）的出现才解决了这一问题。他在《战略管理：利益相关者的管理方法》（*Strategic Management: A Stakeholder Approach*）（1984年版）一书中提出了一个简单的指导原则，任何组织的任何人都能理解和实践。弗里曼对利益相关者的定义是“能够对实现某个组织的目标施加影响或受其影响的所有群体或个人”。

利益相关者结构图

弗里曼将利益相关者分为6个类别：所有者、雇员、客户、供应商、社区和政府——所有与组织有责任关系或“社会契约”的群体。制定伦理策略的第一步是明确在组织的正常活动范围内与组织有密切关系的所有个体和机构。

图9-1为利益相关者图例。展示了组织从内至外的所有利益相关者，从位于中心的个体，到内部群体（如所处的直接工作环境、同事、团队），再到外部群体（如供应商、客户、股东），最外围的是公众和社会组织。

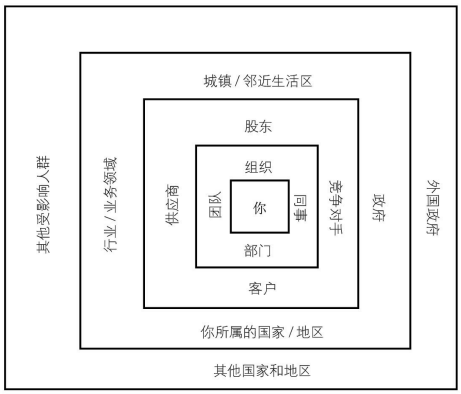


图9-1 利益相关者结构图

义务评估

一项战略决策或行动并不一定影响所有利益相关者，影响程度也各不相同。因此下一步要看哪些利益相关者会受到影响，影响程度有多大。表9-1为利益相关者影响情况表，从中可以看出，如果将制造工厂转移到低成本国家，哪些利益相关者群体会受到影响。

表9-1 利益相关者影响情况表

战略计划 （将制造工厂转移到 低成本国家）	受益者	受损者
直接影响	为新厂所在国创造就业 该国社区受益	原厂职工 原厂所在国社区 当地分包商失业
间接影响	股东回报增长	原厂所在国政府税收减少 管理层需要频繁出差

接下来要具体分析每个受影响的利益相关者群体的利益/期望和权利/责任。此处我们仍采用搬迁厂址的例子，表9-2展示了三个受决策影响最大的利益相关者群体的期望和权利。

表9-2 利益相关者的权利和期望

	客户	股东	员工
权利	了解新厂址的具体情况	在年报和账目中获知相关情况，如果会引发公众热议，应尽早告知	发放裁员补贴
期望	所有调整应无缝衔接	公司会妥善办理员工事宜 该举措有利于组织长远发展	了解员工意见，协助员工应聘新职位

利益相关者战略

组织在厘清所有利益相关者并权衡各方权利、期望后，一般可以选择以下三种道德立场。

■ **不道德的企业** 这类企业的决策明显有违道德伦理，损害大量利益相关者的利益，最有代表性的是黑手党和集团犯罪。色情产业、大部分博彩业、烟草业和酒精饮料行业也可以归属到这一类别，虽然这些行业已经被西方社会接受——因为消费者的自由选择权不可剥夺，而且这些产业能够吸纳大量就业人群，也是纳税大户，但它们仍被人们归入不道德之列。

■ **不辨是非的企业** 在做决策时并未考虑道德方面的影响，或者是因为粗心、疏忽而错误地认为企业只是为了赚钱。这些公司认为唯一的道德伦理约束就是政府和法律法规。

■ **符合道德的企业** 在制定决策时考虑伦理、公平和正义原则。

采取有良知、负责任的策略

公司不论是要塑造自己的形象和声誉，建立品牌，还是赢得客户、供应商和其他商业合作伙伴的信任，伦理和价值观都扮演着重要角色。诚实、公正和责任感是建立良好声誉的基石，因此一个组织要想成为行业中的佼佼者，就不应只满足于达到利益相关者的要求，还要将自己打造成为受欢迎的商业合作伙伴和优秀的企业公民。如何做到这一点呢？以下是一些具体策略：

- 确认并关注所有理应值得你注意的利益相关者群体；
- 定期与利益相关者交流，了解他们的利益和关切；
- 主动与利益相关者合作，最大限度地降低风险；
- 危及生命的行为要避而远之；
- 将关注利益相关者利益纳入工作流程；
- 及时发现管理者和大多数利益相关者群体发生利益相冲突的地方；
- 快速、公正地解决利益相关者冲突。

解决冲突

即便是一个有良知且社会责任感很强的组织，也会时不时地发现自己采用的策略损害了部分利益相关者群体的利益。其中一个最近的例子是荷兰皇家壳牌集团（以下简称“壳牌”），它在2008年4月撤出伦敦阵列（London Array）海上风力发电场项目。这个总投入高达£20亿的项目配备了341台涡轮机，装机容量达1 000兆瓦。英国政府计划在2015年之前用可持续性能源为全国供应15%的能源，到2020年将这个比例提高到20%，这一项目就是此项战略的一部分。而现实是，2008年英国的能源产出中只有2%是可持续能源。伦敦阵列对于实现这些目标将起到非常重要甚至关键的作用。如果壳牌撤出项目，其后果之一是会让英国政府、自然之友（Friends of the Earth）及德国和荷兰的项目合作伙伴感到非常失望，但壳牌还是因为其他方面的考虑而最终退出。壳牌认为，随着全球钢铁需求量（特别是中国和印度）上升，钢铁产品价格飞涨，因而风力发电厂的成本急剧攀升，几乎到了失控的地步。但不管如何，未来几年的涡轮产品都已订购一空。壳牌已经投资兴建了11家风力发电厂，总装机量达1 100兆瓦，它认为，当前完全可以既削减股东的成本，同时又为环境做出相同程度的贡献，但这或许需要在其他大陆投资另外一种技术。

解决这些冲突需要技巧和沟通协商，此外还要认识到，即便不能让所有人都满意，但仍可以做到符合伦理道德要求。壳牌投资的项目中有1%是绿色项目。例如，壳牌太阳能公司（Shell Solar）——壳牌的子公司就是第一代铜铟联硒化合物（copper indium diselenide）薄膜技术的重要开发者。这项技术能够将太阳能转化为电能，被认为是最具有商业价值的太阳能光伏发电技术。壳牌太阳能公司与圣戈班（Saint Gobain）正在合资兴建一个试点工厂，位于德国的萨克森州，其生产的太阳能电池板每年能减排14 000吨二氧化碳。所以壳牌必须权衡两方的利益：一方是参与伦敦阵列项目的英国政府和丹麦东能源公司（DONG Energy）；另一方是德国政府，因为该国的能源巨头意昂集团（E.ON）同时参与了两个项目。与此同时，壳牌还顶着巨大压力，必须想方设法达到它过去几年较快的利润增长率。Authenticity咨询公司（http://www.authenticityconsulting.com/misc/long.pdf）设计了一个检查表，可以帮助你在利益相关者的利益出现冲突时做出更理性的决策。

举报人——制止不道德行为的最后一道防线

组织的内部人员更有可能了解组织的不道德或不负责任的行为，这一点并不奇怪。很多国家的政府都采取了相应措施鼓励检举揭发不道德或欺诈行为。这些揭发者会向政府提供自己所在的公共机构、商业组织或慈善机构进行不法行为的证据。美国与此相关的法律始于1912年通过的《劳埃德—拉福莱特法》（*The Lloyd–La Follette Act of 1912*），它首次规定联邦雇员有义务向国会通报弊案信息，后来又出台了一系列相关法案，进一步完善了这一领域的立法，如水污染、环境保护相关法案、防止企业诈骗的《萨班斯法案》以及《举报人保护法》（*The Whistleblower Protection Act of 1989*）。英国于1988年通过的《公共利益披露法》（*Public Interest Disclosure Act of 1998*）以及欧盟和欧洲大陆其他各国政府出台的各类法案形成了一个法律保护框架，保护那些披露弊案信息的举报人。

很多公司也采取了相关措施鼓励揭发欺诈行为，包括24小时热线电话和公司道德问题办公室等。例如，沃达丰（Vodafone）采用了“大胆说出来”（Speak Up）计划，为其供应链内的供应商和员工提供举报便利，只要发现道德问题，可直接向第三方举报。

以下组织提供了有关这个话题的更多背景信息：

■ 全国举报人中心（The National Whistleblowers Centre，www.whistleblowers.org）为揭露政府或公司不法行为的举报人提供协助，树立道德标准，帮助举报人保住工作和事业；

■ 人事发展特许协会（Chartered Institute of Personnel and Development，CIPD）在其网站上可以找到有关检举揭发的信息汇总（www.cipd.co.uk/hr-

resources/factsheets/whistleblowing.aspx）。

付出道德成本有回报吗

有道德和社会责任感的组织的工作环境更好，这方面的例子不胜枚举。最起码，在有良知的组织内工作，会更少接触假冒伪劣产品、误导性广告、价格垄断和工作中的歧视行为等。但是否有证据证明有良知的企业利润更高就不得而知了。咨询新闻（Consultant News，http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=10798）于2013年11月发布了一项研究报告，结果显示道德标准较高的企业和其他企业在业绩方面有较明显的分野，但后文提到由于选取的道德标准较高的企业的样本数量较少，数据可能不具有代表性。有关这个话题的详细信息，可参考第十一章“因果关系”。

但这里仍有个问题需要解决——什么才称得上“好”。FTSE4Good指数（www.ftse.com/products/indices/FTSe4good）可以衡量符合国际公认的公司责任标准的公司的表现。要想成为该指数的成员企业，公司必须符合以下条件：

- 致力于维护环境可持续性；
- 与利益相关者保持和谐的关系；
- 维护和支持普遍人权；
- 保证供应链劳工的较高标准；
- 抵制贿赂行为。

此外，该指数还排除了与以下行业有利益瓜葛的公司：

- 烟草制造商；
- 为核武器系统制造整机、核心零部件或平台的公司；
- 制造完整武器系统的公司；
- 核电站的所有者或经营者；
- 参与提取或加工铀的公司。

设立这些标准只是为了帮助让人们判断何为道德，何为不道德。例如，采集铀矿用于核电站真的就比进行生物能源转化的危害更大吗？后者在接下来的30年中排放的矿物燃料是前者的2~9倍，而且可能导致食物价格（特别是发达国家）上涨。虽然在人们心目中，

汽车行业比军火行业更有道德感和社会责任感，但每年被汽车夺去的生命难道不比武器更多吗？

已有少数几个重视社会责任感和道德意识的商学院开设了“绿色”工商管理课程，而且这个数字还在逐渐增加，这些课程强调三个原则，因此也被称为“TBL”或“3BL”（triple bottom line），即利润、人和地球。洁净资本（Clean Capitalism）这家财经媒体发行的杂志《企业爵士》（*Corporate Knights*）会对绿色及可持续工商管理课程进行排名，现在还推出了最清洁商学院这一排名。前两名是加拿大的两家商学院，排名第三的是英国的埃克塞特大学商学院，它开设了以可持续性为中心的“一个地球工商管理硕士课程”。若要查阅完整排名，可登录网站www.corporateknights.com/reports/2013-sustainable-mba/。

《普林斯顿评论》和《企业家》（*Entrepreneur*）杂志也发布自己的排名——美国排名前16位的绿色工商管理课程，榜上有名的都是一些名校，如哥伦比亚大学、杜克大学、斯坦福大学和纽约大学（www.entrepreneur.com/article/219236）。

2015年9月大众汽车（Volkswagen）爆出尾气排放丑闻后，一时间信誉扫地。而大众最近在声誉研究所（the Reputation Institute）发布的世界企业社会责任排名中位列第11位，2014年还摘得了非营利组织世界环境中心（World Environment Center）颁发的可持续发展金奖，而且大众自己发布的可持续性发展报告长达156页。有一种盛行的说法是企业社会责任部门仅仅提供了一项保险政策，但公司内部有自行的标准，因而并不害怕冒道德风险。

网络视频课程和讲座

公司治理——股东看重的是什么：主讲人是加州大学洛杉矶分校（UCLA）的普衡律师事务所（Paul Hastings）特聘教授林恩·A.斯特劳特教授（Lynn A. Stout），其专攻公司法和证券法（www.youtube.com/watch?v=s5Eoy988728）。

企业社会责任：由Study Academy讲授，学费为每月$50，但有5天的免费试用期（http://study.com/academy/lesson/business-ethics-corporate-social-responsibility.html）。

IBM研究：企业社会责任调查，以全球250多个国家的顶级管理者的回复为基础（www.youtube.com/watch?v=PdkYieDuVvY）。

应用伦理学：普林斯顿大学的彼得·辛格教授（Peter Singer）授课，课程不定期开放（www.youtube.com/watch?v=vD9XJKZmXEs）。

“利益相关者和股东”：加州大学伯克利分校哈斯商学院的教职人员辩论“企业究竟该为谁服务？”这场在哈斯商学院上演的牛津式辩论中，欧内斯托·达·波教授（Ernesto Dal Bó）和里奇·莱昂斯院长（Rich Lyons）代表利益相关者一方，海恩·利兰教授（Hayne Leland）和戴维·沃格尔（David Vogel）代表股东一方（www.youtube.com/watch?v=yQ1x8jKLWDg）。

什么是企业社会责任：主讲人是瑞士圣加仑大学（University of St Gallen）的托马斯·毕肖内（Thomas Beschorner）教授（www.youtube.com/watch?v=E0NkGtNU_9w）。

案例研究网络视频

美体小铺：企业社会责任（www.globalissues.org/video/733/anita-roddick-corporate-social-responsibility）。

可口可乐：企业社会责任（www.youtube.com/watch?v=B7dDSHwFgKk）

耐克和企业社会责任：克拉里·安德森（Claire Anderson），全球正义最终项目（Global Justice Final Project）（www.youtube.com/watch?v=xTB4thqyo5Q）。

耐克血汗工厂——耐克成功的背后：耐克案例研究，这段影片真实记录了发展中国家血汗工厂剥削压迫工人的普遍现状（www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ）。

百事公司定义可持续性：www.youtube.com/watch?v=n_ykvWuYADc。

焦头烂额的普里马克（Primark）：BBC Trust（www.youtube.com/watch?v=OWio7NVOnal）。

普里马克回应BBC Trust Panorama调查结论：www.youtube.com/watch?v=hUSsG_tDDY0。

星巴克——成为一个有责任感的公司：www.starbucks.co.uk/responsibility。

第十章
运营管理

- 运营
- 生产方法
- 运营监控
- 质量维护
- 信息系统

麻省理工大学斯隆商学院将运营管理定义为一门“对产品、生产流程、服务和供应链进行设计与管理，以及解决如何获取、开发和利用资源来为客户提供他们想要的商品和服务”的学科。斯隆商学院还认为运营管理学不仅要解决策略层面的问题，如工厂选址，还要解决战略层面的问题，如工厂布局、生产计划、库存管理、质量控制和检验、运输和物料搬运以及设备维护方法。

为了保持领先地位，公司需要不断创新、组织生产以及与其他公司合作，还需要管理各项事务的绩效，包括提供产品和服务所需的各种活动、流程、资源以及控制系统。运营管理学是一个包罗万象的概念。在各大商学院，比如英国克兰菲尔德大学商学院、英国华威大学商学院和位于意大利米兰的博科尼大学商学院，运营管理学经常被单独作为一门课程开课。英国卡迪夫大学商学院将物流学和运营管理学合并成一门课，着重培养学员的精益思维（lean thinking）；而位于西班牙巴塞罗那的Esade商学院则将“创新”作为运营管理学的辅修课程。

不论运营管理这门课是怎么讲授的，这门课的入门知识——即使不是主要内容——一定要从弗雷德里克·温斯洛·泰勒的著作开始讲起。泰勒常被誉为“科学管理之父”，通过研究和考察工人的工作方式，他探索出提高劳动生产率的工作方法。在其著作《科学管理原理》中，他展示了如何用科学的作业方法代替学徒培养模式来传授工作方法。尽管他的理论时常被误解和误用，比如苏联曾采用泰勒的方法作为其五年计划的理论基础，但是随着《科学管理原理》一书为人熟知，泰勒主义促进了许多关于运营管理理论的发展和延伸，这些理论都囊括在当今的运营管理学中。

第二次世界大战期间，人们为了最大限度利用稀缺资源而引入了数学模型，这一举措

又极大促进了运营管理学的发展。一些看起来颇为枯燥重复的活动（例如想办法克服坦克生产瓶颈）也能大大提高产量。更神奇的是，作为运营管理分支而为人熟知的运营研究曾帮助测量出护航舰躲避德国U型潜艇（U-boats）追击的最佳尺寸，以及爆炸物射击潜水艇的最佳放置深度。

除非有很扎实的数学知识，否则若没有专家的帮助，MBA学员很难理解下文中提及的方法。但是MBA学员必须对这些方法有所了解，这样才能在适当时机和相关问题出现时推荐他人使用它们。

外包和价值链

任何商业分析的经典开场白，亦是MBA毕业生日益要面对并解决的问题是：我们是一家什么样的企业？随着分析深入，又会有一个更重要且更具挑战性的问题：我们该成为什么样的企业？这两个战略领域的关键问题将在第十二章“战略”中详细展开讨论。上述两个问题的答案是决定企业经营方式的关键：企业该做什么和不该做什么。但由于企业的业务能力和市场机会是不断变化的，因此答案也不是固定不变的。

图10-1中生产孕妇装的企业并不需要完成其中的每一个环节，即从创意设计到制作成衣再到零售店销售，因为就有一些企业自身并不零售它们生产的产品。甚至在同一个行业内，不同企业采取的销售方式也不同，比如戴尔采取的是官网直销方式，苹果采取的是网络营销方式（通过公司自有网上零售店和其他网络零售商售卖产品）。IBM在1981年开创了个人电脑产业，但在2005年5月1日以$6.55亿现金加$6亿股票的价格将个人电脑业务卖给中国联想集团，从而将公司的运营重心从个人消费者转向企业用户。



图10-1 孕妇装价值链

外包是指将企业非核心业务交给第三方营运。外包的优势相当明显：让专业的人做专业的事。但如果放手让第三方运营，也可能会失控。IBM曾对自身的价值链进行重大革新，在其百年历史上首次推出集成供应链（integrated supply chain）。集成供应链是一种全球集成作业方式，用于决定企业的经营内容、采购内容及采购地点。采用集成供应链后，IBM的供应商数量由66 000个减半至33 000个；全球采购中心由300个减少至3个，分别位于班加罗尔（Bangalore）、布达佩斯（Budapest）和上海；生产基地由15个减少至9个，这些生产基地都是“全球通联”的，每一个生产基地都可以生产几乎所有IBM的产品，并将它们卖到世界各地。集成供应链让IBM每年节省超过$40亿的运营成本。

质量控制是外包的一个关键问题，随着一批具有社会公德意识的消费者的出现，企业面临一个新的考验：在购买某家企业的产品之前，消费者会密切关注企业本身和它们的产品。企业是否使用童工制作低成本衣物是消费者非常关注的问题。因此，尽管外包业务在运营中扮演着重要角色，但其运作仍需要企业的管理，同时也要符合企业道德标准。

生产方法和生产监控

自从亚当·斯密在1776年出版的《国富论》中提出提高劳动生产率的方法后，制造业至今已有长足发展。亚当·斯密认为：

> 劳动生产率的最大程度提升，以及在劳动时工人表现得更具技巧、更为熟练和更有判断力，似乎都是分工的结果。我曾见过一家小工厂，只有10个工人，几个工人共同负责两三种操作。尽管他们非常贫穷，机械设备相当简陋，但是只要他们勤勉工作，一天也能生产12磅的大头针。按每磅最多有4 000枚中等大小的大头针计算，也就是说这10个工人每天最多能生产48 000枚大头针。但是如果他们各自独立工作，而不专事一种特定操作，他们每人一天一定连20枚大头针都制作不出来。

根据亚当·斯密的计算，高效的生产组织方式能使产量提高2 400倍，因此限制产量的因素就只剩下市场了。自亚当·斯密提出分工理论后，人们就没有停止过追求更高效的生产方法。今天人们采用的主要生产方法有如下六种。

■ **单件生产法** 根据个别消费者的需求定制单件产品，比如定制连衣裙。这是亚当·斯密之前的时代所有东西的典型生产方法，这种生产方法通常无须使用任何机器。

■ **成批生产法** 在同一时间内生产一批完全相同的产品，生产完成后可以继续生产其他产品。比如，一家小型食品加工厂可以在早上制作香肠卷，在下午制作比萨。这种生产方法只需要一些基本的机器。如果亚当·斯密还在世，他或许会认可这种生产流程。

■ **大批量生产法** 用于更大规模的生产，通过使用机器（通常是许多不同的机器）完成大部分工作，每一项工作都要重复执行。对于中小型企业而言，这是一种高效率、低成本的生产方法。

■ **流水线生产法** 适合更大规模的公司进行大批量生产。这种生产方法高度自动化，但由于投入成本高，机器往往要夜以继日地运作。这种生产方法减少了所需的劳动力，因此也就消除了亚当·斯密发现的一个制约劳动生产率提升的因素——工人劳动熟练度。他曾说过：“想要增加一个工人的产出，就必须提高他的劳动熟练度。”

■ **电脑辅助生产法** 由电脑控制流水线生产，汽车制造业采取的便是这种生产方法。

■ **精益生产法** 衍生自丰田汽车的生产方法。丰田汽车曾试图精减一切不再产生

价值的浪费。生产流程中需要采取“精简”方法的项目有如下几个：

——运输：让生产流程各环节所在地理位置彼此靠近，以便运输量最小化；

——库存：库存太多会花费大量流动资金，如果太少则会失去订单，因此应该采用“准时制生产”（JIT manufacturing）；

——多余动作：改善工作场所，提高工效，以最大化提高劳动生产率；

——等待时间：为了让工作更顺利流畅，使员工和机器能更好地进行工作，使停工时间最短化；

——次品：努力做到零次品，从而直接减少物料浪费。

后精益生产时代

斯隆商学院认为遗传算法（genetic algorithms）和虚拟复合细胞技术的结合，加上互联网的快速发展，将会催生更加高效的生产方法。

获取生产所需零部件向来是限制生产周期进一步缩短的因素。像汽车零部件、按摩浴缸和滑雪板这些制造业总会在获取可靠供应源方面遭遇瓶颈，或者应该说，凡是以玻璃纤维和塑料为核心材料并依赖其保持品质稳定的行业均是如此。供应瓶颈会影响生产流程，降低生产效率。而高端模具供应商不仅数量少，且不一定能为客户提供就近服务。但是随着先进的3D打印机的诞生，高质量的模型零部件即将实现现场制作。多家公司，比如2011年在纽约证券交易所挂牌交易的3D Systems，声称其Quickparts解决方案改变了产品研发和生产专家寻找零部件的方式，并使全球各地的买家都能即时获取零部件生产的自定义报价。

生产商同样也使用遗传算法寻找最佳解决方案，就如同谷歌为搜索栏中的关键字搜寻最佳结果一样。麻省理工学院的一篇文章中引用了美国农业机械设备生产巨头约翰迪尔公司的例子。这家公司创建于1837年，其创始人约翰·迪尔是一名铁匠，但爱好发明。由于铸铁制造的犁在伊利诺伊州坚硬的草原土壤上耕作效果不佳，于是他便想到用抛光钢做制造材料，并改进犁的形状。然而到了今天，这家公司面对的问题更加复杂，因而相应的解决方案也更为复杂。播种机是该公司的产品之一，能以恰当的速度高效播种玉米和大豆等农作物，并有多种配置选型，能帮助实现更高的产量，因此深受市场欢迎，以至供不应求。为了满足市场需求，迪尔发明了一种算法，通过“让软件程序不断调整播种机的组装顺序，直至找到流水线操作的最佳顺序”。这种筛选过程就是一种遗传算法。首先，软件程序会列出所有可能的解决方案，然后按顺序互相比较，淘汰较差的方案，保留较好的方案，直至找到最佳方案。迪尔认为个中奥秘在于“要在避免积压库存或代价高昂地频繁更换生产线的前提下，为各种各样的产品计算生产流程，而这些计算量之大是人类能力所不能及的”。这种算法能在几分钟内就算出生产流程。

以下网址有更多关于精益生产的知识和其未来发展趋势的展望：

■ 精益企业机构由詹姆斯·沃马克（James P. Womac）于1997年创立，是一个致力于教育、出版、研究和研讨的非营利性组织（http://www.lean.org/）。

■ 文章《后精益生产时代？》（What’s Next after Lean Manufacturing?）（http://sloanreview.mit.edu/article/innovation-whats-next-after-lean-manufacturing/）。

生产调度

生产调度是指通过计划生产以最低成本实现最大产量的过程。生产调度成功与否在于能否实现如期交货和盈利目标。为达成目标，生产调度需要做到如下几点：发现潜在的资源冲突，调配充足的劳动力和机器以准时完成任务，衔接装置检修时间和开停工期，以及尽量减少库存量和半成品（work-in-progress）占用量。生产进度表给生产团队设定了明确目标，这样监管人员和管理层就能评估团队绩效。

MBA学员需要了解以下三个协助生产调度的工具。

甘特图

亨利·甘特（Henry Gantt）是一名机械工程师、管理咨询顾问兼弗雷德里克·泰勒的合伙人，他通过在一张图上标明任务和完成所需时间来展现出完整的工作流程。1910年，为协助包括胡佛大坝工程（the Hoover Dam）和美国洲际公路修建工程在内的大型基建工程的施工，他发明了后来为人熟知的甘特图。他将信息列在一张网格图上，横轴表示时间，纵轴表示任务，让整个生产计划一目了然，并标注出潜在的生产瓶颈。除了用于生产调度，甘特图还能用于其他任务，如图10-2所示，这张甘特图展示了一个网站设计工程的生产计划。

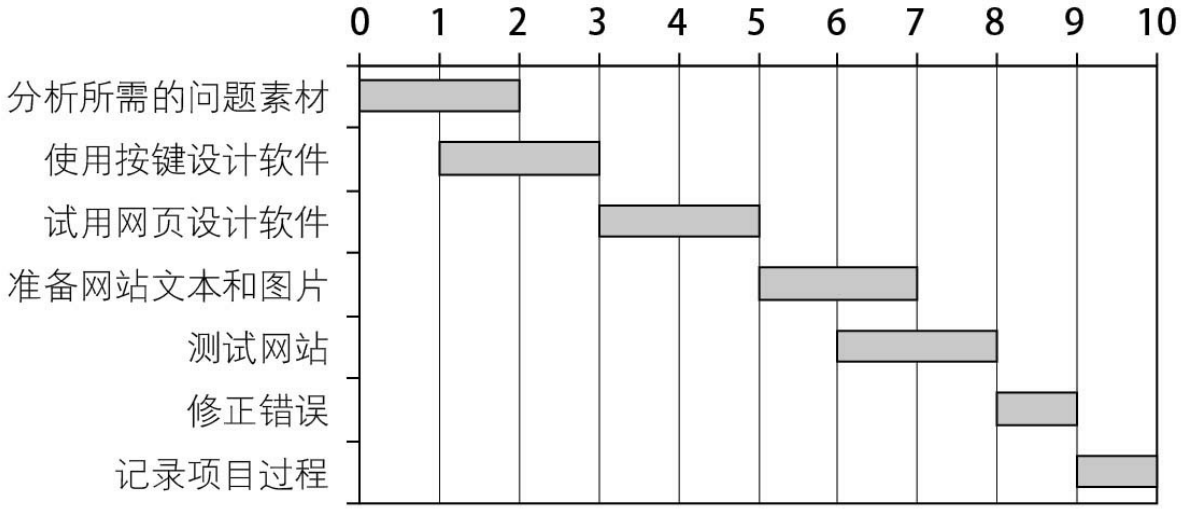
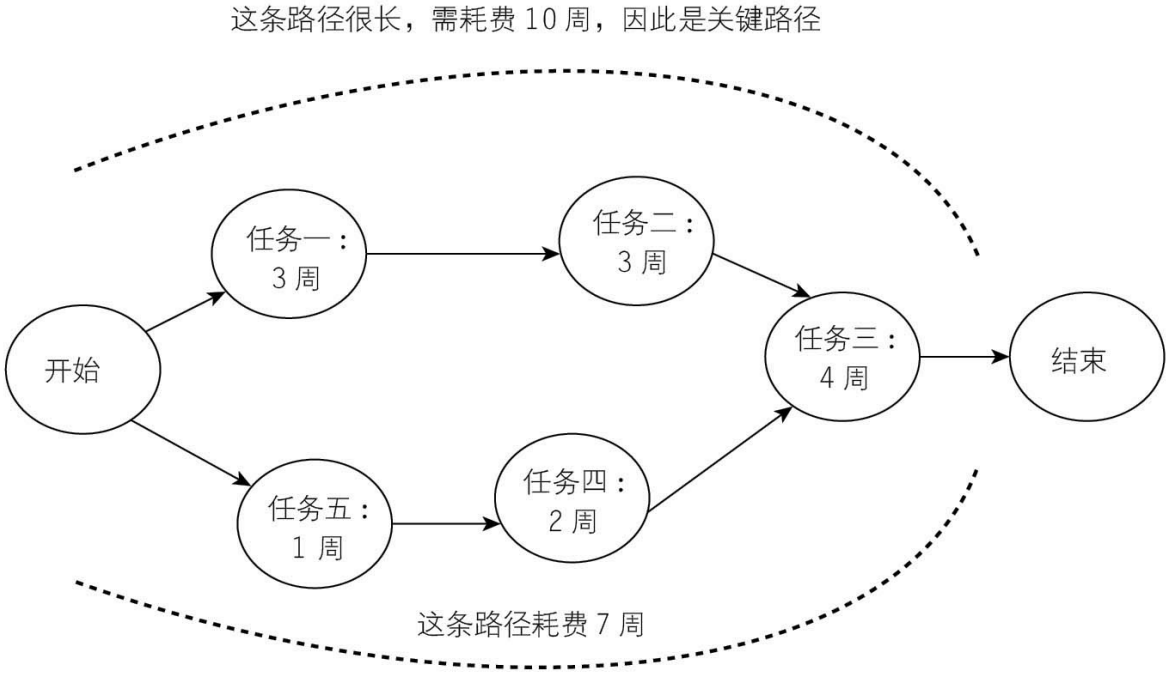


图10-2 甘特图：某网站设计项目的每周任务

关键路径法

20世纪50年代末诞生了一种更成熟的生产调度方法。美国杜邦公司在闭厂维护项目时首次采用关键路径法（critical path method，简写为CPM）。之后，美国海军也采用该方法并将其进行优化，用于北极星计划（the Polaris project）。CPM是指在一张图上（见图

10-3）列出所有要完成的任务、顺序和工期，一旦明确任务，就按路径顺序逐一执行。关键路径是指网络图中工期最长的任务路径。需要注意的是一旦关键路径上的某项任务延期完成，整个项目都会受到拖累。而非关键路径上的任务执行起来可以更灵活，甚至先跳过不做也不会影响整个项目的最终完成日期，这称作宽裕时间（slack）或浮动时间（float）。



任务四或任务五可推迟三周完成，而不会延误整体项目完成，因此关键路径与其他路径有三周的宽裕时间

图10-3 CPM使用示例

CPM的绘制流程包括以下几个步骤：

- 明确各个事项；
- 确定执行顺序；
- 绘制网络图；
- 计算每个事项的工期；
- 找出工期最长的路径，确定为关键路径；
- 实时更新网络图。

相对更成熟的CPM还有计划评审技术（programme evaluation and review technique）和活动网络（an activity network），也称作节点活动示意图（activity-on-node diagram），这

些CPM让任务执行的起始时间更为灵活。

线性规划

1947年，美国数学家乔治·丹齐格（George Dantzig）发明了一种运算法则（数学方法），可用来解决操作约束（operational constraints）的问题。比如说，若有几样产品需要生产，但原料、劳动力和机器产量不能满足生产需求，就如上个例子的情况，这时生产者就要决定应如何调配各个产品的生产比例以实现最大利润，并照此计划生产，此时线性规划这种运算法则便能派上用场。可惜的是，这种解决方案的算法是交互式的，计算过程十分冗长。在低价计算机诞生前，这种方法一直被束之高阁，只有数学专业的学生才对它感兴趣。

丹齐格运算法则的组成要素包括目标、待优化数量（比如利润）、营养成分、水流或者在几样产品中确定生产某一个产品，以及相关的所有变量和限制（比如最小水流量）。

电子表格（Excel）中的求解器（solver）插件可以用来解决标准线性规则问题。初装电子表格时一般不包含这项功能，需要用户自行添加：

- 在菜单选项中选择“工具插件”（此时需要插入电子表格的安装光盘）；
- 在对话框里选择“求解器插件”；
- 点击菜单中的新选项“工具求解器”便可使用“求解器”。

更多关于使用线性规划的信息可见Economic Network网站：www.economicsnetwork.ac.uk/cheer/ch9_3/ch9_3p07.htm，该网站提供了详解和Excel操作演示。

等候理论

丹麦哥本哈根电话局的工程师阿格纳·克拉鲁普·厄朗（Agner Krarup Erlang）曾在估算需要多少条线路才能令用户满意时遇到了困难。根据实证观察，他发现线路数量和能享受良好电话服务的用户数量之间的关联并不像乍看起来那么明显。比如，他曾做过几次实验，发现在只有一条电话线路的电话网络中每添加一条线路就能减少90%的等待时间，而不是人们普遍以为的50%。1909年，他发表了第一篇关于等候理论（queuing theory）的论文，由此一个新的运营调度方法诞生了。

等候理论能用于解决各类服务行业的运营问题，比如餐厅、银行、电话中心。假定现

有资源数量不变，它能计算以下问题。

■ 顾客需要等候多久才能获得服务？

■ 服务需要多长时间才能完成？

■ 排队区域需要多大面积？

■ 顾客等待一定时间后仍未轮到的概率有多大？——经典的服务标准提倡“所有电话要在10声铃响内接听”。

■ 每条队伍的平均人数是多少？

■ 每条队伍超过一定长度的概率是多少？过长的队伍可能会在银行或超市造成拥挤。

■ 服务台被占满的时间段有多长？空闲的时间段有多长？（记住要尽量减少这方面的成本）

这个理论可以用于计算能满足需求的最佳渠道数量，以提高效率。比斯利（J E Beasley）曾任英国帝国理工大学田中商学院（Tanaka Business School）教授，现任布鲁内尔大学（Brunel University）运筹学教授，他在以下网页中提供了有用的笔记：http://people.brunel.ac.uk/~mastjjb/jeb/or/queue.html。

库存管理

高库存在营销部门受到欢迎，因为高库存便于满足客户需求；生产部门对此则比较抗拒，因为生产部门要将库存成本计入它们的预算；财务部门坚持要保持最低库存，因为高库存会增加运营资金，降低投资回报。（具体解析请回顾第一章“会计”中的“财务比率”。）各个部门对库存要求的差异是管理层必须解决的战略问题。英国连锁书店水石（Waterstone’s）的诞生为解决库存控制各方面问题提供了案例。水石书店的创始人蒂姆·沃特斯通（Tim Waterstone）是一名卓有远见的营销能手、有专业资质的会计师，同时也是书店总经理。在水石书店诞生之前，图书的传统摆放方法是将图书按主题分开摆放，如计算机类、体育类以及旅游类，各个主题下的图书再按字母顺序以书脊朝外的方式摆放。这种方法便于发现摆错位的图书和清点存货。然而，沃特斯通知道来逛书店的大部分人（根据他的研究，60%的人）走进书店后，四处浏览却不知道想买什么书，因此也不知道该从哪个书架看起。他想出一个全新的图书摆放方法，除了保留传统的做法，他还将部分图书成堆摆放在书店各个地方：新到图书一堆，打折图书一堆。采用这个方法后，书店的销量和利润大涨，足够抵消因此产生的两倍图书库存的成本。

库存类别

以下三种库存类别是每个商家都需要储备并实时追踪数量的。

■ **成品** 指可以直接交付消费者的产品。比如说，苹果公司的成品是电脑和iPod等，通用汽车的成品是汽车，面包师的成品则是面包。

■ **半成品** 指还需加工的产品。半成品消耗了一些原材料，还需要雇用工人进行加工，这些前期投入都要计入成本。以通用汽车为例，它们的半成品是等待喷漆或出厂验收的汽车。

■ **原材料** 指制作成品的基础材料。以通用汽车为例，原材料包括金属和油漆，以及含有第三方生产的驱动零部件的完整汽车引擎。

经济订货批量

企业必须存有一定量的最低库存，以确保生产流水线能有效运行并满足可能出现的需

求。偶然出现的大额订单要与经常性订单相互平衡。前者能够降低订单成本，但会增加库存成本：后者则会提高订单成本，但能降低库存成本。经济订货批量（economic order quantity，简写为EOQ）本质上是一个会计公式，用于计算订单成本和仓储成本之和的最小值，进而计算出最节约成本的订货量。

经济订货批量的公式：

$$EOQ=\frac{\sqrt{2\times R\times O}}{C}$$

其中，*R*=商品年需求量；*O*=订货成本；*C*=每单位库存年保管费

戴夫·皮亚塞基（Dave Piasecki）的著作《库存管理详解：预测、批量计划、安全库存与订单系统》（*Inventory Management Explained*：*A Focus on Forecasting, Lot Sizing, Safety Stock, and Ordering Systems*，2009年版）全方位地介绍了库存管理和仓库运营的知识，是很实用的入门读物，他还成立和运营InventoryOps.com网站，为该书提供辅助资料。以下网页链接提供了有关如何运用EOQ的详细解释：www.inventoryops.com/economic_order_quantity.htm。

质量

除了要有高效运营和进行流程控制外，企业还必须能提供优质的产品或服务。然而，运营质量与其他意味着某事物高标准的质量要求（如营销领域）具有完全不同的含义，运营质量是指某一环节符合一系列规定的标准，并能按预期运行。换言之，就是做出承诺并履行承诺。但是运营质量也是提高效率的一个因素。若运营质量不达标，则会造成大量浪费，打乱计划甚至失去订单。

丰田汽车率先采用“精益生产”“准时生产”及一系列降低成本的策略，但在2010年1月却遭遇挫败。当时因为汽车加速器出现问题，丰田不得不在欧洲大陆召回180万辆汽车，包括在英国召回22万辆。召回新闻一出，丰田的股票市值缩水$250亿（£159亿/€180亿）。随后，丰田集团社长丰田章男在美国参议会听证会上进行道歉并做出解释：由于成长过快，公司相应的技术没有跟上，从而导致了此次汽车质量问题。他表示公司生产标准历来以安全为先，质量和数量次之，但后来这个顺序却颠倒了过来，变成了数量优先。

这些管理理念催生了各类关于质量问题的理念、概念和方法。

检测

弗雷德里克·温斯洛·泰勒在其著作《科学管理原理》中指出企业的一个明确的管理任务就是保证出厂产品中没有一件次品。于是，企业开始重视检测产品问题，检测每一件产品是否符合规格。这项工作由经过专门训练的检测员在生产流程的最后阶段完成。产品检测流程催生了“预防次品”（defect prevention）的理念，以进行质量控制。检测是现代质量控制的一部分，但只是众多手段中的一种，而非最终解决方案。

质量理念

美国统计学家爱德华兹·戴明（www.deming.org）曾在纽约大学商学院和哥伦比亚大学任教，他于1993年逝世，在逝世的前10天他还在哥伦比亚大学授课。他被誉为是“现代质量管理之父”，他提出的概率统计法（statistical probability techniques）将质量控制中的检测部分提升到一个新高度。他认为要将质量融入产品和生产流程中；批量质量检验是毫无必要的，因为只要使用控制图进行统计抽样，就能找到出现问题的环节。

戴明最为人熟知的是他提出的14点“渊博知识体系”（A System of Profound Knowledge）。他指出要成为一个以质量为导向的公司，应该采取自上而下的方式，从管理层到每位员工都要“完全接受新理念，让每位员工都受益，不断进步”。他主张取消所有口号、目标和量化目标，把关注点放在全体员工身上，因为公司若要做出任何改变或持续改进流程，都需要员工来完成。这一理念被日本公司积极采纳，当时日本经济因第二次世界大战而深受重创，正准备进行彻底变革。而当日本汽车行业逐步占领本土市场时，美国业界才开始关注到戴明的理念。戴明和其他倡导者的质量理论得到发展和延伸，为人熟知的有“全面质量管理”（Total Quality Management）、“质量圈”（Quality Circles）和“六西格玛”（Six Sigma）。在20世纪20年代，“六西格玛”被数学家们用作产品质量变化的衡量单位。到了20世纪80年代中叶，美国公司摩托罗拉的工程师们首次使用“六西格玛”作为他们“减少生产流程中的次品”这一计划的非正式名称，后来“六西格玛”成了摩托罗拉质量控制的招牌。之所以选用“六西格玛”这一名称，是因为在数学上它代表出错率或次品率不能超过3.4ppm，这是极高的质量标准。

信息技术

各大主流商学院都普遍重视信息技术，但其教学方法和教学重点各不相同。伦敦商学院的信息技术课程“信息技术如何创造商业价值”（IT for Business Value）总课时相对较短，课程的目标是帮助学生准确地选择合适的信息技术以满足业务需求，以及检查业务系统实施管理中存在的问题。沃顿商学院MBA专业的管理信息系统课程内容包括“使用计算机和信息系统解决公司内部问题；教授关键技术和培养技术思维，使学生能够使用信息技术和系统有效地解决问题；挖掘已有或潜在信息系统的最大价值”。这门课程通过几项实践活动或项目帮助学员熟悉重要的信息技术，包括数据库和互联网。尽管MBA毕业生通常会想依靠公司内部或外部的专业人士解决信息技术问题，但他们仍需要了解一些关键的技术。

供应链渠道结构

渠道指的是一系列为企业或个人提供产品或服务的企业。这类企业可以是独立经营的，也可以隶属于渠道中其他企业，它们能以多种方式共存、竞争或合作。

渠道中的企业主要执行以下一些职能：

- 推广和联络，包括打广告、提升知名度和提供信息资源；
- 提供产品信息或服务信息；
- 根据顾客具体要求提供产品或服务；
- 共同承担业务风险；
- 贸易谈判和价格谈判；
- 通过提供担保等方式降低业务成本；
- 生产或配送产品，或提供服务。

以下是四种主要渠道类型。

传统渠道

传统渠道的每一个环节都是彼此独立且相互竞争的，为了能在产品销售利润中分得一杯羹。渠道环节通常分为四种类型（见图10-4），有时候可以跳过其中某些环节。

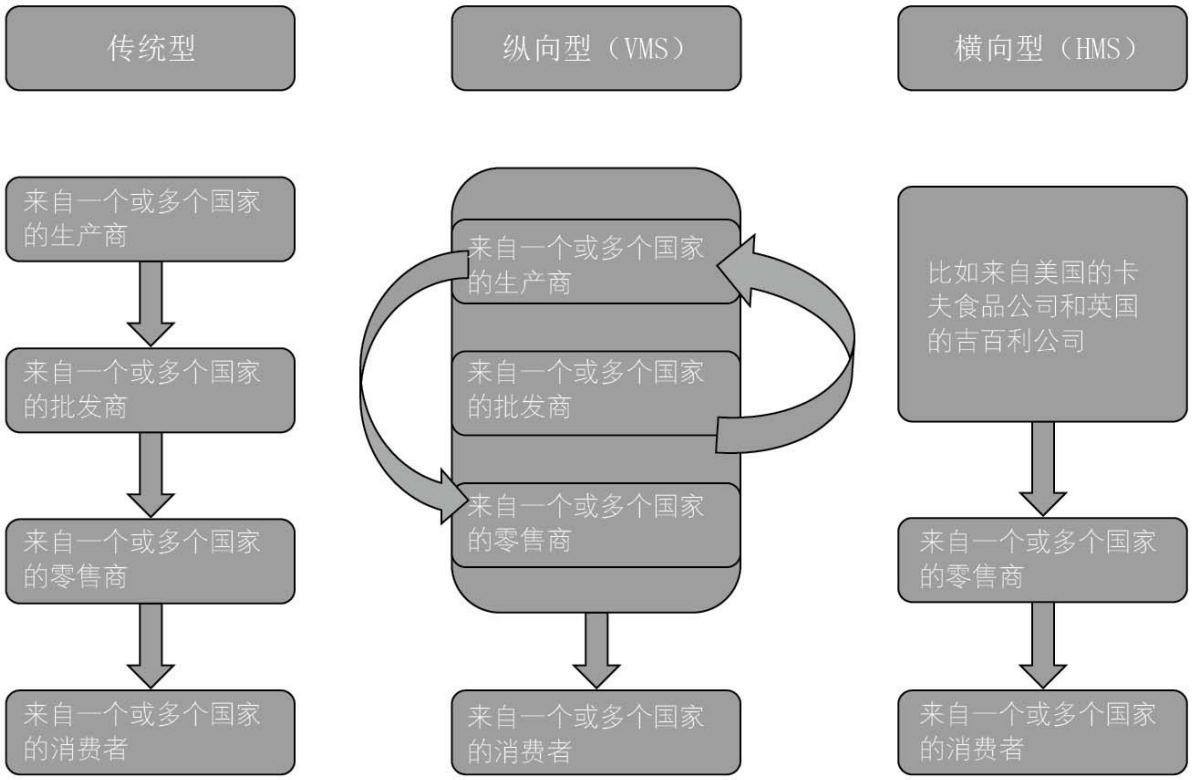


图10-4 运营渠道

横向营销系统

横向营销系统（horizontal marketing systems，简写为HMS）是指供应链同一层次上有两个或多个非竞争关系的企业通过合作营销某件产品，或因为缺少物料、资金和品牌，或为了实现规模经济而创造新的营销渠道。例如，苹果公司和星巴克的音乐合作始于2007年，这项合作是为了让来星巴克消费的顾客能用无线网浏览、试听、购买以及把iTunes音乐商店中的音乐下载至任何支持iTunes的设备上。苹果公司在数字音乐中的品牌领导地位加上星巴克的忠诚顾客群使得这个项目实现了双赢。苹果原本期望能在前6个月内卖出100万首歌，但实际上仅仅6天，其音乐销量就突破了百万大关，而星巴克的销量和顾客忠诚度也得到了提升。

纵向营销系统

纵向营销系统（vertical marketing system，简写为VMS）是指生产商、批发商和零售商在同一个系统中。该系统的目标是为了减少供应链参与者之间不必要的竞争，如生产商

和零售商为了获取更有利的价格而彼此竞争。在纵向营销系统中，企业对供应商有一定的掌控，但却不一定拥有其所有权，不必经营它们。例如，玛莎百货为它的供应商提供了大量技术协助及详细的销售和库存预测数据，但并不拥有这些企业的所有权。纵向营销系统有如下三种模式。

合并模式

合并模式是指一条供应链上的一家企业整合其他几个或所有企业，包括向前整合（forward integration）和向后整合（backward integration）。向前整合是指供应商自营零售店（比如苹果公司），向后整合是指零售商自己生产产品。可口可乐公司曾在经济低迷的市场条件下，依靠在中国市场和印度市场的销量，实现利润增长50%的良好业绩。该公司在全球拥有400家装瓶厂，包括2011年在马来西亚建立的一家装瓶厂。西班牙服装连锁品牌飒拉（Zara）通过控制几乎供应链上的每一个环节，从设计、生产（该品牌制衣的面料中有近一半是自己生产的）、全球发货和零售，成功战胜盖璞和贝纳通（Benetton）等竞争对手。飒拉能在一个月时间内开辟一条新的产品线，比行业平均速度快9倍，这让飒拉在这个时尚主导的行业里占据了巨大的市场优势。

合同模式

合同模式是指分销链上不同层次的公司彼此合作以获取优势。零售合作社是合同模式的范例。在这种模式中，独立零售商通过合作来提高购买力，改善运营系统或创立特色品牌。国际合作社联盟（The International Co-operative Alliance）是该领域的代表性商业机构，拥有230个来自92个国家、活跃在各个行业的会员组织。日本国农业协同组合联合会（Zen-Noh）是全球排名第一的合作社，作为全日本的农业和食品合作组织，该联合会的收入高达$600亿。

特许经营模式

在成百上千的商业领域中，特许经营模式是最常见的纵向营销模式，这种模式除了给特许经营商提供产品之外，还提供广告、会计和网页设计等服务，比如汽车防护领域的Ziebart和随处可见的麦当劳。普华永道国际会计师事务所的研究表明，仅仅在美国就有超过76万家的特许经营商，其经济活动产生超过$1.5万亿，并提供了美国1/7的工作岗位。

品牌管理

当一家或少数几家企业占据了分销渠道，并利用自己的地位整合其他成员的活动时，

则需要品牌管理。分销链上的任何一家企业都可以占据主导地位。如沃尔玛、塞恩斯伯里超市（Sainbury’s）、玩具反斗城以及家乐福等大型零售商能利用自身品牌优势对生产商施压，让各大生产商竞相出价入驻。而拥有知名品牌的大型消费品公司，如宝洁、卡夫食品和可口可乐，同样也能对零售商施压。非快消行业的企业，如索尼和三星，也能在分销链上施展自身的优势。三星旗下原来有十几个子品牌，如Wiseview、Tantus和Yepp，这些子品牌的知名度很低，因此三星将其统统撤销，把所有的产品都归在三星这个品牌名下。

多渠道

大公司总是通过多渠道销售其产品或服务，其中最典型的例子便是集电子商务和实体零售店为一体的公司。如果多渠道销售能为特定市场细分领域带来更多益处，而不损害品牌价值，那么相比单一渠道销售，多渠道销售就有显著的优势。英国多林金德斯利（Dorling Kindersley）出版社在被培生集团（Pearson PLC）收购前，曾计划通过雅芳和其他多层次直销公司的销售链推广它们的图书。但在被培生集团收购后，这条销售渠道立即被取消，因为这种销售方式与其主流品牌形象不符。

物流运营

运营一个物流系统是为了让整个物流过程（包括获取产品、送达客户、收回次品和退货）效率高且成本低，从而实现营销目标。物流系统和一系列商业领域息息相关，包括物流运输、仓库储存、与供应商的关系以及存储和存货管理。物流运营中需要着重考虑的事项如下：

■ **准时生产** 通过准确的销售额预测以减少仓库储存，分销渠道中的各方都保持最低库存并能实时共享信息；

■ **利用供应商管理库存和库存自动补给系统** 让客户分享销售需求和供应商库存水平的实时数据。

信息系统

如果说互联网是外部运营的供电室，信息系统则是其中的镜像，用来处理运营一个21世纪公司所需的所有数据。公司的每个部门都要收集数据：生产部管理有关产出、存货和

质量的数据，财务部门负责会计数据，市场部门收集客户需求和竞争者的市场份额数据，人力资源管理部门实时追踪工资、培训、工伤和员工疾病等数据。若没有一个功能齐备的系统来整合、核查和分析数据，并用简单易懂且有助于运营管理的形式及时传播这些信息，这些数据则没有太大用处。

企业想要提高效率，其信息系统必须有一定量的硬件和软件支持，因为能有效利用计算机信息系统性能的公司能实现更好的业绩。信息系统在开拓新的销售渠道、精简供应链及提高电子市场效率等方面起到了关键作用。MBA信息系统中包含几项关键技术：大型主机/保留系统、个人电脑、工作站、内联网和互联网、局域网（LANs）和广域网（WANs）、客户关系管理（CRM）和摩尔定律（Moore’s Law），其中摩尔定律认为每隔18个月电脑的性能将提升一倍，但成本将减半。

网络视频课程和讲座

运营管理概论：主题包括各种不同的流程分析、生产力、响应、质量和产品，每年开课4次，由沃顿商学院的教师讲授（www.coursera.org/course/whartonoperations）。

运营管理：由伊利诺伊大学香槟分校（University of Illionois at Urbana-Champaign）的戈佩什·阿南德（Gopesh Anand）教授讲授。该课程分四周进行，主题分别为：第一周，运营策略和流程设置；第二周，运营指标和流程图；第三周，库存和供应链管理；第四周，统计流程控制和加工能力。每年秋季开课（www.cousera.org/course/operationsmanagement）。

运营管理研讨会——供需不匹配和股东价值：佐治亚理工学院管理学院（the Georgia Institute of Technology College of Management）的维诺德·辛格尔（Vinod Singhal）博士在法国埃塞克商学院（the ESSEC Business School）参与运营管理部门研讨会（www.youtube.com/watch?v=caHd0foq4fY）。

案例研究网络视频

佛罗里达州奥兰多市阿诺帕马医院（Arnold Palmer Hospital）：案例源自杰伊·H.海泽（Jay H Heizer）和巴里·伦德尔（Barry Render）所著的《运营管理原则：可持续性与供应链管理》（*Principles of Operations Management*：*Sustainability and Supply Chain Management*），Prentice Hall出版社，2014年。（www.youtube.com/watch?v=D1KXufqnwvs）

啤酒游戏——供应链管理案例研究：拉里·纳瓦拉（Larry Navarre）讲授，美国凯特林大学（Kettering University）（www.youtube.com/watch?v=7iLJRuAapvA）；啤酒游戏演示（www.youtube.com/watch?v=cMDHHUoih7k）。

百事可乐：麦肯锡关于百事可乐洛杉矶装瓶厂库存激增案例研究（www.youtube.com/watch?v=8IcBHjYFwZ8）。

泰坦尼克号——项目管理失误：这个迷你纪录片记录了英国白星航运公司（White Star）三艘奥林匹克级豪华邮轮（奥林匹克号、泰坦尼克号和不列颠尼克号）的故事，其从现代项目管理角度审视了整个项目的所有阶段（启动、计划、设计、建造、测试、实施和运营）（www.youtube.com/watch?v=wbvfir2x344）。

第十一章
定量研究分析和定性研究分析

- 决策工具
- 统计方法
- 商业预测
- 因果评估
- 软性研究
- 开展调查

财务、市场、营销以及人力资源管理部门会收集海量数据，交由信息技术部门处理。然而，要解读数据并判断数据重要与否，还需要运用分析方法。原始信息本身用处不大。比如说，员工流动率增加、顾客投诉量开始增加以及坏账不断累积，这些信息能说明的问题很有限。这些统计数据与平均值接近吗？或者说，平均数或加权平均值真的能确切反映数据的重要性吗？即便这些数据并不完善，你还是需要了解它们是否超出所有合理预期的范围。

一般而言，管理层倾向于使用定量分析法，而且他们总是能获得充足的数据。只要数据充足，易于处理，你便可以随时进行分析。不过其实还有许多定性方法，这些方法能获取定量方法所无法获取的有用信息。定性方法可以研究人类行为，更重要的是，它能研究人类行为的变化。定量方法不能完全解释数据背后的复杂情绪和想法，如为什么员工士气低落，为什么顾客会投诉或为什么股东感到不满。定性方法可以研究某个情境中复杂的人类行为变量。使用定性方法将定量数据和人类行为联系起来，这一过程称为三角互证，你还可以在分析中添加描述、感受和行为等额外的维度。

尽管营销学教授在开展调研活动时会结合这两种方法进行，但很少有商学院同时讲授这两种方法，在同一个系中更是少见。比如说，在荷兰伊拉斯姆斯大学鹿特丹管理学院（Rotterdam School of Management, Erasmus University，www.rsm.nl/mba/international-full-time-mba/curriculum-teaching/starting-point/term-1-january-march/quantitative-platform-for-business/），选修“业务定量平台”（Quantitative Platform for Business）课程的学生会同时使用定量方法和定性方法解决问题。但是，法国里昂商学院（EM Lyon，www.em-

lyon.com/en）只讲授“业务统计学”（Business Statistics），内容是“MBA学员必备的定量研究分析技能”。麻省理工学院斯隆商学院（http://mitsloan.mit.edu/mba/program/firstsem.php）第一学期的教学模块“数据、模型和决策”（Data, Models, and Decision）“介绍了用来制定周全的管理决策的基础数据处理工具”。虽然定量分析所占的教学比重大，涵盖了概率学、决策分析、基础统计学、回归分析、模拟分析、线性和非线性优化以及离散优化，但是定性分析也是不可或缺的。斯隆商学院在定性分析的教学中引用了营销、财务、运营管理和其他管理职能的案例。

定量研究分析

定量研究分析旨在给管理层提供必要的分析工具，以做出更好的管理决策。虽然这门课程并不高深复杂，但仍要求学员掌握一些数学概念。因此，对于许多商学院学生来说，这门课程充满挑战。数据本身并不能帮助你理解事实或做出选择，关键还要运用概率、预测及统计等知识来解读数据。若MBA学员能适当运用一下定量研究分析的技能，便能让自己脱颖而出。

决策理论

法国数学家、哲学家布莱斯·帕斯卡（Blaise　Pascal，1623–1662）和其他人一起奠定了概率论（the theory of probability）的基础。他还开创了决策理论（decision theory），即在不确定条件下制定决策，因此受到赞誉。在帕斯卡的理论问世之前，人们认为事情的结果大多都是上帝决定的。然而，帕斯卡提倡运用数学分析来评估各个选项的成本和残留价值（residual value），从而在未获得相关信息的情况下仍能选择最佳决策。

决策树

决策树（decision　trees）是一种有效的直观数据整理模型，能帮助决策者在发生概率和导出结果都不相同的几个选项中做出合理选择。决策树（见图11-1）于20世纪60年代首次运用于商业，但其真正盛行是从70年代起，人们发明了一些算法来生成决策树，从而增强了其可操作性。

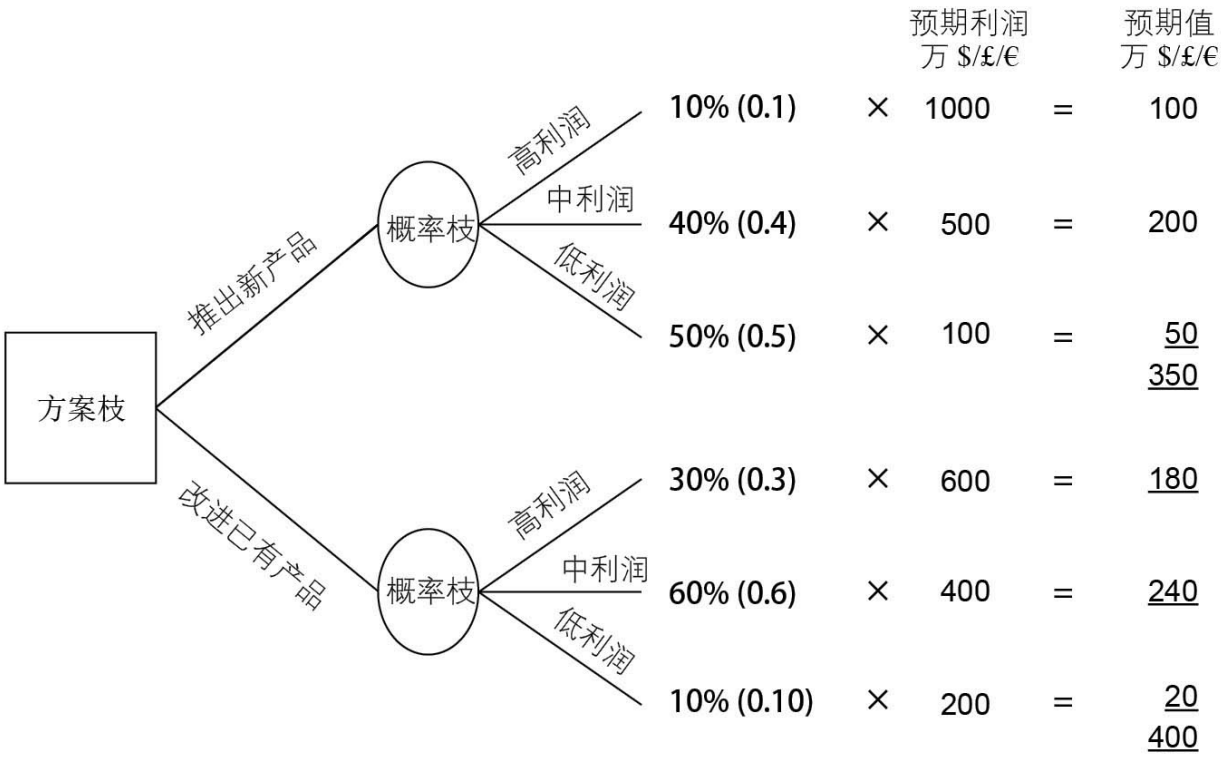


图11-1 决策树图例

在绘制一个决策树图形前，首先要完成以下步骤：

- 列出所有选项；
- 估算每个选项的财务结果；
- 根据每个选项的不确定性，评估风险。

图11-1是一个决策树的图例。通常来说，矩形代表决策，圆圈代表不确定的结果。在这个图例中，待解决的问题是推出新产品还是改进已有产品？不确定结果是指决策会带来高利润（$/£/€1 000万）、中利润（$/£/€500万）还是低利润（$/£/€100万）。根据管理层的最佳估计，如果推出新产品，实现高利润的概率为10%（精确到小数点后一位），中利润的概率为40%，低利润的概率为50%。将不确定结果的预期利润乘以它的发生概率，得到的结果便是预期值。在这个例子中，将每个选项的不确定结果的预期值相加，最终结果显示，改进已有产品带来的利润最高。

这是一个很简单的例子，但在实际操作中，决策会更复杂。我们或许还要做出一些混合型的决策，比如，我们是否应该加大投资，尽快推出新产品？或者，我们是否应该花钱试销？如此一来，决策树上就要增加更多的决策和不确定结果，也就会有更多的节点，每个节点又会引出新的枝干。

如果涉及的决策结果要历时数年，那么你还要在分析时考虑交易货币价值的净现值（net present value）（参见第二章“现金流贴现”）。

统计学

统计学是指一系列可以帮助我们评估所观察到的事物是否真实的工具。比如说，一家公司连续接到10个取消订单的电话，这是否意味这家公司存在问题？或者这样的情况属于正常概率范围之内？如果是后者，那么这家公司自身的确存在问题的概率有多大？另外，我们通常无法调查所有人，因此只能从样本中进行推论。但是，如果这些样本不具有代表性且数量不足，我们依旧无法准确地进行解读。在本书撰写之际，关于英国在多大程度上属于监视社会（surveillance society），人们仍存在众多争议。据统计，英国共有420万部监视器，平均每14个人就受一部监视器监视。后来，一名勤勉敬业的记者对这项统计进行了核查，发现这个数字是有人调查了某个小镇的某条街之后推算出来的！

集中趋势

集中趋势（central tendency）是一种常见的统计方法，用于寻找总数的代表值。在统计学中，有三种测量趋势的数值，但这三者的内涵常常被混淆，因此时常被误用。

想要用统计学分析事物，首先你需要一个如表11-1所示的数据集合。

表11-1 公司产品售价（单位：$/£/€）

产品	售价
1	30
2	40
3	10
4	15
5	10

平均数

平均数是最常见的测量趋势的数值，能大致反映各类数据的趋势。在表11-1中，将售价总和$/£/€105除以产品种类5，得到的结果为$/£/€21，这便是平均售价。

中位数

中位数是指位于数据集合正中间的数。对表11-1中的数字进行重新排序之后，售价$/£/€15的产品4位于中间位置，两个高于15的数字位于其上方，两个低于15的数字位于其下方。若一个数据集合中存在异常值，中位数就变得很有用。上述表格就是一个例子，因为大多数产品售价都低于平均售价$/£/€21，这时中位数就能更好地反映集中趋势。当各个数值偏差较大时，你应该选择中位数作为测量依据；而当各个数值呈现对称分布时，你可以选择平均数或中位数作为测量依据，因为这种情况下两者的数值相差不大。

众数

众数是指一个数据集合中出现次数最多的数值。上述表格中的众数为$/£/€10。因此，若我们调查该公司顾客，尽管已知产品均价为$/£/€21，但我们还是可以预计大多数顾客支付的价格是$/£/€10。

离散程度

想要充分利用一个数据集合的信息，除了要测量围绕中心值的数值分布情况，还要计算出数据之间的离散程度。计算数据离散程度最常用的方法有如下两种。

极差

极差是指最大值与最小值之差。表11-1中数据的极差为40-10=（$/£/€）30。极差反映了数据的离散程度，让我们知道平均数等数值具有多大的参考价值。

标准差

标准差（standard deviation，简写为SD）是一个相对更复杂的概念，想要理解它，首先你要掌握中心极限定理（central limit theorem）：样本量越大，样本的平均值越接近正态分布。该定理最具价值的部分是发现了小样本也存在正态分布。正态分布，又称高斯分布（Gaussian distribution），以德国数学家和科学家约翰·卡尔·弗里德里克·高斯（Johann Carl Friedrich Gauss）的姓氏命名。正态分布展示了数据围绕平均数的分布距离。其分布情况，即SD，能反映样本数据的精确度。若针对一项样本数量为1 000人的选举进行民意调查，其误差控制在4%以内，即20份回收的问卷中有19份有效问卷，那么这项调查便有意义。你可以在Web Interface for Statistics Education网站（http://wise.cgu.edu）上获取有关SD和其他统计学知识的免费讲义。

图11-2的正态分布曲线反映了68.2%的数据距离平均数1个SD，95.4%的数据两个SD，99.6%的数据3个SD。因此，从左至右6个SD内几乎涵盖了所有数据，左边3个SD内的数据低于平均数，右边3个则高于平均数图中的SD是依据样本数值计算得来的。你可以使用计算器。（www.easycalculation.com/statistics/standard-deviation.php），输入样本数据，计算SD。

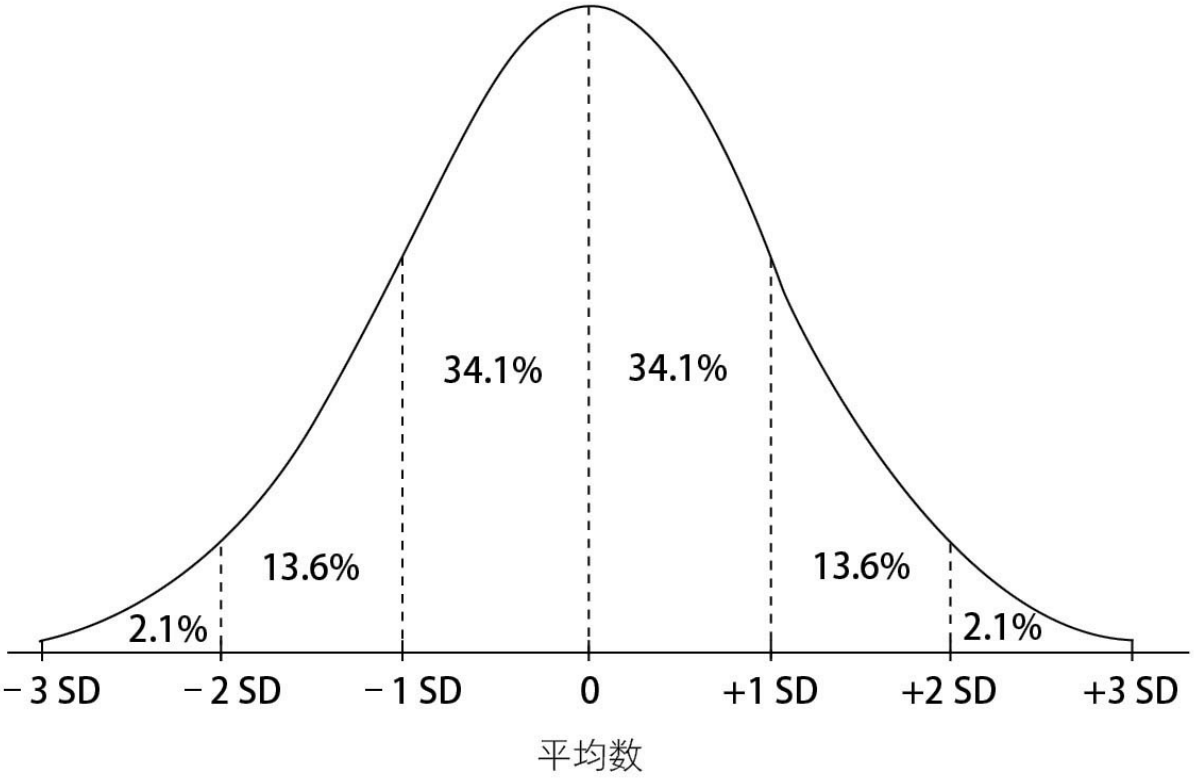


图11-2 使用正态分布曲线（钟形曲线）展示SD

商业预测

销量是商业活动的主要驱动力，它决定现金流、库存水平、生产能力及企业最终的盈亏状况。因此，企业会想方设法预测销量。销量预测与销售目标不同，前者是指基于过往的业绩和企业当前势头而得出的最有可能的预期成果；而后者是指企业想要得到的结果并为此而制定策略。

任何预测都包含以下三个方面，为了能预测准确，你需要解析历史数据，从而更好地理解它们对最终结果的影响：

■ **基本趋势** 呈现变化的长期总体趋势，分为上升、持平或下降；

■ **周期因素** 对趋势造成周期性影响的短期影响因素，诸如游泳衣、冰激凌以及太阳油等产品的夏季销量会高于冬季销量，而滑雪装备的冬季销量则高于夏季销量；

■ **随机变化** 由一些罕见的不明因素引起的不规律的随机销量升降。

使用平均值

最简便的预测方法就是假设预期销量与近期销量之间的高低关系。最常用的方法有以下两种。

■ **移动平均法** 该方法需要一系列以往的数据，比如过去6个月的销量，用这6个月销量的总和除以总月数，得到的结果便很可能是下个月的销量。这个方法只适用于变化浮动小甚至是没有变化的成熟市场。

■ **加权移动平均法** 该方法更注重近期数据，而非早期数据，因为近期数据能更好地体现公司当前的状况。因此，在求各数据总和之前，每个数据都要加权，乘以一个因数，越是近期的数据，其相乘的因数越大。

指数平滑法和高级预测方法

指数平滑法（exponential smoothing）是一种成熟的平均数计算方法，在进行预测时，它给予近期数据递增的权重，日期越近，权重就越大；而给予往期数据递减的权重，日期越早，权重就越小。二次指数平滑法和三次指数平滑法可用来预测不同类型的趋势。更成熟的预测方法还有查尔斯·C.霍尔特（Charles C. Holt）和古德尔·布朗（Goodell Brown）的线性指数平滑法（linear exponential smoothing）和以两位统计学家的名字命名的博克斯—詹金斯预测方法（Box-Jenkins），后一种方法运用自回归积分滑动平均模型（autoregressive moving average model）在某个时间序列中寻找最佳拟合线。

MBA学员仅需了解有这些统计预测方法存在即可。如何选择最佳的预测方法通常需要经过反复试错才能做出选择。你可以使用不同的软件程序，运用每个预测方法处理输入的历史数据，找到最合适的预测方法。根据计算结果，你可以选择预测结果最接近实际结果的方法。巴尔的摩大学（University of Baltimore）的侯赛因·阿沙姆（Hossein Arsham）教授提供了实用的工具（http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Business-stat/otherapplets/ForecaSmo.htm#menu），只需输入数据，就能比较不同预测工具的预测性能。杜克大学福库商学院在各个方面都表现卓越，在全美商学院中均名列前十，该学院的网页（www.duke.edu/~mau/411home.htm）提供了有关预测的讲义资料。

因果关系

我们在观察数据集合时，通常能很容易地发现特定因素之间存在相关关系。比如说，图11-3展示了过去8个月间烧烤用具的月销量和前一个月平均气温之间的关系。

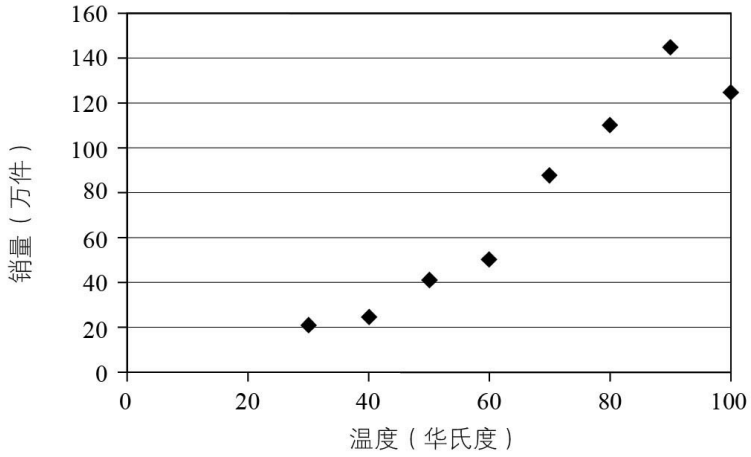


图11-3 散布图示例

不难看出，在这个例子中，正如我们所预期的，气温和销量之间存在某种关系。画一条最能准确表示走势的斜线，即最佳拟合直线（the line of best fit），便能根据这个月的气温（见图11-4）预测下个月的销量。

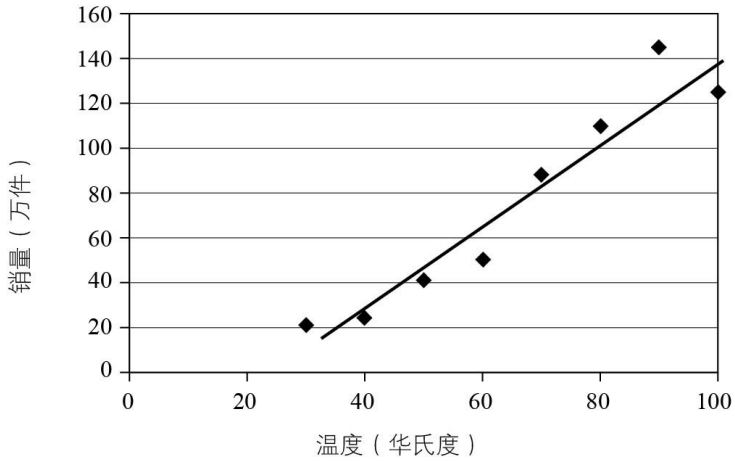


图11-4 散布图——最佳拟合直线

这个例子很简单，数据之间的关系明显且密切。但在实际运用中，数据量会更大，因此很难找出自变量和因变量之间的关系，在这个例子中，自变量为气温，因变量为销量。令人欣慰的是，代数公式线性回归（linear regression）可以用来计算最佳拟合直线。

有多种计算方法可以测试数据间的关系是否明显密切（可以是密切的正相关，也可以是密切的负相关，即便是负相关也有助于预测）。此类测试称作拟合度（R-squared）检验和T检验（Student’s t-test），MBA学员需要知道这些测试方法的存在。也许你已经找到

相关的电脑软件来使用这些测试，如果没有，你可以使用Web-Enabled Scientific Services & Applications软件（www.wessa.net/slr.wasp），这个软件包含了几乎所有类型的统计计算器。这款软件可免费在线使用，是由鲁汶大学协会的一个联合研究项目提供的，该协会由佛兰德地区的13家高等教育机构组成。

在普林斯顿大学的网站上（http://dss.princeton.edu/online_help/analysis/interpreting_regression.htm），你可以找到有关因果关系课程的讲义资料和讲座笔记，该课程的授课对象是国际经济贸易专业的研究生。

定性研究分析

定性研究是诸如社会学、历史学、地理学和人类学等传统学术领域的入门级科研工具，同时还广泛运用于医药和政治领域，却很少运用在商业领域，这或许是因为在人们的印象当中，定性研究缺乏坚实确凿的依据。但这种情况正在发生改变，人们逐渐意识到：虽然定量研究可以揭示何为重要的问题，甚至问题出在哪里，但是却无法解释为什么问题会产生或该如何应对问题。定性研究往往用于研究涉及以下几个重要因素的问题。

- **复杂的问题** 定性方法能分离并测量个别因素。比如，测量对某产品或服务不满意的顾客比例以及因此造成的顾客流失量。定性方法能揭示不同因素之间的相关关系，以及彼此间相互竞争的关系。
- **利益相关者的差异** 在一个机构中，每个人对不同事物有不同的思考角度。定量方法会聚合数据，因此难以完全体现弱势利益相关者的意见。但是，定性研究在分析过程中会参考所有个体的意见。
- **重要建议** 一般研究结果会给出重要建议，比如改变工作模式、关闭一个部门、调整待遇或改变工作条件。但定性研究会考虑研究对象对于拟采取行为的态度和感受，因此也许能给出更周全的建议。

习惯了使用定量分析的研究人员常常会拒绝使用定性研究，认为这是一种不科学、不严谨的方法。然而这样的看法并不客观，因为定性研究也会采用一系列工具，这些工具是严谨并有案可查的。

观察法

使用观察法收集数据会产生误差，这是因为被调查对象在访谈或问卷中给出的答案与其实际行为可能并不相符。也许被调查对象并非在撒谎，而是人都有自欺欺人的倾向。承认自己已经在商店附近，却找不到去商店的路，会让顾客觉得自己很愚蠢，因此他们不会记住这个事实。但这并不意味他们在找到商店这件事上没有困难，也不意味公司无法从中得到有价值的信息。

因此，观察法能让我们获得诸如顾客、供应商或有见解的雇员等局外人对事物的洞察意见。但是这些意见仅能代表研究者进行观察时的情况，并不能代表整体服务水平。因

此，使用观察法得到的意见可以作为其他研究方法的背景资料。

观察法通常分为以下两种形式。

- **参与式观察法** 观察者至少参与被评估情景的某些部分，以更好地理解参与者的想法和体验。比如说，观察者可以参与整个购物或服务流程，而不是仅仅站在一旁观察他人。神秘购物（mystery shopping）使用的就是这种方法。
- **纯粹观察法** 观察者不参与被评估情景中去，以免造成影响，或者导致观察结果产生偏颇。

观察法最大的困难在于准确地记录观察结果。若当场记笔记，则太引人注目，会引起被观察人的警惕。

访谈法

定性研究中最常用的基本方法是与人交谈，倾听他人。定性访谈有不同形式，这些访谈形式都可归入三角互证法（参见下文“三角互证法”一节）。以下是主要的访谈形式。

- **开放式即席交谈** 这种方法能让受访者几乎不受采访者的干扰，自由表达意见。比如说，某产品或服务的使用者会被问及使用体验，而不是简单的满意与否。此类对话可以引出研究者尚未注意的问题。
- **开放式访谈** 涉及问题广泛，但会预先设定谈话过程中问题的提问顺序或方式。
- **半结构式访谈** 大部分问题会预先设定，并会留出时间探讨在访谈过程中引出的问题。
- **结构式调查和问卷** 会设置定性问题，但主要收集的还是定量数据。比如说，在一项调查员工士气的访谈中，为了收集定量数据，你可以把“你对新推出的薪资标准有什么看法”这样的调查问题分解成“你对新推出的以下三种薪资标准分别有什么看法：比旧薪资标准提升10%；与旧薪资一致；比旧薪资标准降低10%”。
- **认知访谈** 用于调查受访者对问题或表述的理解，最终结果将应用于问卷调查、使用说明和手册等。

定性访谈与调查不同，它不会局限于固定问题，而是不断探究和交互核对信息，并将后续信息叠加到从已有的答案中获得的信息之上。然而，采访者有时也需要提出能获取特

定数据的问题。一个成功的访谈需要一个受过训练的采访者，采访者要具备良好的社交技巧，能敏锐捕捉受访者的反应，同样还需要合适的访谈时间和地点，以及合适的样本。

焦点小组

焦点小组是一种多元访谈形式，根据知识背景、经历或社会经济特征等关键要素筛选出8~10人，组成若干小组。这些参与者将围绕一个特定话题，参加不超过两小时的非正式讨论会议，会议由一位了解话题内容且灵活沉稳的主持人维持秩序和进程。参与者通常会得到一些回报。相较访谈法，焦点小组的优势在于效率高，一般访谈要获取10个意见的时间，焦点小组只需花费一半的时间就能得到；通过倾听他人的评论，能获取更多的主意、意见、经历和见解；研究者便于记录讨论笔记，因为参与者知道其言论会被记录，而且在群体环境中，记录笔记不会让他人感觉受到威胁。但是，和访谈法一样，焦点小组的样本数量小，无法准确地反映群体意见。

焦点小组有以下几种形式。

- **社区论坛** 这是一种定期的结构式社区会议，用于社区成员讨论社区重要话题。此处的“社区”是具备共同特征的群体，如年轻妈妈、退休人员、火车乘客。
- **公民陪审团** 由数位公民代表组成，花费一两天的时间（最多两天）在准司法环境中辩论议题。他们会聆听专家们从不同方面阐述的、针对特定议题的专业意见，就如同他们在法庭向目击者取证一样。地方政府和警察部门通常会采用这个方法。一些主要的地方雇主也会就他们可能引发的社区问题，使用此种方法收集意见。
- **头脑风暴会议** 为激发创造性思维，以解决特定问题的集体会议。头脑风暴分三个步骤：首先，团队要尽可能多地想出各种点子，包括任何奇怪的，甚至不可行或不可能的提议，并且不对点子做任何评价；其次，快速地浏览各个提议，淘汰公认不可行的点子，或整合几个点子形成更好的解决方案；最后，讨论并对几个可行的解决方案进行排序。所需的工具有挂纸白板、记号笔和蓝丁胶，用来将各个提议写到白纸上，以方便阅览。

案例研究

案例研究会全面系统地研究一个特定的机构、事件或主题。案例研究可以用书面内容、影像或电脑展示，常用于解决内容广泛的复杂问题。研究结果将作为一个主题，用于进一步的讨论、说明或培训。案例研究需要一个有待研究的问题，比如，某家公司是如何

关闭某个部门的？但案例研究不会给出答案，而从访谈、公司档案、公共文献及观察结果中提取信息，呈现给观众。根据这些信息，观众可以进行讨论并形成观点。

三角互证法

三角互证法是一个煞有介事的说法，它结合了定性研究法和定量研究法。该方法的过程比较合乎情理，融合了两种研究法的精髓。事实上，这两种方法有重叠之处。定量研究的产物是具体的数字，比如，受访人数、特定感受或观点的出现次数；定性方法能帮助理解一些定性问题，比如人们对特定问题的反应有多强烈。三角互证法结合了两者的洞察发现，强化了定性和定量分析结论的可靠性。

调查法

调查法是一种最常见的研究方法，结合了定量研究和定性研究过程。各个机构普遍采用这个方法来研究各类问题，比如估量雇员士气，评估顾客满意度及各个利益相关者对每个问题的看法。MBA毕业生必须掌握调查法，如果他们就职于小机构，那么或许要亲自着手调查。

近一半的调查法采用面对面交流的方式，这也被认为是研究消费者市场问题的最佳方法。此外，公司和机构还会采用电话、电子邮件或网络调查等方法。邮寄调查法曾一度盛行，但如今在调查法中所占的比例已不到10%。

第三章中提供了访谈和问卷调查设计的准则。

调查样本数量

对于一项调查而言，调查样本数量同样重要。政见调查的样本数量一般要达到1 500到2 000，因为样本数量和调查准确性成正比关系，如表11-2所示。

表11-2 样本数量和调查准确性的关系

随机抽样调查数量	95% 的调查出错的概率
250	6.2
500	4.4
750	3.6
1 000	3.1
2 000	2.2
6 000	1.2

因此，如果一项样本数量为600的调查显示40%的城镇女性开车，那实际比例为36%~44%。对于一些小公司，我们建议最少要回收250份有效问卷。

网络视频课程和讲座

高级定量分析——数据建模：LearningFromWOeRK项目（www.youtube.com/watch?v=AgaT0uoQ1Bg）。

基础统计学和定量分析：campuslabs网站（www.youtube.com/watch?v=xs3nZa5T5Tc）。

定性测量和定量测量之间的差异：Study网站上的一篇介绍文章（http://study.com/academy/lesson/the-difference-between-qualitative-quantitative-measurement.html）。

估计样本数量需求：由圣智学习网站（Cengage Learning）的布兰登·福尔茨（Brandon Foltz）制作（www.youtube.com/watch?v=x_H-dr7s1zU）。

线性回归介绍：Bionic Turtle学习网站（www.youtube.com/watch?v=ocGEhiLwDVc）。

决策分析介绍：由圣智学习网站的布兰登·福尔茨制作（www.youtube.com/watch?v=Hy48AFKEepo）。

移动平均法：由圣智学习网站的布兰登·福尔茨制作（www.youtube.com/watch?v=kWYYTK79Fg4）。

从样本平均值到总平均值：由圣智学习网站的布兰登·福尔茨制作（www.youtube.com/watch?v=QbGRTWLjp7c）。

抽样分布：由圣智学习网站的布兰登·福尔茨制作（www.youtube.com/watch?v=DmZJ1blQOns）。

统计分析——定量数据：蒙大拿大学（University of Montana）（www.youtube.com/watch?v=hPQ8TpcAkUg）。

统计——让数据有意义：艾利森·吉布斯（Alison Gibbs）和杰弗里·罗森塔尔（Jeffrey Rosenthal），多伦多大学（University of Toronto），每年开课一次（www.coursera.org/course/introstats）。

理解相关关系：由圣智学习网站的布兰登·福尔茨制作（www.youtube.com/watch?v=4EXNedimDMs）。

利用数据加强顾客忠诚度：dunnhumby公司总裁西蒙·海（Simon Hay）在2011年智能计量论坛（Smart Metering Forum）上的讲话.（www.youtube.com/watch?v=ZCTdpgnNCzM）。

案例研究网络视频

Dunnhumby公司：二的力量（www.youtube.com/watch?v=oRcJyhst0_8）。

美国摇滚餐厅（Hard Rock Cafe）：预测。案例源自：杰伊·H·海泽（Jay H Heizer）和巴里·伦德尔（Barry Render）所著的《运营管理原则：可持续性与供应链管理》（*Principles of Operations Management*：*Sustainability and Supply Chain Management*），Prentice Hall出版社，2014年（www.youtube.com/watch?v=Y237ed1a_bM）。

摩托罗拉：供应链规划中的需求规划和预测，商业预测和规划会议协会（Conference Institute of Business Forecasting & Planning，（www.youtube.com/watch?v=q_Y_19ijdls）。

第十二章
战略

- 设计战略
- 差异化战略、成本领先战略、重点集中战略
- 率先进入市场者最先失败
- 制定战略的手段和方法
- 并购

约瑟夫·兰佩尔（Joseph Lampel）是卡斯商学院战略课程的教授，同时也是2005年出版《战略反咬》（*Strategy Bites Back*）的作者之一。他说，曾有一位MBA学员急切地向他提出请求，请他“给战略下一个清晰明白、易于使用的定义”。这位学员这样写道：“我以后的事业发展可能要靠它了……而且，我也希望在课程开始时就明确自己应该注意哪些方面。”兰佩尔说，相比问题本身，更让他吃惊的是课程还没开始就有学员来问这个问题。之前的学生都是在课程快结束的时候才来请教他，承认他们仍不明白战略的确切含义。

尽管战略是所有商学院的核心课程，但与其说它是一门学科，不如说它是企业用于评估如何自我定位以更好应对挑战的方法，而这种评估方法会不断发生变化。就像英格兰银行的某任行长所说的那样，在解读圣诞节零售额的时候，要记住圣诞节的真正意义得到复活节才能清晰体现出来。同样，战略是否成功也只有在事后才会见分晓。从下文案例可以窥见制定战略需要涉及哪些方面，其中包括营销、资金、人和文化等因素，但主要还是基于对不断变化发展的世界的认识。

战略通常涉及三大方面：理性分析并思考如何确定战略的大体方向，为实现战略目的而制定和设计具体行动，通过执行商业计划实施战略。如果一个企业在上述任何一个方面出现差错，可能都将无法实现自己的目标，或落后于市场中的其他竞争者，最糟糕的结果是它既无法实现目标也无法与其他企业竞争。要正确把握这三个方面，更像是一门精巧的艺术，而不是一门精确的科学，就像不同的人各拿着一根针，这排针的针眼保持在同一水平线上，一个近视的人需要有高超的技艺才能一次性把线快速穿过全部针眼。

案例研究

戴尔公司

2015年3月16日，迈克尔·戴尔（Michael Dell）在领英网发布帖子（www.linkedin.com/pulse/making-rain-4-steps-happy-successful-salesforce-michael-dell?trk=prof-post）称，与以往一样，在新财政年度开始之际“是时候将戴尔公司全球范围内的销售队伍团结起来了”。戴尔的这篇帖子列举了建设成功的销售团队的四大步骤，第一步是要庆功。“我们一定得花时间做些事情来表明我们认可团队成员的成绩。戴尔公司在2015年表现很好，所以我们留出了足够多的时间来庆功。”实际上，该公司过去几年的发展历程困难重重，2013年和2014年的销售业绩平平，利润下降，还要忙于应付恶意收购大师卡尔·伊坎，他当时要用$250亿对戴尔公司进行杠杆收购，将该公司私有化。

2010年，戴尔公司找到新突破点，计划在圣诞节前发布最新Inspiron Duo型产品，似乎希望从苹果公司利用iPad平板电脑开创出来的平板市场中分得一杯羹，但此举遭受到了挫折。当然，这么多年来戴尔其实已经取得了很大进展。大约在25年前，年仅19岁的迈克尔·戴尔在得克萨斯州大学的宿舍里成立了自己的公司。现在，他已经将一家最初只有$1 000注册资金的小公司发展成为一个每年收入超过$600亿、个人电脑销售额占全球市场16%的大型企业。他在1980年才得到自己的第一台电脑——苹果II（Apple II）。在创立自己的个人电脑有限公司时，他的目标是打败IBM。后来，戴尔推出他的第一台产品——Turbo个人电脑，并提供无条件退货服务和独家上门服务。戴尔公司初创时只有$1 000，可是在4年后（1988年）的首次公开募股中，它的市场价值达到了$8 500万。从一开始，戴尔公司就制定了三条黄金原则：与客户结盟、摒弃库存与坚持直销。

戴尔公司同时也是互联网的先行者。它在1994年推出了静态的网上订购页面。1997年，它已成为首家网上销量达$100万的公司。

戴尔公司从早期开始就一直注重采取与竞争对手完全不同的战略。它与苹果公司不同，戴尔从未试图设计吸引人眼球的设备外观，或是打造全球零售渠道网络，它的战略是面向终端用户打造最高效的供应链，让他们选择自己需要的产品配置。戴尔公司将这一战略成功拓展到服务器、打印机、储存设备等相关产品上，公司每天在全球运送14万件产品，即每秒运送不止1件产品。戴尔公司在《财富》美国500强榜单中位居第34名，同时也是全球领先品牌。

不过，正当戴尔似乎处于业界地位无可撼动之际，它作为全球最大个人电脑生产公司的领先地位就被惠普取而代之。惠普是1939年在帕罗奥图（Palo Alto）的一个车库里成立的。由于在发展历程中曾屡遭挫折，惠普开始发现个人电脑行业的发展已从企业市场转移到消费者市场，从发达经济体转移到新兴市场。新兴市场的网络接入

程度较低，消费者不放心网购，也不方便网购。同时，过去所取得的成功与日新月异的创新开辟了新的战场，竞争日益激烈，易贝、uBid等拍卖网站上的个人电脑销售额增长速度日益加快。面对这种新局面，戴尔深知它必须采取新的战略。它改进了自己的网站，开设了一个名为“Idea Storm”的博客，并通过博客收集了客户的9 000条改进建议。目前戴尔在全球10 000家零售店售卖其产品。除了开设产品定制线，它还设立了一条批量供应链，在打造外观没有吸引力的“黑匣子”之余，也开始注重产品设计。戴尔还并购了信息技术系统管理行业的许多家公司，因为它认为未来其业务增长的一大驱动要素是从注重产品转移到注重服务。为了执行新战略，戴尔不得不削减$30亿的开支，辞退8 800位员工，还需改变其工程师和设计师的思维方式。

设计战略概述

迈克尔·E.波特提出了最简洁可行的把握全局的方法，因而享有赞誉。他曾在普林斯顿大学学习过经济学，后来于1971年获得哈佛商学院MBA学位，于1973年获得企业经济学博士学位，现任哈佛商学院教授。他在1980年出版的《竞争战略：分析行业与竞争者的方法》（*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*）一书中阐述的战略设计方法现在已被广泛接受。该书已再版63次，被翻译成19种语言。《竞争战略》是大多数商学院的必读书目，而且哈佛大学与全球80多所大学合作开设相关课程，并由哈佛大学提供课程设置、视频内容和教学支持。

三大基本竞争战略

波特首先指出，企业获得高额利润的可能性受两大因素影响。第一大因素是企业刚开始运营时行业是否具有吸引力。第二大因素，也是更重要的一个因素，是企业如何定位自身在行业中的影响力。从这个方面来看，一个企业可以只享有成本优势，即其生产的产品或提供的服务的成本比竞争对手低。企业可以打造出让消费者眼前一亮的卖点，这样消费者才会认为该企业的产品或服务别具一格，或者至少相对独特。后来他在此基础上又新添了一种方法，除了在整个行业内保持成本优势或寻求差异化之外，企业可以走第三条路：将重心集中在某个狭窄的特定领域（参见第三章“细分市场”一节）。他将这一战略命名为“集中化”战略。

成本领先战略

不要把低成本和低价这两个概念混淆在一起。低成本公司也许会把省下来的钱回馈给顾客，或者它可以利用这一优势，通过减少利润和严格控制成本，有效地阻碍其他竞争对手进入市场或提高市场渗透率。实行低成本战略需要投入大量的资本，最适合运用于对产品和服务的需求量较大且从长期来看可形成规模经济的大型市场。

低成本并非机缘巧合，要想实现低成本，可以采取以下几种主要的方法。

- **提高运营效率** 采用新型工艺、新的或成本更低的运营方式。例如，瑞安航空

和易捷航空通过分析公司经营的各个方面，最终得以剔除主要的成本要素，比如说两家公司都不提供餐食、免费行李托运和自选位置等服务，但确保把旅客从A地送往B地的基本服务不受影响。

■ **产品再设计** 包括彻底对产品或服务种类进行重新构思，以寻找更高效的生产方式或更经济的替代材料。汽车行业的“平台共享”战略采用了这种方式，如雪铁龙、标致和丰田等主要的汽车公司重新考虑了旗下的入门级车型，以实现汽车主要零部件的共享——这种做法在汽车行业已经十分常见。

■ **产品标准化** 提供丰富多样的产品和服务虽然也能够扩大客户选择，但必定会提高成本。如果想这样做，你需要确保种类多样化的确能够给予客户更多的选择，并且能增加产品和服务的价值。英国铁路网络在2008年投入了大量时间和精力审查了该公司数十种票价体系，以及往往属于相同票价体系但名目繁多的票名，它们的绝大多数自20世纪60年代以来就没有变更过。之后，英国铁路网络把票归为三大基本类别。根据预估，英国铁路采用此种方法以及其他通用标准后，将会大幅降低现有的交易成本——目前每售出价值£50亿/$80亿/€56亿的车票都会产生额外的£5亿/$8亿/€5.6亿交易成本。

■ **实现规模经济** 这只能通过扩大规模或采取激进的举措来实现。同样的总部、仓储网络和分销链，既可以维持乐购集团旗下的3 263家店，也可以维持如索莫菲尔德公司（Somerfield）被英国合作社集团（Co-op）收购前所拥有的977家店。乐购有更多的门店来分摊成本，而且有更强的购买力，所以成本基础较低。

即使是年轻的创新型公司，它们在迈向成熟的过程中如果想继续保持增长率，也要不断面临降低成本的压力。所有企业都不例外，下文谷歌的案例正说明了这一点。

案例研究

谷歌找到削减成本的良方

2010年10月，大多数科技公司的报告表明，其利润增长率几乎为零，汽车产业和银行业也仅仅能勉强维持收支平衡，然而在这一年，谷歌公司的第三季度销售额却实现环比增长23%。利润率稳定在35%，较之3年前的31%有大幅度提升（见表12-1）。不过，谷歌的成功并不能归因于新产品所带来的收入增长。诚然，谷歌邮箱（Gmail）、谷歌文档（Google Docs）、谷歌日历（Google Calendar）及其他网页应用产品都为谷歌公司销售收入的增长贡献了约3个百分点，但是，这主要是因为谷歌严格控制了成本支出。

谷歌取消了瓶装水和一系列其他福利，并在公司上下贯彻各种计划，以确保运营符合成本效益原则。比如，食品服务团队严格监控咖啡和食品的消耗情况及劳动力成本，并在不影响食品质量和营养的情况下，寻找可以进一步提升成本效益的领域。谷

歌缩短了自助餐厅的开放时间，禁止员工加班后将公司提供的食品带回家食用，并且还对所有人都暂停了周二下午茶的服务。不过，为了提升员工士气，公司还是表明将来会有不定期的“零食轰炸”惊喜。谷歌削减了80%的资本支出，并且由于人员自然流失的因素，到三季度结束时，员工数量也减少了。

表12-1 谷歌销售与利润业绩——2007~2010年三季度

项目 \ 年份	2007	2008	2009	2010 年一季度	2010 年二季度	2010 年三季度
销售收入	$16 594	$21 796	$23 651	$6 775	$6 820	$7 286
同比增长率	56%	31%	9%	23%	24%	23%
利润	$5 084	$6 632	$8 312	$2 488	$2 365	$2 547
占收入比例	31%	30%	35%	37%	35%	35%

经验（或学习）曲线

如果产品或服务的产量增加，生产成本便会降低。虽然这一事实早为人所知，但首次利用这一规律的是美国航空工程师T·P.怀特（T·P Wright），他于1936年根据该规律开发了一款可应用的会计程序。该程序后来被称为累计平均模型（cumulative average model）或怀特模型（Wright's model）。之后，斯坦福大学的一个研究团队研发出单位时间模型（unit time model）或克劳福德模型（Crawford's model）。这一规律因波士顿咨询公司（Boston Consulting Group，简写为BCG）的经验曲线而更为人所知。BCG的经验曲线表明，每当（无论是制造的产品还是提供的服务）累计产量翻倍时，单位成本都会下降，下降的幅度为可预测的常量。成本下降的原因包括：

- 重复劳动可提高人员工作的熟练程度，从而提高工作效率；
- 供应商的生产成本会因经验曲线效应而下降，因此供应商可以提供更高效的材料及设备；
- 组织、管理及控制程序得到完善；
- 工程及生产问题得以解决。

BCG创立于1963年，其创始人布鲁斯·D.亨德森（Bruce D Henderson）曾是一名《圣经》销售员，本科毕业于范德堡大学（Vanderbilt University）工程学专业，随后进入哈佛商学院，在毕业前90天辍学，进入美国西屋电气公司（Westinghouse Corporation）。后来，他担任理特咨询公司（Arthur D Little）的管理服务业务主管，随后加入波士顿安全储蓄信托公司（Boston Safe Deposit and Trust Company），为其组建咨询部门。这一名为"经验曲线"（见图12-1）的战略工具使BCG走上成功之路，并为其以后的发展提供了帮助。

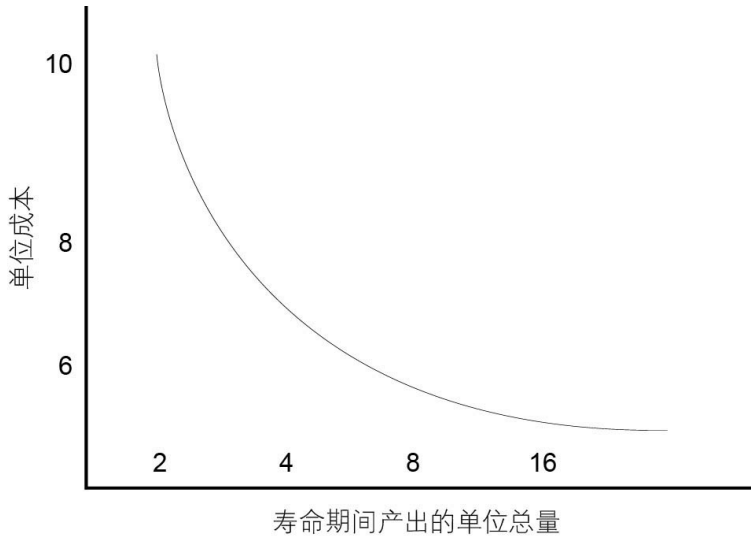


图12-1 经验曲线

将“经验曲线”纳入战略制定过程的价值在于，它可以帮助企业预测未来的单位成本，而且如果成本没有按照之前的速度下降，就能发出信号。这些对于实行成本领先战略的企业来说都是极其重要的信息。每个行业都有不同的经验曲线，且每条经验曲线本身会随时间而变化。更多有关如何计算你的行业经验曲线的内容，可以登录“管理与会计网”（http:// maaw.info/LeamingCurveSummary.htm）查询。

差异化战略

差异化战略的关键在于深入了解客户真正想要的、需要的是什么，更重要的是，要了解客户愿意为什么东西支付更多的费用。苹果公司的开局战略是打造一个由各种图标组成的“有趣”的操作系统，而不是像MS-DOS那么单调乏味的系统。这一想法源于苹果公司对电脑用户的了解，他们大多数都是年轻人，想要一个直观的指令系统，而“图形用户界面”（graphical user interface）满足了这一需求。苹果公司一直坚持差异化战略，同时在简便操作的基础上增加了新的设计和时尚元素，以此提高产品附加值。索尼公司和宝马公司同样是运用差异化战略的案例。索尼和宝马的产品都与众不同、充满魅力，而且与苹果一样，它们的产品在各自的行业都不是最便宜的；对于产品中包含的那部分独特而珍贵的差异，消费者愿意支付更多的费用。

差异化战略并不限于营销领域，而且如果差异化产品突然过时了，也不会带来成功。英国北岩银行在遭受破产后要靠国有化才能继续运营，但该银行曾认为，通过在货币市场筹集大部分资金用于发放按揭贷款的战略一定会带来成功。这项战略一度使北岩银行比其他更依赖用户存款进行筹资的竞争对手发展更快。但其实只有在利率较低、货币市场运行平稳的情况下，北岩银行的战略才有效。一旦推动北岩银行发展的差异化要素发生逆转，北岩银行的运营模式也就失败了。

重点集中战略

重点集中战略是指企业集中服务某一特定市场，或者服务于某一特定的地理区域。例如，宜家主攻年轻的白领消费者，在30多个国家开设了235家店。出生于瑞典南部斯莫兰省的企业家英格瓦·坎普拉德在20世纪40年代末创立了宜家，为年轻人提供功能优良、设计美观的家居产品，并把价格设定在他们可接受的范围内。坎普拉德的成功诀窍很简单，就是在不会影响产品质量的前提下压缩成本。

曾是世界首富的沃伦·巴菲特也精通重点集中之道。2008年5月，巴菲特与玛氏公司联手以$230亿（£116亿）的价格收购了美国口香糖制造商箭牌公司（Wrigley）。总部位于芝加哥的箭牌公司于19世纪90年代推出了“白箭”（Spearmint）和“黄箭”（Juicy Fruit）两大口香糖品牌，此后便一直专注于口香糖行业，并始终领先于那些业务更多元的竞争对手。箭牌公司是唯一一家发展速度能轻松超越其市场人口增长率和通货膨胀率的主要消费品公司。例如，在过去的十多年间，其他消费品公司已走向多元化。吉列（Gillette）通过收购金霸王电池（Duracell）进军电池市场——很多吉列产品都是靠电池驱动的。雀巢（Nestle）收购了罗尔斯顿普瑞纳公司（Ralston Purina）、Dreyer’s冰激凌公司、Ice Cream Partners公司和Chef America公司。但如今吉列和雀巢的发展都已落后于箭牌公司。

随着时间的推移，企业经常会失去战略重心，因此需要时不时地重新设定自己的核心战略目标。宝洁公司就是其中一个例子，为了拯救缓慢增长的业绩，它不得不重新设定重点。2000年，宝洁公司业绩最佳的九大品类中，7个品类的市场份额出现下滑。在两个季度内，公司4次降低了营收预期。这促使宝洁公司进行业务重组，将战略重心重新集中于自己的核心业务：大品牌、大客户和大国。它出售了非核心业务，同时建立了产品组合十分集中的5个全球业务单元。

市场先驱谬论

企业常常用获取“先驱优势”（first mover advantage）来解释自己为何要不惜付出高成本，快速进入新的战略领域。该理论在商业理论与实践中经久不衰。创业者和老牌巨头总是力争在竞争中领先所有人。20世纪80年代曾有研究表明市场先驱在配送、产品组合宽度、产品质量，特别是市场份额上会有持久的竞争优势，这为先驱优势理论提供了支持。

无论先驱优势理论看起来多么在理，它都很可能是错误的。南加州大学（University

of Southern California）教授杰拉德·泰利斯（Gerard Tellis）和纽约大学斯特恩商学院教授彼得·戈尔德（Peter Golder）曾在其合著的《意志与宏图：迟来的竞争者为何终能雄霸市场？》（*Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*）（2001年出版）一书和后续研究中论证，以往对先驱优势的研究存在重大缺陷。首先，之前研究的对象是基于仍在运营的公司和品牌，将所有失败的先驱公司排除在外。这使得部分公司看上去是市场先驱，但实际上却并非如此。宝洁公司号称自己开创了美国的一次性尿布（纸尿布）业务。然而事实上，虽然宝洁公司在1961年进入了纸尿布市场，但一家名为查克斯（Chux）的公司比它早25年就推出了相同产品。其次，早期研究为了收集数据而设置的问题常常模棱两可，有些可能还会因为模棱两可而导致严重的后果。例如，用“某产品或服务的首创者之一”指代“市场先驱”。为了强调他们的观点，两位作者先后分析了66个市场，并列举出了人们对何为真正的市场先驱的常见误判。第一家线上书店不是亚马逊公司，而是Books.com；第一家复印机公司不是施乐公司（Xerox），而是IBM；第一家个人电脑公司不是IBM，也不是苹果公司，而是微仪系统家用电子公司（Micro Instrumentation Telemetry Systems），它于1974年推出了第一部Altair个人电脑，售价$400。随后，坦迪公司（Tandy Corporation）旗下的无线电器材分公司（Radio Shack）于1977年推出了另一款个人电脑。

事实上，这些研究中最具说服力的证据是，接近一半奉行市场先驱战略的企业注定会失败，而紧随其后进入市场的企业获得成功的可能性是市场先驱的3倍。泰利斯和戈尔德指出，最佳战略是在先驱企业进入市场19年后再进入市场，以先驱企业为鉴，学习其产品和市场开发经验，更好地把握顾客偏好。

率先进入市场：有可能在国际市场上具有优势

按照新国际贸易理论（New Trade Theory of international business），在某些行业，世界市场只能够容纳有限数量的公司，这时，率先进入市场可能会带来长期的竞争优势。例如，丹麦因缺乏自然能源，于是率先进入风力发电机行业。虽然丹麦是个小国，但是截至1999年，该国生产的风力发电机已经占世界市场份额的60%。如今，丹麦风力发电机行业为该国提供了12 000个工作岗位，丹麦风力发电机的部件供应及安装工作也为全球提供了6 000个岗位。

通过把成熟的技术和系统带入海外市场，率先进入市场的企业也能够至少在一段时期内在海外市场保持先驱优势。以下对大众汽车公司的案例研究可以说明这一点。

案例研究

大众汽车集团（中国）

2009年，中国汽车工业协会（China Association of Automobile Manufacturers）发布了十大汽车制造商排行榜，大众的合资企业凭借140多万辆的销量雄踞榜首。榜上有名的还有上海通用汽车有限公司、现代、日产、本田和丰田各自的合资企业，此外还有比亚迪股份有限公司、奇瑞汽车股份有限公司和吉利控股集团有限公司。20多年来，大众一直占据着中国汽车市场份额的第一位。

在谈到保持先驱优势的跨国企业时，人们通常会援引大众汽车集团（中国）这个最鲜明的例子。大众在1978年便开始与中国建立联系，是进入中国汽车市场的第一家外国企业，其在华的第一家合资企业是成立于1984年10月的上海大众汽车有限公司，第二家合资企业是1991年2月在长春成立的一汽大众汽车有限公司。上海大众一度以70%的市场份额冠绝中国汽车市场。2007年，上海大众获得“中国最佳雇主”称号。2012年，尽管上海大众所占市场份额仅从上一年的18%上升到了20%，但它依旧领跑汽车市场。大众最大竞争对手通用汽车占有10%的市场份额，丰田所占份额则稍大于5%。奇瑞汽车当前占有不到3%的本土市场份额，奇瑞成立于1997年，此后连续9年都是中国最大的汽车出口商。

产业分析

波特除了提出三大基本企业竞争战略之外，他在该领域的另一个主要贡献是提出产业结构五力模型理论（见图12-2）。他提出，企业在选择应采取哪项基本战略时，必须把驱动行业内竞争的五力考虑在内。他把这五种力分别命名为如下五个方面。

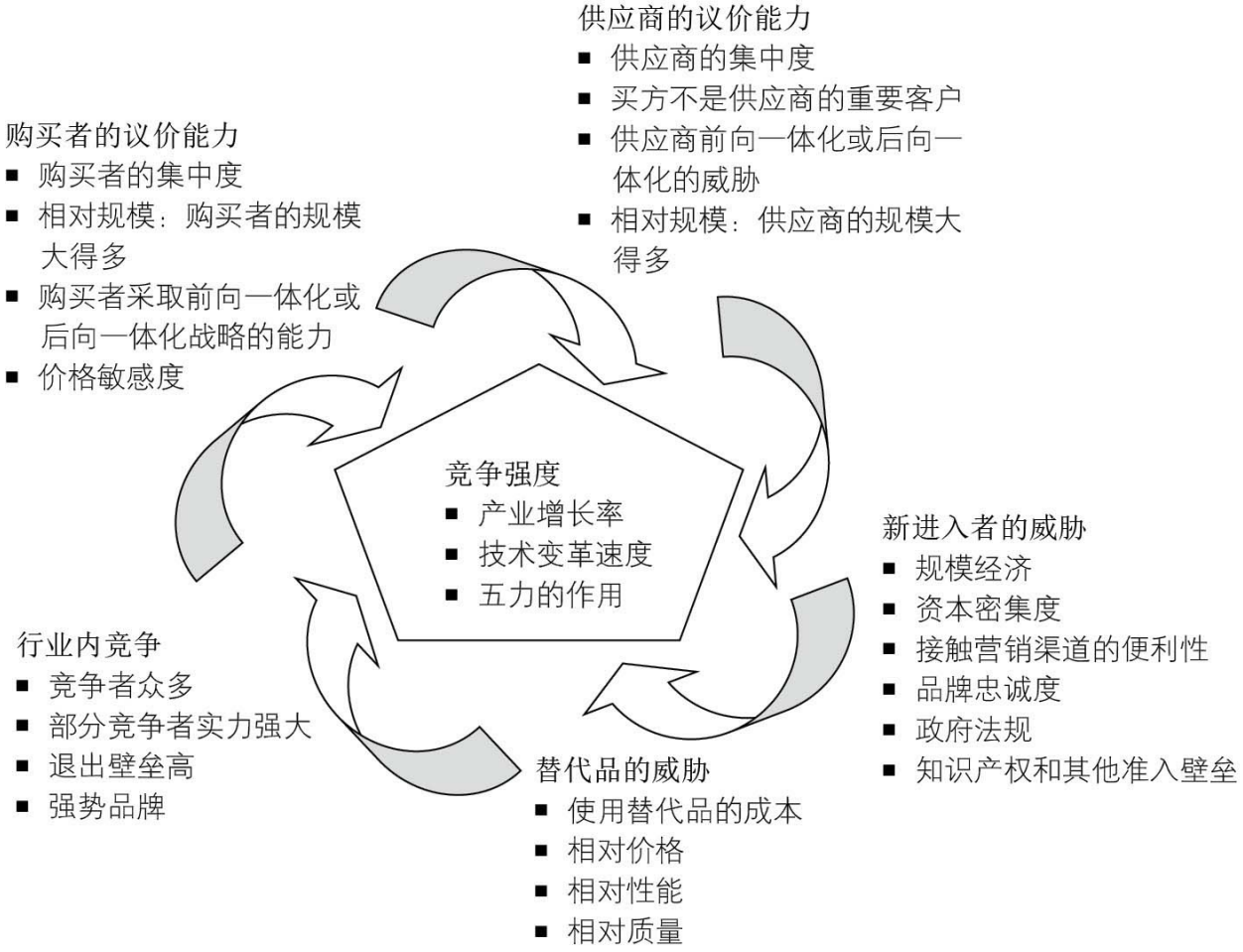


图12-2 产业结构的五力模型理论

■ **替代品的威胁** 除了你的产品，顾客能买到别的替代品吗？例如，苹果公司（其次还有索尼公司）的笔记本电脑特色鲜明，顾客难以找到其替代品。而戴尔公司则面临着激烈的市场竞争，因为它的产品和其他电脑供应商的产品之间几乎无甚差别，主要依靠压低价格来相互竞争。

■ **新进入者的威胁** 如果别人很容易进入你所在的市场，创业成本很低，并且没有诸如知识产权保护之类的进入壁垒，那么新进入者带来的威胁会很高。

■ **供应商的议价能力** 通常来说，供应商的数量越少，他们所具备的议价能力越高。石油就是一个典型的例子，只有少数几个国家控制了整个市场的石油供应，因此它们可以控制价格。

■ **购买者的议价能力** 以食品市场为例，当市场上只有几个购买力较大的超市采购商，而供货商规模较小且数量庞大时，超市采购商往往是主导买卖的一方。

■ **行业内竞争** 竞争者的数量多少和能力高低是衡量企业竞争力大小的一个决定性因素。如果竞争者少，且它们提供的产品或服务的吸引力相对较低，那么这个行业的竞争强度就会降低。通常情况下，这些行业会走向寡头垄断（参见第七章“经济学”），企业之间反而更倾向于联合，而不是相互竞争。

战略成型：工具和方法

尽管波特五力模型是制定战略的标准起点——至少对商学院而言是如此——但MBA学员还需要熟悉一些其他工具。这些工具有的比波特模型更早提出，有的在内容上与之有所重叠，有的则针对特定的问题。跟许多同类工具一样，这些工具与营销工具有相同之处，比如本书中的SWOT分析法（S代表优势，W代表劣势，O代表机会，T代表威胁），以及第三章“市场营销”中提及的知觉图。

以下是MBA学员需要知晓和理解的几种主要工具和方法。

安索夫成长矩阵

卡内基梅隆大学研究生院工业管理学教授伊戈尔·安索夫在1965年出版了具有里程碑意义的著作——《企业战略》（*Corporate Strategy*）。在书中他阐述了一种战略分类法，被称为安索夫成长矩阵（Ansoff’s Growth Matrix）。这种方法可以帮助企业了解战略相关风险的本质。他试图让学生明白，企业有几种不同的成长方式，这些方式可按照一个由四部分组成的矩阵进行分类，如图12-3所示。其中*X*轴代表产品和服务，依次为“现有产品”和“新产品”；*Y*轴代表市场，分类与产品类似。

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品延伸
新市场	市场开发	多元化经营 水平 垂直 同心 整体

图12-3 安索夫成长矩阵

然后，安索夫按照风险由小到大排序给每种类型战略命名（若想了解更多关于安索夫成长矩阵的信息，可以访问网站：http://www.mindtools.com/pages/article/worksheets/AnsoffMatrixBusinessDownload.htm）。

■ **市场渗透** 向现有顾客销售更多现有产品和服务，这是一种风险最低的战略。

■ **产品/服务延伸** 向现有顾客推出新产品或现有产品的相关产品。与市场渗透战略相比，这一战略的风险更高，但与进入一个新市场相比，风险较低，因为企业进入新市场后会面临新的竞争对手，且对新市场顾客的了解可能比不上对现有顾客的了解。

■ **市场开发** 进入国内或海外的新细分市场或全新市场。

■ **多元化经营** 向新市场推出新产品。这是风险最高的战略，因为企业对新产品和新市场都相对缺乏了解。除非已经尝试过其他所有战略，否则应该避免采用此战略。按照风险由小到大排序，多元化经营战略可被进一步分成如下四类。

——水平多元化经营：向现有市场推出全新产品。

——垂直多元化经营：向后一体化，进入供应市场；向前一体化，进入消费市场。

——同心多元化经营：向新市场推出与现有产品的技术或市场形象密切相关的新产品。

——整体多元化经营：向新市场推出全新产品。

波士顿矩阵

波士顿咨询公司于1969年发明了波士顿矩阵（Boston Matrix），这种工具可以和生命周期概念结合使用（参见第三章“产品/服务的生命周期”相关内容），以提供产品/服务组合方案。波士顿矩阵背后的理念是，应当在两个维度下根据其产生现金或消费的能力对企业的产品和服务进行划分。这两个维度分别是市场增长率和企业市场份额（见图12-4）。衡量的依据是现金，不是利润，因为现金才是真正投入到新产品/服务中的资源。因此企业的目的是将“现金牛产品”（cash cows）带来的正现金流投入“明星产品”（stars）当中。“现金牛产品”通常指不再需要投入大量营销预算的成熟期产品。“明星产品”则指那些增长率高的产品，它们通常是新兴产品，其所在市场通常也是企业已经拥有高市场占有率的新兴市场。不要把资金投到“瘦狗产品”（dogs）上。而对于“问题产品”（question marks）的投资应当在数量上有所限制，谨慎判断该产品更可能发展成为“明星产品”还是“瘦狗产品”。

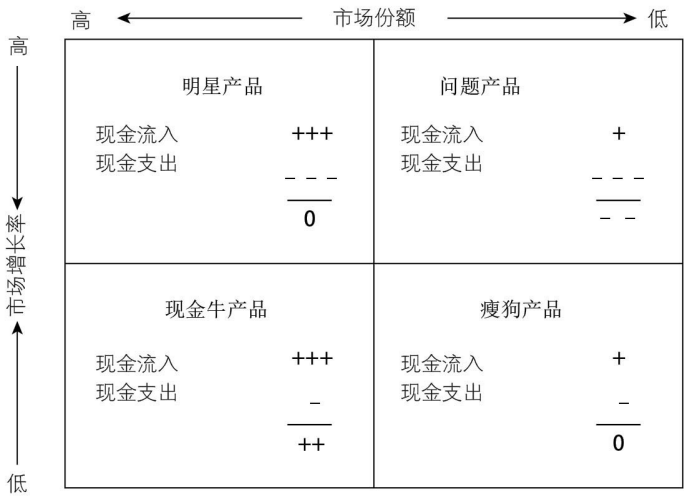


图12-4 波士顿矩阵

通用电气—麦肯锡矩阵

通用电气公司很欣赏波士顿矩阵这种直观的表现形式，因而利用波士顿矩阵来促进自身发展，同时也寻求另一家咨询公司——麦肯锡的帮助。1971年通用电气公司和麦肯锡提出了新的矩阵模型，即通用电气—麦肯锡矩阵（GE-McKinsey Directional Policy Matrix），用企业实力和行业吸引力代替市场份额和市场增长率，这在一定程度上是对波士顿矩阵的改进，如图12-5所示。这样做的原因是，虽然企业实力与行业吸引力是主观的衡量指标，但这两种数据比市场增长率和市场份额更容易获取，因为后两个数据其实难以精确地确定下来，而且不管如何，它们在很大程度上也是基于主观意见下的主观推测。

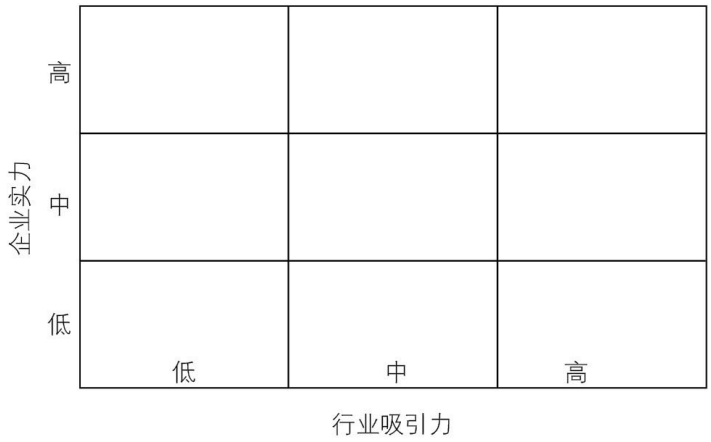


图12-5 通用电气—麦肯锡矩阵

其他矩阵

其他类似的矩阵还有十几种，每种都有各自的优缺点。理特咨询公司成立于1886年，总部位于马萨诸塞州的剑桥城，该公司于20世纪70年代末提出一种以竞争地位和业务市场成熟阶段为维度的矩阵。伦敦商学院的加里·哈梅尔教授与密歇根大学商学院的C·K.普拉哈拉德（C K Prahalad）教授于1994年提出一种矩阵，用来协助企业制定关于收购和人员部署的具体目标。美国和英国的其他学者［美国：查尔斯·W.霍弗（Charles W Hofer）、丹·申德尔（Dan Schendel）；英国：克兰菲尔德管理学院的马尔科姆·麦克唐纳（Malcolm McDonald）和克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）］，以及壳牌等公司都对基础矩形战略工具做出了改动。

Mind Tools（www.mindtools.com/pages/main/newMN_STR.htm）为上述及其他矩阵提供一系列战略分析指导。

长期回报金字塔

另一个有用的战略工具是长期回报金字塔（the long-run return pyramid），该战略工具实际上是成长方式选项的检查清单。不同选项并非彼此排斥，而且该工具并不会做出任何形式的评估。但是，该工具在回顾战略的过程中可以作为重要的备忘录，以确保所有可行的方法都已尝试过。长期回报金字塔源于何处尚不得而知，但它大概是在杜邦分析法的基础上建立的。杜邦分析法可用于追溯影响投资回报率的所有绩效比率（performance ratios）。图12-6是克兰菲尔德管理学院资深学者罗伯特·布朗提出的长期回报金字塔。

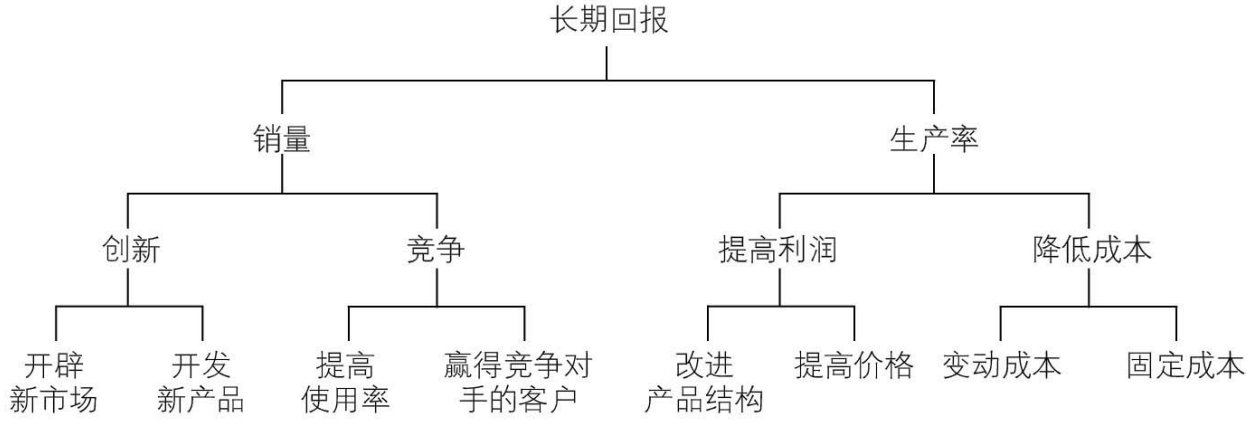


图12-6 长期回报金字塔

PEST分析模型（政治因素、经济因素、社会因素和技术因素）

该模型比波特的五力模型出现的时间更早，它将影响战略的外部因素分为政治、经济、社会和技术因素。通常人们还会添加环境和法律这两个因素，因此该模型也被缩写成PESTEL分析模型（见表12-2）。

表12-2 PESTEL分析模型

因素	事件	影响	时机	建议采取的应对措施
政治				
经济				
社会				
技术				
环境				
法律				

环境因素

以下两个事件发生在世界上两个完全不同的地方，但都很好地说明了环境因素对经营战略的巨大影响。2010年4月，冰岛埃亚菲亚德拉冰盖（Eyjafjallajokull）的火山爆发，造成了欧洲范围内和横跨大西洋的所有航班停飞6天。这一事件导致当年各家航空公司的年利润平均下降了50%，商务乘客在机场滞留数天，且供应链无法供货，因为受准时采购战略（just-in-time purchasing strategies）的影响，供应链的周转周期有所缩短。虽然企业几乎没有什么办法来直接或立刻缓解这些问题，但是这个火山爆发的具体例子证明了看似很遥远的环境因素之间是有关联的，并且更加明显和直接地说明了为什么企业要认真对待诸如气候变化等环境问题。2006年，曾经是10 000人家园的罗哈恰拉岛（Lohachara）被海水淹没，这是第一次有人居住的岛屿在全球变暖的作用下“消失”。就算你目前不会面临此类风险，你最终也会受到环境问题的影响。

2010年5月又发生了一起环境灾难：英国石油公司在墨西哥湾的“深水地平线”（Deepwater Horizon）钻井平台爆炸，造成11人死亡，17人受伤。浮油破坏了生态，对一些最重要的野生动物栖息地构成了威胁。在这场灾难中，英国石油公司蒙受了不可估量的经济和名誉损失，从股市表现来看，仅两周的时间其股价就缩水了£130亿/$199亿/€150亿。为弥补此次环境灾难带来的损失，英国石油公司不得不调整经营战略，进军俄罗斯市场，尽管俄罗斯的一些政治因素可能给市场带来不利影响。

环境也可提供商机

例如，环保路线蕴含着商机，企业可以利用人们对环境的关注来制定发展战略。太阳能、风能、潮汐能发电等新兴产业正日益涌现；企业不断开发电池技术用于驱动在续航里程和车速上可以与传统汽车相媲美的电动汽车。通过践行周全的环保策略，企业不仅可以制定成功的成长战略，而且可以立即节省成本，从而增加收益。

兼并收购

兼并收购（简称“并购”）是MBA毕业生在职业生涯初期几乎都会接触到的战略领域。一些MBA项目很有可能会开设包含某些独特内容的专业选修课。例如，伦敦商学院有一门名为“兼并、收购及其他复杂公司重组过程财务分析”的选修课，而卡斯商学院开设了与并购有一定关联的“应对财务犯罪”课程。

虽然并购受到首席执行官的青睐，但是现有的研究文献充其量只能提供一些非结论性的证据来支持并购通常能给收购方的所有者创造更多股东价值（shareholder value）这一假设。约翰·基钦（John Kitching）在《哈佛商业评论》上发表了一篇影响深远的文章——《兼并为何失败？》（*Why do mergers miscarry*?），自此之后，并购与股东价值之间的关系就被打上了大大的问号。波特在《从竞争优势到公司战略》（*From competitive advantage to corporate strategy*，刊载在《哈佛商业评论》1987年第3期，第43~59页）一文中总结道，“如果考虑到被并购的公司半数以上随后又被卖出，那么可以说大部分并购其实都以失败告终。”近50年来发表的学术论文绝大多数都对并购持怀疑态度。

你可能会想，那么为何高层管理者会如此关注并购？大多数公司并购几乎是由经验相对缺乏的个人独力操办，由此可证明在并购过程中自大心理发挥着主要作用。《华尔街日报》曾这样评论：“这是少数雄心勃勃的人士之间进行的一场斗争，他们利用自己持有部分股份的上市公司谋取私利。”这句话充分体现了骄傲自大在并购过程中所起到的主导作用。哥伦比亚大学的两位学者开展了一项轻松有趣却又有可靠数据作支撑的研究。他们找到了一种方法来证实我们已有的认识——并购溢价与管理者的过度自信有关。他们对比了不同并购方管理者的收入，并衡量了吹捧他们的新闻报道数量等因素，最后证明，管理者越自大，并购行为的溢价就越高，因此也就越不可能为股东创造附加价值。

管理层如此关注并购的另一个原因在于它能立刻带来明显的回报。大多数经营战略很难在极短的时间内清楚地分出胜负，但如果企业管理层的某项并购战略获得成功，用不了几周时间，该企业的员工、中层管理者、竞争对手，乃至其所在行业和整个金融界都会将其视为赢家。即使并购失败，商界也会将该企业的管理层视作来势汹汹的竞争者。并购失败的后果需要少则几年、多则几十年的时间才会慢慢显现。时代华纳公司（Time Warner）并购美国在线公司（AOL）、易贝公司并购Skype就是两个典型的案例，除了在刚刚完成并购的几周内有铺天盖地的正面新闻报道之外，并购方并没有获得什么实际的好处。

协同效应可以产生“2+2=5”的神奇效果，是经营战略中的灵丹妙药，同时也是推动许

多企业进行并购背后的一股力量。协同效应往往涉及减少成本，而不是增加机遇。然而，正如下文的壳牌公司案例所示，倡导并购的人总能受到专业顾问的鼓励，因为无论最终结果是好是坏，他们都一定能从中获得可观的收益。不过，有研究表明，若能全面考虑下列因素，并购成功的可能性更大。

规模的重要性

若并购双方规模相当，则交易成功的可能性较高，反之亦然。若被并购的企业规模远小于并购方，则成功的可能性较低。

经验的重要性

以思科为例，并购被视作该公司战略的基石。思科管理层对并购做了研究，其研究成果被全球的管理顾问接受。美国在各种类型的并购上都拥有最为丰富的经验。就拿美国的与欧洲的并购方作比较，前者更为老到，实际支付的并购价格超出应付价格的可能性也更低。在过去10年中，美国上市公司的平均控制权溢价率（control premium）从58%稳步下降至仅有26%。相反，欧洲的平均溢价率则从31%上升至37%。

现金为王

中型企业在解释自己为什么要上市时，最喜欢大肆吹嘘的一个理由是，这样就有机会通过发行股票筹集资金来进行并购。但是许多学术研究表明，这种并购方式会给并购方和目标公司都带来损失，而那些使用现金收购的交易则恰恰相反。关于这一点，理由如下：

- 现金交易比股票交易操作起来速度更快，成本更低；
- 使用股票进行并购交易会使并购行为面向更大的群体（比如任何持有现金或没有现金的企业），这反而会导致竞争更激烈，对并购方不利；
- 资本市场认为发行新股会产生负面影响，从而造成并购方的股票价格下跌；这反而会使并购方的交易成本增加。

人们应该避免并购那些管理层持有大部分股份的企业。我们可以合理推测，管理者通过期权或类似方法获得越多股权，就越会去追求股东价值最大化，而不仅是为了自身利益

追求扩大化策略。授予管理者股权就使得他们一旦做出不明智的决策，就要付出更高的代价。与此同时，如果企业管理者拥有更大的所有权，他们对企业的控制力就越强，他们可以以此来抵制并购。这些管理者也经常抵制并购，尽管有时候并购看上去能创造更大的股东价值。一些调查研究确凿地证实了上述观点。

跨境并购卓有成效

当企业跨境进入一个新的市场并展开并购时，似乎并购方的股东财富很有可能会显著增长。但如果它们试图在这一市场内重复相同的并购行为，则不能获得很好的收益。根据一项有趣的研究——“企业跨国化对股东财富的影响：从跨国并购案例收集到的证据”（*The effects of corporate multi-nationalism on shareholder's wealth: Evidence from international acquisitions*）［约翰·杜卡斯（John Doukas）和尼古劳斯·G·特拉夫罗斯（Nickolaos G. Travlos）1988年发表在《金融杂志》（*Journal of Finance*）上］，美国的并购方第一次到海外并购时异常收益会显著增加。但当他们继续进行海外并购时，进展就不那么顺利了。他们从第二次以及后续的并购中所获得的收益甚微，甚至没有获得任何收益。

案例研究

壳牌公司并购英国天然气集团

2015年4月9日，壳牌公司宣布将以£470亿的价格并购英国天然气集团。英国天然气集团是一家跨国石油与天然气公司，总部设在英国雷丁。这一并购价格与前一天股市的收盘价相比溢价50%。壳牌公司收盘时股价上涨超过4%，而英国天然气集团的涨幅则高达38%。壳牌公司宣称并购英国天然气集团能使自己专注于更少数、更安全的投资，通过整合综合天然气业务和深水业务来充分利用双方的共有资产，同时也能从风险较高的早期项目中抽身，比如那些位于北极的项目。

对于仅领导英国天然气集团两个月的海尔格·伦德（Helge Lund）而言，这次并购最高可为他带来£3 200万的额外收益。而对于壳牌公司，《经济学人》杂志指出：“此次并购将为其增加25%的能源储备，使其成为世界第三大液化天然气生产商。”

伦德是在掌舵挪威国家石油公司（Statoil）时成名的，他使该公司从一个不起眼的国内企业蜕变为一家国际企业。身为英士国际商学院的MBA毕业生，伦德从挪威国家石油公司辞职后其实拥有很多工作机会，但他却决定加入问题颇多的英国天然气集团。该集团2014年上半年营业利润为$40亿，但其现金资本支出却高达$48亿。坊间认为，英国天然气集团不具备足够的运作能力或财务规模，因而无法发挥其产品组合

的巨大潜力。简而言之，它是一个理想的并购目标。

简单地说，这个案例具备了特大型并购的全部要素。其中一家企业“前景大于‘钱景’”；另一家是巨头企业，拥有大量现金，并且需要降低风险，利用资产赚取利润，用并购界的行话来说即实现协同效应。再激发一下人们追求自我价值和创造个人财富的欲望，就万事俱备了。虽然不是所有并购都能达到此等规模，但其构成要素是相同的。

获得监管部门的批准

在签署并购合同之前，你可能还会面临一道障碍。那就是如果企业合并可能会造成垄断（第七章对此有所介绍），那么你可能需要获得监管部门的批准。造成垄断的情况可能并不总是那么明显。欧洲监管部门与微软和谷歌展开了旷日持久的拉锯战，鉴于后两者分别在电脑操作系统市场和搜索引擎市场占主导地位，引起质疑似乎是合理的。但至于为什么英国的垄断监管部门竞争与市场管理局（Competition and Markets Authority）在2015年4月9日宣布“竞争与市场管理局将对一镑店公司（Poundland Plc）计划并购99p连锁超市有限公司这一行为展开深入调查”，则有些让人难以理解。该调查围绕监管部门的声明展开，它声称这两家公司都在一个独特的市场中营业，它们所面对的特殊消费者群体对于价格比较敏感，且都以“单一的价位”进行销售经营。

一镑店公司并购交易额才勉强达到£5 500万/$8 000万/€7 500万，几乎不可能对一个市值数十亿英镑的零售市场造成冲击。该公司的首席执行官吉姆·麦卡锡（Jim McCarthy）在接受《每日电讯报》采访时表示，他“非常沮丧，因为竞争与市场管理局之所以会调查这一收购行为，是因为它认为该零售商的……主要竞争对手只有99p连锁超市有限公司，除此之外，其竞争者还有B&M公司、Home Bargains公司、Wilko公司和Poundstretcher公司等”。麦卡锡认为一镑店要和许多零售商竞争，包括大型超市连锁店。

网络视频课程和讲座

经营战略：米兰SDA博科尼商学院教授卡罗·艾伯托·卡内维-马费（Carlo Alberto Carnevale-Maffè，www.youtube.com/watch?v=a_10-3xhKm4）。

制定成功的收购战略——为实现增长进行企业定位：乔治敦大学校友职业服务中心，乔治敦大学MBA专业1996届校友、Capstone Strategic公司董事总经理约翰·迪林（John Dearing，www.youtube.com/watch?v=NtbwR48FmjM）。

多元化战略：博科尼大学教授维卡斯·库马尔（Vikas Kumar，www.youtube.com/watch?v=L7-M7SOmDqO）。

一般性战略：乔治亚州（Georgia）亚特兰大市（Atlanta）埃默里大学戈伊祖塔商学院（Goizueta Business School，Emory University）教授戴维·克里辛斯基（David Kryscynski）。（www.youtube.com/ watch? v=V14kuqYEsxE）。

好战略与坏战略的区别及其重要性：伦敦政治经济学院教授理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）。（www.youtube.com/watch?v=UZrTI16hZdk）。

波士顿咨询公司增长份额矩阵（Growth-Share Matrix）的原理：Alanis Business Academy（www.youtube.com/watch?v=lc36fK38pLA）。

如何为“持久游戏”制定战略：沃顿商学院麦克创新管理研究所（Wharton’s Mack Institute for Innovation Management）研究主任保罗·休梅克（Paul Schoemaker）。（http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-to-build-a-strategy-for-the-long-game）。

如何从战略角度削减成本：博斯咨询公司（Booz & Company）首席执行官切萨雷·马伊纳尔迪（Cesare Mainardi）。（http://freevideolectures.com/Course/2526/Strategy）。

战略管理导论：乔治亚州亚特兰大市埃默里大学戈伊祖塔商学院教授戴维·克里辛斯基（www.youtube.com/watch?v=rJ2tmqRkiCM）。

波特五力分析——如何确定行业吸引力：Alanis Business Academy（www.youtube.com/ watch?v=uvwjip3CTMA）。

影响战略的五大竞争力：迈克尔·波特教授接受《哈佛商业评论》采访（www.youtube.com/ watch?v=mYF2_FBCvXw）。

危机的重要性：哈佛商学院教授约翰·科特（John Kotter）（http://freevideolectures.com/Course/2526/Strategy/7）。

大型企业的转型：哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）（http://freevideolectures.eom/Course/2526/Strategy/8）。

什么是战略？哈佛商学院教授迈克尔·波特在北卡罗来纳大学教堂山分校（UNC-Chapel Hill）谈论竞争战略（www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s）。

案例研究网络视频

Airbnb：首席技术官（CTO）、联合创始人纳森·布林克兹克（Nathan Blecharczyk）讲述Airbnb将业务拓展至全球192个国家所采取的战略（www.akamai.com/html/customers/testimonials/airbnb.html）。

苹果公司的收购战略：美国全国广播公司财经频道（*CNBC*）主播乔希·利普顿（Josh Lipton）与《今日美国》（*USA Today*）驻旧金山主编乔恩·斯沃茨（Jon Swartz）讨论苹果公司收购计划中有关其硬件业务的内容（http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000296348）。

咖世家：马洛计划“让世界远离普通的咖啡”。

咖世家公司董事总经理吉姆·史莱特（Jim Slater）在伦敦商学院德勤创新及创业学院分享咖世家案例研究（www.youtube.com/watch?v=0wLjM9BYUYs）。

竞争性银行市场中的客户获取策略：英国大都会银行（Metro Bank）联合创立者安东尼·汤姆森（Anthony Thomson）于2012年11月在Marketforce公司主办的“零售银行业的未来”会议上发表演讲（www.youtube.com/watch?v=T_X224BH3EA）。

揭秘脸书战略：快速行动，破除陈规！商业内幕网（Business Insider）（www.businessinsider.com/henry-blodget-innovation-highlights-2010-2?IR=T）。

中国怡园酒庄（Grace Vineyard）首席执行官陈芳（Judy Leissner）在英士国际商学院演讲，讲述了怡园酒庄是用怎样的战略让“庄主珍藏”梅鹿辄（Merlot）和解百纳（Cabernet）成为“全球第六大葡萄种植地中国迄今为止酿造的最佳葡萄酒”（www.youtube.com/watch?v=y20iOjyNDE4）。

英特尔80386处理器商业案例：1985年10月，在安迪·葛洛夫（Andy Grove）和戈登·摩尔（Gordon Moore）的领导下，英特尔公司发行了英特尔80386处理器，由此改变了个人电脑市场。哈佛商学院教授理查德·S.泰德罗（Richard S. Tedlow）介绍并回顾了英特尔公司的经营战略（www.youtube.com/watch?v=XFgFWdxHILc）。

脸书的收购战略成功吗？T31ive.com网站的首席战略官（ChiefStrategic Officer）斯科特·瑞德勒（Scott Redler）描述了这一科技巨头如何利用收购打入市场（http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000259684）。

Just-Eat爱尔兰分公司董事总经理阿曼达·罗奇-凯利（Amanda Roche-Kelly），与Silicon Republic网站讨论了集团战略以及爱尔兰如何成为他们增长最快的市场。Just-Eat爱尔兰公司网站每年吸引超过600万的访客（www.siliconrepublic.com/new-media/item/37593-the-interview-just-eat-ie）。

领英网首席执行官杰夫·韦勒（Jeff Weiner）和全球解决方案高级副总裁（SVP of Global Solutions）迈克·加姆森（Mike Gamson）谈论人才战略（www.youtube.com/watch?v=oU8BoQmgTp8）。

美国西南航空公司：天才的战略还是常识？（www.youtube.com/ watch?v=Szn-TbvEL2l）。美国西南航空公司总裁科琳·巴雷特（Colleen Barrett）在沃顿领导力研讨会（Wharton Leadership Conference）上讲述公司如何做到连续35年盈利（www.youtube.com/watch?v=6TgR95vnM0c）。

SUKI餐饮集团（Suki Group）创始人兼首席运营官凯尔文·翁（Kelvin Ong）于新加坡国立大学商学院介绍中小型企业在竞争激烈的新加坡食品行业中面临的挑战与可使用的战略（www.youtube.com/watch?v=SH7yavzxCyM）。

维珍集团的理查德·布兰森在2012年TED大会上的演讲（www.youtube.com/watch?v=ufPweb-mO70）。

沃尔玛案例研究——战略营销（Strategic Marketing）：强生公司销售主管、沃顿商学院讲师罗德·麦克尼利（Rod McNealy），用沃尔玛案例研究给普林斯顿大学学生讲述战略营销（www.youtube.com/watch?v=cFhfOj36s4l）。

沃伦·巴菲特阐释如何购买企业：私人公司还是股票市场，投资，美国全国广播公司财经频道（www.youtube.com/watch?v=E1Gh1iKE84g）。

阿里巴巴收购战略背后有何深意？纪源资本（GGV Capital）执行合伙人格伦·所罗门（Glenn Solomon）在财经类电视节目《彭博西》（*Bloomberg West*）中谈论阿里巴巴的收购战略以及阿里巴巴与苹果公司之间可能的合作伙伴关系（www.bloomberg.com/news/videos/2014-11-04/whats-behind-alibabas-acquisition-strategy）。

MBA精读系列

30天精读MBA②

商务金融

你通往商业成功的快车道

[英] 科林·巴罗（Colin Barrow）◎著
王丽君◎译

[第二版]

提供世界知名商学院
免费视频讲座
免费教学资料
网络链接路径

| 哈佛商学院 | 伦敦商学院 | 沃顿商学院 | 哥伦比亚大学商学院 |
加州大学伯克利分校哈斯商学院 | 麻省理工学院斯隆商学院 | 等商学院 课程精华

MBA商务金融12大主题，助你掌握商业决策所需的关键财务技能

THE 30 DAY MBA IN BUSINESS FINANCE

YOUR FAST TRACK GUIDE TO BUSINESS SUCCESS

中信出版集团

版权信息

书名:30天精读MBA②：商务金融（第二版）

作者:[英]科林·巴罗

译者:王丽君

ISBN:9787521705829

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

再版说明

本书多数章节均附有全球知名商学院的相关免费教学资源的链接。

本书还提供了数百课时的免费视频课程链接，主讲人是来自各大商学院的知名教授，其中的知名院校包括克兰菲尔德大学管理学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院、芝加哥大学布斯商学院、哈佛商学院和伦敦商学院。

你也可以从耶鲁大学商学院（http://opa.yale.edu/netcasts.aspx）进入有关私募股权、银行业、早期投资及如何撰写商业计划书等主题的在线讲座。

你可以下载知名的杜克大学福库商学院关于商业预测的课程材料，这对于进行财务预测的人来说有很重要的意义。你也可以打开克兰菲尔德大学管理学院系列研究论文的链接，了解全球供应链物流领域的最新见解，或观看哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）的演讲，他是全球知名的国际商业战略方法论的领军人物。

你也可以点击链接http://www.koganpage.com/product/the-30-day-mba-in-business-.nance-9780749475406查看上述所有的在线资源及其他相关资源，这些资源的清单也穿插在本书各章节之中。

插图列表

图1－1 一个简单的业务记账系统

图4－1 成本模型1：固定成本

图4－2 成本模型的变化1：固定成本的提高

图4－3 成本模型2：可变成本随数量变化而产生的变化情况

图4－4 总成本和固定成本模型

图4－5 盈亏平衡点成本模型

图4－6 特殊交易的盈亏平衡图

图6－1 蛇王啤酒融资策略

图7－1 出资喜好

图8－1 关于失败的风险的一些真相

图8－2 风险和杠杆

图8－3 信贷需求管理

图8－4 信用报告一部分

图9－1 全球税种及其变化趋势

图11－1 散布图示例

图11－2 散布图——最适合线

图11－3 教科书版的经济周期

图12－1 蛇王啤酒假想竞争对手SWOT分析表示例

图12－2 帮助理解组织行为的框架

图12－3 基本层级组织图

图12－4 直线参谋制示意图

图12－5 职能组织示意图

图12－6 矩阵组织示意图

图12－7 战略业务单元的组织结构图
图12－8 经验曲线
图12－9 波士顿矩阵
图12－10 目标金字塔
图12－11 平衡计分卡

表格列表

表0－1 2015年英国《金融时报》全球顶尖商学院及2014年金融方向MBA排名

表1－1 复试记账示例

表1－2 映象公司未来6个月现金流预测

表1－3 全球废品公司未经审计的简明现金流量表

表1－4 映象公司6个月（4~9月）的利润表

表1－5 映象公司扩展利润表

表1－6 映象公司9月30日资产负债表

表1－7 某美国公司资产负债表

表1－8 财务报表

表2－1 资产变“值”的例子

表2－2 不匹配的利润表示例

表3－1 影响利润绩效的因素

表3－2 映象公司的扩展利润表

表3－3 映象公司9月30日的资产负债表

表3－4 乐购的“方向盘”比率

表3－5 艰难的比较

表3－6 谷歌公司账目

表3－7 乐购公司利润表

表3－8 映象公司的利润表和资产负债表

表3－9 评估折扣优惠

表3－10 产品收益（1）

表3－11 产品收益（2）

表3－12 依据贡献水平进行的固定成本分摊

表3－13 使用贡献水平算出的产品收益
表4－1 成本与数量关系示例
表4－2 计算安全边际（率）
表4－3 背景信息
表4－4 成本及售价明细
表4－5 加权平均资本成本
表4－6 回收期法
表4－7 使用贴现现金流
表8－1 杠杆对股东收益的影响
表8－2 EAT公司利润表
表8－3 EAT公司资产负债表
表8－4 债权人发票的账龄分析
表8－5 数百万货币单位的外汇转换风险
表10－1 贴现未来收益流
表11－1 概要——历史和预测
表11－2 固定预算
表11－3 固定预算
表12－1 安索夫成长矩阵

案例列表

全球废品公司

惠普公司与自治公司

奥凯多

贺卡公司 Moonpig

宝孕高

目的地伦敦

蛇王啤酒

奥克汉姆

亚马逊为何能让互联网书店黯然失色

Innocent

众筹

芝兰哥——墨西哥卷饼债券是如何诞生的

贺卡坊

Meraki：企业创投数百万美元交割日

Travelport折戟IPO

汤姆兄弟

EAT——内部信用风险评估研究

附注35 报告周期后的事项

联合利华——嵌入企业道德

壳牌并购英国天然气集团

城市航空快运

“至死不渝”

宜家

博登

默契网

雅来药厂

引言

- 商务金融方向的MBA学习哪些内容
- 你为何需要掌握这些知识
- 如何使用本书
- 规划自己的学习方案

欧洲商学院（Ecole Spéciale de Commerce et d’Industrie，即ESCP Europe）1819年创建于巴黎，享有“世界第一商学院”的声誉。曾引入“企业家”这一概念的让–巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）是欧洲商学院的首位经济学教授。美国第一所商学院是沃顿（Wharton）商学院，由无师自通的商人约瑟夫·沃顿（Joseph Wharton）创建于1881年。沃顿曾是一名矿工，通过经营美国镍公司（American Nickel Company）和伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Corporation）积累了一笔可观的财富，其经历后来成了最早的商业案例研究对象。哈佛商学院是能与沃顿商学院媲美的后起之秀，它于1908年成立时只有15名教员。

英国是开设商学院大潮的后来者。亨利大学管理学院（Administrative Staff College at Henley），也就是现在的亨利商学院（Henley Business School），创建于1945年，是作为平民的军官学院而创建的，它实际上就是一所商学院。长久以来，政客和商人都坚信管理是一种与生俱来的能力，而这一观念又被家族经营企业高度集中的管理模式所强化，因而此后又过了10年左右，这一观念才得以弱化。后来，在曼彻斯特（Manchester，1965年）、伦敦（London，1966年）和克兰菲尔德（Cranfield，1967年）成立的三大商学院都是作为大学的一部分建立的，但都享有极大的自主权。克兰菲尔德大学管理学院（Cranfield School of Management）由工读学院（Work Study School）发展而来，实际开学是在1953年。

除了巴黎的欧洲商学院外，欧洲的其他商学院虽然开设得比较晚，但它们在近几十年来都迎头赶上来了。仅在德国，能够授予商科研究生学位的机构就已经超过70家。如表0–1所示，MBA在全世界范围内广受欢迎，金融方向MBA也是如此。然而，各商学院的总体排名与其在金融方向的排名却不是完全一致的。沃顿商学院虽然在全球的总体排名是第三，但其金融方向MBA排名全球第一；哈佛商学院虽然总体排名第一，但其金融方向MBA却只排名第四。

表0–1 2015年英国《金融时报》全球顶尖商学院及2014年金融方向MBA排名*

学　校	2015 年商学院及 2014 年金融方向 MBA 排名 **	国家
哈佛商学院 Harvard Business School	1（4）	美国
伦敦商学院 London Business School	2（2）	英国
宾夕法尼亚大学沃顿商学院 University of Pennsylvania: Wharton	3（1）	美国
斯坦福商学院 Stanford Graduate School of Business	4（9）	美国
欧洲工商管理学院 INSEAD	4（7）	法国
哥伦比亚大学商学院 Columbia Business School	6（6）	美国
麻省理工学院斯隆商学院 MIT Sloan	8（13）	美国
芝加哥大学布斯商学院 University of Chicago: Booth	9（3）	美国
加州大学伯克利分校哈斯商学院 University of California at Berkeley: Haas	10（21）	美国
IE 商学院 IE Business School	12（8）	西班牙
西北大学凯洛格商学院 Northwestern University: Kellogg	14（10）	美国
洛桑国际管理发展学院 IMD（International Institute of Management Development）	20（18）	瑞士
杜克大学福库商学院 Duke University: Fuqua	21（26）	美国

学　校	2015 年商学院及 2014 年金融方向 MBA 排名 **	国家
牛津大学赛德商学院 Said（Oxford）	22（23）	英国
达特茅斯学院塔克商学院 Dartmouth College: Tuck	23（36）	美国
印度管理学院艾哈迈达巴德分校 Indian Institute of Management, Ahmedabad	26（16）	印度
意大利博科尼商学院 SDA Bocconi	26（15）	意大利
印度商学院 The Indian School of Business	33（37）	印度
伦敦城市大学卡斯商学院 City University: Cass	45（27）	英国
圣加伦大学 University of St. Gallen	627（31）	瑞士①

注释：*本排名以各校的教学、研究及学习资源为依据。
**数据来源为“顶尖MBA”（TopMBA）排名（http://www.topmba.com/mba-rankings/specialization/finance）。

MBA是为了弥补企业管理人员专业能力的不足和认可资质的缺乏而推出的。通常，会计师、工程师、科学家、精算师、化学家和心理学家等人员都有各自领域的知识体系及认证协会，这确保了在这些领域从业的人员满足其岗位职责的最低要求。在某种程度上，MBA能够解决管理人员专业能力不足的问题。目前，全球超过2 000所商学院每年培养成千上万的MBA毕业生。随着商业世界变得愈加复杂，对于更加专业的商科学位的需求也变得愈加明显，这些学位不同于以往的全科全能的MBA。虽然总览性学习是好事，但是对于那些想要进入某一特定领域从事管理工作的人来说，他们还需要学习更多的东西。专业性的MBA由此应运而生。

本书的研究对象——商务金融MBA有很多不同的名称。它最初是普通MBA里的一个专业方向。早在1881年，爱丁堡大学（the University of Edinburgh）就开设了专门研究金融的MBA，这是世界上第一个专业金融硕士项目，当时沃顿商学院也开设了同样的项目。芝加哥大学布斯商学院开设的金融项目主要聚焦于证券行为研究，它源于该校的证券价格研究中心（Center for Research in Security Prices），该中心在提供股市历史数据方面占据领先地位。伦敦商学院的优势项目是金融硕士，克兰菲尔德大学、麻省理工学院和斯坦福大学也都使用了这一名称。然而，利物浦大学（Liverpool）、东北大学（Northeastern University）及很多其他大学该项目都用的是“金融方向MBA”（MBA in Finance）这一名称。金融领域的MBA还需要进一步细化。北威尔士大学班戈商学院

（Bangor Business School in North Wales）开设了伊斯兰银行与金融方向MBA（MBA in Islamic Banking and Finance）。

金融管理方向**MBA**学习哪些内容？将来有何用处？

如果你想在规划组织方向及其实施过程中扮演更全面的角色，却又苦于缺乏财务和会计知识，那么阅读本书能让你在参与战略决策时具备与MBA毕业生同等的资格，同时又能让你在决策过程中感觉很轻松。对于来自公共和私有领域各种规模的组织机构的专业人士来说，本书包含的MBA金融和会计技能可以让他们得心应手地加以运用，从而比起那些在这方面懂得少的同事更有竞争优势。

商务金融涉及诸多学科领域，而各领域又由丰富的内容构成。这些学科包含了能够帮你有效分析公司财务状况的工具，利用业务相关的内部信息，以及决策前你需要了解的关于市场、竞争者和一般企业环境的相关外部信息。

“概念”和“工具”是本书的重点。在商界，关于组织能够或者说应该如何运作及塑造它们自身以提高成效的理论与思想有很多冲突和矛盾。这些理论思想流行一时又很快过时，逐渐会被美化或被替代。这就好比一个木匠的工具箱里的工具数量是有限的，而使用同一件工具能够制作的产品的数量却是无限的。木工产品的最终成功一部分取决于木匠使用工具的技巧，而另一部分在一定程度上则取决于他在特定时间所处的环境。瞄一眼木匠的工具箱，我们就能发现他长期使用的常见的实用工具——螺丝刀、钳子、扳手、细刨、锯和锤子。

在商业活动中，没有什么所谓的最优资本结构或最合适的新上市产品数量，也不存在并购是或不是制胜战略之说。比如，最佳负债权益比会因组织类型及当下的货币市场而有所不同，这一比率对同一企业而言，也会因其所处的时间和追求的战略的不同而有差异。企业可以使用借来的资金而不是股东资金将固有的风险市场策略进行分层，也就是说使用多样化的风险金融策略，这样可能会比单独使用某一项策略面临更大的风险。然而，无论做出哪种选择，评估金融和市场优劣势的工具都基本相同。本书将为你解释这些学科中会使用到的概念和工具并教你如何单独使用它们，以便更全面地评估经营形势。

商务金融MBA的核心学科

商务金融MBA的核心学科并不算多。很多商学院会避开这些学科里的一些重要内容，因为从研究或职业前景来看它们过于强调实践，没有吸引力；或者过分倾向于技能或艺术，而不是学术。因此，有些商学院将较高水平的基础会计知识作为学生必需的知识储备，或者仅提供该学科的在线学习资源。在某些情况下，一些商学院可能也会有内容独特

的专业选修课，如伦敦商学院开设的并购及其他更复杂的公司改组方式的财务分析，卡斯商学院开设的金融犯罪防范。在金融方向MBA排名第一的沃顿商学院，戴维·韦塞尔斯（David Wessels）教授研究了全球最有价值的公司是如何创造价值的，以及它们如何维持竞争地位。沃顿商学院金融系的其他80名左右的教师，则深入研究了他们感兴趣的其他领域。顺便提一下，有些商学院根本没有这么多的教师，这也在某种程度上解释了为什么沃顿商学院如此杰出。

以下是金融方向MBA的教学大纲中必不可少的核心内容。

商务金融的基本原理

■ 财务报表：现金流、利润表和资产负债表，以及它们的结构、目标和局限性。

■ 会计规则：会计概念、原则和程序，有哪些能和不能通过账目看出的业绩。

■ 分析财务报表：财务信息的来源，使用比率衡量和比对经营业绩。

■ 财务在价值创造中的作用：利润最大化与股东价值，计算各种资本的成本和资本投资评估技术。

企业资本结构

■ 企业结构：如个体经营者、合伙经营、有限合伙、私人企业或上市公司在金融业务中的作用。

■ 债务融资：银行、贷款、透支、债券、联合贷款、商业票据及政府资助的作用。

■ 资产融资：租赁融资、租购及售后回租。

■ 周转基金：保理、发票贴现、汇票、承兑信用证及卖方融资。

■ 股权：企业概览、股权投资者（标准和回报）、商业价值评估、股份（普通股、优先股和转换股）、天使投资人和种子融资、商业孵化器、私人风险投资、政府资助的风险投资、企业风险投资及股市。

■ 夹层融资（mezzanine finance）：混合使用债务和股权融资。这两者是公司扩张的典型融资方式。夹层融资本质上就是债务资本，贷方有权由此转换为所有权或股权。

金融策略和特殊主题

■ 风险管理：概述金融风险、杠杆和杠杆比率、信用评分和评级、期权和衍生工具、

期货、远期和互换交易、汇率风险（可能产生的影响）、远期市场期权的考虑、财务尽职调查、董事在融资中的职责、担保和赔偿、风险和商业周期。

■ 营业税和利润报告程序：融资来源的税务处理、投资者会计、审计者角色和责任、债务契约（收回贷款的合法依据）、停止营业及经营失利情况下的融资啄序（pecking order）。

■ 并购：价值评估方法、搜索方法、公司财务顾问的选择和使用、谈判的影响因素、盈利能力支付协议的处理、并购的人性化安排及合并后企业的会计。

■ 商业计划和预算：预测方法和因果关系、预算指南、预算模型构建、预算的编制和修订、现金和资本预算、通过差异分析监控企业业绩以及计划的制订。

■ 其他通用的MBA课程：市场学、组织行为学、激励和战略。

商务金融MBA知识的主要用途

本书或商学院课程所涵盖的商务金融专业知识，能够加强学生对金融理论和实践的透彻理解，帮助学生掌握必要的技能来运用会计和财务工具，而这些工具是解读和影响财务业绩所必需的。拥有这些技能，你就能够得心应手地做好下面这些事情。

■ 获得财务分析能力，具备战略视角，从而帮你在制定关键商业决策时更有效地与高管层互动。

■ 在财务规划和控制、财务分析、外汇风险管理和资本预算中充分发挥作用。

■ 高效参与购买、出售及合资等并购策略的制定。

■ 了解商业融资方式及金融机构在融资决策时采用的标准，并在帮助企业筹集资金方面发挥作用。

■ 编制业务计划和财务计划。

■ 了解股权市场的运作方式及如何有效运用此类市场。

商务金融MBA的知识还能为你的职业发展和改变开启更多机会。这些种类繁多的职业领域包括业务分析，并购，投资，银行，贸易，投资管理，对冲基金，证券分析，机构销售，证券经纪，资本市场，风险管理，公司、非营利机构、监管部门及经贸组织的财务部门，以及投资者关系。一旦熟练地掌握了本领域的知识，你就有可能实现非常大的职业进步。伦敦商学院有这样一个案例，一个攻读金融硕士项目的非全日制学生在3年里从财

经新闻广播行业转到了新兴市场固定收益产品的精品投资管理领域。

本书的组织方式和使用方法

本书每章都涵盖了顶级商务金融MBA项目所有核心学科的基本要素。作者还针对很多话题提供了全球顶级商学院的免费教学资源网址，以及包括伦敦商学院、帝国理工学院（Imperial College London）、牛津大学和阿斯顿（Aston）大学等顶级学校知名教授的数百小时的免费视频讲座网址。通过本书提供的网址，你能够下载杜克大学福库商学院有关财务预测的讲座资料。你还能获得克兰菲尔德大学管理学院的系列研究论文链接，从而获得最前沿的商务金融知识。

根据你的财务学基础知识，这三个部分的每个部分你都应计划8天的时间来学习。你应当制定一个延续周期为12、24或36周的时间表。在期末考试前，你应花几天时间复习，此时你可以登录如下网址找到一些期末试卷样题：www.koganpage.com/30DaysMBA。

每章的主题都对应着你能在重点商学院的教学大纲上可以找到的内容，大纲上涉及的是你能够从老师或同学那里学到的理论基础及其实际应用。

最后一章是核心章节，内容包括一名MBA在每天的工作当中会用到的或者工作多多少少会涉及的基本工具。所有MBA学生，无论学的是综合课程还是专门研究像本书一样的某一特定学科，都需要学习以下4项主干学科：财务和会计（本书主题）、市场学、组织行为学和战略。

新增网络学习资源

在每章最后都会有两个新增的部分，这两部分可以用来扩展和强化你的学习。在“课程和讲座在线视频”部分，你能找到契合主题的或与之相关的课堂或教学演示和讨论。除少数情况外，这些资源都是免费的，都是由顶尖商学院的教师提供。有些资源在某种程度上可以算是由大概20节课构成的完整课程了，它们包括了你通过亲自上课、教学笔记、上课材料及使用最先进的P2P（个人对个人）社群学习工具进行的研讨能够学到的所有内容。多数讲座都是永久性的，但有的部分是周期性的，每年最多4次。学习完部分课程后，你可以获得成绩证书，你也可以只旁听课程。这些课程和讲座通过全天候的虚拟“课堂”进行，每个人都可以参加。

通常情况下，很多课程会在以下两大慕课［大规模在线开放课程（Massive Open Online Courses，缩写为MOOC）］平台上发布。课程全部免费，部分课程需要缴纳证书费，但旁听是免费的。

Coursera（www.coursera.org）

该平台是斯坦福大学在2012年设立的，其使命是“提供给全球各地的人士都可以获得的世界最好教育”。这个教育平台与全球顶尖大学和组织合作，免费向所有人提供在线课程。向Coursera提供课程的大学超过了100所，其中包括斯坦福大学、西班牙IE商学院、耶鲁大学（Yale University）、普林斯顿大学（Princeton University）、西北大学、罗格斯大学（Rutgers University）、杜克大学、哥本哈根大学（University of Copenhagen）、东京大学（University of Tokyo）、巴黎高等商学院（HEC Paris）、哥伦比亚大学和慕尼黑大学（Ludwig Maximilians Universität München）等知名院校。

EDX

EDX平台(www.edx.org)由麻省理工学院和哈佛大学于2012年5月创立，提供来自以下大学的400多门课程：麻省理工学院、哈佛大学、加利福尼亚大学伯克利分校、加利福尼亚理工学院（Caltech）、乔治城大学（Georgetown）、索邦大学（the Sorbonne）、北京大学（Peking）、印度理工学院孟买分校（IIT Bombay）、莱斯大学（Rice）、京都大学（Kyoto）、哥伦比亚大学、澳大利亚国立大学（Australian National）及康奈尔大学（Cornell）。EDX的目标是“联合与我们一样在教学方面不断追求卓越的各所院校，提供最优质的课程”。

还有很多其他的学校提供慕课课程，很多参与Coursera或EDX项目的学校也在各自的网站上运作自己的慕课，但据说这些课程不太好找。除了这些讲座和课程外，如果你还有额外需求，一个比较好的方法是使用MERLOT 11 (www.merlot.org) “搜索Merlot”标签。MERLOT的全称是在线教学多媒体教育资源（Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching）。MERLOT是加州州立大学分布式学习中心（California State University Center for Distributed Learning）于1997年发起的一个项目。对于学生们来说，这些确实是需要了解的搜索工具。

本书有大约80个“案例研究在线视频”（包括来自商学院各种各样的课程讲座），分布于各章章末，这些案例研究通常由企业家、高级经理及其他组织提供。有些是记者的电视评论，有些是学生们做的商业行为和业绩分析。苹果前总裁史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、亚马逊总裁杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）、爱彼迎创始人内森·布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk）都出现在这些视频中，他们会客观地评论华尔街的劳工政策，联合碳化物公司（Union Carbide）对博帕尔（Bhopal）毒气泄漏事件的处理以及耐克对企业责任立场的辩护。这些案例研究对课本内容进行了补充。

---

1. 原书此处误为United States（美国），圣加伦大学是瑞士著名大学之一。——编者注

第一部分

商务金融的基本原理

财务报表就像是冰山一角：其背后是大量的记账、会计方法和报告决策。企业经理、投资人和贷款人需要牢固掌握这些财务报表，以便他们知道如何识别公司经营正常与否的信号。

会计会准备三个主要财务报表：损益账户（在美国叫利润表，本书中也叫利润表）反映了企业创造利润的活动以及该企业经营所致的盈亏数；资产负债表反映了某一时间节点（通常是盈利周期最后一天）上，公司在资产和负债方面的财务状况；现金流量表反映通过盈利获得的现金数量、其他现金来源以及现金的用途。简而言之，一个公司的财务状况、其成功的前景或者失败的风险都能通过这些财务报表揭示出来。

会计信息的记录和报告方式是由法定机构及会计行业规定的。除了其他职责外，审计人员有责任确保会计报表遵守了这些规定，同时真实且公允地记录了当前时段内公司的状况。会计信息的分析方法需要使用标准系列商业工具以及各类公司都通用的比率，从而能够提供一些通用标准。

本部分最后的内容是关于会计信息如何帮助公司经理增加其业务价值，方法之一就是确保公司迅速赢利，并至少确保公司对全部投资有所规划，这样才能提高公司的盈利能力。

第一章
财务报表

- 记账流程
- 现金流预测和报表
- 计算利润
- 平衡收支

会计就是对能够产生货币价值的交易行为进行记录和分析的过程。从定义来看，财务信息仅仅能部分反映公司业绩。也可以说，作为一个公司最重要的资产，人力并没有出现在公司账目当中，当然，足球俱乐部以及类似的交易主体是人的情况另当别论。

随着规范越来越多，会计变得日益复杂，已经从账本上的可见数据变成了软件程序中的操作，但是会计的目的仍然没变，依旧是为了确立：

- 公司所拥有的资产；
- 公司所承担的债务；
- 固定时间间隔内的盈利能力，以及公司是如何实现盈利的。

一名金融方向的MBA不太可能被要求去从事会计记录工作，除非他是在非常小的组织机构里，或者其本人就是公司所有者。但是，只有了解如何做账以及资产和债务的分类规则（主要在第二章介绍），我们才能充分理解这些数字的真正含义。例如，缺乏经验的人可能不太清楚公司股票是归类为负债的，更不可能知道无论是否审计，所记录下来的资产也基本不可能产生账目中所体现的那些数字。有85年历史的投资银行贝尔斯登公司（Bear Stearns Cos.）2008年以每股2美元（1.25英镑或1.50欧元）的价格卖给了摩根大通公司（JP Morgan Chase & Co），总价值约2.36亿美元（2.51亿英镑或1.77亿欧元），而仅在此前几周，该公司价值还高达200亿美元（125亿英镑或150亿欧元）。这个例子生动地说明了财务报表的数据和真正可变现数据之间的差距。然而，财务报表确实非常有助于人们了解公司的经营业绩，而且无论何种情况下，对于股东和监管者等人来说它都是必备可查的。

财务信息由谁使用及为何使用

所有财务信息都旨在为特定使用者提供决策所需的相关实时数据。财务信息的使用者是谁？他们需要做出哪些决策？财务信息潜在用户的范围很广泛，他们要求这些信息是公正、准确和及时的。

■ 股份有限公司的股东接收到的有关公司财务业绩和财务状况的信息，会影响他们维护投资者或增减股份的决定。股东每年通常会收到这些财务信息两次，其形式表现为上半年和全年的利润表及资产负债表。

■ 非法人企业的业主经理需要以上信息，但他们同时也需要更详细且更短期的企业财务信息。

■ 公司从领导级到主管级的管理人员。每个人都需要依靠会计信息履行自己的工作职责：主管可能比较关注完成很小一部分任务需要的营业成本；领导需要控制公司的整体业绩，做出战略性的融资和投资决策；中层经理需要反馈他们是否完成了财务目标。

■ 供应商在确定赊账数量和账期时需要评估潜在的及已有的客户的可信度。客户的可信度部分地——即便不是主要地——建立在各自的财务背景基础上，因此供应商的会计会评估其客户最近的利润表和资产负债表。供应商也会从其他信用机构［如邓白氏公司（Dun & Bradstreet）］来获取客户的历史支付情况，以辅助自身的决策。

■ 客户也需要心里有底，以便将断供或干扰自身产出的风险降至最低。参与合资的公司也需要相互信任，它们需要对供应商的此类风险进行排查。

■ 员工及其代表非常关心雇主的财务状况和未来前景。因此，他们需要依靠专家们对已公布账目进行评估。

■ 政府要对企业创造的利润征税，对大多数行业的销售收入征收增值税（或营业税）。税务机关依据公司提供的信息进行征税。

■ 竞争者依据同行已公布账目数据对比本公司雇员的人均销售额、利润和资产利用率等，这一过程被称为“标杆管理”。这种方法能够为它们确定自身该从哪些方面提高业绩提供线索，尤其是在能通过这些信息获得不同运营系统差异原因的情况下。

■ 贷款方需要确信他们的资本是安全的，借款方能够偿还贷款或有足够透支额度，因此也需要检查利润表和资产负债表等财务报表。

■ 合伙人同股东一样需要跟踪了解经营业绩情况，以确保自己受到了合作伙伴恰当且公平的对待。

■ 特殊利益团体——从环保领域的地球之友（Friends of the Earth）和塞拉俱乐部（Sierra Club）、反对堕胎的生命权利组织（National Right to Life），到致力于竞选筹款

改革的共同事业组织（Common Cause）和善待动物组织（PETA）。它们会跟踪了解所在领域的公司的账目，通常从反面去监控和评价各公司的行为。

会计分支

财务信息的不同用户对信息的要求不同，利用信息的目的也不尽相同。会计有三大分支：财务会计、管理会计和财务管理。它们会有部分重叠，尤其是在一些小型企业，因为通常只有一个人或一个部门同时负责财务会计、管理会计和财务管理这三个分支。

■ 财务会计旨在总结已发生事项并编制财务报表，通常是以利润表和资产负债表为主要形式。投资人、债权人和供应商等外部参与者通常对这些记录历史信息的报表会比较感兴趣。

■ 管理会计整合关于当前和未来规划事项的更详细信息，从而帮助管理者实现规划、控制和决策。管理会计信息包括产品成本和涉及某一具体决策（如到底是生产还是购买）的成本数据等。管理会计还包括编制和监控与产品、活动或服务相关的预算成本。管理会计信息很少对外部披露，即便银行和私人股本提供者通常以提供月度管理账目作为资助条件，它们也很少能如愿。

■ 财务管理涵盖与融资及确保企业以最有效方式使用资金相关的所有事项。例如，仅仅为了提高短期销售额而增加长期贷款或出售股份来融资的经济效率是很低的。财务管理的作用就是选择并使用更有效的资金来源，如透支。资本结构和投资风险都会影响投资成本。

在这三大会计分支内，还有其他的会计子集。它们或者涉及某一特定活动，或者贯穿全流程。例如财政、税务、审计和法务等。

■ 财政是通常只会在大公司或集团才会出现的财务功能。例如，为实现余额利息最大化或透支利息最低化而管理银行存款余额，就是典型的财政任务。这可能涉及在货币市场上进行隔夜贷款，还可能涉及在使用外汇进行金融交易时对汇兑风险的管理。

■ 在小公司里，税务包含在财务会计的职责范围内，他们可能经常需要外部的专业意见。对于有些大公司、集团公司或跨国公司来讲，公司利润所得税并不是一目了然的，资本减免体系可能很复杂。公司适用的增值税或营业税、员工税及其他相关减免项（如国民保险和以实物支付的领导福利）等，都需要依靠专业会计或会计团队的服务。大公司通常使用此类公司的服务，以便将税负降至最低，并从此类税收和补贴中实现利益最大化。

■ 审计是另一种通常在较大组织才会有的会计功能。内部审计负责监督会计流程、凭证和计算机化交易等操作的正确性，而对此加以补充的是外部审计，专业审计师会采取更广义的方式在年报中向股东提供独立报告。

■ 法务会计仅从外部进行工作，但其职责是审视内部的一切经营活动。特许会计师协会（ACA）网站上将法务会计描述为“帮助调查欺诈及其他财务虚假的财务侦探”。他们的工作就是协助律师、保险公司和客户解决争端。他们需要看穿那些单纯的数字，分析、解读并总结复杂的商业和财务问题。同样重要的是，他们要有在法庭的紧张气氛之下清晰、简洁的沟通能力。

记账——记录交易的方式

除了最小的单人组织，现在的商界已不再采用单式记账法，甚至更讲究的能记录各式账目的复式记账法也已被软件程序内置的各种核算和平衡方法所取代，后者已成为当今世界会计记录的基础。但是，MBA学员需要了解我们今天使用的财务数据记录体系是如何演变而来的。

单式记账法

早在公元前3000年左右，两河流域的古城乌鲁克（Uruk）和美索不达米亚（Mesopotamia）地区其他城市的人们就已开始使用象形泥板记录经济往来。泥板上的字母是从符号演变而来的，提供了一种逐渐适应乌鲁克经济需要的古代金融体系的证据。当时在泥板上记录的人就相当于今天的会计，其职责也差不多，但还更宽泛一些。除了写下交易，他还要确保双方的协议符合交易的具体规范和要求。寺庙、宫殿和私人产业雇用了成百上千的记录员——就像今天的会计职业一样，记录员在当时是名望很高的一个职业。在当时的典型交易中，双方需要到城门处寻找记录员并将双方协议讲清楚，记录员会拿出专门准备的一小块黏土，并将交易记录在上面。

古埃及政府的记账方法跟美索不达米亚地区的方法很像。它们使用纸莎草纸而不是泥板，从而能轻松记录更多细节。大量的记录被保存下来，尤其是王室仓库的复杂记录，其中就有关于用羊或牛纳税的“以货代款”的记录，因为当时的人类还没有发明货币。为王室仓库记账的人将账目记录得一丝不苟，接着这些账目还要受到内部审查系统的仔细检查。这些早期的会计必须做到诚实准确，因为王室的审计师一旦发现错误，会计会被处以罚款、体罚甚至死刑。尽管这些记录很重要，古埃及的会计方式在其存在的几千年中也能进行极其简单的列单式盘点。迄今为止，全世界博物馆收藏了大概100万份石板或泥板会计记录。

在中国的周朝（公元前1122年—公元前256年）时期，记账主要用以衡量朝廷的收支项目和管理这些项目的官员的效率。当时能够达到的复杂程度一直未被超越，直到一千年后出现了复式记账法。

古罗马的账目最初是家族首领的记录。他们在杂录（adversaria）或流水账上记录家族的日常收入和支出，每月再过账到叫作codex accepti et expensi的现金账簿上。

直到中世纪，这种单式记账法——被分为收入和支出两部分，最后说明庄园主的余额——在英国和其他地方仍广为流行。尽管这些记录非常初级，但是它们足以满足当时盛行的简单的交易结构的需要。商人多数都是自己管理自己的账户或者很快就要解散的合伙产业的账户。顺便提一下，直到21世纪，劳埃德（Lloyd）保险公司在本质上依然在采用这种结构。从单式记账法的一致性来看，似乎很确定的一点是，这是被设计、记录并且广泛采用的一种模式。

