

MM5112: 組織和管理

第一部分（下）:管理基礎 (Oct 22)

王莉，工商管理博士
Dr. Vivian Wong

Economic Indicators

经济指标

经济指标 Economic Indicators

经济指标反映特定时期内一个经济体系的经济状况。



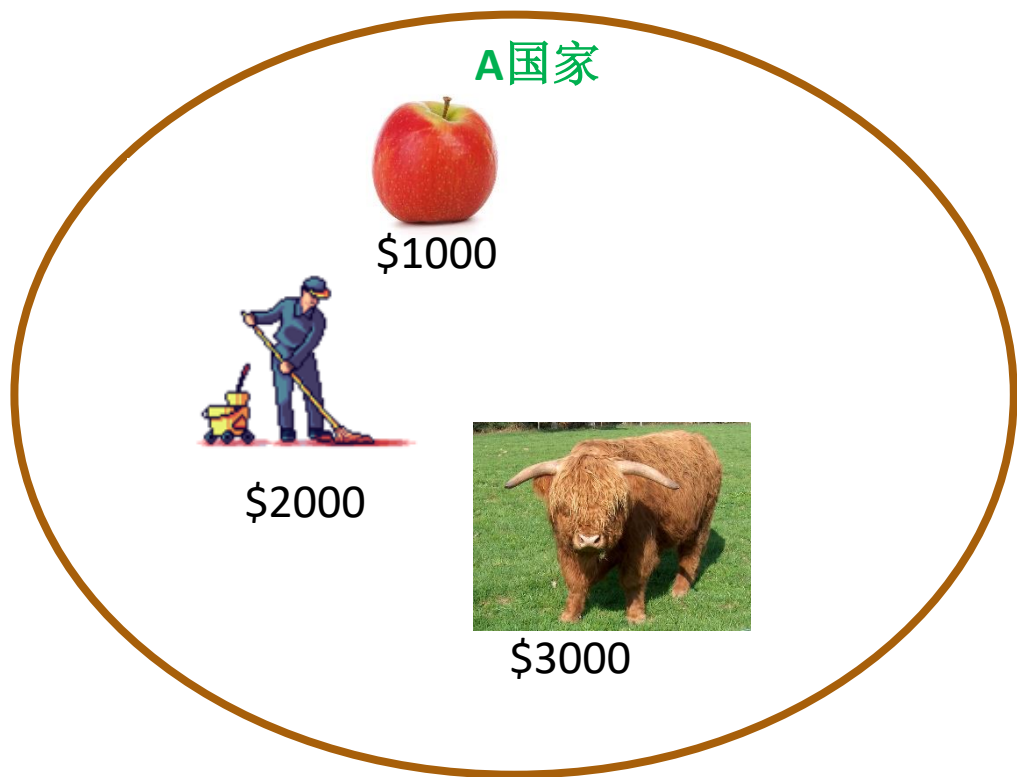
国内生产总值 (GDP)

Gross Domestic Product

经济指标

国内生产总值 GDP

国内生产总值（GDP）是指一个国家在一定时期内（通常为一年）境内生产的最终商品和服务的总价值。



A国的所有企业在2020年生产了以下产品：

- 价值1000美元的苹果
- 价值3000美元的牛肉
- 价值2000美元的农场清洁服务

那么，我们说A国2020年的国内生产总值（GDP）是6000美元

Top 10 Largest Economies in the World

Given below are the top 10 largest economies/ richest countries in the world in 2024, sourced from IMF data (as of February 07, 2024)

*T = trillion

Country

GDP (nominal)



Source : IMF data

@country_info7



2024年世界 各国GDP排名

国内生产总值 (GDP)

估算特定时期内的国内生产总值：支出法 (Expenditure Approach)

$$\text{GDP} = C + I + G + (X - M)$$

C: 消费支出 **Personal Consumption Expenditures**

I: 企业长期资产投资 + 消费者购置新建住宅 **Business long term asset investment + consumer purchasing new homes**

G: 政府支出: **Government Consumption Expenditures**

X: 商品出口总额 **Exports**

M: 商品进口总额 **Imports**

人均国内生产总值（GDP per capita）

人均GDP是指一个国家的平均国内生产总值。它是评估该国人民生活水平的一个更好的指标。

用我们之前的例子，A国2020年的GDP是6000美元。

如果绿国有10名居民，那么绿国的人均GDP是

$$\begin{aligned} & \$6,000 / 10 \\ & = \$600 \end{aligned}$$

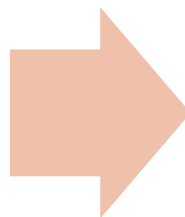
贸易差额 (Balance of Trade)

经济指标

贸易差额 Balance of Trade

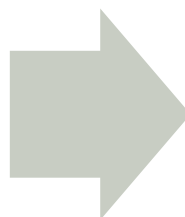
贸易差额衡量一个国家向其他国家销售的商品（出口商品 **Exported Goods**）价值与该国从其他国家购买商品（进口商品 **Imported Goods**）价值之间的差额。

