同等学力人员申请硕士学位
工商管理学科综合水平
全国统一考试大纲及指南

Tongdeng Xueli Renyuan Shenqing Shuoshi Xuewei
Gongshang Guanli Xueke Zonghe Shuiping
Quanguo Tongyi Kaoshi Dagang ji Zhinan

（第三版）

国务院学位委员会办公室

高等教育出版社·北京

图书在版编目（CIP）数据

同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平全国统一考试大纲及指南／国务院学位委员会办公室组编. —3版. —北京：高等教育出版社，2010.12(2023.3 重印)

ISBN 978-7-04-027921-4

Ⅰ.①同… Ⅱ.①国… Ⅲ.①工商行政管理-研究生-统一考试-自学参考资料 Ⅳ.①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 237285 号

策划编辑 孙淑华　　责任编辑 曾飞华　　封面设计 张　志
版式设计 马敬茹　　责任校对 杨雪莲　　责任印制 朱　琦

出版发行	高等教育出版社	网　址	http://www.hep.edu.cn
社　址	北京市西城区德外大街 4 号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.landraco.com
印　刷	保定市中画美凯印刷有限公司		http://www.landraco.com.cn
开　本	880×1230　1/32		
印　张	23.5	版　次	1998 年 12 月第 1 版
字　数	670 000		2010 年 12 月第 3 版
购书热线	010-58581118	印　次	2023 年 3 月第 19 次印刷
咨询电话	400-810-0598	定　价	62.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换

版权所有　侵权必究

物 料 号　27921-00

前　言

为规范同等学力人员申请硕士学位的工作，确保学位授予的质量，国务院学位委员会第十六次会议决定对同等学力人员申请硕士学位增设学科综合水平全国统一考试。自1999年9月1日起，参加相应学科的学科综合水平全国统一考试并达到合格分数线者，方可以同等学力申请硕士学位。

进行学科综合水平考试旨在加强国家对授予同等学力人员硕士学位的宏观质量控制、规范管理，是国家组织的对申请硕士学位的同等学力人员进行专业知识结构与水平认定的重要环节。1998年，我们组织专家编写并出版了《同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平全国统一考试大纲及指南》。2003年，在总结经验的基础上，我们组织有关专家进行修订。七年来，根据广大考生和有关专家的建议，在总结统一考试经验的基础上，我们组织有关方面的专家对本书进行了第二次修订。经过修订的新大纲（第三版）将是今后几年同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平考试统一命题的依据，是各院校进行有关教学和辅导的参考，也可作为应试者复习和备考的参考资料。

国务院学位委员会办公室

2010年9月

目　录

第一篇　管理学原理 …… 1

第一部分　考试大纲 …… 3

第二部分　复习指南 …… 21

第二篇　企业战略管理 …… 181

第一部分　考试大纲 …… 183

第二部分　复习指南 …… 198

第三篇　市场营销 …… 275

第一部分　考试大纲 …… 277

第二部分　复习指南 …… 298

第四篇　财务管理 …… 475

第一部分　考试大纲 …… 477

第二部分　复习指南 …… 501

参考书目 …… 736

附

考试形式及试卷结构 …… 738

考试样卷及参考答案 …… 738

第一篇　管理学原理

第一部分　考试大纲

第一章　管理的历史发展

第一节　古典管理理论

一、早期的管理思想
二、泰罗的科学管理理论
三、法约尔的管理职能及一般管理理论
（一）六种经营活动和五大管理职能
（二）14 条管理原则
四、马克斯·韦伯的理想的行政组织理论
（一）权威的基础
（二）官僚制的特征
（三）官僚制的优越性

第二节　近代管理理论的发展

一、巴纳德的一般组织管理原理
（一）组织论的管理理论
（二）正式组织与非正式组织理论
（三）组织平衡理论
（四）管理人员的职能理论
二、梅奥的人际关系学说

（一）霍桑试验
（二）工人是社会人
（三）企业中存在非正式组织
（四）行为科学

第三节　当代管理理论

一、管理理论中的主要流派
（一）管理过程流派
（二）管理科学流派
（三）组织管理流派
（四）行为科学流派
（五）经验管理流派
（六）其他学说和主张
二、管理发展的新趋势
（一）企业文化理论
（二）信息技术对管理的影响

第四节　管理历史演进的规律和线索

一、管理思想发展与历史发展
二、管理思想演进的主要线索
（一）科学化、理性化线索
（二）人道主义线索
（三）管理过程线索
（四）实证分析线索
三、管理涉及的层次和方面

第二章　组织管理原理

第一节　个体层次的基础知识

一、个体假设
（一）个体假设的意义
（二）传统的看法
1. 经济人假设
2. 社会人假设
3. 管理人假设
（三）必须回答的几个基本问题
二、行为与学习
三、学习过程
（一）个人在组织中学习的特点
（二）两类学习的区别
（三）组织层次的学习
四、心理能量
五、学习与心理能量的相互作用
（一）学习—信息蓄集—成功—能量改变
（二）学习—信息共有—相互激励—集团能量

第二节　正式组织与非正式组织

一、正式组织及其要素
（一）正式组织的概念
（二）正式组织三要素
1. 协作意愿

2. 共同目标
3. 信息沟通
二、非正式组织
（一）非正式组织的特征
（二）非正式组织对正式组织的作用
1. 非正式组织创造正式组织产生的条件
2. 非正式组织赋予正式组织以活力
3. 促进信息沟通
4. 有助于维持正式组织的凝聚力
5. 维护个人完整人格
（三）正式组织对非正式组织的作用
1. 正式组织为非正式组织形成创造条件
2. 正式组织为非正式组织长期存在和发展创造条件
三、组织的正式侧面与非正式侧面
（一）组织是正式组织与非正式组织的统一
（二）组织是正式侧面与非正式侧面的统一

第三节　组织平衡

一、组织内部平衡
（一）个人的需求、动机及其标准
（二）诱因的分配过程
（三）组织的效率
二、组织与环境的平衡
（一）组织目标与环境状况的适应性
（二）目标实现程度
三、组织动态平衡

第四节　管理概念与管理职能

一、管理的概念
（一）管理是组织的特殊器官
（二）管理的实质是协调
（三）管理协调是有意识的协调
（四）管理是维持集体协作延续发展的行为
二、管理的职能

第三章　企业和企业制度

第一节　什么是企业

一、企业的特征
二、企业的多面性

第二节　产权及其功能

一、所有权
二、产权及其功能的含义

第三节　企业形态

一、私营企业
（一）个人企业
（二）合伙公司
（三）两合公司

（四）有限责任公司
二、股份有限公司
（一）资本证券化
（二）有限责任制
（三）所有权与经营管理权分离
（四）公司账目公开

第四章　决　　策

第一节　管理就是决策

一、管理职能与决策
二、“决策人”的管理模式

第二节　决策的过程和准则

一、决策过程
（一）收集信息阶段
（二）拟订计划阶段
（三）选定方案阶段
（四）对已选定的方案进行评价
二、决策的准则

第三节　决策的技术

一、例行问题和例外问题
二、程序化决策和非程序化决策
三、程序化决策的决策技术

（一）程序化决策的传统技术
（二）程序化决策的现代技术
四、非程序化决策的决策技术
（一）非程序化决策的传统技术
（二）非程序化决策的现代技术

第四节　决策的行为

一、个人因素
（一）个人对问题的感知方式
（二）个人价值系统
二、群体因素
（一）群体决策的优点
（二）群体决策的缺点

第五章　计划与控制

第一节　计划与控制

一、计划与控制系统
二、计划和控制的基础

第二节　计 划 系 统

一、计划制定的意义
（一）计划制定工作对计划者个人或本部门的意义
（二）计划制定工作对企业组织的意义
二、计划系统设计

（一）计划制定者
（二）计划范围
（三）与资源配置的协调
（四）与业绩评价的协调
（五）计划形式

第三节　控制系统

一、控制形式
（一）直接控制
（二）间接控制
二、控制过程
（一）直接控制
（二）间接控制
三、控制系统设计
（一）目标变量
（二）确定目标变量的测定方法
（三）确定事前标准
（四）测定结果的沟通方式
（五）事后评价标准的确定

第四节　计划与控制的协调

一、评价标准的确定
（一）事后标准与事前标准
（二）事前标准的意义
（三）事后标准的难度
二、控制与计划的协调

第六章　组　　织

第一节　组织结构

一、分工关系
（一）分工给组织带来的利益
（二）分工给组织带来的弊端
二、部门化
三、权限关系
四、沟通与协商
五、程序化

第二节　组织结构形式选择

一、制约组织结构的因素
（一）信息沟通
（二）技术特点
（三）经营战略
（四）管理体制
（五）企业规模
（六）环境变化
二、组织结构的调整
三、组织结构的形式
（一）直线制
（二）直线职能制
（三）事业部制
（四）矩阵制

（五）子公司和分公司

第三节　制度规范

一、制度规范的种类
（一）企业基本制度
（二）管理制度
（三）技术规范
（四）业务规范
（五）个人行为规范
二、制度规范的特点
（一）权威性
（二）系统性
（三）科学性
（四）无差别性
（五）借助强制力
（六）稳定性
三、制定管理制度规范的基本要求
（一）从实际出发
（二）根据需要制定
（三）建立在法律和社会道德规范的基础上
（四）系统和配套
（五）合情合理
（六）先进性
四、制度规范的制定和调整
（一）制度制定者
（二）制度规范的制定程序
（三）制度规范的调整
1. 管理制度规范修改的情况
2. 管理制度规范废除的情况

第四节　制度化管理

一、制度化管理的实质
二、制度化管理的主要特征
三、制度化管理的优越性
（一）个人与权力相分离
（二）体现了理性精神和合理化精神
（三）适合现代大型企业组织的需要
四、制度化与人性
（一）“经”与“权”的关系
（二）他律与自律的关系

第七章　人员配置

第一节　人员配置概论

一、人员配置的重要性
（一）充分开发企业人力资源
（二）有效发挥组织结构功能
（三）提高群体质量，形成最佳工作组合
（四）强化管理职能，完善企业管理系统
二、人员配置计划
（一）工作系统分析
（二）人力资源计划
（三）人事工作计划

第二节　管理人员配置

一、管理职位的设计与评价
（一）比较法
（二）职务系数法
（三）时距判定法
二、管理人员的素质要求
（一）从事管理工作的愿望
（二）良好的道德品质修养
（三）组织协调能力
（四）解决问题和制定决策能力
（五）专业技术能力
三、管理人员的选拔

第三节　管理人员的培训和考评

一、管理人员的培训
（一）实践中锻炼和培养管理人员
1. 有计划的提升
2. 职务轮换
3. 委以助手职务
4. 临时提升
（二）系统的教育和训练
二、管理人员的考评

第八章　激　　励

第一节　激励的作用机制

一、激励的实质和功能

（一）激励的实质

（二）激励的功能

1. 激励有助于激发和调动职工的工作积极性

2. 激励有助于将职工的个人目标导向实现企业目标的轨道

3. 激励有助于增强企业的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一

二、激励的心理机制

（一）需要

（二）动机

（三）目标

三、激励过程

第二节　激励理论模式

一、需要激励模式

（一）需要层次论

（二）双因素理论

二、动机—目标激励模式

三、权衡激励模式

四、强化激励模式

第三节　激励工作系统设计

一、激励原则
（一）系统性原则
（二）物质激励与精神激励相结合原则
（三）差异化原则
二、激励方法
（一）工作丰富化
（二）员工参与管理
（三）奖酬

第九章　领　　导

第一节　领导的含义与功能

一、什么是领导
二、领导的功能

第二节　领导的权力与影响

一、领导权力
（一）法定权
（二）奖励权
（三）强制权
（四）统御权
（五）专长权
二、领导的影响方式

（一）外在影响
1. 传统观念的影响
2. 利益满足的影响
3. 恐惧心理的影响
（二）内在影响
1. 理性崇拜的影响
2. 感情的影响
三、领导的影响系统

第三节　领导的有效性和领导方式

一、领导的有效性
二、领导者的素质
三、领导方式
（一）集权型
（二）民主型
（三）任务型
（四）关系型
（五）兼备型

第四节　领导与沟通

一、人际沟通的特点和过程
二、组织沟通的形式
（一）正式沟通
1. 上行沟通
2. 下行沟通
3. 横向沟通
4. 斜向沟通
（二）非正式沟通

三、组织沟通的原则
（一）关注准确性
（二）保持完整性
（三）确保及时性
（四）充分运用非正式组织

第十章　组织文化

第一节　组织文化的性质

一、经营目标与经营理念
二、组织文化及其构成
（一）组织文化的缘起
（二）思维方式
（三）行为规范
（四）共有的意义
三、组织文化的性质
（一）组织文化是一种客观存在的文化现象
（二）组织文化是社会文化和民族文化的现实反映
（三）组织文化的本质是企业的“人化”
（四）组织文化具有明显的个性或独特性
四、组织文化的功能
（一）价值观的功能
（二）共有的思维方式的功能
（三）行为规范的功能

第二节　组织文化的形成

一、共有价值观的形成和共有
二、思维模式的生成和共有
三、共同的行为规范
四、组织文化的运用
（一）理想的组织文化
（二）让组织文化真正发挥作用
五、组织文化的反面效应

第十一章　变革与发展过程管理

第一节　发展过程的特点

一、企业组织本身的矛盾因素
（一）环境要求与组织内部要求之间的矛盾
（二）组织目标与个人目标之间的矛盾
（三）科学、理性与人性之间的矛盾
二、环境的变化
三、企业的发展
（一）企业发展带来企业与环境均衡的破坏
（二）企业发展带来企业内部均衡的破坏
（三）企业发展过程中产生的问题
四、企业发展与惯性
（一）体系惯性
（二）个人惯性
五、权变观点

（一）权变观点
（二）中庸之道

第二节　变革与革新

一、变革
二、变革的困难
三、变革的四个步骤
（一）提出问题
（二）探索变革
（三）全面展开
（四）模式重塑
四、成熟化与革新
（一）革新的滞后性
1. 对成熟化视而不见
2. 对模式转换的必要性认识不足
3. 规模和收益上的障碍
4. 本业意识的障碍
（二）革新的过程
（三）对成熟化的认识
（四）战略探索
（五）战略决策

第二部分　复习指南

第一章　管理的历史发展

自从有了人类社会生活或者说集体生活，就有了管理的实践和经验总结。管理经验、管理思想的历史和人类的历史一样古老。有关管理的理论和知识体系，是在人类长期实践、长期积累基础上形成的。

管理的思想和智慧可以从广义和狭义两种角度把握。广义上，管理学是人类所有集体化、社会化行为中积累起来的一般的人文学科。自从有了人的社会生活，就有了管理的实践，就产生了关于管理的学说。

狭义上的管理学指20世纪以来主要通过近代自然科学分析方法调查、试验、研究、提炼、归纳形成的理论和知识。近代管理学是在自然科学发展到一定程度，伴随着工业革命的出现而产生和发展起来的。按照西方主流的管理学观点看来，泰罗科学管理理论出现之前的阶段称作史前时期，自泰罗率先在管理研究中采用分析方法开始，管理学成为一门科学。

第一节　古典管理理论

在进入古典的管理理论介绍之前，我们首先简略回顾一下科学管理出现之前的管理历史。

一、早期的管理思想

历史上的管理实践始于大规模集体活动的需要，始于政治控制的需要，始于战争，始于宗教。我们从万里长城、金字塔、著名大型水利工

程等历史遗迹，可以看到当时人类组织大规模集体协作活动的实践和成就。从历史上最早的几种文明中，可以看到国家管理统治的思想和智慧。孔、孟、老、庄等诸子百家的管理思想，马基雅维里的《君主论》，古罗马帝国、古代中国的管理实践，都是这方面的证明。《孙子兵法》、克劳塞维茨的《战争论》等著名军事、战略文献反映了军事方面的实践和成就。宗教在西方国家历史上，一定时期某种程度上超过了国家、政府对个人生活的控制和影响，管理方面有更为突出的成就。

我们对历史上人类的管理智慧和经验的了解还远远不够，漫长历史岁月中人类创造出的管理成果还有待于我们去发掘和整理。

从早期的管理积累和近代管理理论突飞猛进的发展来看，早期的管理实践和管理思想为工业革命以来的管理发展奠定了坚实的基础。这主要表现在：

（1）人类在集体协作、社会化活动实践中积累起来的管理思想和管理经验为近代管理发展奠定了认识基础。

（2）商品交换、商业的发展及其带来的“交换的逻辑”成为近代资本主义制度的基础，为企业管理的发展奠定了制度背景。

（3）近代自然科学发展开创的以试验、分析方法为特征的方法论，为管理研究提供了方法论基础。

（4）工业革命及近代工厂制度在全球范围内的普及和飞速发展，对管理技术进步提出了迫切而现实的需要。

二、泰罗的科学管理理论

泰罗（Frederick Taylor，1856—1915）出生于美国费拉德尔菲亚一个富裕的律师家庭。由于眼疾中途退学，进入一个小机械厂当学徒工，从事机械和模型制造工作；1878 年起进入费拉德尔菲亚的米德维尔钢铁厂当机械工人，之后从普通工人升至总工程师；1890 年到 1893 年期间，在一家制造纸板纤维的制造投资公司任总经理；后来独立开业，从事管理咨询和科学管理的推广应用工作。

泰罗从小喜欢钻研问题，对任何事情都想找出“一种最好的方法”。在米德维尔钢铁厂工作期间，他感到当时的管理当局不懂工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响，工人缺少训练，没有

正确的操作方法和适用的工具，大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理，从1880年起，他开始试验和研究，逐步形成后来被称为“科学管理”或“泰罗制”的管理理论和制度。

泰罗制的要点包括：

（1）科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为此，泰罗通过科学的观察、记录和分析，致力于“时间动作研究”，探讨提高劳动生产率的最佳方法，制定出合理的日工作量。

（2）为了提高劳动生产率，需要挑选和培训第一流的工人。所谓第一流的工人，是指适合于某种工作并且愿意努力工作的工人。

（3）要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，在标准化的工作环境中操作。

（4）采用刺激性的工资报酬制度激励工人努力工作。这主要是通过制定合理的工作定额，实行差别计件工资制，即完成任务正常报酬、未达到标准低酬、超标准高酬。

（5）工人和雇主两方面都应当来一次“精神革命”。双方合作，共同致力于提高劳动生产率，把“蛋糕”做大，即使不改变分配比例也同时有利于双方。劳资双方应变对立为合作，共同为提高劳动生产率努力。

（6）把计划职能和执行职能分开，以科学工作方法取代经验工作方法。

（7）实行职能工长制。一个工长负责一方面的职能管理工作，细化生产过程管理。

（8）管理控制中实行例外原则。即日常事务授权部下负责，管理人员只对例外事项（重大事项）保留处置权力。

泰罗最根本的贡献，是在管理实践和管理问题研究中采用利用观察、记录、调查、试验等手段的近代分析科学方法。这使其成为名副其实的“科学管理之父”。

三、法约尔的管理职能及一般管理理论

法约尔（Henri Fayol，1841—1925）出生于法国一个富裕资产阶级家庭。他1860年从圣艾蒂安矿业学院毕业后，在康门塔里—福尔香包

矿业冶金公司度过了58年的职业生涯。他从一个采矿工程师逐步晋升到总经理,担任总经理职务长达30年之久。

法约尔在长期的高层管理工作中积累了丰富的经验,对全面管理工作具有深刻的体会和了解。他在其代表作《工业管理与一般管理》中提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大影响,成为所谓管理过程学派的理论基础。

(一)六种经营活动和五大管理职能

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。经营是引导一个组织趋向一个目标。经营包含六种活动:技术活动(生产)、商业活动(交换)、财务活动(资金的筹集、控制和使用)、安全活动(财物和人身的安全)、会计活动(记账算账、成本核算和统计等)、管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制)。

法约尔指出,人们对前五种活动了解较多,但对管理活动知之甚少。管理是一种具有一般性的、适用于企事业单位和行政组织的一般职能。管理具有可概念化、可理论化、可传授的特点,应该大力发展管理教育。他提出的关于管理五大要素或五大职能的思想,成为认识管理职能和管理过程的一般性框架。

(二)14条管理原则

法约尔提出了著名的14条管理原则,至今仍有重要的实践指导意义。这些原则包括:①劳动分工原则。②权力与责任对等原则。③纪律原则。④统一指挥原则。⑤统一领导原则。⑥个人利益服从整体利益原则。⑦员工报酬原则。⑧集权原则。⑨等级系列原则。⑩秩序原则。⑪公平原则。⑫人员稳定原则。⑬首创精神原则。⑭团结合作原则。

四、马克斯·韦伯的理想的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber,1864—1920),著名德国社会学家。马克斯·韦伯提出的通常被称作"官僚制"、"科层制"或"理想的行政组织"理论,对工业化以来各种不同类型组织产生了广泛而深远的影响,成为现代大型组织广泛采用的一种组织管理方式。他因此被誉为"组织理论之父"。

理想的行政组织理论核心内容主要包括以下三个方面。

（一）权威的基础

理想的行政组织理论的实质在于以科学确定的“法定的”制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。在人类组织管理历史上，由于管理所依托的基本手段不同，曾经有不同类型的权威关系和相应的管理方式。早期组织管理中多依靠个人的权威，以传统的权威和“神授”的超凡权威为基本的控制手段。马克斯·韦伯指出，组织管理过程中依赖的基本权威将由个人转向“法理”，以理性的、正式规定的制度规范为权威中心实施管理。

（二）官僚制的特征

官僚制的主要特征有：

（1）在劳动分工基础上，规定每个岗位的权力和责任，把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

（2）按照不同职位权力的大小，确定其在组织中的地位，形成有序的等级系统，以制度形式巩固下来。

（3）明确规定职位特性以及该职位对人应有能力的要求，根据技术资格挑选组织成员。

（4）管理人员根据法律制度赋予的权力处于拥有权力的地位，原则上所有人都服从制度规定，不是服从于某个人。

（5）管理人员在实施管理时，每个管理人员只负责特定的工作；拥有执行自己职能所必要的权力；权力要受到严格的限制，服从有关章程和制度的规定。

（6）管理者的职务是他的职业，他有固定报酬，有按才干晋升的机会，应忠于职守而不是忠于某个人。

（三）官僚制的优越性

官僚制的优越性在于：

（1）个人与权力相分离。官僚制摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统组织优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

（2）体现了理性精神和合理化精神。在典型的官僚制中，存在着一套有连续性的规章制度网，涉及组织管理过程的许多主要方面，它给每项工作确定了清楚的、全面的、明确的职权和责任，从而使组织运转和个人行为尽可能少地依赖个人。

（3）适合工业革命以来大型企业组织的需要。早期传统的组织过分依赖个人和裙带关系、人身依附关系，采用任意的、主观的、多变的管理方式，不适合大型企业组织管理的要求。工业化以来大型企业组织规模大、分工细、层次多，需要高度统一，有准确、连续、稳定的秩序来保证。

古典管理时期的三个主要代表人物，为管理学奠定了坚实的基础。泰罗率先在管理研究中采用近代科学方法，开了管理研究中采用科学方法的先河。法约尔明确管理是企业一种基本活动，其过程或职能为计划、组织、指挥、协调、控制，为研究管理过程打下坚实基础。马克斯·韦伯的官僚制理论，提出最适合于企业组织发展需要的组织类型和基本管理精神，成为各类大型组织的“理想模型”。这一时期管理研究的实践，为管理思想进一步发展打下了良好的基础。

第二节　近代管理理论的发展

经历了古典管理理论发展和传播，进入20世纪三四十年代，管理学步入新的发展时期。这一阶段最突出的成果，是以巴纳德、西蒙、马奇为代表的近代组织管理理论和由梅奥发端的人际关系—行为科学理论。

一、巴纳德的一般组织管理原理

巴纳德（Chester I. Barnard，1886—1961），出生于美国马萨诸塞州马尔登。他读完了哈佛大学经济学课程后，1909年进入美国电报电话公司就职，先后担任很多管理职务，直到任新泽西贝尔电话公司总经理。巴纳德还在若干公共机构任过职。他的代表作是1938年出版的《经理人员的职能》。

巴纳德在管理理论上的主要思想是：

（一）组织论的管理理论

巴纳德理论总的特征是组织论的管理理论，即以组织为基础分析和说明管理的职能和过程。其理论结构为：个体假设→协作行为和协作系统理论→组织理论→管理理论。相对于其他管理理论关注管理的过程和职能的研究来说，巴纳德的理论更侧重于说明管理的基础和管理的原理。

（二）正式组织与非正式组织理论

在对个体基本特征和协作过程分析的基础上，巴纳德提出了著名的正式组织和非正式组织理论。他认为正式组织是两个或两个以上个人的有意识协调的行为或力的系统，而非正式组织是个人相互接触中无意识地带有体系化、类型化特征的多种心理因素的体系。

正式组织包含协作意愿、共同目标、信息沟通三个基本要素。正式组织与非正式组织互为条件、互为制约、互为促进，组织是正式组织侧面与非正式组织侧面的统一。

（三）组织平衡理论

组织维持其生存和发展必须实现三个方面的平衡：

（1）组织内部个人和整体之间的平衡。其关键在于组织成员为组织所作贡献与从组织获得的各种诱因之间的比较。

（2）组织与环境之间的平衡。其关键在于组织目标的选择和组织目标的实现两种过程。

（3）组织动态平衡。即在内外各种因素变化前提下，打破旧的平衡、建立新的平衡的过程。

组织平衡是组织与管理之间的联结环节。

（四）管理人员的职能理论

管理人员最根本的职能是协调，实现组织三方面的平衡。管理人员有三方面的基本职能：建立和维持一个信息联系的系统，从组织成员那里获得必要的努力，规定组织的共同目标。

除此之外，管理人员还需要有领会组织的整体及其有关的整个形势、把握管理过程的艺术。

巴纳德开创的组织管理理论研究，揭示了管理过程的基本原理。

经西蒙(Herbert Alexander Simon)、马奇(James Gardner March)、赛尔特(Richard Michael Cyert)等人进一步发展,形成管理学领域的组织管理流派,对当代管理学体系产生了重要影响。巴纳德被誉为近代管理理论的奠基人。

二、梅奥的人际关系学说

梅奥(George Elton Mayo,1880—1949)是原籍澳大利亚的美国行为科学家。他与罗特利斯伯格(Fritz G.Roethlisberger,1898—1974)通过霍桑试验,提出著名的"人际关系学说",开辟了行为科学研究的道路。

(一)霍桑试验

1924年开始,美国西方电气公司在芝加哥附近的霍桑工厂进行了一系列试验。最初的目的是根据科学管理原理,探讨工作环境对劳动生产率的影响。试验结果出乎研究者预料,不论照明程度提高还是降低,产量都增加了。当时试验者无法对此作出合理解释。从1927年起,梅奥和罗特利斯伯格参加到该项试验中,研究心理和社会因素对工人劳动过程的影响。1933年他们出版了《工业文明的人类问题》,总结霍桑试验研究工作。

(二)工人是社会人

工厂的工人不是单纯追求金钱和物质收入的"经济人",他们还有心理方面和社会方面的感情需要,是"社会人"。他们有诸如友情、安全感、归属感等方面的需要。试验中比起照明程度的变化来,工人受重视的感觉更能调动工作的积极性。管理过程中要重视工人作为社会人的需要。

(三)企业中存在非正式组织

由非正式的接触和感情纽带联结在一起,企业中存在非正式组织。非正式组织有自己的行为规范,很多时候与管理者的正式规定相冲突,影响劳动生产率。管理者要善于利用非正式组织的作用;不能只重视正式组织的作用;既要有科学管理、理性分析能力,也要通晓人性,重视人际关系协调。

(四)行为科学

继梅奥和罗特利斯伯格的研究之后，有很多学者从心理学、社会学角度致力于这方面的研究和探索。梅奥和罗特利斯伯格的理论通常被称作人际关系学说，1949 年起，该领域的研究成果被称为行为科学，20 世纪 60 年代以后，则更多地使用组织行为学一词。

行为科学的研究是西方管理理论发展中一个重要侧面。它主要涉及对个人需要、行为的研究，团体行为研究，组织行为研究，激励方式研究和领导行为研究等大的方面。

第三节　当代管理理论

经历了 20 世纪 30 年代到 20 世纪 40 年代的发展时期后，管理学进入蓬勃发展阶段。特别是第二次世界大战后，管理领域中出现了百花齐放、百家纷呈局面。其中既有沿着历史线索逐步丰富和完善的历史源流，也有新的思想和主张。美国著名管理学家孔茨（Harord Koontz）将之概括为“管理理论的丛林”。这种概括虽然未必准确，却反映了当代管理理论研究的多姿多彩局面。

一、管理理论中的主要流派

从既有一定历史渊源，又涉及管理过程重要侧面，对管理学整体具备重要意义的角度划分，当代管理理论的主要流派包括管理过程流派、管理科学流派、组织管理流派、行为科学流派、经验管理流派等。

（一）管理过程流派

管理过程流派一直致力于研究和说明“管理人员做些什么和如何做好这些工作”，侧重说明管理工作实务。管理过程流派的开山鼻祖为古典管理时期的法约尔，当代最著名的代表人物是孔茨。其间有很多管理学家从事这方面研究。管理过程流派吸收其他管理学家的思想和主张，不断丰富各项管理职能的内容，具有非常广泛的影响。当代管理过程流派对管理职能的概括是：计划职能、组织职能、人员配备职能、领导职能（含激励）、控制职能。

（二）管理科学流派

管理科学流派指管理过程中采用科学方法和数量方法解决问题的

主张,侧重分析和说明管理中科学、理性的成分和可数量化的侧面。管理科学的研究可以追溯到泰罗所从事的科学管理运动。虽然在漫长的发展过程中相继有许多人从事这方面的探讨,但管理科学的突破性进展应当说是在第二次世界大战后运筹学在工商管理中的应用。特别是电子计算机技术突飞猛进的发展,为组织管理过程中运用数量方法和科学方法提供了广阔的空间。由于电子计算机管理信息系统的广泛应用和网络技术的应用,组织管理过程在深层次上发生了一系列变化。目前这场革命方兴未艾,对其作出评价为时尚早。

(三) 组织管理流派

通过揭示组织形成、生存和发展的内在必然性探讨管理原理和管理方法的流派,主要致力于组织过程的研究。如果说管理过程流派关心的核心是"管理人员做些什么和如何做好这些工作"的话,组织管理流派则更多地关心管理人员为什么要做这些工作。巴纳德是组织管理流派的奠基人。西蒙、马奇、赛尔特进一步发展和丰富了这方面的研究,特别是西蒙关于决策问题的研究对管理理论作出了很大贡献。在当代,组织理论已成为管理学中非常重要的研究领域。

(四) 行为科学流派

从心理学、社会学角度侧重研究个体需求、行为,团体行为,组织行为和激励、领导方式的流派。继梅奥的开创性研究之后,行为科学方面的研究长盛不衰,构成管理学一个重要方面。其中著名的成果如马斯洛(Abraham H.Maslow)的"需求五层次论",麦格雷戈(Douglas M.McGregor)的"X 理论—Y 理论",赫茨伯格(Frederick Herzberg)的"双因素理论",利克特(Rensis Likert)的"领导方式"理论等。

(五) 经验管理流派

重视管理经验的传统古已有之。这是以大企业管理人员的管理经验为主要研究对象,重视案例分析的流派。该流派的主要代表人物有德鲁克(Peter F.Drocker)、戴尔(Ernest Dale)等。

(六) 其他学说和主张

除以上几个方面以外,按照孔茨的划分,还有社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、权变理论学派、经理角色学派等学说和主张。

此处不再一一具列。

二、管理发展的新趋势

进入20世纪70年代以来，管理领域又出现了一些新的发展趋势。其中最为突出的，一是企业文化热潮的兴起，二是正在发展中的信息技术对管理的影响。

（一）企业文化理论

企业文化是与企业相伴而生的客观现象。在企业这一经济组织形态诞生之时，就存在企业文化。但人们对这一文化现象的认识和研究，则始于20世纪80年代初期。首先提出并倡导企业文化理论的是美国的管理学者。20世纪70年代后期，日本经济迅速发展，冲击和占领美国曾居于优势的若干领域，引起美国各界的震惊和深刻反思。经过多方面的比较研究，美国学者发现，成功的企业管理是日本经济发展的重要原因之一，而日本的企业管理方法中有不少是为美国企业所忽视的。其根本差异表现在：美国企业多注重管理的硬件方面，强调理性的科学管理；日本企业则重视为全体员工共有的价值观念，注重强化员工对本企业的向心力，注重企业中的人际关系。比较的结果使美国学者认识到：文化是企业管理中不可忽视的重要因素，对于企业的成败具有深刻的影响。

为此，一批管理学家提出要向日本学习，许多学者著书立说探索企业文化的有关理论与模式。美国关于企业文化的研究引起了日本企业界和理论界的强烈反响，并相继波及其他国家，由此兴起一股世界范围的企业文化热潮。其中影响较大的著作有沃格尔（Ezra F.Voger）的《日本名列第一》，帕斯卡尔（R.T.Pascale）和艾索斯（A.G.Athos）的《日本的管理艺术》，彼德斯（Thomas J.Peters）和沃特曼（Robert H.Waterman）的《追求卓越》，迪尔（Terrence E.Deal）和肯尼迪（Allan A.Kennedy）的《公司文化》等。

目前，企业文化在理论和实践方面均得到长足的发展，企业文化学作为一门新兴边缘学科，已成为现代管理理论的重要组成部分。企业文化理论的形成标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势。

（二）信息技术对管理的影响

早在20世纪70年代末期，西蒙就在其《管理决策新科学》一书中富有预见性地探讨信息技术对管理过程的影响，提出很多有价值的观点。20世纪90年代以来，信息技术的进步突飞猛进，正在并且将进一步改变人类社会生活。企业的工作或生产过程、企业组织结构、管理者的工作、企业间关系都将发生重大变化。相应地，管理技术和管理过程也将发生重大变化。

第四节　管理历史演进的规律和线索

一、管理思想发展与历史发展

在一个世纪以来管理思想的历史发展中，什么阶段、在什么样的地方出现了哪些管理实践和管理思想？其中有没有必然性的东西在起作用？应该用什么样的历史观去把握和解释管理思想的历史发展？

马克思主义关于历史发展的思想至少可以给出一种令人信服的解释，即物质资料的生产方式是人类社会大的阶段性变化的最终力量。物质资料生产方式的变化发端于技术变化，然后是劳动生产方式改变，再后是人与人之间的社会关系发生变化。物质资料的生产方式发生变化后，才是结构制度层面的变化，最后是意识形态、文化层面的变化。

按照这一线索分析，工业革命首先在技术层面引起变革。技术变化导致生产组织方式和过程发生变化，在此之前以农业、牧业、渔业和手工作坊为主的生产生活方式变得不适应，于是有了科学管理、泰罗制的出现。科学管理只解决劳动生产组织过程和方式问题，劳动者的工作观念、习惯、人际关系仍然是传统的，两者之间不适应。于是人际关系—行为科学理论应运而生。

在一个单一企业单位内部生产组织管理过程问题基本得到解决后，开始进入制度层面的问题。组织管理理论、企业制度方面的研究、管理过程研究，都主要与结构、制度层次的问题有关。

同时，企业与外部环境相关问题逐步成为关注的对象。企业战略问题、营销问题、竞争与垄断的问题、企业的社会责任问题，都先后成为

注意的对象。

进一步的才是涉及意识形态、文化层次的问题，即工业革命以来资本主义的经济组织、经济管理、经济运作逻辑与古老的意识形态和文化传统如何融合、整合的问题。日本第二次世界大战后所提供的，无非是这方面一个成功的实例而已。

这是一条管理发展与历史发展的粗略线索。

二、管理思想演进的主要线索

总体上看来，管理实践和管理思想发展的历程，是组织生活、管理过程中发现相关因素越来越多，内容日益丰富、完善的过程。管理脱胎于一种类型的传统文化，伴随着近代工业文明发展成为一套独立的知识体系，一定程度上带有很深的市场经济、资本主义印迹。

工业革命以来管理发展总的趋势是科学化和理性化。对效率、效用、科学、理性的追求，是推动管理发展演变的根本性力量。科学化和理性化本身并没有错，20世纪管理发展过程中的问题是科学和理性成了至高无上的、有时甚至是唯一的逻辑，产生了一定程度的偏离，组织与人的协调发展受到了一定的压抑和忽视。

进一步梳理，到目前为止管理学发展有几条较为显著的线索。

（一）科学化、理性化线索

广义上，整个管理发展过程中始终得到不断强化和重视的，是科学化、理性化。狭义上，由泰罗科学管理理论的发端，直到第二次世界大战后运筹学的应用，再到当代的信息技术应用，是科学管理发展的主要线索。

（二）人道主义线索

从梅奥把人当作“社会人”，巴纳德把人当作“独立的个体”开始，研究人的需要和行为，尊重人、重视人的发展成为管理研究当中的一个主题。此后，行为科学和组织管理理论的发展，对管理过程中如何尊重人、如何为人的发展创造条件，提出了很多探索性的理论和切实可行的方法。

（三）管理过程线索

从法约尔直到孔茨，对管理过程、管理职能的探索和研究始终不

懈，构成管理发展过程中一条显著的轨迹。

（四）实证分析线索

强调实践的重要性、强调操作过程的倾向，有史以来就存在。当代盛行的案例分析、案例研究，是这一传统的具体表现。

三、管理涉及的层次和方面

按照现有社会科学分类，管理学涉及社会、技术、经济、政治、文化等几个方面。这里的社会指纯粹人与人之间社会关系方面；技术指与组织的业务活动有关的技术要素；经济是节约，以较少的投入获得较多产出意义上的经济；政治是社会关系的延伸，表现为势力集团之间关系的层次；文化则是意识层次、观念层次的问题。可以说，人类社会生活的若干基本方面，都在管理过程中有所反映。

另一方面，管理分化为不同的层次。通常的说法是高层管理、中层管理和基层管理。基层管理主要面对具体操作、面对技术问题，考虑效率高低。高层管理对外面向环境、对内统管整体，主要解决决策问题、制度选择问题，与政治、文化关系较为密切。中层管理是中间过渡层次，承上启下，更多地与经济有关。

思 考 题

1. 试述科学管理之前的管理发展。
2. 为什么称泰罗为科学管理之父？
3. 法约尔对管理学的主要贡献是什么？
4. 什么是理想的行政组织？
5. 巴纳德理论的特征何在？
6. 梅奥人际关系学说的主要思想是什么？
7. 当代管理理论发展的特征是什么？
8. 试用历史唯物主义观点解释管理的历史演进。
9. 为什么说科学化、理性化是管理发展的主要线索？

第二章　组织管理原理

第一节　个体层次的基础知识

一、个体假设

（一）个体假设的意义

管理学是关于人类集体化协作行为的协调的科学。如何看待个体，以一种什么样的个体假设前提作为决定管理方针、运用管理手段的基础，从基本的方面制约着管理的方式和效果。管理过程中几乎所有的方面都离不开人的特征的影响。即使是处理技术问题，也不可避免地有人的因素作用于其中。对人自身的认识或假设是管理学乃至整个社会科学的出发点和最终归宿。

社会科学是有关人类文明的学问，从人出发，为了人的生存和发展是社会科学始终不应偏离的主题。对人自身的认识和假设制约着社会科学的方向和进步。

由独立的个体行为到集体化协作行为的过程，是组织管理的基础。管理学原理首先要回答独立的个体通过一种什么样的纽带或机理结合为团体。由个体到整体的环节，是组织管理理论最基本的环节。

（二）传统的看法

迄今为止，各派管理学家对个体行为作出了几种不同的假设。这些假设依次是：

1. 经济人假设

这是一种最单纯的假设，指以完全追求私人利益为目的而进行经济活动的主体。这种假设认为，人都希望以尽可能少的付出获得最大限度的收获，并且为此可以不择手段。

2. 社会人假设

社会人指以追求满足社会需要为主要目的而进行经济活动的主

体。这种假设认为，个人不是单纯地追求金钱收入的，他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感等方面的心理欲望和社会需要。

3. 管理人假设

管理人是指遵循令人满意准则进行经济活动的主体。这种观点认为，人的理性是有限的，人们不可能作出最优的决策，而只是在可能的范围内作出相对令人满意的决策。

可以看出，上述各种假设，都只强调个体的某一个侧面。现实中的个体，实际上是上述各方面的综合。他时而按经济人方式行事，时而表现为一种社会的存在，时而按满意准则行事。这样的个体可以称之为“复杂人”。然而，如果把个体当作一种多因素的复杂人对待，组织管理问题就无从谈起了。所以，从组织管理角度出发，明确选择个体的有关特征为依据，不失为一种较为适当的选择。

（三）必须回答的几个基本问题

社会科学迄今为止的发展还不能给出一种关于人的科学、充分的解释。而管理学又无法回避对个体的假设和看法。我们并非期望给出一种全面系统的解释，但至少以下几个问题是必须予以回答的。即：管理学研究人的什么？人的需求结构如何？支配人的行为的力量有哪些？人的理性能力有无限度、限度何在？等等。

巴纳德关于个体是由生物的、动物的、社会的三方面因素结合而成的独立的个体的看法，已经包含了对个体认识的基本规定性在内。既强调了人的生物性、动物性一面，也强调了人的社会性一面。既有先天的需要、欲望、冲动，又有后天的理性、判断和社会性制约。从基本的方面说来，人是独立的个体，但作为社会性的存在不可避免要受到社会性制约。

因此，管理学研究人的行为和学习，研究行为背后的需求和心理力量，对人的理性能力给出判断和假设，研究社会性的交往和学习过程。行为、需求、理性能力、学习过程，构成管理学中个体层次的基本环节。

二、行为与学习

如果我们仔细观察集体协作活动或组织生活中个体的基本方面，很容易发现行为是一个最基本的要素。不管是组织生活的哪一方面，

都是由人的行为构成的。所以可以说,个体的行为是从组织管理角度必须把握的对象。在组织生活中,与共同事业相关性很强的另一个要素是个体的学习。个体在行为过程中和通过行为的结果,可以获得新的技能和知识。这或者是通过直接的实践,或者是通过其他人经验的提示,或者是通过理论知识的学习。个体的学习对于维护和促进协作系统整体发展有重要意义。企业组织不是仅仅为了眼前的利益而存在的,长期的生存发展是企业组织的基本目标。成员的学习对于企业组织的未来发展,是一种必要的准备和条件。

能力的蓄积、技能的提高、知识的增长、人事的熟悉、对企业文化的深刻领会,在企业组织的日常活动中,通过学习过程可以积累起企业发展所需的宝贵财富。

行为和学习,是组织生活中个体的两个最基本的特征。其中,行为关系到现阶段的企业状态,学习则更多地对将来的企业发展起影响作用。通过现时的行为,可以促进成员的学习,学习的结果又会提高未来的行为能力,二者是相互促进的。

进一步分析个体的行为可知:行为的方向和强度是两个基本点。方向解决“干什么”和“为什么要干”的问题;强度解决通常所谓工作积极性的问题。

在行为的方向和强度这两个环节,方向取决于选择、取决于决策,强度取决于个人的心理力量、个人的努力程度。那么,制约个人的决策和努力程度的又是什么因素呢?这些因素主要有个人抱有的目的、个人的知识、思维方式和个人的情感。其中,目的、知识和思维方式主要与决策相关,情感则主要与努力程度相关。

道理很简单。决策或作决定,明确的目标、必要的资料和知识、合理的分析判断能力是必要的条件。没有这些基本的条件是不可能作出正确的决策的。有了正确的决策,实施过程则要依靠积极努力的工作精神。这种积极努力的工作精神,有了理性判断基础后,主要取决于心理上的力量,即冲动、勇气、意志力及各种特征的情绪、感情等。从决策到实现的行为,还要经过一个中间环节。决策解决了方向问题,还要有心理力量推动,才能使决策转化为现实。

提倡决策的主张更接近于深入探索人类行为的结构和过程，用行为范畴为核心比较便于说明现实的组织管理现象。

上述有关个体层次的基本知识可以简单地列表如表 2-1 所示。

表 2-1　个体层次的基本要素

基本范畴	决定因素	进一步的制约因素
行为	决策	目标 知识 思维方式
学习	心理力量	情感

三、学习过程

学习过程包括个体和组织两个层次。学习主要是一种个人性质的活动，作为主体和基础的是个人的学习过程。有关个人的学习过程，至少有两个基本方面需要注意：

（一）个人在组织中学习的特点

第一个特点是个人的学习过程是在行为过程中的学习，即在实践中学。组织中的学习过程不同于学校的学习，它是一种经历、经验、技能和见识的学习。工作过程中的顺利与挫折、成功与失败能够给人以切实感受和体会到的知识。当然，有计划地尝试做多种工作比只做一种重复单调的工作更有利于促进学习；挑战性的工作比简单操作有助于调动个人的学习潜力，掌握更多的技能。换言之，适当的工作安排可以促进个体层次的学习。

第二个特点是学习的模仿性质。个体的学习最初往往是一种模仿过程，模仿的对象主要是周围环境中其他人的行为。模仿学习的范围可能是操作方法或者是思考方式和注意的焦点，也可能是其他方面的。模仿学习的过程不一定总是明确的，组织生活中无形的潜移默化的影响也制约和影响个人的模仿学习过程。

第三个特点是它有稳定化、定型化的倾向。一定时期学习过程的积累，个体会形成某种类型的知识结构和观点、思维方式，遇到问题往

往用自己头脑中已有的知识和看法去分析处理。这种相对稳定的知识结构和看法一旦形成，往往很难轻易改变，不太容易接受新的观点和看法。这一特点对组织变革的需要而言，是十分不利的。

（二）两类学习的区别

一类是在无重大环境变化前提下，因循既定方式的、渐进的、累积的、连续的学习；一类是当组织面临变革时，与组织变革相伴随的、非连续性的、飞跃的、革新性的学习。这两类学习，不仅机制、过程不同，而且所需条件和促进的方式也有所不同。

（三）组织层次的学习

以上是个人层次上学习需把握的若干基本点。对企业组织而言，个人的学习过程只有从组织层次衡量才有现实意义。组织层次的学习是组织作为人组成的集团的学习，是集团的知识、情报的积累和认识变化的提高。它是个人学习相互作用的产物。从组织整体出发分析，组织中的知识由两部分构成：一部分是个人的知识储备，即在组织成员头脑中保有的知识。这一部分包含着与组织有关的和与组织无关的各种知识。这其中一部分是直接为组织所利用的，也有一个潜在的组织通常难以调动的组成部分。其中两个部分的大小会因个人对组织态度的不同和与组织的一体化程度而有不同的比例。另一部分，是属于组织的或大家共享或一部分人享有的知识，如组织的规章、工作程序、组织结构表、组织文化、共有的观念和行为准则等。

组织中知识情报不是一个不变的量，而是经常发生变化的。变化的过程就是组织的学习过程。其中，新知识的形成、知识的积累、知识的更新、知识的扩散等等都属于组织学习的范畴。

组织的学习过程，也可以从两个层次上去衡量。

第一层次，是个人层次的学习过程。个体在日常工作过程中所获得的经验、与他人的交流、上级的指导和批评、正规的学习和训练，有许多方法，都是个人学习的途径。企业通过有效地协调个人学习过程，可以扩大属于个人知识储备中组织可利用的部分，为实现组织目标服务。

第二层次，是组织层次上知识获得的过程。其中有两种基本的方法：一是个人知识转化为组织共有的知识。如个人的经验、工作方法、

观念等上升为一般的知识情报，在大范围内推广和宣传。二是借助于信息沟通过程和决策过程，使个别的、零散的知识加工综合成为系统的知识。其中，信息沟通过程中由个人的知识转化为组织知识是一个重要途径。

总而言之，组织中学习的主体和基础是个人。从组织层次分析，学习过程实际上是一个如何促进个人的学习和如何发掘、利用个人知识储备中有关部分，使之转化为组织的组成部分的问题。

与组织发展联系起来分析，组织学习问题需要解决的一个难题是如何在连续性的学习和变革性的学习之间找到平衡的问题。一方面，个人的和组织的学习是一个渐进的、累积的、连续的过程。经过一定时期自然而然会形成一定的模式或方式，形成固定的观念和思维方式。这叫成熟化、有序化，对组织有积极意义。但同时也有消极的一面，即它不利于组织随环境条件变化随时调整观念、更新知识、适应发展。

四、心理能量

心理能量或心理力量是促使人意识到自己的需求和主体性，驱使人采取适当行为的心理力量。组织中每一个个人都存在一定的心理能量，其中有一部分表现为为组织努力工作的协作意愿。由这个显在的部分有机结合而成的整体，就是企业组织整体的能量。

但是，企业整体能量作为一种“大于部分之和”的能量，不是个体力量的简单相加，而是经过调节和作用综合而成的整体力量。其中，有些部分可以还原为个人的能量，有些部分是由企业组织整体形成的，无法还原为个人的力量。其综合形成的过程取决于如表 2—2 所示的几个因素的相互作用。

表 2-2　组织整体力量的形成

A	C	(1)个人潜在心理能量的表面化
B	D	(2)个人能量围绕组织目标和任务的有效化
(3)管理体系给予个人的影响	(4)企业中个人相互之间的影响和作用	

因素(1)个人潜在心理能量的表面化和因素(2)个人能量围绕组织目标和任务的有效化,是由个人能量转化为组织能量的两个基本环节。即一方面是如何使个人的潜力成为组织可利用的力量,另一方面是如何把个人的力量引导到组织目标和任务的轨道上来。组织中引导、调动和协调个人能量的因素有两个:一个是因素(3),管理的体系给予个人的影响,另一个是因素(4),企业中个人相互之间的影响和作用。上述四个因素的相互作用过程,就是组织整体力量的形成过程。这种形成过程或相互作用见表 2-2 中的 A、B、C、D 四种情况。

在情况 A 下,管理中激励系统和领导工作作用于个人,使得个人潜在能量在较高程度上成为组织可利用的力量。

在情况 B 下,通过有效的分工协调安排、计划和控制过程以及有效的领导活动,使个人的努力尽可能地围绕组织的基本目标和任务发挥作用。个人力量成为组织一个有效组成部分。

情况 C 是指由于受周围其他人的工作精神感染,或者由于相互比较、竞争的作用,导致个人焕发出更大的能量为组织工作。

最后,在情况 D 下,在个人相互之间的接触、影响、作用过程中所形成的默契、配合、理解和沟通,客观上对个人行为起到调节作用。

上述四种情况中,A、B 两种情况下的能量,可以还原为个人的能量。但 C 和 D 两种情况下所形成的力量,不能还原为个人的能量,倒不如说是组织整体产生的新的力量,是由于集团这个“场”的作用所形成的能量。集团作为“场”的作用,是依靠管理的体系和过程形成的。这种协调和调节的过程和机制主要包括:

(1) 个人与组织及组织价值观的一体化过程。个人与组织的一体感越强,越是能够焕发出内在的力量为组织作出贡献。管理活动中维护和促进组织一体化的过程、形成和宣扬组织价值观的过程,是提高组织一体化程度、调动个人力量的主要手段。

(2) 相互影响的机制。个人相互之间的感染、影响过程和比较、刺激,具有促进和激发个人心理能量的作用。这种作用在时间维度和空间维度都存在。管理者有意识地创造的组织气氛和管理者自身的感染

作用，尤为重要。

（3）集团的活力。充满创造力、存在适度矛盾和不平衡的集团，对个人行为有重要的刺激和影响作用。集团中存在的各种挑战、压力、矛盾和不均衡，在一定范围内对个人有巨大的调动和刺激力量，能促进个人焕发出前所未有的能量。如何有效地利用各种矛盾和不均衡的力量、利用挑战和压力的效应、调动个体的工作积极性，是一种难度较高的管理艺术。

这种刺激、挑战的作用有两个方向：一个方向是在未来成功的喜悦和成就感鼓舞下产生的能量；另一个方向是面临困难、危机时焕发出的能量。在前一种情况下，能量的持续性较强，但爆发力不大。后者刚好相反，爆发力强而持续性差。当危机状态消除时，相应的能量也随之降低。因为个人日常所能调动的力量不是一个无限的量，而是有限的。当危机状态成为常态，个人会形成必要的心理机制适应这种情况，以危机状态为正常状态，不可能保持超乎正常水平的能量发挥。

同理，其他因素的作用效果也表现为一个逐步衰减的过程。从经营管理角度讲，问题归结为如何处理好对个人行为的维持和心理能量的激发之间的关系。即一方面要创造维持调动个人能量的集团环境，实施各种有效的手段；另一方面，在必要的阶段，当原有的体系、因素和方法逐步失去效果时，要创造新的因素、体系和方法，激发个人的心理能量。只有有效地把握好这两个方面的平衡，才能保证组织所需的心理能量源源不断。

五、学习与心理能量的相互作用

基本上说来，学习与心理能量是一种相互促进的关系，二者有较强的相关性。但并不是心理能量越大，越能促进学习。在一定范围内，心理能量的提高有促进学习过程的作用，但超过了必要的限度，反而会影响学习的效果，这是一个方面；另一方面，不同类型的学习行为，对心理能量的要求也是不同的。前面指出的原有体系和方式范围内的学习和面临组织转换变革时的学习，所需的心理能量就有不同的特点。前者需要持续的能量供给与其适应，后者则需要爆发性的能量作为推动。

除了这些情况外，组织中学习与心理能量相互之间的作用有两条

轨迹。

（一）学习—信息蓄积—成功—能量改变

这是第一条轨迹。首先，以一定的心理能量为基础导致学习行为。学习的成果是知识和信息的积累、认识的深化或能力的提高，结果是事业成功。这种由于学习最终导致的事业成功，结果会影响到下一阶段个体的心理能量。相应的，改变了的心理能量也会影响到下一轮循环中的学习行为。这种循环有两种情况，因为能量的改变有两种情况：一种情况是成功激发了个人的能量，能量进一步提高。这是理想的情况。另一种情况是成功之后，个人的干劲减小，松弛下来，能量反而不如从前。在这种情况下，如果没有外来的刺激，学习行为会受到严重影响。

这是侧重于个体层次的一条轨迹。第二条轨迹则侧重于集团的作用过程。

（二）学习—信息共有—相互激励—集团能量

作为集团的学习过程，除了第一种情况中的知识和信息的蓄积作用外，立足于人与人之间的关系考察，它还具有知识信息共有以及形成共同的心理状态、思维习惯和价值观念的作用，能在人与人之间产生信赖感、相互一体感。这种共有能够激励其中每一个个体，给个人以一种有力量、有自信、有保障的感觉，从而强化了与他人合作和相互协调的愿望，增强了组织的一体感。其结果是集团整体力量提高。

第二节　正式组织与非正式组织

一、正式组织及其要素

（一）正式组织的概念

正式组织是两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。正式组织概念包含的基本点是：

（1）构成正式组织内容的，是人的行为。它不是体现个体人格的行为，而是以组织人格为特征的行为。

（2）个人所提供的行为或力的相互作用，是正式组织的本质特征。它是包含各种对立、利害关系在内的相互作用的行为体系。

（3）正式组织是个人行为在方法、时间、质和量各方面都经过有意识的调整而体系化的系统。它不同于个别的行为，不能归结为个体行为的相加。正式组织行为可能大于、小于或异于个体行为的累计，是具有一定结构、统一目标、特定功能的行为系统。

（二）正式组织三要素

正式组织产生于具有协作意愿，能相互沟通的个体围绕共同目标努力之时。正式组织有三个基本要素：协作意愿、共同目标和信息沟通。

1. 协作意愿

协作意愿是个体为组织贡献力量的愿望。个人在组织中的协作意愿意味着个人自我克制，放弃完全人格性行为的自由，一定程度上表现为个体行为的非个体化。个人协作意愿总体上的组织结果是个人努力的凝聚。

协作意愿的强度变化范围是无限广大的，从消极怠工到投入全部身心力量都有可能。一般地说，协作意愿的强度与组织规模成反比。个人协作意愿的强度不是固定的、恒久的量，经常发生变化。

对个人而言，协作意愿是个人由于为组织提供协作而得到的诱因与协作所作牺牲或贡献两者相比较后的净效果；同时，也是个人参加不同组织所得诱因相比较后的净效果。净效果的大小决定协作意愿的强度。判断净效果大小的标准纯粹是个人的，同样的激励因素由于个人需求结构的差异会产生不同效果。判断净效果大小无统一标准。

从组织角度看，协作意愿是组织提供给个人的诱因和赋予个人的工作之间的对比关系。如何找到提供给个人的各种诱因和组织能够获得的成员努力之间的平衡，是维持组织生存发展的重要条件。

2. 共同目标

共同目标是正式组织的第二个要素。共同目标是协作意愿的必要前提，组织要求个人提供的行为必须是有方向性的行为，否则不可能成为现实的行为。任何正式组织都有共同目标，不管这种目标是明文规定的还是隐含着的。

组织的共同目标不仅要得到各组织成员的理解，而且必须被他们

接受，否则无法对其行为起指导作用，无法成为激励的力量。

组织目标不同于个人目标。每个组织成员都有自己的目标，组织共同目标与个人目标有一致的部分，也有不同的部分。个人愿意为实现组织共同目标努力，是因为实现组织共同目标能够部分实现个人目标，有助于实现个人追求。组织中的个体有两种身份、两种人格。即作为组织成员和作为独立个体，作为组织成员的组织人格与作为独立个体的个人人格。有时两种角色、两种人格会产生差异和矛盾。

相应的，个人在理解组织目标时有协作性的理解和主观性的理解。协作性的理解指个人站在组织整体立场上从组织成员角色出发客观地理解组织共同目标。主观性的理解指站在个人立场上主观地理解共同目标。当个人目标和组织目标存在冲突时，两种理解也会出现冲突和矛盾。

共同目标不是固定不变的，会随着内外因素的变化调整和改变。

3. 信息沟通

第三个要素是信息沟通。上述两种要素只有通过信息沟通才能联结起来，信息沟通是组织成员理解共同目标、相互沟通、协同工作的条件，是组织的基础。

正式组织中的信息沟通指所有能够起到传递信息作用的方式和手段，包括口头的、文字的方式以及上下级之间的指挥、命令、汇报、请示过程。

信息沟通有一定的限度。一是因为信息沟通要借助于语言媒体，会发生理解上的偏差。二是上下级之间信息沟通过程中归纳概括的过程和理解阐释过程会导致信息失真。三是沟通过程中有出于个人目的的有意识的修饰加工。一般说来，信息沟通的渠道越长，失真的程度越高。

信息沟通在组织中通常借助于一定的结构和框架进行。组织机构和制度框架是信息沟通的正规渠道和规则。信息沟通的手段对信息沟通过程有很大的制约作用。通信手段、计算机技术的进步从根本上改变了组织中的信息传递，对组织生活和管理过程产生了全面而深刻的影响。

二、非正式组织

（一）非正式组织的特征

组织活动中，人与人之间除了按照正式确定的组织关系交往外，还会发生正式组织关系之外的交往和接触。这种人与人之间的接触、交往、相互作用会给个人的经验、知识、态度、感情等心理因素以重要影响。人与人之间长期的社会性接触和影响会形成共同的观念、思维习惯和行为习惯，形成具有一定同质性的心理状态。换言之，人与人之间长时期的接触、交往和相互作用会给这些个人的心理状态和行为方式赋予一定的组织化、体系化特征。日常生活中“心态”、“舆论”等提法，一定意义上反映了这种现象。

所谓非正式组织，是两个或两个以上个人无意识地体系化、类型化了的多种心理因素的系统。

非正式组织的特征是：

（1）无明确结构、形态，可辨识性差。非正式组织没有明确的组织名称、结构，没有清楚的上下级单位，初步接触很难辨认出来。

（2）非正式组织的本质在于人与人之间的协调。非正式组织是以个人的心理特征为基础形成的，是自发形成的，个人之间协调程度高。

（3）非正式组织侧重于人们相互接触的心理侧面、非理性侧面。相对于正式组织侧重于人们社会关系的理性侧面、意识侧面、行为侧面而言，在非正式组织中起作用的更多的是非理性的、无意识的、心理的因素。

（4）非正式组织中通行的是通过感觉、情感、个性特征等因素的无形的潜移默化的影响，个人品格往往是导向因素。

非正式组织在现实生活中有种种表现形式。

（二）非正式组织对正式组织的作用

1. 非正式组织创造正式组织产生的条件

人与人之间非正式接触形成的共同的心理基础、习惯、行为方式，有助于正式组织确定的沟通和理解顺利实现，为正式组织正常运转创造条件。

2. 非正式组织赋予组织以活力

离开非正式组织，正式组织仅仅是一堆干巴巴的职能、制度、程序和目标，仅仅是理性的、机械性的行为系统。有了人们相互之间非正式的接触、感情交流、认同、刺激，才赋予正式组织以血肉、活力和创造性。这种非正式的、无意识的心理状态和行为，客观上会影响到正式组织的运转。

3. 促进信息沟通

组织中不可能事无巨细都通过正式的信息沟通来传递，事实上非正式组织承担了相当可观的信息沟通量。非正式组织形成的共同理解基础和同质化思维方式为共同理解创造了条件，大大提高了信息沟通的效果。此外，非正式接触本身就是一种信息沟通过程。

4. 有助于维持正式组织的凝聚力

非正式组织给个人提供了某种感情交流、心理认同、相互理解等方面的心理满足，甚至影响个人的价值偏好，因而有助于强化个人的协作意愿，维持正式组织的凝聚力，培养个人对组织的忠诚。

5. 维护个人完整人格

正式组织强调个人的社会化侧面，强调共同目标对个人的非人格性支配，一定程度上导致人格偏离。非正式的接触有助于维护个体自尊心、自主选择和人格整体感，弥补正式组织的缺陷。

（三）正式组织对非正式组织的作用

1. 正式组织为非正式组织的形成创造条件

正式组织一旦形成，就为非正式组织创造了条件。这是因为正式组织为人们聚集在一起发生关系创造了基本条件。共同的场所、活动，一定的组织层次、结构，既为相互接触创造了条件，也提供了接触和交往的限度。

2. 正式组织为非正式组织长期存在和发展创造条件

离开正式组织这个依托，人与人之间的相互接触和交往只能是一时的、转瞬即逝的。有了正式组织，人与人之间的接触和交往才具有持续的、反复的特征，非正式组织的生长发育才有条件。

可见，正式组织与非正式组织互为基础，互为条件。

三、组织的正式侧面与非正式侧面

（一）组织是正式组织与非正式组织的统一

正式组织与非正式组织的理论不是对现实的描述，是一种理论上的抽象。不能把两者割裂开来理解，现实的组织是正式组织与非正式组织的统一。

（1）正式组织与非正式组织是同一组织的两个侧面，互为条件、共存于一个组织当中。离开其中任何一方，另一方都无法单独存在。

（2）只有在两者统一意义上，才能理解组织的本质。通常我们观察一个组织，仅仅了解该组织的规模、结构、目标、章程、制度等明文规定的东西，只能得到一个大概的、粗略的印象。只有在对该组织的人际关系、活动特点、运转过程等各方面有了较深入了解后，才能获得完整概念。而这种了解仅仅依靠正式组织侧面是不可能做到的。

（3）正式组织与非正式组织的一体化程度反映组织实际状况。正式组织与非正式组织之间的结合程度，我们称之为组织的一体化程度。显然，一体化程度高和一体化程度低两个极端之间存在一系列中间状态。大部分组织都处于中间状态。一体化程度高的场合，非正式组织的心理倾向、作用方向与正式组织的目标高度一致，个人不仅在行为层次而且在心理层次、价值观念方面都与正式组织一致。这种场合，组织整体力量大，组织整体目标和个人目标都能够在较高程度上实现。一体化程度很低的场合，非正式组织的心理倾向、作用方向与正式组织的目标相背离，但还没有到退出组织协作的程度。这种场合，正式组织目标的实现受到很大限制，个人人格面临严重背离和分裂，正式组织与非正式组织的作用相互抵消，组织面临解体的危险。

（二）组织是正式侧面与非正式侧面的统一

正式组织与非正式组织两个范畴作为组织管理理论中两个基本范畴，为我们认识组织管理过程提供了基本工具和方法论，大大加深了我们对组织管理过程的认识。

首先，正式组织与非正式组织理论把组织管理过程中科学化、理性化的部分和难以科学化、非理性化的部分区别开来，为具体区别把握不同管理问题提供了手段和方法。正式侧面往往与组织管理过程中技术

性、规律性、必然性、一般性强的部分相联系，非正式侧面更多地与个性、心理特征、思维方式、风土文化、价值观念等个人化、个性化的部分相关。不仅如此，这种区别还为管理学本身的组成部分与影响管理行为的外部因素之间的联系、界限提供了可靠的把握手段，为深入研究管理中各类要素与有关方面的联系开辟了道路。

其次，组织的正式侧面和非正式侧面的思想揭示了组织管理中一个最基本的事实，找到了问题的核心所在，为理解和把握现实的组织管理过程提供了有力武器。我们知道，在任何组织、任何类型的管理过程中都存在着正式的管理制度、体系的一面，同时也存在非正式的一面。实际的组织运转过程中，两方面都在起作用，有时非正式侧面起着比正式侧面更为重要的作用。明确这一点，对于把握管理过程、提高管理的艺术和水平具有极其重要的意义。

第三节　组织平衡

组织平衡是有关组织生存、发展的原理，可以从组织内部平衡、组织与环境的平衡、组织动态平衡三方面考察。

一、组织内部平衡

组织内部平衡，指由单独个体行为到集体化协作行为的环节，个体与组织整体之间的平衡。组织内部平衡是诱因与贡献的平衡，即组织提供给个人的可用来满足个人需求、影响个人动机的诱因必须等于或大于个人对组织的贡献。

从个体角度来看，个人对组织的协作愿望取决于个人为组织所作的贡献与个人从组织获得的诱因之比。从组织侧面看，指组织能否提供足以维持协作过程的有效而充分的诱因数量的能力，即以诱因与贡献的平衡来维持成员个人的协作意愿，谋求组织生存发展的能力。

组织内部平衡与下述几种因素直接相关。

（一）个人的需求、动机及其标准

显然，个人的需求、动机是制约组织内部平衡的关键因素。这里的问题在于，个人的需求结构不同，同样的激励因素会在不同人身上产生

不同的效果。对同一激励因素不存在相同评价标准，评价标准具有个别性质。不仅如此，个人的需求是一个不断膨胀的量，现实组织能够提供的可能永远也比不上个人需求期望增长的速度。因此，仅仅依靠满足个体的需求一种途径无法达到有效管理的目的，必须设法改变个人的动机，借助说服教育、强制等作用于个人动机的手段。

（二）诱因的分配过程

另一个重要方面是经济有效地综合运用提供诱因的方法和采用说服教育、强制的方法。提供诱因满足个体需求的方法有局限性：一是资源有限；二是效果有限。说服教育方法和强制方法可以在一定程度上抑制和改变个体的动机，具有重要意义。另外，诱因的提供、说服教育、强制方法的使用，应考虑到正式组织和非正式组织两方面。正式组织与非正式组织结合意义上的诱因分配，具有更重要作用。

（三）组织的效率

组织的效率是组织目标实现的程度。它直接关系到组织是否能够生产、创造出足以满足个体需求的诱因资源。组织效率直接关系到可供分配的资源。组织效率的高低实际上与组织在环境中的生存发展状态有关。所以，组织内部平衡与组织和环境的平衡相关。

在企业管理实践中，组织内部平衡往往通过组织结构设计、人员配置、制度化管理、激励、领导、企业文化教化等多种职能活动实现。

二、组织与环境的平衡

组织是环境中生存发展的生物有机体。组织并非简单被动地适应环境，有能动性发挥作用的余地。一是可在一定范围内对环境因素作出选择；二是可在一定范围内创造或影响环境。但组织要适应环境而不可能是环境满足组织，这是组织与环境关系的基本点。

从环境侧面看，组织与环境的平衡在于组织是否在环境系统中承担了部分必要职能，以及实现职能的状况，是否是环境系统一个合理组成部分。从组织侧面看，是组织是否适应环境、实现组织目标，即组织效率如何。

组织与环境的平衡，主要取决于以下几点。

（一）组织目标与环境状况的适应性

目标是组织与环境的联结点。正确合理的组织目标是组织与环境取得平衡的先决条件。目标的形成、确定过程，就是组织在各种制约因素间探索分析，确定关键性因素或战略因素，作出决策的过程。在现代企业管理中，表现为企业目标决策、企业战略决策制定与实施问题。企业战略问题之所以关系重大，原因盖出于此。

（二）目标实现程度

目标的实现程度即组织效率，是组织运用一切资源实施、实现目标及战略安排的效果。目标实现程度主要取决于：①各种组织要素的协调性。②协作过程中各主要侧面之间的协调性。③组织内部平衡状况。

现实企业经营管理过程中，与外部环境的平衡更多地与企业战略决策、计划和控制过程以及生产作业管理、市场营销、资金筹措和运用等方面职能管理相关。

组织平衡是内外平衡的统一。一方面是个人与组织整体之间的平衡；另一方面是组织与环境之间的平衡。内外两个方面互为条件、相互促进、相辅相成。诱因与贡献取得平衡，组织获得成员较高程度的努力，有助于实现组织与环境的平衡。组织效率高、组织与环境平衡实现程度高，又可以为实现内部平衡积累资源、创造条件。

组织平衡归根到底，是正式组织与组织内外全部制约、影响因素的平衡。

三、组织动态平衡

以发展的、变化的眼光看问题，组织内外所有相关因素都处在变化中。组织平衡不是一次性的、可以一蹴而就的。当组织内外环境条件发生变化时，原有平衡即被打破，需要根据变化了的情况建立新的平衡。这是问题的一个方面。另一方面，组织本身存在打破平衡的力量。组织中客观上存在的差异、矛盾、冲突本身就是平衡的一种破坏性力量，同时，组织的发展也会打破原有的平衡。应该说，组织的生存和发展就是不断打破原有平衡、建立新的平衡的过程。由此来看，除组织内外平衡外，组织动态平衡也是组织生存发展的必要条件。

实现组织动态平衡，最关键的是处理稳定和变革的矛盾。组织生

存发展过程中，随着内外平衡实现程度的提高，有一种趋于程序化、类型化、模式化、稳定化的倾向。这一方面是组织内外平衡实现程度提高、管理水平提高的结果，表明组织围绕一定时期的战略目标管理达到了新的水平。另一方面，这种程序化、类型化、模式化、稳定化的倾向潜伏着丧失环境敏感性、丧失活力、不能随环境变化调整自身的危险。如何在稳定与革新、日常正常经营管理与阶段性变革之间取得平衡，是动态平衡、发展过程管理中最困难的一个方面。

另外需要指出的是动态平衡的实现需要有系统和权变观念，要用全面的、发展的、变化的观点看待和处理企业组织发展中的问题。

有效地实现组织内部平衡、组织与环境的平衡、组织动态平衡，才能维持组织正常的生存，才谈得上组织发展。一方面，组织平衡构成组织管理的基础。管理的必要性来自于组织生存发展的需要，来自于实现组织平衡的要求。另一方面，组织平衡也是管理的出发点和最终归宿。

第四节　管理概念与管理职能

一、管理的概念

管理是组织中维持集体协作行为延续发展的有意识的协调行为。管理概念建立在组织理论基础之上，管理的必要性来自于组织生存和发展的需要。管理概念的基本点包括：

（一）管理是组织的特殊器官

组织作为一个行为的系统，其内部的行为包括两大类型。一类是主要从事各种具体操作活动的操作行为；一类是不从事具体业务操作、专门对各种操作行为起协调作用的一般性协调行为，即管理行为。管理行为是一种分解和综合、协调其他行为的一般职能，是组织的一部分职能，是组织的特殊器官。离开组织或协作行为，就不存在管理。

（二）管理的实质是协调

集体协作过程中存在大量的矛盾和不平衡。矛盾、对立、不平衡是组织管理面对的基本事实。管理的实质在于围绕共同目标，解决矛盾、

协调力量，形成一致。

（三）管理协调是有意识的协调

管理这种协调不是简单的调和或无原则的妥协，是有意识、有目的协调，是以组织目标为协调出发点、依据和标准的有目的的协调行为。

（四）管理是维持集体协作延续发展的行为

作为一种连续不断的包括目标战略决策、调整、转化、实现过程的行为，管理是维持集体协作延续发展的行为，是一种维持组织生存发展的行为。

二、管理的职能

依据组织三要素理论和组织平衡理论，管理的主要职能包括：①组织目标的设定和转化。②确立和维持信息沟通系统。③确保必要的活动。④领导。

目标的设定和转化，指设定组织目标，使之转化为具体协作活动，实现组织与环境动态平衡的过程，表现为企业战略管理、计划与控制活动等项职能。确定和维持信息沟通系统的基本内容包括：确定和调整组织结构；配备和控制管理人员；利用非正式沟通。确保必要的活动，是确保必要的、构成组织实体的个人的活动。其中包括劝诱个人参加组织协作和增强组织成员协作意愿两部分内容。具体管理过程中与组织结构设计、人员配备、制度规范、激励等项职能相联系。领导过程则更多地与领导职能、企业文化联系在一起。

当代管理职能学派继承法约尔开创的管理职能、管理过程思想，吸收管理学发展的新成果，丰富和发展了管理职能的内容，以计划、组织、人员配备、领导、控制五大职能概括管理的职能和过程，在管理领域有比较广泛的影响。

上述两种职能划分的角度不同、表述方式不同，但基本内容是相同的。考虑到目前国内比较通行的管理学理论体系，本考试指南以计划与控制、组织、制度规范、人员配备、激励、领导来反映管理的职能和过程，主要与组织和环境平衡相联系的战略、营销等方面内容安排在企业战略管理部分和市场营销管理部分说明。

思 考 题

1. 个体假设对管理学有何重要意义？
2. 管理学要把握个体的哪些基本特征？
3. 如何理解个体的行为和学习？
4. 什么是心理能量，学习与心理能量的关系如何？
5. 怎样理解正式组织的含义？
6. 简述正式组织三要素。
7. 什么是非正式组织？非正式组织的特征有哪些？
8. 试述正式组织与非正式组织的关系。
9. 如何理解组织的正式侧面与非正式侧面？
10. 如何实现组织内部平衡？
11. 如何实现组织与环境的平衡？
12. 为什么需要实现组织动态平衡？
13. 什么是管理？如何把握管理概念？
14. 试述巴纳德管理职能思想和管理过程流派管理职能思想的区别与联系？

第三章　企业和企业制度

现实世界中，企业是在一定财产关系支配下按照利润最大化原则行动的经济行为主体。财产关系以及与此密切相关的支配关系，使企业制度呈现出不同的形态。企业制度不同，导致企业面对的利害关系、支配的方式、活动的空间都有所不同。

除了企业与市场的输出关系方面外，另一至关重要的方面，是企业制度选择。

第一节　什么是企业

企业是在一定财产关系支配下按照利润最大化原则行动的经济行为主体，是为了获取利润而从事生产经营活动、向社会提供商品或劳务

的独立经济组织。企业是市场经济活动的主体。

一、企业的特征

（1）企业是一个经济组织，而且是独立的经济组织，区别于政治、社会组织和团体，也不是政府行政管理机构的附属物。企业具有与其他组织不同的目标、组织结构和管理方式、运行机制。人类生存的需要、人的经济动机、对财富的追求和贪欲或者说一定意义上的企业家动机，是企业组织产生的直接的、现实的、主观的原因。

（2）财产支配关系，是企业根本特征之一。企业从根本上说来，受一定财产所有关系支配。虽然现实世界中，企业还要受到来自政府、消费者、社区等各方面的制约和压力，但财产的支配是首要的支配。

（3）企业的目的是获得并不断增加盈利。自负盈亏，即以独立资产抵补经营亏损、承担经营责任，是企业得以不断发展的内在要求，也是形成自我约束机制的关键。自负盈亏是企业重要的特征。

（4）企业的职能是从事生产经营活动（企业不仅是指具有生产加工能力的厂商，也包括金融、保险、服务性企业）。企业必须向社会提供适销商品和优质服务。企业没有义务无偿承担各种非企业性职能，如政府行政职能和社会职能等。

总之，企业属于经济生活范畴，是现代经济活动的基本组织形式。

二、企业的多面性

显然，对企业组织而言，经济方面的性质或经济侧面是企业之所以成为企业的起决定性作用的侧面，赋予企业以企业特征。

但是由于企业生存环境的千差万别，由于企业的多面性，企业或多或少、在不同程度上具有社会的、政治的、文化的性质。在典型市场经济环境下，企业的经济、社会、政治、文化等方面具有内在统一性质，企业与其生存环境、生存土壤有亲和力，有统一性。在非典型市场经济环境中，上述几个方面呈现出与典型形态不同的特点。

在非典型市场经济文化类型的国家，企业更多地带有这些国家传统文化的色彩，从而在企业性质方面具有与典型企业不同的特点。这种差别，首先是由传统文化的基本价值观的差异造成的，是由文化类型的不同造成的；其次，它与工业化的程度、与市场经济发展的程度相关。

在社会还基本上是一个传统社会、市场经济发展不充分、市场经济体制没有在完全意义上建立起来的条件下，企业容易发生变异，从而呈现出不同的形态。由于程度的不同，有的在基本方面是企业，但带有浓厚的传统文化色彩；有的在基本方面仍然是传统社会组织，徒有企业形式。

第二节　产权及其功能

所有制、所有权、产权是经济学中长久以来的重要范畴，也是我国经济体制改革以来一直在讨论的一个热点问题。

一、所有权

所谓所有权，是指对主体拥有财富这一特定事实给予社会性的认可和保护。

所有权是一个规范性的概念。它的基本点是：

（1）所有权依照严格的法定方式取得。

（2）所有权具有占有、使用、处分和收益四项权能，所有者可以根据自己的意志行使其中任何一项权能。

（3）所有权具有排他性，在法律限定的范围之内排除他人对所有权行使过程的干预。

（4）所有权可部分地转让给他人，但处分权只能由所有者行使。

（5）所有者在所有权遭到侵害时，可以诉诸法律手段维护自己的权益。

所有制是所有权的法律形态。产权是所有权的经济用语，它强调的是谁行使各种实质性的所有权。产权关注的是经济运行过程中实质意义上的财产关系。

二、产权及其功能的含义

产权是一个社会所强制实施的选择一种经济品的使用的权利，是由人们对物的使用所引起的相互认可的一种行为关系。产权一般用来界定人们在经济活动中如何受益、如何受损以及他们之间如何进行补偿的规则。

产权的基本内容包括行动团体对资源的使用权与转让权，以及收入的享用权。他的权能是否完整，可以从所有者对该权能所具有的排他性和可转让性来衡量。如果权利所有者对他所拥有的权利有排他的使用权、收入的独享权和自由的转让权，他所拥有的产权就是完整的。如果这些方面的权能受到限制或禁止，就称为产权的残缺。

产权结构不同，效率也不同。确定和保护产权，有利于资源的有效利用。一种产权结构是否有效率，主要看它能否为在它支配下的人们提供有效的激励。产权制度最基本的功能是明确规定产权主体对客体的关系，以及不同产权主体相互之间的关系。

按行使权利的主体不同，产权主要分为私有产权、共有产权和国有产权，实质上是把上述权利界定给了不同的行动团体。

私有产权就是把资源的使用与转让以及收入的享用权界定给了一个特定的人，他可以把这些权利同其他附着了类似权利的物品相交换，他可以通过契约将这些权利转让给其他人，他对这些权利的使用不应受到限制。共有产权意味着共同体内每一成员都有权分享共同体拥有的权利，他排除了共同体外的成员和国家对共同体内的任何成员行使这些权利的干扰。国有产权在理论上指这些权利由国家拥有，国家按照可接受的政治程序来决定谁可以使用或不能使用这些权利。

在共有产权下，由于共同体内的每一成员都有权平均分享共同体所拥有的权利，共同体成员在最大化地追求个人价值时，由此所产生的成本就有可能有部分让共同体内的其他成员来承担。而且一个共同体成员也无法排斥其他人来分享他努力的果实。所有成员要达成一个最优行动的谈判成本也可能非常之高，共有产权条件下会产生很多内耗、争执，财产关系不明确。因而从效率角度来看，共有产权不理想。

在国有产权下，权利由国家选择的代理人——国有企业的管理者行使。作为权利的使用者，由于管理者对资源的使用与转让以及最后成果的分配都不具有充分的权能，就使管理者对经济成就和其他成员的监督的激励降低，而国家要对这些管理者进行充分监察的费用又极其高昂，再加上行使国家权力的行政机构往往为了追求其政治利益可能偏离利润最大化动机，因而在选择管理者时也具有从政治利益而非

经济利益考虑的倾向，因而国有产权条件下也会导致财产权利难以发挥作用。从效率角度衡量国有产权也不理想。

在私有产权下，所有者在做出一项行动选择时，他必须考虑未来的收益和成本倾向，并选择他认为能使他的权利的价值最大化的方式来做出使用资源的安排；而且他为获得收益所产生的成本也只能由他个人来承担，因为财产关系明确、无处推脱，从而产生了更有效的利用资源的激励。

以上关于私有产权、共有产权、国有产权的描述只是一种理论上的分析，现实世界中要具体化为各种企业形态，财产关系与经济效益的关系要落实到现实的企业制度中分析。

第三节　企业形态

在微观意义上，通常根据以下几个方面的特征来区别企业制度或企业形态：

（1）企业是谁的，企业财产归谁所有。

（2）由谁承担企业的经营管理责任。

（3）出资者具有哪些权利，承担哪些义务。

资本主义企业是在私有制基础上，适应资本扩张的需要逐步发展起来的。在漫长的发展过程中，西方企业发展依次经历了私营企业、股份公司、跨国公司几个大的发展阶段。这一发展过程，经历了量和质两个方面的变化。量变主要体现在资本集中程度方面。质变体现在两个方面：一是由无限责任变为有限责任，二是所有权和经营管理权由完全结合而逐步趋向分离。

一、私营企业

私营企业指个人企业和在个人企业基础上形成的合伙公司、两合公司和有限责任公司等企业形态。

（一）个人企业

个人企业（individual enterprise）是个人独资设立、个人所有、经营的企业。个人企业是企业最原始的形态。个人企业不具备法人资格，

但个人拥有公司全部股份的股份公司也可视同个人企业，这种情况在日本尤为普遍。

在个人企业中，投资者拥有全部经营权，并承担全部经营责任。经营利润归投资者所有，企业收入成为其个人收入的组成部分。一旦发生亏损，由其个人财产抵补，并对债务关系承担无限责任。个人企业的优点是独立决策、自主经营、经营成本低、便于管理；缺点是资本有限、筹集困难。

（二）合伙公司

合伙公司（unlimited or ordinary partnership）是由个人企业直接结合而成的公司形态，是最原始的公司形态。在合伙公司中，各所有者共同对结合而成的公司财产负责，出资者对公司承担无限连带责任。

合伙公司从结合多个资本意义上超越了个人企业的限制，但由于所有者要承担重大责任，因而结合难度较大，决策要取得所有出资者同意，需要其他因素起协调作用，规模也有限。历史上合伙公司往往是家族成员的联合形态，其中有家族纽带起维系作用。

合伙公司是一种应用范围有限的形式。

（三）两合公司

两合公司（limited partnership）是指由一个以上无限责任股东和一个以上有限责任股东共同出资组成的公司。其中无限责任所有者掌握公司的控制权。

无限责任股东和有限责任股东均为公司自有资本的出资者，有权分享利润，也需承担风险。区别只是在于无限责任股东对公司债务应负无限连带清偿责任，有限责任股东仅以出资额对公司债务负责。两合公司是介于无限公司和有限公司之间的一种公司形式，公司中有限责任部分的资本不分成等额股份。

两合公司既可以通过无限责任股东的存在保护债权人、取得外界信任，又可以通过有限责任股东吸引大量资金。随着经营扩大，两合公司存在着无限责任所有者难以承担法定责任的问题。出资不能自由转让的特点，也使优秀人才参与经营管理变得十分困难。无限责任股东的死亡，通常会导致退股或公司终止。

两合公司也是一种过渡形态。

（四）有限责任公司

有限责任公司（limited company）是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务负责任的企业法人。我国《公司法》规定，有限责任公司由五十个以下股东出资设立。国家授权投资的机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。

有限责任公司的基本特征是：

（1）公司不公开订购股份，不公开发行股票，不允许股份上市交易。

（2）股东凭公司签发的出资证明书，享有公司权益，参与公司经营管理。有限责任公司的股东会由全体股东组成。股东会是公司的权力机构，行使经营管理公司的各项职权。股东会的议事方式和表决程序，除法律有规定的以外，由公司章程规定。股东会对公司增加或者减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出决议，必须经代表2/3以上表决权的股东通过。

（3）公司股份不能自由转让。股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。股东向股东以外的人转让其出资时，必须经全体股东过半数同意；不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他股东对该出资有优先购买权。

（4）公司账目不向社会公开。

二、股份有限公司

股份有限公司，是指注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。设立股份有限公司，应当有二人以上二百人以下为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于五人，但应当采取募集设立方式。股份有限公司的设立，必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。股份有限公司的注册资本为在

公司登记机关登记的实收股本总额，注册资本的最低限额为人民币五百万元。股份有限公司是一种完善的企业法人制度，是当前西方国家大企业所普遍采用的企业组织形式。

与传统的私营企业比较，股份有限公司的特征主要有四个方面：资本证券化；有限责任制；所有权与经营管理权分离；公司账目公开。

（一）资本证券化

股份有限公司的第一个也是最根本的特征，是通过资本证券化形成的资本集中。

对于出资者而言，大都希望收回投资。对于企业而言，则希望资本留在企业供企业永久使用。这是一个矛盾。股票上市或资本证券化解决了这个矛盾，既满足了企业的需要，也为投资者进入或退出提供了制度可能。

资本证券化的前提是资本细分化。划分为小额等量股份，使得公司不仅可以吸收大额投资者，也可吸收一般小额购买者。资本集中的范围、程度，达到了空前的水平。股票作为一种有价证券，可以在市场上自由流动。证券交易市场的发育和完善，使股票转让变得更加容易。股票既是一种凭证，是公司股本的证明文书，也是一种权利，可以此享有公司经营管理的参与权和资本收益分配权（包括公司终止清算后剩余财产的分配权）。

股票上市或资本证券化是股份有限公司区别于其他类型公司的最本质的特征。这也是股份有限公司成为资本主义条件下最具现代特征的企业形态的理由。

（二）有限责任制

股份有限公司的第二个特征是股东只承担有限责任。股东以其认购的股份为限，对公司债务承担有限责任，与个人财产无关。前述有限责任公司虽然在这一点上与股份有限公司相同，但有限责任公司的股本没有证券化不能流通，不可能成为一般投资对象。两合公司股本让渡要经过无限责任股东同意；有限责任公司股东数量受法律限制；股份有限公司的有限责任与资本证券化结合起来，才使有限责任制发挥出真正作用。

（三）所有权与经营管理权分离

股份有限公司的第三个特征，是所有权与经营管理权的分离。即股东委托董事会负责资产使用和收益，所有者不负责资产经营管理，由代表股东利益的董事会及其管理人员专门从事经营管理。股份有限公司设有权力机构（股东大会）、常务决策机构（董事会）、监督机构（监事会）和执行机构（行政）。公司的日常行政和业务活动由董事会聘任的总经理全面负责，总经理对董事会负责。董事由股东会选举产生，董事会向股东会负责。股东拥有选举或罢免董事的权力，并以此保护自身利益。

在最初发展阶段，股份有限公司由大股东亲自负责公司经营管理。发展到后来，演变为委托专职管理人员负责。股东逐步转变为证券投资者，只关心股价的升降和红利的多寡。企业经营管理摆脱所有者影响，成为一项独立的事业。

（四）公司账目公开

公开发行股票的公司，其资产负债表、利润表、现金流量表等主要财务报表应依法经会计师事务所查核签证，在一定时间内公告。我国公司法规定，上市公司必须按照法律、行政法规的规定，定期公开其财务状况和经营情况，在每个会计年度内半年公布一次财务会计报告。

思　考　题

1. 什么是企业？
2. 试述企业的基本特征。
3. 试述产权及其功能。
4. 私营企业的形态有哪些？
5. 有限责任公司的基本特征有哪些？
6. 股份有限公司与有限责任公司的区别有哪些？

第四章　决　　策

决策是管理人员最重要、最困难和最需要冒风险的活动。从管理

学的观点来看，决策最直接的含义就是在若干可供选择的行动方案中作出抉择。在管理的计划、组织、领导和控制等职能中，几乎都会遇到决策问题。

第一节　管理就是决策

组织就是作为决策者的个人所组成的系统，决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

一、管理职能与决策

组织的全部活动都是集团活动，其中的过程就是决策：把组织成员决策当中的某些因素分离开来；建立一些规范的组织程序用来选择和确定那些因素；就那些因素同有关组织成员进行沟通。事实上，管理过程中每一个阶段的每一个管理行为，如计划、组织等，其中都有一个可分解的决策过程（见表 4-1）。

表 4-1　管理职能与其中的决策问题

职能	决策问题	职能	决策问题
计划	• 组织的长远目标是什么 • 什么战略能够最好地实现这些目标 • 组织的短期目标应该是什么 • 每个目标的困难程度有多大	领导	• 如何对待缺乏积极性的员工 • 哪一种领导方式最有效 • 调整工资将如何影响员工的生产力 • 何时是激发冲突的最好时机
组织	• 直接向我报告的下属是多少人 • 组织的集权程度应该有多大 • 职务应如何设计 • 组织应何时改组	控制	• 组织中的哪些活动需要控制 • 如何控制这些活动 • 业绩偏差达到什么程度才算严重 • 组织应建立何种管理信息系统

二、“决策人”的管理模式

以西蒙为代表的决策理论学派强调决策的重要性，并把“决策人”

作为一种独立的管理模式。西蒙和马奇在《组织》一书中按照关于人的假设对管理理论作了如下分类：

（1）“机械人”模式。这种模式把组织成员看做是进行一定作业的生产工具——机械。他们只能被动地接受命令、进行作业，在解决问题时并不起什么作用。

（2）“动机人”模式。这种模式认为，组织成员不是机械而是人，是为了满足个人的要求、动机和目的而劳动的。组织成员为实现组织目的而进行合作的动机是劳动生产率最重要的决定因素。

（3）“决策人”模式。这种模式认为，组织成员都是为了实现一定目的而合理地选择手段的决策者。

“决策人”模式把追求组织决策的合理性作为主要课题。由于信息和知识的不完备性、对未来预测的困难性以及不可能穷尽所有的替代方案，绝对理性的决策是不可能达到的，因此，在有限合理性的基础上，追求满意化而不是最优化决策的“决策人”模式才是更现实的合理模式。

“决策人”模式是把下述的决策方面的心理学因素作为其行动的基础：

（1）学习。人能够根据过去的经验，采取试验的方法，通过知识的传递和理论的推断，对特定的选择将产生的结果作出估计。这种学习过程对个人和组织都是合理决策的基本条件。

（2）记忆。就是把为解决一个问题而收集的信息以及从这些信息得出的结论储存起来，以便在发生同类问题时用来作为作出新决策的参考依据。

（3）习惯。它是帮助符合目的的行动方式持续下去的重要途径，具有“从有意识地进行选择的范围内排除情况反复”的作用。习惯一旦形成，当人们需要采取适当的行动时就不必再有意识地进行决策而能对同样的刺激和同样的情况产生相同的反应。只要这种习惯对实现目的来说是合理的，它就能对合乎目的的行动起有益的作用。

第二节　决策的过程和准则

狭义来说，决策是在几种行动方案中进行选择。广义来说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。决策就是人们为了达到一定的目标，在掌握的有限的信息资料的基础上，通过对有关情况进行分析，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

一、决策过程

决策过程包含四个阶段。

（一）收集信息阶段

收集组织所处环境中有关经济、技术、社会等方面的信息并加以分析，同时对组织内部的有关信息也要收集并加以分析，以便为拟订和选择计划提供依据。

（二）拟订计划阶段

以组织所需解决的问题为目标，依据第一阶段所收集到的信息，拟订出各种可能的备选方案。

（三）选定方案阶段

根据当时的情况和对未来发展的预测，从各个备选方案中选定一个。

（四）对已选定的方案进行评价

决策过程第一阶段的任务是探查环境，寻求决策的条件，可以称之为“信息活动”。第二阶段的任务是设计、制定和分析可能采取的行动方案，可以称之为“设计活动”。第三阶段的任务是从可供选择的各种方案中选出一个适用的行动方案，可以称之为“抉择活动”。第四阶段的任务是对已作出的抉择进行评价，可以称之为“审查活动”。

决策过程还可以细分为更为具体的识别问题、确定决策标准、为标准分配权重、拟订方案、分析方案、选择方案、实施方案和评价效果等八个阶段。

从这些阶段和过程我们可以看到，决策实际上是一个“决策—实

施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能之中。

二、决策的准则

正如“决策人”模式所假设的那样，决策的准则并不是绝对的理性即“最优化准则”。以往的经济学家和管理学家往往把人看成是以“绝对的理性”为指导、按“最优化准则”行动的经济人或理性人。但这事实上是做不到的。

要实现“绝对的理性”就要有三个前提，而这事实上是办不到的。这三个前提是：①决策者对可供选择的方案及其未来的后果要“无所不知”。②决策者要有无限的估算能力。③决策者的头脑中对各种可能的后果有一个“完全而一贯的优先顺序”。由于决策者在各方面的限制，不可能具备这些前提。所以，事实上人们不可能作出“完全合理的”决策。人们在决策时，不能坚持要求最理想的解答，常常只能满足于“令人满意的”决策。因为人们没有求得“最优化”的才智和条件，所以只能满足于“令人满意的”这一准则。

这一准则对决策的现实意义是：作决策的时候不能考虑一切可能的复杂情况，而只考虑与问题有关的特定情况。对工商企业来说，这种“令人满意的”准则就是“适当的市场份额”、“适度的利润”、“公平的价格”等。而一个组织存在的意义和目的也就在这里。因为组织的主要职能之一就是“弥补个人的有限制的理性”，从而能作出“令人满意的”决策。

要及时有效地作出正确的决策，还有以下几个原则：

（1）整体协同原则。管理系统本质上是开放系统，它的各要素是相互联系、相互作用的。它处在环境中，被外部环境所包围。它总是自身相互作用，系统本身会产生协同。

（2）目标原则。决策都必须确认目标，并以目标为导向。

（3）权变原则。决策是动态的，客观环境发生了变化，决策也要随时作出调整。

第三节　决策的技术

一个组织的全部活动大概可以分为两类：例行活动和例外活动。通过对这两类活动的分类以及相关决策技能的分析，将有助于决策者提高决策技术。

一、例行问题和例外问题

决策者进行决策思考的出发点是正确判断问题的性质，即判断是属于例行问题还是例外问题。

例行问题是指重复出现的例行公事，如订货、材料出入等。有关这类活动的决策是经常反复的，而且有一定的结构。处理这些问题的特点是把它纳入制度规则化的轨道，这样当问题重复发生时，不必再作决策，而只需根据已有的制度和规则按例行程序处理即可。

与此相对应，那些偶然发生的、新颖的、性质完全清楚、结构上不甚分明的问题属于例外问题。只有例外问题才真正是要领导者逐项逐个认真研究、慎重决策的问题。这类问题不是重复出现的，也不能用对待例行公事的办法来处理。这类问题往往比较重要，如新产品的研究和开发、经营的多样化、公司兼并等。这类活动为数不多，却需要主管人员倾注大部分精力，作出正确的决策。

处理例行问题和例外问题，无论从决策的性质还是方法上来看，都是两种不同类型的决策。前者一般有先例可循，有政策和规则可依；后者往往缺乏信息资料，无先例可循，无固定模式，最终解决问题可能需要创新。

二、程序化决策和非程序化决策

从解决上述两类不同性质的问题出发，决策可以分为程序化决策和非程序化决策。处理例行问题的决策通常称之为程序化决策，处理例外问题的决策通常称之为非程序化决策。

所谓程序化决策，是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，每当它们出现时，即可按照固定程序进行处理，而不需要再特意去处理它们。通常又

将“程序化决策”称之为“结构良好”的决策。与此相反,“非程序化决策”是针对那些新颖、无结构问题的。这类决策又可以称之为“结构不良”的决策。这类决策没有固定的程序和规律可以依据,需要单独作出处理。

同时,决策类型和组织层次也是相关的。低层管理者主要处理熟悉的、重复发生的问题,因此他们主要进行程序化决策。而越上层的管理者,他们面临的问题越可能是结构不良的。当然,在现实社会中,极少的管理决策是完全程序化的或完全非程序化的,这是两个极端,而绝大多数决策介于两者之间。

三、程序化决策的决策技术

了解程序化决策的各种技术,有助于管理人员建立起解决例行问题的决策系统,从而提高决策效率,如表 4-2 所示。

表 4-2　程序化决策和非程序化决策的决策技术

决策类型	传统决策技术	现代决策技术
程序化决策:重复的、例行的决策,由组织制定其决策的具体程序	(1) 习惯 (2) 事务性常规工作;标准操作规程 (3) 组织结构:共同的期望,分目标系统,明确规定的信息联系渠道	(1) 运筹学,数理分析,模拟,电子计算机模拟 (2) 电子数据处理
非程序化决策:一次性的、非例行的、新的决策,用通用问题解决过程处理	(1) 判断、直觉、创造性 (2) 经验 (3) 经理人员的选拔和训练 (4) 设立专门从事非程序化决策的部门	探索式解决问题技术的应用: (1) 决策者的培训 (2) 编制探索式计算机程序

(一) 程序化决策的传统技术

习惯是制定程序化决策的全部技术中最为普遍和最为盛行的技术。组织成员们的集体记忆是实际知识、习惯性技能和操作规程等方

面的集合。与习惯紧密相关的是标准操作规程。两者的区别在于：习惯已经内在化了，并形成一种神经系统的直觉反应；标准操作规程则是一种用正式书面形式记录下来的程序，一种将习惯模式公之于众，经受检验、修正和改进的手段。

在标准操作规程之上的组织结构是一种对决策制定程序的不完全的记述说明。组织结构规定了一套关于组织的哪些成员将对哪些类型的决策负责的内容。组织结构也规定出一套分目标系统，在组织的各部门起选择标准的作用。同时组织结构也在组织内设立明确规定的信息联系渠道和信息责任单位，以便对组织环境的某些部分进行审核。

（二）程序化决策的现代技术

第二次世界大战后，计量分析工具的发展，使程序化决策的技术发生了根本性的变化。

运筹学是指将“条理性分析法”（常常包括复杂的数学工具）运用于管理决策的制定特别是程序化决策的制定。运筹学是科学方法在管理问题上的应用，可以看做是科学管理运动的一种继续和发展。运筹学还给管理决策带来了一种被称为系统方法的观点，即“从整体来看问题”。

数学工具如线性规划、动态规划、整体规划、博弈论、概率论等，其在管理决策中的应用是通过对企业现实管理环境的模拟，为组织决策编制一个程序。

通过对企业流程的提炼和固化，信息技术的发展已经为现代企业的程序化决策提供了尽可能的方便，使得以前很多低效率的重复性的人工工作可以由高效率的数字神经系统来完成，使得程序化决策和数据处理实现了高度的自动化。

四、非程序化决策的决策技术

掌握面对例外问题的分析思路和决策技术，有助于提高非程序化决策的能力。

（一）非程序化决策的传统技术

人们在进行非程序化决策时，通常用的传统技术是判断。而判断是通过某种不确定的方式由经验、直觉和洞察力来决定的。当进行一

个非常困难的或者是将会产生极为深远影响的决定性决策时，通常需要决策者发挥创造性。但这些技术的心理过程至今仍然很少为人们所理解。

现代企业可以通过培训来提高经理人员面对例外问题的反应能力。在培训上，主要采用两种方式：一种是在入选的经理人员进入组织前，在基本原理方面给予专业性的培训；另一种是在经理人员进入组织后从他们在组织中的亲身经验和有计划的工作轮换中受到培训。一个人总是能够逐渐通过适当的实践经验来提高其决策能力的。

适宜的组织结构也有助于非程序化决策的制定。企业要建立一种特定的组织职责和单位来负责非程序化决策的制定，以避免程序化决策和非程序化决策交叉进行而降低效率的情形。现代很多大企业都拥有各种各样的参谋职能单位。这些单位大多是一些专门研究某些较为复杂的非程序化决策制定任务的单位。例如，市场研究单位和研究部门专门从事决策制定的情报阶段的研究；计划部门和产品研制部门专门从事设计阶段的研究。这样，就能将组织中的知识资源对各项非程序化决策作适当的分工。

（二）非程序化决策的现代技术

探索式解题技术的应用，其中包括决策者的培训和探索式计算机程序的编制，也推动着非程序化决策技术的提高。通过对人的判断和直觉观察过程的理解，现代技术已先进到了可以将决策中的许多过程在计算机上进行模拟的程度。

对非程序化决策制定过程的研究和理解，一方面，将为非程序化问题领域内决策制定过程的某些方面的自动化开拓出新的前景，就像运筹学能使程序化决策制定的许多方面实行自动化一样；另一方面，通过使我们深刻地洞察人类思维过程，这种理解将有助于通过教育和训练来改进一般员工特别是经理人员在困难的、结构不良的复杂环境中制定决策的能力。

第四节　决策的行为

迄今为止，我们一直是把决策过程作为一种合理的、合乎逻辑的过程来看待的。但对于决策过程来说，还有其他因素起着重要的影响作用，这就是决策的行为，包括个人的行为特性和群体在决策中的行为特性。

一、个人因素

决策作为人们的一种思维心理活动，在人和人之间存在差异。这些差异体现在决策者感知问题的方式，处理情报资料从中获取信息的能力，乐于发掘各种备择方案的意愿和对决策风险的态度等方面。个人之间的差异决定最后选择的方案的特征，并将影响实施决策时的魄力和果断性。

影响决策过程的行为特性很多，这里仅就影响最大的、起决定作用的两个方面——个人对问题的感知方式和个人价值系统进行扼要的讨论。

（一）个人对问题的感知方式

所谓感知，即通过感觉而形成的知觉，它是对事物的各种不同属性、各个不同部分及其相互关系的综合反映，即对事物整体的反映。感知在确定决策问题、处理决策的情报资料、拟定决策的可行方案等方面起着重要作用。

心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当前的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。知识经验会对感知产生巨大影响。

（二）个人价值系统

个人价值系统是个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。具体讲，它包括个人对成就、财富、权力、责任、竞争、冒险、创新等的欲望，以及对正确与错误、好与坏、真与伪、善与恶、美与丑、得与失或其他类似的对立事物所持的观点。个人价值系

统对决策过程特别是最后的方案抉择起着重要的影响和决定作用。

概括而言，个人价值系统对决策的影响作用主要表现在两个方面：①它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物。例如，一个人往往以他正在感知的某种准备状态或他的情绪的某种状态甚至某种先入为主的准备状态来反映感知对象，把听到的内容变成了他想要听的东西，把看到的对象变成了他想要看的对象。心理学称这种心理状态为定势或心向。②它影响决策者的判断，包括对问题的判断、对信息的判断和对方案的抉择。

个人价值系统对决策的影响因决策者而异，有积极的作用，也有消极的作用。其积极作用表现在：①它能使人们对事物感知得更迅速、更有效。②有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质。③有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息。④有助于人们形成决心、作出果断而大胆的选择。其消极作用是：容易使人们在情况发生变化时固守过时的观点，因循守旧，错失成功的良机，以及固执先入为主的成见等。由此可见，一个成功的主管人员必须具有合理的、健康的、积极的、符合社会发展要求的良好的个人价值系统。

二、群体因素

在正式组织里，一个人不作为群体成员而独自完成决策制定的全过程是罕见的。因此决策不仅受到个体心理的影响，还受到群体心理的影响。这里群体的概念，是指进行活动且相互制约的人群或人们的共同体。

群体有自己特有的心理现象，例如舆论、内隐的规范（默契）、士气、情绪、风尚、和从众现象等。个体心理是头脑的机能，是外部世界的主观映象；而群体心理则是普遍存在于各个群体成员头脑中反映群体社会关系的共同心理状态与心理倾向。群体心理对决策的影响，既有积极的方面，也有消极的方面。

（一）群体决策的优点

群体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识和经验，能提供更完整的信息，这必然有利于确定问题和制订备择方案，并且能够更严格地分析所制订的方案。群体参与制定

决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体每个成员对决策许诺的可能性。

（二）群体决策的缺点

组成一个群体显然要消耗时间，一旦群体形成，其成员之间的影响常导致低效，结果造成群体决策总要比个人决策花费更多的时间。在群体中个体成员要屈从压力，从而导致了“群体思维”，抑制了不同观点、少数派和标新立异以取得表面的一致。群体思维削弱了群体中的批判精神，损害了最后决策的质量。同时，在个人决策中，负责任的主体是明确具体的；而在群体决策中，任何一个成员的责任都被冲淡了。群体成员承担责任，但实际上谁对最后的结果负责却不清楚。

思　考　题

1. 试述管理职能中所包含的决策问题。
2. 阐述“决策人”的模式的基本假设。
3. 阐述决策的基本过程。
4. 决策的准则是什么？
5. 如何区别例行问题和例外问题？
6. 什么是程序化决策？
7. 什么是非程序化决策？
8. 程序化决策的传统和现代技术有哪些？
9. 非程序化决策的传统和现代技术有哪些？
10. 影响决策行为的个人特性有哪些？
11. 群体决策的优缺点各有哪些？

第五章　计划与控制

计划是事先对未来应采取的行动所作的规划和安排。控制是在计划执行过程中出现偏离时予以调整和修正的过程。计划和控制，也可称为事先计划过程和事后控制。

计划与控制工作贯穿企业经营管理全过程。企业所有管理活动几乎都与计划和控制过程相联系。不管是业务活动，还是人事调整，甚至有关员工生活方面的问题，都在一定程度上涉及计划和控制过程。因为计划和控制是有关经营战略确定的行动具体落实和实现的工作，也因为企业是以经营为基本职能的经济组织，所以不可能存在与计划和控制毫无关联的内容。

很自然地，计划和控制与企业组织中所有层次、所有成员都有关。企业组织中各层次、各部门、各类人员，都在一定程度和范围内从事计划和控制工作，通过计划和控制履行自己的职能。

第一节　计划与控制

一、计划与控制系统

为了促进、约束和调整企业组织中复杂而多样的计划和控制过程而形成的管理体系或框架，就是计划与控制系统。

不论对组织中的个人还是组织整体，计划和控制过程都是必不可少的。对个人而言，不论是处理决策问题还是处理操作问题，都不可能随环境条件的每一步变化采取相应的措施，必须根据环境条件的基本趋势把工作的基本框架确定下来。换言之，计划和控制系统是适应环境变化，有步骤、有安排地开展工作的基本手段。对组织而言，任何集体协作性质的工作，都需要必要的事先筹划、安排、调整和沟通。在协作活动进行过程中，还要通过必要的沟通和调整行为保证计划任务按部就班地完成，并且在出现问题时纠正计划的偏差。所有这些工作，都需要有一套基本的工作程序和规范。依靠个人或部门之间随机的、无序的自发沟通和协调，达不到整体协调一致、按部就班完成计划任务的目的。

计划和控制系统，是为组织中各层次、各种类计划和控制行为提供基本程序和规范，调整计划和控制过程，对计划和控制工作作出基本安排和设计的系统。没有这样一套系统，仅有组织结构和职能分担，企业管理业务是无法展开的。

显然，随着组织规模的扩大，企业的业务规模也在增大，需要沟通的问题也会增多；部门、层次间协调会越变越复杂。小企业或许可以没有明确的计划与控制系统，但大企业却一刻也离不开这样一套体系。

二、计划和控制的基础

计划和控制的基础是信息。制定计划需要搜集有关工作所需的信息；与其他部门沟通和协调计划需要传递信息；计划报请上级管理者批准返回、同意执行的过程也是信息流动的过程。同样，控制活动也离不开信息，要想及时发现偏差、采取适当的修正行动，首先必须掌握有关环境变化的信息，同时要掌握有关计划要求的信息和有关计划执行结果的信息。

计划和控制过程背后同时会存在着多重信息流。环境与组织之间、组织内部各部门之间、管理者与被管理者之间存在着各种信息流。在计划与控制系统中所进行的沟通、调整、管理也都属于信息的范围。因此，计划与控制系统的核心内容就是确定组织的信息流结构。

计划与控制系统和企业组织中信息沟通体系之间，存在着双向影响关系。一方面，计划与控制系统依存于信息沟通体系，没有必要的信息沟通体系运载信息，计划和控制不可能实现；另一方面，计划和控制过程产生的信息流的路线和信息量，制约和影响着实际的信息沟通过程。

计划和控制系统不是单纯的上级管理者指挥和控制下属的系统，计划和控制过程所形成的信息和情报对企业组织的发展有着更为重要的意义。

第二节　计划系统

一、计划制定的意义

计划系统是为在企业组织中规范、促进和调整计划工作过程而设置的基本规范和体系。分析探讨制订计划的重要意义，有利于准确地把握计划系统设计的基本问题。

企业组织中的计划工作，不仅对计划承担者个人和部门有重要意

义，对上级管理部门、对与之有协作配合关系的其他人和部门、对与计划承担者有业务联系的各方面都有重要意义。这种重要意义，首先是该个人或部门的，其次是整个企业组织的。

（一）计划制定工作对计划者个人或本部门的意义

（1）通过对环境的分析研究，可以加深对环境的认识，减少工作的不确定性和失误。这主要表现在：一方面通过对环境的分析研究，可以加深对环境变化趋势和关键致变因素的了解，增强对环境变化的敏感性，合理选择控制过程的手段和关键因素；另一方面，通过分析研究可以减少不确定性，提高把握环境的能力。譬如分析市场需求，虽然通过分析未必能准确预测市场需求变化的量和结构，但却可以进一步明确需求变化的方向和范围，降低不确定性。

（2）明确工作目标。明确的工作目标本身具有激励作用，同时它也为工作提供了具体的依据和标准，因而对目标制定者有重要意义。

（3）确定当时必须采取的行动。在明确了环境和目标的基础上，针对特定的条件应采取什么样的行动，也有了肯定的答案。这是落实目标、实现目标的具体行动方案，它包括活动的时空安排、资源配置、行动步骤和任务指标等方面的内容。

（二）计划制定工作对企业组织的意义

对企业组织来说，计划制定过程具有更为重要的现实意义。理想的计划制定过程等于计划实现了一半。许多问题都是在计划制定阶段解决的。

（1）计划制定过程同时是企业组织中信息沟通、相互了解和事前协调的过程。不管是计划由下至上再由上而下申报批准的过程，还是与其他部门协调、互通信息、相互配合协调的过程，都是事先在企业内部共享信息、集思广益、形成良好理解与配合关系的沟通过程。这种沟通过程，是计划顺利实施的充分准备。

（2）形成企业总体计划。正是在充分沟通、协调的基础上，形成了包含各部门、层次、个人作业计划在内的企业总体计划。有了这样一种总体计划，集体化的共同协作才变成现实具体的活动，组织结构确定的基本框架才有了用武之地。

（3）通过计划制定过程中计划承担者与上级管理者的相互作用，为管理者施加影响提供了手段。经营管理工作粗略地划分，大致有两项：一项是设计管理的基本体系和框架；另一项是借助这些基本的体系和框架，影响和指导企业中个人的行为。计划系统就是管理体系的一种。通过计划系统这种基本的管理体系，管理者可以施加影响，贯彻最高管理层的意图。计划制定过程中管理者的态度、肯定和批评意见、修正建议等，都能起到影响下级的作用。

（4）通过计划制定过程中在不同部门间进行协调和安排，可以从组织整体要求出发协调各部门的决策，使计划形成一个有机的整体。

二、计划系统设计

计划制定既然对企业有如此重要的意义，就不能听任各部门、各单位自由行事，必须对计划制定过程进行全面综合考虑，确定基本的规范。企业组织中不同层次、不同部门都要制定本单位的计划，这些计划各有特点，不能用一个固定的模式去限制。计划系统设计不是要设计出一套适应每一个单位的模式来，也不是分别为不同单位设计模式，而是就各单位、各类计划的共同点、基本点作出一般性规定，确定计划制定过程的基本问题和范围。

这些共同的、基本的方面主要包括以下几方面。

（一）计划制定者

通常，计划应该由对计划确定事项承担决策责任的人或计划的执行者制定，但是在现实生活中，往往有很多专门从事计划工作的职能管理人员制订计划。这些人制订出来的计划，很容易流于纸上谈兵，不切合实际。从本质上说来，制订计划是直线管理人员的职责，职能管理人员充其量不过是一种参谋和辅助而已。

确定计划制订者，应当与组织结构确定的职能和职务分担有效地结合起来。

（二）计划范围

不同的计划涉及的范围大小不同。属于各部门、各层次的局部计划，范围比较明确。有些计划涉及几个部门之间协调的，应以主要职责部门为主，有关部门配合，上级管理者亲自过问。计划范围的确定与计

划制订者的确定，应结合起来进行。

（三）与资源配置的协调

决策必然伴随着资源的配置。如果要扩大某种商品的广告宣传，需要进行广告预算；如果要制订一定时期内的增产计划，必须考虑必要的设备投资。因此，在计划制订过程中，人、财、物是必要的考虑。

但在计划的实际制订过程中，却经常出现与资源配置脱节的情况。如企业中的人和资金这两种资源，分别由人事部门和财务部门负责，制定人事计划和财务计划。由于各个部门的独立性，导致计划脱节。这也是一些企业的计划沦为纸上谈兵的原因。计划设计过程必须考虑与资源配置的协调，才能确保计划的有效实施。

（四）与业绩评价的协调

计划所确定的内容，是计划期内应该实现的目标。计划制订过程中确定的内容要想真正成为业务工作的指导方案，切合实际，根本上的要求是能够被执行者当做工作指南认真对待。通常执行者自己制订的计划能够得到认真对待，切实贯彻。由计划执行者自己制订计划是最好的选择。这里需要强调的是，使执行者认真对待、切实贯彻的另一个重要条件是计划与业绩评价的协调，特别是与事后评价的协调。因为计划执行者最关心的是事后评价。然而，确定计划的哪些内容与业绩评价挂钩，操作上并不是一件简单的事情，因为计划制订的行动方案和目标完全是建立在事前预想的基础上，而大多数情况下环境的变化是人们难以预料的。这时，如果盲目地按照事前制定的行动方案行动，决不是计划的理想状态。这时，更需要对行动的修正。

（五）计划形式

计划形式指以什么样的形式来描述计划。例如，有的企业要求将计划的最主要内容汇集在一页之内，即在提案中以最简要的形式对计划的基本目标与特征、计划执行的主要问题以及计划执行的结果进行描述。这样的形式能够引导人们对计划的本质问题进行思考，抛弃一些枝节问题。以适宜的形式对计划进行描述也是计划制定过程中的重要问题。

上述五个项目不仅是大型企业组织制定计划系统时必须考虑的，其他任何类型的组织，只要是涉及组织全体的集体性活动，其计划过程

都要考虑。由谁制定计划、计划涉及哪些内容、如何配置资源、怎样与事后业绩评价结合起来、计划的形式是什么，都是必须明确的。

计划工作是一项复杂而费时的工作。越是复杂的计划过程，越是持续反复地从事计划工作，越能显示出合理确定上述五个项目的积极作用。计划过程是组织中人与人之间交流、沟通和人们发挥创造性的过程，计划系统设计恰当与否，直接制约着上述沟通过程的质量和创造性的发挥。

第三节　控制系统

一、控制形式

不管在计划制定过程中考虑得到多么周密细致，受各种不可控因素的影响，实行过程中总会出现与计划偏离的情况。处理各种意外情况，使行动与环境变化相适应，就是控制。这种控制有两种形式。

（一）直接控制

这是具体操作者自己在工作过程中的直接控制。如，在企业中从事生产作业的工人，一边观察机械运行状态、产品质量变化一边调整作业计划，就属于这种类型的控制。这种控制是通过采取行动与环境取得平衡来决定工作的成果，是一边观察成果的反馈一边采取恰当修正行动的控制方式。

（二）间接控制

即所谓影响控制。这里的控制者主要是作业人员的上级管理者。作为管理者总希望作业人员能够制定适当的作业计划，并根据环境的变化进行恰当的调整。为了使作业人员能够比较好地实现控制，管理者可以直接改变作业人员计划，也可以下令调整，由作业人员自己按照命令要求修改计划。管理者这种行为，本质上属于直接控制。管理者如果频繁地采用这种系统，就失去了给作业人员分配任务的意义。既然给作业人员分配了任务，并授予了相应的权限，除例外情况外，管理者就不应过多干涉。

除此以外，最主要的控制是业绩评价。即上级管理者在经过一定

时间后，对作业人员的业绩进行事后评价。由于作业人员事前知道这一点，为了获得好的评价，需要采取恰当的控制活动。通过事后业绩评价影响作业人员当时的行动，就是间接控制，即所谓影响控制。

从上面的分析可以看出，不管生产作业是什么，管理者在给被管理者分配任务时，必然会导致这两种类型的控制：作业人员对工作过程的直接控制和管理者通过业绩评价对作业人员进行的间接控制。

二、控制过程

两种类型的控制都有自己典型的控制过程。

（一）直接控制

直接控制是典型的反馈控制，其控制过程如下：

（1）采取某种控制行动。

（2）对控制行动的结果进行观察、测定。

（3）将观察、测定的结果与应有的标准比较、评价。

三个步骤循环往复，就形成了现实的控制行动。由于对结果评价的反馈可以决定以后的控制行动，直接控制又称为反馈控制。

（二）间接控制

从业绩评价的影响中，可以看到典型的间接控制过程。

（1）确定应达到的目标标准（可以通过各种方式确定，如由上级管理者规定或根据作业人员自己的申报通过协商议定）。

（2）作业人员对工作进行控制。

（3）一定时期后，管理者对作业人员的成果进行观察、测定。

（4）管理者将观察、测定到的成果与标准比较、评价。

（5）在比较、评价的基础上，管理者决定奖惩措施。

上述控制过程正因为控制的对象是人，才有意义。直接控制没有业绩评价和奖惩这两个环节，只能借助直接调整。在此意义上，直接控制和间接控制之间在人的要素上有根本区别。因此，有必要区别这两种不同性质的控制。

直接控制和间接控制是同一控制系统中并存的两种过程。如果不能准确把握二者之间的区别，很容易导致使用上的混淆和偏差。最容易出现的误解，是上级管理人员把对作业过程的控制看作直接控制，在

作业人员执行任务期间频繁、细致地观察和过问下级的工作。作业人员同样是有知觉、有感情、有自尊的人，不是执行职能的机器。过多的干涉和过问会伤害下级的自尊心和工作热情，反而不利于顺利实现计划任务。所以，对两类不同性质的控制，必须有清醒的认识。

三、控制系统设计

控制系统设计的主要项目有：

（一）目标变量

目标变量是指用来测定控制对象（工作和人）工作成果的指标。在预算管理中，作为目标变量的指标主要有利润、销售额、费用、利润率、增长率等。

（二）确定目标变量的测定方法

例如利润，在计算时，需要考虑它包含哪些项目，还要考虑作为控制对象的人的行为变化，这是管理会计需要考虑的问题。另外，在企业组织中还有许多难以用数值测定的变量。如人员素质的测定，就无法用数值准确表示，而需要管理者通过自己的主观观察来测定，这是管理者的职责之一。

（三）确定事前标准

对目标变量进行测定，会发现结果与标准的偏差，这是正常的。也就是说，反馈信息的内容通常是标准与实际的偏差。如管理者在工厂巡视时，根据自己的亲身观察，与头脑中所有的“工厂正常状态”标准比较，发现偏差，形成反馈信息。

从一定意义上讲，反馈需要有事前确定好的标准，控制系统中必须明确标准的制定方法。在上述管理者巡视的例子中，可以把他头脑中所有的“工厂正常状态”的感觉作为标准。

在目标管理的目标个人申报制度中，事前标准是在自己申报的基础上经与上级管理者协商来确定的。通常也可以将过去的业绩值作为事前标准。实际上在计划系统制定的计划中也包含着这样一个标准，即作为计划系统输出的目标变量的事前标准。否则，事前制定的计划就无法指导人们的控制活动。这是计划系统与控制系统的连接点。

（四）测定结果的沟通方式

产生反馈信息并不是控制活动的最终目的，更重要的是要以一定的方式把这些信息传送给进行控制的人，这也是控制系统设计的重要项目，即决定进行控制活动的人如何将这种信息传送给其他人。

在前面管理者巡视的例子里，问题比较简单，管理者会很自然地将观察到的事情通知有关人员。但许多问题并非如此。由于信息反馈的是人们工作的成果，是人们普遍关注的东西，因此反馈信息尤其是那些与标准不一致的反馈信息采用什么方式沟通会引起人们不同的反应。如企业中对各班组的控制情况：在所有班组中公布他们的工作成绩，这样的沟通必然导致各班组之间的竞争；而在企业中只汇总公布班组的次品率，就会促使次品率高的班组设法努力改善自己的状况。

（五）事后评价标准的确定

事后标准是指根据实际工作环境确定的目标变量的水准。实际使用中事后标准与事前标准通常是相同的。但考虑执行中环境的各种变化，需要制定与事前标准不同的事后标准。事前标准在环境理想的情况下会显得过于宽松；相反，如果环境比预想的恶劣，就会成为不合理的、苛刻的评价标准。

确定事后标准首先要考虑环境的实际变化，然后决定。即假设在某种环境条件下，采取适当的控制行动理应达到某一水平。事后标准的确定十分困难，人们通常是用事前标准或者用从事类似工作的人们的实际业绩的平均值代替。

但不管事后标准的确定如何困难，事后标准最终仍是业绩评价的主要标准。而且实际运用中十分重视这种事后的评价，所以事后标准必须公正，否则就会失去间接控制的意义。

第四节　计划与控制的协调

一、评价标准的确定

在控制系统的各种设计项目中，制定业绩标准是最基本的问题。制定事前标准和事后标准，是计划和控制过程的基础性工作。

如果单纯地考虑某人某段时间内的业绩，可以用下面三个要素的

乘积表示：

业绩＝环境×事前计划×控制的努力和技巧

这个式子包含以下几方面内容：首先，作业人员要制定事前计划，并在计划执行过程中，及时发现环境与事前计划的偏离；然后根据这种偏离想办法修正计划，选择与环境相适应的工作方法，这就是控制活动。

这里使用乘号的意思是象征性地表示三个要素对业绩决定的过程不是简单累加，而是相乘效应。业绩的好坏，首先取决于环境与事前计划相吻合的程度。另外，控制的努力和技巧也在很大程度上决定了业绩与事前计划的相乘效应。

（一）事后标准与事前标准

因为事后标准是假设在某种环境条件下采取适当的行动理应达到某一水平，所以依照上面的表达方式，事后标准可以表示为：

事后标准＝现实环境×事前计划×应有的控制努力和技巧

与此相对应的是现实环境条件下的实绩：

实绩＝现实环境×事前计划×现实的控制努力和技巧

事后标准与实绩的差别只在第三个控制项上。现实的控制活动如果与要求的控制活动一样，事后标准与实绩就应该是相同的。

使用与此相同的表示方式，业绩评价的另外一个标准——事前标准可以表示为：

事前标准＝理想的环境×事前计划×应有的控制努力和技巧

即在预想的环境条件下，做了充分的控制努力，并且具备必需的控制技巧，就应该得到理想的业绩。

事后标准与事前标准不同的原因在于现实环境与预想的环境之间的偏离。如果实绩与事前标准不同，可能是由于两种原因：一是现实环境与事前预想的不同，二是现实的控制活动与所希望的不同。这种情况下，以事前标准作为业绩评价的标准是不符合实际情况的，容易产生消极影响。由于导致实绩与事前标准产生偏差的原因有两个，仅从结果看无法判断究竟是什么原因导致了偏差。当实绩低于事前标准时，作业人员会强调环境方面的原因，管理人员会认为作业人员努力不够。

当实绩高于事前标准时，管理人员会以为是环境所致，作业人员往往归结为自己的努力。这是现实中一般的情况。

（二）事前标准的意义

当我们知道在业绩评价中使用的是事后标准而不是事前标准时，事前标准的确定有什么意义呢？它的意义在于：

（1）事前标准是信息反馈的源泉。实绩与事前标准的不同，是由于环境和控制的努力与技巧两方面的原因所致。如果知道实绩与事前标准的差异是由于现实环境与事前预想的不同，那么为了挽回环境变化的影响，应该采取什么样的控制活动更恰当？也就是说，实绩与事前标准的差异反映环境变化的程度和控制活动的适当程度。这种信息，不论对作业人员，还是对管理人员，都有实际的意义。仅仅知道实绩，并不能反映问题。