复式记账法

直到500多年前卢卡·帕乔利（Luca Paccioli）写出世界上第一本会计书之前，会计记录一直都是单式记账格式：每件事做一个记录。这就意味着只能通过很多重复工作才能避免错误。比如说，让很多人编制并计算平行记录。帕乔利是一个为威尼斯总督（Doge of Venice）工作的数学家，他想出了一个复式记账的体系。这个体系需要为每笔交易记录两个条目，这样就能通过内置的检查和平衡机制确保准确性。每笔交易都要有一个借方分录和贷方分录。

例如，在复式记账体系下销售货物可能会产生两个独立的分类账目——借方分录记录减少了250英镑的存货，相对应的贷方分录记录增加了250英镑的新入账现金——这就是复式记账（见表1–1）。在复式记账中，借方金额必须总是与贷方金额相等。如果不一致，那肯定有地方出错了。所以复式记账能帮你平衡收支，而单式记账却做不到这一点。

表1–1 复试记账示例（单位：英镑）

安德鲁书店普通日记账			
日期	科目	借	贷
7 月 10 日	租金费用	250	
	现金		250

帕乔利的天才之处，就在于他看到了公司账上的最终余额数就是企业所有者的盈利或亏损。基于这样一个合理假设：表1–1的生意就是为了通过卖书获得盈利，这些数字看上

去大不相同。为了让数字更简单些，我们假设货物的价值为125英镑（50%的利润），那么分类账目应该这样记：存货减少125英镑，现金增加250英镑。125英镑的差额被增加的125英镑盈利所平衡，这样资产和负债就保持了平衡。在这个例子中，如果货物以低价卖出，就会造成亏损，相对应的数额就是业主股份的贬值。

这是商务金融MBA需要了解的记账知识，他们需要这些知识去解读记录在账的数字。

引入记账

如果你的生意只是小本经营，没有全职会计和满意的账目记录方法，那么你可能需要自己设计和操作。无论会计记录系统有多复杂，它都要遵循同一个模式（见图1–1）。

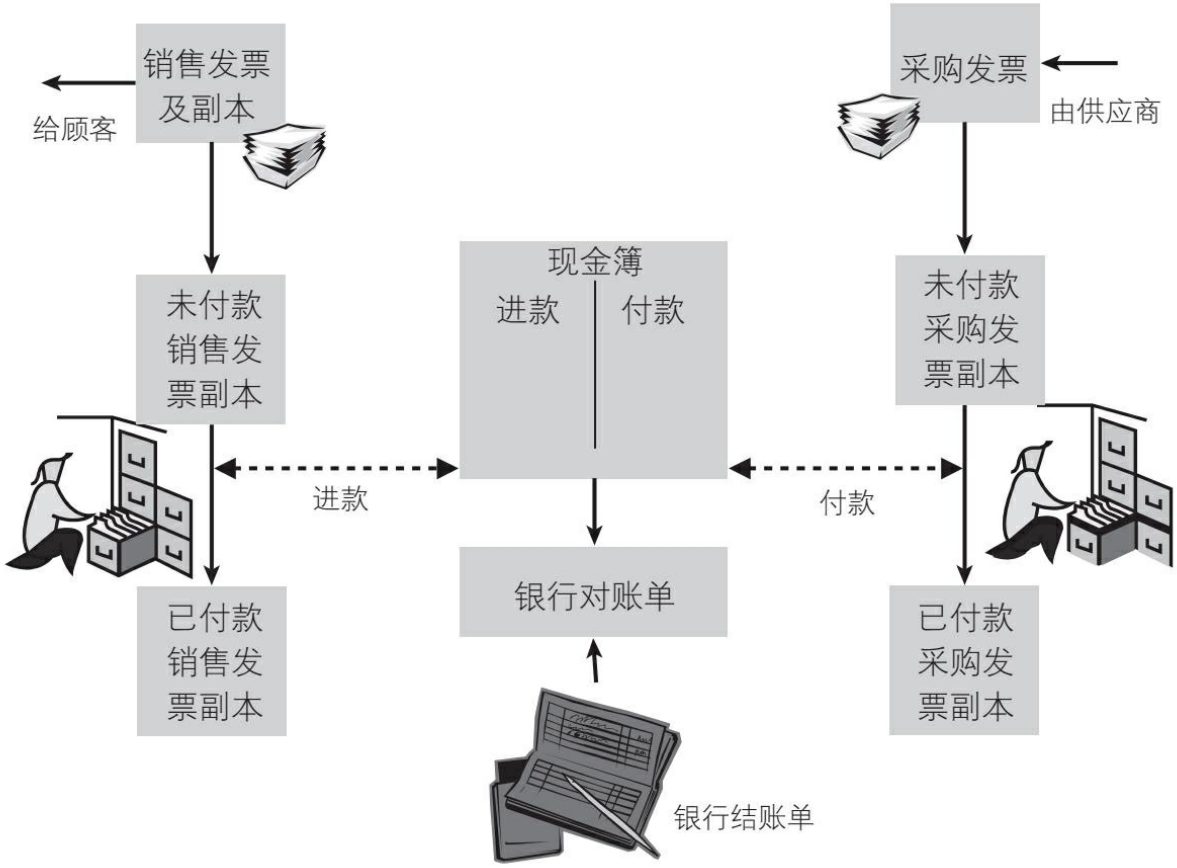


图1-1 一个简单的业务记账系统

实际上，销售发票和采购发票等所有要素都是记录相关事项的分类账。在很久之前，它们实际上都是分类账本，但在今天却都成了会计软件包中的账目。

为了不至于在完成远低于商务金融MBA薪酬等级的工作时感到吃力，你需要购买一

个会计程序包，找一个记账员，让他输入数据并生成标准的商业报告（包括利润表、资产负债表和业绩对比表）。

现金流

商界有这样一种说法：利润是虚荣，现金流是理智。虽然这两者事实上都很重要，但是从短期来看，当企业努力在倏忽万变的交易中站稳脚跟时，现金流是关乎生死的。有关现金构成的规则很简单——它必须是真金白银，或者是能承担现金功能的可流通证券。

我们可以通过两种很明显也很重要的方式来看待现金流：可以预测未来的预期现金流；可以分析一个会计期内的现金来源和走向，以及由此产生的可用现金的增加或减少。

现金流预测

毫厘不差地精准预测未来是不可能的，但人们可以预测可能发生的结果，并通过设定安全边际来为应对相关事件做准备。为了做出预测，你首先要对自己想达到的目标做出假设，并测试其合理性。

以映象（High Note）公司为例，这家公司向各类院校销售活页乐谱、小型乐器和音乐光盘，以期获得商业信贷和吸引那些用现金支付的大众客户。公司所有者计划投资10 000英镑，从银行获得10 000英镑的长期借款。该公司购买固定设备需要11 500英镑，电脑、软件和打印机需要1 000英镑，7 500英镑用作采购存货等直接交易费用，另外的1 500英镑用于初期的广告支出。理想状况下，公司很快就能收到客户的付款，这些收入可用于支付其他费用，如记账费用、管理和履行订单等。依据手头已经谈好的交易，映象公司前6个月的销售额预计为60 000英镑，此外还有即将到账的部分现金。根据行业的经验法则，存货会涨价一倍，这样该公司买入30 000英镑的货物，后期能卖出60 000英镑。

基于以上假设，我们能做出如表1–2所示的现金流预测。为了方便理解，这个表有所简化，省略了增值税（或营业税）和利润税等税目。该表的数学方法很简单：各种来源的现金收款计算总和，各种支出也是如此。从某一项中拿走一部分就产生了当月的现金结余或亏损。最后一行是汇总情况。举个例子，若4月底有2 450英镑现金结余，除去5月1 500英镑的亏损，5月底的现金余额就只有950英镑（2 450英镑－1 500英镑）。

表1–2 映象公司未来6个月现金流预测（单位：英镑）

科　目	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	总计
进款							
销售额	4 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	
所有者现金	10 000						
银行贷款	10 000						
现金总收入	24 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	48 000
付款							
采购	5 500	2 950	4 220	7 416	9 332	9 690	39 108
房价、电、热、电话及网络等	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
工资	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
广告	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	
设备或家具	11 500						
电脑等	1 000						
现金总支出	21 550	6 500	7 770	10 966	12 882	13 240	
月现金结余或亏损（－）	2 450	(1 500)	(2 770)	(3 966)	(882)	1 760	
累计现金余额	2 450	950	(1 820)	(5 786)	(6 668)	(4 908)	

过量交易

在上一个例子中，基于之前所做假设，映象公司看上去现金不足。公司外部人员——一位银行家会从8月的数据中发现销售额增长越快，现金流亏损越多。通过预测，他认为这种状况会从9月开始有所改善，再坚持几个月之后，现金流亏损就会消失，甚至还会有盈余。如果该公司从一开始就做出了现金流预测，通过利用透支筹资、减少在固定装备和家具上的开支或者设定相对保守的需要更少库存和广告费用的销售目标，它就会有很好的业绩。这些数据表明，映象公司正在进行超出自己财力的交易，这种情况被称为“过量交易”（overtrading），这对于全世界的银行家来说都是一道魔咒。

企业家有财务人员帮助他分析那些可能会影响净现金流的因素，并基于各种可替代的财务规划（如利润边际、库存水平和给顾客的信用额度等）对未来的现金流做出预测（www.entrepreneur.com/calculators/cashflowcalculator.html）。

年度现金流量表

现金流量表能准确总结当年的现金来源和去向。乍看起来，它好像吸收了同期的利润

表和资产负债表当中的各种交易，但实际上不完全如此。很多现金交易（如税收和股息支出）都有时间差，这样现金流量表就包含了前一年的部分交易及当年的部分交易。当年的其余交易计入下一年的现金流量表中，这当中的现金实际上已经转手。同样地，与销售和采购相关的收付实现制及权责发生制惯例，也会分别导致现金交易计入利润表的时间有所差异。

示例

某公司当年实现销售额500万美元，上一年是400万美元，这些数都字记在了这两年的利润表上。当年底的应收账款是100万美元，上一年年底是80万美元。当年销售产生的现金流是480万（80万+500万－100万）美元，但是记在利润表上的销售额是500万美元。

因此，要得出全部现金流，不能只看当年的利润表和资产负债表，也需要看前一年的。资产负债表显示了周期结束时的现金余额，但是不会轻易披露现金是如何得到的。编制现金流量表是一项技术性工作，你需要通过培训才能掌握这项技能，并且要获得相关的内部信息。然而，多数事项都可以通过研究当年和上一年的另外两种会计报表来获得。

就商务金融MBA来看，理解现金流量表和另外两种报表的需求很重要，同样重要的是要能够解读现金流的意义。

案例研究

全球废品公司

表1－3是全球废品公司（Global Waste Inc）的未经审计的简明现金流量表。该公司成立于2013年，致力于为从源头分类的废品处理业务提供容器解决方案。从最初的一个人一张办公桌开始，这家公司现已迅速成长为领先的垃圾回收解决方案供应商。2016年，其全年营业额超过3 000万英镑（4 500万美元），盈利超过100万英镑（150万美元）。表中前两列是2013年和2014年的同期6个月份的现金流，第三列是2015年全年的现金流。截至2015年12月31日，现金额为212.6万英镑，并转移到2016年上半年。加上在此期间产生的现金净增额（减额），我们就能得到期末的现金头寸。

这张现金流量表完整地展示了全球废品公司的现金流动是如何产生的：源于正常的销售活动、购买或处置资产或融资活动等。通过扩展期末资产负债表中分散的单一数据，我们得出现金和现金等价物为375.1万英镑。

表1–3 全球废品公司未经审计的简明现金流量表
(截至2015年12月31日，单位：万英镑)

科　目	截至 2013 年 6 月 30 日的 6 个月	截至 2014 年 6 月 30 日的 6 个月	截至 2015 年 12 月 31 日的全年
经营活动净现金流	224.2	387.9	117.1
投资活动现金流			
购买不动产、工厂及设备	(60.3)	(46.4)	(70.1)
出售不动产、工厂及设备所得款	34.5	—	—
购买无形资产	(5.5)	(8.7)	(19.3)
购买投资产品	(3.5)	—	—
已收利息	2.8	5.8	10.7
投资活动净现金流量	(32.0)	(49.3)	(78.7)
融资活动现金流			
已付股息	(31.0)	(28.3)	(42.2)
股票发行所得	1.3	—	12.8
融资活动所用净现金	(29.7)	(28.3)	(29.4)
现金及现金等价物净增加额	162.5	310.3	9.0
期初现金及现金等价物余额	212.6	203.6	203.6
期末现金及现金等价物余额	375.1	513.9	212.6

利润表

如果回看映象公司的财务状况，你就会发现这是一个能体现现金和利润两者的区别的典型例子。这家公司将成本为30 000英镑的货物卖出了60 000英镑，从而创造了很高的利润率。与此同时，尽管它只卖出了成本价为30 000英镑的货物，却需要向供应商支付39 108英镑。这就意味着仍有价值9 108英镑的乐器、活页乐谱和光盘是存货。销售方面也是

如此。该公司账单值达到60　000英镑，但只收到了48　000英镑的付款，差额由债务人承担。现金流量预测表显示映象公司亏损达到4　908英镑，但孤零零的数字似乎缺少一些重要的事实依据。

利润和现金的区别

现金很直观，不需要考量其他因素。然而，利润是对经济活动的衡量，会考虑到价值或成本等其他要素。利润的会计原则被称为“配比原则”（matching　principle），也就是说收入和支出在其发生的时间段内是相匹配的。（这在第二章决定着成本和收益的管理方式——收入实现制和权责发生制——的一些概念中会得到更详细的解释）。映象公司前6个月的利润表如表1–4所示。

表1–4 映象公司6个月（4~9月）的利润表（单位：英镑）

科　目	金额	金额
销售额		60 000
减去商品成本		30 000
毛利		30 000
减去开支		
热、电、电话和网络等	6 000	
工资	6 000	
广告	9 300	
总开支		21 300
扣除税、利息和折旧前的利润		8 700

利润表的结构

利润表呈现了更多细节，更有助于我们理解企业的业绩如何。例如，尽管上表中给出的利润是8　　700英镑，但实际比这低得多。因为一旦借钱用于现金周转就会产生到期利息，而且该公司有10 000英镑的长期贷款。实际上，利润可以分为如下4个层次：

- 毛利是企业从收入中扣除所有成本后的利润收入；
- 营业利润是企业以从毛利中扣除营业成本后的利润；
- 税前利润是扣除所有财务成本后的利润；

■ 税后利润是企业所有者将来在业务中可以支出或再投资的部分。

映象公司的利润构成如表1–5所示。比映象公司规模更大的企业也会产生更多的收支。例如，除了所有者的资金，它们可能还要偿还长期贷款（利息及资本偿还），可能会转租部分车间或办公室从而产生“非营业收入”，另外肯定还要扣除部分折旧费用。与所有会计报表一样，我们在编制利润表时应为用户提供最佳表单，同时不要忘记监管部门的常规要求。

表1–5 映象公司扩展利润表（单位：英镑）

科　目	金额
销售额	60 000
减去已售商品成本	30 000
毛利润	30 000
减去营业费用	21 300
营业利润	8 700
减去银行贷款和透支利息	600
税前利润	8 100
减去税负	1 827
税后利润	6 723

利润表应包含的科目有：

■ 销售额（以及经营产生的所有其他收入）；

■ 销售成本（或已售货物成本）；

■ 毛利——销售额与销售成本的差额；

■ 营业开支——销售、管理、折旧及其他一般成本；

■ 营业利润——毛利润减去营业开支；

■ 非营业收入——其他收入，包括利息和租金等；

■ 非营业开支——财务成本及与业务运营非直接相关的其他开支；

■ 税前利润；

■ 备付所得税；

■ 净收益（盈利或亏损）。

利润表表格

美国《企业家》（*Entrepreneur*）杂志在其网站（www.entrepreneur.com/formnet/form/939）上提供了一个免费的利润表表格，该表格有25个支出栏，4个收入栏，你可以根据需要进行添加、删减和编辑。

资产负债表

资产负债表是某一特定时期企业状况的快照。它一方面展示了公司的资产价值（财产），另一方面展示了是谁提供了创造这些资产的资金，以及公司最终对谁负责。

资产主要有两类：固定资产或流动资产。固定资产有三种形式：第一种是企业自己使用而不向顾客出售的硬件或实体事物，例如建筑、工厂、机器、车辆、家具和设备；第二种是无形固定资产，如商誉和知识产权等，这些通常也归在“固定资产”这个大科目下；第三种是对其他业务的投资。流动资产是最终可变现的其他资产，包括存货、在制品、客户欠款及现金：

总资产=固定资产+流动资产

资产只能使用由所有者提供的资金或从他人（如银行或债权人）处借来的资金来购买。所有者通过两种方式提供资金：直接投资业务（也就是购买公司的股票）或间接允许公司保留部分利润以备用。这部分资金来源被统称为负债：

总负债=股本及准备金+借款及其他负债

从形式上看，借入资本可能是固定利率的长期贷款，也可能是通常利率可变的短期贷款，如银行透支。所有短期的、需要在12个月内支付的债务都被称为“一年内到期债务”，长期债务则被称为“一年后到期债务”。

在映象公司的案例中，用于“现金”项的资金（如花在电脑、固定装置和设备上的12 500英镑）被忽略了，同样被忽略的还有存库待售的价值9 108英镑的活页乐谱等，以及12 000英镑的客户应付账款。我们需要就如何弥补现金赤字做出假设，同时假设最合理的短

期资金来源就是银行透支（见表1–6）。

资产负债表结构

使用英国会计准则做出来的资产负债表布局编排有点混乱，资产和负债是混在一起的。美国的资产负债表习惯将这两者分开，其数字要么是水平排列的，要么是竖直排列的（见表1–7）。

表1–6 映象公司9月30日资产负债表（单位：英镑）

科　目	金额	金额
资产		
固定资产		
固定装置、装备与设备	11 500	
电脑	1 000	
总固定资产		12 500
营运资本		
流动资产		
库存	9 108	
债权	12 000	
现金	0	
	21 108	
减去流动负债（一年内到期债务）		
透支	4 908	
债权	0	
	4 908	
净流动资产		
营运资本（流动资产－流动负债）		16 200
总资产减流动负债		28 700
减一年后到期债务		
长期银行贷款		10 000
总净资产		18 700
资本及准备金		
所有者投入的资本	10 000	
利润留存（源于利润表）	8 700	
总资本及准备金		18 700

表1–7 某美国公司资产负债表（单位：英镑）

资　产	金额	负　债	金额
流动资产		流动负债	
现金	0	透支	4 908
应收账款	12 000	应付账款	0
存货	9 108	超过 1 年期贷款	10 000
固定资产	12 500	权益	
		自有资本	10 000
		利润留存	8 700
总资产	33 608	总负债和权益	33 608

美国资产负债表中最令人困惑的是“权益”，也就是所有者在企业中的股份，是集中在债务里的。但是，当你考虑到这些账是为公司做的，而公司具有与各种所有者分离的法律性质，这就完全符合逻辑了，疑惑自然就消除了。英美两国的利润表和现金流表的布局大体是相同的。

其他国家的资产负债表也都有自己的不同变体，全世界都也在努力统一会计准则，但是收效不大。

营运资本

在映象公司的案例中，你会看到，在资产负债表的中间部分，资产和负债是混在一起的，将流动资产和流动负债相抵，最后得到的数字是营运资本16　　200英镑。在会计中，“流动”意味着在商业周期（通常是一年）当中存货会用完，债务人也会付清欠款，根据要求可随时偿还的透支看上去也像是短期债务。

表1–6中的营运资本中还有很多其他应该出现但没被展示出来的项目，如未支付的普通税款和增值税（或营业税）应当作为流动负债出现。

无形固定资产

很多看似无形的项目耗资不菲，因此我们应在财务报表中对它们加以说明。其中就有

商誉，它是指对某一资产支付的价格高于公平市价。这点在并购案中很常见，对同一公司的竞争会把价格推高。另一个例子是知识产权，如专利、版权、设计和商标。这些支出项也平摊在其使用寿命内。例如，如果某项专利的有效期为10年，需要花费100万英镑获得，在公司账目中的记录就是每年均摊10万英镑。

库存账目

确定资产负债表中的库存数字是很复杂的计算。理论上很简单，毕竟你知道花了多少钱。在存货的成本价和市场价中取较低者计入资产负债表中，这个准则也不难遵守。但在现实中，一个公司为了有货可销，会不断买入存货，而每次采购时价格都不同。

以某个出售早餐麦片的公司为例。以1 000、1 020、1 040和1 060英镑的价格分别从不同的供应商处购买4箱麦片，总价4　120英镑。在会计期末卖出了3箱，所以逻辑上该公司利润表中商品成本应记数字为3 060英镑（1 000英镑+1 020英镑+1 040英镑）。最后一箱的价值1 060英镑应计入资产负债表中，这样就能确保4 120英镑的总成本对得上。

处理库存的方法被称为先进先出法（First In First Out，简写为FIFO），理由很明显。还有其他两种普遍采用的成本计算方法。后进先出法（Last In First Out，简写为LIFO）是基于这样的论证：如果你持续经营，就需要以最新（较高）价不断更新库存，所以不妨计入利润表以尽早适应这种状况。在这种情况下，商品成本应当是3 120英镑（1 060英镑+1 040英镑+1 020英镑），而不是先进先出法计算出的3 060英镑。

第三种成本计算方法是平均成本法，就是取所有库存的平均数。在上述例子中，采用这个方法得到的就是前两种方法计算出的库存成本的中间值3 090英镑。

这些方法都有各自的优点，但是先进先出法通常更受欢迎，因为它符合这样的现实：价格是平稳上升的，商品在业务中的进出是以其采购的顺序进行的。如果一个店铺在清空现有存货之前卖掉了最后到货的麦片，那它的经营就很差。

折旧方法

折旧展示的是财产在其使用寿命内是如何被“消费”的。它就是账本上的一个记录，使我们能够将资产的部分成本分配到合适的时间段内。这个时间段由诸如资产使用寿命长短之类的因素决定。以下是实际业务中使用的折旧的原则性方法。

直线折旧法

这种方法的假设是资产在寿命内是被平均“消费”的。例如，如果某笔资产以1　200英镑的价格购入，在5年期末以200英镑卖出，需要冲销的成本数就是1　000英镑。每年用掉20%，这样分摊资产的全部成本，我们就能计算出每年的“账面价值”。

余额递减法

这种方法跟前一种方法比较相似，但不同于每年平均折旧，我们假设资产价值折旧会越来越少。有些资产，以机动车为例，第一年折旧很快，之后会越来越少。仍以前述价值1 200英镑的资产为例，在第一年末这两种折旧方法得出的都是减少200英镑，但第二年情况就有所变化了。采用直线折旧法其价值继续减少200英镑，但采用余额递减法则减少了800英镑（1 000英镑减去已折旧的200英镑）的20%（协定折旧率），就是160英镑。

年数总和法

这种方法在美国比在英国运用得更普遍。余额递减法是用递减额乘以一个协定的百分比，而年数总和法则是在最初成本上使用不断递减的百分比。将资产预期寿命中的单个数字加起来得出分母。分子是相关年数，不过是倒序计算的。

例如，用1 200英镑买来的电脑预计使用寿命为5年，求和得到的分母是1+2+3+4+5=15。第一年折旧是采购价1 200英镑的1/3（5/15），等于400英镑；第二年折旧4/15，之后以此类推。

这是固定资产折旧最常用的三种方法。在实践中，当企业选择使用哪种折旧方法时，它们需要针对不同类型的资产采用不同方法。需要记住你的目的。你的目标是分配购买资产的成本，因为在资产使用寿命内每年你都会使用资产。

摊销

摊销与折旧类似，但它通常指的是分摊无形资产在使用寿命内的成本。在有些国家，折旧和摊销是可以互换的。部分无形资产有明确的使用寿命，如专利。而如商誉等无形资产的使用寿命不易确定，所以适用基于会计准则的惯例。你可以观看本章最后解释摊销和折旧的视频课程。

资产负债表和其他在线工具

在会计教练（Accounting Coach）网站上你可以得到更多与资产负债表和其他会计报告相关的所有事项的指导。既是注册会计师又是工商管理硕士的哈罗德·艾弗坎普（Harold Averkamp）当初建立这个网站，是为了“使用互联网向全世界的人以更低成本更清楚地解释会计概念”（www.accountingcoach.com/accounting-topics）。网站上的基本信息是免费的，这些信息足够让你对会计的诸多主题有些眉目。Pro版本定价33英镑（49美元），其中包含一系列短视频、课堂笔记和主要财务话题的一些测试。网站上的“术语字典”（Dictionary of Term）选项卡能为你提供该领域多数词汇的定义和解释。

财务报表

现金流量表、利润表和资产负债表共同构成了一套账表。但是按照惯例需要两个资产负债表，期初的和期末的，这样才能构成一套“财务报表”。有了这两个资产负债表，我们就能清楚地看到所有者对企业的投资发生了什么变化。

表1–8是一套简化的财务报表。从中，我们能看出2011年该企业税后利润是600英镑，其中200英镑作为额外固定资产投资了，400英镑作为库存和应收账款等营运资本，与之抵销的是600英镑的当年利润留存。

表1–8 财务报表（单位：英镑）

2010 年 12 月 31 日的资产负债表		截至 2011 年 12 月 31 日的全年利润表		2011 年的资产负债表	
固定资产	1 000	销售额	10 000	固定资产	1 200
营运资本	1 000	减销售成本	6 000	营运资本	1 400
	2 000	毛利	4 000		2 600
		减去开支	3 000		
		税前利润	1 000		
所有者权益融资	2 000	税	400	所有者权益融资	2 000
		税后利润	600	利润留存	600
					2 600

课程和讲座在线视频

1.会计权责发生制：可汗学院（Khan Academy）（www.khanacademy. org/economics-finance-domain/core-finance/accounting-and-financialstateme/cash-accrual-accounting/v/accrual-basis-of-accounting）。

2.摊销和折旧：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-financedomain/core-finance/accounting-and-financial-stateme/depreciationamortization-tut/v/amortization-and-depreciation）。

3.折旧之一：娜塔莎·麦克唐纳（Natasha McDonald），伦敦商业金融学院（London School of Business and Finance）（www.youtube.com/watch?v=DXJfVZNqVRE）。

4.折旧之二：娜塔莎·麦克唐纳，伦敦商业金融学院（www.youtube.com/watch?

v=eQmFrALUHa8）。

5.复式记账法：ACCA（国际注册会计师）课程第3讲（www.mapitaccountancy.com: www.youtube.com/watch?v=tZkA90bIs78）。

6.会计导论：ACCA课程第1讲（www.mapitaccountancy.com: www.youtube.com/watch?v=B3DoRwJYp8w）。

7.财务会计导论：内容包括资产负债表、利润表、现金流和营运资本以及如何审阅年度报表。该课程包含视频课、测验和讨论。对学生的数学知识仅要求会加减乘除即可。由沃顿商学院的教师每年授课4次（www.coursera.org/course/whartonaccounting）。

8.为什么是金融？新金融理论简史。耶鲁大学经济学教授约翰·吉纳科普洛斯（John Geanakoplos）和詹姆斯·托宾（James Tobin）（www.youtube.com/watch?v=vTs2IQ8OefQ）。

案例研究在线视频

1.达美航空公司（Delta Air Lines）和新加坡航空公司（Singapore Airlines）的折旧：阿拉斯加大学（University of Alaska）的PPT展示（www.powershow.com/view/b75c-MDk1M/Depreciation_at_Delta_Air_Lines_and_Singapore_Airlines_powerpoint_ppt_presentatic

2.我们是如何帮助IT承包商罗南·莫里亚蒂（Ronan Moriarty）理解自己的收入的：关键会计师事务所（Crunch Accounting）（www.youtube.com/watch?v=cCja3dEpsXY&list=PLY1w7ViHqCO359V9ap whwoCPLFjwYCHBz&index=4）。

---

1. 中国周朝始于公元前1046年，原书有误。——编者注

第二章
会计规则

- 会计惯例及原则
- 财务规则制定者
- 国际会计准则
- 保护投资者

会计当然不是一门精确的科学，即使最热忱的会计从业人员也不会否认这点。因为会计人员在记账时对许多现实情况并不了解，由此留下了很大的解释空间和有依据的猜测。例如，虽然我们可能无法确定某一客户能否付清款项，但是，除非我们有确凿的证据表明他们无力付款（比如其生意失败），否则他的这笔欠款就会计入账中。

很明显，如果会计和经理能完全自由地按其意愿解释各类事项，那么公司内外就没人会相信这些数据了。因此，会计行业制定了一些基本规则，以助力实现会计信息的一致性。

基本惯例

会计行业在整合与呈现财务信息时会遵循以下永恒的基本惯例。

货币计量

会计当中的记录仅限于能够通过货币形式表达的事实。例如，总经理的健康状况或者你的主要竞争对手正在你对面开一个更具吸引力的店的消息，都是重要的商业事实。但你对此没有任何会计记录，它们也不会体现在资产负债表中，那是因为这些事实没有客观的货币价值。

以货币形式表现业务事实有一个巨大的优势：提供了一个公约数。假设你要把电脑设备、车辆及4 000平方米的办公室相加，你就需要一个通用的术语去表现这些基本的算术功能，并在不同账目间进行比较。

企业实体

记账只为了企业本身，而不是为了所有者、银行或其他与企业相关的任何人。就是说，资产和债务永远是从企业角度进行定义的。例如，如果企业主把企业的钱借给别人，那么即便他实际上可能把这笔钱视为自己的，在会计账目中也要记作债务。他用企业的钱做的任何事（如购买设备）在账上都记作企业资产。企业整体净值的增减决定了其所有者股份的大小。

成本概念

在购买日，资产通常会被当作成本入账。因为各种各样的原因，某一资产的真正“价值”可能会随着时间而变化。一笔资产的价值是主观估计出来的，没有任何两个人可能就此达成一致。因为资产本身通常不出售，所以这会使得资产价值变得更复杂，更受人为因素的影响。

为了追求客观性，会计人员最终决定将成本记录在账。这就意味着，资产负债表不是反映一家企业的当前价值。这也不是资产负债表的初衷。这样并不意味着“成本”数字就是永恒不变的。例如，成本价值6 000英镑的机动车在两年之后可能就成了表2–1所示的样子了。

表2–1 资产变“值”的例子（单位：英镑）

科　目	第一年	第二年
固定资产		
车辆	6 000	6 000
减去累计折旧	1 500	3 000
净资产	4 500	3 000

我们通过折旧来体现资产在使用寿命中的“消耗”。这不过是记账过程中的一个数字，让我们能够把资产成本分摊到适当的时间内。（更多折旧的计算方法参见第一章。）

折旧期由资产的使用寿命等因素决定。税务机关不允许将折旧当作业务开支，因而这个折旧数字不能用于减税。针对资本支出的税款减免是被允许的，这又被称为“减低账面价值”，计算公式由政府依据不同时期的经济目标（如刺激资本支出等）来确定。

其他的资产（如自由保有的土地或建筑物）都会不时地被重新估值。依据稳健原则（见本章后文），库存会依照成本和市价两者中的较低值记账。

记录资产的其他方法

虽然在传统企业中，采购当日的成本是资产账目记录的依据，但也有某些业务和特定情形使用其他的货币记录方法。

■ 市场价值。当某一资产实际上要进行销售，且存在针对这一特定类型资产的成熟市场时，相关公司通常使用该方法来记录资产。这种情况通常出现在整个公司或公司某部分即将停业时。

■ 公允价值，也被描述为估价。当资产可能在熟悉情况但不相关的双方之间进行自愿交易时，交易双方会采用公允价值来记录资产，这样的双方可能并不会实际进行交易。这一基准经常用于尽职调查中，由于某些特殊的协同效应，高于市场价值（会产生商誉）的价格此时也可以借助这一方法实现合理化。

■ 逐日盯市。银行或股票经纪商等金融机构会每天计算市场价值，逐日盯市这种记录资产的方法就可派上用场了。在市场波动较大，需要包括现金在内的额外资产抵偿市价下跌时，这种方法可能会导致价值的剧烈变化。这一方法因其对流动性“黑洞”的形成起到推波助澜的作用而遭到诟病，它迫使银行为实现流动性目标而出售资产，这一行为反过来导致市价更低，反而需要出售更多资产。

持续经营原则

会计报表都假设企业会无限期地经营下去——除非有确凿的证据表明企业将无法经营。这意味着我们仅仅把企业资产视为利润的来源，而非可以出售的。再来看看上面的机动车的例子。第二年，在企业会继续经营的基础上计算的净资产数额是3 000英镑。我们如果得知企业会在几周后停业，那么就会对车辆的转售价值而不是“账面”价值更感兴趣：这辆车也许只能卖出2 000英镑，与之前的3 000英镑大不相同。

一旦企业停止经营，我们就不能再按照之前的方式来看待这些资产了。它们就不再是用来产生销售和利润的了。此时，最客观的数字就是它们在市场中能值多少钱。

在实践中，公司经理和审计师都必须确信企业在未来至少一年内会继续存活下去。否则，他们有义务承担企业可能无法持续经营的风险。历史表明，更多企业会在经济萧条即将结束时陷入难以持续经营的困境。例如，2010年初，环球唱片（Music Group）控股的百代唱片（EMI）及在英国另类投资市场（AIM）上市的专业咨询公司威特信公司（Vantis），就是众多被审计者怀疑无法持续经营的公司中的两家。人们普遍的观点是，公司如果能够公布自己的流动性问题，而不是等市场去发现这些困境并在不信任的环境下没有事实依据地夸大公司的困境，那么它继续生存下去的概率会更大。

复式原则

为完整记录所有的商业交易，我们需要知道钱从哪儿来，用到了哪里。例如，仅仅说银行借给公司100万欧元是不够的，我们需要告诉别人这些钱是怎么用的，比如用来购买房产、增加库存及其他用途等。你可以把它看作会计领域的牛顿第三定律（Newton's third law）："每一个作用力都有一个大小相等、方向相反的反作用力。"双重性是复式记账法（见第一章）的基础。

收入实现制原则

一位非常谨慎的销售经理曾说过：只有当客户兑现了支票，消费了产品，没有因此死亡，并且最终还充分显示出他会继续购买的迹象时，一个订单才真正成为订单。我们见到更多的是与之相反的过分夸大的销售人员。在会计中，当商品（或服务）已经发出且发票已送出时，通常就会被认为收入已经实现了。这跟订单何时收到、金额具体为多少或客户如何正确付款没有关系。还有一种情况：部分发出的产品会在之后被退回——可能是因为质量原因。这意味着收入及最终的利润会在某一时间段记入业务中，但是之后又不得不被删除。

很明显，如果能准确预估这些退货的数量，就能及时调整账上的收入。所以，利润表最上方一栏的"销售收入"数字就是在当期发出并开具发票的货物价值。

权责发生制原则

利润表旨在把恰当时间段内的收入和开支"配比"起来。只有这样，才能真正计算该时段内的利润。例如，假设你正在计算一个月的利润，恰好收到了季度电话账单。那么你的记账可能就如表2–2所示。

表2–2不匹配的利润表示例

20XX 年 1 月利润表	金额（英镑）
1 月销售收入	4 000
减去电话账单（上季度）	800
去除其他费用前的利润	3 200

这明显是错误的。首先，将3个月的电话费与一个月的销售做了"匹配"。其次，与1月收入匹配的不是当月的电话账单。不幸的是，当你做账时，此类账单很少就在手头上，因

此在实践中电话账单就记作“应计”。在电话账单到期时，这个“应计”的数字（如果你有话费计量工具的话，那么这个数字就可能是绝对准确的）就可以用来支付所欠的电话费。

会计原则

这些概念提供了一套有用的基本规则，但是可能会有各种不同的解释。业界逐渐形成了应用这些概念的公认的方法。该方法取决于三个原则的使用：稳健性、重要性和一致性。

稳健性原则

通常而言，会计人员被看作忧郁的商人，他们的观点也比较悲观。其根本原因是需要全盘考虑问题。稳健性原则意味着会计人员如果能够选择，那么他们通常会选择能产生较低利润的那个数字。这可能就意味着他们会选择两个可能费用中较大的数字。如果在期末最终利润数字比之前预估的要高，那几乎没人会因此生气，反过来就不是这样了。

重要性原则

如果我们要严格解释折旧（见第一章），那这可能要涉及许多琐碎的工作。例如，卷笔刀、订书机、回形针等所有理论上可以称为固定资产的项目都会在使用寿命中折旧。很明显，这样是在做无用功，所以在实践中此类项目在购买时就一笔勾销了。

毫无疑问，对不同企业而言，“重要性”程度是有所区别的。一家跨国企业可能不会将价值在1 000美元以下的机器逐一记录在账；而对于一家小企业而言，1 000美元则可能就是它拥有的所有机器的价值。

一致性原则

即便有了这些概念和惯例，关于如何记录和解释财务信息还是存在不同的维度。你应选择能够最公正地体现公司经营状况的方法并一直坚持下去。如果一个企业一直变换会计方法，那要记录它的各种事项是很难的。这并不代表着你要一成不变地采用一种方法。但是，任何的改变都是有重大影响的。

规则制定者

专业的会计机构要确保其会计报表符合GAAP（公认会计准则，Generally Accepted Accounting Practices），这类机构几乎不需要政府的敦促。新出现的国际会计准则（International Accounting Standards）对GAAP形成了挑战，因为后者在各大洲的国家会有不同的解释，而且它们在很大程度上会忽视对方与自身的差异。

我们需要调整会计规则手册以适应业务方式的改变。例如，如果跨国贸易现在是惯例了，那我们就需要以一致的方式调整公司账目，以适应不同国家处理外汇和报告应税利润的规则。

尽管一名MBA不一定需要知道所有规则，但你需要在谈论这些问题的任何会议之前就对它们有所了解和准备。你可以通过特许会计师协会（Institute of Chartered Accountants）的网站（www.icaew.com>Accounting and corporate reporting>UK GAAP）跟踪了解公司会计报告规则的变化。

国际会计准则

制定会计准则和惯例是一回事，但在不同行业、国家和时间里普遍接受并应用它们又是另一回事。但是多数经济发达国家，尤其是北美和欧洲国家，会采用这些规则并且在有分歧的地方努力协调，因为会计本身远不是一个精确的过程。例如，2015年4月1日，路透社（Reuters）曾报道：“为美国公众公司制定会计规则的委员会周三建议将出台新规则的时间推迟一年，这些规则会改变公司确认收入的方式，而收入是公司财务报表里最重要的数字之一。”根据美国财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board）的规章，会计领域目前已经有了“针对特定交易和行业的复杂、具体又全然不同的收入确认要求”。结果是，不同行业以不同且无法比较的方式只报告一个最重要的数字——特定时间段内的销售收入。这就使得那些想要了解账目的人拿苹果跟梨做比较，虽然都是水果，但是两者截然不同。因为此次推迟，2014年5月批准通过的新的收入确认标准直到2018年才开始在公众公司推行，2019年在私营公司执行。

以下机构可以帮助MBA们随时跟进国际会计准则的进展：

■ 财务会计准则委员会（网址：www.fasb.org）是美国私营领域制定财务会计准则的专业机构，这些准则指导非政府组织编制财务报表。

■ 国际财务报表准则基金会（IFRS Foundation）（网址：www.ifrs.org）是一家独立的非营利机构，其宗旨是“依据清晰描述的原则制定一套高质量、易懂的、可实施的且全球认可的国际财务报表准则”。

保护投资者

当美国商界因为诸如安然公司（Enron）和世通公司（Worldcom）等备受瞩目的财务欺诈事件而信心大受打击时，美国政府引入了《萨班斯–奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act），这一名字可能公众还不太熟悉，它的另一个更容易理解的名字是《2002年公众公司会计改革和投资者保护法案》。该法案旨在堵上一些“富于创造力”的会计师制造的漏洞：他们总是想方设法高估利润，低估负债，从而使股东们看到企业“真实”的盈利能力是很好的。该法案不仅仅只适用于美国公司，任何在美国上市及与美国有业务往来的公司都需要遵守。你可以在www.soxlaw.com网站上了解该法案的真正内容。

英国的版本就是《公司（审计、调查和社区企业）法案》［The Companies（Audit, Investigations and Community Enterprise）Act］。想了解英国的规则，你可以参考www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/27/pdfs/ukpga_20040027_en.pdf。

案例研究

惠普公司与自治公司

2015年春，大西洋两岸所有金融媒体的头条都聚焦在惠普和英国软件商自治公司（Autonomy）的官司上，后者4年前被惠普收购。惠普向律师团队支付了1 800万美元的聘用定金，并且根据他们能从自治公司高管和顾问那里拿回多少钱来支付最高达3 000万美元的胜诉费。

硅谷巨头惠普公司是由毕业于斯坦福大学电气工程专业的比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴夫·帕卡德（Dave Packard）在1935年创建的。自治公司是由迈克·林奇博士（Dr Mike Lynch）和理查德·冈特（Richard Gaunt）于1996年在英国剑桥创办的。2011年，惠普以111亿美元（74亿英镑）收购自治公司，这被认为是一笔大交易——至少对于自治公司的股东们来说是这样的。自治公司是制造能够解构复杂无序的信息的搜索软件的先行者，其独特性就在于它几乎是世界舞台上唯一的英国技术公司。惠普总裁梅格·惠特曼（Meg Whitman）是哈佛大学1979届的MBA。《金融时报》（Financial Times）报道称：惠特曼刚刚“披露了令人失望的季度收入，同时公布了剥离个人电脑业务的计划。据说惠普决定放弃与iPad（苹果平板电脑）的竞争”。惠特曼想要公司的声音压过这些坏消息。跟惠普的1 190亿美元净收入和331 800名员工相比，只有8 704万美元（5 834万英镑）销售收入和1 878名员工的自治公司虽然是一个小企业，但它看上去对惠普来说是个不错的选择。曾赢得女王企业奖（Queen’s Award for Enterprise）和《今日管理》（Management Today）杂志软件领域“英国最受尊敬的企业”荣誉的自治公司可谓是明日之星，这是惠普很久没在媒体上看到的积极信息。在宣布收购的当天，自治公司的股票上涨了79%，这对于当

年上半年收入增长只有6%的公司来说是惊人的溢价。惠特曼2011年9月才出任惠普总裁，当年惠普就完成了对自治公司的收购。但是惠特曼从担任易贝（eBay）公司CEO（首席执行官）时就已经积累了丰富的行业经验。惠普公司自成立40多年来先后完成了将近100笔收购，但从没有如此大规模的。

惠普和与之达成交易协议的自治公司管理层之间的主要争端是从2012年11月20日开始的，当时惠特曼宣布从111亿美元的收购价值中降低88亿美元的账面价值，其中50亿美元与英国软件行业的违规操作有关。这一决定震惊了商界。惠普的顾问称，自治公司账上记录了影子销售，实际上并没有资金转手，从而虚增了其销售收入及公司价值。自治公司前CFO（首席财务官）苏沙万·侯赛因（Sushovan Hussain）称，惠普对自治公司财务状况的不同解释仅仅是由于大西洋两岸不同的会计标准造成的。

课程和讲座在线视频

1.针对经理人员的会计概念，阿索肯·安南达罗杰（Asokan Anandarajan）教授，新泽西理工学院管理学院（New Jersey Institute of Technology School of Management）（www.youtube.com/watch?v=N2YyiVAO5Do）。

2.金融理论I：安德鲁·洛（Andrew Lo），麻省理工学院斯隆商学院（www.youtube.com/watch?v=HdHlfiOAJyE）。

3.国际管理会计体系的形成：特许管理会计师公会（The Chartered Institute of Management Accountants）和美国注册会计师协会（American Institute of Certified Public Accountants）发布了一套全球管理会计原则（Global Management Accounting Principles），以帮助全世界的财务机构确保自己拥有一个稳定和统一的管理会计体系（www.youtube.com/watch?v=rKNv2hVCfNU）。

4.美国GAAP——收入确认：毕马威会计师事务所（KPMG）美国会计与报告小组克里斯塔·庞德（Krista Pound）（www.youtube.com/watch?v=nCrqktx-b38）。

5.什么是美国GAAP和IFRS:凯文·金博尔（Kevin Kimball），杨百翰大学夏威夷分校（Brigham Young University-Hawaii）(www.youtube.com/watch?v=qxGbbtroDwg)。

案例研究在线视频

1.美国铝业公司：董事会主席、总裁克劳斯·克莱因菲尔德（Klaus Kleinfeld）2014年5月2日在公司年度股东大会上的讲话（www.youtube.com/watch?v=YJm9UoyTwFU）。

2.伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）：沃伦·巴菲特（Warren Buffett）在佐治亚大学（University of Georgia）特里商学院（Terry College of Business）对MBA学生的讲话（www.youtube.com/ watch?v=2a9Lx9J8uSs）。

3.惠普公司与自治公司谈崩：在董事会会议室。路透社露西·马库斯（Lucy Marcus）

看争端：找人问责，审计委员会和董事会的责任（http://uk.reuters.com/video/2012/11/21/in-the-boardroom-hp-autonomy-debacle?videoId=239296266）。

4.威斯康星能源公司（Wisconsin Energy）2014年5月2日在康科迪亚大学威斯康星分校召开的年度股东大会（www.youtube.com/watch?v=IA-qVwoxFyw）。

第三章
分析财务报表

- 会计信息的重要性
- 使用营业比率
- 理解比率的局限性
- 寻找竞争对手的账户
- 提高经营业绩

第一章解释了三种重要的财务报表：利润表、资产负债表和现金流量表。在此，我们再简要回顾一下：某一时段内公司的经营业绩记录在利润表里，所谓利润是从销售收入中减掉运营费用得到的。资产负债表记录的是公司某一特定时间点——通常是会计期末时的财务状况，它列出了公司拥有的资产，与之对应列出的是资金来源。现金流量表衡量的是资金转入和转出发生时企业现金的真实流动情况。

通过查阅公司账目，再联系实际，你就能对公司事务有更深入的了解；通过对比当前年份与前一年的数字，你可以找出关键项的变化及其潜在的原因和解决办法；通过研究竞争对手的账目，你可以从财务角度了解其优劣势，并找到提高自身经营业绩的途径。

然而，如果你不能分析和解释账目，那么只有业务往来账目对你来说并没有多大用处。用来衡量各种业绩要素之间的关系的工具被称为比率，借此可以看到业绩到底是在提高还是下降。简单而言，就是将某一事项作为另一事项的比例，从而了解其间发生了什么。例如，mpg（miles per gallon，英里/加仑）是用来衡量机动车效率的。如果在某一时段这个比率是40mpg，而到了另一时段是30mpg，这就会引起人们的关注，需要调查到底是什么导致机动车性能的下降。

比率用于一个周期，如上个月或上一年与另一个周期——当月或当年的比较，也用于将你的公司业务与其他人（如竞争对手）的类似业务进行对比。同样，你可以通过比较它与你的目标或预算来衡量你做得如何。在财务领域，需要计算比率的时候很多，但是用于运算的比率却没有那么多。以下是所有企业都需要记录的重要比率。

表3–1左边两列是简化的利润表，右边三列是资产负债表的资产部分。任何能够增加净利润（销售增加、费用降低、税负下降等）但不会增加资产使用数量（库存下降、应收

账款减少）的变化，都会提高企业资产的回报率。相反，任何能增加已动用资本但没有相应地提高利润的变化都会降低企业资产的回报率。

表3–1 影响利润绩效的因素（单位：英镑）

科　目	金额	科　目	金额	金额
销售	100 000	固定资产		12 500
减销售成本	50 000			
毛利	50 000	营运资本		
减费用	33 000	流动资产	23 100	
营业利润	17 000	减流动负债	6 690	
减财务费用	8 090		16 410	
净利润	8 910	总净资产		28 910

现在，我们假设发生的事项能够增加25 000英镑的销售收入，并使利润增加1 000英镑至9 910英镑。表面看上去业绩提升了，但如果我们发现获得这些额外利润需要价值5 000英镑的设备，并且需要占用2 500英镑的营运资本（库存和应收款），那这件事就没有看上去那么美好了。已动用资本回报率就从31%（8 910英镑/28 910英镑×100%）降至了27%［9 910英镑/（28 910+5 000+2 500）英镑×100%］。

分析账目

账目的主要分析方法就是检查从账目中提取的成对数字间的关系。这对数字可能来自同一个财务报表，也可能一个来自利润表，另一个来自资产负债表。把它们放在一起，这两个数字就构成一个比率。有些财务比率本身就有意义，但是它们的价值主要体现在与上一年度的等效比率、目标比率或竞争对手相同比率进行比较。

在衡量和分析一个企业的账目的任何内容之前，我们需要了解这家企业想要达到什么样的业绩水平或实现什么样的业绩类型。所有公司都有三大基本目标，它们使我们能看到经营情况有多好（或多差）。

实现令人满意的投资回报

第一个目标就是投入到业务中的资金能收到令人满意的回报（或利润）。我们对这个目标是很难质疑的。令人满意的回报要满足如下4个标准。

■ 考虑到股东承担的风险，给予他们的回报必须公平合理。如果投资是高度投机的，且其利润率低于银行利率，那么股东们（包括你自己）就不会满意。

■ 你必须获得足够的利润才能让公司继续成长。如果公司想扩大销售，它就需要更多的经营资本，最终需要更大空间或更多设备。新资金最安全、最可靠的来源就是企业内部产生的利润，即留存在企业中的准备金。（企业有三大新资金来源：股本或者说是企业主的资金，银行提供的贷款，企业创造的利润留存。）

■ 必须要有足够好的回报才能吸引新的投资人或贷款方。如果投资人在其他类似业务中能获得更好的回报，他们就愿意把钱投到那里去。

■ 投资回报需要提供足够多的准备金才能确保不动用实际资本。这就是说，你必须要认识到通货膨胀对业务的影响。如果一个公司每年都留存很多的利润，只实现了3%的增长，而通货膨胀率是4%，那么它的增长率实际上下降了1%。

保持良好的财务状况

除了获得满意的投资回报外，投资人、债权人和员工都希望公司能免遭不必要的风险。很明显，所有的公司都面临着市场风险：竞争对手、新产品和价格变化都是健康商业环境的组成部分。投资人和贷款人尤其关心较高的财务风险，如过量交易。

现金流问题不是公司金融状况的唯一威胁。大量借款会给小企业带来沉重的利率负担，尤其是在利率忽然提高时。当销售额和利润很好时，借款尚可接受。然而如果经济形势变差时，我们不能像要求股东那样要求银行勒紧裤腰带，它们希望借款的公司能不间断地还款。所以财务状况的审计不仅仅只是对盈利能力的审计，还包括生存能力及健全的金融制度的执行情况。

实现增长

企业维持生存和实现利润并不足以让股东、领导层或有抱负的MBA们感到满意——他们还想实现业务增长。他们想要的不仅仅只是员工人数或销售额的增加——无论这些数字有多高，他们还想要公司更高效，获得规模经济并提高利润质量。

会计比率

分析公司账目用的比率都集中在5个科目下面，它们被统称为“测试”，具体包括：

■ 利润率测试；

■ 流动性测试；

■ 偿付能力测试；

■ 增长测试；

■ 市场测试。

利润率测试

用于衡量利润绩效的比率有6个，其中前四个是只用利润表就能得到的，而后两个是使用利润表和资产负债表方可得到的。

毛利率

用毛利润除以销售额然后乘以100%就可得到毛利率。以第一章提到的映象公司为例（见表3–2，同表1–5），其毛利率就是30 000/60 000×100%=50%。这个比率用来衡量我们在购买那些产品或服务时，附加在采购材料及服务上的价值，这个比率越高越好。

表3–2 映象公司的扩展利润表（单位：英镑）

科　目	金额
销售额	60 000
减去已售商品成本	30 000
毛利润	30 000
减去营业费用	21 300
营业利润	8 700
减去银行贷款和透支利息	600
税前利润	8 100
减去纳税	1 827
税后利润	6 723

营业利润率

用营业利润除以销售额然后乘以100%，我们就可以得到营业利润率。在本例中，映

象公司的营业利润率是8 700/60 000×100%=14.5%。该比率用于衡量企业经营效率，但财务费用和税负不计算在内，原因是利率和税率会有周期性变化，也不在企业的直接掌控范围之内。这样更有利于比较不同时段或不同业务的营业利润。与毛利率一样，这个比率也是越高越好。

税前及税后净利润率

分别用税前净利润和税后净利润除以销售额再乘以100%，我们就可以得到这两个比率。本例中这两个数字分别是8 100/60 000×100%=13.5%和6 723/60 000×100%=11.21%。在计算了财务费用和税负后，用这两个比率来衡量企业的经营效率。后面这个数字体现了企业创造更多资金的能力，这些钱可以再次投资在公司里，或者以提款或股息的形式分给企业主。这两个比率仍然是越高越好。

股本回报率

这个比率通常被认为可以用来表示任何个人投资理财的回报率。从企业主的角度看，他们关心自己投在公司里的资金产生了多少利润。这里的相关利润是扣除了利息、税负（以及所有优先股股息）之后的。它的表现形式就是构成普通股本和准备金权益的百分比。本例中计算出来就是：股本回报率= 6 723/18 700×100% =36%。

已动用资本回报率（资产收益率）

相比股本回报率，已动用资本回报率可以更全面地体现公司业绩。该比率是用扣除利息、税负和股息之前的利润除以已动用总资本得到的百分比，不用考虑该资本是借的还是企业主提供的。

已动用资本包括股本、准备金和长期借款。如果银行透支包含在每年的流动负债中，实际上成了资金来源，它也被认为是已动用资本的一部分。如果银行透支的额度每年的变化很大，可以通过计算从开始年份到结束年份的平均透支额来得到一个更可靠的比率。公司已动用资本没有一个准确的定义。在映象公司的资产负债表（见表3–3）中，计算公式就是：已动用资本回报率=8 700/（18 700+10 000）×100%=30%。

表3–3 映象公司9月30日的资产负债表（单位：英镑）

科　目	金额	金额
资产		
固定资产		
固定装置、装备与设备	11 500	
电脑	1 000	
总固定资产		12 500
营运资本		
流动资产		
库存	9 108	
应收账款	12 000	
现金	0	
	21 108	
减去流动负债（一年内到期的应付账款）		
透支	4 908	
应付账款	0	
	4 908	
净流动资产		
营运资本（流动资产 – 流动负债）		16 200
总资产减去流动负债		28 700
减去一年后到期债务		
长期银行贷款		10 000
总净资产		18 700

科　目	金额	金额
资本及准备金		
企业主引入的资本	10 000	
利润留存（源于利润表）	8 700	
总资本及准备金		18 700

未计利息、税负、折旧及摊销前的利润

这个比率用来衡量公司的营业效率，并购公司比较喜欢使用它，因为这个数字扣除了并购之后不会继续产生的额外成本，即便还会继续产生额外成本，也不会是同样的比例。其中涉及的相关因素包括财务费用、会计惯例和税负。

■ 财务费用。对并购的双方来说，适用的利率可能就有所不同。如果是基于现金或股份的交易，那么在并购之后，可能就不存在待付利息的剩余债务了。

■ 会计惯例。如果并购公司没有要求或者使用不同的会计程序，那么折旧和摊销等会计科目可能会发生改变，因为有些资产可能不会被计算在内。

■ 税负。如果并购公司所在国家的税率和被并购公司国家的税率不同，那么不考虑税负也是说得通的。如果并购公司想要并购的目标不止一个，那税负就尤其重要。如果某一并购公司所在国家的税率较高，那对于被并购公司来说它的吸引力可能就会下降，因为这样其净利润率就会显得比较低，然而在并购完成后这个因素可能就不再相关了。这部分的更多内容可以参见第十章。

流动性测试

公司为了存活下去，必须时刻关注自身在资金方面的流动性，也就是说要确保有足够的短期资产来偿还短期债务。如果公司不能支付应当付给员工、银行和供应商的资金，那么公司就不得不停业了。

公司日常活动使用的流动资金被称为营运资本，是从流动资产中减去流动负债所得。在映象公司的案例中，流动资产是21 108英镑，流动负债是4 908英镑，所以营运资本为16 200英镑。

流动比率

营运资本能给我们透露的信息不多。这就好比是，你知道自己的车用了20加仑（1加仑=4.546　09升）汽油，但不知道它到底跑了多远。如果你知道流动资产比流动负债多多

少，那就比较有用了。这样我们就能知道自身所拥有的资金够不够支付库存账单、税负和可能发生的其他任何短期负债。流动比率的计算方法是用流动资产除以流动负债。在映象公司的例子中就是21　108/4　908=4.30，常用的表述方式为4.30:1。流动比率的理想值在1.5:1到2:1之间。低于这个区间，债务很难偿付；如果高于这个区间，则会毫无必要地占用资金。

速动比率（酸性测试）

这是一个比较稳妥的比率，用来确保公司有足够的现金或准现金来偿还所有的流动负债。库存等科目不计算在内，其原因在于：尽管它们也是资产，但不能立即用于支付账单。实际上，一个公司拥有的唯一流动资产就是现金、应收账款，以及银行存款和政府债券等短期投资。在映象公司的例子中，这个比率就是12 000/4 908=2.44:1。如果一个公司想要有足够的流动资产，其速动比率应该高于1:1。

平均收账期

如我们所见，映象公司的流动比率很高，这说明有些营运资本没能得到有效利用。该公司的客户应付款有12 000英镑，6个月的销售额为60 000英镑。该公司的平均收账期的计算是用欠款（应收账款）除以赊销额然后乘以以天数计算的时长。具体计算如下：12 000/60 000×182.5=36.5天。

如果信用期限是订货付现或7天，那么企业会面临较为严重的问题；如果是30天内付款，那么企业可能不存在问题。在这个例子中，我们假设所有的销售方式都是赊销的。

平均付款期

这个指标表示公司平均多久会给供应商付款，其计算过程和平均收款期是一样的，只是把应收账款改为了应付账款，把销售额改为采购额。

库存天数

映象公司有价值9　108英镑的活页乐谱和光盘等产品库存，在这个记账期内售出了成本为30 000英镑的库存。（即销售成本是30 000英镑，所以开出发票的销售额就是60 000英镑，毛利率为100%。）使用和平均收款期相同的计算方法，我们就能计算出现有库存足够支持55.41天（9 108/10 000×182.5）的销售。如果映象公司的供应商每周都发货，那么它的库存量就太大了。如果该公司试图把库存天数从接近8周（55.41天）减少到1周（7天），那它需要减掉48.41天，或者从营运资本中去掉价值7957.38英镑的库存。这样的话，流动比率就会下降到2.68:1。

营运资本的流通率

这个比率用来评估营运资本的使用效率，用销售额除以营运资本（流动资产－流动负债）。在本案例中的计算就是：60 000/16 420=3.65次。换句话说，每年反复使用营运资本超过3.5次。究竟什么样的营运本流通率是可接受的，并没有明确的规则。当然，营运

资本的使用次数越多，比如售出了库存，那么公司就有更多机会赢利。

偿付能力测试

通过对企业偿付能力的测试和衡量。我们可以看出它们是如何管理自己的长期负债的。这有两个主要的比率：资产负债比率和利息保障倍数。

杠杆比率

这个比率用来计算所有借款（包括长期贷款和银行透支）在股东总资产（股本和准备金）中的比例。杠杆比率有时也被称为债务比率或股东权益比率。映象公司的资产负债比率就是：（4 908+10 000）/18 800=14 908/18 800 =0.79:1。换句话说，股东每向映象公司投资1英镑，就需要额外再借79便士。从长期来看，这个比率一般不应该超过1:1。（注：对于杠杆比率这个词，北美国家更喜欢用leverage ratio，而其他地区更常用gearing ratio。）

利息保障倍数

这个比率是指利息支出在利润中的比例，用利息、税负和股息支付前的利润除以年利息支出。这个数字越大，表明公司应对利润下降或浮动贷款利率上升的能力就越强；这个数字越小，金融机构贷款给公司产生的风险就越高。这个数字在2~5倍之间都是可以接受的。

增长测试

增长测试的结果是通过比较不同年份的一些数据得出的，通常要使用利润表中的销售额和利润等财务数据。例如，如果映象公司下一年的销售额是100 000英镑，营运利润是16 000英镑，那么销售增长比率为67%，就是用多出的40 000英镑（100 000英镑–60 000英镑）除以第一年60 000英镑的销售额。利润增长比率是84%，用新增的7 300英镑（16 000英镑–8 700英镑）营业利润除以第一年8 700英镑的利润。

我们从这两个比率中可以获得一些额外信息。从这个例子中，我们可以看出利润比销售额增长得快，这就说明如果情况发生逆转，映象公司就会有更健康的发展趋势。

市场测试

这是衡量股市业绩的指标。主要比率有：

■ 每股收益=净利润/股份总数；

■ 用税后利润除以已发行普通股数量；

■ 市盈率=每股市价/每股收益；

■ 普通股每股市价除以每股收益。

市盈率表示预期未来收益的市场价值，就是说需要多少年来赚回以流动比率支付的盈余股份价格。

$$股息率=每股股息/每股价格\times 100\%$$

股东以“机会”价值或目前市价投资的收益比例是：

$$股息保障倍数=净收益/股息$$

也就是指收益超过股息的倍数，倍数越高，企业就可以留出越多的利润用于未来发展。

其他比率

公司还会使用很多其他比率来衡量企业各方面的业绩情况，例如：

■ 在固定资产中投资1美元（英镑或欧元）实现的营收——衡量固定资产的使用情况；

■ 每人营收——用来衡量员工人数是否超出了销售增长；

■ 经理及后勤人员等实现的人均营收——表明间接费用的使用效率。

表3–4展示了英国领先的零售连锁店乐购（Tesco）比较看重的部分财务数据。乐购使用平衡积分卡方法来管理业务，这种方法在乐购公司内部被称为“方向盘”。它用来联合各种资源，将员工努力的重心凝聚在运营、财务业绩和客户指标交付上。乐购的理念是，如果公司能够很好地照顾客户，实现高效运营，那么就能通过销售、利润和回报率的增长来实现股东利益的最大化。表3–4展示的就是乐购的关键财务比率。

表3–4 乐购的“方向盘”比率

科目 / 关键财务比率	2009 年	2008 年
销售增长		
公司销售额年增长率（含增值税）	15.1%	11.1%
英国销售额增长率	9.5%	6.7%
国际销售额增长率	30.6%	25.3%
国际销售额增长率（以固定汇率计）	15.6%	22.5%
零售服务销售额增长率	11.0%	—
税前利润	29.54 亿英镑	28.03 亿英镑
税前营业利润	31.28 亿英镑	28.46 亿英镑
交易保证金		
英国交易保证金	6.2%	5.9%
国际交易保证金（不包括美国）	5.3%	5.6%

科目 / 关键财务比率	2009 年	2008 年
英国市场份额		
食品市场份额	22.2%	21.8%
非食品市场份额	8.8%	8.5%
员工留任	87.0%	84.0%
二氧化碳排放量的减少		
英国	13.3.%	3.8%
集团	12.6%	3.8%
二氧化碳排放量的减少，新店	20.9%	11.7%

资料来源：www.thesmehub.com，免费注册，然后进入会员服务，公司账目检索，输入内容。

综合比率

没人可以只用一个比率就确定这辆车是否比另一辆车更好或更值得买——油耗、时速、年折旧率和剩余价值率只是其中一些我们需要考虑的比率。做生意也是这样，我们要综合使用不同比率随时了解才财务状况。

最知名的比率组合就是奥特曼Z评分模型（Altman Z-Score）（www.creditguru.com/CalcAltZ.shtml）。通过5个比率组合——使用统计技术得到的能反映公司财务状况的8个变量计算得出，这一模型即可预测公司破产的概率。把数字输入网站屏幕上的模板，你就能得到公司的评估分数，以及对公司财务优势和劣势的解释。

使用比率的一些问题

找到计算营业比率需要的信息通常都不存在太大问题，但是要确定这些比率背后的含义却很难。最常见的问题是关于以下这4个方面的。

哪种方法是正确的

认为财务比率数字越高越好以及上升代表正确的方向，这种感觉是很自然的。而个人对于财富的感觉——认为财富就是有很多现金，在某种程度上又强化了这个看法。

不幸的是，使用哪种方法看财务比率才是正确的并没有一个通用的原则。有时候数字越高越好，但有时候数字低了才更好。确实，甚至还有，同一价值的不同种类的比率良莠不齐的情况。以表3–5的两个营运资本报表为例。

表3 –5 艰难的比较（单位：英镑）

科　目	1		2	
流动资产				
库存	10 000		22 990	
应收账款	13 000		100	
现金	100	23 100	10	23 100
减去流动负债				
透支	5 000		90	
应付账款	1 690	6 690	6 600	6 690
营运资本		16 410		16 410
流动比率		3.4:1		3.4:1

在上表中，“1”和“2”两个例子的营运资本（16 410英镑）、流动资产（23 100英镑）和流动负债（6 690英镑）都是一样的。也就是说使用这些因素计算的所有比率都应该是

一样的。例如，两个例子中的流动比率都是3.4:1，但第一个例子中很有可能收到由债务人支付的部分现金，足够支付少量的应付账款了。在第二个例子中，因为应收账款只有100英镑，不可能再通过交易获得可用的现金了，然而应付账款的数字却达到了6　600英镑，这会给公司的财务稳定性带来很大的威胁。

所以在这个案例中，尽管流动比率是一样的，但两种财务状况却不一样。事实上，通常情况下，比较高的营运资本比率会被认为是不良的发展趋势。公司用在营运资本上的钱越多，就越难以从已动用资本中获得可观的收益，这是因为分母越大，已动用资本的收益率就越小。

有些情况下，正确的方向是比较明显的。有较高的已动用资本回报率通常会好一些，但即便是这样，它也可能是个危险信号，提示我们公司正面临着比较高的财务风险。并非所有高利润率都是好事。有时高利润率可能导致销售量的下降，从而导致已动用资本回报率的下降。

一般而言，通过比率衡量的公司业绩最好处于某个区间。以流动性（流动比率）为例，最好在1.2:1到1.8:1之间，低于或高于这个区间都有隐患。

通货膨胀会计核算

财务比率都是用美元、英镑或其他货币作为比较基础的：也就是历史汇率。如果你使用的是过去同一日期以英镑或美元为货币单位的财务指标就没问题，但实际上却不是。将当年的数字和三四年前的数字进行比较可能意义不大，除非我们把相关的货币价值变化计算在内。

解决这个问题的方式之一就是针对通货膨胀做出调整，可以使用某一指数，如消费者价格指数等。这些指数通常以过去某年（如2000年）为基数（基数为100），然后得出之后每一年的指数价值，以此显示出该项目的相对变化。

苹果和梨

针对不同公司的比率进行比较会出现一些具体问题。小公司在初期的几个月或几年内会有非常惊人的销售额增长。销售额从前6个月的10 000英镑增长到下半年的50 000英镑是很常见的。期望一家成熟公司也实现这样的高速增长是不现实的。对乐购来说，如果要将销售额从100亿英镑提高到500亿英镑，就意味着需要把其他所有的连锁超市都挤垮。因此，需要注意的是，我们进行比较的一定是同类企业，同时要考虑到不同的企业环境（如果是同一企业内的比较，要考虑不同年份的贸易与经济环境）。

还有很重要的一点，你需要确认这个企业对流动性资产等账户分类的理解和你要与之

比较的另一家公司是一样的。比较不同账户所采用的概念和原则的区别也会导致一些差异。

季节性因素

我们前面探讨过的很多比率都会使用资产负债表里的信息。资产负债表是某一时间点做的，它反映的是当时的财务状况，并不一定代表企业财务的平均状况。例如，季节性因素会使某公司的销售额在一年中有一两次高峰，如时尚零售业。

在这种季节性增长之前做的资产负债表可能会显示为了应对这种季节性需求而买入的大量库存。与之相反，高峰期后的资产负债表会有很高的现金量和很低的库存。这些库存数字的任何一个如果被用来当作平均库存数，那就会得到错误的信息。

获得公司账目

以其他类似的公司财务比率作为标尺来比较自己公司的业绩是很有用的。如果对方是上市大公司，其账目会受到审计，这就不会很难。但对于小型私企来说就没有那么简单了。在很多地区，小企业只需归档简易账即可，这些账目隐藏的业绩信息比已经揭露的更多。无论企业规模多大，其账目上都需要显示税前和税后净利润，但是其毛利和经营利润的具体信息却不是必需的。更复杂的是，不同地区和行业对于“小”的定义不一样。以美国为例，一家平均年销售额为75万美元（50万英镑）的农业公司会被认为是小公司，但是一家平均年销售额为3 650万美元（2 400万英镑）的整体建筑和建设公司，也会被认为是一家“小”公司。只有上市公司和大公司才需要提供完整的财务报表。尽管如此，我们还是可以使用以下资源得到一些关于财务业绩的重要信息。

以下两个链接可以帮你找到多数国家公司的财务账目：

■ 企业信息和商业情报提供商毕威迪（Bureau van Dijk，简写为BvD）。它们的奥比斯（Orbis）全球数据库整合了超过120个数据源的资源，涵盖了近15亿家公司的信息。他们通过将财物和比率标准化以增加这些信息的价值。你需要在网站注册后方可免费试用。（www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/company-information/internationalproducts/orbis）

■ AWARE。这是一家极富竞争力的市场情报专业供应商。在其网站上输入“我在哪里或者如何可以获得公司财务账目”的问题，你就可以在高度融合的信息中获得主要国家的公司账目链接。（www.marketing-intelligence.co.uk/help/Q&A/question22.htm）

下文列举的表格是多数有限公司和上市公司都会提供的会计信息。表3–6是谷歌公司

2012—2014年3个年度及2014年季度账目的一部分。特别需要指出的是，最后一年的数字是“未审计的”，这意味着如果审计人员和公司会计师对某些会计项的看法不同的话，这些数字可能会有所变化（第九章有关于审计人员角色的更多介绍）。

表3–6 谷歌公司账目（单位：美元，百分比除外）

科　目	2012—2014 年 3 个年度			2014 年各季度			
	2012	2013	2014（未审计）	一季度（未审计）	二季度（未审计）	三季度（未审计）	四季度（未审计）
收入							
谷歌网站	31 221	37 422	45 085	10 469	10 935	11 252	12 429
年增长率	19%	20%	20%	21%	23%	20%	18%
季度增长率	—	—	—	−1%	4%	3%	10%
谷歌网络会员网站	12 465	13 125	13 971	3 397	3 424	3 430	3 720
年增长率	20%	5%	6%	4%	7%	9%	6%
季度增长率	—	—	—	−4%	1%	0%	8%
广告总收入	43 686	50 547	59 056	13 866	14 359	14 682	16 149
年增长率	20%	16%	17%	17%	19%	17%	15%
季度增长率	—	—	—	−1%	4%	2%	10%
其他收入	2 354	4 972	6 945	1 554	1 596	1 841	1 954
年增长率	71%	111%	40%	48%	53%	50%	19%
季度增长率	—	—	—	−6%	3%	15%	6%
总收入	46 039	55 519	66 001	15 420	15 955	16 523	18 103
年增长	21%	21%	19%	19%	22%	20%	15%
成本							
营业成本	17 176	21 993	25 691	5 961	6 114	6 695	6 921
占收入百分比	37%	40%	39%	39%	38%	40%	38%
流量获取成本	10 956	12 258	13 496	3 232	3 293	3 348	3 623
占收入百分比	24%	22%	20%	21%	20%	20%	20%
其他营业成本	6 220	9 735	12 195	2 729	2 821	3 347	3 298
占收入百分比	14%	18%	18%	18%	18%	20%	18%
研发	6 083	7 137	9 832	2 126	2 238	2 655	2 813
占收入百分比	13%	13%	15%	14%	14%	16%	16%
销售和营销	5 465	6 554	8 131	1 729	1 941	2 084	2 377
占收入百分比	12%	12%	12%	11%	12%	13%	13%
一般费用及行政费用	3 481	4 432	5 851	1 489	1 404	1 365	1 593
占收入百分比	8%	8%	9%	9%	9%	8%	9%

科　目	2012—2014 年 3 个年度			2014 年各季度			
	2012	2013	2014（未审计）	一季度（未审计）	二季度（未审计）	三季度（未审计）	四季度（未审计）
总成本和费用	32 205	40 116	49 505	11 305	11 697	12 799	13 704
利润							
营业利润	13 834	15 403	16 496	4 115	4 258	3 724	4 399
占收入百分比	30%	28%	25%	27%	27%	23%	24%
持续经营净收入	11 553	13 347	13 928	3 650	3 490	2 998	3 790
占收入百分比	25%	24%	21%	24%	22%	18%	21%
终止经营净（亏损）收入	(816)	(427)	516	(198)	(68)	(185)	967
净收入	10 737	12 920	14 444	3 452	3 422	2 813	4 757

资料来源：https://investor.google.com/financial/tables.html。

从谷歌公司的账目中，你会发现网站部分只是公司的第二大收入来源，并且其网站业务仍然在以两位数的速度增长。广告才是谷歌最赚钱的部分。尽管媒体上有很多对谷歌眼镜、智能手机、电子表格、文字处理和图片编辑软件等应用软件的评论，这些产品仅占其业务的几个百分点。继续往下看这些数字，你就会发现问题和答案一样多。例如，究竟是什么原因导致公司在这段时间产生了将近20亿美元的终止经营成本？还有很多此类的问题，你可以在“账目附注”中找到答案。详见本书第九章。

乐购是英国最大的日用品零售商，销售额排名世界第5。采购的财务数字（见表3–7）表明它正从2013年的利润下滑中恢复。再回去看本书第一版的关于2008年和2009年的账目，你会发现它想达到21.66亿英镑（32.3亿美元）年利润的巅峰还有一段路要走。

表3–7 乐购公司利润表（单位：亿英镑）

科　目	2014 年	2013 年
持续经营		
收入	635.57	634.06
销售成本	（595.47）	（592.52）
毛利	40.10	41.54
行政费用	（16.57）	（14.82）
物业相关项目产生的利润 / 亏损	2.78	（2.90）
营业利润	26.31	23.82
应占合资公司和联营公司利润	0.60	0.72
财务收入	1.32	1.20
财务成本	（5.64）	（5.17）
税前利润	22.59	20.57
税负	19.12	15.28
停止经营		
本年度中断经营亏损	（9.42）	（15.04）
本年度利润	9.70	0.24

资料来源：www.tescoplc.com/files/pdf/reports/ar14/download_annual_report.pdf。

使用财务数据改善业绩

对任何一个MBA来说，其首要任务之一就是协助经理提升部门或团队的业绩。这样才能最好地展示其能力和价值，从而在组织中获得支持者。就如何才能获得更多盈利（业务改善的酸性测试）而言，最成功的公司都会把精力放在三个领域：优化资源、保持或提高利润空间以及提高销售收入。最后一项是理所当然的，也吸引了各公司最多的注意力，但如果不追求前两项就不会带来盈利的增长，这会使得公司在扩大规模的过程中变得更脆弱。所有这三个通用增长策略多多少少都相互交织，因此，你可以把这个分类过程看成辅助备忘录，而不仅仅是个固定的结构。

简而言之，你会发现，所有试图增加利润，却不增加或实际上是在削减产生这些利润

需要动用的资源的活动，都会实现业务的健康增长。通过表3–8归纳的映象公司的财务报表，我们可以看到不同增长策略的成效。如果我们要增加10 000英镑的销售，同时要保持11.21%的利润空间，我们就需要增加1 121英镑的利润，而这需要销售和利润都增长17%。如果实现这一目标又不需要任何额外的营运空间或资金来支持库存，那就再好不过了，那样资本收益率也会提高。与之相对比的是，如果采用某一策略提高销售，同时也出现了不成比例的成本增加，并且需要动用更多资本，那样就会出现不健康的增长模式。

表3–8 映象公司的利润表和资产负债表（单位：英镑）

利润表		资产负债表	
科　目	金额	科　目	金额
销售额	60 000	固定资产	
减去待售货物成本（材料、人工等）	30 000	车库改造等	11 500
		电脑	1 000
毛利润	30 000	总固定资产	12 500
减去营业费用（租金和水电和管理等）	21 300		
营业利润	8 700	营运资本	
减去应付银行利息	600	流动资产	
税前利润	8 100	库存	9 108
减去税负	1 377	应收账款	12 000
税后利润（11.21%）	6 723	现金	0

利润表		资产负债表	
科　目	金额	科　目	金额
			21 108
		减去	
		流动负债	
		透支	4 908
		应付账款	0
			4 908
		营运资本（流动资产－流动负债）	16 200
		总资产	28 700

优化资源

增加利润的第一种或者在某种程度上说最简单的方法，就是用较少的资源获得更多的能够满足市场需求的产品。这种策略能提高利润空间，与此同时，还可以减少经营生意所需要的实际资金数量，或者让你能够在不需要额外融资的前提下实现增长。这两种都是很理想的结果，因为它们能让你的企业更安全、规模更大。

评估工作方法

实现资源优化最好的途径来自更聪明的工作方式，而不是更努力工作的态度。对小企业来说，找到更好的工作方式并非易事，因为创始人可以学习的对象只有少数的资深员工——而大公司就可以通过不断地招聘新人来获益。业主经理们也可以通过走出去看看业界最新动态而弥补自身和企业的不足。通过以下方法，你可以了解自己领域的最新进展。

广泛阅读本行业杂志及与其相近的话题内容。尤其是要阅读行业领先地区出版的杂志和文章：网络行业读硅谷的，汽车行业读德国的，相机和摄影行业读日本的。利用本章前面介绍的资源，你可以时刻跟踪了解竞争对手的财务业绩。启用谷歌资讯（www.google.co.uk/alerts）来标记自己感兴趣的话题新闻，如新产品发布、高管层的业绩或变更报告等。

参加展会、会议和研讨，借此认识行业先行者或有影响力的人士并倾听他们的高见。All Conference网站（www.allconferences.com）是各种会议、展会、贸易展销、展览和工作坊的目录集合，你可以通过种类、关键词、时间地点和名称进行搜索。

控制营运资本

就改善业绩而言，迅速制胜的主要手段在营运资本领域。如果一家公司使用同样甚至更低比例的营运资本就能实现销售和利润目标，那它就能实现良好的增长。

应收账款控制

如果你采用赊销方式，却给了客户90天的账期，那这肯定不正常。因为跟账期35天的公司相比，你每卖出100万英镑的产品，就需要多占用15万英镑的现金。即便是年营业额只有300万英镑的小公司也可以通过采取简单的改善措施来消除所有的透支。换一种方式来看，对这样一家公司来说，早一周收钱或许就可以释放6万英镑的救命钱。

在这方面多努力一点就可以获得很大的收益。一定要记住，公司融资需要的现金越少，利润就越高。你可以通过以下方式尽快拿到付款。

■ 如果你采用赊销方式，那么就请在发票上明确交易条件。除非客户知道你希望什么时间拿到钱，否则他们只会在适合自己的时间付款。搞清楚你最大的客户每月处理支票的时间，从而确保你的账单可以及时地发给他们。及时寄出计算单来催促拖延付款的客户，随后保持电话跟进。在授予他们延期付款的信用时，你要获得对方的商业信誉资料，同时通过查看他们的账目来了解其是否经营良好。

■ 一般的规律是从供应商那你可以获得最长的信用期。但有时经营良好的公司会及时付款，这点也说得通。尽管听上去很傻，但有时现金流有困难的供应商为了及时结账会提供非常高的利率。

■ 如果某一供应商提出7天付款2%的折扣，而不是正常的40天，那么实际上它提出的是22.65%的等值利息（按照以下方法可以计算并判断及时付款是不是好的方式）。所以，如果这个数字比你的回报率高，你的现金流足够正常经营，那么即时付款相对于其他选择就不失为更好地提高利润的方式，尤其是在经济衰退的时候。你可以利用同样的算法计算出你可以通过什么办法及早收回资金（见表3–9）。

表3–9 评估折扣优惠

步骤	优惠计算	优惠幅度
第一步	同意折扣	2%
第二步	100% —折扣率	98%
第三步	用第一步的数字除以第二步的数字	0.020 48
第四步	正常付款天数	40
第五步	能得到折扣的付款天数	7
第六步	用第四步减去第五步的天数	33
第七步	365 天除以第六步数字	11.060 61
第八步	第七步数字 × 第三步数字 ×100%	22.65%

存货管理

市场营销部门通常都有很高的存货量，因为这样比较容易满足客户需求；而生产部门就不会这么做，因为他们要把存货成本算在预算里；财务部门坚持要最低存货量，因为高库存会提高营运资本，从而使投资回报下降。这种不同部门间的分歧是高管层需要解决的战略问题。沃特斯顿书店的创始人蒂姆·沃特斯顿（Tim Waterstone）有着出色的营销智慧，是一个合格的会计和公司领导者，他曾经提出过非常有意思的库存控制维度的例子。在沃特斯顿书店出现之前，传统的做法就是把书按照计算机、运动、旅行等专业主题词以字母的顺序竖直放在书架上。这样做还有一个优点就是可以比较容易看出来哪些书需要再订货，清点库存也比较方便。然而，沃特斯顿知道，那些“浏览者”——多数（据他研究约60%）走进书店四处看的人都不知道自己想要什么，所以也不知道究竟从哪开始看起。所以，在遵循传统的书架摆放方式的同时，他也使用了与众不同的策略，将书成堆分散在书店各处：把新书放一堆，把特价放另一堆。由此带来的销售额和利润的增长足以弥补几乎成倍增长的书籍库存。

存货类别

企业需要保有和跟踪的存货有如下三类。

■ 成品：指已准备好向客户发送的产品。对苹果公司来说，产品就是电脑、iPod播放器等；对通用汽车（General Motors，简写为GM）来说，产品就是汽车；对面包店来说产品就是面包片。

■ 半成品：指在完成过程中的产品。由于它们已经使用了原材料、雇用了工人开始生产，所以这些投入也会体现在成本中。对通用汽车公司来说，半成品包括等待喷漆或在交付前待检查的汽车。

■ 原材料：指生产最终产品需要的基本材料。对通用汽车公司来说，原材料可以包括金属和喷漆，但也可以包括为使用第三方动力装置而采购的发动机整机。

EOQ

企业需要维持最低数量的库存以确保生产线有效运行，从而满足可能的产品需求。唯有如此，企业才能承担不经常出现的数量较大的订货相关的成本。这样，在降低订单成本但提高库存成本时就需要与经常性订单相平衡，提高订单成本但降低库存成本时也是如此。EOQ（经济订货量，economic order quantity）在本质上是一个会计公式，用来计算订单的各种成本和存货成本的最低点，从而得到性价比最高的订货数量。EOQ的公式是：

$$\text{EOQ}=\frac{\sqrt{(2\times R\times O)}}{C}$$

其中，*R*=年需求量单位；*O*=下一次订单成本；*C*=当年持有每单位存货的成本。

InventoryOps.com是戴夫·皮亚塞基（Dave Piasecki）为了辅助自己的书《库存精确度：人、流程和技术》（*Inventory Accuracy: People,processes, & technology*）而创建的网站。如果你要获取关于库存管理和仓储运作等各方面的信息，这个网站是很有用的入门工具。你可以在这个网站找到关于如何使用EOQ的详细解释（www.inventoryops.com/economic-order-quantity.htm）。

提升利润空间

慢慢地，成本会倾向于超过你从投资的钱中获得的价值。它是稳步提升的，通常几乎是难以被发现的，有时是在微不足道的增长中发生的。例如，员工会希望进行年度薪资考核，这意味着工资增加不一定跟业绩的改善相关；供应商会定期涨价；设备花费和政府税收一直都比通货膨胀增长得更快。除非你能在这些提高的成本中实现更多销售，否则利润就会缩水。我们可以采取以下4种方式来提升利润空间。

提高收费

涨价从不是一件容易的事，但如果可以有选择地涨价，那你也可能实现良性增长。首先我们来看看潜在的回报和风险。以映象公司作为我们的工作模型，假设其60 000英镑的销售额来自60个顾客，每人购买价值1 000英镑的商品和服务，毛利率就是50%。如果提价10%客户不流失，那么利润就会增加6 000英镑。所有这部分利润都会在税前计入账本底线，因为这部分不会产生额外成本，这样就使得税前利润翻番了。

如果我们因为涨价丢掉6个（10%）客户，那会怎么样？那我们就只有54个客户，每人付款1 100英镑，最后销售额就是59 400英镑，虽然看起来比之前只少了600英镑，但实际上还损失了很多看不到的其他收益。把压力放在价格上而不是数量上，意味着你可以减少库存量，可以使用更少的资金，需要催缴的账单也会变少，设备消耗也就没那么快了。这并不是说涨价是很容易的。但它确实不会比寻找新客户更难，而且一般情况下这样做是会产生更多利润的。在涨价的同时，你要提供一些额外价值作为给客户的回报，如更好的服务或更多的性能。

这些数字都取决于你的毛利率水平。你的毛利润越少，你能够承担的因为价格上涨而带来的亏损就越低。华盛顿大学迈克尔福斯特商学院（Michael G Foster School of Business at the University of Washington）毕业的MBA查利·基德（Charley Kyd）给出了关于价格和利润空间对整体业绩造成影响的一系列电子表格和解释，参见：http://exceluser.com/excel_dashboards/raise-or-lower-prices.htm。

改变产品或服务组合

如果你出售的产品或服务多于一种，或者你正计划引入新的产品或服务作为增长策略的一部分，你需要分析成本，这样你就能把精力集中在利润空间最高的产品或服务上。很少有业主经理真正知道哪些产品或服务能产生最多利润，所以收集这方面的数据是第一步。（如果你对成本核算了解不多，请先看第四章。）

看表3–10的例子。这家公司生产三种产品。C产品体积较大、比较复杂，相对卖得比较慢。它与产品A和产品B需要同样的设备、存储空间和销售团队，或许还要更多。在这三个产品系列中分摊固定成本的话，C产品也是占用最多的。

表3–10 产品收益（1）（单位：英镑）

科　目	产品 A	产品 B	产品 C	总计
销售额	30 000	50 000	20 000	100 000
可变成本	20 000	30 000	10 000	60 000
固定成本分摊	4 500	9 000	11 500	25 000
总成本	24 500	39 000	21 500	85 000
营业利润	5 500	11 000	（1 500）	15 000

这些数字看上去是在说明产品C在赔钱，应当淘汰该产品。如果你真这么做，该公司就会出现表3–11所示的情况。

表3–11 产品收益（2）（单位：英镑）

科　目	产品 A	产品 B	总计
销售额	30 000	50 000	80 000
可变成本	20 000	30 000	50 000
新分摊固定成本	8 333	16 667	25 000
总成本	28 333	46 667	75 000
营业利润	1 667	3 333	5 000

虽然固定成本并不会仅仅因为我们放弃某一产品就发生改变，但我们仍需支付物业费及所有其他固定成本。所以，放弃“不盈利”的C产品实际上会导致利润下降。这种完全成本法系统给出了一个错误信号，因为它忽略了产品C带来的所有贡献（卖家和可变成本之间的差距）。

如果我们依据不同产品的贡献分摊固定成本，最后的计算结果大不相同（见表3–12）。

表3–12 依据贡献水平进行的固定成本分摊

产　品	贡献（英镑）	占比（%）	固定成本分摊（英镑）
产品 A	10 000	25	6 250
产品 B	20 000	50	12 500
产品 C	10 000	25	6 250
总计	40 000	100	25 000

使用每种产品的贡献，而不是全面成本重新做利润表，也会呈现完全不同的利润结果（见表3–13）。

表3–13 使用贡献水平算出的产品收益（单位：英镑）

科　目	产品 A		产品 B		产品 C		总计
	金额	占比（%）	金额	占比（%）	金额	占比（%）	金额
销售额	30 000		50 000		20 000		100 000
边际成本	20 000		30 000		10 000		60 000
贡献	10 000	33	20 000	40	10 000	50	40 000
固定成本	6 250		12 500		6 250		25 000
产品利润	3 750	13	7 500	15	3 750	19	15 000

考虑到在家办公的企业能够减掉的固定成本不是很多，以贡献水平作为分摊固定成本基础的方式应当将精力集中在能提供更有用的信息的地方。远不止淘汰掉产品C那么简单，在同等情况下我们应当努力卖出更多产品。

少买一点

这么做的挑战就是避免浪费或设法提高产量。如果你一个人做，这可能不会产出很多；一旦你有了员工，无论多努力，问题都会出现。人在买东西之前都会问的经典问题是“如果这是你的钱，你会这么花吗？”，一位五年前白手起家的企业家将自己的公司打造成市值达300万英镑的企业，他将20名员工组建成了所谓的“智能圈”。这给他们提出了一个挑战：找到方法让公司可以以更低的成本更快更好地运营。第一年，他的利润就翻番了，在五年之内，公司估值达到了1 000万英镑。

降低税收金额

利润税通常是一家公司最大的开销，它会从账本底线中扣除20%到40%。就一家企业来说，所有可以计入税负的钱都可以算是浪费。个人可能会把税看成某种价值，与此不同，企业从中几乎得不到回报。所以，公司需要在法律界限内最大限度地减少税金。2014年美国全国广播公司财经频道（CNBC）曾报道，在标准普尔500公司中大概有20家企业第二季度实际所得税报税率接近0，尽管它们同期是盈利的（www.cnbc.com/id/101917093）。这些公司包括药企默克公司（MRK）、计算机存储公司希捷公司（STX）及汽车制造商通用汽车公司。这种例子几乎在每个国家都有。合法降低税负是财务部的工作，如果公司有财务部的话。如果没有，寻找专业税务师事务所的建议。但是作为MBA，你要能够扮演分析师的角色，确保税务事项能定期得到审查（见第九章）。

课程和讲座在线视频

1.会计教练（Accounting　Coach）：该网站使用笔记、测试、问答等工具清楚解释了

财务比率和财务报表分析。该网站AccountingCoach PRO这个部分有计算24种常用财务比率会使用到的业务表格，价值33英镑（49美元）：www.accountingcoach.com/financial-ratios/explanation。

2.公司理财精要（Corporate Finance Essentials）：西班牙IESE商学院教授哈维尔·埃斯特拉达（Javier Estrada）每年开这门课程。共六次课，不需要提前学习或准备。每次课包含45~60分钟的视频授课，以及一两本推荐读物：www.coursera.org/course/corpfinance。

3.未计利息、税负、折旧及摊销前的利润：可汗学院（www.khan-academy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/ebitda）。

4.财务基础：由来自美国杨百翰大学麦里特商学院（Marriott School of Management）教授吉姆·斯蒂斯（Jim Stice）和凯·斯蒂斯（Kay Stice）授课。你可以在Lynda.com网站上观看3小时27分钟的课程作为入门试听（www.lynda.com/Business-Accounting-tutorials/Finance-Fundamentals/174917-2.html）。

5.杠杆比率导论：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/money-and-banking/banking-and-money/v/banking10-introduction-to-leverage-bad-sound）。

6.市盈率导论：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/introduction-to-the-price- to-earnings-ratio）。

7.其他各种比率导论：可汗学院（www.khanacademy.org/math/ cc-sixth-grade-math/cc-6th-ratios-prop-topic/cc-6th-describing-ratios/ v/ratios-intro）。

8.我的财务教授告诉我的谎言，教授安德鲁·W.洛（Andrew W. Lo）、查尔斯·E（Charles E.）、苏珊·T.哈里斯（Susan T. Harris）；麻省理工学院金融论坛金融工程实验室主任（http://video.mit.edu/watch/lies-my-finance-professor-told-me-28391/）。

9.流动性比率：白奥尼克·特特尔（Bionic Turtle）（www.youtube.com/watch?v=ICW3lckTjmk）。

10.流动性与偿付能力：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/current-economics/paulson-bailout/ v/bailout-1-liquidity-vs-solvency）。

11.市盈率探讨：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/ v/p-e-discussion）。

12.盈利比率：白奥尼克·特特尔（www.youtube.com/ watch?v=P42NUXOwwnM）。

13.资产收益率（ROA）：可汗学院（www.khanacademy.org/ economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/ valuation-and-investing/v/roa-discussion-1）。

14.偿债能力比率：白奥尼克·特特尔（www.youtube.com/watch?v=Vssx5ugLsEM）。

案例研究在线视频

1.亚马逊、苹果和网飞公司（Netflix）：台湾台中市中兴大学（National Chung Hsing University）学生分析账目，克莱德·沃登（Clyde Warden）教授进行评论：www.youtube.com/watch?v=FtP BgzQp9q4。2.法国案例研究：弗吉尼亚大学达顿商学院（Virginia Darden School of Business）院长罗伯特·F.布鲁纳（Robert F. Bruner）、达顿商学院企业管理教授肯尼斯·M.伊兹（Kenneth M. Eades）和迈克尔·J.希尔（Michael J. Schill）共同探讨如何通过案例方法有效进行金融教学（www.youtube.com/watch?v=3zqAFnF2PN0）。

3.大河电力公司（Mighty River Power）：董事长道格·赫弗南（Doug Heffernan）做的“财务结果—分析师展示”（www.youtube.com/watch?v=EzNPBvSyYUI）。

第四章
财务在价值创造中的作用

- 盈亏平衡，价值的开始
- 实现利润目标
- 利润最大化与股东价值
- 了解资本成本，量入为出
- 预估未来收益

财务管理不只是一些历史数据及关于资产和负债估值的复杂争论。从一位MBA的角度来看，最实用的财务工具是那些强大但简单的技术，它们能帮助经理们更好地决策，而且，至少从财务角度来看，能比较准确地呈现未来业绩的可能结果。这些工具很简单，但绝对不是新出现的。例如，1962年世界上就出现了评估盈亏平衡分析的文章。但多数经理从没听说过这些工具，而知道怎么用的就更少了。这就给了MBA们一个很大的优势——能够参与决策，而这通常是少数拿高薪的人才有的特权。

为了充分理解财务业绩和价值之间的相互作用，我们介绍3个因素来提升MBA们的优势。首先，利润远没有会计师们想要你相信的那么重要：在不断蒙受损失的同时，亚马逊的股价在平稳提高，这一事实就足以证明公司的成长与发展比利润本身重要得多。2013年10月29日的《时代周刊》刊出了一篇文章，标题是《这8家互联网公司的价值超过了10亿美元——但他们一分钱还没赚》，除了亚马逊之外，文章中罗列了8家尚未真正赢利的公司：推特（Twitter）、声田（Spotify）、拼趣（Pinterest）、照片墙（Instagram）、脸书、色拉布（Snapchat）、微博客（Tumblr）和尖叫网（Yelp）。2015年1月29日，格雷格·贝森哲（Greg Besinger）在《华尔街日报》如此报道亚马逊：“这是非常典型的状态，亚马逊用快速增长的销售额和投资让投资者满意，即便其代价是利润已经出现了自2000年以来的最大亏损额……但它的股票却在盘后骤升，一度上涨了14%。”

股东们心满意足背后的逻辑是，其销售额达到了890亿美元，但他们轻易地忽略了这样的事实：888亿美元的营业费用达到了其历史第五高。因而，MBA可以全面运用自己的能力——提升其优势的第一个因素——在充分理解财务作用的同时，更全面地了解价值的来源。

MBA需要记住的第二个因素是，在那些评估价值的人眼中，高管人员之下的管理并

不重要，但财务结果很重要。人才管理公司智睿咨询（DDI）2010年2月做的研究显示，在50位财务分析师中只有8位表示，他们用于确定公司股票价值的影响因素中，领导力因素只占到25%，财务因素占到了其余的75%。他们当中84%的人认为营业额的持续增长是其最重要的因素，而94%的人则认为高管人员的经验是关键。本章后面给出的奥凯多（Ocado）的案例研究是对这些发现的支持。

第三，一家公司在某个时间段盈利很高，而在几个月甚至几天后就一文不值，这是很有可能的。如果你认为这不可能发生，回去看看雷曼兄弟（Lehman Brothers）的例子吧。这家有158年历史的老牌银行于2008年9月破产。2008年它还在财富500强中排名第37位，2007年排名第47位。它最后的账目显示，公司有41.92亿美元的利润，比上一年增长了4.6%。“待销存货”是它的投资建议，但在业务模式崩溃之后，这个建议也没有用了。MBA应当认识到，时间的车轮总是在向前转动，昨天的账目只能是“昨日之事”。

成本、数量、定价和利润决策

计算出生产产品或提供服务的成本以及因此应该如何定价，看上去不是很复杂。的确，这个问题乍一看很容易：你只需要把成本总数算出来，价格定的比这高一点就行。如果顾客会继续购买的话，定价超出成本越多，你获得的利润就越多。可惜，一旦你开始这么算，问题就变得复杂了。首先，不是所有成本都具有同样的特性。例如，无论你的销售额多大，有些成本是固定不变的。如果开一家商店，那么租金和税费相对是比较稳定的数字，完全不会随销量而变化。另一方面，商店卖出产品的成本完全取决于销量。卖得越多，其买入存货的成本就越高。

在你假定数量——计划卖出多少之前，我们不能真的就把这两种成本加在一起。表4–1中的例子很简单。在决定购买并有希望卖出1 000单位的产品之前，我们不能计算总成本。有了假设数量，我们就能得出每单位产品的成本：

总成本÷件数=3 500欧元÷1 000件=3.50欧元/件

表4–1 成本与数量关系示例

科　目	金额（欧元）
商店租金和税费	2 500
每1 000单位产品的成本	1 000
总成本	3 500

现在，假如所有产品都以3.50欧元的单价卖出，我们就能一直盈利。但我们能做到吗？假设我们做不到，那会怎样？理论上来讲，如果我们能卖到4.50欧元，卖出1 000单位就能获得1 000欧元的利润（总销售额4 500欧元－总成本3 500欧元）。但如果我们只卖出了500单位，总收入就会降到2 250欧元，实际上会亏损1 250欧元（总收入2 250欧元－总成本3 500欧元）。因此，在某一销售水平上，定价4.5欧元是恰当的，但这个定价对于另一个销售水平来说可能就是灾难。这个简单的例子说明所有决策都是相互作用的。成本、销售量、售价和利润是相互关联的，任何一方面的决策都会对其他方面有影响。为了理解这些因素之间的关系，我们需要构建一张图或一个模型来加以描述。在构建模型之前，我们需要收集更多有关成本各构成部分的信息。

成本构成

对于决策者来说，理解作为交易模式的成本在商业变化中的作用是很重要的。正是这一存在于每个公司中的“动态”特性，使得决策成为企业存亡的关键，并给MBA提供了大量可以展现自己能力和智慧的机会。

上面这个例子表明：如果情况是静态可预期的，那么利润就是确定的。但如果这个框架中的任何一个构成部分不确定（在这个例子里就是数量），情况就大不一样了。要看懂变化情况下的成本是如何发挥作用的，我们首先需要识别出成本的不同类型。

固定成本

无论生产水平是什么样都会产生的或大或小的成本就是固定成本。例如，无论一辆车开了100英里（1英里=1.609 344千米）还是20 000英里，车主购买这辆车的成本都是一样的，道路税、保险以及立体音响或导航等其他额外的费用也是一样的。

跟买车成本一样，企业里也有其他的固定成本，如车间、设备、电脑、办公桌、应答机等。但某些无形项也可能是固定资产，如租金、财产税和保险等，这些项目相对独立，通常不受公司是否成功的影响。

上述提到的多数成本在任何时间长度内都是固定的。其他成本，如雇用人员的成本，理论上在短期内是可变的，但实际上却是固定的。换句话说，如果销售需求下降导致公司需要的员工人数减少，几周之内这部分成本是不能避免的（通知、假日工资、裁员等）。另外，如果涉及的人员要求技艺精湛或招聘训练他们耗资不菲（或者在某方面特别有价值），而且这种下跌看上去是短期的，那么因为需求下降而减少这部分短期成本可能就不划算。因此，从几周或几个月的时间长度来看，劳动力是固定成本，而从更长的时间段来看，它可能就不是固定的。我们可以画一个简单的图来表明固定成本是如何随着“动态”数量变化而作用的。图4–1是成本模型的第一阶段。它展示了固定成本在某一特定产量范围内相对稳定的水平。再回到上一个例子中，这个表显示了在相当大的销售数量范围内，一家商店的固定成本（租金和税费）是不变的。一旦店主在一家店实现了比较满意的销售额

和利润水平，那么他就有可能决定再租房开第二家店，在这种情况下股东的成本会“提高”。图4–2展示的就是固定成本模型的变化。

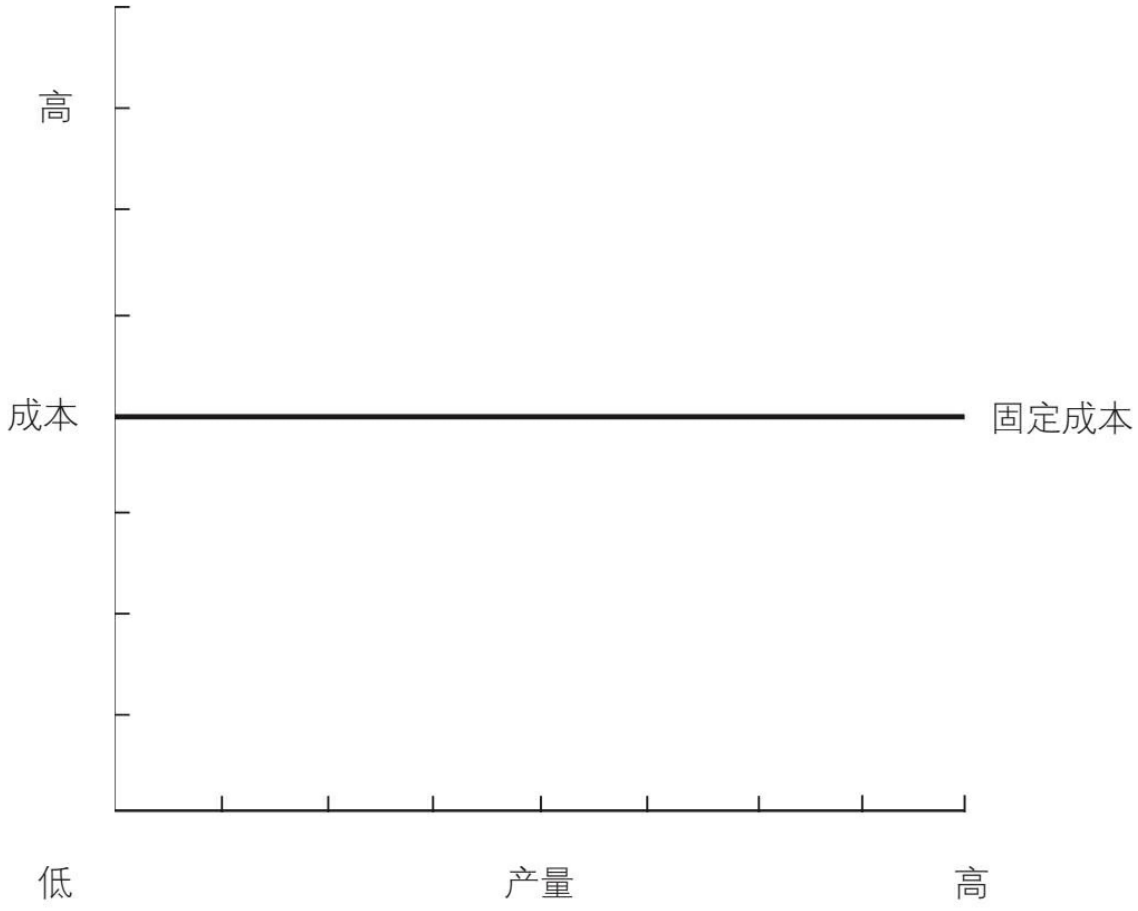


图4-1 成本模型1：固定成本

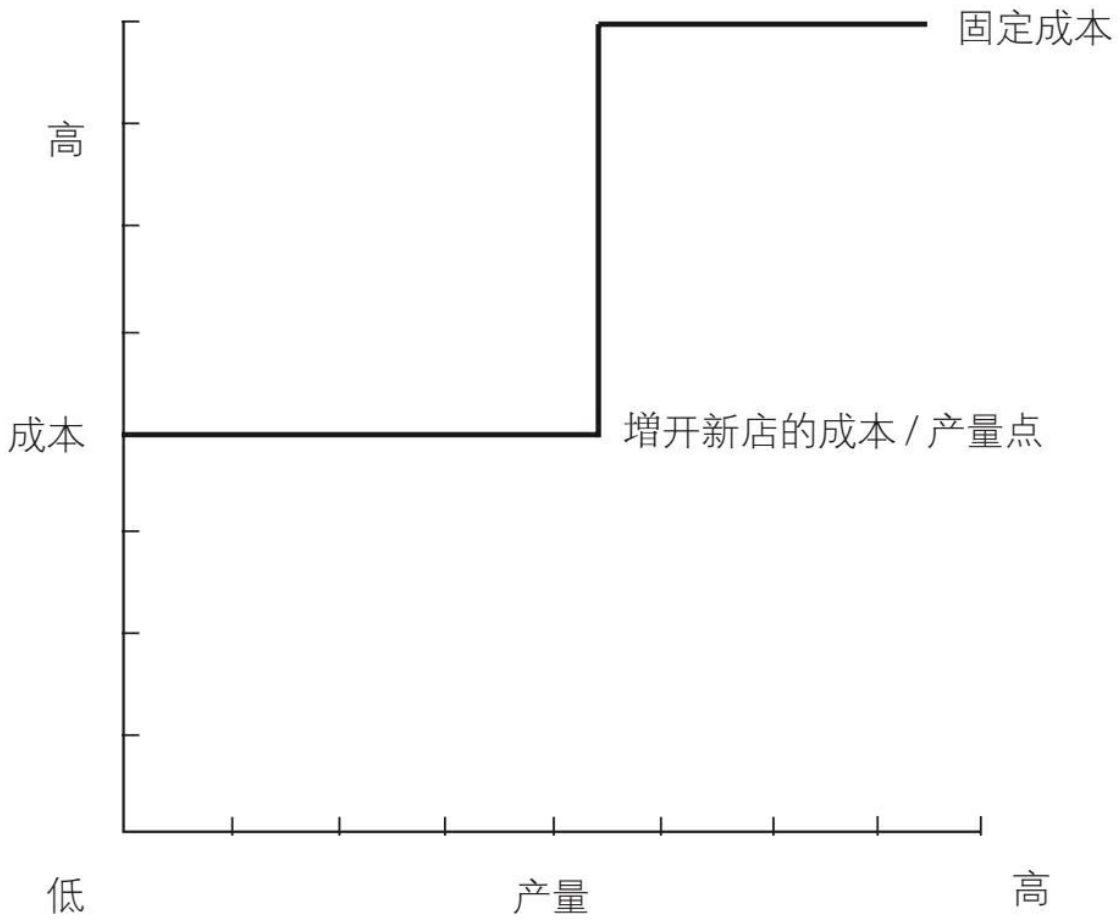


图4-2 成本模型的变化1：固定成本的提高

可变成本

可变成本是指随着产量而变化的成本。例如，用于生产的原材料、包装材料、奖金、计件工资率、销售佣金和邮资等。可变成本的重要特性是，它的升降变化与产量的变化直接成正比。我们也可以画一个图来展示可变成本是如何随着产量变化而变化的。图4–3展示的是成本模型的第二阶段。

固定成本是可以预期的成本，而可变成本是随时都会变化的成本——这是一种常见的错误想法，上面给出的定义是成本核算时唯一可靠的判断依据。

半变动成本

可惜，不是所有成本都可以轻易地归类为固定的或是可变的。有些成本既有固定元素，也有可变元素。例如，一部手机的月租成本是固定的，超出规定使用率的每消费单位成本是可变的。在这个特定例子里，使用率较低的消费者可能会受到比较严厉的惩罚。如果每月只打几通电话，那么每通电话的总成本［（固定租金+每单位成本）÷拨打电话数量］可能会相对较高。这种双重因素成本的例子还有复印机租金、电力和燃气等。

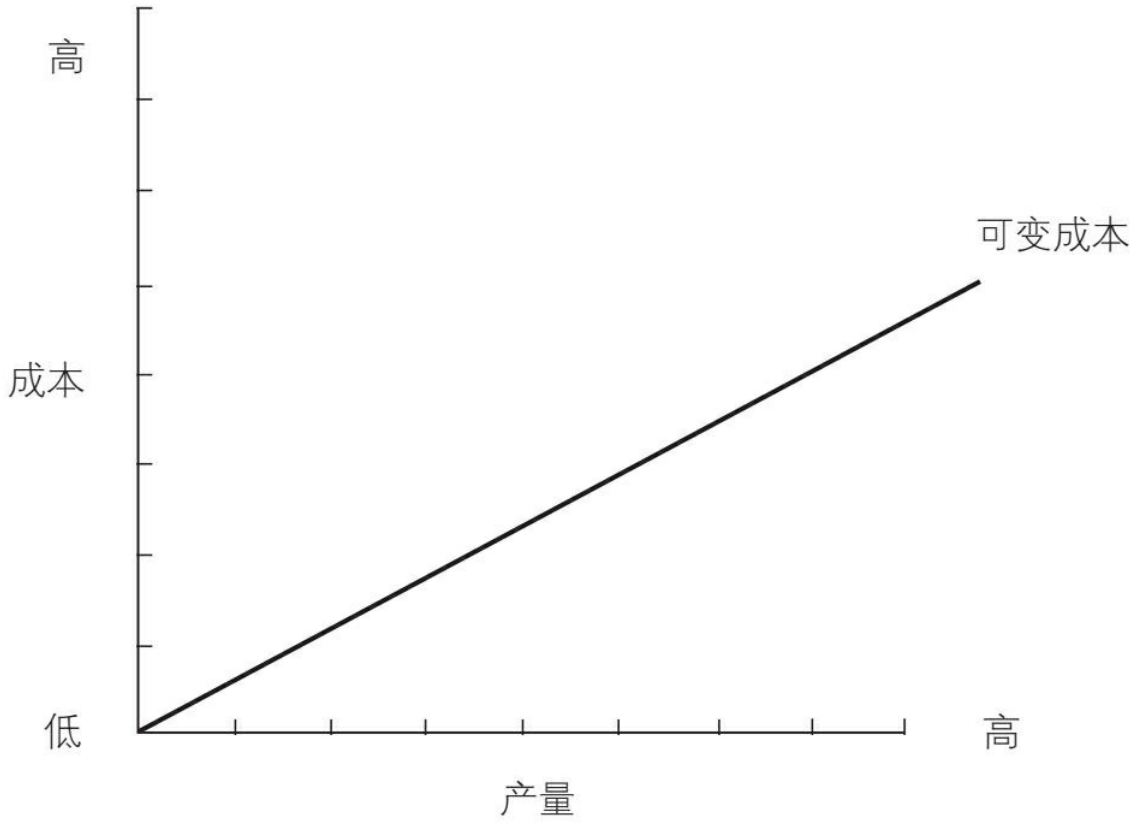


图4-3 成本模型2：可变成本随数量变化而产生的变化情况

我们可以把这种半变动成本分成固定元素和可变元素。对多数小企业来说，这个过程很简单。然而，这么做的时候准确性却是很重要的，否则的话，就无法体现这种成本分析法的作用和好处。

盈亏平衡分析

把固定成本和可变成本放在一起，我们就可以建立一个成本核算模型，由此我们可以看出不同产量水平下成本的变化（见图4–4）。

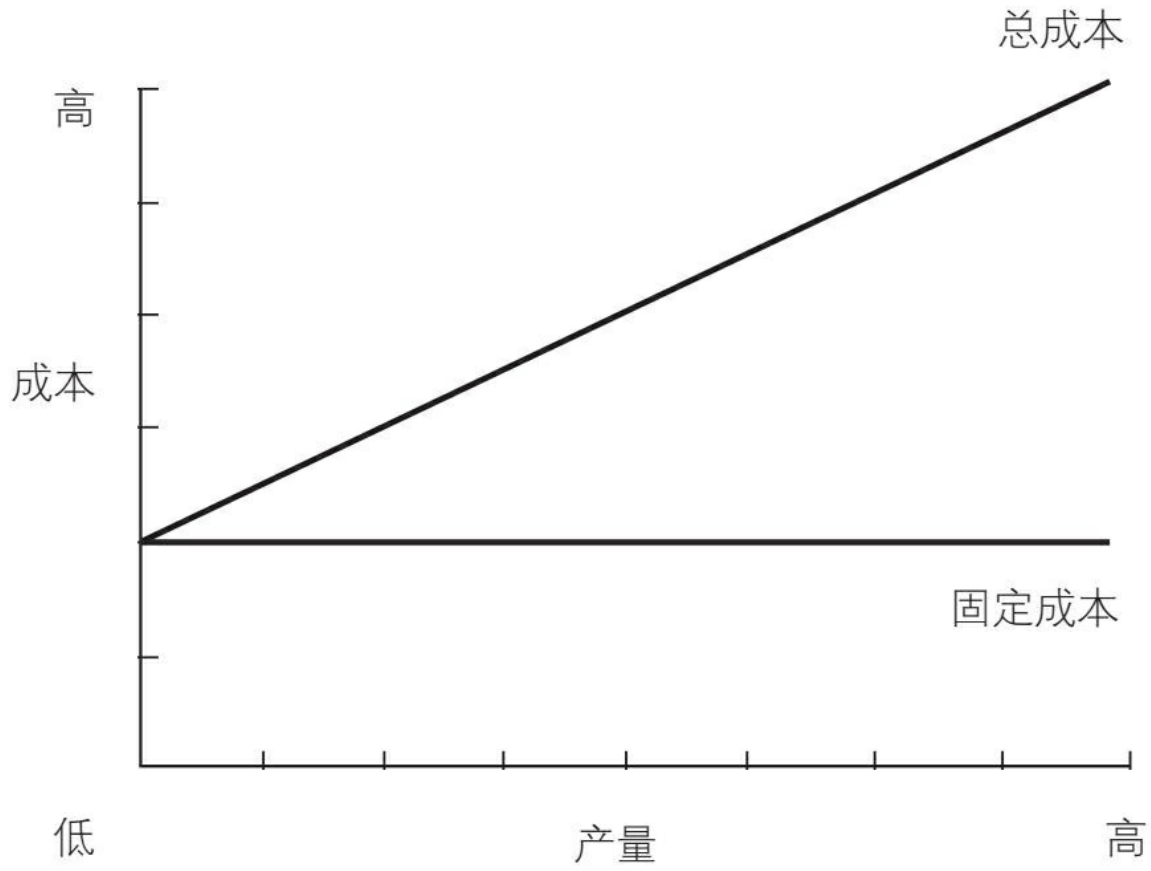


图4-4 总成本和固定成本模型

任何市场份额较大的公司相对于其他市场份额小的竞争对手都有隐形的成本优势。公司可以用这种成本优势提高利润、降低价格、争取更大的市场份额或改善产品，从而比竞争对手抢先一步。从固定成本的稳定水平开始产生可变成本，我们就能得到总成本线。从总成本线上任意一点画横轴和纵轴就能得出特定产量下的总成本。这是成本核算模型的本质特征，让我们能看出成本是如何随不同产量而变化的，也就是说，适应公司的动态本质。我们不希望仅生产东西和产生成本，而是要出售产品创造收入。因此，我们可以在模型中再加一条线来表示销售收入的产生。为了让模型更有生命力，也为了演示得更清楚，我们加入了一些数字（见图4–5）。

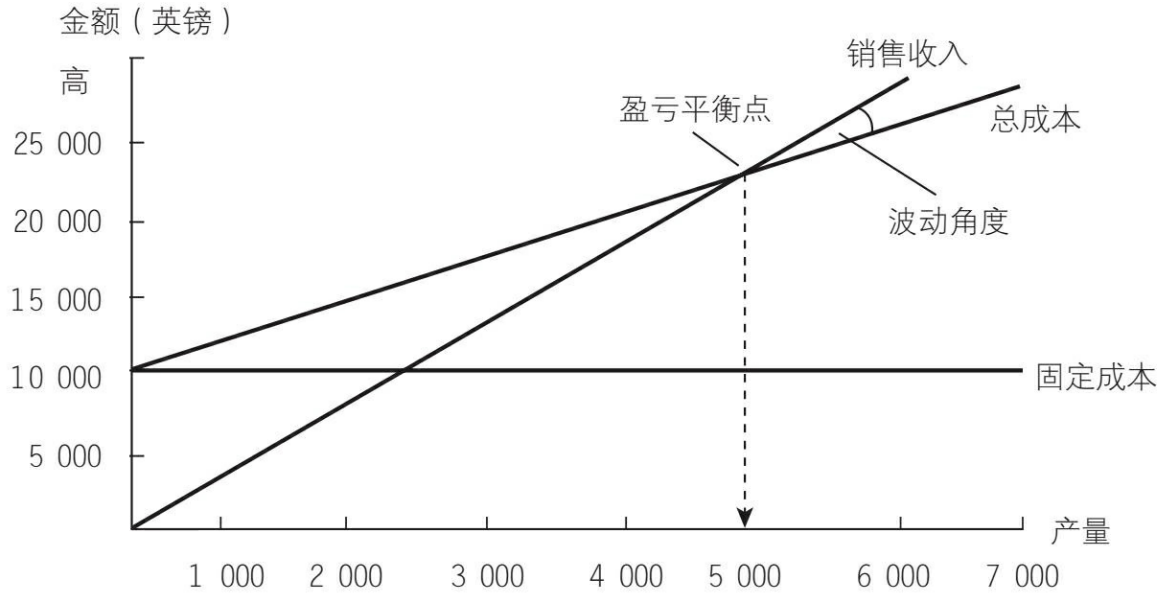


图4-5 盈亏平衡点成本模型

图4–5也展示了盈亏平衡点。整个成本核算中最重要的一个计算就是找到真正开始赢利的点。销售收入线和总成本线的交叉点就是盈亏平衡点。只有到了那个点，公司才开始赢利。我们通过画线图或使用一个简单的公式就能算出来。使用线图或公式的优势就是可以通过迅速改变模型中几个元素的值来进行试验。

盈亏平衡点的计算公式是：

$$\text{盈亏平衡点} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单位售价} - \text{每单位可变成本}}$$

这是非常合乎逻辑的。在你获得利润之前你必须支付可变成本。计算盈亏平衡点就是要从单位售价中减去这些成本，剩下的部分（通常被称为“单位贡献”）用于支付固定成本。一旦售出的数量单位足够支付固定成本，这时就可以达到盈亏平衡点。我们接下来就根据图4–5中的信息来试着计算一下：

固定成本=10 000英镑

售价=5英镑/单位

可变成本=3英镑/单位

所以盈亏平衡点=5 000单位（即 $\frac{10\,000\text{英镑}}{5\text{英镑/单位} - 3\text{英镑/单位}}$ ）

现在，我们能看出来在开始赢利之前必须以5英镑的单价卖出5 000单位的产品；同时，如果7 000单位是最大产量，我们只需2 000单位产品就能实现我们需要的利润目标。

很明显，在达到盈亏平衡点之后，可用于出售的产品单位数量越多（例如达到实际可以出售的最大产量），对我们越好。总销量超过盈亏平衡点销量的差额被称为安全边际（margin of safety）。

安全边际

这个指标通常也用百分比来表示，即安全边际率，计算方法如表4–2所示。很明显，这个百分比越低，公司的盈利能力就越低。安全边际率低可能是提示我们需要重新思考固定成本、售价或公司最大产量的信号。用图4–5中销售收入线和总成本线之间的角度叫“波动角度”，这个角度的大小表明达到盈亏平衡点之后的利润率。波动角度很大就意味着在达到盈亏平衡点后每单位售出产品的利润率很高。

表4–2 计算安全边际（率）

科　目	金额（英镑）	算式
总销售额	35 000	（7 000 单位 ×5 英镑 / 单位）
减去盈亏平衡点	25 000	（5 000 单位 ×5 英镑 / 单位）
安全边际	10 000（7 000 单位）	
安全边际占销售额的百分比	29%	（10 000 ÷35 000）

实现利润目标

在有了最后一个因素——期望利润之后，我们就可以构建一个综合模型来进行成本核算和定价决策。假设在上述例子中，我们知道自己需要获得10 000英镑利润来实现令人满意的资金投入回报率。为此，我们可以修改一下盈亏平衡点公式：

$$\text{盈亏平衡点} = \frac{\text{固定成本} + \text{利润目标}}{\text{单位售价} - \text{单位可变成本}}$$

把表4–2里的数字放进这个等式当中，把10 000英镑作为利润目标，我们就能看出来这里的原理了。可惜，不继续投资固定资产的话，这个例子里的最大产量就只有7 000单位，所以除非我们做出改变，否则就不可能达到利润目标。

$$\text{盈亏平衡点} = \frac{10\,000 \text{ 英镑} + 10\,000 \text{ 英镑}}{5 \text{ 英镑 / 单位} - 3 \text{ 英镑 / 单位}}$$

$$= 10\,000 \text{ 单位}$$

这个模型的巨大优势在于，在实验基础上，我们可以轮流改变任意一个元素，从而得出满意的可实现的结果。再回到这个例子。在实验开始，我们可以看究竟应如何定价才能达到利润目标。在这个案例中，定价未知，但我们需要提前确定盈亏平衡点（如果未知元素超过一个，那就无法解出等式）。如果我们说已经准备好卖出全部产出来实现利润目标，这显然是不合理的。因此，这个等式可以按如下方式运用：

$$\frac{20\,000\ \text{英镑}}{7\,000\ \text{单位}} = \text{单位售价} - 3\ \text{英镑/单位}$$

因此：

单位售价=2.86英镑/单位+ 3英镑/单位=5.86英镑/单位

现在我们知道在最大产量为7 000单位且利润目标是10 000英镑的前提下，我们需要将每单位产品的售价定为5.86英镑。如果市场能够承受这个价格，那么这是个理想的结果；如果不能，我们就再用其他变量进行实验。我们必须要找到办法来减少固定成本或可变成本，增加工厂产量，并使其产量足够满足利润目标。

协商特价交易

一些管理人员经常会受到这样的诱惑：用“跳楼价”拿到特别大的订单。MBA的作用就是：无论这个提议第一眼看上去多有吸引力，在安全可靠地接受订单之前要确保它满足一些条件。我们对上个例子稍做改变。你的公司最大产出是10 000单位，在固定资产上没有很大的投资。目前，在业务证明可行之前，你尚不准备投入更多的钱。其具体背景信息如表4–3所示。

表4–3 背景信息

科　目	数量或金额
最大产出	10 000 单位
实现利润目标的产出	7 000 单位
单位产品售价	5.86 英镑
固定成本	10 000 英镑
单位可变成本	3 英镑
盈利目标	10 000 英镑

上述背景下的盈亏平衡图如图4–6所示。

你为其提出建议的经理非常自信地认为，他们能够以每单位5.86英镑的售价卖出7 000单位产品，但这样还会剩下3 000单位没售出——如果他们决定生产这3 000单位的话。虽然关于3 000单位产品的疑问是意料之外的，但我们也得到了一条很强烈的暗示——只有不低于33%的折扣才能达成这笔交易。你会推荐什么？利用目前为止收集到的成本核算信息，你可以得出当前的成本和售价明细（见表4–4）。

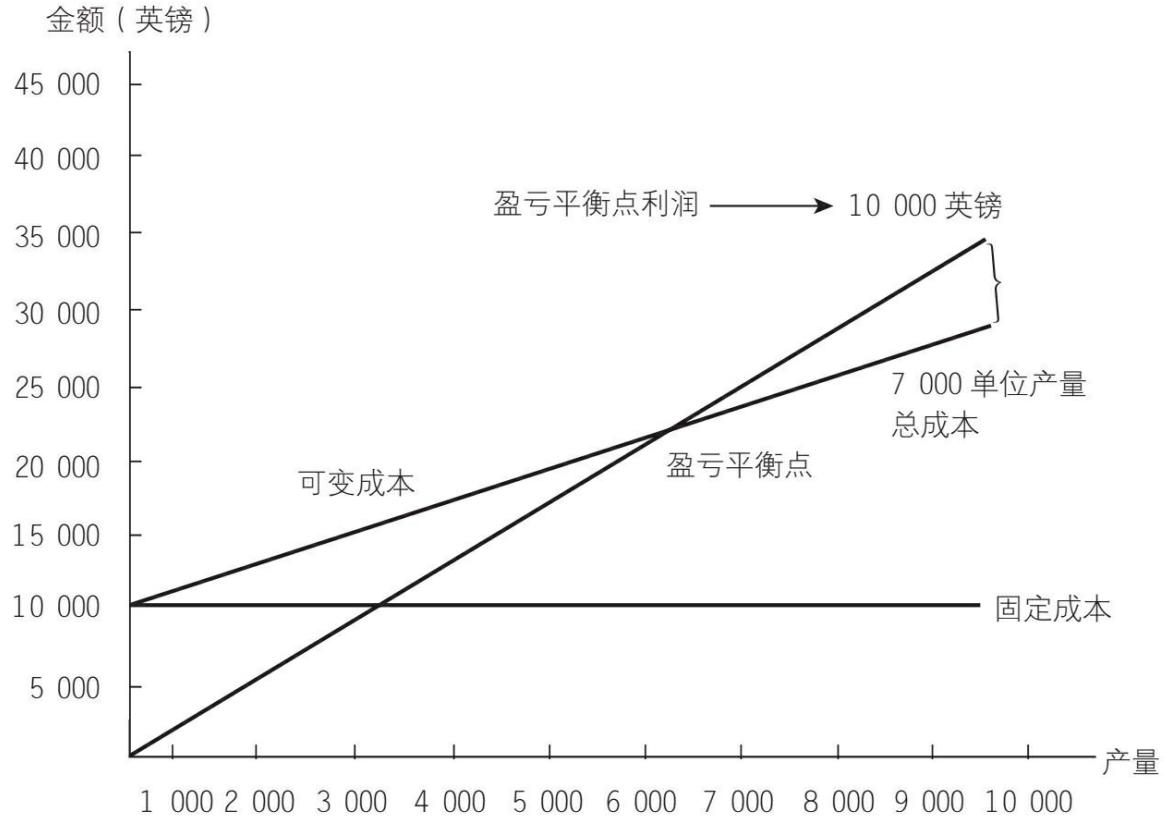


图4-6 特殊交易的盈亏平衡图

表4–4 成本及售价明细

科　目	金额及算式
单位成本明细	3 英镑
可变成本	1.43 英镑（10 000 英镑固定成本 ÷7 000 单位）
对固定成本的贡献	
对实现利润目标的贡献	1.43 英镑（10 000 英镑利润目标 ÷7 000 单位）
单位产品售价	5.86 英镑

鉴于售出7　000单位（或待售）就能支付所有的固定成本，剩下的产品就可以以能够满足可变成本和盈利贡献的价格出售，因此你可以在同一利润水平上进行协商谈判，降到4.43英镑，即比当前售价低25%。然而，超出3英镑可变成本的任一售价都能产生额外利润，但是这些销售都会以你的利润空间为代价。如果更低的利润空间能带来更高的已动用资本回报率，那这不一定是坏事，但你需要首先计算盈亏。以边际成本协商订单的危险更大，因为一旦你需要这些成本，你就不会达到盈亏平衡点，并因此而遭受损失。

处理多样化产品和服务

用来说明盈亏平衡点模型的例子一定要比较简单。很少有公司只卖一种产品或服务，因此更通用的等式可能更有助于处理这种现实情况。

对于这种企业，如果你要计算盈亏平衡点，首先必须要确定毛利率，也就是从客户支付的钱里减去付给供应商的钱。（关于这点，如果你想了解更多，参见第三章。）例如，如果你的目标是有40%的毛利率，用小数表示就是0.4，你的固定成本是10 000英镑，总利润目标就是4 000英镑，计算方法如下：

$$盈亏平衡点 = \frac{10\,000\ 英镑 + 4\,000\ 英镑}{0.4} = \frac{14\,000\ 英镑}{0.4} = 35\,000\ 英镑$$

因此，为了实现目标，你必须实现35 000英镑的营业额。（你可以自己检查一下：在上一个例子里，盈亏平衡点利润需要7 000单位产品，每单位产品售价为5英镑，两个数字相乘得出营业额为35 000英镑。那个例子中的毛利率就是2/5，也就是40%。）

寻求关于盈亏平衡的帮助

关于盈亏平衡的计算，如果你需要帮助，我提供几个选择。

首先，一位友善的会计可以教你。如果你对代数计算有些生疏，可以在英国广播公司（BBC）的Bite Size网站上快速复习一下（www.bbc.co.uk/bitesize > ks3 > Maths > Algebra > Equations）。

其次，大量的在线电子表格和在线教学课程可以帮你了解这个过程。圣智学习出版公司旗下的bized网站（www.bized.co.uk > Virtual Worlds>Virtual Learning Arcade > Break even Analysis）模拟了这个过程，它们能让你在非常复杂的盈亏平衡计算中看到变量产生的影响。

此外，Knowledge Dynamics（http://www.knowledgedynamics.com/demos/BreakevenFlash）网站上有一个非常好的电子学习模拟工具。在你尝试了关于价格和成本的替代决策时，它还可以解释不同的制造和营销决策对盈亏平衡数量和时间的影响。

利润最大化与股东价值

运营管理人员会密切关注账本底线，他们实现利润最大化的能力通常会影响自己的奖金和晋升。但是，股东们的目标与之相关却又不同。股东通常包括董事会成员及其他一些MBA们应当培养的高级员工。作为公司的所有者，他们想要将企业价值最大化，企业价值的计算方法是用股票数量乘以股票市价。

一家公司的运营和成长当然需要钱，但是并不是所有钱都只来自那些期待能从股份价值上涨中获利的股东，也可以由银行提供。银行对于股份价值上涨的期待相对前者而言低得多——拿回本金及特定水平的利息就能让他们很满意。（这个话题，也就是资产负债比率或杠杆比率，会在第十章有更全面的介绍。）

影响股价的因素远不止一个简单的利润额。首先，创造利润的效率对股东们的想法影响很大，因此资本回报和利润空间也很重要。想想你更愿意投资哪家公司：用1亿英镑获得了2 000万英镑利润的，还是用5 000万英镑获得1 900万英镑利润的？现金增值也是价值中很重要的一个因素。利润是对企业价值的会计估量，它可能会受各种因素的负面影响。直到利润被转化成现金，股东们才会对他们投资的价值有把握。所以，除非是两个相同的企业，那家用最快时间产生最多利润的公司在股市中会被认为价值更高。其他促进因素，如苹果公司全球闻名的创新能力或麦当劳（McDonald’s）和可口可乐（Coca Cola）等公司具有的全球影响力与吸引力，也会使企业的相对价值较高。

案例研究

奥凯多

2015年春，奥凯多获得了720万英镑的税前利润（截至2014年11月30日）。这是该公司一年的盈利，相比前一年1 250万英镑的亏损已经是很大的进步。奥凯多公司创建于2000年，2001年开始试运营，在不长的创建历史中，这家公司一直在亏损。

同样不会让人特别意外的是，自创建以来，另一家公司也从没赢利。位于美国伊利诺伊州的豆荚公司（PeaPod Inc）曾经尝试让类似的零售业务盈利，但直到2001年8月，这家创立了12年的公司一直都没能实现赢利。当时，美国驻步购物连锁店（Stop & Shop）和巨人食品（Giant Food）的运营商皇家阿霍德集团（Royal Ahold）收购了整个豆荚公司。

2002年1月，奥凯多和维特罗斯（Waitrose）合作上线。发展至今，整个英国东南部、中部地区、西北部和南海岸的超过1 350万个家庭都在使用奥凯多的服务。2004年2月，它为英国大型连锁超市莫里森（Morrisons）提供了在线分销服务。这是一个为期25年的交易，奥凯多得到1 700万英镑的预付款，帮助莫里森追赶上那些已经提供在线订购并送货到家服务的竞争对手。奥凯多在成立之时就有这一愿景：让忙碌的人们有另一种方法可以每周都去超市。通过从专用仓库完成订单，奥凯多的目标是在网店上呈现接近真实的库存，从而使消费者从有实际存货的各种日用品中进行选择。公司开发了独有的物流软件，以确保在正确的时间将正确的货物运送到正确的地点。奥凯多位于赫特福德郡（Hertfordshire）哈特菲尔德（Hatfield）的仓库存储了近20 000件货物，比维特罗斯的最大分店存储的还要多。这些货物在10英里长的传送带上循环运输，从而实现每周80 000次送货。奥凯多自称占有英国20%的在线百货销售额，紧随乐购和圣百利（Sainsbury’s）位居第三。考虑到这点，奥凯多实际仅占英国全国在线百货销售额1 300亿英镑（2 080亿美元或1 530亿欧元）的2%。

奥凯多的创始人都有很丰富的投行工作经历，这对于提升企业价值和筹措资金无疑是一笔财富。公司CEO蒂姆·斯坦纳（Tim Steiner）在高盛集团（Goldman Sachs）做了8年的银行家，前CFO、现在负责市场营销和对外传播的贾森·吉辛（Jason Gissing）也是如此。三大创始人之一的另一名成员尼尔·艾布拉姆斯（Neill Abrams）现在负责法务和商务工作，他和另外两人的唯一不同就是在高盛工作了9年。前独立电视台（ITV）主席迈克尔·格雷德（Michael Grade）2009年被任命为奥凯多董事会主席。在此之前的3年，该公司的亏损额分别为2 250万英镑（3 600万美元或2 650万欧元）、4 350万英镑（6 960万美元或5 130万欧元）和4 550万英镑（7 280万美元或5 370万欧元）。尽管亏损上涨幅度不大，但仍呈现上升趋势。如果公司能够以类似10亿英镑（16亿美元或11.8亿欧元）这样的没有实际意义的数字首次公开募股（IPO），这就清楚地表明投资者看到了其市场份额和营业额的价值，

并且他们会耐心等待利润变现。

资本成本

企业需要随时了解自己为资金的使用付出了多少钱，因为这是实现企业增值前需要跨过的门槛，也是企业可能进行的任何投资的最低资本回报率。还需要注意的是，如果新筹集的资金的成本比企业已经在用的资金的成本高，那么只有相应地提高最低资本回报率才能真正实现盈利。

债务成本

这是很明确的。例如，如果公司以8%的固定利率从银行贷款，这就是税款减免前的债务成本。如果税款减免计作40%，那么净债务成本就会下降至4.8%。在公开发行债券或信用债券的情况下，企业需要支付的利率——想让投资者以此平价利率接受新贷款——就可以视作其借入资本的成本。

股本成本

简单来说，股本成本就是股东期望从公司获得的资金收益率。这通常没有科学的精确计算方法，而是人们预估的能够从未来股息和股票增值中获得的收益率。

股息价值模型

计算股本成本的方法之一就是在公司当前总股息收益率的基础上加上预期年增长率。

例如，某公司预测未来一年每一普通股的总等值股息是10美分，公司股票在股市上的报价和当前交易价为2美元，过去几年利润和股利的平均增长率为15%。那么，该公司的股本成本计算如下：

$$\text{股本成本} = \frac{\text{当前股息（毛）\%}}{\text{当前市价}} + \text{增长率 \%}$$

$$= \frac{(0.1\text{ 美元} \times 100)\%}{2\text{ 美元}} + 15\% = 20\%$$

使用这个模型，我们就假设未来的股息会以固定的比率——通过平均过去几年的业绩——增长。

资本资产定价模型

在介绍下一个方法之前，我们需要阐明一下风险的类别。风险有两大类：特定风险和系统性风险。

■ 特定风险（specific risk）适用于某一特定企业。这种风险包括失去首席执行官，其他企业推出类似或更好的产品或劳动力问题等。我们预期股东不会提出针对这类风险的补偿，因为他们的投资组合中大量的投资可能都会带来此类风险。

■ 系统性风险（sysettematic risk）源自可能会在一定程度上破坏所有投资的全球性或宏观经济事件。因此，股东们会就此类风险给他们的财富带来的损失提出补偿要求。这种补偿是以要求更好的回报率的形式体现的。

稍微复杂一点的股本成本计算方法会把系统性风险因素考虑在内，这种方法被称为资本资产定价模型（capital asset pricing model，简写为CAPM）。简言之，CAPM规定，投资者要求的股票回报率由两部分组成：和没有风险的短期政府证券回报差不多的无风险的回报率，以及补偿与投资股票相关的系统性风险的额外溢价。公司股票的系统性风险通过贝塔风险系数（beta factor）的大小来衡量。该系数为1.0意味着公司股票的系统性风险和整个市场的平均水平一样；如果贝塔风险系数为1.4，那么公司股票的系统性风险就比其市场平均水平高出了40%。公司股票的贝塔风险系数适用于市场溢价，后者是超过无风险收益率的市场股票投资组合的收益率。使用CAPM计算股本成本的公式是：

$$Ke=Rf+B(Rm-Rf)$$

其中， *Ke*=股本成本；*Rf*=无风险收益率；*Rm*=市场股票投资组合收益率；*B*=贝塔风险系数。

举个例子，如果无风险收益率是5.5%，市场股票投资组合收益率是12%，公司普通股贝塔风险系数为0.7，那么公司的股本成本就是：

$$Ke=Rf+B(Rm-Rf)$$
$$=5.5\%+0.7(12\%-5.5\%)$$
$$=10.05\%$$

在上述两种计算股本成本的方法中，CAPM的方法更科学。在理想状态下，无风险收益率和市场股票投资组合收益率应该反映出未来的情况，而当前收益率可以作为替代值。贝塔风险系数衡量的是在几年的时间跨度中公司股价对市场变化的敏感度。

CAPM方法的缺点是，它假设所有的投资者都是理性的、消息灵通的，市场是完美的，无风险资金是敞开供应的，但现实往往并非如此。还有更复杂的计算股本成本的模型，但都有各种各样的缺陷。

加权平均资本成本

了解了股本成本和债务成本（以及其他长期资金来源，如分期付款购买或抵押贷款等的成本），我们需要把它们合并成资本总成本。它主要用在项目评估中，用来证明资本产生的回报超过了资本的成本。

我们需要一个平均成本，因为通常我们不能确定每一个项目都有一个特定的资金来源。鉴于权益资本和债务资本的成本不同，我们可能会做出不合乎逻辑的决策，可能会接受一个受债务资本资助的项目，却拒绝了受权益资本资助的类似项目。一般情况下，公司都认为所有的项目资金都来自共同的现金池，除了少数针对特定项目融资的案例。计算中使用的加权数应当基于有价证券的市场价值，而不是基于证券簿记或资产负债表呈现的价值。

例如，假设你的公司想把借入资本和负债的杠杆比率保持在20:80。通过两种不同渠道融得的新资本的名义成本分别为10%和15%，公司所得税是30%。整体加权平均成本的计算如表4–5所示。

表4–5 加权平均资本成本

资本类型	比例（a）	税后成本（b）	加权成本（a × b）
10% 贷款资本	0.20	7.0%	1.4%
股本	0.80	15.0%	12.0%
			13.4%

最后计算得出的加权平均成本是13.4%，这是公司应当接受的建议投资的最低比率。不能达到这个回报率的任何投资都不可行。使用CAPM方法时，计算贝塔风险系数时已经将风险考虑在内了。这和所有现有业务的风险都有关。如果公司接手一个风险差异特别大的项目，或者公司本身的不同部门面临的风险差异较大，那么整个公司只有单一的股本成本就不合适。这种情况下，我们可以使用在同一领域作为分部运营的代理公司的平均贝塔风险系数。

未来投资决策

资本成本是很重要的数据，因为它从本质上而言是未来投资的门槛。使用上面的数据，也就是13.4%的加权平均资本成本，公司从事任何利润率低于这个比率的活动都会使自身的业绩下降，这显然不是一个MBA会做的事。

投资决策要考虑未来数年甚至数十年的成本和收益，因此可以分为以下几类：

■ 补强型投资：这种投资会支持和增强现有的运营能力，例如，因为需要新设备来消除瓶颈而导致部分生产流程的进度减缓。

■ 独立单一项目：这种投资只涉及单一的接受或拒绝决策。

■ 竞争项目：这种投资需要选择究竟哪个决策能产生最好的结果，需要做选择要么是因为只能做一个项目，要么是因为资金有限。后一种情况被称为资本限额（capital rationing）。

以下是对一个投资决策进行的财务审查。在进行投资决策时，你可能还有其他的比财务更重要的战略原因。例如，要特别果断地拒绝竞争对手的一个特殊机会，或为了实现国家或全球战略的某部分需要而在某一或某几个领域进行不均衡的开支。然而，所有的投资决策都需要进行恰当的财务评估，因此在接受一笔回报率更低——相比正在使用的资本的成本——的投资时，我们至少要关注其成本。

还有很重要的一点需要注意，所有评估投资的方法都要求使用现金科目而不是利润科目，因为这样在解释评估投资的方法时就会变得很清楚了。利润没有被忽视，它只是在事件发生时才被使用。

回收期法

评估投资决策最常用的方法是回收期法。要计算回收期，你首先要计算需要多少年才能拿回你的现金投资。表4–6是两个投资项目。这两个项目分别需要20 000英镑和40 000英镑现金，以期在未来5年内实现一系列现金回报。

表4–6 回收期法（单位：英镑）

科目	A 投资	B 投资
当前初始现金成本（0 年）	20 000	40 000
净现金流		
第一年	1 000	10 000
第二年	4 000	10 000
第三年	8 000	16 000
第四年	7 000	4 000
第五年	5 000	28 000
期内总现金	25 000	68 000
现金盈余	5 000	28 000

尽管这两笔投资都需要不同数额的现金，但它们都能在第4年收回全部现金。因此我们可以说，这两笔投资的回收期都是4年。事实上，第二笔投资的现金盈余比第一笔多得多，在第二年就收回了一半初始现金。第一笔投资在同样时间内只收回了1/4。

回收期法可能很简单，但就时间选择或比较不同投资数量而言，它的用处不大。

贴现现金流

我们凭直觉就能知道，早点拿回现金肯定比晚点好。换句话说，现在获得的一美元就比一两年或多年后拿到的一美元价值更高，因为我们现在可以拿着这钱投资，或者说或我们需要为使用这笔钱支付成本（见上文“资本成本”一节）。为了做出比较好的投资决策，我们需要对未来的收益流赋值，得到所谓的现值（Present Value，简写为PV）。如果我们知道自己投资的钱都能获得20%的收益率，我们就可以为一年后能有1美元最多支付约80美分。如果我们现在付出了1美元，一年后仍只能拿回这1美元，那我们实际上就是亏损了。

处理这个问题所使用的方法被称为贴现，这个过程叫作“贴现现金流”（discounted cash flow，简写为DCF），剩余的贴现现金被称为净现值。表4–7的第一栏展示的是某笔投资的现金流意义：在投入项目20 000英镑五年后收到了5 000英镑的现金盈余。但如果我们接受了“未来现金价值比现有现金价值低”的观点，那么我们需要回答的唯一一个问题就是：到底低多少。如果我们把加权平均资本成本作为合理的利润标准，那么我们就选择13.4%作为合适的贴现未来现金流比率。为了计算简单且小幅度增加安全边际，假设我们选择的比率是15%（这个数字意义不大，因为你会看内部收益率部分）。

表4–7 使用贴现现金流（单位：英镑）

	现金流 A	贴现因子 15% B	贴现现金流 A × B
当前初始现金成本（第 0 年）	20 000	1.00	20 000
净现金流			
第一年	1 000	0.869 5	870
第二年	4 000	0.756 1	3 024
第三年	8 000	0.657 5	5 260
第四年	7 000	0.571 7	4 002
第五年	5 000	0.497 2	2 486
总计	25 000		15 642
现金盈余	5 000	净现值	（4 358）

用来计算1英镑在未来某天能获得的现值的公式就是：

$$现值（PV）=£P\times 1/(1+r)^{n}$$

*P*是初始现金成本，*r*是用小数表示的利率，*n*是现金到位的年份。如果我们确定贴现率是15%，第2年这1英镑的现值就是：

$$PV=£1\times 1/(1+0.15)^{1}$$
$$=0.87英镑（小数点后保留两位）$$

因此我们可以看出来：1 000英镑在第一年底的现值就是870英镑；第二年的4 000英镑在当年年底的现值就是3 024英镑；到第五年，5 000英镑获得的现值减少到了不足原来数字的一半。实际上，这个项目远没有在第四年就收回投资并产生5 000英镑的现金盈余。相反地，该项目比我们期待的15%回报率的结果还少了4 538英镑。换句话说，这个项目没有满足我们使用贴现现金流的标准，但如果从回收期的标准看，我们还可以继续做这个项目。

内部收益率

虽然贴现现金流是一个很实用的财务分析的出发点，但它没给我们任何确定信息。例

如，我们只知道上面这个项目没能实现15%的回报率。如果想知道这个项目的真正回报率，我们需要选择一个贴现率，它是净现值为零时的收益率，被称为“内部收益率”。它的计算过程比较复杂，但Spreadsheet.com网站上提供了一个很实用的模板（www.spreadsheetml.com/financialmodeling/free−investment−financial−calculator−tvm−npv−irr.shtml），可以用来计算回收期、贴现现金流、内部收益率以及和资本预算相关的很多其他指标。

阿斯沃斯·达摩达兰（Aswath Damodaran）在纽约大学斯特恩商学院教授MBA课程中的公司财务和股价课程。他提供了包含贴现现金流和内部收益率在内的金融领域各方面的免费电子表格（http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New−Home−Page/spreadsh.htm）。使用他的表格，你会发现我们讨论的这个项目的内部收益率稍低于7%，这比银行利息高不了多少，绝对不值得为此承担任何风险。

外包

外包是指将公司非核心或中心业务元素承包出去。对公司来说，它是很重要的一个财务策略，可以帮助公司限制需要筹措和使用的现金数量，从而帮助公司获得更高的资金投资回报。外包的优势很明显：让最适合的人做他们最擅长的事。但如果我们不加以管理，这一方法也可能会失控。2008年，IBM（国际商业机器）公司改造了他们的价值链，在公司百年历史上首次创立了集成供应链（ISC）——这种全球化的集中式方式可以决定什么事情公司可以自己做，什么需要买进及从哪里买进。有了它，IBM的供应商数量从66 000家减半至33 000家；支持中心从300个减至班加罗尔（Bangalore）、布达佩斯（Budapest）和上海三大全球中心；制造基地从15个减至9个，所有这9个基地都是“全球可用”的——IBM在每个制造基地都能生产公司的任意一种产品，且能将其卖至全球任何地方。这样，IBM的年度运营成本节省了至少40亿美元（25.6亿英镑或47.4亿欧元）。

案例研究

贺卡公司Moonpig

2015年3月，尼克·詹金斯（Nick Jenkins）加入BBC旗下一直以来都很成功的商业节目《龙潭虎穴之创业投资》（Dragons’ Den），成为新加入的三“龙”之一。詹金斯毕业于伯明翰大学（Birmingham University）俄语专业，之后在莫斯科从事食糖贸易，当时的雇主是本部位于瑞士的大宗商品交易商马克·里奇（Marc Rich）公司。1999年，他在完成了克兰菲尔德大学管理学院MBA的学习后开始创建贺卡公司Moonpig。

到1998年，在俄罗斯工作了8年之后，尼克决定回到英国。在某种程度上，这一决定是因为他发现了前客户贴在他公寓门上的死亡威胁。但他主要还是为了实现自己创业的梦想。在1999年，他的生意理念很简单：使用维多利亚时代就开始使用的普通贺卡，通过创建一个网站，让顾客在这个网站上定制个性化的幽默卡片。根据尼克的计算，如果顾客单买一张包含邮资在内的起价为2.99英镑的个性化卡片，他的生意就能盈利。在定制当天他就能把卡片直接寄送给接收人，也可以寄给定制者，再由他转送给其他人。基于对自己的初步努力收到的积极反馈的判断，尼克坚信自己的理念能够流行起来。因为他运营的是线上交易，这样还能收到预付款，从而让他拥有良好的现金流。

制作和打包卡片看上去花费最多，尼克在这两个领域都没有经验，而这两项也都不是他的商业提案的中心。尼克把他的想法告诉了Paperlink——一家从未从事过在线业务的贺卡印刷公司。如果Paperlink同意做自己公司——当初还没有Moonpig这一名字——的外包供应商，尼克答应给它一小部分公司股份。对方竟然同意了，而这点足够让尼克相信自己的想法值得继续下去，同时还可以减少很大一部分成本。

尼克把自己的16万英镑（来自马克·里奇公司管理层收购的股份）投了进去，从愿意投资Moonpig的朋友那融到了125 000英镑。在1999年10月注册之后，他紧接着聘请了一个网站设计机构帮他搭建和设计网站，目标是在圣诞节前上线。在公司运营第一年，公司共送出了约40 000张卡片，销售额90 000英镑，亏损约100万英镑。亏损主要来自杂项开支，如人员费用、打印设备、软件开发和市场营销。到2002年，互联网阴影下的经济开始缓慢崛起，但仍然前途黯淡。最初，尼克期望公司能在第3年实现盈亏平衡。但实际上，直到5年后，经历了另外6轮私人投资者的融资后，Moonpig才获得盈利。

到2004年，看上去尼克所有的努力和付出终于得到了回报——销售额持续增长，亏损线和盈亏平衡线开始接近。自公司创建以来，销售额一直稳步增长，主要靠的就是口碑传播和推荐。因为其所有的产品都是独一无二的，且都印有Moonpig.com的网络名称，贺卡卖出去越多就会吸引越多的顾客。到2005年，公司开始盈利。

“小而精”是公司的主要口号。尼克甚至在他的办公室e-空间也采用了外包理念。起初几年，公司产量在圣诞节和复活节等高峰季节出现了一些问题。例如，圣诞节前，公司通常每天能卖出15 000张卡片。而在其他时候却是另一番场景，每天只能卖出1 500~2 000张卡片。这就意味着考虑到办公空间时尼克需要做到灵活有创意。在公司最忙的时间，因为需要更多的人装信封，办公室几乎满员。这时很多正式员工会在家工作以腾出办公桌的空间。

在提供定制化卡片的同时，Moonpig开始制作看上去像是恶搞OK、Hello!等杂志封面的卡片。2006年，在扩大生产基地的同时，Moonpig决定从澳大利亚开始拓展海外业务。尼克说这对于实现增长是很符合逻辑的一步，因为澳大利亚和英国卡片购买

者在文化方面具有很强的相似性。

Moonpig在在线贺卡市场曾占有超过90%的份额，公司每年卖出超过1 000万张卡片。如果把这些卡片连起来，其长度可以从伦敦铺到莫斯科。2011年7月，公司被数码照片服务供应商照片盒（PhotoBox）以1 200万英镑的价格买下。

外包的利弊

外包对于新公司和知名公司来说有很多优点，但它也有其固有的风险。

外包的优点包括以下几个方面。

■ 获取专业知识。对于小公司来说，尤其是在初创阶段，拥有具备最新专业知识的团队几乎是不可能的，而大的知名公司招募最好的员工和买入最新的设备就比较简单。这也意味着作为新进入者，你如果外包部分业务给大公司，那么从一开始就能获得最先进的产品和服务。

■ 更大的延展性。如果公司从一开始就获取生产资源来满足未来的需求，那么这种做法并不合算。通过外包给一家或多家供应商，实际上你就可以实现你想要的任意水平的产量了，而所有这些都依靠可变成本而不是固定成本来完成。

■ 成本更具可预见性。外围供应商和制造商提供产品与服务的成本可能比你自己做的成本要低，但选择外包的主要财务原因是让成本更加具有可预见性，并可以建立更顺畅的现金流。

■ 腾出的时间。把非核心功能外包出去，就能让你和你的团队自由地专注于公司战略发展和核心业务功能。

■ 规模经济。外包供应商的生产能力比你或其他所有顾客都要高。这就意味着它们有更好的谈判筹码、更低的材料价格和更优的设备使用效率，它们的固定成本就会由不止一个客户来承担，因此你可以拿到更低的供货价格。

不过，外包也有如下3个方面的缺点值得关注。

■ 数据保密。这是所有公司最基本的顾虑。如果相关外包业务需要一家公司将自己的重要信息告知其他公司，那么这个项目就不适合外包。如果你将那些涉及公司秘密的业务外包出去，你需要确认事先已经签订包括知识产权和保密协议在内的基本合同条款。

■ 质量控制。这对于外包是个战略性问题。同时，随着“心系社会的顾客”（即那些在

购买之前会仔细审视公司及其产品的人）的出现，质量也成了一个新的风险源。购买那些使用童工生产的便宜服装，对消费者来说是个大问题。因此，尽管外包在经营中有很重要的作用，但是我们仍需对其进行管理，以使其符合公司道德标准。

■ 失控。尽管你可以更换外包供应商，但只要你需要购买外包服务，你就不能完全控制它。你还会发现，要培养能时刻掌握该领域动态的能力是很难的。

设置边界

外包的起点是你需要决定自己擅长做什么，然后考虑把除此之外的都外包出去。把公司的焦点放在自己的核心能力上，然后坚持本行。你可能不应该在一开始把对企业非常重要的事情外包出去。你需要时刻盯紧直到能够完全掌控它们，这其中包括现金流管理及维护与多数客户的关系。之后，你可能会考虑把从客户那回收现金的业务外包给发票折扣商或代收服务商，它们常常有更好的流程来处理你无法提供的大量发票。

有些任务一开始适合外包，之后需要将其收归企业内部。如果你想提供自己不擅长的产品或服务，那把核心功能外包出去也是合理的，至少在你有信心和专业能力之前这么做是合理的。

股票和市场

倍数的神奇能力

当你公司的利润成功超过100万英镑（160万美元或118万欧元）时，你就可以认真考虑上市了。（第七章有关于这一实用步骤的更多介绍。）这意味着将公司股份全面向公众出售，或者可以在适当的时间把公司出售给更大的公司。这其中的数学原理如下。你公司的利润若为100万英镑（160万美元或118万欧元），假设市盈率为4，误差为50万英镑，那么它的估值很可能为400万英镑（640万美元或472万欧元）。然而，一家同样的上市公司会以更高的市盈率——甚至有可能是其两倍——进行估值。其中的逻辑是：股票是流动的。也就是说，投资者每天都可以获知股票价值，随时可以把股票卖出并转向新的投资。此外，上市公司需要接受更严格的审查，因此投资者对自己的账户更有信心——尽管2008年10月的股市崩盘让大家对此一直心存疑虑。

一旦你的公司上市了，你还有更有效的增值方法。现在如果你要收购同领域的一家盈利为25万英镑的私人企业，而它十有八九会以4左右的市盈率出售，那你大概要支付100万英镑。现在这笔利润进入了上市公司，市盈率为8，那你的公司价值就多了200万英镑

（8×25万）。所以实际上，你投资了100万英镑立即就增值了200万英镑。当然，25万英镑的利润流还应持续下去，可能还会有成本节约和规模经济产生的协同增效效应。这就是市场倍数的魔力。

股份回购和其他市场操纵手段

公司可以回购自己的股票，以减少流通在外的股份，同时给其他股东更多的公司所有权。这通常标志着公司的管理层认为公司估值偏低。其他回购股份的理由还包括利用闲置现金，提高每股收益，获得股本以便用于员工股票期权计划或退休金计划。

回购股份对公司不会有任何改变，也不会改变顾客、产品、员工、运营和策略：它只是耍了一点金融手腕来操控股价。但是，那些告诉股民某只股票未来价值如何的分析师真的会被这种赤裸裸的花招骗到吗？很明显他们会的。两位学者——詹姆斯·韦斯特法尔（James Westphal）和梅丽莎·格雷布纳（Melissa Graebner）2010年2月在《美国管理学会学报》（*Academy of Management Journal*）上发表了题为《表面问题：公司领导者是如何管理金融分析师的感觉的》（A matter of appearances：How corporate leaders manage the impressions of financial analysts）的论文，其中就提供了强有力的证据来支持上述观点。

这份针对1　　300名分析师和公司老板的研究发现，当华尔街对公司给出负面的评价时，涉事公司的CEO更倾向于管理表面问题而不是做出实质性改变。除了向市场传递自己对股价有信心的股票回购，其他手段还包括任命更多独立董事等。理论上，这样做会改善公司管理，使董事会更有效地承担责任。实际上，尽管这种外部任命可能和公司没有明确的关系，但他们通常和老板有“友谊”关系。这份研究中有45%的案例都是这种情况。还有更明目张胆的做法，比如CEO为分析师们争取工作机会和俱乐部会员资格，以防止股价被人为降低。

很明显，这些策略收到了丰厚的回报。采取此类措施的公司看到了股票上涨的机会，因此公司的票面价值提高了36%。让人吃惊的是，上市公司通过那些取悦分析师的计划能够获得长时间的股价上涨，甚至是在这些计划都没有实施时就能获利——单单是一份声明就足以取悦市场了。

课程和讲座在线视频

1.盈亏平衡分析公式图和在图上标记盈亏平衡点：优兔（YouTube）超娱乐频道（www.youtube.com/ watch?v=7MxlVMzRxa8）。

2.如何计算内部收益率：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=hKyeS-bAf3I)。

3.如何计算净现值：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=jylJ2r9bklE）。

4.如何计算回收期：Alanis商学院：（www.youtube.com/watch?v=ZmvbD0heOAA）。

5.如何计算盈利指数：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=JaEUoMGbmJs）。

6.如何进行盈亏平衡分析：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tXI3Qdu −Qt8）。

7.定价目标和策略：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=gPAGip9GOIU）。

8.加权平均资本成本：开放教育（Education Unlocked）（www.youtube.com/watch?v=46oLXwClvkw）。

9.什么是市盈率？瓦伦丁风险投资（Valentine Ventures）主办的财富学院（The Wealth Academy）（www.youtube.com/watch?v=TKk1xdTbOK0）。

案例研究在线视频

1.保罗·克拉克（Paul Clarke），奥凯多公司技术部主任，谈论技术如何驱动公司发展，说明为什么为股东创造长期价值要优先于其他事情（www.youtube.com/ watch?v=GP4T6tMqWcI）。

2.维特罗斯与奥凯多、配送和物流管理。伦敦商业金融学院（London School of Business and Finance）（http://freevideolectures.com/Course/2749/Marketing-Management/2）。

3.请观看这段2014年2月的视频片段，视频解释了为什么亏损的奥凯多仍然价值30亿英镑（www.telegraph.co.uk/finance/personal-finance/investing/10616950/Why-is-loss-making-Ocado-worth-3bn.html）。

---

1. 这篇文章是指《盈亏平衡分析：其用法和误用》（Break-Even Analysis: Its uses and misuse），霍华德·F.斯特勒（Howard F. Stettler），1962年，美国会计协会（American Accounting Association）。

2. 经查，该网站目前已停止运营，可跳转到圣智学习的网站www.cengageasia.com。——编者注

第二部分

企业资本结构

这部分会探讨公司结构在金融业务中的作用。公司结构包括独资经营、合伙企业、有限合伙及公司（私人公司和上市公司）。在实操中，独资经营公司的资金来源仅限于借款（即债务融资），而其他结构的公司都可以使用股权来融资。

债务融资的形式包括银行提供的透支和定期贷款等。其他债务工具包括债券和可转债、联合贷款、商业票据、租赁融资、分期付款购买、售后租回、应收账款保理、发票贴现和汇票。

就股权融资而言，我们会探讨不同的股份结构——普通股、优先股和可转换股。股权融资的其他来源也会在这部分进行讨论，包括创业天使、种子融资、企业孵化器、风险资本（私人和政府资助的）、企业风险投资、股票市场及夹层融资和众筹等混合结构。

第五章
企业结构在融资业务中的作用

- 公司结构简史
- 独自工作
- 建立合伙
- 限制责任
- 合作社

在本章中，我们会看公司是如何依法组成的，这些不同的组成形式究竟是怎么回事以及它们对于公司财务选择的影响。后面几章会详细解释不同的财务选择。

至少有两个原因可以解释为什么一名MBA学生需要对那些里程碑事件有一些基本了解，这些事件引发了现在关于公司和组织如何组成及如何筹措资金的理论。多数人要对他们的国家、邻居、朋友和敌人有一定了解，MBA学生应该了解里程碑事件的第一个原因与此大体相同。这种学习给我们提供了关于我们如何才能走到今天的背景，激发我们对其进一步了解的兴趣。例如，只要稍微了解一些世界各地——从美洲到印度及非洲大陆的焦灼的商业和领土争端，我们就很容易理解法国人和英国人之间的敌意了。

第二个原因可能更重要。哈佛大学教授杰弗里·琼斯（Geoffrey Jones）曾和威斯康星大学麦迪逊分校的教授乔纳森·蔡特林（Jonathan Zeitlin）共同编辑了《牛津商业史手册》（*The Oxford Handbook of Business History*）（2008年，牛津商业与管理手册系列）。琼斯在哈佛大学使用的核心历史课中讲道："过去几十年中，商业史学家研究出了大量实证资料，这些资料中的有些案例与今天流行的理论和其他学科的假设相符合，有些案例则是与它们相矛盾的。"这种史料的缺失促进了一些非常有影响的理论的传播，而这些理论建立在对过去的片面了解的基础上。"例如，"琼斯说，"当前广为接受的建议是那些对外国直接投资持开放态度的国家会收获财富和增长。历史证据清楚地表明，这只是大家都相信的事，而不是由过去的历史所证明的。"

企业本身是法人实体。商业的复杂性意味着你早晚都会面临着官司，要么起诉别人，要么为自己辩护。无知并不是成功辩护的基础，因此每个MBA都需要有足够的法律知识，知道何时需要寻求法律建议。有些商学院非常重视法律，例如，西北大学凯洛格商学院和乔治华盛顿大学的MBA学生可以修读MBA和法律联合博士，这是律师的基本专业学

位。位于马萨诸塞州韦尔斯利（Wellesley，Massachusetts）的巴布森学院（Babson）把法律作为其核心课程之一。但是，也有像宾夕法尼亚州立大学这样的，该校只是在第二年提供一门关于“创新与竞争商业法”的选修课程。

然而，在美国，律师们主导了大公司和国会众参两院。在英国，超过12%的议会议员都是律师，甚至是大律师，他们是下议院最大的专业团体。在英国，除非是大企业，一般企业都不会有执业律师或法律部门。此类服务通常是通过合同或在需要时进行购买的。法律是个不精确的领域。

企业结构

作为MBA，你很有可能会为一家传统企业工作——无论是其私人公司还是上市公司。公司可能有各种不同的形式，这取决于多种因素：商业需要、金融风险以及对外部资本的需求。

接下来，我们会简要解释一下主要适用于英国的各种公司形式，以及成立这些公司所需的流程。随着经营情况的改变，你可以在之后改变自己的所有权地位，因此，尽管确立公司形式是很重要的决策，但这一决策并是始终不变的。

独资经营

超过80%的公司在创建之初都是独资公司。在美国和英国，60%的员工人数不超过50人的公司仍在使用这种法律架构。它的优点是形式相对自由，关于公司需要保持的记录也没有太多规定，对账目审计没有要求，也不需要提交公司的财务信息。

作为独资经营者，你和公司之间没有法律上的区分——公司与你的房子和车子一样，就是你的资产。因此，如果公司破产了，债权人不仅有权拥有公司的资产，而且仅仅依据《破产法》（Bankruptcy Acts），债权人也有权拥有你的个人资产。公司的营运资本必须由你本人提供或者来自贷款，而不能使用权益资本。

合伙企业

合伙企业就是独资经营的有效集合，合伙各方共同承担与个人负债相关的法律问题。对于公司和另外一人（或多人）建立合伙关系，合伙企业基本没有什么限制。此外，合伙企业还有其他一些比较明显的优势，例如通过贡献资源你就能获得更多资本，你还可以把一些业务技能带进自己的公司，合伙企业中如果一人有问题了公司还能继续经营下去。

当然，你需要认真考虑其两大劣势。第一，如果有一位合伙人犯错误，比如在没有知

会其他人或未经其他人同意的情况下签订了造成严重后果的合同，合伙关系中的每个成员都必须承担不利后果。在这种情况下，你的个人资产可能会被拿去支付债务——即便犯错的不是你。

第二，如果合伙人个人破产了，无论出于什么原因，其合伙股份可以由债权人控制。作为独立的个人，你对合伙人的私人债务没有责任，但如果你在短时间内就需要买断其合伙部分，那可能会给你本人或公司带来财务危机。即便是当事人死亡都不能免除其合伙义务。有些情况下，甚至你的房产都要被拿去偿付债务。除非你在通知合伙人并依法结束合作关系后“公开”脱离合伙关系，否则在合伙期内你要无条件地承担相应的责任。

英国在该领域的法律规范是《1890年合伙法》（Partnership Act 1890）。实际上，该法令默认合格的商人都应当知道自己在做什么。该法令只是提供了适用于“没有其他约定下”的框架协议。依据该法令，很多合伙公司在未经任何法律程序下建立——甚至有时合伙各方都没有意识到他们已经形成了合伙关系。

合伙法令的主要条款规定有如下六条。

- 所有合伙人必须平等出资。
- 所有合伙人平等分享利润或承担亏损。
- 不得向合伙人支付其个人资本利息。
- 所有合伙人均不得领取薪水。
- 所有合伙人对公司管理享有平等话语权。
- 除非是某些特定行业（法律、会计等），合伙企业不能超过20名合伙人。

这些条款不一定都适合你，建议你还是在合伙之初就请律师起草书面“合伙协议”。

有限合伙

减少合伙企业所带来的不良后果的方法之一就是有限合伙，这样就能结合合伙形式和公司的最佳属性。

有限合伙的运作原理如下：首先要有一名或一名以上的普通合伙人，跟普通的合伙企业一样，他们承担相同的权利和义务（包括无限连带责任），此外还要有一些有限合伙人，他们通常是被动投资人。普通合伙人和有限合伙人之间很大的一个区别，是有限合伙人本人不必承担合伙债务。有限合伙人的最大损失，只是其已经支付或同意支付给合伙企业的资本数量，或其无力偿还后从合伙方收到的资本数量。

为保持有限责任，有限合伙人可能不参与公司管理，有少数例外。那些积极参与公司管理的有限合伙人，可能会丧失个人责任豁免权，也可能与普通合伙人承担同样的法律风险。

有限合伙这种企业结构的优势在于它为企业主提供了一种方法，他们可以在不吸收那些试图插手业务的新合伙人或成立有限公司的情况下筹措资金（从有限合伙人那儿）。已经运营多年的普通合伙企业也可以为了扩大资金规模而变为有限合伙企业。

有限公司

有限公司是如何产生的

从最早的贸易时代到今天，最常见的法律结构就是独资，实际上就是人人为己。起初，如果商人们有钱投资的话，他们会拿自己的钱冒险；如果他们和多数商人一样需要长途差旅，那旅途中他们也是在拿生命冒险。美洲、小亚细亚、北非和中非的骆驼商队需要穿越介于遥远的城市和港口之间的沙漠。最大的商队有几千只骆驼，需要对其进行严格的管理。他们也鼓励大家团结起来进行合伙，整合安保成本和利润以分摊风险。这种合伙通常只持续某一段路程。之后，从之前冒险旅途中赚到钱的年长的商人可以通过提供资金加入商队，而他们自己则不需要辛苦跋涉。这可以视为早期的有限合伙形式。

随着贸易商队运营的成本更高、时间更长，1年、3年或5年的固定期限合伙结构变得普遍了，于是就有各种不同的合伙伙伴以不同形式的股份加入商队。更复杂的是，这些合伙人随时加入或离开，不一定非得是以死亡这么严重的理由。

如果股东万不得已不用为企业债务负责时，有限责任的概念就会改变公司和风险承担的整个性质。它打开了大门，鼓励新一代创业者进行更大规模的冒险，却又不需要承担所有的失败后果。正如其名称所示，在这种企业中，你的责任仅限于你贡献的股本数量，如果公司破产了，债权人的债权也仅限于公司的资产。股东个人通常不需为超出其股份支付价值的企业债务负责。

有限责任这个概念可以回溯到罗马帝国时期，是有权有势的人给予朋友的一种特殊权利，让其能够参与重大任务，尽管这不是很常见。1811年，这个理念又再次兴起，当时纽约州为制造业公司制定了一部有限责任法。美国其他很多州紧随其后进行了类似立法，最终英国也在1954年这么做了。今天，多数国家都建立了包含有限责任概念在内的法律架构。

当今的有限公司

大约1/3的企业都是以有限责任的形式进行运营的。正如其名称所示，在这种企业形

式中，你的责任仅限于你声明自己要贡献的股本金额，尽管你实际上可能不一定会投入那笔钱。

一家有限公司有自己的法律身份，独立于拥有或管理它的人。这意味着，如果企业破产了，债权人的债权也仅限于公司的资产。这类企业的股东个人通常不需为那些超出其股份支付价值的企业债务负责——即便股东是在职董事。当然，如果公司一直在进行欺诈交易，那种情况就例外了。其他优势还包括可以通过出售股份自由筹资。

其劣势包括：成立这类公司的成本较大，在有些情况下法律会要求特许会计师或注册会计师审计公司账目。

股份有限公司

股份有限公司可以全面向公众出售股份，这可以通过获得认可的证券市场、媒体广告或中间人来进行。它需要满足一些最基本的条件，各个国家对此规定不同，但一般都包括如下几项。

- 在公司章程中必须声明这是一家股份有限公司。
- 必须有总额达5位数的法定股本。
- 在交易前，法定股本的1/4必须已经缴清。
- 每支配股的实缴资金不得低于其票面价值的1/4。
- 至少有2名股东，2名董事以及1名满足一定资质或经验标准的公司秘书。
- 必须向公司所在地的相关监管机构申报账目。
- 账目必须符合格式要求，账目编制需符合相关国家会计机构的规则。

如果公司在主要发达国家公开发售股份，需遵守第二章所述规定。

- 除极少数例外情况，公司账目需经由核准的审计公司进行审计（见第九章）。

不同公司形式

有限公司有各种形式和规模，这取决于其运营地的治理规定。以美国为例，有S公司（S corps）和C公司（C corps）两类。它们有很多共同特征，但也有很多明显不同。C公司对所有权没有限制，但S公司限定了股东人数不能超过100，且必须是美国公民或居民。

担保有限公司

这种公司类型适用于非营利组织，它们要求将企业的法律地位作为保护参与者的一种方式。这种公司没有股东，但其成员要承诺在因为财务赤字停业进行清算时贡献名义上的一定数量的经费。这类公司不会把利润分配给成员，因此，若有必要，它有资格申请将组织性质转变为慈善机构。此类结构可能会被某些公司用来作为分离出部分业务活动的手段，如非营利业务的俱乐部或体育协会。

合作社

合作社是由在其中工作的员工所有或控制的公司。一旦有破产的风险，参加合作社的员工可以享受一定的补偿。现在，英国有4 370多家合作社，员工有195 000人，它们以每年20%的速度在增长。

社会企业

“社会企业”一词描述的是企业目的而不是法律形式。它被定义（如由英国政府）为“主要承担社会目标的企业，其盈余主要用于再次投入企业或社区里的社会事业，而不需要最大限度地为股东或所有者创造利润”。社会企业可以有独资、有限公司等各种形式。CIC（社区利益公司，Community Interest Companies）就是国家对该领域日益增长的国际利益做出回应的例子。2014年成立于英国的CIC，是专门为社会企业领域创造的一种公司形式。其公司章程中必须包含详细的社会目标，它对资产用途及确保社区从公司活动中持续受益的目标等方面也有所限制。

CIC形式的社会企业日益流行。2015年，仅在英国就注册了5 500多家。［英国商务、创新和技能部（Business Innovation and Skills）］（www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment-data/file/31677/111400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf）

课程和讲座在线视频

1.金融帝国和企业法律形式：查尔斯·RB.斯托（Charles RBStowe），兰德大学（www.youtube.com/watch?v=BTUbnZ2IISc）。

2.选择一种所有权法律形式：阿肯色州技术开发中心（Arkansas SBTDC）的一个演示（www.youtube.com/watch?v=Bqr9-Vir09s）。

3.在开始创业时建立战略伙伴关系：斯坦福商学院战略管理讲师、席拉创投公司（Sierra Ventures）创始人皮特·温德尔（Peter Wendell）在微软全国广播公司

（MSNBC）“你的生意公开论坛”（Your Business OPEN Forum）的演讲，他就如何管理合伙关系给出了建议（www.youtube.com/watch?v=3leadhEk4tA）。

4.如何找到你的心灵伴侣？车库科技创投公司（Garage Technology）的盖伊·川崎（Guy Kawasaki）在斯坦福大学电子角的演讲（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1184）。

5.如何创建社会企业——格雷格·奥弗霍特（Greg Overholt）在多伦多的TED青年演讲（www.youtube.com/watch?v=7178mTndI6A）。

6.关于自我创业和HMRC（英国税务海关总署），你需要知道的：一个解释自我创业时应当做什么的HMRC视频（www.youtube.com/ watch?v=Als7oyi5slg）。

7.我的企业应当成为哪种法人实体？帕洛特会计师（Parrott CPA）谈独资经营、合伙、C公司、S公司和有限责任公司（www.youtube.com/watch?v=g9PBxdpkfR4）。

案例研究在线视频

1. Danger：Danger公司的三位创始人安迪·卢比奥（Andy Rubio）、乔·布里特（Joe Britt）和马特·赫森逊（Matt Hershenson）于20世纪80年代末90年代初到硅谷发展，他们都曾为很多公司工作过。之后他们相互认识，建立关系，并于2000年1月开始创立Danger公司（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1133）。

2.奥拜罗咨询公司（Oberoi Consulting）：卡维塔·奥拜罗（Kavita Oberoi）为我们讲述她是如何决定成立有限公司的（http://startups.co.uk/kavita-oberoi-on-forming-a-limited-company-video/）。

3.印度PROTSAHAN：前CEO索娜尔·卡布（Sonal Kapoor），一名微生物学家及MBA讲述她是如何建立自己的社会企业的（www.youtube.com/watch?v=n6jbr2aiytg）。

第六章
债务融资

- 借款选择
- 银行融资
- 政府扶持贷款
- 一般债券
- 专门债券
- 资产保证型贷款

债务融资及其规则不是什么新鲜事：它甚至比已知的最早营业的银行——1472年成立的意大利锡耶纳牧山银行（Banca Monte dei Paschi di Siena SpA）等形式的公司出现的还要早。早在公元前1795年，古巴比伦王国的汉谟拉比（Hammurabi）国王就已经通过立法确定了放款人和商人都需要遵守的行为规范。“若中介从商人那收了钱，但又产生了争端（拒绝收据），商人需在上帝面前发誓并证明自己已经将钱给了中介，且中介需赔付三倍借款”，这是几十条环环相扣的律法中关于罚款细节的一个例子。汉谟拉比的规定当然不是最早的。比之更早的立法已经消失了，但我们还能找到一些痕迹，而著名的《汉谟拉比法典》本身也证明了它们的存在——它只是声称承认一个历史悠久的法律体系而已。约公元前600年，古希腊人引入了铸币，使银行能够保存账簿、换钱、借钱，甚至可以让公民在相距几千里的城市附属银行之间换钱。