出口总值 > 进口总值



贸易顺差
Trade Surplus

出口总值 < 进口总值

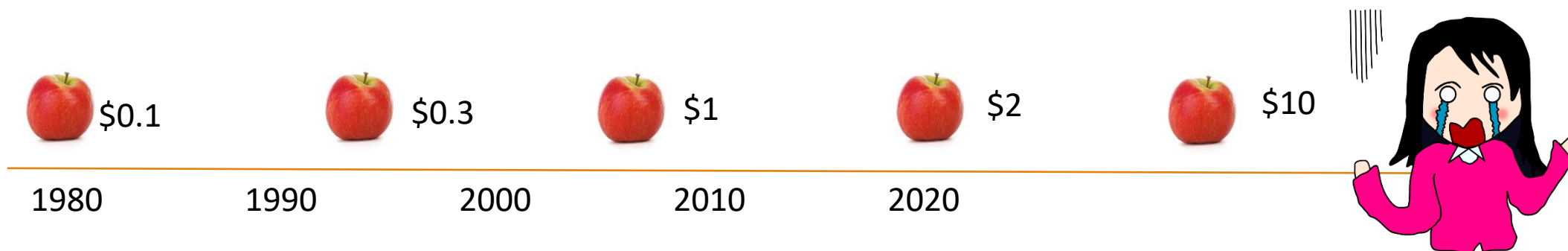


贸易逆差
Trade Deficit

通货膨胀 Inflation

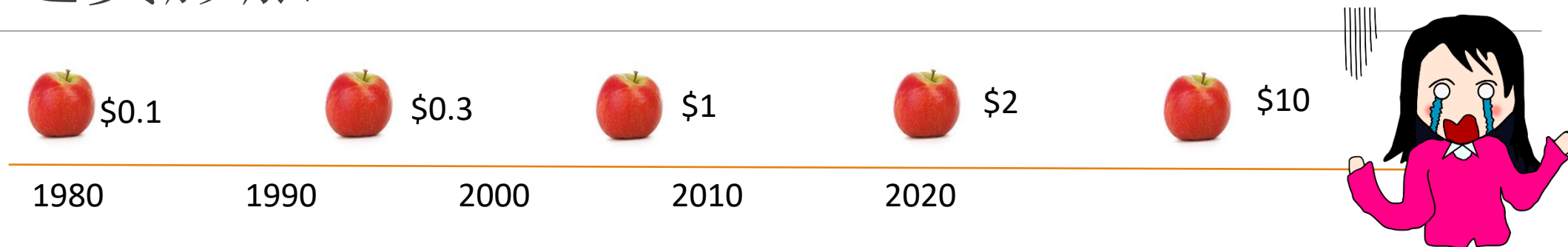
经济指标

通货膨胀 Inflation



通货膨胀是指一般商品或服务价格的普遍上涨。

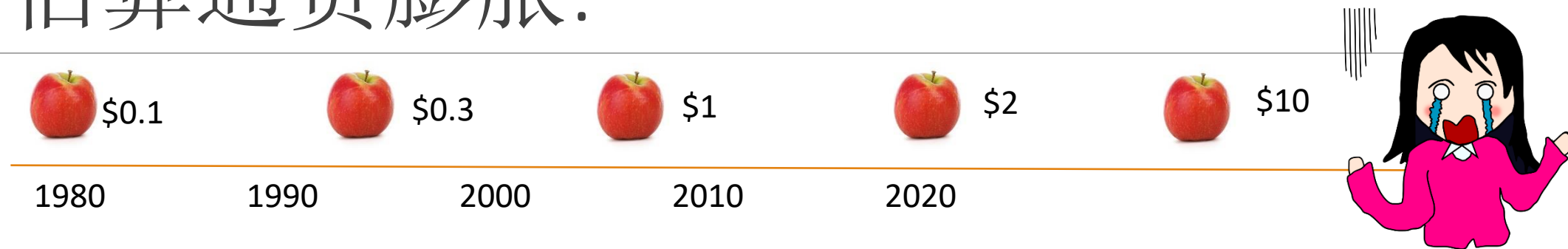
通货膨胀 Inflation



货膨胀通常是多种因素共同作用的结果，以下为三大经典诱因：

- **需求增加 Increase of Demand:** 商品或服务需求上升。例如经济持续增长、消费者信心增强时，消费支出扩大。
- **货币供应量增加 Increase in the Money Supply :** 流通中的货币量增多。例如当贷款利率降低时，借贷行为活跃导致货币增量。
- **生产成本上涨 Increase of Product Costs:** 例如工资水平上涨或石油价格攀升时，产品价格随之提高。

估算通货膨胀：



1. 消费者价格指数（CPI - Consumer Price Index）

- 通过追踪一篮子**代表性商品与服务**的**零售价格**变化来计算，反映居民生活成本变动。例如中国国家统计局每月发布**CPI**数据。

2. 生产者价格指数（PPI - Producer Price Index）

- 监测**工业品**出厂价格变动，包含原材料、中间产品和产成品价格，通常被视为**CPI**的先行指标。



食品与饮料

早餐麦片、牛奶、咖啡、鸡肉、葡萄酒、正餐及零食等等



住房

主要居所租金、卧室家具等等



服装

男士衬衫与毛衣、女士连衣裙、珠宝等等



交通

新车、二手车、机票、汽油、机动车保险等等



医疗保健

处方药及医疗用品、医院服务等等



娱乐

电视机、有线电视、宠物及宠物用品、体育器材等等



教育与通信

大学学费、邮资、电话服务、计算机软件及配件等等



其他商品与服务

烟草及吸烟产品、理发与其他个人服务、殡葬费用等等

课堂讨论

那么，你觉得通胀水平什么是最理想？
0%吗？



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

美联储的理想通胀率

"We must continue to implement restrictive policies to bring inflation down to 2%."

Jerome Powell Dec 2024

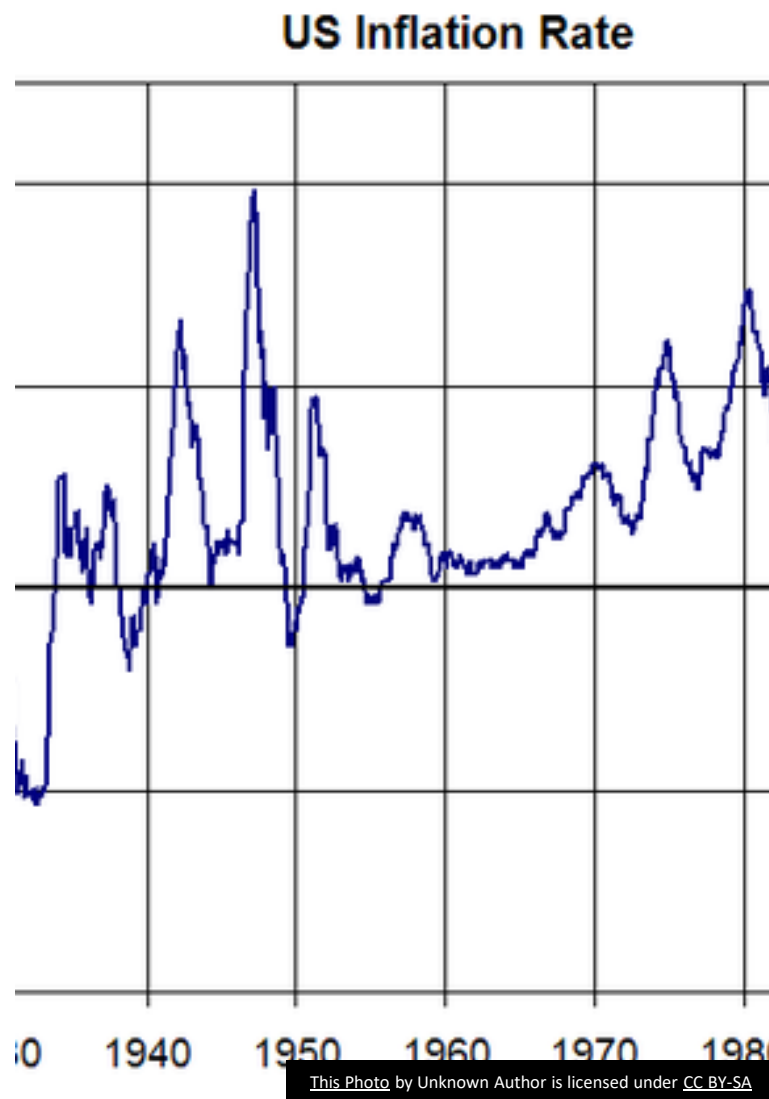


中国政府的理想通胀率

“CPI涨幅预期2%左右”

