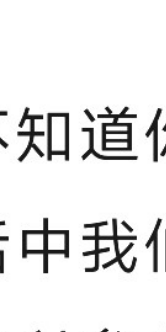


13 | 经营决策：如何筛选有效财务信息？



贾宁

11-06 15:24



13 | 经营决策：如何筛选有...

10:13 9.35 MB



| 贾宁亲述 |

你好，我是贾宁，欢迎来到我的《财务思维课》。

不知道你有没有这样的困惑，在工作和生活中我们每天会面临很多选择，而且往往可以参考的信息越多，就越不知道应该怎么选择。

公司CEO也是一样，每天需要做出很多经营决策。是否应该上线一个新项目？新产品应该自己研发还是外包？每个决策都经过调研，提交上来一本厚厚的调研报告。面对这么多信息，管理层应该怎么做决定呢？

今天我们要讲的，就是财务高手在经营决策中，是如何挑选和使用财务信息的。

说到这个问题，就不得不提到意大利一个充满了传奇色彩的家族，叫美第奇(Medici)。这个家族的经商史可以说是集聚了当时所有的管理会计智慧。

你肯定知道，资本主义的萌芽最早出现在14世纪的意大利。当时意大利出现了一批新型的手工工场，主要集中在纺织、采矿、冶金、造船这几个行业。其中最大的纺织业主就是美第奇家族。

一开始，所有产品都是美第奇自己生产的。但是随着生意越做越大，美第奇的手工工场人力有限，于是就开始思考是否有些生产可以外包。

事实上，自制或外购的决策，是每家企业都会面临的问题。比如SpaceX是应该自制还是购买各种用于制造火箭的零件和工具？小米是自制还是购买小米音响的硬件？

外包决策不仅适用于产品，也同样适用于服务。据统计，财富500强中75%的企业，都部分外包了人力资源、财务和IT这些支持性业务。

从财务角度来看，自制和外包的核心决定因素是什么呢？成本。也就是说，如果外包比自制便宜，那么就应该外包。

我们再说回到美第奇家族的故事。这时候有一家专门做纽扣的作坊，愿意帮美第奇生产毛衣和毛毯上面的纽扣。

美第奇估算了一下自制纽扣的成本，一百万颗纽扣的总成本是20万元，里面包括材料，人工共17万元，还有设备费用等3万元。平摊到每颗纽扣上的成本是2毛钱。

那家专门做纽扣的作坊，愿意以1.8毛的价格为美第奇制作一样的纽扣。

如果你是美第奇的财务负责人，你会建议自制还是外购这些纽扣呢？

你可能会说，这个决定不是很简单吗？外包价格1.8毛，自制成本要2毛钱，当然应该外包了。

真的是这样吗？

事实上，这个决策是错的。

成本的相关性

我们来说说，财务高手会怎么思考这个问题。

首先，我们需要说说，财务高手在做这个决策时会使用哪些信息。

财务高手会把信息分为两类，一类是决策相关信息，另外一类是决策不相关信息。

决策相关信息，指的是那些会随着不同的方案而发生变化的信息。

决策不相关信息，指的是那些无论哪个方案，都不变的信息。

将信息进行区分的最大价值是，它能告诉决策者在众多信息当中，哪些才是需要考虑的，哪些是不需要考虑的，这样就可以大大缩小需要考虑的信息范围了。

这个思维方式非常重要，所以我们在下一个投资模块中，还会讲这个思维方式在股票投资中的应用。

那么在自制和外包的决策中，哪些是决策相关信息，哪些又是不相关的呢？

我们来应用一下刚才的信息分类标准。

决策相关信息指的是那些由于外包，能够节省下来的成本。

决策不相关信息，指的无论是不是外包，仍然会产生的成本。

具体来说，外包之后，美第奇可以节省17万材料和人工成本，因此这些是决策相关信息。但是美第奇的工场已经自己购买了制造纽扣的设备，这些设备还在，设备的折旧依然会继续产生成本。这些成本即使外包后，也不可避免，所以这些成本就是决策不相关信息。

如果我们只考虑决策相关信息，你发现了什么？

外包纽扣实际能给美第奇节省的是17万元，也就是每颗纽扣1.7毛，而不是之前我们以为的2毛钱。

那3分钱的差额就是外包也不能节省的成本。

因此，在1.8毛的价格下，美第奇的正确决策是自制纽扣！只有当外包商愿意把价格降到1.7毛以下的时候，外包才是划算的！

但是，这就是最终决策了吗？

不是的。基于成本的决策，是普通财务人员考虑的维度。

那财务高手还会考虑什么维度呢？

这个问题我曾经和硅谷创业投资教父Peter Thiel讨论过。他用SpaceX举了个例子。你知道，SpaceX是造火箭的，需要4万个零部件，这些零部件不可能都由SpaceX自己生产。在自制和外包的决策中，SpaceX首先考虑的不是成本。

最重要的是什么？

是否这个零件只有一家供货商可以做。如果是的，那么SpaceX就一定要自建，因为被供货商牵着鼻子走的风险太大。如果这个零件有多家高质量的供货商可以做，那么才会从成本角度选择最优方案。

实际当中，任何商业决策都是非常复杂的，财务只是一个决策维度。财务高手不仅会算财务账，而且会结合战略视角综合考虑。

相关信息是对未来的预测

一个信息在决策中是否相关，有两个标准。

一是我们刚才说的，这个信息必须会随所选方案的不同而变化，否则就是不相关的。

其实还有另外一条标准，就是这个信息必须是对未来的预测，而不是历史数据。也就是说，当美第奇在做外包决策时，必须使用的是未来预计自制的成本是多少，而不是以前的成本是多少。

因为历史数据对未来决策是不起直接作用的。

我不是说历史数据没有用，它们与决策之间存在着间接联系，有助于预测未来，但是历史数据本身与当前的决策不直接相关。

为什么呢？因为当前的决策影响的是未来，并不能改变过去。

比如你今天要不要去给车加油的决定，这个决策应该基于对明天油价是涨还是跌的判断，跟昨天的油价没有直接关系。但是昨天的油价，可以帮助你预测明天的油价。

比如你今天要不要买一只股票，这个决策应该基于对这家公司未来经营业绩的预测，跟之前的业绩没有直接关系。

这就是为什么分析财务报表不能100%做对投资决定。因为财务报表中的数据是基于历史的，它是滞后的，而股价反映的是投资人对公司未来经营绩效的预期。

你肯定知道，企业估值中有一个重要的指标，叫市盈率(P/E ratio)，也就是“每股价格”除以“每股利润”。这个值越高，代表投资人愿意为公司每股利润支付更高的价格，说明投资人对这家企业的未来越来越看好。

但是你知道，分母的每股利润应该使用什么时间点的利润吗？

财务高手用的不是公司已经实现的利润，而是公司未来12个月的预期利润。

Aa

字号

写留言

1

请朋友读