<认识商业（全美高校最常用的商业入门教科书）>

第一部分 1.张维迎序：看不见的手，看得见的…

（著名经济学家，牛津大学经济学博士，北京大学光华管理学院院长）

看不见的手，看得见的企业家

根据美国伯克利大学经济学家德隆(BradfordDeLong)的研究，在人类历史上，从旧石器时代到公元2000年的250万年间，人类花了99.4％的时间，即到15000年前，世界人均GDP达到了90国际元（这是按照1990年国际购买力核定的一个财富度量单位）。然后，又花了0.59％的时间，到公元1750年，世界人均GDP达到180国际元。从1750年开始，到2000年，即在0.01％的时间内，世界的人均GDP增加了37倍，达到6600国际元。换句话说，人类97％的财富，是在过去250年——也就是0.01％的时间里——创造的。

如果把德隆的研究画成曲线图，可以看到，从250万年前至今，在99.99％的时间里，世界人均GDP基本没什么变化，但在过去的250年中，突然有了一个几乎是垂直上升的增长。世界最主要的发达国家也是如此，无论是所谓的西欧衍生国，如美国、加拿大、澳大利亚，还是西欧国家本身，包括英国、法国、德国等12个国家，还是后起的日本，经济增长都主要发生在过去一二百年的时间里。

仅仅数字还不能说明所有问题。想象一下，我们的祖辈，也就是在一百多年前的普通的中国人，能够消费的东西，和古代秦汉隋唐时期没多少区别，甚至还不如宋代。在欧洲也一样，一个普通英国人在1800年时能消费的东西，古罗马人都能享受到，甚至罗马人比他们享受得更多。而我们今天能消费的东西，是过去的100年前的人无法想象的。

有人测算过，按照零售商库存记录的商品种类计算，在250年前，人们能够消费的商品种类大致是10的二次方——也就是上百种而已。而现在，我们能消费的产品种类是10的八次方以上，有上亿种。

为什么人类的奇迹在过去的250年里出现，而中国的经济增长只是在过去的30年里出现？是不是人变得比原来更聪明了，比过去的人智慧更高了？当然不是。人类的智商、智慧，在有文字记载的历史上，没有太大的进步。今天的中国人再聪明，我相信没有几个能超过孔子、孟子、老子。在西方也一样，人类的智慧在过去两三千年内没有太大的变化。

难道是资源变多了？也不是。人类的资源不仅没有变多，相反，与土地相联系的自然资源还在慢慢减少。那是什么发生了变化？唯一答案，就是人类实行了一种新的经济制度，即市场经济。西方国家在200多年前开始实行市场经济，所以在200多年前开始起飞。中国在30年前开始走向市场经济，所以中国在过去的30年里，发生了巨大的飞跃。

市场经济为什么能创造巨大的财富？经济学的鼻祖亚当·斯密在他的《国富论》里指出，市场就像一只"看不见的手"，将每个人的"利己之心"转换为"利人之行"；也就是说，在市场经济中，一个人只有为他人创造价值，才能获得自己的利益。这就是市场经济的奇妙。

为什么呢？在市场经济中，每个人都处在社会分工体系的链条中，为交换而生产；一个人对社会的贡献有多大以及他能分享多少，是由别人说了算而不由他自己说了算。在市场上，任何人不为别人创造价值，就不可能获得收入。所以你必须努力为他人创造价值。价格提供了一个信号，什么东西有价值，什么东西没有价值，要在市场上考验。比如，你说这个东西非常重要，但如果没有消费者为你出钱，就证明这个东西没有价值。而且，没有人愿意付出的价格，超出你为他服务的价值。当两个企业竞争，我们说某一个企业更有优势的时候，意味着这个企业能为消费者创造更多的剩余价值，即消费者剩余。企业之间的竞争，是创造剩余价值的竞争。

第一部分 2.张维迎序：看不见的手，看得见的…

市场经济又被称为商业社会。商业社会是陌生人之间的合作。在传统社会中，合作往往只在熟人之间、有血缘关系的人之间进行，比如兄弟姐妹，或者同一个村的人，或者同一个教堂的人进行合作，很难找到陌生人之间的合作。而人类今天的合作，早就超越地区、超越国界，走向全球。今天我们所消费的商品，99％的生产者你不认识；一个企业的产品卖出去，绝大部分消费者他也不认识。正是这种大规模、大范围的合作，使全世界的财富以惊人的速度增长。

但要使陌生人之间达成合作，有一个非常重要的问题必须解决，那就是信任。如果没有信任别人，陌生人之间的合作就没有可能，人类就没有办法享受市场经济的好处。要理解这一点，必须认识企业、利润和企业家。

企业是市场经济的基本核算单位。比方说，中国有13亿人，每个人都生产自己的商品，到市场上去卖，谁能信得过谁？换一种说法，如果把市场上所有商品的商标都去掉，你敢买什么东西？可能敢买土豆、大米、水果这些最简单的商品。像汽车、电脑、矿泉水、投影仪这些质量和功能不容易辨别的东西，你敢买吗？你不敢，市场上99％的商品你都不敢买。

那怎么办？有一个办法，我们13亿人分成了不同的组，比如说分成30个组，河南人、河北人、山东人、陕西人、北京人等等。有了这个分组之后，我们不认识每个人，但我们知道这是山东人，那是广东人，就可以作出某种判断。企业就类似社会的分组，每个企业有自己的一个名字，谁骗了我们，我们可以追诉它，或者它这次骗了我，下次就不买它的东西，它就要完蛋。当社会划分为企业的时候，每个企业都必须对自己的行为负责，这样我们才能建立信任。如果没有企业，每个人只从事个体生产，就做不到这一点。

企业何以使得我们可以相互信任？答案与所有权配置和利润有关。比如一个企业由一万个人组成，理论上，每一个人都可以成为所有者。这个企业每年的利润是一个亿，一万个人平分，每人拿一万块钱。这样似乎很公平，但想一想，如果出了问题，谁来负责？如果要求人人都负责任，结果可能是大家都不负责任。

现实中，企业用另外一种方式来分配责任，即一部分人承担过失责任，另一部分人承担严格责任。承担过失责任的人拿合同收入，即，如果他没有迟到早退，没有旷工，没有违反工作规定，干了一个月，到月底一定要领到工资，这就是员工。另一部分人，即老板，要承担严格责任——或者叫剩余责任。用一个通俗的说法，什么叫员工？别人没有发现你的错误，你就没有错误，这就叫员工；什么叫老板？你没有发现别人的错误，那么所有的错误都是你的，这就是老板。老板没有权利在消费者面前由于自己没有犯错误而要求收入；而工人可以在老板面前因为自己没有犯错误而要求收入，这就是老板和雇员的区别。

老板拿的是利润，但这个利润并不好拿。利润是收入剔除成本的剩余，可能是正的，也可能是负的。所以它是一种激励机制。一个企业生产产品，我不认识里面的工人，为什么要信任他？是因为有人承担剩余责任。最简单的例子，如果你是餐馆的老板，厨师洗菜不干净，有人吃了拉肚子住院，你必须负责。利润的存在，使企业所有者承担剩余责任、严格责任，任何一个员工犯的错误老板都要承担，因此，他必须有办法激励和监督员工。这样，顾客才可以放心地购买企业的产品。

进一步讲，不仅仅是企业的员工，包括企业供应商犯的错误，企业也得承担责任。比如说你买了一个品牌计算机，计算机的某一个零件，如屏幕、芯片、风扇出了问题，甚至电池爆炸了，要承担责任的，首先是计算机厂商，而不是零部件的供应商。换句话说，一个品牌企业，实际上是用自己的品牌在消费者面前立了一个军令状，打保票说，你买我的东西，出了问题我负责。这样，才有大家可以信赖的市场，才有了陌生人之间的合作，才有社会财富的不断增加。

第一部分 3.张维迎序：看不见的手，看得见的…

所以我说，市场经济是一种责任制度，利润是一种考核方式。市场通过企业划分核算单位，通过利润追溯责任，从而让每一个人对自己的行为负责。一个企业，只有有能力承担责任，才能赚取利润！

拿利润的人是企业家，他承担着为整个社会组织、生产并且监督其他人的责任。我们谈市场经济，绝对不要忘了企业家。企业是企业家的事业。只从价格的角度，不能真正理解市场经济。

企业家最适合以企业所有者的身份承担严格责任，是因为他有两个基本的功能。第一，应对不确定性。市场中充满了不确定性，企业家必须预测未来。这是1921年美国经济学家奈特提出来观点，他在《风险、利润和不确定性》一书中证明，没有不确定性，就没有经济学意义上的利润；利润是对企业家承担风险的补偿。第二，推动社会的创新。创新是企业家的责任，不是技术专家的责任，技术专家只是在发明，创新是把发明变成一个对消费者有价值的东西。创新是"创造性的毁灭"，比如现在用的MP3、iPod毁灭了索尼的Walkman，而索尼的Walkman是对卡式录音机的毁灭。每一种新产品，都是对原来一种产品的毁灭。这是熊彼特在1911年的《经济发展理论》提出的重要观点。企业家必须为创新的成败负责。

我们正处在全球化的时代。所谓的经济的全球化，就是全球经济的市场化。每一个国家，每一个企业，每一个人，都处在全球化分工的价值链上，市场把他们连接在一起。在全球化时代，任何一个地方发生的事情都可能影响到每一个国家，每一个企业，每一个个体。由美国次贷危机引发的全球金融危机，就是一个明显的例证！全球化也意味着更为激烈的竞争，更大的不确定性！每个国家，每个企业，每个人，只有更好地理解全球商业环境的变化和市场经济的游戏规则，更具有创新精神和创新能力，才能在激烈的竞争中生存和发展！

《认识商业》是一本独特的教科书。它以全球化的视野，将经济学和管理学的经典理论融为一体，将理论和案例分析相结合，深入浅出，帮助我们理解全球时代市场经济的游戏规则和管理实践。我相信，无论你将来是当老板，还是受雇于人，读这本书都会使你受益匪浅。故此，我愿意将它推荐给读者。

张维迎

2009年6月16日

第一部分 4.汪丁丁序：常识，经济学和管理学

（著名经济学家，北京大学中国经济研究中心和浙江大学经济学院经济学教授）

常识，经济学和管理学

二十年前，我的老师对我解释过：或许与学术分工和专业竞争的激烈程度有关，在西方社会，经济学教科书的作者们多数是教学高手但不是科研高手——萨缪尔森是例外。后来，我的观察是，越来越多的科研高手，诸如曼昆、米什金、迈尔斯、鲁宾斯坦，也写教科书，或许是版税足够丰厚，或许是写书不再如以前那样费时费力，还或许是出于对经济学教育的深切担忧和由此而生的社会责任感。与我们的西方同行相比，在中国境内，一方面，经济学家们仍无暇（或无能力）撰写优秀的教科书。另一方面，我们深知，中国学生们需要的是另外一类优秀教科书——他们既要了解经济学的一般原理又要熟悉这些原理在中国社会里的运用，并由此而开发一种本土的创造能力——非如此而不能使社会科学真正成为"中国的"。

社会科学知识，或任何"知识"，如许茨在半世纪前论证的那样，是基于常识的"二次建构"（AlfredSchutz，1954，"conceptandtheoryformationinthesocialsciences"，JournalofPhilosophy，vol.51，issue9，pp.257-273）。此论于中国经济学教育者及更一般而言对中国的社会科学教育者尤为重要。因为，在经历了至少两代人之久且在心理深层与科举制历史密切相关的"应试"教育之后，主要由于社会转型期的应试教育不再能如科举教育那样提供与社会实践或多或少关联着的"小学"（洒扫进退、接人待物、学有余力而习文），"大学"（义理、词章、考据），以及"六艺"（礼、乐、射、御、书、数）的其他部分，我们看到，常识正迅速消失，不仅从学生那里，而且从老师那里。

今天的中国社会，处于传统与现代之间，而且，中西社会演变的路径使然，代表着"现代中国"的生活方式主要地是西方的和工业的。于是，在当代中国社会积累的常识和知识，一方面与传统有关，另一方面还与现代有关。假如，仍以"应试"教育为例，学生所学仅仅是"技能"或技术性的现代知识，那么，毕业之后，他们便要在传统的"小学"和"大学"方面补课——常识的和知识的，否则就难以应付他们在中国社会里可能遇到的工作问题和生活问题。

从常识开始传授知识，这就是《认识商业》的作者们的写作原则。例如，在"序曲——拥抱黄金时代"的开篇处，你可以读到"非读序曲不可"的理由，它们都是基于常识的，由浅入深：找到一份理想的工作，你应学会寻找工作机会、撰写简历并掌握面试技巧，大学教育的价值不只是提高你的工资而且更重要的是提高你的批判性思考能力和人际交往技能，在未来的生活中增强你"自我实现"的能力，为你的职业生涯作好准备，……

遵循这一原则，第一章的主题是"企业环境"——两个关键词"风险"和"利润"，以人物和故事开篇，引出诸如"生活水平"、"生活质量"、"利益相关者"和"非营利性组织"这样的概念，既与我们的日常生活相关又与我们的理想生活相关。

继续讲述基于常识的知识：为什么企业家的活动对于财富的增长至关重要？为什么当代富国之所以富有，关键在于企业家精神与知识的有效整合？为什么缺乏自由被认为是不发达地区贫困的主要原因？为什么资本主义体系非常依赖于诚实、正直及诸如此类的道德规范并且近年来这些要素的缺失严重地动摇了资本主义制度的基础？通过"表1.2"提供的示例，我们看到"世界级企业"与"传统企业"之间的一项重要差别在于，前者实行的是"主动伦理"——这意味着在被告知之前做正确的事情，后者实行的是"回应伦理"——这意味着在被告知之后纠正错误的事情。

上述问题，与基本概念相互作用，可使读者充分意识到诸如"效率"和"企业"这类抽象语词的真实含义。为探讨这些真实世界里发生的问题，效率不能再仅仅是由"阿罗-德布鲁"模型界定的全部假设之下"存在"但甚至难以计算的"一般均衡"的资源配置状态，企业也不能再仅仅是由某一甚至难以计算的"生产函数"界定的表现出"利润最大化"行为的"黑箱"过程。

与这本书的写作思路相似的，或可直接将这本书归入的那一类别，我认为是通常称为"管理经济学"（managerialeconomics）的教科书。不过，这本书所讲的，是"初阶"，为大学低年级或职业学校中级学生准备的内容。按照常规，这些学生的年龄在16-22岁之间。在人生的这一时期，常识特别重要。由此出发，逐渐展开各篇章的主题，例如，人力资源管理（第11章）、营销技巧（第15章）、财务管理（第17章），……

布坎南（JamesBuchanan）——因"公共选择"理论的贡献而获诺贝尔经济学奖，多次提醒经济学家履行自己的社会职能：经济学家可以做好的事情不是为政府制定经济政策，而是教育民众。因为，经济学是关于"理性选择"的社会科学。因为，民主生活——市场的和政治的——全部优越性不可或缺地依赖于民众的理性程度。此处的"理性"，既包括"价值理性"也包括"工具理性"。

一部优秀的经济学或管理学（或管理经济学）教科书和它的教师，应当既讲授工具理性也讲授价值理性。

汪丁丁

2009年6月9日

第一部分 5.吴晓波序：透过美国的眼睛认识我…

（著名财经作家，蓝狮子财经图书出版人）

透过美国的眼睛认识我们的商业

美国第30任总统卡尔文·柯立芝（1923-1929）是一个沉默寡言的总统，人称"沉默的卡尔"（SilentCal），尽管如此，他依然是一位成就卓著的总统，在他的任内留给了美国两大财富，一是他让美国实现了"咆哮二十年"的经济高速发展，其二是他的一句话：美国的事业就是企业。也正是这句近似宣言的话语，让美国找到了通往现代的道路。其后，创办了《时代》杂志的传教士之子——亨利·卢斯在研究美国商业史后进一步指出："商人必须被当做最伟大的职业。商业是一个充满荣誉的职业，是创造财富和通过商业扩展财富的职业信念的最好途径……我们必须代表和为之奋斗的是自由市场——不仅仅是一个对欧洲而言的自由市场，而是一个对全世界而言的自由市场。"现代商业就在这样一种意识觉醒的浪潮中，成为推动这个星球进步的主旋律。写作出《影响历史的商业七巨头》的理查德·泰德罗后来说："他们（企业家）如此重要，以至于他们可以改变这个时代的秩序、制度和文化。"

美国商业的这种觉醒意识，一直在半个世纪以后，才缓慢的传导到太平洋对岸的中国，成为推动古老文明巨变的动力。从1978年开始的改革开放如今已被确认为中国巨变的起源，而那个起源，最初凭借的只是一种草莽的萌动——在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。如果回顾过去30年，主导中国变革的思想，其实正如邓小平留下的两句话："不管黑猫白猫，能捉老鼠便是好猫"以及"摸着石头过河"，它同样是邓小平留给中国的历史财富。30年以降，中国已非昔比，在全球化浪潮到来时，中国应该怀抱一种怎样的意识去迎接这个时代？我们是应该沿袭草莽的发展，还是应寻找更加商业、更加理性的道路？这是摆在所有中国人面前的历史问题。

我研究中国企业史，同时也关注世界商业的发展变化。在我看来，中国只有迎接来商业意识全民觉醒的时代时，才可能到达世界舞台的最中央。过去30年，尽管多数人是被动接受的，但毕竟我们已完成了商业的启蒙教育，而在未来，我们需要做的，则是更加清楚的认识我们所处的商业时代，我们生存的世界以及我们自己本身。也因了这个想法，在世界图书出版公司的吴兴元先生找到我，要我为威廉·尼科尔斯等人所著的《认识商业》（UnderstandingBusiness）一书作序时，我欣然应允了。

其实这是一部教初入社会者如何与这个时代对接的图书。它按照一个刚踏出校门的大学生，从求职或立志创业开始，如何理解企业的原理与运作规则。与一般意义上的教材不同，本书抛弃了枯燥的理论与公式，以尽量干练的文字，和大量丰富的案例组合，完成了经济学意义上的商业普及教育。在书中，你能读到久远的美国精神的含义，比如书中说道："美国国歌《星条旗永不落》中，提到美国是'自由的乐土和勇敢者的天堂'，其中的自由，部分就体现在可以拥有自己的企业并享有自己的企业并享有其利润的自由上……"而除此之外，你也能看到它将安然破产、金融危机等新案例纳入了所在的原理之中。

事实上，要想做到真正"认识商业"是一件极其困难的事情，在过去的时间里，美国人曼昆、萨缪尔森，英国人马歇尔等都做过诸多努力，也形成了极具分量的历史巨著，《认识商业》从当量上无从超越，但它却能担当起普及的工作，部分原因便在于它的浅显易懂。从一定意义上来说，商业是每天都在发生的事情，经济学也是日常中的生活原理，它只有与日常大众无缝对接，才可能真正的达到普及作用。因此，本书依据"商业趋势"、"企业所有权"、"企业管理"、"人力资源管理"、"营销"、"财务资源管理"等模块展开记述，是一个非常适合阅读、也很实用的架构。

另一方面，尽管它能让众多初入社会的初学者获益匪浅，但同时也能让久经沙场的先行者更好认识自己的事业。比如它在分析企业家精神和知识对现代商业的影响时指出："传统上，生产要素只会强调四项，便是土地、劳动、资本和企业家精神，却经常会忽略知识才是生产中最重要的要素。"认识最基本的原理有助于企业家认识自己，否则我们永远无法明白，为何我们付出了辛勤劳动、投入了大量物力与资金，却依然只能获得微薄的利润，而更大的方面也无法说明，为什么俄罗斯地大物博、资源丰富却贫穷；而日本缺乏土地跟天然资源，却能够成为世界第二大经济体。

这些问题的答案，便在《认识商业》之中。

吴晓波

2009年3月26日

第一部分 6.唐骏序：职业经理人时代的到来

（福建新华都实业集团总裁，CEO）

职业经理人时代的到来

中国改革开放三十年造就了一大批优秀的企业，创造了成长的奇迹，但距离世界级企业显然还有一定距离。中国企业在管理上是没有太多竞争优势的，整个的管理模式和管理理念的水准都不高。还没有一家国内公司，具有与微软这种类型公司形成竞争的潜力。按照人来说，三十而立，企业也是刚刚开始一个而立的阶段。西方国家有百年的历史，过去三十年，我们没有出现国外那种非常优秀的企业，不是大，大不代表优秀，这其中存在着一定的差异性。

究其原因，中国企业一直以来注重资金、规模、人才、市场和技术等硬实力建设，而在创新能力、企业文化、品牌效应及辐射能力等软实力方面缺乏重视。企业若想追求卓越，真正跻身世界一流企业行列，就需要培养好软实力，才有可能在下一轮竞争中把握主动权。硬实力促使人们从单纯的经济角度出发与企业合作，而软实力则侧重于将利益相关者吸引到企业的周围，客户与供应商会因为企业的品牌吸引力、企业文化的崇高使命感等愿望与企业结盟。这种力量往往更持久。

管理是做企业一个非常重要的因素。企业从优秀到卓越的进程就是管理和软实力的体现，管理和软实力也是中国企业基业长青的根本。企业是不是优秀，是不是卓越，不是看销售量和规模，而是看公司的国际影响力，或是在行业当中起到的标杆作用。像微软和IBM，或是沃尔玛，都有一个商业模式在里面，而这正是国内企业所缺失的。中国的商业缺失基本理念和精神，都是靠着机遇，在特定的环境当中做成功的。相信未来十年，应该是中国企业的一个转型期，管理将成为企业最关键的要素，中国企业特别需要职业经理人的时代到来了。

人才是企业真正的软实力。经验可以在工作中积累，人才本身的学习能力则更为可贵。这个世界唯一不变的真理就是一切都在变，所以过去知道什么虽然重要，但不一定对未来适用，而拥有良好的学习能力则可以让人的能力和技能在快速发展的现代社会中"永葆青春"。从长远看，具备开阔思路、适应性强的软实力的人将占据上风。在董事会会议室内，就像在战场上一样，管理者可能赢得战斗却失去人心。

福特莱说："人们必须像对待其他任何一种职业那样，严肃地来对待这种（管理）职业。他们必须认识到，正如所有的专家一样，他们担负着重大责任。"

管理是个性化的东西，但也有规律可循。《认识商业》作为商学院企业管理入门教材，总结了三十年管理教学的智慧与经验，全面介绍企业管理，更重要的是潜移默化地传递着一种商业理念。管理归根到底是一种实践，需要我们将书本上的知识转化成实际中的智慧。《认识商业》可以帮助我们的企业在管理和企业运作经营上得到提升，它也将成为我们企业做大做强的一本好的教科书。

唐骏

2009年4月24日

第一部分 7.前 言

身为本书作者，我们为自己的努力成果感到兴奋，特别是能被美国及全球数百所大专院校所采用。《认识商业》（UnderstandingBusiness）不仅是最常被采用的企业管理课程教材，并且经常在课堂上被反复使用。一旦你采用本书，将会对本书的相关内容及补充教材产生极大的兴趣。

虽然我们在发展本书内容上扮演了重要的角色，但是完成这项工作的乐趣还是来自许多人，他们对这本独特创作贡献良多。在使用过本书的老师与学生当中，有超过250位老师及数百位学生正式参与了第八版各阶段的研究与写作。全国各地师生不断通过电话及电子邮件提供批评与建议。我们同样如此鼓励你，这是很好的互动。

撰写第八版之前，我们在全美各地举办了多场"接近顾客"（closetocustomer）焦点团体座谈。感谢与会的所有老师和学生热情协助，让我们了解这个课程的教学师生如此多元，也因此更能掌握他们的需求。另外，有超过20位老师为我们深入评估了第七版，提供了专业而中肯的见解，你将在本版各处看到这些改进。初稿完成之后，另一群老师为我们辛苦进行评估，并且提出更多的改善建议。

许多人认为在同类书籍当中，以上过程就像是一场大规模的产品研发。确实如此，有机会和全国师生交换意见让人乐在其中。

＊跟上时代＊

《认识商业》的读者一向喜欢本书及时丰富的案例说明，包括了美国及全球各地大小企业及产业（例如，服务业、制造业、营利性和非营利性组织）。简单浏览本书各章重点，我们将为你介绍2005至2006年几则重要事件。第八版纳入企业界新近发展及活动包括：

卡特里娜飓风和其他天然灾害的影响。

身份盗用。

美国联邦储备委员会主席伯南克。

博客和播客。

境外外包以及内包。

一个素食店的新个案研究。

社会安全发展。

中美洲自由贸易协议。

企业社会行动。

美国证券交易委员会公平披露原则。

国土安全发展。

信息科技的隐私和安全。

企业和其他丑闻。

倒闭的企业，例如安然和世界通讯。

萨班斯－奥克斯莱法案。

电子商务对中介的角色冲击。

最新人口趋势。

病毒式营销。

下一代互联网。

XM卫星广播公司。

网上银行和智能卡。

储存和挖掘数据。

无线射频识别技术。

世界银行和国际货币基金组织等的最新相关议题。

最新的质量标准。

其他更多的资料。

总而言之，我们相信企业管理是最重要的大学课程，因此对于教学工作，我们始终乐在其中，也愿意投入更多时间协助其他老师提升教学。我们为本书的整合教学测验系统感到骄傲，它在各界多年来的协助下更趋完善。我们感谢许多使用者这些年来的支持，也欢迎新近教师加入团队。我们期待继续与各位合作，一同分享最棒的课堂经验：教授《认识商业》。