“设置2%的CPI涨幅目标是要通过各项政策和改革共同作用，改善供求关系，使价格总水平处在合理区间。”

十四届全国人大三次会议
中国国务院总理李强作政府工作报告
(2025/3/35)



通货膨胀的区间

- 当通胀率合理（如1%-3%）
 - 消费者预期商品价格未来上涨时，其消费意愿会增强 higher willingness to spend；企业也更愿意把资金投入资产 Invest in Assets,而非持有大量现金。这样就会推动经济增长 stimulates economic growth.
- 若通胀率过高且收入水平未能同步提升
 - 将削弱消费者购买力，降低生活质量，并引发社会不稳定。
- 若通胀率为负（即通货紧缩 Deflation）
 - 消费者和企业会因预期未来价格下降而推迟消费和投资，导致经济收缩 economic contraction.

失业率 Unemployment Rate

经济指标

课堂讨论

你觉得如果失业率过低会有可能有负面的结果吗？

失业率 Unemployment Rate

失业率是指经济体系中积极寻找工作的人群中未就业人员的比例
(不含全职学生、退休人员等非劳动力人口)

当失业率走**低**

失业率走低

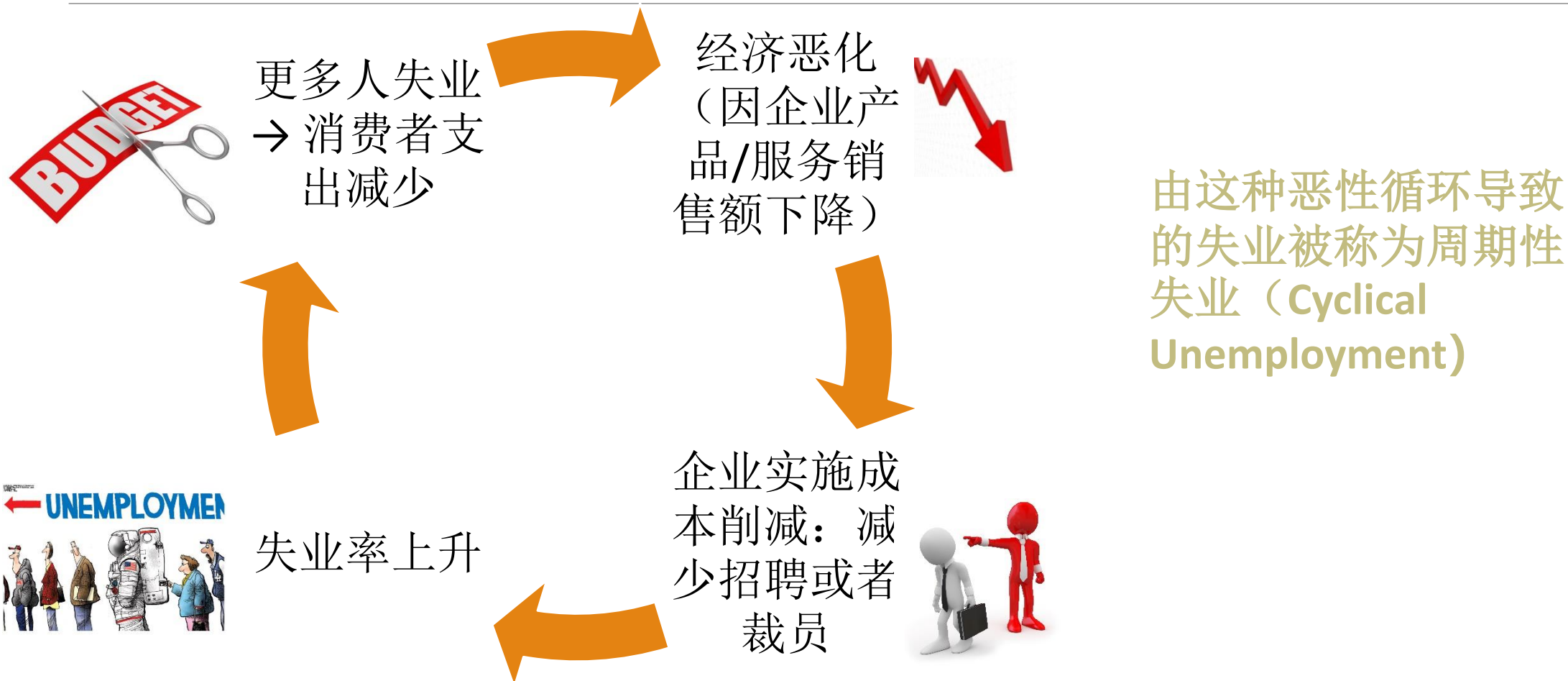
劳动力短缺

平均薪资上涨

企业为覆盖人力成本上升而提高产品价格

通货膨胀

当失业率走高



衰退 Recessions and 萧条 Depressions



调控经济

MANAGING ECONOMY

财政政策 Fiscal Policy

政府的财政政策包括通过控制税收 Tax，借贷 Borrowing 和政府的支出来影响宏观经济。



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-ND

财政政策 Fiscal Policy

国债 Government Debt

当政府进行借贷 borrowing时，会发行债券 (Government Bonds) 。

债券持有人(Bond holders) 购买债券时向政府提供现金。然后，政府将在预定日期发利息和原始贷款金额作为给债券持有人回报。

政府欠债权人的总金额称为国债：比如，截至2025年9月，美国国债规模已达37.4万亿美元...！

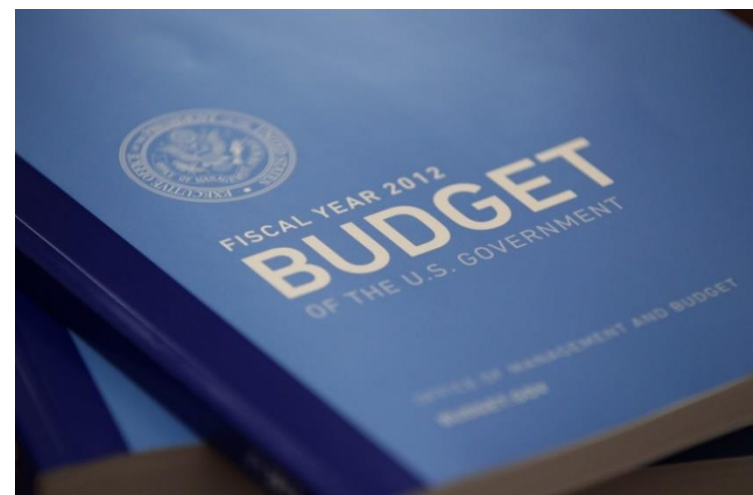
财政政策 Fiscal Policy

1. 财政收入调节 (Revenue Adjustment)

- 增税 → 减少民间可支配收入 → 抑制消费与投资
(例: 提高企业所得税率)
- 减税 → 刺激企业扩张与居民消费
(例: 实施个人所得税专项附加扣除)

2. 财政支出控制 (Spending Control)

- 增加支出 → 直接提升总需求 → 推动经济增长
(例: 基建投资、民生福利项目)
- 减少支出 → 降低政府债务压力 → 防止经济过热
(例: 压缩行政经费、推迟非紧急项目)



货币政策 Monetary Policy

中央银行 (Central Bank): 一个国家（或经济体）最重要的金融管理机构，核心职能包括**发行货币**、**制定货币政策**、**监管金融体系**等。