尽管圣殿骑士团（Knights Templar）一直因为他们在十字军东征中的军事实力而被世人记住，但同样令人印象深刻的是，他们在某种程度上成了世界上第一个大型的国际银行机构。他们的特别之处就是一直开放大道使朝圣者可以无忧地来到圣地（Holy Land）。这个目标也意味着骑士团必然拥有一些宏大的城堡。因为他们作为战士的声誉极高，他们的城堡就成了其存放金钱和其他贵重物品的理想场所。例如，某位法国骑士可以在骑士团经过巴黎时存入他的钱或抵押他的城堡。在去往耶路撒冷的途中收储些金币。如果他能活下来，在回来的路上还能继续收储。骑士团会收取一笔针对交易和在整个路途中换汇的费用。经年累月后，这个业务逐步发展壮大，最终，骑士团经营起了全方位服务的银行网，向从英格兰到耶路撒冷的整个欧洲及近东地区提供借款和辅助服务。在其力量最强大时，骑士团有约7 000名员工、870座城堡和庄园，它们是为教皇和国王服务的主要银行。

银行贷款

融资风险较低的领域是向公司提供借款的各种机构。虽然它们都尽量降低风险甚至不愿担风险，但又都希望能获得跟业绩无关的回报。借贷机构都希望在借出钱的第一天就能收到利息，尽管有时它们也愿意将来再回收利息。尽管借贷机构希望进行有效的管理，但它们对确保能从公司或其经理所拥有的资产中收费更感兴趣。在借款到期日，它们希望能拿回所有的钱。一种更明智的观点是：可以把这些机构看作你的朋友，它们能帮你把房产、存货或尚未结款的订单等流动性较差的资产转变成现金等流动性更强的资产——当然这中间有时你需要支付一些佣金。

案例研究

宝孕高

当新妈妈朱莉·明钦（Julie　Minchin）发现了婴儿腰凳时，她觉得这是很有用的产品。任何能整天带着婴儿走却又不会让人背痛的产品都是好东西。此后，她才意识到帮助生产这种产品的德国公司销售产品对她而言是很好的创业方式。起初，她只是作为这家德国公司在英国的分销商，之后，她想要对产品做大幅改进，也就是要找制造商专门为她生产产品。她想要找到一家公司能足够灵活地生产数量较少的产品并帮她保持终端产品的成本优势，中国是理想的生产地。

她使用少量的家庭贷款、透支贷款和政府资助资金作为自己公司宝孕高（Hippychick）的启动资金。现在是宝孕高成立的第10年，公司年营业额达到了300万英镑（480万美元或350万欧元），出售针对婴儿市场的14种独特产品。宝孕高公司向博姿（Boots）、好妈妈（Mothercare）等连锁店以及其他的独立店供货，同时还通过产品目录、网站及其品牌产品的分销商网络进行销售。

对90%的未上市公司来说，银行都是主要的、通常还是唯一的资金来源。全世界的公司都依赖银行为它们提供资金。

银行及其他所有的债务资本提供者都希望资产足够安全，以便支持它们的贷款并希望近乎百分之百地拿回自己的钱。它们收取的利息则反映了当前的市场情况以及他们对项目风险情况的看法；利率通常在0.25%到3%或4%之间，高一些的利率是针对风险性较高或规模较小的公司。

在进行信用分析时，银行喜欢用“5个C”，即评估贷款请求时使用的5个元素。当企业向银行请求贷款时，它们要准备好解决以下几点。

■ 品质（Character）：银行会把钱借给那些看上去很诚实且有很好的信用记录的借款者。因此在申请贷款前，你最好能取得你的信用报告副本，并设法清除报告上的污点。

■ 能力（Capacity）：这是对借款者还款能力的预估。对于新业务，银行会看业务计划；对于现有业务，银行会考虑借款者的财务现状和行业趋势。

■ 担保（Collateral）：银行通常会让借款者做出承诺，如果借款者缺少资金，它们可以出售某一资产来还贷。

■ 资本（Capital）：银行会审查借款者的资本净值，也就是它们的资产超出债务的数量。

■ 形势（Conditions）：银行是否放款会受到当前经济环境和贷款数量的影响。

银行资金的类型

银行通常提供透支、定期贷款和政府扶持贷款。

■ 透支：也可以称为短期借款，因为这类资金在短期内就可以筹措出来。这部分会成为公司永久资本的一部分，尽管它会上下波动。

■ 定期贷款：固定时间的贷款。

■ 政府扶持贷款：只对某些特定类型的企业开放，通常是小企业或新企业。他们可能无法满足银行的正常贷款标准，但政府会予以鼓励。

透支

银行短期借款的主要形式就是透支，它通过对公司资产收取一定费用做担保。1/4多一点的发放给小企业的银行资金都是透支。假设你拿了一个大合同开始从事清洁业务，一开始你可能需要足够多的资金购买拖把和水桶。如果合同签订3个月后需要付清这部分贷款，那就没必要申请5年期的银行贷款，因为一年之内，你在银行就会有现金存款，也没必要申请那种提前还贷要支付罚金的贷款！然而，如果你的银行账户在一年之内都没有盈利，你就需要重新检查一下自己的资金。公司如果一再使用投资来获取长期资产，而且没完没了地透支，这样最终只会限制企业的发展。

透支的吸引力在于它很容易达成协议，可以在很短的时间内完成。而这也是它固有的缺点。协议文件中的关键一条是“根据要求随时偿还”，这样银行就可以随意地制定和更改规定以符合它们自己的利益。（这一条会不断被评估，有些银行可能会将其从协议中删

去。）至于其他形式的借款，只要你能遵守其条款和条件，你就可以在期限内一直贷款，而透支却不是这样。

定期贷款

定期贷款通常被称为长期银行借款，指银行提供的多年期的资金。超过1/3的定期贷款期限都会超过10年，1/4的不超过3年。

贷款利率不固定，可能会随着一般利率变化，也可能在未来数年是固定不变的。在所有定期贷款中，定息贷款的比率已经从1/3提高到约1/2。有些情况下，贷款可能会在固定利率和可变利率间变换，甚至还可能出现短期内利息的延期偿付，以便给企业一些喘息空间。企业只要能够满足偿还、利息和安全保障等方面的条件，它就可以在贷款期内获得资金。和透支不同，如果公司的情况（或本地管理者）发生变化，银行也不能撤销贷款。

政府扶持贷款

世界各地政府都愿意看到本国公司茁壮成长。它们的想法是利己的。成功的企业会雇用更多的员工，且直接通过利润税或营业税及间接通过员工缴税向国家财政做出更多贡献。但反过来，员工们会购买更多的产品和服务，将财富分摊到更大的经济领域。如果经济繁荣，多数公司都能独立成长。在经济衰退或出现不寻常的动荡期时，公司可能需要一些刺激或鼓励以继续成长，因而，政府相信通过让融资变得更简单就可以促进经济发展。一种方法是让高科技公司等特定类型的企业或位于相对贫困地区的企业能够获得资金支持；另一种方法是关注处于特定阶段的企业，如初创、早期成长或开始出口等阶段。政府甚至可以开创一个全新的商业领域，作为支持该领域发展的第一步。例如，英国政府于2015年3月6日推出了支持新型贸易实体的“分享英国经济”（Sharing Economy UK）项目，这一项目旨在团结各分散企业。爱彼迎（Airbnb）、在这（Appear Here）、Bla Bla拼车、比较分享（Compare and Share）、易车（EasyCar）、回声（Echo）、Hassle.com、搭车族（Liftshare）、爱家交换（Love Home Swap）、Nimber、住得好（One Fine Stay）、是共享（OuiShare）、跑腿兔（Task Rabbit）、热布卡（Zipcar）等公司唯一的共同点就是它们都是网络营销平台，它们可以帮助人们共享房子、资源、时间和技能。

来自政府的资金实际上是意外之财。软贷款就是其中一种，它指的是银行通常不会借出的资金和参股。这类资金的范围和类型会因时间和国家的不同而不同。

对于MBA来说，以下资源对于熟悉这个主题是很有用的。

- 澳大利亚：赠款和援助（www.business.gov.au/grants-and-assistance/Pages/default.aspx）。
- 加拿大：政府拨款和扶持资金（www.canadabusiness.ca/eng/page/2848/）。
- 发展中国家：世界银行（World Bank Group）的下属私人投资公司——国际金融公

司（IFC）帮助向新兴市场的小企业借款，并支持可能有风险的项目，如冲突地区的项目、所有者为女性的企业以及可持续性能源项目等（www.ifc.org/>What we do>Client management）。

■ 欧洲：融资渠道。为了获取欧盟的资金，点击你所在的国家，然后找到能提供欧盟扶持资金的银行或风险投资基金（http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index-en.htm）。

■ 印度：财政支援？（http://business.gov.in/growing-business/financial-support.php）。

■ 英国：为你的企业进行融资和提供支持（www.gov.uk/business-finance-support-finder）。

■ 美国：按州整理的小企业资金提供方目录（www.loc.gov/rr/business/busprov/organizations.html）。

地方融资计划

许多社区，尤其是需要改造的棚户区所在地的银行业会有一项促进机制：向那些能为当地带来就业的企业借款或投资。下面这个案例就是有关这方面的例子。这种资金用途广泛，可以用于创业、扩大产能、大量裁员、帮助企业转移到更好的商业环境，有时甚至可以通过提供金融援助来帮助企业预防经营失败。

案例研究

目的地伦敦

雷切尔·洛（Rachel Lowe）的2014年非常成功。她和英国大型零售商约翰·刘易斯（John Lewis）达成了一笔交易，向后者提供她的棋盘游戏品牌“目的地”（Destination）的10周年纪念版。她的游戏品牌有超过25个版本，包括哈利·波特版本（目的地霍格沃茨）、迪士尼皮克斯版本（目的地动画）、目的地伦敦2012奥林匹克及新的唐顿庄园系列。然而，一开始她并不顺利。

单身的雷切尔现年29岁，是两个孩子的母亲。当年她在朴次茅斯（Portsmouth）做兼职出租车司机时有了这个不错的商业想法。她发明了一个游戏，棋盘上有出租车的缩微模型，游戏者通过掷骰子决定出租车的移动，前往各著名景点需要收费，同时要想着在燃油耗尽之前返回出租车候客站。如果能在家创业，那就意味着雷切尔有更

多的时间陪伴孩子，同时还能养家糊口。尽管已经写好了商业计划书，但她面临着当地的市场竞争。因此，在开始之前，她要克服一些重大的困难。幸运的是，她有了伦敦玩具商店哈姆雷斯（Hamley’s）这个十拿九稳的订单，制造商和分销商也已到位，现在唯一缺乏的就是少量的用于市场营销和购买存货的额外资金了。

雷切尔把商业计划书抛给了BBC的《龙潭虎穴之创业投资》节目，却遭到了沉重的打击。说龙潭虎穴节目组对此没有热情已经算是很委婉的了，其实该节目组认为大富翁（Monopoly）会痛击她的这款游戏。雷切尔尽管低头认输了，但并没被打败，她随后转向了南海岸金钱线（South Coast Money Line），这是一家社区发展金融机构（Community Development Finance Institution），也是朴次茅斯地区改造信托集团（Portsmouth Area Regeneration Trust Group）的分支机构。雷切尔用它们提供的贷款把她的游戏——目的地伦敦做成了十大最热销游戏之一，甚至打败了大富翁！雷切尔一方面同百货公司德本汉姆（Debenhams）签约提供各地区版本的游戏，同时也签订了生产哈利·波特和迪士尼版游戏的合同，这使得她的公司价值达到了200万英镑（320万美元或236万欧元）——这还仅仅是保守估计。

债券、信用债券和抵押贷款

作为不同类型的借款，债券、信用债券和抵押贷款对协议各方的权利义务要求各不相同。公司抵押贷款和个人抵押贷款是一样的。这种贷款用于特别事项，比如购买工厂、办公室、库房等特定的不动产资产。贷款需要支付利息，借款方一般用不动产做安全担保，因此如果公司破产，其抵押物基本上都可以赎回。

如果是出于一般商业目的筹措资金，而不是用抵押贷款购买特定不动产，公司会发行信用债券或债券。这些债券会持续多年（通常是3年及以上）。整个贷款期间，持有者会收到利息，本金会在贷款期末返还。

信用债券与债券的主要区别在于其安全性和等级：信用债券没有安全保障，如果公司不能付息或偿付贷款，持有者可能回报很少甚至一无所获；债券有特定资产做保障，因此就回报而言，债券要高于信用债券。

银行贷款通常由发行银行持有，尽管打包出售的债务的证券化升级过程正在不断挑战这一假设。不同于银行贷款，债券和信用债券像股票一样公开发售，其利息取决于当前市场情况及购买者的经济实力。

债券类型

公司可以利用的债券有以下几种常见类型。

■ 标准债券（Standard bond）：这种债券需要发行方向持有者支付利息，按票面利率计息，半年一付，按照本金数额——也被称为票面价值或面值支付，并在到期日支付本金。标准债券价值会受市场状况、到期时间长度和债券发行方违约的可能性等因素的影响而上下浮动。债券发行方不关心这些，它们只要能偿还利息就可以。债券持有者要承担风险，它们会在一段时间后才看到投资价值的变化。

■ 零券息债券（Zero coupon bond）；虽然这种债券的发行方在持有期间不支付利息，但在到期日会支付一定金额的回报，其数额相当于一笔类似投资通常应当获得的利息。债券购买者获得债券市价逐渐上涨后的收益。对于所有投资在数年内都没有回报的公司来说，这是很有吸引力的融资策略。

■ 垃圾债券（Junk bond）：相比其他常规债券，这种债券的持有者在困难时期获得偿付的等级较低。此类债券的发行方要承担更高的利息。

■ 可赎回债券（callable bond）：这种债券的适用条件是：若一般利率在发行日后大幅下降，发行方往往就会买回债券。发行方通知持有者：在特定日期后不再支付利息，这使得持有者没有理由再继续持有债券。发行这种债券的公司随后可以以更低的利率发行新债券，从而降低资本的成本。这一过程也被称为再融资。

商业票据

银行以及通用电气（General Electric）、美国电话电报公司（AT&T）等大公司会定期通过向投资者发行票据来集资，这些票据通常6个月或更短时间到期。私人投资者，尤其是货币市场基金，会购买这种债券，因为除了非常安全，它比同类的美国国债和英国国债的利率要稍高一些。尽管商业票据在6个月内是可以偿付的，但实际上借款公司会通过发行更多票据——实际上就是借更多的现金来偿付投资者。相比于其他形式的贷款，对于借款人来说其好处就是只要能在9个月（270天）内到期支付，它就不需要在任何监管机构注册，实际上它就成了资产负债表外的债务，它反过来又降低了杠杆（关于杠杆和金融风险的更多知识见第八章）。该规定的例外，就是这种融资方式取得的收益是否用于除流动资产（存货、应收账款等）之外的其他事情，如用于新工厂等固定资产。这种情况需上报相关的监管机构。但在实践中，业务资金都是混在一块儿的，人们想要追踪某笔钱的来源或用途几乎是不可能的。

银团贷款

这是由多个出资者 ［辛迪加（syndicate）］ 提供的贷款。它们共同出资，通常（但也不是绝对）向单一借款人贷款。借款人可能是企业、大项目团队或政府机构。贷款金额通常都很巨大，如果发生违约，对任何出资者来说可能都是致命打击——因此出现了银团。需要精密设备或多种成套设备的借款人会发现，使用银团贷款的流程非常简短，因为只需要签订一个协议就可以涵盖所有的出资银行及各种设备，而不需要通过一系列独立的双边贷款协议。银团贷款协议可能包含固定期限或循环贷款，后者实际上是永久性的。它也可能包含两种或两种以上类型的组合（更复杂的银团贷款会有不同币种、不同期限及不同到期日的贷款。）银团贷款可能针对一个借款人或借款人集团，还可以在特定条件下不时地允许新的借款人加入。银团贷款需要如下4种重要的文件。

■ 条款清单：列出了融资条款、相关各方、应承担的角色及贷款的关键特征，包括设备类型、数量、定价、期限以及契约（所有条件和限制）。

■ 信息备忘录：包含对借款人业务的商务描述、管理、账目以及拟贷款设备的细节。该文档比一般公共领域的信息备忘录包含的信息多，因此需要潜在出资者签署保密承诺书。

■ 银团贷款协议：贷款协议列明借款人可以获得设备的具体条款和条件。

■ 费用函：借款人向银团中在贷款过程中付出较多或承担更多责任的银行支付费用，其中包括安排者、代理和担保受托方。费用的细节写在独立的单方面文件中以确保其保密性。这些费用是除了贷款利息和所有银行相关费用以外的额外支出。

案例研究

蛇王啤酒

截至2015年，蛇王啤酒（Cobra Beer）在98%的特许咖喱店中出售，在英国的印度餐厅中占绝对多数的市场份额。自创建以来，该公司就一直以平均40%的速度在增长。

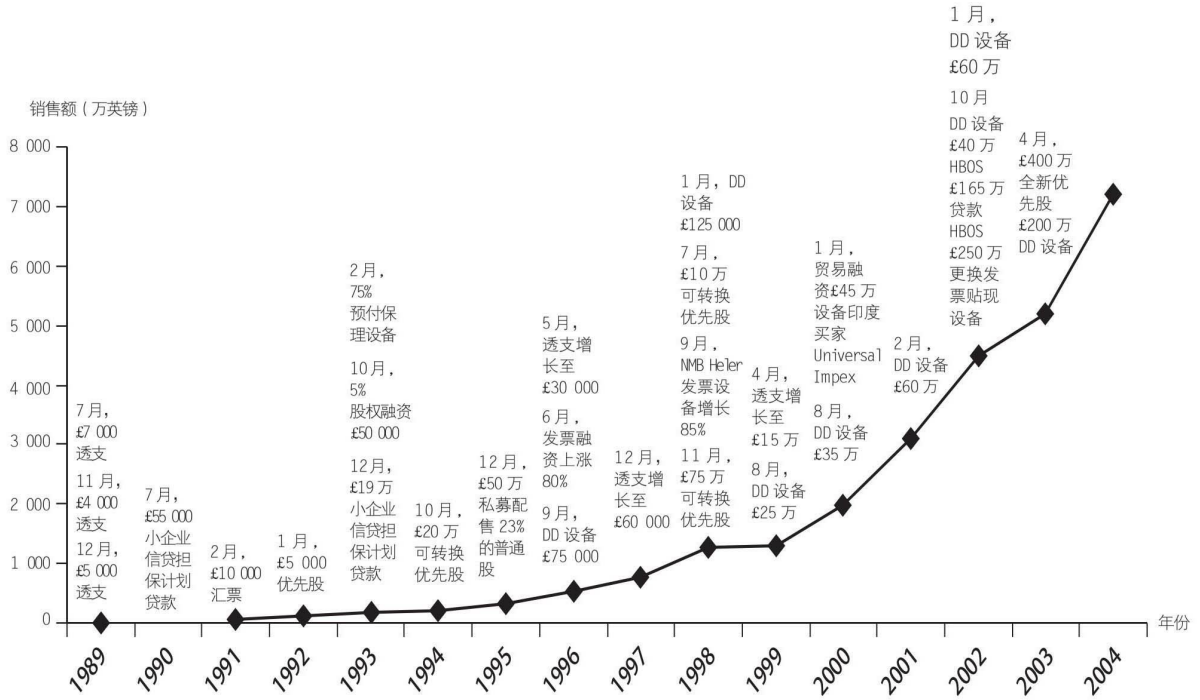
1990年，毕业于剑桥大学刚刚成为会计师的卡兰·比利莫利亚（Karan Bilimoria）开始进口和分销蛇王啤酒。他选择这个名字是因为它看上去在不同的语言中都会有不错的效果。最初，他将蛇王啤酒作为英国印度餐厅中食物的补充品。如今已获封勋爵的比利莫利亚当初是以20 000英镑（32 000美元或23 600欧元）的债务从富勒姆（Fulham）的一间小公寓中开始创业的，当时他只有在雪铁龙的工作经历。到现在，从资产来看，他的业务已经实现了超过1亿英镑（1.6亿美元或1.18亿欧元）的年销售额。

三个关键因素促成了他的成功。起初，蛇王啤酒是用660毫升的大瓶装进行销售的，这样用餐者就很有可能要分着喝。此外，因为蛇王啤酒比欧洲啤酒的泡沫少，喝过的人的腹胀感比较弱，因而进食就可能更多些。第三，比利莫利亚曾在一家成长型企业担任会计并负责资金来源管理，这样的训练使他收获了广博的知识。幸运的是，他碰到了一位老派的银行经理，这位银行经理如此相信蛇王啤酒以至于同意给蛇王30 000英镑（48 000美元或35 400欧元）的贷款。此后，蛇王使用过各种可能的资金（见图6－1），包括在1995年出售了公司23%的股份。

实物支付

实物支付（payment in kind，简写为PIK）贷款在到期前通常不需要现金支付任何财产或利息。此类贷款通常会有超过5年的到期日做担保。实物支付带有分离式认股权证，意味着出资者有权在特定时期以特定价格购买特定数量的股票，或者是与此类似的机制。这就使得出资者可以分享借方业务未来的成功来弥补其自身所承担的风险。

实物支付是一种有争议的债务结构，每年都会蚕食大量利润，它最终能摧毁一个公司。拥有Chez Gerard餐厅和Uno咖啡厅的派拉蒙饭店（Paramount Restaurant）就是这种融资形式的严重受害者。2010年3月，公司的实物支付票据超过了7 800万英镑（1.25亿美元或9 200万欧元），而3年前其实物支付票据是5 150万英镑（8 240万美元或6 070万欧元）。这笔债务由银色舰队（Silverfleet）资本公司提供，允许用1.07亿英镑（1.71亿美元或1.26亿欧元）买断。实物支付每年累计利息为15.5%，这对公司是很不利的。



资料来源：www.thesmehub.com——免费注册，进入会员服务，点击“公司账目查看”，然后输入公司名字。

图6-1 蛇王啤酒融资策略

为了挽救公司，派拉蒙的银行，包括苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）、汇丰银行（HSBC）和巴克莱银行（Barclays）要从银河舰队接手公司，为此它们买下了公司60%的股权。

资产融资

银行在寻求出借资金的安全保障方面更加谨慎，而其他的主要资金来源就没有这么慎重了。确实，这类融资者的整个招股说明书都是根据公司已经拥有或短期内会拥有的资产与他们准备的预付金之间的准确关系来进行预测。此类产品在融资业务中发挥着重要作用。

租赁公司

诸如小汽车、厢式货车、电脑、办公设备之类的有形资产可以通过租赁来进行融资，而房子或公寓可以租借。其实，有形资产还可以通过分期付款购买。这样在你的现金流中就有了其他的资金来购买非有形资产了。

通过租赁，你无须立刻支付全款就可以使用车辆、厂房和设备。如果你不需要在这些设备（如小汽车、复印机、自动售货机或厨房设备）的整个生命周期内都使用它们，那你可以使用经营租赁。出租方承担设备老旧的风险，并负责设备维修、保养和保险。作为承租方，你买这种服务会比融资租赁要贵。因为在融资租赁中，你几乎在设备的整个生命周期内租用它们，还要自己负责保养和保险。在后期，只需要使用很少量的钱，就可以延期租赁。

分期付款购买和租赁的不同在于你可以选择在一系列付款之后最终拥有这部分资产。你可以通过国际金融租赁协会（International Finance and Leasing Association: www.ifla.com）找到租赁公司，该协会拥有一系列全球领先的金融公司。该网站还提供有关贸易条款和行为准则的基本信息。

贴现和保理

客户把贷款全部付清需要一些时间。在这期间，你需要向为你工作的人以及没那么有耐心的供应商付款。因此，公司成长越快，需要的资金就越多。你可以把信用可靠的顾客的账单“保理”给某家金融机构，这样你在发出货物时就能收到部分资金，这样就能加速现

金流动。

保理通常只适用于向客户开具产品或服务发票的企业，无论是在本国市场还是国际市场都可以。新业务也可以使用保理，尽管它的服务在早期成长阶段最具价值。通过安排保理，你可以比客户正常付款时间提前收到客户应该支付的最多80%的现金。保理公司实际上买的是你的商业债务，因此它们可以向你提供债务人的会计服务和管理服务。当然，你需要购买保理服务。在客户付款前拿到现金的成本会比正常的透支利率略高一点。保理服务费大约是营业额的0.5%~3.5%，具体取决于公司的工作量、债务人数量、发票平均数额以及其他相关因素。你最多可以提前拿到发票额80%的款额，剩余部分你会在客户付清欠款后才拿到，这部分要减去上面提到的各种费用。

如果你的业务直接面向公众，出售精密、昂贵的资本设备或期望拿到长期项目的阶段性付款，那么保理就不适合你。如果你能比通过其他融资渠道扩张得更快，那保理是值得尝试的很有用的服务。

发票贴现是保理的一种变形。你自己负责从借方那收回钱，这种服务不适用新企业或小企业。国际保理协会网站（www.factoring.org/）上有全球保理公司的目录，其中以北美地区的居多。

信用证和汇票

直到19世纪，银行的分行制度还很受限，邮政服务相对较慢，从而催生了国与国之间以及国内各地之间的汇款体系。最初，在“汇票”这一大类下，这些金融票据实际上就是本票，非常像今天的支票，开票方要承诺在特定日期向对方支付确定的金额。汇票的各种变形日益成熟，信用证就成了最普遍的一种。国际货物的买卖双方一直在使用它们进行汇款，以方便跨国交易。这些票据可能不可撤销，就是说如果相关条件都满足，买方就必须付款。可撤销是指不需要提前通知就可以取消、修正或转让——相关票据及其钱款可以转至另一方，通常是“中间人”或代理。MBA只需要稍微了解一下这些金融工具即可。你如果需要了解更多，可以在LC咨询服务（LC Consultancy Services）网站（www.letterofcredit.biz/index.html）上进行研读，它是由跟单信用证专家（Certified Documentary Credit Specialist）奥兹格·艾克（Ozgur Eker）创建的。该网站上有各种形式的信用证、合同样本、案例研究和示例等信息，还有其他贸易融资工具的信息。

出售和回租资产

2009年8月，英国独立电视台（ITV）全年亏损25.9亿英镑（41.4美元或31亿欧元），这是经济危机导致广告收入下跌的连带后果。当公告这些数字时，公司已经裁员1 000人，节约了1.55亿英镑（2.48亿美元或1.83亿欧元）成本，它还想在2010年减少2.15亿英镑

（3.44亿美元或2.54亿欧元）企业日常管理费用。实际上，公司广告收入下降了15%，比整个市场——下滑了17%——略好一些。即将离任的董事会主席迈克尔·格雷德（Michael Grade）感到情况严重需要采取对策。他把故友重逢（Friends Reunited）网卖给了因漫画周刊《比诺》（*The Beano*）而闻名的苏格兰出版商DC汤普森（DC Thompson）。出售价格是2 500万英镑（4 000万美元或2 950万欧元），比独立电视台4年前购买时的价格少了约1.5亿英镑（2.4亿美元或1.77亿欧元）。格雷德售出的这部分业务被认为是非核心业务，因此可以亏本出售。如果想保有资产，但又需要现金，比如面临的压力还没有生死存亡那么紧迫，那可能会怎样呢？

出售和回租被认为比廉价出清资产要好一些。至少只用这种策略，公司可以继续生存和奋斗下去。这时你需要将部分或全部固定资产（如房产和车辆）出售给另一家公司，让自己成为原经营场所的承租人，也可能需要出租你之前的小汽车或货车。好处是能有一大笔现金帮你渡过难关，同时还可以减少继续运营的经营成本。此外，通过把租赁费用抵作经营费用，你还可以获得税收优惠。以IBM为例，2006年，它出售并回租了在英国5家自有公司中的4家，这样IBM在英国就只拥有赫斯利（Hursley）软件实验室的所有权了。在节约成本的同时，IBM也努力在账面上保留足够多的财产以满足业务需求，为此IBM进行了短期租赁。其他的出售和回租大户还包括乐购，它曾出售了价值3.66亿英镑（5.85亿美元或4.32亿欧元）的房产，回租了12家商店和两个配送中心。

案例研究

奥克汉姆

在2015年之前的10年，英国酒吧业经历了非常困难的时期。酒吧从58 200家减少至48 000家，减少了将近1/5。政府新推出了一条规定，打破了“啤酒限制”，让无论属于哪条啤酒链上的酒吧店主都可以在自由市场上买酒。然而，政府的这项规定看上去造成了更大的破坏。

为了应对这些变化，英国酒吧都在设法改变各自的商业计划。不同于原来全天只卖酒，它们现在也在上午10点钟出售咖啡和蛋糕，着重瞄准了中午的工作午餐，开始为顾客提供免费的无线网络以吸引自由职业者和出差的人，并在傍晚以供应鸡尾酒式饮品的方式吸引下班后来酒吧的人群。小型连锁酒吧奥克汉姆酒馆（Oakham Inns）很好地利用了这一策略。该酒吧由皮特·博格－尼尔创建，目前在白金汉郡（Buckinghamshire）、赫特福德郡（Hertfordshire）和牛津郡（Oxfordshire）有10家酒吧。它创建于2006年，到2015年，其营业额已超过1 400万英镑。

尽管酒吧是靠家人和朋友出资创建起来的，但真正实现增长是在2013年通过政府扶持企业投资计划（Government-backed Enterprise Investment Scheme）获得的550万英镑之后。该计划的设立是为了支持那些因为缺乏抵押品而被传统银行拒绝的

企业。（见本章前面介绍的“5个C”。）2014年，奥克汉姆又继续从阿什里奇资本（Ashridge Capital）融资250万英镑，后者是由前冰岛考普森（Kaupthing）银行私人股本公司总裁戴维·谢拉特（David Sherratt）于2009年创建的。

位于小镇特灵（Tring）的核心团队为奥克汉姆酒馆提供支持。这支由15人组成的队伍被称为奥克汉姆大本营，他们为一线的酒吧员工提供支持，帮助其寻找新的适合开酒吧的地点和尽快适应业务。

课程和讲座在线视频

1.银行及货币：可汗学院课程（http://freevideolectures.com/Course/2552/Banking-and-Money#）。

2.银行：耶鲁大学教授席勒（Shiller）追踪银行起源（http://oyc.yale.edu/economics/econ-252-11/lecture-13#ch2）。

3. 如何不借债：沃伦·巴菲特（Warren Buffett）在内布拉斯加论坛（Nebraska Forum）上的讲话（www.youtube.com/watch?v=IvveZr0D–9Y）。

4.金融市场入门：Alains商学院（www.youtube.com/watch?v=tXUR swGIbiE）。

5.小企业管理贷款——和韦伯斯特银行斯巴贷款（Webster Bank–SBA Loans）业务部的约翰·盖伊小叙（www.youtube.com/watch?v=pDD0illFW-o）。

案例研究在线视频

1.目的地伦敦：雷切尔·洛在《龙潭虎穴之创业投资》项目的展示。展示片段被《赫芬顿邮报》（*Huffington Po*）的文章引用（www.huffingtonpost.co.uk/2015/01/30/rachel-lowes-destinationboardgames-interview-n-2065006.html）。

2.孟加拉格莱珉银行（Grameen Bank）：创始人穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），在斯坦福谈他的微贷款风险投资（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1989）。

3. Innocent果汁：Innocent酒业联合创始人理查德·里德（Richard Reed）谈他被银行等金融机构拒绝的经历（http://startups.co.uk/richard-reed-on-struggling-to-find-investment-video/）。

4.网上商店（Netstore）：创始人保罗·巴里–沃尔什（Paul Barry-Walsh）谈在贷款时不拿自己的房子冒风险（http://startups.co.uk/netstore-founder-paul-barry-walsh-on-not-risking-his-house-video/）。

第七章
股权

- 认识股权
- 风险投资的作用
- 利用天使投资人
- 公司风险投资
- 在股票市场上市

虽然企业可以利用的融资渠道有很多种，但不是所有融资渠道在任何时候都是同等合适的。不同的融资渠道包含不同的义务、责任和机会，了解这些差异能让MBA帮助管理层和董事们做出明智的选择。

多数公司在上市之前相当长的时间内往往都会将其财务策略限制在银行贷款上（长期或短期），或其他需要支付贷款利息的融资手段——就是第六章所讲的融资话题。采用这种策略通常是因为经理认为其他的融资手段要么太复杂，要么风险太高。很多情况下反之亦然。除了银行以外，几乎所有的资金供应者在跟资金接受者做生意时都会或多或少地承担一些风险。（第十章会介绍如何在不同融资渠道中实现恰当的风险平衡。）

有限公司或有限合伙公司有更多的机会筹集到相对无风险的资金。虽然公司没有风险，但是对于任何一个投资者来说都是有风险的，甚至有时风险极高。实质上，这种资本类型被统称为“股权”，它是由已发行股本和各种准备金构成的。它代表了股东通过购买股票直接投入公司的资金数额，以及属于股东的但用作公司额外资本的利润留存。跟债务一样，股权有各种不同的形式，相应的权益和特权也都有所差异。

多数公司发行的大多数股票都是普通股，普通股与公司的业务相关，承担一般性风险。扣除优先股股利后，所有业务利润，包括过去的利润留存都属于普通股东。普通股没有固定的股利率。在美国股票市场上市的公司中超过一半不支付或几乎不支付股利，其中就包括了诸如谷歌和微软等高成长型企业。它们认为，通过利润留存或将利润再投资，自己可以为股东创造比股利更高的价值。

公司并不需要集中在一次发行完所有股本。虽然一家公司有权发行的股票总量必须在其账目中有显示，但只有已发行股本会纳入其资产负债表中。尽管股票可以部分缴付，但

这种情况很少见。

优先股因两个特点而得名。首先，它的股东能先于普通股东拿到固定比率的股利。第二，如遇公司清算，所有剩余资本都要在偿还普通股本之前，先行偿还优先股本。在强制清算中，股东会对此不满，因为对于任何类型的股东来说，都要偿还完所有的债权人之后才轮到偿还他们。

A类股和B类股的分类依据是股东的优惠待遇的多少。例如，A类股通常每股最多获得5票，而B类股只有一票，极端情况下，B类股股东甚至一票都没有。公司通常会掩盖更少投票权股票的缺点。最著名的例子就是萨沃伊酒店集团（Savoy Hotel Group）借此来抵御它们不希望发生的信托之家旅店（Trusthouse Forte）对它们的并购。尽管信托之家能在自由市场上购买萨沃伊70%的股份，但是它只能拥有42%的投票权，因为它只能购买萨沃伊的B类股票，而A类股票则掌握在萨沃伊家族和盟友手中。

作为一个在所有会计活动当中颇具有误导性的词汇，“准备金”指的是公司中留作额外资本的各种利润。同样重要的地方在于“准备金”这个词之外的意思。它不是指储备在银行或别处的实际货币。准备金来自公司多年的利润留存。跟其他的资本来源一样，它会再次投资于建筑、设备、库存或偿还公司债务，但很少以现金方式持有。准备金的主要类型有如下三种。

■ 利润留存：从日常交易活动中累积的利润留存，体现在利润表中。

■ 重估价准备金：不出售资产的情况下对资产重新评估至当前价格水平而产生的纸面利润。

■ 股票溢价：以更高的价格发行新股时超出股票原始票面值的部分。

股权来源有两大类：私募股权是由个人或小团体为了潜在的更高收益而投入的资本，他们也承担更高风险；公共资本是通过在股票市场发行股票募集到的资本。

私募股权

私募股权的来源有很多种，包括天使投资人、风险投资公司、企业风险投资和新出现的众筹等。

天使投资人

股本或风险资本的首要来源，可能就是那些了解你的业务类型的个人提供的资金。为

了获取所投入股份的回报，这些投资者会自己承担投资的风险。他们被称为“天使投资人”——这个词最初是用来形容那些出资支持百老汇或伦敦西区喜剧的富人的。

多数天使投资人不愿意只是签署支票，他们可能更希望在你的业务中发挥更大的作用。他们期待更大的回报——某位天使投资人在赛捷的第一轮25万英镑（50万美元或29.5万欧元）的融资中出资10 000英镑（16 000美元或12 000欧元），而这部分投资后来升值到了4 000万英镑（6 400万美元或4 700万欧元）。

这些天使投资人通过管理网络（通常在互联网上）进行运作。英国和美国有数百个网络，每个网络中都有成千上万的天使投资人愿意每年将几十亿的资金投入新企业或小企业中。

以下是值得人们了解的关于天使投资人的10件事。

■ 40%的天使投资人的投资会部分亏损或全部亏损。

■ 50%的天使投资人对于潜在投资不做任何调研。

■ 55%的天使投资人不用个人推荐，而有6%的风险投资人需要个人推荐。

■ 90%的天使投资人曾在小企业工作或曾自己创业。

■ 天使投资人在投资之前平均会跟企业所有者会面5次，而风险投资人一般会要求10次会面。

■ 只有10%的天使投资金额低于10 000美元（6 250英镑或8 475欧元），而45%的会超过50 000美元（31 250英镑或42 370欧元）。

■ 多数天使投资人会投资离家较近的公司——通常最多距离50英里，200英里就是极限了。

■ 天使投资人很少在国外投资，只有2%的投资人进行过海外投资。

■ 天使投资人通常会聚集在一起。在全部交易中，银团交易超过了1/4，通常有两个或两个以上的天使投资人共同投资。

■ 倾向投资初创企业和早期投资的天使投资人的数量，最多可以达到风险投资人的5倍。

寻找天使投资人

世界天使投资联盟（World Business Angels Association，www.wbaa.biz >Members）网站上有关于全球天使投资人和投资人联盟的链接。英国天使投资人联盟（UK Business Angels Association, www.ukbusinessangelsassociation.org.uk）网站上有英国天使投资人的目录。欧洲天使投资人网络（European Business Angels Network，www.eban.org > About

EBAN > Members Directory）有欧洲和非欧洲地区的国家天使投资人联盟的目录，在上面你可以找到独立的天使投资人。

风险投资

风险投资人有时也会没那么恭维地被称为“秃鹫投资人”（vulture capitalist），他们是在用别人的钱来投资，这部分钱通常来自养老基金。与天使投资人的投资计划不同，风险投资人对投更多的钱获得更多股权更感兴趣。一般来说，虽然风险投资人希望其投资能在7年内产生回报，但他们是坚定的现实主义者。他们的投资中有1/5完全无果而终，最多有3/5表现还可以。所以，他们10笔投资中若有1笔出彩的，那这笔投资的收益就要为其他不好的投资买单。风险投资人期望回报率能超过30%，这样才能覆盖他们的低命中率。

获取风险投资的成本并不便宜，交易安排也比较费时——6个月是很常见的，也可能超过一年。风险投资人有可能在其投资组合中6周就完成一笔交易，但这真是特别罕见。费用会达到成千上万英镑，好处是这笔费用可以从投资获得的回报里出。

安永会计师事务所（Ernst & Young）关于风险投资的最新报告称，在全球330亿英镑（480亿美元）的风险投资活动中，美国占到了68%，欧洲占15%，而中国只占7% ——相比金融危机之前的11%下降了不少。尽管风险投资很重要，但我们必须正确地看待风险投资活动。美国每年完成的风险投资交易有3 400笔，欧洲是1 400笔，中国300笔，印度200笔。以色列在这个领域令人刮目相看，每年签署166笔交易——考虑到其相对较小的经济体量，这个业绩是相当不错的。
(www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_venture_capital_insights_and_trends_2014/$FIL

寻找风险投资

英国私募股权和风险投资协会（British Private Equity and Venture Capital Association，www.bvca.co.uk）与欧洲私募股权和风险投资协会（European Private Equity and Venture Capital Association，www.evca.com）都提供了在线目录，里面有几百个风险投资人的具体信息。美国风险投资协会（National Venture Capital Association）也有其国内和国外的国际风险投资协会目录（www.nvca.org>Resources）。

你可以在风投评论网站The Funded（www.thefunded.com）上学习与风险投资人谈判和接受风险投资的人是如何评估企业的，包括提供的协议、企业能力及关系管理能力。该网站也有风险投资人的网站链接。TheFunded目前有20 572个会员。

案例研究

亚马逊为何能让互联网书店黯然失色

英国企业家达里尔·马托克斯（Darryl Mattocks）是软件工程师和电脑爱好者。1994年，他比亚马逊早一年进入图书市场，成立互联网书店（Internet Bookshop），但他的路径却是截然不同的：马托克斯走进了牛津的一家书店，拿到了几天前他预订的一本书，付款后，他走到不远处的邮局，把书寄给了几周前发邮件向他预订的顾客。最初，他只能使用信用卡筹集开展业务的资金。后来，有位朋友把他引荐给了伦敦某家书商的家族成员詹姆斯·布莱克韦尔（James Blackwell）。詹姆斯出资50 000英镑（80 000美元或59 000欧元），占马托克斯公司一半的股份。

与此截然不同的是，前投资银行家杰夫·贝佐斯在创建亚马逊之前从硅谷的风险投资人那里拿到了1 100万美元（690万英镑或930万欧元）。他把其中800万美元（500万英镑或680万欧元）投在了市场营销上。马托克斯的互联网书店的库房中堆积了16 000本书，而亚马逊卖出的书价值将近1 600万美元（1亿英镑或1 350万欧元）。1998年，差不多是在购买水石（Waterstone’s）的同一时间，史密斯连锁书店（WH Smith）以940万英镑（1 500万美元或1 100万欧元）的价格并购了互联网书店的母公司bookshop.co.uk。当时，亚马逊的估值已经高达101亿美元（63亿英镑或86亿欧元）。

企业风险投资

风险投资公司通常会插手自己投资的企业的管理活动，而另一种类型的冒险者也是冒资本业务的风险，但这并不一定是它们的主线业务。它们被称为企业风险投资，它们想时刻了解自己感兴趣的领域的前沿信息。

辛克莱·比彻姆（Sinclair Beecham）和朱利安·梅特卡夫（Julian Metcalfe）用17 000英镑（27 000美元或20 000欧元）的贷款和一家已经关门的商店那借来的名字创建了Prêt a Manger连锁快餐店。他们不是那种只满足于做自己的事的企业家，而是怀有全球化的野心——只有从麦当劳这一快餐巨头中分一杯羹，他们才能看到走向世界的现实途径。2001年，他们以2 500万英镑（4 000万美元或2 950万欧元）的价格把公司33%的股份卖给了麦当劳集团的全资控股公司——麦当劳风险投资有限公司（McDonald’s Ventures LLC），该公司负责麦当劳的风险投资活动。

辛克莱和朱利安也曾经考虑过思科（Cisco）、苹果电脑、IBM和微软，这些行业巨头都有自己的风险投资分部。其他的企业风险投资还包括德意志银行（Deutsche Bank），该银行设立了德意志银行风险投资（DBeVentures）部门，以期在“数字革命”中抓住一个机会；路透温室基金（Reuters Greenhouse Fund）在85家公司中都有股份，即便是破产也不令人惋惜的安然公司都有该基金的风险投资（总计1.1亿美元、1.76亿英镑或1.3亿欧元）。对于企业家来说，这种方式可以为他们提供“友好的客户”并帮他们打开大门。对“母公司”来说，这为它们提供了一个很好的位置来见证企业的成长，给了它们机会

来决定该领域是否值得更多投资，或者至少让它们很好地了解了新技术或业务的流程。

据媒体出版和数据供应商全球企业风险投资（Global Corporate Venturing, www.globalcorporateventur ing.com）的信息，美国最大的100家公司中有47家参与了风险投资。美国谷歌公司以价值50亿美元的121笔投资领先。其他比较活跃的地方包括中国和印度——这两个国家的企业风险投资价值分别为100亿美元和30亿美元。

案例研究

Innocent

1998年夏天，理查德·里德、亚当·巴隆（Adam Balon）和乔恩·怀特（Jon Wright）开发出了他们的第一款奶昔食谱，但他们还在考虑是否要放弃各自的本职工作。他们买了500英镑（800美元或590欧元）的水果，制作成了奶昔，在伦敦音乐节的摊位上出售。他们的宣传标志上写着“你们认为我们是否应该放弃工作来做这些奶昔？”在垃圾箱旁边放着“是”和“否”，然后让人们投空瓶子来发表意见。一天结束后，“是”的投票箱塞满了瓶子，于是他们第二天又继续制作并出售奶昔。接下来，用他们的话说——这就是历史。他们的公司Innocent在10年的迅速增长之后几乎已经家喻户晓。2008年他们的业务陷入了前所未有的困境，销售额倒退，他们在欧洲的扩张正迅速吞噬现金。

平均年龄28岁的三位创始人认为他们需要一些有分量的建议，因此他们找到了手机零售商卡冯－维尔豪斯（Carphone Warehouse）的创始人查尔斯·邓斯通（Charles Dunstone）和渣打银行（Standard Chartered）主席默文·戴维斯（Mervyn Davies）并向他们求教。这两位强烈建议他们三人去找一个财力雄厚的投资人，以及能够提升创始人热情的其他东西。雷曼兄弟申请破产那天，他们开始寻找投资人。2009年4月，Innocent团队接受可口可乐公司为他们的小投资人，对方支付3 000万英镑（4 800万美元或3 500万欧元）占公司股份的10%~20%。他们之所以选择可口可乐是因为除了提供资金外，可口可乐还可以帮助他们把产品带到更多的地方，带给更多的人。此外，可口可乐有120多年的历史，有很多可以让他们学习的成功经验。

董事会的家人、朋友和业务伙伴

那些跟公司很亲近的人、董事会成员的家人朋友、重点供应商和客户，通常都会被劝说借钱或投资给公司。这能让你避免恳求外人、耗时长久的额外文书工作以及官僚主义的延误。如果你的公司信誉有问题，使你很难或不能从商业资金渠道融资，那么来自朋友、亲戚和生意伙伴的帮助就显得尤为珍贵。

这类融资渠道会带来许多其他融资渠道没有的各种潜在好处、成本和风险。你需要决定是否接受这些，在评估时也要将是否继续走这条路考虑在内。

从熟悉的人那筹钱的好处是：条款可能更宽松些；你可以推迟还款，直到你的财务状况好一些时；如果公司陷入困境，你可能有更大的灵活性。但一旦达成贷款或投资条款的协议，你就要承担跟其他融资渠道一样的法律义务。

不过，从此类融资渠道筹款也有一个很大的缺点。如果公司运营不良，跟你亲近的这些人最终亏钱了，那就可能会破坏之前良好的人际关系。因此，在跟朋友、亲戚和业务伙伴做交易时，你要格外谨慎，不仅要明确交易条款，把它们落实在书面上，还要格外认真地向他们解释其中的风险。简而言之，你的工作就是确保如果你不能实现财务承诺，那些帮助你的朋友、亲戚、供应商或客户不会承受太大的损失——不要从不能承受风险的人那筹钱。

以下10件事是从家人、朋友和业务伙伴那筹钱时需要记住的。

- 一定要达成恰当的贷款或投资协议。
- 一定要把协议落实到书面。如果涉及股份交易和担保，一定要起草法律协议。
- 要格外认真地解释业务风险以及资金可能面临的风险。
- 如果从父母那里筹钱，要确保通过某种方式补偿兄弟姐妹，如通过遗嘱。
- 一定要确保你和其他董事在筹钱之前就想过用这种方式经营家族业务的利弊，因为家族投资者总希望能参与其中。
- 不要向拿固定收入的人借钱。
- 不要向不能承受亏损的人借钱。
- 不要给出可能比你给其他任何投资人的回报条款更具吸引力的回报承诺。
- 不要向给你钱的任何人提供企业内的工作，除非他们是这份工作的最佳人选。
- 在家人、朋友或业务伙伴投钱之后，不要改变你和他们相处的正常模式。

案例研究

众筹

众筹是商业融资领域一种改变游戏规则的新概念。通过众筹，权力就转移到了寻求融资的企业家手里。它不再是一个大投资人把钱投到一家企业，而是大量小投资人——每人哪怕只贡献10美元——来完成融资。众筹魔方（Crowdcube）是英国的第一

个众筹网站，它现在与Startups.co.uk进行合作，这样企业家们不仅可以获得融资信息，还能直接从网站获得创造性地解决问题的方法（www.crowdcube.com/partner/startups）。

众筹魔方是全世界第一个能够让公众投资英国公司并接手英国公司股份的网站，它目前有超过10 000名寻找投资机会的注册会员。通过它的主网站，该平台已经成功为小企业融得了300多万英镑。2001年11月，众筹魔方主持完成了全球第一笔总金额为100万英镑的融资。大量企业已使用这种方式融资，未来还会有更多。通过众筹魔方，达灵顿足球俱乐部（Darlington Football Club）在14天内从722名投资人那融资291 450英镑，从而帮助这家已进入清算程序的老牌球队避免了破产。石油供应商环球燃料（Universal Fuels）通过众筹魔方融资了10万英镑，使得年轻企业家奥利弗·摩根（Oliver Morgan）顺利获得投资。

英国众筹协会（UKCFA）于2012年成立，截至2015年3月已经有40名会员，他们的目标主要有如下三点：

■ 推动众筹成为英国企业、项目或投资企业融资的重要且可行的途径；

■ 代表英国所有众筹业务（捐款、贷款和股本）向公众、媒体和决策者发声；

■ 发布英国众筹行业守则，以保护众筹业务的参与者（www.ukcfa.org.uk/members）。

案例研究

芝兰哥——墨西哥卷饼债券是如何诞生的

网络电话Skype前雇员埃里克·帕特克（Eric Partaker）和丹·霍顿（Dan Houghton）创立芝兰哥（Chilango）餐厅时，他们想的是提供令人垂涎的墨西哥食物，7年前他们开张时菜品很少。作为土生土长的芝加哥人，埃里克喜欢吃墨西哥薄饼卷和卷饼等食物，然而来到伦敦工作后，他却发现当地基本没有墨西哥食物。他遇到了丹，恰巧丹也非常喜欢墨西哥食物。因此，两人决定创业，填补英国的这一市场空白。

埃里克·帕特克拥有美国和挪威双重国籍，毕业于伊利诺伊大学厄巴纳－香槟分校（University of Illinois at Urbana-Champaign），拥有金融理学学士学位。他也曾在比利时天主教鲁汶大学（Katholieke Universiteit Leuven, Belgium）学习历史、哲学和文学。丹以第一名的成绩毕业于剑桥大学数学系。两人相识于2005年，当时，他们都是向Skype技术公司CEO汇报的新企业风险投资团队的成员。

截至2014年，他们已经在伦敦开了7家墨西哥餐厅，其中一家在高盛集团总部的

对面。他们证明了自己的生意模式是受欢迎的。然而，每开一家新餐厅就需要大约50万英镑的资金，他们发现了自己面临着巨大的资金缺口——他们迫切需要现金来实现短期内在伦敦再开6家新芝兰哥餐厅的目标。

2014年，他们上了头条，不是因为其烹饪的创新，而是因为他们在金融上的创新。他们打算通过众筹魔方网站在两个月内筹资100万英镑，利息率为8%，四年内连本带息还清。他们把最低投资额设定在了500英镑，出资超过10 000英镑的人可以每周在餐厅内免费吃一顿午餐。从此，“墨西哥卷饼债券”这个名字诞生了。

债券公开发售的第二天，他们就收到了来自餐饮行业高管们的投资。根据招股说明书网站的信息，投资者包括连锁咖啡厅Carluccio’s的CEO和CFO、达美乐比萨英国区（Domino’s Pizza UK）前CEO以及卡卡圈坊英国区（Krispy Kreme UK）的前CEO。到2014年7月3日，根据众筹魔方网站上的信息，芝兰哥餐厅公司已经收到了来自344位投资人的共计1 140 500英镑的资金。

私人资本投资的准备工作

私人投资者把现金投入企业之前还要经历两个阶段。这两个阶段的重点会因为交易的复杂度、资金数量及相关资金的法律所有权的不同而有所变化。例如，相比使用养老金的风险投资基金而言，为自己投资的天使投资人更愿意承担较大的不确定性。

尽职调查

通常而言，私募股权投资公司在与某企业签署投资意向书且该企业接受之后，要对其管理层和整个公司进行尽职调查。在此期间，私募股权投资公司可以调查所有的财务及其他记录、设备和员工等，直到最后签署协议。需要检查的材料包括：所有的租约、合同和贷款协议副本，以及各类财务记录和报表。私募股权公司想看到所有的管理报告，如销售报告、库存记录、详细的资产列表、设备维护记录、多年的应收账款和应付账报告、员工组织结构表、工资单和福利记录、客户记录以及营销材料。私募股权投资公司还要了解所有的未决诉讼、税务审计或保险纠纷。根据企业的业务性质，它们可能也需要考虑获得环境审计和保险核查。尽职调查的尾声是当前企业所有人需要亲自担保他们所说的或提供的所有材料都是真实完整的。如果事实证明并非如此，那可太煞风景了，他们本人将为股份购买者所遭受的全部损失负责。

条款清单

条款清单是由资金提供者拟定的，它列出了投资数额以及新投资者希望企业主如何使用这笔钱的相关条款。

条款清单首页列示了投资金额及资金形式（债券、普通股、优先股、本票或各种形式

的组合）。条款清单会使用一个价格（每1　000单位债务或每股的价格）来确定投资者从你的企业中“收获”的成本基准。这个起价对于后面决定并购、IPO及股份或债务转让时的资本收益和应缴税额非常重要。

条款清单的另一个关键组成部分是“结账后资本额”。这是在条款被接受后预估的风险投资的现金价值。例如，投资者拿出50万英镑，以每股50便士（100万股）购买A类优先股，结账后最高限额为200万英镑。这就相当于投资人将持有公司25%的股权（用50万英镑除以200万英镑）。

条款清单的下一个部分通常是总结公司资本结构的表格。投资者通常从购买优先股开始，这样做是因为如果企业失败或进行资产清算，他们就可以在分配时获得优先地位。常见的处理方法是按投资者的意愿以1:1的比例把优先股转化成普通股，这样优先地位在本质上就成了普通地位，但在进行偿付时仍然要优先于创始人自己的普通股地位。

清单上的其他条款可能还包括房租、设备、债务股本比、股份转让的最短和最长期限、额外股份的股份兑现、后续投资选择期以及在未来多轮融资时有“优先购买权”。

公共资本

股票市场是大企业进行大笔融资的场所。融资金额可能从几百万到几百亿，同时期望上市所付出的成本和努力能够换来强劲的业绩增长。基本理念是所有者出卖公司股份，实际上就带来了大量的新“所有者”，他们反过来又可以分享公司的未来收益。这些新“所有者”想退出时会把股份卖给其他投资人。这样，股价就会上下浮动，也只有如此才能确保在任何时间都有相同数量的买家和卖家。

上市还可以给你和你的公司带来好声誉，能提升公司的地位和信誉，使你能在新股东的“担保”下借来更多资金——如果你想这么做的话。股份也是留住和激励核心员工的很有吸引力的方式。如果你给予他们或者允许他们获得折扣价的股票期权，他们就也能参与到你创造资本收益的过程中。上市后你就能加入并购和资产剥离的游戏。在股价较高、股市向好时，你就可以寻找更弱的公司来牟利——你只需要拿出更多自己的股份来换取他们的股份，你甚至不需要动用真金白银就能完成兼并。当然，这是个双向游戏，你可能也正成为别人恶意并购的目标。

你会发现，当企业处于公众视野当中时，企业的经营方式不仅会受到束缚，还会分散管理层的精力。多数上市公司的CEO发现，在上市前数月和上市后第一年，他们多达1/4的时间都在用来向公众解释他们的经营策略。把如此多的管理时间用于回答会计师和股票经纪人的问题并不鲜见，因而管理人员进行日常经营的时间被迫减少了，由此造成的直接后果就是公司的利润下降。

股市这个“围城”也给自己制造了压力，它既要引诱公司上市，还要期望它们能够有超

出合理预期的表现。迫于压力放弃上市的案例不胜枚举，不少公司在上市后改变主意退出股市，然后买断所有外部股东的股份。公司重回私人手中的合理之处在于，公司的所有者认为自己经营公司可能更好，还无须服从股东的决定，也不用顾及那些上市公司必须恪守的复杂规定。

案例研究

贺卡坊

贺卡坊（The Card Factory）是英国领先的贺卡制造和零售商。1997年，它由恩安·霍伊尔（Dean Hoyle）和珍妮特·霍伊尔（Janet Hoyle）夫妇创建。当初贺卡坊只在约克郡的韦克菲尔德（Wakefield）有一家门店。今天，它在英国各地经营着约700家商店，主要业务是卖卡片和礼品。贺卡坊约有6 000名全职员工，还有约6 000名兼职员工来应对圣诞和母亲节等高峰期。这两个节日的卡片营业额分别为1.644亿英镑和5 530万英镑。在英国需求量巨大且竞争激烈的贺卡市场中，贺卡坊是领先的专业零售商。英国成年人平均每年送出31张贺卡，他们仅在贺卡上的花费就达到13.7亿英镑。英国有约800家贺卡印刷商，大多数都是员工少于5人的小公司。贺卡坊约1/3的销售额都来自礼品包装、小礼品和聚会物品，这个市场的规模约为10亿~20亿英镑。

随着16年不间断的收入增长，贺卡坊的营业额到2014年1月31日为止，前一年的销售额达到了3.27亿英镑。贺卡坊准备趁此机会在伦敦证券交易所（London Stock Exchange）上市。2014年5月20日，该公司成功上市，发行了价值9 000万英镑的股份，占公司总价值的13%。贺卡坊是2014年上半年上市的第23个新公司之一，这些公司通过上市募集到了16亿英镑的资金。

IPO——上市的条件

虽然不同的股票市场有不同的规则，但以下内容是所有公司在证券交易所上市都应满足的条件。

任何公司在大的证券交易所上市都需要有可观的营业利润的持续记录，审查机构一般会要求在你准备“上市”的当年利润要达到7位数。公司上市还需要在一开始拿出很大比例的股份来对外发售，通常至少是25%。此外，公司上市时应当已经有100名股东，还要能证明在上市之后董事会成员还能再增加100名。

在制订上市计划和时间表时，公司决策层应当记住以下5个方面的事项。

■ 顾问。你需要一个顾问团队的支持，这其中包括保荐人、股票经纪人、申报会计师和律师各一名。他们应当来自声誉良好的公司、擅长上市工作并且熟悉公司业务类型。他们可能会对你和你的公司做出判断，因此要选择声誉良好的顾问，并确保大家能高效合作。一家小型会计师事务所，无论它是否符合要求，都不太可能承担这一项任务。

■ 保荐人。你需要指定一家金融机构——通常是商业银行来承担这一重要角色。如果你想不到哪家商业银行合适，那么你的会计师可以给出一些指导意见。保荐人的工作就是协调和推进上市项目的进程。

■ 时间表。上市前最后几个月制定并遵守时间表是很重要的。公司董事及高级员工会忙于提供信息和开会，他们的部分工作可能要委派给其他人去做，因此你要准备充足的人力支持，以确保业务不受影响（下文“上市时间表”是一个上市前需要落实的工作的例子）。

■ 管理团队。潜在投资人希望看到公司高效的管理，无论是在董事会还是下面各层级。确保他们持续任职是很重要的——可以给重要的董事和经理提供工作协议和期权。从非常称职的非执行董事那儿借鉴一些经验是很明智的做法。

■ 账目。你的目标是要有利润一直保持增长的记录。为了实现这一目标，你需要考虑董事们的酬劳和养老金，并消除那些私人公司可以接受而上市公司不能接受的支出——过度福利，如游艇、豪华汽车、大量报销和度假别墅。

公司账目需要按照适当的会计原则进行整理和审计，审计报告不能有大的限定性条件。审计师乐于看到公司有适当的库存记录及评估上市前数年库存情况的不间断材料。近3年的账目应公开披露，最后的记账日期应该是在股票发行前6个月内。

中小板市场

很多国家都曾尝试引入门槛没有主板市场那么高的股票市场。这些市场通常有更短的交易历史，但没有那么严格的规定，可以说其中最成功的就是另类投资市场（Alternative Investment Market，简写为AIM）。自1995年启用以来，全球超过3 000家公司已经在AIM上融资了几十亿美元。

与之对比的是尼日利亚另类证券市场（Nigeria’s Alternative Securities Market, 简写为ASeM），该市场上只有12家公司（www.nse.com.ng/ Listings-site/ listing-your-company/asem）。全球可供选择的中小板市场还有几十个，包括准入德国交易所集团初级标准板（Entry Standard Deutsche Boerse）、纽约—泛欧交易所的Alternext创业板（Alternext at Euronext NYSE）、纳斯达克旗下的First North板和华沙证券交易所的New

Connect板。安永会计师事务所提供了关于“如何选择中小板市场”的指南（www.ey.com/UK/en/Services/Strategic-Growth-Markets/EY-ipo-leaders- insights-sebastian-lyczba）。

案例研究

Meraki：企业创投数百万美元交割日

Meraki（美瑞凯）是一个希腊词汇，意思是全身心地做某件事。它不久之后就可以代表如何能在10年不到的时间里赚10个亿。2006年，麻省理工学院的博士生桑吉特·比斯瓦斯（Sanjit Biswas）、约翰·比克特（John Bicket）和汉斯·罗伯逊（Hans Robertson）于2006年创建了Meraki。当时所有的工作都是他们在假期中完成的。

Meraki网站上如此写道：“把云计算的好处带给边缘和分支网络，提供便于管理的无线网、交换系统和安全解决方案，使客户抓住新的商业机会并降低运营成本。无论是让员工在企业安全使用iPad，或是让整个校园覆盖无线网络，Meraki网络都能做到。”Meraki在全球有超过10 000个客户，既有英国公立学校威灵顿公学（Wellington College），也有快餐连锁品牌汉堡王（Burger King）。最初，给予Meraki支持的是两家早期的风险投资公司——加利福尼亚风险投资公司红杉资本（Sequoia Capital）和谷歌。斯坦福大学教授拉吉夫·莫特瓦尼（Rajeev Motwani）曾教过谷歌的联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin），拉吉夫亲自为他们做了引荐。

2012年，思科从9月开始就在与Meraki进行独家磋商并购事宜，最后的协议并购价为12亿美元（7.54亿英镑）。双方将交割日定在2012年11月19日。Meraki创始人也曾考虑过上市，最初拒绝了思科的提案，分析人士认为思科出价过高。但巨大的市场份额和良好的现金资源使思科有信心使用自己的全球网络来扩展Meraki的技术。为了达成交易，思科同意让Meraki的创始人在思科留任。思科的一位经理苏亚·胡耶拉（Sujai Hujela）也曾说道：“我们想要把Meraki的文化留住并在思科传播。”

全球股票市场

全球有多少个股票市场？你可能听说过伦敦证券交易所和纽约证券交易所，其他比较知名的还有法兰克福、东京以及巴黎的证券交易所。你猜5个、10个甚至20个？其实离得还很远，答案是约200个。大的股票市场就市场份额与股票替代平台和经纪网络展开竞争，约有1/3的股票交易是在自由交易所发生的。芝加哥大学网站上有全球多数股票市场

的信息（http://guides.lib.uchicago.edu/stock_exchanges），它们是按照大洲和国家分列的。世界交易所联盟（World Federation of Exchanges，网址：www.world-exchanges.org/）能提供关于这些市场的各种事实和数据。

上市时间表

尽管你自己没有做过公司上市的第一次发行，即IPO，但是作为商务金融MBA，你至少要看上去对这个流程了解得很透彻。哥本哈根商学院的教授路易斯·圭多·卡利（Luiss Guido Carli）开了一门课讲定价偏低的IPO的危险。哈佛商学院也有大量的关于IPO策略的文章。

过去，完成一次IPO大概要6个月，但现在只要一半的时间。不同交易所会有区别，但一般的时间表都如下所示。

第1周

第一周要选定承销商，由其全程帮助公司入市。在筛选过程中，你要听几十家银行来告诉你为什么它们做IPO是最好的。这样的工作差不多一天3次的频率可能会让人很疲倦，一直听差不多的报告也会让人压抑。这些银行都成功操作过IPO，有的甚至做过十几个，所以你要找的应该是共鸣而不是技术能力。这一周之内，你需要选出一个主承销商，可能还有几个辅助的承销商和它一起向股民传播关于你的企业经营得很好的消息。

第2周

主承销商在这一周开始起草公司招股说明书。这需要尽可能多地向股东、管理团队和会计师获取背景信息。CFO要全程参与这一过程，最好提供一些恰当的财务支持来应对公司的日常事务。

第3周

公司负责上市的团队和银行方在这一阶段要共同制作招股说明书。参与这一阶段工作的都是公司的初级员工。第一周的报告中碰到的大人物已经开始出售下一笔交易了。招股说明书制作出初稿后，来自你的法务、银行和会计代理公司的人会一行一行地审阅其条款。

这个过程需要微妙的平衡，既要概述风险，同时还要用能够吸引人的方式描述公司业务和投资前景。你可以参考伦敦证券交易所和美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）网站上的备案来看其他公司是怎么做的。最后，这一阶段的尽职调查需要排除别人对你和公司的所有担忧。

第4周

主承销商向伦敦证券交易所、美国证券交易委员会或你所在国家的相应机构提交注册

文件。

第5~8周

主承销银行和你的团队共同准备路演，等待伦敦证券交易所或美国证券交易委员会等主管机构审核你们提交的文件。

第9周

伦敦证券交易所或美国证券交易委员会的回复可能长达20页，其中不乏很挑剔的问题，如“‘公司的在线响应次数’是什么意思？”“你能否提供证据证明你的客户X是西班牙最大的酒水生产商？”……几周之后它们还会有第二轮问题，但到那时你已经知道该如何回复了。

在与官方主管机构沟通的整个过程中，诚实是很重要的。必须做到的就是透明，这是从事股票交易最理想的状态。2000年春季在阿姆斯特丹证券交易所（Amsterdam Exchange）上市的世界在线（World Online），就是关于信息披露的很有益的警示案例。该公司是当时欧洲最大的网络服务供应商。荷兰本国的私人投资者对它有很大的投资兴趣，他们在3月的IPO中以43欧元（36.4英镑或58.2美元）的发行价认购了15万股。在上市后6周的时间里，公司估价跌至14.80欧元（12.5英镑或20美元）。公司估价暴跌的原因，是在上市3个月前公司董事会主席尼娜·布林克（Nina Brink）把自己的部分股份以6.04欧元（5.11英镑或8.19美元）的价格卖给了美国私募股权基金Baystar资本。而在世界在线上市后的头几天，Baystar以超过30欧元（25.4英镑或40.7美元）的价格卖出了那部分股份。布林克被指控在要约期内做了涉嫌误导的声明，因此被迫辞职。愤怒的股东们立即就去找律师向世界在线要说法。

第10周

主承销商要筹划路演。你的团队要去银行，把公司推销给其机构销售团队。他们随后会劝说客户认购你的股票。从尽职调查到IPO后的约定时间内，你公司的每个人都必须遵守“静默期”的“规定”。公司在这期间要特别注意，不要炒作公司的股票，也不要做什么引起媒体对公司业绩产生怀疑的事情。

关于你能向媒体说什么及不能说什么也有规定。通常最好什么也别说。如果你的某个竞争对手在进行IPO，在它们的静默期发动媒体攻击是很好的时间选择，或者可以在这时并购他们也想要买的公司——它们正处于悬而未决的状态，不能进行回击。

这时机构销售团队就能发挥他们的作用了。通过很常见的眨眼示意、轻推一下、被动词、反问和对比，他们就能把有关IPO的一切讲清楚。主承销银行的销售团队确实可能是很强大的力量。例如，高盛公司的IPO团队有几百名一线销售人员，这样他们就能把很有冲击力的信息传递给大量潜在投资者。

第11、12周

银行方面会为IPO制定一个让人疲倦的日程安排，也就是所谓的“路演”。这跟第1周是相反的，当时是各银行向你推销它们的服务，而现在，你的团队要把股票卖给这些机构的投资者。你可能会在13天内跨越3个大洲开80次会。路演期间可以说很多，但唯一能发出去的文件只能是获批的招股说明书。其他任何东西都会违反规定。

机构开始做出承诺。“只要价格低于20英镑，我会买25万股：如果价格是25英镑，我只买10万股。”银团的经理要了解因为IPO价格而产生的预期需求。

第13周

这一周迎来IPO日。假设股市还没有正式进入下行通道，银行做市商会计算卖出和买入的最高价，然后据此设定价格——通常会高于开市价及机构买入价格。如果股市下跌，你要撤回IPO，否则你就会沿着蛇形梯子一直往下滑直到最底端。你可能会在6个月后再次冲击上市，也可能永远不会再上市。一位企业家曾把IPO比作生孩子：痛并快乐着，但绝不会再来一次（参见下文Travelport的案例研究）。

公司上市后，银行收取收益的7%。如果你在入职谈判时把股票期权加入聘任条款中，那么你会与董事会成员及其他股东一样富有。现在，你的公司就有了回去扩展业务的资本和信誉。

如果做市商把股价定得太高导致股票很快下跌的话，那所有人都会觉得这一结果很苦涩。上市之前的股东在上市后数月内拿不回收益，账面收益也会减半，英国旅游网站“最后一分钟”（lastminute.com）就是这样的例子，而这样做是不会受员工欢迎的。相关机构也会亏损，即便它们已经足够成熟能忍受这种痛苦，但如果你回头再找它们融资，它们会很谨慎。最好的定价是能考虑到上市后数周和数月内公司股价的上涨。这样不仅对媒体报道有好处，而且无疑会影响公司的客户、供应商和潜在员工。

案例研究

Travelport折戟IPO

旅游服务供应商Travelport公司的总部位于美国兰利（Langley），它使用“TVPT”的标志在纽约证券交易所上市。2015年2月，该公司公布的销售额是21.48亿美元（14.45亿英镑），利润为9 100万美元（6 100万英镑）。Travelport公司有约3 400名全职员工，对外公告称在其“主要基于交易的定价模式”下，公司收入主要来自旅客数量而不是旅行花费，这样公司就创造了一种稳定的、良性循环的高收入业务模式。2010年2月11日，星期三，Travelport的首席执行官杰夫·克拉克（Jeff Clarke）要做一个艰难的决定，而这时保持稳定性对公司更有利的。下属于这家美国旅游服务集团的Worldspan和Galileo两家公司为旅游业提供了一个预订软件系统，格里菲旅行社（Gullivers Travel Associates）则提供住宿、地面交通和旅行服务，

这使得整个集团一直都在赢利且保持着良好的发展势头。

过去几周，杰夫·克拉克一直穿梭于各机构投资者的董事会会议室，尝试获取投资董事们对Travelport计划当年晚些时候进行IPO的支持。私募股权集团百仕通（Blackstone）拥有Travelport 70%的所有权，它希望通过Travelport上市流通融资19亿美元，从而将其所持有的股份降至30%，减少集团一半的债务，从而为其他投资机会提供必要的现金。然而，严重的市场波动及日益增加的股市不确定性，使得投资者对股票基本不感兴趣。即便有投资者感兴趣，其履约价只有1.90美元，这远远低于实现集团目标需要的2.1~2.9美元。批评者说杠杆和市盈率都太高，所以目前的IPO方案并不是很有吸引力，而好的方案对于在股市不确定时期成功实现IPO是很重要的。克拉克极不情愿地决定推迟上市，Travelport集团的所有联合承销簿记人，包括瑞士信贷（Credit Suisse）、德意志银行、瑞银集团（UBS）、巴克莱银行和花旗集团（Citigroup）都不得不保持缄默。

在2009—2010年，Travelport推动IPO但遭遇挫折的经历并不罕见。1996年，仅在美国就有超过600家公司上市。然而，到2009年美国只有41家新公司上市，世界其他地方的情况也没有多好。中国是这一低迷状况的例外。2009年，中国公司占到了在美国股票市场上市的所有公司的1/4，在中国国内也有大量公司上市。

股票市场——发展简史

真正能将MBA和其他人区别开来的一件事，就是对重要业务的里程碑事件的了解。对此有所掌握并理智运用的MBA一定会令人印象深刻。股票市场的历史比多数商业人士猜测的更有趣、更长远。很多人会认为股票是现代社会才有的，他们可能会认为上世纪初期是股票市场的起点。然而，如果你也那么想，那就大错特错了。

对股票交易的需求起源于早期农产品和大宗商品的交易活动。中世纪时，商人们发现使用那种利用汇票和票据等支撑文件的信用方式会使交易更容易。最早的证券交易所——法国证券交易所始创于12世纪，当时的交易都以用商业汇票的方式完成的。为了管控处于萌芽期的市场，“公正王”腓力四世（Phillip the Fair，1268—1314）创造了交易传递者（couratier de change）这一职业，即法国股票经纪人的前身。大约同一时期，布鲁日（Bruges）的商人们聚集在范·德·布尔斯（Van Der Buerse）家族的房前进行交易。很快，这个家族的名字就成了交易的代名词，从Buerse演变来的bourse也开始被用来指证券交易场所。与此同时，证券交易所在欧洲其他主要交易中心也日益成熟，如荷兰阿姆斯特丹交易所（Amsterdam Bourse）和法兰克福德意志证券交易所（也就是以前的Börse）。

1698年，一个名叫约翰·卡斯坦（John Castaing）的人在伦敦城交易巷（Exchange Alley）的乔纳森咖啡屋（Jonathan’s Coffee house）开始印刷股票和商品价格清单，并称

之为“交易过程和其他事宜”，股票交易生意由此真正开始。1761年，150名股票经纪人和经销商在乔纳森咖啡屋组建了一支俱乐部，专门从事股票买卖。1773年，这些经纪人在Sweeting’s Alley建造了自己的房子：一层是交易室，二层是咖啡室。人们最初简称这座房子为“新乔纳森”（New Jonathan’s），后来又换成了“证券交易所”。

直到1791年，美国才有了第一家交易所——当时是费城的商人们组织了这家证券交易所。第二年，21名纽约商人一致同意在华尔街的一棵梧桐树下进行彼此间的交易。1794年，交易市场移到了室内。印度早期的证券交易所——孟买证券交易所（Bombay Stock Exchange），时间可以追溯到125年前。一开始，它是一个志愿的非营利协会。19世纪70年代，证券系统被引入日本，公共债券谈判随之开始出现。而这又产生了市场对公开交易机制的需求，之后日本在1878年5月制定了《证券交易条例》（Stock Exchange Ordinance）。在该条例的基础上，日本政府于1878年5月15日成立了东京证券交易有限公司（Tokyo Stock Exchange Co. Ltd），并从当年6月1日开始交易。

这些早期的证券交易所都是绅士俱乐部，只有少量的交易场所规定。交易通常从上午10：30才开始，到下午3：30就结束了。交易双方不需要提交记录；交易所没有规定如何去限制那些无法兑现承诺的交易者，也无法阻止人为操控价格。

投资者想要什么

确定企业法律结构——不同形式的合伙和有限公司（见第五章）——可以让企业能更容易、更安全地融资。但是投资者到底想要什么回报？毫不意外，他们也在使用第三章中推荐的可以用来评估商业机会的那些元素。投资者希望你的产品或服务能解决大问题，希望看到你的解决方案是可扩展的，也想看到防止其他人快速进入市场的明显障碍，此外他们还想要一些其他东西。

客户接受度证明

支持你的人无疑希望看到你的新产品或服务卖得很好，正在被客户使用，即便是试用或用于演示。Solicitec是一家专门向律师出售软件的公司，其软件能帮助律师们处理遗嘱等相对标准的文件。当该公司的房屋产权转让软件套装完成试用并被行业领先的建筑学会批准给其律师团使用后，Solicitec的创始人轻松地获得了资金支持。如果你的产品现在仅处于原型阶段，然后还要评估成功运用一项技术的可能性，那么，为你融资的人难以立即判断出你的产品能否受市场欢迎。这种情况下，你不仅需要展示你们的创新能解决实质性“问题”，还要证明：在不远的未来，很多人迫切需要你们的产品并愿意为之付款。

确实有市场

一名来自英国皇家艺术学院（Royal College of Art）的艺术家想到了一个革命性的马桶系统设计方案，除了很轻薄之外，每次冲水可以节水30%，比传统产品的活动部件少一半，价格却没有增加。尽管他只画出了草图，但基于英国家庭供水量有限的明显可能性以及英国每年会有50万件新产品的市场容量，我们基本可以肯定它会很受欢迎。除了客户接受之外，企业家们需要证明他们知道该如何出售自己的产品，向谁出售，而且有经济可行的手段。

图7–1展示的是不同融资渠道的出资喜好。风险投资、天使投资人及其他任何出资人都喜欢虽有高风险，却可能带来高回报的提案；银行和其他出资人却与之相反，他们喜欢稳健的低风险且至少能够保障其资本安全的提案。



图7-1 出资喜好

个人品质

最后，所有的投资资本都是投资给人的。所以，在投资者判断是否接受你的提案时，你本人、你的职业发展、你的知识、能力和经验都是至关重要的。例如，水石连锁书店的创始人蒂姆·沃特斯通（Tim Waterstone）就有一手的经营连锁书店的经验。

团队成员

投资人很少愿意支持只有一个人的团队。他们想要团队工作带来的安全感，即便这个团队只有两个人。他们也知道很少有人具备顺利拿到大额资本的全部能力。汤姆兄弟超市（见下文的案例研究）就是团队超越企业家个人能力的例子。投资人也知道如果企业要升值，那么团队合作是很重要的，而且越早让他们看到公司的这种品质越好。

案例研究

汤姆兄弟

2015年2月，汤姆兄弟（TomTom）的首席执行官哈罗德·戈迪恩（Harold Goddijn）称公司正顺利使用基于交易的平台代替它们的地图制作系统，该平台在2015年下半年可以提供接近实时的地图。2014年，汤姆兄弟自称其产品占据欧洲便携式导航设备市场的52%，公司估计该市场一年约需要700万单位的产品。公司年收入接近10亿英镑。自1991年成立以来，汤姆兄弟公司就走上了彻底改变人们的驾驶方式的道路并取得了显著的成就。

二十多年前，哈罗德·戈迪恩和科琳娜·维格勒（Corinne Vigreux）结为夫妻，他们共同研制了决定行业未来走向的卫星导航设备。维格勒在巴黎的一所商学院学习后，在法国一家游戏公司开始了自己的职业生涯。随后她去了英国的Psion公司，该公司当时因为其掌上电脑（PDA）而成为富时100（FTSE 100）的技术公司。戈迪恩在阿姆斯特丹大学（Amsterdam University）学习经济学，后来他在为一家风险投资公司工作时无意中发现了Psion的掌上电脑和管理器，并对其印象深刻。他找到Psion公司，提议合作成立分销公司以便在荷兰出售其产品。维格勒被派往荷兰和戈迪恩洽谈，这是两人的第一次相遇。后来他们于1991年结婚，维格勒从Psion辞职移居阿姆斯特丹。

维格勒起初在荷兰一家乳品公司工作，时间虽然不长，但她对这份毫无技术含量的工作感到很痛苦。因此，她与软件奇才彼得－弗朗斯·波维尔斯（Peter-Frans Pauwels）和皮特·吉莱恩（Pieter Geelen）共同创建了Palmtop软件公司（掌上电脑软件公司），也就是后来的汤姆兄弟。该公司专门设计能够加载到掌中宝和掌上电脑的软件，如词典、会计程序包和膳食手册。1998年底，戈迪恩和维格勒见到了用于电脑的导航系统，他们的商业构思逐步成型。4个人用3年时间和400万欧元创建了汤姆兄弟，产品推出价为799欧元——比现存产品的价格便宜很多了，而且它的优越性在于有触摸屏，这在当时是行业首创。

产品推出后第二年公司上市了，他们卖出了50%的股份用于公司发展和业务并购。2008年他们经历了动荡——信贷紧缩、市场饱和、债务高企、谷歌开始提供免费地图，他们这一年面临的问题比很多人一生碰到的问题都多。汤姆兄弟公司不得不进行重组，减少了债务，现在公司一半的收入来自销售地图许可证、为汽车行业打造内置系统以及远程信息处理。汤姆兄弟远程信息处理公司（TomTom Telematics）现已成为公认的业界领先的远程信息处理解决方案供应商，全球每年有35万份订购。2013年，汤姆兄弟发布了自己的GPS（全球定位系统）运动手表。使用这款手表，跑步者、骑车者和游泳者可以一眼看到自己的身体机能信息，从而帮助他们逐步实现自己的健身目标。公司现拥有3 600名员工，已经成为全球认可的品牌。

混合融资

实际业务中有很多跨越债券和股票边界的融资方法。这些方法试图减轻因为债务融资渠道常常要求的高回报而承担的较高风险，但它们也会限制可能单纯通过股票带来的发展势头，毕竟股权融资从一开始就保持了价值增长。

可转换优先股和优先股的操作是一样的，其持有者在发行企业经营失利时比普通股持有者优先享受股利分配和资金回报。他们也有权在未来特定日期把股票转换成普通股，这样就能享受所有的股票升值。

夹层融资具备一种或多种这样的特征：如遇经营失利，夹层融资就只能仅仅优先于股东权益，却要排在其他所有债务形式的后面；比其他债务的利率高，而且通常高很多；最多可以持有10年；可以转化成普通股。风险资本经常用它来进行管理层收购。

免费资金——赠予

对于MBA来说，没有什么能比给企业带来零成本资金提供的帮助更大了。这绝非易事，会比你认为的“免费”耗时更长、耗力更多。但它是可以实现的，而且对于企业和为这些资金提供担保的MBA来说，其回报是极其巨大的。

无论是国家层面还是地方层面的政府机构，甚至是诸如欧盟这样的政府间主体都会提供资金赠予，意图用免费或几乎免费的资本来换取资金需求者的特定行为。它们可能是为了鼓励在某个领域的研究，刺激创新或就业，或者劝说公司在某一区域投资落户。赠予会不断被引入商业活动中或被撤回，但关于这方面没有自动通知的系统，因此你必须对此保持警觉。

GRANTfinder（www.grantfinder.co.uk）是英国的一个数据库，它包括了超过8 000个资助机会的详细信息。它还提供了关于如何申请赠予的在线课程，售价为55英镑（80美元或75欧元）（详见www.grantfinder.co.uk/index.php?t=1&p=onlinetraining）。

欧盟委员会也有详细介绍有关贷款和资金赠予等方面信息的网站（ww.eubusiness.com/funding）。

课程和讲座在线视频

1.大公司的资本结构：来访者和教师在哥伦比亚大学商学院的讨论（www7.gsb.columbia.edu/video/v/node/1363?page=1）。

2.公司金融概要：西班牙IESE商学院教授哈维尔·埃斯特拉达（Javier Estrada）每年提供这门课程，共包括6次课，不需要提前学习或准备，每次有46~60分钟的视频讲座以及一到两个推荐阅读（www.coursera.org/course/corpfinance）。

3.掌握风投游戏：哈佛商学院创业学高级讲师、飞桥资本合伙公司（Flybridge Capital Partners）一般合伙人杰夫·巴斯冈（Jeff Bussgang）告诉你如何获得首轮融资（www.youtube.com/watch?v=aNfB4sBBwEc）。

案例研究在线视频

1. Fundit.ie众筹案例研究（www.youtube.com/watch?v=phX1q9CHmkY&feature=iv&src−vid=CejPet3MiMs&annotation_id=annotation_165899）。

2.数据管理公司Endeca（现在属于甲骨文）的联合创始人史蒂夫·帕帕（Steve Papa）和皮特·贝尔（Pete Bell）模拟了公司的创立和早期发展历程，回顾了关键条款和法律尽职调查，哈佛智能实验室策略（www.youtube.com/ watch?v=0QTProGpc1o）。

3.企业移动应用平台供应商Apperian的融资策略：Apperian首席营销官马克·洛伦（Mark Lorion）在哈佛智能实验室谈Apperian的融资策略（www.youtube.com/watch?v=5CtUNS5kERw）。

4. Meraki：联合创始人和CEO桑吉特·比斯瓦斯讲述公司历史，从在麻省理工学院的萌芽到与2012年2月被思科并购之前（www.youtube.com/watch?v=-btH98nZVE8）。

5.播种——4个案例研究：播种行动小组（Sowing SEEDS Action Group）为该项研究成功获得160万英镑的资金（www.youtube.com/watch?v=FVoqDJ7XJPI）。

第三部分

金融战略和特殊主题

MBA应当掌握一些远远超出了财务报表和融资渠道之类的更深入的金融管理知识。接近董事会办公室能让MBA有近水楼台的优势去学习并购与合资等。实际上，他们应参与业务规划和战略制定的方方面面，因为在这其中可能会出现职业提升的机会。

关于税务和外汇交易，MBA能直接经手的业务很少，因为这两大事项都有国库的庇佑。然而，他们必须就这些领域对经营风险和业绩的影响有基本了解。如果管理不当，税负可能会消耗掉公司辛苦获得的利润的1/5，汇率的无常变化也可能会进一步侵蚀公司的利润。

MBA除了需要知道公司可以从哪融资，还需要对各种渠道的风险有很好的了解，尤其是了解如何更好地平衡各融资渠道来降低风险。

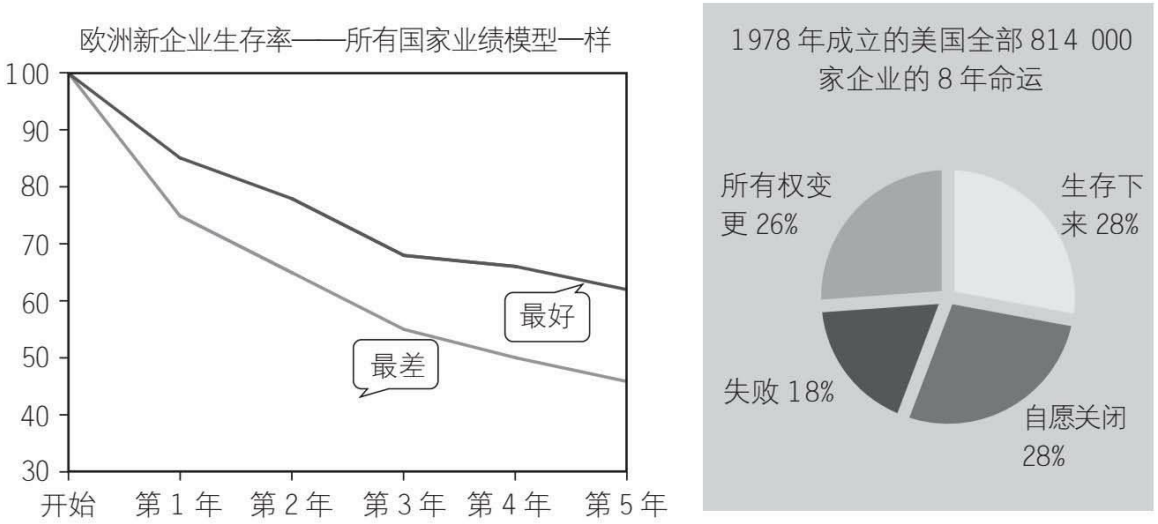
这些就是本书第三部分的主题。

第八章
风险管理

- 设定可以接受的杠杆水平
- 应对违约客户
- 诉诸法律
- 管理外汇风险
- 保护投资者
- 寻找金融事实

MBA需要知道的一个很有用的事实，是关于多数商业冒险的失败谣言只是毫无根据的错误信息的不断重复。新泽西理工学院教授布鲁斯·A.基尔霍夫（Bruce A. Kirchoff）针对1978年在美国成立的全部814 000家企业的8年后走向做了详细研究。研究结果发现，只有18%的企业最终经营失败，也就是说这些企业家被其资助者、需求匮乏或竞争压力压垮了。确实，有大约28%的企业自愿关门。创始人做出这种决定的原因有所不同：要么他们想为自己工作，要么是因为这种业务类型不适合他们。

但在基尔霍夫这个数量庞大且有代表性的研究中，大多数企业都存活了下来，很多甚至还发展得很好。一个名为欧洲展望台（European Observatory）的组织也进行了一项研究，只不过时间比基尔霍夫的研究晚几年，企业样本数量也少了一些，不过，在企业存活率方面，该项研究也得出了基本相同的结论。然而，这项研究还有另外一个重要的发现。公司经营头几年的失败率比后面几年要高，在经营5年之后，公司失败曲线就保持水平了（见图8–1，来自上述研究的数据）。有意思的是，在欧洲展望台的研究中，被认为最弱的国家（克罗地亚、塞浦路斯、捷克共和国、匈牙利、爱尔兰、葡萄牙、罗马尼亚、斯洛文尼亚和西班牙）的业绩模型和较强的国家大致相同，尽管它们的业绩完全不同。然而，企业面临着真实而持续的风险和危险。经理们可以而且也应该了解这些风险，并采取措施消除潜在的危害。



资料来源：包括布拉德利大学小企业发展中心（2015年2月），欧盟委员会《欧洲中小企业年度报告2013— 2014》，以及《企业家精神和动态资本主义》（基尔霍夫，1993）。

图8-1 关于失败的风险的一些真相

杠杆

尽管不同资金有各种深奥的名字（如信用债券、可转换债券或优先股等），但是从本质上讲，企业能利用的资金只有两类。

第一类是股权，即所有者资本，包括留存收益，这部分钱对企业无风险。如果经营活动没有产生利润，那么企业所有者和其他股东只是不能分股利而已。他们可能不高兴，但通常不能控告，即便能控告，那么首先应控告的也是推荐他们购买股票的顾问。

第二类是债务资本，即企业从外部渠道借来的钱。它会给企业带来财务风险，并且对出资人也有风险。出资人希望企业无论业绩如何，每年都能向他们支付利息——以此作为回报。“高杠杆”是在企业外部资金对内部资金的比例过高时使用的词汇。对于想通过股东资本获得高回报的企业，高杠杆具有很强的吸引力；但对于经济体和消费者来说，高杠杆给企业带来的最常见的金融风险——考虑到变幻莫测的经济周期——是公司的借贷资金超过了公司能安全偿还的数额。

杠杆工作原理

表8–1的例子是假定某企业需要60 000英镑的资本来获得10 000英镑的营业利润，考虑了4种不同的资本结构——从一个极端的全部都是股份资本（即没有杠杆）到另一个极端的几乎全是贷款资本。贷款资本需要“偿还”，也就是要支付12%的利息。贷款本身相对是

没有期限的，因为当一笔贷款到期后，你可以依照市场利率用另一笔贷款取代它。

表8–1 杠杆对股东收益的影响（单位：英镑）

科　目	没有杠杆 N/A	平均杠杆 1:1	高杠杆 2:1	非常高的杠杆 3:1
资本结构				
股份资本	60 000	30 000	20 000	15 000
贷款资本（利率 12%）	—	30 000	40 000	45 000
总资本	60 000	60 000	60 000	60 000
利润				
营业利润	10 000	10 000	10 000	10 000
减去贷款利息	0	3 600	4 800	5 400
净利润	10 000	6 400	5 200	4 600
股本回报	10 000	6 400	5 200	4 400
除以	60 000	30 000	15 000	15 000
回报率	16.6%	21.3%	26%	30.7%
利息保障倍数	N/A	10 000 3 600	10 000 4 800	10 000 5 400
	N/A	2.8 倍	2.1 倍	1.8 倍

看完整个表格你就会发现由于杠杆的变化，股东资本的回报率（用利润除以股东的投资再乘以100%）从16.6%增加到了30.7%。如果贷款利率更低，那么股东资本回报率会因为高杠杆而变得更高。利率越高，股东资本的回报率相对就越低。因此，在利率较低的时候，企业倾向于增加借款而不是筹集更多的股本。

第一眼看上去这就像是一个永恒的利润增长机器。当然，股东以及那些依靠股东收益获得奖金的公司管理者更喜欢其他人“借”钱给他们，而不是向股东要钱，尤其是如果这么做能增加返程投资的时候。如果公司不能产生如表8–1所示的10　000英镑的利润，那么公司就有问题了。销售额减少20%通常就意味着利润减半。在这个例子中，如果利润减半，公司就无法支付贷款利息。那样就会导致公司资不抵债，进而不能处于“良好的财务状况”；换句话说，企业经营的两大基本目标之一已经无法实现了。

什么是可接受的杠杆水平

银行通常认为1:1的杠杆应是企业最大杠杆水平，尽管实际可能会更高。除了看杠杆，出资者也会研究企业支付利息的能力，为此会使用另一个比率——利息保障倍数。计算方法是用营业利润除以贷款利息，结果就表明公司在现有经营状态下可以支付几倍的贷款利息，从而让出资者看到安全边际。表8–1最后给出的就是这个比率。业界对此并没有硬性规定，但通常低于3倍的利息保障倍数就不太可能让出资者有太大的信心（第三章全面讲解了各种比率的使用。）

杠杆水平的决定因素是跟企业风险水平相关的（见图8–2）。企业有些风险项目本身就比其他风险项目的风险高。出售几乎不需要创新的主食产品的店铺通常不容易遇到财务困难。与之相比，互联网初创企业更容易出现财务困难，因为其技术存续期较短、尚未得到验证且市场本身具有不确定性。



图8-2 风险和杠杆

资产负债表表外活动

高杠杆会惹怒投资者，因为他们会认为自己的股息收入受到了威胁；高杠杆也会惹怒出资者，因为他们会担心企业无法偿还贷款。因此，毫无意外地，金融奇才们一直都在寻找一些掩饰的办法——不把负债体现在资产负债表中或至少能传达出对他们有利的信息。所有经营活动的关键日期都是会计年度期末。例如，如果年度截止日是3月31日，在3月30日把所有不利情况从报表中抹掉后，4月1日开始企业外部的人就看不出这个问题了。只要审计师在账上签字了，即便他们后来又发现了，那也无济于事。

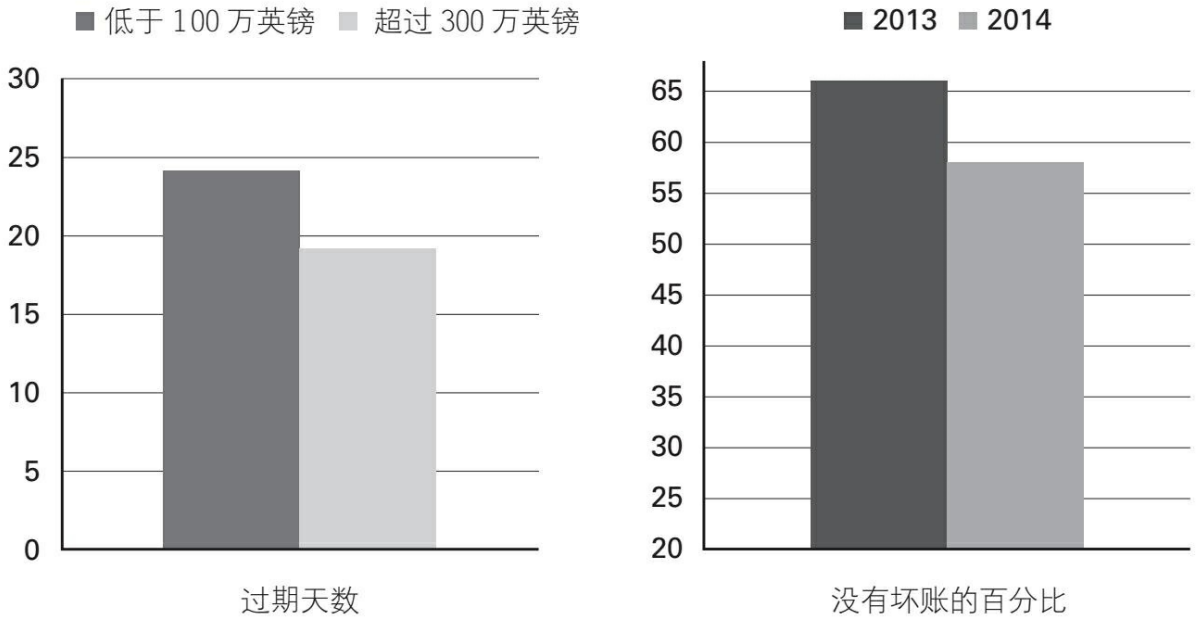
这是如何运作的？假设某一公司花1亿英镑买了一间办公室，其中8 000万英镑是商业抵押得到的。那么这8 000万英镑就是公司借款，这样就会抬高公司杠杆。如果3月31日是年度截止日，公司可以在3月30日把办公室以至少1亿英镑的价格“卖”给第三方，那么资产（办公室）和负债（8 000万英镑抵押贷款）都不会体现在年终的资产负债表上。其净效应就是人为降低了公司杠杆，这样做会让投资者放心，也会让出资者更愿意出借更多的资金。4月1日开始，资产和负债又再次出现，只不过它们在第二年又会被抹掉。现实中，公

司从头到尾都要承担负债（和资产）。或许除了董事会、首席财务官和审计人员，没有其他人会知道这里边的事。

这个手段被称为交易中的回购105（Repo 105），雷曼兄弟公司使用了这一手段并被其审计方安永会计师事务所批准。在雷曼垂死挣扎时通过这一手段造成的“隐形”数字超过了500亿美元，足以将即便是杠杆最高的资产负债表粉饰得非常漂亮。尽管回购105以及类似手段符合国际会计标准，但它们产生的效果却是误导性的。安永会计师事务所从雷曼兄弟那收取3 100万美元的年费。如果常规的选择失败了，那么安永也还有其他的财务手段，那些手段也得花费这么多。

客户违约

完整的销售过程，正如某一位特别谨慎的销售主管所说的：“客户付款，使用你的产品并没有因此而死。”尽管理论上有法规确保大公司应及时向小企业付款，但没有证据证明它们确实这么做了。表8–3显示的是过去几年的企业征信情况。很明显，很大比例的客户超出了付款条件。



资料来源：希尔顿－贝尔德逾期付款调查，2014年1月（http://www.hiltonbaird.co.uk/cs/Downloads/pdf/Late_Payment_Survey_January-2004_Report.pdf）。

图8-3 信贷需求管理

你的企业规模越小，越晚拿到钱的可能性就越大。该表还显示出很多公司每年都会有一定比例的坏账，尽管情况已经有所改善。但毋庸置疑的是，这种改善是整体信贷收紧的连锁反应。

企业出现现金流问题或出现最坏的经营失败的三大原因之一是客户没有全额付款或及时付款。你可以采取措施来确保这种情况不会发生在你的企业里，比如设定严谨的贸易条款并在向客户出售产品前确认客户信誉良好。

设定你的交易条款

你需要确定销售的条款和条件并确保将其打印在订单认可资料上。交易条款内容应包含何时付款、如何付款及你接受订单取消或退款的条件。

检查信誉度

个人和各种类型的企业在信用状况方面都有大量可查询的信息，因此你没必要不明就里地与有信用风险的个人或企业进行交易。编制和出售企业信用记录的主要机构包括益百利集团（Experian, www.experian.co.uk/business-check/business-check-overview.html）和邓白氏公司（www.dnb.co.uk/solutions/risk-management-solutions）。这两家公司提供的服务包括全球企业及超过2.5亿个组织的风险和财务信息，其中也有即时在线的全面信用报告，具体包括对信贷限额和地方法院判决的建议。图8–4是一份长达16页的信用报告的一部分，这份报告的最后是一个特定分数，它的作用是给用户提供一些建议——获得还款的可能性及应该向公司提供多少贷款。

风险分数

当前 59

之前： 27 截至（2008 年 6 月 28 日）

历史趋势

56 截至（2008 年 6 月 28 日）

54 截至（2008 年 6 月 28 日）

42 截至（2008 年 6 月 28 日）

43 截至（2008 年 6 月 28 日）

分数区间

0~35 谨慎，潜在风险高

36~50 谨慎，中等风险，慎重曝光

51~60 正常，潜在风险有限，正常条款

61~100 有信心，潜在风险低

信贷限额（英镑）

当前：430 000

之前：100 000 截至（2008 年 6 月 28 日）

合同限额（英镑）：6 000 000

截至 2008 年 6 月 28 日，销售额从 49 359 000 英镑显著增加至 68 142 000 英镑。

最新账目显示税前利润从 3 175 000 英镑增长至 3 874 000 英镑。

股东资金从 1 247 000 英镑增加至 5 584 000 英镑，总资产从 23 342 000 英镑增加至 30 246 000 英镑。

每单位销售额的利润率为 5.69%，高于行业平均的 3.3%。

公司参与的商业投资的破产量比所有商业活动的平均水平都高。

公司已成立超过 13 年。

地方法院判决总结：完全不满意数量：0

很可能不满意的数量：0

可能不满意的数量：0

图8-4 信用报告一部分

获得信用保险

如果你的公司能找到代理收账公司或发票贴现公司来代替你本人与客户打交道，那么很多违约风险就由它们承担了。由于你会向它们支付一定的费用，所以它们甚至要承担收回欠款和追缴延期款的责任。最近，利兹大学商学院信用管理研究中心刚做了一项针对欧洲10个经济体的2 000家企业的独立研究。研究显示，没有信用保险的公司的平均坏账率是0.74%，而有信用保险的公司的坏账率仅为0.38%。尽管这个比例相差不是很大，但考虑到多数公司的利润率都不到10%，因为缺少保险而损失的0.36%（0.74%~0.38%）就是很大一部分——约是未来额外收入的3.6%。

信用保险机构的业务机会主要依赖于它们能掌握更多的信息——大的信用保险机构会跟踪记录全球超过4 000万家公司的业绩。此外，它们的信用决策不仅仅是基于短期风险——依据18个月内的利润表和资产负债表得出——及一个粗略的信用评分。这些机构会在全球主要城市设立地区风险办公室，负责直接和买家接触（它们客户的客户）并获取对方财务状况的最新信息。关于这个话题的更多内容，参见第六章贴现和保理部分。

自己做尽职调查

实际业务中可能出现这样的情况：即便是最有信誉的客户也可能拿不到信用保险。2008—2010年的次贷危机就是近来出现的一个很好的警示，1973—1974年的石油危机也很严重。所以公司时常需要自己判断是否应该冒险向客户供货。首先你要查看它们的账目。非常重要的衡量方法是关注那些会影响流动性（公司进行短期偿贷的能力）和偿付能力（跟所有者投资相比较的当前借款水平）的科目。

下面，你可以利用第三章的知识和公司账目信息（见表8–2和表8–3）来决定是否允许EAT公司赊账。

表8–2 EAT公司利润表（单位：英镑）

科　目	2008 年 6 月 29 日至 2009 年 6 月 27 日	2007 年 7 月 1 日至 2008 年 6 月 28 日
营业额	75 544 025	68 141 924
销售成本	29 418 496	26 698 725
毛利润	46 125 529	41 443 199
分销及行政开销成本	43 425 803	37 682 701
营业利润	2 699 726	3 760 498
应收利息	36 968	113 209
税前日常活动利润	2 736 694	3 873 707
日常活动利润应税	(625 886)	463 273
该财政周期利润	2 110 808	4 336 980

表8–3 EAT公司资产负债表（单位：英镑）

科　目	2009 年 6 月 27 日	2008 年 6 月 28 日
固定资产		
有形资产	19 430 664	19 243 215
流动资产		
股票	649 140	644 978
应收账款	5 149 512	4 932 339
银行和公司自持的现金	6 227 386	5 425 881
应付账款：一年内到期的金额	12 026 038 11 284 968	11 003 198 12 147 727
净流动资产或（债务）	741 070	(1 144 529)
总资产减去流动负债	20 171 734	18 098 686
应付账款：一年后到期	12 476 344 7 695 390	12 514 104 5 584 582
资本及准备金		
已催缴股本	4 400 368	4 400 368
股份溢价账	1 438 315	1 438 315
利润表	1 856 707	(254 101)
	7 695 390	5 584 582

第一个让人稍有担心的发现，是尽管公司营业额从68 141 924英镑增长到了75 544 025英镑，利润却从4 336 980英镑下降到了2 110 808英镑。但是，考虑到第二次世界大战后英国一直处在严重的经济衰退所带来的极为困难的交易环境中，这也不是很奇怪。

然而，还有三条积极的信息。第一，相比2008年的5 425 881英镑，2009年公司的现金更多（6 227 385英镑）。第二，公司能更快向债权人（如果我们愿意供货，也包括我们）付款，2009年是54.52天（11 284 968/75 544 025×355），2008年是65.07天（12 147 727/68 141 924×365）。第三，尽管杠杆很高——1.62:1（12 476 344/7 695 390），但比前一年的2.24:1（12 514 104/5 584 582）还是低了很多。EAT公司案例研究实际上是公司自己对财务状况的分析。

案例研究

EAT——内部信用风险评估研究

EAT是由一位苏格兰保守党议员的儿子尼尔·麦克阿瑟（Niall MacArthur，时年49岁）和他来自加拿大的妻子费丝（Faith，时年47岁）共同创建的。他曾就读于城市大学商学院（City University Business School），并获得MBA学位。之后在信孚银行（Bankers Trust）的投资银行部工作了13年。1996年，EAT餐饮公司在伦敦查令十字车站（Charing Cross station）旁开业。如今，它已经开设80多家分公司，约20家在伦敦以外。

EAT的战略是建立在麦克阿瑟将伦敦工人“午饭时间”缩短至不足之前一半的一手经验的基础上，他意识到离开办公室的午休是非常重要的：“工作应当是开放、有趣、迷人且值得付出的。”他们对自己相比三明治连锁品牌Prêt a Manger（每天现场做新鲜三明治）所具有的竞争优势感到十分骄傲：EAT的全部食物——三明治、寿司、沙拉和汤都是在其位于温布利（Wembley）的15 000平方英尺（1 394平方米）的厨房内制作完成的。这就意味着餐厅工作人员可以更快地把食物送到客人手中。

董事会有常务董事、创始人兼大股东尼尔·麦克阿瑟，他拥有公司35%的所有权，主要负责店面收购和资金链管理。他的妻子费丝是公司的品牌经理并负责EAT的店铺和菜单设计。董事会成员还有零售经理科林·休斯（Colin Hughes），他曾任Prêt a Manger和玛莎百货的零售经理；财务经理弗雷泽·霍尔（Fraser Hall），他曾在医药连锁店麦卡锡（McCarthy）和连锁酒店Pizzaland工作；还有非执行董事史蒂芬·林恩（Stephen Lynn），他是在6年前3i集团为EAT公司提供融资时加入的。2005年8月，3i集团在EAT再次融资时把股份卖给了私募股权公司Penta Capital。

2008年6月，受竞争对手Prêt a Manger以3.45亿英镑（5.52亿美元或4.07亿欧元）的价格成功卖给桥点资本（Bridgepoint）的启发，麦克阿瑟宣布计划出售EAT。为了加速出售，公司和股东指派普华永道（PWC）的顾问对公司进行了战略评估。当时还没有通过任何的出售方案，这件事看上去好像停滞了一样，也许要等经济环境有了明显改善才会向前推进。

对其过去5年账目的审计都显示公司是“干净的”，销售额以每年21.5%的复利率在增长，当前销售额约为7 000万英镑（1.12亿美元或8 260万欧元）。公司过去一年的税收利润是430万英镑（690万美元或510万欧元），前一年是330万英镑（530万美元或390万欧元）。

EAT的毛利率为60%，没有债务——长期短期的都没有，净值约为600万英镑（960万美元或700万欧元），银行现金约540万英镑（860万美元或640万欧元）。尽管其流动资产和流动债务——良好流动性的关键测试指标——是不匹配的，但公司状况在迅速改善。过去5年，流动比率每年都有所提升——从0.29提高到了0.82（高于1是最佳比率）。通常来说，向零售客户销售食品并提供40天现金结账期的企业有较高的流动

性，但EAT把所有的现金都用于促进企业继续发展了。

从信用评级来看，公司状况一直在改善。2007年公司被评为中度风险，之后变成正常风险。当前59分的评分比最低风险级别61分只差2分。公司总资产超过3 000万英镑（4 800万美元或3 500万欧元），2006年是2 300万英镑（3 700万美元或2 700万欧元），其利润率远高于行业平均水平（EAT的净利润率为5.69%，行业平均水平为3.3%）。

那为什么EAT还拿不到信用保险呢？看上去主要问题在于该领域的平均破产率比其他领域高，因此保险机构不愿涉险。EAT一直在使用供应商的信用额度来促进公司的快速增长，实际上它们在使用这笔钱而不是提供更多股本或对外借款。这意味着供应商成了它们的银行和投资人，却没有得到一般银行期望的安全保障，也没有得到公司成功带给股东的好处。这反而会让信用保险机构比较谨慎，因为它们也在承担超出他们意愿的风险。

是否应向没有信用保险的EAT供货

问题在于EAT是否有能力在当前的经济环境下生存并繁荣发展。EAT的优势在于其菜品价格相对较低，也就是说其产品是客户负担得起的——尽管在EAT门店附近就业的人较少且很多人自己带午饭。此外，公司利润很高。董事会很强大，其成员既有专业经验又有过往的外部融资经历，还有能力在需要时得到借款。如果EAT是仅有的少数能够在没有信用保险的情况下接受供货的客户，那么其上游客户在指标衡量的基础上认为值得冒这个险，EAT就完全可以继续拥有稳定的货源。

附

EAT持续在繁荣发展，现有110家店，最新的一家于2015年3月开在伦敦的高霍尔本（High Holborn）大厦。

追踪长期债务人

管理的一个重要职责就是要跟踪了解那些因产品或服务而负债的人是否遵守其义务。表8–4表明14%的债务人未按期付款。除了了解整体情况，通过一个个账目了解个别情况能让管理层用恰当的精力去追债。并非所有的逾期付款者都是故意拖欠，有些情况下也要归咎于公司收付款系统的不灵活。例如，有的公司一个月才进行一次支票管理，如果刚好在管理日期后收到发票，要到8周后才能付款，那么要求30天内付款的债权人按照公司制度就会把这种情况记作违约。因此，我们应该对这个系统进行监督。

表8–4 债权人发票的账龄分析

自发票日期起的持续时间	占债务人总数（%）	累计总数（%）	账户数量
0~14 天	28	28	264
15~28 天	25	53	205
29~42 天	19	72	147
43~56 天（到期日）	14	86	82（到期日）
57~70 天	7	93	38
71~84 天	4	97	16
85~98 天	2	99	20
超过 99 天	1	100	7

让债权人陷入财务困境的一些警示信号包括：

- 支票跳票；
- 分批付款；
- 推迟付款；
- 称付款在邮政系统丢失；
- 称需要签字的人或批准付款的人不在。

处理拖欠

通常由财务部门负责处理延期付款或未付款的账目问题。无论你的交易条款多严谨或信用检查多严格，你都会碰到逾期付款的——甚至最坏的情况还有拒不付款的。尽管处理此类问题的方法有很多，但经验显示，一旦出现问题，往往问题就会很严重。有一句投资谚语：“最初的亏损是代价最低的亏损”，说的就是这个道理。

追债

约束逾期付款者性价比最高且最成功的方法，就是让他们明白你知道他们逾期了。90%的小企业不会依常规发催缴单告知客户他们已经超过付款日期了。你要在到期日的后

一天礼貌地提醒客户，提醒负责付款的人，如果对方是大机构，一般都是财务部的某个人。之后5天内再追加一个电话，一直要给他们施加压力直到他们付款为止。

如果你很礼貌且专业，不断向客户提醒双方的交易条款，那你们之间的关系就不会受到损坏。实际上，接收你的提醒信息的人可能不是你所追债务的直接负责人。

诉诸法律

除了聘请律师打官司外，还有一些利用法庭来追回欠款的方法，它们在成本上也很划算，比如借助小额索赔法庭或仲裁。

■ 小额索赔法庭。这种方法适用于欠款数量相对较小且不值得雇用律师打官司追债的情况。但要注意，即便你在小额索赔法庭上胜诉了，但在执行判决，特别是让债务人付款时可能仍然有问题。很多国家都有小额索赔法律流程。在美国（www.usa.gov/topics/consumer/ complaint/legal/small-claims-court.shtml）、英国（www.gov.uk/ make-court-claim-for-money/overview）和欧洲（https:// e-justice.europa.eu/content_order_for_payment_procedures-41-en.do），你都可以发现很多资源能帮你追回数额相对较小的欠款。

■ 仲裁。在仲裁过程中，一名独立人员会听取双方的辩论，然后做出常识性的决定。它相对而言更省钱、也更快速，是解决争端威胁性较小的方法。你要服从仲裁的结果。另外，仲裁跟其他“判决”一样，输的一方支付费用。但至少要确保“对方欠你的钱”这一点上没有争议。特许仲裁学会（the Chartered Institute of Arbitrators，www.ciarb.org)）通过137个分支机构（www.ciarb.org/branches）向全球127个国家的超过13　000名非诉讼争议从业者提供支持。

在诉诸法律之前

在努力追债之前应当做好最后的预防措施，要确保你有合法权利拿到付款。最丢脸的就是债权人在长时间耗费巨大的精力试图强制对方付款之后，却发现客户藏着一张“豁免牌”。

购买产品的客户有权利得到“符合目的”的货物，这样才能满足他们的心愿，做自己想做的事。如果客户事先告知你他们有特殊需求，这样你交付的产品才能符合其用途。你的货物也需要“在品质上令人满意”，也就是说不能有影响性能或客户使用的缺陷。而对于服务供应商，你在操作中需要使用合理的技巧，给予适当的关注并在合理的时间内提供给客户。“合理”或“适当”这个词不是确定不变的，要根据服务的具体类型而定。例如，修鞋的

合理期限可能要一周，而3个月就不合理了。

如果货物或服务不能满足上述条件，客户可以要求退款。如果客户超出了规定时间提出退款要求，或以其他任何方式表明已经“接受”了，那他们就无权要求退款，但在6年内还是可以要求退回部分钱款的。

在线交易和远程交易

目前增长最快也可能是最复杂的交易领域就是通过网络、电视、广播、电话、传真或产品目录订购的邮寄销售。进行此类远程交易，除了满足上述的货物和服务销售条件外，你还需要符合一些其他规定。总之，你必须提供书面信息、订单确认及取消合同的机会。在“冷却期”内，如果客户已经通过信函、传真或电子邮件通知你，那他们可以在7个工作日内无条件取消订单。

但是，也有很多订单是不能取消的，包括住宿、交通、食品、报纸、音视频记录以及为客户定制的货物。国际律师事务所品诚梅森（Pinsent Masons）的Out Law网站有关于这部分的实用指导（www.out-law.com/page-424）。你可以选择“通过地区筛选”制表符选择全球不同地区的信息。在该网站你还会发现“电子商务规则”适用于“原产国”原则。简单地说，这就意味着只要在英国的交易符合英国法律，那它就可以“无视”其他欧盟成员国的法律。这条规则对其他需要遵守本国法律的市场主体同样适用，无论它们在哪国市场开展交易。原产国原则尽管适用于企业间的电子商务，但它不适用于消费者合同条款。也就是说，无论从哪国将商品卖给法国消费者，供货方都必须用法语提供条款和条件才能使合同有效。丹麦消费者可以获得14个工作日的冷却期，在此期间他们可以取消订购的产品，而英国消费者的冷却期只有7个工作日。

外汇交易

MBA就职的公司几乎都无法避免与国外消费者或国外供应商打交道，这就意味着你需要处理至少两种货币：你本国的和对方国家的。绝大多数国家都有自己的货币，但不是所有货币都是同样稳健的。货币越不稳健，交易的成本和风险就越高。

外汇关键因素

外汇可以分为4种，每种都有不同的风险，需要据此进行处理。

■ 不能完全自由兑换，意味着相关国家政府对汇率以及进出国境的本国货币施加政治和经济控制。印度就是众多此类国家中的代表。此类货币可能极不稳定，你需要获得许可才能把钱汇回国内。

■ 固定汇率是最有利于实现货币稳定的方式。这就是说，本国货币“钉在”了某一主要可自由兑换的货币上，如欧元或美元。当本国货币对全球其他货币上涨或下跌时，对其“固定住”的货币是稳定的，或者至少会试图保持稳定。

■ “美元化的”外汇，用词稍有不当，因为这个词用来形容那些放弃本国货币且只使用美元或欧元等其他主要外汇货币的国家。

■ 可充分兑换货币是自力更生的，而且会随着国家或本国经济的盛衰而上下浮动。以俄罗斯为例，2006年7月，俄罗斯取消了外汇管制，这是他们对本国经济自信的象征，从而使卢布成了可充分兑换的货币。

需要管理的外汇风险类型

关于企业应当实施哪种风险管理战略，你首先要认识两种不同类型的外汇交易风险。

交易风险

当企业使用非本地金融活动常用的货币发生成本或产生收入时，交易风险就有出现的可能。导致汇率风险的原因可能有两种：使用一种货币承担的销售成本（制造等）与使用另一种货币产生的实际销售收入不一致，使用一种货币定价的时间和消费者实际付款日期有时间差。鉴于汇率一定会有变化，这类交易风险是真实存在的，而且可能会产生严重后果。

转换风险

转换风险指的是在报告那些使用外币标价的资产和负债的不同时间内，汇率波动对资产负债表和利润表的影响。在实际商业活动中，任何使用不同于会计报表中的货币的外币标价资产或负债的公司，在制作合并账目时都需要把外币“转换”成公司报账货币。对于大的贸易公司，每年可能要做4次转换。交易国之间的任何汇率变化都会导致账目上的变化，而这种变化与公司基本业绩没有关系。

举个例子，一家位于英国的公司在英镑兑美元汇率为1:1.2时并购了一家美国公司。美国公司的简易资产负债表（见表8–5）表明：在购买时若按英镑计算，那么资产负债表中就产生了200英镑的转换成本。第二年，美元疲软导致美元兑英镑汇率变成了1.5:1。这体现在英镑的第二栏中，英镑总数为160。这是完全令人不满意的结果，因为这意味着股东资金减少了600万英镑——但是这个结果完全是因为货币转换造成的。如果美元此后升

值了，那么这个结果可能又会倒过来。然而，如果产生的权益负债比率是可以接受的，那么公司可能会被迫设法摆脱汇率的影响。

表8–5 数百万货币单位的外汇转换风险

资产	美元	英镑 1.20	英镑 1.50	负债	美元	英镑 1.20	英镑 1.50
现金	30	24	20	应付账款	190	158	126
投资	40	34	26	银行贷款	14	12	10
应收账款	130	108	88				
固定资产	40	34	26	股东资金	36	30	24
	240	200	160		240	200	160

管理外汇风险

以下这些机构可以帮助MBA在外汇方面规避风险。

■ 根据路透外汇调查（Reuters Forex Poll）机构的排名，海汇金融公司（HiFX plc）是全球前三的最准确的外汇预测机构，它在这方面击败了很多世界领先的银行。除了承担外汇交易的所有职能，该公司的网站上还有几乎无处不在的货币转换器，也有其他一些对房产投资者很有用的信息。

■ 奥安达（OANDA，www.oanda.com）是第一家在网上提供全面的换汇信息的公司，现在它授权酒店和航空公司在它们的网站上提供汇率信息。在奥安达的网站上，你能找到各种很有价值的工具，包括Select外汇汇率转换器（Select FXConverter），它可以使用多语言进行货币转换，其中含有全球190种货币的最新汇率。它还有一个很不错的日期功能，可以让你看到过去的汇率。例如，1985年，1英镑只能兑换1.41美元；2006年可以换1.89美元，升值了34%；2015年3月，1英镑兑换的美元下降到1.49美元，又回到了跟1985年差不多的水平。

■ 金融市场协会网站（Financial Markets Association，www.aciforex. com）有全球60个国家分会、13 000个会员的网站链接，具体是按大洲分类的。各国协会网站上包括其会员目录。

课程和讲座在线视频

1.信用风险：投资百科全书（Investopedia）（www.investopedia.com/video/play/credit-risk/）。

2.债务股本比：投资百科全书（www.investopedia.com/video/ play/debt-to-equity-ratio/）。

3.金融风险管理：伦敦劳合社（Lloyd's of London）主席皮特·莱文（Peter Levene）在加州大学伯克利分校的讲话（www.youtube.com/watch?v=cM40cJNZ9A4）。

4.远期合同：投资百科全书（www.investopedia.com/video/play/ forward-contract/）。

5.期货合约的工作原理是什么？投资百科全书（www.investopedia.com/ video/play/futures-contract-explained/）。

6.利率风险：投资百科全书（www.investopedia.com/video/play/ interest-rate-risk/）。

7.风险管理导论：Udemy风险管理导论课程（www.youtube.com/watch?v=Cp −XEhexcDw）。

8.管理国际贸易中的风险和现金流：加拿大出口发展署（Export Develop-ment Canada）（www.youtube.com/watch?v=XRNxSZ7Ry7Y）。

9.进入国外市场的方法：Holt and Sons International（www.youtube.com/watch?v=GtPZZ-CzfkE）。

10.风险和机遇：管理风险以求发展，基于世界银行的主题报告，世界银行2014年报告，风险和机遇（www.coursera.org/course/managerisk）。11.风险管理的普遍原则：风险的汇聚和对冲，罗伯特·J.希勒（Robert J.Shiller）——耶鲁大学（www.youtube.com/watch?v=WMkD8HKJQCM）。

12.金融风险去了哪里？阿维纳什·佩尔绍德（Avinash Persaud）教授在格雷沙姆学院（Gresham College）的演讲（www.gresham.ac.uk/lectures-and-events/ where-have-all-the-financial-risks-gone）。

案例研究在线视频

1.英国石油公司：英国石油公司风险管理的失利，昆士兰保险集团欧洲有限公司（QBE Insurance Europe Ltd）：www.youtube.com/watch?v=mGq2kVPVuig。

2.挑战者号（Challenger）——风险管理的案例研究：历史频道（www.youtube.com/watch?v=mG8BPB−oPlg）。

3.英国石油公司的利润黑幕和欺诈及BBC石油泄漏纪录片：最佳纪录片（www.youtube.com/watch?v=8zGFvzMMO9w）。

4.荷兰皇家壳牌公司（Royal Dutch Shell）——管理会计是如何管理风险的？——西蒙·亨利（Simon Henry），首席财务官（www.youtube.com/watch?v=rKNv2hVCfNU）。

第九章
营业税和利润报告程序

- 税务原理
- 审计师角色
- 提交公司报表
- 保护投资者
- 董事职责
- 道德标准和企业

企业制作账目和报表的原因之一就是让内部员工随时了解经营情况。这是很重要的原因，但不是唯一的原因，也不是最重要的。企业这么做是为了满足外部的利益相关方、股东，尤其是政府主管部门的特定期望和要求。此外，公司董事以及他们的顾问——会计人员、MBA和法务人员要确保公司一直走在正轨上。

有些商学院确实很重视税务和利润报表。加州州立大学北岭分校（CSUN）从2007年秋季学期开设了税务学理学硕士学位项目，该项目包括8门课程，旨在让学生深入学习税务学所有关键领域的知识。南缅因州大学（University of Southern Maine）的MBA项目则提供了包括高级企业税务在内的税务学专门课程，还为学生提供了税务方面的实习机会。

税务原理

各种税项最多可能占到企业营业收入的一半。税负是企业最大的单一应付账款，是最有可能导致企业倒闭的事项。在企业破产进行资产清算时，税负是其首要考虑因素。以下两位税务局局长的说法，激发了很多企业及其会计人员对税负采取了“创造性”的方法。

> 如果有人可以通过自己的设计使相应法案下的税费减少，那么每个人都有权利这么做。如果他成功实现了这一结果，那么，无论税务局局长或他的同行纳税人多么不认可他的巧妙设计，他也不能被强迫支付增加了的税款。［汤姆金公爵（Lord Tomkin）税务局局长与威斯特敏公爵（Duke of Westminste），1936年］

这个国家每个人都有责任、有道义安排自己与企业或财产的法律关系，以便把尽可能多的税款留在自己手中。[克莱德公爵（Lord Clyde），埃尔郡普尔曼汽车服务（Ayrshire Pullman Motor Services and Ritchie）与税务局局长，1929年]

对商人来说，合理地使税负最小化是非常迫切的。没有哪项活动能如此明显地增加净利润。在税收上节约的每一英镑、每一美元或每一欧元都会直接计入公司净利润。

逃税、避税和减税

机会永远都有：有看上去比较谨慎的，玛莎百货曾因为在比利时、法国和德国的欧洲分公司的亏损而致力于获得税收减免；有的是赤裸裸的犯罪，用假发票冒充业务收入。

识别涉及税法的不同行为之间的区别是董事和经理们面临的一大挑战。

■ 骗税：为了弱化其背后的贬义通常也被称为逃税，主要是指有预谋的行为或明知故犯的行为，如通过少报收入、夸大扣项或使用非法避税手段来减少税收负担。骗税属于犯罪行为。

■ 减税：是指税法在财务上针对某一群体做出的很有吸引力的优惠性安排，纳税人对此可以充分加以利用，并如某位上议院司法委员所说，“真正享受到议会想让那些纳税人承担的经济后果”。例如，如果一家企业获准用某一资产成本抵销税收，那么只要它真正购买了这一资产，它就可以获得减税。

■ 避税：介于减税和骗税之间的模糊地带，通常通过检验你的主要目的——或者唯一目的是不是减轻或消除纳税义务来界定。

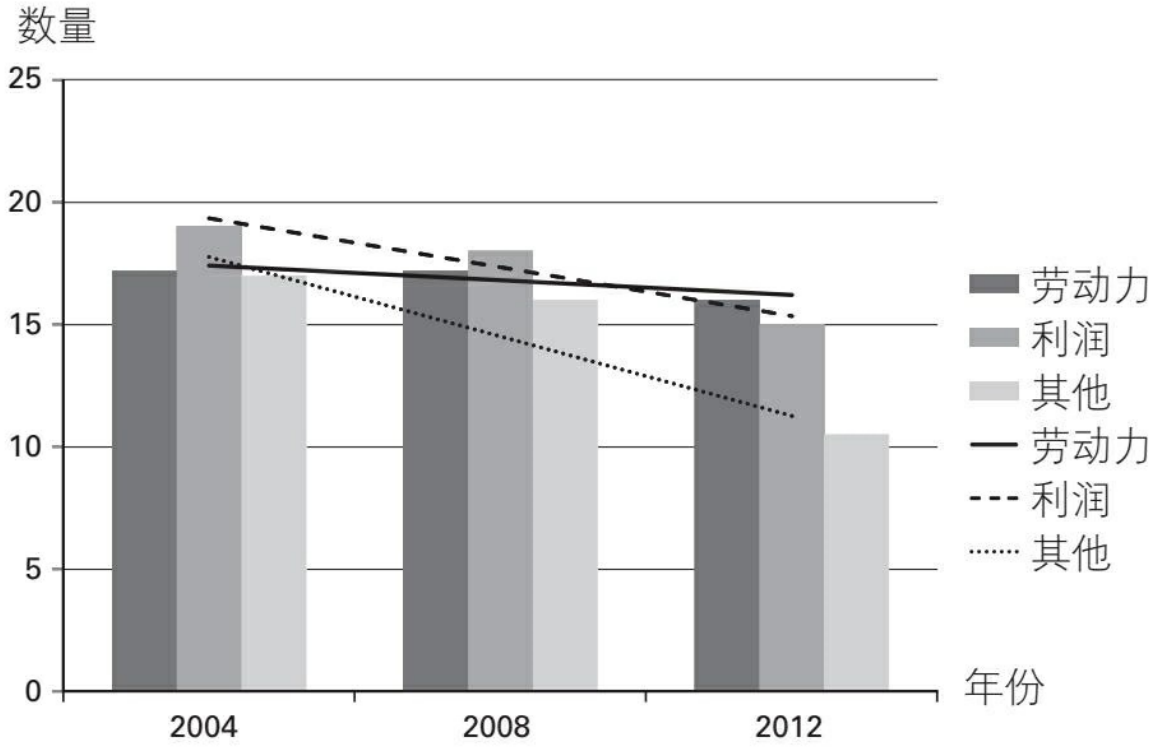
税种

企业需要支付各种税费及其他对当前政府的应缴款项。它们不仅要为自己和所有员工支付，同时还要作为义务税收员承担终端客户的支出。

针对不当行为，税法会规定相应的惩罚措施，因此你需要将公司账目保留6年。这样，无论税务部门何时有疑问，它们都有据可查，即便它们之前已经认可了你的数字。如果有欺诈嫌疑，税务部门审核账目的时间没有限制。

利润所得税的数目会因国家和时间而不同。根据世界银行发布的普华永道的报告——《2015年纳税：全球情况》，在截至2012年的9年时间里，全球平均总税率下降了9.1%。

全球金融危机时期（2008—2010年）下降幅度最大，平均每年下降1.8%，到2011年则降幅变缓。这份研究报告同样详细解释了企业管理税收事务的工作量。“平均每家公司花264个小时来依法纳税，进行了25.9次支付，平均总税率40.9%”（见图9–1）。



资料来源：http://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Special-Reports/Paying-Taxes-2015.pdf。

图9-1 全球税种及其变化趋势

公司税

公司税是针对公司在一个会计周期（通常是一年内）的利润征收的税款。特殊情况下这个时间可能更短，但不会比一年更长。公司要负责计算出自己的税负，按时缴税，并在会计周期结束12个月内提交纳税申报单。

资产免税额

购买诸如厂房、机器设备、建筑物及其他类似长期资产的资产项目都要以特定的方式纳税。在利润表中，这些成本通常显示为此类资产工作寿命期内的折旧。然而，出于税收目的，折旧不是准予列支的费用。代替这部分的是“资产减值税务津贴”——根据当前政府的政策倾斜情况而变化。

资本利得税

除了正常交易的货物之外，公司处理任何的资产（如果有利润）都需要缴纳资本利得税（CGT）。这种税很复杂，缴纳尺度要依据资产类型以及公司持有资产时间的长短。英国现在跟很多其他国家一样，采用单一的税率，英国的资本利得税税率是18%。

资本亏损

很多时候，公司出售资产、旧车辆及电脑等时，都只亏不盈。资产在其寿命中的减值部分可享有一定的免税额，而由此带来的任何税收减免都需要抵扣，于是这类亏损都通过在特定时间段——通常是几年内出售其他资产抵销了。

工薪税

雇主负责从员工工资中扣除所得税，并将相关费用申报给税务机关，你需要计算出应缴税额。这方面比较复杂，鉴于不同情况下各种各样的税收抵免，任何两名员工的纳税环境都不可能完全一样。

分包商

通过使用分包商，公司经常可以规避工薪和劳工法的复杂性。在建筑行业尤其如此，但这方面有很严格精准的规定，分包商必须持有恰当的纳税证明。

增值税或营业税

增值税是通过企业征收的针对消费支出的税款。欧洲各地征收的增值税税率都不一样。从本质上来说，增值税是一个传递经济负担的游戏，注册企业互相收增值税、扣除已纳增值税。每个会计期末，从你收取的增值税中扣除已支付的增值税，余额缴纳给税务机关。

在美国，从阿拉斯加州的0到印第安纳州的7%，每个州的营业税都不一样。更复杂的是，有些州针对不同项目的税率也不一样。营业税研究所（Sales Tax Institute）网站上有很实用的计算工具帮你计算出自己的具体税负（www.salestaxinstitute.com/resources/rates）。

这个方面最有用的资源可能是全球税务服务商Avalara提供的免费服务。它们一直都在致力于“打破2004年以来营业税管理方面‘名目繁多’的现状”。它们涵盖了欧洲增值税、日本消费税以及印度的职业税等税种（www.vatlive.com > OTHER COUNTRIES）。

与国际税收相关的帮助和建议

以下三大信息源，尤其是前两个网站包含了一个MBA跟踪了解国际税收事务需要的几乎全部知识。

■ Doing Business (www.doingbusiness.org) 。从该网站左边竖着的菜单栏选择“Paying Taxes”选项，你会找到大中型企业在一年内必须缴纳或扣除的税项，以及管理部门在纳税方面采取的措施。这部分的表格会显示公司已缴纳税款总数以及需要多长时间准备、申报并缴纳（扣除）相关税项、增值税及社会保险缴款（每年多少小时），其中不包括劳动税。想看具体某个国家的税务详细信息，你可以使用屏幕右上方的下拉框或点击页面上的相关国家链接。点击栏目标题你可以对相关数据进行排序，从而显示哪个国家的税收最高或最低，处理或包含其最多或最少单独纳税需要的时间上限和下限。

■ Worldwide Tax（www.worldwide-tax.com）。从该网站主页的中心菜单选择“Tax Rates Around the World–Comparison”找到网站包含的所有国家的所得税、公司税和增值税水平的概要。在主页左侧的垂直菜单栏的“Shortcut to countries”部分中选择你感兴趣的国家。在你进入国家页面后，下拉到网页中部的国家税务菜单，然后选择菜单里提供的恰当税项。在菜单底部，选择“Tax News 20__”就能找到对应国家最新的税则变化。

■ Taxsites.com（www.taxsites.com/Associations2.html）。该网站也提供了全世界多数会计机构和监管部门的网址链接，这些机构与部门负责设定和维护会计报告的标准。

审计师——守门人

无论规模如何，所有企业——在英国是营业额超过500万英镑的，美国是超过500万美元的——都需要审计账目，大多数由外部股东投资的公司也要如此。由董事们指定、股东批准通过的有资质的会计师每年都会对账目进行审计，他们核查反映公司财务状况的证据并给出自己的意见。会计师或审计师的主要任务包括以下4项。

■ 评估公司会计体系与流程在设计和操作上的可靠性。

■ 评估并测试公司用来制止和检测错误与欺诈的内部会计控制。

■ 确定并严格检查公司的会计方法，以确保这些方法符合公司注册所在国认可的会计原则。

■ 检查有关公司收入、费用、资产、债务以及所有者权益的文档和证据。其中包括进行库存实地检查（即便是检查样品）以及确认银行账户余额。

所有审计工作的目标都是要提供关于公司财务状况的令人信服的依据，并能够确认公司财务状况以及支撑财务状况的表格和日程安排是可靠的。审计师会把相应意见写进审计报告。

多数审计报告都会给出公司运营良好的证明，并且会说明公司账目是真实和公正的。如果出现了一些小问题，通常会在申报账目之前被抹掉。哪怕是一条负面意见，都足以让企业屈服于审计师并改变报告数字的会计方法。如果真的出现了否定的审计意见的话，通常表明公司财务报表是会令人产生误解的，这暗示着可能存在欺诈。伦敦证券交易所和美国证券交易委员会对财务审计报告中的负面意见是零容忍的——它们会因为审计师的负面意见而让公司的股票停盘。

除非自己也是会计师，MBA们不会参与审计，但是他们应当知道审计中的各方身份。会计时代（Accountancy Age）网站（www.accountancyage.com>Top50+50）能帮你进行跟踪了解。

乐购的审计师来自普华永道，他们曾清楚地表示，在他们看来，这家公司的账目：

■ 真实公正地反映了截至2014年2月22日的母公司状况；

■ 是根据英国公认会计实务（United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice）编制的；

■ 是根据英国《2006年公司法》（Companies Act 2006）编制的。

这一声明让投资人和其他所有对乐购公司的数据感兴趣的人都相信公司账目是合理编制的。

审计师可能会揭露什么

审计公司财务报表，并不能确保我们可以发现其中所有的欺诈、挪用、盗用和失信行为。审计要有成本效益；审计师不能逐一检查当年的每一笔交易。相反，审计师会根据样本仔细评估公司的内部控制，这就意味着他们可能难以发现一些潜在的问题。

审计师在检查公司会计记录时可能会发现以下的部分或全部问题。

■ 交易记录中的错误。因为某些人员缺乏经验或没有注意细节，这类无心之过可能会不时出现。这种情况并不说明公司财务存在盗用或欺诈行为。管理层想要的，不过是改正错误并确保之后不会再发生。

■ 盗用、挪用和欺诈。员工个人或与他人合伙利用薄弱的公司内部控制来转移现金、

产品或其他资产。

■ 做假账（也被称为财务舞弊或财务报表舞弊）。这指的是高层管理人员知道并同意使用有误导性的、不真实的会计方法，其目的是隐藏公司的财务问题或人为虚报利润。公司这么做通常是为了其背后的好处，例如，推高公司估价从而使股票期权更有价值。

■ 管理舞弊。这种情况下，公司管理人员可能会接受来自客户或供应商的回扣或贿赂。

持续经营——或许不要了！

持续经营是公司有足够的资金和势头能在可预见的未来继续正常运营，且公司能够在不出现债务违约的情况下扭转不良事态。公司可能会有一定的财务压力，但整体还被断定是可以持续经营的。除非有证据证明公司不能持续经营，否则审计师会假设公司有这样的能力。

有些情况下审计师可能会看到一些确定无疑的迹象，公司或许难以获得债权人和出资者的信任，以便给它们时间去解决当前的财务困难。债权人和出资者可能会强制公司破产，或者公司可能会先发制人自愿申请破产。（关于如何处理公司经营失利风险的更多内容，参见第八章。）

申报账目

公司财务状况不受版权限制。公司必须向相关国家的税务机关申报账目。在公司财务年度结束10个月内必须完成账目申报。小公司可以申报只包括有限的资产负债表和利润表信息的简明财务报表，以及不需要审计的账目。延期申报账目可能会被罚款。

英国的公司向英国公司登记局（Companies House：www.gov.uk/government/organisations/companies-house）申报账目，美国公司的账目可以在美国证券交易委员会获取（www.sec.gov）。

年度报告和报表的典型内容

上市公司年度报告和报表的内容比私营公司的要全面，其中的要求会随着公司规模的缩小而降低。对于实体企业来说，资料公开的要求有3个来源。

■《公司法》中的法律规定。

■ 国际财务报表准则和标准会计实务公告（Statements of Standard Accounting Practice）规定的会计准则。

■ 如果公司是上市公司，应遵循股市相关规定。

公司的年度报告和报表主要披露以下内容。

■ 主席报告书：对公司进展、战略和管理变化的整体回顾，以及对未来前景的指导。大企业可能还会附加其CEO对每项业务业绩的评估。

■ 经营和财务审核：详细评论财务结果及其影响因素。

■ 董事名册：服务、职责和其他董事职位的详细信息。

■ 董事会报告：特定要求项目的正式报告，如股利公告、主要业务、股本和大股东、政治和慈善捐款、董事持股、招聘政策、债权人付款政策、封闭公司状况（控制方不超过5个的公司）以及审计人员的任命。

■ 薪酬委员会报告：关于制定包括执行董事和非执行董事在内的高管的整套薪酬福利条件的政策说明。

■ 公司治理：符合《最佳行为准则》（Code of Best Practice）的关于董事会结构和董事薪酬的合规声明。

■ 审计师报告：关于审计师职责的声明，以及他们关于财务报表是否真实反映公司财务状况的报告。

■ 财务报表：包括综合利润表、资产负债表、现金流表、已确认总收益和总亏损表，以及单独的母公司资产负债表。

■ 财务报表附注：对主财务报表中数据的额外拆解和分析。

■ 财务业绩的历史记录：反映盈利率、红利和股东资本的主要财务数据与比率的近10年的总结。

■ 会议通知：年度股东大会的时间、地点和要开展的业务的通知。

账目附注

我们可以回看表3–7的乐购公司已审定账目。为避免混淆，审计报告中的数字删除了

一个关键要素。与表格中各类数字相对的是一个数字，它向读者解释了账目最后是对如何计算出这些数字的。账目共有35条附注，涵盖了147页账表中最重要的80页。附注35是最少的，其内容如下：

附注35 报告周期后的事项

2014年3月21日，乐购公司和塔塔集团（Tata Group）的子公司特伦特有限公司（Trent Limited）签署协议，双方各占股50%成立合资公司特伦特超市有限公司（Trent Hypermarket Limited），该公司在印度开展Star Bazaar零售业务。乐购公司出资8 500万英镑。

2014年4月2日，乐购公司通过旗下的零售数据分析公司dunnhumby Limited以1.24亿英镑的价格并购了德国全球领先的数字广告解决方案供应商Sociomantic Labs，该公司在全球14个国家开展业务，其客户涉及零售、金融服务和旅游服务等行业。

董事的职责和义务

任何名副其实的MBA都应当成为，或至少想成为所在公司的董事。但要注意的是：董事也要应对一些技术上的、更详细的要求，如向公司登记局提交公司账表，如有必要则需任命审计师，定期参加董事会议以及让股东了解公司的情况。比签字更繁重的任务是依照法律要求，董事还要理解资产负债表、利润表和现金流表的意义。

公司董事的义务、职责和潜在责任包括如下几个方面。

- 为了公司利益，必须保持诚信，其中包括勤勉诚信地履行职责。
- 开展公司业务时不存心欺骗债权人或有任何其他欺诈目的。
- 不能故意允许公司在破产状态下进行交易（不当交易），这样做的董事可能需要支付公司破产时所产生的债务。
- 不欺骗股东。
- 尊重全体员工的利益。
- 遵守政府的相关规定，如提供会计记录、指派审计师或申报账目。
- 任命合格的上市公司秘书。

斯坦福大学法学院教授伯纳德·S.布莱克（Bernard S. Black）在《董事会董事的主要职责》一文中简要总结了这些责任（www.oecd.org/daf/ca/corporategovernance

principles/1872746.pdf）。

英格兰及威尔士特许会计师协会（ICEAW）有一套详细的指导说明（www.icaew.com/en/ library/subject-gateways/law/company-law/directors-duties）。

德勤公司治理中心（Deloitte LLP Centre for Corporate Governance）通过提供与董事事务和治理趋势相关的资源而为董事会提供支持。它们的全球公司治理中心在美洲、亚洲、欧洲和非洲有40个分部（www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-site-selector.html）。该中心网站的一个小缺点是并非所有网页的信息都是英文的。

召开董事会议

定期召开董事会议，是为了使董事们能“有效履行责任”。上市公司董事会平均每年要召开八九次董事会，小公司一个季度召开一次。召开董事会议是为了做重大决策以及让所有董事了解影响公司业绩的事项。定期召开董事会议可以确保董事会成员充分考虑重要事项并记录其各种观点和成果。成功的董事会议可参考如下4点。

■ 考虑到公司的规模，董事的数量越少越好。董事会的有效工作量和它的规模成反比。

■ 定期召开会议，提前一年制订时间表，半年更新一次。如果公司有非执行董事，这点很重要。

■ 确定会议议程并严格遵守。每项会议以前次会议的纪要开始，通过会议纪要推进会议议程，以其他事项结束会议，并确认下次会议的日期和地点。

■ 记录会议纪要并传阅。

■ 董事长负责保证董事会议正常进行。

非执行董事

尽管有这个前缀听上去很好，但是“非执行”董事也要承担全职董事的职责，只不过他们因为没有非常深入企业，所以不能准确知道真实的财务状况。大公司通常都有非执行董事，他们通常担任薪酬委员会的主席，该委员会往往决定着董事会薪金和津贴并为股东提供进一步的保障。对小公司而言，有重量级的局外非执行董事加盟可以提高其商业计划的可信度。

董事的不端行为

如果董事们不想成为大西洋两岸每年数千名被取消资格、遭到罚款或更少数量的被判入狱的董事之一，就必须避免3种行为。取消资格意味着你不仅不能涉足公司经营，而且如果你通过别人下达命令，让他们代你履行董事职责并因此而担责，你就会违反吊销资格令，这会遭到罚款，甚至入狱。此外，你个人要承担你所任职的公司的债务。

当公司负债超过资产时，不当交易就可能发生，此时公司的股东权益就将自动终止。当股东权益为负时，董事个人就有风险了，他们欠债权人——而不是股东一份关照责任。如果你发现自己面临这种局面，你需要破产执行人的有效建议。行为得体的董事不会受罚，还能继续任职。

最可能导致取消董事资格的两种情况是不当交易和欺诈交易。不当交易是指公司进入破产清算后，清算人认为董事（或承担董事工作的人）应当更早确定公司没有现实的生存机会了。在这种情况下，法院可以消除有限责任的庇护并让董事个人负担公司债务。欺诈交易比不当交易更严重，其前提是董事故意欺骗债权人。在这种情况下，公司完全可以剥夺其有限责任。

价值观和会计报表

价值观是约束我们履行责任和判断行为对错的观念。尽管很多职责都是法律规定范围内的——股东保护、工作中的歧视、误导性广告等，但其他灰色地带都要靠道德和社会责任来约束。对错本身就很难区分。问题通常源于“权利”的竞争，例如，给股东更好的回报和保护地球之间的冲突。

独立经营小公司的老板或大公司的董事都是道德标准的看管人，他们也负责确定公司交易行为的标准。从某些程度来说，他们身上的法律约束会让其更狭隘地看待自己的职责。他们被要求“真正为了公司利益”、“不欺骗股东并指定审计师审查会计记录”、“开展业务时不得有意欺骗债权人或怀有任何欺诈目的”以及“尊重所有员工的利益”。

董事和经理们同时有责任保护使用其产品或服务的客户及来访的客户，也应在管理公司的过程中遵守环保规定。但也只是在最近，公司才被要求将其职责观念扩展到其他“利益相关者”群体。开明的经理或特别精明的经理已经开始经常承担更大的责任，他们会赞助慈善事业、资助游乐场所之类的生活服务设施或提供廉价住房。这些行为通常还是为了个人利益，比如为了招募和留住员工或获得有利的公共关系。如果是提供廉价住房或提供生活服务设施，通常是为了要求获得房地产开发规划许可或获批商业地块等。所有这些行为都会记录在公司年度的报告和账表中。

案例研究

联合利华——嵌入企业道德

2015年联合利华（Unilever）董事会主席在公布前一年公司账目时说道：“我们的成长模式是基于更简洁、更灵活的联合利华。”在报告了公司营业额为484亿欧元、营业利润率提高了0.4%达到14.5%后，主席继续说道：“我们的业务增长优于市场增长……过去5年平均4.9%的增长率更是突出了我们在交货方面的及时性和可靠性，使得我们成为业界最可靠的公司之一。”联合利华一直都在成长。

1887年，已经非常成功的肥皂制造商威廉姆·赫斯基思·利弗（William Hesketh Lever）正在寻找新的厂址来扩大业务。为了方便输入原材料和运输成品，新厂需要靠近河流和铁路线。一块56英亩（约合226 632平方米）的荒芜的沼泽地完全满足了他的这一要求，这块地后来以他的肥皂命名为阳光港（Port Sunlight）。不久之后，利弗有了一个更大胆的想法。他说出了自己的目标，那就是创造一种环境，从而使得他的工人们“能在业务关系中更社交化、更有归属感，并能够回到美好的手工劳动时期那种亲密的家庭关系中”。用他自己的话说，他想把自己的责任延伸到不仅仅是为自己赚钱，同时还要把这种责任分享给为他工作的每一个人。1899—1914年，利弗建了800座房子，并积极参与了房子的设计。当时公司所在社区的3 500人共享利润分配以及包括利弗夫人艺术馆（Lady Lever Art Gallery）、学校、音乐厅、室外游泳池、教堂和无酒旅馆等公共建筑。他在1907年建立的乡村诊所一直延续到1948年英国国民医疗保健体系（National Health Service）的建立。利弗还引入了员工福利、教育和娱乐方案，并鼓励能够推动艺术、文学、科学和音乐发展的娱乐项目与组织的发展。

公司现在已经改名为联合利华，但它仍传承着利弗的价值观和愿景（www.unilever.com/ourvalues）。公司参与所有事务都有一套清晰、明确、沟通顺畅的指南。“作为一家跨地区、跨国家的公司，我们致力于通过自己的努力，以及与当地、与其他国家和全球的利益相关各方的合作来解决全球的环境和其他社会问题”，这些都源于公司的核心价值观，由此，联合利华已经创建了一套指导公司工作的原则：

■ 企业责任明确要求我们为了取得成功要“对合作的每个人、接触的所有社群及我们能影响的环境都以最高的企业行为标准待之”。

■ 永远保持诚信。诚信经营、真诚地尊重与企业接触的人、机构和环境一直都是我们企业责任的核心。

■ 要有正面的影响力。我们致力于在很多方面产生正面的影响力：通过我们的品牌、商业经营和商业关系、自愿性贡献以及参与社会的各种方式。

■ 持续的责任。我们一直致力于管理我们的经营活动对环境的影响，改善其管理方式并一直努力实现公司可持续经营的长期目标。

■ 确定我们的愿景。企业责任确定了我们的企业愿景。它是基于我们的商业准则，这些准则规定了联合利华的所有人，无论是在世界哪个地方都要遵守的运营标准。这些准则也为我们实现企业治理和承担企业责任提供了支持。

■ 与他人协作。我们愿与那些和我们持有相同价值观及工作标准的供应商合作。与我们的经营准则一致的业务伙伴准则包括10条原则，涵盖有关员工、消费者和环境的商业诚信与责任。

2015年，大众汽车（Volkswagen）的“造假门”丑闻敲响了企业社会责任的警钟。在那之前不久，声誉研究所（The Reputation Institute）将其评为世界最佳社会责任工作企业的第11名。2014年，大众荣获非营利组织世界环境中心（World Environment Center）的可持续发展金奖（Gold Medal Award for Sustainable Development），公司可持续报告的篇幅也长达156页。广为流传的观点是说大众的企业社会责任部只是为其提供了保险政策，从而使得公司用自己的内部标准来冒险。

课程和讲座在线视频

1.公司治理：洛克菲勒家族（Rockefeller Family）前高级顾问威廉·庞兹（William Pounds）在卡内基梅隆大学泰珀商学院（Tepper School of Business）给学生做的演讲（www.youtube.com/watch?v=PC_acEzfL9Q）。

2.审计委员会的角色：ICS咨询合作伙伴管理合伙人约翰·帕尔默（John Palmer）对当今所有审计委员会成功履职的技能和要求的回顾（www.youtube.com/watch?v=zJJfFOLcCXU）。

3.税务系列讲座：毕马威公司在纽约大学法学院开设的讲座课程（www.youtube.com/watch?v=_iMvHYMhA5g）。

4.审计委员会的观点：圣塔克拉拉大学（Santa Clara University）董事会主席罗伯特·费诺齐（Robert Finocchio）和马库拉应用伦理学中心（Markkula Center for Applied Ethics）高管导师詹姆斯·巴拉松（James Balassone）为你讲解风险监督和评估（www.youtube.com/watch?v=cGc0DtmOU7A）。

案例研究在线视频

1.伯尼·麦道夫（Bernie Madoff）：美国骗局——500亿美元的庞氏骗局（www.youtube.com/watch?v=S2nX3FdRyR0）。

2.安然公司是如何赚钱、隐藏财务状况、败露和被抓住的？该公司的财务报表揭示了真相（www.youtube.com/watch?v=Bo1tSrXMHGQ）。

3.乐购公司利润在会计混乱中下跌了92%：天空新闻（*Sky News*）对此曾有报道（http://news.sky.com/story/1358594/tesco-profits-plunge-92-percent-in-accounting-chaos）。

第十章
并购

- 为何多数并购都失败了——而有些却没有？
- 规划并购策略
- 对企业估值
- 限制风险

案例研究

壳牌并购英国天然气集团

2015年4月9日，壳牌公司宣布以470亿英镑的价格并购总部位于英国雷丁（Reading）的跨国油气公司——英国天然气集团（British Gas）。这代表着并购溢价达到了前一天英国天然气集团收盘股价的50%。当天壳牌股价收跌超过4%，而英国天然气集团的股价收涨38%。壳牌宣称，并购英国天然气集团会让自己集中于更少、更安全的投资赌注，并在整合天然气和深水作业的同时，退出北极项目之类高风险的初期项目，以便充分利用并购双方的资产。

对于上任仅两个月的英国天然气集团老板海格·伦德（Helge Lund）来说，这笔交易为他带来了高达3 200万英镑的红利。《经济学人》（the Economist）杂志称，“这次并购将为壳牌增加25%的能源储备，使其成为全球第三大液化天然气生产商”。

伦德因此前掌管挪威国家石油公司（Norway’s Statoil）而声名大振，他把该公司从一个小的本土供应商变成了一家跨国公司。伦德是欧洲工商管理学院的MBA，他在离开挪威国家石油公司时有很多选择，但他决定加入处于困境的英国天然气集团。2014年上半年，英国天然气集团的营业利润是40亿美元，但它的现金资本支出却达到了48亿美元。当时普遍的观点是英国天然气集团不具备实现如此令人注目的投资组合的经营能力或财务规模。简而言之，它是理想的被并购目标。

在壳牌的这个案例中，你看到了强强联合的所有因素。一方拥有广阔的发展前景，但现金有限；而另一方是现金巨头，却需要降低风险并从资产中获利。这桩联姻实现了合并

的协同效应。再加上关键人物自我的提升以及个人财富的创造，并购也就是水到渠成的事了。不是所有的并购都能达到这个规模，但是这种融合从本质上来讲是一样的。

并购几乎是MBA在职业生涯初期一定会遇到的情况。有些MBA项目会在特定选修课里设置特殊内容，如伦敦商学院开设了“并购及其他复杂企业重组的财务分析”的选修课，卡斯商学院也有“处理金融犯罪”等相关的课程。

尽管并购对CEO来说司空见惯，但是研究文献充其量只能提供一些非结论性的证据支持这样一种假设：并购通常能为并购公司的所有者创造更多的股东价值。自从约翰·基钦（John Kitching）开创性地发表了《为何并购会失败》［Why do mergers miscarry？载于《哈佛商业评论》（*Harvard Business Preview*），11-12月，pp.84–101］之后，对于并购和股东价值间的关系的话题就一直存在极大的争议。波特（Porter）［见《从竞争优势到企业战略》（From Competitive advantage to Corporate Strategy），载于《哈佛商业评论》，65（3），pp.43–59，1987］曾断言：“如果考虑到超过一半的企业业务会被剥离，那么并购在很大程度上是失败的。”最近50年发表的大多数学术研究成果都站在怀疑者的一方。

你可能会问，那么为什么并购会如此吸引高管层的关注？多数公司并购几乎都是由相对缺乏经验的人独自完成的，这也佐证了自大傲慢在这一过程中起到了很大作用。《华尔街日报》曾评论道：“这是少数有野心的人为了自己的利益利用自己占有股份的上市公司打的一场战役。”这一说法准确描绘了并购过程中主导者的自我和自大心理。来自哥伦比亚大学的两位学者做了一份轻松但是基于海量数据的研究。他们发现的方法肯定了众所周知的事实：老板们所支付的高价和他们膨胀的自尊心是有关系的。他们衡量了诸如和同行对比的老板薪酬以及媒体的赞扬评价等因素，并证明老板的自尊心越强，在并购时其支付的价钱越高，相应地，他们为股东创造额外价值的可能性就降低了。

另外一个吸引高层管理者进行并购的因素是立刻就能看到的明显回报。多数企业战略都很少能在短时间内提供产生赢家或输家的机会。但是在并购战略中，成功中标的公司就被员工、中层管理人员、竞争对手、业界以及整个金融领域视为“赢家”，这一切都是几周之内的事。即使竞标失利，商界也会把参与竞购的管理层视为强势的竞争者。失利的后果会在数年甚至数十年才会显现。时代华纳（Time Warner）并购美国在线（AOL）以及易贝并购Skype就是这样的两个例子。在并购刚完成的几周内，媒体进行了大量正面报道，但并购方却没有真正获得太大的价值。

当然了，拥护并购的人都毫无例外地会受到他们的专业顾问的鼓舞，无论最后结果如何，这些顾问都坚持并购会产生良好的利润。然而，研究显示，并购成功的因素有很多种。

规模很重要

规模相当的企业家之间交易成功的可能性更高。反之亦然。被并购的公司规模越小，

其成功的概率就越低。

经验很重要

以思科为例，并购被视为该公司的战略基石。思科高管层在这方面做了很多研究，并请全球各地的管理咨询师提供建议。跟欧洲公司相比，美国企业对于这类并购有更丰富的经验，它们更精明，并购的实际价格不太可能过高。在美国，对上市公司的平均控制权溢价在过去10年一直在稳步下降，从58%下降到了只有26%。而在欧洲，平均溢价从31%上升到了37%。

现金为王

中型企业上市被广为吹嘘的一大原因是通过发行股票能获得并购资金的机会。但很多学术研究表明：竞标者和目标公司在股市融资的交易中都遭受了损失，与之截然相反的是现金融资。原因主要有以下3点。

■ 现金交易比股票交易速度更快，成本更低。

■ 股票并购向更广的群体（也就是所有公司，无论有没有现金）开放了竞标机会。这反过来加剧了竞争，对竞标者来说这也可能是一个劣势。

■ 资本市场可能会消极地看待发行新股，从而使竞标者的股价下跌。这反过来使得并购公司要支付更昂贵的价格。

要避开那些管理层对公司所有权占据特别大的话语权的企业。这种假设看上去很合理：管理层通过期权等方式获得的所有权越多，就越会鼓励他们去实现股东价值的最大化，而不仅仅是让自己的权力得到扩张。赋予管理者所有权就是要求他们承担更多的不良决策的成本。与此同时，赋予更多所有权的同时也给了公司管理者更大的控制权，他们可以用这种权力来反对并购。管理者经常会反对并购，即便并购可能会创造更大的股东价值。相关研究都坚定地支持这一观点。

跨国交易效果很好

当公司将业务扩展到一个新地域的市场时，并购公司股东的财富很有可能会大幅增加，但如果它们在同一市场内重复这一流程，那可能就不会获利太多。一份很有意思的研究［约翰·杜卡斯（John Doukas）和尼古劳斯·G.特拉夫罗斯（Nickolaos G. Travlos），1998，“企业国际化对股东财富的影响——从跨国并购案中收集的证据”，载于《金融杂志》（*Journal of Finance*），43，pp.1161–75］发现，首次出国竞标的美国公司的异常收益巨大，而如果它们在已经开展业务的海外国家进行并购，那么其效果就没有这么好。它们第二次以及之后的并购的收益要么是零，要么微不足道。

进行并购

并购战略通常很混乱，而且在恶意竞标中可能会出现血雨腥风。但正是因为最后可能会很乱——在企业战争中这种情况几乎是不可避免的，所以并购双方没必要一开始就那么敌对。获得上市公司的信息相对是比较容易的，证券交易所会要求它们提供全面的、最近的——通常是季度的业绩信息。如果发生重大事件，如严重的盈利预警、法律纠纷或能够对当前盈利预测产生实质影响的其他任何事，需要立即公布。搜寻私营公司的信息可能需要做更大量的挖掘工作。

你可以建议公司思考以下几个步骤来提高并购或合资的成功概率。

知道你为什么要并购

理想情况下，并购一家企业的理由应该是实际可行的且应纳入企业的核心战略。并购的合理理由包括：

- 为了增加市场份额并消除麻烦的竞争对手；
- 扩大其产品范围或进入新市场；
- 多样化经营，获得必要的管理、营销或技术等方面的技能，从而能较快地占领合理的市场份额；
- 进入另一个国家或地区；
- 保护重要的供应渠道不受竞争对手的威胁；
- 获得更多员工、厂址、仓库或分销渠道，或是比自己独立运作更快地获取更多大客户。

在开始寻找要并购的公司之前，公司管理层需要出具书面声明来解释为什么要并购。否则，你最后可能仅仅因为价钱低而追求便宜的公司，而这跟你之前确定的商业目标没有任何关系。需要记住的是，能以跳楼价买到的公司很有可能需要动大手术。因此，除非你想当这个公司的医生，否则就远离它。

确定你想买什么

平均来说，找到并成功买入一家企业可能要花费一个人一年的工作时间，你越能够准确地描述购买要求，寻找心仪的目标就越简单、迅速，价格也越便宜。就想象一下你想买

房却不知道自己想住哪里，想花多少钱，需要几个房间，想买新房还是二手房，想不想要花园。要是这样的话，你找起房子来可能无从下手，要花的时间自然会很长，而且可能谁都不满意最后的结果。买公司也会碰上同样的问题。你在确定自己想并购的公司时应当考虑以下几个方面。

■ 公司的业务领域、产品或服务。

■ 公司的位置。

■ 定价区间和你手头上的现金。

■ 你想要的管理深度和管理风格。

■ 你可以接受的已用资本的最低利润率和回报率——需要记住，如果你要买的公司的利润率只有1%，你的利润率为5%，而你们的公司规模相同，那并购后的利润率是3%：（5%+1%）/2。

■ 你的公司和并购目标公司的形象之间的兼容度。

■ 融合范围和成本节约。

■ 税务状况。例如，对于一家亏损严重的企业，如果你公司的利润可以抵销这些亏损，那就值得一看，这样可以减少应纳税款。

除了上述这些方面外，你可能还有一些需要考虑的重要因素，如果它们不能待到满足的话，那么并购也会成为很糟的一次竞标。例如，如果你想消除大的现金流或培育产能周期，那么并购跟自己公司类似的企业就没什么意义，因为这只会让峰值和谷值更明显。

调查和接近目标

如果你有了并购目标名单，那就需要全面地了解它们。要获得它们的宣传资料、样品、广告宣传单、媒体评价，当然还有公司账目。然后你应该实地查看它们的经营场所，并尽可能多地看它们的运营情况。这种调查不仅可以帮你缩小范围，还可以帮你按优先度进行排序。现在你要准备好使用这种方法。尽管从严格意义上说你在买东西，但从心理上你要把并购公司看作推销工作。同样地，你也承受不起早早被拒绝或被拒绝时茫然无措的后果。

关于一开始该如何接近目标，你有三种选择，每一种都有自己的优点。你可以打电话，宽泛地说一下你接近它们的理由，比如可以说一下你们共同感兴趣的领域。你可以给它们写信，具体说一下你的目的，之后打电话去安排会面或者共进午餐。最后，你可以借助第三方，如会计师、咨询师（出于保密目的，这种方法更可取）或企业金融公司：如果

执行的时间很短，那可能没有其他的实用方法了。

第一次会面很重要，你要实现两个目标：首先，你们彼此间要建立相互尊重、信任和融洽的关系。没有这些，之后的一切也没有意义。其次，原则上你需要确定双方都真的感兴趣。时间跨度、价格和融合方式等都可以留到后面，除非这些都是非常宽泛的概念。

评估并购目标

有两种特殊的情况可以让最初的评估相对简单一些，至少理论上是这样。

股价

首先，如果你的目标公司是上市公司，那么其价值可以通过每天的股票买卖来衡量，这种情况动荡时期会更频繁。

例如，2008年金融危机时期，苏格兰哈利法克斯银行（HBOS）的股价每天的波动幅度高达40%。经历如此剧烈动荡的公司不止它们一家。有些股票市场，最明显的是俄罗斯的主板市场，实际上已经关闭了，因为其抛售量和价差太大，以致股市管理者都无法理解这样的情形，更别提管理了。然而，市场决定了在证券交易所进行每笔交易的所有公司的价值。而市价不一定是所有者拿到的股票价格，但正常情况下它们是非常接近的。

资产价值

正在经营的企业都是通过衡量其未来的预期利润来估值的。实际上，公司账目甚至不重视资产。固定资产——除了自有财产外都被记作采购当日的成本，再减去概念上的折旧，唯一目的就是将成本分配到资产的整个使用寿命周期内。资产本身可能完全没有价值，二手办公家具就是例子。但在资产负债表中并不能体现这一点，因为资产负债表的目的只是显示钱从哪儿来，用途是什么。这条规定的例外一点就是当公司不再继续经营（比如没有买家了）时，交易双方需要对其全部资产估值并零星出售。

市盈率规则

对企业进行估值最简便的常见方法就是使用市盈率（price/earnings ratio，简称P/E ratio）公式。市盈率是用每股利润额除以股价来计算的。例如，假设公司的利润是100 000英镑，有1 000股，每股利润就是100英镑。若公司的股价是10英镑，那么其市盈率就是10（100英镑/10英镑）。从科学角度来看是这样的，而从技巧的角度来看，市盈率会随着业务领域和当前的市场环境而变化。例如，高技术领域的市盈率可能达到30甚至更多——谷歌的市盈率一度达到了100，也就是说，公司每盈利1美元，股东就要准备好支付100美元。然而，巴克莱银行（Barclays Bank）每盈利1英镑只需要支付10英镑，但是在

2008年的市场动荡中，其银行部门的市盈率跌落到了远低于这个数字，整个市场是以10~20的市盈率在进行交易。

贴现未来收益

创投界很流行的一种股价技术是贴现未来收益。我们凭直觉就知道，早得到现金比晚得到要好。换句话说，考虑到我们可以用这笔钱做事，或者我们为了使用这笔钱而付出，现在收到的1美元比一两年后收到的1美元的价值更高。所以，任何人如果要收购你的企业都需要给未来收益流赋值，从而得到现值。如果我们确信自己投资的任何一笔钱都能有20%的收益，那么我们就能得出：为了一年后收益1英镑，我们就需要支付80便士。如果我们现在花了1英镑，一年后仍只收回1英镑，那实际上我们就赔钱了。

处理这个流程的过程被称为贴现，相应地，这个方法被称为“贴现现金流”。剩余的贴现现金被称为“净现值”。表10–1的第一栏显示的是投资方案中简单的现金流影响：投入到项目20 000英镑，5年后盈余5 000英镑。但如果我们接受“同样金额的现金在未来的价值比当前的价值低”的这一说法，那么我们需要知道到底低多少。如果我们假设投资者想实现最低15%的投资回报率，那这就是我们选择的贴现率（这个意义不大，因为你会看到企业内部回报率）。

表10–1 贴现未来收益流（单位：英镑）

科　目	现金流 A	贴现因子 15% B	贴现现金流 A × B
最初现金成本 当前（0 年）	20 000	1.00	20 000
净现金流			
第 1 年	1 000	0.869 5	870
第 2 年	4 000	0.756 1	3 024
第 3 年	8 000	0.657 5	5 260
第 4 年	7 000	0.571 7	4 002
第 5 年	5 000	0.497 2	2 486
总值	25 000		15 642
现金盈余	5 000	净现值	（4 358）

计算未来1美元的现值的公式：

$$现值=\$P \times 1/(1+r)^{n}$$

这个公式中，*P*是最初的现金成本，*r*是用小数表示的利率，*n*是收到现金的年数。因此，如果我们将贴现率定为15%，那么1年后我们收到的1美元的现值就是：

$$现值 = \$1 \times 1/(1+0.15)^{1}$$
$$= 0.87（小数点后保留两位）$$

由此我们可以看到，1 000美元在一年后的现值是870美元；4 000美元在两年后的现值是3　024美元，到了第五年，当前现金流的现值就减少到了不到最初数字的一半。实际上，这个项目根本不可能在第四年就有真正的回报，也不可能实现5　000英镑的现金盈余的目标，如果我们需要实现15%的回报率，它实际上比我们想实现的盈余少了4　358英镑。收购这个企业的投资没能满足我们使用贴现现金流法的标准。

Spreadsheet.com网站上有一个很实用的模板（www.spreadsheetml.com/financial modeling/free-investment-financial-calculator-tvm-npv-irr.shtml）。

阿斯沃思·达莫达兰（Aswath Damodaran）在纽约大学斯特恩商学院的MBA项目教授公司财务与评估。他在网站上提供了各种金融方面的免费表格，包括贴现现金流法和内部回报率（http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New-Home-Page/spreadsh.htm）。

拇指法则

有些业务领域有自己的企业估值标准。例如，电脑维修和邮购业务通常使用销售额；移动电话运营商会使用客户数量；房地产中介、饭店和连锁酒吧会使用分店数量；对百货店估价，有人使用营业额，也有人使用它们持有的库存的价值。免费数据网站BizStats（www.bizstats.com/reports/valuation-rule-thumb.php）上的表格列出了这些规则。

案例研究

城市航空快运

克兰菲尔德大学MBA罗伯特·赖特（Robert Wright）在完成学业后立即将自己之前创办的企业Connectair卖给了哈里·古德曼（Harry Goodman），售价为700万英镑（1　100万美元或830万欧元），古德曼后来因为国际休闲集团（International Leisure Group）而为人所熟知。这对于成立不足5年的Connectair公司来说这已经是很不错的了。然而，罗伯特和古德曼的磋商持续了近一年，公开售价只是上述价格的1/7。最终交易是按照各种飞机降落空位进行估值的，因为古德曼计划将这些降落空

位用于更多的大飞机，以便创造更大的价值。但事情并没像他计划的那样进展顺利，国际休闲集团破产了。罗伯特象征性地以1英镑从托管人那里买回了企业，然后利用私募股权投资公司3i集团的风险投资重建企业，这次他给企业改名为城市航空快运（City Flyer Exress）。10年后，他又以7 500万英镑（1.2亿美元或8 850万欧元）把公司卖给了英国航空公司（British Airways）。

后续消息

罗伯特曾担任维兹（Wizzair）航空公司的创始人股东和前非执行董事（2011年4月—2019年5月），维兹航空是总部位于布达佩斯的匈牙利廉价航空公司。

倍数模型

有些估价手段——尤其是那些帮助出售私营企业的中间商会使用的——会对基本的市盈率方法进行各种调整。其中一种方法是基于以下公式：

反向收益率×行业市盈率+资产和负债的调整

反向收益率要通过计算在并购公司手中可能实现的利润而得出。如果公司报告的销售利润是50万英镑，可以说5万英镑的利息费用应当加到公司利润中去，因为新的所有者会用不同的方式给公司融资，并且可以以可支配利润的形式获得这些资金。这个论断同样适用于两个给自己开高达30万英镑年薪的董事，但实际上，并购方只需支付包括业绩奖金在内的10万英镑给部门经理就能经营这家公司。这样就能给公司额外增加20万英镑的利润。如果并购公司认为在完成并购后公司不能保留收入流，那么它就会有利润减少的情况，如某一业主工作所产生的专家咨询收入或出租部分办公场所实现的租赁收入。把这个例子继续推进，我们假设扣减数量是10万英镑，那么公司的持续利润就是：50万英镑+5万英镑+20万英镑-10万英镑=65万英镑。这个数字就是我们应用市盈率倍数的基础。如果市盈率是5，价值就是325万英镑，而不是我们假设的250万英镑。

这种估值方法需要进行的另一个调整是：通过计算净资产（资产比负债多余的值）来调整资产和负债。这么做是因为这代表了所有者所持企业股份的当前价值。市盈率方法给出的是未来收益的价值，所以两者加起来得出的是“真正的”价值。在现实当中，所有的估值方法都是协商的起点。

对少数股权进行估值

如果你没有收购整个企业而是只买了其少数的股份——可能是为之后的竞标做标记或

是作为战略联合的一部分，那会有专门的估值规则。你的股份价值不会因为你的股份更少而变得更小，但是少数股权通常既不能强制，也不能阻止企业的出售。因为股份缺乏适销性，绝大多数股份的计算都会打折扣。

未计利息、税项、折旧及摊销前的利润的调整

在第三章中，我们仔细讨论了未计利息、税项、折旧及摊销前的利润的构成。即便已经剔除了成本因素（利息、税项、折旧和摊销），企业在转手时还有一些其他成本会终止。这些成本一旦加回来，就会造成利润及企业潜在价值的增加。部分此类成本可能是房产——企业继续运营不再需要——租金。如果部分功能整合到母公司，可能也会出现这种情况。

被收购公司的董事的收入高于市场水平也是有可能的，如果企业创始人还在企业的话，那这种情况就会很普遍。有一些董事虽然扮演着名义上的角色，但是他们拿到手的却远不是名义上的支票。

限制风险

并购公司一直都是有风险的。如果你做好了工作，而且价格也合适，那么，幸运的话你面临的风险会低一些。你可以做如下一些事情来降低并购风险。

■ 设置条件条款：例如，你可以将部分并购金额的条件设置成拿到一定水平的利润。

■ 限制重要员工：如果你并购的资产多数都是员工，那就在签署协议前把服务合同或咨询安排处理到位。

■ 非竞争性条款：确保无论卖家还是重要员工跟你都不是竞争关系，他们都心存善意。

■ 完税：你当然想确认自己并购的企业的税收流失情况，或是并购价中的税务影响都已得到批准。

■ 担保和补偿：如果在完成并购之后，你发现被并购企业的供应商条款中还有强制购买订单，还有公司新产品的专利是无效的，那你的愤怒是很正常的。担保和补偿规定了卖方赔偿买方经济损失的条件，因此你要把所有看上去令人担忧的事项都涵盖进去。卖方自然会对此加以反对，但你需要在关键点上坚定立场。

管理收购

无论并购交易的谈判进展得多好，实际上因为人为因素，多数后来失败的企业也可以做到顺畅协商，尤其是在公布交易后的前几周，以下列出的是需要遵循的重要规则。制订两家公司合并的框架计划，而且要保证其灵活性。（很有趣的是，只有1/5的买家有关于如何管理被并购公司的详细计划，但67%的卖方相信买方都有这种计划，了解这种心理是很重要的。）

■ 让企业照常运行几周，在此期间你可以了解企业的内部运作情况。之后你就可以对谁走谁留做出明智的判断。90%的成功并购都会遵循这一原则。

■ 在第一天召开管理层和员工会议，尽可能地消除所有误解。这个工作应该由CEO来做。

■ 不要在星期五宣布接管企业，否则员工们整个周末都在散布谣言。星期三是最好的：这样你就有足够的时间消除误解，之后的周末就是员工消化这一变故的时间。

■ 一次性搞定裁员。最好深入地裁员，然后继续运营企业。零零星星地辞退员工有违道德，而且最好的员工在轮到他们之前就会离开。

■ 设置职能和报告关系的权限，把所有的银行业务都放在自己的会计部门手里，越快越好。

案例研究

“至死不渝”

当埃马德·陶菲利斯（Emad Tawfilis）成为罗伯特·达尔（Robert Dahl）的达尔酒庄（Dahl Vineyards）的一名投资人时，他绝没有想到过自己会被人追杀，最后被生意伙伴用22毫米口径的半自动手枪打死。达尔酒庄是2014年仲夏时节在纳帕谷酿酒厂（Chateau Napa Winery）的旧址上改建的。纳帕谷酿酒厂创立于20世纪80年代末，但是过去10年它几乎一直是空着的。酒厂的表面状况很糟，但是有了新的产权、新的业主、新的资金，看上去公司未来可期。达尔不是红酒专家——他曾在明尼苏达（Minnesota）拥有一家化学制造企业。负责研究和维护纳帕红酒项目的戴维·汤普森（David Thompson）曾在2015年3月15日表示：“罗伯特喜欢红酒很多年了——他父亲的一位客户曾是卖红酒的，在家庭晚餐上喝这位客户的红酒培养了罗伯特的红酒品味。后来他成了大学里参加聚会时唯一带红酒的人，而他的朋友都带啤酒。”

为了找到一种更快乐地度过冬天的方式，达尔买了这家酿酒厂，尽管酿酒厂当时

的建筑很破旧，他还是迅速和酒商以及几个名牌红酒厂家的自有品牌签订了合同。他投资了从事手工精酿啤酒业务的纳帕点酿酒公司（Napa Point Brewing Company）。

2015年3月15日，达尔觉得是时候结束和陶菲利斯的合作关系了。但分手时两人有了分歧，他们就120万美元的投资互相提起了诉讼：达尔称陶菲利斯收的贷款利息高得不合法；陶菲利斯意见则完全相反，称达尔骗他投资了已经倒闭的公司，并且滥用投资的钱。达尔的律师寇沙·贝罗金（Kousha Berokim）当天说两人正在会面，此次会面“是和平友好的，而且双方试图制定一个解决争议的框架。绝对没有暴力迹象”。上午11:30，达尔的律师建议稍事休息，双方此前的协商看上去颇有成效。然而，不到30分钟后，陶菲利斯就拨打了911，说他被追赶并遭受枪击，警察到现场后他已经死亡。警察驾驶汽车和直升机追踪到达尔时，他也已经开枪自尽。

案例研究

宜家

2015年1月，宜家（IKEA）公布了其2014财年的年度总结，总结显示，公司净收入33亿欧元，比上年增加了6%。宜家的商店有7.16亿来访人次，其网站访问量也超过了15亿次。宜家集团有14.7万名员工，有涉及27个市场领域的315家店，在全球超过40个国家运营。宜家的网站上有13个市场的在线销售。曾在瑞典中部的林雪平大学（Linköping University）攻读商业的彼得·阿格尼夫杰沃（Peter Agnefjall）是公司70年历史上的第五任CEO。他的任命延续了宜家首席执行官都曾是创始人助理的传统。