威廉·尼科尔斯詹姆斯·麦克修苏珊·麦克修

第二部分 1.学习成功的技巧

0-1学习成功的技巧

你的生活忙碌。一个新的学期刚刚开始，大学学业可能正在你面前展开，而你对于眼前的无数方向感到十分迷惘。何不花点时间读读本篇呢？我们在前文轻松地列出了十项非读不可的理由，对于你未来能否顺利成功非常重要。序曲的目的在于帮助你学习成功的原则、策略与技能，这些技能不只能被运用在课堂上，还可以为你的职业生涯和人生加分。学不学这些技能由你决定，学会不保证必然成功，但是如果放弃机会——你很清楚可能的后果。

我们衷心希望你花点时间读完本序曲。当然，我们了解部分篇章可能更契合你的个人需求，为了协助你将重心放在最需要的资讯上，我们将本篇大致分为两个主要段落：

1.完美的一堂课。你可以学到本项课程、大学生活甚至是毕业后经营事业成功所需的技能。在你上第一堂课前读完本文，你将对此项课程留下美好的印象。

2.获得理想的工作。一些找到并获得你心目中理想工作的准则，包括搜寻工作、撰写简历与面试技巧。

这是一个前所未有且充满刺激、成功与挑战的年代。在任何事业上的成功都来自于对其基本原则的了解，以及有效运用这些原则的技能。目前所学的将带领你迈向成功——为你往后的人生。马上学习运用这些技能，让你在激烈竞争的环境中脱颖而出，加油！

威廉·尼科尔斯詹姆斯·麦克修苏珊·麦克修

第二部分 2.关键的一课

既然你已经选修了这门课，那么我们就认为你已经了解了大学教育的重要性。这里提供了一些参考数据，让你了解美国高中与大学毕业生的工资差距正逐年递增，而且目前的差距已经超过了80%。根据美国人口调查显示，大学毕业生平均年收入为51,206美元；相比之下，高中毕业生只有27,915美元，年所得相差了23,291美元。因此，你在大学教育中所作的投资，未来将会以数倍方式归还。从统计图0.1中可以看出，一位大学毕业生30年的职场生涯共可以获得多少财富。当然，这并不代表非大学毕业生就没有机会，只是接受教育能为自己创造更多财富。

大学教育的价值不只是较高的工资，还包括提高批判性的思考能力与沟通技能、改善运用科技的能力，并为多元世界的生活作好准备。达成你的个人目标与取得大学学位，都能增加你的自信并使你持续为新的目标而努力。

专家表示，当今的大学毕业生一生可能更换七至八项工作（通常隶属不同职业）。目前，大学里有许多回流学生，正准备转换职业以及改变生涯计划。事实上，现在大学里约有32%的学生年龄是25岁或更高，超过140万名学生年龄大于40岁。与他们交谈并从中学习成功与失败经验，这些经验对于使你长时间保持喜悦与成功是至关重要的，因为也许你有一天也会换工作。同时你必须保持弹性，并为崭新机会作好准备。许多未来大放异彩的工作现在看起来都不怎么样。你需要让学习贯彻你的终生，如果你想要始终保持你的竞争力你就需要不断地提升自己的专业技能水平。

如果你和多数大学生一样，你可能不了解将来该从事何种行业，别担心，这对当今多变的就业市场而言，不一定是很大的缺点。迄今，并无一套固定的方法与模式，可以让你为未来有趣且充满挑战的工作预先作好准备；不过，你仍应该完成大学教育、培养计算机技能、增进自我表达与书写沟通的技能，让自己在就业市场上保持弹性。

第二部分 3.预作生涯准备

这门课的主要目标，在于协助你选择对自己而言有趣又能成功的领域。本书与这门课也许是你最重要的学习经验之一，它让你了解企业及终身可用的经营哲学。你将学到生产、营销、财务、会计、管理、经济等相关知识，课程结束之后，你应该更了解哪一种职业适合你，哪一种不适合你。

不过，你不一定只能在企业运用所学的知识。求职过程以及向他人推销自己的构想时，你同样可以利用营销原理；在股市上也可以利用投资知识获利。同样地，不论你身处何地或是做什么工作——不论是在政府机关、慈善团体、社会各界，你都能够充分利用管理技能与一般企业知识。

第二部分 4.衡量技能和人格

尽早评估并了解个人兴趣、技能与价值观，对于未来的职业生涯发展相当有利。有鉴于此，许多大学的自我评价计划都广泛采用一套"互动导引信息系统"（SystemforInteractiveGuidanceandInformation,SIGI）软件，以及一套被称为"探索"（DISCOVER）的评价方案。上述两套自我评价方案都能依照兴趣能力产生个性化的职业表单，提供不同的职业资讯与所需的资格条件。参观你就读的学校就业辅导中心或图书馆，可以进一步了解。

这门课开始使用一项或多项自我评价，协助你决定哪种职业比较适合个人的兴趣与能力。自我评价有助于判定个人较偏好哪一种工作环境（例如高科技、社会服务或商业）、在工作中追求哪些价值观（例如安全、多元或独立）、拥有哪些能力（例如创造性／艺术性、擅长数字或销售等）、最强调哪一种工作特性（例如收入、出差或工作压力大小）等。

即使你是超过30岁的大学生，此评估仍能帮助你选择适当的课程与职业生涯。很多重回学校的学生曾经做过类似的测验，因为他们对目前工作并不满意，并且希望寻找更有成就感的职业。有了自我评价结果作为依据，你更容易决定正确的生涯发展方向，达成自我实现。

第二部分 5.学习企业策略

企业专业人士都会了解人际网络和随时搜集保存对自己有用的东西是非常重要的，这是两项学生应该马上开始练习的成功秘诀：持续掌握知识以及保持各方的联系。所有大学生都需要对所学的东西加以记忆，这是联结学生之间的重要一环。将你在不同企业组织认识的人名存档也非常重要。另外，你可能希望掌握相关经济和企业的资料及数据，这就是为何你需要发展资源档案。

成为企业相关领域专家的最佳途径，就是建立自己的信息系统。你也许希望将数据存放于磁盘，然后在个人电脑上运用。像专业人士一样建立一套完整纸本档案系统，同样非常有效。

如果你现在就着手进行，很快地将拥有大量可以随意翻阅的宝贵数据，供你在提交报告或求职时使用。只有少数大学生进行档案管理，其他未采取类似做法的大学生将因此丧失许多宝贵信息。培养这种习惯是自我教育的最佳方法，并且能够在你需要时随时调用。你唯一需要的是12立方英寸的空间（编者注：大约四分之一个手提行李箱的大小）以放置档案纸箱，并装入贴上标签的资料夹。归档初期，你可以放入课堂笔记、教授姓名与授课教材。这些资讯可能为你未来的就业提供参考。当与他人谈论职业生涯时，记得勤做笔记，包括工资、需要学习的课程与联络人。

每次当你读到感兴趣的企业的信息，可以将它剪下或影印后放入适当档案夹，或是分别给标记上商业、小企业、经济、管理等档案名称。你可以贴上记录有文章总结的小便条纸，作为日后参考。目前，网络上可以找到任何主题的最新资料，好学生知道或很快就学会如何有效掌握资讯；最好的学生则知道将资料建档以备随时使用的重要性，而这些档案可能会留存在电脑里。

你一定曾经想过利用"我的简历"命名建档，同时将推荐信或其他工作信息一并列入。很快地，你将拥有很多资讯且持续增加，直到拥有一套自己完整的系统。

企业人士不断追求增进专业知识的方法及投资回报率，其中一个方法就是观赏电视节目，例如《晚间商业报导》（NightlyBusinessReport）与吉姆·克莱默（JimCramer）的《我为钱狂》（MadMoney）。观赏类似节目就像是上免费商业研究所课程。试着观赏这类节目或是收听类似广播节目，看看自己最喜欢哪一类型，勤做笔记然后放入档案。另一种增加商业知识的最好办法，就是阅读当地报纸；与当地商业新闻保持同步，你能因此了解就业市场。你也可能希望加入当地企业团体与他人交流，以学习当地企业活动秘诀；基本上，许多企业团体与专业组织都接受学生会员。

第二部分 6.学习专业举止

适宜的礼仪逐渐受到重视。当全球竞争日趋激烈时，讲究礼仪的个人或团体更容易出类拔萃。能够为自己塑造一个良好的形象的人，无论求职、升迁与达成交易将更为容易。如果个人希望创造一番成就，那么礼仪与专业必须成为他（她）的第二天性。

学生经常将重点放在成为特殊领域专家，却经常忽略其他环节，例如衣着或是礼仪。他们的简历看起来超棒，也通过层层面试，不过开始工作之后却未必成功，因为他们的言行举止可能无法被同事所接受。

你可能拥有很好看的文凭，但是良好的礼仪更为重要。你不能忽略礼仪及沉着地忍受高度压力的能力，否则职场生涯将会因此受阻。你必须反复练习，直至成为习惯，包括当你向他人提出请求时，务必说出"请"与"谢谢"；习惯为他人开门，当较年长者出现时，务必起立；使用有礼貌的语气。你可能希望选修一门礼仪课程，学习如何在高级餐厅里用餐、使用不同餐具以及正式场合的社交礼仪等等。当然，重要的是你要真诚、值得信赖与重视伦理。

或许你会想到因为不够敬业（例如吐口水、骂脏话、在众人面前批评队友）而恶名昭彰的运动明星，而职业选手会因为开会迟到或拒绝遵守教练与团队的规定而受罚。企业人士也必须遵守一些规定，虽然许多规矩并无明文规范，但是每位专业的企业人士都会通过经验的累积而学习到这些规范。

当你还在大学就读时，必须开始熟悉这些习惯，如此当你开始工作时，便能拥有成功所需的技能，包括：

1.给别人良好的第一印象。俗语说："你没有第二次机会去建立良好的第一印象。"因为你只有几秒钟的时间，因此你的穿着仪态非常重要。看看成功企业人士的穿着。他们穿着什么？如何应对进退？

2.重视良好的装扮。注意仪表与其带给周遭人的影响，穿着风格的一致性非常重要。在一周之内，你不能有几天的穿着非常正式，但其他几天又穿得像是除草工人。穿着应该合体整洁，而衬衫外露、带鼻环等另类穿着，在工作场合并不适合，至于男士穿着皱折衣服、在室内戴帽也是不合适的。许多企业采取"休闲服"政策，所以买合适的衣服非常重要。

有些服饰对于某些人而言是工作装，但对于其他人可能不是，多数企业还是希望员工遵守基本原则。首先，休闲并不代表邋遢与寒酸。对于女性而言，商业休闲装扮包括简单的裙子与裤子（牛仔裤不算）、棉制衬衫、毛衣（不宜过紧）、上衣、低跟鞋与靴子（穿着袜子或裤袜）；对于男性而言，可被企业界接受的商业休闲装包括咔叽裤、有领运动衫、毛衣与夹克、休闲鞋（运动鞋不算）。

3.准时。当你未能准时上课或上班时，你就向老师或主管传达了一个信息，意思是："我的时间比你的时间重要，我还有其他更重要的事。"除了缺乏对老师与主管的尊敬之外，也干扰了其他同事的工作。准时或许在某些团体并非重点，但在工作场合却非常重要。然而仅仅准时是不够的，你必须注意企业文化，有时你要比他人早到晚走，借此获得理想的职位。为了培养良好的工作习惯与拥有好成绩，上课准时与不早退非常重要。

4.学习体贴行为。体贴行为包括懂得"聆听"他人说话，比方不在上课时看报纸吃东西、不打断他人谈话、在教室或工作场合等待适当时机再表达自己的看法。当然，避免使用亵渎的字眼，并使用适当的肢体语言，例如端坐优雅而非懒散。端坐可以进一步帮助你保持清醒。教授与经理对于那些态度谨慎者都怀有良好的印象，这样有助于在学校取得好成绩，或在工作上获得很好的成就。

5.学习良好的网络礼仪。电脑科技，特别是电子邮件，是一种极具生产力的工具。面对面交流的基本礼仪也适合运用于电子邮件的往返中。写信时，你必须在第一封电子邮件中介绍自己，并让收件者了解你如何知道他们的姓名及邮件地址，之后简明清晰地传达信息，最后附上自己的签名。除非收件者表示愿意接受含有附件的邮件，否则不要内附照片或文本文件。你可以在网络上搜寻更多相关的网络礼仪信息，例如Onlinenetiquette.com提供的网络礼仪建议。

6.学习良好的移动电话（手机）礼仪。手机在当今世界是一项重要工具，但是使用电话务必注重礼节。除非你在等一个非常重要的电话，否则在上课时或开会中，请将手机关机。不过，你的企管课程并非安排于晚上约会地点，因此如果你在等待重要电话，仍可将铃声关掉改为振动。如果你非开机不可，务必坐到靠近走道或是门边，一旦手机响起，你就能立即离开。但在接电话离开室内时，需要在课后向教授道歉并解释接电话的原因，只要你解释清楚为何突然离席，多数教授都会接受你的道歉。

7.作好准备。专业企业人士绝不会没有研读会议数据就去开会，而且他们也会参与讨论。若希望成为一位专业人士，你要学会他们的行为举止。对于学生而言，必须做到的是上课前阅读指定资料，课堂中提问并回答问题，同时与同学讨论课程内容。

从你开始第一份工作面试直到退休，人们将留意你是否遵循合宜的企业礼仪；就像是交通规则使人们行车安全，企业礼仪让人真诚且严谨地从事企业活动。包括你如何说话、吃饭与装扮等，都会给人留下印象。我们鼓励你在大学里选修礼仪课程，因为许多当今企业要求员工必须完成类似课程，而主动完成此课程会为你的竞争力加分。

企业礼仪包含不同国家的各种规范，因此学习你将来可能造访国家的企业礼仪非常重要。学习的项目包括与人见面（握手不一定都是适当的）、吃饭（欧洲人常在用餐时手握刀叉）、送礼、收受名片，以及从事一般商业行为。诚实、高道德标准与良好的个性——例如让人信赖，在任何国家都是成功的重要因素。拥有诚实的声誉使你感到自信，对于你的商业成就也会有所帮助；不道德的行为会毁坏你的名誉，所以行动前务必三思而后行。一旦产生怀疑，切勿妄动。道德对于成功非常重要，我们将在后续文章里对其深入讨论。

第二部分 7.对于学习，全力以赴

在学院生活中所需的技能与你在职场上所需的技能一样。事业、家庭和兴趣都需要学会时间管理和组织管理技能。大学时期善用这些技能，可以确保日后拥有迈向成功的潜能。本节帮助你改善读书习惯、教你如何准备考试以及时间管理等秘诀，协助你提升上述技能。

第二部分 8.读书方法

读书是你目前的工作，你在现在的职业栏上注明"学生"，对吧？因此，直到你离开校园取得一份全职工作前，读书就是你分内的工作。就像任何一位优秀的商人，你的目标是迈向成功。达成此目标必要的策略包括：

1.准时上课。宜人的天气或另有要事，很容易让人想要逃课；但是要在学校表现良好，那么出席每堂课便非常重要。尽可能坐在老师前面，可以让你上课专心。

2.仔细聆听。如果你经常在课堂上打盹的话，那么就算身在课堂上也没有意义。记得务必与教授进行眼神接触，并在你心中将课程内容绘制成图片，然后将过去的经验与图片联结，这样可以让你充分结合新学的内容对知识加以理解。

3.勤做笔记。将笔记本分为两栏，一栏记下重要观念，一栏记下案例或详细注解。如果可以将之变为简写与图案，相较于大篇幅的文字笔记会更易于阅读；同时，字迹潦草的笔记不易阅读，下课之后需要重新誊写。阅读与重写笔记有助于加深记忆，因为课堂所学的观念与流行歌曲歌词一样，需要反复练习。

4.找个好地方念书。找个光线良好与安静的地方，有些学生听着古典音乐或没有歌词的音乐会读得更好。读书的地方必须备妥足够的笔、铅笔、计算器、档案夹与纸，避免因为寻找上述物品而中断阅读。

5.用"浏览、提问、细读、描述及复习"（SQ3R）等策略念书。

a.先浏览章节了解大致内容，包括目录、学习目标、标题与图示表格，如此一来你就可以了解书里的主要观念。浏览能提供简介以协助你入门学习。

b.写下问题，首先将标题改成问题，例如你可以将本章节的题目改为："我能使用哪些方法提升读书效率？"阅读每小节的"学习评估"单元，将有助于回想所学内容。

c.仔细研读内容搜寻上述问题的答案，同时阅读专栏，其中提供了更多可供解释与讨论的概念。你可能会问："专栏内容是否会成为考题？"即使教授不直接出题，专栏文章通常都非常有趣，而且可以帮助你进一步记忆。

d.对自己或读书小组叙述你的答案，确定你用自己的想法来解答，所以你能清楚了解书中概念。研究显示，亲自叙述事情比看、听和读对学习更有效。记得在读书小组中使用描述的技巧，这将是一项很好的练习，这对于职场上的团队合作也很有效。

e.通过重读和资讯摘要进行复习。章节摘要以问答方式撰写，这样很像课堂问答。盖住答案，并尝试是否能正确地回答；摘要通常与学习目标相结合，所以你能得知自己是否已达到各章的学习目的。

6.利用导读。学习通过回答与书写答案锻炼思考能力，包括进行多选题测验等。

7.使用卡片。这门课有很多观念术语、关键词皆以粗体表示。记下你不了解的词汇，然后在课堂寻找答案。

8.运用本书的在线学习中心（OnlineLearningCenter,OLC）网站（www.mhhe.com/ub8e）。它对考试非常有用，包括模拟试题和分析成绩，并且提供详尽的解答，指出你不了解的核心概念和其出处。

9.练习历届真题。教授有时会提供过去考试中出现的考题，所以你能得知考试类型。如果没有，可以直接询问教授相关的考试类型（多选题、是非题或问答题）。询问曾上过课的同学相关考题与重点并非不道德，非法取得试题才不道德。

10.学习时尽可能全心投入。如果你是听觉学习者——意即靠听觉记忆——你可以朗读笔记和录下答案。早上穿衣服时听录音带，通过大声朗读背诵以进行记忆。如果你是视觉学习者，你应该使用图片、图表和颜色。如果你是行动学习者，可以通过操作、接触和体验提升学习效率。

第二部分 9.考试秘诀

经常有学生会说："我了解问题的核心，只是不善于回答多选题或问答题。"而有些学生则觉得考试容易。一项研究显示，这些擅长考试的学生拥有下面几项秘诀：

1.充足的睡眠与良好的饮食。考试中保持清醒比熬夜读书、头脑混沌要好。如果平常一直保持着学习进度并时常复习，便没有必要在考前挑灯夜战。同时，适当的营养对你正常思考也很重要。

2.携带所有必需品到达考场。有时你需要2B铅笔、橡皮与计算器。事先检查自己需要什么。

3.放轻松。考试前在家先做深呼吸，想象在考试时放松与充满自信的样子。早点到教室熟悉环境，如果在考试中感到紧张，先停下来深呼吸。掩住试题写下已知信息，有时这样可以让你把问题与已知的答案联系起来。

4.详细阅读考试规则。以免疏漏任何必要的准备或违反规定。

5.详细阅读多选题里所有答案。通常正确答案看来不止一项，静下心来读完全部答案并且正确选择。关键技巧在于阅读问题时，盖住答案选项，如果你想到的答案恰好是选项之一，这很可能就是正确答案。如果你不确定，可以删除你认为错误的选项，留下二到三个答案以增加胜算。

6.回答所有问题。除非教授采取倒扣式计分，否则猜题不会造成任何损失。跳过一题有可能导致试卷的回答顺序错误，紧接着你的答案可能就都错了。

7.仔细阅读是非题。叙述内容必须正确，否则就是错误。找出绝对字眼如绝不、总是或没有，这些通常会使叙述错误。

8.回答问答题之前，先构思你的想法。拟定好回答的顺序，使用完整句型与标点符号，进行解释与论述。

9.最后，再将试卷重读一遍。确定已回答了每一道问题，最后在试卷上写下姓名并遵循其他规则。

第二部分 10.时间管理

你的一生中，能学到的最重要的管理技能就是时间管理。现在正是你学习的最佳时刻，这里有一些其他学生的经验：

1.写下一周的目标。确认你的目标可以实际达成，然后写下达成目标的步骤，当你达成目标时便可以奖赏自己。

2.列出"要做的事"的表格。除非将这些事都记下，否则很容易忘记。第一次想到时就要将其记下，你就不会遗漏任何重要的事情。把该做的事列出来还可以省掉记住你该做什么事的麻烦。

3.准备每日行事历。使用商业日记本或自己动手做一个，将一周的日期写在最上面，再将起床时间到就寝时间写在左边，画线分割栏列，然后填下你计划每小时所做的活动。你将会惊讶还有许多念书的时间。

4.前一晚为隔天预作准备。准备好每件事可以让你在隔天早上有个迅速而从容的开始。

5.准备一周与一个月的行事计划日历。将活动与工作填上月历，包括学校与社交活动，如此一来，你便可以平衡工作与娱乐的比例。

6.预留一些空间。不要等到最后一周才写报告或准备考试，如果你每天读几页或者写几页，就能不费力地在几周内完成20页，要知道在一两天内读完写完20页东西可是有点困难的。

7.预留读书时间。学生活动通常会占去许多阅读时间，因此每天读一点非常重要。在课间浏览记忆卡或是预习第二天的功课，养成这样的读书习惯才不会略过重要的资讯。

8.预留休闲时间。如果你每天都有娱乐，生活将会非常充实；相反的话生活可能非常沉闷。根据你的读书时间来规划休闲时间以达到平衡。

第二部分 11.善用这一门课的资源

大学课程是教给你关于企业管理的观念和思考方式的最好方法，然而为了学到真实世界的第一手资料，你必须去进行探索并与真实的商业世界互动。教科书就像完整的旅游手册，告诉你找什么资料和到哪里去找，但它却无法代替经验。

本书并非这门课唯一的资源，事实上也不是主要资源。你的教授比这本书更能回答你的问题和需要，这本书只是用来协助你了解企业管理的资源之一。除了教科书和导读之外，还有七项基本资源：

1.教授。大学教育的核心就是与经验丰富的教授一同学习。你的指导老师不只提供事实和观念，他（她）也可以回答你的问题或指导你从别人那里获得答案。与教授保持友善的关系非常重要，其中一项原因是许多教授了解工作机会，并且成为你未来求职的重要推荐人。遵守前面提到的服装和礼仪规则，可以让你展现美好的形象。最后，教授丰富的经验能够协助你在大学和未来企业有效地找到资源。

2.本书补充内容：在线学习中心和"学生学习评价导引"(StudentAssessmentLearningGuide）。它们有利于你复习和了解主要概念，以及练习回答考题。即使教授没有指定这些补充教材，你仍可以使用它们。

3.课外读物。我们建议你在这堂课期间或你的职业生涯中，阅读下面的杂志及报纸：《华尔街日报》（TheWallStreetJournal）、《福布斯》（Forbes）、《商业周刊》（BusinessWeek）、《财富》（Fortune）、《钱》（Money）、《西班牙商业》（HispanicBusiness）、《财智月刊》（SmartMoney）、《哈佛商业评论》（HarvardBusinessReview）、《黑人企业》（BlackEnterprise）及《企业家》（Entrepreneur）。你可能也想通过本地报纸的商业专栏与全国性新闻杂志——例如《时代》（Time）及《新闻周刊》（Newsweek）——了解时事。如果你对这些资料不熟悉，现在得要开始尝试了解了。你不需要成为长期的订阅客户，但必须了解这些资料中有哪些资讯。在学校的学习资源中心与本地公共图书馆，这些资料都是免费的。企业界成功的秘诀之一就是了解趋势，而这些杂志可以帮助你。

4.你和同学的经验。许多学生在企业界或非营利性组织工作过，与他们谈论这些经验能让你有机会认识实际案例及真正的企业。不要只是依赖教授的课堂案例或其他作业解答，因为通常没有唯一"正确"的答案，因此同学可能可以向你提供一个从崭新的角度看事物的方法。

若要成为一个成功的企业人士，就必须了解如何与他人共事，而大学教室是练习这种技能的绝佳场所。许多教授为学生提供小组合作的机会，这类活动能够帮助学生建立团队精神以及演讲与分析技能。如果班上有其他国家学生，类似的合作过程中能让你学会利用不同的文化及方法去处理商业问题。多元化相当有益，所以需找些与你不同的人加入小组。