货币政策 (Monetary Policy): 由中央银行通过**利率水平 (interest rate)** 和**其他货币政策**来控制货币供应，从而稳定物价或者控制经济增长。



美联储 (The Federal Reserve) — 美国的中央银行体系，全球货币政策风向标

中国人民银行 (People's Bank of China - PBoC) — 中国的中央银行，全球资产规模最大央行

欧洲中央银行 (European Central Bank - ECB) — 负责欧元区19国货币政策的超国家机构、

德意志联邦银行 (Deutsche Bundesbank) — 德国央行，在欧元体系内具有重要影响力

英格兰银行 (Bank of England - BOE) — 历史最悠久的中央银行（1694年成立）

瑞士国家银行 (Swiss National Bank - SNB) — 以独立性著称，注重汇率稳定

日本银行 (Bank of Japan - BOJ) — 日本的中央银行，以长期超宽松货币政策著称

各大中央银行

企业管理的外部环境—竞争环境



市场经济中的 竞争程度Degree of Competition

竞争程度 Degree of Competition

完全竞争 Perfect competition

垄断竞争 Monopolistic competition

寡头垄断 Oligopoly

垄断 Monopoly



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

完全竞争 Perfect Competition

完全竞争所需的条件如下：

- 行业中存在很多企业/竞争者
- 所有企业规模均较小
- 产品具有**同质性**（几乎完全相同）
- 市场进出壁垒 (entry barrier) 低

在此情况下，行业中单个企业都不具备影响产品价格的市场力量。唯有市场的供给与需求力量决定价格。

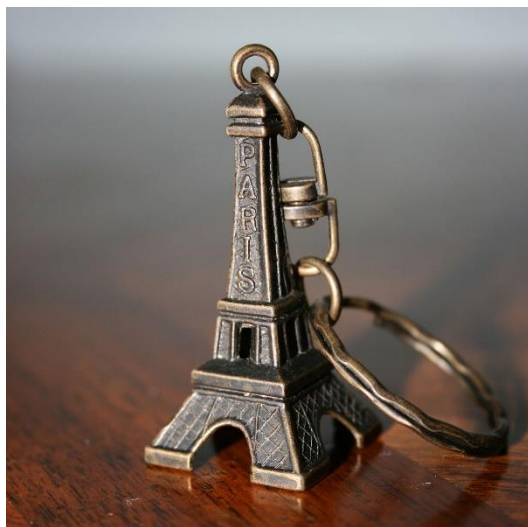


完全竞争示例



花街的花店

完全竞争示例



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

旅游景点周边纪念品商店售卖的纪念品

课堂讨论

你能想到其他完全竞争的例子吗？



垄断竞争

Monopolistic Competition

完全竞争市场与垄断竞争市场的主要区别在于：在垄断竞争市场中，一些企业会通过创意广告和品牌建设等方式，试图使消费者觉得(perceived)企业的产品/服务有差异化（Differentiated）。

这种产品差异化的策略使这企业在一定程度上能够掌控定价权。



垄断竞争示例



服装与配饰行业

垄断竞争示例



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

汉堡包店

课堂讨论

你能想到其他垄断竞争的例子吗？



寡头垄断 Oligopoly

在寡头垄断行业中，**竞争者有限**，这主要因为行业有**较高的市场进入壁垒** (high entry barrier)。例如，某些需要**高昂初始资本**投资的行业往往形成这种市场结构。