宜家是由来自瑞典南部斯马兰省的企业家英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）创建的，当时他只有17岁。他在5岁时就通过向附近邻居出售火柴初步了解了经商之道，之后又卖过花种、贺卡、圣诞装饰物，最后才开始卖家具。宜家把年轻白领作为自己的主要客户群体，通过全球30多个国家的235家店进行出售。它提供的家居产品功能设计良好，价位也是年轻人可以承受的。宜家通过使用不影响产品功能的成本节约方案实现这一目标。身家160亿英镑的坎普拉德是全球第七大富豪，但是他唯一购买的奢侈品就是其他公司。这位瑞典家具巨头在1991—2008年并购了11家公司，在4家公司中占有股份，剥离了6家公司。坎普拉德自己生活非常节俭——住平房，乘坐廉价航空，驾驶已有15年车龄的沃尔沃。他曾在出席一次晚宴领奖时被保安拒绝入内，因为保安看到他是从公交车上下来的。别人经常看到他和妻子玛格丽塔（Margaretha）在便宜的小饭馆吃饭。他会在下午买食物，因为那时候价钱更低，他甚至还会跟人讨价还价。

明确监管机构

在签署并购协议前，你可能还要面临另一个障碍。如果并购看上去会产生垄断（第二章已经讲过），你可能需要获得监管部门的批准。哪些情况会造成垄断并不总是那么明显。欧洲和微软就后者对操作系统市场的主导地位展开的持久战，谷歌对搜索引擎的束缚，这些对于监管机构来说都是看似很合理的市场行为。但是，英国的垄断监管机构——竞争和市场局（Competition and Markets Authority）在2015年4月9日宣布“一英镑店有限公司（Poundland plc）需要就其有意收购99p商店有限公司（99p Stores Limited）一事接受深入的调查”，至于背后的原因，人们并不是很清楚。监管机构称这两家公司都经营着独特的市场——以“单一价格点”面向对价格敏感的特殊客户群出售商品。

一英镑店的这笔交易金额不大，只有5 500万英镑（8 000万美元或7 500万欧元），这在价值几十亿的零售市场几乎激不起什么波澜。一英镑店有限公司的CEO吉姆·麦卡锡（Jim McCarthy）告诉《每日电讯报》（*Daily Telegraph*）：“很失望，竞争和市场局的这一考虑主要是基于零售商的主要竞争对手是99p商店有限公司，其他的竞争对手有B&M、Home Bargains、威尔科（Wilko）和Poundstretcher。”另一方面，他相信一英镑店和很多零售商都存在竞争关系——包括大的连锁超市。

负责监管“公平竞争”的机构主要有：美国的联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，www.ftc.gov），英国的竞争和市场局（www.gov.uk/government/organisations/ competition-and-markets-authority）以及欧洲的欧盟委员会（http://ec.europa.eu/competition）。这些机构的网站信息包括了它们认为并购公司存在的一些潜在问题。

课程和讲座在线视频

1. Alainis商学院有一个短视频可以让你了解内部回报率流程(www.youtube.com/watch?v=hKyeS-bAf3I)。

2.制定成功的并购战略：定位企业成长。乔治城大学校友就业服务，约翰·迪林（John Dearing）（1996届MBA），顶石战略公司（Capstone Strategic）总经理：www.youtube.com/ watch?v=Ntbw R48FmjM。

3.企业价值：可汗学院（www.khanacademy.org/ economics-finance-domain/ core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/enterprise-value）。

4.市盈率：可汗学院（www.khanacademy.org/ economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/introductionto-the-price-to-earnings-ratio）。

5.企业价值综述及其与未计利息、税项、折旧及摊销前的利润的比较：可汗学院(www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/ebitd)。

案例研究在线视频

1.苹果的并购策略：美国全国广播公司财经频道乔希·利普顿（Josh Lipton）和《今日美国》（*USA Today*）旧金山分社社长乔恩·斯沃茨（Jon Swartz）在探讨苹果公司收购计划时对其硬件业务的看法（http://video.cnbc.com/ gallery/?video=3000296348）。

2.脸书的并购战略是成功的吗？投资网站T3live.com首席战略官斯科特·雷德勒（Scott Redler）讲述科技巨头脸书是如何通过并购打入市场的（http://video.cnbc.com/ gallery/?video=3000259684）。

3.沃伦·巴菲特谈如何买一家公司：私营公司还是股市、投资？美国全国广播公司财经频道（www.youtube.com/watch?v=UsCHutekxuQ）。

4.阿里巴巴并购策略的背后是什么？纪源资本（GGV Capital）管理合伙人格伦·所罗门（Glenn Solomon）讨论阿里巴巴的并购策略以及可能与苹果在彭博社金融电视新闻节目Bloomberg West上的合作关系。(www.bloomberg.com/news/videos/2014-11-04/whats-behind-alibabas-acquisition-strategy)。

第十一章
商业计划和预算

- 预测销售
- 监测经济周期
- 编制商业计划
- 设置预算
- 检查业绩
- 考核绩效

所有管理决策都要以确保它们能得到成功执行的形式做出。对整个业务或企业来说，这种形式就是商业计划应具体规定未来3~5年企业各部分的职责。商业计划需要这么长一段时间是因为识别机会、开发能利用这一机会的产品或服务以及将其引入市场都需要时间，而且这个计划必须包含有价值的所有阶段。此处的矛盾点在于，尽管企业战略显现成果需要时间，但企业实施计划的环境一直在变。某位军事战略家曾简明扼要地说：没有任何作战计划在与敌人遭遇后还有用。因此，这份3~5年的商业计划需要每年都进行彻底的评审，至少每季度监测进度。

编制商业计划的各方面、支持性预测、预算以及经济概述等，都是MBA将来要亲自操作或为部门经理提供支持的事务。这需要对公司关键业务——现金流、利润边界、融资事务、市场和营销以及人力资源事务——的全面了解，公司中很少有人能做到。对于MBA来说，借此机会可以加深和拓宽与领导核心及董事会的关系。虽然编制商业计划通常比较枯燥和费时，但MBA应当乐于把它当成职业发展的一次机会。

预测

销售量推动公司的各项活动，它会决定公司的现金流、库存水平、产能以及公司最终盈利或亏损多少。这样看来，花费很大精力去预测未来的销量就不足为怪了。销量预测和销售目标不是一回事。销售目标是你想实现什么目标并为此制定什么策略，而销量预测则是基于过去的情况以及业务态势得出的最可能出现的未来结果。

所有预测都由三部分组成。为了实现准确预测，你需要分解历史数据，从而更好地理解各组成部分对最终结果的影响：

■ 潜在趋势：是一段比较长的时期内的大致方向——上升、不变或下降，它显示的是变化率。

■ 周期性因素：通常是叠加在趋势上的短期影响。例如，泳衣、冰激凌和防晒霜之类的商品在夏天的销量应该比冬天高，滑雪装备则与之相反。

■ 随意变化：由不正常、不明原因造成的不规则或随意的波动。

使用平均值

最简单的预测方法就是假设未来和近期是差不多的。使用这种方法最常见的两种手段是移动平均法和加权移动平均法。

移动平均法（moving average）使用过去的一系列数据，比如，用过去6个月的和除以月数，并把这个数字当作第7个月最可能出现的数字。这种方法在静态稳定的市场中是很好用的，即使有变化，也很缓慢。

加权移动平均法（weighted moving average）认为最近的数据比之前的数据更重要，因为它更能代表公司当前的业务状况。因此预测者在把这一系列数字加起来之前，会给每个数字乘以一个因子，越靠近当前，数据的加权因子越高。

指数平滑法和现金的预测技术

指数平滑法（exponential smoothing）是一种复杂的平均技术，它会随着数据离现在的时间长度而指数级地降低其权重，相反地，越是近期的数据，在预测时的权重就越高。二次和三次指数平滑法可以用来预测不同的趋势。更复杂的方法还有霍尔特和布朗（Holt & Bravn）的一次指数平滑法，以及用两位统计学家的名字命名的博克思–詹金斯（Box-Jonkins）法，这种方法能运用自回归滑动平均模型来找到最佳时间序列。

幸运的是，一名MBA需要知道的所有内容都是现有的各种数据预测方法。究竟如何选择最好的方法通常需要反复试验。各种软件程序会把每种技术运用到历史数据中来计算最佳预测，只有看看实际上发生了什么并使用预测技术才能最接近实际结果。巴尔的摩大学的侯赛因·阿尚（Hossein Arsham）提供了一个实用的工具（http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Business-stat/stat-data/forecast.htm），可以让你输入数据后看到不同的预测方法是如何运作的。杜克大学福库商学院在各方面都是排名美国前10的商学院，它提供了一个非常有用的关于该校预测的全部课程材料的链接（www.duke.edu/~rnau/411home.htm）。

因果关系

在考察数据时，你会发现特定因素之间存在很明显的关系。图11–1显示了烧烤的月销量以及过去8个月中前一个月的平均气温。

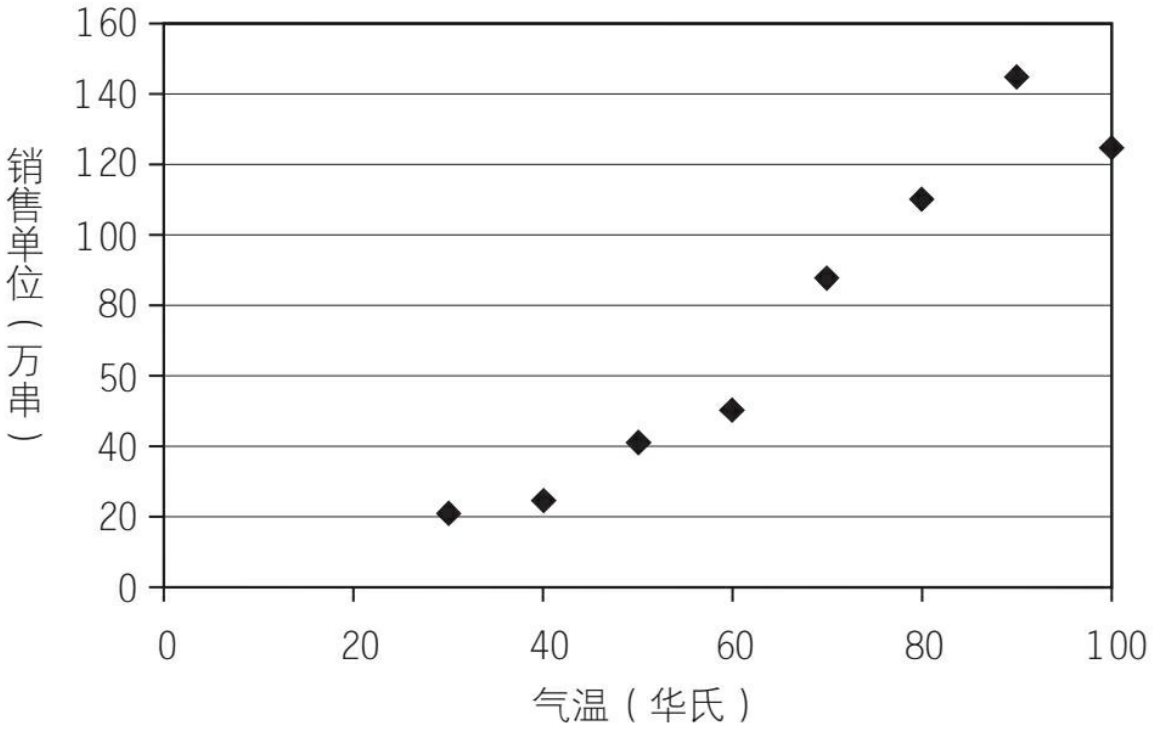


图11-1 散布图示例

由此，你很容易看出来，气温和销售量之间好像存在关联——同我们期待的一样。通过画出能代表倾斜度的最准确的线，也就是最适合线，我们就可以得到一个很有用的工具——可以根据当月气温来预测下个月的销量可能是多少（见图11-2）。

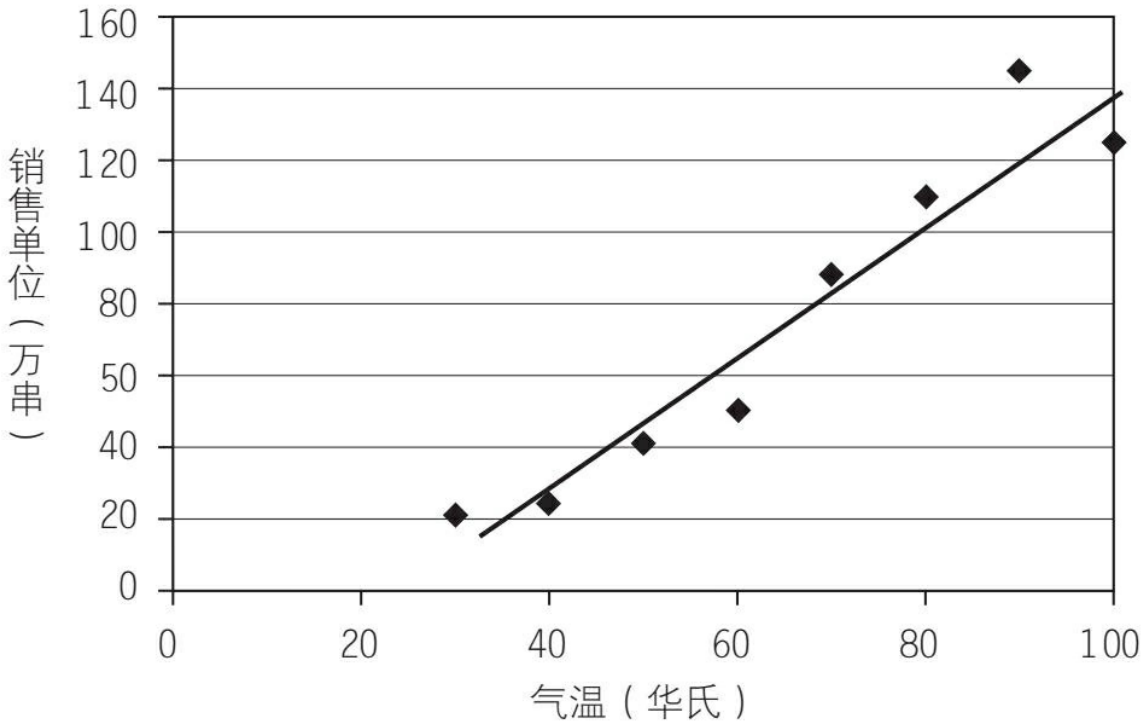


图11-2散布图——最适合线

这个例子很简单，而且气温和销量两者之间的关系是明显而恒定的。在现实生活中，数据很有可能更多，而你要看出“自变量”——这个例子里是气温和销量之间是否存在关系——也会更难，好在有一个“线性回归”的代数公式可以帮你计算最适合线。

这样，你就需要进行一些计算来测验这种关系是否恒定（可能是强正相关，即便是强负相关对于预测也很有用）以及是否有意义。这些测验被称为相关系数测验（R-Squared test）和学生氏t测验（Students t test）。一名MBA不仅需要了解这种关系是否确实存在，而且要找到软件并在电脑上进行计算。另外，你也可以使用Web -Enabled Scientific Services & Applications（www.wessa.net/slr.wasp）软件，它涵盖了几乎所有类型的统计计算。该软件是可以在线免费使用的，是由鲁汶大学协会（KU Leuven Association）的联合研究项目提供的，该协会是欧洲西部弗兰德斯（Flanders）地区13个高等教育机构的合作网。

为了充分理解这些统计手段，你可以阅读塔夫茨大学（Tufts）杰勒德·E.达拉勒（Gerard E Dallal）的书《统计实务手册》（*Little Handbook of Statistical Practice*），其可以在线免费阅读（www.jerrydallal.com/LHSP/LHSP.htm）。在普林斯顿大学网站（http://dss.princeton.edu/online-help/analysis/interpreting-regression.htm）上，你能找到关于国际商务硕士学生课程和讲座的讲稿。

经济周期

公司在进行业绩预测时所处的经济周期对于最终决策会有很大影响。尽管很少有MBA期望全面具体地掌握经济学知识，但他们仍有必要多少了解一些这方面的知识。经济形势是周期性循环的，在需求强烈时，经济繁荣，之后会有下跌——用经济学家的词来说就是衰退期。经常有政客声称这种周期已经结束了，因为他们相信自己能更好地管理需求，但是这种“这次情况不同”的思维一再被证明是错误的。

经济周期本身是由几十亿人口的集体行为造成的，而这就是企业和家庭高深莫测的“动物精神”（animal spirits）。约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）这样解释这种动物精神：

> 我们决定做一些正面的事情，而这些决定的结果要在很多年后才能全面显现，这些决定是动物精神的结果——这是一种想要付诸行动的自发的冲动，而不是用数量收益乘以量化概率得出的平均数进行衡量的结果。

除了这种跃跃欲试的冲动外，羊群行为（herd-like behaviour）也是不可避免的，这种行为会导致人们过度的乐观和悲观。查尔斯·麦凯（Charles Mackay）的《大行其道的错觉和群体的疯狂》（*Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*）、约瑟夫·德拉维加（Joseph De La Vega）的《困惑之惑》（*Confusión de Confusiones*），以及罗伯特·J.席勒（Robert J. Shiller）最近的《非理性繁荣》（第二版）（*Irrational Exuberance*，2nd ed）都全面解读了集体过度反应的影响。从17世纪中叶荷兰的郁金香狂热及之后的南海泡沫（1711—1720年），到1999年的互联网泡沫及2008年次贷危机导致的美国楼市崩盘，每次经济泡沫背后的原因都是惊人的相似。市场对于某一商品（金、铜、石油等）、货币、房地产或股票的强大需求让公众相信这种趋势不会结束。过度乐观使得公众一窝蜂地拼命获取热销商品，而供货方则争先恐后地煽动这股热潮。最后，要么公众的钱花光了，要么投资人变得很谨慎。出于担心，大家又开始恐慌性地抛售，从而产生了可能要数年才能恢复的恶性循环。

经济周期类型

迄今为止，我们可以把经济学看作一门科学。我们可以大概地认识它，却不能准确地预测它。尽管我们很难精准地预测各种经济周期——即使是你现在所处的周期阶段，但是经济周期还是有可以识别的模式及一些显著的特征。

图11–3中的曲线显示的是教科书中常见的理论上的经济周期。每个周期都有4个典型阶段：

■ U1，需求增加，尚未越过长期趋势线；

■ U2，需求超过长期趋势线；

■ D1，需求下降，越过长期趋势线；

■ D2，需求跌至长期趋势线以下。

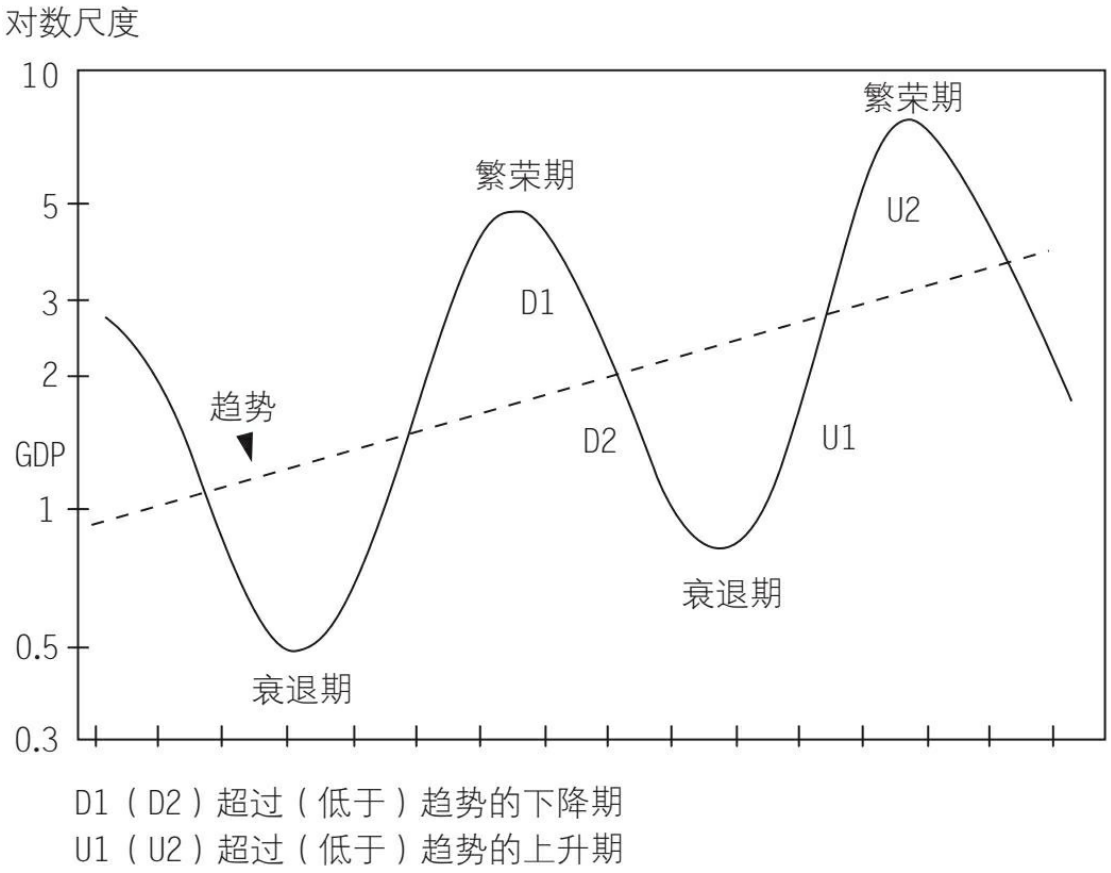


图11-3 教科书版的经济周期

更复杂的是，周期不是一个而是4个，每个周期阶段都有不同的特征，且彼此相互影响。

康德拉季耶夫长波

康德拉季耶夫（Kondratieff）（www.kwaves.com/kond-overview.htm）是苏联经济学家，因政治立场而死于狱中。他提出了这样一个理论：资本主义发展中存在一个持续约50年的长波经济周期。在世界经济大萧条（1929　—1933年）期间，他的理论获得推崇。1980—1981年，在英国工厂倒闭、失业率上升及通货膨胀严重时，他的理论再次获得共鸣。从第一台印刷机到互联网，主要技术在被取代之前充分产生价值都花费了约50年的时

间，这一事实是长波理论的证据。

库兹涅茨周期

诺贝尔奖得主（1971年）、美国经济学家西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznet）曾在宾夕法尼亚大学工作，他一生致力于研究经济周期。他提出了一个15~25年的周期，这个时间段包括获得土地、拿到必要许可、建设房地产以及将其出售。这个周期也被称为“建设周期”，其可靠性在于很多经济生活都受房地产和与其相关的家具采购以及相关专业人员（比如律师、建筑师及测量员）收费的影响。

朱格拉周期

法国经济学家克莱门特·朱格拉（Clement Juglar）研究了20世纪60年代利率和价格的变化。他观察到，9~11年的繁荣和萧条波在每个周期会经历4个阶段：繁荣期，此时投资者会兴奋地挤入新企业；危机期，此时公司亏损开始出现；清算期，投资者会退出市场；衰退期，整个经济形势都在承受企业失败带来的后果，主要表现为社会失业率的上升和消费水平的下降。

基钦周期

1923年，约瑟夫·基钦在哈佛大学出版社发表了题为《经济统计评论》（Review of Economic Statistics）的文章，他在文中概述了自己通过研究1890—1922年美国和英国的统计数据所发现的40个月的经济周期。他观察了自然的循环路径，从而认为这个周期是由库存的变化造成的。当需求看上去比实际要大时，公司就会储备过多库存，让人们高估未来可能的增长。如果不能实现高增长，人们就会减少库存，通常是大幅度地减少，从而对经济造成“繁荣——萧条”的压力。

监测周期

周期研究基金会（Foundation for the Study of Cycles，http://foundation-forthestudyofcycles.org）是哈佛大学的经济学家爱德华·R.杜威（Edward R. Dewey）于1941年创建的一家国际研究和教育机构，该基金会详细解释了不同的经济周期。曼彻斯特大学社会科学学院（www.socialsciences.manchester.ac.uk/cgbcr）成长与商业周期研究中心（Centre for Growth and Business Cycle Research）则提供了关于经济周期各方面的当前研究、出版物及可下载讨论的文件。

商业计划

商业计划从本质上讲是关于企业始于何处、走向何方以及如何实现目的的路线图，它

包括关键人物的角色和职责，以及需要的钱、人和材料等资源。尽管关于商业计划应包括哪些内容及应如何制订有很多争议，但它是一个确保人们成功执行深思熟虑的策略的非常重要的工具。

案例研究

博登

约翰尼·博登（Johnnie Boden）的第一本产品目录是由他的朋友手绘的，上面只有8件物品。当时是1991年，从那时开始，他的业务就从自己家的卧室走向了公司董事办公室，不过其发展过程始终面临着资金匮乏。博登邮购公司现在和盖璞（Gap）、玛莎百货及约翰·刘易斯在英国主流时尚市场共分一杯羹。2015年，博登的销售额为3亿英镑，税前利润为2 440万英镑，有1 200名员工每天从公司仓库发出超过6 000份订单。

博登（www.boden.co.uk）完全有理由感到欣慰——它曾经不是一个成功的案例，而它现在毫无疑问是成功的。在《真实的商界》（Real Business, www.realbusiness.co.uk>ARTICLE）的访谈中，博登解释了为什么这家邮购服装公司在前3年一直大量亏损。“我们一直缺少现金，”博登说，“尽管这种观念是错误的，但我缺乏一个像样的商业计划。”

以下是克兰菲尔德大学管理学院MBA项目推荐使用的商业计划的大致结构。通过观察国际商业计划间的竞争，你会发现它是非常通用的。

概要

这是商业计划最重要的部分，是向董事会、股东和潜在投资者进行展示的核心。这部分最先被撰写，它应当简短有力——最好是一页，绝不要超过两页。概要的主要目的是激发受众继续读剩余部分的兴趣和意愿。

概要应从一个能够展示公司所从事的关键领域的历史业绩及未来目标的简表开始（见表11–1）。它能让读者清楚地看到公司的能力及其未来的任务规模。

表11–1 概要——历史和预测

上一年	当年	业务范围	第 1 年	第 2 年	第 3 年	……
		产品或服务销售额 1. 2. …… 总销售额				
		毛利率（%） 营业利润率（%） 员工总数				
		销售员工数 已动用资本 已动用资本回报率（%）				

概要的其余部分应涉及如下内容。

■ 公司的主要产品或服务是什么；它们为什么比别的公司的产品或服务好，或者有什么不同。

■ 哪类市场或客户群最需要你的产品或服务，为什么。

■ 你对于出售产品或服务准备得如何了，还需要为此做哪些事。

■ 你的企业为什么有能力和经验执行这一策略，如果你还需要更多人，那么你要找什么样的人，如何招聘。

■ 财务预测概要，包括未来3~5年的销售额、利润、利润边际及现金状况。

■ 公司如何运营，概述从原材料采购到销售、送货及付款的关键步骤。

■ 该计划需要的实物资源——设备与经营场所。

内容——充实细节

不同于旨在展示商业提案核心要点的概要，商业计划本身需要遵守如下的逻辑顺序。

■ 愿景：说明企业愿景的目的是延伸企业能力。一般来说，与企业相关的人很少在制订商业计划阶段就能看到如何实现愿景，但所有人都同意：如果愿景得到实现，那就太好了。那时公司可能就该接受新的挑战甚至开展新业务了。

■ 使命：使命陈述简要解释了公司是做什么的，服务于谁，以及为何公司要优于市场

上的其他公司或者说与它们有何不同。公司使命的范围应该足够小以便于聚焦，但也要留出足够大的成长空间。最重要的是，它应该让所有人都相信。

■ 目标：包括一些全局性的数据，比如通过实施选定战略能够实现的市场份额、利润和投资回报。

■ 市场营销：这部分提供的信息包括产品或服务、客户及市场规模、竞争对手、建议定价、促销及其他销售手段。

■ 运营：这部分包括所有的流程，如制造、装配、采购、持有库存、交付或履约及网站。

■ 财务预测：计划期内销售额和现金流的详细信息，涉及公司需要多少钱，用来做什么，何时需要及最合适的资金来源，如短期或长期借款、股权、保理或租赁等。

■ 经营场所：需要的空间和设备（如果是在家创业，该场所是否合法合规）。

■ 人力：你拥有的有助于经营公司和执行经营策略的技能与经验；你还需要哪些人，到哪儿去找他们。

■ 行政事务：你的产品或服务所涉及的知识产权，公司需要的保险，会计、控制和记录系统需要的费用。

■ 重大事件时间表：这部分包括公司实现主要目标需要开展的关键行动及完成目标的时间。

■ 附录：这部分包括所有繁杂的信息，比如你在商业计划中提及的市场研究、竞争对手的传单、客户背书、技术数据、专利和简历等。

使用商业计划软件

有很多免费的软件包可以帮你撰写商业计划。以下列出的是包含一些能够加快速度的表格和技巧的有用资源，但它们却不能替你找出关于市场、客户和竞争对手的基本信息。

一个很好的开端是BizPlanIt网站上的免费虚拟商业计划（www.bizplanit.com/virtual-business-plan/）。该网站上有一个菜单涉及你想要了解的商业计划的各个部分和主题，包含从概要到附录的14个方面，这是个很好的基础，也是关于这方面非常适宜的学习资料。这家网站还提供咨询服务，可以帮你撰写定制化的商业计划，售价为1 300英镑，3~5周内完成。

预算和差异

预算是运营部门和财务部门主要的交接点。作为职能部门，财务部门或者说具备MBA能力的人都应当能协助经理编制下一年的详细预算，预算应涵盖公司的各个方面。所有的MBA都应当承担起加快本部门预算流程的职责。通常是每季度都会审核，预算至少会在年中进行审核。在进行审核时，人们会再加入一个季度或半年的预算，从而将预算时长维持在提前一年。这被称为“滚动季度（半年）预算”。

预算准则

预算应遵循如下一般原则。

■ 预算必须基于现实的而非挑战性的目标。实现这些目标既要通过高层管理者自上而下的“期望”，又要通过相关部门能够看到的自下而上的预测。

■ 预算应由负责展示成果的人编制——销售人员编制销售预算，生产人员编制生产预算。高层管理者应保持沟通的畅通，这样所有人就都能知道其他各方的计划。

■ 预算协议应当是清楚且明确的。在预算编制过程中，人们应就某一特定预算进行不同版本的探讨。例如，老板可能希望实现200万英镑的销售额，但销售团队最初的预测是175万英镑。在经过讨论后，双方协商一致的数字可能是190万英镑。一旦双方就某一数字达成一致，就形成了一份虚拟的合同。合同表明员工承诺会实现这一目标，而老板对这一目标也感到满意，并会提供资源来支持这一目标的实现。就协商好的预算形成书面合同是很有意义的。

■ 预算最晚应于本年度开始前一个月最终定稿，而不能是本年度开始数周或数月后才定稿。

■ 全年都应对预算进行定期的基本审核，以确保支撑预算的所有基本假设仍然有效。

■ 在月底前7~10个工作日应拿到能够对照预算评估业绩的准确信息。

差异分析

对差异做出解释也是MBA的任务，因此MBA需要严格监测公司业绩并在财年中对照预算进行比较，在必要时采取纠正措施。这项工作应当每月进行（如果需要，时间间隔可以更短），从而评估公司当月的业绩以及迄今为止当年的业绩。

通过表11–2我们能一眼看出这家公司本月的销售情况不够理想，但仍然优于年度目标。预算的惯常做法是把所有不利的差异放在括号当中。因此，高于预算的销售数据不带括号，高于预算的材料成本带括号。我们还能从表11–2中看出尽管实际利润高于预算，但

利润边际稍低于预算（少0.3%）。这在某种程度上是由于劳动力和分销等其他直接成本都远超预算。

表11–2 固定预算（单位：万英镑，百分比除外）

科　目	月			截止年		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售	80.5	75.3	（5.2）	635.8	731.4	95.6
材料	62.7	56.7	6.0	494.2	570.4	（76.2）
材料边际	17.8	18.6	0.8	141.6	161.0	19.4
直接成本	7.4	7.9	（0.5）	59.5	68.9	（9.4）
毛利	10.4	10.7	0.3	82.0	92.1	10.1
百分比	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	（0.30）

弹性预算

预算的制定是基于特定的销售目标的，但实际上这些目标很少能够真正实现。表11–2显示的是一个公司使用的材料比预算的材料多了76.2万英镑。因为销售的更多，这也没什么好惊讶的。这种情况的处理方法就是让预算更有弹性，从而根据实际发生的销售显示可能产生的费用，把预算比率应用到实际数据中。例如，预算中计划的材料占销售额的比例是22.11%（17.8万/80.5万英镑），把这个比例应用到实际的月销售中，就能得出材料的成本是58.7万英镑。

通过表11–3中的固定预算，我们能看出，鉴于实际的销售水平，公司实际支出的材料费用比预期的多了19 000英镑，而不是固定预算表中显示的76.2万英镑的超支。

表11–3 固定预算（单位：万英镑，百分比除外）

科　目	月			截止年		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售	75.3	75.3	—	731.4	731.4	—
材料	58.7	56.7	2.0	568.5	570.4	（1.9）
材料边际	16.6	18.6	2.0	162.9	161.0	（1.9）
直接成本	6.9	7.9	（1.0）	68.5	68.9	（0.4）
毛利	9.7	10.7	1.0	94.4	92.1	（2.3）
百分比	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	（0.30）

同样的原则也适用于其他直接成本，而看上去当年的直接成本超出预算94 000英镑。考虑到固定预算表中的超额销售，我们能看出公司实际的直接成本超支是4 000英镑。尽管这很严重，但并不像固定预算表显示的那么严重。固定预算表能让你集中精力处理业绩差异。

年度营销预算模板（www.score.org/resources/annual-marketing-budget-template）能帮你预估年度营销费用。该表格为市场调研、通信、销售和活动支持、营销差旅、广告和在线营销提供了空间，你可以根据业务的需要随时修改该模板。

季节性和趋势

每个时间段的预算数据都是不一样的。例如，120万英镑的年度销售额并不代表每个月就是10万英镑。具体的数字取决于两个因素：其一，预计趋势可能会提示年初的月销售额是80 000英镑，到年底月销售额可能就变成了12万英镑，平均数是10万英镑；其二，由于季节因素，每个月可能都会在基本趋势上进行上下调整，例如，取暖油的销量可能会在秋季到达顶峰，而在春末又会下降。

课程和讲座在线视频

1.评估经营理念：这是微软前副总裁、凯鹏华盈公司风险资本家拉斯·西格尔曼（Russ Siegelman）在斯坦福大学商学院研究生部的讲座，其中涉及了企业家在思考经营理念时应该评估的各个方面（www.youtube.com/watch?v=y9ClKzMq3n0）。

2.预测——时间序列模式——简单的指数平滑法，印度理工学院马德拉斯分校（IIT Madras）管理学院教授G·斯里尼瓦桑（G Srinivasan）（www.youtube.com/watch?v=k9dhcfIyOFc）。

3.从商业计划到商业模式，亚历克斯·奥斯特沃德（Alex Osterwalder）在Aaltoes（阿

尔托创业社群）夏季创业芬兰创业加速项目上的讲话（www.youtube.com/watch?v=jMxHApgcmoU）。

4.如何制订营销计划——逐步指导：伦敦培训公司简化（Made Simple）集团商务培训简化（Business Training Made Simple）部分（www.youtube.com/watch?v=YlFpM1UAEaE）。

5.如何撰写商业计划书：风险投资人和企业家的商业计划观点，以加州大学伯克利分校哈斯商学院的计划书为例，处理计划书中重要的各种细节（www.youtube.com/watch?v=QwlClWaR7DI）。

6.麻省理工学院具体细节：商业计划——提炼并展示你的创业想法，麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师乔·哈德齐马（Joe Hadzima）（www.youtube.com/watch?v=Adl-E_lnCI）。

案例研究在线视频

1. Alice+Olivia：总裁迪安娜·伯克利（Deanna Berkeley）谈自己是如何走进时尚行业的，以及自2002年以来她是如何把当时的服装生产线扩张到超过50个国家的800个销售点的。在伯克利女士的领导下，该公司通过和亚洲领先的零售品牌管理和分销公司ImagineX集团进行战略合作，成功进入了大中华和东南亚市场。这是2014年10月16日伯克利哈斯商学院院长系列演讲中的一个主题（www.youtube.com/watch?v=hUsn2tXhE14）。

2.博登：约翰尼·博登，创办了英国服装零售公司博登，通过在线和邮购方式销售女装、男装和童装，他谈论自己的商业计划及其疏漏（www.high50.com/startup/johnnie-boden-entrepreneur-interview-idismissed-online-shopping-now-i-own-a-global-brand）。

3.布兰森商业计划——拼命工作，拼命玩：理查德·布兰森（Richard Branson）在“全球对话”（Global Conversation）上的讲话（www.youtube.com/watch?v=g7fbe-oV-X0）。

4.加州大学伯克利分校商业计划比赛决赛入围仪式。哈斯商学院从破纪录的110组入围者中选出了最终进入决赛的8支队伍，他们共同竞争45 000美元的奖金（www.youtube.com/watch?v=k4NlDNmAaGM）。

5. 2012年华盛顿大学商业计划比赛决赛展示——福斯特商学院提供（https://vimeo.com/43505531）。

第十二章
MBA通用的其他核心课程

- 了解市场
- 处理人际关系
- 塑造组织结构
- 战略选择
- 战略分析工具

每个MBA学生，无论学习的是通识项目还是像本书一样专门学习某一特定学科，都需要学习四大主干学科。其中包括MBA在日常工作中会用到的或多多少少会参考的基本工具，即以下4个部分。

■ 金融和会计（本书涉及的内容）。

■ 市场营销。企业通过市场营销活动向客户传递其外在形象，而其形象的成败可以用于衡量企业的市场业绩。企业需要识别市场，评估产品属性，了解竞争对手并把广告信息传达给选定的市场。市场营销或许是最容易被误解或误用工具最多的一个领域。

■ 组织行为。在组织的成长和发展过程中，组织、启发、激励、奖励和管理个人与团队是恒久的挑战，而员工是企业拥有的能用来制约竞争对手的绝对优势。

■ 战略。这是一个统一的学科，通常被称为“企业战略”。它处理的是企业的核心目标，以及企业应如何应对瞬息万变的环境中的挑战。这门学科不仅仅聚焦于企业如何制定战略，比如使用波特的五力模型，还能让企业认识到：如果没有共同的目标、价值观及目标感——对企业未来的共同期许，那么企业就不能真正成为伟大的企业。

本章包含以上各个学科所必备的工具，这些工具能帮助商务金融的学生在通过自己的技能制定和执行组织的发展方向时更好地发挥作用，而不再受到基础商务知识匮乏的限制。

市场营销

市场营销并不是商学院发明的，但作为学科来讲，商学院在其发展历程中无疑是拥有卓越地位的。西北大学凯洛格商学院的菲利普·科特勒（Philip Kotler）等人编著的《市场营销原理》（*Principles of Marketing*）和《市场营销管理》（*Marketing Management*）是在这方面影响重大的著作，在过去几十年里，它们一直都是世界各地管理课程的核心阅读书目。在过去15年里，凯洛格商学院的市场营销系无论是在美国国内还是在国际上都名列前茅。

市场营销是指确保正确的产品和服务在正确的时间和地点进入正确的市场的过程。这个句子中让人困扰的是“正确”这个词的使用。交易就是为了顾客，因为如果他们不想要你提供的产品和服务，那么这场游戏还没开始就已经结束了。你不仅要给顾客带来价值，还要让他们满意，否则他们就会选择明显优于你的竞争对手。如果他们从你这买了产品，却不满意，那么他们以后也不会再买了。更坏的情况是，他们可能会跟其他人说很多你的坏话。对于市场营销人员来说，保持“正确”意味着要有足够多的人想要公司的产品或服务，这样公司才能盈利。理想的情况是，这些人的数量只能更多而不是更少。

因此，对于供应商和顾客来说，市场营销都不可避免地成了某种意义上的发现之旅，双方都能从中学到一些东西，可能还提升了自我。市场营销的范围很大，从顾客的内心想法——可能是发现了他们自己没有意识到的情感，到把产品或服务送到顾客手中的后勤支持系统。从公司到顾客，这个价值链中的每个环节都有可能因为它而升值或扼杀交易。例如，亚马逊公司的商业思想的核心就是极为高效的仓储和运送系统，以及一种能让顾客退货并立即收到付款的简单的零成本方式。亚马逊市场营销战略中的这些因素与它的产品范围、网站结构、广告植入或有竞争力的定价一样重要。

市场营销还是一项迂回的活动。通过探索以下话题，你会发现在继续前进之前，你需要找到一些问题的答案。当然，一旦你有了答案，你可能就还要再退回去回顾一下之前的某个阶段。

市场调查

市场调查的目的是确保你掌握了关于顾客、竞争对手和市场的充足信息，从而对人们愿意买你的东西有足够的自信，且制定的价格能够让商业计划变得切实可行。

你没必要为了验证产品或服务有没有顾客而发布产品或进入市场。说实话，哪怕提前稍微做一些市场调查，其结果就能很明确地告诉你这次冒险是否能成功。

尽管大公司可能会雇用市场调查机构来设计和开展这项工作，但MBA仍应了解市场调查流程并能够在时间短、预算少的情况下进行基本的调查。

市场份额的重要性

你所在的市场由不同的竞争企业以不同的比例共同分享。这个市场通常会有一个市场领导者，数家市场跟随者及大量紧随其后的普通企业。每个竞争对手占有的那块市场就是它的“市场份额”。你会发现市场营销人员对市场份额非常执着，甚至比对绝对销售额还要执着。这种执着不仅仅只是要打败“敌人”或让自己的排名更靠前的合理欲望，而是根深蒂固的思维逻辑。

在20世纪60年代，美国的一家管理咨询公司发现，生产一件物品（或提供一项服务）的成本和相关产品在整个生命周期内的总产量之间有一种对应关系。该公司注意到，累计生产数量每增加一倍，总单位成本（劳动力和材料）就会下降20%~30%。

所以，任何市场份额较大的公司相对于市场份额较小的竞争对手都有潜在的成本优势。这种成本优势可以用来增加利润、降低价格和竞争更大的市场份额，或者可以用来改善产品从而领先竞争对手。

竞争地位

如果市场份额和相对规模对你来说是很重要的营销目标，那么你需要评估你的产品和服务在市场中的相关竞争情况。进行这种分析最常用的方法是SWOT［优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunities）和威胁（threats）］分析法。

SWOT分析法

SWOT分析法是一个通用工具。勒尼德（Learned）、克里斯坦森（Christensen）、安德鲁斯（Andrews）和古思（Guth）于20世纪60年代末在哈佛开发了这一工具，并发表在他们合著的影响重大的《商业政策、文本和案例》（*Business Policy, Text and Cases*，Richard D. Irwin出版社，1969年）一书中。SWOT分析法的框架是一个十字坐标，每个象限用来总结你的发现（见图12–1）。

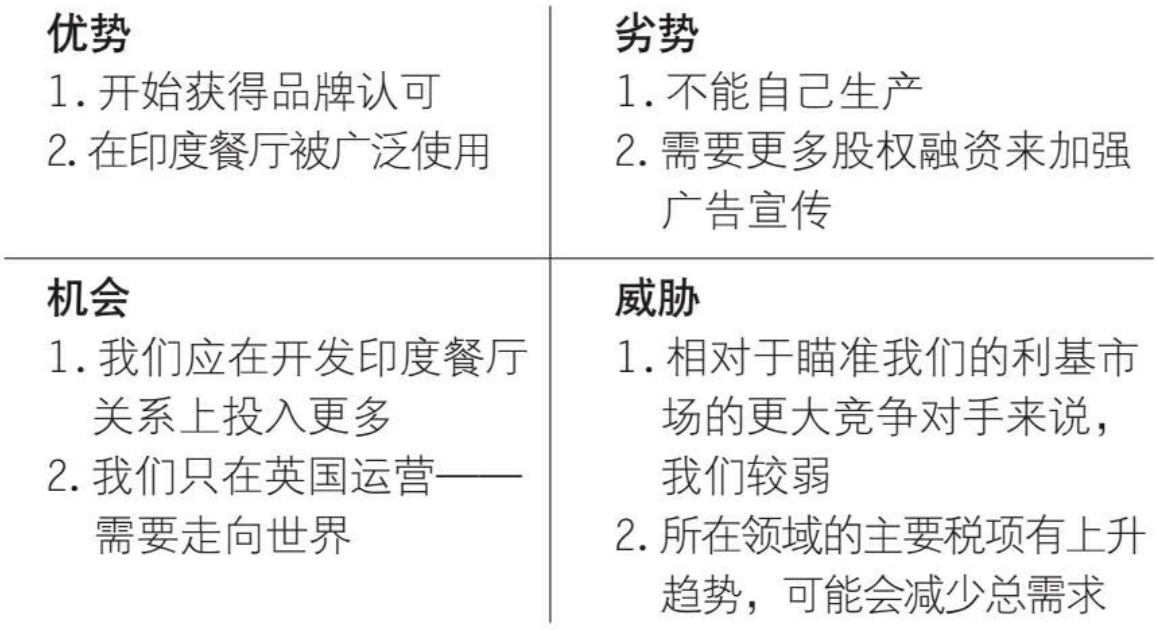


图12-1 蛇王啤酒假想竞争对手SWOT分析表示例

在这个例子中，SWOT分析仅限于少数几个领域，但在现实中，4个象限中列出的可能有一打甚至更多的领域。SWOT分析的目的是找到可以提升公司竞争地位并提高市场份额的方法，同时还要尽可能地降低潜在威胁的风险。通过该SWOT分析得到的值得一试的战略，可能是推出低酒精度的产品（并回避税收威胁）来吸引所有饭店，而不只是印度饭店（拓宽市场）。公司也可以利用英国品牌的国际声誉开始在印度进行销售，这样既可以进一步打开市场，又可以控制更大的英国竞争对手所带来的损害。

市场细分

不同的顾客对同一产品或服务的需求可能不同。典型的营销案例是用户对牙膏作用的不同期待，有的顾客群想要美白功能，而另一个顾客群可能只对抗蛀牙的功能感兴趣。应对这些不同需求意味着我们在进行市场营销时必须能满足这些个性化的要求，但是试图让每个人满意并不可取，也不能实现，因为那意味着最后不能让任何人都完全满意。可以帮助我们应对这一看上去不可能完成的任务的营销过程就是“市场细分”。通过这一过程，顾客和潜在顾客被组织成集群或同类群体。

例如，地毯或家具清洁行业的顾客包括个人和餐馆或宾馆之类的企业顾客。这两类顾客在本质上是不一样的，个人顾客更关注成本价格，而企业顾客更关心清洁过程是否能够尽量少地干扰公司的业务。每个顾客群体购买商品的原因都是不同的，你的营销信息也要相应做出调整。

营销组合

营销组合指的是制定和执行营销策略的要素组合。这些要素最初被称为4P：价格（price）、产品或服务（product or service）、促销（promotion）和渠道（place）。现在已经扩展成了7P，另外的3P为：人员（people）、过程（process）和能适应日益增加的顾客导向的有形展示（physical evidence）。这就好比是做饭，按不同比例使用同一种材料可能会做出完全不同的“食品”。营销组合中的要素只代表大部分（而不是全部）在公司可控制范围内的要素，不可控要素包括经济形势、法规变化、新的更强大的市场进入者以及快速的技术变化。

“营销组合”这个词可以追溯到20世纪40年代末，当时营销经理们借助这些要素组合来制定营销策略。哈佛商学院教授詹姆斯·W.库尔顿（James W. Coulton）的文章《营销成本管理》（*Management of Marketing Costs*）（哈佛大学工商管理研究生院研究中心，1948年）是有记录的最早使用“组合”这个词的文献。在这份对于制造商的营销成本的研究报告中，库尔顿把企业主管称为“决策者、艺术家——各种要素材料的混合者，他们有时会用别人准备的菜谱，有时会自己准备菜谱，有时会根据手头上的材料调整菜谱，有时还会用别人没试过的材料进行试验或创造”。

库尔顿在哈佛的同事尼尔·博登（Neil Borden）喜欢他把营销主管称作“要素混合者”的说法。为了实现企业盈利，他们一直致力于创造性地使用各种营销程序的组合和营销策略。1953年，博登在美国市场营销协会主席发言（American Marketing Association Presidential Address）中引入了“营销组合”这个词。1964年，他在自己的文章《营销组合概念》（*The concept of the marketing mix*）［《广告研究杂志》（*Journal of Advertising*），4（2），pp.2–7］中继续阐释了应如何使用这一概念。

案例研究

默契网

网络约会因为处于色情边缘而成为互联网中灰色的一角，不过它现在已经成了全球的主流业务。那些想要寻找友情甚至超乎友情的人已经不仅仅局限于当地的分类广告，而是扩展到了世界的各个角落。来自纽约和波士顿的人联系到来自西贡（Saigon）和马尼拉（Manila）的人，就像逛当地的书报亭一样毫不费力。根据美国人口普查局的调查，美国9 000万单身人士中有约4 000万人试过网上约会。民调机构舆观（YouGov）的调查数据显示，美国的爱情关系中有1/5是从网上开始的。网络约会已经成为继“朋友介绍”和酒吧认识之后排名第三的最常见的寻找约会对象的方式。如今，婚恋交友网站默契网（Match.com）每年收入超过4亿美元，有180万付费用户。

默契网的创始人加里·克雷门（Gary Kremen）是从一个与众不同的领域开始创业的。1989年，他完成了在斯坦福大学的MBA学习，和别人共同创办了洛斯阿尔托斯技术公司（Los Altos Technologies，www.lat.com），该公司的主要业务是主要为军方和其他行业消除硬盘驱动器上的敏感数据。1992年年底，他把公司卖给了一名员工，该公司直到现在还在运营。在洛斯阿尔托斯技术公司任职期间克雷门注意到了人口统计方面一个很重要的变化：诸如IBM的协同办公平台Lotus Note之类的新系统可以让行政人员无须借助IT人员就能发送电子采购订单。而这意味着越来越多的女性正在使用这类工具首次触网。他自己是“1号到900号”服务（一个电话约会中介）的用户，通过换位思考，他看到了数量虽小但日益增加的上网女性人群的同等潜力。

1993年，克雷门创办了Electric Classifieds公司，他想做电子版的分类广告，他把这一尝试当作在约会市场开展同类业务的一次试验。他看到了印刷媒体通过分类广告获得的令人垂涎的收益。《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）的分类广告收入占到其总收入的40%，其中1/4是来自个人广告。两年后，他的试验成功了，他就成立了默契网，并得到了20万美元风险资本的支持。默契网成了第一批利用网络进行约会的网站之一，也是首次对这种服务收费的公司之一，而这也为其后来让渡价值带来了很大压力。1995年，很少有人上网，主动寻找男性的女性就更少了。克雷门在设计网站时心里想的就是女性需求。“整个系统都是为女性设计的，而不是男性。”他说，“谁知道男性在想什么？所以安全和匿名是很重要的。还有一些其他细节，比如要说体型，而不是具体多重。不要问女性的体重。”但即便这样，默契网的注册用户数量也还是增加得很缓慢。网络约会在很大程度上就是一个人数的游戏。克雷门让他认识的每个人都注册了，也让他的员工创建了个人档案；他和女朋友也注册了，当时他们的关系前途不明。克雷门的女朋友通过默契网结识了另一个男的，然后就离开了他。从积极的一面来看，他证明了自己的网站是行得通的。

通过使用“Synapse”这个代码，默契网开发出了一种算法，能够在考虑到用户描述的偏好（如期望的年龄范围、发色和体型等）的同时，了解到用户的网上活动。所以，如果一个男人说他不想和年龄超过30岁的女性约会，但他又经常看40岁女性的个人资料，默契网就会推断出他实际上是可以接受年龄更大的女性的。Synapse还使用“三角测量法”来考察相似用户的行为及此类信息因素。默契网使用自己的顾客信息制定了灵活易变的定价策略，其所在的市场竞争激烈、分散严重，对于刚进入市场的竞争对手来说门槛很低。网络约会软件很便宜，创建网站很简单，而且市场很大。尽管他们的最大顾客的年龄段是30~49岁，15%左右的会员都是50岁以上的，考虑到高离婚率和生育高峰期时出生的人群数量，这个年龄段的人很可能会快速增加。然而，全世界约有8 000家竞争对手，有1 000家新成立的网上约会服务提供商，年费成了顾客关注的敏感问题。

默契网在电视、广播及在线搜索引擎和分销合作商方面的花费超过了7 000万美元。它做这些旨在吸引人们到网站来，但是只有恰当的定价策略才会让人们留下来。

默契网的分级定价菜单体现了价格歧视策略，这在行业里被称为“金发经济”。通过提供3种价格选择，默契网实际上就给潜在顾客提供了好—更好—最好的选项。不确定自己想要什么的人一般都会选居中的，也就是更好的选择，因此提供一个中间选项是获得客观的询问转化比率的关键。默契网还使用了照单点菜式的定价策略，除了每月的服务费用，用户还可以通过“菜单”选择其他的与潜在约会对象沟通的方式，如通过视频、语音邮件和短信。一旦会员成为基础用户，默契网就可以通过提供增值服务或补充服务来增加收入。它还提供一些季节性的服务，例如，在圣诞节后的淡季投资寻找爱情。节礼日和新年伊始是网络约会网站最忙的时段，有些网站的访问量甚至增加了3倍。仅在那一周时间里，默契网的用户就发出了超过300万封邮件。

克雷门和董事会之间存在很多分歧，这最终导致他们在1998年以700万美元的价格把默契网卖给了康涅狄格州的一家顾客服务公司Cendant。一年后，Cendant又把它卖给了IAC，即后来的捷特玛（Ticketmaster），交易价格是5 000万美元。克雷门在第一次交易中收获很少，只拿到了50 000美元和网站的终身账户。而这个账户后来被证明也没什么价值，因为他和妻子的相遇和结合是通过技术含量很低的方式——双方的共同朋友——实现的。克雷门通过另一种不同的与性别有关的事业得到了财富。2001年，他在关于sex.com的域名纠纷中拿到了6 500万美元，这个域名是他在20世纪90年代注册的。2004年，在Electric Classifieds停业后，克雷门花20万美元买下了这家公司，他这么做是为了拿回其价值不菲的专利，紧接着他就以170万美元的价格把公司卖了。

了解顾客需求

当一家成功的化妆品公司的创始人在被问及他到底是做什么的时候，他曾这么回答：“我们在工厂生产香水，在商店出售梦想。”一方面，从商的人通常在一开始都会用很实际的词汇来定义自己的生意；而另一方面，顾客认为商人的生意具备满足他们需求能力的基本价值。即便是宣称“顾客满意”或“顾客高兴”是它们的宗旨的公司，通常也会发现这个目标比一开始看上去的更复杂。以奇妙盛开公司（Blooming Marvellous）为例，这是一家生产时尚孕妇装的公司。它为准妈妈制作衣服，这点没有疑问，但它想要满足的顾客的基本需求不是保持低调或保暖，而是要实现更高的目标——确保顾客在跟别人进行社交和自我评价时相信自己穿得很时髦。一些小的因素，比如衣服评级显示布料的保暖性和羽绒衣是一样的，并不能影响奇妙盛开公司的潜在市场。

除非你已经清晰地确定了市场需求，否则你就不能向市场提供产品或服务来满足其需求。幸运的是，你所需要的帮助唾手可得。美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）在位于波士顿的布兰迪斯大学教书。该校的国际商学院在《经济学人》的一项关于顶级商学院的调查中名列前茅。马斯洛的研究表明：“所有的顾客都是目标寻求者，

他们通过购买和消费满足自己的需求。”他又进一步把顾客的需求分成了5级金字塔，并把它称为“需求等级”，位于最底层的是人的生理需求，如对空气、水、睡眠和食物的需求，而这些需求是维持生命所必需的。之后是人的安全需求——顾客的安全需求是在使用你的产品或接受你的服务时有安全感。社交需求是对归属感的需求——同事、朋友及其他群体。人们在这些基本需求得到满足之后，才会考虑更高级的尊重和自我实现的需求。最后这两种需求是被别人尊重以及快乐和自我满足的需求。

促销和广告

所有的广告和促销策略都要回答这5个问题：

- 你想做成什么？
- 实现目标你需要付出多大的代价？
- 要实现这一目标你需要传达什么信息？
- 哪种媒体的传播效果最好？
- 你如何衡量自己的努力和花费的效益？

你想做成什么

你想让潜在的顾客访问你的网站，给你打电话、写邮件、回赠卡片或在邮局发一份订单吗？你是期待他们迫不及待地给出你现在就想要的回应，还是希望在未来某天当他们需要你的产品或服务时能够记起你？

你越能够确定订单、来访、电话或文件等要求的具体回应，你就越能更好地进行定制化促销来实现目标，你也就越能清晰地评估促销的有效性及其投入产出比。

实现目标你需要付出多大代价

一旦你知道某一特定促销活动要实现什么目标，预估成本就会变得简单一些。假设你花费1 000英镑做广告有望产生100次对产品的询问。如果经验显示平均10%的询问就能产生一笔订单，并且你的利润边际是每个产品200英镑，那么你就可以期待2 000英镑的额外利润。这份“收益”比1 000英镑的广告成本要高得多，因此这份投资看上去是值得的。如果你心里有了目标，你就可以决定每个月在广告上花多少钱，再根据经验来调整这个数字。

确定你要传达的信息

你的促销信息必须基于公司和产品的基本事实。这里的重点是“事实”这个词。虽然关

于你和你的产品有各种类型的事实，但你的顾客只关心其中的两种：影响其购买决定的事实，以及你的业务和产品为何优于竞争对手的事实。

这些事实必须考虑到顾客的需求。有时会有这样一种假设：每个人买东西都是出于明显的、有逻辑的原因，但是我们都知道无数的例子表明事实并非如此。难道人们只在旧衣服穿破了的时候才想买新衣服？老板的桌子比下属的要大，难道是因为老板的桌子上要放更多的文件吗？

选择媒体

你的市场调研应该能够让你清楚地了解谁是你的潜在顾客群，而这会为你指明走近这些顾客的方法。但即便你知道了自己的广告信息应该指向谁，事情也并不总是一帆风顺的。例如，《渔讯》（*Fishing Times*）可能对渔民很有效，但对于为了圣诞节或生日给他们买渔具的伴侣可能就没那么有效。此外，《渔讯》上充斥着竞争对手的广告信息。考虑投放网页广告是值得的，这样就有了潮汐表可以避免和竞争对手的正面交锋，或者可以设计礼品目录来抓住特定市场的注意力。

如果消费者已经知道自己想买什么，也正在寻找供应商，那么数据显示：约60%的人会看打印版的黄页（或者类似的），12%的人会使用搜索引擎，11%的人会用电话簿查询，7%的人会使用网络黄页，只有3%的人会向朋友求助。但如果你正在特定时间内努力劝说消费者考虑购买产品或服务，那么传单可能是更好的选择。这还是要回到你的广告目标上，目标越清晰，选择媒体就越容易。

衡量效益

前面提到过的孕妇装销售公司奇妙盛开的联合创始人朱迪·利弗（Judy Lever）不仅坚信评估广告结果的必要性，而且同样相信监测某一特定媒体公司吸引顾客能力的重要性。

> 我们首先在专业媒体上投放1/16版面的页面广告，之后一旦证明该媒体是有效的，我们就逐渐扩大到半版，经验证明这是最佳尺寸。平均每年有70万名孕妇，但专业杂志的发行量只有约30万份。我们还没有发现一种方法可以在正确的时间——也就是在女性怀孕的早期，把信息传达给所有的潜在顾客。

渠道

渠道是营销组合中的第4个“P”。关于渠道的营销战略是指产品和服务如何真正到达顾客手中。

举个例子，如果你是个零售商，或是饭店或连锁酒店的经营者，顾客会来找你。这样，你的物理位置可能就是你成功的关键。对于制造企业来说，更大的可能性是你需要走出去“寻找”顾客。在这种情况下，分销渠道就成了决定你成功与否的至关重要的环节。对

于很多提供服务的企业来说，网络既是其订货渠道也是其履约渠道。

过程

营销组合中的这一要素和顾客与供应商打交道的经验有关。本质上，这将使公司提供的服务元素更鲜明和突出。这一过程涉及顾客与供应商关系的方方面面。例如，奈斯派索（Nespresso）胶囊咖啡机最近的一次报价过程——从2015年3月开始，顾客每买一台奈斯派索咖啡机就可以获得25英镑的俱乐部奖励，而兑换奖励的过程使得这个策略没那么有吸引力了。

为了获得这笔奖励，你需完成两大步骤。

首先，购买奈斯派索咖啡机。从www.nespresso.com网站购买任意一台咖啡机，并注册奈斯派索俱乐部会员，由此你就可以获得奈斯派索俱乐部的会员账号。

其次，收到咖啡机并申请25英镑的俱乐部奖励。你一旦收到咖啡机，就必须在www.nespresso.com/UKpromotion网站上申请奈斯派索俱乐部信用。你需要上传购买证明，并输入你购买的咖啡机的19位序列号。或者，你可以从www.nespresso.com/UKpromotion网站上下载一个申请表，附上购买证明的复印件，在规定截止日期前将其寄到申请表上的地址。

网站和移动应用程序是潜在顾客对该公司这一流程不满意的另一原因。谷歌引入了“移动—友好性测试”，通过该测试可以分析URL，并得出页面的设计是否移动友好的报告。请访问www.google.co.uk/webmasters/tools/mobile-friendly。

有形展示

营销组合中的这个“P”是要确保公司使用的所有场所都是合适的，且都能支撑公司在市场中的地位。例如，德国连锁超市历德（Lidl）的展销方法通常是把产品堆放在地面或离地面很近的可移动货架上以方便补货。而这种方法却不适合全食超市（Whole Foods Market）这样的品牌，因为它们的重点是质量和范围——全食的面包店里有很多好吃的食物，如巴伐利亚椒盐卷饼、蔓越莓松饼和燕麦奶油派等，所有这些好吃的食物都需要以让人视觉上非常享受的方式得到展示。

人员

麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）的一份名为《顾客服务中的“真实时刻”》（The “moment of truth” in customer sevice）的报告研究了员工是如何管理对顾客十分重要的关键互动方式的。该报告的结论是：公司和顾客的长久关系会在某些时刻发生重大的改

变——要么变好，要么变差。该研究继续引用了诺德斯特龙公司（Nordstorm）前联席总裁吉姆·诺德斯特龙的话：“当员工可以自由地按照自己认为合适的方式完成工作并且可以以自己想要被对待的方式对待顾客时，他们就会很努力地工作。”（www.mckinsey.com/insights/organization/the-moment-of-truth-incustomer-service。）

组织行为

组织行为是一个全局的而零散或者说混乱的领域，它主要是和人打交道，涵盖了人为什么会表现出某种行为，以及如何创建并管理能够实现业务目标的组织。正如一位愤世嫉俗的CEO总结的那样：“让人们做我想让他们做的事情，而他们这么做是因为他们自己想做”。

一项战略失败最普遍的原因之一是执行不到位，而对拟定的行动方案的分析和规划很少会成为根本原因。问题更有可能在于对执行战略的人员的选择、管理、激励和奖励，以及如何组织和领导人员。这听起来好像是一项很简单的工作。

遗憾的是，无论是个人还是群体在应对这些情况时都很难迅速适应和灵活应对。德国著名的军事战略家老毛奇（Moltke）如此陈述：“没有任何作战计划在与敌人遭遇后还有用。”在此，我们可以用“组织”这个词替代“敌人”。然而，通过理解和应用典型的MBA教学大纲中的大量原则和概念，我们就可以提高实现组织目标的概率。

战略与结构、人员和系统

这个问题就好比“是先有鸡还是先有蛋”的问题。除非你要从一个荒无人烟的地方开始创办组织——除了自己和一堆现金外没有别的了，否则所有的经营情况都要考虑人员和组织结构方面的理想状况与实际状况之间的妥协。

理论是很清楚的。作为经营环境的产物，组织的战略会决定企业的架构，应当雇用什么样的人以及如何管理、控制和奖励这些人。但在现实世界中，经营环境会随着经济变化、竞争对手的进入退出、消费者需求及其欲望和期望的改变而不断变化。无论如何，企业的行动自由都是受限的。无论企业战略发生多剧烈和重大的变化，企业都不太可能为了改变发展方向而随心所欲地雇人和裁员。例外的情况是企业彻底倒闭或者退出某个活动，如玛莎百货在2001年极具争议地关闭了它们在法国的分店。这一行动被认为对整个企业的生存至关重要。尽管法国因此爆发了“五一抗议”游行活动，但公司的股票在宣布这一决定后上涨了7%。

图12–2可以很好地帮助你了解如何处理组织行为。这些同心圆是一个比喻，它提醒我们注意组织行为的循环特性。你不可能在处理某一方面的问题时不顾其对其他方面的影

响。

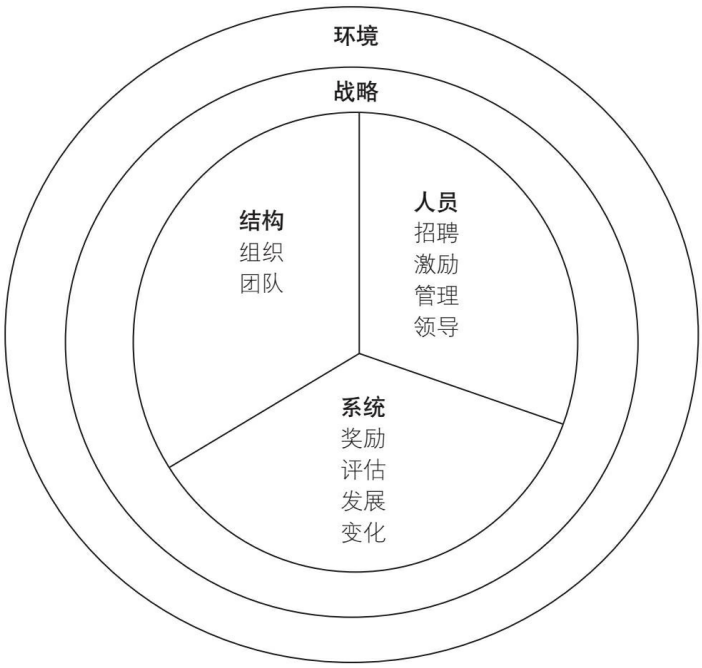


图12-2 帮助理解组织行为的框架

组织架构图

用图表来展示组织是如何工作的这种方法已经存在几个世纪了。罗马军队和普鲁士军队都有关于其等级结构的描述图，普鲁士军队的结构图还包括了直线参谋制。还有一些证据表明，古埃及人记录了他们在实施诸如金字塔等重大工程时是如何组织和分配工人的。然而，丹尼尔·C.麦卡勒姆（Daniel C. McCallum）被公认于1855年为了有效组织铁路建设而制定了第一套系统的组织机构图。触发他进行这一创新的问题是，他发现每英里铁轨的建造成本并不会随着在建线路长度的增加而下降，这和人们正常的逻辑想法是相反的。其实，这种低效是组织不当造成的。

基本层级组织

在图12–3所展示的简明结构中，组织的每个人或每个单位都有一个汇报人。如果组织规模较小，那么这种方式的效果很好，因为这种组织结构的决策很简单，日常事务的开展和沟通也很方便。

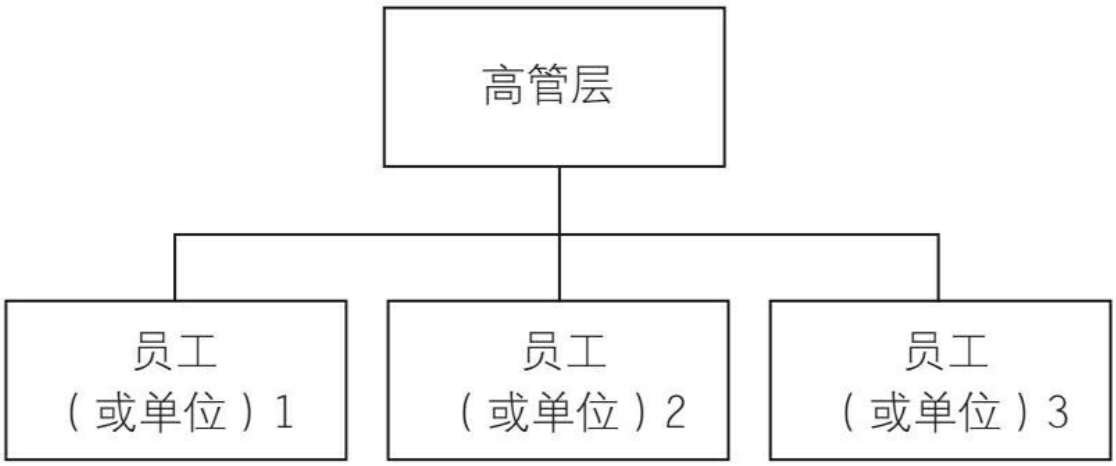


图12-3 基本层级组织图

这个基本结构可以基于不同分组中的任意一种，包括：

- 市场营销或制造等职能；
- 国际或地区等地理位置；
- 产品；
- 消费者，或交易、消费者、新账户或关键账户等细分市场。

管理幅度

在层级结构中，有多少人向经理汇报是由管理幅度决定的。汇报的人数少，管理幅度就窄；汇报的人数多，管理幅度就宽。

管理幅度窄意味着向经理汇报的人数少，因此沟通效果应该会更好，管理也更容易。然而，随着组织的发展，这通常意味着管理层级会越来越多，从而会削弱之前的组织效率。

管理幅度宽的组织结构，通常被称为扁平化管理结构，是指很多人或单位都向一人汇报。这通常意味着管理层级少，但从事管理的人就需要具备更高的管理水平。下属开展的任务的性质限制了管理者管理扁平化组织的能力。例如，负责相同单位——如连锁超市分店的区域经理，在良好且成熟的管理系统的支持下，能够管理10个或更多的直接汇报人员。但如果组织是由完全不同的单位，如零售店、中心面包店、车库、工厂、财务部和销售团队组成的，任何一位经理处理这种多样性问题的能力都会受到限制。

这里要考虑的另一个要素是管理者和被管理者的技能水平。被管理者的劳动技能水平越高，管理者的管理幅度就越宽，因为他们不需要那么多的监管。技能水平更高的经理可

以管理数量更多的员工。

直线参谋制

随着企业规模的扩大，经营更加复杂，保持扁平化组织结构的方法之一就是引入可以接管部门经理日常职责的职能部门。例如，生产经理可能要处理自己部门的员工招聘、筛选和培训，但这个领域可能有十几个人。一旦人数扩展到了几百个，而且这种扩展同样涉及销售和营销等管理领域，那么更有效的做法就是成立专门的人力资源部门来支持部门经理的工作。

员工通过提供知识和专长来为经理提供支持，但是最终责任是由部门经理来承担的。直线参谋制中有3种职权（见图12 –4），它们随着效率的提高可能也会产生冲突。

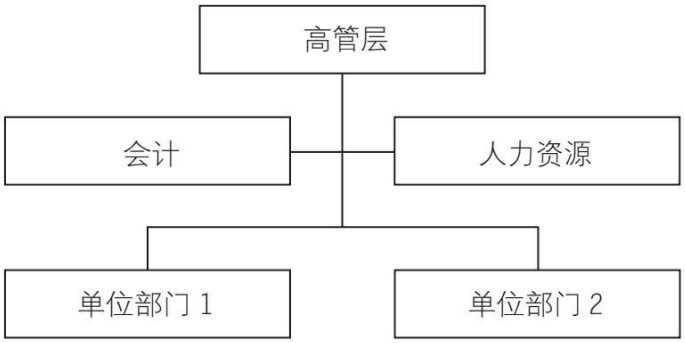


图12-4直线参谋制示意图

■ 直线职权适用于指挥链，赋予位于指挥链上层的人以权力和职责，以便他们去指导下属完成特定任务。

■ 参谋职权是在特定领域给部门经理提供建议的权利和责任。例如，人力资源职员会就裁员条件、雇佣条件和组织纪律等方面为直线经理提供建议。

■ 职能权限或受限直线职权赋予了员工对于某一特定职能（如安全或财务报表等）的最终裁决权。这时直线员工和参谋员工之间可能会产生冲突，但是这种冲突可以通过两种方式被尽量减少。其一，参谋员工直接向对他们有直线管辖权的上级汇报；其二，可以把直线员工和参谋员工组织成拥有共同目标的不同团队。

职能组织

在职能组织中，参谋员工和直线经理都向共同的高级经理汇报（见图12–5）。这就使得高级经理有了更大的职责和更宽的管理幅度，并且要负责更多样化的任务。然而，这种结构把所有的职责都聚集在了一个人身上，从而将冲突的可能性降至了最低。这也可能使得组织失去专业参谋职能部门所具备的高水平的专业知识。例如，这将把完全熟悉当前雇佣法的责任留给生产经理，而不是让他听取参谋员工的建议。他当然可以认真研究法律，

但肯定不如把人力资源管理当作日常技能和专业基础的人做得好。

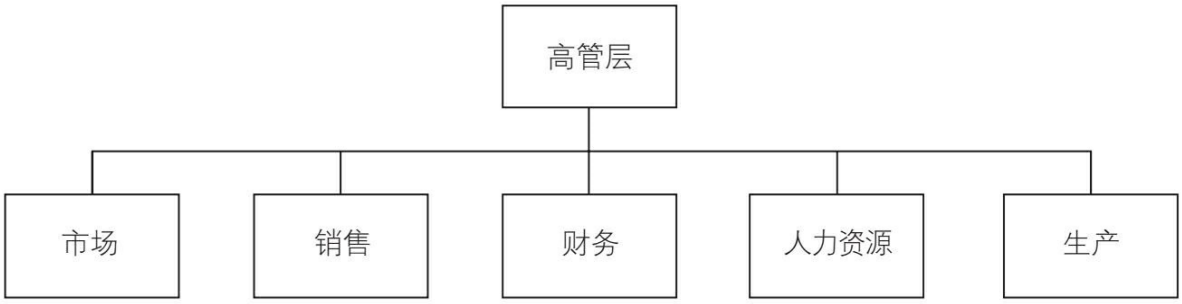


图12-5 职能组织示意图

矩阵组织

矩阵组织给了两个人在相互关联的职责领域的直线职权。在图12-6中，你会发现一个经理要负责欧洲和亚洲两个地区的产品群1的销售，同时该经理还需要负责自己所在大洲的所有产品的销售。

矩阵结构旨在确保组织中的所有关键领域都有一位直线经理负责，但这里边还是有产生利益冲突的可能。例如，负责产品群2的人可能会想在某一市场为自己的产品争取更多的关注。理论上，矩阵组织的经理有足够的能力消除争端，但在现实中却不一定是这样的。争端往往要靠双方的老板来解决。

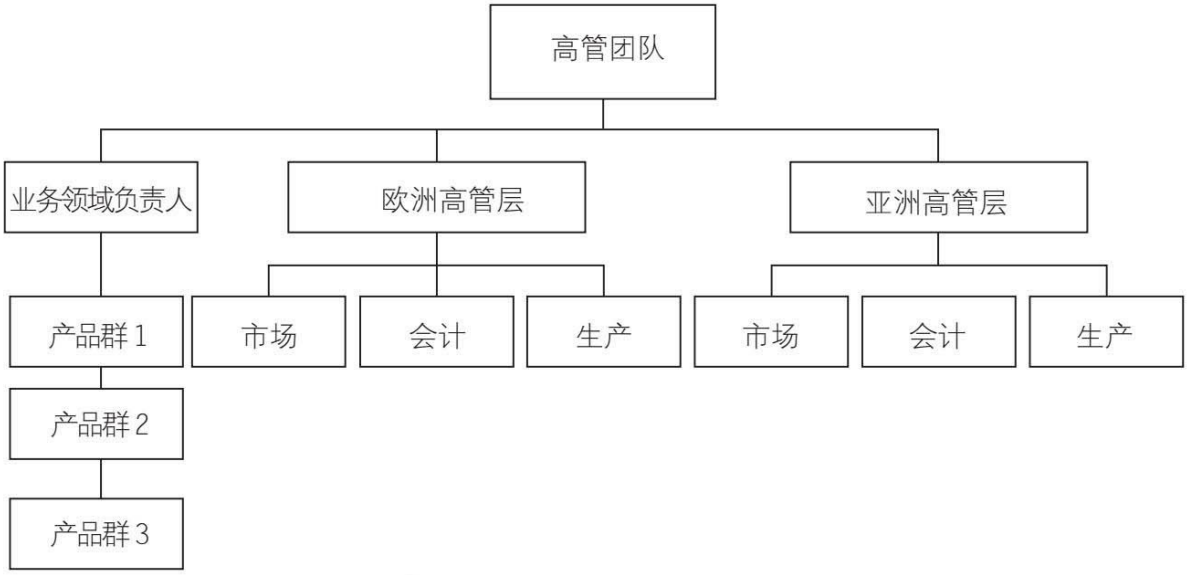


图12-6 矩阵组织示意图

战略业务单元

战略业务单元（见图12–7）实际上是自负盈亏的独立企业，它们的组成方式可能是前面讲到的任意一种。如果它们没有自己的专业职能部门，那么它们可能会在需要时从母公

司进行服务采购。这样，它们就保持了完全利润责任的理念。

战略业务单元还可以被进一步分成只负责管理当前收入和开支的部分及“投资中心”。其中投资中心可以在开设新工厂、研发投资或收购竞争对手等方面做出资本开支的决策。

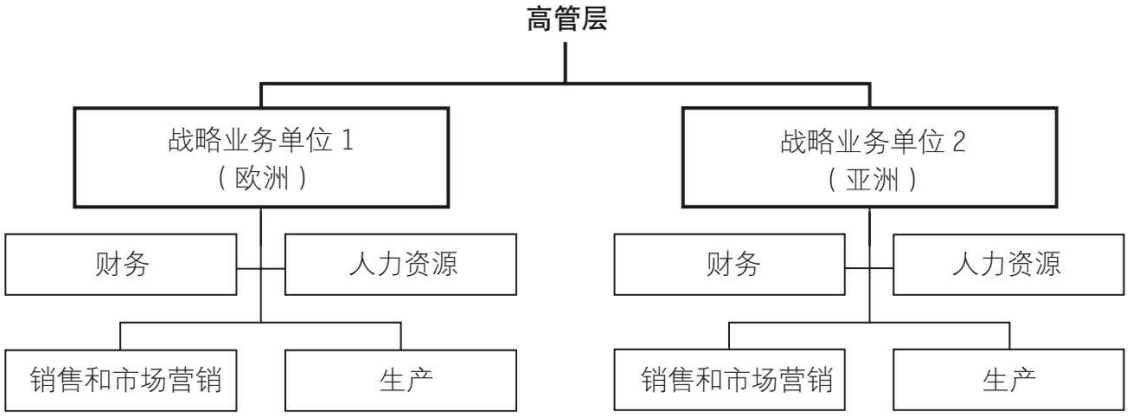


图12-7 战略业务单元的组织结构图

激励

激励是一门值得认真研究的课程，但它相对而言是一门新的“科学”。17世纪的英国哲学家托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes）认为，人类的本性是自私的。他曾说，激励简单来说就是围绕着痛苦或高兴进行的选择。西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）也曾非常简单地提出了人的两种基本需求：生存和死亡的本能。这些想法第一次真正挑战了历史悠久的“胡萝卜大棒”激励法（这种方法渗透在组织生命的各个方面——从战时的军队到工业革命时期的英国织工）。

在商界，除了奖励和裁员之外，首次出现的其他激励方法是哈佛商学院教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）在其著名的霍桑研究中提出的。这些研究是1927—1932年他在位于芝加哥的西部电气霍桑工厂进行的。从研究照明对生产力的影响开始，梅奥通过改变休息时间、温度、湿度和工作时间，甚至在某些时候提供免费用餐来观察员工的疲惫和单调工作是否符合自己提出的公式。梅奥和一个由6名女性组成的团队一起工作，他改变了自己能想到的所有参数，包括增加或减少工作时间和休息时间，最终又回到初始情况。每种改变都会提高生产力，除了把上午和下午两次的10分钟休息时间增加到了6次（每次5分钟）——员工感觉频繁的工作间歇会扰乱自己的工作节奏。

梅奥的结论是：展示出“上面的人的关心”以及建立所有权和责任感是管理层可以使用的重要激励因素。之后，梅奥提出了一系列关于激励的理论。威廉姆·麦克杜格尔（William McDougall）在他的书《人的能量》（*The Energies of Men*）中列出了18种基本需求，他把这些需求称为“本能”（如好奇心、主张和服从）。哈佛心理诊所（Harvard

Psychological Clinic）的助理所长H. A.默里（H. A. Murray）列出了人的20种核心心理需求，包括成就、归属和权力等。商学院的研究生们研究和应用最多的激励理论是马斯洛提出的需求层次理论和下面的一些理论。

X理论和**Y**理论

美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）曾在哈佛大学和麻省理工学院两所顶级大学任教。他提出了这两个理论来解释支配管理活动的人类行为的假设。

X理论的设想是：正常人天生就讨厌工作，如果可以的话，他们会尽量避免工作，所以管理者需要把工作重点放在生产力、激励方案和“公平日工作”这个理念上。因为讨厌工作，多数人必须受到强迫、管控、指引和惩罚的威胁才能实现公司的目标。人们更喜欢被指引，想避免责任，没什么雄心壮志，而且最重要的是人们其实想要过安稳的生活。

尽管X理论确实解释了一些人类行为，但它并没有提供一个框架来让人们了解在最佳企业的应有行为。麦克雷戈和其他人提出了另一种理论——Y理论。

Y理论的基本理念是：人们在工作中的体力和脑力付出就跟休息和娱乐一样自然。在恰当的条件下，努力工作可能会带来巨大的满足感；在不当的条件下，它可能就变成了苦工，无法激发那些被迫参与的人的付出和思考。一旦致力于一个目标，多数工作的人就可以实现较高水平的自我管理。工作满足感和个人认同感就是人们可以收获的最高“奖赏”，并可以让他们最大程度地投身于当前任务。在恰当条件下，多数人会接受责任，甚至还愿意承担更大的责任。在企业中，很少有人“满足”于自己的现有能力，大多数人也都乐意对需要解决的问题做出创造性贡献。

典型的X理论老板可能会尽可能远离员工。例如，无论企业规模多小，他们都要确保拥有自己的办公室，而且办公室的门要紧关着；和他人的接触也仅限于下达工作指令和抱怨业绩不好。采取Y理论方法的人会合作进行决策，而不是下达命令和在出现问题时训斥别人，他们还会反馈意见，这样每个人都能从成功或失败中有所收获。

激励保健理论

克利夫兰凯斯西储大学（Case Western Reserve University）心理学教授弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Hertzberg）发现有些因素会给员工带来明显的工作满足感或导致他们对工作不满足。他在研究中发现以下5个因素会非常明显地决定人们的工作满意度：

■ 成就。人们想要成功，所以如果你设定的是他们可以达到并且能够超越的目标，那么他们就会比一直错过目标更能感到满足。

■ 认可。每个人都想要自己的艰辛工作能够获得认可。但是，并不是每个人都想以同样的方式获得认可。

■ 责任。人们想要获得对自己的工作和整个任务负责的机会，这样能帮助他们实现个人的成长。

■ 进步。晋升或任何形式的进步都是重要的激励。在小公司里，能够为重要员工提供未来的职业发展机会可能会成为企业得到发展的重要原因。

■ 工作本身的吸引力（工作兴趣）。你没理由让工作变得很无趣，你需要让工作变得有趣，并让员工在如何完成工作方面有话语权——这会鼓励他们想出新点子来更好地完成工作。

当分析人们不满意工作的理由时，你会发现它们可能和各种不同的因素有关。

■ 公司的政策：规定（无论是正式的还是非正式的），如上班和下班的时间、休息就餐及着装要求。

■ 监督：员工的工作进展，或者允许有人全天监督他们的进度。

■ 管理：事情是否进展顺利，文书工作是否乱七八糟，供货是否总是延迟。

■ 工资：员工是不是至少能拿到现行市场标准的工资和福利。

■ 工作条件：员工是否是在设备差、工作安全没保障的恶劣条件下工作。

■ 人际关系：工作气氛是否和谐或员工是否分成了势不两立的派别。

赫茨伯格把这些造成不满意的因素称为“保健因素”。他说缺少保健会带来疾病，但拥有保健条件本身并不会带来健康。因此，缺乏足够的“工作保健”会造成人们对工作不满意，但单单有保健条件并不会带来工作的满意度。为了实现这个目标，你还要解决工作满意度的决定因素。

战略

卡斯商学院战略学教授约瑟夫·兰佩尔（Joseph Lampel）是《战略反咬》（*Strategy Bites Back*）一书的作者。他讲了自己收到一名MBA学生的紧急请求的故事：“您能提供一个清楚易用的战略的定义吗？”“我的职业，”学生写道，“可能就取决于它。此外，在开始学习这门课时我想对自己应该寻找的东西有一个更好的想法。”兰佩尔继续解释说，他接到这个请求并没有那么吃惊，让他吃惊的是在课程尚未开始时他就已经收到了这个请求。

在过去，学生一般都是在课程结束时来找他，向他坦白说自己还是没搞明白战略到底是什么。

尽管战略在每所商学院都是核心课程，但是与不断变化的关于企业应当如何定位自己才能最好地应对挑战的评价方法相比，战略的学术性并没有那么强。英国央行的某位行长曾说，直到复活节，圣诞节的真实意义才会变得明显。与此极为类似的是，当涉及预估节日期间的零售额时，成功的战略的意义在事后才会被真正认识到。

三大成功型战略

就设计出能够掌握企业战略重点的最简洁有用的方法而言，我们必须要谈到的一个人就是迈克尔·波特。他曾在普林斯顿大学学习经济学，之后在哈佛商学院获得MBA（1971年）和博士学位（1973年），现在是哈佛的教授。他的书《竞争策略：分析产业和竞争对手的技术》（*Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*）（1980年）印了63版，被翻译成了19种语言。这本书首次提出了现在广为流传的制定战略的方法。除了多数商学院将这本著作列为必读书目之外，全球还有80多所大学开设了基于波特的书的合作课程，这些课程使用哈佛研发的课程安排、视频和师资支持。

波特首先发现的是有两个最重要的因素影响着企业实现优厚利润的概率：第一，企业所在行业的吸引力；第二，相较于企业的影响力来说，更重要的是企业在业界给自己的定位。在这方面，企业可能只有成本优势，即它生产产品或提供服务的成本比别人要低。或者，它可能在某方面能做到与众不同，而这对消费者来说很重要，这样它的产品或服务就具有了独特性，至少相对来说是这样。波特还提供了另一条路径：企业可以走成本优势或者差异化的路径，或者它们还可以走第三条路径——专注于更窄的特定细分市场（参见本章前面讲的市场细分），从而实现成本优势或者差异化。他把这种战略称为专一化战略。

成本领先

我们不能将低成本和低价格相混淆。成本低的企业可能不会把这部分节约的成本让渡给消费者。它们可以利用这种优势、严格的成本控制及低边际来有效地阻止其他想要进入市场或扩大市场份额的企业。最有可能实现低成本战略的情况包括：置身于巨大的市场，需要大规模资本投资，生产或服务量很大以及可以从长期发展中实现规模经济。

低成本并不是偶然发生的幸运事件，它可以通过以下主要活动来实现。

经营效率

这包括新的工艺、工作方法或是成本更低的工作方式。瑞安航空（Ryan air）和易捷航空（easyJet）就是这样的例子，它们通过分析所有的业务组成部分，剔除了一些大的成

本因素——如航空餐、免费行李和座位分配，但保留了基本的部分——把你从A地送到B地。

产品再设计

这是指从根本上重新思考产品或服务，以寻找更有效的工作方式或可以使用的更廉价的替代材料。汽车制造行业就通过“平台共享”采取了这种方法。在共享平台上，雪铁龙、标志和丰田等主要汽车制造商重新思考并设计其入门车型，从而实现了主要汽车部件的共享。

产品标准化

那些宣称会扩大消费者选择的各种产品和服务毫无例外地都会导致成本升高，而问题是要确保这种增值真的能给消费者不一样的选择并且能增加价值。2008年，英国铁路网花很长时间仔细研究了其十几种不同的票价结构和同一种价格结构常用的不同票名，而这些从20世纪60年代以来基本就没变过。它们把这些不同的票价结构减少到了3种基本的产品定位，采用这种方法以及铁路网通用的其他标准的目标是大量减少过高的售票交易成本。

规模经济

要实现规模经济，要么是你的体量足够大，要么是你足够大胆。同样的总部、仓储系统和分销渠道能够为乐购3　263家门店提供支持，而索莫菲尔德（Somerfield）的997家门店也是如此。乐购的基础成本更低，因为它们有更多的门店来分摊成本，同时有更强大的采购力。

经验（或学习）曲线

尽管很早之前我们就知道随着产品或服务数量的增加，成本会降低，但这种说法第一次出现是1936年由美国航空工程师T．P.赖特（T．P．Wright）把它作为一个会计流程提出的。这个流程又被称为“累计平均模型”或“赖特模型”。之后，斯坦福的研究团队建立了单位时间模型或克劳福德模型。波士顿咨询集团通过其经验曲线推广了这一流程。它们的经验曲线显示，做某件事——生产产品或提供服务——的累积量每翻一倍，单位成本就会呈现恒定的、可预测的数量下降。成本下降的原因包括4个方面。

■ 重复劳动会让人们更熟悉任务，从而能够做得更快。

■　在经验曲线的影响下，供应商自己的成本下降，它们可以获得更高效的材料和设备。

■ 组织、管理和控制程序的改善。

■ 解决了工程和生产问题。

波士顿咨询集团是布鲁斯·D.亨德森（Bruce D. Henderson）在1963年创办的。布鲁斯之前是《圣经》销售员，毕业于范德堡大学的机械工程专业。后来，他在从哈佛商学院毕业前的90天去了西屋电气公司（Westinghouse Corporation）工作。离开西屋电气公司之后，他担任了理特管理顾问公司（Arthur D. Little）服务管理部门的领导。之后，他加入了波士顿平安储蓄信托公司（Boston Safe Deposit and Trust Company）并创办了银行咨询部。波士顿咨询集团把这个曲线叫作经验曲线，正是这个战略工具让它们走上了成功之路，而且从此之后一直很好地为它们服务。

经验曲线（见图12–8）作为战略流程的价值在于它可以帮助企业预测未来的单位成本，提示什么时间成本不会再以历史的速率下降，这些都是企业追求成本领先战略的重要信息。每个行业都有自己的经验曲线，这条经验曲线会随着时间的变化而变化。你可以在管理和会计（Management and Accounting）网站（http://maaw.info/LearningCurveSummary.htm）上找到更多关于如何计算自己所在行业的经验曲线的信息。

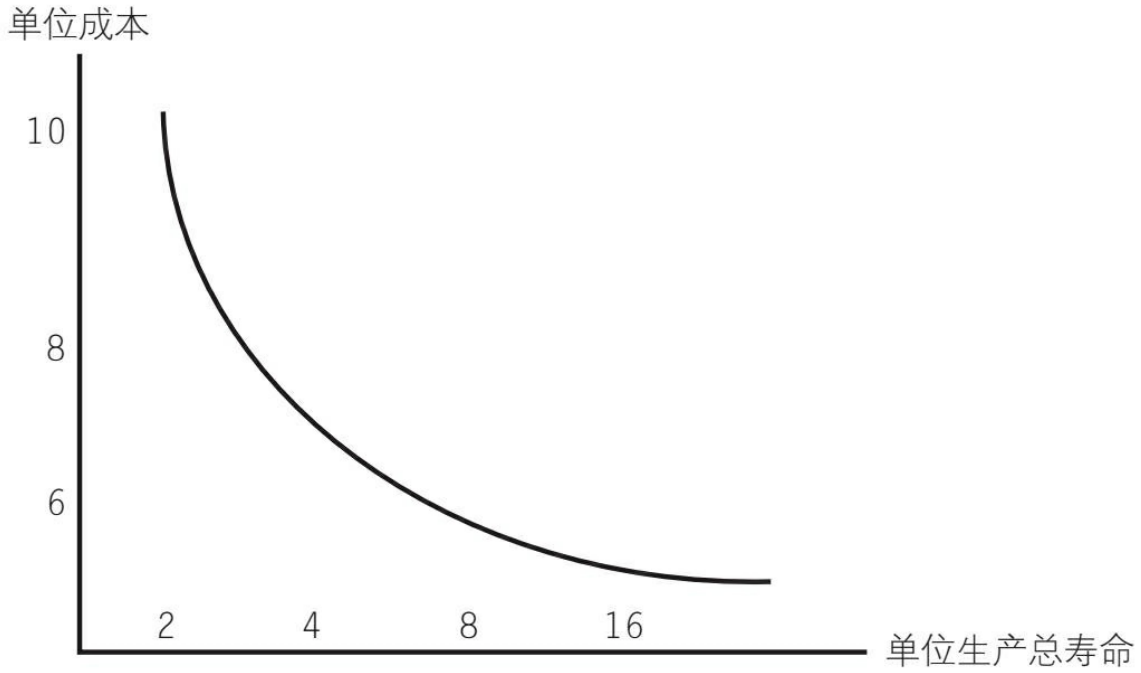


图12-8 经验曲线

差异化

实现差异化的关键是要深刻理解顾客真正想要什么和真正需要什么，更重要的是他们更愿意多花钱买什么。苹果的开放战略是基于图标而不是单调的MS-DOS（微软磁盘操作系统）的“好玩”的操作系统。这源于它们认为计算机用户大多数都是年轻人——他们想直

观地掌握系统，而“图形用户界面”就是为此而设计的。苹果继续实施其差异化战略，而且还增加了设计感和时尚元素，从而更易于控制产品提供额外价值的方式。索尼和宝马也是实施差异化战略的例子。这两家企业的产品都有明显且理想的差异，它们和苹果的产品在各自的行业中都不是价格最低的，但顾客却愿意为了这些产品中的特殊的且有价值的差异多花钱。

差异化不一定仅限于市场领域。如果差异化的主体在没有预警的情况下错过了时机，那么差异化也不一定能成功。尽管北岩银行（Northern Rock）通过货币市场收回房贷的多数资金的战略是稳操胜券的，但它最终为了维持运营而不得不国有化并由此走向失利。差异化既然能让该银行比竞争对手成长得更快，也就能让其储户更信任它们。这需要利率低且货币市场运作平稳，一旦促使北岩银行成长的差异化特征被逆转，它的业务模式也将会失败。

专一化

专一化战略就是全神贯注服务于某一特定市场或特定地理区域的战略。例如，宜家在30多个国家有235家分店，它们把年轻白领作为自己的首要顾客群。来自瑞典南部斯马兰省的企业家英格瓦·坎普拉德在20世纪40年代末创办了这家企业，为年轻人提供能买得起且功能和设计良好的家居产品。他仅仅通过不影响产品质量的成本削减法就做到了这点。

世界首富沃伦·巴菲特十分精通专一化战略。2008年5月，他和玛氏（Mars）一起以230亿美元（143亿英镑或170亿欧元）的价格收购了美国口香糖制造商箭牌（Wrigley）。位于芝加哥的箭牌公司在19世纪90年代推出了薄荷和多汁水果口香糖。自此以后，它们一直专注于口香糖，尽管其竞争对手的产品更多样化，但箭牌比它们做得都好。箭牌是唯一一个成长速度比其市场人口和通货膨胀率增长还快的大型消费品公司。例如，其他消费品公司在过去10年间已经将业务多样化：吉列公司（Gillette）通过收购金霸王电池（Duracell），进入了过去驱动它的产品的电池领域；雀巢收购了普瑞纳（Purina Purina）、醉尔斯冰激凌（Dreyer’s）、美国第三大冰激凌生产企业Ice Cream Partners和美国厨师公司（Chef America）。但是，这两家公司的业绩都没有箭牌的业绩好。

企业通常会随着时间的流逝而失去自己的专一性，它必须定期重新发现自己的核心战略。宝洁就是不得不重新调整核心战略来拯救增长疲软的公司之一。2000年，宝洁公司的9大产品类别中有7个都出现了市场份额下跌，在两个季度内有4次的盈利预期都较低。这就促使公司做出调整并再次聚焦核心业务：大品牌、大顾客和大国家。宝洁出售了自己的非核心业务，成立了拥有特别专一的产品组合的五大全球业务单元。

先行者的市场谬论

获得“先行者优势”被用作一个咒语，来证明高开支以及涌向新的战略领域的合理性。它是商业理论和实践中历史最悠久的概念之一。企业家和行业巨头总是竞相做市场先行者。20世纪80年代的研究显示：市场先行者在分销、产品线种类、产品质量，尤其是市场份额方面具有持久的优势。这些研究进一步强调了这一原则。

尽管先行者优势很有吸引力，但它可能是错的。南加州大学的杰勒德·特利斯（Gerard Tellis）和纽约大学斯特恩商学院的皮特·戈尔德（Peter Golder）在他们的《意志和愿景：后来者如何成长为市场主导者》（*Will and Vision: How latecomers grow to dominate markets*）（2001年）一书和之后的研究中一再表示之前关于这方面的研究漏洞百出。

首先，之前的研究是基于对那些存活下来的企业和品牌的调查，不包括任何失败了的市场先行者。这就让有些企业认为自己是进入市场的第一人，即便实际上它们并不是。宝洁吹嘘说自己开创了美国一次性尿布业务，实际上一家名为Chux的公司早在1961年——宝洁进入市场25年前——就已经推出了这样的产品。

另外，早期研究中用于收集数据的问题充其量是模棱两可的，或者可能是非常危险的。例如，“开发出此类产品或服务的先驱之一”这个词被用作了“市场先行者”的代名词。两位学者通过列出对他们分析的66个市场中的真正先驱的常见误解，强调了自己的观点：

- 网上图书销售——亚马逊（错误），Book.com（正确）；
- 复印机——施乐（错误），IBM（正确）；
- 个人电脑——IBM或苹果（错误）。

1974年，微型仪器遥测系统公司（Micro Instrumentation Telemetry Systems，简称MITS）推出了个人电脑Altair，售价400美元。1977年，坦迪公司（Tandy Corporation）紧随其后推出了Radio Shack电脑。

实际上，所有研究中最有说服力的证据是：近一半的致力于成为市场战略先行者的公司都失败了，而那些紧随其后的公司成功的可能性却高出了先行者两倍。特利斯和戈尔德称，最好的战略是在先行者运营19年之后再进入市场，这样就能从它们的错误中学习经验，从它们的产品和市场开发中有所借鉴，并且能更加明确顾客的喜好。

制定战略——工具和技巧

尽管波特的五力模型是制定战略的标准起点（至少对于商学院来说是这样），但还有很多其他的工具需要MBA熟悉。这些工具有些在时间上早于波特的五力模型，有些会有

重叠，还有些会集中于一些特定的问题。跟很多其他工具一样，它们和市场营销中使用的工具会有重叠。以下是MBA应当知道和了解的主要工具和技巧。

安索夫成长矩阵

伊戈尔·安索夫（Igor　Ansoff）在担任卡耐基梅隆大学经营管理研究生院教授时出版了具有里程碑意义的著作《企业战略》（*Corporate Strategy*）（1965年）。他在书中解释了一种战略分类方法，以帮助人们理解风险性质。他请自己的学生把成长选择看作被分成4部分的正方矩阵（见表12–1）。从轴心出发，产品和服务在X轴上，都从“现有的”和“新的”开始，在Y轴上标记市场。

表12-1 安索夫成长矩阵

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化经营 横向 纵向 同心 混合

依据风险程度的增加，安索夫继续给每种类型的战略取了名称。

■ 市场渗透，指把更多的现有产品和服务卖给现有顾客群——是风险最低的战略。

■ 产品或服务延伸，指扩大现有产品或开发新产品并把它们卖给现有顾客群。这种战略比市场渗透战略的风险高，但比进入新市场的风险低，因为进入新市场你会面临新的竞争对手，而且可能并不能像现在一样充分地了解顾客。

■ 市场开发，指进入国内或国外的新市场细分领域或者全新的市场领域。

■ 多元化经营，指向新市场出售新产品，这是风险最高的战略，因为二者都是相对未知的。你要避免使用这种战略，除非其他所有战略都用完了。多元化经营战略又可以进一步分成4种增加风险预测的类型：横向多元化（全新产品进入现有市场）；纵向多元化（返回上游供应商的业务领域或进入下游顾客的业务领域）；同心多元化（新产品在技术和营销推广等方面和现有产品密切相关，但仍要进入新市场）；混合多元化（全新产品进入全新市场）。

波士顿矩阵

这个工具是波士顿咨询集团在1969年开发的，可以和生命周期理念一同用于规划产品或服务的组合。这个矩阵背后的逻辑如图12–9所示，公司的产品和服务应当根据其现金创收和消费能力分成两个维度：市场增长率和市场份额。使用现金而非利润进行衡量，是因为现金是用作新投资的真正资金来源。目标是将“现金牛产品”（通常是不再需要大量营销支持预算的成熟产品）产生的正向现金流投资于“明星产品”（迅速成长的更新产品，），后者定位于公司已有较高份额的市场——通常是新市场。“瘦狗产品”就不应该再投资了；公司应限制对“问号产品”的投资并仔细观察其将来是更可能成为“明星产品”还是“瘦狗产品”。

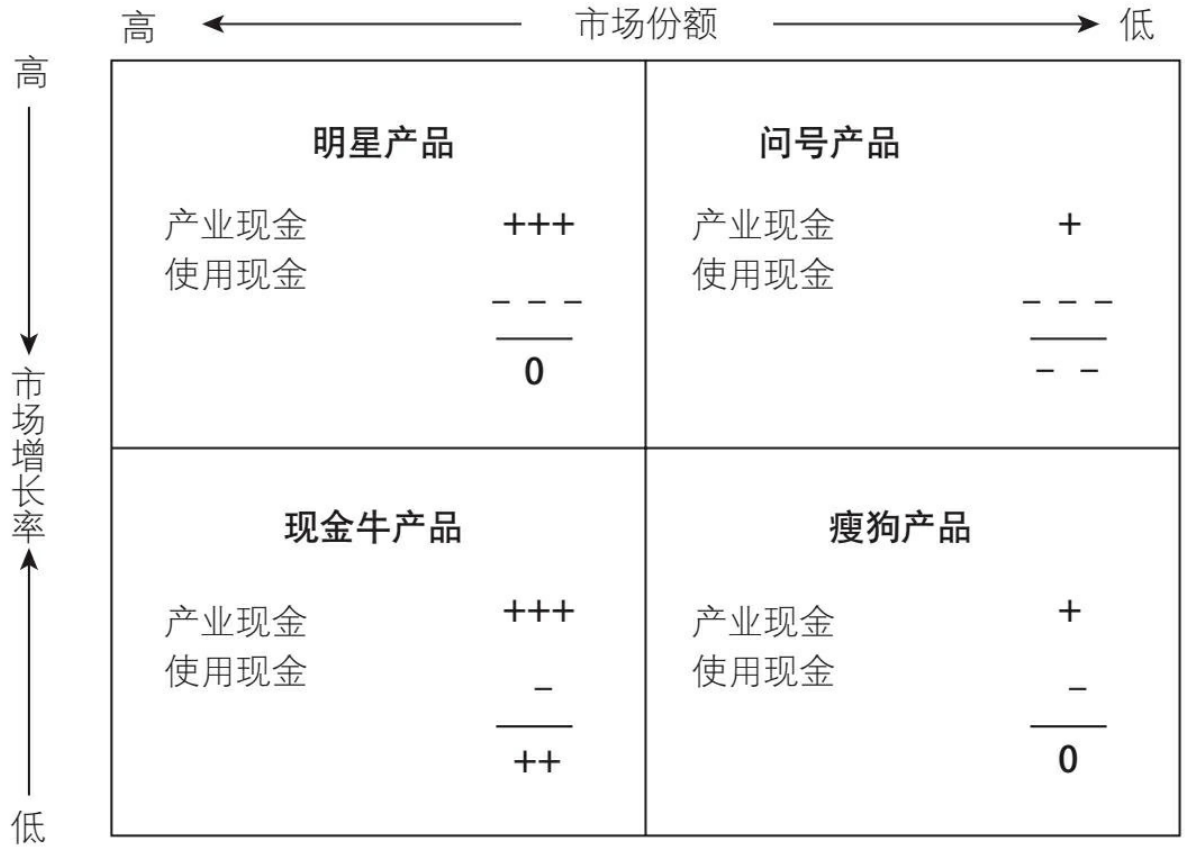


图12-9波士顿矩阵

战略目标

公司领导在MBA的协助下要完成三大任务：确定发展方向，开辟道路和设定目标。公司的发展方向由很多部分组成，如果你能把它们视为金字塔的各部分，那么你就能深入地理解它们（见图12–10）。

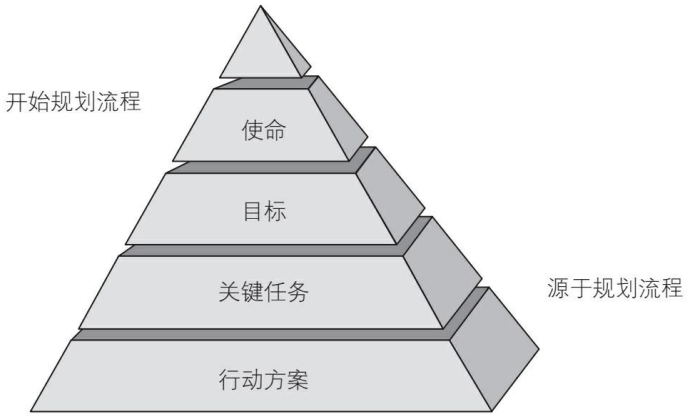


图12-10 目标金字塔

愿景

愿景是对组织能力范围的延伸。很少有人当下就知道如何实现愿景，但是他们明白如果愿景实现了那将是非常好的结果。

在很少有办公室能拥有一台电脑时，微软公司就确立了让每个家庭都拥有一台电脑的愿景，这个愿景现在已经实现了。当他们在1990年提出这一愿景时可能会让人苦笑。毕竟就在几十年前，IBM曾预测全世界只需要7台电脑！

企业家们的股市纳斯达克的愿景是建立第一个真正的全球证券市场：“建立一个在连接资金池和全世界投资者的全球网络市场中的市场，从而确保以最低的成本实现最优的证券价格。”这种愿景绝对超出了今天很多企业的设想。

有愿景就更易于让员工相信所有者对企业的长期投入，同时也能让他们清楚在一个知道往哪走的组织里他们可能会获得职业机会并取得进步。

使命

企业使命指明了方向，旨在将你的注意力都集中在整合并服务于市场或与顾客相关的专项能力的基本要素上。首先，使命足够具体才能为企业中的所有人提供方向性的指引。这种专注是企业成功的关键，因为只有专一在特定需求上，小企业才能将自己和其他大的竞争对手区别开来。没有什么事比想要短时间内做很多不同的事情能更快让企业失败了。其次，使命应当能开辟足够大的市场，从而能让企业不断成长并发挥自己的潜力。之后你可以一直往其中添加新的内容。总而言之，使命陈述应当解释如下3个方面的问题。

- 企业是做什么业务的，企业的目标是什么。
- 未来1~3年你想取得什么成就，比如你的战略目标。
- 企业的道德规范、价值观和标准是什么。

最重要的是，使命陈述必须是实事求是且可以实现的——而且要简短。

目标

公司是否实现了愿景和使命，是通过其是否实现了公司目标来衡量的。这些目标从高层“上传下达”到整个组织，而它们的衡量标准从利润到产量和质量，再到不合格率和旷工率等。

目标设定是一个基础性的流程，在这个过程中，所有的员工都要就明确的绩效衡量标准达成一致。最终衡量领导是否有效的标准为公司是否实现了特定的目标。

案例研究

雅来药厂

除了公司操作层面有MBA外，最近雅来药厂（Alpharma）的主席和CEO当中也有了MBA。1994—2000年担任CEO的格特·W.蒙特（Gert W. Munthe）是哥伦比亚大学的MBA。自1995年以来担任雅来董事会主席的皮特·G.汤布罗斯（Peter G. Tombros）于1968年在宾夕法尼亚大学获得了MBA学位。其他拥有MBA学位的高层团队成员包括迈克尔·J.内斯特（Michael J. Nestor），他最初担任医药事业部总裁，之后担任品牌专业医药业务部总裁，他在后面这个职位上开创了雅来的疼痛药品特许经营业务。内斯特是中田纳西州立大学的工商管理学士、佩珀代因大学的MBA。

雅来是1903年由一群来自挪威的药剂师创建的。作为制药企业，雅来迅速成长，在第一次世界大战之前，药品产量增长迅猛。到1939年，雅来成为重要的绷带和膏药制造商，其产品成为挪威在第二次世界大战中的重要物资。在接下来的20年里，它们通过一系列的收购成长为全球最大的杆菌肽生产商，这一战略为它们进入美国市场奠定了基础。

1983年，雅来收购了它最大的竞争对手——丹麦A/S Dumex公司，它是通过在纽约上市为这笔交易进行融资的。这是欧洲公司的美国分公司第一次在纽约上市。通过进入世界最大的资本市场，雅来开始进行大规模的收购。1987年，它收购了美国Barre-National公司，该公司是美国，可能也是全世界最大的液体非专利药品生产商。1988年，它收购了美国制药企业NMC实验室公司，这家公司是专门生产非专利药膏和药霜的。2000年5月，雅来收购了罗氏药业（Roche）的药物饲料添加剂业务。2001年，它收购了澳大利亚FH Faulding公司旗下的美国Purepac制药有限公司——Purepac为北美市场供应非专利片剂和胶囊。

据公司资料记录，在1997年前后，随着公司出现很多服务于不同市场的不同部门，股东对收益的要求不断增加，这种压力导致公司需要监测可能会影响息税前利润的各项公司活动。雅来认为当前手头上的管理工具不能满足股东的期待，所以开始寻

找新的管理工具。就在这时，有很多外部咨询公司关系网的公司首席执行官开始考虑平衡计分卡。对于一个专注于医药的企业来说，平衡计分卡的简单、战略评估功能，以及既可以使用财务指标又可以使用非财务指标的方式是极具吸引力的。

一旦决定之后，由公司内部控制部的4个人组成的项目团队就开始一起研究如何最好地实施平衡计分卡策略。他们把自己的发现写成了一本手册。在1998年6月底，这本手册在全公司范围内发放，确定了所有与计分卡相关的事项的公司政策。起初，公司鼓励各分部都制定计分卡，但这不是强制性的，一直到2001年1月公司战略规划流程中正式需要计分卡报告时才强制实施。

罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和戴维·诺顿（David Norton）建议用25~26个月的时间使平衡计分卡成为雅来公司管理流程和价值传递中的常规部分。到2003年，雅来成为在全球27个国家运营、年销售额达到6.54亿美元的全球制药企业。

2008年12月29日，经过数月的持久战，雅来最终同意了君王制药公司（King Pharmaceuticals Inc）16亿美元现金的收购要约。当天，君王制药公司同意每股向雅来支付37美元，这比新泽西州桥水公司（Bridgewater）8月21日的股价溢价了54%。当天是君王制药公司最初的每股33美元出价前的最后一个交易日。

平衡计分卡

平衡计分卡（见图12–11）是卡普兰和诺顿开发的，并于1992年发表在《哈佛商业评论》的一篇文章中。平衡计分卡是一个管理流程，它把企业活动对标企业愿景和战略，能改善对内和对外沟通，并且能够对照战略目标监测组织绩效。

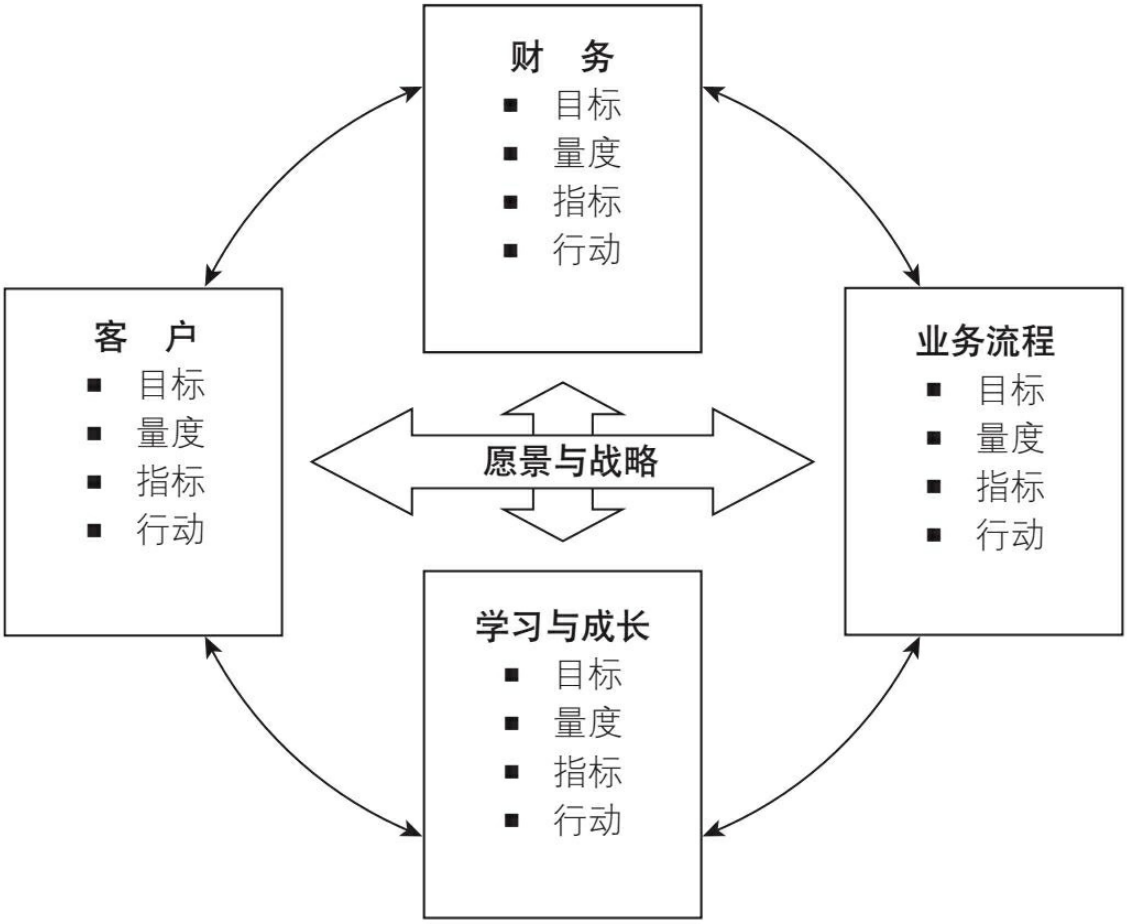


图12-11 平衡计分卡

平衡计分卡的独特性在于它在传统的财务目标上加入了非财务绩效量度，从而让经理和董事对组织的绩效有更“平衡”的理解。

尽管公认提出这一说法的是卡普兰和诺顿，但平衡计分卡这一想法最初源自通用电气在20世纪50年代的绩效测量报告，以及20世纪早期法国工艺工程师的工作（他们发明了绩效衡量“面板”）。

这个管理流程包括4个方面，它实际上在目标和价值导向管理方面把管理范围延伸到了单纯的财务目标设定之外的领域。我们可以通过设定各种目标、量度、指标和行动来实现各方面特定的关键绩效指标（KPI）。

- 财务：包括投资回报、现金流、利润边际和股东价值的关键绩效指标。
- 顾客：包括顾客的保持率、满意度、推荐和投诉。
- 内部业务流程：包括存货周转率、事故率、生产缺陷、流程数量的减少和沟通的改

善。

■ 学习与成长：员工的离职率、道德水平、培训和发展成就、内部晋升与新招聘等都是这里会用到的关键绩效指标。

这4个方面通过双反馈回路连接在一起，目的是确保各项关键绩效指标不发生冲突。例如，如果我们可以通过提高送货次数来提高顾客满意度（比如通过提高库存水平来达到这个目标），那么这可能会跟改善已动用资本回报率的财务目标产生冲突。

课程和讲座在线视频

1.广告，金·多纳休（Kim Donahue）教授，凯莱商学院（Kelley School of Business）（www.youtube.com/watch?v=NroY4SSrjL8）。

2.消费者行为，决策流程。金·多纳休教授，凯莱商学院（www.youtube.com/watch?v=yKb3j45QTpA）。

3.好战略与坏战略：区别和重要性。伦敦政治经济学院（LSE）教授理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt）（www.youtube.com/watch?v=UZrTl16hZdk）。

4.如何完成SWOT分析：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=0D2fT6obqdg）。

5.如何开发创造性的产品和服务：麻省理工学院教授埃里克·冯·希普尔（Eric von Hippel）的4个讲座和对应的笔记（http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-356-how-to-develop-breakthrough-products-and-services-spring-2012/）。

6.平衡计分卡导论：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=I-jt8zySe8E）。

7.马斯洛的需求层次理论：Alanis商学院（www.youtube.com/ watch?v=wx3qR3gLh60）。

8.明茨伯格的管理角色：Alanis商学院（www.youtube.com/ watch?v=NgkQYRqxKTs）。

9.滑动平均数：布兰登·福尔茨（Brandon Foltz）在圣智学习（Cengage Learning）的讲课（www.youtube.com/ watch?v=kWYYTK79Fg4）。

10.定位、市场细分和差异化：IE商学院（www.youtube.com/watch?v=-0yFXLA6YW0）。

11.定价策略和战略：金·多纳休教授，凯莱商学院（www.youtube.com/watch?v=0U-6Huw2gFo）。

12.市场细分和目标市场选择：沃顿，《行动知识》（www.youtube.com/watch?v=9QKGo5rLdw4）。

13.塑造战略的五大竞争力：迈克尔·波特教授接受《哈佛商业评论》的采访（www.youtube.com/ watch?v=mYF2-FBCvXw）。

14.霍桑效应：为什么工人不仅仅只对金钱做出反应。Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=EEwCWR5Vkpw）。

15.管理层次：透视不同管理层次。Alanis商学院（www.youtube.com/ watch?v=UJS9JrFDuRo）。

16.理解相互关系：布兰登·福尔茨在圣智学习的讲课（www.youtube.com/watch?v=4EXNedimDMs）。

案例研究在线视频

1.爱彼迎：首席技术官和联合创始人内森·布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk）谈他们获取192个国家的顾客的战略（www.akamai.com/html/customers/testimonials/airbnb.htm）。

2.亚马逊的第七代成就：CBS 60分钟（www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/）。

3.可口可乐的发展历程：使用消费者心理学来理解买家行为，威斯敏斯特商学院（Westminster Business School）——市场营销管理2014（www.youtube.com/watch?v=aGfdubLAtY8）。

4. Costa咖啡：普罗杰克特·马洛（Project Marlow）“让世界摆脱中庸的咖啡”。吉姆·斯莱特（Jim Slater）（Costa企业常务董事），在伦敦商学院德勤创新和创业研究所（Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship）所做的Costa咖啡的案例研究（www.youtube.com/ watch?v=0wLjM9BYUYs）。

5. Demandware案例：市场细分。Hi（哈佛创新实验室）（www.youtube.com/watch?v=dZJGNyAwWxE&list=PLvy2hkfDK8JrKqZu mPYVbO-qo5qSMU5Pa）。

6.揭露脸书的战略：迅速行动、打破僵局！商业内幕（www.businessinsider.com/henry-blodget-innovation- highlights-2010-2?IR=T）。

7.中国怡园酒庄（Grace Vineyard）：CEO陈芳（Judy Leissner）在欧洲工商管理学院谈用来使公司把梅洛特珍藏（解百纳）变成“全球第六大葡萄种植国——中国最好的红酒”的战略（www.youtube.com/watch?v=y20iOjyNDE4）。

8.领英（LinkedIn）：领英CEO杰夫·韦纳（Jeff Weiner）和全球解决方案高级副总裁迈克·加姆森（Mike Gamson）谈人力战略（www.youtube.com/ watch?v=oU8BoQmgTp8）。

9.沃尔玛案例研究——战略营销：强生（Johnson & Johnson）销售主管、沃顿商学院

讲师罗德·麦克尼利（Rod McNealy）为普林斯顿的听众讲沃尔玛战略营销的案例研究（www.youtube.com/watch?v=cFhfOj36s4I）。

MBA精读系列

30天精读MBA③

国际商务

你通往商业成功的快车道

[英] 科林·巴罗（Colin Barrow）◎著
何雯婷◎译

[第二版]

提供世界知名商学院
免费视频讲座
免费教学资料
网络链接路径

| 伦敦商学院 | 沃顿商学院 | 哈佛商学院 |
哥伦比亚大学商学院 | 麻省理工学院斯隆商学院 | 等商学院 课程精华

MBA国际商务12大主题，助你在国际商战中稳操胜券

THE 30 DAY MBA IN INTERNATIONAL BUSINESS

YOUR FAST TRACK GUIDE TO BUSINESS SUCCESS

中信出版集团

版权信息

书名:30天精读MBA③：国际商务（第二版）

作者:[英]科林·巴罗

译者:何雯婷

ISBN:9787521706215

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

再版说明

本书多个章节均附有来自全球知名商学院的相关免费教学资源的链接。

本书还提供了数百课时的免费视频讲座链接，主讲人是来自各大商学院的知名教授，包括克兰菲尔德大学商学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院、芝加哥大学布斯商学院、哈佛商学院以及中欧国际工商学院。

你可以下载杜克大学福库商学院的商业预测教程材料，这是学习销量预测的重要辅助工具。

你也可以打开克兰菲尔德大学商学院系列研究论文的链接，了解全球供应链物流的最新动态，或者观看哈佛商学院迈克尔·波特（Michael　Porter）教授的演讲，他是全球知名的国际商业战略大师。

你还可以在以下网址中找到上述所有的网络资源及其他资源：http://www.koganpage.com/product/the-30-day-mba-in-international-business-9780749475420。这些资源的链接也穿插在各个章节之中。

引言

■学习国际商务的MBA学员需要掌握什么知识

■为什么你也需要掌握这些知识

■如何使用本书

■制订30天的学习计划

对于跨国企业而言，最能体现自身价值和复原能力的时刻莫过于最近爆发的全球性经济衰退。自2005年以来，全球品牌研究机构BrandZ（www.brandz.com）每年访问来自31个国家的150多万名消费者和专业人士，通过他们对5万多个品牌进行对比调查。该机构每年都会推出百强品牌排行榜，榜单上的常客有谷歌、微软、麦当劳、IBM（国际商业机器公司）、苹果、可口可乐、黑莓、汇丰银行、壳牌和沃尔玛。2008—2015年，BrandZ评选出的百强品牌的股票价格比标准普尔500强企业的股票价格指数高出40%。事实上，标准普尔500强企业的股票价值下降了11.5%，而百强品牌企业的股票价值则增长了18.5%。

根据《财富》（*Fortune*）杂志的年度回顾，上述的百强品牌企业同时也是聘用MBA毕业生最多的雇主，这并非巧合。所有上市大公司都会聘用一批MBA毕业生。2017年，麦肯锡（McKinsey）雇用了188名MBA毕业生，波士顿咨询公司（BCG）雇用了138名，德勤（Deloitte）雇用了119名，摩根大通（JP Morgan）雇用了103名，亚马逊雇用了94名。再看下一个梯队，谷歌雇用了63名，微软雇用了54名，苹果雇用了29名。众所周知，苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）没有念完大学，而苹果所招聘的大多数MBA毕业生都来自杜克大学富卡商学院（Duke University’s Fuca School）。苹果公司的现任首席执行官蒂姆·库克（Tim Cook）就是在这所商学院取得MBA学位的。

除了苹果公司，还有许多其他公司的首席执行官也是MBA毕业生。据最新统计，有165家世界500强公司的高管都曾取得MBA学位。其中的佼佼者包括雪佛龙（Chevron）的约翰·S.沃森（John S.Watson）、通用电气公司（GE）的杰弗里·R.伊梅尔特（Jeffrey R.Immelt）和惠普（Hewlett-Packard）的玛格丽特·库欣·惠特曼（Margaret Cushing Whitman）。玛格丽特的昵称是梅格（Meg），她之前曾在易贝（eBay）担任了10年的首席执行官。仅哈佛商学院（Harvard Business School）一所学校，在2017年就培养出了12名非常优秀的MBA毕业生，而这些MBA毕业生都成了全美薪酬最高的前50名首席执行官中的一员。根据福布斯发布的美国公司高管薪酬排行榜，2017年全美薪酬最高的前50名首席执行官中有40个人拥有MBA学位，这一成绩令人瞩目。

目前的企业管理模式在很多方面显然都缺乏专业知识的支撑，而攻读MBA则被普遍认为是弥补专业知识的一种有效方法，企业管理者也能因此得到资质认证。会计师、工程师、科学家、精算师、药剂师、心理学家以及许多其他领域的专业人士都会掌握某种系统性的知识，并有相应的认证机构来确保他们达到某种最低标准。同样，MBA毕业生也能给企业带来系统性的管理知识。如今，全球有3000多所院校，每年可以培养出成百上千名MBA毕业生。

MBA这门学科大约是在50年前诞生的，但是授予MBA学位的商学院则出现得更早。人们通常认为于1819年12月在巴黎成立的欧洲管理学院是全世界第一所商学院，该学院的经济学首席教授让－巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）首次提出“创业者”（entrepreneur）这一说法。沃顿商学院（Wharton School）是美国第一所商学院，由自学成才的商人约瑟夫·沃顿（Joseph Wharton）于1881年创建。沃顿在美国镍公司（American Nickel Company）和伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Corporation）当矿工期间积累了一笔可观的财富，其成功故事后来成为最早的商业案例。哈佛商学院的成立时间相对较晚，其于1908年成立时教职人员仅有15名，两年后该学院开设了管理硕士课程。1922年，哈佛商学院开设了管理博士课程，成了通过案例研究来探索商业方法的先锋。这种方法也成了哈佛商学院的标志，其他商学院纷纷效仿其做法。

英国加入开设商学院的行列较晚。亨利工商学院于1945年成立，相当于当时民用版的军事参谋学院，但实际上它是一所商学院，现已更名为亨利商学院。政治家和企业管理者曾一度认为管理是一种天生的才能，而高度集中的家族企业则进一步强化了这种观念，10余年后，这种长期固化的认知才被打破。后来，英国成立了3所商学院——曼彻斯特商学院（1965年）、伦敦商学院（1966年）和克兰菲尔德大学管理学院（1967年），它们隶属于大学的一部分，但拥有较大的自主权。克兰菲尔德大学管理学院的前身是一所工读学校，事实上它早在1953年就已成立。

撇开欧洲管理学院不谈，欧洲其实用了好长一段时间才赶上美国建立商学院的步伐，不过欧洲的追赶速度很快，单单在德国，就有70多所院校提供工管类硕士学位。位于柏林的欧洲管理和技术学院、曼海姆商学院和西班牙纳瓦拉大学IESE商学院慕尼黑分校都是世界一流的商学院。

如表0–1所示，世界各地对MBA这门学科都报以巨大热情。

随着商业运作变得日益复杂，人们很显然需要更有针对性的工商管理学位，而不是泛泛而谈的MBA课程。虽然大致了解一下概况未尝不可，但是，每一个希望深入探索某个特定领域的管理从业者都需要获取更加实质性的知识。由此，专业性的MBA课程应运而生。

所有顶尖商学院都会开设国际商务这门课程，并将其作为教学重点之一，它们会努力

营造一种国际化的氛围。例如，沃顿商学院的学员构成就体现出其追求卓越的精神——从7493名申请者中最终仅录取862名学员，这些学员来自70个不同的国家，其中外国学生占比为37%。

位于法国巴黎近郊枫丹白露的欧洲工商管理学院致力于汇聚全球的人才、文化和思想来改造人生、改造企业。该学院的研究和教学模式处处体现出国际视野，其138名教职工分别来自32个不同的国家，而且其在新加坡也设立了分校。

伯明翰商学院于1902年成立，它自称是英国第一所商学院，不过其运作模式与当前人们普遍接受的商学院模式相距甚远。目前，英国提供专门的国际商务管理硕士课程的院校越来越多，伯明翰商学院是其中一员。根据《金融时报》（*Financial Times*）2015年的评选，该商学院在英国排第13名，在全球排第95名。位于西班牙马德里（Madrid）的IE商学院连续多年被《金融时报》和《经济学人》（*The Economist*）评选为全球最佳商学院之一，该学院也提供MBA国际商务课程，以英语和西班牙语授课，招收了来自全球80多个国家的学员。

MBA国际商务课程的内容和用途

如果你想在制定和落实企业发展方向方面发挥更大的作用，但又缺乏具体的国际商务知识，那么通过阅读这本书，你就能跟MBA毕业生站在同一起跑线上，与他们共同参与企业战略决策而不会有压力。所有的职业人士，无论是就职于大型企业、小型企业、公共部门还是私营部门，都可以学习本书介绍的MBA国际商务知识，从而获得竞争优势，从其他缺乏相关知识的同行中脱颖而出。

国际商务包括几个基本的细分学科，每门学科又包含多个组成要素。这些学科有时候与普通MBA课程的内容有所重叠。这些学科的一些工具能帮助你进行有效的企业状况分析，获取与企业相关的内部信息以及关于市场、竞争对手和整体商业环境的外部信息，然后你再根据这些信息做出下一步决策。

本书的重点内容是“概念”和“工具”。关于企业能够或应该如何运作，或者怎样才能够让企业运作得更好等问题，商界充斥着各种相互对立的理论和观点，它们如走马灯似的轮番登场，随着时间推移，有的得以发扬光大，有的则退出舞台。很多时候，一些看起来颇为新鲜的观点其实是新瓶装旧酒。打个比方，工匠的工具箱中的工具数量是有限的，但是工匠却能利用这些有限的工具制造出无限种产品。工匠最终是否能制成一件产品，一方面要看工匠使用工具的技巧，另一方面则要看当时的外部环境。看一看工匠的工具箱，你会看到一些最常见的、历久不变的实用工具，例如螺丝刀、钳子、扳手、刨刀、锯子和锤子。

在商业界，没有在哪个国家或地区做生意才最为恰当这种说法，也没有人能预先断定某项跨国并购行为到底是不是一项成功的策略。现有市场增长率与进军新市场所实现的增长率之间成何种比例才是最好的，这要取决于企业的类型、当前的经济状况以及市场竞争环境。对于同一家企业而言，这种比率也会因时期不同或者因企业采取的策略不同而有所不同。如果把打造跨国战略联盟等本身蕴含较高风险的营销策略与高风险的融资策略（使用借来的资金而不是股东的资金）结合在一起，那么这可能会比单独使用其中一种策略所带来的风险更高。但是无论企业做出何种决策，用以评估财务和营销的优势与劣势的工具是大致相似的。本书要介绍的是MBA相关学科中所使用的概念和工具，并且会教你如何单独使用这些概念和工具，或将其结合在一起对企业的状况进行全面评估。

表0–1展示了本书所借鉴的教学、研究和学习资源的来源院校。

表0-1　2015年全球商学院排名以及TopMBA网站2014年全球商学院排名

商学院名称	2015 年全球排名（2014年全球排名）	所在国家
哈佛商学院 Harvard Business School	1 (2)	美国
伦敦商学院 London Business School	2 (4)	英国
宾夕法尼亚大学沃顿商学院 University of Pennsylvania Wharton	3 (3)	美国
斯坦福商学院 Stanford Graduate School of Business	4 (7)	美国
欧洲工商管理学院 INSEAD	4 (1)	法国
哥伦比亚大学商学院 Columbia Business School	6 (11)	美国
麻省理工学院斯隆商学院 MIT Sloan School of Management	8 (19)	美国
芝加哥大学布斯商学院 University of Chicago: Booth	9 (10)	美国
加州大学伯克利分校哈斯商学院 University of California Berkeley: Haas	10 (17)	美国
IE 商学院 IE Business School	12 (5)	西班牙
西北大学凯洛格商学院 Northwestern University: Kellogg	14 (13)	美国
耶鲁大学商学院 Yale	17 (41)	美国
洛桑国际管理发展学院 IMD	20 (14)	瑞士
杜克大学福库商学院 Duke University: Fuqua	21 (28)	美国
牛津大学赛德商学院 Said（Oxford）	22 (21)	英国
达特茅斯学院塔克商学院 Dartmouth College: Tuck	23 (33)	美国
印度管理学院阿默达巴德分校 Indian Institute of Management, Ahmedabad	26 (37)	印度
意大利博科尼商学院 SDA Bocconi	26 (16)	意大利
新加坡国立大学商学院 National University of Singapore Business School	31 (30)	新加坡
印度商管学院 The Indian School of Business	33 (46)	印度

根据《金融时报》全球MBA排名。本书所借鉴的教学、研究与学习资源也来自这些商学院。

MBA国际商务的核心学科

MBA国际商务的课程内容包括几门核心学科。有些人会争论某些重要科目究竟是否有必要被纳入MBA课程中，而这些争论也不无道理。一个最有代表性的例子是关于语言学习的。几乎所有顶尖商学院的课程都是用英语授课的。事实上，即使位于英语区之外的商学院也是用英语授课的，因为这是唯一能吸引国际学生的途径，而是否能招收到国际学生又是决定商学院能否成功的关键因素之一。例如，里昂商学院（EM Lyon）是法国的一所专业学校，它于2010年3月被《商业周刊》（*Businessweek*）评为欧洲25强商学院之一，其招生简章中写道：“不需要具备法语能力。”但有些学校，例如上文提到的IE商学院，则采用双语或多语教学。克兰菲尔德大学管理学院在2010年被《经济学人》评为全球排名第15的商学院，该学院则采取了截然不同的方式。克兰菲尔德大学管理学院规定，所有母语为英语且没有掌握任何第二外语的学生都必须在MBA课程的第一学期学习法语、西班牙语或德语。语言学习的重点是口语，而非书面表达，在课程结束之后，学生应该能够理解日常用语，并能做简单对话。本书不涉及语言这个话题，但网络资源会提供学习和应用外语的指南。

许多商学院会绕开这些学科里的某些关键内容，因为从研究或职业发展的角度来看，这些内容的实用性太强，不够吸引人，或者它们更多是一种技巧和技艺，不够学术化。销售或者遴选跨国销售人员是一个典型的例子，它当然属于营销范畴，但让MBA学员感到诧异的是，它通常不会出现在教学大纲中。然而，大多数雇主以及相关领域的学生都认为，如果能打好扎实的销售和销售管理基础，将会提升MBA学位的价值。

所有顶尖商学院都会提供以下一些MBA国际商务核心课程：

国际商务简介　国际商务简史；跨国企业的兴起；国际化进程——企业如何以及为何要从纯出口企业转型为活跃于国际市场的跨国企业；国际商务主要参与者的利益和风险；全球化指标排名（Globalization Index Ranking）——谁是国际市场上的巨头企业。

国际商务环境　国际商务所涉及的政治制度、经济环境和制度、社会和文化因素；互联网和电子商务基础设施；科技和知识；环境问题；不同的法律框架和司法系统；国际产权——商业和知识产权保护标准。

国际商务战略　重点集中战略、差异化战略、成本领先战略；国际市场评估；国际市场研究；国际市场细分——方法与程序；市场份额；产品与服务定位；打造全球品牌；瞄准具体市场；国际竞争者分析；市场进入策略。

国际营销策略　全球产品和服务；产品或服务的定义；了解产品或服务组合；国际产品的生命周期；市场的质量定位；拓展产品线；推出新产品；新产品或服务的接受周期。

国际商务的促销和广告　渠道；推广组合；公共关系；促销；人员销售；使用数据库；有效的网络策略；衡量广告效果；营销渠道和直接市场销售途径；纵向营销系统；横向营销系统；分销策略准则；选择渠道合作伙伴；全球营销的物流。

全球市场的定价　价值定价法；竞争导向定价法；撇脂定价法与渗透定价法；产品组合定价法；实时定价法；按市场或国家细分定价法。

财务与会计学　国际市场的资金来源；对外直接投资（FDI）和其他财政激励；国际和本地的会计标准；跨国企业的纳税问题；外汇风险；转移定价策略。

管理跨国企业　制度和人员；架构；选择——职能型组织、矩阵型组织、战略业务单位；国家与地区——直线与参谋关系；本地制造和外包；管理国际研发；总部的作用。

人力资源管理　招聘和选拔本地员工；派遣外派人员；补偿策略；培训和发展；语言和文化问题；劳工合同和劳动法；劳资关系的具体做法；遣散程序；医保和其他保险。

选择和维护全球战略伙伴　合并、并购与合资企业；选择本地合作伙伴；同盟谈判；实施管理层控制；汇报程序和体制。

国际市场的伦理与社会责任　跨国企业的腐败问题；盗版和假冒产品；走私；洗钱；绿色策略；道德责任策略；举报；理解国际利益相关者群体。

在国际背景下创业　对比创业文化；跨境企业；国际市场中的企业风险投资；商业孵化。

为跨国企业增长计划制定预算　制定国际目标；利用多种增长模型——安索夫成长矩阵、波士顿矩阵、通用电气－麦肯锡矩阵——来为跨国企业制定业绩预算；差异分析。

其他核心科目　会计；统计；预测和决策工具。

MBA国际商务知识的主要用途

大多数管理人员——无论是新手上任还是经验丰富，基本上都只会钻研其狭窄的专业业务，对其他事情知之甚少。雇主并没有任何动力组织大部分员工去学习一些明显不能带来直接回报的内容。如果你想在制定和落实企业发展方向方面发挥更大的作用，但又不太了解各种决策会对企业在国际市场上的竞争地位产生何种影响，那么你就需要去掌握这些知识，而且这是你的主要责任。

例如，很少有管理者能在推出新产品或决定延长产品保修期时提出一个连贯合理且极具说服力的国际商务方案，或估计其对企业运作的影响，或了解外国的当前经济指数对企业未来业绩可能产生的影响。更糟的是，他们甚至无法用合适的词汇来交代清楚自己的决策过程，而是私自就做了决定。

本书所述的或者商学院所教授的国际商务专业知识能让MBA学员透彻地理解营销的相关理论与实践，并让他们学会如何使用营销工具，这对于实施、分析和影响营销业绩而言非常关键。掌握了这些技能之后，学员们就能做到以下几点：

- 掌握国际营销的分析和战略思维，这将有助于学员在参与关键国际商务决策时与高级管理层进行有效互动；
- 在国际商务规划、管控和竞争者分析中发挥积极作用；
- 能够有效地参与跨国并购以及成立合资企业和战略同盟等活动；
- 能够编制国际商务计划和财务预报；
- 知道如何搜寻关于某家企业、某个市场或某个大洲的具体信息；
- 能够评价和评估在不同国家进行交易和运营的相关风险，获取充足的证据，从而在不同的选项中做出决定。

通过掌握国际商务知识，MBA学员还可以在不同领域寻求新的职业发展和转型机会。例如，在欧洲工商管理学院攻读MBA国际商务的学员约有一半毕业之后在国外工作，其中来自澳大利亚、加拿大和美国的学员最可能如此，而来自英国、日本和俄罗斯的学员在国外工作的可能性则最低。挪威学员黑尔格·伦德（Helge Lund）就是一个例子，他是跨国企业英国天然气集团（BG Group）的管理层成员（见下文的案例研究）。MBA国际商务毕业生的其他职业道路选择包括咨询、银行国际业务以及医院管理层、工会、联

合国和世界银行等公职部门。牛津大学赛德商学院是一所全球排名领先的商学院，其MBA毕业生的平均年薪酬为138000美元。该商学院为MBA毕业生挑选了一些可以聚焦环保问题的工作地点，例如在非洲开设慈善机构。该商学院还设立了斯科尔奖学金，每年给5名打算在社会企业就职的学员提供学费和生活费，该奖学金是由易贝的创始人杰弗里·斯科尔（Jefferey Skoll）资助的。社会企业也是越来越多MBA毕业生所青睐的工作单位。招聘MBA国际商务毕业生最多的企业往往是最顶尖的跨国企业，例如：谷歌、麦肯锡、贝恩公司、高盛集团、波士顿咨询公司、迪士尼、雅虎。当然，位列其中的还有微软、耐克、摩根大通、强生、德勤、宝洁和亚马逊。

案例研究

壳牌公司并购英国天然气集团

2015年4月9日，壳牌公司宣布将以470亿英镑的价格并购英国天然气集团。英国天然气集团是一家跨国石油与天然气公司，总部设在英国雷丁（Reading）。这一并购价格与前一天股市的收盘价相比，溢价50%。壳牌公司在收盘时股价上涨超过4%，而英国天然气集团的股价涨幅则高达38%。壳牌公司宣称，并购英国天然气集团能使企业专注于数量更少、安全性更高的投资，并能通过整合天然气业务和深水业务来充分利用双方的共有资产，同时也能从风险较高的早期项目中抽身，比如那些在北极的项目。

对于仅领导英国天然气集团两个月的黑尔格·伦德而言，这次并购可为他带来3200万英镑的最高额外收益。而对于壳牌公司而言，《经济学人》则指出：“此次并购将为其增加25%的能源储备，使其成为世界第三大液化天然气生产商。”

伦德是在掌舵挪威国家石油公司（Statoil）时成名的，他使该公司从一个不起眼的国内企业蜕变为一家国际企业。身为欧洲工商管理学院的MBA毕业生，伦德从挪威国家石油公司辞职后其实拥有很多工作机会，但他却决定加入问题颇多的英国天然气集团。该集团2014年上半年的营业利润为40亿美元，但其现金资本支出却高达48亿美元。坊间认为，英国天然气集团不具备足够的运作能力或财务规模，因而无法发挥其产品组合的巨大潜力。简而言之，它是一个理想的并购目标。

简单地说，这个案例具备了特大型兼并的全部要素：其中一家企业“前景大于钱景”，但面临很多问题；另一家是巨头企业，拥有大量现金，并且需要降低风险，利用资产赚取利润。用兼并界的行话来说，两者要实现协同效应。如果再激发一下人们追求自我价值和创造个人财富的欲望，那么对于MBA毕业生就业来说万事俱备了。

本书的组织结构和使用方法

本书的每一个章节都涵盖顶级MBA课程中某一门核心学科的关键内容。本书会提供相关阅读和资源的外部链接、网上图书馆和信息来源、各种研究案例以及在线自我评估测试的链接，这样你就可以自己安排学习进度了。

你还可以根据自身对国际商务的认识来制订学习计划，为每个领域安排约两天的学习时间。你可以拟定一个时间表，把阅读本书的30天时间分配在一个时间段内，例如12周、24周或36周，然后标出阅读每个专题的小时数。在参加最终测试之前，你还要留出几天时间来进行复习。

每个专题所涉及的领域都与主流商学院的教学大纲相对应，包括理论基础，以及你可能从商学院同学身上学到的实践经验。

每一个MBA学员，无论是学习通用课程还是像学习本书一样专攻某个特定领域，都必须掌握这些工具。你可以根据自己对这些领域的了解情况，留出最后6天的时间来学习这部分内容。

案例研究法

案例研究法现在已成为MBA教学中必不可少的内容，它最早是由哈佛大学提出的，后来受到众多院校的追捧，例如克兰菲尔德大学管理学院[该商学院创办了欧洲案例研究信息交换所（European Case Study Clearing House）]。商学院将案例研究作为应用和测试课堂理论的工具，这种做法是无可置疑的。通过研究某一时段某家企业的运作方式，学生可以身临其境地了解管理层每天都必须做出的艰难抉择。案例研究法还可以让学生在无法掌握所有相关事实的情况下分析复杂情况，并学会有理有据地说服他人。

当然，如果你不是MBA学员，而是在某家企业工作，那么你可能在创业之时就已经衡量过未来的机会和风险，或者你在关注其他企业，试图寻找新的工作机会。总之，你没必要做案例研究，你更需要跟很多观点与你不同的人争论哪种方案比较好。

本书选编了多个简短的案例研究，可以让你一窥案例研究法的概貌。除此之外，本书还在每个章节的结尾处提供了视频案例研究的链接。

其他网上学习资源

你会看到本书每一章的结尾都有两个新的小节，如果你能正确使用，它们将有助于拓展和巩固你的学习成果。在“课程和讲座在线视频”一节中，你可以找到相关人士在课堂上或演讲厅内进行的专题演示和讨论，这些资源大多数是可以免费获取的，并且源于顶尖商学院的教职人员的课件。有些商学院甚至提供了多达20节课的整套课程，其中可能包括所有能获得的讲义和学习资料，就跟你亲自去上课一样。它们还会用最先进的P2P（个人对个人）社群学习工具组建讨论论坛。大多数课程或讲座都是可以随时获取的，但有些完整课程则是定时发布的，一年最多发布4次。一些课程会给你颁发结业证书，但有些课程只能旁听。这些课程通常会在全天开放的网上虚拟教室中发布，所有人都能参与其中。

很多课程也会在以下两个主要的慕课（MOOC）平台上发布，且大多数是免费的。有一部分课程会收取一定的认证证书费用，但旁听是免费的。

- Coursera（www.coursera.org）于2012年在斯坦福大学成立，其宗旨是“为所有人提供世界一流的教育资源”。它是“一个与全球顶尖大学和教育组织合作的教育平台，旨在为所有人提供免费的网上课程”。有上百所大学院校为该平台提供课程，包括斯坦福大学、IE商学院、耶鲁大学、普林斯顿大学、西北大学、罗格斯大学、杜克大学、哥本哈根大学、东京大学、巴黎高等商学院、哥伦比亚大学以及慕尼黑大学。

- EdX（www.edx.org）由麻省理工学院与哈佛大学于2012年5月创立，提供400门课程，涉及的院校包括：麻省理工学院、哈佛大学、加州大学伯克利分校、加州理工学院、乔治城大学、索邦大学、北京大学、印度理工学院孟买分校、莱斯大学、京都大学、哥伦比亚大学、澳大利亚国立大学和康奈尔大学。EdX的目标是“联合与我们一样在教学方面不懈追求卓越的各所院校，为学员提供最优质的课程”。

除了以上所述的两大平台，还有许多渠道会提供其他慕课课程，而通常与Coursera或EdX合作的院校也会在它们自己的网站上提供慕课课程，但是这些资源并不是那么容易找到。若要进一步补充本书提供的课程，一个比较好的方法是浏览MERLOT II网站（www.merlot.org），然后点击“搜索MERLOT”一栏。MERLOT是学习和网上教学多媒体教育资源（Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching）的简称，在1997年始创于加利福尼亚州立大学分布式学习中心。作为MBA学员，你只要掌握其搜索功能就万事俱备了。

这个网站上有80个左右的案例研究视频，内容丰富多样，包括由创业者和企业高管主讲的商学院讲座，电视新闻记者的评论，学院对于商业行为和表现的分析等。在这里，你

可以一睹商界名人的风采，包括苹果的史蒂夫·乔布斯、亚马逊的杰夫·贝佐斯（JeffBezos）以及爱彼迎公司的内森·布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk）。你还能读到关于沃尔玛的较为中肯的评论，了解联合碳化物公司（Union Carbide）如何处理博帕尔毒气泄漏事件，以及耐克如何就其企业责任进行辩护。这些案例研究都可以作为本书内容的补充材料。

第一章　国际商务导论

■国际贸易的定义

■国际贸易的起源

■国际贸易理论

■谁是获益者

■认清风险

国际商务是一盘由大玩家掌控的大棋局。世界贸易组织（WTO）于2015年1月发布年度报告（见表1–1，表1–2），对160个成员国的商业活动进行了分析，其中有几点值得注意。

■　中国于2013年成为全球最大的商品贸易国，其进出口总值为41590亿美元，贸易顺差为2590亿美元，占该国国内生产总值的2.8%。

■　美国是第二大商品贸易国，其2013年的进出口总值为39090亿美元，贸易逆差为7500亿美元，占该国国内生产总值的4.5%。

■　德国是第三大商品贸易国，其2013年的贸易顺差为2640亿美元，占该国国内生产总值的7.3%。

■　日本是第四大商品贸易国，其2013年的商品贸易总值为15480亿美元，贸易逆差为1180亿美元，占该国国内生产总值的2.4%。

另外，有两组数据很能反映问题：2013年，商品贸易额排名前10的国家占全球贸易总额的1/2多一点，而约100个发展中经济体则仅占全球贸易总额的43%。

同样，服务业的数据也呈现出两极分化的特征。2013年，全球前10名的商业服务供应国占全球商业服务总额的1/2，而仅北美地区就占全球商业服务出口额的16.4%。

2013年，全球商业服务出口总额为46450亿美元，详情如下：

■　2013年，欧洲的商业服务出口额增长了7%，但不同成员国之间的增长速度差别较大。荷兰的增长速度最快（12%），紧跟其后的是法国（10%）和德国（8%），英国的增

速有所减缓，仅为2%。

- 北美地区的商业服务出口额增长了5%。
- 亚洲的商业服务出口额增长了5%，略低于2012年的增速。
- 中南美洲的商业服务出口额增长率仅为2%。
- 中东的商业服务出口额增长了4%，但去年该地区的增长近9%。
- 2013年，独联体国家（Commonwealth of Independent States，简称CIS）的增长率创下新高，达9%，保持了2012年的高增长率。这主要是因为俄罗斯在交通领域的出口有所增长，交通是该区域最重要的服务出口领域。
- 与之相比，非洲的商业服务出口额则缩减了3%。

国际商务简史

每个足够用功的MBA学生肯定都对国际商务的起源略知一二。虽然人们很容易以为国际商务是近代发展的产物，但事实并非完全如此。当然，不断改善的通信和出游条件，电话、互联网和飞机的出现，便捷的水路运输，还有日益成熟的外汇金融系统，无疑都在使国际商务发挥着更重要的作用。

话虽如此，但国际商务以及用于推进国际商务的手段和工具早在几千年前便已形成，而且从一开始，国际贸易就为国内商业的发展带来了好处。

表1-1　2005—2013年部分经济体的全球商品贸易额增长率（覆盖农产品、食品、燃料、铁、钢、化学品、办公和通信设备、汽车、纺织品、服装等领域）

商品贸易出口额增长率(%)	区域	商品贸易进口额增长率(%)
3.5	北美	1.5
0.0	加拿大	2.0
4.5	墨西哥	4.0
4.5	美国	0.5
1.5	中南美洲	8.0
2.0	欧洲	1.0
2.0	欧盟 28 国	0.5
-1.5	挪威	3.0
2.5	瑞士	1.5
2.5	独联体国家	7.5
6.5	亚洲	5.5
3.5	澳大利亚	4.5
11.0	中国	10.0
10.5	印度	11.0
2.0	日本	1.0
5.5	东亚 6 个国家和地区	3.5

注：东亚6个国家和地区（马来西亚、大韩民国、新加坡、中国香港，中国台湾和泰国）。

资料来源：世界贸易组织（https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its2014_e.pdf）。

表1-2　2005—2013年部分经济体的全球商品贸易额增长率（覆盖交通、旅游、保险、金融服务、计算机、信息服务等领域）

商品贸易出口额增长率(%)	区域	商品贸易进口额增长率(%)
7.0	北美	6.0
5.0	加拿大	6.0
8.0	美国	6.0
9.0	中南美洲	14.0
7.0	欧洲	6.0
7.0	欧盟 28 国	6.0
9.0	瑞士	11.0
14.0	独联体国家	14.0
11.0	亚洲	10.0

资料来源：世界贸易组织（https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its2014_e.pdf）。

团结就是力量

早在公元前几千年，不同大洲的人就开始相互进行交易，很多地方的贸易还有了蓬勃发展。其中一个例子是丝绸之路，“丝绸之路”这个说法最早是由一位名为斐迪南·冯·李希霍芬（Ferdinand von Richthofen）的德国地理学家提出的。从公元前2世纪到公元14世纪末，这条东起长安（今西安）、西至地中海的重要商路把罗马帝国和中国连接在一起，不仅运输商品，还给中国、印度、波斯、阿拉伯、希腊和罗马帝国的文化带来了新的影响。据说早在公元前2000多年，人们就已经开始开采英国康沃尔郡（Cornwall）的锡矿，不久后，来自地中海东部的金属贸易商人接踵而至，这也被当作罗马帝国入侵英伦三岛的证据之一。

从早期的交易至今，人们在从事商业活动时最常用的法律架构就是独资经营，即每个人都为自己的商业行为承担全部责任。最早的时候，商人如果要进行投资的话，只能用自己的钱来冒险，而且其中大多数商人需要外出行商，这时候他们在路上也要冒生命危险。在亚细亚、小亚细亚、北非和中非，商队都要千里迢迢地穿越沙漠，才能到达城市或海港。规模最大的商队会有几千头骆驼，因此商队需要非常精心的管理。这种情况促使人们团结在一起，形成合伙关系，共同筹集保镖费用，分享利润，从而分摊风险。这种合伙关

系通常是一次性的，一旦商旅结束就会解散。后来，一些在早年赚到钱的且资历较深的商人就可以只投入资金，而不需要亲自奔波劳碌了。这种形式可被视为有限责任公司的雏形。

由于商旅的费用越来越高昂，时间也越来越长，为期一年、三年或五年的合伙结构开始流行起来，其中合伙人的数量可以不断增加，但每个人所占的份额各不相同。合伙人还可以不断地加入和退出（最常见的退出理由不外乎是死亡），因此情况变得更为复杂。

有限责任公司的理念其实就是让股东在走投无路的情况下可以不承担企业的债务，这彻底改变了企业承担风险的本质。从此，有限责任公司敞开了一扇大门，鼓励新一代的创业者创立规模更大的企业，而无须为企业的失败承担所有责任。顾名思义，有限责任公司的规则就是，你要承担的责任仅限于你投入的股本，而一旦企业失败，债权人就只能收回公司的资产。公司股东除了缴清股本之外，通常不会以个人身份承担公司的其他债务。

这种做法可追溯至罗马帝国，它通常是有权有势的人给予朋友的一种特殊权利，让其能够参与规模较大的生意，但这种做法在实践中并不常见。1811年，美国纽约州为制造企业引入了一般性有限责任法规，由此使有限责任这个理念重新焕发了活力。美国各州纷纷效仿，英国也在1854年后来者居上。如今，大多数国家的法律架构中都包含了有限责任的理念。

如果没有有限责任制，国际贸易就不可能兴起，本土企业也不可能蓬勃发展。

会计规律

早在公元前3000多年，美索不达米亚平原（Mesopotamia）上的乌鲁克（Uruk）及其邻近城邦的居民就开始在泥版上用象形文字记录交易。泥版上刻有由符号演变而来的文字，这证明乌鲁克已发展出一套古老的财会制度来满足当地的经济需求。美索不达米亚平原的抄写员就相当于今天的记账员，他们的职责与记账员类似，甚至覆盖的范围更广。有详尽的资料显示，全球各地都出现了记账制度的雏形。中国的周朝（公元前1046—公元前256年）主要用记账来评估朝廷工作以及负责实施政令的朝廷官员的效率。在古罗马，最早是由一家之主每天在被称为日记账的账本上记录家庭的收支，并每月将其汇集到现金账簿中。到了中世纪，英格兰和其他地方都开始流行使用单式记账法，这种账目由收入和支出两部分组成，最后一行标明了应付给庄园主的结算余额。虽然这些账目都颇为简单，但已足以应付当时仍处于初级阶段的商业需求。

卢卡·帕乔利（Luca Paccioli）在500多年前撰写了全世界第一部会计著作，在此之前，人们一直采用单式记账法来进行会计记录，也就是对每一个事件仅做一条记录。这意

味着人们若想要避免错误，就得做大量的重复劳动，例如让不同的人对同样的账目分别做记录和计算。帕乔利是一名数学家，曾在威尼斯总督手下工作，他发明了复式记账法，要求对每笔交易录入借方和贷方两栏，借此建立其内在的制衡机制，以确保记录的准确性。帕乔利的巧思在于他认识到公司账目的最终平衡数额就是企业所有者的利润或亏损。复式记账法是促进全球贸易增长的重要创举。采用这种记账方法，股东来自全球各地的跨国企业就能够确信自己有能力评估（有时甚至是获取）它们应得的那部分利润，从而在市场中进退自如。

后来，帕乔利设立的基本规则被公认会计原则（Generally Accepted Accounting Practice，简称GAAP）和国际会计准则理事会（International Accounting Standards Board，简称IASB）进一步巩固推广，但其核心从未改变，在过去的500多年里一直推动着国际贸易的发展。

国际法

若要发展商业，就需要法律来确定物权，否则无法形成真正的企业，同时，也需要法律来监管买卖双方和交易中其他相关方的行为和责任。旨在监管商业行为的法律已发展了数千年，最早的时候，法律的宗旨之一是让进行跨境交易的各方遵守一些基本规则。《汉谟拉比法典》（the Hammurabi code，公元前1795—公元前1750年）是已知年代最久远的一部完整法律，它的内容条理清晰，方便所有人阅读并了解法典对自己的要求。《汉谟拉比法典》刻在一块8英尺高的黑色岩石柱子上，很显然是为了告知众人，如今它被保存在巴黎的卢浮宫（Louvre Museum）。

这部法典非常明确和清晰地确立了整个社会组织（尤其是具体商业活动）的规范。其中一条法律规定：“倘若建筑师建屋而工程不固，结果其所建房屋倒毁，房主因而致死，则此建筑师应被处死。倘房主之子因而致死，则应杀此建筑师之子。”即使是在4000多年前，人们也觉得有必要保护消费者免受劣质产品的侵害。

另一条法律规定：“倘若经纪人在路途中被敌人抢走所有财物，他必须向上帝发誓被劫事件属实，由此可免除赔偿责任。”这是不可抗力这一概念的雏形，根据现代的国际合同法，若遇上不可抗力，双方可免去责任和义务。

《汉谟拉比法典》肯定不是最早的一部法典。虽然先前的法典都已湮灭，但人们还是找到了一些它们遗留的痕迹，而《汉谟拉比法典》显然也暗示了这些法典肯定存在过。汉谟拉比本人宣称，他只是把早已建立起来的法律系统重新组织和梳理了一下而已。

国际银行业务的起源

国际银行业务的起源并不是在20世纪，甚至不是在几百年前。早在公元前约600年，希腊人就发明了铸币，这使得银行从业者开始记账，交换货币，借贷金钱，甚至让人们在相隔数千里之外的银行支行也能领取到转账的现金。

一提到圣殿骑士团（the Knights Templar），最让人印象深刻的就是其在十字军东征期间骁勇善战的表现，但机缘巧合也让它成了国际银行业的鼻祖。圣殿骑士团有一项特长是保持道路畅通，让朝圣者安然抵达圣地耶路撒冷。要实现这一目的，圣殿骑士团就一定要拥有坚固不摧的城堡，而由于其英勇顽强的作风闻名遐迩，这些城堡自然也成了储藏财物和其他贵重物件的最佳场所。例如，一名法国骑士可以在圣殿骑士团的巴黎分支机构存款，或者抵押他的城堡，然后在前往耶路撒冷的沿途提取金币，再返程回乡（如果他能活下来的话）！沿途的圣殿骑士团的分支机构会收取一定的交易费和货币兑换费。

圣殿骑士团的业务在数年间不断发展壮大，最终形成了一个提供全套服务的银行网络，从英国、欧洲大陆一直延伸到耶路撒冷。在最强盛的时候，圣殿骑士团拥有7000多名雇员、870座城堡和坚固的房屋，从教皇到国王都是它的客户。

自由贸易

是否存在促进商品和服务跨境流通的经济联盟和联合体以及其运作形式如何，是促进或者阻碍国际贸易发展的因素之一。成立于二战后的欧盟正是其中一个例子，它比很多其他经济联合体都先行一步，因为整个欧盟区都遵循通行的商业和银行业法律法规。欧盟采用统一的跨境并购规则，而对许多成员国而言，欧元这种通用货币也消除了所有跨国交易的货币风险。其他跨境经济合作联合体还包括东盟、黑海经济合作区和美洲国家组织。

在大约800年前，当欧洲被黑死病肆虐过后，随着贸易的增长和小规模手工业的振兴，各城市又进入了繁荣发展时期。在德国北部的海港，商人为了确保交易和货物运输顺利，开始寻求保护。吕贝克（Lubeck）与汉堡（Hamburg）于1230年签订了协议，约定在这两个城市间开展自由贸易，并保证通向北海和波罗的海的道路有人站岗守卫。德国当时没有一个强有力的中央政府，因此城市之间可以签订此类协议，很快其他城市也纷纷要求加入。汉萨同盟在当时覆盖了85个城市，包括里加（Riga）、但泽（Danzig）、伦敦的一个贸易中心以及俄国的诺夫哥罗德（Novgorod）。

在鼎盛时期，汉萨同盟拥有自己的陆军和海军，用以保卫城市之间道路的安全，并在每座城市都设有堡垒和仓库。有时他们会主动挑起战争，并在占据的各地市场实施商法。

信息的跨国传递

早在马可尼（Marconi）无线电报公司出现之前，全球各地的人们就已经开始使用各种方法来传递信息。罗马人修建了400000多公里[1]的道路，从而能在整个罗马帝国之内运送人力、物资和信息。到了17世纪，英国邮政局（British Post Office）派遣多艘邮船运送邮件，成为世界上第一家提供跨国邮件寄送服务的机构。

各国政府延续了罗马人和英国人的传统，继续研发各种跨国通信方法，但在搜集商业资讯方面，商人才是主力军。1367年，汉斯·富格尔（Hans Fugger）在巴伐利亚王国的奥格斯堡（Augsburg）创办了一家纺织棉麻粗布的工坊。他的儿子安德烈亚斯（Andreas）和雅各布一世（Jacob I）在安特卫普（Antwerp）和威尼斯（Venice）进一步发展了家族纺织生意，后来他们举家搬到法国。雅各布的几个儿子把业务范围从纺织品扩大到了棉花和香料，最后还涉足铜、银的采矿和加工业。雅各布的外甥兼继承人安东（Anton）为家族生意建立了一个贸易站网络，到了1525年，这个网络从地中海一直延伸到波罗的海。

后来安东的外甥汉斯·雅各布（Hans Jacob）（1516—1575年）接管了家族生意，其依靠遍布全球的代理人做定期汇报来掌控各地业务。这些报告被汇编成“富格尔通信集”，在共事的合作者之间传阅。这是最早用“通信”一词来指代搜集的最新情报。富格尔家族有3支后裔流传至今，其中一位后人卡尔·富格尔－巴本－豪森（Carl Fugger-Baben-Hausen）于1954年重新创办了富格尔银行。

跨国企业一直以来都需要全球资讯，这一点并没有改变。但互联网的诞生加快了人们交换资讯的过程，拓展了信息的覆盖范围，并加深了可获数据的深度，同时，几乎每个能够连上无线网热点的人都可以从中获取信息。不过即便如此，罗马人靠着通畅的公路——当时最先进的通信技术，也成功地统治了罗马帝国一千多年。

---

1. 1英尺≈0.3048米。——编者注
2. 1公里=1千米。——编者注

企业为何需要以及如何拓展国际市场

企业为何需要以及如何拓展国际市场？这曾经是一个简单的问题。如果一个国家拥有某种特殊的资源，如石油、金矿或铜矿，或者其劳动力成本与邻国相比较低（美苏冷战时期就出现了这种情况），又或者国家的企业特别强大，那么以高于边际成本（物料和人工成本之和）的价格向国外销售商品，就能为自身带来更多的利润。这也成了企业值得一试的策略。

企业的国际化是循序渐进、有规律可循的。通常来说，企业拓展海外市场靠的是抓紧机遇，例如某次偶然的会面、访问或咨询，或者可以先在邻近国家试试水。例如，虽然英法两国的关系在表面上不是那么和谐，但其实它们互为对方的主要贸易伙伴，其主要原因是两国仅相距20多英里。法国是英国在全球的第三大出口市场，在欧洲的第二大出口市场，其每年贸易额约为200亿英镑，占英国全球出口量的近10%。法国也是英国第三大供应国，向英国提供从红酒到汽车等各种产品——红酒是价格相对较低的商品；汽车在英国市场则供应充足，德国和日本的车企的汽车供应量尤其多。一旦某个企业在海外市场取得了成功，它就会逐步扩大市场，通常只有缺乏雄心或者资金不足才会阻挡它前进的脚步。

如今，关于企业为何要进军国际市场这个问题的答案变得越来越难以预测，也越来越多样。例如，谷歌在1998年接受升阳电脑（Sun Microsystems）创始人之一安迪·贝希托尔斯海姆（Andy Bechtolsheim）10万美元的支票，到了2000年5月，谷歌已经在全球发布了10种不同语言的版本。下文的麦当劳案例研究则介绍了一种更为传统的进军国际市场的方式。

案例研究

麦当劳

2015年，麦当劳在100多个国家拥有36000多家餐厅和190万名雇员，每天为约6900万名顾客提供餐饮服务，是全球领先的餐饮零售商。根据最新数据显示，麦当劳的销售额为281.06亿美元，净收入为55.86亿美元。麦当劳是一家典型的跨国企业，其业务遍布全世界不同的国家和地区，包括美国、加拿大、欧洲、亚太地区、中东、非洲和拉丁美洲。麦当劳的董事会由13名优秀的管理人才组成，董事长是曾在圣母大学（University of Notre Dame）攻读工商管理和营销学位的安德鲁·J.麦克纳（Andrew J.McKenna），其他成员都曾在世界知名公司工作过且具有丰富的国际管理经验，例如全球领先的风险管理和

保险公司怡安集团、宝洁、富国银行集团、耐克、沃尔玛和好时。当然，由于麦当劳同时也是在全球拥有最多房产的公司，所以它的董事会成员还包括全球最大的房地产公司仲量联行的前任非执行董事长。仲量联行的业务覆盖60个国家的750个地区，雇员有30000多人。

1940年，理查德·麦克唐纳（Richard McDonald）和莫里斯·麦克唐纳（Maurice McDonald）两兄弟在加利福尼亚州圣贝纳迪诺县（San Bernardino）成立了第一家麦当劳餐厅，但工作进展并不顺利。其实早在1937年他们就开始从事餐饮业，不过那时他们的餐饮业只是一桩小生意——他们在圣塔安妮塔跑马场附近开了一个卖汉堡包的小食摊。到了1948年，麦克唐纳兄弟成功地经营了几家免下车路边餐厅连锁店，服务生会穿着溜冰鞋把食物直接送到顾客的车上。不过随着顾客对价格变化的敏感度的提高，他们决定开创一个新的商业模式。他们开始着手把制作和分发食物的流程简化，让每位员工仅专注于一项任务。例如，餐厅里有3名员工专门负责煎汉堡肉饼，两名员工专门负责做奶昔，两名员工专门负责炸薯条，其他员工则负责包装食品，并从柜台把食品端给顾客。麦克唐纳兄弟的做法跟亨利·福特（Henry Ford）对汽车业所做的改造是一样的，他们把大批量生产引入了餐饮业。

到了1952年，麦当劳的生意蒸蒸日上，因此麦克唐纳兄弟新购置了8台搅拌机来做奶昔，这个举动引起了雷·克罗克（Ray Kroc）的注意，他就是向麦当劳出售多用搅拌机的生产商。克罗克从高中辍学后做过很多份工作，包括救护车司机、爵士乐钢琴手、佛罗里达州的房产中介和电台管理员。他还在莉莉特利普（Lily Tulip）制杯公司当过几年的销售员，正是在这个时期他接触到了搅拌机行业。克罗克认为，麦当劳引入快餐服务系统的时机已经成熟。这个构想本身并不新鲜，早在1916年，J.沃尔特·安德森（J.Walter Anderson）在堪萨斯州威奇托县的白城堡餐厅里就以连锁店的形式售卖5美分一个的汉堡包，以及薯条和可乐。克罗克的活力和雄心是麦克唐纳兄弟难以理解的，因为他们比较喜欢平稳安逸的家庭生活，并不想在全国各地四处奔波，更别说穿梭于世界各地了。在遇到克罗克之前，他们正在经营8家餐厅，并感到心满意足。

克罗克说服了麦克唐纳兄弟，并于1955年4月15日在伊利诺伊州芝加哥市附近的德斯普兰斯开设了一家麦当劳的特许经营店。当天他把自己的公司并入麦当劳公司，并利用这一点继续开设特许经营店，到了1956年他已经拥有12家特许经营店，两年后增加到34家。1959年，克罗克开了67家新店，到了1960年增加到228家店。他于1961年以270万美元的价格从麦克唐纳兄弟手中买下了麦当劳，并于1965年让公司上市，其个人股份的价值高达3200万美元。

麦当劳从1967年开始进军国际市场，在加拿大的美加边境地区开设了第一家国外门店。

到了20世纪70年代末，汉堡王（Burger King）和温迪汉堡（Wendy’s）等其他汉堡连锁店的出现加剧了市场竞争，所谓的汉堡战争大大挤压了利润空间，于是麦当劳开始奋力进军国际市场，试图打一场翻身仗。到了1991年，麦当劳37%的销售额来自美国境外的门店。如今，麦当劳在100多个国家拥有32400多家餐厅，覆盖了全球各大洲，但其一半的业务仍然在美国本土。

国际贸易理论

跨国企业为何会成为商界的主流？在研究这个问题时，每个足够用功的MBA毕业生都不会仅满足于听取各种奇闻轶事或案例，无论它们是如何地重要或者让人信服。MBA毕业生至少要初步了解国际贸易基础理论的主要内容，并了解这些理论的局限所在。

绝对优势

苏格兰经济学家亚当·斯密（Adam Smith）认为在市场这只“看不见的手”的引导下，一切经济活动都会遵后果定律。我们还要了解一下重商主义（见下文），这是国际贸易的重要思想。1776年，亚当·斯密撰写了经典著作《国富论》（*The Wealth of Nations*），他指出，如果某个国家（由此延伸到某个企业，因为企业是国家的组成部分）希望本国的出口量总是大于进口量，这是不现实的，而且是不符合经济规律的。他认为每个国家在生产不同商品方面的能力是不同的，因此各国都有一些固有的成本优势。

天然优势

亚当·斯密举的一个例子是法国的红酒业，由于法国拥有得天独厚的土壤和气候优势，因此它拥有全球最好的红酒产业。虽然英格兰的气候有所变化，技术有所改进，人们也非常努力，但是在过去的240多年中，其红酒产业与法国相比仍然相形见绌，因为法国的产酒量更多，价格更低廉。其他国家，尤其是新世界的产酒国，例如阿根廷、澳大利亚、智利和美国也加入了战场，这些国家拥有跟法国一样的天然优势，在某些情况下它们还具有额外的成本优势，包括较为廉价的土地或劳动力，或者两者兼有。

后天优势

在亚当·斯密所处的时代，法国的红酒产业已经积累了几代人的丰富经验，这些经验让其拥有后天优势。当时，得益于理查德·阿克赖特（Richard Arkwright）发明的水力纺纱机、詹姆斯·哈格里夫斯（James Hargreaves）发明的珍妮纺纱机和塞缪尔·克朗普顿（Samuel Crompton）发明的走锭纺纱机（水力纺纱机和珍妮纺纱机的混合体，于1769年

获得专利），英格兰发展出了全世界效率最高的纺织业。詹姆斯·瓦特（James Watt）改良的蒸汽机于1775年获得专利，从此之后，没有水力发电条件的地方也能开办高效率的半自动化工厂，这让英格兰在纺织业和其他制造业方面取得了后天优势。

另一种比较新的方法是精益生产法，它是衍生自丰田汽车等公司的生产方法。丰田汽车曾试图精简一切不再产生价值的浪费。生产流程中需要采取“精简”方法的浪费项目有如下几个：

- 运输：让生产流程与销售所在的地理位置彼此靠近，以将运输量减至最小。
- 库存：库存太多会花费大量的流动资金，太少则会失去订单，因此应该采用“准时生产”。
- 多余动作：改善工作场所，提高工效，以最大化地提高劳动生产率。
- 等待时间：为了让工作更加顺利流畅，让员工和机器都能很好地工作，把停工时间缩至最短。
- 次品：努力做到零次品，从而直接减少物料浪费。

由于采用了精益生产法，日本的许多行业都获得了优于其他国家的后天优势。其汽车制造业称霸全球，甚至在需要进口铁和煤炭等原材料的条件下仍然能够对外出口钢材。

比较优势

英国经济学家、议员、商人、金融家和投机商大卫·李嘉图（David Ricardo）于1817年出版了《政治经济学及赋税原理》（*On the Principlesof Political Economy and Taxation*）一书，书中对亚当·斯密的理论进行了推演，探讨如果某个国家（以英国为例）在生产所有产品方面都具有绝对优势，那么会导致何种结果。随着工业革命的发展，这似乎是有可能发生的情况。李嘉图的结论是：国家应该把精力集中在生产效率最高的产品上，并乐于从其他国家进口其他商品，即使它本身能以更高的效率生产这些商品。

大多数MBA学员以及几乎所有的企业管理人员都认为李嘉图的观点有悖于他们的直觉，但以下这个例子确实能解释李嘉图提出的原理。有一家世界顶级的法务会计公司，它受雇于同是一流会计师事务所的雷曼兄弟（Lehman Brothers），处理后者所留下的财务烂账，并每天收取高达5000美元的费用，那么这家法务会计公司是否也应该自己管理自己的账目呢？事实上，即使是全球顶尖的会计师事务所也不得不每天花费500美元来雇请第三方做账。所以，显然这家法务会计公司最好也花钱聘请一家会计公司，同时多找几个类似

雷曼兄弟这样的客户。

引力模型

最早提出引力模型的是荷兰经济学家及1969年诺贝尔经济学奖得主之一的简·丁伯根（Jan Tinbergen），他认为，根据牛顿万有引力定律，两个物体的距离和质量可用于预测物体的运动，两国之间的贸易也是如此。他在1952年提出一个理论模型，指出两国（*i*和*j*）之间的贸易关系如以下公式所示：

$$F_{ij}=G\ \frac{M_i M_j}{D_{ij}}$$

F指贸易流，M指各国的经济总量（国内生产总值），D指距离，G是一个常数。实证证明，这条公式似乎是可靠的，世界贸易组织等机构都用它来评估贸易协议的有效性。麦当劳选择加拿大作为自身拓展海外市场的第一站，证明了公式中距离（D）这个因素所发挥的作用，而且加拿大的经济虽然无法跟美国并驾齐驱，但也是世界排名第11的富裕国家。

赫克歇尔–俄林模型

李嘉图（见“比较优势”一节）认为劳动生产力越多的国家所拥有的优势越大。斯德哥尔摩经济学院的伊莱·赫克歇尔（Eli Heckscher）和柏蒂尔·俄林（Bertil Ohlin）对李嘉图的观点进行了延伸，他们认为每个国家都具有如资本、土地和劳动力这样的生产要素，而这些要素加在一起则能导致成本差异，从而使该国取得优势或劣势。他们创立了赫克歇尔–俄林模型（Heckscher–Ohlin model，简称H–O model），该模型表明，一国出口的产品应是使用本国相对丰裕且价廉的生产要素生产的产品，进口的产品应是使用本国相对稀缺的生产要素生产的产品。这个理论很符合人们的常识判断。