5.外界关系。了解不同企业的最好办法就是亲自拜访，还有谁能比目前正从事会计工作的人更能分享从事会计的心情呢？就像其他工作一样，这个世界可以是你的教室。当你进行购物时，你能想象到自己乐于经营并为一家店面工作。你可以与店员或经理谈论他们对工作的看法，并想象拥有或管理一家餐厅的可能性——或是洗车行、健身俱乐部、印刷厂以及其他你曾拜访过的组织。倘若一切看来非常有趣，你可以与员工谈论以了解其工作及产业。很快地，你将会发现许多有趣的工作，包括动物园、健身中心、旅游或资讯产业等。简言之，继续搜寻工作而且积极地和他人交谈与其职业相关的内容，他们通常会乐意花时间与你谈论。

6.因特网。当今学生获取资讯非常容易，因特网更让资料搜集唾手可得。一旦你学会如何上网，你将发现资讯泛滥到一生都使用不尽。在网络上，你可以搜寻全世界的出版目录、找到顶尖的商业杂志文章、欣赏到一流的博物馆名画等等。通过本书，我们将给你信息资讯与习作，让你获得使用网络的经验。但是不要全然依赖从课本中取得知识，还应该与朋友交谈以尽量学习网络的使用方法。这些资源在未来将会很重要，资讯快速变革，你自己决定是否跟上潮流。如果你仍不知道如何使用网络，赶紧加速学习！详细阅读关于因特网的章节，能让你有好的开始。

7.图书馆和学习信息中心。图书馆是与网络相辅相成的好工具，向图书馆管理员请教并学习如何取得所需资讯。

第二部分 12.善用本书

本书许多学习辅助单元可以帮助你了解每章的概念：

1.章首学习目标。详细阅读这些学习目标，能够帮你了解一章的架构。每位学生都会在某段时间觉得很难进入读书状态，学习目标能提供导论并让你轻松学习。

2.学习评估。本书每章有学习评估，所提出的问题可以协助你复习刚才阅读的内容，同时培养你批判性思考的能力。

3.关键词。这门课最重要和有用的部分，就是学习商业术语。为了帮助你，本书所有的专业术语皆以粗体标示。专业术语在边栏空白处另有定义解释，参考页数会在章尾注明，本书最后也有完整的名词解释。你应该依赖这些学习辅助工具帮你记忆这些术语。

4.专栏。每章都有专栏，提供许多案例或概念讨论，目的在于强调重要概念，并让阅读本书的过程变得更有趣。这些专栏包括：(a)伦理抉择；(b)聚焦小企业；(c)法律专栏；(d)跨越疆域；(e)面对变革；(f)中国视角。

5.章末总结。总结与学习目标前后连贯，你能从此部分得知是否已经完成了章节学习的目标。

如果你采用本文所提建议，你不只是"修了一门企业课程"，实际上，你拥有了未来事业成功的学习经验。成功的最重要秘诀在于爱你所做的事，并尽力做好它。如果不善加利用这些学习辅助数据，将无法发挥自我能力的极致。

第三部分 1.企业和企业家精神：收入、利润和…

ManagingwithintheDynamicBusinessEnvironment:TakingRisksandMakingProfits

1-1企业和企业家精神：收入、利润和亏损

米歇尔·霍斯金斯只是美国众多的成功典范之一，全球各地的人们都可以将他们视为成功创业的学习榜样。企业（business）是任何通过提供产品或服务而获得利润的实体；利润（profit）则是企业获取的、超出所支付的工资和其他费用的总金额数。由于并非所有企业都能获利，因此创业可能是一种风险。所谓的企业家（entrepreneur）就是投入时间与金钱进行创建与管理企业的人。一旦企业家创业后，经常需要优质的管理者及员工，来维持企业的正常运作，不过并非所有企业家都具有专业管理技能。

企业也提供人们致富的机会。沃尔玛百货的山姆·沃顿（SamWalton）发家于美国阿肯色州的一家商店，如今已成为美国富有的人之一，其继承人拥有数十亿美元的资产。比尔·盖茨（BillGates）创建了微软公司（Micosoft），现在是全世界最富有的人。事实上，目前全球约有793位亿万富翁分布于40个不同的国家；在开始投身创业后，或许你也将成为其中的一员。

企业不只为企业家提供获利的机会，同时也提供人们必需品，包括食物、衣服、房屋、医疗保健以及运输等其他产品与服务，让我们的生活更方便、更舒适。

＊权衡风险和利润＊

前文提到，利润是企业扣除所支付工资与其他费用后的盈余。假如你想在夏天摆摊卖热狗，你就需要先花钱租推车并购买热狗食材，当你不在时，还得请人看管摊位。等付完自己和助手的薪水、材料成本、手推车租金及税金之后，所剩下的金钱就是利润。切记，利润要扣除自己的薪水。你可以用利润再租一辆推车，或是再请一位助手。几年之后，你可能已经摆了十几个摊位，雇用了十几名员工。

并非所有企业都能创造利润。利润是收入"减去"支出后的所得。收入（revenue）是指在某段特定时期内，企业利用销售产品或服务获得的金钱总额；亏损（loss）则是指企业成本与支出超过收入。企业如果持续亏损，很可能因此倒闭，造成员工失业。事实上，美国每年大约有8万家公司经营失利，其中多数与管理不当或现金流量问题（下文将会讨论）有关。

创业涉及风险。风险（risk）是指企业家在商业活动中所承担的、遭受时间与金钱无效益的损失几率。即使同样是获利的企业，不同公司间的获利多寡也不尽相同。风险较高的活动——例如，制造一款新型汽车，利润也就可能较高。同样地，在市内贫民区开店比在郊区要承担更多风险，包括保险和土地成本，但相应的，由于竞争较少等因素获利也就更高。

＊企业可以提高生活水平和质量＊

山姆·沃顿（沃尔玛百货）和比尔·盖茨（微软）之类的企业家不但自己获得了巨大的财富，也为他人提供了工作机会。企业也同样向联邦政府与当地公众缴税，用于兴建医院、学校、公园等设施，还可以用来保持环境整洁及协助需要帮助的人。沃尔玛百货是目前全美最大的雇主，其员工向联邦政府和地方当局所纳的税款用于各种公共事业。因此，企业创造的财富对当地每个人都能有所帮助。全国的企业都是经济体系的一环，对于大家的生活水平和质量均有贡献。

生活水平（standardofliving）指人们负担得起的产品和服务的数量。例如，即使德国和日本等国家的时薪更高，但美国的生活水平仍居全球之冠，原因就是德国和日本的物价较高，所以同样的花费在美国可以买到更多产品和服务。美国的高生活水平来自于企业所创造的财富。例如，在日本一瓶啤酒要价7美元，而在美国可能只有不到1美元，1磅米在日本的价格可能是在美国的五倍。一般而言，主要原因在于某些国家的税赋制度和较严格的法令规定。合理的税赋和法令环境对于经济发展非常重要。第二章将深入探讨这些议题，以了解美国如何通过企业管理有效地提升生活水平。

生活质量（qualityoflife）指社会上全面的福利情况，包括政治自由、干净的自然环境、教育、医疗保健、安全、休闲娱乐等能够带来满足与喜悦的项目。要保有高品质的生活，企业、非营利性组织及政府机构就必须共同努力；企业创造越多财富，为每个人的生活质量所带来的影响就越大。

第三部分 2.企业和企业家精神：收入、利润和…

＊回应不同的企业利益相关者＊

利益相关者（stakeholders）就是指那些由于企业的政策和活动而获得收益或者遭受损失的人群，包括了股东、供应商、经销商、银行、当地公众居民（如公众利益团体）、环保人士及当选的政府领导人等，如图1.1所显示的那样。这些利益相关者的利益都受到公司产品、政策和行动的影响，因此他们的意见也应该受到重视。

21世纪对于组织的挑战，在于满足不同利益相关者之间的需求。例如，企业除了追求获利，还必须努力提高员工薪资。为了确保竞争力，企业可能需要采取境外外包或将工厂移向海外，而这将导致许多就业机会消失，对当地社会的发展造成伤害。外包（outsourcing）指与其他组织（通常位于其他国家）进行协议以委托其执行部分或全部企业职能（例如，生产或会计）。企业外包已经造成了美国许多州严重的失业问题，从最初的生产扩大到研发和设计等职能。外包策略已经为企业制造了很多海外竞争对手。

另一方面，内包（insourcing）则是指许多其他国家企业将生产和设计留在某国。例如，韩国现代汽车（Hyundai）将设计和工程部留在美国底特律，生产部门则是留在阿拉巴马州蒙特利市。日本丰田（Toyota）和本田（Honda）汽车则是在美国生产汽车多年。内包创造了许多新工作，多少也抵消了外包造成的失业冲击。外包虽然是合法的企业行为，但是否对所有利益相关者都有利呢？企业领导者进行决策时必须考虑所有因素，包括获利。如你所知，要满足所有利益相关者并不容易，很多时候你因为无法满足所有的利益相关者而必须进行取舍。

＊运用企业原则于非营利性组织＊

企业虽然会尽力满足利益相关者的需求，却不能保证每件事都让全社会满意。非营利性组织——例如公立学校、民间组织、慈善机构及其他社会团体——也能促使国家与世界更重视人民需求。非营利性组织（nonprofitorganization）指不以为其所有者或组织创造个人利润为目标的组织。非营利性组织也常常致力于获利上，但获利的目的是为了达成社会或教育目标，而非替组织所有者牟利。社会企业家精神（socialentrepreneurs）就是指人们使用企业原则去创立和管理一个组织，但目的并非是自身利益，而是协助国家改善一些社会问题。"聚焦小企业"专栏将对这种企业家精神进行讨论。

你可能有兴趣投入非营利性组织，但这并不表示你不必学习任何管理技能。如果你想要发起非营利性组织或在非营利性组织里工作，就必须学习一些经营企业的技能，例如资讯管理、领导才能、营销及财务管理等。因此，掌握各种商业课程提供的知识和技能，对于你未来选择的任何工作和生活，包括在非营利性组织的职业生涯，都是非常有用的。

企业、非营利性组织、志愿者团体等组织经常会致力于相同的目标。这些团体能够协助人们、满足人们的需求，并且为大众提供衣食住行，提倡环保且保持环境整洁，改善生活水平和质量，让所有人享有更好的生活。

不论发起的是营利性还是非营利性组织，都会有风险。一旦企业家成立一个企业，通常都需要良好的管理者和员工以让企业持续运作。但并非所有的企业家都擅长当管理者，我们可以在学习评估里探讨更多有关企业家的细节。

第三部分 3.企业家和受雇于人

1-2企业家和受雇于人

＊企业家对于财富创造的重要性＊

你是否曾经质疑，为何某些国家相对富裕，而某些国家则显得贫穷？经济学家已经对此议题关注了很多年，他们开始探究究竟是何种潜在关键要素，能够长期影响一国的财富创造。最后经济学家找到五项能够带来财富的要素，称为生产要素（factorsofproduction）。表1.1指出，生产要素有五大项：

1.土地（以及其他天然资源）。

2.劳动（工作者）。

3.资本（包括机器、工具及建筑物；或是任何被用于产品生产的事物，但不包括金钱。金钱被用来购买生产要素，但它本身并非生产要素）。

4.企业家精神。

5.知识。

传统的企业管理书籍往往只强调四项生产要素：土地、劳动、资本及企业家精神，但是现代管理专家学者和管理大师彼得·德鲁克（PeterDrucker）则认为，经济体系中最重要的生产要素是知识。美国加州硅谷高科技产业的年轻工作者有时候被称为知识工作者（knowledgeworkers），其中许多人在二十来岁便成为了百万富翁。

当你分析是什么原因造成穷国和富国之间的贫富差异时，必须先检视各国的生产要素。这种分析显示穷国经常拥有广阔的土地与天然资源，例如，俄罗斯地大物博，但并不富裕。反之，日本则是一个富裕国家，但却缺乏土地与天然资源。因此，土地并非创造财富的主因。

多数穷国都拥有众多的劳工，因此现在劳动已经并不是主要的财富来源。劳工需要找到工作贡献所长；换言之，他们需要企业家提供工作机会。再者，资本——机器与工具——在国际市场上变得越来越容易获得，因此也不是绝对关键。倘若没有企业家充分运用，资本仍然无法发挥生产效用。

当今富国之所以富有，关键显然在于对企业家精神与知识的有效应用的整合。与此相反，若是没有企业家精神，劳工的知识不足，再加上欠缺自由，只会让穷国继续贫穷。《跨越疆域》专栏便针对自由对于经济发展的重要性进行了讨论。

企业家精神所发挥效力的不同，也使美国某些州与城市变得更富裕，而有的地方却仍然贫穷。企业环境对企业家精神同时存在着正反两方面的影响。紧接着，我们将探讨组成企业环境的主要因素，以了解如何创造一个有助于企业成长和创造工作机会的环境。

第三部分 4.企业环境

1-3企业环境

企业环境（businessenvironment）由协助或干扰企业经营与发展的要素组成，图1.2指出了共同组成企业环境的五大要素：

1.经济和法律环境。

2.科技环境。

3.竞争环境。

4.社会环境。

5.全球企业环境。

企业在健全的环境中会成长得比较好，最终会带动工作机会的增加、财富的增加、社会生活水平的改善。反之，恶劣的企业环境将导致企业失败、工作机会减少，以及低水平、低质量的生活。总之，创造正面的企业环境是社会进步的基础，有了它，社会各方面才能进步，包括良好的学校、洁净的水与空气、完善的医疗保健与较低的犯罪率。

第三部分 5.美国企业的演进

1-4美国企业的演进

许多在制造业工作的管理者和劳工正在逐渐失去工作。与过去相比，美国企业生产率大幅提高，不再需要更多的劳工来生产商品，导致许多制造公司的管理者与劳工失业。商品（goods）指有形的产品，例如计算机、食品、服饰、汽车与家电等。科技与全球竞争所带来的冲击越来越大，我们难道不该担心高失业率与低收入吗？毕业之后你的工作着落在哪里？这些重要问题迫使我们必须正视国家的经济及未来。

＊你在企业的未来＊

尽管当今服务业仍在快速成长，不过它似乎正被一个新世纪所取代。我们正处于以信息为基础的全球变革中，各种经济面都即将改观，包括农业、工业和服务业。在这一场激烈变革当中，想一下自己将扮演什么样的角色着实令人振奋——或许是一位在适当时作出变革，接受全球化挑战的领导者呢。本书将介绍一些相关概念，让你能够成为这样的领导者。

切记，让企业更具效益和效率的观念与原则，同样适用于政府机构与非营利性组织。尽管本书比较关注企业经营，不过我们仍会随时提醒你，你可以将这些管理观念应用到别处。如果没有各国政府和社会领导人携手合作，企业也是无法在未来蓬勃发展的。

第四部分 1.经济情势如何影响企业经营

2-1经济情势如何影响企业经营

不同于秘鲁和其他发展中国家，美国属于富裕的国家，企业家可以轻易取得资金进行创业。反之，南美洲相对较为贫穷，无法提供丰沛资金达成企业家梦想。为何韩国如此富裕，而朝鲜如此衰败呢？这些问题都是经济学中重要的一环。本章将探讨全球各种经济体系，以及它们如何协助或阻碍企业成长、财富创造，以及让人们享有更高的生活品质。

美国企业成功的关键在于其经济体制与社会氛围，让企业得以自由经营。人们拥有创业的自由，当然，同样也必须承担失败的风险。这种自由承担成败提高了人们创业动机，由于隐藏在成功后的巨大回报，他们会不断努力直到获得成功。美国经济或政治体系的任何变化，都会深深影响到企业体系的成败；同时，全球的经济与政治变化也会深深影响到美国企业。因此，要了解企业，你必须了解基本的经济学与政治学。

沃尔玛百货创始者山姆·沃顿只是诸多成功的案例之一，只要有机会，谁都能为家人和国家创造财富。自由市场经济制度的引入，让人们能以少量资金去创业，这对于社会公民来说，无疑也是一种机会。

＊何谓经济学？＊

经济学（economics）是研究社会如何选择运用资源制造产品与服务，以及如何在不同的竞争团体及个人的消费间进行分配的科学。第一章我们将这些资源（土地、劳动、资本、企业家精神和知识）称为生产要素。

经济学家通常从两个角度对此进行研究：宏观经济学（macroeconomics）把整个国家的经济运作视为一个整体；而微观经济学（microeconomics）则主要以特定市场中的个人或组织的行为作为研究对象。例如，宏观经济学检视宏观经济中存在多少就业机会，而微观经济学则是锁定特定行业或是地区。本章中关于宏观经济的讨论包括国内生产总值、失业率以及价格指数等；关于微观经济的讨论则包括定价、供给与需求。

某些经济学家将经济学定义为一种研究稀有资源分配的科学；他们相信资源是缺乏的，并且需要在人与人之间妥善分配，这种分配工作经常由政府负责。事实上，倘若只将当今拥有的资源分配给世界各国是无法创造出和平与繁荣的，问题症结在于现有的资源不足。资源发展（resourcedevelopment）就是研究如何增加资源，以及创造环境使资源获得更好的利用（例如循环和石油保护）。除了政府以外，企业也可以通过发明产品增加资源的可获取量来对经济体系有所贡献。企业可以找出新能源（例如氢），或者找出耕种粮食、制造产品与服务所需的新方法。在箱网中养殖更多的鱼苗，然后流放大海，此一过程称为海洋生物养殖（mariculture）。这种方式可以提高食物供给，并创造更多就业机会。

第四部分 2.了解自由市场资本主义（1）

2-2了解自由市场资本主义

美国、欧洲、日本、加拿大等地商人追随亚当·斯密的想法，开始创造出前所未有的财富。他们雇人到农场或工厂工作，结果不但国家欣欣向荣，商人也很快成了社会上最富有的群体。

贫富不均一直都存在，并且越来越悬殊；商人住豪宅、开名车，而工人居住环境寒酸不堪。尽管如此，情况仍有好转的希望。致富的方法之一就是自行创业，不过成功创业并不容易。你必须筹资买下或创立一家企业，然后长期经营让它成长。无论如何，创业的机会始终存在。

世界上许多国家采用的、促进财富产生的经济制度之一是资本主义。在资本主义（capitalism）的经济体系下，所有或至少大部分生产、分配要素（例如，土地、工厂、铁路、商店）均属私有（非政府拥有），其经营以赢利为目的。在资本主义国家，企业家们自行决定生产什么、给工人支付多少工资、产品与服务的售价是多少，以及要在本国生产还是进口他国产品等一系列问题。然而，纯粹的资本主义国家是不存在的，政府通常都会或多或少地介入，例如规定最低工资标准、设置农产品保护价格等。美国便是其中之一，但是美国经济体系的基础是资本主义。同样地，资本主义也是包括英国、加拿大、澳大利亚等多数发达国家经济制度的基础。

＊资本主义的基础＊

有些人不能理解自由市场制度是如何运作的或者其赋予了哪些权利，结果无法判断什么是最好的经济制度。你应该了解一下美国经济体系如何运作，以及这套机制是如何推动经济增长的。在自由市场资本主义下，人民享有四项基本权利：

1.私有财产权。这是资本主义制度下最基本的权利，表示个人可以买卖与使用土地、建筑物、机械、发明等各种形态的财产，并且可以将这些财产传给下一代。如果农民不能拥有自己的土地、保留所赚得的利益，他们还会努力工作吗？

2.企业所有权与企业获利保有权。第一章指出，利润等于收入减去支出（包括薪资、材料费、税金等）。利润是企业主投入工作的重要动机。

3.自由竞争权。在政府设立的框限之内，个人在提供新产品、促销等方面享有同其他人或其他企业自由竞争的权利。为了生存和成长，企业需要法律法规提供相应的保护，例如合同法确保人们确实履行自己的承诺。

4.自由选择权。人们可以自由选择工作地点与就业领域，其他的选择自由包括居住地与买卖内容。

这些权利与自由的优点之一，就是使人们愿意承担更多的风险。富兰克林·罗斯福（FranklinRoosevelt）总统相信有四种附加自由是经济成功所不可或缺的，分别是言论自由、宗教信仰自由、免于匮乏的自由以及免于恐惧的自由。你看见这些附加自由的意义了吗？现在你知道了这些自由，且让我们深入探讨自由市场体系是如何运作的。至于消费者在过程当中扮演什么样的角色？企业如何得知消费者的需求与欲望？这些则是后续我们将讨论及回答的问题。

＊供给＊

供给（supply）指的是在一定时期内，产品制造商或所有者接不同价格所愿意销售的产品数量。一般而言，供给量会随着价格的增加而增加，因为价格越高，卖方的获利越大。经济学家用图形说明供给量与价格的关系。图2.1简单显示了T恤的供给曲线。纵轴为T恤价格，单位为美元；横轴为卖方愿意供给的T恤数量。图中不同点指出在不同价格下卖方愿意供给的T恤数量。例如，一件卖5美元时，卖方只会供给5件；倘若一件50美元，卖方会供给50件。这条连接各点的线称为供给曲线，显示价格与供给量之间的关系。假设其他条件不变，价格越高，卖方愿意供给的数量也就越多。

第四部分 3.了解自由市场资本主义（2）

＊需求＊

需求（demand）指的是在一定时期内，人们按不同价格所愿意购买的产品数量。一般而言，需求量随着价格的下降而上升。同样地，价格与需求量的关系也能用图形来说明。图2.2简单地显示了T恤的需求曲线，图中不同点指出了各种不同价格下的需求量。例如，在一件T恤卖45美元时，需求量只有5件；但倘若一件只需要5美元，需求量就会增加到35件。这条连接各点的线被称为需求曲线，它显示了需求量与价格之间的关系。

＊均衡点或市场价格＊

检视图2.1与图2.2之后，相信你已清楚了解到供需数量的关键因素是价格。卖方期望高价，买方希望低价。如果你将这两张图表重叠，会发现供给曲线和需求曲线相交。在这个交点上，需求量等于供给量，图2.3显示了这个交会点。当价格为15美元时，T恤的需求量与供给量相等（25件）。这个交会点就是所谓的均衡点（equilibriumpoint）或均衡价格。长期内，这个价格便会成为市场价格。于是，市场价格（marketprice）由供给和需求决定。

自由市场的支持者认为，供给和需求的相互作用决定价格，因此，不需要政府介入。如果发生过剩（即供给超过需求），卖方会收到信息降价；如果发生短缺（即需求超过供给），卖方会收到信息涨价。最后，如果市场力量未受任何干扰的话，供给与需求会再度平衡。2005年，卡特里娜飓风导致石油供应缩减，造成了油价的不稳定。飓风导致供给量减少，油价快速攀升；不过，当供给量提高时，油价又开始下滑；当海外需求提高时，油价又快速重回原价。《面对变革》专栏将探讨当企业若未能回应外部环境的快速变化，将会发生什么样的事情。

在没有自由市场竞争的国家里，没有这样的机制告知企业怎样经由价格来决定生产什么和生产多少，因此经常发生短缺（产品不足）或过剩（产品过多）的现象。在这样的国家里，由政府决定生产什么及生产多少，不过政府无法了解生产多少才是合适的。再者，当政府干预某个自由市场，例如补贴农产品时，也会发生过剩或短缺的现象。

＊自由市场内的竞争＊

经济学家一般同意有四种程度的竞争：(1)完全竞争；(2)垄断竞争；(3)寡头垄断；(4)完全垄断。

完全竞争（perfectcompetition）是指卖方数量众多，并且产品几乎相同，其间没有任何卖方实力强大到足以制定产品价格的市场情况。例如，通常认为农产品（苹果、玉米、马铃薯等）是最接近这种情况的产品。然而，你应该了解到，其实并没有真正属于完全竞争的产品。目前，美国政府对农产品实行价格支持政策、大力减少农场数量，就是其不再真正属于完全竞争的事例。

垄断竞争（monopolisticcompetition）是指许多卖方生产类似的产品，但买方却认定产品具有差异性的市场情况（例如，热狗、糖果、个人计算机、T恤）。在垄断竞争之下，产品的差异性（试图让买方认为类似产品存在差异）是成功关键，我们应该好好思索差异性的意义。通过各种策略，例如广告、建立品牌、包装等，卖方试图向买方证明其产品与竞争者是不同的。不过事实上，其产品与竞争产品可能是类似的，甚或可以彼此替代。快餐业经常进行汉堡价格战，就是垄断竞争的最佳案例。

寡头垄断（oligopoly）是市场由少数卖方所操控的竞争形态。寡头垄断的市场包括早餐麦片、烟草、汽车、无酒精饮料、铝以及飞机等产业。有些产业由少数卖方所操控，原因之一是进入该产业需要庞大的资本。

在寡头垄断之下，来自不同公司的产品价格差异不大。原因很简单，激烈的价格竞争会降低所有竞争者的利润，因为只要其中一名制造商降价，其他厂商就必须跟进。寡头垄断跟垄断竞争一样，市场成功的关键是产品的差异化，而不是价格。多数麦片与无酒精饮料的价格都相差不大。由于广告通常能够在消费者心中营造出可察觉的差异性，因此这数量很少的几家厂商都会选择通过广告来影响消费者对某品牌的印象。