（2）由于将事前标准背后应有的控制努力和技巧以业绩的形式表示，作业人员和上级管理者可以在应有的控制努力和技巧方面达成一致意见。因此，事前标准的确定，就等于在上级管理者与作业人员之间约定“控制努力和技巧”应达到的水平。作为数量指标，这个事前标准不能在事后的业绩评价中作为标准使用，但能起到调动作业人员工作积极性的作用，成为他们努力工作的激励因素。换一种表达方式，事前标准也可以表示为：

事前标准＝预想的环境×事前计划×约定的控制努力和技巧

（三）事后标准的难度

在现实中要想确定恰当的事后标准是十分困难的。为此，必须收集足够的信息。首先，必须了解现实环境的变化和现状；其次，必须了解作业人员的控制努力应达到什么水准；最后，计算在现实环境下进行应有的控制努力所能取得的业绩。但实际上，完全遵从这三个步骤是不可能的。

在组织中通常用其他标准代替事后标准进行业绩的评价，最为典型的是用从事类似工作的人们的实绩作为评价标准，通过与这个标准的比较进行业绩的评价。利用这种方法进行业绩的评价，可以使作业人员在比较中激发竞争意识，引导作业人员向更好的控制方向努力。

在事后标准确定困难的情况下，这种方法被众多企业普遍采用。

事后标准的重要性使一些现场管理者在不清楚事后标准的情况下，不得不以自己的主观标准对作业人员进行业绩评价。如果管理者通过对实际的了解能够准确判断环境的变化，并对作业人员的能力有较好的了解，那么他对作业人员应取得的业绩的判断就是对事后标准的确定。

二、控制与计划的协调

计划系统不只是制定事前计划，作为目标还制定了事前标准，这是信息反馈的源泉。另外在计划中也暗含了事前标准背后的某种控制努力。由于这个控制努力的水准在事后标准中同样适用，这就实现了计划与事后标准之间的联结。计划的要点不只是事先的分析和调整，更主要的作用是作为现场控制活动的指导方针。由于与控制的这种联结，计划成为管理过程中非常受重视的一个环节。

计划系统与控制系统之间具有相互依存的关系。一方面，作为控制系统的要素，计划输出（事前计划、事前标准、约定的控制努力）是十分必要的；另一方面，由于计划系统本身所具有的意义，与评价和控制结合起来使用是十分必要的。正因为有这样一种相互依存关系，两个系统往往结合为一个联结程度很高的体系（见图 5-1）。

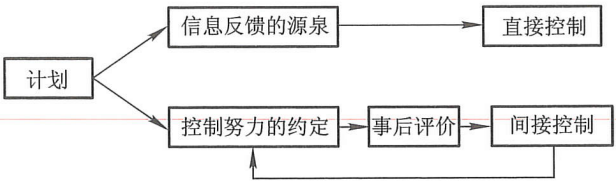


图 5-1　计划与控制的联结

思　考　题

1. 制定计划有何重要意义？
2. 如何理解计划与控制的基础？

3. 计划系统设计应规定的基本的、共同的方面是什么？

4. 试述控制的两种形式及其各自的控制过程。

5. 控制系统设计的主要项目有哪些？

6. 事前标准有何重要意义？

7. 计划与控制如何协调？

第六章　组　　织

组织结构是指组织内部分工协作的基本形式或框架。

分工是协作的前提，但分工又离不开协作，否则，分工就会失去意义，造成组织效率低下。分工和协作犹如车子的两个轮子，缺一不可。而组织结构的功能就在于为分工协作提供一个基本框架。之所以使用基本一词，是因为分工协作的手段是多种多样的，组织结构只是其中的一种。经营者和管理者可以随时通过发布指示和命令来决定人们之间分工的方式，并予以协调；一个团体也可能利用人与人之间的默契实施有效的分工协作。对一个较小的组织而言，这就足以维持其分工协作关系了。但是，随着组织规模的扩大，仅靠个人指令或默契远远不够，它需要组织结构来提供一个基本框架，事先规定管理对象、工作范围和联络路线等事宜。

第一节　组 织 结 构

为确立分工协作的基本框架，必须确定以下五个方面的问题：

一、分工关系

为实现预期目标和履行社会责任，组织必须完成一系列的工作任务，如制造业必须从事制造、销售和产品开发等基本工作，这些基本工作是组织基本职能。商业的基本职能是采购和销售，而银行的基本职能则是取得存款和融资、转账支付以及国外汇兑。企业只有全面完成这些基本职能，才能实现预定目标，履行社会责任。

这些基本职能的顺利完成，离不开辅助职能的配合。任何行业的企业要了解盈利情况，就需要会计和财务职能。在制造业和商业，尽管财务不属于基本职能，但资金的筹措和运用又是完成基本职能所不可或缺的。辅助职能与基本职能没有直接的关系，所以也称间接职能。

如同组织职能可以细分为基本职能和辅助职能一样，基本职能和辅助职能也可以作进一步的分工。如产品制造这个制造业的基本职能就可以细分为试产、生产计划、生产作业和质量检验等若干环节，而上述各环节还可以进一步细分下去。这些细分化的并为不同人所分担的工作叫作职务或任务。分工就是确定由谁来担当这些工作。

（一）分工给组织带来的利益

（1）分工可以使各种工作简单化，这在现场作业中表现得尤为明显。汽车组装应该说是一项极为复杂的工作，包括引擎装配、车身组装和各种部件的安装等。若将这所有工作不加分工地交予某个人或集体完成的话，那确实是极为复杂，但若将其细分成若干比较简单的工作，就可以让许多工人甚至非熟练工人从事这些工作。分工使各项工作变得简单化，得益于此，许多非熟练工人只需经过简单的训练即可上岗。

（2）由于从事专业化的工作，使得每一个工人都能掌握专业化的操作技能。分工限制了工人的实践范围，使其精力变得更加专注，因而有助于其提高操作熟练程度并获得更高层次的专业知识。对那些需要较高专业知识和操作技能的工作来说，这具有非常重要的作用。此外，分工带来的工作的高度专业化，也有助于从组织外部聘请受过良好训练的专家，使现代组织得以进行高度专业化的工作。

（二）分工给组织带来的弊端

（1）分工会带来工作的单调化。尤其是简单的重复工作，不可避免地会产生孤独和单调。卓别林主演的电影“摩登时代”曾对作业简单化带来的非人性的侧面予以讽刺，当今欧美各国也在进行各种研究和尝试，以避免因过细的分工而造成的工作的非人性化。

（2）分工会阻碍组织内部人员的流动，降低其对组织变化的适应能力。在工作高度专业化的组织中，这种情形表现得尤为明显。随着环境和技术的变化，企业中的职务也应当作相应的调整，如减少或增加

某些职务。但是,职位的调换会产生才职不相称的现象,在新的职位上,有些人很难掌握新的工作技能,导致他们对组织变革持抵制态度,就像机械工人反对工厂自动化一样。

(3) 专业化会助长组织内部的冲突。专业化操作要求人们不仅要具有相应的能力,而且还要形成相应的思维模式。于是,人们的思维方式会因分工而异,从某种意义上说,这就是组织的分化。分化必然导致组织内部交流的困难。在人们热爱本职工作,并与工作融为一体时,他们就会抵制一切不利于本职工作的决定,尽管这些决定有利于整个组织。从系统论角度看,这种行动只能达到组织活动的部分最优,而非整体最优。此外,分化还容易引起部门间乃至不同岗位工人之间的对立。

因此,组织结构所要解决的第一个问题就是:全面权衡分工的利弊,决定组织分工程度,并在此基础上确定每个人的职务。

分工离不开协作,缺乏协作的分工是危险的。如果我们不能协调零部件与成品之间的生产数量关系,不能协调前后工序之间的衔接关系,就会影响组织活动效率。协调分工的方法很多,市场协调是其重要手段之一。市场协调借助的是看不见的手,而组织中的协调则以看得见的组织系统为手段。市场协调不是万能的,组织系统就是为了协调大规模的、复杂的分工而产生的。

二、部门化

组成部门是组织协调的第一个方法。通常是给每一个团体安排一个管理者,由其全权负责,统一协调团体内的所有工作。这种团体就叫部门或组织单位。把组织的全体成员分别归属到若干部门,将使协调工作变得相对简单。

大型化组织通常采用横向的多维式部门结构。首先,由几个人或职务组成一个小团体,而这个团体又归属于另外一个更大的部门,如此不断递进,便形成组织层次。大型组织之所以要通过组成层次不同的部门来实施协调,是因为人们之间有效交往的范围有限。

借助全体人员的交往关系协调组织是一种最原始的协调方法。要借助这种方法去达到协调大型组织的目标显然是不现实的,它只适合于小型组织。但是一旦改由管理者协调,就可减少相互交往的人际关

系数，进而减轻协调的工作量。进一步讲，管理者如能专事协调工作，就会很快掌握协调所必需的技能。设立管理者的办法，有助于简化人们之间的交往关系，使协调工作更容易、更有效。

然而，每一个管理者能直接协调的下属的人数毕竟又是有限的。受认识和情报处理能力的制约，管理者的有效协调人数有一个客观的限度，我们称之为管理幅度。扩大管理幅度，可以减少管理者人数，但也会带来一系列问题，如监督弱化、不能给每一个下级以明确的指示、无暇顾及重大问题、容易失控等，从而使协调工作无法顺利进行；反之，如果缩小管理幅度，尽管有利于组织协调，但也会带来管理人员过多、管理成本增大等问题。因此，管理幅度不宜过大，也不宜过小。那么，管理幅度究竟以多大最为合适？对这一问题的种种争论可谓由来已久，被称为“最佳管理幅度”的数量标准也是五花八门，如 7 人~8 人、15 人~16人或者更多人数，但一直没有定论。事实上，我们不可能给管理幅度规定一个理论上的最佳数字，因为它是由许多因素综合决定的，如管理者的能力、被管理者的训练水平、工作性质和内容、控制手段等，而这些因素在不同的企业里有很大的差异。因此说，最佳管理幅度是因企业、因人而异的。

管理幅度的有限性导致了组织层次的产生，进而又产生了层次之间的协调问题，这就是部门化。在这里，必须弄清两个问题。

（1）部门规模究竟以多大为宜，或者说组织以几个层次为宜，如果减少每一个团体的成员人数，即缩小管理幅度，就会增加管理层次，使组织呈狭长形态；反之，扩大管理幅度，就会减少管理层次，使组织呈扁平形态。狭长型组织有利于强化统一管理，但会增加管理者人数；扁平型组织虽然会减少管理者人数、缩短信息传递路线，但也存在协调困难、易于失控的缺点。

（2）部门化的方式问题，即如何将同一层次划分成不同的部门。划分部门的方式很多，其中按职能划分、按产品或顾客划分和按地区划分是最为常见的。这些方式各有优缺点，为此，我们必须涉及部门的自我完整性这一重要问题，以利于作出正确的判断。一个部门如果具备独立运行所需要的全部职能，就叫自我完整的组织单位。这种部门有

权独立决策，而不需协调与其他平行部门的关系，如企业的事业部、银行的分行等。一般而言，按产品、顾客和地区标准划分和建立的部门，易于构成自我完整性，而按职能建立的部门则难以做到这一点。现实经济生活中，有些单位尽管是地区性的，但由于不具备生产等职能，所以仍是不完整组织，如工厂的地区销售处等。

一个部门可以形成自我完整组织，几个部门集合起来同样可以成为一个自我完整组织。自我完整组织越小，整个组织的机动灵活性也就越强，但也会降低组织的专业程度。世上并不存在孤立的自我完整的部门，但某些企业却可以以整体作为一个自我完整组织而存在，纯粹的职能制组织就是如此。

企业组织部门化的主要形式是职能制组织和事业部制组织。职能制组织按企业的主要职能建立部门，而事业部制组织则按产品、地区和顾客建立若干自我完整部门。前者以企业整体构成一个自我完整组织，而后者则是一个由若干自我完整组织构成的联邦制组织。在这二者之间，还有许多组织结构的变化形态。

三、权限关系

分工协作的第三个问题是权限问题。每一个组织都要作各种决策，且要相互协调。在所有决策都是由最高经营者一人作出的情况下，决策之间的协调是非常容易的。但是，这种决策方式并不适合于工作性质和内容复杂的组织，因为这会降低组织效率。经理不是精通一切的全才，他不可能对各项工作都作出正确的决策，此时，就必须将决策权限授予下级，让其分担决策责任。问题在于：各种决策权授予谁？授权程度如何把握？这正是权限关系所要解决的两个问题。

集权与分权相结合是正确处理决策权限关系的基本原则。集权是指将决策权限尽量集中于组织上层，而分权则是指将决策权限分散于组织下层。集权和分权的关系不是二者必居其一的关系，因为集权和分权都不是绝对的，而是相辅相成的。任何组织都是既需要集权，又需要分权。所以，集权和分权问题的关键在于分权的程度。这一程度可以从两个方面予以把握：一是分散决策项目的多少。分散决策项目越多，分权程度越高。二是分散决策的自由度。是自主决策，还是必须上

报征得上级同意。

客观地说,集权和分权是各有利弊的。集权的优点是政令统一、上下左右行动协调,但也存在三个方面的缺陷:

(1) 所有事项都须征得上级许可,决策周期长。

(2) 缺乏第一手材料,决策科学性差。

(3) 排除下级对决策的参与,使下级有一种遭冷落的感觉。

分权的优点是决策快速、员工参与意识强,但也存在协调困难等缺陷。

总之,集权和分权都存在一个度的问题。这个度又受制于许多具体因素,诸如企业工作性质、组织战略、企业规模、企业传统等。

四、沟通与协商

分工协作的第四个问题是人与人之间的沟通与协商。如前所述,全体组织成员的相互交往会形成许许多多的信息传递路线,1 000 人的相互交往,其信息传递路线可达 50 万条之巨。此时,如能按 10 人为一组,将其划分为 100 个小组,分别配置 100 位基层管理者,然后再依次配备 10 位中层管理者和 1 位最高管理者,则可以使传递总路线锐减至 1 110 条,仅为原来的 1/445。这种分层次的传递方式可以有效地减少传递路线,而管理者也就成为分层传递路线的连接点,对沟通上下关系起重要作用。在此,管理者不是扮演信差的角色,原封不动地传递各类信息。管理者必须对各类信息进行加工、整理,并据此作出自己的决策和解释,然后再予以上传或下达。但是,加工整理也会带来信息失真和遗漏等问题。在狭长型组织中,这一问题会变得更加突出。传统的组织管理特别强调统一指挥原则,认为下级只能接受一个直接上级的指示和命令,而不能同时接受两个或两个以上领导人就一项工作分别发出的命令,以免多头领导、互相冲突。这无疑会简化信息传递路线,使信息变得更加集中。但是,简化信息传递路线也会带来一些新问题,其中的最大问题就是各部门之间的沟通和协调将变得更加困难。因为在严格遵循分层传递路线的情况下,各部门之间的沟通和协调必须通过各自的管理者进行,而他们又无权直接协商,于是又不得不求助于他们的共同上级。这样一来,部门间的沟通和协调就变得极其复杂,不仅信

息传递易失真、费时间，而且会使管理者的信息传递负荷过重，影响其对重大问题的决策。为此，必须设计横向沟通和协商路线。其方法很多，如在每一个部门配备承担横向沟通和协商任务的联络员，设立由各部门代表组成的会议或委员会，任命专事横向协调的管理人员等。

五、程序化

事行制定行动方案以便在某些事件发生时及时处置，是分工协作的又一基本方法。在某些情况下，当事者只要按既定规章、程序办事即可保持日常工作的正常运转，如在事件 x 发生时采取 a 方案、事件 y 发生时采取 b 方案。这就是组织工作的程序化。提高组织工作的程序化程度，会降低协商和管理者在协调工作中的作用，在某些情况下甚至可以不需协商，也不需要由管理人员来协调。如上班铃声响，即使没有管理人员现场指挥，各部位的工作照样可以有条不紊地进行。因此，程序化有利于加快工作进度，减少日常协调的工作量。

程序化是针对经常发生、周期性重复出现的常规工作而言的，它不可能事先提供一切行动方案，因为现实中还会有许多偶发性事件。这些事件不经常发生，没有周期性规律可循，但又存在发生的可能性甚至必然性。但是，程序化同样适用于偶发性事件中常规部分的处理。这样，要借助于非程序化方法解决的就只剩下例外部分了，协调工作也会因此变得十分简单。非程序化方法包括向上级请示、协商和管理者协调等。这就是所谓例外原理，它有助于减轻管理人员的压力，使其有时间处理新的和重大事件。

有些程序存在于个人头脑中，如个人经验、岗位习惯等；有些程序则以书面的形式出现，如规则、职务分工规程和作业标准、程序等。组织的程序化离不开程序的公文化。公文化的优点是明确、规范、可传授，并使各种协调方法和技巧变得更加科学、统一，使组织活动有章可循。实践中还应注意吸收成败的经验教训，并及时调整、修订不合理部分。惟其如此，才能推动组织的不断发展和完善。但是，公文化也会带来一些问题，如人们可能会过分注重规章、程序本身，而忘记了这些规章、程序究竟是为什么制定的，即只注重手段而忘记了目的。结果时间一长，各种规章和程序越搞越多，越搞越复杂，限制了员工主动性和创

造精神的发挥。

第二节　组织结构形式选择

世界上没有十全十美的组织结构形式。在一定条件下，某种组织结构可能具有显著的优越性，但是一旦这些条件发生变化，也可能会失去这些优势，并使现有结构转而成为组织进一步发展的障碍。因此，评价一种组织结构的优劣，不能离开具体条件即制约组织结构的各种因素，并依据其变化及时调整组织结构。

一、制约组织结构的因素

影响和制约组织结构设计和建立的因素主要来自信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化六个方面。

（一）信息沟通

信息沟通贯穿于管理活动的全过程。如果说组织结构是组织的骨骼系统，那么信息系统就是组织的神经系统。信息是组织保持与外部环境联系的中介，组织结构设计必须充分反映外部信息的要求，而组织内部分工、部门和权限划分、工作评价、关系协调等也都要依靠信息沟通。可以说，组织结构功能的大小，在很大程度上取决于它能否获得信息，能否获得足够的信息以及能否及时地利用信息。组织必须建立起一个完整、畅通、清晰、高效的信息沟通体系。体现在组织结构上，有六个方面的具体要求：

（1）要通过明确工作内容和性质、职权和职责关系等，使每一个组织成员都能清楚地了解各自的信息沟通对象、内容、方式和渠道，并视之为职责范围内的事。

（2）沟通渠道要短捷、高效。信息传递要借助于语言文字，由于个人表达、理解能力的差异以及加工整理中的偏差，往往造成信息传递的失真，引起误解，而且，信息传递路线越长，失真的概率也就越大，所以，信息沟通的渠道要尽可能地短捷、高效。

（3）信息必须按既定路线和层次进行有序传递。不论是上传还是下达，都应经过信息联系的每一个层次，不能随意越过。否则，就会产

生互相冲突的信息传递，损害某些层次的威信和权力，造成不必要的猜疑和摩擦。

（4）要在信息联系中心设置称职的管理人员。在大型组织中信息沟通机构处于中心地位，它要求处于这一地位的管理人员具有综合能力，能按企业目标和经营战略的要求对各种信息作出准确的识别和分析判断，并转化为相应的对策和措施。受个人知识能力的限制，很少有人能满足现代大型组织的要求。因此，必要时可配置专门机构和人员，协助管理人员承担此项工作。

（5）保持信息联系的连续性。这要求组织设计把重点放在职位上而不能放在个人上，即要因事择人而非因人设岗。同时，组织还要建立任职者因故出现缺位时自动代理职务的制度。

（6）重视非正式组织在信息沟通中的作用。共同工作会使人们形成一种独特的人际关系，它可以沟通正式组织所不能提供的信息，所以，组织结构设计必须尊重非正式组织及其沟通方式。

（二）技术特点

企业的生产经营技术特点影响到管理工作的各个方面，组织结构也不例外。现代大型企业组织的发展体现了社会技术的进步，一方面它已成为创造和利用技术的基本手段，另一方面，技术的发展又为企业组织的变革创造了必要的基础。生产经营技术特点不仅是决定组织成员素质和工作内容的重要因素，而且直接决定着组织结构的几乎所有方面的问题。技术特点主要包括技术复杂程度和稳定性两个方面。技术复杂程度决定着组织的分工和作业的专业化程度，进而决定着部门大小及其构成、管理层次多少、管理幅度大小、管理人员比例、技术人员比例、生产经营活动特点等一系列因素，造成组织结构方面的很大差异。技术复杂的组织总是由许多不同的部门构成，而技术简单的组织则根本不需要那么多部门。

从技术的稳定性角度看，较少变革、比较稳定的技术适宜采用机械式组织结构形态，即任务、职位、职责和权力等都有明确、严格的规定，组织内部的关系以垂直的上下级等级关系为主。与此相反，对于多变、不稳定的技术来说，具有较强适应性的有机式的组织结构形态则是最

有效的，因为它更具有开放性和灵活性，任务和职位的确定不十分严格，允许根据变化作适当调整，而内部交流则趋向于多元化，而非以垂直等级控制为主。

（三）经营战略

经营战略是现代企业经营的主要标志，它包括确定长期目标以及为实现这一目标所必须实施的计划和资源分配。组织结构必须服从于经营战略，随经营战略的变化而调整，否则，组织活动将毫无效果。经营战略有许多类型，就组织发展的阶段性而言，有扩大规模、地区开拓、纵向发展和产品多样化等相应战略。在组织的起步阶段，其战略重点是扩大规模，因此，并不需要系统、完整的组织结构；在地区开拓阶段，则需要设立若干职能部门，以解决地区分散而产生的协调、标准化和专业化等问题；进入纵向发展阶段，需要进一步扩大组织功能，提高组织效率；而到了产品多样化阶段，就可能引起组织结构的重大变革，即从集权制结构转向分权制结构。总之，组织结构的计划和调整要以经营战略为依据，并为实现经营战略服务。

（四）管理体制

在一定条件下，管理体制的制约力是不可忽视的。以行政手段为主的管理体制，强调企业组织结构与政府行政组织结构的上下对口，极易带来机构臃肿、部门重叠、人浮于事、效率低下等弊端，管理成本高而市场适应能力差。随着市场经济体制的建立和完善，企业将逐步成为独立的经济组织，并拥有组织结构设置和调整的自主权。其组织结构设计将面向市场，以提高效率为目标。

（五）企业规模

企业规模是制约组织结构的又一重要因素。一般的规律是：企业规模小，管理工作量小，为管理服务的组织结构也相应简单；企业规模大，管理工作量大，需要设置的管理机构多，各机构间的关系也复杂。可以说，组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。小企业不需要专职管理机构甚至专职管理人员，大企业却需要设置许多分担管理职能的机构，并要花费很多时间和精力去协调这些机构之间的分工关系。如事业部制是一种适应企业规模扩大而出现的新

的组织结构形式，它解决了许多直线制或职能制所不能解决的问题。但是，事业部制对企业规模的适应力也是有限的，一旦各事业部的规模过大以致超过了它能有效运转的规模，就必须及时寻求新的组织对策，否则，整个企业就会因此变得笨重、失灵，丧失活力。

（六）环境变化

企业面临的环境特点，对组织结构中职权的划分和组织结构的稳定性有较大的影响。如果企业面临的环境复杂多变，有较大不确定性，就要求在划分权力时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权，必要时还要及时调整组织结构，以增强企业对环境变动的适应能力。如果企业面临的环境是稳定的、可把握的，对生产经营的影响不太显著，则可以把管理权较多地集中在企业领导手里，设置比较稳定的组织结构，实行程序化、规范化管理。所以，任何一种组织结构都离不开一定的外部环境，只有那种与外部环境变化保持动态对应的组织结构才可能成为有效的组织结构。

总之，组织结构设计必须认真研究上述六个方面的制约因素，并与之保持相互衔接和相互协调。

二、组织结构的调整

企业组织结构不可能一经建立便十分完善，因为各种内外部因素总是处于不断变动之中。只有及时发现组织结构产生的问题，并采取相应改进措施，实施组织结构的局部或整体调整，才能保持组织的高效运转。组织活动中经常出现且需及时调整的问题主要来自以下几个方面：

（1）分工不合理、职位系统不清晰而造成的上下左右职责关系不明确，工作相互干扰。

（2）信息系统不流畅，沟通不良。

（3）决策周期长，行动迟缓，贻误时机，效率低下。

（4）机构臃肿，人浮于事，办事手续烦琐。

（5）本位主义严重，部门间协调困难，不能形成有效的协作系统。

（6）多头领导，不能形成统一的指挥系统。

（7）授权不当，权责不对等。

（8）组织缺乏创新，难以发展。

当上述问题出现时，不论是个别问题还是一系列问题，都应及时采取调整行动。组织结构调整的基本策略有三种：一是局部调整策略，即在原有框架内作小范围变革；二是整体调整策略，即制定系统的调整策略，分阶段实施；三是抛弃策略，即全盘否定原有组织结构形式。这三种策略各具优缺点和特定的适用范围，必须依据企业内外各种制约因素的变动情况和要求，针对出现的各种具体问题，准确把握其性质、作用范围及其严重程度，以选择适当的调整策略。

三、组织结构的形式

客观地说，要设计一种适合各种企业的理想的组织结构形式是非常困难的，因为每个企业所依托的环境、经营战略、技术特点和管理体制等都有各自的特点。即使是针对某一特定企业，也难以设计出满足各种要求的组织结构形式，因为有许多要求实际上是相互矛盾的，如希望某种组织结构形式既满足迅速作出决策的要求，又能保证决策的高质量；既具有较强的创新和应变能力，又要保持相对稳定。

实际上，组织结构并不能解决所有的组织问题。一个组织能否正常运行，除了要选择合理的组织结构形式外，还取决于人员配备、工作激励、行为控制和组织文化等诸多因素。因此，指望仅仅依靠组织结构解决所有问题，是不切实际的。

企业的组织结构形式很多，在此，重点介绍几种基本的组织结构形式及其适用范围。

（一）直线制

直线制是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构。其领导关系按垂直系统建立，不设专门的职能机构，自上而下形同直线（见图 6-1）。

直线制组织结构的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。其缺点是：缺乏专业化的管理分工，经营管理事务依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作量会超过个人能力所能承受的

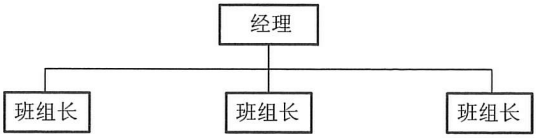


图 6-1　直线制组织结构

限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

（二）直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式（见图 6-2）。

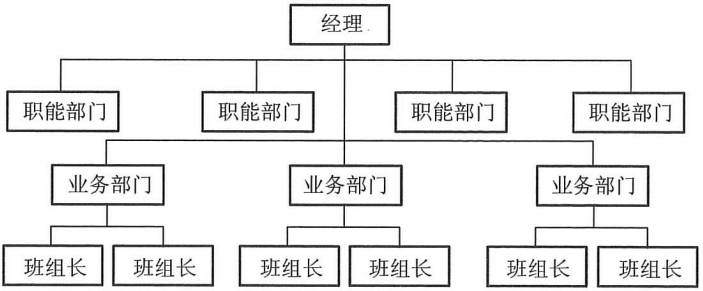


图 6-2　直线职能制组织结构

直线职能制组织结构的特点是：

（1）厂长（经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令权力，并对此承担全部责任。

（2）职能管理部门是厂长（经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职责是向上级提供信息和建议，并对业务部门实施指导和监督，

因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入了管理工作专业化的做法。因此，它既能保证统一指挥，又可以发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。所以，它不失为一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。

值得注意的是，随着企业规模的进一步扩大，职能部门也将会随之增多，于是，各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。加上各业务和职能部门都须向厂长（经理）请示汇报使其往往无暇顾及企业面临的重大问题。当设立管理委员会、完善协调制度等改良措施都不足以解决这些问题时，企业组织结构改革就会倾向于更多的分权。

（三）事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式（见图 6-3）。

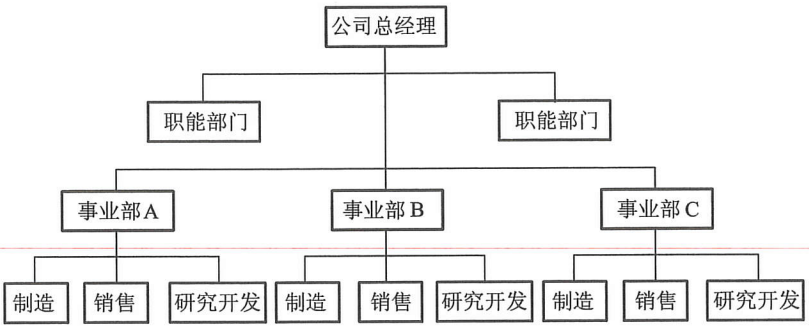


图 6-3　事业部制组织结构

事业部制组织结构遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置

相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制。

事业部制组织结构的优点是：

（1）权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制定长远的全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。

（2）各事业部主管摆脱了事事请示汇报的框框，能自主处理各种日常工作，有助于加强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性，提高企业经营适应能力。

（3）各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部，形成大型联合企业。

（4）各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

其主要缺点是：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制组织结构适合那些经营规模大、生产经营业务多样化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业采用。

（四）矩阵制

矩阵制组织结构由横纵两个管理系列组成，一个是职能部门系列，另一个是为完成某一临时任务而组建的项目小组系列，纵横两个系列交叉，即构成矩阵（见图 6-4）。

矩阵制组织结构的最大特点在于其具有双道命令系统，小组成员既要服从小组负责人的指挥，又要受原所在部门的领导，这就突破了一个员工只受一个直接上级领导的传统管理原则。矩阵制组织结构具有四个方面的优点：

（1）将企业横向联系和纵向联系较好地结合了起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题。

（2）能在不增加机构和人员编制的前提下，将不同部门的专业人

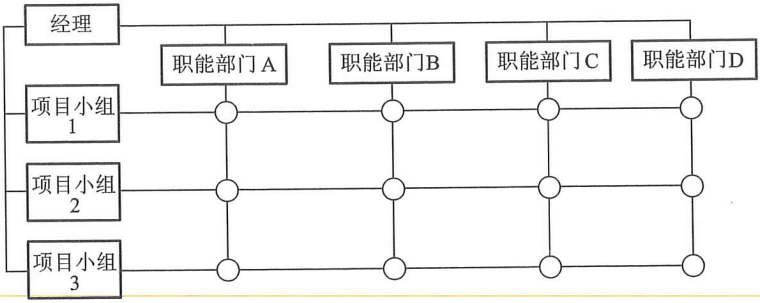


图 6-4　矩阵制组织结构

员集中在一起，组建方便。

（3）能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的、跨部门性工作的执行变得不再困难。

（4）为企业综合管理和专业管理的结合提供了组织结构形式。但是，矩阵制组织结构的组织关系比较复杂，一旦小组与部门发生矛盾，小组成员的工作就会左右为难。此外，有些小组成员可能会被原有工作分散精力，受临时工作观念影响。

（五）子公司和分公司

子公司是指受集团公司或母公司控制但在法律上独立的法人企业。子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，因为它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。在母公司和子公司的关系上，母公司通过股权对子公司的经营方向和主要负责人的任免等进行控制。

子公司的界定一般有四种形式：

（1）A 公司拥有 B 公司一半以上的普通股股本。

（2）A 公司拥有相对控制 B 公司多数表决权的股本。

（3）A 公司能实际控制 B 公司的董事会。

（4）B 公司是 A 公司拥有的子公司的子公司。

凡符合上述之一者，B 公司即为 A 公司的子公司。如果一个子公司被百分之百地控股，那么该子公司便是母公司的全资子公司。

分公司是母公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己独立的名称，只在母公司的名称后加上“某某分公司”的字样，没有独立的章程和董事会，也没有独立的资产负债表，其全部资产是母公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况，母公司必须以其财产对分公司的债务负责，这是分公司与子公司的根本区别所在，因为子公司负债或破产，都由其所拥有的法人财产承担民事责任，母公司除了股份受损失外，不承担连带责任。但是，分公司可以在母公司授权下，以母公司的名义独立经营，独立核算。

从组织结构来看，子公司和分公司集中在母公司周围，共同构成企业集团的紧密层组织。它们的功能是组织生产经营活动，成为利润中心；其所属单位则以提高质量、降低成本、发展品种为主要职能，成为成本中心。一个企业如果没有子公司和分公司，就不是企业集团，只能是一个松散的联合体或大企业。因此，子公司和分公司的形式适用于大型企业集团和集团公司等企业组织。

第三节　制度规范

制度规范，是组织管理过程中借以约束全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程、程序、标准、办法等的总称。制度规范是组织管理过程中属于管理体系和框架的一个组成部分。它是合理组织集体协作行为、规范个人活动、实行科学管理、维系企业组织正常运转的手段，是组织管理必不可少的一个环节。

制度规范可以从狭义和广义两个层面予以分析说明。广义的制度规范包括组织管理中所有具有稳定性和约束力的、体系化的标准和规程，如组织结构、计划和控制规范都具有制约和规范作用。狭义的制度规范指组织结构和计划与控制规范基础上用来约束和协调企业全体员工行为、规定活动程序和方法的制度规范。本节主要说明狭义的制度

规范。

一、制度规范的种类

制度规范没有严格的界限，可以用多种标准进行分类。依照制度规范涉及的层次和约束的内容，可分为下述五大类：

（一）企业基本制度

企业基本制度是企业的“宪法”。它是企业制度规范中具有根本性质的、规定企业形成和组织方式的、决定企业性质的基本制度。企业基本制度主要包括企业的法律和财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。它规定了企业所有者、经营管理人员、企业组织成员各自的权利、义务和相互关系；确定了财产的所有关系和分配方式；制约着企业活动的范围和性质；是涉及企业所有层次、决定企业组织根本的制度。

（二）管理制度

管理制度是对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范。它是用来约束集体性行为的成体系的活动和行为规范，主要针对集体而非个人。如各部门、各层次的职权、责任和相互间的配合、协调关系；各项专业管理规定（人事、财务、业务）；信息沟通、命令服从关系等方面的制度。组织管理的体系中，相当一部分就是管理制度，它是单独分散的个人行为整合为有目的的集体化行为的必要环节，是管理赖以依托的基本手段。

（三）技术规范

技术规范是涉及某些技术标准、技术规程的规定。它反映生产和流通过程中客观事物的内在技术要求，科学性和规律性强，是经济活动中心须予以尊重的。技术规范涉及内容很多，从各类技术标准到生产工艺流程乃至包装、保管、运输、使用、处理都有其内在规律，企业组织管理中经常碰到的主要有标准、操作规程、生产工艺流程、保管运输要求、使用保养维修规定等方面。技术规范所约束的主要是业务活动。此外，由于技术的特殊性质和与其他方面的相关性，管理过程要充分遵守技术规范，个人行为也要受技术规范制衡。

（四）业务规范

它是针对业务活动过程中那些大量存在、反复出现又能摸索出科学处理办法的事物所制定的作业处理规定。业务规范所规定的对象均具有可重复性特点。业务规范多为定性的，程序性强，是人们用来处理常规化、重复性问题的有力手段。业务规范大都有技术背景，以经验为基础，是概括和提高了的工作程序和处理办法。如安全规范、服务规范、业务规程、操作规范等。有些业务规范与其他制度规范往往有交叉、重叠的性质，与其他制度结合在一起。

（五）个人行为规范

企业组织当中，规范个人行为的，有些是其他类型的制度规范，如上述（二）、（三）、（四）的规范，都对个人行为有特定要求；另一些，是专门针对个人行为制定的规矩，如个人行为品德规范、劳动纪律、仪态仪表规范等。个人行为规范是所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称。它是企业组织中层次最低、约束范围最宽但也是最具基础性的制度规范。个人行为规范是组织中对行为和活动约束的第一个层次，其效果好坏、程度如何往往是更高层次约束能否有效实现的先决条件。

可见，制度规范包括的范围很广。从个人行为到企业形态、基本制度；从技术要求，到业务规程、管理过程；涉及企业组织所有层次和所有方面。所有这些制度规范结合起来，实质上构成了管理过程中一套完整的约束系统。

二、制度规范的特点

制度规范与其他管理手段相比，有其独特的性质和特点。

（一）权威性

制度规范一经形成，确定下来，所有成员都必须执行，违反规定要受到必要的惩罚。制度规范是企业当中的“法”。

（二）系统性

企业组织中各方面、各层次均有完整配套、具体严密的制度规范。它们相互具有内在一致性，互相衔接和补充，形成一套严密完整的制度规范体系。

（三）科学性

制度规范建立在科学合理的基础上。有的直接是技术规律要求；有的充分体现事物客观规律；有的合情合理。它反映了企业经营管理科学、成熟、合理的一面。

（四）无差别性

制度规范作为一种带有法规性质的管理手段，具有无差别性特点。它不对具体情况和具体人分别对待，在规范约束范围内一律对待，没有变通的余地。它是一套理性的、非人格化的体系，是一系列抽象的、封闭的准则，往往以成文的形式确定下来，具有明确的、是非分明的特征。

（五）借助强制力

制度作为现实地约束和规定组织中活动和行为的管理手段，需要借助强制力。强制力是制度发挥作用的力量，没有强制力的制度规范只是一纸空文。在企业组织中，强制力主要表现在行政处分、降职降薪、开除惩罚措施上。

（六）稳定性

管理制度往往都是在长期管理实践基础上，经过分析研究、总结经验、提炼上升形成的理性准则。它在相当程度上反映了企业组织活动和管理过程的内在要求，具有较强的稳定性，在条件未发生较大变化的前提下一般不作改动，只有在条件发生较大变化的情况下才作相应调整。稳定性也是维持权威性的手段之一。更重要的是，唯其稳定，才能现实地发挥制约作用。频繁变动的制度不易贯彻执行，更难巩固。

三、制定管理制度规范的基本要求

企业组织管理中各项制度的制定和形成，要满足下述几个基本要求：

（一）从实际出发

制定制度规范，要从企业组织实际出发。根据本企业业务特点、技术类型、管理协调的需要，充分反映企业组织活动中的规律性，体现企业特点，保证制度规范具有可行性、实用性，切忌不切合实际。

（二）根据需要制定

制度规范的制定要从需要出发，不是为制度而制度。需要是制度

规范制定与否的唯一标准，制定不必要的制度规范反而会扰乱组织的正常活动。如有些非正式行为规范或习惯能很好发挥作用，就没有必要制定类似内容的行为规范，以免伤害企业组织成员的自尊心和工作热情。

（三）建立在法律和社会道德规范基础上

法律和社会一般道德规范是在全社会范围内约束个人和团体行为的基本规范，是企业组织正常生存发展的基本条件和保证。企业制定的各种制度规范，不能违背法律和一般道德规范的规定，必须保持一定程度的一致性。否则，企业组织整体在环境中的生存发展、对组织内部各方面的约束都会受到影响。

（四）系统和配套

企业制度规范要全面、系统和配套，基本章程、各种条例、规程、办法要构成一个内在一致、相互配套的体系。同时要保证制度的一贯性。不能前后矛盾、漏洞百出，避免发生相互重复、要求不一现象，同时要避免疏漏。要形成一个完善、封闭的系统。

（五）合情合理

制度规范要体现合理化原则。即一方面要讲究科学、理性、规律；另一方面要考虑人性的特点，避免不近情、不合理等情况出现。在制度规范的制约方面，要充分发扬自我约束、激励机制的作用，避免过分使用强制手段。

（六）先进性

制度规范的制定要从调查研究入手，总结本企业经验，同时吸收其他企业先进经验，引进现代管理技术和方法，保证制度规范的先进性。

四、制度规范的制定和调整

（一）制度制定者

企业组织中各种不同类型的制度规范，适合的制定主体也有不同特点。一般而言，企业基本制度由企业所有者和主要经营管理人员根据法律规定，在与有关政府机关磋商基础上制定；管理制度由制度涉及的部门、管理者和有关组织成员确定；技术规范有些直接来自国家标准和规定，有些以技术专家为主会同约束对象和管理者协商制定；制定业

务规范的主要是直线操作人员和管理人员；个人行为规范，通常是在充分征求企业组织成员意见基础上由高层管理人员确定。不管是哪种类型的制度，都应充分考虑该项制度约束对象的意见和要求。制度确定下来以后，要靠他们执行，事前能否得到他们的理解和认可，直接关系到制度实施的状况。这一点必须注意。

（二）制度规范的制定程序

制度的形成和制定过程，一般有四个基本步骤。

第一步：提出。由有关部门和人员根据管理工作的需要，提出制度制定要求。经上级有关部门和人员同意后，进行充分的调查研究，提出制度草案。

第二步：讨论和审查。制度草案提出后，需要广泛征求相关各方的看法和意见，集思广益，充分讨论。在讨论、研究的基础上，改正其中不切合实际之处和疏漏以及与其他制度矛盾、重复之处，使制度草案进一步完善化。修改后的制度草案，要报请上级管理部门审批。

第三步：试行。制度草案经上级管理部门审批后，可予以试行。试行的目的是在实践中进一步检验和完善，使之成熟化、合理化。对于新制定的制度规范，试行是必不可少的一个阶段。

第四步：正式执行。制度经过一段时间试行、完善后，即可稳定下来，形成正式的、具有“法律效果”的制度文本，按照确定的范围和时间正式执行。与此同时，要向相关方面说明，报送上级管理机关备案。

（三）制度规范的调整

制度规范应当保持较强的稳定性。但管理制度也不是一成不变的，当制度所赖以存在的前提条件发生变化时，制度也需要作相应调整。制度规范从本质上说是管理的手段，要服从管理和协调集体协作行为的需要。当管理协调整体结构发生变化时，必须相应作调整。

制度规范调整，包括现行制度规范的修改、废除和新制度规范的制定。

1. 管理制度规范修改的情况

管理制度规范的修改，通常发生在出现下述三种情况之一的条件下：

（1）与企业制度规范有关的国家法令、政策有变化，原制度出现与国家法令、政策不一致的地方。

（2）企业管理基本决策有大的变化。如企业联合、集团化、战略调整、经营范围调整等情况下，都需要制度体系的变更与之相适应。

（3）实施过程中暴露出制度本身不合理、不完善时。这时，需要对不合理、不完善的规定作修改和调整。

制度修改的内容、程度取决于具体情况，有时可能是个别条款，有时可能是某一类规定，有时可能是制度约束的程度。调整的程序与制定过程大体相同，但一般不必经过试行阶段，修改审批后即可直接实行。

2. 管理制度规范废除的情况

管理制度规范的废除发生在下述情况下：

（1）企业组织破产倒闭，制度规范自然消除。

（2）由于某些基本法令制度的废除使企业有关制度规范失去依托，失去意义。

（3）制度约束的事项已告结束。

（4）同一事项有了新的制度规范，原制度自然作废。如国家颁布新的技术标准，原标准自然失效。

管理制度调整的主要工作是修改工作。其中一个需要注意的问题是需要把“破”和“立”结合起来，认识到原制度不合理时，应积极调整和修改，但在新制度正式推行之前，要继续执行原制度，避免出现无约束的现象。另外，还需要注意制度的调整不宜太频繁，局部的、小的不合理出现时不宜轻易修改制度，要维护制度规范的严肃性和稳定性。

第四节　制度化管理

以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，就是制度化管理。制度化管理通常被称作“官僚制”、“科层制”或“理想的行政组织”理论，是由德国著名思想家马克斯·韦伯提出并为现代大型组织所广泛采用的一种管理方式。

一、制度化管理的实质

制度化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。在企业组织经营管理过程中，由于管理所依托的基本手段不同，存在着不同类型的管理方式。市场经济发展早期，企业组织管理中多依靠个人的权威，以传统的权威和“神授”的权威为基本的控制手段。伴随着工业文明和资本主义经济发展，企业组织、行政组织和各种大型组织逐渐把管理过程中依赖的基本权威由个人转向理性的管理制度和规范。以理性的、正式规定的制度规范为基本权威实施管理，就是制度化管理的实质。当然，这并不意味着不允许发挥个人权威的作用，只是说起基本制约作用的是制度权威而已。

制度权威也可叫正式权威，个人权威则称非正式权威。正式权威来自于组织结构中对管理者地位和权力的正式规定。这种形式下，管理者拥有组织授予的奖惩权，可以视被管理者工作的不同情况，决定给予奖励或惩罚。它建立在强制力的基础上，是法的权威，不是个人的权威。而非正式权威来自于个人所具有的特殊品质，如个人在某方面的专长或非凡的组织领导能力等，因为具有这种品质的某个人可以将众人吸引到自己身边，使之服从其管理和领导。非正式权威是建立在对个人的忠诚关系上，是对个人负责。制度化管理是依靠正式权威来进行管理的管理方式。

二、制度化管理的主要特征

从管理制度的内容和制度化管理的实质来看，制度化管理的主要特征有：

（1）在劳动分工的基础上，明确规定每个岗位的权力和责任，并且把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

（2）按照各机构、各层次不同职位权力的大小，确定其在企业中的地位，从而形成一个有序的指挥链或等级系统，并以制度形式巩固下来。

（3）以文字形式规定职位特性以及该职位对人应有的素质、能力等要求。根据通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格来挑选

组织中所有的成员。

（4）在实行制度管理的企业中，所有权与管理权相分离。管理人员不是所管理企业的所有者。管理人员只是根据法律制度赋予的权力暂时处于拥有权力的地位，原则上企业中所有人都服从制度的规定，而不是有权的人。

（5）管理人员在实施管理时有三个特点：一是根据因事设人的原则每个管理人员只负责特定的工作；二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力；三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制，要服从有关章程和制度的规定。这些规定不受个人情感的影响，普遍适用于所有情况和所有的人。

（6）管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会，应忠于职守而不是忠于某个人。

三、制度化管理的优越性

与传统的以非正式权威为主进行的管理相比，制度化管理更具优越性：

（一）个人与权力相分离

在制度化管理中，职务是职业，不再是个人身份，所有管理行为都来自规章、制度的规定，管理权威集中于规章和制度，而不是控制在某些人手中。在规章制度面前每个人都享有同等地位，从而排除了个人偏好或专断的影响，确保了个人与权力的分离。制度化管理摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

（二）体现了理性精神和合理化精神

这是制度化管理的主要指导思想。制度化管理是以经理性分析研究制定的管理规章和制度为基础，是一种不徇人情的管理体系。在典型的制度化管理中，存在着一套有连续性的规章制度网，涉及管理过程的许多主要方面，它规定了种种活动应怎样进行、特殊情况应怎样处理，并给每项工作确定了清楚的、全面的、明确的职权和责任，从而使组织运转和个人行为尽可能少地依赖个人。

（三）适合现代大型企业组织的需要

早期传统的管理由于过分依赖个人和裙带关系、人身依附关系，采用任意的、主观的、多变的管理方式，不适合现代大型企业组织管理的要求。现代大型企业组织由于规模大、内部分工细、层次多，更需要高度的统一，需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构之间的协调一致，从不同的侧面保证企业经营目的的实现。

当然，制度化管理也并非十全十美，它缺乏人际温情。但它与传统管理方式相比要优越得多，先进得多。理代企业组织的生命力，就是通过制度化管理维持的。

四、制度化与人性

由上述分析可以看出，制度化管理倾向于把管理过程和企业组织设计为一台精确、完美无缺的机器。它只讲规律、只讲科学、只讲理性，而不考虑人性。

企业组织是由人组成的集团，人不是机器，不可能像机器一样准确、稳定、节律有制，人有感情、有情绪、有追求、有本能。在此意义上，完美的制度化管理只是一种抽象。再者，企业组织也不能变成一台设计完美的机器，它是环境中生存和发展的生物机体，随环境变化调节自身是基本生存方式之一。这种调节的机制要求企业组织有生长发育的机制，要求企业组织有活力。这种生长发育的机制和活力之所以能形成和发挥作用，根本基础在于构成企业组织基础的个人行为。所以，从企业组织生存发展的需要考虑，也不能变成机器。

所以，极端的制度变化管理既不可能，也不理想。制度化管理强调的，也不是极端的制度化，而是以制度化管理体系为基本，谋求制度化与人性、制度化与活力的平衡。在此意义上，在推行制度化管理的同时，要处理好下述两组矛盾平衡关系：

（一）“经”与“权”的关系

“经”与“权”是中国的传统说法。“经”指规范、原则、制度；“权”指权宜、权变，即衡量是非轻重，因时、因地、因事制宜。经与权，即所谓原则性与灵活性，坚持按制度办事与适当变通之意。在管理中，经就是坚持管理的基本原则、基本制度，坚持原则性；权就是从实际出发，根据情况的变化采取适当措施，必要时采取变通办法。

显然，经与权是一对矛盾。管理中需要按规章制度办事、坚持原则性，这是制度化管理的基本要求；同时，管理过程中也不能没有灵活性，道理上面我们已经讲过。如何处理经与权之间矛盾平衡，是摆在管理者面前的一个难题。在这方面，没有一般的成熟手段可供利用。根据现实情况和经验反映出的问题，处理经与权的矛盾需要注意下面两点：

第一，根据我国企业组织中的实际情况，应加强经的一面，推行制度化管理，即使牺牲部分灵活性也在所不惜。因为传统的和现实的种种原因，导致我国现实中原则性太少而灵活性太多。

第二，在基本的方面，关系全局的方面应坚持原则不动摇；而在局部的、无关宏旨的方面可以适当放宽，多给灵活性。

（二）他律与自律的关系

他律与自律是指涉及个人行为的管理时，究竟应该更多地借助于教育、惩罚、强制、约束等外部规范方式，还是更多地依靠个人的觉悟、自觉性、自我约束来达到目的的问题。借助于约束、强制手段规范个体行为叫做他律；依靠个人自我控制、自我管理来约束个体行为称作自律。

强调他律还是自律，从根本上说来，取决于管理者心目中关于人性的假设。认为人性“恶”的，以他律为主；认为人性“善”的，多依靠自律。制度所强调的，是他律的一面，但它不是以人性“恶”为基础，而是出于使个人单独的行为成为有目的的并且在时间、空间、程度等方面都整合了的集体行为的需要。但它同样也存在与自律的矛盾。

尽管处理他律与自律的矛盾有各种不同主张，但有两点是必须注意的。

第一点，个体自觉性、自我约束程序有限，许多组织活动仅靠个体自觉性无法按部就班、协调一致地进行，所以，必须充分依靠他律，发挥制度规范的作用。

第二点，在保证组织活动正常进行的范围内，应尽可能发挥自律的作用，缩小他律的范围。过度的他律会导致信任感降低，助长破坏性，因此必须将他律控制在必要限度内。自律运用得当，可培养个体自觉性、责任感，更好地发挥个人的聪明才智和创造性。

思 考 题

1. 为确立分工协作的基本框架，必须确定哪五个方面的问题？
2. 分工会给组织带来哪些利弊？
3. 组织结构设计必须认真考虑哪六个方面的制约因素？
4. 组织活动中经常出现且需及时调整的问题主要有哪几个方面？
5. 事业部制组织结构有何优缺点？
6. 矩阵制组织结构有何优缺点？
7. 制度规范的种类和特点有哪些？
8. 制定管理制度的基本要求是什么？
9. 怎样制定制度规范？简述制度规范调整的情况。
10. 什么是制度化管理？
11. 简述制度化管理的主要特征。
12. 制度化管理的优越性何在？
13. 如何看待制度化管理与人性？

第七章 人员配置

人员配置是运用和推动组织管理体系的必要环节。组织结构中各级各类职务需要人去担当；计划控制过程需要人去实施；制度规范需要人去推行；垂直影响和横向作用过程也不能不考虑人的因素。人员配置，即有关管理人员的安排、配合、选拔、培养和考核的管理工作，是企业组织管理过程中一项重要职能。

第一节 人员配置概论

一、人员配置的重要性

人员配置是对企业各类人员进行恰当而有效的选择、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织结构中所规定和各项职务，从而保证企业正常运转并实现预定目标的职能活动。现代企业管理中，人员配置

包括拟定组织工作计划、选拔、储备、任用、调动、考核评价、培养训练等相互关联的一系列环节和工作，因而可以视为一个职能系统。人员配置系统与其他管理职能紧密联系和相互作用，并统一于企业管理的整体系统之中，成为该系统的一个子系统。

在企业管理过程中，合理配置人员对促进整个经营管理的有效运行具有极为重要的作用。

（一）充分开发企业人力资源

人力资源在企业各资源要素中占据首要地位，是企业最重要的资产。现代市场经济条件下，企业之间的竞争实质是人才的竞争，竞争的成败很大程度上取决于人力资源的开发程度。在管理过程中，通过适当选拔、配备和使用人员，可以充分挖掘每个员工的内在潜力，实现人员与工作任务的协调匹配，做到适才适能、人尽其才，从而使人力资源得到高度开发。

（二）有效发挥组织结构功能

企业在划分管理层次和部门、确立了一定形式的组织结构之后，要使职务安排和设计的目的得以实现，让组织结构真正成为凝聚各方面力量、保证企业管理系统正常运行的有力手段，必须把具备不同素质、能力和特长的人员分别安排在适当的岗位上。人员的配备尽量适应各类职务的性质要求，使各职务应承担的职责得到充分履行，组织设计的要求才能实现，组织结构的功能才能发挥出来。反之，如果人员的安排和使用不符合各类职务的要求，或人员的选择与培养不能满足组织设计的预期目标，企业组织结构的功能则难以得到有效发挥。

（三）提高群体质量，形成最佳工作组合

群体是企业的基本构成单位。在企业组织中，各类人员通常归属于某一群体，与群体内部其他成员协同从事某项生产经营活动。每个成员的个别劳动及其成果也主要以群体的共同劳动和整体绩效的形式表现出来。而群体工作绩效的高低不仅取决于各成员的个人素质与能力，而且直接决定于成员之间的素质构成。通过人员配置，将群体成员加以合理组合，形成群体内部最佳的知识结构、能力结构、性格结构等，可以极大地提高群体质量，促进成员关系的协调一致，发挥互补优势，

减少因互斥而造成的损耗，增强群体的活动效率。

（四）强化管理职能，完善企业管理系统

在企业各类人员中，管理人员处于特殊地位，具有极为重要的作用。这不仅表现在企业的计划、组织、指挥、控制等各项管理职能要依靠各级管理人员行使和承担，而且其他各类人员的配置和使用也主要依赖于管理人员。因此，管理人员的配置是企业人员配置的核心和关键。合理选择、任用和培养管理人员，把素质好、能力强、能胜任管理工作的人配备到各级管理岗位上，进而形成一支强有力的管理人才队伍，可以促进管理职能的有效实施，不断提高管理效率，推动企业管理系统的持续稳定运行。

二、人员配置计划

在人员配置过程中，为使企业的人力资源得到充分开发、利用和及时补充，使人员的选配、使用与培训符合组织结构有效运行的要求，需要拟定完备的人员配置计划。人员配置计划是合理配置企业各类人员的依据和基础工作，具体包括工作系统分析、人力资源计划、人事工作计划等内容。

（一）工作系统分析

在着手制定人员配置计划之前，首先要系统而详细地收集和分析本企业内所有有关的工作信息。具体来说，工作分析包括两方面内容：第一是对企业内每一工作岗位的设计都要进行具体的描述，对这一岗位的具体工作内容或任务范围、工作条件以及所需的工作设备工具、材料等都要作详尽的了解和说明；第二是对从事这项工作的人员的要求要明确而具体，包括知识水平、技术能力等都应作出具体的规定。工作分析在人员配置中占有重要位置，只有通过工作分析才能了解本企业所需要的各类人员数目，也才能正确地选择人才，合理地安排和使用人才。同时，工作分析也是制定本企业人力资源计划的重要依据。

（二）人力资源计划

人力资源计划是对企业目前和将来一定时期所需的人才数量、类型以及获得所需人才的可能性进行预测的基础上，制定出企业能适时获得所需人才的规划。制定人力资源计划的必要性在于：随着市场竞

争的加剧，企业之间对于人才的争夺日益激烈，用人的标准也不断提高，使得社会人力资源趋于相对或绝对短缺。同时，一个企业从认识到需要某一方面的人才再到真正获得这方面的人才之间往往需要一段时间。为此，有必要预先对人力资源的供求状况作出预测和规划，以便保证企业及时获得所需要的各类人才，尤其是专业人才和管理人才。

人力资源计划的核心是对人力资源的预测，其中包括：对人才需求的预测，即企业对自身未来所需的人才数量、类型进行预测；对人力资源供应的预测。对人力资源供应的预测又包括两个方面：一是企业内部可能提供的人力资源，二是从外部劳动市场可能获得的人力资源。

（三）人事工作计划

在进行工作分析和人力资源预测的基础上，企业人事部门应当制定相应的人事工作计划。人事工作计划主要包括三个方面：

（1）根据本企业的发展目标和对人员的需求缺乏状况，拟定人员招聘计划。按照人才来源的不同，招聘计划又可以具体分为内部招聘计划和外部招聘计划两种。

（2）制定对企业本身可能提供的专业人员、管理人员及其他各类人员的安排和使用计划。如果预测到本企业人员过剩时，还应拟定相应的措施和办法，如解雇员工、鼓励提前退休等，以便减少多余人员的编制。

（3）对进入企业的新员工、即将变动工作岗位的人员以及准备提升的管理人员分别拟定系统的培训计划，包括长远的人才培养规划和具体细致的短期培训工作安排。

第二节　管理人员配置

在企业各类人员的配置中，管理人员的配置占有特殊的重要地位。管理人员不仅担负着对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制等项管理职能，而且从不同角度和方面负责或参与对各类非管理人员的选择、使用与培训工作。其中担任高层领导或部门主管职务的管理人员，还负有对企业人员配置全面规划和重要人事安排作出决策的责

任。管理人员配置的合理与否直接影响着企业人员配置的整体水平，搞好管理人员的配置是有效开发企业人力资源的关键。

管理人员的配置涉及设计评价管理职位、管理人员的素质要求、管理人员的培养问题。

一、管理职位的设计与评价

管理职位设计是配置管理人员的前提。仅仅依靠组织结构图来说明管理人员特别是主管人员的职务内容是不够的。必须借助于详尽细致的职位设计与评价，明确企业中各级管理职位的数量和种类、担负的职责范围、享有的职权以及所需要的协调方式等，才能决定配置管理人员的标准、要求以及应当给予的报酬。正确设计评价管理职位必须采用科学方法。实践中常用的评价方法有如下几种：

（一）比较法

即对管理人员的职位进行比较或确定它们在各类职务中所占的位置。具体做法是：先确定几个关键职位，例如总经理、部门经理或项目主任的职位及薪金报酬，然后就其他职位与之进行比较，并作出评价判断，以此确定企业组机构中各个管理职位的等级高低及薪金级别。

（二）职务系数法

这种方法是先选择与职位要求相关的因素作为变量，如所需要的教育程度、经验、智力、体力、责任和工作条件等；再根据各变量的重要程度确定它们的权数和分值，在确定分值的基础上，求得企业内各管理职位的职务系数；然后按照职务系数的大小排出各个职位的等级系列，根据等级差异确定每个职位的重要程度及报酬水平。

（三）时距判定法

这是适用于评价主管人员职位的方法。它的前提是认为任何一个职位或职务的重要程度都可以用该职务斟酌决定问题的时间多少来衡量。具体做法是分析某个职位在分析判断问题时所需消耗的最长时间。一般来说，所需消耗的时间越长，则说明担负该职务付出的时间越多，该职务的重要程度也越高。例如，班组长可以很快发现本班组生产操作中存在的问题，而总经理在确定企业重大战略决策时往往需要花费较长时间。后者职务的重要程度大大高于前者。

二、管理人员的素质要求

管理人员的素质要求，是指从事企业管理工作的人员应当具备的基本品质、素养和能力。它是选拔管理人员担任相应职务的依据和标准，也是决定管理者工作效能的先决条件。一般而言，管理者应当具备的素质有以下方面：

（一）从事管理工作的愿望

企业管理是组织、引导和影响他人为实现组织目标而努力的专业性工作。胜任这一工作的前提条件是必须具有从事管理工作的愿望。只有那些具有强烈的影响他人的愿望并能从管理工作中获得乐趣、得到满足的人，才有可能成为一个有效的管理者；反之，倘若没有从事管理工作对他人施加影响的愿望，个人就不会花费时间和精力去探索管理活动的规律性和方法，亦缺乏做好管理工作的动力，不可能致力于提高他人的工作效率，难以成为一个优秀的管理者。

（二）良好的道德品质修养

管理人员能否有效地调动和激发他人的工作积极性，不仅决定于企业组织赋予管理者个人的职权大小，而且在很大程度上取决于管理者个人的影响力。而构成影响力的主要因素是管理者的道德品质修养，包括思想品德、工作作风、生活作风、性格气质等方面。管理者只有具备能对他人起到榜样、楷模作用的道德品质修养，才能赢得被管理者的尊敬和信赖，建立起威信和威望，使之自觉接受管理者的影响，提高管理工作的效果；反之，管理人员如果不具有良好的道德品质修养，甚至低于一般规范，则非但无法正常行使职权，反而会抵消管理工作中其他推动力的作用，影响下级工作的积极性。

（三）组织协调能力

这是从事管理工作必须具备的基本能力。在企业组织中，管理人员通常担负着带领和推动某一部门、环节的若干个人或群体共同从事生产经营活动的职责。这需要管理人员具有较强的组织能力，能够按照分工协作的要求合理调配人员、部署工作任务、调节工作进程，将计划目标转化为每个员工的实际行动，促进生产经营过程连续有序地稳定进行。不仅如此，为了充分发挥协作劳动的集体力量，适应企业内外

联系日益复杂的要求，管理人员还应成为有效的协调者，善于协调工作群体内部各个成员之间以及部门内各工作群体之间的关系，鼓励员工和群体发挥合作精神，创造和谐融洽的组织气氛；同时要善于处理与企业有直接或间接关系的各种社会集团及个人的关系，妥善调节矛盾，避免冲突和纷争，最大限度地争取社会各界公众的理解、信任、合作和支持，为企业的发展创造良好的外部环境。

（四）解决问题和制定决策能力

现代市场经济条件下，企业作为不断与外部环境进行信息、物质与人才转换的开放系统，生产经营过程具有明显的动态性质，即需要随时根据市场环境的变化作出反应和调整。与这一状况相适应，管理工作经常面对大量的新情况、新问题。在一定意义上，管理过程就是不断发现问题、解决问题的过程。为此，管理人员必须具备较强的解决问题的能力，要能够敏锐地发现问题之所在，迅速找出解决问题的途径，同时还要注意方式方法和处理技巧，使问题得到及时、妥善的解决。在解决问题的过程中，决策能力具有至关重要的作用。现代管理中，管理人员特别是高层管理人员面临的非程序性、非规范化问题越来越多。在没有先例可循的条件下，管理人员必须具有较高的决策能力，要善于在全面收集、整合信息的基础上准确判断、大胆拍板，从各种备选方案中果断地抉择最优方案，并将决策方案付诸实施。

（五）专业技术能力

管理人员应当具备处理专门业务技术问题的能力，包括掌握必要的专业知识，能够从事专业问题的分析研究，能熟练运用专用工具和方法等。这是由于企业的各项管理工作，不论是综合性管理抑或职能管理，都有其特定的技术要求。如计划管理要求掌握制定计划的基本方法和各项经济指标的内在联系，能够综合分析企业的经营状况和观测未来的发展趋势，善于运用有关计算工具和观测方法。要胜任计划管理工作，就必须具备上述专业能力。因此，管理人员应当是所从事管理工作的专家。此外，就管理对象的业务活动而言，管理人员虽然不一定直接从事具体的技术操作，但必须精通有关业务技术特点，否则就无法对业务活动中出现的问题作出准确判断，也不可能从技术上给下级员

工以正确指导，就会使管理人员的影响力和工作效能受到很大限制。

三、管理人员的选拔

以上素质要求是选拔和任用管理人员的基本依据。实践中，由于管理人员所处的等级层次和担负的职能类型不同，职位的性质和要求存在差异，对各级各类管理人员的素质要求也应有所区别和侧重。例如，对基层管理人员来说，应当强调具有良好的专业技术能力和内部关系协调能力。在明确不同职位素质要求的基础上，可以采用多种选拔方式，如从本企业员工和基层管理人员中提拔；群众民主选举，自我推荐领导机构批准；从企业外部招聘；上级管理部门指派等。企业有关部门应酌情采用有效方式，同时配以笔试、面试、综合评审等科学程序和方法，全面考察备选人员的素质条件，将具有良好素养和卓越才能的优秀人才选拔到各级管理岗位上来。

第三节　管理人员的培训和考评

管理人员作为企业人力资源最重要的组成部分，不仅必须按照严格的素质要求和最佳结构模式加以选拔和组合以期得到合理开发和利用，而且需要系统地进行培养和训练以便不断提高管理人员的素质，为企业提供必要的管理人才储备。同时，为了对管理人员实行有效的监督与激励，使培训工作更加具有针对性，还应加强对管理人员工作绩效的考评。

一、管理人员的培训

培训管理人才是一项系统性工作。要达到预期的培养目标，首先要结合企业的发展战略制定人才培养的长远规划；其次要拟定各个时期和阶段的具体培训计划，明确培训对象、内容和要求；同时还要采用科学的培训方法和手段。

培养管理人员的方式和途径主要有两类：一类是通过管理工作实践获得锻炼和提高；另一类是进行正规的知识教育和训练。

（一）实践中锻炼和培养管理人员

在日常管理实践中锻炼是培养管理人员的基本途径。其实质是为

管理人员提供更多的实践机会和良好的成长环境，使之在实际工作的磨炼中总结经验教训，学习管理技能，增长管理才干。可以采用的具体方法有如下几种。

1. 有计划的提升

这是对准备提升的管理人员制定分步骤的提升计划，按计划由低到高相继经过若干管理职位的锻炼来培养管理人员的方法。这种方法有助于逐步扩大管理人员的工作范围，增长其经验，使能力和才干的增长获得坚实的基础，也有利于加强人才培养工作的计划性。

2. 职务轮换

这是让管理人员依次分别担任同一层次不同管理职务或不同层次相应职务，全面培养管理人员能力的方法。这种方法有利于管理人员熟悉业务经营管理各方面的情况，提高从事各项管理工作或高级主管工作的能力，是培养企业高层管理人员的有效方法。

3. 委以助手职务

安排有培养前途的管理人员担任部门或企业领导者的助手，使其在较高的管理层次上全面接触和了解各项管理工作，开阔眼界，锻炼能力，同时直接接受主管领导的言传身教，并通过授权参与某些高层管理工作。这是培养企业主管人员的一种常用方法。

4. 临时提升

当因某种原因出现管理职务暂时空缺时，临时指定有关人员代理相应职务，也是培养管理人员的方法之一。通过临时提升可以使有潜力的管理人员获得宝贵的锻炼机会，取得经验，增长才干，为进一步发展奠定良好基础。

（二）系统的教育和训练

系统的教育和训练是从知识技能方面培养管理人才的重要途径。通过各种形式、内容的教育，对管理人员进行不同程度的系统知识训练，可以帮助管理人员开阔视野、更新知识，对管理工作需要的新知识、新理论、新方法有所研究，不断提高自身素质和管理水平。经常采用的具体形式有：开办短期培训、举办知识讲座、定期脱产轮训、选送到高等院校接受正规教育、组织专题研讨会、进行敏感性训练等等。

二、管理人员的考评

考评是管理人员配置过程的重要环节和要素，同时也是企业管理整体系统中不可缺少的组成部分。通过考评可以全面了解管理人员的使用情况，对照检查企业组织结构和管理职位设计以及人员需求选拔计划是否得当，以便根据人员不足或闲置浪费等问题对计划及时作出调整；可以深入考察管理人员履行职责的情况，并与奖励制度结合起来，为根据绩效大小实行奖优罚劣提供依据，建立起有效的监督机制和激励机制。通过考评可以客观评价管理人员的长处与不足，有针对性地制定培训计划，调整培训形式与内容，增强培训效果。为此，在对管理人员进行合理选拔、使用、培养的同时，有必要加强考评工作，建立一套科学的考评制度与方法。

对管理人员的考评可以采取多种形式，如企业内部考评、行业组织考评、政府或民间权威机构考评、社会公众考评、管理人员自我考评等。无论采用何种形式，都应注意考核标准的科学性、全面性和可度量性，并建立起完整的考核指标体系，使管理人员的工作绩效得到客观、公正的评价。

思　考　题

1. 简述人员配置的重要性。
2. 简述正确评价管理职位的三种方法。
3. 怎样制定人员配置计划？
4. 试述管理人员的素质要求。
5. 如何有效地培训和考评管理人员？

第八章　激　　励

企业组织的发展需要每一个成员长期的协作努力，如何激发、调动组织成员工作积极性是组织管理的一个基本课题。

从大的方面着眼，激发、影响和改变个体的行为有两大途径。一是

针对个体的需要、动机，提供能够满足个体需要的各种物质和非物质因素，满足个体的需要，以调动其积极性；二是设法影响和改变个体行为的动机。两种途径各有不同作用，实践中必须结合考虑。

激励主要是通过第一种途径改变个体行为的方法。

第一节　激励的作用机制

一、激励的实质和功能

（一）激励的实质

现代企业管理的核心是对人的管理。管理者面临的首要任务是引导和促使员工为实现企业的共同目标作出贡献。然而，员工加入企业的个人目的往往与企业目标不尽一致，工作的努力程度也经常与企业的预期要求有所差距。如何才能使员工把企业的任务目标变成自己的任务目标？怎样使他们为实现这种目标作出最大限度的努力？这就需要研究员工的工作动机。

所谓激励，是指人类活动的一种心理状态，它具有加强和激发动机、推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件如欲求、需要、希望、动力等都构成人的激励。

激励作为一种内在的心理活动过程或状态，不具有可以直接观察的外部形态。但是，由于激励对人的行为具有驱动和导向作用，因此，通过行为的表现及效果可以对激励的程度加以推断和测定。例如，两个技能水平相同的员工，前者完成的工作定额大大超过后者，则可以推测这个员工受到了激励。激励的这一特点决定了激励过程总是与人的行为过程紧密结合在一起，是在行为过程中发生和进行的。由此可以得出结论，人的行为表现和行为效果很大程度上取决于他所受到的激励程度或水平：激励水平越高，行为表现越积极，行为效果也就越大，二者呈正相关关系。

（二）激励的功能

现代管理高度重视激励问题，将其视为管理的主要职能之一，认为一个管理者如果不懂得怎样激励员工是无法胜任其工作的。激励在企

业管理中具有多方面的重要功能，大量的管理实践已经证实了这一点。

1. 激励有助于激发和调动员工的工作积极性

积极性是员工在完成工作任务时一种能动的自觉的心理和行为状态。这种状态可以促进员工智力和体力能量的充分释放，并导致一系列积极的行为后果，如提高劳动效率、超额完成任务、增强工作技能、改善服务态度等。实验证明，未受激励的员工，其积极性只发挥 20%～30%；而受到激励的员工，由于思想和情绪处于高度激发状态，积极性的发挥程度可以达到 80%～90%，并在工作中始终保持高昂的士气和热情。

2. 激励有助于将员工的个人目标导向实现企业目标的轨道

个人目标及个人利益是员工行动的基本动力。它们与企业的组织目标和总体利益之间既有一致性，又存在着诸多差异。当二者发生背离时，个人目标往往会干扰企业目标的实现。激励的功能就在于以个人利益和需要的满足为基本作用力，诱导员工把个人目标统一于企业的整体目标，推动员工为完成工作任务作出贡献，从而促进个人目标与企业目标共同实现。

3. 激励有助于增强企业的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一

企业是由若干员工个体、工作群体及各种非正式群体组成的有机结构。为保证企业整体像一部机器一样协调运转，除用严密的组织结构和严格的规章制度加以规范外，还需要运用激励的方法，满足员工尊重、社交等多方面的心理需要，鼓舞员工士气，协调人际关系，进而增强企业的凝聚力和向心力，促进各个部门、群体、人员之间的密切协作。

二、激励的心理机制

心理学研究表明，人的行为无不具有目的性，而目的源于一定的动机，动机又产生于需要。由需要引起动机、动机支配行为并指向预定的目标是人类行为的一般模式，也是激励赖以发生作用的心理机制和基础。

（一）需要

需要是指人对某种事物的渴求或欲望。当人们缺乏所需事物而引

起生理或心理紧张时，就会产生需要，并为满足需要而采取行动。因此，需要是一切行为的最初原动力。但是需要并非纯主观的现象，而是客观事物在人脑中的主观反映，即需要的形式和内容主要取决于所需对象物的存在。当给予、改变或剥夺对象物时，需要会发生相应变化，或因满足而消失，或因缺乏而增强。在管理中运用激励方法，正是利用需要对行为的原动力作用，通过提供外部诱因，满足员工需要，进而引发员工的积极性行为。

一般而言，人的需要具有以下基本特性：

（1）多样性。由于人的社会实践活动范围极其广泛，在此基础上形成的需要也是多种多样的，除了衣食住行等基本物质生活需要外，人们还有知识、交往、尊重、成就等社会和精神方面的需要。许多管理学者曾就人的需要进行过多种分类。例如，美国心理学家马斯洛将人的需要分为生理、安全、社交、尊重、自我实现等五种。麦克莱兰认为人有权力、社交、成就等三方面需要。马列主义经典作家也曾提出人有生活、享受、发展三种需要。

（2）结构性。人的多种需要之间相互关联、相互制约，由此构成复杂的结构体系。在需求结构体系中，各种需要处于不同的层次地位，从而对行为产生不同程度的影响。其中占据主导地位的需要对人的行为具有决定性支配作用，称为优势需要；其他需要则处于次要地位，对行为的影响作用相对较弱。不同个人在不同时期或环境条件下有着不同的优势需要，而优势需要与其他需要的不同组合结构又决定了人们行为方式的差异。

（3）社会制约性。需要是人的主观感受与客观环境共同作用的结果，因而必然受到所处环境条件的制约。归根结底，人的需要是由特定社会历史条件下的生产水平、社会关系性质及个人的社会角色地位决定的。尽管不同个人因主观感受的区别而存在需求差异，但任何人都无法超越所处历史阶段形成某种不存在客观可能性的需要。

（4）发展性。一定社会历史条件制约着人的需要。同样，社会历史条件的发展变化，也会引起需要的内容范围以及满足方式的相应变化。人类需要永远不会停留在同一水平上。随着社会的进步，某些旧

的需要消失了，新的需要又相继产生，从而推动着人们不断寻求新的满足方式和手段。

（二）动机

动机是在需要基础上产生的，引起和维持着人的行为，并将其导向一定目标的心理机制。如前所述，在人的行为过程中，需要具有原动力作用。但是需要作为一种潜在的心理状态，并不能直接引起行为。只有当需要指向特定目标并与某种客观事物建立起具体的心理联系时，才能由潜在状态转为激发状态，成为引发人们采取行动的内在力量。这种在需要与目标对象衔接基础上形成的、直接驱动行为的内在力量即是动机。由此可见，动机是引发行为的更为直接的原因和现实动力。它体现着客观事物对行为的激励作用，并把行为引向能满足需要的具体对象。动机的产生依赖于两个条件，一是个体的生理或心理需要，二是能够满足需要的客观事物，又称外部诱因。一般情况下，前者处于既定状态，后者则能够人为地予以改变，引起期望的行为。在企业中，员工的各种积极或消极行为同样受到各种动机的支配。运用激励手段调动员工积极性，就是利用动机对行为的这种驱动和支配作用，通过外部诱因激发动机，直接引导员工产生积极行为。

动机在激发行为过程中的具体功能表现在以下几方面：

（1）始发功能。即由动机唤起和驱动人们采取某种行动。

（2）导向和选择功能。动机总是具体指向某一目标，因而对行为具有定向作用。正确的动机指向积极的目标，可以引发良好的行为，产生有益的效果。在进行行为定向时，动机还指导人们对各种行为方式加以评价比较，从中选择能够达到预期目标的最佳行动方案。

（3）维持与强化功能。长久稳定的动机可以维持某种行为，使之持续进行。动机也可因行为结果而得到加强或抑制，对以后的行为产生强化作用。因良好结果而不断得到加强的动机，可以促使该行为重复出现；因不良结果而减弱的动机，会抑制行为的重复发生。

（三）目标

目标是行为所要实现的结果。人们的一切行为，总是指向特定的目标。目标在行为过程中具有双重意义：一方面，目标表现为行为的结

果。目标达到，需要得到满足，行为即结束。另一方面，目标又表现为行为的诱因。构成目标内容的是能够满足需要的各种对象性事物，如职位、金钱、荣誉等。它们在行为过程中推动着动机的产生，引导和调节着行为的方式与方向，从而成为诱导行为的主动因素。在管理实践中利用目标对行为的诱导作用，通过合理选择和设置目标，可以有效地激励和改善员工的行为。

由需要及动机指向的复杂性决定，员工的行为体系中存在着多种目标追求。某些较为复杂的行为，包括一系列相互联系的目标。对目标进行合理选择和设置，是有效运用目标诱因进行激励的重要环节。

除上述方面外，个性特征如兴趣、信念、价值观、气质、性格等也是激励赖以发生作用的重要心理因素。同一外部诱因会因员工的个性差异而导致完全不同的激励效果。

三、激励过程

需要、动机和目标作为激励的主要心理机制分别处于行为的不同阶段。三者既彼此独立，又相互依存，并按照所处阶段密切连接，顺次对行为发挥激励功能，由此构成一个完整的激励过程，如图 8-1 所示。

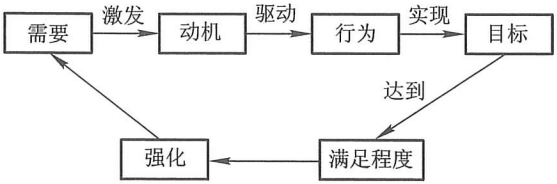


图 8-1　激励过程

处于过程起点的是人的各种需要。当需要萌发而未得到满足时，会引起生理或心理紧张，从而激发寻求满足的动机，在动机的驱动下人们采取行动，行动的结果达到预定目标，使需要得到满足，进而进一步强化原有需要，或促进生成新的需要。新的需要导致新的激励过程的开始。可见，激励实质上是以未满足的需要为基础、利用各种目标诱因激发动机、驱动和诱导行为、促进实现目标、提高需要满足程度的连续

的心理和行为过程。在企业管理中，根据激励的作用原理，对过程的不同阶段施以各种诱因或条件，可以达到有效激励员工行为的目的。

第二节　激励理论模式

激励理论是关于激励的基本规律、原理、机制及方法的概括和总结，是激励在管理活动中赖以发挥功能的理论基础。自 20 世纪 20 年代以来，西方许多管理学者和心理学家分别从不同角度研究探索，提出了多种激励理论。在借鉴前人研究成果的基础上，可以将有关理论归纳为如下模式：

一、需要激励模式

这是以需要为主要作用机制，针对员工需要的内容提供诱因，通过满足需要达到激励目的的模式。该模式的理论基点包括：

员工的需要是多方面的，多种需要在员工的需要体系中处于不同层次地位；未满足的需要是激励行为的基本动力，当低层次的需要得到满足后，人们会转而追求满足高层次的需要；高层次需要对员工行为的激励作用更为强大、持久。关于员工需要内容和层次的研究，尤以美国心理学家马斯洛（Abraham H.Maslow）的“需要层次论”影响最为广泛。

（一）需要层次论

马斯洛认为，人类有五种基本需要，即生理、安全、社交、尊重和自我实现。这五种需要按照先后次序排列成如下层次，如图 8-2 所示。

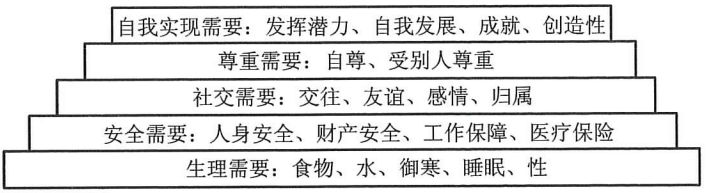


图 8-2　马斯洛需要层次

马斯洛认为一般情况下，人们按照上述层次逐级追求自身需要的满足，并从中受到激励。但已经得到满足的需要不再具有激励行为的能力。同时，占主导地位的优势需要会随着人们经济状况的变化而改变。

“需要层次论”的应用价值在于，管理者可以根据五种基本需要对员工的多种需要加以归类和确认；然后针对未满足的或正在追求的需求提供诱因，进行激励；同时更加注重高层次需要的激励作用。

（二）双因素理论

就性质而言，满足需要的各种诱因的激励效果是不同的。有些诱因只能使员工在需要满足时感到满意；有些诱因则成为使欲望或目标得以实现的动力和努力。后者往往是更有价值的激励要素。这一论点可以从赫茨伯格的“双因素”理论中得到印证。

双因素理论也称激励—保健因素理论。20 世纪 50 年代末期，美国心理学家赫茨伯格在企业调查中发现，员工感到不满意的因素大多与工作环境或工作关系有关，这类因素的改善可以预防或消除员工的不满，但不能直接起到激励的作用，故称为保健因素。属于保健因素的有：公司政策与管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、工作安定等。与此相反，使员工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这类因素的改善可以使员工获得满足感，产生强大而持久的激励作用，所以称为激励因素。属于激励因素的有：工作成就、提升、任务性质、个人发展的可能性、职务上的责任感等。

双因素理论关于满足员工需要的两类因素具有不同激励作用的观点，可以给管理人员以启示，即单纯依靠增加薪金、改善工作条件等外在诱因难以达到有效激励的目的，为使员工积极性得到充分发挥，必须重视激励因素的作用，为员工创造作出贡献与成就的工作条件和机会，丰富工作内容，增加工作趣味，并赋予必要的责任，使员工从工作中获得成就感和企业及他人的承认。

员工的需要受社会文化环境及自身个性心理特征的影响。由于各个国家、民族的文化背景不同，每个员工的个性心理特征千差万别，因而员工的需要也存在诸多差异。管理者必须充分考虑和重视上述差

异，针对不同员工的需要构成施以适当的诱因，以便取得最佳激励效果。

二、动机—目标激励模式

该模式立足于提高员工实现行为目标的动机水平，认为在较高的动机水平下，员工能够自动产生高强度的行为动力，进而形成强大的激励力。而提高动机水平的主要途径在于：提高适宜的目标诱因，使员工能够选择更符合自身需要并更具有成功可能性的目标，以便为实现该目标采取相应的行动。这一模式的理论基础源于美国心理学家弗鲁姆（V.H.Vroom）提出的期望理论。

弗鲁姆提出的期望理论认为：激励是评价选择的过程，人们采取某项行动的动力或激励力取决于他对行动结果的价值评价和预期实现目标可能性的估计。换言之，激励力的大小取决于效价与期望值的乘积。用公式表述即：激励力＝效价×期望值。其中效价指个人对某一行动成果的价值评价，它反映个人对某一成果或奖酬的重视与渴望程度；期望值是个人对某一行为导致特定成果的可能性或概率的估计与判断；激励力则是直接推动或使人们采取某一行动的内驱力。显然，只有当人们对某一行动成果的效价和期望值同时处于较高水平时，才有可能产生强大的激励力。

期望理论的主要贡献在于运用效价和期望值的概念揭示了个人选择目标及目标影响行为的过程。以该理论为基础，运用动机—目标激励模式，管理者可以通过帮助员工调整对行动成果的效价、提高实现目标的期望值来增强动机水平和激励强度。具体步骤包括：

（1）具体描绘出每个员工的行动成果的效价。

（2）具体规定实现期望目标所需要的行动表现的标准和要求。

（3）说明所需要的行动表现的标准和要求是可以达到的。

（4）要使员工的行动表现与期望目标的实现紧密地结合起来。

（5）认真分析妨碍员工实现目标的各种相关影响因素，并为其创造有利的环境和条件。

（6）确定优厚的报酬。

三、权衡激励模式

就本质而言，员工在企业环境中的行为活动是一种理智的选择性行为。而选择的主要依据之一，是把自己在工作中所付出的代价（时间、精力、能力和经验）与取得的报酬同别的员工进行权衡比较。根据比较结果是否公平，员工抉择自身行为的方向、方式和强度。所谓权衡激励模式，即是利用比较评价及感受公平的心理机制对行为的制导作用，施以适当诱因，创造公平环境，从而激励员工的积极行为。权衡激励模式的理论基础源于美国管理学家亚当斯（J.Adams）提出的公平理论。

亚当斯认为，在企业环境中，员工更为关注的不是报酬的绝对值的大小，而是报酬的分配是否公平合理，以及自己是否受到了公平的对待。公平与否的结论源于员工对所付代价与所得报酬的比较。前者包括技能、经验、资历、工作绩效等；后者表现为工资报酬、组织对其承认和尊重的程度、提升、人际关系的变化等。

当员工发现自己所付代价与所得报酬之比同他人所付代价与所得报酬之比相等时，就感到所受待遇是公平合理的；反之，则产生不公平感。在缺乏公平感的情况下，员工会产生不满情绪，采取减少付出、要求增加报酬、放弃工作等消极行为。

实践证明，公平理论所描述的关于公平的感受是一种普遍的心理现象。它广泛存在于企业环境中，并直接作用于员工的行为过程，影响员工的工作积极性。为实现有效激励，管理者必须深入了解员工对其劳动报酬是否感到公平，并通过合理分配奖酬、调节奖励形式、纠正认知偏差、适当减少比较机会等方式消除不公平感，力求使每个员工都得到报酬和待遇，进而增加其满足感，激发员工的积极性。

四、强化激励模式

该模式强调行为结果对员工行为本身的反作用，主张通过给某种行为以肯定或否定等强化刺激，达到加强积极行为、减弱消极行为、修正固有行为等目的。强化模式所依据的激励原理是美国心理学家斯金纳（B.F.Skina）创立的强化理论。

强化理论是斯金纳在对有意识行为特性深入研究的基础上提出的

一种新行为主义理论。他认为人的行为具有有意识条件反射的特点，即可以对环境起作用，促使其产生变化。环境的变化（即行为结果）又反过来对行为发生影响。因此，当有意识地对某种行为进行肯定、强化时，可以促进这种行为重复出现；对某种行为进行否定强化时，可以修正或阻止这种行为的重复出现。根据这一原理，采用不同的强化方式和手段，可以达到有效激励员工积极行为的目的。

运用强化激励模式时，可以采用以下三种方法：

（1）正强化。又称积极强化，即利用强化物刺激行为主体，来保持和增强某种积极行为重新出现的频率。属于正强化的有表扬、奖励、提薪、提升等。在正强化下，员工因原有行为受到鼓励和肯定而自觉加强该行为。

（2）负强化。又称为消极强化，即利用强化物抑制不良行为重复出现的可能性来运用管理手段。负强化包括批评、惩罚、降职降薪等。通过负强化可以使员工感受到物质利益的损失和精神的痛苦，从而自动放弃不良行为。

（3）消退。即对行为不施以任何刺激，任其反应频率逐渐降低，以至自然消退。消退也是强化的一种方式。实践证明，某种行为长期得不到肯定或否定的反应，行为者就会轻视该行为的意义，以致丧失继续行为的兴趣。

上述强化方法在实施中可以采取多种形式，包括：连续强化，即员工的积极行为每出现一次就给予强化，如计件工资；定期强化，员工的积极行为保持一定时期后给予一次强化，如月工资、月奖金；随机强化，管理人员根据员工的工作表现采用灵活方式随时予以强化，如表扬、奖励等。

第三节　激励工作系统设计

在企业环境中，激励表现为管理主体运用各种方法手段作用于管理对象（员工），使之为实现企业目标作出努力和贡献的动态过程。为保证这一过程的有效运行，管理者有必要对激励工作系统进行总体设

计，包括在选择激励模式的基础上设定激励原则、确立激励方法等。只有经过周密的系统设计，才能推动激励过程的顺利实施，达到最大限度激发员工积极性的目的。

一、激励原则

（一）系统性原则

激励是一种极为复杂的心理和行为现象，它不仅直接决定于员工的需要内容、动机强度、目标期望、公平心理等多种激励机制的作用，而且受到员工的个性差异、文化背景、企业组织环境及激励方法手段等多方面因素的影响和制约。因此，在激励过程中，必须坚持系统性原则，从整体上把握激励要素之间及要素与整体之间的内在联系，在发挥各个要素独特效用的同时，充分重视各种激励机制、相关因素、激励方法和手段的协调配合与综合运用，使激励系统的总体功能达到最优。

（二）物质激励与精神激励相结合原则

现代社会，企业员工的需要结构呈现明显的多元化趋势，既注重物质利益的实现，又追求精神需要的充分满足。在激励过程中，管理者要全面了解员工的需要构成，一方面要善于运用工资、奖金、福利、工作条件改善等物质激励手段，通过满足物质需要来调动员工积极性；另一方面，要高度重视精神激励手段的作用，全面满足员工的尊重、发展、成就等方面的精神需要，形成更为强大、持久的激励力。实践证明，物质激励与精神激励是互为条件、互为作用的。只有将二者有机结合起来，才能达到激发员工积极性的目的，削弱其中任何一方都会降低激励效果。

（三）差异化原则

在企业组织中，激励的对象是若干相互独立的员工个体。个体之间在需要结构、个性特征、能力素质等方面都存在不同程度的差异。例如，有的员工对交往、归属等情感需要十分强烈，有的则高度重视个人价值的实现；有的员工希望从事高难度、高创造性的工作，有的则宁愿作常规性、程序化工作；有的员工要求随时得到工作成果的反馈，有的则满足于工作过程的趣味性。此外，随着企业内外环境的变化和时间的推移，员工的需要内容、认识水平和思想观念也会相应改变。上述状况使得激励过程更加复杂化。同一激励诱因或方式作用于不同员工、

不同环境和时期，都会引起不同的反应与效果。为适应这一复杂局面，在激励中必须坚持差异化原则，根据对象和环境的差异采取相应的激励方法与手段，以求达到最佳激励效果。

二、激励方法

激励方法是实现激励目标的途径和具体形式。依照作用方式不同，可以将其分为内激励和外激励两大类。内激励指通过工作本身的趣味性、价值、挑战性以及完成工作的成就感等激发员工的积极性。外激励则是指借助环境以外的物质奖励、表扬、晋升等引发员工的积极行为。两类激励包含一系列具体方法，其中内激励方法有工作丰富化、参与管理、目标管理等；外激励方法有奖酬制度、提供发展机会、改善工作环境、构造企业文化和团队精神、加强信息反馈等。下面对几种主要方法加以介绍。

（一）工作丰富化

所谓工作丰富化指通过改进工作设计、丰富工作内容、赋予更多的尝试机会来增加工作本身的刺激性和挑战性，使员工获得发挥聪明才智和取得个人成就的机会，从而一方面提高工作效率，另一方面增进员工的满足感。工作丰富化立足于满足成就感、创造欲、自我实现等高层次的心理需要，力求使员工从工作本身获得激励，而无须过多地依赖外在奖酬的刺激，因而对薪金、工作环境、组织结构等问题的关注程度相对较低。实践证明，实行工作丰富化可以比较稳定、持久地激发员工的工作积极性，具有良好的激励效果。

在企业环境中，可以采取以下措施促进工作丰富化：

（1）在决定诸如工作方法、工作次序和作业速度方面给员工以更大的自由。

（2）认清员工之间的个体差异，根据员工不同的需要、态度、个性及其他重要的个人变量的不同，对员工进行人与工作的匹配。

（3）使每个员工对自己的工作负有明确的责任。

（4）把工作完成情况及时反馈给员工。

（5）使员工明确认识到自己的工作对企业整体发展的意义及所作出的贡献。

（6）安排和鼓励员工定期轮换工作岗位和工种，并参与某项业务活动的全过程。

值得注意的是，工作丰富化的激励作用是有限定条件的，其效果大小往往因人及情况而异。这是由于：首先，并非所有员工都具有丰富工作内容的心理需要。研究表明，技术水平较低的员工通常更加注重职业安定、增加工资、良好的人际关系、领导的关心等外部因素的满足。只有那些具有较高成就欲和自我实现需要的员工，才渴望通过丰富的工作内容来施展才华，展示个人价值。其次，并非所有工作都适宜丰富化。某些技术性和专业性较强的工种、流水线作业、严格受机器运转规律制约的劳动以及频繁变换人员会严重影响效率的工作，都难以实现工作丰富化。因此，运用工作丰富化实施激励时，必须充分考虑员工的需求差异和工作性质的特点，切忌简单划一。

（二）员工参与管理

员工参与管理是现代企业管理的基本制度，也是激励的重要方法之一。研究表明，参与管理与多种激励因素及机制相关。在企业中赋予员工较大的自主权和参与权，鼓励员工实行自治管理并参与企业重大问题的商讨和决策，对管理人员实行监督，可以满足员工多方面需要，激发其采取积极行为的动机，达到有效激励的目的。

首先，通过参与管理活动，员工可以全面了解企业的有关情况，如发展规划、人事变动、财务状况、利润分配等，从而提高环境的透明度，使员工获得安全感与信任感，保持稳定的心理状态和工作情绪。

其次，通过直接参加决策制定过程并充分发表意见，可以提高员工对企业决策的承认和接受程度，形成心理上的认同感和归属感，增强作为企业主人的自我感受，并在执行决策中采取主动合作的积极态度。

最后，通过参与管理，可以充分调动员工的个人潜能，发挥其聪明才智，同时提高员工对自身地位及存在价值的认识，从而增强自尊心与自信心，获得成就感及自我实现需要的满足。

员工参与管理的形式有多种，如成立由若干比例员工参加的工厂委员会，保证员工直接参与企业的重大决策；设立员工提案建议制度，鼓励员工就企业经营管理问题积极发表意见，提出合理化建议；建立员

工代表大会制度，为员工全面行使民主权利、参与决策、实施监督和保障员工权益提供组织和制度保障；吸收员工参股入股，通过员工与股东双重身份的兼容，促进员工个人利益与企业利益的高度融合，形成兴衰与共的命运共同体；组织工人自治小组，由工人自主完成某项业务活动的全部程序，并承担相应的计划、组织、指挥、控制等各项管理职能。在诸多的形式中，很重要的一点是让要员工参与目标的制定，并且确保员工个人认为目标是可以达到的。

（三）奖酬

奖酬是外在性激励的主要方法之一。它是通过评价鉴定员工的工作表现及其成果，并给予相应的报酬和奖励，来达到激励员工积极性的目的。奖酬的内容包括工资、奖金、提升、表扬、福利、社会地位等。

奖酬与多种激励因素相关。首先，奖酬作为行为发生的诱因，可以引导员工行为指向特定目标，并通过个人目标的追求，促进企业目标的实现。其次，奖酬作为行为结果的报酬，能够满足员工物质或精神等多方面的心理需要，成为其采取积极行为的驱动力。再次，奖酬可以作为强化因素，通过对员工行为进行肯定的正向强化，使积极行为得以重复和延续。此外，奖酬还是对行为后果的重要反馈。通过奖酬，员工可以了解自身行为的正确与否、工作绩效的大小以及与企业目标的偏离程度，从而增加对奖酬激励的感受和反应强度，并自觉地及时修正不合理行为。可见，奖酬对员工行为具有多方面的激励作用，是一种综合性的激励手段。

奖酬的激励效果大小取决于运用方式的正确与否。在奖酬中应坚持公平合理的原则，将奖酬的多寡与员工的工作表现和贡献大小紧密结合起来，即奖励要与绩效挂钩；在给予员工物质奖酬的同时，要充分重视精神奖酬的作用，以便从不同角度满足员工的多方面需要；应将本企业的奖酬制度与其他企业的奖酬制度进行比较，避免本企业的奖酬水平过多低于其他企业；应对企业内部各类人员的奖酬加以权衡比较，以免因员工之间奖酬的不合理、不平衡而影响部分员工的满意程度。同时，应充分考虑不同员工对奖酬要求的差异性，采取个别化奖励的方式，即灵活采用多种奖酬形式，给予其所需要或期望满足的奖酬，唯有

如此，才能达到良好的激励效果。近年来国外提出一种自助式奖酬制度，即由企业提供一套包括多种形式的奖酬办法，员工可以根据个人需要任意选择最渴望得到的某种奖酬，例如提薪、奖金、休假、旅游、退休待遇，或当众表扬、授予荣誉等。这种奖酬方式虽然较为复杂，但可以在不增加费用支出的情况下提高奖酬的效价，因而有助于增强激励效果。

思 考 题

1. 激励的实质和功能是什么？
2. 如何理解激励的心理机制？
3. 简述激励的过程。
4. 需要激励模式的主要理论基点是什么？
5. 简述强化的三种方法。
6. 如何把握激励的方法？

第九章 领 导

领导是较为直接、具体的管理工作，是管理者运用权力和影响力引导和影响下属按照企业目标要求努力工作的过程。领导工作主要借助于权力和影响力，是一项推动和运用管理体系的工作。同时，它也与企业文化建设、与集团成员横向作用过程密切相关。从事领导工作，需要具备一定的素质，采用适当的领导方式，掌握领导的艺术。

第一节 领导的含义与功能

一、什么是领导

领导是一种职能活动，亦指一定的地位集团。在企业组织中，董事、理事、厂长、经理、部门主管等均可归入领导的范畴。关于领导的含义，在有关管理文献中可以见到多种表述方式，诸如：领导是一种对下

属进行指挥和控制的统治形式；领导是为达到目标而实施的影响力；领导是一门促进下属满怀热情完成任务的艺术；领导是权力、责任、服务的统一；等等。

为便于准确把握领导的内涵，有必要首先明确与领导有关的三个概念，即权力、影响和职权。

所谓权力，是指个人所具有的并施加于别人的控制力。影响是人们自觉或不自觉地运用权力对别人施加作用的过程和结果。而职权则是企业组织中某一职位所赋予的权力。三者之间具有密切的内在联系。例如某公司正式任命张君为销售部门的负责人，那么他就被授予了指挥和管理销售部门人员的职权，该部门的员工则必须在本部门活动范围内确认和接受公司赋予张君的地位、职权和作用。同时，在销售部门内，张君就具有了权力和影响作用，并成为公认的领导。另一方面，权力、影响和职权之间又非绝对相关。倘若张君不具备领导者的素质和能力，不为员工接受和认可，那么即使被公司授予相应职权，他也无法有效地行使领导职能。相反的情况是，非正式群体的领导者经常不具有某种正式职权。由此可以得出结论：领导是拥有权力的个人或集团向他人施加影响，使之为实现预定目标而努力的过程。

值得指出的是，领导不等同于管理。从本质上说，管理是管理者依据法定职权规定下属的工作方向和方式，对其工作过程进行计划、组织、协调和控制的活动。而领导则是领导者运用权力和影响引导下属为实现目标而努力的过程。二者的差异主要在于其作用基础的不同。因此，在企业组织中，当一个人仅仅利用职权的合法性采用强制手段命令下属工作时，他充其量只是管理者，而不是领导者。只有当他在行使法定职权的同时更多地依靠自身的权力和影响力指挥并引导下属时，才可能既是管理者同时又是一个领导者。显然，卓越的领导能力是成为有效的管理者的重要条件之一。

二、领导的功能

关于是英雄创造历史还是时势造就英雄的争论为时久矣，至今尚无定论。但是，至少有一点毋庸置疑，伟大人物对历史具有推动作用。同样，卓越的企业领导者也是企业获得成功的重要条件之一。一定意

义上，没有成功的企业领导者就没有成功的企业。松下幸之助、本田宗一郎、卡内基、亚科卡、李嘉诚等著名企业家以及他们统治的企业王国的杰出业绩，已经一再证实了这一点。相反的实例也反复证明，领导的平庸无能是断送企业发展前途乃至走向衰退的致命因素。

具体来说，领导的主要功能首先在于能够给下属以有效的激励。在企业中，指望所有下属都热诚地、满怀信心地为实现企业目标作出贡献是不现实的。经常的情况是，下属中很少有人会以持续的热情和长久的高昂士气去工作。领导的作用就在于通过有效的激励诱导或劝说下属，以最大的努力自觉地为实现企业目标作出贡献。而实施激励的基础在于满足下属各种各样的个人需要。事实证明，人们往往倾向于追随这样的领导者，即这些人能够为他们提供满足和实现其愿望、要求或需要的手段。当领导者了解下属的愿望并为此拟定和实施各种激励方案时，下属的工作热情和主动精神可以提高 40%～60%。

领导的又一重要功能表现为不同凡响的鼓舞能力，即能够激发下属自动地把他们的才能和力量用于其工作目标。与激励作用不同，鼓舞能力主要不是源于满足员工的需要，而是来自领导者本身。成功的领导者往往因其具有高尚的品格、非凡的才智或超人的魅力而引起下属的崇敬、信任和忠诚，赢得他们的自愿服从、追随和无条件的支持。这种富于献身精神的支持是以利他主义为基础的。当企业面临困境时，下属团结在他们所信任的领导者周围，与之同舟共济，就是这种鼓舞力量的作用体现。显然，领导的这一鼓舞作用是其他管理职能无法替代的。

领导的功能还在于设计和维持一个良好的工作环境，提高企业组织的运转水平。严密的组织结构、制度和完善的管理是保证企业正常运转的基本条件。但是，要使企业组织的运转状态达到高度有效与和谐的水平，有赖于卓有成效的领导活动。领导者要善于创造一种有利的工作环境，包括合理的劳动报酬、良好的工作条件、明确的工作目标和职责、协调的人际关系、通畅的内部沟通网络、适度的指导和帮助等，促使下属对激励做出预期反应、下属之间形成相互作用的合理格局，企业的各组成部分达到高度整合状态。正如乐队指挥的作用在于将乐手

的演奏融合为统一的节奏与和谐的曲调一样，企业领导的功能在于促成各部门、机构、人员之间的协调统一，使之有节奏、高效率地协同工作。

第二节　领导的权力与影响

一、领导权力

领导权力指领导者有目的地影响下属心理与行为的能力。权力是领导的基础，也是领导者发挥功能的基本条件。企业组织中，各级领导者之所以能对下级员工施加影响、率领和引导员工为实现企业目标而努力，原因就在于他们拥有相应的领导权力。

企业内部的领导权力有五种表现形式：

（一）法定权

这是企业内各等级领导职位所具有的正式权力，通常由企业组织按照一定程序和形式赋予领导者。法定权力的作用基础是职权的权威性，凡是处于某一职位上的领导者都拥有一定的法定权力，可在其职权范围内行使运用有关权力。被领导者亦必须服从领导者依权发布的指示、命令。但是，法定权力不一定必须由领导者本人来实施，通过制定有关政策和规章制度也可达到行使法定权力的目的。

（二）奖励权

这是决定给予还是取消奖励、报酬的权力。奖酬的范围包括增加工资和奖金、提升职务、表扬、提供培训机会、分配理想工作、改善工作条件等。奖励权建立在利益性遵从的基础上。当下属认识到服从领导者的意愿能带来更多的物质或非物质利益的满足时，就会自觉受其领导，领导者也因此享有相应的权力。在企业组织中，领导者对奖酬的控制力越大，他对下属人员的奖酬方面拥有的权力就越大。

（三）强制权

这是一种对下属在精神或物质上进行威胁，强迫其服从的权力。这种权力建立在惧怕惩罚的基础上，实质上是一种惩罚性权力。在企业环境中，当下属人员意识到违背上级的指示或意愿会导致某种惩罚，

如降薪、扣发奖金、分配不称心的工作、降低待遇、免职等，就会被动地遵从其领导。但是研究表明，领导者对下属采用的强制性权力越大、强制性措施越严厉，下属人员对他的不满和敌意会越强烈。

（四）统御权

这是因领导者的特殊品格、个性或个人魅力而形成的权力。这种权力建立在下属对领导者的尊重、信赖和感性认同的基础上。企业领导者公正无私、胆略过人、勇于创新、知人善任、富于同情心、具有感召力、善于巧妙运用领导艺术则易获得下属的尊重和依从，获得统御他人的权力。

（五）专长权

这是由于具有某种专门知识、技能而获得的权力。这种权力是以敬佩和理性崇拜为基础的。领导者本人学识渊博，精通本行业务，或具有某一领域的高级专门知识与技能，即可获得一定的专长权。专长权的大小取决于领导者的受教育程度、求知欲望、掌握运用知识的能力，以及实践经验的丰富程度。领导者拥有的专长权越多，越容易赢得下属的尊敬和主动服从。

上述各项权力中，法定权、奖励权和强制权主要决定于领导者在企业组织中的职位。例如，基层车间主任所处的职位等级低于部门经理，他所拥有的决定权、奖励权和强制权也少得多；公司总经理有权调配和奖惩所有员工，部门经理则不能。这类由职位赋予的权力具有外在性质，即经过法律、组织等直接或间接肯定而为社会所承认，并对权力施受双方具有控制性的约束力。掌握权力者必须在规定范围内行使权力，依权办事；接受权力者必须服从掌权者的命令、指挥和意志，二者之间是命令与服从的关系。外在性权力是领导者行使职能的组织保障，也是社会化大生产条件下企业管理的客观要求。在企业组织中，领导的外在性权力具体表现为决策权、用人权、指挥权、奖惩权等。这些权力通常以职权的形式体现出来。职权是职位和责任结合在一起的制度化的权力。企业各级领导者为履行所在职位的职责，就必须拥有相应的权力。当领导者调离所在职位时，其权力也随之解除。

统御权和专长权是一种与外在性权力截然不同的内在性权力。它

不以社会的法律、组织规定为基础，无须外界授予，也没有正式的授权形式，仅仅来自于领导者本身的因素，权力的大小取决于领导人的品格、知识、才能等个人素质。内在性权力对权力施受双方均没有强制性的约束力。掌权者没有行使内在权力的严格规范，接受权力者也不会因未服从权力而受到惩罚，权力双方为影响和依赖关系。

无论外在性权力或内在性权力都是领导权力不可缺少的组成部分。其中外在性权力构成领导权力的基础，内在性权力则是提高领导效能的重要方面。企业领导者应在合法权力内敢于用权，善于用权；同时充分发挥内在性权力的作用，提高领导影响力。

二、领导的影响方式

在领导活动中，领导者运用权力的目的是对被领导者施加影响，使其心理和行为发生预期的改变。因此，权力是影响的基础，影响则是权力的核心和实施过程。根据权力性质不同，以权力为基础的影响也分为两类，即外在影响和内在影响。

（一）外在影响

外在影响以领导的外在性权力为基础，主要靠推动、强制等方式发生作用，对被领导者的影响带有强迫性和不可违抗性。被领导者的心理和行为表现为消极、被动的服从。外在影响的具体作用方式有以下几种：

1. 传统观念的影响

这种影响基于人们在长期的社会生活中形成的传统观念，即承认职位的权威性，认为组织中处于较高地位的人是既定的权威，享有支配他人的当然权力，职位低的人理所当然地应服从职位高的人。在企业管理中，借助建立在法定权基础上的传统观念的影响，可以使员工对企业领导者产生敬畏感，自动听从其指挥命令，有助于增强领导者影响力。

2. 利益满足的影响

人们从事任何活动的目的都是为了获取一定的利益，以满足自身的物质或精神需要。在企业中，当领导者运用奖励权使员工的利益要求在不同程度和内容上得到满足时，可以有效地激发员工的工作时机，

形成驱动感，激励他们自觉采取积极的行为方式，提高劳动绩效。

3. 恐惧心理的影响

趋利避害是人类的本能之一。当被领导者意识到领导者握有某种惩罚权力、能够使他陷于生理或心理上的痛苦时，便力求迎合领导者的愿望，遵从其旨意，避免受到伤害。建立在惩罚权基础上的影响，使被领导者产生某种恐惧感、强迫感，领导者可以利用这种影响防止员工消极的违抗命令的行为发生。

（二）内在影响

内在影响建立在领导者的内在性权力基础上，主要着眼于以领导者的良好素质和行为吸引、感化被领导者，通过激发内在动力，对员工心理和行为发生影响。内在影响不带有任何强制、压服性因素，而以潜移默化、自然渐进的方式发生作用。因此，受到内在影响的员工多以积极、主动、自觉的态度接受领导。具体的内在影响方式包括：

1. 理性崇拜的影响

理性崇拜影响指因领导者个人的品格、能力、知识、专长等因素在企业中赢得稳固的威信或声望，引发被领导者的尊敬、信服、敬佩乃至崇拜感，因而能遵从、接受其领导，甚至以领导者的言行为楷模加以效仿。在这种方式下，领导者无须发布指示命令或进行说服，即可达到影响的目的，并且能够引起被领导者深层心理活动的变化，产生持久、强大的影响。

2. 感情的影响

感情是联结人与人之间关系的稳固的纽带，也是影响他人心理与行为的有效途径。在企业中，当员工感受到领导者关心、尊重他们并与之建立起超越正式组织关系的更为密切的人际关系时，就会产生一种亲密感、知己感，因而从感情上自愿接受、支持其领导。运用感情的力量进行影响，有时可以达到理性力量无法企及的深度。

从以上两方面可以看出，内在影响与外在影响有着完全不同的权力基础和作用方式，因而影响方向和效果也迥然相异。外在影响表现为领导与服从的关系，被领导者仅在无差别圈内被动地受影响。所谓无差别圈，即被领导者忍受和服从命令的界限和范围。在无差别圈内，

下级可以不问原因和价值而服从上级的指令，超越这一界限，指令就会失去效力。被动的服从方式和无差别圈的存在使外在影响的效果受到极大限制。

内在影响表现为领导者与被领导者的双向沟通过程。被领导者以主动自愿的态度接受影响，并自觉内化于个人的思想和行为之中，这就突破了无差别圈的限制，大大扩展了影响的深度和广度。因此，在领导的影响构成中，具有决定意义的是内在影响，内在影响的加强可以弥补外在影响的欠缺和不足，在特定场合甚至可以代替外在影响。因此，明智的企业领导者应特别注意发挥内在影响的作用，通过内在影响与外在影响的合理结合与相互补充，提高领导的影响力。

三、领导的影响系统

在领导的影响过程中，领导者作为影响主体，固然占有主动和支配地位，但作为影响客体的被领导者也并非完全处于被动状态，而是在接受影响的同时以一定方式对领导者发生影响。这表现在：一方面，被领导者只有开放信息通道、接收到领导者发出的有关信息时，影响过程才能进行；另一方面，被领导者的素质构成、知识水平、接受能力、态度偏好、行为习惯、价值取向等制约和决定着他们对所受影响的选择、接受影响的程度以及行为反应的方式和强度，制约领导的影响效果。因此，领导的实质是领导者与被领导者之间的双向影响过程。影响双方相互依存、相互制约，共同构成领导的影响系统。

领导的影响系统具有动态性质，其运行方式不仅取决于领导者的权力构成以及被领导者的素质状况，还受到所处环境条件的制约。构成领导环境的有五个相对独立的因素：

（1）集权程度和对工作的评价。这指的是企业组织内决策职能的集中程度和通过监督对工作进行严密控制的程度。

（2）企业组织结构的复杂性以及与此相应的对成员的技术、知识水平的要求。通常，群体成员的高度团结水平和高度技术水平是同组织结构的复杂性相联系的。

（3）企业组织的整体规模。这同工作任务的结构性强弱有关。

（4）工作群体的结构。群体的结构性强意味着其成员乐意参加集

体讨论和制定决策的过程。

（5）企业组织的层次和信息传递。这是指企业中有多少管理层次和同级人员中以及不同层次之间的信息传递。

领导者的工作方式很大程度上受到上述环境因素性质的制约，领导行为的效果几乎直接决定于领导方式与特定环境因素的适应状况。例如，在规模较大、结构复杂的企业组织中，由于下级成员具有较高的技术水平和工作能力，几乎不需要更多的指导。领导者同下级保持一定距离，仅利用职权定期检查工作，可以使下级获得更多的自由度和主动性。又如，对人热情友好、擅长于以个人交往方式施加影响的经理，在比较简单且结构性强的工作环境中更能有效地实现领导。

领导的实质是领导者、被领导者、环境三方面变量相互依存、相互作用构成的复合影响系统。其中任何一方面变量发生变化，都会引起领导方式及其效果的相应改变。

第三节　领导的有效性和领导方式

一、领导的有效性

领导是一种特殊形式的社会活动。如同企业的生产经营和各项管理活动一样，领导活动也必须讲求效益，即要以较少的投入取得较大的产出。这种投入和产出之比，就表现为领导的有效性。在领导过程中，职权、知识、能力等因素为实施领导提供了必要的资源投入。这些投入能否形成较大的产出，主要取决于领导者能否合理配置、利用各项资源，提高领导效能。有效性是领导活动的主要衡量标志，是领导水平的总体反映。

在企业管理中，领导的有效性是一个综合性概念，它指通过领导活动实现企业预定目标的程度。由于不同企业组织或同一企业不同职位的领导活动内容复杂、形式多样，因而难于用固定、机械的同一标准衡量有效性的高低。就一般意义而言，一个企业或群体的领导是否有效，可以从以下方面反映出来：

（1）下级的支持。下级员工主动而非被迫地支持领导者，不论这

种支持是出自感情或利益上的考虑。

（2）相互关系。领导与下级员工之间保持密切、和谐的交往关系，并鼓励群体成员之间发展亲密的、相互满意的关系，企业内部关系处于协调状态。

（3）员工的评价。绝大多数员工都能高度评价所在企业或群体，并以成为该企业或群体的一员而感到自豪。

（4）激励程度。员工因自身需要获得满足而焕发出较高的工作热情和积极性，个人的潜能得到充分利用。

（5）沟通的效果。领导者与下级员工之间能够及时、顺畅地沟通信息，并以此作为调整领导方式、协调相互关系的依据。

（6）工作效率。在领导者的引导、指挥和率领下，企业的各项资源得到合理配置，生产经营活动得以高效率的进行。

（7）目标的实现。领导活动的效能或效果最终要通过是否实现企业的预定目标以及实现的程度反映出来。其中既包括经济效益目标，也包括社会效益目标。

如上所述，领导活动是领导者、被领导者和环境三方面因素相互影响、共同作用的过程。这一过程能否有效进行，直接取决于三方面因素的契合或适应程度。因此，提高领导有效性的关键，在于最大限度地促成领导者、被领导者与环境之间的相互适应和协调。具体来说，可以采取以下两种基本途径：一是根据领导者的素质特性，选择和配置与之相适应的被领导者及组织环境；二是根据现有员工状况和企业条件，采取适合其特点与要求的领导作风和领导方式。

二、领导者的素质

所谓领导者的素质，是指领导者的品质、性格、学识、能力、体质等方面特性的总和。在早期的领导理论研究中，许多学者将注意力集中于领导者的品质、性格等特性分析，试图寻找出某些领导者共有的或必备的基本素质，并以此作为提高领导效能的基础和前提条件。其中有些研究成果不乏参考价值。例如，美国学者斯托基尔发现与领导才能有关的有五种身体特征（如精力、外貌与身高等），四种智能特征（如思维能力、反应敏捷程度等），十六种个性特征（如适应性、进取性、热心

与自信等),六种与工作有关的特征(如追求成就的干劲、毅力和首创性等),以及九种社会特征(如愿意与人合作、人际关系协调能力和管理能力等)。吉赛利(E.Chiselli)提出领导者有八种个性特征和五种激励特征,其中个性特征包括:才智、主动性、督察能力、自信、为员工所亲近、决断能力、性别、成熟程度;激励特征包括:对工作稳定的需求、对金钱奖励的需求、对指挥别人的权力的需求、对自我实现的需求、对职业成就的需求。还有一些研究认为,一个好的领导者应具备这样一些特点:勤奋、忠诚、聪明、自信、果断、正直、关心他人、平易近人、幽默、善于鼓动人等。

关于领导者素质的研究未能取得明显成果,原因在于无法证实某些特性与领导效能之间存在必然联系,人们对领导者必须具备的基本特性缺乏一致认识,且所列各种特性对领导效能的重要程度未作相应区分。事实上,试图单纯从素质特性角度要求提高领导有效性的途径是有失全面的。大量实践证明,具备同一素质的领导者在某类企业环境中可以取得成功,在其他企业环境中却可能遭到失败;反之亦然。因此,不应把素质特性视为决定领导效能的唯一因素。但是,毋庸置疑,在现代市场经济条件下,企业面临的内外环境日益复杂,对领导者的要求也不断提高。在一定意义上,是否有卓越的领导者或领导集团,直接决定着企业的经营成败。显然,才智平庸、软弱无能者是无法担负起有效领导的重任的。所以,现代企业领导职能客观上要求领导者具备相应的良好素质。换言之,良好的领导素质是提高领导有效性的不可或缺的重要条件。

一般而言,一个卓有成效的企业领导者应具备如下素质:

(1) 品德高尚。领导者要公正无私,襟怀坦荡,富于牺牲精神,严于律己,宽以待人。

(2) 个性完善。领导者应性格开朗,豁达大度,意志坚强,自信,有自知之明,对事物具有广泛的兴趣和热情。

(3) 富于进取心和创新意识。领导者通常有较强的事业心和成就需要,希望通过事业的成功体现自身的价值,有魄力和独创精神,勇于积极开拓新的活动领域。

（4）博学多识。领导者应具有较完备的知识结构，不仅要通晓与企业领导工作有关的现代管理科学知识，同时要精通与本部门业务活动性质有关的专业知识。

（5）多谋善断。决策是领导的主要职能之一。企业领导者应善于发现问题，提出多种解决方案，并从中进行优选决策；要能够根据情况的变化，随机应变地进行跟踪决策和适时处理。

（6）知人善任。领导的核心是用人。有效的领导者应当善于观察人，了解人，用人之长，唯才是举，充分发挥每个成员的潜力和积极性。

（7）沟通协调能力强。现代企业领导者应具有较强的人际交往能力，善于与下属及外部公众建立良好的沟通关系；能够调节各种复杂矛盾，促进企业内外关系的协调发展。

除上述基本素质外，企业领导者还应具备一定的领导风格。领导风格是领导者个性气质、性格、能力、思想方法、价值观念及行为习惯的综合体现。鲜明、独特的领导风格可以增强领导者的魅力和感召力，因而也是领导者获取成功的重要条件之一。

三、领导方式

领导方式指领导者在运用权力实施影响的过程中采取的行为方式。它是领导者在特定环境中，根据作用对象的特点所实施的对策性行为，可以集中体现领导者在提高领导效能中的主观能动作用。

关于领导方式的类型有多种划分，根据权力定位和工作定位的不同，可以分为集权型、民主型、任务型、关系型和兼备型五种。

（一）集权型

这是一种以专制、独裁为特征的领导方式。采用这种方式的领导者认为权力来自他们所处的地位和担负的职务，认为员工的本性是懒惰消极的，不愿接受约束并害怕承担责任，因此不能予以信任，必须严加管制。基于以上认识，领导者将权力定位于个人手中，集各种权力于一身，大权独揽，独断专行，仅依靠个人经验、能力和意志领导企业活动，同时采用强制的方式下达各种指令，强调下级的绝对服从而缺乏对员工的关心与尊重。

（二）民主型

这种方式强调领导的权力由企业员工群体赋予，认为被领导者是勤奋的、勇于负责的；在受到激励后，能够主动协调个人行为与工作的关系，具有自我控制能力。主张将权力定位于员工群体手中，使之享有充分的民主权利；鼓励员工自行决策、实现自主管理，领导者仅以劝告说服的形式提供各项意见和建议。

（三）任务型

这种类型的领导把完成工作任务作为一切活动的中心，注重建立精密的劳动组织和严格的劳动纪律，强调指标和效率，欣赏紧张有序、快节奏的工作气氛，并将全部精力和注意力集中于工作任务本身，一定程度上会忽视对员工利益、要求及工作情绪等方面的关心。

（四）关系型

这一领导方式强调人是企业各项工作的中心，高度重视对员工的关心、体谅和支持，注重满足员工的各种物质和精神需要，强调维持良好群体关系的重要性；注意建立多方位的沟通渠道，利用各种机会与下级保持密切接触；同时在经营管理中主张松弛，以造成融洽友善的群体气氛。

（五）兼备型

这种领导方式兼有以上各种类型的特点。既强调权力的适当集中，以保证指挥的统一和企业组织的整体性，又注重必要的分权，使员工的主动性、创造性得到发挥。同时把完成工作任务与满足员工需要放在同等重要的地位，既注重工作效率，又重视对人的关心；既有严格的管理，又维持良好的人际关系。

值得指出的是，以上所列仅是几种典型化的领导方式。现实的领导活动中企业领导者往往并不单纯采用某种典型方式，而是介于几种方式之间，采用各种不同组合的混合方式。由此，在集权与民主、关心任务与关心人等极端方式之间，形成一系列中间化、混合型的领导方式。

领导方式的系列化、多样化带来了一个不容回避的问题，即如何评价各种方式的优劣、领导者应采取何种方式更有利于提高领导效能。根据权变理论的观点，包括上述类型在内的各种领导方式都有各自不

同的适用范围。某种方式在一定企业环境中具有明显效果，而在另一环境中则未必成功。例如，对刚刚进入企业、缺乏基本技能和纪律训练的新员工采用集权、命令的领导方式较为有效，而以同样方式对待具有较高技术水平和工作经验的专业人员或老员工则有可能挫伤他们的自尊心和积极性。又如民主型领导在常规性程序化工作中可取得良好效果，但对于性质复杂、职责分工不清的工作环境则不一定适用。因此，各种领导方式的优劣具有相对性，并不存在一种适用于一切情境的最佳领导方式。领导者采取何种方式必须视被领导者和企业的具体状况而定。就提高领导有效性而言，具有决定性意义的是对领导方式进行正确抉择。

第四节　领导与沟通

领导者做的每项事情都包含着沟通，沟通的技巧是一个领导者必不可少的技能之一。沟通是指为了设定的目标、凭借一定的符号载体，在个人与群体间传达思想、交流情感与互通信息的过程。

管理上的沟通主要关注人际沟通和组织内部的信息沟通。这是领导工作的重要组成部分。

一、人际沟通的特点和过程

人际沟通过程有其特殊性：

（1）人际沟通主要是通过语言（或语言的文字形式）来进行的。

（2）人际沟通不仅是信息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。

（3）在人际沟通过程中，心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间，需要彼此了解对方进行信息交流的动机和目的，而信息交流的结果是会改变人的行为。

（4）在人际沟通中，会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道（即传递）的失真或错误，而且还是人所特有的心理障碍。例如，由于人的价值观的不同，对同一信息可能有不同看法和不同理解。

人际沟通是一个过程，完整的沟通过程包括七个环节。

（1）沟通主体，即信息的发出者或来源。

（2）信息，连接各个部分。

（3）编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容。

（4）媒体，即沟通渠道。

（5）解码，指客体对接收到的信息所作出的解释、理解。

（6）沟通的客体，即信息的接收者。

（7）反馈。

具体沟通过程如图 9-1 所示。

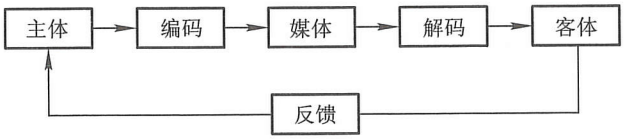


图 9-1　沟通的过程

二、组织沟通的形式

（一）正式沟通

正式渠道沟通是通过组织正式结构或层级系统运行、由组织内部明确的规章制度所规定的渠道进行的信息传递与交流，例如组织与组织之间的信函来往，组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换以及组织正式颁布的法令、规章、公告等。正式渠道沟通包括上行沟通、下行沟通、横向沟通与斜向沟通。

1. 上行沟通

指组织成员通过一定的渠道与管理决策层进行的信息交流。

它有两种表现形式：一是层层传递，即依据一定的组织原则与组织程序逐级向上反映。二是越级传递，即减少中间层次，让决策者与组织成员直接对话。在日常的组织管理中，常表现为下级对上级的请示汇报、申诉意见、提供建议等。

这种沟通的优点是：下级可以把自己的意见向上级反映，激发组织

成员的参与热情，获得一定程度的心理满足；管理者也可以通过这种方式了解企业的经营情况，与下级形成良好的关系，提高管理水平。缺点是：在沟通过程中，上下级因级别不同而造成心理距离，形成一定的心理障碍，可能抑制或歪曲反映情况的真实性与客观性，最终导致信息失真。

