

## 推荐者简介：

张维迎著名经济学家，北京大学光华管理学院院长，北京大学网络经济研究中心主任和北京大学工商管理研究所所长。

汪丁丁著名经济学家，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，浙江大学跨学科社会科学研究中心学术委员会主席。

吴晓波著名财经作家，哈佛大学访问学者，北京大学案例研究中心中国企业史研究室主任。常年从事公司研究，现任职东方早报社。主要出版作品：《大败局》、《激荡三十年》。

唐骏知名职业经理人，现任福建新华都实业集团总裁，CEO。1994 年，加入微软，2002 年出任微软(中国)总裁。2004 年，以 260 多万股股票期权出任盛大 CEO。

魏杰清华大学经济管理学院教授、博士生导师，同时担任全国 13 个省市的经济顾问，15 家大型企业经济顾问，中国国有资产管理学会等 5 家学会的副会长。经济学意义上的商业普及教育

汇集近代管理智识，积累百年管理实务、智慧与典范。

推荐：

《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。——张维迎

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。.....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

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。——  
吴晓波

《认识商业》可以提升企业在管理和运作经营上的水平，帮助职业经理人重新审视自身商业定位、开拓职场视野；辅助创业者了解商业环境，认清机遇与风险。——唐骏

作为一本入门教材，本书可以作为管理类商科本科生的初级必修教材，同样，也适用

于那些希望了解最新的企业管理知识并渴望在自己的工作中取得成功的人士。不是每一个人都必须成为企业管理领域的专家，但是我们必须对此有所了解，否则无法赶上当今商务活动迅速发展的步伐。——魏杰

张维迎 序

(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 (Bradford DeLong) 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**

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。

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東西，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。

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。

汪丁丁 序

(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”(Alfred Schutz, 1954, “concept and theory formation in the social sciences”, *Journal of Philosophy*, vol. 51,

issue 9 , 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” (managerial economics) 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(James Buchanan)——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

吴晓波 序

(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” (Silent Cal) , 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》(Understanding Business)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‘只有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

唐骏 序

(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，他们担负着重大的责任。”

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

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》(Understanding

Business)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”(close to customer)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自然灾害的影响。

·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

序曲



## 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。

这是一个前所未有的且充满刺激、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

## 0—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。

## 0—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。

## 0—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” (System for Interactive Guidance and Information, 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。

## 0—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》(Nightly Business Report)与吉姆·克莱默(Jim Cramer)的《我为钱狂》(Mad Money)。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。

## 0—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，避免使用褻渎的字眼，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。

## 0—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。

## \* 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(Online Learning Center, OLC)网站([www.mhhe.com/ub8e](http://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。

### \* 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。

## \* 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。

## 0—8 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”(Student Assessment Learning Guide)。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》(The Wall Street Journal)、《福布斯》(Forbes)、《商业周刊》(BusinessWeek)、《财富》(Fortune)、《钱》(Money)、《西班牙商业》(Hispanic Business)、《财智月刊》(Smart Money)、《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)、《黑人企业》(Black Enterprise)

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 these 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与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。

### \* 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。

## 第一章 导语

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。

成功的企业经营有两种方式，其中一种就是在IBM或通用电气(GE)之类的大型企业中工作并获得擢升。受雇于人的优点在于，经营企业的风险由他人承担，受雇者由他人提供报酬、休闲时间和健康保险。大多数人都选择了这种方式，这也是一种很好的选择，可以给人带来快乐而富足的生活。

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。

## 第一章动态的企业环境：风险和获利

# Managing within the Dynamic Business Environment: Taking Risks and Making Profits

## 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(Sam Walton)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 (Bill Gates) 创建了微软公司 (Microsoft)，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(standard of living)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(quality of life)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。

\* 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 (nonprofit organization) 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 (social entrepreneurs) 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。

## 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（factors of production）。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（Peter Drucker）则认为，经济体系中最重要的是生产要素是知识。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 ( knowledge workers ) , 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，以了解如何创建一个有助于企业成长和创造工作机会的环境。

### 1-3 企业环境

企业环境(business environment)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。

### 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。

## 第二章 导语

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。

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。

下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(informed citizen)对于协助创造与提升全球经济福祉很有帮助。

第二章经济学如何影响企业管理：财富的创造和分配

How Economics Affects Business: The Creation and Distribution of Wealth

## 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(resource development)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。

## 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(Franklin Roosevelt)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按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。

## \* 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(equilibrium point)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(market price)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(perfect competition)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(monopolistic competition)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。

## 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(informed citizen)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 (gross domestic product, 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(unemployment rate)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(price indexes)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](http://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(consumer price index, 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(producer price index, 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。

### \* 商业周期 \*

商业周期(business cycles)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 (Joseph Schumpeter)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(fiscal policy)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(national debt)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](http://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？

## \* 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(Federal Reserve Bank, 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(monetary policy)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(free trade)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。

## 第三章在全球市场上竞争

## Competing in Global Markets

### 3-1 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。

## 3-2 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(free trade)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(David Ricardo)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(comparative advantage theory)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(absolute advantage)。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。

### 3-4 进入全球市场的策略

一个企业可以有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(Oriental Land)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(Philip Morris)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 (Export Assistance Centers, 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。

### \* 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(Holiday Inn)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(Rocky Mountain)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，特许经营者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(Pizza Hut)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(contract manufacturing)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(joint venture)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(General Motors)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(Campbell Soup



Company)与日本中野醋品公司(Nakano Vinegar)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。

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(strategic alliance)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(Western Australia Energy Research Alliance)以及楠塔基特饮料(Nantucket Nectars，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 (foreign direct investment)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 (foreign subsidiary)是指由另一家公司〔称为“母公司” (parent company)〕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(home country)，和子公司所在地，也就是东道国(host country)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，母公司必须在国外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(Ralston Purina)、冷冻食品制造商美国厨师(Chef America，品牌名称为 Hot Pockets)、美国德雷尔冰激凌公司(Dreyer's Ice Cream)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 (multinational corporation, 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。

### 3-6 贸易保护主义

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 (trade protectionism) 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” (political economy)，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”(protective tariffs)(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”(revenue tariffs)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(import quota)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. Export Administration Act)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” (nontariff barriers) 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 (General Agreement on Tariffs and Trade, 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 (World Trade Organization, 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。

### \* 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

(common market) 也称为贸易集团 (trading bloc) ,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(European Union, EU)以及又被称为南方共同市场(Mercosur)的南美共同市场 (South American Common Market)。

## \* 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。

*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一回事。*



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。

## 第四章 展现伦理行为和社会责任

### Demonstrating Ethical Behavior and Social Responsibility

#### 4-1 伦理不只是合法

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  
( Tyco International )、英克隆生技  
( ImClone )、南方保健医护公司  
( Health South ) 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  
( Lacrad International ) 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（Thomas Jefferson）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（Ten Commandments）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。”

**\* 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”（techno sting）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。为了解决这个问题，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。

## 4-2 秉持伦理和责任经营企业

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 ( Ethics Resource Center ) 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-based ethics codes）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-based ethics codes）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。

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-Oxley Act )〕, 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（ethics officer）。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，伦理道德与法规官员协会（Ethics and Compliance Officer Association）的成员数增加了 60%。

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

( sole proprietorship ) ,这是最常见的企业所有权形态。许多人没有金钱、时间或\*\*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 )。 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者。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。

## 第五章 选择一种企业经

### 营模式

## Choosing a Form of Business Ownership

### 5-1 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

( sole proprietorship ) 这是最常见的企业所有权形态。 许多人没有金钱、时间或\*\*

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。

## 5-2 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，多数人都不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--一个人损失的风险。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 ( unlimited liability ) , 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。

· 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

( Wall Street Games ) 的创始人提姆·德梅洛( Tim DeMello )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。

## 5-2 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 ( general partnership ) 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 ( limited partnership ) 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 ( general partner ) 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 ( limited partner ) 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 ( limited liability ) 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

( master limited partnership,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（limited liability partnership, 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忽而造成自己的房产、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》

( Uniform Partnership Act, UPA ) 来替换关于合伙企业的法律。《统一合伙企业法案》定义了什么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，让你对此有更深入的了解。

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。

5-4 公 司 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

（conventional corporation，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

( British Motors Ltd. ), 代表 “有限责任” ( limited liability ),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。

\* 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（certified public accountant, 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（Rod Canion），还有苹果计算机（Apple）的创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs，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。 \* 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

( S corporation ) 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



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

( limited liability company, 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

( Internal Revenue Service ) 视为合伙企  
业。1995 年，“美国国家统一州法委员会”

( National Conference of Commissione  
rs on Uniform State Laws ) 通过了《统一  
有限责任公司法案》

( Uniform Limited Liability Company Ac  
t ) 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](http://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。

## 5-5 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（ vertical merger ）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（ horizontal merger ）指同一行业中两家相同层次的企业结合，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

( conglomerate merger )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

( Maple Leaf Gardens Ltd. )( 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 ( Steve Stavro ) 决定将公司私有化。“将公司私有化”

( taking a firm private ) 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（leveraged buyout, 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 ( Northwest Airlines )。 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。

5-7 特许经营 基本上 特许经营协定 ( franchise agreement ) 是特许经营者 ( 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 ( Jiffy Lube )、7-11 便利

店( 7-Eleven )、窈窕者( Weight Watchers )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 and 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's hamburgers ) 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（Hallmark store）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 and 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。

\* 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（Krispy Kreme）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”（coattail effect）。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( Federal Trade Commission )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》。

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（Bruce Phillips）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。 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。 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。 小企业管理局报告指出，90%失败的小企业都是因为管理不良。不过切记，“管理不良”这个短语覆盖了很多缺点。它可以指差劲的规划、差

劲的记账、差劲的存货管理、差劲的晋升制度或者差劲的员工关系，当然最有可能的是差劲的资本运作。以下几节之中，我们将会探讨小企业中的各种企业职能，帮助你成为一位成功的企业家。

## 第六章 企业家精神与创办小企业

### Entrepreneurship and Starting a Small Business

#### 6-1 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( Bruce Phillips )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。 6-3 人们为何接受创业的挑战 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（Nancy Flexman）和托马斯·斯坎南（Thomas Scanlan）在其著作《经营你自己的事业》

（Running Your Own Business）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（Walt Disney）建议推出全长版动画电影《白雪公主》（Snow White）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（Artisan Bakery）（现场手工烘焙业）的合

伙人，塔比瑟·玛格托（Tabitha Mageto）和雷米·帕简（Remi Pigeon），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（Dale Dauten）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（Aaron Lapin）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 Reddi Wip--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 Reddi Wip 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。

\* 创业团队 \*      创业团队

（entrepreneurial team）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（Steve Wozniack）而麦克·马库拉（Mike Markkula）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 ( Michael LeBoeuf ) 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](http://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。 \*

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](http://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（Pat Mulherin）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( Karen Booth Adams )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](http://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](http://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](http://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](http://www.businessplanarchive.org) 上的商业计划书数据库可以得到更多的资讯。 \* 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（Art Fry）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（ Lockheed Martin）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”（ investor visas ）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

（enterprise zones）。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](http://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（ Visual Networks ）--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

（ Maryland Technology Development Center ），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](http://www.nbia.org)。 6-4 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（small business）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 ( Bruce Kirchhoff ) 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！

### 6-5 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  
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  
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（Cornelius Vanderbilt）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，并且希望能够在他们那里见习，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。

管理者必须练习通过充分利用组织资源（例如工作者、财务资源、信息及设备）来完美的完成工作的艺术。在过去，管理者被称为老板，他们告诉员工做什么，并监督员工完成工作。老板倾向于严厉斥责那些没能按照要求做好事情的员工。当今的管理正面临一场变革。未来的管理者倾向



于融入团队，在企业中扮演全新的角色。这对你和其他未来的毕业生而言意味着未来的管理需要一种崭新人才：一位具备技巧的沟通者、团队者、计划者、联系者、组织者及监督者。我们将在下面几章探讨这些趋势，协助你决定管理是否是你期望的职业。 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。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。 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。

## 第七章 管理、领导力与员工授权

Management, Leadership, and Employee Empowerment

## 7-2 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前提下为客户而工作，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。 7-3

计划：根据价值观创造愿景 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（mission statement），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 (SWOT analysis) 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（strategic planning）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。在战略规划阶段，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

良决策已经使他们付出惨痛代价。 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（tactical planning）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( operational planning)** 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( contingency planning)** 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（crisis planning）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（decision making）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 ( Develop agreement ) 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 ( problem solving ) 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。

7-4 组织：建立统一的体系 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（organization chart）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（top management，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 CIO 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（middle management）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

( supervisory management ) 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 ( technical skills ) 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 ( human relations skills ) 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 ( conceptual skills ) 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。

\* 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\*\*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。

### 7-5 领导：不断提供愿景与价值观

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）：

1. 独裁式领导力（autocratic leadership）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（Phil Jackson）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-rein leadership )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\*\*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（knowledge management）。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。

*如果你不知道美国的失业率在*

5%以下，可能会很担心：“美国制造商到底发生什么事？”但事实上，适应变化的市场是资本经济的正常功能。在德国，电子大厂西门子(Siemens)也正经历类似的过程。市场有像谷歌一样的大赢家，也会有大输家。成功关键是保留弹性和适应变化，通常这意味着回归到基本法则，并且在健全基础下建立组织。本章将讨论这些基本原则，目的是让你通过了解过去，以预备未来。回顾过去商业历史，从未有过像现在这样如此快速的变革--有时快速得过分了。一如先前各章节所描述，许多变革皆因企业环境改变所致--更多的全球化竞争与更快的科技改变，尤其是来自网络商务的崭新挑战。其中一项对许多企业而言同样重要，意即消费者期望的

改变。今日消费者期望高质量的产品以及快速、友善的服务--不过价格必须合理。因此，管理变革成为重要的管理功能，有时甚至包括改变整个组织结构。过去，组织设计旨在促进管理，而非满足消费者。公司设计了许多规章，赋予管理者控制员工的权力。本章稍后你会学到，这叫做官僚制。2005年8月卡特里娜飓风袭击新奥尔良，当时美国似乎陷入瘫痪，无法响应。各界责难于联邦、州政府和地方政府的官僚制，在此同时，灾区内那些不那么官僚制的企业针对当时的情境进行调整、重新开张，并等待政府单位跟上脚步。官僚制究竟从哪里来？可替代的选择是什么？了解现状有助于理解过去以来的发展。

# 第八章 让组织适应当今市

场

## Adapting Organizations to Today's Markets

### 8-1 每个人都在经历变革

你不用舍近求远去找重组的公司个案，施乐就是其中之一--有时候变革的过程是非常艰辛的。当头条新闻报道《福特公司裁减 2.5 万份工作，关掉 7 座工厂》时，我们会怎么想？通用汽车宣布裁员 3 万员工的消息震撼全美。之后，焦点新闻报道《丰田汽车投资密歇根》，并指出这个日本汽车公司是如何取代通用汽车的地位，成为全球最大的汽车制造厂的。福特汽车和通用汽车可能重振旗鼓；无疑地，美国汽车公司必须重组，

才能变得更有竞争力。 航空业也需要重组。许多航空公司已经倒闭，有些则与国外航空公司寻求合并。柯达公司也在进行重组，从传统胶卷转型为数字相机，过程艰辛、缓慢。卡夫食品 ( Kraft Foods ) 也宣布裁员 8,000 人，关掉 20 个工厂。IBM 为提升竞争力，将个人计算机事业部卖给中国的联想计算机。 如果你不知道美国的失业率在 5% 以下，可能会很担心：“美国制造商到底发生什么事？”但事实上，适应变化的市场是资本经济的正常功能。在德国，电子大厂西门子 (Siemens) 也正经历类似的过程。市场有像谷歌一样的大赢家，也会有大输家。成功关键是保留弹性和适应变化，通常这意味着回归到基本法则，并且在健全基础下建立组织。

本章将讨论这些基本原则，目的是让你通过了解过去，以预备未来。

**\* 由下而上建构组织 \*** 不管企业的规模大小，组织原则大抵上都是一样的。例如，假设你与二位友人合伙创立一家草坪除草公司。首先，你们必须组织公司，组织开始于决定公司最初投入哪种业务项目（除草、镶边及整饰等）；然后，在三人之间分派工作，我们称它为“分工”（division of labor）。例如，你们有人具备整修灌木的特殊才能，有人擅长除草，像是这样将工作细分成更小单位，我们称之为“工作专业化”（job specialization，或称工作专门化）。成功的企业经营仰赖管理者有能力识别每个人的优点，并且做到把正确的工作



分配给最适合做这工作的人。工作能否被快速与正确地完成，往往取决于工作是否被专业化。假如你的企业经营成功，可能需要雇用更多人，然后将他们分成不同团队或部门以负责不同工作。例如，某团队可能负责除草，其他团队则利用风箱清理树叶与草坪。当公司逐渐成长，你可能需要雇用一名会计进行账务处理，有人负责营销（例如广告），其他人则负责维修服务。渐渐地，你发觉公司逐渐形成许多部门：生产（修整草坪和相关事务）、营销、会计和维修。设立个别部门以处理专业分工任务的过程，称为“部门化”（departmentalization）。最后，你需要授权给其他人，达到有效控制组织的全部流程。假如公司的某些流程出错（例如会计部门），

你必须了解由谁负责。 建构组织，包括了进行分工（有时会导致专业化）设计，建立团队或部门来负责特殊工作（例如，生产与会计）；以及分配责任与权利。其他流程还包括分派资源（例如，给予不同部门的资金）分派特定工作，以及建立完成组织目标的流程。好的开始包括你必须制定某些道德标准，以决定如何善待员工（详见《伦理抉择》专栏）。你可以发展出一个组织结构图，明确显示组织人员间的关系：描述由谁负责特定工作，以及谁向谁报告。最后，你必须监控外在环境，了解竞争者正在做什么、消费者现在需要什么，然后适应这些新变化。例如，一家大草坪照料公司可能开始在你的区域内促销。为了在有竞争力的价格下仍能提供更

佳服务，你可能必须进行重组。假如竞争者已经开始抢走你的生意，你要做的第一件事是什么？

### 8-3 建构组织与重组等相关议题

在设计快速反应的组织时，公司必须处理以下问题：(1)集权对分权；(2)管理幅度；(3)高耸与扁平的组织结构；(4)部门化。

#### \* 集权对分权 \*

沙拉·李

( Sara Lee ) 是一家公司，销售多种产品，从空气清净机、奇伟鞋油到沙拉·李甜点与谷物 ( Earth Grain ) 面包。你可能会预期一家销售这么多样产品的公司应该分权，亦即高度多样化产品的经理人对于其所销售的产品应该被赋予更多决策权力。然而，在布伦达·巴恩斯 ( Brenda Barnes ) 接管这家公司时，却采用集权计划。例如，她当年就卖给其他

公司总价达 183 亿美元的产品。业界专家说该公司很快就会进行大规模重组，后来果然如此。

当公司需要激进的变革时，集权决策往往是必要的手段，而且需要持续一段时间。但另一方面，计算机和打印机制造商惠普就逆向操作。惠普前任首席执行官卡莉·菲奥莉纳（Carly Fiorina）曾把分权组织改为较集权的组织，但新首席执行官马克·赫德（Mark Hurd）却重新采用较分权的管理，以从各部门获得更多创意。集权

（centralized authority）指企业总部高层管理者拥有决策职权。分权（decentralized authority）指将决策权分派给比总部管理层更熟悉当地情况的低层管

理者和员工。表 8.1 列举出了集权与分权的优缺点。 例如，杰西潘尼（JCPenney）位于加州的客户所需的服饰样式，可能与明尼苏达州或缅因州不同。因此，给予不同城市的商店管理者采购、标价，以及促销适合当地商品的权力非常合理。这样的权力分配就是分权的范例。 相对地，麦当劳认为采购、促销与其他类似决策最好由中央控管。麦当劳餐厅无须销售差异化食品，因此麦当劳比较倾向集权。然而，麦当劳也学到面对当今快速变迁的市场，加上全球消费者品味差异，须较倾向分权与更多授权。像是英国的麦当劳会提供茶，法国卖“Croque McDo”（有热火腿和起司的三明治），日本卖米汉堡，中国则提供芋头和红豆点心等。罗森布鲁斯

国际旅行社（Rosenbluth International）是一家旅游服务组织，它同样采取分权，让不同单位提供各地所需的服务，但从企业总部取得所需资源。其他服务业在各地分店更分权后，可以得到什么好处？

\* 选择适当的  
的管理幅度 \*                      管理幅度

（span of control）指的是一位管理者主管或应该监督的最合适下属人数。在定义管理幅度时，需要考虑的因素很多。在工作标准化的低层等级中，执行较广的管理幅度较为可行（15 到 40 位工作者）。例如，一位主管可以负责 20 名或以上组装计算机或打扫电影院的员工。然而，在组织中的等级越高，所管理人员的数字越要缩小，主要是因为工作较不标准化，需要面对面沟通的机会较

多。以现在的企业来说，不同组织的管理幅度差异很大。向总裁报告的人数从 1 到 80 人不等，有时甚至更多。目前的趋势是精简中层管理者，雇用更多受教育且优秀的基层员工，以扩大管理幅度，这些都包含在授权的观念里。当员工更具专业性，信息科技让管理者能够处理更多信息，以及员工肩负更多自我管理责任，那么就可能扩大管理幅度。例如，在弗吉尼亚州塞勒姆市的 Rowe 家具公司，制造部门主管就拆解生产线，赋予那些过去执行有限功能（缝纫、胶合、装订）的员工更大的自由，去制造他们认为合适的沙发，生产力与质量因此而大增。这家公司的交货时间从 20 世纪 80 年代的 6 周，缩短到 2006 年的 10 天。如果公司给予员工更多

训练，并且给予更大的信任，将有更多企业可以扩大管理幅度。

## \* 高耸与扁平的组织结构 \* 20

世纪初期，组织越来越大，层层叠叠增加的管理直至成为高耸组织结构（tall organization structures），也就是金字塔式组织架构，因为多种层级管理而显得高耸。有些组织拥有的层级多达 14 层，管理幅度却很小（亦即每位经理人只管理少数部属）。可以想象一个信息通过各层管理者向上传达，然后又向下传达，最后会被扭曲成什么模样。观察高耸组织时，你将看到一个庞大复杂的管理群，包括管理者的助理、秘书、助理秘书、主管、培训者等。雇用这些管理者及助理的成本高昂，产生的文件数量



更是惊人，而沟通及决策上的无效率则简直令人难以忍受。结果，组织开始往扁平式发展。扁平组织结构（flat organization structure）中管理层较少（参阅图 8.2），而且有较大的管理幅度（亦即每位经理人管理许多部属）。这样的结构通常较能对客户需求产生响应，因为决策权力和责任可以交给基层员工，使得管理者可以不必事必躬亲。戴姆勒-克莱斯勒汽车基于这些原因，在未来几年会裁减 6,000 个白领工作。在一家拥有类似结构的书店中，员工有权可以按分类来安排书架、为客户处理特殊订单等。在许多方面，大型组织都试图创造那种小企业员工熟悉客户的友善气氛。扁平化组织使得大部分经理人的管理幅度扩大

了，许多经理人因此丧失工作。表 8.2 列出宽与窄的管理幅度的优缺点。 \* 部门化的

优缺点 \* 部门化( departmentalization) 指将组织职能（设计、生产、营销、会计等）划分至不同单位。传统将组织部门化的方法是依职能划分。职能结构是将工作者根据类似技能、专业技术或是资源使用的方式，划分成各个部门，例如分成生产、运输、财务、会计、营销、数据处理等部门。部门化使员工能够专业化，更有效率地一同工作，也可以节省成本。其他优点包括：

1. 员工可以深入发展专精技能，同时带动部门的效率与进步。
2. 企业可以将所有资源集中，并在该领域中寻找各种专家，而达到规模经济。
3. 提高职能内部的协调度，高层管理

容易引导并控制各部门活动。 至于部门化缺点则有：

1. 不同部门间可能缺乏沟通。例如，生产可能与营销分开，使得制造产品者无法从客户端得到适当反馈。
2. 个别员工可能产生部门目标认同，而非组织整体目的。例如，采购部门可能会采购高价值和大量的物品，但其储存成本因此增加。如此使得采购部门看似绩效良好，但会损及公司的整体获利能力。
3. 公司对于外部变革的响应，可能变得缓慢。
4. 由于并未接受不同管理职责的训练，人们因此容易成为眼光短小的专家。
5. 同一部门的想法趋近（参与团体思考），可能需要部门外的刺激才能产生创造力。

各种部门化的方法 职能的分离并非最具响应性的组织形态。其他可选的方

案有哪些呢？图 8.3 列出五种公司部门化的方法，其中之一是依产品类别区分。一家出版社可能拥有普通图书部门（卖给一般大众）、教科书部门及技术书部门，每种图书的客户都不同，因此每种都需要不同的开发与营销流程。利用特定产品部门化经常可以产生良好的消费者关系。

在某些组织中，依据客户群进行部门化可能比较适合。例如，药品公司可能分别拥有一个注重消费者市场的部门、一个聚焦医院（公共机构市场）的部门、一个锁定医生的部门。你会发现消费群如何从专业者满足其需求而受益。有些公司以地理区域来组织单位，主要是因为各区域的客户差异颇大，因此日本、欧洲及韩国可能都由不同

部门在负责。这种方法同样也有明显的益处。 究竟要采用哪种方法进行部门化，主要取决于产品特性与服务客群。有几家公司发现利用流程区分活动较有效率。例如，一家制造皮革外套的公司可能拥有切割皮革部门、皮革染色部门以及缝制皮革部门。这样的部门化能使员工工作更有效率，因为他们可以聚焦于少量而重要的技巧上。 有些公司使用结合式部门化方式，它被称为混合形式( hybrid forms )。例如，它们可以同时以职能、地理区域及客户群，在不同层级中进行部门化。 因特网的发展为触及客户创造了崭新的机会。你不仅可以直接在网络上销售给客户，也可以与他们互动询问问题，并提供他们想要的任何信息。公司目前必须学

习协调传统部门与网络客户，创造友善与容易使用的获得信息、购买产品和服务的流程。许多已经建立完成了这种满足客户需求的协调系统的企业，都正在赢得市场。

### 8-5 管理跨企业互动关系

无论是否包含客户、供应商与分销商或是政府，网络( networking )利用通讯科技及其他方法联结组织，使得彼此能在共同目标上合作。各组织都因互联网而紧密联结，每个组织都能实时掌握其他组织在做什么。实时( real time )指某件事发生的时候或实际时间。网络数据因为在被发展或搜集的同时，就被立即传递至各个不同的组织伙伴手中，因此能够被立即获得。这种网络效应是一种透明化的新概念。透明化( transparency )指一家企业对其他合作公

司持开放态度，过去这些公司之间壁垒分明的藩篱变得“透明可见”，电子信息也共同分享，仿佛是同一家公司。因为这样的整合促使两家公司得以紧密合作，就像传统企业中两个部门的紧密合作一样。 你能够看出组织设计的趋势吗？多数组织已不再自给自足和独立。许多现代化组织都是一个全球企业广大网络中的一环，彼此紧密共同合作。一张显示人们在任何组织内做些什么的组织结构图并不完整，因为组织是企业内部一个较大“体系”的一环。一个现代化组织结构图会显示不同组织内的人，以及他们如何被网络整合。这是一个很新的概念，所以这种图迄今还不多见。 今天的组织结构倾向于更具弹性且不断更新。意即一家公司可能与一

一位来自意大利的不同公司设计专家合作一年，然后就不再需要此人；另一位来自另一个国家另一个公司的专家可能在下回被雇用，推动另一项计划。这种随需求组合或分开的可替代公司组成的临时性网络组织，被称为虚拟公司（virtual corporation，详阅图 8.6）。乍听时或许会感到模糊，因为这样的概念很新，并且与传统组织结构如此不同。事实上，传统管理者往往难以适应变革的速度，以及网络时代的非长久性关系。本章最后一节，我们将讨论适应变革；首先，我们描述组织如何使用竞争标杆与外包，以管理与其他企业的互动。

\* 标杆学习与核心竞争力 \*      传统

上，组织必须试图自己负责所有的职能，意



即每一组织都有不同的会计、财务、营销、生产等部门。但是，今日的组织相当仰赖其他组织在某些自己未能达到世界水平的项目上给予协助。全面质量管理要求组织在每种职能上都与世界典范看齐。标杆学习（ benchmarking ）指的是将组织实务、流程及产品与世界典范进行比较。例如，K2 是一家制造雪橇、滑雪板、直排滑轮及相关产品的公司。它研究 CD 产业，学会利用紫外线油墨将图形印上雪橇；它也到航空航天产业针对压力科技（ Piezo technology）取经，借此减少滑雪板的振动程度（ 航空航天业利用该科技于机翼上）。最后，它从无线电视产业学会将纤维玻璃与碳彼此镶嵌，强化雪橇的制造。惠氏制药公司（ Wyeth ）则学习了

航空航天产业的项目管理、航运业的流程标准化以及计算机制造厂最有效率的生产方法。 标杆学习同样被用在更直接的竞争方式之上。例如，塔吉特百货可以将自己与沃尔玛百货比较，看看沃尔玛百货在哪些项目更优异，然后试图改善经营流程，让公司变得比沃尔玛百货更好。沃顿就常用竞争性标杆学习方法。他会拜访竞争者，了解竞争者是否有做得比自己好的地方；如果发现有更好的地方（如定价规划），他会回到沃尔玛做适当的变革。 如果一个组织在某一方面无法达到典范水平（例如运货），那么它可尝试将该职能交由最佳组织执行（例如，联合包裹运输或是联邦快递）。外包指分派各种不同职能--例如会计、生产、安全、维修及法务

工作--给外部组织负责。我们已经讨论了一些外包相关的问题，特别是当公司把职能业务外包到国外。美国因此丧失许多工作机会，使得某些州承受了严重损失。有些职能像是信息管理与营销，可能过于重要而无法分派给外部企业。如果是这样的话，组织应该以其他典范企业作为标杆，重组公司部门，试图达到典范水平。 当一家公司完成外包流程之后，剩下的职能就是企业本身的核心竞争力。核心竞争力（core competencies）指组织具有能够达到与世界上其他组织一样的领先水平，甚至有更好表现的能力。例如，耐克在设计及营销运动鞋方面表现优异，这也就是公司的核心竞争力。然而，它将那些运动鞋制造外包出去，给其他比耐克公司更

擅长制造及成本低廉的公司负责。同样地，戴尔计算机擅长于营销计算机，并将许多价值链外包（包括制造与分销等等）；IBM 也将许多制造职能外包。

生产( *production* )是指使用生产因素来制造产品和服务，而生产因素包括土地、劳动、资本、企业家精神及知识。生产在过去一向与制造( *manufacturing* )紧密关联，然而，企业的本质在过去的二十多年有了显著的改变。服务部门（包括因特网服务）的成长幅度庞大，但制造部门却没有什么成长。美国现在拥有的是所谓的“服务经济”( *service economy* ) -- 一种由服务部门主导的经济。这对于未来的大学毕业生可能很有利，因为许多高薪的工作都是法律服