完全垄断（monopoly）是只有单一卖方提供产品或服务时，这个唯一的卖方操控了产品的总供给及价格的情况。美国法律禁止完全垄断，因此微软引起了诉讼纠纷：它显然垄断了计算机操作系统的市场。我们之后将会讨论此一案件。美国法律允许公共事业的完全垄断，例如水电与煤气。这些企业的价格和利润通常要受到公共服务委员会监督与控制，以维护消费者的利益，例如，佛罗里达公共服务委员会就是负责监管佛罗里达电力公司的行政组织。新的立法终结了某些公共事业的完全垄断，因此消费者可以选择不同的公共事业供应商。这项撤销管制规定可能提高市场竞争，同时消费者可以获得更低价格。

第四部分 4.了解美国经济体系（1）

2-3了解美国经济体系

这一节我们将介绍一些专有名词和观念，它们对于当前的政府和企业领导人非常重要。例如，成为一位信息公民（informedcitizen）对于协助创造与提升全球经济福祉很有帮助。

＊关键的经济指标＊

经济情况有三项主要指标：(1)国内生产总值；(2)失业率；(3)价格指数。其他重要的统计指数则是对于生产率增减的显示。在阅读商业文献时，类似的名词会一再出现，学习这些名词将有助于你对这些数据的了解。

国内生产总值国内生产总值（grossdomesticproduct,GDP）指一个国家一年内生产的产品与服务的价值总量。无论是本国公司还是外国公司，只要位于该国境内，那么它们所生产的产品和服务都会被计入国内生产总值。例如，日本本田汽车在美国俄亥俄州工厂的生产价值将属于美国的国内生产总值；同样地，美国福特汽车（Ford）在墨西哥工厂的营业额则属于墨西哥的国内生产总值。如果国内生产总值成长趋缓或衰退，将对市场的景气情况造成负面的影响。生产率是国内生产总值成长的主要影响因素，即既定投入下的产出数量。

2004年，全球国内生产总值成长比过去30年速度更快，这股趋势预期持续到2005年。

讨论一国经济时，几乎都以国内生产总值为基础。美国21世纪初的国内生产总值超过11兆美元。事实上，美国的经济活动远比国内生产总值表面数字所显示的要大，因为非法活动（例如毒品买卖）并没有被包括在内。高国内生产总值使美国人得以享受高生活水平。

失业率失业率（unemploymentrate）是指年满16周岁、没有工作并且在过去4周里尚在求职的劳动力占总人数的比率。美国在2000年时失业率为3.9%，创30年来最低。不过，2002年到2003年快速升到6%，2006年则又降到了5%以下，详见图2.4。表2.1说明了四种失业类型：摩擦性、结构性、周期性与季节性。美国尽力保护那些因经济衰退、产业转移以及其他周期性因素而失业的人，但由于各种原因，上述失业者仍有许多无法领到失业救济金。

价格指数价格指数（priceindexes）协助我们通过通货膨胀、通货减缩、通货紧缩以及停滞膨胀等水平，衡量一个经济体系的健康状况。通货膨胀（inflation）指产品与服务的价格在某个期间内普遍上扬。快速的通货膨胀容易引起恐慌。设想一下，如果产品与服务成本1年上升7%，10年内所有商品和服务的成本都将翻倍。你可以在本书所属的网站中读到相关数据及实务管理决策案例的情况（详见www.mhhe.com/ub8e）。

通货减缩（disinflation）指物价上扬缓慢（代表通货膨胀率下滑）。美国在20世纪90年代时的经济情况都是如此。通货紧缩（deflation）是指商品和服务价格随着时间变化呈下跌趋势，一般发生在生产的产品过多，人们没有购买全部产品的能力（意即太少货币追逐过多商品）的时候。停滞膨胀（stagflation）则是指经济增长迟缓，而物价仍持续上扬的情形。

消费者物价指数（consumerpriceindex,CPI）是一组衡量通货膨胀和通货紧缩情况的月度统计指标。产品与服务的成本——包括食品、服饰及医疗——均被列入价格涨跌的评估中。消费者价格指数是重要的数据，因为很多薪资、租金、税收等级、政府福利以及银行利率都是以它为根据的。近来，美国政府推出了一种被称为"锁链消费者价格指数"（Chaind-CPI，C-CPI）的新型指标，同时考虑了因为价格涨跌造成的消费变化。例如，如果牛肉价格上涨，消费者就会改为购买价格较低的鸡肉。锁链消费者价格指数考虑了上述变化，因此它通常低于消费者价格指数。

生产者物价指数（producerpriceindex,PPI）指的是产品的批发价格指数。其他一些反映经济情况的指数包括房价、零售额、个人收入的变化等。通过阅读商业期刊、收听收看商业广播电视与上网，你能掌握更多的相关内容。

第四部分 5.了解美国经济体系（2）

＊商业周期＊

商业周期（businesscycles）指发生在所有经济体系的周期性涨跌。经济学家将商业周期分为许多类型，既有季节性的、一年以内发生的，也有每48到60年发生一次的循环。经济学家约瑟夫·熊彼得（JosephSchumpeter）指出四个长期商业周期阶段，分别为繁荣、衰退、萧条与复苏。

1.繁荣（boom）顾名思义就是商业正处于蓬勃发展的时期。

2.衰退（recession）指国内生产总值连续两个季度（每季度3个月）或更长时间下滑。衰退发生时，价格下跌，消费减少，企业破产增加。衰退对于经济会造成许多不良后果：失业率增加、公司倒闭、生活水平全面下降。

3.萧条（depression）指伴随着通货紧缩而来的严重衰退。商业周期很少经历萧条阶段，事实上，20世纪已经经历过多次的商业周期，不过只有一次是严重萧条（1929至1933年间）。

4.复苏（recovery）则是经济处于稳定并开始增长的时候。这个阶段最终会发展到繁荣阶段，并重新开始一个新的周期循环。

经济学家的职责在于预测经济的上下波动，不过这是一项艰巨的任务。商业周期是基于客观事实的，对这些事实的描述只能从理论层面加以解释。因此，没有人能够确切地预测下一阶段的发展是什么，只能靠理论推测。不过可以确信的是，经济与股市都将不断地波动。

由于经济剧烈的起伏波动会对企业造成各种各样的干扰，所以政府总是试图把这种波动所造成的影响降到最低。通常，政府使用财政政策与货币政策来防止经济增长得过快或衰退得太厉害。

＊财政政策＊

财政政策（fiscalpolicy）指政府通过增减赋税或政府支出来维持经济稳定。财政政策的第一项重要工具就是课税。理论上，高税率会减缓经济的增长速度。由于高税率能将民间资金移向政府部门，因此，它会抑制小企业发展，因为他们努力所带来的回报减少了，这也就打击了他们的积极性。也就是说，理论上降低税率可以催化经济繁荣发展。

1995年，美国政府各部门（联邦、州与当地政府）的征税总量大约是国内生产总值的20.7%。2001年，这个比例降到18.4%，之后又有所回升，目前则是达到20.3%的水平。如果你把所有费用、销售税以及其他支出都计算在内，你会发现高收入公民近来的税率将会超过50%。你认为这个比率是否过高了呢？原因是什么？

财政政策的第二项工具就是政府支出。政府支出用于高速公路、社会项目、教育以及安全防御等。当政府支出超过课税所得，就会产生政府预算赤字，这种现象在特定的一段时期（被称为财政年度）内就是财政赤字；长期而言，赤字的累积将会增加政府的债务。国债（nationaldebt）是政府赤字随着时间积累的总额。近年来，美国的国债总额超过8兆美元（详见图2.5），这意味着不分男女老幼，每位美国人背负着超过28,000美元的债务，或者以每四人为单位的家庭计算，平均每家负担超过112,000美元的债务（详见www.brillig.com/debt\_clock美国国债钟，你能进一步了解当前的美国国债情形）。偶尔国家的税收收入会超过支出，不过那是相对罕见的现象。

缩减年度赤字的一项方法就是降低政府支出。例如，许多政府首脑都承诺精简政府组织；换言之，代表努力降低政府支出，不过这种情况很少发生。反之，我们可以发现，社会福利需求与国防支出逐年提高，造成政府赤字及国家债务持续增加。有些人相信，政府支出可以促进经济成长；同样有些人抱持反对态度，认为政府支出会掏空消费者和企业主的口袋，进而减缓经济成长。你认为呢？

第四部分 6.了解美国经济体系（3）

＊货币政策＊

你曾经好奇究竟是什么组织负责操控美国经济中的货币数量吗？答案是美国联邦储备委员会，简称美联储（FederalReserveBank,Fed）。美联储是一个半私营性（semiprivate）机构，它不由政府直接管辖，不过理事成员皆由美国总统直接任命，本书稍后将深入讨论这个组织。本章主要简单介绍货币政策，以及美联储在控制经济上扮演的角色。

货币政策（monetarypolicy）指的是对货币供给和利率的管理。美国的货币政策主要由美联储控制，最主要的作用是提高或降低利率。当经济发展过快时，美联储倾向于提高利率，借此提高借款成本，企业降低融资，减少各项支出，包括劳力与机器投入，进而减缓经济成长。在相反的情况下，美联储降低利率，企业倾向提高融资，进而带动经济发展。因此，利率的升降有助于控制经济的剧烈波动。

美联储同时也会控制货币的供给；简而言之，美联储提供给企业家越多的货币，经济增长就越快。反之，如果想要减缓经济增长的速度，美联储可以降低货币的供给。假如你希望多了解美联储与货币供给，可以详参本书相关章节。你可以不用了解所有的细节，但要理解可以控制美国经济的两种策略，亦即财政策略（税赋与政府支出）与货币政策（控制利率和货币供给）。经济的目标主要是保持经济增长，使更多人步入更高的经济生活阶层，享受满意的生活质量。

第三章导语

目前，美国是世界最大的进出口国。进口（importing）指从另一个国家购买产品；出口（exporting）指将产品销售到另一个国家。出口方面的竞争相当激烈。美国企业必须面对全球的激烈竞争，包括德国、中国和日本等雄心勃勃的出口国。

本章旨在让你熟悉全球市场的潜力和将会面临的问题。由于全球市场的竞争与日俱增，企业对于经过国际业务方面训练的学生的需求自然提高。

贸易关系是一种利益互换的关系，让每个国家都能生产其最擅长的产品并且购买其所需的产品。这个过程就叫做自由贸易。自由贸易（freetrade）是指在没有政治或经济阻挠的情况下，产品和服务在各国之间的流动。

那些有意在全球性企业中工作的人，可能通常会考虑波音（Boeing）、福特或IBM这些拥有多国大客户的企业。然而，全球市场中真正潜在的工作机遇可能是在小型企业之中。

一个企业可以有很多种途径进入全球市场，包括授权、出口、特许经营、合同制造、国际合资企业和战略联盟、设立海外子公司，以及进行外商直接投资。每种策略都是企业投入全球市场的机会和方式，当然也都伴随着义务约束与风险。

要成功经营任何企业，都必须用心克服市场上的各种挑战。前几节讨论的社会文化、经济与金融、法律管制以及物理环境因素，对于全球贸易都是挑战。然而，很多情况下贸易保护主义才是全球贸易中的更大阻碍。

第五部分 1.动态的全球市场

目前，美国是世界最大的进出口国。进口（importing）指从另一个国家购买产品；出口（exporting）指将产品销售到另一个国家。出口方面的竞争相当激烈。美国企业必须面对全球的激烈竞争，包括德国、中国和日本等雄心勃勃的出口国。《面对变革》专栏将讨论如何加强未来的竞争力。

本章旨在让你熟悉全球市场的潜力和将会面临的问题。由于全球市场的竞争与日俱增，企业对于经过国际业务方面训练的学生的需求自然提高。你甚至可能会决定把进军跨国企业当作自己的长期目标。

第五部分 2.为何要与他国交易？

以下是和其他国家进行贸易的理由。首先，没有一个国家，即使是一个科技先进的国家，可以生产国民希望与需要的所有产品。第二，即使一个国家可以自给自足，其他国家仍然会试图与该国进行贸易，以便满足自己国家人民的需求。第三，一些国家（例如中国或俄罗斯）拥有大量天然资源，但是缺乏科技等专门技术知识；而另一些国家（例如日本和瑞士）拥有相当先进的科技，但是自然资源稀少。贸易关系是一种利益互换的关系，让每个国家都能生产其最擅长的产品并且购买其所需的产品。这个过程就叫做自由贸易。自由贸易（freetrade）是指在没有政治或经济阻挠的情况下，产品和服务在各国之间的流动。表3.1列举出了赞成自由贸易与反对自由贸易的一些理由。

＊比较优势和绝对优势理论＊

国际贸易是指跨国间产品与服务的交换行为，然而，国家之间的交换行为不仅涉及产品与服务，还涉及艺术、体育、文化活动、医学发展、太空探索及劳工。19世纪初期由英国经济学家大卫·李嘉图（DavidRicardo）提出的比较优势理论是支撑自由经济交换的指导性原则。比较优势理论（comparativeadvantagetheory）主张一个国家应该向其他国家出售在本国生产最具效益和效率的产品，并且向其他国家购买自己无法有效益或效率生产的产品。

美国在许多产品与服务的生产上都拥有比较优势，例如软件及工程服务。相对地，在种植咖啡或是制鞋方面，美国则不具有比较优势，因此这些产品需要进口。通过专业化生产和商品贸易，美国与贸易伙伴实现了利益互换。

如果一个国家在生产某项产品上占有垄断地位，或比所有其他国家都更具制造效率，该国就拥有绝对优势（absoluteadvantage）。例如，南非曾经在钻石生产上占有绝对优势。不过，现在的全球市场上已经很少有绝对优势的例子。

第五部分 3.进入全球市场的策略（1）

一个企业可以有很多种途径进入全球市场，包括授权、出口、特许经营、合同制造、国际合资企业和战略联盟、设立海外子公司，以及进行外商直接投资。每种策略都是企业投入全球市场的机会和方式，当然也都伴随着义务约束与风险。图3.2以连续体方式显示了每种战略带有的承担义务、控制、风险及潜在利润的多寡。在阅读下面文章之前，请先浏览图3.2。

＊授权＊

一家公司（授权者）可能决定通过授权（licensing）并收取费用的方式来许可一家外国公司（被授权者）拥有生产其商品或者使用其商标的权利进入全球市场。一家有意授权的公司通常需要指派代表到外国生产商处协助建立生产线。授权者也可以协助或与被授权者合作，处理分销、促销和咨询等方面的事宜。

授权协议对于一家企业存在以下几点益处。通过授权，组织能从一项产品上获得额外的收入，而这通常在本国市场是无法做到的。此外，外国被授权者经常必须从授权公司购买创业原料、设备以及顾问服务。对于迪斯尼、可口可乐（Coca-Cola）和奥驰亚（Altria）这种公司来说，通过这种协议所获得的利益是很大的。这些公司经常通过授权协议进入外国市场，而最后总是延长成为长期服务合同。例如，东方乐园公司（OrientalLand）在授权协议下拥有并经营东京迪斯尼乐园及东京迪斯尼海洋公园，而迪斯尼公司负责收取管理与顾问费用。菲利普·莫里斯（PhilipMorris）的母公司奥驰亚已经和中国政府取得协议，允许在中国大量生产和销售万宝路（Marlboro）香烟（中国是目前全球最大的香烟市场）。

值得注意的是，授权的最后一项优点，则是授权者几乎不需要额外的花费就可以生产与营销其产品。这些成本通常由被授权者负担，因此，被授权者往往非常努力地让授权产品在市场上获得成功。不过授权协定也有其缺点。主要的问题之一是通常公司授予产品专利权的期限必须足够长，也许长达20年或更久。如果产品在外国市场成功经营并且逐步成长，其间获取的利润主要归被授权者所有。也许更大的威胁是，授权公司事实上也在该领域销售其专门技术与知识。如果被授权公司学会了该项技术，可能会毁约并开始自行生产类似产品。如果通过法律途径无法解决，授权公司可能因此丧失其贸易优势与技术秘密，更别提先前协议中的特许权使用费。

＊出口＊

随着全球市场竞争日趋激烈，美国政府成立了出口支持中心（ExportAssistanceCenters,EACs），为选择直接出口产品与服务的中小企业，提供出口实战经营与贸易金融支持。出口支持中心网络覆盖了全美100个城市以及世界上的80个国家，而且该网络还有进一步的扩张计划。这个计划活动对于全美中小型企业来说非常重要，因为1994年到2004年间美国出口的增幅中有98%是源于中小企业的贡献。

然而，即使有出口支持中心的帮忙，许多美国公司依然不愿涉入繁杂的国际贸易流程。因此，有专家组织之称的外贸公司或出口管理公司便出现了，他们会帮助寻找和建立来自不同国家的买者和卖者之间的联系，并提供必要的服务（例如，接洽海关、提供文件、称重与测量等），使得进入外国市场的程序更加便捷。外贸公司同样协助出口商避免许多全球化经营的问题与风险，其中最重要的当然是顺利取得货款。通过外贸公司进行的交易是间接贸易。如果你考虑从事全球生意，你应该了解外贸公司常为学生提供实习与兼职机会。

第五部分 4.进入全球市场的策略（2）

＊特许经营＊

特许经营指这样一项协议方式：有些人拥有企业经营的良好理念，通过销售专利让其他人利用其企业名称，或是在已知地区销售产品或服务给其他人。特许经营在国内与国际上都广受欢迎，我们会在第五章深入讨论。诸如麦当劳（McDonald）、假日酒店（HolidayInn）以及邓肯多纳圈（Dunkin'Donuts）连锁店等，都拥有许多由特许经营者管理的全球分店。例如，落基山（RockyMountain）是科罗拉多州专门生产优质巧克力的工厂，目前在全球拥有286家零售店，该公司通过授权阿拉伯联合酋长国穆海瑞（Muhairy）集团的方式进入市场。穆海瑞集团将在沙特阿拉伯、阿曼、科威特、巴林及卡塔尔等地设立商店，巧克力在上述地区被视为是美味的奢侈品，就像是鱼子酱在美国一样。

尽管如此，特许经营商还是必须谨慎调整以适合其所服务的国家。例如，肯德基（KFC）最初在香港的11家分店在两年之内全部倒闭了。显然对于饮食讲究的香港人而言，肯德基的鸡肉太油腻，而且用手食用的方式也太脏了。必胜客（PizzaHut）和达美乐也学到如何适应全球不同偏好，例如，日本消费者就很喜欢鱿鱼和甜蛋黄酱口味的比萨。《跨越疆域》专栏探讨了麦当劳是如何成功地运用全球特许经营策略。

＊合同制造＊

合同制造（contractmanufacturing）指的是由国外公司生产该产品，然后让本地公司贴上其品牌与商标，这种过程也属于外包（我们在第一章讨论过，也将在以后作深入的讨论）。例如，戴尔计算机就委托中国台湾计算机大厂广达电脑有限公司生产笔记本电脑；另外，新加坡伟创力（Flextronics）专门为美国企业代工手机、打印机、相关通信设备；耐克（Nike）则在全球拥有700家以上的工厂，专门加工制造鞋子和衣服。

合同制造商经常让一家公司在极低的创业成本之下，得以尝试扩张进入新市场。如果该品牌成功跨入新市场，公司承担的风险相对较低。公司也能在订单量突然大增时，临时使用合同制造解决困境。

＊国际合资和战略联盟＊

合资（jointventure）是一种由两家或两家以上的公司（通常来自不同国家），共同承担一项主要计划的合伙关系。合资经营在中国经常由政府主导，作为进入该国经商的重要条件。例如，大众汽车（Volkswagen）与通用汽车（GeneralMotors）从1995年以合资方式与上海汽车工业公司合作，目前上汽是中国最大的国内汽车制造商。迄今，与外国企业合资的企业创造了中国27%的出口。

设立合资企业还有其他一些原因。21世纪初期，金宝汤公司（CampbellSoupCompany）与日本中野醋品公司（NakanoVinegar）合资经营了金宝中野公司，以扩展其在日本较低的市场占有率。另外，雀巢（Nestlé）和欧莱雅集团（L'Oréal）合资发展了内在美产品系列，切入改善皮肤、头发和指甲的产品市场。合资经营也能将独特的伙伴结合在一起。例如，匹兹堡大学和意大利政府合资经营，在西西里成立了一个新的医疗移植中心。

成立合资公司经营的好处是明显的，包括：

1.共享科技与分担风险。

2.共享营销与管理等专业技能或知识。

3.进入那些除非商品是当地生产，否则外国企业很难进入的市场。

第五部分 5.进入全球市场的策略（3）

相比之下，缺点则不怎么明显。其中比较重要的一点是，合伙的一方可能学会另一方的技术与实践，然后自行创业而成为竞争对手。还有，随着时间的推移，共享的科技可能已经过时，或是合资经营的规模太大而不够灵活。

全球市场的潜力同样也促进了战略联盟的增长。战略联盟（strategicalliance）是由两家或更多的公司建立的长期合伙关系，旨在帮助联盟中的每个公司建立市场竞争优势。不像合资经营，它们通常不涉及分摊成本、风险、管理甚至利润的问题。由于战略联盟拥有更多接近市场、资本以及专业技术的机会，因此许多主管和管理顾问预测，未来很少有企业可以独自在全球市场上竞争；战略联盟弹性很强，所以可以有效地联结不同国家中的公司与规模差异极大的企业。例如，惠普和日立（Hitachi）与三星（Samsung）拥有战略联盟关系；雪佛龙（Chevron）也和西澳大利亚能源研究联盟（WesternAustraliaEnergyResearchAlliance）以及楠塔基特饮料（NantucketNectars，一家英国果汁饮料制造商）进行了战略联盟。

＊外商直接投资＊

外商直接投资（foreigndirectinvestment）指在国外购买永久性产业或企业。最常使用的外商直接投资方式就是成立海外子公司。海外子公司（foreignsubsidiary）是指由另一家公司〔称为"母公司"（parentcompany）〕所拥有的海外企业。海外子公司在运作上会比较像本地公司，生产、经销、促销、定价及其他企业功能都由海外子公司负责控管。当然，子公司必须同时遵守母公司所在地，也就是母国（homecountry），和子公司所在地，也就是东道国（hostcountry）的法律规定。子公司的主要优势是，母公司保留对它持有的任何科技或专门技术与知识的完全控制。不过，设立子公司的主要缺点是，母公司必须在外国投入大笔资金与科技。因此，若母国与东道国的关系有了变化，该公司资产可能被外国政府所没收，这样的行为被称为"征用"（expropriation）。

食品业巨人雀巢就是一家拥有许多海外子公司的范例。这家瑞士公司每年花费数十亿美元将外国公司并购为自己的子公司，比如美国宠物食品公司罗森·普瑞那（RalstonPurina）、冷冻食品制造商美国厨师（ChefAmerica，品牌名称为HotPockets）、美国德雷尔冰激凌公司（Dreyer'sIceCream）和法国的毕雷矿泉水公司（Perrier）。总而言之，雀巢拥有超过500家工厂，遍及全球80个国家，员工共25万人。雀巢是一家典型的跨国公司。跨国公司（multinationalcorporation,MNC）是那种在许多不同国家生产和营销产品的组织，在不同的国家拥有股票所有权和经营管理权。该公司营运所在的国家越多，就越需要努力避免来自各国政府的限制。跨国公司是典型的超大型企业（像雀巢），但并非所有参与全球事业的大公司都是跨国公司。一个企业可能出口生产的所有商品，收入和利润可能全部来自国外，但它依然不是跨国公司。只有那些在不同国家拥有"制造能力"或是具有其他"实体"的企业，才能真正被称为跨国公司。表3.3即列出了全球十大跨国公司。

要成为跨涉全球市场的企业，必须选择最契合公司目标的市场战略。各种不同的策略反映出不同的企业产权结构、资金投入，以及企业所能承担的风险。不过，这对于准备进入全球市场者来说只是一个开端。重要的是要警惕那些影响企业在全球市场上进行贸易的能力的关键市场因素。在"学习评估"之后，我们将深入讨论这些影响力。

第五部分 6.贸易保护主义（1）

前几节讨论的社会文化、经济与金融、法律管制以及物理环境因素，对于全球贸易都是挑战。然而，很多情况下贸易保护主义才是全球贸易中的更大阻碍。贸易保护主义（tradeprotectionism）是指通过政府法规来限制产品与服务的进口。支持者认为这样能让当地生产者生存扩展，同时增加更多的工作机会。国家经常采用贸易保护主义，以提防外国商品的倾销行为；对于一般的外国竞争，也都抱持警觉的态度。为了解这种政治氛围如何影响全球企业，让我们简单回顾一些世界贸易历史。

企业、经济与政治之间的关系向来紧密。我们现在所称的"经济学"，曾经一度被称为"政治经济学"（politicaleconomy），由此可说明政治（政府）与经济之间的密切关系。在17及18世纪，当时的企业人士与政府主张一种被称为"重商主义"（mercantilism）的经济原则。基本上，重商主义的首要观点是一个国家销售给其他国家的商品要比向其他国家购买的多，也就是拥有有利的贸易差额，借此让在全球出售最多货物的国家获得大笔收益。政府在此过程中通过征收关税（tariff），基本上也就是课征进口税，使得进口商品更为昂贵。