2. 下行沟通

指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通。也可以理解为领导层对员工进行的信息传递与交流。这是传统组织内最主要的沟通渠道。一般体现于上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等。这是组织与上级领导使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要手段。

这种沟通的优点是：使下级主管部门和组织及时了解总的奋斗目标和具体措施，增强员工的责任心和使命感；并且可以协调组织各层次之间的活动。缺点是：如果企业的结构包括多个层次，则通过层层转达，其结果往往是下行信息发生歪曲甚至遗失。

3. 横向沟通

横向沟通是指组织中同一层次不同部门之间的信息交流，它能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调，是力求减少各部门之间矛盾与冲突的一种重要措施。

4. 斜向沟通

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流。在直线部门与参谋部门之间，如果有参谋人员拥有职能职权的，常有这种沟通发生，主要是业务性的，了解下级部门的业务情况，以便能运用指导与领导的沟通形式。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。组织中重要的信息与文件传达、组织的决策，一般都采取正式沟通形式。但正式沟通的缺点是：由于依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度慢。此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

（二）非正式沟通

一个组织无论设立多么精细的沟通系统，总还是需要非正式沟通渠道来弥补其不足。所谓“非正式沟通”是不按组织结构中正式的沟通系统传达消息而让消息在组织结构中任意流动。

非正式沟通对正式沟通能起到非常重要的弥补作用，但是也有其消极的一面。在非正式沟通中要注意做好以下工作：

第一，充分利用非正式沟通的积极作用。从信息沟通的角度看，非正式沟通通过对非正式组织协作意愿的调节，可以促进和维持正式组织内部的团结。非正式组织的信息沟通，往往能起到特殊的沟通作用。利用非正式组织中的“意见领袖”的作用，通过这些“意见领袖”，往往能取得正式沟通难以起到的作用。比如，对一些有争议的、不便在正式渠道提出或一时难以确定的企业措施、意见、建议等，可以先召集“意见领袖”开会，听取他们的看法和意见，先做好他们的思想工作，而后，再通过正式渠道传达，这样就比较容易扫清一些沟通障碍，得到更多员工的理解和支持。

第二，避免非正式组织的消极作用。非正式组织的目标有可能是有悖于组织目标的，小道消息的四处传播蔓延也会对组织的正常运营造成不良影响。因此，应掌握非正式组织的特点，随时关注小道消息的出处和原因，充分运用人际沟通的技巧，搞好正式组织和非正式组织之间的沟通。

三、组织沟通的原则

（一）关注准确性

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，这才是准确的信息。准确性是指信息沟通要能客观、正确地反映企业内部生产活动或外部经营环境的特点。这是对沟通的最基本要求。沟通如不准确、不真实，则会给管理工作造成极大的危害，可能导致制定错误的决策或采取错误的控制措施。为了保证沟通的准确性，要求在信息收集过程中，注意选择可靠的信息来源，用准确的语言或精确的数字客观地记录原始信息；在信息加工过程中，采用科学的方法，尽可能排除任何人为因素（如加工者的主观偏见、智力或技术水平的不足）对信息内容及其价值的客观性的干扰。

（二）保持完整性

中层管理人员位于信息交流的中心，原则上应完整运用这个中心职位和权力，起到这个中心的作用。但在实际工作中，有些上级管理人员忽视了这一点，往往越过下级管理人员而直接向有关人员发布指示、下达命令，使下级管理人员处于尴尬境地，违反了统一指挥的原则。如果确实需要这样做，上级管理人员应事先同中层管理人员沟通，避免指示命令自相矛盾，伤害中层管理人员正常行使职能。

（三）确保及时性

在沟通的过程中，不论是主管人员向下沟通信息，还是下级主管人员或员工向上沟通信息以及横向沟通信息，除注意到准确性、完整性原则外，还应注意及时性原则。这样可以使企业新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持，同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，沟通的及时性要求是由信息具有时效性的特点所决定的。由于信息符号的价值是在产生以后随着时间的延续而减弱，因此，信息工作应保证能将反映企业内外环境及目前特征的信息迅速地收集、加工并传递给有关管理人员，以帮助管理者及时地制定决策。

（四）充分运用非正式组织

这一原则的性质就是，只有当主管人员使用非正式组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果，非正式组织传递信息的最初原由是一些信息不适合由正式组织来传递。所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接收信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标作出努力。

一般说来，非正式渠道的消息，对完成组织目标有不利的一面。但是，小道消息盛行，却反映了正式渠道的不畅通。因而加强和疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下尽可能通过各种渠道把信息传递给员工，是防止某些不利于或有碍于组织目标实施的小道消息传播的有效措施。

思 考 题

1. 领导具有哪些功能？
2. 领导权力有哪些表现形式？
3. 试述领导的影响方式。
4. 试述构成领导环境的五个相对独立的因素。
5. 怎样认识领导的有效性？
6. 卓有成效的领导者应具备哪些基本素质？
7. 如何认识领导方式？
8. 完整的沟通过程有哪些环节？
9. 正式沟通的基本形式有哪些？
10. 如何对待非正式沟通？
11. 组织沟通的原则有哪些？

第十章 组织文化

组织文化是一种渗透于企业组织各方面、各层次的价值观念、思维方式和行为习惯，是组织的风气、风格。它不仅对企业组织的运转是一种必不可少的润滑剂，而且能够创造良好的组织气氛和组织环境，从观念、信仰层次调动组织成员的工作积极性和忠诚心，是其他管理手段无法取代的。

第一节 组织文化的性质

一、经营目标与经营理念

企业组织的目标表现为两种形态：一种是具体的、物质的形态，如企业的成长率、利润率等。一种是抽象的、理念性的形态，如“组织为什么而存在”、“组织存在的意义何在”等。

经营目标解决企业物质追求方面的问题，经营理念解决企业精神追求方面的问题。经营目标所能解决的问题，表现为数据、结构、规范、

程序等。而如何去理解、考虑问题，应有的行为规范是什么，如何使承担职能性活动的组织成员能够“活起来”，使大家都参与到日常的经营管理活动中来，则最终要靠经营理念、价值观等。

价值观是人们关于好坏善恶的认识或看法。管理中价值观无处不在。价值观是企业及全体员工一致赞同的关于客观事物对于企业是否具有价值以及价值大小的共同认识或看法。它体现了一个企业的基本概念和信仰，反映了企业内部衡量事物重要程度及是非优劣的根本标准，因而是组织文化的核心和基石。价值观的确立对组织文化的其他要素具有决定作用，其他要素如制度规范、习俗仪式等，都是以一定的价值观为基础建立和形成的。价值观的实质在于客观事物能否满足企业及全体员工的共同需要。对于能满足其需要的客观事物的意义予以肯定，是价值观形成的基础。价值观体现了企业的最高目标和宗旨。任何企业，总是把自认为对自己最有价值的对象作为本企业努力追求的最高目标、最高理想和最高宗旨。具有稳定的、为全体员工共享的价值观体系是组织文化发育成熟的重要标志。

二、组织文化及其构成

以组织基本目标和价值观为核心形成的，包括成员思维方式和行为方式在内的一整套观念和行为方式，就是组织文化。

任何组织都有文化。不论好坏、积极消极、明确化的程度如何，任何组织都有其基本的风格、风气，都有其不同于其他组织的特点。其不同之处，就是该组织文化上的特色。日常生活中，人们议论的某组织“官僚化”、某团体“富有创新精神”、某企业“内聚力强”等，都是组织文化的表现。

（一）组织文化的缘起

组织文化是与企业相伴而生的客观现象。在企业这一经济组织形态诞生之时，就存在组织文化。但是，人们对这一文化现象的认识和研究，则始于20世纪80年代初期。首先提出并倡导组织文化理论的是美国的管理学者。20世纪70后代起，美国经济长期陷于停滞状态，而日本经济迅速发展，其产品大量冲击和占领美国曾居于优势的市场领域。这一严峻挑战引起美国各界的震惊和深刻反思。经过多方面的比

较研究，美国学者发现成功的企业管理是日本经济发展的重要原因之一。而日本的企业管理方法中有不少是为美国企业所忽视的，其根本差异表现在：美国企业注重管理的硬件方面，强调理性的科学管理；日本企业则不但重视为全体职工共有的价值观念，还注重强化职工对本企业的向心力，注重企业中的人际关系。比较的结果使美国学者认识到：文化是企业管理中不可忽视的重要因素，对于企业的发展具有深刻的影响。为此，他们提出要向日本学习，借鉴日本社会和企业中许多独特的文化因素，培育和发展美国的组织文化。与此同时，许多学者著书立说，探索组织文化的有关理论与模式。美国关于组织文化的研究引起日本企业界和理论界的强烈反响，并相继波及其他国家，由此兴起一股世界范围的组织文化热潮。目前，组织文化在理论和实践方面均得到了长足的发展，组织文化学作为一门新兴边缘学科，已成为现代管理科学的重要组成部分。组织文化理论的形成标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势，被称为自古典管理理论以来管理理论发展的第四个阶段。

组织文化的构成包括抽象意义和具体表现两个方面。在抽象意义上，组织文化中包含价值观和思维方式两个组成部分，在具体表现形态方面是行为的规范。

（二）思维方式

共同的思维方式也表现为组织的模式化。组织中共有的思维方式通常难以察觉，组织成员自己也未必有明确的意识，但在相当程度上支配着组织成员的判断和行为。

当组织面临困境、面临非常时期的时候，模式化的思维方式容易表现出来。同样的注意焦点、同样的反映方式，反映出背后同样的思维方式。

共有的思维方式主要包含：企业生存的环境、企业生存的世界是什么样的；企业在其中处于什么位置，承担何种职能，扮演什么角色；在企业当中工作的是些什么样的人；企业生存的基本前提是什么。即企业的世界观、环境观和对人的看法等。

共有的思维方式是企业认识、思考的工具，框架，方法论，是对企业

内外发生的事情的分类方式，把握这些问题的思维框架、方法。如：生产同类产品的企业，有的从技术角度看问题，有的从市场角度看问题。做同样的事，有的以商业标准分析问题，有的以价值意义分析问题。

共有思维方式是组织认识问题和思考问题的基本规则。如情报应该如何获得，获得情报知识的正当、正确的手段是什么。

价值观和思维方式，构成抽象意义上的组织文化。两者相互补充、相互强化，融为一体。

（三）行为规范

价值观和思维方式是抽象的东西。抽象的东西的一大特点是它的一般性、融通性、普遍适用性。不管碰到什么样的具体、个别的问题，不管行为发生何种变化，只要有共同的价值观和思维方式，看待和处理问题的基本方式就不会变，就有解决问题的一般准则存在。

抽象性同时也是价值观和思维方式的局限所在。仅仅依靠抽象的东西无法达到集体化协作的目的，必须变成具体的行动指针。管理者往往需要把价值观和思维方式具体化为具体的政策，组织的规程、制度、管理体系。通过这些手段，告诉组织成员在具体情况下应该如何行动，即确定明确的行为规范。组织中除了明确的行为规范外，还存在未明确化的行为规范。未明确化的行为规范是组织当中人们碰到各种不同情况时，根据共有价值观和思维方式自发形成的、内化了的、实际存在的行为规范。

（四）共有的意义

组织文化三个层次的东西，关键在于共有。理论上讲，未必需要三个方面都共有，但由于价值观、思维方式、行为方式的内在一致性，文化生长、熏陶的结果必然是共有化。

现实世界中，共有的程度有所不同（见图 10-1）。

三、组织文化的性质

组织文化作为企业组织的特殊存在方式，具有如下基本性质：

（一）组织文化是一种客观存在的文化现象

作为人类文化系统的一个重要组成部分，组织文化如同其他文化现象一样，是与其载体共生的，即组织文化依赖于企业的存在，没有企

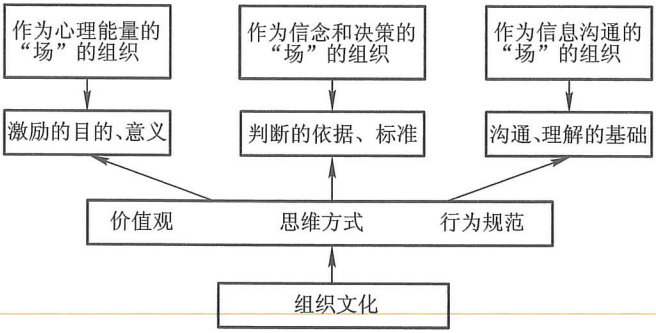


图 10-1　组织文化

业就没有组织文化，没有组织文化亦不可能有堪称企业的企业。这是由于文化归根结底是人的主观意识对客观存在的反映和制约。组织文化直接来源于企业的经营活动。尽管不同的企业由于规模结构、经营内容、组织形式、成员素质不同而具有不同特点的组织文化，尽管同一企业的不同发展阶段的组织文化的鲜明、系统和成熟程度会存在明显差异，但是，组织文化必然与企业相伴而生、共其始终。充分认识组织文化的这一性质，是自觉推动组织文化建设的前提。

（二）组织文化是社会文化和民族文化的现实反映

社会文化是一定社会特有的文化，是该社会生产方式、社会制度、社会结构以及主要民族的历史传统的综合体现。企业作为社会的主体成员之一，同样存在于一定的社会文化环境中，其亚文化的形成必然受到社会文化的熏陶、渗透和影响，从而带有浓重的社会文化的印迹。不仅如此，企业的生产经营活动与其他社会主体存在紧密的依存关系。企业亚文化也因此受到其他社会主体亚文化的影响和制约，其中尤以民族传统文化的影响最为深刻。社会中主要民族的历史传统、文化背景、宗教信仰、风俗习惯、群体心理特性等，以潜移默化的方式渗透到职工的价值观念、道德规范、思维方式和行为方式中，从而对组织文化的深层结构发生影响，使组织文化具有鲜明的民族文化的烙印。组织文化的社会性、民族性特征，决定了社会文化和民族文化对于企业的基础

作用。只有深深根植于社会及本民族文化的土壤之中，才能培育出具有强大生命力和深厚底蕴的组织文化。

（三）组织文化的本质是企业的“人化”

人是一切文化的缔造者，人类在创造物质文明与精神文明的同时，不断发展和完善自身。同样，人是企业的物质与精神文化的创造者。在构成组织文化的诸要素中，人始终居于主体地位。组织文化的主旨与核心就是以人为中心，关心人，重视人，尊重人，为人的全面发展和价值实现创造条件。组织文化既重视人对于企业发展的价值，把人视为企业的成功之本，也重视企业对人的发展的积极作用，力求使企业成为人的价值实现的舞台，因而强调把实现企业的价值与实现人的价值有机结合起来，使二者协调统一、互相促进，同时达到企业兴旺发达与个人全面发展的双重目标。

（四）组织文化具有明显的个性或独特性

作为一种组织文化或群体文化，组织文化的形成除受所属社会文化及民族文化的包容和熏陶，从而带有明显的本社会、本民族文化特性和烙印外，还受到本企业组织环境和群体特性的影响和制约。构成组织环境和群体特性的各种因素，如企业的规模与性质、行业及产品特点、组织结构、经营方式、人员构成与素质、管理水平、领导方式等，直接孕育和促成组织文化的生成。而上述因素在不同企业中有着不同的存在形式和组合方式，在此基础上生成的组织文化也必然存在诸多差异。一个企业区别于其他企业的文化差异即为该企业独有的文化特性。由于任何企业之间都不可能具有完全相同的组织环境和群体特性，因此，组织文化的个性或独特性也是普遍的、绝对的。组织文化的这一性质使每个企业形成仅为本企业认可和通行的价值观念、思维方式和行为方式，同时使企业在与众多企业的市场竞争中显示出独特的形象和风格。

四、组织文化的功能

文化在组织中的功能，可从三方面来说明：价值观、思维方式和行为规范。

（一）价值观的功能

价值观的功能主要体现在激励，作为判断的依据和标准，促进沟通和理解三方面。

组织文化有强有力的激励作用，可以促进企业凝聚力的增强。这是由于，通过价值观念及目标的引导，企业将不再是仅由相互利益需要而聚集起来的群体，而是一个由具有共同的价值观念、精神状态和理想追求的人凝聚起来的组织。在这个组织中，每个成员都有着强烈的认同感和归属感，对企业的发展前途充满责任感和自信心，积极参与企业的各项活动，主动将个人利益与企业利益联系在一起，与企业结成命运共同体。同时，在组织文化的长期强制性约束下，共有的价值观念内化于职工的思想行为之中，形成职工对本组织文化的自然适应。这种自然适应也强化了职工与企业的依存关系，使职工尽量避免脱离本企业而进入其他文化圈。在增强凝聚力的同时，组织文化还可以成为强有力的激励机制，通过共同的价值取向和良好的文化氛围激励职工为实现自我价值和企业目标而勇于献身、不断进取。

（二）共有的思维方式的功能

首先有利于组织成员间理解和沟通。组织之间、人与人之间的纠纷，很大程度上是由于缺乏沟通和误解造成的。如果由于思维方式不同，对同一件事的解释和理解存在很大差异的话，沟通和理解会变得非常困难。其次，共有的思维方式对人们把自己的想法变成行动方面有重要影响。当个人得知大多数人的想法和自己一样时，会增加自信心。当企业的战略、管理方式与自己的判断一致时，个人会对组织产生强烈的信赖感。第三，共有的思维方式可以促进组织的学习过程。共有的思维方式会提示组织成员应该学习什么。个人学习和经历的结果再经过沟通和理解，会变成共有的东西，逐渐会把个人层次的知识和经验变为大家共有的知识和经验。

（三）行为规范的功能

在领会组织文化基础上形成的行为规范，具有自动控制、自动调节、约束行为的功能。它可以在没有明确规范约束条件下调节行为和明确规范未能规定范围内起约束作用。此外，共有的规范有助于迅速决策，即组织成员都有在什么条件下该如何处事的共有观念，思考、调

整的过程可以大大缩短。

因此，组织文化对人的选择、行为、学习、努力方向等各方面都会产生全面而深刻的影响。在组织日常活动过程中，潜移默化地、一点一滴地持续产生影响，积累时日，便会形成蔚为大观的文化结构和体系，对外就会逐步树立起鲜明的形象，成为管理中一个重要方面。

组织文化的各项要素具有不同的能量和效用。当各要素处于孤立状态时，其能量和效用是潜在的。唯有将各要素按照一定方式加以组合联系，使之以整体的组织文化形式存在，才能使各要素的潜在能量发挥出来，形成效用上的一致性，进而以整体功能的方式发挥作用。

第二节　组织文化的形成

组织文化的功能具有普遍适用性，任何性质、形式的企业都可以依靠强有力的组织文化获得成功，而优秀的组织文化不是自然生成的，它需要精心培育和长期建设。根据本社会、本民族、本行业、本企业的特点培育独具特色而卓有成效的组织文化，是现代企业走向成功的必由之路。

一、共同价值观的形成和共有

组织价值观的背后是企业生存的社会文化环境。如果局限于组织特有的价值观考虑问题，共有价值观形成的基础有二：一是经营理念，二是组织过去的成功体验。

组织的成功体验，会使人意识到导致成功的思维方式、行事的方式是正确的。这种思维方式和行事方式会作为共有的价值观念铭刻在人们心里。人往往相信自己亲身经历过的事或自己体验到的成功。成功的体验对人自身有非常大的说服力。很多时候，都是管理者、创业者基于某种信念获得初步成功后，将这种信念抽象化而成为价值观，经由进一步的成功得到大家赞同，成为共有价值观。

这种价值观和组织文化之间还有一段距离，仅仅是归纳、提炼还不够，必须经由渗透、传承的过程，才能成为组织文化的核心。渗透和传承的手段有四个：

（1）用易懂、能表述理想或追求的语言来表述，即明确文化的企业宗旨。要用简练的几句话概括表达出企业组织的追求来，要使人能够产生神圣感、追求感，而且要通俗易懂。如本田公司的“企业发展的原动力是思想”。同时，企业宗旨不可太过现实。过分现实难以成为共有的、长久的东西。无论如何，企业宗旨必须有鼓舞人心的作用。

（2）体现到共同的、具体的行动当中去。仅仅观念层次的东西作用有限，必须与个人的工作、生活体验结合起来。共同的行动或经历、经验，会使外在的信念变成个人的体验。两者结合起来，企业理念就会扎根于人心。

（3）强调共有的象征。这是凝聚人心的必要手段。但象征往往是空泛的，所以必须具象化到某一对象物身上，对企业而言就是企业的“英雄人物”。“英雄人物”可以是一个人，也可以是若干人。英雄人物不在于地位高低，关键是其象征意义。

（4）持续的教育和学习强化。

二、思维模式的生成和共有

思维方式与传统文化的思维模式背景有很大关系。东西方的差异自不待言，即使中国的南方和北方之间，思维方式上的差异也很大。从组织中固有的因素来看，首先是价值观的影响。价值观作为出发点、标准和依据，作为价值意义，对思维方式的形成无疑具有重大影响。其次，是人们日常工作、生活的经历、经验，日常的接触和影响导致的人与人之间思维方式的相互影响（见图 10-2），主要包括：

（1）工作及技术的影响。个人所从事的工作以及所采用的技术，对人的思维方式有至关重要的作用。如外科医生与屠夫对生命的看法，政府官员与大学教授对权势的看法，都存在很大差异。

（2）市场的影响。面临激烈的市场竞争环境和面对和缓的竞争形势，会对人考虑问题的长远性、决策速度、反应能力等诸多方面都产生影响。

（3）管理方式的影响。企业内计划和控制系统的导向，激励系统的引导，考核、评价标准的倾向性，都会给人的思维方式以影响。其中有的影响人与人之间相互接触和作用，如暧昧的风格、过分细致的评价

考核、一切等待最高管理者决定还是开会充分协商;有的是关乎评价过程的,如评价努力过程还是评价结果,赞扬什么,等等。

(4) 具体的榜样、楷模的影响。这或者是英雄人物,或者是个人品格,或者是传奇故事。

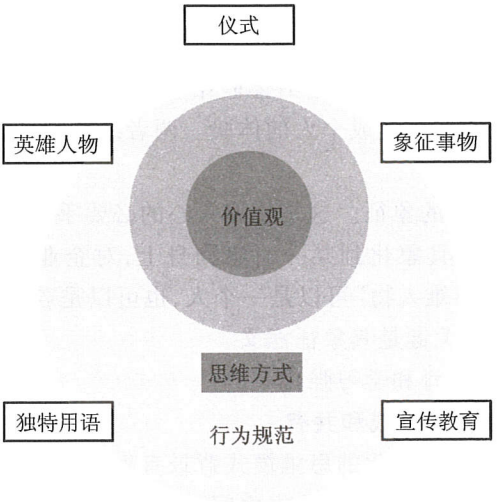


图 10-2　组织文化的渗透

三、共同的行为规范

管理制度和规范是组织文化的重要内容,也是组织文化得以维护和延续的基本保证。在组织文化建设中,应当以共有的价值观体系为宗旨,围绕实现企业目标建立健全各项规章制度,形成严密的规范网络,使职工的各种行为活动、相互关系的确立和调整以及行为效果的评价等均有法可依、有章可循。

行为规范的共有和传承,主要依靠日常的相互作用。个人通过观察身边其他人的行为,可以明白所在组织中什么是合理的,什么是应该做的、受赞扬的,由此决定自己的行为。在利用规章制度对职工行为进行强制性约束的同时,要注意发挥各种未经明文规定的非正式规范的

软约束作用。通过倡导、示范、舆论、人际关系、群体归属等形式，使职工感受到无形规范的强大影响力量，并在积极遵从的基础上对自身行为进行自我约束。

加强礼仪建设，促进组织文化的习俗化。习俗礼仪是组织文化个性或独特性的具体反映，也是组织文化的主要表现形式。在构建组织文化时，要注重保留和维护能反映本企业优良传统和文化特点的风俗、习惯，同时根据企业发展需要创立各种礼仪形式。礼仪文化的建设应当以弘扬企业价值观、提高职工素养为宗旨，以是否符合上述宗旨作为评价和取舍各种礼仪形式的标准。为强化习俗礼仪在倡导企业精神、规范职工行为、增强凝聚力等方面的效果，应当尽量采用多样化、趣味化、娱乐化的表现形式，使之成为广大职工喜闻乐见、乐于参与的群体性活动。礼仪建设的实质是使企业的价值观念、精神追求、道德准则和行为规范进一步习俗化，成为每个职工的自然要求和自觉行动。而要达到组织文化的这一最高境界，就要把礼仪建设贯穿和渗透于企业经营管理的全过程，在工作秩序、办事风格、会议形式、待人接客、信息沟通方式以及内部公文格式等各种活动中充分体现本企业特有的习俗礼仪。

当然，榜样、楷模、英雄人物、神话同样具有重要意义。

四、组织文化的运用

（一）理想的组织文化

组织文化不存在好坏之分，只有成功的组织文化和失败的组织文化。组织文化的成功与否关键在于文化是否适合企业的战略和环境。一般的评价对企业意义不大，对企业有意义的是文化能否给企业带来高效率和高效益。

以甲、乙两个企业为例。甲企业中，人人都早到晚走，办事认真，有板有眼，认真执行规章制度，工作勤勤恳恳，听从领导指示。乙企业中，人人上下班时间随意，办事强调自己的主见，随意性强，以个人想法、个人创造性为主。一般来讲，似乎甲企业比较理想。但要看企业类型才能下最后结论。如果企业是广告公司、报社而不是普通企业，或许乙企业更有优势。所以，文化的适宜与否，主要取决于企业的业务性质、战

略和环境特点。

（二）让组织文化真正发挥作用

很多企业文化只是停留在口头上，没有发挥实际的作用。这样的文化徒有虚名，不能真正发挥作用。要使企业文化真正起作用，以下三个环节是非常重要的。

（1）主要管理者的确信和身体力行。主要管理者自己对自己推行的企业文化是否坚信不疑是至关重要的。很难想象自己不相信的东西能够建设为成功的企业文化。有了坚定不移的信念，身体力行是自然而然的事。很多企业管理者只是在口头上讲一套自己都未必清楚、未必相信的文化，其结果可想而知。

（2）共同的经历和体验。共同的经历和体验的重要性前面已经强调过。这里强调其规模和程度。如果不是大部分成员都参与的深刻的经历和体验，就很难建立观念和经验的相互体认、相互印证，企业文化就很难在深层次扎根。

（3）管理方式与文化精神的渗透。明文规定的管理体系框架、制度，是否与文化倡导的基本精神相一致，是很关键的一个环节。或者说，企业文化的基本精神，要体现到具体的管理体系框架中去，才能真正发挥作用。

五、组织文化的反面效应

组织文化同样存在反面效应。组织文化的反面效应首先表现在思维方式的同质化上，即当企业内部形成同质化的思维方式后，就会丧失在变化面前的反应能力，就会压制不同意见、压制多样化、反对不同的思维方式，导致大家都只能做出同样反应，从而对市场、技术、产品等方面的变化置若罔闻，丧失时机。它同时会压抑个性，压抑个人的创造性，挫伤个人的努力热情。

同质化思维方式的另一种后果是陷入一种偏执的境地，形成一种自我保存本能。这类似于个人较顽固、偏激的思维方式，总以为自己是正确的，不到最后关头不承认自己的偏颇和失误。特别是经历了上一阶段成功的组织，更易陷入这种境地。我们常说“失败是成功之母”，有些时候，“成功也是失败之母”。

思 考 题

1. 试论组织文化的构成要素。
2. 组织文化的性质是什么？
3. 组织文化有哪些功能？
4. 试论组织文化的形成过程。
5. 简述组织文化的反面效应。

第十一章 变革与发展过程管理

变革与发展过程管理基于以下一个基本事实：企业的生存发展过程中，自始至终伴随着差异、矛盾和对立。矛盾或不平衡，是管理面临的一般情况。譬如，在企业环境管理和组织管理之间，就会经常出现矛盾和差异。此外，企业组织本身也存在一些基本的矛盾，如组织目标与个人目标、技术与人性、自律与他律、原则性与灵活性等。所有这些，都是与组织生存相伴随的。另外一个经常带来问题的方面是企业发展。发展过程本身就意味着原有均衡的破坏，需要在新的阶段重新找到均势，找到平衡。特别是在环境变化激烈的现代市场经济条件下，这一点的重要性比以往大大提高，更需要管理者予以足够的重视。

第一节 发展过程的特点

企业发展过程中之所以充满了矛盾冲突，一是由于企业组织本身的地位和特点包含了各种矛盾的成分在内，二是由于企业内外均存在变化着的、打破现有平衡的力量。矛盾冲突是企业发展过程的常态。

一、企业组织本身的矛盾因素

企业组织作为一个系统，对内面对个人、对外面对环境，一方面要集合个人的力量，形成有目的的有机整体；另一方面要适应环境，谋求自身的发展。这种特殊的性质和位置，决定了它不可避免地处在各种

矛盾的焦点上。

我们不可能一一列举企业面临的各种矛盾，但就其基本的方面而言，至少可以指出下述几个方面：

（一）环境要求与组织内部要求之间的矛盾

从变动着的市场环境的要求衡量，革新、竞争、多样化、灵活是基本的要求。然而，从企业组织内部作为一个长期的协作团体的性质分析，又要求安全、稳定、连续、协调。革新与稳定之间、变化与连续之间、竞争与安全之间、多样化与协调之间，不同程度地存在着矛盾。

（二）组织目标与个人目标之间的矛盾

企业组织作为一个经济组织，有其共同的目标。共同目标是根据环境提供的可能、企业生存发展的需要和自身的能力确定的，不依个人的目标为转移。但是，参加组织协作的个人又都有其个人目标和追求，个人的目标和追求如果得不到满足，个人的积极性就会受影响，甚至会导致其退出企业组织。如何在组织目标和个人目标之间取得平衡，也是一个难题。

（三）科学、理性与人性之间的矛盾

一方面，企业组织作为一个经济组织，要获得经济利益、要生存发展，就要讲究科学、依靠理性、提高效率，要尽可能采用科学技术手段和方法，严格各项操作规程和管理制度，按科学规律办事；另一方面，人是一种社会的、心理的、情感的存在，不是一台理性的机器。这其间的矛盾，也是组织本身就有的。

组织生活中还有许多其他环节，都存在与上述类似的矛盾和差异。

二、环境的变化

企业与环境之间的均衡，是通过适当的目标和战略实现的。而且环境不是一成不变的，时刻处在变动中。环境因素的变化，会打破企业原来形成的均衡状态，使企业面临一种新的局面。其中，竞争、技术和需求的变化是最主要的因素。

三、企业的发展

企业的发展是带来问题的一个重要原因。其主要表现有三方面。

（一）企业发展带来企业与环境均衡的破坏

这可以有各种各样的具体情况。如原有市场领域由于企业成功的经营趋于饱和、过去只有一部分人消费得起的产品由于企业大幅度降低成本而成为一般消费品，这些情况都使得企业原来制定的战略不再有意义。类似这样的问题就是由发展所带来的新的不平衡。

（二）企业发展带来企业内部均衡的破坏

第二种表现在企业内部。即由于企业的成功和发展，规模扩大或者分支机构增加，原来适宜、稳定的管理体系和操作变得不适应，需要作出调整和修正。如随着企业发展，分支机构增加，组织结构需要由直线职能制转变为事业部制的情况，由于企业发展、吸收新增资金或股份需要调整上层决策机构的情况，都属于这一范围。

（三）企业发展过程中产生的问题

除了这两个大的方面外，长期的企业发展过程中，会产生一些与成功和发展相伴随的弊病，如机构官僚化、办事拖拉、文牍主义、自满、大意等。这些弊病会降低企业的效率，使其失去原有的生机和活力，失去在环境变化时迅速作出反应的能力，成为企业发展的严重障碍。

所有这些，都是企业发展过程中难以避免的。

四、企业发展与惯性

除此之外，企业发展过程还是一种打破常规、与各种保守力量斗争、克服惯性的过程。

不论是为了适应环境，还是为了解决发展带来的问题，企业都需要在新情况下谋求新的平衡。因此，必要的新陈代谢、吐故纳新就是发展过程经营管理的基本内容之一。换言之，为了适应变化了的情况，新思维、新技术、新战略、新市场、新人事等许多方面都是企业需要探索的。探索新的东西往往同时意味着要抛弃一些旧的东西，要开创性地尝试解决新问题。然而，探索和开创会遇到来自惯性的阻碍。工作程序也好，沟通过程也好，或者是思维方式也好，人们往往习惯于采用原已熟悉了的或习惯了的方式方法，排斥生疏的、不熟悉的东西。但是如果不能从旧的体系方法当中解脱出来，就不可能产生或形成解决新问题的办法，无法适应变化了的情况。因此，企业发展过程还必须解决发展与惯性之间的矛盾。

（一）体系惯性

企业发展当中的惯性，从大的方面划分，可分为体系惯性和个人惯性。体系惯性是在企业运行过程中整体意义上形成的固定、僵化的体系和程序。个人惯性指个人在长期组织生活中形成的固定的观念、准则和思维方法、工作习惯等。

体系惯性存在于两个层次：

（1）业务活动层次。企业在以往的探索、尝试过程中，形成了一套相对固定、成熟的操作规程，各部分、各环节之间有了密切协调的配合关系，已形成了一套成熟的业务操作规范。这种情况对于原有条件而言是一种最有效的办法，但同时有不易变革的弊病，改变其中一个部分、一个环节和改变整个过程一样，都是非常困难的。

（2）管理体系层次。如组织结构体系、计划与控制体系、制度体系，建立起来经过一段时间稳定下来以后，都有不易改变、自身维持原习惯做法的倾向，因而都有在面临新情况时不易调整的一面。

（二）个人惯性

个人惯性也有两个基本方面：一个是思维方面的，一个是情感方面的。一个人思维方式越是固定成熟，越是不能发现与其价值观念不一致的新问题，对变化的反应越是迟滞、麻木。思维方式僵化的人不易发现和接受新事物，对变革持消极抵抗态度。情感方面的惯性主要是人际关系方面的。一部分人长期在一个团体中工作，会在相互之间的感情、作风、习惯等方面形成一定的一致性和适应性。这种状态包含许多非理性的成分在内。当新事物与这部分人的情感方面的习惯不吻合时，就会遇到强有力的抵抗。

上述两个方面的惯性，在某种意义上是一种有益的状态。它是在企业发展过程中为了提高效率、减少不必要的摩擦和冲突、有意无意地形成的消除或缓解矛盾的状态。这种惯性在一定程度以内是有积极意义的，它有利于提高效率、降低内耗，但超过了必要的限度就成了一种发展变化的阻碍力量。因为它消除了矛盾，使企业处于某种稳定不变的状态，缺少发展所需的创造性，缺少比较、竞争和刺激，缺少活力，不利于发展。

五、权变观点

以上分析表明，稳定不变不是企业发展的理想状态，对矛盾、差异、对立不加调整，任其自然发展，也不是理想状态。企业发展既需要稳定，也需要变革；既不能没有矛盾，也不能任矛盾发展。因此，管理者不能用一套固定的、不变的体系和方法对待企业发展，而是要在各种极端之间找到某种均衡，要随情况的不同采用不同的手段方法，在动态中协调企业内部各方面关系，把握某种“中庸之道”。

（一）权变观点

管理上的权变观点认为，不存在一套任何时候、任何条件下都适用的管理体系和管理方法，管理过程中一切都处于变化之中。自然环境、竞争对手、技术、社会环境、企业内部各种因素和力量都处在变动之中，不可能找到一剂包治百病的灵丹妙药来解决一切管理问题。当然，管理也不是没有基本的原理和手段，它需要对每一种情境找到一种特殊的方法。在一般的管理原理、体系和具体情境下的特殊方法之间，存在着一系列可供管理者选择的体系方法。权变观点强调的是在变动的情况下寻求合理的方法。它所强调的基本点，一是变化，即一切要从变化了的情况出发，用发展变化的眼光看待和把握问题，条件变了管理的体系方法也要相应调整；二是管理体系和方法的灵活运用，即根据系统理论的基本原理，学会灵活巧妙地根据变化了的情况选择适当的管理方法，既讲求原则性又讲求灵活性，既讲“经”也讲“权”，原则性与灵活性相结合、“经”与“权”相结合就是权变观点的要旨。

（二）中庸之道

矛盾与发展过程的管理中一个基本的精神是讲究中庸之道。因为在矛盾与发展的过程中，碰到的问题很多时候是左右为难、怎么做都各有利弊的，偏于哪一个方面都不适宜，必须寻求某种矛盾中的平衡和动态中的平衡，利用矛盾和不平衡谋求企业发展。所谓中庸之道，既不是不偏不倚，也不是调和、妥协，而是能动地利用矛盾和冲突，调动两方面的力量，在更高水平上实现协调，促进企业发展。矛盾也好，发展也好，虽有消极的一面，同时也有积极的一面。立足于头痛医头、脚痛医脚是无法摆脱困境的，只有利用矛盾和不平衡提供的发展机会，开创性地建

立新的平衡，才是企业生存发展之道。

第二节　变革与革新

一、变革

企业变革是对旧有模式的一种转换。模式也称为范式、范型。它是在某种环境条件下，企业发展过程中形成的从工作程序到行为方式、管理方式、思维习惯、价值观念都成为某种内在一致的特定类型的状态。显然，特定的模式要有一定的时间积累才可能形成，它是企业内部各方面经过反复探索、学习、调整和适应才形成的。对某种特定的环境条件而言，企业的模式化是管理水平提高、效率提高、资源浪费和内耗减少的结果。它是企业文化的重要组成部分，在企业组织中，具有简化管理程序、密切相互协调配合、鼓舞和鼓励工作热情的重要作用。

模式的形成，意味着相对于某种环境条件，企业管理达到了较理想的状态，企业对环境的适应达到了较高层次。但另一方面，它意味着企业发展达到了某种稳定状态，失去了革新和变革的活力。从企业进一步发展的要求来衡量，这不是一种理想状态。特别是当环境条件发生较大变化时，要求企业管理模式与之相应调整。但是，一种模式一旦形成，就有了保守、排斥其他类型的特点。换言之，在原有模式内部依靠其自身是很难转变的。

二、变革的困难

企业变革涉及价值观念、思维方式、学习过程和管理方式等多方面，是一项复杂的系统工程。

企业变革或者革新的困难首先在于一定的模式已经存在于人们的头脑中，具有潜意识特点。人们往往自觉或不自觉地受其支配，按照模式的支配行事。这是变革最困难的一个组成部分。

其次，缺乏一般舆论和观念的支持是一个重要原因。对企业有意义的时机往往是社会一般还没有认识到、一般观念不接受的时期。这一阶段，除少数人外，大部分人很难理解为什么要革新、转换和调整。观念和舆论方面的阻力是另一个困难因素。

再次，是来自主要领导人的阻力。主要领导人是原有模式的创造者，从原有模式的形成和运用中曾获得巨大的成功，对原有模式最熟悉，切身体会最多，感情最深，最难改变。有时领导者自认为已经摆脱了旧有模式的束缚，实际上仍然在原模式内行事。福特汽车公司的兴衰，就是一个很好的例证。

最后一个困难是，即使在环境完全改变了以后，旧有的模式也并非立即失去作用，仍然可以维持一段时间，使人看不清模式转换、组织变革的必要性。特别是在新的模式形成之前，旧有模式仍然在顽强地发挥作用，维持自身。

三、变革的四个步骤

（一）提出问题

这里不是简单地提出问题，而是有意识地使矛盾、不平衡或挑战明朗化、尖锐化，为变革创造条件。前面我们曾经指出，差异、矛盾和不平衡是企业变革的时机，是除旧布新的机会。特别是当企业发展形成某种固定的模式时，同时也意味着与环境变化之间的差异和矛盾增大。这时，依靠企业内部自然演变的方式无法解决矛盾，不能进一步发展，必须创造条件，转换经营管理模式。这种模式转换不是个别领导人的事情，牵涉企业内部上下左右各方面，是整体性质的变化。如由原计划经济体制下的分配和执行机构变为市场经济条件下的真正企业，由单一品种几十年一贯制的单纯经营方式转变为不断创新、不断淘汰的以开发创新为主的经营方式，都属于这种情况。

这种重大的、根本性的变革必须依靠企业内部各方面的力量，调动各方面的积极性。因此，首先要做的就是提出问题，使各层次明确企业面临的处境，突出矛盾和危机，使企业上上下下都意识到问题的深刻性和严重性，为转换和变革创造条件。这一阶段的关键，是主要管理者的作用。一个企业能否把握适当的时机，适应环境的变化，迅速调整自身，实现管理革新，关键在于主要管理者。主要管理者的预见能力、胆略和气魄，在这一阶段起决定性作用。在现实生活中，提出问题的过程往往同时伴随着对未来的预见和展望。如“未来的竞争主要是人才的竞争”、“抓住市场机会，转换经营机制”以及“积极地理解和贯彻中央

政策”等提法，既明确了现存的主要问题，同时也指出了变革的目标和方向。

（二）探索变革

在第一阶段充分的舆论准备前提下，转换或变革的实际过程从部分探索、试验开始。没有不经过探索和试验而能实现变革的。在这一阶段，充当探索和变革主体的，往往是企业当中某一个部门或更小规模的单位。这种部门或单位，往往是处在环境变化前沿地带、与环境变化关联性较强的单位。这样的部门或单位在环境变化面前所作的探索性改革和探索形成的新型模式，预示着企业组织整体的转换方向。这种探索和试验或者是经营方式方面的，或者是新技术、新产品、新型服务方面的。但不管是哪一方面的，都预示着企业管理基本方面的转换。

起这种探索和试验作用的单位，有几个共同的特征：一是这些单位往往是受原模式控制和影响较小的单位（如我国经济体制改革中的现象）；二是这些单位往往是那些规模较小的单位，因为大的单位内部保守、制约因素作用大，不易调整；三是单位内部的异质性强，同质性强的部门和单位缺乏创造性，异种交配往往能创造新事物；四是面临巨大挑战时更容易有所突破，有些情况下，看似不可能实现的目标或较大的危机压力反而能导致奇迹出现。上述这些特征并不是每一个起探索和试验作用的单位都具备的，这一点并不绝对，只是说这类单位往往是由于其中某几个特征而充当了探索试验的角色而已。

在这一阶段，主要管理者所能做和应该做的就是为探索和试验创造条件，从人、财、物等几个方面给予必要的权宜行事的权力。

（三）全面展开

第三阶段是在企业全面推广经试验已实现变革的部门或单位的成功经验、由点到面推开的阶段，或者说是由一个局部变化引起其他方面连锁反应的阶段。如某一环节技术革新导致整个生产过程发生革命性变革；某一店铺采用新型业态的销售和服务方式导致整个企业经营方式发生变革都属于这种情况。在这一阶段，主要管理者的职能是积极地提倡变革，引导变革的方向，为变革创造条件。其中一个重要的手段是人事调整，即从已获得成功的部门调遣干部派往尚未发生变化或变

化缓慢的部门，促进这些部门的变革。另有一个手段，是设法改变这些变革缓慢部门的外部条件，迫使它们采取变革措施。对那些处在变革过程末尾的部门，采用某些强制手段也是必要的。

（四）模式重塑

变革的最后一个阶段是重塑新模式的阶段。这一阶段相当一部分是与第三阶段同时进行的。所谓模式重塑，是在企业整体意义上，根据变革所展现出的新的发展机会和方向以及成功的模式，重新确定企业的经营观念、战略目标和经营战略，并据此确定相应的管理体系和方式方法，形成新的发展模式。

变革往往涉及企业基本观念和发展范围的变化。不管是技术方面的，还是发展范围方面的，甚至可能是有关自我看法、自我认识方面的变化，结果都会导致有关企业发展基本问题上的变化。高新电子技术企业在近 20 年的发展，国内空调生产企业近年来在市场上的兴衰，原国有企业随着改革发生的性质、身份、地位变化，所有这些，都是关系到企业发展基本方面的变革。

从我国经济体制改革的经验和国外成功企业的发展经验分析，成功的企业变革过程往往是企业中某一部分率先变革，随后引起一系列连锁反应，最终导致整个模式转换。这是企业变革的一般程序。

四、成熟化与革新

变革包含了企业组织的技术、市场、制度、管理方式等几乎所有的主要侧面。然而，对市场经济条件下的企业来说，最主要和最常见的是市场战略、市场经营方面。企业在市场经营中的成熟化与革新，更具有一般性。

所谓成熟，也可叫饱和，即企业在目标市场领域内达到了较高的市场占有率，主营项目失去发展潜力，需要考虑重新调整主营方向或经营战略的状况。重新调整的过程，就是革新的过程。由成熟而革新，是企业发展的基本形态。

由成熟而革新，一般有两个方向。一个方向是开发新领域、新行业，转换主营结构；另一个方向是通过更新换代在原市场范围内开拓发展道路。这两个方向之间并不排斥，企业可选择其一，也可双管齐下、

全面开拓。

无论选择什么方向，革新的过程都要经历模式转换过程。立足于原领域，原主营产品形成的经营体制、管理体系和思维方式、观念、视野，都需要根据新选择的发展战略经历一个变革和转换的过程。没有模式转换过程，革新是不可能实现的。

（一）革新的滞后性

从理论上分析，随着原市场领域的成熟化，企业发展潜力变小，企业应当及时调整经营战略，走革新的道路。现实生活中，只有少数企业可以做到这一点。就大多数企业的一般情况而言，革新往往具有滞后性，往往做不到随经营成熟化而及时革新。特别是单一品种、大量生产和销售的企业更是如此。这种滞后性主要是由于原战略基础上形成的发展模式的束缚造成的。其中主要原因有：

1. 对成熟化视而不见

当成熟化的征兆出现时，企业往往不能对其有客观冷静的认识。特别是由于成熟的过程往往是一个渐进的过程，某些时点上一时的繁荣是这一过程中的一般现象。企业往往容易在复杂的市场信息面前只注意那些对自身有利的征兆而忽略那些预示发展趋势的信息。因为这种判断事关企业自身，从思维一般习惯上企业不可能清醒地认识自己的问题。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

2. 对模式转换的必要性认识不足

认为依以往的发展模式可以适应变化了的情况，只需在策略上做些调整，不必调整整个发展模式。主要由于对问题的深刻性认识不够，麻痹大意，结果错失变革良机，使问题进一步深化、严重。

3. 规模和收益上的障碍

转移主营方向或开发新产品、更新换代往往伴随着追加投资，新战略实施需要一定的规模，而且要经历一个重新“打天下”的过程，这是使主要管理者难下决心的一个障碍。另外一个障碍是收益上的障碍。即企业在原经营领域已获稳定地位，处于收获阶段；实施新战略需要大量创业资金，短期内难获收益，以原领域的收益水平衡量新领域，容易使决策者踌躇不前。

4. 本业意识的障碍

有些企业长期从事某一行业中某种产品的经营，本业意识很强，不相信因而也不敢在新领域尝试和探索，偶尔探索也达不到一定规模和程度，难见起色，反而更强化了其本业意识。这也是革新的一大障碍。

经济体制改革以来，我国国有企业在市场环境变化面前屡屡坐失良机，被动亏损，陷入困境，除制度、政策环境不利因素外，相当程度上就是上述四个方面的原因造成的。

（二）革新的过程

革新不是一项决策或一种措施所能实现的，它要花费一定的时间，经历一个过程，包括从观念到行为的一系列变化，是一项涉及企业经营管理全面的系统工程。从一般意义上概括，这一过程包括四个阶段，即认识、探索、决策、稳定四个阶段。

认识阶段是有关企业经营已趋成熟或饱和的认识过程。认识是革新的前提。企业发展的特点决定了认识是一个过程，不是件轻而易举的事情。探索阶段，是在关于成熟化认识基础上，重新分析研究市场，寻找发展途径和机会，进行战略探索的阶段。探索过程可能要走一些弯路，耗费一定的资源，但却是必不可少的一个环节。通过战略探索，企业未来发展的方向和途径逐步明朗化后，革新过程进入决策阶段。决策阶段是企业作出重大转折性决策、确定新战略的阶段。明确未来发展的方向和新领域中的关键因素，资源和能力的重新组合，是这一阶段必须解决的问题。最后，稳定阶段是根据新确定的经营战略协调和组织企业各方面资源和力量、展开战略、稳定经营的过程。这四个阶段，因情况条件不同可能花费时间各有不同，而且相互之间有交叉和重复的部分，但一般的过程基本上是这四个阶段。

（三）对成熟化的认识

由于前面提到的原因，有关某一行业或企业趋于饱和、成熟的现象，最早是由企业外部的人认识到，而企业内部反而不易及时发现。原因是自己的成就，身处其中而挡住了自己的眼睛，看待自身容易带有主观色彩。从企业内部有关成熟化的认识过程分析，首先认识到的是企业的主要管理人员和受市场环境变化冲击最大的部门管理人员，而且

越是对现实有一定超越性看法的人越容易首先注意到。对于变革来说，仅仅部分管理人员认识到远远不够，还需要经历提示、宣传、扩散的过程，使这一认识和危机感深入人心，为革新创造条件。

在部分人认识到企业产品成熟化而大部分人尚未认识到的阶段，由于一般的舆论和看法还是从前的一套，因而宣传、说服工作有很大难度。同时，也正是在这个阶段市场机会最好，革新的时机最好。等到成熟化成为一般的看法时，市场机会也已经丧失，企业已处于被动状态。因此，这一阶段主要管理者的眼光、预见性、与常人不同的思维方式和高超的说服、动员能力就显得格外重要。市场经济发展过程中那些率先开辟新领域、进入新行业、经营成功的企业，都有这样的管理者在其中发挥关键作用。

（四）战略探索

战略探索阶段，是一个稍显漫长的，包含了多次摸索、试验、失败，终于找到有潜力发展方向的过程。这一阶段要走许多弯路、消耗一部分力量、花费一定量金钱，这是常见的现象。原因自然在于盲目性。因为尽管认识到原战略已成强弩之末，但有发展前途的行业和产品并不明显，确定性的资料和依据很少，必须试探性地开拓才能逐步明朗化。许多资料、认识、条件和可能，只有经过探索才能获得和发现。所以，走弯路以及耗费一定的人、财、物资源是转换过程必经的一个阶段，而且是一种有意义的过程。因为在一次次的探索、弯路和失败过程中，企业可以获得有关市场发展机会、自身经营能力和优势、可能有发展潜力的方向的途径等方面的大量资料和认识；可以增长实践性很强的见识；可以锻炼和培养人才。所有这些，都是新战略成功的准备和条件。没有这些必要的准备和经历，企业不可能从新战略中得到较大收益。人们往往只注意成功本身和新战略展开阶段各种要素的重要作用，而忽略成功背后失败和教训所起的重要作用。

许多管理人员常常由于探索、开拓阶段需要大量耗费和走许多弯路而放弃早期探索。表面上看起来这样做损失很小，但实际上在没有这种探索性损失的同时也丧失了获得更大收益的机会，所以损失更大。等到问题明朗化后，风险确实变小了，但机会也随之丧失了。

（五）战略决策

当探索过程中成功的试验出现、企业未来发展的方向和途径渐趋明朗的时候，便进入了战略决策阶段。在进入这一阶段之前，有几点认识是必须明确的：一是新的方向和途径预示的发展道路上未来收益虽然很难预计，但必须是有发展前途的。二是确定这样一种发展道路核心的、关键的环节或要素是什么，技术的、成本的、需求的、竞争的因素等各方面是否有优势，什么使新战略有较大成功把握。三是企业本身的资源、能力和特长何在，它与战略之间是否适应。一方面是企业自身能否实现新战略的问题；一方面是新战略能否发挥企业优势的问题。如果上述三点都能有肯定的回答，战略决策就是轻而易举的事情了。但在实际发展过程中，情况很难这般理想。所以，战略决策过程中要做的事情就是分析、研究如何确定具体的战略策略，创造一些条件，有差别地使用力量，有意识地回避弱项、加强强项，满足上述条件。如技术方面的措施，营销方面的措施，投资、人才培养方面的措施，发展阶段的安排等。

这样一种战略决策过程，同时也是一种新形势下采取何种经营思想，如何安排经营管理各方面，如何理顺内部经营机制，以战略目标为核心把企业各方面组织成为一个有特定结构、目标和功能的系统的过程，即新的发展模式形成的过程。

这一过程的实施、贯彻落实，已进入革新的第四阶段。所以第三阶段和第四阶段实际上是前后连续的一个过程。

思　考　题

1. 试述企业发展过程中的矛盾冲突。
2. 试述企业发展与惯性的关系。
3. 变革有何困难？
4. 变革的四个步骤是哪些？
5. 简述革新的过程。

第二篇　企业战略管理

第一部分　考试大纲

第一章　战略管理理论

第一节　战略的基本概念

一、企业使命
（一）企业使命的定义
（二）企业使命的内容
1. 企业目的
2. 企业定位
3. 企业理念
4. 公众形象
5. 利益群体
二、企业目标
（一）基本定义
（二）企业目标体系
1. 战略目标
2. 长期目标
3. 年度目标
三、企业战略的基本概念
（一）战略概念的含义
（二）企业战略的定义
1. 广义定义

2. 狭义定义

3. 广义定义与狭义定义的区别

四、企业战略管理的维度

（一）战略管理的过程

（二）战略管理的层次和内容

（三）战略管理的背景

第二节　企业战略的构成要素

一、企业战略的构成要素

（一）经营范围

（二）资源配置

（三）竞争优势

（四）协同作用

二、探讨企业战略的构成要素的意义

（一）认识构成要素对企业效能和效率的影响

（二）构成要素存在于企业各个层次的战略中

第三节　企业战略的层次

一、总体战略

（一）总体战略的含义

（二）总体战略的特点

二、经营单位战略

（一）经营单位战略的含义

（二）战略构成要素的作用

（三）经营单位战略与总体战略的区别

1. 重要程度不同

2. 参与人员不同

三、职能部门战略

（一）职能部门战略的含义
（二）战略构成要素的作用
（三）职能部门战略与企业总体战略的区别
1. 期限短
2. 具体性强
3. 职权与参与不同
四、企业战略与效能和效率的关系

第四节　战略管理的模式

一、战略管理的产业组织模型（I/O 模型）
（一）产业组织模型的假设条件
（二）产业组织模型下的战略管理过程
二、战略管理的资源基础模型（R/B 模型）
（一）资源和能力
（二）资源基础模型的战略管理

第二章　企业战略态势分析——外部环境分析

第一节　宏观环境分析

一、政治法律环境
二、经济环境
三、社会文化环境
四、技术环境

第二节　产业环境分析

一、潜在的进入者威胁
二、现有企业之间的竞争
三、替代品的压力
四、供应商的讨价还价能力
五、购买者的讨价还价能力

第三节　竞争环境分析

一、竞争对手的未来目标
二、竞争对手的自我假设
三、竞争对手的现行战略
四、竞争对手的潜在能力

第三章　企业内部环境与资源均衡分析

第一节　企业资源分析

一、企业资源
（一）有形资产
（二）无形资产
（三）组织能力
二、有价值的资源是竞争优势的来源
（一）资源的稀缺性
（二）资源的不可模仿性
1. 物理上独特的资源

2. 具有路径依赖性的资源
3. 具有因果含糊性的资源
4. 具有经济制约性的资源
三、企业的核心能力
（一）核心能力的概念
（二）核心能力的形式

第二节　价值链分析

一、价值链
（一）基本活动
（二）支持性活动
1. 采购管理
2. 技术开发
3. 人力资源管理
4. 基础设施建设
二、价值链分析的步骤

第三节　SWOT 分析法

一、SWOT 分析法的基本原理
二、SWOT 分析法的应用

第四节　波士顿矩阵与通用矩阵分析

一、波士顿矩阵
（一）基本概念
（二）基本原理与基本步骤
1. 基本原理
2. 基本步骤

（三）各象限产品的定义及战略对策
（四）波士顿矩阵的运用
（五）波士顿矩阵的局限性
二、通用矩阵
（一）基本分析原理
（二）通用矩阵图
（三）分析方法
（四）通用矩阵的局限

第五节　平衡计分卡

一、平衡计分卡基本原理
二、平衡计分卡框架与设计
（一）平衡计分卡框架
（二）平衡计分卡的设计
1. 财务层面
2. 客户层面
3. 内部经营流程层面
4. 学习与成长层面
三、平衡计分卡的作用
四、平衡计分卡使用的局限

第四章　企业业务层竞争战略

第一节　基本通用竞争战略

一、战略与竞争优势
二、几种通用竞争战略

（一）低成本领先战略
1. 实现条件
2. 取得成本优势的方法
3. 低成本提供者的特征
4. 实施低成本战略的最佳时机
5. 低成本战略的陷阱
（二）差异化战略
1. 差异化战略的实质
2. 差异化战略带来的竞争优势
3. 差异化分析
4. 价值链中实现差异化的机会
5. 实施差异化战略的最佳时机
6. 差异化战略的陷阱
（三）集中化战略
1. 集中/缝隙战略
2. 集中化战略所应具备的条件
3. 专家型企业的战略选择
4. 集中化战略的风险
（四）基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

第二节　动态竞争战略

一、动态竞争
二、动态竞争下的战略思维模式

第三节　蓝海战略及其分析

一、红海战略与蓝海战略
二、蓝海战略
（一）蓝海战略的理念

（二）蓝海战略的推动力
（三）蓝海战略的六条原则
（四）蓝海战略的六种方式

第四节　周期阶段战略

一、新兴产业
（一）新兴产业的特点
（二）新兴产业的发展障碍
（三）新兴产业的战略选择
二、高动荡产业
（一）高动荡市场的特点
（二）高动荡产业的战略选择
三、成熟产业
（一）成熟产业的特点
（二）成熟产业的战略选择
（三）成熟产业的战略陷阱
四、停滞和衰退产业
（一）停滞和衰退产业的产业特点
（二）停滞和衰退产业的战略选择
（三）在停滞和衰退产业竞争的战略错误
五、分散产业
（一）分散产业的竞争特点
（二）分散产业竞争的战略选择

第五章　企业公司层战略与管理

第一节　战略联盟与管理

一、战略联盟的概念
二、战略联盟的特征
三、战略联盟的动机
四、战略联盟的形态
五、控制的形式
六、联盟对象的选择
七、联盟产生分歧的主要原因
八、战略联盟专职组织的建立

第二节　并购与反并购战略

一、并购战略
二、并购的类型
三、企业并购动机理论
四、并购的一般战略利益
五、并购的误区
六、反并购的管理策略

第三节　纵向一体化

一、垂直整合战略
二、后向整合战略的战略优势
三、前向整合战略的战略优势

四、外包的战略优势
五、外包的主要种类

第四节　多元化战略与协调管理

一、多元化的原因
二、相关多元化与非相关多元化
三、战略吻合
四、非相关多元化的目标
五、母公司价值创造的四种类型
1. 业务影响
2. 连接影响
3. 职能和服务影响
4. 公司发展活动

第五节　紧缩战略与管理

一、公司紧缩战略
二、公司紧缩战略的主要作用
三、资产剥离
四、资产置换
五、员工持股计划
六、管理层收购
七、公司分立
八、分拆上市与公司分立的区别
九、分拆上市的优点

第六章　全球市场竞争战略

第一节　国际竞争的主要类型

一、全球竞争的表现形式
二、全球竞争的特点与趋势
三、多国竞争的特点

第二节　国际竞争优势及其来源

一、国际竞争优势及其来源
二、钻石模型

第三节　企业国际化进程及其战略途径

一、国际经营的渐进理论
二、国际经营的带动理论
三、国际经营的先难后易理论

第四节　新兴市场的企业战略

一、新兴市场中当地企业的战略
二、当地企业特点
三、利用本土优势进行防御(defender)
四、向海外延伸本土优势(extender)
五、避开跨国公司的冲击(dodger)
六、在全球范围内对抗(contender)

第七章　战略控制与组织结构

第一节　企业战略控制

一、战略控制的性质

（一）战略控制的必要性

（二）战略控制的基本原则

1. 领导与战略相适应

2. 组织与战略相适应

3. 执行计划与战略相适应

4. 资源分配与战略相适应

5. 企业文化与战略相适应

6. 战略具有可行性

7. 企业要有战略控制的预警系统

8. 严格执行完整的奖惩制度

（三）战略控制的特点

（四）战略控制的制约因素

1. 人员

2. 组织

3. 企业文化

二、战略控制的类型

（一）回避控制问题

1. 自动化

2. 集中化

3. 与外部组织共担风险

4. 转移或放弃某种经营活动

（二）具体活动控制

1. 行为限制
2. 工作责任制
3. 事前审查
（三）成果控制
（四）人员控制
三、战略控制过程
（一）制定效益标准
（二）衡量实际效益
（三）评价实际效益
（四）纠正措施和权变计划
1. 常规模式
2. 专题解决模式
3. 预先计划模式
四、战略控制的设计
（一）控制的方式
1. 事前控制
2. 事后控制
3. 过程控制
4. 实时控制
5. 开放控制
（二）控制方式的可行性
（三）控制方式的选择
（四）控制选择的因素
1. 控制的要求
2. 控制量
3. 控制成本
（五）设计过程与反馈

第二节　企业组织设计

一、企业组织设计的基本理论
（一）古典设计学派
（二）人际关系和组织行为学派
（三）卡内基学派
（四）权变理论
（五）人口学派
（六）市场机制和行政等级管理学派
二、组织结构的构成要素
（一）分工
（二）整合

第三节　纵横向分工结构

一、纵向分工结构的基本类型
（一）高长型结构
（二）扁平型结构
二、组织内部的管理问题
（一）集权与分权
1. 集权
2. 分权
（二）中层管理人员人数
（三）信息传递
（四）协调与激励
三、横向分工结构的基本类型
（一）简单直线式结构
（二）职能结构
（三）事业部结构

（四）战略经营单位结构
（五）矩阵组织结构
四、横向分工结构的基本协调机制
（一）相互适应，自行调整
（二）直接指挥，直接控制
（三）工作过程标准化
（四）工作成果标准化
（五）技艺（知识）标准化
（六）共同的价值观

第四节　企业战略与组织结构

一、组织结构与战略的关系
（一）战略前导性与结构滞后性
1. 战略前导性
2. 结构滞后性
（二）企业发展阶段与结构
1. 增大数量战略
2. 扩大地区战略
3. 纵向整合战略
4. 多种经营战略
二、组织的战略类型
（一）防御型战略组织
（二）开拓型战略组织
（三）分析型战略组织
（四）反应型战略组织

第二部分　复习指南

第一章　战略管理理论

第一节　战略的基本概念

企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。

一、企业使命

（一）企业使命的定义

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

在企业结构简单的情况下，企业的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的使命，决定着整个企业的生产经营方向和运作。当企业有了发展，或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时，就必须重新确定自己的使命。

（二）企业使命的内容

企业使命一般包括以下的内容：

1. 企业目的

企业目的，特别是企业的经济目的。在企业里，企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中，企业不能只注重短期目标而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的

环境中，企业只有真正关注其长期增长与发展，才能够真正生存。

2. 企业定位

企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场，客观地评价自己的优劣条件，准确地确定自己的位置，制定竞争的基准。

3. 企业理念

企业理念，或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

4. 公众形象

企业管理者应该充分满足公众期望，树立良好的企业形象，尽到对社会应尽的责任。

5. 利益群体

企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指企业的顾客、供应者、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式，进行生产经营活动。例如，职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足；股东要求从他们的投资中得到一定的利润；顾客要求购买到物美价廉的货物；供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务；竞争者要求能够公平竞争；政府机构要求企业遵纪守法；一般公众则希望由于企业在当地的存在，使他们的生活水平能够有所提高。

二、企业目标

（一）基本定义

在管理文献中，目的和目标这两个术语有时是两个不同的概念，有时又几乎是同义词。从战略管理的角度来看，企业的目的是企业希望实现的一种广义的方向，具有最终的、长期的、无限的属性。它可以在持续不断的基础上增加新内容，但是难以真正实现。

企业的目标是在企业目的的总框架中为企业和职工提供的具体方向，有自己的完成时间。目标所规定的时间期限越短，目标内所含具体

内容的数量便越多。

无论怎样，目的和目标是相互一致、相互支持的。目的必须根据已确定的使命来制定，而目标则必须支持企业已定的目的。

（二）企业目标体系

1. 战略目标

战略目标，是指企业在其战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标，包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回收率以及企业形象等。企业制定战略目标，是为了使企业战略具体化、数量化，将企业总体的努力方向变成为各部门、各层次职工的行动准则。其结果不仅明确了企业的工作重点，而且提供了评价工作绩效标准。

2. 长期目标

长期目标，是指企业在一个相对较长的期间内，所力求实现的生产经营的结果。长期目标的计划期一般为 5 年，是企业总体战略与经营单位战略的基本出发点，并以市场占有率、投资收益率与股票价格等手段来衡量企业战略的最终效能。

3. 年度目标

年度目标，是指实施企业总体战略的年度作业目标，是战略实施中的一种必要手段。它与企业的长期目标有着内在联系，为监督和控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据。

三、企业战略的基本概念

（一）战略概念的含义

企业战略来源于军事，它可以追溯到我国战略时期的《孙子兵法》和古希腊的军事战役。在现代企业管理中，企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定；同时，企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲，战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调动企业结构和分配企业的全部

资源，从而使企业获得某种竞争优势。

（二）企业战略的定义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的认识不同，会对企业战略给以不同的定义。

1. 广义定义

在广义的战略定义中，战略的概念包含着企业的目的。例如，美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”

2. 狭义定义

在狭义的战略定义中，确定企业目的的过程与战略制定过程虽然互相有联系，但它们是两个截然不同的过程。美国著名的战略管理学家安索夫（I.Ansoff）是持有狭义战略定义观点的代表人物。

安索夫于 1965 年在其《企业战略》一书中提出，企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成：

（1）产品和市场范围。是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。

（2）增长向量。是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向。

（3）竞争优势。是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。

（4）协同作用。是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 2+2 = 5 的现象。

美国学者霍弗和申德尔认为，企业在制定自己的战略时，应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们为战略所下的定义是：“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。

该模式表明企业将如何实现自己的目标。”这个定义比安索夫的定义又进了一步，考虑到了企业外部环境的作用，也更符合战略管理的思想。

3. 广义定义与狭义定义的区别

由上面的内容可以看出，在战略概念上，广义论与狭义论的区别主要有两点：

（1）战略概念的广度。战略概念的广义论者认为企业战略应包括企业希望取得的目标，以及为实现这些目标而采取的手段。同时，他们还认为企业确定目标的过程是整个战略制定过程的一部分。而狭义论者则认为，在实际的决策过程中，绝大多数人都是根据事先确定好的目标将所要研究和决策的问题分门别类，选择要解决的重点，然后各个击破。如果将事先确定好的目标与所要解决的问题混为一谈，人们就很难处理好问题了。因此，狭义论者坚持认为战略只包括为实现企业目标而采取的手段。

（2）战略的构成要素。广义论者认为战略本身不存在任何构成要素；而狭义论者则认为战略是由一定的要素构成的，只不过构成的要素有所不同而已。

四、企业战略管理的维度

企业战略管理涉及过程、内容和背景三个维度。

（一）战略管理的过程

战略管理的过程是指战略的 how、who 和 when，即战略如何分析、构思和制定，战略涉及谁，以及在什么时候采取什么行动。具体包括战略分析、战略形成、战略实施和战略控制四个环节。

（二）战略管理的层次和内容

战略管理的内容是指战略的 what，即公司和各业务单位的战略是什么或应该是什么。战略管理的内容涉及四个层次：

（1）网络层次。涉及企业之间的合作决策等。

（2）企业层次。涉及整个企业的定位和发展等。

（3）业务层次。涉及产品线定位、投资、研发、运作等。

（4）职能层次。涉及企业品牌决策、产品决策、价格决策、渠道决

策、促销决策等。

（三）战略管理的背景

战略管理的背景涉及战略管理的 where，即在什么地方、哪个公司、什么环境下采用特定战略。战略的背景是指战略过程和战略内容只能在特定的环境中实行，战略管理者并不真正具有完全的自由度来确定自己的战略。相反，战略过程、内容的决策往往是由战略管理者不能操纵的环境所决定的。但这并不是说，战略管理者只能被动地听任环境的摆布，战略管理者能够也应该创建自己的与环境相适应的战略。

第二节　企业战略的构成要素

一、企业战略的构成要素

一般来讲，企业战略由以下四个要素组成：

（一）经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域。它可以反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度，也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。对于大多数企业来说，他们应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。企业确定经营范围的方式可以有多种形式。从产品角度来看，企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围，如半导体器件公司、机床公司等。企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围，如计算机公司、光导纤维公司等。

（二）资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平和模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此，资源配置又称为企业的特殊能力。

企业资源是企业现实生产经营活动的支撑点。企业只有以其他企业不能模仿的方式，取得并运用适当的资源，形成自己的特殊技能，才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时，企业的经营范围便会受到限制。

（三）竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策，在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

（四）协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说，分力之和大于各分力简单相加的结果。在企业管理中，企业总体资源的收益要大于各部分资源收益的和。

二、探讨企业战略的构成要素的意义

探讨企业战略的构成要素有两重意义：

（一）认识构成要素对企业效能和效率的影响

所谓效能，是指企业实际产出达到期望产出的程度；而效率则是指企业实际产出与实际投入的比率，即实际的投入产出比。在企业战略的构成要素中，企业的经营范围、资源配置和竞争优势一般决定着企业效能发挥的程度。协同作用则是决定企业效率的首要因素，并在企业各种特殊能力与产品和市场之间形成与发展。正值的协同作用会大幅度地增加企业的效率，反之则相反。

（二）构成要素存在于企业各个层次的战略中

管理人员应认识到战略的四个构成要素存在于企业各个层次的战略之中。在不同层次的企业战略中，这四个构成要素的相对重要的程度也不同。

第三节　企业战略的层次

一、总体战略

（一）总体战略的含义

总体战略，又称公司战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。可以讲，从公司的经营发展方向

到公司各经营单位之间的协调，从有形资源的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的建立，都是总体战略的重要内容。

（二）总体战略的特点

（1）从形成的性质看，企业总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。

（2）从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定与推行的人员主要是企业的高层管理人员。

（3）从对企业发展的影响程度看，企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业形态简单，经营业务和目标单一时，企业总体战略就是该项经营业务的战略，即经营战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化、经营业务和目标也多元化时，企业的总体战略也相应复杂化，如形成多种经营战略等。不过，战略是根据企业环境变化的需要而提出来的，它对企业的组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期作出相应的变化。

二、经营单位战略

（一）经营单位战略的含义

经营单位战略，又称经营战略。在大型企业中，特别是在企业集团里，为了提高协同作用、加强战略实施与控制，企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位，每个经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。在企业内部，如果各个事业部的产品和市场具有特殊性，也可以视作独立的经营单位。

因此，经营单位战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略。经营单位战略是在企业总体战略的制约下指导和管理具体经营单位的计划和行动，为企业的整体目标服务。

（二）战略构成要素的作用

经营单位战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，经营单位战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。因此，从战略构成要素的角度来看，资源配置与竞争优势通常是经营单位战略中最重要的组成部分。在多数情况

下，经营范围与产品和细分市场的选择有关，与产品和市场的发展阶段有关，而与产品和市场的深度与广度的关系甚少。在这个层次上，协同作用则变得更为重要，就是要把经营单位中不同职能领域的活动加以协调。

（三）经营单位战略与总体战略的区别

1. 重要程度不同

总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对整个企业的长期发展产生深远的影响；而经营单位战略着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，影响着某一具体事业部或子公司的具体产品和市场，只能在一定程度上影响总体战略的实现。

2. 参与人员不同

总体战略形成的主要参与者是企业的高层管理者，而经营单位战略形成的参与者主要是具体各事业部或子公司的经理。

三、职能部门战略

（一）职能部门战略的含义

职能部门战略，又称职能层战略，是企业内主要职能部门的短期战略计划，可以使职能部门的管理人员更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证实现企业目标。

（二）战略构成要素的作用

从战略构成要素来看，协同作用和资源配置是职能战略的关键要素，而经营范围的重要性较低。协同作用是在单个的职能中协调各种活动，并将这些活动联合起来。

（三）职能部门战略与企业总体战略的区别

1. 期限短

职能部门战略用于确定和协调企业的短期的经营活动，期限较短，一般在 1 年左右。职能部门战略期限较短的原因是：（1）职能部门管理人员可以根据总体战略的要求，把注意力集中在当前需要进行的工作。（2）职能部门管理人员可以更好地认识职能部门当前的经营条件，及时地适应已变化的条件，并作出相应的调整。

2. 具体性强

企业主要职能部门的战略要比企业总体战略更为具体。总体战略为企业指出一般性的战略方向，而职能战略则为负责完成年度目标的管理人员提供具体的指导，使他们知道如何实现年度目标。同时，具体的职能战略还可以增强职能部门管理人员实施战略的能力。

3. 职权与参与不同

企业高层管理人员负责制定企业的长期目标和总体战略。职能部门的管理人员在总部的授权下，负责制定年度目标和部门战略。职能部门管理人员参与制定职能战略，可以更自觉地实现本部门的年度目标，执行职能战略所需要进行的工作，增强实施战略的责任心。

职能部门战略应在研究开发、生产作业、市场营销、财务会计和人力资源管理的职能部门中制定。各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同；即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因其经营条件不同而有所变化，难以归纳出一般性的职能层战略。

四、企业战略与效能和效率的关系

企业要获得长期的生存和发展，就要正确地处理自己的外部环境和内部条件。一般来讲，与外部环境有关的变化对企业的效能有很大的影响；而与企业内部条件有关的变化则对企业的效率影响更大些。因此，企业在处理内外部关系时，要正确处理效能和效率的关系；特别是要改进企业的效能，调整企业与外部环境的适应程度。

美国学者德鲁克认为，管理工作中最重要的是做正确的事情（改进效能），而不是正确地做事情（改进效率）。这就是说，企业管理人员在进行战略决策时，要考虑哪些方案更符合企业目前所处的环境，更有利于企业的发展。一旦确定下来就要认真实施，而不是盲目地一丝不苟地执行以往的决策。

第四节　战略管理的模式

一、战略管理的产业组织模型（I/O 模型）

产业组织模型揭示了外部环境对企业战略的决定性影响，该模型

认为产业对企业绩效的影响要超过管理者对企业的影响，企业绩效取决于所在行业的特征，包括规模经济、市场进入障碍、多元化、产品差异化及产业集中度。

（一）产业组织模型的假设条件

（1）外部环境决定了企业能否获取超额利润。

（2）相同产业内的企业具有相同的资源，因而根据这些资源会产生相同的战略。

（3）战略资源可以自由地在企业间流动，因而资源的差异性是短暂的。

（4）组织的决策者是理性的，并致力于为企业追求利润最大化。

因此，产业组织模型要求企业选择进入最具有吸引力的行业，根据产业结构特点利用现有资源实施战略获取利润。

（二）产业组织模型下的战略管理过程

（1）研究企业外部环境，尤其是产业环境。

（2）选择具有潜在超额回报的产业。

（3）选择在特定行业获得超额回报的相关战略。

（4）培育和获取实施战略所需的资产和技能。

二、战略管理的资源基础模型（R/B 模型）

与产业组织模型不同，资源基础模型认为企业独特的资源和能力形成了战略基础，也是企业利润的重要来源。

（一）资源和能力

资源是投入到企业经营过程中的一系列要素，如资金、设备、员工技能、专利技术、财务和卓越的管理人员等。总的来讲，企业的资源可以分为三类：实物资源、人力资源和组织资源。能力是将众多资源组合在一起，来实现企业特定的任务和活动的才能。

资源基础模型认为不同的企业所拥有的资源是不相同的。即便是拥有相同资源的企业，使用资源的手段和能力也是具有差异性的，资源的差异性带来了不同的竞争优势。

（二）资源基础模型的战略管理

（1）确立企业的资源，研究本企业相对竞争对手的优劣势。

（2）确立企业的资源和能力如何建立竞争优势。

（3）选择有吸引力的产业。

（4）选择的战略能充分利用资源和能力，以及环境机会。

思 考 题

1. 企业使命包括哪些基本要素？
2. 什么是企业的战略？其构成要素有哪些？
3. 在什么条件下，企业的公司战略和业务战略是合一的？
4. 试比较行业组织模型与资源基础模型的前提假设和适用条件。

第二章 企业战略态势分析——外部环境分析

企业的战略环境分析主要包括外部环境分析与内部环境分析两部分。通过外部环境分析，企业可以很好地明确自身面临的机会与威胁，从而决定企业能够选择做什么；通过内部环境分析，企业可以很好地认识自身的优势与劣势，从而决定企业能够做什么。企业的外部环境主要包括宏观环境、产业环境和竞争环境。

第一节 宏观环境分析

宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业的各种宏观因素，主要包括政治（political）、经济（economic）、社会（social）和技术（technological）这四大类影响企业的外部环境因素，因此，宏观环境分析又简称为 PEST 分析法。宏观环境分析的意义在于评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

一、政治法律环境

政治法律环境是指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律法规等因素。具体来说，政治环境主要包括国家的政治制度与体制、国家权力机构、国家的方针政策、政治团体和政治形式。

法律环境主要包括国家制定的法律、法规、法令以及国家执法机关等因素。

二、经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

三、社会文化环境

社会文化环境是指企业所在的社会中的成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素。其中，人口环境是社会文化环境的重要组成部分之一，也是对企业经营有较大影响的因素之一。人口环境主要包括人口规模、年龄结构、人口分布、种族结构以及收入分布等因素。

四、技术环境

技术环境不仅包括那些引起时代革命性变化的发明，而且还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。

第二节　产业环境分析

产业是指一组生产的产品非常相似、可以相互替代的企业的集合。在战略分析中，产业环境分析的重点是对产业内竞争程度的评估。迈克尔·波特提出的五种力量模型是最具代表性并被广泛应用的产业竞争分析框架。按照波特的理论，一个产业中的竞争远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即：

（1）潜在的进入者。

（2）现有竞争者之间的竞争。

（3）替代品。

（4）供应商的讨价还价能力。

（5）购买者的讨价还价能力。

这五种竞争力量共同决定了该产业的竞争强度和获利能力。

一、潜在的进入者威胁

所谓潜在进入者是指产业外随时可能进入某行业的成为竞争者的企业。由于潜在进入者的加入会带来新的生产能力和物质资源，并要求取得一定的市场份额，因此对本产业的现有企业构成威胁，这种威胁称为进入威胁。进入威胁的大小主要取决于进入壁垒的高低以及现有企业的反应程度。

进入壁垒是指要进入一个产业需克服的障碍和付出的代价。影响进入壁垒高低的因素主要有：规模经济；产品差异；资本需求；转换成本；分销渠道；与规模经济无关的成本优势。

二、现有企业之间的竞争

现有企业之间的竞争是指产业内各个企业之间的竞争关系和程度。不同产业竞争的激烈程度是不同的。如果一个产业内主要竞争对手基本上势均力敌，无论产业内企业数目有多少，产业内部的竞争必然激烈。在这种情况下，某个企业要想成为产业的领先企业或保持原有的高收益水平，就要付出较高的代价；反之，如果产业只有少数几个大的竞争者，形成半垄断状态，企业间的竞争便趋于缓和，企业的获利能力就会增大。

决定产业内企业之间竞争激烈程度的有如下因素：竞争者的多寡及力量对比；市场增长率；固定成本和库存成本；产品差异性及转换成本；产业生产能力的增加幅度；产业内企业采用策略和背景的差异以及竞争中利害关系的大小；退出壁垒。

三、替代品的压力

替代品是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。决定替代品压力大小的因素主要有：替代品的盈利能力；替代品生产企业的经营策略；购买者的转换成本。

四、供应商的讨价还价能力

供方是指企业从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的供应单位。它们往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向产业链的下游企业施加压力，以此来榨取尽可能多的产业利润。

决定供方讨价还价能力的因素主要有：供方产业的集中度；交易量的大小；产品差异化程度；转换供方成本的大小；前向一体化的可能性；信息的掌握程度。

五、购买者的讨价还价能力

作为购买者（顾客、用户）必然希望所购产业的产品物美价廉，服务周到，且从产业现有企业之间的竞争中获利。因此，他们总是为压低价格、要求提高产品质量和服务水平而同该产业内的企业讨价还价，使得产业内的企业相互竞争残杀，导致产业利润下降。

影响购买者讨价还价能力的因素主要有：买方的集中度；买方从本产业购买的产品在其成本中所占比重；买方从本产业购买产品的标准化程度；转换成本；买方的盈利能力；买方后向一体化的可能性；买方信息的掌握程度。

第三节　竞争环境分析

作为产业环境分析的补充，竞争对手分析的重点集中在与企业直接竞争的每一个企业。尽管所有的产业环境都很重要，但产业环境分析着眼于产业整体，是中观分析，所以，从个别企业视角去观察分析其竞争对手竞争实力的微观分析——竞争对手分析就显得尤为重要，特别是在企业面临着一个或几个强大的竞争对手时。

对竞争对手的分析有四个方面的主要内容，即竞争对手的未来目标、现行战略、自我假设和潜在能力。

一、竞争对手的未来目标

对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。

二、竞争对手的自我假设

自我假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。自我假设往往是企业各种行为取向的最根本动因，所以了解竞争对手的自我假设有利于正确判断竞争对手的战略意图。

三、竞争对手的现行战略

对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、它能够做什么。

四、竞争对手的潜在能力

对竞争对手潜在能力的分析是竞争对手分析过程中的一项重要内容，因为潜在能力将决定竞争对手对其他企业战略行为作出反应的可能性、时间选择、性质和强度。

思 考 题

1. 宏观环境对企业战略制定与实施具有什么样的影响？
2. 如何运用 PEST 分析方法进行宏观环境分析？
3. 行业环境对企业战略制定与实施具有什么样的影响？
4. 简述波特的行业竞争结构分析模型。
5. 企业竞争对手分析应该从哪些方面进行？

第三章　企业内部环境与资源均衡分析

通过内部环境分析，企业可以决定能够做什么，即企业所拥有的独特资源与能力所能支持的行为。

第一节　企业资源分析

企业资源分析的目的在于识别企业的资源状况、企业在资源方面所表现出来的优势和劣势以及对未来战略目标制定和实施的影响如何。

一、企业资源

企业资源可以概括为三大类:有形资产、无形资产和组织能力。

(一)有形资产

有形资产是企业运营过程中必要的资源,是最容易判别的,也是唯一可以在企业的资产负债表中清楚体现的资源。它包括房地产、生产设备、原材料等。

有些类似的有形资产可以被竞争对手轻易地取得,因此,这些资产便不能成为企业竞争优势的来源。但是,具有稀缺性的有形资产可以使公司获得竞争优势。例如,在香港的五星级观光酒店中,半岛酒店因为位于九龙半岛的天星码头旁,占有有利的地理位置,游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港。美不胜收的海景和夜景,便是它的一大特色,构成其竞争优势的一个来源。

(二)无形资产

无形资产包括公司的声誉、品牌、文化、专利和商标以及工作中累积的知识和技术。这些无形资产经常是企业竞争优势的来源。例如,在美国婴儿食品市场上,嘉宝公司(Gerber Product Co.)已有近 70 年的历史。现在为孩子购买嘉宝婴儿食品的父母中,很多人小的时候就是嘉宝食品的使用者。为此,他们对嘉宝品牌具有很大的忠实度。这说明嘉宝公司的产品声望、品牌形象、企业文化和专利技术等无形资产深受消费者认同。这些方面都是该公司竞争优势的来源。

(三)组织能力

组织能力不同于有形资产和无形资产。它是所有资产、人员与组织投入产出过程的一种复杂的结合,包含了一组反映效率和效果的能力。例如,在同样的要素投入条件下,一个公司可以比竞争对手获得更高的生产或服务效率以及更好的产品或服务质量的能力就是组织能力。组织能力也是公司获得竞争优势的一个来源。例如,日本汽车公司能够快速开发新的产品,同时生产出具有低价格、高质量特性的汽车产品。这样的组织能力就是日本汽车公司竞争优势的重要来源。

二、有价值的资源是竞争优势的来源

在评价一个企业拥有的资源时,必须知道哪些资源是有价值的,可

以使企业获得竞争优势。其主要的判断标准如下：

（一）资源的稀缺性

如果一种资源是所有竞争者都能轻易取得的，那么，这种资源便不能成为企业竞争优势的来源。如果企业掌握了取得处于短缺供应状态的资源，而其他的竞争对手又不能获取这种资源，那么，拥有这种稀缺性资源的企业便能获得竞争优势。如果企业能够持久地拥有这种稀缺性的资源，则企业从这种稀缺性资源获得的竞争优势也将是可持续的。

（二）资源的不可模仿性

资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。资源的不可模仿性主要有以下四种形式：

1. 物理上独特的资源

有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。

2. 具有路径依赖性的资源

这是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。例如，可口可乐公司的品牌认知度并不是仅仅通过成千上万的广告就可以在顾客心目中形成。消费者通过数十年的饮用经验，形成了自己的判断标准，认知了可口可乐公司的品牌。其他的可乐公司的品牌想要与其抗衡，同样要花费大量时间，才能逐渐使顾客认识自己的品牌。其他企业想要立即模仿这种资源，是不可能的。

3. 具有因果含糊性的资源

企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。例如，企业的文化常常是一种因果含糊性的资源。美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称，成为企业的重要资源，竞争对手难以对其进行模仿。其原因就是没有人可以明确地解释出形成这种文化的真实原因。具有因果含糊性的资源，是组织中最常见的一种能力，难以被竞争对手模仿。

4. 具有经济制约性的资源

这是指企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空

间有限不能与其竞争的情况。例如,企业在市场上处于领导者的地位,其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小,不能支撑两个竞争者同时盈利,企业的竞争对手再有能力,也只好放弃竞争。这种资源便是具有经济制约性的资源。

企业如果同时拥有多种有价值资源,就形成多种模仿的壁垒。这样,企业的资源就更具价值。

三、企业的核心能力

核心能力的概念是由普拉哈拉得(C.K.Prahalad)以及哈默尔(Hamel)在1990年的《哈佛商业评论》上发表的《企业的核心能力》一文中提出的。核心能力的概念打破了以往多业务企业的管理人员把企业看成是各项业务的组合的思考模式,重新认识到企业是一种能力的组合。而核心能力就是企业中有价值的资源,它可以使企业获得竞争优势,并且不会随着使用而递减。

(一)核心能力的概念

所谓核心能力,就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。企业的核心能力可以是完成某项活动所需的优秀技能,也可以是在一定范围和深度上的企业的技术诀窍,或者是那些能够形成很大竞争价值的一系列具体生产技能的组合。从总体上讲,核心能力的产生是企业中各个不同部分有效合作的结果,也就是各种单个资源整合的结果。这种核心能力深深地根植于企业的各种技巧、知识和人的能力之中,对企业的竞争力起着至关重要的作用。

(二)核心能力的形式

每个企业所具有的核心能力都是不同的。例如,夏普公司在平板显示技术上具有自己的核心竞争能力,使得它能够垄断全球的液晶显示器市场。丰田、本田和日产汽车公司在低成本、高质量的制造技术与很短的"设计—市场"周期的两个方面上,表现出自己的核心能力,从而在全球汽车市场上拥有竞争优势。英特尔的核心能力是能够快速开发新一代更强大的半导体芯片,使得其在个人计算机行业拥有垄断地位。

总之,企业的核心能力可以是不同形式的,可以表现在生产高质量

产品的技能、创建和操作一个能快速准确处理客户订单的系统的诀窍、快速开发新的产品和进行良好的售后服务的能力、选择良好的零售地点的能力、开发受人欢迎的产品的革新能力、采购和产品展销的技能、很好地研究客户需求和品位以及准确寻找市场变化趋势的方法体系等方面。公司要把握住自己的各种能力，并且要超过自己的竞争对手，使之成为核心能力。当然，一个公司不可能只有一种竞争能力，也很少同时具有多种核心能力。

第二节　价值链分析

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出来的，是一种寻求确定企业竞争优势的工具。企业有许多资源、能力和竞争优势，如果把企业作为一个整体来考虑，又无法识别这些竞争优势，这就必须把企业活动进行分解，通过考虑这些单个的活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势。

一、价值链

波特认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链将企业生产经营活动分成基本活动和支持性活动两大类：

（一）基本活动

基本活动涉及企业生产、营销与销售、进货物流、出货物流、售后服务。

（1）进货物流是指与产品投入品的进货、仓储和分配有关的活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

（2）生产是指将投入转换成最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测等。

（3）出货物流是指与产品的库存、分销给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接收订单、送货等。

（4）营销与销售是指与促进和引导购买者购买企业产品有关的活

动，如广告、定价、销售渠道等。

（5）售后服务是指与为保持或提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。

由于行业不同，各行业中企业的每项主体活动所体现的竞争优势也不同。对于制造企业来说，进货物流与出货物流是最重要的活动；对于从事分销活动的企业来说，出货物流是关键的要素；而对于生产高速复印机的企业来说，售后服务是最为重要的活动。总之，各类主体活动都会在不同程度上体现出企业的竞争实力。

（二）支持性活动

这是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设。

1. 采购管理

采购管理，是指采购企业所需要的投入品的职能，而不是指被采购的投入品本身。这里的采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源投入的管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理。

2. 技术开发

技术开发，是指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。这也是一个广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。因此，企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术。这些技术开发活动不仅仅与企业最终产品直接相关，而且支持着企业全部的活动，是判断企业竞争实力的一个重要因素。

3. 人力资源管理

人力资源管理，是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔、激励和退休等各项管理活动。这些活动支持着企业中每项主体活动和支持活动，以及整个价值链。人力资源管理在调动员工生产经营的积极性上起着重要的作用，影响着企业的竞争能力。

4. 基础设施建设

基础设施建设，是指企业的组织结构、控制系统以及文化等活动。企业高层管理人员往往在这些方面发挥着重要的影响作用。因此，高层管理人员也往往被视作基础结构的一部分。企业的基础结构与其他的支持活动有所不同，一般是用来支持整个价值链的运行，即所有其他的价值创造活动都在基础结构中进行。在多种经营的企业里，公司总部和经营单位各有自己的基础结构。

二、价值链分析的步骤

（1）把整个价值链分解为与战略相关的作业、成本、收入和资产，并把它们分配到“有价值的作业”中。

（2）确定引起价值变动的各项作业，并根据这些作业，分析形成作业成本及其差异的原因。

（3）分析整个价值链中各节点企业之间的关系，确定核心企业与顾客和供应商之间作业的相关性。

（4）利用分析结果，重新组合或改进价值链，以更好地控制成本动因，产生可持续的竞争优势，使价值链中各节点企业在激烈的市场竞争中获得优势。

不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心竞争力，就是要求企业密切关注组织的资源状态，特别是关注和培养在价值链的关键环节上获得核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。企业的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

第三节　SWOT 分析法

SWOT 分析法是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典的方法。它根据企业所拥有的资源，进一步分析企业内部的优势与劣势以及企

业外部环境的机会与威胁，进而选择适当的战略。

一、SWOT 分析法的基本原理

SWOT 分析法，是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的常用方法。这里，S 是指企业内部的优势（strengths），W 是指企业内部的劣势（weaknesses），O 是指企业外部环境的机会（opportunities），T 是指企业外部环境的威胁（threats）。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、员工素质、产品、市场、管理技能等方面。判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：一是单项的优势和劣势。例如，企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上占劣势。二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评价打分，然后根据其重要程度按加权平均法加以确定。

企业外部环境的机会是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的购买者和供应者关系等。企业外部环境的威胁是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等。这是影响企业当前竞争地位或影响企业未来竞争地位的主要障碍。

二、SWOT 分析法的应用

SWOT 分析法根据企业的目标列出对企业生产经营活动及发展有着重大影响的内部及外部因素，并且根据所确定的标准对这些因素进行评价，从中判定出企业的优势与劣势、机会和威胁。

SWOT 分析法是要使企业真正考虑到：为了更好地对新出现的行业和竞争环境做出反应，必须对企业的资源采取哪些调整行动；是否存在需要弥补的资源缺口；企业需要从哪些方面加强其资源；要建立企业未来的资源必须采取哪些行动；在分配公司资源时，哪些机会应该最先考虑。这就是说，SWOT 中最核心的部分是评价企业的优势和劣势、判断所面临的机会和威胁并做出决策，即在企业现有的内外部环境下，如何最优地运用自己的资源，并且考虑建立公司未来的资源。见图 3-1。

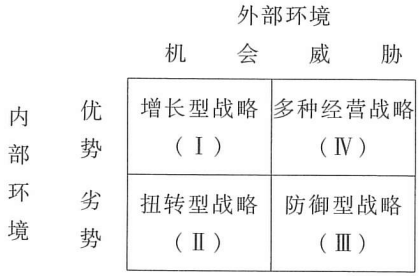


图 3-1 SWOT 分析

从图 3-1 中可以看出，第Ⅰ类型的企业具有很好的内部优势以及众多的外部机会，应当采取增长型战略，如开发市场、增加产量等。第Ⅱ类企业，面临巨大的外部机会，却受到内部劣势的限制，应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。第Ⅲ类企业，内部存在劣势，外部面临强大威胁，应采用防御型战略，进行业务调整，设法避开威胁和消除劣势。第Ⅳ类企业，具有一定的内部优势，但外部环境存在威胁，应采取多种经营战略，利用自己的优势，在多样化经营上寻找长期发展的机会。

第四节 波士顿矩阵与通用矩阵分析

一、波士顿矩阵

（一）基本概念

波士顿矩阵（BCG matrix），又称市场增长率—相对市场占有率矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等，是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森于 1970 年首创的一种用来分析和规划企业产品组合的方法。这种方法的核心在于，要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，只有这样，企业的生产才有意义。同时，如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引

力与企业实力。市场引力包括企业市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——市场增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。

企业实力包括市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。市场增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大、市场增长率高可以显示产品发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强；如果仅有市场引力大而没有相应的高市场增长率，则说明企业尚无足够实力，则该种产品也无法顺利发展。相反，企业实力强而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：(1) 市场增长率和市场占有率“双高”的产品群(明星类产品)；(2) 市场增长率和市场占有率“双低”的产品群(瘦狗类产品)；(3) 市场增长率高、市场占有率低的产品群(问题类产品)；(4) 市场增长率低、市场占有率高的产品群(现金牛类产品)。

(二) 基本原理与基本步骤

1. 基本原理

波士顿矩阵将企业所有产品从市场增长率和市场占有率角度进行再组合。在坐标图上(见图 3-2)，以纵轴表示企业市场增长率、横轴表示市场占有率，各以 10%和 20%作为区分高、低的中点，将坐标图划分为四个象限，依次为“问题(?)”、“明星(★)”、“现金牛(¥)”、“瘦狗(×)”。在使用中，企业可将产品按各自的市场增长率和市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品作出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持“问题”、“明星”、“现金牛”产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

2. 基本步骤

波士顿矩阵主要包括：

(1) 核算企业各种产品的市场增长率和市场占有率。市场增长率

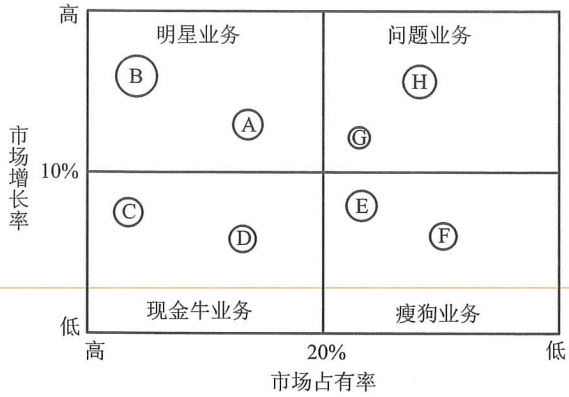


图 3-2　波士顿矩阵图

可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是 1 年或是 3 年甚至更长时间。市场占有率可以用相对市场占有率或绝对市场占有率,但要用最新资料。基本计算公式为:

本企业某种产品绝对市场占有率=该产品本企业销售量/该产品市场销售总量

本企业某种产品相对市场占有率=该产品本企业市场占有率/该产品市场占有份额最大者(或特定的竞争对手)的市场占有率

(2) 绘制四象限图。以 10%的市场增长率和 20%的市场占有率为高低标准分界线,将坐标图划分为四个象限。然后把企业全部产品按其市场增长率和市场占有率的大小,在坐标图上标出其相应位置(圆心)。定位后,按每种产品当年销售额的多少,绘成面积不等的圆圈,顺序标上不同的字母代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

(三) 各象限产品的定义及战略对策

波士顿矩阵对于企业产品所处的四个象限给出了不同的定义和相应的战略对策。

(1) 明星产品(stars)。它是指处于高市场增长率、高市场占有率

象限内的产品群，这类产品可能会成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。明星产品的管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

（2）现金牛产品（cash cow），又称厚利产品。它是指处于低市场增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无须增大投资，因而成为企业回收资金、支持其他产品尤其是明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。① 把设备投资和其他投资尽量压缩；② 采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金。对于这一象限内的市场增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

（3）问题产品（question marks）。它是处于高市场增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大、前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其他将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的政策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险、有才干的人负责。

（4）瘦狗产品（dogs），也称衰退类产品。它是处在低市场增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态、负债比率高、无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退

战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些市场增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其他事业部产品合并，统一管理。

（四）波士顿矩阵的运用

充分了解了四种业务的特点后还需进一步明确各项业务单位在公司中的不同地位，从而进一步明确其战略目标。通常有四种战略目标分别适用于不同的业务。

（1）发展。以提高经营单位的相对市场占有率为目标，甚至不惜放弃短期收益。若金牛类业务想尽快成为“明星”，就要增加资金投入。

（2）保持。投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场占有率、对于较大的“金牛”可以此为目标，以使它们产生更多的收益。

（3）收割。这种战略主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入。对处境不佳的金牛类业务及没有发展前途的问题类业务和瘦狗类业务应视具体情况采取这种策略。

（4）放弃。目标在于清理和撤销某些业务、减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。这种目标适用于无利可图的瘦狗类和问题类业务。一个公司必须对其业务加以调整，以使其投资组合趋于合理。

（五）波士顿矩阵的局限性

企业在把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性：

（1）在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。有时，数据会与现实不符。

（2）波士顿矩阵按照市场增长率和相对市场占有率，把企业的业务划分为四种类型，相对来说，有些过于简单。实际上，市场还存在着难以确切归入某个象限中的业务。

（3）波士顿矩阵中市场地位与获利之间的关系会因行业和细分市场的不同而发生变化。在有些行业里，企业的市场占有率高，会在单位成本上形成优势；而有些行业则不然，过高的市场占有率可能会导致企业成本增加。实际上，市场占有率低的企业如果采用创新、产品差别化

和市场再细分等战略，仍能获得很高的利润。

（4）企业要对自己一系列经营业务进行战略评价，仅仅依靠市场增长率和相对市场占有率是不够的，还需要行业的技术等其他指标。

二、通用矩阵

（一）基本分析原理

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法（见图 3-3）。相对于波士顿矩阵，通用矩阵有了很大的改进，在两个坐标轴上都增加了中间等级，增多了战略的变量。这不仅适用于波士顿矩阵所能适用的范围，而且对需求、技术寿命周期曲线的各个阶段以及不同的竞争环境均可适用。9 个区域的划分，更好地说明了企业中处于不同地位经营业务的状态，使企业可以更为有效地分配其有限的资源。

（二）通用矩阵图

通用矩阵图如图 3-3 所示。

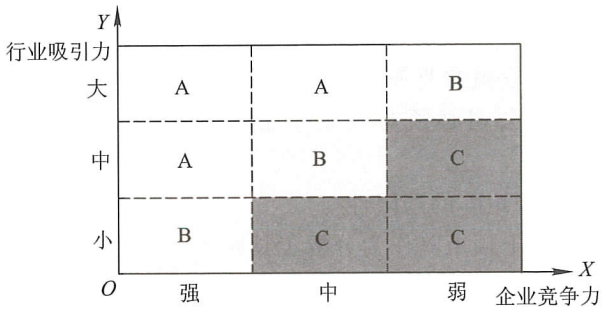


图 3-3　通用矩阵图

（三）分析方法

在图 3-3 通用矩阵图中，Y 轴表示行业吸引力，影响行业吸引力的因素主要包括市场规模、市场增长率、历史利润率、竞争强度等；

X 轴表示企业竞争力，影响企业竞争力的因素主要包括市场占有率、产品质量、品牌信誉、分销力、生产能力等。

大致可以通过企业竞争力（X 轴）与行业吸引力（Y 轴）将市场细分为 9 块。一般说来，A 区域：亮绿灯，可以增加投入、发展扩大。B 区域：亮黄灯，可以维持投入水平，保持市场占有率。C 区域：亮红灯，可采取收缩和放弃战略。

影响经营业务竞争地位的因素有相对市场份额、市场增长率、买方增长率、产品差别化、生产技术、生产能力、管理水平等。评估经营业务竞争地位的原理，同评估行业吸引力的原理基本相同（见表 3-1）。

表 3-1　行业吸引力测定

因素	权数	等级评分	加权分
税收	0.05	4	0.20
汇率变化	0.08	2	0.16
零件供应	0.10	5	0.50
工资水平	0.10	1	0.10
技术力量	0.10	5	0.50
人员来源	0.10	4	0.40
市场容量	0.15	4	0.60
市场增长率	0.12	4	0.48
行业盈利率	0.20	3	0.60
总计	1.00	—	3.54

（四）通用矩阵的局限

通用矩阵虽然改进了波士顿矩阵，但它只提出了一般性的战略思考，不能有效地说明一些新的经营业务在新的行业中得到发展的状况。

第五节　平衡计分卡

平衡计分卡（balanced score card，简称 BSC），源自哈佛大学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）与诺朗诺顿研究院（Nolan Norton Institu-

te)的执行长戴维·诺顿(David Norton)于20世纪90年代初所研究的"未来组织绩效衡量方法"——一种绩效评价体系。当时,该计划的目的在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式,以使组织的"策略"能够转变为"行动";经过20多年的发展,平衡计分卡已经发展为集团战略管理的工具,在集团战略规划与执行管理方面发挥着非常重要的作用。

一、平衡计分卡基本原理

实际上,平衡计分卡方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。平衡计分卡认为,传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素),但无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素)。在工业时代,注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里,传统的业绩管理方法并不全面,组织必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投资,获得持续发展的动力。正是基于这样的认识,平衡计分卡方法认为,组织应从四个角度审视自身业绩:学习与成长、内部经营流程、客户、财务。

平衡计分卡"平衡什么":平衡计分卡反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡、长期目标与短期目标之间的平衡、外部和内部的平衡、结果和过程平衡、管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面,所以能反映组织综合经营状况,使业绩评价趋于平衡和完善,利于组织长期发展。

二、平衡计分卡框架与设计

(一)平衡计分卡框架

平衡计分卡基本框架如图3-4所示。

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略,它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。客户方面,管理者们确认了组织将要参与竞争的客户和市场部分,并将目标转换成一组指标,如市场份额、客户留住率、客户获得率、客户满意度、客户获利水平等。内部经营流程方面,为吸引和留住目标市场的客户,满足股东对财务回报的要求,管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部流程,并为此设立衡量指标。在这一方面,平衡计分卡重视的不是单纯的现有经营流程的改善,而是以确认客户和股东的要求为起点、

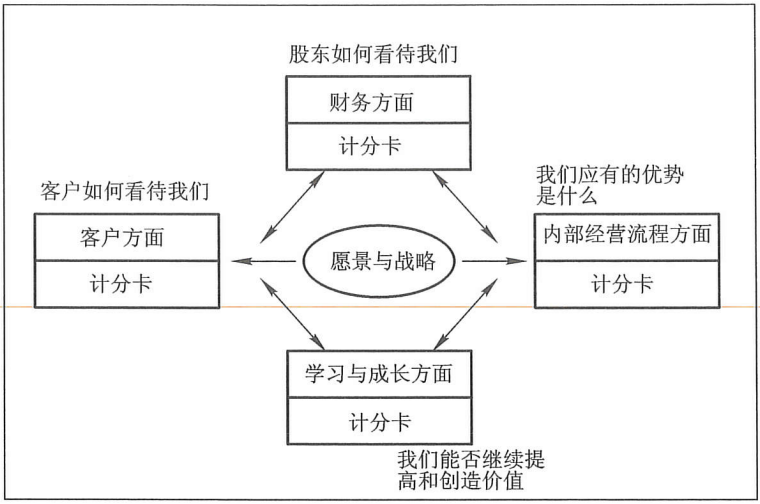


图 3-4　平衡计分卡基本框架

以满足客户和股东要求为终点的全新的内部经营流程。学习与成长方面确认了组织为了实现长期的业绩而必须进行的对未来的投资，包括对雇员的能力、组织的信息系统等方面的衡量。组织在上述各方面的成功必须转化为财务上的最终成功。产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发和客户满意度方面的改进只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。因此，平衡计分卡的财务方面列示了组织的财务目标，并衡量战略的实施和执行是否在为最终的经营成果的改善作出贡献。平衡计分卡中的目标和衡量指标是相互联系的，这种联系不仅包括因果关系，而且包括结果的衡量和引起结果的过程的衡量相结合，最终反映组织战略。

（二）平衡计分卡的设计

平衡计分卡的设计包括四个方面：财务角度、客户角度、内部经营流程、学习与成长。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、客户、员工。每个角度的重要性取决于角度的本身和指标的选择是否与公司战略相一致。其中每一个方面，都有其核心内容：

1. 财务层面

财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利做出贡献。财务目标通常与获利能力有关，其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等，也可以是销售额的迅速提高或创造现金流量。

2. 客户层面

在平衡计分卡的客户层面，管理者确立了其业务单位将竞争的客户和市场，以及业务单位在这些目标客户和市场中的衡量指标。客户层面指标通常包括客户满意度、客户保持率、客户获得率、客户盈利率，以及在目标市场中所占的份额。平衡计分卡的客户层面可以使业务单位的管理者能够阐明客户和市场战略，从而创造出出色的财务回报。

3. 内部经营流程层面

在这一层面上，管理者要确认组织擅长的关键的内部流程，这些流程可以帮助业务单位提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的客户，并满足股东对卓越财务回报的期望。

4. 学习与成长层面

它确立了企业要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架，确立了目前和未来成功的关键因素。平衡计分卡的前三个层面一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距，为了缩小这个差距，企业必须投资于员工技术的再造、组织程序和日常工作的理顺，这些都是平衡计分卡学习与成长层面追求的目标。指标包括员工满意度、员工保持率、员工培训和技能等，以及这些指标的驱动因素。

最好的平衡计分卡不仅仅是重要指标或重要成功因素的集合。一份结构严谨的平衡计分卡应当包含一系列相互联系的目标和指标，这些指标不仅前后一致，而且互相强化。例如，投资回报率是平衡计分卡的财务指标，这一指标的驱动因素可能是客户的重复采购和销售量的增加，而这二者是客户满意度带来的结果。因此，客户满意度被纳入计分卡的客户层面。对客户偏好的分析显示，客户比较重视按时交货率这个指标，因此，按时交货率的提高会带来更高的客户满意度，进而引

起财务业绩的提高。于是，客户满意度和按时交货率都被纳入平衡计分卡的客户层面，而较佳的按时交货率又通过缩短经营周期并提高内部过程质量来实现，因此这两个因素就成为平衡计分卡的内部经营流程指标。进而，企业要改善内部流程质量并缩短周期的实现又需要培训员工并提高他们的技术，员工技术成为学习与成长层面的目标。这就是一个完整的因果关系链，贯穿平衡计分卡的四个层面。

平衡计分卡通过因果关系提供了把战略转化为可操作内容的一个框架。根据因果关系，对企业的战略目标进行划分，可以分解为实现企业战略目标的几个子目标，这些子目标是各个部门的目标，同样，各中级目标或评价指标可以根据因果关系继续细分直至最终形成可以指导个人行动的绩效指标和目标。

三、平衡计分卡的作用

平衡计分卡的出现，使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成为战略实施的工具。

（1）平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。

（2）平衡计分卡的出现，使得领导者可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具。

（3）平衡计分卡因此被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。

四、平衡计分卡使用的局限

平衡计分卡并不能在以下两个重要方面发挥推动企业进步的作用：

（1）它不适用于战略制定。卡普兰和诺顿特别指出，运用这一方法的前提是企业应当已经确立了一致认同的战略。

（2）它并非是流程改进的方法。类似于体育运动计分卡，平衡计分卡并不告诉你如何去做，它只是以定量的方式告诉你做得怎样。

思　考　题

1. 企业的资源与能力如何帮助企业获得持续竞争优势？

2. 企业核心能力有什么特点？如何培养？

3. 如何运用价值链分析方法帮助企业进行战略决策？

4. 如何运用波士顿矩阵的分析方法，分析企业的投资框架？

5. 简述平衡计分卡方法。

第四章　企业业务层竞争战略

第一节　基本通用竞争战略

一、战略与竞争优势

产生竞争优势的条件：具有抵御竞争者挑战的实力并且赢得顾客。

竞争战略考虑因素：竞争的手段。目标市场的状态。

二、几种通用竞争战略

根据寻求优势的类型和目标市场的特征，可以分为几种通用竞争战略。

（一）低成本领先战略

1. 实现条件

（1）比竞争对手实现更低的成本价格。（2）能持续降低成本。

2. 取得成本优势的方法

（1）比竞争对手更有效、更低成本地运作价值链活动。（2）附加从购买者角度看待的价值重构价值链。控制生产成本的基本方式：实现规模经济，避免规模不经济；实现学习和经验曲线效应；管理主要资源投入的成本；考虑价值链中各种活动之间的连接；寻求与其他业务单位的共享机会；比较垂直一体化与外包；评估先发者的优势与劣势；控制能力效用的比率；做出正确的战略选择、采取恰当的运作方式。

重构价值链的基本方式：放弃传统的商业做法，采用电子商务技术或互联网；利用直接营销的形式；简化产品设计；转向更为简单、更低资本密集、更柔性化的技术和流程；剔除高成本的原材料；将设备放置在

更接近于供应商或顾客的地方;放弃为所有顾客服务的做法,只集中于有限的产品或服务;核心业务流程的再造。

3. 低成本提供者的特征

所有员工参与成本控制的活动;要有一个促进持续成本降低的计划;要有详细、严格的预算审查流程和制度。

4. 实施低成本战略的最佳时机

价格竞争非常激烈;产品是标准化的或能从供应商轻易得到;较低的产品转换成本;购买者规模大并且具有强大的谈判力;产业潜在进入者能用低价格吸引顾客建立市场。

5. 低成本战略的陷阱

价格降得过低,限制了企业的盈利率提高;过于强调降低成本而忽视技术突破,使得成本降低竞争激烈,或者使过去用于降低成本的投资与经验积累丧失;这种战略最致命的缺陷是容易被模仿。

(二)差异化战略

1. 差异化战略的实质

整合各种差异化的特性,使顾客偏好本企业的产品和服务;找出差异化的方法,为购买者创造价值,而这些方法不能被竞争对手轻易找到或轻易模仿;为实现差异化而增加的投入不应比价格提高而带来的收益多。

2. 差异化战略带来的竞争优势

保持较高的售价,增加销售量,建立品牌忠诚。

3. 差异化分析

(1)采用多种方法形成差异化:竞争对手难以采取对策或模仿;购买者能发现许多独特的东西。

(2)获得持续高利润的最佳选择:新产品创新;技术卓越;产品的质量与性能;全面的顾客服务;独特的竞争能力;外购投入品的质量。

4. 价值链中实现差异化的机会

采购活动;产品研发和设计活动;生产过程/技术相关活动;制造/生产活动;分销活动;营销、销售和顾客服务活动。

5. 实施差异化战略的最佳时机

（1）有多种方法能实现产品差异化，为顾客增加价值。（2）购买者的需求和用途有差异。（3）用相同差异化战略开展竞争的企业很少。（4）技术变革与产品创新很快。

6. 差异化战略的陷阱

差异化的特性没能达到购买者预期的低成本或增加他们的效用；过于差异化超越了顾客的需求；产品售价过高使顾客难以承受；没能显示价值；没能正确理解顾客的期望和偏好，以错误的方式进行了差异化；市场需求发生变化，顾客需要的产品差异化程度下降，使企业失去竞争优势。

（三）集中化战略

1. 集中/缝隙战略

将所有注意力集中于全部市场中的一个狭小部分；选择顾客有特殊偏好、特别要求或独特需求的市场缝隙；发展独特的能力以满足细分市场的顾客。

2. 集中化战略所应具备的条件

市场足够大，可以实现盈利和增长；对于产业领导者来讲并不重要；对于从事多细分市场经营的竞争者来讲，要满足这些缝隙顾客的要求太困难或费用太高；集中战略者具备有效服务缝隙顾客的资源和能力；在相同缝隙市场经营的竞争者很少；集中者能以卓越的缝隙市场服务能力抵御挑战。

3. 专家型企业的战略选择

保持独特性；保持特殊品的单纯性；进行目标营销，避免细分市场潜变；提供销售知识、高度个性化服务和体验；避开固定成本的增加；建立进入壁垒；避免区域性专家的陷阱。

4. 集中化战略的风险

竞争者发现了一种与集中者服务能力相当的有效方法；缝隙顾客的偏好向大多数顾客所期望的偏好转化，缝隙成为了全部市场的一部分；缝隙市场非常具有诱惑力，使得竞争异常激烈，导致利润降低。

（四）基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

从顾客认可价值和价格两个维度对竞争战略进行分类和分析。

第二节　动态竞争战略

一、动态竞争

企业的战略本身就是一种动态；竞争回应导致原来引发争端的企业再度行动；企业的行动又会招致竞争对手的回应。

二、动态竞争下的战略思维模式

（1）动态竞争战略的制定是以重视动态竞争互动为基本前提的。

（2）过去制定战略的另一个出发点就是扬长避短，以自己的竞争优势打击竞争对手的弱点，这种观点只有在竞争对手没有学习能力和竞争的互动只有一次的情况下才是正确的。

（3）在动态竞争条件下，制定竞争战略的目的就是要保持长期竞争优势。

（4）在静态竞争条件下，我们已经有了许多对环境、行业和竞争对手进行静态分析的方法，但是进入动态竞争条件以后，需要在静态分析方法的基础上采用动态分析的方法。

（5）在静态竞争条件下，人们更加注意环境、市场和行业结构对企业行为和效益的影响及企业的资源条件；而在动态竞争的条件下，人们更加关注企业的能力、核心竞争力以及企业战略的作用。

第三节　蓝海战略及其分析

一、红海战略与蓝海战略

红海战略：已存在的行业；已知的市场空间；游戏规则已确立；竞争激烈，千军万马过独木桥；过去的、老化的战略。

蓝海战略：未出现的行业；尚未开发的市场；没有游戏规则；没有竞争，海阔凭鱼跃；新时代、有活力的战略。

二、蓝海战略

（一）蓝海战略的理念

（1）应该把视线从市场的供给一方移向需求一方。（2）应该实现

从与对手的竞争向为买方提供价值的飞跃。(3) 应该通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同市场的买方价值元素进行筛选与重新排序。(4) 重建市场和产业边界,开启巨大的潜在需求。(5) 摆脱“红海”竞争,开创“蓝海”市场。(6) 要同时追求“差异化”和“成本领先”。

(二) 蓝海战略的推动力

产业生产率提高,产品数量增加,供大于求;产品与服务的流通加速;价格战愈演愈烈,利润空间不断收窄;细分品牌愈加困难;20 世纪的管理战略与方法所赖以存在的商业环境正在加速消亡。

(三) 蓝海战略的六条原则

(1) 制定战略的原则:重建市场边界;注重全局而非数字;超越现有需求;遵循合理的战略顺序。(2) 执行战略的原则:克服关键组织障碍;将执行置于战略之中。

(四) 蓝海战略的六种方式

(1) 放眼其他可选择的行业。(2) 放眼行业内的不同战略类型。(3) 放眼客户链。(4) 放眼互补性产品或服务。(5) 放眼客户的功能性或情感性诉求。(6) 放眼未来。

第四节　周期阶段战略

一、新兴产业

(一) 新兴产业的特点

新的未经证实的市场;技术的不确定性;战略的不确定性;随着产量的增加成本可望下降;萌芽企业和另立门户现象普遍;用户大多是首次购买;存在着大量的早期进入障碍。

(二) 新兴产业的发展障碍

原材料、零部件、资金与其他资源供给不足;顾客的困惑与等待观望;被替代产品的反应。

(三) 新兴产业的战略选择

塑造产业结构(促进产业结构趋向稳定);正确对待产业发展的外在性(处理好与竞争者的关系);注意产业机会与障碍的转变;选择适

当的进入时机和领域。

二、高动荡产业

（一）高动荡产业的特点

技术的急剧变化；产品生命周期很短；顾客期望变化很快；不断出现新的竞争；新竞争者的加入。

（二）高动荡产业的战略选择

积极投资于研发；培育快速响应能力；利用战略合作发展特定的经验和能力；不断采取新的行动；保持产品和服务的新颖和刺激。

三、成熟产业

（一）成熟产业的特点

需求增长缓慢加剧了竞争；越来越复杂的顾客需求；更加强调成本和服务；增加生产能力的问题日益突出；难以出现产品革新和新的用途；国际竞争加剧；产业利润下降；兼并削减了产业竞争者的数量。

（二）成熟产业的战略选择

削减边际产品；强调价值链中的革新（产品创新—工艺创新—战略创新）；非常关注成本削减；增加对现有顾客的销售；以竞争性的价格收购竞争者；实现国际化扩展；培育新的、更柔性化的竞争能力。

（三）成熟产业的战略陷阱

使用没有差异化特点的平庸战略使企业“陷在中间”；关注于短期利润而忽视长远的竞争力；适应顾客期望变化的能力过于缓慢；对削减反应缓慢；生产能力过剩；营销开支太大；不能进攻性地追求成本削减。

四、停滞和衰退产业

（一）停滞和衰退产业的特点

需求的增长比整个经济缓慢（甚至衰退）；竞争压力加剧——为市场份额而竞争；为寻求增长和发展，企业必须从竞争者手中抢夺市场份额；通过兼并，产业最终将由为数较少的主要企业所构成。

（二）停滞和衰退产业的战略选择

在高速增长的细分市场追求集中战略；通过质量的改进和产品创新强调差异化；不断努力降低成本。

（三）在停滞和衰退产业竞争的战略错误

与顽固的竞争对手开展无利润的市场份额争夺战;在经营业务中撤离资源太快;对产业的未来过于乐观(相信事物会变好)。

五、分散产业

(一)分散产业的竞争特点

没有拥有大量市场份额的先导者;顾客需求过于分散或者地理上过于分散,要求有大量的企业满足顾客需求;进入壁垒低;缺乏规模经济;顾客只需要少量的定制化产品;产品或服务市场正在全球化发展,因此很多企业在争夺国际市场的过程中只能获取某些市场;技术开发迫使企业实行专业化;产业处于幼稚期,聚集了大量的竞争者,没有企业试图争夺大规模的市场份额。

(二)分散产业竞争的战略选择

建立和运作"规范化"设备和流程(特许经营和连锁运作);成为低成本经营者;通过技术创新实现规模经济;增加附加价值,实现竞争优势;专业化于特定的产品类型;专业化于特定的顾客类型;集中于有限的地理市场。

思 考 题

1. 简述三种通用竞争战略的形式、优缺点及其区别。
2. 简述动态竞争下的战略思维模式。
3. 什么是蓝海战略?如何开创蓝海战略?
4. 选择熟悉行业,判断其所属的行业周期,并说明该阶段的特征。

第五章 企业公司层战略与管理

第一节 战略联盟与管理

一、战略联盟的概念

由两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业(或

特定事业和职业部门),为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标,通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。

二、战略联盟的特征

① 组织的松散性。② 行为的战略性。③ 合作的平等性。④ 范围的广泛性。⑤ 管理的复杂性。

三、战略联盟的动机

(1) 缓慢周期市场:获准进入规制市场;在新的市场建立特许;维持市场的稳定。

(2) 标准周期市场:获取市场权力;能够获取互补资源;消除贸易壁垒;迎接竞争挑战;汇聚资源;学习新商业技能。

(3) 快速周期市场:保持市场领先地位;形成产业技术标准;分摊研发风险;消除市场不确定性;加快产品、服务和市场的准入速度。

四、战略联盟的形态

(1) 根据联盟成员之间参与程度不同可划分为:① 股权式战略联盟。② 契约式战略联盟。

(2) 根据联盟目标的取向可划分为:① 战略联盟。② 知识联盟。

(3) 根据联盟发展战略不同可划分为:① 研究开发型短期联盟。② 特定领域内短期联盟。③ 国际化战略联盟。④ 全面合作型战略联盟。

(4) 根据联盟所处市场环节不同可划分为:① 品牌联盟。② 分销渠道联盟。③ 促销联盟。④ 价格联盟。⑤ 垂直联盟。

五、控制的形式

(1) 股权控制。主要是指股份制企业或有限责任公司中持股者依据其所拥有的股份份额,行使对所投资企业的决策权。主要包括直接型股权控制、间接型股权控制、管理型股权控制。

(2) 非股权控制。是指母公司通过股权以外的手段控制合资企业的方式。根据控制内容与方式和作用机理不同,可将非股权控制方式分为:组织控制与知识控制。组织控制又包括董事会控制、总经理职位控制、管理控制。

六、联盟对象的选择

从战略方面评估兼容性;从文化方面评估兼容性;从组织管理理念和实践方面评估兼容性;从生产方面评估兼容性;从市场销售和分配方面评估兼容性;从财务方面评估兼容性。

七、联盟产生分歧的主要原因

僵化的观点会把伙伴关系推向极端;相互不信任造成恶性循环;每个企业有不同的利益诉诸点;在其他位置上的员工不会像总裁一样感受到同样的吸引力和融洽;缺乏与来自不同文化背景人员合作的经验;通常只有一些人员全力投入这种关系,其他人则站在他们的责任范围内来评估,常常忽视了与新联盟有关的责任和义务。

八、战略联盟专职组织的建立

改善知识管理;增加外部的可见性;提供内部协调;处理干预和责任。

第二节　并购与反并购战略

一、并购战略

合并:同等企业之间的重新组合,新建立的企业常常使用新的名称。收购:一个企业(收购者)收购和吸纳了另一个企业(被收购者)的业务。

二、并购的类型

(1) 按并购的出资方式划分:出资购买资产式并购;出资购买股票式并购;以股票换取资产式并购;以股票换股票式并购。

(2) 按行业相互关系划分:横向并购;纵向并购;混合并购。

(3) 按并购是否通过中介以及并购的协调性划分:直接并购;间接并购。

(4) 按是否利用目标公司本身资产来支付并购资金划分:杠杆并购;非杠杆并购。

三、企业并购动机理论

(1) 管理协同理论——差别效率假说。

（2）规模经济理论。

（3）资产组合理论——多元化战略假说。

（4）财务协同理论——避税假说。

（5）投机理论——价值低估假说。

（6）代理成本理论——管理主义假说。

（7）市场竞争理论——市场势力假说。

四、并购的一般战略利益

（1）企业通过并购能够有效地占领市场。

（2）企业通过并购能够实现资源互补。

（3）企业通过并购能够获得一定的竞争优势。

（4）企业通过并购可以持续获得战略资源和增值。

五、并购的误区

来自基层员工的抵触；难以解决管理风格和管理文化上的冲突；很难解决不同企业之间业务上的整合；未能预期的困难。

六、反并购的管理策略

保持控股地位；相互持股；通过保障管理层利益提高并购方并购成本（降落伞法）；寻求股东支持；毒丸战略；修改公司章程，增加“驱鲨剂”或“反并购”条款。

第三节　纵向一体化

一、垂直整合战略

垂直整合战略扩展了原来同产业的竞争范围。后向于资源的供应者；前向于最终产品的终端使用者。

二、后向整合战略的战略优势

仅当交易量足够大时以至于供应商的效率能大大降低产品的成本。当具备如下条件时有降低成本的可能：当提供高质量部件时能产生差异化的竞争优势；能减少对供应商在原材料、零部件和组件上的依赖。