务、娱乐、广播、医疗服务，以及会计、金融、管理顾问等商业服务。 服务部门的运作管理包括许多和制造部门运作管理相同的功能，两者一样之处包含了设施选址、设施布局、物料需求计划、采购、存货控制及质量控制。服务部门与制造部门所使用的资源可能不同，但管理功能是相似的。 美国依然是一个重要的工业国，但是每年的竞争都变得更加激烈，这表示企业需要为保持竞争力而奋斗，因此在运作管理方面还有许多事业发展机会。现在，很少有大学生主修产品设计、生产和运作管理、库存管理以及其他与服务业制造和运作管理相关的科目。这表示可以预见未来的趋势是，有能力在未来高度自动化、高效率工厂、矿场、服务设施，

以及其他生产地点工作的学生，将有更多的发展机会。

## 第九章 打造世界级的产品与服务

### Producing World-Class Goods and Services

#### 9-1 重振美国制造业

美国的生产现况可能比你想象中的更好。北美车厂在 2005 年生产了 1,580 万辆车，2004 年也一样；预期在 2009 年以前，年产量可达 1,680 万辆车。当然，其中约有 580 万辆属于非美国品牌。“美国汽车产业依然健全，”位于加州圣塔安娜市轿车实验室（Car Lab）顾问公司的总裁埃里克·诺伯尔（Eric Noble）说道，“只是车子的品牌

正在改变。” 我们也知道这对在美国北部（以往制造汽车的重镇）失去工作的人而言不是好事，但对于在南部（许多新汽车厂进驻）找新工作的人则是好消息。 \* 制造业提升竞争力的做法 \* 制造业的范围当然不只是汽车业。美国整体制造业年产出在 1990 到 1995 年间上升 3.7%，1995 到 2001 年间更上升到 5.7%，预期在 2006 年，制造业将是经济繁荣的重要来源。超过 60% 的美国制造业预期在 2006 年聘雇新员工。美国制造业做了什么改变得以重新取得竞争优势？事实上，它们聚焦在以下几点上： 以顾客为重心。 与供应商、其他公司保持紧密的合作关系，以满足顾客需求。 持续不断地改良。 聚焦于品质。 通过选址来降低成

本。 利用因特网来整合供应链。 使用新生产技术，例如企业资源计划、计算机集成制造、柔性制造和精益制造。

美国未来必须如何持续强化制造基础呢？印第安纳大学战略发展学院院长大卫·奥德茨（David Audretsch）说：“美国公司不能再进行价格竞争，必须凭借外国企业所没有的新创意。”一位《华尔街日报》的作者附和：“研发（特别是物理学和工程）是创新经济的基础。研发创造了晶体管、光纤、集成电路、无线通信、液晶显示器、激光器、因特网、GPS、混合动力车和医疗科技等等，多到列不完。只要有创新，美国的企业家精神会很快地把它开发、生产和营销出去，就会产生新工作和收入。” 美国在创新方面



仍有许多机会，前景乐观，例如 iPod 革命性的创新，还有摩托罗拉手机的许多创新发明。美国工人充满创造力与活力，绝不能原地踏步。有些大学的课程就涵盖了新产品设计。企业必须随时保持与最新的生产技术和流程同步。 服务部门（service sector）也越来越受重视，因为它在整体经济中的地位越来越重要。服务部门生产率的提升是个重要课题，特别是通过因特网将服务业和制造业两大部门加以结合。本章把重点放在服务部门和制造部门的运作管理上。因为大部分毕业生很有可能加入服务业的行列，故了解服务部门的运作管理概念非常重要。

9-2 从生产到运作管理 生产（production）是指使用生产因素来制造产

品和服务，而生产因素包括土地、劳动、资本、企业家精神及知识。生产在过去一向与制造（manufacturing）紧密关联，然而，企业的本质在过去的二十多年有了显著的改变。服务部门（包括因特网服务）的成长幅度庞大，但制造部门却没有什么成长。美国现在拥有的是所谓的“服务经济”（service economy）--一种由服务部门主导的经济。这对于未来的大学毕业生可能很有利，因为许多高薪的工作都是法律服务、娱乐、广播、医疗服务，以及会计、金融、管理顾问等商业服务。生产管理（production management）被用来描述管理者帮助公司创造产品的所有活动。为反映服务部门的重要性已逐渐凌驾制造部门，

故以“运作”(operations)一词来取代“生产”，更能反映产品和服务两者的生产。运作管理(operations management)指将资源(包括人力资源)转变成产品与服务的一项管理专门领域，它包括库存管理、质量控制、生产调度及售后服务等。在一个汽车厂中，运作管理将原料、人力资源、零部件、物料、油漆、工具及其他资源，通过组合和装配的流程制造成汽车。在大学中，运作管理需要投入--例如信息、教授、图书、建筑物、办公室、计算机系统--以及创造能教育、传授学生知识的服务，这个过程就是教育。有些组织(例如工厂、农场及矿场)以生产产品为主，而其他的(例如医院、学校及政府机构)则多数生产服务。还有一些

组织生产的是产品和服务的结合。举例来说，一个汽车制造商不只是制造汽车，也提供像是修理、融资及保险等服务。在麦当劳你得到的商品是汉堡和薯条，但也得到诸如点餐、购餐及清洁方面的服务。

\* 服务部门的运作管理 \*

人们大都熟悉制造业的运作管理。让我们来检视一位服务业作业经理人的职业生涯发展。霍斯特·舒尔兹（Horst Schulze）在拥有数年饭店管理经验后，成为丽兹 - 卡尔顿（Ritz-Carlton）酒店的首席执行官兼总裁，现在是西培思（West Paces）饭店集团的总裁兼首席执行官。舒尔兹这几年来对质量的承诺与投入在饭店中的许多创新与变革都可看到。这些创新包括精密的顾客计算机辨认

程序与质量管理计划，以确保员工胜任。服务业中的运作管理是为使用服务的人创造愉快的经验。在丽兹-卡尔顿酒店中，运作管理包括提供最佳服务的餐厅、运行顺畅的电梯以及迅速处理顾客要求的前台接待人员。此外，也包括在饭店大厅放置鲜花，以及在每个房间放置水果。更重要的是，它在每位新员工身上花费数千美元，提供质量管理的培训。高级饭店的运作管理也因为今日的新企业主管而有了改变。如同饭店的房客一般，高层主管也会想要在房间内上网，以及一个有免付费电话服务的支持中心。当主管必须发表演讲或做简报时，他们会需要投影设备、一整套计算机硬件及其他辅助设备。外国访客会想要有多种语言的顾客支持

服务。饭店内的商店需要销售更多纪念品、报纸及一些医药用品和食物，来服务今日的高科技旅客。商店中可能也会销售手提电脑用品、变压器等。运作管理必须负责提供这类方便的设施来满足顾客。舒尔兹在最近的演讲中，指出服务业有必要建立内部衡量系统，以评估服务提供流程系统的绩效。简而言之，通过预测顾客的需求来取悦他们已经成为高级饭店的质量标准，就像其他大部分的服务业一样。但了解顾客需求和满足顾客需求却是两回事，那也就是为什么运作管理如此重要的原因：它是管理的执行阶段。

### 9-3 生产流程

常识和经验已经告诉你许多制造流程的知识。你知道写报告或准备晚餐需要怎么做：需要钱买原料，需要

一个工作平台，并且有组织地完成工作。工业中的制造流程也一样，要使用原物料来生产产品（参阅图 9.1）；生产将价值或效用附加在原料或流程上。形式效用( form utility)指创造最终产品、服务的附加价值，例如用硅原料制造计算机芯片，或结合各种服务来创造旅游套装行程。零售业也可以产生形式效用，例如肉商可以从一整头牛生产出一块特定部位的牛排肉，而面包师也可以从基本材料中生产出各种蛋糕。本书在第十二章将更深入讨论“效用”。

制造商使用好几种不同流程来生产商品。计算机芯片制造商英特尔的董事长安德鲁·格鲁夫（Andrew S. Grove）使用很好的比喻来解释生产：为了了解生产的原则，可以想象

你是一位厨师.....你现在要做一道早餐 ,包括一个三分种的白煮蛋、奶油吐司及咖啡。你必须同时准备送上这三样东西 ,每一样都要是新鲜且温热的。 格鲁夫继续说道 ,这项工作包含了生产的三项要素 : (1)在与顾客约定的送达时间内依要求完成并递送产品 ; (2)提供可接受的质量水准 ; (3)以可能的最低成本提供一切。 使用这个早餐的例子 ,便可以很容易了解两个制造的专有名词 : 流程制造 和 组 装 。 流 程 制 造 ( process manufacturing ) 是以物理或化学方式改变原料 , 例如煮沸是以物理方式改变鸡蛋 ( 同理 , 流程制造将沙子转变成为玻璃 或 计 算 机 芯 片 ) 。 组 装 过 程 ( assembly process ) 是将组件 ( 鸡蛋、吐



司和咖啡 ) 放在一起变成产品 ( 早餐 )。汽车亦是通过组装过程将车体、引擎及其他零件组合而成的。

此外，生产流程可能是持续或间歇的。连续过程 ( continuous process ) 指的是产品的完成需经过一连串持续不断的时间。举例来说，前例中的厨师可能有一条输送带会把鸡蛋放进滚水中煮三分钟，然后将它们捞起，所以厨师随时都可以取得煮好的三分钟白煮蛋。( 化学工厂就是以连续过程运作 。 )

使用 间 歇 过 程 ( intermittent process ) 来处理特殊顾客订单较合适。这种过程主要是用在生产期短( 一或两个蛋 )，而且机器经常改变用来制造不同产品 ( 像是面包店的烤箱或餐厅里的烤面包

机)之上。按顾客需求设计的家具制造商就会使用间歇过程。现在大部分的新制造商都使用间歇过程。计算机、机器人及柔性制造流程让公司能够生产客户定制的商品，而且速度几乎就像过去大规模生产的速度一样快。我们将在本章稍后详细探讨先进的生产技术与能降低成本的最新科技，以及它们如何运作。

\* 提升生产技术与降低成本

\* 制造和运作管理的最终目标是：根据顾客需求即时提供高质量的产品和服务。如本书中一再强调的，传统的组织设计并不是为了要快速响应顾客需求，而是为了有效地、廉价地制造产品。大规模生产的观念是以极低的成本大量制造少数产品。过去多年来，低成本的代价通常牺牲了质量及弹性。此外，

供应商并非总是准时送货，所以制造商必须囤积大量的原料及零部件存货。这种低效率让美国企业竞争力落在了使用更先进生产技术的外国竞争者之后。全球竞争的结果导致公司必须以低成本制造各式各样的客户定制的高质量产品。显然，要做到这一点，生产部门就必须有所改变。数项主要发展已经大大改变了美国企业的生产流程，使得美国企业更具竞争力，包括：(1)计算机辅助设计与制造；(2)柔性制造；(3)精益制造；(4)大规模定制。

\* 计算机辅助设计与制造

\* 近年来改变生产技术和战略最多的一项发展，就是将计算机整合到产品的设计和制造中。计算机所做的第一件事是协助产品的设计，称为计算机辅助设计

( computer-aided design, CAD )。最新的计算机辅助设计系统能够让设计师从事三维空间的工作。下一个步骤是将计算机直接融入生产过程，我们称之为计算机辅助制造 ( computer-aided manufacturing, CAM )。

计算机辅助设计 / 计算机辅助制造使客户定制的产品能够满足小市场需求，而且不需要增加太多成本。制造商改变计算机程序，在设计上做一点小改变，就可以直接应用到生产线上。例如，计算机辅助设计和计算机辅助制造进入了服装业，计算机程序可以打版及自动裁剪布料。现在，个人尺寸可以输入机器中，制造出为顾客量身剪裁的服饰，而不需要增加太多额外的成本。在饮食服务方面，计算机辅助制造被用于在新鲜烘

焙饼干店中制作饼干。现场、小规模、半自动化、感应控制的烘焙可以轻易地维持质量的一致性。 计算机辅助设计让许多公司的生产率增加一倍。但设计产品是一回事，制定规格让机器运作又是一回事。过去的问题是，计算机辅助设计的机器无法和计算机辅助制造的机器直接沟通对话。然而，最近已设计出可结合两者的软件程序，就是计算机集成制造

( computer-integrated manufacturing, CIM )。这类新软件很贵，但将程序输入机器的时间节省了达 80% 之多 。印刷公司 JohnsByrne 就使用了计算机集成制造在伊利诺伊州奈尔斯市的工厂，成功地降低了各项成本开支、减少了资源开销，并且降低了

错误。此外，IBM 也在半导体厂使用计算机集成制造。你可以在《国际计算机集成制造杂志》

( International Journal of Computer-Integrated Manufacturing ) 的期刊中找到其他案例。

\* 柔性制造 \*      柔性制造

( flexible manufacturing ) 属于是指设计能执行多项工作的机器，以生产各种产品。

艾伦布莱迪 ( Allen-Bradley )，属于洛克威尔自动化公司 ( Rockwell Automation ) 的一部分，是一家工业自动化控制系统的制造商，使用柔性制造来制造马达启动器。每天都有订单进来，而在 24 小时之内，该公司的 26 台机器和机器人会制造、测试及包装

启动器--全都不需要人手触碰。艾伦布莱迪的机器相当弹性，如果有特别的订单，甚至只有单单一件产品都可以上生产线，而不会耽误流程。你有注意到这些产品都不需要人工制造吗？与廉价劳工竞争最好的方法之一，就是尽可能地少用人力。 \* 精益制造

\* 精益制造 ( lean manufacturing ) 就是相比大规模制造使用更少的投入来生产产品：较少的人力、较少的制造空间、较少在工具上的投资，以及使用较少的工程时间，来研发一项新产品。企业在降低对资源需求的同时，可通过不断提升生产高质量商品的能力，来达到精益的目的。这就是所谓的“增加生产率”。技术进步在美国工厂的生产率与效率提升方面扮演了极重要的角色，也让劳

工更具生产率，可以得到更高的薪水。 \*

大规模定制 \* “客户定制” 表示制造一个独特的产品或提供一项特殊服务给个人。虽然在过去这似乎是不可能的，但现在依大量的客户要求生产定制产品的大规模定制 ( mass customization ) 却很普遍。举例来说，日本的国家自行车产业公司 ( National Bicycle Industrial Company ) 就用 18 个自行车模型，制造出超过 200 万种组合，每一种组合都是设计用来符合某一位特定顾客的需求。顾客选择模型、尺寸、颜色及设计；零售商在对买主作好一些测量之后，将数据传真给工厂，而机器人则在生产线上工作。越来越多的制造商在学习将产品转化为客户定制。举例来说，一些大众



# 营 养 中 心

( General Nutrition Center, GNC )中有一种机器，让消费者能够自行设计自己的维生素、洗发露及洗涤剂。其他公司会生产定制化的书籍，在重要的地方会印制孩子的名字，而定制化贺卡也出现在市场上。定制鞋店公司 ( Custom Foot ) 商店使用红外线扫描仪来精确测量每一只脚，让鞋子可以穿得刚刚好。InterActive 定制服装公司提供多种不同选择的定制牛仔裤，包括四种不同的铆钉颜色。此外，你甚至可以买到定制的 M&M 巧克力。大规模定制也出现在服务业。举例来说，资产保险公司 ( Capital Protective Insurance , CPI ) 销售定制的风险管理计划给企业，最新的计算

机软件和硬件让 CPI 能够研发出这种定制化的方案。健身房现在也开始为个人提供独特的健身方案；旅行社提供根据个人选择而有不同的旅游行程；有些大学让学生设计自己的主修学科。事实上，定制设计服务要比定制制造产品容易多了，因为没有固定的实质商品需要进行更改。每一位顾客都可以在服务业公司的似乎可以无限扩展的能力范围内，详细指明自己想要的内容。

### 9-4 运作管理规划

服务部门的运作管理包括许多和制造部门运作管理相同的功能，两者一样之处包含了设施选址、设施布局、物料需求计划、采购、存货控制及质量控制。服务部门与制造部门所使用的资源可能不同，但管理功能是相似的。

## \* 设施选址 \*

## 设施选址

( facility location ) 指选择适于公司运营的地理位置的过程。为了接近顾客，设施选址的一种策略是让消费者能够更容易取得公司的服务，并且易于反应其需求。因此，花店和银行将服务点设置在超市而不是在独立设施中，好让它们的产品和服务能够更容易地被取得。你也会在沃尔玛百货中看到麦当劳，现在甚至连加油站也有麦当劳的服务点。消费者可以在加油前先点餐、付费，加完油后再到麦当劳橱窗领取餐点。当然，最方便的莫过于不必出家门，就可以取得服务。这就是为什么有这么多网络银行、网络购车、网络教育的原因。传统小店家（例如，零售商店）要赢得这样的竞争，就必须选择好地

点、提供优越的服务给那些上门的人。研究服务业的地址--例如饭店、银行、健身房及超市--你就会发现大部分成功的店家都是位于交通便利的地点。 制造商的设施选址近年来一项重要的课题，就是制造厂从一个城市或州迁移到另一个城市或州，甚至迁移到国外。例如，大众在斯洛伐克的布拉迪斯拉发市有一座工厂，一年生产 25 万辆车，最近从西欧厂得到生产奥迪 Q7 SUV 的大单。这种生产的迁移有时候会造成某些地区的失业问题，但也会导致另一些区域的经济大幅成长。 为什么企业要花上百万美元把工厂迁往另一个地区呢？影响选址的因素包括劳工成本、资源多寡（如人力）、交通便利性、是否接近供应商与顾客、犯罪率高低、是否

能为员工提供好的居住质量、生活成本，以及训练或再训练当地员工的能力。其中最常见的原因之一，是为了取得较便宜或拥有适当技能的劳工。虽然在某些高度自动化的行业中，劳工成本占总成本的比例已经减少，但降低劳工成本依然是许多生产者迁厂的主要原因。举例来说，某些公司会迁移到马来西亚、印度、墨西哥，以及其他低工资国家。某些美国公司因为在部分国家设立工厂时提供低劣的工作环境或剥削童工而被控告。不过一般而言，美国制造厂商会提供比当地厂商更高的薪水与更佳的福利。一些公司像是多米尼加共和国的房地产建筑兼销售公司莫瑞拉集团公司 ( Grupo Moraira )，是全球制造业的模范。莫瑞拉集团公司向员工提供比

当地企业还要高的薪资、提供住家和公司间往返的交通接送、托儿所、平价食物及医疗。它的“作业”相当有效率，使得它可以在全球市场上保持竞争优势，并且为员工提供世界级的服务。较便宜的资源也是迁厂的另一项重要原因。公司通常需要水、电、木材、煤炭，以及其他基本资源。迁移到天然资源较便宜且较丰足的地区，公司可以大大降低成本--不只是购买这些资源的成本，还有运送成品的成本。很多时候最重要的资源便是人，因此公司倾向于聚集在人才充沛之处。加州硅谷便是一个例子，类似的地方还有科罗拉多州、马萨诸塞州、弗吉尼亚州、得克萨斯州、马里兰州。减少运送到市场的时间也是另一项决策的重要因素。为了要在全

球范围内进行竞争，制造商需要能让产品以最低的成本在供应链中移动的厂址，好让产品可以快速地送到顾客手中。因此，各种形态的交通运输（例如，高速公路、铁路、机场等）的便利性就非常重要。信息技术（IT）对于加速（作业）反应方面也很重要，所以许多公司都在寻找拥有最先进信息系统的国家。另一个满足顾客需求的方法是选择接近供应商的厂址，如此可降低分销与沟通成本。

许多企业都在国外建厂以接近海外顾客，这也是日本本田汽车在俄亥俄州及德国奔驰汽车公司在阿拉巴马州制造汽车的原因。当美国公司选择海外设厂时，它们会考虑是否靠近机场、水路及公路，以便原料

和成品能够快速且便利地运送出去。企业也会对员工和管理者的生活质量做研究。生活质量的问题包括：附近是否有好学校？天气好不好？犯罪率低吗？当地小区是否欢迎新企业？总裁和其他主要管理者是否想住在那里？通常生活质量较高的地区，生活费用也较为昂贵，这让决策变得更为复杂。简而言之，设施选址在运作管理上已经成为一项重要议题。本章的《面对变革》专栏即探讨巨大的自然灾害如何影响地区内外的制造与服务业，这是对厂商最大的考验。

应用因特网到运作管理上 现在许多快速成长的企业已经很少自己从事生产，取而代之的是将工程、设计、制造与其他工作外包给其他公司，诸如旭电公司（Solelectron）、伟创力公



司及 SCI 系统公司等电子制造服务供应商，它们在上述职能领域中非常专业，可以做得更好。此外，企业与供应商间通过因特网建立了全新的合作关系，让运作管理变成合作公司间的流程，公司彼此合作共同设计、生产并运送产品给顾客。现在公司间的协调联络几乎就像在同一家公司内各部门间的协调联络一样紧密。

许多主要的制造商（例如微软）已开发了能使企业更具效率的因特网新策略。这些改变对于运作管理者的适应力，从单个公司系统到跨公司的环境、从相对稳定到变化剧烈的环境，均有重大的影响。

未来的设施选址 信息科技中的新发展（计算机、调制解调器、电子邮件、语音留言、电话会议等），让公司和员工在选址方

面，较以往更具弹性，并能维持其竞争地位。远程办公（使用计算机和调制解调器在家工作）是企业的主要趋势。公司不再需要迁就在靠近人力资源的厂址，而能够迁移到土地较便宜、生活品质较好的地方。选择或迁移到某个城市或州的其中一项重要诱因，就是租税条件与政府支持程度。有些州和当地政府的税赋较高，但许多政府都提供大幅的减税和其他支援，竞相争取投资，例如地区规划的改变及财务资助来吸引企业设厂。在

“跨越疆域”专栏将探讨企业如何处理复杂的全球选址问题。 \* 设施布局 \*

设施布局( facility layout )指生产过程中对资源( 包括人员 ) 进行物理上的安排。其概念是将办公室、机器、库房及其他项目安排在最适当

的位置，使工作者能够有效地生产产品和服务。设施布局主要取决于作业的流程。对“服务”而言，设施布局通常被设计来帮助消费者寻找和购买东西。而帮助消费者在因特网上寻找及购买东西已经越来越常见。有些商店甚至增设了信息站，让顾客能够在因特网上寻找商品，方便订货购买。此外，商店也处理退货和其他与顾客相联系的功能。简而言之，服务性的组织不论是在实体商店或因特网服务的设计上，都越来越以顾客为导向。部分以服务为导向的组织（例如医院）开始使用能让运作过程更有效率的布局，就如同制造商一样。对制造厂而言，设施布局可能帮助自己省下大笔成本，所以变得日益重要。

许多公司都从工人一次只能做几

项工作的一条装配线布局 ( assembly line layout ), 转换成数个团队联合生产更复杂成品的模块化布局 ( modular layout )。举例来说, 过去在生产线上, 可能有十几个工作站来完成组装汽车引擎, 而今日所有的工作都可以在一个模块中完成。流程布局 ( process layout ) 指将相似群组的设备与功能放置在一起。产品各阶段的生产顺序取决于设计, 这种布局的弹性很大。在进行一项重大项目上, 例如桥梁或飞机, 公司会使用定位布局 ( fixed-position layout ), 让工作者能够围绕在产品周围完成它。图 9.2 清楚地表达了典型的设施布局设计。 \* 物料需求计划

\* 物 料 需 求 计 划

( materials requirement planning, MRP ) 是利用销售预测在正确的时间地点、特定公司内取得所需零件原料的计算机运作管理系统。物料需求计划的最新变形是所谓的企业资源计划 ( enterprise resource planning, ERP )。那是以计算机为中枢的生产操作系统，将多家公司联结成一个生产单位，整合管理各合作企业的运作 ( 财务、物料计划、人力资源与订单处理 ) ( 见图 9.3 )。企业资源计划可以为所有相关企业缩短订单与付款的时间、减少处理订单的人力、降低存货，并提供更好的服务。通过将顾客与销货信息键入企业资源计划系统，制造商可得到未来一段时间内的需求预测，进而产生原物料订单、生产调

度与财务规划。 \* 采 购 \* 采购

( purchasing ) 是企业为追求最佳产品和服务，而寻找高质量材料资源、最佳供应商，并商议出最合适价格的功能。过去，制造商倾向于和许多家不同的供应商往来，如果一家供应商无法送货的话，还可以从别人那里购得材料。反之，今日的制造商倾向于只和一两家供应商往来，因为现在的公司往来需要共享太多信息，而这些信息他们不希望太多供应商知道。也因此，供应商和制造商之间的关系比以前更为紧密。 因特网改变了近年来的采购功能。例如为找寻供应商，企业可以通过网络采购服务，以最佳价格找到最合适的供应商。同样地，一家想要销售原物料的供应商，也可以通过因特网找到所有

在寻找该原物料的买主，采购物品的成本因此大幅降低。

\* 准时化存货控制 \*

生产的主要成本之一就是需要持有太多供未来使用的零部件、发动机及其他物品。存货不只会让这些东西老旧作废、被窃及受损，同时也需要建造与维护昂贵的仓库。为了减少这些成本，许多公司实行一个被称为准时化存货控制

( just-in-time (JIT) inventory control ) 的概念。准时化存货控制系统将最少的存货存放在工厂，而零件、物料及其他需求，供应商都会及时被递送上生产线。要有效地运用该流程，就必须与谨慎筛选过的供应商协调顺畅。有时供应商会将新厂房盖在靠近核心生产厂商附近，以减少运货时间。如果供应

商距离太远，准时化存货控制可能就会有问题，例如天气变化或许会造成运送的延迟。 准时化存货控制的运作如下：制造商使用企业资源计划来制定生产计划，然后决定需要哪些零部件和供应品。它会用电子途径通知供应商所需物品及时间，而供应商必须及时将这些物品递送到生产线。当然，这需要供应商花费比较多的工夫（以及成本）。制造商会通过与供应商电子联系来维持效率，因此供应商变得像是公司的另一个部门，而不是另一家公司。准时化存货控制系统都以最低成本，将正确的材料在正确的时间送到正确的地点，以满足顾客和生产需求。这是现代生产创新的关键一步。

\* 质量控制 \*      质量（quality）



指的是从生产顾客所需物品到运送给顾客，都保持一致的应有水平同时减少误差。在以前的美国，质量控制经常只在生产线末端由质量控制部门执行，产品完成后才进行检验。这样的作法会产生以下问题：

1. 这种检查工作会耗费额外的人力与资源。
2. 如果发现错误，必须加以修正或是将该产品丢弃，导致成本增加。
3. 如果顾客发现错误或瑕疵，会导致顾客不满意，从此不再光顾。

由此可知，质量并不是最终结果，而是永无止境、不断改良产品的过程。因此，现在质量控制被视为运作管理规划流程的一部分，而不仅仅是产品线末端的检查而已。一些企业已经开始使用现代化的质量管理标准，例如六西格玛。六西格玛质量

( six sigma quality )( 只允许每百万分之三点四的瑕疵率 ) 能侦测出潜在错误 , 以避免错误产生 , 这对诸如一天要处理 400 万笔交易的美国银行 ( Bank of America ) 一类的公司而言非常重要。《聚焦小企业》专栏将探讨小企业如何运用六西格玛质量。 统计质量控制 ( statistical quality control, SQC ) 指经理人用来持续监控所有生产流程 , 以确保质量从生产开始就已注入产品中的过程。

统 计 过 程 控 制

( statistical process control, SPC ) 则是指  
在每个生产阶段对产品组件进行统计抽样 ,  
并将抽样结果制成图表以发现质量有无异常 ,  
若超过设定标准就予以改正。它可确保所有  
流程中的产品均符合标准 , 以降低或最小化

在生产线末端进行品管检验的需要，并可及早过程中发现错误，所以统计质量控制和统计过程控制可为企业节省不少时间与金钱。有些企业则实行一种称为戴明循环（Deming cycle；戴明为走向质量运动之父）的质量控制方法，该方法由规划、执行、检查、处理（Plan, Do, Check, Act, PDCA）所构成。这种方式同样设法在潜藏错误发生以前，先一步发现并加以解决。顾客是最终决定质量标准的人。美国企业对于提供顶级的顾客服务越来越重视，而且许多公司已经着手将之付诸实践。服务业发现每次都要提供卓越服务很困难，因为这样的作业流程太仰赖劳工。实体商品（例如，金戒指）可以被设计制造到几近完美，然而若要设计及

制造出游轮上的舞蹈表演或是纽约的出租车服务一类的服务经验，就很难达到质量的完美。

**质量标准：波多里奇奖** 为设立全面质量控制的标准，美国在 1987 年成立了马尔科姆·波多里奇国家质量奖 ( Malcolm Baldrige National Quality Awards )，为纪念美国前商务部部长马尔科姆·波多里奇，将该奖项以其姓名命名。制造业、服务业、小型企业、教育界与医疗业等范畴的组织均可申请该奖项，而且必须在以下七个方面符合高质量：领导力、战略规划、顾客与市场重心、信息与分析、人力资源重心、流程管理及经营成果。得奖的主要标准包括：是否满足顾客需求，以及顾客满意度评价是否高于其他竞争对手。由此可见，重心已经

从生产高质量的产品和服务，转移到提供全方位高质量的顾客服务。

喜 剧 演 员 马 克 斯

( Groucho Marx ) 曾经讽刺道：“如果工作好玩，有钱人为什么不做？”有钱人其实也工作，比尔·盖茨可不是玩玩电脑游戏就变成亿万富翁的。不过，工作者也可以拥有乐趣--如果管理者能激励他们的话。员工满意度的重要性不可言喻。有快乐的员工就有快乐的顾客，有快乐的顾客就有成功的企业。相反的，不快乐的员工可能会离开公司，进而造成公司的损失。失去一名有价值、有技能的员工可能得损失 10 万美元，其中包括离职手续、遣散费、招聘新人、失去生产率( 新

人适应期间)，但无形的损失（如失去人才、士气低落、员工压力增加、形象受损等）更为严重。正如章首人物侧写中，“热点话题”的首席执行官麦克劳林所强调的：招揽适当的人才，并且激励他们留在组织内，是管理者的主要职责。那些员工激励程度较高的公司通常都有几个共同的特色，最重要的因素包括：开放式的沟通系统和自我管理团队。开放式沟通可协助高层管理者和团队成员了解目标，并且携手合作完成。当团队被授权制定决策时（不能在真空状态下做决策），组织内部必须沟通顺畅。有一点对员工而言很重要：无论何时，员工都能够取得所需知识。现代的顾客期望高质量、客户定制式的产品和服务，这意味员工必须提供广泛的

个人服务，并且非常注意细节。员工要努力工作，也要聪明工作。再严密的监督也无法强迫员工微笑，或尽全力帮助顾客。管理者必须知道如何激励员工去满足顾客的需求。

## 第十章 激励员工和建立自我管理团队

### Motivating Employees and Building Self-Managed Teams

#### 10-6 大内的 Z 理论

近来美国企业倾向采取比较弹性的管理作风，除了前述采取 Y 理论的原因之外，还有一个原因，就是必须面对外国公司的竞争，例如来自日本、中国和欧盟的企业。回顾 20 世纪 80 年代，日本公司的表现似乎比美国