一般而言，关税分为两种：保护关税与收入关税。"保护关税"（protectivetariffs）（进口税）旨在提高进口产品零售价，让当地商品更具竞争力。这些关税的目的是确保当地员工的工作，并且让产业（特别是幼稚产业，它由很多刚起步的新创企业构成）不因受外国竞争而整体倒闭。"收入关税"（revenuetariffs）旨在为政府筹措资金。发展中国家经常通过采用收入关税来协助新兴产业在全球市场上竞争。进口配额（importquota）指对于可以进口的某类产品进行数量限制。美国对于许多产品都有进口配额规定，例如小虾子。同样地，其目的是保护美国企业，确保当地人民的工作机会。禁运（embargo）意指完全禁止某项产品的进出口，或是禁止与某国有贸易往来。政治敌对造成美国从1962年起就对古巴实施禁运措施。同时，有些国家也禁止某些产品出口至全球；例如，1979年公告的《美国出口管理法案》（U.S.ExportAdministrationAct）禁止出口可以对美国安全造成危害的商品（例如，高科技武器）。

"非关税壁垒"（nontariffbarriers）虽然不像关税及禁运如此明显，不过对于自由贸易的伤害同样深远。各国经常制定限制标准，详细规范产品在该国应该如何销售。例如，丹麦就要求奶油必须以立方体、而非桶状形式销售。多年来，日本坚称该国关税是全球最低，并且随时欢迎外国的进口商；然而，美国企业却发觉很难与日本人建立贸易关系。观察家发现，"日式企业集团"这个传统是难于与日本企业建立贸易关系的根源。在"日式企业集团"下，一些大公司（比如三井和三菱）在政府的帮助下组成"公司家族"，与供货商、客户及经销商建立半永久性的关系。日本人相信这样的大企业联盟，有助于培育企业着眼于长期利益，在进行战略决策时放眼未来，并通过互利的合作形式获得利润回报。不过，目前美国企业发现日本在进口方面已显得友善许多。

某些短视近利的出口商总把上述贸易障碍，当作回避参与全球贸易的借口。不过，无论你对关税问题怎么看，克服贸易障碍都将是一个绝佳的商机。下一节中，我们将检视为促进各国贸易而成立的各种组织与协议。

＊世界贸易组织＊

1948年，来自全球23个国家的领导人签署了关税与贸易总协定（GeneralAgreementonTariffsandTrade,GATT），该协议建立了通过协商共同降低贸易限制的国际性论坛。简言之，这些国家同意建立可以促进产品、服务、理念以及文化交流的金融与贸易协议。1986年，关贸总协定的乌拉圭回合对原贸易协定中的部分内容进行了重新商定。历经8年的会议协商后，终于由124个国家投票同意修改上述协议；美国众议院与参议院并在1994年批准了新协议。在新的关贸总协定中，全球关税平均降低了38%。该协议同样将协议规范延伸至农业、服务及版权保护等。

乌拉圭回合还建立了总部设于瑞士日内瓦的世界贸易组织（WorldTradeOrganization,WTO），它被赋予了调解各国间贸易纠纷的主要任务。世界贸易组织由148个成员国组成，是一个负责监督重要国际贸易问题与全球性贸易行为的独立实体。它是世界上首次成立的全球调解中心。贸易问题通常会在12到15个月内获得解决，而不再像过去一样拖上好几年。2005年，世界贸易组织宣告成立十周年。

第五部分 7.贸易保护主义（2）

＊共同市场＊

关贸总协定和世界贸易组织尚未解决的一项问题，就是共同市场是否会因为创造区域性联盟而牺牲了全球利益。共同市场（commonmarket）也称为贸易集团（tradingbloc），意即区域内国家拥有共同对外关税但无对内关税，并且通过法律协调来促进会员国间的交易。让我们来看一看两个类似市场：欧盟（EuropeanUnion,EU）以及又被称为南方共同市场（Mercosur）的南美共同市场（SouthAmericanCommonMarket）。

＊全球化与你＊

无论你是渴望成为企业家、经理人还是其他的商业领袖，你都必须在规划事业的同时，利用全球化的思维方式进行思考。诚如本章所指出的，全球市场提供很多机会，但也带来许多挑战性和复杂性。学习外语、学习外国文化以及选修相关的商业课程（包括全球企业课程），有利于你擘划美丽的全球事业愿景。但是请你记住，竞逐全球市场并非只是跨国公司的专利。与充满官僚结构的大型企业比起来，中小型企业通常更能掌握趋势以竞逐全球市场，且对于机会能更快地进行反应。同时别忘了特许经营的潜力，相关内容我们将在第五章详加讨论。

第四章导语

当今社会上道德沦丧的情形非常普遍，如何恢复对自由市场体系及企业领导人的信任呢？首先，违法乱纪者必须受到适当的法律制裁。伦理与合法基本上是两回事；守法是极为重要的第一步，但是伦理道德所要求的不只如此。伦理道德反映了个人操守及人际关系：我们应该如何对待其他人？应该对其他人负什么责任？

员工与管理者之间的信任与合作都必须基于公平、诚实、公开与道德正直；同样地，企业之间和国家之间的关系也是如此。企业管理秉持道德的理由有很多：维持良好声誉，留住当前客户，吸引新的客户，避免法律诉讼，降低员工离职率，避免政府干预（通过立法控制企业活动），满足客户、员工与社会，以及仅仅是应该做正确的事情。

伦理问题与社会责任议题并非只在美国才有，日本也有企业及政府高层领导人被控收贿。韩国、意大利、巴西、巴基斯坦和刚果民主共和国等国同样曾经发生过类似的事件。评论政府领导人道德和伦理的最新标准是什么？较之以往，这些标准都严厉得多。现在，大家都采用更高的标准来评判高阶领导人。

第六部分 1.伦理不只是合法（1）

21世纪初，美国人从令人震撼的安然事件中，了解到这家破产的能源交易公司是如何通过虚设关系企业来隐匿债务亏损的。继安然公司事件之后，紧接着又有许多大型企业也发生了同样的丑闻，包括世界通信（WorldCom）、泰科国际（TycoInternational）、英克隆生技（ImClone）、南方保健医护公司（HealthSouth）以及波音公司（详见《法律专栏》中近年来几则案例摘要）等。事实上，这样的丑闻并不仅限于大型公司，小型企业同样也会出现类似的问题。例如，一家小型多媒体出版商莱克拉德国际（LacradInternational）承认该公司欺骗融资机构它的收益超过百万美元，借此取得了融资采购价值250万美元的飞机；但事实上，该公司的收益并未超过10万美元。莱克拉德国际究竟销售什么产品呢？答案是：宗教布道和福音音乐CD。

当今社会上道德沦丧的情形非常普遍，如何恢复对自由市场体系及企业领导人的信任呢？首先，违法乱纪者必须受到适当的法律制裁。或许有些人会认为，把某些知名的企业领导人扔进监狱似乎有些严苛，不过这都是为了向大众显示现在到了严厉处理企业中的违法和不道德行为的时刻。没有人能够凌驾于法律之上，无论是宗教人士、政府人员还是企业家。新法律应该让财务纪录更加透明（易于阅读和理解），让企业人士及其他人承担更多责任。不过，法律无法让人诚实和值得信赖。如果法律能带来巨大的威慑力量的话，那么当今的犯罪行为就会减少许多了。

但是为了规范道德行为而撰写新的法律的危险性在于，这可能会使人们认为所有在法律规范内的行为都是可以被接受的，结果伦理方面的问题就会变成："这样的行为合法吗？"当一个社会认为伦理道德与守法是一回事时，它就很容易出现问题。伦理与合法基本上是两回事；守法是极为重要的第一步，但是伦理道德所要求的不只如此。伦理道德反映了个人操守及人际关系：我们应该如何对待其他人？应该对其他人负什么责任？相对而言，守法的范围较小，这里所说的法律不过是我们已经起草规定并用来保护自己免受欺骗、偷盗以及暴力伤害的法律。事实上，即便行为合法也不见得具有伦理道德。

＊伦理准则只是基础＊

我们定义伦理（ethics）为符合道德与良心的行为标准，亦即社会所接受的"对"而非"错"的行为。当今，许多美国人对于道德几乎没有什么基本原则，他们视情况决定能否偷窃、说谎以及酒后驾车。他们似乎认为对自己好的行为就是正确的行为，任何人都要靠自己的实际情况分辨对错。这样的思维导致近来政府与企业丑闻不断。

回顾过去，美国前总统杰弗逊（ThomasJefferson）在写下"人人都有享受生活、自由，以及追求快乐的权利"时也声明"至少我如此认为"。让我们回到更早以前，十诫（TenCommandments）并没有被称为"十大最高权宜建言"（编者按：谨守十诫，并不代表就是达到了理想的道德典范）。

也许你会认为，在像美国这样融合了各种文化的国家是不可能制定共同的伦理标准的。然而，研究一下不同时期与地方的文献，如《圣经》、《可兰经》、亚里士多德的《伦理学》、莎士比亚的《李尔王》，以及孔子的《论语》，你会发现他们都有着共同的基本道德价值：强调正直、尊重生命、自我控制、诚实、勇气及牺牲小我；否定欺骗、懦弱及残忍。事实上，世界上所有的主流宗教都支持一种版本的黄金法则，即使它是用否定的形式说出来的："己所不欲，勿施于人。"

第六部分 2.伦理不只是合法（2）

＊伦理从自身做起＊

批评企业与政治领导人的操守极为容易，不过批评时我们应该注意到，美国人一直都没有他们应该具有的那种诚实和可敬。最近的一项调查显示，有三分之二的美国人没有为他们所居住的社区做过任何事情，而近三分之一的人从未曾捐款给慈善机构。管理者及员工都认为，管理道德沦丧是当今美国企业面临困境的一个主要原因。员工表示他们经常违反安全标准，并且平均一周大约有7个小时在偷懒。

最近马里兰大学一群教授进行一项名为"无间道"（technosting）的实验，他们把一份错误的会计学解答放在网络上，结果12名学生使用了这份错误的答案，少数同学甚至承认考试时利用手机上网取得答案。利用网络抄袭是目前非常普遍的作弊行为。一项校园研究报告指出，半数的作弊个案包括学生通过网络取得未经查证的信息。为了解决这项问题，许多教授现在使用TurnItIn.com服务，它能在1秒钟内扫描60亿页的学生作业，来判断其是否抄袭。

最近的两项研究显示，大学生在校时期与毕业之后的诚信度表现联系非常紧密。因此，目前许多学校对舞弊行为采取更严厉的奖惩政策，你认为这些政策可以引导学生行为端正吗？

讨论伦理议题时，有个良性作法：要记住提醒自己道德行为从你我做起。除非我们每个人自己都越来越遵守道德规范，否则我们不能期望社会的道德水平越来越高。

《伦理抉择》专栏旨在说明无论在何时进行企业决策，内心都应该谨记道德的重要性。有时候抉择并不容易，有些行为从伦理道德上看是合理的，但在个人或职业的角度上却很让人困惑。例如，假设上司要你做出违背伦理道德的事情。你才刚贷款购买了新房子，准备两个月后迎接第一个小孩，倘若你不服从上司，你就可能会遭到开除，这时你该怎么做？有时候并没有所谓理想的途径，此时我们称它"伦理困境"，也就是两种选择都不好，但是你必须选择其一。要在伦理与其他因素——比如取悦利益相关者或者个人职务晋升等目标——之间取得平衡可能是非常困难的。一旦面对伦理困境，考虑以下问题会给你帮助：

1.它合法吗？我是否违反法律或公司政策？无论是搜集营销经验、设计产品、雇用或开除员工、计划怎样处理废弃物、给员工取绰号甚或是在酒醉的时候考虑是否要自己开车回家，任何状况都必须考虑到是否合法。这是企业伦理最基本的问题，但只是第一步。

2.它公平吗？我的作法公平吗？我会希望别人如此对待我吗？我是否将自己的快乐建筑在别人的痛苦上？输赢兼具的局面最后经常导致双输，而没有什么比失败者的报复能造成的损失更大了。在现今的股票市场中常常可以见到这样的例子。并非所有情况都能完全达到公平，但是它对良性的人际关系极为重要，因此我们必须避免长期的不公。具有伦理的商人抱持双赢态度；换言之，这样的人会尽力作出对众人都好的决定。

3.它让我如何看待自己？倘若家人得知我的决定，我是否感到骄傲？我能与直属上司讨论吗？能与客户讨论吗？倘若我的决定在晚间新闻播出，我会有何感觉？我的举动必须保密吗？有人警告我不能透露吗？我感到异常紧张吗？违背良心的决定会让人不安及自尊受损。因此，有伦理的商人会做出既合乎情理又能获利的事。

伦理问题没有简单的解决方法。一些个人与企业制定了强制性的严谨伦理规范，并且使用上述的三个伦理问题检测自己的伦理道德，以便尽可能地解决伦理问题。如果你想了解自己偏好哪种识别类型及解决伦理困境的方法，请回答表4.1的伦理导向问卷。

第六部分 3.秉持伦理和责任经营企业（1）

伦理是以身作则而非纸上谈兵，并且必须从高层管理者开始做起。也就是说，人们从其他人所做的而不是所说的来了解他们的标准和价值观。这对企业和家庭同样正确。强有力的高层管理者的领导才能和示范作用会有助于向员工灌输企业的价值观。近年来，许多接受调查的首席执行官都把公司中不道德的员工行为归咎于"在建立伦理道德的标准和文化上，组织领导作用的失败"。

员工与管理者之间的信任与合作都必须基于公平、诚实、公开与道德正直；同样地，企业之间和国家之间的关系也是如此。企业管理秉持道德的理由有很多：维持良好声誉，留住当前客户，吸引新的客户，避免法律诉讼，降低员工离职率，避免政府干预（通过立法控制企业活动），满足客户、员工与社会，以及仅仅是应该做正确的事情。

有些管理者认为伦理是个人的问题——有无伦理原则纯粹看个人。这些管理者觉得员工个人不当行为与管理者自身无关，而伦理也与管理无关。不过，越来越多的人现在已经认为伦理与管理密不可分。个人通常并不是单独做事，员工做出违反伦理道德的行为通常是受到直接命令或被间接暗示，并要有其他人的合作。

例如，有一段时间美国邮购零售商西尔斯百货罗巴克子公司（Sears,Roebuck&Company）不断受到客户对其汽车服务的投诉。那时管理层为维修中心员工引入了新的目标及激励手段，但西尔斯百货员工在业绩压力下变得粗心大意，并且夸大车辆受损需要维修的情况。管理者是否曾直接告诉员工"欺骗客户"？答案是"没有"，但是无论如何员工收到的讯息相当清楚。这样的目标和激励创造了一个让错误发生的环境，而且管理者未能及时改正。西尔斯百货为了解决诉讼问题，向客户发放优惠券以补偿先前车辆的误诊损失，为此付出的成本大概是6,000万美元。这种不当行为并不代表公司的管理哲学是要蓄意欺骗客户，但却显示管理阶层在考虑道德时的迟钝或漠不关心。为了改变企业形象，西尔斯百货将23,000页的公司政策与程序精简成名为"自主权和责任"（Freedoms&Obligations）的小册子，通过客观公平的角度来讨论公司的道德行为标准。

＊企业的伦理标准＊

近来书面的企业伦理信条广受欢迎。根据最近伦理道德资源中心（EthicsResourceCenter）进行的一项调查显示，89%的组织会有书面规定的伦理信条。表4.2就提供了一家企业的伦理信条作为例子。

虽然不同组织间的伦理信条差异极大，不过主要可以分为两类：基于顺从的伦理道德与基于正直的伦理道德。基于顺从的道德规范（compliance-basedethicscodes）指通过增强控制和处罚犯错者以制止不法行为的伦理标准，其目的是避免法律的惩罚。反之，基于正直的道德规范（integrity-basedethicscodes）则是定义组织的指导性价值观，创造支持伦理行为的环境，强调员工负有的共同责任。表4.3比较了两者之间的差异。

第六部分 4.秉持伦理和责任经营企业（2）

下列六项步骤有助于改善美国企业伦理：

1.最高管理阶层必须实行且无条件支持某种明确的企业行为标准。

2.员工必须知道自上而下的对伦理道德行为的期望，也要知道高级经理期望所有的雇员都据此行事。

3.管理者必须受训，以学会考虑所有决策对伦理道德的影响。

4.必须成立纪律室和专线电话，如果员工顾虑自己的隐私，可以直接拨打匿名电话咨询相关问题。举报者（whistleblowers，表示检举不合法和不道德的行为的人）必须免于受到报复威胁。2002年，美国前总统布什正式签署了一项《公司欺诈及其刑事责任法案》〔即《萨班斯-奥克斯莱法案》（Sarbanes-OxleyAct）〕，为企业举报者提供了妥善的保护。"法律专栏"讨论了更多关于此法案的重要信息。

5.必须将公司实行的伦理道德规范告知公司外部的人，例如供应商、批发商、经销商、客户等。忽视伦理的压力经常来自外界，因此，让每个人都了解公司实行的伦理道德规范，将有助于公司员工抵御外部的压力。

6.必须严格执行伦理道德规范。产生违反行为时务必及时处理。此举可告诫员工公司确实认真地在执行伦理信条。

其中，最后一步也是最关键的一步。无论企业拟定的伦理道德如何崇高，如果不加以落实就都是空谈。尽管安然公司也有制定企业伦理道德规范，但公司的董事会与管理者却视而不见，并向员工传递了错误的信息。

成功实施伦理信条的一个重要关键就是慎选伦理道德主管（ethicsofficer）。优秀的伦理道德主管可以塑造正面风气、做到有效沟通，与各阶层员工产生良性的互动。通常伦理道德主管都拥有法律知识背景，但是相比起来，良好的沟通技巧更为重要。优秀的伦理道德主管必须值得信任，做客观的调查，并且处事公正。虽然没有公司中伦理道德主管的确切数据，但自从发生了安然公司的丑闻事件之后，伦理长道德与法规官员协会（EthicsandComplianceOfficerAssociation）的成员数增加了60%。

第五章导语

构建企业的不同方式与未来的长期成功有极大关联。组成企业的形态有很多种，其中三种主要的企业所有权形态为：(1)独资企业；(2)合伙企业；(3)公司制企业。

创立自己的新公司其实也很容易。你可以在家中设立文书处理服务公司、汽车修理中心、餐厅、成立网站，或是着手满足当地社区中其他人的需求。由一个人独有并且通常也由该人管理的企业被称为独资企业（soleproprietorship），这是最常见的企业所有权形态。许多人没有金钱、时间或欲望来经营自己的事业，他们偏好与其他人或其他团体一起来组建企业。当两个或更多的人在法律上同意成为一个企业的共同所有人时，这个组织就被称为合伙企业（partnership）。成立一个独立的不受所有者控制的企业是有好处的。被授权经营并且拥有独立于所有者的债务的法律实体被称为公司（corporation）。

第七部分 1.企业所有权的基本形式

像唐纳德和苏珊一样，美国每年有成千上万的人创立新公司。事实上，目前每年在美国开设的新企业数目达到了50万家。你可能也曾想过拥有自己的公司，或是认识有此想法的人。创立新公司的关键之一是要知道怎样才能取得所需资源。你可能需要寻找合伙人或通过其他方法来取得资金。为了能够持续经营，可能需要在特定领域寻求经验更丰富的专家协助，或是需要筹资扩大经营。构建企业的不同方式与未来的长期成功有极大关联。组成企业的形态有很多种，其中三种主要的企业所有权形态为：(1)独资企业；(2)合伙企业；(3)公司制企业。

创立自己的新公司其实也很容易。你可以在家中设立文书处理服务公司、汽车修理中心、餐厅、成立网站，或是着手满足当地社区中其他人的需求。由一个人独有并且通常也由该人管理的企业被称为独资企业（soleproprietorship），这是最常见的企业所有权形态。

许多人没有金钱、时间或欲望来经营自己的事业，他们偏好与其他人或其他团体一起来组建企业。当两个或更多的人在法律上同意成为一个企业的共同所有人时，这个组织就被称为合伙企业（partnership）。

成立一个独立的不受所有者控制的企业是有好处的。被授权经营并且拥有独立于所有者的债务的法律实体被称为公司（corporation）。美国有500万家公司，这个数值只占企业总数的20%，但其收入却占总体收入的81%（参阅图5.1）。

本章我们将为你分析各种所有权形态的优缺点，在尝试建立企业之前，了解这些优缺点是非常重要的。切记，虽然一个企业必须要以某种形态的所有权形式开始，但并不表示它必须要一直保持这种形态。许多企业以某种形态开始，然后增加（或减少）了一两名合伙人，最后变成了股份有限公司、有限责任公司或是特许经营商。让我们从所有权的最基本形态开始讨论——也就是独资企业。

第七部分 2.独资企业

＊优点＊

独资是从事自己感兴趣职业的最简单的企业类型。在每个城镇都可看到独资经营者。你可以与这些企业人士谈一谈有关他们创业的乐趣和挫折，多数人都会提到给自己当老板及自己决定上班时间的好处，此外他们还可能提到以下几项优点：

1.容易开办或结束营业。开办一家独资事业，所需要做的就是购买或租用所需设备（例如，一把锯子、一部文书处理机、牵引机或除草机等），然后贴出公告告诉大家自己开始营业即可；结束营业同样容易，只要关门就行。你不需要与他人讨论，也不会有人反对。你可能需要从当地政府取得许可证或执照，不过这通常不是问题。

2.自己当老板。为他人工作不像为自己工作那样令人兴奋——至少，独资经营者都是如此觉得的。你可能犯错，但那是你自己的错误——然而每天的成功，哪怕很小也是属于自己的。

3.作为所有者的骄傲。拥有并管理自己的事业的人，理所当然对自己的工作感到骄傲。他们承担风险，提供人们所需的产品与服务，的确值得钦佩。

4.遗产的传承。企业主所有的一切可以留给子孙继续经营。

5.公司利润的保留。除了给自己当老板之外，没有什么快乐比得上知道自己可以尽可能地赚钱而不必与其他人分享了——除了向政府交税之外。

6.没有特别税赋。独资企业的所有利润都以所有者个人所得税的形式来征收，企业所有者只需要缴纳普通的所得税。不过，企业主必须预估他们的税收并且按季度支付给政府，否则会因为不交税而受到惩罚。

＊缺点＊

并非每个人都适合创业并管理。要筹措足够的经费开办并且维持一家企业的经营通常是很困难。存货、补给、保险、广告、租金、计算机以及公共事业等费用，要一个人负担可能太过沉重。自行创业还有一些其他缺点：

1.无限责任——个人损失的风险。当你为别人工作时，企业亏损是他人的事。当你拥有自己的企业后，你与你的事业则合为一体，你将承担无限责任（unlimitedliability），也就是说，任何由企业产生的债务或毁损都由你负责偿还，即使这表示你要卖掉自己的房子、车子，或是拥有的任何物品。这是极大的风险，不仅需要自己认真考虑，还得与律师、保险员及会计师等人商量。

2.有限财务资源。企业的可用资金受限于个别（独资）所有者的资金能力。因为个人能够筹措到的资金有限，合伙与公司开办并维持企业经营的财务支持能力可能更大。

3.管理困难。所有的企业都需要管理，也就是说，必须有人负责登记存货记录、会计记录及税务记录等工作。擅长销售及提供服务的人在会计上可能不太灵光。独资者往往很难找到好的、优秀的员工，因为其薪资与福利难以与大公司竞争。

4.长时间投入。虽然独资者可以自己安排工作工时，但若要自行创业、管理经营、训练人员，很难有空闲时间去做其他事。这对任何企业都一样，但是独资者没有别人可以共同分担，通常必须投入更长的时间工作。例如，商店老板可能一天要工作12个小时，至少一周6天——这几乎是一家大型企业非主管层员工的两倍。想想这种长时间工作会如何影响独资者的家庭生活吧。成功的华尔街游戏有限公司（WallStreetGames）的创始人提姆·德梅洛（TimDeMello）曾说："这不是一份工作，不是一个职业，而是一种生活方式。"这句话反映了其他独资者的心声。

5.很少有其他福利。如果自己身为老板，便失去为他人工作所享有的一切福利。没有人会替你支付健康保险和残疾保险，没有病假和带薪休假，以上这些福利合计起来可能可以达到一位工作者收入的30%以上。

6.有限成长。扩展的速度经常很慢，因为独资企业完全仰赖所有者自身的创造力、商业知识以及资金。

7.有限寿命。如果独资企业主过世、失去工作能力或退休，企业就无法继续存在（除非出售或由独资者的继承人接管）。

别忘了与当地的一些独资企业主谈一谈他们独立经营时所面临的问题。他们应该会有许多有趣的故事可以分享，比如如何向银行贷款、避免偷窃以及单纯地在该行业生存下去等。上述问题也是许多独资者选择寻找合伙人来共同分摊的原因。