三、前向整合战略的战略优势

确立了自己的分销网络给企业带来了优势；如果缺乏足够的产品线以满足前向分销商或零售商的要求，企业可以采用向终端顾客直销；直销和网络销售能带来利益。

四、外包的战略优势

降低成本；优化企业资本结构；实现风险分散；有利于开拓市场；打造企业核心竞争力；服务行为公司化；获得专业化服务和相关配套支持；优化人力资源。

五、外包的主要种类

生产外包；信息系统外包；物流服务外包；客户关系外包；研发外包。

第四节　多元化战略与协调管理

一、多元化的原因

核心能力的资本化；增强市场力量；共享基础作业；平衡财务资源；维持成长；降低风险。

二、相关多元化与非相关多元化

（1）相关多元化。多元化投资于与企业现有的业务战略价值链相吻合的业务。

（2）非相关多元化。多元化投资于与企业其他业务战略没有关系的业务。

三、战略吻合

不同业务单位价值链一个或多个活动与现有的机会非常相似。能够将具有价值的经验或技术诀窍从一个业务单位转移到另一个业务单位；能整合共同的价值活动，实现绩效整合，达到低成本；充分利用知名的品牌；跨业务的合作以建立具有价值的资源和能力。

四、非相关多元化的目标

（1）通过在不同行业经营来分散风险。（2）可以引导金融资源投向能提供最佳利润的产业。（3）盈利的稳定性。当企业在一个行业面

临困难的时候可以通过其他行业的经营加以补偿。(4) 如果以优惠价格购买了具有较高盈利率的企业,股东的价值得到了增强。

五、母公司价值创造的四种类型

1. 业务影响

通过这种影响母公司增进了独立的业务单位的绩效。业务影响(stand-alone influence)是指母公司对其拥有的每一个业务单位的战略和绩效的影响,而这些业务单位被视为独立的利润中心。虽然母公司可以通过业务影响创造大量价值,但也可能会导致价值毁损。

2. 连接影响

通过这种影响母公司增进了各业务单位之间的价值连接。当连接影响使各业务单位通过内部交易、技术与资源共享协调产品范围或者其他互利关系而受益时,它就创造了价值。但是连接影响可能通过两种不同的方式毁损价值:一种是因母公司试图影响或管理连接而产生的管理成本;另一个是不太明显的成本,即业务管理人员的时间浪费、决策过程的延长、不适当的妥协、控制或责任方面的损失及热情消耗。

3. 职能和服务影响

通过这种影响母公司为各业务单位提供职能上的领导和具有成本有效性的服务。诸如财务、人事、营销、工程以及技术服务等总职能部门为各个业务单位提供职能性的专业指导,同时协助母公司的高级执行经理管理各业务单位或者建立各业务间的联接影响。除了为母公司的高级经理提出建议之外,职能参谋也许还需要制定各业务单位应遵循的政策,作为一个卓越中心为各业务单位提出建议,参与职能人员的任命和评价过程,同时促进最佳实践在各业务单位之间的交流。

4. 公司发展活动

通过改变业务单位组合构成的方式创造价值。公司发展决策改变着业务组合的定义、本质和数量。兼并或剥离业务的决策被大多数母公司视为公司战略抉择的关键。并购与剥离在公司的发展中通常是很重要的。公司的风险投资也会影响其业务组合的构成;一些母公司强调,推动公司更新和新业务创立,对于公司的长期稳定发展和公司活力是至关重要的。

第五节　紧缩战略与管理

一、公司紧缩战略

公司紧缩是指对公司的股本或资产进行重组从而缩减主营业务范围或缩小公司规模的各种资本运作的途径和方法。

二、公司紧缩战略主要作用

（1）管理层追求主业清晰。（2）获得一个公平的市场价格——信息因素。（3）满足公司的现金需要。（4）减轻债务负担。（5）满足经营环境和公司战略目标的改变。（6）反并购的考虑。

三、资产剥离

公司为实现利润最大化或整体战略，将现有的某些子公司、部门、固定资产或无形资产等出售给其他公司，并取得现金或有价证券的回报。

四、资产置换

资产置换指一家公司将自己的部分或全部资产与另一家公司的资产进行置换，这一交易可以理解为公司在剥离资产的同时获得了收购方以资产形式给予的回报。

五、员工持股计划

由企业内部员工出资购买本公司部分或全部股份，委托员工持股管理委员会（或托管金融机构）作为社团法人托管运作，集中管理，员工持股管理委员会作为社团法人进入董事会参与按股分享红利的一种股权形式。

六、管理层收购

目标公司的管理层利用借贷所融资的资本购买本公司的股份，从而改变本公司所有者结构、控制权结构和资本结构，进而达到重组本公司的目的，并获得预期收益的一种收购行为。

七、公司分立

一个母公司将其在子公司中所拥有的股份按母公司股东在母公司中的持股比例分配给现有的母公司股东，从而在法律上将子公司的经

营从母公司的经营中分离出来。

八、分拆上市与公司分立的区别

（1）在公司分立中，子公司的股份是被作为一种股票福利按比例分配到母公司股东手中；而分拆上市中，在二级市场上发行子公司的股权所得归母公司所有。（2）在公司分立中，一般母公司对被拆出公司不再有控制权；而在分拆上市中，往往母公司仍然拥有控制权。（3）公司分立不能使子公司获得新的资金；而分拆上市可以使子公司获得新的资金流入。

九、分拆上市的优点

使子公司获得自主的融资渠道；有效激励公司管理层的工作积极性；解决投资不足问题；子公司利益最大化；压缩公司层阶结构，使企业更加灵活；使子公司的价值由市场评价。

思　考　题

1. 战略联盟有何特征？企业之间为什么要进行战略联盟？
2. 企业并购对企业发展有何战略利益？
3. 外包的战略优势有哪些？
4. 简述企业实施多元化战略的原因。
5. 试述分拆上市与公司分立的区别。

第六章　全球市场竞争战略

第一节　国际竞争的主要类型

一、全球竞争的表现形式

（1）竞争条件跨越各国市场，并且相互之间紧密关联。（2）一个企业在一个国家的竞争地位受到它在其他国家市场竞争地位的影响。（3）竞争优势或劣势基于一个企业的全球运作以及在全球市场上的

地位。

二、全球竞争的特点与趋势

（1）全球行业的产品通常是资金和技术密集性的，所要求的产品开发费用和固定资产投资规模都是巨大的。（2）全球竞争的规模经济效应和经验曲线效应较为明显。（3）全球竞争的行业结构通常表现为几个跨国企业占统治地位的“寡头竞争”结构，产量小、资本少的地方企业很难生存。（4）全球行业的国际竞争不是在一国一地之间展开，而是表现为跨国公司体系与跨国公司体系之间的“牵一发而动全身”的整体竞争。（5）在全球竞争中，企业还必须在全球范围内组织生产和采购。

三、多国竞争的特点

（1）从竞争的规模看，由于多国市场行业的产品贸易可行性低，一国内部对这种产品的需求主要通过本地市场的供应来满足，跨国经营主要采取跨国公司在目标市场国直接投资，组织生产、满足本地需求，企业在一个市场竞争的成败主要取决于当地市场的供求情况。

（2）从竞争的焦点看，由于在多国市场销售的产品制造技术相对比较简单，尖端技术和生产环节的规模经济对竞争成败的影响不如全球竞争明显，决定竞争成败的主要因素在于价值链的下游环节以及行之有效的管理机制和经验。

第二节　国际竞争优势及其来源

一、国际竞争优势及其来源

（1）国际生产要素的最优组合：垄断优势理论；区位理论；产品生命周期理论；内部化理论；国际生产折衷理论。

（2）寡占市场的反应理论：尼克博格的寡占反应理论；修正的产品周期理论。

（3）竞争优势理论：波特钻石模型。

二、钻石模型

（1）生产要素。生产要素的划分有两种，其中之一：基本生产要

素、高等要素。其中之二:通用要素、特殊要素。

(2) 需求状况。对绝大多数企业来说,最初的销售是从国内市场开始的。这种以本国需求为基本出发点而发展起来的生产方式、组织形式、营销经验是否有利于本国企业打入国际市场,建立竞争优势,取决于本国需求状况与国际需求状况的相对优劣势。

(3) 相关产业。任一行业要在国际市场领先,必须要求其供货商和其他相关行业也是世界一流的,任何国家的优势行业往往表现为优势行业群。

(4) 组织战略和竞争。人力资源的影响;企业战略的影响。

第三节 企业国际化进程及其战略途径

一、国际经营的渐进理论

(1) 市场扩张的地理顺序。本地市场—地区市场—全国市场—海外相邻市场—全球市场。

(2) 跨国经营方式。纯国内经营—通过中间商间接出口—企业自行直接出口—设立海外销售分部—设立海外跨国公司。

二、国际经营的带动理论

一个企业在任何时点上的跨国经营现状,可以被认为是跨国经营"推动力"和"阻力"之间的均衡状态。

(1) 订单带动论。送上门的订单大大降低了初始出口的风险,给原先犹豫不决的企业提供了一种动力。

(2) 客户带动论。由于客户在海外发展,为了不失去客户,相应地扩展自己的业务,追随客户在海外经营。

(3) 竞争带动论。由于一个行业中主要企业打出国界,其他企业跟上(寡头垄断行业)。

(4) 关键企业带动论。

三、国际经营的先难后易理论

首先进入该区域市场中技术等标准较高的国家,然后向周围较容易的国家市场扩散。

第四节　新兴市场的企业战略

一、新兴市场中当地企业的战略

最优的战略主要要考虑:一个公司的战略资产是否仅仅适用于国内市场,或者能否转移到国外以及迫使企业向全球竞争发展的产业压力是否很强大。

二、当地企业特点

根据全球化的产业压力和资源竞争能力的不同,对抗全球挑战者的当地企业的战略选择可以分为以下四个:(1) 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。(2) 通过在全球竞争发动进攻。(3) 利用国内市场的优势防卫。(4) 将企业的经验转移到周边市场。

三、利用本土优势进行防御(defender)

(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户。(2) 频繁地调整产品和服务,以适应客户特别的需要。(3) 加强分销网络的建设和管理。

在面临跨国企业的挑战时应当注意:① 不要试图赢得所有顾客。② 不要一味模仿跨国企业的战略。

四、向海外延伸本土优势(extender)

通过合理运用可移植的优势资源,并以其在本地市场的成功为平台,向其他市场扩张。在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制等方面与本国市场相类似的市场。

五、避开跨国公司的冲击(dodger)

(1) 重新考虑自己的商业模式。(2) 与跨国公司建立合资、合作企业。(3) 将企业出售给跨国公司。

避开跨国公司冲击时应当注意:(1) 必须要对战略进行大手术,而且必须在跨国公司将其淘汰出局时完成。(2) 谨慎选择突破口,并专心攻克。

六、在全球范围内对抗(contender)

(1) 找到一个定位明确易于防守的市场。(2) 不再拘泥于成本上

竞争，而是学着从发达国家获取资源。

在全球范围内对抗时应当注意：（1）要找到一个适合的突破口，必须进行大范围的重组，将一些业务外包，并投资于新业务。（2）克服技能的不足和资本的匮乏。

思 考 题

1. 全球竞争的特点与趋势表现在哪些方面？
2. 试用波特的钻石模型阐述国际竞争优势的来源。
3. 试述国际经营的渐进理论。
4. 本土企业应当如何迎接跨国公司的挑战？

第七章 战略控制与组织结构

第一节 企业战略控制

一、战略控制的性质

（一）战略控制的必要性

战略控制是监督战略实施进程、及时纠正偏差、确保战略有效实施、使战略实施结果基本上符合预期计划的必要手段。它是企业根据战略决策的目标标准对战略实施的过程进行的控制。广义的战略控制要求企业能够保证战略系统方向正确，并且保证这个正确的方向能够得到有效的贯彻实施。因此，战略控制是战略管理中一项重要的工作。

战略控制需要评价企业的效益、分析实际效益与计划效益的差距，提出改进措施。而有效的战略控制，首先需要分析战略是否按照原计划在进行；然后还需要分析战略是否取得了预期的效果。这一切都是在战略实施的过程中进行，而不能等到战略实施完毕以后才进行。

战略控制更多的是行为问题。各种控制能够按照企业预定的方向影响行为时，它们才真正有效用。

（二）战略控制的基本原则

1. 领导与战略相适应

企业的主要领导人必须负责研究、执行战略。

2. 组织与战略相适应

战略要有合适的组织结构相配。

3. 执行计划与战略相适应

战略必须有起作用的行动计划支持。

4. 资源分配与战略相适应

资源分配必须支持战略目标的实现。

5. 企业文化与战略相适应

企业文化特别是企业高层管理人员的心理必须与执行战略相适应。

6. 战略具有可行性

企业的战略应该能够根据企业的环境与条件，切实可行地贯彻执行。

7. 企业要有战略控制的预警系统

从系统的角度看，企业在实施战略时，应有一套预警系统，及时提示与防范战略实施时出现的问题。

8. 严格执行完整的奖惩制度

企业对成功的执行者必须给以奖励和报酬。

（三）战略控制的特点

（1）企业战略活动必须考虑企业的外部环境，因而控制具有开放性。

（2）战略控制是企业高层管理对战略实施过程进行的总体控制。

（3）战略控制所依据的标准是企业的总体目标，而不是战略计划本身的目标。

（4）战略控制要使战略计划保持稳定性，又要具有灵活性。

（5）战略控制根据企业的效益，客观地评价与衡量战略行为的正

确性。但很难用一个短期见效的定量形式评价衡量战略行为。

（四）战略控制的制约因素

战略控制的制约因素一般有以下几个方面：

1. 人员

人员既是执行战略控制的主体，又是战略控制的对象。为实现企业战略目标，使战略实施获得预期效果，企业首先选择或培训能胜任新战略实施的领导人；其次，改变企业中所有人员的有关行为习惯，使之适合于新战略的要求。

2. 组织

这是指企业的人事系统、权力与控制结构、领导体制及方式等等。企业战略发生变化时，其组织结构通常要进行调整。否则，企业很难实现预期的目标。

3. 企业文化

企业文化是企业组织成员共有的价值观念、传统习惯、行为准则等的系统，影响着企业成员的态度和行为方式。这种影响根深蒂固，如何加以诱导利用，使之利于战略的实现，是战略控制中的难点。

二、战略控制的类型

完善的控制可以通过避免一些行为问题，或者通过运用其他的控制类型来实现。下面重点介绍四种主要的控制类型。

（一）回避控制问题

在许多情况下，管理人员可以采取适当的手段，避免不合适的行为发生，从而达到避免控制的目的。具体的做法有：

1. 自动化

企业运用计算机或其他自动化手段减少控制的问题。这是因为，计算机等自动化手段可以按照企业预期的目标恰当地工作，保持工作的稳定性，使控制得到改善。

2. 集中化

集中化是把各个管理层次的权力集中在少数高层管理人员手里，避免分层控制所造成的矛盾。不过，高层管理人员如果在做所有的决策时都采取集中化的形式，其他人员不能介入，就不存在管理意义上的

控制问题了。

3. 与外部组织共担风险

企业将内部的一些风险问题与企业外的一些组织共同分担。例如,企业与保险公司签订合同,分担某种风险。这样,企业即使将某些职工放在风险较大的岗位上,也完全不必担心他们的行为会严重地损害该企业的利益。

4. 转移或放弃某种经营活动

企业的管理人员可能会由于没有很好地理解某些生产经营活动的过程,感到难于控制企业中的某些活动。在这种情况下,管理人员可以采取发包或完全放弃该项生产经营活动的形式,将潜在的利益与相应的风险转移出去,消除有关的控制问题。

如果企业在管理上不能或者不准备采取措施避免由他人引起的控制问题,那么,管理人员就要采取其他的控制方式来处理这类问题。

(二) 具体活动控制

具体活动控制,是保证企业职工个人能够按照企业的期望进行活动的一种控制手段。具体做法有三种形式:

1. 行为限制

行为限制有两种方式:一是利用物质性的器械或装置来限制员工的行为。二是行政管理上的限制。通过这种限制,员工必须按照各自的职责进行工作,避免出现不符合企业预期的行为。

2. 工作责任制

这是一种具有反馈性质的控制系统。实行工作责任制的要求是:(1) 确定企业允许的行为界限,让职工按照一定规章制度工作。(2) 检查职工在实际工作中的行为。(3) 根据所定标准奖励或惩罚职工的行为。值得注意的是,这种系统不仅仅是为了检查与考核职工的行为,更主要的是要激励职工的行为,发挥他们的积极性。确定工作责任制是为了使职工明确对他们的要求,使他们了解每个人的活动会为高层管理人员注意到,能够在某种程度上得到奖励或惩罚。

3. 事前审查

这是指在职工工作完成前所作的审查，如直接监督、计划的审查、审批费用预算等。这种审查可以纠正潜在的有害行为，达到有效的控制。

（三）成果控制

这是以企业的成果为中心的控制形式。这种控制方式只有一种基本形式，即成果责任制。就是说，职工要对自己的工作成果负责。

成果责任制控制系统要求：（1）确定期望成果的范围。（2）根据成果范围衡量效益。（3）根据效益，对那些实现成果的行为给以奖励，对不能实现成果的行为给以惩罚。

成果责任制系统与工作责任制系统一样，都是面向企业的未来，使职工的行为符合企业的期望。当然，只有职工意识到他们个人的努力得到了注意而且会得到某种形式的奖励时，成果责任制才会有效。

（四）人员控制

这种控制是依靠所涉及的人员为企业作出最大的贡献。在必要的时候，人员控制系统还可以对这些人员提供帮助。在控制出现问题时，该系统可以采取以下措施加以解决：

（1）实施职工训练计划，改善工作分配，提高关键岗位上人员的能力。

（2）改进上下级的沟通，使企业职工更清楚地知道与理解自己的作用，将自己的工作与企业中其他群体的工作很好地加以协调。

（3）成立具有内在凝聚力的目标共享的工作小组，促成同事间的互相控制。

三、战略控制过程

战略控制的一个重要目标就是使企业实际的效益尽量符合战略计划。为了达到这一点，战略控制过程可以分为四个步骤：

（一）制定效益标准

战略控制过程的第一个步骤就是评价计划，制定出效益的标准。企业可以根据预期的目标或计划制定出应当实现的战略效益。在这之前，企业需要评价已定的计划，找出企业目前需要努力的方向，明确实现目标所需要完成的工作任务。这种评价的重点应放在那些可以确保

战略实施成功的领域里，如组织结构、企业文化和控制系统等。经过一系列的评价，企业可以找出成功的关键因素，并据此作为企业实际效益的衡量标准。企业常用的衡量标准有销售额、销售增长、净利润、资产、销售成本、市场占有率、价值增值、产品质量和劳动生产率等。

（二）衡量实际效益

在战略控制的第二个步骤里，企业主要是判断和衡量实现企业效益的实际条件。管理人员需要收集和处理数据，进行具体的职能控制，并且监测环境变化时所产生的信号。

环境变化的信号有两种，即外部环境信号和内部环境信号。外部环境信号比较重要。它们比较难以预测，而且它们所产生的影响也比较难以确定。内部环境信号则比较容易控制，而且时间也较短。

此外，环境变化的信号还可以分为强信号和弱信号两种。所谓强信号是指环境变化的信息全面而且明确，企业可以做出反应的时间和选择的余地都很少。这种强信号出现时常常事先没有征兆；出现以后，企业也多不熟悉所发生的状况。在这种情况下，企业一般会突然感到有重大的战略机会或威胁。

弱信号常常会在强信号之前或伴随着强信号出现。企业管理人员在判断和衡量实际效益时，则应尽可能及早而且正确地捕捉到弱信号，从而减少意外，增加对强信号的反应时间。企业一旦发现了环境变化的弱信号，则应对此进行监控，并制定采取反应措施的计划。此外，为了更好地衡量实际效益，企业还要制定出具体的衡量方法以及衡量的范围，保证衡量的有效性。

（三）评价实际效益

在这一步骤里，企业要用实际的效益与计划的效益相比较，确定两者之间的差距，并尽量分析出形成差距的原因。

（四）纠正措施和权变计划

在战略控制的最后一个步骤里，企业应考虑采取纠正措施或实施权变计划。在生产经营活动中，一旦企业判断出外部环境的机会或威胁可能造成的结果，则必须采取相应的纠正或补救措施。当然，当企业的实际效益与标准效益出现了很大的差距时也应及时采取纠正措施。

企业在采取纠正措施时采取三种选择方式：

1. 常规模式

企业按照常规的方式去解决所出现的差距。这种模式花费的时间较多。

2. 专题解决模式

企业就目前所出现的问题进行专题重点解决。这种模式反应较快，节约时间。

3. 预先计划模式

企业事先对可能出现的问题有所计划，从而减少反应的时间，增强处理战略意外事件的能力。

权变计划，是指企业在战略控制过程中为了在发生重大意外情况时采用的备用应变计划。这种计划也是一种及时的补救措施，帮助企业管理人员处理不熟悉的情况。

四、战略控制的设计

（一）控制的方式

战略控制的方式基本上有以下几种形式：

1. 事前控制

这是指在战略计划实施前，正确地、有效地设计和选择战略计划。

2. 事后控制

这是指在部分实施战略计划后，比较结果与目标，并分析、研究、确定所采取的措施。

3. 过程控制

这是指连续控制战略实施的过程，以过程的实施来达到目标的实现。

4. 实时控制

这是指在实际工作过程中，比较预测的最终结果与标准，以此来决定所采取的行动。

5. 开放控制

这是指在活动过程中，依据某一标准来评价正在进行中的工作，以此确定工作是否继续进行。

在实际工作中，战略控制一般以某种方式为主，兼用其他控制方式。

（二）控制方式的可行性

战略控制系统的设计在很大程度上依赖于各种控制的可行性。在大多数情况下，企业仍需要运用具体活动控制或成果控制，或者将后两种方法混合使用，共同支持人员控制。在这种情况下，企业要考虑控制方式的可行性。

一般来说，具体活动控制需要管理人员对企业所期望的活动有充分的了解。要想掌握具体活动的动态，管理人员可以通过加强工作责任取得，也可以通过直接观察活动或者活动报告间接取得。

关于成果控制，最主要的问题是企业是否真正具备有效衡量预期成果的能力。一般来讲，这种评价能力包括：(1)正确性。即被评价的成果是企业所期望的成果。(2)精确性。控制时，要有科学的手段，不能只凭大概的估计评价企业的成果。(3)及时性。企业要及时衡量所要评价的成果。(4)客观性。评价成果时要避免主观随意性。这四个方面，如果有一个方面没有达到，整个成果控制系统就会失去作用。

（三）控制方式的选择

根据上面的论述，选择控制方式主要依靠企业管理人员关于预期的具体活动方面的知识与评价重要效益方面成果的能力。为了确定控制方式，企业还可以将这两个方面再进一步细分为丰富与贫乏、高与低四类(见图 7-1)。

从图 7-1 可以看出，最难以控制的情况是企业对预期的具体活动不了解，对重要的成果领域也不能做出很好的评价(如第 4 象限所示)。在这种情况下，企业一般只能采取人员控制或采取回避控制问题的方式。

在第 3 象限里，管理人员在有关预期具体活动方面的知识比较贫乏，但有较好的评价成果的控制能力。因此，工作成果便可以取得较好的控制。这种控制适用于较高层的管理人员，使他们明确企业预期的成果以及各自的责任，从而达到控制的效果。

在管理人员对预期具体活动有较多的知识但成果难以评价的地方

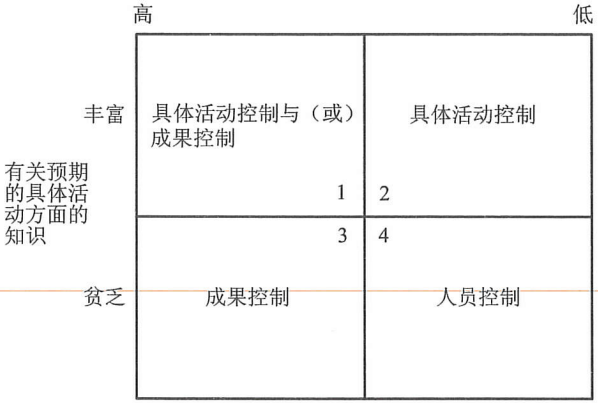


图 7-1　控制方式的选择

（如第 2 象限），管理上应采取具体活动控制手段。

在第 1 象限里，管理人员不能只依赖于一个固定领域的人员去采取行动，也不可能过早地提出一种或多种回避的手段。此时，管理人员应考虑具体活动控制、成果控制，或者二者并用。

（四）控制选择的因素

管理人员在选择一种或多种控制方式时，一般应考虑三种控制因素，即控制的要求、控制量以及控制的成本。

1. 控制的要求

在一个企业里，管理人员往往要控制某些特定行为或作业运行。控制的依据就是这些行为或作业对整个企业效益的影响程度。因此，企业控制的重点应放在有战略意义的重要行为上，而不应放在那些较容易控制的细节上。

2. 控制量

每一种控制手段所提供的控制量既取决于最初的控制设计，也取决于该手段对企业环境适应的程度。一般来讲，人员控制可以提供某种程度的控制，但这种控制很少或根本不能提供失败的警告。一旦管理的要求、机会或需求发生变化，人员控制很快会失效。

具体活动控制与成果控制所提供的控制量可以有很大的变动范围。在一般情况下,控制需要做到:(1) 详细规定每个人的工作内容。(2) 防止意外活动,经常有效地监控各项活动或成果。(3) 有一定的奖惩制度。在具体活动责任制系统里,如果改变一个或几个要素,就会影响到该控制手段的控制量。

同样,成果责任制系统也有类似的变化。企业明确预期成果的工作方式以及成果标准,可以收到很好的控制效果。

3. 控制成本

控制成本受两方面因素的影响,一是控制系统的价格成本,二是各种控制系统所产生的副作用对实际成本的影响。

从控制系统的实际价格来看,人们掌握的技能越熟练,成本费用越有降低的趋势。控制系统副作用的影响应该引起注意,尽量在工作中避免。

具体活动控制由于需要有一定的考核手段,往往会使生产过程拖延,影响生产费用。同时,具体活动控制不当,容易产生官僚主义行为,使管理人员不愿意或不考虑如何在新的环境下更好地完成任务。

成果控制也存在类似问题。如果衡量标准出现问题,成果控制便会产生严重问题。此外,如果成果控制发生数据错误,也会产生不良的后果。

(五) 设计过程与反馈

战略控制是一个有关行为的问题,即通过合理的控制使每个人尽可能保持适当有效的活动。因此,企业在设计控制系统的过程中应充分考虑组织本身的人员构成。在正常的情况下,企业应对受过良好训练、得到高度激励的人给以较高的期望,相信他们的自觉性,不必采取更多的控制手段。如果企业认为除了人员控制以外,还应采取其他的控制手段,则首先要审核各种可供选择的控制的可行性。然后根据可行性研究的结果,管理人员再决定是采取具体活动控制、成果控制还是两者结合使用。

在设计控制系统的过程中,反馈是一个重要的因素:

(1) 反馈对加强成果责任制十分必要。即使反馈不能用于调整输

入量，也可以表明整个过程的结果受到了监控。

（2）在环境变化重复发生时，反馈可以根据对成果的评价指出创新的需要。

（3）管理人员如果很好地掌握了输入与结果的关系，他们的着眼点就会从成果控制系统转向具体活动控制系统，从而有效地发挥整个控制系统的作用。

值得注意的是，管理人员要有效地使用反馈模型有一定的先决条件，即环境变化要有重复性或至少有部分的重复性。如果环境变化只是一次性地发生，则反馈回去的信息在管理上用处不大。在这种情况下，管理人员即使了解成果的问题，也不可能有更大改动的可能性。此外，从成本角度来考虑，设计、实施、维护一个反馈系统，代价一般是比较昂贵的。因此，在设计控制系统过程中，应有反馈的意识。但如何采取反馈手段，则应根据企业的具体情况决定。

第二节　企业组织设计

一、企业组织设计的基本理论

组织设计有两项基本要求，即分工和协调。在组织设计的过程当中，企业高层管理人员要对企业组织活动和组织结构进行设计。其任务是为实现企业组织的目标而建立信息沟通、权力和职责的正式系统。目前，在组织设计理论研究中主要有6个基本学派：

（一）古典设计学派

这一学派有两个来源：一是来自企业实际管理部门的经验。许多企业家用他们获得成功的事实说明，行政管理需要有逻辑的理性原则。二是来自学术界。这一学派最大的贡献是阐述了组织结构的形态，并且提出了组织管理的重要概念，如劳动分工或专业化、工作标准化、职权层次、权责一致的原则、统一指挥的原则、控制幅度、直线与参谋、分权制、部门化和管理过程。该学派认为，在这些严格、稳定的概念指导下，企业可以按照一种理想的标准模式去设计组织。

（二）人际关系和组织行为学派

这一学派的两个名字，反映出了两个不同的时期及其研究的特点。人际关系研究开始于20世纪30年代。当时，理论工作者认为古典理论忽视人的因素，人被简单地看成组织机器上的一个齿轮。为此，该学派注重研究小群体内部的行为规范和非正式行为模式。在研究方法上，他们强调实证研究。在20世纪60年代中期，组织行为一词代替了人际关系，强调注重职工高层次的需求，设计更有人情味的组织，运用参与制和自我控制来代替专业化、直接指挥和行政式控制。这时，组织行为研究已转向学院式研究。人际关系和组织行为理论的核心是研究组织里的人，而不是组织本身。从组织设计方面看，有关人的研究是恰当的，但忽视了组织的客观因素。

（三）卡内基学派

这是指美国卡内基理工大学的学者们所提出的组织理论。卡内基学派也不同意古典学派过于简化人的作用，但它与组织行为学派不同。组织行为学派强调人的需求和满足的问题，而卡内基学派则研究组织中个人决策的理性行为。该学派认为，人类处理信息的能力有限，不可能对所有信息都给予理想的处理，因此，决策人在决策中只要达到满意的目标即可。在对待企业组织中出现的矛盾问题上，古典学派和人际关系理论都认为，矛盾是组织决策不当的结果。卡内基学派则认为，矛盾是企业组织要求各个具有自己目标的下属单位联合决策的必然结果。这种矛盾只有经过充分讨论、权衡各方面利益才能解决。为了真正解决矛盾，卡内基学派重新考察了组织的目标。古典理论认为，企业组织只有一个单一的目的即企业所有者或高层管理人员的目标。卡内基学派认为，目标是组织中各个利益群体讨价还价的结果；目标确定以后，在短期内可以相对稳定；但当各个群体之间发生权力转移时，目标也会发生变化。卡内基学派虽然在决策理论上做出了贡献，探讨了组织影响信息的过程，但没有提出任何组织设计的方法。

（四）权变理论

古典学派、人际关系学派、卡内基学派在分析组织时，都是以组织相同为前提。权变理论则研究组织间的差异，探讨不同结构的组织取得成功的原因，力图解决组织设计与权变因素之间的配合问题。权变

理论指出，组织设计只有充分考虑规模、技术和环境三个因素，才能使企业组织产生效率和效益。

（五）人口学派

这是一个新兴的学派。它将人口生态学和自然选择的概念运用到了组织研究之中。在这个学派里有4个相关的要素，即分类、等级、进化和人口生态学。分类和等级是要说明组织中特定的人口，以及这些人口与其他人口的关系。进化是解释不同人口的形成原因和保持差别化的能力。人口生态学是阐述组织与环境的关系。这一学派只是使人们清楚了组织生态学，没有说明应采取的管理行动。

（六）市场机制和行政等级管理学派

这一学派认为，企业内各经营单位之间的交换活动是一种经济交易活动。企业可以通过三种方法来指导这些交易活动：

（1）市场机制。企业应将市场机制引入内部，通过竞争的压力，促使各经营单位降低生产或服务的成本，形成正常的经营单位之间或经营单位与外部顾客之间的交易。

（2）行政层级管理。企业内部实行行政层级式的管理，就可以在一定的规章制度和协调机制的保障下实行正常的交易。这一点正好弥补了市场机制的不足。

（3）团队精神。一个团队的成员拥有自己的共同目标和高度的内在动力，彼此之间不需要正式的协调机制，不需要上级制定规章制度和加以指导。

二、组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。因此，组织结构的基本构成要素是分工与整合。

（一）分工

分工是指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。一般地讲，企业组织内部不同职能或事业部的数目越多而且越专业化，企业的分工程度就越高。

为了更好地创造效益，企业在组织分工上有两种选择：（1）企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上作出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动。这种选择就是纵向分工的选择。（2）企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面作出选择，以便增加企业创造价值的能力。这种选择是横向分工选择。

（二）整合

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。为此，企业必须建立组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略。

第三节　纵横向分工结构

一、纵向分工结构的基本类型

纵向分工是指企业高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的管理层次和正确的控制幅度，并说明连接企业各层管理人员、工作以及各项职能的关系。

在纵向分工中，基本有两种形式：一是高长型组织结构，二是扁平型组织结构。

（一）高长型结构

高长型组织结构是指具有一定规模的企业的内部有很多管理层次。在每个层次上，管理人员的控制幅度较窄。这种结构有利于企业内部的控制，但对市场变化的反应较慢。从实际管理来看，拥有 3 000 名员工的企业平均的管理层次一般为 7 个。如果某公司有 9 个管理层次，则为高长型结构。

（二）扁平型结构

扁平型组织结构是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少。在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽。例如，在 3 000 名员工的企业中只有 4 个管理层次，这便是扁平型组织结构。这种结构可以及时地反馈市场的变化，并作出相应的反应，但容易造成管理的失控。

企业应根据自己的战略以及战略所需要的职能来选择组织的管理

层次。国外研究表明,在拥有 1 000 名员工的公司里,一般有 4 个管理层次,即总经理、部门的经理、一线的管理人员以及基层的员工。而在有 3 000 名员工的公司里,管理层次增加到 8 个。当员工超过 3 000 甚至超过 1 万时,管理层次很少增加,一般不超过 9 个或 10 个。这说明当企业达到一定规模时便会使组织的管理层次保持在一定的数目上,尽可能地使组织结构扁平化。企业的管理层次过多会导致战略难以实施,而且管理费用会大幅度地增加。

二、组织内部的管理问题

在讨论组织的层次时,不可避免地要讨论在不同的纵向分工结构中会出现的管理问题。

(一) 集权与分权

在企业组织中,集权与分权各有不同的适用条件,应根据企业的具体情况而定。

1. 集权

集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。在战略管理中,集权制可以使企业高层管理人员比较容易地控制与协调企业的生产经营活动,以达到企业预期的目标。特别是在企业遇到危机时,集权制更为重要:它能够及时迅速地对外部环境的变化作出决策,并保证企业内部作出一致的反应。

2. 分权

分权是指将权力分配给事业部、职能部门以及较低层次的管理人员。在战略管理中,通过分权制,企业可以降低内部的管理成本并减少沟通协调的问题。同时,企业的较低层管理人员拥有一定的权力和责任后,会激发他们的责任心,有利于企业的管理。

(二) 中层管理人员人数

企业在选择组织层次和指挥链时,要根据自己的实际情况。选择高长结构时,要注意这种结构需要较多的中层管理人员,会增加行政管理费用。企业为了降低成本,使其结构效率化,应尽量减少管理层次。

(三) 信息传递

企业内部信息传递是企业组织管理中的一个重要环节。企业内部

管理层次过多，信息在传递的过程中就会发生不同程度的扭曲，不可能完整地到达信息传递的目的地。这样，也会增加管理的费用。因此，企业在选择高长型的结构时应慎重。

（四）协调与激励

企业的管理层次过多时，会妨碍内部员工与职能部门间的沟通，增加管理费用。指挥链越长，沟通越困难，会使管理没有弹性。特别是在新技术的企业里，如果采用高长型结构模式，企业通常会遇到各种障碍，不能有效地完成企业的目标。在这种情况下，企业应当采用扁平化结构。

在激励方面，高长型组织中的管理人员在行使权力时往往会受到各种限制。结果，企业的管理人员容易产生推诿现象，不愿意承担责任。高层管理人员就需要花费大量的时间从事协调工作。而在扁平结构中，一般管理人员拥有较大的职权，并可对自己的职责负责，效益也可以清楚地看出，并有较好的报酬。因此，扁平型结构比高长型结构更能调动管理人员的积极性。

三、横向分工结构的基本类型

（一）简单直线式结构

这是最初级的组织形式。其特点是：所有的战略决策和业务决策高度集中，由企业所有者兼经营者一人作出。最小型的企业多采用这种结构。

这种结构的优点是：（1）便于控制全部业务活动。（2）对产品和市场的变化反应灵敏，能迅速作出决策。（3）激励、奖励和控制系统简便灵活。

缺点是：（1）对所有者兼经营者要求苛刻。（2）不利于培养未来的管理人员。（3）业主兼经营者忙于日常事务，无暇集中注意力于未来战略。

（二）职能结构

这种结构的特点是：组织中相同的任务和活动分别集中成不同的专业职能，如生产作业、市场营销、研究开发等。它们在各自的职责范围内，对下级行使管理职能。企业将生产经营活动集中在一个产品和

市场、少数几个相关产品和市场时多使用这种结构。

这种结构的优点是:(1)职能专业化,可提高企业效率。(2)有利于培养职能专家。(3)可对日常业务决策进行区分和授权。(4)保持对战略决策的集中控制。

缺点是:(1)容易导致专业分工过细以及职能部门之间发生竞争或冲突。(2)职能难以协调,职能间决策难以作出。(3)直线职能与参谋职能之间有矛盾。(4)企业内部难于培养出全面管理人才。

(三) 事业部结构

这种结构的特点是:把企业的生产经营活动按照产品或地区等划分而建立生产经营事业部。每个事业部都是一个利润中心,在总部的领导下实行独立核算、自负盈亏。这种结构体现了"政策制定与行政管理分开"的原则,使公司总部能集中精力进行全局性战略决策,不为日常具体行政事务所干扰。

这种结构的优点是:(1)把协调工作和必要的权力下放到适当的层次,有利于对环境作出快速反应。(2)战略的制定与实施更切合于事业部的特定环境。(3)使业务最高负责人可集中精力考虑范围更广的战略决策。(4)各事业部经济责任明确。(5)事业部里仍保留职能专业化的功能。(6)事业部是培训战略管理人员的良好场所。

缺点是:(1)各事业部会在企业资源分配上形成不良竞争。(2)总部向事业部管理人员授权的程度问题不易解决。(3)各事业部的政策可能出现不协调。(4)不易找到能使负有盈利责任的不同事业部经理都感到满意的分摊企业间接费用的方法。

(四) 战略经营单位结构

这种结构的特点是:根据共同的战略因素,将若干个事业部或其某些部分组合成一个单位,通常是以企业经营单位所服务的独立的产品或市场部分为基础构成。

这种结构的优点是:(1)战略经营单位内,各事业部具有同样的战略利害关系和产品/市场环境,它们之间容易协调一致。(2)可以加强大型多种经营企业的战略管理和控制。(3)有利于区别和深化企业一级和经营单位一级的计划。(4)明确了不同经营单位的经济责任。

缺点是:(1)企业总部与事业部之间又增加了一个管理层次。(2)总部资源分配上的不良竞争可能会增加。(3)集团副总裁的职责难以确定。(4)集团副总裁与事业部经理的自主程度很难确定。

(五)矩阵组织结构

这种结构的特点是在原有按直线指挥系统与职能部门组成纵向垂直领导系统的基础上,又建立一个横向的以产品(项目)为中心的领导系统,两者合成一个矩阵形结构。矩阵结构在权力、效益责任、评价和控制上都有两个渠道,旨在兼取职能专业化和产品(项目)专业化之所长。这种结构常见于拥有许多同具重大战略意义的产品或业务项目的大公司。

这种结构的优点是:(1)适于进行大量以项目为中心的经营活动。(2)是培训战略管理人员的良好场所。(3)能最有效地发挥职能部门管理人员的作用。(4)能激发创造性,利于开展多种业务项目。(5)中层管理人员可以更多地接触企业战略问题。

缺点是:(1)双重负责易致政策的混乱和矛盾。(2)必须进行大量横向与纵向的协调工作。

四、横向分工结构的基本协调机制

协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。有的战略学者认为,企业组织的协调机制基本上有 6 种类型。

(一)相互适应,自行调整

这是一种自我控制方式。组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调,相互之间不存在指挥与被指挥的关系,也没有来自外部的干预。这种机制适合于最简单的组织结构。在十分复杂的组织里,由于人员构成复杂,工作事务事先不能全部规范化,因而也采用这种协调机制,使组织成员边工作边调整,互相适应、互相协调。

(二)直接指挥,直接控制

这是指组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。这位负责人发布指示,监督工作。形象地讲,这种协调机制如人的大脑一样,同时协调两只手的活动。

(三)工作过程标准化

这是指组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

（四）工作成果标准化

这是指组织通过预先制定的工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。

（五）技艺（知识）标准化

这是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，他们便可以根据自己的知识和技艺，相互配合与协调。这是一种超前的间接协调机制。

（六）共同的价值观

这是指组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态。鉴于内部条件和外部环境都是在不断变化的，因而，企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同作用和整体优势；对外要灵活适应，快速行动。

从6种类型的关系来看，企业组织简单时，只需要相互适应、自行调整的协调机制。企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了直接指挥、直接控制机制。当工作更加复杂时，协调机制便趋向标准化。在工作任务相当复杂时，企业便需要采用成果标准化或技艺标准化。在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往自行又转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。不过，这不是一种简单的循环，而是螺旋式上升。实际上，企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制，往往根据不同任务的侧重点不同，混合使用这6种协调机制。

第四节　企业战略与组织结构

一、组织结构与战略的关系

（一）战略前导性与结构滞后性

组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融合进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。

战略与结构的关系基本上是受产业经济发展制约的。在不同的发展阶段中，企业应有不同的战略，企业的组织结构也相应作出反应。应该指出，企业最先对经济发展作出反应的是战略，而不是组织结构，即在反应的过程中存在着战略前导性和结构滞后性现象。

1. 战略前导性

这是指企业战略的变化快于组织结构的变化。企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会和需求时，首先会在战略上作出反应，以此谋求经济效益的增长。而当企业自我积累了大量的资源以后，也会据此提出新的发展战略。当然，一个新的战略需要有一个新的组织机构，或至少要在一定程度上调整原有的组织结构。如果组织结构不作出相应的变化，新战略也不会使企业获得更大的效益。

2. 结构滞后性

这是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化。特别是在经济快速发展时期里更是如此。结果，组织内部机构的职责在变革过程中常常含糊不清。造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程。新的战略制定出来以后，原有的结构还有一定的惯性，原有的管理人员仍习惯运用着旧的职权和沟通渠道去管理新、旧两种经营活动。二是管理人员的抵制。管理人员在感到组织结构的变化会威胁他们个人的地位、权力特别是心理上的安全感时，往往会以运用行政管理的方式去抵制需要作出的变革。

从战略前导性与结构滞后性可以看出，经济发展时，企业不可错过

时机，要制定出与发展相适应的经营战略与发展战略。一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。但是，结构滞后性不是不可触犯的，企业可以经过努力来缩短滞后的时间，使结构早些变革。

（二）企业发展阶段与结构

有关企业发展阶段的研究可以从另一个角度进一步说明战略与结构的关系（见表 7-1）。

表 7-1　企业发展阶段与结构

发展阶段	企业特征	结构类型
1	简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列。面对一个独特的小型市场	从简单结构到职能结构
2	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务系列	从职能结构到事业部结构
3	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	从事业部结构到矩阵结构
4	在大型的多样化市场进行多种经营，提供不相关的产品与服务	从事业部结构到战略经营单位

从表 7-1 可以看出，企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业会采用合适的战略，并要求组织结构作出相应的反应。主要战略有：

1. 增大数量战略

在行业处于发展阶段、外部环境竞争不激烈的条件下，企业要增大生产的数量，只需采用简单的结构或形式。

2. 扩大地区战略

随着行业进一步发展，在一个地区的生产或销售已不能满足企业的发展速度和需要时，则要求企业将产品或服务扩展到其他地区去。

为了协调这些产品和服务，形成标准化和专业化，企业组织要求有职能部门结构。

3. 纵向整合战略

在行业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力或拥有销售产品的渠道。在这种情况下，组织应运用事业部制结构。

4. 多种经营战略

在行业进入成熟期，企业为了避免投资或经营风险，便开发与企业原有产品不相关的新产品系列，或到其他行业里经营自己原有的产品。这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营单位结构。

二、组织的战略类型

战略的一个重要特性就是适应性。它强调企业组织要运用已有的资源和可能占有的资源去适应企业组织外部环境和内部条件所发生的相互变化。这种适应是一种复杂的、动态的调整过程，要求企业在加强内部管理的同时不断推出适应环境的有效组织结构。在选择的过程中，企业可以考虑以下四种类型：

（一）防御型战略组织

防御型组织主要是追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防御型组织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域、占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品、占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。

一旦这种狭小的产品与市场选定以后，防御型组织就要运用大量的资源解决自身的工程技术问题，尽可能有效地生产与销售产品或提供服务。一般来说，该组织要创造出一种具有高度成本效率的核心技术。防御型组织要开辟的是一种可以预见的经久不衰的市场，因此，技术效率是组织成功的关键。有的防御型组织通过纵向整合来提高技术效率，即将从原材料供应到最终产品销售的整个过程合并到一个组织

系统里来。

行政管理是为了保证组织严格地控制效率。为解决这一问题，防御型组织常常采取“机械式”结构机制。这种机制是由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。这些内容有利于产生并保持高效率，最终形成明显的稳定性。

防御型组织适合于较为稳定的行业。但是，该行业也有潜在的危险，不可能对市场环境作出重大的改变。

（二）开拓型战略组织

开拓型组织与防御型组织不同，它追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里，解决开创性问题是为了寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有一种从整体上把握环境变化的能力。

为了正确地服务于变化着的市场，开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。在工程技术问题上，开拓型组织不是局限在现有的技术能力上，它根据现在和将来的产品结构确定技术能力。因此，开拓型组织的全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。

在行政管理方面，开拓型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中的计划和控制全部生产的方式。为了实行总体的协调工作，这类组织的结构应采取“有机的”机制。这种机制包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。

开拓型组织在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。在工程技术问题上，该组织由于存在多种技术，很难发挥总体的效率。同样，在行政管理上有时也会出现不能有效地使用甚至错误地使用组织的人力、物力和财力的问题。总之，开

拓型组织缺乏效率性，很难获得最大利润。

（三）分析型战略组织

从以上的论述可以看出，防御型组织与开拓型组织分别处于一个战略调整序列的两个极端。分析型组织处于中间，可以说是开拓型组织与防御型组织的结合体。这种组织总是对各种战略进行理智的选择，试图以最小的风险、最大的机会获得利润。

分析型组织在定义开创性问题时，综合了上述两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时保持传统的产品和市场。分析型组织解决开创性问题的方法也带有前两种组织的特点。这类组织只有在新市场被证明具有生命力时，才开始在该市场上活动。就是说，分析型组织的市场转变是通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成的。同时，该组织又保留了防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收入的主要部分。因此，成功的分析型组织必须紧随领先的开拓型组织，同时又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率。

在工程技术问题上，分析型组织的两重性也表现得比较突出。这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。要达到这种平衡，该组织需要将生产活动分成两部分，形成一个双重的技术核心。分析型组织技术稳定部分与防御型组织的技术极为类似。为了达到良好的成本效益，该组织按职能组织起来，使技术达到高度的标准化、例行化和机械化。技术的灵活部分，则类似于开拓型组织的工程技术问题。在实践中，分析型组织的双重技术核心主要是由具有一定权力的应用研究小组来解决。在新产品方面，这个小组可以找到解决现有技术能力的方法，不需要像开拓型组织那样要花费大量的费用进行研究开发。

在行政管理方面，分析型组织也带有防御型组织和开拓型组织的两重特点。一般来说，分析型组织在行政管理方面的主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由分析型组织的矩阵结构解决。这种矩阵结构在市场和生产的各职能部门之间制定集约式的计划，而在新

产品应用研究小组和产品经理之间制定粗放式的计划。同时，矩阵结构在职能部门中实行集权控制机制，而对产品开发小组使用分权控制方法。

分析型战略组织并不是完美无缺的。由于其经营业务具有两重性，该组织不得不建立一个双重的技术中心，同时还要管理各种计划系统、控制系统和奖惩系统。这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上限制了组织的应变能力。如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，它最大的危险就是既无效能又无效率。

（四）反应型战略组织

上述三种类型的组织尽管各自的形式不同，但在适应外部环境上都具有主动灵活的特点。从两个极端来看，防御型组织在其现有的经营范围内不断追求更高的效率，而开拓型组织则不断探索环境的变化、寻求新的机会。随着时间的推移，这些组织对外部环境的反应会形成一定的稳定一致的模式。

反应型组织在对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。它往往会对环境变化和不确定性作出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。因此，反应型战略在战略中是一种下策。只有在上述三种战略都无法运用时，企业才可以考虑使用这种方法。

一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有三个原因。

（1）决策层没有明文表达企业战略。这是指企业中只有某个负责人掌握企业的战略。在他领导下时，企业会有很好的发展。一旦该负责人由于某种原因离开这个企业时，企业便会陷入一种战略空白的状态。此时，如果企业的各个经营单位都卓有成效，它们会为各自的特殊市场和产品利益发生争执。在这种争执的情况下，新选出来的负责人不可能提出一种统一的企业战略，也不可能形成果断一致的行动。

（2）管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构。在实践中，战略要与具体的经营决策、技术和行政管理决策统一起来。否则，战略只是一句空话，不能成为行动的指南。例如，企业考虑进一步发展

某一经营领域，但被指定完成这一任务的事业部采用的是职能结构，又与其他事业部分享成批生产的技术。在这种情况下，该事业部很难对市场机会作出迅速反应。这个例子说明，这个企业的组织结构没有适应战略的要求。

（3）忽视了外部环境条件的变化。有的企业在某些市场方面取得了领先地位，逐渐地采用防御战略。为了降低成本、提高效率，该企业将生产经营业务削减成少数几类产品，并将经营业务整合。但是，当企业的市场饱和以后，大多数产品利润已经减少时，这家企业如果还固守防御型战略和结构，不愿作出重大的调整，必然在经营上遭到失败。

总之，一个企业组织如果不是存在于经营垄断或被高度操纵的行业里，就不应采取反应型组织形态。即使采取了这种战略，也要逐步地过渡到防御型、开拓型或分析型战略组织形态。

思 考 题

1. 什么是战略控制？其特征是什么？为什么要进行战略控制？
2. 简述组织结构的构成要素。
3. 横向分工结构的基本类型有哪些？各自的优缺点是什么？
4. 试从企业的发展阶段角度分析战略与结构的关系。

第三篇　市场营销

第一部分　考试大纲

第一章　市场营销导论

第一节　市场营销学与市场营销

一、市场营销学的性质与研究对象
二、市场的含义
三、市场营销的含义

第二节　市场营销的重要地位

一、市场营销在企业中的重要地位
（一）市场营销原理的运用领域
（二）企业对市场营销的重视
（三）市场营销在企业中地位的演化
二、营销理论的新发展
（一）网络营销
（二）绿色营销
（三）体验营销
（四）口碑营销
（五）数据库营销
（六）城市营销
（七）文化营销

1. 产品层面
2. 品牌文化层面
3. 企业文化层面

第三节　市场营销观念

一、传统观念与市场营销观念
（一）传统观念
1. 生产观念
2. 产品观念
3. 推销观念
（二）市场营销观念
1. 市场营销观念的含义
2. 市场导向的含义
3. 市场营销观念与顾客让渡价值
4. 价值链与顾客流失分析
（三）客户观念
（四）社会市场营销观念
1. 社会市场营销观念的提出
2. 绿色市场营销的兴起
（五）营销方式新进展：从 CRM 到交叉销售
1. CRM 的兴起
2. 交叉销售

第二章　企业战略计划过程与市场营销管理过程

第一节　企业战略计划过程

一、规定企业使命

（一）市场导向

（二）切实可行

（三）富鼓动性

（四）具体明确

二、确定企业目标

（一）层次化

（二）数量化

（三）现实性

（四）协调一致性

三、安排业务组合

（一）战略业务单位的划分

（二）战略业务单位的评价

四、制定新业务计划

（一）密集增长

1. 市场渗透

2. 市场开发

3. 产品开发

（二）一体化增长

1. 后向一体化

2. 前向一体化

3. 水平一体化

（三）多元化增长

1. 同心多元化

2. 水平多元化

3. 集团多元化

第二节　市场营销管理

一、市场营销管理的实质

二、市场营销管理的任务

（一）负需求

（二）无需求

（三）潜伏需求

（四）下降需求

（五）不规则需求

（六）充分需求

（七）过量需求

（八）有害需求

第三节　市场营销管理过程

一、分析市场机会

二、选择目标市场

（一）市场细分

1. 市场细分的利益

2. 消费者市场细分的依据

3. 产业市场细分的依据

4. 市场细分的有效标志

（二）目标市场选择

1. 无差异市场营销

2. 差异市场营销

3. 集中市场营销
（三）市场定位
三、设计市场营销组合
四、管理市场营销活动
（一）执行计划
（二）控制计划
1. 年度计划控制
2. 盈利能力控制
3. 效率控制
4. 战略控制

第三章　市场营销环境分析

第一节　市场营销环境

一、市场营销环境的含义
二、环境威胁与市场营销机会
三、分析市场营销环境的方法

第二节　微观环境

一、企业
二、市场营销渠道企业
三、市场
四、竞争者
五、公众

第三节　宏观环境

一、人口环境
（一）世界人口迅速增长
（二）发达国家的人口出生率下降
（三）许多国家人口趋于老龄化
（四）许多国家的家庭在变化
（五）许多国家非家庭住户也在迅速增加
（六）许多国家的人口流动性大
二、经济环境
（一）消费者收入的变化
（二）消费者支出模式的变化
（三）消费者储蓄和信贷情况的变化
三、自然环境
（一）某些自然资源短缺或即将短缺
（二）环境污染日益严重
（三）许多国家对自然资源管理的干预日益加强
四、技术环境
（一）新技术是一种“创造性的毁灭力量”
（二）新技术革命有利于企业改善经营管理
（三）新技术革命会影响零售商业结构和消费者购物习惯
（四）知识经济带来的机会与挑战
五、政治和法律环境
六、社会和文化环境

第四章　市场购买行为分析

第一节　消费者市场

一、影响消费者行为的主要因素
（一）文化因素
（二）社会因素
（三）个人因素
（四）心理因素
二、消费者购买决策过程
（一）参与决策的角色
（二）购买者行为类型
1. 习惯型购买行为
2. 变换型购买行为
3. 协调型购买行为
4. 复杂型购买行为
（三）购买者决策过程
1. 引起需要
2. 收集信息
3. 评价方案
4. 决定购买
5. 购后行为

第二节　组织市场

一、产业市场
二、中间商市场

三、政府市场

第三节　产业市场

一、产业市场的特点
二、产业购买者的决策参与者
（一）使用者
（二）影响者
（三）采购者
（四）决定者
（五）信息控制者
三、产业购买者的行为类型
（一）直接重购
（二）修正重购
（三）全新采购
四、影响产业购买者决策的主要因素
（一）环境因素
（二）组织因素
（三）人际因素
（四）个人因素
五、产业购买者的决策过程
（一）认识需要
（二）确定需要
（三）说明需要
（四）物色供应商
（五）征求建议
（六）选择供应商
（七）选择订货程序
（八）检查合同履行情况

第五章　市场竞争战略

第一节　竞争者分析

一、识别企业的竞争者
（一）产业竞争观念
（二）市场竞争观念
二、确定竞争者的目标与战略
（一）竞争者的目标
（二）竞争者的战略
三、判断竞争者的市场反应
（一）从容不迫型竞争者
（二）选择型竞争者
（三）凶猛型竞争者
（四）随机型竞争者
四、选择企业应采取的对策
（一）竞争者的强弱
（二）竞争者与本企业的相似程度
（三）竞争者表现的好坏
五、企业的竞争定位

第二节　市场主导者战略

一、扩大市场需求总量
（一）发现新用户
（二）开辟新用途
（三）增加使用量

二、保护市场占有率
（一）阵地防御
（二）侧翼防御
（三）以攻为守
（四）反击防御
（五）运动防御
（六）收缩防御
三、提高市场占有率

第三节　市场挑战者战略

一、确定战略目标和挑战对象
（一）攻击市场主导者
（二）攻击与自己实力相当者
（三）攻击地方性小企业
二、选择进攻战略
（一）正面进攻
（二）侧翼进攻
（三）包围进攻
（四）迂回进攻
（五）游击进攻

第四节　市场跟随者战略

一、市场跟随者
二、选择市场跟随战略
（一）紧密跟随
（二）距离跟随
（三）选择跟随

第五节　市场补缺者战略

一、补缺基点的特征
二、市场补缺者战略

第六章　产品策略

第一节　产品组合策略

一、产品整体概念
（一）核心产品
（二）有形产品
（三）附加产品
二、产品分类
（一）便利品
（二）选购品
（三）特殊品
（四）非渴求物品
三、产品组合策略
（一）产品组合的宽度、长度、深度和关联性
（二）产品组合策略
1. 扩大产品组合
2. 缩减产品组合
3. 产品延伸
（三）产品大类现代化

第二节　服务策略

一、服务的分类

（一）根据服务活动的本质划分

（二）根据服务机构同顾客之间的关系划分

（三）根据服务提供者选择服务方式的自由度大小以及服务本身对顾客需求的满足程度划分

（四）根据服务供应与需求的关系划分

（五）根据服务推广的方法划分

二、服务的特征

（一）无形性

（二）相连性

（三）易变性

（四）时间性

（五）无权性

三、服务市场营销与产品市场营销的差异性

（一）产品特点不同

（二）顾客对生产过程的参与

（三）人是产品的一部分

（四）质量控制问题

（五）产品无法储存

（六）时间因素的重要性

（七）分销渠道的不同

四、服务市场营销组合

（一）产品

（二）价格

（三）渠道

（四）促销

（五）人员

（六）有形展示
（七）过程

第三节　品牌与商标策略

一、品牌与商标的含义
（一）品牌
1. 属性
2. 利益
3. 价值
4. 文化
5. 个性
6. 用户
（二）商标
二、品牌与商标策略
（一）品牌有无策略
（二）品牌使用者策略
（三）品牌统分策略
1. 个别品牌
2. 统一品牌
3. 分类品牌
4. 企业名称加个别品牌
（四）品牌扩展策略
（五）多品牌策略
（六）品牌重新定位策略
（七）企业形象识别系统
三、国际互联网中的域名与企业商标

第四节　包装策略

一、包装的概念
二、产品包装的作用
三、包装设计
四、包装决策
（一）相似包装决策
（二）差异包装决策
（三）相关包装决策
（四）复用包装决策或双重用途包装决策
（五）分等级包装决策
（六）附赠品包装决策
（七）改变包装决策

第五节　产品生命周期策略

一、产品生命周期阶段
二、不同时期的产品生命周期策略
（一）介绍期市场营销策略
1. 快速掠取策略
2. 缓慢掠取策略
3. 快速渗透策略
4. 缓慢渗透策略
（二）成长期市场营销策略
1. 改善产品品质
2. 寻找新的细分市场
3. 改变广告宣传的重点
4. 降价策略
（三）成熟期市场营销策略

1. 市场改良
2. 产品改良
3. 市场营销组合改良
（四）衰退期市场营销策略
1. 继续策略
2. 集中策略
3. 收缩策略
4. 放弃策略
三、新产品开发过程
（一）寻求创意
（二）甄别创意
（三）形成产品概念
（四）制定市场营销战略
（五）营业分析
（六）产品开发
（七）市场试销
（八）批量上市

第七章　定价策略

第一节　定价方法

一、成本导向定价法
（一）成本加成定价法
（二）目标利润定价法
二、需求导向定价法
（一）感受价值定价法
（二）反向定价法

三、竞争导向定价法
（一）随行就市定价法
（二）投标定价法

第二节　定价策略

一、折扣与折让定价策略
（一）现金折扣
（二）数量折扣
（三）功能折扣
（四）季节折扣
（五）让价
二、地区定价策略
（一）FOB 原产地定价
（二）统一交货定价
（三）分区定价
（四）基点定价
（五）运费免收定价
三、心理定价策略
（一）声望定价
（二）尾数定价
（三）招徕定价
四、差别定价策略
（一）顾客差别定价
（二）产品形式差别定价
（三）产品部位差别定价
（四）销售时间差别定价
五、新产品定价策略
（一）撇脂定价
（二）渗透定价

六、产品组合定价策略
（一）产品线定价
（二）选择品定价
（三）补充产品定价
（四）分部定价
（五）副产品定价
（六）产品系列定价

第三节　价格变动和企业对策

一、降低价格
二、提高价格
三、顾客对价格变动的反应
四、竞争者对价格变动的反应

第八章　分销策略

第一节　分销渠道的职能与类型

一、分销渠道的职能
二、分销渠道的类型
（一）分销渠道的层次
（二）分销渠道的宽度

第二节　分销渠道策略

一、影响分销渠道设计的因素
（一）顾客特性

（二）产品特性
（三）中间商特性
（四）竞争特性
（五）企业特性
（六）环境特性
二、分销渠道的设计
（一）确定渠道目标与限制
（二）明确各种渠道交替方案
（三）评估各种可能的渠道交替方案
1. 经济性标准
2. 控制性标准
3. 适应性标准
三、分销渠道的管理
（一）选择渠道成员
（二）激励渠道成员
（三）评估渠道成员
（四）生产者的势力
1. 强制力
2. 奖赏力
3. 法定力
4. 专长力
5. 感召力

第三节　物流策略

一、物流的含义
二、物流的职能

第九章　促销策略

第一节　促销组合决策

一、促销组合与促销预算
二、影响促销组合决策的因素
（一）产品类型
（二）推式与拉式策略
（三）促销目标
（四）产品生命周期阶段
（五）经济前景

第二节　广告策略

一、广告的定义
二、确定广告预算的方法
（一）量力而行法
（二）销售百分比法
（三）竞争对等法
（四）目标任务法
三、广告媒体选择
（一）媒体的特性
（二）媒体的选择
四、网络广告
（一）网络广告的优势
（二）网络广告的局限
（三）对广告公司的挑战

第三节　人员推销策略

一、人员推销的策略
（一）人员推销的形式
（二）销售人员的工作任务
（三）人员推销的特点
二、人员推销策略的内容
三、销售队伍规模设计
（一）销售百分比法
（二）分解法
（三）工作量法
四、推销工作安排
（一）时间安排（顾客方面）
（二）资源配置（产品方面）
五、销售区域设计
六、销售人员的挑选、招聘与培训
七、销售人员的激励和评估
（一）销售人员的激励
1. 销售定额
2. 佣金制度
（二）销售人员的评估
1. 掌握和分析有关的情报资料
2. 建立评估的指标
3. 实施正式评估

第四节　销售促进策略

一、销售促进的分类
二、销售促进决策的主要内容

第五节　宣传策略

一、宣传的主要促销作用

二、宣传的优势与特性

第二部分　复习指南

第一章　市场营销导论

市场营销活动是在一定经营观念指导下进行的，因此，准确把握市场营销的核心概念、正确认识市场营销管理的实质与任务、全面理解现代市场营销观念的内涵对于搞好市场营销、加强经营管理、提高经济效益具有重要意义。

第一节　市场营销学与市场营销

一、市场营销学的性质与研究对象

市场营销学是一门以经济科学、行为科学、管理理论和现代科技为基础，研究以满足消费者需求为中心的企业营销活动及其规律性的综合性应用科学。市场营销学是在20世纪初从经济学的母体中脱胎出来的。但是，现代市场营销学毕竟不是一门经济科学，而是一门应用科学，属于管理学的范畴。事实上，市场营销学的发展经历了一个充分吸收相关学科研究成果、博采众家之长的跨学科演变过程，进而逐步形成了具有特定研究对象和研究方法的独立学科。其中，经济学、心理学、社会学以及管理学等相关学科对市场营销思想的贡献最为显著。

经济学为市场营销思想发展所提供的概念，比其他任何一门社会学科都多。其中一个重要原因是：一些早期的市场营销学者或者本身也是经济学家，或者大量接受过经济学方面的教育。

心理学概念对于市场营销思想发展贡献之大，在所有社会科学各分支中仅次于经济学。心理学研究心理、意识和行为以及个体如何与

其周围的自然环境和社会环境发生关系。这些知识对市场营销的重要性是显而易见的。因为心理学研究的对象即个体正是市场营销交易的当事人。

社会学研究群体和社会环境下的人类行为。经济学家把人看作“经济人”,社会学家则认为人是社会人,是作为一个或多个群体的成员,是某种文化的代表,是他所处的时代环境和文化的产物。人们不仅会按心理学家考虑的因素发生变化,也会按照在他的社会环境中和在社会结构里与他人联系中形成的习俗、制度和价值观等发生改变。人们采取行动不仅是为了经济利益,还出于自尊、情感、满足欲望、愉悦和非理性等原因。

对市场营销学概念体系的发展起到重要作用的另一个学科就是管理学。通过泰罗、甘特、吉尔布雷斯的理论,科学管理理论得到了很大发展,它对市场营销的影响早就得到了公认。从该领域引入到市场营销学的概念有科学管理、任务、职能化管理、多样化、标准化等。

另外,尚有其他学科也为市场营销思想的发展作出了贡献。例如,市场营销学中的很多概念来自于法学和人类学等。总而言之,市场营销思想的发展是一个兼容并蓄的过程。市场营销学作为一门独立的学科,具有综合性、边缘性和实践性等特点。①

市场营销学的研究对象是以满足消费者需求为中心的企业营销活动过程及其规律性。具体来讲也就是,作为卖主的企业如何在动态的市场上有效地管理其与买主的交换过程和交换关系及相关市场营销活动过程。

二、市场的含义

在现代市场经济条件下,企业必须按照市场需求组织生产。所谓市场,是指具有特定需要和欲望而且愿意并能够通过交换来满足这种需要或欲望的全部潜在顾客。因此,市场的大小,取决于那些有某种需要并拥有使别人感兴趣的资源,同时愿意以这种资源来换取其需要的东西的人数。

---

① 郭国庆.市场营销学通论.4 版.北京:中国人民大学出版社,2009.6-10

市场这个术语，最早是指买主和卖主聚集在一起进行交换的场所。经济学家则将市场这一术语表述为卖主和买主的集合。而在市场营销者看来，卖主构成行业，买主则构成市场。在现代市场经济条件下，每个人都在从事某项生产中趋向专业化，接受报偿，并以此来购买所需之物。每一个国家的经济和整个世界经济都是由各种市场组成的复杂体系，而这些市场之间则由交换过程来联结。

市场营销学主要研究作为销售者的企业的市场营销活动。即研究企业如何通过整体市场营销活动适应并满足买方的需求，以实现经营目标。因此，在这里，市场是指某种产品的现实购买者与潜在购买者需求的总和。

市场包含三个主要因素，即：有某种需要的人、为满足这种需要的购买能力和购买欲望。用公式来表示就是：

市场＝人口＋购买力＋购买欲望

市场的这三个因素是相互制约、缺一不可的，只有三者结合起来才能构成现实的市场，才能决定市场的规模和容量。例如，一个国家或地区人口众多但收入很低，购买力有限，则不能构成容量很大的市场；又如，购买力虽然很大但人口很少，也不能成为很大的市场。只有人口既多、购买力又高，才能成为一个有潜力的大市场。但是，如果产品不适合需要，不能引起人们的购买欲望，对销售者来说，仍然不能成为现实的市场。所以，市场是上述三个因素的统一。

三、市场营销的含义

市场营销是指与市场有关的人类活动，即以满足人类各种需要和欲望为目的、通过市场变潜在交换为现实交换的活动。市场营销不同于销售或促销。现代企业营销活动包括市场营销研究、市场需求预测、新产品开发、定价、分销、物流、广告、人员推销、销售促进、售后服务等，而销售仅仅是现代企业营销活动的一部分，而且不是最重要的部分。

市场营销的含义不是固定不变的，它随着企业营销实践的发展而发展。美国市场营销协会（AMA）1985 年将其定义为：“市场营销是关于构思、货物和服务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程，目的是创造能实现个人和组织目标的交换。”在交换双方中，如果一方比另

一方更主动、更积极地寻求交换，则前者称为市场营销者，后者称为潜在顾客。所谓市场营销者，是指希望从别人那里取得资源并愿意以某种有价之物作为交换的人。市场营销者可以是卖主，也可以是买主。假如有几个人同时想买正在市场上出售的某种奇缺产品，每个准备购买的人都尽力使自己被卖主选中，这些购买者就都在进行市场营销活动。在另一种场合，买卖双方都在积极寻求交换，那么，我们就把双方都称为市场营销者，并把这种情况称为相互市场营销。

1990年，日本市场营销协会（JMA）根据变化了的市场营销环境和不断发展的市场营销实践，对市场营销的含义进行了进一步阐释和发展，指出："市场营销是包括教育机构、医疗机构、行政管理机构等在内的各种组织，基于与顾客、委托人、业务伙伴、个人、当地居民、雇员及有关各方达成的相互理解，通过对社会、文化、自然环境等领域的细致观察，而对组织内外部的调研、产品、价格、促销、分销、顾客关系、环境适应等进行整合、集成和协调的各种活动。"这一阐释得到了国际营销学界的普遍认同，也是迄今为止国际学术机构关于市场营销含义的最新发展。

事实上，当人们决定以交换方式来满足需要或欲望时，就存在市场营销了。一个人可以通过四种方式获得自己所需要的产品，交换是其中之一。第一种方式是自行生产。一个饿汉可以通过打猎、捕鱼或采集野果来充饥。这个人不必与其他任何人发生联系。在这种情况下，既没有市场，更无所谓市场营销。第二种方式是强制取得。一个饿汉可以从另一个人那里夺取或偷得食物。对另一个人而言，除了可能未被伤害之外，毫无益处。第三种方式是乞讨。一个饿汉可以向别人乞讨食物。除了一声"谢谢"之外，乞讨者没有拿出任何有形的东西作为回报。第四种方式是交换。一个饿汉可以用自己的钱、其他物品或服务与拥有食物的人进行交换。市场营销活动产生于第四种获得产品的方式。

所谓交换是指通过提供某种东西作为回报，从别人那里取得所需物品的行为。交换的发生，必须具备五个条件：至少有两方；每一方都有被对方认为有价值的东西；每一方都能沟通信息和传送物品；每一方

都可以自由接受或拒绝对方的产品;每一方都认为与另一方进行交换是适当的或称心如意的。具备了上述条件,就有可能发生交换行为。但交换能否真正发生,取决于双方能否找到交换条件,即交换以后双方都比交换以前好(至少不比以前差)。

交换应看作是一个过程而不是一个事件。如果双方正在进行谈判,并趋于达成协议,这就意味着他们正在进行交换。一旦达成协议,我们就说发生了交易行为。交易是交换活动的基本单元,是由双方之间的价值交换所构成的行为。一次交易包括三个可以量度的实质内容:至少有两个有价值的事物;买卖双方所同意的条件;协议时间和地点。

交易与转让不同。在转让过程中,甲将某物给乙,甲并不接受任何实物作为回报。市场营销管理不仅要考察交易行为,也要研究转让行为。事实上,与交易有关的市场营销活动,即交易市场营销,只是另外一个大概念即关系市场营销的一部分。精明的市场营销者总是试图与其顾客、分销商、经销商、供应商等建立起长期的互信互利关系。这就需要以公平的价格、优质的产品、良好的服务与对方交易,同时,双方的成员之间还需加强经济、技术及社会等各方面的联系与交往。双方越是增进相互信任和了解,便越有利于互相帮助。关系市场营销还可节省交易成本和时间,并由过去逐项逐次的谈判交易发展成为例行的程序化交易。

关系市场营销可定义为:企业与其顾客、分销商、经销商、供应商等相关组织或个人建立、保持并加强关系,通过互利交换及共同履行诺言,使有关各方实现各自目的。企业与顾客之间的长期关系是关系市场营销的核心概念。交易市场营销能使企业获利,但企业更应着眼于长远利益,因而保持并发展与顾客的长期关系是关系市场营销的重要内容。建立关系是指企业向顾客做出各种许诺。保持关系的前提是企业履行诺言。发展或加强关系是指企业履行从前的诺言后,向顾客做出一系列新的许诺。

关系市场营销与交易市场营销存在着一定的区别。例如:在交易市场营销情况下,一般说来,除产品和企业的市场形象之外,企业很难

采取其他有效措施与顾客保持持久的关系。如果竞争者用较低的价格向顾客出售产品或服务,用类似的技术解决顾客的问题,则企业与顾客的关系就会终止。而在关系市场营销情况下,企业与顾客保持广泛、密切的联系,价格不再是最主要的竞争手段,竞争者很难破坏企业与顾客的关系。再如:交易市场营销强调市场占有率。在任何时刻,管理人员都必须花费大量费用,吸引潜在顾客购买,取代不再购买本企业产品或服务的老顾客。关系市场营销则强调顾客忠诚度,保持老顾客比吸引新顾客更重要。企业的回头客比率越高,市场营销费用越低。关系市场营销的最终结果,将为企业带来一种独特的资产,即市场营销网络。

所谓市场营销网络是指企业及其与之建立起牢固的互相信赖的商业关系的其他企业所构成的网络。在市场营销网络中,企业可以找到战略伙伴并与之联合,以获得一个更广泛、更有效的地理占有。这种网络已经超出了纯粹的"市场营销渠道"的概念范畴。借助该网络,企业可在全球各地市场上同时推出新产品,并减少由于产品进入市场的时间滞后而被富有进攻性的模仿者夺走市场的风险。市场营销管理也正日益由过去追求单项交易的利润最大化,转变为追求与对方互利关系的最佳化。其经营信条是:建立良好关系,有利可图的交易随之即来。

第二节　市场营销的重要地位

一、市场营销在企业中的重要地位

从世界范围的企业管理实践看,市场营销在不同的时期内,引起了不同行业的重视。一些国际著名公司,如通用电气公司、通用汽车公司、西尔斯公司、宝洁公司等就较早地认识到了市场营销的重要性。在美国,最先认识到市场营销重要性的是包装消费品公司,其次是耐用消费品公司,之后是工业设备公司。世界各国的钢铁业、化工业、造纸业等都对市场营销认识得较晚,至今仍有一段距离待其努力。

(一) 市场营销原理的运用领域

20 世纪 80 年代以来,服务行业尤其是航空业、银行业等逐渐接受了市场营销思想。航空公司开始研究顾客对他们所提供的各项服务的

态度,包括时刻表的安排、行李的处理、飞行过程中的服务、态度是否友好、坐席是否舒适等。他们很快就抛弃了自己“隶属于航空业”的观念,而代之以“隶属于整个旅游业”的经营思想。那些起初极力拒绝市场营销的银行家们,到头来还得满腔热情地接受它。尽管保险业和股票经纪业对市场营销还不甚了解,但是他们也开始对市场营销感兴趣了。

进入21世纪以来,市场营销已渗入到世界各国的非营利部门,如学校、医院、警察部门、博物馆、交响乐团等。市场营销在这些行业中已引起了不同程度的兴趣,得到了不同程度的采纳。为学生越来越少而烦恼的美国大专院校,也试图将市场营销思想运用于学生申请入学程序。为数渐多的医院,在其患者越来越少的情况下,也开始认真研究、运用市场营销原理。

(二)企业对市场营销的重视

促使国内外企业意识到市场营销重要性的主要因素有:

(1)销售额下降。例如,当更多的人将注意力转向电视新闻时,报社便马上觉察到报纸发行量的减少。一些发行人员开始意识到:过去,他们对读者为什么读报以及他们想从报纸上得到什么,简直是了解得太少了。于是,这些发行人员开始进行市场调查,并基于调查研究的结果,重新设计一种时间性强、言语中肯、能引起读者兴趣的报纸。

(2)增长缓慢。许多公司达到了其所在行业的增长极限,因此,必须开始转向新市场。他们感受到:要想成功地识别、评价和选择新机会,他们就必须具备更多的市场营销知识。例如,云南盘龙云海公司为了获取新的利润来源,决定打入新的消费者市场。这就需要市场营销的专门技术,为此,他们不惜大量投资来学习市场营销原理,加强市场营销培训。

(3)购买行为的改变。许多公司意识到:消费者欲望的急速改变引起了市场的不稳定。为了保证从购买者身上获得足够的利润,这些公司就不得不采取市场营销导向。伴随着中国经济的繁荣发展,消费者的需求偏好、购买行为有了很大变化,对于卖主的服务、形象等要求越来越高。世纪之交之时,中国零售行业面临效益下降甚至商店倒闭

等严重威胁。在这种情况下，政府部门、学术机构举办的市场营销研讨活动日益受到企业界的重视和欢迎。

（4）竞争的加剧。经营管理一帆风顺的企业可能会突然遭到市场营销能力强的竞争对手的打击。因此，企业不得不认真学习市场营销以迎接挑战，将营销管理当作头等大事来抓。

（5）销售成本的提高。一个公司的广告、销售促进、市场营销研究、顾客服务等项成本费用可能会无限制地增加，一旦管理部门觉察到这种现象，都会立即认识到必须改进企业组织管理，严格控制各种市场营销职能。

（三）市场营销在企业中地位的演化

上述种种原因，迫使企业努力提高市场营销能力。然而，市场营销却很少受到由衷的欢迎。即使在市场营销学的发源地美国，也是如此。一些财务部、生产部的经理往往将市场营销当作是一种小贩叫卖的伎俩，看成是对自己权力、地位的威胁。之所以造成这种现象，乃是由于有些市场营销人员过分积极，并且总是强调一切成果都应归功于市场营销。

最初，营销职能与生产职能、财务职能、人事职能等处于同样重要的地位，高层管理者在各职能部门的资源配置以及各职能部门经理在参与企业决策时的权重也都是相等的，如图 1-1(a)所示。

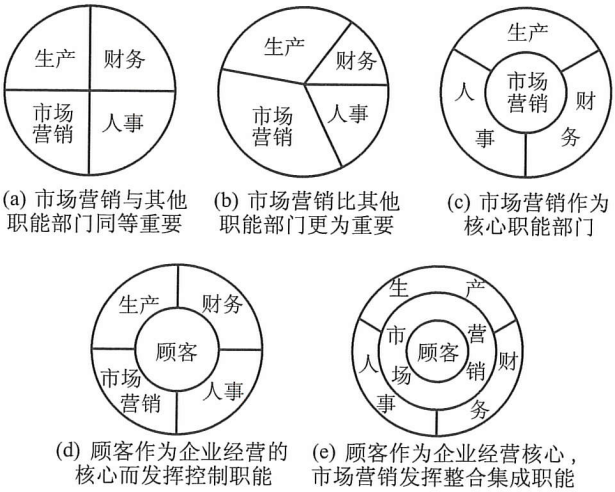
当出现需求不足、竞争激烈、销售下降、成本提高等情况时，高层管理者往往会意识到营销职能确实比其他职能更为重要，因而在资源配置、部门经理决策权重等方面向营销部门倾斜，如图 1-1(b)所示。

更有甚者，一些特别重视营销的高层管理者提出：营销部门距离市场最近，最能够将企业信息及时准确地在市场上沟通，也最擅长将市场需求及竞争者的信息反馈到企业，借以提高企业的生产效率和营销效率，而且，只有通过营销部门的努力，才能将产品转换为收益，所以营销应是企业最重要的职能，因此将营销职能置于中心位置，其他职能则作为营销的辅助职能如图 1-1(c)所示。

这种组织创新激起了其他职能部门经理的不满，他们不甘心当营销部门的配角。一些精明的营销经理则提出，讨论营销重要与否意义

不大，但有一点应达成共识，即顾客应当是企业的中心，各个职能部门都应集中资源优势致力于顾客服务与顾客满足，而且所有职能部门都必须协同配合，不论地位高低，都责无旁贷地担负起各自的职责。这一建议得到各职能部门的积极响应。于是，企业将顾客确定为中心，营销部门又和起初一样，与生产、财务、人事等职能部门处于同样重要的地位，如图 1-1(d)所示。

最后，随着营销实践的发展和市场竞争的加剧，企业高层管理者和职能部门经理都逐渐认识到：营销部门与其他职能部门不同，它是连接市场需求与企业反应的桥梁、纽带，要想有效地满足顾客需要，真正体现顾客导向原则，就必须将营销置于企业的中心地位，而生产、财务、人事等职能部门应居于辅助地位，通过配合营销部门的工作、满足营销部门的需要来实现整个企业为顾客服务进而提高顾客满意度的战略目标，如图 1-1(e)所示。



(a) 市场营销与其他职能部门同等重要　(b) 市场营销比其他职能部门更为重要　(c) 市场营销作为核心职能部门

(d) 顾客作为企业经营的核心而发挥控制职能　(e) 顾客作为企业经营核心，市场营销发挥整合集成职能

图 1-1　市场营销在企业发展中的地位

目前，在我国不少企业中，仍存在着生产制造与市场营销孰轻孰重的争议，计划经济的习惯做法、思维方式依然明显存在着。从国外企业营销地位的发展中，我们可以得到许多有益的启示。尤其需要注意的

是,在市场营销管理、生产管理、财务管理、人事管理等众多企业职能中,唯有市场营销管理是在市场上或企业外部进行的,而其他管理基本上属内部管理,因此,社会公众往往从一个企业营销工作的好坏看其整体管理水平的高低。而从企业管理实际情况看,市场营销工作的好坏,也确实决定着企业总体效益的高低。

二、营销理论的新发展

在市场营销的内涵不断发展演变的同时,整个营销理论体系也在发生着微妙的变化。而最能体现这种变化的是,与营销有关的新术语如雨后春笋,层出不穷。

(一) 网络营销

网络营销是指以互联网络为媒体,并用相关的方式、方法和理念实施营销活动以更有效地促成交易活动的实现。网络营销作为适应网络技术发展与信息网络时代社会变革的新兴营销策略,越来越受到企业的重视。网络营销在国外有多种表述,如 cyber marketing, internet marketing, network marketing, e-marketing 等。不同的词组代表的含义有着不同的侧重,目前较常见的表达是 e-marketing,"e-"表示电子化、信息化和网络化,集中体现了网络营销的特质。

(二) 绿色营销

20 世纪 90 年代以来,绿色营销(green marketing)风靡全球,使企业营销步入了集企业责任与社会责任为一体的理性化的高级阶段。

绿色营销是指以促进可持续发展为目标,为实现经济利益、消费者需求和环境利益的统一,市场主体根据科学性和规范性的原则,通过有目的、有计划地开发及同其他市场主体交换产品价值来满足市场需求的一种管理过程。英国威尔士大学的肯·毕泰(Ken Peattie)教授在其著作《绿色市场营销——化危机为商机的经营趋势》一书中指出:"绿色营销是一种能辨识、预期及符合消费者与社会需求,并且可带来利润及永续经营的管理过程。"这里须强调两个主要观念:"首先,企业所服务的对象不仅是顾客,还包括整个社会;其次,市场营销过程的永续性一方面需仰赖环境不断地提供市场营销所需资源的能力,另一方面还要求能持续吸收其所带来的产物。"

（三）体验营销

体验营销，是社会经济从产品经济时代、商品经济时代、服务经济时代发展到体验经济时代的必然产物，是出现于新经济时代的新的营销模式。

体验指因某些刺激而使消费者产生的内在反应或心理感受。体验通常是由于对事件的直接观察或是参与造成的，无论事件是真实的，还是虚拟的。只有那些能真正刺激消费者感觉、心灵和大脑，并且进一步融进其生活的体验才能使消费者内心深处感受到强烈的震撼，得到他们的支持和认可，从而建立起长期持续发展的关系。

体验营销是指企业从感官、情感、思考、行动和关联诸方面设计营销理念，以产品或服务为道具，激发并满足顾客体验需求，从而达到企业目标的营销模式。这一定义将体验营销界定为一种营销模式，而不仅仅是一种理念，目的在于期望通过对体验营销的理论与实践进行深入研究，提出一套系统的、具有实际意义的理论体系和实施框架，不仅丰富体验营销的理论成果，更要便于将理论应用于企业运作的实际，指导企业进行体验营销的实施，以实现企业的自身目标。另外，这一定义也概括了体验营销的管理过程——即设计理念、策划道具、激发需求、实现目标，阐释了体验营销的运行机制——即通过感官、情感、思考、行动和关联诸方面的设计激发并满足顾客需求以实现企业目标，更全面地体现了体验营销的内涵。

（四）口碑营销

口碑传播（word-of-mouth spread）是由个人或群体发起并进行的，关于某一特定产品、服务、品牌或组织的一种双向的信息沟通行为。

口碑营销就是把口碑的概念应用于营销领域的过程。即吸引消费者、媒体以及大众的自发注意，使之主动地谈论你的品牌或你的公司以及产品，让人们通过口碑了解公司及产品，树立品牌，加强市场认知度。它是具有自发性和主动性传播的，也从而为媒体提供了报道的价值所在。由此形成这种良好品牌效果的过程就叫做口碑营销。

（五）数据库营销

数据库营销是营销领域的一次重要变革，是一个全新的营销概念。

所谓数据库营销(database marketing, DBM),就是企业通过搜集和积累消费者的大量信息,经过处理后预测消费者购买某种产品的概率,借助这些信息给产品以精确定位,有针对性地传播营销信息,以达到说服消费者购买产品的目的。

数据库营销需要求经过系统的顾客数据资料的统计分析,准确进行市场细分和定位,进而实施创造性、个性化的营销策略。数据库能够及时反映市场的实际状况,是企业掌握市场的重要途径。因此。高度的理性和个性化的营销策略是数据库营销的灵魂。同时,数据库营销可以发现和创造新市场、维持现有市场,可以与消费者进行高效的、可测量的、双向的沟通,真正实现了消费者对营销的指导作用。此外,数据库营销还意味着创造力、判断力、直觉、团队精神和洞察力,它需要"亲密感",需要深刻地理解人、机器、错综复杂的关系。系统数据库营销是技术与文化的交融,是过程与目标的结合,是消费者与企业的联姻。数据库营销在商业生活中是一个被高度整合的营销。

(六)城市营销

在英文文献中,城市营销或地方营销的概念尚无统一的术语表达,常见的有 city marketing, place marketing, regional marketing, selling of cities, selling places, marketing places, promotion of urban places, urban marketing,等等。其中,地方(place)一词意指各种形式的地方,可以是城市、城市地区,地区,也可以是社区,省或国家。[①] 20 世纪 90 年代以来,一个明显的趋势是越来越多的研究集中采用 city marketing 或 place marketing 这两个术语。科特勒认为,地区营销是指为满足地区目标市场的需求而进行的规划和设计,成功的地区营销应使市民、企业对其所在的社区感到满意,游客和投资者对地区的期望得到满足。这一定义指出了地区/城市营销的目标,概括了城市营销的顾客,并紧紧扣住了

① 科特勒等曾解释说:"地区(place)可以是一个国家,一个地理政治区域,一个行政区域/省,一个以历史、文化或族群为标志的地区,一个城市及其周边的人口带,一个有着各种明确属性的市场,一个工业基地和相近工业及其供应商的聚集地,也可是人际关系的心理属性。"

市场营销的核心概念——需求。在这里，地区的潜在目标市场就是指地区顾客（customers），即商品和服务生产者、企业总部或地区分支、外来投资及出口市场、旅游及餐饮娱乐，以及新的居民等。地区营销管理的目的，就是有效运用和协调地区营销资源以赢得特定的目标市场，进而促进地区或城市的发展。

（七）文化营销

文化营销是指企业营销活动中有意识地通过发现、培养或创造某种核心价值观念，并且针对企业面临的目标市场的文化环境采取一系列的文化适应和沟通策略，以实现企业经营目标的一种营销方式。文化营销的实质性内涵在于核心价值观念的培养和塑造，以文化为媒介，通过策略的调试达成与顾客及社会公众全新的利益共同体关系，进而达到顾客满意的目的。

文化营销可从以下几个层面渐次推进和展开。

1. 产品层面

从文化营销的视角来看，产品是文化价值观的实体化或载体，这一层面上的文化营销是推出能提高人类生活质量、推动人类物质文明发展的产品或服务，引导一种新的、健康的消费观念和消费方式。如“肯德基”的产品和服务就体现了一种新的餐饮消费文化。

2. 品牌文化层面

品牌有无优势，主要取决于品牌是否具有丰富的个性和文化内涵。品牌背后，是消费者的文化认同和价值选择，因此，品牌层次的文化营销具有更大的增值张力和增值空间。比如海尔的“真诚到永远”，就迎合了受众对真诚、诚心这一传统价值观的珍视，并在市场实践中充分体现了其品牌深刻文化蕴藉的魅力。

3. 企业文化层面

企业文化就是指导和约束企业整体行为、员工行为及企业风格的价值理念。企业文化层面的文化营销指在营销过程中，将企业的产品或服务文化、企业及员工的行为文化、组织的机制和制度文化，特别是企业的精神、价值观、伦理等理念文化，通过整合有效地传达给公众，诉诸受众的认知。如诺基亚的“科技以人为本”，就体现了诺基亚尊重、

重视人的价值的鲜明企业理念，使公众产生了深刻共鸣和认同。

第三节　市场营销观念

企业的市场营销活动是在特定的经营观念指导下进行的。所谓经营观念，也就是企业在开展市场营销的过程中，在处理企业、顾客和社会三者利益方面所持的态度、思想和意识。如前所述，了解经营观念的演变，对于企业实施营销观念创新、加强市场营销管理具有十分重要的意义。

一、传统观念与市场营销观念

企业的经营观念可归纳为五种，即生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念、客户观念和社会市场营销观念。其中前三者称之为传统观念。

（一）传统观念

1. 生产观念

生产观念是指导销售者行为的最古老的观念之一。生产观念认为，消费者喜欢那些可以随处买得到而且价格低廉的产品，企业应致力于提高生产效率和分销效率，扩大生产、降低成本以扩展市场。显然，生产观念是一种重生产、轻市场营销的商业哲学。

生产观念是在卖方市场条件下产生的。在资本主义工业化初期以及第二次世界大战末期和战后一段时期内，由于物资短缺，市场产品供不应求，生产观念在企业经营管理中颇为流行。我国在计划经济旧体制下，由于市场产品短缺，企业不愁其产品没有销路，工商企业在其经营管理中也奉行生产观念，具体表现为：工业企业集中力量发展生产，轻视市场营销，实行以产定销；商业企业集中力量抓货源，工业生产什么就收购什么，工业生产多少就收购多少，也不重视市场营销。

除了物资短缺、产品供不应求的情况之外，有些企业在产品成本高的条件下，其市场营销管理也受产品观念支配。例如，亨利·福特在20世纪初期曾倾全力于汽车的大规模生产，努力降低成本，使消费者购买得起，借以提高福特汽车的市场占有率。

2. 产品观念

产品观念认为,消费者最喜欢高质量、多功能和具有某种特色的产品,企业应致力于生产高值产品,并不断加以改进。它产生于市场产品供不应求的"卖方市场"形势下。最容易滋生产品观念的场合,莫过于当企业发明一项新产品时。此时,企业最容易导致"市场营销近视",即不适当地把注意力放在产品上,而不是放在市场需要上,在市场营销管理中缺乏远见,只看到自己的产品质量好,看不到市场需求在变化,致使企业经营陷入困境。

例如,美国爱尔琴钟表公司自 1869 年创立到 20 世纪 50 年代,一直被公认为是美国最好的钟表制造商之一。该公司在市场营销管理中强调生产优质产品,并通过由著名珠宝商店、大百货公司等构成的市场营销网络分销产品。1958 年之前,公司销售额始终呈上升趋势。但此后其销售额和市场占有率开始下降。造成这种状况的主要原因是市场形势发生了变化:这一时期的许多消费者对名贵手表已经不感兴趣,而趋于购买那些经济、方便、新颖的手表;而且,许多制造商迎合消费者需要,已经开始生产低档产品,并通过廉价商店、超级市场等大众分销渠道积极推销,从而夺得了爱尔琴钟表公司的大部分市场份额。爱尔琴钟表公司竟没有注意到市场形势的变化,依然迷恋于生产精美的传统样式手表,仍旧借助传统渠道销售,认为自己的产品质量好,顾客必然会找上门。结果,致使企业经营遭受重大挫折。

3. 推销观念

推销观念(或称销售观念)是为许多企业所采用的另一种观念。它认为,消费者通常表现出一种购买惰性或抗衡心理,如果听其自然的话,消费者一般不会足量购买某一企业的产品,因此,企业必须积极推销和大力促销,以刺激消费者大量购买本企业产品。推销观念在现代市场经济条件下被大量用于推销那些非渴求物品,即购买者一般不会想到要去购买的产品或服务。许多企业在产品过剩时,也常常奉行推销观念。

推销观念产生于资本主义国家由"卖方市场"向"买方市场"的过渡阶段。在 1920—1945 年间,由于科学技术的进步、科学管理和大规

模生产的推广，产品产量迅速增加，逐渐出现了市场产品供过于求、卖主之间竞争激烈的新形势。许多企业家感到：即使有物美价廉的产品，也未必能卖得出去；企业要在日益激烈的市场竞争中求得生存和发展，就必须重视推销工作。

（二）市场营销观念

1. 市场营销观念的含义

市场营销观念是作为对上述诸观念的挑战而出现的一种新型的企业经营哲学。尽管这种思想由来已久，但其核心原则直到20世纪50年代中期才基本定型。市场营销观念认为，实现企业各项目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争者更有效地传送目标市场所期望的物品或服务，进而比竞争者更有效地满足目标市场的需要和欲望。西奥多·莱维特曾对推销观念和市场营销观念作过深刻的比较，指出：推销观念注重卖方需要；市场营销观念则注重买方需要。推销观念以卖主需要为出发点，考虑如何把产品变成现金；而市场营销观念则考虑如何通过制造、传送产品以及与最终消费产品有关的所有事物，来满足顾客的需要。从本质上说，市场营销观念是一种以顾客需要和欲望为导向的哲学，是消费者主权论在企业营销管理中的体现。

2. 市场导向的含义

眼下，“市场导向”一词在企业里使用的频率可谓不断攀升，但是否真正做到了这一点恐怕要大打折扣。因为在为数不少的企业里还存在着这样的认识：市场导向是企业领导和销售部门关心的事情，与其他部门及普通员工关系不大。其实这是一种不利于企业参与市场竞争的片面认识。

那么，市场导向的内涵是什么呢？市场导向是指整个企业的各级主管和各职能部门都注重顾客目前及未来需求的市场情报的收集及其在企业内部各部门之间的沟通传播，进而促使整个企业对市场需求作出及时正确的反应。市场导向不仅要求市场营销部门关注顾客需求，而且还要求企业所有部门都承担起收集市场情报、传播沟通信息、满足市场需求的重任。在这个问题上，任何部门、任何人都责无旁贷。

3. 市场营销观念与顾客让渡价值

在现代市场营销观念指导下,企业应致力于顾客服务和顾客满意。而要实现顾客满意,需要从多方面开展工作,并非人们所想象的“只要价格低,则万事大吉”。事实上,消费者在选择卖主时,价格只是考虑因素之一,消费者真正看重的是“顾客让渡价值”。

顾客让渡价值是指顾客总价值与顾客总成本之间的差额。顾客总价值是指顾客购买某一产品或服务所期望获得的一组利益,它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为购买某一产品所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等,因此,顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。

由于顾客在购买产品时,总希望把有关成本包括货币、时间、精神和体力等降到最低限度,而同时又希望从中获得更多的实际利益,以使自己的需要得到最大限度的满足。因此,顾客在选购产品时,往往从价值与成本两个方面进行比较分析,从中选择出价值最高、成本最低即顾客让渡价值最大的产品作为优先选购的对象。

企业为在竞争中战胜竞争对手,吸引更多的潜在顾客,就必须向顾客提供比竞争对手具有更多顾客让渡价值的产品,这样,才能使自己的产品为消费者所注意,进而购买本企业的产品。为此,企业可从两个方面改进自己的工作:一是通过改进产品、服务、人员与形象,提高产品的总价值;二是通过降低生产与销售成本,减少顾客购买产品的时间、精神与体力的耗费,从而降低货币与非货币成本。

4. 价值链与顾客流失分析

顾客的流失对于一个商业系统来说,就像摩擦力对于一个机械系统的作用:摩擦力损耗着机械系统的能量,顾客流失则不断损耗着企业的人力、财力、物力。对顾客流失的状况进行监控,分析使顾客流失的根本原因,企业可以发现其经营管理活动中真正需要改进的环节,有时甚至可以把流失的顾客吸引回来,并建立更为牢固的顾客关系。

哈佛商学院教授迈克尔·波特在其管理学著作《竞争优势》中,首次提出了价值链的概念。他认为将企业作为一个整体来看无法认识竞

争优势，并引入价值链作为基本的分析工具，将企业分解为战略性相关的许多活动，企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。企业价值链是指在企业内创造价值的不同单位但有互相关联的经济活动的集合。其中每一项经营管理活动都是“价值链条”上的一个环节。企业价值链的构成如图 1-2 所示。

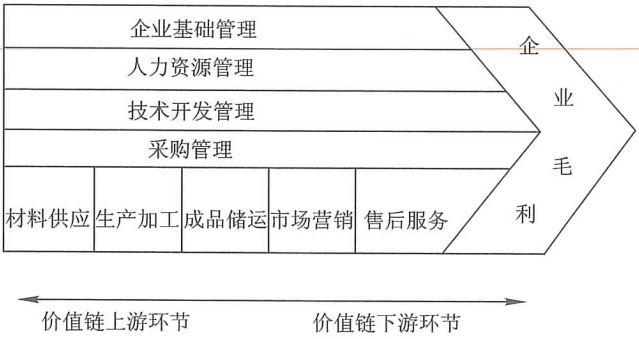


图 1-2　企业价值链

图 1-2 中，价值链可分为两大部分：下部为“生产经营环节”，包括材料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务等，它是企业基本增值活动；上部是企业辅助性增值，包括企业基础管理、人力资源管理、技术开发管理和采购管理等。辅助性增值发生在所有基本活动的全过程中。其中，技术开发管理既包括生产性技术，也包括非生产性技术，如决策技术、信息技术、计划技术等；采购管理既包括原材料投入，也包括其他资源，如对外咨询、广告策划、市场调研、信息系统设计等；人力资源管理同样存在于所有部门，因为劳动者是生产要素中的活的要素、根本的要素；企业基础管理涵盖了管理、计划、财务、会计、法律等事务。

价值链各环节是相互关联、相互影响的。一个环节经营管理的好坏，会影响其他环节的成本和效益。但每一个环节对其他环节的影响程度并不相同。一般地说，上游环节经济活动的中心是创造产品价值，

与产品技术特性紧密相关;下游环节的中心是创造顾客价值,成败优劣主要取决于为顾客服务的质量。因此,企业必须依据顾客价值和竞争要求,考量每项价值创造活动的成本和经营状况,寻求改进措施,并作好不同部门之间的系统协调工作。

顾客流失分析,可以很好地应用价值链分析的思想。顾客终止与公司的商业关系,表明顾客对于公司创造的价值感到不满意,说明公司为顾客提供的价值存在某个方面或多个方面的缺陷。这些价值活动的任何一个环节出现差错,都会对企业为顾客创造的价值产生不利的影响。我们沿着基本价值链的相反方向,对企业的各项价值创造活动进行分析,就可以有针对性地找到导致顾客流失的根本原因。

通过顾客流失分析可以发现,有许多因素可能导致价格过高。可能是因为企业对雇员职业道路发展不力,致使雇员生产率低下,并引起雇员的频繁流失,影响了雇员生产产品和提供服务的熟练程度,导致了过高的生产成本,造成过高的产品价格。当然,也可能是由于企业组织结构设计的不合理,使得企业流程低效率运转,引起成本的提高,而最终导致了过高的价格,等等。

一个表面上看来是由于市场和销售活动(价格因素)流失的顾客,实际上可能存在很多种流失原因:不现实的利润目标、价格结构的不合理、过度复杂的生产线、组织结构的不合理、决策工具的应用失误、企业自制或外购的选择失误、信息系统的缺陷、企业不恰当的雇佣原则、培训的缺乏、落后的技术、员工职业发展不力和对雇员激励的不足等。这些原因几乎涵盖了企业的各项基本价值活动。所以,只有应用恰当的分析方法,才能找出顾客流失的真正原因。

(三)客户观念

随着现代营销战略由产品导向转变为客户导向,客户需求及其满意度逐渐成为营销战略成功的关键所在。各个行业的企业都试图通过卓有成效的途径,及时准确地了解和满足客户需求,进而实现企业目标。实践证明,不同子市场的客户存在着不同的需求,甚至同属一个子市场的客户的个别需求也会经常变化。为了适应不断变化的市场需求,企业的市场营销战略必须及时调整。在此营销背景下,越来越多的

企业开始由奉行市场营销观念转变为客户观念(customer concept)或顾客观念。

所谓客户观念,是指企业注重收集每一个客户以往的交易信息、人口统计信息、心理活动信息、媒体习惯信息以及分销偏好信息等,根据由此确认的不同客户终生价值,分别为每一个客户提供各自不同的产品或服务,传播不同的信息,通过提高客户忠诚度,增加每一个客户的购买量,从而确保企业的利润增长。市场营销观念与之不同,它强调的是满足每一个细分市场的需求,而客户观念则强调满足每一个客户的特殊需求(如图 1-3 所示)。

	起点	焦点	手段	目标
推销观念	工厂	产品	推销和促销	通过增加销售量,实现利润增长
市场营销观念	目标市场	客户需要	整合营销	通过客户满意,实现利润增长
客户观念	单个客户	客户需要和客户价值	一对一营销整合和价值链	通过提升客户占有率、客户忠诚度和客户终身价值,实现利润增长

图 1-3　推销观念、市场营销观念与客户观念的区别

需要注意的是,客户观念并不适用于所有企业。一对一营销需要以工厂定制化、运营计算机化、沟通网络化为前提条件,因此,贯彻客户观念要求企业在信息收集、数据库建设、计算机软件和硬件购置等各方面大量投资,而这并不是每一个企业都能够做到的。有些企业即使舍得花钱,也难免会出现投资花费大于由此带来的收益的局面。客户观念最适用于那些善于收集单个客户信息的企业,这些企业所经营的产品能够借助客户数据库的运用实现交叉销售,或产品需要周期性地重购或升级,或产品价值很高。客户观念往往会给这类企业带来异乎寻

常的效益和收获。①

（四）社会市场营销观念

1. 社会市场营销观念的提出

社会市场营销观念是对市场营销观念的修改和补充。它产生于20世纪70年代西方资本主义出现能源短缺、通货膨胀、失业增加、环境污染严重、消费者保护运动盛行的新形势下。1971年，杰拉尔德·蔡尔曼和菲利普·科特勒最早提出了“社会市场营销”的概念，促使人们将市场营销原理运用于环境保护、计划生育、改善营养、使用安全带等具有重大的推广意义的社会目标方面。这一概念的提出，得到世界各国和有关组织的广泛重视，斯堪的纳维亚地区诸国、加拿大、澳大利亚和若干发展中国家率先运用这一概念。一些国际组织，如美国的国际开发署、世界卫生组织和世界银行等也开始承认，这一理论的运用是推广具有重大意义的社会目标的最佳途径。

鉴于市场营销观念回避了消费者需要、消费者利益和长期社会福利之间隐含着冲突的现实，社会市场营销观念提出，企业的任务是确定各个目标市场的需要、欲望和利益，并以保护或提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供能够满足其需要、欲望和利益的物品或服务。社会市场营销观念要求市场营销者在制定市场营销政策时，要统筹兼顾三方面的利益，即企业利润、消费者需要的满足和社会利益。

2. 绿色市场营销的兴起

所谓绿色市场营销，是指企业在市场营销中要重视保护地球生态环境，防治污染以保护生态，充分利用并回收再生资源以造福后代。绿色市场营销问题，是全球范围内企业营销管理的又一新的热点问题。1987年，联合国环境与发展委员会发表了《我们共同的未来》的宣言，“绿色市场营销”观点开始萌芽；1992年，联合国环境与发展大会通过的《21世纪议程》中强调：“要不断改变现行政策，实行生态与经济的

① Philip Kotler.Marketing Management.11th Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.20-26

协调发展”，为“绿色市场营销”理论的奠定了基础。

绿色市场营销要求企业在开展市场营销活动的同时，努力消除和减少生产经营对生态环境的破坏和影响。具体来讲，企业在选择生产技术、生产原料、制造程序时，应符合环境保护标准；在产品设计和包装装潢设计时，应尽量降低产品包装或产品使用的剩余物，以降低对环境的不利影响；在分销和促销过程中，应积极引导消费者在产品消费使用、废弃物处置等方面尽量减少环境污染；在产品售前、售中、售后服务中，应注意节省资源、减少污染。可见，绿色市场营销的实质，就是强调企业在进行市场营销活动时，要努力把经济效益与环境效益结合起来，尽量保持人与环境的和谐，不断改善人类的生存环境。

（五）营销方式新进展：从 CRM 到交叉销售

随着全球信息技术的迅速发展，企业和非营利机构的营销方式也在发生着日新月异的变革。尤其是营销自动化软件开发及应用的突飞猛进，数据处理技术在营销领域空前广泛的应用，不仅促进了顾客满意度与忠诚度的提高，而且也增强了企业组织的核心竞争能力。其中，CRM 和交叉销售（cross-selling）给企业营销带来的变化最为明显。①

1. CRM 的兴起

CRM，即顾客关系管理（customer relation management），起源于 20 世纪 80 年代初的“接触管理”（contact management），即专门收集整理顾客与企业相互联系的所有信息，借以改进企业经营管理，提高企业营销效益。到 20 世纪 90 年代中期，“接触管理”逐渐演变为包括呼叫中心（call center）和数据分析在内的“顾客服务”（customer service）。经过 20 多年的不断发展，CRM 最终形成一套完整的管理理论体系。它既是一种市场导向的企业营销理念，同时也是面向顾客优化市场、服务、销售业务流程，增强企业部门间集成协同能力，加快顾客服务的响应速度，提高顾客满意度和忠诚度的一整套解决方案。

① 郭国庆.营销方式新进展：从 CRM 到交叉销售.管理评论，2003(2)

经济全球化所带来的竞争加剧，使得顾客越来越成为当今企业最重要的资源之一。顾客选择在很大程度上决定了企业的生存和发展。而在竞争日趋白热化的金融业界，则更能体验到顾客资源之珍贵。CRM 系统对于顾客信息的集成管理，也正是“关注顾客资源”的管理思想的充分体现，完全契合了金融业从“以资金为中心”向“以顾客为中心”运营模式的转变，因而理所当然地成为金融信息化建设中的重要一环。例如，银行业需要借助 CRM 软件集成顾客数据，并将其应用于销售过程，也就是说，通过向零售机构、代理机构等提供必要的顾客信息和产品信息，将服务呼叫转化为营销机会，从而为企业创造更多的经济价值。

CRM 包括各种营销理念、战略和策略，如根据顾客行为方式的变化安排分销渠道，借助顾客数据来规划和实施分销、促销和服务战略等。但是总体上讲，CRM 的主要功能集中在以下三方面。

（1）顾客的获取。首先，借助 CRM，企业可识别并吸引最有利可图的顾客。系统收集顾客的数据资料，然后加以详细分类和分析，从中可筛选出本企业的目标顾客群。给那些重复购买的顾客以奖励，使之从中感受到良好的双向沟通，并认为自己得到了特别关注和奖励，以此来增强企业与顾客的交往沟通，强化彼此之间互利互信的长期合作关系。其次，运用顾客数据资料来设计开发上述顾客喜欢的产品与服务。最后，提供个性化服务，或针对某一顾客群提供专门服务。

（2）顾客的开发。借助 CRM，企业可站在顾客的立场上，研究顾客需要什么产品，在什么时候、以何种付款方式来满足具体的服务需求，并据此运用分销、促销、服务等营销战略和策略来改进服务，降低成本，赢得忠诚。做好顾客开发，需做好以下工作：① 在顾客需要的时间与地点提供顾客切实需要的产品和服务，以便最大程度地获得利润收入。② 了解顾客价值及其行为特征，以此为基础，优先安排营销方案，有效配置服务资源。③ 借助多种营销手段、促销方式和服务渠道，改进服务并降低成本。④ 通过销售产品，向顾客个人或家庭实施更大规模的市场渗透，以不断提高企业的市场占有率。

(3) 顾客的保持。在保持已有顾客方面,一要致力于建立和维持顾客忠诚度,二要借助顾客数据资料进行有针对性的促销和交叉销售活动,三要努力扩大每位顾客参与的产品和服务范围,从而在顾客和企业之间建立更牢固的联系。所有这些,都可借助 CRM 来完成。

CRM 的上述功能,不仅充分体现于世界各国的工商企业,而且在基金会、学会协会、科研机构、高等院校等非营利机构也得到了广泛应用。在各种企业中,应用最多、效果最佳的莫过于金融业。

从美国金融界情况看,在服务自动化、销售自动化、营销自动化三类应用性 CRM 软件市场中,服务自动化软件的市场最为成熟。主要体现在:随着交叉销售在金融业广泛的应用,相关软件的销售增长总体上十分强劲,而唯独服务自动化软件增长较缓。在应用于银行零售业的所有 CRM 软件中,增长最为迅速的是营销自动化软件。这是因为,近年来,网络分析和促销管理等营销工具对银行业绩效的贡献直接明了,令人叹为观止。而且,营销信息的应用也极大地扩展了交叉销售的领域。

从我国金融业营销实践看,加入 WTO 意味着我们将按照时间表来开放金融服务领域,无论外资企业或中资企业都将拥有选择金融服务的自由。而在经营理念、信息手段、结算能力、服务水平、营销技术等方面具有明显优势的外资金融企业,势必会把争夺中资金融企业的优质顾客作为最重要的战略之一。2002 年统计显示:国际金融业 80% 的收入来自于 20% 的优质顾客;而在国内,大约 60% 的利润来自于 10% 的顾客。这正是外资金融企业梦寐以求的宝贵资源。而且世界各国银行业的营销实践已经证明:在 80% 的一般顾客中,其消费行为大多无法为银行带来利润,只是徒增成本而已。从这个意义上讲,优质顾客的极端重要性便显得更为突出。

2. 交叉销售

如前所述,交叉销售是 CRM 的一个重要应用领域。那么,什么是交叉销售呢? 一般来讲,交叉销售是指借助 CRM,发现现有顾客的多种需求,并通过满足其需求而销售多种相关服务或产品的一种新兴营

销方式。

事实上,交叉销售不仅是一种营销方式,更是一种营销哲学,即充分利用一切可能的资源来开展营销、服务市场、赢得顾客,甚至在很大范围内与合作伙伴共享市场。这些资源包括自己现有的、可以开发或正在开发的,也包括合作伙伴的。例如,一个高尔夫俱乐部会员卡的购买者,可能也是轿车购买者,还可能是健康服务购买者。如果了解这个顾客的消费属性和兴趣爱好,我们就可以根据更多的客观参考变量作出正确判断。所有这些参考变量都需要借助 CRM,由数据库来进行存储和分类。

交叉销售可以应用于多种不同的行业,例如家电业、银行业、保险业、证券业、旅游酒店业等。其前提是企业知道顾客是谁、他购买了什么产品或服务、有哪些具体的消费属性,核心是数据库的应用,关键是与特定顾客高效率的沟通,结果则是更多的销售和利润。所以,这种营销方式在很大程度上是以数据库营销为基础,对于 CRM 的深度挖掘和应用,或者说是 CRM 的一个派生功能。企业借助数据库来锁定某个特定的顾客,了解顾客消费属性和购买历史,进而采取明智的营销战略和策略来满足顾客需要、赢得竞争优势、提高营销效益。

进入 21 世纪以来,美国银行业在交叉销售软件方面的投资日益增多,由此带来的最大利益当属企业服务效益和营销效益的显著提高。例如,呼叫中心可借助集成预测分析和服务自动化软件,向银行客户开展实时推荐,从而招揽更多的顾客,赢得更富吸引力的营销机会,推出更多的金融产品和服务,为企业带来更多的利润收入。

世界各国的营销实践证明,交叉销售在银行业和保险业等领域的应用效果最为明显。这是因为,消费者在购买这些产品或服务时,必须提交真实的个人数据资料。这些数据资料,一方面可以用来进一步分析顾客的需求(即 CRM 中的数据挖掘),作为市场调研的基础,从而为顾客提供更多更好的服务;另一方面,也可以在保护用户个人隐私的前提下,将这些用户资源与其他具有互补型的企业互相营销(mutual marketing)。

2001 年,赛伦传播公司(Celent Communications)开展的“欧洲零售

银行的交叉销售研究”,对法国、德国、英国、意大利、葡萄牙、西班牙等国银行业的交叉销售战略进行了评价。调查显示,欧洲最大的20家银行在线顾客的交叉销售收入比传统的经营方式收入增加了20%。根据2002年专业营销网络公司(marketingprofs.com)的调查统计,金融机构的顾客维持率只要增加5%,利润就会提高70%,10%的VIP顾客将可为金融机构创造120%~140%的利润。这些数据都在证明,个人理财服务已成为金融机构营销制胜的利器。而交叉销售的实质,也就是在拥有一定营销资源的情况下向自己的顾客或者合作伙伴的顾客进行有效的促销传播。这种营销方式的显著特点是充分利用现有资源,既能使各自的潜在用户数量明显增加,而又不需要额外的营销费用。不仅如此,以交叉销售为基础建立起良好的合作关系,对企业的长远发展具有十分重要的战略意义。

对于一家金融企业来说,顾客购买的产品和服务越多,企业留住顾客的希望也就越大。国外营销学界的研究表明:如果顾客在银行只有一个支票账户,银行留住顾客的概率是1%;如果顾客在银行只有一个存款账户,留住顾客的概率是0.5%;如果顾客同时拥有这两个账户,则银行留住顾客的概率会增大到10%;如果顾客享受到3种服务,概率将会增大到18%;一旦银行让顾客享受4种或者4种以上的服务,则银行留住顾客的概率将会增大到100%。

市场营销学通论中所涉及的家族品牌策略,在很大程度上属于交叉销售这个理念范畴。但是,家族品牌策略的实施效果还不是很直接。由于每个企业的顾客具有分散性,要实现对顾客的有效沟通,必须采用独特的传播媒体,而不是大众媒体。在传统营销方式中,实施家族品牌策略的途径和手段常常是直邮促销(direct mail),而在信息技术日益普及的今天,则更多的是借助电子邮件和定向广告。在这方面,CRM中的数据库给企业带来了极其宝贵的营销资源优势。基于数据库,企业组织可以实现跨行业多品种的交叉销售。企业将顾客数据充分利用起来,至少可以在如下方面取得成效:

(1)为本企业的顾客提供周到全面的服务,提高顾客满意度和忠诚度,不断提高企业营销效益。① 提高顾客忠诚度可以给企业创造更

多的利润与销售。美国哈佛商学院的一项研究报告显示:多次光顾的顾客会比初次登门者为企业多带来 20%~35%的利润;固定顾客数量每增长 5%,企业的利润则增加 25%~95%。② 顾客忠诚度的提高,不仅可以使顾客重复购买,而且可以产生口碑效应,吸引更多的消费者惠顾,使企业的业绩得以提升。企业 80%的销售业绩往往来自于 20%的顾客,一个老顾客会比一个新顾客为企业多带来的 20%~85%的利润。③ 顾客忠诚度的提高,可以树立良好的企业形象,取得口碑传播的独特效果。在美国,银行新顾客中有 20%~40%是通过原有顾客推荐而赢得的。④ 提高顾客的忠诚度还可以降低顾客流失率。研究表明,公司每减少 5%的顾客流失率,所带来的利润将增长 25%~85%。美国有一家经营小额信贷业务的银行,其利润增长速度是同行的两倍。佳绩的取得主要来源于该银行长期以来始终把顾客流失率控制在 5%以下,该比率尚不及同行业平均顾客流失率的一半。而所有这些,都为企业借助交叉销售提高营销效益创造了有利的前提条件。

(2) 为本企业开展富有成效的市场调研,更加精确地掌握顾客需求现状、发展趋势、满足程度等数据资料,借以改善营销管理。借助回归分析法、因子分析法、聚类分析法等工具,企业可以从顾客数据库中挑选出对企业有价值的优质顾客和潜在目标顾客群,从而为开展交叉销售奠定坚实基础。

(3) 向其他企业提供有关的名单租赁服务,不仅可以从顾客关系资源中获取更多的经济价值,而且还可以借此密切与战略合作方的互利关系,增进相互信任。例如,美国万佳集团(Vanguard)就将信任作为建立忠诚的基础。作为 10 年来发展最为迅速的双向基金公司,其管理的资产超过 5 000 亿美元,还投资 1 亿多美元开展网上业务。与其他竞争对手不同的是,该公司并没有使用网站来推销产品,而是借助网络为顾客提供信息和帮助。当顾客或合作伙伴登录该公司网站时,经常会被劝诫不要投资某些基金。因为,公司深知只有建立信任才能带来更牢固、更长久的顾客关系和合作关系,从而带来更多利润。正如该集团 CEO 布莱恩所说:“信任是我们集团的第一资产。而信任是不能用广告和促销换来的,只有当你所做的工作与顾客利益相一致时,你才能

赢得信任。”付出终有回报，万佳集团借助网站建立起合作关系的顾客数已占其顾客总量的40%，从而为开展交叉销售、提高营销效益、增加经营收入开辟了道路。

（4）为本企业拓展新业务和维持顾客关系提供数据支持，促进企业提高市场营销工作的精准度。美国管理科学院的一项研究表明，开发一个新顾客的费用是保持现有顾客的6倍。新顾客不仅开发费用高，而且成交机会少。然而，将产品或服务推销给原有顾客的成交机会却能够达到50%。因此企业必须采取措施尽最大努力维系顾客，防止顾客流失。若是流失一名最好的顾客，企业要多花7倍~10倍的力气去寻找一名替代顾客，或找更多的普通顾客来弥补利润的损失。该项研究举例说，某企业优质顾客的平均消费为3 500美元，而普通顾客的平均消费为275美元。该企业每次只要损失1名优质顾客，就要找到13名普通顾客才能弥补那3 500美元的业绩。翔实的数据资料为管理者维系顾客关系提供了有效的决策支持。而顾客关系的维持，不仅可节省市场细分、市场选择和市场定位的资源耗费，而且还可以提高效益、改进管理、增加企业与顾客的双向沟通。这一效果的取得，又为更大领域的交叉销售拓展了渠道。

展望未来，在非营利机构及其他行业领域，交叉销售同样可以得到有效的应用，而且在数据库的支持下，交叉销售的精确性将更高、实现手段更加多样化和更富灵活性。

思　考　题

1. 市场营销学的研究对象主要有哪些？
2. 简述市场营销与销售的区别。
3. 简述交换需要具备的几个条件。
4. 简述交易与转让的区别。
5. 简述交易所包括的实质内容。
6. 简述交易市场营销与关系市场营销的区别。
7. 简述市场营销在企业中地位的演化过程。
8. 简述生产观念的含义及其产生背景。
9. 简述推销观念的含义及其产生背景。

10. 简述市场营销观念的含义及其与推销观念的区别。

11. 简述客户观念的主要内容。

12. 简述社会市场营销观念的产生背景及其含义。

13. 简述绿色市场营销的实质。

第二章　企业战略计划过程与市场营销管理过程

企业在正确的市场营销管理哲学指导下开展市场营销管理的一个重要步骤，就是制定切实可行的市场营销计划与战略。而市场营销计划又受到企业战略计划的制约。因此，在研究市场营销计划与战略之前，必须先分析企业战略计划的制定过程。

第一节　企业战略计划过程

战略计划过程，又叫做战略管理过程。它是指企业的最高管理层通过制定企业的使命、目标、业务组合计划和新业务计划，在企业的目标和资源（或能力）与迅速变化的经营环境之间发展和保持一种切实可行的战略适应的管理过程。换言之，战略计划过程是企业及其各业务单位为生存和发展而制定长期总战略所采取的一系列重大步骤，包括：规定企业使命；确定企业目标；安排业务组合；制定新业务计划。

一、规定企业使命

企业使命应回答这个问题：本企业的业务是什么？最高管理层明确规定适当的使命并向全体工作人员讲清楚，可以提高士气、调动全体工作人员的积极性。而且，企业的使命是一只“无形的手”，它指引全体工作人员都朝着一个方向前进，使全体工作人员同心协力地工作。

企业在规定企业的使命时，可向股东、顾客、经销商等有关方面广泛征求意见，并且需考虑这些主要因素：（1）企业过去历史的突出特

征。（2）企业的业主和最高管理层的意图。（3）企业周围环境的发展变化。企业周围环境的发展变化会给企业造成的一些环境威胁或市场机会。（4）企业的资源情况。（5）企业的特有能力。

为了指引全体工作人员都朝着一个方向前进，企业的最高管理层要写出一个正式的使命报告书。而一个有效的使命报告书应具备如下条件：

（一）市场导向

企业的使命或目的应回答本企业的业务是什么的问题，那么在使命报告书中如何表述企业经营的业务范围呢？在西方国家，传统方式是以所生产的产品来表述，如“本企业制造化妆品”；或者以所从事的技术来表示，如“本企业是化学工业企业”。战后以来，企业在“市场营销观念”指导下，要通过千方百计满足目标顾客的需要来扩大销售、取得利润、实现企业的目标，因此，企业的最高管理层需要写出一个市场导向的使命报告书。这就是说，企业的最高管理层在使命报告书中要按照其目标顾客的需要来规定和表述企业使命，如“本化妆品企业的使命是满足顾客的美容需要”。

（二）切实可行

这就是说，使命报告书中要根据本企业的资源的特长来规定和表述其业务范围，不要把其业务范围规定得太窄或者太宽，也不要说得太笼统，因为这样都是不切合实际的，也是不能实行的，而且会使企业的工作人员感到方向不明。例如，世界上最大的旅馆企业美国假日饭店过去曾经把它的业务范围规定得太宽，原来规定为“旅馆业务”，后来扩大为“旅行业务”。那时假日饭店为了执行这种使命，曾购买了一家大公共汽车公司和一家轮船公司。但是，假日饭店又没有能力经营管理好这些企业，到 1978 年不得不放弃这些业务。

（三）富鼓动性

例如，一家真空吸尘器生产企业可以这样规定和表述其使命：“本企业的使命是提供物美价廉的真空吸尘器，创造清洁卫生的环境，保证人民身体健康。”这样就可以使全体工作人员感到其工作有利于提高社会福利并很重要，因而就能提高士气，鼓励全体工作人员为实现企业

的使命而奋斗。

（四）具体明确

这就是说，企业最高管理层在使命报告书中要规定明确的方向和指导路线，以缩小各个工作人员的自由处理权限的范围。例如，在使命报告书中要明确规定有关工作人员如何对待资源供应者、顾客、经销商和竞争者，使全体工作人员在处理一些重大问题上有一个统一的准则可以遵循。

二、确定企业目标

企业的最高管理层规定了企业的使命之后，还要把企业的使命具体化为一系列的各级组织层次的目标。各级经理应当对其目标心中有数，并对其目标的实现完全负责，这种制度叫做目标管理。企业的常用目标有：投资收益率（*ROI*=利润额/投资总额）、销售增长率、市场占有率、产品创新等。

为了使企业的目标切实可行，企业的最高管理层所规定的目标必须符合以下要求。

（一）层次化

一个企业（尤其是大企业）通常有许多目标，但是这些目标的重要性不一样，应当按照各种目标的重要性来排列，显示出哪些是主要的、哪些是派生的。这样，就可以加强目标管理，确保企业使命和目标的实现。

（二）数量化

假设某电话企业的主要目标之一是："到第二年年底企业的投资收益率提到8%"，这就是以数量来表示企业的目标。西方企业的计划工作人员往往同时使用objectives（目标）和goals（目标）这两个术语来表示已经在数量和时间方面把objectives变成很具体的东西。这样，企业的最高管理层就便于管理计划、执行和控制过程。

（三）现实性

这就是说，企业的最高管理层不能根据其主观愿望来规定目标水平，而应当根据对市场机会和资源条件的调查研究和分析来规定适当的目标水平。这样规定的目标水平才能实现。

（四）协调一致性

有些企业的最高管理层提出的各种目标往往是互相矛盾的，例如“最大限度地增加销售额和利润”。实际上，企业不可能既最大限度地增加销售额，同时又最大限度地增加利润。因为企业可能通过降低价格、提高产品质量、加强广告促销等途径来增加销售额，但是当这些市场营销措施超过了一定限度，利润就可能减少。所以，各种目标必须是一致的，否则就会失去指导作用。

三、安排业务组合

企业的最高管理层规定了企业的使命和目标之后，就需要安排业务组合，把企业有限的资金用于经营效益最高的业务。这是企业战略计划工作的一个主要任务。

（一）战略业务单位的划分

企业的最高管理层在安排业务组合时，首先要把所有业务分成若干“战略业务单位”（strategic business units，简称 SBU ）。一个战略业务单位具有如下特征：