企业优秀。加州大学洛杉矶分校的管理学教授威廉•大内（ William Ouchi ）十分好奇日本成功的秘密是否在于管理员工的方式。日本式管理方式（ Japanese management approach ；大内称之为 J 型 ）包括终身雇用、集体决策、共同负责决策结果、缓慢的评价和升迁制度、隐性的控制机制、非专业化的职业路径，并全方位为员工设想。相反的，美国式管理方式（ American management approach ；大内称之为 A 型 ）则包括短期雇用、个人决策、个人负责决策结果、快速的评价和升迁制度、明确的控制机制、专业化的职业路径，并且对员工只有部分的关心。 J 型公司根植于日本文化，注重团体和家庭内的信任和



亲密感；相对地，A 型公司则根植于美国文化，注重个人的权利和成就。大内想要帮助美国企业采取日本的成功策略，但他明白要美国管理者接受外来文化的方法相当不切实际。想想看，让一家公司终身雇用也许听起来很好，但同时也失去转换工作与快速升迁的机会。因此，大内综合前面两种方法成为 Z 理论（参阅图 10.3）。Z 理论混合了 J 型和 A 型的特色，包括长期雇用、集体决策、决策结果的个人责任、缓慢的评价和升迁、隐性的控制搭配明确的控制机制、适度专业化的生涯，并全面性地为员工设想（含家庭）。这套理论视组织为家庭，培育出合作与组织价值观。

现代面临经济衰退、人口结构与社会的改

变及激烈的全球竞争，迫使日本管理者重新评估企业经营的方式。20 世纪 80 年代，大家钦佩日本注重长期的企业关系；但今日，大家也了解到日本企业必须更具动态弹性和效率，才能在瞬息万变的全球经济中保有竞争优势。有些日本管理者对于目前日本所面临的历史上空前的经济萧条感到切肤之痛，于是开始改变管理方式。例如，电子业巨人日立公司（Hitachi）率先宣布取消公司体操（大家一起运动不只为了健康，也为了员工之间的团结）。大家一起做体操象征着用同样的方法做同样的事情，如此会强化“员工无法承担风险或主动思考”的组织文化。许多管理者认为就是这种“一个口令一个动作”的做法，害惨了日本企业。那么，未来日本

的管理者会朝混合型的 Z 理论发展吗？我们只能拭目以待。事实上，恰当的管理风格要配合文化、现场情况，以及组织和员工的特定需求（表 10.2 总结了 X、Y 与 Z 理论）。

## 10-7 目标设置理论和目标管理

目标设置理论（goal-setting theory）主张制订远大、但可达成的目标，可以激励员工和改善绩效，前提是这些目标被员工接受、有反馈机制，并且有组织环境配合。基本上，组织所有成员对组织的整体目标应有共识；对于各个部门和个人，则另订特定目标；接下来，就应该要有一套系统让每个人参与制订和实行组织的目标。彼得·德鲁克（Peter Drucker）在 20 世纪 60 年代发展出这样的系统。德鲁克认为，“管理者无法激

励员工，他们只会阻挠员工，因为人们靠自己激励自己”。他相信管理者只能营造适当的环境让种子成长，因此，他设计出一套系统来帮助员工自我激励。这套系统称为目标管理（management by objectives, MBO），它可经由中高层的管理者、主管与员工反复讨论、检讨和评估目标的制订与执行。诸如福特汽车之类的大公司和美国国防部，都曾经使用过目标管理。此外，目标管理也传承到其他公司和政府机构。目标管理需要管理者与组织内的所有成员共同合作来设定目标，让员工对目标作出承诺，然后监督结果，员工达成目标后则予以奖励。在相对稳定的情况下（亦即长期计划的制订和执行方面，不需要做重大改变），目标管理会发挥最大效

果。其中还有一点很重要：管理者必须了解协助（helping）和指导（coaching）部属的差异。协助表示跟部属一起工作，有需要时也做部分的工作。指导表示教导、指引、建议，但不是协助；换句话说，不主动参与或做工作。目标管理的中心思想是：员工需要自我激励。如果管理高层把目标管理当作手段，强迫经理人和员工承诺达成高层单方面所制订的目标，而没有取得双方共识，问题可能会随之而来。在此，员工的参与和期望相当重要。

维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）确认了员工期望的重要性，并依此发展出期望理论，接下来将检视这个概念。

10-8 满足员工的期望：期望理论

弗鲁姆的期望理论

( expectancy theory ) 指出，员工期望可以影响个人激励。因此，员工完成某项任务的努力程度，取决于他们对结果的期望。弗鲁姆认为员工在承诺尽全力完成任务之前会问三个问题：(1)我可以完成任务吗？(2)如果我完成了，有什么报酬？(3)这个报酬值得我努力吗？（请看图 10.4）

想想看这些情况，你会在课堂上多尽力：老师说如果要得到 A，你必须作业成绩平均 90%，外加跳 8 英尺高。如果你知道自己根本不可能跳 8 英尺高，你还会尽全力想要得到 A 吗？或者老师说学生可以得到 A，但你知道这个老师教了 25 年的书，从来没有给过任何学生 A。如果 A 看似遥不可及，你还会认真修这堂课吗？我们甚至可以假设，你

从报上得知企业其实比较喜欢雇用 C- ,而不是 A+ 的学生 , 此时 A 还值得你努力去争取吗 ? 现在你或许可以回头想想职场上可能发生的类似情况。 期望理论特别指出 , 期望因人而异。任务有多困难 , 或者报酬有多少价值 , 员工都有个人的看法。学者戴维·纳德勒 ( David Nadler ) 和爱德华·罗勒 ( Edward Lawler ) 修改了弗鲁姆的理论 , 提出管理者改善员工绩效的五个步骤 :

1. 了解员工重视什么样的报酬。
2. 了解每个员工想要的绩效标准。
3. 确定绩效标准是可以达到的。
4. 确保报酬与绩效挂钩。
5. 确定报酬可满足员工。

10-9 强化员工绩效 : 强化理论

强化理论

( reinforcement theory ) 强调正向与负向的强化因素 ( reinforcers ) 都能激励人们以特定方式行动。换言之，激励是胡萝卜加大棒（奖励与处罚）的结果。人们会尽量争取被奖励，并且避免被处罚。正向强化是夸奖、肯定与加薪等报酬；负面强化则包括斥责、减薪或解雇、开除。管理者可能会通过不响应（沉默以对）来遏止不良行为的重复发生，我们称此为消弱（extinction），因为此举是希望不好的行为彻底消失。图 10.5 指出管理者如何使用强化理论来激励员工。

10-10 公平对待员工：公平理论

公平理论 ( equity theory ) 处理的问题包括：“如果我把工作做得很好，值得吗？”以及“怎样才公平？”这些都在探讨公平的



认知，以及这些认知如何影响员工的工作意愿。公平理论的基本原则是：员工在比较职位相当的同事后，会试图保持自己的投入与产出水平和他人相当。比较公平与否的信息则来自人际关系与专业组织等。当员工察觉不公平时，会利用几种方法重新回到公平的状态。例如，拿自己学期报告的分数跟同学比较，发现跟自己一样努力的人分数都比你高，此时你大概会有两种反应：(1)以后减少写报告的努力；(2)合理化解释，例如“反正自己的分数已经有被高估了！”反之，如果你觉得你的分数偏高，你大概会：(1)未来更努力写报告让高分合理；(2)合理化说明，如“我值得这种高分！”在工作上，不公平可能导致比较低的生产率和比较差的质量，

以及比较频繁的旷工和离职。 请记住，对于公平的判断见仁见智，因此可能会出现认知的错误。当员工高估自我贡献时（经常会发生），就会觉得报酬不公平。有时候组织隐瞒员工的薪水，试图处理这种现象，但可能收到反效果，因为员工除了高估自己的贡献之外，也很可能高估他人的薪水。一般而言，最佳的解决之道是明确并经常做沟通。管理者必须尽量明确传达他们所期望的结果，并且清楚说明结果达到与否将分别有什么后续处置（如奖励或处分）。

10-11 通过开放式沟通建立团队合作 那些员工激励程度较高的公司通常都有几个共同的特色，最重要的因素包括：开放式的沟通系统和自我管理团队。开放式沟

通可协助高层管理者和团队成员了解目标，并且携手合作完成。当团队被授权制定决策时（不能在真空状态下做决策），组织内部必须沟通顺畅。有一点对员工而言很重要：无论何时，员工都能够取得所需知识。建立团队可以创造学习环境，因为大部分的学习发生于同事之间（愿意互相帮助的同事间）。当人们愿意与同事分享知识时，授权就会产生作用。例如，AES 的事业发展经理弗洛拉·周（Flora Zhou）在准备参加越南政府的招标案时，寄了一封 E-mail 给全球电力公司的 300 名员工，详细说明她的招标案计划，请大家提供意见指教，而她也收到许多回音。大部分的人认为她的企划案很好，但中美洲的一名集团经理莎拉·苏洛瑟

( Sarah Slusser ) 向弗洛拉提供了相当丰富的信息，主要是关于自己之前在处理尤卡坦 ( Yucatan ) 一家工厂时所面临的类似情况。莎拉告诉芙洛拉需要注意哪些技术问题。几天后，弗洛拉开出了 0.2% 的最低价格。莎拉给了芙洛拉确切的数字吗？没有，但她和其他的许多同事，包括厂长和董事会成员，尽全力提供最好的信息和判断给弗洛拉，帮助她作决定。他们跟她分享他们所知道的一切。

创造鼓励聆听的组织文化。高层管理者必须创造适于谈话的空间，即使讨论是负面的，也必须让员工知道主管说话算话（可借由提供反馈、采纳员工的建议与奖赏向上沟通等方式）；必须让员工觉得可以自由表达自己认为适当的语言。技术提供商英格雷姆•

麦克罗（Ingram Micro）的主席杰瑞·斯塔德（Jerry Stead）有一支对员工开放全天候的免付费电话，而且他真的会自己接电话。他说：“如果我们正在做对的事，我会很想知道。如果我们应该换个方法做事，我也必须知道。”他也把住家的电话给英格雷姆·麦克罗的13,000名员工。训练主管和管理者聆听。大部分的人都没有接受过这方面的训练，无论是在学校或别的地方，因此组织必须自己进行训练，或者请专家来做。打破妨碍开放式沟通的藩篱。为管理者 and 员工设立分开的办公室、停车区、洗手间及餐厅等地方，只会在他们之间形成藩篱。其他的藩篱还包括不一样的衣着规定，以及对彼此的称谓（例如，称呼员工时直唤其名，称呼管理者则尊

称其姓)。打破这些藩篱可能需要管理者发挥想象力，也需要管理者愿意放弃特权。积极促进沟通。摆设大餐桌让组织成员可以一起坐下吃午餐，设置会议室、举办公司远足活动、成立公司球队等作为，都可以让管理者跟员工间彼此融合。 以下我们将检视组织如何应对团队中开放式沟通的挑战。

\* 在自我管理团队中进行开放式沟通

\* 福特汽车产品开发部的副总裁凯奈斯·库尔斯( Kenneth Kohrs )说，一个名为“野马团队”( Team Mustang )的内部团队树立了生产团队的良好典范。这个拥有 400 名成员的团队必须创造能刷新野马轿车( Mustang Sally )纪录的明星车种，为了应对这项挑战，团队享有决策权力，而不必

等总部或其他部门同意。这个团队将来自不同部门的成员迁调到一间旧仓库，绘图员坐在会计师旁边，工程师坐在设计师旁边，这种跨部门的团队彻底打破了部门间的藩篱。各部门的经理们均下放某些控制权给该团队的成员。当“野马队”面临犹疑不决的问题时，他们会把供应商找来，与团队全天候工作以解决问题。工程师动力明确而积极，要在预算内准时完成计划，因此常加班至深夜，甚至夜里就睡在仓库地板上。尽管福特的管理高层想要否决这项计划，但他们还是坚持了先前不插手的承诺。最后团队在没超过预算之下解决了这个问题，而且较原定时程提早两个月。新车在市场上成为抢手货，销售量不断上升。事实上，2005 年野马轿车

成为最畅销车种，在美国几乎每两部跑车中就有一部是野马轿车。要运作一个这样的团队，大部分公司的管理者必须重新调整工作内容，亦即要尊重员工、提供有趣的工作、奖励杰出的表现、培养员工的技能，并准许自治与分权。在重新调整工作的过程中，管理者对待所有员工的行为必须符合伦理。“伦理抉择”专栏将说明管理者在填补临时性职缺时可能面临的问题。

第十一章 导语 长久以来，很多学生都说想在人力资源管理部门工作，因为他们想“与人接触”。的确，人力资源管理者是与人接触的，但他们也深入参与计划、档案管理及行政职责。要在人力资源管理部门工作，你必须要有比“我想要与人接触”更好的理由。



本章将会讨论人力资源管理的各种层面。人力资源管理 ( human resource management )指评估人力资源需求，然后招聘、筛选、开发、激励、评估、报酬并安排工作时间，以达成组织目标的过程。让我们来探讨人力资源管理的一些趋势。 在对于管理者和员工在工作上所要求的弹性和响应性的趋势有些概念后，从这些趋势中，了解几种新的概念，像是弹性工作时间、居家办公及工作共享。 法律让雇用、升职、解雇及管理员工关系变得非常复杂，而且会随着许多法律的复杂性和挑战而改变。最后让我们来看看法律的改变是如何扩展和考验人力资源管理的角色的。 第十一章 人力资源管理：找到并留住

# 工 Human Resource Management: Finding and Keeping the Best Employees

11-2 决定你的人力资源需求 所有的管理，包括人力资源管理，都是从计划开始。

人力资源计划的过程有五个步骤： 1. 准备组织员工的人力资源人才库。该人才库应该包括年龄、姓名、教育、能力、培训、特殊技能，以及其他与特定组织相关的数据（例如会说哪些语言）。这些信息能看出员工是否拥有最新技术与受过完整培训等。 2. 准备职位分析。职位分析（job analysis）指研究不同职位员工的工作内容。为了招聘和培训具备所需技能的员工，这种职位分析是必要的。职位分析的结果会产生两种书面报告：

职位说明书和职位规范。职位说明书（job description）旨在描述工作的目标、内容、责任与职务、工作条件，以及与其他职能工作间的关系。职位规范（job specifications）指描述从事特定工作的员工所应具备的最低资格条件（教育、技能与经验等）的书面总结。简言之，职位说明书是针对一份“工作”的报告，而职位规范则是对从事这份工作的“人”的报告。参阅表 11.1 有关职位说明书和职位规范的假设范例。

3. 评估未来的人力资源需求。由于科技的快速改变，培训方案必须早在需求出现前就开始进行。有远见的人力资源管理者--也就是在策略规划的过程中，就看出组织未来所需要的人--必须确保未来需要时，

会有受过培训的员工可用。 4. 评估未来的供给。人力经常在改变，像是老龄化、变得更科技导向、吸引更多女性等等。未来在某些工作上将会有更多人员的短缺（例如，计算机和机器人修理工作者），而其他工作上则会有过剩的情况（例如，生产线的劳工）。 5. 建立战略规划。该规划必须包括人力的招聘、选拔、培训发展、评估、薪酬以及升迁等。由于前四个步骤都是此项的先导，本章将会着重在这些战略性人力资源计划的要素上。

有些公司会运用高科技以使人力资源计划流程更具效率。例如，IBM 就使用计算机软件 and 数据库（包括员工技能、经验、工作时间和其他参考数据）来管理全球 10 万名员

工，就像管理 10 万个分包商一样。IBM 利用这个系统匹配员工技能与工作所需。例如，加拿大新斯科细亚省的顾客需要一位能说英语和法语、具有工学硕士以上学历、具备写 Linux 程序经验的人担任为期 1 个月的项目顾问，IBM 的系统就能从数据库搜寻到最合适的人选，并安排这位员工与顾客接触。

### 11-3 雇用多样化员工 招聘

(recruitment) 指为适时取得足够人数的适任员工而从事的活动，目的是挑选那些最符合组织需求的人。你可能会认为不断有新人投入职场，招聘应该会很容易，但事实刚好相反，招聘已经变得十分困难，理由如下：有些组织的政策在工会规章的运作下，把晋升机会都留给内部员工，或是提供低薪

资的政策，或者因为外在环境的影响及限制，都会让招聘和留住员工变得更困难。由于企业越来越强调组织文化、团队合作与参与式管理，所以雇用具备技能并且能融入组织文化和领导风格的员工，就变得更加重要。有时无法找到具备必要技能的人；在这种情况下，企业只好先雇用工作者，然后再进行内部培训。由于招聘是一项困难的工作，内容包括搜寻、雇用以及培训拥有适当技能和能够融入团体的人，所以人力资源管理者往往会从多种渠道着手（参阅图 11.2）。这些人力来源可分为内部或外部。内部来源包括在公司内部工作的员工（可能是被调职或晋升），以及员工的推荐。使用内部来源的成本比从公司外部招聘要来得低。

通过内部来源雇用的最大优点是有助于维持员工士气。然而，无法在公司内部找到合格员工的时候，人力资源经理人就必须使用外部招聘资源，像是广告、政府职业介绍所、民营职业介绍所、大学就业指导机构、管理顾问、专业组织、推荐及应征者等。招聘合格工作者对于没有足够职员作为内部来源的小企业而言尤其困难，而且小企业也无法提供那种吸引外部来源的优渥薪酬。《聚焦小企业》专栏列出了一些小企业可以用来满足招聘需求的方法。招聘员工最新的工具就是因特网服务，例如美国的CareerBuilder.com、Monster.com，以及国内的中华英才网( [www.chinahhr.com](http://www.chinahhr.com) )“前程无忧网”( [www.51job.com](http://www.51job.com) )等。 11-4

选拔最具生产率的员工    选拔（selection）指在法律规范之下，基于个人与组织的最大利益，搜集信息并决定聘用最合适员工的过程。选拔和培训员工的成本在某些公司中已经变得相当高，其中包括面试时间、健康检查、培训费用、花在学习无法投入工作的时间、迁调支出等。显而易见地，遴选一位高层管理者的费用可能高达 13 万美元。招聘、选拔及培训一位新手上路，其花费可能相当于这位员工年薪的 1.5 倍。因此，选拔是人力资源方案中的重要因素。典型的选拔过程包含六个步骤：    1. 取得完整的应征履历表。过去，这是一项不太复杂的简单程序。然而在今日，法律规章限制应征履历表上的问题。尽管如此，这样的表格还是可帮助雇主了解



应征者的教育背景、过去的工作经验、求职目标，以及其他直接与工作要求条件相关的信息。许多大雇主会像塔吉特、百视达（Blockbuster）和运动商品连锁店 G.I. Joe? 茨 s 一样，利用应用服务商 Unicru 所开发的“聪明评估”（Smart Assessment）人工智能软件来促使应征更有效地进行。应征者坐在计算机前面，只要花半小时回答工作经验、可工作时间与个性等问题，10 分钟后，报告就会被计算机邮寄给人力资源部门的经理人，并告诉他（她）是否应进行面试。如果报告建议可进行面试，甚至会建议经理人应问哪些问题，以找出最适合应征者的职位。G. I. Joe? 茨 s 宣称智能雇用系统将按时计酬员工的离职率降低了一半以上，雇用时程几

乎节省两周，从 30 天降低为 17 天。G. I. Joe? 蒺 s 的营运副总裁伊德·阿瑞涅罗说：“经理人使用这个工具后，总能找到更好的人才。”因为员工更好地适应他们的工作，所以员工更具生产率。最近 3 年来，该公司平均每笔交易的销售额提升了 3.5%，消费者满意度从 85% 左右上升到了 90%。

2. 进行初次和后续面试。人力资源部门的职员通常负责过滤第一次面试的应征者。如果第一次的面试人认为该应征者合格，则这位新员工的未来主管也会面试该应征者。管理者必须充分准备面试，以避免在未来为当初的选拔决策后悔。某些错误，像是问应征者的身家背景，无论是否出自无心，如果应征者日后提出歧视诉讼的话，都会被用来当

作证据。

3. 应聘测试。组织使用测试来衡量应征者是否具备特定工作技能的基本能力（例如焊接、文书处理），并协助评估申请者的个性和兴趣。在使用应聘测试中，测试内容直接和工作有关是非常重要的。尽管如此，测试一直被严重抨击为非法歧视的潜在来源。例如，许多南方贝尔公司的员工就控告公司歧视，他们因为没有通过数学/逻辑测验而无法晋升。他们指出，该测验无法评估该份工作所需具备的人际沟通技能。许多公司都在评估中心测试应征者，以让应征者实际操演，这让选拔过程更具效率，并且基本符合法律规定。

4. 进行背景调查。大部分的组织现在都比过去更加小心地调查一位候选者的工作记录、学校记录、信用记录及推荐人。因

为雇用、培训及激励员工的费用实在太高，如果失去他们又得重新开始。背景调查帮助雇主了解哪位员工有潜力在某个职位上成功。一些像是 PeopleWise 一类的网站就让雇主们不只可以快速地进行有关犯罪记录、驾驶记录及信用记录的背景调查，同时也确认工作经验、专业及教育证明。

5. 取得体检结果。雇用身心健康的员工有很多好处，然而体检报告不能只为筛选雇员而进行。在美国某些州，体检只有在员工接受雇用后才能进行。在允许雇用前预先进行体检的州，都要求申请同样工作的每个人都必须先进行体检。关于雇用前预先要求毒品或酒精测试的问题，以及筛选艾滋病毒带原者方面，引起了相当多的争议。现在有超过 70% 的美国公司，对

现任员工和应征者都进行毒品测试。

6. 建立试用期。一个组织经常是有条件地雇用员工，使得个人必须证明自己在工作上的价值。在一段特定的试用期结束后(可能是6个月到1年)，公司可能会根据主管的评估报告决定继续雇用或解雇该位员工。虽然这样的系统导致解雇无效率或问题员工变得比较容易，但依然无法完全消除人员离职与重新聘用的高成本。

选拔过程既冗长又困难，但由于员工更替的高成本，谨慎选择新员工还是值得的。该过程有助于确保新员工在各相关领域都达到应有的要求，包括沟通技能、教育、技术技能、经验、个性与健康。

\* 雇用临时性员工 \*

当公司需要更多工作人员时，人力资源管理者可能会考

考虑寻找创新的求才方法，而非只是雇用新的全职员工。对于那些在每一季节、每一星期、每一天、每一小时所需员工数量都不同的公司来说，可能发现雇用临时性员工是相当符合成本效益的方法。临时工（contingent workers）是不想要规律及全职就业的工作者，包括兼职员工（每周工作1到34个小时者）、临时雇工（由临时职业介绍所支付薪资的工作者）、季节性员工、独立承包商（independent contractors）、实习生，以及带薪实习学生（co-op student）。

对员工需求量的变化是雇用临时性员工最常见的理由。公司也可能在全职员工请假（例如产假）、需要劳工的高峰期，或是急需快速服务顾客时，雇用临时性员工。那些可以找

到合格临时性员工与工作不太需要培训的公司，最有可能考虑这种选择。临时性员工得到的福利很少；他们很难享有健康保险、休假，或是私人退休金，他们赚的钱也比正式员工来得少。但从好的一面来看，许多临时员工最后都得到了正式的工作。管理者把雇用临时员工看成是汰劣择优、找到好员工的方法。因为临时雇员常被告知有机会成为全职员工，所以常会比全职人员更卖力工作。位于加州伍德兰山的人力资源顾问公司发展传播联合公司（Communication Development Associates）的资深顾问乔·约特科威茨（Joe Jotkowitz）说：“临时雇员有想要成为正式全职人员的动机，他们会尽其所能地

力求表现。” 虽然确切数字不易估算，但专家说临时人员被雇用到的工作范畴日益扩大，从劳动制造、分销到中层经理人都有。事实上，据加州州立大学北岭分校（Cal State Northridge）的圣佛南度谷区经济研究中心（San Fernando Valley Economic Research Center）估计，在2005年，增加的商业和专业职位有半数为临时雇员。临时性员工中受过高等教育的专业人士越来越多，例如会计师、律师及工程师。许多人发觉临时性工作比固定职务更具弹性。例如，一个名叫丹纳尔·巴特姆的学生就发现从学生转型到临时性员工的难度不高。巴特姆说：“你回到市中心，不必面试、不用体检、也不必花



时间找工作，只要走到临时人力中介公司，他们会和你面谈，找出你的技能。当你的数据被键入计算机后，他们会有你的数据、知道你能做什么。我可以从学校打电话给人力中介说：‘我打算春假回家一趟，所以我需要打工赚一点钱’。” 当他打这通电话的时候，他就被放进中介公司分派工作的系统中。 巴特姆只是其中一例，人力中介业巨擘任仕达北美( Randstad North America )公司的安迪·威廉姆斯( Andy Williams )就很欢迎大学生加入。他说：“许多大学生精通计算机、熟悉企业经常使用的软件，并且能快速学习各种特殊专用的软件.....顾客的需求差异很大，有些工作只需要一天，有些可能需要几周或是整个暑假。” 此外，在一

个组织不断精简与快速变革的时代，一些临时性员工甚至感觉“当临时工”比“当正式员工”的不安全感还来得少。 11-5 培训和开发员工使其发挥最大潜能 由于员工需要学习如何操作新设备--例如计算机及机器人--公司了解它们必须提供一些相当精心策划的培训方案。雇主往往会发觉培训员工的花费很值得。良好的培训计划可以提升员工留任率、生产率和工作满意度，也会提高公司股票的绩效。最近一份对 575 家公司的研究指出，投资比同业多两倍的人力发展支出会使股票绩效高于标准普尔 500 指数约 35% 。

培 训 和 开 发

( training and development )指通过增加员工工作能力，来提高生产率的所有努力。

培训着重短期技能 ,而开发则着重长期能力。但培训和开发方案都包括三个步骤 : (1) 评估组织需求和员工技能来决定培训需求 ; (2) 设计培训活动来达到既定需求 ; (3) 评估培训的效益。一些共同的培训和开发活动包括 : 新进人员员工引导、在职培训、学徒计划、脱岗培训、在线培训、技工培训、工作模拟与管理培训。

员工引导 ( employee orientation ) 让新员工了解组织、其他员工、顶头上司、公司政策、运作实务和组织目标的活动。员工引导方案包括非正式的谈话和正式的活动 , 为期大概一天或以上 , 包含到各部门参观 , 并要求新进员工阅读工作手册。例如 , 英国航空公司 ( British Airways ) 的新员工要参加

有关教育公司价值观及其品牌荣誉的会议，该培训课程涵盖历史课和公司规范的介绍，涉及从服务顾客的原则到飞机颜色的选择等一切内容。

在职培训（on-the-job training）是最基本的培训形态。这是指员工在工作场所立即展开工作，边做边学并观摩学习他人的培训方案。例如，新进销售人员的培训经常是通过观察有经验的销售人员如何工作来学习（通常称为如影随形，shadowing）。当然，效果有可能会很好，也有可能会很差，完全要看示范者的技能和习惯而定。如果工作还算简单（例如商店员工）或是重复性的工作（例如收垃圾、清地毯或除草），在职培训显然是最容易进行的培训方法。如果是较繁重或复杂的工作，

就需要更密集的培训。组织内网络和其他新形式的科技让符合成本效益的在职培训在一天 24 小时、一年 365 天里都可以进行。计算机系统可以监控员工的投入，如果他们不知道接下来该怎么做，计算机可以给予他们提示。大男孩(Big Boy) 饭店就利用组织内网络培训系统，每年节省 2%到 4%的培训成本。网络除了提供更大的弹性以外，更大的优点是可随时应对需要而改变，并实时更新。

学徒计划 ( apprentice programs ) 是指一段时间内新手通过和有经验的员工共事，借此熟悉工作技能与程序的培训方案。有些学徒计划也包括教室的课程培训，而许多工艺方面的技能（例如砌砖和水管工程）都要求新工作者做好几年学徒工。贸易工会

经常要求新工作者参与实习，以确保会员的优秀质量，同时限制加入工会的门槛。成功完成这种学徒计划的工作者，便成为了“熟手”。未来可能会有更多但更短期的学徒计划，来帮助人们在进步、变化快速的产业中精通工作。举例来说，汽车修理将会需要更密集的培训，因为新型车都有先进的计算机和其他电子装置。

## 脱岗培训

( off-the-job training ) 是发生在工作岗位以外的其他地方，由一系列内部的和外部的程序组成，以使人们发展各种多样化的能力，或是为了他们能够得到更好的个人发展的培训方案。由于工作变得越来越复杂，因此培训也变得越来越复杂。此外，培训扩展到了教育（取得到博士学位）和个人发展上--培

训内容可能包括时间管理、压力管理、健康、体能教育、营养，甚至艺术和语言。在线培训（online training）向人们展示了科技是如何提高脱岗培训效率的。在这种培训中，员工通过因特网“参与”课程。许多大学院校现在都提供许多种类的因特网课程。这种课程有时被称为“远程学习”（distance learning），因为学生和老师或课程内容之间有实体距离。一家汽车配件零售商 Pep Boys 通过网络培训系统降低员工离职率，节省了 260 万美元。员工可上网学习，网站上提供超过 70 种生动的课程，包括轮胎、火星塞、汽车悬吊系统、公司衣着标准、管理技巧、销售技巧和顾客服务。在线培训可使企业主依员工方便的特定时间，

提供一致的培训内容。      技工培训

〔 vestibule training , 又称近岗培训 ( near-the-job training ) 〕在教室中进行, 教导员工使用和工作上相似的设备。这样的教室让员工得以在执行某项工作之前, 先学习适当的方法和安全程序。计算机和机器人培训经常就是在技工教室的环境中进行。

工作模拟 ( job simulation ) 是使用复制实际工作状况和任务的设备, 让受训者可以在实际上工前学习这些技能。工作模拟和技工培训不同的地方是, 模拟是复制和工作中“一模一样”的状况。这种培训被用于航天员、航空公司飞行员、军队坦克车驾驶员、船长, 以及其他必须在职场外学习复杂流程的人。

\* 管理开发 \*      管理者需要特殊的培



训。要成为好的沟通者，他们尤其需要学习聆听技能和换位技巧。同时，他们也需要时间管理、计划及人际关系技能。 管理开发（management development）是指培训和教育员工成为好的管理者，然后在日后检视他们管理技能进展的过程。管理开发计划在各地都日益兴盛，尤其是专科、大学及私人管理开发公司。其中，管理者会参与角色扮演的练习、解决各种管理案例、参加影片观赏和演讲等。 管理开发逐渐被用来当作达成企业目标的工具。举例来说，福特汽车就会教导高层主管如何更妥当地响应顾客。此外，通用电气和摩托罗拉的高效管理团队也都把许多资源投入到“管理开发”上。大部分的管理培训课程都包括以下几项： 在

职教练。这表示一位高层经理人会协助一位较低层的管理者，教授他（或她）所需技能，并提供一般指引、忠告及有帮助的反馈。

担任副手（候补职位）。诸如副部长或是助理这样的工作职衔，是发展管理者的成功方法之一。被选上的员工担任高层管理者的助理，参与计划和其他管理职能，直到他们可以独当一面。