法国、爱尔兰和美国都是农产品的出口大国，因为其土地经济密度较高，而中国和韩国则在廉价劳动力密集型产业方面具有优势，例如制衣业和制鞋业。中国的鞋具出口量非常高，这使得欧盟不得不提高对中国的贸易壁垒。

里昂惕夫反论

经济学家都比较喜欢赫克歇尔–俄林模型，因为这个模型与他们的想法吻合，其展现了优势在理论上的运作方式。但可惜的是，赫克歇尔–俄林模型无法准确预测贸易趋势，其准确度甚至低于看起来更粗糙的李嘉图比较优势理论。俄裔经济学家瓦西里·里昂惕夫（Wassily Leontief）是一名经济学教授的儿子，也是诺贝尔奖得主之一，他揭示了赫克歇尔－俄林模型的局限，指出既然美国拥有比大多数国家都多得多的资本，其风险投资制度和股票市场也是世界上发展得最成熟的，那么从理论上来说，它应该是资本密集型产品的主要出口国，并会进口大量的劳动密集型产品。里昂惕夫引用了一个涵盖美国200个行业的1947年的进出口数据表，其证明以上推测都是错的。他由此推断，在这些情况中，人们对自然资源的需求量以及自然资源的可获得性可能比商品供应所发挥的作用更大，并呼吁学术界要对此进行更多的研究。

林达尔的收入偏好相似论

发达国家之间的贸易是国际商务的主要特征之一。表1–1展示了一些贸易大国，除了中国和印度之外，其余全部都是发达经济体。根据世界贸易组织的统计数据，发达国家的贸易量占全球贸易量的80%。欠发达经济体和发展中经济体（指根据2009年标准，人均年收入低于12000美元的经济体）的进出口量相对于发达经济体而言都比较低，但商品贸易除外。

发达经济体之间的贸易量如此庞大，这似乎有悖于赫克歇尔–俄林模型。根据该模型，一个国家会倾向于与那些要素禀赋与自身差别很大的国家进行贸易往来。瑞典经济学家斯塔凡·B.林达尔（Staffan B.Linder）认为，虽然赫克歇尔–俄林模型可能适用于石油、农产品、金属等属于天然资源的初级的、资源密集型的产品，但是工业制品的情况则与此有着根本性的差异。他指出，工业制品的国际贸易主要发生在发达国家之间。世界贸易组织统计的数据在很大程度上也印证了他的观点，因为欧洲和美国的工业制品出口量和进口量分别占全球的80.5%和74%。林达尔总结认为，国内需求决定了一个国家应制造何种产品，然后该国家会把这些产品出口到有类似需求的国家，而这些国家的收入水平基本上都与其类似。

林达尔接着指出，需求结构越相似，发生工业制品双边贸易的可能性就越大。2009年，美国、欧洲、加拿大、日本和澳大利亚这几个高度发达的国家或地区的办公和通信设备进口量占全世界的47%，同时其出口量占全世界的38%。另一方面，非洲的出口量仅占2.6%，进口量占7.6%。至于具有品牌效应的奢侈品，人们的偏好程度则更加放大。以上就是收入偏好相似论（Income-preference Similarity Theory）的内涵。

重商主义

重商主义是各种国际贸易理论的鼻祖。17世纪中期，英国商界的主流策略还是采用一系列激励措施，提供补贴，从而提高出口量，同时通过收取关税和实施配额制来限制进口。当时国际市场通用的货币是金和银，因此保持长期的贸易顺差能够确保英国如早期经济学家托马斯·芒（Thomas Mum）所说的那样："通过对外贸易来增加财富和珍宝。"出于对这些"珍宝"的渴望，英国和西班牙都成立了浩大的且武装到牙齿的军舰船队来占领国际市场。

直到1630年，人们一直持有这种观点，但即使是在当时，这种论点也显然存在重大谬误。当时，英国对法国形成贸易顺差，额外的金和银流入英国，增加了货币流通量，由此引起通货膨胀，使英国的出口产品价格上涨。同时，法国的情况则恰好相反——货币供应量紧缩，使物价普遍下降。结果是，法国的出口产品对英国顾客而言变得更具吸引力，同时英国的产品价格上升，对顾客的吸引力有所降低。

重商主义认为国际贸易是一场零和博弈，出口国是胜利者，进口国则是失败者。亚当·斯密和大卫·李嘉图均在一定程度上推翻了这种观点。优势理论显示，如果人们都鼓励国际贸易，并减少或消除各种贸易限制，则可能会出现多赢的局面。不过，在2008—2009年银行业危机爆发之后，一些国家领导人的举动则证明，设置贸易壁垒这种重商主义思想根本没有消失，只是暂时潜伏起来而已。

新重商主义

国际贸易理论的背后逻辑与重商主义颇为相似，不过后者更强调军事发展，前者则更强调经济发展。在很多情况下，如果你以为自由贸易是经济学界的主流思想，那么你就错了。与其说自由贸易是一种确实存在的现实，还不如说它只是人们殷切的期望。如今，全球到处都存在贸易壁垒，阻碍着国与国之间的自由贸易。因为很多国家都跟重商主义者一样，希望实现贸易顺差，从而保护本国产业不受外来竞争者的影响。事实上，在某些时期，几乎所有国家都采取了新重商主义的政策。你可以看看欧盟网站上关于贸易纠纷的报道，半数的世界贸易组织成员国都曾经声称自己遭受过不公平的贸易待遇。一份名为"截至2015年3月16日世界贸易组织纠纷解决有效案件总览"的报告（http://trade.ec.europa.eu/wtodispute/search.cfm）长达51页。点击网站的相关按钮，你就可以查阅哪些国家之间产生了贸易纠纷。

提倡新重商主义政策的人通常会提出以下论据：

■ 一个国家需要一定的时间来发展自身的产业和商业结构，然后才能达到在国际市场参与公平竞争的水平。事实上，任何国家，甚至是美国，都可以颇为有理有据地提出这样的要求，而且它们也真的会这么做。

■ 非常时期需要采取非常手段。2008年银行业危机爆发，在随后的几年里，即使是全世界最推崇自由贸易的国家，如英国和美国，都采取了保护主义措施来挽救本国的金融机构。像法国这样没那么推崇自由贸易的国家也经常发出这种论调。2009年3月，法国总统尼古拉·萨科齐（Nicolas Sarkozy）下令为雷诺汽车（Renault）和标致雪铁龙（Peugeot Citroen）提供56亿英镑的软贷款，交换条件是让两家公司承诺不关闭在法国本土的工厂，而且不在法国裁员。雷诺马上宣布，位于斯洛文尼亚（Slovenia）新梅斯托（Novo Mesto）的工厂将停止生产Clio Campus车系，并将生产系统转移到法国巴黎以西的菲林斯工厂。

国家竞争优势：迈克尔·波特的五力模型

哈佛商学院教授迈克尔·波特提出了企业竞争优势理论（参见第三章），因而颇受赞誉。后来，他开始着手研究为何有些国家能在国际贸易中取得更令人瞩目的成功。他一直思考着几个问题，例如为何像瑞士这样的国家能够在制药和钟表行业表现得如此出色，从而打败许多拥有类似甚至更多资源要素（见上文赫克歇尔–俄林模型的多种优势理论）的国家呢？

波特和他的研究团队对10个国家的100多个行业进行了分析，总结认为有4种国家属性能在本土为个体企业创造竞争环境，从而发扬或者抑制该国在国际贸易领域的优势（见图1–1）。

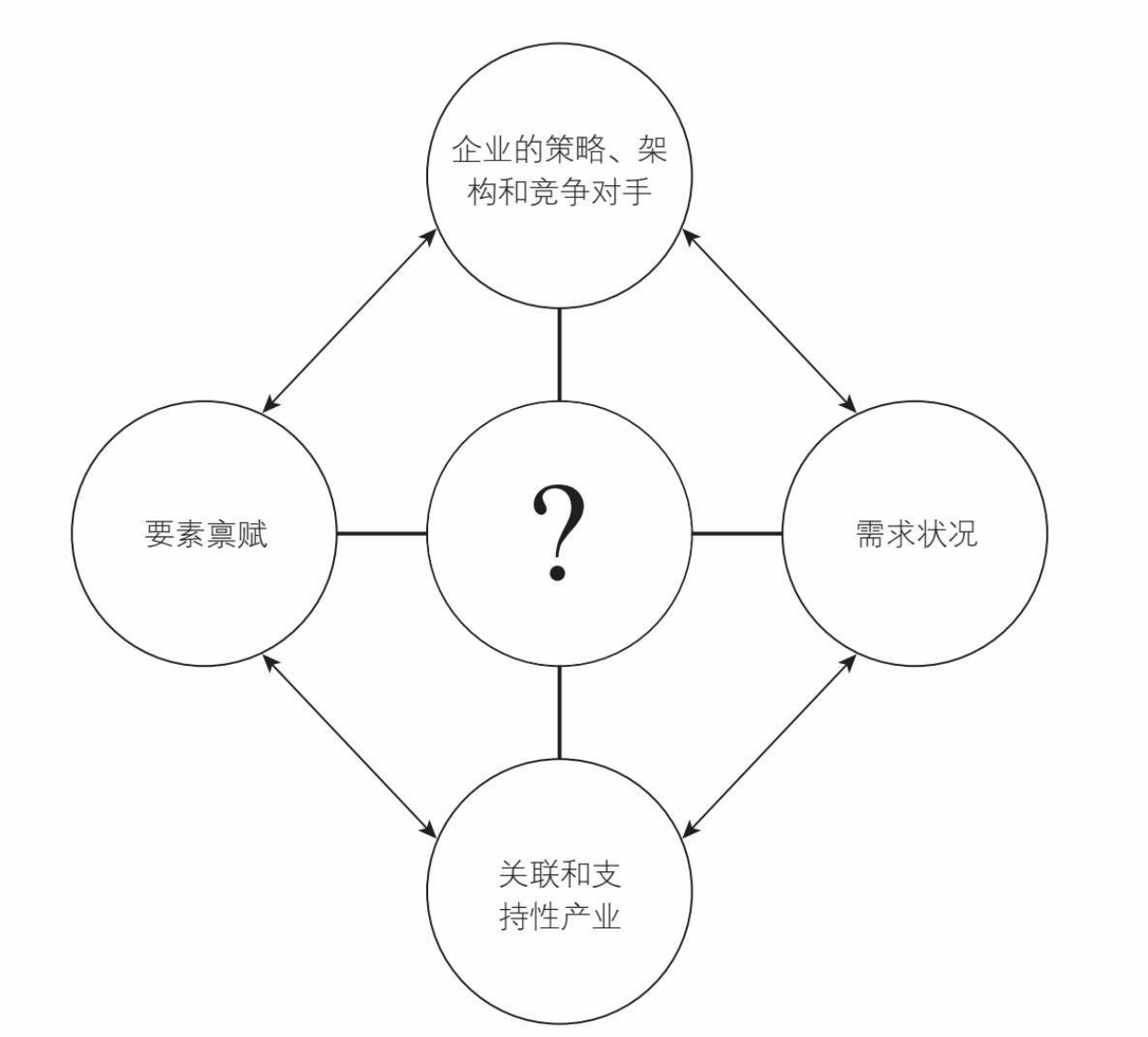


图1-1　国家竞争优势的决定因素：波特的五力模型

企业的策略、架构和竞争对手

波特对同处一国的企业之间的竞争策略进行了研究，提出有两个因素能对企业在国际市场中的成败产生重要影响。

■　激烈的国内竞争环境能催生出强大的企业，它们在节省成本和创新方面表现出色，从而能够在国际市场竞争中立于不败之地。封闭经济体的企业受到过分保护和纵容，因此其催生出成功的跨国企业的可能性比较低。诺基亚（Nokia）之所以能取得成功，部分原因是芬兰与其他所有国家都不同——从来没有出现过一家垄断的国有电话公司。在诺基亚成立的时候，芬兰的本土市场已经有50家电话通信企业，竞争异常激烈，这从一开始就给诺基亚施加了压力，迫使它不断进取。

■ 一家企业的本土管理理念会对其国际策略产生深远的影响。波特举例道，美国企业过于注重以财务指标为导向的管理法，会把主要注意力放在季度财报上。这种强调短期财务状况的习惯让美国企业在制订设计方案和规划来改进生产流程方面比较薄弱，从而使得日本和德国的车企能在美国的汽车市场中分一杯羹。

需求状况

本土市场是否有大量成熟的、要求较高的顾客，这在很大程度上决定了企业能否专注于长期的发展和改进。企业更容易关注并重视本土市场，因为本土顾客能够快速地对产品做出反馈。波特举例道，日本的顾客对相机和摄影颇有研究，他们对于高品质相机的不懈追求让日本的相机行业获得了独特的优势。

要素禀赋

关于一个国家所拥有的生产要素能给该国带来多大的优势这一问题，波特的探讨并不比赫克歇尔–俄林模型更加深入。但波特强调了后天要素的重要性。他又以日本为例，指出虽然日本缺乏矿产资源和可耕种土地，但是该国的人均工程师数量在全世界位列前茅，从而积累了丰富的生产经验和技能。此外，人均拥有电话和网络连接点数量、每百万人拥有的公路公里数、人均电量消耗瓦数以及获得补给品的人口比例等指标都能反映出一个国家的竞争优势。数十年来，缺乏足够的电力供应是许多印度企业无法在国际市场取得成功的原因，因为它们无法持续稳定地提供产品和服务。

关联和支持性产业

波特五力模型的最后一项是与核心产业相关的供应商和行业，这些核心产业同样具有国际竞争力，例如意大利的意大利面、皮革和家具行业，中国的制衣业，瑞士的钟表业，美国俄亥俄州的轮胎行业，以及法国里昂地区蒸蒸日上的视频游戏产业（该地区聚集了40%的法国视频游戏公司，并雇用了该行业70%的员工）。金融服务业也逐渐成为全球瞩目的行业，因为跨国企业在各地有许多关联和支持性企业。英国拥有优越的要素禀赋：所处时区恰好在欧、美、亚三大洲的中心；英语是世界通用的语言；还有大批训练有素的劳动力；以及伦敦码头区这样蓬勃进取的工作环境。苏格兰和冰岛也在国际金融服务舞台上扮演着重要的角色，但它们在很大程度上过于依赖某个单一的全球性行业。

新贸易理论

诺贝尔经济学奖得主保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）以李嘉图的比较优势研究为基础，延伸出了新贸易理论（New Trade Theory）。他意识到，在大多数情况下规模经济对

大型企业最有利，并提出企业在制定国际化策略的时候一定要牢记以下两个重要因素：

■ 企业可以利用规模经济来以低价出售更多产品，同时仍然能降低平均成本。由于企业为国际市场带来了更多类型的商品，消费者选择的余地也变大了。

■ 如果国际市场只能容纳少数几家企业，那么那些率先进入市场的产品可能会把某些其他产品排挤出去。

各国政府以新贸易理论为依据，为符合第二条标准的新兴产业提供支持。例如，高度依赖进口能源的丹麦把风能设为重点扶持产业。到了2000年，丹麦的风力发电机企业的年产值已达30亿美元，占全球市场60%的份额。

国际贸易的产品生命周期模型

1966年5月，美国学者雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）在《经济学季刊杂志》（*Quarterly Journal of Economics*）上发表了一篇名为《产品生命周期中的国际投资和国际贸易》（International investment and international trade in the product life cycle）的文章，提出了关于产品生命周期的理论。他借用了产品生命周期这个营销学概念（参见第四章），提出了新产品的国际化进程会大致遵循一种可预测的路径（见图1–2）。他主要以美国为研究案例，因为当时大部分国际化的新产品都是在美国被开发的。当然，此理论也适用于其他创新能力较强的国家。中国和印度都是创新型产业蓬勃发展的国家，这两个国家每年分别有80000名和70000名计算机科学或工程学专业的高学历人才毕业。微软在美国本土之外最大的研发中心位于北京，思科第二大全球总部位于印度的班加罗尔（Bangalore）。

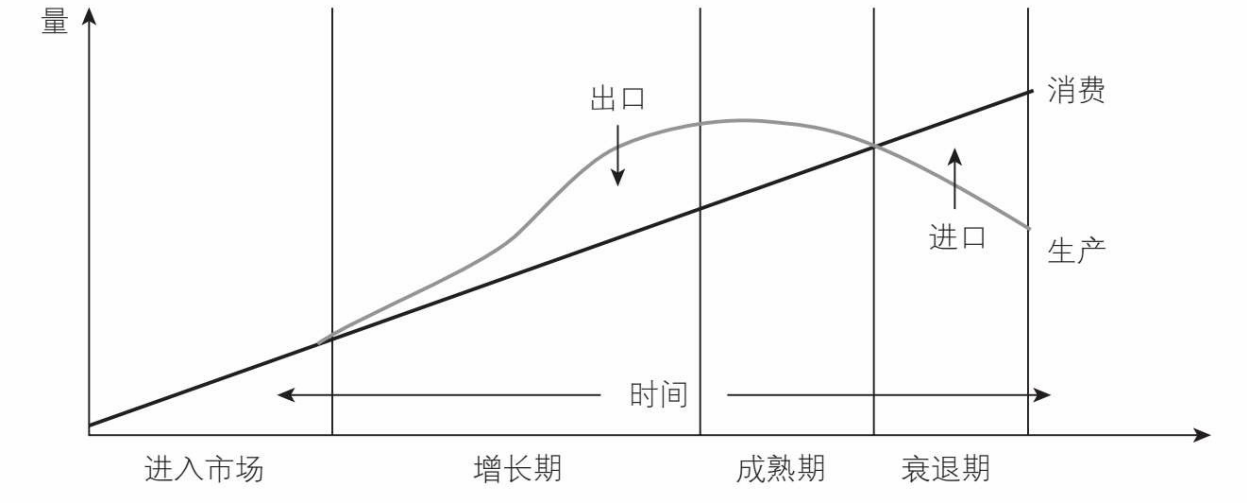


图1–2 国际贸易的产品生命周期模型

弗农认为，大多数新产品都是在本土生产并在本土市场消费的。新事物所带来的风险让企业策略变得谨慎，而且无论怎样，企业都没有必要把生产线迁移到国外来降低成本，因为顾客对新产品的最初需求不太可能取决于价格因素。在进入市场阶段，产品需求可能一开始主要局限在本土市场，但后来随着成本下降，向发达经济体出口产品可能会带来销量的增长。这轮增长在一开始可能不足以让企业在这些国家建立生产线，但是随着产品进入成熟期，情况会有所改变。在产品生命周期的最后阶段——衰退期，新产品在原产地的产量会下降，因为越来越多的国外生产线也能生产出同样优质的产品，并且成本更低。虽然产品需求会持续增长，但企业通过进口也能满足本土市场的部分需求。因此，弗农认为，从创新企业转型到出口企业并最终成长为进口企业的发展路线是有迹可循的，甚至是可预测的。

跨国企业对经济、社会和企业的影响

国际商务乃至整个全球经济对每个人、每个国家都会产生直接或间接的影响，但并不是所有人都认为国际商务能惠及每一家企业和每一个兴办企业的个人。关于这个问题主要有两个不同的思想派别，每逢世界贸易组织召开会议，或者当富国聚首国际货币基金组织、世界银行、八国集团、二十国集团的峰会或其他峰会时，都会发生许多游行示威活动，而两个流派之间的冲突在此时也变得更为明显。第一个派别叫华盛顿共识派（见下文），这个名称有点儿误导性，其大致观点是财富可以从社会上层渗透到下层，国家之间的自由贸易是穷人致富的唯一途径。另一个派别的观点听起来没那么言之凿凿，它认为富裕国家所推行的全球贸易会让贫穷国家一直处于被奴役、依附的地位，并会迫使其采取对环境有害的政策（http://www.globalissues.org/article/45/public-protests-aroundthe-world）。

即使是富裕国家也不认为全球贸易对富裕国家都是同等有利的，详情请见下文的萨缪尔森批判性观点。

对经济和社会的影响

跨国企业对世界经济的影响主要有以下几点：

维护和平

由贸易战争引发军事战争的事件在历史上不断重演。第二次世界大战爆发的部分原因是20世纪30年代的贸易战争，当时很多国家都试图降低大萧条的负面影响，从而使事态变得愈发严重。“二战”后的建设和发展，尤其是欧盟的成立和《关税及贸易总协定》的签署，使发达国家至少能维持相对和平的局面。登录网站http://wars.findthedata.com，你就能了解1945年之后爆发的战争多么频繁且残酷。该网站有一个设计精巧但又令人触目惊心的功能，即你可以按照持续时间和死亡人数来搜寻相关的战争。许多战事不断的国家都是世界贸易组织的成员国。墨西哥的毒品战争至今已造成107000人死亡，巴基斯坦西北部的战争则夺去了80000多条生命。目前涉及全球主要经济体的战事则基本都消停了。

自由贸易能降低总体生活成本

据世界贸易组织的农业保护报告数据显示，自由贸易导致了食品成本上涨：在欧盟，普通4口之家的食品消费额涨幅预计为每年1500美元；日本则征收51%的食品税；在美国，消费者仅在糖类上的花费每年就增加了30亿美元。但另一方面，取消关税后，英国消

费者在购置服装上的花费每年减少了5亿欧元；在加拿大和澳大利亚，平均每个家庭在购置服装上的花费则每年分别减少了780加元和300澳元。

虽然发达国家的数据变化比较明显，但是无论贫富情况如何，所有国家的总体生活成本都有所下降。例如，世界贸易组织的数据显示，20世纪90年代电话服务业的开放使得发达经济体的通话费用平均每年降低2%，发展中国家的降幅则更加明显，为4%。最终结果是，到了20世纪90年代，中国的移动通话费用降低了30%，加纳的降幅则为50%。

德勤在一份名为《2012年撒哈拉以南非洲的移动通信行业观察报告》中指出，自2000年以来，撒哈拉以南非洲的通信连接点增加了44%，是发达地区增幅的4倍，并且人们使用移动设备和平板电脑来浏览网页的比例是发达地区的5倍多。

消费者有了更多、更好的选择

商品和服务的国际贸易拓宽了企业的业务范围，并大大增加了消费者的选择范围。不仅制成品受到影响，而且生产流程的所有要素也都要向国际贸易开放。汽车、电脑、电话、开关，甚至是一个麦当劳汉堡（其包装和食物本身的成本仅占总成本的30%），都含有从国外进口的成分。当然，从另一方面看，开放的市场也让进口国有了更多出口的机会。

提供给消费者更多选择不仅仅意味着让更多的运动鞋或香水面世。通常情况下，新的产品和服务在进入市场后，会给经济带来巨大且往往无法预见的影响。例如，移动电话开辟了印度和中国的广袤市场，并加速了这两个国家通信业的发展。在非洲，移动电话成了微型信贷金融系统不可或缺的一部分，让农民和其他行业的从业者可以便捷地进行（按西方标准看来）金额较小的转账。

另一方面，国际贸易让消费者可以买到非当季的产品。肯尼亚1/3的鲜花都出口至英国；美国加州每年的草莓产值高达20亿美元，其中约有12%对外出口，主要出口地包括加拿大、墨西哥、英国、香港和日本。

刺激增长、创造财富、传播民主

货币在经济体之间流通后所产生的涟漪效应比货币本身的价值要大得多，因此货币流通比货币量本身具有更加重要的意义。这是经济学上公认的一个规律。有一个简单直接的经济学概念叫作乘数效应，即人们会把他们大部分的收入都用于支出。消费者的工资对于经济的影响取决于他们的边际消费倾向，即他们将把工资增量中的多大一部分用于支出。假设他们会将工资的10%（约为过去20年的均值，尽管在撰写本文时已不到6%）用于储蓄，而剩余的90%用于支出，由此可得他们的边际消费倾向为0.9，即90%的小数形式：

$$\text{支出乘数}=1=10\times\ (1–0.9)$$

因此，政府每支出1亿英镑，将对宏观经济产生10×1亿英镑（10亿英镑）的经济效应。这是因为每个工人都会将其工资的90%用于支出，这些支出会转化为别人的收入，而这些人又会将收入的90%用于支出，以此类推。

相关的经济理论就先介绍到这里。据世界贸易组织估计，旨在促进国际贸易自由化的1994年“乌拉圭回合”（Uruguay Round）全球贸易谈判为全球带来了1090亿~5100亿美元的额外收入（具体的数据因不同的计算预设和允许误差范围而有所差异）。如果考虑到乘数效应，这个数字还会大幅增加。

按照贸易管制程度而排列的国家贸易自由度排行榜同时也反映出了各国的贸易量大小。全世界最贫穷、贸易管制最严格的国家同时也是贸易最不开放的国家，反之亦然。世界银行的Doing Business网站（www.doingbusiness.org/rankings）根据截至2014年6月的最新数据对全球国家和地区的营商环境便捷度进行了排名。厄立特里亚（Eritrea）、乍得（Chad）、缅甸（Myanmar）和孟加拉国（Bangladesh）的排名垫底，这也符合人们的普遍印象，而新加坡、新西兰和中国香港则名列前茅。世界贸易组织的研究还显示，出口国的收益可能会更大。世界贸易组织以墨西哥为例说明，该国有些行业的产品出口比例高达60%或以上，而这些行业的薪酬比其他行业高39%。

全球贸易当然能传播财富。全球有50多个发展中国家的经济增长率高于全球所有国家的平均水平。欧美地区的成熟发达国家的经济增速放缓，而发展中国家由于参与了国际贸易，其经济增速则正在加快。让我们来看一看那些崭露头角的新企业，它们就能说明这一点。2015年4月，中国石油天然气股份有限公司（简称“中石油”）在上海证券交易所的股票市价总值为3528亿美元，自2010年以来首次超越全球最大的能源企业埃克森美孚。根据英国《银行家》（*The Barker's*）杂志全球1000家大银行排名，中国工商银行在2014年首次登上榜首，排名第二的是中国建设银行。中国的银行资本总值达11900亿美元，首次超越美国，成为全球最大的独立银行业市场（www.thebankerdatabase.com/files/pdf_downloads/Top1000WorldBanks2014.pdf）。

同样，国际贸易也传播民主，这反过来能促使刚刚积累到财富的发展中国家将分配变得更加公平。研究机构自由之家（Freedom House，网址：www.freedomhouse.org）于1973年发布了一份分析民主传播的报告，并把44个国家评定为自由国家。该机构的最新年度报告《2015年全球自由度报告》对全球195个国家的政治权利和公民自由进行了评定，认为89个国家（46%）是自由国家，55个国家（28%）是部分自由国家，51个国家（26%）是不自由国家。我们可以看到，在这几十年间自由国家的数量增加了一倍，这与国际贸易增长和传播的时期是吻合的。

提升本国竞争力

为了抵挡顶尖跨国企业对国内市场的攻势，本土企业和行业就必须不断改进。美国的

汽车行业就是一个很好的例子。日本车企的产品物美价廉，对美国市场造成了很大冲击，使得美国车企所占的市场份额迅速下滑，甚至在2008年信贷危机爆发之前情况就已经是这样。皮卡车体现了美国人对独立和自由的向往，是美国的奠基性行业，而福特的明星皮卡车车型F–150却一直被日产泰坦（Titan）和丰田坦途（Tundra）紧紧追赶。不过到了2010年春季，美国皮卡车的年销量就已高达1120万辆，比上季度增长了10%，当然，这期间政府也给予了一些资助。福特最新推出的福克斯车型从一开始就是按照国际路线设计和制造的。

萨缪尔森的批判性观点

诺贝尔经济学奖得主及麻省理工学院荣誉教授保罗·A.萨缪尔森（Paul A.Samuelson）于2004年9月在美国经济学会旗下的期刊《经济展望杂志》（The Journal of Economic Perspectives）上发表了一篇文章，审视了在哪些情况下国际自由贸易会弊大于利。他举的例子包括外包给印度的客户服务中心和由于互联网普及及全球通信行业发展而掀起的离岸服务外包热潮，例如医疗诊断、会计和软件开发等，在过去这些服务是无法在全球自由转包的。萨缪尔森总结认为，在这些情况下，美国本土工人的薪酬会被迫下降，最终抵消国际贸易所带来的好处。“虽然（得益于国际贸易）人们可以在沃尔玛以低于原价20%的价格买到日常用品，但这并不一定能弥补国际贸易所造成的损失。”

华盛顿共识

最早提出华盛顿共识这个说法的是彼得森国际经济研究所（Peterson Institute for International Economics）的经济学家约翰·威廉森（John Williamson）。该研究所位于华盛顿，是一家全球性经济智库。威廉森在1990年提出这个概念，它指截至1989年，位于华盛顿的多家研究机构对拉丁美洲各国提出的各种政策和建议的最基本共识。这些政策主要包括三大理念——宏观经济调控、市场经济和对外开放，以下10条建议正体现出这些理念：

■ 财政管控。这特别适用于那些财政赤字规模较大，进而导致收支严重不平衡和通货膨胀的国家。最受通货膨胀冲击的是低收入群体，因为富人可以把资产转移到国外。

■ 不再滥发补贴，把公共开支的重点转移到有较高经济回报并能改善收入分配的领域，例如基础医疗、基础教育和基础设施。

■ 税务改革。降低边际替代率，扩大课税基础。

■ 利率自由化，包括采取一系列措施来消除国家对金融市场自由运作所施加的一切不合理限制，例如消除利率上限，放松对存款和借贷的管控。

■ 提高汇率的竞争力，国家不应对本国货币进行人为操纵。

- 贸易自由化能为贸易改革带来潜在好处。例如，韩国在过去10年一直对其贸易物流进行改革，从而成为全球供应链的重要参与者之一，向全球各地出口汽车、手机和半导体。但出口量的提高还不是贸易自由化带来的唯一好处。根据世界银行的研究，2007—2008年，乌干达（Uganda）的海关管理和反腐改革使得海关收入增加了24%。

- 外国直接投资流入自由化。

- 私有化。

- 放松管制。消除阻碍投资者进入和退出市场的壁垒，尽可能地减少限制。

- 产权受到保障，能快速便捷并以合理的成本认定资产的权属。

企业影响

企业能享受到国际贸易对国家宏观整体带来的部分好处。例如，得益于国际贸易，大型连锁超市能够全年向顾客销售新鲜水果和鲜花，而不仅仅是销售本土的当季花果。福特从丰田和其他车企学习到，美国本土市场的主要细分市场与其他市场一样，也有着相同的需求，特别是对经济实惠的需求。企业在进军国际市场的过程中还很可能会遇到一系列特殊的好处和风险。

规模经济

把商品销往国外能够提高销售量，这反过来也能降低成本，部分原因在于反复执行相同的任务能熟能生巧，相关内容请参见第三章的经验曲线。而且，销量提高也意味着购买量有所提高，这反过来就能确保企业以较低的成本购买材料，无论是销往国内还是国外的产品，其材料成本都能降低。一旦企业超越了收支平衡的阶段，即收入大于成本（见第十二章），那么所有增加的销售量都能带来显著的利润。

提供战略机会

由于销售量增加能降低成本，因此企业把出口视为一种机会，即能以较低价格向国外市场销售商品，从而快速地获得市场份额。扩大市场份额能带来很多好处，从而提高利润（见第三章）。这种战略可能不适用于本国市场，因为消费者往往觉得便宜没好货，降低价格可能会有损品牌形象。而且，竞争对手也很有可能降低价格，从而触发价格战，最终降低整个行业的利润。

在客户群达到一定规模之后再进入市场是一种见机行事的防御战略。在这个时机进军新市场能降低风险，而且如果你这时不趁机进入市场，那么其他竞争者会这么做。一旦竞争对手成了稳定的供应商，它们就能利用自己的关系网络来蚕食你的本土市场份额。

减少周期性和季节性所带来的影响

不同经济体在不同时段的增长或衰退速度各不相同。例如，2008—2010年，当美国和大部分欧洲主要国家都处于经济停滞或衰退的状态时，澳大利亚、中国、印度和许多南美国家的经济却有所增长，有些国家的增速甚至接近10%。这种分化的现象一直持续到2015年，中国和印度的增速仍然在8%左右，而美国的增速则不到3%，欧洲整体则几乎是停滞不动。

季节性也会带来类似的影响，尤其是由气候变化引起的季节性。当欧洲正寒冬凛冽的时候，其他大洲的一些国家却是阳光灿烂。像美国和中国这样的国家，其不同地区在同一时间的气候也会大相径庭。这些季节性差异让人们能够全年供应某种商品。举例来说，不管什么时候，总有一些地方气候宜人，很适合推销户外烧烤产品。

案例研究

联合利华

根据联合利华2010年4月的财报显示，该企业的销售量、营业额和利润都比预期要好，这给股票市场带来了惊喜。分析师预期联合利华的销售量会同比增长3.2%，而实际上其销售量的同比增长高达4.2%。其税前利润达13.9亿欧元（12亿英镑或18.4亿美元），增长了28%，而销售总量则增长了6.7%。分析师没有料到，联合利华在非洲、亚洲、中欧和东欧等新兴市场的渗入能产生如此大的影响。通常而言，这些市场在经济不景气的时候会表现得比较好，所以联合利华在这些地方的销售量增长了11.2%，而在西欧的销售量却下降了0.2%。

联合利华的新兴市场部是该公司规模最大的业务部门。联合利华坚信自己定能再创业绩辉煌，因此在新兴市场增加广告投入来宣传多霸道（Domestos）漂白液、家乐牌（Knorr）浓缩汤料、马麦酱（Marmite）和立顿（Lipton）茶包等产品。

经济激励因素

为了降低成本，几乎所有大型服饰制造商，尤其是制衣厂和制鞋厂，都不得不迁移厂址，或者把生产外包到成本更低的地区，例如中国、斯里兰卡、印度和孟加拉。盖璞（GAP）在印度设立了十几家工厂，耐克和鳄鱼（Lacoste）的生产基地分别在越南和马来西亚。数百家美国企业在墨西哥（确切地说是美墨边境）设立工厂，产品仅向美国市场销售。例如，墨西哥克莱斯勒公司（Chrysler de Mexico）得到母公司约20亿美元的投资，是克莱斯勒在北美地区最重要的生产基地。在上述案例中，墨西哥的廉价劳动力是吸引企

业的主要原因，但还有其他激励因素，例如低税收（很多英国银行家移居到税收较低的瑞士）或者投资优惠［英国政府在2010年3月向日产提供了4.2亿英镑的奖励金，从而让日产把聆风（Leaf）电动车的生产基地设在了英国北部城市森德兰（Sunderland）］。

风险

国际贸易除了会带来上述好处之外，当然也会带来不同程度的风险，企业需要对此做好准备。在大多数情况下，在外国经商都需要兑换外币。过去5年间，美元、英镑、欧元、日元和人民币之间的汇率会出现两个小数数位的浮动。在很多情况下，汇率浮动幅度如果足够大，就可能抵消所有的贸易利润。不过，即使企业无法完全消除风险，也可以采取很多措施来降低风险。

其他风险包括政治风险，例如本来与之交好的政府突然倒台或者关系转冷，并单方面更改规则。英国石油公司在俄罗斯设立的合资企业俄罗斯秋明英国石油控股公司（TNK-BP）打了10年的攻坚战，试图开发全世界最大的天然气田，但最终在2010年3月宣告放弃。其实在这之前，俄罗斯政府早已收回名义上属于荷兰皇家壳牌（该企业曾在俄罗斯启动了“萨哈林–2”号油气项目）的石油和天然气资产，因此英国石油公司也不能说俄罗斯政府没有按章办事。

不同国家的文化和经商方式都各不相同。虽然经济合作与发展组织（OECD）早在1999年就订立了《反腐败公约》，后来又于2009年制定了《良好做法指导意见》供企业参考，但如今腐败问题依然常有发生。透明国际（Transparency International）发布的《2009年全球腐败报告》显示：“近2/5受访企业的管理层人员曾在与公共机构打交道时被要求提供贿赂。1/2的受访者估计腐败会使项目成本至少增加10%。1/5的受访者声称，由于竞争者有贿赂行为，导致其所在企业失去业务。超过1/3的受访者认为腐败问题越来越严重。”

不同国家对于商业的监管程度大相径庭，其法院对实物资产和知识产权的保护程度也各不相同。例如，在巴西注册企业财产需要经过14道手续，而在挪威仅需要一道手续；在新西兰，办这种手续只需要两天，而在克罗地亚则需要391天。手续越繁复，时间拖得越长，风险就会显著增加。下文的章节会介绍这些风险和其他风险。

▸课程和讲座在线视频

1.美国加州大学伯克利分校的肯尼思·特雷恩（Kenneth Train）教授主讲（www.youtube.com/watch?v=1lEeb0kBBG8）。

2.大航海时代的英国全球贸易，格雷沙姆学院（Gresham College）约翰·麦卡利尔（John McAleer）博士（www.youtube.com/watch?v=aNjlcpIyVHU）。

3.全球贸易有何好处？Journeyman Pictures制作公司（www.youtube.com/watch?v=xRJZWfqWcs0）。

4.国际关系，伦敦经济学院（London School of Economics）威廉·A.卡拉汉（William A.Callahan）教授、托比·道奇（Toby Dodge）博士、延斯·迈尔亨利奇（Jens Meierhenrich）博士、伊弗·诺伊曼（Iver Neumann）教授、卡伦·史密斯（Karen Smith）教授、斯蒂芬·伍尔科克（Stephen Woolcock）博士（www.lse.ac.uk/internationalRelations/video/IR-INTRO-video.aspx）。

5.赫克歇尔–俄林模型，乔治·梅森大学（George Mason Uriversity）Mercatus中心：www.youtube.com/watch?v=6aCXnbbEMOs。

6.增长的全球性影响，加州大学伯克利分校肯尼思·特雷恩教授（www.youtube.com/watch?v=24bSk7bFeKI）。

7.李嘉图模型，加州大学伯克利分校肯尼思·特雷恩教授（www.youtube.com/watch?v=pen8EDS5M1M）。

8.关于国际贸易的6个重要教训，加州大学伯克利分校肯尼思·特雷恩教授（www.youtube.com/watch?v=3aimvEc1q98）。

9.贸易和比较优势，加州大学伯克利分校肯尼思·特雷恩教授（www.youtube.com/watch?v=z9YprxAWEuQ）。

▸案例研究在线视频

1.阿里巴巴总裁马云在哥伦比亚商学院的演讲，迈向新的商业范式（www.gsb.columbia.edu/video/v/node/4022/video）。

2.东印度公司，Audiopedia频道（www.youtube.com/watch?v=v1s9T3v9eFY）。

3.麦当劳的全球扩张规模有多大？彭博（www.bloomberg.com/news/videos/b/86c7b3f9-d20c-42d6-b75c-acf6ef3d6652）。

4.塔塔汽车公司（Tata Motors）副总裁拉维·康德（Ravi Kant）在伦敦商学院的演讲（www.youtube.com/watch?v=A11dxdKz4u8）。

5.联合利华，打造高潜力品牌的成长战略（www.unilever.com/aboutus/ourhistory/）。

第二章　国际商务环境

■环境分析模型

■认识政治体制

■了解经济问题

■把握社会动态

■科技发展

■法律问题

除了迈克尔·波特的战略分析法（参见第三章），MBA毕业生还经常运用PEST模型来分析国际商务环境。PEST模型将影响商业策略的外部因素分为政治、经济、社会和技术（polictics、economy、society、technology）因素。通常人们还会添加环境和法律（environment and law）这两个因素，因此该模型会被缩写成PESTEL分析模型（见表2–1）。

表2–1　PESTEL分析模型

因素	事件	影响	时机	建议采取的应对措施
政治				
经济				
社会				
技术				
环境				
法律				

这一模型几乎涵盖了所有可能影响国际商务的重大因素。例如，2015年，欧盟成员国希腊的长期利率一路飙升至德法两国的30倍（www.ecb.europa.eu/stats/money/long/html/index.en.html），这时候在希腊开展业务的房地产公司就要考虑当地利率等经济因素。其他需要考虑的因素还包括可用资金总量、资本利得变化、遗产税（例如新政府开征的遗产税），以及英国推行房屋信息包机制（Home Information Packs）之后可能带来的额外收入流。举个例子，2009年10月1日生效的中国专利法第三次修正案对知识产权做出了新的规定，这一事件也可能显著影响企业对经营地点

的选择。还有，目前能源审计业务蓬勃发展，各家各户也被强制要求安装水表，家装公司也许会从中发现商机。

政治体制

国家的治理方式被称作政治体制，它决定了国家的法律和经济行为。政治体制多种多样，一端是极权政体；另一端则是个人占主导地位的民主政体，执政者一般由选举产生。

极权政体的政策多变，往往短时间内会出现政策大反转，这可能会对跨国企业产生深远影响（可参见上一章提到的英国石油公司在俄罗斯的遭遇）。再举个例子，2006年玻利维亚总统埃沃·莫拉莱斯（Evo Morales）下令强行没收56家外国油气生产企业的资产，并要求这些企业重新谈判运营合同，否则它们会被强行驱逐出境。

民主政体的营商环境通常更加友好，因为民主政体实行法治，保障司法公正，普遍尊重私有财产权，腐败现象相对较少。

一般而言，民主政体需满足的最低标准是：主要执政者由定期选举产生，且选举过程自由公正。满足这一基本标准的国家有100多个，其中很多是相对贫穷的发展中国家。上述很多国家的民主进程极其脆弱。2005年，上百万伊拉克民众不顾自身安危参加50年来的首次自由选举，而自从1979年结束殖民统治以来，津巴布韦也一直通过民主选举产生政府，但这两个国家很显然都没有建立起完善的民主政体。

选举主义

选举主义一词由斯坦福大学教授特里·L.卡尔（Terry L.Karl）提出，指由极权统治向民主政体过渡的“折中方案”。选举主义往往会定期开展看似自由公正的选举，例如菲律宾甚至会通过中期选举来支持或废除现任政府。但在很多国家，此类选举往往严重地弄虚作假，并向现任执政党倾斜，而司法机构和国内媒体也通常会支持现任政府。很多时候，反对党的政策会受到忽视和冷落，甚至遭到消极中伤，津巴布韦就是一个典型的例子。选举过程还会出现暴力冲突，如菲律宾国家选举委员会颁布了严格的禁枪令，规定候选人最多可申请配备两名警察或军人身份的带枪保镖。但是，在菲律宾过去的3次选举中，共有约120名候选人、支持者和国家选举委员会官员遇害，且发生了约250起暴力事件，警察已将68个武装团队列入观察名单。

经济制度

政治体制和经济制度存在明确的相互对应关系。在极权国家，自由会受到限制或扼杀，市场运行也没有太大自由；民主制度完善的国家则允许企业自生自灭。

指令型经济

指令型经济又称计划经济，指由国家管理主要生产要素，包括生产内容和方式、按劳分配商品和服务、薪资制度、土地等资源的使用及其目的、资金投入的领域和数量。

俄罗斯曾是最著名的中央计划经济体，不过现在对其更为恰当的描述应该是混合经济。从理论上来说，中央计划经济应该能更快速地按需调配资源，保障充分就业，维持经济稳定，从而免遭经济周期带来的负面影响，但是实际情况却并非如此。首先，在中央计划经济的鼎盛时期，由于信息流通不畅，决策者难以做出明智的决策。即使数据和数据处理能力满足了需求，工作本身也是因人而异。如果工人没有干劲，就算人数高达100万，那么最终产出可能还比不上一家管理得当的公司。其次，过度注重配额导致人们常常为了达成目标而牺牲质量。指令型经济腐败丛生，少数党内政要掌握了巨额财富，而广大老百姓则挣扎在贫困线的边缘。相比之下，受过良好教育的中产阶级不过是经济体中一个无关紧要的组成成分。

市场经济

各个发达经济体所奉行的经济学原理都建立在同一种理念上，即各种参与市场活动的实体应被允许拥有较大的自由度。新公司在开始运营后可以制定其认为合适的价格，或许其战略可能会存在缺陷，但新公司是被允许失败的。价格能在整个经济活动中传达出重要的信号，需求和资源分配也会根据价格进行相应调整，但是价格自由的完全竞争市场只是4种常见的市场结构之一。虽然市场导向型经济体是以完全竞争为主导的，但要保持这种状态也着实不易。

价格机制

需求的价格弹性是微观经济学中的一个重要概念，它是整个经济学学科的基石。这一概念本身非常简单：产品或服务的价格越高，其销售额可能就越低。但显然实际情况并非

如此简单，因为购买者的数量、预期、喜好、支付能力以及替代品的数量和相近程度都会对产品或服务的需求量造成影响。

市场结构

以下为各经济体中现有的4种市场结构。

垄断

垄断是指某个供应商一家独大，主导市场，而其他普通的竞争者基本无法与之抗衡。垄断会影响产品的价格、质量和创新，从而导致产品价值低于最终消费者的心理预期。微软在电脑操作系统市场中基本处于垄断地位。类似的垄断企业还包括制药业巨头辉瑞公司（Pfizer）和英国机场管理局（British Airports Authority，简称BAA）。前者通过成功申请药品万艾可（Viagra）的专利权而获得垄断地位，后者则通过管控希思罗机场（Heathrow）、盖特威克机场（Gatwick）和斯坦斯特德机场（Stansted），从而垄断了伦敦地区的机场经营业务。

垄断企业声称，如果它们不能主导市场，那么它们将无法形成足够大的规模经济来进行再投资。2008年，当英国机场管理局面临政府强制拆分时，其曾利用这一观点为自己辩护。早期的铁路公司也持有这种观点。

有些国家认为垄断会产生不利影响，所以成立了相关机构进行市场监管，防止垄断企业实力过强。这类机构包括英国竞争和市场管理局（Competition&Market Authority，简称CMA，网址：www.gov.uk/government/organisations/competition-and-markets-authority）、美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，网址：www.ftc.gov）及欧盟委员会（European Commission，网址：http://ec.europa.eu/comm/competition/index-en.html），它们都会约束垄断企业的行为。双头垄断是一种特殊的垄断形式，顾名思义，它是指两家企业独霸市场。

寡头垄断

寡头垄断是指由3~20家大型公司主导市场，或是四五家公司共同占有40%以上的市场份额。对于消费者和竞争公司而言，这些寡头企业能够控制市场是一件十分危险且不利的事情。实际上，英国的连锁超市、世界各地的航空公司以及石油勘探与精炼企业都是寡头企业。以卡特尔（cartel）的形式制定价格具有非常大的诱惑力，所以企业通常很难抵挡。

英国公平贸易办公室称，英国航空公司和维珍航空（Virgin Atlantic）在2004年8月至

2006年1月期间至少6次相互串通，试图组成卡特尔。英国航空公司和维珍航空是经营伦敦飞往美国各大城市航线业务的两家主要航空公司，2004年8月—2006年1月，这两家公司商定统一将机票燃油附加费从5英镑上调到60英镑。英国航空公司因此被美国和英国罚款3.5亿英镑。

完全竞争

完全竞争市场是一种理想的市场结构，是指市场中有多个供应商提供相同的产品或服务，并且它们能够平等地获得资金、原材料、技术和人才等所有必要资源。在这种状态下不存在市场准入壁垒，所有企业都可以任意进出市场，消费者也可以充分掌握市场上任意商品的全部信息。

竞争市场

竞争市场和垄断竞争的概念有时会被人们混淆，但其实竞争市场介于寡头垄断与完全竞争之间，且更偏向于完全竞争。竞争市场里有许多体量相对较小且市场占有率较低的竞争企业，它们通过提供能满足消费者各式需求的差异化产品来进行竞争。

混合经济

顾名思义，混合经济指的是市场经济和计划经济的混合体。在混合经济中，国家牢牢掌控着部分经济领域，通常是医疗、教育、能源、通信、交通和新闻媒体等战略性领域，而其他领域则由私营企业经营。现实中并不存在纯粹的市场或指令型经济，不过有些国家显然更加名副其实，如实行市场经济的美国和实行指令型经济的朝鲜。

有些发达经济体也是较晚才向市场经济迈进的，后来形成了较为成熟完善的混合经济体制。例如，法国政府曾多年持有汽车制造商雷诺25.9%的股份，直到2003年情况才有所改变。如果经济形势恶化，即使是相对成熟的市场经济也可能转而采用指令型经济措施。2008年2月，在全球发生重大信贷紧缩的形势下，为了稳定金融体系，英国政府将陷入困境的北岩银行（Northern Rock）国有化，并随即购入了苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）和劳埃德银行（Lloyds Bank）的主要股份。

私有化

私有化指将国有资产的所有权转交给管理企业的股东。实行私有化的理由包括：政府售卖资产后，可减少国家负债；与官僚体制剥离后，企业运营效率将有所提升；新增资本由私人股东而非国家提供。在20世纪80年代前，很多欧洲国家的政府掌控着本国很大一部分的商业领域。德国政府在1960年将大众汽车私有化后，私有化进程才渐渐进入人们的视线。1974年，智利开启私有化进程，而英美两国在玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）首相和罗纳德·里根（Ronald Reagan）总统上任后，私有化进程势头强劲。

不过，国家仍保留了对私有化企业的一部分控制权。在很多行业，监管部门代替价格机制来设置价格水平、价格增幅，从而控制其最终盈利水平。

抑制国际竞争的经济工具

市场经济开放程度再高的国家也难免会采取措施保护本国企业，以限制国际竞争的深度和广度。在平常情况下或经济形势特别艰难的时期，各国会利用这些限制措施来保护本国的就业机会和产业。世界贸易组织和关税贸易总协定（General Agreement on Trade Tariffs，简称GATT）致力于抑制甚至消除此类限制对国际贸易造成的损害。

关税

关税是指对特定进口产品征收的临时或长期税款，其主要目的是提高该产品的价格，从而保护本国企业。征收关税还能为政府创收。不过随着竞争受到抑制、产品价格上升，最终受损的一定是消费者。政府则成为赢家，因为它们不仅可以获得额外收入，还能因为保护了本国的就业机会而获得赞誉。

征收关税的理由有很多种，或许是为了保护本国的新生或战略性产业，也可能纯粹是为了施加报复。

关税分为从价税和从量税。从价税以货物价格为计税标准；从量税以货物的重量或数量等计量单位为计税标准，单位税额固定。混合税同时采用从价税和从量税两种标准，如美国对小包装谷物早餐征收8.5%的从价税和税率为每千克12.6美分的从量税。

研究表明，关税会扭曲贸易，只有在极少数情况下才会给实行关税的国家带来长期效益。然而，就报复性关税而言，其首要目标在于进行政治施压，而非寻求经济优势。

许可证

企业只有从相关政府机构取得许可证后，才能进口某些商品。需要申请进口许可证的商品包括食品、武器、药品和军事装备。其他适用的商品还包括可军民两用的机床、电脑和航海设备。

许可证通常是为了保护消费者，如食品、药品的标签和原产地属于重要信息，或者出

于国防目的，如武器装备。许可证会限制竞争，导致商品价格上涨。

进口配额

进口配额是许可权的一种，其规定在一定时期内企业只能以低税进口一定数量的某种商品。动物饲料和手表机芯等各类商品均有可能设置进口配额。在进口商提出配额申请后，相关政府机构一般会做出如下任意一种批复：

- 同意整批货物全部享受低税待遇；
- 同意一定数量的部分货物享受低税待遇；
- 拒绝，整批货物均不可享受低税待遇。

自动出口限制

自动出口限制是指一国同意缩减对别国的出口规模，这通常是迫于压力。最有代表性的例子当属日本同意限制对美国、英国和其他欧洲大国的汽车出口量。20世纪70年代中期，全球汽车行业腹背受敌：一方面，日本汽车的出口给各国造成了巨大压力；另一方面，1973年的石油危机爆发后，汽车需求量急剧萎缩。日本通过采用创新的生产工艺，在汽车质量和价格上皆取得了领先优势（参见第四章提到的丰田案例）。经协商后，日本政府同意在5年内将新汽车的出口量限制在车辆登记量的9%~11%。有些国家则更胜一筹，法国甚至说服日本将限额定在了3%。

日本车企最终通过在欧美建立制造厂避开了自动出口限制的约束，这相当于直接从内部攻占当地市场。

补贴

补贴是指政府向本国企业提供的低利率或无息贷款、现金拨款、税收减免、就业奖励，或购入股权。这些措施都相当于让本国企业获得领先于进口商品和出口市场的成本优势。农业是最常受到补贴的产业之一，仅欧盟每年就提供超过600亿欧元的农业补贴，最初是为了刺激生产，不过2006年后其目的变成了缩减生产规模。

实行农业补贴的并非只有欧盟。从20世纪30年代末开始，美国就试图通过直接现金补贴来鼓励开垦闲置土地、引导产品种植，或利用补贴支持农产品、建筑和土地用途的改变，以及采取税收减免措施，借此影响农产品的种植和销售。

能源产业是获得大量政府补贴的新领域。经济合作与发展组织的数据显示，为了鼓励整个社会放弃使用有害的化学能源，转而选择更加环保、可持续的能源，各国政府每年提供的补贴高达3000多亿美元。

当地成分要求

当地成分要求是指商品的某些规定部分必须在进口国国内生产。例如，第一次世界大战后，美国电影大量涌入欧洲市场，为了保护本国电影行业，欧洲多个国家实行了银幕配额制。这些国家认为大量涌入的美国电影会构成双重威胁，既可能危及本国电影产业的盈利水平，又会冲击本国文化的发展。这类当地成分要求还延伸到了电视广播领域。例如，加拿大的法语电台须确保每周65%的声乐作品，以及周一到周五早上6点到晚上6点间播放的55%的声乐作品应为法语。对于少数民族电台而言，每周播放的音乐中应有7%属于加拿大歌曲。

除了减少竞争、拉高消费价格外，并没有太多证据证实当地成分要求有什么显著的作用，但是政府还是对此倍加青睐，毕竟这不用花钱就能显得它们有所作为。例如，加拿大最近就通过设定当地成分要求来保护本国新生风力涡轮机产业，以便更好地应对国际竞争。

反倾销

倾销是指将一国产品以低于“生产成本”或“公平市场价格”的价格出售到国外。“生产成本”和“公平市场价格”都没有明确的定义，然而各国一旦认定这属于倾销，往往就会对此提出抗议。出口商倾销产品是为了处理过剩产能，不计盈亏，只求能收回部分已承担成本。当然，如果能全部收回成本是最好不过了。

举个例子，某公司每小时可生产1000件产品，每件的材料成本为50英镑，劳动成本为50英镑。每天开工8小时后，仓库内产品的生产成本共计80万英镑。如果该公司无法在本土市场以100英镑的成本价售出产品，那么如果它不计成本地以低价甩卖产品，则至少可以收回仓储成本，实现正向现金流。此外，通过在本土市场或其他地方以合理价格售出产品，该公司还能因祸得福，利用生产过剩取得规模经济效应。

倾销商会费尽心思地操纵数据，假装只是为了收回成本，但实际上这一行为造成了不正当竞争，导致国内同行无法在国内外市场竞争中胜出。

科技效应

科技及其更新换代的速度会继续深刻地影响跨国企业的发展。电脑、互联网、便捷的航空旅行和低成本的大规模海运共同改造了商业环境。2009年登陆肯尼亚海岸的海底光缆让网络闭塞的非洲大陆接入了宽带网络。紧随其后的是，肯尼亚涌现了一大批配备了高素质员工的呼叫中心，这些员工会说英语，干劲儿十足，拿着可媲美其他发展中国家且有竞争力的薪酬。肯尼亚的另一大优势在于其所处时区十分有利于与西欧国家进行沟通联系。

1965年，英特尔（Intel）创始人戈登·摩尔（Gordon Moore）发现了摩尔定律（Moore’s Law），即每隔18个月，在通信或信息技术领域内几乎所有事物的成本都会减半，而且性能将提升一倍。所以，请系好安全带，变化只会越来越快。

互联网

MBA学员需要充分了解互联网对当今商业的影响。从书籍、DVD、电脑、药品、金融服务到汽车、房地产，各类商品都开始了线上销售，或者销售过程主要在网上进行。互联网不仅可以用来销售产品或服务，还能在销售过程中提供技术和商业支持，而且越来越多的人开始在线上享用产品或服务。几乎所有的“有形”产品都可以或正在通过互联网实现交付，软件、电影和书籍只是其中3个品类。度假、机票、培训，甚至是大学学位都可以与乐购（Tesco）等广大传统零售商结合起来，这些零售商正在争夺蓬勃发展的线上市场。

自1995年以来，互联网世界统计网站（Internet World Stats，网址：www.internetworldstats.com/stats.htm）一直记录着互联网在各国的飞速发展情况。1995年，全球网民仅有1600万人，占总人口的0.4%。而到了2014年第四季度，网民数量达到3035749340人，占全球总人口的42.3%。虽然美国的互联网普及率仍以87.7%的水平遥遥领先，但同时超过1/4的非洲人、1/3的亚洲人、1/2的中东、拉美和加勒比人都已经连上了网络。

案例研究

默契网

网络约会因为处于色情边缘而成为互联网中灰色的一角，不过它现在已经成了全球的主流业务。那些想要寻找友情甚至超乎友情的人已经不仅仅局限于当地的分类广告，而是扩展到了世界的各个角落。来自纽约和波士顿的人联系到来自西贡（Saigon）和马尼拉（Manila）的人，就像逛当地的书报亭一样毫不费力。根据美国人口普查局的调查，美国9000万单身人士中有约4000万人试过网上约会。民调机构舆观（YouGov）的调查数据显示，美国的爱情关系中有1/5是从网上开始的。网络约会已经成为继“朋友介绍”和酒吧认识之后排名第三的最常见的寻找约会对象的方式。如今，婚恋交友网站默契网（Match.com）每年收入超过4亿美元，有180万付费用户。

默契网的创始人加里·克雷门（Gary　Kremen）是从一个与众不同的领域开始创业的。1989年，他完成了在斯坦福大学的MBA学习，和别人共同创办了洛斯阿尔托斯技术公司（Los Altos Technologies，www.lat.com），该公司的主要业务是为军方和其他行业消除硬盘驱动器上的敏感数据。1992年年底，他把公司卖给了一名员工，该公司直到现在还在运营。在洛斯阿尔托斯技术公司任职期间，克雷门注意到了人口统计方面一个很重要的变化：诸如IBM的协同办公平台Lotus Note之类的新系统可以让行政人员无须借助IT人员就能发送电子采购订单。而这意味着越来越多的女性正在使用这类工具首次触网。他自己是“1号—900号”服务（一个电话约会中介）的用户，通过换位思考，他看到了数量虽小但日益增加的上网女性人群的同等潜力。

1993年，克雷门创办了Electric Classifieds公司，他想做电子版的分类广告，他把这一尝试当作在约会市场开展同类业务的一次试验。他看到了印刷媒体通过分类广告获得的令人垂涎的收益。《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）的分类广告收入占到其总收入的40%,其中的1/4是来自个人广告。两年后，他的试验成功了，他就成立了默契网，并得到了20万美元风险资本的支持。默契网成了第一批利用网络进行约会的网站之一，也是首次对这种服务收费的公司之一，而这也为其后来让渡价值带来了很大压力。1995年，很少有人上网，主动寻找男性的女性就更少了。克雷门在设计网站时心里想的就是女性需求。“整个系统都是为女性设计的，而不是男性。”他说，“谁知道男性在想什么？所以安全和匿名是很重要的。还有一些其他细节，比如要说体型，而不是具体多重——不要问女性的体重。”但即便这样，默契网的注册用户数量增加得还是很缓慢。网络约会在很大程度上就是一个人数的游戏。克雷门让他认识的每个人都注册了，也让他的员工创建了个人档案；他和女朋友也注册了，当时他们的关系前途不明。克雷门的女朋友通过默契网结识了另一个男的，然后就离开了他。从积极的一面来看，他证明了自己的网站是行得通的。

通过使用“Synapse”这个代码，默契网开发出了一种算法，能够在考虑到用户描述的偏好（如期望的年龄范围、发色和体型等）的同时，了解到用户的网上活动。所以，如果一个男人说他不想和年龄超过30岁的女性约会，但他又经常看40岁女性的个人资料，默契网就会推断出他实际上是可以接受年龄更大的女性的。Synapse还使用“三角测量

法”来考察相似用户的行为及此类信息因素。默契网使用自己的顾客信息制定了灵活易变的定价策略，其所在的市场竞争激烈、分散严重，对于刚进入市场的竞争对手来说门槛很低。网络约会软件很便宜，创建网站也很简单，而且市场很大。尽管他们的最大顾客的年龄段是30~49岁，15%左右的会员都是50岁以上的，考虑到高离婚率和生育高峰期时出生的人群数量，这个年龄段的人很可能会快速增加。然而，全世界约有8000家竞争对手，有1000家新成立的网上约会服务提供商，年费成了顾客关注的敏感问题。

默契网在电视、广播及在线搜索引擎和分销合作商方面的花费超过了7000万美元。它做这些旨在吸引人们到网站来，但是只有恰当的定价策略才会让人们留下来。默契网的分级定价菜单体现了价格歧视策略，这在行业里被称为“金发经济”。通过提供3种价格选择，默契网实际上就给潜在顾客提供了好——更好——最好的选项。不确定自己想要什么的人一般都会选居中的，也就是更好的选择，因此提供一个中间选项是获得客观的询问转化比率的关键。默契网还使用了照单点菜式的定价策略，除了每月的服务费用，用户还可以通过“菜单”选择其他的与潜在约会对象沟通的方式，如通过视频、语音邮件和短信。一旦会员成为基础用户，默契网就可以通过提供增值服务或补充服务来增加收入。它还提供一些季节性的服务，例如，在圣诞节后的淡季投资寻找爱情。节礼日和新年伊始是网络约会网站最忙的时段，有些网站的访问量甚至增加了3倍。仅在那一周，默契网的用户就发出了超过300万封邮件。

克雷门和董事会之间存在很多分歧，最终导致他们在1998年以700万美元的价格把默契网卖给了康涅狄格州的一家顾客服务公司Cendant。一年后，Cendant又把它卖给了IAC，即后来的捷特玛，交易价格是5000万美元。克雷门在第一次交易中收获很少，只拿到了5万美元和网站的终身账户。而这个账户后来被证明也没什么价值，因为他和妻子的相遇和结合是通过技术含量很低的方式——双方的共同朋友——实现的。克雷门通过另一种不同的与性别有关的事业得到了财富。2001年，他在关于sex.com的域名纠纷中拿到了6500万美元，这个域名是他在20世纪90年代注册的。2004年，在Electric Classifieds停业后，克雷门花20万美元买下了这家公司，他这么做是为了拿回其价值不菲的专利，紧接着他就以170万美元的价格把公司卖了。

科技投入最多的国家

衡量科技进步的可靠指标包括专利申请人的国籍和申请速度（见表2–2）。世界知识产权组织（World Intellectual Property Organization，简称WIPO）对全球82个知识产权局的监测数据显示，2014年有效专利共计866万项，比2011年增长7.9%，其中1/4的新增专利来自中国。自2011年以来，中国超越美国成为专利申请的领军者。日本在专利申请方面明显停滞不前，2000—2005年日本的专利申请增长率为37.5%。

中等收入国家的科技投入也十分可观。在世界知识产权组织调查期间，墨西哥一共申请了15314项新专利，增幅为9%，是欧盟专利增幅的两倍以上；土耳其申请了4666项专利，增幅为13.4%，是欧盟专利增幅的3倍以上。

表2－2　全球专利申请数量排名前10的国家和地区

国家或地区	专利申请数量	年增长率
中国	652 777	+24%
美国	542 815	+78%
日本	342 796	+0.1%
韩国	188 915	+5.6%
欧洲专利局	148 560	+4.0%
德国	61 340	+3.2%
俄罗斯联邦	44 211	+6.8%
印度	43 955	+3.9%
加拿大	35 242	+6.2%

资料来源：世界知识产权组织2014年的知识产权事实和数据。

环境因素

以下两个事件发生在世界上两个完全不同的地方，但都很好地说明了环境因素对经营战略的巨大影响。2010年4月，冰岛埃亚菲亚德拉火山爆发，造成了欧洲范围内和横跨大西洋的所有航班停飞6天。这一事件导致当年各家航空公司的年利润平均下降了50%，商务乘客在机场滞留数天，且供应链无法供货——受准时采购战略的影响，供应链的周转周期有所缩短。虽然企业几乎没有什么办法来直接或立刻缓解这些问题，但是这个火山爆发的具体例子证明了一些看似很遥远的环境因素之间其实是相互关联的，并且更加明显和直接地说明了为什么企业要认真对待诸如气候变化等环境问题。2006年，曾经是10000人家园的罗哈恰拉岛（Lohachara）被海水淹没，这是第一次有人居住的岛屿在全球变暖的作用下“消失”。就算你目前不会面临此类风险，你最终也会受到环境问题的影响。

2010年5月又发生了一起环境灾难：英国石油公司在墨西哥湾的“深水地平线”钻井平台爆炸，造成11人死亡，17人受伤。浮油破坏了生态，对一些最重要的野生动物栖息地构成了威胁。在这场灾难中，英国石油公司蒙受了不可估量的经济和名誉损失，从股市表现来看，仅两周的时间其股价就缩水了130亿英镑。此外，英国石油公司预计还要支付巨额的油污清理费用，并就灾难受害者向美国政府支付赔款。1989年3月，埃克森美孚公司的瓦尔迪兹号（Valdez）油轮在阿拉斯加海域泄漏了110万加仑的原油，该公司为此支付了20亿美元的油污清理费用，为了了结相关民事和刑事指控，它又支付了10亿美元的和解金。

跨国企业需要关注的环境问题包括：

- 环保法规——虽然不同的环境事件会相互作用，就像埃亚菲亚德拉火山喷发后所触发的连锁反应，但是各国的环保法规仍然各不相同；
- 废水管理，防止水污染，妥善处理有害物质；
- 旨在减少碳排放的能源管理；
- 高效利用水资源；
- 高效运用包装和分销网络。

请参见第九章“了解利益相关者”。

案例研究

联合碳化物公司造成的博帕尔事故

2014年12月适逢博帕尔事故30周年，也就是在这一年的9月29日沃伦·安德森（Warren Anderson）去世了，在毒气泄漏事故发生时他正是联合碳化物公司（Union Carbide）的主席和首席执行官。他被指控过失杀人且被软禁，但是后来他获批离开印度并拒绝回印度接受审判。印度多次要求美国引渡安德森，均遭到拒绝。

20世纪70年代，联合碳化物公司认为印度这一尚未开发的市场将需要大量害虫防治产品，因此在该国中央邦（Madhya Pradesh）的博帕尔兴建了一家农药厂。然而，农药销量低于公司预期，因为印度农民面临的燃眉之急太多，既要抗旱又要抗涝，而且根本没钱买农药。农药厂产能闲置，在其短暂的生命周期内一直亏损。博帕尔事故发生在1984年12月2日半夜时分，博帕尔这个城市也正是因为这起事故才为人所知。导致博帕尔事故的部分原因是该农药厂储存和处理有害物质不当。当晚，有水渗入异氰酸甲酯贮罐，发生了热反应，导致罐内温度上升到200多摄氏度。罐内压力随之骤升，导致异氰酸甲酯贮罐紧急释放压力，大量异氰酸甲酯气体和其他有毒气体外溢。

博峪尔事故造成约2259人当场死亡，几周内另有1500人丧生，因事故致死的人数共计1万，有50万人因接触到有毒化学物质而患上了各类疾病。在博峪尔事故发生前的10年共有5起相关事故，而在两年前美国专家就曾向联合碳化物公司发出过相关警告。1989年，联合碳化物公司与印度政府达成部分和解，终于同意支付4.7亿美元的赔偿金。联合碳化物公司的首席执行官沃伦·安德森、8名董事及两名公司附属人员被刑事起诉。2010年，法庭仍在审理事故相关人员的案件。

---

1. 1英尺≈0.3048米。——编者注

法律问题

一些商学院对法律知识非常重视。例如：西北大学凯洛格商学院和乔治·华盛顿大学（The George Washington University）商学院的学生可以同时攻读工商管理硕士和律师的基本专业学位——法律博士（Juris Doctor，简称JD）；位于马萨诸塞州（Massachusetts）韦尔斯利市（Wellesley）的巴布森商学院（Babson College）开设的核心课程之一就是法律；而宾夕法尼亚州立大学（Penn State）则将“创新与竞争商业法”设为学生第二学年的选修课。

另外，律师在许多美国大企业的管理层以及美国国会两院都拥有重要的地位。英国12%的国会议员是出庭律师或事务律师；在英国下议院中，律师也是占比例最高的职业。在英国，除了大型企业之外，一般公司大多不会聘用职业律师或专门设置法律部。企业一般会通过两种渠道获得法律服务：一是签订长期合同，二是临时购买法律服务。法律并非一个精准的领域。一位美国记者及批评家亨利·L.门肯（Henry L.Mencken）就曾直截了当地表示：“法官就是一个给自己试卷打分的法律系学生。”

商业活动非常复杂，你迟早会发现自己要么成为一名被告，要么成为一名原告。你可能会与顾客或者供应商产生合同纠纷；或者你会发现经营场所的租赁合同赋予你的权利范围比你预期的少很多；已经离职的员工或许会毫无理由地对你提起控告；卫生与安全检查员也可能找上门来，在一番检查过后告诉你，你的机器设备或者工作规范在某个地方不符合要求。

如果你对这些方面一无所知，那么你就不能很好地维护自己的权益。所以，无论MBA毕业生的道德水准有多高，社会责任感有多强，他们都需要具备足够的法律知识，以知道什么时候应该咨询法律。

法律体系类型

虽然各国通常会在境内实行全民适用的法律体系（至少理论上是如此），但是在全球范围并未建立起一套通用的国际法律体系。事实上，国际上只有一系列规范企业和个人行为的条约，但是并非所有国家都加入了这些条约，有的国家甚至根本就未加入过任何条约，而其缔约国也不会一直按章办事。就拿联合碳化物公司来说：1991年，博帕尔地方政府指控其首席执行官沃伦·安德森过失杀人。由于他本人并未出庭受审，法庭签发了国际逮捕令，美国法院还给他寄发了传票。印度政府曾向签订了引渡条约的美国施压，但最终

未能成功。

下文将介绍3种主要的法律体系，不过各国的司法执行力以及公正程度均有所区别。瑞士洛桑国际管理发展学院（International Institute for Management Development）发布的《国际竞争力年鉴》（World Competitive Year Book）根据司法制度的公正程度对国家进行了排名。评分范围是1~10分，10分代表最公正，而只有20个国家的评分超过8分。评分低于3分的国家包括葡萄牙、印度尼西亚、墨西哥、波兰和俄罗斯等。

习惯法

习惯法以风俗、传统和惯例为依据，最早在英国及其前殖民地实行，因此与美国、澳大利亚以及一些亚洲国家的法律体系大相径庭。习惯法下的法官有权根据各个案件的特性解释法律，并由此创造先例，为今后的案件提供指导。这样一来，判决结果变得难以预测，好的方面是解释法律的权利可以让司法过程变得更加灵活，不过法官也很容易囿于成见。为了减少审判不当所带来的负面影响，人们建立了完善的上诉流程。

大陆法

《拿破仑法典》又称《法国民法典》，它并非首部大陆法法典，这份殊荣应当属于公元前1760年在美索不达米亚文明问世的《汉谟拉比法典》（见第一章）。但是大陆法背后的理念深得人心。实行大陆法的国家约有80个，包括巴伐利亚的《马克西米利安法典》《西班牙民法典》《意大利民法典》和《葡萄牙民法典》。

按照大陆法的理念，为了尽可能地预测并应对可能发生的各种情形，政府应制定详细的法律以集结成法典。所以，理论上案件结果会更容易预测，不过人们在几百年前制定法律时其实根本无法预测当今的情形，法官应对现实情况的能动性较为受限。

宗教法

宗教法以宗教教义为准则，如伊斯兰教法就是在《古兰经》（*Koran*）的基础上发展起来的。伊斯兰教法以先知穆罕默德（Muhammad）的决定和言论为基石，理论上是固定不变的，但是，伊斯兰教法法学家一直致力于通过重新解释《古兰经》来应对21世纪涌现的问题。

《古兰经》的内容几乎都能适应国际商务的需求。“评判一个人看的不是他有多么富有（或多么贫穷），而是看他获取和使用财富的方式”，这一评判标准用在比尔·盖茨（Bill Gates）和沃伦·巴菲特（Warren Buffet）身上再恰当不过了。早在伊斯兰教的鼎盛时期，贸易就已经走向了国际化。

伊斯兰教法还关注里巴（利息）一词的解释，以及法人（公司）身份。现在伊斯兰教

的信众普遍接受合理利率，并认为商业实体并不等同于法人，毕竟早在汉谟拉比统治时期就出现了合伙关系。

跨国企业面临的主要法律问题

虽然各国的法律体系和法律实施方式存在差异，但与跨国企业息息相关的法律领域还是有共同之处的。

企业结构

身为一名MBA学员，你将来很可能会在一家传统的私营企业或上市公司工作。不同的司法管辖区对企业的称谓和监管略有不同，并且时刻都在变化。例如，德国推出了一种新型有限责任公司，将其最低注册资本从代表欧洲最高水平的2.5欧元降至1欧元。

企业可能出于种种考虑而采用不同的企业架构，这些考量因素包括：商业需要、金融风险以及对外部资金的需求。

合伙制度

合伙制度的实质是将多家独资企业组织在一起，并共同承担与个人责任相关的法律问题。与另一个（或者一个以上）个人建立合伙企业限制条件很少，而且还具备几项明显的优势。聚集资源将让你拥有更多的资本，同时也很可能会给你的企业带来更多技能。而且即使你身体抱恙，企业也能照常运转。

有一种选择可以降低合伙制企业可能带来的危害，那就是成立一家兼具独资企业和合伙企业优点的有限责任合伙公司。公司内部会有一个或一个以上的普通合伙人，他们拥有同样的基本权利及责任（包括无限连带责任），就像合伙企业中的合伙人一样。公司内部还存在一些有限合伙人，他们通常都是被动投资者，并仅对其投资的数额负责。

有限公司

有限公司有一个独立的法律身份，它与这家公司的经营者及所有者的身份不同。这意味着如果公司破产，那么债权人的索赔范围仅限于公司资产。除了那些用于购买股票而投入企业的资金外，企业股东无须对企业的债务负责——即使股东本身就是企业高管。当然，如果公司有违法贸易行为则另当别论。此种结构的另外一个优势是企业可以通过售卖股票的方式来自由募集资金。

公开有限公司

公开有限公司可通过一家认可证券交易市场或通过媒体或者中间商进行广告宣传的方式来出售股票。此类公司仅需满足一些最低要求，无须在最低注册资本、交易历史或股东数量方面承担沉重的义务。

贸易规则

世界各地的企业几乎在所有营业领域都受到过诸多管制。某些类型的企业甚至需要获得许可证才能营业。所有企业在发布广告、保存信息或提供信贷时均须符合某些特定标准。下文列出了大部分企业在开展业务时均须遵守的规定。

■ 获得执照或许可证：餐饮、酒类、劳务中介、小型出租车、理发等行业的从业者需要获得相关执照或者许可证才能开设企业。

■ 广告以及描述标准：在为企业、产品或服务发布广告或发起促销行为时，相关行为均须符合相关规定，包括产品包装、传单、说明书的描述以及任何口头表述。

■ 远程销售及网络交易：如果你通过网络、电视、收音机、电话、传真以及产品手册等途径开展邮购销售，那么你不仅需要遵守上述商品服务销售的相关规则，还需要遵守一些其他规定。

总体来说，你需要准备书面信息、订单确认书以及可能取消合同的条件。在冷却期内，顾客可以在7个工作日之内无条件取消交易。

保护客户信息

如果你的电脑上有客户或员工等任何在世者的私人信息，那么你很可能需要到相关政府部门注册登记。相关规定表明，这类信息须以公正的方式获取，信息须准确无误，须出于合法目的保留信息，并且不得超过必要的保留时间。

信贷许可证

若想向消费者提供信贷服务或向私人、企业提供租赁产品，大多数情况下公司都需要申请信贷许可证。

雇佣法规

从发布招聘广告到决定辞退员工，雇用全职或兼职员工的过程充满了法律风险。以下是一些需要考虑的因素：

■ 招聘广告：须遵循反歧视和机会平等的相关法律。

■ 就业合同：须写明一切必要的信息，如工作地点、职责、薪资、休假、病假工资、养老金、通知期限、申诉和处罚程序等事宜。

■ 入职记录：应记录旷工、病假、纠纷、处罚、事故、培训、休假、绩效评估等事项。

■ 工作安全：雇主须履行向雇员提供安全的工作环境、消除潜在健康和安全隐患的审慎义务。

知识产权

在商业竞争中占据优势的一大秘诀在于提供一种优势独特且能够在市场上脱颖而出的产品。而另一个同等重要的秘诀是，这一优势不是别人随随便便就能抄袭的。换言之，企业要有一个能够防止别人通过同样途径发家致富的门槛。这种优势包括很多方面，比如：企业名称［如美体小铺（Body Shop）］、一个朗朗上口的口号［如约翰·路易斯（John Lewis）商场的口号：又有大减价？我们不是故意的。］、创新科技［如杜比（Dolby）的降噪系统］、拥有极高辨识度的商标（如谷歌商标）或是一小段旋律（如微软Windows系统的开机音乐）。

这些被统称为“知识产权”，MBA学科常把它简称为IP，它又可以被细分为很多领域。企业会投入大量的时间和资金去创造、保护知识产权，因此你至少要了解与此相关的法律问题。下面的案例就说明了从企业初创开始就可能会发生的问题。

案例研究

脸书

当20岁的马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）在2004年和两名同学在大学寝室创立

脸书之时，他还想不到这个公司未来会发展成多大规模。这个社交网站要求用户必须填写真实的姓名和电子邮箱地址才能通过注册。用户可以和朋友以及现任和前任同事分享照片、新闻和八卦。3年之内这家公司的销售额就达到了1亿美元，其中一部分销售额来自微软的大订单。当时微软正考虑以高价并购脸书或与脸书合作。

扎克伯格经常穿牛仔裤、阿迪达斯凉鞋和羊毛衬衫，这使得他有点儿像已故的苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯。此外，他也像乔布斯一样需要应对一个规模庞大的知识产权诉讼案件——他在3年内要面对3位来自哈佛大学校友的诉讼，他们指控扎克伯格剽窃了脸书的概念。

知识产权大致可分为以下几类：

■专利　专利可以视为发明者和国家之间签订的协议。如果发明者准备以固定格式发布该项创新的相关细节，且该项创新确实具备一定的先进性，那么国家就会给予发明者20年垄断使用该项创新的权利。发明者可以利用这段时间生产和销售其创新产品，而竞争对手则可以研究该产品已经公开的各种细节，从而获得自己的创新想法。或者他们可以联系发明者，在获得许可的条件下助其开发这一创新想法。

■版权　版权保护是为了防止原创艺术品及创意性作品（如文章、图书、绘画、电影、戏剧、歌曲、音乐、工程图纸等）遭受未经授权的复制。如果作品拥有版权，则应该带有这个符号：©（作者姓名、日期）。

■设计　如果一款具有原创性的商业产品从未公开发布过，或虽然已为人所知，但尚未应用于你所设想的某种特定产品，那么你就可以对其外形、设计或者装饰等特点进行专利注册。

■商标和品牌标志　商标和品牌标志是区分某一特定生产商或贸易商的标志。它们可能是单个字词、一份签名、一个由外文单词首字母组成的图案、一张图片、一个标志或是以上各种形式的组合。申请保护的商标须具备独特性，不应造成欺骗性，其本身也不会与已注册商标混淆。

■企业名称　当你为企业选择名称时，你也是在选择自己的身份，因此这个名称应该能够反映出：

——你的身份是什么；

——你在从事什么业务；

——你如何从事该项业务。

注册域名

网络平台要求提供域名，这个域名最好能够体现企业精髓，便于人们在搜索引擎中输入，而且要尽量让该域名和你的企业名称建立密切关联。一旦你将企业名称注册为商标（参见上文），你或许就能够阻止另一个企业在互联网中使用这一域名。

注册域名虽然很简单，但由于每天都有千百个新域名被注册，所以你必须选择一个尚未注册的域名。你需要递交一系列域名，以防止第一选择已被占用。域名之间只需具备细微差异。比如，如果蛇王啤酒（Cobra　beer）的本名不可用，那么备选名称还有：Cobra-Beer，CobraBeer，甚至Cobra Indian Beer等。这些备选名称在搜索引擎中的可见度都相差无几。

法规查询和营业执照办理

世界银行旗下的营商环境法律图书馆汇聚了全球规模最大的商业法规，可供人们免费在线查询（www.doingbusiness.org/law-library），并链接各个官方政府网站，定期更新。它覆盖了全球189个国家，相关法规一应俱全，涉及开业、停业、跨境贸易、就业合同执行等。

你可以从下列网站查询营业执照信息：

- 澳大利亚：www.business.gov.au/registration-and-licences/Pages/default.aspx。
- 加拿大：www.canadabusiness.ca/eng/page/2843/。
- 新西兰：www.business.govt.nz/starting-and-stopping/entering-a-business/startinga-business#licenses-consents-permits。
- 南非：http://joburg.org.za/index.php?option=com-content&task=view&id=416&Itemid=58。
- 英国：www.gov.uk/licence-finder。
- 美国：www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/obtain-business-licenses-。

▸课程和讲座在线视频

1.反垄断法规：美国加州大学伯克利分校肯尼思·特雷教授（www.youtube.com/watch?v=Rl6xL2wTlRI）。

2.民主——何为民主？Critical Productions制作公司（www.youtube.com/watch?v=6GR-9-nB-YE）。

3.直接民主和独特的瑞士政治体制：洛桑国际管理发展学院安德烈亚斯·拉德纳（Andreas Ladner）教授（https://www.youtube.com/watch?v=OOH7KGvTMCY）。

4.卡尔·马克思（Karl Marx）与马克思主义：1983年英国纪录片，卡尔·马克思与马克思主义入门（http://www.youtube.com/watch?v=m8bdndigRA8）。

5.凯恩斯对战哈耶克（Hayek）：乔治·塞尔林（George Selgin）教授、洛德·斯基德尔斯基（Lord Skidelsky）教授、邓肯·韦尔登（Duncan Weldon）以及杰米·惠特（Jamie Whyte）博士在伦敦政治经济学院（London School of Economics）的讲座（www.youtube.com/watch?v=PLBOKq4On7k）。

6.垄断性竞争和贸易：美国加州大学伯克利分校肯尼思·特雷教授（www.youtube.com/watch?v=SQbxoBSyoew）。

7.公共产品：美国加州大学伯克利分校肯尼思·特雷教授（https://www.youtube.com/watch?v=sDtbbWX5UUU）。

8.对自然垄断的监管：美国加州大学伯克利分校肯尼思·特雷教授（www.youtube.com/watch?v=mt-S0vUvZQ4）。

9.中国的崛起与战略逻辑：爱德华·勒特韦克（Edward Luttwak）在美国加州大学伯克利分校国际问题研究所的谈话（www.youtube.com/watch?v=WejSKbicS00）。

10.国际环境法的范围：美国加州大学伯克利分校（www.youtube.com/watch?v=srVn5lQlh_o&list=PL5A39957CF1E5C676）。

11.极权主义的类型——中俄对比分析：托马斯·伯恩斯坦（Thomas Bernstein）在南加州大学美中学院（USC US-China Institute）的演讲。他从哥伦比亚大学博士毕业后，曾任教于耶鲁大学和印第安纳大学（Indiana University），现在任教于哥伦比亚大学（www.youtube.com/watch?v=9MvACKtx1WA）。

12.当中国统治世界：同名书作者马丁·雅克（Martin Jacques）在墨尔本大学

（University of Melbourne）的演讲（www.youtube.com/watch?v=3G1EyvRZmOs）。

▸案例研究在线视频

1.印度博帕尔毒气泄漏案——美国法院表示，联合碳化物公司不需承担赔偿责任。NewsX（www.youtube.com/watch?v=FyHaaAXn0QU）。

2.Dreyer’s Grand Ice Cream冰激凌公司——T.加里·罗杰斯（T.Gary Rogers）在加州大学戴维斯分校管理研究生院（UC Davis Graduate School of Management）讲述如何将Dreyer’s Grand Ice Cream从一家拥有75名员工、销售额为600万美元的公司打造成拥有9000名员工的全球最大冰激凌公司（www.youtube.com/watch?v=NTUfaIH2R4Y）。

3.脸书：所有权合同并不存在。扎克伯格对于专利诉讼的评价，SmarTrend News网站（www.youtube.com/watch?v=rJLjD98QcZ4）。

4.墨西哥湾石油泄漏，法律责任，第一部分；目击证人在众议院司法委员会（House Judiciary Committee）上针对墨西哥湾石油泄漏相关法律问题做证。C-SPAN（https://www.c-span.org/video/?293754-1/gulf-mexico-oil-spill-legal-liability-part-1）。

5.谁是脸书及其5亿用户的所有者？有关于网站所属权的法律问题，CNBC（www.today.com/video/today/38358645#38358645）。

6.文克莱沃斯兄弟（Winklevoss Twins）——脸书是我们的创意，泰勒（Tyler）和卡梅隆（Cameron）。ViralFuture（www.youtube.com/watch?v=KzN6XWDE）。

第三章　国际商务战略

■评估国际市场

■培养成本竞争力

■形成差异化

■制定集中化战略

■行业分析

■分析和划分市场

■打造品牌

全球管理教育调查指出，25%的MBA学生选择在国外求学，因为他们想在学习过程中开拓国际视野。即使有些人选择在本国攻读MBA课程，他们也会希望课程能提供很多国际化的视角。

安德鲁·C.英克潘（Andrew　C.Inkpen）是雷鸟（Thunderbird）全球管理学院J.肯尼思（J.Kenneth）和珍妮特·苏厄德（Jeanette Seward）全球战略系主任，他把国际商务战略这门学科简明扼要地定义为："运用系统性和可复制的方法来应对企业面临的具体挑战的能力。"雷鸟全球管理学院被《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）、《美国新闻和世界报道》（*US News and World Report*）和《金融时报》评为学习国际商务的最佳院校，培育了众多全球领袖人才。雷鸟学习咨询网络（Thunderbird Learning Consulting Network，简称TLCN）覆盖全球，提供富有实用性、紧追当下潮流的战略思维。

不过雷鸟并非国际战略领域中唯一的佼佼者。加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院与亚洲建立了密切的联系，并以此为豪。伯克利大学有超过40%的学生来自亚洲，或者是亚裔美国人，该大学的各学院与许多亚洲学校在科研上有紧密的合作。西北大学凯洛格商学院、南加州大学马歇尔商学院（University of Southern California's Marshall）和加州大学洛杉矶分校安德森商学院（UCLA's Anderson）都在亚洲的院校开设了MBA课程。西班牙纳瓦拉大学IESE商学院则更进一步，在美国、中国和印度开设了全球高管工商管理硕士项目，并在当地招生。其中有一位名为佩德罗·努埃诺（Pedro　Nueno）的教授帮助其建立了中欧国际工商学院，这是全中国甚至是整个亚洲地区最顶尖的商学院。

尽管国际商务战略是所有商学院的核心课程，但与其说它是一门学科，不如说它是企业用于评估如何自我定位以更好应对挑战的方法，而这种评估方法会不断发生变化。就像英格兰银行的某任行长所说的那样，在解读圣诞节零售额的时候，请记住12月份圣诞节的真正意义要等到4月份复活节时才能清晰地体现出来。从下文的案例中我们可以窥见国际商务战略的制定需要涉及哪些层面，其中包括营销、资金、人和文化等因素，但主要还是对不断发展变化的世界的认识。

案例研究

纵横全球的戴尔公司

2015年3月16日，迈克尔·戴尔（Michael Dell）在领英（Linkedin）发布帖子（www.linkedin.com/pulse/making-rain-4-steps-happy-successfulsalesforce-michael-dell?trk=prof-post）称，与以往一样，在新财政年度开始之际，“是时候将戴尔公司全球范围内的销售队伍团结起来了”。他传达了几条重要信息，头一件事是要庆功。“我们一定得花时间做些事情来表明我们认可团队成员的成绩。戴尔公司在2015财政年度里表现很好，所以我们留出了足够多的时间来庆功。”实际上，该公司过去几年的发展历程困难重重，2013年和2014年的销售业绩平平，利润下降，还要忙于应付恶意并购大师卡尔·伊坎（Carl Icahn）——他当时要用250亿美元对戴尔公司进行杠杆并购，将该公司私有化。

戴尔公司之所以能找到新的突破点，要追溯到2010年——当时戴尔一手打造的商业帝国蒸蒸日上。大约在25年前，年仅19岁的戴尔在得克萨斯州大学的宿舍里成立了自己的公司。现在，他已经将一家最初只有1000美元注册资金的小公司发展成为一个每年收入超过600亿美元、个人电脑销售额占全球市场16%的大型公司。戴尔公司的所有全球主要市场的营业额均快速增长。亚太和日本地区本季度的产品销售件数增长了41%，从而带来了28%的营业额增长。所有类别产品的销售额的增速均十分强劲，其中表现最为亮眼的是印度、中国和澳大利亚或新西兰市场，其营业额的同比增长分别为57%、32%和29%，电脑笔记本的发货量同比增长71%。欧洲、中东和非洲地区的营业额增长8%，发货量增长14%。本季度的电脑笔记本发货量增长36%，移动设备营业额增长25%。欧洲、中东和非洲地区新兴经济体的营业额增长得更为迅猛，约为44%。

戴尔在1980年才得到自己的第一台电脑——苹果II。在创立PC’s Limited公司时，他的目标是打败IBM。后来，戴尔推出了他的第一款产品——Turbo个人电脑，并提供无条件退货服务和独家上门服务。戴尔公司初创时只有1000美元的资金，可是在4年后，即1988年的首次公开募股中，它的市场价值达到了8500万美元。从一开始，戴尔公司就制定

了3条黄金原则：尽量减少库存，聆听客户和坚持直销。

戴尔公司同时也是一位互联网先驱。它在1994年推出了静态网上订购页面，截至1997年，它已成为首家网上销售额达100万美元的公司。

戴尔公司从早期开始就一直注重采取与竞争对手完全不同的战略。与苹果公司不同，它从未试图设计吸引人眼球的设备外观，或是打造全球零售渠道网络，它的战略是面向终端用户打造最高效的供应链，让终端客户选择自己需要的产品配置。戴尔公司将这一战略成功拓展到服务器、打印机、储存设备等相关产品上，每天向全球各地运送140000件产品，也就是说每秒运送不止一件产品。戴尔公司在《财富》美国500强榜单中位居第34名，同时也是全球领先品牌。

不过，正当戴尔公司似乎处于无人可撼动的地位之际，它作为全球最大个人电脑生产公司的领先地位却被惠普取而代之。惠普是1939年在美国帕罗奥图（Palo Alto）的一个车库里成立的。由于在发展历程中屡遭挫折，惠普开始发现个人电脑行业的发展已从企业市场转移到消费者市场，从发达经济体转移到新兴市场。新兴市场的网络接入程度较低，消费者不放心网购，也不方便网购。同时，过去所取得的成功与日新月异的创新开辟了新的战场，行业竞争日益激烈，易贝、uBid等拍卖网站上的个人电脑销售额增长速度日益加快。面对这种新局面，戴尔公司深知它必须采取新的战略。它改进了自己的网站，开设了一个名为“Idea Storm”的博客，并已经通过博客收集了9000条客户的改进建议。除了开设产品定制线，它还设立了一条批量供应链，在打造外观没有吸引力的“黑匣子”之余，也开始注重产品设计。戴尔还并购了信息技术系统管理行业的多家公司，因为它认为未来业务增长的一大驱动要素是从注重产品转移到注重服务。为了执行新战略，戴尔公司不得不削减30亿美元的开支，辞退8800名员工，还改变了其工程师和设计师的思维方式。

国际商务战略通常涉及三个层面：理性分析并思考如何确定战略的大体方向；为实现战略目的制定和设计具体行动；通过执行商业计划来实施战略。如果一个企业在上述任何一个方面出现差错，也许它将无法实现自己的目标，或落后于市场中的其他竞争者，最糟糕的结果是它既无法实现目标也无法与其他企业竞争。正确把握这三个方面，更像是一门精巧的艺术，而不是一门精确的科学，就像不同的人各拿着一根针，即使这排针的针眼儿保持在同一水平线上，一个近视的人也需要拥有高超的技艺才能一次性把线快速穿过全部针眼儿。

设计战略概述

迈克尔·波特提出了最简洁可行的把握全局的方法，因而享有赞誉。他曾在普林斯顿大学攻读经济学，后来于1971年获得哈佛商学院MBA学位，于1973年获得企业经济学博士学位，现任哈佛商学院教授。他在《竞争战略：分析行业与竞争者的方法》（*Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors*）一书中阐述的战略设计方法现在已被广为接受。该书已再版63次，被翻译成19种语言。《竞争战略：分析行业与竞争者的方法》是大多数商学院的必读书目之一，而且哈佛大学与全球80多所大学合作开设相关了课程，并由其提供课程设置、视频内容和教学支持。

三大基本竞争战略

波特首先指出，企业获得高额利润的可能性受三大首要因素影响。第一大因素是企业在打算进入的国家是否具有吸引力或者其他竞争力（见第一章“波特的五力分析模型”）；第二大因素是企业主要经营的产业；第三大因素是企业的影响力范围，更重要的是，企业如何在某个国家和行业中对自身进行定位。从这个方面来看，一家企业可以只享有成本优势，即其生产产品或提供服务的成本比竞争对手低；或者企业可以打造出让消费者眼前一亮的卖点，这样提供的产品或服务才会别具一格，或者至少相对独特。后来波特在此基础上又新添了一种方法，除了在整个行业内保持成本优势或寻求差异化之外，企业可以走第三条路：通过保持成本优势或寻求差异化，将重心集中在某个狭窄的特定领域（见第四章关于细分市场的部分）。他将这一战略命名为“集中化”战略。

集中化战略可以在某国或者全球范围内应用。例如，美国西南航空（Southwest Airlines）是美国本土廉价航空业的领先者，其使命是“温暖、友善、自尊，秉承公司精神，致力于为客户提供最佳服务”。该航空公司于38年前由罗林·金（Rollin King）和赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）共同创立，新的航空商业模式由此开启。他们的创始理念很简单：“如果在乘客有需要的时候，你能以最低的价格准时地把他们送达目的地，而且确保他们在整个旅途当中保持愉快的心情，那么人们一定会选择你的航空公司。”这家来自得克萨斯州的航空公司不断发展壮大，如今已成为美国最大的航空公司之一，每天的航班数达3200班次，每年把超过1亿的旅客运送到美国本土内66个不同的城市。

瑞安航空（Ryanair）（见下文的案例研究）采取了类似的低成本策略，但是没有特意去营造温馨的旅客体验。不过，瑞安航空的航线覆盖30个国家的150个目的地。

案例研究

瑞安航空：提高运营效率、进军新兴市场

瑞安航空首席执行官迈克尔·奥利里（Michael O'Leary）在公司网站（http://corporate.ryanair.com/investors/2015/）上宣布，瑞安航空2015年第三季度的盈利达4900万英镑。接着他说道：“取得这样的好成绩，证明我们所制定的‘为您不断改善’（Always Getting Better）客户方案以及拓展的业务领域，加上远超竞争对手的价格和成本优势，成功地吸引了千百万的客户。”

瑞安航空还宣布，第一批的5架B737-800新飞机已投入使用，并创设了一个新的美国瑞安航空网站。瑞安航空的航线目的地均不在美国本土，因此这也成了一项有趣的全球战略措施。已经有成千上万名美国客户每年都乘坐瑞安航空的飞机环游欧洲，前往伦敦、都柏林、巴塞罗那、罗马和巴黎这5个最受欢迎的地点，大多数旅客来自加州、纽约、得克萨斯州、佛罗里达和新泽西州。创设新网站就是为了让美国旅客能更便捷地购买机票。

瑞安航空一方面坚持低价策略，另一方面又能让旅客自掏腰包购买额外的服务，它采取的这种策略本身就有矛盾之处——一方面，它吸引了大量的旅客，实现了可观的盈利，但另一方面，客户对该企业的评价日渐不佳，而它也听之任之。瑞安航空从来没有被客户评选为全球百佳航空公司（www.worldairlineawards.com/Awards/world-airlinerating.html），不过它却享有全球最受欢迎航空公司的美誉。根据国际航空运输协会（IATA）的数据统计，瑞安航空每年承载的国际旅客人次达8000万，将近另外一家廉价航空公司——易捷航空（easyJet）的两倍。

瑞安航空的低价策略有助于它挺过全球信贷紧缩危机。正当英国航空公司公布有史以来最惨淡的财报且透露公司损失4.01亿英镑并被迫取消分红之时，瑞安航空宣布本季度的损失仅为1100万英镑，远低于去年的1.02亿英镑，这证明瑞安航空拥有雄厚的实力。瑞安航空的平均机票价格仅为34欧元（29.70英镑），利润率仅为12%，而不是20%；载客量则从去年的6530万人次增长至6600万人次，增长率为14%。不过，能证明瑞安航空的核心国际竞争战略取得成功的关键证据是，其每个座位的单位成本降低了23%，若扣除燃油费，则降低了4%。

许多航空公司都减少了航线，瑞安航空却看到了未来增长的潜力。瑞安航空在多个东欧国家开辟了新航线，包括爱沙尼亚（Estonia）、保加利亚（Bulgaria）、罗马尼亚（Romania）和乌克兰（Ukraine）。这些目的地国的总人口超过1亿人，而一张机票34欧元的价格则显得非常平易近人。虽然开辟航线的速度很快，又购置了几百架新飞机，但是瑞安航空还是成功地把成本降了下来。为了实现这一目标，它采取了以下两种策略。

首先，每周的航线运营频率相对较低，而且越来越低。近4年来，瑞安航空每周的平均航线运营频率从9条降至5条。

其次，开辟新航线的成本较低。瑞安航空前副首席执行官迈克尔·考利（Michael Cawley）说道：“我们不愿意把时间全部花在复杂的分析上，我们仅看一看当地的人口统计数据，然后就决定是否要做。”他接着解释道：“如果某个航线在6个月之后仍然没有持续带来盈利，我们就会将其舍弃。”

来源：航空公司网络新闻和分析（Airline Network News and Analysis），网址为www.anna.aero/2010/02/09/ryanair-reveals-nike-style-approach-to-newroute-planning-says-lets-do-it-for-200-routes-this-year/。

成本领先战略

不要把低成本和低价这两个概念混淆在一起。低成本公司也许会把省下来的钱回馈给客户，或者它可以利用这一优势，通过减少利润和严格控制成本来有效地阻碍其他竞争对手进入市场或提高市场渗透率。实行低成本战略需要投入大量的资本，最适宜运用于对产品和服务的需求量较大，且从长期来看可形成规模经济的大型市场。

实现低成本并非幸运的机缘巧合。要想达到这个目标，企业可以采取以下几种主要的方法。

■ 提高运营效率：采用新工艺和新的或成本更低的运营方式。例如，瑞安航空和易捷航空通过分析公司经营的各个方面，最终得以剔除主要的成本要素，比如说两家公司都不提供餐食、免费行李托运和自选位置服务，仅提供把旅客从A地送往B地这项基本服务。两家公司均战略性地在全球各地选择可以降低运营成本的国家（参见瑞安航空的案例）。

■ 产品再设计：包括彻底地对产品或服务种类进行重新思考，以寻找更高效的生产方式或更经济的替代材料。汽车行业的“平台共享”战略就采用了这种方式，如雪铁龙、标致和丰田等主要的汽车公司重新考虑了旗下的入门级车型，以实现汽车主要零部件的共享；这种做法在汽车行业已经十分常见。

■ 产品标准化：提供丰富多样的产品和服务虽然号称能够扩大客户选择的范围，但必定会提高成本。如果你要这样做，那么你需要确保种类多样化的确能够给予客户更多的选择，并且能增加产品和服务的价值。福特福克斯（Focus）系列的最新款正是“专门为全球成千上百万的买家量身打造”的。福克斯体现了福特新思路的核心：全球的购车人士最优先关注的问题都是一样的——节油、成本效益高。这正是数十年前日本和欧洲车企进军美国市场时所秉承的宗旨。

■ 实现规模经济：这只能通过扩大规模或者采取大胆的举措来实现。同样的总部、仓储网络和分销链既可以维持乐购集团旗下遍布英国、马来西亚、土耳其、印度、日本、中国、韩国和美国的3863家门店，也可以维持例如索莫菲尔德公司（Somerfield）于2009年3月被英国合作社集团（Co-op）并购前所拥有的997家门店。乐购有更多的门店来分摊成本，而且有更强的购买力，所以其成本基础较低。

经验（或学习）曲线

如果产品或服务的产量增加，那么生产成本便会降低。虽然这一事实早已为人所知，但首次利用这一规律的是美国航空工程师T.P.赖特（T.P.Wright），他于1936年根据该规律开发了一款可应用的会计程序。该程序后来被称为累计平均模型（Cumulative Average Model）或赖特模型（Wright's Model）。之后，斯坦福大学研究团队研发出单位时间模型（Unit Time Model）[或克劳福德模型（Crawford's Model）]。这一规律因波士顿咨询公司的经验曲线更为人所知。波士顿咨询公司的经验曲线（见图3–1）表明，每当（无论是制造的产品还是提供的服务）累计产量翻倍时，单位成本都会下降，下降的幅度为可预测的常量。成本下降的原因包括：

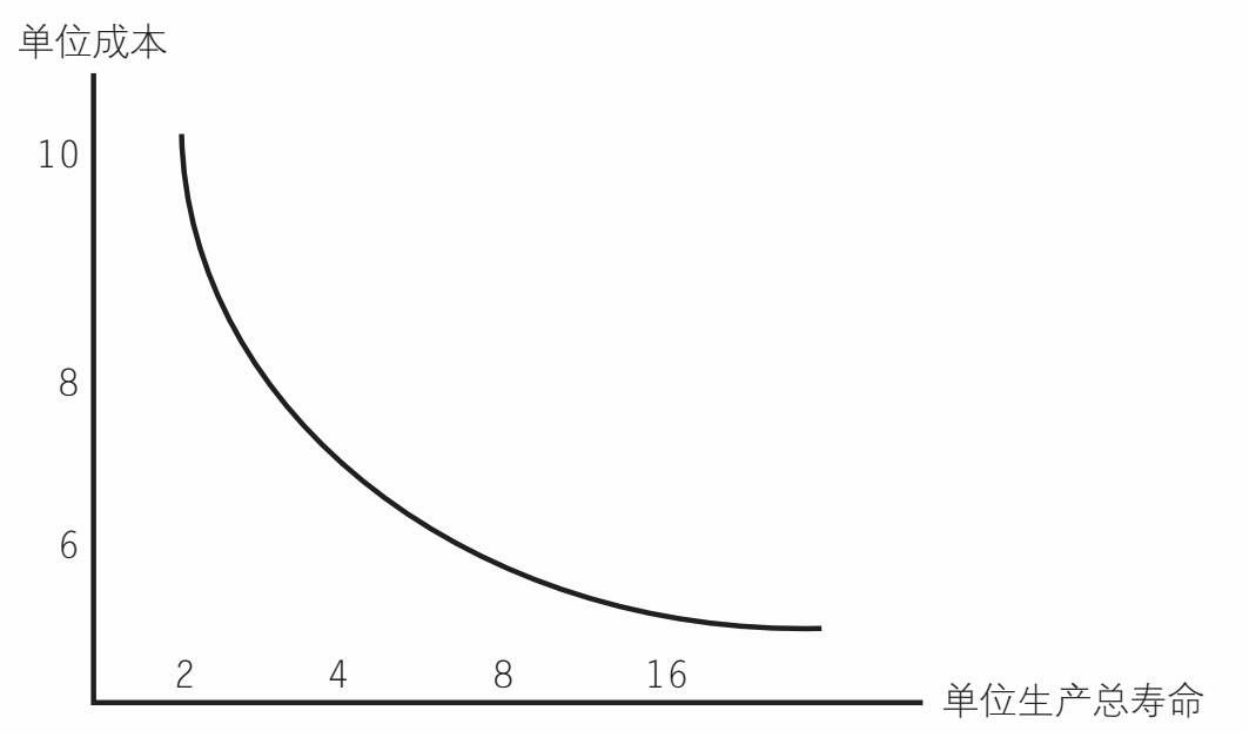


图3–1 经验曲线

- 重复劳动可提高工作人员的熟练程度，从而提高工作效率。
- 供应商的生产成本会因经验曲线效应而下降，因此供应商可以提供更高效的材料及设备。
- 组织、管理及控制程序得到完善。
- 工程及生产问题得以解决。

波士顿咨询公司创立于1963年，其创始人布鲁斯·D.亨德森（Bruce D.Henderson）曾是一名《圣经》销售员，本科毕业于范德堡大学（Vanderbilt University）工程学专业，随后进入哈佛商学院，在毕业前90天辍学，投入美国西屋电气公司（Westinghouse Corporation）麾下。后来，他担任理特咨询公司（Arthur D.Little，简称ADL）的管理服务业务主管，随后加入波士顿安全储蓄信托公司（Boston Safe Deposit and Trust Company），为其组建咨询部门。这一名为“经验曲线”的战略工具使波士顿咨询公司走上成功之路，并为其以后的发展提供了帮助。

将“经验曲线”纳入战略制定过程的价值在于，它可以帮助企业预测未来的单位成本，而且如果成本没有按照之前的速度下降，它就能释放信号。这些对于实行成本领先战略的企业来说都是极其重要的信息。每个行业都有不同的经验曲线，且每条经验曲线本身都会随时间产生变化。更多有关如何计算你的行业经验曲线的消息，可以登录“管理与会计网”（http://maaw.info/LeamingCurveSummary.htm）查看。

差异化战略

差异化战略的关键在于深入了解客户真正想要的、需要的是什么，更重要的是，要了解客户愿意为什么东西支付更多的费用。苹果公司的开局战略是打造一个由各种图标组成的“有趣”的操作系统，而不是像MS-DOS那么单调乏味的系统。这一想法源于苹果公司对电脑用户的了解——他们大多数都是年轻人，想要一个直观的指令系统，而“图形用户界面”（graphical user interface）满足了这一需求。苹果公司一直坚持差异化战略，同时在简便操作的基础上增加了新的设计和时尚元素，以此提高产品附加值。索尼公司和宝马公司同样是差异化的案例。索尼和宝马的产品都与众不同、充满魅力，而且与苹果一样，它们的产品在各自的行业都不是最便宜的；对于产品中包含的那部分独特而珍贵的差异，消费者愿意支付更多的费用。

差异化并非仅限于营销领域，而且差异化产品如果突然过时了，也不会带来成功。英国北岩银行在遭受破产后得依靠国有化才能继续运营，但该银行曾认为，通过实施在货币市场筹集大部分资金用于发放抵押贷款的战略一定会获得成功。这项战略一度使北岩银行比其他更依赖用户存款进行筹资的竞争对手发展得更快。但其实只有在利率较低、货币市场运行平稳的情况下，北岩银行的这一战略才有效。一旦推动北岩银行发展的差异化要素发生逆转，北岩银行的运营模式也就失败了。

重点集中战略

重点集中战略是指企业集中服务某一特定市场，或者服务某一特定的地理区域。例如，宜家（IKEA）主攻年轻的白领消费者，在30多个国家开设了235家店。生于瑞典南部斯莫兰省（Smaland province）的企业家英瓦尔·坎普拉德（Ingvar Kamprad）在20世纪40年代末创立了宜家，旨在为年轻人提供功能良好、设计美观的家居产品，并把价格设定在他们可接受的范围内。坎普拉德的成功诀窍很简单，就是在不影响产品质量的前提下压缩成本。

世界首富沃伦·巴菲特（Warren Buffett）也精通重点集中战略。2008年5月，巴菲特与玛氏公司（Mars）联手以230亿美元（116亿英镑）的价格并购了美国口香糖制造商箭牌公司（Wrigley）。总部位于芝加哥的箭牌公司于19世纪90年代推出了“白箭”（Spearmint）和“黄箭”（Juicy Fruit）两大口香糖品牌，此后便一直专注于口香糖行业，并始终领先于其他那些业务更多元的竞争对手。箭牌公司是唯一一家发展速度能轻松超越其市场人口增长率和通货膨胀率的主要消费品公司。在过去的十多年里，其他消费品公司已走向多元化。吉列（Gillette）通过并购金霸王电池（Duracell）进军电池市场，雀巢（Nestle）则并购了罗尔斯顿普瑞纳公司（Ralston Purina）、Dreyer’s冰激凌公司（见上一章的案例研究在线视频）、Ice Cream Partners公司和Chef America公司。如今吉列和雀巢都在追随箭牌的脚步。

随着时间的推移，企业经常会失去战略重心，因此需要时不时地重新设定自己的核心战略目标。宝洁公司就是其中一个例子，为了拯救缓慢增长的业绩，它不得不重新设定目标。2000年，宝洁公司业绩最佳的九大品类中有7个品类的市场份额出现下滑。在两个季度内，公司4次压低了营收预期，这促使宝洁公司进行业务重组，将重点重新集中于自己的核心业务：大品牌、大客户和大国。宝洁出售了非核心业务，同时建立了产品组合十分集中的5个全球业务单元。

市场先驱谬论

企业常常用获取“先驱优势”（first mover advantage）来解释自己为何要不惜付出高成本，草率进入新的战略领域。该理论在商业理论与实践中经久不衰。创业者和老牌巨头总是力争在竞争中领先所有人。20世纪80年代曾有研究表明，市场先驱在配送、产品组合宽度、产品质量，特别是市场份额上会有持久的竞争优势，这为先驱优势理论提供了支持。

无论先驱优势理论看起来多么在理，它都很可能是错误的。南加州大学（University of Southern California）教授杰拉德·泰利斯（Gerard Tellis）和纽约大学斯特恩商学院教授彼得·戈尔德（Peter Golder）认为以往人们对先驱优势的研究存在重大缺陷。首先，之前研究的对象是基于仍在运营的公司和品牌，将所有失败的先驱公司排除在外，这使得部分公司看上去是市场先驱，而实际上却并非如此。宝洁公司号称自己开创了美国的一次性尿布（纸尿布）业务。然而事实上，虽然宝洁公司在1961年进入了纸尿布市场，但一家名为查克斯（Chux）的公司早在25年前就推出了相同的产品。其次，早期研究为了收集数据而设置的问题常常模棱两可，有些可能还会因为模棱两可而导致严重的后果。例如，有两位作者用“某产品或服务的首创者之一”指代“市场先驱”。为了强调他们的观点，这两位作者先后分析了66个市场，并列举出了人们对何为真正的市场先驱的常见误判。第一家线上书店不是亚马逊，而是Books.com；第一家复印机公司不是施乐公司（Xerox），而是IBM；第一家个人电脑公司不是IBM，也不是苹果公司，而是微仪系统家用电子公司（MicroInstrumentation Telemetry Systems，简称MITS），它于1974年推出了第一部Altair个人电脑，售价400美元。随后，坦迪公司（Tandy Corporation）旗下的无线电器材分公司于1977年推出了另一款个人电脑。

事实上，这些研究中最具说服力的证据是，接近一半奉行市场先驱战略的企业注定会失败，而紧随其后进入市场的企业获得成功的可能性是市场先驱的3倍。泰利斯和戈尔德指出，最佳战略是在先驱企业进入市场19年后再进入市场，以先驱企业为鉴，学习其产品和市场开发经验，从而更好地把握客户偏好。

率先进入市场：有可能在国际市场上获得优势

按照新国际贸易理论（见第一章），在某些行业，世界市场只能够容纳有限数量的公司，这时，率先进入市场可能会给企业带来长期的竞争优势。例如，丹麦因缺乏自然能源，于是率先进入风力发电机行业。虽然丹麦是个小国，但截至1999年，该国生产的风力发电机已经占世界市场份额的60%。如今，丹麦的风力发电机行业为本国提供了12000个工作岗位，其部件供应及安装工作也为全球提供了6000个工作岗位。

率先进入市场的企业通过把成熟的技术和系统带入海外市场也至少能够在一段时期内在海外市场保持先驱优势。下文有关大众汽车集团的案例研究可以说明这一点。

案例研究

大众汽车集团（中国）

大众汽车集团（Volkswagen Group）是世界顶尖的汽车制造商，也是欧洲最大的汽车企业，总部设于德国沃尔夫斯堡（Wolfsburg）。2014年，大众汽车的销售量达1013.7万辆（2013年为973.1万辆），占全球份额的13%。其118个生产车间遍布欧洲、美洲、亚洲、非洲等地。大众的最新财报显示，其在中国市场的汽车销售量达3668433辆，比整个西欧市场的销售量（2912905辆）还多。而且，中国市场的汽车销售量比去年增长了12.3%，几乎是欧洲市场销售量增长率（6.5%）的一倍。

2009年，中国汽车工业协会（China Association of Automobile Manufacturers，简称CAAM）发布了十大汽车制造商排行榜，大众的合资企业凭借140多万辆的销量雄踞榜首。榜上有名的还有上海通用汽车有限公司、现代、日产、本田和丰田各自的合资企业，此外还有比亚迪股份有限公司、奇瑞汽车股份有限公司和吉利控股集团有限公司。20多年来，大众一直占据着中国汽车市场份额的第一位。

在谈到保持先驱优势的跨国企业时，人们通常会援引大众汽车集团（中国）这个最鲜明的例子。大众在1978年便开始与中国建立联系，是进入中国汽车市场的第一家外国企业，其在华的第一家合资企业是成立于1984年10月的上海大众汽车有限公司，第二家合资企业是1991年2月在长春成立的一汽—大众汽车有限公司。一开始大众的增速并不快，但到了1990年，大众有了足够的谈判能力，成功争取到为中国政府以及北京和上海的出租车行业提供采购车（fleet cars）的机会。很快，大众桑塔纳就成了中国街头巷尾的一道日常风景线。虽然大众肯定也能制造出性能更优越的汽车，但它能在中国市场站稳脚跟，主要原因还是当时并没有强有力的竞争对手。上海大众一度以70%的市场份额领军中国汽车市场。2007年，上海大众获得了“中国最佳雇主”称号。上海的大众总部设于上海安亭国际汽车城，共有3个汽车生产车间：一个引擎生产车间，一个技术中心和一个设计中心。上海大众共有11款车型，包括大众品牌麾下的Polo劲情、Polo劲取、Cross Polo、朗逸、桑塔纳、桑塔纳志俊、帕萨特新领域和途安，以及斯柯达品牌麾下的晶锐、明锐和速派。

大众的国际竞争对手多花了10年时间才在中国市场立稳脚跟。法国普瓦捷大学埃塞克商学院（the ESSEC Business School）的教授兼行业研究者阿肖克·颂（Ashok Som）指出，到了2004年，大众在中国汽车市场所占份额将跌至20%以下。

其他国际车企纷纷进军中国市场，而同时，中国本土车企也开始开设汽车专卖店，甚至并购国外的汽车公司，例如英国的名爵（MG），以及于2010年3月从福特手中并购的沃尔沃。大众早年在采购和分销以及占领市场份额方面遇到了不少困难，中国本土汽车制造商从中汲取经验，不久后，它们就开始压低大众以及通用汽车等其他国际汽车品牌的价格。

产业分析

波特除了提出三大基本企业竞争战略之外，在该领域的另一个主要贡献是提出产业结构五力分析模型理论（见图3–2）。他提出，企业在选择采取哪项基本战略时，必须把驱动行业内竞争的五力考虑在内。他把这五种力分别命名为：

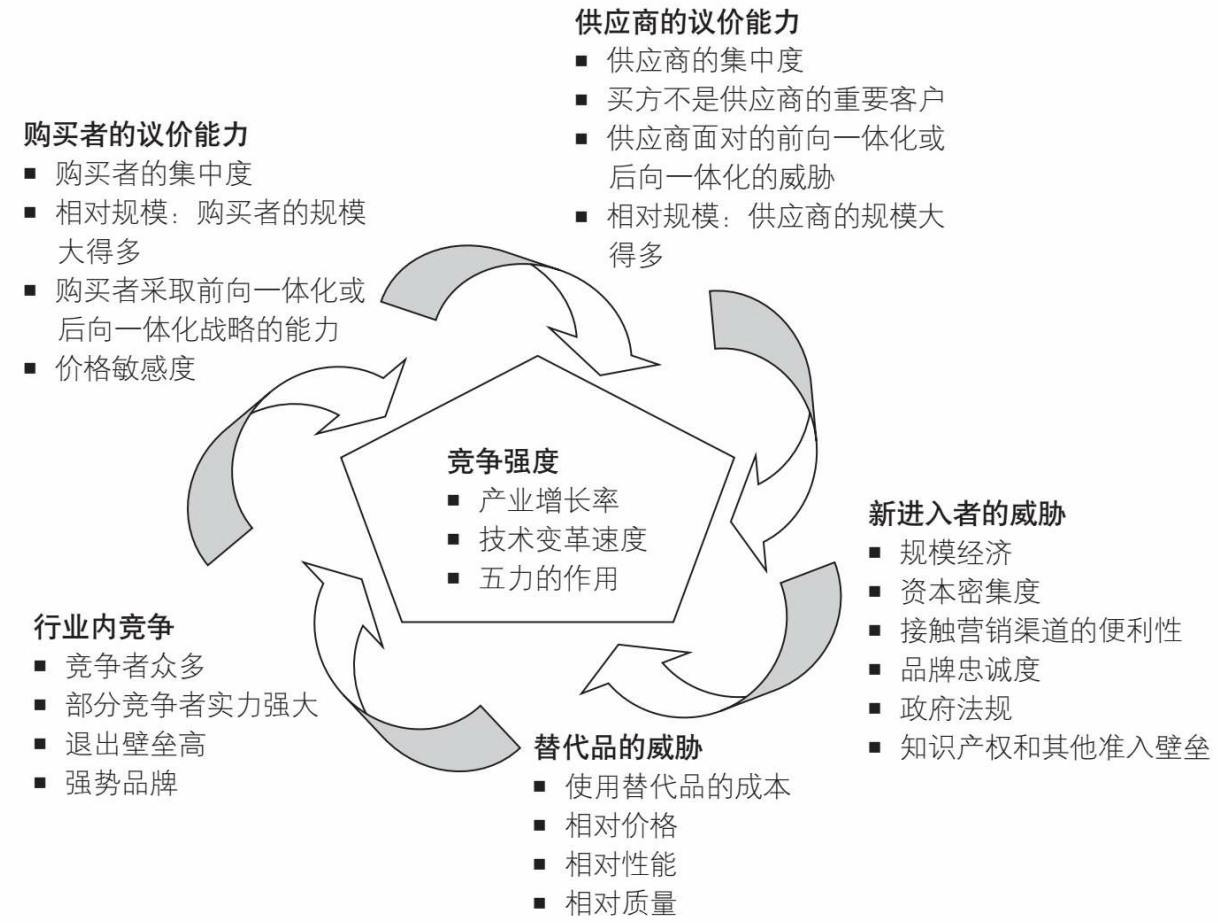


图3–2　产业结构五力分析模型理论

■　替代品的威胁：除了你的产品，客户能买到别的替代品吗？举例来说，苹果公司（其次，还有索尼公司）的笔记本电脑特色鲜明，客户难以找到替代品。而戴尔公司则面临着激烈的市场竞争，因为它的产品和其他电脑供应商的产品几乎无甚差别，主要依靠压低价格来相互竞争。

■　新进入者的威胁：如果别人很容易就能够进入你所在的市场，他们的创业成本很低，并且行业没有诸如知识产权保护之类的进入壁垒，那么新进入者带来的威胁会很大。

■ 供应商的议价能力：通常来说，供应商的数量越少，它们所拥有的议价能力越高。石油就是一个典型的例子，只有少数几个国家控制了整个市场的石油供应，因此它们可以控制价格。

■ 购买者的议价能力：以食品市场为例，当市场上只有几个购买力较强的超市采购商，而供货商规模较小且数量庞大时，超市采购商往往是主导买卖的一方。

■ 行业内竞争：竞争者的数量多少和能力高低是衡量企业竞争力大小的一个决定性因素。如果竞争者少，且它们提供的产品或服务的吸引力相对较低，那么这个行业的竞争强度就会降低。通常情况下这些行业会走向寡头垄断（见第二章），企业之间反而更倾向于联合，而不是相互竞争。

界定市场范围

开展市场营销的第一步是界定你所在的市场或目标市场的范围。在此之前，你先要分析企业策略的核心组成部分：商业目标、使命和愿景。关于“策略”的第十一章内容会涵盖这些话题。对于大多数MBA毕业生而言，这些内容在大多数情况下都已被提前“设定”，因此不会影响你使用本章介绍的市场营销概念。例如，如果你在丰田、麦当劳、IBM、大型连锁零售商店或者航空公司工作，当前业务的主要市场目标就很明确。将来你可能想要或需要调整策略方向，但要开展有效的市场营销基本上都必须明确产品（服务）或市场范围。这些概念适用于所有的市场营销活动，但你也会发现，在实际商业环境中应用这些概念或对它们有一些体会，将会帮助你更好地理解这些概念。

评估相关市场

市场营销基本上就是围绕着实现目标展开的，比如销售特定数量的产品或服务，或占有一定的市场份额。MBA毕业生经常要接手一项充满挑战的任务：测量市场规模——现在这已不算太难。案头调研（参见本章下文的“市场调研”部分）能得到大量不同可靠程度的统计结果，但评估相关市场还要精确提炼全球统计数据，以便测算市场的实际范围。例如，如果20世纪90年代中期你在西南航空工作，并打算制定一项拓展国际业务的策略，那么你会怎么做？首先，你知道相比美国航空等提供全面服务的航空公司，你的航空公司具有很大的成本优势，至少你们的工作人员生产效率更高。西南航空每位雇员的平均有效座位里程数为350万，而美国航空仅为250万；按照这个标准，西南航空雇员的生产效率比美国航空雇员的高出40%。不过，美国航空是一家全球性的航空公司，拥有超过24000架飞机，开通了2000多条航线，向约4000个机场提供服务。这些国际性航空公司的航班总数将

近3000万，载客数量达20亿人。过去30年，航空市场的每年平均增速为5.5%，预计其增速将在接下来十几年翻倍。

这些都是很重要的信息，不过西南航空虽然是仅次于达美航空的第二大航空公司，但它的业务仅限于美国。美国航空业有约100家已注册的民航航空公司，每年约有1200万架次航班，载客量约为7.5亿人。西南航空在2009年的载客量为1.01亿人，按载客量计算，占美国航空市场13.47%的份额。西南航空所占的国际市场份额仅为1%，因为它并没有把目光投向国际市场，而只是关注美国市场。

瑞安航空是一家活跃于国际市场的企业，其市场份额要从几个层面来分析。从旅客数量来看，它占有很大的市场份额。但是，欧洲内部的航空市场按照不同的标准可以划分成好几个区块，比如按国别划分（西班牙、希腊、德国等）、按地区划分（东欧、斯堪的纳维亚半岛）以及按功能划分（休闲或商务）。瑞安航空在这些不同的市场中面临着不同的竞争对手，例如它在东欧市场的竞争对手是匈牙利维兹航空公司，而在其他大部分市场的竞争对手则是柏林航空和易捷航空。因此，市场份额中的市场是指你经营所在的市场，而不一定是你的商品和服务所覆盖的市场。瑞安航空在美国本土或者全球市场中所占的份额都很低，而在美国旅客业务中所占的市场份额虽少，却在不断增加（见案例研究）。

市场份额的重要性

各种相互竞争的企业会不同程度地分享同一个市场，通常会有一个市场领导者、几个市场追随者以及大量紧随其后的企业。每个企业在市场中占有的相应比例就是其市场份额。你会发现市场营销人员非常重视市场份额，其重视程度有时甚至会超过绝对销售额。从表面来看，他们好像是出于打败“敌人”、提高排名的心理，但背后却蕴藏着更深层次的逻辑。

20世纪60年代，一家美国管理咨询公司发现，生产一件产品（或提供一项服务）的成本与该产品在生命周期内的产量存在对应关系。该公司注意到，累计生产数量每增加一倍，单位成本（人工和原料）就会下降20%~30%。

所以，市场份额较大的公司比市场份额小的竞争对手拥有更多的隐性成本优势。公司利用这一优势能创造更多利润，降低产品价格，甚至抢占更多的市场份额或投资改进产品从而先发制人［见本章的“大众汽车集团（中国）”案例研究］。

竞争地位

既然抢占市场份额、享受规模效应是市场营销的重要目标，那么企业就需要评估自己的产品和服务在市场中的相对竞争地位。这种分析最常使用的方法是SWOT[优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Oppotunities）和危机（Threats）]和知觉图（perceptual mapping）。

SWOT

这种通用型工具由哈佛大学的勒尼德（Learned）、克里斯滕森（Christensen）、安德鲁斯（Andrews）和古丝（Guth）于20世纪60年代末开发，并在《商业政策、文本和案例》（*Business Policy,Text and Cases*）这本具有深远意义的著作中发表。SWOT框架像一个十字架，在4个象限内总结观察结果，如图3–3所示。

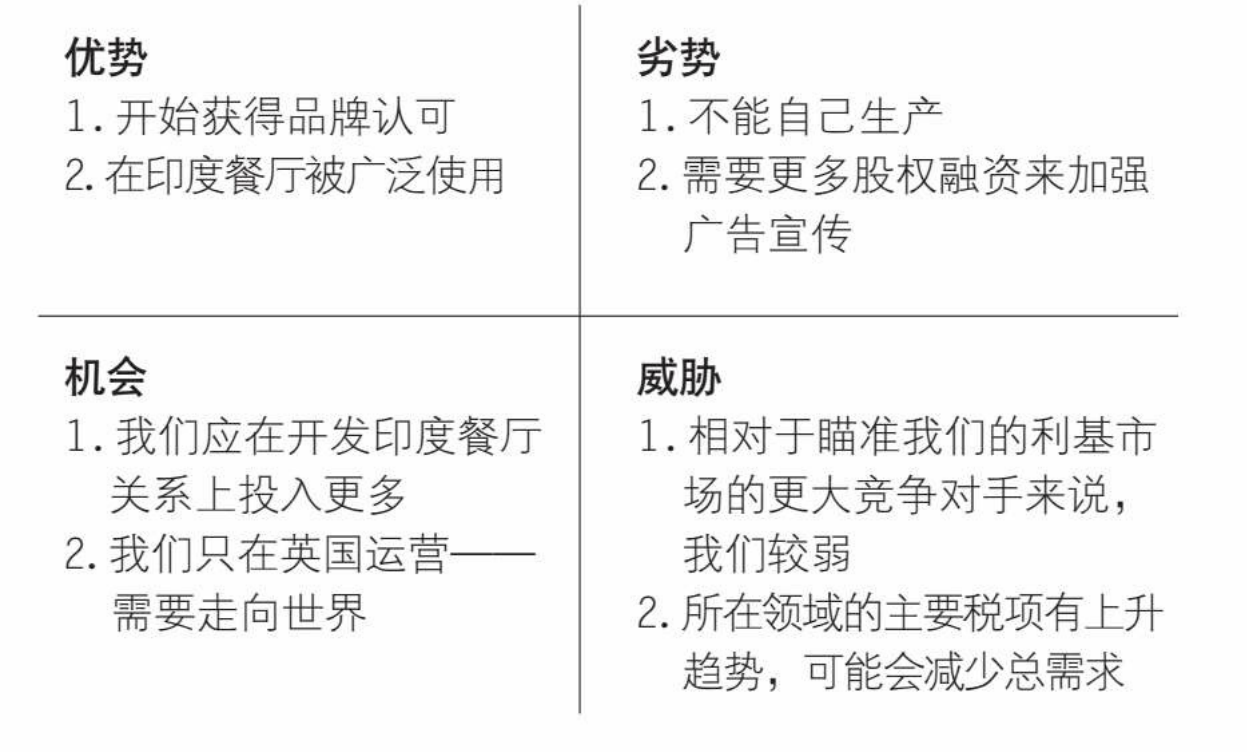


图3-3　蛇王啤酒虚拟竞争对手的SWOT分析图示例

本例中的SWOT分析仅限于少数几个方面，但在真实情况下每个象限内可能会罗列十几项内容，甚至更多。企业采用SWOT分析是为了找到提高竞争地位的有效方案，从而扩大市场份额，同时最大限度地避免危机。根据上图所示的SWOT分析，对该公司而言较为可行的策略是推出一款酒精度较低的产品（避免出现税务危机），这种产品会得到包括印度餐厅在内的所有餐厅的欢迎（拓宽市场），该公司也可以利用英国品牌的国际声誉打入印度市场。这样该公司就可以进一步开拓市场，减少英国竞争对手的冲击。

SWOT还可以用作策略分析工具，事实上，通用电气早在20世纪80年代就采用了这种

方法。它能把大量信息整合起来，便于管理人员理解，而且它最适用于分析单个细分市场，因为一个细分市场的优势可能会是另一个细分市场的劣势。例如，如果为产品增加一些受退休人群欢迎的功能，就可能削弱该产品在其他细分市场的吸引力。

知觉图

市场营销主管经常利用知觉图（或定位图）从两个方面来比较自己和竞争对手在产品和服务方面的定位。图3–4按由低到高的顺序从价格和质量两个方面比较了两家公司在同一个行业中的定位。

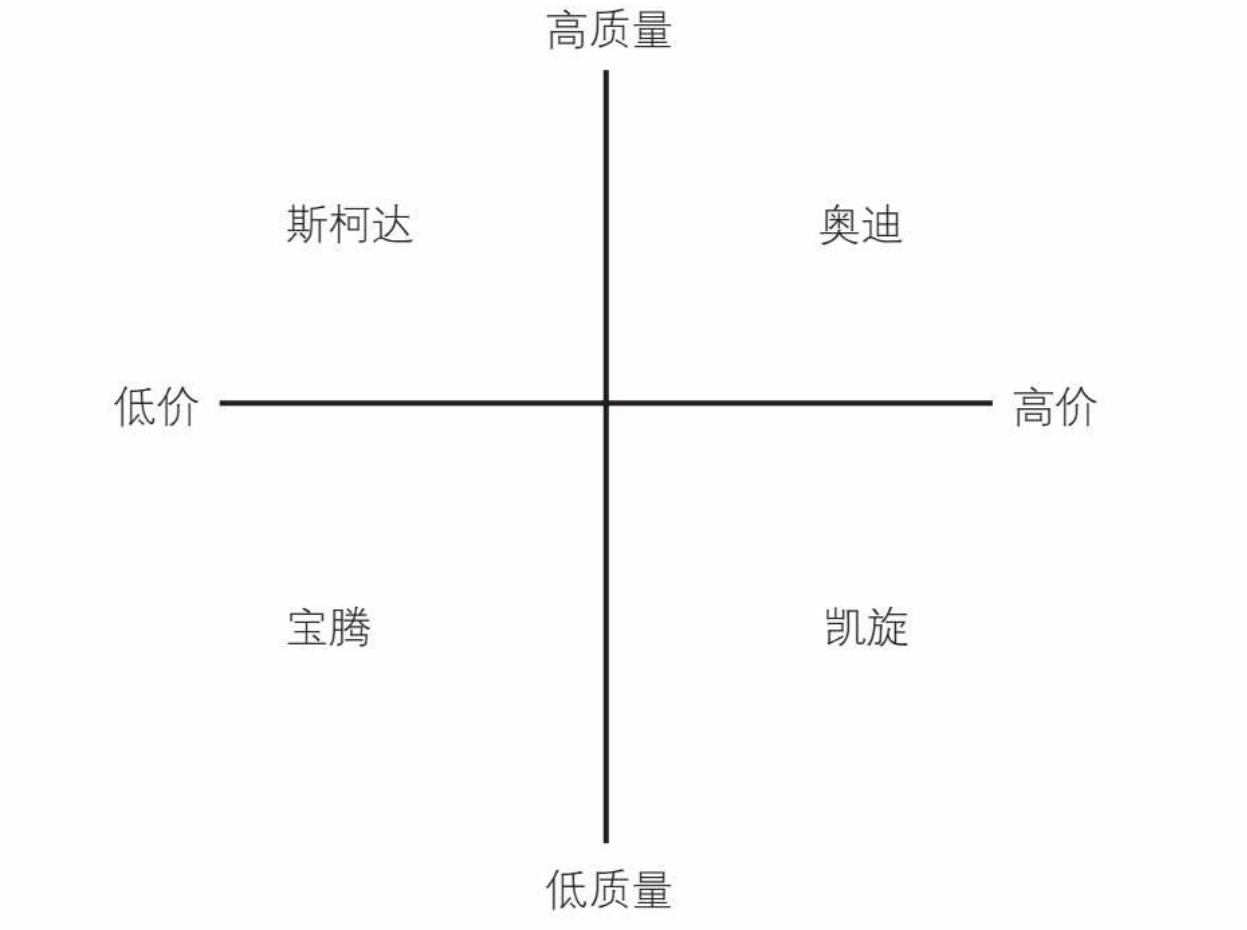


图3–4　知觉图

你也可以将对客户具有重要意义的变量（如获取便捷性、产品种类、售后支持、市场形象等）任意组合，制成类似的图。此方法可应用在许多方面，例如可以凸显出可能存在的市场空白，如果一个象限没有相应的公司，就说明这个领域还有待开发或拓展，或者需要采用独特的销售主张来创造竞争优势。

战略性成本分析

人们经常会想，为什么那些身价数百万的有钱人还是会向亿万富翁投去艳羡的目光。答案是显而易见的，而且有一些似乎颇为可靠的研究也显示，真正让人满足的并不是财富的绝对值，而是比你认识的所有人都要过得好。成本也是这个道理。如果在你所从事的行业中，成本具有竞争力很重要，那么你就要不断压低成本，从而让自己在市场上保持领先地位（见图3–5）。

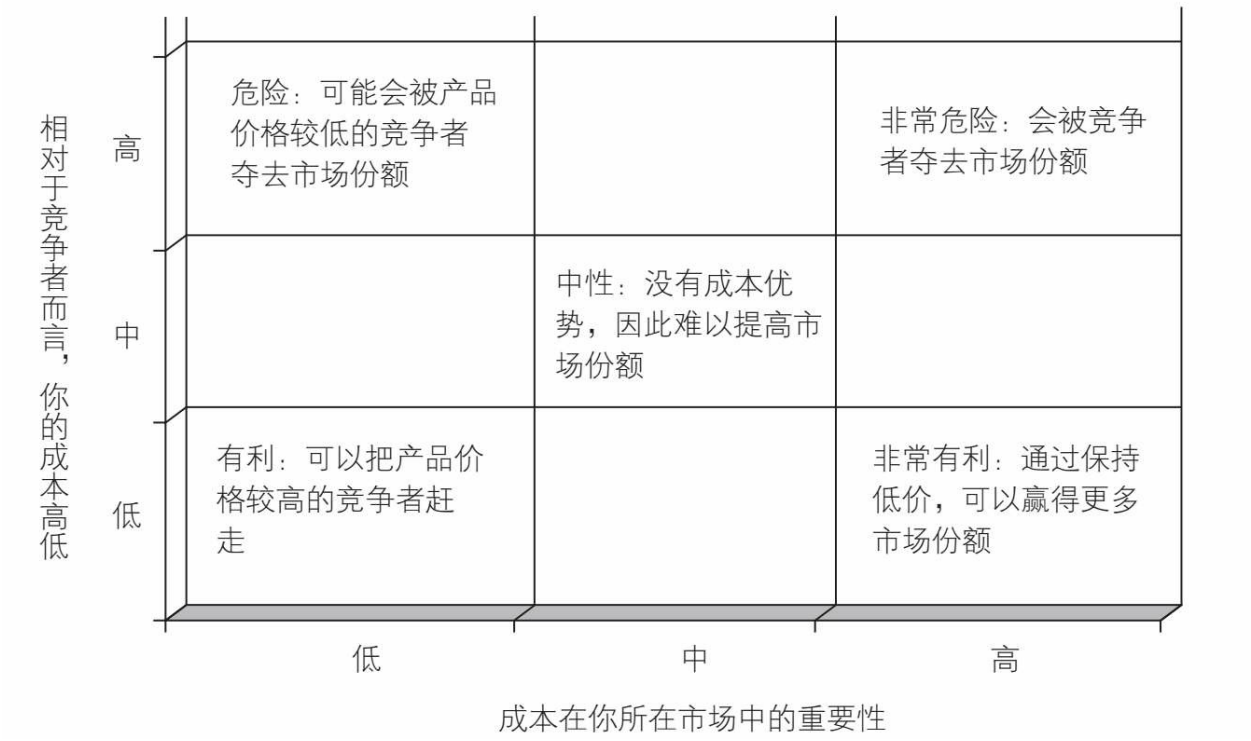


图3–5　评估你的战略成本位置

细分市场

既然客户有不同的需求，那么我们就要针对不同的个体开展营销攻势，但是尝试去满足每个人到头来却可能造成每个人都不是很满意。有一个方法可以帮助我们完成这项近乎不可能完成的任务，那就是市场细分。市场细分是指将客户和潜在客户分为不同类型的群组。例如，一家清扫地毯及室内装饰材料的公司有两类客户：一类是私人客户，另一类是经营餐厅和宾馆的企业客户。

这是两个完全不同的细分市场，前者更关注价格，而后者则更关心能否将清扫对公司运营的影响降到最低。另外，每个客户群体购买产品的原因不同，广告语也要做相应调

整。

细分市场

既然客户有不同的需求，那么我们就要针对不同的个体开展营销攻势，但是尝试去满足每个人到头来却可能造成每个人都不是很满意。有一个方法可以帮助我们完成这项近乎不可能完成的任务，那就是市场细分。市场细分是指将客户和潜在客户分为不同类型的群组。例如，一家清扫地毯及室内装饰材料的公司有两类客户：一类是私人客户，另一类是经营餐厅和宾馆的企业客户。

这是两个完全不同的细分市场，前者更关注价格，而后者则更关心能否将清扫对公司运营的影响降到最低。另外，每个客户群体购买产品的原因不同，广告语也要做相应调整。

进入细分市场的判断标准

以下5个规则可以帮你判断是否值得进入某个细分市场：

■ 可测量性：该细分市场的客户数量是否可以预估？客户数量是否大到值得专门提供一些“与众不同”的产品或服务？

■ 获取渠道：你能否与这些客户进行沟通，最好能够单独与他们沟通？例如，你可以在专业的“老年人”杂志上刊登广告，将产品信息传达给50岁以上的人，并且你相信年轻人绝对不会阅读这些杂志。如果你想使拼字游戏木砖（Scrabble）的销售额提升50%，那么你也不会希望年轻人了解这些信息。因为如果这些信息被他们看到了，产品可能会给他们留下过时的印象。

■ 存在盈利空间：客户必须有钱购买你要提供的功能。

■ 规模：细分市场必须足够大才值得开发，但又不至于太大而吸引更强大的竞争对手。

■ 可持续性：一个细分市场只有存在足够长的时间才可以产生持续的收入流。

例如，有一个数千年来都未曾被开发过的细分市场，那就是退休人员市场。这个市场之所以投资者寥寥有以下几个原因：第一，退休人员给人的印象是“老态龙钟”，不喜欢冒险；第二，他们的预期寿命较短；第三，最致命的弱点是他们没钱。但是过去10年来，一

切都变了：人们的退休时间提前，寿命延长，而且很多人都有数量可观的退休金。这些变化促使旅游公司、房屋建造商、杂志发行商和保险公司针对这个细分市场推出了大量的产品和服务。

市场细分是市场营销中的一个重要环节，有助于集中关注某类客户，将客户划分为不同群组以便管理，让你能够关注一个或多个利基市场。市场细分对营销决策有着广泛影响。例如，根据客户需求的强烈程度，相同的产品可以有不同的定价。其中典型的例子包括快件和平邮，以及非高峰时段的观光列车旅游。

市场细分是一个连续的过程，每隔一段时间（例如重新审视市场营销策略时）就需要加以调整。

细分方法

下文列举了一些对市场进行细分的方法。

■ 心理分析细分将消费个体分为“啃老族”（年轻、不能干、花销大的孩子，到30岁还住在爸妈家里）、“雅皮士”（年轻、处于上升阶段的专业人士）、“炫富一族”（严重依赖借贷、处于上升阶段的专业人士，喜爱炫耀）和“阔佬”（拥有巨额财富的老年人）等社会群体。这些分类显示出社会行为对消费者行为的影响。互联网研究机构弗雷斯特研究公司（Forrester Research）发现，消费者是否上网，花多少钱，买什么东西，起决定作用的不是其年龄、种族、性别，而是消费者对待科技的态度。弗雷斯特研究公司利用这一概念，在研究的基础上提出了科技消费学细分市场分析法，帮助人们了解网络消费者的消费行为。弗雷斯特研究公司用技术乐观主义者和技术悲观主义者两个分类，同时结合收入和所谓的“主要动机”（事业、家庭和娱乐）来分割整个市场。每个细分市场都有自己的名字，例如“技术奋发型”（Techno-strivers）、“网络潜力股”（Digital Hopefuls）等。后面章节还会讲述如何识别这些群体，如何判断你的产品或服务是否适合他们，并提出一些建议，告诉你每个群体应采用什么营销策略最为有效。

■ 利益细分显示出不同群体对同一种产品或服务存在不同的满意度。Lastminute.com为用户提供两种不同的好处：第一，为顾客带来性价比高、优惠幅度大的产品；第二，最近该公司尤为关注即时性。公司的理念类似于摆放在收银台上的让人冲动购买的产品——通常是顾客在准备离开时才偶然看到，从而冲动购买。至于像果阿（Goa）海滩10日游或伊斯坦布尔（Istanbul）之行这类产品，是不是大多数都是顾客在临关闭电脑前“一时兴起”下的订单？时间会揭晓答案。

■ 当不同区域有不同需求时就需要对此进行地理细分。例如，市中心区域需要大量

摩托车快递服务，但对园艺产品的需求量却不大。

■ 行业细分根据地理位置、主要商业活动、相对规模、产品使用频率、购买政策等因素对商业客户进行分组。Logical Holdings是一家电子商务解决方案和服务公司，在伦敦证券交易所募集了超过10亿英镑的资金并成为TechMark指数样本股票，是英国最大的IT公司之一。

■ 如果客户的购买能力或意愿是划分市场的主要标准，那么我们就要采取购买力细分法。表3–1中汽车市场的细分就是其中的一个例子。

■ 多元细分是利用多种变量对市场进行细分，这种细分方法能够更精准地分析市场。

市场份额是一个难以被清晰定义的概念。例如，《福布斯》（*Forbes*）杂志2012年12月13日的头条是：“仅仅过了10年，微软的市场份额就从97%跌至20%。”文中着重提示：“市场份额的大小其实取决于你对市场如何定义。”在该文中，微软所在的市场是指所有电脑设备的操作系统。在2000年，台式电脑和手提电脑是主流的计算机设备，因此微软能称霸市场，但到了今天，电脑、平板电脑和智慧型手机都是整个计算机设备市场的一部分，因此情况发生了很大的变化。微软在这一关键市场所占的份额不断下降，这也可以解释为何微软在2013年并购了诺基亚的手机业务，并以49.2亿英镑的价格并购了诺基亚持有的专利。所以，在切分蛋糕之前，你首先要搞清楚这是一块什么蛋糕。

表3–1 汽车市场的多变量细分

国家或地区	经济型轿车细分市场		紧凑型轿车细分市场		家庭用车细分市场		豪华轿车细分市场		超豪华轿车细分市场	
	规模	增长率	规模	增长率	规模	增长率	规模	增长率	规模	增长率
美国										
中东										
韩国										
中国										
俄罗斯										
总计										

案例研究

日产英菲尼迪

在公布公司财报业绩时，日产汽车有限公司（Nissan Motor Co.,Ltd.）总裁兼首席执行官卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）绝对值得自豪一番。当大部分美国汽车企业在政府保护下勉强逃过破产一劫时，有少数几家企业不仅能做到收支平衡，还能有所获利。戈恩在2010年2月9日宣布，公司第三季度的税后综合净收益为450亿日元。日产汽车有限公司成功地落实了一系列措施来应对全球金融和经济危机，并在中国取得了销售额的增长。当年的净营业额为1.9962万亿日元，比前一年增长了9.9%，营业利润为1341亿日元，营业净利率攀升至6.7%，普通利润则为1127亿日元。2009年10月至12月，日产在全球范围内售出882000辆汽车，比2008财年同比增长20.6%。从2009年4月至12月的9个月中日产的税后净收益共为540亿日元，比前一年增长25%，在全球市场总共售出2505000辆汽车。

日产的全球总部设于横滨，其麾下有224000名雇员（包括1999年与雷诺结盟时新加入的员工）在遍布全球的区域总部、技术和设计中心、控股公司、控股和租赁实体就职，包括于2010年在俄罗斯设立的一家公司。公司之所以能取得成功，其中一个原因要追溯到1985年，当时，日产决定进军被奥迪（Audi）、宝马和梅赛德斯（Mercedes）等德国车企占据的豪华轿车细分市场。1989年11月，日产在美国市场推出一个新的品牌——英菲尼迪（Infiniti），但当时丰田和本田已经拥有了自己的豪华轿车品牌——雷克萨斯（Lexus）和讴歌（Acura）。

英菲尼迪进军该市场后并没有取得成功。其最初的广告宣传计划采取了一项颇具争议性的策略，没有实际地展示轿车本身，这普遍被视为一种失败的做法。直至20世纪90年代末，英菲尼迪的销售量仍落后于雷克萨斯和讴歌，公司资金变得紧张。后来，英菲尼迪进行了重大的策略调整，推出G35跑车，其性能远远优于之前的日产Primera系列（G20），并且其被推出后，马上受到了广泛欢迎，且被美国汽车趋势（Motor Trend）杂志评为2003年年度明星车。英菲尼迪也在2003年获得了可靠性高的好口碑。根据当年的JD Power and Associates公司的汽车可靠性调查，雷克萨斯名列榜首，而日产汽车有限公司的英菲尼迪则紧随其后。

到了2008年，英菲尼迪在全球的经营范围不断扩大，覆盖了墨西哥、中东、韩国、中国台湾、俄罗斯、中国和乌克兰等国家和地区，在15个国家中有230家经销商。在2008年日内瓦国际汽车展中，英菲尼迪宣布要进军欧洲市场。从2008年秋季开始的两年之内，其会在约21个欧洲国家分批建立英菲尼迪经销商网络，由设于瑞士罗勒（Rolle）的欧洲总部进行管理。

英菲尼迪也深知进军欧洲市场肯定困难重重，因为欧洲市场正在萎缩，而且宝马、奥迪和梅赛德斯这三大德国车企巨头已占据了80%的市场份额。这个细分市场的规模缩小了一半，仅占整体汽车市场的2.8%。一些大型车企，尤其是福特和通用汽车，已经放弃了豪

华轿车市场，尽管它们麾下分别有阿斯顿马丁（Aston Martin）和萨博（Saab）这两个备受推崇的成熟品牌。

英菲尼迪的策略是提升产品的奢华形象和设计感。英菲尼迪采用最先进的技术，配备集导航、通信和娱乐功能于一体的操作系统，包括Bose牌Premium II喇叭音响系统、米其林指南、全套iPod（苹果的多媒体播放器）连接系统、一个10GB的联通Gracenotes音乐数据库音乐盒以及Around View监控系统。这一整套车内设备就是要让保时捷卡宴（Porsche Cayenne）的潜在买家感到惊艳。

环球通视（Global Insight）是一家分析预测咨询公司，它预测豪华轿车的销售量在未来不会回升，2013年的销售量预计为160万辆，占整个汽车市场3.6%的份额。然而，英菲尼迪的欧洲营销总裁巴斯蒂安·舒普（Bastien Schupp）坚信自己可以在一到两年之内把英菲尼迪在欧洲市场的销售量（2500辆）增加一倍。他的自信得到了充分的证实。《欧洲汽车新闻》（Automotive News Europe）杂志于2012年12月27日报道，英菲尼迪于2011年在欧洲售出12500辆汽车。雷诺日产的首席执行官卡洛斯·戈恩订立了新目标，要大力提高英菲尼迪在欧洲市场（包括土耳其和俄罗斯）的年销售量，争取在2016年达到100000辆。为了达到这一目标，英菲尼迪于2012年7月聘请约翰·德尼琛（Johan de Nysschen）担任总裁。其曾担任奥迪美国总裁，并成功地将奥迪在美国豪华轿车市场所占的份额从2004年的5.3%提升至9.5%。据最新数据显示，2014年3月英菲尼迪的汽车销售量增长了13%。2015年3月英菲尼迪在英国森德兰（Sunderland）开设了一个占地25000平方米的新工厂。

有具体要求的人群、使用者和客户

在分析细分市场时你必须注意，做出购买决策的人群中至少会出现这三大类人群，进行任何市场分析都要考虑他们的需求。

- 产品使用者或最终客户。他们是产品所有最终好处的接收者。

- 有具体要求的人群。他们要求产品性能、送货等重要参数能够满足最终用户的需求。他们的“客户”不仅包括最终用户，还包括负责控制成本的管理人员。这两类（甚至不止两类）客户甚至可能存在冲突。以酒店的洗漱用品为例，客房营销人员希望用质量较高的产品提升酒店档次，酒店经理最关心的是成本问题，而负责将产品配置到位的人则只关心运输和包装问题。

- 自己不使用商品的购买者。他们的大部分需求与有具体要求的人群相似，只有一点除外，他们比较优先或最优先考虑的因素是价格。这里有一种特殊客户类别就是礼品购

买者，他们的需求与产品使用者截然不同。例如，买礼品的人对包装的重视不亚于商品本身，在购买腕表、钢笔、香水和高级葡萄酒等礼品时，包装是其首要考虑的元素，但商品使用者往往会立即把这些包装丢弃。

品牌化

品牌化是市场营销组合中产品或服务领域追求的最高境界。品牌的内涵不只是产品或产品功能，还包括标志、符号、形象、信誉和由此引发的联想等元素。麦当劳的拱门标志像一盏指路明灯一样热情地欢迎顾客光临。品牌化可以在无形中凸显其产品的差异性，利用客户对品牌的忠诚度抢占和保住市场份额。可口可乐的味道与超市自有品牌并没有太大差异，但在品牌宣传中，它让消费者感受到通过消费该产品就有机会体验广告中“酷炫”的生活方式，从而让他们感受到产品的吸引力。苹果的iPod与老款MP3播放器的差异也与此相类似。英特尔（Intel）和奥迪品牌化的重心是让身处异国他乡的消费者放心，让这些消费者在当地也能收到它们的产品。美体小铺的品牌化强调环保理念，而其他化妆品品牌则主要关注如何让使用者变得更漂亮。

打造一个品牌不仅耗费时间，还需要大量广告预算。但创造品牌价值可以为产品带来溢价，这是没有品牌或吸引力相对较小的竞争对手所不能享受到的好处，并且这最终会成为企业的宝贵资产。跨国企业是打造品牌的主力军，在全球品牌排名中迅速攀升。中国社交网络和互联网门户腾讯公司（Tencent）是排名上升速度最快的公司之一，在全球最具价值的品牌排名中位列第14位，超越中国移动（China Mobile）成为中国最有价值的品牌。在品牌价值方面，腾讯已领先沃尔玛、迪士尼和宝马这些知名品牌。随着欧美本土以外的优秀品牌大量涌现，BrandZ这家顶尖品牌研究公司除了评选全球品牌100强之外，也开始评选中国品牌100强和印度及拉丁美洲品牌50强（www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz）。

Superbrands（www.superbrands.com）提供各国优秀品牌排名，有时还附带各国优秀品牌的案例研究。

互联网行业的品牌打造

一个好的品牌会给购买者和供应商都带来好处。购买者喜欢认准某些品牌，因为这能节省他们的时间，让他们不用再去了解所有产品和服务的特性和好处。一个熟悉的品牌能让购买者感到放心，因为他们知道这些品牌的产品或服务质量有保证。按照这种理论，购买者会愿意为这种品质保证支付更高的价钱，这也正是供应商希望获得的好处。可惜在互联网行业中，这种品牌理论并不如很多人想象中那么管用。问题在于，你设法通过互联网打造的“服务”品牌，在很大程度上是看不见摸不着的。这反过来也使得互联网品牌难以提供购买者希望获得的另外一个重要好处——身边人羡慕甚至是嫉妒的目光。对于某些购买

者而言，T恤衫或运动鞋上醒目的商标是这桩买卖最重要的价值所在。但是所有互联网公司都只能提供一种他人看不见的服务。即使有些互联网公司能售卖有形商品，例如书籍或唱片，其他人也不会知道你的互联网供应商到底是谁。电子商务的另一个问题是，只需按一按鼠标，人们就能获得竞争者的报价信息，这使购买者变得更加三心二意，更喜欢货比三家。

案例研究

亚马逊

2015年1月29日，格雷格·贝辛格（Greg Besinger）在《华尔街日报》上发表了一篇关于亚马逊业绩的文章，指出“亚马逊虽然牺牲了一点儿利润，但是其销售额和投资额均增长迅速，一如既往地使投资者感到满意”。他接着说道，即使有报道称亚马逊遭遇了自2000年以来最惨重的损失，“其股价仍然在盘后交易中迅速攀升，一度增长了14%”。股东们集体狂欢的背后是有原因的——亚马逊的销售额高达890亿美元，但同时他们却对增长了1/5的888亿美元的营业费用视而不见。

亚马逊第一次进入BrandZ全球最具价值品牌百强排行榜前10名，品牌价值增长了41%，达到643亿美元。对于一家在1996年才成立且基本上仅存在于虚拟的网络世界中的企业来说，这可是很了不起的成绩。亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯之前在纽约投资管理公司德劭基金（DE Shaw）担任高级副总裁，当时这家公司一心想通过网络销售来赚钱，贝佐斯就是在这时候萌生了在网上卖书的想法。他认为网上书店会是一门不错的生意，因为美国规模最大的两家书商已经开始向客户发送电子邮件广告。

贝佐斯知道没有任何一家书店能提供所有已出版的书籍，那些拥有成千上万种书籍的书商是大多数书店（尤其是小型书店）的仓库。如果有顾客想购买一本书，但书店里却没有存货，那么书店就会向两家最大的书商之一——英格拉姆（Ingram）或者贝克与泰勒（Baker&Taylor）——下订单。这些公司的库存清单在20世纪80年代就已经开始电子化，这使得贝佐斯所构想的书店能通过网络来销售书籍。

但是贝佐斯当时就职的公司不愿意对这个项目进行投资。于是贝佐斯和他的妻子穿越美国大陆，来到西雅图创业——贝佐斯的妻子负责开车，贝佐斯则在电脑上写商业计划。贝佐斯聘请的第一位雇员是程序员谢尔·卡范（Shel Kaphan），是贝佐斯在德劭基金工作时认识的。卡范和一位名为保罗·巴顿-戴维斯（Paul Barton-Davis）的承包商在华盛顿贝尔维（Bellevue）的一个出租屋的改装车库里创建了亚马逊网站的原型。贝佐斯则从15位富有的独立投资人手中筹得了第一笔种子资本（seed capital），总额为100万美元。

亚马逊这个名字源于亚马孙河的大小。贝佐斯解释道，亚马孙河是全球流量最大的河流，是第二大河流密西西比河（Mississippi）的10倍，而亚马逊网站的书籍存量则是全球最大实体书店的6倍。贝佐斯很早就意识到不是所有的事都能在网上办成的，例如，贝佐斯认为亚马逊应该拥有自己的仓库，这样就能够对包装和订单运送流程进行质量管控。他认为这是改善亚马逊用户体验、巩固品牌价值的有效方法。

贝佐斯还想方设法地提高亚马逊用户的体验。他对网站进行改版，使其变得更加直观易懂，同时他简化了订货流程，及时解决每一位用户的问题。贝佐斯指出，亚马逊希望人们有一种逛书店的感觉，而不是在使用一个软件应用程序。亚马逊品牌定位的核心是便捷、低价、高效、个性化和用户友好度高。

亚马逊以销售书籍为起点，然后扩展到其他领域，这样才能在网上购物行业中保持领先地位，它如今也成了几乎所有产品的第一门户网站。亚马逊与数千家公司建立了伙伴、合作和联营关系，由此大大拓展了覆盖范围。最近，亚马逊网站新增了一个“通用心愿单”（Universal Wish List）的按钮，用户可以把任何一个网站上的商品添加到自己的心愿单中，这样他们在下一次购物时就能想起来这些商品。这实际上意味着无论用户是在哪个网站上浏览，只要他们还没拿定主意，最终都有可能回到亚马逊网站上。

相比欧尚（Auchan）、乐购和沃尔玛等其他在全球最佳品牌排名中位列前茅的公司，亚马逊拥有更大的品牌优势，主要理由如下：亚马逊无须支付实体零售场所的日常开支，这使得它的定价非常具有竞争力，通过在网上提供详尽的商品信息、用户评分和点评，它可以大大地弥补无法提供实体店服务的不足；而且，亚马逊能覆盖全球市场，但又无须花费大量资金、冒着巨大风险去开设实体店。亚马逊在美国、英国、德国、加拿大、日本、法国和中国都开设了相应网站。

从用户浏览网页到顺利收到商品，亚马逊会全程提供服务，而且其发货速度也是无可比拟的。用户可追踪订单发送的整个过程，而且其退货流程也是高度自动化的，十分简单可靠。用户在购买联营商的商品时也能享受如此优质的服务。

贝佐斯从一开始就坚持采用强有力的营销策略来维护亚马逊的品牌。他从硅谷的多名风险投资人那里筹得了1100万美元的第二轮资金，将其中的800万美元用于广告宣传和营销。但之后亚马逊就不再为电视广告投入大量经费了。接下来，亚马逊在俄勒冈州波特兰（Portland）和明尼苏达州明尼阿波利斯（Minneapolis）这两个市场进行了为期15个月的电视广告效果测试，看看广告会对销量产生何种影响。事实证明，亚马逊在低价商品和免费运送方面花费的经费物超所值，这大大加快了其业务的增长。

亚马逊曾经把70%的精力用于宣传，而仅把30%的精力用于真正改善网站本身。贝佐斯相信，要维护一个全球性的互联网品牌，将来一定要把这个比例对调。

市场调查

市场调查的目的是掌握有关客户、竞争对手和市场的充足信息，确定是否有足够多的人想要以某种价格购买你的产品，从而让你制定切实可行的商业提案。

你不需要发布一款产品或进入一个市场来验证你的产品或服务是否有客户。一般而言，提前开展一些较为简单的市场调查就能让你准确判断公司能否成功。

虽然大企业可能会雇用市场调查机构来设计和执行市场调查，但MBA毕业生也应了解市场调查流程，同时能够用较低的花费在短时间内开展基本的市场调查。

市场调查的根本目的

从MBA毕业生的角度来说，市场调查的目的有两个：

■ 提高商业提案的可信度。MBA毕业生要全面了解即将进入的市场，首先要过自己这道关卡，然后向同事、主管，最后向投资者展示提案。如果想成功汇聚各种资源来执行提案，这种能力至关重要。

■ 制定一个切实可行的市场进入策略来执行提案中的各个步骤。在此之前，MBA毕业生先要充分理解客户的真正需求，确保产品质量、价格、宣传方法和销售过程之间能互相配合促进，并瞄准目标客户。

以下内容需要重点调查：

■ 你的客户：谁会购买你的产品和服务？你的公司能满足哪些客户的需求？客户数量有多少？

■ 你的竞争对手：哪些公司已经能够满足你的潜在客户的需求？它们的优势和劣势是什么？

■ 你的产品和服务：如何调整产品或服务来满足客户的需求？

■ 怎样定价才会让客户认为自己花的钱是值得的？

■ 你需要哪些宣传材料来吸引客户？他们阅读哪些报刊？

■ 运营基地的位置是否合理，能否以最小的成本最大范围地覆盖客户？

市场调查的7个步骤

市场调查不需要很复杂的过程，也不需要高昂的费用。市场调查的工作量和资金投入应该在某种程度上与提案的成本和风险挂钩。开展系统性市场调查时，你需要遵循下面7个步骤：

■ 提出问题：在着手市场调查前，你首先需要设定清晰而精确的目标，而不是忙于了解自认为有趣的一般性市场信息。

例如，如果你设定的目标销售群体是热衷时尚的年轻女性，那么你的调查目标应当是：了解在你服务范围内居住或工作的人群中，年龄在18~28岁、年收入超过35000英镑的女性数量。你可以通过这个数据来判断你的公司是否能在这个市场存活。

■ 判断需要哪些信息：在上面的例子中，你要了解市场规模需要各种信息。例如，你可能需要知道常住人口的规模，这个数字可能非常容易获得，但是你可能也想知道在你的服务范围内工作、度假或出于其他主要原因逗留的人群的数量。附近如有医院、图书馆、火车站或学校这些机构，也可能会吸引潜在客户来到这个区域。

■ 从哪里获取这些信息？你可能需要在图书馆进行案头研究或在网上调查，或者自己进行，或者与别人合作开展实地调查。相关的重要知识点我会在下文阐述。

实地调查就是要自己寻找问题、提出问题，这是采集原始信息的最有效方法，这将有助于提高你的竞争优势。

■ 确定预算：即便自己动手做市场调查，也是有一定花销的。退一万步说，你至少要付出时间。买报纸、打电话、写信以及实地拜访的费用都要计算在内。花费最多的选择也许是雇用专业市场调查公司。

从聘请专业的市场调查公司说起。某项B2B（企业对企业）调查项目采访了200位负责办公设备采购的管理人员，公司为此花费12000英镑；某项调查项目采访了20位某银行服务的常用客户，花费了8000英镑。企业也可以使用互联网开展网络调查，但如果过多地把调查问题强加于参与者，可能会引起他们的反感。

你可以试试看Free Online Surveys（http://free-online-surveys.co.uk）和Zoomerang（www.zoomerang.com）等公司的产品，使用它们的软件可以开展网络调查并快速分析数据。它们大都提供免费试用的机会。

自己做调查或许会节省成本，但可能会有损调查的客观性。如果时间对你来说非常宝贵，那么你可以选择让外部机构来做调查工作。雇用图书馆资料员或者大学生做一些基础研究可能不会花费太多资金。请专业调查机构的另一个原因是这些数据可能对投资人更有说服力。

在制定预算时你要先评估调查的价值。如果试错的代价是100000英镑，那么拿5000英镑来做市场调查可能是一次有价值的投资。

■ 选择调查方法：如果无法从案头研究中获得想要的数据，你就需要走出去亲自搜集数据。本节“实地调查”部分会介绍这类研究。

■ 选择调查样本：你的调查不大可能甚至没有必要囊括所有潜在客户或竞争对手。你应该确定的是，选择多少样本能够充分表现整个群体的行为特征。你要确保调查样本中包括了创新群体和早期采用群体。第四章会就此进行详细讨论，这对于互联网行业和其他创新度很高的公司而言尤其重要，因为它们的初始销售对象可能就限于这些群体。调查样本规模越大，调查的准确性就越高。详情请见第十二章。

■ 处理和分析数据：只有对原始调查数据进行分析才能得到有用的决策参考信息，以帮助你决定价格、宣传、选址以及产品或服务的形状、设计、种类这些事宜。

案头研究（二次研究）

商业领域有大量涵盖各个方面的信息，从人们买什么、为什么买、什么时候买，到他们的购买体验如何。MBA毕业生面对的挑战是如何利用这些信息。图书馆、网络报纸和互联网是你探索的起点。

图书馆

除了亲自去图书馆，你还可以提前在网络上查明当地图书馆的有用信息，省去在书架中翻找的繁重工作。WorldCat（www.worldcat.org）声称自己是全球最大的图书馆内容和服务网络，这种说法有一定的依据——在这里你可以搜索本社区的大量图书馆，以及世界各地的数千家图书馆。在网站的搜索框中输入“市场调查”，不到半秒钟你就可以得到110万个资源，其中约有10万个资源是可下载格式。如果将范围缩小，输入“市场营销信息资源”，那么你可以得到11.4万个条目，其中有5000个资源可下载。WorldCat的搜索结果中通常包含一个名为“询问图书馆管理员”的帮助链接，你可以直接跳转到该图书馆的网站，但你只有成为该图书馆的会员才能使用其资源。

一些主要国家的国家级图书馆通常拥有专业的商业研究资源。例如，大英图书馆

（British Library）有一个商业和知识产权中心（www.bl.uk/bipc/#），集合了很多讲习班，如“商业信息入门指南”和“定性和定量研究”，以及关于一些组织的链接，全力帮助你做好市场调查。这里有免费和付费课程，课程的最高费用约为25英镑。在线新闻平台Business Insider有一个世界大型图书馆的目录（http://uk.businessinsider.com/18-of-the-worlds-greatest-libraries-2014-12）。

网络报纸

网络报纸（Online Newspapers，网址：www.onlinenewspapers.com）网站。相关行业的报纸和杂志中有大量关于公司、市场和产品的信息，而这个网站几乎收录了世界上所有的网络报纸。你可以在首页直接搜索，并选择大洲或国家进行筛选，也可以点击主页中上部的一个链接查看最受欢迎的50个网络报纸。另外还有一个网络杂志网站，网址为www.onlinenewspapers.com/SiteMap/magazines-sitemap.htm。

使用互联网

互联网拥有大量市场数据，大部分都可以免费且立即获取。然而，你不能确定这些信息是否可信或者客观，因为虽然查清所有信息的实际来源并非没有可能，但这是很难办到的。不过你还是可以从中获取一些有价值的参考信息，帮助你判断计划销售的产品是否有市场，市场有多大，以及这个领域有哪些竞争对手。你可以从下列资源着手：

■ 谷歌趋势（Google Trends，网址：www.google.com/Trends）可以帮助你快速了解在某个时间点人们对某个话题的关注程度。如果你打算开一家餐馆，那么你可以在搜索框中输入相关词条，这时会出现一个漂亮的图形，显示自数据收集时间（2004年1月）起，相关搜索量的增长（或减少）情况，据此你可以分析人们对这一话题的关注程度。

■ 谷歌新闻（Google News，网址：www.google.com），你可以在谷歌页面顶部标识下方的水平菜单中选择“新闻”进入页面。在这里你可以找到过去10年世界各地关于某个话题的所有报纸文章的链接，文章按年份排列。如果你搜索婴儿服装的信息，那么该网站将显示许多近期文章，内容涉及每个家庭在婴儿服装上的平均花销、新开的专营二手婴儿服装的商店以及最新发布的婴儿有机服装目录。

哈佛提供了很有用的网页信息使用指南（http://usingsources.fas.harvard.edu/icb/icb.do>Evaluating Sources>Evaluating Web Sources）。

实地调查

实地调查也被称为一手资料研究，能获取与某个企业在特定时间段内所遇到的各类商业问题直接相关的具体、及时的信息。大部分实地调查都会进行访谈，即采访人员向受访

人提问。当前比较流行的访谈形式包括：

- 个人（面对面）访谈：45%（常用于消费者市场）；
- 电话、电子邮件和网络调查：42%（常用于调查公司）；
- 邮寄调查：6%（常用于工业市场）；
- 测试和讨论组：7%。

我们可以明显看出，个人访谈、网络调查和邮寄调查的成本相对较低，而召集利益相关方小组和电话调查则比较昂贵。电话访谈需要采访人的态度积极、礼貌，语速适中、善于倾听，同时严格按照问卷提问。邮寄调查的回复率较低（通常不到10%），改善的方法是：随附信件解释问卷目的，告知受访人为什么应该回复；给完成问卷的人提供奖励（例如一份小礼品）；发送提醒信函；当然还要提供预付费的回复信封。发送给个人的电子邮件问卷拥有更高的回复率，可达10%~15%，这是因为受访人有更大的可能性会读取和回复私人电子邮箱中收到的电子邮件。但来路不明的电子邮件（垃圾邮件）可能会引起收件人的反感。电子邮件调查成功的秘诀与邮寄调查一样：添加一份解释信函，同时让“打开”问卷的受访者得到奖励。

好的问卷设计应遵循以下基本规律：

- 问题数量尽可能少。
- 问题要简单。答案要是“是/否/不知道”或提供至少4个备选答案。

■避免含糊不清——确保受访者完全理解问题（避免使用“一般”、“通常”和“经常”等字眼）。

- 询问有关事实的答案，而非个人观点。
- 在问卷开头设置几个排除问题，筛除不合适的受访者（例如那些从来没有使用过某种产品或服务的群体）
- 最后，要设计一个问题识别受访者的身份，以便对受访者进行归类。

若要确保调查数据的可靠性，样本规模就非常关键。第十一章的“调查样本规模”一节讲解了如何计算样本规模。

市场测试

市场调查的终极形式是找一些真正的客户来购买和使用你的产品或服务，而不是直接投入大量时间和资金成立公司。理想的方法是在限定区域或选定的一小块市场进行销售。这样做的好处是，即便情况不像你预想的那样顺利，你也没有给很多人留下不好的印象。

你可以先买入少量产品，因为你只有做成几笔订单才能充分测试你的构想。当你发现一小批人对你的产品、价格、送货或执行较为满意且愿意为此买单时，你会更有信心，也会更有勇气继续坚持下去，而不会觉得所有的想法都只是纸上谈兵。

在国际商务的实际操作中，企业在拓展业务之前，经常会在某个市场上试验新产品和服务，并且它们往往会选择本地市场，但也不总是如此。亚马逊动用自己的送货车队，在其故乡西雅图测试了亚马逊生鲜服务。用户只要买满50美元的亚马逊商品，包括成千上万种生鲜商品和本地食材，即可享受当日或次日早晨的免费送货服务。这项测试为期5年，后来亚马逊才考虑把生鲜服务拓展到其他地方。在销售彩色平板电脑方面，亚马逊也沿用了相同的方法，一开始其仅在北美地区销售，一年后才拓展到欧洲市场。亚马逊如今正准备把生鲜业务拓展到西雅图之外的地区。

▸课程和讲座在线视频

1.经营战略：米兰SDA博科尼商学院教授卡罗·艾伯托·卡内维·马费（Carlo Alberto Carnevale Maffe）（www.youtube.com/watch?v=a_1O-3xhKm4）。

2.制定策略的五力分析法：《哈佛商业评论》采访迈克尔·波特教授（www.youtube.com/watch?v=mYF2-FBCvXw）。

3.如何为“持久游戏”制定战略：沃顿商学院麦克创新管理研究所（Wharton’s Mack Institute for Innovation Management）研究主任保罗·休梅克（Paul Schoemaker）（http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-to-build-a-strategy-for-the-long-game）。

4.危机的重要性：哈佛商学院教授约翰·科特（John Kotter）（http://freevideolectures.com/Course/2526/Strategy/7）。

5.战略管理导论：乔治亚州亚特兰大埃默里大学（Emory University）戈伊祖塔商学院（Goizueta Business School）教授大卫·克里辛斯基（David Kryscynski）（www.youtube.com/watch?v=rJ2tmqRkiCM）。

6.波特五力分析——如何确定行业吸引力：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=uvwjip3CTMA）。

7.改造商业巨头：哈佛商学院教授罗萨贝思·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）（http://freevideolectures.com/Course/2526/Strategy/8）。

8.什么是战略？哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在北卡罗来纳大学教堂山分校（UNC-Chapel Hill）谈论竞争战略（www.youtube.com/watch?v=KvYwKM5bY0s）。

▸案例研究在线视频

1.爱彼迎首席技术官、联合创始人纳森·布林克兹克讲述爱彼迎将业务拓展至全球192个国家所采取的战略（www.akamai.com/html/customers/testimonials/airbnb.html）。

2.苹果公司的并购战略：美国全国广播公司财经频道主播乔希·利普顿（Josh Lipton）与《今日美国》（*USA Today*）驻旧金山主编乔恩·斯瓦茨（Jon Swartz）讨论苹果公司并购计划中有关硬件业务的内容（http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000296348）。

3.循序渐进，打造全球品牌：班卓琴公司创始人格雷格·迪林（Greg Deering）在美国圣地亚哥大学工商管理学院（USD School of Business Administration）讲述38年的创业故事——如何把一家小型家族企业打造成全球领先的班卓琴销售商（www.youtube.com/watch?v=Ba6L7PiH0rk）。

4.探索频道创始人约翰·亨德里克斯（John Hendricks）接受Inc.采访，讲述在进军国际多渠道市场时应如何避免“品牌偏离重心”（www.inc.com/lewis-schiff/john-hendricks-discovery-buildingglobal-brand.html）。

5.培恩烈酒国际有限公司首席运营官约翰·麦克唐奈（John McDonnell）向《哈佛商业评论》讲述如何拓展本土以外的市场（https://hbr.org/2013/02/building-a-global-brand.html）。

6.美国西南航空公司：天才的战略还是常识？（https://www.youtube.com/watch?v=Szn-TbvEL2I）。美国西南航空公司总裁科琳·巴雷特（Colleen Barrett）在沃顿领导力研讨会上讲述公司如何做到连续35年盈利（www.youtube.com/watch?v=6TgR95vnM0c）。

7.乐购的苦恼——2015年纪录片，《全景》节目（www.youtube.com/watch?v=JlubbsWNmnY）。

8.为何人们不喜欢瑞安航空公司？《全景》节目（www.youtube.com/wathch?v=JKD3JD2j33Y）。

第四章　国际营销战略

■不同的市场

■产品和服务的定义

■了解宣传推广和分销形式

■衡量价格与质量

■网上营销

■市场营销组合

■社交媒体

市场营销并非商学院的独创，但毋庸置疑的是，商学院已使它成了一门非常重要的学科和一套从业者准则。《市场营销原理》（*Principles ofMarketing*）和《市场营销管理》（*Marketing Management*）是西北大学凯洛格商学院菲利普·科特勒（Philip Kotler）等人的著作，也是该领域的经典著作，数十年来一直是全世界管理学课程的核心读物。这两本书的几位作者来自多个重要的文化区，在写作时将全球读者作为受众目标。过去15年间，在全美和全球市场营销专业排行榜上，凯洛格商学院一直名列前茅，并于2015年位列榜首，打败了哈佛商学院（第二名）和沃顿商学院（第三名）。

如何将市场营销的概念推广到国际舞台也受到了许多学者的关注，内奥尔·卡彭（Neol Capon）教授就是这一领域的先锋人物。他是纽约哥伦比亚大学商学院国际市场营销系R.C.Kopf研究基金资助教授，同时也兼任位于法国枫丹白露的英士国际商学院、香港科技大学、上海中欧国际商学院的访问教授，以及英国曼彻斯特商学院的杰出访问教授。

无论是在国际市场还是在较小的本地市场，我们都可以把市场营销定义为确保合适的产品和服务在合适的时间以合适的价格进入合适的市场的过程。其中的难点就在于对“合适”一词的把握。交易必须满足客户的需求，如果你能提供的产品不是客户想要的，那么你的产品注定会失败。你要为客户创造价值、让客户满意，不然客户就会选择比你优秀得多的竞争对手，或者说，如果他们购买了你的产品后感到不满意，就不会再买。更糟糕的是，他们会向很多人说你的坏话。对于市场营销人员而言，合适的时机则意味着有足够多的人需要你的产品或服务，从而能使企业盈利；理想的状态是，客户、产品和服务的数量越来越多，而不是越来越少。