（1）它是单独的业务或一组有关的业务。

（2）它有不同的使命。

（3）它有其竞争者。

（4）它有认真负责的经理。

（5）它掌握一定的资源。

（6）它能从战略计划得到好处。

（7）它可以独立计划其他业务。

一个战略业务单位可能包括一个或几个部门，或者是某部门的某类产品，或者是某种产品或品牌。

（二）战略业务单位的评价

企业的最高管理层在安排业务组合的过程中还要对各个战略业务单位的经营效益加以分析、评价，以便确定哪些单位应当发展、维持、减少或淘汰。西方学者曾提出了一些对企业的战略业务单位加以分类和评价的方法，其中最著名的分类和评价方法是美国波士顿咨询集团的方法和通用电气公司的方法。波士顿咨询集团是美国第一流的管理咨

询企业，它建议企业用“市场增长率-相对市场占有率矩阵”来对其战略业务单位加以分类和评价。通用电气公司的方法较波士顿咨询集团的方法有所发展。它用“多因素投资组合矩阵”来对企业的战略业务单位加以分类和评价。

根据上述的分类、评价，企业的最高管理层还要绘制出各个战略业务单位的计划位置图，并据此决定各战略业务单位的目标和资源分配预算。而各个战略业务单位的最高管理层和市场营销人员的使命是贯彻执行好最高管理层的决定和计划。

四、制定新业务计划

企业的最高管理层制定了业务组合计划之后，还应对未来的业务发展方向作出战略规划，即制定企业的新业务计划或增长战略。企业发展新业务的方法有三种。

（一）密集增长

如果企业尚未完全开发潜伏在其现有产品和市场的机会，则可采取密集增长战略。这种战略包括以下三种：

1. 市场渗透

市场渗透指企业通过改进广告、宣传和推销工作，在某些地区增设商业网点，借助多渠道将同一产品送达同一市场，短期削价等措施，在现有市场上扩大现有产品的销售。包括：千方百计使现有顾客多购买本企业的现有产品；把竞争者的顾客吸引过来，使之购买本企业的现有产品；想办法在现有市场上把产品卖给从未买过本企业产品的顾客。

2. 市场开发

企业通过在新地区或国外增设新商业网点或利用新分销渠道，加强广告促销等措施，在新市场上扩大现有产品的销售。

3. 产品开发

企业通过增加花色、品种、规格、型号等，向现有市场提供新产品或改进产品。

（二）一体化增长

如果企业的基本行业很有发展前途，而且企业在供产、产销等方面实行一体化能提高效率、加强控制、扩大销售，则可实行一体化增长战

略。这种战略包括以下三种：

1. 后向一体化

后向一体化指企业通过收购或兼并若干原材料供应商，拥有和控制其供应系统，实行供产一体化。

2. 前向一体化

前向一体化指企业通过收购或兼并若干商业企业，或者拥有和控制其分销系统，实行产销一体化。

3. 水平一体化

水平一体化指企业收购、兼并竞争者的同种类型的企业，或者在国内外与其他同类企业合资生产经营等。

（三）多元化增长

多元化增长就是企业尽量增加产品种类，跨行业生产经营多种产品和业务，扩大企业的生产范围和市场范围，使企业的特长充分发挥，使企业的人力、物力、财力等资源得到充分利用，从而提高经营效益。多元化增长的主要形式有：

1. 同心多元化

同心多元化指企业利用原有的技术、特长、经验等发展新产品，增加产品种类，从同一圆心向外扩大业务经营范围。例如，汽车制造厂增加拖拉机。

2. 水平多元化

水平多元化指企业利用原有市场，采用不同的技术来发展新产品，增加产品种类。例如，原来生产化肥的企业又投资农药项目。水平多元化的特点是原产品与新产品的基本用途不同，但存在较强的市场关联性，可以利用原来的分销渠道销售新产品。

3. 集团多元化

集团多元化指大企业收购、兼并其他行业的企业，或者在其他行业投资，把业务扩展到其他行业中去，新产品、新业务与企业的现有产品、技术、市场毫无关系。也就是说，企业既不以原有技术也不以原有市场为依托，向技术和市场完全不同的产品或劳务项目发展。

第二节　市场营销管理

在现代市场经济条件下，企业在市场竞争中能否成功，取决于其能否与市场营销环境的发展变化相适应。因此，企业必须十分重视市场营销管理，根据市场需求的现状与趋势制定计划、配置资源，通过有效地满足市场需求来赢得竞争优势、求得生存与发展。

一、市场营销管理的实质

市场营销管理是指为了实现企业目标，创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换和关系，而对设计方案的分析、计划、执行和控制。市场营销管理的任务，就是为促进企业目标的实现而调节需求的水平、时机和性质。市场营销管理的实质是需求管理。企业在开展市场营销的过程中，一般要设定一个在目标市场上预期要实现的交易水平，然而，实际需求水平可能低于、等于或高于这个预期的需求水平。换言之，在目标市场上，可能没有需求、需求很小或超量需求。市场营销管理就是要对付这些不同的需求情况。

二、市场营销管理的任务

根据需求水平、时间和性质的不同，可归纳出八种不同的需求状况。在不同的需求状况下，市场营销管理的任务也有所不同。

（一）负需求

负需求是指绝大多数人对某个产品感到厌恶甚至愿意出钱回避它的一种需求状况。在负需求情况下，市场营销管理的任务是改变市场营销，即分析市场为什么不喜欢这种产品，以及是否可以通过重新设计产品、降低价格和积极促销的市场营销方案，来改变市场的信念和态度，将负需求转变为正需求。

（二）无需求

无需求是指目标市场对产品毫无兴趣或漠不关心的一种需求状况。通常，市场对下列产品无需求：① 人们一般认为无价值的废旧物资。② 人们一般认为有价值但在特定市场无价值的东西。③ 新产品或消费者平常不熟悉的物品等。在无需求情况下，市场营销管理的任

务是刺激市场营销，即通过大力促销及其他市场营销措施，努力将产品所能提供的利益与人的自然需要和兴趣联系起来。

（三）潜伏需求

潜伏需求是指相当一部分消费者对某物有强烈的需求，而现有产品或服务又无法使之满足的一种需求状况。在潜伏需求情况下，市场营销管理的任务是开发市场营销，即开展市场营销研究和潜在市场范围的测量，进而开发有效的物品和服务来满足这些需求，将潜伏需求变为现实需求。

（四）下降需求

下降需求是指市场对一个或几个产品的需求呈下降趋势的一种需求状况。在下降需求情况下，市场营销管理的任务是重振市场营销，即分析需求衰退的原因，进而开拓新的目标市场，改进产品特色和外观，或采用更有效的沟通手段来重新刺激需求，使老产品开始新的生命周期，并通过创造性的产品市场营销来扭转需求下降的趋势。

（五）不规则需求

不规则需求是指某些物品或服务的市场需求在一年不同季节或一周不同日子甚至一天不同时间上下波动很大的一种需求状况。在不规则需求情况下，市场营销管理的任务是协调市场营销，即通过灵活定价、大力促销及其他刺激手段来改变需求的时间模式，使物品或服务的市场供给与需求在时间上协调一致。

（六）充分需求

充分需求是指某种物品或服务的目前需求水平和时间等于预期的需求水平和时间的一种需求状况。这是企业最理想的一种需求状况。但是，在动态市场上，消费者偏好会不断变化，竞争也会日益激烈。因此，在充分需求情况下，市场营销管理的任务是维持市场营销，即努力保持产品质量，经常测量消费者满意程度，通过降低成本来保持合理价格，并激励推销人员和经销商大力推销，千方百计维持目前需求水平。

（七）过量需求

过量需求是指某种物品或服务的市场需求超过了企业所能供给或所愿供给的水平的一种需求状况。在过量需求情况下，市场营销管理

的任务是降低市场营销，即通过提高价格、合理分销产品、减少服务和促销等措施暂时或永久地降低市场需求水平，或者是设法降低来自盈利较少或服务需要不大的市场的需求水平。需要强调的是，降低市场营销并不是杜绝需求，而是降低需求水平。

（八）有害需求

有害需求是指市场对某些有害物品或服务的需求。对于有害需求，市场营销管理的任务是反市场营销，即劝说喜欢有害产品或服务的消费者放弃这种爱好和需求，大力宣传有害产品或服务的严重危害性，大幅度提高价格，以及停止生产供应等。降低市场营销与反市场营销的区别在于：前者是采取措施减少需求，后者是采取措施消灭需求。①

第三节　市场营销管理过程

战略计划过程明确了企业重点经营的业务，而市场营销管理过程则用系统的方法寻找市场机会，进而把市场机会变为有利可图的企业机会。所谓市场营销管理过程，也就是企业为实现企业使命和目标而发现、分析、选择和利用市场机会的管理过程。更具体地说，市场营销管理过程包括如下步骤：分析市场机会，选择目标市场，设计市场营销组合，管理市场营销活动。

一、分析市场机会

市场营销学认为，寻找和分析、评价市场机会是市场营销管理人员的主要任务，也是市场营销管理过程的首要步骤。在现代市场经济条件下，由于市场需要不断变化，任何产品都有其生命周期，因此任何企业都不能永远依靠其现有产品过日子。正因为这样，所以每一个企业都必须经常寻找、发现新的市场机会。

市场营销管理人员不仅要善于寻找、发现有吸引力的市场机会，而且要善于对所发现的各种市场机会加以评价，决定哪些市场机会能成为本企业有利可图的企业机会。这是因为某种有吸引力的市场机会也

① 郭国庆.市场营销学通论.2版.北京：中国人民大学出版社，2003

许不能成为某些企业的企业机会。

在现代市场经济条件下，某种市场机会能否成为某企业的企业机会，不仅要看利用这种市场机会是否与该企业的使命和目标相一致，而且取决于该企业是否具备利用这种市场机会、经营这种业务的条件，取决于该企业是否在利用这种市场机会、经营这种业务上比其潜在的竞争者有更大的优势，因而能享有更大的“差别利益”（differential advantage）。

总之，市场营销管理人员要善于对所发现的某种市场机会加以评价。市场营销管理人员评价各种市场机会时，要看这些市场机会与本企业的使命、目标、资源条件等是否相一致，要选择那些比其潜在竞争者有更大的优势、能享有更大的差别利益的市场机会作为本企业的企业机会。

市场营销管理人员还要进一步对每种有吸引力的企业机会进行评价。这就是说，还要进一步调查研究：谁购买这些产品？他们愿意花多少钱？他们要买多少？顾客在何处？谁是竞争对手？需要什么分销渠道？等等。通过调查研究这些问题，市场营销管理人员要分析研究市场营销环境、消费者市场、生产者市场、转卖者市场和政府市场。此外，企业的财务部门和制造部门还要估算成本，以便对各种机会作最后评价，看看它们可否成为能够盈利的企业机会。

二、选择目标市场

市场营销管理人员发现和选择了有吸引力的市场机会之后，还要进行市场细分和目标市场选择。这是市场营销管理过程的第二个主要步骤。市场细分、目标市场选择以及后面将要提到的市场定位，构成了目标市场营销的全过程。

从现代市场营销发展史考察，企业起初实行大量市场营销，后来随着市场形势变化转为实行产品差异市场营销，第二次世界大战之后开始实行目标市场营销。西方国家在工业化初期，由于物资短缺，生产观念在企业中颇为流行，纷纷实行大量市场营销，即大量生产某种产品，并通过众多的渠道大量推销产品，试图用这一产品来吸引市场上所有购买者。采取这种市场营销方式，可以大大降低成本、价格，创造最大

的潜在市场，获得更多的利润。后来，由于科学技术进步、科学管理和大规模生产的推广，商品产量迅速增加，市场商品供过于求，卖主之间竞争日趋激烈。因为同一行业中各个卖主的产品大体相似，所以卖主不能完全控制产品销售价格，于是，一些卖主开始认识到产品差异的潜在价值，实行产品差异市场营销，即企业生产销售多种外观、式样、质量、型号不同的产品。但是，这时的产品差异不是由市场细分产生的。到20世纪50年代，处在买方市场形势下的西方企业纷纷接受现代市场营销观念，开始实行目标市场营销，即企业识别各个不同的购买者群，选择其中一个或几个作为目标市场，运用适当的市场营销组合，集中力量为目标市场服务，满足目标市场需要。目标市场营销由三个步骤组成：一是市场细分，二是目标市场选择，三是市场定位。

（一）市场细分

1. 市场细分的利益

首先，市场细分有利于企业发现最好的市场机会，提高市场占有率。因为，企业通过市场营销研究和市场细分，可以了解不同购买者群的需要情况和目前满足情况，在满足程度较低的子市场上，就可能存在着最好的市场机会。这对小企业尤为重要。因为小企业资金薄弱，在整个市场或较大的子市场上竞争不过大公司。小企业通过市场细分，就可以发现某些尚未满足的需要，找到自己力所能及的良机，然后见缝插针、拾遗补缺，从而在激烈的市场竞争中得以生存和发展。

其次，市场细分还可以使企业用最少的经营费用取得最大的经营效益。因为，通过市场细分和目标市场选择，企业可以根据目标市场需求变化，及时地、正确地调整产品结构和市场营销组合，使产品适销对路，扩大销售，还可以集中使用企业资源，以最少的经营费用取得最大的经营效益。

2. 消费者市场细分的依据

市场细分要依据一定的细分变量来进行。消费者市场的细分变量主要有地理、人口、心理和行为四类变量。

（1）地理细分。所谓地理细分，就是企业按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细

分消费者市场。

地理细分的主要理论根据是:处在不同地理位置的消费者对企业的产品各有不同的需要和偏好,对企业的市场营销战略以及产品价格、分销渠道、广告宣传等市场营销措施也各有不同的反应。市场潜量和成本费用会因市场位置不同而有所不同,企业应选择那些本企业能最好地为之服务的、效益较高的地理市场为目标市场。

(2) 人口细分。所谓人口细分,就是企业按照人口变量(包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等)来细分消费者市场。人口变量很久以来一直是细分消费者市场的重要变量。这是因为人口变量比其他变量更容易测量。

消费者的欲望和需要,不仅受人口变量影响,而且同时受其他变量特别是心理变量影响,所以人口细分不完全可靠。

(3) 心理细分。所谓心理细分,就是按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。从上面的事例可看出,消费者的欲望、需要和购买行为不仅受人口变量影响,而且受心理变量影响,所以还要进行心理细分。下面着重阐述如何按照生活方式、个性这些心理变量来细分消费者市场。

来自相同的亚文化群、社会阶级、职业的人们可能各有不同的生活方式。生活方式不同的消费者对商品各有不同的需要;一个消费者的生活方式一旦发生变化,他就会产生新的需要。这就是说,生活方式是影响消费者的欲望和需要的一个重要因素。在现代市场营销实践中,有越来越多的企业按照消费者的不同的生活方式来细分消费者市场,并且按照生活方式不同的消费者群来设计不同的产品和安排市场营销组合。

为进行生活方式细分,企业可以用下面三个尺度来测量消费者的生活方式,即:活动(activities),如消费者的工作、业余消遣、休假、购物、体育、款待客人等活动;兴趣(interests),如消费者对家庭、服装的流行式样,对食品、娱乐等的兴趣;意见(opinions),如消费者对社会、政治、经济、产品、文化教育、环境保护等问题的意见,这叫做“AIO”尺度。企业可派出调查人员去访问一些消费者,详细调查消费者的各种活动、

兴趣、意见，然后用电脑分析处理调查材料，从而发现生活方式不同的消费者，也就是说，按照生活方式来细分消费者市场。

西方国家有些企业还按照消费者的不同的个性来细分消费者市场。这些企业通过广告宣传，试图赋予其产品以与某些消费者的个性相似的“品牌个性”，树立“品牌形象”。

（4）行为细分。所谓行为细分，就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场。

在现代市场营销实践中，许多企业往往通过时机细分，试图扩大消费者使用本企业的产品的范围。

消费者往往因为各有不同的购买动机、追求不同的利益，所以购买不同的产品和品牌。正因为这样，企业还要按照不同的消费者购买商品时所追求的不同利益来细分消费者市场。企业可根据自己的条件，权衡利弊，选择其中某一个追求某种利益的消费者群为目标市场，设计和生产出适合目标市场需要的产品，并且用适当的广告媒体和广告词句，把这种产品的信息传达到追求这种利益的消费者群。现代企业经营管理的实践经验证明，利益细分是一种行之有效的细分战略。

许多商品的市场都可以按照使用者情况如非使用者、以前曾经使用者、潜在使用者、初次使用者和经常使用者等来细分。西方国家大公司资源雄厚、市场占有率高，一般都对潜在使用者这类消费者群发生兴趣，它们着重吸引潜在使用者，以扩大市场阵地；小企业资源薄弱，往往着重吸引经常使用者。当然，企业对潜在使用者和经常使用者要酌情运用不同市场营销组合，采取不同的市场营销措施。

许多商品的市场还可以按照消费者对某种产品的使用率如少量使用者、中量使用者、大量使用者来细分。这种细分战略又叫做数量细分。大量使用者往往在实际和潜在购买者总数中所占比重不大，但他们所消费的商品数量在商品消费总量中所占比重却很大。

企业还可以按照消费者对品牌（或商店）的忠诚程度来细分消费者市场。按照消费者对品牌的忠诚程度这种行为变量来细分，可以把

所有的消费者细分为四类不同的消费者群：

铁杆品牌忠诚者。假设有A、B、C、D、E五种品牌，这类消费者群在任何时候都只购买某一种品牌，一贯忠诚于某一种品牌，如A、A、A、A、A、A。

几种品牌忠诚者。这类消费者忠诚于两三种品牌，如A、A、B、B、A、B。

转移的忠诚者。这类消费者群从忠诚于某一种品牌转移到忠诚于另一种品牌，如A、A、A、B、B、B。

非忠诚者。这类消费者群购买各种品牌，并不忠诚于某一种品牌，如A、C、E、B、D、B。

每一个市场都包含有不同程度的上述四种类型的消费者群。在有些市场，铁杆品牌忠诚者为数众多、比重大，这种市场叫做品牌忠诚市场。显然，某些企业要想进入这种市场是困难的。即使已进入，要想提高市场占有率也不容易。企业通过分析研究上述四种类型的消费者群可以发现问题，以便采取适当措施改进市场营销工作。例如，企业在分析研究时发现有“转移的忠诚者”，他们从前忠诚于本企业的品牌，现在转移到忠诚于其他品牌，这说明本企业的市场营销工作有缺点，需要立即采取适当措施改进市场营销工作。又如，企业发现有“非忠诚者”，他们不喜欢本企业的品牌，就应采取适当措施（如提高产品质量、加强广告宣传等）来吸引他们，促进销售。还须指出，企业分析研究上述四种类型的消费者群时必须持慎重态度。

例如，假设某些消费者连续购买B品牌B、B、B、B、B、B，从表面现象看，这类消费者群似乎一贯忠诚于B品牌，是铁杆品牌忠诚者，但是如果深入分析研究就会发现他们之所以会这样，是因为这种品牌的价格偏低或者是因为没有其他代用品，这些消费者不得不购买B品牌，所以这种购买类型并不能说明这些消费者是铁杆品牌忠诚者。

再如，假设某些消费者的购买类型是B、B、B、A、A、A，从表面现象看，这些消费者似乎是转移的忠诚者，但是如果深入分析研究就会发现，这些消费者之所以会这样，是因为有些商店一向经营的B品牌暂时断档脱销，或者是因为A品牌降价促销，所以这些消费者转向购买A

品牌。分析研究上述四种类型的消费者群时必须持慎重态度，不要被其表面现象所迷惑，要深入分析研究。

在任何时候，人们都处于购买某种产品的不同阶段。在某种产品的潜在市场上，有些消费者根本不知道有这种产品；有些消费者知道有这种产品；有些消费者已得到信息；有些消费者已发生兴趣；有些消费者想购买；有些消费者正决定购买。然而，企业为什么还要按照消费者待购阶段来细分消费者市场呢？这是因为：企业对处在不同的待购阶段的消费者，必须酌情运用适当的市场营销组合，采取适当的市场营销措施，才能促进销售，提高经营效益。例如，企业对那些处在根本不知道企业产品的阶段的消费者群，要加强广告宣传，使他们知道本企业的产品；如果这种措施成功了，对那些处在知道本企业产品的阶段的消费者群，要着重宣传介绍购买和使用本企业产品的好处、经销商店等，以促使他们进入发生兴趣阶段、想购买阶段、决定购买阶段，从而实现潜在交换，促进销售。

最后，企业还要按照消费者对产品的态度来细分消费者市场。消费者对某企业的产品的态度有五种：热爱的、肯定的、不感兴趣的、否定的和敌对的。企业对这些持不同态度的消费者群，也应当酌情分别采取不同的市场营销措施，例如，企业对那些不感兴趣的消费者，要通过适当的广告媒体，大力宣传介绍本企业的产品，使他们转变为感兴趣的消费者。

3. 产业市场细分的依据

细分产业市场的变量，有一些与消费者市场细分变量相同，如追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购买准备阶段、使用者对产品的态度等。此外，细分产业市场的常用变量还有最终用户、顾客规模等。

（1）最终用户。在产业市场上，不同的最终用户对同一种产业用品的市场营销组合往往有不同的要求。例如，计算机制造商采购产品时最重视的是产品质量、性能和服务，价格并不是要考虑的最主要因素；飞机制造商所需要的轮胎必须达到的安全标准比农用拖拉机制造商所需轮胎必须达到的安全标准高得多，豪华汽车制造商比一般汽车

制造商需要更优质的轮胎。因此，企业对不同的最终用户要相应地运用不同的市场营销组合，采取不同的市场营销措施，以投其所好，促进销售。

（2）顾客规模。顾客规模也是细分产业市场的一个重要变量。在现代市场营销实践中，许多公司建立适当的制度来分别与大顾客和小顾客打交道。例如，一家办公室用具制造商按照顾客规模将其顾客细分为两类顾客群：一类是大客户，这类顾客群由该公司的全国客户经理负责联系；另一类是小客户，由外勤推销人员负责联系。

（3）其他变量。许多公司实际上不是用一个变量，而是用几个变量，甚至用一系列变量来细分产业市场。

4. 市场细分的有效标志

并不是所有的市场细分都是有效的。细分市场的有效标志主要有：

（1）可测量性。即各子市场的购买力能够被测量。

（2）可进入性。即企业有能力进入所选定的子市场。

（3）可营利性。即企业进行市场细分后所选定的子市场的规模足以使企业有利可图。

（二）目标市场选择

市场细分的目的在于有效地选择并进入目标市场。所谓目标市场，就是企业决定要进入的那个市场部分，也就是企业拟投其所好、为之服务的那个顾客群（这个顾客群有颇为相似的需要）。在现代市场经济条件下，任何产品的市场都有许多顾客群，他们各有不同的需要，而且他们分散在不同地区。因此，一般地说，任何企业（即使是大公司）都不可能很好地满足所有的顾客群的不同需要。为了提高企业的经营效益，企业必须细分市场，并且根据自己的使命目标、资源和特长等权衡利弊，决定进入哪个或哪些市场部分、为哪个或哪些市场部分服务，选择目标市场。企业在决定为多少个子市场服务即确定其目标市场涵盖战略时，有三种选择：

1. 无差异市场营销

无差异市场营销是指企业在市场细分之后，不考虑各子市场的特

性，而只注重子市场的共性，决定只推出单一产品，运用单一的市场营销组合，力求在一定程度上适合尽可能多的顾客的需求。这种战略的优点是产品的品种、规格、款式简单，有利于标准化与大规模生产，有利于降低生产、存货、运输、研究、促销等成本费用。其主要缺点是：单一产品要以同样的方式广泛销售并受到所有购买者的欢迎，这几乎是不可能的。特别是当同行业中如果有几家企业都实行无差异市场营销时，在较大的子市场中的竞争将会日益激烈，而在较小的子市场中的需求将得不到满足。由于较大的子市场内的竞争异常激烈，因而往往是子市场越大，利润越小。这种追求最大子市场的倾向叫做“多数谬误”。充分认识这一谬误，能够促使企业增强进入较小子市场的兴趣。

2. 差异市场营销

差异市场营销是指企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要。企业的产品种类如果同时在几个子市场都占有优势，就会提高消费者对企业的信任感，进而提高重复购买率；而且，通过多样化的渠道和多样化的产品线进行销售，通常会使总销售额增加。差异市场营销的主要缺点是会使企业的生产成本和市场营销费用（如产品改进成本、生产成本、管理费用、存货成本、促销成本等）增加。有些企业实行了“超细分战略”，即许多市场被过分地细分，而导致产品价格不断增加，影响产销数量和利润。于是，一种叫做“反市场细分”的战略应运而生。反细分战略并不反对市场细分，而是将许多过于狭小的子市场组合起来，以便能以较低的价格去满足这一市场的需求。

3. 集中市场营销

集中市场营销是指企业集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占较大的市场占有率。实行集中市场营销的企业，一般是资源有限的中小企业，或是初次进入新市场的大企业。由于服务对象比较集中，对一个或几个特定子市场有较深的了解，而且在生产和市场营销方面实行专业化，企业可以比较容易地在这一特定市场取得有利地位。因此，如果子市场选择得当，企业可以获得较高的投资收益率。但是，实行集中市场营销有较大

的风险性，因为目标市场范围比较狭窄，一旦市场情况突然变坏，企业可能陷入困境。

上述三种目标市场涵盖战略各有利弊，企业在选择时需考虑五方面的主要因素，即企业资源、产品同质性、市场同质性、产品所处的生命周期阶段、竞争对手的目标市场涵盖战略等。

（1）企业资源。如果企业资源雄厚，可以考虑实行差异市场营销；否则，最好实行无差异市场营销或集中市场营销。

（2）产品同质性。产品同质性是指产品在性能、特点等方面的差异性的大小。对于同质产品或需求上共性较大的产品，宜实行无差异市场营销；反之，对于异质产品，则宜实行差异市场营销或集中市场营销。

（3）市场同质性。如果市场上所有顾客在同一时期偏好相同、购买的数量相同并且对市场营销刺激的反应相同，则可视为同质市场，宜实行无差异市场营销；反之，如果市场需求的差异较大，则为异质市场，宜采用差异市场营销或集中市场营销。

（4）产品所处的生命周期阶段。处在介绍期和成长期的新产品，市场营销重点是启发和巩固消费者的偏好，最好实行无差异市场营销或针对某一特定子市场实行集中市场营销；当产品进入成熟期时，市场竞争剧烈，消费者需求日益多样化，可改用差异市场营销战略以开拓新市场，满足新需求，延长产品生命周期。

（5）竞争对手的目标市场涵盖战略。一般说来，企业的目标市场涵盖战略应与竞争者有所区别，反其道而行之。如果强大的竞争对手实行的是无差异市场营销，企业则应实行集中市场营销或更深一层的差异市场营销；如果企业面临的是较弱的竞争者，必要时可采取与之相同的战略，凭借实力击败竞争对手。

（三）市场定位

随着市场经济的发展，在同一市场上会有许多同一品种的产品出现。企业为了使自己生产或销售的产品获得稳定的销路，要从各方面为产品培养一定的特色，树立一定的市场形象，以求在顾客心目中形成一种特殊的偏爱。这就是市场定位。

市场定位的主要方法有:根据属性和利益定位,根据价格和质量定位,根据用途定位,根据使用者定位,根据产品档次定位,根据竞争局势定位,以及各种方法组合定位等。企业产品在市场上的定位即使很恰当,但在出现下列情况时也需考虑重新定位:一是竞争者推出的市场定位于本企业产品的附近,侵占了本企业品牌的部分市场,使本企业品牌的市场占有率有所下降;二是消费者偏好发生变化,从喜爱本企业某品牌转移到喜爱竞争对手的某品牌。

企业在重新定位前,尚需考虑两个主要因素:一是企业将自己的品牌定位从一个子市场转移到另一个子市场时的全部费用;二是企业将自己的品牌定在新位置上的收入有多少,而收入多少又取决于该子市场上的购买者和竞争者情况、取决于在该子市场上销售价格能定多高等。

三、设计市场营销组合

市场营销组合是企业市场营销战略的一个重要组成部分。麦卡锡曾指出:企业市场营销战略包括两个不同的而又互相关联的部分:(1)目标市场。即一家公司拟投其所好的、颇为相似的顾客群。(2)市场营销组合。即公司为了满足这个目标顾客群的需要而加以组合的可控制的变量。所谓市场营销战略,就是企业根据可能的机会,选择一个目标市场,并试图为目标市场提供一个有吸引力的市场营销组合。

市场营销组合是现代市场营销理论中的一个重要概念。市场营销组合中所包含的可控制的变量很多,可以概括为四个基本变量,即产品、价格、地点和促销。

市场营销组合中的"产品"代表企业提供给目标市场的货物和劳务的组合,其中包括产品质量、外观、买卖权(即在合同规定期间内按照规定的价格买卖某种货物等的权利)、式样、品牌名称、包装、尺码或型号、服务、保证、退货等。

市场营销组合中的"价格"代表顾客购买商品时的价格,其中包括价目表所列的价格、折扣、折让、支付期限、信用条件等。

市场营销组合中的"地点"代表企业使其产品可进入和到达目标

市场(或目标顾客)所进行的各种活动,其中包括渠道选择、中间商管理以及仓储、运输等物流管理活动等。

市场营销组合中的"促销"代表企业宣传介绍其产品的优点和说服目标顾客来购买其产品所进行的种种活动,其中包括广告、销售促进、宣传、人员推销等。

市场营销组合因素对企业来说都是"可控因素"。就是说,企业根据目标市场的需要,可以决定自己的产品结构、制定产品价格、选择分销渠道(地点)和促销方法等,对这些市场营销手段的运用和搭配,企业有自主权。但这种自主权是相对的,是不能随心所欲的,因为企业营销过程中不但要受本身资源和目标的制约,而且还要受各种微观和宏观环境因素的影响和制约,这些是企业所不可控制的变量,即"不可控因素"。因此,市场营销管理人员的任务就是适当安排市场营销组合,使之与不可控制的环境因素相适应,这是企业营销能否成功的关键。

市场营销组合是一个复合结构。四个"P"之中又各自包含若干小的因素,形成各个"P"的亚组合,因此,市场营销组合是至少包括两个层次的复合结构。企业在确定市场营销组合时,不但应求得四个"P"之间的最佳搭配,而且要注意安排好每个"P"内部的搭配,使所有这些因素达到灵活运用和有效组合。

市场营销组合又是一个动态组合。每一个组合因素都是不断变化的,是一个变量;同时又是互相影响的,每个因素都是另一因素的潜在替代者。在四个大的变量中,又各自包含着若干小的变量,每一个变量的变动都会引起整个市场营销组合的变化,形成一个新的组合。

市场营销组合要受企业市场定位战略的制约,即根据市场定位战略设计、安排相应的市场营销组合。

把企业的市场营销因素分为可控因素与不可控因素,以及把可控因素概括为"4P"这些传统理论,在西方已经有30多年之久。但是,近年来在国际市场竞争激烈、许多国家政府干预加强和贸易保护主义再度兴起的新形势下,市场营销理论有了新的发展,菲利普·科特勒从1984年以来提出了一个新的理论,他认为企业能够影响自己所处的市场营销环境,而不应单纯地顺从和适应环境。因此,市场营销组合的

“4P ”之外,还应该再加上两个“P”,即“权力”(power)与“公共关系”(public relations),成为“6P ”。这就是说,要运用政治力量和公共关系打破国际或国内市场上的贸易壁垒,为企业的市场营销开辟道路。他把这种新的战略思想,称之为“大市场营销”(megamarketing)。

自从菲利普·科特勒提出“大市场营销”观念之后,中国学者很快将之引进国内,并且写进了教科书中。但是,这一战略思想在20世纪80年代的新发展却很少在中国市场营销的实践中得到应用,不少学者因而对之失去了兴趣,未能认真将其推广。

四、管理市场营销活动

企业的市场营销管理过程的第四个主要步骤是管理市场营销活动,即执行和控制市场营销计划。这是整个市场营销管理过程的一个带有关键性的、极其重要的步骤。因为企业制定市场营销计划不是纸上谈兵,而是为了指导企业的市场营销活动,实现企业的战略使命和目标。

(一)执行计划

企业要贯彻执行市场营销计划、有效地进行各种市场营销工作,就必须建立和发展市场营销组织。在现代市场营销实践中,大公司的市场营销管理人员较多、分工较细,一般都由一个市场营销副总裁负责领导公司的整个市场营销工作,而且在工作中要与制造、财务、研究与开发、人力资源等副总裁密切协作,集中公司各个部门的一切力量、资源,千方百计满足目标顾客的需要,实现企业的战略使命和目标。

在现代市场经济条件下,市场营销部门的经营效益不仅取决于其组织结构是否合理,而且取决于市场营销经理是否善于挑选、培训、指挥、激励、评价市场营销人员,充分调动其积极性。

为了执行计划,市场营销经理要把计划任务落实到人,指派专人负责在规定的时间内完成计划任务。例如,市场营销经理要把销售指标逐级合理分配到各个销售区、各个推销人员;要把市场营销预算合理分配到渠道、广告、宣传、人员推销等业务领域,切实落实计划任务,保证计划贯彻执行。

（二）控制计划

市场营销计划控制包括年度计划控制、盈利能力控制、效率控制和战略控制。

1. 年度计划控制

任何企业都要制定年度计划，然而，年度市场营销计划的执行能否取得理想的成效，还需要看控制工作进行得如何。所谓年度计划控制，是指企业在本年度内采取控制步骤，检查实际绩效与计划之间是否有偏差，并采取改进措施，以确保市场营销计划的实现与完成。许多企业每年都制定有相当周密的计划，但执行的结果却往往与之有一定的差距。事实上，计划的结果不仅取决于计划制定得是否正确，还有赖于计划执行与控制的效率。可见，年度计划制定并付诸实施之后，搞好控制工作也是一项极其重要的任务。年度计划控制的主要目的在于：（1）促使年度计划产生连续不断的推动力。（2）控制的结果可以作为年终绩效评估的依据。（3）发现企业潜在问题并及时予以妥善解决。（4）高层管理人员可借此有效地监督各部门的工作。

年度计划控制包括四个主要步骤：（1）制定标准。即确定本年度各个季度（或月）的目标，如销售目标、利润目标等。（2）绩效测量。即将实际成果与预期成果相比较。（3）因果分析，即研究发生偏差的原因。（4）改正行动。即采取最佳的改正措施，努力使成果与计划相一致。企业经理人员可运用五种绩效工具来核对年度计划目标的实现程度，即销售分析、市场占有率分析、市场营销费用对销售额比率分析、财务分析、顾客态度追踪。

2. 盈利能力控制

除了年度计划控制之外，企业还需要运用盈利能力控制来测定不同产品、不同销售区域、不同顾客群体、不同渠道以及不同订货规模的盈利能力。由盈利能力控制所获取的信息，有助于管理人员决定各种产品或市场营销活动是扩展、减少还是取消。

3. 效率控制

假如盈利能力分析显示出企业关于某一产品、地区或市场所得的利润很差，那么紧接着下一个问题便是有没有高效率的方式来管理销

售人员、广告、销售促进及分销。

销售人员效率控制。企业的各地区的销售经理要记录本地区内销售人员效率的几项主要指标,这些指标包括:(1)每个销售人员每天平均的销售访问次数。(2)每次会晤的平均访问时间。(3)每次销售访问的平均收益。(4)每次销售访问的平均成本。(5)每次销售访问的招待成本。(6)每百次销售访问而订购的百分比。(7)每期间的新顾客数。(8)每期间丧失的顾客数。(9)销售成本对总销售额的百分比。企业可以从以上分析中,发现一些非常重要的问题,例如,销售代表每天的访问次数是否太少,每次访问所花时间是否太多,是否在招待上花费太多,每百次访问中是否签订了足够的订单,是否增加了足够的新顾客并且保留住了原有的顾客。当企业开始正视销售人员效率后,通常会取得很多实质性的改进。

广告效率控制。企业应该至少做好如下统计:(1)每一媒体类、每一媒体工具接触每千名购买者所花费的广告成本。(2)顾客对每一媒体工具注意、联想和阅读的百分比。(3)顾客对广告内容和效果的意见。(4)广告前后对产品态度的衡量。(5)受广告刺激而引起的询问次数。企业高层管理可以采取若干步骤来改进广告效率,包括进行较好的市场定位工作、确定广告目标、利用计算机来指导广告媒体的选择、寻找较佳的媒体以及进行广告后效果测定等。

销售促进效率控制。为了改善销售促进的效率,企业管理阶层应该对每一销售促进的成本和对销售的影响作记录,注意做好如下统计:(1)由于优惠而销售的百分比。(2)每一销售额的陈列成本。(3)赠券收回的百分比。(4)因示范而引起询问的次数。企业还应观察不同销售促进手段的效果,并使用最有效果的促销手段。

分销效率控制。分销效率主要是对企业存货水准、仓库位置及运输方式进行分析和改进,以达到最佳配置并寻找最佳运输方式和途径。例如,面包批发商遭到了来自连锁面包店的激烈竞争,他们在面包的实体分配方面尤其处境不妙,必须作多次停留,而每停留一次只送少量面包。不仅如此,司机一般还要将面包送到每家商店的货架上,而连锁面包商则将面包放在连锁店的卸货平台上,然后由商店工作人员将面包

陈列到货架上，这种物流方式促使美国面包商协会提出：是否可以利用更有效的面包处理程序为题进行调查。该协会进行了一次系统工程研究，他们以分钟为单位具体计算面包装上卡车到陈列在货架上所需要的时间；通过跟随司机送货和观察送货过程，这些管理人员提出了若干变革措施，使经济效益的获得来自更科学的作业程序。不久，他们在卡车上设置了特定面包陈列架，只需司机按动电钮，面包陈列架就会在车子后部自动开卸，这种改进措施受到了进货商店的欢迎，又提高了工作效率。不过，人们通常要等到竞争压力增强到非改不可的时候才开始行动。

效率控制的目的在于提高人员推销、广告、销售促进和分销等市场营销活动的效率，市场营销经理必须重视若干关键比率，这些比率表明上述市场营销组合因素的功能执行的有效性以及应该如何引进某些资料以改进执行情况。

4. 战略控制

战略控制是指市场营销管理者采取一系列行动，使实际市场营销工作与原规划尽可能一致，在控制中通过不断评审和信息反馈对战略不断修正。市场营销战略的控制既十分重要又难以准确把握。因为企业战略的成功是总体的和全局性的，战略控制注意的是控制未来、是还没有发生的事件。战略控制必须根据最新的情况重新估价计划和进展，因而难度也就比较大。

企业在进行战略控制时，可以运用市场营销审计这一重要工具。所谓市场营销审计，是对一个企业市场营销环境、目标、战略、组织、方法、程序和业务等作综合的、系统的、独立的和定期性的核查，以便确定困难所在和各项机会，并提出行动计划的建议，改进市场营销管理效果。市场营销审计实际上是在一定时期对企业全部市场营销业务进行总的效果评价，其主要特点是：不限于评价某一些问题，而是对全部活动进行评价。

思 考 题

1. 简述规定企业使命需要考虑的主要因素。

2. 简述划分出的战略业务单位需要具备的特征。

3. 简述市场营销管理的含义与实质。

4. 简述什么是市场营销组合及其特点。

5. 简述年度计划控制的主要目的。

6. 简述年度计划控制包括的主要步骤。

第三章　市场营销环境分析

企业必须建立适当的系统，指定一些专业人员，采取适当的措施，经常监视和预测其周围的市场营销环境的发展变化，并善于分析和识别由于环境变化而造成的主要机会和威胁，及时采取适当的对策，使其经营管理与其市场营销环境的发展变化相适应。企业市场营销环境包括微观环境和宏观环境。

第一节　市场营销环境

一、市场营销环境的含义

市场营销环境是指影响企业市场营销活动及其目标实现的各种因素和动向，可分为宏观市场营销环境和微观市场营销环境。每个企业都和市场营销环境的某个部分相互影响、相互作用，我们将这部分环境称为相关环境。企业的相关环境总是处于不断变化的状态之中。在一定时期内，经营最为成功的企业，一般是能够适应其相关环境的企业。企业得以生存的关键，在于它在环境变化需要新的经营行为时所拥有的自我调节能力。适应性强的企业总是随时注视环境的发展变化，通过事先制定的计划来控制变化，以保证现行战略对环境变化的适应。

二、环境威胁与市场营销机会

环境发展趋势基本上分为两大类：一类是环境威胁，另一类是市场营销机会。所谓环境威胁，是指环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的市场营销行动，这种不利趋势将伤害到企业的

市场地位。企业市场营销经理应善于识别所面临的威胁，并按其严重性和出现的可能性进行分类，之后，为那些严重性大且出现的可能性也大的威胁制定应变计划。

所谓市场营销机会，是指对企业市场营销管理富有吸引力的领域。在该领域内，企业将拥有竞争优势。这些机会可以按其吸引力以及每一个机会可能获得成功的概率来加以分类。企业在每一特定机会中成功的概率，取决于其业务实力是否与该行业所需要的成功条件相符合。

假设某烟草公司通过其市场营销信息系统和市场营销研究了解到以下足以影响其业务经营的动向：

（1）有些国家政府颁布了法令，规定所有的香烟广告包装上都必须印上关于吸烟危害健康的严重警告。

（2）有些国家的某些地方政府禁止在公共场所吸烟。

（3）许多发达国家吸烟人数下降。

（4）这家烟草公司的研究实验室很快就发明用莴苣叶生产制造无害烟叶的方法。

（5）发展中国家的吸烟人数迅速增加。据估计，我国目前有 3 亿多人吸烟，占总人口的 1/3，青年人中吸烟者所占比例最高。

显然，上述（1）~（3）条动向给这家烟草公司造成了环境威胁；（4）、（5）条造成了使公司可能享有“差别利益”的市场机会。

三、分析市场营销环境的方法

如上所述，任何企业都面临着若干环境威胁和市场机会。然而，并不是所有的环境威胁都一样大，也不是所有的市场机会都有同样的吸引力。企业的最高管理层可以用“环境威胁矩阵图”和“市场机会矩阵图”来加以分析、评价。环境威胁矩阵图的纵列代表“出现威胁的可能性”，横排代表“潜在严重性”，表示盈利减少程度。市场机会矩阵图的纵列代表“成功的可能性”，横排代表“潜在的吸引力”，即表示潜在盈利能力。

用上述方法来分析和评价企业所经营的业务，可能会出现四种不同的结果：

（1）理想业务。即高机会和低威胁的业务。

（2）冒险业务。即高机会和高威胁的业务。

（3）成熟业务。即低机会和低威胁的业务。

（4）困难业务。即低机会和高威胁的业务。

对企业所面临的主要威胁和最好的机会，最高管理层应当作出什么反应或采取何种对策呢？

最高管理层对企业所面临的市场机会，必须慎重地评价其质量。美国著名市场营销学者西奥多·莱维特曾警告企业家们，要小心地评价市场机会。他说："这里可能是一种需要，但是没市场；或者这里可能是一个市场，但是没顾客；或者这里可能有一个顾客，但目前实在不是一个市场。又如，这里对新技术培训是一个市场，但是没有那么多的顾客购买这种产品。那些不懂得这种道理的市场预测者对于某些领域（如闲暇产品、住房建筑等）表面上的机会曾做出过惊人的错误估计。"

企业对所面临的主要威胁有三种可能选择的对策：

（1）反抗。即试图限制或扭转不利因素的发展。例如，西方国家的烟草公司可以疏通议员通过一个法令，允许人们在公共场所随意抽烟。

（2）减轻。即通过调整市场营销组合等来改善环境适应，以减轻环境威胁的严重性。例如，烟草公司大力宣传在公共场所设单独的吸烟区。

（3）转移。即决定转移到其他盈利更多的行业或市场。例如，烟草公司可以适当减少香烟业务，增加食品和饮料等业务，实行多元化经营。

第二节　微观环境

微观环境是指对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量，包括企业本身及其市场营销渠道企业、市场、竞争者和公众，这些都会影响企业为其目标市场服务的能力。

一、企业

企业本身包括市场营销管理部门、其他职能部门和最高管理层。

企业为实现其目标，必须进行制造、采购、研究与开发、财务、市场营销等业务活动。而市场营销部门一般由市场营销副总裁、销售经理、推销人员、广告经理、市场营销研究经理、市场营销计划经理、定价专家等组成。市场营销部门在制定决策时，不仅要考虑企业外部环境力量，而且要考虑企业内部环境力量。首先，要考虑其他业务部门（如制造部门、采购部门、研究与开发部门、财务部门等）的情况，并与之密切协作，共同研究制定年度和长期计划。其次，要考虑最高管理层的意图，以最高管理层制定的企业任务、目标、战略和政策等为依据，制定市场营销计划，并报最高管理层批准后执行。

二、市场营销渠道企业

市场营销渠道企业包括：

（1）供应商。即向企业供应原材料、部件、能源、劳动力和资金等资源的企业和组织。

（2）商人中间商。即从事商品购销活动并对所经营的商品拥有所有权的中间商，如批发商、零售商等。

（3）代理中间商。即协助买卖成交、推销产品但对所经营的产品没有所有权的中间商，如经纪人、制造商代表等。

（4）辅助商。即辅助执行中间商的某些职能、为商品交换和物流提供便利但不直接经营商品的企业或机构，如运输公司、仓储公司、银行、保险公司、广告公司、市场营销研究公司、市场营销咨询公司等。

在现代市场经济条件下，生产企业一般都通过市场营销中介机构（即代理中间商、商人中间商、辅助商等）来进行市场营销研究、推销产品、储存产品、运输产品等，因为这样分工比较经济。

三、市场

市场营销学是根据购买者及其购买目的进行市场划分的，包括：

（1）消费者市场，即由为了个人消费而购买的个人和家庭所构成的市场。

（2）生产者市场，即由为了生产、取得利润而购买的个人和企业所构成的市场。

（3）中间商市场，即由为了转卖、取得利润而购买的批发商和零售商所构成的市场。

（4）政府市场，即由为了履行职责而购买的政府机构所构成的市场。

（5）国际市场，即由国外的消费者、生产者、中间商、政府机构等所构成的市场。

四、竞争者

企业要想在市场竞争中获得成功，就必须能比竞争者更有效地满足消费者的需要与欲望。因此，企业所要做的并非仅仅迎合目标顾客的需要，而是要通过有效的产品定位，使得企业产品与竞争者产品在顾客心目中形成明显差异，从而取得竞争优势。而竞争者包括：

（1）愿望竞争者。即满足消费者的各种目前愿望、与企业争夺同一顾客群购买力的所有其他企业。

（2）一般竞争者。即提供不同种类的产品满足购买者某种愿望的企业。

（3）产品形式竞争者。即能提供满足购买者某种愿望的各种不同型号产品的企业。

（4）品牌竞争者。即提供能满足购买者某种愿望的同种产品的其他品牌的企业。

五、公众

公众是指对企业实现其市场营销目标构成实际或潜在影响的任何团体，包括：

（1）金融公众。即影响企业取得资金能力的任何集团，如银行、投资公司等。

（2）媒体公众。即报纸、杂志、广播、电视等具有广泛影响的大众媒体。

（3）政府公众。即负责管理企业业务经营活动的有关政府机构。

（4）市民行动公众。即各种保护消费者权益组织、环境保护组织、少数民族组织等。

（5）地方公众。即企业附近的居民群众、地方官员等。

（6）一般群众。

（7）企业内部公众。如董事会、经理、员工等。

第三节　宏观环境

微观环境中所有的分子都要受宏观环境中各种力量的影响。宏观环境是指那些给企业造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治和法律环境以及社会和文化环境。这些主要社会力量代表企业不可控制的变量。

一、人口环境

企业的最高管理层必须密切注意企业的人口环境方面的动向，因为市场是由那些想买东西并且有购买力的人（即潜在购买者）构成的，而且这种人越多，市场的规模就越大。目前许多国家企业的人口环境方面的主要动向有：

（一）世界人口迅速增长

世界人口尤其是发展中国家的人口将继续增长，意味着世界人民需要和世界市场将继续增长。同样，我国市场潜量也是很大的。

（二）发达国家的人口出生率下降

这种人口动向对儿童食品、儿童用品、儿童服装、儿童玩具等行业是一种环境威胁。因此，近几年来美国等国家某些经营儿童食品和用品的公司，或者到人口出生率高的国家去寻找市场，或者采取“转移”的对策，改行经营其他业务。另一方面，这种人口动向对某些行业有利。例如，许多年轻夫妇有更多的闲暇时间和收入用于旅游、在外用餐、娱乐，因而给旅游业、旅馆业、体育娱乐业等提供了有吸引力的市场机会，促进了第三产业的发展。

（三）许多国家人口趋于老龄化

许多国家尤其是发达国家的人口死亡率普遍下降，平均寿命延长。由于人口老龄化，一方面，市场对摩托车、体育用品等青少年用品的需要日益减少，有些国家的老年人一般不再愿意添置住宅、汽车等某些高档商品。所以，这种人口动向对经营青少年用品、某些高档商品的行业

是一种环境威胁。另一方面，老年人的医疗和保健用品、助听器、眼镜、旅游、娱乐等的市场需要会迅速增加，这样就给经营老年人用品的行业如旅游业、旅馆业、娱乐业提供了市场机会。

（四）许多国家的家庭在变化

近几十年来，许多国家的家庭规模趋于小型化，给经营家庭用品的行业提供了市场机会。

（五）许多国家非家庭住户也在迅速增加

这种非家庭住户有三种：

（1）单身成年人住户。包括未婚、分居、丧偶、离婚。这种住户需要较小的公寓房间、较小的食品包装和较便宜的家具、日用品、陈设品等。

（2）两人同居者住户。这种住户是暂时同居，需要较便宜的租赁的家具和陈设品。

（3）集体住户。即若干大学生等住在一起共同生活。

在我国，非家庭住户正在迅速增加，企业应要注意和考虑这种住户的特殊需要和购买习惯。

（六）许多国家的人口流动性大

许多国家的人口流动都具有两个主要特点：一是人口从农村流向城市；二是人口从城市流向郊区。在我国，随着城市建设事业的发展，大城市人口也将不断流向郊区。这种人口动向无疑也将会影响我国企业的市场营销。

二、经济环境

市场是由那些想购买物品并且有购买力的人构成的，而且这种人越多，市场的规模就越大。这就是说，购买力是构成市场和影响市场规模大小的一个重要因素。而整个购买力即社会购买力又直接或间接受消费者收入、价格水平、储蓄、信贷等经济因素的影响。社会购买力是一些经济因素的函数。正因为这样，企业的市场营销不仅受其人口环境影响，而且受其经济环境影响。所以，企业的最高管理层还必须密切注意其经济环境方面的动向。进行经济环境分析时，要着重分析以下主要经济因素：

（一）消费者收入的变化

消费者收入包括消费者个人工资、红利、租金、退休金、馈赠等收入。消费者的购买力来自消费者收入，所以消费者收入是影响社会购买力、市场规模以及消费者支出和支出模式的一个重要的因素。

消费者并不是将其全部收入都用来购买商品（包括货物和劳务）。消费者的购买力只是其收入的一部分。因此，要区别可支配的个人收入和可随意支配的个人收入。可支配的个人收入是指扣除消费者个人缴纳的各种税款和交给政府的非商业性开支后可用于个人消费和储蓄的那部分个人收入。可支配的个人收入是影响消费者购买力和消费者支出的决定性因素。可随意支配的个人收入是指可支配的个人收入减去消费者用于购买生活必需品的固定支出（如房租、保险费、分期付款、抵押借款）所剩下的那部分个人收入。西方国家家庭的可随意支配的个人收入一般都会用来购买奢侈品、汽车、大型器具及度假等，所以这种消费者个人收入是影响奢侈品、汽车、旅游等商品销售的主要因素。

进行经济环境分析时，还要区别货币收入和实际收入，因为实际收入会影响实际购买力。假设消费者的货币收入不变，如果物价下跌，消费者的实际收入便增加；相反，如果物价上涨，消费者的实际收入便减少。即使消费者的货币收入随着物价上涨而增长，但是，如果通货膨胀率超过了货币收入增长率，消费者的实际收入也会减少。

企业的最高管理层不仅要分析研究消费者的平均收入，而且要分析研究各个阶层的消费者收入，此外，由于各地区的工资水平、就业情况有所不同，不同地区消费者的收入水平和增长率也会有所不同。

（二）消费者支出模式的变化

消费者支出模式主要受消费者收入的影响。随着消费者收入的变化，消费者支出模式就会发生相应变化。

消费者支出模式除了主要受消费者收入影响外，还受以下两个因素影响：

（1）家庭生命周期的阶段。

（2）消费者家庭所在地点。

（三）消费者储蓄和信贷情况的变化

进行经济环境分析时还应看到，社会购买力、消费者支出不仅直接受消费者收入的影响，而且直接受消费者储蓄和信贷情况的影响。

大多数家庭都有一些“流动资产”，即货币及其他能迅速变成现款的资产，包括银行储蓄存款、债券、股票等。储蓄来源于消费者的货币收入，其最终目的还是为了消费。但是在一定时期储蓄多少不能不影响消费者的购买力和消费支出。在一定时期货币收入不变的情况下，如果储蓄增加，购买力和消费支出便减少；反之，如果储蓄减少，购买力和消费支出便增加。

在现代西方国家，消费者不仅可用其货币收入购买他们需要的商品，而且可用贷款来购买商品。所谓消费者信贷，就是消费者凭信用先取得商品使用权，然后按期归还货款。消费者信贷的历史由来已久。

三、自然环境

企业的自然环境（或物质环境）的发展变化也会给企业造成一些环境威胁和市场机会，所以，企业的最高管理层还要分析研究其自然环境方面的动向。目前这个方面的主要动向是：

（一）某些自然资源短缺或即将短缺

地球上的自然资源有三大类：

第一类是取之不尽、用之不竭的资源，如空气、水等。一方面，近几十年来世界尤其是现代化城市用水量增加很快（估计世界用水量每20年增加1倍）；另一方面，世界各地水资源分布不均，而且每年和各个季节的情况各不相同，所以目前世界上许多国家面临缺水。这种情况不仅会影响人民生活，而且对工农业企业是一种环境威胁。

第二类是有限但可以更新的资源，如森林、粮食等。我国森林覆盖率低，仅占国土面积的12%；人均森林面积只有1.8亩，大大低于世界人均森林面积13.5亩。我国耕地少，而且由于城市和建设事业发展快，耕地迅速减少，近30年间我国耕地平均每年减少810万亩。由于粮食价格低，农民不愿种粮食，转向种植收益较高的其他农作物，这种情况如果长期发展下去，我国的粮食和其他食物（如猪肉等）供应将会成为严重问题。

第三类是有限又不能更新的资源，如石油和煤、铀、锡、锌等矿物。近十几年来，由于这类资源供不应求或在一段时期内供不应求，有些国家需要这类资源的企业正面临着或曾面临过威胁，必须寻找代用品。在这种情况下，就需要研究与开发新的资源和原料，这样又给某些企业造成了新的市场机会。

（二）环境污染日益严重

在发达国家，随着工业化和城市化的发展，环境污染程度日益恶化，公众对这个问题越来越关心，纷纷指责环境污染的危害性。一方面，这种动向对那些造成污染的行业和企业是一种环境威胁，它们在社会舆论的压力和政府的干预下，不得不采取措施控制污染；另一方面，这种动向也给控制污染、研究与开发不致污染环境的包装等行业和企业造成了新的市场机会。

（三）许多国家对自然资源管理的干预日益加强

随着经济发展和科学进步，许多国家的政府都对自然资源管理加强干预。但是，政府为了社会利益和长远利益而对自然资源加强干预，往往与企业的经营战略和经营效益相矛盾。例如：为了控制污染，政府往往要求企业购置昂贵的控制污染设备，这样就可能影响企业的经营效益。又如，目前我国最大的污染制造者是工厂，如果政府按照法律和合理污染标准严格控制污染，有些工厂就要关、停、转，这样就可能影响工业迅速发展。因此，企业的最高管理层要统筹兼顾地解决这种矛盾，力争做到既能减少环境污染，又能保证企业发展，提高经营效益。人类应当跳出单纯追求经济增长、忽视生态环境保护的传统发展模式，通过产业结构调整与合理布局，发展高新技术，实行清洁生产和文明消费，协调环境与发展的关系，使社会的发展既能满足当代人的需求，又不对后人需求的满足构成危害，最终达成社会、经济、资源与环境的协调。正是在这种背景下，可持续发展理论逐渐为世界各国所采纳，并导致了绿色产业、绿色消费、绿色市场营销的蓬勃兴起。

四、技术环境

企业的最高管理层还要密切注意其技术环境的发展变化，了解技术环境和知识经济的发展变化对企业营销的影响，以便及时采取适当

的对策。

（一）新技术是一种“创造性的毁灭力量”

每一种新技术都会给某些企业造成新的市场机会，因而会产生新的行业，同时，还会给某个行业的企业造成环境威胁，使这个旧行业受到冲击甚至被淘汰。例如，激光唱盘技术的出现，无疑将会夺走磁带的市场，给磁带制造商以“毁灭性的打击”。据美国《设计新闻》报道，由于大量启用自动化设备和采用新技术，将出现许多新行业，包括新技术培训、新工具维修、计算机教育、信息处理、自动化控制、光导通信、遗传工程、海洋技术等。如果企业的最高管理层富于想象力，及时采用新技术，从旧行业转入新行业，就能求得生存和发展。

新技术还造成了一些往往难以预见的长期后果。例如，在西方国家，避孕药的发明造成了更小的家庭、更多的职业妇女和更多的可随意支配的收入，这样就引起了市场需要变化，给汽车制造业、饮食业、旅游业、航空公司、旅馆业、日托业等行业创造了新的市场机会。

（二）新技术革命有利于企业改善经营管理

第二次世界大战后，现代科学技术发展很快，现在一场以微电子为中心的新技术革命正在蓬勃兴起。目前发达国家许多企业在经营管理中都使用计算机、传真机等设备，这对于改善企业经营管理、提高经营效益起了很大作用。现在，零售商店已普遍使用 POS 机，其主要结构是一只笔型感光器和记忆装置，营业员点货时只用感光器扫描商品条形码，再记下商品的货号和进、销、存等资料，一同贮存在记忆装置中；然后拨总公司与电话公司间的特定号码，通过电脑电话连接器，将资料传送到总公司管理部门的电脑库中，以便进行发货处理。

（三）新技术革命会影响零售商业结构和消费者购物习惯

在许多发达国家，由于新技术革命迅速发展，出现了“电视购物”这种在家购物方式。在美国，消费者如果想买东西，可以在家里打开联结各商店的终端机，各种商品的信息就会在电视荧光屏上显示出来；消费者可以通过电话订购电视荧光屏上所显示出来的任何商品；然后按一下自己的银行存款户头号码，即把货款自动传给有关商店；于是订购的商品很快就送到消费者的家门口。此外，人们还可以在家里通过

“电脑电话系统”订购车票、飞机票和影剧票。企业也可以利用这种系统来进行广告宣传、市场营销研究和推销商品。

（四）知识经济带来的机会与挑战

知识经济与传统农业不同，传统农业是以耕地和众多的人口劳力为基础的；知识经济与传统工业不同，传统工业是以大量的矿物能源和矿藏原料冶炼、加工、制造为基础的。这种新的经济，是以不断创新的和对这种知识的创造性应用为主要基础而发展起来的。它以新的发展、发明、研究、创新的知识为基础，是一种知识密集型、智慧型的新经济。它以不断创新为特色，新的超过旧的，旧的退出市场丧失效用，新的占领市场获得超额价值。而这个创新过程是急速旋转、快捷异常、没有终止的。这种不断创新的知识与智慧和土地、矿藏不同，它不具有唯一性和排他性。这块地你拥有了，他就不能同时拥有；种了玉米就不能同时又种水稻。这座矿藏为你所占用就不能同时为他所占用；挖完了就没有了。知识和智慧这个东西，它可以同时为多人所占有，并可一再重复使用。作为人类智慧的成果，它可以与其他知识连接、渗透、组合、交融，从而形成新的有用的知识。知识也有“自然磨损”，它的直接效用没有了，但还可以再开发，成为嫁接、培育新知识的“砧木”，成为启发新的智慧的火花。

新知识的爆炸性增长和知识经济的爆发性扩张，是以数字化、网络化为特征的现代信息技术革命之翼而飞扬升空，从而形成爆炸性增长和爆发性扩张的。不断革新的计算机与光纤网络通信、卫星远程通信相结合，将知识的编码、储存、传输、扩散速度极大地提高了、方式极大地简单化了、成本极大地降低了，从而使数字化的多媒体网络通信成为一种普适性的大众技术，使不断更新的知识成为全球任何角落里的人群大都可以随时廉价获得。数字化网络化通信技术革命与现代市场经济制度相结合，与风险投资和现代企业制度相结合，这就极大地促进了新知识的实际使用，促进了发明创新的物化过程，极大地加速了新知识的商品化、市场化、产业化进程。这是人类历史从未有过的文明大传播和文化大普及。一个人类智慧大开和经济大发展的高潮已经到来了。正是这样，计算机和网络通信领域首先成为知识经济发展最快的领域，

而站在计算机网络通信领域最前列的、开创高科技风险企业、率先经营知识经济的科技企业家首先成为企业发展最快、资产膨胀最快的“世界首富”,就不是什么不可理解的“海外奇谈”了。

五、政治和法律环境

企业的市场营销决策还要受其政治和法律环境的强制和影响。政治和法律环境是那些强制和影响社会上各种组织和个人的法律、政府机构的压力集团。群众利益团体也是一种压力集团。在美国等发达国家,影响企业营销决策的群众利益团体主要是:保护消费者利益的群众团体、保护环境的群众利益团体等。这些群众团体疏通政府官员,给企业施加压力,使消费者利益和社会利益等得到保护。因此,这些国家许多公司都设立法律和公共关系部门来负责研究和处理与这些群众利益团体的关系问题。

在我国,经国务院批准,中国消费者协会 1985 年 1 月在北京成立。其任务是:宣传国家的经济(特别是有关消费方面)的方针政策;协助政府主管部门研究和制定保护消费者权益的立法;调查消费者对商品和服务的意见与要求;接受消费者对商品和服务的质量、价格、卫生、安全、规格、计量、说明、包装、商标、广告等方面的投诉。1985 年以来,中国消费者协会及相继成立的地方协会认真受理广大消费者的投诉,积极开展对商品和服务质量、价格的监督检查,并采取多种形式指导消费,千方百计保护消费者利益,受到广大消费者的好评。总之,我国的消费者运动正在发挥日益重要的作用,企业作市场营销决策时也必须认真考虑这种动向。

六、社会和文化环境

人类在某种社会生活,久而久之,必然会形成某种特定的文化,包括一定的态度和看法、价值观念、道德规范以及世代相传的风俗习惯等。文化是影响人们欲望和行为(包括企业的顾客的欲望和购买行为)的一个很重要的因素。例如,我国人民(包括侨居异国的华人)每逢农历新年都要进行大扫除,购买年货,有些家门口贴上春联,有些地区举行庙会,人们互相拜年,欢度春节;西方人每逢 12 月 25 日就大量购买节日用品和各种食品、日用品、圣诞树、礼品、互送圣诞贺卡,欢度

圣诞节。人们的这种欲望和行为就是受其传统文化影响。企业的最高管理层作市场营销决策时必须调查研究这种文化动向。

思 考 题

1. 简述企业对所面临的威胁可能选择的对策。
2. 简述市场的分类。
3. 简述对企业实现其市场营销目标构成影响的公众的组成。
4. 试比较货币收入和实际收入的差异。
5. 简述新技术对企业市场营销的影响。
6. 论述宏观环境的各个方面对企业市场营销的影响。

第四章 市场购买行为分析

在现代市场经济条件下，企业必须根据市场需要配置资源、制定战略、安排供应。因此，必须注重对于市场的分析研究，包括消费者市场购买行为分析和组织市场购买行为分析等。只有这样，企业才能赢得市场、维系顾客，进而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第一节 消费者市场

消费者市场是现代市场营销理论研究的主要对象。成功的市场营销者是那些能够有效地开发对消费者有价值的产品，并运用富有吸引力和说服力的方法将产品有效地呈现给消费者的企业和个人。因而，研究影响消费者购买行为的主要因素及其购买决策过程，对于开展有效的市场营销活动至关重要。

一、影响消费者行为的主要因素

消费者不可能在真空里做出自己的购买决策，其购买决策在很大程度上受到文化、社会、个人和心理等因素的影响。

（一）文化因素

文化、亚文化和社会阶层等文化因素，对消费者的行为具有最广泛和最深远的影响。文化是人类欲望和行为最基本的决定因素，低级动物的行为主要受其本能的控制，而人类行为大部分是学习而来的，在社会中成长的儿童会通过其家庭和其他机构的社会化过程学到一系列基本的价值、知觉、偏好和行为的整体观念。每一文化都包含着能为其成员提供更为具体的认同感和社会化的较小的亚文化群体，如民族群体、宗教群体、种族群体、地理区域群体等。在一切人类社会中，还都存在着社会层次。它有时以社会等级制形式出现，不同等级的成员都被培养成一定的角色，而且不能改变他们的等级成员资格。然而，更为常见的是，层次以社会阶层形式出现。所谓社会阶层是指一个社会中具有相对的同质性和持久性的群体，它们是按等级排列的，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。

（二）社会因素

消费者购买行为也受到诸如参照群体、家庭、社会角色与地位等一系列社会因素的影响。参照群体是指那些直接或间接影响人的看法和行为的群体。直接参照群体又称为成员群体，即某人所属的群体或与其有直接关系的群体。成员群体又分为首要群体和次要群体两种。首要群体是指与某人直接、经常接触的一群人，一般都是非正式群体，如家庭成员、亲戚朋友、同事、邻居等。次要群体是对其成员影响并不很经常但一般都较为正式的群体，如宗教组织、职业协会等。间接参照群体是指某人的非成员群体，即此人不属于其中的成员但又受其影响的一群人。家庭是社会组织的一个基本单位，也是消费者的首要参照群体之一，对消费者购买行为有着重要影响。一个人在其一生中一般要经历两个家庭：第一个是父母的家庭，在父母的养育下逐渐长大成人，然后又组成了自己的家庭，即第二个家庭。当消费者做出购买决策时，必然要受到这两个家庭的影响。其中，受原有家庭的影响比较间接，受现有家庭的影响比较直接。一个人在其一生中会参加许多群体，如家庭、俱乐部及其他各种组织。每个人在各个群体中的位置可用角色和地位来确定。每一个角色都将在某种程度上影响其购买行为。每一角色都伴随着一种地位，这一地位反映了社会对他或她的总评价。而地

位标志又随着不同阶层和地理区域而有所变化。

（三）个人因素

消费者购买决策也受其个人特性的影响，特别是受其年龄所处的家庭生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性以及自我观念的影响。生活方式是一个人在世界上所表现的有关其活动、兴趣和看法的生活模式。个性是一个人所特有的心理特征，它导致一个人对其所处环境的相对一致和持续不断的反应。

（四）心理因素

消费者购买行为要受动机、知觉、学习以及信念和态度等主要心理因素的影响。动机是一种升华到足够强度的需要，它能够及时引导人们去探求满足需要的目标。亚伯拉罕·马斯洛则认为：人是有欲望的动物，需要什么取决于已经有了什么，只是尚未被满足的需要才影响人的行为，亦即已满足的需要不再是一种动因；人的需要是以层次的形式出现的，按其重要程度的大小，由低级需要逐级向上发展到高级需要，依次为生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要和自我实现需要；只有低层次需要被满足后，较高层次的需要才会出现并要求得到满足。一个被激励的人随时准备行动。然而，他如何行动则受其对情况的知觉程度的影响。

两个人在处于相同的激励状态和目标情况下，其行为却大不一样。这是由于他们对情况的知觉各异。所谓知觉是指个人选择、组织并解释信息的投入，以便创造一个有意义的过程，它不仅取决于刺激物的特征，而且还依赖于刺激物同周围环境的关系以及个人所处的状况。人们之所以对同一刺激物产生不同的知觉，是因为人们要经历三种知觉过程，即选择性注意、选择性曲解和选择性记忆。人们对于刺激物的理解是通过感觉进行的。所谓感觉是指通过视、听、嗅、味、触五种感官对刺激物的反应。随着感觉的深入，将感觉到的材料通过大脑进行分析综合，从而得到知觉。

人们要行动就得学习。学习是指由于经验而引起的个人行为的改变。人类行为大都来源于学习。一个人的学习是通过驱使力、刺激物、诱因、反应和强化的相互影响而产生的。由于市场营销环境不断变化，

新产品、新品牌不断涌现，消费者的购买行为必须经过多方收集有关信息之后，才能做出购买决策，这本身就是一个学习过程。通过行为和学习，人们获得了自己的信念和态度，而信念和态度又反过来影响人们的购买行为。所谓信念是指一个人对某些事物所持有的描述性思想。生产者应关注人们头脑中对其产品或服务所持有的信念，即本企业产品和品牌的形象。人们根据自己的信念采取行动，如果一些信念是错误的，并妨碍了购买行为，生产者就要运用促销活动去纠正这些错误信念。所谓态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好与坏认识上的评价、情感上的感受和行动倾向。态度能使人们对相似的事物产生相当一致的行为。一个人的态度呈现为稳定一致的模式，改变一种态度就需要在其他态度方面作重大调整。

二、消费者购买决策过程

市场营销者在分析了影响购买者行为的主要因素之后，还需了解消费者如何真正做出购买决策，即了解谁作出购买决策、购买决策的类型以及购买过程的具体步骤。

（一）参与决策的角色

人们在购买决策过程中可能扮演不同的角色，包括：发起者，即首先提出或有意向购买某一产品或服务的人；影响者，即其看法或建议对最终决策具有一定影响的人；决策者，即对是否买、为何买、如何买、何处买等方面的购买决策作出完全或部分最后决定的人；购买者，即实际采购人；使用者，即实际消费或使用产品或服务的人。

（二）购买者行为类型

消费者购买决策随其购买决策类型的不同而变化。较为复杂和花钱多的决策往往凝结着购买者的反复权衡和众多人的参与决策。根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度，可将消费者购买行为分为四种：

1. 习惯型购买行为

习惯型购买行为是指对于价格低廉、经常购买、品牌差异小的产品，消费者不需要花时间选择，也不需要经过收集信息、评价产品特点等复杂过程的最简单的消费者购买行为类型。消费者只是被动地接收

信息，出于熟悉而购买，也不一定进行购后评价。这类产品的市场营销者可以用价格优惠、电视广告、独特包装、销售促进等方式鼓励消费者试用、购买和续购其产品。

2. 变换型购买行为

变换型购买行为是指对于品牌差异明显的产品，消费者不愿花长时间来选择和估价，而是不断变换所购产品的品牌的消费者购买行为类型。这样做并不是因为对产品不满意，而是为了寻求多样化。针对这种购买行为类型，市场营销者可采用销售促进和占据有利货架位置等办法，保障供应，鼓励消费者购买。

3. 协调型购买行为

协调型购买行为是指对于品牌差异不大的产品，消费者不经常购买，而购买时又有一定的风险，所以，消费者一般要比较、看货，只要价格公道、购买方便、机会合适，消费者就会决定购买；购买以后，消费者也许会感到有些不协调或不够满意，在使用过程中，会了解更多情况，并寻求种种理由来减轻、化解这种不协调，以证明自己的购买决定是正确的消费者购买行为类型。经过由不协调到协调的过程，消费者会有一系列的心理变化。针对这种购买行为类型，市场营销者应注意运用价格策略和人员推销策略，选择最佳销售地点，并向消费者提供有关产品评价的信息，使其在购买后相信自己做了正确的决定。

4. 复杂型购买行为

复杂型购买行为是指消费者面对不常购买的贵重产品，由于产品品牌差异大、购买风险大，消费者需要有一个学习过程，广泛了解产品性能、特点，从而对产品产生某种看法，最后决定购买的消费者购买行为类型。对于这种复杂购买行为，市场营销者应采取有效措施帮助消费者了解产品性能及其相对重要性，并介绍产品优势及其给购买者带来的利益，从而影响购买者的最终选择。

（三）购买者决策过程

在复杂购买行为中，购买者的购买决策过程由引起需要、收集信息、评价方案、决定购买和买后行为五个阶段构成。

1. 引起需要

购买者的需要往往由两种刺激引起，即内部刺激和外部刺激。市场营销人员应注意识别引起消费者某种需要和兴趣的环境，并充分注意到两方面的问题：一是注意了解那些与本企业的产品实际上或潜在的有关联的驱使力；二是消费者对某种产品的需求强度会随着时间的推移而变动，并且被一些诱因所触发。在此基础上，企业还要善于安排诱因，促使消费者对企业产品产生强烈的需求，并立即采取购买行动。

2. 收集信息

一般来讲，引起的需要不是马上就能满足的，消费者需要寻找某些信息。消费者信息来源主要有个人来源（家庭、朋友、邻居、熟人）、商业来源（广告、推销员、经销商、包装、展览）、公共来源（大众传播媒体、消费者评审组织等）、经验来源（处理、检查和使用产品）等。市场营销人员应对消费者使用的信息来源认真加以识别，并评价其各自的重要程度，以及询问消费者最初接到品牌信息时有何感觉等。

3. 评价方案

消费者对产品的判断大都是建立在自觉和理性基础之上的。消费者的评价行为一般要涉及产品属性（即产品能够满足消费者需要的特性）、属性权重（即消费者对产品有关属性所赋予的不同的重要性权数）、品牌信念（即消费者对某品牌优劣程度的总的看法）、效用函数（即描述消费者所期望的产品满足感随产品属性的不同而有所变化的函数关系）和评价模型（即消费者对不同品牌进行评价和选择的程序和方法）等问题。例如，我国消费者在选购日用品、家用电器、办公用品、自行车、家用小汽车、保健品时，最看重的是厂家的信用程度。而在购买食品、饮料、个人服饰和化妆品时，往往会看是否跟自己的品味感觉相同。

4. 决定购买

评价行为会使消费者对可供选择的品牌形成某种偏好，从而形成购买意图，进而购买所偏好的品牌。但是，在购买意图和决定购买之间，有两种因素会起作用，一是别人的态度，二是意外情况。也就是说，偏好和购买意图并不总是导致实际购买，尽管二者对购买行为有直接

影响。消费者修正、推迟或者回避做出某一购买决定，往往是受到了可觉察风险的影响。可觉察风险的大小随着冒这一风险所支付的货币数量、不确定属性的比例以及消费者的自信程度而变化。市场营销人员必须了解引起消费者有风险感的那些因素，进而采取措施来减少消费者的可觉察风险。

5. 购后行为

消费者在购买产品后会产生某种程度的满意感和不满意感，进而采取一些使市场营销人员感兴趣的购后行为。所以，产品在被购买之后，就进入了购后阶段，此时，市场营销人员的工作并没有结束。购买者对其购买活动的满意感（S）是其产品期望（E）和该产品可觉察性能（P）的函数，即 $S=f(E,P)$。若 $E=P$，则消费者会满意；若 $E>P$，则消费者不满意，若 $E<P$，则消费者会非常满意。消费者根据自己从卖主、朋友以及其他来源所获得的信息来形成产品期望。如果卖主夸大其产品的优点，消费者将会感受到不能证实的期望。这种不能证实的期望会导致消费者的不满意感。E 与 P 之间的差距越大，消费者的不满意感也就越强烈。所以，卖主应使其产品真正体现出其可觉察性能，以便使购买者感到满意。事实上，那些有保留地宣传其产品优点的企业，反倒使消费者产生了高于期望的满意感，并树立起了良好的产品形象和企业形象。

消费者对其购买的产品是否满意，将影响到以后的购买行为。如果对产品满意，则在下一次购买中可能继续采购该产品，并向其他人宣传该产品的优点。如果对产品不满意，则会尽量减少不和谐感，因为人的机制存在着一种在自己的意见、知识和价值观之间建立协调性、一致性或和谐性的驱使力。具有不和谐感的消费者可以通过放弃或退货来减少不和谐，也可以通过寻求证实产品价值比其价格高的有关信息来减少不和谐感。市场营销人员应采取有效措施尽量减少购买者买后不满意的程度。过去的品牌选择对于未来品牌偏好起强化作用。

第二节　组织市场

企业的市场营销对象不仅包括广大消费者，也包括各类组织机构，这些组织机构构成了原材料、零部件、机器设备、供给品和企业服务的庞大市场。为此，企业必须了解组织市场主要是产业市场和中间商的购买行为。

组织市场是由各种组织机构形成的对企业产品和劳务需求的总和。它可分为三种类型，即产业市场、中间商市场和政府市场。

一、产业市场

产业市场，又叫生产者市场或组织市场。它是指一切购买产品和服务并将之用于生产其他产品或劳务，以供销售、出租或供应给他人的个人和组织。通常由以下产业所组成：农业、林业、水产业；制造业；建筑业；通信业；公用事业；银行业、金融业和保险业；服务业等。

二、中间商市场

中间商市场，是指那些通过购买商品和劳务以转售或出租给他人获取利润为目的的个人和组织。中间商不提供形式效用，而是提供时间效用、地点效用和占有效用。中间商市场由各种批发商和零售商组成。批发商是指这样的商业单位：它购买商品和劳务并将之转卖给零售商和其他商人以及产业用户、公共机关用户和商业用户等，但它不把商品大量卖给最终消费者；而零售商的主要业务则是把商品或劳务直接卖给消费者。

三、政府市场

政府市场，是指那些为执行政府的主要职能而采购或租用商品的各级政府单位，也就是说，一个国家政府市场上的购买者是该国各级政府的采购机构。由于各国政府通过税收、财政预算等，掌握了相当大一部分国民收入，所以形成了一个很大的政府市场。

第三节　产业市场

一、产业市场的特点

在组织市场中，产业市场的购买行为与购买决策具有典型的代表意义。在某些方面，产业市场与消费者市场具有相似性，二者都要人为满足某种需要而担当购买者角色、制定购买决策等。然而，产业市场在市场结构与需求、购买单位性质、决策类型与决策过程及其他各方面，又与消费者市场有着明显差异。

（1）产业市场和消费者市场比较，产业市场上购买者的数量较少，购买者的规模较大。在消费者市场上，购买者是消费者个人或家庭，购买者必然为数众多，规模很小。在产业市场上，购买者绝大多数都是企业单位，购买者的数目必然比消费者市场少得多，购买者的规模也必然大得多。而且，由于资本和生产集中，许多行业的产业市场都由少数几家或一家大公司的大买主所垄断。

（2）产业市场上的购买者往往集中在少数地区。

（3）产业市场的需求是引申需求。这就是说，产业购买者对产业用品的需求，归根结底是从消费者对消费品的需求引申出来的。

（4）产业市场的需求是缺乏弹性的需求。在产业市场上，产业购买者对产业用品和劳务的需求受价格变动的影响不大。如果皮革的价格下降，制鞋商不会购买很多的皮革，除非：皮鞋成本是制鞋成本的主要部分；制鞋商要大幅度降低皮鞋价格；消费者要购买更多皮鞋。如果皮革价格上涨，制鞋商也不会大量减少皮革的购买量，除非：制鞋商发现了节省原料的方法；制鞋商发现了皮革的代用品。产业市场的需求在短期内尤其缺乏弹性，因为生产者不能在短期内对其生产方法有很大的改变。此外，如果原材料的价值很小，这种原材料成本在制成品的整个成本中所占的比重很小，那么这种原材料的需求也缺乏弹性。

（5）产业市场的需求是波动的需求。产业购买者对于产业用品和劳务的需求比消费者的需求更容易发生变化。在现代市场经济条件下，工厂设备等资本货物的行情波动会加速原料的行情波动。如上所

说,产业市场的需求是“引申需求”。消费者需求的少量增加能导致产业购买者需求的大大增加。这种必然性,西方经济学者称之为加速理论。有时消费者需求只增减 10%,就能使下期产业购买者需求出现200%的增减。因为产业市场的需求变化很大,所以生产产业用品的企业往往实行多元化经营,尽可能增加产品品种、扩大企业经营范围,以减少风险。

(6) 专业人员购买。由于产业用品特别是主要设备的技术性强,企业通常都雇有经过训练的、内行的专业人员,负责采购工作。企业采购主要设备的工作较复杂,参与决策的人员比消费者市场也多,决策过程更为规范,通常由若干技术专家和最高管理层组成采购委员会领导采购工作。

(7) 直接购买。产业购买者往往向生产者直接采购所需产业用品(特别是那些单价高、有高度技术性的机器设备),而不通过中间商采购。

(8) 互惠。产业购买者往往这样选择供应商:“你买我的产品,我就买你的产品。”互惠有时表现为三角形或多角形。例如,假设有 A、B、C 三家公司,C 是 A 的顾客,A 就可能提出这种互惠条件:如果 B 购买 C 的产品,A 就购买 B 的产品。

(9) 产业购买者往往通过租赁方式取得产业用品。机器设备、车辆、飞机等产业用品单价高,通常用户需要融资才能购买,而且技术设备更新快,因此企业所需要的机器设备等有越来越多的部分不采取完全购买方式,而是通过租赁方式取得。

二、产业购买者的决策参与者

产业用品供货企业不仅要了解谁在市场上购买和产业市场的特点,而且要了解谁参与产业购买者的购买决策过程,他们在购买决策过程中充当什么角色、起什么作用,也就是说要了解其顾客的采购组织。

各企业采购组织有所不同。小企业只有几个采购人员,大公司有很大的采购部门,由一位副总裁主管。有些公司的采购经理有权决定采购什么规格的产品、由谁供应;有些采购经理只负责把订货单交给供

应商。通常,采购经理只对小产业用品有决策权,至于主要设备的采购,采购经理只能按照决策者的意图办事。

在任何一个企业中,除了专职的采购人员之外,还有一些其他人员也参与购买决策过程。所有参与购买决策过程的人员构成采购组织的决策单位,市场营销学称之为采购中心。企业采购中心通常包括五种成员:

(一)使用者

使用者即具体使用欲购买的某种产业用品的人员。公司要购买实验室用的电脑,其使用者是实验室的技术人员;要购买打字机,其使用者是办公室的秘书。使用者往往是最初提出购买某种产业用品意见的人,他们在计划购买产品的品种、规格中起着重要作用。

(二)影响者

影响者即在企业外部和内部直接或间接影响购买决策的人员,他们通常协助企业的决策者决定购买产品的品种、规格等。企业的技术人员是最主要的影响者。

(三)采购者

采购者即在企业中有组织采购工作(如选择供应商和供应商谈判等)的正式职权人员。在较复杂的采购工作中,采购者还包括参加谈判的公司高级人员。

(四)决定者

决定者即在企业中有批准购买产品权力的人。在标准品的例行采购中,采购者常常是决定者;而在较复杂的采购中,公司领导人常常是决定者。

(五)信息控制者

信息控制者即在企业外部和内部能控制市场信息流到决定者、使用者那里的人员,如企业的购买代理商、技术人员等。

当然,并不是任何企业采购任何产品都必须有上述五种人员参加购买决策过程。企业中采购中心的规模大小和成员多少会随着欲采购产品的不同而有所不同。一个企业如果采购办公用的文具,可能只有采购者和使用者参与购买决策过程,而且采购者往往就是决策者。在

这种情况下，采购中心的成员较少，规模较小。如果采购一台电脑，其技术性较强、单价高、行为类型复杂、参与购买决策过程的人员较多，采购中心成员也就较多、规模较大。

如果一个企业的采购中心的成员较多，供货企业的市场营销人员就不可能接触所有的成员，而只能接触其中少数几位成员。在此情况下，供货企业的市场营销人员必须了解谁是主要的决策参与者，以便影响最有影响力的重要人物。

三、产业购买者的行为类型

产业购买者不是只作单一的购买决策，而要作一系列的购买决策。产业购买者要作多少购买决策，其购买决策结构的复杂性取决于产业购买者行为类型的复杂性。

产业购买者的行为类型大体有三种。其中，一种极端情况是直接重购，基本上属惯例化决策；另一种极端情况是全新采购，需要做大量的调查研究；二者之间是修正重购，也需要做一定的调查研究：

（一）直接重购

直接重购即企业的采购部门根据过去和许多供应商打交道的经验，从供应商名单中选择供货企业，并直接重新订购过去采购的同类产业用品。此时，组织购买者的购买行为是惯例化的。在这种情况下，列入供应商名单中的供应商会尽力保持产品质量和服务质量，并采取其他有效措施来提高采购者的满意程度。未列入名单内的供应商会试图提供新产品或开展某种满意的服务，以便使采购者考虑从他们那里购买产品，同时还将设法先取得一部分订货，以后逐步争取更多的订货份额。

（二）修正重购

修正重购即企业的采购经理为了更好地完成采购工作任务，适当改变要采购的某些产业用品的规格、价格等条件或供应商。这类行为类型较复杂，因而参与购买决策过程的人数较多。这种情况给“门外的供货企业”提供了市场机会，并给“已入门的供货企业”造成了威胁，这些供货企业会设法拉拢其现有顾客，保护其既得市场。

（三）全新采购

全新采购即企业第一次采购某种产业用品。新购的成本费用越高、风险越大，那么需要参与购买决策过程的人数和需要掌握的市场信息就越多。这类行为类型最复杂。因此，供货企业要派出特殊的推销人员小组，向其顾客提供市场信息，帮助顾客解决疑难问题。

在直接重购情况下，产业购买者要作出的购买决策最少；而在全新采购情况下，产业购买者要作出的购买决策最多，通常要作出以下主要决策，即决定产品规格、价格幅度、交货条件和时间、服务条件、支付条件、订购数量、可接受的供应商和挑选出来的供应商等。

四、影响产业购买者决策的主要因素

产业购买者作购买决策时受一系列因素的影响：

（一）环境因素

环境因素指一个企业外部周围环境的因素。诸如一个国家的经济前景、市场需求、技术发展变化、市场竞争、政治和法律等情况。例如，如果经济前景不佳，市场需求不振，产业购买者就不会增加投资，甚至会减少投资，减少原材料采购量和库存量。

（二）组织因素

组织因素指企业本身的因素，诸如企业的目标、政策、步骤、组织结构、系统等。显然，这些组织因素也会影响产业购买者的购买决策和购买行为。

（三）人际因素

如上所说，企业的采购中心通常包括使用者、影响者、采购者、决定者和信息控制者，这五种成员都参与购买决策过程。这些参与者在企业中的地位、职权、说服力以及他们之间的关系有所不同。这种人事关系也不能不影响产业购买者的购买决策、购买行为。

（四）个人因素

个人因素指各个参与者的年龄、受教育程度、个性等。这些个人的因素会影响各个参与者对要采购的产业用品和供应商的感觉、看法，从而影响购买决策、购买行动。

五、产业购买者的决策过程

供货企业的最高管理层和市场营销人员还要了解其顾客的购买过

程的各个阶段的情况，并采取适当措施，以适应顾客在各个阶段的需要，才能成为现实的卖主。产业购买者购买过程的阶段多少，也取决于产业购买者行为类型的复杂程度。

在直接重购这种最简单的行为类型下，产业购买者的购买过程的阶段最少；在修正重购情况下，购买过程的阶段多一些；而在全新采购这种最复杂的情况下，购买过程的阶段最多，要经过八个阶段。

（一）认识需要

在全新采购和修正重购情况下，购买过程是从企业的某些人员认识到要购买某种产品以满足企业的某种需要开始的。认识需要是由两种刺激引起的：（1）内部刺激。诸如，企业最高管理层决定推出某种新产品，因而需要采购生产这种新产品的新设备和原料；有些机器发生故障或损坏，需要购置零部件或新机器；发现购进的某些原料质量不好，必须更换供应商等等。（2）外部刺激。如采购人员看广告或参加展销会等，发现了更物美价廉的产业用品。

（二）确定需要

确定所需品种的特征和数量。标准品没有问题。至于复杂品种，采购人员要和使用者、工程师等共同研究，确定所需品种的特征和数量。供货企业的市场营销人员在此阶段要帮助采购单位的采购人员确定所需品种的特征和数量。

（三）说明需要

企业的采购组织确定需要以后，要指定专家小组，对所需品种进行价值分析，做出详细的技术说明，作为采购人员取舍的标准。供货企业的市场营销人员也要运用价值分析技术，向顾客说明其产品有良好的功能。

（四）物色供应商

在全新采购情况下，采购复杂的、价值高的品种，需要花较多时间物色供应商。供货企业的最高管理层要加强广告宣传，千方百计提高本公司的知名度。

（五）征求建议

企业的采购经理邀请合格的供应商提出建议。如果采购复杂的、

价值高的品种，采购经理应要求每个潜在的供应商都提交详细的书面建议。采购经理还要从合格的供应商中挑选最合适的供应商，要求他们提出正式的建议书。因此，供货企业的市场营销人员必须善于提出与众不同的建议书，引起顾客的信任，争取成交。

（六）选择供应商

采购中心根据供应商产品质量、产品价格、信誉、及时交货能力、技术服务等来评价供应商，选择最有吸引力的供应商。采购中心作最后决定以前，也许还要和那些较中意的供应商谈判，争取较低的价格和更好的条件。最后，采购中心选定一个或几个供应商。西方许多精明的采购经理一般都宁愿有多条供应来源，以免受制于人，而且这样能够比较各个供应商采购某种原料，他向第一位供应商采购所需原料的60%，分别向其他供应商采购所需要原料的30%和10%，这样就可以使这三位供应者展开竞争，进一步做好供应工作。

（七）选择订货程序

采购经理开订货单给选定的供应商，在订货单上列举技术说明、需要数量、期望交货期等。现在西方企业日益趋于采取“一揽子合同”，而不采取“定期采购交货”。这是因为，如果采购次数较少，每次采购批量较大，库存就会增加；反之，如果采购次数较多，库存就会减少。采购经理通过和某一供应商签订“一揽子合同”，和这个供应商建立长期供货关系，这个供应商承诺当采购经理需要时即按照原来约定的价格条件随时供货。这样，库存就摆在供货企业（卖方）那里，采购单位（买方）如果需要进货，采购经理的电脑就会自动印出订货单，或者用电传打字机发送订货单给供应商。因而“一揽子合同”又叫做“无库存采购计划”。

（八）检查合同履行情况

采购经理最后还要向使用者征求意见，了解他们对购进的产品是否满意，以此来检查和评价各个供应商履行合同情况。然后根据这种检查和评价，决定以后是否继续向某个供应商采购产品。

思 考 题

1. 简述参照群体的含义及其类型。
2. 简述家庭对消费者购买行为的影响。
3. 简述消费者市场购买时参与决策的角色。
4. 简述消费者市场购买者决策过程包括的几个阶段。
5. 简述组织市场的构成。
6. 简述产业市场的特点。
7. 简述企业采购中心的组成成员。
8. 试比较产业购买者的三种行为类型。
9. 简述影响产业购买者决策的主要因素。
10. 简述产业购买者的决策过程包括的八个阶段。
11. 比较消费者市场购买行为的几种类型以及相应的营销策略。

第五章 市场竞争战略

市场竞争是市场经济的基本特征之一。正确的市场竞争战略,是企业成功地实现其市场营销目标的关键。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须树立竞争观念,制定正确的市场竞争战略,努力取得竞争的主动权。

第一节 竞争者分析

企业在开展市场营销活动的进程中,仅仅了解其顾客是远远不够的,还必须了解其竞争者。知彼(竞争者)知己,才能取得竞争优势,在商战中获胜。

一、识别企业的竞争者

竞争者一般是指那些与本企业提供的产品或服务相类似,并且所服务的目标顾客也相似的其他企业。例如,美国可口可乐公司把百事可乐公司作为主要竞争者;通用汽车公司把福特汽车公司作为主要竞

争者，而不是其他小公司。

识别竞争者看来似乎是简而易行的事，其实并不尽然。企业的现实竞争者和潜在竞争者的范围很广。从现代市场经济实践看，一个企业很可能被潜在竞争者吃掉，而不是当前的主要竞争者。通常可从产业和市场两个方面来识别企业的竞争者。

（一）产业竞争观念

从产业方面来看，提供同一类产品或可相互替代产品的企业，构成一种产业，如汽车产业、医药产业等等。如果一种产品价格上涨，就会引起另一种替代产品的需求增加。例如，咖啡涨价会促使消费者转而购买茶叶或其他软饮料，因为他们是可相互替代的产品，尽管它们的自然形态不同。企业要想在整个产业中处于有利地位，就必须全面了解本产业的竞争模式，以确定自己的竞争者的范围。

（二）市场竞争观念

从市场方面来看，竞争者是那些满足相同市场需要或服务于同一目标市场的企业。例如，从产业观点来看，打字机制造商以其他同行业的公司为竞争者；但从市场观点来看，顾客需要的是“书写能力”，这种需要以铅笔、钢笔、电子计算机也可满足，因而生产这些产品的公司均可成为打字机制造商的竞争者。以市场观点分析竞争者，可使企业拓宽眼界，更广泛地看清自己的现实竞争者和潜在竞争者，从而有利于企业制定长期的发展规划。

识别竞争者的关键是，从产业和市场两方面将产品细分和市场细分结合起来，综合考虑。

二、确定竞争者的目标与战略

确定了谁是企业的竞争者之后，还要进一步搞清每个竞争者在市场上追求的目标和实施的战略是什么、每个竞争者行为的动力是什么。可以假设所有竞争者努力追求的都是利润的极大化，并据此采取行动。但是，各个企业对短期利润或长期利润的侧重不同。有些企业追求的是“满意”的利润而不是“最大”的利润，只要达到既定的利润目标就满意了，即使其他策略能赢得更多的利润他们也不予考虑。

（一）竞争者的目标

每个竞争者都有侧重点不同的目标组合，如获利能力、市场占有率、现金流量、技术领先和服务领先等等。企业要了解每个竞争者的重点目标是什么，才能正确估计他们对不同的竞争行为将如何反应。例如，一个以“低成本领先”为主要目标的竞争者，对其他企业在降低成本方面技术突破的反应，要比对增加广告预算的反应强烈得多。企业还必须注意监视和分析竞争者的行为，如果发现竞争者开拓了一个新的细分市场，那么，这可能是一个市场营销机会；或者发觉竞争者正试图打入属于自己的细分市场，那么，就应抢先下手，予以回击。

竞争者目标的差异会影响到其经营模式。美国企业一般都以追求短期利润最大化模式来经营，因为其当期业绩是由股东评价的。如果短期利润下降，股东就可能失去信心，抛售股票，以致企业资金成本上升。日本企业一般按市场占有率最大化模式经营。它们需要在一个资源贫乏的国家为 1 亿多人提供就业，因而对利润的要求较低，大部分资金来源于寻求平稳的利息而不是高额风险收益的银行。日本企业的资金成本要远远低于美国企业，所以，能够把价格定得较低，并在市场渗透方面显示出更大的耐性。

（二）竞争者的战略

各企业采取的战略越相似，它们之间的竞争就越激烈。在多数行业中，根据所采取的主要战略的不同，可将竞争者划分为不同的战略群体。例如，在美国的主要电器行业中，通用电气公司、惠普公司和施乐公司都提供中等价格的各种电器，因此可将它们划为同一战略群体。

根据战略群体的划分，可以归纳出两点：一是进入各个战略群体的难易程度不同。一般小型企业适于进入投资和声誉都较低的群体，因为这类群体较易打入；而实力雄厚的大型企业则可考虑进入竞争性强的群体。二是当企业决定进入某一战略群体时，首先要明确谁是主要的竞争对手，然后决定自己的竞争战略。假如，某公司要进入上述电器公司的战略群体，就必须有战略上的优势，否则很难吸引相同的目标顾客。

除了在同一战略群体内存在激烈竞争外，在不同战略群体之间也存在竞争。因为：第一，某些战略群体可能具有相同的目标顾客；第二，

顾客可能分不清不同战略群体的产品的区别，如分不清高档货与中档货的区别；第三，属于某个战略群体的企业可能改变战略，进入另一个战略群体，如提供中档货的企业可能转产高档货。

企业需要估计竞争者的优势及劣势，了解竞争者执行各种既定战略的情报是否达到了预期目标。为此，需收集过去几年中关于竞争者的情报和数据，如销售额、市场占有率、边际利润、投资收益、现金流量、发展战略等等。但这不是一件容易的事，有时要通过间接的方式取得，如通过二手资料、别人的介绍、别人的经验等。企业可以对中间商和顾客进行调查，如以问卷调查形式请顾客给本企业的和竞争者的产品在一些重要方面分别打分，通过分数可了解竞争者的长处和劣势，还可用来比较自己和竞争者在竞争地位上的优劣。在寻找竞争劣势时，要注意发现竞争者对市场或对他们自己判断上的错误。例如，有些竞争者自以为他们的产品是一流的，而实际上并非如此；有些错误观念如误认为“顾客偏爱产品线齐全的企业”、“人员促销是唯一主要的促销方式”、“顾客认为服务比价格更重要”等等，都会导致采用错误的战略。如果发现竞争者的主要经营思想有某种不符合实际的错误观念，企业就可利用对手这一劣势，出其不意，攻其不备。

三、判断竞争者的市场反应

竞争者的目标、战略、优势和劣势决定了它对降价、促销、推出新产品等市场竞争战略的反应。此外，每个竞争者都有一定的经营哲学和指导思想。因此，为了估计竞争者的反应及可能采取的行动，企业的市场营销管理者要深入了解竞争者的思想和信念。当企业采取某些措施和行动之后，竞争者会有不同的反应。

（一）从容不迫型竞争者

一些竞争者反应不强烈、行动迟缓，其原因可能是认为顾客忠实于自己的产品；也可能重视不够，没有发现对手的新措施；还可能是因缺乏资金无法做出相当的反应。

（二）选择型竞争者

一些竞争者可能会在某些方面反应强烈，如对降价竞销总是强烈反击，但对其他方面（如增加广告预算、加强促销活动等）却不予理会，

因为他们认为这对自己威胁不大。

（三）凶猛型竞争者

一些竞争者对任何方面的进攻都迅速强烈地做出反应，如美国宝洁公司就是一个强劲的竞争者，一旦受到挑战就会立即发起猛烈的全面反击。因此，同行企业都避免与它直接交锋。

（四）随机型竞争者

有些企业的反应模式难以捉摸，它们在特定场合可能采取也可能不采取行动，并且无法预料它们将会采取什么行动。

四、选择企业应采取的对策

企业明确了谁是主要竞争者并分析了竞争者的优势、劣势和反应模式之后，就要决定自己的对策：进攻谁、回避谁，可根据以下几种情况做出决定：

（一）竞争者的强弱

多数企业认为应以较弱的竞争者为进攻目标，因为这可以节省时间和资源，事半功倍，但是获利较少。反之，有些企业认为应以较强的竞争者为进攻目标，因为这可以提高自己的竞争能力并且获利较大，而且即使是强者也总会有劣势。

（二）竞争者与本企业的相似程度

多数企业主张与相近似的竞争者展开竞争，但同时又认为应避免摧毁相近似的竞争者，因为其结果很可能对自己反而不利。例如，美国博士伦眼镜公司在20世纪70年代末与其他同样生产隐形眼镜的公司竞争大获全胜，导致竞争者完全失败而将企业卖给了竞争力更强的大公司，结果使博士伦公司面对更强大的竞争者，处境更困难。

（三）竞争者表现的好坏

有时竞争者的存在对企业是必要的和有益的，具有战略意义。竞争者可能有助于增加市场总需求，可分担市场开发和产品开发的成本，并有助于使新技术合法化；竞争者为吸引力较小的细分市场提供产品，可导致产品差异性的增加；最后，竞争者还可以加强企业同政府管理者或同员工的谈判力量。但是，企业并不是把所有的竞争者都看成是有益的。因为每个行业中的竞争者通常都有表现良好和具破坏性的两种

类型。表现良好的竞争者按行业规则行动、按合理的成本定价，有利于行业的稳定和健康发展；他们激励其他企业降低成本或增加产品差异性；他们接受合理的市场占有率与利润水平。而具有破坏性的竞争者则不遵守行业规则，他们常常不顾一切地冒险，或用不正当手段（如收买贿赂买方采购人员等）扩大市场占有率等等，从而扰乱了行业的均衡。例如，IBM 公司看到克雷研究公司是表现良好的竞争者，因为它遵守行业规则，固守它的超级电脑细分市场，不攻击 IBM 的核心市场。然而，IBM 却看到日本富士通公司是具有破坏性的竞争者，因为它以补贴价格和差异很小的产品攻击 IBM 的核心市场。

根据以上分析，每个行业的竞争者都有表现好坏之分，那些表现好的试图组成一个只有好的竞争者的行业。他们通过颁发许可证，选择相互关系（攻击或结盟）及其他手段，试图使本行业竞争者的市场营销活动限于协调合理的范围之内，遵守行业规则，凭自己的努力扩大市场占有率，彼此在市场营销因素组合上保持一定的差异性，从而减少直接的冲突。

企业为了及时准确地掌握竞争者情报，除按以上步骤分析竞争者外，还需要建立竞争情报系统。具体步骤是：① 建立系统。这个系统首先要明确市场营销管理者所需要的主要情报及其最佳来源是什么。② 收集数据。通常，推销人员、经销商和代理商、市场咨询机构和有关的协会以及有关的报纸杂志等，都可成为情报来源。③ 评价分析。对所收集到的资料分析评估，做出必要的解释，整理分类。④ 传播反应。通过电话、报告、通信、备忘录、布告等形式，将情报资料及时送给企业有关的管理部门。

五、企业的竞争定位

企业在进行市场分析之后，还必须明确自己在同行业竞争中所处的位置，进而结合自己的目标、资源和环境以及在目标市场上的地位等来制定市场竞争战略。现代市场营销理论根据企业在市场上的竞争地位，把企业分为四种类型：市场主导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。

第二节　市场主导者战略

市场主导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。一般说来，大多数行业都有一家企业被认为是市场主导者，它在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量等方面处于主宰地位，为同业者所公认。它是市场竞争的先导者，也是其他企业挑战、效仿或回避的对象，如美国汽车市场的通用公司、电脑软件市场的微软公司、照相机行业的尼康公司、推土机行业的卡特彼勒公司、软饮料市场的可口可乐公司、剃须刀行业的吉列公司以及快餐市场的麦当劳公司等等。这种主导者几乎各行各业都有，它们的地位是在竞争中自然形成的，但不是固定不变的。市场主导者所具备的优势包括：消费者对品牌的忠诚度高，营销渠道的建立及其高效运行，营销经验的迅速积累等。

市场主导者如果没有获得法定的垄断地位，必然会面临竞争者的无情挑战。因此，它必须保持高度的警惕并采取适当的战略，否则就很可能丧失领先地位而降到第二位或第三位。市场主导者为了维护自己的优势、保住自己的领先地位，通常可采取三种战略：一是扩大市场需求总量；二是保护市场占有率；三是提高市场占有率。

一、扩大市场需求总量

当一种产品的市场需求总量扩大时，受益最大的是处于领先地位企业。例如，美国消费者如果增加拍照片的数量，受益最大的将是柯达公司，因为它占有美国胶卷市场的70%以上。

一般说来，市场主导者可从三个方面扩大市场需求量：一是发现新用户；二是开辟新用途；三是增加使用量。

（一）发现新用户

每种产品都有吸引新用户、增加用户数量的潜力，因为可能有些消费者对某种产品还不甚了解，或产品定价不合理，或产品性能还有缺陷等。一个制造商可从三个方面找到新的用户。如香水企业可设法说服不用香水的妇女使用香水（市场渗透战略）；说服男士使用香水（市场开发战略）；向其他国家推销香水（地理扩展战略）。美国强生公司婴

儿洗发香波的扩大推销，是开发市场的一个成功范例。当美国出生率开始下降时，该公司制作了一部电视广告片向成年人推销婴儿洗发香波，取得了良好效果，使该品牌成为市场主导者。另一个成功地发现新用户的例子是微软公司的 Windows 软件包开发出了中文版的 Windows95。雀巢公司所采取的是地理扩展，它总是力图成为进入市场的第一家食品公司。为了进入中国市场，雀巢先后进行了长达 10 年的谈判。

（二）开辟新用途

为产品开辟新的用途，可扩大需求量并使产品销路久畅不衰。例如，美国杜邦公司的尼龙就是一个成功的典型。又如，碳酸氢钠的销售在 100 多年间没有起色，它虽有多种用途，但没有一种是大量的，后来一家企业发现有些消费者将该产品用作电冰箱除臭剂，于是大力宣传这一新用途，使该产品销量大增。许多事例表明，新用途的发现往往归功于顾客。凡士林最初问世时是用作机器润滑油，之后，一些使用者才发现凡士林可用作润肤脂、药膏和发胶等。

（三）增加使用量

促进用户增加使用量是扩大需求的一种重要手段。例如，宝洁公司劝告消费者在使用海飞丝香波洗发时，每次将使用量增加一倍效果更佳。又如，法国的一家轮胎公司宣传法国南部的旅馆服务如何优良，诱导巴黎人开车到南部去度周末，并出版有详细地图的旅游指南，引导人们更多地开车去旅游，以增加轮胎的消耗量。提高购买频率也是扩大消费量的一种常用的办法，如时装制造商每年每季都不断推出新的流行款式，消费者就不断购买新装；流行款式的变化愈快，消费者购买新装的频率也愈高。

二、保护市场占有率

处于市场领先地位的企业，必须时刻防备竞争者的挑战，保卫自己的市场阵地。例如，可口可乐公司要防备百事可乐，柯达公司要提防富士公司，吉列公司要警惕毕克公司，丰田公司要小心日产公司等等。这些挑战者都是很有实力的，主导者不注意就可能被取而代之。

市场主导者如何防御竞争者的进攻呢？近年来国外的经营管理者

经常借用军事上的战略战术，特别是对我国古代的兵法十分重视，如菲利普·科特勒在其《市场营销管理——亚洲版》一书中，就引用了《孙子兵法》的论述："故善战者，求之于势，不责于人。"即善战者不是依靠对手不进攻，而是靠自己具有不可被攻破的实力。因此，市场主导者任何时候也不能满足于现状，必须在产品的创新、服务水平的提高、分销渠道的畅通和降低成本等方面真正处于该行业的领先地位。主导者应该在不断提高服务质量的同时，抓住对手的弱点主动出击。在军事上有一条原则："进攻是最好的防御"。因此，香港电信公司实施了一项名为"G-Force"的服务保证计划，它使得顾客能够申请免费租用线路，甚至当流动服务无法达到其服务标准时将现金兑换出来。同时该公司还引入了如 VOD（视频服务）等盈利性业务，这种 VOD 服务可以用普通电话线路将各种电影传送到用户家里。还有其他一些类似的例子，如在文字处理业，微软公司已经研制出能够处理中文的版本；而在日本，苹果公司引入了能够阅读日文的产品。

市场主导者如果不发动进攻，就必须严守阵地，不能有任何疏漏，应尽可能使中间商的货架多摆上些自己的产品，防止其他品牌侵入。堵塞漏洞要付出很高的代价，但放弃一个细分市场，"机会损失"可能更大。例如，前些年美国通用汽车公司不愿耗资去生产小型汽车，结果被日本公司侵入美国汽车市场，通用公司的损失巨大。因此，市场主导者必须善于辨认哪些是值得耗资防守的阵地，哪些是风险很小可以放弃的阵地。主导者往往无法保持它在整个市场上的所有阵地，应当集中使用防御力量。

防御战略的目标是：减少受攻击的可能性，使攻击转移到危害较小的地方，并削弱其攻势。虽然任何攻击都可能造成利润上的损失，但防御者的防御措施如何、反应速度快慢产生的结果大不一样。有六种防御战略可供市场主导者选择。

（一）阵地防御

阵地防御就是在现有阵地周围建立防线。这是一种静态的防御，是防御的基本形式。但是，它不能作为唯一的形式，如果将所有力量都投入这种防御，最后很可能导致失败，如第二次世界大战时法国的"马

其诺防线”。对企业来说，单纯采用消极的静态防御，只保卫自己目前的市场和产品，是一种“市场营销近视症”。例如，当年亨利·福特对他的T型车的近视症就造成了严重的后果，使得年赢利10亿美元的福特公司从顶峰跌到了濒临破产的边缘。现在，可口可乐公司虽然已经发展到年产量占全球软饮料半数左右的规模，但仍然积极从事多角化经营，如打入酒类市场、兼并水果饮料公司、从事塑料和海水淡化设备等工业。

（二）侧翼防御

侧翼防御是指市场主导者除保卫自己的阵地外，还应建立某些辅助性的基地作为防御阵地，或必要时作为反攻基地。市场主导者应格外注意保卫自己较弱的侧翼，防止对手乘虚而入。例如，20世纪70年代美国几大汽车公司就因没有注意侧翼防御，遭到日本小型汽车的无情进攻，失去了大片阵地。大荣公司是日本最大的超市连锁公司，它运用在城镇外开设新店、销售更多的进口商品等策略狠狠报复了那些企图与之竞争的折扣商店。在菲律宾，生力啤酒公司的白威士忌受到亚洲啤酒公司“虎”牌啤酒的挑战，生力公司为应付这一挑战，推出了侧翼品牌“金鹰”，结果取得了防御成功。

（三）以攻为守

这是一种“先发制人”式的防御，即在竞争者尚未进攻之前，先主动攻击它。这种战略主张预防胜于治疗，事半功倍。具体做法是，当竞争者的市场占有率达到某一危险的高度时，就对它发动攻击；或者是对市场上的所有竞争者全面攻击，使人人自危。如日本精工表把它的2 000多个款式的手表分销到世界各地，造成全方位的威胁。

当然，企业如果对自己的技术或品牌声誉有充分信心，自信足以承受某些攻击的话，也可能沉着应战，不轻易发动进攻。如美国亨氏公司对汉斯公司在番茄酱市场上的进攻，就置之不理，结果是后者得不偿失，以败阵告终。

（四）反击防御

当市场主导者遭到对手发动降价或促销攻势，或改进产品、占领市场阵地等进攻时，不能只是被动应战，应主动反攻入侵者的主要市场阵

地。市场主导者可实行正面反攻、侧翼反攻或发动钳形攻势，以切断进攻者的后路。当市场领导者在它的本土上遭到攻击时，一种很有效的方法是也进攻攻击者的主要领地，以迫使其撤回部分力量守卫其本土，这叫做“围魏救赵”。富士与柯达公司就是这样的例子。当富士在美国向柯达公司发动攻势时，柯达公司报复的手段是以牙还牙，攻入日本市场。

（五）运动防御

这种战略是：不仅防御目前的阵地，而且还要扩展到新的市场阵地，作为未来防御和进攻的中心。市场扩展通过两种方式实现：① 市场扩大化。就是企业将其注意力从目前的产品上转到有关该产品的基本需要上，并全面研究与开发有关该项需要的科学技术。例如，把“石油”公司变成“能源”公司就意味着市场范围扩大了，不限于一种能源——石油，而是要覆盖整个能源市场。又如，美国有一家公司把它的经营范围从“地面覆盖”扩展到“房间装饰”，取得了很大成功，进而该公司又扩展到其他有关业务。但是市场扩大化必须有一个适当的限度，否则将发生“市场营销远视症”。② 市场多角化。即向无关的其他市场扩展，实行多角化经营。例如美国的烟草公司由于社会对吸烟的限制日益增多纷纷转向其他产业，如酒类、软饮料和冷冻食品等。

（六）收缩防御

在所有市场阵地上全面防御有时会得不偿失，在这种情况下，最好是实行战略收缩——收缩防御，即放弃某些疲软的市场阵地，把力量集中用到主要的市场阵地上去。

三、提高市场占有率

市场主导者设法提高市场占有率，也是增加收益、保持领先地位的一个重要途径。美国的一项研究表明，市场占有率是与投资收益率有关的最重要的变量之一。市场占有率越高，投资收益率也越大。市场占有率高于40%的企业其平均投资收益率相当于市场占有率低于10%者的3倍。因此，许多企业市场占有率如若无法占据第一位或第二位，便撤出该市场。例如，IBM公司为了恢复其市场占有率，在3个多月的时间里投入1亿美元来扩大其OS/2 WARP的市场占有率；在

新加坡市场上，它同电脑制造商签订协议，在电脑上预装这种软件，从而使其市场占有率增加了1倍。新加坡的酒吧业也有一场市场占有率争夺战，两家最大的公司——拥有斯帕克、法耶和康拓的明星集团和有八家酒吧与餐馆的欧罗巴控股集团——正在努力扩大其市场占有率来挤垮中小经营者。

但是，也有些研究者对上述观点持不同意见。对某些行业的研究发现，除了市场主导者以外，有些市场占有率低的企业依靠物美价廉和专业化经营也能获得很高的收益，只有那些规模不大不小的企业收益最低，因为它们既不能获得规模经济效益也不能获得专业化竞争的优势。所以，企业提高市场占有率时应考虑以下三个因素：

第一，引起反垄断活动的可能性。许多国家有反垄断法，当企业的市场占有率超过一定限度时，就有可能受到指控和制裁。

第二，为提高市场占有率所付出的成本。当市场占有率已达到一定水平时，再要求进一步的提高就要付出很大代价，结果可能得不偿失。美国的另一项研究表明，企业的最佳市场占有率是50%。因此有时为了保持市场领先地位，甚至要在较疲软的市场上主动放弃一些份额。

第三，争夺市场占有率时所采用的市场营销组合战略。有些市场营销手段对提高市场占有率很有效，却不一定能增加收益。只有在以下两种情况下市场占有率同收益率成正比：一是单位成本随市场占有率的提高而下降，如20年代初福特公司的T型车；二是在提供优质产品时，销售价格的提高大大超过为提高质量所投入的成本。美国管理学家克劳斯贝指出，质量是免费的，因为质量好的产品可减少废品损失和售后服务的开支，所以保持产品的高质量并不会花费太多的成本。而且，高质量的产品会受到顾客的欢迎，使顾客愿付较高的价格。

总之，市场主导者必须善于扩大市场需求总量，保卫自己的市场阵地，防御挑战者的进攻，并在保证收益增加的前提下提高市场占有率。这样，才能持久地占据市场领先地位。

第三节　市场挑战者战略

市场挑战者和市场跟随者是指那些在市场上处于次要地位（第二、第三甚至更低的地位）的企业，如美国汽车市场的福特公司、软饮料市场的百事可乐公司等等。这些处于次要地位的企业可采取两种战略：一是争取市场领先地位，向竞争者挑战，即市场挑战者；二是安于次要地位，在“共处”的状态下求得尽可能多的收益，即市场跟随者。每个处于市场次要地位的企业，都要根据自己的实力和环境提供的机会与风险，决定自己的竞争战略是“挑战”还是“跟随”。

市场挑战者如果要向市场主导者和其他竞争者挑战，首先必须确定自己的战略目标和挑战对象，然后还要选择适当的进攻战略。

一、确定战略目标和挑战对象

战略目标同进攻对象密切相关，对不同的对象有不同的目标和战略。一般说来，挑战者可在下列三种情况中进行选择：

（一）攻击市场主导者

这种进攻风险很大，然而吸引力也很大。挑战者需仔细调查研究领先企业的弱点和失误：有哪些未满足的需要，有哪些使顾客不满意的地方。找到主导者的弱点和失误，就可作为自己进攻的目标。例如，为了向亚洲的主要金融市场东京发起挑战，香港和新加坡采取的策略是向顾客收取更低的费用、提供更自由的管理、努力克服官僚主义作风等。此外，还可开发出超过领先企业的新产品，以更好的产品来夺取市场的领先地位。例如，施乐公司开发出更好的复印技术（用干式复印代替湿式复印），这就从 3M 公司手中夺去了复印机市场。后来，佳能公司也如法炮制，通过开发台式复印机夺去了施乐公司一大块市场。

（二）攻击与自己实力相当者

对一些与自己势均力敌的企业，挑战者可选择其中经营不善、发生亏损者作为进攻对象，设法夺取它们的市场阵地。

（三）攻击地方性小企业

对一些地方性小企业中经营不善、财务困难者，挑战者可夺取它们

的顾客甚至这些小企业本身。例如,美国几家主要的啤酒公司能成长到目前的规模,就是靠夺取一些小企业的顾客而达到的。

总之,战略目标决定于进攻对象,如果以主导者为进攻对象,其目标可能是夺取某些市场份额;如果以小企业为进攻对象,其目标可能是将它们逐出市场。但无论在何种情况下,如果要发动攻势、进行挑战,就必须遵守一条军事上的原则:每一项军事行动都必须指向一个明确的、肯定的和可能达到的目标。

二、选择进攻战略

在确定了战略目标和进攻对象之后,挑战者还需要考虑采取什么进攻战略。这里,有五种战略可供选择:

(一)正面进攻

正面进攻就是集中全力向对手的主要市场阵地发动进攻,即进攻对手的强项而不是弱点。在这种情况下,进攻者必须在产品、广告、价格等主要方面大大超过对手才有可能成功,否则不可采取这种进攻战略。正面进攻的胜负取决于双方力量的对比。正面进攻的另一种措施是投入大量研究与开发经费,使产品成本降低,从而以降低价格的手段向对手发动进攻,这是持续实行正面进攻战略最可靠的基础之一。例如,日本航空公司正受到其他亚洲航空公司的挑战。该公司雇用高水平的员工,而且运营成本较高,因此无法与其亚洲对手展开持久的价格战;同时由于怕竞争不过本地的航空公司,它也无法开辟新的航线,即使这些航线的目的地是不断繁荣的东南亚地区。另一种价格挑战的策略是挑战者通过巨额投入以实现更低的生产成本,然后以此来向对手发起价格攻击。得克萨斯仪器公司就很成功地运用了这种价格武器,取得了战略上的辉煌。日本公司和韩国公司也广泛使用这种涉及价格和降低成本的正面进攻策略。

(二)侧翼进攻

侧翼进攻就是集中优势力量攻击对手的弱点,有时可采取"声东击西"的战略,佯攻正面,实际攻击侧面或背面。这又可分为两种情况:一种是地理性的侧翼进攻,即在全国或全世界寻找对手力量薄弱地区,在这些地区发动进攻。另一种是细分性侧翼进攻,即寻找领先企业

尚未为之服务的细分市场，在这些小市场上迅速填空补缺。侧翼进攻符合现代市场营销观念——发现需要并设法满足它。侧翼进攻也是一种最有效和最经济的战略形式，比正面进攻有更多的成功机会。

（三）包围进攻

包围进攻是一种全方位、大规模的进攻战略，挑战者在拥有优于对手的资源并确信围堵计划的完成足以打垮对手时，可采用这种战略。例如，近年来日本精工表公司已经在各个主要手表市场的销售中取得了成功，并且以其品种繁多、不断更新的款式使竞争者和消费者瞠目结舌。该公司在美国市场上提供了约 400 个流行款式，其营销目标是在全球制造并销售大约 2 300 种手表。美国一家竞争对手的副总裁不无羡慕地说："精工表公司通过流行的款式、特性、使用者偏好以及一切可以鼓励消费者的手段来实现它的目标。"

（四）迂回进攻

这是一种最间接的进攻战略，完全避开对手的现有阵地而迂回进攻。具体办法有三种：一是发展无关的产品，实行产品多角化；二是以现有产品进入新地区的市场，实行市场多角化；三是发展新技术、新产品，取代现有产品。

（五）游击进攻

这是主要适用于规模较小、力量较弱的企业的一种战略。游击进攻的目的在于以小型的、间断性的进攻干扰对手的士气，以占据长久性的立足点。因为小企业无力发动正面进攻或有效的侧翼进攻，只有向较大对手市场的某些角落发动游击式的促销或价格攻势才能逐渐削弱对手的实力。但是，也不能认为游击战只适合于财力不足的小企业，持续不断的游击进攻也是需要大量投资的。还应指出，如果要想打倒对手，光靠游击战不可能达到目的，还需要发动更强大的攻势。

上述市场挑战者的进攻战略是多样的，一个挑战者不可能同时运用所有这些战略，但也很难单靠某一种战略取得成功。通常是设计出一套战略组合即整体战略，借以改善自己的市场地位。例如，美国百事可乐对可口可乐是一个举世瞩目的典型挑战者，它在 1950—1960 年 10 年间，发动了多样的巨大攻势，取得了很大成功，销售量增长了 4

倍。但是,并非所有居于次要地位的企业都可充当挑战者,如果没有充分把握不应贸然进攻主导者,最好是跟随而不是挑战。

第四节　市场跟随者战略

一、市场跟随者

美国管理学专家李维特认为,产品模仿有时像产品创新一样有利。因为一种新产品的开发者要花费大量投资才能取得成功,并获得市场领先地位,而其他企业(市场跟随者)从事仿造或改良这种产品,虽然不能取代市场主导者,但因不需大量投资,也可获得很高的利润,其盈利率甚至会超过全行业的平均水平。

学者们研究发现,日本模仿者的速度和效率都很高。例如,宝洁公司 20 世纪 80 年代曾成功推出最新配方的博特洗发香波。该香波洗发和护发合一,在美国 4 年内没有模仿者,而进入日本市场后,6 个月内竟出现了两个竞争品牌(花王和联合利华日本公司,而后者的西方母公司在美国市场并没有如此迅速的反应)。在接下来的 6 个月,市场上又出现了加有漂洗功能的三合一新配方和更多的二合一产品。

快速模仿要求企业密切关注市场发展,而这正是日本企业所擅长的;同时还要求企业全体员工的团结奋进,以及对领先进入者产品改进和发展的技术等等。日本企业渐进改善策略的灵活性和专有技术的迅速传播都起到了促进作用。松下公司研究人员用 10 年时间来研究录像带系统,而 Betamax 系统推入市场后,JVC 公司仅用了不到 6 个月时间就开发了新版本,然后又用较多时间开发出加长时间的 VHS 系统。

市场跟随者与挑战者不同,它不是向市场主导者发动进攻并图谋取而代之,而是跟随在主导者之后自觉地维持共处局面。这种“自觉共处”状态在资本密集且产品同质的行业(钢铁、化工等)中是很普遍的现象。在这些行业中产品差异性很小而价格敏感度甚高,随时都有可能发生价格竞争,结果导致两败俱伤。因此,这些行业中的企业通常彼此自觉地不互相争夺客户,不以短期的市场占有率为目标,即效法主导者为市场提供类似的产品,因而市场占有率相当稳定。

但是，这不等于说市场跟随者就无所谓战略。每个市场跟随者必须懂得如何保持现有顾客，并争取一定数量的新顾客；必须设法给自己的目标市场带来某些特有的利益，如地点、服务、融资等；还必须尽力降低成本并保持较高的产品质量和服务质量。

二、选择市场跟随战略

市场跟随者也不是被动地单纯追随主导者，它必须找到一条不致引起竞争性报复的发展道路。以下是三种可供选择的跟随战略：

（一）紧密跟随

这种战略是在各个细分市场和市场营销组合方面，尽可能仿效主导者。这种跟随者有时好像是挑战者，但只要它不从根本上侵犯到主导者的地位，就不会发生直接冲突，有些甚至被看成是靠拾取主导者的残余谋生的寄生者。

（二）距离跟随

这种跟随者是在主要方面如目标市场、产品创新、价格水平和分销渠道等方面都追随主导者，但仍与主导者保持若干差异。这种跟随者可通过兼并小企业而使自己发展壮大。

（三）选择跟随

这种跟随者在某些方面紧跟主导者，而在另一些方面又自行其是。也就是说，它不是盲目跟随而是择优跟随，在跟随的同时还要发挥自己的独创性，但不进行直接的竞争。这类跟随者之中有些可能发展成为挑战者。

此外，还有一种“跟随者”在国际市场上十分猖獗，即名牌货的伪造者或仿制者，他们的存在对许多国际驰名的大公司是一个巨大的威胁。例如，据法新社报道，在巴黎有的假冒名牌货在市场的流通量竟比真货多出 8 倍。一件真正的鳄鱼牌高级衬衣标价 350 法郎，而在一些店铺里用几十法郎就可买到同样商标的冒牌货。假冒伪劣产品泛滥，已成为新的国际公害。现在这种假冒活动的危害在我国也日益严重。对此，必须设法清除和击退。