岗位轮换。这使他们可以学习组织中不同职能部门的事务，管理者经常被指派到各个不同部门中工作。通过岗位轮换，高层管理者能得到成功所需的宏观视野。

脱岗学习和培训。管理者定期花1个星期或更长的时间去学校或研讨会，以磨练他们的技术和人际关系技能。有些公司，像是麦当劳，就有他们自己的管理者“大学”。

在麦当劳的汉堡大学中，管理者和未来的特许加盟业者参与 6 天的课程，而该课程相当于 36 小时的大学商学院学分。 \* 关系网

\* 关系网 ( networking ) 指与组织内和其他组织的重要管理者建立、维持紧密联系，并且通过这些联系组织成更密切的关系，据此成为非正式发展体系的过程。对于未来管理者同样重要，甚至更为重要的，就是导师 ( mentor )。导师是一位企业管理者，监督、教导并引导基层的员工，介绍他们应当认识的人，并且成为他们在组织中的援助者。实际上，在大部分的组织中，较资深的员工经常协助新手员工，这就是一种非正式的导师关系。然而，许多组织（像英特尔）就使用正式体系指派导师给具有高潜力的员

工。 另一点很重要的一点是，关系网和导师都可以超越企业环境。举例来说，大学就是开始关系网的大好地方。你与教授、实习单位的当地企业人士、尤其是同学所培养的关系，日后都可能提供给你在职场生涯中相当有利的关系网。

**\* 管理开发的多样化 \*** 女性在进入管理层之后，也学习到关系网和导师的重要性。但由于大部分的资深管理者都是男性，女性在寻找导师和进入关系网上，比男性要来得困难。美国高等法院规定：限制女性进入一些长久以来只允许男性加入并在里面进行商业活动和流通联络关系的俱乐部是非法行为。这是女性管理者的一场大胜利。越来越多的女性进入建立已久的关系网体系，或者自行

成立属于她们自己的体系。 同样地，非裔美籍管理者也学习到关系网的价值。他们携手聚集资本和新机会，帮助许多人克服传统的成功障碍。《黑人企业》杂志每年都为一些非裔美籍的专业人士提供好几个关系网的聚会。 其他种族团体也有关系网。例如，一位来自中国台湾的金融和计算机专家史马克（Mark Shir），就觉得他永远不会在工作了10年的美国公司中出人头地。后来，他加入一个帮助中国人在美国企业中同化的协会玉山（Monte Jade），并在里面认识了许多人，这些人帮助他开了一家成功的、属于自己的硬件封装公司。 那些开始提拔女性和少数族群管理者的公司了解以下三项重要的原则：(1)培养女性和少数族群成为管理者，并

非只是合法、伦理、甚至士气的问题，而是为了将更多具有天分的人才网罗进来--这是长期利润的关键；(2)最优秀的女性和少数民族人士将会越来越难被吸引并且留住，因此现在就开始的公司日后将会受益；(3)拥有越多女性和少数民族在各阶层工作，表示企业将越能够为女性和少数民族顾客提供更好的服务。如果企业没有多元化的员工在后场工作，那么如何满足从大门走进来的多元化顾客群呢？

## 11-6 实施员工绩效评估以获取最大成效

管理者必须能够精确无误地了解员工是否有效率及效益地工作，他们往往通过运用绩效评估来实现这一点。绩效评估（performance appraisal）指依据既定标准评估员工绩效的一种评定，借此决定升

迁、薪酬、额外培训或解雇。绩效评估包含六个步骤：

1. 建立绩效标准。这是很重要的一个步骤。标准必须是可理解、可以衡量，而且合理的。它们必须能够被管理者和部属双方接受。
2. 传达绩效标准。管理者经常假定员工知道他们应该做些什么，但这样的假定相当危险。员工必须清楚明确地被告知标准和期望是什么，以及如何达成。
3. 评估绩效。如果前两项步骤都正确做到，绩效评估其实相对简单。其工作就是评估员工的行为，看看是否达到标准。
4. 与员工讨论结果。大部分的人一开始都会犯错，并且无法达到期望。学习一项新工作并把它做好，是需要时间的。讨论员工的成功和需要改进的地方，可以提供管理

者表现出善解人意和有帮助等好形象的机会，并且可指引员工做出更佳表现。此外，绩效评估也是员工提出能提升工作绩效的良好建议的来源。

5. 采取修正行动。绩效评估的重要步骤之一就是管理者采取修正行动，或提供修正的反馈，帮助员工把工作做得更好。记住，关键词是“绩效”；进行这种考核的主要目的是尽量改善员工的绩效。

6. 使用结果来作决策。有关升职、薪酬、额外培训或是解雇的决策，都是根据绩效评价的结果。有效的绩效评估体系是满足关于这种决策的特定法律条件的方法。

有效管理表示通过员工的最佳绩效来得到好结果。这就是绩效评估的目的--组织的所有层次都需要，即使是高层管理者，也可以从部属对管理者所做



的绩效评价中受益。 最新的一种绩效评估表称为 360 度考核，它从组织中的各个方面收集反馈，而不只是从员工与管理者的角度来看，管理者从那些低于、高于和平级的员工出搜集意见，目的是要精确、全方位地了解员工的能力。表 11.2 即列出了管理者该如何更有意义地进行绩效评估工作。

第十二章 导语 营销中，分销和仓储的重要性很容易被忽略，因为大多聚焦于广告、促销、营销研究等功能，却没有花太多时间去体会分销的重要性。以天木兰的鞋子为例，公司将原料组合起来，每年生产 1,200 万双鞋子，然后销售到世界各地。这是数以千计的制造商（从汽车到玩具）每天要处理的工作。有数十万个营销中介负责将原料送到生

产者，再将产品送到消费者手中。另外，就如同克帕特二手车公司的案例，是从消费者到回收商再到制造商和零配厂。通过中介管理物流，已经是许多成功企业重要的管理事项。我们将详细讨论一些相关的组织。 批发商和零售商的角色常常会让人混淆。区分批发商和零售商，并清楚地定义他们的功能，将有助于企业设计更有效的分销系统。 未来营销最重要的议题是：如何以较低成本、最快速度、利益均沾来进行跨市跨国的运输？跨国运输应该采用何种交通工具？其中大型商品面临的挑战更高。若需要越洋就无法用卡车或火车，空运又非常昂贵，海运可能就是最佳选择。但是如何将货物装船？如何将货物从船上送到买方手中？如何处理国

际贸易关税与相关税收？ 现在你了解到了一家企业的存亡取决于各项能力：订单取得和处理、让客户了解订单处理的进度、将产品快速地送达客户手中、处理退货和回收等事宜。一些在股票市场上表现很好的企业，就是大力投入协助推动供应链管理的公司。 综合来看，新兴成长的供应链管理将会带来许多新的工作机会。这些工作可能是来自提供不同配送模式（火车、飞机、卡车、船舶和管道）的公司，也可能是在不同公司间处理信息流动的新工作（例如网站研发）。还有些工作则是处理订单、记录存货、追踪产品由卖方到买方的流程、回收产品等。

第十二章 高效率地分销产品

Distributing Products Quickly and E

efficiently 12-1 营销中介的兴起 营销

中，分销和仓储的重要性很容易被忽略，因为大多聚焦于广告、促销、营销研究等功能，却没有花太多时间去体会分销的重要性。以天木兰的鞋子为例，公司将原料组合起来，每年生产 1,200 万双鞋子，然后销售到世界各地。这是数以千计的制造商（从汽车到玩具）每天要处理的工作。有数十万个营销中介负责将原料送到生产者，再将产品送到消费者手中。另外，就如同克帕特二手车公司的案例，是从消费者到回收商再到制造商和零配厂。通过中介管理物流，已经是许多成功企业重要的管理事项。我们将详细讨论一些相关的组织。

营 销 中 介  
( marketing intermediaries ) 指辅助生产

者将产品和服务运送给企业和消费者使用的组织。之所以被称作中介，是因为他们处于将产品由生产者送到消费者的供应链中间。分销渠道（channel of distribution）包含所有营销中介的组合，例如代理商、经纪人、批发商和零售商，他们在产品由生产者流向消费者的途径（或渠道）中，共同负责保存及运送产品。代理商 / 经纪人（agents/brokers）是指撮合买卖双方并协助双方议价，但没有产品所有权的营销中介；也就是说，在整个交易过程中他们都不曾拥有产品。批发商（wholesaler）是将产品卖给其他组织的营销中介，像是零售商、制造商和医院，他们是企业间（business-to-business, B2B）系统中的一

环。零售商（retailer）指将产品卖给最终消费者（也就是和你我一样的个人）的组织。

分销渠道有助于确保信息、金钱和产品所有权的流通，同时也确保无论何时何地当产品被需求时，能有足够的数量和种类供应市场。图 12.1 显示消费和工业（或企业对企业）产品的分销渠道。 12-2 中介创造的效用

在经济学上，效用（utility）是指厂商将产品制造得比以往更有用或更易于消费者使用时，附加于产品或服务上的价值，或是满足\*\*的能力。效用提升分为六种：形式、时间、地点、占有、信息和服务。虽然有些效用是由生产者所提供的，但前述多数的效用是出自营销中介。至于中介如何提供这些效用，我们将在以下探讨。 \* 形式效用

\* 传统上，形式效用 ( form utility ) 大部分由生产者完成而非中介，包括取得原料并改变他们的形态，成为消费者更容易使用的产品，所以农夫将小麦和谷壳分离，加工者把小麦变成面粉，都是在创造形式效用。零售商和其他营销商有时也会创造形式效用。例如，零售肉贩会将大块猪肉去除脂肪，再切成猪排。星巴克的服务生会依照客户需求调制咖啡，戴尔计算机则根据客户需求组装计算机。

\* 时间效用 \*

中介 ( 例如零售商 ) 会把时间效用 ( time utility ) 加入产品，意即当人们需要时即能获得的价值。例如，迪瓦•特耐家住波士顿，某个冬夜与哥哥看电视时，突然想吃热狗和喝可口可乐，问题是家里并没有这些东西，于是便跑到转角熟食

店买了一些热狗、面包、可乐和土豆片，另外也买了一些草莓冰沙和冰淇淋。迪瓦之所以可以在晚上十点买到这些东西，是因为当地的熟食店 24 小时营业，而这就是时间效用。你虽然可以随时在因特网上购物，但还是没有在街角购物方便。从另一个角度看，网络提供 24 小时服务也具备了时间价值。

**\* 地点效用 \*** 中介在产品中加入地点效用 ( place utility )，指让人们可以在便利的地点购买到产品的价值。例如，乔纳塔·瑞兹在南达科他州的荒地旅游，突然感到又饿又渴，但方圆几里之内都没有商店。乔纳塔看见路旁的一块标示牌上写着：“直行，沃尔药店 ( Wall Drug ) 供水供餐！”跟着标志走，她在商店停下吃些东西，买了一副太



阳眼镜和一些纪念品。沃尔药店在一个方便的地点为旅客提供了产品和服务。纵横全美，7-11 依旧十分受到大家欢迎，因为他们都位于大家容易到达的地点，这也是提供地点效用的案例之一。随着销售越来越全球化，地点效用也会越来越重要。 \* 占有效用

\* 中介通过一些必要的行动，将所有权由一方移转到另一方来，借此创造占有效用（possession utility），其中包括提供信用额度、送货、安装、担保和售后服务等。例如，拉瑞·罗斯伯格想要在郊区购买房子。虽然他找到理想的房子，但却没有足够的资金，因此，他就到房地产经纪人和当地金融机构融资购屋。房地产经纪人和金融机构等两个营销中介都提供了占有效用。对于那些不想

拥有产品的消费者，占有效用也提供消费者通过租赁的方式使用该产品。

**\* 信息效用 \*** 中介联结营销参与者之间的双向信息流通，创造信息效用（information utility）。例如，吉若米·华盛顿无法决定购买哪种电视机，他看过许多报纸广告，也咨询过几家商店销售员，并在图书馆或网络读过相关资料。此外，他还从政府机构取得了有关辐射危险性和消费者购买指南等小册子。报纸、销售员、图书馆、网络和政府出版品，都是通过中介取得的信息来源。他们提供了信息效用。《伦理抉择》专栏讨论了消费者往往先到某家中介取得免费信息，再到另一家购买的伦理问题。 \*

**服务效用 \*** 中介在销售时与销售后提供

快速、友善的服务，并且教导消费者如何使用产品，因此创造服务效用( service utility )。例如，塞伦买了一部个人计算机放在家里的个人办公室，计算机制造商和零售商都继续在他需要时提供服务，他也可以用很便宜的价格来升级软件。吸引塞伦到零售商购买的首要理由，是店里销售员提供的有用和亲切的服务。服务效用迅速地成为许多零售商最重要的效用，因为若是没有它，零售商的客户会流向直复营销（例如，目录营销或网络营销）。你认为因特网能否取代部分服务？

12-5 建立分销合作关系 有一个方法可以让传统零售商继续和网络零售商竞争，就是让整个系统变得更有效率，使网络零售商无法靠成本将他们击倒——因为要花

钱送货。换言之，制造商、批发商和零售商（分销渠道的成员）必须紧密合作，形成一个整合的系统。制造商如何让批发商和零售商一同合作，形成一个高效率的销售系统呢？其中之一是用某种方式将这些公司结合起来，建立一个正式的关系。有四个分销系统可以用来整合各个渠道：公司分销系统、合约分销系统、管理分销系统和供应链。

\* 公司分销系统 \*      公司分销系统

（corporate distribution system）指销售渠道中的所有组织均由一家公司拥有。如果制造商拥有零售商，很显然就可以对零售商的运作有更大的控制权。例如，舍温-威廉姆斯（Sherwin-William）拥有自己的零售商店，因此可以协调所有的事情，包括展示、

定价、促销、存货管理等。其他尝试过公司系统的企业还包括通用电气、凡士通（Firestone）和施乐。 \* 合约分销系统

\* 如果一家制造商无法购买零售商店，可能试图和零售商签约寻求合作。合约分销系统（contractual distribution system）是根据合约协议，成员有义务合作的分销系统。目前总共有三种合约系统： 1. 特许加盟系统（franchise system），例如麦当劳、肯德基、31 冰淇淋和安河汽车传动器维护中心（AAMCO）。加盟店同意遵守授权人的规定、限制和程序，确保多数特许加盟组织能维持服务质量和一致性水平。 2. 批发商赞助连锁（wholesaler-sponsored chains），例如艾嵇谛五金公司和国际食品商联盟（IGA）。

每一家店都会签署协议，同意使用相同名称、参与连锁促销，像一个标准统一的分销系统一样运作，同时每家商店都保持独立的所有权和经营权。

3. 零售合作 ( retail cooperatives )，例如食品杂货商协会 ( Associated Grocers )。协议类似批发商赞助连锁店，只是这些协议是由零售商发起，他们同意采取相同合作方式，但每家商店各自独立。通常这样的系统都同意集中向一家批发商购买，但是零售合作也可以购买一家批发组织，以确保可得到更好的服务。

**\* 管理分销系统 \*** 如果你是一个生产者，当你无法争取经销商签订合作协议时，该怎么办？其中一个方法是自行管理所有的营销运作，包括展示、存货控制、定

价和促销。一个由制造商管理零售阶段所有营销功能的分销系统，我们称之为管理分销系统（administered distribution system）。卡夫公司就是这样管理它的奶酪产品的；斯克特公司（Scott）也是这样管理它的种子和草坪保养产品的。零售商会和生产者在这样的系统中合作，因为他们可以得到许多免费的协助。所有零售商要做的事就是进行销售。

**\* 供应链 \*** 最新的系统协作包括了供应链（supply chain）〔有时称为价值链（value chain）〕，指产品从原料到送抵最终消费者手中的系列活动，而且各种活动必须由不同组织完成。供应链比分销渠道长，因为它包括由供应商到制造商这一段，而分销渠道是从制造商开始。分销渠道是整体供应

链的一部分（参见图 12.4），因此，供应链包括了农民、矿工、各种供应商（例如零件、设备、补给）、制造商、批发商和零售商。供应链管理（supply-chain management）指管理原料、零件、在制品、制成品和相关信息在供应链成员间流动的过程，以及在必要时管理产品的退货和回收物资再利用。

复杂的供应链可以用韩国起亚汽车（Kia）的索兰托（Sorento）模式来说明。它在韩国组装，以意大利名胜命名，组件来自全球各地。这部车共有超过 3 万个零件。防撞和前导系统来自萨克斯汽车零部件系统公司（Sachs），前轮驱动来自全球汽车变速器及全轮驱动大厂的博格华纳公司（BorgWarner），轮胎来自米其林



( Michelin ),安全气囊来自瑞典的奥托利夫公司 ( Autoliv Inc. ), 并在美国犹他州制造。由此可见, 供应链管理的范围不但跨厂商、跨疆界, 更是跨国界的。起亚汽车的索兰托制造地遍布美国、墨西哥、泰国、中国, 当然还有韩国。像思爱普软件公司 ( SAP ) 仁科软件公司 ( PeopleSoft )、i2 科技公司和迈极信息公司 ( Manugistics ) 等公司, 已经开发出可以协调信息和产品流动的软件。因此, 可以利用最少的原料、存货和时间, 将消费者的需求顺利转换成产品。企业间的流程通常如此平顺, 以至于它看上去好像所有组织是一个公司。计算机使得这些连接成为可能。这些系统当然非常复杂, 也十分昂贵, 但长期来看绝对物有所值, 因为节省存

货、增进客户服务并且能够快速响应市场变化等带来的收益完全可以弥补成本。这一系统兼具效率与效益，这就是为什么有时候它也被称为价值链。但是，并非所有的供应链都能达到预期效果。供应链的高复杂度常使得厂商将整个流程外包给知道如何整合的专家执行。例如，美国伊利诺伊州拉弗克斯市的理查德森电气公司（Richardson Electronics）的营运遍及125个国家，涉及37种不同货币的交易。理查德森公司依赖仁科所提供的供应链管理与财务管理解决方案。此外，仁科也支持财务方面的功能，让世界各地货运与付款的确认都更加便利。越来越多的企业已经发觉了分销工作的复杂，所以将分销外包出去的做法也

日益普遍。

12-6 物流的兴起 未来营销最重要的议题是：如何以较低成本、最快速度、利益均沾来进行跨市跨国的运输？跨国运输应该采用何种交通工具？其中大型商品面临的挑战更高，例如汽车（详见本章的《人物侧写》）。若需要越洋就无法用卡车或火车，空运又非常昂贵，海运可能就是最佳选择。但是如何将货物装船？如何将货物从船上送到买方手中？如何处理国际贸易关税与相关税收？为了有效管理海关问题，许多公司开始改用网络版贸易法规系统。例如 ClearCross 和 Xporta 软件就能帮助确定相关文书作业，提供交叉检查相关数据库与以下信息：国际贸易关税和税收、美国劳工法

律限制、食品药品监督管理局和烟酒枪支管理局等单位的联邦法规。全球分销比你想象中的更加复杂。由于交通运输变得越来越复杂，企业必须开发更精密的系统加以应对。事实上，分销已经成为了营销的核心议题，大学就有营销入门课程，例如“农产品分销”之类，就主要聚焦于分销（主要是运输）的相关议题。营销被定义成“将产品和服务从生产者手中引导到消费者手中的商业活动”，因此营销的重点也转移到了产品开发、品牌、消费者行为、促销以及营销研究。但是目前营销演变成一个圆形循环，而非一条直线，所以实体分销再度成为重要议题。随着时间演变，实体分销（physical distribution）被一个更为广义的概念--物流（logistics）

--所代替。物流包括规划、执行和控制物料、最终产品和相关信息从原产地到消费点的流动，在有利润的情况下满足消费者的需求。 输入物流 ( inbound logistics ) 是将原料、包装、其他产品和服务及信息，从供应商运送给制造商。 物料搬运 ( materials handling ) 是指货物的移动，包括在仓库中、从仓库到工厂再从工厂到各个工作站的过程。 工厂流程 ( factory processes ) 会将原材料、零部件与其他投入转化成最终产品，例如鞋子、车子和衣服。 输出物流 ( outbound logistics ) 是管理成品和信息流向企业买者和消费者的过程。 逆向物流 ( reverse logistics ) 则包括将瑕疵品或回收资源退回给制造商。 物流

活动涉及的信息流和产品流一样多。客户需求必须实时经过信息系统传送到供应商手中，信息必须在系统中毫无停滞的向下游流动，因此需要精密的信息软硬件设施。 第三方物流（third-party logistics）是指雇用外部厂商协助运送货物。这是当前重要的发展趋势，诚如先前讨论企业采取“外包”策略，就是基于外部厂商更具有高效率这一点。“面对变革”专栏将讨论物流技术如何运用在国家紧急情况之中。 将产品从某处运送到他处是物流的重要部分，以下将探讨运送的方法。

第十三章 导语 许多人认为营销就是“销售”或“广告”。的确，销售与广告是营销的一部分，但营销的范围还要更大。营销

( marketing ) 包括了计划和执行理念、定价、促销，以及产品和服务的分销，以满足个人与组织目标的交易过程。 营销商在任何时间点的作为，均取决于客户需求的满足。消费者的\*\*与需求不断地改变。让我们来看看这些变革是如何影响营销的发展的。 营销过程中可控制的管理部分，包含：(1)设计满足需求的产品；(2)制定合理的价格；(3)将产品运到正确的地点；(4)发展有效的促销策略，它们是完成营销规划的四个要素，通常称为营销组合( marketing mix )。 全球有超过 60 亿人的潜在消费者市场。消费族群的年纪、受教育程度、收入与喜好存在很大不同，企业很难满足所有消费者群体的需要。因此，你必须先决定客户群，然后针对

他们的需要发展产品和服务。 第十三

章 营 销 ： 建 立 客 户 关

系 Marketing: Building Customer Rela

tionships 13-1 营销是什么？ 许多人

认为营销就是“销售”或“广告”。的确，销

售与广告是营销的一部分，但营销的范围还

要更大。营销（marketing）包括了计划和

执行理念、定价、促销，以及产品和服务的

分销，以满足个人与组织目标的交易过

程。 营销商在任何时间点的作为，均取决

于客户需求的满足。消费者的\*\*与需求不断

地改变。让我们来看看这些变革是如何影响

营销的发展的。 \* 营销的演进 \* 美国营

销的演进包括四个时代：(1)生产；(2)销售；

(3) 营 销 概 念 ； (4) 客 户 关 系 （ 参 阅 图



13.1 )。 生产时代 从第一批欧洲移民在美国开始为生存而奋斗，直到 20 世纪初期为止，商业的一般哲学还是“因为有一个无可限量的市场，所以要尽可能地大量生产”。在那个生产能力有限而产品需求巨大的时代下，这个哲学合乎逻辑且对企业有利。企业主几乎都是农场主、木匠和贸易商。对产能的需求越来越高，所以企业的目标聚焦于生产。在这个时期生产有其必要性，因为多数商品生产后会马上销售掉，所以最大的营销需求是分销和仓储。 销售时代 到了 20 世纪 20 年代，企业发展出大规模生产技术（例如，汽车生产线）和极高的产能，但往往超出当时的市场需求。因此，企业哲学从强调制造生产转为强调销售。多数企业重视

销售和广告的投入和成果，以说服消费者购买产品，但很少提供售后服务。 营销时代 1945 年第二次世界大战结束后，在美国境内，回乡士兵希望展开新生活，而对产品和服务掀起极大需求。战后几年出现了一个生育高峰（也就是所谓的婴儿潮），而消费能力也获得了极大的提升；市场竞争日趋激烈，企业了解到若要争取客户，必须响应他们的需要。20 世纪 50 年代时，营销概念渐渐崭露头角。

营销概念（marketing concept）包括三个部分：

1. 客户导向。找出并满足消费者的需求并提供满足。例如，兰斯·弗里德成功推出防水 MP3（重点聚焦于消费者，而非促销）。
2. 服务导向。确定组织内每个人都有相同目标--让客户满意。这必须靠组织群策

群力；换言之，无论公司首席执行官或分销人员，都应该以客户为目标。 3.利润导向。聚焦于能为公司赚钱、维持公司生存以及能满足消费者更多的\*\*与需要的产品与服务。 这些营销概念的推广经历了一段时间。在 20 世纪 60、70 年代，该进度还较为缓慢，但进入 20 世纪 80 年代后，公司开始积极地应用营销概念，取得的成绩超过了过去 30 年的总和。这导致了对客户关系管理的重视--客户关系管理在现代已变得非常重要。我们将在后面继续讨论这一点。 客户关系时代 20 世纪 90 年代到 21 世纪初期，经理人进一步将营销概念发展到客户关系管理。

客 户 关 系 管 理  
( customer relationship management,

CRM )指竭尽所能地了解消费者，长期利用产品和服务来满足或取悦他们，甚至超过他们的期望。这一概念的重点在于增进客户的满足感，以赢得忠诚度。例如，多数航空公司都提供里程累积方案来赢得客户忠诚度。

**\* 非营利性组织和营销 \*** 即使营销概念着重于利益导向，但营销无论对于营利性组织还是非营利性组织而言都是很重要的一部分。慈善团体利用营销来募集资金或取得资源，例如当一个地方或国家发生血荒时，红十字会就利用营销鼓励民众捐血；绿色和平组织利用营销推动生态保护；教会利用营销吸引新会员和募集资金；政客利用营销争取选票。美国州政府利用营销来吸引新商业和游客。例如，很多州政府都极力争取国

外汽车公司到本地设厂。学校也会利用营销策略来吸引新生。至于其他组织，例如艺术团体、工会以及社会团体，也都利用营销。公益广告协会就善用营销增强并改变社会大众对酒后驾车、防火的认识和态度。事实上，营销协助并推进了各种领域的活动，从环保（拯救鲸鱼）、犯罪防治（降低犯罪）到社会议题（选择生活），可谓包罗万象。为何非营利性团体自从卡特里娜飓风与瑞塔飓风之后，可以获得良好的募集资金响应？ 13-2

营销组合 满足客户成为营销商的首要任务。营销人员重要的工作可分为四个要素，为了方便记忆和应用，简称 4P：

1. 产品（Product）。
2. 价格（Price）。
3. 地点（Place）。
4. 促销

( Promotion )。 营销过程中可控制的管理部分，包含：(1)设计满足需求的产品；(2)制定合理的价格；(3)将产品运到正确的地点；(4)发展有效的促销策略，它们是完成营销规划的四个要素，通常称为营销组合 ( marketing mix ) ( 参阅图 13.2 )。《面对变革》专栏 ( 第 360 页 ) 讨论汽车工业近期的变化如何影响运用 4P 满足市场需求。

**\* 营销流程应用 \*** 4P 是一个容易记忆的营销基本要素，但并没有包含产品营销的所有过程。了解营销过程的最好方法，就是取得一项或一组产品，应用上述营销流程进行发展和销售 ( 参阅图 13.3 )。 例如，你和朋友准备在学校附近创业，你发现周围有许多素食者。于是，你在宿舍、学生联谊会

及会友之间快速展开调查，发现素食者人数众多，包括许多非素食者的同学偶尔也想吃素食餐点。初步调查显示，学校附近如果有家素食餐厅将可满足他们的需求。检视附近的快餐店，发现很少有一家提供较多种类的素食餐点，甚至多数快餐店都没有提供色拉和一些素菜汤品。 进一步研究指出，素食还分为很多不同的类型，例如蛋奶素食者（吃乳制品和蛋）、乳类素食者（吃乳制品但不吃蛋类）、素食主义者（不吃蛋类也不吃乳制品）、果食主义者（通常吃未经处理过的水果、谷类和坚果类）。最后，你推断素食餐厅必须吸引所有素食者才能成功。毫无疑问地，你自然地执行了营销的第一个步骤--你发现了一个市场机会（学校附近对于素食的需求）。你

同时会进行初步研究，了解你的想法是否具有价值。然后，你发现哪些人可能对你的产品感兴趣，他们将成为你的目标市场（target market），即那些你会试着说服可能莅临你的餐厅的人。 \* 设计满足需求的产品 \*

当你完成了关于消费者需要的研究并确定了产品的目标市场，营销 4P 就已经开始了。首先，就是开发一项产品。产品（product）指任何满足\*\*或需求的具体商品、服务或构思，外加任何在消费者眼中提升产品的事物，比如品牌。在此，假设你想要设立一家餐厅，供应各种不同的素食餐点。着手从事概念测试（concept testing）非常重要。你必须正确描述产品，通过网络或当面询问消费者对于产品的看法（关于这



个餐厅以及各式餐点的主意是否吸引他们)。如果反应肯定，你可以请制造商[如天乐餐厅 (Amy's Kitchen)]设计类似的素食餐点，开始进行样品试卖。样品可用来测试客户的反应，而针对潜在消费者反应进行产品测试的过程就被称为试销 (test marketing)。如果客户喜欢且愿意购买你的产品，紧接着便需要寻找投资者和便利位置设立店面。你必须为餐厅取个好听易记的名字，例如“非常素食” (Very Vegetarian)。随后我们将继续关于产品发展的相关讨论。你或许希望取一个适合的名称，能够马上吸引消费者的目光。品牌名称 (brand name) 可以是字母、单词或词组，用来区分你和其他竞争产品与服务。

务的差异。第十四章将详细讨论产品发展过程，后续的章节我们也将继续使用“非常素食”的案例，让你了解营销和其他管理决策的紧密关系。现在我们只简单介绍整个过程，让你了解整个营销蓝图。到目前为止，我们只谈到营销组合的第一个P：产品，下一个则是价格。

**\* 制定合理的价格 \***

当你为消费者开发产品及设计服务之后，你必须要制定合理的价格。价格取决于各种因素。例如，竞争激烈的餐饮产业，价格必须和其他餐厅价格接近；而在开张初期，若是采取价格战，将能顺利吸引市场注意；又或者以高品质制胜，让消费者愿意付出高价（例如星巴克）。当然，你也要考虑生产、分销和促销等事宜中的成本，至于相关的定价议题将于

第十四章再详细讨论。 \* 将产品送到正确的地方 \*

一旦餐厅开张之后，就必须决定如何快速地将产品送到客户手中。很多客户会亲临餐厅享用，不过这并非唯一选择，你可能需要把食物外送到消费者住处。记住，“地点”是营销组合的第三项要素。你可能希望把产品直接卖给超市、健康食品店或专门从事食品销售的组织。这些组织(就是所谓的“中介”)会将产品从制造者分销到客户手中。传统上，可以称这些组织为“中间商”(middlemen)，能否将产品在正确时间送到客户想要的地方，直接关系到市场的成功与否。关于营销中介的重要性请参阅第十二章。 \* 发展有效的促销策略 \*

营销中的最后一个 P 是促销

( promotion ) 亦即告知和刺激人们购买产品或服务的所有技巧，包括广告、人员推销、公共关系、公共报导、口碑，以及各种促销手段（比如优惠券、折扣、样品试用等等）。第十五章将详细介绍促销。 营销过程中的最后一步通常包括和客户建立关系，以及对客户提出改善产品和营销的建议有所响应（包含价钱和包装）。售后服务包括当消费者对产品不满意时的退换，以及为了满足消费者而使用的其他方法。营销是一个持续进行的过程，为了保持竞争力，公司必须持续满足变动中的市场以及消费者的需求和\*\*。消费者很可能推荐他们喜好的素食产品，聆听并且响应他们的需要是成功营销的关键。你不必细究要推出哪些成功的产品，消费者会

通过购买和询问回答上述问题。 \* 提供信息给营销商 \*

营销过程中每一个步骤的正确决策都依赖正确的信息。营销研究（marketing research）指分析市场的机会和挑战，找出利于正确决策的信息。营销研究有助于找出客户曾经买过什么，以及哪些情境变化会影响客户现在或未来的需求。此外，营销商也会研究商业趋势、决策对于生态的冲击，以及国际趋势等等诸如此类的问题。企业会需要信息以保持竞争优势，而营销研究便是获得这些信息的活动。除了聆听客户的声音，营销研究人员还必须注意员工、股东、经销商、消费者代言人、媒体与其他利益相关者的想法。 \* 营销研究过程