由于市场中参与者数量较少，任一卖方的行动（如定价策略）都会对其他竞争者产生显著影响。



寡头垄断示例



汽车行业

课堂讨论

你能想到其他寡头垄断的例子吗？



垄断 Monopoly

垄断是指单一企业在某个市场中占据绝大部分市场份额的企业形态。

这种市场地位使垄断企业能够通过高价格来实现利润最大化。制约其定价过高的唯一市场因素是：价格上升会导致需求下降的经济规律。

政府有时也会通过立法来限制垄断权力，以保护消费者权益（或维护行业其他参与者的利益）。



垄断示例



微软Windows操作系统在全球私人电脑市场的份额高达**94%以上**（2025年9月数据）

Source: Statcounter

垄断 示例



辉瑞公司Pfizer曾拥有降胆固醇药物立普妥（Lipitor）的专利。

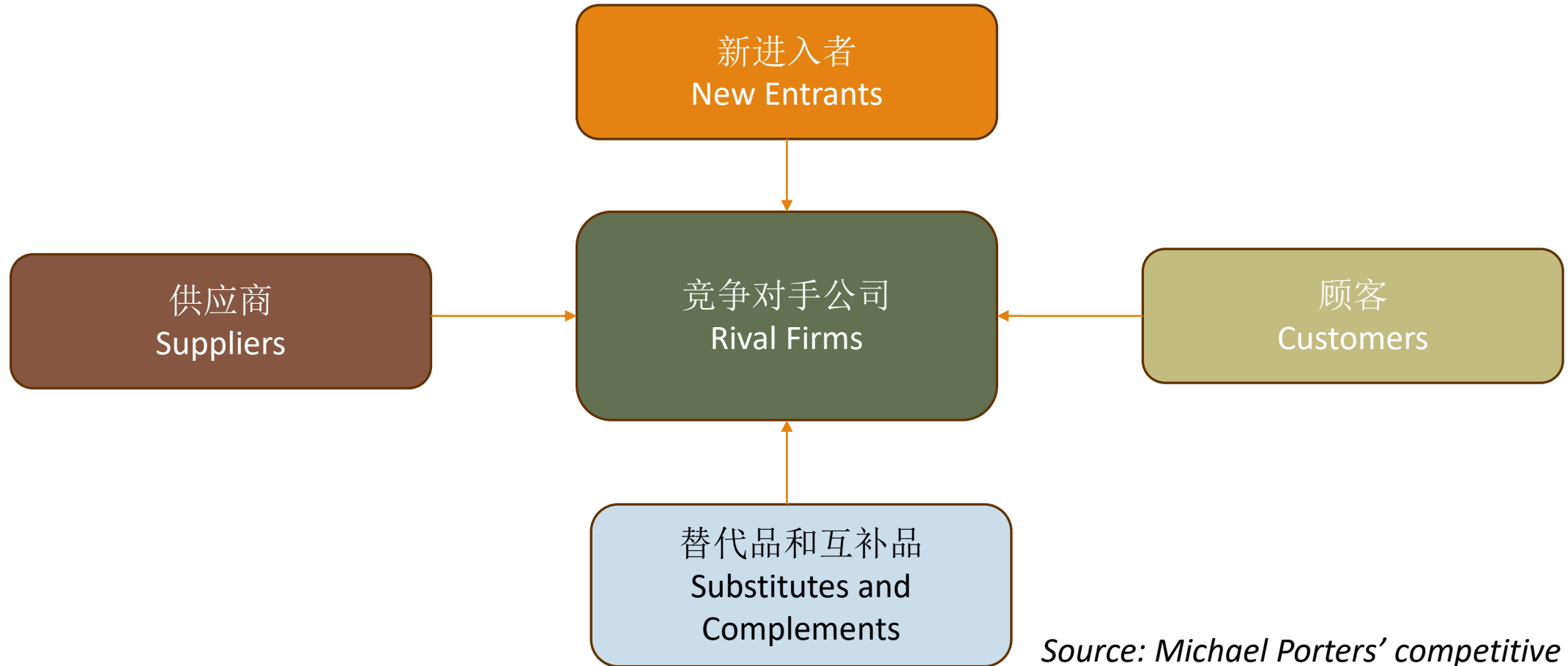
在专利到期前 (before the patent expires), 由于其他企业被禁止在该市场销售同类药物, 辉瑞始终保持着垄断地位。