第五节　市场补缺者战略

在现代市场经济条件下，每个行业几乎都有些小企业，它们专门关注市场上被大企业忽略的某些细小部分，在这些小市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益，也就是在大企业的夹缝中求得生存和发展。这种有利的市场位置在西方称之为“niche”，即补缺基点。例如，在亚洲的啤酒市场上，真正领先的是本地的企业，如日本的麒麟公司、菲律宾的生力公司、新加坡的虎啤公司和韩国的东方公司。由于这一市场日趋繁荣和复杂，外国啤酒公司只得寻求适合自己的补缺市场，如墨西哥的日冕公司（Corona）已经在采取措施来吸引上层市场中的年轻一代的公司主管，以期取得一块补缺市场。

所谓市场补缺者，就是指精心服务于市场的某些细小部分，而不与主要的企业竞争，只是通过专业化经营来占据有利的市场位置的企业。这种市场位置（补缺基点）不仅对于小企业有意义，而且对某些大企业中的较小部门也有意义，它们也常设法寻找一个或几个这种既安全又有利的补缺基点。

一、　补缺基点的特征

一个最好的“补缺基点”应具有以下特征：

（1）有足够的市场潜量和购买力。

（2）利润有增长的潜力。

（3）对主要竞争者不具有吸引力。

（4）企业具备占有此补缺基点所必要的能力。

（5）企业既有的信誉足以对抗竞争者。

二、市场补缺者战略

一个企业如何取得补缺基点呢？取得补缺基点的主要战略是专业化市场营销。企业为取得补缺基点可在市场、顾客、产品或渠道等方面实行专业化。下面是几种可供选择的专业化方案：

（1）最终用户专业化。专门致力于为某类最终用户服务，如计算机行业有些小企业专门针对某一类用户（如诊疗所、银行等）进行市场

营销。

（2）垂直层面专业化。专门致力于分销渠道中的某些层面，如制铝厂专门生产铝锭、铝制品或铝质零部件。

（3）顾客规模专业化。专门为某一种规模（大、中、小）的客户服务，如有些小企业专门为那些被大企业忽略的小客户服务。

（4）特定顾客专业化。只对一个或几个主要客户服务，如美国有些企业专门为西尔斯公司或通用汽车公司供货。

（5）地理区域专业化。专为国内外某一地区或地点服务。

（6）产品或产品线专业化。只生产一大类产品，如美国的绿箭（Wrigley）公司专门生产口香糖一种产品，现已发展成为一家世界著名的跨国公司。

（7）客户订单专业化。专门按客户订单生产预订的产品。

（8）质量和价格专业化。专门生产经营某种质量和价格的产品，如专门生产高质高价产品或低质低价产品。

（9）服务项目专业化。专门提供某一种或几种其他企业没有的服务项目，如美国有一家银行专门承办电话贷款业务，并为客户送款上门。

（10）分销渠道专业化。专门服务于某一类分销渠道，如专门生产适于超级市场销售的产品或专门为航空公司的旅客提供食品。

作为市场补缺者要完成三个任务：创造补缺市场、扩大补缺市场、保护补缺市场。例如，著名的运动鞋生产商耐克公司不断开发适合不同运动项目的特殊运动鞋，如登山鞋、旅游鞋、自行车鞋、冲浪鞋等，这样就开辟了无数的补缺市场。每当开辟出这样的特殊市场后，耐克公司就继续为这种鞋开发出不同的款式和品牌，以扩大市场占有率，如耐克充气乔丹鞋、耐克哈罗克鞋。最后，如果有新的竞争者闻声而来的话，耐克公司还要全力以赴保住其在该市场的领先地位。

选择市场补缺基点时，多重补缺基点比单一补缺基点更能减少风险、增加保险系数。因此，企业通常选择两个或两个以上的补缺基点，以确保企业的生存和发展。总之，只要企业善于经营，小企业也有许多机会可以在获利的条件下周到地为顾客服务。

思 考 题

1. 简述识别竞争者的主要方法。
2. 简述竞争者的市场反应类型。
3. 简述建立竞争情报系统的具体步骤。
4. 简述防御战略的主要形式。
5. 简述企业提高市场占有率应考虑的因素。
6. 简述挑战对象的主要类型。
7. 简述挑战者的主要进攻战略。
8. 简述产品模仿的意义。
9. 简述市场跟随者与挑战者的差异。
10. 简述市场跟随者的三种跟随战略。
11. 简述补缺基点的特征。
12. 简述市场补缺者可采取的专业化方案。

第六章 产品策略

企业的市场营销活动以满足市场需要为中心，而市场需要的满足只能通过提供某种产品或服务来实现。产品策略直接影响和决定着其他市场营销组合因素的管理，对企业市场营销的成败关系重大。

第一节 产品组合策略

一、产品整体概念

所谓产品，是指能提供给市场、用于满足人们某种欲望和需要的任何事物，包括实物、服务、场所、组织、思想、主意等。产品整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

（一）核心产品

核心产品，是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正要买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费

者购买某种产品，并不是为了占有或获得产品本身，而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。

（二）有形产品

有形产品，是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体物品，则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。市场营销者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益，以求更完美地满足顾客需要，从这一点出发再去寻求利益得以实现的形式，进行产品设计。

（三）附加产品

附加产品，是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是为了满足某种需要，因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特曾经指出："新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品，而是发生在其产品能提供何种附加利益（如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式）。"

二、产品分类

产品分类的方法各种各样，从而划分出许多不同的产品类别。根据消费者的购物习惯分类，产品可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求物品四类。

（一）便利品

便利品，指消费者通常购买频繁，希望一需要即可买到，并且只花最少精力和最少时间去比较品牌、价格的消费品。

（二）选购品

选购品，指消费者为了物色适当的物品，在购买前往往要去许多家零售商店了解和比较其花色、式样、质量、价格等的消费品。

（三）特殊品

特殊品，指消费者能识别哪些牌子的商品物美价廉，哪些牌子的商品质次价高，而且许多消费者习惯上愿意多花时间和精力去购买的消

费品。

（四）非渴求物品

非渴求物品，指顾客不知道的物品，或者虽然知道却没有兴趣购买的物品。例如，刚上市的新产品、人寿保险、百科全书等。非渴求物品的性质，决定了企业必须加强广告、推销工作，使消费者对这些物品有所了解、产生兴趣，千方百计吸引潜在顾客，扩大销售。

三、产品组合策略

在现代社会化大生产和市场经济条件下，大多数企业都生产和销售多种产品。所谓产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。产品大类（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系（或经由同种商业网点销售、或同属于一个价格幅度）的一组产品。产品项目是指某一品牌或产品大类内由尺码、价格、外观及其他属性来区别的具体产品。

（一）产品组合的宽度、长度、深度和关联性

产品组合有一定的宽度、长度、深度和关联性。所谓产品组合的宽度，是指一个企业有多少产品大类。所谓产品组合的长度，是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。所谓产品组合的深度，是指产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格。所谓产品组合的关联性，是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。

企业增加产品组合的宽度，可以充分发挥企业的特长，使企业尤其是大企业的资源、技术得到充分利用，提高经营效益。企业增加产品组合的长度和深度，可以迎合广大消费者的不同需要和爱好，以招徕、吸引更多顾客。企业增加产品组合的关联性，则可以提高企业在某一地区、行业的声誉。

（二）产品组合策略

企业在调整和优化产品组合时，依据情况的不同，可选择如下策略：

1. 扩大产品组合

包括拓展产品组合的宽度和加强产品组合的浓度。前者是在原产

品组合中增加一条或几条产品大类，扩大经营产品范围；后者是在原有产品大类内增加新的产品项目。当企业预测现有产品大类的销售额和利润额在未来一段时间内有可能下降时，就应考虑在现行产品组合中增加新的产品大类，或加强其中有发展潜力的产品大类；当企业打算增加产品特色或为更多的细分市场提供产品时，则可选择在原有产品大类内增加新的产品项目。一般而言，扩大产品组合，可使企业充分地利用人、财、物资源，分散风险，增强竞争能力。

2. 缩减产品组合

当市场繁荣时，较长、较宽的产品组合会为许多企业带来较多的盈利机会，但当市场不景气或原料、能源供应紧张时，缩减产品反而可能使总利润上升。这是因为从产品组合中剔除了那些获利很小甚至亏损的产品大类或产品项目，使企业可集中力量发展获得多的产品大类和产品项目。通常情况下，企业的产品大类有不断延长的趋势，原因主要有：生产能力过剩迫使产品大类经理开发新的产品项目；经销商和销售人员要求增加产品项目，以满足顾客的需要；产品大类经理为了追求更高的销售额和利润增加产品项目。但是，随着产品大类的延长，设计、工程、仓储、运输、促销等市场营销费用也随之增加，最终将会减少企业的利润。在这种情况下，需要对产品大类的发展进行相应的遏制，删除那些得不偿失的产品项目，使产品大类缩短，提高经济效益。

3. 产品延伸

每一企业的产品都有其特定的市场定位。产品延伸策略指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位，具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。

一是向下延伸。指企业原来生产高档产品，后来决定增加低档产品。企业采取这种策略的主要原因是：企业发现其高档产品的销售增长缓慢，因此不得不将其产品大类向下延伸；企业的高档产品面临着激烈的竞争，必须用侵入低档产品市场的方式来反击竞争者；企业当初进入高档产品市场是为了建立其质量形象，然后再向下延伸；企业增加低档产品是为了填补空隙，不使竞争者有隙可乘。

企业在采取向下延伸策略时，会遇到一些风险，如：企业原来生产

高档产品，后来增加低档产品，有可能使名牌产品的形象受到损害，所以，低档产品最好用新的商标，不要用原先高档产品的商标；企业原来生产高档产品，后来增加低档产品，有可能会激怒生产低档产品的企业，导致其向高档产品市场发起反攻；企业的经销商可能不愿意经营低档产品，因为经营低档产品所得利润较少。

二是向上延伸。指企业原来生产低档产品，后来决定增加高档产品。主要理由是：高档产品畅销，销售增长较快，利润率高；企业估计高档产品市场上的竞争者较弱，易于被击败；企业想使自己成为生产种类全面的企业。采取向上延伸策略也要承担一定风险，如：可能引起生产高档产品的竞争者进入低档产品市场，进行反攻；未来的顾客可能不相信企业能生产高档产品；企业的销售代理商和经销商可能没有能力经营高档产品。

三是双向延伸。即原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后，决定向产品大类的上下两个方向延伸，一方面增加高档产品，另一方面增加低档产品，扩大市场阵地。

（三）产品大类现代化

在某些情况下，虽然产品组合的宽度、长度都很恰当，但产品大类的生产形式却可能已经过时，这就必须对产品大类实施现代化改造。如果企业决定对现有产品大类进行改造，产品大类现代化决策首先面临这样的问题：是逐步实现技术改造，还是以最快的速度用全新设备更换原有产品大类。逐步现代化可以节省资金耗费，但缺点是竞争者很快就会察觉，并有充足的时间重新设计它们的产品大类；而快速现代化决策虽然在短时期内耗费资金较多，却可以出其不意，击败竞争对手。

第二节　服务策略

市场营销学界对服务概念的研究大致是从20世纪五六十年代开始的。区别于经济学界的研究，市场营销学者以把服务作为一种产品为基础而进行研究。1960年，AMA最先把服务定义为“用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感”。

一、服务的分类

西方学术界将服务分类同管理过程结合起来，认为简单地提出分类方案是远远不够的，更为重要的是通过分类能够概括出在不同行业中服务的共同特征，以便为市场营销管理过程提供决策依据。一般来说，可从五个角度对服务进行划分。

（一）根据服务活动的本质划分

根据服务活动的本质（即服务活动是有形的还是无形的以及服务对象是人还是物）划分，可将服务分成四类：作用于人的有形服务，如民航服务、理发；作用于物的有形服务，如航空运输、草坪修整；作用于人的无形服务，如广播、教育；作用于物的无形服务，如保险、咨询服务。

（二）根据服务机构同顾客之间的关系划分

根据服务机构同顾客之间的关系（即连续的还是间断的以及是正式的还是非正式的）划分，可将服务分为：连续性、会员关系的服务，如保险、汽车协会和银行；连续性、非正式关系的服务，如广播电台；间断的、会员关系的服务，如担保维修、对方付款电话服务；间断的、非正式关系的服务，如邮购、街头收费电话。

（三）根据服务提供者选择服务方式的自由度大小以及服务本身对顾客需求的满足程度划分

有些服务过程比较标准化，无论服务提供者还是顾客的选择余地都较小。有些服务虽然能使每个顾客的需求得到充分满足，但服务提供者对服务方式的选择自由度却很小；不过，有些服务虽然提供者的选择余地较大，但却难以满足单个顾客的需求；还有一类服务是不仅单个顾客的需求能够得到充分的满足，服务提供者也有发挥的空间。

（四）根据服务供应与需求的关系划分

根据服务供应与需求的关系进行划分，可分为需求波动较小的服务，如保险、法律、银行服务；需求波动幅度大而供应基本能跟上的服务，如电力、天然气、电话等；需求波动大并会超出供应能力的服务，如交通运输、饭店和宾馆等。

（五）根据服务推广的方法划分

顾客在单一地点主动接触服务机构，如电影院、烧烤店；服务机构在单一地点主动接触顾客，如直销、出租汽车服务；顾客与服务机构在单一地点远距离交易，如信用卡公司；顾客 在多个地点主动接触服务机构，如汽车服务、快餐店；服务机构在多个地点主动接触顾客，如邮寄服务；顾客和服务机构在多个地点远距离交易，如广播网、电话公司等。

二、服务的特征

为了将服务同有形商品区分开来，20 世纪七八十年代，市场营销学界的许多学者从产品特征的角度来探讨服务的本质。对于大多数服务而言，都具有如下共同特征：

（一）无形性

无形性可从两个不同的层次来理解。首先，服务若与有形的消费品或产业用品比较，服务的特质及组成服务的元素往往是无形无质的，让人不能触摸或凭肉眼看见其存在。其次，服务不仅其特质是无形无质，甚至使用服务后的利益也很难被察觉，或是要等一段时间后享用服务的人才能感觉到利益的存在。因此，人们不可能在购买服务之前，去尝、感觉、触、见、听或嗅到服务，而是必须参考许多意见与态度以及各方面的信息，再次购买则依赖先前的经验。然而，也有学者指出，真正具有完全无形性的特点的服务极少。反之，很多服务需要有关人员利用有形的实物才能正式生产，即真正提供及完成服务程序。另一方面，随着企业服务水平的日益提高，很多消费品或产业用品是与附加的顾客服务一块出售的，而且在多数情况下，顾客之所以购买某些有形商品如汽车、录音磁带、录影带等，只不过因为它们是一些有效载体。对顾客而言，更重要的是这些载体所承载的服务或者效用。由此看来，“无形性”并非纯粹是服务所独有的特征。

（二）相连性

有形的产业用品或消费品在从生产、流通到最终消费的过程中，往往要经过一系列的中间环节，生产与消费的过程具有一定的时间间隔。而服务则与之不同，它具有相连性的特征，即服务的生产过程与消费过程同时进行，也就是说服务人员提供服务于顾客时也正是顾客消费服

务的时刻,二者在时间上不可分离 。由于服务本身不是一个具体的物品而是一系列的活动或者说是过程,所以在服务的过程中消费者和生产者必须直接发生联系,从而生产的过程也就是消费的过程。服务的这种特性表明,顾客只有而且必须加入到服务的生产过程中才能最终消费到服务。

(三) 易变性

易变性是指服务的构成成分及其质量水平经常变化,很难统一界定。区别于那些实行机械化和自动化生产的第一产业与第二产业,服务行业是以"人"为中心的产业,由于人类个性的存在,使得对于服务的质量检验很难采用统一的标准。一方面,由于服务人员自身因素(如心理状态)的影响,即使由同一服务人员所提供的服务也可能会有不同的水准;另一方面,由于顾客直接参与服务的生产和消费过程,于是顾客本身的因素(如知识水平、兴趣和爱好等)也直接影响服务的质量和效果。易变性使顾客对企业及其提供的服务产生"形象混淆",因为,对于同一个企业,通过两家不同的分店所提供的服务,可能出现一个分店的服务水平显著地优于另一个分店的情形。前一分店的顾客确实会认为该企业的服务质量很好,而另一分店的顾客则可能对企业的低劣服务予以投诉。

(四) 时间性

基于服务的不可感知形态以及服务的生产与消费同时进行,使得服务不可能向有形的消费品和产业用品一样被贮存起来以备未来出售;而且消费者在大多数情况下,也不能将服务携带回家安放。当然,提供服务的各种设备可能会提前准备好,但生产出来的服务如不及时消费掉,就会造成损失(如车船的空位等)。不过,这种损失不像有形产品损失那样明显,它仅表现为机会的丧失和折旧的发生。因此,时间性的特征要求服务企业必须解决库存不足所引致的产品供求不平衡问题、如何制定分销策略来选择分销渠道和分销商以及如何设计生产过程和有效地灵活处理被动的服务需求等。

(五) 无权性

无权性是指在服务的生产和消费过程中不涉及任何东西的所有权

转移。既然服务是无形的又不可贮存，服务在交易完成后便消失了，消费者并没有“实质性”地拥有服务。以银行取款为例：通过银行的服务，顾客手里拿到了钱，但这并没有引起任何所有权的转移，因为这些钱本来就是顾客自己的，只不过是让银行帮忙保管一段时间而已。无权性会使消费者在购买服务时感受到较大的风险，如何克服此种消费心理、促进服务销售是市场营销管理人员所要面对的问题。一些服务企业逐渐采用“会员制度”的方法维持企业与顾客的关系。当顾客成为企业的会员后，他们可享受某些特殊优惠，这会让他们从心理上感觉到就某种意义而言他们确实拥有企业所提供的服务。

三、服务市场营销与产品市场营销的差异性

服务的上述特征决定了服务市场营销同产品市场营销有着本质的不同。具体表现为以下几个方面：

（一）产品特点不同

如果说有形产品是一个物体或一样东西的话，服务则表现为一种行为、绩效或努力。

（二）顾客对生产过程的参与

由于顾客直接参与生产过程，如何管理顾客使得服务推广有效地进行成为服务市场营销管理的一个重要内容。

（三）人是产品的一部分

服务的过程是顾客同服务提供者广泛接触的过程，服务绩效的好坏不仅取决于服务提供者的素质，也与顾客的行为密切相关。

（四）质量控制问题

由于人是服务的一部分，服务的质量很难像有形产品那样用统一的质量标准来衡量，因而其缺点和不足也就不易发现和改进。

（五）产品无法储存

由于服务的无形性以及生产与消费的同时进行，使得服务具有不可贮存的特性。

（六）时间因素的重要性

在服务市场上，既然服务生产和消费过程是由顾客同服务提供者面对面进行的，服务的推广就必须及时、快捷，以缩短顾客等候服务的

时间。

（七）分销渠道的不同

服务企业不像生产企业那样通过物流渠道把产品从工厂运送到顾客手里，而是借助电子渠道（如广播）或是把生产、零售和消费的地点连在一起来推广产品。

四、服务市场营销组合

传统的市场营销组合结构对于服务业的实用性，最近几年来一直受到服务市场营销学者们的批评。有人认为服务市场营销组合应该采取新的方式。另外的学者则认为市场营销组合的传统观念在服务业中应该全部舍弃。而越来越多的证据显示，市场营销组合的层面和范围不适用于服务业市场营销。现有的证据足以说明有必要重新调整市场营销组合以适应服务市场营销。有学者将服务业市场营销组合修改和扩充成为七个要素，即：产品（product）、价格（price）、地点或渠道（place）、促销（promotion）、人员（people）、有形展示（physical evidence）、过程（process）。

（一）产品

服务产品所必须考虑的是提供服务的范围、服务质量、服务水平、品牌、保证以及售后服务等。服务产品的这些要素组合的差异相当大，例如一家供应数样菜色的小餐馆和一家供应各色大餐的五星级大饭店的要素组合就存在着明显差异。

（二）价格

价格方面要考虑的包括：价格水平、折让和佣金、付款方式和信用。在区别一项服务和另一项服务时，价格是一种识别方式，顾客可从一项服务的价格感受到其价值的高低。而价格与质量间的相互关系，也是服务定价的重要考虑因素。

（三）渠道

提供服务者的所在地以及其地缘的可达性都是市场营销服务市场营销效益的重要因素。地缘的可达性不仅是指实物上的，还包括传导和接触的其他方式。所以分销渠道的类型以及其涵盖的地区范围都与服务可达性密切相关。

（四）促销

促销包括广告、人员推销、销售促进、宣传、公关等各种市场营销沟通方式。

（五）人员

在服务企业担任生产或操作性角色的人，在顾客看来其实就是服务产品的一部分，其贡献也和其他销售人员相同。大多数服务企业的特点是操作人员可能担任服务表现和服务销售的双重任务。因此，市场营销管理者必须和作业管理者协调合作。企业工作人员的任务极为重要，尤其是那些经营“高接触度”的服务业务的企业，所以，市场营销管理者还必须重视雇用人员的甄选、训练、激励和控制。此外，对某些服务而言，顾客与顾客间的关系也应引起重视。因为，某顾客对一项服务产品质量的认知，很可能要受到其他顾客的影响。

（六）有形展示

有形展示会影响消费者和顾客对于一家服务企业的评价。有形展示包含的要素有：实体环境（装潢、颜色、陈设、声音），服务提供时所需用的装备实物（比如汽车租赁公司所需要的汽车），以及其他实体性线索。如航空公司所使用的标识，干洗店将洗好衣物加上的“包装”等。

（七）过程

人的行为在服务企业很重要，而过程也同样重要，即服务的递送过程。表情愉悦、专注和关切的工作人员，可以减轻必须排队等待服务的顾客的不耐烦感，还可以平息技术上出问题时的怨言或不满。整个系统的运作政策和程序方法的采用、服务供应中器械化程度、员工决断权的适用范围、顾客参与服务操作过程的程度、咨询与服务的流动等，都是市场营销管理者需特别关注的事项。

第三节　品牌与商标策略

一、品牌与商标的含义

（一）品牌

所谓品牌，也就是产品的牌子，它是销售者给自己的产品规定的商

业名称，通常由文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成，用作一个销售者或销售者集团的标识，以便同竞争者的产品相区别。品牌是一个集合概念，它包括品牌名称、品牌标志、商标。所有品牌名称和所有商标都是品牌或品牌的一部分。品牌名称是指品牌中可以用语言称呼的部分。品牌标志是指品牌中可以被认出但不能用言语称呼的部分。

品牌实质上代表着卖者对交付给买者的产品特征、利益和服务的一贯性的承诺。最佳品牌就是质量的保证。但品牌还是一个更复杂的象征。品牌的含义可分成六个层次：

1. 属性

品牌首先使人们想到某种属性。因此奔驰牌意味着昂贵、做工精湛、马力强大、高贵、转卖价值高、速度快等。公司可以采用一种或几种属性为汽车做广告。多年来奔驰的广告一直强调“世界上工艺最佳的汽车”。

2. 利益

品牌不止意味着一整套属性。顾客不是在买属性；他们买的是利益。属性需要转化成功能性或情感性的利益。耐久的属性可转化成功能性的利益：“多年内我不需要买一辆新车。”昂贵的属性可转化成情感性利益：“这辆车让我感觉到自己很重要并受人尊重。”制作精良的属性可转化成功能性和情感性利益：“一旦出事我很安全。”

3. 价值

品牌也说明了一些生产者价值。因此奔驰牌代表着高绩效、安全、声望及其他东西。品牌的营销人员必须分辨出对这些价值感兴趣的买者群体。

4. 文化

品牌也可能代表着一种文化。奔驰汽车代表着德国文化：高度组织、效率和高质量。

5. 个性

品牌也反映一定的个性。如果品牌是一个人、动物或物体，会使人们想到什么呢？奔驰（梅赛德斯）可能会让人想到一位严谨的老板、一

只狮子或庄严的建筑。

6. 用户

品牌暗示了购买或使用产品的消费者类型。如果我们看到一位20来岁的秘书开着一辆奔驰时会感到很吃惊。我们更愿意看到开车的是一位55岁的高级经理。

所有这些都说明品牌是一个复杂的符号。如果公司只把品牌当成一个名字,它就错过了品牌化的要点。品牌化的挑战在于制定一整套品牌含义。当受众可以识别品牌的六个方面时,我们称之为深度品牌;否则只是一个肤浅品牌。奔驰是一个深度品牌,因为我们能从六个方面理解它;奥迪的品牌深度差一些,因为我们不太容易了解它的独特利益、个性和用户特征。

有了六个层次的品牌含义,营销人员必须进行品牌特性的深度层次决策。人们常犯的错误是只注重品牌属性。但是买者更重视品牌利益而不是属性;而且竞争者很容易模仿这些属性;另外,现有属性会变得没有价值,品牌与特定属性联系得太紧密反而会伤害品牌。

但是只强调品牌的一项或几项利益也是有风险的。假如奔驰汽车只强调其“性能优良”,那么竞争者可能推出性能更优良的汽车,或者顾客可能认为性能优良的重要性比其他利益要差一些,此时奔驰需要调整到一种新的利益定位。

品牌最持久的含义是其价值、文化和个性,它们构成了品牌的实质。奔驰代表着“高技术、杰出表现和成功”等,奔驰公司必须在其品牌战略中反映出这些东西。如果奔驰公司以奔驰的名称推出一种新的廉价小汽车,那将是一个错误,因为这将会严重削弱奔驰公司多年来苦心经营的品牌价值和个性。

(二)商标

企业在政府有关主管部门注册登记以后,就享有使用某个品牌名称和品牌标志的专用权,这个品牌名称和品牌标志受到法律保护,其他任何企业都不得仿效使用。因此,商标实质上是一种法律名词,是指已获得专用权并受法律保护的一个品牌或一个品牌的一部分。商标是企业的无形资产,驰名商标更是企业的巨大财富。

我国习惯上对一切品牌统称商标，不论其注册与否，而另有“注册商标”与“非注册商标”之分。《中华人民共和国商标法》规定，注册商标是指受法律保护、所有者享有专用权的商标，非注册商标是指未办理注册手续、不受法律保护的商标。国家规定必须使用注册商标的商品，必须申请商标注册；未经核准注册的，不得在市场销售。商标使用人应对其使用商标的商品质量负责。各级工商行政管理部门应通过商标管理，监督商品质量，制止欺骗消费者的行为。

在商标法的保护下，卖者对使用品牌名称享有独占的权利。这和专利、版权等其他有终期的资产不同。

二、品牌与商标策略

企业经常制定的品牌与商标策略包括以下几点。

（一）品牌有无策略

一般来讲，现代企业都建立有自己的品牌和商标。虽然这会使企业增加成本费用，但也可以使卖主得到以下好处：（1）便于管理订货。（2）有助于企业细分市场。（3）有助于树立良好的企业形象。（4）有利于吸引更多的品牌忠诚者。（5）注册商标可使企业的产品特色得到法律保护，防止别人模仿、抄袭。例如，花王公司不是推销单一品种的香波，而是提供至少五种不同品牌的香波（诗芬、魅力、爱诗、菲乐和普乐），每一种配方略有不同，然后分别推向特定用途的细分市场。大多数购买者也需要品牌和商标，因为这是购买者获得商品信息的一个重要来源，即购买者通过品牌和商标可以了解各种产品的质量好坏，从而有助于购买者提高购物效率。

在市场竞争中，品牌还是一个强有力的工具和手段。例如：1930年，华商上海华成烟草公司的“美丽”牌香烟畅销，南洋兄弟烟草公司随之创制“梅兰芳”牌与之竞争。1932年，华成烟草公司的“槟榔”牌香烟畅销，南洋兄弟烟草公司又创制“喜鹊”牌进行打击。1933年，华成烟草公司附带生产“美丽”、“金鼠”牌火柴，作为两种同名香烟的广告，效果十分明显；南洋兄弟烟草公司当即与大中华火柴公司协作，依照华成图案，创制“大联珠”火柴，“以图抵制”。

20世纪70年代以来，西方国家的许多企业对某些消费品和某些

药品不规定品牌名称和品牌标志，也不向政府注册登记，实行非品牌化。这种产品叫无品牌产品。所谓无品牌产品是指在超级市场上出售的无品牌、包装简易且价格便宜的普通产品。企业推出无品牌产品的主要目的是节省包装、广告等费用，降低价格，扩大销售。一般来讲，未注册品使用质量较低的原料，而且其包装、广告、标贴的费用都较低。

（二）品牌使用者策略

企业有三种可供选择的策略，即：（1）企业可以决定使用自己的品牌，这种品牌叫做企业品牌、生产者品牌、全国性品牌。（2）企业还可以决定将其产品大批量地卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去，这种品牌叫做中间商品牌、私人品牌。（3）企业还可以决定有些产品用自己的品牌，有些产品用中间商品牌。

目前，中间商品牌已经变成品牌竞争的一个重要因素。中间商使用自己的私人品牌，会带来一些问题，诸如：（1）中间商必须花很多钱作广告，大肆宣传其品牌。（2）中间商必须大批量订货，因而须将大量资金占压在商品库存上，并且须承担一些风险。但是，中间商使用自己的品牌又可带来种种利益，诸如：（1）可以更好地控制价格，并且可以在某种程度上控制供应商（因为中间商可以用更换供应商来威胁企业）。（2）进货成本较低，因而销售价格较低，竞争力较强，可以得到较高利润。因此，越来越多的中间商特别是大批发商、大零售商都使用自己的品牌。

在现代市场经济条件下，企业品牌和中间商品牌之间经常展开激烈竞争，这就是所谓的品牌战。在这种对抗中，中间商有许多优势，诸如：（1）零售商业的营业面积有限，因此，许多企业特别是新企业和小企业难以用其品牌打入零售市场。（2）虽然消费者都知道，以私人品牌出售的商品通常都是大企业的产品，但是，由于中间商特别注意保持其私人品牌的质量，仍能赢得消费者的信任。（3）中间商品牌的价格通常定得比企业品牌低，因此，能迎合许多计较价格高低的顾客，特别是在通货膨胀时期。（4）大零售商把自己的品牌陈列在商店醒目的地方，而且妥善储备。由于这些原因，企业品牌的昔日那种优势正在削弱。有些市场营销评论家预言：中间商品牌终必击败所有企业品牌。

十几年来,在消费者心目中,一直存在着品牌阶梯(brand ladder)的观念,即自己最偏好的品牌位于阶梯的最上层,随着偏好程度的递减,各个品牌的阶层依次降低。而近来人们的阶梯观念越来越趋于淡化,取而代之的是品牌均势(brand parity)观念,即在消费者看来,所有品牌都是一样的。他们愿意购买本周正在出售的任何可接受的品牌。消费者可能看不出高露洁牙膏与达丽(Darlie)牙膏、飘柔香波与花王诗芬香波等有什么差异。消费者越来越受到明智消费的压力,对产品质量、价格、价值等非常敏感。无休止的品牌扩展和产品线扩展,混淆了不同品牌的差异。降价券和特价造就了一代关注价格的新型消费者。商店品牌不断改进质量,并通过其连锁店系统增强了消费者的信任度,从而构成了对制造商品牌的一个重大挑战。

(三) 品牌统分策略

企业如果决定其大部分或全部产品都使用自己的品牌,还要决定其产品是分别使用不同的品牌还是统一使用一个或几个品牌。在这个问题上也有四种可供选择的策略:

1. 个别品牌

即企业各种不同的产品分别使用不同的品牌。其主要好处是:企业的整个声誉不致受其某种商品的声誉的影响,例如,如果某企业的某种产品失败了,不致给这家企业的脸上抹黑(因为这种产品用自己的品牌名称);某企业原来一向生产某种高档产品,后来推出较低档的产品,如果这种新产品使用自己的品牌,这样也不会影响这家企业的名牌产品的声誉。

2. 统一品牌

统一品牌策略指企业所有的产品都统一使用一个品牌名称。例如,美国通用电气公司的所有产品都统一使用"GE"这个品牌名称。企业采取统一品牌名称策略的主要好处是:企业宣传介绍新产品的费用开支较低;如果企业的名声好,其产品必然畅销。

3. 分类品牌

分类品牌策略指企业的各类产品分别命名,一类产品使用一个牌子。西尔斯·罗巴克公司就曾采取这种策略,它所经营的器具类产品、

妇女服装类产品、主要家庭设备类产品分别使用不同的品牌名称。这主要是因为:① 企业生产或销售许多不同类型的产品,如果都统一使用一个品牌,这些不同类型的产品就容易互相混淆。例如,美国斯维夫特公司同时生产火腿和化肥,这是两种截然不同的产品,需要使用不同的品牌名称,以免互相混淆。② 有些企业虽然生产或销售同一类型的产品,但是,为了区别不同质量水平,往往也分别使用不同的品牌名称。例如,美国大西洋和太平洋茶叶公司所经营的各种食品,一等品的品牌名称为"安·帕格(Ann Page)",二等品的品牌名称为"苏坦娜(Sultana)",三等品的品牌名称为"伊欧娜(Iona)"。

4. 企业名称加个别品牌

企业名称加个别品牌策略指企业决定其各种不同的产品分别使用不同的品牌,而且各种产品的品牌前面还冠以企业名称。例如,美国凯洛格公司就采取这种策略,推出"凯洛格米饼"、"凯洛格葡萄干"。企业采取这种策略的主要好处是:在各种不同新产品的品牌名称前冠以企业名称可以使新产品合法化、能够享受企业的信誉,而各种不同的新产品分别使用不同的品牌名称,又可以使各种不同的新产品各有不同的特色。

(四) 品牌扩展策略

品牌扩展策略是指企业利用其成功品牌名称的声誉来推出改良产品或新产品,包括推出新的包装规格、香味和式样等。例如,美国桂格麦片公司成功地推出桂格超脆麦片之后,又利用这个品牌及其图样特征推出雪糕、运动衫等新产品,显然,如果不利用桂格超脆麦片这个成功的品牌名称,这些新产品就不能很快地打入市场。企业采取这种策略,可以节省宣传介绍新产品的费用,使新产品能迅速地、顺利地打入市场。此外,还有一种品牌扩展,即企业在其耐用品类的低档中增加一种式样特别简单的产品,以宣传其品牌中各种产品的基价很低。

(五) 多品牌策略

多品牌策略是指企业同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。这种策略由宝洁公司首创。一般来说,企业采取多品牌策略的主要原因是:(1) 多种不同的品牌只要被零售商店接受,就可占用更大的货架

面积，而竞争者所占用的货架面积当然会相应减小。（2）多种不同的品牌可吸引更多顾客，提高市场占有率。这是因为：一贯忠诚于某一品牌而不考虑其他品牌的消费者是很少的，大多数消费者都是品牌转换者。发展多种不同的品牌，才能赢得这些品牌转换者。（3）发展多种不同的品牌有助于在企业内部各个产品部门、产品经理之间开展竞争，提高效率。（4）发展多种不同的品牌可使企业深入到各个不同的市场部分，占领更大的市场。

（六）品牌重新定位策略

某一个品牌在市场上的最初定位即使很好，随着时间推移也必须重新定位。这主要是因为以下情况发生了变化：（1）竞争者推出一个品牌，把它定位于本企业的品牌旁边，侵占了本企业的品牌的一部分市场定位，使本企业的品牌的市场占有率下降，这种情况下企业需要进行品牌重新定位。（2）有些消费者的偏好发生了变化，他们原来喜欢本企业的品牌，现在喜欢其他企业的品牌，因而市场对本企业的品牌的需求减少，这种市场情况变化也需要企业进行品牌重新定位。

企业在作品牌重新定位策略时，要全面考虑两方面的因素：一方面，要全面考虑把自己的品牌从一个市场部分转移到另一个市场部分的成本费用。一般来讲，重新定位距离越远，其成本费用就越高。另一方面，还要考虑把自己的品牌定在新的位置上所得收入多少。

（七）企业形象识别系统

企业形象识别系统（corporate identity system，CIS）是指将企业经营理念与精神文化，运用整体传达系统（特别是视觉传达设计），传达给企业周围的关系或团体（包括企业内部与社会大众），并掌握其对企业产生一致的认同与价值观。换言之，也就是结合现代设计观念与企业管理理论的整体性运作，以刻画企业个性、突出企业精神、使消费者产生深刻的认同感从而达到促销目的的设计。它的构成因素有以下三个方面：经营理念识别（mind identity，MI）、经营活动识别（behavior identity，BI），整体视觉识别（visual identity，VI）。企业形象识别系统对于树立企业形象、创立名牌、搞好品牌定位具有重要意义。

三、国际互联网中的域名与企业商标

域名是互联网的单位名称，它能给人传达很多重要信息，比如单位属性、业务特征等。域名具有三重属性，第一就是商标属性，许多企业都把知名商标注册成域名。比如麦当劳的商标“巨无霸”就注册成了域名。它具有一定的含义，像商标一样，用得久了，人们对它有特殊的感觉。它有感情、知识、内涵、外延，都跟传统的商标一样。而且有一类传统商标是由英文缩写字母组成的，在世界权威机构就被当成了域名。一般人们所知道的驰名商标，在国际上它本身几乎就是域名。当然，域名不完全等同于企业商标，它还具有另外两重属性即永久地址属性和企业正式名称属性。这两种属性同域名的商标属性一样具有重要的地位和价值。

由于域名系统（DNS）是国际共有资源，再加上商业价值是巨大的，注册域名的企业愈来愈多，原有的三个通用顶级域名.COM（公司）、.ORG（事业单位）、.NET（网络单位）已不够用，因此，由互联网协会（ISCO）、互联网数字分配机构（IANA）、互联网结构委员会（IAB）、国际电信联盟（ITU）、国际商标协会（INTA）、世界知识产权组织（WIPO）共同发起成立的11人委员会（简称IAHC）发表了“通用顶级域名管理操作最终方案”，即增加了7个新的顶级域。它们分别是：.FIRM（为企业或公司）、.STORE（为销售货物的企业）、.WEB（为强调与WWW活动有关的单位）、.ARTS（为强调文化与娱乐活动的单位）、.REC（为强调康乐活动的单位）、.INFO（为提供信息服务的单位）、.NOM（为个体或个人命名）。

第四节　包装策略

一、包装的概念

大多数物质产品在从生产领域流转到消费领域的过程中，都需要有适当的包装。包装工作是整个商品生产的一个重要组成部分。所谓包装工作，就是企业的某些人员对某种产品的容器或包装物的设计和制造活动。

产品包装一般包括以下三个部分：

（1）首要包装。即产品的直接的包装，如牙膏皮、啤酒瓶都是这种包装。

（2）次要包装。即保护首要包装的包装物，如包装一定数量的牙膏的纸盒或纸板箱。

（3）装运包装。即为了便于储运、识别某些产品的外包装。

此外，在产品包装上还有标签，这是为了说明产品而贴在产品上的招贴或印在产品包装上的文字、图案等。在标签上一般都印有包装内容和产品所包含的主要成分、品牌标志、产品质量等级、生产厂家、生产日期和有效期、使用方法等，有些标签上还印有彩色图案或实物照片，以促进销售。

二、产品包装的作用

搞好产品包装，可以美化产品、保护产品，使产品在市场营销过程中、在消费者保存产品期间不致损坏、变质、散落，保护产品的使用价值。

搞好产品包装，可以促进销售、增加赢利。特别是在实行顾客自我服务的情况下，企业更需要利用产品包装来向广大顾客宣传介绍产品，吸引顾客注意力。现代商品包装装潢已成为超级市场营销的一个重要手段。

搞好产品包装，还可以增加商品价值。由于收入水平和生活水平的提高，消费者一般愿意为良好包装带来的方便、美感、可靠性和声望多付些钱。所以，良好的包装不仅可以促进销售，而且可以提高售价，并增加产品附加价值。

三、包装设计

企业在设计包装时，应考虑以下几点要求：

（1）包装应与商品的价值或质量相适应。“一等产品，三等包装”，“三等产品，一等包装”，都不利于企业销售。

（2）包装应能显示商品的特点或独特风格。对于以外形和色彩表现其特点的商品，如服装、装饰品、食品等，包装应向购买者直接显示商品本身，以便于选购。

（3）包装应方便消费者购买、携带和使用。这就要求包装有不同的规格和分量，适应不同消费者的需要。

（4）包装上的文字说明应实事求是。如产品成分、性能、使用方法、数量、有效期限等要符合实际，以增强顾客对商品的信任。

（5）包装装潢应给人以美感。设计时要考虑消费者的审美习惯，使消费者能从包装中获得美的享受，并产生购买欲望。

（6）包装装潢上的文字、图案、色彩等不能和目标市场的风俗习惯、宗教信仰发生抵触。

四、包装决策

符合设计要求的包装固然是良好的包装，但良好的包装只有同包装决策结合起来才能发挥应有的作用。可供企业选择的包装决策有以下几种：

（一）相似包装决策

企业生产的各种产品，在包装上采用相似的图案、颜色，体现共同的特征。其优点在于能节约设计和印刷成本，树立企业形象，有利于新产品的推销。但有时也会因为个别产品质量下降影响到其他产品的销路。

（二）差异包装决策

企业的各种产品都有自己独特的包装，在设计上采用不同的风格、色调和材料。这种决策能够避免由于某一商品推销失败而影响其他商品的声誉。但也相应地会增加包装设计费用和新产品促销费用。

（三）相关包装决策

将多种相关的产品配套放在同一包装物内出售。如系列化妆品包装。这可以方便顾客购买和使用，有利于新产品的销售。

（四）复用包装决策或双重用途包装决策

包装内产品用过之后，包装物本身还可作其他用途使用，如奶粉包装的铁盒。这种决策的目的是通过给消费者额外利益而扩大产品销售。

（五）分等级包装决策

对同一种商品采用不同等级的包装，以适应不同的购买力水平。

如送礼商品和自用商品采用不同档次的包装。

（六）附赠品包装决策

在包装上或包装内附赠奖券或实物，以吸引消费者购买。这一决策对儿童尤为有效。

（七）改变包装决策

当某种产品销路不畅或长期使用一种包装时，企业可以改变包装设计、包装材料，使用新的包装。这可以使顾客产生新鲜感，从而扩大产品销售。

第五节　产品生命周期策略

产品生命周期是指产品从进入市场到退出市场所经历的市场生命循环过程。产品只有经过研究开发、试销然后进入市场，它的市场生命周期才算开始。产品退出市场，标志着生命周期的结束。

一、产品生命周期阶段

典型的产品生命周期一般可分为四个阶段，即：介绍期（或引入期）、成长期、成熟期和衰退期。当新产品投入市场，进入介绍期，顾客对产品还不了解，只有少数追求新奇的顾客可能购买，销售量很低。为了扩展销路，需要大量的促销费用，对产品进行宣传。在这一阶段，由于技术方面的原因，产品不能大批量生产，因而成本高，销售额增长缓慢，企业不但得不到利润，反而可能亏损。当产品在介绍期的销售取得成功以后，便进入成长期，这时顾客对产品已经熟悉，大量的新顾客开始购买，市场逐步扩大，产品已具备大批量生产的条件，生产成本相对降低，企业的销售额迅速上升，利润也迅速增长。在这一阶段，竞争者看到有利可图，将纷纷进入市场参与竞争，使同类产品供给量增加，价格随之下降，企业利润增长速度逐步减慢，最后达到生命周期利润的最高点。经过成长期以后，市场需求趋向饱和，潜在的顾客已经很少，销售额增长缓慢直至转而下降，这时就进入了成熟期。在这一阶段，竞争逐渐加剧，产品售价降低，促销费用增加，企业利润下降。随着科学技术的发展，新产品或新的代用品出现，将使顾客的消费习惯发生改变，

转向其他产品，从而使原来产品的销售额和利润额迅速下降，此时的产品就进入了衰退期。

二、不同时期的产品生命周期策略

（一）介绍期市场营销策略

介绍期开始于新产品首次在市场上普遍销售之时。新产品进入介绍期以前，需要经历开发、研制、试销等过程。进入介绍期产品的市场特点是：产品销量少，促销费用高，制造成本高，销售利润常常很低甚至为负值。在这一阶段，促销费用很高，支付费用的目的是要建立完善的销售渠道。促销活动的主要目的是介绍产品，吸引消费者试用。

介绍期产品的市场营销策略，一般有以下四种：

1. 快速掠取策略

这种策略采用高价格、高促销费用，以求迅速扩大销售量，取得较高的市场占有率。采取这种策略必须有一定的市场环境，如大多数潜在消费者还不了解这种新产品，已经了解这种新产品的人急于求购，并且愿意按价购买；企业面临潜在竞争者的威胁，应该迅速使消费者建立对自己产品的偏好。

2. 缓慢掠取策略

以高价格、低促销费用的形式进行经营，以求得到更多的利润。这种策略可以在市场面比较小、市场上大多数的消费者已熟悉该新产品、购买者愿意出高价、潜在竞争威胁不大的市场环境下使用。

3. 快速渗透策略

实行低价格、高促销费用的策略，迅速打入市场，取得尽可能高的市场占有率。在市场容量很大、消费者对这种产品不熟悉但对价格非常敏感、潜在竞争激烈、企业随着生产规模的扩大可以降低单位生产成本的情况下适合采用这种策略。

4. 缓慢渗透策略

这种策略是以低价格、低促销费用来推出新产品。这种策略适用于市场容量很大、消费者熟悉这种产品但对价格反应敏感并且存在潜在竞争者的市场环境。

（二）成长期市场营销策略

新产品经过市场介绍期以后，消费者对该产品已经熟悉、消费习惯业已形成，销售量迅速增长，这种新产品就进入了成长期。进入成长期以后，老顾客重复购买，并且带来了新的顾客，销售量激增，企业利润迅速增长，在这一阶段利润达到最大。随着销售量的增大，企业生产规模也逐步扩大，产品成本逐步降低，新的竞争者会投入竞争。随着竞争的加剧，新的产品特性开始出现，产品市场开始细分，销售渠道增加。企业为维持市场的继续成长，需要保持或稍微增加促销费用，但由于销量增加，平均促销费用有所下降。

针对成长期的特点，企业为维持其市场增长率，使获取最大利润的时间得以延长，可以采取下面几种策略：

1. 改善产品品质

如增加新的功能，改变产品款式等。对产品进行改进，可以提高产品的竞争能力，满足顾客更广泛的需求，吸引更多的顾客。

2. 寻找新的细分市场

通过市场细分，找到新的尚未满足的细分市场，根据其需要组织生产，迅速进入这一新的市场。

3. 改变广告宣传的重点

把广告宣传的重心从介绍产品转到建立产品形象上来，树立产品名牌，维系老顾客，吸引新顾客，使产品形象深入顾客心中。

4. 降价策略

在适当的时机，可以采取降价策略，以激发那些对价格比较敏感的消费者产生购买动机和采取购买行动。

（三）成熟期市场营销策略

产品经过成长期的一段时间以后，销售量的增长会缓慢下来，利润开始缓慢下降，这表明产品已开始走向成熟期。进入成熟期以后，产品的销售量增长缓慢，逐步达到最高峰，然后缓慢下降；该产品的销售利润也从成长期的最高点开始下降；市场竞争非常激烈，各种品牌、各种款式的同类产品不断出现。

对成熟期的产品，只能采取主动出击的策略，使成熟期延长或使产品生命周期出现再循环。为此，可以采取以下三种策略：

1. 市场改良

这种策略不是要改变产品本身，而是发现产品的新用途或改变推销方式等，以使产品销售量得以扩大。

2. 产品改良

这种策略是以产品自身的改变来满足顾客的不同需要，吸引有不同需求的顾客。整体产品概念的任何一层次的改良都可视为产品再推出。

3. 市场营销组合改良

通过对产品、定价、渠道、促销四个市场营销组合因素加以综合改革，刺激销售量的回升。比如提高产品质量、改变产品性能、增加产品花色品种的同时，通过特价、早期购买折扣、补贴运费、延期付款等方法来降价让利；扩大分销渠道、广设销售网点、调整广告媒体组合、变换广告时间和频率、增加人员推销、大搞公共关系等“多管”齐下，搞市场渗透、扩大影响，争取更多的顾客。

（四）衰退期市场营销策略

在成熟期，产品的销售量从缓慢增加直到缓慢下降，如果销售量的下降速度开始加剧，利润水平很低，在一般情况下，就可以认为这种产品已进入市场生命周期的衰退期。衰退期的主要特点是：产品销售量急剧下降；企业从这种产品中获得的利润很低甚至为零；大量的竞争者退出市场；消费者的消费习惯已发生转变等。面对处于衰退期的产品，企业需要进行认真的研究分析，决定采取什么策略、在什么时间退出市场。通常有以下几种策略可供选择：

1. 继续策略

继续沿用过去的策略，仍在原来的细分市场使用相同的销售渠道、定价及促销方式，直到这种产品完全退出市场为止。

2. 集中策略

把企业能力和资源集中在最有利的细分市场和销售渠道上，从中获取利润。这样有利于缩短产品退出市场的时间，同时又能为企业创造更多的利润。

3. 收缩策略

大幅度降低促销水平，尽量减少销售和推销费用，以增加目前的利润。这样可能导致产品在市场上的衰退加速，但又能从忠实于这种产品的顾客中得到利润。

4. 放弃策略

对于衰退比较迅速的产品，应该当机立断，放弃经营。可以采取完全放弃的形式，如把产品完全转移出去或立即停止生产；也可采取逐步放弃的方式，使其所占用的资源逐步转向其他的产品。

三、新产品开发过程

产品生命周期理论要求企业不断开发新产品。一般而言，当一种产品投放市场时，企业就应当着手设计新产品，使自己在任何时期都有不同的产品处在周期的各个阶段，从而保证盈利的稳定增长。尤其是在科学技术飞速发展的今天、在瞬息万变的国内国际市场中、在竞争愈来愈激烈的环境下，开发新产品对企业而言是应付各种突发事件、维护企业生存与长期发展的重要保证。

新产品开发过程由八个阶段构成，即寻求创意、甄别创意、形成产品概念、制定市场营销战略、营业分析、产品开发、市场试销、批量上市。

（一）寻求创意

新产品开发过程是从寻求创意开始的。所谓创意，就是开发新产品的设想。虽然并不是所有的设想或创意都可变成产品，寻求尽可能多的创意却可为开发新产品提供较多的机会。所以，现代企业都非常重视创意的开发。新产品创意的主要来源有：顾客、科学家、竞争对手、企业的推销人员和经销商、企业高层管理人员、市场研究公司、广告代理商等。除了以上几种来源外，企业还可以从大学、咨询公司、同行业的团体协会、有关的报刊媒介那里寻求有用的新产品创意。一般说来，企业应当主要靠激发内部人员的热情来寻求创意。这就要建立各种激励性制度，对提出创意的员工给予奖励，而且高层主管人员应当对这种活动表现出充分的重视和关心。

（二）甄别创意

取得足够创意之后，要对这些创意加以评估，研究其可行性，并挑选出可行性较高的创意，这就是创意甄别。创意甄别的目的就是淘汰

那些不可行或可行性较低的创意，使公司有限的资源集中于成功机会较大的创意上。甄别创意时，一般要考虑两个因素：一是该创意是否与企业的战略目标相适应。这里的战略目标包括利润目标、销售目标、销售增长目标、形象目标等几个方面；二是企业有无足够的能力开发这种创意。这些能力包括资金能力、技术能力、人力资源、销售能力等。

（三）形成产品概念

经过甄别后保留下来的产品创意还要进一步发展成为产品概念。在这里，首先应当明确产品创意、产品概念和产品形象之间的区别。所谓产品创意，是指企业从自己角度考虑的它能够向市场提供的可能产品的构想。所谓产品概念，是指企业从消费者的角度对这种创意所作的详尽的描述。而产品形象，则是消费者对某种现实产品或潜在产品所形成的特定形象。例如一块手表，从企业角度来看，主要是这样一些因素：齿轮、轴心、表壳，它的制造过程、管理方法（市场、人事方面的条件）及成本（财务情况）等。但在消费者的心目中，并不会出现上述因素，他们只考虑手表的外形、价格、准确性、是否保修、适合什么样的人使用等。企业必须根据消费者在上述几个方面的要求把产品创意发展为产品概念。确定最佳产品概念，进行产品和品牌的市场定位后，就应当对产品概念进行试验。所谓产品概念试验，就是用文字、图画描述或者用实物将产品概念展示于一群目标顾客面前，观察他们的反应。

（四）制定市场营销战略

形成产品概念之后，需要制定市场营销战略，企业的有关人员要拟定一个将新产品投放市场的初步的市场营销战略报告书。它由三个部分组成：（1）描述目标市场的规模、结构、行为、新产品在目标市场上的定位；头几年的销售额、市场占有率、利润目标等。（2）略述新产品的计划价格、分销战略以及第一年的市场营销预算。（3）阐述计划长期销售额和目标利润以及不同时间的市场营销组合。

（五）营业分析

新产品开发过程的第五个阶段是进行营业分析。在这一阶段，企业市场营销管理者要复查新产品将来的销售额、成本和利润的估计，看看它们是否符合企业的目标。如果符合，就可以进行新产品开发。

（六）产品开发

如果产品概念通过了营业分析，研究与开发部门及工程技术部门就可以把这种产品概念转变成为产品，进入试制阶段。只有在这一阶段，文字、图表及模型等描述的产品设计才变为现实物质产品。这一阶段应当搞清楚的问题是，产品概念能否变为技术上和商业上可行的产品。如果不能，除在全过程中取得一些有用的副产品即信息情报外，所耗费的资金则全部付诸东流。

（七）市场试销

如果企业的高层管理者对某种新产品开发试验结果感到满意，就着手用品牌名称、包装和初步市场营销方案把这种新产品装扮起来，把产品推上真正的消费者舞台进行试验。这是新产品开发第七个阶段。其目的在于了解消费者和经销商对于经营、使用和再购买这种新产品的实际情况以及市场大小，然后再酌情采取适当对策。市场试验的规模决定于两个方面：一是投资费用和风险大小，二是市场试验费用和时间。投资费用和风险越高的新产品，试验的规模应越大一些；反之，投资费用和风险较低的新产品，试验规模就可小一些。从市场试验费用和时间来讲，所需市场试验费用越多、时间越长的新产品，市场试验规模应越小一些；反之，则可大一些。不过，总的来说，市场试验费用不宜在新产品开发投资总额中占太大比例。

（八）批量上市

经过市场试验，企业高层管理者已经占有了足够信息资料来决定是否将这种新产品投放市场。如果决定向市场推出，企业就须再次付出巨额资金：一是建设或租用全面投产所需要设备。这里工厂规模大小是至关重要的决策，很多公司为了慎重起见都把生产能力限制在所预测的销售额内，以免新产品的盈利收不回成本。二是花费大量市场营销费用。

思 考 题

1. 简述产品整体概念所包含的几个层次。

2. 简述企业的产品组合策略。

3. 简述服务的含义与分类。
4. 简述服务市场营销与产品市场营销的差异性。
5. 简述服务市场营销组合的若干要素。
6. 简述产品生命周期各阶段的特点。
7. 简述新产品开发过程的八个步骤。
8. 论述产品生命周期各个阶段的市场营销策略。

第七章　定价策略

一般来讲，当企业要将其新产品投入市场时，或者将某些产品通过新的途径投入市场或投入新的市场时，或者竞争投标时，都必须给其产品制定适当的价格。为了有效地开展市场营销活动、促进销售收入的增加和利润的提高，还需对已经制定的基本价格进行修改。

第一节　定价方法

企业制定价格是一项很复杂的工作，必须全面考虑各个方面的因素，采取一系列步骤和措施。一般来说，要采取六个步骤：（1）选择定价目标。（2）测定需求的价格弹性。（3）估算成本。（4）分析竞争对手的产品与价格。（5）选择适当的定价方法。（6）选定最后价格。本节仅就具体的定价方法加以阐述。

企业产品价格的高低要受市场需求、成本费用和竞争情况等因素的影响和制约。企业制定价格时理应全面考虑到这些因素。但是，在实际定价工作中往往只侧重某一个方面的因素。大体上，企业定价有三种导向，即成本导向、需求导向和竞争导向。

一、成本导向定价法

当企业采取成本导向定价法时，通常包括成本加成定价法和目标定价法。

（一）成本加成定价法

所谓成本加成定价是指按照单位成本加上一定百分比的加成来制定产品销售价格。加成的含义就是一定比率的利润。所以，成本加成定价公式为：

$$P=C(1+R)$$

式中，P 为单位产品售价；C 为单位产品成本；R 为成本加成率。

与成本加成定价的方法类似，零售企业往往以售价为基础进行加成定价。其加成率的衡量方法有两种：（1）用零售价格来衡量，即加成（毛利）率＝毛利（加成）/售价。（2）用进货成本来衡量，即加成率＝毛利（加成）/进货成本。

将一个固定的、惯例化的加成加在成本上，这样定价从逻辑上是否行得通？回答是否定的。在制定价格的过程中，任何忽略现行价格弹性的定价方法都难以确保企业实现利润最大化，无论是长期利润还是短期利润。需求弹性总是处在不断变化中，因而，最适加成也应随之调整。

最适加成与价格弹性成反比。如果某品牌的价格弹性高，最适加成就应相对低些；如果某品牌的价格弹性低，最适加成则应相对高些。而且，当价格弹性保持不变时，加成也应保持相对稳定，以制定出最适价格。

成本加成定价法之所以受到企业界欢迎，主要是由于：（1）成本的不确定性一般比需求小，将价格盯住单位成本可以大大简化企业定价程序，而不必根据需求情况的瞬息万变而作调整。（2）只要行业中所有企业都采取这种定价方法，则价格在成本与加成相似的情况下也大致相似，价格竞争也会因此减至最低限度。（3）许多人感到成本加成法对买方和卖方讲都比较公平，当买方需求强烈时，卖方不利用这一有利条件谋取额外利益而仍能获得公平的投资报酬。

（二）目标利润定价法

所谓目标定价法，是指根据估计的总销售收入（销售额）和估计的产量（销售量）来制定价格的一种方法。目标定价法有一个重要的缺陷，即企业以估计的销售量求出应制定的价格，殊不知价格却又恰恰是影响销售量的重要因素。

二、需求导向定价法

当企业采取需求导向定价法时，通常可以采取感受价值定价法、反向定价法和差别定价法。下面重点阐述感受价值定价法，简单介绍反向定价法，差别定价法则留在后面专门论述。

（一）感受价值定价法

所谓感受价值定价法，就是企业根据购买者对产品的感受价值来制定价格的一种方法。感受价值定价与现代市场定位观念相一致。企业在为其目标市场开发新产品时，在质量、价格、服务等各方面都需要体现特定的市场定位观念。因此，首先要决定所提供的价值及价格；之后，企业要估计在此价格下所能销售的数量，再根据这一销售量决定所需要的产能、投资及单位成本；接着，管理人员还要计算在此价格和成本下能否获得满意的利润。如能获得满意的利润，则继续开发这一新产品，否则，就要放弃这一产品概念。

感受价值定价的关键，在于准确地计算产品所提供的全部市场感受价值。企业如果过高地估计感受价值，便会定出偏高的价格；如果过低地估计感受价值，则会定出偏低的价格。为准确把握市场感受价值，必须进行市场营销研究。

［例 7-1］ 假设有 A、B、C 三家企业均生产同一种开关，现抽一组产业用户作样本，要求他们分别就三家企业的产品予以评比，有三种方法可供使用：

（1）直接价格评比法。运用直接价格评比法，要求产业用户为三家企业的产品确定能代表其价值的价格。例如，他们可能将 A、B、C 三家企业的产品分别定价为 2.55 元、2 元和1.52元。

（2）直接感受价值评比法。运用直接感受价值评比法，要求产业用户根据他们对三家企业开关的价值的认知，将 100 分在三者之间进行分配，假设分配结果为 42、33、25。如果这种开关的平均市场价格为 2 元，则我们可得到三个反映其感受价值的价格：2.55 元、2 元和 1.52元。

（3）诊断法。运用诊断法，要求产业用户就三种产品的属性（假定有产品耐用性、产品可靠性、交货可靠性、服务质量四种属性）分别

予以评分。对每一种属性,分配 100 分给三家企业,同时根据四种属性重要程度的不同,也将 100 分分配给四种属性。假设结果如表 7-1 所示。

表 7-1　诊断法定价

重要性权数	属性	产品 A	产品 B	产品 C
25	产品耐用性	40	40	20
30	产品可靠性	33	33	33
30	交货可靠性	50	25	25
15	服务质量	45	35	20
100	认知价值	41.65	32.65	24.90

把每个企业的评分乘以重要性权数,我们发现:A 企业提供的产品的感受价值高于平均数(42),B 企业提供的产品的感受价值相当于平均数(33),C 企业提供的产品的感受价值低于平均数(25)。A 企业能为其开关制定一个较高的价格,因为它被认知能提供较多的价值。如果企业想根据其产品的感受价值的比例定价,则可能定价为 2.55 元左右,因为平均质量的开关价格为 2 元×42/33 = 2.55 元。

假如三家企业都按其感受价值的比例定价,则每家企业都可享受到部分的市场占有率,因为它们提供的价值与价格之比均相等。如果某一家企业的定价低于其认知价值,则它将得到一个高于平均数的市场占有率,因为当购买者与企业打交道时,其支付的货币可换回更多的价值。这可以图 7-1 说明之。

由图 7-1 可知,A、B、C 三家企业最初位于相同的价值/价格线上,其各自的市场占有率将取决于围绕着这三个定点的理想点(未标出)的相对密集度。现在,假设 A 企业将其价格由 A(2.55,41.65)降至 A′(2.0,41.65),其价值/价格将是一条较高的线段(以虚线表示),它将冲击 B、C 两家企业的市场占有率,尤其是 B 企业,因为 A 企业以与 B 企业相同的价格提供更多的价值。B 企业将被迫降价或提高其认知价值。提高认知价值的主要措施,包括增加服务项目、提高服务质量和

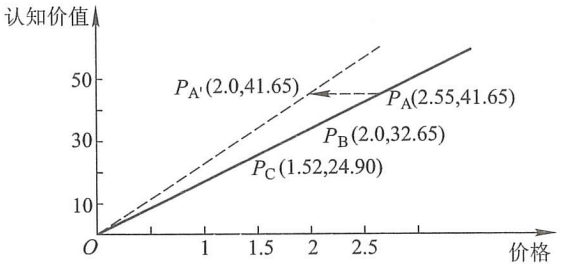


图 7-1　认知价值定价

产品质量、进行更有效的沟通传播等。如果这样做的成本低于因降价而引起的收入损失，则 B 企业很可能会增加投资来提高其认知价值。

（二）反向定价法

所谓反向定价法，是指企业依据消费者能够接受的最终销售价格，计算自己从事经营的成本和利润后，逆向推算出产品的批发价和零售价。这种定价方法不以实际成本为主要依据，而是以市场需求为定价出发点，力求使价格为消费者所接受。分销渠道中的批发商和零售商多采取这种定价方法。

三、竞争导向定价法

当企业采取竞争导向定价法时，通常有两种方法，即随行就市定价法和投标定价法。

（一）随行就市定价法

所谓随行就市定价法，是指企业按照行业的平均现行价格水平来定价。在以下情况下往往采取这种定价方法：（1）难以估算成本。（2）企业打算与同行和平共处。（3）如果另行定价，很难了解购买者和竞争者对本企业的价格的反应。不论市场结构是完全竞争的还是寡头竞争的，随行就市定价都是同质产品市场的惯用定价方法。

在完全竞争的市场上，销售同类产品的各个企业在定价时实际上没有多少选择余地，只能按照行业的现行价格来定价。某企业如果把价格定得高于时价，产品就卖不出去；反之，如果把价格定得低于时价，也会遭到降低价格竞销。

（二）投标定价法

该法通常采用公开招标的办法。即采购机构（买方）在报刊上登广告或发出函件，说明拟采购商品的品种、规格、数量等具体要求，邀请供应商（卖方）在规定的期限内投标。政府采购机构在规定的日期内开标，选择报价最低的、最有利的供应商成交，签订采购合同。某供货企业如果想做这笔生意，就要在规定的期限内填写标单，上面填明可供应商品的名称、品种、规格、价格、数量、交货日期等，密封送给招标人（政府采购机构），这叫做投标。这种价格是供货企业根据对竞争者的报价的估计制定的，而不是按照供货企业自己的成本费用或市场需求来制定的。供货企业的目的在于赢得合同，所以它的报价应低于竞争对手（其他投标人）的报价。这种定价方法叫做密封投标定价法。

然而，企业不能将其报价定得低于某种水平。确切地讲，它不会将报价定得低于边际成本，以免使其经营状况恶化。如果企业报价远远高出边际成本，虽然潜在利润增加了，但却减少了取得合同的机会。

第二节　定价策略

一、折扣与折让定价策略

企业为了鼓励顾客及早付清货款、大量购买、淡季购买，还可以酌情降低其基本价格。这种价格调整叫做价格折扣和折让。价格折扣和折让有五种：

（一）现金折扣

这是企业给那些当场付清货款的顾客的一种减价。

（二）数量折扣

这种折扣是企业给那些大量购买某种产品的顾客的一种减价，以鼓励顾客购买更多的货物。因为大量购买能使企业降低生产、销售、储运、记账等环节的成本费用。

（三）功能折扣

这种价格折扣又叫贸易折扣。功能折扣是制造商给某些批发商或零售商的一种额外折扣，促使他们愿意执行某种市场营销功能（如推

销、储存、服务）。

（四）季节折扣

这种价格折扣是企业给那些购买过季商品或服务的顾客的一种减价，使企业的生产和销售在一年四季保持相对稳定。例如，滑雪橇制造商在春夏季给零售商以季节折扣，以鼓励零售商提前订货；旅馆、航空公司等在营业下降时给旅客以季节折扣。

（五）让价

这是另一种类型的价目表价格的减价。例如，一辆小汽车标价为4 000元，顾客以旧车折价500元购买，只需付给3 500元。这叫做以旧换新折让。如果经销商同意参加制造商的促销活动，则制造商卖给经销商的货物可以打折扣。这叫做促销折让。

二、地区定价策略

一般地说，一个企业的产品，不仅卖给当地顾客，而且同时卖给外地顾客。而卖给外地顾客，把产品从产地运到顾客所在地，需要花一些装运费。所谓地区性定价策略，就是企业要决定：对于卖给不同地区（包括当地和外地不同地区）顾客的某种产品，是分别制定不同的价格还是制定相同的价格。也就是说，企业要决定是否制定地区差价。地区性定价的形式有：

（一）FOB原产地定价

FOB原产地定价，就是顾客（买方）按照厂价购买某种产品，企业（卖方）只负责将这种产品运到产地某种运输工具（如卡车、火车、船舶、飞机等）上交货。交货后，从产地到目的地的一切风险和费用概由顾客承担。如果按在产地某种运输工具上交货定价，那么每一个顾客都各自负担从产地到目的地的运费，这是很合理的。但是这样定价对企业也有不利之处，即远地的顾客就可能不愿购买这个企业的产品而购买其附近企业的产品。

（二）统一交货定价

这种形式和前者正好相反。所谓统一交货定价，就是企业对于卖给不同地区顾客的某种产品，都按照相同的厂价加相同的运费（按平均运费计算）定价。也就是说，对全国不同地区的顾客，不论远近，都

实行一个价。因此,这种定价又叫邮资定价(目前我国邮资也采取统一交货定价,如外埠平信邮资都是 1.2 元,而不论收发信人距离远近)。

(三) 分区定价

这种形式介于前两者之间。所谓分区定价,就是企业把全国(或某些地区)分为若干价格区,对于卖给不同价格区顾客的某种产品,分别制定不同的地区价格。距离企业远的价格区,价格定得较高;距离企业近的价格区,价格定得较低。在各个价格区范围内实行一个价。企业采用分区定价也有问题:① 在同一价格区内,有些顾客距离企业较近,有些顾客距离企业较远,前者就不合算。② 处在两个相邻价格区界两边的顾客,他们相距不远,但是要按高低不同的价格购买同一种产品。

(四) 基点定价

基点定价指企业选定某些城市作为基点,然后按一定的厂价加从基点城市到顾客所在地的运费来定价(不管货实际上是从哪个城市起运的)。有些公司为了提高灵活性,选定许多个基点城市,按照顾客最近的基点计算运费。

(五) 运费免收定价

有些企业因为急于和某些地区做生意,负担全部或部分实际运费。这些卖主认为,如果生意扩大,其平均成本就会降低,因此足以抵偿这些费用开支。采取运费免收定价,可以使企业加快市场渗透,并且能在竞争日益激烈的市场上站得住脚。

三、心理定价策略

(一) 声望定价

所谓声望定价,是指企业利用消费者仰慕名牌商品或名店的声望所产生的某种心理来制定商品的价格,故意把价格定成整数或高价。质量不易鉴别的商品的定价最适宜采用此法,因为消费者有崇尚名牌的心理,往往以价格判断质量,认为高价代表高质量,但也不能高得离谱,使消费者不能接受。

(二) 尾数定价

尾数定价又称奇数定价，即利用消费者对数字的某种错觉制定尾数价格，使消费者产生价格较廉而且定价认真的感觉，他们还可能会认为有尾数的价格是经过认真的成本核算才产生的结果，因此对定价产生信任感。

（三）招徕定价

零售利用部分顾客求廉的心理，特意将某几种商品的价格定得较低以吸引顾客。某些商店随机推出降价商品，每天、每时都有一种至两种商品降价出售，吸引顾客经常来采购廉价商品，同时也选购了其他正常价格的商品。

四、差别定价策略

所谓差别定价，也叫价格歧视，就是企业按照两种或两种以上不反映成本费用的比例差异的价格销售某种产品或劳务。差别定价有四种形式：

（一）顾客差别定价

顾客差别定价是指企业按照不同的价格把同一种产品或劳务卖给不同的顾客。例如，某汽车经销商按照价目表价格把某种型号汽车卖给顾客 A，同时按照较低价格把同一种型号汽车卖给顾客 B。这种价格歧视表明，顾客的需求强度和商品知识有所不同。

（二）产品形式差别定价

产品形式差别定价是指企业对不同型号或形式的产品分别制定不同的价格，但是，不同型号或形式的产品价格之间的差额和成本费用之间的差额并不成比例。

（三）产品部位差别定价

产品部位差别定价是指企业对于处在不同位置的产品或服务分别制定不同的价格，即使这些产品或服务的成本费用没有任何差异。例如剧院，虽然不同座位的成本费用都一样，但是不同座位的票价有所不同，这是因为人们对剧院的不同座位的偏好有所不同。

（四）销售时间差别定价

销售时间差别定价是指企业对于不同季节、不同时期甚至不同钟点的产品或服务也分别制定不同的价格。例如，美国公用事业对商业

用户(如旅馆、饭馆等)在一天中某些时间、周末和平常日子的收费标准有所不同。

企业采取需求差别定价必须具备以下条件:(1)市场必须是可以细分的,而且各个市场部分必须表现出不同的需求程度。(2)以较低价格购买某种产品的顾客没有可能以较高价格把这种产品倒卖给别人。(3)竞争者没有可能在企业以较高价格销售产品的市场上以低价竞销。(4)细分市场和控制市场的成本费用不得超过因实行价格歧视所得额外收入,这就是说,不能得不偿失。(5)价格歧视不会引起顾客反感,放弃购买,影响销售。(6)采取的价格歧视形式不能违法。

五、新产品定价策略

一般来讲,新产品定价有两种策略可供选择:

(一)撇脂定价

它是指在产品生命周期的最初阶段,把产品的价格定得很高,以攫取最大利润,有如从鲜奶中撇取奶油。企业所以能这样做,是因为有些购买者主观认为某些商品具有很高的价值。从市场营销实践看,在以下条件下企业可以采取撇脂定价:市场有足够的购买者,他们的需求缺乏弹性,即使把价格定得很高,市场需求也不会大量减少。高价使需求减少一些,因而产量减少一些,单位成本增加一些,但这不致抵消高价所带来的利益。在高价情况下,仍然独家经营,别无竞争者。有专利保护的产品就是如此。某种产品的价格定得很高,会使人们产生这种产品是高档产品的印象。

(二)渗透定价

即企业把它的创新产品的价格定得相对较低,以吸引大量顾客,提高市场占有率。从市场营销实践看,企业采取渗透定价需具备以下条件:市场需求显得对价格极为敏感,因此,低价会刺激市场需求迅速增长;企业的生产成本和经营费用会随着生产经营经验的增加而下降;低价不会引起实际和潜在的竞争。

六、产品组合定价策略

当产品只是某一产品组合中的一部分时,企业必须对定价方法进行调整。这时候,企业要研究出一系列价格,使整个产品组合的利润实

现最大化。因为各种产品之间存在需求和成本的相互联系，而且会带来不同程度的竞争，所以定价十分困难。

（一）产品线定价

企业通常开发出来的是产品线，而不是单一产品。当企业生产的系列产品存在需求和成本的内在关联性时，为了充分发挥这种内在关联性的积极效应，采用产品线定价策略。在定价时，首先确定某种产品的最低价格，它在产品线中充当领袖价格，吸引消费者购买产品线中的其他产品；其次，确定产品线中某种商品的最高价格，它在产品线中充当品牌质量和收回投资的角色；最后，产品线中的其他产品也分别依据其在产品线中的角色不同而制定不同的价格。在许多行业，营销者都为产品线中的某一种产品事先确定好价格点。例如男士服装店可能经营三种价格档次的男士服装：150 美元、250 美元和 350 美元。顾客会从三个价格点上联系到高、中、低三种质量水平的服装。即使这三种价格同时提高，男士们仍然会按照自己偏爱的价格点来购买服装。营销者的任务就是确立认知质量差别，来使价格差别合理化。

（二）选择品定价

许多企业在提供主要产品的同时，还会附带一些可供选择的产品或特征。汽车用户可以订购电子开窗控制器、扫雾器和减光器等。但是对选择品定价却是一件棘手的事。汽车公司必须确定价格中应包括哪些产品，又有哪些产品可作为选择对象。汽车制造商只希望对简便型汽车做广告，来吸引人们到汽车展示厅参观，而将展示厅的大部分空间用于展示昂贵的特征齐全的汽车。饭店也面临同样的定价问题。其顾客除了定购饭菜外也买酒类。许多饭店的酒价很高，而食品的价格相对较低。食品收入可以弥补食品的成本和其他的饭店成本，而酒类则可以带来利润。这就是为什么服务人员极力要求顾客买饮料的原因。也有饭店会将酒价制定得较低而对食品制定高价，以此来吸引爱饮酒的消费者。

（三）补充产品定价

有些产品需要附属或补充产品。例如剃须刀片和胶卷。生产主要产品（剃须刀和照相机）的制造商经常为产品制定较低的价格，同时对

附属产品制定较高的加成。例如,柯达照相机的价格很低,原因是它从销售胶卷上盈利。而那些不生产胶卷的照相机生产商为了获取同样的总利润,就不得不对照相机制定高价。但如果补充产品的定价过高,就会出现危机。例如卡特匹勒公司对其部件和服务制定了高价格,以便在售后市场中获取高额利润。该公司设备的加成率为30%,而部件的加成率有时候达到300%。这就给“非法仿制者”带来了机会,他们仿制这些部件,然后将它们销售给那些不老实的负责安装的技师 。这些技师仍以原价计算,而不把节省的成本转让给顾客。这样,卡特匹勒公司的销售额下降了很多。卡特匹勒公司为了控制这种情况,劝说设备所有者只从被许可的经销商处购买部件,以保证设备的性能。但是,很显然,该问题是由于制造商对售后市场的产品定价过高造成的。

(四)分部定价

服务性企业经常收取一笔固定费用,再加上可变的使用费。例如,电话用户每月都要支付一笔最少的使用费,如果使用次数超过规定,还要再交费。游乐园一般先收门票费,如果游玩的地方超过规定,就再交费。在新加坡,新车的价格包括两个部分:第一部分是包括进口税在内的汽车成本;第二部分是获取驾驶执照的价格——拥有新车的权利。后者在拍卖行可以购得,那儿每月都提供一定数量的用于不同车辆的驾驶执照。成功的驾驶执照投标人要为享有买车的权利支付费用。服务性公司面临着和补充产品定价同样的问题,即应收多少基本服务费和可变使用费。固定成本应较低,来推动人们购买服务,利润可以从使用费中获取。

(五)副产品定价

在生产加工肉类、石油产品和其他化工产品的过程中,经常有副产品。如果副产品价值很低,处理费用昂贵,就会影响到主产品测定定价。制造商确定的价格必须能够弥补副产品的处理费用。如果副产品对某一顾客群有价值,就应该按其价值定价。副产品如果能带来收入,将有助于公司在迫于竞争压力时制定较低的价格。

(六)产品系列定价

企业经常以某一价格出售一组产品,例如化妆品、计算机、假期旅

游公司为顾客提供的一系列活动方案。这一组产品的价格低于单独购买其中每一产品的费用总和。因为顾客可能并不打算购买其中所有的产品，所以这一组合的价格必须有较大的降幅，来推动顾客购买。有些顾客不需要整个产品系列。假设一家医疗设备公司免费提供送货上门和培训服务。某一顾客可能会要求免去送货和培训服务，以获取较低的价格。有时，顾客要求将产品系列拆开。在这种情况下，如果企业节约的成本大于向顾客提供其所需商品的价格损失，则公司的利润会上升。例如，供应商不提供送货上门可节省 100 美元，这时向顾客提供的价格的减少额为 80 美元，则他的利润就增加 20 美元。

第三节　价格变动和企业对策

企业处在一个不断变化的环境中，为了生存和发展，有时候需主动降低价格或提高价格，有时候又需对竞争者的变价作出适当的反应。

一、降低价格

在现代市场经济条件下，企业降低价格的主要原因有：（1）企业的生产能力过剩因而需要扩大销售，但是企业又不能通过产品改进和加强销售工作等来扩大销售。在这种情况下，企业就须考虑降低价格。（2）在强大竞争者的压力之下，企业的市场占有率下降。例如，美国的汽车、消费者用的电子产品、照相机、钟表等行业，由于日本竞争者的产品质量较高、价格较低，已经丧失了一些市场阵地。在这种情况下，美国一些公司不得不降低价格竞销。（3）企业的成本费用比竞争者低，企图通过降低价格来掌握市场或提高市场占有率，从而扩大生产和销售量，降低成本费用。在这种情况下，企业也往往会降低价格。

在市场营销实践中，有实力的企业率先降价往往能给弱小的竞争者以致命的打击。例如，1920 年，大资本家刘鸿生在苏州创建鸿生火柴厂，日产“宝塔”牌火柴 100 箱。1927 年，李益石在苏州创设民生火柴厂，日产“中山”牌火柴 10 箱。鸿生厂为了挤垮民生厂，在其对面创办一家苏州火柴厂，生产“吉祥”、“多福”牌火柴，其目的就是以最低的售价来搞垮民生厂。民生厂的生意做到哪里，苏州厂的廉价火柴就跟

到哪里，民生厂终因不能力敌而关门。

二、提高价格

虽然提价会引起消费者、经销商和企业推销人员的不满，但是一个成功的提价可以使企业的利润大大增加。引起企业提价的主要原因如下：

（1）由于通货膨胀，物价上涨，企业的成本费用提高，因此许多企业不得不提高产品价格。在现代市场经济条件下，在通货膨胀条件下，许多企业往往采取种种方法来调整价格，对付通货膨胀，诸如：第一，采取推迟报价定价的战略，即企业决定暂时不规定最后价格，等到产品制成时或交货时方规定最后价格。在工业建筑和重型设备制造等行业中一般采取这种定价战略。第二，在合同上规定调整条款，即企业在合同上规定在一定时期内（一般到交货时为止）可按某种价格指数来调整价格。第三，采取不包括某些商品和劳务的定价战略，即在通货膨胀、物价上涨的条件下，企业决定产品价格不动，但原来提供的某些劳务要计价，这样一来，原来提供的产品的价格实际上提高了。第四，减少价格折扣，即企业决定削减正常的现金和数量折扣，并限制销售人员以低于价目表的价格来拉生意。第五，取消低利产品。第六，降低产品质量，减少产品特色和服务。企业采取这种战略可保持一定的利润，但会影响其声誉和形象，失去忠诚的顾客。

（2）企业的产品供不应求，不能满足其所有的顾客的需要。在这种情况下，企业就必须提价。提价方式包括：取消价格折扣，在产品大类中增加价格较高的项目，或者开始提价。为了减少顾客不满，企业提价时应当向顾客说明提价的原因，并帮助顾客寻找节约途径。

三、顾客对价格变动的反应

企业无论提价或降低价格，这种行动必然影响购买者、竞争者、经销商和供应商，而且政府对企业变价也不能不关心。在这里，首先分析购买者对企业变价的反应。顾客对于企业的某种产品降低价格可能会这样理解：（1）这种产品的式样老了，将被新型产品所代替。（2）这种产品有某些缺点，销售不畅。（3）企业财务困难，难以继续经营下去。（4）价格还要进一步下跌。（5）这种产品的质量下降了。

企业提价通常会影响销售，但是购买者对企业的某种产品提价也可能会这样理解：（1）这种产品很畅销，不赶快买就买不到了。（2）这种产品很有价值。（3）卖主想尽量取得更多利润。

一般地说，购买者对于价值高低不同的产品价格的反应有所不同。购买者对于那些价值高、经常购买的产品的价格变动较敏感，而对于那些价值低、不经常购买的小商品，即使单位价格较高，购买者也不大注意。此外，购买者虽然关心产品价格变动，但是通常更为关心取得、使用和维修产品的总费用。因此，如果卖主能使顾客相信某种产品取得、使用和维修的总费用较低，那么，他就可以把这种产品的价格定得比竞争者高，取得较多的利润。

四、竞争者对价格变动的反应

企业在考虑改变价格时，不仅要考虑到购买者的反应，而且还必须考虑竞争对手的反应。当某一行业中企业数目很少、提供同质的产品、购买者颇具辨别力与知识时，竞争者的反应就愈显重要。

企业如何去估计竞争者的可能反应呢？首先，假设企业只面临一家大的竞争者，竞争者的可能反应可从两个不同的出发点加以理解。其一是假设竞争者有一组适应价格变化的政策，另一个假设是竞争者把每一次价格变动都当作单一挑战。每一假设在研究上均有不同的含义。

假设竞争者有一组价格反应政策，至少有两种方法了解它们：通过内部资料和借助统计分析。内部情报的取得方法有好几种，有些是可接受的，有些则近乎刺探。有一种方法是从竞争者那里挖来经理，以获得竞争者考虑程序及反应形式等重要情报。此外，还可以雇用竞争者以前的职员专门建立一个单位，其工作任务就是模仿竞争者的立场、观点、方法思考问题。关于竞争者想法的情报，也可以由其他渠道如顾客、金融机构、供应商、代理商等获得。

企业可以从以下两个方面来估计、预测竞争者对本企业的产品价格变动的可能反应。

（1）假设竞争对手采取老一套的办法来对付本企业的价格变动。在这种情况下，竞争对手的反应是能够预测的。

（2）假设竞争对手把每一次价格变动都看作是新的挑战，并根据当时自己的利益做出相应的反应。在这种情况下，企业就必须断定当时竞争对手的利益是什么。企业必须调查研究竞争对手目前的财务状况，以及近来的销售和生产能力情况、顾客忠诚情况以及企业目标等。如果竞争者的企业目标是提高市场占有率，他就可能随着本企业的产品价格变动而调整价格。如果竞争者的企业目标是取得最大利润，他就会采取其他对策，如增加广告预算、加强广告促销或者提高产品质量等。总之，企业在发动价格变动时，必须善于利用企业内部和外部的信息来源，观测出竞争对手的心思，以便采取适当的对策。

实际问题是复杂的，因为竞争者对本企业降低价格可能有种种不同理解，如：竞争者可能认为企业想偷偷地侵占市场阵地；或者认为企业经营不善，力图扩大销售；或者认为企业想使整个行业的价格下降，以刺激整个市场需求。

如果企业面对着好几个竞争者，在变价时就必须估计每一个竞争者的可能反应。如果所有的竞争者反应大体相同，就可以集中力量分析典型的竞争者，因为典型的竞争者反应可以代表其他竞争者的反应。如果由于各个竞争者在规模、市场占有率及政策等重要问题上有所不同，因此它们的反应也有所不同，就必须分别对各个竞争者进行分析；如果某些竞争者随着本企业的价格变动而变价，那么我们就有理由预料其他的竞争者也会这样干。

思　考　题

1. 简述企业定价的主要步骤。
2. 试比较成本加成定价法的优点与缺点。
3. 简述目标定价法的缺陷。
4. 简述感受价值定价法的含义及其关键步骤。
5. 简述企业采取需求差别定价必须具备的条件。
6. 简述产品组合定价策略。
7. 简述企业降低价格的主要原因。
8. 简述引起企业提价的主要原因。
9. 简述顾客对价格变动的反应。

第八章　分销策略

在现代市场经济条件下，生产者与消费者之间在时间、地点、数量、品种、信息、产品估价和所有权等多方面存在着差异和矛盾。企业生产出来的产品，只有通过一定的市场营销渠道，才能在适当的时间、地点，以适当的价格供应给广大消费者或用户，从而克服生产者与消费者之间的差异和矛盾、满足市场需要、实现企业的市场营销目标。

第一节　分销渠道的职能与类型

一、分销渠道的职能

在市场营销理论中，有两个与渠道有关的术语经常不加区分地交替使用，这就是市场营销渠道和分销渠道。

所谓市场营销渠道，是指配合起来生产、分销和消费某一生产者的商品和服务的所有企业和个人。也就是说，市场营销渠道包括某种产品供产销过程中的所有有关企业和个人，如供应商、生产者、商人中间商、代理中间商、辅助商以及最终消费者或用户等。

所谓分销渠道，是指某种商品和服务从生产者向消费者转移过程中，取得这种商品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。因此，分销渠道包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权），此外，它还包括处于渠道起点和终点的生产者和最终消费者或用户。但是，它不包括供应商、辅助商。

从经济理论的观点来看，分销渠道的基本职能在于把自然界提供的不同原料根据人类的需要转换成有意义的产品组合。分销渠道对产品从生产者转移到消费者所必须完成的工作加以组织，其目的在于消除产品（或服务）与使用者之间的分离。分销渠道的主要职能有如下几种：

（1）研究。即收集制定计划和进行交换所必需的信息。

（2）促销。即进行关于所供应的货物的说服性沟通。

（3）接洽。即寻找可能的购买者并与其进行沟通。

（4）配合。即使所供应的货物符合购买者需要，包括制造、评分、装配、包装等活动。

（5）谈判。即为了转移所供货物的所有权而就其价格及有关条件达成最后协议。

（6）物流。即从事商品运输、储存。

（7）融资。即为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支用。

（8）风险承担。即承担与渠道工作有关的全部风险。

二、分销渠道的类型

（一）分销渠道的层次

分销渠道可根据其渠道层次的数目来分类。在产品从生产者转移到消费者的过程中，任何一个对产品拥有所有权或负有推销责任的机构，就叫做一个渠道层次。由于生产者和消费者都参与了将产品及其所有权带到消费地点的工作，因此，他们都被列入每一渠道中。但是市场营销学却以中间机构层次的数目确定渠道的长度。

零层渠道通常叫做直接分销渠道。直接分销渠道是指产品从生产者流向最终消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销渠道。直接分销渠道主要用于分销产业用品。因为，一方面，许多产业用品要按照用户的特殊需要制造，有高度技术性，制造商要派遣专家去指导用户安装、操作、维护设备；另一方面，用户数目较少，某些行业工厂往往集中在某一地区，这些产业用品的单价高、用户购买批量大。在现代西方国家，某些消费品有时也通过直接分销渠道分销，例如：（1）农民在自己农场门口开设门市部，或者在城市市场上摆货摊，将其生产的蔬菜、水果、禽蛋生鲜农产品直接销售给最后消费者。（2）有些大制造商和面包房，自己开设零售商店和门市部，将其产品直接销售给最终消费者，或者雇用推销员挨家挨户向家庭主妇推销产品。（3）有些制造商采取邮购方式，将其产品直接销售给最终消费者。（4）制造商通过电视电话将其产品直接销售给最终消费者。但是，由于广大消费者居住分散、

购买数量零星，因而许多生产者不能将其产品直接销售给广大消费者。

一层渠道含有一个销售中介机构。在消费者市场，这个中介机构通常是零售商；在产业市场，则可能是销售代理商或佣金商。

二层渠道含有两个销售中介机构。在消费者市场，通常是批发商和零售商；在产业市场，则通常是销售代理商和批发商。

三层渠道含有三个销售中介机构。肉食类及包装类产品的制造商通常采用这种渠道分销其产品。在这类行业中，通常有一个专业批发商处于批发商和零售商之间，该专业批发商从批发商那里进货，再卖给无法从批发商那里进货的零售商。

更高层次的分销渠道较少见。从生产者观点来看，随着渠道层次的增多，控制渠道所需解决的问题也会增多。

（二）分销渠道的宽度

分销渠道的宽度是指渠道的每个层次使用同种类型中间商数目的多少。它与企业的分销策略密切相关。而企业的分销策略通常可分为三种：即密集分销、选择分销和独家分销。

所谓密集分销，是指制造商尽可能地通过许多负责任的、适当的批发商、零售商推销其产品。消费品中的便利品和产业用品中的供应品通常采取密集分销，使广大消费者和用户能随时随地买到这些日用品。

所谓选择分销，是指制造商在某一地区仅仅通过少数几个精心挑选的、最合适的中间商推销其产品。选择分销适用于所有产品。但相对而言，消费品中的选购品和特殊品最宜于采取选择分销。

所谓独家分销，是指制造商在某一地区仅选择一家中间商推销其产品，通常双方协商签订独家经销合同，规定经销商不得经营竞争者的产品，以便控制经销商的业务经营，调动其经营积极性，占领市场。

第二节　分销渠道策略

一、影响分销渠道设计的因素

有效的渠道设计，应以确定企业所要达到的市场为起点。从原则上讲，目标市场的选择并不是渠道设计的问题。然而，事实上，市场选

择与渠道选择是相互依存的。有利的市场加上有利的渠道，才可能使企业获得利润。渠道设计问题的中心环节，是确定到达目标市场的最佳途径。而影响渠道设计的主要因素有：

（一）顾客特性

渠道设计深受顾客人数、地理分布、购买频率、平均购买数量以及对不同市场营销方式的敏感性等因素的影响。当顾客人数多时，生产者倾向于利用每一层次都有许多中间商的长渠道。但购买者人数的重要性又受到地理分布程度的修正。例如，生产者直接销售给集中于同一地区的500个顾客所花的费用，远比销售给分散在500个地区的500个顾客少。而购买者的购买方式又修正购买者人数及其地理分布的因素。如果顾客经常小批量购买，则需采用较长的市场营销渠道为其供货。因此，少量而频繁的订货，常使得五金器具、烟草、药品等产品的制造商依赖批发商为其销货。同时，这些相同的制造商也可能越过批发商而直接向那些订货量大且订货次数少的大顾客供货。此外，购买者对不同市场营销方式的敏感性也会影响渠道选择。例如，越来越多的家具零售商喜欢在商品展销会上选购，从而使得这种渠道迅速发展。

（二）产品特性

产品特性也影响渠道选择。易腐坏的产品为了避免拖延及重复处理增加腐坏的风险，通常需要直接市场营销。那些与其价值相比体积较大的产品（如建筑材料、软性材料等），需要通过生产者到最终用户搬运距离最短、搬运次数最少的渠道来销售。非标准化产品（如顾客订制的机器和专业化商业表格），通常由企业推销员直接销售，这主要是由于不易找到具有该类知识的中间商。需要安装、维修的产品经常由企业自己或授权独家专售特许商来负责销售和保养。单位价值高的商品则应由企业推销人员销售而不通过中间商。

（三）中间商特性

设计渠道时，还必须考虑执行不同任务的市场营销中间机构的优缺点。例如，由制造商代表与顾客接触，花在每一个顾客身上的成本比较低，因为总成本由若干个顾客共同分摊。但制造商代表对顾客所付出的销售努力则不如中间商的推销员。一般来讲，中间商在执行运输、

广告、储存及接纳顾客等职能方面，以及在信用条件、退货特权、人员训练和送货频率方面，都有不同的特点和要求。

（四）竞争特性

生产者的渠道设计还受到竞争者所使用的渠道的影响，因为某些行业的生产者希望在与竞争者相同或相近的经销处与竞争者的产品抗衡。例如，食品生产者就希望其品牌和竞争品牌摆在一起销售。有时，竞争者所使用的市场营销渠道反倒成为生产者所避免使用的渠道。

（五）企业特性

企业的总体规模决定了其市场范围、较大客户的规模以及强制中间商合作的能力。企业的财务能力决定了哪些市场营销职能可由自己执行，哪些应交给中间商执行。财务薄弱的企业，一般都采用“佣金制”的分销方法，并且尽力利用愿意并且能够吸收部分储存、运输以及顾客融资等成本费用的中间商。企业的产品组合也会影响其渠道类型。企业产品组合的广度越大，则与顾客直接交易的能力越大；产品组合的深度越大，则使用独家专售或选择性代理商就越有利；产品组合的关联性越强，则越应使用性质相同或相似的市场营销渠道。企业过去的渠道经验和现行的市场营销政策也会影响渠道的设计。以前曾通过某种特定类型的中间商销售产品的企业，会逐渐形成渠道偏好，例如许多直接销售给零售食品店的老式厨房用具制造商，就曾拒绝将控制权交给批发商。再如，对最后购买者提供快速交货服务的政策，会影响到生产者对中间商所执行的职能、最终经销商的数目与存货水平以及所采用的运输系统的要求。

（六）环境特性

渠道设计还要受到环境因素的影响。例如，当经济萧条时，生产者都希望采用能使最后顾客以廉价购买的方式将其产品送到市场。这也意味着使用较短的渠道，并免除那些会提高产品最终售价但却不必要的服务。

二、分销渠道的设计

生产者在发展其市场营销渠道时，须在理想渠道与可用渠道之间进行抉择。一般来讲，新企业在刚刚开始经营时，总是先采取在有限市

场上进行销售的策略，以当地市场或某一地区的市场为销售对象，因其资本有限，只得采用现有中间商。而在一个地区市场内，中间商的数目通常是很有限的，所以，到达市场的最佳方式也是可以预知的。问题是如何说服现有可用的中间商来销售其产品。

该新企业一旦经营成功，就可能会扩展到其他新市场。这家企业可能仍利用现有的中间商销售其产品，虽然他可能在不同地区使用各种不同的市场营销渠道。在较小市场，他可能直接销售给零售商，而在较大的市场，他须通过经销商来销售产品。总之，生产者的渠道系统需要因时因地灵活变通。

渠道设计问题可从决策理论的角度加以探讨。一般来讲，要想设计一个有效的渠道系统，须经过如下步骤：（1）确定渠道目标与限制。（2）明确各主要渠道交替方案。（3）评估各种可能的渠道交替方案。

（一）确定渠道目标与限制

有效的渠道设计，应以确定企业所要达到的市场为起点。从原则上讲，目标市场的选择并不是渠道设计的问题。然而，事实上，市场选择与渠道选择是相互依存的。有利的市场加上有利的渠道，才可能使企业获得利润。渠道设计问题的中心环节，是确定到达目标市场的最佳途径。每一个生产者都必须在顾客、产品、中间商、竞争者、企业政策和环境等所形成的限制条件下，确定其渠道目标。

（二）明确各种渠道交替方案

在研究了渠道的目标与限制之后，渠道设计的下一步工作就是明确各主要渠道的交替方案。渠道的交替方案主要涉及以下四个基本因素：（1）中间商的基本类型。（2）每一分销层次所使用的中间商数目。（3）各中间商的特定市场营销任务。（4）生产者与中间商的交易条件以及相互责任。

（三）评估各种可能的渠道交替方案

每一渠道交替方案都是企业产品送达最后顾客的可能路线。生产者所要解决的问题，就是从那些看起来似乎很合理但又相互排斥的交替方案中选择最能满足企业长期目标的一种。因此，企业必须对各可能的渠道交替方案进行评估。评估标准有三个，即经济性、控制性和适

应性。

1. 经济性标准

在这三项标准中，经济性标准最为重要。因为企业是追求利润而不是追求渠道的控制性与适应性。经济分析可用许多企业经常遇到的一个决策问题来说明，即企业应使用自己的推销力量还是应使用制造商的销售代理商。假设某企业希望其产品在某一地区取得大批零售商的支持，现有两种方案可供选择：一是向该地区的营业处派出 10 名销售人员，除了付给他们基本工资外，还采取根据推销成绩付给佣金的鼓励措施；二是利用该地区制造商的销售代理商，该代理商已和零售店建立起密切的联系，并可派出 30 名推销员，推销员的报酬按佣金制支付。这两种方案可导致不同的销售收入和成本。判别一个方案好坏的标准，不应是其能否导致较高的销售额和较低的成本费用，而是能否取得最大利润。

这种经济分析，应从估计每个方案的销售开始，因为有些成本会随着销售水平的变化而变化。究竟使用企业推销人员取得的销售额大，还是使用制造商的销售代理商取得的销售额大？大多数市场营销管理人员都认为使用企业推销人员所收到成效较高。因为他们只专心于推销本企业产品，在销售本企业产品方面有过较专门的训练，比较积极肯干，他们的前途与企业发展紧密相联，也由于顾客比较喜欢与企业直接打交道，故使用本企业推销人员更容易取得交易成功。其实，这种认识是片面的。事实上，制造商的代理商也可以达到与使用本企业推销员相同销售水平。这主要是由于：(1) 生产者应考虑派出 10 名推销员和利用 30 名代理商的推销员，单是人数上的差异就很有可能使代理商取得较高的销售额。(2) 代理商的推销员也可能与企业推销员一样积极卖力，这要取决于推销本企业的产品和推销其他企业的产品在报酬上的差异。(3) 顾客较喜欢与企业推销员打交道而不愿与代理商的推销员打交道确是事实，但这并不是绝对的、无条件的普遍现象，当产品及交易条件标准化时，顾客会觉得与谁打交道都无所谓，他们甚至更喜欢与经销多种产品的代理商打交道，而不愿与只卖一家企业产品的推销员打交道。(4) 多年建立起来的八面玲珑的、广泛交际关系，是代理商

的一项重要资本，也正是优于企业推销员的地方，因为企业推销员需从头开始一步步地建立这种关系。从上述几个方面来看，代理商通常也能为制造商创造较高的销售，至少在开始的前几年是这样。因此，要估计企业推销力量与代理商二者的销售潜量，还必须对具体情况做具体分析，并注意征求该行业中经验丰富的管理人员及专家的意见。

经济分析的第二步是估计各种方案实现某一销售额所需花费的成本。利用代理商所花费的固定成本，比企业经营一个营业处所需固定成本低。但是，另一方面，利用代理商实现某一销售水平所需增加的成本比率要比利用企业推销员高，其原因是代理商的佣金率比企业推销员高。

一般来讲，小企业以及在较小地区从事经营活动的大企业，最好利用代理商推销产品。如果不能假设两种渠道方案会达到相同的销售水平，则最好直接对投资收益率作简单估计。代理商与企业推销员的经济分析，只能大致表明某一渠道在经济上是否优于另一渠道。这种评估范围必须加以扩大，同时考虑到各渠道方案的激励性、控制性与冲突性。

2. 控制性标准

使用代理商无疑会增加控制上的问题。一个不容忽视的事实是，代理商是一个独立的企业，他所关心的是自己如何取得最大利润。他可能不愿与相邻地区同一委托人的代理商合作。他可能只注重访问那些与其推销产品有关的顾客，而忽略对委托人很重要的顾客。代理商的推销员可能无心去了解与委托人产品相关的技术细节，也很难正确认真对待委托人的促销资料。

3. 适应性标准

在评估各渠道选择方案时，还有一项需要考虑的标准，那就是生产者是否具有适应环境变化的能力，即应变力如何。每个渠道方案都会因某些固定期间的承诺而失去弹性。当某一制造商决定利用销售代理商推销产品时，可能要签订 5 年的合同。这段时间内，即使采用其他销售方式会更有效，但制造商也不得任意取消销售代理商。所以，一个涉及长期承诺的渠道方案，只有在经济性和控制性方面都很优越的条件

下,才可予以考虑。

三、分销渠道的管理

企业管理人员在进行渠道设计之后,还必须对个别中间商进行选择、激励与定期评估。

(一)选择渠道成员

生产者在招募中间商时,常处于两种极端情况之间。一是生产者毫不费力地找到特定的商店并使之加入渠道系统。它之所以能吸引经销商前来加入渠道系统,可能是因为它很有声望,也可能是因为它的产品能赚钱。在某些情况下,独家分销或选择分销的特权也会吸引大量中间商加入其渠道。对于那些毫不费力地得到所需数目的中间商的生产者来讲,他所做的工作只是选择适当中间商而已。二是生产者必须费尽心思才能找到期望数量的中间商。例如,某一清凉饮料的生产者很不容易在食品商店找到合适的陈列位置。生产者必须研究中间商如何作购买决策,尤其是在他们制定决策时,对毛利、广告与销售促进、退货保证赋予的权数。此外,生产者还必须开发一些能使中间商赚大钱的产品。

不论生产者遇到上述哪一种情况,他都须明确中间商的优劣特性。一般来讲,生产者要评估中间商经营时间的长短及其成长记录、清偿能力、合作态度、声望等。当中间商是销售代理商时,生产者还须评估其经销的其他产品大类的数量与性质、推销人员的素质与数量。当中间商打算授予某家百货公司独家分销时,则生产者尚须评估商店的位置、未来发展潜力以及经常光顾的顾客类型。

(二)激励渠道成员

生产者不仅要选择中间商,而且还要经常激励中间商使之尽职。促使中间商进入渠道的因素和条件已构成部分的激励因素,但仍需生产者不断地监督、指导与鼓励之。生产者不仅利用中间商销售商品,而且把商品销售给中间商。这就使得激励中间商这一工作不仅十分必要而且非常复杂。

激励渠道成员使其具有良好表现,必须从了解各个中间商的心理状态与行为特征入手。许多中间商常受到如下批评:(1)不能重视某

些特定品牌的销售。(2) 缺乏产品知识。(3) 不认真使用供应商的广告资料。(4) 忽略了某些顾客。(5) 不能准确地保存销售记录,甚至有时遗漏品牌名称。

然而,生产者所批评的上述缺点,如果从中间商的角度看,可能很容易理解:(1) 中间商并不是制造商所雇用的分链锁中的一环,而是一个独立的市场营销机构,他逐渐形成了以实现自己目标为最高职能的一套行之有效的方法,并且能自由制定政策而不受他人干涉。(2) 中间商主要执行顾客购买代理商的职能,其次才是执行供应商销售代理商的职能,他卖得起劲的产品都是顾客愿意购买的产品,不一定是生产者叫他卖的产品。(3) 中间商总是努力将他所供应的所有产品进行货色搭配,然后卖给顾客,其销售努力主要用于取得一整套货色搭配的订单,而不是单一货色的订单。(4) 生产者若不给中间商特别奖励,中间商绝不会保存所销售的各种品牌的记录。而那些有关产品开发、定价、包装和激励规划的有用信息,常常是保留在中间商很不系统、很不标准、很不准确的记录中,有时甚至故意对供应商隐瞒不报。尽管以上四个论点很简单,但确与以往观点不同。激励的首要步骤,就是站在别人立场上了解现状,设身处地为别人着想,而不应仅从自己的观点出发看待问题。

生产者必须尽量避免激励过分与激励不足两种情况。当生产者给予中间商的优惠条件超过他取得合作与努力水平所需条件时,就会出现激励过分的情况,其结果是销售量提高而利润量下降。当生产者给予中间商的条件过于苛刻,以致不能激励中间商的努力时,则会出现激励不足的情况,其结果是销售量降低、利润减少。所以,生产者必须确定应花费多少力量以及花费何种力量来鼓励中间商。

一般来讲,对中间商的基本激励水平应以交易关系组合为基础,如果对中间商仍激励不足,则生产者可采取两条措施:(1) 提高中间商可得的毛利率,放宽信用条件,或改变交易关系组合使之更有利于中间商。(2) 采取人为的方法来刺激中间商,使之付出更大努力,例如,可以挑剔他们,迫使他们创造有效的销售机能,举办中间商销售竞赛,加强对最后顾客与中间商的广告活动等。不论上述方法是否与真正交易

关系组合有直接或间接关系，生产者都必须小心观察中间商如何从自身利益出发来看待、理解这些措施，因为在渠道关系中存在着许多潜伏的矛盾点，拥有控制权的制造商很容易无意识地伤害到中间商的商誉。生产者在处理他与经销商关系时，常依不同情况而采取三种方法：合作、合伙和分销规划。

不少生产者认为，激励的目的不过是设法取得独立中间商、不忠诚的中间商或懈怠的中间商的合作。他们多利用高利润、奖赏、津贴、销售比等积极手段激励中间商。如果这些不能奏效，他们就采取一些消极的惩罚手段，例如，威胁减少中间商的利润、减少为他们所提供的服务甚至终止双方关系等。这些方法的根本问题，是生产者从未认真研究过经销商的需要、困难及优缺点，相反，他们只是依靠草率的刺激—反应式的思考把很多繁杂的手段拼凑起来而已。

一些老于世故的企业往往试图与经销商建立长期合伙关系。这就要求制造商必须深入了解他能从经销商那里得到些什么，以及经销商可从制造商那里获得些什么。这些都可用市场涵盖程度、产品可得性、市场开发、寻找顾客、技术方法与服务、市场信息等各种因素来衡量。制造商希望经销商能同意上述有关政策，并根据其遵守程度的具体情况确定付酬办法。例如，某企业不直接付给经销商 25% 的销售佣金，而是按下列标准支付：（1）如保持适当的存货，则付 5%。（2）如能达到销售配额，则再付给 5%。（3）如能有效地为顾客服务，则再付 5%。（4）如能及时报告最终顾客的购买水平，则再付 5%。（5）如能对应收账款进行适当管理，则再付 5%。

分销规划是制造商与经销商可能进一步发展的一种更密切的关系。所谓分销规划，是指建立一个有计划的、实行专业化管理的垂直市场营销系统，把制造商的需要与经销商的需要结合起来。制造商可在市场营销部门下专设一个分销关系规划处，负责确认经销商的需要，制定交易计划及其他各种方案以帮助经销商以最佳方式经营。该部门和经销商合作确定交易目标、存货水平、商品陈列计划、销售训练要求、广告与销售促进计划。借助该部门的上述活动，可以转变经销商对制造商某些不利看法，譬如，过去经销商可能认为他之所以能赚钱是因为他

与购买者站在一起共同对抗制造商的结果，现在他可能转变这种看法，认为他之所以能赚钱是因为他与销售者站在一起，作为销售者精密规划的垂直市场营销系统的一个组成部分。

（三）评估渠道成员

生产者除了选择和激励渠道成员外，还必须定期评估他们的绩效。如果某一渠道成员的绩效过分低于既定标准，则须找出主要原因，同时还应考虑可能的补救方法。当放弃或更换中间商将会导致更坏的结果时，生产者则只好容忍这种令人不满的局面。当不致出现更坏的结果时，生产者应要求工作成绩欠佳的中间商在一定时期内有所改进，否则，就要取消他。

如果一开始生产者与中间商就签订了有关绩效标准与奖惩条件的契约，就可避免种种不愉快。在契约中应明确经销商的责任，如销售强度、绩效与覆盖率，平均存货水平，送货时间，次品与遗失品的处理方法，对企业促销与训练方案的合作程度，中间商对顾客须提供的服务等。

除了针对中间商绩效责任签订契约外，生产者还须定期发布销售配额，以确定目前的预期绩效。生产者可以在一定时期内列出各中间商的销售额，并依销售额大小排出先后名次。这样可促使后进中间商为了自己的荣誉而奋力上进；也可促进先进的中间商努力保持已有的荣誉，“百尺竿头，更进一步”。

需要注意的是，在排列名次时，不仅要看各中间商销售水平的绝对值，而且还须考虑到他们各自面临的各种不同可控制程度的变化环境，以及生产者的产品大类在各中间商的全部产品组合中的相对重要程度。

测量中间商的绩效，主要有两种方法可供使用。

第一种测量方法是将每一中间商的销售绩效与上期的绩效进行比较，并以整个群体的升降百分比作为评价标准。对低于该群体平均水平以下的中间商，必须加强评估与激励措施。如果对后进中间商的环境因素加以调查，可能会发现一些可原谅因素，如当地经济衰退、某些顾客不可避免地失去、主力推销员的丧失或退休等。其中某些因素可

在下一期补救过来。这样，制造商就不应因这些因素而对经销商采取任何惩罚措施。

第二种测量方法是将各中间商的绩效与该地区的销售潜量分析所设立的配额相比较。即在销售期过后，根据中间商的实际销售额与其潜在销售额的比率，将各中间商按先后名次进行排列。这样，企业的调查与激励措施可以集中于那些未达既定比率的中间商。

（四）生产者的势力

生产者可借助某些势力来赢得中间商的合作。这些势力包括：

1. 强制力

强制力是指生产者对不合作（如顾客服务差、未实现销售目标、窜货等）的中间商威胁撤回某种资源或中止关系而形成的势力。中间商对生产者的依赖性越强，这种势力的效果越明显。

2. 奖赏力

奖赏力是指生产者给执行了某种职能的中间商额外付酬而形成的势力。奖赏力的负面效应是：中间商为生产者服务往往不是出于固有的信念，而是因为有额外的报酬。每当生产者要求中间商执行某种职能时，中间商往往要求更高的报酬。

3. 法定力

法定力是指生产者要求中间商履行双方达成的合同而执行某些职能的势力。

4. 专长力

专长力是指生产者因拥有某种专业知识而对中间商构成的控制力。生产者可借助复杂精密的系统领导或控制中间商，也可向中间商提供专业知识培训或系统升级服务，由此便可形成专长力。如果中间商得不到这些专业服务，其经营很难成功。而一旦专业知识传授给了中间商，这种专长力就会削弱。

5. 感召力

感召力是指中间商对生产者深怀敬意并希望与之长期合作而形成的势力。像 IBM、微软、柯达、摩托罗拉等国际知名公司都有很强的感召力，中间商都愿意与之建立长期稳定的合作关系，也心甘情愿地按生

产者的要求行事。

一般情况下,生产者都注重运用感召力、专长力、法定力和奖赏力,尽量避免使用强制力。这样,往往能收到理想的效果。

第三节　物流策略

市场营销不仅意味着发掘并刺激消费者或用户的需求和欲望,而且还意味着适时、适地、适量地提供给消费者或用户所需商品,从而满足其需求和欲望,为此要进行商品的仓储和转移,即进行物流管理。企业制定正确的物流决策,对于降低成本费用、增强竞争实力、提供优质服务、促进和便利顾客购买、提高企业效益具有重要的意义。

一、物流的含义

自从人类社会出现商品生产以来,由于生产者和消费者的分离,造成了生产与消费在时间上和空间上的背离,导致了社会生产与消费的矛盾。为解决这些矛盾,满足消费需要,必须在商品交换的同时,提供商品的时间效用和地点效用。于是,便出现了与商品交换密切相关的物流概念。

物流译自英文 physical distribution(实体分配),源于美国,20 世纪 60 年代中期为日本所引用,在我国曾一度叫做“商品储运”。在美国、日本和我国,对物流曾有过不同的定义。

所谓物流,是指通过有效地安排商品的仓储、管理和转移,使商品在需要的时间到达需要的地点的经营活动。物流的任务,包括原料及最终产品从起点到最终使用点或消费点的实体移动的规划与执行,并在取得一定利润的前提下满足顾客的需求。关于物流对满足市场需求的重要作用,伟大的革命先行者孙中山先生早在 1924 年就曾有过精辟论述。他在作民生主义演讲时指出:“运输迅速,交通灵便,然后各处的原料才是很容易运到工厂内去用。工厂内制造的出品,才是很容易运到市场去卖,便不致多费时间,令原料与出品在中道停滞,受极大的损失。”(《孙中山全集》,中华书局 1986 年版,第 9 卷,第 366-367 页)

彼得·德鲁克曾在 1962 年 4 月号《幸福》杂志撰文指出:物流是

当时美国“降低成本的最后边疆”，也正是市场营销“最后的黑暗大陆”。这句话表明，20 世纪 60 年代以来，美国开始关注物流问题。德鲁克的这一论断被学术界称作“黑大陆”说，此外，关于物流的说法还有“物流冰山”说、效益背反说、第三利润源说等。

“物流冰山”说是由日本早稻田大学西泽修教授提出的。他在研究物流成本时发现，现行的财务会计制度和会计核算方法都不可能掌握物流费用的实际情况。他把这种情况比作“物流冰山”。

效益背反说是指在物流领域中，经常会出现经济的不经济、不经济的经济行为等经点的经济学悖论。例如，包装每少花 1 分钱，这 1 分钱就必然会转到收益上来，即包装越节省利润则越高。但是，产品进入分销渠道后，过分简单的包装会降低产品的防护效果及其对消费者的吸引力，从而造成一定的损失；反之，包装的多投入，往往会换来提高市场竞争力、增强对消费者的吸引力、扩大产品销售、增加利润收入的美满结局。

人类历史上曾经有过两个大量提供利润的领域：第一个是物质资源领域，第二个是人力资源领域。在物质资源领域，起初是大自然提供的廉价原材料、燃料，其后则是依靠科技进步，通过节约消耗、综合利用、资源再生乃至大量人工合成资源而获取，这样所取得的利润称之为来自“第一个利润源”。在人力资源领域，最初是廉价劳动，其后则是科技进步，采用机械化、自动化、信息化的办法，来提高劳动生产率，降低人力消耗，从而降低成本、增加利润，这样所取得的利润称之为来自“第二个利润源”。在前两个利润源潜力越来越小、利润提升越来越困难的情况下，物流领域的潜力逐渐被人所重视，成为“第三个利润源”。第三个利润源的有效性已经在第一次石油危机中、在东南亚金融危机中以及在发达国家的经济发展实践中得到证实。

与经济全球化和电子商务的广泛应用相适应，现代物流业呈现出产业化、专业化、规模化、网络化、自动化和国际化的发展趋势。

二、物流的职能

物流的职能，就是将产品由其生产地转移到消费地，从而创造地点效用。物流作为市场营销的一部分，不仅包括产品的运输、保管、装卸、

包装，而且还包括在开展这些活动的过程中所伴随的信息的传播。它以企业销售预测为开端，并以此为基础来规划生产水平和存货水平。生产规划确定采购部门必须预先订购的原料，并经过进厂运输，送达接收区域而存于原料存货的仓库，原料再转换为制成品。而成品存货乃是顾客的订单与企业制造活动的连结。顾客订单使存货水平降低，而制造活动使之上升。最终产品经过装配线、包装、厂内仓储、装运处理、出厂运输、厂外仓储，最终送到顾客手中。

传统的物流以工厂为出发点，并采取有效措施，将产品送达消费者手中。而从市场营销观点来看，物流规划应先从市场开始考虑，并将所获得的信息反馈到原料的需求来源。企业首先应考虑到，它的目标消费者的位置以及他们对产品运送便利性的要求。企业还必须知道其竞争者所提供的服务水平，然后设法赶上并超过竞争者。最后，企业要制定一个综合决策，其中包括仓库及工厂位置的选择、存货水平、运送方式，进而向目标顾客提供服务。

思 考 题

1. 简述分销渠道的职能。
2. 简述零层渠道的主要形式。
3. 简述企业的分销策略。
4. 简述渠道设计的主要步骤。
5. 简述经济分析的主要步骤。
6. 简述测量中间商绩效的主要方法。
7. 简述生产者为赢得中间商的合作而经常借助的几种势力。
8. 简述物流的职能。
9. 简述物流的业务范围。
10. 简述物流规划的主要内容。
11. 论述影响分销渠道设计的因素。

第九章 促销策略

现代市场营销不仅要求企业发展适销对路的产品、制定吸引人的

价格、使目标顾客易于取得他们所需要的产品，而且还要求企业控制其在市场上的形象，设计并传播有关的外观、特色、购买条件以及产品给目标顾客带来的利益等方面的信息，即进行促销活动。

第一节　促销组合决策

一、促销组合与促销预算

促销组合是指企业根据促销的需要，对广告、销售促进、宣传与人员推销等各种促销方式进行的适当选择和综合编配。从促销的历史发展过程看，企业最先划分出人员推销职能，其次是广告，再次是销售促进，最后是宣传。

企业在制定促销决策时，首先会遇到两个主要问题：一是应花费多少投资用来进行促销活动；二是这些投资应如何在众多的促销工具之间进行分配。一般来讲，在下述情况下，促销活动应比其他市场营销活动具有更大的作用，因而在下列情况下应适当多投资。

（1）当竞争产品相似、市场领导者有意在顾客心理上造成差异印象时，应大规模地进行促销活动，多投资金，多采取措施。

（2）在产品生命周期的介绍期应多采取促销措施，因为，在这一阶段顾客对于产品及其用法、用途还不熟悉，需要企业进行大规模的促销活动来介绍并引起购买者的兴趣。此外，在产品生命周期的成熟期，也要多采取促销措施，以维持已有的市场占有率。

（3）以邮购方式销售的产品应大力开展促销活动，因为购买者在采取购买行动之前不能看到货物，急需企业大力宣传介绍产品。

（4）用自动售货机销售的商品应多采取促销措施，因为售货时无人在现场说明或提供服务。

二、影响促销组合决策的因素

确定促销组合实质上也就是企业在各促销工具之间合理分配促销预算的问题。从世界各国的情况看，企业促销预算的差异很大。在化妆品行业，促销费用可能高达销售额的 30%～50%；而在机械行业只占 10%～20%。同一行业内部，低支出与高支出的公司也比比皆是。

一般来讲，企业在将促销预算分配到各种促销工具时或在确定促销组合时，需考虑如下因素。

（一）产品类型

产品类型主要是指产品是消费品还是产业用品。从现代市场营销发展史看，消费品与产业用品的促销组合是有区别的。广告一直是消费品的主要促销工具，而人员推销则是产业用品的主要促销工具。销售促进在这两类市场上具有同等重要程度。

但是，广告在产业用品促销中也执行着诸如建立知晓、建立理解、有效提醒、提供线索、证明有效、再度保证等十分重要的职能。主要表现为：（1）企业广告在能够树立企业声誉的前提下，将有助于推销员的工作。（2）著名企业的推销员在销售方面具有优势，只要他们的销售展示达到预期标准；较不著名企业的推销员如果销售展示工作做得卓有成效，也可以克服其弱点；较小企业愿意用其有限的资金来挑选、训练优秀的推销人员，而不愿用来做广告。（3）企业声誉在产品复杂、风险大以及购买者所受专业训练少的情况下，一般具有较强的影响力。

一个训练有素的推销员还可为消费品促销做出如下重要贡献：（1）增加货位。那些具有较强说服力的推销员，可以说服代理商储存更多的企业产品，或为本企业产品提供更多的货位空间。（2）培养热情。具有较强说服力的推销员能够将有计划的广告以及对代理商的销售促进戏剧化，从而培养起代理商对本企业产品的满腔热情。（3）劝导推销。训练有素的推销员能够不辞辛苦、循循善诱地劝导更多的代理商努力经营本企业产品。

（二）推式与拉式策略

企业是选择推式策略还是选择拉式策略来创造销售，对促销组合也具有重要影响。推式策略是指利用推销人员与中间商促销将产品推入渠道，是指生产者将产品积极推到批发商手上，批发商又积极地将产品推给零售商，零售商再将产品推向消费者。拉式策略是指企业针对最后消费者，花费大量的资金从事广告及消费者促销活动，以增进产品的需求。如果做得有效，消费者就会向零售商要求购买该产品，于是拉动了整个渠道系统，零售商会向批发商要求购买该产品，而批发商又会

向生产者要求购买该产品。企业对推式策略和拉式策略的选择显然会影响各种促销工具的资金分配。

（三）促销目标

确定最佳促销组合，尚需考虑促销目标。相同的促销工具在实现不同的促销目标上其成本效益会有所不同。例如，尽管经营产业用品的企业花在人员推销上的费用远远高于广告费用支出，但是所有促销目标都靠人员推销一种促销工具去实现也是不切实际的。广告、销售促进和宣传在建立购买者知晓方面，比人员推销的效益要好得多。在促进购买者对企业及其产品的了解方面，广告的成本效益最好，人员推销居其次。购买者对企业及其产品的信任，在很大程度上受人员推销的影响，其次才是广告。购买者订货与否以及订多少主要受推销访问影响，销售促进则起协调作用。

（四）产品生命周期阶段

在产品生命周期的不同阶段，促销支出的效果也有所不同。在产品生命周期的介绍期和成熟期，促销是一个十分重要的市场营销组合因素。这是由于新产品初上市时消费者对其不认识、不了解，必须通过促销活动来吸引广大消费者的注意力。在介绍期，广告与销售促进的配合使用能促进消费者认识、了解企业产品。在成长期，社交渠道沟通方式开始产生明显效果，口头传播越来越重要。如果企业想继续提高市场占有率，就必须加强原来的促销工作。如果企业想取得更多利润，则宜于用人员推销来取代广告和销售促进的主导地位，以降低成本费用。在成熟期，竞争对手日益增多，为了与竞争对手相抗衡、保持住已有的市场占有率，企业必须增加促销费用。这一阶段可能会发现现有产品的新用途或推出改良产品，在这种情况下，加强促销能促使顾客了解产品，诱发其购买兴趣。运用赠品等促销工具比单纯的广告活动更为有效，因为这时的顾客只需提醒式广告即可。在衰退期，企业应把促销规模降到最低限度，以保证足够的利润收入。在这一阶段，只用少量广告活动来保持顾客的记忆即可，宣传活动可以全面停业，人员推销也可减至最小规模。

（五）经济前景

企业应随着经济前景的变化，及时改变促销组合。例如，在通货膨胀时期购买者对价格反应十分敏感。在这种情况下，企业至少可采取如下对策：(1) 提高销售促进相对于广告的分量。(2) 在促销中特别强调产品价值与价格。(3) 提供信息咨询，帮助顾客知道如何明智地购买。

第二节　广告策略

一、广告的定义

广告是由明确的发起者以公开支付费用的做法，以非人员的任何形式，对产品、服务或某项行动的意见和想法等的介绍。

二、确定广告预算的方法

企业的广告目标主要有提供信息、诱导购买、提醒使用等。广告目标决定后，企业即可制定广告预算，即确定在广告活动上应花费多少资金。一般来讲，企业确定广告预算的主要方法有四种：

(一) 量力而行法

尽管这种方法在市场营销学上没有正式定义，但不少企业确实一直采用。即企业确定广告预算的依据是他们所能拿得出的资金数额。也就是说，在其他市场营销活动都优先分配给经费之后，尚有剩余者再供广告之用。企业根据其财力情况来决定广告开支多少并没有错，但应看到，广告是企业的一种重要促销手段，企业做广告的根本目的在于促进销售。因此，企业做广告预算时不仅要考虑企业需要花多少广告费才能完成销售指标。所以，严格说来，量力而行法在某种程度上存在着片面性。

(二) 销售百分比法

销售百分比法是指企业按照销售额(销售实绩或预计销售额)或单位产品售价的一定百分比来计算和决定广告开支。这就是说，企业按照每完成 100 元销售额(或每卖 1 单位产品)需要多少钱广告费来计算和决定广告预算。

使用销售百分比法来确定广告预算的主要优点是：(1) 暗示广告

费用将随着企业所能提供的资金量的大小而变化，这可以促使那些注重财务的高级管理人员认识到：企业所有类型的费用支出都与总收入的变动有密切关系。（2）可促使企业管理人员根据单位广告成本、产品售价和销售利润之间的关系去考虑企业的经营管理问题。（3）有利于保持竞争的相对稳定，因为只要各竞争企业都默契地同意让其广告预算随着销售额的某一百分比而变动，就可以避免广告战。

使用销售百分比方法来确定广告预算的主要缺点是：（1）把销售收入当成了广告支出的“因”而不是“果”，造成了因果倒置。（2）用此法确定广告预算，实际上是基于可用资金的多少，而不是基于“机会”的发现与利用，因而会失去有利的市场营销机会。（3）用此法确定广告预算，将导致广告预算随每年的销售波动而增减，从而与广告长期方案相抵触。（4）此法没能提供选择这一固定比率或成本的某一比率。而是随意确定一个比率；（5）不是根据不同的产品或不同的地区确定不同的广告预算，而是所有的广告都按同一比率分配预算，造成了不合理的平均主义。

（三）竞争对等法

竞争对等法指企业比照竞争者的广告开支来决定本企业广告开支多少，以保持竞争上的优势。在市场营销管理实践中，不少企业都喜欢根据竞争者的广告预算来确定自己的广告预算，造成与竞争者旗鼓相当、势均力敌的对等局势。