\* 营销研究过程包括四个主要步

骤： 1. 界定问题（困境或机会），并描述现况。 2. 搜集资料。 3. 分析研究资料。 4. 选择最佳解决方案并执行。 下面逐一解释这些步骤。

**界定问题，并描述现况** 营销研究必须能自由地帮助发现现在的状况、问题或机会、其他解决方法、需要的信息，以及如何搜集与分析资料。

**搜集资料** 获得信息对营销研究过程很重要。研究可能很昂贵，因此经常得衡量信息的需求和获得信息的费用。搜集信息最便宜的方法就是使用他人已整理完成并刊登于期刊、书籍及网络上的信息，这种现有资料被称为二手资料（secondary data），因为你不是第一个得到的人。表 13.1 列出二手营销研究的一些基本来源。尽管不是一手信息，但仍应先

搜集二手资料，避免额外增加不必要的花费。  
试着利用网络看看可以找到哪些二手资料？

二手资料通常无法提供重要决策所需的信息，若要得到额外深入的信息，营销商必须自行研究；这些新的研究成果就称为原始资料（primary data）。获得原始信息的其中一个方法就是进行调查，最常见的方式包括电话调查、在线调查、邮件调查，以及面对面访谈。焦点小组座谈法则是另一个深受欢迎的方法。你认为新餐厅的学生调查采取哪一种方法最好？新餐厅开幕一个月之后，你还会采取哪些其他调查方法吗？研究人员必须关心的问题之一是：顾客会将产品推荐给友人吗？

焦点小组（focus group）是指小群体（例如 8 至 14 人）在领导人的带领

下，沟通对于组织产品或其他议题的想法。本书就是以学校教师和学生为焦点小组的方式来定时更新内容。他们会告诉作者所喜欢和不喜欢的主题和案例，作者也会遵循他们的建议进行改进。营销商现在可从网络得到二手和原始的资料。例如，本书作者就做了许多线上研究，不过也利用了其他书籍、文章、专访等其他资源。

分析研究资料

在研究过程中搜集的资料必须变为有用的信息。对资料做仔细、诚实的解读可帮助企业找到具体因应市场变化的解决方案。例如，在一项原始研究中发现，一家小比萨店新鲜意大利（Fresh Italy）的比萨味道比大型连锁店好很多，但这家小店的销售却远远落后于竞争者。二次研究指出免费外送服务（新



鲜意大利没有提供此服务）对客户而言比口味重要。于是，新鲜意大利开始提供外送服务，市场份额也因而增加了。 选择最佳解决方案并执行 搜集和分析资料以后，营销研究员要决定不同的策略，推荐其中最好的一种并说明原因。研究的最后一步就是要追踪行动，看结果是否符合预期。如果不是，公司将改变方向重新做研究，以较低的成本来满足客户。你可以看出，营销研究是针对市场与客户喜好改变响应的一个无止境的过程。 今日由客户主导的市场里，伦理在营销中也很重要。企业不仅要获利，还要符合伦理道德，这一步将可以大幅提高营销决策的社会福利（参阅《伦理抉择》专栏）。 \* 营销环境 \* 当营销经理做营销

组合决策时，必须了解周遭环境。环境扫描（environmental scanning）指发掘可能影响营销成败的关键因素的过程。图 13.4 指出这些因素包括全球化、科技、社会文化、竞争和经济影响力。第一章已经详细讨论这些因素，但从严格的营销角度来检视这些因素非常有用。

**全球化因素** 最激烈的全球化改变可能就是因特网的成长。当今企业可以轻易争取到全球客户，并了解他们想要的产品和服务，《跨越疆域》专栏（第 370 页）将对此有更详尽的描述。营销全球化强调产品运输的重要性，很多营销商将这些工作外包给声誉良好的快递公司，例如联邦快递、联合包裹运输公司和中外运敦豪等。

**科技因素** 最重要的科技变革同样包括因特网，

除此之外还有客户数据库的成长。使用客户数据库可以更接近消费者所需的产品和服务。如同第九章所述，以与大规模生产相同的价格来为客户量身定做产品或服务并非遥不可及。因此，柔性制造与大规模客户定制化也会对营销商产生重大影响。那么，你应该也不难想象非常素食餐厅可以利用数据库，来提供客户定制化的水果拼盘或各式色拉。

**社会文化因素** 有一些社会趋势是营销商必须仔细观察的，以便与客户保持密切的关系。人口成长与人口统计的改变是社会趋势对销售影响的例子。例如，在 21 世纪美国增长最快的人群是超过 65 岁的老年人。这些老龄人口的增加也扩大了对养老院、保健、药品、休闲活动和继续教育等的需求。至于

其他美国人口的转变也为营销商带来一些挑战，包括调整产品以符合西班牙裔、亚裔和其他种族的口味和偏好。想想看非常素食餐厅可以吸引哪些种族消费者呢？

**竞争因素**

当然，营销商还必须注意不断变化的竞争环境。很多实体公司必须意识到因特网带来的新竞争，包括汽车、保险、音乐录像带、服饰等产业。巴诺书店( Barnes & Nobles )和博德斯书店( Borders )仍在适应亚马逊网络书店带来的低价冲击。现在消费者可在网络上搜寻全球最好的价格，因此营销商必须调整价格政策。同样地，他们也必须调整策略适应快速分销和良好服务的竞争者。想一想，非常素食餐厅可以通过因特网找到哪些机会？

**经济因素**

营销商必须密切注

意经济环境。当进入新世纪时，美国经历了前所未有的成长，消费者积极购买最贵的汽车、手表并享受外出旅游。但当经济增长缓慢，营销商就需要提供廉价产品，以适合中低收入的消费者。例如印度尼西亚这样的国家，营销商已经经历过经济衰退的窘境，还好现在已逐渐复苏。由此可知，在经济快速变迁时，环境扫描对于企业的成功至关重要。

学校附近的新餐厅可能受到哪些经济变化的影响呢？伊拉克战争和自然灾害是否会影响你所在的地区？

- \* 两个不同的市场：消费者和企业间 \*

营销商必须尽可能地了解他们想服务的市场。正如第六章所下的定义，市场由\*\*和需求未被满足且同时拥有购买资源和意愿的人组成。在商业上有两种市场：

消费者市场与企业间市场。消费者市场 ( consumer market ) 包括个人或家庭因私人消费想要购买产品或服务。企业间市场 [ business-to-business (B2B) market ] 则包括想要购买产品或服务的个人和组织，然后再加工转卖、出租或供应给其他客户。石油钻头、收款机、展台、办公桌、公共会计审核与商业软件，都是企业间的商品和服务。由于这些商品和服务主要用于工业，因此传统上它们被称为是工业品和服务。 要记住的是，购买者的目的--也就是产品的最终使用--决定了产品属于是消费者产品或企业间产品。例如，学生购买一杯酸奶当作早餐属于消费者产品，但同样的一杯酸奶若由素食餐厅买来卖给早餐的客人，那就算是企业间

产品。下面将更详细说明消费者市场与企业间市场。

### 13-3 消费者市场

全球有超过60 亿人的潜在消费者市场。消费族群的年纪、受教育程度、收入与喜好存在很大不同，企业很难满足所有消费者群体的需要。因此，你必须先决定客户群，然后针对他们的需要发展产品和服务。

以美国金宝汤料公司为例。你知道金宝汤料公司的传统食品是鸡汤面与西红柿汤；你可能也注意到现在他们开发了新品种以拓展产品线。金宝汤料公司发现美国南方与城市中拉丁族裔人口大幅增长，所以分别推出克里奥耳汤（creole soup）与红豆汤。在得州与加州，民众喜欢有点辣的食物，所以金宝汤料公司将奶酪汤做得比其他州稍微辣一些。许多公司研究消费者市场，

将之划分为不同群体然后依照不同群体的特殊喜好来针对性地生产产品，并因此而取得了成功，而金宝汤料只是其中的一家。

将一个大市场依群内成员相同特征而分成不同群体的过程，称为市场细分（market segmentation）。公司以特殊族群（市场细分）为营销对象来赚取利润，称为目标营销（target marketing），例如，鞋店可以选择只卖女鞋、童鞋或运动鞋。重点是为新事业找到目标市场（能获取最大利润的细分）。例如，73%的青少年会选购瓶装水，相较之下，在超过65岁的消费者那里这个数字只有43%。因此，你就可以了解为何那些企业会锁定青少年为主要的营销对象。

\* 消费者市场细分 \*

企业有很多方



法可以细分消费者市场（参阅表 13.2）。例如，与其尝试将产品销售至全美各地，倒不如锁定一到两个可能成功的区域，其中一种选择是将重点摆在南方的各州，例如佛罗里达州、得州和北卡罗来纳州。若是将市场依地理位置来区分（如都市、郊区、州、区域等），则称为地理细分（geographic segmentation）。你也可以将营销锁定于年纪 25 至 45 岁之间、有大学教育和收入中上的族群，像雷克萨斯汽车就以此族群为目标。依年龄、收入、受教育程度作为市场区分的方法，称为人口统计细分（demographic segmentation），其他人口细分的标准还包括宗教、种族和职业。这是最常使用的细分变量，但并非就是最好

的。 你可能希望广告内容可以表现出某一群体的生活方式，那么你可以研究该群体的生活方式、价值观、态度和兴趣，这种细分策略称为心理细分（psychographic segmentation）。例如，若要针对 Y 世代（青少年）进行营销，就必须对他们的价值观和兴趣深入研究，包括喜欢看的电视节目及最喜欢的演员。这样就可以在受欢迎的节目时段，播放由那些明星所拍摄的公司广告。百事可乐就为新产品激浪汽水（Mountain Dew）这个品牌做了细分研究，最后决定针对 Y 世代年轻人的狂欢生活进行促销。 以非常素食餐厅为例，素食主义者希望获得哪种利益？你会强调新鲜、健康、美味，还是其他部分？而决定哪项优

点较受欢迎，然后以该项优点进行促销，就是所谓的利益细分（benefit segmentation）。你也可以决定谁是素食消费的大量客群。是吸引更多男性或女性？更多学生或教职员工？以产品消费用途（产品用量）进行区分，称为数量或用途细分（volume, or usage, segmentation）。

最好的细分策略，就是使用所有的细分变量分析消费者（目标市场），最终所确定的目标市场必须具备规模性、可及性和获利性。一方面，可能表示不需要细分市场，而是聚焦于所有市场（每个人）；另一方面，也可能是意味着追求较小的市场细分。以下将讨论这些策略。

\* 深入较小的市场细分 \*      利基

营销（niche marketing）是搜寻小型且有获利潜力的市场细分，同时针对它们设计或寻找客户定制化产品的过程。这样的细分可以有多小呢？这一点可由 FridgeDoor.com 看出。这家公司在网络上贩卖冰箱磁铁，它有 1,500 种不同类型的磁铁库存，每周大约能卖出 400 个。

一对一营销（one-to-one marketing）是针对个别消费者发展独特的产品和服务组合。旅行社通常会为个别客户开发这样的包装行程，包括机票订位、旅馆预订、租车、餐饮、博物馆入场券，以及其他旅游景点的安排。这在企业间市场相对较为容易，因为客户的需求量很大，但目前在消费者市场，一对一营销也越来越被看好。戴尔计算机就

为每一个客户提供独特的计算机系统，汽车公司也开始提供客户定制化的汽车。想一想，你可以为个别客户提供特殊的素食菜单吗？

### \* 转向关系营销 \*

工业革命后，世界进入了大规模生产阶段，相应的，营销商也采取了大众营销策略。大众营销 ( mass marketing ) 是发展满足多数人的产品和促销方案，营销人员尽可能将产品卖给众多客人，这表示需要使用电视、广播与报纸等大众传播。虽然大众营销使很多公司成功，但营销经理却被批评对产品与竞争关注过多而对市场需求的反应越来越慢。例如航空公司常因太重视竞争而忽略乘客，导致乘客的抱怨不断。

### 关系营销

( relationship marketing ) 倾向于定制化

的产品和服务，而不采取大规模生产的方式。关系营销旨在提供确实满足客户需求的产品，以长期留住客户。《聚焦小企业》专栏举例说明了小企业是如何通过关系营销来与市场大鳄进行竞争的。最新的科技使买卖双方互相合作，辨识出买方的需要并发展他们所需的产品与服务（如手工缝制的衬衫与特别假期）。大众媒体的单向传播现在已经不敌人性化的互动。关系营销与企业资源计划（ERP）相结合，使企业形成了一个运行机制更平顺灵活的客户导向系统。下面是几则关系营销的案例：航空公司、租车公司和饭店都有常客计划，忠诚的客户可借此获得特别的服务和奖品。例如，一位旅游家可以赢得免费机票，或租车公司的优惠服务（包括不需在柜

台等候，拿了车就可以走等等）。饭店的特别服务可能包括快速的住房和退房手续、房间里摆放的鲜花、免费早餐与免费使用健身房。硬石(Hard Rock)咖啡运用客户关系管理软件来强化客户忠诚度，推行其个人化营销策略，并提供更多的客户信息接触区。响应客户时间从1周大幅缩减为24小时。想一想，非常素食餐厅可以采取哪些客户忠诚方案？你将提供什么样的独特服务？

**\* 消费者决策过程 \***

营销领域中重要的一环就是“消费者行为”(consumer behavior)。图13.5显示了消费者的决策过程和其他外在的影响因素。过程中的五个步骤通常会在消费行为课程中学到。当你的洗衣机坏了，“问题认知”可能发

生，因此你会开始寻找相关信息，包括搜寻洗衣机广告、参考消费者报告中的二手资料或其他信息，或是询问已买过洗衣机的人的意见。整理这些信息之后，你会评估可能性，然后做出购买决定，但是这个过程尚未结束。购买之后，你可能会先问之前给意见的人，他们的机器运转得如何，然后作出比较。营销研究人员借由研究消费者思考的过程和行为，来决定和辅助最佳的营销策略。

消费者行为研究员也研究影响消费者行为的不同因素，图 13.5 显示影响消费者购买的几种原因：不同的营销组合变量（4P）；心理因素，如感知和态度；情境因素，如采购形式和周围环境；社会文化因素，如提供参考信息的群体和文化。其他一些较不常听



到的重要影响因素如下：

- 学习。由于先前经验和信息影响个人行为的改变。例如你使用过一个洗发精品牌，不喜欢可能就不会再买。
- 参考群体。作为个人参考的一个族群特点，包括信仰、态度、价值观与行为。例如大学生不用后背包而提公文包，可能是因为把商人当作他的参考群体。
- 文化。社会中一套由上一代传承给下一代的价值观、态度和做事方法，例如美国文化强调教育、自由和多样性。
- 亚文化。某个特定伦理、种族、宗教或其他类族群（例如，青少年）共同拥有的一套价值观、态度和做事方法。这个族群是较大文化的一部分，例如你的亚文化可能欣赏黑人饶舌歌或流行歌，而你父母的亚文化可能偏好轻松爵士。
- 认知差异。

购买后心理产生的一种冲突。采购重要商品，例如汽车消费者，可能怀疑是不是用最优的价格买到最好的产品。因此，营销商必须再次向客户确认他们作了正确的决定。车商可以提供消费者相关媒体正面报导，也可以提供品质保证书和一些免费的服务。消费者行为科目长期以来都是营销课程的一环，目前大学课程也加入了企业间营销课程。以下将讨论其中的部分概念。

第十四章 导语 如同我们在本章中将要学到的一样，消费者决定产品是否具有最高价值取决于许多因素，包括他们追求的利益和得到的服务。为了满足消费者，营销商必须学习更好地聆听消费者的心声，并且适应经常变化的市场需求。 产品差异化

( product differentiation ) 指创造真实或感觉上的产品差异。实际的产品差异有时候相当微小，所以营销商必须使用一些技巧将定价、广告和包装等价值提升因素组合起来，创造一个独特而有吸引力的形象。我们先前提到消费者会从许多方面来衡量整体产品价值，其中也包括品牌。令人讶异的是，包装在衡量时是如此重要。和包装有很紧密关系的就是品牌。品牌 ( brand ) 是名称、标志或图案 ( 或上述元素组合 )，可用来辨识提供产品或服务的销售者，并表明与竞争者产品和服务之间的差异。一旦产品通过开发和测试之后，就会在市场上推出。产品通常会经历四个阶段的生命周期：引入期、成长期、成熟期和衰退期，这就是产品生命周

期 ( product life cycle )。 定价对营销和整体产品价值的发展很重要，因此在营销组合 4P ( 其他三个是产品、地点和促销 ) 中，它单独被提出来讨论。对于经理人而言，它是 4P 里最难操控的一项。在消费者对产品的评价中，价格也是一个非常重要的因素。

第十四章 产品和服务的开发和定价

Developing and Pricing Products and Services 14-1 产品发展和整体价值

产品发展是现代企业成功的关键，这一点在世界各地都是通用的。《聚焦小企业》专栏将探讨一种新产品的开发是如何开始的。开发新产品比单纯地在市场上推销自己的产品和服务重要得多，然而，激起消费者对产品的热情和产品本身一样重要。 \* 发展整

体产品价值 \* 从战略营销的观点，整体产品价值不仅仅是实体的产品或服务。整体产品价值（total product offer）是消费者决定是否要买某样东西时考虑的所有因素。因此，基本的产品或服务可能是洗衣机、保险保单或啤酒，但整体产品价值还包括图 14.1 中能提高价值的因素。 当人们购买一项产品，可能会根据各个方面来衡量和比较价值，其中有些属性是有形的（产品本身和包装组合），另一些则是无形的（生产者的声誉和广告形象）。成功的营销商必须站在消费者的角度思考，并将整体产品价值视为图 14.1 各种价值形象的组合；更好的方法就是直接与消费者对话，了解哪些产品特色和利益是他们最希望拥有的，即他们在最终提供的产品中

需要增加哪些价值。例如，发展“非常素食”的整体产品价值时应该询问消费者哪些问题？请记住，门市环境非常重要，包括停车场和厕所等。 有时候，公司可以通过低价格来创造有吸引力的总体产品价值。例如，品牌折扣店的品牌商品通常比一般零售商价格更低，但是购买者必须注意，因为品牌折扣店有可能会销售较低质量的商品，这些商品与一般商店里卖的同类商品特征相似但不完全一样。消费者会到品牌折扣店购买的原因，是因为他们相信可以用低价格买到高质量的商品。 不同的消费者可能会需要不同的整体产品价值，所以公司可以发展多样的产品组合。例如 汽车公司有时候会提供客户零利率或数千美元的现金折扣。当然，汽车

本身也会提供各种配备给客户选择，例如自动折叠坐椅、杯架、全球定位系统、卡式录音机等。《面对变革》专栏将检视房地产中介公司所提供的价值提升因素。 \* 产品线和

产品组合 \*

公司通常不会只销售一种产品，而是常常会销售几种不同但有互补性的产品。产品线（product line）指一群物理特征相似，或是拥有相近市场的产品。它们通常会面对相似的竞争。同一条产品线上可能会有几种互相竞争的品牌，例如健怡可乐、代糖健怡可乐、零热量可乐、柠檬健怡可乐、莱姆健怡可乐、香草可乐、樱桃可乐。很难选择，不是吗？可口可乐和百事可乐为了迎合消费者口味，产品线都增加了水和运动饮料。另外，宝洁公司在清洁产品产品线上

也有数个品牌 ,包括汰渍( Tide )、伊拉( Era )、唐尼 ( Downy ) 和波尔德 ( Bold )。所有的宝洁公司的产品线构成所谓的产品组合 ( product mix ), 就是由单一制造商所提供的所有产品线的总和。 一些服务提供者也有他的产品线和产品组合。例如 , 银行或信贷机构可能会提供不同种类的服务 , 从储蓄账户、自动提款机、电子银行到货币市场基金等 , 而银行的产品组合可能包含钱财保管、贷款 ( 房屋、汽车等 )、旅行支票、网络银行和保险。AT&T 的产品组合包含服务 ( 打电话 ) 和产品 ( 计算机、电话 )。

14-2 产

品 差 异 化

产 品 差 异 化

( product differentiation ) 指创造真实或感觉上的产品差异。实际的产品差异有时候



相当微小，所以营销商必须使用一些技巧将定价、广告和包装等价值提升因素组合起来，创造一个独特而有吸引力的形象。例如，许多销售瓶装水的公司就很成功地达成了产品差异化。这些公司通过一些定价和促销手法创造出瓶装水的吸引力，使得目前大多数餐厅的客户都指名要喝它们的品牌，例如阿夸菲纳（Aquafina）、达萨尼（Dasani）或伊云（Evian）。为你的“非常素食”餐厅创造一个吸引人的形象，让它和一般的吉士汉堡店容易进行区分。小企业通常会利用创意的差异化产品赢得市场占有率，例如，年鉴摄影师查理·克拉克（Charlie Clark）会利用各种服装变化、背景和姿势，加上特别的补贴、折扣和保证，来与其他年鉴摄影师竞争。

他采取的手法非常成功，因此许多企业的摄影会议都会邀请他。这只是另一个案例，证明小企业在满足客户需求上比大企业更具弹性，这个优势也使它们得以创造出吸引人的产品差异化。你要如何创新来满足素食消费者的需求呢？《跨越疆域》专栏将讨论如何满足穷人的需求。 \* 营销各种消费品和服务 \*

有几种方法可以用来区分消费品和服务，其中一种方法是用消费者的购买行为来分类，它总共有四个一般的分类：便利、选购、特殊及非渴求。 1. 便利品和服务

( convenience goods and services )指消费者花最少心思选购经常购买的产品（例如糖果、口香糖、牛奶、零食、汽油、银行服务）。销售最多便利品的商店非 7-11 莫属。

地点、品牌知名度和形象对于销售便利品和服务的营销商来说很重要。因特网将这种便利性带到了另一个层次，特别是对银行与其他服务企业而言，企业若是不提供这些服务将会迅速失去市场占有率，除非它们能提供客户面对面的最佳服务。

2. 选 购 品 和 服 务  
( shopping goods and services ) 指消费者在比较各种厂商价值、质量、价格和风格之后最终购买的产品。选购品和服务通常会在大型购物中心销售，这样消费者才可以进行比较。西尔斯是一家销售最多选购品的商店。因为消费者会仔细地比较产品，营销商便可借机强调价格和质量的差异性，或是以上两者的组合。这样的例子可以在成衣、鞋

子、家用电器及汽车修护服务等产品中找到。

### 3. 特殊品和服务

( specialty goods and services ) 指的是有独特的风格特性和品牌识别的产品。由于这些产品被视为无法取代，因此消费者会不计代价购买，例如名贵手表、昂贵葡萄酒、毛皮大衣、珠宝、进口巧克力、昂贵雪茄或是专业医师和企业咨询顾问提供的服务，捷豹汽车 ( Jaguar ) 的经销商就是特殊品零售商的一个好例子。这些产品通常是通过专业的杂志来营销，例如专业滑雪器材会通过运动杂志来销售，特殊美食会通过美食杂志来广告。借由建立交互式网页，让消费者直接上网订购产品 ( 包括美食等 )，使得消费者购买产品更为容易，就像在当地的购物中心一

般。

#### 4. 非渴求品和服务

( unsought goods and services ) 指消费者不会注意、没想过要买的产品，或是可以解决突发问题的产品，例如紧急拖车服务、丧葬服务和保险。采取什么样的营销手法取决于不同的产品；换言之，便利产品和特殊品要采取不同的营销手法。促销便利产品的最好方法就是让它们可以随时被取得，并且为它们创造适合的形象；价格、质量和服务的结合是选购品最有吸引力的特性；特殊品要靠广告打入特定细分的市场；人寿保险一类的非渴求品常要靠个人推销的方式，而汽车拖车服务则主要是靠黄页的广告营销。产品或服务到底属于哪个类别完全是依据消费者个人的定义，对某个消费者来说

的选购品（例如，咖啡）对另一个消费者来说可能是特殊品（例如，香醇美食家咖啡）。有些人会仔细挑选比较不同的干洗店，所以干洗服务对他们来说就是选购服务；但其他人可能会选择最近的干洗店，对这些人来说，干洗就是便利服务。因此，营销商必须仔细观察消费群，了解消费者如何评价他们的产品。

\* 营销工业品和服务 \*

工业品

（ industrial goods ）( 也称为商业产品或企业间产品 ) 是用来生产其他产品的产品，属于企业间市场。有些产品可以同时被归类为消费品和工业品，例如个人计算机可以同时的消费者市场和企业间市场中销售。计算机是消费品，所以会在像百思买（ Best Buy ）这样的卖场或是通过计算机杂志销售，而促

销的手法则是广告。若是作为工业品，个人计算机比较有可能通过业务员或是网络销售，广告的重要性就不如促销策略来得重要。借由对产品的分类，有利于我们决定适当的营销组合策略。图 14.2 举出一些消费品和工业品及服务的分类。“设施”（installations）包括了主要的资本设备，像是新厂房和重型机械；“资本项目”（capital items）是指耗资巨大且持续时间长的产品，一座新的工厂就同时作为设施和资本项目被考虑；“辅助设备”（accessory equipment）包括比较不耐久的资本项目，也没有像设施那么昂贵，例如计算机、复印机和其他不同的工具。至于其他的工业品都列举在图 14.2 中。

14-3 包装改变产品 我们先前提到消费者会从许多方面来衡量整体产品价值，其中也包括品牌。令人讶异的是，包装在衡量时是如此重要。多年前，人们还在苦恼食盐在潮湿的天气下会结块的问题，莫顿食盐公司( Morton Salt Company )就设计了一种新的包装，可以让食盐在各种天气下保持干燥，它们提出了“下雨时也可以倒出来”的广告标语。包装让莫顿食盐公司的食盐比其他品牌更受欢迎，即使后来其他公司也推出类似的包装，莫顿公司的食盐仍然是美国最有名的品牌。 还有部分公司运用包装来改变或是改善基本的产品，例如只要掀盖就能挤出西红柿酱的瓶子、旋转顶盖和把手合一的正方形涂料罐、免漏斗的塑料制机油罐、



泵式牙膏、密封包装晚餐和其他食物（微波爆米花）等。另一项有趣的创新是芳香包装，例如亚里桑那饮料（Arizona Beverage）公司推出的芳香盖冰茶。在每项案例里包装都改变了消费者对既有产品的印象，并且创造了广大市场。塑料包装封套是否偶尔让你感到不便？我们迫切需要一种比传统塑料盒更容易开启的 CD 包装。你是否能发现创新包装的潜力市场？事实上，包装已经成为了一种专业，密歇根州立大学的包装学院就是一个最佳证明。此外，包装也可以吸引零售商销售自己的产品。举例来说，包装上的通用产品条码（Universal Product Codes, UPCs）让存货管理更容易。通用产品条码是由条形码（黑

白条纹 ) 和预设的数字所组成 , 它可以提供零售商产品的相关信息 ( 价格、大小、颜色等等 ) 。简言之 , 包装改变了产品的外观、用途和吸引力。 一项追踪产品的新技术是射频识别芯片 , 贴在产品上就能一直发出讯号 , 方便公司追踪产品的所在位置。它比条形码更高明之处 , 在于芯片可承载更多资讯 , 不像条形码一次只能刷读一个产品项目 ( 而是可以一次扫读所有结账台上的产品 ) , 并且可以远距操作 ( 条形码只能近距离 ) 。沃尔玛在使用这种技术方面可谓独占鳌头。 \* 包装

日益重要 \* 包装在产品的提供上一直占有很重要的地位 , 但在今天 , 它比以往负担更多促销上的责任。许多过去由售货员销售的产品 , 现在陈列在自助式的产品架上 , 而

包装也被赋予了更多销售上的责任。美国的公正包装与标签法（Fair Packaging and Labeling Act）已通过，所以消费者能从包装得到数量与价值的比较。因此，比起从前来来说现在人们可以从包装上得到更多信息。包装必须提供以下的功能：

1. 保护里面的产品，在搬运和储藏时要能保持直立，要看起来完好无缺，可以防止偷窃，以及可轻易打开使用。
2. 吸引消费者的注意。
3. 描述内容物，并提供内容物的信息。
4. 解释产品的好处。
5. 提供产品的保证、警告和其他消费者应该注意的事项。
6. 提供价格、价值及使用方式。

此外，服务的包装在最近也引起广泛的注意。例如，维珍航空

( Virgin Airlines ) 将挨家挨户的巴士接送服务和飞机上的信息传递于整体包装之中。财务机构除了提供财务建议，还包括选购保险、股票、债券、共同基金等。当你要将产品和服务结合成一组包装时，要注意不要让价格变得太高。最好的方式就是和消费者讨论，并开发符合他们个人需求的增加价值。

14-4 品牌和品牌资产 和包装有很紧密关系的就是品牌。品牌 ( brand ) 是名称、标志或图案 ( 或上述元素组合 )，可用来辨识提供产品或服务的销售者，并表明与竞争者产品和服务之间的差异。“品牌”这个用语的含义相当广泛，它包括辨别一项产品的所有方法。品牌名称 ( brand name ) 是品牌的一部分，可以是一个单词、字母，或是好几

个单词、字母所组成的名称，以区分自己和其他竞争者的产品或服务，你熟悉的品牌名称可能有红牛（Red bull）、索尼、德尔蒙特（Del Monte）、金宝汤、李维斯牛仔裤、斯耐克威尔士（Snackwell's）、波顿化学（Borden）和米克劳（Michelob）。这些品牌名称赋予产品独特性，使它们对消费者产生特别的吸引力。 商标（trademark）是受法律保护的品牌名称或图像设计。像麦当劳的黄金拱门就是一个众所皆知的商标。商标需要被保护以防其他公司企图利用商标拥有者的声誉和形象。若是品牌名称与他家公司太过相近，企业就会遭到控诉，比如，麦当劳就可能会控告某个出售“McDonnel 汉堡”的公司。 人们通常会被特定的品牌名

称所吸引，即使他们知道某些特定的产品在不同的品牌之间是没有差异的。例如大家会说所有的阿司匹林都一样，但如果在他们面前放两个瓶子，一瓶标示为安那辛( Anacin) 品牌，另一瓶则是不知名的品牌，看他们会选择哪一个。即使嘴上说两者没有差别，但大部分的人还是会选择知名的品牌。对客户而言，品牌名称可以确保质量，降低搜寻的时间，并且增加购买的权益。对卖方而言，品牌名称有助于将新产品导入市场，增强促销力度，增加重复购买，并差异化产品，因此价格可以定得较高。 \* 品牌类别

\* 你可能会很熟悉几个品牌的类别。制造  
商 品 牌 名 称 ( manufacturers ' s brand names ) 指产品分销全国各地的制

造商品牌，像是施乐、柯达、索尼和雪佛兰。

经销商（私有）品牌

〔dealer（private-label）brands〕是指产品本身不挂制造商的品牌名称，而是挂批发商或零售商的名称，例如肯摩尔（Kenmore）和蒂哈（Diehard）就是两个由西尔斯销售的经销商品牌。这些品牌通常也称为“族品牌”（house brands）或是“分销商品牌”（distributor brands）。许多制造商害怕它们的名称会变成“通用名”（generic name）。通用名是一个产品种类的名称。你知道阿司匹林和油布现在是产品的通用名，但是过去它们曾经是品牌名称吗？尼龙、电梯、煤油和拉链也是一样，这些名称变得很普遍，所以大家把它们和产品