课堂讨论

你能想到其他企业垄断的例子吗？



竞争环境 Competitive Environment



Source: Michael Porters' competitive model

竞争对手 Competitors



管理者首先要认清竞争对手。比如，一家在美国经营的咖啡连锁店，面对的竞争对手是：



地区性Regional的小公司

- 对特定区域特别了解，也比大公司灵活。
- 比如，精品小咖啡厅



垂直性Vertical竞争对手

- 特定细分品类拥有强大的品牌影响力和市场占有率
- 比如提供绿茶拿铁的连锁店



全国National大型企业

- 比如业务多元化的巨头或者行业里的龙头企业



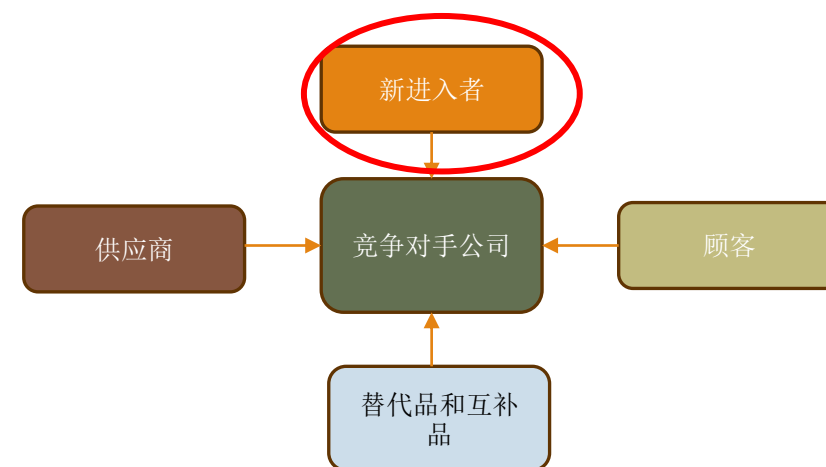
海外Overseas公司

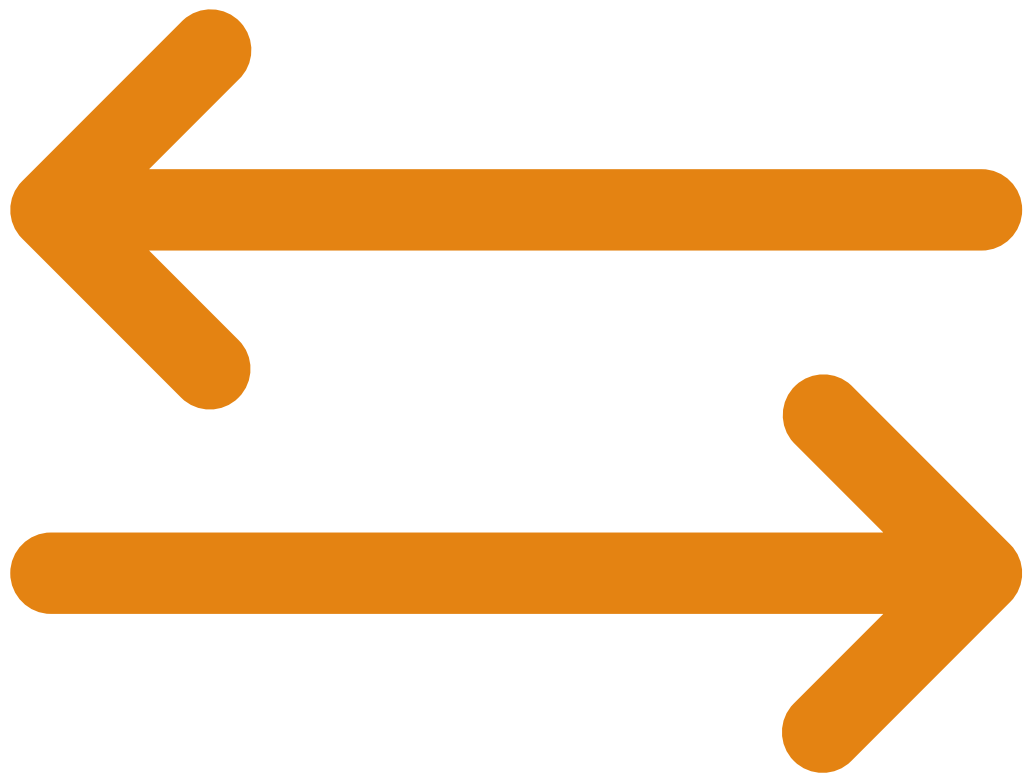
- 比如有成本优势的海外公司

新进入者 New Entrants

新进入者利用创新的商业模式，运营模式，营销策略，或者技术平台，挑战已有市场的公司。

- 如奈飞Netflix提供新的邮寄VCD视频租赁模式，成功挑战Blockbuster
- 如Netflix后来又利用互联网和宽频的发展，提供在线视频，成功挑战传统电视电影公司
- 再后来，Netflix自己制作内容(纸牌屋 house of cards，鱿鱼游戏 Squid Game等等)，成功挑战电视电影制作公司比如 HBO, Walt Disney Studio





课堂讨论

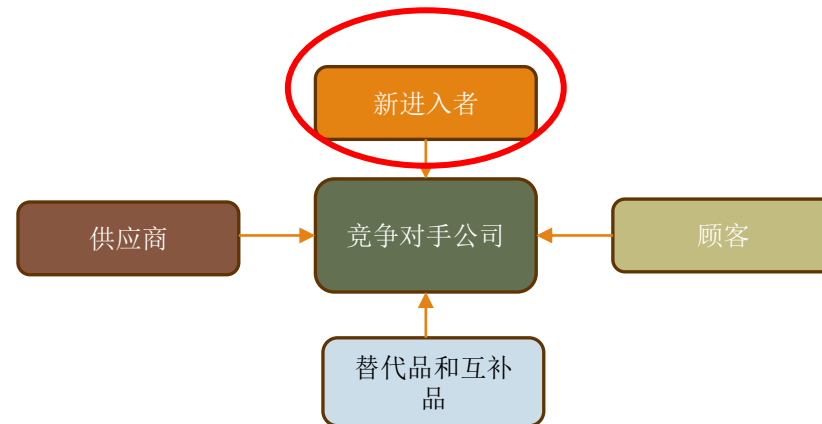
进入壁垒 barrier to entry可以有效防止新进入者New Entrants.

那么，你觉得一个行业或者一个企业，进入壁垒 barrier to entry，是如何形成的？

竞争环境 – 新进入者

New Entrants

如果有许多进入壁垒 barrier to entry，企业所面临的威胁就会小一些。这些壁垒包括：



政府政策

- 需要**牌照 License** 运营比如电信行业 (中国移动)

资金需求

- 需要巨额的**资金 Capital**投入 (如飞机制造)

品牌认同

- 现有**品牌 Brand** 在消费者心中已经有了很强的忠诚度 (如可口可乐、百事可乐)

成本优势

- 老公司因为**规模大 Scale**、经验多，成本远比新公司低

分销渠道

- 好的**销售渠道 Sales channels** (如货架、app推荐位) 已经被现有公司占满了

专利

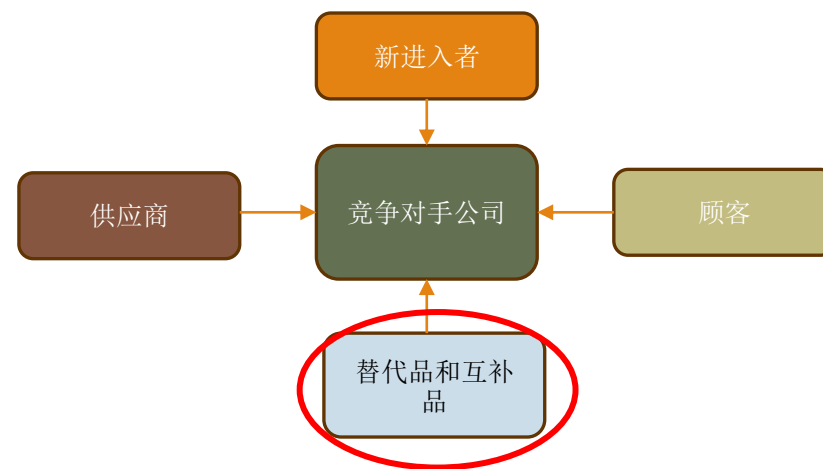
- **法律保护 Legal protection** 了老公司的独家技术和设计，不能模仿。比如制药公司

竞争环境 – 替代品 Substitution

除了直接的竞争对手，其他产品可以成为企业产品的替代品（substitute），从而影响企业的市场份额。

比如：

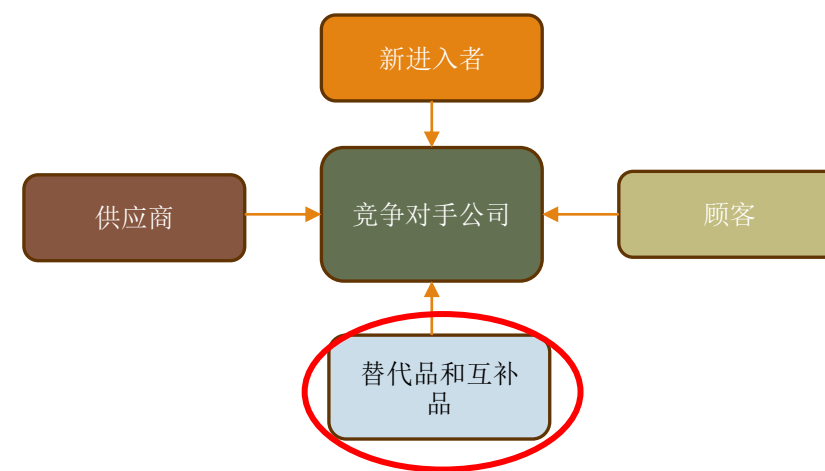
- 茶是咖啡的替代品
- 社交网站是电影院的替代品
- 抖音（短视频）是 Youku 和B站等长视频平台的替代品
- 高铁是飞机的替代品