采用竞争对等法的前提条件是：（1）企业必须能获悉竞争者确定广告预算的可靠信息，只有这样才能随着竞争者广告预算的升降而调高或调低。（2）竞争者的广告预算能代表企业所在行业的集体智慧。（3）维持竞争均势能避免各企业之间的广告战。但是，事实上，上述前提条件很难具备。这是由于：（1）企业没有理由相信竞争者所采用的广告预算确定方法比本企业的方法更科学。（2）各企业的广告信誉、资源、机会与目标并不一定相同，可能会相差甚多，因此某一企业的广告预算不一定值得其他企业效仿。（3）即使本企业的广告预算与竞争者势均力敌，也不一定能够稳定全行业的广告支出。

（四）目标任务法

前面介绍的几种方法都是先确定一个总的广告预算，然后，再将广告预算总额分配给不同的产品或地区。目标任务法的具体步骤是：（1）明确地确定广告目标。（2）决定为达到这种目标而必须执行的工作任务。（3）估算执行这种工作任务所需的各种费用，这些费用的总和就是计划广告预算。上述确定广告预算的方法，就是目标任务法。企业在编制总的广告预算时，先要求每个经理按照下述步骤准备一份广告预算申请书：（1）尽可能详细地限定其广告目标，该目标最好能以数字表示。（2）列出为实现该目标所必须完成的工作任务。（3）估计完成这些任务所需要的全部成本。这些成本之和就是各自的经费申请额，所有经理的经费申请额即构成企业所必需的总的广告预算。

目标任务法的缺点是没有从成本的观点出发来考虑某一广告目标是否值得追求这个问题。

三、广告媒体选择

企业媒体计划人员还必须评核各种主要媒体到达特定目标受众的能力，以便决定采用何种媒体。主要媒体有报纸、杂志、直接邮寄、广播、电视、户外广告等。这些主要媒体在送达率、频率和影响价值方面互有差异。例如，电视的送达率比杂志高，户外广告的频率比杂志高，而杂志的影响比报纸大。

（一）媒体的特性

媒体计划人员在选择媒体种类时，需了解各媒体的特性。报纸的优点是弹性大、及时、对当地市场的覆盖率高、易被接受和被信任；其缺点是时效短、转阅读者少。杂志的优点是可选择适当的地区和对象、可靠且有名气、时效长、转阅读者多；其缺点是广告购买前置时间长、有些发行量是无效的。广播的优点是大量使用、可选择适当的地区和对象、成本低；其缺点是仅有音响效果、不如电视吸引人、展露瞬间即逝。电视的优点是视、听、动作紧密结合且引人注意、送达率高；其缺点是绝对成本高、展露瞬间即逝、对观众无选择性。直接邮寄的优点是受众已经过选择、有灵活性、无同一媒体的广告竞争；其缺点是成本比较高、容易造成滥寄的现象。户外广告的优点是比较灵活、展露重复性强、成本低、竞争少；其缺点是不能选择对象、创造力受到局限等。

（二）媒体的选择

企业媒体计划人员在选择媒体种类时，须考虑如下因素：（1）目标受众的媒体习惯。例如，生产或销售玩具的企业，在把学龄前儿童作为目标受众的情况下，绝不会在杂志上做广告，而只能在电视或电台上做广告。（2）产品特性。不同的媒体在展示、解释、可信度与颜色等各方面分别有不同的说服能力。例如，照相机之类的产品，最好通过电视媒体作活生生的实地广告说明；服装之类的产品，最好在有色彩的媒体上做广告。（3）信息类型。譬如，宣布明日的销售活动，必须在电台或报纸上做广告；而如果广告信息中含有大量的技术资料，则须在专业杂志上做广告。（4）成本。不同媒体所需成本也是一个重要的决策因素。电视是最昂贵的媒体，而报纸则较便宜。不过，最重要的不是绝对成本数字的差异，而是目标受众的人数构成与成本之间的相对关系。如果用每千人成本来计算，可能会表明：在电视上做广告比在报纸上做广告更便宜。

四、网络广告

近几年来，在广告业中逐渐出现了一种新兴的广告媒体形式——网络广告。企业可通过两种主要方式做广告：一是建立公司自己的网络地址，即以 http//www 打头的字符串；二是像常规的广告一样，向某个网上的出版商购买一个广告空间。

（一）网络广告的优势

（1）网络广告可以根据更精细的个人差别将顾客进行分类，分别传递不同的广告信息。大部分的传统广告，如电视和户外广告牌，都是以群分的原则确定某种类型的受众，而网络广告则可以实现真正的个人化服务。

（2）网络广告是互动的。它不像传统形式那样，对着一大群受众用不容置疑的口气说“购买这种”而赢得这种生意。网上的消费者有反馈的能力。他们渴望及时的信息，一旦失去兴趣略作操作，即无影无踪。互动式广告要求广告把要说的信息作为与受众“对话”的一部分层层传递，一旦个人开始对起初的信息感兴趣，广告商就转向下一步骤，传递专门针对此人的信息。

（3）网络广告利用最先进的虚拟现实界面设计来达到身临其境的感觉，这会带来全新的体验。

（4）网络广告的用户构成也是广告商们愿意投资的因素。这些用户多是学生和受过良好教育的人，平均收入较高。最成功的网站有办法留住回头客，同时又不会过于商业化。为了使自己的网站更具有吸引力，一些公司自己成了网上出版商。

（二）网络广告的局限

虽然有许多广告公司都成立了“新媒体分部”，试图发掘网络广告的潜力。然而，由于网络广告的许多方面存在着种种的局限性，广告商上网的步伐都是小心翼翼的。

（1）从目前来看，网络广告的范围还比较狭窄。大多数投入来自电脑业自身，也就是说，一家技术公司在其他技术公司的网址上作广告。

（2）制约网络广告发展的另一个因素是价格问题。网络广告与电视、杂志和报纸相比并不便宜。

（三）对广告公司的挑战

网络广告的发展使得广告商将有新的思路，虽然有上百万人定期环球网上冲浪，但无法确定有多少人看一条网络广告。某一网址上的广告只有用心去找的人才能读到，而电视广告很容易就能传达给大量的被动受众。为此，网络广告商必须更加绞尽脑汁吸引人的注意力。

第三节　人员推销策略

人员推销是一种传统的促销方式，国内外许多企业在人员推销方面的费用支出要远远大于在其他促销组合因素方面的费用支出。在现代企业营销和社会经济发展中，人员推销起着十分重要的作用。

一、人员推销的策略

所谓人员推销是指企业通过派出销售人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈，作口头陈述，以推销商品、促进和扩大销售。不难看出，人员推销是销售人员帮助和说服购买者购买某种商品或劳务

的过程。在这一过程中，销售人员要确认购买者的需求，并通过自己的努力去吸引和满足购买者的各种需求，使双方能从公平交易中获取各自的利益。由是观之，人员推销也是一种生产性活动。

（一）人员推销的形式

企业可以采取多种形式开展人员推销：

（1）可以建立自己的销售队伍，使用本企业的销售人员来推销产品。推销队伍中的成员又称推销员、销售代表、业务经理、销售工程师。他们又可分为两类：一类是内部销售人员，他们一般在办公室内用电话等联系、洽谈业务，并接待可能成为购买者的人来访；另一类是外勤推销人员，他们作旅行推销，上门访问客户。

（2）可以使用合同销售人员，如制造商的代理商、销售代理商、经纪人等，按照其代销额付给佣金。

（二）销售人员的工作任务

概括地讲，销售人员的工作任务是既要使企业获得满意的和不断增长的销售额，又要培养与顾客的友善关系，并反映市场信息和购买者信息。具体内容主要有：

（1）积极寻找和发现更多的可能的顾客或潜在顾客。

（2）把关于企业产品和服务方面的信息传递给现有及潜在的顾客。

（3）运用推销技术（包括接近顾客、展示产品、回答异议、结束销售等），千方百计推销产品。

（4）向顾客提供各种服务，如向顾客提供咨询服务、帮助顾客解决某些技术问题、安排融资、催促加快办理交货等。

（5）经常向企业报告访问推销活动情况，并进行市场调查和收集市场情报。

（三）人员推销的特点

人员推销具有广告和宣传等其他促销形式所无法比拟的优势或优点。这包括：

（1）人员推销注重人际关系，有利于顾客同销售人员之间建立友谊。销售人员既代表着企业利益，同时也代表着顾客利益。他们一般

都知道，满足顾客需要是保证销售达成的关键，因此，销售人员总愿意在许多方面为顾客提供服务，帮助他们解决问题。同时，在面对面的交谈过程中，销售人员与顾客既可谈论商品买卖问题，也可以谈及家庭、社交等其他问题，久而久之，双方极有可能建立起友谊关系。

（2）人员推销具有较大的灵活性。销售人员在访问推销过程中可以亲眼观察到顾客对推销陈述和推销方法的反应，并揣摩其购买心理变化过程，因而能立即根据顾客情绪及心理的变化酌情改进推销陈述和推销方法，以适应各个顾客的行为和需要，最终促成交易的完成。

（3）人员推销与广告相比，其针对性强，无效劳动较少。广告所面对的群众范围十分广泛，其中有些根本不可能变为企业的顾客，所以，企业做广告所花的钱，有一部分是白花的。而销售人员总是带有一定的倾向性访问顾客，目标较为明确，往往可以直达其顾客，因而，耗费无效劳动较少。

（4）人员推销在大多数情况下能实现潜在交换，造成实际销售。访问推销可以占“见面三分情”的情面便利，顾客感到有必要倾听，注意销售人员的宣传并做出反应。一般地，如果顾客确实存在对所推销商品的需要，那么，销售人员运用推销艺术肯定能使交易达成。

（5）人员推销有利于企业了解市场，提高决策水平。销售人员承担了“信息员”和“顾问”双重角色。由于人员推销是一个双向沟通的过程，所以，销售人员在向顾客提供服务和信息的同时，也为企业收集到了可靠的市场信息；另外，销售人员处于第一线，经常直接和顾客打交道，他们最了解市场状况和顾客的反应，因而也最有资格为企业的市场营销决策提供建议和意见。

（6）人员推销经常用于竞争激烈的情况，也适用于推销那些价格昂贵和性能复杂的商品。对于专业性很强也很复杂的商品，如工业品等，仅仅靠一般的广告宣传是无法促使潜在顾客实现购买的，企业只有派出训练有素的推销员为顾客展示、操作商品，并解答其疑难问题，才能达成销售。当然，人员推销也有一些缺点。这主要是成本费用较高。因此，企业决定使用人员推销时必须权衡利弊，慎重行事。此外，人员推销还有一个局限性，即企业往往难以物色到有才干的销售人员。

二、人员推销策略的内容

对许多顾客来说，销售人员是企业的象征，反过来，销售人员又从顾客那里给企业带回许多有关的信息和资料。因而，企业进行人员推销决策时，就要制定销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬方式等。另外，销售人员既是企业的资源和财富，又是一大批企业投资。这项投资不仅受各种环境因素的制约，而且一旦拍板决策之后又很难进行变动。例如，企业培训一位优秀的销售人员要花费很多时间和金钱，如果这位销售人员后来因故离开该企业，将会给它造成巨大损失。所以，企业还必须加强对销售人员的管理，如招聘、挑选、训练、指导、激励和评价等。

人员推销决策是指企业根据外部环境变化和内部资源条件设计和管理销售队伍的一系列经济过程。它具体包括如下几个方面：

（1）确立人员推销在企业营销组合中的地位，为销售人员制定出适当的销售活动组合。

（2）根据企业资源条件和销售预算等确定销售队伍的规模。

（3）根据顾客、产品和销售区域分配资源和时间。

（4）对销售活动（任务）进行组织激励和控制。

人员推销决策是一个循环的、双向流动过程。销售队伍的目标影响销售队伍的规模，而销售规模又会限制其目标。同时，销售规模还制约资源和时间在产品、顾客、区域等方面的分配；而在分配过程中，企业会发现市场的销售反应比预期的要大（或小），因此，为了增加利润，企业又把更多（或更少）的资源配置在人员推销上。

人员推销决策的内容尽管很多，但大体上可分为以下两种：一是战略决策，包括销售队伍的规模、区域设计和访问计划等；二是管理决策，包括对销售人员的招募、挑选、培训、委派、报酬、激励和控制等。

三、销售队伍规模设计

销售人员是企业最有生产价值、花费最多的资产之一，销售队伍的规模直接影响着销售量和销售成本的变动。因此，销售队伍规模是人员推销决策中的一个重要问题。它既受市场营销组合中其他因素的制约，又影响企业的整个市场营销战略。企业设计销售队伍规模通常有

三种方法：

（一）销售百分比法

企业根据历史资料计算出销售队伍的各种耗费占销售额的百分比以及销售人员的平均成本，然后对未来销售额进行预测，从而确定销售人员的数量。

（二）分解法

这种方法是把每一位销售人员的产出水平进行分解，再同销售预测额相对比，就可判断销售队伍的规模大小。

（三）工作量法

上述两种方法比较简单，但它们都忽略了销售人员的数量与销售量之间的内在联系，因而实际意义不大。

四、推销工作安排

推销工作安排是指销售力量的分配，即在销售队伍规模既定的条件下，销售人员如何在产品、顾客和地理区域方面分配时间和资源。

（一）时间安排（顾客方面）

大多数市场的顾客都是互不相同的。因而，每位销售人员在做销售时间安排时总涉及这样三个问题：（1）在潜在顾客身上要花多少时间。（2）在现有顾客身上要花多少时间。（3）如何在现有顾客和潜在顾客之间合理地分配时间。对企业而言，时间安排通常表现为销售目标，有比较明确的规定。某家企业指示其销售人员，要将80%的时间花在现有顾客身上，20%的时间花在潜在顾客身上。如果企业不这样规定比例，销售人员很可能会把绝大部分时间用于向现有顾客推销产品，从而忽视新顾客方面的工作。所以，企业进行人员推销决策时，必须重视销售时间的安排。

（二）资源配置（产品方面）

一支销售队伍通常要推销一系列产品，所以，销售人员必须寻求一种最为经济的方式在各个产品间配置推销资源（时间）。这项决策是较为困难的。新产品的推销有时甚至要花上好几年的时间才能使销售额达到最高水平。因此，企业在决策时不能仅看到近期的销售额和利润率，而必须着眼于长远的利益，从战略角度来分配资源和时间、设计

市场营销组合。

五、销售区域设计

企业委派销售代表驻到一些地区负责产品销售，这些地区通常被称为销售区域（或地区）。区域设计是人员推销决策的重要内容之一。无论是设计新的区域系统，还是调整现有的区域构成，企业都要考虑下述条件：（1）区域要易于管理。（2）各区域的销售潜量容易估计。（3）能够严格控制推销旅途的时间花费。（4）对推销员来说，每个区域的工作量和销售潜量都是相等的，而且足够大。

六、销售人员的挑选、招聘与培训

企业要制定有效的措施和程序，加强对销售人员的挑选、招聘、训练、激励和评价。只有通过一系列的管理和控制活动，才能把销售人员融入其整个经营管理过程，使之为实现企业的目标而努力。企业的销售工作要想获得成功，就必须认真挑选销售人员。这不仅是因为普通销售人员和高效率销售人员在业务水平上有很大差异，而且错用人将给企业造成巨大的浪费。一方面，如果销售人员所创造的毛利不足以抵偿其销售成本，则必然导致企业亏损；另一方面，人员流动造成的经济损失也将是企业总成本的一部分。因此，挑选高效率的销售人员成为管理决策的首要问题。

企业在确定了挑选标准之后，就可着手招聘。招聘的途径和范围应尽可能广泛，以吸引更多的应聘者。企业人事部门可通过由现有销售人员引荐、利用职业介绍所、刊登广告等方式进行招聘。此后，企业要对应聘者进行评价和筛选。筛选的程序因企业而异，有的简单、有的复杂，一般可分为初步面谈、填写申请表、测验、第二次面谈、学历与经历调查、体格检查、决定录用与否、安排工作等程序。

许多企业在招聘到销售人员之后，往往不经过培训就委派他们去实际工作，企业仅向他们提供样品、订单簿和区域情况介绍等。之所以如此，是因为企业担心训练要支付大量费用、薪金，并会失去一些销售机会。然而，事实却表明，训练有素的销售人员所增加的销售业绩要比培训成本更大，而且，那些未经训练的销售人员其工作并不理想，尤其是在顾客自主意识和自由选择度日益增强和加大的今天，如果销售人

员不经过系统的训练，他们很难获得与顾客的沟通。所以，企业必须对销售人员实行训练。

七、销售人员的激励和评估

（一）销售人员的激励

激励在管理学中被解释为一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并指导和引导行为指向目标。事实上，组织中的任何成员都需要激励，销售人员亦不例外。由于工作性质、人的需要等原因，企业必须建立激励制度来促使销售人员努力工作。

1. 销售定额

订立销售定额是企业的普遍做法。它们规定销售人员在一年中应销售多少数额并按产品加以确定，然后把报酬与定额完成情况挂起钩来。每个地区销售经理将地区的年度定额在各销售人员之间进行分配。

2. 佣金制度

企业为了使预期的销售定额得以实现，还要采取相应的鼓励措施，如送礼、奖金、销售竞赛、旅游等，而其中最为常见的是佣金。佣金制度是指企业按销售额或利润额的大小给予销售人员固定的或根据情况可调整比率的报酬。佣金制度能鼓励销售人员尽最大努力工作，并使销售费用与现期收益紧密相联，同时，企业还可根据不同产品、工作性质给予销售人员不同的佣金。但是佣金制度也有不少缺点，如管理费用过高、导致销售人员短期行为等。所以，它常常与薪金制度结合起来运用。

（二）销售人员的评估

销售人员的评估是企业对销售人员工作业绩考核与评估的反馈过程。它不仅是分配报酬的依据，而且是企业调整市场营销战略、促使销售人员更好地为企业服务的基础。因此，加强对销售人员的评估在企业人员推销决策中具有重要意义。

1. 掌握和分析有关的情报资料

情报资料的最重要来源是销售报告。销售报告分为两类：一是销售人员的工作计划；二是访问报告记录。工作计划使管理部门能够及

时了解到销售人员的未来活动安排，为企业衡量他们的计划与成绩提供依据，由此可以看出销售人员计划他们的工作及执行他们计划的能力。访问报告则可以使管理部门及时掌握销售人员以往的活动、顾客账户状况，并提供对以后的访问有用的情报。

2. 建立评估的指标

评估指标要基本上能反映销售人员的销售绩效。主要有：销售量增长情况；毛利；每天平均访问次数及每次访问的平均时间；每次访问的平均费用；每百次访问收到订单的百分比；一定时期内新顾客的增加数及失去的顾客数目；销售费用占总成本的百分比。为了科学、客观地进行评估，在评估时还应注意一些客观条件，如销售区域的潜力、区域形状的差异、地理状况、交通条件等。这些条件都会不同程度地影响销售效果。

3. 实施正式评估

企业在占有了足够的资料、确立了科学的标准之后，就可以正式评估。大体上，评估有两种方式。一种方式是将各个销售人员的绩效进行比较和排队。这种比较应当建立在各区域市场的销售潜力、工作量、竞争环境、企业促销组合等大致相同的基础上，否则，就显得不太公平。同时比较的内容也应该是多方面的，销售额并非是唯一的，销售人员的销售组合、销售费用以及对净利润所作的贡献也要纳入比较的范围。另一种方式是把销售人员目前的绩效同过去的绩效相比较。企业可以从产品净销售额、定额百分比、毛利、销售费用及其占总销售额的百分比、访问次数、每次平均访问成本、平均客户数、新客户数、失去的客户数等方面进行比较。这种比较方式有利于销售人员对其长期以来的销售业绩有个完整的了解，督促和鼓励他努力改进下一步的工作。

第四节　销售促进策略

所谓销售促进是指除了人员推销、广告、宣传以外的、刺激消费者购买和经销商效益的各种市场营销活动，例如，陈列、演出、展览会、示范表演以及其他推销努力。在美国零售业，销售促进被理解为零售企

业刺激顾客的一切方法，包括人员推销、广告和报道，因此，它和促销常被视为同义语。

一、销售促进的分类

销售促进这种有效的促销工具有许多分类方式，包括：针对消费者市场的促销工具（如样品、折价券、以旧换新、减价、赠奖、竞赛、商品示范等），针对产业市场的促销工具（如折扣、赠品、特殊服务等），针对中间商的促销工具（如购买折让、免费货品、商品推广津贴、合作广告、推销金、经销商销售竞赛等），以及针对推销人员的促销工具（如红利、竞赛、销售集会等）。

二、销售促进决策的主要内容

进入21世纪以来，若干因素推动了销售促进的迅速发展，尤其是在消费者市场的发展。这些因素包括：（1）销售促进作为一种有效的销售工具正被高层管理者接受。（2）更多的品牌经理有条件使用销售促进工具。（3）产品经理处于提高现有销售的巨大压力之下。外部因素包括：（1）品牌数目在增加。（2）竞争对手经常使用促销。（3）品牌日趋类似。（4）消费者要求更多优惠。（5）经销商要求厂商提供更多优惠。（6）广告因成本上升、媒体干扰和法律约束而效率下降。

一般来讲，企业的销售促进策略包括确定目标、选择工具、制定方案、预试方案、实施和控制方案以及评价结果等内容。

第五节　宣传策略

宣传作为促销组合因素之一，在刺激目标顾客对企业产品或服务的需求、增加销售、改善形象、提高知名度方面都起着十分重要的作用。

一、宣传的主要促销作用

宣传是指发起者无须花钱，在某种出版媒体上发布重要商业新闻，或者在广播、电视中和银幕、舞台上获得有利的报道、展示、演出，用这种非人员形式来刺激目标顾客对某种产品、服务或商业单位的需求。

宣传作为一种促销工具，具有以下重要作用：（1）卖主可以利用宣传来介绍新产品、新品牌，从而打开市场销路。（2）当某种产品的市场

需求和销售下降时，卖主可利用宣传来恢复人们对该产品的兴趣，以增加需求和销售。（3）知名度低的企业可利用宣传来引起人们的注意，提高其知名度。（4）公共形象欠佳的企业可利用宣传来改善形象。（5）国家也可利用宣传来改善国家形象，吸引更多的外国观光者和外国资本，或争取国际支援。

二、宣传的优势与特性

与广告及其他促销工具相比，宣传具有许多优势：（1）宣传能使公众留下难忘的印象，而广告则很难做到这一点，即使做到了，所花费的成本也不会那么低。（2）企业并不需要花钱购买媒体的版面或时间，虽然制作供刊播的新闻和说服媒体予以采用要有所花费，但这项费用微乎其微。（3）如果企业真有重要新闻发布，所有的新闻媒体都会抢着报道，其效果要比广告好得多。

更重要的是，宣传具有如下特性：（1）高度真实感。由于新闻报道是由记者写出来的，体现了企业外部公众的利益和看法，所以，顾客认为它具有高度客观性和真实性。在顾客看来，新闻报道是属于真实客观的信息，而广告则属于自吹自擂的主观信息，影响效果不同。（2）没有防御。对企业广告或推销人员不予理睬的顾客，一般不会对宣传报道反感，因为这是一种新闻活动，而不是企业推销的信息传播，在心理上不必时时担心受骗上当。（3）戏剧化表现。宣传和广告一样，都具有把企业及其产品呈现在顾客面前所产生的潜在作用，远比人员推销的影响效果好。

思　考　题

1. 简述促销决策的主要内容。
2. 简述影响促销组合决策的因素。
3. 简述广告在产业用品促销中的作用。
4. 简述推销员在消费品促销中的作用。
5. 简述确定广告预算的方法。
6. 简述销售百分比法的优点与缺点。
7. 简述采用竞争对等法的前提条件。
8. 简述目标任务法的具体步骤。

9. 简述各种广告媒体的特性。
10. 简述选择广告媒体须考虑的因素。
11. 简述人员推销的特点。
12. 简述企业设计销售队伍规模的主要方法。
13. 简述销售促进得以迅速发展的主要原因。
14. 简述宣传的促销作用。
15. 简述宣传的优势。
16. 论述产品生命周期各阶段的促销组合。

第四篇　财务管理

第一部分　考试大纲

第一章　财务管理的基本理论

第一节　财务管理的理论结构

一、财务管理理论结构的概念

（一）财务管理理论

（二）财务管理的理论结构

二、财务管理理论结构的起点

（一）现有财务管理理论研究起点的主要观点

1. 财务本质起点论

2. 假设起点论

3. 本金起点论

4. 目标起点论

（二）以财务管理环境为起点构建财务管理的理论结构

1. 第一次浪潮——筹资管理理财阶段

2. 第二次浪潮——资产管理理财阶段

3. 第三次浪潮——投资管理理财阶段

4. 第四次浪潮——通货膨胀理财阶段

5. 第五次浪潮——国际经营理财阶段

三、财务管理理论结构的构建

（一）我国学者关于财务管理理论体系的主要观点

（二）财务管理理论结构的基本框架

1. 财务管理理论的起点、前提与导向

2. 财务管理的基本理论

3. 财务管理的通用业务理论

4. 财务管理的特殊业务理论

5. 财务管理理论的其他领域

第二节　财务管理环境

一、财务管理环境概述

（一）财务管理环境的概念

（二）财务管理环境的分类

1. 财务管理环境按其包括的范围，分为宏观财务管理环境和微观财务管理环境

2. 财务管理环境按其与企业的关系，分为企业内部财务管理环境和企业外部财务管理环境

3. 财务管理环境按其变化情况，分为静态财务管理环境和动态财务管理环境

（三）研究财务管理环境的意义

1. 有助于正确、全面地认识财务管理的历史规律，掌握财务管理的发展趋势

2. 有助于正确地认识影响财务管理的各种因素，不断增强财务管理工作的适应性

3. 有助于不断地推动财务理论研究，尽快建立起适应市场经济发展需要的财务管理体系

二、财务管理的宏观环境

（一）经济环境

1. 经济周期

2. 经济发展水平

3. 经济体制

4. 具体的经济因素

（二）法律环境

1. 影响企业筹资的各种法律

2. 影响企业投资的各种法规

3. 影响企业收益分配的各种法规

（三）社会文化环境

三、财务管理的微观环境

（一）企业类型

1. 三种类型的企业组织形式及其对财务管理的影响

2. 按其他标准划分的企业类型及其对财务管理的影响

（二）市场环境

（三）采购环境

（四）生产环境

第三节　财务管理假设

一、财务管理假设的概念

二、财务管理假设的分类

（一）财务管理基本假设

（二）财务管理派生假设

（三）财务管理具体假设

三、财务管理假设的构成

（一）理财主体假设

（二）持续经营假设

（三）有效市场假设

（四）资金增殖假设

（五）理性理财假设

第四节　财务管理目标

一、研究财务管理目标的意义
二、对财务管理目标的评价
（一）产值最大化
（二）利润最大化
（三）股东财富最大化
三、影响财务管理目标的各种利益集团
（一）企业所有者
（二）企业债权人
（三）企业职工
（四）政府
四、财务管理目标的选择

第二章　财务管理的价值观念

第一节　时间价值

一、时间价值的概念
二、复利终值和现值的计算
三、年金终值和现值的计算
（一）后付年金终值和现值的计算
（二）先付年金终值和现值的计算
（三）延期年金现值的计算
（四）永续年金现值的计算
四、贴现率的计算

第二节　风险报酬

一、风险与风险报酬的概念
（一）确定性决策
（二）风险性决策
（三）不确定性决策
二、风险的计量
（一）期望报酬率
（二）标准离差
三、证券投资组合的风险
（一）非系统性风险
（二）系统性风险
四、证券投资组合的风险报酬
五、风险和报酬率的关系

第三章　财务分析

第一节　财务分析概述

一、财务分析的基本概念
（一）内部分析与外部分析
（二）资产负债表分析与利润表分析
（三）比率分析与趋势分析
二、财务分析的基本程序
（一）明确财务分析的目的
（二）收集有关信息资料
（三）选择适当的分析方法

（四）发现财务管理中存在的问题
（五）提出改善财务状况的具体方案
三、判别财务指标优劣的标准
（一）以经验数据为标准
（二）以历史数据为标准
（三）以同行业数据为标准
（四）以本企业预定数据为标准

第二节　分项财务分析

一、企业偿债能力分析
（一）企业短期偿债能力分析
1. 流动比率
2. 速动比率
3. 现金比率
4. 现金净流量比率
（二）企业长期偿债能力分析
1. 资产负债率
2. 所有者权益比率
（三）企业负担利息和固定费用能力的分析
1. 利息周转倍数
2. 固定费用周转倍数
二、企业盈利能力分析
（一）与销售收入有关的盈利能力指标
1. 销售毛利率
2. 销售净利率
（二）与资金有关的盈利能力指标
1. 投资报酬率
2. 所有者权益报酬率
（三）与股票数量或股票价格有关的盈利能力指标

1. 普通股每股盈余
2. 普通股每股股利
3. 市盈率
三、企业资金周转情况分析
（一）应收账款周转率
（二）存货周转率
（三）流动资产周转率
（四）固定资产周转率
（五）总资产周转率

第三节　综合财务分析

一、财务指标的系统分析
（一）公式分析法
1. 与所有者权益报酬率有关的公式
2. 与投资报酬率有关的公式
3. 与每股盈余有关的公式
4. 与每股股利有关的公式
（二）杜邦分析法
二、计分综合分析法
（一）选择具有代表性的财务指标
（二）确定各项财务指标的标准值与标准评分值
（三）计算综合分数
（四）作出综合评价

第四章　企业筹资方式

第一节　筹资的基本问题

一、企业筹资的有关概念

（一）筹资渠道

1. 国家财政资金

2. 银行信贷资金

3. 非银行金融机构资金

4. 其他企业资金

5. 职工和居民资金

6. 公司自留资金

7. 外商资金

（二）筹资方式

（三）筹资渠道与筹资方式的对应关系

二、企业筹资类型的划分

（一）按照资本性质的不同，划分为权益资本与债务资本

1. 权益资本

2. 债务资本

（二）按照资本使用期限的长短，划分为长期资本与短期资本

1. 长期资本

2. 短期资本

（三）按照公司的资本来源，划分为内部资本与外部资本

1. 内部资本

2. 外部资本

（四）按照公司是否以金融中介开展筹资活动，划分为间接筹资和直接筹资

1. 间接筹资

2. 直接筹资

三、公司筹资数量的预测

（一）销售百分比法的原理

（二）销售百分比法的基本步骤

1. 预计利润表

2. 预测留存收益增加额

3. 预计资产负债表，并预测外部资金需要量

（三）销售百分比法的简易方法

第二节　权益资本

一、吸收直接投资

（一）吸收直接投资的种类

（二）吸收直接投资的条件

（三）吸收直接投资的优缺点

1. 优点

2. 缺点

二、发行股票

（一）股票的种类

1. 按照股东享有权利和承担义务的不同，可以将股票分为普通股和优先股

2. 按照股票票面有无记名，可以将股票分为记名股票和无记名股票

3. 按照股票票面上有无金额，可以将股票分为有面值股票和无面值股票

4. 按照投资主体，可以将股票分为国家股、法人股、个人股和外资股

5. 按照上市地区的不同，可以将股票分为 A 股、B 股、H 股、N 股、S 股

（二）股票发行

1. 股票发行的程序

2. 股票的发行方法与销售方式

3. 股票的发行价格

（三）股票筹资的优缺点

1. 优点

2. 缺点

第三节　债务资本

一、长期借款

（一）长期借款的分类

1. 按提供贷款的机构，可分为政策性银行贷款、商业银行贷款和其他金融机构贷款

2. 按有无抵押品，可分为信用贷款和抵押贷款

（二）长期借款的保护性条款

1. 一般保护性条款

2. 例行性保护条款

3. 特殊性保护条款

（三）长期借款筹资的优缺点

1. 优点

2. 缺点

二、长期债券

（一）债券的分类

1. 按有无抵押担保品，可分为信用债券和抵押债券

2. 按债券是否记名，可分为记名债券和无记名债券

3. 按是否可赎回，分为可赎回债券和不可赎回债券

4. 按利率是否固定，可分为固定利率债券和浮动利率债券

5. 其他类型的债券

（二）债券的评级

1. 债券的信用等级
2. 债券评级的作用
（三）债券的发行
1. 发行方式
2. 发行价格
（四）债券的偿还与回收
1. 赎回条款
2. 偿债基金
3. 分批偿还债券
4. 转换成普通股
（五）债券筹资的优缺点
1. 优点
2. 缺点
三、融资租赁
（一）融资租赁的含义和特点
（二）融资租赁的特殊形式
1. 售后租回
2. 杠杆租赁
（三）租金的确定
1. 决定租金的因素
2. 确定租金的方法
（四）融资租赁筹资的优缺点
1. 优点
2. 缺点

第四节　混合资本

一、优先股
（一）优先股的特征
（二）优先股的种类

（三）优先股筹资的优缺点

1. 优点

2. 缺点

二、认股权证

（一）认股权证的概念及特征

（二）认股权证在筹资中的应用

（三）认股权证筹资的作用

三、可转换证券

（一）可转换证券的基本特征

1. 期权性

2. 赎回性

3. 双重性

（二）可转换债券的转换

1. 转换比率和转换价格

2. 转换期限与赎回条款

（三）可转换债券筹资的优缺点

1. 优点

2. 缺点

第五章　企业筹资决策

第一节　资 本 成 本

一、资本成本的含义与结构

二、资本成本的类型与作用

（一）个别资本成本

（二）加权平均资本成本

（三）边际资本成本

三、资本成本的计算
（一）个别资本成本的计算
1. 长期借款成本
2. 债券成本
3. 优先股成本
4. 普通股成本
5. 留存收益成本
（二）加权平均资本成本的计算
（三）边际资本成本的计算
1. 边际资本成本的计算
2. 边际资本成本规划

第二节　杠杆利益与风险

一、基本概念与原理
（一）固定成本与变动成本
（二）边际贡献
（三）杠杆原理
二、经营杠杆
（一）经营杠杆的利益与风险
1. 经营杠杆的利益
2. 经营杠杆的风险
（二）经营杠杆的度量
三、财务杠杆
（一）财务杠杆的利益与风险
1. 财务杠杆的利益
2. 财务杠杆的风险
（二）财务杠杆的度量
四、联合杠杆
（一）联合杠杆的概念

（二）联合杠杆的度量

第三节　资本结构决策

一、资本结构的概念及影响因素
二、比较资本成本法
（一）初始资本结构决策
（二）追加资本结构决策
三、每股收益分析法
四、公司价值分析法
（一）计算公司的资本成本
（二）计算公司的总价值

第四节　资本结构理论

一、MM 理论
（一）MM 理论的基本假设
（二）无公司税时的 MM 理论
（三）有公司税时的 MM 理论
（四）对 MM 理论的评论
二、权衡理论
（一）财务拮据成本与公司价值
（二）代理成本与公司价值
（三）权衡理论模型
三、信息不对称理论
（一）罗斯的不对称信息理论
（二）迈尔斯的信息不对称理论

第六章　企业投资决策

第一节　企业投资管理概述

一、企业投资的意义

1. 企业投资是实现财务管理目标的基本前提

2. 企业投资是发展生产的必要手段

3. 企业投资是降低风险的重要方法

二、企业投资的分类

（一）直接投资与间接投资

（二）长期投资与短期投资

（三）对内投资和对外投资

（四）初创投资和后续投资

三、企业投资管理的基本原则

1. 认真进行市场调查，及时捕捉投资机会

2. 建立科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析

3. 及时足额地筹集资金，保证投资项目的资金供应

4. 认真分析风险和收益的关系，适当控制企业的投资风险

第二节　投资决策指标

一、现金流量

（一）现金流量的构成

1. 初始现金流量

2. 营业现金流量

3. 终结现金流量

（二）现金流量的计算

（三）投资决策中使用现金流量的原因

1. 采用现金流量有利于科学地考虑时间价值因素

2. 采用现金流量才能使投资决策更符合客观实际情况

二、非贴现现金流量指标

（一）投资回收期

（二）平均报酬率

三、贴现现金流量指标

（一）净现值

1. 净现值的计算公式

2. 净现值的计算步骤

3. 净现值法的决策规则

4. 净现值法的优缺点

（二）内部报酬率

1. 内部报酬率的计算公式

2. 内部报酬率的计算步骤

3. 内部报酬率法的决策规则

4. 内部报酬率法的优缺点

（三）利润指数

1. 利润指数的计算

2. 利润指数的计算步骤

3. 利润指数法的决策规则

4. 利润指数法的优缺点

四、投资决策指标的比较

（一）非贴现现金流量指标与贴现现金流量指标的比较

（二）贴现现金流量指标的比较

1. 净现值和内部报酬率的比较

2. 净现值和利润指数的比较

第三节　风险投资决策

一、按风险调整贴现率法
（一）用资本资产定价模型来调整贴现率
（二）按投资项目的风险等级来调整贴现率
（三）用风险报酬率模型来调整贴现率
二、按风险调整现金流量法

第七章　股利分配决策

第一节　股利分配概述

一、公司契约中的股东
（一）股东的权利
1. 对公司具有监督管理权
2. 分享利润权
3. 出售或转让股票的权利
4. 剩余财产的要求权
（二）股东的义务
1. 向公司提供资金
2. 承担公司的亏损
二、公司税后利润分配程序
三、股利发放程序
（一）股利宣告日
（二）股权登记日
（三）除息日
（四）股利发放日

第二节　股利政策影响因素

一、股利政策

（一）剩余股利政策

1. 实施过程

2. 需要注意的问题

（二）固定股利及稳定增长的股利政策

1. 实施原因

2. 需要注意的问题

（三）固定股利支付率股利政策

（四）低正常股利加额外股利政策

二、影响股利政策的因素

（一）公司的投资机会

（二）公司资本成本

（三）公司的现金流量

（四）公司所处的生命周期

（五）行业因素影响

（六）股权结构的影响

（七）其他因素的影响

第三节　股利支付形式

一、现金股利

二、股票股利

（一）对公司的影响

（二）对股东的影响

（三）发放股票股利的动机与缺陷

三、股票分割

（一）股票分割与股票股利的对比

（二）实行股票分割的动机
四、股票回购
（一）股票回购的概念
（二）股票回购的动机
（三）股票回购的方式
1. 公开市场购买
2. 投标出价购买
3. 议价回购方式

第四节　股利政策理论

一、最优股利政策
二、股利无关论
三、股利相关论
（一）信号假说理论
（二）顾客效应理论
（三）“一鸟在手”理论
（四）税收差别理论
（五）代理成本说

第八章　企业并购财务管理

第一节　企业并购概述

一、企业并购的概念及分类
（一）企业并购的概念
（二）企业并购的分类
1. 按并购双方所处业务性质分类

2. 按并购程序分类

二、企业并购的原因

（一）财务动机

1. 实现多元投资组合，提高企业价值

2. 改善企业财务状况

3. 取得税负利益

（二）非财务动机

1. 提高企业发展速度

2. 实现协同效果

三、企业并购的财务管理原则

（一）并购的主要目的明确原则

（二）并购的产业政策导向原则

（三）并购要素的整合有效原则

（四）实施方案的科学论证原则

第二节　目标公司的选择

一、发现目标公司

（一）利用公司自身的力量

（二）借助公司外部力量

二、审查目标公司

（一）对目标公司出售动机的审查

（二）对目标公司法律文件方面的审查

（三）对目标公司业务方面的审查

（四）对目标公司财务方面的审查

（五）对并购风险的审查

1. 市场风险

2. 投资风险

3. 经营风险

三、评价目标公司

（一）现金流量折现法
（二）换股比例的确定方法

第三节　并购支付方式的选择

一、并购支付方式
（一）现金支付
（二）证券支付
二、影响支付方式的因素
（一）拥有现金状况
（二）资本结构状况
（三）筹资成本
（四）收益稀释
（五）控制权的稀释

第九章　国际财务管理

第一节　国际财务管理的基本理论

一、国际财务管理的概念
二、国际财务管理的发展
（一）国际企业的迅猛发展，是国际财务管理形成和发展的现实基础
（二）财务管理基本原理的广泛性国际传播，是国际财务管理形成和发展的历史因素
（三）金融市场的不断完善和向国际化方面的拓展，是国际财务管理形成和发展的推动力量
三、国际财务管理的特点

（一）国际企业的理财环境具有复杂性
（二）国际企业的资金筹集具有更多的可选择性
（三）国际企业的资金投入具有较高的风险性

第二节　外汇风险管理

一、外汇的概念
二、外汇汇率
（一）直接标价法
（二）间接标价法
三、外汇风险的种类
（一）交易风险
（二）折算风险
（三）经济风险
四、外汇风险管理的程序
（一）确定恰当的计划期
（二）预测汇率变化情况
（三）计算外汇风险的受险额
（四）确定对外汇风险受险额是否采取行动
（五）选择适当的避险方法
五、避免外汇风险的主要方法
（一）利用远期外汇交易
（二）利用外汇期权交易
（三）适当调整外汇受险额
（四）平衡资产与负债数额
（五）采用多元化经营

第三节　国际企业筹资管理

一、国际企业的资金来源

（一）公司集团内部的资金

（二）母公司本土国的资金

（三）子公司东道国的资金

（四）国际资金

二、国际企业筹资方式

（一）发行国际股票

（二）发行国际债券

（三）利用国际银行信贷

（四）利用国际贸易信贷

（五）利用国际租赁

三、国际企业筹资中应注意的问题

（一）必须注意外汇风险问题

（二）必须利用资金市场分割给国际企业筹资带来的优势

（三）必须注意外汇管制问题

第四节　国际企业投资管理

一、国际投资的种类

（一）按投资方式，可分成国际直接投资和国际间接投资

（二）按资金来源，可分成公共投资和私人投资

（三）按投资时间的长短，可分成长期投资和短期投资

二、国际投资的程序

（一）根据生产经营情况，作出国际投资的决策

（二）进行认真研究和分析，选择合适的国际投资方式

（三）选用适当的方法，对国际投资环境进行评价

（四）利用国际上常用的投资决策指标，对投资项目的经济效益进

行评价

三、国际投资方式

（一）国际合资投资

（二）国际合作投资

（三）国际独资投资

（四）国际证券投资

第二部分　复习指南

第一章　财务管理的基本理论

第一节　财务管理的理论结构

理论研究的深度，是衡量一门学科成熟与否的标志；首尾一贯的理论，则是评估实务正确与否的指南。财务管理实务已有较长历史，但财务管理理论的出现则较晚。根据现有资料，社会主义制度下的财务管理学是20世纪40年代苏联科学院院士费·吉亚琴科教授倡导与创建的。在西方，直到20世纪50年代，才形成比较规范的财务管理理论。中国的财务管理理论研究，是从20纪60年代才开始的。但是，由于种种原因，对于财务管理的理论结构问题，始终没有进行过充分的讨论。理论来源于实践，同时，理论又指导实践和预测实践；没有理论指导的实践，是盲目的实践。改革开放以来，中国的财务管理实践已发生了重大变化，急需理论上的规范与指导，以求能使今后的财务管理实务实现更好的发展和进步。

一、财务管理理论结构的概念

（一）财务管理理论

要弄清什么是财务管理理论，必须首先弄清什么是理论。世界著名的《韦氏新国际词典》（Webster's New International Dictionary）第三版将理论解释为：理论是某一研究领域的一套前后一致的假设、概念和实用原则所构成的系统。

我国的《辞海》对理论的解释是：理论是概念、原理的体系，是系统

化了的理性认识。

我国《现代汉语词典》对理论的解释是:理论是人们由实践概括出来的关于自然界和社会的知识的有系统的结论。

但不论怎样描述,理论与实践的关系总是非常密切并相辅相成的。他们互为对方提供支持和帮助,每一方都有助于纠正对方的缺陷,使它变得更加完善。理论的职能是扩大经验的范围,并深化其含义。凡属科学的理论,必须能完整地、准确地解决两个问题:(1)如何解释实践,即认识世界。(2)如何进一步做好实际工作,即改造世界。

财务管理理论是根据财务管理假设所进行的科学推理或对财务管理实践的科学总结而建立的概念体系,其目的是用来解释、评价、指导、完善和开拓财务管理实践。

(二)财务管理的理论结构

"结构"作为哲学上的范畴是指物质及其运动的分布状态,是事物各个组成要素之间的相互稳定的排列顺序、组合方式和互相制约、互相联系、互相作用、互相依赖的关系总和。《现代汉语词典》对结构的解释是:"结构是各个组成部分的搭配和排列。"一般而言,讲到结构,应包括以下两个方面的含义:一是构成系统或物质的基本要素或元素;二是这些要素或元素在整体中的作用及其排列组合,即要素之间的联结关系。即使系统的构成要素或物质的组成元素相同,但由于其联结方式不同也会引起系统或物质发生变化,因此,讲到结构,一定包括上述两方面内容。

借用结构的基本定义,可以将财务管理的理论结构定义为:财务管理的理论结构是指财务管理理论各组成部分(或要素)以及这些部分之间的排列关系。本书所建立的是以财务管理环境为起点、财务管理假设为前提、财务管理目标为导向的由财务管理的基本理论、财务管理的应用理论构成的理论结构。

二、财务管理理论结构的起点

研究财务管理理论结构,一个十分重要的问题就是从何处入手、以什么作为逻辑推理的出发点。

(一)现有财务管理理论研究起点的主要观点

财务管理理论研究的起点，长期以来就是一个有争议的问题，主要观点有以下几种：

1. 财务本质起点论

长期以来，我国财务管理的理论研究是以“财务的本质”为起点的，从这一起点出发，逐渐阐述财务的概念、财务管理的对象、财务管理的原则、财务管理的任务、财务管理的方法等一系列理论问题。我国著名财务学家郭复初教授认为，这种观点形成于20世纪80年代，当时对财务的存废问题存在很大争议，财务管理理论工作者在形成财务独立论的过程中，从财务的本质研究出发，奠定了财务理论的基石①。进入20世纪90年代，我国有些学者对其进行了系统论证，指出“财务本质的规定性决定了财务的独立性，财务的种种独特性态，乃是奠定财务独立存在的客观基础”。从建立和完善财务管理学科体系来看，对财务的本质进行科学的定义是必要的，但以财务的本质作为理论研究的起点，只能解决什么是财务、什么是财务管理这些纯理论的问题，不能解决为什么进行财务管理这一与财务管理实践密切相关的问题，也不可能有效地指导财务管理实践。因此，以财务的本质作为财务管理理论的起点，会阻碍财务管理应用理论的发展，不利于财务管理理论体系的完善。

2. 假设起点论

这种观点是近年来人们在借鉴会计理论研究方法的基础上形成的。持这种观点的人认为：“任何一门独立学科的形成和发展，都是以假设为逻辑起点的，然而，在财务学中，却忽略了这一点。”并指出：“假设对任何学科都是非常重要的，因为它为本学科的理论和实务提供了出发点或奠定了基础”②。财务管理假设是财务管理理论结构中一个非常重要的问题，必须认真研究。但以财务管理假设作为财务管理理论研究的起点还存在一些问题。这是因为：(1) 财务管理假设不是凭空捏造的，也不是天生就有的，而是根据财务管理环境和财务管理的内

① 郭复初，等.财务通论.上海：立信会计出版社，1997

② 陆建桥.试论财务假设.四川会计，1995(2)

在规律概括出来的，显然，环境决定假设，而不是相反。（2）即使是过去一直以假设为理论起点的会计学，进入20世纪70年代，也逐渐放弃了这种观点，改用其他范畴作为会计理论研究的起点。可见，并不是任何学科、任何时候都以假设作为理论研究的起点。

3. 本金起点论

这是我国著名财务管理学家郭复初教授近年提出的一种观点。他认为“本金是指为进行商品生产和流通活动而垫支的货币性资金，具有流动性与增值性等特点”①。并进一步指出：“经济组织的本金，按其构成可以分为实收资本、内部积累和负债等几大组成部分”②。同时强调，本金起点理论符合逻辑起点的基本标准，弥补了其他起点理论的种种不足。本金作为财务资金的代名词已成为财务理论的核心概念，是财务理论概念体系中的组成部分。以本金作为基本细胞并从此开始研究，有利于从小到大、层层展开，从而构成完整的财务管理理论体系。但以本金作为财务管理理论研究的起点，必须解决本金与资金、资本之间的关系。

4. 目标起点论

进入20世纪90年代以后，我国有些学者提出了以财务管理目标为财务管理理论研究起点的看法。这种观点认为：任何管理都是有目的的行为，财务管理也不例外。只有确立合理的目标，才能实现高效的管理。适应市场经济发展要求的财务管理理论结构应该以财务管理目标为出发点……同时认为，财务管理目标是在考虑风险和报酬两个重要因素的基础上实现企业价值的最大化。③ 这种观点突出了财务管理目标在财务管理理论结构中的作用，有利于财务管理理论对财务管理实践的指导。但现在看来，这种观点也存在一些问题。这是因为：（1）从逻辑学的角度来看，任何理论的研究起点都应是其原本点（即原始出发点），显然财务管理目标并不具备这一特点，因为财务管理目标受

① 郭复初：国家财务论.成都：西南财经大学出版社，1993.6

② 郭复初，等.财务通论.上海：立信会计出版社，1997.35

③ 王化成.企业财务学.北京：中国人民大学出版社，1994.导言

财务管理环境的影响，不同的理财环境会产生不同的财务管理目标。(2) 从财务管理理论体系本身来看，如果以财务管理目标为起点，则很难安排财务管理假设在财务管理理论结构中的地位，因为假设是根据环境概括出来的，而不是根据目标概括的。

(二) 以财务管理环境为起点构建财务管理的理论结构

财务管理环境是对财务管理有影响的一切因素的总和。它既包括宏观的理财环境，也包括微观的理财环境。其中宏观环境主要是指企业理财所面临的政治、经济、法律和社会文化环境；微观环境主要是指企业的组织形式，企业的生产、销售和采购方式等。从20世纪财务管理的发展过程可以看出，理财环境对财务管理假设、财务管理目标、财务管理方法、财务管理内容具有决定作用，是财务管理理论研究的起点。

20世纪是财务管理大发展的一个世纪，在这100年的时间里，财务管理经历了五次飞跃性的变化，我们称之为财务管理的五次发展浪潮。①

1. 第一次浪潮——筹资管理理财阶段

这一阶段又称“传统财务管理阶段”，在这一阶段中，财务管理的主要职能是预测公司资金的需要量和筹集公司所需要的资金。20世纪初，由于西方国家经济的持续繁荣和股份公司的迅速发展，各类企业都面临着如何筹集扩大生产经营所需资金的问题。那时，市场竞争不是十分激烈，各国经济迅速发展，只要筹集到足够的资金，一般都能取得较好的效益。然而，当时的资金市场还不甚成熟，金融机构也不十分发达，因而，如何筹集资金便成为财务管理的最主要问题。在这一阶段，筹资理论和方法得到迅速发展，为现代财务管理理论的产生和完善奠定了基础。

2. 第二次浪潮——资产管理理财阶段

这一阶段又称“内部控制财务管理阶段”。筹资阶段的财务管理只着重研究资本筹集，却忽视了企业日常的资金周转和内部控制。第

① 王化成.20世纪西方财务管理的五次浪潮.中国财经报，1997-11-08

二次世界大战以后，随着科学技术的迅速发展和市场竞争的日益激烈，西方财务管理人员逐渐认识到：在残酷的竞争中要维持企业的生存和发展，财务管理的主要问题不仅在于筹集资金，更在于有效的内部控制，管好、用好资金。在此阶段，资产负债表中的资产科目如现金、应收账款、存货、固定资产等，引起了财务管理人员的高度重视。在这一时期，公司内部的财务决策被认为是财务管理的最主要问题，而与资金筹集有关的事项已退居第二位。各种计量模型逐渐应用于存货、应收账款、固定资产等项目，财务分析、财务计划、财务控制等得到广泛应用。

3. 第三次浪潮——投资管理理财阶段

20 世纪 60 年代中期以后，随着企业经营的不断变化和发展，资金运用日趋复杂，市场竞争更加激烈，使投资风险不断加大，投资管理受到空前重视。主要表现在：（1）确定了比较合理的投资决策程序。（2）建立了科学的投资决策指标。（3）建立了科学的投资决策方法。（4）创立了投资组合理论和资本资产定价理论。对投资财务管理理论作出重要贡献的学者是迪安（Joel Dean）、马考维兹（H.Markowitz）和夏普（William F. Sharpe）。迪安在其所著的《资本预算》一书中，主要研究应用贴现现金流量法来确定最优投资决策问题。马考维兹致力于投资组合的研究，提出了投资组合理论。夏普提出了资本资产定价模型，揭示了风险与报酬的关系。

4. 第四次浪潮——通货膨胀理财阶段

20 世纪 70 年代末期和 80 年代早期，伴随石油价格的上涨，西方国家出现了严重的通货膨胀，持续的通货膨胀给财务管理带来了许多问题，在通货膨胀条件下如何有效地进行财务管理便成为主要矛盾。大规模的通货膨胀，使企业资金需求不断膨胀，货币资金不断贬值，资金成本不断升高，成本虚降，利润虚增，资金周转困难。为此，西方财务管理提出了许多对付通货膨胀的方法，企业筹资决策、投资决策、资金日常调度决策、股利分配决策，都根据通货膨胀的状况，进行了相应的调整。

5. 第五次浪潮——国际经营理财阶段

20 世纪 80 年代中后期，由于运输和通信技术的发展、市场竞争的

加剧，企业跨国经营发展很快，国际企业财务管理越来越重要。当然，一国财务管理的基本原理对国际企业也是适用的，但是，由于国际企业涉及多个国家，要在不同制度、不同环境下作出决策，就会有一些特殊问题需要解决，如外汇风险问题、多国融资问题、跨国资本预算问题、国际投资环境的评价问题、内部转移价格问题等，都和一国财务管理不同。20 世纪 80 年代中期以来，国际财务管理的理论和方法得到迅速发展，并在财务管理实务中得到广泛应用，成为财务管理发展过程中的又一个高潮。

从 20 世纪财务管理的发展过程可以看出，财务管理目标、财务管理内容、财务管理方法的变化，都是理财环境综合作用的结果。可以这样说：有什么样的理财环境，就会产生相应的理财模式，也就会产生相应的财务管理的理论体系。实际上，财务管理总是依赖于其生存发展的环境。在任何时候，财务管理问题的研究，都应以客观环境为立足点和出发点，这才有价值。脱离了环境来研究财务管理理论，就等于是无源之水、无本之木。所以，将财务管理环境确定为财务管理理论结构的起点是一种合理的选择。

三、财务管理理论结构的构建

（一）我国学者关于财务管理理论体系的主要观点

明确了财务管理理论结构的起点以后，再来构建财务管理的理论结构就容易得多，因为良好的开端就是成功的一半。从现有文献来看，我国关于财务管理理论结构的文章很少，但关于财务管理理论体系的文章有一些，现对有关的观点简介如下：

我国著名财务管理学家王庆成教授认为，财务管理理论体系中的基本概念是资金运动，它的基本规律是资金运动规律，它的基本程序和方法是资金运动规律性的运用。由此展开，财务管理理论体系的构成要素可以概括为以下几个方面：财务管理对象、财务管理职能、财务管理主体、财务管理环境；财务管理目标、财务管理原则、财务管理体制；财务管理环节、财务管理方法。并指出，对象、职能、主体、环境，主要是从财务的本质出发展开的；目标、原则、体制主要是从资金运动规律性

出发展开的；而环节和方法，则主要是从资金运动规律的运用来展开的。①

我国著名财务管理学家李相国教授认为，遵循理论与实践辩证关系的原理，作为财务管理实践的系统化的认识，财务管理基本理论体系可按认识的不同层次划分为以下五个组成部分：（1）描述财务管理及其基本特征、目标的理论。（2）描述财务管理的主体、客体和理财环境的理论。（3）描述财务管理职能、研究财务管理运行机制的理论。（4）研究财务管理规范的理论。（5）关于财务管理方法原理的理论。②

我国著名财务管理学家刘恩禄教授等认为，财务管理理论体系由基本理论和应用理论两大部分构成。其中基本理论又包括以下几个方面：经济效益理论、资金时间价值理论、资金保值理论、财务控制理论、财务分析理论、财务公共关系理论、资金运动规律、资金成本理论、财务系统理论、财务信息理论、财务机制理论。应用理论又分为按环节的应用理论和按对象的应用理论，按环节分主要包括：财务预测理论、财务决策理论、财务计划理论、财务调控理论、财务分析诊断理论；按工作对象分主要包括：资金筹措理论、资金投资理论、资金日常管理理论和资金分配理论。③

我国著名财务管理学家郭复初教授等认为，财务管理理论体系由财务基本理论、财务规范理论和财务行为理论三部分构成。其中基本理论又包括：财务本金理论、财务对象理论、财务职能理论、财务假设理论和财务发展史；规范理论又包括：财务法规理论、财务政策理论、财务管理体制、财务人员管理和财务组织管理；行为理论又包括：财务管理的目标、筹资理论与方法、投资理论与方法、资金耗费理论与方法、收益理论与方法和分配理论与方法。④

---

① 王庆成.关于财务管理学体系的研究.财务研究，1991(1)

② 李相国，卢春泉.对财务管理理论体系的研究.财务研究，1991(3)、(4)

③ 刘恩禄，汤谷良.财务管理学建设的系统构想.北京商学院学报，1990(4)

④ 郭复初，等.财务通论.上海：立信会计出版社，1997.214-215

（二）财务管理理论结构的基本框架

以上著名财务管理学家对财务管理理论体系的看法都有其可取和独到之处，为我们构建财务管理理论结构提供了可供借鉴的理论和方法。根据上述各种观点，结合当前和未来一段时间我国财务管理环境的现状和发展，可以构建如图 1-1 所示的财务管理的理论结构。

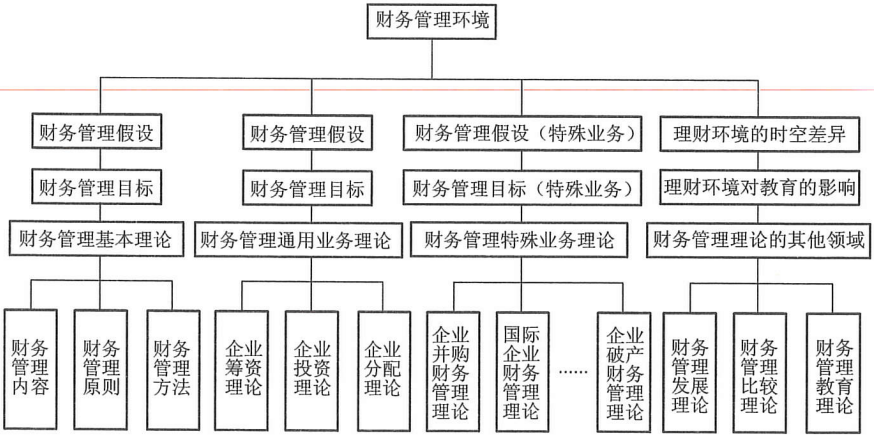


图 1-1　财务管理理论结构图

现对图 1-1 简要说明如下：

1. 财务管理理论的起点、前提与导向

财务管理环境是财务管理理论研究的逻辑起点。财务管理中的一切理论问题都是由此展开的，并在此基础上层层深入，形成合理的逻辑层次关系。

财务管理假设是财务管理理论研究的前提。财务管理假设是人们利用自己的知识，根据财务活动的内在规律和理财环境的要求所提出的，具有一定事实依据的假定或设想。一般来说，理论体系的建立，多数要通过假设、推理、实证等过程实现。因此，要形成理论，都需要先根据环境和特定学科的规律性提出假设。

财务管理目标是财务管理理论和实务的导向。它是在认真研究财

务管理环境和已经确立的财务管理假设的基础上确定的，既对财务管理的内容、财务管理原则、财务管理方法等基本理论问题起导向作用，也对财务管理的通用业务理论和特殊业务理论起导向作用。不同的财务管理目标，必然产生不同的理论构成要素和理论逻辑层次关系。在财务管理理论结构中，财务管理目标具有承上启下的作用。它是根据财务管理环境确立的，同时又会对财务管理基本理论和应用理论产生影响。

2. 财务管理的基本理论

财务管理的基本理论是指由财务管理内容、财务管理原则、财务管理方法构成的概念体系。

财务管理内容历来是一个有争议的问题，中外学术界的看法均存在一些分歧。财务管理的基本内容是企业财务活动，而财务活动又分为企业筹资引起的财务活动、企业投资引起的财务活动、企业日常经营引起的财务活动和企业分配引起的财务活动。因此，财务管理的内容包括企业筹资管理、企业投资管理、营运资金管理和企业分配管理四个方面。

财务管理的原则是财务管理工作必须遵循的基本准则，是从财务管理实践中概括出来的体现财务活动规律性的行为规范。财务管理原则在财务管理理论结构中也居于承上启下的地位，它是根据财务管理环境、财务管理目标、财务管理内容的要求建立起来的，但它又对财务管理方法体系的建立起指导作用。因此，财务管理原则在财务管理理论结构中具有重要作用。如果没有财务管理原则，财务管理目标、财务管理内容与财务管理方法之间就没有连接点，财务管理理论结构就显得残缺不全。

财务管理方法是财务管理人员为了实现财务管理目标、完成财务管理任务，在进行理财活动时所采取的各种技术和手段。财务管理方法是财务管理理论结构的落脚点，没有这一基点，财务管理理论结构就变得虚无飘缈，就无法有效地指导财务管理实践。有人说，理论体系的精华是方法、方法是理论体系的灵魂，这充分说明方法在理论体系中的重要程度。因此，财务管理方法是财务管理理论结构中不可缺少的组

成部分，必须认真研究。

3. 财务管理的通用业务理论

财务管理的通用业务是指各类企业都有的财务管理业务。从财务管理的基本理论中我们知道，财务管理的基本内容包括企业筹资管理、企业投资管理、营运资金管理和企业分配管理。但企业营运资金管理更多的是操作方法问题，理论方面的内容不多，故在财务管理的通用业务理论中可以只研究企业筹资管理理论、企业投资管理理论和企业分配理论。这三个方面的理论，都受财务管理环境的影响，都以财务管理的基本假设为前提，都以财务管理的目标为导向。

4. 财务管理的特殊业务理论

财务管理的特殊业务是指只有在特定企业或某一企业的特定时期才有的财务管理业务。这些业务有很多，如企业破产清算的财务管理、企业并购的财务管理、企业集团的财务管理、小企业财务管理、通货膨胀财务管理、国际企业财务管理等都属于企业财务管理中的特殊业务。这些业务往往都是在特定情况下或特定的企业中发生的，它往往会对原有的财务管理假设产生冲击；财务人员在处理这些业务时，通常要提出新的假设，有时甚至提出新的财务管理目标。如企业破产的财务管理、企业并购的财务管理就对持续经营假设提出了挑战，研究此类问题时，就不能遵循持续经营假设，而应当提出非持续经营假设；企业集团财务管理、国际企业财务管理等会对理财主体假设提出挑战，因为出现了理财主体的多元化问题；小企业财务管理会对理性理财假设和有效市场假设提出挑战，因为小企业财务管理人员的素质相对较差，极有可能出现非理性理财行为，而即使存在一个有效市场，由于受规模限制，小企业也无法充分利用；非营利组织财务管理则会对资金增值假设提出挑战，因为此类单位的资金并不要求增值。

5. 财务管理理论的其他领域

分析完上述四个方面，财务管理的理论结构的主要问题都有了相应的安排，但尚有一些问题没有讨论。这些问题主要有：财务管理的发展理论（即财务管理史问题）、财务管理的比较理论（即比较财务管理问题）和财务管理的教育理论。我们把这些问题统一归入财务管理理

论的其他领域进行研究。财务管理的发展理论主要研究财务管理环境在时间上的差异以及这些差异对财务管理理论和实践的影响;财务管理的比较理论主要研究财务管理环境的空间差异以及这些差异对财务管理理论和实践的影响;财务管理教育理论主要研究财务管理环境变化对财务教育提出的要求以及财务管理教育所采取的对策。这些问题也是财务管理理论研究中的重要问题,必须纳入财务管理的理论结构。但限于篇幅,本书不研究这方面的问题。

第二节　财务管理环境

一、财务管理环境概述

任何事物总是与一定的环境相联系、并存和共同发展的,财务管理也不例外。不同时期、不同国家、不同领域的财务管理有着不同的特征,最终都是因为影响财务管理的环境因素不尽相同。企业在许多方面如同生物体一样,如果不能适应周围的环境,也就不能生存。环境的变化,可能会给企业理财带来困难,但企业财务管理人员若能合理预测其发展状况,就会不断地走向成功。

(一)财务管理环境的概念

从系统论的观点来看,所谓环境就是指被研究系统之外的、对被研究系统有影响作用的一切系统的总和。显然,环境具有相对性。即是说,某一系统的环境往往又是以其他系统为环境的。

人类社会的实践活动,总是在一定的环境下进行的,财务管理也不例外。如果把财务管理工作看作是一个系统,那么,财务管理以外的并对财务管理系统有影响作用的一切系统的总和便构成了财务管理的环境。如国家的政治、经济形势,国家经济法规的完善程度、企业所面临的市场状况、企业的生产条件等,都会对财务管理产生重要影响,因此,都属于财务管理环境的组成内容。

(二)财务管理环境的分类

从上述财务管理环境的概念中可知,财务管理环境是一个多层次、多方位的复杂系统,它纵横交错、相互制约,对企业财务管理有着重要

影响。为了能对财务管理环境进行更深入细致的研究，下面对财务管理环境进行简单分类。

1. 财务管理环境按其包括的范围，分为宏观财务管理环境和微观财务管理环境

宏观财务管理环境是对财务管理有重要影响的宏观方面的各种因素，如国家政治、经济形势，经济发展水平，金融市场状况等。宏观环境的变化，一般对各类企业的财务管理均产生影响。

微观财务管理环境是对财务管理有重要影响的微观方面的各种因素，如企业组织形式、生产状况、企业的产品销售市场状况、企业的资源供应情况等。微观环境的变化一般只对特定的企业财务管理产生影响。

2. 财务管理环境按其与企业的关系，分为企业内部财务管理环境和企业外部财务管理环境

企业内部财务管理环境是指企业内部的影响财务管理的各种因素，如企业的生产情况、技术情况、经营规模、资产结构、生产经营周期等。相对而言，内部环境比较简单，往往有现成资料，具有能比较容易把握和加以利用等特点。

企业外部财务管理环境是指企业外部的影响财务管理的各种因素，如国家政治形势、经济形势、法律制度、企业所面临的市场状况以及国际财务管理环境等。外部环境构成比较复杂，需要认真调查收集资料，以便分析研究、全面认识。

企业内部财务管理环境一般均属微观财务管理环境。企业外部财务管理环境有的属于宏观财务管理环境，如政治、法律制度等；有的属于微观财务管理环境，如企业的产品销售市场、企业的资源供应情况等。

3. 财务管理环境按其变化情况，分为静态财务管理环境和动态财务管理环境

静态财务管理环境是指那些处于相对稳定状态的影响财务管理的各种因素，它通常指那些相对容易预见、变化性不大的财务环境部分，它对财务管理的影响程度也是相对平衡、起伏不大的。因此，认清这些

财务环境后，一般无须经常予以调整、研究，而是作为已知条件来对待。财务管理环境中的地理环境、法律制度等，属于静态财务管理环境。

动态财务管理环境是指那些处于不断变化状态的影响财务管理的各种因素。从长远观点来看，财务管理环境都是发展变化的。这里所谓的动态财务管理环境是指变化性强、预见性差的财务管理环境部分。在市场经济体制下，商品市场上的销售数量及销售价格，资金市场的资金供求状况及利息率的高低，都是不断变化的，属动态财务管理环境。在财务管理中，应着重研究、分析动态财务管理环境，并及时采取相应对策，提高对财务管理环境的适应能力和应变能力。

（三）研究财务管理环境的意义

世界是由相互联系的事物组成的，正是事物之间的相互作用、相互影响，促进了世界的发展与变化。财务管理理论和方法的变化，也是各种环境作用的结果。所以，研究财务管理环境具有重要作用。

1. 有助于正确、全面地认识财务管理的历史规律，掌握财务管理的发展趋势

从本章第一节我们知道，在 20 世纪，财务管理经历了五次发展浪潮，这五次浪潮告诉我们，财务管理的发展是各种环境因素综合作用的结果，由于受多种因素的作用，财务管理的发展变化具有两面性：当各种因素的变化比较平稳时，财务管理处于稳定发展阶段；当某些环境因素发生重大变化时，便出现财务管理内容和方法的革新，带来财务管理的迅速发展，这就是我们所说的财务管理发展过程中的浪潮。因此，只有认真研究理财环境，才能对财务管理的历史作出正确、全面的评价，也才能对各国财务管理的发展状况有个清楚的认识和合理的解释，也才有可能对财务管理发展的未来趋势作出合理的判断。

2. 有助于正确地认识影响财务管理的各种因素，不断增强财务管理工作的适应性

财务管理工作是在一定环境条件下进行的实践活动，只有适应了环境，才能有生命力。在市场经济条件下，财务管理环境具有构成复杂、变化快速等特点，对财务管理工作产生重大影响，财务管理人员必须对环境进行认真的调查和分析，预测财务管理环境的发展变化趋势，

采取相应的财务策略，以永远立于不败之地。

3. 有助于不断地推动财务理论研究，尽快建立起适应市场经济发展需要的财务管理体系

财务管理理论研究的目的，不应仅限于正确地反映财务管理实践，更为重要的是应能正确地指导实践。没有人类的财务管理实践固然就没有财务管理理论；然而，财务管理实践如果缺乏系统的理论指导，那也将是盲目的。所以，财务管理环境的研究，应该作为一个重要的财务管理理论课题，同时，对这一问题的研究，又必将推动整个财务管理理论真正朝着与市场经济相结合的方向发展。当前，应重点研究社会主义市场经济的特点及其对财务管理的影响，以便尽快建立适应市场经济发展要求的财务管理体系。

二、财务管理的宏观环境

财务管理的宏观环境包括的内容十分复杂，如经济因素、法律因素、社会文化因素、自然资源因素等。下面简要介绍对理财有重要影响的几个因素。

（一）经济环境

财务管理的经济环境是影响企业财务管理的各种经济因素，如经济周期、经济发展水平、通货膨胀状况、经济体制等。

1. 经济周期

在市场经济条件下，经济通常不会出现较长时间的持续增长或较长时间的衰退，而是在波动中前进的，这种循环叫经济周期。经济周期性波动对企业理财有重要影响。一般而言，在萧条阶段，由于整个宏观环境的不景气，企业很可能处于紧缩状态之中，产量和销售量下降，投资锐减，有时资金紧张，有时又出现资金闲置。在繁荣阶段，一般来说，市场需求旺盛，销售大幅度上升，企业为了扩大生产就要扩大投资，以增添机器设备、存货和劳动力，这就要求财务人员迅速地筹集所需资金。总之，面对周期性波动，财务人员必须预测经济变化情况，适当调整财务政策。

2. 经济发展水平

财务管理的发展水平是和经济发展水平密切相关的：经济发展水

平越高，财务管理水平也越高；经济发展水平较低，财务管理水平也低。经济发展水平是一个相对概念，在世界范围内说明各个国家所处的经济发展阶段和他们目前的经济发展水平，是件相当困难的事情。所以，我们也只能按照常用的概念，把不同的国家分别归于发达国家、发展中国家和不发达国家三大群体，并以此来说明经济发展水平对财务管理的影响。

发达国家经历了较长时间的资本主义经济发展历程，经济发展水平、资本的集中和垄断已达到了相当高的程度，经济发展水平在世界处于领先地位，这些国家的财务管理水平比较高。

发展中国家的经济水平不是很高，但都在千方百计地提高经济发展水平，目前一般呈现以下特征：基础较薄弱、发展速度比较快、经济政策变更频繁、国际交往日益增多。

不发达国家是经济发展水平很低的那一部分国家，这些国家的共同特征一般表现为以农业为主要经济部门，工业特别是加工工业很不发达，企业规模小、组织结构简单，这就决定了这些国家的财务管理呈现水平很低、发展较慢、作用不能很好发挥等特征。

3. 经济体制

经济体制是指为了对有限资源进行配置而制定并执行决策的各种机制。典型的经济体制有计划经济体制和市场经济体制两种。

在计划经济体制下，企业财务管理的权力比较小，企业的筹资权、投资权都归高层决策单位，企业只有执行权而无决策权，这样，财务管理的内容比较单一，财务管理的方法比较简单。而在市场经济体制下，企业筹资、投资的权力归企业所有，企业必须根据自身条件和外部环境作出各种各样的财务决策并组织实施，因此，财务管理的内容比较丰富，方法比较复杂，财务管理发展水平较高。

4. 具体的经济因素

除以上几项因素外，一些具体的经济因素发生变化也会对企业财务管理产生重要影响。这些因素主要包括：① 通货膨胀率。② 利息率。③ 外汇汇率。④ 金融市场、金融机构的完善程度。⑤ 金融政策。⑥ 财税政策。⑦ 产业政策。⑧ 对外经贸政策。⑨ 其他相关因素。

这些因素发生变化，会对财务管理产生十分明显的影响，我们将在后面各章中结合财务管理的具体内容分别加以阐述。

（二）法律环境

财务管理的法律环境是指影响财务管理的各种法律因素。法是体现统治阶级意志、由国家制定或认可并以国家强制力保证实施的行为规范的总和。广义的法包括各种法律、规定和制度。财务管理作为一种社会行为，必然要受到法律规范的约束。按照法对财务管理内容的影响情况，可以把法分成如下几类。

1. 影响企业筹资的各种法律

企业筹资是在特定的法律约束下进行的。影响企业筹资的法规主要有：公司法、证券法、金融法、证券交易法、经济合同法、企业财务通则、企业财务制度等。这些法规可以从不同方面规范或制约企业的筹资活动。

2. 影响企业投资的各种法规

企业的投资活动也必须在特定的约束下来进行，这方面的法规主要有：企业法、证券交易法、公司法、企业财务通则、企业财务制度等。这些法规都从不同方面规范企业的投资活动。

3. 影响企业收益分配的各种法规

企业在进行收益分配时，必须遵守有关法规的规定，这方面的法规包括：税法、公司法、企业法、企业财务通则、企业财务制度等。它们都从不同方面对企业收益分配进行了规范。

（三）社会文化环境

社会文化环境包括教育、科学、文学、艺术、新闻出版、广播电视、卫生体育、世界观、理想、信念、道德、习俗，以及同社会制度相适应的权利义务观念、道德观念、组织纪律观念、价值观念、劳动态度等。作为人类的一种社会实践活动，财务管理必然受社会文化的影响，但是，社会文化的各方面对财务管理的影响程度是不尽相同的：有的具有直接影响，有的可能只有间接影响；有的影响比较明显，有的则可能是微乎其微。

三、财务管理的微观环境

财务管理的微观环境也包括许多内容，如企业类型、市场状况、生

产情况、材料采购情况等。下面概括介绍对财务管理有重要影响的几个方面。

（一）企业类型

企业的类型很多，按不同标准可作不同分类。首先按国际惯例介绍三种类型企业组织形式，然后再介绍其他的企业类型。

1. 三种类型的企业组织形式及其对财务管理的影响

设立一个企业，首先面临的问题是要采用哪一种组织形式。各资本主义国家的企业组织形式不完全相同，但通常有三类：独资企业、合伙企业和公司企业。

（1）独资企业。独资企业是指由一个人出资，归个人所有和控制的企业。独资企业具有结构简单、容易开办、利润独享等优点，但也存在无法克服的缺点：一是独资企业要承担无限责任，一旦发生亏损倒闭，企业所有者的损失不是以资本为限，而是须将全部私人财产拿出来抵债；二是筹资困难，个人财力有限，在借款时往往会因为信用不足而遭到拒绝，这可能会使独资企业丧失有利时机。

（2）合伙企业。由两个以上的业主共同出资、共同拥有、共同经营的企业叫合伙企业。合伙企业具有开办容易、信用较佳的优点，但也存在责任无限、权力分散、决策缓慢等缺点。

（3）公司。公司是法人，是有权用自己的名义从事经营、与他人订立合同、向法院起诉或被法院起诉的法律实体。公司的最大优点是公司的所有者——股东只承担有限责任，股东对公司债务的责任以其投资额为限。公司的另一个优点是比较容易筹集资金，可以通过发行股票、债券等形式迅速地筹集到大量资金，这使公司比独资企业和合伙企业有更大发展的可能性。公司这一组织形式，已成为各国大企业所采用的普遍形式。本书所讲的财务管理，主要指公司的财务管理。

不同的企业组织形式对企业理财有重要影响。如果是独资企业，理财比较简单，主要利用的是业主自己的资金和供应商提供的商业信用。因为信用有限，其利用借款筹资的能力亦相当有限，银行和其他人都不太愿意借钱给独资企业。独资企业的业主要抽回资金也比较简单，无任何法律限制。合伙企业的资金来源和信用能力比独资企业有

所增加，收益分配也更加复杂，因此，合伙企业的财务管理比独资企业复杂得多。公司引起的财务问题最多，企业不仅要争取获得最大利润，而且要争取使企业价值增加；公司的资金来源有多种多样，筹资方式也很多，需要进行认真的分析和选择；盈余分配也不像独资企业和合伙企业那样简单，要考虑企业内部和外部的许多因素。

2. 按其他标准划分的企业类型及其对财务管理的影响

企业还可按其他标准进行分类，这些分类主要有：（1）根据企业所属的部门可分为工业企业、商业企业、农业企业，等等。（2）根据企业规模的大小可分为大型企业、中型企业和小型企业。（3）根据所有权关系可分为国有企业、集体企业、个体私营企业、外商投资企业、股份制企业，等等。（4）根据经营方式可分为承包经营企业和租赁经营企业，等等。不同类型的企业，所处的财务管理环境也不同，对财务管理的影响也不一样。例如，我国为吸引外资，对外商投资企业给予了各种优惠，这是其他所有制企业所不具有的；国有企业可以大量吸收国家投资，而其他所有制企业则缺少这个优势；大企业可以承担比较大的风险，而小企业则承受能力较差等等。

（二）市场环境

在市场经济条件下，每个企业都面临着不同的市场环境，这都会影响和制约企业的理财行为。构成市场环境的要素主要有两项：一是参加市场交易的生产者及消费者的数量；二是参加市场交易的商品的差异程度。一般而言，参加交易的生产者和消费者的数量越多，竞争越大；反之，竞争越小。而参加交易的商品的差异程度越小，竞争程度越大；商品的差异程度越大，竞争程度就越小。

企业所处的市场环境，对财务管理有着重要影响。处于完全垄断市场上的企业销售一般都不成问题，价格波动也不会很大，企业的利润稳中有升，不会产生太大的波动，因而风险较小，可利用较多的债务来筹集资金；而处于完全竞争市场上的企业，销售价格完全由市场来决定、被市场所左右，价格容易出现上下波动，企业利润也会出现上下波动，因而不宜过多地采用负债方式去筹集资金；处于不完全竞争市场和寡头垄断市场上的企业，关键是要使自己的产品超越其他企业的产品，

创出特色，创出名牌，这就需要在研究与开发上投入大量资金，研制出新的优质产品，并做好广告，搞好售后服务，给予优惠的信用条件等。为此，财务人员要筹集足够的资金，用于研究与开发和产品推销。

（三）采购环境

采购环境又称物资来源环境，对企业理财有重要影响。按不同的标准可对采购环境做不同的分类。

采购环境按物资来源是否稳定，可分为稳定的采购环境和波动的采购环境。前者对企业所需资源有比较稳定的来源，后者则不稳定，有时采购不到。企业如果处于稳定的采购环境中，可少储存存货，减少存货占用的资金；反之，则必须增加存货的保险储备，以防存货不足影响生产，这就要求财务人员把较多的资金投资于存货的保险储备。

采购环境按价格变动情况，可分为价格上涨的采购环境和价格下降的采购环境。在物价上涨的情况下企业应尽量提前进货，以防物价进一步上涨而遭受损失，这就要求在存货上投入较多的资金；反之，在物价下降的环境里，应尽量随使用随采购，以便从价格下降中得到好处，也可在存货上尽量少占用资金。

（四）生产环境

不同的生产企业和服务企业具有不同的生产环境，这些生产环境对财务管理有着重要影响。比如，企业的生产如果是高技术型的那就有比较多的固定资产而只有少数的生产工人。这类企业在固定资产上占用的资金比较多，而工薪费用较少，这就要求企业财务人员必须筹集到足够的长期资金以满足固定资产投资；反之，如果企业生产是劳动密集型的，则可较多地利用短期资金。再如，生产轮船、飞机的企业，生产周期较长，企业要比较多地利用长期资金；反之，生产食品的企业，生产周期很短，可以比较多地利用短期资金。

第三节　财务管理假设

一、财务管理假设的概念

假设（postulates）一词的含义究竟是什么？一般都引用比较权威

的《韦氏国际词典》的解释。该词典对假设提出了如下两方面解释：（1）提出一个认为是理所当然或不言自明的命题。（2）基本的前提或假定。上述第一种解释是指假设是一种不需要进行证明的、有一定事实依据的命题；上述第二种解释是指假设是人们进行实践活动或进行理论研究的基本前提。因此，我们可以把假设定义为：假设是人们根据特定环境和已有知识所提出的、具有一定事实依据的假定或设想，是进一步研究问题的基本前提。

根据以上假设的概念，结合财务管理的特点，我们可以把财务管理假设定义为：财务管理假设是人们利用自己的知识、根据财务活动的内在规律和理财环境的要求所提出的、具有一定事实依据的假定或设想，是进一步研究财务管理理论和实践问题的基本前提。

二、财务管理假设的分类

根据财务管理假设的作用不同，财务管理假设可以分为以下三种：

（一）财务管理基本假设

财务管理基本假设是研究整个财务管理理论体系的假定或设想，它是财务管理实践活动和理论研究的基本前提。财务管理基本假设在构建财务管理理论体系中具有重要意义。亚里士多德说过：每一可论证的科学多半是从未经论证的公理开始的，否则，论证的阶段就永无止境。这里的“未经论证的公理”就是假设。美国著名审计学家伯特·K.莫茨也说过：无论哪门学科，在阐明和检查它的基本假设、性质、缺陷、意义之前，均无法得到真正的发展。对一门学科进行深入研究，首先应明确这门学科的基础或前提，就像一棵树，要想让它多结果实，仅在枝叶上下工夫不行，必须在挨近根的地方翻土并加上肥料。即所谓的“养其根而俟其实”。财务管理基本假设作为财务管理理论和财务管理实践的逻辑前提，是深入研究财务管理许多问题的基础，在财务管理研究中处于根的地位，每一位财务管理人员都必须对此有明确的认识。

（二）财务管理派生假设

财务管理派生假设是根据财务管理基本假设引申和发展出来的一些假定和设想。财务管理的派生假设与基本假设互为作用、互为前提，

派生假设是对基本假设的进一步说明和阐述，在构建财务管理理论体系中也起重要作用。

（三）财务管理具体假设

财务管理具体假设是指为研究某一具体问题而提出的假定和设想。它是以财务管理基本假设为基础、根据研究某一具体问题的目的而提出的，是构建某一理论或创建某一具体方法的前提。例如，财务管理中著名的 MM 理论、资本资产定价理论、本量利分析方法等都是在一系列假设的基础上构建的。

三、财务管理假设的构成

（一）理财主体假设

理财主体假设是指企业的财务管理工作不是漫无边际的，而应限制在每一个经济上和经营上具有独立性的组织之内。它明确了财务管理工作的空间范围。这一假设将一个主体的理财活动同另外一个主体的理财活动相区分。在现代的公司制企业中，客观上要求将公司的财务活动与股东的财务活动划分清楚，如果将成千上万的股东和企业混在一起，就无法判断企业的经营业绩和财务状况。而使用理财主体假设，将公司与包括股东、债权人和企业职工在内的其他主体分开，无疑是一种聪明的做法。

理财主体应具备以下特点：（1）理财主体必须有独立的经济利益。（2）理财主体必须有独立的经营权和财权。（3）理财主体一定是法律实体，但法律实体并不一定是理财主体。

由理财主体假设可以派生出自主理财假设。从上述理财主体的概念中可知，凡是成为理财主体的单位，都有财务管理上的自主权，即可以自主地从事筹资、投资和分配活动。当然，自主理财并不是说财权完全集中在财务人员手中，在现代企业制度情况下，财权是在所有者、经营者和财务管理人员之间进行分割的。这里的所有者主要是指原始出资者，在股份公司中是指股东；经营者是指企业的董事会和经理办公会的成员；财务管理人员是指含有财务部门经理在内的各级财务人员。股东的权力一般不能单独行使，它通常表现为一种集体决策权，如股份公司发放股利、大规模增资、进行重大项目投资都必须经过股东大会集

体表决。当然,在经营权和所有权日益分离的现代企业制度中,这种表决一般是象征性的。因此,两权分离的推行,使财权回归企业,经营者有权独立地进行财务活动,包括筹资、投资和分配等重要决策。“经理革命”的出现,进一步为企业成为理财主体奠定了基础。所谓经理革命是指领取薪水的经理人员在高层管理中逐渐取代传统的所有者在企业中的支配地位,这是现代企业制度的一个基本特征。正如汤谷良教授所说:因为经理革命的完成,牢固地确立了企业经理在企业决策中的地位,原始出资人难以再染指企业财务决策,企业的法人产权越来越由经理阶层全权支配和处置,法人财产日渐脱离原始产权、不断彻底独立化。所有权与经营权的分离,更加显示出理财主体假设的实际意义。因此,在现代的股份制企业中,企业是一个独立的理财主体。

理财主体假设为正确建立财务管理目标、科学划分权责关系奠定了理论基础。

(二)持续经营假设

持续经营假设是指理财的主体是持续存在并且能执行其预计的经济活动的。也就是说,除非有相反的证明,否则,将认为每一个理财主体都会无限期地经营下去。它明确了财务管理工作的时间范围。

在设定企业作为理财主体以后,就面临一个问题:这个企业能存在多久。企业可能是持续经营的,也可能会因为某种原因发生变更甚至终止营业。在不同的条件下,所采用的财务管理原则和财务管理方法也是不一样的。由于绝大多数企业都能持续经营下去,破产、清算的毕竟是少数,即使可能发生破产,也难以预计发生的时间。因此,在财务管理上,除非有证据表明企业将破产、关闭,否则,都假定企业在可以预见的将来持续经营下去。

显然,持续经营虽然是一种假设,但在正常情况下却是财务管理人员唯一可选择的办法,因而,为财务管理人员广泛接受,成为一项公认的假设。因为在任何一个时点上,企业的前景只有两种可能,即持续经营和停业清算,非此即彼,没有第三种可能。在正常情况下,当企业进行筹资、投资和分配时,假定企业持续经营是完全合理的,推测企业破产反而有悖情理。因为只有在持续经营的情况下,企业的投资在未来

产生效益才有意义，企业才会根据其财务状况和对未来现金流量的预测、业务发展的要求安排其借款的期限，如果没有持续经营假设，这一切都无从谈起。

事实上，一个企业，不论其规模大小，它总是一个“有限生命”的经济组织。由于客观和主观的原因，一个企业往往不能永远经营下去。因此，持续经营假设并不是永远不变的。在持续经营这一前提下，一旦有迹象表明企业经营欠佳、出现财务状况恶化、不能偿还到期债务，持续经营假设就失去了支持其存在的事实。进而，以这项假设为基础的财务管理原则和方法也就失去了其应有的效用。这样，财务管理中必须放弃此项假设，而改为在清算假设下进行工作。例如，在企业破产清算中，一年期的债务和三年期的债务、未到期的债务和已到期的债务是没有区别的，而在持续经营的条件下，他们却有实质性的差异。

持续经营假设可以派生出理财分期假设。按理财分期假设，可以把企业持续不断的经营活动人为地划分为一定期间，以便分阶段考核企业的财务状况和经营成果。根据持续经营假设，企业自创立之日起直到解散停业为止，其生产经营活动和财务活动都犹如奔腾的长江一样川流不息、持续不断。企业在其存在期内的财务状况是不断变化的，一直到停业之日才停止变动。为了分阶段地考核企业经营成果和财务状况，必须将持续经营的企业人为地划分为若干个期间，这就是理财分期假设的现实基础。

持续经营假设是财务管理上一个重要的基础前提，我们说，在确定筹资方式时，要注意合理安排短期资金和长期资金的关系；在进行投资时，要合理确定短期投资和长期投资的关系；在进行收益分配时，要正确处理各个利益集团短期利益和长期利益的关系。这些都是建立在此项假设基础之上的。

（三）有效市场假设

有效市场假设是指财务管理所依据的资金市场是健全和有效的。只有在有效市场上，财务管理才能正常进行，财务管理理论体系才能建立。最初提出有效市场假设的是美国财务管理学者法马（Fama）。法马在 1965 年和 1970 年各发表一篇文章，将有效市场划分为三类：

（1）弱式有效市场。当前的证券价格完全地反映了已蕴涵在证券历史价格中的全部信息。其含义是，任何投资者仅仅根据历史的信息进行交易，均不会获得额外盈利。

（2）次强式有效市场。证券价格完全反映所有公开的可用信息。这样，根据一切公开的信息，如公司的年度报告、投资咨询报告、董事会公告等，都不能获得额外的盈利。

（3）强式有效市场。证券价格完全地反映一切公开的和非公开的信息。投资者即使掌握内幕信息也无法获得额外盈利。实证研究表明，美国等发达国家的证券市场均已达到次强式有效市场。我国有些学者认为，中国股票市场已达到弱式有效①，但尚未实现次强式有效②。事实上，即使是发达的股票市场，也不是在所有的时间和所有的情况下都是有效的，个别情况会出现例外，所以称为假设。

法马的有效市场假设是建立在美国高度发达的证券市场和股份制占主导地位的美国理财环境的基础之上的，并不完全符合中国的国情。从中国理财环境和中国企业的特点来看，我们认为，有效市场应具备以下特点：

（1）当企业需要资金时，能以合理的价格在资金市场上筹集到资金。

（2）当企业有闲置的资金时，能在市场上找到有效的投资方式。

（3）企业理财上的任何成功和失误，都能在资金市场上得到反映。

有效市场假设的派生假设是市场公平假设。它是指理财主体在资金市场筹资和投资等完全处于市场经济条件下的公平交易状态。市场不会抹杀某一理财主体的优点，也不会无视某一理财主体的缺点。理财主体的成功和失败，都会公平地在资金市场上得到反映。因此，每一个理财主体都会自觉地规范其理财行为，以便在资金市场上受到好评，以利于今后的财务管理工作。市场公平假设还暗含着另外一个假设，

---

① 陈小悦.中国股市弱型效率的实证研究.会计研究，1997(9)

② 吴世农.上市公司盈利信息报告、股价变动与股市效率的实证研究.会计研究，1997(4)

即市场是由众多的理财主体在公平竞争中形成的，单一理财主体无论其实力多强都无法控制市场。

有效市场假设是建立财务管理原则、决定筹资方式和投资方式、安排资金结构、确定筹资组合的理论基础。如果市场无效，很多理财方法和财务管理理论都无法建立。

（四）资金增殖假设

资金的增殖假设是指通过财务管理人员的合理营运，企业资金的价值可以不断增加。这一假设实际上指明了财务管理存在的现实意义。因为财务管理是对企业的资金进行规划和控制的一项管理活动，如果在资金运筹过程中不能实现资金的增殖，财务管理也就没有存在的必要了。

企业财务管理人员在运筹资金的过程中，可能会出现以下三种情况：一是取得了资金的增殖（有了盈余）；二是出现了资金的减值（有了亏损）；三是资金价值不变（不盈不亏）。财务管理存在的意义绝不是后两种情况，而是第一种情况。当然，资金的增殖是在不断运动中产生的，即只有通过资金的合理运筹才能产生价值的增殖。马克思在《资本论》中也曾指出："它是一种运动，是一个经过各个不同阶段的循环过程……它只能理解为运动，而不能理解为静止物……在这里，价值经过不同形式，不同的运动，在其中它保存自己，同时使自己增殖，增大。"在商品经济条件下，从整个社会来看，资金的增殖是一种规律，而且这种增殖只能来源于生产过程。但从个别企业来考察，资金的增殖并不是一种规律，资金的增殖也不一定来源于生产过程。例如，一家企业将其资金投资于股票，一年以后卖出，可能实现资金的增殖，也可能会出现亏损。因此，我们说从个别企业进行考察，资金增殖只能是一种假设，而不是一项规律。因为在财务管理中，在作出这种投资时，一定是假定这笔投资是增殖的；如果假定出现亏损，这笔投资就不会发生了。

资金增殖假设的派生假设是风险与报酬同增假设。此项假设是指风险越高，获得的报酬也越高（指取得的增殖越大或付出的成本越低）。资金的运筹方式不同，获得的报酬就不一样，例如，国库券基本

是无风险投资，而股票是风险很大的投资，为什么还有人将巨额资金投向股市呢？这是因为他们假设股票投资取得的报酬要远远高于国库券的报酬。同样，有人将资金投向食品行业，有人却投向房地产行业，有人投向衍生金融工具，他们也同样是根据风险与报酬同增这一假设来进行决策的。风险与报酬同增假设实际上暗含着另外一项假设，即风险可计量假设。因为如果风险无法计量，财务管理人员不知道哪项投资风险大、哪项投资风险小，风险与报酬同增假设也就无从谈起。

资金增殖假设说明了财务管理存在的现实意义，风险与报酬同增假设又要求财务管理人员不能盲目追求资金的增殖，因为过高的报酬会带来巨大的风险。此两项假设为科学地确立财务管理目标、合理安排资金结构、不断调整资金投向奠定了理论基础。风险报酬原理、利息率的预测原理、投资组合原理也都是依据此项假设展开论述的。

（五）理性理财假设

理性理财假设是指从事财务管理工作的人员都是理性的理财人员，因而，他们的理财行为也是理性的，他们都会在众多的方案中选择最有利的方案。在实际工作中，财务管理人员分为两类：理性的和盲目的。但不管是理性的还是盲目的理财人员，他们都认为自己是理性的、都认为自己做出的决策是正确的，否则，他们就不会做出这样的决策。尽管我们承认存在一部分盲目的理财人员，但从财务管理理论研究来看，只能假设所有的理财行为都是理性的，因为盲目的理财行为是没有规律的。没有规律的事情无法上升到理论的高度。

理性理财的第一个表现就是理财是一种有目的的行为，即企业的理财活动都有一定的目标。当然，在不同的时期、不同的理财环境中，对理性理财行为的看法是不同的。例如，在过去计划经济的年代里，企业的主要任务就是执行国家下达的总产值指标，企业领导人职位的升迁、职工个人利益的多少均由完成的产值指标的程度来决定，这时所做出的理财决策无疑是为了实现产值的最大化。今天看来，这种行为不是理性的，因为它造成了只讲产值、不讲效益，只求数量、不求质量，只抓生产、不抓销售，只重投入、不重挖潜等种种对企业长期健康发展有害的理财行为。但是，在当时，人们会认为这种理财行为是正确的、是

理性的。可见理性理财假设中的理性是相对的，是相对具体理财环境而言的。无论事后证明这种理财行为正确与否，其行为的基本前提和出发点都认为是理性的。

理性理财的第二个表现是理财人员会在众多方案中选择一个最佳方案。即表现为财务管理人员要通过比较、判断、分析等手段，从若干个方案中选择一个有利于财务管理目标实现的最佳方案。

理性理财的第三个表现是当理财人员发现正在执行的方案是错误的方案时，都会及时采取措施进行纠正，以便使损失降至最低。

理性理财的第四个表现是财务管理人员都能吸取以往工作的教训，总结以往工作的经验，不断学习新的理论，合理应用新的方法，使得理财行为由不理性变为理性，由理性变得更加理性。

尽管上述四个方面为理性理财行为假设提供了理论依据，但在实际工作中，仍有个别理财行为不是理性行为。另外，既使所有的理财行为都是理性行为，也不一定完全导致理性的结果。因此，理财的理性行为只是一种假设，而不是事实。

理性理财假设可派生出另外一项假设——资金再投资假设。这一假设是指当企业有了闲置的资金或产生了资金的增殖时，都会用于再投资。换句话说，企业的资金在任何时候都不会大量闲置。因为理财行为是理性的，因此，企业必然会为闲置的资金寻找投资途径；因为市场是有效的，就能够找到有效的投资方式。财务管理中的资金时间价值原理、净现值和内部报酬率的计算等，都是建立在此项假设基础之上的。

理性理财行为是确立财务管理目标、建立财务管理原则、优化财务管理方法的理论前提。例如，财务管理的优化原则，财务管理的决策、计划和控制方法等都与此项假设有直接联系。

第四节　财务管理目标

目标是系统所希望实现的结果，根据不同的系统所要解决和研究的问题，可以确定不同的目标。财务管理的目标是企业理财活动所希

望实现的结果，是评价企业理财活动是否合理的基本标准。

一、研究财务管理目标的意义

系统论告诉我们，正确的目标是系统良性循环的前提条件，企业财务管理的目标对财务管理系统的运行也具有同样的意义。为了完善财务管理的理论结构，有效指导财务管理实践，必须对财务管理目标进行认真的研究。因为财务管理目标直接反映着理财环境的变化，并根据环境的变化做适当调整，它是财务管理理论结构中的基本要素和行为导向，是财务管理实践中进行财务决策的出发点和归宿。因此，不研究财务管理的目标，就无法正确确定财务管理的理论结构。

财务管理目标制约着财务运行的基本特征和发展方向，是财务运行的一种驱动力。不同的财务管理目标会产生不同的财务管理运行机制，科学地设置财务管理目标，对优化理财行为、实现财务管理的良性循环具有重要意义。因为财务管理目标作为企业财务运行的导向力量，设置若有偏差，则财务管理的运行机制就很难合理。因此，研究财务管理目标问题，既是建立科学的财务管理理论结构的需要，也是优化我国财务管理行为的需要，无论在理论上还是在实践上都有重要意义。

二、对财务管理目标的评价

中外关于财务管理目标问题，争议一直较大，根据现有资料，对财务管理目标的表述主要有以下几种：（1）利润最大化。（2）净现值最大化。（3）资本成本最小化。（4）股东财富最大化。（5）现金股利最大化。（6）经济效益最大化。（7）投资者、经营者和社会利益最大化。（8）超利润目标。（9）根本目标是资本增值、直接目标是利润、核心目标是经济效益。（10）产值最大化。（11）综合现金净流量最大化。（12）长期资本增值。（13）所有者财富最大化。（14）资金运动合理化。由于上述观点太多，有些只是一家之言，在实际工作中并未广泛应用，不可能也没必要对其进行一一评论。现仅就曾经在我国和西方国家广泛应用的三种观点评价如下：

（一）产值最大化

在传统的集权管理模式下，企业的财产所有权与经营权高度集中，企业的主要任务就是执行国家下达的总产值目标，企业领导人职位的

升迁、职工个人利益的多少均由完成的产值计划指标的程度来决定，这就决定了企业必然要把总产值作为企业经营的主要目标。在社会主义建设初期，人们不自觉地把总产值最大化当做财务管理的基本目标。但随着时间推移，人们逐渐认识到，这一目标存在如下缺点：（1）只讲产值，不讲效益。在产值目标的支配下，有些投入的新增产值小于新增成本，造成亏损，减少利润，但因为能增加产值，企业仍愿意增加投入。（2）只讲数量，不求质量。追求总产值最大化决定了企业在生产经营过程中只重视数量而轻视产品质量和种类，因为提高产品质量、试制新产品都会妨碍产值的增加。（3）只抓生产，不抓销售。在总产值目标的驱动下，企业只重视增加产值，而不管产品是否能销售出去，因此，往往出现“工业报喜，商业报忧”的情况。（4）只重投入，不讲挖潜。总产值最大化目标还决定了企业只重视投入、进行外延扩大再生产，而不重视挖掘潜力、更新改造旧设备、进行内涵扩大再生产。因为更新改造容易对目前产值的生产产生不利影响，也不能大量增产。相反，采用粗放式、大量投入则往往使产值指标易于完成。由于总产值最大化目标存在上述缺点，因此，把总产值最大化当做财务管理的目标是不符合财务运行规律的，这只是一种错误。

（二）利润最大化

利润最大化目标是指通过对企业财务活动的管理，不断增加企业利润，使利润达到最大。利润最大化观点在西方经济理论中是根深蒂固的，西方许多经济学家都是以利润最大化这一概念来分析和评价企业行为和业绩的，例如，亚当·斯密、大卫·李嘉图等经济学家，都认为企业的目标是利润最大化。20 世纪 50 年代以前，西方财务管理理论界也认为利润最大化是财务管理的最优目标。目前，我国也有一部分财务管理学家认为，以利润最大化为目标是财务管理人员的最佳选择。这是因为企业要想取得利润最大化，就必须讲求经济核算、加强管理、改进技术、提高劳动生产率、降低产品成本，这些都有利于经济效益的提高。但以利润最大化作为财务管理的目标存在以下缺点：（1）利润最大化没有考虑利润发生的时间，没能考虑资金的时间价值。（2）利润最大化没能有效地考虑风险问题，这可能会使财务人员不顾风险的

大小去追求最多的利润。(3) 利润最大化往往会使企业财务决策带有短期行为的倾向,即只顾实现目前的最大利润,而不顾企业的长远发展。应该看到,利润最大化的提法,只是对经济效益浅层次的认识,存在一定的片面性,所以,利润最大化并不是财务管理的最优目标。

(三) 股东财富最大化

股东财富最大化是指通过财务上的合理经营,为股东带来最多的财富。在股份经济条件下,股东财富由其所拥有的股票数量和股票市场价格两方面来决定:在股票数量一定时,当股票价格达到最高时,则股东财富也达到最大。所以,股东财富最大化,又演变为股票价格最大化。正如阿兰·C.夏皮罗教授所说,在运行良好的资本市场里,投资者可以自由地以最低的交易成本购买和销售金融证券,股东财富最大化目标可以理解为最大限度地提高现在的股票价格。本顿·E.盖普教授也指出,股东财富最大化是用公司股票的市场价格来计量的。偌斯教授等也曾明确指出,财务管理的目标就是要使每股股票的目前价值极大化。与利润最大化目标相比,股东财富最大化目标有其积极的方面,这是因为:

(1) 股东财富最大化目标科学地考虑了风险因素,因为风险的高低会对股票价格产生重要影响。

(2) 股东财富最大化在一定程度上能够克服企业在追求利润上的短期行为,因为不仅目前的利润会影响股票价格,预期未来的利润对企业股票价格也会产生重要影响。

(3) 股东财富最大化目标比较容易量化,便于考核和奖惩。

但应该看到,股东财富最大化也存在一些缺点:

(1) 它只适合上市公司,对非上市公司则很难适用。

(2) 它只强调股东的利益,而对企业其他关系人的利益重视不够。

(3) 股票价格受多种因素影响,并非都是公司所能控制的,把不可控因素引入理财目标是不合理的。

三、影响财务管理目标的各种利益集团

要想确立科学的财务管理目标,必须分析究竟哪些利益关系人会对企业理财产生重要影响。与企业有关的利益集团很多,但不一定都

对企业理财产生重大影响，那么，究竟哪些集团对企业理财产生影响，进而会对财务管理目标产生影响呢？一般而言，影响财务管理目标的利益集团应当符合以下三条标准：

（1）必须对企业有投入，即对企业有资金、劳动或服务方面的投入。

（2）必须分享企业收益，即从企业取得诸如工资、奖金、利息、股利和税收等各种报酬。

（3）必须承担企业风险，即当企业失败时，都会承担一定损失。根据这三个标准，影响财务管理目标的利益集团有以下四个方面：

（一）企业所有者

所有者对企业理财的影响主要是通过股东大会和董事会来进行的。从理论上来讲，企业重大的财务决策必须经过股东大会或董事会的表决，企业经理和财务经理的任免也由董事会决定，因此，企业所有者对企业财务管理有重大影响。

（二）企业债权人

债权人把资金借给企业后，一般都会采取一定的保护措施，以便按时收取利息，到期收回本金。因此，债权人必然要求企业按照借款合同规定的用途使用资金，并要求企业保持良好的资金结构和适当的偿债能力。当然，债权人权力的大小在各个国家有所不同，在日本，债权人尤其是银行对企业财务决策会产生重大影响。

（三）企业职工

企业职工包括一般的员工和企业经理人员，他们为企业提供了智力和体力的劳动，必然要求取得合理报酬。职工是企业财富的创造者，他们有权分享企业收益；职工的利益与企业的利益紧密相连，当企业失败时，他们要承担重大风险，有时甚至比股东承担的风险还大。因此，在确立财务管理目标时，必须考虑职工的利益，在社会主义条件下，职工的利益更应优先考虑。

（四）政府

政府为企业提供了各种公共方面的服务，因此要分享企业收益，要求企业依法纳税，对企业财务决策也会产生影响。当然，在计划经济条

件下，政府对企业财务管理的影响很大；而在市场经济条件下，因为实行政企分离，政府对企业财务管理的影响力要弱些。陆正飞博士认为，政府经常通过政策诱导的方式影响企业财务管理的目标。

上述分析影响财务管理目标的思路与传统思路相比存在明显差异。传统上，人们都认为股东承担了企业全部剩余风险，也应享受因经营发展带来的全部税后收益。所以股东所持有的财务要求权又称为“剩余要求权”（residual claim）。正因为持有剩余要求权，股东在企业业绩良好时可以最大限度地享受收益，在企业亏损时也将承担全部亏损。与债权人和职工相比，其权力、义务、风险、报酬都比较大，这决定了他们在企业中有着不同的地位，所以传统思路在考虑财务管理目标时都更多地从股东利益出发，选择“股东财富最大”或“股票价格最大”。但是，现代意义上的企业与传统企业有很大差异，现代企业是多边契约关系的总和，股东当然要承担风险，但债权人和职工所承担的风险也很大，政府也承担了相当大的风险。从历史的角度来考察，现代企业的债权人所承担的风险远远大于历史上债权人承担的风险。因为从历史上来看，例如20世纪50年代以前，企业的资产负债率一般较低，很少有超过50%的，但现代企业的资产负债率一般都较高，多数国家的平均资产负债率都超过60%，有些国家的企业如我国、日本和韩国的资产负债率还接近甚至超过80%。巨额的负债使债权人所承担的风险大大增加，实际上他们与股东共同承担着剩余风险。现代企业职工所承担的风险，也比历史上职工承担的风险大，因为历史上工人的劳动主要是简单的体力劳动，当工人在一个企业失去工作可以很容易在其他企业找到基本相同的工作；而在现代企业中，简单的体力劳动越来越少，复杂的脑力劳动越来越多，职工上岗之前都必须有较好的学历教育和职业培训，由于专业分工越来越细，一旦在一家企业失去工作，很难找到类似的工作，必须经过再学习或再培训才能重新就业，因此承担的风险越来越大了。

四、财务管理目标的选择

从上述分析可以看出，财务管理目标应与企业多个利益集团有关，是这些利益集团共同作用和相互妥协的结果，在一定时期和一定环境

下，某一利益集团可能会起主导作用，但从企业长远发展来看，不能只强调某一利益集团的利益而置其他集团的利益于不顾，也就是说，不能将财务管理的目标仅仅归结为某一集团的目标，从这一意义上说，股东财富最大化不是财务管理的最优目标，在社会主义条件下更是如此。从理论上来讲，各个利益集团的目标都可以折中为企业长期稳定发展和企业总价值的不断增长，各个利益集团都可以借此来实现他们的最终目标。为此，以企业价值最大化作为财务管理的目标，比以股东财富最大化作为财务管理的目标更科学。

企业价值最大化是指通过企业财务上的合理经营，采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值达到最大。这一定义看似简单，实际有丰富的内涵，其基本思想是将企业长期稳定发展摆在首位，强调在企业价值增长中满足各方利益关系，具体内容包括以下几个方面：

（1）强调风险与报酬的均衡，将风险限制在企业可以承担的范围之内。

（2）创造与股东之间的利益协调关系，努力培养安定性股东。

（3）关心本企业职工利益，创造优美和谐的工作环境。

（4）不断加强与债权人的联系，重大财务决策请债权人参加讨论，培养可靠的资金供应者。

（5）关心客户的利益，在新产品的研制和开发上有较高投入，不断推出新产品来满足顾客的要求，以便保持销售收入的长期稳定增长。

（6）讲求信誉，注意企业形象的宣传。

（7）关心政府政策的变化，努力争取参与政府制定政策的有关活动，以便争取出现对自己有利的法规；而一旦立法颁布实施，不管是否对自己有利，都会严格执行。

企业价值最大化这一目标，最大的问题可能是其计量问题。从实践上看，可以通过资产评估来确定企业价值的大小。从理论上来讲，企业价值可以通过下列公式进行计量：

$$V = \sum_{t=1}^{n} FCF_t \frac{1}{(1+i)^t}$$

式中：V——企业价值；

FCF_t——第 t 年的企业报酬，通常用自由现金流量来表示；

i——与风险相适应的贴现率；

t——取得报酬的具体时间；

n——取得报酬的持续时间，在持续经营假设的条件下，n 为无穷大。

如果各年的自由现金流量相等，则上式可简化为：

$$V \approx \frac{FCF}{i}$$

从上式中可以看出，企业的总价值 V 与 FCF 成正比，与 i 成反比。在 i 不变时，FCF 越大，则企业价值越大；在 FCF 不变时，i 越大，则企业价值越小。i 的高低主要由企业风险的大小来决定，当风险大时，i 就高；当风险小时，i 就低。也就是说，企业的价值与预期的报酬成正比、与预期的风险成反比。从财务管理假设可知，报酬和风险是同增的，即报酬越大；风险越大，报酬的增加是以风险的增加为代价的，而风险的增加将会直接威胁企业的生存。企业的价值只有在风险和报酬达到比较好的均衡时才能达到最大。

以企业价值最大化作为财务管理的目标，具有以下优点：

（1）企业价值最大化目标考虑了取得报酬的时间，并用时间价值的原理进行了计量。

（2）企业价值最大化目标科学地考虑了风险与报酬的联系。

（3）企业价值最大化能克服企业在追求利润上的短期行为，因为不仅目前的利润会影响企业的价值，预期未来的利润对企业价值的影响所起的作用更大。

进行企业财务管理，就是要正确权衡报酬增加与风险增加的得与失，努力实现二者之间的最佳平衡，使企业价值达到最大。因此，企业价值最大化的观点体现了对经济效益的深层次认识，它是现代财务管理的最优目标。

思　考　题

1. 财务管理的发展过程给我们哪些启示？

2. 你认为我国财务管理处在哪一发展阶段？
3. 你认为如何构建财务管理的理论结构？
4. 你怎样理解财务管理假设的意义？
5. 你如何理解有效市场假设在财务管理中的意义？
6. 你认为什么是财务管理的最优目标？

第二章　财务管理的价值观念

第一节　时间价值

时间价值是客观存在的经济范畴，任何企业的财务活动都是在特定的时空中进行的。离开了时间价值因素，就无法正确计算不同时期的财务收支。时间价值原理，正确地揭示了不同时间点上的资金之间的换算关系，是财务决策的基本依据。①

一、时间价值的概念

时间价值在西方通常称为货币的时间价值，在中国称为资金的时间价值，其概念并不完全统一，现介绍几种主要观点。

关于时间价值的概念，西方国家的传统说法是：即使在没有风险和没有通货膨胀的情况下，今天 1 元钱的价值大于 1 年以后 1 元钱的价值，这就是货币的时间价值。

现在，西方关于时间价值的概念大致可以综述如下：投资者进行投资就必须推迟消费，对投资者推迟消费的耐心应给以报酬，这种报酬的量应与推迟的时间成正比，因此，单位时间的这种报酬对投资的百分率称为时间价值。

我国关于时间价值的概念一般表述为：时间价值是扣除风险报酬

① 时间价值问题是财务管理中的一个十分重要的问题，但由于大多数考生在本科阶段已经学过，本书不再详述，只简要介绍后面几章经常用到的一些公式，没有学过时间价值原理的读者可参阅王化成主编的由高等教育出版社 2007 年出版的《公司财务管理》第 3 章。

和通货膨胀贴水后的真实报酬率。

银行存款利率、贷款利率、各种债券利率、股票的股利率都可以看作是投资报酬率，它们与时间价值都是有区别的，只有在没有风险和没有通货膨胀的情况下，时间价值才与上述各报酬率相等。

为了便于说清问题，分层次地、由简到繁地研究问题，在讲述资金时间价值时采用抽象分析法，即假定没有风险和通货膨胀、以利率代表时间价值，本书也是以此假设为基础的。

二、复利终值和现值的计算

资金的时间价值一般都是按复利的方式计算的。所谓复利，就是不仅本金要计算利息，利息也要计算利息，即通常所说的“利上滚利”。资金时间价值按复利计算，是建立在资金在投资这一假设基础之上的。

终值又称未来值，是指若干期后包括本金和利息在内的未来价值，又称本利和。终值的计算公式为：

$$FV_n = PV(1+i)^n$$

式中：FV_n——复利终值；

PV——复利现值；

i——利息率；

n——计息期数。

在上述公式中的$(1+i)^n$称为复利终值系数，可以写成$FVIF_{i,n}$，复利终值的计算公式可以写成：

$$FV_n = PV \cdot FVIF_{i,n}$$

为了简化和加速计算，可编制复利终值系数表。

复利现值是指以后年份收到或支出资金的现在的价值，可用倒求本金的方法计算。由终值求现值，叫做贴现。在贴现时使用的利息率叫贴现率。

现值的计算公式可由终值的计算公式导出：

$$FV_n = PV(1+i)^n$$

$$PV = FV_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

上述公式中的$\frac{1}{(1+i)^n}$叫复利现值系数或贴现系数，可以写为

$PVIF_{i,n}$，复利现值的计算公式可写为：

$$PV = FV_n \cdot PVIF_{i,n}$$

为了简化计算，也可编制复利现值系数表。

三、年金终值和现值的计算

年金是指一定时期内每期相等金额的收付款项。折旧、利息、租金、保险费等均表现为年金的形式。年金按付款方式可分为普通年金或后付年金、即付年金或先付年金、延期年金和永续年金。

（一）后付年金终值和现值的计算

后付年金是指每期期末有等额收付款项的年金。在现实经济生活中这种年金最为常见，故称为普通年金。

后付年金终值犹如零存整取的本利和，它是一定时期内每期期末等额收付款项的复利终值之和。设：

A——年金数额；

i——利息率；

n——计息期数；

FVA_n——年金终值。

年金终值的计算公式可以表述为：

$$FVA_n = A \sum_{t=1}^{n} (1+i)^{t-1}$$

上式中的 $\sum_{t=1}^{n} (1+i)^{t-1}$ 叫年金终值系数，可写成 $FVIFA_{i,n}$，年金终值的计算公式简写为：

$$FVA_n = A \cdot FVIFA_{i,n}$$

为了简化计算，也可编制年金终值系数表。表中各期年金终值系数可按下列公式计算①：

$$FVIFA_{i,n} = \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

一定期间每期期末等额的系列收付款项的现值之和，叫后付年金

① 公式的推导过程见：王化成.公司财务管理.北京：高等教育出版社，2007.63

现值。后付年金现值的计算公式为：

$$PVA_n = A\sum_{t=1}^{n}\frac{1}{(1+i)^t}$$

上式中的$\sum_{t=1}^{n}\frac{1}{(1+i)^t}$叫年金现值系数，可写成$PVIFA_{i,n}$，年金现值的计算公式可写为：

$$PVA_n = A \cdot PVIFA_{i,n}$$

为了简化计算，可先编制年金现值系数表，表中的系数按下列公式计算①：

$$PVIFA_{i,n}=\frac{(1+i)^n-1}{i(1+i)^n}=\frac{1-\frac{1}{(1+i)^n}}{i}$$

（二）先付年金终值和现值的计算

先付年金是指在一定时期内，各期期初等额的系列收付款项。先付年金与后付年金的区别仅在于付款时间的不同。由于后付年金是最常用的，因此，年金终值和现值的系数表是按后付年金编制的。为了便于计算和查表，必须根据后付年金的计算公式推导出先付年金的计算公式。②

先付年金终值的计算公式为：

$$XFVA_n = A \cdot FVIFA_{i,n}(1+i)$$

或

$$XFVA_n = A \cdot FVIFA_{i,n+1} - A$$

先付年金现值的计算公式为：

$$XPVA_n = A \cdot PVIFA_{i,n} \cdot (1+i)$$

或

$$XPVA_n = A \cdot PVIFA_{i,n-1} + A$$

（三）延期年金现值的计算

① 公式的推导过程见：王化成.公司财务管理.北京：高等教育出版社，2007.63-64

② 公式的推导过程见：王化成.公司财务管理.北京：高等教育出版社，2007.65-66

延期年金是指在最初若干期没有收付款项的情况下，后面若干期有等额的系列收付款项。假定最初有 m 期没有收付款项，后面 n 期有等额的系列收付款项，这种延期年金现值的计算公式为①：

$$V_0 = A \cdot PVIFA_{i,n} \cdot PVIF_{i,m}$$

或

$$V_0 = A \cdot PVIFA_{i,m+n} - A \cdot PVIFA_{i,m}$$

（四）永续年金现值的计算

永续年金是指无限期支付的年金。西方有些债券为无期债券，这些债券的利息可以视为永续年金。优先股因为有固定的股利而又无到期日，因而，优先股股利可以看作永续年金。另外，期限长、利率高的年金现值，可以按永续年金现值的计算公式计算其近似值。

永续年金现值的计算公式为：

$$V_0 = A \cdot \frac{1}{i}$$

四、贴现率的计算

在前面计算现值和终值时，都是假定利率是给定的；但在财务管理中，经常会遇到已知计息期数、终值和现值，求贴现率的问题。一般来说，求贴现率可以分为两步：第一步求出换算系数，第二步根据换算系数和有关系数表求贴现率。根据前述有关公式，复利终值、复利现值，年金终值和年金现值的换算系数分别用下列公式计算：

$$FVIF_{i,n} = \frac{FV_n}{PV}$$

$$PVIF_{i,n} = \frac{PV}{FV_n}$$

$$FVIFA_{i,n} = \frac{FVA_n}{A}$$

$$PVIFA_{i,n} = \frac{PVA_n}{A}$$

① 公式的推导过程见：王化成.公司财务管理.北京：高等教育出版社，2007.67-68

［例 2-1］ 把 100 元存入银行，10 年后可获本利和 259.4 元，问银行存款的利率为多少？

$$PVIF_{i,10}=\frac{100}{259.4}=0.386$$

查复利现值系数表，与 10 年相对应的贴现率中，10% 的系数为 0.386，因此，利息率应为 10%。

［例 2-2］ 现在向银行存入 5 000 元，在利率为多少时才能保证在今后 10 年中每年得到 750 元？

$$PVIFA_{i,10}=\frac{5\ 000}{750}=6.667$$

查年金现值系数表，当利率为 8% 时，系数为 6.710；当利率为 9% 时，系数为 6.418。所以利率应在 8%～9% 之间。假设 x 为超过 8% 的利息率，则可用查值法计算 x 的值如下：

利率			年金现值系数		
8%	$x\%$	1%	6.710	0.043	0.292
?			6.667		
9%			6.418		

$$\frac{x}{1}=\frac{0.043}{0.292}=0.147$$

则利息率为：

$$i=8\%+0.147\%=8.147\%$$

第二节 风险报酬

一、风险与风险报酬的概念

企业的财务决策，几乎都是在风险和不确定性的情况下做出的。离开了风险，就无法正确评价企业报酬的高低。风险是客观存在的，按风险的高低程度可以把企业财务决策分为三种类型：

（一）确定性决策

决策者对未来的情况是完全确定的或已知的决策，称为确定性决

策。例如，世代公司将100万元投资于利息率为10%的国库券，由于国家实力雄厚，到期得到10%的报酬几乎是肯定的，因此，一般认为这种投资为确定性投资。

（二）风险性决策

决策者对未来的情况不能完全确定，但他们出现的可能性——概率具体分布是已知的或可以估计的，这种情况的决策称为风险性决策。

（三）不确定性决策

决策者对未来的情况不仅不能完全确定，而且对其可能出现的概率也不清楚，这种情况下的决策为不确定性决策。

从理论上讲，不确定性是无法计量的，但在财务管理中，通常为不确定性规定一些主观概率，以便进行定量分析。不确定性规定了主观概率以后，与风险就十分近似了。因此，在企业财务管理中，对风险与不确定性并不作严格区分：当谈到风险时，可能是风险，更可能是不确定性。

一般而言，投资者都讨厌风险，并力求回避风险。那么，为什么还有人进行风险性投资呢？所谓风险报酬，是指投资者因冒风险进行投资而获得的超过时间价值的那部分报酬。风险报酬有两种表示方法：风险报酬额和风险报酬率。但在财务管理中，风险报酬通常用相对数——风险报酬率来加以计量。

二、风险的计量

为了有效地做好财务管理工作，必须掌握风险的计量方法。

（一）期望报酬率

期望报酬率是各种可能的报酬率按其概率进行加权平均得到的报酬率，它是反映集中趋势的一种量度。其计算公式为：

$$\overline{K} = \sum_{i=1}^{n} K_i P_i$$

式中：$\overline{K}$——期望报酬率；

K_i——第 i 种可能结果的报酬率；

P_i——第 i 种可能结果的概率；

n——可能结果的个数。

（二）标准离差

标准离差是各种可能的报酬率偏离期望报酬率的综合差异，是反映离散程度的一种量度。标准离差可按下列公式计算：

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (K_i - \overline{K})^2 \cdot P_i}$$

式中：δ——期望报酬率的标准离差；

$\overline{K}$——期望报酬率；

K_i——第 i 种可能结果的报酬率；

P_i——第 i 种可能结果的概率；

n——可能结果的个数。

标准离差越小，说明离散程度越小，风险也越小；反之，风险越大。

三、证券投资组合的风险

证券是指票面载有一定金额，代表财产所有权或债权，可以有偿转让的凭证。证券投资是企业投资管理的重要组成部分，科学地进行证券投资管理能增加企业收益、减少风险，有利于财务管理目标的实现。

投资者在进行证券投资时，一般并不把其所有资金投资于一种证券而是同时持有多种证券。这种同时投资于多种证券的方式，称为证券的投资组合，简称证券组合或投资组合。由于投资组合能够降低风险，因此，绝大多数法人投资者如工商企业、投资信托公司、投资基金等都同时投资于多种证券，即使是个人投资者，一般也持有证券的投资组合而不只是投资于某一个公司的股票或债券。所以，企业财会人员必须了解证券投资组合的风险与报酬率。

证券投资组合的风险可以分为两种性质完全不同的风险，即非系统性风险和系统性风险。

（一）非系统性风险

非系统性风险又叫可分散风险或公司特别风险，是指某些因素对单个证券造成经济损失的可能性。如个别公司工人的罢工、公司在市场竞争中的失败等。这种风险，可通过证券持有的多样化来抵消。即多买几家公司的股票，其中某些公司的股票报酬上升，另一些股票的报

酬下降，从而将风险抵消。因而，这种风险称为可分散风险。现举例说明如下。

假设 W 和 M 股票构成一证券组合，每种股票在证券组合中各占50%，它们的报酬率和风险的详细情况见表 2-1。

从表 2-1 可以看出，如果分别持有两种股票，都有很大风险，但如果把它们组合成一个证券组合，则没有风险。

表 2-1　完全负相关（$r=-1.0$）的两种股票以及由它们构成的证券组合的报酬情况

年（t）	W 股票 K_w	M 股票 K_m	WM 的组合 K_p
2004	40%	-10%	15%
2005	-10%	40%	15%
2006	35%	-5%	15%
2007	-5%	35%	15%
2008	15%	15%	15%
平均报酬率（K）	15%	15%	15%
标准离差（δ）	22.6%	22.6%	0.00%

W 股票和 M 股票之所以能结合起来组成一个无风险的证券组合，是因为它们收益的变化正好成相反的循环——当 W 股票的收益下降时，M 股票的收益正好上升；反之亦然。我们把股票 W 和 M 叫作完全负相关。这里相关系数 $r=-1.0$。与完全负相关相反的是完全正相关（$r=+1.0$），两个完全正相关股票的报酬将一起上升或下降，这样的股票组成的证券组合，不能抵消任何风险。