画上等号，它们也失去了品牌的地位变成通用名（这些是经过法院判决确定的）。因此，生产者必须想一个新的品牌名称，原先的阿司匹林变成拜耳（Bayer）阿司匹林。现在，“Styrofoam” 泡沫塑料和 “Rollerblade” 直排轮滑鞋等企业仍在保护自己的品牌名称。

非品牌产品（generic goods）是相较于全国性产品或私人品牌，通常采取量贩折扣方式销售的无品牌产品，使用基本的包装而且几乎不用广告。有部分这类产品的质量较差，但许多和它们模仿的全全国性品牌产品有相同的质量，例如非品牌卫生纸、非品牌香烟、非品牌桃子等。今日的消费者购买较多的非品牌产品，因为这些产品的总体质量在最近几年有大幅度的成长，甚至相当接



近或等于较昂贵的品牌产品。你使用这些非品牌产品的体会是什么？

仿冒品牌 ( knockoff brands ) 则是违法复制全国知名品牌的产品。如果你看到诸如 Polo 上衣或是劳力士 ( Rolex ) 手表之类的昂贵品牌商品以不可思议的低价在销售，你就可以确定它是仿冒品。此外，有些品牌名称会很像，例如 Palo 与 Polo 或 Bolex 与 Rolex，因此购买时要看仔细。 \* 创造品

牌资产和忠诚度 \* 营销商在未来的一项主要任务就是建立品牌资产的概念。品牌资产 ( brand equity ) 是人们对于已知品牌名称的知名度、忠诚度、可感知的质量、形象和感情等因素的结合。拥有高品牌资产的品牌名称，包括雷诺膜 ( Reynolds Wrap ) 铝

箔和密保诺（ Ziploc ）食物袋。过去，公司会试图运用优惠券和折扣方式提高短期销售，但这样会侵蚀消费者对品牌的支持。现在公司都了解了品牌资产的价值，开始去衡量高品牌资产的获利能力。 品牌资产的核心是品牌忠诚度。品牌忠诚（ brand loyalty ）指消费者对于某一品牌满意与喜爱的程度，并且承诺持续购买。一群忠诚的客户对公司来说有很重要的价值，而这些价值可以被计算出来。 品牌认知（ brand awareness ）指当提起某项产品类型时，某一品牌名称呈现在脑海中的速度。广告可以帮助企业建立强有力的品牌认知，可口可乐和百事可乐这类的老品牌通常是品牌认知最高的。此外，赞助比赛 [ 例如足球的联邦快递橙碗比赛

( FedEx Orange Bowl ) 和 纳 斯 卡 ( NASCAR ) 赛车的奈克斯泰尔杯系列赛 ( Nextel Cup Series ) ] 也有助于建立品牌认知。 可观察到的质量也是品牌资产很重要的一环。一个产品可感知到的质量如果高过竞争对手，定价就可以高一些。创造可感知的高质量的一个关键，是找出消费者认为高质量产品应有的条件，然后运用在公司宣传的每一个信息上。影响到可感知质量的因素有价格、外观和声誉，消费者通常会根据这些线索来建立品牌偏好 ( brand preference ，也就是偏好某种品牌的产品 )。当消费者的品牌认同度 ( brand insistence ) 达到高点时，产品就会成为特殊品。例如，消费者可能会为爱车

坚持指名购买固特异轮胎 ( Goodyear )。 在现在的市场上，抄袭一个产品的优点十分容易，因此非品牌产品逐渐抢走了品牌产品的客户。像是诸如英特尔一类的品牌制造商必须比以往更快速地发展新产品和新市场，并加强促销自身品牌，才能减缓来自竞争者的挑战。 \* 建立品牌联想

\* 一个公司所使用的名称、符号和标语，可以大大地增加公司产品的品牌认同度。品牌联想 ( brand association ) 是将某个品牌和其他适合的形象联结起来。例如，你可以将一个品牌和其他的产品使用者、受欢迎的名人、特定的地方，或是竞争对手联想在一起 ( 参见《伦理抉择》专栏 )。注意奔驰和别克 ( Buick ) 是如何将他们的汽车和那些打高

尔夫或马球的名流联系在一起的。别克汽车就看上了高尔夫球选手老虎·伍兹（Tiger Woods）的高知名度，请他担任代言人。另外，观察篮球鞋生产厂商是如何将篮球鞋与沙克尔·奥尼尔（Shaquille O'Neal）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）联系在一起的。负责建立品牌的人是品牌经理或产品经理，以下将讨论这个职位。 \*

品牌管理 \* 品牌经理 [brand manager, 有些公司称 " 产品经理 " (product manager)] 是直接对一个品牌或一条产品线负责的经理。这些责任包括所有营销组合的要素：产品、价格、地点和促销。因此，一个品牌经理就好像一家单一产品公司的总裁。许多大型消费品公司设立品

牌经理这个职位的原因，是希望他们对新产品的发展和促销可以有更大的控制权。某些公司则成立了品牌管理团队来强化整体成效。

14-6 产品生命周期 一旦产品通过开发和测试之后，就会在市场上推出。产品通常会经历四个阶段的生命周期：引入期、成长期、成熟期和衰退期，这就是产品生命周期（product life cycle，参见图 14.4）。产品生命周期是一种理论模型，探讨一个产品类别（例如，所有的洗碗肥皂）的销售与获利随时间改变的情形。然而，并非所有产品都会经历完整的生命周期，特殊品牌也许会有不同的表现。例如，某些杂牌冷冻食品可能会经历完整周期，有些则可能永远也走不

出引入期。有些产品可能变成主流，未曾经历过衰退，有些则可能被孤立于市场之外。但是，产品生命周期可以提供预期未来市场发展的基础，同时可以帮助营销策略的规划。一些产品，比如微波炉，会停留在引入期好几年；其他的产品，像流行服饰，可能在数个月内就走完整个周期。 \* 产品生命周期的范例 \*

你可以通过观察速溶咖啡的产品生命周期，来了解整个理论如何运作。当速溶咖啡刚推出的时候，大多数的人都不喜欢它，他们还是喜欢“一般”咖啡，几年之后，人们才慢慢接受速溶咖啡（引入期）。从某个时点开始，速溶咖啡突然快速受到欢迎，这时许多品牌推出（成长期）；一阵子之后，人们开始认同某些特定品牌，这时销售呈现

平稳（成熟期）；紧接着，由于冷冻干燥咖啡引进，销售开始缓慢下滑（衰退期）；现在，冷冻干燥咖啡也进入了衰退期，因为消费者会从星巴克购买新鲜咖啡豆并在家中磨制。

确认一个产品位于哪个时期对营销商非常重要，因为这样的分析可以帮助他们作出明智有效的营销决策。

**\* 产品生命周期的重要性 \***

对营销商来说，产品生命周期的重要性在于：产品在不同时期需要有不同的营销策略。表 14.1 列出可能要做的营销组合决策。当你浏览整张图时，会发现每个阶段都包括数个营销组合的改变。记得，这些都是理论上的概念，所以只能当作参考。该图上所列定价策略将在稍后讨论。

表 14.2 以表格的方式显示出产品生命周期中的销售量、利



润和竞争可能发生的情况。你可以将表 14.2 和图 14.4 作比较。例如，两张图表都显示一个产品在成熟期时会达到销售的顶点，但利润会开始下降；此时，营销经理可能会决定为产品打造新的形象，再开启一个新的生命周期。你可能已经注意到了，力槌（Arm & Hammer）公司的小苏打每几年就会创造一个新的形象以赢取新的市场销量：某一年它的功能是冰箱的除臭剂，下一年是游泳池消毒水的替代品。了解产品处于生命周期的哪个阶段，有助于营销经理决定何时需要改变策略。

### 14-7 具竞争力的定价

定价对营销和整体产品价值的发展很重要，因此在营销组合 4P（其他三个是产品、地点和促销）中，它单独被提出来讨论。对

于经理人而言，它是 4P 里最难操控的一项。在消费者对产品的评价中，价格也是一个非常重要的因素。这一节中，我们将把价格作为整体产品价值的一个要素及战略营销工具来讨论。

**\* 定价目标 \*** 一个企业在决定定价策略时，可能会考虑几个适合的目标。当我们替某个新的素食餐点定价时，可能会想要促销该产品的形象。如果我们将价格定高一点，并且使用正确的促销手法，也许可以让它成为素食界的依云。将价格定高的原因也可能是为了某些利润目标，或是投资回报。此外，我们也可能会将新的素食餐点的价格定得比竞争者低，因为我们希望穷人和老年人可以负担得起这种健康食品。这时，我们考虑的

可能是社会上或道德上的目的。事实上，低价位也会阻止竞争对手进入，因为这种情况下利润空间很小；同时，也可能帮助我们得到较大的市场占有率。重点在于随着时间的进展，一个企业可能会有好几个定价目标。因此在发展完整的定价策略前，必须要先清楚确立这些目标。以下是一些普遍常用的目标：

1. 达成投资回报或利润的既定目标。营销的最终目标还是要通过将产品和服务提供给他人来获利，很自然地，几乎所有公司长期的定价目的都是要取得最佳的利润。
2. 建立壁垒。超市通常会做一些接近成本或低于成本的商品的广告，来吸引客户上门，这些产品通常被称作亏损诱饵 ( loss leader )，目的是要通过在短期内建立

的消费者基础来获取长期利益。为了和 eBay 竞争，互联门户网站雅虎曾经免费提供竞价拍卖服务。为什么它要提供免费的服务呢？就是为了增加自身的广告收入，同时吸引更多的人使用雅虎公司的其他服务。

3. 达到更高的市场占有率。美国汽车工业目前正面临来自国际上激烈的市场占有率竞争。获取更大市场份额的方法包括提供低息融资（例如零利率贷款）、低租赁费或现金折扣。2005 至 2006 年，部分汽车公司甚至提供员工福利价格，盈利当然大幅缩水。

4. 创造形象。一些手表、香水和其他社交场合常见到的产品，会把价格定得很高，以营造它们独一无二及特殊地位的象征。

5. 增进社会目的。一家企业也许会将产品的价格定得较低，让

经济状况不好的人也买得起这个产品。政府通常会介入农产品的定价，使得每个人都能以较低的价格得到诸如牛奶、面包等基本必需品。

公司的短期目标也可能和长期目标有很大的差异。在一开始设定短期与长期目标的时候就应了解其间的差异，并制定相应的市场战略营销规划。定价目标还要受到产品设计、包装、品牌、分销与促销等其他营销决策的影响，所有这些营销决策间均有相关性。

人们直观上会相信产品的定价应该与产品的生产成本有些联系。事实上，我们也同意价格高于成本，然而以下我们将看到，并非所有的定价与成本都有关系。事实上，有三种主要的定价策略方法：成本导向、需求（目标成本）导向与竞争导向的定价

法。 \* 成本导向定价 \* 成本经常是生产者对产品定价的基础。企业发展出详尽的成本会计系统来衡量生产成本（包括原料、劳动和经常费用），再加上一些利润空间之后就得到了价格。但问题是，这样的价格能否满足市场的需求。长期来看，实际上是市场（而非生产者）决定价格。定价应该要考虑成本，但同时也应该考虑预期的产品更新成本、每个产品的市场目标和竞争者的售价。

\* 需求导向定价 \* 相对于以成本为基础的定价策略就是目标成本法。目标成本（target costing）基于需求，它是设计一个产品使它既能满足消费者，也可以达到企业要求的利润率。它让最终价格变成产品开发过程中的一个投入要素，而非结果。先估

计一个人们愿意去购买的产品售价，减去预期的利润空间，结果就是目标生产成本。像是五十铃汽车（Isuzu Motors）、小松公司（Komatsu Limited）、索尼等日本公司都是使用目标成本法。

\* 竞争导向定价

\* 竞争导向定价

（competition-based pricing）是以竞争对手作为定价基础的策略。价格可能是一样、高于或低于竞争者价格。价格的高低取决于客户的忠诚度、认知差异和竞争环境。价格领导（price leadership）是指一家或几家主导厂商制定价格后，所有产业内竞争者跟进的过程。你可能已经注意到在石油和香烟产业就有这种情况。

\* 盈亏平衡分析

\* 当你要开始出售新的素食三明治前，要

先确定要卖多少三明治才能获利，接着考虑是否能够达到这样的销售目标。盈亏平衡分析 ( break-even analysis ) 是指在不同销售水平下决定获利能力的过程。盈亏平衡点是销售的收益等于成本的那一点。 \* 其他定

价策略 \* 假设一家公司刚开发出一条新的产品线，例如等离子电视。这家公司必须要决定在产品生命周期的引入期，该如何替这些电视机定价。一种策略是将产品价格定得很高，以弥补开发电视机的成本，并利用市场上竞争者很少的机会来获利。撇脂定价策略 ( skimming price strategy ) 就是指当市场上竞争较小时，将新产品的价格定得很高以获取最大利润的一种策略。当然，巨额的利润将会吸引更多的竞争者。 第二种策



略是将新的等离子电视的定价调低，这会吸引更多的人购买，并且阻止其他公司制造电视机。因为利润很低，这种策略让公司得以快速渗透或取得庞大的市场占有率。渗透策略（penetration strategy）是指经由压低产品价格以吸引更多消费者并阻止竞争者进入的策略。日本公司在录像机市场就成功运用了渗透策略，当时没有美国的厂商能与日本的低价策略竞争。零售商采用的定价策略之一是天天低价策略（everyday low pricing, EDLP），这是家得宝和沃尔玛百货采取的策略。它们将产品定价定得比竞争者更低，且不从事任何额外促销活动。这种策略的指导思想是希望消费者想买便宜商品时，就会到它们的店里去购买，

而不是像大多数的百货公司一样，等到打折、促销活动时大家才会购买。 百货公司和其他零售商大多数采用高低定价策略（high-low pricing strategy），这种策略的想法是将平日定价定得比采用天天低价策略的商店要高，但是有很多特价商品的价格比竞争对手要低。这种策略的问题是消费者会等到特卖时再购买，造成利润的降低。随着网络越来越发达，你会发现采用高低定价策略的商店越来越少，因为消费者可以在网络上找到更低的价格，并且会有更多的人开始向网络零售商订购产品。

有些零售商会将价格当作它们销售产品的卖点，举例来说，有些商店所有产品只卖 1 美元或 10 美元。品牌折扣店有时候会以折

扣价销售品牌商品。其他的商店（有时称作折扣商店）销售一些二手货或是有瑕疵的产品，消费者必须要很仔细地检查这些产品，并确保这些瑕疵不是那么重要。

捆绑销售（bundling）指将两个以上的产品组合在一起定价、出售。例如，有的商店将洗衣机与烘干机一起定价。捷飞络提供机油的更换、润滑油、检查汽车液位、胎压等，且全部加在一起定出一个价格。

心理定价（psychological pricing）指将价格定在某个使产品或服务看起来好像比它本身更便宜的价位。例如某栋房子定价 399,000 美元，听起来就比 400,000 元便宜。煤气公司也常使用这种心理定价，每加仑 2.99 美元就比 3 美元听起来便宜。

\* 市场力量如何影响定

价 \* 在了解到不同的消费者所愿意支付的价格也不同之后，营销商有时在定价时会以消费者的需求，而非成本或其他因素作为考虑基础，这就是“需求导向定价”（demand-oriented pricing）。例如，电影院通常会提供小孩较低的票价，药店会给老年人折扣就是这种定价策略的应用。在华盛顿特区的华盛顿歌剧公司（Washington Opera Company）就把最好的座位的价格调高，而把比较差的座位的价格调低，这样的策略使公司的年收入增长了9%。营销在未来的几年可能会面临新的定价问题，因为消费者现在可以在网络上比较产品和服务的价格。例如，你可能会想要在像是 DealTime.com、MySimon.com

或 Buy.com 之类的网站上查看交易。Priceline.com 提供了一个 “需求搜集系统” ( demand collection system ), 买方会把他们愿意支付的价格公布在上面, 卖方可以决定是否要接受这个价格, 消费者借由提出他们愿意支付的价格, 就可以用理想的价格买到机票、旅馆住宿和其他商品。你也可以在网上购买二手商品。你和朋友是否有人在 eBay 或亚马逊网络书店买卖过任何东西? 显然, 当消费者可以得到更多来自世界各地的价格信息之后, 价格竞争就会更加激烈, 在这种情况下非价格竞争 ( nonprice competition ) 就有可能增加。

第十五章 导语 促销 ( promotion ) 是营销商在一个目标市场上展示自己的产品并引

起注意，以实现销售的行为。厂商使用许多不同的工具来进行产品和服务的促销。传统的工具包括广告、人员推销、公共关系和促销等。一套使用各种不同促销工具的组合，称为促销组合( promotion mix )。产品位于图的中央，代表产品设计( 本身 )也可以是促销工具( 通过赠送免费的试用品 )。本章将会讨论所有的促销工具。 整合营销沟通

( integrated marketing communication, IMC )是将所有促销工具结合成一个全面性的综合促销策略，目的是要运用所有的促销工具和公司资源，创造出正面的品牌形象，满足战略营销和企业营销目标的实现。最近，许多公司都将因特网加入到了促销组合中。 本章探讨各种促销工具及本领域发生

的变革；紧接着将讨论最新的促销策略，以及如何将之有效整合，以和客户及其他利害关系人建立良好关系。针对不同的目标群需要不同的促销组合。例如，如果营销对象是人数众多、需求相似的消费群体（也就是群体成员具有类似特性），则通过广告促销的效果最好。大型组织最好采取人员推销。为了鼓励人们当下消费胜过于延后消费，你可以使用的销售促进方法包括免费试用品、折价券、折扣、特别展示和赠品等。宣传可以辅助其他方法，并在消费者心中创造良好形象。口头促销通常是最有效的促销工具，通过聆听、响应和创造值得报道的形象进行促销。另外，“博客”和“播客”对于口头促销也有正面效应。

第十五章 运用有效的促销

技

术

Using Effective Promotional Techni

ques

15-1 促销和促销组合

促销

( promotion ) 是营销商在一个目标市场上展示自己的产品并引起注意，以实现销售的行为。厂商使用许多不同的工具来进行产品和服务的促销。如图 15.1 所示，传统的工具包括广告、人员推销、公共关系和促销等。一套使用各种不同促销工具的组合，称为促销组合( promotion mix )。产品位于图的中央，代表产品设计( 本身 ) 也可以是促销工具( 通过赠送免费的试用品 )。本章将会讨论所有的促销工具。

整合营销沟通

( integrated marketing communication,

IMC ) 是将所有促销工具结合成一个全面性



的综合促销策略，目的是要运用所有的促销工具和公司资源，创造出正面的品牌形象，满足战略营销和企业营销目标的实现。最近，许多公司都将因特网加入到了促销组合中。

表 15.1 说明了开展促销活动的六个步骤。本章探讨各种促销工具及本领域发生的

变革；紧接着将讨论最新的促销策略，以及如何将之有效整合，以和客户及其他利害关系人建立良好关系。以下先从广告开始探讨促销工具。

15-2 广告：为保持消费者的

兴趣而战 广告 ( advertising ) 指的是组

织或个人通过付费媒体进行沟通宣传，以借

由信息被认识。宣传 ( propaganda ) 属于

非个人式沟通方式，不需要可识别的赞助者。

表 15.2 列出不同种类的广告。由此表可知，

广告的种类非常多，不只是电视广告而已。

广告在美国的重要性显而易见（详见表 15.3），美国每年广告的总开支超过 2,450 亿美元。其中，电视（包括有线和无线）广告排名第一，直接邮件广告（direct mail）排名第二，其后则是报纸；网络广告则比前一年成长 15.7%。大众从广告支出中得到许多好处。第一，广告提供许多信息。排名第三的媒体--报纸--提供了许多有关产品、价格、特性及其他信息；排名第二的直接邮件广告也是一样。广告不但提供有关产品的信息，同时也提供免费的电视及广播节目：广告商投入经费取得广告时间，上述费用主要用来支付节目制作费。报纸和杂志的制作成本多数由广告收入来负担。当我们买一本

杂志时，支付的大部分费用是邮寄或促销成本。表 15.4 讨论对于广告商而言，不同广告媒体的优缺点。其中，报纸、广播和黄页对于地区型广告商特别有吸引力。电视为全国广告商带来了很多好处，但是它费用高昂。例如超级杯转播时，30 秒的广告超过 250 万美元。一家公司要卖多少瓶啤酒或多少袋狗食，才够支付这样的广告费啊？答案可能是“很多”。但在过去，鲜有媒体可以像电视一样，能对这么多观众产生如此巨大的影响力。电视广告并不只是传统上会干扰电视节目的商品广告，有时候产品会出现在节目里面。植入性广告（product placement）指广告商付费让产品出现在电视节目和电影中。你是否注意到

电影和电视节目中的商品，像是 007 电影中的汽车？Zuca 公司的滑轮式行李箱曾出现在电视剧《犯罪现场》( CSI ) 中，电视剧《欢乐妙冤家》( The King Of Queens ) 里则出现过下列产品：奇多饼干 ( Cheetos )、《人物》( People ) 杂志、水果麦圈 ( Fruit Loops )、凯悦 ( Hyatt ) 饭店和巴特沃斯夫人 ( Mrs.Butterworth ) 糖浆。其他拥有类似植入性广告的电视节目，包括《急速前进》( Amazing Race: Family Edition ) 和《飞黄腾达》等等。更多植入性广告的案例请参见《面对变革》专栏 ( 第 412 页 )。 营销商必须选择最佳的媒体，接触他们设定的目标观众。例如，广播广告就比电视广告便宜，而且收听者在驾驶途中之类的时候通常比较

不会分心。因此，广播就是一个很好的销售机会，适用于不常在印刷媒体上见到的产品和服务，例如银行、房屋抵押贷款、继续教育、经纪服务、其他类似产品和服务。换言之，广播广告的泛滥导致一些人转到天狼星（Sirius）卫星或 XM 广播等无商业广告的方式。

### 15-3 人员销售：聆听客户需求

人员推销（personal selling）是指面对面地向客户展示、促销自己的产品和服务。它也涉及寻找潜在客户及售后服务。有效的销售不仅是说服别人购买而已；事实上，在今天比较精确的说法是帮助他人满足他们的需要。考虑到这个观点，你就可以了解为何销售人员开始使用因特网、笔记本电脑、呼机、传真机等工具。他们可以运用这些科

技帮助客户在网络上搜索、根据消费者需求定制个性化产品、查看价格，以及其他有助于完成销售的所有步骤。人员推销的好处是有一個人帮助你完成交易过程。销售人员会聆听你的需要、帮助你解决问题，以及尽可能地提供帮助使问题更加顺利而轻松地被解决。通过人员推销的成本很高，特别是有些公司已经开始用网络的服务和信息来替换销售人员。因此还保有销售人员的公司，必须将他们训练成特别有能力、有效率，并对客户有所帮助的人。

为了解释人员推销在美国经济体中的重要性及它所提供的工作机会，我们来看一些数字。第一，美国普查数据显示，总劳动力中将近 10% 的部分是在从事人员推销。当加上

从事非营利性组织推销的人之后，我们发现  
有超过 700 万人从事这类业务工作。对于现  
今很多渴望增加财务收入的公司而言，对于  
销售人才的需求很高。根据最新的调查显示，  
77%的企业正积极招聘各种销售人才，并且  
提供优厚的薪资奖金；90%的顶尖销售人员  
所得已经超越公司主管，其中 19%甚至高于  
首席执行官。基本上，拜访一次潜在的企业  
间客户，平均成本大约是 400 美元；当然，  
没有公司会付这么多钱随便找一个人去，具  
有技能的专业营销人员和顾问才是上上之  
选。

**\* 销售流程步骤 \***      了解人员推销的  
最好方法就是经历一次完整的产品销售流程。  
假设你是一位软件销售员，主要工作是让企  
业客户了解使用某个程序的优点。最近一项

产品非常热门，它对于和客户建立长期关系非常重要，那就是顾客关系管理（CRM）软件。现在我们就来探讨顾客关系管理软件的销售流程。虽然这是一个企业间案例，不过整个过程和消费者销售十分类似。不论是企业间或消费者销售，销售人员都必须熟悉公司的产品和竞争者产品，而且最好在销售以前就掌握这些信息。以下说明销售流程的七项步骤。

1. 客户开发和资格审核 销售过程的第一步是客户开发。客户开发（prospecting）包括寻找潜在买者并选择最有可能购买的人，而选择的过程称为资格审核（qualifying）。对人们做资格审核的目的，是要确定他们对产品有需求、有权利购买，并且愿意接受销售的信息；符合这些标



准的人就会被称为潜在客户（ prospect ）。你通常会在销售展览会上看到潜在客户，他们聚集在制造商提供的摊位上并询问问题。其他的潜在客户会到你的网站上找信息，但通常最好的潜在客户是由使用过且十分了解产品的人所推荐而来的。销售人员通常会在潜在客户正式上门以前，先发送电子邮件提案给客户以确定他们是否有购买意愿。

2. 售前接触 在拨打销售电话之前，

你必须更深入地研究，尽可能地了解客户以及客户的需要和欲求。在销售顾客关系管理软件之前，你需要知道公司里哪些人会想购买或是使用这个软件。他们目前面对的是哪些客户？他们目前使用的是哪些关系策略？所有的信息都应该在一个数据库里，那么即

使销售代表离开公司，公司仍然可将客户信息传递给新的销售人员。请注意，销售过程可能会花很长的时间，在销售开始前搜集信息是很重要的一个步骤。

3. 接待客户 一句古老的谚语说：“你没有第二次机会来创造一个好的第一印象。”这也正是接待客户如此重要的原因，当你第一次拜访一个客户时，开场白很重要。主要的目的是要给予他们一种和善的专业形象、创造和谐、建立信用，并开启一段良好的关系。通常是否要使用某种软件包，取决于销售人员所提供的可靠服务。在销售顾客关系管理产品时，你可以帮助可能会购买的公司训练员工使用软件，并且在必要时升级，很重要的是这在一开始就要告诉客户。

4. 产品演示 在实际展示顾

客关系管理软件时，一定要让产品展示出完全契合客户需求的附加值。如万塔索（Ventaso Inc.）、山特集团（Sant Group）等企业都提供包括 powerpoint 到竞争分析在内的销售方案软件。由于事前详细准备，也了解客户可能的需求，你可以量身定做适合的展示。这是一个使用推荐信（使用者夸赞产品的信件或声明）的好时机，这样可以传达给可能的买者一个信息--他们正在加入其他尝试使用这个新软件的公司领导者的行列。

5. 释疑解惑 你应该可以预期到可能的客户会提出一些质疑，同时你要做出适当的响应。把这些问题想成是一个创造良好关系的机会，而不是挑战你所说的话。客户有合理

的怀疑，而你正好可以在那里解决他们的问题。关系的建立基于信赖，而信赖来自于成功且诚实地和他人合作。通常你可以介绍公司的其他人让客户认识，他们可以解决客户的问题，并且提供客户所需的东西。你也可以利用笔记本电脑建立一个虚拟的会议，让客户和其他成员聊天并建立新关系。

6. 销售履约 身为一个销售人员，你的时间有限，不能花太多时间在回答一个潜在客户的问题和质疑上。收尾（trial close）指的是使销售过程朝向实际买卖的问题或陈述。在收尾中，你可能会问：“你喜欢蓝色还是红色的？”或是“你要用信用卡付钱吗？”最后的步骤是要求客户订购并告诉顾客在哪里签名。当关系建立起来之后，销售拜访的

目标可能就是得到顾客的推荐信。如你所见，销售人员在长期关系建立之前必须要成交多次。

7. 售后服务 直到客户同意采购且十分满意，销售过程才算完成。当你对客户新的要求作出响应之后，销售关系可能会持续好几年。一位销售员表示：“销售人员必须了解客户需求，并且充分解决各种售后服务问题。”这时，你就可以了解到为什么销售通常被称作建立关系的过程，而非单纯地销售产品和服务。售后服务包括了处理客户的投诉、确定客户的问题已经得到解答以及快速提供客户想要的东西。通常客户服务和销售产品本身一样重要，因此大部分的制造商都建立了网站，提供一些信息并且可以进行讨论。

销售过程在不同的产品和服务间会有

些差异，但主要的观念是一样的。身为销售人员的目标是帮助买方购买，并且确定他们在购买之后十分满意。事实上，销售自动化（sales force automation, SFA）包含超过400个软件程序，可以帮助销售人员设计产品、完成交易、连接到公司的内部网络等。有些销售人员甚至通过 SFA 运用虚拟现实，让客户浏览制造工厂。

#### 15-4 公共关系：

和大众建立关系

公共关系

（public relations, PR）是一种管理功能，它能评判公众的态度、根据公众的要求改变政策和程序，并贯彻执行改进后的行动方案，以赢得大众的了解和接受。换言之，好的公共关系方案有三个步骤：

1. 仔细聆听大众。

公共关系始于科学的营销研究（评估公众态

度 )。 2. 改变政策和程序。企业无法靠不断地向大众宣传来赢得了解，而是需要提出符合大众利益的方案并作出行动。要知道大众需要什么，最好的方法就是在不同的场合（包括因特网）多听取他们的意见。 3. 告知大众正在响应他们的需求。仅仅是拥有符合大众利益的方案是不够的，你必须告诉大众这些方案，让他们了解你正在响应这些需求。由于信息来自一个更具信任感的源头（媒体），因此，公共关系更能影响潜在消费者。 公关部门的主要责任在于和公司利益相关者维持紧密关系（例如消费者、媒体、社区负责人、政府官员，和其他企业利益相关者）。 15-5 销售促进：理想交易 销售促进（sales promotion）是指通

过一连串短期活动来刺激消费者的购买和引发经销商兴趣的促销工具，这些活动包括陈列、贸易展销、赞助活动和竞赛等。表 15.5 列出了一些企业间的销售促进方法。例如，通过邮寄免费试用品、从报纸剪下的去零头折价券、各种零售商赞助的竞赛活动，以及琥珀爆米花（Cracker Jack）盒子内的奖品，都是消费性销售促进活动的案例（见表 15.6）。你可以通过在学校用纸和家庭信封上放上折扣券来刺激非常素食店的销售。

销售促进方案可用来辅助人员推销、广告和公共关系，以激发人们对促销活动的热情。这样的促销活动在 21 世纪越来越多，特别是在线促销。销售促进可在内部（公司内部）和外部（公司外部）进行，而让员工热衷于



产品和吸引潜在客户同样重要。最重要的内部销售促进活动，是针对销售人员和其他会接触到客户的人员，例如客服人员 and 柜台人员。内部销售促进活动包括：(1)销售培训；(2)销售辅助工具，例如活动挂图、可携式影音播放机和录像带；(3)参与商品展销会，销售人员在那里可以得到收益。其他需要面对大众的员工也应该参与特别培训，增加其对于公司产品的了解，以使其可以更好地融入整体促销活动中。在挑起公司内部热情之后，很重要的一点就是让批发商和经销商加入，这样他们才会努力帮助公司促销产品。商品展销会是一种很重要的销售促进工具，因为这让营销中间商可以看到其他公司的产品，并且比较彼此的差异。今天，虚拟商品