你还想到什么替代品的例子

竞争环境 – 互补品 Complements

- 除了替代品，用户在选购产品时，也会考量其互补品。
- 因此，企业在制定产品发展战略时，必须将互补品的生态建设纳入整体规划。
- 例如，房地产开发商在规划住宅项目时，必须充分考虑周边的交通网络、商业设施、学校与医疗等生活配套（互补品），因为这些要素共同决定了产品的最终价值与吸引力



你还想到什么互补品的例子？



互补品的例子

汽车 & 汽油

电车& 充电站

电脑 & 鼠标/键盘

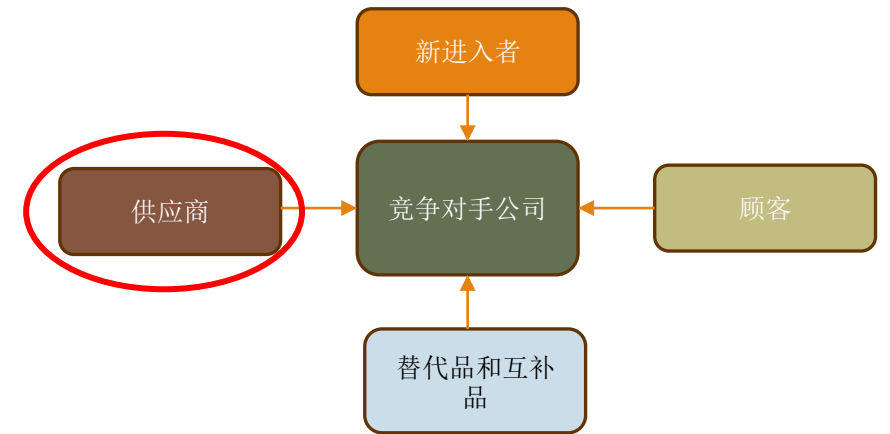
打印机 & 打印纸/墨盒

咖啡机 & 咖啡豆

竞争环境 – 供应商 (Suppliers)

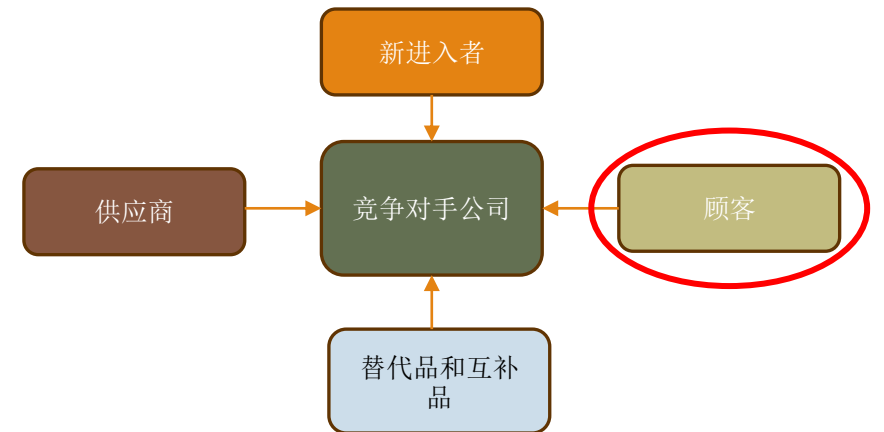
供应商提供生产所需的资源，这些资源包括人力资源、原材料、信息（e.g. 咨询公司）、金融资本（e.g. 银行）。

供应商能提高商品的价格，也能够降低产品的质量。所以合理和具策略性的供应商和供应链管理非常重要。



竞争环境 – 顾客 (Customers)

- 中间消费者（位于价值链的中间）：批发商，零售商(business to business selling)
- 最终消费者（位于价值链的终端）：最终用户 (business to consumer selling)
- 如果企业过于依赖一个客户（单一客户或者客户有很多其他供应商，组织将处于不利位置因为这客户会有很大的议价能力。
- 比如WalMart就经常强势要求供应商低价提供商品。





管理者和外部环境分析

管理者如果能充分**了解**和**预测**外部环境对其企业的影响，可帮助识别企业潜在的**机会 Opportunity** 或者**威胁 Threats**，从而制定优化的决策和执行计划。

基于外部环境的**不确定性**，管理者需要有系统地进行环境分析。

外部环境分析

环境扫描

Environmental Scanning

- 寻找和整理宏观和竞争环境里对企业**最重要**的信息。比如，谁是竞争对手，替代品，经济情况，等等。

情景设定和预测

Scenario development and forecasting

- 设定**乐观 optimistic**，一般 **Base**，和**悲观 pessimistic** 的外部环境情景。
- 对不同的情景计划不同的策略 – 应急计划 contingency plan

标杆管理

Benchmarking

- 利用不同行业和企业中最佳的运营和实践方法，进行学习，从而优化企业的运营和管理。
- 和行业对手比较，从而理解企业的**优势**和**劣势**

外部环境分析：鼎泰丰

宏观外部环境: 经济环境+社会文化环境:

经济下行，消费者更倾向理性消费

- 消费者普遍反映鼎泰丰的价格偏高 (例如小笼包比普通店贵四五倍)。在理性消费趋势下，消费者认为其“性价比不高”。

竞争环境:

竞争对手 - 行业进入壁垒低，竞争大。

- 鼎泰丰要在国内做到产品差异化从而维持高定价的难度越来越高。





This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

2-3 同学一组

根据这些外部环境的分析，
你觉得能让鼎泰丰能持续增长的机会在哪里？

外部环境分析：鼎泰丰

改变自身适应外部环境的改变

- 服务升级：门店装修和服务升级，和品牌/价格定位一致。
- 菜单创新：加大研发的投入，推出更有品牌个性的产品，从而和竞争对手拉大差异化



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA

外部环境分析：鼎泰丰

开拓新环境：扩展海外市场



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA





This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

组织的内部环境

文化，氛围和其他资源

内部环境的优势 - 核心竞争力



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY

当企业内部的有型资源或者无形资源是有价值的、稀缺、难以模仿的时候，它们就能够被看作公司的核心竞争力 (core capability)。

核心竞争力就是一个公司相对它的竞争对手而言表现得尤为突出的领域。

资源

有形资产 Tangible Assets - 可测量的、物质性的资源, 比如:

- 核心技术
- 独特的原材料或资源获取权
- 优越的物理位置

无形资产 Intangible Assets

- 品牌价值
- 专业技能
- 企业文化
- 流程效率



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-ND

企业文化 Corporate Culture

企业文化（culture）是指企业成员共同认同的价值观，行为和工作氛围。是企业的“个性”。主要包括：

- **价值观与信念：**企业所坚持的核心理念（例如：创新、客户至上）。
- **行为规范：**员工在工作中普遍遵循的不成文规则（例如：是否鼓励冒险和尝试）。
- **工作氛围：**企业日常环境和管理方式（例如：领导风格是权威式还是开放式）。
- **传统与仪式：**企业内部特有的活动（例如：年度大会、团队建设活动、员工生日会）。

强大的企业文化 Strong Corporate Culture



如果所鼓励的行为适合外部环境，强大的企业文化可以成为组织的竞争优势。例如，

- 迪士尼公司的文化鼓励对顾客服务超乎寻常的投入



如果所鼓励的文化不适合外部环境，强大的企业文化反而会妨碍企业的策略制定和执行

- 比如，在收购合并的案例里面，如果两个企业都有各自很强大的企业文化但是两个文化不相容的，那么就会产生很多矛盾。



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

强大企业文化的成功案例

华为（Huawei）

企业文化 Corporate Culture: 以“狼性文化”为核心，强调拼搏进取、团队协作与敏锐的市场洞察力，始终坚持以客户为中心。

竞争优势 Competitive Advantage: 这种文化激发了员工的高度敬业精神，使其能够迅速响应客户需求，并在挑战性环境中持续创新。华为因此在电信设备与智能手机领域始终保持技术领先与业务增长。



强大企业文化的成功案例

海底捞（Haidilao）

企业文化：重视服务、尊重员工、强调家文化与忠诚。

竞争优势：员工积极性高，客户体验独特且难以模仿，形成口碑效应。在火锅同质化严重的市场中，海底捞凭借服务文化实现差异化竞争。

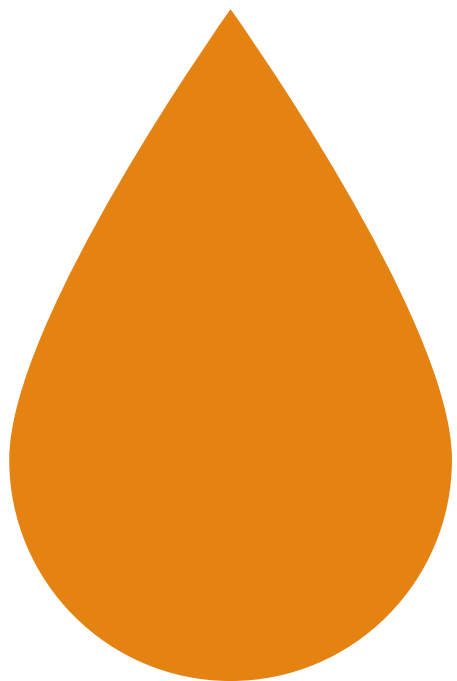


弱势文化

弱势文化具有以下特征：

- 不同的人有不同的价值观，没有一致清晰的企业的目标
- 用什么原则指导决策并不明确
- 管理者不能言行一致
 - 比如：口头上强调“我们永远客户第一”关键时刻却说“不要告诉他产品的缺陷”

这样的文化让员工感到混乱，也容易产生冲突，导致企业绩效低下



课堂讨论

如何了解一个企业的文化呢？

了解一个企业的文化



企业愿景，使命宣言，目标



商业实践 - 公司如何应对问题，做战略决策，对待员工和顾客等等，反映了最高管理层真正看重什么。

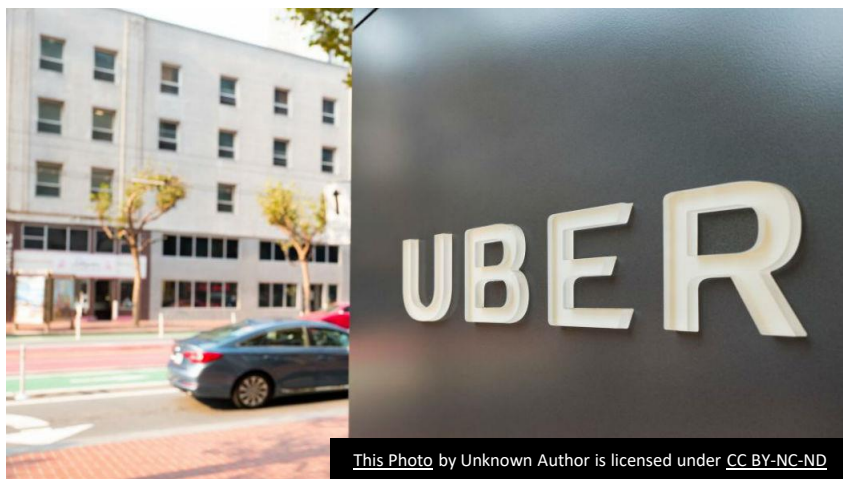


符号、仪式和典礼提供了关于文化的进一步的了解。



人们讲述的企业故事 一些大家都喜欢简述的公司一些领导和员工的故事，可以反映出员工们都认同而且受影响的企业文化

案例分析



请看Uber这案例。

- Uber 的文化是什么？
- 它如何建立这种强大的企业文化？
- 你同意作者的分析，认为Uber的强大文化有毒吗？

https://economy.china.com/news/11173316/20170502/30480487_all.html#page_2

准备下节课讨论

第一部分（下）总结

- 组织 Organization
- 管理者 Managers
- 管理学理论的演变 Evolution of Management Theories
- 现代管理环境
 - 外在环境 External Environment
 - 宏观 (人口, 全球, 技术, 政治-法律, 社会环境, 自然, 经济)
 - 竞争 (对手, 新进入者, 互补品/替代品, 客户, 供应商)
 - 内在环境 Internal Environment