第七部分 3.合伙企业

合伙企业是一种由两个或两个以上所有者共同成立的企业法定形态。合伙企业有以下几种类型：(1)普通合伙企业；(2)有限合伙企业；(3)业主有限合伙制企业。普通合伙企业（generalpartnership）指全部所有者共同经营企业并对债务负责的合伙企业。有限合伙企业（limitedpartnership）是由一个或多个普通合伙人以及一个或多个有限合伙人组成的合伙企业。普通合伙人（generalpartner）指承担无限责任并有权管理公司的所有者（合伙人），每个合伙企业必须要有至少一位普通合伙人。有限合伙人（limitedpartner）参与企业投资，但是只承担有限责任，而且不承担管理责任。有限责任（limitedliability）指有限合伙人不需要对超过其投资额度的企业债务负责——他们的责任是"有限的"，仅限于其投资额；他们的个人资产不需要承担风险。

有一种新形态的合伙企业被称为业主有限合伙企业（masterlimitedpartnership,MLP），看上去很像公司（公司的概念将在稍后讨论），像公司一样运作，而且也像公司一样在股市上交易，但是却像合伙企业一样交税，因此可以避免公司所得税。例如，太阳石油（Sunoco）公司成立了MLP太阳石油物流公司（SXL），主要负责收购、拥有并经营原油和精炼产品的管线与仓储设备。2002年，公司开始在纽约证券交易所上交易，SXL所得在以红利方式交付给投资人之前不会被课税。

另一种伙伴关系的崭新类型弱化了无限责任的缺点。美国所有州现在都允许合伙人建立一种被称为有限责任合伙企业（limitedliabilitypartnership,LLP）的关系，这一类合伙人的失去个人资产的风险仅限于为自己及下属的行为和失职所导致的损失。这意味着有限责任合伙企业让合伙人不必担心因为其他伙伴的疏误而造成自己的房产、汽车、退休计划等受到影响。然而，在许多州，这类保障并未包含银行贷款、租赁欠款和应付账款等合同责任，意即个人仍然有可能暴露于上述风险之中。在那些确实给予有限责任合伙企业附加合同责任保障的州，LLP在很多方面与LLC相似。

目前除了路易斯安那州之外，美国各州都已采用了《统一合伙企业法案》（UniformPartnershipAct,UPA）来替换关于合伙企业的法律。《统一合伙企业法案》定义了任何普通合伙企业的三要素：(1)共同所有权；(2)共享的利润和损失；(3)参与管理企业运营的权利。

＊优点＊

一个企业中有一个或多个合伙人有许多优点。与一个或多个合伙人共同拥有及管理企业往往比较容易；当你生病或度假时，你的合伙人可以替代你；合伙人可能擅长存货管理或会计，而你则负责销售或服务；合伙人也能提供额外的资金支援，以及专门的知识或技术。合伙企业通常具有下列几项优点：

1.更多的资金资源。当两个或更多的人结合资金与贷款时，支付企业带来的租金、水电费和其他账单就会变得比较容易。有限合伙企业就是特别为协助筹措资本（金钱）而设计的。如前所述，有限合伙人投资于企业中，但在法律上不能拥有任何管理责任，其责任是有限的。

2.共同管理以及互补性技能和知识的整合。经过仔细选择合伙人的企业，在日常管理活动中会轻松很多。合伙人让彼此多了公务以外的自由时间，并且能提供不同的技能与观点。有些人认为最佳合伙人就是配偶，这就是为什么许多夫妻会联手经营餐厅、服务商店和其他企业。

3.存续时间较长。相关研究报告指出，1960年创业迄今的2,000家美国企业中，合伙企业成功经营的比率是独资企业的4倍。合伙人的互相监督可以提高企业的经营纪律。

4.没有特殊税赋。如同独资企业，合伙企业的全部利润以所有者个人所得税的方式征收。同样地，合伙人必须估计当季税收并且按时支付，否则会受到惩罚。

＊缺点＊

合伙的两个人必须承认，任何时候都有爆发冲突和关系紧张的可能性。合伙曾导致家庭、朋友及婚姻关系的破裂。让我们来探讨合伙的缺点：

1.无限责任。每个普通合伙人对公司的债务都负有责任，不论这些债务是由谁造成的，你必须为自己及合伙人的错误负责。就像独资企业主一样，如果企业输掉官司或是破产，普通合伙人也有可能失去他们的房子、车子以及任何其他物品。

2.利润的分配。分担风险代表着分享利润，同样也有可能引起冲突。合伙企业没有一个既定的利润分配机制，因此，利润分配有时会有不公正的情况。例如，两个人建立合伙企业，其中一人投入了较多资金，另一人则投入了较多时间，双方可能都认为自己应得较多利润。冲突也可能由此而生。

3.合伙人之间的意见相左。在金钱方面的意见不合只是潜在冲突之一。谁在员工问题上拥有最终权威？由谁雇用及开除员工？谁工作多少时间？倘若一位合伙人希望为公司增添昂贵的设备而其他的合伙人不同意，该怎么办？潜在冲突的确很多（参见《伦理抉择》专栏）。因此，合伙企业的所有条款都必须清楚地写出来，以保护所有的参与者并将误会降到最低程度。

4.难以终止。一旦你投入了合伙关系，将很难全身而退（除非死亡）。当然，你能通过辞职来结束一个合伙企业，然而，如何分配利益及未来如何等问题都很难解决。令人惊讶的是，连律师事务所的合伙协议通常都不完善，合伙人很难打破合伙关系。你要如何摆脱一个你不喜欢的合伙人？这些最好预先在签订合伙协议中加以明确。表5.1列出了合伙协议注意事项，让你对此有更深的了解。

了解企业所有权利弊的最佳途径，就是访问几位签订过类似协议的人，他们会告诉你如何避免麻烦。《聚焦小企业》专栏（第137页）将会提供选择合伙人的要领。

自行创业或是拥有合伙人有一个让人担心的共同问题，如果企业亏损过多或是遭到控诉，你可能会丧失一切。许多企业人士试着通过组建公司来避免独资企业和合伙企业的各种缺点。在下一节中，我们将详细讨论公司这种企业所有权的基本原则。

第七部分 4.公　司（1）

虽然"公司"这个名词通常让人联想到像通用汽车、IBM、福特汽车、埃克森、通用电气、微软及沃尔玛百货，但其实公司并不一定都是很大的。显然，许多公司的规模都很大，为美国经济不断作着贡献。不过，组建成公司形式对小企业也有好处。

传统公司（conventionalcorporation，又称C公司）是有权独立于所有者行动并承担责任的政府许可的法律实体，其责任与所有者（公司股东）分开。这对所有者而言，他们不对超过投资金额的公司债务或其他问题负责。所有者不需要担心因为企业的一些问题而失去房子、车子或是其他个人财产——这是一项极大的利益。公司不只限制了所有者的责任，经常也让更多人得以分享企业的所有权和利润，而不需要在公司里工作或是对企业负有其他责任。公司可以选择是否让外部投资者持有公司所有权，或是维持私人持有状态（第十八章讨论股票所有权）。表5.2描述了各种不同的公司形态。

＊优点＊

多数人都不愿意冒着失去一切的风险跨入商场。但是为了企业的增长、繁荣并创造经济机会，许多人必须愿意将资金投注进去。解决这个问题的方法之一，就是创造一个人造实体，一个只在法律中存在的实体——公司。让我们来看一看公司的优点：

1.有限责任。公司的主要优点之一就是所有者的有限责任。英国与加拿大股份有限公司在公司名称后面加有Ltd.字样，例如英国汽车公司（BritishMotorsLtd.），代表"有限责任"（limitedliability），或许这是公司最大的一项优点。有限责任表示企业所有者负责的亏损限额被限制在他们的投资额内。

2.便于筹集资金。公司可以向任何感兴趣的人出售所有权（股票）。这意味着数以百万计的人都能拥有诸如IBM、施乐、通用汽车这些大公司的一部分，对小公司也一样。如果一家公司以50美元一股的价格卖掉1,000万股，就可以筹集到5亿美元用来建厂、购买材料、用人及生产等，如此大笔的资金很难用其他方式筹措。

公司可以通过发行债券向个人投资者借钱。公司或许会发现它们很容易向金融机构借款，因为融资者可以通过股票交易情形了解公司的价值。不过，许多小型或独资型公司或许就没有类似的交易机会。我们将在第十八章讨论公司如何通过股票交易和发行债券获得资金。

3.规模。这个字眼概括了公司的诸多优点。因为有能力筹集大笔的资金，公司可以兴建现代化的工厂，拥有最新的设备软件。它们也可以雇用各种经营领域的专家，可以收购其他行业来分散自己的风险——意即公司可以同时投入许多企业，倘若其中一项失败，对于总公司而言影响较小。简而言之，一个资源丰富的大型公司可以利用世界上任何地方的任何机会。

切记，公司并不一定要是大型企业。许多医生、律师及个人与企业中的合伙人都成立了公司。美国多数公司也都是小企业。

4.永久的生命。因为公司与所有者是分离的，因此一位或多位所有者死亡并不会使公司终结。

5.容易变更所有权。变更公司所有者非常容易，只需将股票转售给其他人就可以了。

6.容易吸引有天赋的员工。公司可以通过提供诸如股票期权（以一个固定的价格购买公司股票的权利）等福利，来吸引有才能的员工。

7.所有权与管理层分开。公司筹资可以来自许多不同的投资者，并且无需让他们参与管理。图5.2说明了公司层级。

从图5.2的金字塔可以看出，所有者／股东及管理层与员工皆是分开的。所有者／股东会选出一个董事会，董事们则聘用公司高层主管，并监督主要政策议题。他们也聘用管理者及员工，因此所有者／股东对于由谁来经营公司具有某种程度的参与，但他们对于日常营运却没有控制权。

第七部分 5.公　司（2）

＊缺点＊

在美国，独资与合伙企业非常多，显然我们可以肯定公司这种形式一定有其缺点，否则，应该有更多的人选择设立公司。以下就是公司的几项缺点：

1.大量文书作业。申请开办公司的文书工作仅仅是一个开始。税务法要求公司能够证明所有的花费及可扣除支出都是合法的，公司因此必须提交许多表格。独资或合伙公司的会计纪录不必如此详尽，而公司则必须具备详尽的财务报表、会议记录等更多的文书。

2.课税两次。公司收入要被征税两次。首先公司在把收入分配给股东之前，必须先支付所得税；然后，股东必须要为从公司获得的收入（股利）交税。州政府对公司征税经常比对其他企业严厉。有时，它们只单独对公司征收某些特别税。

3.两份所得税申报表。如果成立公司，就必须提交公司所得税申报表及个人所得税申报表。依照公司规模大小而定，公司所得税申报表可能相当复杂，有时甚至需要注册会计师（certifiedpublicaccountant,CPA）协助。

4.规模。规模虽然是公司的优点，但也可能是缺点。大型企业有时会缺乏灵活性，而且受到繁文缛节的限制，无法对市场变革作出快速反应。

5.难以终结。一旦成立公司，就很难结束。

6.可能与股东或董事会有冲突。如果股东选出的董事会与目前的管理层无法达成共识，就会产生冲突。因为公司高主管系由董事会决定，企业主可能面临被自己一手创建的公司逐出的窘境。康柏电脑（Compaq）创始人之一罗德·肯尼恩（RodCanion），还有苹果计算机（Apple）的创始人史蒂夫·乔布斯（SteveJobs，已经重返公司）就是前车之鉴。

7.初始成本。成立公司可能要花费几千甚至数万美元，还包括昂贵的律师费和会计师费用。不过，在某些州成立公司的成本相当低廉，然而，如果没有律师的协助，多数人并没有时间和自信完成这个过程。

许多人都因为公司成本、文书作业以及必要支付的特殊税款泄气了。甚至许多企业人士认为成立公司带来的麻烦多于其优点。

＊个人公司＊

并非所有的公司都是拥有上百位员工或上千位股东的大型组织，个人（例如，卡车司机、医生、律师、水电工、运动员及电影明星）也能组建公司。通常它们不向外人出售股票，因此，小型公司与大型公司的优缺点并不一致（例如较多投资金额与规模这一类）。它们的主要优点是有限责任及可能的税收优惠。如表5.2所示，许多公司在特拉华州成立公司，因为在当地成立比其他州容易。虽然你不需通过律师申请成立公司，不过最好还是请教一下律师较为妥当。除了律师费之外，州务卿办公室也会索取公司成立费用；这项费用各州不同，从马里兰等六州的50美元到得克萨斯州的300美元不等。正式成为公司所需的时间在不同的州也有所不同。一般从申请日起大约需要30天。表5.3概述了如何成立公司。

第七部分 6.公　司（3）

＊S公司＊

近年来人们非常关注的一个问题便是S公司的形成。S公司（Scorporation）是一种独特的政府产物，看来像是公司，但却像独资企业和合伙企业一般交税。S公司的文书作业及细节与传统（C）公司类似，也有股东、董事、员工及有限责任利益，不过利润作为股东的个人收入交税——因此避免了C公司被课税两次的情况。

避免双重税收是超过300万家美国公司以S公司的形式进行营运的理由。然而，并非所有企业都能成立S公司，公司必须符合以下资格：

1.股东人数不能超过100位（2004年，所有的家庭成员只会被列为一位股东）。

2.股东必须是个人或产权，并且是美国公民或永久居民。

3.只能有一种已发行的股票（第十七章将讨论各种股票类型）。

4.被动性质的收入（例如，租金、专利使用费及利息等）未超过总收入的25%。

S公司一旦丧失了上述资格条件，至少要5年之后才能重新提出申请。另外，S公司税务结构并非对所有企业都有利。值得一提的是，S公司的好处会随着每次税法变革有所改变。若要了解一种特定企业的所有优缺点，最好的方法就是与律师和会计师共同仔细考察税收优势和责任的差别。

＊有限责任公司＊

许多企业都对某种新的企业所有权形式——有限责任公司非常感兴趣。它被视为是"未来的企业形式"，有限责任公司（limitedliabilitycompany,LLC）与S公司很像，但不需要专门的资格要求。有限责任公司于1977年被引入怀俄明州，1988年在征收联邦所得税中被国税局（InternalRevenueService）视为合伙企业。1995年，"美国国家统一州法委员会"（NationalConferenceofCommissionersonUniformStateLaws）通过了《统一有限责任公司法案》（UniformLimitedLiabilityCompanyAct）的最后版本，1996年全美50个州以及哥伦比亚特区都承认了有限责任公司。1988年，申请有限责任公司者不到100家，之后数量却急遽增加；今日，美国某些州一半以上的新设企业都属于有限责任公司。

为何有限责任公司如此诱人？它提供公司世界中最好的一切，其优点包括：

1.有限责任。个人财产受到保护。有限责任曾经只能为有限合伙人和传统公司的股东享有。

2.税赋选择。有限责任公司能够选择以合伙企业或公司方式被征税。以前只有合伙人或者S公司所有者能够享有作为合伙企业交税的好处。

3.弹性的所有权。有限责任公司无须遵从如S公司一样的所有权限制。所有者可以是自然人、合伙企业或是公司。

4.弹性的利润与损失分配。利润和亏损不必按每个人的投资比例来分配。有限责任公司的每个成员可以以相同的比例进行分配，而一般公司与S公司必须按照所持股份的比例在股东之间分配利润与损失。

5.营运弹性。有限责任公司必须服从类似公司的组织条款，但是不用保留备忘录、把书面解决方案归档或者举行年度会议。有限责任公司同样要提交类似于合伙协议的书面营运协议，描述该公司要如何经营。

当然有限责任公司也有下列缺点：

1.没有股票。有限责任公司的所有权不可转移，公司成员需要其他成员同意才能出售所拥有的股份。反之，一般公司及S公司的股东可以依个人意愿出售股份。

2.有限的存续期间。有限责任公司被要求于组织规章中确认解散日期（某些州甚至不允许其超过30年）。成员的死亡可能导致有限责任公司自动解散，但其他成员可以选择在解散之后再重新建立有限责任公司。

3.较少的激励机制。不像公司制企业，有限责任公司无法扣除福利待遇的成本。因为没有股票，所以也无法通过股票期权作为激励员工的手段。

4.税赋。有限责任公司成员必须用利润支付自雇税，这相当于独资企业和合伙企业所支付的社会医疗保障。相比之下，S公司用薪水而不是整体利润来支付自雇税。

5.书面作业。有限责任公司对文书工作的要求没有公司制企业那么多，但还是比独资企业要求的多。

成立一家有限责任公司的成本为2,500美元，年度税务和法律费用为1,500美元。美国小企业局官方网站（www.onlinewbc.gov/docs/growing/llcs.html）载有详细的有限责任公司信息。表5.4列出了企业所有权中主要形态之间的优缺点。

第七部分 7.公司扩张：合并和收购

美国在20世纪90年代掀起的兼并风潮于2000年达到了顶峰，当时兼并和收购的总价值惊人地达到了3.4兆美元，平均每17分钟就会达成一项新的交易。每件并购交易的金额看起来都是空前的，绝大多数新交易中的公司都试着在其领域内扩张以节省成本、进入新市场、确定国际竞争地位，以及响应科技和法规变化。《面对变革》专栏回顾了这些并购巨人的现况。

兼并和收购的差别是什么？兼并（merger）指两家公司组合成一家公司，情况就像是婚姻关系。收购（acquisition）是指一家公司买下另一家公司的资产和负债，它更像是购买一个房子而不是进入婚姻。

公司兼并有三种主要形态：垂直兼并、横向兼并以及混合兼并。垂直兼并（verticalmerger）是相关行业中产品处于不同阶段的两个企业的结合；想想一家自行车公司和一家生产自行车轮公司的兼并，不仅能确保自行车制造商所需的车轮供应，也能确保自行车公司产品的质量控制。横向兼并（horizontalmerger）指同一行业中两家相同层次的企业的结合，这可以实现多样化或扩展公司产品类型。横向兼并的一个例子是自行车公司和三轮车公司的合并，以供应各式不同的轮式产品。混合兼并（conglomeratemerger）指完全无关的产业中的公司的结合，主要目的在于将企业营运及投资多样化。软饮料公司与糕点食品公司之间的合并，就是混合兼并的典型。图5.3说明了这三种不同的兼并方式。

相比兼并或者出售给另一个公司，一些公司选择内部维持控制权，或者在某些情况下重新获得控制权。例如，枫叶园有限公司（MapleLeafGardensLtd.）（多伦多枫叶曲棍球队的所有人）的主要所有者兼负责人史蒂夫·史塔夫洛（SteveStavro）决定将公司私有化。"将公司私有化"（takingafirmprivate）代表一个股东或管理层取得公司的所有股票。在枫叶园这个案例中，史塔夫洛的投资小组通过购买公司的所有股份成功地取得了公司的全部控制权。这是65年来第一次，公开市场上的投资者不能再购买枫叶曲棍球队的股票。

如果员工害怕自己可能失业，或是管理者希望拥有公司，他们是否有机会获得公司所有权？是的，他们可以考虑杠杆收购。杠杆收购（leveragedbuyout,LBO）是一项可行策略，是指员工、管理层或者部分投资者主要通过借款来购买一个组织的行为。借来的资金用来买断公司的股份，员工、管理者或投资者成为公司所有者。杠杆收购的规模从5,000万美元到310亿美元不等，而且各种企业都有，从小型家族企业到大型企业，例如雷若兹-纳贝斯克（R.J.R.Nabisco）烟草公司、玩具反斗城（Toys"R"Us）与西北航空（NorthwestAirlines）。

现在，兼并风潮不再局限于美国公司，外国公司对于美国公司同样狼吞虎咽。1998年，位于德国斯图加特市的戴姆勒奔驰与美国的汽车生产商克莱斯勒的价值410亿美元的兼并案，造就了一个全球汽车业巨人——戴姆勒-克莱斯勒。外国企业发现，最快的成长方式往往就是买下一个知名企业，将品牌和科技带回母国。不过，这种方式不见得都受到欢迎。2005年，美国立法部门关注到美国加州联合油公司（Unocal）被中国的海洋石油公司（CNOOC）并购，可能会威胁到美国的经济和国家安全利益。最后，中国海洋石油公司决定撤回上述的并购案件。

5-6企业所有权的特殊形式

除了三种基本形态的企业所有权之外，我们还会讨论所有权的两种特殊形式：特许经营及合作社。让我们先来看看特许经营。

第七部分 8.特许经营（1）

基本上，特许经营协定（franchiseagreement）是特许经营商（franchisor）对某一事业拥有良好创意，通过在特定区域内把使用企业名称的权利、出售某项产品或服务的权利〔特许经营权（franchise）〕出售给特许加盟商（franchisee）的协议。

有些人不敢自行创业，他们宁愿通过特许经营协议，加入一个有规矩可以依循的企业。特许经营权可以以独资企业、合伙企业或是公司的形态成立。一些知名的特许经营案例包括：麦当劳、捷飞络汽车服务公司（JiffyLube）、7-11便利店（7-Eleven）、窈窕者（WeightWatchers）和假日酒店。

目前，美国约有超过1,000万人投入了特许经营，其销售额约占美国国内生产总值的10%（约1.5兆美元）。据了解，最受欢迎的特许经营企业为餐厅（占所有特许经营的80%）、零售店、旅馆与汽车旅馆，以及汽车零件及服务中心。麦当劳是美国最大的连锁餐厅，也被视为是加盟连锁的典范。

＊优点＊

特许经营已经进入了美国和全球企业生活的每个方面，提供可靠、方便和在价格上有竞争力的产品和服务。特许经营在全球范围的增长并不是偶然的，它显然存在一些优点：

1.管理与营销协助。特许加盟商（购买特许经营权者）在事业上成功的机会较大，因为他们已经拥有了成熟的产品［例如温迪汉堡（Wendy'shamburgers）和达美乐比萨］，可以获得选址和促销上的帮助，以及各阶段营运的协助。就像在你自己的店里雇用了可以随时协助你的全职顾问。特许经营商提供密集的训练，例如，麦当劳将所有新的特许加盟商的管理者送到美国伊利诺伊州橡树溪的汉堡大学培训。

有些特许经营商为特许加盟商提供当地市场上的销售帮助，而不是让他们仅仅依赖全国性的广告来取得成功。此外，特许加盟商有众多的伙伴，面对相似的问题，因此能够分享经验。例如，联合包裹运输连锁店向5,300个特许加盟商提供了软件以协助其建立客户姓名和住址等数据库。该公司的协助部门同样提供一对一的电话支持，以及快速的电子邮件渠道。协助部门会立即解答特许加盟商的疑问与担心，帮助保持公司与特许加盟商之间的人性化联系。

2.个人所有权。你所运营的特许经营店依然是属于你自己的店铺，享有任何独资者应该享有的激励和利润。你还是自己的老板，虽然比起你自己拥有私人店铺，你必须遵守更多的规则、规章和程序。

3.品牌全国知名。开一家礼品店或冰淇淋店是一回事，开一家新的霍马克贺卡连锁（Hallmarkstore）或31冰淇淋（Baskin-Robbins）则又是另一回事。知名的特许经营店能让你立即获得产品认同与支持，而且拥有来自全球的客户。

4.财务建议与协助。小型企业的一项主要困难就是如何融资以及记录好账务。特许加盟商可以从这些领域的专家身上获得宝贵的协助及周期性的建议。事实上，一些特许经营商甚至会向他们认为有价值和潜能的特许加盟商提供融资。例如，猎头特许经营企业SRA国际公司，允许某些新加入的特许加盟商用两年或以上的时期内的收入来支付35,000美元加盟费中的20，000美元。

5.失败率较低。根据经验，特许经营的失败率比起其他企业模式的几率要低。部分专家认为，独立企业的失败率是特许经营的八倍。然而，由于特许经营成长得如此快速，许多较脆弱的特许经营商也进入了该领域，因此你必须格外小心谨慎，并且明智地投资。

第七部分 9.特许经营（2）

＊缺点＊

特许经营的优点听起来无比诱人，但是在购买之前应该谨慎进行研究，包括通过现有的特许加盟商了解相关的规划事宜，并且尽量找律师及会计师协商。特许经营的缺点包括以下几项：

1.较高的启动成本。多数特许经营都会对特许经营权收取费用。加盟权费用的高低差别非常大。例如，爵士健身操的特许经营费用从2,000到3,000美元不等；而如果你想要加盟脆奶油多纳圈（KrispyKreme）特许经营企业，除了准备一些生面团之外，最好还有更多的钱。一个一般的脆奶油多纳圈店面大约要花掉你200万美元。

2.分摊利润。通常，特许经营商除了索取加盟费之外，还会要求分享较大比例的利润，或是根据销售额而非利润的百分比抽取佣金。特许经营商要求的比例一般被称为"特许权使用费"（royalty）。例如，如果特许经营商要求特许加盟商支付净销售额10%，那么特许加盟商收入的（在税收与其他支出之前）每1美元就有10美分需要支付给特许经营商。

3.管理法规。管理"协助"很可能会变成管理命令、指挥和限制。受限于公司的规则和章程，特许加盟上可能会失去拥有自己企业、当自己老板时的热情与激励。近几年来，在特许经营业上最大的变革之一，就是特许加盟商联合起来与特许经营商解决双方的矛盾，而不是孤军奋战、单打独斗。例如，特许加盟商联名控告特许经营商万利捷（Meineke）折扣消声器商店欺骗他们，将他们上交用于做广告的钱装入自己的口袋。结果特许加盟商在初判中胜诉，赢得3.9亿美元的赔偿，但不幸的是这个判决后来在上诉中推翻。