展销会——网络销售展示——让买方不需要走出办公室也能看到产品；另外，信息也是一周7天、每天24小时随时取得。在公司员工和营销中间商都积极参与销售促进活动之后，下一步就是运用免费样品、折价券、去零头的交易、展示、现场示范、奖品、竞赛和折扣等，对最终消费者促销。销售促进是用持续的活动来维持热潮，因此必须随时运用不同的策略，才能让这些创意维持新鲜感。你可以在你的非常素食店里进行食品展示，让客户感到产品看上去是多么的吸引人。你也可以发起店内烹调示范来吸引新的素食者。

15-6 管理促销组合：大整合

针对不同的目标群需要不同的促销组合。例如，如果营销对象是人数众多、需求

相似的消费群体（也就是群体成员具有类似特性），则通过广告促销的效果最好。大型组织最好采取人员推销。为了鼓励人们当下消费胜过于延后消费，你可以使用的销售促进方法包括免费试用品、折价券、折扣、特别展示和赠品等。宣传可以辅助其他方法，并在消费者心中创造良好形象。口头促销通常是最有效的促销工具，通过聆听、响应和创造值得报道的形象进行促销。另外，“博客”和“播客”对于口头促销也有正面效应。

**\* 促销策略 \*** 有两个重要的渠道可以让产品从生产者流向消费者，第一个称为推动策略（push strategy）；生产者会使用广告、人员推销、销售促进及其他促销工具，说服批发商和零售商进货并销售产品。如果

推动策略成功，消费者就会走进商店、参观并选购产品，目的就是要将产品通过分销系统推入商店。第二个策略称为拉动策略（pull strategy），亦即广告和销售促进集中针对消费者，以使它们直接向零售商询问产品。如果拉动策略成功，消费者会到商店购买产品，商店看到产品有需求之后，就会向批发商订购。以此类推，批发商就向生产者订购，产品因此通过分销系统向下拉。当电影制片商利用电视广告新片，它们就是用拉动策略，希望观众要求电影院放映这些电影。胡椒博士（Dr Pepper）饮料就在拉动策略中使用电视广告来增加配销量。Tripledge 雨刷也试着通过拉动策略来吸引零售商的注意。当然一家公司可以在主要的

促销方法中，同时使用推动和拉动策略。最新的趋势是在网络上采用推动和拉动策略，这样就可以同时传送信息给消费者和企业。让促销成为营销体系的一环十分重要。换言之，促销应该是供应链管理的一部分。在这种情况下，零售商要和生产者及批发商合作，让供应链能够很有效地运作。接下来的促销方案则是要针对整个系统来设计，目的是要使其总体产品价值对所有人都有吸引力，包括制造商、批发商、零售商和消费者等。

第十六章 导语 小企业常常因为不能维持良好的财务流程而出现经营衰退甚至倒闭的情况，有时大企业也会如此。财务管理是优质企业的心跳中枢，而会计制度则负责维

持中枢运作正常。如果你想发展成功的事业，就必要具备一些会计学的相关知识。学习基本会计学的专有名词是绝对必须的。你也要知道簿记与会计学的关系，以及如何整理记录账册。会计报表和财务报告反映着企业的健康状况，就像脉搏和血压显示一个人的身体是否健康一样，如果没有阅读、了解并分析会计报表和财务报告的能力，就无法经营任何规模的企业或理解企业运作。本章旨在介绍用基本会计准则和会计中的重要财务信息。读到本章的结尾时，你应该会了解会计学是什么，它是如何运作的及它为什么重要。你也应该会知道一些会计学名词，以及理解会计学上各种报表的用途。了解如何编制各种报表很重要，但了解它们对企业

的意义更重要。当你进一步参与企业或投资，或者只是单纯地想了解企业和金融的状况时，花几个小时来研读这些信息可以获得莫大助益。

## 第十六章 了解财务信息和会计

### Understanding Financial Information and Accounting

#### 16-1 会计信息的重要性

\* 会计是什么？\* 财务信息主要

以来自会计的信息为基础。会计

( accounting )指的是财务事件及交易的记录、分类、概述与解释，提供给管理者及利益相关者所需要的资讯，能协助他们做出良好决策。财务交易包括明确的货物和服务买卖、购买保险、支付职员薪资和使用原物料等。商业交易在记录的时候，通常会按照共同的特性分类。例如，将所有的进货记录集

合在一起，所有的销售交易亦同。将累积的记录和会计数据整理编制成报表的程序，称为会计制度 ( accounting system )，请参阅图 16.1 所示。

会计的主要目的是帮助管理者评估公司的财务状况和营运绩效，由此他们才能作出良好的决策。另外还有一个主要的目的，那就是报告有关公司经济活动( 参阅表 16.1 所示 ) 的财务信息给有兴趣的利益相关者，例如公司股东、债权人、供应商、职员、工会、社区活动家、投资者和政府( 税务 )。以下将探讨会计工作被区分为哪些主要的范围。

### 16-2 会计领域

会计被称为企业的语言。你可能会认为会计只能用在营利事业，但是非营利性组织（如教会、学校、医院、互助会和政府机关）在报告财务数据



也需要会计工作。会计专业被区分为五个主要的工作领域：管理会计、财务会计、审计、税务会计，以及政府与非营利性组织会计。所有的领域都很重要，对愿意投入心力的学生而言，在这五个领域都能找到未来创造事业的机会。以下将扼要地探讨每个领域。

\* 管 理 会 计 \*

管 理 会 计

（ managerial accounting ）用来提供信息和分析，以协助组织内的管理者做决策。管理会计着重于生产、营销，以及其他职能的成本衡量与报告成本会计 编制预算( 规划 )；审视各部门预算是否超支( 控制 )；并且制定将税费最小化的策略等（ 税务会计 ）。如果你主修商科，那么管理会计就几乎是必修的课程。你甚至可能将担任注册管理会计师

作为事业目标。一个注册管理会计师（certified management accountant, CMA）是已经符合必要的会计教育和经验充足的专业会计师，并且已经通过了“注册管理会计师协会”（Institute of Certified Management Accountants）的检定。由于全球范围的竞争增加、组织精简、业务外包及组织预算的删减，管理会计可能成为你在大学所修过的最重要的课程之一。

\* 财务会计 \*

财务会计（financial accounting）与管理会计不同，财务会计主要是为组织之外的人，包括除股东、管理者、员工之外的债权人和贷款人、工会、顾客、供应商、政府机关与一般的投资大众提供信息和分析。这些外界人士有兴

趣的重要财务问题包括：组织获利吗？支付账单的能力如何？负债多高？很多问题的答案都要写在公司每年一份的年度报告（annual report）中，年报会记载组织的财务现况、进程与对未来的预期展望。由于利益相关者需要详尽财务信息的庞大压力，促使企业将大量信息刊载在年报中。维持正确的财务信息对企业而言非常重要，因此许多公司、政府机关，或非营利性组织会雇用私业会计师（private accountant）。然而，并非所有的公司或非营利性组织都想要或需要一个全职会计师。因此，在美国有数以千计的会计公司为组织提供需要的会计服务。以收费为基础提供会计服务给个人或企业的会计师，称为公众会计师。

( public accountant )。这些会计师能以许多方式提供业务协助，他们可以为公司设计一个会计系统、帮助选择正确的软件来运作系统、分析组织的财务绩效等。通过 “美国会计师协会”

( American Institute of Certified Public Accountants, AICPA ) 系列考试，并符合政府要求的教育学历和经验，就可获得承认成为一个注册会计师 ( certified public accountant, CPA )。注册会计师们可担任私业会计师或公众会计师，也常应聘担任其他的财务相关职位。现在全美有 45 万位注册会计师。向财务数据使用者确保所提供信息的正确性，对会计专业非常重要。独立财务会计准则委员会

( Financial Accounting Standards Board, FASB ) 定义 , 公认会计原则 ( generally accepted accounting principles, GAAP ) 是会计师必须遵循的。如果财务报告符合公认会计原则 , 使用者就知道数据是依照标准 , 经由专业人士同意的报告。 21 世纪初期 , 会计业遭遇到了空前的黑暗期。许多知名企业诸如安然、世界通讯和泰科均发生会计丑闻 , 使公众产生对整个会计行业和企业诚信的疑虑 , 并造成五大会计事务所之一的安达信没落。安达信会计事务所因 2002 年安然案的违法行为而被判罪 ( 但该判决后来遭到美国最高法院驳回 ) 。在美国国会通过萨班斯·奥克斯莱法案后 , 对会计产业的监督也就变得更加严格。该法案制

定了公开上市公司的新的政府报告准则，也设立了上市公司会计监督委员会 ( Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB )，负责监督美国注册会计师协会。表 16.2 列出了萨班斯·奥克斯莱法案的重要条文。

现在会计师必须每年参加40小时的连续教育培训、重新通过认证、接受道德训练并通过道德考试。会计行业了解到，会计师和医生或律师一样都是专业人士，所以必须经过高标准的检验。“面对变革”专栏举出如何强化监督会计师及一些公司实务作为的案例。

**\* 审 计 \***      审核与评估编制财务报表所使用的记录与数据所做的工作称为审计 ( auditing )。组织里的私业会计师定期地执

行内部审计，以确保公司内部的会计程序与财务报表被适当执行与编制。公众会计师也会独立审核会计与相关报表。现在，财务审计人员不仅要诊断组织财务体质，还要关注组织营运的效率与效益。拥有学士学位和两年内部审计经验，并且通过“内部审计师协会”所举办的考试的会计师，可以获得注册内 部 审 计 师（certified internal auditor, CIA）的专业人士身份。独立审计（independent audit）指的是对于公司财务报表的准确性客观公正地评估并提出意见。公司的年报时常包括来自审计师的书面意见。在前述所发生的会计丑闻之后，允许企业自行同时处理咨询与审计等两项工作的正当性受到了质疑。为了

解决这个问题，美国注册会计师协会制定了审计与咨询的新规范，以确保审计程序的公正性。

**\* 税务会计 \*** 税赋是我们为了享受道路、公园、学校、警察保护、军队以及其他由政府所提供的服务而支付的费用。联邦、州和地方政府规定，报送纳税申报单的个人和组织一定要在特定的时间内使用精确的格式。税务会计（tax accountant）是受过税法训练的会计师，负责报税或提出税务策略。政府常常依照特定的需要或目的而改变税收政策，使得税务会计师的工作充满挑战性。另外，随着税收负担在经济中的增长，税务会计师的角色也对组织或企业越来越重要。

**\* 政府与非营利性会计 \*** 政府与非  
营 利 性 会 计



( government and not-for-profit accounting ) 指的是非以营利为目的，服务纳税人及根据正式核定预算的其他对象的组织所用的会计制度。政府（联邦、州与地区）需要能满足信息使用者需求的会计制度。政府会计信息的主要使用者是民众、特殊利益团体、立法单位与债权人。这些使用者要确定政府是否履行义务，并适当地使用纳税人的钱。政府会计标准由政府会计标准委员会（Governmental Accounting Standards Board, GASB）所制定。联邦调查局（FBI）、美国国税局（Internal Revenue Service）、密苏里州自然资源部（Missouri Department of Natural Resources）以及库克郡税务局

( Cook County Department of Revenue ) 只是众多政府单位中能提供政府会计工作机会的一小部分机构。 非营利性组织也需要会计专业。事实上，非营利性组织对于专业会计师的需求日益殷切，因为捐款人或贡献者会想要了解他们捐助的资金的具体用途与流向。慈善事业--诸如红十字会、大专院校、医院与工会都会聘请会计师，以对外揭示其所募集的资金是如何被使用的。 如你所见，管理和财务会计、审计、税务会计以及政府和非营利性会计都需要特别的训练和能力。然而，有一些人对于会计与簿记之间的差异仍然会感到很困惑，我们将在学习评估之后对此加以阐明。

( accounting cycle ) 是指编制和分析主要财务报表所需的六项程序步骤 ( 参阅图 16.2 )。会计循环通常包括簿记员和会计师两者的工作。簿记 ( bookkeeping ) 是对企业交易的记录，是财务报告的一个重要部分。但会计不只对财务信息进行简单记录，而是会将由簿记员所提供的财务信息进行分类和总结，再向管理高层解释数据和报告信息，并且为改进公司的财务状况建议策略。在财务分析和所得税申报中，会计师特别重要。 簿记员的第一件工作是把公司的所有交易--诸如销售文件、购买收据和货运文件--依性质分类，并使数据组织化和容易管理。因此，簿记员必须从原始的交易文件 ( 销售记录等 ) 开始记入日记簿或计算机程序档案，

这种保留每天交易数据的记录就是日记账 ( journal )。 “Journal” 这个词来自法语的 “jour”，是 “日子” 的意思。日记账用于保存每天的交易记录。 在记录财务交易时，簿记员也可能会犯错。举例来说，你可能会把 10.98 美元误记为 10.89 美元。基于此，簿记员会将所有的交易记录在两个地方，然后可以相互核对两个交易记录，以确定最终数值相同。如果不一致，簿记员就知道自己犯错了。将每笔交易写在两个地方的概念，称为 复 式 簿 记 ( double entry bookkeeping )。在复式簿记中，每笔交易都需要在日记账和分类账( 以下讨论 ) 里记录两次。 让我们来看看这个系统是如何运作的。假设公司想知道本年度

第一季办公用品花费多少，如果没有特定的簿记工具，即使有精确的会计日记账，也难以得知。因此，簿记员利用特定的会计账册或计算机程序--分类账 ( ledger )，把日记账信息过账 ( 记录 ) 到各个特定类别，让管理者可以在同一地方找到某项账户 ( 例如办公用品、现金等 ) 的所有信息。 下个步骤为准备试算表 ( trial balance )。试算表是账户分类账的所有财务资料的总结，用来检查数字是否正确和收支平衡。如果账户分类账里的资料不正确，在准备财务报表之前一定要订正，然后会计师依据公认会计原则编制财务报表，包括资产负债表、损益表和现金流量表。最后会计师根据财务报表分析并评估公司财务状况。最后两个步骤将在下节深入

讨论。 \* 计算机在会计中的运用 \* 计算机与会计软件已经大大地简化了会计流程。现在，计算机会计程序可以从日记账中瞬间过账加入分类账，以随时提供组织所需的财务信息。因为计算机可以快速处理大量财务信息，所以会计师有了更多时间来处理财报分析等更重要的事情。会计软件包为小企所有者提供了强而有力的帮助，因为小企业往往无法像大企业一样拥有强大的会计支持。小企业的需求通常与大企业相去甚远，因此许多会计软件包（如 QuickBooks 与 Peachtree）就是用来处理这些特殊需求的。然而，企业所有人需要了解什么样的计算机系统及程序最适合自己的特殊需要，因此企业所有人在创立公司前会先考虑为公司聘请

一位会计师，或依特别的需要找会计师咨询建议，然后量身定做开发出一套专用的可与所选会计软件协作的会计制度。计算机是企业人士的一项利器，它简化了单调的簿记和会计工作，但要记住，还没有计算机程序可以做出良好的财务决策。会计师的工作仍然需要培训和非常专业的能力。在学习评估之后，将检视资产负债表、损益表与现金流量表，以及每份报表所提供的重要财务信息。

16-4 了解关键的财务报表 财务报表（financial statement）是某段时间内所有交易的总结，它反映了一个公司的财务状况是否稳定良好，是管理决策中的关键因素。这就是为什么股东（企业的所有者）、债权人与银行（贷款给公司的个人和机构）、工会、

员工和国税局等，会关注公司财务报表的原因。最重要的财务报表如下：

1. 资产负债表：针对某特定日期公司财务状况所提出的财务报表。
2. 损益表：记录特定期间内的收入、商品成本、费用（包括税收）及收益（损失）的报表，展现公司在特定期间内的营运绩效结果。
3. 现金流量表：反映企业在一定期间内现金收入与支出信息的总结报表。

这些报表间的差异总结如下：资产负债表记述公司在某特定日期所拥有的资产、负债与股东权益；损益表呈现某特定期间内的销售收入与销售成本；现金流量表则强调企业现金流入与流出量间的差异。为了完全了解重要的财务报表，你一定要能够阅读并理解这些财务报表，我们稍后将详细解释每



份报表。 \* 基本会计等式 \* 想象你没有欠任何人钱，也就是说你没有任何负债。在这种情况下，你的资产（例如现金等）等于你所拥有的（权益）。然而，如果你向朋友借用一笔钱，你就已经有了负债，你现有的资产就等于你所拥有的再加上你所欠的。用商业专有名词来说就是：资产 = 负债 + 所有者权益。 在会计里，这个等式必须永远保持平衡。假设你有 50,000 美元的现金，并决定用这笔钱开一家小咖啡厅。你的企业有 50,000 美元的资产，没有负债，会计等式是： 资产( 50,000 美元 ) = 负债( 0 美元 ) + 所有者权益( 50,000 美元 ) 你有 50,000 美元现金及 50,000 美元的所有者权益（你投资在这家公司的金额，也可称为净值）。然

而，成立这家公司以前，你从当地银行借了 30,000 美元，这个等式也就改变了。你多了 30,000 美元的现金，也多了 30,000 美元的负债。记住，每一笔交易会有两个记录（回忆本章前述复式簿记的讨论）。你的企业内财务地位已经改变了，等式依然保持平衡，但为反映这个交易，式子会有所改变：

$$\text{资产 (80,000 美元)} = \text{负债 (30,000 美元)} + \text{所有者权益 (50,000 美元)}$$

这个公式被称为基本会计等式（fundamental accounting equation），是资产负债表的基础。如表 16.3（资产负债表范例，非常素食是一个假设的素食餐厅公司，在第十三章中介绍过）所示，在资产负债表上分别列出资产栏与负债、所有者（或

股东) 权益栏, 资产等于负债和所有者(或股东) 权益之和, 就这么简单。复杂的部分是决定哪些科目应包含在负债和所有者权益项下。企业人士知道资产负债表中有许多重要的财务信息, 因此让我们更进一步探究资产负债表。

\* 资产负债表 \*      资产负债表

( balance sheet )是指记录企业特定时点财务状况的财务报告, 由三个主要的账目组成: 资产、负债和所有者权益。之所以称为资产负债表, 是因为它表示两个数字之间的平衡: 一边是公司的资产, 另一边是负债加上所有者权益。下列的例子将有助于解释资产负债表背后的概念。

假定你想知道你在特定时点的财务状况, 比如你因为想买一间新房子或一辆汽车而有

必要计算你可用的资源，最好的方法之一是制作资产负债表。首先，加总你所拥有的所有家当：现金、财产，和借出去的钱等（资产），减去你欠别人的钱：信用卡账单、借款、汽车贷款、助学贷款等（负债），然后就可以得到你的净值（权益）。这正是公司准备编制资产负债表的基础：遵循依基本会计等式所设定的会计程序，并且必须遵循公认会计原则。

### \* 资产分类 \*

资产（assets）是企业所拥有的经济资源（有价之物），包括有助于产生收入的有形资产--例如，设备、建筑物、土地、家具、厂房和车辆等，和有价值的无形资产--像是专利权、商标、版权与商誉等。其中，例如星巴克、可口可乐、麦当劳和英特尔之类的品牌名称可能是公司最有

价值的无形资产。商誉是因声誉、区位与优良产品等因素而产生的价值，是企业所支付的超过其有形资产的价值，被列在资产负债表中。然而，并非所有公司都能在资产负债表中列出商誉等无形资产。资产在资产负债表上依照流动性高低顺序排列。流动性（liquidity）指的是资产转成现金的速度，例如，应收账款是指一年内可收回的款项，所以被列在流动资产里面。土地的销售要花费很多的时间和文书工作，很难迅速变现，所以被当作长期资产（超过一年以上存在的资产），而非流动资产。因此，资产依照变现速度可区分为三种：

1. 流动资产（current assets）：指可以在一年内转换成现金的项目。流动资产包括现金、应收账款

和存货。 2. 固定资产 ( fixed assets ): 指相对较持久的资产, 例如土地、建筑物及设备。这些资产在资产负债表上写作固定资产 ( 英文中对应项目名为 “property, plant, and equipment” )。

3. 无形资产 ( intangible assets ): 指有价值但无实体形式的长期资产, 例如专利权、商标、版权与商誉。 \* 负债和所有者权益

\* 另外一个重要的会计专有名词是负债 ( liabilities ), 指的是企业对其他人的债务。流动负债是指在一年之内须偿还的负债; 长期负债的偿还期限系一年以上。下列各项是资产负债表上记录的一般负债账目 ( 参阅表 16.3 ):

1. 应付账款 ( accounts payable ): 以赊账方式向他人购买产品或服务, 未付清

的金额。假设你有一张还没支付的账单，你就有一笔应付账款。

## 2. 应付票据

( notes payable )：约定未来特定日期偿还的短期或长期借款（例如银行借款）。

3. 应付债券 ( bonds payable )：公司举债，将来必须偿还一定金额的长期负债（我们将在第十四章与第十五章里深入讨论债券）。

如基本会计等式中显示的，你所拥有物品的总价值（资产）减去所欠他人的债务（负债）就称为权益。股东在一个公司中拥有的价值（减去负债），称为股东权益；因为股东是公司的所有者，股东权益也可以称为所有者权益。所有者权益 ( owners' equity ) 是企业所拥有的资产减去其负债，因此所有者权益的公式就是资

产减去负债。依照组织的类型，所有者权益账目会有所不同。公司制企业里，一般以资本账户来判断独资经营人或合伙人的投资额。对于这样的独资经营人和合伙人，所有者权益指的是公司的所有资产减去所有者所有负债（像是银行贷款）后的余额。

股份公司组织的所有者权益账目，代表股东对其所投资的资金（如股本）及留存收益。留存收益（retained earnings）指的是公司获利后，保留在公司内没有分配给股东的盈余（而那些分配物被称为股息，第十八章将深入探讨）。检视表 16.3，从这家素食餐厅的资产负债表里找出重要信息。然后在学习评估之后，依《聚焦小企业》专栏的说明花几分钟尝试估计一下自己的净值。 \* 损益



表 \*      公司在扣除成本、费用及税收之后所得利润的财务报表，就是损益表（又叫利润与亏损报表）。损益表（income statement）汇总所有由营运活动与资金运用所产生的资源（称为收入），支付营运所需成本、费用和税收，以及两者相减后所剩下的资源——称为净利润或净亏损（net income or net loss；参阅表 16.4）。损益表是显示一定期间的企业财务营运情况，通常是一年、一季或一个月，并揭露企业是否获利或亏损的财务报表。损益表包含了许多对股东、借贷者、投资者（或潜在投资者）、员工和政府有价值的财务信息。损益表非常重要，所以有必要花时间去了解，并学习每个步骤的意义。开始之前，我们先了解一下公认会计原则规定

损益表的编制程序：

\* 收 入 \*

收入 ( revenue ) 是提供产品和服务所得，以及其他财务来源的价值。注意到收入和销售之间有差别。大多数的收入 ( 流入公司的现金 ) 来自销售，但也有像租金、专利权使用费及利息等其他收入来源。小心不要把专有名词 “收入” 和 “销售” 混为一谈，以为两者是同义词。看一下损益表，销售总额是公司完成的所有销售的总和。销售净额是销售总额减去退货、折扣与折让。

\* 销售成本 ( 产成品成本 ) \*

销 售 成 本 ( cost of goods sold ) 或产成品成本 ( cost of goods manufactured ) 是卖出产品的成本或用来生产转售商品的原料与组件的成本。对照一段时期内的进货支出，来计

算公司因销售产品赚进多少，是简单的逻辑。销售成本包括进货加上运费与仓储有关的成本。衡量公司存货价值也代表了决定公司销售成本的一个有趣的会计应用。产品在出售时是否存置在公司内，对财务报表而言并不重要，重要的是如何记录已出售的存货价值。听起来有点奇怪吗？《法律专栏》（第 446 页）将说明两种存货的衡量方法。公司必须恰当表达并管理重要的损益表科目。回忆一下《人物侧写》中科迪发现 R.J.朱利娅书店处理成本问题的情况。从销售净额减去销售成本，就可算出毛利润。毛利润（gross profit; gross margin）是指公司通过买（或制造）卖商品赚了多少。在一家服务业的公司中，可能没有销售成本，因此净

收入等于毛利润。在一个制造业的公司中，则必须估算销售成本。在其他的情况中（销售货物或服务），毛利润无法告诉你关于公司财务绩效的全貌。损益表也必须算出公司净利润或亏损，而为了要得到这数据，必须再减去公司的营业费用。

\* 营业费用 \* 为销售货物或服务，公司会产生“费用”（expenses）。营业费用（operating expenses）指的是企业营运所需的成本，明显的费用包括租金、薪资、办公用品、水电费、保险费等。营业费用中的折旧比较复杂。折旧（depreciation）指按照预估的使用期限将有形资产的成本有步骤地注销。你应该知道一辆新车一旦驶离卖场，市场价值便会开始贬值。同理可证，公司里

的设备和机器等资产也是会折旧的。根据公认会计原则与美国国税局所制定（超过本章的范围）的会计准则，公司被允许通过折旧的形式，把这些资产的成本逐步转移到当作公司的营业费用里。 营业费用通常被分类成两类：销售费用和一般费用。销售费用（selling expenses）指与公司产品或服务的营销与分销有关的费用（例如销售人员薪资、广告费及所需物品的开销等）；一般费用（general expenses）则是指公司的管理费用（例如员工薪资、折旧、保险与租金等）。会计师能够帮助你记录所有适当的费用，并找出需要扣除的作为经营部分的其他相关费用。

\* 净利润或净亏损 \*

在所有费用被扣除之后，就可以得到公司的税前净利润（参

阅表 16.4 )。接着扣除税后，就得到净利润（或可能是净亏损），亦即在收入扣除所有的退货、成本、费用与税费之后的结算成果，代表“公司在特定报表期间内赚得或损失多少”。净利润也可称为净收益。

你可能还不熟悉资产负债表和损益表的相关专有名词，甚至认为相当复杂，但其实你一直都在使用会计学的概念。例如，当准备自己的预算时，你知道保留成本和费用记录的重要性。假设你的费用（例如租金和水电费）超过收入（你赚的钱），就有大麻烦了。如果你需要更多的钱（收入）去支付费用，可能需要变卖一些所有物。在生意方面也是一样，公司需要掌握收入与支出情况，以及掌握有多少现金的信息。唯一不同的是，与个人比起来，公司

要处理的问题更复杂，要记录的信息更多。 财务报表使用者也非常重视公司现金流入与流出的处理。管理现金流量是一个使企业和个人苦恼的问题。当我们在下一节探讨现金流量表时，请记住这些事实。 \* 现

金流量表 \* 1988 年，财务会计标准委员会 ( FASB ) 要求企业以现金流量表来取代财务状况变动表。 现金流量表 ( statement of cash flows ) 记录和以下三大活动有关的现金收入和支出事项： 营业：与企业经营有关的现金交易。 投资：企业从事投资活动所使用或贷放出去的现金。 融资：举新债或发行股票所获得的现金，或被用于支付企业费用、负债与股息的现金。 会计师分析所有因营业、投资与融

资而产生的现金改变，来计算出公司的净现金数据。现金流量表也提供给企业有效管理现金的重要观点，以避免发生现金流量问题（例如，现金不足）。表 16.5 是非常素食公司的现金流量表。现金流量表可以回答以下问题：有多少现金来自企业的营业活动？也就是说，来自销售货物与服务（扣除买入）的现金有多少？有以现金购买股票、债券或进行其他投资吗？有因卖出前述投资而获得现金吗？靠发行股票募得多少现金？

上述这些及其他财务交易可以被分析，并且从中看出它们对公司现金状况的影响。了解现金流量即可看出企业的经营成败。下一章将更进一步深入分析现金流量。

\* 现金流量分析的重要性 \*      了解现金流量是财



务报表的一个重要的部分。如果对现金流量管理不当，企业将可能出现严重的问题。了解现金流量分析其实相当简单。举例来说，你向一个朋友借了 100 美元买一辆二手自行车，而且同意在这个周末偿还。然后，你将自行车以 150 美元价格卖给别人，对方也同意在一个星期后支付。不幸的是，在这星期结束时，买你自行车的那个人没有钱，并且说他将在下个月付清。同时，你的朋友想要你在周末付清他的 100 美元！于是一个轻松赚取 50 美元利润的大好机会却变成了现实的困窘。现在，你负债 100 美元，而且没有现金。当朋友在周末出现并且要求你偿还时，你要怎么办呢？假设你是生意人，这或许成为你拖欠贷款的原因，甚至可能导致破产（即

使你是为了潜在的利润)。 一笔能够增加销售和利润的生意，仍然会碰到现金流量的问题。简单地说，现金流量 ( cash flow ) 就是企业现金流出与流入量的差额。对许多公司而言，现金流量成为了营运上的主要问题，对小企业更是如此。严谨的现金流量分析对于有季节性限制的企业（例如滑雪的名胜观光地）更是有帮助，因为这种企业的现金流入只集中在某些月份。会计师在编制现金流量表时，会面临一些艰难的道德挑战。《伦理抉择》专栏将说明某些道德上的两难情况。

现金流量的问题从何开始？时常出现的一种情况是，为了满足消费者的要求，企业以赊账（而非现金）的方式买进越来越多货物；同样地，越来越多的货物以赊账方式

被出售（非现金销货）。这种循环持续到企业用完了所有的贷方信用额度。当公司需要更多的钱支付重要的账单时，却因为信用额度已经用完而遭到贷方拒绝，所有的其他贷款来源也都被拒绝。公司拼命地寻求财源支付它的账单，否则就会被迫破产。不幸的是，公司在最需要现金的时候往往无法顺利取得，这最终导致了很多的破产事件。

现金流量分析清楚地指出，企业所有人与贷方之间的关系非常重要。跟银行维持良好的关系可能是避免出现现金流量问题的最佳途径。会计师为公司处理现金流量的价值也非常重要。会计师会告诉公司是否需要现金以及需要的数额，也会就公司应该如何管理现金状况提出建议，还会更进一步向财务管理者建议筹

借现金的时间、地点和方式。在学习评估之后，将学习会计师如何运用比率分析财务报表。

**第十七章 导语** 本章着重在两个主要的议题：“什么是财务？”以及“财务管理者的职责是什么？” 财务规划是财务管理者的重要职责。规划是本书反复出现的一个主题，我们一直强调规划是管理的重要职能之一，对于个人的生涯规划也能有所帮助。财务规划包括公司短期资金和长期资金的流入与流出。财务管理自始至终的唯一目的，是使公司的利润最大化，并充分利用资金。 在企业经营中，对营运资金的需求永远不会停止，这也是健全的财务管理对所有企业均不可或缺的原因。如同个人的财务需求一般，公司

对资金的需求也会随时间而改变。财务管理者的主要工作不在于取得长期资金。事实上，小型企业不易取得长期融资，所以必须在日常营运中小心管理短期资金需求。公司需要借入短期资金来购买额外的存货，并应对突发性的支出。如同我们在日常生活中一般，公司也会面临现金储备不足、需要短期融资的情况，这在小型企业中非常普遍。大部分的小型企业必须有能力建立资本和信用价值，才被认为可以顺利运营。公司可以通过几种方法取得短期融资，同时，短期资金的提供者可以要求担保或无担保。以下将检视短期融资的方法，以及有担保和无担保融资分别指什么。财务预测能帮助公司制订财务规划。财务规划会列出公司所