因此，市场营销在某种程度上必然是供应商和消费者不断探索发现的过程，在这一过程中双方会学到一些东西并逐步改进。市场营销的覆盖范围很广，从客户的心理（或许你会发现他们自己都未曾意识到的情绪）一直延伸到将产品或服务送到客户手中的物流支持系统。在从公司到消费者的整个价值链中，每一个环节都可能增加交易价值或使交易告吹。例如，亚马逊的商业提案的核心在于建立极为高效的仓储和配送系统，为客户提供免费的产品退换服务，并及时退款。这些要素是亚马逊营销策略的重要部分，其重要性不亚于其产品的供应范围、网站结构、谷歌搜索排名和竞争性定价（见第三章的“亚马逊”研究案例）。

市场营销也是一项迂回曲折的工作。在学习下面的内容时你会发现，你需要获得一些问题的答案才能将其推进，而在知道问题的答案后，你可能需要退一步回顾前面的内容。例如，在对市场进行细分、评估了自己的竞争地位后，你对相关市场的规模可能会有不一样的看法。

市场营销组合

市场营销组合指制定和实施市场营销策略需要考虑的各种元素，包括价格、产品（服务）、宣传和地点，后来考虑到人们越来越重视客户，又添加了3个元素，即人员、流程和实际证据。这有点儿像烹饪，相同或相似的食材以不同的比例搭配，能制作出各种不同的菜肴，产品也是如此。企业有能力控制营销组合中大部分（而不是全部）的元素，而不可控制的元素包括经济形势、法律条文的变化、突然出现的强大的市场竞争对手以及日新月异的技术变革。

起源

“市场营销组合”一词的起源可以追溯到20世纪40年代末，当时市场营销经理通过综合考虑各种市场营销元素来制定营销策略。哈佛商学院教授詹姆斯·W.库尔顿（James W.Coulton）在论文《市场营销成本的管理》（*The management of marketing costs*）中首次提出了“组合”这一术语，该书在1948年发表于哈佛大学工商管理研究生院研究室。库尔顿对生产商的市场营销成本进行了研究，他把公司主管形容成一位“决策者、艺术家，因为他们就像是搭配食材组合的厨师，有时候遵照他人的食谱，有时候自己摸索出新的食谱，有时候会根据随手可得的食材调整食谱，有时候会试验或尝试新的食材组合”。

尼尔·博登（Neil　Borden）是库尔顿的哈佛同事，他十分欣赏库尔顿把市场营销主管比作“搭配食材组合的厨师”这一妙思。博登一直致力于采用创新的模式将市场营销流程和市场营销策略组合在一起，从而提高企业利润。1953年，他在美国市场营销学会的就职演说中首次提出了“市场营销组合”这一概念，后来他在1964年的论文《市场营销组合的概念》中，对如何应用这一概念进行了阐述。

博登的成果问世时，已有大批学者就此话题发表过许多有影响力的著作，其中两部是P.J.凡登（P.J.Verdoorn）的《生产商视角下的市场营销》（*Marketing from the producer’s point of view*）和阿尔伯特·W.弗雷（Albert W.Frey）的《有效的市场营销组合：为最优结果制定规划》（*Theeffective marketing mix:programming for optimum result*）。

市场营销组合的早期支持者提出了多种形式各异的决策变量列表。密歇根州立大学（Michigan State University）教授E.杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）后来者居上，他提出的4P元素——产品、价格、地点和宣传最受欢迎。他在出版于1960年的《基础营销：一种管理方法》（*Basic Marketing: Amanagerial approach*）一书中表示：“把市场营

销组合的诸多变量减少至4个基本变量——产品、地点、宣传和价格，这一做法非常有用。”

亚利桑那州立大学（Arizona State University）的玛丽·乔·比特纳（Mary Jo Bitner）和华盛顿州立大学（Washington State University）的伯纳德·H.布姆斯（Bernard H.Booms）在他们发表于1981年的论文《服务型企业的市场营销策略和组织结构》（*Marketing strategies and organization structures for service firm*）中，在传统的4个市场营销组合元素的基础上添加了3个元素，即人员、流程和实际证据。这两位作者关注的是无形服务营销中的特有问题。但由于几乎每种“产品”都包含了大量服务元素，这7个元素已被主流市场营销组合分析所采纳。

市场营销组合的应用

改变营销组合中的要素组合方式，则能够产生满足某一特定细分市场需求的产品。例如，精装书的生产成本并不比平装书高，但通过一些巧妙的宣传，在平装书出版的前几周推出精装本，并大幅上调价格，就可以赋予精装书一种限量、珍稀的感觉，从而满足特定客户群体的需求。另外，在纸质版本发布不久后精心巧妙地安排电子版本（例如Kindle版等）的发布时间，也可以达到类似的效果。

在电子商务领域，这些准则同样适用。针对几乎任何一份商业提案，你都可以对其市场营销组合中的元素进行变动，从而更有针对性地开拓你认为值得的目标细分市场。例如，一家股票网上交易公司的主要细分市场可能包括日内交易者、缺乏经验的投资新手和经验老到的个人投资者等各种客户群。该公司的核心“产品”包括为投资者提供资讯，帮助他们做出投资选择和进行买卖。其核心“产品”以及市场营销组合中的其他元素都可以被调整，从而对某一特定的细分市场产生更大的吸引力（见表4–1）。

成功运用市场营销组合对企业有以下几点好处：

■ 让企业提供的产品或服务更加契合细分客户的需求。企业对内部的关注往往多于对外部的关注，因此它们总是致力于满足自身的需求，而非客户的需求。进行市场营销分析的一大好处就是：企业能够利用市场营销组合中的元素，在成本不变或者更低的基础上，提供更有价值的产品或服务。

■ 提高利润。如果企业能通过改变市场营销组合中的元素来更好地满足特定细分市场的客户需求，就可以要价更高或者赢得更大的市场份额。

■ 提高市场营销效率。分析市场营销组合元素和这些元素对客户的重要程度，可以提升客户服务的水平。正如IBM的案例一样，客户想要与当前相比更快的报价速度，那么企业就需要重新分析“价格”这一元素。如果某些重要的细分客户想要另一种尺寸的产品，例如“9·11事件”后飞机客舱行李箱中的每个液体容器的容量不得超过100毫升，那么生产少于100毫升的化妆和洗漱用品就是一个商机。

■ 创造机遇，推出更多新产品。例如，由于市场日渐饱和，世界上第二大烟草公司英美烟草集团（British American Tobacco，简称BAT）在2012年上半年的烟草销量为3440亿支，2013年的同期销量则跌至3320亿支。该公司旗下拥有好彩（Lucky Strike）、登喜路（Dunhill）、健牌（Kent）和长红（Pall Mall）等烟草品牌，其2013年上半年的收益为75.7亿英镑，比2012年同期增长2%，税前利润也有小幅度上升。2013年，吸烟者在香烟

上的支出比2012年平均增长了7%，其部分原因是香烟价格上涨，以及客户开始选择更加优质的品牌。为了应对销量颓势，英美烟草集团决定将传统香烟销售利润的一部分作为支持资金，大力拓展尚在初始发展阶段的电子烟产品。2013年8月，英美烟草集团在网上推出了Vype电子烟品牌，销售区域从英国逐步扩展到其他欧洲国家，不久后再扩展到美国。英美烟草集团的公司事务总监金斯利·惠顿（Kingsley Wheaton）将这一举动称为英美烟草集团“意欲成为烟草行业领头人的宣言”，他说：“电子烟市场目前虽然规模尚小，而且处于碎片化状态，但已有所进展，并引起了众多关注。”

■ 开发独特的产品功能。2011年10月发布的苹果iPhone4S就是一个典型案例，它的发布时间夹在iPhone4和iPhone5的发布时间之间，前者是2010年6月，后者是2012年9月。iPhone3的发布时间是2008年，而从市场营销组合的角度来看，iPhone4S只是做了较小的产品调整。iPhone4S的发布时间还恰好在苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯逝世的前一天，他是iPhone系列及其他苹果设备的灵感之源。iPhone4S引入的一项新功能是名为“Siri”的语音助手。

■ 引入新的服务选项。服务可能是市场营销组合中改变起来耗时最短、成本最低的元素之一。一些公司为它们的中、高端卫星导航系统配备了实时路况分析系统，如汤姆兄弟（TomTom）公司的高清交通信息（HD Traffic）和佳明公司（Garmin）的三维实时路况，这体现出行业领军者是如何与其他不善应变的竞争者拉开距离的。

■ 制定最佳的分销策略。自互联网诞生以来，典型的营销模式是从实体转向电商，在拥有实体店面的同时发展线上业务。亚马逊和线上超市奥凯多（Ocado）却另辟蹊径。它们采取相反的方式，从线上转向实体，从而最有效地进入和占据市场。选择这种方式的还有网络虚拟学校运营商连线学院（Connections Academy）。该学校于2001年在美国成立，最初有400名学生，为从幼儿园到12年级的学生提供完整的全日制在线教育。它的目标受众是那些由于父母工作原因或自身的健康状态或能力问题，更渴望或更需要在家受教育的学生。然而连线学院的执行副总裁史蒂文·古腾塔格（Steven Guttentag）认识到，尽管连线学院能帮上一些学生大忙，但它能做到的其实还很有限。美国的潜在学生用户高达5000万人，而连线学院目前只招收了3万人，并期望将规模扩大到200万人，并将其线上、线下的教育优势结合起来，使学生既能利用丰富的网络学习资源，又能在校园里上体育课，和同学吃午餐并同老师面对面交流，这成为连线学院扩大市场份额的关键。连线学院在2005年成立了第一所实体学校，在2009年与得克萨斯州的一所男校建立了合作关系，目前正在实践混合式教学，并申请经营混合制特许学校。

■ 优化产品定价。价格是市场营销组合中最容易被快速改变的元素，价格的调整也可对销售量和利润造成极大的影响。住宿预订网站缤客（Booking.com）改变了其原有的固定佣金定价模式，转而让客户在目的地首页以竞价方式出价预订酒店的模式。其母公司Priceline的年收入从2010年的30.84亿美元飙升至2012年的52.61亿元。

表4-1　国际市场营销组合

产品	地点	价格	宣传
北美			
西欧			
亚洲			
东欧			
非洲			

产品和服务

产品或服务可被定义为市场上任何可以让人获取、注意、使用或消费从而能够满足某种需求和欲望的事物。在本章的这个部分，这两个概念基本上可被视为同义词。

产品和服务可以在不同地区以不同的方式提供。2008年，并购了捷豹（Jaguar）和路虎（Land Rover）的印度塔塔集团推出了一款纳努汽车（Nano），它被称为“国民汽车”，其基本款是面向的印度本土和中国市场。塔塔集团计划日后在欧洲市场推出带有空调和其他附加功能的纳努车型，其价格可能会翻倍。日产汽车首先选择向高端市场发起进攻，它旗下的豪华车品牌英菲尼迪系列首先在北美推出，10年后才进入欧洲市场（案例分析请见第三章）。

以下是构成成功产品的一系列实体和服务元素：

■ 颜色、味道、气味、触觉。这些是感官元素，对于化妆品而言至关重要，但即便对于计算机这类没那么讲究外形的产品而言，明智地使用颜色也可以赋予产品额外的价值。

■ 付款方式。事实证明，信贷的使用是影响产品供应量的一个关键因素。在信贷危机期间及其后的一段时间内，机动车销量急剧下滑。起初是由于全球信贷融资规模萎缩，后来则是因为成本过高。

■ 规格与功能。这一项描述的是产品的自身功能。例如，在销售一台电脑时，一定要提供与之相关的细节信息，例如内存和处理器速度等。网上招聘平台则会详细地说明它是如何寻找合适的应聘者并对其进行面试和评估的，然后再根据工作岗位的具体要求，把合适的岗位与合适的应聘者匹配起来。

■ 特性与好处。客户享用的是产品或服务本身，但其真正购买的是这些产品或服务为他们带来潜在的好处。商人通常赋予自己的商品以特性，而客户只关心自己能从这些产品中获得什么。试将一支Bic笔和一支派克笔做比较，大体上来讲，它们的书写性能并无二致，但派克笔却给用户带来诸如“地位”象征等无形好处。正是这些好处才让消费者愿意花更多的钱去购买，而不是因为两者在书写性能方面有多大差别。

■ 设计。在与产品相关的众多因素当中，设计是最难描述的一个，但对于预期目标市场而言，这又是作用最为显著的因素。例如，苹果Mac电脑的主打特色既包括时髦的设计，又包括先进的图示功能。苹果公司认为自己的产品是具有吸引力的，对那些有创造力的人来说尤其如此。这些人希望拥有外形独具一格的电脑，而不是像盒子一般的外表平凡

的电脑。因此，苹果公司设计了外形独特的产品，从而使其与众不同。你需要思考如何设计产品的外观，而引发你第一次这样思考的很可能是因为要设计公司的网站——这也可能成为你大显身手的机会（我们稍后会讨论网站的建设）。

■ 品牌打造。这一因素通常与设计相互契合，它涉及赋予产品或服务独特的标识（请参阅本章中的丰田案例研究）。

■ 质量是另一个复杂的因素，而且人们通常认为质量和价格两者很难兼得。虽然这种想法在某种程度上可能是正确的，但对同一系列的产品而言，你需要保证它们在质量上相差无几，否则你的品牌价值将会被贬低。梅赛德斯在市场上推出了价格并非十分高昂的小型汽车，但它们的车身面漆涂装质量与该品牌的最大型汽车并没有什么区别。对于在网络销售的产品，其质量体现在产品功能和客户服务之上，同时还体现在网站的视觉效果上。如果未能及时回应顾客的投诉或相关求助，则很可能会损害公司产品的形象。

■ 包装相当于产品的“外衣”，它可以被视为顾客在拿到所购商品时首先拆开的东西。因此我们可以看到，对于许多互联网企业来说，官网对企业所起的作用就相当于包装对实体产品所起到的作用。在互联网上售出的软件如果要送货上门，也需要一个能保护商品、标识出必要信息并体现出价值感的包装。

■ 保证。有了相关保证，顾客才会感到安心，相信他们在网上下单后会及时收到产品，产品的性能会和网上的宣传信息保持一致，而且如果货不对板，他们就能够得到退款。顾客也希望在进行在线金钱交易时能有安全感。而在进行线下购物时，他们的顾虑则比较少，因为他们通常可以看到实体产品，甚至可以试用。他们还可以回到实体商店进行咨询或办理退换货。

■ 售后服务。客户支持已成为产品交付中最重要的方面之一。互联网的虚拟性使网购消费者更加重视客户的支持。快速回复并帮助客户解决问题，有助于提高客户的忠诚度并形成竞争优势。除了自身提供良好的在线支持服务之外，企业还可以收集用户体验，聆听客户的专业意见。

■ 性能和可靠性。这是指产品或服务实现其功能的能力，例如许多新产品策划方案都会循例标明故障率或使用率；汽车轮胎上通常会贴有一张标识，标明它的预计使用里程数。

■ 安全。客户希望能够确认他们购买的产品或服务不会产生不明确的副作用。医药产品就是一个典型的例子。若跨境销售药品不符合美国《联邦食品、药品和化妆品法案》（The United States Federal Food,Drug,and Cosmetic Act）第21编第331节中的规定，便属于违法；并且，医药产品必须贴有符合美国食品药品监督管理局要求的标签。

■ 获取的便捷性。对于某些产品而言，缺乏获取的便捷性反而是一种优势。梅赛德斯、摩根以及其他豪华或专业汽车品牌经常告知客户需要“排队”等待提车，并且可能会邀请客户参观工厂和其所购汽车的生产过程。上述举动都是为了营造品牌的神秘感。但通常情况下，对于口香糖、香烟或红酒之类的产品，顾客则更希望购买时更加便利。

■ 交付。交付指产品或服务将如何交付给客户。有些公司表示，它们只在早上8点到下午6点之间，甚至最多只能在这期间的半天内送货。这令很多客户——尤其是那些白天家里没人的客户感到十分恼火。亚马逊将送货服务的规定改为必须有人签字收货，这同样引起客户的不满：如果送货时你不在，那么幸运的话便是等待亚马逊重新安排送货时间；若运气不佳，就只能选择去提货点取货了，而这些提货点通常都交通不便。

产品类别

国际市场上现有两大类产品或服务。

消费产品和服务

消费产品的购买者和消费者要么为同一方，要么二者之间关系密切，在购物过程中，产品和服务应当实现何种价值完全取决于他们的期待。消费产品可以进一步做如下细分：

■ 便利品大多是需要定期购买的常用产品，其获取的便捷性和价格与其他大多数因素比起来更为重要。多数食品和日常的服装产品均属于这一类别。

■ 亏本销售的产品和特价打折产品的价格非常优惠，且只在有限的时段内供应。其目标是吸引顾客走进商店或浏览产品网站。卖家需要确保将这些优惠产品和其他更常规的产品区分开来，以免损害常规产品的价值。

■ 选购品的质量可靠且物有所值，对于这类产品，顾客不会经常购买，而是更注重其品牌价值，并且购买之前起码会进行一番考量以确保产品符合需求。服装、家具、电脑和高保真音响设备均属于这一类产品。可供选购的服务包括保险服务、度假旅游服务等。

■ 特殊品通常指价格较高的商品，例如：名牌服装、名牌手表、汽车、家具、白色家电（电视、洗衣机、洗碗机等）以及医疗或法律服务。对于这类产品，消费者会做很多研究确保购买的产品或服务符合他们的需求，并且他们需要强有力的售后支持。

工业产品和服务

工业或企业品通常指那些用于某一生产流程，为终端消费者带来更多价值的产品。该类别的产品包括：

■ 资本品是某一生产流程需要用到的机器设备和生产性建筑等。国际资本服务中包含的资本品有：专业税务咨询（不同国家的咨询差别很大）、公司融资协助、关于并购的本地化咨询、为保护知识产权提供协助。人们购买上述资本品的频率相对较低，通常由董事会购买，董事会有专业的、通常接受过MBA培训的人士为其出谋划策。所有这些资本

品所涉及的关税、惯例和律法在各国都大相径庭。

■ 材料、供应品和部件。这些是生产流程中的原材料，它们会在相对较短的时间内被消耗，因而人们购买此类工业品的频率较高。

■ 供应品、服务和公共服务设施通常不是成品的组成部分，但在生产流程中至关重要。例如，如果没有电话服务或办公用品，制造和销售就会寸步难行。互联网服务供应商（Internet Service Providers，简称ISP）、广告代理商和商业顾问都是此类服务的供应商。

产品或服务的生命周期

企业的产品和服务也有生命周期，这一想法最早出现在1922年的一份管理学文献中，在这篇论文中研究人员回顾了美国汽车行业的发展历程，他们发现私家车的销售额趋势呈现钟形模式。后来的40年中，不同的从业者和研究人员通过进一步研究，不断添加、修改、重新命名生命周期的各个阶段，最终形成了5个阶段，如图4–1所示。如果是Oxo牌餐具，产品的生命周期可长达一个多世纪，而如果是呼啦圈或魔方之类的畅销商品，则其生命周期可能只有几周或几个月。

国际领域的营销手段则更加复杂，因为产品或服务在进军其他市场之后，其生命周期可大大延长，如图4–1所示。

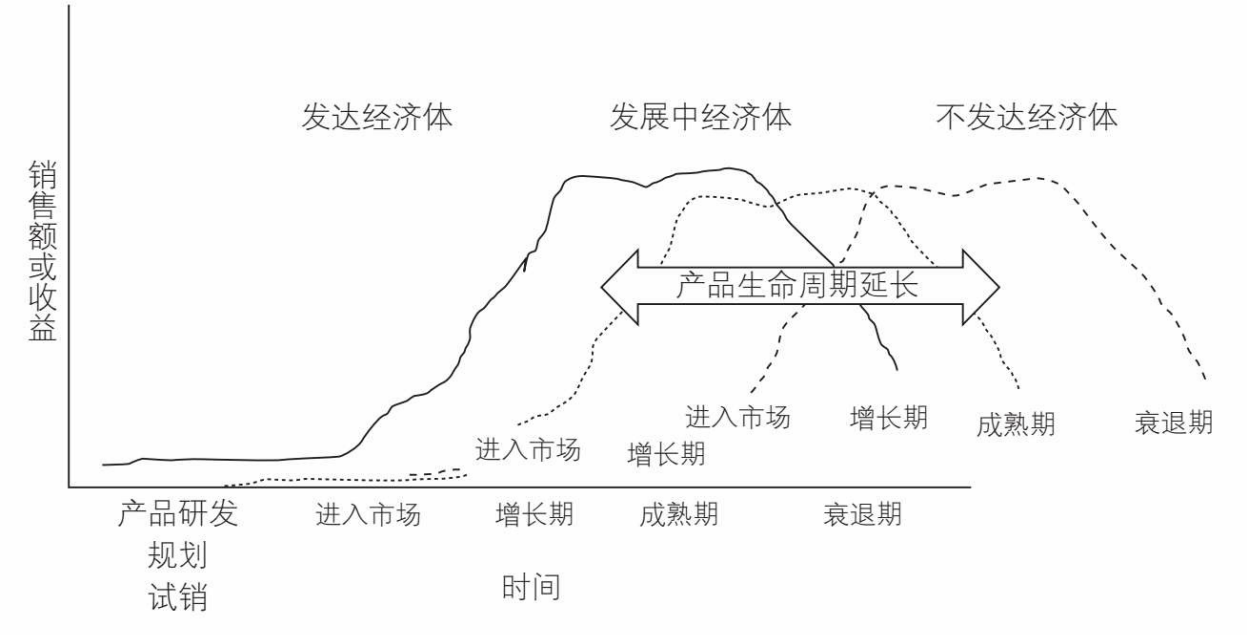


图4–1　产品生命周期的国际营销策略

产品生命周期的6个阶段

每种产品从诞生到退出舞台通常都会经历以下6个阶段，或者人们如果认为在营销层面上可行的话，有时也会重新推出旧产品。

■　产品研发：这一阶段需要投入大量的资金，所需时间不定，例如，医疗产品的研发可能要耗时几十年，而普通消费品的研发则只需几个月甚至几周。

■ 进入市场：将产品推向市场，刚开始可能只针对一个细分市场，可能会开展试销一类的活动。这一阶段仍需要投入大量资金；企业必须提前支出广告和销售费用，但销售收入却少得可怜。

■ 增长期：在这一阶段，产品在公司的所有细分市场内销售，产品逐渐被市场接受并开始盈利。

■ 成熟和饱和期：随着客户的消费能力达到极限，销售额达到最高点，竞争对手和替代品开始进入市场。由于价格下降，产品利润逐渐减少，公司需要加大广告力度来打败竞争对手。

■ 衰退期：竞争加剧，更有竞争力或技术更先进的产品进入市场，产品的销售额和利润日趋减少。

产品的生命周期是开展市场营销的有力工具，营销人员可以用它来制定合理的营销策略。例如：在进入市场阶段，广告和宣传的目的是教育客户和让客户了解产品；在增长期，企业需要强调产品的特色，击垮竞争对手；在成熟期，要提醒客户，你期待着他们再次惠顾；而在衰退期，你或许会削减广告预算，调低价格，由于此时你已收回产品的大部分成本，这个阶段依然是可以盈利的。

当然，这些营销策略只是一些例子而非金科玉律。例如，通过更改营销组合中的某个元素或定位于一个新的市场，你可以将很多处于衰退阶段的产品重新成功地推向市场。一些烟草制造商在发达经济体的市场中日渐衰退，但它们可以尝试进入非洲市场，甚至在当地建立工厂并购买当地品牌来增添产品种类。

产品种类

如果公司只生产一种产品（规模很小的企业或初创企业除外），这通常是非常危险的。这里要考虑两个方面：

■ 产品线深度：在这种情况下，公司在一个类别下有多种产品。典型例子是洗衣粉和早餐谷物食品，这类公司针对同一个市场推出大量产品。其优点是可以利用相同的销售渠道和客户，缺点是所有的产品都会遭遇类似的危机。例如，不论你的啤酒和烈酒产品线有多么“深”，税率提高或者有损身体健康的指责都会给你带来危机。

■ 产品线广度：是指一家公司拥有多种不同类型的产品，如生产香烟和时装的万宝路（Marlboro），以及生产各种黏合剂的3M公司，其产品线甚至延伸到便利贴。

产品与服务的接纳周期——谁是第一批吃螃蟹的人？

客户不会主动去关注企业推出哪些新产品或进入哪些新市场，而信息在不同客户群中的传播速度很慢。所以从新公司最先购买产品的一般是喜欢冒险的人群，只有当这些人给商品盖上了好评的印章，“追随者”才会纷至沓来。研究显示，接纳周期一般包括5种类型的客户群，从创新群体到滞后群体，各个群体的总人数各不相同（见表4–2）。

表4–2 产品与服务的接纳周期

创新群体	占整个市场的 2.5%
早期采用群体	占整个市场的 13.5%
前期使用群体	占整个市场的 34.0%
后期使用群体	占整个市场的 34.0%
滞后群体	占整个市场的 16.0%
整个市场	100%

在制定市场营销策略时还有一点需要注意，创新群体、早期采用群体及其他客户群并不一定使用相同的媒介、网站和报刊，而且同样的图片和信息并非对所有人都起作用。所以，不同的客户群其营销方式也大相径庭。

质量

除了要有高效的营销操作和流程控制，企业还必须能提供优质的产品或服务。营销质量与生产质量不同，生产质量是指企业对一件物品的高标准，而营销质量则是指其能否满足客户需求并如预期销售。但是营销质量也是提高企业效率的一个因素。若企业的营销质量不达标，则会造成大量的浪费，打乱生产计划以及丢失订单。这些都会直接影响企业的营销策略。

产品与服务的质量或价格定位

对产品或服务进行定位时，我们要考虑到质量和价格因素，共有9种营销策略可供选择。其中任何一种营销策略都必须与市场营销组合的剩余元素和产品的其他构成要素保持一致。例如，一款优质产品需要配有高档的包装和强有力的售后支持。

但有时公司会给相对低品质的产品制定很高的价格。例如有些手表品牌就会采取这种策略。他们试图通过高档的过度包装弥补其质量的缺陷，但这很难让客户满意，也很难获得重要客户的推荐转介。

图4–2从质量价格定位的角度展示了塔塔纳努汽车在本土市场和欧洲市场的品牌定位。在这两个市场中，该品牌的质量价格定位差别很大，市场营销组合的其他要素也需要做出调整以配合其不同的定位。

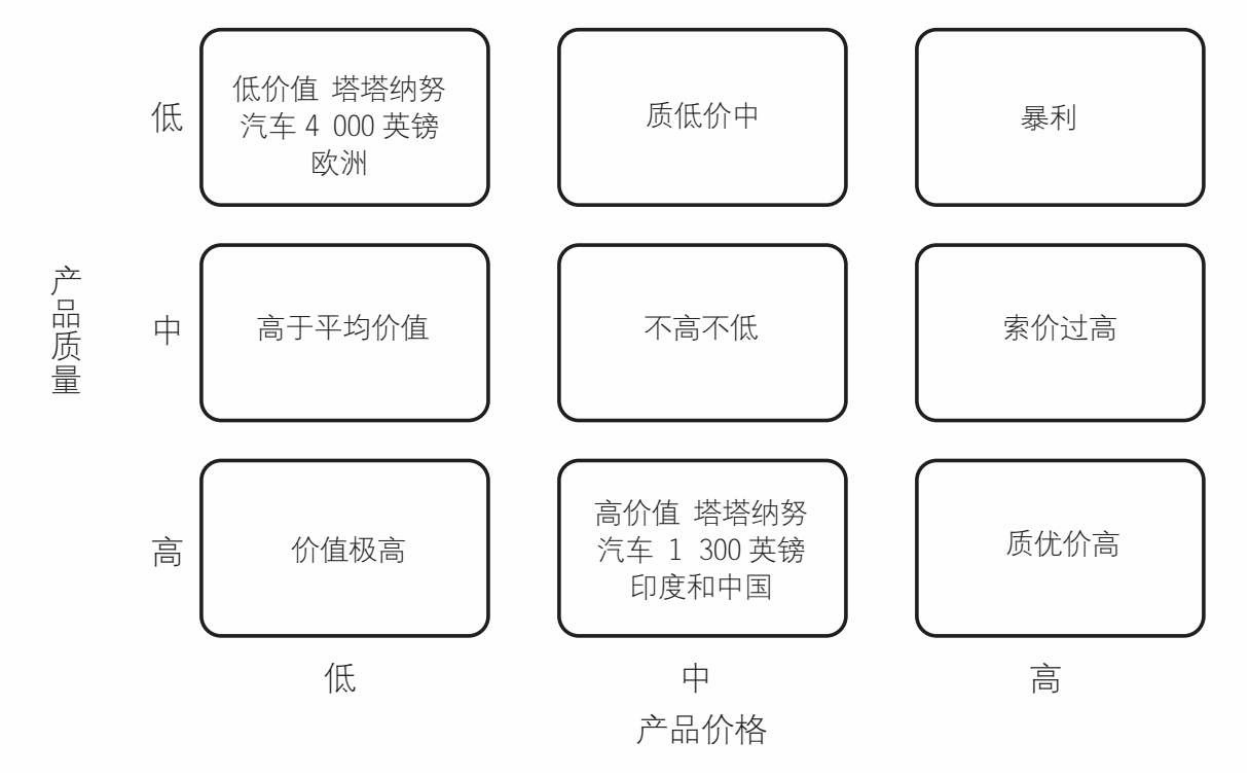


图4-2　国际市场产品、价格和质量的定位

检测

弗雷德里克·W.泰勒（FrederickW.Taylor）在其著作《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*）中指出，企业的一个明确的管理任务就是保证出厂的产品中没有一件次品。于是企业开始重视产品检测问题，检测每一件产品是否符合规格。这项工作由经过专门训练的检测员在生产流程的最后阶段完成。产品检测流程催生了“预防次品”的理念，以达到质量控制。检测是现代质量控制的一部分，但这只是其众多手段中的一种，并非最终解决方案。

质量背后的思考

美国统计学家爱德华兹·戴明（EdwardsDeming）（www.deming.org）曾在纽约大学商学院和哥伦比亚大学任教，于1993年逝世，在逝世的前10天他还在哥伦比亚大学上课。他被誉为现代质量管理之父，他提出的概率统计法将质量控制中的检测部分提升到了一个新的高度。他认为要将质量融入产品和生产流程，批量质量检验是没必要的，因为只要使

用控制图进行统计抽样，就能找到出现问题的环节。

戴明最为人熟知的是他提出的14点“渊博知识体系”（A System of Profound Knowledge）。他指出，要成为一个以质量为导向的公司，应该采取自上而下的方式，从管理高层到每位员工都要“完全接受新理念，让每位员工都受益，从中不断进步”。他主张取消所有口号、目标和量化目标，把关注点放在全体员工身上，因为公司若要做出任何改变或持续改进流程，都需要员工来完成。这一理念受到日本公司的追捧，当时日本经济因“二战”而深受重创，正准备进行彻底变革。而当日本汽车行业逐步占领日本市场时，美国业界才开始关注到戴明的理念。戴明和其他倡导者的质量理论得到发展和延伸，为人熟知的有“全面质量管理”（Total Quality Management）、“质量圈”（Quality Circles）和“六西格玛”（Six Sigma）。在20世纪20年代，“六西格玛”被数学家们用作产品质量变化的衡量单位。到了20世纪80年代中叶，美国公司摩托罗拉的工程师们首次使用“六西格玛”作为他们减少生产流程中次品计划的非正式名称，后来“六西格玛”成了摩托罗拉质量控制的招牌。之所以选用“六西格玛”这一名称，是因为在数学上它代表了出错率或次品率不能超过百万分之三点四，这是极高的质量标准。

案例研究

丰田

2015年2月，丰田称截至2015年3月底的财年，公司营业利润预计达27000亿元人民币（230亿美元），较上一财年增长了17.8%。事实上，丰田的销售额并未增长，但正如《金融时报》援引丰田高管佐佐木卓雄（Takuo Sasaki）的话：在日元走强的背景下，我们努力削减成本，提高每辆汽车的利润。由此，我们的盈利结构更加精简，既不依赖销售额增长，也不依赖货币汇率。（《金融时报》，2015年2月4日）这与2010年1月的情况大不相同，当时丰田因油门踏板问题宣布从欧洲召回多达180万辆汽车，其中包括从英国召回的约22万辆汽车。与此同时，美国交通部对丰田旗下多款车型的刹车问题展开了调查，丰田股价闻讯下跌了159亿英镑。丰田汽车的本次召回事件在汽车召回史上也并不新奇。1981年，通用汽车因后悬架螺旋缺陷召回近600万辆汽车；1996年，福特因其点火开关可能引发火灾召回近800万辆汽车；2009年，福特又召回450万辆汽车，这次是由于其巡航控制开关可能造成局部过热并引发火灾。

丰田的传统、战略和品牌价值定位一直以来都与其产品质量紧密相连，这也是为何此次质量事故会对丰田造成如此重挫。1890年，丰田佐吉（Sakichi Toyoda）发明了丰田式木制人力织机，并以自己的名字命名。从那时起，他创办的企业便赢得了消费者的信赖。在随后的几十年里，丰田佐吉又研发出多项产品，其中包括无间歇换梭式自动织机。1929

年，丰田佐吉前往欧洲、美国进行考察，其间他把自动织机的专利权转让给英国普拉特兄弟公司（Platt Brothers），然后开始研究汽车这一最新产品，期望有朝一日能给大规模生产时代下的世界带来轰动。1933年，丰田自动织机制作所（Toyoda Automatic Loom Works,Ltd.）设立了汽车部门。1935年，Hinode Motors（现为Aichi Toyota）开始投入运营，最初出售的汽车以家族姓氏Toyoda命名。1936年9月，丰田举办了标识征集大赛，最终，一个由圆圈包围Toyoda对应的3个日语片假名的图案从近3万份参赛设计中脱颖而出，被选为丰田的新标识。然而，丰田创始人丰田佐吉的养子丰田利三郎（Risaburo Toyoda）更喜欢排名第二的设计“Toyota”，因为Toyota的片假名只有8个笔画（8在日本是幸运数字），看起来更加简洁，而且Toyota有助于把丰田与其之前的过时产业区分开来。Toyoda的日文原意是“肥沃的稻田”，所以更改为Toyota不会让人将丰田和传统农业联系起来。丰田把“Toyota”注册为商标，1937年8月登记注册为“丰田汽车工业公司”（Toyota Motor Company），并在专门生产汽车的举母工厂[Koromo Plant，现本社工厂（Honsha Plant）]开始生产经营活动。

1961年，丰田汽车工业公司推行全面质量控制的管理哲学，1965年获得以美国质量大师爱德华兹·戴明的名字命名的戴明应用奖（Deming Application Prize），他的理论推动了丰田公司的发展。致力于保证产品质量的“丰田之路”主要有以下5个原则：

■挑战；

■改善；

■现地现物；

■尊重；

■团队合作。

丰田是最早推行精益生产和准时化生产的公司之一，这两者均有助于制造出高质量产品。

丰田现任社长丰田章男（Akio Toyoda）表示，丰田汽车出现质量问题的原因在于其专业技术的发展速度滞后于企业整体的发展速度。他还表示，多年来丰田公司一直把产品安全放在首位，其次是质量和销量，如今顺序颠倒了，销量反而被提升到了更高的地位。

在2010年2月最新发布的全球最具价值品牌榜单中，丰田位列汽车行业榜首，在面向所有行业的世界500强排行榜中位列第10。宝马和梅赛德斯分别在汽车行业榜单上位列第2和第3。现在的问题是，丰田会成功度过此次危机吗？

广告和宣传

在一定程度上，广告是一种无形活动，尽管人们要拿出真金白银去支付广告费用。正如曾供职于盛世长城（Saatchi&Saatchi）的贝尔勋爵（Lord Bell）描述的那样——“广告本质上是一种昂贵的交流方式！”

广告和宣传（advertising and promotion，简称A&P）已有近400年的历史，其各种存在形式对于当今的市场营销人员来说也并不陌生。1631年，法国报纸《公报》（*La Gazette*）印刷了第一批分类广告，不到80年后，世界第一本杂志*Tatler*问世。1841年，广告和宣传已经非常流行，在这种背景下，世界第一家广告公司——沃尔尼·B.帕尔默（Volney B.Palmer）在美国费城（Philadelphia）应运而生。1892年，美国邮购巨头西尔斯（Sears）首次发起了直接营销活动，发出8000张手写明信片，并收到了2000多份订单。1905年，无声电影明星罗斯科·阿巴克尔（Roscoe Arbuckle）成为第一位有记载的明星代言人，他为卷烟品牌穆拉德（Murad）代言，其广告词为“翩翩绅士的心头之爱”。

商学院很快意识到广告和宣传是市场营销的重要分支，专攻这一领域的教授也迅速涌现。中欧国际工商学院聘请罗伯特·F.劳特朋（Robert F.Lauterborn）为客座教授，他是北卡罗来纳大学广告学专业詹姆斯·L.奈特基金会（James L.Knight Foundation）讲座教授，得到奈特基金会百万美元的经费支持，以提高广告学专业的教育水平。哥伦比亚大学、田纳西大学、密歇根大学和波尔州立大学都聘请了广告学或消费者心理学等相关领域的教授。

法国知名商学院兰斯高等商学院则更进一步，委聘一位教授研究如何宣传香槟。酩悦（Moët&Chandon）、凯歌（Veuve Clicquot）、汝纳特（Ruinart）和库克（Krug）（以上品牌全部为酩悦·轩尼诗–路易·威登集团所有）以及罗兰百悦（Laurent Perrier）、丽歌菲雅（Nicolas Feuillatte）和伯瑞（Pommery）等大型香槟制造商共同为该教授提供研究资金。

广告和宣传专业人员所使用的各类媒介正以指数级的速度扩张，它们的相对重要性也不断受到科技变革的影响。

在写这本书时，印刷媒体在广告支出中仍占最大的份额，而与此同时，网络似乎已准备好取代电视成为最大的非印刷广告媒介。但根据业内专家预测，网络成为最大广告媒介只是时间问题，而凭借数字网络传送技术，电视也正在东山再起。

广告的基本原则

所有广告和宣传策略都围绕以下5个问题：

- 你希望实现什么目标？
- 要实现这个目标你需要付出多少成本？
- 传达什么信息可以实现这个目标？
- 什么媒介最有效？
- 你该如何衡量付出和投资的效果？

你希望实现什么目标?

你是不是希望潜在的客户访问你的网站，给你打电话或发邮件，送回资料卡或是邮寄订单？你是不是希望他们现在就需要你提供的产品或服务，或者希望未来他们有相关需求时会想起你？你对下订单、上门光临、留电话或索要资料等回复方式理解得越透彻，就越能更好地实现宣传目标，并能更清晰地评估宣传的效果和投入产出比。

需要付出多少成本?

了解要开展什么宣传活动后，估算成本就会相对容易。设想一下，一个投入1468英镑的广告会使100人对你的产品感兴趣。如果根据经验平均有10%的人会最终购买，且你的利润率是每件产品294英镑，那么你最终获得的利润就是2936英镑。“收益”远远高于广告成本，因此这就是一次有价值的投资。你可以先在头脑中设定一个目标，决定每个月的广告投入，再根据实际情况调整这个数字。

决定传递何种宣传信息

你必须根据公司和产品的事实决定传递何种宣传信息，其中的重点是“事实”。虽然有关你和你的产品的事实多种多样，但客户只关心两类事实：影响他们购买决定的事实和你的公司和产品超越竞争对手之处。

你需要将这些事实转化为好处。有一种常见的观点是：人们购买某物的原因总是显而易见、合乎逻辑的。但我们都能对此举出很多反例，人们买新衣服只是因为旧衣服穿破了吗？老板用的桌子比下属更大是因为文件多得放不下吗？

选择宣传信息时要把握4个原则：吸引注意力、激发兴趣、创造欲望和鼓励行动。

选择媒介

你要通过市场研究（见第三章）了解你的潜在客户群，然后在此基础上制定宣传策略。如果一位客户已经决定要购买某类商品且正在寻找供应商，据统计有60%的客户会选择翻阅黄页（或类似方式），12%的客户会使用搜索引擎，11%的客户会使用电话簿查询，7%的客户会使用网络黄页，只有3%的客户会向朋友咨询。如果要吸引客户在特定时间购买某种产品或服务，派发传单是一个不错的选择，但它最终还是要由你的广告目标来决定。目标越明确，就越容易选到合适的媒介。

线上和线下媒介　广告媒介一般分为两类：线上和线下。不得不说两者的界限正变得越来越模糊，但在制定广告预算时依然要用到这些专业术语。

线上　指的是用传统大众媒介宣传产品和服务，向客户传达信息。线上的主要媒介有：

■　电视、电影和广播广告：有大量本地报纸、电视台和网络广播电台可供选择，可以使广告投放变得更有针对性。

■　报刊、号码簿和分类广告中的印刷广告：印刷品的优点是使用寿命长，因而比起广播和电视等媒介，可以处理更复杂的信息。

■　网络横幅广告：当用户点击这些横幅的时候，可以打开更详细的广告页面。

■　搜索引擎：搜索引擎广告主要有两种形式。一种是点击付费，你可以购买某些关键字，当有人搜索这个产品时你的“广告”会出现在自然搜索结果的一栏。另一种是谷歌采用的交易模式，只在有人点击你的广告时你才需要付费，你可以制定每日预算，设定自己准备支付的金额，可以从每天5美元起步。

■　播客：互联网用户可以使用播客免费下载音频和视频，现在这种形式已成为网络广告的重要组成部分。

■　海报和广告牌。

线下　指的是以更个人化的方式与客户交流，使用的媒介包括：

■　直接邮寄：直接邮寄传单、广告和宣传册，这种方法的回复率非常低，只有不到1%的概率能卖出产品，但直接邮寄广告有一个优点，可以将信息有效地传达给你的目标细分市场。

■　电子传单和病毒式营销：后者是指创造热点内容，鼓励接收者将这些内容发送给

朋友和同事的过程，随着传播的人越来越多，内容会像病毒一样增长。例如笑话、游戏、小测验和调查。

■ 促销活动（包括销售点的广告牌）：此类活动包括免费样品、买前试用、减价、优惠券、奖励、打折、比赛以及展销会、展览等特别活动。

■ 公关：以较低成本或零成本将公司积极的一面展示给不同的“受众”。由于人们相信社评，这种传播方式比普通广告影响力更大，而且有时候你必须与媒体打交道——不管是为发布新产品造势还是应对不利局面。例如，当你的产品因为质量原因被召回或者更糟糕的情况就需要你开展公关工作（见本章的“丰田”案例研究）。

■ 信头、文具和名片：在赢取消费者关注的竞争中我们经常会忽视这些内容，但这有时会成为公司传达形象的首要甚至唯一的方式。

■ 博客：例如，聚友网（MySpace）这类网络社区为特定群体提供分享观点和经历的平台，这是博客的延伸形式。尼尔森净评级（Neilson NetRatings）的研究报告显示，2015年英国社区网站每月的访问量高达40亿次。

推式广告和拉式广告 与线上或线下类似，推式广告和拉式广告是针对不同目的而实行的广告策略。当客户正在主动寻找与你类似的产品或服务时，你可以使用拉式广告，将客户拉入你的网中。搜索引擎、线上和线下号码簿、黄页和购物门户网站都是很好的例子。推式广告是将信息传达给潜在的客户群，希望他们未来会考虑购买。例子包括杂志、报刊、电视、横幅广告以及电子或非电子直邮广告。

和线上和线下媒介一样，推式广告和拉式广告的界限也正在变得越来越模糊，但两者要使用不同的广告内容。接触拉式广告的顾客已经确认要购买某物，所以你只需要说服他们买你的产品即可；推式广告的首要目的则是让顾客相信他们有这种需要和欲求。

效果评估

效果评估是绝大多数广告商最常忽视的领域。然而，在这一领域，MBA毕业生却可以发挥其所学技能，产生良好效果，需牢记于心的关键词是投资回报率（Return on Investment，简称ROI）。弗雷斯特研究公司的一项最新研究表明，尽管市场营销人员知道他们必须做广告，但是绝大多数（69%）都没有采取任何方式衡量其投资回报率。不过，只要你确定了宣传目标以及收益多大才值得广告投入，投资回报率就只是一个简单的数学问题。真正的问题在于，很少有人带着可衡量目标来开展广告和宣传活动。

销售

市场营销是销售背后的思考过程，换句话说，要找到那些可以购买你的产品或服务的合适人群，并让他们意识到你可以满足他们的需求，同时产品的价格也具有竞争力。但是即使客户知道市场中有你这个公司的存在，也并不能促使他们购买你的产品或服务。即使你的产品更好，价格也更有竞争力，他们也可能成为你竞争对手的客户。

要让客户最终在合同上签字基本上总会牵涉销售环节。除了说服客户购买产品之外，商业人士在很多情形下还需要让客户签合同。MBA毕业生必须学会成功地“销售”自己的观点，让银行经理相信借钱给自己是值得的，让股东相信进行某项投资是明智的，让员工相信为他的公司工作是有前途的职业选择，让老板相信应该采纳他的建议。

虽然从本质上来说，销售本身是一种让潜在客户购买产品的低效率方法。营销从业人员所说的“影响力递增阶梯”（Ascending Ladder of Influence）也包括了销售人员这个角色。这种方法将客户在销售过程中碰到的“有血有肉的人”按对客户施加的影响力大小排序。排在最顶层的是那些观点值得信赖且毫无偏见的人士的个人推荐。这里可以列举的一个例子是并非受雇于该公司的行业专家的认可，如目前正在使用该公司产品或服务且与潜在客户从事相同行业的人。虽然这种方法的效果很好，但很难实现，而且可能昂贵且耗时。阶梯的下一级是由你扮演的销售人员的角色。虽然你看起来知识渊博，但很明显你会从交易中受益，因此你很难做到公正客观。销售电话是一种昂贵的接触客户的方法，无论在电话里采取何种销售技巧都是这样——在客户订单数额小且频率少的情况下尤其如此。

定价策略

几乎相同的商品，从价值的角度似乎最难区分，但事实上不同国家的定价可以有很大差别。全球每天消耗近30亿杯咖啡，使得咖啡成为世界第五大交易品，数以百万的人都直接或间接地依靠咖啡维持生计。世界银行的数据表明，在全球141个发展中国家里，约有95个国家的商品（例如咖啡）出口额至少占其出口收入总额的50%。生咖啡豆的主要买家是那些规模较为庞大的跨国公司，由4家公司主导：雀巢、卡夫、宝洁和美国莎莉集团（Sara Lee）。然而，根据人力资源咨询公司美世（Mercer）所做的全球生活成本调查，同样一杯咖啡在南非约翰内斯堡可能售价只要1.09英镑，相比之下，在俄罗斯莫斯科的售价可能高达约4.71英镑。

案例研究

Hourly Nerd

2013年，罗布·比德曼（Rob Biederman）、彼得·马格莱瑟林（Peter Maglathlin）和帕特里克·佩蒂蒂（Patrick Petitti）在完成哈佛商学院MBA课程的同时，共同创立了Hourly Nerd公司。

贝恩、麦肯锡、波士顿咨询等顶尖咨询公司的咨询费用过于高昂，让许多人望而却步。只有规模最大、手头有重要问题亟待解决的公司才有意愿且有能力雇请专业咨询公司为自身提供咨询服务。由3位哈佛MBA毕业生创立的Hourly Nerd旨在打破这一市场局面，从根本上改变价格或需求曲线。Hourly Nerd的运作方式从本质上来说就像是一家“婚介所”，把前20所商学院的MBA学生和需要咨询服务的小公司进行配对。这些“咨询顾问”都已受过各大学严苛录取标准的检验，因此服务质量有所保证。

对于那些需要10~15小时工作量的项目，平均费用是每小时35美元。迄今为止，在Hourly Nerd创立的前半年里，已有超过500名MBA学员和45家有项目构想的小型企业在Hourly Nerd上注册。Hourly Nerd会保留客户支付的费用，只有当项目结束、小型企业客户满意之后才会把酬金支付给MBA学员。

Hourly Nerd经手的项目中有一家西班牙小型生产商，它想进入美国市场，需要有关建筑用砖、釉面砖、缸砖和面砖的定价信息并做一些初步研究，并为该项目支付了2500美元。一家小型私人股本公司为了撰写商业计划书，拨出5000美元预算用于充分研究和数据

采集。一家在线电子商务门户网站留出20000美元，用以吸引高端品牌投放产品数字广告，并将产品出售给相应的精英目标受众。

Hourly Nerd在第一轮种子资本融资中就筹得了750000美元，其中超过一半都源于一位曾说过学习MBA是“彻头彻尾的浪费时间”的企业主。

和你想的一样，各个商学院都非常重视定价这一课题，相关学费的上涨也证实了这一点。宾夕法尼亚大学沃顿商学院就是最好的例子，该学院的约瑟夫·J.阿雷斯蒂（Joseph J.Aresty）基金荣誉教授贾格莫汉·S.拉朱（Jagmohan S.Raju）正是竞争性定价策略的权威。在沃顿商学院，学员要用相当于4个全天的学时系统地学习能够获取最大价值的定价策略，而这些定价策略要适用于所有市场状况，包括为新产品定价、为生命周期较短的产品定价、动态定价、产品与服务捆绑销售等复杂情况。拉朱教授把他和其他商学院教授所采用的系统性定价法和大多数企业所采用的特设或者试错定价法进行对比，研究结果表明系统性定价法可以显著提高企业利润。

对于MBA学员来说，定价涉及非常多的学科门类。经济学为定价提供大局背景，从外部宏观地审视影响需求的各种因素，比如公司面对的市场或竞争结构的本质等。会计学为理解公司成本结构的特点提供微观框架，也就是成本结构如何随着销售量的变化而变化，以及随后该如何设定目标价格以期达成预期的盈利目标。

经济学理论中的定价

需求的价格弹性是经济学中的一个重要概念，是定价这门学问的基础。这一概念本身非常简单：产品或服务的价格越高，销售额可能就越低。但显然实际情况并非如此简单，因为购买者的数量、预期、喜好、支付能力以及替代品的数量和相近程度都会对需求量造成影响。图4–3为理论上的需求曲线图，它呈现出不同市场的不同经济特点。

该图表明了某一特定产品或服务的销售额是如何随着价格的变化而发生改变的。需求的价格弹性测量的是消费者对价格的敏感程度，可通过计算需求量变动的百分比与价格变动的百分比的商得出。

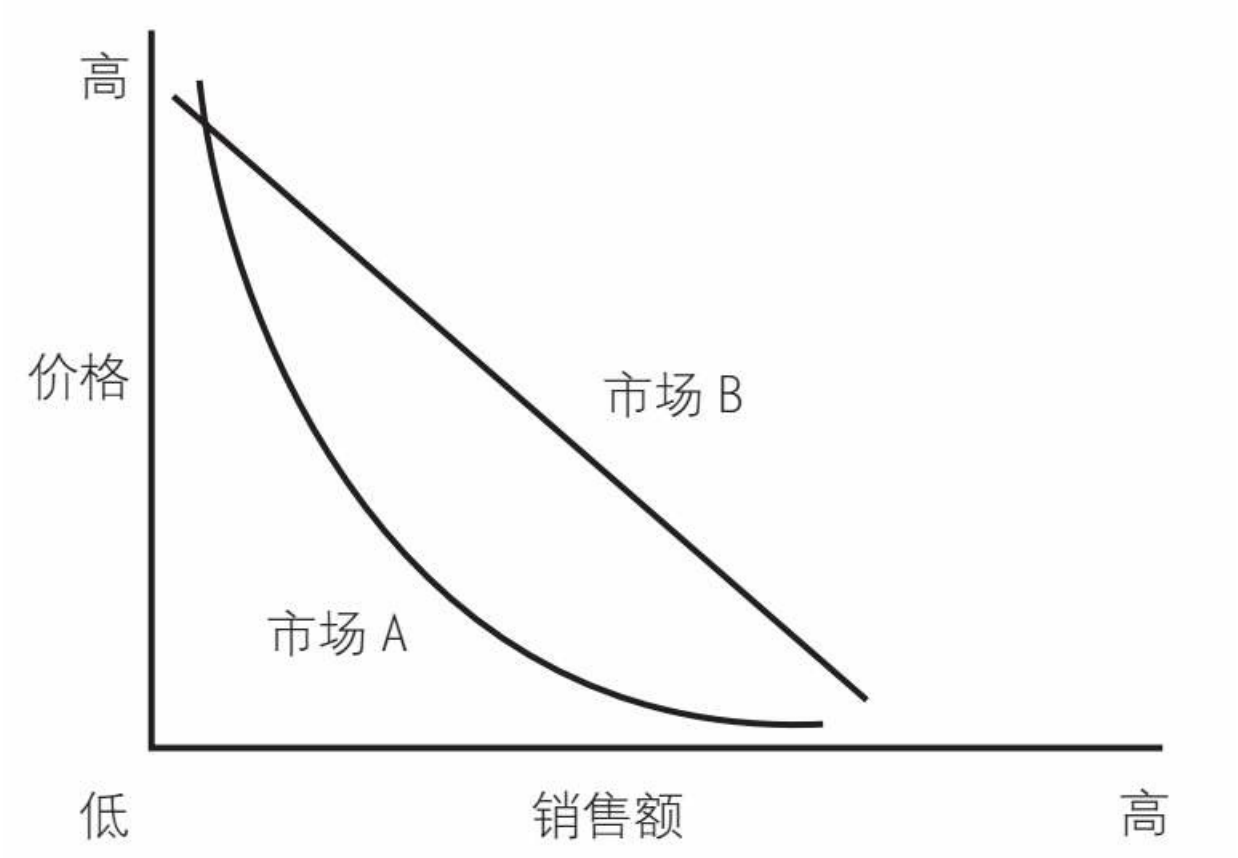


图4–3　不同国际市场的需求曲线

如果价格下降50%（如从100英镑下降到50英镑），需求量随之上升100%（如从1000上升到2000），则需求的价格弹性系数为2（100/50）。在上述例子中，需求量的变动大于价格的变动，所以这时的需求是富有弹性的。但如果需求量仅上升25%，需求的价格弹性系数则为0.25（25/100），那么这时的需求则是无弹性的，因为需求量变动的百分比要

小于价格变动的百分比。

在制定企业销售战略时，人们对弹性的感觉非常重要，但目前尚没有能精确计算出需求的价格弹性系数的科学方法，所以这一数值需要用“感觉”来估测。此外，遗憾的是，即使价格的变动幅度相同，需求的价格弹性也不尽相同。例如，将伏特加的价格从10英镑降到5英镑，其销售额可能会增加一倍，但是如果再次将价格减半，可能就不会产生同样显著的效果了。事实上，价格再次减半可能会让买酒送礼的人觉得送这么便宜的东西实在是太没面子了。在国际领域中，情况则更为复杂，因为不同市场的需求价格弹性系数不尽相同。因此，调整价格（无论是加价还是减价）会因不同的地域和时间而产生不同的效果。

定价策略——营销选项

定价似乎是最容易制定的市场营销决策了，但往往是MBA毕业生面临的最痛苦的决定。几乎所有商业领域都要考虑这个问题。经济学家解决问题的思路是根据需求量的弹性变化：价格定太高，没人会来光顾；价格定太低，销售额可能会攀升，但成本高昂，无甚盈利。财务部门和生产部门关心的是是否有足够的销售额，从而在合理的时间段内实现收支平衡。

决策人员关心的则是定价传达的公司定位信息。某个较低的定价或许对企业来说是最有利可图的，但如果定价太低，则可能会降低企业其他产品的价值。例如，苹果公司的定位很明确，就是针对产品采纳周期的创新群体。这些客户希望成为最新产品的第一批购买者，并愿意为此支付高价。iPod的定价高于随身听，当然，便携音乐设备市场已较为成熟，因此随身听仍然可以凭借较低的价格在市场占有一席之地。

撇脂定价法和渗透定价法

在制定具体、精细的定价方案之前，你要先在两种一般性定价策略中做出选择。撇脂定价法是以你认为市场能够承受的较高价格给商品定价。如果企业供货能力有限，那么实行“配给制”总比让顾客失望好。采取这种方法也可以吸引市场中的“创新群体”，他们愿意支付高价并成为第一批拥有产品的人。要成功利用这一策略，你就需要确定竞争对手不会介入和抢占你的市场。渗透定价法较能反映出产品的真实价值，定价相对较低，不过仍然高于成本。按照这种方法所制定的价格很有竞争力，其主要目的是吸引顾客，让他们果断下单。这种策略最典型的广告语是“天天低价”，其目的是在竞争对手进入市场之前尽可能多地占领市场份额，从而阻止他们进入市场。风险是指需要较大的销售额或较长的时间才能赚取可观利润，这也就意味着你要投入更多资金和用更长时间收回成本。

定价低的风险

定价低带来的最明显的问题是收回成本的时间延长，从而影响现金流动、产品质量和公司形象，此外，提高价格总是比降价难得多。如果整个市场在不断发展，问题就没那么严重；如果因为刚开始定价太低而要在以后提高价格，绝对是一件棘手的事。

价值定价法

定价时还要考虑一个因素——产品或服务在顾客心目中的价值。他们对价格的看法或许与成本无关或关系较小，而且他们或许并不知道价格竞争中不同竞争对手的定价，特别是新上市的产品或服务。很多顾客实际上把价格看作产品价值的可靠参考。价格越高，性能越好。戴森（Dyson）在推出全新款真空吸尘器时就利用了这种方法，自称其产品性能卓越，同时价格低于竞争对手，一些潜在顾客或许会对此深表质疑。在产品宣传文稿中，戴森称它发现同一价格区间的吸尘器质量并不让人满意，因此产生了开发这款真空吸尘器的灵感。戴森声称想要达到价格是自己产品6倍的性能水平，它试图打造价格虽贵但性能特别出众的形象。戴森真空吸尘器的巨大成功证明了这一定价方法的可行性。

实时定价法

股票市场需要不断地采集供需信息。如果想买股票的人比想卖的人多，股票价格就会上涨直至供需平衡。信息越透明（即所有买家和卖家都知道市场交易情况），价格越合理。对大多数公司而言，这是不现实的。客户希望相同产品或服务的价格始终如一，但他们并不了解某个阶段的供需情况。

不过在电商领域，计算机网络可以帮助我们了解某件产品在某个时间点的需求量。只要有POS（销售终端）系统，任何人都可以做到这点，但报告却可能要几周后才出来。这意味着电子商户每天可以根据市场行情调价上千次，从而大幅提高利润。廉价航空公司易捷航空就采用了这种定价方法。该公司根据不同班次的紧俏程度销售不同价格的机票，每趟航班的含税价格从30~200英镑不等。瑞安航空公司和欧洲隧道公司也采用相似的定价区间。其基本规律是提前订票可以享受到低价的打折机票，而在临出发前你只能买到全额机票！

网络拍卖定价法

拍卖曾经是艺术品和古董市场的特权，如今已迅速发展成为诸多不同商业领域的定价策略。拍卖的理论很简单：让尽可能多的潜在买家看到商品，设定一个交易时间，然后让他们竞价。出价最高的人可以买到商品，通过这种方法获得的价格比使用传统定价策略更高。易贝是第一家采用这种定价法的公司，也是目前最有名的网络拍卖定价法采用者。不过在这一领域有很多公司和拍卖行值得借鉴。

客户决定价格定价法

这个策略是在拍卖策略基础上形成的，但由买家自己定价。其妙处在于供货没有限额，任何人都可以以自己觉得合适的价格购买商品。电台司令（Radio head）乐队于2007年10月在网站发布了自己的第七张专辑《彩虹里》（*In Rainbows*），粉丝可以花任意价钱下载，最终顾客支付的价格从0到99.99英镑不等。全球网络调查机构comScore公司的估算显示，有120万个人到访过电台司令乐队的网站，其中3/5的下载者没有付钱，付费的人平均每张专辑支付3英镑，如果加上免费下载的人平均每张专辑售价达1.11英镑。乐队表示这比传统出售唱片的方式挣的钱更多。事实上，在网络上发布的这张专辑并不是最终版本，3个月后乐队又发布了CD版，在英美两国发售后迅速蹿升至音乐排行榜榜首。

地点

地点是市场营销组合中的第四大要素。在市场营销策略中，地点是指客户在实际情况下是如何获取产品和接受服务的。在网络环境中，这一要素有时也被称为“最后一英里”。这个概念起初是用来指代通信服务供应商向用户提供通信连接的最后一个环节，但是现在，其词义涵盖的范围更广了。从卖家到消费者，整个链条本身就是动态的、不断变化着的，并由此反映出市场形势以及公司的营销策略。亚马逊就是一个典型的例子。截至2010年，亚马逊的所有配送服务一直都是通过大约30个先进的巨型仓储中心完成的。完成一单从美国亚利桑那州到北京的配送服务，一路上会经过美国安大略城（Ontario）、英国贝德福德（Bedford）、法国奥尔良（Orleans）以及德国莱比锡（Leipzig）。每个巨型仓储中心的建造成本约达5000万美元，这也证明了亚马逊在销售渠道方面有战略性规划，并投入了巨大的资源。然而，到了2010年春季，有传言称亚马逊寻遍了英国的商业大街，意在开设实体零售店。这一商业计划可能是受到了爱顾商城（Argos）所采取的战略的影响——爱顾商城声称，有些消费者没有耐心等待配送，又或者觉得在家等着签收快递太麻烦，因此会去实体店里购买商品。这类消费者在实体店里购买的商品数量相当于网购商品总数的1/5。同样，最后一刻（Lastminute）网站也改变了之前单一的网络销售渠道，在火车站设立服务亭，提供酒店住宿、出行及度假方面的临时预订服务。

学术界方面，克兰菲尔德大学管理学院市场营销和物流方向的名誉教授马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）是物流与供应链管理领域的重要人物。美国佐治亚理工学院（Georgia Tech）的供应链与物流研究所（Supply Chain&Logistics Institute，简称SCL）在供应链管理的研究和教育方面处于全球领先地位，其将供应链管理定义为“运用科学原理，对供应链的流程、基础设施、技术及战略的设计进行优化，提高各方面的协同统一性”。

渠道结构

营销渠道是指，向一家企业或其他终端用户提供可使用或可消费的商品或服务的过程中所涉及的各种不同企业。这些企业可能相互独立，隶属于渠道内的其他企业，还有可能同时存在，并以多种不同形式相互竞争或合作。

营销渠道成员承担以下部分或全部的职责：

- 推广与联系，包括广告宣传、意识培养及提供联系资源等；
- 提供与产品或服务相关的信息；
- 使产品或服务满足特定消费者的要求；
- 分摊交易过程中的风险；
- 在制定交易条件和定价过程中进行协商；
- 为交易成本提供资金，例如提供信贷；
- 以实物分销的方式配送商品或提供服务。

营销渠道主要分为4种，如下所示。

传统渠道

传统渠道的每一个环节都是彼此独立、相互竞争的，为了能从卖给消费者的成品的利润中分得一杯羹。渠道环节通常分为4种类型（见图4–4），有时候可以跳过其中的某些环节。

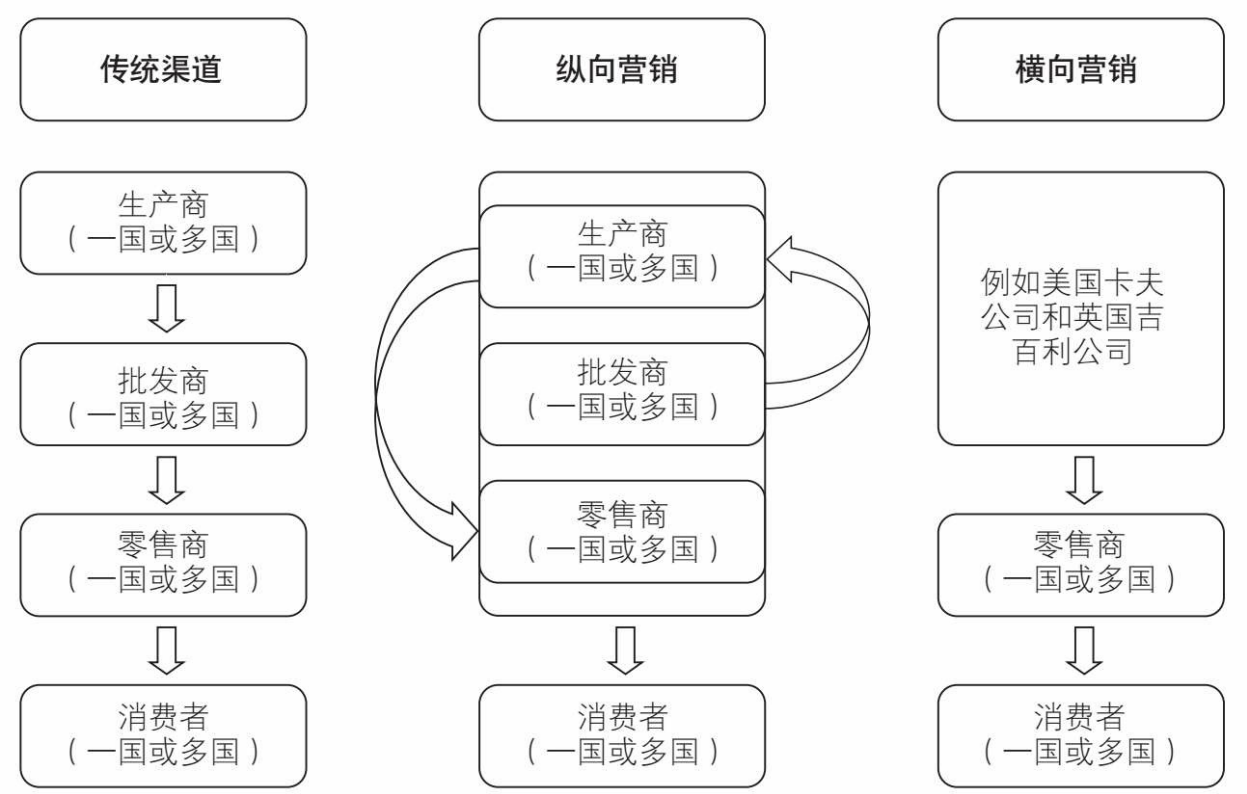


图4-4　国际营销渠道

横向营销系统

横向营销系统是指供应链同一层次上有两个或多个非竞争关系的企业通过合作营销某件产品，或因为缺少物料、资金和品牌，或为了实现规模经济而创造新的营销渠道。举一个例子，苹果公司和星巴克的音乐合作始于2007年，这项合作是为了让来星巴克消费的顾客能用无线网浏览、试听、购买以及把iTunes（苹果公司开发的一款音乐软件）音乐商店中的音乐下载至任何支持iTunes的设备上。苹果公司在数字音乐中的品牌领导地位加上星巴克的忠诚顾客群使这个项目成了双赢合作。苹果原本期望能在前6个月内卖出100万首歌，但实际上仅仅6天，其音乐销量就突破了百万大关，而星巴克的销量和顾客忠诚度也得到了提升。

这一战略在国际分销策略中尤为适用。例如，2010年1月，美国食品业巨头卡夫食品公司提出并购英国公司吉百利（Cadbury），其中一个目的就在于，通过并购卡夫公司，吉百利的产品就能进入一个更大的国际分销网络之中。吉百利旗下的产品如奶油彩蛋和提子果仁巧克力也将打入两个21世纪的超级大国——中国和俄罗斯——的市场。在这两大市场上，吉百利作为一家独立公司的影响力甚微，但卡夫却拥有很高的市场占有率。而对于卡夫而言，它则希望加速渗透西欧市场。

纵向营销系统

纵向营销系统是指生产商、批发商和零售商处在同一个系统中。该系统的目标是减少供应链参与者之间不必要的竞争，如生产商和零售商为了获取更有利的价格而彼此竞争。在纵向营销系统中，企业对供应商有一定的掌控权，却不一定拥有其所有权和经营权。举个例子，玛莎百货（Marks&Spencer）为它的供应商提供了大量技术协助以及详细的销售和库存预测数据，但并不拥有这些企业的所有权。最好在产品生命周期的成熟阶段采用纵向营销系统，因为在前期阶段，产品链的每一个环节都发挥着不同的作用。

纵向营销系统有3种模式。

合并模式

合并模式是指一条供应链上的一家企业整合其他几个或所有企业，包括向前整合和向后整合。向前整合是指供应商自营零售店，比如说苹果公司，向后整合是指零售商自己生产产品。可口可乐公司曾在经济近乎低迷的条件下，依靠在中国市场和印度市场的销量，实现利润增长超过50%的良好业绩。该公司在全球拥有400家装瓶厂，包括2011年在马来西亚建立的一家装瓶厂。西班牙服装连锁品牌飒拉（Zara）通过控制几乎供应链上的每一个环节，从设计、生产（该品牌近一半的面料是自己生产的）、全球发货和零售，成功地战胜盖璞和贝纳通（Benetton）等竞争对手。飒拉能在一个月时间内开辟一条新的产品线，比行业平均速度快9倍，这让飒拉在这个由时尚主导的行业里获得了巨大的市场优势。

合同模式

合同模式是指分销链上不同层次的公司彼此合作以获取优势。零售合作社是合同模式范例，在这种模式中，独立零售商通过合作来提高购买力，改善运营系统或创立特色品牌。国际合作社联盟（the International Co-operative Alliance）是该领域的商业机构代表，拥有230个来自92个国家、活跃在各个行业的会员组织。日本全国农业协同组合联合会（ZenNoh）是全球排名第一的合作社，作为全国农业和食品合作联合会，该组织的收入高达600亿美元。

特许经销权模式

在成百上千的商业领域中，经销权模式是最常见的纵向营销，这种模式除了给特许经销商提供产品之外，还提供广告、会计和网页设计等服务，比如汽车防护领域的慈巴特（Ziebart）和随处可见的麦当劳（案例分析请见第一章）。国际特许经营协会教育基金会（International Franchise Association Educational Foundation）发表的一份名为《2015年特许经营经济展望》（Franchise Business Economic Outlook for2015）的报告

（http://emarket.franchise.org/FranchiseBizOutlook2015.pdf）显示，单单在美国就存在80万个加盟店的缺口，如果能补上这些缺口，将会创造900万个就业岗位，销售额将增加8900亿美元。

特许授权方为特许经销商提供了产品或服务培训，经销商再对公众出售这些产品或服务。为此，经销商通常要根据营业额的情况，向特许授权方支付加盟费及长期使用费。此外，经销商可能还需要从特许授权方购买原材料，特许授权方可以因此获得额外的收入。对经销商来说，这种经营方式的优点在于他们可以较快地进入市场，因此面临的风险也较低，但要实现这一点，必须有经验丰富的特许授权方随时提供帮助和指导。特许授权方同样能够以最低的资本消耗扩大自己的分销网络，同时拥有一批干劲十足的经销商为自己效劳。

品牌管理

当一家或少数几家企业占据了分销链，并利用自己的地位整合其他成员的活动时，则需要品牌管理。分销链上的任何一家企业都可以占据主导地位。如沃尔玛、塞恩斯伯里超市（SainSbury’s）、玩具反斗城以及家乐福等大型零售商能利用自身品牌优势对生产商施压，让各大生产商竞相出价入驻。而拥有知名品牌的大型消费公司，如宝洁、卡夫食品、可口可乐，同样也能对零售商施压。非快消行业的企业，如索尼和三星，也能在分销链上施展自身优势。三星旗下原来有十几个子品牌，如Wiseview、Tantus和Yepp，这些子品牌的知名度很低，因此三星将其统统撤销，把所有的产品都归在三星品牌名下。

多渠道

大公司总是通过多渠道销售产品，其中最典型的例子便是集电子商务和实体零售店为一体的公司（见上文的亚马逊）。如果多渠道销售能为特定市场细分领域带来更多益处，而不损害品牌价值，那么相比单一渠道销售，多种渠道销售就具有显著的优势。英国多林金德斯利（Dorling Kindersley）出版社在被培生集团（Pearson Plc.）并购前，曾计划通过雅芳（Avon）和其他传销公司的多层次销售链推广它们的图书。但在被培生集团并购后，这种销售方式被立即取消，因为它与其主流名牌形象不符。

选择分销渠道

在选择某项业务的分销渠道时你需要考虑以下因素：

■ 是否能满足客户需求？你要了解客户希望通过哪种渠道把服务和产品送到他们手中，以及他们为什么想要使用这种渠道。

■ 产品是否会在运输过程中受损？例如，新鲜蔬菜需要迅速从产地运往消费场所。

■ 它与你的企业形象是否相符？如果你销售的是奢侈品，上门推销可能有损你苦心营造的产品形象。

■ 你的竞争对手都采用了哪些分销渠道？如果你的竞争对手已成立较长时间并获得了较大成功，你很有必要了解他们都在采用哪些销售渠道，并利用这些信息为自己创造优势。

■ 渠道的成本效益高吗？小型制造商将产品卖给距离较远的零售商，其成本效益并不高，因为每次订单的量很少，运货的成本较高。

■ 提高标价的空间足够吗？如果你的产品的标价不能至少标为原价的两倍，你就不应该选择百货商店作为销售渠道，因为你的分销渠道也要从销售利润中分一杯羹。推与拉：利用分销渠道运送商品涉及两种销售活动："推"指的是在某个地方（例如商店）销售产品；"拉"指的是帮助店铺将产品销售出去。拉式销售可以通过在全国范围内投放广告、开展促销活动或赋予产品特色来实现。你要考虑如何分配推和拉的比例。如果你没有能力协助零售商销售你的产品，但它们需要此类帮助，那拉式销售就不是一个好的渠道。

■ 实物分销：将产品配送给最终顾客的方式，也是选择渠道时要考虑的重要因素。除了运输成本，你也要选择包装材料、仓库和存储方式。一个简单的法则是，销售渠道的环节越多，所用的包装就要越坚固耐用且价格越贵。

■ 现金流：不是所有的销售渠道都会立即到账。例如，邮件订购客户会预付款，但零售商付款的时间却可能推延90天甚至更长的时间。预估现金流时要将这个结算期考虑在内。

物流

市场营销物流系统的目标是提高产品交付给客户的整个过程的效率和成本效益，以便实现营销目标，同时将不合格或客户不要的产品退回。这其中涉及很多相关的业务领域，包括实体运输、仓储、与供应商的关系以及库存管理。物流工作要注意以下几个重要方面：

■ "准时制"的目标是通过准确的销售预测来减少仓储。销售渠道中的各方应尽量减少库存并分享需求情况。

■ "供应商管理库存"（vendor managed inventory，简称VMI）和"库存持续补充系

统”（inventory replenishment systems，简称CIRS）需要客户主动与供应商实时分享销售需求和库存情况。

供应商和商家合作可以使双方受益，但是两者的利益却有冲突，因为双方都希望把费用转嫁给对方。谁能赢得这场拉锯战则取决于双方各自的相对实力。

例如，零售巨头乐购和玛莎百货在这方面做得很成功，因为它们让供应商承担了大部分的仓储费用。

互联网时代的市场营销

互联网一诞生，就像蒸汽机、电力和电话等诸多技术一样成为各种预言的对象。1945年，万尼瓦尔·布什（Vannevar Bush）曾经在《大西洋月刊》（*Atlantic Monthly*）上写过一篇文章，提出了一种名为Memex、用于扩展存储的照片电气机械设备——可在微缩胶卷上建立和跟踪文件之间的链接。几十年后，道格·恩格尔巴特（Doug Engelbart）制作了一个“oNLine System”（NLS）样机，可以执行超文本浏览、编辑、发送电子邮件等功能。为了达到这个目的，他发明了鼠标，但人们常常误以为这是苹果公司极客天才的功劳。

1965年的某一天，在纽约召开的美国计算机协会第20届全国大会上，泰德·纳尔森（Ted Nelson）宣读了一篇论文《一种针对复杂、不断变化以及不确定性的文件结构》（Afile structure for the complex,the changing,and the indeterminate），这篇论文创造了一个全新的词语“超文本”。还有人说这个词源自1967年，当时安迪·范·达姆（Andy van Dam）带领一批人创造了超文本编辑系统。

公认度最高的互联网之父应该是蒂姆·伯纳斯–李爵士（Sir Tim Berners-Lee），他是欧洲核子研究组织（European Organization for Nuclear Research，简称CERN）的顾问。1980年6月至12月，他写了一个名为“探询一切事物”（Enquire-within-upon-everything）的笔记本程序，可以在任意节点之间建立链接。每个节点都有一个标题、类型和一系列双向输入的链接。“探索”程序在SINTRAN-III环境下的Norsk Data机器上运行。伯纳斯–李的目标是让来自十几个国家的专家们能够通过计算机系统互相“交流”，既能在欧洲核子研究组织内部交流，也能与世界各地的同事们交流。

1995年起，互联网数据统计机构（Internet World Stats，网址：www.internetworldstats.com/emarketing.htm）开始记录互联网日新月异的发展变化。当时，只有1600万人（占全球人口的0.4%）使用互联网，主要上网方式为慢速、非常受限的低带宽连接。如今，我们最多只能非常粗略地估计线上产品和服务的数量，因为其覆盖范围拓展得太快，品类增加的速度也很快（请见本章下文）。你只能在过去某一年销量的基础上，以每年增速20%计算。

乐观估计，2015年3月约有40%的网络用户进行网上购物。由于网络用户接近全球人口的一半，网上购物的人数估计在20亿~30亿。很显然，网上购物的影响力无法与街头巷尾无数间实体商店匹敌，但实体经营模式已存在了数千年，而互联网才刚刚发展了30年。不过在制定营销策略时，仍然不要放弃实体经营。英国最古老的商店拥有长达600年的历史，在这几百年的时间里，它从一家肉店变成了食品杂货店，之后又成为五金店和布料

店。最近的50年间，它又变成杂货店和邮局，其实体经营的模式一直延续至今。正因为实体经营经久不衰，互联网行业的先驱们也纷纷回头把目光投向线下。亚马逊于2015年2月在美国普渡大学（Purdue University）开设了第一家配有员工的提货和退货点，但事实上它就是一家商店。预计接下来，亚马逊将从美国加利福尼亚州和马萨诸塞州开始，在全国范围内的大学开设实体商店。有传言称，亚马逊正在物色值得并购的实体连锁企业，从而加快启动其战略计划，争取实现提货和退货点遍及全球的目标。2015年3月，谷歌也涉足零售行业，在位于伦敦托特纳姆宫路（Tottenham Court Road）的柯瑞斯个人电脑世界（Currys PC World）店内开设了第一家实体店。谷歌则效仿苹果商店的模式，把产品摆放在木桌上，供顾客体验，在顾客测试软硬件的过程中随时都有店员提供指导。

丰富性与覆盖范围

但如今互联网极大程度地改变了这种情况。如今，只需点击鼠标，你就可以找到一本你苦觅不得且价格不菲的二手书。过去，零售店24小时营业的成本非常昂贵，但如今网店却可以实现24小时运营。过去小企业在经历几十年的发展壮大后才能考虑进军国际市场，但如今互联网却可以让它们将产品销售给全球各地的任何人，而且只需要花费几百美元建立一个网站，翻译一些关键字或词句，将内容稍稍调整，使用一个支付工具就能搞定。加拿大传播学者马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）曾在20世纪70年代提出了“地球村”营销传播的预言，而今天互联网的飞速发展已经使这一预言成为现实，见图4–5。

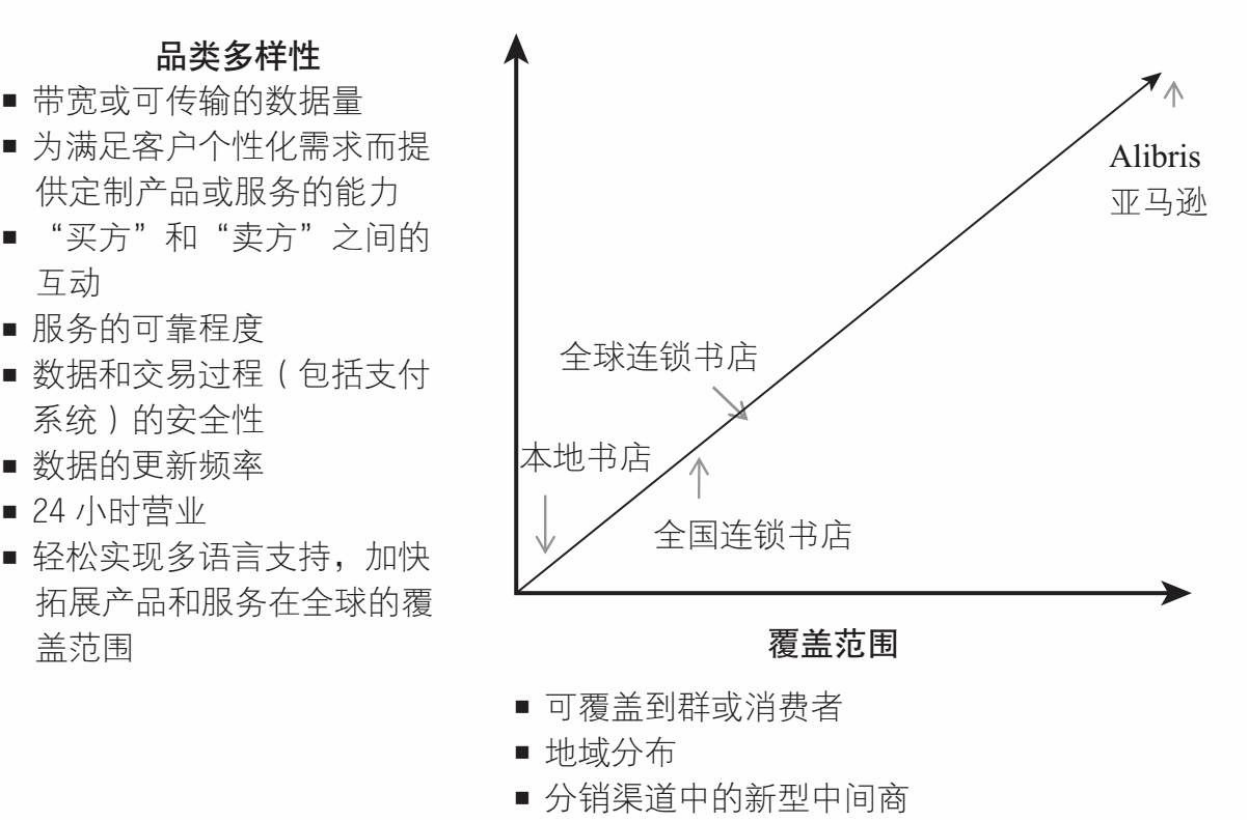


图4-5　丰富性和覆盖范围——产业全球化

一个很好的例子是图书市场，几百年来这一市场的产品和分销系统虽然在方法上有所改进，但基本延续至今。从1401年中国人用活字印刷术印刷出已知最早的书籍，到1450年古腾堡用活字印刷术印刷了42行圣经从而奠定了大众图书市场的基础，一直以来图书这种商品，至少从读者的角度来看，并没有发生太大变化。即便是新近出现的店内按需印刷产品和电子图书产品，如亚马逊的Kindle，也是想要尽量模仿图书的原本面貌。互联网的出现改变了图书市场的市场渠道、覆盖范围，而且创造了新型商业合作伙伴与从属关系。Alibris音像书店的例子很好地证明了互联网对制定和实施营销策略的影响。

案例研究

Alibris

Alibris是一家销售珍贵及绝版书籍的网络商城。它创立于1998年，率先尝试利用自家网站和与世界各地信誉度较高的书商建立起来的关系网络，扩大初版书、签名书及其他珍贵古籍的销售市场。直至2015年，Alibris一直蓬勃发展，但也不免面临激烈的竞争。2008年12月，亚马逊通过并购在线书商AbeBooks加入战场。AbeBooks由加拿大不列颠哥伦

比亚省维多利亚市（Victoria）的两对夫妇于1996年创立，总部设于维多利亚市，在德国杜塞尔多夫市（Dusseldorf）设有欧洲办事处，被并购之后依然保持独立运营。

Alibris同样采取了并购战略，这倒也不足为奇。2010年2月23日，Alibris宣布并购Monsoon控股有限公司，Monsoon是一家总部设在美国俄勒冈州的市场销售解决方案公司。这次并购以现金和Alibris控股公司的股票相结合的方式进行。其于2006年并购了Alibris控股公司的私募股权公司橡树山资本（Oak Hill Capital）为此次交易提供部分资金，另一部分资金则源自Square1银行的融资。合并之后，Alibris和Monsoon将不会更改现有名称并继续独立运营。

Alibris是一家销售新旧书籍、音乐和电影的网络商城，在这里来自全球45个国家的最优秀的独立卖家为书籍、音乐和电影爱好者提供服务。它为消费者、图书馆和零售商提供超过1亿件二手、全新或绝版的音像书籍产品，其中就包括亚马逊、巴诺书店（Barnes&Noble）、鲍德斯书店（Borders）和易贝。

Alibris创立于1998年，钟爱旧书和新技术的书商理查德·韦瑟福德（Richard Weatherford）最先构想出了这个点子。理查德在做了几年大学老师后，开始在西雅图的家中借助专业目录销售古籍，这个城市也是亚马逊的诞生地。理查德认识到计算机数据库给古籍销售带来的巨大帮助，于是在1982年着手撰写商业计划书，想要建立一家专为古籍商人提供在线数据库的公司。他为这家公司起名为Interloc，它将作为一个中间平台，帮助卖家从全美当时约11000家珍贵图书经销商处搜寻到各种珍稀书籍。遗憾的是，公司难以募集到启动资金，部分原因是当时世界正处于互联网发展初期，个人电脑仍是稀有物品，售价昂贵且很难联网。

然而到了1998年，互联网的发展已经极大地改变了商业环境。在获得了超过6000万美元的风险投资后，Alibris在这一年宣布成立，并在全美发动了一系列大胆的广告攻势，致力于在旧书销售领域创建一个强大的品牌。这些吸引人眼球的广告将Alibris推向公众瞩目的焦点。广告宣传的主角并非查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）的皮质封面初版书，而是那些更应被称为“婴儿潮时期经典（baby-boomer classics）”的书籍。这些书在大约35~50年前极为流行，不管是精装还是平装，这些书的封面总会唤人们起普鲁斯特式的怀旧回忆。

Alibris一则早期广告突出展示了一册残书，即刘易斯·帕吉特（Lewis Padgett）在20世纪50年代所著的科幻故事集《突变体》（Mutant）。广告词是这样描绘的：“1977年4月11日，你被这本书吓到不行，不得以把它埋了；2000年1月25日，你为了和你一样热爱科幻小说的儿子，又在Alibris上将它‘挖’了出来。”从杰克·凯鲁亚克（Jack Kerouac）的《在路上》（On the Road）到菲利斯·迪勒（PhyllisDiller）的《菲利斯·迪勒的家政课》（Phyllis Diller’s Housekeeping Hints），不同题材的书籍都曾作

为主角出现在Alibris的广告中。Alibris的初任首席执行官马丁·曼雷（Martin Manley）准备投入超过1亿美元进行产品推广。曼雷曾任麦肯锡咨询顾问，擅长扭亏为盈，并深受企业欢迎，他也曾在比尔·克林顿（Bill Clinton）执政时期任劳工部助理部长，对如此巨大数额资金的筹措和支出具有一定的经验。

Alibris这种公司只能在互联网时代生存。只有网络才能提供如此丰富的珍贵二手书信息，让公司拥有全球覆盖能力，将数万卖家和几千万买家联系起来。Alibris从一开始就建立了低成本、专业和成熟的物流系统，以较低的成本整合订单、重新包装、开具定制发票并将产品发往国外。Alibris收集了大量图书买卖信息，能够为消费者和卖家提供重要且及时的市场信息，包括价格、潜在需求量以及产品供应量。Alibris在2009年与Akademos、Better World Books、BookRenter、Buy.com、Chegg、Coutts、Waterstone’s和易贝这8家公司展开合作，由此与其有合作关系的公司数量增加到了16家。此举巩固了Alibris在新旧、绝版书籍、音乐及电影销售领域的重要地位，也进一步提升了其作为世界上最先进网络媒体商城的声望。

截至2015年，Alibris已和众多优秀公司建立了合作关系，它的合作伙伴中不仅有亚马逊、巴诺书店、布莱克威尔书店（Blackwell）、Follet书店和Foyles书店等耳熟能详的大品牌，还有一些只有资深的小众书籍爱好者才知晓的品牌名字。

案例研究

邓韩贝公司

邓韩贝公司（dunnhumby）的创始人克莱夫·哈姆比（CliveHumby）和埃德温娜·邓恩（Edwina Dunn）基于客户行为研究提出了公司的整套商业计划。他们的构想是储存和分析客户的消费行为数据，这样公司能够提供更贴近客户需求的营销策略。两人向其当时所在的公司（地理区域人口统计公司CACI）介绍了这个新构想，但CACI并不愿意为其投资。克莱夫坚持认为这个构想应该付诸实践，并对公司缺乏远见而感到失望，于是他辞去职位，决定凭借自己的力量去追寻理想。他的妻子埃德温娜回忆道：“克莱夫辞职10分钟后，我就被解雇了，因为他们觉得我会和他们进行业务竞争。”她获得了一笔可观的赔偿金——足以作为她这次遭到不公平解雇的“封口费”。结果，市场上出现了一家名叫邓韩贝的新公司，这让本该在市场中占据主导地位的CACI不得不奋起直追。

邓韩贝公司因和乐购的成功合作而声名大噪。沃尔玛、麦德龙（Metro）、家乐福、阿霍德（Ahold）和乐购都是为数不多的顶尖跨国零售巨头，它们会为了争夺仅仅百分之几的海外市场份额而相互厮杀。零售商要占取更大的市场份额，就必须比竞争对手更了解市场。乐购早期的门店扩张策略与其说是一门科学，不如说是一门艺术。但是公平来讲，

其他零售商的策略亦是如此。乐购创始人杰克·科恩（Jack Cohen）当时采用的初步策略借鉴了市场摊位经营模式，这使他能用较低的成本轻松快速地找到顾客，而不需要等着顾客来找他。但是如果你希望顾客主动到你店里购物，那么你的策略必须基于科学而非艺术。建造一家占地130000平方英尺的超市大约要花费4500万英镑，而且正式施工之前的统筹规划和其他手续办理工作就能让一家大型零售商再花费数百万英镑。由于投资面临如此大的风险，乐购当然会想尽办法了解客户并提升客户忠诚度。乐购对邓韩贝公司十分满意，于是以1亿英镑的价格将其并购下来，这对夫妇也因此奔向更好的前程。

2014年，他们筹集了470万英镑（750万美元）来资助Starcount（www.starcount.com）——旨在对名人在社交媒体上的行为进行数据分析，这与他们在乐购任职期间为乐购会员卡所做的分析工作本质上是一样的。

病毒式营销

这一术语是指人们通过互联网迅速传播信息，从而使人们对某种产品的关注度和认识度极大提升。要了解这种现象背后的数学计算公式，就需要了解最新的通信网络及其工作原理。最简单的要属“一对一”的广播系统，如电视和广播。在此类系统中，网络的整体价值和观众的数量呈简单的正相关关系：观众越多，网络的价值越大。用数学语言来说就是价值随着N的增长而增长，N代表观众数量。这个关系以美国广播通信业先驱戴维·萨尔诺夫（David Sarnoff）的名字命名，叫作萨尔诺夫定律（Sarnoff’s Law）。价值排名中位列第二位的是电话网络，这是一个“多对多”系统，每个人都可以和任何人联系。其计算公式有一些不同。如果共有N个人，每个人都有机会和N–1个人联系（除去你自己）。因此N个人的总联系方式就有N（N–1）种，或N^2–N种。这种关系以以太网发明人鲍勃·麦特卡夫（Bob Metcalf）的名字命名，叫作麦特卡夫定律（Metcalf’s Law）。根据麦特卡夫定律，随着N值增长，互联网的规模将会激增，增长速度远远超过一对一网络。而互联网则添加了新的变量。互联网用户不仅可以相互交流，还有机会组成群组，而这一点是电话无法做到的。任何互联网用户都可以参与讨论组、拍卖组，或登录社区网站等。它的数学公式就更有趣了。曾经在莲花开发公司（Lotus Development Corporation）担任副总裁的戴维·里德（David Reed）曾说过，如果一个网络中有N个人，理论上可以形成2^n–N–1个群组。如果你想证实这个公式，可以设定一个数量较小的N，如3个人，A、B和C。两个人一组可以组成3个群组：AB、AC和CB。3人一组可以组成一个群组：ABC。这样一共有4个群组，和公式计算的一样。随着N的数值增长，网络规模会出现爆炸式增长（见图4–6）。

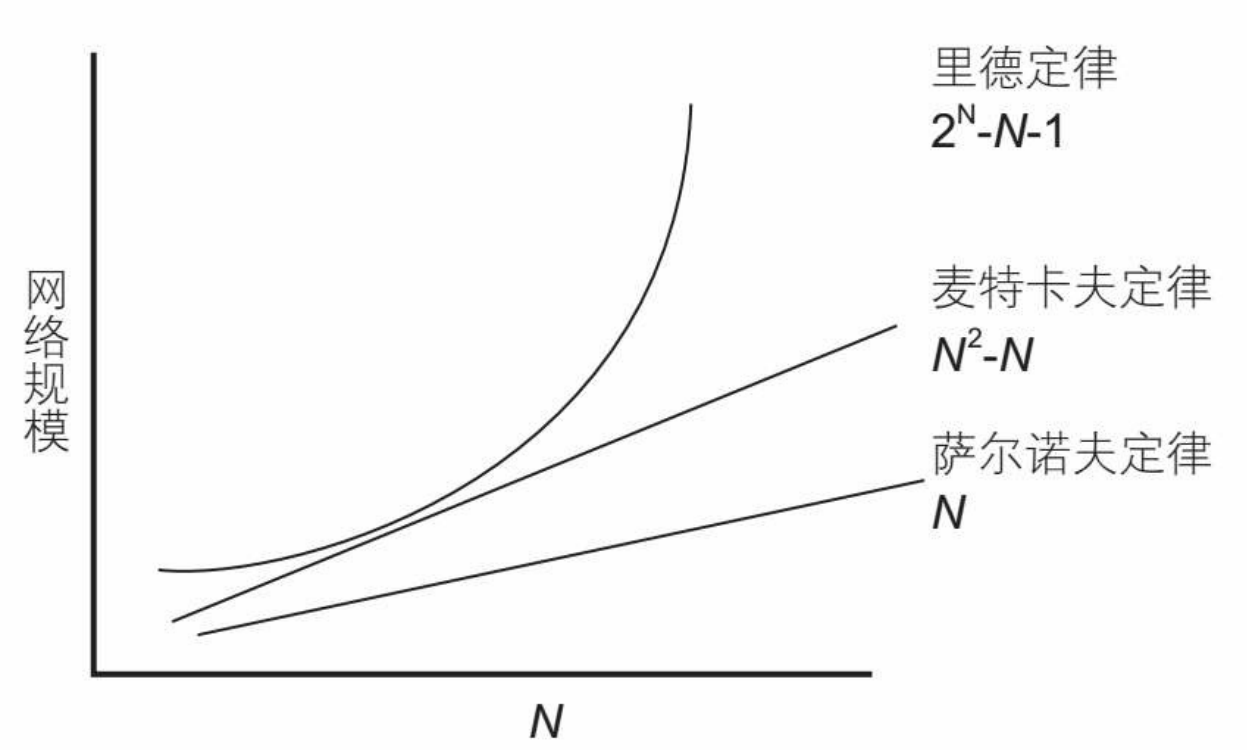


图4-6　互联网网络计算公式

病毒式营销的出现充分验证了麦特卡夫定律的力量，也让Hotmail取得了巨大成功。Hotmail的创始人坚持让Hotmail用户发送的每份电子邮件都加上一句话“网络免费邮箱，就选Hotmail”。点击这行文本，接收者就会进入Hotmail主页。如果是Hotmail发送这份邮件，那么效果可能微乎其微，但如果人们看到同事或朋友发送的邮件的底端写着这句话就会对其产生巨大的影响。这样，客户每一次发送Hotmail信息就变成了对产品的认可，也就是在代表Hotmail向潜在客户推荐产品。Hotmail信息的收件人由此了解到产品是有用的，而且他们尊重或喜欢的人就是Hotmail的用户。你只需观察某种有害的电脑病毒如何在几小时或几天内迅速蔓延至全世界，你就知道病毒式营销的巨大潜力了。对于小公司来说，这个方法还具有成本低廉且易于执行的优点。你只要浏览一些主流网站就可以获取灵感。如果你在网上商城“偶然”发现一本书，网络零售商都会提供相关链接，让你发邮件推荐给你的朋友。旅游网站会鼓励你将自己不打算使用的特价优惠券通过邮件发送给朋友。但是病毒式营销的优点和局限性都在于：它们推销的都是那些大家认可的产品，没有人会推荐自己不喜欢用的东西。

新世界，新威胁

即使是那些认为电子商务不会带来什么好处的公司，也可能面临一系列新的威胁。例

如，目前线下公司面临的竞争对手可能是本土的小型和大型公司，也可能是来自世界各地的跨国公司。由于有了互联网，现在这些公司要跟那些与其类似但位于世界各地的小公司处于同一市场，这可能会使它们面对数百个新的竞争对手。

而且，那些更灵活或更具前瞻性的小型竞争者可以通过在互联网上进行自我展示来凸显公司的价值——至少在客户眼中是如此，即便对网上业务或其他线上活动不多的公司来说也是如此。一些与客户关系不大的好处往往也会对他们产生积极的影响，因为他们认为或许有一天自己能从中获益。24小时零售店便是一个生动的例子，虽然几乎没有人会在凌晨两点去超市购买杂货，但标明24小时营业的商店跟普通商店相比会更受顾客青睐。

因此，所有的企业都面临着互联网所带来的新威胁：

■ 来自世界各地、规模各异的新竞争者都可以通过互联网冲击市场。

■ 如今，在互联网中展示自我几乎是必不可少的，企业也免不了为此投入一定的费用。和拥有网站的公司相比，没有网站的公司可能会显得过时。

■ 没有采取互联网战略，也没有在互联网上展示自我的公司会错过一些业务，让其他善于运用互联网的竞争对手抢占先机。这一点对于一些农村市场来说尤其如此，因为如果没有互联网，有些机遇只有在大城市才有。

■ 企业员工可能会为了寻找更有挑战性的工作而离职。公司无法通过电子商务节省运营成本，从而导致其竞争力受损，最终输给其他公司。

如何在网站和互联网中展示自我

许多公司的网站效果不佳，主要因为网站是静态的，其浏览效果实际上相当于阅读在线手册；或者有些网站想追求有视觉刺激效果的设计，但是负责委托设计任务的企业主管却对如何实现互联网视觉效果了解有限。对国际企业而言，官方网站是必须建立的，它是潜在的最有力和最有价值的营销工具。这是MBA毕业生可以迅速产生影响的领域，高级管理人员也会期望MBA毕业生能更好地掌握线上业务，至少要比管理人员自己掌握得好。要想充分发挥互联网的作用，好的网站设计至关重要。用户友好度高的网站包括以下重要特征：加载时间短（使用图形而非照片）、简洁、悦目、文字清晰且布局引人注目。研究表明，“在用户点击网页3次之内所浏览到的内容必须足够有吸引力，否则他们就会离开网页”。因此，网站需要有清晰的标识，包括在每个页面上建立菜单，以便访客轻轻一点就能返回主页或打开其他部分。

推广网站有多种方式：你可以在其他商业网站上建立超链接，或使用关键词以确保用

户能找到你的网站，你还可以进行线下推广——在你所有的产品和出版物上都印上公司网址。你应该定期更新“成功案例”来充实网站主页内容，为首次购买的客户提供折扣，请客户将你的网站添加到书签或“收藏夹”列表。你还可以尝试与相关业务领域的制造商和分销商合作。

如果你想知道网站应该包括哪些内容、不该包括哪些内容，你可以浏览竞争对手的网站以及任何你认为不错的小公司的网站。

吸引关注

十有八九的网站访客都是通过搜索引擎或其他提供信息检索服务的网站打开网址，所以你需要在自己的网站首页列出大量可被搜索引擎检索到的关键词。

这个过程被称为“搜索引擎优化”（Search Engine Optimization，简称SEO）。如果你的网站得到“优化”，它在搜索引擎中的排名就会提升。要实现搜索引擎优化，网站就需要频繁使用网络用户在搜索某类产品或服务时最有可能使用的关键词。根据以往的经验，每300个字当中，同一个关键词或词组需要出现10~15次。搜索引擎的结果是基于内容排名的，所以网站内容与关键词的相关度越高越好。你可以使用如Good Keywords（www.goodkeywords.com）等产品。Good Keywords提供免费的Windows软件程序，可以帮助你找到与你公司相关的关键词或词组，并且提供关于这些关键词或词组使用频率的数据。

Keywords Gold是Good Keywords旗下的付费产品，定价49美元。它有好几个附加的筛选程序和工具可以帮你改进关键词列表。

互联网营销效果评估

衡量互联网广告的价值不是一件容易的事情。你面临的第一个难题就是要了解清楚你所花的广告费用能换来什么。如果把钱花在印刷媒体上，你的广告会占据一定的版面篇幅；如果把钱花在电视广播上，你的广告也会获得一定的放送时间。但如果把钱花在互联网上，你至少有3种方法可以衡量广告对受众产生的效果（详见下文）。此处撇开“点击量”不谈，因为这个概念的可信度很低，仅仅在以往技术较为受限的时期才使用。（“点击量”把网页访客的所有行为都计算在内，所以每浏览网页上的一张图片，就和打开网页一样，也算一次点击量）。

■ 独立访客数：顾名思义，独立访客差不多就是指网站新的访客。这种计算方式不记录网站访客的行为以及访客在网站停留的时间，所以有点像计算经过一块广告牌的人

数。这种计算方式可能会有用，但有些人有可能是因为不小心操作失误才进入这个网站。还有，如果用户清空了上网记录的数据和电脑硬盘里的内容，网站就再也无法辨别新访客和旧访客了。

■ 网站停留时间：显然，如果访客在某个网站停留了几分钟，那么，比起只停留一两秒的访客，他更有可能对你的产品和服务产生兴趣，或者他最起码了解了你的产品和服务。

■ 页面浏览量：如今网站的页面就像打印出来的一页一页文档，可以被单独识别，页面的浏览次数也可以被记载。

尼尔森是一家专门调研和评估受众与市场的公司，在业内处于领先地位。该公司认为，“网站停留时间”是衡量广告效益的最佳方式，当然，如果你能够调查到实际销量在归功于哪些具体因素，那就更好了。要是基于“网站停留时间”来对世界顶尖网站进行排名，顺序就会产生巨大变化。例如，2008年1月，谷歌的独立访客数和页面浏览量位居第一，而网站停留时间却仅排列第三。

互联网广告局（the Internet Advertising Bureau，网址：www.iabuk.net）能提供大量关于互联网广告战略制定的信息，以及能够为你公司的业务推广献上锦囊妙计的机构名单。

以下是用于追踪网站访客行为的一些服务。

谷歌分析（Google Analytics），其基础版是免费的，这在很大程度上能够帮助你从战略角度分析网站动态。谷歌分析也是综合评分最高的网站追踪工具。只要访客有购物的想法，不管他们是在浏览网页，还是在筛选产品，抑或是在比较产品价格，谷歌分析都可以追踪记录，从而帮助你全面了解访客及其需求。流量来源（Traffic Sources）和访客流（Visitor Flow）是谷歌分析的两种工具，可以帮助你了解用户的访问渠道以及他们所使用的访问设备，如个人电脑、平板电脑或智能手机。网页内分析（In-Page Analytics）是谷歌分析所采用的另一种工具，有了它，你就可根据访客的访问时长对他们与网站的互动方式、他们想要查找的内容以及网站上他们可能最感兴趣的内容进行可视化评估。移动应用分析（Mobile App Analytics）与谷歌分析有以下相同的功能：让你了解谁在使用你的应用，他们通过什么设备使用以及在何处使用。你还可以对自定义报告进行设置以追踪某个广告活动的效果。欲了解更多内容，请访问www.google.com/analytics。

Sitemeter，它可以提供有关网站流量的相关信息——谁在浏览、浏览什么内容、在何时何地浏览。这些信息无法告诉你具体是谁在访问你的网站，但可以生成一个访客列表，上面记录了每位访客的大概地理位置。这样一来，你就可以推测网站访客中有百分之多少是来自哪里，例如希腊雅典、德国柏林或是保加利亚索非亚（Sofia）。通过查看“参照位址（Referring URL）”报告，你会发现许多访客的访客地址后缀是“.edu”或“.ac.uk”，这表

明他们可能来自教育界。Sitemeter可以为你列出网站访问量最大的页面、每天访问高峰时间以及可能存在的季节趋势或模式。若你希望了解网站访客的身份、他们查看的页面数量以及每位访客的详细信息，Sttemeter的基础版可以提供你所需的一切重要资料、统计数据和报告。每个月只需花费约7英镑，你就可以使用其升级版来获取额外的统计数据，包括排名报告、更多历史数据，并导出最近访客的数据。欲了解更多内容，请访问www.sitemeter.com。

AWStats，这款网站日志分析工具可以通过几个图形网页展示日志可能包含的所有信息，如：

- 注册用户及其最近的登录访问；
- 每周访问量最多的几天和高峰时间（页面、点击量、每小时和一周中某天的数据流量）；
- 主机访客的域名或国家（页面、点击量等）；
- 主机列表、最近访问和未解析的IP地址列表；
- HTTP错误（从上一个访问跳转过来的页面无法找到）；
- 浏览量最多的页面、进入和退出网站时所在的页面；
- 访问次数和独立访客数量；
- 对115个知名度最高的搜索引擎进行统计，确定访客搜寻到你的网站时所使用的搜索引擎、关键短语和关键词。
- 访问时长和最近访问；
- 机器人访问（可检测319种机器人）；
- 蠕虫病毒攻击（可识别5个蠕虫病毒家族）。

AWStats可供免费使用，但如果你想支持它的未来发展，也可以进行捐款。欲了解更多内容，请访问www.awstats.org。

StatCounter，这是一个免费的网站。你可以利用它深入了解网站访客的数据，从而得知你的网站中点击量最高的页面、访客通过哪个网站可以点进你的网站、他们进入和退出网站时所在的页面、访客路径、在各个页面的停留时间、关键词分析以其最近使用的关键词。更多内容请访问http://statcounter.com/features。

社交媒体策略

牛津辞典对社交媒体的定义很精准：“使用户能够创建和分享内容或建立社交关系的网站和应用程序。”我们可以将社交媒体看作网络交流渠道的集合，其核心是在社区中输入、互动、内容分享和协作。正当《30天精读MBA》第一版在2008年首次推出之际，社交媒体还处于襁褓阶段，但数年之后，它就发展壮大，颇具影响力，如今已占据了营销推广的半壁江山。很明显，将社交媒体用于商业活动已成为业内的主流趋势，因为目前有众多社交媒体可供企业选择，而且这个数字仍在迅速增长。除了耳熟能详的领军企业脸书、领英和推特，还有成千上百家专攻某个领域的社交网站。例如：使用拼趣（Printerest）可以收集和整理自己感兴趣的照片；优兔（YouTube）为人们提供免费发布视频的平台，其受众遍布全球，人数高达几十亿人；eHarmony、Match.com和其他6000家约会网站可以帮助孤独的人们找到真爱；使用Digg、Delicious、Newsvine和Reddit这些社交书签网站的用户能够推荐网上的新闻故事、音乐和视频；还有博客、公司赞助的讨论区和聊天室等口碑论坛，航班评分网站Skytrax、TripAdvisor、本地商户评分网站Yelp等消费者产品或服务评分网站和论坛。在世界大部分地区，排名前20强的网站里至少有一半是社交媒体网站。

如今，即使是小微企业都可以将社交媒体纳入自己的宣传方案。对于准MBA营销人员来说，掌握MBA基础知识并了解这类知识可以给他们在公司带来什么好处是至关重要的。斯坦福大学发表的“董事和高级管理人员社交媒体使用”报告表明，这是MBA毕业生踏上职业发展快车道的重要基石。虽然80%的高级管理人员拥有领英账户，但其中只有半数人经常使用领英。40%的高级管理人员拥有推特账户，但实际使用推特的人数还不到10%。约1/5的受访者称，他们从不使用社交媒体。这部分受访者的年龄通常在55岁左右，他们来自各行各业，如制造业、公用事业、银行业和服务业，或是就职于营收达5亿美元的大型企业。（www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/13SocialMedia.pdf。）

不同社交媒体的受众面也有所不同。例如，脸书在B2C（企业对顾客）商业模式中占据主导地位（67%的营销人员将其作为首选工具）。然而，在B2B商业模式中，领英和脸书并列第一，各有29%的营销人员将其作为首选工具。与B2C营销人员相比，B2B营销人员更倾向于使用博客和推特。在B2B营销人员中，有19%的人使用博客，16%的人使用推特，而在B2C营销人员中，相应比例分别为11%和10%。例如Ning（www.ning.com）和engagor（http://engagor.com）等网络公司可以让使用者创建和运营自己的社交媒体网站以实现衡量、监控和管理所有的社交媒体活动。以上两个网站都提供了免费试用服务。

社交媒体的主要用途包括以下几个方面。

更好地收集营销情报

社交媒体从根本上改变了人们交流信息的方式。如今，兴趣相似的人会聚集在各式各样的在线社区中，他们在博客和论坛中分享信息和交流观点。博客和论坛都是人们不断获取行业动态、客户和竞争对手相关信息的绝佳来源。即使博主不是所处领域公认的专家，也可以不受限制地在博客上发布信息。任何人都可以通过博客和论坛发表自己的意见和观点，而这些信息的质量参差不齐，且针对同一主题的博客往往有很多，有时高达数百个。除此之外，你也可以在自己的网站上创建博客或论坛。你可以通过博客上的信息进行群体预测，这是基于“群体智慧”效应原理来感知他人感受的方法。“群体智慧”效应是指群体预测结果的平均值比大部分的个人预测更准确。在2005年出版的詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki）的《群体的智慧》（*The Wisdom of Crowds*，Abacus出版社）一书中，作者通过开篇故事向大家普及了一个理念：多人预测结果的集合通常比个人预测的结果更为准确，无论后者的专业水平有多高。这个故事记叙了1906年的一场猜测公牛重量的比赛，赛后人们通过对787个可用样本进行分析，发现样本平均值为1197磅，非常接近实际重量1198磅。群体预测可以帮助你权衡专家观点和普罗大众的观点，从而收集到更具代表性的观点，并从中了解趋势走向。

提升公司形象

大多数公司网站都被用作营销工具，用于吸引更多的潜在客户或维护当前客户关系。企业形象需要通过维护公共关系来塑造，方法有两种：第一种是通过新闻发布有关公司扩张、建立新战略合作伙伴关系以及推出新产品和新服务的信息；第二种是让记者阅读公司财务业绩报告，并就此做出分析和评论。以下两种开放的社交媒体可以用来塑造特定类型的公司形象，且公司对网站有一定的编辑控制权。

■ 维基百科（Wikipedia）：目前维基百科网站每月的访客量达6亿人，与谷歌不相上下。公司可以创建自己的维基百科页面，根据自主需求编写公司的信息。维基百科页面上的信息必须是可证实的，且任何人都可以对此做出公正的评论，这对公司来说是一种风险。例如，凯爱瑞集团（Kerry　Group）是一家在都柏林和伦敦证券交易市场均有上市的食品原料和香料公司，它花了大量篇幅描述其并购历史，明显想表示该集团非常热衷于企业并购（http://en.wikipedia.org/wiki/Kerry_Group）。

■ 领英：领英是备受商界青睐的社交媒体网站。领英在网页编辑权限方面几乎不设任何限制，因此只要是合法的消息，基本都可以在此发布。同时，在这里你可以选择不同的方式来陈述事实。凯爱瑞集团在领英上的资料再一次凸显了其热衷于并购的特性。其主页第二句写道“凯爱瑞稳步壮大，成立后不久就开展了数次战略性并购”。领英的一大优势

就是可以提醒关注者（以凯爱瑞为例，它在领英有32624名关注者）注意你觉得有用的事物。例如，领英2015年2月24日通知用户，其最新的临时账号可用。在领英，你可以按照职位和工作职责、行业和企业规模、年限和地理位置等条件，精确锁定B2B信息。

案例研究

卡特彼勒

最保守的企业非卡特彼勒（Caterpillar）莫属。这家公司创立于1925年，后来发展成为全球领先的制造商，生产建工和采矿设备，柴油和燃气发动机以及工业燃气轮机。2015年，该公司在全球的销售额超过560亿美元。一提到卡特彼勒这一品牌，总让人联想到黄色推土机和建筑工地。它认可三大社交平台——脸书、推特和优兔的影响力，但也不断尝试在全球特定领域会用到的其他平台，以及如Foursquare、脸书和Gowalla等社交媒体工具。

卡特彼勒公司甚至专设数字市场营销经理职务，由凯文·G.埃斯皮诺萨（Kevin G.Espinosa）担任，并制定了社交媒体战略，此战略基于企业所认为的四大支柱：社群聆听、客户支持、宣传推广以及思想领导力。该公司的所有社交媒体活动都在此四大支柱的框架下进行。在思想领导力方面，埃斯皮诺萨表示卡特彼勒“想给客户提供所需要的信息，让他们在工作上更加得心应手，我们也希望成为建筑设备制造行业的领头羊，在这方面我们有很多可以分享的经验”。借助社群聆听，卡特彼勒“了解到人们如何评价公司产品，他们对公司产品有何不满，人们在哪里做出评论，以及谁最具影响力”。

卡特彼勒认为借助社交媒体这一强大的工具能够与客户、投资人、潜在雇员和粉丝建立联系，因此一直积极活跃于社交媒体上。

卡特彼勒官网的社交媒体板块（www.caterpillar.com/en/news/social-media.html）列出了该公司感兴趣的领域，比如与卡特代理商公司（Cat Dealers）公司有合作的卡特拍卖服务公司（Cat Auction Services）以及卡特彼勒安全服务公司（Caterpillar Safety Services），前者有丰富的重型设备拍卖经验，可供买卖双方参考，而后者则为选择适合的个人防护设备提供建议。这些领域各自独立，因此卡特彼勒有23个不同的脸书网址对应业务的不同方面，还有5个博客以及Google+网址，另有专门的链接通往优兔、照片墙（Instagram）、Vimeo、SoundCloud和拼趣等网站。

流程

市场营销组合中的这一元素关系到客户与供应方打交道的体验。从本质上来说，流程本身会对企业所提供的服务产生明显的影响，流程会渗透在客户与供应方之间关系的方方面面。以意式咖啡机品牌奈斯派索（Nespresso）曾开展的优惠活动为例，从2015年3月起，用户购买该品牌咖啡机即可获得价值25英镑的会员奖励金，然而其复杂的操作流程则削弱了这笔奖励金的吸引力。

获得该优惠的操作如下：

■ 购买一款奈斯派索咖啡机。登录www.Nespresso.com购买其任意一款奈斯派索咖啡机，并注册为会员，获得奈斯派索会员账号。

■ 收到咖啡机后申请25英镑的奈斯派索会员奖励金。收到购买的咖啡机后请立即在线申请奈斯派索会员积分，登录www.Nespresso.com/UKpromotion，上传购买凭据，并输入19位数字的序列号。您也可以登录www.Nespresso.com/UKpromotion下载申请表，附上购买凭据复印件，并在活动截止前按照表格上的地址将申请表寄给我们。

网站和手机应用也可能会使客户对公司的流程产生不满情绪。谷歌推出了一款名为“移动设备适合性测试”的检测工具，能分析URL并报告网页是否适合在移动设备上浏览。请见www.google.co.uk/webmasters/tools/mobile-friendly。

无数的评级机构及英美两国跨行业顾客满意度基准（National CrossIndustry Benchmarks of Customer Satisfaction，网址：www.theacsi.org）一直在衡量普通消费者对国内外企业所提供的产品与服务质量的满意度，让企业的产品、服务与流程受到了前所未有的关注。每年一度的跨行业满意度基准研究以约70000名美国消费者及约30000名英国消费者对象，调查他们对自己最常使用的产品和服务的满意度。调查数据成了43个行业与10个经济领域超过300家公司衡量客户满意度的基准，也为国家与地方政府部门的各种服务提供了衡量标准。

注：“员工”是市场营销组合中的最后一个要素，详见本书第七章“人力资源管理”。

▸课程和讲座在线视频

1.14个提高定价（且留住客户）的方法：希克森斯（Hixsons）特许公认会计师与商业顾问商业精华系列之一，与伯恩茅斯普尔学院（Bournemouth&Poole College）联合制作（www.youtube.com/watch?v=adpn8AeObXU）。

2.营销的7大要素：有形展示。每日营销（www.youtube.com/watch?v=zbW4GGf8JU0）。

3.广告：凯莱商学院（Kelley School of Business）金·多纳休（Kim Donahue）教授（www.youtube.com/watch?v=NroY4SSrjL8）。

4.亚马逊的物流定价策略：高定价与高销售量如何两者兼得（www.youtube.com/watch?v=_iUudUP7LcM）。

5.销售与物流管理：英国伦敦商业金融学院（London School of Business and Finance）（http://freevideolectures.com/Course/2749/Marketing-Management/4）。

6.联邦快递案例研究：强生市场专员、沃顿商学院讲师在普林斯顿大学讲授关于战略定价的联邦快递案例研究（www.youtube.com/watch?v=B2rF3cT0Mc）。

7.如何研发出具有突破性的产品与服务：麻省理工学院埃里克·冯·希佩尔（Eric von Hippel）教授的4场演讲，含附注（http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-356-how-to-developbreakthrough-products-and-services-spring-2012/）。

8.销售定价管理导论：英国伦敦商业金融学院（www.youtube.com/watch?v=k-MjWF2l428）。

9.营销导论：这一课程包括品牌策略（如品牌定位、品牌传播）和以顾客为中心的营销策略。沃顿知识在线（Wharton Online Learning）网络课程（http://online.wharton.upenn.edu）。

10.营销渠道及其功能：凯莱商学院金·多纳休教授（www.youtube.com/watch?v=fifM5-qBH5E）。

11.面对面推销：凯莱商学院金·多纳休教授（www.youtube.com/watch?v=cOkycHYyz5k）。

12.菲利普·科特勒在阿纳海姆大学（Anaheim University）关于“营销”的演讲（www.youtube.com/watch?v=84PewDOi5AY）。

13.定价目标与策略：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=gPAGip9GOIU）。

14.定价战术与策略：凯莱商学院金·多纳休教授（www.youtube.com/watch?v=0U-6Huw2gFo）。

15.产品类别：雷布斯坦·大卫（Reibstein David）教授在沃顿知识在线（Knowledge Wharton）讲授课程（http://kwhs.wharton.upenn.edu/term/product-category/）。

16.产品生命周期：莫吉内·凯西（Mogilner Cassie）教授在沃顿知识在线的演讲

（http://kwhs.wharton.upenn.edu/term/product-lifecycle/）。

17.产品忠诚度：里德·阿梅里卡斯（Reed Americus）教授在沃顿知识在线的演讲（http://kwhs.wharton.upenn.edu/term/productloyalty/）。

18.社会化媒体搜索引擎优化：俄亥俄卫斯理大学（Ohio Wesleyan University）（www.youtube.com/watch?v=yWkQlIrQjlA）。

19.供应链断裂与人道主义物流：麻省理工学院约西·谢菲（Yossi Sheffi）教授（www.youtube.com/watch?v=ky-h4YB-O4U）。

20.供应链管理大师班：卡斯商学院（Cass Business School）西尼德·罗登（Sinéad Roden）博士（www.youtube.com/watch?v=nmOy0q8sdI）。

21.物流与贸易的未来：联合包裹运送服务公司（UPS）首席执行官斯科特·戴维斯（Scott Davis）的麻省理工学院全球领导力演讲（www.youtube.com/watch?v=wQrltY2K6bs）。

▸案例研究在线视频

1.亚马逊的第七代承诺：CBS电视台《60分钟》节目（www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/）。

2.搜索引擎优化Higher Click公司创始人之一安德鲁·马萨托（Andrew Masanto）在哈佛的演讲（www.youtube.com/watch?v=Op28m1wnqu0）。

3.苹果：非同凡想广告（1997年）（www.youtube.com/watch?v=nmwXd Gm89Tk）与史蒂夫·乔布斯同年在一次内部会议上讲述这个广告活动的策划过程（www.youtube.com/watch?v=9GMQhOm-Dqo）。

4.Desigual服饰、仓储物流与销售：Desigual在全球拥有157家门店，每年售出1000万件服装（www.youtube.com/watch?v=9I6HPpDUR-s）。

5.福特汽车公司欧洲供应链案例研究：潘世奇物流公司（Penske Logistics，网址：www.youtube.com/watch?v=KWABT48wTFw）。

6.宝洁如何将其创新产品的数量增加3倍：哈佛商业评论（https://hbr.org/2011/06/how-pg-tripled-its-innovation-success-rate）。

7.卡拉什尼科夫（Kalashnikov）进驻时装品牌：《世纪报》（*TheAge*，网址：http://media.theage.com.au/news/world-news/kalashnikovlaunches-fashion-line-6060738.html）。

8.宝洁的供应网络运营，宝洁供应网络运营副总监格雷姆·卡特（Graeme Carter，网址：www.youtube.com/watch?v=GEceq7MOSs0）。

9.四川花园餐厅（Sichuan Garden）：哈佛商学院教授本·埃德尔曼（Ben Edelman）在订中餐外卖时被多收了4美元，因此与该餐馆展开斗争（www.youtube.com/watch?v=RPf_Lf83rJo）。

10.索尼Playstation与Xbox360的价格战：Cnet（http://video.cars.aol.co.uk/the-xbox-360-vs-the-ps3-price-war-2601079）。

第五章　财务与会计

■会计规则

■债务与股东投资的区别

■债务的来源

■权益的来源

■外汇

■税务规划

■了解外国直接投资

会计与财务之间的界限颇为模糊。会计是一个基本概念，指与财务活动记录过程相关的所有工作，且这些记录应遵守通行的规则。财务关注的是经营企业的资金究竟从哪里来，企业要对谁负责。为了能够使用诸如比率等工具来理解并读懂账目，你需要对会计和财务领域都有一定了解，尽管比率通常被认为是会计领域的内容。

不少商学院除了提供与财务核心元素相关的课程，还会提供一系列的其他课程，如伦敦商学院就有资产定价（Asset Pricing）、公司财务（Corporate Finance）、对冲基金（Hedge Funds）、公司治理（Corporate Governance）、投资（Investments）、并购（Mergers and Acquisitions）、资本市场（Capital Market）和国际财务（International Finance）等相关课程。伦敦商学院财务小组的成员同时还运营法国巴黎银行对冲基金中心、公司管理中心私募股权研究所和伦敦股票价格数据库。伦敦的卡斯商学院提供关于行为财务学（Behavioral Finance）、财务犯罪（Financial Crime）和衍生品（Derivatives）的选修课程。

第十二章介绍了每个MBA学员都需要掌握的财务和会计基础信息。本章介绍的是与跨国企业特别相关的财务和会计知识。

会计

会计是记录和分析交易活动的过程，用于处理能用货币价值衡量的事务。当然，财务信息只能反映出部分的企业业绩表现。虽然人可以说是企业中最有价值的资产，但会计账目中通常不会出现人这个要素，除非是足球俱乐部等机构，因为在这些情况下人也是交易对象。

虽然会计变得日益复杂，所涉及的法律法规日益繁多，而且其操作方式也从在账本上书写条目变成了用键盘输入到软件程序中，但是其宗旨始终不变。会计的目的在于：

- 明确企业所拥有的资产；
- 明确企业的负债；
- 明确企业在某段时间内的利润或亏损，并且明确这些利润是通过何种方式获得的。

人们不太可能要求一名MBA毕业生去从事会计事务中的记账工作，除非是在一些微型企业或个体户。但是，只有懂得如何记账，知道资产和负债的分类准则（详见第十二章），你才能深入理解账目数字的真正含义。例如，门外汉可能不太清楚公司股票其实属于债务，还有入账资产也不可能真的变现出账目中的数字，无论账目有否经过审计。贝尔斯登（Bear Stearns）是一家已有85年历史的投资银行，2008年，它被摩根大通以每股2美元、总价约合2.36亿美元的价格并购。但仅在被并购的几周前，其市值还高达200亿美元。这个例子生动地说明了会计账目中的账面金额与其真正可变现的金额之间会存在差距。

尽管如此，会计报告确实是了解公司绩效的重要资料，并且对所有股东和监管者等相关人士而言，查阅会计报告也是其一项基本要求。

会计信息使用人及其使用原因

所有会计信息都旨在为特定使用人提供重要且及时的数据，以帮助他们做出决策。那么这些会计信息的使用人是谁？他们需要做什么决策？潜在的信息使用人范围很广，他们要求信息公正、准确和及时：

■ 股份有限公司的股东会根据自己接收到的关于公司财务绩效和财务状况的信息来决定是否继续投资，或者是否增加或减少持股比例。股东每年通常有两次了解会计信息的重要契机，分别是查阅公司上半年和全年度的利润表的时候及查阅资产负债表的时候。

■ 非公司制企业的业主兼管理者也需要上述信息，但他们需要了解更加详细、更新更频繁的公司财务信息。

■ 在公司管理层中，上至董事，下至主管，每个人在工作时都会用到会计信息。主管可能只需关心一小部分业务的运营成本，董事则要掌控公司的整体业绩，并做出有关战略性融资及投资的决策。中层管理人员需要向上级汇报他们是否已达成自己的财务目标。

■ 供应商在设定可行的信贷额度和期限之前，需要评估潜在客户和现有客户的信誉度。这需要以每位客户的财务记录作为部分依据，甚至是主要依据，因此供应商会雇用会计师来评估客户最新的利润表和资产负债表。他们或许可以从例如邓白氏公司（Dun&Bradstreet）等信用机构获得有关支付记录的其他数据，从而更好地做出评估。

■ 客户的权益也需要得到保障，也就是说他们要确保将供应短缺和产出中断的风险降到最低。组成合资企业的公司也需要保障彼此的权益。同时，也需要对供应商进行与上文所述内容类似的核查。

■ 员工及员工代表对雇主的财务状况和未来前景享有既得利益，因此他们会很看重财务专家对会计报表的评估意见。

■ 政府会对企业所得利润进行征税，也会对大部分行业的销售所得征收增值税（value added tax）或营业税（sales tax）。税务部门会根据公司申报的信息进行征税。

■ 竞争对手可以对彼此的会计数据进行比较，例如销售额、利润、每位员工的资产运用效率（asset utilization），这种比较方法叫标杆分析法（benchmarking）。这种比较方法或许能为尚可改进的领域提供解决思路，如果能在运营体系方面找出能解释差异的原因，效果则会更好。

■ 贷款人必须确保借款人借出的资金是安全的，而且借款公司能为他们提供充足的贷款或透支服务。如此一来，他们也需要核查借款公司的利润表和资产负债表等财务报表。

■ 合伙人需要像股东一样留意企业的经营业绩，以确保其他合伙人给予自己的待遇是公平合理的。

■ 特殊利益集团会密切关注相关领域的企业账目，以监督和评论（通常是批评）企业行为。这些组织包括地球之友（Friends of the Earth）、关注环境问题的塞拉俱乐部

（Sierra Club）、主张反堕胎的全国生命权力组织（National Right to Life）、主张竞选募资改革的共同事业组织（Common Cause）和善待动物组织（People for the Ethical Treatment of Animals，简称PETA）等。

会计分支

不同的会计信息使用人需要不同的信息，使用目的也各有不同。会计有三大分支，彼此之间会有一些重叠之处，在小型企业中这一点尤为明显，这三个分支实际都由一个人或一个部门负责。

- 财务会计；
- 管理会计；
- 财务管理。

财务会计是指编制企业财务报表，总结过去某个时期的财务状况，常用形式为利润表和资产负债表。这些重要报表主要向关心企业财务信息的外部相关方提供，如投资者、贷款方和供应商。

管理会计是指会计人员收集企业当前经营和未来规划的详细信息，使管理层能够履行规划、控制和决策的职责。管理会计信息包括产品成本以及与某一特定决策相关的成本数据，例如选择自己生产还是从外部购买。管理会计也包括制定和监控与产品、活动或服务相关的成本预算。虽然银行家和私募股权投资者经常要求获取月度管理账目信息作为投资条件之一，但是管理会计信息极少会对外披露。

财务管理涵盖所有涉及筹集资金以及确保最有效使用资金的事宜。例如，如果企业仅仅为了促成短期的销售增长，而去借入长期借款或出售股票来筹集资金，就是低效利用资金的表现。财务管理的职责就是选择和使用更具成本效益的资金来源，如透支。资本成本除了受到企业投资风险的影响，还受到其所采用的资本结构的影响。

这三大会计分支还可以进一步细分，它们或许与某一特定活动相关，或许与整个领域相关。例如：

- 司库；
- 税务；

- 审计；
- 法务。

司库是一项通常只存在于大型企业或企业集团的财务职能。例如，司库的一项典型职能是管理企业账户的银行结存，以便从存款中获得最大化的利息，或尽量减少贷款产生的利息，它可能还包括在货币市场上进行隔夜放贷。在涉及外币的金融交易中，司库也包括外汇交易风险管理。

小型企业的税务属于财务会计师的职责，财务会计师可能需要不时地征求外部专业意见。企业根据其利润缴纳相应的企业所得税，但相关操作并非简明易懂，而且对于一些大型企业、企业集团或跨国企业来说，资本减免制度可能会非常复杂。企业存在许多税费项目，如增值税、（在某些国家或地区适用的）营业税、雇员税，以及其他相关扣除项目，如全民健康保险（National Health Insurance）和给董事发放实物福利的支出，为此通常需要一名或一组专业会计师提供服务。大型企业通常会聘用会计师事务所，将上述税费和资本减免所带来的损失最小化，将利益最大化。

审计是常见于大型企业中的另一种会计职能。内部审计师负责监督会计手续、会计凭证和电子化交易，以确保上述操作合法合规。另外，外部审计师会起到辅助或补充作用，他们为股东出具独立的审计报告，附在公司年报之中，提供更宏观的视角。

法务会计作为完全独立的外部第三方开展调查工作，ACA网站把法务会计师形容为“协助调查欺诈行为和其他提供虚假财务信息行为的财务界侦探”。他们的职责是为律师提供帮助，或协助解决保险公司和保单持有人之间的争端。法务会计师必须透过表面的数字去分析、解读和总结复杂的业务和财务问题，同时还必须能够承受较大压力，在法庭上进行清晰简洁的沟通。

国际会计准则

根据常识和过往经验，商界和金融界人士认为，对于以自由企业制度、私有化和资本化为基础的经济体制而言，实行统一的财务报告准则和编制方法尤为重要。具体来说，就是要统一专业用词，统一会计方法以及全面披露财务报告。然而，如果说存在一种近乎统一的会计标准，那是不正确的。全世界大致有以下5种会计模式：

- 盎格鲁－撒克逊（Anglo Saxon）会计模式：在一些国家，会计师以投资者和债权人的需求为导向。这种会计模式遵循国际商界中被广为接受的财务报表和财务报告准则和规则，即公认会计原则（Generally Accepted Accounting Principles，简称GAAP）。该原则

规定了衡量利润以及评估资产和负债的基本方法，明确了企业对外公布财务报表时应披露哪些信息。公认会计原则是美国会计报告的黄金准则，并由此衍生出英国公认会计原则（UK GAAP）和国际财务报告准则（International Financial Reporting Standards，简称IFRS）。国际准则这个构想听起来非常不错，在实施欧洲单一货币政策和建立泛欧证券市场之后尤为如此。你也许会问，转而采用国际财务报告准则是不是真的那么重要？事实上，这并不是一场会计革命，只是从公认会计原则的其中一种综合性会计方法转向另一种方法而已。在英国，仍有140万家私营企业、300万家合伙企业和独资企业倾向于采用公认会计原则，只有约3500家英国上市公司正逐渐转向使用国际财务报告准则。无疑，美国和英国都属于“盎格鲁–撒克逊阵营”。此外，包括澳大利亚和津巴布韦等70多个国家也采用了盎格鲁–撒克逊会计模式。加拿大、印度、澳大利亚、马来西亚和南非等国家也鼓励企业采用这一模式。

■ 欧洲大陆（Continental）会计模式：这是一种极为审慎的会计模式，以严格的法律法规为导向。除英国与荷兰以外的欧洲大部分地区，以及阿尔及利亚（Algeria）和埃及（Egypt）等许多法语国家都遵循这一模式。令人惊讶的是，日本也是采用欧洲大陆会计模式的31个国家之一。

■ 南美（South American Zone）会计模式：顾名思义，这种会计模式在整个南美洲通行。为了适应南美国家历年来特殊的经济状况，该模式的特点是会根据通货膨胀情况进行定期调整。虽然这种调整对企业的日常账目平衡能产生有意义的影响，但如果不做出重大调整，从长期看来其影响其实几乎为零。

■ 过渡经济体（Transitional Economies）会计模式：包括大部分东欧国家、俄罗斯、格鲁吉亚、中国和乌克兰。这种会计准则会随着企业所有制类型的不同而有所变化。有些准则更接近盎格鲁–撒克逊模式，投资者和债权人的需求被视为最重要的因素。而对适用于国有企业的其他准则来说，由于企业的利润为国家所有，负债由国家负责，投资者和债权人的相关信息对于管理者来说则没那么重要。

■ 中央计划经济体（Centrally Planned Economies）会计模式：古巴、朝鲜和越南是这一会计模式阵营里仅剩的几个国家。这些国家的企业不存在任何真正意义上的股东，因而其企业账目与股份所有者的需求没有关系。

案例研究

惠普公司与自治公司

2015年春，大西洋两岸所有金融媒体的头条都聚焦在惠普和英国软件商自治公司

（Autonomy）的官司上，后者4年前被惠普收购。惠普向律师团队支付了1800万美元的聘用定金，并且根据律师团队能从自治公司高管和顾问那里拿回多少钱来支付其最高达3000万美元的胜诉费。

硅谷巨头惠普公司是由毕业于斯坦福大学电气工程专业的比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴夫·帕卡德（Dave Packard）在1935年创建的。自治公司是由迈克·林奇（Mike Lynch）博士和理查德·冈特（Richard Gaunt）于1996年在英国剑桥创办的。2011年，惠普以111亿美元（74亿英镑）收购自治公司，这是一笔大交易——至少对于自治公司的股东们来说是这样的。自治公司是制造能够解构复杂无序信息的搜索软件的先行者，其独特性就在于它几乎是世界舞台上唯一的英国技术公司。惠普总裁梅格·惠特曼（Meg Whitman）是哈佛大学1979届的MBA。《金融时报》（Financial Times）报道称：惠特曼刚刚“披露了令人失望的季度收入，同时公布了剥离个人电脑业务的计划。据说惠普决定放弃与iPad（苹果平板电脑）的竞争”。惠特曼想要公司的声音压过这些坏消息。跟惠普的1190亿美元净收入和331800名员工相比，只有8704万美元（5834万英镑）销售收入和1878名员工的自治公司虽然是一个小企业，但它看上去对惠普来说是个不错的选择。曾赢得女王企业奖（Queen’s Award for Enterprise）和《今日管理》（Management Today）杂志软件领域“英国最受尊敬的企业”荣誉的自治公司可谓是明日之星，这是惠普很久没在媒体上看到的积极信息。在宣布收购的当天，自治公司的股票上涨了79%，这对于当年上半年收入增长只有6%的公司来说是惊人的溢价。惠特曼2011年9月才出任惠普总裁，当年惠普就完成了对自治公司的收购。但是惠特曼从担任易贝公司首席执行官时就已经积累了丰富的行业经验。惠普公司自成立40多年来先后完成了将近100笔收购，但从没有如此大规模的。

惠普和与之达成交易协议的自治公司管理层之间的主要争端是从2012年11月20日开始的，当时惠特曼宣布从111亿美元的收购价值中降低88亿美元的账面价值，其中50亿美元与英国软件行业的违规操作有关。这一决定震惊了商界。惠普的顾问称，自治公司账上记录了影子销售，实际上并没有资金转手，从而虚增了其销售收入及公司价值。自治公司前首席财务官苏沙万·侯赛因（Sushovan Hussain）称，惠普对自治公司财务状况的不同解释仅仅是由于大西洋两岸不同的会计标准造成的。

为何可靠的通用会计准则非常重要？

假设你正在看一家公司的财务报表，应该看些什么？跨国公司给经理支付薪水是为了让他们给公司创造利润，所以经理应当熟知利润的计算方法和构成要素。公司的利润额取决于利润是如何定义及计算的。例如，一家公司购买了一批用于转售的产品，该公司就会把花销计为它购买这些产品的成本。存货或库存就是指企业持有的待出售产品，如百货公

司的服装、加油站油罐里的汽油、超市货架上的食品、书店的书籍等。在产品售出之前，产品的成本都记在了存货资产账户上；在产品售出之后，产品的成本就被记录为销货成本，此时存货资产账户上也会减去相应金额。从消费者贡献的销售额里扣除销货成本，这是计算利润的第一步。（一家公司还有很多其他开支需要计算在内，相关内容详见第十二章。）

现在假设公司的产品在售出给顾客之前，待售存货的重置成本增加了。存货的重置成本大于原来购买产品的实际成本，那么公司的存货就会更值钱，可不是吗？公司可以因成本上涨，向消费者索价更高，也可以不提价。那么存货的重置成本增加是否在任何情况下都可以算作公司的利润呢？公司经理也许会认为资产置存收益应该算作当期利润，而公认会计原则认为只有当产品售出之后，才能算作利润。

如果重置成本低于原来的购买成本，那该怎么办呢？此时重置成本的减少数额应当算作公司的当期损失，还是应当等到产品售出之后再计算？此时就要根据成本与市价孰低法（lower of cost or market）的会计准则，将重置成本的减少数额算作公司的当期损失。所以，在重置成本高于购买成本和重置成本低于购买成本这两种情况下，该原则采用了不同的方式来计算公司的损益。所以，跨国企业的经理和投资者要想看懂账目，就要对记账的原则有一定的了解。

公认会计原则背后的基本理念是，依据统一的原则计算不同公司的利润，评估不同公司的资产与负债，为所有企业或公司建立起一套统一的、广泛适用的会计方法。这个理念是为了确保所有会计师均按照同一会计准则进行会计工作，同时也是为了建立切实可行、客观的利润计算以及资产与债务评估方法。公认会计原则对信息披露也有最低要求，它规定财务报表上的会计信息该如何分类、如何呈现，以及何种信息要附注在财务报表上。

Taxsites.com（www.taxsites.com/Associations2.html）提供了世界大多数会计工作组织和监管机构的网站链接，这些组织和机构负责制定会计报告编制的相关准则，并确保这些准则得到遵守。

保护投资人

随着一连串引人侧目的金融诈骗案，例如安然事件（Enron）和世通事件（Worldcom）的发生，美国企业的信心遭受重大打击。美国政府因此出台了《萨班斯–奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act），或称《2002年上市公司会计改革和投资人保护法案》（The Public Company Accounting Reforms and Investor Protection Act—2002），听说过后者的人不多，但它比较清晰地反映了法案的内容。法案旨在堵上由创意十足的会计师们所造成的漏洞，他们总是想方设法地夸大利润，压低负债，好让股东们相信某家企业的

利润有多么丰厚。法案不仅适用于美国的企业，任何在美国做生意且在美国股市上市的公司都被网罗其中。欲了解该法案的更多详情，请访问www.soxlaw.com。

英国出台的相应法案是《公司（审计、调查和社区企业）法》[The Companies（Audit,Investigation and Community Enterprise）Act]。你可以登录www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/27/pdfs/ukpga-20040027-en.pdf查阅英国的相关法规。

资金来源

企业的资金来源有许多种，然而并非所有的资金来源在任何时候对所有企业都同等适用。不同的资金来源提供者要承担不同的义务和责任，以及面临不同的机遇。如果企业管理者和董事能够了解不同资金来源的差别，他们就能做出比较明智的选择。

在上市之前，即在股市发行股票之前，大多数企业都会把融资战略局限于长期或短期银行贷款，并认为其他融资策略不是太复杂就是风险太高。然而在很多情况下，事实恰恰相反。除了银行，几乎其他所有的融资来源都或多或少地分担公司（即资金接受者）的一些经营风险。

债务与权益

尽管无担保债券、可转换债券、优先股等术语听起来复杂难懂，但企业的资金来源其实只分为两种。一是权益资本，即所有者投入的资本，包括留存收益（retained earnings）。这部分资金对企业来说不构成风险。如果企业没有盈利，那么所有者或其他股东无非得不到股息罢了。这样也许会引起他们的不满，但通常他们不能起诉，即使他们能起诉，首先要起诉的也应该是推荐他们买股票的人。

债务资本是公司从外部渠道借来的资金，这部分资金使公司承受财务风险，也给贷款人造成风险。作为承担风险的报酬，贷款人期望无论公司业绩是好是坏，每年都能获得一定的利息。如果一家企业的外部资金相对于内部资金的比例较高，那么它的杠杆率就较高。如果企业希望实现较高的股东资本回报率，那么高杠杆率对其吸引力就较大。

杠杆的运作原理

下文的表5–1举例说明了一家预计需要60000英镑的资本来创造10000英镑营业利润的企业。该企业考虑了4种资本结构，从全部为权益资本到全部为债务资本。债务资本需偿还利息，利率为12%。债务本身相对来说可以是无限的，因为在前一笔贷款到期时，企业可以按市场利率再贷第二笔贷款来偿还第一笔贷款。

表5-1　杠杆对股东收益的影响　　（单位：英镑）

科目	没有杠杆 N/A	平均杠杆 1:1	高杠杆 2:1	非常高的杠杆 3:1
资本结构				
股份资本	60 000	30 000	20 000	15 000
贷款资本（利率 12%）	—	30 000	40 000	45 000
总资本	60 000	60 000	60 000	60 000
利润				
营业利润	10 000	10 000	10 000	10 000
减去贷款利息	0	3 600	4 800	5 400
净利润	10 000	6 400	5 200	4 600
股本回报	10 000	6 400	5 200	4 400
除以	60 000	30 000	15 000	15 000
回报率	16.6%	21.3%	26%	30.7%
利息保障倍数	N/A	10 000 3 600	10 000 4 800	10 000 5 400
	N/A	2.8 倍	2.1 倍	1.8 倍

从表格可以看出，权益资本回报率（权益资本回报率=利润/股东投资额×100%）随着杠杆率的变化从16.6%增长至30.7%。若贷款利息减少，随着杠杆率的提高，权益资本回报率将进一步增长；而利息越高，权益资本回报率的相对增长就越少。因此，在利息较低的时候，企业会倾向于增加借款，而不是增加权益资本，即来自股东的资金。

乍看起来这就像一台永久的利润增长机器。股东和企业管理人员的红利取决于股东回报，他们自然更倾向于向别人“借钱”而不是向股东索要更多资金，尤其是这种做法能够相应增加其投资回报。但如果企业的营业利润未达到10000英镑，就会产生问题，因为销售量下降20%往往会导致利润减半。如果在该例子中，企业利润减半，那么利润还不够偿还贷款利息。这将导致企业丧失偿债能力，无法维持良好的财务状况；换言之，企业将无法实现企业两个基本目标之一。

债务（借款）

债务融资以及对此类交易的监管都不是什么新鲜事，早在1472年意大利西雅那银行这一世界上最古老的银行成立之前，人们就开始了这种操作。

银行

一些借钱给企业的机构偏好低风险，尤其是银行，它们提供了近2/3的企业资金来源。这些机构尽力在风险极小甚至无风险的情况下提供资金，但无论公司业绩是好是坏，它们都希望获得回报。尽管有时它们也满足于把利息一直滚动累积到未来某天再一起收取，但通常从第一天开始，它们就想要企业支付利息。尽管它们希望企业拥有良好的管理水平，但它们更感兴趣的是确保自己有权接收企业或企业管理者拥有的资产。总之到了还款日，它们就要把所有的钱都收回。但更慎重一点，应该这样来看待这些机构：它们能帮助企业将一部分流动性低的资产（如房产、存货或客户未付清的款项）变成现金等流动性高的资产，当然，资产在转化时会打点儿折扣。

银行在评估贷款申请时，经常采用5C分析法分析客户信用等级。若企业要申请银行贷款，应准备好向银行说明以下几点：

- 品质：银行会向看起来诚信且信用记录良好的借款人提供贷款。在申请贷款前，企业应拿到自身的信用报告副本，并处理报告中反映的一切问题。

- 能力：这是银行对借款人偿贷能力的预测。对于新创立的企业，银行会查看其商业计划；对于已成立的企业，银行会考查其财务报表和行业趋势。

- 抵押：银行一般希望借款人抵押资产，如果借款人没有足够的资金，可以通过售卖资产偿还贷款。

- 资本：银行会审查借款人的资本净值，即资产与负债的差额。

- 条件：银行是否提供贷款还取决于目前的经济形势和贷款金额。

各类债券

担保债券、无担保债券和抵押贷款是不同的筹资形式，相关方的权利和义务也各不相同。抵押贷款对企业和个人来说是类似的。贷款的资金都用于购买某种房产，如工厂、办公楼或仓库。贷款需支付贷款利息，且贷款抵押即为所购买的房产。因此，一旦企业破产，房产将会被收回。

如果企业是出于一般商业目的，而不是为购买房产筹集资金，则不会选择抵押贷款，而是发行担保债券或无担保债券。这些债券的期限为数年（通常是3年或以上）。债券持有人在期限内获得利息，到期后企业偿还本金。

担保债券和无担保债券的主要区别在于担保和等级。无担保债券没有担保，所以如果企业无法支付利息或偿还贷款，债券持有人很有可能只能获得少量补偿，或一无所获。担保债券有一定资产作为担保，因此无论利息多少，担保债券的等级都要高于无担保债券。

债券和银行贷款不同，通过银行贷款筹集的资金源于银行（尽管这一点目前也受到挑战，因为随着证券化不断升级，债务也能被包装起来再次销售出去），但是通过担保债券和无担保债券筹集的资金源于大众，在这方面债券与股票有类似之处。债券的利息取决于当时的市场状况和债券发行人的财务能力。

担保债券的种类

企业可以发行以下几种常见的担保债券：

■ 标准债券（standard bonds）：每半年根据本金金额，即票面价值（face value）或平价（par value）支付利息，到期日偿还本金。影响债券价值的因素包括市场情况、债券有效期和债券发行人无法偿还债务的可能性。只要债券发行人能够支付利息，那么这些因素都无法立刻对债券发行人产生影响。而债券持有人反而面临一定的风险，因为他们手上的债券价值会随着时间的推移而不断变动。

■ 无息债券（zero coupon bonds）：不支付利息，但债券到期时会支付一笔与一般债券利息等额的款项。若债券的市场价格提高，债券购买人将获得一定报酬。如果企业在刚投资的几年内都没有回报，那么发行无息债券可能是一种较有吸引力的融资策略。

■ 垃圾债券（junk bonds）：通常在排序上次于其他可以在固定时间支付款项的常规债券，这种债券的利息较高。

■ 可赎回债券（callable bonds）：是指若总体利率在债券发行后大幅下降，债券发行人为了能够从大众手中赎回债券而发行的债券。发行人会通知债券持有人某日后将不再支付利息，那么债券持有人就没有理由再持有债券。之后债券发行人可以在市场上以较低的利率发行新债券，从而减少资本成本。这一过程又称为再融资。

商业票据

银行和大企业会定期向投资者发行付款期限在6个月以内的商业票据，以此为经营活

动筹集资金，通用电气公司和美国电话电报公司（AT&T Inc.）就是其中两个例子。个人投资者，特别是投资货币市场基金的人，会选择购买这种短期票据，因为在保障安全性的同时，其发行利率略高于美国和英国国债利率。尽管理论上商业票据需要在6个月之内偿付，但实际操作中公司会在到期时继续发行新票据，以此获得资金来偿还投资者手中的票据。相较于其他贷款方式，商业票据对需要借款的公司来说颇具吸引力，原因是只要保证在9个月（270天）之内到期偿还，公司就不必在任何监管机构进行备案登记，所以此项融资不需要计入资产负债表，这有助于降低企业杠杆率。然而也有例外，就是当这类融资的收益被用于除流动资产（存货、应收账款等）以外部分的时候，例如用于购建新厂房等固定资产投资，在这种情况下公司必须向相关监管机构报备。但在实际情况中，企业的资金管理通常比较混乱，要追查一笔特定资金的来源和用途几乎是不可能的。

银团贷款

这是一种由多个贷款人（即一个银团）联合发放的贷款，通常发放给单个借款人，某些情况下也可以发放给多个借款人。借款人可以是企业、大型项目或政府，通常借款数额庞大，以至于一旦发生违约，任何单一的贷款人都无法承受这种致命的后果，因此需要组建银团来分散风险。对于需要进行复杂融资或不同种类融资的借款人来说，申请银团贷款可以简化整个流程。借款人只需要签订一份涵盖所有银团成员和所需融资类型的贷款合同，而无须分别与多家银行进行双边贷款。银团贷款合同可包含定期贷款或长期的循环贷款，也可同时包含以上两种类型及其不同分类的贷款（不同币种和期限下的多期贷款就是典型的较为复杂的银团贷款）。银团贷款的借款人既可以有一个，也可以有多个，有时也允许新的借款人在特定情况下加入。以下是办理银团贷款所需的4种重要文件：

- 贷款条件清单：规定了贷款的条件、相关主体、各方的职能以及融资内容，即贷款的种类、金额、利率、期限以及承诺事项（积极义务与限制事项）。

- 信息备忘录：包含对借款人经营范围、管理层设置、财务状况及计划贷款的必要细节的商业性说明。由于文件中包含一些未公开信息，潜在的贷款人需要签署一份保密承诺函。

- 银团贷款合同：规定了向借款人提供贷款的详细条款和条件。

- 费用附函：借款人向那些在贷款过程中完成额外工作或承担更大责任的银团成员（包括牵头行、代理行和担保行）支付费用。费用的详细信息通常单独列入附函以确保保密性。贷款利息以及向银行支付的相关业务费用不包括在内。

实物支付债券

实物支付债券（Payment-in-Kind）在到期日前通常不需要支付任何现金（无论是资本金还是利息），它是一种典型的无担保债券，期限一般超过5年。此类债券通常附有分离式认股权证，证明贷款人有权在一定时间内以约定价格认购一定数量的股票，或采取与此类似的机制。贷款人可在日后获得公司发展盈利的分红，以补偿其在投资时所承担的风险。

实物支付债券是一种颇具争议的债务结构，它每年产生的大量利息最终可能足以毁掉一家公司。这种融资形式可能会给企业带来麻烦，其中一个例子就是旗下拥有Chez Gerard和CaffèUno等餐饮品牌的英国餐饮公司派拉蒙餐厅（Paramount Restaurants）。2010年3月，该公司发现其需支付的实物支付债券金额从3年前的5150万英镑上涨到了7800万英镑；这笔债务的债权方是银舰资本（Silverfleet），它以1.07亿英镑的价格并购了派拉蒙餐厅。派拉蒙餐厅的实物支付债券年利率高达15.5%，利息滚动累积成巨额债务，由此导致严重后果。

为了挽救派拉蒙餐厅，与该公司有业务往来的几家银行不得不将它从银舰资本手中接管过来，继而持有其60%的股权。这些银行包括苏格兰皇家银行、汇丰银行和巴克莱银行。

信用证和汇票

19世纪以前，银行分行制的发展受到诸多限制，邮政服务效率相对较低。到了19世纪，汇款（特别是跨国汇款，当然也有国内汇款）制度得以建立。起初，这种题头标为“汇票”的金融工具实际上是以本票的形式流通的，就如同今天的支票，由一方承诺在指定日期向另一方支付一定金额。后来汇票的形式发生了变化，信用证就是由此演变而来的最常见的一种工具。过去，它们是买卖双方在国际商品交易中用来汇款的便利工具，如今它们在某些程度上也仍然扮演着这个角色。

信用证有多种类型：不可撤销信用证，即在条件都满足的情况下开证行必须付款；可撤销信用证，即开证行可在不事先通知的情况下撤销或修改信用证；可转让信用证，即开证行可将相关信用证及所涉钱款转让给第三方，通常是转让给中间人或代理人。MBA学员只需要简单了解一下这类金融工具，若欲了解更多，请访问Gov.UK（www.gov.uk/lettersof-credit-for-importers-and-exporters）了解英国汇票的有关信息，也可访问美国进出口银行网站（www.exim.gov/products/exportcreditinsurance/letterof-credit.cfm）了解美国汇票的相关内容。这两个网站提供的一系列条目清单可以为你答疑

解惑。

政府支持的进出口信贷

许多国家的政府都通过向银行提供担保和保险有计划地支持国际贸易。提供此类支持的典型机构包括：美国进出口银行（简称Exim，www.exim.gov），英国在商业、创新和技能部设立的出口信贷担保署（www.ecgd.gov.uk），印度出口信用担保公司（www.ecgc.in）以及巴西国家再保险公司（www.irb.gov.br）。

这些组织通常不会与银行及其他国内金融机构竞争。相反，它们所涉猎的领域，银行及其他国内金融机构要么不经营，要么认为风险太大。这些组织通常以保险的形式提供支持，保险范围涵盖了政治风险和可能发生的客户违约风险。有了这样的保险支持，企业就能从银行获得额外的信用贷款。

对等贸易

在对等贸易中，部分或全部交易均以产品或服务交换的方式进行。在这类贸易中，最常用、最广为人知的贸易形式是易货贸易，这种贸易形式在各国的国内市场也发展成熟。易货贸易是一种直接交易，通常也是同步交易。俄罗斯就曾用军事装备来交换印度尼西亚和沙特阿拉伯等国家的资源。

对等贸易还有另外3种基本形式。一种形式是互购，这种贸易形式涉及时间问题，先进口国可以按照自己的需求在约定时间内分批下订单，并分期付款。第二种形式是抵消交易，进口方可以通过多种方式“抵消”货款。例如，一家美国飞机制造商把飞机出售给一些欧洲小国，若这些国家同意自己制造飞机零部件，那么就可以抵消约一半的款项。第三种形式是回购，常见于大型资本项目。在这些项目中，提供设备的一方（比如一家钢铁厂）同意在未来某天接受另一方用部分产品充当付款款项。

对等贸易的固有特性让人们难以估算其作为国际贸易融资工具的重要性。尽管如此，据研究人员记录，对等贸易占国际贸易的近1/5。有些公司设有专门业务部门来处理对等贸易事宜，比如明尼苏达矿务及制造业公司（Minnesota Mining and Manufacturing，简称3M）就有明尼苏达矿业制造全球贸易股份有限公司（http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en-US/GlobalTrading/Inc/）。

股本

一般来说，股东投入某公司的资金称为股本，也正因为投入了股本，股东是公司的最终所有者。虽然股本融资来源很多，你也可能私下认识不少个人投资者，或者接触到各种半正式私人投资者团体，比如天使投资人或包括众筹协会在内的在线机构，但它们都不太可能为国际商务活动提供资金。国际商务活动有3个可能或可行的资金来源：股票市场、风险投资商和企业风险投资基金。如今互联网大大扩展了天使投资人和众筹的影响力和涉及范围，因此你很可能对它们略知一二。

股票市场

股票市场是正规公司筹集正规资金的地方，以此方式获得的资金可能从几百万到数百亿不等。为获得这笔巨款，企业必须为上市付出相应的成本和努力。公募的基本概念是企业所有者卖出企业股份，由此引进大量新的“企业所有者”，这些人继而也能分配到企业的未来利润。当这些股份购买者想要退出时，可以将他们的股份转卖给其他投资者。股票价格会上下波动，以确保任何时刻都有同样多的买家和卖家。

除了关于上市和跟股东打交道这些实际问题之外，MBA毕业生还需要对股票市场的历史有所了解。早期的农业和其他商品交易活动催生了股票交易行为。在中世纪，商人们发现要求出具票据和汇票等辅助性文书的信贷比较通行无阻。最早的股票交易历史可追溯到12世纪的法国，当时就是用商业汇票进行买卖交易。为了将这一新兴市场置于掌控之中，法国国王菲利普四世（1268—1314年）创造了最初的法国股票经纪人这一职业，几乎在同时，布鲁日（Bruges）的商人也开始在凡·德·布尔斯（Van Der Buerse）家族府邸门前进行交易。很快，这个家族的名字就变成了交易的代名词，而后来“布尔斯”也被用来指代股票交易。在同一时期，股票交易也开始在荷兰（阿姆斯特丹交易所）和法兰克福（德意志股票交易所）等贸易中心兴起。

全球股票市场

当今世界一共有多少个证券交易所呢？你可能听说过伦敦证券交易所和纽约证券交易所，对这一问题更了解的人可能还知道法兰克福证券交易所、东京证券交易所和巴黎证券交易所。有人猜测说有5个、10个或20个，这都与事实相差甚远，正确答案是约200个。大型交易所还要与另类交易平台和中介网络争夺市场份额，而且大约1/3的股票交易是场外交易。

你可以在芝加哥大学网站（http://guides.lib.uchicago.edu/stockexchanges）上了解更多有关世界大多数股市的信息，交易按不同的大洲和国家分别列出。若要了解各地股市的情况和数据，你可以访问世界交易联合会网站（www.world-exchanges.org/）。

中小板市场

不少国家尝试设立比主板市场门槛低的证券市场。这种证券市场对公司的经营时间要求较低，且规定不那么严格。

其中最成功的一种就是另类投资市场（Alternative Investment Market，简称AIM），自1995年创建以来，全球超过3000家公司在该市场募集了数十亿美元的资金。

其中规模最小的要数尼日利亚另类证券市场（ASeM），只有12家上市公司（www.nse.com.ng/Listings-site/listing-your-company/asem）。市面上有多个中小板市场可供选择，包括德国交易所集团公司初级标准板、纽约–泛欧交易所的Alternext创业板、First North板和华沙证券交易所的New Connect板。安永会计师事务所提供中小板市场选择指南《如何选择中小板市场》（www.ey.com/UK/en/Services/Strategic-GrowthMarkets/EY-ipo-leaders-insights-sebastian-lyczba）。

风险投资

风险投资公司（Venture capitalists，简称VCs），有时也被人们带着批评的口吻称为“秃鹰投资公司”，是指利用他人资金（通常是养老基金）来进行投资的机构。风险投资公司在投资计划方面与天使投资人大有不同，其兴趣点更可能在于投入更多资本以获取目标公司的更多股份。通常而言，风险投资公司希望被投资公司能在7年内还清款项，但它们是久经考验的现实主义者。在其10笔投资中，两笔会血本无归，最多有6笔业绩平平。所以每10笔投资中只有一两笔会大获成功，这笔投资要弥补其他失败投资的损失。风险投资公司的目标回报率是超过30%，以克服投资成功率较低这一缺陷。

筹集风险资本的成本并不低，且安排过程比较长，经常需要持续6个月甚至超过1年。每一家风险投资公司的投资组合中都会有一笔投资是在6周内完成的，但其实这只是例外情况。筹集风险资本可能需要花上一大笔钱，不过让人稍感安慰的是，筹集到资本之后公司就有可能把这笔钱赚回来。

安永最新发布的风险投资行业报告表明，2014年全球风险投资总额为480亿美元或330亿英镑，其中来自美国的投资占据了68%，欧洲只占15%，中国则从金融危机爆发前的11%下降到仅为7%。尽管风险投资非常重要，但人们要对它有正确的认识。在美国，风险投资的年交易量仅为3400笔，在欧洲为1400笔，在中国为300笔，在印度为200笔。以色

列在这一方面取得了非常突出的成绩，风险投资年交易量达到166笔，考虑到以色列相对狭小的国土面积，这一表现已经十分亮眼。（www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-venture-capital-insightsand-trends2014/$FILE/EY-GlobaLVC-insights-and-trends-report-2014.pdf。）

美国风险投资协会提供美国和其他国家的风险资本协会名录（www.nvca.org>Resources）。

你可以登录“The Funded”网站（www.thefunded.com），查看那些进行风险资本谈判或获得风险资本的企业如何评价公司的商业计划、业务能力以及它们处理投资关系的能力。该网站还提供风险投资公司网站的链接，现有20572位成员。

案例研究

Meraki：数亿美元的企业收购

Meraki是一个希腊词汇，意思是全身心地做某件事。它不久之后就可以代表如何能在10年不到的时间里赚10个亿。2006年，麻省理工学院的博士生桑吉特·比斯瓦斯（Sanjit Biswas）、约翰·比克特（John Bicket）和汉斯·罗伯逊（Hans Robertson）于2006年创建了Meraki。当时所有的工作都是他们在假期中完成的。

Meraki网站上如此写道：“把云计算的好处带给边缘和分支网络，提供便于管理的无线网、交换系统和安全解决方案，使客户抓住新的商业机会并降低运营成本。无论是让员工在企业安全使用iPad，或是让整个校园覆盖无线网络，Meraki网络都能做到。”Meraki在全球有超过10000个客户，既有英国公立学校威灵顿公学（Wellington College），也有快餐连锁品牌汉堡王。最初，给予Meraki支持的是两家早期的风险投资公司——加利福尼亚风险投资公司红杉资本（Sequoia Capital）和谷歌。斯坦福大学教授拉吉夫·莫特瓦尼（Rajeev Motwani）曾教过谷歌的联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin），拉吉夫亲自为他们做了引荐。

2012年，思科从9月开始就在与Meraki进行独家磋商并购事宜，最后的协议并购价为12亿美元（7.54亿英镑）。双方将交割日定在2012年11月19日。Meraki创始人也曾考虑过上市，最初拒绝了思科的提案，分析人士认为思科出价过高。但巨大的市场份额和良好的现金资源使思科有信心使用自己的全球网络来扩展Meraki的技术。为了达成交易，思科同意让Meraki的创始人在思科留任。思科的一位经理苏亚·胡耶拉（Sujai Hujela）也曾说道：“我们想要把Meraki的文化留住并在思科传播。”

企业风险投资

风险投资公司通常会积极参与所投资公司的管理。另一种类型的公司也进行风险投资，但风险投资不一定是它们的主营业务。这类公司被称为企业风险投资者，它们通常希望在自己擅长的领域内或这些领域的周边开辟新的发展路径。

据全球企业风险投资（www.globalcorporateventuring.com）统计，在美国，每100家大型公司中就有47家参与风险投资。在美国，以谷歌为首的公司共计进行了121笔投资，总额为50亿美元。中国和印度的企业风险投资现象也较为普遍，两国的企业风险投资总额分别为100亿美元和30亿美元。

案例研究

Innocent饮料公司

1998年夏天，理查德·里德、亚当·巴隆（Adam Balon）和乔恩·怀特（Jon Wright）开发出了他们的第一款奶昔食谱，但他们还在考虑是否要放弃各自的本职工作。他们买了500英镑（800美元或590欧元）的水果，制作成了奶昔，在伦敦音乐节的摊位上出售。他们的宣传标志上写着“你们认为我们是否应该放弃工作来做这些奶昔？”在垃圾箱旁边放着“是”和“否”，然后让人们投空瓶子来发表意见。一天结束后，“是”的投票箱塞满了瓶子，于是他们第二天又继续制作并出售奶昔。接下来，用他们的话说——这就是公司的历史。他们的公司Innocent在10年的迅速增长之后几乎已经家喻户晓。2008年他们的业务陷入了前所未有的困境，销售额倒退，他们在欧洲的扩张正迅速吞噬现金。

平均年龄28岁的三位创始人认为他们需要一些有分量的建议，因此他们找到了手机零售商卡冯－维尔豪斯（Carphone Warehouse）的创始人查尔斯·邓斯通（Charles Dunstone）和渣打银行（Standard Chartered）主席默文·戴维斯（Mervyn Davies）并向他们求教。这两位强烈建议他们三人去找一个财力雄厚的投资人，以及能够提升创始人热情的其他东西。雷曼兄弟申请破产那天，他们开始寻找投资人。2009年4月，Innocent团队接受可口可乐公司为他们的小投资人，对方支付3000万英镑（4800万美元或3500万欧元）占公司股份的10%~20%。他们之所以选择可口可乐是因为除了提供资金外，可口可乐还可以帮助他们把产品带到更多的地方，带给更多的人。此外，可口可乐有120多年的历史，有很多可以让他们学习的成功经验。

众筹

众筹融资是融资领域一项革命性的创新，需要筹集资金的创业者通过众筹获得有力的支持。不同于从单个大型投资者手中获得资金的融资方式，众筹是一种从大量小型投资者手中获得所需资金的融资方式，每个小型投资者的出资额可低至10英镑。Crowdcube是英国第一家众筹网站，如今它与Startups.co.uk合并，为企业家提供筹集资金信息以及创新的筹集资金方式，详情请见以下网站：www.crowdcube.com/partner/startups。

Crowdcube是全球第一家能够让大众投资并获得英国公司股份的众筹网站，目前拥有超过10000名注册用户在网站上寻求投资机会。该平台通过主网站已经为小型企业筹集了300万英镑的资金。2011年11月，它成为全球第一家众筹资金达到100万英镑的众筹网站。使用这种方式筹资的公司很多，且数量持续增多。达灵顿足球俱乐部（Darlington Football Club）通过Crowdcube在14天内从722名投资者手中获得了291450英镑的资金，帮助其在清算后仍能继续运营。石油供应商Universal Fuels通过Crowdcube筹集了10万英镑，该公司最年轻的创立者奥利弗·摩根（Oliver Morgan）也借此获得了投资。

案例研究

芝兰哥餐厅——墨西哥卷饼债券是如何诞生的

网络电话Skype前雇员埃里克·帕特克（Eric Partaker）和丹·霍顿（Dan Houghton）创立芝兰哥（Chilango）餐厅时，他们想的是提供令人垂涎的墨西哥食物，7年前他们开张时菜品很少。作为土生土长的芝加哥人，埃里克喜欢吃墨西哥薄饼卷和卷饼等食物，然而来到伦敦工作后，他却发现当地基本没有墨西哥食物。他遇到了丹，恰巧丹也非常喜欢墨西哥食物。因此，两人决定创业，填补英国的这一市场空白。

埃里克·帕特克拥有美国和挪威双重国籍，毕业于伊利诺伊大学厄巴纳－香槟分校（University of Illinois at Urbana-Champaign），拥有金融理学学士学位。他也曾在比利时天主教鲁汶大学（Katholieke Universiteit Leuven,Belgium）学习历史、哲学和文学。丹以第一名的成绩毕业于剑桥大学数学系。两人相识于2005年，当时，他们都是向Skype技术公司首席执行官汇报的新企业风险投资团队的成员。

截至2014年，他们已经在伦敦开了7家墨西哥餐厅，其中一家在高盛集团总部的对面。他们证明了自己的生意模式是受欢迎的。然而，每开一家新餐厅就需要大约50万英镑的资金，他们发现了自己面临着巨大的资金缺口——他们迫切需要现金来实现短期内在伦敦再开6家新芝兰哥餐厅的目标。

2014年，他们上了头条，不是因为其烹饪的创新，而是因为他们在金融上的创新。他们打算通过众筹魔方网站在两个月内筹资100万英镑，利息率为8%，4年内连本带息还清。

他们把最低投资额设定在了500英镑，出资超过10000英镑的人可以每周在餐厅内免费吃一顿午餐。从此，“墨西哥卷饼债券”这个名字诞生了。

债券公开发售的第二天，他们就收到了来自餐饮行业高管们的投资。根据招股说明书网站的信息，投资者包括连锁咖啡厅Carluccio’s的首席执行官和首席财务官、达美乐比萨英国区（Domino’s Pizza UK）前首席执行官以及卡卡圈坊英国区（Krispy Kreme UK）的前首席执行官。到2014年7月3日，根据众筹魔方网站上的信息，芝兰哥餐厅公司已经收到了来自344位投资人的共计1140500英镑的资金。

天使投资人

权益资本或风险资本的第一来源可能是拥有私人资产的个体，他们可能对拟投资公司有一定了解。在获得公司股份的同时，这些投资人将自行承担投资风险。他们被称为“天使投资人”，这一称谓原来指的是为百老汇和伦敦西区戏剧投资的富人。

大多数天使投资人不是签署完支票就与公司无关了，他们希望以某种方式参与到公司经营中。他们期望获得巨额回报——赛捷公司（Sage）第一轮融资总额达250000英镑，其中10000英镑来自一名天使投资人，后来他的公司股份增至4000万英镑。

这些天使投资人经常通过管理有序的网络投资，通常是在互联网进行。世界天使投资联盟（World Business Angels Association，网址：www.wbaa.biz>Members）提供全球的天使投资联盟链接。英国天使投资联盟（www.ukbusinessangelsassociation.org.uk）网站提供英国天使投资人名录。欧盟天使投资网络（European Business Angels Network，简称EBAN）提供欧洲国家和其他国家的天使投资联盟名录（www.eban.org>About EBAN>Members Directory），你可以从该网络上找到个人天使投资人。

外国直接投资激励措施

要吸引外国直接投资，主要的激励措施包括营造良好的商业环境，保障资产所有权，构建透明稳健的会计程序以及全面落实法治。有些国家，其实在大多数情况下几乎是所有国家，都会乐于提供点甜头来吸引外资，它们要么由于某一种或多种激励措施实施得不够充分而从其他方面进行补偿，要么解决特定的经济问题，如经济低增长或高失业率。这些激励措施为跨国企业提供了免费或相对低廉的资金来源。

表5–2比较了2010年和2014年外国直接投资的十大目的地。这些数据直观地显示了国际商业模式的重要变化。2010年，中国排名第14位，4年后取代美国成为外国直接投资的第一目的地。从中你可以清楚地发现贸易重心已从西方转向了东方。

表5-2　2010年和2014年前10名外国直接投资目的地

排名	2010 年	排名	2014 年
1	美国	1	中国
2	法国		
3	英国	3	美国
4	德国	4	新加坡
5	荷兰	5	巴西
6	中国香港	6	英国
7	瑞士	7	加拿大
8	日本	8	澳大利亚
9	比利时	9	荷兰
10	西班牙	10	卢森堡

激励措施类别

外国直接投资激励措施由经济合作与发展组织（经合组织）进行监管。该组织的成员国已达成协议，制定了一份目录来评定外商直接投资激励政策。该目录可以用于评估外国

直接投资激励措施的成本和收益，也提供了操作标准，以免浪费资源，还可用于识别过度依赖激励策略可能带来的隐患和风险。

经合组织将外国直接投资激励措施分为三大类：由东道国全部或部分资助的监管激励措施、资金激励措施和财政激励措施。

外国直接投资监管激励措施

监管激励措施是指通过适当放宽本地的规章制度要求来吸引外资企业，例如放宽环境、社会和劳动市场方面的规章制度要求，或减少其他与劳动雇佣相关的限制。

外国直接投资资金激励措施

外国直接投资资金激励措施可能包括以下部分或全部内容：

- 基础设施补贴：例如通过提供基础设施（道路、铁路、港口、机场）或通信设备来提高一个地区的吸引力；

- 职业培训补贴：若投资者面临合格劳动力短缺问题，这一点就尤其重要；

- 安置和外派支助：包括用于补贴员工的安置费用，以及补贴与外派雇员家庭成员相关的费用；

- 行政协助：例如在投资者申请许可证等一系列工作时提供协助，否则投资者不得不亲自办理这些手续；

- 临时工资补贴。

外国直接投资财政激励措施

外国直接投资财政激励措施包括（但不限于）以下内容：

- 向投资者提供信贷服务：如软贷款、利息补贴或贷款担保。

- 提供房地产方面的支持：例如将土地或房屋以低于市场价的价格卖给外国投资者。

- 成本分担：为投资者承担一部分启动经费。

- 提供税收优惠：例如降低企业所得税，实行免税期政策，建立税收优惠特区，提供投资补贴，实行税收抵免，以及在外国投资方汇款回母国时降低预扣税税率。部分国家会降低外国投资者的营业税和增值税，并以此作为一项激励措施，有一些国家则会实行财

产税优惠政策。

■ 降低员工的税额也可以吸引外国投资，例如降低外籍高管的个人所得税或社保费用。

与外国直接投资相关的资料来源

联合国贸易和发展会议（United Nations Conference on Trade and Development，网址：www.unctad.org）提供了全面的资料信息，包括外国直接投资的方式以及跨国企业入驻某个国家或地区时可享受的优惠政策。

在美国中央情报局（Central Intelligence Agency，简称CIA）网站上发布的世界实况资料手册（World Fact Book，网址：www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>Guide to country comparisons>Economy）每年都会公布全球经济数据排行榜。

跨国企业的纳税问题

企业之所以要提供各项账目和报告，一个重要原因是要让内部员工了解企业业绩，但这不是唯一原因，也并非最重要的原因。企业必须通过提供账目和报告来满足外部各方（尤其是股东和政府机构）对其特定的期望和要求。另外，确保企业诚信合法经营是企业董事的职责，进一步说，也是董事顾问（会计、MBA毕业生和法务人员）的职责。

一些商学院确实十分重视税务和税务申报相关领域的课程。美国加州州立大学北岭分校（California State University,Northridge，简称CSUN）从2007年秋季起开设税收学硕士点，涵盖8项课程，旨在培养学生在税务学科各个主要领域的专业素质。美国南缅因大学（University of Southern Maine）的MBA项目设置了大量有关税收学的专业课程，其中包括企业税务高级课程（Advanced Business Taxation）。与此同时，它还会提供与税务工作相关的实习机会。

（避免）双重征税协定

跨国企业通常要根据其在全球范围内的经营利润向企业母国缴纳所得税，然而它可能要承担不止一个国家的纳税义务。大多数国家就双重征税问题达成了一致，确保不会对同一个税费项目在境外及本土双重征税。

转让定价

当跨国企业在多个国家从事经营活动时，它们在一定程度上可以灵活选择在何处产生费用支出及获取利润。例如，假设一家企业在一国购入零部件，在另一国加工制造，在第三个国家开展市场营销或行政后勤工作（这本身也属于产生成本和实现增值的行为），那么它就可以自由选择在何处获取最终利润。母公司通过高价购买子公司的商品或服务，有可能会降低该企业在本土市场的应税利润。不过，税务机构对这一策略并不喜闻乐见，它们正竭力限制此类行为。

国际税务信息来源

Doing Business（www.doingbusiness.org）是隶属于世界银行集团的服务型网站。在这里，你除了能找到关于某个国家税制方面的详尽信息之外，还能找到各种与企业相关的税务项目信息，包括纳税总额、纳税申报期限、申报缴纳（或扣缴）有关税款、增值税或营业税、社会保障缴款（小时数/年）以及应付税款总额。你还可以设置筛选条件对相关数据进行整理，例如排序显示出不同国家的税收金额高低、纳税申报期限长短以及单独征税项目数量多少。

国际税务规划协会（The International Tax Planning Association，简称ITPA，网址：www.itpa.org>The ITPA Green Book）提供可供搜索的合法税务咨询机构名录。Worldwide Tax（www.worldwide-tax.com）除了提供各国税率及税率对比之外，还对近期国际税务变化和未来发展趋势进行阐释。

外汇

作为一名MBA学员，在未来工作中你几乎不可避免地要与海外客户或海外供货商打交道。这就意味着你至少要经手两种货币：你使用的货币和你的客户使用的货币。虽然很多国家都有自己的货币，但并不是每种货币的稳定程度都相同。交易所用币种越不稳定，交易的风险和成本就越高。