4.燕尾服效应。如果其他特许加盟商失利，那么你的特许经营店将会如何？即使你的特许加盟商仍有利润，你也有可能被迫歇业，这就是通常所谓的"燕尾服效应"（coattaileffect）。其他特许加盟商的行为显然会极大地影响你未来的成长及利润。此外，特许加盟商也必须小心来自其他特许加盟商的竞争，例如，当市场上充斥着天使冰王（TCBY）的新店面时，其特许加盟商对于冰冻酸奶酪的爱好就会随之大打折扣。另外，麦当劳的特许加盟商就曾经抱怨，因为麦当劳的持续增长方式，有些新开幕的店将旧店生意全都抢光，造成每家特许加盟商利润被压榨殆尽。

5.出售限制。不像私营企业所有者可以开出自己的条件，将所属企业出售给其他想要的人，许多特许加盟商在出售其特许经营店时受到约束。为了控制特许加盟商的品质，特许经营商经常坚持拥有核准所有新进加盟者的权利，而新进加盟者必须符合其标准。

6.特许经营商的欺骗。一般人可能以为多数特许经营商都是像麦当劳这样的大型企业，其实不然。许多特许经营商都是无名的小公司，而有意加入的特许加盟商可能对它们了解不多。多数特许经营商都是很诚实的，但是近来美国联邦贸易委员会（FederalTradeCommission）收到的关于特许经营商诈骗的申诉也越来越多。在加盟之前请务必对其有一个完整的了解，这样才能避免上当。俗话说："一分钱，一分货。"这虽然是老调重弹，但却非过时的理论。有关避免诈骗行为的建议，请仔细看一看《法律专栏》。

第八部分 1.创业者时代

现今有1,400万名美国人创业，其中大约有20%年约16到34岁。"现在的年轻人大多认为，在诸如IBM这样的公司拥有一份超过30年的工作，已经显得不切实际。"美国联邦独立事业研究基金会的资深研究人员布鲁斯·菲利普（BrucePhillips）说道："因此，在小公司工作或自行创立小公司已成趋势……让人觉得较能掌控自己的命运。"许多美国大学都提供企业家精神课程，来响应这股新兴的时代趋势。企业家精神（entrepreneurship）指接受创业与经营企业风险的精神，请认真学习本章并思索自己将来成为企业家的可能性。

第八部分 2.人们为何接受创业的挑战（1）

接受创业的挑战既可怕又刺激，一位企业家将它比喻成"蹦极跳"。你可能感到害怕，但假如你看到六个人都做了并且毫发无损，那么你就可能有勇气去尝试。以下是人们愿意冒风险创办企业的部分原因：

机会。分享美国梦是一个巨大的诱惑。很多人，尤其是刚到美国的人，可能不具备在当今复杂的组织中工作所必需的技能。然而，他们却可能拥有成为企业家所必需的进取心和长时间工作的干劲。也有许多管理者离开安稳的工作（自愿离职或企业裁员的结果），自行创业。其他还包括一些身心障碍者，发现比起受雇于人来创业为他们提供了更多的机会。

利润。利润是另一项激励人们称为企业家的理由。美国最有钱的人曾经是沃尔玛百货的山姆·沃顿，当今则是微软的比尔·盖茨。

独立。许多企业家仅仅是因为不喜欢为人工作。例如，许多律师不喜欢大型法律事务所的压力与规范。有些人认为成立自己的事业，能够获得较多乐趣与自我满足感。

挑战。有些人相信企业家是对刺激上瘾的人，他们通过冒险经营与发展事业。南希·弗莱克斯曼（NancyFlexman）和托马斯·斯坎南（ThomasScanlan）在其著作《经营你自己的事业》（RunningYourOwnBusiness）中就提到，企业家只接受适度、计算过的风险，他们并不是在赌博。一般而言，与权力相比，企业家更追求成就。

＊成为企业家有何条件？＊

你会是个成功的企业家吗？你可以学习经营公司所需的管理及领导技能，然而，你可能不具备笑对风险、激情满怀、视野开阔以及广聚贤能的个性。这些特质都是很难学习或者后天培养的。审视一下自己，看看自己是否拥有下列企业家素质：

自我引导。你必须完全乐在其中，虽然你是自己的老板但仍然要保持高度的自律。你必须能够承受自己的成功或失败。

自我肯定。当众人都感到怀疑时，你必须坚持自己的想法，并且能够不断补充自己的热忱。当沃尔特·迪斯尼（WaltDisney）建议推出全长版动画电影《白雪公主》（SnowWhite）的时候，产业界无不捧腹大笑；但他个人的努力与热忱，让美洲银行愿意支持他，为他承担风险。后续情节就不必多说了。

勇于行动。仅仅是拥有伟大的商业构想是不够的，更重要的是将强烈的梦想和愿望付诸行动，变成现实。

精力旺盛。这是你自己的事业，你必须在感情、精神和体力上长期投入、努力工作。例如，弗吉尼亚州安提森面包店（ArtisanBakery）（现场手工烘焙业）的合伙人，塔比瑟·玛格托（TabithaMageto）和雷米·帕简（RemiPageon），经常一天有18个小时在店内。圣诞节期间，两个人通常会轮班48个小时。玛格托说："但这总比为别人每天工作18个小时要来得好。"

容忍不确定性。成功的企业家只承担那些可以预测的风险（倘若可能），不会一味追求高风险高利润。但不管怎么说，摆在企业家面前的风险是必然存在的。记住，企业家精神对于那些容易被吓到或者事事追求稳妥的人，都不适合。

更重要的一点，多数企业家都不是从一闪念的灵感中获得产品或服务的构想的。创意的来源更像是一个发光的手电筒。这就像一个搜救队在黑暗中摸索时，必须开着手电筒四处查看、反复询问、不断地找东西。已故的山姆·沃顿就是采用"手电筒"方法。他走访自己的店铺、竞争者的店铺，并且勤做笔记。如果他在周一想到一个好主意，每家沃尔玛百货的经理在周二就都会知道这个想法。他也要求公司管理者采用"手电筒"方法。每次商务旅行时，公司希望经理们都带回至少一个价值大于旅行成本的好想法。"多数创造力就是这么产生的。"商业作家戴尔·道廷（DaleDauten）说，"拨电话，问问题，问'如果这样，会怎么样？'直到你的舌头起泡为止。"

切记，并不总是需求引导发明。企业家并不总是去寻找客户所需求的——他们也在寻找客户"不"需要的东西。阿伦·拉宾（AaronLapin）认为我们不需要通过搅打鲜奶油的麻烦过程也能在馅饼上挤鲜奶油，于是他发明销售ReddiWip——奶油搅拌器，并因此获利数百万美元。虽然把手伸进冰箱去拿一罐奶油比自己搅打鲜奶油来得轻松，但显然ReddiWip并不是一种生活必需品。如果你认为自己具备成为创业者的素质，请完成下面的创业适合程度调查表。此外，表6.1（第164页）中也列出了一些给潜在创业者的建议。

第八部分 3.人们为何接受创业的挑战（2）

＊创业团队＊

创业团队（entrepreneurialteam）代表一群来自不同企业领域的创业者，聚集在一起组成一个管理小组，拥有研发、制造及销售一项新产品所需的技能和经验。团队形式可能比创业者单打独斗要好，因为团队成员从一开始就整合了生产和销售等各方面的创意技能，团队也可确保各项功能之间更紧密的合作及协调。

当你想到苹果计算机的创立，可能会马上想到乔布斯。尽管乔布斯是位充满魅力与远见、家喻户晓的英雄人物，然而发明第一部个人计算机模型的人是斯蒂卡·沃兹尼亚克（SteveWozniack）而麦克·马库拉（MikeMarkkula）则负责贡献商业化知识并引进创业资金。苹果计算机早期成功的关键，是因为这群创业家组成的"菁英团队"。这个团队营造一个让人觉得自己是在成功的事业工作的环境。这三位创始人雇用有相同理念、经验丰富的经理人像团队般地运作。每个人一起构想、开发和营销新产品。

＊小企业创业者和以家庭为基础的企业＊

并非每位企业家都有把自己开创的公司发展成大企业的目标，有些人仅仅是在享受一个平衡工作与生活方式的过程。商业作家迈克尔·勒伯夫（MichaelLeBoeuf）称这种企业主为小企业创业者（micropreneurs）。当其他企业家致力寻求企业成长时，小企业创业者即使知道自己的公司永远无法荣登企业排行榜，也依然会感到满意。

许多小企业创业者都是以家庭为基础的企业主，在美国超过2,000万家小企业是以家庭为基础。这些家庭企业近半数属于服务业。小企业创业者包括作家、咨询师、电影制作人、建筑师、会计师等。事实上，本教科书的完成也涉及了很多家庭企业所有者。作家、策划编辑、文字编辑，甚至版式设计者都经营家庭企业。

许多家庭企业都是由那些试图把事业与家庭结合在一起的人所拥有，但不要错误地认为家庭工作者就是那些在照料小孩的女性，事实上将近50%的家庭工作者是男性。除了帮助企业主平衡工作与家庭的关系之外，家庭企业的增长还有如下原因：

电脑技术使得领域内的竞争者变得平等，让家庭企业看起来像他们的大公司竞争者一样，行动起来也一样。今天，宽带网络、掌上电脑和其他技术是如此的便宜，建立企业所需的投资比以前要少得多。

企业裁员让员工感觉不到工作保障，只有自己创业。与此同时，大公司里被裁掉的雇员的工作还需要有人来做，于是这些公司把这类工作外包给小企业，通过合同生产的形式来满足暂时的运营需要。（稍后在第八章我们将深入讨论外包问题。）

社会态度已经改变。过去，人们会询问家庭企业家何时去找一份"真正的"工作，而现在人们则常常向他们请教经营家庭企业的经验。

新税法放松了关于家庭办公税收扣除额的限制。

当然，在家工作也有其挑战。开办家庭企业后，你可能面临以下挑战：

寻找新客户。让人了解你在营业可能有些困难，因为你没有招牌或店面。

管理时间。当然，你能省下交通时间，但若要妥善地运用这些多余时间需要自律。

分开工作与家事。通常，把工作和家事分开是困难的。如果能够在工作到一半时把一篮脏衣服扔进洗衣机去洗当然棒极了，不过你必须将这些让你分心的事保持在最低限度。如果办公室就在家里，要丢下办公室里的工作也很困难。同样地，要让家中办公室里的工作不渗透进家庭中，也需要自律。

遵守政府法令。政府法令会限制家庭企业在社区的特定区域允许开设的公司类别，以及这些企业对邻里所带来的交通问题的程度。

管理风险。家庭企业家必须检查房屋所有者的保险政策，因为并不是所有政策都担保企业的相关索赔。一些保险政策甚至拒绝考虑家里有企业的理赔情况。

想要脱离办公室、向往在家工作的人应该想办法去寻找机会而不是接受安定，创造结果而不是循规蹈矩，谋取利润而不是死守薪资，尝试新的构思而不是逃避错误，以及创造一个长期愿景而不是追求短期报酬。表6.2列出了对可能成功的家庭企业的10个想法，表6.3中则强调了避免家庭企业骗局的线索。你可以在www.entrepreneur.com网站上找到许多有关开办家庭企业的丰富的网上信息。

第八部分 4.人们为何接受创业的挑战（3）

＊以网络为基础的企业＊

网络催生了很多的网上小企业，所销售的产品应有尽有，从订书机到冰箱磁铁、结婚礼服等等不一而足。2005年，全美网络销售金额达到了1,650亿美元，接近全部零售额的8%。预期到2010年，网络销售额会高达3,310亿美元，占全部零售额的13%。

亚特兰大的KEH照相机公司在创业初期纯粹只是玩票性质，后来，公司逐步跨入邮购事业，而今成了一个兴旺的网上企业（网址：www.keh.com），超过57%的收益额来自网络。消费者也发觉网站为商品买卖提供了有利的渠道，确实是非常适合该公司的经营模式。"网络对我们的客户来说要好得多（相比起邮购目录而言），"商店经理帕特·穆希林（PatMulherin）表示："因为能够及时查看存货。"当KEH建立了第一张网页时，立即获得了成功。"最初的两个月内，网上销售占了总销售额的35%，随后继续快速上升。"在网络经营之前，公司通过邮购目录图标进行销售，列出可出售的二手相机。制作和发送目录是一个缓慢的过程，有的时候，当一个客户看中某个产品并打算预订时，该产品可能已经被另一个客户买走了。KEH网站通过数码影像展示商品，大约每四小时便更新一次。一台二手相机只要进入KEH的仓库，几个小时后就会被放在网上销售。

以网络为基础的企业不能只是卖给顾客能在当地商店里轻易买到的商品，而必须能提供独特的商品或服务。虽然凯伦·布斯·亚当斯（KarenBoothAdams）的"高档小孩"（PoshTots）网络婴幼儿服饰公司创立于网络公司倒闭风暴发生期间的2000年11月，但它不仅存活了下来，还成长到拥有22位员工，2005年的销售额估计达到1,000万美元。成功的原因是亚当斯做到了别人（包括其他网络与非网络商店的同行）做不到的事：提供了一个独一无二又便利的高级儿童服饰卖场。亚当斯说："我们选择了一个利基，专注其中，并且做到最好。"

因特网社区有许多网站，可以协助企业家成立自己的网络商店：

DistributorMatch.com扮演制造商与分销商之间的媒介角色。如果你希望搜寻某些在线销售企业的经营理念，这个网站或许可以为你提供许多基础观念。

Hypermart.com提供完整的电子商务功能，让小企业能够建立属于自己的安全系统或电子购物车。

Sitecritique.net提供其他使用者对于你的网站的建设性评论、资源咨询、网络设计与可用期刊，以及网络设计产品与服务等。

切记！不要认为建立网上企业总是快速成功的好方法，它也可能是失败的捷径。数以千计野心勃勃的网络公司在承诺彻底改革我们的购物方式后就破产了。这是一个坏消息。好消息是，你可以从别人失败的经验中学习，让自己免于失败。为了协助未来的网络创业家了解网络企业的生存法则以及如何避免过去的网络公司的错误，马里兰大学建立了网络公司计划与营销档案数据库。检视这个学校网站www.businessplanarchive.org上的商业计划书数据库可以得到更多的资讯。

第八部分 5.人们为何接受创业的挑战（4）

＊内部创业者＊

在大型组织中，企业家精神经常被反映在内部创业者的努力与成就上。内部创业者（intrapreneurs）是在公司内部像企业家一样工作、富于创新的人。创新就是利用公司现有资源——人力、财务及企业实体——推出新产品并赚取更多利润。3M公司的产品范围很广，从透明胶带到工业用的无纺材料，公司要求经理们每天必须投入15%的时间来构思新产品或服务。你知道那些色彩斑斓的记事贴吗？它们就是由3M的员工阿特·弗里（ArtFry）研发出来的。当时，他需要给赞美诗集的页码做标签，是否有一种不损坏书籍又不掉下来的方式呢？他提出了能自行粘贴并且摘下来后能重新使用的纸片的概念。3M实验室很快地生产出了样本，但是经销商认为该产品并不重要，而且市场调查结果也不确定。尽管如此，3M公司依然坚持将样品寄送给高层主管秘书。最后，在公司推动营销活动之后，订单开始涌入，记事贴更成了大赢家。该公司持续改进产品，包括利用再生纸制造便条纸等诸多创新。记事贴也进入了国际市场——销至日本的便条纸是窄长型，旨在适应当地的纵向书写方式。现在，你甚至可以使用电子记事贴——这是一款计算机软件。记事贴软件让你可以把信息输入到色彩明亮的电子标注上，然后保存在备忘录板上、嵌入文档中，或是通过电子邮件发送出去。

内部创业者经营的最佳典范非洛克希德·马丁公司（LockheedMartin）的缩微工厂（Skunkworks）莫属。缩微工厂属于高度机密的研发中心，曾经研究出诸如1943年的美国第一架喷气式战斗机以及1991年的隐形战斗机之类的具有里程碑意义的产品。

＊孵化基地鼓励创业——政府能够做什么？＊

1990年由美国国会通过的移民法案中的部分条款鼓励企业家到美国经营投资。根据该法案，美国政府发放"投资签证"（investorvisas）项目，每年允许1万个投资100万美元或提供10个工作岗位的企业家移民美国。有些人认为应该增加投资移民者人数，他们相信如果有更多的企业家被吸引到美国来，就会增加更多的工作机会，而经济也会有更高的成长。

鼓励人们成为企业家的另一个方法是建立企业特区（enterprisezones）。企业特区是政府通过提供比较低的税收和其他政府支持来吸引私有企业投资的特殊地理区域。政府可以为企业家精神带来极大的影响力，以及提供相关的投资、税额及信用服务。对于创造了工作岗位的企业，政府通过税收减免鼓励企业家的积极性。你可以在网站www.ezec.gov上了解更多关于企业特区及其在全美分布的情况。

通过创造直接投资新企业的项目，各州政府逐渐成为企业家的强力支持者。州政府商务部经常在类似投资计划中，扮演票据交换所的角色。各州政府还设立了孵化基地及科技中心来减少创业资本需求。孵化基地（incubators）是向新企业提供拥有会计、法律咨询及秘书协助等基本企业服务的低成本办公中心。孵化基地在企业发展初期的关键阶段提供支持，帮助企业生存下来。一家从孵化基地毕业的公司——可视化网络公司（VisualNetworks）——由于成长快速，最终取代了当初培育它的孵化基地——马里兰技术发展中心（MarylandTechnologyDevelopmentCenter），迫使其迁至他处。美国企业孵化基地协会（NBIA）最近的研究报告指出，80%的孵化基地仍然在运营中。若想要了解孵化基地提供哪些服务，以及搜寻当地的孵化基地信息，你可以访咨询NBIA网站www.nbia.org。

第八部分 6.准备创办小企业

假设你拥有一个绝佳的创业点子，你有企业家的特质，并且已经准备全心投入经营自己的事业，那么你将如何开办一个企业呢？会涉及多少文书工作？本章后半段将对此进行讨论。我们将探究小企业在经济中的作用和小企业管理等。或许，要了解一家小型的社区企业比大型全球企业还要容易，不过这两种企业的管理基本原则其实是相通的。慈善机构、政府机关、教会、学校和协会的管理原则很大程度上与大小企业的管理也是一样的。因此，学习小企业管理，你会进一步理解一般意义上的管理。所有的组织都需要资本、好的构思、计划、信息管理、预算（以及一般财务管理）、会计、营销、良好的员工关系和全面的管理技巧。在本书后续章节，我们将深入探讨这些议题，以及这些概念如何应用于大型企业甚至全球性组织之中。

＊小企业对大企业＊

小企业管理局（SBA）将小企业（smallbusiness）定义为独立拥有和运营、在运营领域内不占领导地位，并在员工人数或年收入上达到某种特定标准（例如，服务业为每年收入不超过200万美元）的企业。小企业之所以被认为"小"，仅仅是相对于其所在产业而言。一家批发商可能销售额达到2,200万美元，但是依然被小企业管理局认定是小企业。在制造业中，一家工厂可以有1,500位员工，但依然被认为是小企业。让我们检视一些关于小企业的有趣统计资料。

在美国大约有2,000万个全职和兼职的家庭企业。

每年大约有75000个交税而且雇用雇员的企业在创办。

在美国，小企业创造了75%的新工作岗位。

美国所有非农业企业中的近97%根据小企业管理局的标准被认为是小企业。

小企业占了国内生产总值的50%以上。

在小企业中工作的美国员工数量比澳大利亚和加拿大两个国家加起来的人口总数还多。

大约80%的美国人在小企业找到他们的第一份工作。

拥有小企业的女性人数增长很快，目前估计有近600万家小企业为女性所有。

少数民族人士拥有的企业是美国经济中成长最快速的部分。过去10年，亚洲人拥有小企业的数量增长了463%，西班牙裔增长了417%，而非裔美国人则增长了108%。

由此可见，小企业的确是美国经济中的重要一环。这一环究竟有多大？接下来我们将讨论这个问题。

＊小企业的重要性＊

既然全美75%的新工作产生于小企业，因此某一天你也很有可能会进入小企业工作，或是成立一家小企业。目前，四分之一的小企业将"缺少合格的员工"列为成长的最大障碍之一。

除了提供就业机会，小企业相信它们能够提供大企业所无法提供的事物。小企业主表示，他们最大的优势就是能提供更加个性化的服务以及快速的反应。

大不一定就好。想象地上有一个洞，如果你用大石头来装满它，石头之间会有许多缝隙；然而，如果你用沙子来装满它，颗粒之间就不会有空间。商业就是如此，大企业无法满足市场上的所有需求，小企业有很多空间来填补这些空隙并赚取利润。仔细阅读《聚焦小企业》专栏中的案例，看看小企业如何填补大企业留下来的空隙。

＊小企业的成败＊

在企业经营上你不能过于天真无知，否则你会破产。关于每年有多少新的小企业失败是一个有争议的话题。传统的经验是三分之一的小企业会在4年内失败，而根据小企业管理局的统计其中有60%会在6年内失败。然而根据经济学家布鲁斯·基尔霍夫（BruceKirchhoff）的研究表明只有18%会在前8年里失败。基尔霍夫认为，其他统计结果的失败率偏高都是由于邓百氏（Dun&Bradstreet）商情公司统计数据的错误解释所导致的。当小企业所有者离开原来的企业创建新企业时，被统计在"企业失败"类别中，而这显然不是实情。类似地，当企业的所有者形式转换（比如从合伙企业转换为公司）时，单独所有者的退休也被计入失败行列。因此，实际上企业失败率应比传统报告的数据要低得多。

虽然企业的生存率可能比以前的一般认知要高，不过即便是对统计数字最乐观的解释仍然表明，将近五分之一的企业歇业并且积欠了相当的债务。表6.4列出了小企业失败的原因，管理能力的缺失与财务规划不足都是其中之一。

选对企业经营的方向非常重要。许多低失败率的企业在起步时，都要求拥有专业培训——兽医、牙医，以及医疗服务等。培训学位或许可以取得稳定性，但却不见得会带来成长。如果你想要拥有独立性并且致富，就必须追求成长。具有最高成长机会的事业是制造业，但要在这些事业中创业并不容易，而且要维持经营就更难了。

总而言之，最容易创业的事业似乎也是增长最慢且失败率最高的（例如餐饮业）；最容易持续经营的事业是最难创业的（例如，制造业）；可以让人致富的事业，则难以创业并且难以维持经营（例如，汽车装配业）。表6.5能让你了解那些最有可能引导企业成功的情况。

当你决定开始自己创业时，必须仔细思考所选择的企业类型。你不可能在一项事业中找到想要的一切——容易创业、完善保障和高额回报。选择你最重视的特点，接受无法十全十美的事实；计划、计划、再计划，然后放手去做！

第八部分 7.学习小企业的运作

数以百计的未来企业家都问过类似的问题："我该如何学习经营自己的事业？"许多人都不知道他们希望开创哪一种事业，他们仅仅知道自己想做生意，这似乎是当今学生普遍的趋向。以下是一些有关学习运作一个小企业的建议。

＊向他人学习＊

对小企业知识的积累可以从当地社区大学的企业管理课程开始。全美各类进修学院中有数千个企业家精神方面的课程。这些课程的一项优点就是，它们将来自各种不同背景的企业家聚集在一起。而学习如何经营小企业的一个好方法就是与有此经验的经营者交谈。他们会告诉你选址是至关重要的，他们会警告你资本不能过少——也就是如果没有足够资金不要尝试，他们会提醒你如何寻找并留住优秀员工等问题。最重要的是，他们会告诉你如何做好会计记录，以及在创业之前找好会计师与律师。这些免费建议是非常宝贵的。

＊获取经验＊

要学习小企业的管理，最好的方法就是成为实习生，或是为一位成功的企业家工作。许多小企业老板都是从以前的工作中获得经营自己企业的想法。经验法则是：拥有在类似公司里三年的工作经验。

许多新企业家都是来自企业管理层，他们对过去大企业生活已经感到厌倦，或是由于企业裁员而被解雇。这样的管理者拥有管理技能和热情。

在开创自己的事业之前先积累经验并不是什么新概念。事实上，早在1818年时，科流斯·范德比尔特（CorneliusVanderbilt）为了学习新的蒸汽机技术，卖掉了自己的帆船到一家蒸汽船公司上班。学到了所需知识之后，他毅然辞职，开办了自己的汽船公司，成为了美国第一位亿万富翁。

在工作之余或周末兼职经营一个小企业，能让你在拥有正常收入的同时也享受为自己工作的回报。一边为他人工作一边学习经商之道可以为你省钱，因为等到自行创业之后你可能可以少犯下一些"新手"的错误。仔细看一看《伦理抉择》专栏，想一想哪些情况容易引发问题。

＊接管一家成功企业＊

小企业管理需要时间、投入及决心。所有者工作时间长，并且很少度假，多年以后，他们可能会觉得被困在自己的企业中。他们会觉得无法放弃，因为已经投入了太多的时间和心血。因此，有数以百万计的小企业主都渴望离开企业，至少出去度一个长假。