需的长短期资金，以及资金取得的渠道。

## 第十七章 财务管理

Financial Management 17-1 财

务和财务管理者的角色 财务 (finance)

是取得企业所需资金并进行管理的企业的功能。

财务活动包括编制预算、现金流分析、资金支出规划 (诸如购置厂房与机器、设备) 等。

财务管理 (financial management) 指为实现公司目的和目标而进行的资源管理工作。

如果企业缺乏精确的财务规划，不论产品或营销多成功，也将难以生存。在进一步深入讨论之前，我们先要了解会计师的角色及其和财务管理者间的区别。 会计师好比实验

室里熟练的技术人员，通过抽取病人的血液样本和其他检测方法，了解其健康状况，并

记录在检查报告中。在企业，会计师会编制反映企业经营体质的财务报表。企业的财务管理者则像医师，通过检查报告分析病情并对症下药。简言之，财务管理者（financial managers）会分析会计师编制的财务报表，向最高决策者提出能改善、提升公司“体质”（财务绩效）的策略建议。如果财务管理者不了解会计方面的信息，便无法做出正确的财务决策，因此本书在第十六章中先介绍了会计学。同样地，优秀的会计师也要了解财务，所以会计学和财务是息息相关的。在中型以上规模的企业，会计和财务部门都会设在首席财务官之下（如章首个案中的马林纳）。然而，财务管理也可能由公司的会计主管或财务副总裁所掌

管。审计长（ comptroller ）指首席会计官（ chief accounting officer ）。

图 17.1 指出财务管理者的职责。最基本的职责是筹得资金并有效利用这些资金，包括管理现金、赊账（ 应收账款 ）及存货。不论营利性还是非营利性组织，财务管理都很重要。《面对变革》专栏将检视财务管理是如何对 “善念机构”（ Goodwill Industries ）产生帮助的。 不论组织规模大小，财务管理都是重要的一环。在第六章中曾提到，对小型企业来说，财务管理在小企业成立前五年这个存亡关键期特别重要。此外，不仅在成立初期，长期审慎的财务管理更攸关企业的存续与否。即使是商业巨子，也不敢轻忽财务管理。例如，克莱斯勒公司在 20 世纪 70



年代晚期曾因重大财务问题而濒临破产，若非在1980年获得政府资助的10亿美元贷款，克莱斯勒早已消失，而无法成为戴姆勒-奔驰的成员。以下是三种最常见的不良财务现象。

1. 资本不足（缺少企业启动资金）。 2. 现金流控制不佳。 3. 费用控制不当。

17-3 财务规划 财务规划是财务管理者的职责。规划是本书反复出现的一个主题，我们一直强调规划是管理的重要职能之一，对于个人的生涯规划也能有所帮助。财务规划包括公司短期资金和长期资金的流入与流出。财务管理自始至终的唯一目的，是使公司的利润最大化，并充分利用资金。 财务规划包括三个步骤：(1)预测短期

和长期的财务需求；(2)编制能满足这些需求

的预算；(3)建立财务控制机制以检视公司营运情形（参见图 17.2）。以下将检视这三项步骤在改进组织财务健全度上扮演的角色是什么。

**\* 预测财务需求 \***

预测在任何公司的财务规划中都是非常重要的部分。短期预测（short-term forecast）指对未来一年以内的收入、成本及费用的估计，它是其他财务规划的基础，因此准确度相当重要。部分短期预测以现金流预测（cash flow forecast）的形式呈现，亦即对未来几个月或几个季度内企业现金的流出与流入进行预测。其中所记录的现金收入和支出，是以预期的销售收入和各项应付的成本与费用为基准的。公司的销售预测指根据某一特定期间内的预计销售额进行评估。企业

通常以过去的财务报表为基础来预测销售额、各种成本和费用。

长期预测

( long-term forecast ) 是对未来一年以上的一个时期内的收入、成本及费用所进行的估计，这个时期甚至可长达五到十年。长期预测在公司长期的战略规划中扮演关键性的角色。还记得吗？一家公司的战略规划会探讨这样的问题：公司要投入什么事业？是否应继续在未来五年里继续投入？未来十年在技术、新厂房和机器设备上的投入为多少？是否有足够资金用于支付长期的应付款项？在财务管理者处理这类长期预测时，创新的计算机网络软件往往能够提供有效的协助。

长期财务预测一方面能帮助管理高层和运营经理人对各战略规划的潜在获利机会进行

评估，另一方面也能协助财务管理者编制公司预算。

**\* 预算编制程序 \***

预算编制取决于公司财务报表的精确度。简单地说，预算是一种财务规划。更明确地说，预算 ( budget ) 是表达管理高层收入期望的财务规划，并据以在企业内部分配资源。公司过去的财务报表中的成本、收入信息是预测未来财务需求的基础，因此财务报表中最重要的损益表、资产负债表与现金流量表也就成为了预算编制的基础。公司根据短期预测和长期预测编制年度预算，这些财务预测必须尽可能精确，因此，公司会使用以前年度财务报表中的历史成本和营业额，作为估算公司预算的基准。既然预算是根据推估而来，财务管理者在估算时便要非常谨慎。预算是

公司财务运作和财务需求的重要参考。 一家公司的财务规划，通常包括下列三种预算： 资本预算。 现金预算。 营运（全面）预算。 资本预算（capital budget）重点强调购置重要资产的支出计划，这类资产的购置通常需要巨额资金。基本上，资本预算是为了购置房地产、建筑物和机器设备等固定资产而编制的。 现金预算（cash budget）预估在特定期间的现金流入与流出量，以及期末现金余额（剩余或短缺）的预算（例如，每月或每季）。现金预算是协助管理者在预估所需的贷款、偿债、营业费用和短期投资方面的重要依据。现金预算通常是最后编制的预算（表 17.1 为非常素食公司的现金预算）。 营运（全面）预算

( operating budget; master budget ) 指整合企业所有其他预算和总结企业拟进行的财务活动的总预算。在达到预期收入目标的前提下，估算如何分配现金到企业营运活动所需的各种成本和费用中。全面预算也决定了公司在办公用品、差旅、租金、广告、薪资等方面的支出额度，所以营运预算通常是最详尽、最为频繁使用的预算。 财务规划对公司经营来说非常重要。有了规划，便可以决定做哪一种长期投资、了解何时需要资金以及如何筹集资金。当公司做好长短期财务需求预测，并编制完成分配资金的预算后，最后的财务规划步骤是进行财务控制。在讨论财务控制之前，《聚焦小企业》专栏（第467页）将指导你如何通过编制月预算来检

视个人的财务规划。 \* 建立财务控制

\* 财务控制 ( financial control ) 是指企业定期比较和分析收入、成本及费用的实际值与预算值之间的差异。大部分的公司至少每个月检查财务报表一次 , 以落实财务控制。财务控制程序可以使管理者发现财务规划的不当之处并在必要时加以改善 , 并且能提供一些反馈信息 , 进而追查是哪个账目、部门或个人偏离了财务规划 , 管理者作出判断是否应予以纠正并妥善调整规划。《伦理抉择》专栏 ( 第 468 页 ) 列出了管理者在财务控制中会遇到的情况。做完学习评估后 , 再进一步探讨为何企业必须备妥足够的可用资金。

17-4 营运资金的必要性 在企业经营中 , 对营运资金的需求永远不会停止 , 这也是健

全的财务管理对所有企业均不可或缺的原因。如同个人的财务需求一般，公司对资金的需求也会随时间而改变。例如，当一家小公司成长时，财务需求也随之改变（还记得帕瑟利·帕奇的例子吗？）。就算是英特尔、强生和百事可乐这样的大公司也不例外。当企业尝试开发新产品或新市场时，各种资金需求也会增加。所有公司都必须满足以下特定的营运活动的资金需求，它们包括：

- 管理日常的营运支出。
- 控制信贷业务。
- 购置所需存货。
- 资本支出。

接下来我们来检视这些重要且会影响大小企业的财务需求。

**\* 管理企业日常的营运支出 \***

如果星期五是发薪日，那么没有人想等到下星期一；如果 15 号该缴税，政府就希望钱能准



时入库；如果 30 号要付利息，债主就不愿意在下个月 1 号才收到利息。满足企业正常运营需求的资金也是如此，它们必须及时到位，以备支付企业的每日营运费用。健全的财务管理必须能确保每日的现金支出，同时维持公司的投资能力。而资金具有时间价值（time value）。换言之，如果有人要付你 200 美元，今天拿到比 1 年后拿到有利，因为越早拿到就可以越早用来生利息或进行投资。公司也一样，公司投资行为产生的利息收入能增加公司的利润。因此，财务管理者总是努力减少现金支出，而将现金投资在有利息收入的账款上。所以，财务管理者往往会建议公司尽量晚付账单（除非有现金折扣），但是尽快催讨应收账款，如此一来，公司资

金的投资能力才会提升到最大。有效的现金管理对小公司的日常营运尤其重要，因为小企业的筹资渠道相对较少（相较于大企业）。

**\* 控制信贷业务 \*** 财务管理者都

知道，提供信用付款服务能取悦现有的客户并且吸引新客户。若不能为客户提供方便的赊购服务，在激烈竞争的商场上可能会难以生存。

赊销最大的问题在于会造成四分之一以上的资产成为“应收账款”，亦即公司必须先垫付客户以信用购买的产品或服务，使得财务管理者必须发展有效的收款程序。例如，公司给予按期付款的客户现金折扣或数量折扣，所以财务管理者必须谨慎检视新旧客户是否维持良好的付款信用。公司的信用政策会反映出它的财务情况和拓展新市场的

意图。 使用信用卡〔例如万事达卡或维萨卡 ( Visa )〕可以减少收账的时间和成本,对客户和商家两者都有利。发卡银行往往已具备客户的信用数据,因此能降低公司所承担的风险,所以公司也必须付出少许使用费在信用卡交易上。相较于其所提供的利益来说,信用卡的费率并不算高

\* 购置所需存货 \* 前面章节曾经讨论过,有效营销取决于明确的客户导向。如果企业想要在当今市场蓬勃发展,就必须拥有高质量的服务和足量的产品。为了满足客户的需求,企业必须维持一定的存货量,这也意味着一笔可观的资金支出。企业预期在销售中收回存货成本,就需要一套严谨的存货政策,以有效管理可用资金并增加获利。例

如，一家美国小区冰淇淋店 Take-a-Dip 的夏季存货（冰淇淋）量比冬季多，因为冰淇淋在夏季时的需求量较多。创新的准时存货控制（第九章讨论过）有助于降低企业的存货成本。同时，仔细评估存货周转率（在第十六章讨论过）也能控制存货成本。大小企业都必须了解，不良的存货管理系统可能会危及现金流而造成财务困难。

本 支 出 \*

资 本 支 出

（capital expenditures）指投资于有形的长期资产（如土地、厂房及机器设备）或无形资产（如专利、商标和版权）。在许多企业组织中，购买重要资产--例如扩充用的土地、提升产能的厂房设备、新产品的研发和维持或超过现有生产水平的机器设备--是必要的，

而这些支出都需要庞大的资金。 企业进军新市场往往需要花费大笔资金，而且并不保证一定会成功。因此，公司在投入大笔资金之前，必须审慎地评估各种可能的选择方案，再由财务管理者评估最适当的支出金额。如果有家公司因市场需求提高而不得不扩充产能，则可能会选择购买土地和建造全新厂房，或选择购买旧厂房，或租借厂房。在此决策中，你会想到哪些财务和会计评估要素？ 任何公司在筹集营运资金时都会考虑几个问题：公司如何取得资金以满足企业营运和其他需求？需要哪种资金（长期资金或短期资金）？筹募资金会花费多少成本？这些资金来自内部还是外部？这些问题将在下一单元中提到。 \* 取得资金的途径

\* 本章中提过，财务是一种企业功能，负责为公司筹集和管理资金。健全的财务管理基本程序，是先决定各期间所需要的支出，再以最适当的途径取得所需资金。企业能通过各种不同方法筹集资金：借钱（举债）、出售所有权（股票），或由获利盈余（留存收益）来筹集所需资本。债务融资（debt financing）指通过举债方式筹集资金。股权融资（equity financing）是指经由企业内部（从营运）或出售企业所有权（例如，出售公司股票）筹集资金。短期融资（short-term financing）指筹集一年内须偿付的资金。相对地，长期融资（long-term financing）指筹集偿还期间在一年以上的资金（通常为二到十年）。表 17.2

比较了公司需要短期和长期资金的原因。 下一节将探讨筹集各种长期和短期资金的来源。企业可以通过各种不同方法筹集资金。在进一步讨论前，先作学习评估，检视自己到目前为止对自己所学的了解程度。

第十八章 导语 纽约股票交易所 ( New York Stock Exchange, NYSE ) 与纳斯达克 ( NASDAQ ) 美国科技股市等证券市场都是股票、债券交易的场所。这些机构主要有两个功能：一是帮助企业寻找长期资金来满足大量的资本需求，例如开始营运、扩展事业版图，或购买主要产品及服务；二是提供私人投资者买卖证券（例如股票、债券及共同基金）的场所，帮助他们获利。本章中，我们将从企业与私人投资者的角度来观

察证券市场（如纽约股票交易所与纳斯达克）。债券（bond）是表明个人贷款给企业的公司凭证。公司发行债券后便有法律义务支付利息给投资者，并于债券到期时偿付本金。以下将更深入地探讨债券的语言与内涵，让你对此有一个更清楚的了解。第十七章介绍的股权融资是另一种长期融资方式。股权融资的一种方法是通过出售企业所有权（股票）取得资金，以下将学习股票的语言。投资债券、股票或其他有价证券并不难。对于那些追求风险低又有保障收入的投资者来说，美国政府债券是很安全的投资方向，因为其有雄厚的财力支持和联邦政府的信誉保证。由地方政府所提供的市政债券通常也很安全，而且有免税的好处，有些甚至



还有保险。相较之下，公司债的风险就比较高。买股票使投资者可以成为公司的股东。股票提供投资者参与新公司成立或扩展公司的成功机会。共同基金提供专业的投资管理，帮助投资者多样化投资，而且通常手续费低廉。就像赌马一样，有些人总是选择稳健的常胜军，而有些人则将赌注都押在不被看好的冷门注。投资市场也是如此：有些人偏好高利率的公司债，而另一些则愿意承担较高的市场风险。

投 资 机 会

Securities Markets :

Financing and Investing Opportunities

18-1 证券市场的功能 证券市场分为一级及二级两种。一级市场（primary markets）处理新发行证券的销

售，这是个需要了解的重点。公司只能通过销售债券赚到一次钱，即在一级市场第一次销售时。公司股票的第一次公开发行人称为首次公开发行（initial public offering, IPO）；此后，投资者可在二级市场（销售过程只面向出售股票的投资者，而非初次发行的公司）上买卖这些有价证券。例如，你的素食事业已经扩展成连锁餐厅，产品也在全国零售店上架。你想进一步扩张，于是需要募集资金。假设你是非常素食公司的老板，于是发行了100万股股票，每股10美元，首次公开发行共募得1,000万美元。如果股东琼斯将她的100股卖给了投资者史密斯，非常素食并不能从这笔交易中拿到钱，因为史密斯是从琼斯而不是非常素食手中买进股票，然而，

非常素食公司可以再次增资销售股票，来募集更多资本。

如同十七章所指出的，长期资金对企业非常重要。不幸的是，许多新公司是在没有充分资金的情况下成立的，也有许多已成立的公司缺乏合适的长期财务规划。可能的话，企业通常宁愿使用留存收益或向贷款机构（银行、退休基金、保险公司）借款，来满足长期的财务需求。如果这种长期融资行不通，公司会通过发行公司债券（债务）或销售股票（所有权）来募集资金。回忆一下，发行公司债券是一种债务融资形式，而销售股票则是一种股权融资。债务或股权的融资方式虽无法适用于各个公司（特别是小型公司），但仍有许多公司采用这些方式来满足长期的

资金需求。 例如，如果非常素食需要长期融资来扩展事业范围，而首席财务官指出公司的留存收益不够，也不可能向贷款机构借到所需的资金。首席财务官建议可以发行公司债券或提供股票给私人投资者，来满足资金需求；但首席财务官同时也提出，发行公司债券或股票并非当然的权利，要得到此许可需要经由美国证券交易委员会进行广泛财务公示和细节审查。若是未达到这些发行条件，首席财务官建议公司寻求投资银行的协助。以下将检视其原因所在。 \* 投资银行

家的角色 \*

投资银行家 ( investment bankers )指协助发行及销售新证券的专家。例如高盛证券或像花旗银行、美国银行等大型金融机构，会帮助公司准备

大量的财务分析，以取得美国证券交易委员会发行债券或股票的许可。 投资银行家同时也承销新债券或股票。换言之，投资银行以一个协商好的折扣价买下公司想销售的债券或股票，再以原价卖给私人投资者或机构投资者。机构投资者（institutional investors）是指诸如退休基金、共同基金、保险公司、银行等以自己或他人的资金投资的大型组织。如此庞大的购买力（控制美国股市近 53%）让机构投资者在证券市场中具有很强的影响力。许多公司也通过债务融资债券来募集长期资金。接着，我们将检视如何以发行债券作为长期融资的工具。

## 18-2 发行债券融资 债券

（bond）是表明个人贷款给企业的公司凭证。

公司发行债券后便有法律义务支付利息给投资者，并于债券到期时偿付本金。以下将更深入地探讨债券的语言与内涵，让你对此有一个更清楚的了解。

\* 学习债券的语言

\* 更明确地说，债券是一种由公司或政府单位所发行的负债合同，承诺在未来的指定偿还日期支付本金外加利息。在债券到期时，才向债券持有人支付利息。就此来说，利息 ( interest ) 是债券发行者偿付给持有者的资金报酬。利率也可称为债券票面利率 ( coupon rate )。不记名债券 ( bearer bond ) 的利息从债券发行日起算，其持有人即是所有人。债券发行公司并不记载债券所有权的转移，债券持有人若要取得利息，只需要将附于债券上的息票剪下并邮

寄至发行公司。现在，所有发行的债券都是记名债券，其所有权的转移都会经由计算机记录。

影响公司债券利息率的因素主要有经济状况、发行公司的声誉、政府债券利率或同类公司债券的利率等。债券发行利率一旦确定后便无法再更改（除非是浮动利率债券）。政府债券被认为是安全性的投资，因此美国政府债券所给付的利率对公司所给付的利率会产生一定影响（参见第十七章风险 / 收益权衡的定义）。表 18.1 描述了几种在美国证券市场与公司债券相竞争的政府债券。标准普尔和穆迪投资等独立的评级公司会评估所有债券的风险，并加以评级，其等级范围从优质债券到垃圾债券（稍后会于本章中讨论到）。

表 18.2 即列出两家公司对于债券的评量等级范围。“面额”（denomination）指一张债券所代表的债务金额，债券发行时都要标明面值（通常以 1,000 美元的倍数发行）。“本金”（principal）即为债券的票面价值，发行公司有义务在到期日（maturity date）全额偿还债券本金给债券持有者。例如，假设非常素食以利率 5% 发行 1,000 美元的债券，到期日为 2025 年，你将每年支付给债券持有者 50 美元的利率直到 2025 年某日，并在那时偿还 1,000 美元。债券到期日有很多种，例如迪斯尼和可口可乐公司就发行了 50 年到期日的债券。

\* 发行债券的优缺点

\* 债券对组织提供了许多长期融资的优点，发行债券的优点如下： 债券持有者为



公司的债权人而非所有者，无权干涉公司，因此管理层仍保有营运公司的控制权。发行债券的公司支付的债券利息免税，第十六章解释过利息费用可节税。对公司而言，债券为暂时性财源，最后都会清偿。债券如定有赎回条款，则可在到期日以前，提前清偿，也可以转换为普通股。下面将谈及这两个特点。但债券也有缺点：债券提高了债务（长期负债），而且对公司形象造成负面的影响。支付债券利息为法律义务，若未付利息，债券持有者可采取法律途径要求强制偿还。债券面值必须在到期日前清偿，若无审慎规划，可能在债券到期时会发生资金周转问题。

**\* 债券类型 \***

第十七章提到，企业可发行两种公司债券。第一种是没

有任何抵押的债券，通常称为无担保债券（debenture bonds）。一般而言，只有信用声望够好且历史悠久的公司才能发行。第二种为担保债券，以有形资产做担保，当本金或利息未清偿时可保障债券持有人利益。例如，抵押债券就是以公司财产（如土地或房子）作为担保的债券。公司可以发行具有各种特性的债券，以下将检视几种债券特性。

**\* 债券特性 \*** 现在你应该已经知道了债券有发行的利率、分为无担保或几类抵押品担保，以及必须于到期日清偿等细节特点。清偿的必要性使得公司需要设置被称为偿债基金（sinking fund）的准备金账户，主要目的是为了确在到期日前有足够的金额来

支付持有者。偿债基金是指债券发行者在到期日前会定期提存部分的债券本金，以便在到期日时有足够资金来偿还本金。偿债基金对发行公司和潜在投资者具吸引力的原因如下：

规律地定期提取还款资金。降低债券无法清偿的风险。公司在到期日无法清偿的风险降低，使债券市价稳定。债券的另一种特色是具有提前赎回条款。“可赎回债券”（callable bond）允许发行者在到期日前提前付清本金。赎回条款必须在发行时载明，让债券买主明了这一点。可赎回债券让公司在进行长期的预测时拥有一定的空间。

假设非常素食发行了 1,000 万美元，20 年的债券，利率为 10%，则每年利息费用为 100 万美元（ $1,000 \text{ 万美元} \times 10\%$ ）。如果市场状

况在几年后起变化，同构型债券利率只付 7%，非常素食每年将多付 3%，即多付 30 万美元（ $1,000 \text{ 万美元} \times 3\%$ ）。很清楚地，如果公司清偿原有债券，并以最低利率重新发行债券，则可以获利。如果公司在到期前赎回债券，投资者通常会获得比债券面额高的溢价清偿。

债券还有一种特色是转换权。“可转换债券”（convertible bond）是可以转换成发行公司普通股的债券。这种特性也是可以吸引投资者购买债券的诱因之一。为何债券投资者想要将债券转换成股票投资呢？原因很简单，如果公司普通股价值一直大幅成长，债券持有人可以比较债券利息价值与转换成普通股的潜在利润并选择更有利的方式。

当我们下一段讨论到普通股时，你会更了解

其中的优点。 18-3 股权融资 第十七章

介绍的股权融资是另一种长期融资方式。股权融资的一种方法是通过出售企业所有权（股票）取得资金，以下先学习股票的语言。

\* 学习股票的语言 \*

股票( stocks) 是公司所有权股份。股权证 ( stock certificate ) 是股票所有权的证明，印有公司名称、持股数及股票类型等内容( 见图 18.1 )。现在的股票已经多由纸本形式改为了电子凭证。股权证有时会印上“票面价值”( par value ), 也就是由公司决定的每股金额。有些地区以票面价值为基础，计算当地公司成立的各种费用。但由于股票面值并不能反映股票的市价，所以大部分公司所发行的都是无面值的股票。股利 ( dividends )

是公司利润的一部分，以现金或额外股份的形式分配给股东，由公司董事会宣布，一般按季支付。虽然公司在发行债券时支付利息是必须的法定义务，但销售股票后公司并没有向股东支付股息的法定义务。

**\* 销售股票的优缺点 \***      以下为公司销售股票的优点：

    没有到期日，不必清偿企业主或股东。    没有支付股东股息的法定义务，因此所得（留存收益）可用于再投资。    销售股票不会增加负债，因此可以改善资产负债表。（公司也可以通过买回库藏股来改善资产负债表，使公司财务更健全）

    销售股票的缺点如下：

    股东（指普通股股东）在公司董事会有投票权。通常为一股一票。因此销售股票会导致公司的主控权改变。    不能

抵税，因为利润在扣税后才分配股息。管理者的决策常会为了满足股东需求而受到影响。公司可以发行两种股票：优先股和普通股。以下比较这两种股权融资的差异。

\* 发行优先股 \*

优先股

( preferred stock ) 是股东享有优先分配股息权利的股票。倘若该公司被迫结束营业、变卖资产时，优先股股东对于出售资产所得收入的偿还要求也先于普通股股东。但通常优先股没有公司的投票权。优先股被认为是一种混合的投资，因为它同时具有债券及股票的特色。为了说明这个问题，接下来看一看优先股的配息吧。优先股的股息与普通股的股息不同。优先股通常在发行时都注明了面值，将之作为计算股息的基础。例如，

一个优先股每股面额为 100 美元，股息为 4%，则公司须配发每股优先股 4 美元的股息（100 美元的 4% 为 4 美元），而拥有 100 股优先股的股东每年就会有固定的 400 美元股息收入，此外也比普通股股东优先获得股息与赔偿。

优先股在某种程度上与债券相似。两者都有面值与固定收益率；和债券一样，标准普尔和穆迪投资也是根据风险大小为优先股评定等级。那么，债券与优先股有何不同呢？美国法令规定公司必须在到期日前支付债券利息与面额，相对地，优先股股息虽然通常会定期支付，但法律并未作强制规定，而且股票（无论是普通股还是优先股）也没有到期日，不必回购。虽然债券与股票都可以在市场中增值，但股票价格上升的幅度会



比债券高，当然两者也都有可能贬值。 \*

优先股的特性 \* 优先股有一些普通股并不具备的特性。例如，和债券一样，优先股可以被提前赎回，这表示公司可以要求优先股股东卖回他们的股份。优先股也可以转换为普通股。优先股的另一个重要特色为累积性， “ 累积优先股 ”

( cumulative preferred stock ) 表明任何未如期支付的优先股息都会被累积起来，由以后营业年度的赢利一并支付。这表示公司只有把所欠的优先股息全部支付后才能支付普通股股息。 \* 发行普通股 \* 普通股

( common stock ) 是公司股权的基本形态。事实上，如果公司只发行一种股票，那么它必定是普通股。普通股股东有如下权利：(1)

选举董事会董事和决定公司重大事项的投票权；(2)通过股息分享公司利润（如经董事会同意）。普通股股东拥有公司投票权使得普通股股东能够影响公司决策，因为选出的董事会将选出负责制定重大政策的管理高层。普通股股东对于公司决定新发行的普通股具有优先认购权（preemptive right），这使股东能够保持其在公司股份中原来所占的百分比。在以公司立场探讨作为长期融资手段的股票及债券后，接下来将以投资者的观点讨论股票及债券。在此之前，我们将先探讨了解证券交易所——股票及债券的交易场所。

◆ 出版后记 ◆ 当今之世，我们的生活已与商业紧密相连，面对日新月异的管理思潮与变化莫测的世界局势，《认识商业》正是为

满足紧跟时代步伐研习管理学的读者准备的一本经典商业课程教材。市面上的商业类书籍不可谓不多，但是少有如《认识商业》一样平易近人又不失权威性，带领读者全方位了解如何创建和管理一个企业，将商业世界的奥秘娓娓道来。

《认识商业》从内容上是一本商业知识的通览，从经济周期循环到产品营销的不同方法，再到管理员工的形式、融资的注意事项甚至贷款申请表的格式，一应俱全。就“博”这一点来说，读者完全可以依此书对商业知识有一个直观而整体的认识，并找到自己职业前途的定位和方向。更重要地是其贴近生活的实用性，没有繁复晦涩的概念定义，没有让人头晕脑胀的数据，作者用深入浅出的笔法讲解了许多在平常很

容易被忽视的细节问题，从不同角度带领读者对企业管理产生全新的认识与了解。细微之处如穿着打扮、预防诈骗、商品广告等等，本书都给予了建议和指导。 《认识商业》

的一大特点是，每一章节都有很多小版块，通过不同方面的事例，引导读者思考与章节主题相关的内容。其中，每章开始的“人物侧写”选取某位商场上的成功者，讲述他(她)的事迹，内容均与接下来章节中将要讲述的商业原理有关。“伦理抉择”栏目则探讨了职业道德和社会责任方面可能会面临的难题，往往并没有显而易见的结论，而是让读者自行思考，通过两难的选择明了自己的方向。

“面对变革”通过高新技术发展、国际局势变化等近期焦点所带来的变化，培养读者随

机应变的能力。“聚焦小企业”可以说实用价值十足，对于希望自己创业的读者来说，提供了很多开办小企业的新奇点子与注意事项，无论是在激发创意上还是细节指导上都效用显著。“跨越疆域”专栏探讨了国际上的商业信息，在全球化日益完善的现在非常具有指导意义。最后我们依据翻译版加入了“中国视角”栏目，选取中国近期管理案例，结合正文内容进行了探讨，这对于中国读者来说，更具参考价值。

本书属于世界图书出版公司北京公司“大学堂”系列丛书的经济管理类图书，之前出版的《经济学的思维方式》一书，最大特色在于通俗易懂。《认识商业》同样延续着这套丛书的一贯风格，挑选国外同类教材中的优秀图书奉献给国内读者，兼

顾学术性与可读性，并在一定程度上填补商科基础课程教材市场的空白。作为美国各大高等院校采用量最大的一本企业管理教材，本书始终保持着稳固的地位和影响力，在美国竞争异常激烈的市场中发行到了第八版，堪称美国企业管理类图书的“常青树”。本书的三名作者在商业理论与知识上的权威性毋庸置疑，在撰写此书过程中，通过各种渠道征集大量学者、教师和学生对本书的反馈意见，有 250 多位教师和数百位学生参与了各阶段的研究与写作，使得全书的内容与形式均得到完善。由于本书是美国作者所写，所以很多内容都是建立在美国人的视点和基础上。我们曾经考虑过是否将其中一些内容（尤其是涉及到税赋、手续等的内容）进行

更改，使其更加靠近中国的社会情况。不过，在思考之后，我们最终决定保留这些信息。毕竟，全球化已经是现在的主流趋势，而商业更是受全球化影响最大的事物，很难不与其他国家发生联系。近来发生的金融危机更对全世界产生了深刻的影响，而作为金融风暴发源地的作者所写的这本书，其中的有些观点在现在看来格外地具有深刻意义与使人警醒的价值，所以美国的很多经验对我们都是有所帮助的，可供参考与借鉴。 《认识商业》中文第八版采用了麦格劳·希尔公司台湾分公司引进并翻译的《企业管理》的译文，根据英文原版补充了部分内容并改正了一些错误。对专业术语、人名的译法原译本与大陆常见用法不尽相同之处，我们也按照大陆

读者的阅读习惯对文字的表达形式进行了修改和调整。相信通过对此书的学习阅读，读者可以更好地了解身边发生的各种财经时事，感受充满机遇与挑战的商场人生，体味到商业运作带来的智慧与乐趣。著名经济学家汪丁丁老师对本书独到的写作思路与原则给予了充分肯定；财经作家吴晓波老师认为本书浅显易懂，适合阅读而实用；而职业经理人唐骏先生则盛赞本书能“成为企业做大做强的一本好的教科书”。几位先生百忙之中慨然赐序，在此我们深表感谢。我们将继续编辑出版一系列经济管理类书籍，敬请关注并提出宝贵的意见和建议。欢迎采用本书做教材的老师与本编辑部联系，以便得到我们为您提供的教学资料和相关服务。世



界图书出版公司北京公司      服务热线：  
010-6401-3086    139-1140-1220    服务  
信箱：onebook@263.net    世图北京公司  
“大学堂” 编辑部      2009 年 7 月 6 日