与外汇相关的关键因素

外汇可分为4种，每种外汇所承担的风险非常不一样，因此需要根据具体情况进行管理：

■ “非完全可兑换”的汇率政策指的是政府对汇率以及该国货币流入流出的数量采取政治调控和经济调控的方式。许多国家实行这种政策，其中包括印度。此类货币可能会剧烈波动，而且你需要获得许可才能把资金调回国内。

■ 货币挂钩：对于大多数一直想方设法试图提高经济稳定性、促进经济繁荣的国家而言，最有效的方式是将本地货币与某种可兑换的主要货币挂钩，比如欧元或美元。这意味着尽管本地货币对其他世界货币的汇率可能会上下浮动，但对其挂钩的货币汇率会保持或尽量维持稳定。

■ 美元化：这一说法或许不太恰当，因为美元化是指一个国家放弃使用本国货币，而将美元或者其他主要国际货币（如欧元）作为本国唯一使用的货币。

■ “完全可兑换”汇率：一国货币的币值会随着国力强弱的变化而上下波动。例如，俄罗斯政府于2006年7月取消了对卢布的管制，实现了卢布的完全可兑换，展现了对本国经济的信心。

外汇风险管理中需要考虑的风险类型

如果一家公司想要在不同的风险管理策略中做出选择，那么就要考虑以下两种外汇风险。

交易风险

交易风险是指公司在以记账本位币以外的货币进行交易时，因汇率变动而引起亏损或收益的风险。以下两种因素都可能产生交易风险：一种是销售成本（例如生产成本等）和实际销售收入的记账货币不一致；另一种则是定价日和实际交付日之间有时间间隔。由于汇率总会上下波动，因此交易风险是真实存在的，并可能产生十分严重的影响。

转换风险

转换风险是指由于外汇汇率变动，企业资产负债表及利润表中外币业务的资产及负债项目在财务报表期间产生金额变动的风险。实际上，一家公司在制定合并账目时，要将以非记账本位币进行交易结算产生的外币资产或负债折算成公司的记账本位币。对于一些大型贸易公司来说，这样的财务活动一年最多进行4次。外汇汇率的任何波动都会造成公司账面数额的变动，尽管这些账目损益与公司实际业绩之间关系不大。

外汇风险管理助手

MBA学员可以通过以下渠道充分了解外汇相关信息：

HiFX plc（www.hifx.co.uk）：路透社外汇调查（Reuters Forex Poll）曾依据预测准确性高低对全球外汇预测机构进行评级排名。在这次评选中，HiFX plc超越众多世界知名银行，位列前三。

作为首家通过互联网提供全面货币交换信息的公司，OANDA（www.oanda.com）如今还向多家宾馆及航空公司授权，允许它们在网站发布汇率信息。

国际金融市场协会（www.aciforex.com>ACI in your country）：在这里，你可以找到

约90家国家附属协会的链接。这些协会按所属大洲进行分类，且都拥有成员名录。

▸课程和讲座在线视频

1.大公司的资本结构：哥伦比亚商学院访问者与教师的讨论（www7.gsb.columbia.edu/video/v/node/1363?page=1）。

2.公司财务要素：西班牙IESE商学院（IESE Business School）的哈韦尔·埃斯特拉达（Javier Estrada）教授会每年讲授这门课程。课程共有6节，学员不需要具备任何基础知识以及做任何课前准备。每节课包括45~60分钟的视频讲座以及一到两本推荐阅读材料（www.coursera.org/course/corpfinance）。

3.汇率与结算：美国加州大学伯克利分校教授肯尼思·特雷恩（Kenneth Train）（www.youtube.com/watch?v=_KljHF8nn-U）。

4.财务风险管理：英国劳合社（Lloyd's）主席彼得·利文（PeterLevene）在加州大学伯克利分校哈斯商学院的演讲（www.youtube.com/watch?v=cM40cJNZ9A4）。

5.远期合同（Forward Contract）：Investopedia网站（www.investopedia.com/video/play/forward-contract/）。

6.远期合同的运作原理：Investopedia网站（www.investopedia.com/video/play/futures-contract-explained）。

7.利率风险：Investopedia网站（www.investopedia.com/video/play/interestrate-risk/）

8.杠杆简介：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-financedomain/core-finance/money-and-banking/banking-and-money/v/banking-10-introduction-to-leverage-bad-sound）。

9.国际贸易中的风险和现金流管理：由加拿大出口发展局（Export Development Canada）讲授（www.youtube.com/watch?v=XRNxSZ7R y7Y）。

10.掌握风险资本游戏：如何募集你的第一轮资本，由哈佛大学商学院创业学高级讲师和飞桥资本合伙公司（Flybridge Capital Partners）普通合伙人杰夫·巴斯冈（JeffBussgang）授课（www.youtube.com/watch?v=aNfB4sBBwEc）。

11.债务股本比：Investopedia网站（www.investopedia.com/video/play/debt-to-equity-

ratio/）。

12.美国公认会计原则与收入确认（Revenue Recognition）准则：毕马威美国会计报告集团（KPMG’s US Accounting&Reporting Group）的克丽斯塔·庞德（Krista Pound）（www.youtube.com/watch?v=nCrqktx-b38）。

13.美国公认会计原则和国际财务报告准则：由夏威夷州（Hawaii）杨百翰大学（Brigham Young University）的凯文·金博尔（Kevin Kimball）讲授（www.youtube.com/watch?v=qxGbbtroDwg）。

▸案例研究在线视频

1.英国石油公司：英国石油公司的风险管理。昆士兰保险欧洲有限公司（QBE Insurance Europe Ltd.）（www.youtube.com/watch?v=m Gq2kVPVuig）。

2.挑战者——风险管理案例研究：历史频道（History Channel）（www.youtube.com/watch?v=mG8BPB_oPlg）。

3.和Fundit一起研究众筹案例（www.youtube.com/watch?v=phX1q9CHmkY&feature=iv&src_vid=CejPet3MiMs&annotation_id=annotation_165899）。

4.Endeca公司共同创始人史蒂夫·帕帕（Steve Papa）和皮特·贝尔（Pete Bell）模拟公司创立和早期增长，介绍关键条款和法律尽职调查。哈佛i-lab.Strategy（www.youtube.com/watch?v=0QTPr oGpc1o）。

5.Apperian公司的融资策略。Apperian首席执行官在哈佛i-lab介绍公司的融资策略（www.youtube.com/watch?v=5CtUNS5kERw）。

6.惠普并购自治公司后的惨败：路透社的会议室故事。露西·马库斯（Lucy Marcus）研究相应后果：责任人问责、审计委员会与董事会责任（http://uk.reuters.com/video/2012/11/21/in-the-boardroomhp-autonomy-debacle?videoId=239296266）。

7.与思科洽谈不久之前，Meraki的共同创始人之一和首席执行官桑吉特·比斯瓦斯于2012年2月在马萨诸塞州剑桥镇麻省理工学院介绍公司历史（www.youtube.com/watch?v=-btH98nZVE8）。

8.利润、污染与欺诈。2010年墨西哥湾石油泄露事件中的英国石油公司。BBC纪录

片：最佳纪录片（www.youtube.com/watch?v=8zGFvzMMO9w）。

9.荷兰皇家壳牌集团——管理会计师如何管理风险：首席财务官西蒙·亨利（Simon Henry）（www.youtube.com/watch?v=rKN v2hVCfNU）。

10.Innocent：Innocent共同创立者之一的理查德·里德谈企业向银行与其他机构申请融资时四处碰壁的故事（http://startups.co.uk/richard-reed-on-struggMng-to-find-investment-video/）。

11.Netstore：创始人保罗·巴里－沃尔什（Paul　Barry-Walsh）建议在筹集资金时不要冒风险拿自己的房子抵押（http://startups.co.uk/netstore-founder-paul-barry-walsh-on-not-risking-his-house-video/）。

第六章　管理跨国企业

■结构选择

■直线关系和参谋关系

■团队的构建和领导

■外包

■跨国企业董事会的构成

跨国企业的管理者往往认为，管理公司最重要的挑战来自以下方面：寻找可快速占据的市场，寻找大量的外国直接投资来源或者低成本、高素质的劳动力充足的国家等，例如，肯尼亚进军呼叫中心行业（见第二章）。这些因素不能说不重要，但是如果跨国企业的商业战略以失败告终，其中一个最常见原因就是战略在执行中出了问题，进一步说，战略成功主要取决于商业项目的执行人员及战略的组织方式。这听起来这似乎并非难事，似乎只要按照一个个标题学下去，任何一个足够勤勉的MBA学员就都能在实践中取得理想的成绩。遗憾的是，在实践中，无论是个体还是集体，人们很少会轻易服从命令，而组织架构则能够从各个方面影响员工的绩效。德国军事家老毛奇（Moltke）有句名言：“一经与敌军交锋，任何作战计划都得修改。”如果把敌军替换成组织，这句话同样成立。

我们将在第七章重点探讨人力资源管理，本章则主要介绍可供选择的人力组织方式。通过了解并运用下文提到的原则和概念，MBA学员可以达到促进组织目标实现的目的。

跨国企业的战略与结构、人员和制度

就像鸡生蛋还是蛋生鸡的争论一样，这是个“谁先谁后”的问题。除非你是在一个崭新的领域初创一个组织或仅凭一己之力和有限的资金白手起家，否则只要遇到人员与结构问题，所有商业情境下的理想都得向现实妥协。

这个道理很明显。一个组织的战略本身就是该组织商业环境的产物，它决定着组织的结构形态，将要聘用的人员类型以及对这些人员的管理、管控和激励方式。然而，在现实世界中由于经济波动，竞争对手的登台和退场，以及消费者需求、欲望和愿望的不断变化，商业环境也瞬息万变。一家企业的行动自由总是有限度的。企业不论做出多么大幅度、多么根本性的战略调整，也不可能仅仅为变更发展方向就随心所欲地聘用或解雇员工。而唯一例外的情况便是企业倒闭或退出某项活动，例如，2001年英国零售商玛莎百货关闭其在法国的奥特莱斯门店。这一饱受争议之举虽然引发了法国的劳动节抗议游行，但被玛莎百货看成是关乎整个公司前途命运的行动——在宣布关停门店之后，玛莎百货的股价涨了7%。

图6–1可以帮助我们理解组织行为的概念。图中的几个同心圆象征着组织行为的涟漪效应，它提醒我们只要触及其中一环，就必然会波及其他。

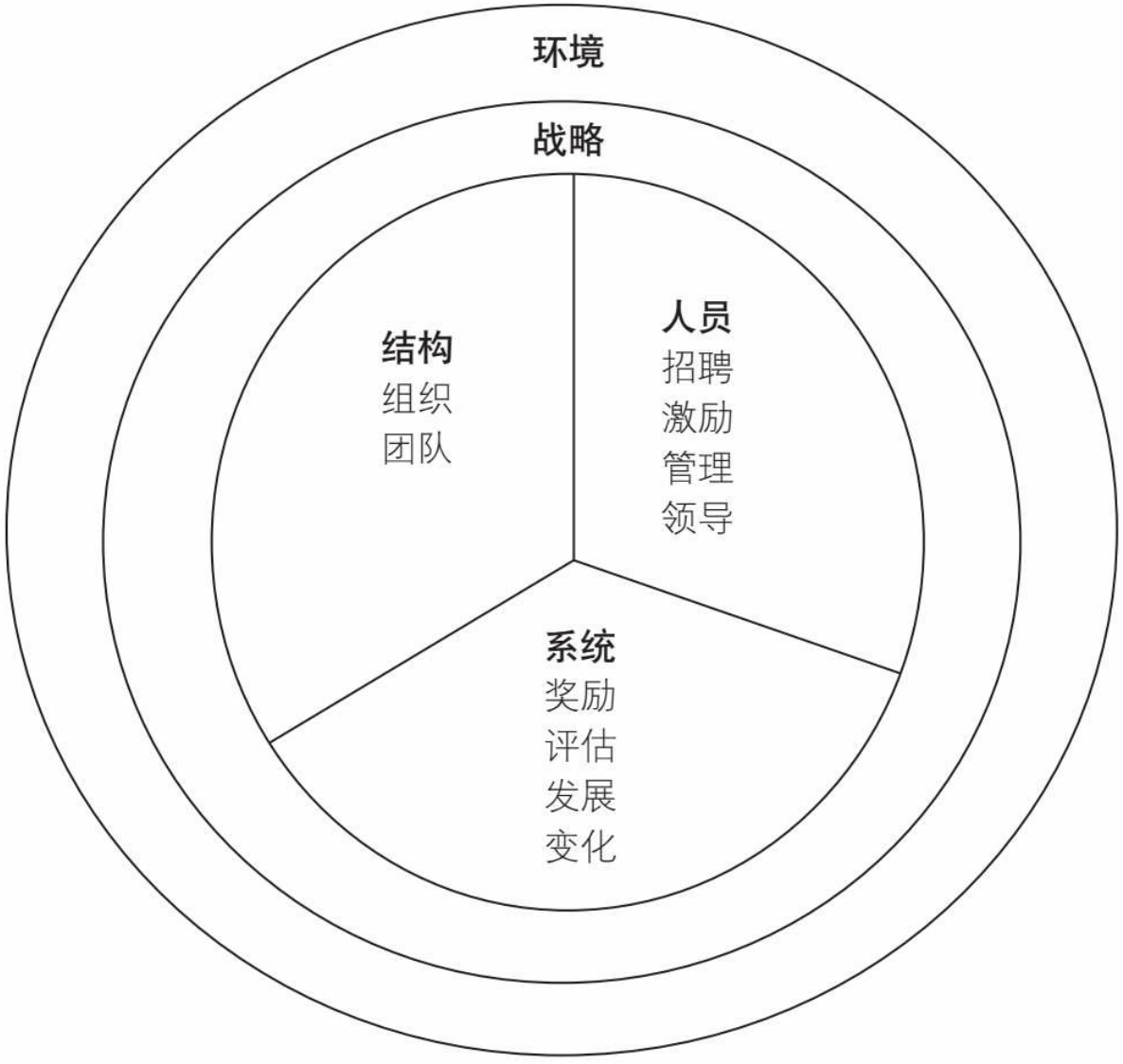


图6-1　帮助理解组织行为的框架

结构：多种选择

正如骨骼系统是支撑人体各个部分的结构，企业也有其自身的框架结构。框架的目的是设定界限，使整个“机体”组织能在一定程度上灵活应变，以顺利开展业务。虽然人体的骨架结构在人的一生中基本不变，但企业的组织结构形形色色，并非只有一种选择。而且，一个企业在其发展历程中也不可能一直局限于同一种框架结构。

对于一个组织而言，结构需要发挥下列功能：

- 说明谁对什么事和什么人负责；
- 界定职务和责任；
- 建立沟通机制和管控机制；
- 确定组织内各部分相互合作的基本准则；
- 规定职权、权力和决策的等级秩序。

在确立个人层级之上的组织结构时有两大要件：组织结构图和团队构成。营销部门的架构则从来不是固定不变的，思科的案例正说明了这一点。

案例研究

思科系统的组织变革历程

2015年2月11日，思科总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）宣布当前财年公司第二季度的营收达到119亿美元，同比增长7%，这一业绩相当可观，毕竟思科也承认当时的“经济局势并不稳定”。钱伯斯毕业于印第安纳大学凯利商学院，1983年出任思科全球销售和运营高级副总裁，成为该初创公司管理团队的一员。他在第二季度声明中还强调：“公司发展势头强劲，正是得益于我们在过去3年多里进行的卓越变革。”其实，思科的组织变革历时远远超过3年。思科创始人莱恩·伯赛克（Len Bosack）和桑迪·勒纳（Sandy Lerner）夫妇在就职于斯坦福大学时发明了支持校内互发电子邮件的技术，此后不到10年，思科公司便已经开始着手进行重大的组织结构变革。

思科系统是网络行业的全球领导者，在全球超过115个国家雇用了75000名员工。现如

今，思科的解决方案构成了服务提供商、中小企业和企业客户的网络基础，其中企业客户包括大型企业、政府机构、公用事业和教育机构。思科自成立以来，其组织结构经历了多次重大变革，最近几次的变革概况如下：

■1997年4月，思科将产品和解决方案划分为3个细分客群：大企业、中小企业以及服务提供商。服务提供商开始提供知识产权服务，中小企业由此也通过渠道分销引入知识产权产品，思科为了抓住这两大新兴的市场机会，对组织结构进行了相应的变革，并建立了以产品为中心的组织结构。

■2001年8月，思科宣布重整企业、服务提供商、商业这三大业务线，将公司的业务重点转移到具体的技术领域，如接入、集成、互联网交换与服务、以太网接入、网络管理服务、核心路由、光技术、存储、语音和无线。

■2007年12月，思科宣布采用新的组织结构，借此来迎接新兴市场的增长期，以满足中国、巴西和印度三大新兴市场的需求。新的组织结构还致力于应对互联网下一阶段增长带来的挑战，其中重点满足视频以及网络化协同式互联网2.0技术的发展需求。

■2012年12月，思科宣布推出主题为“联天下，启未来”的全球战略，计划在未来10年在全球范围内引领“万物互联”的实现。

思科发言人曾表示，“要实现思科变革，需要做出艰难的决策”，继而宣布裁员12000人，以便“重新分配资源”。

钱伯斯在接受美国管理咨询公司麦肯锡采访时解释道，要想将公司从“互联网管道和路由器销售商”打造成“最受信赖的业务和技术顾问”，就必须变革组织结构。钱伯斯称思科的未来离不开“多方协作和团队合作，且背后要以结构性流程作支撑”，这才是变革的关键所在。

组织结构图

等级制组织的结构比较简单（见图6–2），组织中的每个成员或每个组成部门都向一个人报告工作。当组织规模小、决策简单或者日常沟通比较顺畅便捷时，这种结构的运作效果会比较好。

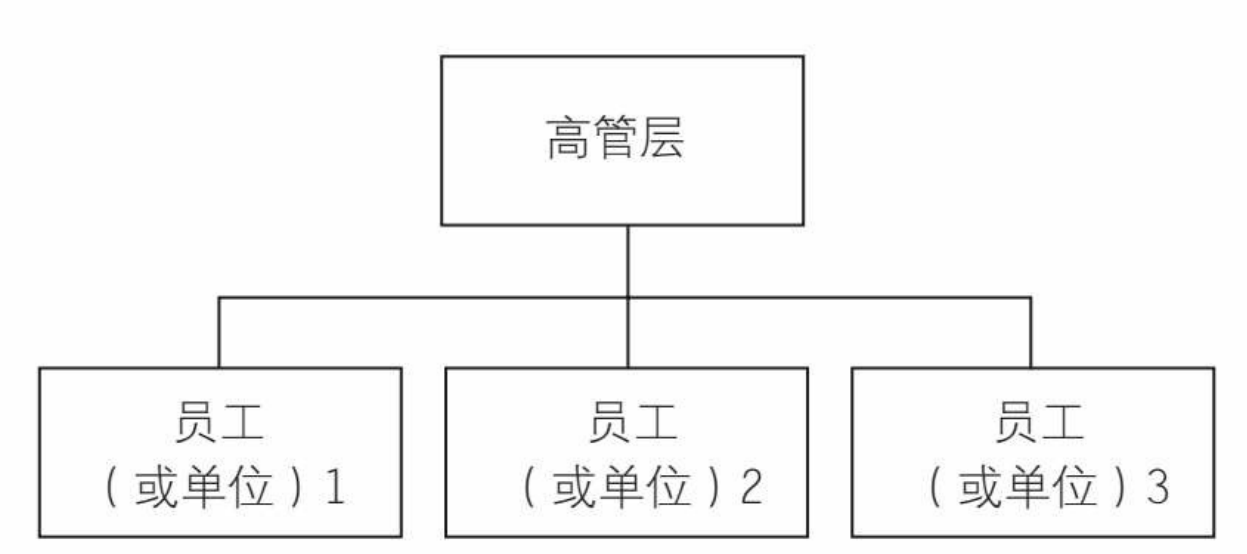


图6-2　基本层级组织图

基本的等级制组织结构可以采取下列任何一种分类：

- 按功能分类，如销售、新产品研发、市场调查、公关或广告；
- 按地域分类，如国家、区域；
- 按产品（类别）或服务（类别）分类；
- 按客户或市场细分分类，如贸易、消费者、新客户或关键客户。

管理幅度

在等级制组织中，一名主管所能管理的向他汇报工作的人员数量取决于他的管理幅度。管理的人数少，说明其管理幅度较窄，反之则说明管理幅度较宽。

管理幅度窄意味着向主管报告工作的人员较少，所以沟通比较方便，管控也比较容易。但随着组织的发展和扩张，管理的层级会逐步增加，于是效率便会降低。

管理幅度宽，也就是说管理结构扁平化，这意味着向主管报告工作的人员或部门非常多。这样的管理层级往往较少，但这种情况下对主管的管理能力要求较高。下属人员所从事任务的性质限制着主管运作一个扁平式结构的能力。举例来说，一名区域经理负责管理多个相同的部门，比如一家连锁超市的多个分店。如果有一套设计完善的管控制度，那么他也许能直接管理10多个分店。但如果一个组织包含的是多个差异极大的部门，比如有零

售商店、中央烘焙店、车库、工厂、会计部门和销售团队等，那么对于任何一名区域经理来说，就很难兼具多种能力。

还有一个需要考虑的因素是主管和被管理人员的能力水平。能力水平高超的工作队伍可以在较宽的管理幅度内运作，因为他们不需要多少监督，主管也有较强的能力来管理数量众多的员工。

直线与参谋组织

随着企业发展壮大，结构日益复杂，主管想要维持扁平化组织结构的途径之一便是增设参谋职位，让这些参谋人员接管部门主管的部分日常职责。例如，当一名生产主管管理的人数在十几个左右时，他也许可以一手操办员工的招聘、遴选和培训事宜。但当员工人数增长到数百个时，假如业务发展还同时影响到销售和营销等其他管理领域，那么成立一个专门的人力资源部门来支持各直线主管，工作的效率才会更高。

参谋人员提供知识和专业技能来支持直线主管，但责任最终还是要落在直线主管身上。一个包含直线部门和参谋部门的组织会产生三类不同的职权，因此这样的组织在实现较高效率的同时也可能存在冲突。

- 直线职权：沿着指挥链自上而下地传递，赋予了指挥链顶端的人权力和职责，他可以指挥那些位居其下的人执行具体任务。

- 参谋职权：是参谋人员向直线主管就特定领域提供咨询意见的权力和职责。比如，一名人力资源参谋人员会向直线主管提供关于遣散条款、招聘条件和纪律问题的建议。

- 职能职权（或者叫有限的直线职权）：赋予了参谋人员对安全问题或财务报告等特定职能做出最终批准的职权。

直线主管与参谋人员的关系可能发生冲突，不过有两种方法可以尽量减少这种冲突发生的可能性。一种方法是让参谋人员向其直接上司报告工作，对参谋人员而言，其直接上司是具有直线职权的。另一种方法是把直线主管和参谋人员组织到具有共同目标的团队当中（见图6–3）。

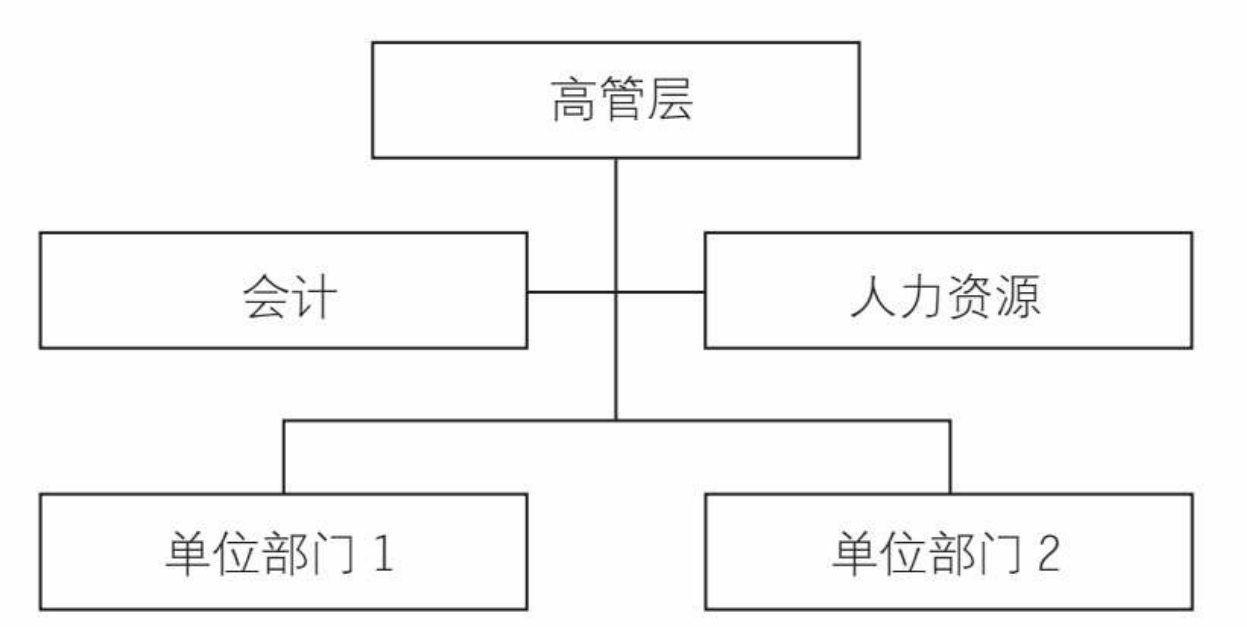


图6–3　直线参谋制示意图

职能型组织

职能型组织（见图6–4）的参谋人员和直线主管都向同一名上级主管报告工作。因此，高级管理层的管理幅度较宽，任务类型较多，相应的责任负担也较重。但是，这种组织结构把责任都集中到了一人身上，最大限度地减少了冲突的可能性。其缺点在于没有设置专业的参谋职位，这样可能不利于组织中的人员获取高水平的专业技能。例如，职能型组织中的生产主管可能需要充分了解现行劳动法，这会为其带来额外负担，而无法得到参谋人员的咨询意见。当然，生产主管可以自学相关法律，可这种做法的效果不如由一名参谋人员来处理相关事务。

矩阵型组织

在矩阵型组织中，有两个人对于连锁的责任领域具有直线职权。从图6–5我们可以看到，有一名主管负责1号产品小组在欧洲和亚洲的销售工作，但欧洲和亚洲又各有一名主管负责所有产品小组的销售工作。

矩阵型结构的目的是确保组织中的每个关键领域都有一名直线主管承担领导责任。在这种组织中仍然可能存在利益冲突，比如，某产品小组的负责人可能想在某特定市场获得超出其产品实际应得的关注度。理论上，矩阵型组织中的主管资历深厚，完全能处理好分

歧意见。但实际情况并非如此，在发生冲突的情况下，还是得他们的共同上司出面解决问题。

矩阵型结构的应用难免存在不足之处，在跨国企业海外运营部门推行矩阵型结构时也会遇到同样的问题。矩阵型结构往往会造成权责不明，当不同国家的主管争夺同一种资源时，这种情况就更有可能发生。一旦文化偏见落地扎根，就有可能损害甚至完全消除矩阵型结构带来的潜在益处。

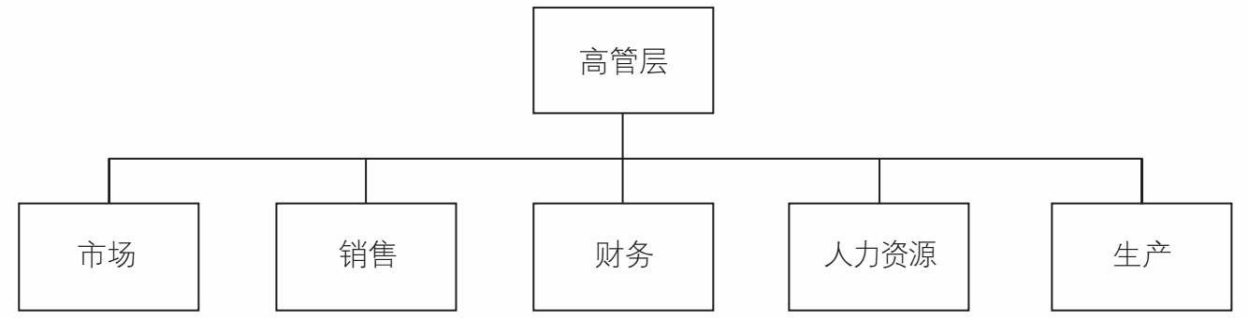


图6-4　职能组织示意图

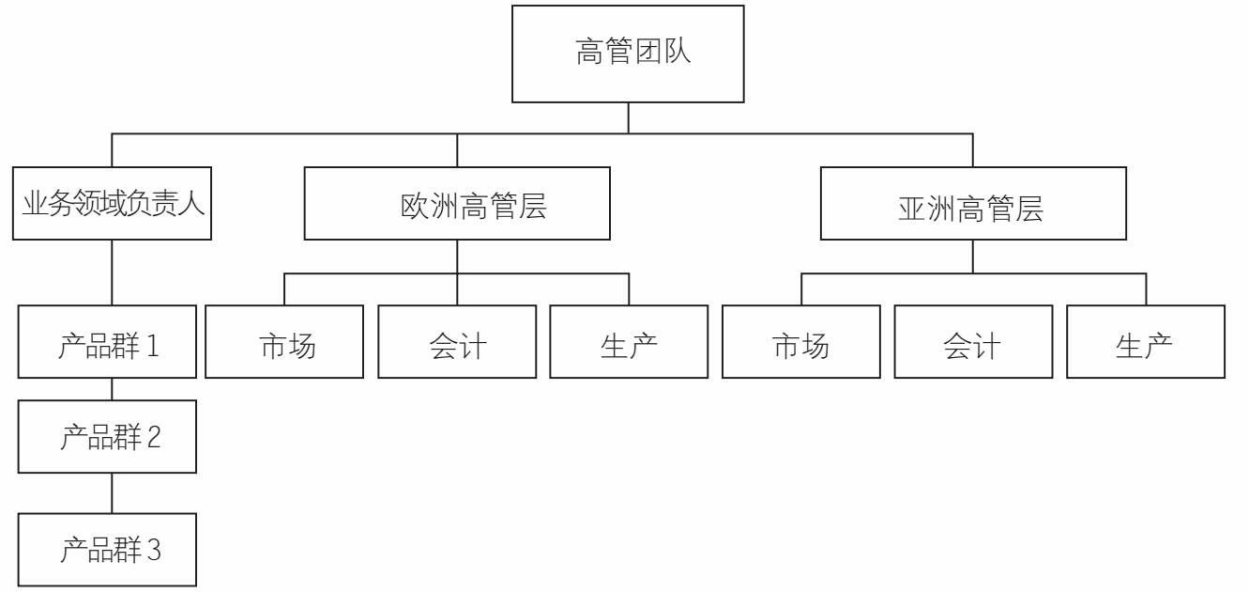


图6-5　矩阵组织示意图

战略业务单位

战略业务单位（Strategic business unit，简称SBU）（见图6–6）实际上相当于一家自负盈亏的独立企业，其盈亏幅度要么按净利润计算，要么直接按运销价差计算（更多关于利润的内容请参见第十二章“盈利性测试”）。有些公司的主要成本来自其服务、广告、品牌营销或线上交付，它们的战略业务单位大可以自成一体，只在财务、会计和税务职能上依附母公司。它们可自行采取上述任何一种组织形式确立自己的结构。如果它们自身不具备专门的参谋职能，就会在需要时向母公司购买此项职能，这样就保证了其组织结构能完全体现利润责任的理念。

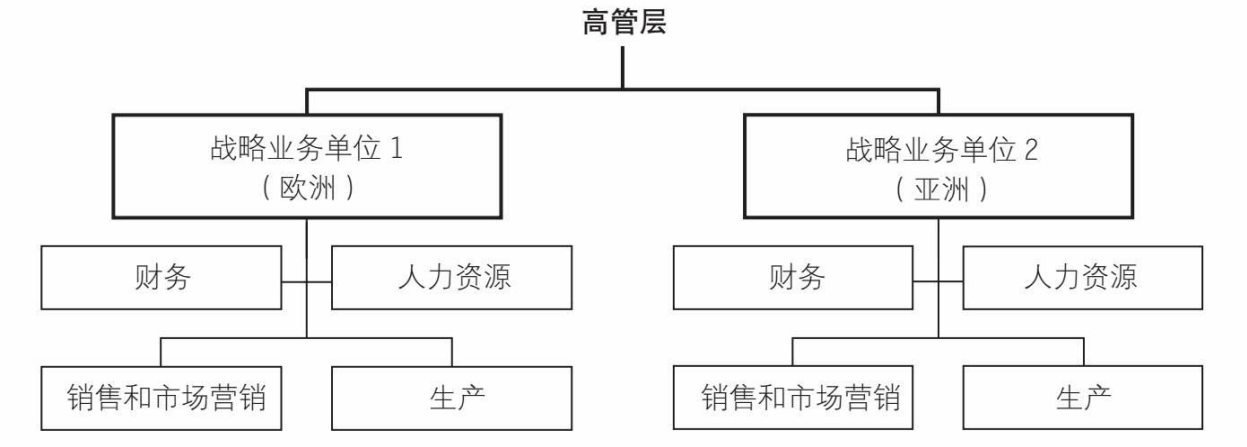


图6–6　战略业务单元的组织结构图

战略业务单位可进一步分成两类：一类仅对当前的收入和支出有控制权，另一类叫作“投资中心”，可决定资金的支出，如设立新工厂、投资于研发或并购竞争者，以及建立其他战略关系（参见第九章有关拜耳公司的案例研究）。

继任规划

将军不打没有后备军的仗。将军上战场需要有后备力量随时奔赴前线，填补伤亡，也需要有候补人选可随时接替伤亡的军中要员。在第二次世界大战中，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）本人属意的第8集团军总司令威廉·戈特（William Gott）在飞回开罗赴任途中遇难，于是丘吉尔迅速命令伯纳德·蒙哥马利（Bernard Montgomery）接任第8集团军总司令，这个故事堪称战争史上一个最为人津津乐道的案例。

对于商业组织或其他组织来说，人才储备通常仅仅是指为组织提前确定有潜力的领导者，以便在有人离职或晋升后能填补关键的职位空缺。任何组织结构图都有一个附属的但十分重要的作用，那就是帮助企业规划继任人选。

这方面需要考虑的因素包括：

- 通过组织内部的平级调动来提高现任主管的能力；
- 对现任各职位人员的技能培训和拓展应超出目前所要求的水平；
- 建立外部人才数据库，在需要时可经由猎头（或专业招聘咨询顾问）迅速联系相关人才。

团队

团队是企业结构的组成部分，高效地创建和运作一个团队是组织取得卓越成就的关键。一群像一盘散沙一样的人，即使他们在一起工作，也不能成为一个团队。图6–7比较了一个专业运动团队和一个随机组织起来打比赛的群体的部分特点。我们一眼就能看出，需要做些什么才能把一群人凝聚成一支团队。

成功的团队都有一些共同的特点：强大有效的领导力，明确的目标，适当的资源，在组织内部顺畅交流的能力，迅速决断的职权，团队成员配合默契，集体协作的能力，团队规模与任务契合。

专业运动团队	运动俱乐部
■ 队员人数符合比赛要求 ■ 每个人都分工明确 ■ 具有具体、可测量的目标 ■ 全队人员团结对抗一个明确的竞争者 ■ 教练负责训练，帮助队员提高竞技水平 ■ 拥有参加合适的比赛装备	■ 到场的人数即参赛的人数 ■ 临时决定队员在赛场上的位置 ■ 经常没有明确的目标，从未达到过目标，每个人的目标都不一样 ■ 有时内部竞争比赢得比赛更重要 ■ 不定期开展训练 ■ 有时缺少合适的装备，不是所有队员都配有合适的装备

图6–7　团队不同于普通人群

团队的类型

团队的组成人数从5~20人不等。任何多于20人的团队通常过于臃肿，其消耗的资源会超出一个组织在某方面业务所能负担的水平。

业务团队

此类团队的任务是管理各种职能和实现具体的长期目标。例如，有三支业务团队，分别负责销售、管理和仓储（或配送）那么，销售业务团队需要实现销售目标，配送团队需要把货物按时配送给客户。实际上，每个企业对各自业务团队职能的定义不尽相同。

项目团队

此类团队往往是多功能的，其成员具有不同领域的背景。项目团队是在一定时期内为了某一特定项目而组建和开展工作的。例如，我们假设要求项目团队去研究如何提高各项职能的效率，这时就能体现出项目团队中拥有其他职能背景的人员的价值了，他们可以确保整个团队的视野不至于过分狭隘。

特别工作队

这是针对某个小范围问题或特殊问题而临时组建的短期团队。例如，如果你想调整工作时间，就可以让特别工作队去研究这种调整对公司内外的每个人的影响并报告结果。然后，根据受调整影响最大的人群所提供的最全面的信息，公司的管理层就能做出相应决策。

团队中的角色

一个组织中的个体无论多么才华横溢，最后要取得成功还是得依靠集体协作的力量。不过，团队并不会自然而然地形成，那种认为人们只要在一起工作就能相互配合的想法往往是错误的——混乱的情况总是比团队合作更为多见。

企业文化会派生出迥异的观点，可以把组织带入大相径庭的发展方向。以一家成功的新兴网络公司为例，其员工分别来自金融服务、零售和科技等行业。这家公司起步于金融服务业，竞争对手包括银行和经纪公司。公司的第一批员工频频跳槽，想在业内寻找诸如副总裁之类的高级职位，这些员工关注的是内部的“等级和头衔”。第二批员工曾从事零售业，是公司在扩张分店网络的过程中招聘的，这些员工关注的是外部的客户。他们的业绩由市场来评判，优秀的销售人员会获得尊重和权威。最新进的第三批员工都是技术人员，这些员工的成就由各人的专业技能决定。对这些员工来说，头衔并不重要，他们最关心的是项目的圆满完成。他们并不在意等级划分，但他们对于项目本身的原则和自己的团队非常忠诚。

如果把观念差异极大的人员分配到一个团队中——只是为了利用他们的某些职业技能或岗位技术，那么效果不会很好。要想让团队有效运作，团队成员的行事风格必须契合。梅雷迪斯·贝尔宾（Meredith Belbin）在克兰菲尔德大学管理学院做研究员时（参见www.belbin.com）提出，一个团队如要有效运作，就需具备下列重要角色（也有其他团队角色分类方法）：

- 主席或团队主管：办事稳健、喜欢掌握主导权、性格外向；重视团队的目标，但不提供创意，让团队成员集中精力于各自擅长的工作。

■ 智多星：喜欢掌握主导权、智商很高、性情急躁、提供创意的“种子播撒者”；容易遗漏细节，容易信任他人但也容易被冒犯。

■ 外交家：办事稳健、喜欢掌握主导权、性格外向、善于社交；在外界有丰富的人脉，擅长联络接洽，适合推销员、外交官或联络官的角色，没有原创性的想法。

■ 鞭策者：性情急躁、喜欢掌握主导权、性格外向；情绪化、易冲动；能迅速质疑，也能迅速应对挑战；能整合各种创意、目标和机会；富于竞争力；不能容忍含糊不清。

■ 公司上班族：办事稳健、容易被控制；脚踏实地的组织者；能够灵活应变，但习惯于适应既定制度；不提供创意。

■ 监督评价者：智商很高，办事稳健，性格内向；喜欢做实测分析，不提供创意；行事直截了当，有时缺乏热情，但为人踏实可靠。

■ 凝聚者：办事稳健、性格内向，但不愿做主导；比较关心个人诉求；喜欢借鉴别人的观点；团队出现矛盾时能让大家冷静下来。

■ 完成者：性情急躁、性格内向；担心有什么事会出错，总有紧迫感；专注于执行命令；关心“自始至终地完成工作”。

团队的构建和领导

下面是构建和领导高效团队的5个必备因素。

团队角色搭配平衡

构建一个团队之前，你必须认识到人与人是不同的。每一名团队成员不仅必须有一定的“技术”专长，比如做会计或推销，还必须在团队中扮演有价值的角色。团队行为专家列出了团队运作良好所必须具备的重要角色。一个成员可以扮演多个角色。但如果太多人争夺同一个角色，而其他的角色则会受到忽视，那么这个团队的角色搭配就会失衡。这种情形就像一辆车的汽缸点火出现故障一样，会导致整个团队运转失灵。

有共同的远景目标

一个团队必须对自己进行评估并且界定清晰的目标，有一种主人翁的精神。也就是说，团队全员都要参与业务的市场和战略规划，而且随着业务的进一步增长，沟通渠道要

保持畅通。创业者团队都很清楚自己要实现的目标，他们很可能会共用一间办公室，并在工作时共享资讯。但当新人加入、团队规模扩大以后，就有必要采取措施来提高非正式沟通渠道的效率。你可以通过简报会、社交活动、布告板等方法把整个团队凝聚起来，让所有人都保持正确的前进方向。

有共同语言

每个业务团队的成员都必须基本掌握所涉业务的专业术语。如果光是鼓励员工扩大市场份额或缩短应收账款的天数，而他们根本不懂这些术语的意思，不知道这些术语为什么重要或者它们会对业绩有什么影响，那就不会有多大效果的。所以，团队的核心成员都需要接受长期培训、发展和教育，以培养全面的业务技能。

个性相容

尽管贝尔宾团队理论所提到的多种团队角色非常重要，但团队成员是否可以和睦相处也同样值得重视。团队中每个人都能倾听和尊重他人的意见和观点，支持和信赖彼此，在现实情况下人们需要接受矛盾，共同克服困难以取得成功。

优秀的领导

一流的领导力可能是获胜团队区别于其他团队的最重要特点。不论个体成员多么能干，如果没有领导，那么一个团队便立刻沦为一群只为了赚取一点工资而凑合在一起的乌合之众。（更多关于领导力的内容请见本章“管理变革”。）

管理跨国团队

在多地设有办事处的跨国企业若要开展团队合作，会面临一些问题。如果团队成员散布在各大洲或不同时区，那么他们在各地机场奔波辗转的时间可能比与团队真正共处的时间还要长。要解决这一难题，从而弥补团队成员无法面对面交流的不足，你可以采取下列几种方法。

- **Skype和视频会议** Skype在具备实时线上聊天和通话功能的同时，还能给人一定的自由度——接通Skype后，人们可以离开办公桌。视频会议借助了手提电脑的内置镜头，因此也可以像走动式管理（Management by Walking Around，简称MBWA）（《追求卓越的激情》，1985）一样给人率性随心之感。Skype和视频会议都比不上在咖啡机旁交心面谈，但是必要时它们也不失为不错的折中之策。

- **项目和职能管理软件工具** 即使采用了走动式管理，也有必要进行结构性的项目和职能管理。如Basecamp和Salesforce等基于网络的解决方案的优势在于，它们既可以作为信息、日程和进度报告的存储中心，又可以供管理者随时查看。不过虽然此类软件可以

让你实时监测任意地点的团队成员的情况，却不像走动式管理一样有利于交流观点和创造沟通机会，进而培养相互的信任。

- **谷歌文档（GoogleDocs）等实时协作工具** 此类工具可以实现文档制作和点评的跨地域团队合作。例如，身处不同时区的管理者可以“考察”项目，并做出点评。然而，由于员工的工作随时会受到管理者的审查监督，且缺乏实时或面对面交流，员工的自发性和积极性都会受到打击。

董事会

组织内有一个团队格外与众不同，那就是董事会，英文中常简写为“The Board”。每一位MBA学员都应了解董事会，并有志成为董事会的一员。大公司或上市公司的董事的职责范围并不仅仅是管理某一职能部门，即使他已经掌管了如营销等重要部门。人们常常弄不清楚一家公司的最高权力究竟掌握在谁手里：董事还是股东？在私营公司中，董事往往就是股东；而在上市公司中，哪怕存在家族关系，董事与股东之间仍是泾渭分明的。依照法律规定，公司作为一个实体，同时独立于它的董事和股东。公司的内部章程会规定哪些权力由董事行使，哪些权力则仅限于股东拥有并由股东在全体股东大会上行使。如果管理层的权力是由董事授予的，那么就只有管理层可以行使这些权力。股东要想控制董事权力的行使，唯有通过修改公司章程，或在董事换届选举时不再投票给那些他们认为行事不妥的董事。一名董事的义务、职责和可能承担的责任包括：

- 诚实守信，维护公司利益，尽职、诚信地履行义务；
- 开展公司业务时不得欺诈投资者或带有其他欺诈目的；
- 不得在明知公司无清偿能力的情况下允许公司开展交易；违反这一规定的董事须赔付公司在无清偿能力的情况下所产生的债务；
- 不得瞒骗股东，要委托审计师监督会计记录；
- 关注普通员工的利益；
- 遵守公司法的规定，比如配合提供会计记录或账目信息。

董事会的构成

董事会由两类董事组成：内部董事和外部董事。董事会一般通过几个委员会来做出重大决定。

- **内部董事** 通常以主持召开董事会议的主席为首，包括负责业务运转的首席执行官（或总经理）和另外几名董事。
- **外部董事** 也叫作非执行董事，通常由德高望重、资历深厚者担任，他们既能提

供高明的独立咨询意见，又能监察董事会的任何不稳定因素。

■ **国际董事** 壳牌是一家全球性的能源和化工公司，在90多个国家和地区拥有101000名员工，其主要董事会构成正体现了它的多样性。公司董事长是芬兰人，副董事长是前英国驻美大使，首席执行官是瑞士人，这些人曾在瑞士、英国、阿根廷和智利担任各种金融相关职务。其他董事成员包括一名兼任德意志银行（Deutsche Bank AG）董事的德国人，一名曾领导杜邦公司（Dupont）的美国人，前荷兰首相，以及一名曾担任比利时通用银行首席执行官的法国女士。

■ **当地国家或区域性董事会** 例如壳牌在中国香港、爱尔兰、巴基斯坦、加拿大、阿曼、马来西亚、澳大利亚、英国等国家或地区均设有本土董事会。

■ **委员会** 董事会的几个主要委员会分别负责薪酬（专门针对董事）、审计、社会责任（及环保事务）、兼并和并购及规章制度等事宜。

外包

外包是大部分国际商务策略的关键性元素，指将企业的非核心业务交给第三方营运。企业可通过采用这一重要的物流和分销战略降低成本，从而提升竞争力，将生产或服务的交付要素转移到效率更高的价值链环节。外包的优势相当明显：让专业的人做专业的事。但如果放手让第三方运营，也可能会失控。IBM曾对自身的价值链进行了重大革新，在其百年历史上首次推出集成供应链（Integrated Supply Chain，简称ISC）。集成供应链是一种全球集成作业方式，用于决定企业的经营内容、采购内容以及采购地点。采用集成供应链后，IBM的供应商数量由66000个减至33000个；全球采购中心由300个减少至3个，分别位于班加罗尔、布达佩斯和上海；生产基地由15个减少至9个，这些生产基地都是“全球通联”的，这样每一个生产基地都可以生产几乎所有IBM的产品，并将它们卖到世界各地。集成供应链能让IBM每年节省超过40亿美元的运营成本。

20世纪80年代末，外包正式成为受到公认的商业战略。随着企业更加重视成本节省措施，它们开始将必要但不关键的职能外包到成本较低的国家。很多欧美企业之前一直将会计、记账、电话营销外包给印度半岛地区，近来则是将信息技术和软件外包给这些地区，而服装业则几乎全部外包到亚洲。由于技术快速变革、竞争加剧、运营专业化程度提高，任何一家企业都无法在其运营活动的各个方面占据竞争优势。

即使是苹果这样的大公司也将旗下的PowerBook、iBook、MacBook Pro和MacBook Air等产品全部外包给广达电脑（Quanta Computer），这家位于中国台湾的全球最大的笔记本公司生产了全球1/3的笔记本电脑，而且是全球前十大个人电脑公司——原始设计制造（Original Design Manufacturing，简称ODM）的合作伙伴。广达电脑在中国大陆地区设有工厂，其运营成本低且拥有规模效益，该公司生产的笔记本电脑数量远超过其他合作伙伴。

划清界限

企业在外包前首先要确定自身的优势领域，接下来考虑将除此之外的一切业务外包出去。要着力打造核心优势，并毫不松懈地坚持下去。不过，一开始最好不要将某些核心业务外包出去。

外包要一步一步慢慢来，先积累经验，这样一旦失败才不会一蹶不振。2000年，波音着手将其位于西雅图的飞机制造工厂精简成专门组装来件的飞机装配厂。在推行这项新的

外包战略前，波音会向供应商提供详细的制造图纸，但是后来它简化了图纸内容，这使得供应商不得不自行设计图纸。这一战略从一开始实施便走向失败。一家未设立工程部门的主要供应商竟然竞标成功，随后它只能将工程制造外包出去。由此导致这些在全球各地生产的零件互不兼容，某些外包合作伙伴也没有达成生产配额目标。2009年，波音不得不拿出10亿美元接管沃特飞机工业公司效益欠佳的机身工厂，重新回归飞机制造业。

▸课程和讲座在线视频

1.团队的好处：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tBC4Js aBYkI）。

2.运营管理概论：主题包括各种不同的流程分析、生产力、响应、质量和产品。每年开课4次，由沃顿商学院的教师讲授（www.coursera.org/course/whartonoperations）。

3.管理跨国虚拟团队：管理跨国虚拟团队项目负责人埃兰·迈耶（Erin Meyer）与项目参与者讨论跨国团队面临的挑战，以及如何发挥跨国团队文化多样性的优势（www.youtube.com/watch?v=Y1YokiumAkQw）。

4.管理等级系统：了解管理的不同层次。Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=UJS9JrFDuRo）。

5.运营管理：由伊利诺伊大学香槟分校的戈佩什·阿南德（Gopesh Anand）教授讲授。该课程分4周进行，主题分别为：第1周，《运营策略和流程设置》；第2周，《运营指标和流程图》；第3周，《库存和供应链管理》；第4周，《统计流程控制和加工能力》。每年秋季开课（www.coursera.org/learn/operations-management）。

6.数字化时代企业重组：Adobe2014年峰会（http://tv.adobe.com/watch/adobe-summit-2014-emea/restructuring-your-organisation-forthe-digital-age/）。

7.供应链革命和人道主义物流：麻省理工学院约西·谢菲（Yossi Sheffi）教授（www.youtube.com/watch?v=ky-h4YB-O4U）。

8.供应链管理大师班：卡斯商学院西尼德·罗登（www.youtube.com/watch?v=nmO-y0q8sdI）。

9.团队合作和交流：麻省理工学院开放课程（MIT Open Courseware）洛朗·罗达（Lauren Rodda）和阿曼达·莫（Amanda Mok）（http://ocw.mit.edu/high-school/humanities-and-social-sciences/leadershiptraining-institute/video-lectures/lecture-4/）。

▸案例研究在线视频

1.亚马逊的第7代成就：哥伦比亚广播公司《60分钟》节目（www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/）。

2.思科首席执行官约翰·钱伯斯接受《哈佛商业评论》采访，谈论团队合作和协作（https://hbr.org/2008/10/cisco-ceo-john-chambers-on-tea）。

3.Desigual公司的时尚设计、仓储物流和配送：Desigual公司在全球拥有157家门店，每年出售1000万件衣服（www.youtube.com/watch?v=9I6HPpDUR-s）。

4.福特汽车公司欧洲供应链案例研究：潘世奇物流（Penske Logistics）（www.youtube.com/watch?v=KWABT48wTFw）。

5.李光耀（Lee Kuan Yew）2007年在英士国际商学院谈论领导力和全球政治（www.youtube.com/watch?v=LvBlzDz9ttM）。

6.德国汉莎航空与IBM的外包协议：Daily Motion网站（www.dailymotion.com/video/x2crelq-eu-clears-lufthansa-outsourcing-dealwith-ibm-news）。

7.新西兰大河电力公司（Mighty River Power）：首席执行官道格·赫弗南（Doug Heffernan）在“财务业绩分析师推介会”上的演讲（www.youtube.com/watch?v=EzNPBvSyYUI）。

8.星巴克：汤姆·彼得斯（Tom Peters）以星巴克首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）为例继续探讨最喜爱的话题——“追求卓越，走动式管理”（www.youtube.com/watch?v=2UlY0Vykc-Y）。

第七章　人力资源管理

■理解不同文化

■领导风格

■委任外派人员

■激励员工

■员工发展

■劳动法

■管理变革

如果说结构（见第六章）是一家企业的骨骼系统，那么人员就是组织的血肉和器官。麻省理工学院斯隆商学院最早的教员之一道格拉斯·麦格雷戈在其于1960年出版的管理学经典著作《企业人性面》（*The HumanSide of Enterprise*）一开篇就提问：“你认为最有效的人员管理方法是什么？”这个看似简单的问题却引发了管理学思考方法的根本性变革。麦格雷戈在书中接着宣称：“如果主管能发现并挖掘其员工队伍中尚未被开发的潜力的奥秘，那么组织的成效起码可以翻番。”

能否找到合适的人员，让他们各司其职，并给予激励、管理和奖赏，这些就是成功组织与普通组织的决定性差别。过去30多年来，许多组织都设立了中央人力资源部门，该部门常用一个别致的说法来描述自己的工作目标，那就是“为人员问题提供解决之道”。麦格雷戈曾用一段意味深长的话预见了人力资源部门的兴起：“管理层最喜欢的一种消遣就是坐在自己的岗位象牙塔中，决定实地组织需要些什么帮助，然后为满足这种需要设计和制定一些方案。接着就必须让实地组织接受自己所提供的这种帮助。这项工作通常由变革主管负责，他要做的就是实施一些没人需要或没人想要的改革。”

这段话并非为了说明人力资源部门也无法帮助解决“人员问题”，而是在说人员问题实在是太重要了，所以直接主管不能回避这一问题。MBA毕业生需要具备的基础技能也包括充分理解人力资源部门负责执行的关键任务。

文化

文化是跨国企业人力资源管理的关键问题。若一家公司的大部分关键员工都在某一个国家或地区出生、接受教育并在此定居，那么我们就可以合理地推断，该公司可以在单一的主导文化范围内确定其招聘、激励和管理等方面的人力资源战略。当然，跨国企业是不能也不应该按照这种方式行事的。

格特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）是欧洲工商管理学院（该学院位于法国巴黎附近的枫丹白露）的客座教授，也是美国管理学会会员，他从20世纪60年代开始就与IBM合作开展研究，调查和分析约70个国家的文化。他对文化的定义源自人类社会学，具体指的是人们思考、感受和行动的方式。霍夫斯泰德将其定义为“人的头脑中一种集体共有的程序，它能将一类人与其他人区分开来”。此处的“类别”可能指的是不同的国家、同一个国家里的不同地区以及不同的种族、宗教、职业、所属组织或性别。他还提出了一个更简单的定义：“社会游戏的不成文规则。”他认为一个国家的文化有4个主要维度，跨国企业的员工如果要理解文化，就必须掌握这4点：

- **权利距离** 一个社会的权力距离等级越高，就意味着其权力和财富分配越不平等，向上流动的通道很不通畅；一个社会的权力距离等级越低，社会就越公平，人们就越容易获得各种机会。

- **个人主义与集体主义** 个人主义等级高是指一个社会非常重视个性和个人权利，因此很容易形成许多较为松散的关系；个人主义等级低主要指集体性较强的社会，在这种社会中人与人之间的联系很紧密，每个人都需要承担相关责任。

- **不确定性规避** 不确定性规避等级高是指一个国家对不确定性和模糊性的容忍度较低，这样社会就需要以规则为导向；不确定性规避等级低的国家则不太重视规则，而是更容易接受改变，愿意冒更多、更大的风险。

- **男性化社会或女性化社会** 男性化等级高是指一个国家的性别分化程度较高，由男性主导，女性受男性的控制；男性化等级低是指一个国家的性别分化和歧视程度较低，男性和女性在社会中均得到平等的对待。

霍夫斯泰德的国家文化维度分数（部分分数见表7–1）清晰地反映出各国的差异，例如美国的个人主义分数很高，而日本则更重视团队。在向上流动性方面，法国和英国分别代表了两种极端。

表7–1 霍夫斯泰德的国家文化维度分数（选例）

国家	权利距离	个人主义	不确定性	男性化
美国	40	91	46	62
英国	35	35	89	66
法国	68	86	71	43
日本	54	46	92	96

霍夫斯泰德的理论并不是用来衡量文化差异的唯一工具。沙尔曼·H.施瓦茨（Shalom H.Schwartz）曾在哥伦比亚大学学习，他提出了施瓦茨价值观量表（Schwartz Value Inventory），其中有10种价值分类（http://changingminds.org/explanations/values/schwartzjnventory.htm）。冯斯·琼潘纳斯（Fons Trompenaars）与查尔斯·汉普顿－特纳（Charles Hampden-Turner）合作提出了资本主义的7种文化，并做出相关分析（http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars-culture.htm）。MBA学员至少要对以上3种国际文化分析工具略知一二。

为何要理解文化？

日本在1854年3月31日签署《神奈川条约》（Convention of Kanagawa）之前，奉行着名为“Sakoku”的国际贸易政策，“Sakoku”的字面意思即闭关锁国。日本禁止外国人出入国境，违者将被处以死刑，并且只开放了4个对外贸易港口，旨在限制和管控文化污染。直到1860年，日本才在美国建立大使馆。

如今，跨国企业的开放性日益增强，商务人士有必要更好地了解客户的行为和其他方面。不同国家的文化规范有很大差异。如果一个西班牙人或南美洲人赴约迟到，让一个来自美国、英国或德国的主管坐冷板凳，那么后者会感到非常生气，因为他们更注重时间观念，而前者则认为只要能完成讨论就可以了，缩短一点儿时间并不要紧。在西方社会，人们的时间观念比阿拉伯或地中海地区的人更为精确。

人们对于权力差异的接受方式也很不一样。中国人喜欢较为含蓄婉转的表达，而美国人说话则比较直接。这并不意味着某种文化比较隐晦，而另一种文化则比较粗鲁，这就是他们的沟通形式而已。如果你在国际企业或机构工作，一定要了解这些差异，这对于建立良好的商业关系而言非常关键。

文化的决定因素

文化受到许多因素的影响，其中，人们普遍认为以下几种因素最为重要：

■ **宗教** 即人们对于应如何“好好地”活着的共同信念。基督教是世界上最大的宗教，奉行一神论。基督教的分支清教提倡勤勉工作，被人称作“资本主义精神”的根源。其他的主要宗教包括伊斯兰教、印度教、佛教和儒教。伊斯兰教认为世俗的功名利禄皆为幻影，最重要的是过好一生；印度教相信轮回得道；佛教注重禁欲苦行，而非财富创造；儒教提倡忠诚高尚的德行，并不过多关注来世。

■ **语言** 包括言语语言和非言语语言（面部表情和手势等），它进一步影响文化的形成以及人群聚集的方式。虽然说汉语普通话的人差不多是英语母语者的两倍，但英语才是最通行的商务语言（此处并非单指英式英语）。印度斯坦语（Hindustani）是印度的主要语言，使用这一语言的人口达5亿人，紧随其后的西班牙语约有40万使用者。德国和法国最近纷纷采取措施扩大各自语言文化的覆盖范围，其中一个例子便是法国24（France24）电视台，这一全天候国际新闻频道成立于2006年12月，旨在从法国视角报道国际时事，向世界输送法国的价值观。

■ **教育** 教育在文化发展中所发挥的作用、覆盖范围和影响深度。从国际商业的角度看，接受良好教育的客户或员工既可以带来重要的机遇，也可以带来重要的挑战。由于印度的教育体系不断完善，再加上英语几乎相当于印度的母语，印度半岛涌现了各类呼叫中心和外包类互联网数字学习产品。

案例研究

宜家

2015年1月，宜家公布了其2014财年的年度总结，总结显示，公司净收入33亿欧元，比上年增加了6%。宜家的商店有7.16亿来访人次，其网站访问量也超过了15亿次。宜家集团有14.7万名员工，有涉及27个市场领域的315家店，在全球超过40个国家运营。宜家的网站上有13个市场的在线销售。曾在瑞典中部的林雪平大学（Linköping University）攻读商业的彼得·阿格尼夫杰沃（PeterAgnefjall）是公司70年历史上的第5任首席执行官。他的任命延续了宜家首席执行官都曾是创始人助理的传统。

宜家是由来自瑞典南部斯马兰省的企业家英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）创建的，当时他只有17岁。他在5岁时就通过向附近邻居出售火柴初步了解了经商之道，之后

又卖过花种、贺卡、圣诞装饰物，最后才开始卖家具。宜家把年轻白领作为自己的主要客户群体，通过全球30多个国家的235家店进行出售。它提供的家居产品功能设计良好，价位也是年轻人可以承受的。宜家通过使用不影响产品功能的成本节约方案实现这一目标。身家160亿英镑的坎普拉德是全球第七大富豪，但是他唯一购买的奢侈品就是其他公司。这位瑞典家具巨头在1991—2008年并购了11家公司，在4家公司中占有股份，剥离了6家公司。坎普拉德自己生活非常节俭——住平房，乘坐廉价航空，驾驶已有15年车龄的沃尔沃。他曾在出席一次晚宴领奖时被保安拒绝入内，因为保安看到他是从公交车上下来的。别人经常看到他和妻子玛格丽塔（Margaretha）在便宜的小饭馆吃饭。他会在下午买食物，因为那时候价钱更低，他甚至还会跟人讨价还价。

宜家在美国新招聘的员工中有很多人只干了几个月就辞职了，因为公司的价值观与一般美国员工的文化和期待之间有很大差别，他们习惯有明确的责任和分工。员工离职率之高迫使宜家重新审视自己的招聘遴选标准。宜家的招聘人员不再仅仅选择那些条件最符合、经验最丰富的应聘者，而是在招聘过程中强调宜家的文化和价值观，让那些可能会不适应宜家工作环境的人尽早选择退出。这样可以为公司节约高离职率所造成的损失，还防止公司背上一个刚录用就解雇员工的坏名声。

宜家的网站上声明了宜家独一无二的员工文化：“我们相信自己的人员！有梦想才能产生成功的商业创意。而梦想还需要靠我们的人员才能变为现实。”这种独特性更体现在宜家要求把公司里的每一个人都称作同事，而不是员工（www.ikea.com/ms/en_GB/about-the-ikeagroup/working-at-the-ikea-group/）。

宜家的新做法显然取得了成效。尽管2015年对许多零售商来说都是困难重重的一年，但宜家集团几乎在所有市场上都获得了一定的份额，并且进入了一个新的市场——克罗地亚。宜家销售业绩最佳的市场是在德国、美国、法国、俄罗斯和英国。

外派人员

简单而言，外派人员指被外派到其他国家工作的人员。雇佣外派人员是跨国企业扩大招聘范围、降低失败风险的方式之一。招聘人员——特别是高级职位的人员，是一件既有风险又成本高昂的事情，因此人们通常认为，雇佣来自同一国家或文化或者具备类似背景的员工可以降低风险。联合国称全球共有约2亿人旅居其本国之外的国家。这些人当中显然只有一小部分符合跨国公司的招聘需求。国际人力资源和雇佣咨询公司美士咨询（Mercer，网址：www.mercer.com）会定期调查外派市场，它认为外派市场正日益壮大，其中超过40%的公司计划在已有外派员工的基础上增加招聘指标。

外派人员类别

外派人员大致可分为3类。第一类规模最小，是指在一国逗留1~5年的专业外派人员，他们在不同国家之间流动的频率比较高。第二类指具备特定专业或管理技能的外派人员，他们通常会在国外待上2~5年，完成外派工作后便返回祖国，但他们往往不会再回到母公司上班。第三类一般为资历较浅的临时员工，为了协助特定工作而外派出去，时间最长可达一年。很多外派人员都是年轻员工，外派属于他们培训与发展计划的一部分。比如，强生推出了国际招聘与发展计划（International Recruitment and Development Programme，简称IRDP），并向新员工提供个人发展计划，新员工在入职后前12个月内可以在强生的海外公司“轮岗”。最后要提到的是虚拟外派人员，这类外派人员人数众多、增长迅速。普华永道（PricewaterhouseCoopers，简称PwC）最近的一项研究表明，虚拟外派人员的增长速度遥遥领先，这与公司的成本因素不无关系。

案例研究

思科系统和虚拟外派团队

被《财富》杂志列入跨国公司百强的思科公司是世界领先的硬件、软件和网络解决方案服务供应商，它一贯致力于降低其产品服务的成本。因此，思科积极采用自己的产品一点也不出人意料。思科所使用的维基网站、社交网络及其他低成本的网络协作服务都是通过思科的路由器运转的。在经济繁荣时期，思科公司历时7年开发了TelePresence视频会议系统，并相信这款系统将在市场长期占据领先地位。TelePresence系统可以捕捉到会议

中细微的区别，如肢体语言和语音声调的变化，使用户感觉身临其境。思科将TelePresence系统视作公司的重要资源，为国际虚拟体验主管团队的所有人都配备了这款系统。现在，思科公司每星期在全世界范围内利用TelePresence系统举行约5500次会议，思科的关键员工几乎可以在任何国家、任何地点开展工作。TelePresence系统不仅提高了思科外派员工的工作效率，而且每年帮助他们节省了2.9亿美元的差旅费用（相当于1.75亿英镑），节省幅度超过50%。

雇用外派人员的利与弊

雇用外派人员的主要优点是可以扩大招聘范围，有望遴选出与总部文化更为契合的人选，还可以从内部提拔久经考验、履历出众且熟悉公司体系的员工担任主管。此外，公司可以通过外派这一有效的方式培养出高潜力管理者。

不过，雇用外派人员也有相当大的局限性。外派工作并没有你认为的那么备受青睐，毕竟不是人人都像MBA学员那样热衷于尝试新体验。上文提到的普华永道在调查中还发现，在受访的270家公司中，有80%的公司员工曾拒绝接受外派工作，理由大都是身上肩负着家庭责任。有关外派工作的研究同样表明，20%~40%在聘任后就随即外派到发展中国家的人员会提前回国。而从企业内部外派员工到发展中国家的失败率甚至更高，超过60%的员工会提前回国。如果将成本考虑在内的话，这些失败的案例往往代价高昂。外派人员工作最为顺利的国家当属德国，接着是加拿大和西班牙。在这些国家，外派人员往往会结识当地人，学习该国语言并融入当地社区。到后来，这些外派人员及其配偶、子女大都学会了两门或以上语言。而在阿拉伯联合酋长国的情况却恰恰相反，很多外派人员觉得很难融入当地社区或和当地人交上朋友。另一个缺点在于外派人员和当地员工的薪酬悬殊，这可能会引起当地员工的不满。俄罗斯公司的人力资源部门十分明智地沿用了苏联时代的一贯做法，巧妙地回避了这个问题。他们在职位等级前加上区分性的词语或编号，如“高级”“首席”“A级”，并写入职位描述，以此突出职位的差别，为薪资差异正名。

提高成功委任外派人员的概率

作为一名MBA学员，你今后很有可能也要应对去海外任职这一挑战，说不定还要负责招聘外派人员。外派人员以男性为主，克兰菲尔德大学最近的一项研究表明，在其调查的3620名外派人员中，只有9%是女性，而且外派的管理人员中只有5%是女性，接受外派的已婚男性员工往往会带上妻儿随行。外派失败的主要原因在于外派人员的配偶或子女无法适应外派国家的生活，因此在人员筛选过程中要注意这一点。外派失败的原因还包括外

派人员的身心情感不够成熟，因此不具备肩负重大海外职责的能力。针对这一情况，企业可通过心理测试减少失败概率。对海外派遣实践的调查显示，只有8%的跨国企业在挑选外派人员时运用了心理测试。

为了进一步确保外派成功，上岗培训和准备至关重要，其他职位也是如此。

大多数MBA学员在商学院和在工作或晋升面试中都会遇到两种用来筛选候选人的测试，如下所列。

16PF测试

16PF测试，即16种人格特质问卷（16Personality Factor Questionnaire，网址：www.psychometrictest.org.uk/16pf-test）。1949年雷蒙德·卡特尔（Raymond Cattel）为测量人类具有的全部人格特征而设计了这一测验，具体是用一份结构性问卷来评估一个能反映性别、年龄和种族等当前人口统计数据的标准样本，雇主可根据所得出的分数预测员工的行为模式。

16PF测验测量的是人的16项基本性格特征的程度：乐群性（Warmth）、聪慧性（Reasoning）、稳定性（Emotional stability）、恃强性（Dominance）、兴奋性（Liveliness）、有恒性（Rule consciousness）、敢为性（Social boldness）、敏感性（Sensitivity）、怀疑性（Vigilance）、幻想性（Abstractedness）、世故性（Privateness）、忧虑性（Apprehensiveness）、实验性（Openness to change）、独立性（Self-reliance）、自律性（Perfectionism）和紧张性（Tension）。

MBTI职业人格测验

迈尔斯–布里格斯人格类型指标（The Myers-Briggs Type Indicator，网址：www.myersbriggs.org）。这是在心理学家荣格（C.G.Jung）所说的几种心理类型基础上发展而成的一种人格类型总汇，它可以解释为什么那些看上去随机的行为差异其实是正常的——因为每个人在动用自己的感知力和判断力时所采取的方式存在本质差别。第二次世界大战期间，凯瑟琳·布里格斯（Katharine Briggs）和她的女儿伊莎贝尔·迈尔斯（Isabel Myers）一同开发了MBTI人格类型指标，希望它能帮助首次在业界求职的妇女找到最适合自己的战时工作岗位。

这一测验使用一整套问题来确定一个人属于16类典型人格中的哪一种。

语言学习

在国际商务领域，语言的使用情况主要有两种：一种是以英语为主，一种是使用英语以外的语言。除了常见的英语国家外，在很多国家，如马来西亚、马耳他、加勒比国家、塞浦路斯以及非洲的大部分地区，英语也被广泛使用。而在非英语国家，英语也常常是工作语言。

但是在大多数非英语国家中，大城市以外的地方会说英语的人较少。谈生意时能用当地语言谈判或者至少能听得懂是一种优势，而不懂当地语言的外派人员则只能和其他外派人员相依为伴，从而行动受限。世界上有些地区流行其他主流语言，外派人员学会后或许和掌握当地语言一样起到同等效果。在乌克兰、白俄罗斯、波兰、捷克共和国、保加利亚、塞尔维亚和俄罗斯等18个东欧国家，约有3亿人说的语言类似于俄语。事实上，这些国家的许多公民都会说俄语，俄语是他们的第二语言。法语在非洲的非英语地区被广泛使用，在摩洛哥、阿尔及利亚、赤道几内亚、海地、加拿大魁北克省和埃及也被广泛使用，甚至在美国路易斯安那州和新英格兰这两个地区也是如此。

回任

在海外工作中表现出色的外派管理人员无疑是一笔宝贵的资源，不过将他们外派出去的企业却并未想好如何利用这些人才。约60%的跨国企业并没有制订任何针对回任人员的计划，也没有对回任人员下一步的任命做出安排。这样难免会导致士气低落，毕竟这些回任人员在海外多半担任着举足轻重的角色，而回国后却不受重用。这样说来，近1/5的回任人员不到一年便离开公司，40%的回任人员3年内纷纷离职的这种情况也就不足为奇了。

通过合理规划回任人员方案可以大大减少这样的问题，在考虑费用的同时还要安排好回任人员的住宿和职业发展，并为其配偶和子女提供帮助。

薪酬战略

工资是薪酬战略的一大要素，却不是薪酬战略的全部。对于企业而言，薪酬计划的一大益处是可以加入软性元素，如经常进行评估、反馈和赋能。有些软性薪酬可以给公司带来直接效益，如员工培训和发展项目能激励员工，优化业绩绩效，以此培养出可担任跨国企业架构中高级职位的骨干人员。

在这方面，跨国企业面临着两大突出问题：遵守当地法规和保证薪酬公平。

合规

安永会计师事务所（Ernst & Young）所开展的全球薪酬管理（Managing Global Compensation）调查显示：“59%的受访者表示地方税务机构对其进行了审计，或者针对不合规情况进行了问询。”调查还提到税务机构愈加注重薪资纳税的合规情况，并可能由此获得重要的收入来源。这实际上相当于设置了超速摄像机，地产税务机构既可以轻松创收，又不至于过多招致公众的反感。安永认为，由于审计可以轻松带来收入，今后可能会越来越频繁。同时，安永还指出，有些国家除了针对薪资缴税不合规的情况处以罚款外，还会以此为借口在签证签发、移民申请等领域制造障碍。在合规方面会给跨国企业带来极大挑战的国家排名如下（数据源于安永会计师事务所）。

1.美国

2.英国

3.德国和印度（并列第3）

4.中国

5.澳大利亚、法国和俄罗斯（并列第5）

6.整个亚洲地区、巴西和瑞士（并列第6）

安永还特意指出印度的税法和社会保障法发生了显著变化，未来很有可能会给跨国企业造成更多的问题。68%的违规企业没有量化违规带来的年度成本，10%的企业计算出成本在150万~450万美元（100万~300万英镑）之间，5%的企业承受的成本更高。

薪酬

在一个国家内设定薪酬水平实属不易，在全球范围设定薪酬水平则有可能会踩到雷区。将薪酬水平定太高也许会引起当地人的不满，定太低则可能会限制人才的流动。跨国企业打入全球市场后自然希望可以同样畅通无阻地招揽全球人才。

卡洛斯·罗德里格斯（Carlos Rodriguez）是哈佛大学MBA毕业生和安德普翰（ADP，网址：www.adp.com）的总裁兼首席执行官，他自认为掌握了一套适合跨国企业的薪酬方案。安德普翰是一家提供基于云的人力资源管理解决方案的企业，它将人力资源、薪酬、人才、时间、税务和效益管理服务打包出售。鉴于安德普翰的客户数目高达610000，罗德里格斯的意见具有一定的可信度。罗德里格斯认为“外派或迁移到多家海外分公司的人员越多，就越需要建立起一套全球统一的薪酬机制”。通过实行完善的绩效型全球员工薪酬解决方案，企业可以凭借下列几种做法获益：

- 将员工的个人业绩与企业目标明确挂钩，并说明员工的行为和业绩如何与升职、薪酬等奖励机制挂钩；
- 在各个国家的各个部门落实企业流程和政策；
- 在全球打造绩效工资文化，在此过程中提升员工的积极性，提振士气。

Payscale.com（www.payscale.com/rccountries.aspx）网站向潜在雇主提出了这样一个问题：“现在的求职者在数据的武装下，十分清楚自己的身价，并希望能获得公平的薪酬或提薪，对此你做好准备了吗？”Payscale网站是检验企业薪酬战略的良好起点，网站首席执行官迈克·梅茨格（Mike Metzger）毕业于卡内基梅隆大学泰伯商学院（Tepper School of Business at Carnegie Mellon University）。该网站声称拥有“规模最大、最翔实的薪资数据集”，覆盖了180多个国家，内容丰富全面，涵盖按岗位划分的薪酬情况和生活成本比较。

考核

在一家企业里，MBA毕业生最早接触到的环节就是考核，而这个环节也很有可能会引起一些员工的不满或挫败感。虽然考核不应该只意味着指责、奖励或是表扬，但最终难免还是这几种结果。考核的结果就是一份个人发展计划，可以帮助每位员工更好地履行指责，从而实现职业发展目标。在考核跨国企业的员工时，考核人员不应该想当然地认为概念或术语对不同文化或种族代表着相同或类似的含义。霍夫斯泰德（见本章“文化”一节）认为，“文化是指人的头脑中一种集体共有的程序，它能将一类人与其他人区分开来”。由此可见，每种文化都赋予各自的受众不同的理解概念和思想的方法，由此催生出截然不同的行为准则。例如，如果考核人所处的文化看重的是互帮互助和团队合作，而受考核的员工来自十分强调独立自主和个人主义的文化环境，那么考核人很可能会觉得员工表现不佳，需要提升其团队合作技能。考核人员的首要任务是尽量弄明白产生这些差异的原因和过程，并把握好处理的分寸。目前并没有任何可指导跨文化考核的清单，不过评估考核员工时一定要将文化因素考虑在内。沃尔特·J.伦纳（Walter J.Lonner）和法拉·A.易卜拉欣（Farah A.Ibrahim）合著的《跨文化心理咨询的鉴定与评估》（*Appraisal and Assessment in Cross-Cultural Counseling*）中有一章内容对本话题具有一定的借鉴意义，你可以通过这个链接（www.sagepub.com/upm-data/15655-Chapter-3.pdf）下载，还可以从中找到与本话题相关的有价值的参考文献。

如今有种类繁多的标准考核制度和程序，其中有很多不过是在方框里打钩和评分的过程；有些则冠上了花哨的名称，例如“360度考核”，意思是上司、下属和同级同事都要参与考核过程。

我们先不谈与跨文化因素相关的问题，要完成有效的考核，其实只需遵照以下4条基本法则：

■ 应把考核视为同事之间进行的双向的、开放式的讨论，而不纯粹是老板与下属的关系，而且需要双方预先做好准备。讨论应着重于所取得的成绩、需要改进的方面、总体业绩、培训和发展情况，以及职业发展期望而不是薪酬问题（应该在其他场合谈薪酬问题）。

■ 要以结果为导向，而不是针对员工具体的性格。考核面谈应该先对照预设的目标进行工作回顾，最后再为下一阶段设定目标。

■ 要定期、及时地进行考核。至少一年一次，如果公司有频繁变动，可能还要多考核几次。新员工工作满3个月时应进行考核。

- 应该留出充足的时间，保障在进行考核面谈时不受其他外界干扰。

员工发展

如果一家企业的效率等于它所雇用的员工的效率，那么花钱培养员工，提高他们的技能，最终应该能够提高整个企业的业绩。统计数据证明，明智地花钱培养员工有利于企业的长远发展，所以这是人力资源部门的重要工作之一。

MBA毕业生如果要制订发展计划，可能需要了解以下两个术语：

知识、技能和态度：发展计划包括以下三个方面的学习目标，要取得最佳的效果，必须考虑到这三个方面。

■ **知识** 指人的认知、学习和理性思考，人力资源从业人员和学习理论大师把它进一步细分成以下三个部分：陈述性知识或事实性信息；程序性知识，即理解如何以及何时应用事实知识；战略性知识，即用于规划和评价的知识。

■ **技能** 指对某种技巧的熟练程度，例如使用Excel等软件程序，做展示，运行设备，达成订单或者谈判。

■ **态度** 人们对于某些行动的看法和信念而引发的或积极、或消极、或中性的感受，会对积极性造成影响，反过来也会影响人的行为。

培训需求分析：培训需求分析是找出企业实现其战略和战术目标所需的技能与员工目前所具备的技能之间差距的过程。员工调查、管理观察、客户评价和考核都是能够搜集这方面信息的工具（见表7–2）。

表7–2 培训需求分析工作表

培养领域	确认的差距	为弥补差距而采取的行动	实现效果的期限
知识			
技能			
态度			
学习计划			

为培养计划做准备

为了确保你对员工培养的投入能取得最佳效果，你需要遵守以下几条准则。

■ 引入一套常规流程，以确保所有参加培训的员工都能至少提前一周大致了解即将要接受什么培训，以及他们需要做什么准备工作。

■ 确保所有员工都有机会跟他们的管理者或上司讨论参加培训课程有何获益，尤其要讨论培训课程是否符合他们的期望。此类讨论应在课程结束后一周内进行。

■ 管理者应该在培训课程结束后一个月内对员工进行考核，然后定期观察员工的相关技能是否有所提升，这些技能是否能应用到员工的实际工作中。

■ 评估培训计划的成本和收益，计算出投资收益率之类的财务比率，以这些信息作为依据，来帮助公司设定下一年的培训预算。

劳动关系、实践和劳动法

跨国企业需留心关注开展业务的国家的人才雇佣实践、程序和相关法规，否则稍有不慎便可能会承受巨额损失，如果受损方决定在母公司所在的处罚较重的法律环境下起诉的话，损失可能更大。美国时尚零售商（Abercrombie and Fitch，简称A&F）就是一个很好的例子。2003年，A&F推出了一批印有“黄氏洗衣店：黄加黄等于白”等这类英文标语的T恤，并配上头戴苦力帽、眼角上斜的漫画人物，公司随后卷入一系列纠纷。A&F的代表发言人汉普顿·卡尼（Hampton Carney）宣称，“我们以为亚洲人会喜欢这样的T恤”。但是由于遭到抵制，A&F很快便被迫将产品下架。雪上加霜的是，A&F亚洲和墨西哥门店的员工将其告上法庭，称A&F一般拒绝雇佣亚洲人和美籍拉美人，并且将美国黑人安排到仓库从事不需抛头露面的工作，借此确保店内员工和季度产品目录上的模特一样——清一色的白种人。

美国平等就业机会委员会称A&F在雇佣和招聘过程中将少数群体和女性排除在外，而且通过限制性的营销形象和其他政策，限制了少数群体和女性的就业权，因此A&F违反了1964年《民权法案》第七章条例。A&F同意支付5000万美元的和解金，就此案和另外两起私人集体诉讼达成和解。根据和解协议，A&F需任命一名多样性副总裁，雇用了25名多样性招聘人员，实行新的招聘流程，推行多样性培训，监控并报告合规情况，从而确保少数群体和女性不受歧视，并且有机会晋升到见习经理和经理职位。这一判决结果后来变成了该公司的多样性战略。

由于篇幅限制，本书只能提醒读者注意雇佣跨国劳动力存在的危险和陷阱。HG.org网站（www.hg.org/employ.html）全面罗列了各类国际劳动协会和组织，以及全球范围内律师和专家讨论就业和劳动法的文章，内容涵盖歧视、员工福利、员工权利、美国雇员退休收入保障法案（ERISA）、人力资源法、劳动关系、外包、性骚扰、检举、员工补偿和非法解雇等话题。

监察员工士气

有一种方法可以衡量企业的人力资源政策和做法是否有效，即定期调查员工的态度、看法和感受。HR-Survey网站（www.hr-survey.com>Employee Opinions）和Custom Insight网站（www.custominsight.com>View Samples>Sample employee satisfaction survey）均提供简易、快捷的软件程序，可用于开展人力资源调查并进行分析。这两个网站都提供了大量的案例，你可以在购买之前试用一下，也许它们足以给你很多灵感。

组织行为学

组织行为学（Organizational Behaviour，简称OB）是一个广泛的、无固定形态的领域，关注的是如何与人打交道，人们为何做出某种行为，以及如何创建和管理一个能够达成既定商业目标的组织。有位首席执行官尖刻地总结说，组织行为学的任务就是“让别人心甘情愿地去做我想让他们做的事情”。任何社会都或多或少地要有人担任领导职位，这对于他们所在组织的有效运营至关重要；然而，不同文化群体对领导力的理解各不相同。

俄罗斯员工接受独断专行的领导风格，美国员工则希望亲身参与决策过程。俄美之间的差异很大，代表两个极端，在这两个极端之间，跨国企业的领导者还需要处理更为微妙的差异。伊利诺伊大学香槟分校的亚历山大·阿迪奇维力（Alexander Ardichvili）和K.彼得·库兴克（K.Peter Kuchinke）对此类问题进行了分析研究［《管理者及其下属的领导风格和文化价值观：基于对4个苏联国家、德国和美国的综合研究》（Leadership styles and cultural values among managers and subordinates:a comparative study of four countries of the former Soviet Union,Germany and the US），《国际人力资源管理》（*Human Resource Development International*）］。这份以调查为主的研究分析了来自6个国家10家跨国企业约4000名管理者和非管理者的文化价值观和领导风格。借助霍夫斯泰德的框架（有关该框架和下列术语的解释见本章），他们最后得出结论：从历史的渊源来看，4个苏联国家在文化价值观和领导风格上应该大同小异，但是事实远非如此，它们相互之间的差别巨大。格鲁吉亚在权力距离方面排名垫底，其次是俄罗斯、哈萨克斯坦和吉尔吉斯斯坦。这4个国家在权力距离一栏的评分显著低于德国或美国，这表明其社会更为平等，并提倡平等分配社会权力，至少确保人人都有机会掌权。

战略失败的一个最常见原因就是执行出了问题；在提出一项行动方案之前所做的分析和规划从来都不是问题的根源。问题往往可能出在选择什么人来执行战略，对这些人采取何种管理、激励、奖赏措施，以及如何对其进行组织和领导。这样说来，组织行为学的任务似乎轻而易举。只要按照一个个标题学下去，任何一个勤勉合格的MBA学员都能取得理想的成绩？遗憾的是，无论是个体还是集体，人们很少会轻易地服从命令，他们在各种情形中做出的反应也总是千差万别。德国军事家老毛奇有句名言：“一经与敌军交锋，任何作战计划都得修改。”如果把敌军替换成组织，这句话同样成立。不过，MBA课程大纲中常常列出一些原则和概念，如能正确理解并加以运用，就可以提升一个组织实现其目标的概率。

我们将在第六章讨论组织结构，因为这一话题对跨国企业而言特别适用。下文将介绍MBA学员需了解的组织行为学的其他要素。

动机

作为正规研究的其中一个对象，动机研究算是一门相对较新的“科学”。17世纪的英国哲学家托马斯·霍布斯（Thomas Hobbs）提出，理解人性的根本在于自利性的合作。他认为动机可以概括为围绕痛苦或享乐做出的各种选择。西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）同样言简意赅地指出，人类只有两种基本需求：生的本能和死的本能。这些观点最早动摇了历史悠久的“胡萝卜加大棒”动机法的根基——从打仗的军队到英国工业革命时期的纺织工人阶级，“胡萝卜加大棒”渗透到所有组织生活的方方面面。

商业界第一个想到除了奖励和裁员之外还可能存在其他动机的人是哈佛商学院教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）。1927—1932年，他在西部电气公司位于芝加哥的霍桑工厂开展了著名的霍桑实验（Hawthorne Studies）。实验的初衷是研究照明对生产效率有什么影响，但梅奥在实验过程中又增加了疲劳和单调两项，通过改变休息时间、工作环境的温度和湿度、工作时长，甚至在工作时提供一顿免费餐食，对这两个影响因素进行了考察。梅奥的实验对象是一个有6名女工的团队，他改动了每一个自己能想到的参数，包括拉长或缩短工作和休息时间，最后再恢复到正常工作条件。每一次改动都带来了生产效率的提高，只有一个例外——当上、下午两次10分钟的休息变成6次5分钟的休息时，生产效率没有提高。工人们觉得频繁的休息打乱了他们的工作节奏。

梅奥由此得出结论，管理层可以掌握两种重要的动机法：一种是展示“上层对下属的关怀”，另一种是让员工形成主人翁精神和责任感。在梅奥之后，动机理论盛行一时。威廉·麦克杜格尔（William McDougall）在他的著作《人的能量》（*The Energies of Men*，1932年版）中列出了人的18种基本需求，他称之为本能（如好奇、自我肯定或服从）。哈佛心理诊所的副主任默里（Murray）也列举了人的20种核心心理需求，包括成就、归属和权力等。

商学院毕业生研究最多且应用最多的动机理论当属马斯洛（Maslow）的理论和以下几种理论。

X理论和Y理论

美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈在哈佛大学和麻省理工学院这两所知名高校执教，他提出了X理论和Y理论来解释一些关于人的行为的假设，管理人员需要根据员工的行为采取行动。

X理论的基本假设

■ 普通人天生不喜欢工作，并尽可能地逃避工作。所以管理人员需要重视生产效率、激励计划和“每日合理工作量”的概念。

■ 由于大部分人都不喜欢工作，必须用逼迫、控制、引导和惩罚手段来威胁他们，这样才能让他们实现公司的目标。

■ 人们更喜欢被领导而不愿自己承担责任，他们几乎毫无雄心壮志，最主要的是他们只想获得安稳的生活。

然而，虽然“X”理论确实可以解释部分人的行为，却不能帮助我们理解优秀企业中人们的行为。于是麦格雷戈与其他人一起提出了另一种理论。

Y理论的基本假设

■ 工作中的体力或脑力劳动就和休息或娱乐一样自然。在适当的条件下，辛苦劳动也能带来强烈的满足感；而在不当的条件下，辛苦劳动就是一种苦工，那些被逼着做苦工的人既没有工作动力也不会产生创意。

■ 大部分人如果认定一个目标，就能在工作中做到高度自律。

■ 工作满意度和个人认可是人们在工作中能获得的最高“奖赏”，它使工作者对手头工作产生高度的责任感。

■ 在适当的条件下，大部分人愿意承担责任甚至愿意多承担一些责任。

■ 企业里很少有人“习惯于”某件事情，比如自己的能力，也没有人会为解决问题做出创造性的贡献。

信奉X理论的老板可能会与员工尽可能地保持距离。例如，不论公司多小，老板都一定要给自己配一间独立的办公室，并把门紧紧关闭，老板与其他人的接触也仅限于交代工作任务或抱怨员工的不良表现。而奉行Y理论的人会通过与人合作来做出决策，而不是下达命令，并且会分享反馈意见，这样每个人都能汲取经验教训，而不仅仅在出问题时责难他人。

保健激励理论

美国克里夫兰的凯斯西储大学的心理学教授弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Hertzberg）发现，有两类截然不同的因素会引起人们对工作的满意或不满意。他的研究显示，下列5个突出要素决定着人们的工作满意度。

激励因素

■ **成就** 人们都想成功，所以如果设定一些员工能够实现并很好完成的目标，那么他们的满意度就会比总是达不到目标要高得多。

■ **认可** 每个人都希望自己的辛勤工作得到认可。但是，每个人所希望得到的认可并不一样。

■ **责任** 人们喜欢被给予对自己工作或整个任务负责的机会，这样有助于他们发展成为能独当一面的个体。

■ **进步** 提拔或任何程度的进展都是关键的激励因素。小公司如果能让核心员工看到良好的职业发展前景，那么就一定可以获得增长。

■ **工作本身的吸引力（工作兴趣）** 工作不应该是单调乏味的。企业有必要让员工的工作变得有趣，让他们有权决定应该如何完成自己的工作。这样能鼓励员工创新，用更优的方法把事情做得更好。

经过分析导致不满意的原因，发现这些原因与另一类不同的因素——保健因素有关。

保健因素

■ **公司政策** 指正式和非正式的制度，如上下班时间、吃饭休息时间和着装规范。

■ **监督** 员工在多大程度上可以自行处理工作？或者是否有人整天都在背后监督着他们？

■ **管理** 公司各项事宜是否运转正常？还是文书工作杂乱无章，或者资源补给总是拖延？

■ **工资** 员工的工资和福利待遇是否达到了其他公司的现行最低水平？

■ **工作条件** 员工是否要在低于标准的环境下工作，设备是否落后，员工是否缺乏安全保障？

■ **人际关系** 工作氛围非常良好？还是员工之间的关系紧张？

赫茨伯格把这些导致员工不满意的因素称作“保健因素”。他推论说，保健条件不足会引起组织的疾病，但如果仅仅有了保健条件，也未必能保证组织的健康。因此，缺乏充分的工作保健因素会导致员工不满意，但只具备保健因素也未必能给他们带来工作满意度，还要具备那些决定工作满意度的因素。

领导与管理

无论员工多么优秀，一家企业如果没有有效的领导力，就无法创造伟大的机制。尽管老板可能很清楚公司的业务，知道公司的独特性，但级别较低的员工却未必清楚。员工常常埋头工作，只关注手头的任务。虽然这样做也有好处，但不足以让企业成为一个理想的工作场所。而要想做到这一点，老板必须对企业的发展方向有精准的定位，并在此基础上发挥自己的领导艺术来取得成果。（见本章下文关于策略的讨论。）

领导和管理并不是一回事，但两者缺一不可。领导者要对现状发起挑战，而管理者则要接受现状的束缚。企业老板往往需要身兼二职——既是领导者，又是管理者。关于如何进行管理，人们提出了五花八门吸引眼球的理论，例如自下而上管理、自上而下管理、目标管理和危机管理。

美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（大约出生于1911年）最早提出了“时间就是金钱”的口号，他致力于寻求履行遴选、升职、报酬、培训和生产等基本管理职能的“最佳方式”，是这方面的开路先锋之一。亨利·法约尔（Henri Fayol，生于1919年）是一家法国采矿公司的总经理，他跟随泰勒的脚步，提出了一系列管理原则，他称之为管理的14条原则，但同时他也承认这些原则并不全面，并非放诸四海皆准，他还提出了管理者的五大主要功能。约10年后，美国人卢瑟·古利克（Luther Gulick）与英国管理咨询业的创始人林德尔·厄威克（Lydnall Urwick）在法约尔提出的管理者功能基础上做了改进，提出7项行政管理活动：

- **规划** 预先确定目标以及实现目标的方法。
- **组织** 给所有工作建立管理架构。
- **员工配置** 招聘、雇用和培训员工，维持良好的工作环境。
- **指挥** 做出决策，下达命令和指示。
- **协调** 把组织的所有部门联系在一起。
- **汇报** 通过报告、记录和视察等形式通报上下各级。
- **制定预算** 财务规划、会计和管控。

到了1973年，现任法国欧洲工商管理院组织学教授的加拿大学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）进一步把管理者的任务与职责拓展到10个领域：

- **名义首脑** 以企业首领的身份履行仪式性和象征性的职责。
- **领导者** 营造适当的工作气氛，激励和培养下属。

- **联络者** 建立和保持与外界联络的关系网，从而搜集信息。
- **监听者** 搜集与企业相关的内部和外部信息。
- **传播者** 向下属传达事实性和价值性的信息。
- **发言人** 与外界交流，传达企业的业绩和政策。
- **创业家** 设计和启动企业变革。
- **故障排除者** 处理突发事件和运营失控的情况。
- **资源分配者** 控制和批准相关人士使用企业的资源。
- **谈判者** 与其他企业和个人协调沟通。

以上这些理论都试图构建一种包罗万象、放诸四海皆准的方法，给管理者这个角色赋予一个最佳的定义，但这些方法都忽略了自下而上的信息流动。汤姆·彼得斯（Tom Peters）和南希·奥斯汀（Nancy Austin）这两名管理学理论家认为，在管理高效的企业里，管理者会走出自己的办公室，与雇员、供应商、其他管理者和客户等各种人士交谈，从而获取信息。他们把这种方式称之为“走动式管理”。

如今，我们最好根据管理者所处的内部和外部环境来对其角色进行描述。这种观点后来被进一步拓展，并被冠上颇为响亮的名称——“权变理论”（Contingency Theory），该理论的支持者弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）是华盛顿商业与管理心理学家，他于1967年最早提出了领导力的权变模型。

变革管理

商学院经常用“温水煮青蛙”这个故事来说明对变革的必要性视而不见是非常危险的。当外界环境发生急剧变化时，青蛙就会马上行动，从锅里跳出去；但如果水温不高，加热的速度很慢，青蛙就不会意识到危险，而是优哉游哉地待在水里，直至被烫死。

变革管理对任何企业而言都并非易事，对跨国企业更是难上加难。在做出任何变革尝试之前，管理者都需要将一国的文化习俗考虑进去。自由之家是一家致力于在世界范围内推广自由的独立监督机构，在最近发布的题为《全球最抵制变革的国家》（*The World's Most RepressiveRegimes Resistant to Change*）的报告中，它列举了抵制变革的17个国家。但是即使是在变革环境较好的国家，企业要催生变革也需要对当地文化有一定的了解。例如，墨西哥的工人对工友的敬爱要胜过对管理者的尊敬。因此，福特公司在墨西哥工厂推行新的工作方法时，会从美国工厂调派工人。

因此，领导者的首要任务是确定企业的目标和方向，在这一过程中肯定需要随着外部条件的变化而做出变革。

为何变革是必要的

变革的必要性来自两个方面：一是企业外部或内部有了新的推动力，二是企业本身的自然发展。

推动力促使的变革

改革推动力有以下几种主要来源，它们所引发的变革会改变一家企业的固有平衡：

■ **新的管理层** 管理层更新不一定会引起变革，但是对于刚刚走马上任的管理者而言，即使企业目前各方面都运作良好，他们还是不太愿意继续按部就班。新任管理者几乎无一例外地都想深刻地影响企业的战略和组织结构；而且，假如一切都完美无缺，那么当初又何必任命新的管理人员呢？

■ **竞争者行为** 可能有新的竞争者进入市场，或者已有竞争者通过推出更好的产品、压低价格或者采用更巧妙的运营模式来改变市场现状。

■ **技术** 技术变革会给整个行业带来冲击。例如，网上DVD租借服务和最新的宽带视频传输极大地改变了录影带零售租借店的市场环境。

■ **经济、政治或法律环境** 包括商业周期的运行使需求水平发生急剧变化，政府变革导致政府开支和税收情况发生改变，以及法律变化（例如会影响烟草业及其推销手段的法律）。

自然演变

从某种意义上来说，企业就像是一个生物机体，也会经历生老病死的自然过程。企业的某些阶段非常容易辨认。它们与生物机体一样，都有具体的起讫时间，虽然寿命长短不一，但是对于企业而言，其平均寿命起码约为35~38年。有些企业的寿命较长，有一个小型企业俱乐部已经有250多年的历史了。日本的金刚组（Kongo Gumi）已有1400年的历史，可能是最古老的企业，而从事枪支业的贝莱塔（Beretta）、从事银行业的罗斯柴尔德

家族（Rothschild）以及始创于1627年的日本酿酒厂月桂冠也都有着非常悠久的历史。

成长阶段

哈佛大学教授拉里·格雷纳（Larry Greiner）指出，企业在迈向成熟的道路中必须经历几个关键性的阶段（见图7–1）。尼尔·丘吉尔（Neil Churchill）和弗吉尼亚·刘易斯（Virginia Lewis）在此基础上进行了细化，他们于1983年在《哈佛商业评论》5/6月刊发表文章，提出小型企业成长五阶段。

每个成长阶段都需要采取不同的企业管理方法。企业有时候需要强有力的领导，有时候则更适合征求多方意见；企业有些阶段需要更多的制度和程序，有些阶段则更注重员工之间的合作。领导者往往相信，只要让另一个销售员接手，把办公空间扩大到几百平方米甚至几千平方米，或者借一笔银行贷款，就能解决企业成长所面临的所有问题。这种做法太过于异想天开了，就好比以为只要让婴儿穿上大一号的衣服，就可以让他马上长大成人一样。

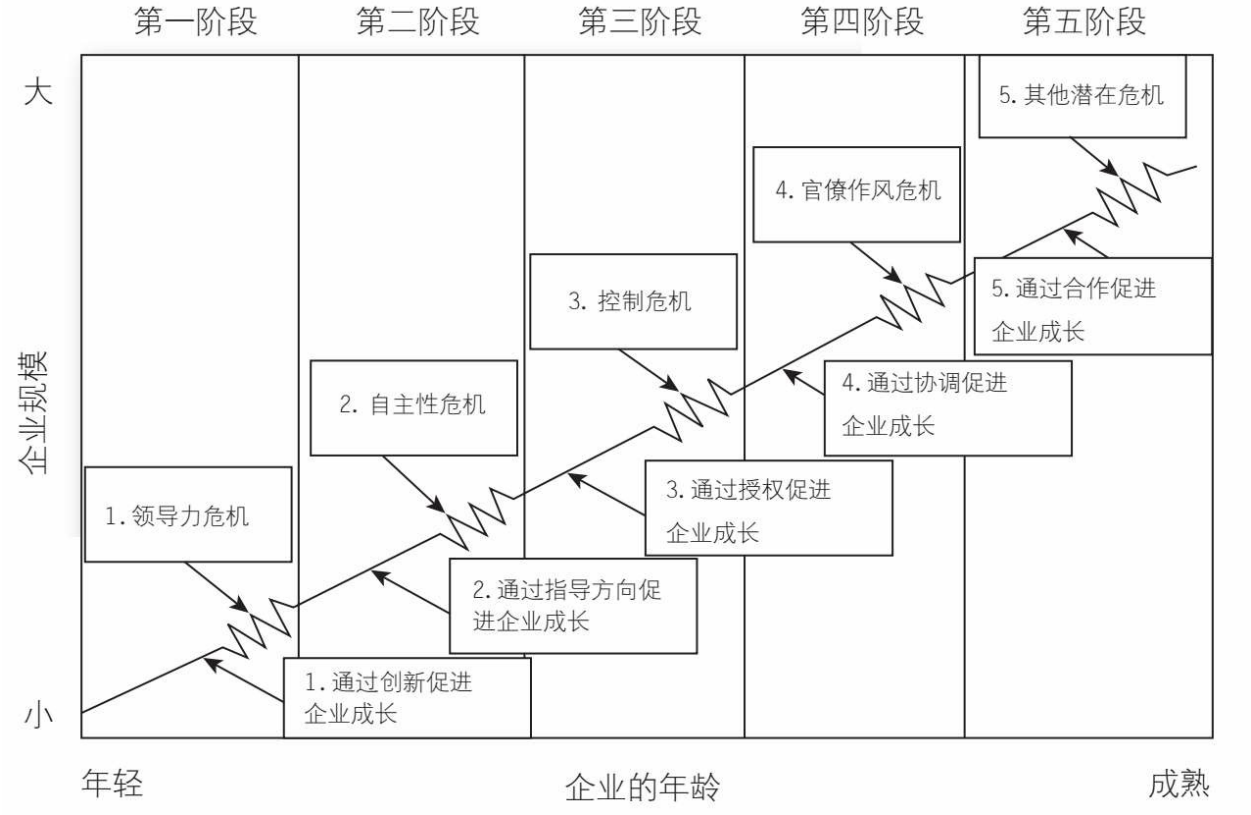


图7-1 企业成长五阶段

资料来源：拉里·格雷纳，《哈佛商业评论》1972年7/8月刊。

过程管理

变革是不可避免的，其结果也是难以预测，但这并不意味着人们无法对变革的过程进行管理。管理变革有以下几个阶段。

■ **告诉人们为何要变革** 如果能够给出有说服力的理由，人们就会更容易接受变革。自从贝尔斯登（Bear Stearns）、法国兴业银行（SocGen）和英国北岩银行在2008年相继垮台之后，几乎没有银行从业人员会质疑变革的必要性。

■ **把变革控制在可管理的范围内** 即使人们接受了变革的必要性，但变革牵涉甚广，可能无法让任何一个人独力应付，因此需要将变革分解成一些可管理的小环节。

■ **采取共享方式** 尽早让相关人员参与其中——请他们加入变革管理，让关键参与者从一开始就对变革过程有一定发言权。这样做可以让人们觉得变革不完全是强加于他们的，而且能发动更多人对目前存在的问题进行思考。

■ **尽早对成功的行动给予奖励** 尽早把成功案例树立成榜样，不要等到年末或考核的时候。这样做会增强人们的信心，让变革步上正轨。同时还应该根据推行变革的国家的具体情况制定奖励机制。秘鲁是全球最大的白银生产国，第二大锌矿生产国，第六大黄金生产国，吸引了一大批全球矿产开发商入驻，竞相寻求高质量的矿产投资机会，包括必和必拓公司（BHP Billiton）、自由港麦克莫兰铜金矿公司（Freeport-McMoRan Copper&Gold）、加拿大泛美白银公司（Pan American Silver）、秘鲁南方铜业公司（Southern Copper）、霍克希尔德矿公司（Hochschild Mining）和泰克资源有限公司（Teck Resources）。有时候，这些跨国企业发现，赠送羊只比奖励现金更能鼓励当地员工接受变革。

■ **预见阻力** 麻省理工学院的德裔教授库尔特·卢因（Kurt Lewin）是群众动力和企业如何实现最佳变革效果的早期研究者之一。1943年，卢因在《心理学评论》（*Psychological Review*）上发表一篇题为《在给定时间划定战场》（Defining the Field at aGiven Time）的文章，提出了力场分析的概念。你可以使用力场分析模板这一工具来预见变革的阻力，并制订计划突破它。

■ **认识到变革速度可能会比预计的慢** 约翰·亚当斯（John Adams）、约翰·海斯（John Hayes）、巴里·霍普森（Barrie Hopson）这三位学者在《转变：理解和管理个人变革》（*Transition:Understanding and Managing Personal Change*，1976年版）一书中解释道，人们在经历变革时会经历6个阶段，这也是变革过程为何需要很长时间才能完成的原因。这6个阶段分别是：无动于衷或者惊讶、怀疑、沮丧、接受现实、适应新状况和最终接受。大部分主要变革在真正起效之前，只会把事情变得更糟。变革产生的直接影响往往

是生产力下降，因为人们要努力适应新的工作方式并沿着经验曲线逐渐提升。怀疑者会幸灾乐祸，甚至连变革的支持者都有可能会动摇。不过这时候最大的危险是终止计划，要么继续采取新的计划，要么回到之前的状态。为了避免这种“令人失望的事”发生，企业必须在变革期间设定现实的目标，并且预见到要实现成果可能需要一定的时间。

▸课程和讲座在线视频

1.道格拉斯·麦格雷戈的X理论与Y理论：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=kQp9zFHgimU）。

2.员工激励与行为：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=ym W8gaO3UiM）。

3.好高骛远不可取，改变从小习惯开始：斯坦福大学说服技术实验室（Persuasive Tech Lab）B.J.福格（B.J.Fogg）在TEDx的演讲商学院（www.youtube.com/watch?v=AdKUJxjn-R8）。

4.弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理：Alanis商学院（www.youtub e.com/watch?v=dsnMjVBYNE8）。

5.摩根大通董事长兼首席执行官詹姆斯（杰米）·戴蒙［James（Jamie）Dimon］给哈佛商学院2009级学生发表关于领导力的演讲（www.youtube.com/watch?v=9T9Kp4NE5l4）。

6.洛桑国际管理发展学院组织行为和国际管理学教授马莎·马兹涅夫斯基（Martha Maznevski）讲授的MBA组织行为课程（www.youtube.com/watch?v=CAfFyBZSdPo）。

7.领导才干：麻省理工学院公开课程洛朗·罗达和阿曼达·莫（http://ocw.mit.edu/high-school/humanities-and-social-sciences/leadershiptraining-institute/video-lectures/lecture-5/）。

8.领导力：商学院（www.youtube.com/watch?v=bnmqxW8GzV8）。

9.卢因的力场分析：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tRAKm zsYLG8）。

10.伦敦商学院（http://freevideolectures.com/Course/2750/OrganisationalBehaviour）。本系列课程共有17场讲座，包括小组讨论和案例分析。

11.创造企业价值：车库科技创投公司（Garage Technology Ventures）创始人兼董事总经理盖伊·川崎（Guy Kawasaki）在斯坦福大学发表演讲

（http://ecomer.stanford.edu/authorMaterialinfo.html7mids1T71）。

12.马斯洛的需求层次理论：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=wx3qR3gLh60）。

13.明茨伯格的管理者角色：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=NgkQYRqxKTs）。

14.让大脑为改变做好准备：Wellcoaches公司首席执行官玛格丽特·摩尔（Margaret Moore）接受《哈佛商业评论》的采访：（https://hbr.org/2013/04/prepare-your-brain-for-change/）。

15.罗伯特·布莱克（Robert Blake）教授介绍他在Scientific Methods公司与他人共同制定的管理方格（www.gridinternational.com/news/grid-theory-reviewed-by-co-founderdr-robert-r-blake）。

16.团队的好处：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=tBC4JsaB YkI）。

17.霍桑效应：为什么工人不仅是受到金钱驱使？Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=EEwCWR5Vkpw）。

18.管理等级系统：了解管理的不同层次：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=UJS9JrFDuR）。

19.习惯的力量：普利策奖（Pulitzer Prize）得主、作家查尔斯·都希格（Charles Duhigg）在TEDx的演讲（www.youtube.com/watch?v=OM bsGBlpP30）。

20.2014年全球最欢迎人才的国家：《全球人才竞争力指数》报告作者在欧洲工商管理学院的讲话（www.youtube.com/watch?v=4EdN0L54Qmc）。

21.伟大的领导者要做什么？这门课程与斯坦福大学教授鲍勃·萨顿（Bob Sutton）所著的《好老板与坏老板》（Good Boss，Bad Boss）一书相互照应。萨顿展示了深受爱戴、行事高效的管理者应具备哪些良好习惯，并详细介绍了无法胜任领导一职的人有哪些坏习惯（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2564）。

▸案例研究在线视频

1.博科尼大学弗兰茨·沃尔格佐根（Franz Wohlgezogen）教授讲授国际领导和组织行

为（www.coursera.org/course/intorb）。在这门课程中，沃尔格佐根教授与博科尼大学的其他同事和校友共同探讨了国际跨文化领导和组织行为的理论与实践。以下人士对本课程均做出了贡献：来自伦敦的英国电信集团（BT Global Service）人力资源总监朱莉·贝拉尼（Julie Bellani），来自日内瓦的宝洁集团总裁乔瓦尼·奇塞拉尼（Giovanni Ciserani），来自日内瓦的妇女国际网络（Women's International Network）创始人兼首席执行官克里斯廷·恩格韦格（Kristin Engvig），来自纽约的金宝汤公司（Campbell Soup Company）国际总裁卢卡·米尼尼（Luca Mignini），来自中国香港的菲利浦·莫里斯国际集团公司（Philip Morris International）亚洲总裁马泰奥·佩莱格里尼（Matteo Pellegrini），以及来自米兰的标准普尔南欧地区总经理玛利亚·皮耶尔迪基（Maria Pierdicchi）。

2.惠普：领导力与能力。惠普前首席执行官卡尔利·菲奥里纳（Carly Fiorina）在斯坦福大学发表演讲（http://ecomer.stanford.edu/author MaterialInfo.html?mid=1719）。

3.领英网首席执行官杰夫·韦勒（JeffWeiner）和全球解决方案高级副总裁（SVP of Global Solutions）迈克·加姆森（Mike Gamson）谈论人才战略（www.youtube.com/watch?v=oU8BoQmgTp8）。

4.斯蒂夫·乔布斯谈管理人才（www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg）。

5.特易购：特易购新任总裁戴夫·刘易斯（Dave Lewis）指出必须改变企业文化。彭博：特易购能够为它的问题负责吗？（www.bloomberg.com/news/videos/b/d02eb538-54d8-48ad-9b0d-f7e1dd108）。

第八章　选择和维护全球战略伙伴

■为何大多数并购都以终告失败

■为何有些并购能取得成功

■规划并购策略

■企业估值

■促成合资企业的合作关系

兼并、并购与建立合资企业是跨国企业（或者想成为跨国企业的公司）的常用方法，也是MBA毕业生在职业生涯初期几乎都会接触到的战略领域。一些MBA项目很有可能会开设包含某些独特内容的专业选修课。例如，伦敦商学院有一门名为“兼并、并购及其他复杂公司重组过程财务分析”的选修课，而卡斯商学院则开设了与并购有一定关联的“应对财务犯罪”课程。

在详细解释如何进行战略选择之前，我们最好还是先了解一下每个术语的含义。

■ **并购**　指一家公司购买另一家公司的经济行为，通常以友好协商的方式进行，但有些并购并非友好和谐。并购完成后，一般来说只有母公司是真正意义上具有法人地位的公司，被并购公司的高级管理人员通常很快就会各奔东西。

■ **兼并**　指两家或多家公司以友好的方式合并成一家企业，在合并完成后，原有业务的独立性和其他特性仍然会延续下去。

■ **合资**　指两家或多家企业为谋求共同利益而建立一家独立新公司的经济行为。两家母公司可能不会试图把公司业务完全整合在一起，而且当两家公司最初的合作理由不复存在时，合资公司便可能会被解散。卡洛斯戈恩供职于日产和雷诺两家汽车公司，他推动建立的雷诺－日产联盟就是组建合资公司的一个成功案例。这两家公司实行联合采购，共享工程技术。它们也各自与其他公司建立合资企业：日产与中国大型汽车生产商——东风汽车公司建立了合资企业，雷诺则持有伏尔加汽车制造厂（Avtovaz）25%的股份，这家俄罗斯汽车制造商迫切需要帮助。德国卡车与豪华轿车生产商戴姆勒公司（Daimler）在与大众汽车协商失败后，与雷诺、日产共同组建了一家三方合资企业。

虽然以上几个术语说法各有不同，但事实上，企业无论选择哪种方式来组建跨国合作

关系，其命运都会与合作伙伴的命运牢牢地绑在一起，英国石油公司的案例就清楚地说明了这一点。

案例研究

英国石油公司的合作伙伴迅速变脸

在2015年春季发布的全球最具价值品牌榜单上，英国石油公司位列第69名，仅次于波音公司，而远高于德国连锁零售商阿尔迪（Aldi）。虽然相比于去年的第89名排名有所上升，但还是远远低于2009年的名次。2009年，英国石油公司在英国最具价值品牌榜单上位列第8，被评为全球最具价值的石油和天然气品牌，排名高于其主要竞争对手壳牌。2010年9月，品牌价值评估公司Interband指出，英国石油公司的品牌价值大幅降低主要是因为发生在墨西哥湾的灾难性事故。

2010年，英国石油公司的钻井平台“深海地平线”（Deepwater Horizon）在墨西哥湾发生漏油事故，这一事件充分展示了跨国合资企业之间错综复杂的关系，以及在出现问题时各个合作伙伴的不同反应。此次发生爆裂的英国石油公司油井，美国得克萨斯州的石油公司阿纳达科石油公司（Anadarko Petroleum Corporation）拥有其中1/4的股份，这家公司没有员工在该钻井平台作业，并未参与此次项目的实际作业。日本三井物产（Mitsui&Co.Ltd.）的一家子公司持有该油井10%的股份，该钻井平台为瑞士越洋钻探公司（Transocean Ltd.）所有，英国石油公司负责平台上的实际作业。美国一些政府官员建议阿纳达科石油公司也应承担漏油事件的索赔费用以及大规模清污工作所涉及的费用，其后阿纳达科石油公司董事会主席兼首席执行官吉姆·哈克特（Jim Hackett）给出回应，严厉指责英国石油公司决定草率、行动鲁莽，最终导致油井爆炸。他还表示，英国石油公司有责任以安全专业的方式开采石油，并遵守相关法律法规。

同时，因为签了一纸合约，英国石油公司对“由于其严重疏忽或草率的不当行为”造成油井共有方的损失负有责任。哈克特继续说：“越来越多的证据表明，英国石油公司的草率决定及鲁莽行为直接导致了这场悲剧，而这一切本来是可以避免的。虽然根据相关联邦法律，阿纳达科对这次石油泄漏也负有责任，但我们希望英国石油公司能够像之前反复承诺的那样，继续支付所有的法律赔偿。”由于阿纳达科公司自身也承受着巨大的财务压力，所以它几乎别无选择，只得把矛头指向它的合作伙伴。穆迪投资者服务公司（Moody’s Investors Service）将阿纳达科公司的长期债务信用评级下调为非投资级，等级由Baa3降至Ba1，同时还有继续下调的可能。此举除了表明阿纳达科公司面临信用危机之外，还使该公司原本价值129亿美元的评级债务性证券的价格一下子大幅上涨。

虽然并购受到首席执行官的青睐，但现有的研究文献充其量只能提供一些非结论性的

证据来支持并购通常能给并购方的所有者创造更多股东价值这一假设。

约翰·基钦（John Kitching）发表了一篇影响深远的文章——《兼并为何失败？》（Why do mergers miscarry?《哈佛商业评论》），自此之后，并购与股东价值之间的关系就被打上了大大的问号。波特在《从竞争优势到公司战略》（From competitive advantage to corporate strategy，《哈佛商业评论》）一文中总结道，“如果考虑到半数以上被并购的公司随后又被卖出，那么可以说大部分的并购其实都是失败的”。近50年来发表学术研究论文的作者中绝大多数都对并购持怀疑态度。

你可能会想，那么为何高层管理者还会如此关注并购？大多数公司的并购几乎都是由相对缺乏经验的个人独力操办的，由此可证明，在并购过程中这些人的自大心理发挥着主要作用。《华尔街日报》曾这样评论，“这是少数雄心勃勃的人士之间进行的一场斗争，他们利用自己持有部分股份的上市公司来牟取私利”。这句话充分体现了骄傲自大在兼并过程中发挥着主导作用。哥伦比亚大学的两位学者开展了一项轻松有趣却有可靠数据支撑的研究。他们找到了一种方法来证实我们已有的认识——并购溢价与管理者的过度自信有关。他们对比了不同并购方管理者的收入，并衡量了吹捧他们的新闻报道数量等因素，最后证明，管理者越自大，其并购行为的溢价就越高，因此结果也就越不可能为股东创造附加价值。

高管层如此关注并购的另一个原因在于它能立刻带来明显的回报。大多数经营战略很难在极短的时间内分清胜负，但如果企业高管层的某项并购战略获得成功，那么用不了几周时间，该企业的员工、中层管理者、竞争对手，乃至其所在行业和整个金融界都会将其视为赢家。即使并购失败，商界也会将该企业的管理层视作来势汹汹的竞争者。然而，并购失败的后果需要几年到几十年的时间才会慢慢显现。时代华纳公司（Time Warner）并购美国在线公司（AOL）、易贝公司并购Skype就是两个典型的案例，除了在刚刚完成并购的几周内有铺天盖地的正面新闻报道外，并购方并没有得到什么实际的好处。

当然，倡导并购的人总能得到专业顾问的鼓舞，他们要从中获得可观的收益，而不会管最终结果如何。

不过，有研究表明，若满足下述几种条件，并购成功的可能性更大。

规模的重要性

若并购双方规模相当，则交易成功的可能性较高，反之亦然。若被并购的企业规模远小于并购方，则其成功的可能性较低。

经验的重要性

以思科为例，并购是该公司战略的基石。思科高管层对并购做过研究，其研究成果被全球的管理顾问所接受。美国在各种类型并购问题上的经验都最为丰富。美国的并购方比欧洲的并购方更为老到，其实际支付的并购价格超出应付价格的可能性也更低。在过去10年中，美国上市公司的平均控制权溢价率从58%稳步下降至26%。相反，欧洲的平均溢价率则从31%上升至37%。

现金为王

中型企业在解释自己为什么要上市时，最喜欢大肆吹嘘的一个理由是，这样就有机会通过发行股票筹集资金来进行并购。但是许多学术研究表明，这种并购方式会给并购方和目标公司都带来损失。而那些使用现金并购的交易的结果则恰恰相反。关于这一点，具体理由如下：

- 现金交易比股票交易操作起来速度更快，成本更低。

- 使用股票进行并购交易会使并购行为面向更为广大的群体（比如，任何持有现金或没有现金的企业）。这反而会导致竞争更激烈，从而对并购方不利。

- 资本市场认为发行新股会产生负面影响，造成并购方的股票价格下跌，这反而会使并购方的交易成本变高。

避免并购那些管理层持有大部分股份的企业

我们可以合理推测，管理者通过期权或类似方法获得越多股权，就越会去追求股东价值最大化，而不仅是为了企业自身利益追求扩大化策略。授予管理者股权会使他们一旦做出不明智的决策，就要付出更高的代价。与此同时，企业管理者拥有的所有权越大，他们对企业的控制力就越强，他们可以以此来抵制并购——尽管有时候并购看上去能创造更大的股东价值，这些管理者也经常抵制并购。一些调查研究证实了上述观点。

跨境并购卓有成效

当企业跨境进入一个新的市场并展开并购时，似乎并购方的股东财富很可能会显著增长。但如果他们试图在这一市场内重复相同的并购行为，则不能获得很好的收益。根据一项有趣的研究——《企业跨国化对股东财富的影响：从跨国并购案例收集到的证据》（The effects of corporate multi-nationalism on shareholder’s wealth:Evidence from international acquisitions）[约翰·杜卡斯（John Doukas）和N.G.特拉夫罗斯（N.G.Travlos）于1988年发表在《金融杂志》（*Journal of Finance*）上]，美国的并购方第一次到海外并购时异常收益会显著增加。但当他们继续进行海外并购时，进展就不那么顺利了。他们从第二次以及后续的并购中收益甚微，甚至没有获得任何收益。

并购之路

并购往往是错综复杂的，恶意投标还可能会引发重大冲突。但是，正因为在企业竞争中，并购几乎无可避免地会乱哄哄收场，所以其准备工作要尽量有条不紊地开展。收集上市公司的信息相对比较容易，因为相关股票交易所会要求它们提供最新、全面的公司业绩信息——通常是每季度一次。如果发生了重大事件，例如严重的利润预警、法律纷争或任何可能影响近期收益预期的事件，都必须在第一时间向公众公开。如果你要获取非上市公司的信息，则需要开展更深入的搜证工作。

在第三章的“案头调研”一节，你可以了解到收集全球范围内的公司信息和市场信息的方法。

下面是关于如何提高并购或合资成功率的几条建议。

了解自己的动机

并购一家公司的出发点最好是合理务实的，并且要与公司的核心战略紧密相连。合理的并购理由包括：

- 增加市场份额，除去一个令人头疼的竞争对手；
- 拓宽产品范围，或获得进入新市场的机会；
- 在进入新市场时促进经营多样化，掌握必要的管理、营销或技术能力，从而能够较快地赢得较大的市场份额；
- 进入另一国家或地区的市场；
- 保护可能受到竞争对手威胁的重要供给源；
- 获得更多员工、工厂场地、库房和分销渠道，或比起单靠自己能更快地赢得更多重要客户。

在开始寻找并购目标之前，你的公司应该发表一份书面声明——解释并购背后的根本原因。否则，到最后你可能会仅仅因为并购价格看起来很低廉，就设法去达成这笔交易，但实际上这一举措对你之前确定的商业目标毫无帮助。还有值得注意的一点是，能够以极

低价格并购的公司往往需要大规模整顿。所以，除非你想当“救世主”，否则还是远离这类公司吧。

决定你要并购什么样的企业

搜寻和并购一家企业往往需要劳心劳力，平均来说最起码要花费一个人一年的工作量。你事先对想要达成的交易越是考虑得清楚，搜寻起来就越简单，所花费的时间和金钱也越少。设想一下，假如你要购置房产，但对于住在哪里、预算多少、需要几间卧室、买新房还是历史建筑、要不要带花园等问题都没想清楚，那么你就很难找到合适的房子。你很可能花了不少时间，但最后买到的房子却让所有人都不满意。并购企业时你也会碰到同样的问题。以下几方面可以帮你想清楚要并购什么样的企业：

- 该公司的业务范围、产品或服务；
- 该公司所处的地段；
- 你的价格承受力及可用现金；
- 你看重的管理层储备和管理风格；
- 你能接受的最低利润率和资本收益率；
- 并购的对象是否符合公司的形象；
- 企业整合范围与节约成本问题；
- 税务状况——如果该公司的亏损额能够抵消你公司的利润，并相应减少应付税金，那么这家公司就值得关注。

除上述几方面，若想避免并购失败，还有一些重要的因素不容忽视。比如，如果你想解决公司在现金流或工厂产能周期方面存在的突出问题，就不要试图并购存在类似问题的企业，那样只会让现有问题的周期性波动表现得更为显著。

调查和接洽

如果你已经确定了几个潜在的并购目标，接下来的工作就是搜集它们方方面面的信息，包括企业刊物、产品样品、广告文案和新闻报道，当然还有企业财务报表。之后，你要亲自走访这些公司，尽可能多地观察它们是如何运作的。如果你被拒之门外，就派销售人员进入公司替你了解情况。这种调查能帮你筛选并购对象，并明确并购的优先级。下一

步就是接洽并购对象。尽管严格来说你是买方，但建议你从心理层面上把并购当成是一种推销行为，这样你在遭遇拒绝时，也不会过早或者过于轻易地放弃。

最开始接洽并购对象时，有3种优势各异的方法可供使用。你可以给对方打电话，只交代最笼统的来电原因，比如你想和对方就共同关心的领域进行一番探讨；你也可以通过邮件透露一点具体的意图，之后再致电安排会面或共进午餐；你还可以通过第三方进行接洽，比如会计师或咨询顾问（其好处是可以使接洽秘密地进行），或者为企业提供金融服务的公司（若时间有限，这恐怕是唯一可行的办法）。第一次会面至关重要，需要达成两个目标：首先，双方需要建立起相互尊重、理解和信任的关系，这是一切合作的前提；其次，双方需要确定彼此的合作意向。时间安排、交易价格、整合方法等具体方面可以之后再商议，重要的是双方要确认能否达成合作。

目标评估

以下两种特殊情况可以让初始评估相对简单一些，至少从理论上讲是这样的。

上市公司

如果你的目标公司已经上市，那么买卖双方每天都会衡量它的估值，在股价动荡时期或许衡量的次数会更加频繁。比如，在2008年秋银行业崩溃期间，苏格兰哈里法克斯银行（Halifax Bank of Scotland）的股票价格几乎以每天40%的幅度波动。遭遇如此巨大波动的机构并非只此一家，最显著的是俄罗斯的主板市场，由于其股票抛售量和股价的波动幅度均大到不可思议，根本无法处理和管控，最后该主板市场不得不关市。然而，通过一次又一次的交易，市场会不断对每家上市公司进行股价评估。股东并非一定要以该市场价买入股票，但是在正常交易时期，该价格会十分接近实际交易价格。

资产出售

当前业务的价值估算在一定程度上是基于对未来收益的预期的。实际上会计师甚至不会对资产进行估值。在并购时，扣除一定折旧额后的固定资产（不包括自由保有地产）会被记作成本，这么做的唯一目的是在资产有效使用期间分摊成本。资产本身，比如说二手的办公室家具，实质上几乎毫无价值。但是这一点不会在资产负债表中显示出来，资产负债表的作用只是显示钱款来自何处、用于何事。除非公司不打算继续经营下去（比如，由于找不到买家），这条规则才不再适用。在这种情况下，公司必须对所有资产进行评估及分拆出售。

市盈率

市盈率由股价除以每股收益得出，它是评估公司股价水平最常用且最简单的指标。比如说，如果一家公司的收益为100000英镑，发行了1000股，每股收益就是100英镑。如果该公司的股价是10英镑的话，那么它的市盈率就是10/100=0.1。以上是从科学理论角度来看，如果从人文社会角度来看：市盈率随着产业种类和该产业当下市场情况而变化。例

如，高科技产业的市盈率有时会达到30——谷歌的市盈率曾经一度高达100。这意味着公司每盈利1英镑，股东就会乐于为此支付100英镑。然而，对于巴克莱银行来说，每盈利1英镑，股东只支付10英镑。在2008年的市场混乱期，银行业的市盈率大大下滑，市场整体上的市盈率为10~20。

市盈率会在财经媒体上同股价信息一起发布。你可以通过商务参考图书馆——例如，英格兰及威尔士特许会计师协会（Institute of Chartered Accountants in England and Wales，简称ICAEW）的商务参考图书馆详细了解不同行业在某段时间内的市盈率信息。若你所在的公司拥有权限，或者能够提供由会计开具的介绍信，那么你就可以免费使用商务参考图书馆。否则你要按日或按周付费，目前按日使用费是15英镑加增值税，按周使用费是50英镑加增值税。欲了解更多信息，请访问https://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/financial-markets/knowledge-guide-tope-ratios。

如果你在调查一家非上市公司，那么了解其市盈率绝非易事。而且，它们的市盈率也不像股票市场上老大哥们的那么高。因此，如果在你所在行业中，一家上市公司的市盈率为12，那么你所调查的那家非上市公司的预期市盈率就应该在8左右，也就是说要比上市公司低1/3。具体原因需要进一步探讨。简而言之，非上市公司的股份很难转让，但如果是上市公司的话，只要给股票经纪人打个电话就可以抛售股票，无论在哪个交易日都行。换句话说，上市公司的优势在于股票的流动性高。

德豪国际会计师事务所（BDO International）是一家国际会计公司，它制定了非上市公司价格指数（Private Company Price Index，简称PCPI），用于追踪当下富时指数（FTSE）中的市盈率与最近被成功出售的非上市公司的市盈率之间的关系。简而言之，非上市公司价格指数可以让买家了解到，若一家公司未在股票市场上市，那么其目前的合理转让价约为多少。欲了解更多内容，请访问www.bdo.co.uk/news/privatecompany-price-index-pcpi。

未来收益贴现

风投界偏好用的一种估值方法是未来收益贴现（Discounting future earnings）。我们都知道越早获得现金越好。换句话说，现在获得的1英镑比一年后、两年后或几年后获得的1英镑的价值更高，因为我们现在就可以使用它，或者因为我们为获得那1英镑的使用权必须付出成本。所以，在并购企业之前，要对未来现金流量以某种折现率折现，然后得到现值。如果我们知道能够利用自己拥有的资金获得20%的利润，那么为了在明年支付1英镑，我们现在最多只需要准备大约80便士。如果我们现在支付1英镑，在明年回收1英镑，实际上我们就损失了一定金额。

计算现值的方法称为贴现。整个计算过程称为现金流贴现（discounted cash flow，简称DCF）。贴现现金与投资金额的差值为净现值。

表8–1第一栏列出了某投资提案的现金流量情况；项目投资20000英镑之后，在第5年获得了5000英镑的盈余。但如果我们认为未来的现金比现在的现金价值低，那么我们唯一需要问的问题就是：到底低多少？我们假设，投资者希望投资回报率至少达到15%，那么贴现率就是15%（这点不会有太大的影响，参见关于“内部收益率”的小节）。

表8-1　贴现未来收益流　　（单位：英镑）

	现金流 A	贴现因子 15% B	贴现现金流 A × B
最初现金成本 当前（0 年）	20 000	1.00	20 000
净现金流			
第 1 年	1 000	0.869 5	870
第 2 年	4 000	0.756 1	3 024
第 3 年	8 000	0.657 5	5 260
第 4 年	7 000	0.571 7	4 002
第 5 年	5 000	0.497 2	2 486
总值	25 000		15 642
现金盈余	5 000	净现值	（4 358）

未来某天获得的1英镑的现计算公式如下：

$$现值=P英镑\times 1/（1+r）^{n}$$

其中，*P*英镑表示初始现金成本，*r*代表利率，以小数表示，*n*表示获得现金的年份。如果我们按贴现率为15%计算，明年获得的1英镑的现值是：

$$现值=1英镑\times 1/（1+0.15）^{1}=0.8695$$

我们可以看出第1年末获得的1000英镑的现值约为870英镑；第2年年末获得的4000英镑的现值为3024英镑，到第5年，获得的现金现值大约只有原值的一半。实际上，第4年离

回收投资还差很远，第5年也无法获得5000英镑的盈余，如果我们要求这个项目达到15%的回报率，那么还差4358英镑。换言之，按贴现现金流量的方法计算，该项目还未达到我们的标准。

内部收益率（Internal rate of return，简称IRR）：贴现现金流量是有用的评估工具，但是没有给我们提供任何确定的信息。例如，上例中我们只知道这个项目的回报率不能达到15%。如果要知道实际的回报率，我们需要计算出能让净现值等于0的贴现率，我们称之为内部收益率。这一计算过程会比较复杂，但是Spreadsheet.com提供了方便计算的模板表格
（www.spreadsheetml.com/financialmodeling/free_investment_financial_calculator_tvm_npv_ir

阿斯沃斯·达莫达兰（Aswath Damodaran）在纽约大学斯特恩商学院（Stern School of Business at New York University）教授企业融资与估价课程。他为我们提供了融资方面的各种免费电子表格，包括贴现现金流量和内部收益率表格
（http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/spreadsh.htm）。你会发现，上述项目的内部收益率稍低于7%，并没有必要冒险投资。风险投资者所寻找的是内部收益率高于30%的项目。

基本衡量标准

一些行业有一套自己估算企业价值的标准。例如，电脑维修企业与邮购企业的价值常按营业额衡量，移动电话运营商的价值常按顾客的数量衡量，房地产中介、餐馆和连锁酒吧的价值常按分店的数量衡量；而食品杂货店的价值部分按销售额衡量，部分按它们持有的股票价格衡量。BizStats（www.bizstats.com/reports/valuation-rule-thumb.php）制作了一张清晰的表格，表格中分别列出了这些衡量标准。

案例研究

City Flyer航空公司

罗伯特·赖特（Robert Wright）以前是一名商业飞行员，后来在克兰菲尔德大学攻读MBA时开了第一家公司，即Connect air航空公司。后来，他以700万英镑的价格把公司卖给了哈里·古德曼（Harry Goodman）的国际休闲公司。5年的辛勤能换来这样的结果，算是不错了。但是，他与古德曼之间的谈判用了几乎整整一年，而且古德曼最初的出价低于100万英镑。最后，这笔买卖是以多个飞机降落时段作为定价，因为古德曼计划让多架

大型飞机使用这些时段，从而创造更大的价值。不过事与愿违，这家公司后来倒闭了。罗伯特象征性地以1英镑的价格回购了Connect air，又从3i风险投资公司筹到了100万英镑的营运资金，并将公司改名为City Flyer航空公司。10年后，他以7500万英镑的高价将公司卖给了英国航空公司（British Airways）。

罗伯特是匈牙利维兹航空公司的创始股东，并于2004年5月—2011年4月担任非执行董事。维兹是一家总部位于布达佩斯的低成本航空公司。

倍数模型

一些估算价值的方法，尤其是那些帮助出售非上市企业的商业经纪人使用的方法，会对基本的市盈率方法做出一些调整。其中一种方法基于如下公式：

追加盈利能力×行业市盈率+资产与负债的调整

要确定追加盈利能力，就要尽量算出企业通过并购能获得多少实际利润。例如，如果一家代售企业的报表利润为500000英镑，有人便认为50000英镑的利息应当追加到企业利润中，因为新企业主可能会以不同的方式为公司筹集资金，也许这笔资金可以作为可支配利润使用。同样，原企业可能有两位董事会付给自己高达300000英镑的工资，但实际上并购方只需要雇用一位部门经理，支付大约为100000英镑的工资（包括与绩效挂钩的奖金），便能让企业顺利运转。如此一来，便可追加200000英镑的利润。而如果并购方预期在并购后无法维持之前的收入流，就可能要扣除一些利润——例如某位企业主不再通过提供专业咨询服务来赚取收入，或者企业不再出租部分营业场所来获得租赁收入。基于此例做进一步分析，我们假设这部分扣除的利润为100000英镑，则这家企业的可延续利润估算为：

500000+50000+200000 - 100000=650000英镑

这个数据就可以接着乘以市盈率。如果这个行业的市盈率为5，那么企业估值就应为325万英镑，而不是原本算出的250万英镑。

这种估值方法还做出了进一步调整，即通过计算净资产来调整资产负债结构，净资产就是资产总额减去负债所得的净额。做出这种调整的原因在于，净资产代表企业所有者目前拥有的企业价值，而市盈率估值法则用于计算企业未来收益的价值。因此，两值相加就能得出企业的“实际”价值。但在实际操作中，不管企业采用何种估值方法，计算结果都只是谈判的起点。

少数股权估值

如果你出于未来竞标的考虑，或者为了建立战略联盟关系而打算并购一家企业的少数股权而非整家企业，那么估值规则也会随之细化。少数股权的价值并不会因为持股数量少而有所减损，但由于持股数量不足，少数股权持有人通常无法强制促成或阻止企业的出售。由于缺乏流动性，股份计算在大多数情况下都会采用贴现法。

税息折旧及摊销前利润

这项指标用于衡量企业的经营效率，因其剔除了一些非相关成本而受到许多并购方的青睐。非相关成本是指并购完成之后将不复存在的成本，或是那些即使继续存在，数额也会发生变化的成本，例如：

- **财务费用** 以利率为例，并购双方适用的利率可能并不相同。还有，无论是以现金并购还是以股票并购，在并购完成后，需要支付利息的剩余负债可能会被全部转让出去。

- **会计实务** 折旧及摊销等项目的计算方法可能有所不同。比如，如果某些资产将会被淘汰，那么并购方就不应该将其纳入并购范围，或者采用不同的会计处理方式。

- **税费** 如果并购方所在国的税率低于或高于目标公司所在国的税率，那么将税率因素排除在外就是一种合理的做法。并购方的目标往往不止一个，在这种情况下，排除税率的影响也变得尤为重要。如果其中一家目标公司所在国家的税率高，这就意味着其净利润会降低，那么对于并购方而言，该目标公司的吸引力也会相应变小。不过，在完成并购之后这一因素也可能会变得无关紧要。

税息折旧及摊销前利润调整

让我们再回过头来看税息折旧及摊销前利润的组成部分。即使利息、税项、折旧和摊销这几项成本要素都已被剔除，但是根据合理预期，在企业易手时，仍有一些其他成本可能不复存在。这些成本一旦被重新计算，利润便会增加，进而企业的潜在价值也会上升。例如，企业被并购后可能不再需要原本租赁的一些房产，那么这些房产的租金就属于上述成本。又例如，当企业的某些职能被并入母公司时，有些成本也不复存在。

还有一种情况是目标公司董事的薪酬高于市场平均水平，当公司创始人继续在企业内部任职时，这种情况就会颇为常见。另外，还可能有一些“有名无实”的董事拿着不菲的薪酬。

风险管控

要并购一家企业，总会面临重重风险，但是如果你做足功课、出价合理，又恰好比较幸运，那么并购的风险就会降低。除此之外，以下举措也能帮你降低风险。

- **设置条件项** 比如说，你可以根据盈利水平来调整价格。

- **锁定骨干员工** 如果你所并购的资产大部分都是员工，那么在交易达成之前就应该拟好服务合同或做好咨询安排。

- **拟定非竞争性条款** 确保目标公司及其骨干员工都无法与你竞争，充分利用目标公司的商业信誉。

- **税款清缴** 显然，在做出决定之前，你要确保并购过程中所承担的一切税负以及并购价可能带来的税负都已通过税务局的审批。

- **设立担保与赔偿条款** 并购企业后，当你发现该企业的经营场所被强制征收，或者新产品虽然非常不错，但其专利却被宣告无效时，你可能会非常恼火。担保与赔偿规定了在哪些情形下，企业出让方应赔偿并购方的经济损失。因此，你可以尽量将所有让人担忧的关键问题都列入担保与赔偿条款。这时出让方自然会有所反对，但你需要在关键问题上坚守立场。

如何管理并购、兼并或合资双方的关系

无论交易谈判多么顺利，若并购或合资双方之间的关系出现问题，大多都是人为因素造成的。问题经常出现在交易对外公布后的几周或几个月内。以下是需要遵守的一些重要规则，你要根据这些规则，大致规划一下如何管理并购、兼并或合资的相关工作，并准备好灵活应对各种状况。（有意思的是，只有20%的并购方对于如何管理并购工作有详细的计划，而67%的出让方则认为并购方有这样的计划。因此，从心理方面来说，制订计划非常重要。）

■ 让被并购公司的业务如往常一样再运转几周，这样你就可以更好地了解该公司内部的运作情况。掌握足够信息之后，你就可以针对谁去谁留的问题做出更明智的判断。90%的成功并购案都遵循了这条规则。

■ 在并购第一天就召开管理层和员工会议，尽可能消除公司内部的误解。此事应由首席执行官来执行。

■ 永远不要在星期五宣布并购消息，否则员工将有整个周末的时间散布谣言。星期三是最好的选择，时间上刚好够员工消除误解，接下来的周末也可以让员工缓口气。

■ 一次性裁员。一次性裁员总是最好的选择，然后应该马上让企业继续如常运转。接二连三地裁员会削弱公司员工的士气，导致所有优秀的员工在被解雇之前离职。

■ 尽快设置权限、明确汇报关系并将所有的银行业务关系掌握在自己的会计部门手中。

■ 但是，要想真正获得成功并能够一直节省开支，双方必须进行一定的合作，德国罗姆公司（Röhm）和巴斯夫涂料有限公司（BASF Coatings）的案例即是如此。

案例研究

巴斯夫与罗姆

谈到寄售库存，大型涂料供应商巴斯夫涂料有限公司与其重要的供应商德国罗姆公司之间的合作关系就是一个典型的例子。巴斯夫的历史可追溯到1903年，由其母公司在德国明斯特市Hiltrup区创立。该公司的年销售额达22亿英镑，在欧洲、北美洲、南美洲和亚

太地区占有很大的市场份额，它在澳大利亚、中国、印度、日本和菲律宾也设立了分公司，因而拥有一条复杂的供应链。后来巴斯夫把汽车行业作为一个主要的客户细分市场，情况便愈加复杂。该细分市场对于供应商的灵活性要求很高，并给公司施加了很大的成本压力，在经济衰退时期更是如此。

起初，罗姆和巴斯夫维持着颇为传统的客户与供应商的合作关系。每年年初，巴斯夫会告知罗姆其大概需求，该需求没有法律约束力。除此之外，巴斯夫不会提供更多信息。因此，罗姆的生产计划几乎以往年经验为基础，结果就是双方都会遇到麻烦。当市场对巴斯夫的产品需求加速增长时，巴斯夫经常库存不足；相反，当市场的需求减少时，罗姆的产能往往过剩。

为了解决这些供应问题，巴斯夫涂料有限公司发起了名为“PROGRESS”的供应流程集成化项目，并邀请罗姆等核心供应商与之合作，其目的是降低成本，简化供应流程，缩短生产时间以及提高信息质量和各方的服务水平。现在，罗姆在巴斯夫工厂设立了寄售仓库，以实时在线数据（库存、对需求的预测和巴斯夫提交的计划需求）为基础，负责为巴斯夫提供原料并运输。当相关文件上传到公共电子平台，并提取了寄售仓库的化学品后，巴斯夫就会通过赊购（自动开票）的方式支付费用。每年，这两家公司共同节省的成本超过43.9万英镑。

获得监管部门的批准

在签署并购合同之前，你可能还会面临一道障碍——如果企业合并可能会造成垄断（第二章对此有所介绍），那么你可能需要获得监管部门的批准。造成垄断的情况可能并不总是那么明显。欧洲监管部门与微软和谷歌展开了旷日持久的拉锯战，鉴于两者分别在电脑操作系统市场和搜索引擎市场占据主导地位，引起质疑似乎是合理的。但至于为什么英国的垄断监管部门竞争与市场管理局在2015年4月9日宣布“竞争与市场管理局将对一镑店公司（Poundland Plc）计划并购99p连锁超市有限公司这一行为展开深入调查”，则有些让人难以理解。该调查围绕监管部门的声明展开，它声称这两家公司都在一个独特的市场中营业，它们面对的特殊消费者群体对于价格比较敏感，且都是以“单一的价位”进行销售经营。

一镑店公司的并购交易额才勉强达到5500万英镑，几乎不可能对一个市值数十亿的零售市场造成冲击。该公司的首席执行官吉姆·麦卡锡（Jim McCarthy）在接受《每日电讯报》（*Daily Telegraph*）采访时表示，他感到“非常失望，因为竞争与市场管理局之所以会调查这一并购行为，是因为它认为该零售商的……主要竞争对手只有99p连锁超市有限公司，除此之外，其竞争者还有B&M公司、Home Bargains公司、Wilko公司和Poundstretcher公司等”。而麦卡锡则认为一镑店要和许多零售商竞争，

其中包括大型超市连锁店。

▸课程和讲座在线视频

1.制定成功的并购战略：为实现增长进行企业定位。乔治城大学校友职业服务中心，乔治城大学MBA专业96届校友、Capstone Strategic公司董事总经理约翰·迪林（John Dearing）（www.youtube.com/watch?v=NtbwR48FmjM）。

2.企业价值：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-financedomain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/enterprise-value）。

3.市盈率：可汗学院（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/introductionto-the-price-to-earnings-ratio）。

4.衡量企业价值并与税息折旧及摊销前利润进行对比：可汗学院

（www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/stock-and-bonds/valuation-and-investing/v/ebitd）。

5.股票市场并不理性：华尔街冒险、回报与幻灭史（2009），贾斯丁·福克斯（Justin Fox），《时代周刊》（www.youtube.com/watch?v=XEN0Hwm-Eos）。

▶案例研究在线视频

1.苹果公司的并购战略：美国全国广播公司财经频道（CNBC）主播乔希·利普顿（Josh Lipton）与《今日美国》（*USA Today*）驻旧金山主编乔恩·斯瓦茨（Jon Swartz）讨论苹果公司并购计划中有关其硬件业务的内容（http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000296348）。

2.脸书的并购战略成功吗？T31ive.com网站的首席战略官斯科特·瑞德勒（Scott Redler）描述了这一科技巨头如何利用并购打入市场（http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000259684）。

3.阿里巴巴并购战略背后有何深意？纪源资本（GGV Capital）执行合伙人格伦·所罗门（Glenn Solomon）在财经类电视节目《彭博西》（*Bloomberg West*）中谈论阿里巴巴的并购战略以及阿里巴巴与苹果公司之间可能的合作伙伴关系（www.bloomberg.com/news/videos/2014-11-04/whats-behind-alibabas-acquisition-strategy）。

4.沃尔玛案例研究——战略营销。强生公司销售主管、沃顿商学院讲师罗德·麦克尼利（Rod McNealy），通过沃尔玛案例研究给普林斯顿大学学生讲述战略营销（www.youtube.com/watch?v=cFhfOj36s4I）。

5.沃伦·巴菲特阐释如何并购企业——非上市公司与股票市场、投资，美国全国广播公司财经频道（www.youtube.com/watch?v=UsCHutekxuQ）。

第九章　国际市场的伦理与社会责任

■所有者和管理者

■利益相关者群体

■符合道德和负责任的策略

■监督举报

■绿色企业的回报

■揭露腐败

国际市场的伦理与社会责任可能是争议性最大的话题之一，不同商学院在教授这门课程时所采用的教学方法和教学材料各有不同。最近针对欧洲企业社会责任教育的一项调查发现：虽然大部分商学院的课程都涵盖这个领域的内容，但只有1/4的学校确立了具体话题、课程单元或选修课。2015年，68%的MBA学生需要选修企业社会责任（corporate social responsibility，简称CSR）、伦理学、可持续性或商业和社会课程，这一比例从2001年的34%提高到2003年的45%。大多数学校将这一话题纳入其他课题，如综合性课题“会计、公司治理、法律和公共治理”或“利益相关者管理”。其他学校则在一定的学科语境下教授伦理和社会责任，如符合伦理的会计制度或营销和伦理。佐治亚理工学院管理系（Georgia Tech College of Management）的MBA课程则安排了一项商业伦理论文任务——“从理论和实践的角度分析萨班斯法案”，其考虑的主要是管理者对投资者的责任。

商学院一般采用的教学方式是邀请商业人士或非政府组织的人员做演讲，或者分析行业内的案例。这些方法与其他课程所采用的学术色彩更浓的教学方法（讲座、辅导课）比较起来，更能让学生耳目一新。例如，达特茅斯学院塔克商学院开设了一门“精简的迷你课程”，在课程中教师结合自己的经验，特别是在美国和全球市场的某个商业职能领域的实践，带领学生讨论伦理案例。不同地区的商业惯例和文化习俗不同，这会让伦理问题变得更加棘手。不过学术界也在大步前进！诺丁汉大学商学院设立了企业社会责任国际中心，还聘用了企业社会责任教授。欧洲工商管理学院聘请了商业伦理和社会责任首席教授，其研究方向主要是良知消费、营销欺骗和营销伦理。芝加哥大学商学研究生院（University of Chicago Graduate School of Business）邀请1993年的诺贝尔经济学奖得主罗伯特·福格尔（Robert Fogel）讲授“商业伦理指南”课程，如此高规格的师资在商学院中实属首例，也提升了该领域的教学标准。

乔纳森·P.道（Jonathan P.Doh）和彼得·塔斯曼（Peter Tashman）研究了50所顶尖商学院讲授社会责任的情况，得出的结论是：“有关企业社会责任、可持续性和可持续发展的教学制度仍不完善。虽然这些话题分布于商学院的各类课程中，但各学院所开设的课程数量参差不齐，教学方法也多种多样。”

伦理与社会责任的定义

职责范围是指一个人或一群人所负责的活动，而且他们的奖惩褒贬都取决于此，而那些超出我们控制范围的活动不包括在内。伦理学在学术圈中被称为道德哲学，是指在履行职责时区分对错，并为自己的选择进行辩护，加以宣扬。企业有很多责任属于法律范围之内，但是保护股东、工作中的歧视，误导性广告等领域以及其附近的灰色地带都属于伦理和社会责任的范畴。判断对错本身并不难，难的是如何处理利益冲突。例如，在给予股东更高回报和保护地球两者之间该如何选择。另一个难题是如何克服人的自私本性。追逐自身利益是人类行为的主要动因。实际上，亚当·斯密（Adam Smith）的经济学名著《国富论》（*TheWealth of Nations*）中提出的“无形的手”理论已经清晰地说明了资本主义的吸引力。

大部分人其实都并非有意促进公共利益，也不清楚自己为公众做了多少贡献。人们之所以认为支持国内企业比支持外国企业更重要，只是为了保全自身；人们之所以经营企业并努力使其产生最大价值，考虑的也只是自身利益。无论是在这种情况还是其他诸多情况下，都有一只无形的手在引导众人，去达到一个并非他们本意想要达到的目的。

“无形的手”理论认为企业和消费者都是自私的个体，只不过有时碰巧做了好事，这些行为并不会让他们变得道德高尚。有很多行为纯粹是出于人类自私的动机，例如建立卡特尔垄断组织剥削消费者，或者为了提高利润而在生产过程中污染环境，这些都是违犯道德的典型例子。即便一些看似无私的公益行为，其动机也未必纯粹，例如，有些企业会为慈善事业捐款或资助某项“非营利”活动。可口可乐公司对奥运会长达80多年的赞助就是一个很好的例子。可口可乐、麦当劳、三星和其他奥运赞助商希望借助奥运会的效应推广自己的品牌。

商业伦理规定了我们应该承担的道德责任类别，可列出来的道德责任清单可能很长，而且有相互重叠的部分。英国哲学家威廉·戴维·罗斯（William David Ross，1877—1971年）曾提出一套道德责任理论，他认为有几种责任可以反映我们真实的道德信念：

- **忠诚** 信守承诺的责任。
- **补偿** 在伤害他人后予以补偿的责任。
- **感激** 感谢帮助我们的人的责任。
- **公正** 奖惩合乎公道的责任。

- **仁慈** 改善他人处境的责任。
- **进取** 提高我们的道德修养和增长智慧的责任。
- **不作恶** 不伤害他人的责任。

罗斯认为，我们有时必须在两种互相冲突的责任中抉择。例如，你的公司是否应该与鼓励堕胎的产品产生关系？仁慈责任告诉我们应该改善女性的境况，但不作恶责任则告诉我们不要伤害未出生的孩子。你可以登录互联网哲学百科（www.iep.utm.edu/e/ethics.htm）了解更多伦理学理论，也可以登录管理学免费图书馆（www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm）了解商业领域的相关问题。

案例研究

德国拜耳

2015年4月4日，自2010年便担任拜耳董事长的马尔金·德克斯（Marijn Dekkers）宣布公司净利润同比增长1/3，达到31.9亿欧元，销售额创历史新高。除了盈利上升外，拜耳公司及其董事长在各自领域都遥遥领先。德克斯被任命为美国通用电气的董事，并从2014年9月起担任德国化学工业协会的总裁，任期两年。而拜耳则在并购美国默克公司（Merck&Co’s）保健消费品业务后不久，便推出5款畅销新药。之前，在德克斯接任维尔纳·文宁（Werner Wenning）担任董事长时，拜耳由于研发出可预防择期髋关节或膝关节置换手术患者出现静脉血栓的药品拜瑞妥（Xarelto），刚刚获得了德国表彰创新的最高奖项德国未来奖。

拜耳是全球规模最大、历史最为悠久的化学和医药保健公司，阿司匹林是其最受消费者市场欢迎的产品。拜耳在“科技创造美好生活”这一简洁的宗旨下实际上隐藏着更为复杂的组织架构，其除了追求短期效益外，还致力于实现一系列长期目标。

拜耳几十年来一直采用传统的职能型组织架构，长盛不衰。不过现在拜耳希望在旗下各个业务市场打造全球领先地位，并追求长期的稳步健康发展。拜耳是德国DAX股票指数排名第3的公司，在全球雇用了108000名员工。

拜耳一边壮大国际业务，一边致力于开展公司历史上规模最大的重组活动。拜耳将公司的战略管理与日常经营分离开来，明确权责归属，将各业务部门的焦点集中到各自的目标市场。

拜耳希望设计出具备以下功能的组织架构：

- 将德国母公司的管控权转移到国外分公司；
- 重组业务部门，明确业务内容；
- 打造扁平化架构，赋予基层管理者更多权能，确保高管有更多的自由和时间去进行战略考量。

拜耳的战略管理控股公司的总部设在德国莱沃库森（Leverkusen）。拜耳的业务活动由3家运营型战略业务单位负责，即医疗保健、作物科学和材料科学这3家分公司，并由拜耳商业服务、拜耳科技服务和科伦塔（Currenta）提供服务支持。

拜耳在壮大全球业务规模的同时，从未忘记作为具备全球视野的跨国企业所肩负的责任。拜耳在打造各类软性资质上投入了大量的资金。2000年，拜耳成为联合国全球契约（UN Global Compact）的创办成员之一，明确承诺奉行与人权、雇佣标准、环保、反腐相关的10条原则。2004年，拜耳成为首家与联合国环境规划署在青年和环境领域开展合作的公司。2006年推出的拜耳气候计划是拜耳履行可持续发展承诺的里程碑事项之一。除了大力减少温室气体排放量外，拜耳还制定了更加宏伟的目标。拜耳是化学和制药行业唯一一家5次被列入全球首个全球气候指数排行榜的欧洲公司。2009年，拜耳被评为全球“碳排放披露领导者指数”最佳公司。拜耳科学与教育基金会联手支持德国学校开展以打造趣味科学课为目的创新型项目，每年向300个相关项目提供总价值4500万欧元的资金，积极履行社会责任。

拜耳还十分看重对员工的责任，即使在经济形势不景气的情况下也毫不松懈。2009年12月，尽管当时的经济环境充满了不确定性因素，拜耳仍与员工代表达成了直至2012年的就业保障协议。拜耳甚至还在总部设立了负责“环保和可持续发展”的参谋职能。拜耳的组织结构如图9–1所示。

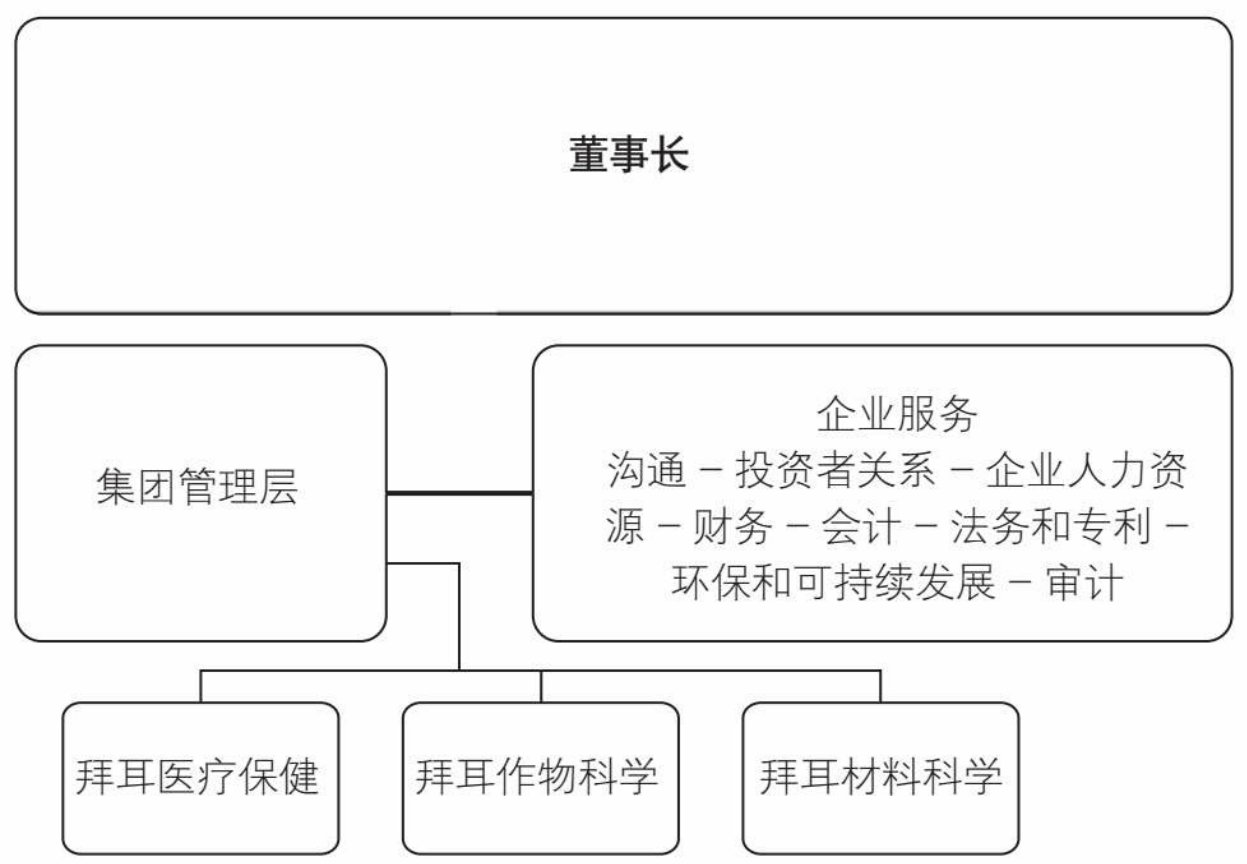

董事长
集团管理层
企业服务
沟通 – 投资者关系 – 企业人力资源 – 财务 – 会计 – 法务和专利 – 环保和可持续发展 – 审计
拜耳医疗保健
拜耳作物科学
拜耳材料科学

图9-1　拜耳的组织结构

腐败：国际视角

透明国际（www.transparency.org）每年采访70000人，并据此制作出国际腐败排行榜，它指出超过1/10的受访者表示在过去12个月曾有行贿行为。腐败排行榜根据多种因素对国家进行评分，评分范围是1（非常腐败）到10分（非常清廉）。不出所料，丹麦、新西兰、瑞典、新加坡和芬兰以超过9分的成绩被列入最清廉国家。阿富汗、伊拉克、海地、索马里和缅甸排名垫底，评分均不超过1.5，这说明其国内经济的腐败程度高。

透明国际的定期研究表明一些国家的腐败程度仍然高居不下，令人忧心。它指出，跨国公司通过行贿获得公共采购合同的现象并不罕见，而且常常会得到公职人员的积极配合，这些公职人员大多拿着微薄的工资勉强维持生计。据调查，仅是发展中国家和转型期国家的腐败政客官员就收受了200亿~400亿美元/133亿~266亿英镑/161.6亿~323.2亿欧元的贿赂，相当于1/5~2/5的发展援助资金。

腐败让企业得以逃避地方法规，造成了一系列恶劣影响，如西班牙出现水资源短缺，印度尼西亚的非法采伐现象，尼日利亚的药物安全问题，土耳其房屋建筑由于施工质量问题发生坍塌致死事故。1990—2005年，超过283个国际私人卡特尔集团被曝光，总销售额约为1.2万亿美元，导致消费者多花了3000多亿美元。

然而，腐败猖獗并非发展中国家所独有的现象。大众汽车工会主席克劳斯·福尔克特（Klaus　Volkert）收受了243英镑的贿赂，作为回报，他对管理层的决策表示支持，他为此于2008年2月被判处33个月有期徒刑。大众汽车的管理层也被指控以秘密奖金、豪华假期、服装珠宝和无中生有的咨询费收买工会代表。法国公司阿尔斯通（Alstom）曾接受法国和瑞士的调查，原因是该公司涉嫌为获取巴西伊塔（Ita）水电站、圣保罗（San paulo）地铁扩建合同，以及委内瑞拉、新加坡和印度尼西亚的其他主要工程项目支付了1.33亿英镑的不当款项。2007年，欧盟委员会的反垄断机构对与竞争对手进行价格协商的阿尔斯通处以总价值达1640万英镑的罚款。类似案例经常被透明国际的研究人员公之于众。

美国作为全球经济最繁荣的国家，其腐败规模自然十分庞大。著名说客杰克·阿布拉莫夫（Jack Abramoff）与共和党政府官员和立法者关系密切，2006年，他因涉嫌在游说过程中向人行贿被判处4年有期徒刑。2009年3月，伯纳德·麦道夫（Bernard Madoff）低头认罪，承认将财富管理业务设计成一个巨大的庞氏骗局，骗取了几千名投资者价值数十亿美元的财产。事实上，在腐败问题上没有哪个国家能独善其身。

透明国际曾对美国做如下评论：“虽然美国建立了有效的反洗钱框架，但专家们对各种立法和监管缺陷仍表示担忧……此外，由于存在立法和监管漏洞，各类实体和个人可以利用空壳公司和信托来隐藏和清洗非法所得。”透明国际评价英国的问题主要体现在政治腐败上：“公职与私营部门之间的利益冲突不断削弱民众对政府的信任。议员曝出的贪污丑闻进一步引发了民众对政府和私营部门之间存在‘旋转门’的质疑。”不过相比透明国际对俄罗斯联邦的评价，这些评论不过是小巫见大巫。透明国际的研究表明，26%的俄罗斯人在过去一年中曾有行贿行为，且有53%的人认为腐败变得日益猖獗。

所有者和管理者：伦理之战的缘起

企业管理者受雇于企业所有者，其职责是管理公司业务和维护所有者的利益，所有者因此不必亲力亲为。规模较小、业务范围限于当地市场的公司很少单独聘请管理者，因为公司的所有者身兼管理者一职，即便因一时之需聘请了管理者，家族成员也会监督管理者的决策。如今，2/3的全球业务量都是由大型跨国企业经营的，分离所有权和管理权也就变得必要且普遍了。此外，“股东”取代了企业所有者的角色。这些差异很微妙，只有认识到这些差异，你才能理解商学院课程为什么添加商业伦理和社会责任这些内容。

股东所持有的公司股份一般并不多，他们不必认同创始人的愿景或行为准则，他们只关心更为直接明了的结果，如每股收益的增长。如果他们对某家公司的业绩不满意，那么他们可以卖出股份，转而投资另一家公司。事实上，当行业环境不佳，比如零售业不景气时，即使股东对公司的投资回报感到满意，他们仍然很可能会卖出持有的股份。目前持有较大股份的股东主要是基金经理和养老基金管理机构，他们非常关注收益。当然，他们会不时给企业管理层施加压力，但通常这是因为他们发现某一位管理者掌握了过多权力，比如发现了管理者试图将主席和首席执行官合二为一。此外，当管理者想要给自己支付比自己的实际价值更多的报酬时，或者当他们想要牺牲股东的利益提升自己的收入时，基金经理会介入干涉。基金经理并不总是忠实地维护股东的利益。例如，在进行公司并购时，他可能同时持有买家和卖家的股票。

董事会实际已经取代“所有者”的角色，他们是道德的维护者，也为公司员工与外部人员打交道时的行为制定标准。他们之所以严格恪守这些职责，一定程度上是因为法律的规定。他们必须做到“一切行动以维护公司利益为宗旨”，“不欺骗股东并雇用审计人员来审查公司的会计记录”，“不欺骗债权人或采取欺诈手段”以及“尊重公司所有员工的利益”。（有关管理者职责的内容可参见第六章。）

此外，管理者和经理的职责还包括：在客户使用产品或服务期间以及在公司经营场所范围内保护客户，并在经营过程中遵守防治污染的规定。但直到后来才出现相关规定，要求企业维护其他“利益相关方”群体的利益。开明的管理者，或者特别精明的管理者（如果你比较愤世嫉俗的话），通常会扩大自己的职责范围，赞助慈善活动，出资修建社会福利设施，例如兴建游乐场地或提供低价住房。利己是他们的行为动机，这样做的好处有助于招到优秀人才和留住人才，是变相的公关活动。而对于低价住房，修建这类设施通常能够使公司获得房地产开发规划审批，或获准修建超市等设施。

案例研究

联合利华——贯彻商业伦理

2015年，联合利华董事长在公司发布上一年度财务报表时指出：“我们的增长模式是以更加精益敏捷的公司运营为基础的。”他提到联合利华的营业额高达484亿欧元，营业利润率由0.4%上升至14.5%，并进一步指出，“公司业务在市场上遥遥领先……我们之所以能一直保持非凡业绩，得益于公司在过去5年保持了4.9%的年均增长率，我们是整个行业业绩最为稳定的公司”。

联合利华一直以来都保持着高速增长。

1887年，功成名就的肥皂制造商威廉·赫斯基思·利华（William Hesketh Lever）为进一步扩大业务，开始着手为新厂选址。新的工厂需要建在河边，方便进口原材料，还要靠近铁路，便于运输成品。利华最终将厂址选在了56英亩闲置的沼泽地上，并根据自家肥皂产品的品牌将厂房命名为阳光港（Port Sunlight）。单纯建厂房的话根本不需要这么大块的土地，事实上利华对此有更为全面的考量。他希望打造一个美好的工作生活环境，让工人们可以“自由交流，自在工作，回归到手工劳作时和谐的美好时光”。他不愿局限于营营役役，而是希望按照自己的想法将财富分享给每一位员工。1989—1914年，利华共修建了约800家住宅，并亲自参与房屋的设计。在阳光港，3500名住户共享土地和公共建筑，包括利华夫人艺术画廊、学校、音乐厅、露天泳池、教堂和无酒旅馆。1907年建立的乡村医院直到1948年英国实行国家健康体系后才停止运营。利华还为工人制订了福利、教育和娱乐方案，鼓励工人开展休闲娱乐活动，并且成立了艺术、文学、科学或音乐类组织。

如今的联合利华一直奉行着利华的价值和理念，公司的各类行为均遵循着一套清晰明确的准则。联合利华的核心价值是：“作为一家跨国公司，我们致力于与地方、国家和国际各层面的相关利益攸关方一道，通过自身行动参与解决全球环境和社会问题。”该企业还为各项业务活动制定了一套全面的行为指导准则。这套需员工遵守的准则包括始终秉承诚信原则，“以最高企业行为标准对待我们合作的每个人、我们所接触的社区以及我们所影响的环境”。你可以通过点击联合利华官网链接（www.unilever.com/ourvalues）查看其价值宣言的全部内容。

了解利益相关者

我们已经知道组织的管理者乃至经理的首要和唯一责任就是维护股东的利益。为了使

二者的利益保持一致，古往今来人们使用了很多手段，如将奖金和股价或利润挂钩。但这些努力基本都失败了，以安然公司为例，股东成了管理者欺诈行为的受害者。而在次贷危机中，银行家将不良贷款重新包装后投放到全球市场，经过层层转手之后，几乎让人无法辨认其优劣，其种下的恶果最终却要股东和普通纳税人来买单。管理者和股东的利益尚有可能统一，但其他利益相关方并不能维护自己的利益，在这一方面目前只有法律可以提供明确的保护。

霍华德·R.鲍恩（Howard R.Bowen）在《商人的社会责任》（*SocialResponsibilities of the Businessman*，1953年版）一书中指出企业不应只对股东负责，这一观点引起了很大反响。但直到10年之后，即1963年，斯坦福大学研究院的一份内部备忘录中才第一次出现“利益相关者”一词。在接下来的20年中，人们对“利益相关者”一词的定义争论不休，直到弗吉尼亚大学达顿商学院（www.darden.virginia.edu）的教授爱德华·弗里曼（Edward Freeman）的出现才解决了这一问题。他在《战略管理：利益相关者的管理方法》（*Strategic Management:A Stakeholder Approach*，1984年版）一书中提出了一个简单的指导原则，任何组织的任何人都能理解和实践。弗里曼对利益相关者的定义是：“能够对实现某个组织的目标施加影响或受其影响的所有群体或个人。”

利益相关者结构图

弗里曼将利益相关者分为6个类别，所有者、雇员、客户、供应商、社区和政府，这些是所有与组织有责任关系或“社会契约”的群体。制定伦理策略的第一步是明确在组织的正常活动范围内与组织有密切关系的所有个体和机构。

图9–2为利益相关者结构图，它展示了组织从内至外的所有利益相关者，从位于中心的个体到内部群体（如所处的直接工作环境、同事、团队），再到外部群体（如供应商、客户、股东），最外围的是公众和社会组织。

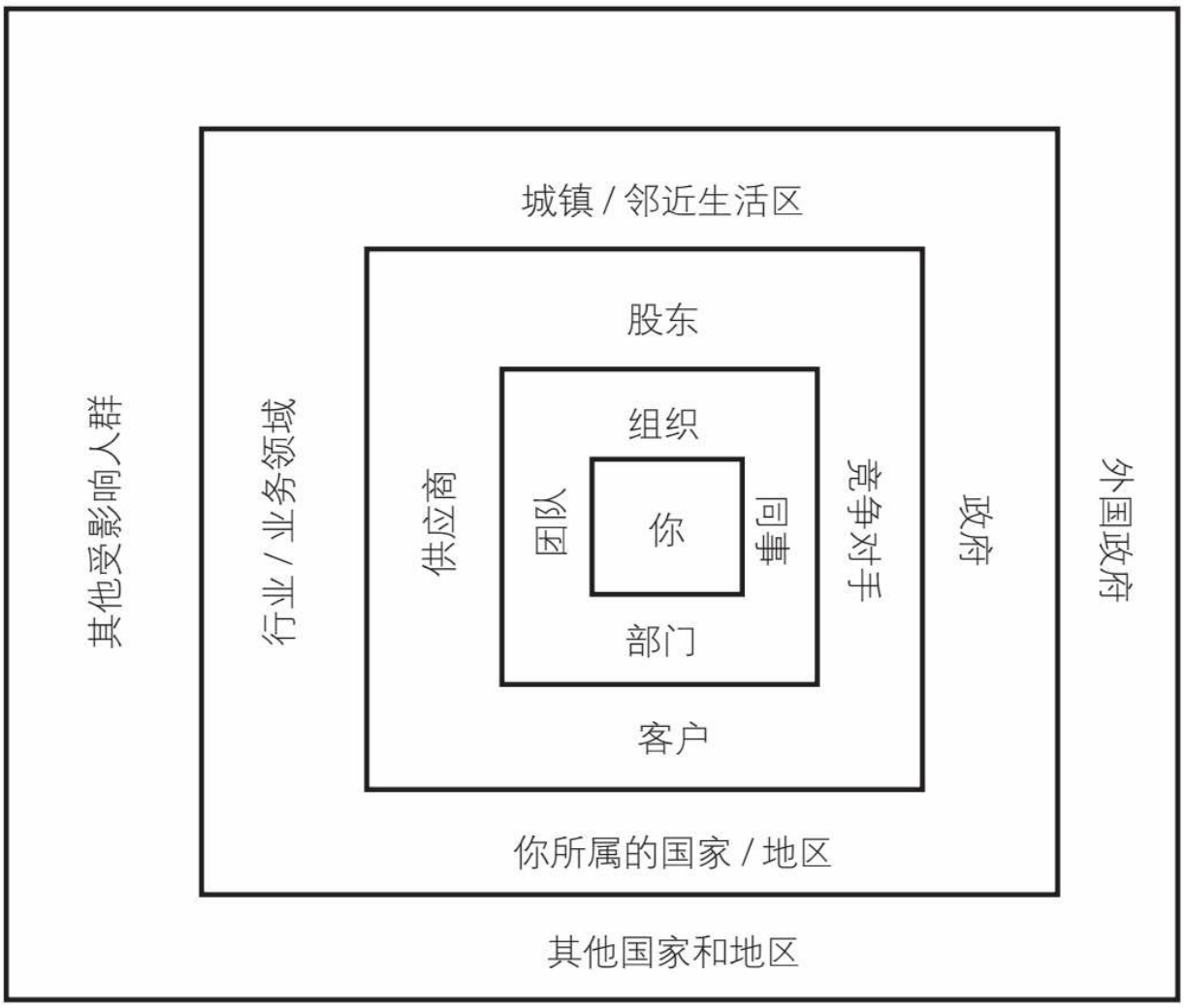


图9–2　利益相关者结构图

义务评估

一项战略决策或行动并不一定影响所有利益相关者，影响程度也会各不相同。因此下一步要看哪些利益相关者会受到影响，影响程度有多大。表9–1为利益相关者影响情况表，从中我们可以看出，如果将制造工厂转移到低成本国家，哪些利益相关者群体会受到影响。

表9–1　利益相关者影响情况表

战略计划 （将制造工厂转移到低成本国家）	受益者	受损者
直接影响	为新厂所在国创造就业 该国社区受益	原厂职工 原厂所在国社区 当地分包商失业
间接影响	股东回报增长	原厂所在国政府税收减少 管理层需要频繁出差

接下来我们要具体分析每个受影响的利益相关者群体的利益或期望和权利或责任。此处我们仍采用搬迁厂址的例子，表9–2展示了3个受决策影响最大的利益相关者群体的期望和权利。

表9–2　利益相关者权利和期望

	利益相关者		
	客户	股东	员工
权利	了解新厂址的具体情况	在年报和账目中获知相关情况，如果会引发公众热议，应尽早告知	发放裁员补贴
期望	所有调整应无缝衔接	公司会妥善办理员工事宜，该举措有利于组织长远发展	了解员工意见，协助员工应聘新职位

利益相关者战略

组织在厘清所有利益相关者并权衡各方权利和期望后，一般可以选择3种道德立场：

- **不道德的企业**　这类企业的决策明显有违道德伦理，损害大量利益相关者的利益。最有代表性的是黑手党和集团犯罪，色情产业、大部分博彩业、烟草业和酒精饮料行业也可以归属到这一类别，虽然这些产业已经被社会接受，原因是消费者的自由选择权不可剥夺，而且这些产业能够吸纳大量就业人群且又是纳税大户，但它们仍被人们归入不道德之列。

- **不辨是非的企业**　在做决策时并未考虑道德方面的影响，或者是因为粗心、疏忽或错误地认为企业只是为了赚钱。这些公司认为唯一的道德伦理约束就是政府和法律法规。

- **符合道德的企业**　在制定决策时考虑伦理、公平和正义原则。

虽然对“母国”的定义目前尚无定论，但是越来越多的人觉得跨国企业应对“母国”负有特殊义务。很多政府简单地认为母国指公司注册地所在国家，跨国公司应对该国效忠，特别是在履行纳税义务方面。但是，跨国企业不像国家那样拥有明确且固定的边界，它可以灵活地跨越国境，因此它并不只对一国效忠。

案例研究

跨国企业的煎熬时刻

严格遵守法律就能成为有道德的企业吗？亚马逊、苹果、脸书、谷歌和星巴克最近都在寻找这个问题的答案。2012年11月12日，谷歌、亚马逊和星巴克这三家具有全球影响力的美国公司受到英国议会下议院组成的特别委员会的质询。委员会获知2011年亚马逊在英国实际缴纳的税款仅为当年营业额3090亿英镑的2.5%；谷歌的税款占总营业额25亿英镑的0.4%；星巴克则没交一分钱，虽然在英国的营业额达3.65亿英镑。为了减少税款，星巴克采用了大量避税策略，包括缴纳知识产权使用税，以及通过瑞士的40名“采购专家”采购原材料。星巴克在瑞士的分支机构负责采购咖啡豆，而其在英国的分支机构只需支付20%的额外费用，即可从瑞士的分支机构购买咖啡豆。虽然英国是星巴克在欧洲的主要市场，员工数量多达6600人，但采用避税策略后，星巴克只需缴纳瑞士12%的公司税，而无须在英国缴纳高达20%的相关税款。

亚马逊通过在卢森堡注册子公司，将在英国赚得的33亿英镑销售额转移到卢森堡，而不必向英国支付一分钱的公司税。亚马逊采用相同的转移定价策略，在英国只缴纳了3%的图书销售额增值税，而实际税率为20%。亚马逊在英国拥有15000名员工，并在当地建立了多个物流配送中心，而它却将销售额转移到人口只有517000人的卢森堡。