这正是你的大好机会。寻找一位成功的小企业主，告诉他你希望学习企业相关知识，并且希望能够在他那里见习，接受培训。然后表示在实习结束（一年左右）后，希望担任经理助理来帮助企业主或管理者。当你担任经理助理职务时，你能让企业所有者在周末或假期给自己放一个长假——这对他而言是个好交易。紧接着一年，你应该努力学习所有与企业有关的一切——供应商、存货、记账、客户以及促销等。两年之后，你可以向企业主提出提议：他可以退休或者半退休，然后由你接管事业。你可以在工资之外，为自己建立一个利润分配计划。对自己慷慨一点，如果你管理该事业，可以赢得更大利益。你甚至可以开口要求40%以上的利润。

企业主得到的利益是，他不但可以保有企业所有权，还能得到过去获利的60%——并且不需要去工作。你则获得了一个成功企业40%的利润。这对于一个即将退休的企业主来说是一个极好的交易，因为他能够保留企业并获得相当比例的利润。这也是分享一家成功小企业的利润却不必投入任何个人资金的聪明方法。

如果企业主对于利润分享不感兴趣，你或许可以将企业买下。怎样确定一个企业的合理价格呢？价值取决于：(1)这个企业拥有什么；(2)这个企业赚得到什么；(3)这个企业的独特之处是什么。当然，你需要会计师协助你决定企业价值。

如果通过利润共享和购买而接管企业的努力都失败了，你可以选择辞职，带着你学到的所有技能自行创业。

第九部分 1.管理功能

管理者给组织制定方向，提供领导，并决定如何运用组织资源来完成目的。这是关于管理者工作内容的基本描述。除了上述任务之外，现在的管理者还要负责解决冲突，在信任已经被动摇的环境中建立信任，帮助员工在工作与家庭生活之间取得平衡。管理者必须具有远见，做出的决策应该让组织变得更好。以下定义可以作为本章的纲要：管理（management）是通过计划、组织、领导及控制人员和其他组织资源来实现组织目的的过程（详阅表7.1）。

计划（planning）包括预测趋势发展并决定最好的战略和对策来实现组织的目的和目标。这些目标之一是使客户满意。现代管理的趋势是通过团队来帮助监管环境、寻找生意机会并留意挑战。计划是一个关键的管理职能，因为其他职能的实现通常都非常依赖一个好的计划。

组织（organizing）包括设计组织的结构，创造出让所有人与事物共同工作以实现组织的目的和目标的环境和制度。现在的许多组织都是以客户为中心，其理念是让每个人在获利的情况下为服务客户而工作，所以组织必须保持弹性及适应性。由于客户的需求会改变，如果组织未能紧跟而上，则会冒失去商机的风险。例如，通用汽车就被能生产出更省油汽车的车厂抢走了许多客户。目前，通用汽车希望通过新开发的更省油钱的氢动力车，来赢回市场占有率。

领导（leading）是为组织创造一个愿景，交流、指导、培训、协助和激励其他人，以有效地达成组织的目的和目标。领导的趋势是授权，给员工尽可能多的决策自由，让他们能够自我指导和自我激励。以前人们认为管理就是命令，即准确地告诉雇员应该做什么。在很多小企业里，这仍然是管理者的主要任务。但是，在现在的大多数企业里，管理者通常不再告诉员工要做什么，因为知识工作者经常比管理者更了解应该怎么样工作。如今，领导力最重要的任务是运用培训、指导、激励等让员工在正确的时间专注于正确的工作，而员工则要信任领导所制定的决策。控制（controlling）包括建立清晰的标准以确保一个组织按照既定目的和目标前进，奖励表现良好的员工，并在员工表现不当时采取纠正措施。基本上，它意味着衡量实际发生的事情是否符合组织的目的。

上述的四种功能——计划、组织、领导与控制——就是管理的核心。下面让我们来更进一步探讨这些职能。管理的过程从计划开始，我们将在"学习评估"后开始讨论。

第九部分 2.计划：根据价值观创造愿景（1）

管理的第一个职能是计划，包含设定组织的愿景、目的和目标。一个管理调查显示，大部分的管理者使用过计划，管理者把计划评为管理职能中最有价值的工具。计划过程之一是为组织创立愿景。愿景（vision）不只是目的，它同时是对组织存在的原因以及组织的前进方向的包容性解释。愿景带给组织目的意识及价值观，二者的结合把员工团结在共同的命运下。管理一个组织而不先设立愿景，可能会产生反效果。就好像调动起一艘小船上所有人的积极性，却又不提供任何方向指示一样。其结果是，那艘船会一直改变方向而不是朝着既定目标前进。

通常，员工与管理者合力为企业设计一个使命陈述（missionstatement），以概括组织的根本目的。一个有意义的使命陈述如下：

组织的自我概念。

公司的哲学和目的。

长期生存。

消费者需求。

社会责任。

公司产品或服务的性质。

表7.2介绍了星巴克公司的使命陈述。星巴克是否随时都能有效地完成这些使命呢？

使命陈述是设定明确目的、选择并激励员工的基础。目的（goals）是组织希望达成的、广泛的、长期的成就，需要获得工作者与管理者的一致认同，因此，设定目的通常是一项团队工作。

目标（objectives）是关于如何达组织成目的的特定、短期的细节说明。例如，阅读本章的目的可能学习管理的基本概念。为了顺利达成目的你可以运用一个目标，就是正确地回答本章中的"学习评估"里的问题。目标必须是可以度量的，例如你可以根据正确回答问题的比例来评估进步程度。

计划是一个持续的过程。昨天行得通的计划在今天的市场上不一定能够成功。多数计划都有一个模式，企业计划与你用来制订人生和职业计划时所遵循的流程基本是一致的。计划能为企业回答一些基本问题：

1.当前的情况如何？经济形势与其他环境如何？存在哪些人们需要满足的机会？哪些产品与客户会使公司获得最大的利润？为何人们购买（或不购买）我们的产品？公司的主要竞争者是谁？他们带来的威胁是什么？这些问题都属于SWOT分析（SWOTanalysis）的一部分，SWOT是对组织的优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）和威胁（threats）所做的分析方法。这个过程一般从分析企业整体环境开始，确定企业的优势与劣势等内部因素，最后，通过环境分析的结果确认机会和威胁。这些是公司外部因素而且很难被全部预测到。"面对变革"专栏分析了一家公司的优势和劣势。图7.1图示公司进行SWOT分析时，必须考虑的某些潜在议题：将朝向哪些目标？期望能成长多少？利润目的是什么？社会目标是什么？个人发展目标是什么？

2.我们要如何从目前状况达成目标？这是计划中最重要的一环。计划具有四种形式：战略、战术、作业计划和应急计划（参阅图7.2，第196页）。

战略计划（strategicplanning）确定了组织的主要目的，为获得并利用资源以实现这些目的提供了政策、程序和战略的基础。在这个定义中，政策是组织行为的广泛指南，战略则确定了使用资源的最好方法。在战略计划阶段，公司决定服务哪些客户、销售哪些产品或服务，以及公司要在哪里竞争等。例如，通用汽车经历了决定哪些产品要保留、哪些要撤销的痛苦过程。过去的不良决策已经使他们付出惨痛代价。

第九部分 3.计划：根据价值观创造愿景（2）

在当今快速变化的环境中，战略计划的制订变得越来越困难。因为变化发生得如此之快，以至于计划刚刚制订出来就过时了。因此，有些公司改为制订短期战略计划，以便快速响应客户需求，其目的是更灵活地回应市场。

战术计划（tacticalplanning）是企业决定将要做什么、谁来做以及怎样做的详细的短期计划过程。战术计划通常由基层管理小组或者基层管理者制订，而战略计划则通常由高层管理者负责（如董事长或副总）。例如，战术计划包括订立年度预算，以及决定其他为达成战略目标而进行的活动和细节。假设一个卡车生产厂商的战略计划是更多地在南部销售卡车，那么战术计划的内容就可能是针对南部卡车司机的需要和需求进行更多研究，并且计划针对这些潜在消费者推出广告。

作业计划（operationalplanning）是为实施工作的战术计划而制定工作标准和日程安排的过程。战略计划把组织视为一个整体，而作业计划则专注于特定的监督者、部门管理者和个别员工身上。作业计划是部门管理者日常及每周管理运作的必要工具。例如，作业计划必须包含卡车零件完成装配的准确日期，以及零件必须达到的质量标准。

应急计划（contingencyplanning）是在主要计划不能实现组织目标的情况下，制定备选行动方案的过程。经济与竞争环境的变革是如此快速，做好备选行动方案以应对预期变化是明智的。例如，倘若组织在特定日期前无法达成销售目的，应急计划可能要求在特定时期推出更多广告或降价。危机计划（crisisplanning）是对环境的突发事件和变化做出反应的应急计划的一部分。例如，纽约市的几乎每一家企业必须突然学习适应2001年9月11日恐怖攻击后的各种情境变化。现在许多城市和企业都积极发展各项计划以响应潜在攻击，你可以想象这些计划对于医院、警察以及其他相关组织有多重要。在《聚焦小企业》专栏你可以读到关于应对危机的文章。

计划是一项重要的管理功能，因为其他管理职能的实现都依赖于一个良好的计划。以市场为导向的企业（对市场竞争或者其他环境变革等迅速地作出反应的公司）的领导者制定的是方向，而不是烦琐的战略计划。其概念就是保持弹性、聆听客户意见以及在无论期盼与否的机会来临时将之密切掌握。然而，机会必须要适合公司的整体目的和目标，否则公司将会失去重心。显然，许多管理及计划都与决策有关。

＊决策：找出最佳的可行方案＊

所有的管理功能都与决策有关。决策（decisionmaking）是指在两个或更多的选项中做出选择。这听起来似乎很容易，但在实际情况中却不尽然。事实上，决策是所有管理功能的核心。理智的决策模式是管理者按照一定的步骤，作出符合逻辑的、明智且判断精准的决策。这些步骤可以归纳为决策制定的七个D：

1.定义（Define）情况。

2.描述（Describe）并收集所需信息。

3.开发（Develop）多项可供选择的方案。

4.达成（Developagreement）参与者认同。

5.确定（Decide）最佳可选方案。

6.执行（Do）所选择的方案。

7.判定（Determine）决策优劣，然后持续进行。

管理者很难每次都经过完整的七个步骤来制定决策。有时候，决策必须在只有很少的信息的情况下立即进行。当面对各种不同的环境时，管理者必须做出良好决策。问题解决（problemsolving）就是解决每天发生的问题的过程，它比决策的制定过程更不正式，而且通常需要更快速的行动。问题解决小组经常由两个或更多成员组成，解决某一个特定问题的任务（例如，为何消费者不使用我们的服务政策？）。公司通常使用的问题解决技巧包括头脑风暴法（brainstorming；即在很短暂的时间里想出尽可能多的解决方法而不去审查这些想法正确与否）以及PMI工具（在第一栏列出一个解决方案的所有优点，第二栏列出其缺点，第三栏列出其详细意义）。你可以将PMI系统运用在各种决策上，练习一下这种技巧。例如，今晚你要留在家里读书吗？你可以在第一栏列出这个方案所有的优点：得到好成绩、更有自信、更负责任等；在第二栏列出缺点：无聊、无趣等。我们希望大部分时候学习的决定都是优点胜过缺点，这样你就会更经常读书。但有时候去外面玩更好一些——在娱乐不会影响到学习或者找工作的时候。

第九部分 4.组织：建立统一的体系（1）

在管理者计划好行动方案之后，他们必须组织企业来实现既定目的。在操作层面上，"组织"意味着分配资源（例如分配资金给各部门）、分派工作以及建立实现组织目标的程序。组织结构图（organizationchart）是表明人员之间关系和分配组织工作的视觉图像，显示谁负责完成某项特定工作，以及谁向谁报告（详见图7.3）。

高层管理（topmanagement，管理的最高层）由总经理和发展战略计划的公司其他主管组成。我们常会见到一些名词：首席执行官（CEO）、首席运营官（COO）、首席财务官（CFO）以及首席信息官（CIO）——或者又被称作首席知识官（CKO）。CEO通常是企业的总经理，因此负责企业所有的高层决策，并负责为组织引入变革。COO则负责将这些变革付诸实施，包括将工作结构化、控制运营以及奖励员工，确保所有人都为了实现领导者的愿景而努力工作；现在也有许多公司为节省人力支出，不设COO，而将其职能一并交由CEO负责。通常，CFO参与削减COO职位的决策。CFO负责掌握资金、规划预算、筹集资金等；首席信息官或者说CKO则负责把正确信息传递给其他管理者，让他们可以做出正确的决策。

中层管理（middlemanagement）包括对战术计划和控制负责的一般管理者、部门经理和分支工厂经理（在大学里面是学院院长和部门主管）。许多公司通过裁员精简中层管理者，并且要求存留下来的中层主管管理更多员工。

监督管理（supervisorymanagement）包括直接负责监督工作者并评估他们每日表现的管理者；他们常被称为一线管理者（或监督者），因为他们是最贴近工作者的最基层主管。

＊各管理层的任务与技能＊

很少有人是被训练成为一位好管理者的。通常员工先学会成为一个熟练的财会人员、销售代表或是生产线工作者，然后因为具备相关技能而被任命为管理者。这类管理者根本上在于示范、协助及监督他人工作，在运营任务上通常极为活跃。

一个人越往较高的管理层次爬升，对他工作技能的需求就越低。组织在最高层次需要的是理想家、规划者、组织者、协调者、沟通者、建立士气和激励者。图7.4显示了一位管理者必须拥有的三种技能：

1.技术技能（technicalskills）指完成某项特定任务（例如销售产品或研发软件）或在某特定部门（例如营销或信息体系）内执行工作的技能。

2.人际关系技能（humanrelationsskills）包含沟通和激励，帮助管理者用人以及与人合作。类似技能还包括领导力、指导、建立士气、授权、培训开发，以及帮助和支持。

3.概念化技能（conceptualskills）意即把组织视为一个整体以及不同部门间关系的能力。计划、组织、控制、系统开发、问题分析、决策制定、协调及授权方面都需要概念化技能。

看一看图7.4，你将发现一线管理者必须同时具备这三项技能。不过，他们的多数时间都专注于技术与人际关系任务（例如，协助及给予运营人员、给予指示等）上。一线管理者很少花费时间在与概念化技能相关的任务上。相对地，高层管理者需要使用的技术技能较少，他们多数时间都投注于人际关系与概念化技能上。一个在基层管理等级上胜任的人不见得适合高层管理，反之亦然。总体而言，不同层次所需的技能需求各自不同。

第九部分 5.组织：建立统一的体系（2）

＊以全体利益相关者为导向的组织＊

过去二十多年来，一个主要问题是怎样最好地组织一个企业以回应客户和其他利益相关者的需要。切记，利益相关者包括受组织及其政策和产品影响的任何人，包括员工、客户、供应商、批发商、环保团体和周围的社区。一般而言，小型组织通常比大型组织反应速度更快。因此，许多大企业都在进行重组，将组织变成规模较小的、专注于服务客户的小单位。

重点是公司组织不再是保证管理者更容易地运用控制职能，而是让客户拥有最大的影响力。现在，这种以客户为导向的改变得到了技术支持，例如在网上与客户建立对话，使公司能够和客户密切合作，更快速地回应他们欲望与需求。

如果供应商不能提供达到国际标准的部件和材料，组织是没有办法提供优质产品与服务满足客户的。因此，管理者必须与供应商建立紧密的关系，包括紧密的网络联结。要让整个体系运作，也必须与那些直接面向消费者进行销售的组织——零售商——建立类似的关系。

以往的公司组织职能的目标是明确地指出企业内部由谁负责哪一些工作。现在，组织职能的任务变得更加复杂，包括合伙关系、合资经营及其他安排，使公司必须重新组成一个整体。也就是说几家公司共同营运，并且通常是以跨国形式。一个单独工作的企业通常不能像几家企业合作一样有效率。建立一个多组织的联合体系将会是21世纪最大的管理挑战之一。

＊人员配置：选用并留住适当的人＊

人员配置（staffing）包括招聘、雇用、激励并留住为实现公司目的所需的最好的人员。雇用好员工一向是组织成功的重要因素，这一点在今日更为显著，尤其是在网络和高科技领域。例如，在IBM、索尼、微软等绝大多数高科技企业中，首要的资本设备就是智力。某一天，公司可能还在书店里卖书，而突然一位员工想到了可以销售音乐，或是在网络上举行拍卖会，或是任何不错的构思。长期来看这些机会中的任何一个都是有利可图的。机会无限，因此拥有最有革新能力和创造性的员工的企业，就能在短短几年内迅速崛起，成为行业内领导企业的主要竞争者。

一旦雇用了优秀的人才，公司就必须全力留住他们。很多人不愿意在公司工作，除非他们能够得到良好的对待和公平的薪水支付。他们可能离开这家公司找一个让他们的工作和家庭更加平衡的公司。人员配置正变为每个管理者的主要任务，所有管理者都需要和人力资源管理部门合作，来赢得并留住优秀的员工。

人员配置是相当重要的一个议题，因此我们无法在本章全盘讨论。目前只要深切体认，所有公司都在寻找具技能与天分的员工，因此用人变得越来越重要。第十一章我们将会讨论人力资源问题，包括人员配置。

第九部分 6.领导：不断提供愿景与价值观（1）

在商业文献中有一个把管理的概念同领导的概念区分开来的趋势。一个优秀的管理者不见得是一位好的领导人；同样，一位优秀的领导者也未必是一位好的管理者。管理者与领导者之间的区别之一是管理者致力于维持组织的秩序与稳定，而领导者则热爱并管理变革。领导者创造组织中其他人愿意遵循的愿景，建立企业价值观和伦理道德标准，并且改变组织经营的方式以改进公司的效益和效率。好的领导者善于鼓励员工并创造让员工自我激励的环境。管理则是实现领导力的愿景。你是否能了解为何奥普拉被评价为是一个领导者而不是管理者了吧？

无论现在或未来，各种组织都需要那些能够为组织的不断成长提供愿景、士气和伦理道德基础的领导者。你不必为了成为领导者而担任管理者，所有的雇员都具有领导能力。也就是说，任何员工都能够为维持组织的秩序和稳定作出贡献并激励其他人很好地工作。所有的员工也能够帮助改善一个公司的伦理道德环境并在伦理道德下滑时报告。

组织需要员工和管理者分享愿景并且共同把工作做好。工作正从一个少数人下命令指挥其他人的环境，变成一个所有员工一起工作来实现共同目的的地方。此外，管理者必须通过亲身来做而不仅仅是空口喊口号来实现领导。

总而言之，领导者必须做到：

传达愿景并且把其他人团结在愿景的周围。领导者应该直接而敏锐地发现追随者所关心的问题，赋予他们责任并且赢得他们的信任。

建立公司价值观。这些价值观包括对员工、客户、环境以及公司产品质量的关切。当公司设定企业的目的时，也就定义了企业的价值观。

倡导公司伦理。伦理包括对诚实的不懈追求，以及坚持公司的每个人都被公平对待。这也是为何我们反复强调伦理抉择的原因。许多企业人士现在都通过向慈善机构捐赠了大笔款项而制造新闻，这在社会意义上可以确立起企业人士关心员工和其他人的形象（详见《伦理抉择》专栏）。

热爱变革。一位领导者最重要的工作可能就是改变公司的经营方式以提升其效益（把事情做得更好）和效率（投入较少的资源达到相同的目标）。

＊领导力风格＊

在管理领域里，没有什么概念比对"最好的"领导力特质、行为或风格的研究更能挑战研究者的了。无数的研究报告都在寻找领导力的特质，即领导者不同于其他人的特征。直觉上，你会和其他研究者有相同的发现：领导力特质很难有一个固定的说法。事实上，多数关于领导的研究结果不仅在统计上不显著而且也不可靠。有些领导者可能有整洁的穿着并很机智，而其他的则可能不那么整洁而且态度比较粗暴，然而这两种类型可能有着同样有效的领导力。

没有人可以为领导者特质下完整准确的定义，也没有人可以举出一种能在所有情况下都适用的领导力风格。虽然如此，我们仍然可以见到几种常见的领导力风格，以及这些领导力风格如何发挥作用（详见图7.5）：

第九部分 7.领导：不断提供愿景与价值观（2）

1.独裁式领导力（autocraticleadership）是指进行管理决策时不参考他人意见的领导力风格。这种风格在紧急事故及需要绝对服从（例如灭火）时相当有效。独裁领导在需要清晰的指导和带领不熟练的新工人时也是有效的。菲尔·杰克逊（PhilJackson）教练就采用独裁领导让洛杉矶湖人队获得了连续三届NBA冠军。在他的领导力之下，一群具有高超技巧的"个人"变成了一个获胜的"团队"。这个团队现在运作得如何？

2.参与式（民主）领导力〔participative（democratic）leadership〕是指由管理者与员工合作共同制定决策的领导力风格。研究显示，参与决策的员工不见得一定会提高效率，但通常会增加工作满意度。许多先进的组织都非常成功地运用了诸如重视灵活性、好的听取技巧及感同身受。

成功采用类似领导力风格的组织，包括沃尔玛百货、联邦快递、IBM、思科、AT&T以及多数小型企业。这些公司员工在会议中讨论管理问题时，常以民主式的态度解决问题，每个人都有发表意见的权利。许多公司在公司内部设置有会议室并允许员工有权要求召开会议。

3.放任自由式领导力（free-reinleadership）指管理者设定目标而员工则可以相对自由地做任何事情来实现目标。在那些管理者同医生、工程师及其他专业人士打交道的组织里，最成功的领导方式通常就是放任自由。这种管理者所需要的特点包括热情、友好和善解人意。越来越多企业对于部分员工采取类似的领导力风格。

一个领导者很少完全契合这些领导力风格中的一种。研究者指出领导力是一条连续带，有各种不同程度的员工参与，从完全以老板为中心的领导力到以部属为中心的领导力。

哪一种领导力风格最好？根据研究显示，成功的领导力很大程度取决于公司的目的和价值观是什么、被领导者是谁以及组织所处的实际情况。任何领导力风格，从专制到自由，根据人员和具体情况的不同都有可能获得成功。事实上，一位管理者可以根据不同的情境来使用不同的领导力风格。一个管理者对新员工可能是独裁但对新员工又是友好的；对待拥有很多想法的有经验的员工可能是民主的，这些想法只能被作为良好倾听者的有灵活性的管理者培养出来；对那些在运营方面很可能比管理者知道更多的可信赖的长期监督人员则是放任自由的。

没有一种领导力特质适用于所有的情况，也没有一种领导力风格永远最好。一位真正成功的领导者，必须有能力运用对实际情况和相关雇员都最适合的领导力风格。

＊授权＊

历史上，很多领导者给予员工清晰的指示，告诉他们该怎么做以达到组织的目的和目标，这样的过程被称为"命令"（directing）。在传统的组织中，命令包括向员工布置任务、解释例行事件、明晰政策以及提供绩效上的反馈。许多组织仍然维持这个模式，特别是在刚刚创办、员工没有必要的工作技能和经验的快餐店和小零售店等企业。

具前瞻性的领导者，例如那些高科技与网络公司中的领导者，很少像传统领导者那样给予员工特定的指示，他们倾向于赋予员工自行决策的权力。授权（empowerment）代表给予一线员工权力（不咨询管理者而做出决定的权利）与责任（负责个人行动的后果的要求），来迅速响应客户的需求。管理者有时候并不想放弃他们做决策的权力，因此，有时授权会遭到抵制。在那些能够实行授权观念的公司，管理者的角色变得不太像老板和主管，而是更像教练、助手、顾问或是团队成员。使能（enabling）指给予员工作出决定所需的教育和工具。明显地，使能是授权成功与否的关键。没有合适的教育、培训、训练和工具，员工将不能承担起保证授权行得通的责任和决策制定任务。

＊管理知识＊

有一句古老的格言现在仍然正确："知识就是力量"。授权员工代表着给予他们知识，也就是为他们提供使其能够全力做好工作的信息。找到适合的信息，把信息放在容易得到的地方，让企业中的每个人了解这些信息，这三者共同组成了知识管理（knowledgemanagement）。

开发知识管理系统的第一步就是确定什么知识是最为重要的。你想更多地了解客户吗？你想更多地了解你的竞争者吗？哪些信息能够使公司更有效或对市场更快地作出反应？一旦你确定你需要知道什么，你就可以开始寻找这些问题的答案。

知识管理是让人避免重复工作——即重复搜集每次做出决定时所需的信息。如果公司里的每个人都在不断追问："还有什么是我不知道的？"以及"我该去问谁？"公司将会大幅进步。知道什么行得通什么行不通同样是很重要的。员工和管理者现在有了和客户、利益相关者及彼此保持联系的电子邮件、传真机、企业内网及其他方法。成功的关键是要知道如何有效地处理信息并把它转变成每个人都能使用的知识以改善流程与程序。这是让员工提高工作效率的方法之一。

全书选载完毕，更多精彩，请见原书。呼吁购买正版。