这些公司都采用了合法的避税策略，将美国以外的大部分业务收入转移到低税率国家的分支机构，爱尔兰就是一个典型例子，该国的公司税率大约只有英国的一半。其他的策略包括支付知识产权使用费、佣金和酬金，通过这种方式将利润转移到低税率国家，包括避税天堂加勒比国家。

下议院委员会主席玛格丽特·霍奇（Margaret Hodge）女士用一句话对这次质询做了总结：“我们指控你们的原因不是因为你们触犯了法律，而是因为你们的行为违反了道德良知。”英国媒体迅速回应，建议英国消费者用自己的钱包投票，这样这些公司可能就会尝到苦头。例如，惠特贝瑞（Whitbread）集团旗下的咖世家（Costa）缴纳了1500万英镑的公司税，与星巴克和尼路咖啡（Caffe Nero）相比，消费者会认为去咖世家会显得更加爱国。

采用符合伦理、负责任的策略

公司不论是要塑造自己的形象和声誉、建立品牌，还是赢得客户、供应商和其他商业合作伙伴的信任，伦理和价值观都发挥着重要的影响。诚实、公正和责任感是公司建立良好声誉的基石，因此一个组织要想成为行业中的佼佼者，就不应只满足于达到利益相关者的要求，还要将自己打造成受欢迎的商业合作伙伴和优秀的企业公民。如何做到这一点呢？以下是一些具体策略：

- 确认并关注所有理应值得注意的利益相关者。
- 定期与利益相关者交流，了解他们的利益和关注点。
- 主动与利益相关者合作，最大限度地降低经营风险。
- 要对危及生命的行为避而远之。
- 将关注利益相关者的利益纳入工作流程。
- 及时发现管理者和大多数利益相关者群体发生利益冲突的地方。
- 快速、公正地解决利益相关者之间的冲突。

解决冲突

事实上，即便是一个有良知且社会责任感很强的组织，也会时不时地发现自己采用的策略损害了部分利益相关者的利益。其中一个例子是关于荷兰皇家壳牌集团（以下简称“壳牌”）的，它在2008年4月撤出“伦敦阵列”（London Array）海上风力发电场项目。这个20亿英镑的项目配备了341台涡轮机，装机容量达1000兆瓦。英国政府计划在2015年之前用可持续性能源给全国供应15%的能源，到2020年将这个比例提高到20%，这一项目是此项战略的一部分。而现实是，2008年英国的能源产出中只有2%是可持续能源，因此伦敦阵列对于实现这些目标将起到至关重要的作用。如果壳牌撤出项目，其后果之一是让英国政府、自然之友以及德国和荷兰的项目合作伙伴感到失望，但壳牌还要考虑其他因素。壳牌认为，随着全球钢铁需求量（特别是中国和印度）上升，钢铁价格飞涨，因而风力发电厂的成本急剧攀升，几乎到了失控的地步。未来几年的涡轮机产品都已订购一空，壳牌已投资兴建了11家风力发电厂，总装机量达1100兆瓦，它认为，或许需要在其他大陆投资

另外一种技术，才能在为环境做出同等贡献的基础上，削减股东成本。

解决这些冲突需要技巧和沟通协商，此外企业还要认识到，即便不能让所有人都满意，但仍可以做到符合伦理道德要求。壳牌投资的项目中有1%是绿色项目。例如，壳牌太阳能公司——壳牌的子公司就是第一代铜铟联硒化合物（copper indium diselenide，简称CIS）薄膜技术的重要开发者。这项技术能够将太阳能转化为电能，被认为是最具商业价值的太阳能光伏发电技术。壳牌太阳能公司与圣戈班（Saint Gobain）正在合资兴建一个试点工厂，位于德国的萨克森州，其生产的太阳能电池板每年能节约14000吨二氧化碳。所以壳牌必须权衡双方的利益：一方是参与伦敦阵列项目的英国政府和丹麦东能源公司（DONG Energy）；另一方是同时参与两个项目的德国政府，因为该国的能源巨头意昂集团（E.ON）参与了这两个项目。与此同时，壳牌还顶着巨大压力，它必须想方设法达到过去几年较快的利润增长率。Authenticity咨询公司（www.authenticityconsulting.com/misc/long.pdf）设计了一个检查表，可以帮助你在利益相关者的利益出现冲突时做出更理性的决策。

举报人——制止不道德行为的最后一道防线

组织的内部人员有可能更了解组织的不道德或不负责任的行为，这一点并不奇怪。很多国家的政府都采取了相应措施鼓励人们检举和揭发不道德或欺诈行为。这些揭发者会向政府提供自己所在的公共机构、商业组织或慈善机构进行不法行为的证据。美国与此相关的法律始于1912年通过的《劳埃德－拉福莱特法》（The Lloyd–La Follette），它首次规定联邦雇员有义务向国会通报弊案信息，后来又出台了一系列相关法案，进一步完善了这一领域的立法，如水污染、环境保护相关法案、防止企业诈骗的《萨班斯－奥克斯利法案》以及1989年通过的《举报人保护法》（The Whistleblower Protection，2007年）。英国于1988年通过的《公共利益披露法》（Public Interest Disclosure Act）以及欧盟和欧洲大陆各国政府出台的各类法案形成了一个法律保护框架，保护那些披露弊案信息的举报人。

很多公司也采取了相关措施鼓励员工揭发欺诈行为，包括24小时热线电话和公司道德问题办公室等。例如，沃达丰在2006—2007年度采用了“大胆说出来”（Speak Up）计划，为其供应链内的供应商和员工提供举报便利，只要发现道德问题，可直接向第三方举报。

以下组织提供了有关这个话题的更多背景信息：

- 全国举报人中心（the National Whistleblowers Centre，网址：www.whistleblowers.org）：这个组织为揭露政府或公司不法行为的举报人提供协助，树立道德标准，帮助举报人保住工作和事业。

- 维基解密（www.wikileaks.org）的主要目的在于揭发政权镇压民众的行径，不过它也提供让任何人得以匿名揭露政府和公司不道德行为的途径。

遵守道德会有回报吗？

有道德和社会责任感的组织的工作环境更好，这方面的例子不胜枚举。至少在有良知的组织内工作，你会更少地接触假冒伪劣产品、误导性广告、价格垄断和工作中的歧视行为等。但是否有证据证明有良知的企业利润更高就不得而知了。咨讯新闻（http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=10798）于2013年11月发布了一项研究报告，结果显示道德标准较高的企业和其他企业在业绩方面有较明显的分野，但后文提到由于选取的道德标准较高的企业的样本数量较少，数据可能不具有代表性。有关这个话题的详细信息，可参考第十二章“因果关系”一节。

但这里仍有个问题需要解决，什么才称得上“好”。FTSE4Good指数（www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good）可以衡量符合国际公司责任标准的一些公司的具体表现。要想成为该指数的构成企业，公司必须符合以下条件：

- 致力于维护环境的可持续性；
- 与利益相关者保持和谐的关系；
- 维护和支持普遍人权；
- 保证较高的供应链劳工标准；
- 抵制贿赂行为。

此外，该指数还排除了与以下行业有利益瓜葛的公司：

- 烟草制造商；
- 为核武器系统制造整件机器、核心零部件或平台的公司；
- 制造完整武器系统的公司；
- 核电站的所有者或经营者；
- 参与提取或加工铀的公司。

该指数设立这些标准只是为了帮助人们判断何为道德，何为不道德。例如，采集铀矿用于核电站真的就比将其转化为生物能源危害更大吗？后者在接下来的30年中排放的矿物燃料是前者的2~9倍，而且可能导致食物价格（特别是发达国家）上涨。虽然在人们心目中，汽车行业比军火行业更有道德感和社会责任感，但每年被汽车夺去的生命难道不比武器夺去的更多吗？

已有少数几个重视社会责任感和道德意识的商学院开设了“绿色”工商管理课程，而且这个数字还在逐渐增加，这些课程强调3个原则，因此也被称为“TBL”或“3BL”（全称是Triple Bottom Line），即利润、人和地球。

清洁资本机构发行的杂志《企业骑士》（*Corporate Knights*）会对绿色及可持续工商管理课程进行排名，现在该机构还推出了最清洁商学院这一排名。前两名是加拿大的两家商学院，排名第三的是英国的埃克塞特大学商学院，它开设了以可持续性为中心的“一个地球工商管理硕士课程”。若要查阅完整排名，可登录网站www.corporateknights.com/reports/2013-sustainable-mba/。

《普林斯顿评论》（*Princeton Review*）和《企业家杂志》（*Entrepreneur Magazine*）也发布了自己的排名——美国排名前16的绿色工商管理课程，榜上有名的都是一些名校，如哥伦比亚大学、杜克大学、斯坦福大学和纽约大学（www.entrepreneur.com/article/219236）。

2015年9月大众汽车爆出尾气排放丑闻后，一时间信誉扫地。而大众最近在声誉研究所发布的世界企业社会责任排名中位列第11位，2014年，它还摘得了非营利组织世界环境中心（World Environment Center）颁发的可持续发展金奖，同时大众发布了长达156页的可持续性报告。有一种盛行的说法是企业社会责任部门仅仅提供了一项保险政策，但公司内部有自行的标准，因而公司并不害怕去冒道德风险。

▸课程及讲座在线视频

1.公司治理——股东看重的是什么？主讲人是加州大学洛杉矶分校的普衡律师事务所（Paul Hastings）特聘教授林恩·A.斯托特教授（Lynn A.Stout），他专攻公司法和证券法（www.youtube.com/watch?v=s5Eoy988728）。

2.企业社会责任。由Study商学院讲授。学费为每月50美元，但有5天的免费试用期（http://study.com/academy/lesson/businessethics-corporate-social-responsibility.html）。

3.IBM研究：企业社会责任调查，以全球250多个国家的知名管理者的回复为基础

（www.youtube.com/watch?v=PdkYieDuVvY）。

4.应用伦理学：由普林斯顿大学的彼得·辛格教授（Peter Singer）授课（www.coursera.org/course/practicalethics）。

5.社会责任视角：股东和利益相关方。Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=vD9XJKZmXEs）。

6.“利益相关者和股东”：加州大学伯克利分校哈斯商学院的教职人员展开以“企业究竟该为谁服务？”为主题的辩论。这场在哈斯商学院上演的牛津式辩论中，欧内斯托·达·波教授和里奇·里昂斯院长各代表利益相关者一方，海恩·利兰教授（Hayne Leland）和戴维·沃格尔（David Vogel）代表股东一方（www.youtube.com/watch?v=yQ1x8jKLWDg）。

7.什么是企业社会责任？主讲人是瑞士圣加仑大学（University of St Gallen）的托马斯·毕肖内（Thomas Beschorner）教授（www.youtube.com/watch?v=E0NkGtNU-9w）。

▸案例研究在线视频

1.美体小铺：企业的社会责任？（www.globalissues.org/video/733/anita-roddick-corporate-social-responsibility）。

2.可口可乐：企业的社会责任（www.youtube.com/watch?v=B7dDS HwFgKk）。

3.耐克和企业社会责任：克莱儿·安德森（Claire Anderson），全球正义最终项目（www.youtube.com/watch?v=xTB4thqyo5Q）。

4.耐克成功的背后：耐克案例研究（www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ）。

5.百事公司定义可持续性（www.youtube.com/watch?v=n_ykvWuYADc）。

6.焦头烂额的普里马克（Primark）：BBC Trust（www.youtube.com/watch?v=OWio7NVOnaI）。

7.普里马克回应BBC Trust节目的调查结论（www.youtube.com/watch?v=hUSsG_tDDY0）。

8.星巴克：成为一个有责任感的公司（www.starbucks.co.uk/responsibility）。

9.星巴克：与种植者共创未来——致力于确保原料来源100%符合道德标准

（www.starbucks.com/responsibility/sourcing/coffee）。

第十章　创业

■创业者与内部创业者

■社会创业者

■创造性破坏以及创新刺激

■我们为何需要创业者？

■商业计划的资金来源

■孵化计划

■家族企业

培养创业者是商学院的最新科目，不过至今仍有许多商学院尚未开设这门课程。有些商学院把它列为经济学课程的一部分，认为这种安排比较恰当，因为这符合“创业者”一词的含义——19世纪法国经济学家让－巴蒂斯特·萨伊给出的定义：“将资源从生产率和产量较低的地方带到生产率和产量较高的地方的人。”最常见的教学方法就是把这门课程简化为一个教人“创业”的项目，让学生在课程结束时写出一份商业计划书。其中有一些MBA学员会把自己在课上所学的东西贯彻到底，最后亲自创办一家企业。

不过，这门学科并不是只教你如何创业——尽管能掌握这一点也算学有所得。政府非常重视企业家精神，甚至在初中阶段就开始教授。如今，每15个有工作的人当中就有一个人正在经营企业，全世界半数以上的人都在为企业家打工，或者直接向企业家汇报工作。

于2010年夏启动的两项倡议体现了在国际化商学院教授创业课程的必要性。美国政府和位于巴基斯坦卡拉奇（Karachi）的工商管理学院（Institute of Business Administration，简称IBA）共同建立了一家创业中心。工商管理学院于1955年成立，它得到了宾夕法尼亚大学沃顿商学院的技术协助。另一家世界级商学院巴布森学院（Babson College）正在协助工商管理学院开发和教授课程。而同一时期，沃顿商学院迎来了女性创业和领导能力项目的第一批毕业生，该项目系与埃及开罗美国大学（American University in Cairo）联合开展，并由高盛提供资金支持。高盛还支持全球各地多个商学院的类似项目，包括阿富汗美国大学（AmericanUniversity of Afghanistan）、黎巴嫩贝鲁特美国大学（American University of Beirut,Lebanon）、印度商学院、尼日利亚泛非大学（Pan-AfricanUniversity）、卢旺达金融和银行学院（School of Finance and Banking）、肯尼亚美

国国际大学（United States International University,Kenya）、南非开普敦大学商学院（University of Cape Town Graduate School of Business）、坦桑尼亚达累斯萨拉姆大学（University of Dar es Salaam）、巴西圣保罗FGV工商管理学院和浙江大学。

全球创业环境

全球创业指数（Global Entrepreneurial Index，简称GEI）由位于华盛顿特区的全球创业发展研究院（Global Entrepreneurship and Development Institute，简称GEDI）运营，旨在衡量全球130个国家创业过程的质量和规模。

该研究院由乔治梅森大学（George Mason University）、佩奇大学（University of Pecs）和伦敦帝国理工学院（Imperial College London）的创业学者共同创立。全球创业指数采用科学严谨的流程来衡量“国家和地区层面创业生态系统的质量和动态”。尽管该指数“认识到创业在不同的经济和制度背景下也许代表着截然不同的意义。例如，一家当地的园艺创业企业和硅谷的一家社交媒体初创企业会给肯尼亚的经济带来不同的影响”，但最终都可以仅用一个笼统的百分比数字来衡量这种影响。2015年，在全球创业指数调查的130个国家中，排名第一的美国的创业指数为85%，排名垫底的孟加拉国的创业指数为14.4%。

该指数以“14个创业支柱”为基础。前五大支柱主要与创业态度有关：机遇感知、创业技能、风险接受度、建立关系网和文化支持。接下来是关于创业能力的，具体包括创业机遇、科技吸收力、人力资本和竞争力。最后的支柱是关于创业愿望的，它是由产品创新、流程创新、高增长、国际化和风险资本组成。仅靠最后一个支柱就能让少数排名靠前的国家比其他国家领先一步，这也就是所谓的创造性破坏力。

全球创业观察（Global Entrepreneurship Monitor，简称GEM）也致力于研究全球各地的创业情况，它的创始机构之一和主要赞助商是马萨诸塞州韦尔斯利（Wellesley）的巴布森学院。巴布森学院与智利三大私立大学之一的发展大学、马来西亚敦阿都拉萨大学以及墨西哥蒙特雷科技大学一道，召集500多名研究人员共同完成了全球创业观察的年度报告，见表10–1。该报告以匿名的方式询问了全球20多万名成年人，并参考了约4000名美国专家“提供的关于创业生态系统的看法”。全球创业观察已经迈入了第17个年头，而成立较晚的全球创业发展研究院也在这个领域深耕了5年。

全球创业观察运用“组织生命周期”的方法来分析创业活动，并借助“性别和年龄指标特征总结出其特定模式”。

表10–1　根据2015年全球创业指数，创业环境排名前10位和后10位的国家/地区

前 10 位	后 10 位
1. 美国	130. 孟加拉国
2. 加拿大	129. 乌干达
3. 澳大利亚	128. 马拉维
4. 英国	127 圭亚那
5. 瑞典	126. 乍得
6. 丹麦	125. 埃塞俄比亚
7. 冰岛	124. 布隆迪
8. 中国台湾	123. 巴基斯坦
9. 瑞士	122. 危地马拉
10. 新加坡	121. 苏里南

资料来源:http://thegedi.org/2015-global-entrepreneurship-index/。

早期创业活动指数（Total early-stage Entrepreneurial Activity，简称TEA）衡量了参与企业创建或运营企业少于3.5年的个体数量。调查表明，早期创业活动指数最高的几个国家分别是卡塔尔（16.4%）、特立尼达和多巴哥（14.6%）、美国（13.8%）、澳大利亚（13.1%）和加拿大（13%）。日本（3.8%）和意大利（4.4%）则是早期创业活动指数最低的国家，即创业者数量在成年人中所占比例最低。有些国家这一指数较高，部分原因在于其“需求型创业者”比例较高，他们除了创业找不到其他的谋生手段。

全球创业观察还对数据进行了各种分析，让每个国家都能在创业方面显得有所作为。例如全球创业观察指出乌干达推行了一项举措，以确保青年团体的商业计划在满足一定要求后即可获得价值一万美元的资助，这在当地可不是一笔小数目。全球创业指数仅分析其所调查的130个国家的信息（www.gemconsortium.org/）。

各国的创业者和潜在创业者都有一些打算和行动，但他们所面临的创业环境往往各不相同。世界银行在其营商环境报告（www.doingbusiness.org）的年度调查中揭示了一些关于营商便利性的统计数据，反差颇为强烈。新西兰、加拿大和新加坡是创业相对容易的地方，令人惊讶的是格鲁吉亚和白俄罗斯竟然也排在前面。而在乍得、厄立特里亚和海地，潜在创业者还未一展身手便遭遇重重困难。乍得有9道创业手续，要花上60天的时间才能完成，不过相比2012年已有所进步，当时要完成19道创业手续且需要花上75天的时间，随后才能开门营业。在加拿大创业则仅需填写一张表格，填好后5天内即可开始营业。在新西兰，整个过程只需一天时间即可。

为何创业者精神很重要

想向创业者伸出援手的个人及组织如此之多，多到足以让你觉得诧异。国外一档投资真人秀节目《龙潭虎穴》（*Dragons'Den*）中有一个由银行家和政府官员组成的嘉宾团队，这些人似乎都渴望能为创业者提供帮助，但这些人的帮助并非毫无私心。创业者如此重要的主要原因如下。

创造就业

政府需要看到新的企业不断涌现，因为无论在任何经济体当中，绝大部分的新工作岗位都是由企业创造的。早在1979年，麻省理工学院研究员大卫·博尔奇（David Birch）在《就业创造》（The Job Creation Process）一文中就揭示了这个事实，此后这一观点又得到了数十项研究的佐证。此外，企业盈利后自然要缴税，还要免费替政府机构收取增值税或营业税。

创造性破坏以及创新刺激

创造性破坏一词由约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）首先提出。熊彼特生于1883年，26岁就成为奥地利史上最年轻的教授，36岁出任奥地利财政部长，但因为任期内奥地利出现了恶性通货膨胀而被辞退。之后他在维也纳的一家小银行当了一段时间行长，最后银行倒闭，他又回到了学术圈，首先在德国波恩大学（the University of Bonn）执教，1932年又进入哈佛大学。熊彼特因两本著作而为人所熟知：第一本是1911年出版的《经济发展理论》（*Theory of Economic Development*），他在此书中第一次描述了自己对于创业者精神的看法；第二本是1942年出版的《资本主义、社会主义以及民主》（*Capitalism,Socialism,and Democracy*），他在书中详细地说明了创业的过程及其重要性。他认为，创造并且推动资本主义前进的根本动力来自“资本主义企业所创造的新消费者群体、新商品、新生产运输方式、新市场和新工业组织形式”。他指出，在创业者改革和开发新产品、新服务以及新商业模式的过程中，无法适应变革或效率低下的企业将会被淘汰。熊彼特认为，资本主义经济想要发展壮大，需要仰仗那些在短期和长期企业竞争中脱颖而出的胜利者，但这一过程也必然会造成一些短期的失败者。他认为，“没有创新，没有创业者，没有创业者的成就，资本主义就不能前进。工业革命的氛围是资本主义能够成长的唯一土壤”。他进一步断言，国家越是花费精力减少企业失败的可能性，国家的经济表现就会越糟糕。用社会保险来兜底是可以接受的，但扶持行将破产或正走下坡路的企业则是不可取的。

2013年诞生了一篇发人深省的文章，题为《为何大公司无法创新》（*Why Big Companies Can’t Innovate*）。作者史蒂夫·布兰克（Steve Blank）提出了一个令人信服的观点：大企业花费大部分精力并购竞争者、完善它们已有的商业模式，而小企业必须首先重视创新能力才能打入市场（http://steveblank.com/2013/02/23/why-big-companies-cant-innovate/）。《快公司》（*Fast Company*）杂志最新发布的一份关于“最具创意企业”的研究报告（www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014）中充满了新兴企业的名字。虽然谷歌占据了2014年度榜单的第一位，但谷歌的历史仅有短短16年。这已经是谷歌第二次登顶这一榜单了，上一次是在2008年。位于榜单第二位的是一家来自中国的消费电子产品公司——小米。小米成立仅3年时间，去年公司推出了4款新手机，销售量逼近1900万台，销量比2012年增加150%。小米手机主打低成本和多功能，首发10万台，开售不到两分钟便售罄。排在小米之后的企业是创立于2007年的爱彼迎，这个平台让用户能够将空闲房间或房屋出租给陌生人。2015年，平台上共产生了超过1200万天的住宿量，空闲房间或房屋数量相比2007年翻了一番，达到了65万间，遍及194个国家。爱彼迎是当今世界上最大的连锁酒店品牌，但它并未经营任何实体酒店（www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/airbnb）。

优秀创业者有什么特质

没有哪种特质能够确保成就一位创业者。杜伦大学在这方面开展过许多研究，还设计了一个创业者倾向测试，包括12个衡量成功需求的问题，12个关于自控力的问题，12个关于创造力的问题，12个关于风险承担能力的问题，以及6个衡量自主性需求的问题，但这份测试没能获得认可。国际商界专家彼得·德鲁克给出的描述可能比较精准，他说：“有些创业者不爱循规蹈矩，而有些创业者则总是墨守成规；有些创业者体形偏胖，有些创业者体形偏瘦；有些创业者总是忧心忡忡，有些创业者气定神闲；有些创业者酷爱杯中物，但有些创业者滴酒不沾；有些创业者魅力四射、热情洋溢，有些创业者则像一条冰冻马鲛鱼一样缺乏个性。”不过，创业者确实有一个共同点：他们最为看重的是独立自主和完成自己的事业，对此的重视程度甚至超过致富。这一点并不意味着他们不希望成功，而是表明成功并不一定仅以金钱来衡量。卡斯商学院的一项研究发现，样本（250位创业者以及250位经理人）中有20%的创业者患有诵读困难症，然而仅4%的经理人是诵读困难者，这与全英国诵读困难患者的比例相同。

艾伦·休格勋爵（Lord Sugar）、安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）、理查德·布兰森（Richard Branson）、杰米·奥利弗（Jamie Oliver）和宜家创始人英格瓦·坎普拉德都是患有诵读困难症的著名创业者。上述研究由卡斯商学院创业荣誉教授朱莉·洛根（Julie Logan）开展，她指出，“诵读困难的人往往会通过自己在其他方面的优势弥补先天不足，如在口头交际、委任他人（因为他们从小就必须学会信任并依靠旁人）、解决问题和管理人员等方面”。

伦敦国王学院（Kings College）双胞胎研究和遗传流行病学系与俄亥俄州凯斯西储大学（Case Western Reserve University）联手研究创业现象，并于2015年公布了以下发现成果：

- 有37%~48%的创业倾向是由遗传基因引起的；
- 发现新商业机会的能力强弱与你的基因有关；
- 外向和开放等性格特征是企业家的重要特质，且与基因有关。

患有诵读困难症甚至无法完成基础或大学教育等问题均不会阻碍一个人日后成为创业者，这个结论大概挺让人欣慰，但面对这些问题你本来能做的也不多。值得肯定的一点是，创业者群体十分庞大，来自五湖四海、各行各业。

创业者既可以是天生的，也可以是后天造就的。仅在发达国家就有5000万名创业者，

人数是二十几年前的两倍。

全球创业观察、劳埃德银行、国民西敏寺银行（NatWest）和小企业研究所等各种组织的研究进一步揭示了小企业创业者的状况。小企业似乎涵盖了社会的各个领域。1/7的小企业由50岁以上的人创办；超过1/3的小企业主是女性；1/10的小企业由辍学者创立，只有1/4的人持有学位；移民自主创业的概率和其他人一样；有趣的是，相比那些四五十岁的大公司老板，十几岁或二十出头的人创业失败的概率并不会更高。

你能否成为优秀的创业者

人们经常一厢情愿地相信自己适合创业。不幸的是，这其中包含有太多自欺欺人的成分。一项研究要求一组随机抽取的男性群体对自身的领导能力进行排名，70%的人将自己放在前25%的位置。只有2%的人认为自己的领导力低于平均水平。另一项调查则是在运动能力方面开展的，这是人们很难欺骗自己的领域，但仍有60%的人认为自己的运营能力远远超出平均水准，而只有6%的人自认为低于平均水准。

人们在评估创业才能之时经常犯的一个错误是认为如果能管理好大企业，就能管理好小企业。然而，有人研究了英国克兰菲尔德大学管理学院MBA毕业15年后的就业情况，发现有18%的毕业生当上了老板。当然并非所有人都是创业者，还有很多人成了会计、金融和信息技术领域的咨询顾问或专家。

你可以根据表10–2中的特质做个自我评估，看看自己是否有创业者的潜质。如果分数高于30分，则说明你拥有创业者应有的特质，低于20分的成绩则为你的创业者之路亮起了红灯。不妨让了解你的人也来评估一下你，这样你就可以获得一个比较客观的结论。

表10–2　创业者特质清单

特质	评分
自信的多面手	
受挫后能够重新振作	
具有创新能力	
重视结果	
能够承担专业风险	
能全身心投入	
能够自我独立	
能够自我约束	

*注：0~5分，0分代表缺乏这一特质，5分代表非常具备这一特质。

网上有很多类似智商测试的创业者测试，你可以评估一下自己是否适合走上创业道路。比如下面两种测试：

- 创业家测验网站：你的创业情商有多高？

（www.entrepreneur.com/greatminds/quiz）；

■ 加拿大商业发展银行（www.bdc.ca/en>Articles and tools>Entrepreneur’s toolkit>Business assessments>Entrepreneurial potential self-assessment）。

创业者类别

创业者一词通常让人联想到事业极为成功的创业者，比如艾伦·休格爵士、理查德·布兰森、比尔·盖茨或者罗曼·阿布拉莫维奇（Roman Abramovich）。其实，创业者有很多种类型，不仅仅只与赚钱以及领导力相关。以下列出了创业者的两种主要类型。

社会创业者

社会创业者主要关心如何实现可持续的社会转变，虽然他们采取的策略在很多方面都和其他类型的创业者相似。社会企业正迅速成为主流概念，例如英国就设立了一个年度奖项——英国女王可持续发展行业奖；英国特许公认会计师公会（ACCA）也设立了一项最佳社会实践奖。另外，英国还建立了一所培训未来社会创业者的学校（www.sse.org.uk）。施瓦布基金会（www.schwabfound.org）在美国关注的领域也和上述机构类似。哥伦比亚商学院的MBA项目有一门关于社会创业的选修课，这门课是商学院社会创业研究项目（www.riseproject.org/）的一部分。选修该课程的学生将在一学期内模仿领先社会创业者和社会投资者完成项目，所有的案例分析细节都会发布在他们的网站上。斯坦福商学院（www.gsb.stanford.edu/programs/social-innovation/executive-program-socialentrepreneurship）及其社会创业执行项目，还有哈佛大学的社会企业计划（www.hbs.edu/socialenterprise）使社会创业者这一主题成了主流商学院的核心内容。哈佛大学的社会企业计划自1993年开始支持相关研究，已经出版了800余种社会创业者相关书籍、案例和教学笔记。牛津大学赛德商学院（Said Business School）也设立了斯科尔社会创业研究中心（Skoll Centre for Social Entrepreneurship，网址：www.sbs.ox.ac.uk/ideas-impact/skoll/about-skoll-centre-social-entrepreneurship），并设立了一项为创业者支付学费的奖学金，无论创业者已经创立企业或是在创业企业工作，只要这家企业怀有社会目标，创业者均有资格获得奖学金。

社会创业者的首要动机在于创立一家有道德感的企业，让更广泛的社区受益。正如一位社会创业者所言：“我在努力为创造一个更美好的世界添砖加瓦。”金钱诚然很重要，但并不是最重要的。然而，社会创业者的创业动机和特质多种多样。全球创业观察（见上文）对社会创业领域进行了深入研究。为了帮助读者理解，全球创业观察根据下列3个特征将社会企业大致分为4个类型。

全球创业观察总结社会创业领域的3个特征：

- 社会目标相比经济目标的重要性；
- 对获取收入战略的依赖程度，以及该战略对企业总营业收入的贡献度；
- 是否有创新。

全球创业观察据此将社会企业分为4个类型：

- 传统非政府组织（以社会或环境目标为主，非营利性）；
- 非营利性社会企业（以社会或环境目标为主，非营利性，兼顾创新）；
- 混合社会企业（以社会或环境目标为主，以获取收入为辅）；
- 营利性社会企业（以获取收入为主，同时包含以社会或环境目标等其他目标）。

全球创业观察的研究显示了所调查的各个国家中4类社会企业（social enterprise，简称SE）的分布情况和共通之处。各国4类社会企业的比例从高到低依次为非营利性社会企业（24%）、混合社会企业（23%）、营利性社会企业（12%）和传统非政府组织（8%）。混合社会企业在芬兰和冰岛等斯堪的纳维亚国家，以及阿尔及利亚、乌干达、多米尼加共和国、匈牙利、拉脱维亚、马来西亚、比利时、法国、荷兰、斯洛文尼亚和瑞士最受欢迎；营利性社会企业模式在阿拉伯联合酋长国、委内瑞拉和罗马尼亚备受青睐。

全球创业观察的一个重要发现是，有相当一部分的社会创业者（特别是发展中国家的社会创业者）似乎想要鱼与熊掌兼得，既想做好事，又想挣大钱。在全球范围内，越来越多的社会创业者希望通过解决绿色能源、废物管理和健康等社会问题来赚取利润，他们从事的行业可能是增长速度最快的。在发展中国家，由于缺乏其他融资方案，创立营利性社会企业往往是其唯一的选择。

内部创业者

1976年12月25日出版的《经济学人》杂志刊载了副主编诺曼·麦克雷（Norman Macrae）撰写的一篇文章，题为《创业者革命即将到来》（The coming entrepreneurial revolution）。麦克雷被许多人认为是全球顶尖的经济预测者之一。他在文中提出，企业运营方式将在未来数十年间发生巨大改变。麦克雷认为大企业当道的日子即将终结。高高在上的管理层蜷缩在摩天大楼中，试图安排脑力工作者（这些脑力工作者将是未来的主要工种）并使其发挥想象力开展工作，这种模式很快将变得毫无意义。未来就业岗位的增长将主要依靠那些小企业，或那些成功将自己切割成一个个富有进取精神的小型利润中心的

大企业。

两年后，吉福特·平肖（Gifford Pinchot）和妻子伊丽莎白·S.平肖（Elizabeth S.Pinchot）共同发表了一篇名为《企业内部的创业——参加罗伯特·舒尔茨的创业者学校有感》（Intra-Corporate Entrepreneurship–Some Thoughts Stirred Up by Attending Robert Schwartz's School for Entrepreneurs）的文章。文中论证并提出了"内部创业"一词。夫妻二人认为，个人不必离开企业也可以成为创业者，并基于这一理念创立了平肖公司（Pinchot&Company，网址：www.pinchot.com），其推广如下理念：需要创造一种良性环境，让大企业进行自我调适，让管理者得以像创业者一样自由行动，只不过他们仍在企业内部，仍能利用企业的资源。1992年，"内部创业者"一词被收录进第三版美国英语词典。平肖公司将自己的世界500强客户的"内部创新"成果列成了清单，比如3M公司的便利贴（Post-It Note）就是一项利用公司资源进行创业的成果，其他上榜公司还有苹果、杜邦、大东电报局（Cable&Wireless）、纳贝斯克（Nabisco）、宝洁等。

内部创业者与创业者不一样，他们的第一驱动力并不是"做自己想做的事"。他们更愿意留在舒适区中，而恰恰是企业架构、企业资源以及由此带来的社会地位形成了这个舒适区。

全球创业观察的研究表明，内部创业数量与人均国内生产总值可能存在正相关关系。由此可见，在经济发展相对发达的阶段，员工创业活动应该更为普遍。例如，挪威和荷兰的社会创业数量是厄瓜多尔和伊朗的3倍。

更多信息如下：

■ 第五届内部创业者大会（5th Intrapreneurship Conference）于2015年在伦敦召开。前几届大会的主办城市分别是布鲁塞尔、巴黎、巴塞罗那以及埃因霍温（Eindhoven）。伦敦召开的这次大会有100人参与，其中有来自美国强生、格兰富（Grundfos）、帝斯曼（DSM）、荷兰合作银行（Rabobank）、勃林格殷格翰（Boehringer Ingelheim）、德国电信（Deutsche Telekom）的内部创业者。

■ 企业创新学院（Academy for Corporate Entrepreneurship，简称AFCE）培训了超过600支创业团队，积累了丰富经验，能够帮助企业在内部开展创业行为（www.afce.co/）。

案例研究

佩登管理公司：企业风险投资创业者

2015年4月，快餐兼咖啡店佩登管理公司（Pret AManger）开始朝着两个方向拓展业务。一方面，它遵循传统路线于4月10日在纽约宾夕法尼亚车站开设了纽约市的第39家门店。在过去30年，佩登管理公司在全球共开设了约350家门店，在英国、美国、巴黎、中国香港和上海均有分布，每天服务300000多万位顾客。另一方面，它将业务延长到晚上经营。佩登在伦敦88斯特兰德大街（Strand）试运营了晚安餐厅，这是该业务模式的首次尝试。该餐厅白天正常出售三明治，晚上6点过后，餐厅氛围发生了微妙的变化。餐厅的服务员调暗了灯光，点上蜡烛，摆上餐具，开始供应韩式手撕烧烤猪肉、藜麦火锅、精酿啤酒、咸牛肉面包、意大利熏火腿和芝士通心粉。每样菜品的价格均不超过7英镑/10美元——佩登的价格上限。虽然这家餐厅目前还只是在尝试，但是一旦成功可以说代表了一种未来的趋势。

佩登由一家不起眼的小店发展到驰骋国际舞台的佼佼者，可谓是一项不凡的成就。辛克莱·比彻姆（Sinclair Beecham）和朱利安·梅特卡夫（Julian Metcalfe）贷款17000英镑成立了佩登管理公司，店名借自一家倒闭了的店铺。他们二人并非目光短浅的创业者，他们想走出国门，但是只有在打败汉堡巨头麦当劳后才有可能真正实现。2001年，他们以25000000英镑的价格将33%股权出售给了麦当劳公司的全资子公司麦当劳创投有限责任公司（McDonald’s Ventures，简称LLC），后者是麦当劳公司负责管理企业风险活动的子公司。他们就这样与一家大公司的企业风险投资部门携手合作。当然，他们也考虑过思科、苹果电脑、IBM和微软等公司的企业风险投资子公司。其他企业的风险投资案例包括德意志银行创建的互联网创业投资公司（DB eVentures），它旨在抓住“数字革命”的契机，路透社温室（Reuters Greenhouse）则持有85家公司的股份。甚至就连破产却无人惋惜的安然公司也进行过总计1.1亿美元的风险投资。对于创业者来说，进行企业风险投资可以带来“友好的客户”，有助于打开机会之门。而对于风险投资者来说，通过风险投资他们能够搭上企业发展的顺风车，也有机会决定是否值得更深入地参与某个领域。或者说，风险投资至少为投资者提供了解新兴技术或商业流程的宝贵契机。

阿什里奇商学院在最近对企业风险投资的研究中表明，企业风险投资部门只有不到5%的创业项目被母公司接手。很多风险投资部门并没有带来任何效益。不过，还是有一些成功案例的。2008年，麦当劳将在佩登管理公司的股份出售给私募股权桥点公司（Bridgepoint），后者以345000000英镑的价格购入了该公司的多数股权，其中包括麦当劳33%的股权。这意味着麦当劳的初始股权价值至少翻了三番。诺基亚风险投资伙伴（Nokia Venture Partners，简称NVP）对无线互联网领域的初创企业进行了大量少数股权投资，迄今为止它最成功的投资是于2002年首次公开发行的贝宝（PayPal）。在1999年7月的一次会议上，诺基亚风险投资伙伴和德意志银行利用贝宝的加密技术，通过掌上电脑向贝宝创始人彼得·蒂尔（Peter Thiel）和马克斯·列夫琴（Max Levchin）支付了300万美元的风险投资作为初始股权。

企业风险投资创业者野心勃勃，他们并不排斥有钱人的加入，只要能借此增加自身财

富，他们可以放弃创业的自主性。

创业实践

商学院通常运用“行动学习法”教授创业课程，一般是指邀请一些能够鼓舞人心的创业者校友讲述创业史。英国克兰菲尔德大学的明星授课人就包括一些商界大腕，如蛇王啤酒的卡兰·比利摩瑞尔（Karan Billimoria）男爵。卡斯商学院邀请了易捷航空的创始人斯泰·利奥斯（Stelios Haji-Ioannou）。伦敦商学院的授课人则是1972年毕业的托尼·惠勒（Tony Wheeler）和他的妻子莫琳·惠勒（Maureen Wheeler），他们一起创办了孤独星球出版社。商学院还会邀请一些具有代表性的创业者，来讲述有关融资、招聘和解雇人才、出售业务的有趣故事，或者邀请一些刚刚从大公司跳槽到小公司的创业者。位于瑞士日内瓦湖畔的洛桑国际管理发展学院以家族企业为授课重点，讲课者名单中沃伦·巴菲特赫然在列，他的儿子预计接管伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司。

创业课程要求学生制订商业计划，并像电视节目《龙潭虎穴》一样向专业人士进行展示，而且最终往往会获得融资。当然毕业后马上进行创业的MBA学员为数不多，不过每一百个人中有三四个。根据Top MBA（www.topmba.com）网站的研究，10年之内这一比例将会增加到40%。

除了可以获得资金支持和MBA课程学分外，制订出极为出色的商业计划的人往往会顺势参加商业计划竞赛。你可以在本章末尾在线视频部分观看相关竞赛的现场视频。

企业孵化器

科学园、科技创新中心或者把企业、孵化器、风险、研究、项目等词汇任意组合而成的概念都是用来描述一种孵化过程。创新中心实质上是科研界和商界交流互动的场所。创新中心的人员对外部环境发生的一切持有一种难能可贵的开放态度，不管是通过技术扫描获得的新技术和可能适用的研究形式，还是各类市场需求。企业孵化器的关键是创业者及其初创公司所选择的发展方向。韩国和日本等国家都非常重视以科学园为渠道开展科研活动，这意味着研究行为比创立企业和创造就业更为重要，而其所创立的企业或创造的就业机会都应与科学园直接相关。中国、菲律宾、特立尼达和多巴哥、尼日利亚等国在联合国科学和技术促进发展基金的帮助下，已经开始采用企业孵化器模式。在这种模式下，创造就业和创立企业至关重要。德国、中国、新加坡、荷兰、爱尔兰和斯堪的纳维亚半岛三国等国家纷纷创办创新中心。这种模式旨在建立动态关系，创业者如果可以把大学或政府的研究成果商业化，便会大受追捧。创业者在此过程中创造就业机会、孵化企业，但其主要目的在于收回支出的研究资金，同时为未来的研究储备资金。

企业孵化器简史

将企业孵化器错认为是一种互联网现象是在所难免的，但是企业孵化器的起源还要再往前追溯。真正意义上的孵化器当属纽约附近一家几近废弃的建筑，而且孵化器这个称呼流行起来并不是因为它代表了某种真知灼见，更多是因为一句玩笑话。1959年，著名家族企业查尔斯·曼库索父子公司（Charles Mancuso&Son）的继承人买下了其中一栋楼房。这个家族在纽约西部拥有多种类型的地方业务，因此会定期投资或增持房地产。他们买下的那栋多层建筑占地850000平方英尺，始建于1882年，此前约翰·哈维斯特公司（John Harvester）和麦赛福格森公司（Massey Ferguson）曾在此办公。这栋大楼还连带着30英亩的空地，多年来这栋大楼一直闲置着，因屋顶很大一部分已年久失修，但其修复成本远远超过180000美元的买价。

负责这一项目的家庭成员约瑟夫·曼库索（Joseph Mancuso）很快就意识到无法将这一地产整租出去。于是他想出了一个在当时颇具革命性的策略：将整栋建筑分隔成小间对外出租，当租户达到一定数量后，就可以变废为宝，转亏为盈。

第一位租户是一位广告牌绘画人，他租了2000平方英尺。第一年结束后，已经有20~30位租户，总出租面积达到9000平方英尺。虽然称不上大获成功，但是至少楼房开始盈利，资本有所升值，家族企业资金的流入量增多。曼库索提出“孵化器”这一说法纯属偶

然。大楼早期的租户中有一家来自康涅狄格州的孵化小鸡的公司。这家公司入驻后，只要有人询问大楼的用途，曼库索就会开玩笑地说自己在大楼里孵化小鸡。如此一来，他的这一项目自然而然就被冠上了企业孵化器的称呼。

现在这栋大楼叫巴达维亚工业中心（Batavia Industrial Center），租户共计1000位。大楼里还有一些早期的租户，该中心的理念是继续鼓励新创企业，租户可以根据自身的需要订立租期。

虽然孵化器的发端算不上风光无限，但随后掀起了好几股加速器热潮，到20世纪80年代，美国、加拿大、欧洲和澳大利亚出现了好几百个这样的场所。后来，孵化器扩散到发展中国家，20世纪90年代中期兴起的互联网孵化器模式席卷了美国、欧洲各国、印度、中国、马来西亚、新加坡和菲律宾等地，目前全球范围内共有约5000家孵化器。

企业孵化器的目标和宗旨

现在市场上存在着各种企业加速器和孵化器，且其目标和宗旨截然不同。有的是由创业者或风险资本公司创立的营利性机构，一心只想通过帮助创业者致富的方式为自身创造财富。这种机构至少目标直观明确。有些机构的营收模式注重盈利，但它们所创造的社会效益并没有其声称的那么显著。中央和地方政府更注重创造就业岗位而非财富利润，高等院校作为另一大主力军则希望借此给学生创造就业岗位或提供教研资金，其目标也不是为了创收。大型企业设立民营企业孵化器是为了支持可能购买其产品或服务的公司，或者为想创业但较为踏实稳定的员工提供职业发展的机会。

孵化器向创业者提供庇护，让他们可以将尚在萌芽阶段的、基于技术或创新的商业理念孵化成形。这些创投项目往往较同类而言更具潜力，但是其风险也较大。每年孵化成功的创业者数量无从得知，不过根据合理推测，5000家孵化器每年大概能成功孵化两三家企业。照此计算，每年平安孵化的“鸡蛋”大概有约15000个。这个数字和初创企业相比可谓小巫见大巫。在欧洲和美国大约有三四百万的初创企业。但是对于所有或者至少是一些创业者而言，进入孵化器后成功的概率比孤军奋战要高得多。

寻找孵化器

国家企业孵化器协会（www.nbia.org/links_to_member_incubators/index.php）的网站上列出了60余个国家的约2100个企业孵化器，此外还收录了一些国际孵化器组织的名录（www.nbia.org/links_to_member_incubators/international.php）。

家族企业

世界范围内有70%的企业是家族企业，它们为各国的国内生产总值做出了惊人的贡献。很多全球领先企业最初都从家族公司起步，并且至今仍保留着独特的文化特征。奈杰尔·尼克尔森（Nigel Nicholson）在伦敦商学院教授“家族企业”选修课。他认为，金融危机表明：许多家族企业历史悠久，具有灵活的企业文化，领导者也富有远见，因而在动荡年代比很多有限责任公司更易走向繁荣。

普华永道开展的第七届家族企业调查共采访了40多个国家的2484位家族企业的掌舵人。（www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/2015-family-business-survey.jhtml）。

调查发现，不同国家之间的情况有很大区别：

- 65%的家族企业在过去12个月实现了增长，15%的企业在未来5年内的目标是实现迅猛增长（2012年这一比例为12%）。近75%的受访企业预期将迎来稳定增长。

- 美国有70%的家族企业在过去12个月实现了增长，而95%的企业未来5年内的目标是实现增长。

- 德国有61%的家族企业在过去12个月实现了销售增长，而88%的家族企业预期未来5年内实现增长，但仅有5%的企业目标是实现快速迅猛的增长。

- 52%的意大利家族企业在过去12个月实现了销售增长，上一次调查此数据为60%。

你可以在《家族企业联合》杂志的网站上（www.familybusinessunited.com/resources/oldest-family-business/）按国别搜索历史最为悠久的家族企业。

案例研究

福特公司

“2014年我们进一步推广了‘一个福特’战略，迈出了成功的一步，实现了惠及所有人的盈利性增长。尽管今年市场环境不佳，尤其是南美和俄罗斯地区，但公司以前所未有

地努力推出了众多产品，并取得了税前利润，而且与汽车业务相关的正向现金流连续5年实现增长。‘一个福特’仍然将是我们的重点战略。”福特公司2014年报首页上的这一段话清晰揭示了这家公司是如何度过2014年的市场动荡的（http://corporate.ford.com/investors/reports-and-filings/annual-reports.html#/undefined）。

福特汽车是美国第二大汽车生产商，也是有史以来规模最大的家族企业之一。福特的历史起源于它的传奇创始人——亨利·福特，他曾说过：“只想着赚钱的公司不是好公司。”因此，福特公司的某一些业务并不以营利为目的。1896年，福特在他的花园内造出了第一辆汽车——这是一辆双缸汽车，车身架在自行车胎上，既没有倒车系统也没有刹车系统。虽然这辆车并不惊艳，但确实帮助福特吸引了一批外部投资者。可是到了1899年，福特把筹到的86000美元都花光了，但一辆能卖出去的车都没造出来。后来他的汽车在底特律格罗斯波因特城（Grosse Pointe）蓝丝带赛道上表现出色，为他吸引了更多投资者。这次他建立了一家新公司，以每股10美元的价格卖出了6000股，随后他的这次创业也以失败告终，但这些挫折都没有吓倒他。1903年6月，福特又找到了12位投资者，他们愿意共同出资28000美元，支持福特第三次创立汽车公司。

福特的第一辆量产车“A型车”的销量很好，到1907年，公司的利润突破了100万美元。“T型车”一直被普遍认为是历史上最为重要的一款车型。

当T型车于1908年推出之时，亨利·福特的梦想——创造一辆“为大众生产的汽车”——就实现了。福特的想法有别于其他汽车生产商，他不仅关注车的性能，更考虑到车的普及度。T型车问世前，汽车只是超级富豪的奢侈玩物。福特在尝试了从A到S的19款实验车型之后，他推出的T型车成功地将汽车变成了大众交通工具。

福特成功的背后有激进经济学派（radical economics）的观点作为支撑。福特并不是通过提高产品成本继而提高利润空间的方式来赚钱。他意识到自己同样可以通过增加销售量、降低价格和利润空间而获得更高盈利。当时达特茅斯学院的弗里德里克·温斯洛·泰勒教授正在研究他的科学管理原则。根据此原则，仔细研究生产任务可以精简工作流程，提高工作效率。福特将这一信息以及相关研究应用到了生产流程之中。

但真正让福特公司与其竞争者区分开来的特点在于它的所有权结构以及管理哲学。在过去的一个多世纪里，企业管理权始终掌握在福特家族手中，是他们塑造着企业的未来。福特公司创始人的曾孙威廉·克莱·福特二世（William Clay Ford,Jr.）是公司的现任执行董事长，董事会中另有两名福特家族的成员坐镇。在2008—2012年的金融危机期间，虽然福特公司损失了146亿美元，但在所有汽车企业中，唯有福特拒绝了美国政府在2008年银行危机最严重之时所提供的汽车行业救助金。当时克莱斯勒和通用汽车的销售额均下跌，而福特的销售额反而上升了33.5%。

▸课程和讲座在线视频

1.斯坦福大学商学院认为创业者依赖后天培养，而非先天决定。一个人吸收了某些特定经验、接受特定教育和鼓励之后就可以成为创业者。因此斯坦福商学院注重研究企业成功与失败案例，让团队亲自创业并与实务专业合作，为初创企业注入活力。该商学院对所有传统MBA课程进行浓缩提炼，揭示初创企业的成功要素。教职人员除教学外还需帮助学生开展创业实践。这一模式的效果从大量商学院毕业生取得的成功中便可见一斑。雅虎、谷歌、惠普、照片墙以及多宝箱（Dropbox，一家开发网络文件同步工具的公司）等著名企业的成功背后都有斯坦福商学院的一份贡献。

2015年3月，斯坦福宣布通过了一个名为“斯坦福点燃”（Stanford Ignite）的项目，并将这一教学模式推广到伦敦。该项目每年招收50名学生，学费为6000英镑，学生很可能就此拿到了通往成功彼岸的护照。斯坦福大学的点燃项目不仅在伦敦举办，还引入班加罗尔、北京、纽约、圣地亚哥以及圣保罗等城市（www.gsb.stanford.edu/programs/stanford-ignite）。

下面列出了斯坦福商学院的一些公开视频课程，长度10~60分钟。你可以在“Knowledge and inspiration,one entrepreneur at atime”标题下找到所有关于创业培训的资料（http://ecorner.stanford.edu/index.html）。

2.教人创业与创新的艺术（The Art of Teaching Entrepreneurship and Innovation）：主讲人蒂娜·西琳（Tina Seeling），斯坦福大学科技创业项目（Stanford Technology Ventures Program）执行主管（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=2266）。

3.创造魅力：主讲人盖伊·川崎（Guy Kawasaki），创业者和商业顾问，他的客户包括苹果、耐克、高德纳咨询（Gartner）、奥迪、谷歌、微软、百年灵手表（Breitling）等（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=2669）。

4.创业者常犯的五大错误：主讲人杰瑞·卡普兰（Jerry Kaplan），多次创业者（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=364）。

5.创业者所需的五大重要技能：主讲人杰瑞·卡普兰（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=366）。

6.好奇心与灵感的力量：主讲人移动支付公司Square及推特公司联合创始人杰克·多西（Jack Dorsey）（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=2635）。

7.社会创业者精神：两位社会创业者以及两位投资者在2010年创业者大会上的发言节选（www.youtube.com/watch?v=SkCUalVWiW0）。

8.时机很重要——想法虽然相同，结果可能迥异：主讲人杰瑞·卡普兰（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=369）。

9.创业者小贴士——谷歌联合创始人拉里·佩奇给创业者的几条建议（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=1076）。

10.风险的种类：主讲人杰瑞·卡普兰（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaMnfo.html?mid=370）。

11.忘掉你学习的MBA课程：主讲人大卫·海内梅尔·汉森（David Heineimeier Hansson），开发平台Ruby on Rails的创始人及芝加哥网络应用公司37Signals的合伙人（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2351）。

12.社会企业的浪潮：主讲人杰夫·丘奇（JeffChurch），Nika Water创始人，一位支持贫穷国家净水项目的成功社会创业者（http://ecorner.stanford.edu/authorMateriaNnfo.html?mid=2933）。

13.创造力是什么？以培乐多（Play-Doh）和苹果iPod为例进行分析：主讲人斯坦福大学的工作、科技以及组织中心联合主任罗伯特·苏顿（Robert Sutton），他指出创新常常只是对旧事物的改良（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1187）。

14.杜克大学福库商学院内部创业者专题讨论会：在公司岗位上发挥创业者精神（www.youtube.com/watch?v=c1AzfwN_Ywo）。

15.宾夕法尼亚州立大学——沃顿商学院：探索下一代社会企业的浪潮。沃顿商学院首位驻校教授，Nazarian社会创新者戴安娜·阿依顿·申克（Diana Ayton-Shenker）（http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/exploring-the-next-iteration-of-social-entrepreneurship/）。

▸案例研究在线视频

1.苹果公司：乔布斯在2010年华尔街日报D8全数字会议上的由衷之语（www.youtube.com/watch?v=qkXxFILYwPc）。

2.多宝箱，打造创业者的个人风格：网络云储存服务公司多宝箱联合创始人德鲁·霍斯顿（Drew Houston）分享自己的创业经历（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2983）。

3.脸书创始人马克·扎克伯格举例说明脸书内部的产品开发及产品体验，并分享了产品如何随着公司发展而一同变化（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1499）。

4.照片墙联合创始人凯文·西斯特罗姆（Kevin Systrom）和麦克·克里格（Mike Krieger）共同挑战人们对创业及创业者日常生活的虚假认识（http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2735）。

5.微软——比尔·盖茨的人生故事，纪录片（www.youtube.com/watch?v=UnTuFsmsc1）。

6.史蒂夫·乔布斯与比尔盖茨在2007年华尔街日报D5会议上的对话（www.youtube.com/watch?v=NfAfZbTq8ow）。

7.雷·克劳克（Ray Krok）与麦当劳的故事——商业秘籍：对世界最成功创业者的案例研究（www.youtube.com/watch?v=j-8SzTMwkEo）。

8.星巴克：星巴克总裁霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在丹佛大学丹尼尔商学院（Daniels College of Business）的演讲（www.youtube.com/watch?v=dUJ0d7xUMLQ）。

9.沃尔玛：山姆·华尔顿（Sam Wahlton）的自传及沃尔玛的历史（www.youtube.com/watch?v=jP3PnOw9p1c）。

第十一章　为跨国企业的增长计划制定预算

■设立目标

■规划增长的工具

■制定预算

■根据预算分析业绩

“增长”是MBA毕业生最常听到的一种说法以及最孜孜以求的一个目标，这也是衡量工商管理才能的终极指标。不管是美国麻省理工学院商学院和哈佛大学的股东总裁管理项目（Owner&President Management），还是英国克兰菲尔德大学管理学院、华威大学商学院和亨利商学院，以及澳大利亚科廷大学商学院（Curtin Business School，简称CBS），均设有专门讨论业务增长的选修课或其他课程。瑞士洛桑国际管理发展学院则聘请了由壳牌公司赞助的可持续业务增长领域的教授，芬兰的于韦斯屈莱大学经济与工商管理学院则聘请了增长型创业领域的教授。

业务增长因此由曾经的边缘学科一跃成为MBA主流教学课程的一部分，不过其具体形式各有不同。这种转变倒也顺理成章，因为大大小小的公司要想在国际市场中站稳脚跟，就必须保持稳定增长。麦德龙集团就是这样一个典型的例子。麦德龙集团是一家举足轻重的国际零售公司，雇用了来自150个国家的300000名员工，在欧洲、非洲和亚洲的33个国家设有2100多家门店。根据其官网上的声明，公司的宗旨是通过持续的盈利性增长来证明公司的长期价值。公司的信条包括共同致力于盈利性增长，争取在各个业务细分市场占据领导地位。沃尔玛、家乐福、家得宝（The Home Depot lnc）、皇家阿霍德（Royal Ahold）和乐购等其他零售业领军者均在全球范围经营业务。零售业唯一一家只面向一个市场的领先公司是克罗格公司（Kroger Co.，纽约证券交易所代码：KR），但是这家总部位于俄亥俄州辛辛那提市的公司毫不逊色，它的销售额高达767亿美元，在美国31个州开设了2468家零售杂货店。不过，美国国内市场其实也是国际商务的一个缩影。

制订跨国公司的业务增长计划时，管理层首先需要明确前进的方向。再以麦德龙集团为例——“麦德龙集团的各大品牌均需在各自的细分市场占据领导地位”——如此一来，便完全消除了那些负责批发、食品零售、非食品和百货商店的运营经理对企业发展方向的困惑。

领导力——设定国际目标

无论员工多么优秀，一家企业如果没有有效的领导力，就无法创造伟大的机制。尽管老板可能很清楚公司的业务，知道公司的特殊性和独特性，但级别较低的员工却未必清楚这些。员工们常常埋头工作，只关注手头的任务。虽然这样安排也有好处，但不足以让一家企业成为成功的跨国企业。而要想做到这一点，首席执行官就必须对企业的发展方向有精准的定位，并注重发挥自己的领导艺术来取得成果。

任务

领导者肩负着三大任务：确定方向，制订行动计划，设立目标。企业的发展方向包含了多个要素，为了方便理解，最好将其想象成一个金字塔（见图11–1）。

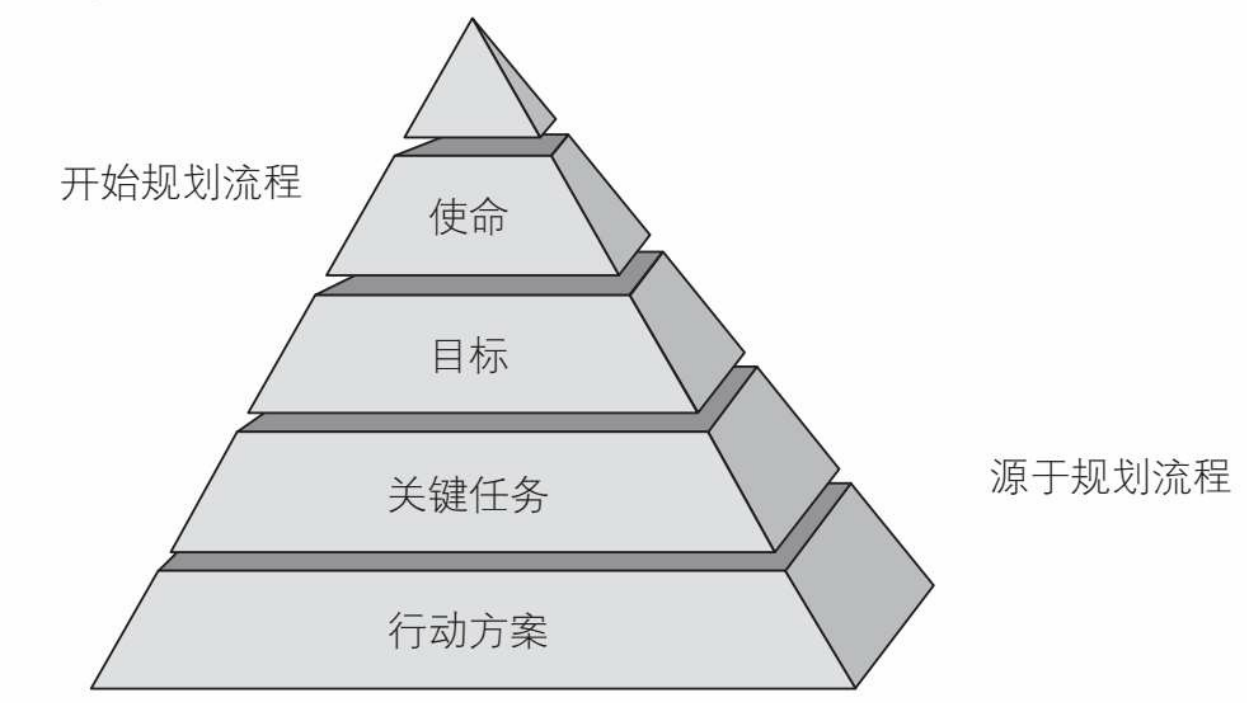


图11-1　企业宗旨的金字塔模型

愿景

愿景是企业向更广阔领域的拓展。很少有人现在就知道要如何实现愿景，但我们知道只要实现了它，未来就会更加美好。微软公司从前的愿景是让每一个家庭都拥有一台电脑，而当时大部分办公室都还没有配备电脑，如今这已成为几乎完全实现的愿景典范。不过在20世纪90年代发表这种愿景可能会遭到人们的嘲笑，毕竟，在比那早了不过几十年的时，IBM公司还预测说全世界只需要7台电脑！

使命

使命是一项指明某种方向的陈述声明，其目的是让你专注于如何把你独有的能力与你将要服务的市场或客户联结在一起。首先，使命的范围不能过于宽泛，要给企业的每个人都指明方向，提供向导。精确化是企业取得商业成功的关键，因为一家小型企业只有专注于某些具体的需求，才能从其他竞争者当中脱颖而出。如果企业想在短时间内做太多不同的事情，那无疑等于自杀。1998年成立不久的谷歌将使命定为“整合全球信息，供大众使用，使人人受益”。其次，使命中所划定的市场范围应该要足够广阔，能让企业不断成长，发挥潜力。谷歌成功发展成一家价值数十亿美元的跨国企业，并且丝毫没有偏离其最初使命。2010年，谷歌将产品扩展到广告、电子邮件和移动手机，虽然这与它最初的使命有所偏离，但是凭借谷歌的现有实力，是完全能够胜任这些项目的。

简而言之，使命应该对以下内容进行解释：

- 企业从事的是什么行业，企业的目标是什么；
- 在未来1~3年企业想取得何种成就，也就是说企业的战略目标是什么；
- 企业将用何种方式实现上述目标，也就是说企业的道德观、价值观和标准是什么。

最重要的是，使命的描述应该是切合实际、能够实现且言简意赅的。

目标

企业每完成一个商业目标就等于在实现愿景和使命的道路上设立了一座里程碑。这些目标从企业的高层自上而下地传达到底层，从抽象的利润数字到具体的衡量指标，例如产量、品质、废品率、缺勤率等。

设定目标是一个重要的过程，所有员工都要对一系列清晰的业绩考核指标达成共识。

能否实现具体目标是衡量领导力是否有效的最终标准。

案例研究

汤姆兄弟

2015年2月，汤姆兄弟的首席执行官哈罗德·戈迪恩（Harold Goddijn）称公司正顺利使用基于交易的平台代替它们的地图制作系统，该平台在2015年下半年可以提供接近实时的地图。2014年，汤姆兄弟自称其产品占据欧洲便携式导航设备市场的52%，公司估计该市场一年约需要700万单位的产品。公司年收入接近10亿英镑。自1991年成立以来，汤姆兄弟公司就走上了彻底改变人们开车方式的道路并取得了显著的成就。

二十多年前，哈罗德·戈迪恩和科琳娜·维格勒（Corinne Vigreux）结为夫妻，他们共同研制了决定行业未来走向的卫星导航设备。维格勒在巴黎的一所商学院学习后，在法国一家游戏公司开始了自己的职业生涯。随后她去了英国的Psion公司，该公司当时因为其掌上电脑而成为富时指数100的技术公司。戈迪恩在阿姆斯特丹大学（Amsterdam University）学习经济学，后来他在为一家风险投资公司工作时无意中发现了Psion的掌上电脑和管理器，并对其印象深刻。他找到Psion公司，提议合作成立分销公司以便在荷兰出售其产品。维格勒被派往荷兰和戈迪恩洽谈，这是两人的第一次相遇。后来他们于1991年结婚，维格勒从Psion辞职移居阿姆斯特丹。

维格勒起初在荷兰一家乳品公司工作，时间虽然不长，但她对这份毫无技术含量的工作感到很痛苦。因此，她与软件奇才彼得－弗朗斯·波维尔斯（Peter-Frans Pauwels）和皮特·吉莱恩（Pieter Geelen）共同创建了Palmtop（掌上电脑）软件公司，也就是后来的汤姆兄弟。该公司专门设计能够加载到掌中宝和掌上电脑的软件，如词典、会计程序包和膳食手册。1998年年底，戈迪恩和维格勒建造了用于电脑的导航系统，他们的商业构思逐步成型。4个人用3年时间，花了400万欧元创建了汤姆兄弟，产品推出价为799欧元——即使这个价格也比当时产品的价格便宜很多了，而且它的优越性在于有触摸屏，这在当时是行业首创。

产品推出后第二年公司上市了，他们卖出了50%的股份用于公司发展和业务并购。2008年他们经历了动荡——信贷紧缩、市场饱和、高额债务、谷歌开始提供免费地图，他们这一年面临的问题比很多人一生碰到的问题都多。汤姆兄弟公司不得不进行了重组，减少了债务，现在公司一半的收入来自销售地图许可证、为汽车行业构建内置系统以及远程信息处理。汤姆兄弟远程信息处理公司现已成为公认的业界领先的远程信息处理解决方案供应商，全球每年有35万份订购。2013年，汤姆兄弟发布了自己的GPS（全球定位系统）运动手表。使用这款手表，跑步者、骑车者和游泳者可以一眼看到自己的身体机能信息，

从而帮助他们逐步实现自己的健身目标。公司现拥有3600名员工，已经成为全球认可的品牌。

促进业务增长——工具和方法

尽管波特五力模型（见第三章）是制定战略的标准起点——至少对商学院而言是如此——但MBA毕业生还需要掌握一些其他工具，把策略转化成详细的营销计划。

以下是在跨国企业工作的MBA毕业生需要了解和掌握的主要工具和方法。

安索夫成长矩阵

卡内基梅隆大学研究生院工业管理学教授伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）在1965年出版了具有里程碑意义的著作——《企业战略》（*Corporate Strategy*）。在书中他阐述了一种战略分类法——安索夫成长矩阵，这种方法可以帮助企业了解与战略相关的风险的本质。他试图让学生明白，企业有几种不同的成长方式，这些方式可按照一个由4部分组成的矩阵进行分类。其中*x*轴代表产品和服务，依次为“现有产品”和“新产品”；*y*轴代表市场，分类与产品类似。然后，安索夫按照风险由小到大排序，并给每种类型的战略命名（见表11–1）。

表11–1 安索夫成长矩阵

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品延伸
新市场	市场开发	多元化经营 横向 纵向 同心 混合

- **市场渗透** 向现有顾客销售更多现有产品和服务，这是一种风险最低的战略。

- **产品或服务延伸** 向现有顾客推出新产品或现有产品的相关产品。与市场渗透战略相比，这一战略的风险性更高，但与进入一个新市场相比，则其风险较低，因为企业进入新市场后会面临新的竞争对手，且对新市场顾客的了解可能比不上对现有顾客的了解。这一战略的其中一个方向是推出颠覆创新且风险很高的产品。史蒂夫·乔布斯的NeXT工作站可谓技术精湛，这一点为世人所公认，不过它进入的市场早已被太阳微系统（Sun

Microsystems）和惠普瓜分完毕，因此到头来自己并没有分到一杯羹。另一个方向则是对产品或服务进行适度的延伸。亚马逊的音乐和视频或DVD业务可以被视为其产品线的延伸，它们所运用的工具和硬件看上去更像是新的产品，但是实际上只是对亚马逊而言较新，对于该领域其他数千家企业而言则见怪不怪了。大企业推出的新产品大多以失败告终，食品杂货行业的失败率更是高达75%以上。这个数字听上去很吓人，不过要与研发成本（成本低的话就不成问题）和成功的回报放到一起进行比照。从2002年至2006年，谷歌一共推出了包括谷歌聊天和谷歌财经在内的24款新产品，但都不成气候，它们在各自的细分市场排名40上下，市场份额均不超过2%。谷歌的战略是尽量趁早推出产品，这也往往意味着它不会太注重细节，这样做是为了鼓励技术员工勇于冒险、不断推陈出新，因为一旦产品取得成功，就会有巨额回报。

■ **市场开发** 进入国内或海外的新细分市场或全新市场。例如美国著名投资理财网站Motley Fool进入德国市场时只对一款行之有效的产品做过些许改变，主要涉及文本的翻译，它进军英国、法国和意大利市场总共只花了4年时间。当美林证券（Merrill Lynch）推出线上投资服务时，其目标客群是精通互联网的年轻客户，而这一细分市场则明显区别于现有客群，后者整体而言相对年龄更大，而且更青睐私人化服务。

■ **多元化经营** 向新市场推出新产品。这是风险最高的战略，因为企业对新产品和新市场都缺乏相对了解。除非已经尝试过其他所有战略，否则应该避免采用此战略。按照风险由小到大排序，多元化经营战略可被进一步分成4类：

水平多元化经营——向现有市场推出全新产品。

垂直多元化经营——向后一体化，进入供应市场或向前一体化，进入消费市场。

同心多元化经营——向新市场推出与现有产品的技术或市场形象密切相关的新产品。

整体多元化经营——向新市场推出全新的产品。

波士顿矩阵

波士顿咨询公司于1969年发明了波士顿矩阵（见图11–2），这种工具可以和生命周期的概念结合使用（见第四章“产品或服务的生命周期”一节），以提供产品或服务组合方案。波士顿矩阵背后的理念是，应当在两个维度下根据其产生现金或消费的能力对企业的产品和服务进行划分。这两个维度分别是：市场增长率和企业市场份额。其衡量的依据是现金，不是利润，因为现金才是真正投入到新产品或服务中的资源。因此企业的目的是将“现金牛产品”带来的正现金流投入到“明星产品”当中。“现金牛产品”通常指不再需要投

入大量营销预算的成熟期产品。“明星产品”则指那些增长率高的产品，它们通常是新兴产品，其所在市场通常也是企业已经拥有高市场占有率的新兴市场。不要把资金投到“瘦狗产品”上。而对于“问题产品”的投资应当在数量上有所限制，因此要谨慎判断该产品更可能发展成为“明星产品”还是“瘦狗产品”。

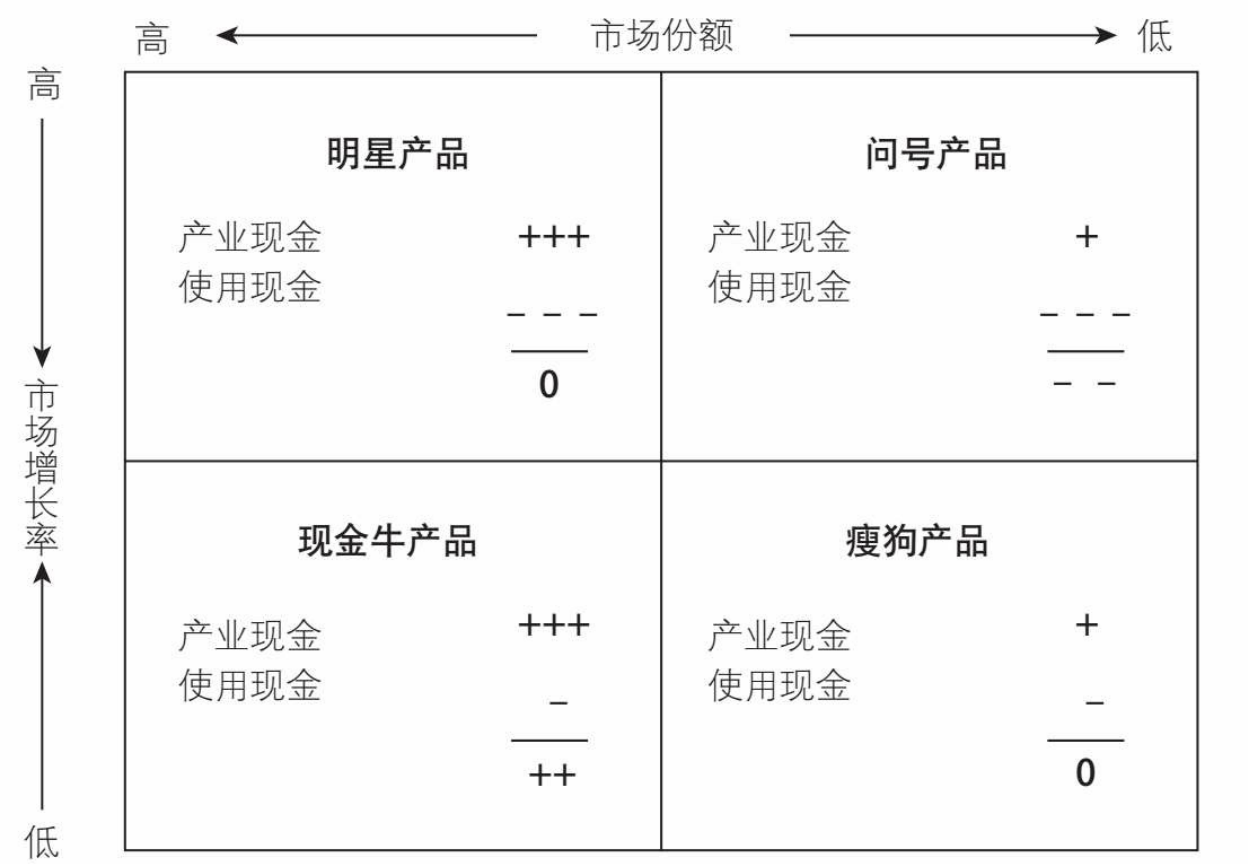


图11–2　波士顿矩阵

通用电气—麦肯锡矩阵

通用电气公司很欣赏波士顿矩阵这种直观的表现形式，因而利用波士顿矩阵来促进自身发展，同时也寻求另一家咨询公司——麦肯锡的帮助。1971年通用电气公司和麦肯锡提出了新的矩阵模型通用电气–麦肯锡矩阵，它用企业实力和行业吸引力来代替市场份额和市场增长率（见图11–3），这在一定程度上是对波士顿矩阵的改进。这样做的原因是，虽然企业的实力与行业吸引力是主观的衡量指标，但这两种数据比市场增长率和市场份额更容易被获取，因为后两个数据其实难以被精确地确定下来，而且不论如何，它们在很大程度上也是一种主观推测。

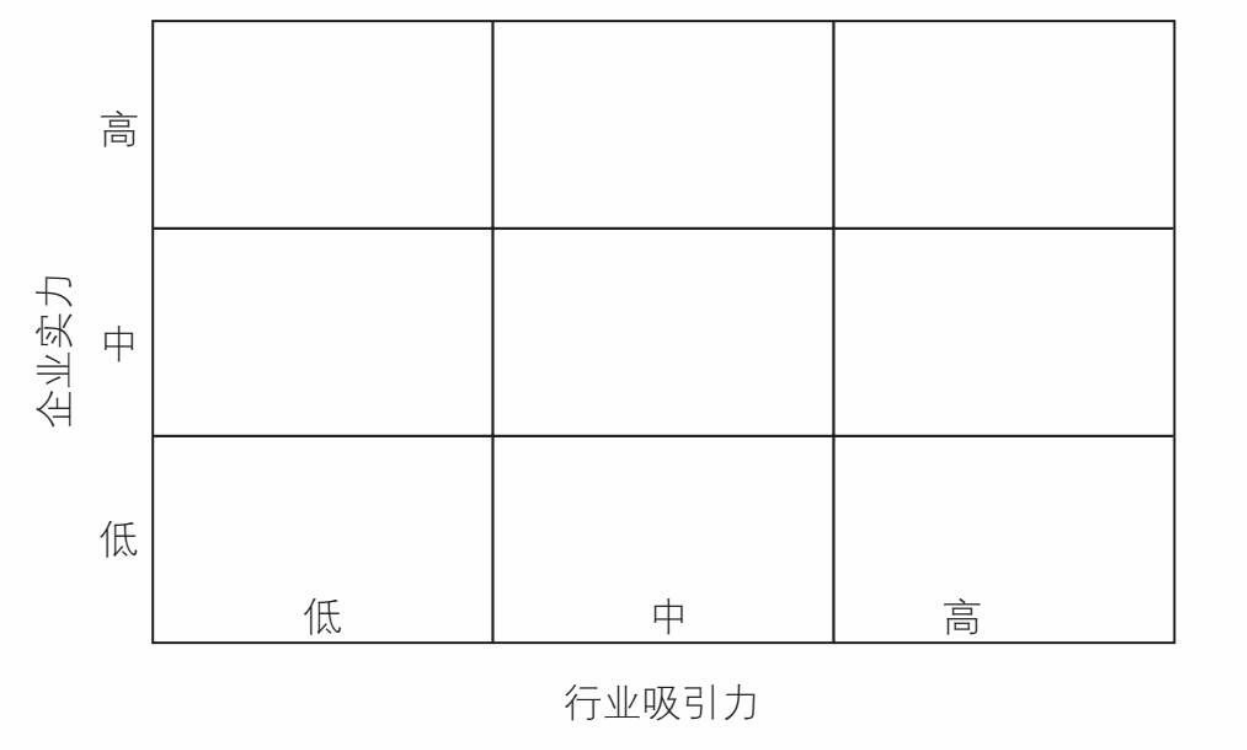


图11-3　通用电气—麦肯锡矩阵

其他矩阵

其他类似的矩阵还有约十几种，每种都有各自的优缺点。理特咨询公司成立于1886年，总部位于马萨诸塞州的剑桥城，该公司于20世纪70年代末提出了一种以竞争地位和业务市场成熟阶段为维度的矩阵。伦敦商学院的加里·哈梅尔（Gary　Hamel）教授与密歇根大学商学院的C.K.普拉哈拉德（C.K.Prahalad）教授于1994年提出了一种矩阵，用来协助企业制定关于并购和人员部署的具体目标。美国和英国的其他学者[美国：查尔斯·W.霍弗（Charles W.Hofer）和丹·森德尔（Dan Schendel）；英国：克兰菲尔德管理学院的马尔科姆·麦克唐纳（Malcolm　McDonald）和克利夫·鲍曼（Cliff　Bowman）]以及壳牌公司等其他公司都基于基础矩形战略工具做了改动。

Mind Tools（www.mindtools.com/pages/main/newMN_STR.htm）为上述及其他矩阵提供一系列战略分析指导。

长期回报金字塔

另一个有用的战略工具是长期回报金字塔，该战略工具实际上是成长方式选项的检查清单。不同选项之间并非彼此排斥，而且该工具并不会做出任何形式的评估。但是，该工具可以在回顾战略的过程中作为重要的备忘录，以确保所有可行的方法都已被尝试过。长期回报金字塔源于何处尚不得而知，但它大概是在杜邦分析法的基础上建立的。杜邦分析法可用于追溯影响投资回报率的所有绩效比率。

图11–4是克兰菲尔德大学管理学院资深学者罗伯特·布朗（Robert　Brown）提出的长期回报金字塔。

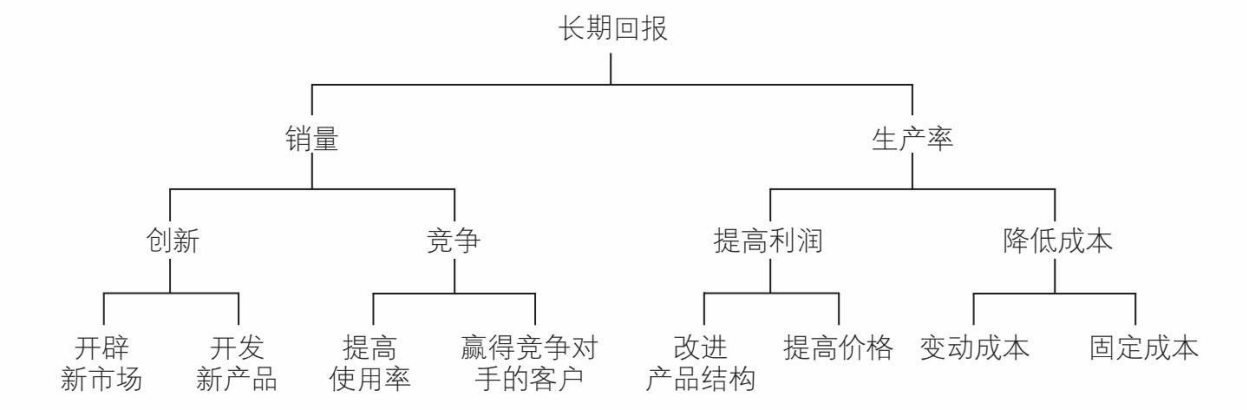


图11-4　长期回报金字塔

平衡计分卡

罗伯特·卡普兰（Robert　Kaplan）和戴维·诺顿（David　Norton）于1992年发表在《哈佛商业评论》的一篇文章中提出了平衡计分卡（见图11–5），这种管理方法旨在把商业活动与企业愿景和战略统一起来，改善内部和外部沟通以及监测企业业绩是否达到战略目标。其独特性在于在传统的财务目标基础上添加了非财务业绩的衡量标准，让管理者和董事能以更为“平衡”的方式来看待企业业绩。

虽然卡普兰和诺顿被誉为最早提出这个说法的人，但其实平衡计分卡的理念最早源于通用电气在20世纪50年代的业绩考核报告以及20世纪上半叶一批法国流程工程师的研究，他们发明了业绩考核“仪表盘”。

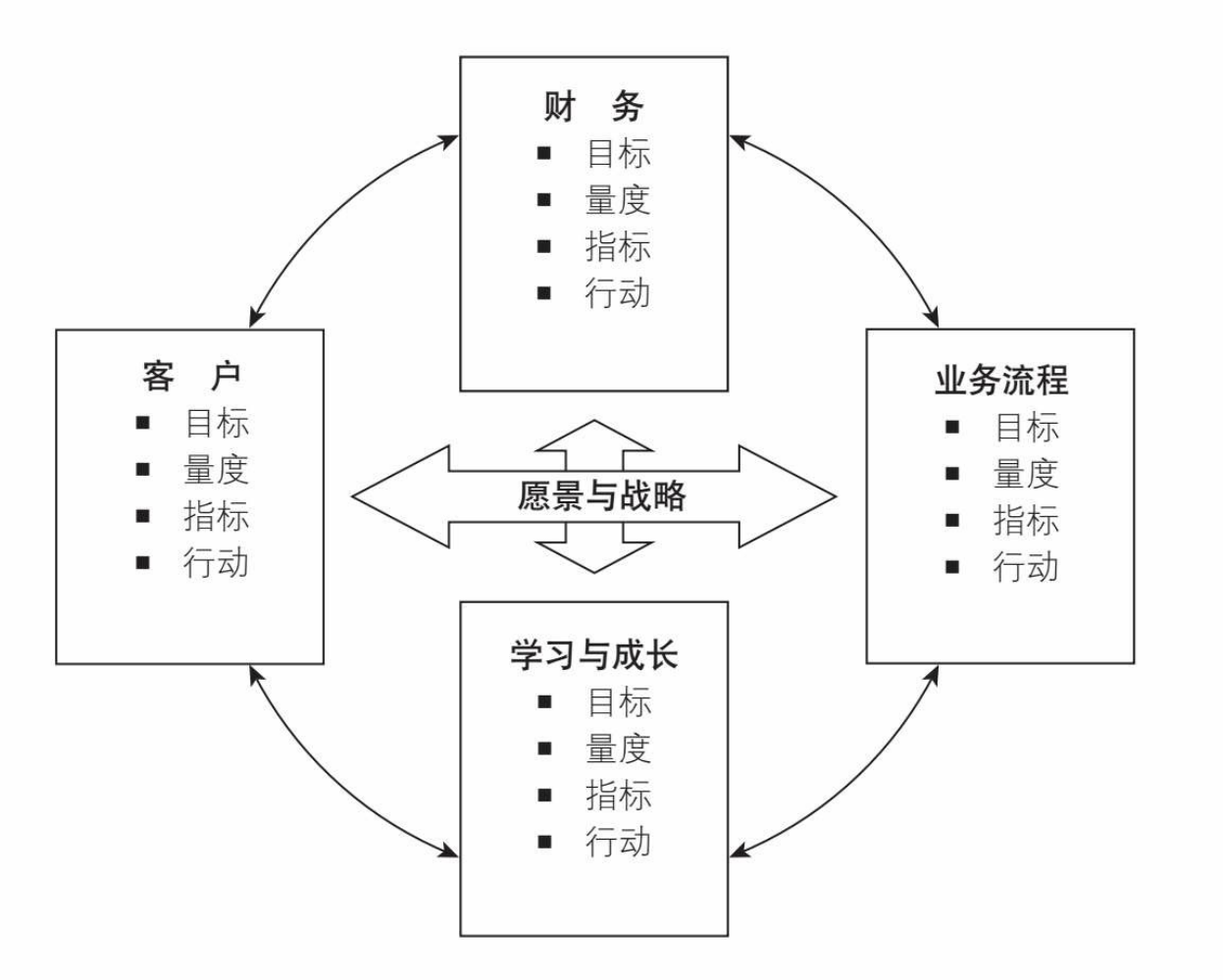


图11-5 平衡计分卡

管理流程涉及个方面，它们实际上拓展了管理的范围，从目标管理和基于价值的管理延伸至与纯粹财务目标设定无关的领域。要实，现具体的关键绩效指标（key performance indicators，简称KPI），可从下列几个方面设定一系列目标、量度、指标和行动：

- **财务** 包括关于投资回报、现金流、利润率和股东价值等关键绩效指标。
- **客户** 包括客户保持率、满意程度、客户推荐和投诉率等。
- **内部业务流程** 包括存货周转、事故率、次品、减少流程环节和改善沟通等。
- **学习与成长** 包括员工流动率、员工士气、培训和发展方面的成绩以及内部升职与新招聘员工比例等。

这4个方面是通过双环反馈联结在一起的，双环反馈的目的是确保各个关键绩效指标之间互不冲突。例如，通过提高送货速度可以提升客户满意度，那么为了做到这一点，就

必须增加库存水平，而这可能与提高已动用资本回报率这一财务目标相互冲突。

案例研究

雅来药厂

除了公司操作层面有MBA毕业生外，最近雅来药厂（Alpharma）的主席和首席执行官当中也有了MBA毕业生。1994—2000年担任首席执行官的格特·W.蒙特（Gert W.Munthe）是哥伦比亚大学的MBA毕业生。自1995年以来担任雅来董事会主席的皮特·G.汤布罗斯（Peter G.Tombros）于1968年在宾夕法尼亚大学获得了MBA学位。其他拥有MBA学位的高层团队成员包括迈克尔·J.内斯特（Michael J.Nestor），他最初担任医药事业部总裁，之后担任品牌专业医药业务部总裁，他在后面这个职位上开创了雅来的疼痛药品特许经营业务。内斯特是中田纳西州立大学的工商管理学士、佩珀代因大学的MBA。

雅来是1903年由一群来自挪威的药剂师创建的。作为制药企业，雅来迅速成长，在第一次世界大战之前，药品产量增长迅猛。到1939年，雅来成为重要的绷带和膏药制造商，其产品成为挪威在第二次世界大战中的重要物资。在接下来的20年里，它们通过一系列的收购成长为全球最大的杆菌肽生产商，这一战略为它们进入美国市场奠定了基础。

1983年，雅来收购了它最大的竞争对手——丹麦A/S Dumex公司，它是通过在纽约上市为这笔交易进行融资的。这是欧洲公司的美国分公司第一次在纽约上市。通过进入世界最大的资本市场，雅来开始进行大规模的收购。1987年，它收购了美国Barre-National公司，该公司是美国，可能也是全世界最大的液体非专利药品生产商。1988年，它收购了美国制药企业NMC实验室公司，这家公司是专门生产非专利药膏和药霜的。2000年5月，雅来收购了罗氏药业（Roche）的药物饲料添加剂业务。2001年，它收购了澳大利亚FH Faulding公司旗下的美国Purepac制药有限公司——这家公司为北美市场供应非专利片剂和胶囊。

据公司资料记录，在1997年前后，随着公司出现很多服务于不同市场的不同部门，股东对收益的要求不断增加，这种压力导致公司需要监测可能会影响息税前利润的各项公司活动。雅来认为当前手头上的管理工具不能满足股东的期待，所以开始寻找新的管理工具。就在这时，有很多外部咨询公司关系网的公司首席执行官开始考虑平衡计分卡。对于一个专注于医药的企业来说，平衡计分卡的简单、战略评估功能，以及既可以使用财务指标又可以使用非财务指标的方式是极具吸引力的。

一旦决定之后，由公司内部控制部的4个人组成的项目团队就开始一起研究如何最好地实施平衡计分卡策略。他们把自己的发现写成了一本手册。在1998年6月底，这本手册

在全公司范围内发放，确定了所有与计分卡相关的事项的公司政策。起初，公司鼓励各分部都制定计分卡，但这不是强制性的，一直到2001年1月公司战略规划流程中正式需要计分卡报告时才强制实施。

罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和戴维·诺顿（David Norton）建议用25~26个月的时间使平衡计分卡成为雅来公司管理流程和价值传递中的常规部分。到2003年，雅来成为在全球27个国家运营、年销售额达到6.54亿美元的全球制药企业。

2008年12月29日，经过数月的持久战，雅来最终同意了君王制药公司（King Pharmaceuticals Inc）16亿美元现金的收购要约。当天，君王制药公司同意每股向雅来支付37美元，这比新泽西州桥水公司（Bridgewater）8月21日的股价溢价了54%。当天是君王制药公司最初的每股33美元出价前的最后一个交易日。

跨国公司的商业计划

在设计和构建跨国公司的商业计划时，MBA毕业生应通过某种方式将具体的想法加以记录，从而确保商业计划能够得到妥善实施。这种形式就是营销计划，它构成了整体商业计划的一部分，具体描绘未来3~5年企业各部门所担任的角色。之所以要设定具体年限，是因为发掘机会、开发相应产品或服务和上市都不能一蹴而就，而且营销计划需要涵盖任何可以产生价值的阶段。矛盾的是，一方面战略产生实效需要时间，另一方面企业实施商业计划的外部环境总处在变化之中。所以，历时3~5年的商业计划也需要每年进行深层次评估，且至少应该每个季度对进展情况进行监控。

制订商业计划被视为每位MBA学员的必备技能，因此本节将介绍由营销职能主导的商业计划的整体结构。营销职能的角色大小取决于企业所采用的组织结构（见第六章）。如果营销组织是完全自负盈亏的战略业务单位，那么商业计划实际上和营销计划毫无二致。

制订商业计划首先要建立起对企业各个方面的广泛认识，如现金流、利润率、融资、营销、人员构成和结构、生产、运营、研发和供应链等，企业内具备这种认识的人实属罕见。MBA毕业生可以以此为契机拓展或加深与企业高管和董事会的关系。所以，制订商业计划虽然烦冗枯燥，又往往耗时很长，却也不失为一种很好的职业发展机遇。

商业计划的结构

商业计划实际上是对企业的前进路线和实施方法、主要参与者的职责分配，以及资金、人力和材料等所需资源做出规划。虽然关于商业计划的具体内容和结构仍争论纷纷，但是商业计划无疑是确保营销战略可以得到妥善落实的基本工具。

下文介绍了克兰菲尔德大学管理学院MBA课程所用商业计划的基本结构；从国际商业计划竞赛的情况来看，这一结构似乎较为通用。

执行总结

执行总结是商业计划中最为重要的部分，它构成了向董事会、股东或潜在投资者介绍企业情况时的核心内容。但是，作为商业计划最后撰写的部分，执行总结应简短有力、鼓舞人心，内容最好控制在一页以内且最多不能超过两页。执行总结的主要目的在于激发读者阅读整个商业计划的兴趣。

执行总结一开篇应以表格形式简要呈现企业在主要领域的绩效表现和未来目标（见表11–2）。如此一来，读者可以清楚直观地看到企业取得业绩的能力和未来计划。

表11-2　概要——历史和预测

上一年	当年	业务范围	第 1 年	第 2 年	第 3 年	……
		产品或服务销售额 1. 2. …… 总销售额				
		毛利率（%） 营业利润率（%） 员工总数				
		销售员工数 已动用资本 已动用资本回报率（%）				

执行总结紧接着应介绍下列几个方面的内容：

- 主要产品或服务及其相对于现有产品或服务的改进或不同之处。
- 主要目标市场或客群，计划推出的产品或服务及理由。
- 目前距离正式推出产品或服务还存在什么差距，以及可采取的行动。
- 企业实施战略所具备的技能和专长，以及是否需要雇佣新员工、所需人员的类型和招聘方式。
- 未来3~5年的销售额、利润和现金状况的财务预测总结。
- 企业的运营模式，勾勒从原材料采购到销售、交付和付款的关键步骤。
- 商业计划所需的设备、厂房等物质资源。

目录——充实内容

不同于执行总结依据商业提案的结构陈述其主要内容，商业计划需要遵循一定的逻辑结构，例如：

■ **愿景** 愿景旨在推动企业向更广阔的领域拓展。一般而言，公司相关人员很少有人现在就知道如何才能实现愿景，但都知道只要实现了，未来将会更加美好。一旦愿景变成现实，就可以迎接新挑战或创立新业务。

■ **使命** 使命声明阐释了企业的经营内容、服务对象以及与竞争对手的区别和相对优势。使命声明既要缩小范围，有所侧重，也要有可扩展的空间。最重要的是，使命声明应获得所有相关人员的一致认可。

■ **目标** 指成功落实选定战略后可实现的全局性目标，如市场份额、利润和投资回报。

■ **运营** 官网以及生产、装配、采购、库存、交付或履约等各类流程。

■ **财务预测** 商业计划实行期间有关销售和现金流的具体信息，包括所需资金的数量、用途、使用时间和最合适的资金来源，如长期和短期借款、股权、保理或租赁融资。

■ **厂房** 所需空间和设备，以及如何按照法律规定在厂房进行生产。

■ **人员** 需要哪些有助于企业经营和战略实施的技能和经验储备；还需要补充哪些人员，如何补充？

■ **行政事务** 产品或服务是否具备知识产权？所需保险有哪些？是否需要变更会计、管控和记录系统以及有必要的话需做出哪些变更？

■ **里程碑事件表** 达成主要目标所需采取的关键性行动和期限。

■ **附录** 可将大量信息放在附录部分，如市场研究、竞争对手宣传资料、客户认可、技术数据、专利、简历以及商业计划的参考资料。

营销计划的具体内容

上文对商业计划的内容做出了概括性的总结，不过每个部分的具体内容其实要更为翔实。针对营销部门的具体内容包括：

■ 按照产品、市场和细分市场划分的市场预测；

■ 竞争对手分析——SWOT（具体指优势、劣势、机会和危机分析，想了解更多竞争对手分析工具的信息，参见第三章）；

- 根据安索夫和波士顿矩阵制定各产品、市场和细分市场的具体增长目标（参见本章前文内容）；
- 重要的新产品或服务发布活动，进入新市场的目标；
- 广告、推销活动和日程安排；
- 市场分销渠道；
- 各产品、市场和细分市场的具体定价方案，包括折扣和优惠；
- 维持客户的方法和目标；
- 销售团队规模、结构和激励机制；
- 市场调研的任务和计划。

本书对上述话题均有论述，你可以通过目录快速找到各个话题。

利用营销计划软件包

你可以借助一些免费的软件包撰写商业计划。下文列出了一些可加快这一过程的有用资源、电子表格和建议，但若你要了解市场、客户和竞争对手的基本情况，这些工具仍然无法代劳。

首先你可以体验BizPlanIt网站免费提供的虚拟商业计划模板（www.bizplanrt.com/virtual-business-plan/）。你可以点击网站上的菜单来深入了解自己感兴趣的各个部分或话题，其内容涵盖了从执行总结到附录的14个领域；你可以通过学习来为制订商业计划打下良好的基础，或者快速更新已有知识。该网站还提供协助你撰写定制化商业计划的咨询服务，售价为1975美元，历时3~5周。

预算和差异

预算是业务部门和财务部门之间主要的桥梁。财务部门作为参谋职能部门（第六章详细解释了直线职能和参谋职能），其职责是协助管理者制定公司来年所有领域的详细预算，相当于落实商业计划中第一年的规划。MBA毕业生不可避免地要参与其所在部门的预算制定过程。预算至少每半年被审查一次，通常是每季度一次。在审查时可以在原有预算基础上增加下一季度或下半年的预算，以保持一年的预算水平。这种预算方法称为“滚动季度（半年）预算法”。

预算准则

预算应遵循以下一般原则：

- 预算必须基于切合实际但又具有挑战性的目标。这些目标要体现出高级管理人员的“雄心”，但同时必须是该部门能够实现的目标。

- 预算应由负责完成相关事宜的人员来制定——销售人员应制定销售预算；生产人员应制定生产预算。高级管理人员必须与他们随时交流，以保证所有人都能了解其他部门的计划。

- 预算制定者应直言不讳。制定预算时，应对多个版本的预算计划加以探讨。例如，老板可能希望销售额达到200万英镑，但是销售团队的预测可能只有175万英镑。经过争论后，可能最终达成的共识是190万英镑。一旦确定了预算，老板和员工之间就达成一种无形的协议，员工承诺达到这个目标，老板表示对这个目标感到满意，并会提供资源帮助员工达成目标。用书面的形式体现这种协议是颇为合理的。

- 预算需要在预算年份开始前至少一个月就确定，而不是在预算年份开始几周或几月后确定。

- 预算年份开始后应定期审查预算，确保制定预算时做出的假设仍然成立。

- 每月结束前的7~10天，应有准确的信息来验证公司业绩是否达到预算标准。

差异分析

分析差异也是MBA毕业生的任务，因此他们应在一年当中仔细监测业绩完成情况，及时将其与预算做对比，并在必要时采取校正措施。这一流程必须每月执行一次（如有特殊要求时间间隔可以更短），同时考察公司当月的业绩以及到目前为止的总体业绩情况。

从表11–3中我们可以看出该公司的月度销售额并没有达到预期，但是年度销售额却超过了预期。按照规则，所有未能达到预期的差额都会被放在括号中。因此，超出预算的销售额没有被放在括号中，但超出的材料成本则被放在了括号中。我们还可以看出，虽然利润超过了预算水平，但利润率并没有达到预算水平（–0.3%）。

部分原因是其他的直接成本远超预算，在本例中直接成本是人工费和配送费。

表11-3　固定预算　　（单位：万英镑，百分比除外）

科目	月			截止年		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售	80.5	75.3	（5.2）	635.8	731.4	95.6
材料	62.7	56.7	6.0	494.2	570.4	（76.2）
材料边际	17.8	18.6	0.8	141.6	161.0	19.4
直接成本	7.4	7.9	（0.5）	59.5	68.9	（9.4）
毛利	10.4	10.7	0.3	82.0	92.1	10.1
百分比	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	（0.30）

弹性预算

预算是根据一系列销售目标制定的，很少有预算能够和实际销售额完全一致。表11–3显示的这家公司的材料成本比预算多出了762000英镑。因为销量提高了，所以材料消耗就多了。在这种情况下，我们可以采用弹性预算法，根据实际的销售额考虑成本的变化。具体方法是用预算比率乘以实际数据。例如，预计材料成本为销售额的22.11%，将该比率乘以当月实际的销售额，就能算出材料成本为587000英镑。

从表11–4弹性预算中可以看出，该公司的实际材料成本比根据实际销售额计算出的材料成本多出19000英镑，而不是固定预算法中的762000英镑。

同样，直接成本超出预算的部分也不是表面上看起来的94000英镑。如果考虑到增加

的销售额，我们可以从弹性预算表中看到该公司的直接成本只比预算超出了4000英镑。虽然这个数额不小，但远低于固定预算法计算出来的数额。

弹性预算可以让你集中精力处理真实的业绩差异问题。

年度营销预算模板（Annual Marketing Budget Template，网址：www.score.org/resources/annual-marketing-budget-template）可以帮助你估计年度营销费用。该表格模板涵盖市场调研、沟通、销售和活动支持、营销差旅、广告和线上营销等内容，你可以根据具体的业务需求进行修改。

表11-4 弹性预算 （单位：万英镑，百分比除外）

科目	月			截止年		
	预算	实际	差异	预算	实际	差异
销售	75.3	75.3	—	731.4	731.4	—
材料	58.7	56.7	2.0	568.5	570.4	(1.9)
材料边际	16.6	18.6	2.0	162.9	161.0	(1.9)
直接成本	6.9	7.9	(1.0)	68.5	68.9	(0.4)
毛利	9.7	10.7	1.0	94.4	92.1	(2.3)
百分比	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	(0.30)

季节性和趋势

每段时期的预算可能是不同的。例如，年销售额的预算是120万英镑，但这并不意味着每个月的预算就是10万英镑。具体的数据取决于两点：

■ 预计趋势可能显示年初的销售额是每月8万英镑，到年末时就变成了每月12万英镑。平均值为10万英镑。

■ 根据季节性因素，每个月的数据可能依据潜在的趋势上下调整。例如，你可能会预测燃料油的销售额会在秋季达到最高，然后在春末下降。

估算盈亏平衡点

盈亏平衡指收入刚好超过成本的状态，在实现盈亏平衡前的那段时间，增长战略面临的风险最大。商业计划应该写明实现盈亏平衡所需的时间。一般而言，实现盈亏平衡的用时超过18个月就会引起赞助人的不安，因为时间过长的话，变数太大。例如，可能会有新的竞争对手进入市场，出现更好的产品和服务，或者市场形势直转而下。

一方面，我们需要区分不同类型的成本。有些成本不因销售额的变化而变化，如租金、费率和水电煤气支出。另一方面，企业所售产品的制造成本取决于产品的销量，制造成本包括原材料、分销和销售佣金。销量越高，进货成本就越高。我们将前者称为“固定”成本，后者称为“变动”成本，在未做出销售假设前，不能通过将两者相加求和得出总成本。

图11–6展现了企业影响实现盈亏平衡的因素。纵轴为以1000英镑计的销售额和成本价值，横轴代表已售件数。

这个典型的例子是假设一家企业计划只销售一种产品，且只有年租金和商业税这一项固定成本，共计10000英镑。固定成本在图上显示为横轴上方的水平线。从固定成本线向上延伸的斜线代表变动成本。在这个例子中，我们计划以每件3英镑的价格进货，因此每销售一件商品便会增加3英镑的成本，所以这条线也代表了产品的总成本。

计算盈亏平衡点只需再加入一个要素——销售额线。销售额线从图表左下方呈一定角度向上延伸。我们计划以每件5英镑的价格出售产品，因此可通过将已售件数和销售单价相乘得出销售额。

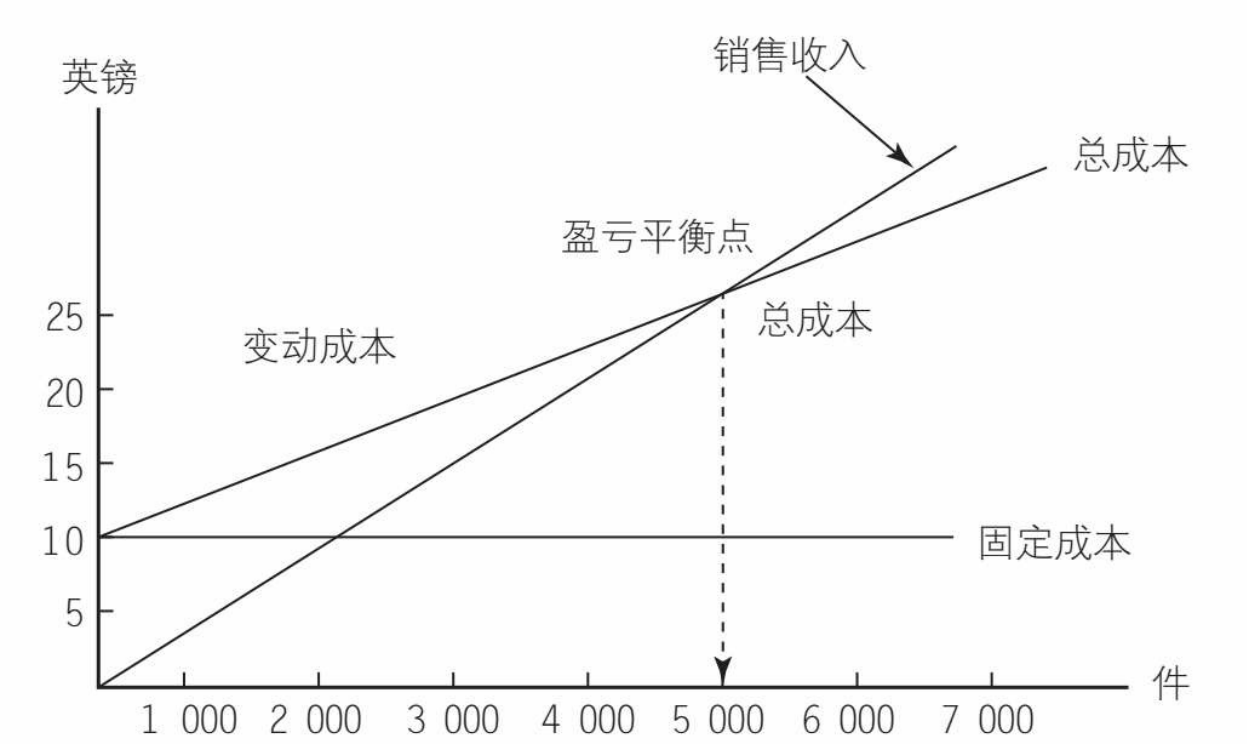


图11-6　盈亏平衡图

盈亏平衡点指企业开始盈利的界限。此时，销售额开始超过固定成本和变动成本之和。上图示例中的盈亏平衡点为5000件。

你可以利用下列由上图衍生而来的公式来进行计算，以节省时间。

$$\text{盈亏平衡点} = \frac{\text{固定成本}}{\text{销售单价} - \text{单位变动成本}}$$

即：

$$\frac{10\,000}{5\text{英镑} - 3\text{英镑}} = 5\,000\text{件}$$

从商业计划的角度来看，接下来应估算盈亏平衡点，这也许是最重要的一步。如果商业计划表明我们每月将售出约1000件商品，那么需要5个月的经营时间我们才能实现盈亏平衡。

为了建立全面的模型，还需加上最后一个要素——利润目标。在上述例子中，利润目标为4000英镑。

加入预期利润后，公式变成：

$$\text{盈利平衡利润点（BEPP）} = \frac{\text{固定成本} + \text{利润目标}}{\text{销售单价} - \text{单位变动成本}}$$

即：

$$= \frac{10\,000 + 4\,000}{5\text{英镑} - 3\text{英镑}} = 7\,000\text{件}$$

由此可知，为了实现利润目标，我们必须以每件5英镑的价格售出7000件商品，且固定成本不得超过10000英镑。

▸课程和讲座在线视频

1.盈亏平衡分析公式以及如何在Excel表上计算盈亏平衡点：ExcelisFun Channel在优兔的演示视频（www.youtube.com/watch?v=7MxlVMzRxa8）。

2.评估商业构想：微软前副总裁、美国风险投资公司凯鹏华盈（Kleiner Perkins Caufield&Byers）的风险投资者拉斯·西格尔曼（Russ Siegelman）在斯坦福商学院的讲座，他讲述了创业者在评估商业构想时大致需考虑的方面（www.youtube.com/watch?v=y9ClKzMq3n0）。

3.预测，时间序列模型，简单指数平滑法：印度理工学院马德拉斯分校管理研究系G.斯里尼瓦桑（G.Srinivasan）教授（www.youtube.com/watch?v=k9dhcfIyOFc）。

4.从商业计划到商业模型：亚历克斯·奥斯特瓦德（Alex Osterwalder）在芬兰Aaltoes组织举办的创业之光活动中关于创业加速器项目的演讲（www.youtube.com/watch?v=jMxHApgcmoU）。

5.波士顿咨询公司增长份额矩阵的原理：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?

v=lc36fK38pLA）。

6.如何制订营销计划——分步指南：Made Simple集团旗下的Business Training Made Simple是一家伦敦商业培训企业（www.youtube.com/watch?v=YlFpM1UAEaE）。

7.如何撰写商业计划：加州大学伯克利分校哈斯商学院从创投和创业者角度分析商业计划的重要细节（www.youtube.com/watch?v=QwlClWaR7DI）。

8.平衡计分卡简介：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=Ijt8zySe8E）。

9.麻省理工学院Nuts&Bolts课程：商业计划——完善和展示你的创投想法：麻省理工学院斯隆商学院高级讲师乔·海德兹玛（Joe Hadzima）（www.youtube.com/watch?v=Adl-E--lnCI）。

▸案例研究在线视频

1.爱丽丝+奥利维亚（Alice+Olivia）：总裁迪亚娜·伯克利（Deanna Berkeley）讲述自己如何进入时装界，以及如何从2002年开始致力于发展壮大所在的这家现代服装公司，在50多个国家建立了800个销售点。在伯克利女士的领导下，该公司与亚洲领先零售品牌管理和分销公司俊思集团（ImagineX）建立了战略合作伙伴关系，强势进入大中华和南亚市场。此次演讲是加州大学伯克利分校哈斯商学院于2014年10月16日举办的院长特邀嘉宾讲座系列的一部分（www.youtube.com/watch?v=hUsn2tXhE14）。

2.爱彼迎首席技术官、联合创始人纳森·布林克兹克（Nathan Blecharczyk）讲述爱彼迎将业务拓展至全球192个国家所采取的战略（www.akamai.com/html/customers/testimonials/airbnb.html）。

3.博登：英国服装零售商创始人约翰尼·博登（Johnnie Boden）谈论自己的商业计划和疏忽之处。该公司通过线上和邮寄方式出售男装、女装和童装（www.high50.com/startup/johnnie-bodenentrepreneur-interview-i-dismissed-online-shopping-now-i-own-aglobal-brand）。

4.布兰森商业计划——努力工作，尽情玩乐：理查德·布兰森全球对话（www.youtube.com/watch?v=g7fbe-oV-X0）。

5.加州大学伯克利分校商业计划竞赛最后一轮展示和颁奖典礼。报名参赛人员队伍的数量破新高，哈斯商学院最终从110组参赛队伍中挑选出8组决赛队伍，优胜者将获得45000美元的奖金（www.youtube.com/watch?v=k4NlDNmAaGM）。

6.华盛顿大学福斯特商学院2012年商业计划竞赛最后一轮展示（https://vimeo.com/43505531）。

第十二章　其他核心科目

■读懂会计报告

■分析财务数据

■了解企业表现

■决策

■统计学基础

不管是选修通识课，还是像本书一样专攻特定领域，每位MBA学员都需要学习一些通用的学科内容。其中包括MBA学员在其日后工作中多多少少会使用或参考的基本工具。

- 读懂并解读重要的会计报告。

编制会计报告：利润表、现金流量表和资产负债表是记录会计信息应遵循的原则以及评估企业财务健康和绩效表现的必备工具。

- 统计与决策工具。

这是一切研究的起点。弗雷德里克·温斯洛·泰勒于1911年出版了《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Managemen*）一书，开始着手“衡量管理的每一项任务，并试图建立一个工作体系”。他是第一个在名片上印上“企业顾问”头衔的人，是“关注事实”学派的先锋。后来，许多商学院也是以此为起点演化而来的，英国克兰菲尔德大学管理学院便脱胎自隶属于生产学学院的工作研究系。

- 预测。

了解预测的要素，即基本趋势、周期模式和随机变化。

本章介绍了上述学科必不可少的工具，让目前暂时缺乏基本商业知识的MBA国际商务学员日后可以充分发挥其才干，在设定和落实企业发展方向方面发挥着更全面的作用。

读懂并解读重要的会计报告

MBA毕业生衡量企业业绩时所需的财务数据来自3种不同的报告：现金流量表、利润表和资产负债表。只有了解这些报告文件的编制规则，你才能读懂报告所传达的事实，不过要注意不同国家的报告编制规则可能会有所区别。一旦弄清楚这些事实后，你就要对其背后的含义进行剖析和解读，这时候你需要运用一些常用的衡量工具。

现金流

商业界流行这么一个说法，利润是虚荣的，现金流是理性的。利润和现金流两者都是不可或缺的，但是从短期来看，现金流是生死攸关的问题，因为对于努力要在瞬息万变的市场中立稳脚跟的企业来说，能否在短期内生存下来是最重要的。现金的定义很简单，它必须是现金或者被视为相当于现金的有价证券。对现金流有两种各不相同但至关重要的解读方式：一是作为对未来可期待的现金流的预测；二是用来分析现金在某个会计期间的来源和去向，以及由此产生的现金增减。

人们无法非常准确地预测未来，但是可以预见可能发生的事情的结果，并通过设定安全边际来做好事先准备工作。做预测的第一步是设想你的目标，并测试这些目标是否具有合理性。

举个例子，映象公司（High　Note）是一家向各类院校销售乐谱、小型乐器和光盘的企业，它遵守商业信用，并期望把商品卖给能支付现金的普通消费者。企业所有者计划投资10000英镑，并向银行借一笔10000英镑的长期贷款。该企业需要11500英镑来购置固定资产和设备，还需要1000英镑来购买一台电脑、一套软件和一台打印机。这样它还剩下约7500英镑来支付迫在眉睫的交易开支，例如购买存货，同时它还要花1500英镑来做初步的广告宣传。顾客最好能尽快付款，这样就能填补公司其他开支，例如财务人员、管理人员和销售人员的薪水。根据目前的生意交涉情况，前6个月的销售额预计为60000英镑，另外似乎也开始有销售现金流入。按照业界的经验，这时公司通常会给存货标高一倍的价格，这样买入价为30000英镑的商品会以60000英镑的价格出售。

基于以上假设，我们就可以对现金流进行预测，详情如表12–1所示。该表是经过简化的，为了便于理解，省略了增值税和其他一些税项。

表12–1　映象公司6个月的现金流预测　　（单位：英镑）

科目 \ 月份	4月	5月	6月	7月	8月	9月	总计
进款							
销售额	4 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	
所有者现金	10 000						
银行贷款	10 000						
现金总收入	24 000	5 000	5 000	7 000	12 000	15 000	48 000
付款							
采购	5 500	2 950	4 220	7 416	9 332	9 690	39 108
房价、电、热、电话及网络等	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
工资	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
广告	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	1 550	
设备或家具	11 500						
电脑等	1 000						
现金总支出	21 550	6 500	7 770	10 966	12 882	13 240	
月现金结余或亏损（－）	2 450	(1 500)	(2 770)	(3 966)	(882)	1 760	
累计现金余额	2 450	950	(1 820)	(5 786)	(6 668)	(4 908)	

该表的计算非常直观：把来自不同来源的现金收入和现金支出分别加在一起。现金收入和支出之间的转移造成了企业当月的现金盈余或亏损。最下面一行是公司累计财务状况。例如，企业在4月底剩下2450英镑，但如果把5月的1500英镑的现金亏损算进去，在5月底就只剩下950英镑（用2450英镑减去1500英镑）。

现金流量表格

Entrepreneur网站的计算器可以帮助你分析影响净现金流的因素，并根据多种可选的财务规划决策（例如利润率、库存水平和客户赊账数额）来预测企业未来的现金流情况（www.entrepreneur.com/calculators/cashflowcalculator.html）。

年度现金流量表

现金流量表精确地总结了现金在一年中的来源和去处。乍一看它似乎糅杂了利润表和

资产负债表在同一时间段的内容，事实却并非如此，因为许多现金交易都有时间差，例如税款和分红等支出，所以现金流量表会包含上一年度和本年度的部分交易情况。本年度的剩余交易会等现金真正转手后才出现在下一年度的现金流量表中。类似地，由于要遵守分别与销售和采购相关的收入实现原则和权责发生制原则，现金交易的实际时间与被计入利润表的时间会有所差异。

案例

一家公司本年度的销售额为500万英镑，上一年度的销售额为400万英镑，这些数字会分别显示在这两个年度的利润表上。本年度年底的债务为100万英镑，上一年度年底的债务为80万英镑。本年度销售所产生的现金流是480万英镑［（80+500–100）万英镑）］，而利润表上的销售数字则是500万英镑。

出于上述原因，如果要看清楚所有的现金流，就不能只看本年度的利润表和资产负债表，你还要看上一年度的账目。资产负债表显示的是某个时期结束时的现金结余，但不能非常清晰地反映每笔现金的来源。制作现金流量表是一门技术活，因为要完成这项任务的人需要接受一定的专业培训和掌握内部消息。不过，通过查看上一年度和本年度的利润表和资产负债表，我们还是能找到现金流量表中的大多数数据的。

对MBA学员而言，关键在于要了解现金流量表以及同样重要的利润表和资产负债表的编制要求，并能解读现金流的意义。

Straight股票上市公司

Straight股票上市公司是一家为垃圾源头分类提供容器解决方案的企业，表12–2是该公司未经审计的简明现金流量表。该公司在1993年初创时只有一个人加一张办公桌，后来发展成英国路边回收箱供应商中的翘楚，也是其他类型废物和回收容器的主要供应商。截至2008年，该公司的年度营业额为3000万英镑，营业利润超过100万英镑。

表12-2　Straight股票上市公司未经审计的简明现金流量表　　（单位：万英镑）

科目	截至 2007 年 6 月 30 日的半年期	截至 2006 年 6 月 30 日的半年期	截至 2006 年 12 月 31 的全年期
经营活动净现金流	224.2	387.9	117.1
投资活动现金流			
购买不动产、工厂及设备	(60.3)	(46.4)	(70.1)
出售不动产、工厂及设备所得款	34.5	—	—
购买无形资产	(5.5)	(8.7)	(19.3)
购买投资产品	(3.5)	—	—
已收利息	2.8	5.8	10.7
投资活动净现金流量	(32.0)	(49.3)	(78.7)

（续表）

科目	截至 2007 年 6 月 30 日的半年期	截至 2006 年 6 月 30 日的半年期	截至 2006 年 12 月 31 的全年期
融资活动现金流			
已付股息	(31.0)	(28.3)	(42.2)
股票发行所得	1.3	—	12.8
融资活动所用净现金	(29.7)	(28.3)	(29.4)
现金及现金等价物净增加额	162.5	310.3	9.0
期初现金及现金等价物余额	212.6	203.6	203.6
期终现金及现金等价物余额	375.1	513.9	212.6

表12–2的三栏分别表示该公司上一年度两个半年期的现金活动以及一整年的现金活动。如最右一栏底部所示，截至2006年12月31日剩余212.6万英镑，这笔金额结转到2007年上半年（如左边一栏倒数第二行所示），再加上这一时期产生的现金净增长数额（或减

少数额），我们就能得出其期末的现金余额。

现金流量表能让我们全面地了解驱动现金流动的因素，例如正常的销售活动、购置或处置资产以及融资活动，这些最终都浓缩成该公司资产负债表期末现金项的一个数字——表明企业流动资产的现金数额为375.1万英镑。

利润表

如果你回顾一下映象公司财务状况的案例，你会清楚地看到现金和利润之间的区别。毕竟，该企业已出售了价值60000英镑的商品，但成本只有30000英镑，所以其利润率是颇为可观的。可是，它给供应商付了39108万英镑的款项，但只卖出成本价为30000英镑的商品，这意味着还有价值9108万英镑的乐器、乐谱和CD存货。映象公司在销售方面也是类似的情况，它已开出60000英镑的账单，但只收到48000英镑的付款，两者之间的差额是应收账款。现金流量预测表底部的数字显示，映象公司会出现4908英镑的赤字，但其中似乎忽略了一些重要的信息。

利润和现金的区别

现金是最直接的，不涉及其他因素；而利润则是对经济活动的衡量，要涉及其他可以被赋予价值或成本的因素。关于利润的会计原则称为配比原则，指在某一时期内发生的收入应与取得该收入所发生的支出相匹配。

映象公司上半年的利润表如表12–3所示。

表12-3　映象公司6个月（4~9月）的利润表　　（单位：英镑）

科目	金额	金额
销售额		60 000
减去商品成本		30 000
毛利		30 000
减去开支		
热、电、电话、网络等	6 000	
工资	6 000	
广告	9 300	
总开支		21 300
扣除税、利息和折旧前的利润		8 700

利润表的结构

表12–3所示的利润表对企业状况进行了更详尽的描述，从而更方便人们了解企业的运营方式。例如，虽然表中所示的利润是8700英镑，但实际利润可能会更低。因为用来补充现金流的贷款是需要支付利息的，而本案例中的10000英镑的长期贷款也是如此。

在实际操作中，我们把利润分成4种：

- 毛利润：把待售商品的所有成本从收入中扣除后剩余的利润。
- 营业利润：把营业开支从毛利润中扣除后剩余的利润。
- 税前利润：在营业利润的基础上再扣除所有融资成本后的利润。
- 税后利润：企业所有者可以支出或进行企业再投资的利润。

以映象公司为例，其利润表如12–4表示。

表12-4　映象公司扩展利润表　　（单位：英镑）

科目	金额
销售额	60 000
减去已售商品成本	30 000
毛利润	30 000
减去营业费用	21 300
营业利润	8 700
减去银行贷款和透支利息	600
税前利润	8 100
减去纳税	1 827
税后利润	6 723

比映象公司规模更大的企业会牵涉更多样的收支种类。例如，除了企业所有者的资金之外，也许还有待偿还的长期贷款（利息和本金偿还）；部分工厂或办公室可能会转租出去，带来“非营业收入”；当然还有一些需要扣除的折旧支出。像所有会计报表一样，相关人员在制作利润表时，一定要牢记监管部门的要求，采用最佳的格式，以方便用户查阅。表格应包含以下内容：

- 销售额（以及营业活动所产生的其他收入）；
- 销售成本（或者所售商品的成本）；
- 毛利润——销售额与销售成本之间的差额；
- 营业费用——销售、管理、折旧和其他一般性支出；
- 营业利润——毛利润与营业支出之间的差额；
- 非营业收入——其他收入，包括利息、租金等；
- 非营业支出——财务成本和其他不与企业经营直接相关的支出；
- 税前利润；
- 预提所得税；
- 净收入（或盈亏）。

利润表

Entrepreneur网站免费提供在线利润表的模板（www.entrepreneur.com/formnet/form/939），你用Excel文件格式下载，内有25种支出项，4种收入项，你可以根据自己的具体需要进行添加、删除或更改。

资产负债表

资产负债表能简明扼要地体现出企业在某特定时间的状况。一方面它反映出企业所拥有的资产（或财产）的价值，另一方面它反映出谁以何种手段为这些资产提供资金，以及企业最终该对谁负责。

资产有两种主要类型，即固定资产和流动资产。固定资产有3种形式：第一种是由企业本身使用且不出售给客户的硬件或有形物件，例如建筑物、工厂、机器、汽车、家具等；第二种是无形的固定资产，例如商誉、知识产权等，这些都会出现在企业的“固定资产”一栏中；第三种是对其他企业的投资。流动资产是指最终都会转化成客户支付的现金的资产，包括股票、正在生产的商品、客户的欠款和手头的现金。

总资产=固定资产+流动资产

资产只能用企业所有者提供的资金或者向银行或债权人等第三方借来的资金购买。企业所有者提供资金的方式是直接向企业投资（例如购买由公司发行的股票），或者间接允许公司保留部分利润作为储备金。这些资金的来源统称为负债。

总负债=股本和储备金+借款和其他债务

借贷资本的表现形式可能是利率固定的长期贷款或者银行透支等短期贷款，后者的利率通常是会变动的。一家企业的所有短期负债以及在12个月内应付的款项被称为一年内到期负债，长期负债则称为一年后到期负债。

到目前为止，我们还没有谈到映象公司示例中“资本”一栏的金额，比如用来购置电脑、固定设备和家具的12500英镑，我们也没有谈到价值9108英镑的待销售存货（如乐谱），以及客户尚未结清的12000英镑。我们要分析这笔现金赤字会通过什么方式得以弥补，而最为合理的短期来源是银行透支。

映象公司9月底的资产负债表如表12–5所示。

表12–5　映象公司9月30日的资产负债表　　（单位：英镑）

科目	金额	金额
资产		
固定资产		
固定装置、装备与设备	11 500	
电脑	1 000	
总固定资产		12 500
营运资本		
流动资产		
库存	9 108	
债权	12 000	
现金	0	
	21 108	
减去流动负债（一年内到期债务）		
透支	4 908	
债权	0	
	4 908	
净流动资产		
营运资本（流动资产－流动负债）		16 200
总资产减流动负债		28 700
减一年后到期债务		
长期银行贷款		10 000
总净资产		18 700
资本及准备金		
所有者投入的资本	10 000	
利润留存（源于利润表）	8 700	
总资本及准备金		18 700

资产负债表和其他网络工具

你可以在Accounting Coach（会计教练）网站上找到与资产负债表等会计报告有关的其他信息。这个网站由MBA毕业生兼注册会计师哈罗德·阿韦尔坎普（Harold Averkamp）创建，旨在“利用互联网以较低成本向世界各地的人们清楚地阐释会计的概念”。网站提供免费的基本会计报告信息，其涵盖会计的基本内容。专业版售价为33英镑，它包含了一系列介绍主要财务话题的短视频、讲座笔记和测试。通过点击网站上的“术语词典”图标，你便可查看该领域中大多数术语的定义和解释。

财务报表

现金流量表、利润表和资产负债表共同构成了一套账表。但是按照惯例需要两个资产负债表——期初的和期末的，才构成一套“财务报表”。有了这两个资产负债表，我们就能清楚地看到所有者对企业的投资发生了什么变化。

表12–6是一套简化的财务报表。从中，我们能看出本年度该企业税后利润是600英镑，额外固定资产投入200英镑，库存和应收账款等营运资本为400英镑，与之抵销的是将600英镑的当年利润留存。

表12-6 账务报表 （单位：英镑）

2010 年 12 月 31 日的资产负债表		截至 2011 年 12 月 31 日的全年利润表		2011 年的资产负债表	
固定资产	1 000	销售额	10 000	固定资产	1 200
营运资本	1 000	减销售成本	6 000	营运资本	1 400
	2 000	毛利	4 000		2 600
		减去开支	3 000		
		税前利润	1 000		

（续表）

2010 年 12 月 31 日的资产负债表		截至 2011 年 12 月 31 日的全年利润表		2011 年的资产负债表	
所有者权益融资	2 000	税	400	所有者权益融资	2 000
		税后利润	600	利润留存	600
					2 600

会计学显然不是一门精确的科学，即使是最热忱的会计从业人员也从不这样说。人们在记账时对许多现实情况依然是不了解的，由此留下了很大的解读空间，需要专业人士做出有根据的推断。比如说，我们无法确定某位客户是否会付清款项，除非我们有确凿的证据表明他（她）无法清偿债务，例如当他（她）的企业即将倒闭时，这笔欠款才会被记入账目中。

显然，如果会计师和管理者能够随心所欲地对相关事件进行解读，那么企业内外的人士都不会相信这些数字。因此会计行业设定了一些基本的规则，以增强会计信息的一致性。

基本惯例

会计行业在整合与呈现财务信息时会秉承以下一些基本原则。

货币计量

在做会计时，只有能够用货币表达的现实事件才能入账。例如，总经理的健康状况或者你的主要竞争对手即将在街对面开一家更气派的商店等都是重要的商业事件，但这些信息都不会入账，也不会出现在资产负债表中。原因很简单，因为这些事件无法客观地用货币价值来衡量。

用货币价值来表达商业事件的一大好处是能实现计算单位的统一。试想一下，如果你要把电脑设备、汽车和4000平方米的办公室加在一起求和，你就需要统一的计算单位来进行基本运算，并在不同的账目之间进行比较。

企业实体

记账是为了企业本身，而不是企业所有者、银行业人员或其他与公司有关的人员。这表示资产和债务始终都是从企业的角度进行定义的。因此，如果有一位企业所有者向他（她）的企业借出一笔款项，这笔钱在账面上就是负债，尽管实际上企业所有者可能会把这笔钱视为自己的财产。利用这笔钱所做的任何事情（例如购买设备）在账面上都是企业的资产。企业所有者的利害关系仅仅体现在企业整体净值的增减上。

成本概念

人们通常将产品的购买之日作为资产成本的入账时间。出于各种各样的原因，一笔资产的真正“价值”很可能会随着时间的推移而有所变化。资产价值是一种主观的估算，不同人的估算结果会有所不同。这使事情变得更为复杂，同时，也加大了其人为因素，因为资产本身通常是不能出售的。

为了提高客观性，会计师只能退而求其次，承认成本只是账目上的数字。这意味着资

产负债表并不能反映出一家企业的当前价值，而这并非它的本意。这也并非意味着“成本”数字会永远不变。例如，一辆价值6000英镑的汽车在两年间的价值变化可能如表12–7所示。

表12-7　资产变“值”的例子　　（单位：英镑）

科 目	第一年	第二年
固定资产		
车辆	6 000	6 000
减去累计折旧	1 500	3 000
净资产	4 500	3 000

折旧是指资产在其使用寿命期间被“耗损”的情况。这仅仅是一种记账条目，让我们能够将一项资产的部分成本摊入适当的时间段。

决定时间段长短的因素包括资产的使用寿命。税务部门不允许将折旧算作企业开支，因此人们无法通过操纵折旧数据来实现减轻税负的目的。但资本性开支的税款减免（又称为“减记”）是被允许的，政府会根据当前的经济发展目标（例如刺激资本性开支）设定一套公式，并不时做出调整。

永久产权的土地和建筑物等其他资产则会不时被重新估值，而股票则会根据稳健性原则记为成本或市值，具体来说，哪个数值比较低就记哪个（详情见本章以下内容）。

其他记录资产的方法

尽管一般企业会按购买日成本记录其资产价值，但是某些类型企业在一些特殊情况下会采取其他方法来记录资产价值：

- **市场价值**　若某项资产即将在市场上销售，并且该类型资产的销售市场较为成熟，则通常按市场价值记录。若一家企业或企业的一部分即将倒闭，则可能出现这样的情况。

- **公允价值**　熟悉情况、相互无关联且自愿进行买卖的双方在交易某项资产时会确定价格估值，但实际上双方尚没有并且将不会进行此项交易。这种方法经常用于尽职调查，由于产生了综效，所以它可以合理地设定一个高于市场价值并且会形成商誉的价格。

- **逐日盯市制度**　通常由银行和券商等金融机构每日对市场价值进行计算。在市场

动荡的情况下，采用这种制度可能会引起价值的大幅变动，这就需要用现金等额外资产来弥补市场价格的下跌。有人谴责这种方法会强迫银行出售资产来达到流动性指标，从而导致流动性“黑洞”的出现，并反过来促使价格进一步下跌，继而需要出售更多的资产。

持续经营原则

会计报告总是会假设一家企业能够无限期地一直经营下去，除非有确凿证据显示企业即将倒闭。这意味着企业的资产会被简单地视为利润的源泉，而不是供出售的东西。我们再来看一下上面关于汽车的例子。根据“持续经营”原则，账目中记录的第二年净资产值为3000英镑。如果我们知道企业即将在数周内倒闭，那么让我们更感兴趣的应该是汽车的转售价值，而不是其“账面”价值：这辆汽车可能只能以2000英镑的价钱售出，与其账面数字的差距颇大。

一旦企业停止营业，我们则不能用同样现实的眼光来看待这些资产，因为它们无法继续为企业创造销售额和利润。最能客观反映其价值的数字是其在市面上可变现的金额。

事实上，董事和审计师必须相信企业至少在未来12个月内不会破产，否则就有必要提醒大家注意企业破产的风险。历史经验表明，经济即将从衰退中恢复过来时，企业更容易破产。例如2010年初春，音乐集团控股公司EMI和在另类投资市场（AIM）上市的专业咨询公司（Vantis）是审计师认为存在破产风险的众多公司之一。一般认为，如果企业一开始便公开自身所面临的流动性问题，存活的概率会更大，而不要等市场发现问题后，不信任之风愈演愈烈，最终导致严重程度被过分夸大，直至完全脱离事实。

复式原则

若要对企业交易情况进行全面的记录，我们就必须知道资金的来源及其用处。例如，单纯说一家银行向一家企业借出100万英镑是不够的，我们必须描述这些资金用在何处，例如用来购置房产、提高股票价格或者实现其他目的。你可以把它理解为会计学的牛顿第三定律：“相互作用的两个物体之间的作用力和反作用力大小相等，方向相反。”复式原则则是复式记账的基础。

收入实现制原则

有一位特别谨慎的销售经理曾经说过，只有当客户结清了账款，把产品消费完并且没有因此丧命，而且有非常明显的迹象显示他（她）会再来光顾的时候，这才算是做成了一笔订单。我们多数人都曾遇到跟这位经理截然不同的销售员，他们会“期待”几乎不可能实现的大笔销售额。会计学通常把收入视为是发出货物（或进行服务）并且开出发票后所赚取的金额。这与何时接到订单，订单的确定性有多高，客户及时付款的可能性有多高等问题都没有关系。一些已发出的货物也可能会在几天后被退回——可能是由于质量问题。这意味着收入以及由此而产生的利润可能会在一段时间中被记入企业的账目，也可能会在日后从账目中删除。

显然，如果能够准确地估算退货情况，那么就可以对某一特定时期内的收入进行调整。因此，利润表顶部所显示的“销售额”数字是指在某一段时期内向客户所发出的货物和发票的金额数值。

权责发生制原则

利润表的目的是把某一合适时间段内的收入和开支“配比”起来，只有这样才能实事求是地计算某个时间段内的利润。例如，你在计算月度利润时收到了季度电话费单，你的利润表可能会如表12–8所示。

表12-8　不匹配的利润表示例　　（单位：英镑）

20XX 年 1 月利润表	金额（英镑）
1 月销售收入	4 000
减去电话账单（上季度）	800
去除其他费用前的利润	3 200

这张利润表显然是错的。首先，它把3个月的电话费与1个月的销售额“配比”起来。正确的做法应该是把1月份的收入与1月份的电话费单相配比。遗憾的是，在做账的时候你很少能拿到类似的账单，所以在实际操作中，你应该记录电话账单的“应计”部分。也就是说，你应把这笔季度电话费作为准备金记录到账上，待账单到期之日便用这笔准备金支付（如果你安装了话费表，这笔金额会更精确）。

会计惯例

会计惯例订立了一系列实用的基本规则，但人们也能对其做出不同的解读。随着时间推移，人们就如何应用这些原则逐渐形成广为接受的方法。这种方法取决于3种惯例：稳健原则、重要性原则和一致性原则。

稳健原则

会计师常被看作阴沉忧郁的商人，他们总倾向于用悲观的眼光来看待事物。人们不得不采用这样或那样的眼光来看待事物，这是问题的根本。稳健原则是指，如果会计师能够选择，他们会选取那个会导致利润较低的数值。例如，这可能意味着，如果有两个开支金额可供选择，会计师会选择较高的那个数值。一天的生意结束后，如果实际利润额比估算利润要高，很少人会为此感到不高兴，但反之则不然。

重要性原则

若要对折旧进行详尽的解读，就要涉及各类烦琐的案头工作。例如，从理论上来说，卷笔刀、订书机和回形针等物品都属于固定资产，因此应在其使用寿命期间进行折旧，但显然这是一种无用功。而在实际操作中，这些物品在购买之时就已经从账目中勾销了。

显然，并非所有企业都遵守同样程度的“重要性原则”。一家跨国公司可能不会把价格低于1000英镑的机械设备记在账面上，而一家小型企业的全部机械设备的价格都可能低于1000英镑。

一致性原则

虽然会计学里的一些概念和惯例能给你提供帮助，但在记录和解读财务信息时你仍然享有相当的自由度。你应该选择那些最能客观反映公司业绩的方法，并坚持使用下去。如果一家企业的会计方法总是变来变去，你就很难追踪它的商业活动。这不是说你永远只能使用一种方法上。但是每做一次改变，都应被视作迈出了重要的一步。

分析账目

分析账目的主要方法是研究多对数字之间的关系。一对数字可能取自同一份账目，也可以从利润表取其中一个数字，从资产负债表取另一个数字。把两个数字放在一起，就构成了比率。例如，英里/加仑是驾驶员考察汽车某方面性能的一个很有用的数字。一些财务比率本身也具有意义，但其价值主要在于与去年相应比率（又称目标比率或竞争者比率）进行比较。

会计比率

用于分析公司账目的比率分为五大类，它们通常被称为“测试”。

- 盈利性测试；
- 流动性测试；
- 偿债能力测试；
- 增长测试；
- 市场测试。

我们会用本节上文表中所示的利润表和资产负债表来解释这些比率。

你可以立即了解决策对企业业绩的影响。例如延长信用证有效期会导致收款日期延后，而开发出销量不佳的产品则会导致盈利和流动性下降。为了规避这样的后果，学习国际商务的MBA学员需要了解一些用来分析绩效、预测影响的工具。

盈利性测试

有6种利润比率可用于衡量利润表现。前4种利润比率利用利润表的信息即可得出，而后两种比率则需要同时参照利润表和资产负债表。

毛利润率　毛利润率等于毛利润除以销售额。本例子中的毛利润率为30000/60000×100%=50%。这个比率是计算我们在“生产或提供”产品或服务时，附加在采购材料和服务之上的价值，这个比率越高越好。

营业利润率　营业利润率等于营业利润除以销售额。本例子中的营业利润率为8700/60000×100%=14.5%。这个数值用于衡量企业运营效率的高低，但不考虑财务成本和缴税。之所以先排除这两者，是因为利息和税率会出现周期性的变动，不受经营者的直接掌控。这样做有利于在不同时期或不同企业之间进行对比。与毛利润率一样，这个比率也是越高越好。

税前净利润率　税前净利润率等于税前净利润除以销售额，税后净利润率等于税后净利润除以销售额。本例子中的税前净利润率为8100/60000×100%=13.5%，税后净利润率为6723/60000×100%=11.21%。这个数字用于衡量企业运营效率的高低，并考虑到财务成本和缴税。税后净利润率体现出企业是否能成功地创造额外收益，从而能对企业进行再投资，或者以提款或分红的方式分配给所有者。与上述两种比率一样，税前净利润和税后净利润也是越高越好。

股本回报率　股本回报率通常表示任何一笔个人金融性投资的回报率。从企业所有者的角度来看，他们关心的是自己获取的利润与投进企业的资金之间的比例。这里所说的利润已扣除了利息和税款以及所有优先股股息。股本回报率表现为由普通股本和储备金组成的股本百分比。所以，本例子的股本回报率等于6723/18700×100%=36%。

已动用资本回报率　已动用资本回报率是扣除利息、税款和分红之前的利润在已动用资本总额中所占的百分比，这些资本既可以是借来的，也可以由企业所有者提供的。它比股本回报率更能全面地反映公司的业绩情况。

已动用资本是指股本加储备金再加长期借贷。比如说，如果银行透支被列为每年流动负债的一部分，且实际上成为某种资本的来源，那么我们可以将其视为已动用资本的一部分。如果每年银行透支的数额差别很大，那么可以通过计算年初和年末数字的平均值来得出比较可靠的比率。已动用资本率并没有精确的定义。本例子中的已动用资本率为8700/18700×100%=30%。

流动性测试

为了存活下去，公司也必须时刻关注其资金的流动性状况，也就是说确保一直有足够的短期资产来偿还短期债务。如果一家公司无法向员工、银行或供应商支付到期的款项，就会被强制停业。

日常营业活动所需要的流动资金被称为营运资金，等于流动资产减去流动负债。在映象公司的案例中，流动资产为21108英镑，流动负债为4908英镑，所以营运资金为16200英镑。

流动比率　营运资金能向我们透露的信息不多。这就像是你只知道你的汽车用了20加

仓的汽油，却不知道它跑了多远的路程一样。所以，你最好进一步了解流动资产比流动负债多多少。这样你就能知道公司是否有足够的资金来购买存货、缴纳税款和偿还其他可能出现的短期债务。流动比率是衡量上述情况的一个指标，它等于流动资产除以流动负债。在映象公司的案例中，流动比率为21108/4908=4.30（流动比率的常用表达形式是4.30:1）。在这个案例中，公司的目标是把流动比率控制在1.5:1~2:1。如果比率过低，公司就很难及时支付账单；如果比率过高，则说明公司有很多资金没有得到充分利用。

速动比率（酸性测试比率） 速动比率用于衡量企业是否有充足的现金或准现金来迅速偿还所有当前债务，从而确保企业稳定发展。存货等项目被视为资产，其涉及的金额无法马上变现来支付账单，因此暂时忽略不计。事实上，企业所拥有的唯一流动资产是现金、债权以及银行存款或政府债券等短期投资。映象公司的速动比率是12000/4908=2.44:1。如果一家企业的资金有充足的流动性，那么其速动比率应该大于1:1。

平均收账期 我们可以看到，映象公司的流动比率较高，这表示部分营运资金没有得到充分的利用。映象公司的半年销售额为60000英镑，其中客户欠款为12000英镑。映象公司的平均收账期等于欠款金额（应收账款）除以赊销额乘以时间（按天数算）。因此，映象公司这半年的平均收账期等于12000/60000×182.5=36.5天。

如果赊销条件是订货付现或7天内付款，那么企业就会面临较为严重的问题。如果赊销条件是30天内付款，那么情况可能尚好。在本案例中，我们假设所有的销售方式都是赊销。

平均付款期 平均付款期是指企业平均需要多长时间给供应商支付款项。其计算方法与平均收账期类似，只是把债务改为债权，把销售额改为采购额。

存货周转天数 映象公司拥有价值9108英镑的乐谱、光盘等存货，在这段时期内，它出售了成本为30000英镑的存货（即销售成本为30000英镑，开具发票的销售额为60000英镑，利润幅度为100%）。用一种与平均收账期类似的计算方法，我们可以算出存货足以支持55.41天（9108/10000×182.5）的销售。如果映象公司的供应商可以每周送货，那么几乎可以肯定的是该企业的存货量过高。如果把存货周转天数从8周（55.41天）缩短到1周（7天），就能减少48.41天，或者从营运资金中减少7957.38英镑的存货款项。这样就能把流动比率降低到2.68:1。

营运资金周转率 营运资金周转率用于衡量一家企业使用营运资金的总体效率，它等于销售额除以营运资金（流动资产－流动负债）。在本案例中，营运资金周转率等于60000/16420=3.65倍。换言之，该企业的营运资金每年周转超过3.5次。关于何为合适的周转率并没有确凿的定论。但显然，营运资金的周转次数越多，售出的存货数量越多，企业

就越有可能赚取利润。

偿债能力测试

偿债能力测试用于衡量一家企业对其长期负债的管控能力，其中包括以下两个重要的比率。

杠杆 杠杆是指所有借贷（包括长期负债和银行透支）相对于股东资金总额（即股本加全部储备金）的比例。杠杆率有时也称作债务股本比。在映象公司的案例中，债务股本比等于（4908+10000）/18800=14908/18800=0.79:1。换言之，股东每向映象公司投资1英镑，就会同时再借贷0.79英镑。通常来说，这个比率不应长期超过1:1。

利息保障倍数 利息保障倍数是指利息费用占利润的比率，等于息税分红前利润除以年度利息费。利息保障倍数越高，公司就越不容易受到利润削减或各种贷款利率上升等负面影响。利息保障倍数越低，借贷对企业带来的风险就越高。人们通常认为利息保障倍数在2~5倍是可接受的。

增长测试

增长测试是把两个不同年份进行比较，通常比较的是利润表中的内容，例如销售额和利润额。以映象公司为例，如果它在第二年的销售额为100000英镑，营业利润为16000英镑，那么其销售额增长率为67%，等于额外增多的销售额（40000英镑）除以第一年的销售额（60000英镑）；而利润额增长率为84%，等于额外增多的利润额（7300英镑）除以第一年的销售额（8700英镑）。

从这两个比率中我们还能看出另外一些信息。在这个案例中，我们可以看到利润的增长速度比销售额的增长速度更快，这显示出企业的经营状况正朝着更健康的方向发展，反之则不然。

市场测试

市场测试是股票市场对企业业绩的衡量，其中包括以下4个主要比率：

每股收益=净利润/已发行股票

每股收益等于一家企业的税后利润除以发行的普通股数量。

市盈率=每股市价/每股收益

市盈率等于普通股每股市场价格除以每股收益。它反映出人们对某家企业给出的未来收益的市场价值估值，也就是按当前的增长速率计算，回收投入股本所需的年数。

股息率=每股股息/每股价格

股息率是指股东的投资“机会”或其当前投资价值的回报收益率。

股息保障倍数=净收入/股息

股息保障倍数是指利润超过股息的倍数；倍数越高，企业就有更多留存收益，能为未来发展提供资金。

其他比率

用来衡量企业业绩状况的比率还有很多种，例如：

- 销售额与固定资产之比——用于衡量固定资产的使用情况；
- 销售额与雇员数之比——显示一家企业的雇员总量的增长速度是否超过其销售额的增长速度；
- 销售额与管理人员、后勤人员等员工数目之比——衡量管理费用的使用效率。

综合比率

没有人会单凭一种比率就判定哪种投资产品更好。英里/加仑、英里/小时、每年折旧率和残留价值比重都是一些可能会用到的比率。评估企业也是如此，你可以综合运用多个比率来判断企业在某段时期的财务状况。

其中最有名的是阿特曼Z得分公式（www.creditguru.com/CalcAltZ.shtml），它利用一些统计方法，根据从公司财务报表8个变量中得出的5个财务比率来预测企业发生财务失败的概率。你可以登录上述网站，在屏幕显示的模板上输入相应数字，就能算出一个得分，并且屏幕上会出现一段解释性文字，显示该企业财务的优势和劣势。

统计和决策工具

跨国企业的管理人员会收集海量数据，并通常交由信息技术部门处理。然而，要解读数据并判断数据重要与否，还需要运用分析方法，这通常是由MBA毕业生负责的。原始信息本身的用处不大，比如说，销售人员流动率增加、顾客的投诉开始增加以及坏账不断累积，这些信息能说明的问题很有限。这些统计数据与平均值接近吗？或者说，平均数或加权平均值真的能确切反映数据的重要性吗？即便这些数据并不完善，你还是需要了解它们是否超出所有合理预期的范围。

例如，在荷兰伊拉斯姆斯大学鹿特丹管理学院（www.rsm.nl/mba/international-full-time-mba/curriculum/teaching）选修“业务定量平台”课程的学生会同时使用定量方法和定性方法解决问题。同时，该商学院认为这一话题十分重要，因此将其纳入了第一学期管理基础相关课程。但是，法国里昂商学院（www.em-lyon.com/english）只讲授“业务统计学”，其内容是“MBA学员必备的定量研究分析技能”。麻省理工学院斯隆商学院（http://mitsloan.mit.edu/mba/program/firstsem.php）第一学期的教学模块“数据、模型和决策”“介绍了用来制定周全的管理决策的基础性数据处理工具”。

但是，若要进入美国的沃顿商学院、哈佛大学商学院或芝加哥大学商学院、欧洲的伦敦商学院或克兰菲尔德大学管理学院、新加坡南洋商学院或墨西哥IPADE商学院，你则需要参加管理专业研究生入学考试（Graduate Management Admissions Test，简称GMAT）或与其十分类似的美国研究生入学考试（Graduate Record Examinations，简称GRE）。斯坦福大学于2005年决定以美国研究生入学考试结果作为挑选MBA学员的依据。50多年来，在全球约1800家商学院，管理专业研究生入学考试被公认为是评估考生能力、预测MBA项目表现较为可靠有效的测量方法。其考试时长为2.5个小时，主要测试考生在3个方面的能力：分析性写作（分析问题或论点），数学（问题解答和数据填充），语文（阅读理解、评论性推理和句子改错）。考生平均分在500分左右。一般的商学院只要求考生达到550分即可，得分超过660分的考生可以在多数商学院中选择。由于考试是从所有考生中择优录取，所以考生的平均分上升的话，录取分数线也会随之上升。

很多MBA考生没有通过测试的数学部分，甚至有些通过的考生也需要参加补习班。达特茅斯大学塔克商学院开设了入学前数学补习项目，也就是常说的数学夏令营，这实际上相当于MBA数学技能的速成班。麻省理工学院斯隆商学院、斯坦福大学商学院和宾夕法尼亚大学沃顿商学院均设有类似的进修班。塔克商学院数学补习项目的创办者彼得·里根（Peter Regan）还经营着营利性网站MBAmath.com，向订阅用户提供在线数学课程。

要想成为一名称职的MBA毕业生，你需要打下坚实的统计学基础，并且至少要掌握

一些相关内容。若MBA学员能适当运用一下定量研究和分析的技能，便能让自己脱颖而出。

统计学

统计学是指一系列可以帮助我们评估所观察到的事物是否真实的工具。比如说，一家公司连续接到10个取消订单的电话，这是否就意味这家公司存在问题呢？或者这样的情况是否属于正常概率范围之内？如果是后者，那么这家公司自身的确存在问题的概率有多大？另外，我们通常无法调查所有人，因此只能从样本中进行推论。但是，如果这些样本不具代表性且数量不足的话，我们依旧无法准确地解读收集到的数据。在本书撰写之际，关于英国在多大程度上属于监视社会，人们仍存在众多争议。据统计，英国共有420万部监视器，平均每14个人就受一部监视器的监视。后来，一名勤勉敬业的记者对这项统计进行了追踪调查，发现这个数字是有人调查了某个小镇的某条街之后推算出来的！

集中趋势

集中趋势是一种常见的统计方法，用于寻找总数的代表值。在统计学中，有3种测量趋势的数值，但这三者的内涵常常被混淆，因此时常被误用。

想要用统计学分析事物，首先你需要一个如表12–9所示的数据集合。

表12–9　公司产品售价　　（单位：英镑）

产品	售价
1	30
2	40
3	10
4	15
5	10

平均数

平均数是最常见的测量趋势的数值，能大致反映各类数据的趋势。在表12–9中，把售价总和105英镑除以产品种类总和5，得到的商为21英镑，这便是产品的平均售价。

中位数

中位数是指位于数据集合正中间的数。对表12–9中的数字进行重新排序之后，售价15英镑的产品4位于中间位置，两个高于15的数字位于其上方，两个低于15的数字位于其下方。若一个数据集合中存在异常值，中位数就变得很有用。上述表格就是一个例子，因为大多数产品售价都低于平均售价21英镑，这时中位数能更好地反映集中趋势。当各个数值偏差较大时，你应该选择中位数作为测量依据；而当各个数值呈现对称分布时，你可以选择平均数或中位数作为测量依据，因为在这种情况下两者的数值相差不大。

众数

众数是指一个数据集合中出现次数最多的数值。上述表格中的众数为10英镑。因此，若我们调查该公司的顾客，尽管已知产品均价为21英镑，但我们还是可以预计大多数顾客支付的价格是10英镑。

变异

想要充分利用一个数据集合的信息，除了要测量数值围绕中心值的分布情况，还要计算出数据之间的离散程度。计算数据离散程度最常用的方法有两种。

极差

极差是指最大值与最小值之差。表12–9中数据的极差为40–10=30英镑。极差反映了数据的离散程度，让我们知道平均数等数值具有多大的参考价值。

标准差

标准差（Standard Deviation，简称SD）是一个相对更复杂的概念，想要理解它，首先你要掌握中心极限定理（central limit theorem）：样本量愈大，样本的平均值会愈接近正态分布。该定理最具价值的部分是发现了小样本也存在正态分布。正态分布，又称高斯分布（Gaussiandistribution），以德国数学家和科学家约翰·卡尔·弗里德里克·高斯（Johann Carl Friedrich Gauss，1777—1855年）的姓氏命名。正态分布展示了数据围绕平均数的分布距离。其分布情况（即标准差）能反映样本数据的精确度。若一项针对样本数量为1000人的选举预测民意调查，其误差被控制在4%以内，即20份回收的问卷中有19份有效问卷，那么这项调查便有意义。你可以在教育统计网站（http://wise.cgu.edu）上获取有关标准差和其他统计学知识的免费讲义。

图12–1的正态分布曲线反映了68.2%的数据距离平均数1个标准差，95.4%的数据两个标准差，99.6%的数据3个标准差。因此，从左至右6个标准差内几乎涵盖了所有数据，左边3个标准差内的数据低于平均数，右边3个则高于平均数。图中的标准差是依据样本数值计算得来的。你可以使用计算器（www.easycalculation.com/statistics/standard-deviation.php），输入样本数据，计算标准差。

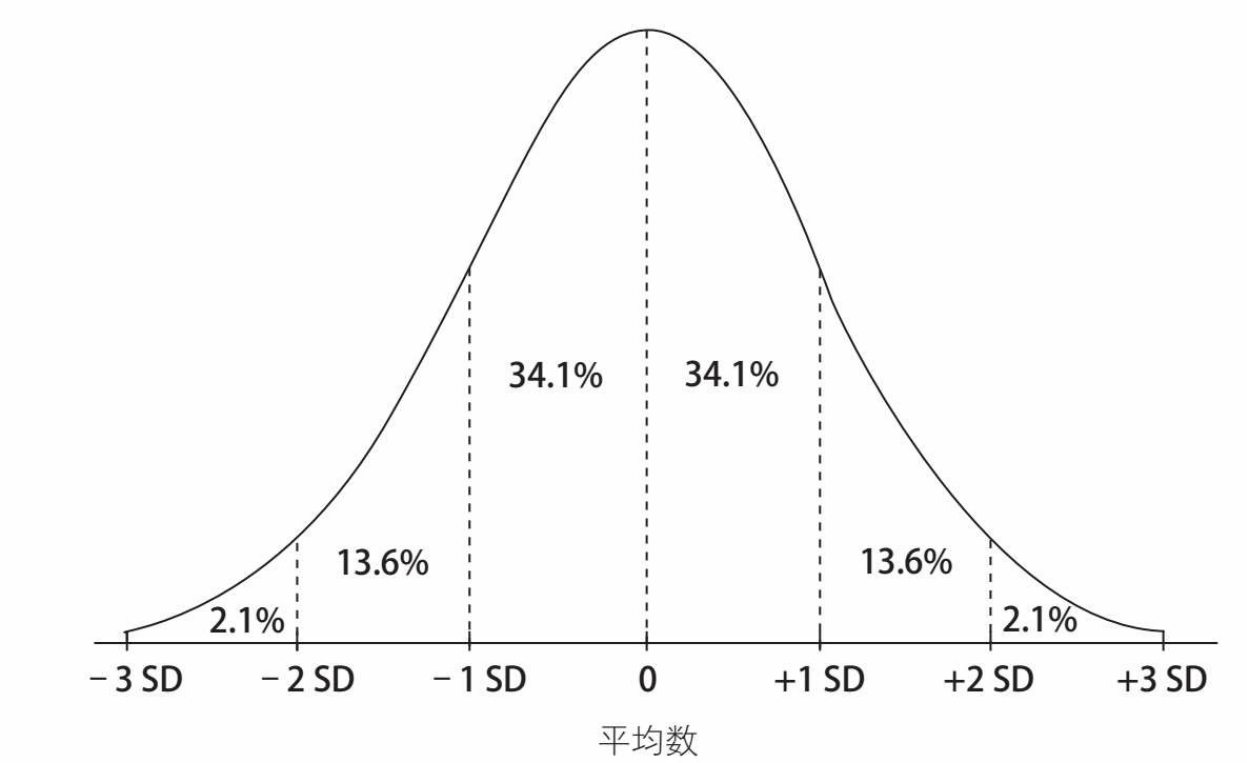


图12–1　使用正态分布曲线（钟形曲线）展示标准差

决策理论

法国数学家、哲学家布莱斯·帕斯卡（Blaise Pascal，1623—1662年）和其他人一起奠定了概率论的基础。他还开创了决策理论，即在不确定条件下制定决策，他因此受到赞誉。在帕斯卡的理论问世之前，人们认为事情的结果大多都是上帝决定的。然而，帕斯卡提倡运用数学分析来评估各个选项的成本和残留价值，从而让人们在未能获得相关信息的情况下仍能选择最佳决策。

决策树

决策树是一种有效直观的数据整理模型，能帮助决策者在发生概率和导出结果不同的几个选项中做出合理选择。决策树（见图12–2）于20世纪60年代首次被运用于商业，但其真正盛行是从20世纪70年代起，人们发明了一些算法来生成决策树，从而增强了其可操作性。

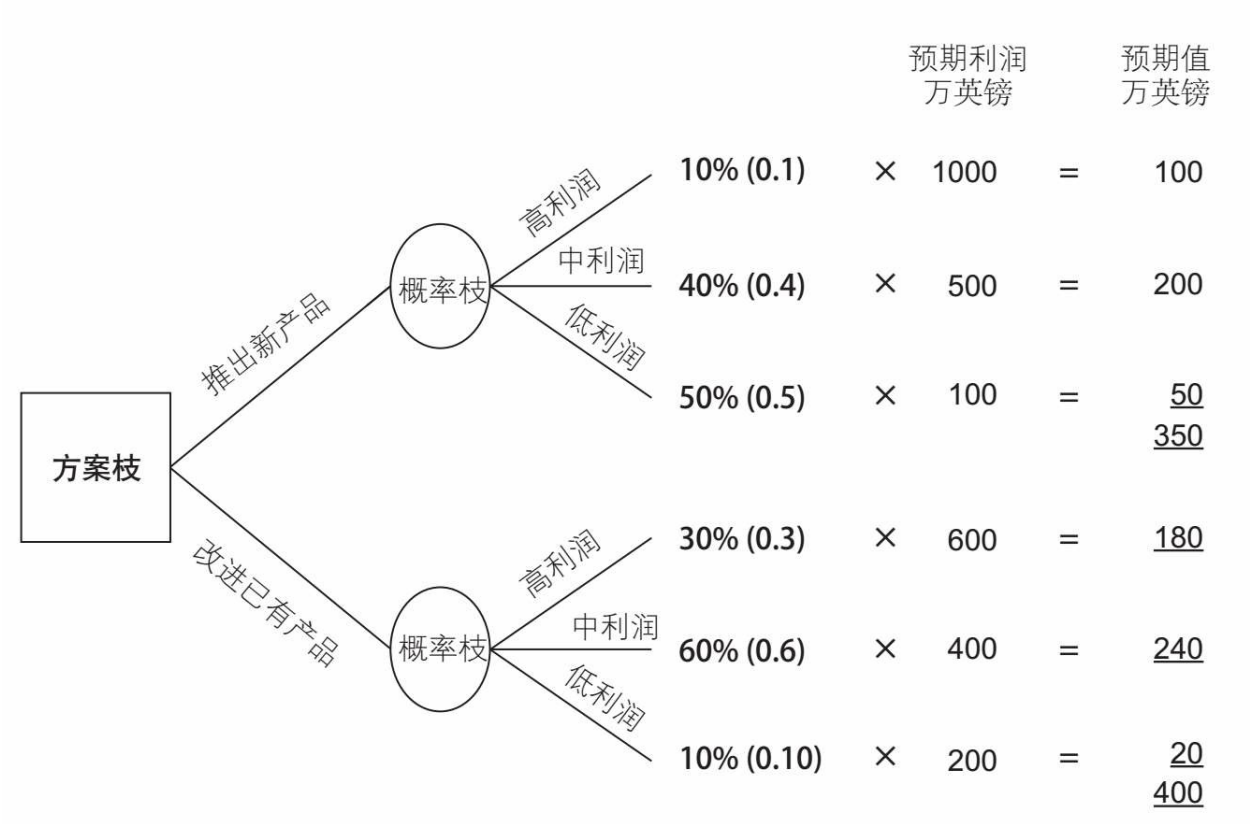


图12–2　决策树图例

在绘制一个决策树图形前，首先要完成以下步骤：

- 列出所有选项；
- 估算每个选项的财务结果；
- 根据每个选项的不确定性来评估风险。

图12–2是一个决策树的图例。通常来说，矩形代表决策，圆圈代表不确定的结果。在这个图例中，待解决的问题是：推出新产品还是改进已有产品？不确定结果具体是指：决策可能会带来的是高利润（1000万英镑）、中利润（500万英镑）还是低利润（100万英镑）？根据管理层的最佳估计，如果推出新产品，实现高利润的概率为10%，中利润的概率为40%，低利润的概率为50%。将不确定结果的预期利润乘以它的发生概率，得到的结果便是预期值。在这个例子中，将每个选项的不确定性结果的预期值相加，最终结果显示：改进已有产品带来的利润最高。

这是一个很简单的例子，但在实际操作中，决策会更复杂。我们或许还要做出一些混合型的决策，比如，我们是否应该加大投资以尽快推出新产品？或者，我们是否应该花钱试销产品？如此一来，决策树上就会增加更多的决策和不确定结果，也就会有更多的节

点，每个节点又会引出新的枝干。

商业预测

销量是商业活动的主要驱动力，它决定着现金流、库存水平、生产能力以及企业最终的盈亏状况。因此，企业会想方设法地预测销量。销量预测与销售目标不同，前者是指基于过往的业绩和企业当前势头而得出的最有可能的预期成果；而后者则是指企业想要得到的结果，并会制定策略去达成的目标。

任何预测都包含以下三个方面，为了能预测准确，你需要解析历史数据，从而更好地理解它们对最终结果产生的影响：

- **基本趋势** 呈现变化的长期总体趋势，具体分为上升、持平或下降；
- **周期因素** 对趋势造成周期性影响的短期影响因素。诸如游泳衣、冰激凌以及太阳油等产品的夏季销量会高于冬季销量，而滑雪装备的冬季销量则高于夏季销量；
- **随机变化** 由一些罕见的不明因素引起的随机销量升降。

使用平均值

最简便的预测方法就是假设预期销量与近期销量相差不大。最常用的方法有以下两种：

- **移动平均法** 该方法需要一系列以往的数据，比如过去6个月的销量，用这6个月销量的总和除以总月数，得到的商便很可能是下个月的销量。这个方法只适用于变化浮动小、甚至是没有变化的成熟市场。
- **加权移动平均法** 该方法更注重近期数据，而非早期数据，因为近期数据能更好地体现公司当前的状况。因此，在求各数据总和之前，每个数据都要进行加权，再乘以一个因数，越是近期的数据，其相乘的因数越大。

指数平滑法和高级预测方法

指数平滑法（Exponential smoothing）是一种成熟的平均数计算方法，在进行预测

时，它能给予近期数据递增的权重，日期越近，它的权重就越大；它给予往期数据递减的权重，日期越早，权重就越小。二次指数平滑法和三次指数平滑法可用来预测不同类型的趋势。更成熟的预测方法还有查尔斯·C.霍尔特（Charles C.Holt）和古德尔·布朗（Goodell Brown）的线性指数平滑法（linear exponential smoothing）和以两位统计学家名字命名的博克思－詹金斯预测方法（Box-Jenkins），该方法运用自回归积分滑动平均模型在某个时间序列中寻找最佳拟合线。

幸运的是，MBA学员仅需了解有这些统计预测方法的存在即可。如何选择最佳的预测方法通常需要经过反复试错，才能做出选择。你可以使用不同的软件程序，运用每个预测方法处理输入的历史数据，找出最合适的预测方法。根据计算结果，你可以选择预测结果最接近的方法。巴尔的摩大学（University of Baltimore）的侯赛因·阿沙姆（Hossein Arsham）教授提供了实用的工具：http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Business-stat/stat-data/forecast.htm，你只需输入数据，就能比较不同预测工具的预测性能。杜克大学富卡商学院在各个方面都表现卓越，在全美商学院中均名列前10，该学院的网页（www.duke.edu/~mau/411home.htm）提供了有关预测的讲义资料。

因果关系

我们在观察数据集合时，通常能很容易地发现特定因素之间存在相关关系。比如说，图12–3展示了过去8个月间烧烤的月销量和前一个月平均气温之间的关系。

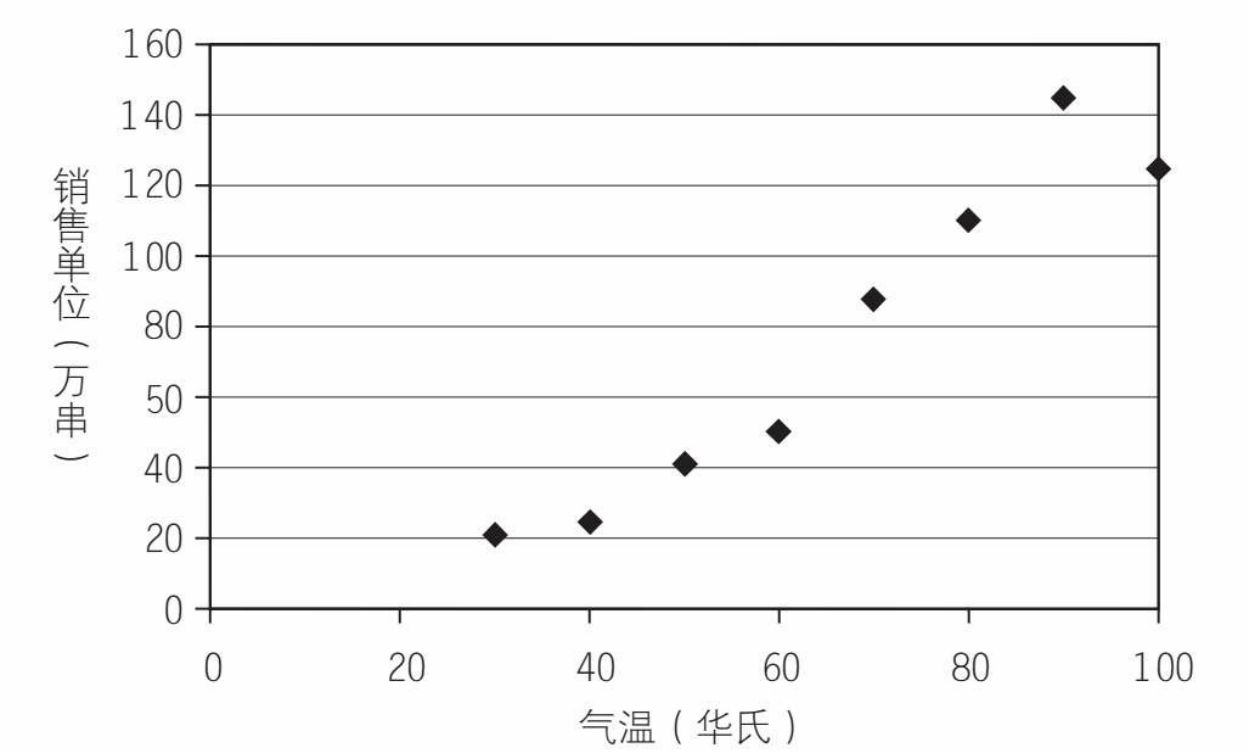


图12-3　散布图示例

不难看出，在这个例子中，正如我们所预期的，气温和销量之间存在某种关系。画一条最能准确表示走势的斜线，即最佳拟合直线，也叫最适合线（the line of best fit），便能根据这个月的气温（见图12–4）预测下个月的销量。

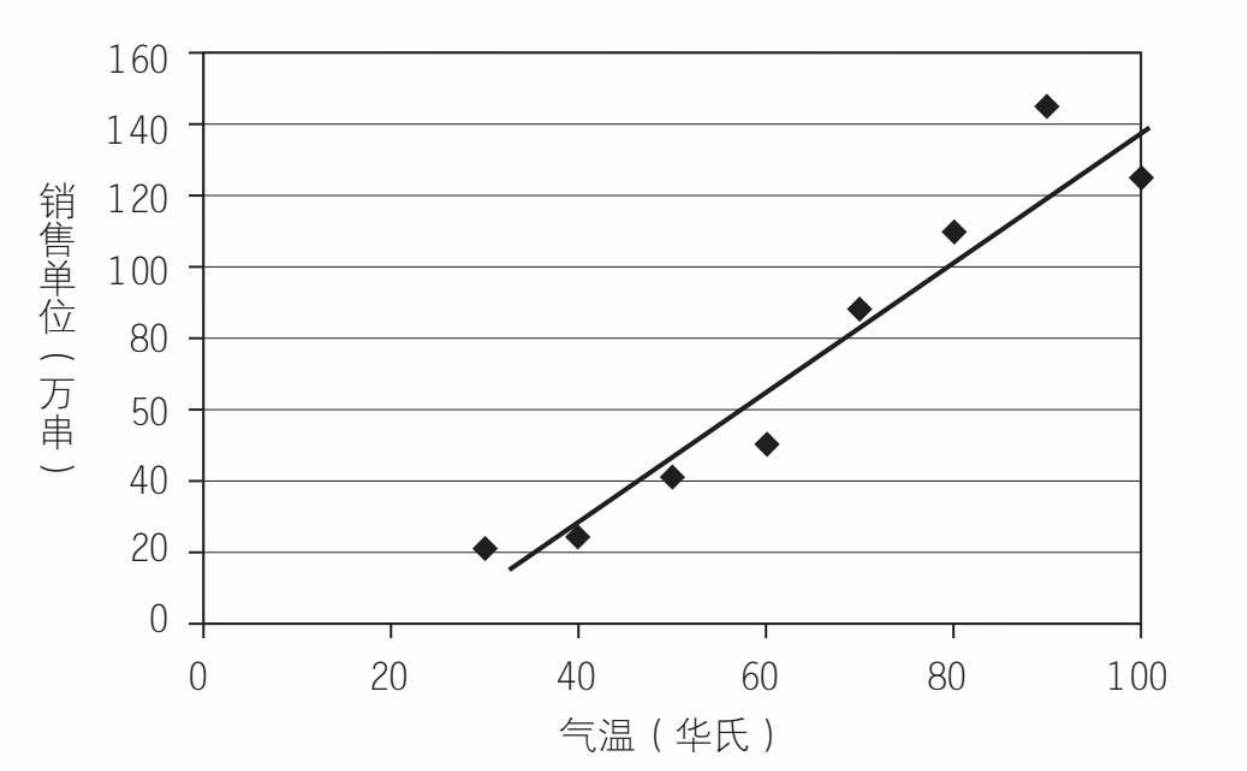


图12-4　散布图——最适合线

这个例子很简单‘，数据之间的关系’,明显且密切。但在实际运用中，数据量会更大，因此更难找出自变量和因变量之间的关系。在这个例子中，自变量为气温，因变量为销量。令人欣慰的是，代数公式线性回归可以用来计算最佳拟合直线。

有多种计算方法可以测试数据间的关系是否明显密切（可以是密切的正相关，也可以是密切的负相关，即便是负相关也有助于预测）。此类测试称作拟合度（R-squared）检验和T检验（Student’st-test），MBA学员需要知道这些测试方法的存在。也许你已经找到相关的电脑软件来进行这些测试，如果没有，你可以使用Web-Enabled科学服务应用软件（www.wessa.net/slr.wasp），这个软件包含了几乎所有类型的统计计算器。这款软件可免费在线使用，是由鲁汶大学协会的一个联合研究项目提供的，该协会由佛兰德地区的13家高等教育机构组成。

你可以在网上免费阅读杰拉德·E.达拉勒（Gerard　E.Dallal）所著的《统计实践小手册》（*The Little Handbook of Statistical Practice*），以加深对这些统计技巧的理解。在普林斯顿大学的网站上（http://dss.princeton.edu/online-help/analysis/interpreting-regression.htm），你可以找到有关因果关系课程的讲义资料和讲座笔记，该课程的授课对象是国际经济与贸易专业的研究生。

调查和样本数量

调查法是一种最常见的研究方法，结合了定量研究和定性研究过程。各个机构普遍采用这个方法来研究各类问题，比如估量雇员士气，评估顾客满意度以及各个利益相关者对每个问题的看法。MBA毕业生必须掌握调查法，如果他们就职于小机构，那么他们或许要亲自着手调查。

对于一项调查而言，调查样本数量同样重要。政见调查的样本数量一般要达到1500~2000个。因为样本数量和调查准确性成正比关系，如表12–10所示：

表12-10　样本数量和调查准确性的关系

随机抽样调查数量	95% 的调查出错的概率
250	6.2
500	4.4
750	3.6
1000	3.1
2000	2.2
6000	1.2

因此，如果一项样本数量为600的调查显示40%的城镇女性开车，那实际比例大约为36%~44%。我们建议最少要回收250份有效问卷，才能确保获得较为可靠、有用的信息。

创意研究系统调查软件提供该样本规模的计算器供公众免费使用，并附带你需要了解的相关术语信息（www.surveysystem.com/sscalc.htm）。

▸课程和讲座在线视频

1.会计：美国俄克拉何马州塔尔萨市奥罗尔罗伯茨大学（Oral Roberts University）雷·格雷格（Ray Gregg）博士。从借贷基础到资金预算、投资的37场系列讲座（www.youtube.com/playlist7li stsPL31FC5F69A409A706）。

2.大公司的资本结构：哥伦比亚商学院访问者与教师的讨论

（www7.gsb.columbia.edu/video/v/node/1363?page=1）。

3.公司财务要素：西班牙IESE商学院的贾维尔·埃斯特拉达（JavierEstrada）教授每年讲授这门课程。课程共有6节，学员不需要具备任何基础知识，也不需要做任何课前准备。每节课包括45~60分钟的视频讲座以及一两本推荐阅读材料（www.coursera.org/course/corpfinance）。

4.债务产权比率：投资百科（Investopedia）（www.investopedia.com/video/play/debt-to-equity-ratio/）。

5.财务基础：由美国杨百翰大学（Brigham Young University）万豪管理学院（Marriott School of Management）的吉姆·斯蒂斯教授（Jim Stice）和凯·斯蒂斯教授（Kay Stice）授课。你可以在Lynda.com免费试听这门课程，课程时长为3小时27分钟（www.lynda.com/Business-Accounting-tutorials/Finance-Fundamentals/174917-2.html）。

6.预测，时间序列模型，简单指数平滑法：印度理工学院马德拉斯分校管理研究系G.斯里尼瓦桑教授（www.youtube.com/watch?v=k9dhcfIyOFc）。

7.财务会计入门：授课内容包括资产负债表、利润表、现金流和营运资本资产以及如何阅读年度报表。本课程结合了讲座视频、测试和讨论等形式。学员只需要具备加减乘除这4项运算技能即可参与课程。沃顿商学院教师授课，每年在下列网站发布4次在线讲座（www.coursera.org/learn/wharton-accounting）。

8.概率和统计简介：麻省理工学院开放课程（www.mit.edu/courses/mathematics/18-05-introduction-to-probability-and-statisticsspring-2014/this-course-at-mit/#Video）。

9.集中和离散趋势衡量：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=DgC3DdnBtE4）。

10.人口和样本中值：Alanis商学院（www.youtube.com/watch?v=E25i4FHFe2U）。

▸案例研究在线视频

1.Adobe：数字型营销——Adobe如何运用数字进行营销（www.tv.adobe.com/watch/adobe-summit-2014-emea/marketing-by-thenumbers-how-adobe-puts-the-data-back-into-its-marketing/）。

2.Carson Dellosa：该公司首席技术官史蒂夫·格里芬（Steve Griffin）讲述教育图书和

工具出版商Mariner and Carson Dellosa如何完善销售点数据分析能力，即首先开展试点项目，随后建立起完整的商业智能框架（www.youtube.com/watch?v=LmdmHfPaVbg）。

3.如何帮助信息技术承包商罗南·莫里亚蒂（Ronan Moriarty）了解他的收入状况。英国科伦齐会计公司（Crunch Accounting，网址：www.youtube.com/watch?v=cCja3dEpsXY&list=PLY1w7ViHqCO359V9apwhwoCPLFjwYCHBz&index=4）。

4.如何改善灰度世界公司（Greyworld）的财务状况：英国科伦齐会计公司（www.youtube.com/watch?v=9NfghzMKXZQ&list=PLY1w7ViHqCO359V9apwhwoCPLFjwYCHBz&index=1）。

5.夏洛克·福尔摩斯对决策的指导：玛利亚·科尼科娃（Maria Konnikova）在RSA的演讲（www.youtube.com/watch?v=JfZd2oLI IMw）。