从以上分析可知，当两种股票完全负相关（$r=-1.0$）时，所有的风险都可以分散掉；当两种股票完全正相关（$r=+1.0$）时，从降低风险的角度来看，分散持有股票没有好处。实际上，大部分股票都是正相关，但不是完全正相关。一般来说，随机取两种股票相关系数为+0.6 左右的最多，而对绝大多数两种股票而言，r 将位于+0.5～+0.7 之间。在这种情况下，把两种股票组合成证券组合能降低风险，但不能全部消除风险。不过，如果股票种类较多，则能分散掉大部分风险；而当股票种类足够多时，几乎能把所有的可分散风险分散掉。

（二）系统性风险

系统性风险又称不可分散风险或市场风险。指的是由于某些因素，给市场上所有的证券都带来经济损失的可能性。如宏观经济状况的变化、国家税法的变化、国家财政政策和货币政策变化、世界能源状况的改变都会使股票收益发生变动。这些风险影响到所有的证券，因此，不能通过证券组合分散掉。换句话说，即使投资者持有的是经过适当分散的证券组合，也将遭受这种风险。因此，对投资者来说，这种风险是无法消除的，故称为不可分散风险。但这种风险对不同的企业也有不同影响。

不可分散风险的程度，通常用β系数来计量。β系数有多种计算方法，实际计算过程十分复杂，但幸运的是β系数一般不需投资者自己计算，而由一些投资服务机构定期计算并公布。表2-2列示了美国几家著名公司的β系数，表2-3列示了我国几家上市公司的β系数。

作为整体的证券市场的β系数为1。如果某种股票的风险情况与整个证券市场的风险情况一致，则这种股票的β系数也等于1；如果某种股票的β系数大于1，说明其风险大于整个市场的风险；如果某种股票的β系数小于1，说明其风险小于整个市场的风险。

表2-2　美国几家公司2006年度的β系数

公司名称	β系数
General Motors Corp.（通用汽车公司）	1.88
Microsoft Corp.（微软公司）	0.79
Yahoo Inc.（雅虎公司）	0.72
Motorola Inc.（摩托罗拉公司）	1.35
IBM（国际商用机器公司）	1.65
AT&T（美国电话电报公司）	0.62
Du Pont（杜邦公司）	1.33

资料来源：Yahoo Finance（http://finance.yahoo.com），data provided by Multex。

表 2-3　我国几家公司 2006 年度的 β 系数

股票代码	公司名称	β 系数
000037	深南电 A	1.20
000039	中集集团	0.56
000045	深纺织 A	0.86
000060	中金岭南	2.34
600637	广电信息	1.49
600641	万业企业	0.40
600644	乐山电力	1.53
600650	锦江投资	1.00

资料来源：Yahoo Finance（http://cn.finance.yahoo.com）。

至此，我们可以将证券投资组合风险总结如下：

（1）一个股票的风险由两部分组成，它们是可分散风险和不可分散风险。这可以用图 2-1 加以说明。

（2）可分散风险可通过证券组合来消减，而大部分投资者正是这样做的。从图 2-1 中可以看到，可分散风险随证券组合中股票数量的增加而逐渐减少。根据有关的统计资料，一种股票组成的证券组合的标准离差 δ_1 大约为 28%，由所有股票组成的证券组合叫市场证券组合，其标准离差为 15.1%，即 $\delta_m = 15.1\%$。这样，如果一个包含有 40 种股票而又比较合理的证券组合，大部分可分散风险都能消除。

（3）股票的不可分散风险由市场变动所产生，它对所有股票都有影响，不能通过证券组合而消除。不可分散风险是通过 β 系数来测量的，一些标准的 β 值如下：

$\beta = 0.5$，说明该股票的风险只有整个市场股票风险的一半；

$\beta = 1.0$，说明该股票的风险等于整个市场股票的风险；

$\beta = 2.0$，说明该股票的风险是整个市场股票风险的两倍。

四、证券投资组合的风险报酬

投资者进行证券组合投资与进行单项投资一样，都要求对承担的

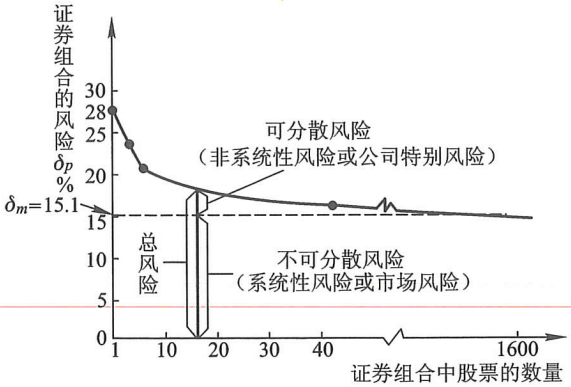


图 2-1　证券投资组合风险构成图

风险进行补偿，股票的风险越大，要求的报酬就越高。但是，与单项投资不同，证券组合投资要求补偿的风险只是不可分散风险，而不要求对可分散风险进行补偿。如果可分散风险的补偿存在，善于科学地进行投资组合的投资者将购买这部分股票并抬高其价格，其最后的报酬率只反映不能分散的风险。因此，证券组合的风险报酬是投资者因承担不可分散风险而要求的超过时间价值的那部分额外报酬，可用下列公式计算：

$$R_p=\beta_p(K_m-R_F)$$

式中：R_p——证券组合的风险报酬率；

β_p——证券组合的 β 系数；

K_m——所有股票的平均报酬率，也就是由市场上所有股票组成的证券组合的报酬率，简称市场报酬率；

R_F——无风险报酬率，一般用政府公债的利息率来衡量。

［例 2-3］　特林公司持有由甲、乙、丙三种股票构成的证券组合，它们的 β 系数分别是 2.0、1.0 和 0.5，它们在证券组合中所占的比重分别为 60%、30% 和 10%，股票的市场报酬率为 14%，无风险报酬率为 10%，试确定这种证券组合的风险报酬率。

（1）确定证券组合的 β 系数。

$$\beta_p = 60\% \times 2.0 + 30\% \times 1.0 + 10\% \times 0.5 = 1.55$$

（2）计算该证券组合的风险报酬率。

$$\begin{aligned} R_p &= \beta_p (K_m - R_F) \\ &= 1.55 \times (14\% - 10\%) \\ &= 6.2\% \end{aligned}$$

从以上计算中可以看出，在其他因素不变的情况下，风险报酬取决于证券组合的 β 系数。β 系数越大，风险收益就越大；反之亦然。

五、风险和报酬率的关系

在西方金融学和财务管理学中，有许多模型论述风险和报酬率的关系，其中一个最重要的模型为资本资产定价模型（capital asset pricing model，CAPM）。这一模型为：

$$K_i = R_F + \beta_i (K_m - R_F)$$

式中：K_i——第 i 种股票或第 i 种证券组合的必要报酬率；

R_F——无风险报酬率；

β_i——第 i 种股票或第 i 种证券组合的 β 系数；

K_m——所有股票或所有证券的平均报酬率。

［例 2-4］ 林纳公司股票的 β 系数为 2.0，无风险利率为 6%，市场上所有股票的平均报酬率为 10%，那么，林纳公司股票的报酬率应为：

$$\begin{aligned} K_i &= R_F + \beta_i (K_m - R_F) \\ &= 6\% + 2.0 \times (10\% - 6\%) = 14\% \end{aligned}$$

也就是说，林纳公司股票的报酬率达到或超过 14%时，投资者方肯进行投资；如果低于 14%，则投资者不会购买林纳公司的股票。

思 考 题

1. 证券投资组合的风险可以分为哪两类？
2. 你怎样理解时间价值？
3. 请说明证券投资组合风险与报酬的关系。
4. 如何计算普通年金的终值现值？

第三章　财务分析

第一节　财务分析概述

财务分析是财务管理的一个重要方法，财务分析中所确立的一些重要指标在财务管理中得到了广泛应用。因此，在阐述具体的财务管理内容之前，先介绍财务分析问题。

一、财务分析的基本概念

财务分析是通过对财务报表有关项目进行对比来揭示企业财务状况的一种方法。财务分析所提供的信息，不仅能说明企业目前的财务状况，更重要的是能为企业未来的财务决策和财务计划提供重要依据。财务分析中的基本概念主要有：

（一）内部分析与外部分析

内部分析是企业内部管理当局所进行的分析。其目的是判别企业财务状况是否良好，并为今后制定筹资、投资、盈余分配等政策提供依据。通过这种分析可使财务主管知道企业的资金是结余还是短缺、企业资金的流动状况如何、企业的财务结构怎样，这些都是财务经理制定政策时所考虑的。

外部分析是企业外部利益集团根据各自的要求而进行的分析。例如，银行在给企业提供贷款之前，需要对企业的偿债能力进行分析；投资人在购买企业的股票、债券时，要对企业的盈利能力进行分析；供应商在以商业信用形式出售商品时，也要分析企业的偿债能力。

（二）资产负债表分析与利润表分析

资产负债表分析是以资产负债表为对象所进行的分析。在分析企业的流动状况、负债状况、资金周转状况时，常采用资产负债表分析。

利润表分析是以利润表为对象所进行的分析。在分析企业盈利状

况和经营成果时，常采用利润表分析。

此外，随着现金流量表的不断推广，对现金流量表的分析也越来越受到重视。

（三）比率分析与趋势分析

比率分析是指把财务报表中的有关项目进行对比，用比率来反映它们之间的相互关系，以揭示企业财务状况的一种分析方法。

趋势分析是根据企业连续数期的财务报表比较各期有关项目的金额，以揭示财务状况变动趋势的一种分析方法。

二、财务分析的基本程序

财务分析是一项比较复杂的工作，必须按科学的程序来进行。财务分析的基本程序包括以下几个步骤。

（一）明确财务分析的目的

企业进行财务分析，有多种目的，主要包括：（1）评价企业偿债能力。（2）评价企业盈利能力。（3）评价企业资产管理情况。（4）评价企业发展趋势。（5）评价企业综合财务状况。财务分析的目的决定了所要收集信息的多少、财务分析方法的选择等一系列问题，所以，必须首先明确。

（二）收集有关信息资料

明确财务分析的目的后，就要根据财务分析的目的来收集有关资料。财务分析所依据的最主要资料是财务报表，因此，资产负债表、利润表和财务状况变动表便是最基本的分析资料。除此以外，还要收集企业内部供产销各方面的有关资料及企业外部的金融、财政、税收等方面的信息。

（三）选择适当的分析方法

财务分析的目的不一样，所选用的分析方法也不相同。常用的分析方法有比率分析法、趋势分析法等，这些方法各有特点，在进行财务分析时可以结合使用。局部的分析，可以选择其中的某一种方法；全面的财务分析，则应综合运用各种方法，以便进行对比，作出客观、全面的评价。

（四）发现财务管理中存在的问题

采用特定的方法，计算出有关的指标或进行对比后，可以发现企业财务管理中存在的问题。对于一些重大的问题，要进行深入细致的分析，找出存在问题的原因，以便采取对策。

（五）提出改善财务状况的具体方案

企业进行财务分析的最终目的是为财务决策提供依据。在发现问题的基础上，提出改善财务状况的各种方案，然后权衡各种方案的利弊得失，从中选出最佳方案，以便不断改善企业财务状况，实现企业财务管理的目标。

三、判别财务指标优劣的标准

企业的财务分析总是通过一系列的财务指标来进行的。那么，计算出的财务指标必须与一定的标准指标进行对比，才能判断财务状况的好坏，因此，选择财务指标的判别标准便成为一个十分重要的问题。通常，判别的标准有以下几种。

（一）以经验数据为标准

经验数据是在长期的财务管理实践中总结出来的，被实践证明是比较合理的数据。它有绝对标准和相对标准之分：全部收入应大于全部费用、资产总额应大于负债总额、流动资产总额应大于流动负债总额等都属于绝对标准；而流动比率等于 2 最好、速动比率等于 1 最好、负债比率在 50%～70%之间为比较合适则属于相对标准。

（二）以历史数据为标准

历史数据是企业在过去的财务管理工作中实际发生过的一系列数据，如上年实际数据、上年同期数据、历史最高水平等。在与历史数据进行对比时，要注意剔除因物价变动、会计核算方法变更等带来的一系列不可比因素，以便合理判断企业财务状况。

（三）以同行业数据为标准

同行业数据是指同行业有关企业在财务管理中产生的一系列数据，如同行业平均数据、本国同行业先进企业数据、国际同行业先进企业数据等。通过与同行业数据的对比，可以发现企业财务管理中存在的差距与不足，以便及时采取措施，超过同行业平均水平，赶超

同行业先进水平。在与同行业指标对比时，也要注意指标之间的可比性。

（四）以本企业预定数据为标准

预定数据是企业以前确定的力争达到的一系列数据。企业事先确定的目标、计划、预算、定额、标准等都可以看作是预定数据。通过与预定数据进行对比，可发现实际数与预定数存在的差异，以便及时加以改进，保证预定数能够顺利实现。

为了便于后面的分析，特列示经过简化的 ABC 公司的两张基本财务报表，详见表 3-1 和表 3-2。

表 3-1　ABC 公司资产负债表

2008 年 12 月 31 日　　单位：千元

资产		负债与所有者权益	
流动资产：		流动负债：	
现金	4 000	应付票据	10 000
交易性金融资产	2 000	应付账款	6 000
应收账款	15 000	应付费用	2 000
存货	17 000	流动负债合计	18 000
流动资产合计	38 000	非流动负债：	
非流动资产：		应付债券	6 000
可供出售金融资产	1 000	长期借款	4 000
持有至到期投资	1 000	非流动负债合计	10 000
固定资产：		股东权益：	
固定资产原值	12 000	股本：（发行在外 200 万股）	10 000
减：累计折旧	2 000		
固定资产净值	10 000	留存收益	12 000
		所有者权益合计	22 000
资产合计	50 000	负债与所有者权益合计	50 000

表 3-2　ABC 公司利润表

2007 年 12 月 31 日—2008 年 12 月 31 日　　单位：千元

销售收入	100 000
减：销售成本	60 000
毛利	40 000
减：销售及管理费	20 000
息税前盈余	20 000
减：利息	5 000
税前利润	15 000
减：所得税（税率 40%）①	6 000
税后净利	9 000
减：普通股股利	3 600
保留盈余	5 400

第二节　分项财务分析

分项进行财务分析，主要包括以下三个方面：偿债能力分析、盈利能力分析和资产周转情况分析。其中偿债能力反映企业风险的大小，盈利能力反映企业利润水平的高低，资产周转情况反映企业营运能力的好坏。下面结合 ABC 公司的两张报表（即表 3-1 和表 3-2）来说明分项分析的方法。

一、企业偿债能力分析

企业偿债能力是指企业偿还其债务（含本金和利息）的能力。通过偿债能力的分析，能提示一个企业财务风险的大小。企业的投资人、银行、企业财务人员都十分重视对偿债能力的分析。

① 此处所得税税率 40%是假设的税率，不一定与当前税率相符。全书余同。

（一）企业短期偿债能力分析

企业的短期偿债能力是指企业支付其短期债务的能力。短期偿债能力是财务分析中必须十分重视的一个方面。如果短期偿债能力不足，企业无法满足债权人的要求，可能会引起破产或造成生产经营的混乱。企业的短期偿债能力可通过下列指标来进行分析。

1. 流动比率

流动比率是流动资产与流动负债进行对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{流动比率}=\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

$$=\frac{38\ 000}{18\ 000}$$

$$=2.11$$

上式中的流动资产是指在一年或长于一年的一个营业周期内变现或运用的资产，主要包括现金、短期投资、应收及预付款项和存货。流动负债是指在一年内或长于一年的一个营业周期内偿还的债务，主要包括短期借款、应付及预收款、应付票据、应交税金、应交利润、应付股利以及短期内到期的长期负债。从以上分析可知，流动资产是短期内能变成现金的资产，而流动负债则是在短期内需要用现金来偿付的各种债务。流动资产与流动负债对比，说明的是能在短期内转化成现金的资产对需要在短期内偿还的负债的一种保障程度，能比较好地反映企业的短期偿债能力。根据惯例，流动比率等于 2 的时候最佳。流动比率太低，表明企业缺乏短期偿债能力；流动比率太高，虽然能说明短期偿债能力强，但也说明企业的现金、存货等流动资产有闲置或流动负债利用不足。

2. 速动比率

速动比率是由速动资产和流动负债对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{速动比率}=\frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}}$$

$$=\frac{\text{流动资产}-\text{存货}}{\text{流动负债}}$$

$$=\frac{38\ 000-1\ 7000}{18\ 000}$$

$$=1.17$$

公式中的速动资产是指能迅速转化为现金的资产，主要包括现金、短期投资、应收及预付款项等。在企业的流动资产中，存货的变现能力最差，所以，当企业流动资产变现时，存货就极可能产生损失，用流动比率来反映偿债能力有时会出现失误。而速动比率由于在计算时不包含存货因素，所以，能比流动比率更好地反映企业的短期偿债能力。习惯上，速动比率等于 1 时最好。当然，也还要结合行业和企业的具体情况进行分析。

3. 现金比率

现金比率是可立即动用的资金与流动负债进行对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{现金比率}=\frac{\text{可立即动用的资金}}{\text{流动负债}}$$

公式中可立即动用的资金主要是库存现金和银行活期存款，如果企业持有的短期有价证券的变现能力极强，也可看作是可立即动用的资金。现金比率是对短期偿债能力要求最高的指标，主要适用于那些应收账款和存货的变现能力都存在问题的企业。这一指标越高，说明企业短期偿债能力越强。

假设表 3-1 中 ABC 公司的交易性金融资产均属变现能力极强的证券，则该公司的现金比率为：

$$\text{现金比率}=\frac{2\ 000+4\ 000}{18\ 000}=0.33$$

4. 现金净流量比率

现金净流量比率是现金净流量与流动负债进行对比所确定的比率，反映企业用每年的现金净流量偿还到期债务的能力。其计算公式为：

$$现金净流量比率=\frac{现金净流量}{流动负债}$$

现金净流量是年度内现金流入量扣减现金流出量的余额，可通过企业的现金流量表获得。

假设上例中 ABC 公司 2008 年度现金净流量为 34 000 千元，则 ABC 公司现金净流量比率为：

$$现金净流量比率=\frac{34\ 000}{18\ 000}=1.89$$

这一指标越高，说明企业支付当期债务的能力越强，企业财务状况越好；反之，则说明企业支付当期债务的能力较差。

上述四个指标是反映短期偿债能力的主要指标，在进行分析时，要注意以下几个问题：（1）上述指标各有侧重，在分析时要结合使用，以便全面、准确地作出判断。（2）上述指标中分母均是流动负债，没考虑长期负债问题；但如果有近期到期的长期负债，则应给予充分重视。（3）财务报表中没有列示的因素，如企业借款能力、准备出售长期资产等，也会影响到企业短期偿债能力，在分析时，也应认真考虑。

（二）企业长期偿债能力分析

企业的长期偿债能力，是企业支付长期债务的能力。企业长期偿债能力与企业的盈利能力、资金结构有十分密切的关系。企业长期偿债能力可通过下列指标来进行分析。

1. 资产负债率

资产负债率又称负债比率或负债对资产的比率，是企业的负债总额与资产总额进行对比所确定的比率。其计算公式为：

$$资产负债率=\frac{负债总额}{资产总额}$$

$$=\frac{18\ 000+10\ 000}{50\ 000}$$

$$=0.56$$

企业的资产总额也就是企业的全部资金总额，资产负债率反映的是在企业全部资金中有多大的比例是通过借债而筹集的。因此，这一比率能反映资产对负债的保障程度。对债权人来说，最关心的就是借

出款项的安全程度。如果这一比率很高，说明投资者投入的资本在全部资金中所占比重很小，而借入资金所占比重很大，企业的风险主要由债权人来负担。因此，这个比率越高，说明长期偿债能力越差；反之，这个比率越低，说明偿债能力越好。当然，也并不是说这个比率越低越好。

2. 所有者权益比率

所有者权益比率是企业的所有者权益与资产总额对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{所有者权益比率}=\frac{\text{所有者权益总额}}{\text{资产总额}}$$

$$=\frac{22\ 000}{50\ 000}=0.44$$

这一比率反映了在企业全部资金中，企业所有者提供了多少。这一比率越高，说明所有者投入的资金在全部资金中所占的比例越大，则企业偿债能力越强，财务风险越小。因此，从偿债能力角度来看，这一比率越高越好。

上述两项比率是反映企业长期偿债能力的最主要指标，在进行分析时要注意以下几个问题：（1）上述指标中的资产总额都是指资产净值总额，而不是原值总额。（2）从长远来看，企业的偿债能力与盈利能力关系密切，盈利能力决定偿债能力，因此，在分析长期偿债能力时，应结合盈利能力的指标来进行。（3）要充分考虑长期租赁、担保责任等对长期偿债能力的影响。

（三）企业负担利息和固定费用能力的分析

企业负担利息和固定费用的能力是指企业所实现的利润支付利息或支付固定费用的能力。这是企业进行筹资决策时必须认真考虑的一个重要因素。企业负担利息和固定费用的能力通常用如下两个指标来反映。

1. 利息周转倍数

利息周转倍数是息税前盈余相当于所支付利息的倍数。其计算公式为：

$$\text{利息周转倍数}=\frac{\text{息税前盈余}}{\text{利息费用}}=\frac{\text{税后利润}+\text{所得税}+\text{利息费用}}{\text{利息费用}}=\frac{20\ 000}{5\ 000}=4$$

这一指标反映企业所实现的利润支付利息费用的能力。这一指标越大，说明支付利息的能力比较强；反之，则说明支付利息的能力比较弱。此指标若低于1，说明企业实现的利润不足以支付其当期费用，表明企业有了较大的财务风险。

2. 固定费用周转倍数

固定费用周转倍数是企业的盈利相当于其固定费用的倍数。其计算公式为：

$$\text{固定费用周转倍数}=\frac{\text{税前及支付固定费用前利润}}{\text{利息费用}+\text{租金}+\dfrac{\text{优先股股利}}{(1-\text{税率})}}=\frac{\text{利息费用}+\text{租金}+\text{所得税}+\text{税后利润}}{\text{利息费用}+\text{租金}+\dfrac{\text{优先股股利}}{(1-\text{税率})}}$$

公式中的利息费用和租金都可在税前支付，而优先股股利必须在税后利润中支付。故后者应除以(1-税率)，这里的税率是指适用于企业的所得税税率。固定费用周转倍数反映了企业盈利支付固定费用的能力。这一指标越高，说明企业支付固定费用的能力越强。

二、企业盈利能力分析

盈利能力就是企业赚取利润的能力。无论是投资者还是债权人都认为盈利能力十分重要，因为健全的财务状况必须由较高的获利能力来支持。企业财务管理人员当然也十分重视获利能力，因为要实现财务管理的目标，就必须不断提高利润、降低风险。

（一）与销售收入有关的盈利能力指标

这类指标是由企业的利润与销售收入进行对比所确定的比率，有

以下两种表示方法。

1. 销售毛利率

销售毛利率是由毛利与销售收入进行对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{销售毛利率}=\frac{\text{销售收入}-\text{销售成本}}{\text{销售收入}}\times 100\%$$

$$=\frac{\text{毛利}}{\text{销售收入}}\times 100\%$$

$$=\frac{40\ 000}{100\ 000}\times 100\%$$

$$=40\%$$

销售毛利率反映了毛利与销售收入的对比关系，是反映获利能力的主要指标。这一指标越高说明企业盈利能力越强。

2. 销售净利率

销售净利率是税后净利和销售收入进行对比所确定的比率。其计算公式为：

$$\text{销售净利率}=\frac{\text{税后净利}}{\text{销售收入}}\times 100\%$$

$$=\frac{9\ 000}{100\ 000}\times 100\%$$

$$=9\%$$

销售净利率反映了税后净利和销售收入之间的对比关系。这一指标越高，说明盈利能力越强。

（二）与资金有关的盈利能力指标

这类指标是由企业的利润与一定的资金进行对比所确定的比率，主要有以下几个指标。

1. 投资报酬率

投资报酬率又称资产报酬率，是企业税后净利同全部资产净值的比率。其计算公式为：

$$\text{投资报酬率}=\frac{\text{税后净利}}{\text{资产总额（净值）}}\times 100\%$$

$$=\frac{9\ 000}{50\ 000}\times 100\%$$

$$=18\%$$

投资报酬率反映的是企业投入的全部资金的盈利能力。是财务管理中的一个重要指标,也是总公司对分公司下达经营目标、进行内部考核的主要指标。这一指标越高,说明企业盈利能力越强。

2. 所有者权益报酬率

所有者权益报酬率又称净资产收益率、股东权益报酬率、权益资本报酬率,是税后净利与企业所有者权益进行对比所确定的比率。其计算公式为:

$$\text{所有者权益报酬率}=\frac{\text{税后净利}}{\text{所有者权益总额}}\times 100\%$$

$$=\frac{9\ 000}{22\ 000}\times 100\%$$

$$=41\%$$

这一指标反映了所有者投入的资金所获得的盈利能力。指标越高,说明盈利能力越强。

(三)与股票数量或股票价格有关的盈利能力指标

这类指标是由企业的利润与股票数量或股票价格进行对比所确定的比率,主要有:

1. 普通股每股盈余

普通股每股盈余简称为每股盈余或每股利润,是由企业的税后净利扣除优先股股利后的余额与普通股发行在外股数进行对比所确定的比率。其计算公式为:

$$\text{每股盈余}=\frac{\text{税后净利}-\text{优先股股利}}{\text{普通股发行在外股数}}$$

$$=\frac{9\ 000-0}{2\ 000}$$

$$=4.5$$

这是一个非常重要的财务指标,这一指标的高低,对股票价格会产生重大影响。

2. 普通股每股股利

普通股每股股利简称每股股利，它反映每股普通股获得现金股利的情况。其计算公式为：

$$\text{每股股利}=\frac{\text{支付给普通股的现金股利}}{\text{普通股发行在外股数}}$$

$$=\frac{3\ 600}{2\ 000}$$

$$=1.8$$

这说明 ABC 公司每股股利为 1.8 元，这是评价普通股报酬情况的一个重要指标。

3. 市盈率

市盈率又称价格盈余比率，是普通股每股市价与普通股每股盈余进行对比所确定的比率。其基本公式为：

$$\text{市盈率}=\frac{\text{普通股每股市价}}{\text{普通股每股盈余}}$$

假设 ABC 公司的股票每股市价为 63 元，则其市盈率为：

$$\text{市盈率}=\frac{63}{4.5}=14$$

公司财务人员和外部投资人对这一比率都很关心。公司财务人员在作出财务决策之前要很好地考虑其财务决策对这一比率的影响。投资人在投资之前，都对不同股票的市盈率进行对比，然后，才决定投资于何种股票。

三、企业资产周转情况分析

企业的资产周转情况，直接影响企业的偿债能力和盈利能力。因此，在对企业偿债能力和盈利能力分析后，还必须分析企业的资产周转情况。分析资产周转情况的主要指标有：

（一）应收账款周转率

应收账款周转率是利用赊销收入净额与应收账款平均占用额进行对比所确定的一个指标，有应收账款周转次数和应收账款周转天数两种表示方法。其有关计算公式为：

$$应收账款周转次数=\frac{赊销收入净额}{应收账款平均占用额}$$

$$应收账款周转天数=\frac{360\ 天}{应收账款周转次数}=\frac{应收账款平均占用额\times 360\ 天}{赊销收入净额}$$

赊销收入净额=销售收入-现销收入-(销售退回+销售折让+销售折扣)

应收账款平均占用额=(期初应收账款+期末应收账款)÷2

一定时期内应收账的周转次数越多,说明应收账款周转越快,应收账款的利用效果越好。应收账款周转天数又称应收账款占用天数、应收账款账龄、应收账款平均收现期,是反映应收账款周转情况的另一个重要指标。周转天数越少,说明应收账款周转越快,利用效果越好。

假设ABC公司100 000千元的销售收入中有80%是赊销,年初应收账款余额为17 000千元,则:

$$应收账款周转次数=\frac{100\ 000\times 80\%}{(15\ 000+17\ 000)\div 2}=5(次)$$

$$应收账款周转天数=\frac{(15\ 000+17\ 000)\div 2\times 360}{100\ 000\times 80\%}=72(天)$$

(二)存货周转率

存货周转率是由销货成本和存货平均占用额进行对比所确定的指标,有存货周转次数和存货周转天数两种表示方法。其计算公式为:

$$存货周转次数=\frac{销货成本}{存货平均占用额}$$

$$存货周转天数=\frac{360\ 天}{存货周转次数}=\frac{存货平均占用额\times 360\ 天}{销货成本}$$

存货平均占用额=(期初存货数额+期末存货数额)÷2

一定时期内存货周转次数越多,说明存货周转越快,存货利用效果越好。而存货周转天数越少,说明存货周转越快,存货利用效果越好。

假设ABC公司年初存货余额为13 000千元。其存货周转情况为:

$$存货周转次数=\frac{60\ 000}{(13\ 000+17\ 000)\div 2}=4(次)$$

$$存货周转天数=\frac{(13\ 000+17\ 000)\div 2\times 360}{60\ 000}=90(天)$$

（三）流动资产周转率

流动资产周转率是根据销售收入和流动资产平均占用额进行对比所确定的一个比率，有流动资产周转次数和流动资产周转天数两种表示方法。其计算公式为：

$$流动资产周转次数=\frac{销售收入}{流动资产平均占用额}$$

$$流动资产周转天数=\frac{360\ 天}{流动资产周转次数}=\frac{流动资产平均占用额\times 360\ 天}{销售收入}$$

流动资产平均占用额=（流动资产期初余额+流动资产期末余额）÷2

一定时期内流动资产周转次数越多，说明流动资产周转得越快，利用效果越好。周转一次所需天数越少，说明流动资产周转越快，利用效果越好。周转一次所需天数越少，则在一定时期内，流动资产周转次数越多。

假设ABC公司期初流动资产余额为42 000千元，则其流动资产周转率为：

$$流动资产周转次数=\frac{100\ 000}{(42\ 000+38\ 000)\div 2}=2.5(次)$$

$$流动资产周转天数=\frac{(42\ 000+38\ 000)\div 2\times 360\ 天}{100\ 000}=144(天)$$

（四）固定资产周转率

固定资产周转率是企业的销售收入与固定资产净值总额进行对比所确定的一个比率。其计算公式为：

$$固定资产周转率=\frac{销售收入}{固定资产净值总额}=\frac{100\ 000}{10\ 000}=10(次)$$

如果 ABC 公司所属行业的固定资产平均周转率为 6 次，说明 ABC 公司固定资产利用情况很好。这也要结合具体情况进行分析，如果企业生产能力已饱和，要再扩大销售就需对固定资产进行投资，这就要引起财务经理的重视。

（五）总资产周转率

总资产周转率是销售收入与资产总额进行对比所确定的一个比率。其计算公式为：

$$\text{总资产周转率}=\frac{\text{销售收入}}{\text{资产总额}}=\frac{100\ 000}{50\ 000}=2(\text{次})$$

这说明 ABC 公司运用其资产获得了相当于资产 2 倍的销售收入。要判断这个指标是否合理，需要同历史水平及行业平均水平进行对比。

第三节　综合财务分析

在上一节中，分别对企业的盈利能力、偿债能力、资产周转情况进行了分析，在本节中，将它们综合在一起，进行系统分析。

一、财务指标的系统分析

在第二节中介绍了许多财务指标，但每一个指标都是从一个侧面反映企业的财务状况，都有一定的片面性和局限性，为此，必须把指标综合在一起进行分析。综合财务分析的方法主要有以下几种。

（一）公式分析法

公式分析法就是把某些指标通过公式联系起来，进而进行深入分析的方法。这方面的分析公式非常多，现结合上节例题列举几个公式来说明这种分析方法。

1. 与所有者权益报酬率有关的公式

$$\text{所有者权益报酬率}=\frac{\text{税后净利}}{\text{所有者权益}}=\frac{\text{税后净利}}{\text{资产总额}}\times\frac{\text{资产总额}}{\text{所有者权益}}$$

所有者权益报酬率=投资报酬率×权益乘数

把上节 ABC 公司的资料代入得：

$$\text{所有者权益报酬率}=\frac{9\ 000}{22\ 000}$$

$$=\frac{9\ 000}{50\ 000}\times\frac{50\ 000}{22\ 000}$$

$$=18\%\times 2.27$$

$$=41\%$$

2. 与投资报酬率有关的公式

$$\text{投资报酬率}=\frac{\text{税后净利}}{\text{资产总额}}=\frac{\text{税后净利}}{\text{销售收入}}\times\frac{\text{销售收入}}{\text{资产总额}}$$

投资报酬率=销售净利率×总资产周转率

把上节 ABC 公司的资料代入得：

$$\text{投资报酬率}=\frac{9\ 000}{100\ 000}\times\frac{100\ 000}{50\ 000}$$

$$=9\%\times 2$$

$$=18\%$$

3. 与每股盈余有关的公式

$$\text{每股盈余}=\frac{\text{税后利润}}{\text{普通股股数}}=\frac{\text{税后利润}}{\text{所有者权益}}\times\frac{\text{所有者权益}}{\text{普通股股数}}$$

每股盈余=所有者权益报酬率×普通股每股账面价值

把 ABC 公司的资料代入得：

$$\text{每股盈余}=\frac{9\ 000}{22\ 000}\times\frac{22\ 000}{2\ 000}$$

$$=41\%\times 11$$

$$=4.5$$

4. 与每股股利有关的公式

$$\text{每股股利}=\frac{\text{股利支付额}}{\text{普通股股数}}=\frac{\text{股利支付额}}{\text{税后净利}}\times\frac{\text{税后净利}}{\text{普通股股数}}$$

每股股利=股利支出比例×每股盈余

把 ABC 公司的资料代入得：

$$每股股利=\frac{3\ 600}{2\ 000}=\frac{3\ 600}{9\ 000}\times\frac{9\ 000}{2\ 000}$$

$$=40\%\times4.5$$

$$=1.8$$

把以上有关公式进行综合，得出综合分析公式如下：

$$每股股利=\frac{股利支付额}{税后净利}\times\frac{所有者权益}{普通股股数}\times\frac{资产总额}{所有者权益}\times\frac{税后净利}{销售收入}\times\frac{销售收入}{资产总额}$$

$$每股股利=\frac{股利支}{付比例}\times\frac{普通股每股}{账面价值}\times\frac{权益}{乘数}\times\frac{销售}{净利率}\times\frac{总资产}{周转率}$$

$$=\frac{股利支}{付比例}\times\frac{普通股每股}{账面价值}\times\frac{权益}{乘数}\times\frac{投资报}{酬率}$$

$$=\frac{股利支}{付比例}\times\frac{普通股每股}{账面价值}\times\frac{所有者权益}{报酬率}$$

$$=\frac{股利支}{付比例}\times\frac{每股}{盈余}$$

把 ABC 公司的有关资料代入公式得：

$$每股股利=40\%\times11\times2.27\times9\%\times2$$

$$=40\%\times11\times2.27\times18\%$$

$$=40\%\times11\times41\%$$

$$=40\%\times4.5$$

$$=1.8$$

（二）杜邦分析法

杜邦分析法是在考虑各财务比率内在联系的条件下，通过制定多种比率的综合财务分析体系来考察企业财务状况的一种分析方法。杜邦体系分析是由美国杜邦公司率先采用的一种方法，故称杜邦体系分析法。杜邦体系分析与前面讲的公式分析有一定联系，但它比公式分析法能更简明、更直观地说明问题。

杜邦体系分析可以用图 3-1 加以说明。

从图 3-1 中可以看出，杜邦体系分析是把有关财务比率和财务指标以系统分析图的形式连在一起，通过这一指标体系图，可以了解如下

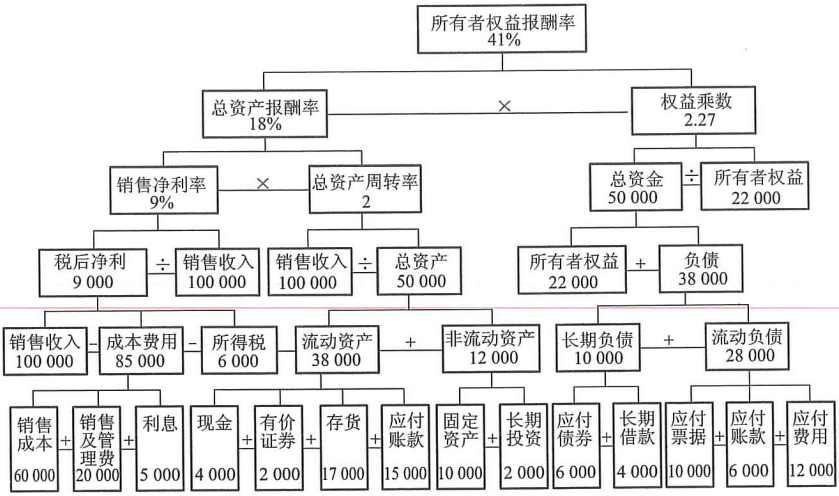


图 3-1　杜邦体系分析图(单位:千元)

一些问题。

(1) 所有者权益报酬率。它是一个综合性很强、与企业财务管理目标相关性最大的一个指标,由企业的销售利润率、总资产周转率和权益乘数所决定。可见,所有者权益报酬率是指标体系分析的核心。

(2) 企业的税后净利。它是由销售收入扣除成本费用总额再扣除所得税而得到的,而成本费用又由一些具体项目构成。通过对这些项目的分析,能了解企业净利增减变动的原因。

(3) 企业的总资产是由流动资产和非流动资产构成的,它们各自又有明细项目,通过总资产构成和周转情况的分析,能发现企业资产管理中存在的问题与不足。

(4) 企业的总资金由所有者权益和负债两部分构成,通过对总资金结构的分析能了解企业的资金结构是否合理和财务风险的大小,从而及时发现企业筹资中存在的问题,以便采取有效措施加以改进。

二、计分综合分析法

计分综合分析法是先分析计算企业财务指标的分数，然后求出汇总分数，将其与行业标准分数进行对比来评价企业财务状况的一种综合分析法。计分综合分析法的步骤是：

（一）选择具有代表性的财务指标

从第二节中我们知道，财务指标很多，如果全都一一计算，工作量很大，所以，一般都选择具有代表性的一些指标。在选择指标时应注意以下几个问题：（1）偿债能力指标、盈利能力指标、资产周转情况指标都应选到，而不能只集中在一类指标上。（2）最好选用以高值表示财务状况好的指标，如流动比率、所有者权益比率、销售净利率等；而不宜选用以低值表示财务状况好的指标，如负债比率。因为最后的得分越高越好，这类比率加入后，不好处理。（3）除财务报表上能提示出的指标外，还应适当选用一些非财务方面的指标，如职工平均年龄等。本书中选用的代表性指标如表 3-3 第一栏所示。

表 3-3　具有代表性的财务指标

指标	指标的标准值	指标的标准评分值
（1）	（2）	（3）
一、偿债能力指标		
（1）流动比率	2	8
（2）利息周转倍数	4	8
（3）所有者权益比率	0.40	12
二、盈利能力指标		
（1）销售净利率	8%	10
（2）投资报酬率	16%	10
（3）所有者权益报酬率	40%	16
三、资产周转情况指标		
（1）存货周转率（次）	5	8
（2）应收账款周转率（次）	6	8
（3）总资产周转率（次）	2	12

续表

指标	指标的标准值	指标的标准评分值
(1)	(2)	(3)
四、其他指标 大专以上职工的比率	30%	8
合计	—	100

(二) 确定各项财务指标的标准值与标准评分值

财务指标的标准值一般以行业平均数或企业上年数为基准来加以确定。标准评分值根据指标的重要程度来确定,越重要的分数越多、越不重要的分数越少,但所有指标的分数合计应等于 100。本书中举例 ABC 公司的财务指标标准值和标准评分值列示在表 3-3 的第(2)栏、第(3)栏中。

(三) 计算综合分数

综合分数是用各指标的实际得分汇总得到的。各指标的实际得分是按下列公式来计算的:

$$\text{实际得分值} = \text{指标的标准评分值} \times \frac{\text{指标的实际值}}{\text{指标的标准值}}$$

[例 3-1] 结合在第二节中计算的 ABC 公司的有关指标及表 3-3 给定的标准值计算 ABC 公司的综合分数(假定 ABC 公司职工中有大专以上学历的人占全部职工人数 40%),详见表 3-4。

表 3-4 ABC 公司的综合分数

指标	标准评分值	标准值	实际值	实际得分值
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)×(4)÷(3)
一、偿债能力指标				
(1) 流动比率	8	2	2.11	8.44
(2) 利息周转倍数	8	4	4	8
(3) 所有者权益比率	12	0.4	0.44	13.2

续表

指标	标准评分值	标准值	实际值	实际得分值
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)×(4)÷(3)
二、盈利能力指标				
(1) 销售净利率	10	8%	9%	11.25
(2) 投资报酬率	10	16%	18%	11.25
(3) 所有者权益报酬率	16	40%	41%	16.4
三、资产周转情况指标				
(1) 存货周转率(次)	8	5	4	6.4
(2) 应收账款周转率(次)	8	6	5	6.67
(3) 总资产周转率(次)	12	2	2	12
四、其他指标				
大专以上职工的比率	8	30%	40%	10.67
合计	100	—	—	104.28

(四) 作出综合评价

在采用计分综合分析法时,分数若大于 100 则说明企业财务状况超过行业平均水平或历史有关水平,企业财务状况比较好;反之,则说明企业财务状况比较差。ABC 公司的得分为 104.28 分,超过行业平均水平,说明其财务状况较好。

思 考 题

1. 怎样理解财务分析在财务管理中的作用?
2. 怎样分析企业的偿债能力?
3. 怎样分析企业的盈利能力?
4. 怎样分析企业的资产周转情况?
5. 试述综合财务分析的基本方法。

第四章　企业筹资方式

第一节　筹资的基本问题

一、企业筹资的有关概念

企业筹资，就是公司作为筹资主体根据其生产经营、对外投资和调整资本结构等需要，通过筹资渠道和金融市场，运用筹资方式，经济有效地筹措和集中资本①的活动。

提到筹资，最直接的问题就是：钱从哪儿来、以什么方式来？

（一）筹资渠道

筹资渠道又称为资金来源渠道，是指筹措资金的方向与通道，体现资金的来源与供应量。

认识和了解筹资渠道及其特点，有助于公司充分拓宽和正确利用筹资渠道，筹集到公司生产经营所必需的资本数额。我国目前的筹资渠道主要有：

1. 国家财政资金

吸收国家财政资金在过去一直是我国国有企业获取权益资本的主要来源。随着经济体制改革的进一步深入，尽管国家财政资本在公司自有资本中的比例越来越小，但将仍然是属于基础性行业和公益性行业的公司资本的重要来源。

2. 银行信贷资金

银行对企业的各种贷款，是各类公司重要的资本来源。我国的商业银行为各类企业提供商业性贷款。政策性银行为特定企业（公司）提供政策性贷款，其主要目的不是盈利。银行信贷资金有居民储蓄存款、单位存款等财力雄厚的经常性资金来源，且贷款方式灵活多样，能

① 如无特别说明，本章中的资金、资本并无区别。

够较好地满足各类公司的多样化资本需求。

3. 非银行金融机构资金

非银行金融机构主要包括信托投资公司、租赁公司、保险公司、证券公司、企业集团的财务公司等。这些非银行金融机构从事证券承销、物资和资金的融通、信贷资金的投放等金融服务。这些机构通过一定的途径或方式为一些企业提供资金或服务。在我国,虽然目前这种筹资渠道的财力比银行要小些,但具有十分广阔的发展前景,值得公司理财人员努力去开发,使之成为一个重要的筹资渠道。

4. 其他企业资金

一些公司在生产经营过程中,往往会形成部分暂时闲置的资金,有时,出于一定目的,公司间往往也会相互投资。另外,在市场经济条件下,企业间的购销业务可以通过商业信用方式来完成,从而形成企业间的债权债务关系,形成债务人对债权人的短期信用资金占用。企业间的相互投资和商业信用的存在,使其他企业资金也成为企业资金的重要来源。

5. 职工和居民资金

它是指企业职工和城乡居民个人闲置的结余资金。公司可以通过发行股票、债券等方式将这部分资金筹集起来,形成民间资金渠道,用于企业的生产经营。这是企业筹资不可忽视的渠道,并且,随着市场经济体制的进一步深入和普及、人民生活水平逐步提高,这种筹资渠道的作用也会越来越重要。

6. 公司自留资金

它是指在公司内部形成的资金,也称为公司内部积累或内生资金。主要是公司留存利润转化成的公司生产经营资金,包括计提的折旧、提取的公积金和未分配利润等。与其他筹资渠道相比,自留资金的重要特征之一是它们不需要公司通过一定的方式去筹集,而直接由公司内部自动生成或转移而来,是公司的“自动化”筹资渠道。

7. 外商资金

外商资金是指国外及中国香港、中国澳门、中国台湾地区投资者投入的资金。引进外资是一切资本短缺国家尤其是发展中国家弥补资本

不足、促进本国企业不断发展壮大、推动经济迅速发展的重要手段之一，是我国外商投资企业重要的资金来源渠道。

（二）筹资方式

筹资方式是指公司筹措资金所采用的具体形式。如果说筹资渠道是客观存在的，那么筹资方式则属于公司的主观行为。对于客观存在的各种渠道的资金，公司可以采取不同的方式予以筹集。筹资方式不仅与国家经济管理体制、财务管理体制等直接相关，而且还取决于资金市场的发展和完善状况。目前我国企业筹资方式主要有：（1）吸收直接投资。（2）发行股票。（3）银行借款。（4）发行债券。（5）融资租赁。（6）商业信用等。

对于公司理财人员而言，选择筹资方式是一件十分重要的工作，直接关系到公司筹措资金的数量、成本和风险。因此，公司理财人员应该十分清楚每种筹资方式的含义以及特征等，本章的第二节、第三节、第四节将对这些筹资方式分别加以详细说明。

（三）筹资渠道与筹资方式的对应关系

筹资渠道解决的是资金来源问题，筹资方式则解决通过何种方式取得资金的问题，它们之间存在一定的对应关系。一定的筹资方式可能只适用于某一特定的筹资渠道，但是同一渠道的资金往往可采用不同的方式去获得。它们之间的对应关系，可用表 4-1 来表示。

表 4-1　筹资渠道和筹资方式之间的对应关系

筹资渠道 / 筹资方式	国家财政资金	银行信贷资金	非银行金融机构资金	其他企业资金	企业自留资金	职工和居民个人资金	外商资金
吸收直接投资	√		√	√	√	√	√
发行股票	√		√	√	√	√	√
银行借款		√	√				
发行债券			√	√		√	

续表

筹资渠道 / 筹资方式	国家财政资金	银行信贷资金	非银行金融机构资金	其他企业资金	企业自留资金	职工和居民个人资金	外商资金
商业信用				√			
融资租赁			√	√			√

注：表中的“√”表示在一般情况下，某种筹资方式可利用的相关筹资渠道的资金，或取得某种筹资渠道的资金可利用的筹资方式。

二、企业筹资类型的划分

公司从不同渠道、利用不同筹资方式筹集的资金，由于具体的来源、方式、期限、用途等的不同，形成不同的筹资类型。不同类型资本的结合，构成公司具体的筹资组合。

（一）按照资本性质的不同，划分为权益资本与债务资本

权益资本和债务资本的关系构成企业的资本结构，成为公司筹资理财的一个核心问题。

1. 权益资本

权益资本是公司依法筹集（公司投资者投入）并长期拥有、可自主调配运用的资本。

权益资本又可以称为股权资本、自有资本，可以包括实收资本、资本公积、盈余公积、未分配利润等。

2007 年 1 月 1 日起施行的新《企业财务通则》第十五条规定：“企业依法以吸收直接投资、发行股份等方式筹集权益资金的，应当拟订筹资方案，确定筹资规模，履行内部决策程序和必要的报批手续，控制筹资成本。”

与负债相比，权益资本具有以下几个特点：

（1）体现了投资者和公司之间的所有权关系。权益资本的所有权归属于公司的所有者。公司所有者依法凭其所有权参与企业的经营管理和利润分配，并对公司的债务承担有限或无限责任。

（2）公司对权益资本依法享有经营权。在公司存续期间，公司有权调配使用权益资本，权益资本的持有者除了依法转让其投资外不得抽回其投入的资金，因而权益资本可以看作公司的“永久性资本”。

（3）一般没有固定的回报要求。权益资本的投资者得到的回报主要表现为分红或股利。公司当年的分配计划一般由董事会制定，并由股东大会审核批准，具体的分配数额和比例没有一定限制。如果公司需要将利润留在公司作为进一步发展的资本投入，或者当期没有足够利润，则可以不进行分配。①

2. 债务资本

债务资本也称为借入资本，是公司依法筹措并依约使用、按期还本付息的资本来源。

债务资本对公司来说属于公司的负债，即公司将在一定条件下以其资产或劳务偿还的债务。《企业财务通则》第二十一条规定：“企业依法以借款、发行债券、融资租赁等方式筹集债务资金的，应当明确筹资目的，根据资金成本、债务风险和合理的资金需求，进行必要的资本结构决策，并签订书面合同。”

债务资本主要通过长期借款、长期债券、融资租赁等方式来筹集。与权益资本相比，债务资本具有以下几个特点：

（1）体现了债权人和公司之间的债权债务关系。债权人将资金借贷给企业，形成债权人对公司的债权以及公司对债权人的负债。负债形成时，会通过合同等方式约定债权人和债务人双方的权利、义务，特别是债务人承诺在特定时间内还本付息。

（2）公司对债务资本依法享有经营权。在合同有效期内，公司有权调配使用债务资本。公司通过对债务资本进行经营管理，可以获得债务资本产生的收益，同时要承担对债权人还本付息的义务。

（3）需要定期还本付息。债务资本的提供者得到的回报主要表现

① 《公司法》第三章第七十五条规定，公司连续五年不向股东分配利润，而公司该五年连续盈利，并且符合公司法规定的分配利润条件的，对股东会该项决议投反对票的股东可以请求公司按照合理的价格收购其股权。

为利息，不管是向银行借款还是发行企业债券，在规定期限内，公司都需要按照合同约定向资金的提供者支付一定利息，到期之后还需要偿付本金。这可能会给企业带来一定财务风险，但同时由于偿付的利息可以在税前扣除，又具有一定的抵税作用。

（二）按照资本使用期限的长短，划分为长期资本与短期资本

长期资本和短期资本构成公司资本的期限结构。合理安排公司资本的期限结构，有利于实现公司资本的最佳配置和筹资组合。

1. 长期资本

长期资本是指使用期限在 1 年以上的资本。

长期资本具有使用期限长、周转速度慢、筹资成本高等特点。公司的长期资本通常采用吸收直接投资、发行股票、发行债券、长期借款、融资租赁等方式来筹措。

2. 短期资本

短期资本是指使用期限在 1 年以内的资本。公司生产经营活动中资本流入与流出变动往往并无规律，任何一个公司在任何时候都需要大量的短期资本，以满足公司正常生产经营的需要。公司短期资本一般是通过银行短期借款、发行融资券、商业信用等方式予以筹集，具有使用期限短、周转速度快、筹资成本低等特点。

（三）按照公司的资本来源，划分为内部资本与外部资本

1. 内部资本

内部资本是指在公司生产经营过程中内部形成或增加的资本来源，往往由两部分构成：通过计提折旧形成的资本来源和通过留存利润形成的资本来源。提取折旧并不增加公司的资本规模，只是公司资本在不同时期的形态转化，从而为公司当前的资本需求提供了一种渠道。而留存利润会增加公司的资本规模，其数量取决于公司目前可分配利润的总量和公司的利润分配政策或股利政策。内部筹资是在公司内部“自然而然”形成的，因此被习惯地称为“自动化的资本来源”。

2. 外部资本

外部资本是指在公司内部的资金不能满足需要的时候，向公司外部筹集的资金。外部筹资是公司在市场经济条件下筹措资本的一个主

要渠道。绝大多数公司在生产经营活动的各个阶段，都必须重视外部筹资工作，都要不失时机地开展大规模的外部筹资活动。公司外部筹资的渠道和方式很多，上面列述的筹资渠道和筹资方式，基本上都适用于外部筹资。

（四）按照公司是否以金融中介开展筹资活动，划分为间接筹资和直接筹资

1. 间接筹资

间接筹资是指公司借助于银行或非银行金融机构所进行的筹资活动。

间接筹资是传统的筹资方式，在这种方式下，银行或非银行金融机构发挥着中介作用，将它预先聚集起来的闲散资本提供给需要资金的公司。例如银行借款，就是我国公司经常所采用的一种筹资方式，是借入资本的主要来源。间接筹资的优点是筹资成本相对较低，筹资数额、使用时间和还本付息等比较灵活。其缺点是筹资数量有限，且容易受到金融政策的影响。

2. 直接筹资

直接筹资不需要经过银行或非银研金融机构，而是直接同资金供应者达成协议而筹措资本的方式，如发行股票、发行债券等。

直接筹资是现代的、不断发展壮大的筹资形式。在直接筹资过程中，资本供给双方借助于现代金融手段直接实现资本的转移，而不需要银行或非银行金融机构作为中介。直接筹资可以将社会闲散资金迅速转化为生产资金，筹资数额大，资金使用时间长，但筹资成本高。

三、公司筹资数量的预测

公司筹资数量的预测可以使用销售百分比法、趋势预测法、线性回归方程法等，其中销售百分比法是预测资金需要量的一种最基本方法。

（一）销售百分比法的原理

销售百分比法根据销售收入与利润表和资产负债表项目之间的比率关系来预测资金需要量。

销售百分比法的原理是建立在一定假设基础之上的：在一定期间内，利润表项目以及大多数资产负债表项目的金额与销售收入的比率

保持不变。通常情况下,这种假设是合理的。例如,如果销售收入增加10%,则利润表中大部分项目大约也增加10%,如销售成本等。资产负债表项目与利润表项目有所不同。在资产负债表中,有些项目与销售收入之间基本存在固定不变的百分比关系,但有些项目与销售收入之间不存在非常直接的关系,我们将前者称为敏感项目,将后者称为非敏感项目。对于不同的企业而言,敏感项目和非敏感项目不一定相同,具体要根据企业的实际情况进行分析。

因此,可以根据近期实际利润表、资产负债表中各项目金额与销售收入的百分比确定预计利润表、预计资产负债表中各项目与销售收入的百分比,据此编制预计利润表和预计资产负债表,并确定外部融资需要量。

(二)销售百分比法的基本步骤

销售百分比法的基本步骤可分为三步:第一,预计利润表;第二,预计留存收益增加额;第三,预计资产负债表和外部资金需要量。

1. 预计利润表

预计利润表可用来预测留存收益,并为预计资产负债表、预测外部资金需要量提供依据。有关人员在了解基期利润表各项目与销售收入的关系之后(更准确的分析方法往往要分析过去5年的数据),需要取得预测年度销售收入预计数,并编制预测年度的预计利润表。

[例4-1] 东兴公司预计2007年度公司销售收入可达到6 000万元,根据2006年利润表各项目的销售百分比,可计算并编制2007年度预计利润表,如表4-2所示。

表4-2 东兴公司2007年预计利润表 单位:万元

项目 (1)	2006年度金额 (2)	销售收入百分比(%) (3)	2007年度预计金额 (4)
销售收入	4 000	100.0	6 000
减:销售成本	2 500	62.5	3 750
销售费用	20	0.5	30
销售税金及附加	240	6.0	360

续表

项目 (1)	2006 年度金额 (2)	销售收入百分比(%) (3)	2007 年度预计金额 (4)
销售利润	1 240	31.0	1 860
减:管理费用	600	15.0	900
财务费用	40	1.0	60
利润总额	600	15.0	900
减:所得税	180	4.5	270
净利润	420	10.5	630

2. 预测留存收益增加额

留存收益是公司内部的资金来源,它可以满足或部分满足公司的资金需要。只要公司有盈利并且不是全部支付股利,则留存收益会使股东权益自动增长。表 4-2 显示,2007 年东兴公司的预计净利润为 630 万元。若预计 2007 年的股利支付率为 40%,则 2007 年的留存收益增加额为:

$630\times(1-40\%)=378$ 万元

也即是说,公司内部可以解决 378 万元的资金需要。

3. 预计资产负债表,并预测外部资金需要量

预计资产负债表的基本步骤有:

第一,收集基期资产负债表资料,计算敏感项目与销售收入的百分比。

第二,根据预测年度销售收入预计数和敏感项目的销售百分比,计算出该项目在预测年度的预计数,而非敏感项目预测金额则按照基期金额填写。

第三,预计年度资产负债表中的留存收益为基期留存收益余额和预测年度留存收益增加额之和。

第四,计算外部融资需要量。

接上例,东兴公司 2007 年预计资产负债表见表 4-3。

表 4-3　东兴公司 2007 年预计资产负债表　　单位:万元

项目 (1)	2006 年实际金额 (2)	销售收入百分比(%) (3)	2007 年预计金额 (4)
资产:			
货币资金	60	1.5	90
应收账款	800	20.0	1 200
存货	1 000	25.0	1 500
预付账款	20	N	20
长期投资	100	N	100
固定资产净值	200	5.0	300
资产总额	2 180	—	3 210
负债及所有者权益:			
短期借款	340	N	340
应付账款	440	11.0	660
应付费用	100	2.5	150
长期借款	300	N	300
负债合计	1 180	—	1 450
股本	500	N	500
留存收益	500	N	878[a]
所有者权益合计	1 000	—	1 378
负债及所有者权益总额	2 180	—	2 828
外部资金需要额	—	—	382[b]

a. 根据预计利润表计算出来的 2007 年的留存收益增加额为 378 万元,则 2007 年预计资产负债表中的留存收益总额应该为:500+378=878(万元)。

b. 外部资金需要量=预计总资产-预计总负债-预计股东权益总额=3 210-1 450-1 378=382(万元)。

以上的计算过程表明，东兴公司2007年为了完成6 000万元的销售收入，需要增加资金1 030(3 210-2 180)万元，其中，负债的自然增加提供270(1 450-1 180)万元，留存收益提供378元，本年应该再筹集资金382万元。

（三）销售百分比法的简易方法

销售百分比法可以根据其基本原理加以简化，得到简易的销售百分比法，来预测外部资金需要量。公式如下：

外部资金需要量=资产增加额-负债自然增加额-留存收益增加额

=(敏感资产销售百分比×新增销售额)-

(敏感负债销售百分比×新增销售额)

-[计划销售净利率×计划销售额×(1-股利支付率)]

如果采用简化的销售百分比法来计算，则东兴公司2007年的外部资金需要量可以计算如下：

新增销售额=6 000-4 000=2 000(万元)

销售净利率=420/4 000=10.5%

敏感资产销售百分比=1.5%+20%+25%+5%=51.5%

敏感负债销售百分比=11%+2.5%=13.5%

外部资金需要量=2 000×51.5%-2 000×13.5%-6 000×10.5%×(1-40%)=382(万元)

明确外部资金需要量后，公司理财人员必须考虑公司的目标资本结构、债务和权益市场状况、现有负债的限制性条件等多种因素，决定通过何种方式筹集所需资金。

第二节　权益资本

一、吸收直接投资

吸收直接投资是公司以协议等形式吸收国家、其他企业、个人和外商等直接投入资本，形成公司资本(即公司在政府工商行政管理部门登记的注册资本)的一种筹资方式。

吸收直接投资不以股票为媒介，适用于非股份制企业，是非股份制

企业筹措权益资本的一种基本形式。

（一）吸收直接投资的种类

吸收直接投资的类型很多，公司可以根据自身的需要和有关规定选择采用，以便顺利地筹措所需要的权益资本。

公司吸收直接投资方式的资金可根据不同标准分为以下几类：

（1）按照其所形成公司资本的构成要素分类，可以分为吸收国家直接投资、吸收其他法人直接投资、吸收个人投资和吸收外商直接投资等几类。

国家直接投资是指有权代表国家投资的政府部门或者机构以国有资产投入企业，这种情况下形成的资本成为国家资本。吸收国家投资是国有企业筹集自有资金的主要方式。当前，除了原来国家以拨款形式投入企业所形成的各种资本外，用税后利润归还贷款所形成的国家资本、财政和主管部门拨给企业的专用拨款以及减免税后形成的资本，也应视为国家投资。吸收国家投资一般具有以下特点：第一，产权归国家；第二，资本数额较大；第三，在国有企业中采用比较广泛。

法人直接投资是指法人单位以其依法可以支配的资产投入企业，这种情况下形成的资本称为法人资本。吸收法人投资主要是指法人单位在进行横向经济联合时所产生的联营投资。随着我国横向经济联合的广泛开展，吸收法人投资这种方式将越来越重要。吸收法人投资一般具有如下特点：第一，发生在法人单位之间；第二，以参与企业利润分配为目的；第三，出资方式灵活多样。

个人投资是指社会个人或本企业内部职工以个人合法财产投入企业，这种情况下形成的资本称为个人资本。近年来，随着城乡居民收入的不断增长，个人资本的数量已十分可观，可以作为企业筹集资金的重要来源。个人投资一般具有以下特点：第一，参加投资的人员较多；第二，每人投资的数额相对较少；第三，以参与企业利润分配为目的。

外商投资是指外国投资者以及我国香港、澳门和台湾地区投资者把资金投入企业，这种情况下形成的资本称为外商资本。随着我国对外开放的不断推进，吸收外商投资越来越成为企业筹集资金的重要方式。吸收外商投资一般具有以下特点：第一，可以筹集外汇资金；第二，

出资方式比较灵活；第三，一般只有中外合资（或中外合作）经营企业才能采用。

（2）按照投资者的出资形式分类，可以分为吸收现金投资和吸收非现金投资两大类。

吸收现金投资是公司吸收直接投资乐于采用的形式。因为公司吸收了一定的现金投资，就可以根据自身的生产经营规划购置资产、支付费用，运用灵活、支配方便。所以公司一般都力争投资者以现金方式出资。各国的法规也大多对现金出资比例做出了具体规定，或由筹资各方协商确定适当的比例。

吸收非现金投资包括两类：一是吸收实物资产投资，即投资者直接以房屋、建筑物、设备等固定资产和原材料、燃料、产品等流动资产投资；另一种是吸收无形资产投资，即投资者直接以专利权、商标权、商誉、非专利技术、土地使用权等无形资产投资。

（二）吸收直接投资的条件

公司采用吸收直接投资方式筹措权益资本，必须符合一定的条件或要求。这些条件或要求主要有以下几个方面：

（1）主体要求。采用吸收直接投资方式筹措权益资本的公司，应当是非股份制企业，包括国有企业、集体企业、合资或合作企业等。股份制企业按规定应以发行股票方式取得权益资本。

（2）实际要求。公司通过吸收直接投资而取得的实物资产或无形资产，必须符合企业生产经营、科研开发的需要，在技术上能够应用。

（3）评估要求。公司通过吸收直接投资而取得非现金资产，必须对其价值进行合理的评估。评估时，一般可采用现行市价法、重置成本法和收益现值法等确定资产的价值。

（三）吸收直接投资的优缺点

吸收直接投资是我国企业筹资中最早采用的一种方式，也曾是我国国有企业、集体企业、合资或联营企业普遍采用的筹资方式。

1. 优点

（1）公司采用吸收直接投资所筹集的资本属于公司的权益资本，与借入资本相比，它更能提高公司的资信和借款能力，对扩大企业经营

规模、壮大企业实力具有重要作用。

（2）公司吸收直接投资不仅可以取得现金，而且能够直接获得其所需要的先进设备与技术。与仅筹集现金的筹资方式相比较，它更能尽快形成生产经营能力。

（3）公司采用吸收直接投资的筹资方式，其向投资者分配利润可视公司经营情况而定，比较灵活，因而其财务风险较低。

2. 缺点

（1）筹资成本较高。一般而言，采用吸收直接投资所筹集资本的成本较高，特别是企业经营状况较好和盈利能力较强时，更是如此。因为向投资者支付的报酬是根据其出资的数额和企业实现利润的多寡来计算的。

（2）容易分散企业的控制权。采用吸收直接投资方式筹集资金，投资者一般都要求获得与投资数量相适应的经营管理权，这是接受外来投资的代价之一。如果外部投资者的投资较多，则投资者会有相当大的控制权。

二、发行股票

股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

股份有限公司的资本划分为股份，每一股的金额相等，公司的股份采取股票的形式。[①] 股票持有人即为公司的股东。公司股东作为投资人，依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利；同时，股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

（一）股票的种类

股份有限公司可以根据公司需要及投资者的投资意愿发行不同类型的股票，以满足不同筹资者和投资者的需要。

1. 按照股东享有权利和承担义务的不同，可以将股票分为普通股和优先股

普通股是股份公司资本结构中最基本的部分。持有普通股股票的股东，依据法定条件具有参与公司经营管理的权利以及剩余收益分配

① 详见《公司法》第五章第一百二十六条。

权、股票转让权、优先认股权、剩余财产要求权等权利。目前我国股票市场上绝大部分股票为普通股股票。

优先股是一种混合性质的证券，在某些方面类似于普通股，另外一些方面又类似于债券。一般情况下，优先股股东可以优先于普通股股东享受固定股利，而且当公司解散时将先于普通股股东清偿公司剩余财产。但优先股股东通常不享有公司经营管理的权利，也不具有表决权或表决权的行使受到限制。

2. 按照股票票面有无记名，可以将股票分为记名股票和无记名股票

记名股票是指在股票票面上记载股东姓名或者名称，并将其列入公司股东名册的股票。记名股票的转让、继承都要办理过户手续。我国公司法规定，公司向发起人、法人发行的股票，应为记名股票；向社会公众发行的股票，可以为记名股票，也可以为无记名股票。

无记名股票是指在股票上不记载股东姓名或名称的股票。持有无记名股票的投资者，都是公司股东。无记名股票的转让、继承无须办理过户手续，只要将股票交给受让人，就可产生转让效力。

3. 按照股票票面上有无金额，可以将股票分为有面值股票和无面值股票

有面值股票是指在股票的票面上记载每股金额的股票，股票面值的主要功能是确定每股股票在公司中所占有的份额，另外，还表明在有限公司中股东对每股股票所负有限责任的最高限额。我国《公司法》规定，股票应当标明票面金额。

无面值股票是指在股票票面不记载每股金额的股票。无面值股票仅表示每一股在公司全部股票中所占有的比例，也就是说，这种股票只在票面上注明每股金额占公司全部资产的比例，其价值随公司财产价值的增减而增减。

4. 按照投资主体，可以将股票分为国家股、法人股、个人股和外资股

国家股是有权代表国家投资的政府部门或机构以国有资产投入股份公司所购买的股票，这部分投入资本形成国家资本。

法人股是企业法人或具有法人资格的事业单位和社会团体以其依法可支配的资产投入公司所购买的股票，这部分投入资本形成法人资本。

个人股是社会个人或本公司内部职工以个人合法财产投入公司所购买的股票，这部分投入资本形成个人资本。

外资股是指供外国投资者及我国香港、澳门和台湾地区投资者所购买的股票，这部分投入资本形成外商资本。

5. 按照上市地区的不同，可以将股票分为 A 股、B 股、H 股、N 股、S 股等

A 股和 B 股指在我国上海和深圳上市的公司的股票。A 股是以人民币标明股票面值，由我国境内的公司发行，供投资者以人民币认购和交易的股票。B 股是指以人民币标明面值，但以折合的外币金额认购和交易的股票，因而又称为人民币特种股票。

H 股指在我国香港上市的公司的股票，N 股指在美国上市的公司的股票，S 股指在新加坡上市的公司的股票。

在以上的分类当中，普通股是最为基本和常见的形式，也是公司重要的资金来源。所以，除本章第四节的优先股之外，其他涉及股票的内容如无特别说明均指普通股。

（二）股票发行

1. 股票发行的程序

股票的发行可以分为设立发行和增资发行。

（1）设立发行。公司的设立可以采取发起设立或者募集设立的方式。

发起设立，是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。

募集设立，是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余股份向社会公开募集或者向特定对象募集而设立公司。

在两种方式下，股东可以用货币出资，也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资；但是，法律、行政法规规定不得作为出资的财产除外。

发起设立的程序相对简单，募集设立的程序如图 4-1 所示。

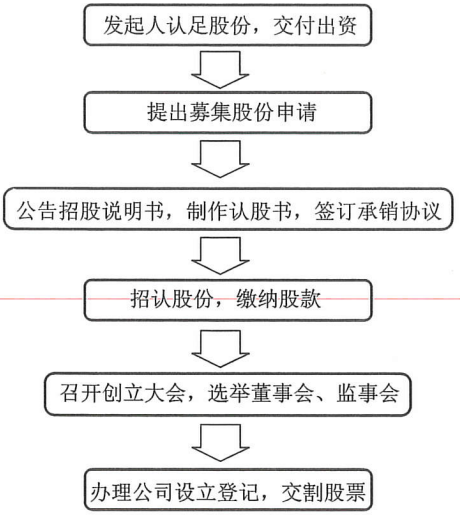


图 4-1　募集设立的程序

（2）增资发行。公司成立之后，在其存续期间内，为增加资本，会多次发行新股份。增资发行的程序如图 4-2 所示。

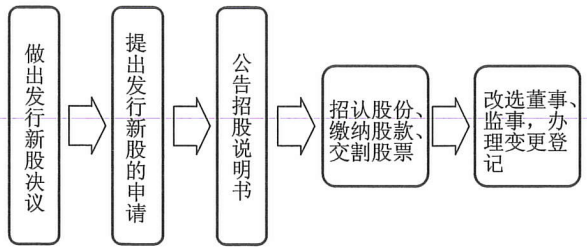


图 4-2　增资发行新股的程序

2. 股票的发行方法与销售方式

（1）发行方法。股票的发行方法主要有有偿增资和股东无偿

配股。

有偿增资是指出资人须按股票面额或市价，用现金或实物购买股票，可采用公募发行、股东优先认购和第三者分摊等具体做法。

股东无偿配股时公司不向股东收取现金或实物资产，而是无偿将公司发行的股票配发给股东，通常有无偿交付、股票派息、股票分割三种具体做法。

（2）销售方式。股票的销售方式主要有自销与委托承销。

自销是指股份公司直接将股票出售给投资者，而不经过证券经营机构承销。

自销方式可节约股票发行成本，但发行风险完全由发行公司自行承担。这种推销方式并不普遍采用，一般仅适用于发行风险较小、手续较为简单、数额不多的股票发行。

委托承销是指发行公司将股票销售业务委托给证券承销机构代理。

委托承销方式是发行股票所普遍采用的推销方式，包括包销和代销两种具体做法。在包销方式下，一般由证券承销机构买进股份公司公开发行的全部股票，然后将所购股票转销给社会上的投资者，剩余部分由证券承销机构全部承购。在代销方式下，证券经营机构代理股票发售业务，未售出的股份归还给发行公司，发行风险由发行公司自己承担。

3. 股票的发行价格

股票的发行价格是指发行公司将股票出售给投资人所采用的价格，也是投资人认购股票时所必须支付的价格。

股票发行价格的确定非常重要：发行价格过高，可能导致发行失败；发行价格过低，可能会导致资本的筹集不足，同时也损害原有股东的利益。因此，合理确定发行价格是保证发行成功的关键。

我国《公司法》规定：同次发行的同种类股票，每股的发行条件和价格应当相同；任何单位或者个人所认购的股份，每股应当支付相同价额。股票发行价格可以按票面金额，也可以超过票面金额，但不得低于票面金额。

按照发行价格与其面值的关系，股票的发行价格通常有以下几种：（1）平价发行。即将股票面值作为股票的发行价格。（2）市价发行。即将公司现有流通在外股票的市场价格或同类股票的现行价格作为股票的发行价格。（3）中间价发行。即股票发行价格介于股票面值和市场价格之间。

如果是初次公开发行股票（initial public offering，IPO），股票价格的确定要相对复杂。初次公开发行股票的价格确定涉及公司账面价值、经营业绩、发展前景、股票发行数量、行业特点、股票市场当前状况、市场投资者的价格接受底线等等，许多因素已远远超出了理论可分析的范围，所以新股定价一直是国际资本市场上极具挑战性的难题之一。从实践上来看，国际通行的定价方式主要有两种：

（1）累积订单方式。累积订单方式的基本做法是：首先由承销团与发行公司商定定价区间，通过市场促销征集在每个价位上的需求量；然后分析需求数量分布，由主承销商与发行公司确定最终发行价格。

累积订单方式在美、英证券市场使用较为普遍。这与其投资者结构中机构投资者所占比重较大是分不开的。美国证券市场上重要的机构投资者大都是以证券市场作为主要业务活动领域，运作相对规范，对证券市场熟悉。这些机构投资者经常参与新股发行，对不同特点发行公司的投资价值判断比较准确。因此，以这些机构投资者的报价作为定价的主要依据相对可靠。

（2）固定价格方式。固定价格方式的基本做法是：在公开发行前先由承销商与发行公司商定固定的股票发行价格，然后根据该价格进行公开发售。

固定价格方式是新股发行中比较简单的一种，通常在新兴市场中比较常用如马来西亚、新加坡等，或用于发行量比较小的股票，如美国采用代销方式承销的小盘股有时也采用固定价格方式。

总的来看，累积订单方式是目前新股发行定价中使用较多的方式。而且，各国证券监管机构往往根据本国证券市场的实际情况，将不同定价方式结合使用。从 2005 年年初开始，我国的新股定价实行询价制度，从性质上看属于累积订单方式，改变了延续十多年的与市盈率挂钩

的固定价格方式。

（三）股票筹资的优缺点

1. 优点

（1）筹资没有固定的利息负担。若公司盈利，并认为适合于分配股利，就可以分派股利；若公司盈利较少，或虽有盈利但资金短缺或有更好的投资机会，也可以少支付或不支付股利。这点与债券或借款不同，无论公司是否盈利及盈利多少，债券和借款都必须按期足额支付利息。

（2）股本没有固定的到期日，无须偿还，在公司经营期内可自行安排使用。普通股股本是公司的永久性资本，是公司最稳定的资本来源，除非公司破产清算才予以偿还。这对于保证公司对资本的最低需求、促进公司长期持续稳定经营具有重要意义。

（3）筹资风险较小。由于股票不存在还本付息的风险，这就可以避免因销售或盈余波动而给公司正常的生产经营秩序带来冲击。

（4）发行股票能增强公司的信誉。股本以及由此产生的资本公积和留存收益，可以成为公司筹措债务资本的基础。有了较多的权益资本，有利于提高公司的信用价值，同时也为利用更多的债务筹资提供强有力的支持。

（5）由于预期收益较高，用股票筹资容易吸收社会资本。尤其是向社会公众发行小面额的股票时，筹资速度快，取得资本的数额较大，从而能为公司筹措到更多的权益资本。

2. 缺点

（1）筹资成本高。这是因为投资人投资于股票的风险大，所要求的报酬率也高；并且，股利是以税后利润支付的，无抵税作用。此外，股票的发行成本也较高，这些都决定了股票的筹资成本也较高。

（2）增发股票会增加新股东，容易分散公司的控制权。

（3）可能导致股价下跌。新股东对公司已积累的盈余具有分享权，这又会降低每股收益，从而导致普通股市价的下跌。另外，公司过度依赖股票，会被投资者视为消极信号，从而也会导致股价的下跌，进而影响公司其他筹资工具的使用。

第三节　债务资本

一、长期借款

（一）长期借款的分类

长期借款是指公司向银行等金融机构以及向其他单位借入的期限在一年以上的各种借款。

长期借款可按不同的标准分类。

1. 按提供贷款的机构，可分为政策性银行贷款、商业银行贷款和其他金融机构贷款

政策性银行贷款是指执行国家政策性贷款业务的银行提供的贷款，通常为长期贷款，且一般只贷给国有企业。我国的国家开发银行、进出口银行等，就属于政策性银行。

商业银行贷款是指商业银行出于盈利目的而提供的贷款，主要满足企业建设竞争性项目的需要。

其他金融机构贷款是指除商业银行外其他可从事贷款业务的金融机构提供的贷款，如信托投资公司、保险公司、企业集团财务公司等机构提供的贷款。其贷款期限很长，所要求的利率也很高，并且对借款公司的信用和担保品的选择也很严格。

2. 按有无抵押品，可分为信用贷款和抵押贷款

信用贷款是借款人不提供任何担保品，仅凭借款公司的信誉或其保证人的信用而发放的贷款。此种贷款通常适用于资信良好的公司，而且银行通常要收取较高的利息，并往往附加一定的条件。目前我国各专业银行向国有企业发放的贷款，大多数是信用贷款。

抵押贷款又称担保贷款，是指以特定的抵押品作为担保的贷款。其抵押品可以是不动产或其他资产，但要求能在市场上出售。若贷款到期时借款公司无法或不愿偿还时，银行或其他金融机构有权取消企业对抵押品的赎回权，并将其变卖，所得款项用于归还贷款。

此外，长期借款还可按照贷款用途分为固定资产贷款、大修理贷款、技术改造贷款、科研开发贷款和新产品试制贷款等等。

（二）长期借款的保护性条款

由于长期借款的期限长、风险大，按照国际惯例，银行通常对借款公司提出一些有助于保证贷款按时足额偿还的条件。这些条件写进借款合同中，形成了合同的保护性条款。这些条款主要有：

1. 一般保护性条款

一般保护性条款应用于大多数借款合同，但根据具体情况会有不同内容，如表 4-4 所示。

表 4-4　一般保护性条款的规定和目的

一般保护性条款	目　　的
规定借款公司应保持的最低流动资金净额和最低流动比率	保持借款公司资金的流动性和偿债能力
限制包括支付现金股利等在内的现金流动	限制现金外流
限制资本支出规模	保持公司资金的流动性
限制公司举借其他长期债务	防止其他债权人取得对公司资产的优先求偿权

2. 例行性保护条款

例行性保护条款作为例行常规，在大多数借款合同中都会出现，主要包括如下内容，见表 4-5。

表 4-5　例行性保护条款的规定和目的

例行性保护条款	目　　的
借款公司定期向银行提交财务报表	及时掌握公司的财务状况
正常情况下不准出售较多资产	保持公司的正常生产经营能力
如期纳税和清偿其他债务	防止被罚款而造成现金流失
避免以资产作为其他债务的担保或抵押	避免过重负担
禁止贴现应收票据或出售应收账款	避免或有负债

续表

例行性保护条款	目　　的
限制租赁固定资产的规模	防止公司以此摆脱对资本支出和负债的约束

3. 特殊性保护条款

特殊性保护条款针对某些特殊情况出现在部分借款合同中，主要包括：贷款专款专用；不准公司投资于短期内不能收回资金的项目；限制公司高级职员的薪金和奖金总额；要求公司主要领导人在合同有效期间担任领导职务；要求公司主要领导人购买人身保险等。

（三）长期借款筹资的优缺点

1. 优点

（1）筹资速度较快。与发行股票、债券相比，长期借款筹资不需做证券发行前的准备、印刷等程序，一般所需的时间较短，程序较为简单，可以迅速获得资金。

（2）借款成本较低。利用长期借款筹资，利息可以在税前支付，可以减少公司实际负担的利息费用，因此，比股票筹资的成本要低得多；与债券相比，借款利率通常低于债券利率；此外，由于借款是在公司和银行之间直接商定的，因而可以大大减少交易成本。

（3）借款弹性大。在借款前，公司根据当时资本的需要与银行直接商定贷款的时间、数量和条件。在借款期间，若公司财务状况发生某些变化，也可以与银行进行再协商，变更借款条件。因此借款筹资对公司具有较大的灵活性。

（4）可以发挥财务杠杆作用。无论公司的盈利多少，银行只收取固定的利息，而更多的收益则为借款公司所拥有。

2. 缺点

（1）筹资风险高。借款通常有固定的利息负担和固定的偿付期限，在公司经营不佳时，可能产生不能偿付的风险，甚至引起破产。

（2）限制条款较多。这些条款可能会限制公司的经营活动，影响

公司今后的筹资和投资能力。

（3）筹资数量有限。长期借款一般不能像债券、股票那样一次筹集到大笔资本，无法满足公司生产经营活动大规模的范围调整。

二、长期债券

长期债券是公司为筹集资本而发行的，承诺在一定期限内按约定利率向债权人还本付息的有价证券。

发行长期债券是公司筹集长期资金的一种重要方式。

（一）债券的分类

公司债券的种类极其繁多，我们已经介绍过按期限长短和发行主体进行的分类，这里我们介绍一些其他的分类方式。

1. 按有无抵押担保品，可分为信用债券和抵押债券

信用债券又称为无担保债券，它没有特定资产作担保，完全凭借发行公司的信用，因此，只有信用良好的公司才可以发行此类债券，其利率通常高于担保债券。

抵押债券是指公司以某种资产作为担保发行的债券。根据担保品的不同，又可分为不动产抵押债券、抵押信托债券和设备信托债券。不动产抵押债券的担保财产一般是不动产；抵押信托债券一般是以实际资产之外的证券类资产做担保品；设备信托债券一般是为购买大型设备而发行的，借款人只有在偿还债务之后才能取得设备的所有权。

2. 按债券是否记名，可分为记名债券和无记名债券

记名债券是指在债券上注明债权人姓名，同时在发行公司的债权人名册上登记的债券。转让记名债券时，除要交付债券外，还要在债券上背书和在公司债权人名册上更换债权人姓名。

无记名债券是指债券票面上未注明债权人姓名，也不用在债权人名册上登记债权人姓名的债券。无记名债券的转让可立即生效，无须背书，因而比较方便。

3. 按是否可赎回，分为可赎回债券和不可赎回债券

可赎回债券是指发行公司可以按照发行时规定的条款，依一定的条件和价格在公司认为合适的时间收回的债券。一般来讲，债券的赎

回价格要高于债券面值，高出的部分称为“赎回溢价”。

4. 按利率是否固定，可分为固定利率债券和浮动利率债券

固定利率债券是指债券的利息率在债券期限内是固定的。大多数债券属于固定利率债券。

浮动利率债券的利息率在整个债券期限内是随市场利率的变化而变化的。这种债券在发行前，选择某一具有代表性的利率作为标准利率，债券发行者规定债券利率随标准利率浮动的标准，债券发行者实际支付的利息将随标准利率的变化而变化。

5. 其他类型的债券

除了以上分类外，按照国际惯例，还有其他类型的债券，如无息债券、收益债券、附认股权债券等。

无息债券是指债券票面上不标明利率，发行时按折价发行，到期按票面金额偿还本金的债券。债券的面值与发行价格的差额实际上是投资人的收益。

收益债券是只有在公司盈利时才支付利息给持有人的债券。收益债券具有累积性质，即某一特定年度未支付的利息可以累积起来。如果公司确实盈利，它必须在盈利范围内支付累积利息，但累积期限一般不超过三年。

附认股权债券是指在发行正常债券的同时，附有一份认股权证。认股权证给予债券持有人按照某一特定的价格购买一定数量普通股的选择权，它通常作为给予债券持有人的一种优惠而随债券发行，以吸引潜在的购买者。

（二）债券的评级

公司公开发行债券通常由债券评信机构评定等级，债券的等级直接影响着公司发行债券的效果和投资者的投资选择。

1. 债券的信用等级

按照国际上知名的债券评级机构穆迪和标准普尔公司的评级标准，公司债券从优到劣可以分为三等九级。其具体级别分类及含义如表 4-6 所示。

表 4-6　债券信用等级分类及含义

级别等级	级别分类	符号表示	含　义
一等	高质量等级	AAA	具有极高的还本付息能力，投资者没有风险
	高级	AA	还本付息能力很高，投资者的风险很小
	中上级	A	具有一定的还本付息能力，投资者风险较低
二等	中级	BBB	具有一定的还本付息能力，但通常需要一定的保护措施，投资者要承受一定的风险
	中下级	BB	被判断为有投机性质的因素，还本付息能力低，投资者风险较大
	下级	B	不具备理想的投资条件，还本付息能力低，投资风险很大
三等	完全投机级	CCC	还本付息能力很低，有可能违约，投资风险极大
	最大投机级	CC	还本付息能力极低，投资风险最大
	最低等级	C	没有还本付息能力，投资者面临绝对风险

2. 债券评级的作用

债券评级对投资人和债券发行公司都有重要意义。

对投资人而言，债券评级的作用主要体现在以下几方面：

第一，减少投资的不确定性，提高市场的有效性。

第二，拓宽投资者眼界。专业债券评级机构的工作，可以帮助一般的专业投资人对特定债券的性质有更广泛和更深入的了解。

第三，作为投资者选择投资的标准。

第四，作为投资者确定风险报酬的依据。

对债券发行公司而言，债券评级有以下一些作用：

第一，有利于发行公司更广泛地进入金融市场。通过债券评级可以扩大发行公司的知名度和影响力，能吸引更多的投资者，大大扩大了债券投资者的范围，这对发行公司更好地接触资本市场无疑是很有帮

助的。

第二，增加了发行者的筹资灵活性。债券评级使债券发行变得相对容易，发行成本也大大降低，这些都使债券发行更经济，也更频繁。

（三）债券的发行

1. 发行方式

按照国际惯例，发行债券必须符合一定的条件。[①] 然后，公司可以按照具体情况选择公募发行或私募发行。

公募发行是指发行公司通过承销团向社会发售债券，是世界各国普遍采用的债券发行方式，我国《企业债券管理条例》也要求经批准的公司公开发行债券。由于公募发行涉及众多投资者，其社会责任和影响都很大。为了保护投资人利益，各国对公募发行的条件都作了严格的规定，公募发行要求较高的信用等级。

私募发行是指由发行公司直接将债券发售给投资者，这种发行方式因受限制，较少采用。

2. 发行价格

公司债券的发行价格，是发行公司（或其承销代理机构）发行债券时所采用的价格，亦即投资者向发行公司认购债券时所支付的价格。

债券的发行价格有三种：平价发行、溢价发行和折价发行。平价发行是指发行价格等于债券的面值，又称为面值发行；溢价发行是指发行价格高于债券的面值；折价发行是指发行价格低于债券的面值。

债券之所以存在溢价发行和折价发行，主要是因为市场利率和票面利率的不一致。[②] 除此之外，债券的发行价格还要受债券的面值、期限、票面利率和债券信用等级等的影响。下面我们使用一般情况下的债券估价模型来说明债券的发行情况。

［例 4-2］ 东兴公司发行面值为 1 000 元、票面利率为 10%、期限

---

① 具体可参见《公司法》、《证券法》等有关规定。

② 从理论上说，票面利率的确定应该等于发行债券时的市场利率。但由于从债券的印刷到正式发行需要经过一段时间，在这段时间内，随着资本市场供求的变化，市场利率也会发生变化，而债券一经印刷，其票面利率便不易再进行调整，于是靠调整发行价格的方法来使债券顺利发行。

为10年的债券，每年末付息，到期还本。其发行价格的计算可分为如下三种情况：

（1）市场利率为10%时。

票面利率=市场利率⇒平价发行

$$\text{债券发行价格} = \frac{1\,000}{(1+10\%)^{10}} + \sum_{t=1}^{10} \frac{100}{(1+10\%)^{t}} = 1\,000(\text{元})$$

（2）市场利率为8%时。

票面利率>市场利率⇒溢价发行

$$\text{债券发行价格} = \frac{1\,000}{(1+8\%)^{10}} + \sum_{t=1}^{10} \frac{100}{(1+8\%)^{t}} = 1\,134(\text{元})$$

（3）市场利率为12%时。

票面利率<市场利率⇒折价发行

$$\text{债券发行价格} = \frac{1\,000}{(1+12\%)^{10}} + \sum_{t=1}^{10} \frac{100}{(1+12\%)^{t}} = 887(\text{元})$$

（四）债券的偿还与收回

债券的收回与偿还有多种方式，涉及的问题主要有：

1. 赎回条款

如果公司债券的契约中规定有赎回条款，公司就可以按特定的价格在到期之前赎回债券。公司债券的赎回价格一般比面值高，并随到期日的接近而逐渐减少。具有赎回条款的债券可使公司融资具有较大的弹性。

2. 偿债基金

偿债基金是指债券发行公司在债券到期之前，定期按债券发行总额的一定比例在每年的收益中提取的、交由银行或信托公司管理运用的准备金。一般来说，如果发行债券的契约中规定有偿债性基金，则要求公司每年都提取偿债基金以便顺利偿还债券。另一方面，建立偿债基金还有利于加强债权人对债务人的监督并降低债权人的投资风险。

3. 分批偿还债券

发行时规定有不同到期日的同种债券为分批偿还公司债券。由于各批的到期日不同，因而发行价格和规定的利率也不尽相同。这样，如

果公开发行，会花费较多的发行费用，但这种债券便于投资人挑选最合适的到期日，因而，又便于发行。

4. 转换成普通股

如果公司发行的是可转换债券，那么，可通过转换成普通股来收回债券。

（五）债券筹资的优缺点

1. 优点

（1）债券成本较低。公司债券的利息可在税前支付，从而可以享受税收屏蔽方面的好处，因而其实际负担的资本成本较低。

（2）可以利用财务杠杆。债券持有人一般只能收取固定利息，不能参加剩余利润的分配，当公司资本收益率高于债券利率时，可以为普通股股东带来更多的收益。

（3）便于调整资本结构。在发行可转换债券或可提前赎回债券的情况下，公司可根据需要主动合理地调整资本结构。

（4）保障股东控制权。债券持有人无权参与公司的经营管理，因此，发行债券筹资不会分散股东对公司的控制权。

2. 缺点

（1）财务风险高。债券有固定的到期日，并定期支付利息，发行公司必须承担还本付息的义务。在公司经营不景气时，也需要向投资者支付本息，这会给公司带来更大的财务风险，有时甚至会导致破产。

（2）限制条件较多。发行债券的限制条件往往比长期借款、租赁融资的限制条件要多，且更严格，从而限制了公司对债券筹资方式的使用，有时还会影响到公司以后的筹资能力。

（3）筹资数量有限。利用债券筹资在数量上有一定的限度，当公司的负债比率超过了一定程度后，债券筹资的成本就要上升，有时甚至会发行不出去。

三、融资租赁

（一）融资租赁的含义和特点

租赁是指资产的所有人以收取租金为条件，在契约或合同规定的期限内，将资产的使用权让渡给使用者的一种经济行为。

租赁是一种契约性协议，在租赁交易中，拥有资产所有权的一方为出租人，主要是各种专业租赁公司；使用资产并支付租金的一方为承租人，主要是其他各类公司（企业）。

租赁有多种形式，主要分为经营租赁和融资租赁。经营租赁是由租赁公司向承租公司提供租赁设备，并提供设备维修保养和人员培训等的服务性业务。经营租赁通常为短期租赁，在本章不作为重点讨论。

融资租赁，又称资本租赁，它是由出租人按照承租人的要求融资购买设备，并在契约或合同规定的较长期限内提供给承租人使用的信用性业务。

与经营租赁对应，融资租赁方式下，由于由出租人支付设备的全部价款，等于向承租人提供了100%的长期信贷，故称之为融资租赁，它是现代租赁的主要形式。承租人采用融资租赁的主要目的是为了融资，具有借款性质，因此融资租赁是承租公司筹集长期借入资本的一种特殊形式。

融资租赁的主要特点有：

（1）融资租赁合约比较稳定，在合约有效期内，租赁双方均无权单方面终止合约，除非租赁设备损坏或被证明已丧失使用功能。

（2）一般由承租人提出租赁要求，然后由出租人融资购买并出租给承租人使用。

（3）租赁期限较长，大多为租赁资产使用年限的一半以上。

（4）在融资租赁业务中，出租人不负责租赁资产的维修和保养，而由承租人负责。

（5）租赁期满，可以按以下方法处理租赁资产：将租赁资产折价转让给承租人，或由出租人收回；或延长租期续租等。

（二）融资租赁的特殊形式

在融资租赁中，除了一般的租赁方式，还有两种特殊形式：售后租回和杠杆租赁。

1. 售后租回

公司在出售某项设备的同时，按照特定条款从购买者手中租回该项设备，称为售后租回。

售后租回一方面可以使公司取得出售设备的现金收入，另一方面又可以继续使用该项设备，因此它具有融资租赁的基本特征，许多融资租赁大都采取售后租回的方式。

售后租回的特点表现在：一般融资租赁所租赁的设备是新的，而且出租人要从制造商或供应商那里购买这些设备，而售后租回的设备有时是使用过的，而且是从设备的使用者——承租人手中购买。也就是说，售后租回的使用者、承租人和设备供应商是同一主体。

2. 杠杆租赁

杠杆租赁，又称为减税优惠租赁，在这一租赁方式中，出租人在购买价格昂贵的设备时，只需自筹该设备所需资本的一部分，通常为20%～40%，其余60%～80%的资本则通过将该设备作为抵押物向金融机构贷款，然后将购进的设备出租给承租人。承租人支付的租赁费用首先用于偿还贷款人的贷款本息，剩余部分是出租人的投资报酬。若出租人无力偿还贷款，则贷款人享有租赁设备和租赁费用的要求权。

（三）租金的确定

在融资租赁方式下，承租公司必须按合同规定支付租金。租金的数额和支付方式会对承租公司未来的财务状况产生直接影响，因此是租赁筹资的重要依据。公司理财人员应熟悉租金的构成、计算方式以及支付方式，以便为公司的筹资决策提供财务支持。

1. 决定租金的因素

在确定租金时，一般要考虑以下因素：

（1）租赁设备的购置成本，包括设备的买价、运费和途中保险费。

（2）预计租赁设备的残值。

（3）利息费用。即租赁公司为承租公司购置设备进行融资而发生的利息费用。

（4）租赁手续费。包括租赁公司承办租赁设备发生的营业费用以及一定的利润。

（5）租赁期限。一般而言，租赁期限的长短不仅影响租金总额，而且也影响每期租金的数额。

（6）租金的支付方式。租金的支付方式主要按以下标准分类：第

一，按支付的间隔时间长短分为年付、半年付、季付和月付；第二，按在期初或期末支付分为先付租金和后付租金；第三，按每次支付的数额是否相等分为等额支付和不等额支付。在实际中租金支付方式大多为后付等额年金。一般而言，租金支付次数越多，每次支付的数额就越小。

2. 确定租金的方法

租金的计算方法很多，名称也不统一。目前国际上流行的租金计算方法主要有平均分摊法、等额年金法、附加利率法、浮动利率法。在我国的融资租赁实务中，大多采用平均分摊法和等额年金法。

（1）平均分摊法。平均分摊法是指先以商定的利息率和手续费率计算租赁期间的利息和手续费，然后连同设备成本按支付次数平均的方法。

在这种方法下，每次应该支付的租金按下式计算：

$$R=\frac{(C-S)+I+F}{N}$$

式中：R——每次应该支付的租金；

C——租赁设备的购置成本；

S——租赁设备的预计残值；

I——租赁期间的利息费用；

F——租赁期间的手续费；

N——租赁期限。

［例 4-3］ 东兴公司于 2000 年 1 月 1 日从租赁公司租入一套设备，价值 100 万元，租期为 5 年，预计租赁期满时的残值为 3 万元，归租赁公司所有。年利率为 9%，租赁手续费为设备价值的 2%，租金每年年末支付一次。则该公司每年应该支付的租金计算如下：

$$R=\frac{(100-3)+[100\times(1+9\%)^5-100]+100\times2\%}{5}=15.3(\text{万元})$$

通过上面的分析可以看出，平均分摊法比较容易理解，而且计算也很简单，但它没有充分考虑资本的时间价值因素。

（2）等额年金法。等额年金法是运用年金现值原理来计算每期应付租金的方法。在这种方法中，通常将利率和手续费率综合考虑，来确

定一个租赁费率，作为计算年金的贴现率。根据后付年金现值的计算公式，可推导出计算后付等额租金方式下每年年末支付租金的公式：

$$R=\frac{PV}{PVIFA_{i,n}}$$

式中：R——每年支付的租金；

PV——等额租金的现值或设备的购置成本；

$PVIFA_{i,n}$——年金现值系数；

i——租赁费率；

n——支付租金期数。

［例4-4］ 东兴公司从租赁公司租入一台设备，设备价款为1 000万元，租赁期限为10年，到期后设备归承租公司所有，租赁费率（贴现率）为12%，租金于每年年末等额支付，则每年应付的租金为：

$$R=\frac{PV}{PVIFA_{i,n}}=\frac{1\ 000}{PVIFA_{12\%,10}}$$

$$=\frac{1\ 000}{5.650\ 2}=177(\text{万元})$$

上例中，如果租金于每年年初支付，则每年应付的租金为：

$$R=\frac{PV}{(PVIFA_{i,n})(1+i)}=\frac{1\ 000}{(PVIFA_{12\%,10})(1+12\%)}$$

$$=\frac{1\ 000}{5.650\ 2\times 1.12}=158(\text{万元})$$

（四）融资租赁筹资的优缺点

1. 优点

（1）能够迅速地获得所需资产。融资租赁是一项融资与融物相结合的筹资方式，往往比借款购买设备更迅速，因此，公司在筹集资本的同时，即可获得长期资产的使用权。

（2）增加了筹资的灵活性。租赁可以避免长期借款所附加的多种限制性条件，从而为公司经营活动提供了更大的弹性空间。

（3）可以避免设备陈旧过时的风险。随着现代科学技术的不断进步，设备陈旧过时的风险很高，而多数租赁协议规定此种风险由出租人承担，承租公司可因此而部分避免这种风险。

（4）有利于减轻公司的所得税负担。租赁费用相对固定不变，且可在所得税前支付，这样可获得财务杠杆利益，减轻公司的税收负担。

（5）租赁可提供一种新的资金来源。有些公司，由于种种原因，如负债比率过高等，不能向外界筹集大量资金。在这种情况下，采用租赁的形式可使公司在资金不足而又急需设备时，不用付出大量资金就能及时获得所需设备。

（6）全部租金通常在整个租赁期内分散支付，不用到期归还大量本金，可适当减低公司不能偿付的风险。

2. 缺点

（1）租赁成本高。尽管租赁没有明显的利息成本，但出租人所获得的报酬隐含于租金中。一般而言，许多租赁的租金（包括隐含报酬）要高于债券利息，其租金总额通常要高于设备价值的30%左右。

（2）丧失资产的残值。租赁期满，除非承租公司购买该资产，否则其残值一般归出租人所有，这也是承租公司的一种机会损失。

（3）难以改良资产。未经出租人同意，承租人不得擅自对租赁资产加以改良。

第四节　混合资本

混合资本兼具权益资本和债务资本的特点，主要有优先股、认股权证、可转换证券三种筹资形式。

一、优先股

（一）优先股的特征

优先股是一种混合性证券，在某些方面类似于普通股，其他方面则类似于债券。其主要特征是：

（1）优先分配公司股利和剩余财产。在普通股发放股利之前，必须首先发放优先股股利，而且在公司破产时，优先股股东的索取权优先于普通股股东，但次于公司债权。

（2）股利固定。这一点和债券类似，但其股利支付没有强制性，即使不支付股利也不会造成违约，从而不会使公司面临破产。

（3）通常有面值。与普通股不同，优先股通常具有面值。面值的重要意义在于：第一，它代表了公司清算时所要付给优先股股东的数额；第二，面值是计算优先股股利的基础，优先股股利通常以面值的百分率表示。

（二）优先股的种类

根据具体权利的不同，可将优先股分为不同种类。

（1）累积优先股和非累积优先股。累积优先股是指在任何营业年度内未支付的股利可以累积起来，由以后年度的盈利一起支付的优先股股票。当公司的营业状况不好、无力支付固定股利时，可将股利累积起来，当公司的营业状况好转时再补发这些股利。一般而言，一个公司只有把所欠的优先股股利全部支付以后，才能支付普通股股利。非累积优先股是仅按当年利润分配股利，而不予累积支付的优先股股票。显然，非累积优先股不利于保护该类股票所有人的权益，因此累积优先股比非累积优先股具有更大的吸引力。

（2）参与优先股和非参与优先股。参与优先股是指优先股股东不仅能获取固定股利，而且还有权与普通股股东一同参加公司剩余利润的分配。其中，全部参与优先股股东有权与公司普通股股东等额分享公司剩余利润；部分参与优先股股东只能在规定限额内参与公司剩余利润的分配。非参与优先股是指只能领取固定股利，不能参与公司剩余利润分配的优先股。

（3）可转换优先股和不可转换优先股。可转换优先股是指股东有权在一定时期内，按一定比例将优先股转换为普通股的股票。转换比例是事先确定的，转换权的行使取决于优先股和普通股的现行市价。如果公司普通股价格上升，优先股股东将行使这一权利，从中获利；如果公司普通股价格下降，优先股股东将放弃这一权利，继续享受优先股的好处。可转换优先股使其股东在公司经营不稳定时受到保护，在公司盈利时又可分享成功的好处。但这种优先股出售价格较高，公司可筹集更多的资金，因而普通股股东不会遭受额外的损失。不可转换优先股是指仅仅获取固定股利，不能转换为普通股的优先股。

（4）可赎回优先股和不可赎回优先股。可赎回优先股是指在有关

的发行合同条款中，赋予股份公司有权在发行该股票之后按照事先规定的价格和方式收回的优先股。这种优先股与可转换优先股的选择权刚好相反，可转换优先股的转换选择权在优先股股东，可赎回优先股的选择权在公司。优先股的可赎回性给予了公司筹资的灵活性，因此，其发行价格较低而赎回价格一般高于股票的面值。不可赎回优先股是指在有关的发行合同条款中，没有赋予公司有赎回权利的优先股。公司如要收回这类股票，只能在证券市场上按市价购买，或者以其他证券调换优先股。

（5）有表决权优先股和无表决权优先股。有表决权优先股是指优先股股东有权参与公司的管理，能够参加股东大会并选举董事的优先股。这种优先股在实际中并不多见，其表决权根据发行时的规定不同有永久性表决权、临时性表决权和特别表决权之分。

（6）股利可调整优先股。股利可调整优先股是指股利率可以调整的优先股股票。其特点是股利率不是固定不变的，而是根据国库券的利率以及金融市场的情况经常进行调整。

（三）优先股筹资的优缺点

1. 优点

优先股筹资的主要优点是：

（1）优先股股利的支付是固定的，但与债券不同的是，其股利支付又具有一定的灵活性，如果公司财务状况不佳，可以暂时不支付股利，从而不会因此导致公司破产。

（2）发行优先股可以保持普通股股东的控制权。因为大部分优先股没有投票权或只有有限的投票权，因此发行优先股一般不会稀释原有普通股股东的控制权。

（3）由于优先股一般没有到期日，不用偿还本金，这实际上相当于一笔无限期的债务。而对于可赎回优先股，公司可以根据需要赎回，使得使用这笔资金更具有弹性，有助于公司合理安排资金调度和资本结构。

（4）优先股资本属于自有资金，因此，发行优先股扩大了权益基础，可适当增加公司的信誉，增强公司的负债能力。

2. 缺点

利用优先股筹资也有其不足，主要表现为：

（1）优先股的筹资成本较高。优先股股利是以税后利润支付的，因而不能获得税收上的好处，所以其成本一般高于债券的成本。

（2）发行优先股的限制较多。发行优先股，通常有许多限制条件，例如，对普通股股利支付上的限制、对公司负债筹资的限制等。

（3）优先股股利可能会形成一项财务负担。虽然公司可以不支付优先股股利，但公司股东一般希望能支付股利，因此，只要条件允许，公司都会尽量支付股利。当公司经营状况不好时，股利会成为公司一项较重的财务负担，这有时会加大公司的财务风险和普通股的成本。

二、认股权证

（一）认股权证的概念及特征

认股权证是由公司发行的一种凭证，它规定其持有者有权在规定期限内、以特定价格购买发行公司一定数量的股票。

从本质上看，认股权证是以股票或其他某种类型证券为标的物的一种长期买进期权，期权的买方为投资者，期权的卖方为发行公司。

认股权证的特征主要有以下几个方面：

（1）认股权证实质上是给予持有者的一种期权，持有人既可以在将来实施这种权利，也可以不实施这种权利。

（2）认股权证经常和公司的其他证券通常是长期债券一起发行，以增加这些证券对投资者的吸引力。如当公司准备发行利率较低的长期债券时，往往伴随着认股权证的发行，目的是刺激投资者购买这些证券。

（3）可分离性。一般情况下，认股权证同原有的债券或股票是可以分离的，即它发行以后可以与其基础证券脱离，具有独立的价值，可以在证券市场上单独进行交易。

（4）认股权证的持有者一般不参加公司股利的分配，也没有对公司的控制权和投票权，对公司的资产和收入也没有要求权。

（二）认股权证在筹资中的应用

在20世纪70年代以前，认股权证通常是一些成长迅速的小公司

发行债券或优先股时作为“甜头”(sweeteners)来吸引投资者时才使用的,因为投资者认为这些小公司具有很大的风险,除非他们愿意支付很高的利息或接受非常苛刻的条件,否则就难以出售任何长期债券。直到20世纪70年代,美国电话电报公司(AT&T)发行附认股权证债券筹集到15.7亿美元的资金,才开创了大公司利用附认股权证债券筹集巨额资金的先例。自此以后,认股权证成为西方发达国家金融市场上普遍采用的一种金融产品和筹资工具。

(三)认股权证筹资的作用

(1)吸引投资者。在公司发行债券或优先股等时,给予投资者购买普通股的选择权相当于给投资者提供了一个以小搏大的工具,可以有效刺激投资者的投资欲望,使公司较容易筹集到所需资金。

(2)为公司筹集额外资金。除吸引投资者关注公司的普通股、债券等筹资工具外,由于认股权证本身具有独立的价值,所以还能够为发行公司筹集一笔额外资金,从而增强公司的资本实力和运营能力。

三、可转换证券

可转换证券是指由股份公司发行的、可以按照一定条件转换为公司普通股股票的证券。

可转换证券主要有可转换债券和可转换优先股。由于可转换债券和可转换优先股之间有许多相似之处,而且,可转换债券在现实生活中的应用更为普遍,所以,本章主要介绍可转换债券的有关问题。

(一)可转换债券的基本特征

可转换债券是一种以公司债券为载体、允许持有人在规定时间内按规定的价格转换为公司普通股股票的金融工具。

可转换债券的特性主要包括:

1. 期权性

可转换债券的期权性主要体现在它给予投资者的选择权上,在规定的期限内,投资者可以选择将债券转换为普通股股票,也可以放弃转换权利。由于可转换债券持有人具有将来买入股票的权利,因此,它实质上是一种买入期权,期权的卖方为发行公司。

2. 赎回性

可转换债券一般都具有赎回条款，它规定发行公司在可转换债券转换前，可以按照一定条件赎回债券。发行公司行使赎回权的目的，是迫使投资者将债券转换为股票。

3. 双重性

可转换债券在转换之前，属于债券性质；若在转换期间，投资人未将其转换为股票，则发行公司到期必须无条件支付本金及利息。而同时，只要投资者愿意，可按约定随时将可转换债券转换为公司股票，成为公司的股权投资者。

（二）可转换债券的转换

1. 转换比率和转换价格

转换比率是可转换债券合约最重要的内容，它是指每张可转换债券能转换为普通股股票的数量。与转换比率相关的是转换价格，即可转换债券在转换为普通股股票时，投资者应支付的每股价格。通常，转换价格一般高出可转换债券发行时股票市价的 10%～30%左右。在可转换债券出售后，通常都要随着股票的分割和股利分配调整其转换价格，如普通股 1 股分割为 2 股时，其转换价格也将下降 50%。

转换比率和转换价格是一个问题的两个方面，知道了其中的一个，就可以计算出另外一个。二者的关系可以表示为：

$$\text{转换价格}=\frac{\text{债券面值}}{\text{可转换为普通股的股数}}=\frac{\text{债券面值}}{\text{转换比率}}$$

或

$$\text{转换比率}=\frac{\text{债券面值}}{\text{转换价格}}$$

［例 4-5］ 在 2006 年 7 月 1 日，东兴公司以平价发行面值为 1 000 元的可转换债券，在 2011 年 7 月 1 日到期前的任何时间内，持有人可将每张债券转换为 20 股普通股股票，因此，其转换比率为 20，则转换价格为：

$$\text{转换价格}=\frac{\text{债券面值}}{\text{转换比率}}=\frac{1\,000}{20}=50(\text{元})$$

反过来，可以通过转换价格计算转换比率，如上例中，转换价格为

40 元,则转换比率为:

$$转换比率=\frac{债券面值}{转换价格}=\frac{1\ 000}{40}=25$$

即每张债券可转换为 25 股普通股。

2. 转换期限与赎回条款

转换期限是指可转换债券持有人行使转换权利的有效期限。一般来说,在发行结束 6 个月后至债券到期前,持有人可随时行使转换权利。

(三) 可转换债券筹资的优缺点

1. 优点

可转换债券筹资的主要优点有:

(1) 发行初期资本成本较低。由于可转换债券给予其持有者在股票价格有利时进行转换的选择权,因此,其实际利率低于同等条件的不可转换债券利率。

(2) 通过发行可转换债券为公司提供了一种以高于当期股价发行新股的可能,其原因是可转换债券的转换价格高于新股的发行价格。许多公司实际上希望通过发行普通股来筹集权益资本,但由于某种原因导致普通股市价偏低,要筹集相同数量的资金,公司必须发行更多的股票。采用可转换债券,公司可将转换价格定在高出当期股价的 10%~30%的水平,这样当可转换债券转换为普通股时,普通股实际增加的数量会较原来减少 10%~30%,从而减少了股份的外流,保护了现有股东的权益。

2. 缺点

发行可转换债券筹资有四个主要的缺点:

(1) 虽然可转换债券能使公司以高于当期股价的价格筹得资金,但如果公司股票大幅度上涨,实际会减少公司筹资数量。

(2) 在发行可转换债券的初期,其发行成本较低,但当可转换债券转换为普通股时,这种低成本的优势将丧失。

(3) 由于可转换债券可能转换为普通股,一旦转换,则普通股每股收益将下降。

（4）如果公司实际想要筹集的是权益资本，而在发行后，当股价并没有上涨到足以吸引投资人将可转换债券转换成普通股时，转换不会发生，这部分债券将成为“呆滞债券”。“呆滞债券”的存在，会增加公司的财务风险，降低公司筹资的灵活性。

思 考 题

1. 当公司出于不同目的筹资时，应如何选择恰当的筹资方式，并将筹资渠道与筹资方式相配合？

2. 权益资本与债务资本相比，各自具有哪些优缺点？公司在选择筹资方式时，除了考虑这些优缺点，还需要考虑哪些因素？

3. 长期债券与可转换债券之间是什么关系？它们对公司的资本结构有什么不同影响？

4. 怎么理解融资租赁也是一种筹资方式？与经营租赁相比，它具有什么特点？在运用融资租赁筹资时，公司应注意哪些问题？

5. 认股权证与普通股之间是什么关系？

第五章 企业筹资决策

第一节 资 本 成 本

一、资本成本的含义与结构

资本成本，也称为资金成本，是指公司筹措和使用资本而付出的代价。

从广义上来讲，公司筹集和使用任何短期资本和长期资本，都要付出代价，也即存在资本成本。但由于资本主要用于公司的长期投资决策和筹资决策，因此，资本成本研究的重点是筹集和使用长期资本的成本。

资本成本一般包括筹资费用和用资费用两部分。

筹资费用是在资本筹集过程中为获取资本而支付的各项费用，如

发行股票、债券支付的印刷费用以及发行手续费用、宣传广告费用、律师费用、资信评估费、公证费、担保费等。这些费用一般是在公司筹资时一次性支付的，在资本使用过程中不再发生，因而可以视为对筹资数额的一项扣除。

用资费用是公司占用资本所支付的费用，如向股东支付的股利、向债权人支付的利息等，这是资本成本的主要内容。

资本成本可以用绝对数来表示，也可以用相对数来表示，但在财务管理中，一般用相对数来表示，即表示为用资费用与实际筹资额的比率。其通用的计算公式为：

$$\text{资本成本}=\frac{\text{每年的用资费用}}{\text{筹资数额}-\text{筹资费用}}$$

二、资本成本的类型与作用

资本成本有多种表现形式，根据不同的使用情况，一般分为个别资本成本、加权平均资本成本和边际资本成本三种。

（一）个别资本成本

个别资本成本是指公司所筹集的各种长期资本各自的成本。

不同的资本形式各自具有不同的个别资本成本。公司的长期资本由权益资本和债务资本两部分构成，其成本分别被称为权益资本成本和债务资本成本。

个别资本成本可以用来比较各种筹资方式的优劣。长期资本的筹集有多种方式可以选择，可以把不同筹资方式下的资本成本作为比较的指标之一。

（二）加权平均资本成本

加权平均资本成本即所有资本的成本。它根据各种资本的个别成本按照个别资本占全部资本的比重为权数进行加权平均计算出来，也可称为综合资本成本。

公司通常通过多种渠道、采用多种方式筹措资本，此时，个别资本成本已经无法反映公司的整体资本成本水平，这就需要计算公司各种不同资本的加权平均资本成本。

加权平均资本成本在公司的经营决策当中具有非常重要的作用：

（1）加权平均资本成本是进行筹资组合决策的依据。

企业长期资本通常是采用多种方式的筹资组合构成的，通过比较每种筹资组合方案的总体资本成本，可以进行不同筹资组合方案的选择。

（2）加权平均资本成本是评价投资项目、比较投资方案的标准。

一个投资项目，只有投资报酬率高于资本成本，该项投资才是有利可图的。因此，可以将资本成本视为最低报酬率，作为分析投资项目可行性、选择投资项目的取舍标准。

在利用净现值指标进行决策时，常以资本成本作为贴现率。当净现值为正时，投资项目可行；反之，则不可行。因此，采用净现值指标评价投资项目时，离不开资本成本。

在利用内部报酬率指标进行投资决策时，一般以资本成本作为基准率。即只有当投资项目的内部报酬率高于资本成本时，投资项目才可行；反之，则投资项目不可行。因此国际上通常将资本成本作为是否采用投资项目的取舍率，是比较、选择投资方案的主要标准。

（3）加权平均资本成本是衡量企业经营业绩、制定激励报酬计划的基准。

如果企业经营的利润高于资本成本，应当认为经营得好，对相关人员给予适当激励；反之，应当认为经营不善，必须加以改进，并对责任人进行一定惩罚。

（三）边际资本成本

个别资本成本和加权平均资本成本是公司过去筹集的或目前正在使用的资本的成本。然而，随着时间的推移或筹资条件的变化，尤其是随着筹资规模的变化，个别资本成本和加权平均资本成本都要发生变化。因此，公司在未来追加筹资时，还要考虑新筹集资本的成本，这就需要计算边际资本成本。

边际资本成本是指资本每增加一个单位而增加的成本。

边际资本成本是企业进行追加筹资决策的依据。企业为扩大经营规模，必然增加筹资数量。当筹资数量增加、资本的边际成本超过了企业的承受能力时，企业就不能再增加筹资数额。

三、资本成本的计算

（一）个别资本成本的计算

1. 长期借款成本

根据资本成本计算的通用公式，长期借款的资本成本可表示为：

$$K_l=\frac{I(1-T)}{L(1-F_l)}=\frac{R_lL(1-T)}{L(1-F_l)}=\frac{R_l(1-T)}{1-F_l}$$

式中：K_l——长期借款成本；

I——长期借款年利息；

T——企业所得税税率；

L——长期借款筹资额，即借款本金；

F_l——长期借款筹资费用率；

R_l——长期借款年利率。

由于长期借款的筹资费主要是借款手续费，数额很低时可以忽略不计，因此，上式可以简化为：

$$K_l=R_l(1-T)$$

［例 5-1］ 信方公司向银行举借长期借款 500 万元，为期 3 年，年利率为 8%，每年付息一次，到期一次还本。筹资费用率为 0.5%，企业的所得税率为 33%①，这笔长期借款的资本成本计算如下：

$$K_l=\frac{500\times8\%\times(1-33\%)}{500\times(1-0.5\%)}=5.39\%$$

需要指出的是，在长期借款附加补偿性余额的情况下，长期借款的筹资额应扣除补偿性余额这一部分，因而长期借款成本将会提高。

2. 债券成本

债券成本与长期借款成本相比较，相同点是利息也在所得税前支付，不同的是债券的筹资费用较高而不可忽略不计，这些筹资费用主要包括申请发行债券的手续费、债券注册费、印刷费、上市费以及推销费用等。而且债券利率通常高于长期借款利率，因此，债券成本一般高于长期借款成本。另外，由于债券发行可以有平价、溢价和折价等不同形

① 此处企业所得税率是假设税率，不一定与当前税率相符。全书余同。

式，所以在计算债券成本时，筹资额要以实际发行的价格为准。

债券成本的计算公式为：

$$K_b=\frac{I_b(1-T)}{B(1-F_b)}$$

式中：K_b——债券成本；

I_b——债券年利息，它等于债券面值与票面利率的乘积；

T——企业所得税税率；

B——债券筹资额；

F_b——债券筹资费用率。

［例 5-2］ 信方公司发行总面额为 500 万元的债券，票面利率为 10%，发行总价格为 600 万元，发行费用占发行总价格的 5%，公司所得税率为 33%，则该公司债券的成本为：

$$\frac{500\times10\%\times(1-33\%)}{600\times(1-5\%)}=5.88\%$$

如果发行总价格为 500 万元，则债券成本为：

$$\frac{500\times10\%\times(1-33\%)}{500\times(1-5\%)}=7.05\%$$

如果发行总价格为 400 万元，则债券成本为：

$$\frac{500\times10\%\times(1-33\%)}{400\times(1-5\%)}=8.82\%$$

3. 优先股成本

优先股股利通常是固定的，并且由于优先股股利是以税后利润支付的，因此优先股的成本计算不涉及税收调整问题。优先股成本可按下式计算：

$$K_p=\frac{D_p}{P_0(1-F_p)}$$

式中：K_p——优先股成本；

D_p——优先股每年的股利；

P_0——发行优先股的筹资额；

F_p——优先股的筹资费用率。

［例 5-3］ 信方公司发行优先股总面额为 1 000 万元，发行总价

格为 1 500 万元，筹资费用率为 6%，规定年股利率为面值的 15%。则该优先股的成本为：

$$K_p = \frac{1\ 000 \times 15\%}{1\ 500 \times (1-6\%)} = 10.64\%$$

4. 普通股成本

普通股成本的确定方法与优先股基本相同。但普通股的股利并不固定，而是随着公司经营状况的变动而变动。

确定普通股的成本，一般有三种方法：

（1）通过普通股估价方法确定其资本成本。

根据普通股的估价公式，普通股的现值为：

$$V = \sum_{t=1}^{n} \frac{D_t}{(1+K_s)^t} + \frac{V_n}{(1+K_s)^n}$$

式中：V——股票现在价格；

V_n——未来出售时预计的股票价格；

K_s——投资人要求的必要报酬率，从另一个角度来看也就是公司要承担的普通股资本成本；

D_t——第 t 期的预期股利；

n——预计持有股票的期数。

该公式是计算普通股价值的基本模型，同样也是确定普通股成本的基本模型。由于普通股无到期日，也即，当 $n \to \infty$ 时，$\frac{V_n}{(1+K_s)^n} \to 0$，则普通股的价值为：

$$V = \sum_{t=1}^{n} \frac{D_t}{(1+K_s)^t}$$

从上式中可以看出，普通股的成本和股利有着极为重要的关系。根据普通股股利支付的不同特点，从上式中可以推导出不同的确定普通股成本的公式。

第一种情况，股利每年固定不变。

这时，股利实际上相当于永续年金，计算公式可以简化为：

$$K_s = \frac{D}{V_0}$$

如果把筹资费用考虑进去，则

$$K_s=\frac{D}{V_0(1-F_s)}$$

F_s 在这里代表普通股的筹资费用率。

该公式又称为零增长模型，也即每年的普通股股利保持不变，股利增长率为零。

第二种情况，股利固定增长。

在现实生活中，随着公司的发展，一些公司的股利是不断增加的。在这种情况下普通股的价值为：

$$V=\frac{D_0(1+g)}{K_s-g}=\frac{D_1}{K_s-g}$$

式中：g 代表股利年增长率，D_1 代表第一年度股利。其他符号含义同前。

由该式可得普通股的成本为：

$$K_s=\frac{D_0(1+g)}{V}+g$$

如果将普通股发行时的筹资费用考虑进去，修正得出普通股资本成本计算公式为：

$$K_s=\frac{D_0(1+g)}{V(1-F_s)}+g=\frac{D_1}{V(1-F_s)}+g$$

这一模型被称为股利增长模型，又被称为贴现现金流方法，是一种常见的确定普通股成本的方法。

［例 5-4］ 信方公司发行普通股总面值为 500 万元，总发行价格为 600 万元，筹资费用率为 5%，预计第一年股利率为 12%，以后每年增长率为 4%，则普通股的成本可计算为：

$$\frac{500\times12\%}{600\times(1-5\%)}+4\%=14.53\%$$

（2）通过资本资产定价模型确定普通股成本。

根据第二章，资本资产定价模型可以表示为：

$$K_i=R_F+\beta_i(K_M-R_F)$$

式中：K_i——第 i 种股票或第 i 种证券组合的必要报酬率；

R_F——无风险报酬率；

β_i——第 i 种股票或第 i 种证券组合的 β 系数；

K_M——所有股票或所有证券的平均报酬率。

在市场均衡的条件下，投资者要求的必要报酬率与筹资者的资本成本相等，即

$$K_s = K_i = R_F + \beta_i (K_M - R_F)。$$

上述公式表明，公司普通股的资本成本等于无风险利率加上适当的风险报酬率。

［例 5-5］ 某公司股票的 β 系数为 2，无风险利率为 6%，市场股票的平均报酬率为 10%，则该普通股的成本为：

$$K_s = 6\% + 2 \times (10\% - 6\%) = 14\%$$

（3）债券收益加风险报酬率法。

这种方法是在公司长期债券收益率的基础上加一定的风险报酬率作为公司普通股的成本，用公式表示为：

普通股成本 = 长期债券收益率 + 风险报酬率

长期债券收益率可从公司取得或通过投资银行得知，风险报酬率可通过对投资者的调查确定，一般为 4%～6%。这种方法的依据是，普通股股东比债权人承担更大的风险，因此，他们要求的报酬率相对较高。

5. 留存收益成本

公司的留存收益是由公司的税后净利形成的，它属于普通股股东的权益。从表面上看，公司使用留存收益似乎不花费什么成本，但实际上，股东之所以愿意将其留存于公司而不是作为股利分配投资于别的项目，必然要求有相应的报酬作为其补偿，其报酬率至少应该等于投资于公司普通股应获得的报酬，否则，股东会要求将留存收益分配并将其投资于其他的项目。换句话说，公司留存收益作为一种资本来源，也有其成本，只不过是一种机会成本。因此，留存收益成本的确定方法与普通股成本的确定方法基本相同。但由于使用留存收益资本不需要支付发行费用，因而不需要考虑筹资费用。其计算公式为：

$$K_e = \frac{D_1}{V_0} + g$$

当公司的股利固定不变时，其计算公式为：

$$K_e = \frac{D}{V_0}$$

式中：K_e——留存收益成本。

其余符号定义同前。

（二）加权平均资本成本的计算

掌握公司各种资本所占的比重和各自的成本之后，就可以据之计算加权平均资本成本，其计算公式为：

$$K_w = W_l K_l + W_b K_b + W_p K_p + W_s K_s + W_e K_e$$

或者可以表示为：

$$K_w = \sum_{j=1}^{n} W_j K_j$$

式中：K_w——加权平均的资本成本；

W_l、K_l——银行长期借款资本在全部资本中的比重以及银行借款成本；

W_b、K_b——债券资本在全部资本中的比重以及债券的资本成本；

W_p、K_p——优先股资本在全部资本中的比重以及优先股资本成本；

W_s、K_s——普通股资本在全部资本中的比重以及普通股资本成本；

W_e、K_e——留存收益在全部资本中的比重以及留存收益的成本；

W_j——第 j 种资金占全部资本的比重，即权数；

K_j——第 j 种资本的成本；

$\sum_{j=1}^{n} W_j = 1$，n——公司长期资本的种类。

需要特别指出的是，计算加权平均资本成本所用的权数即 W_j 一般

有三种确定方法：

（1）以账面价值作为权数。即以各类资本的账面价值为基础，计算各类资本占总资本的比重。按照账面价值确定权数，易于从资产负债表上直接取得相关资料，且计算结果较为稳定；但当债券和股票的市场价值脱离账面价值太多时，就会使加权平均资本成本产生较大偏差，不利于决策。

（2）以市场价值作为权数。即以各类资本的市场价值为基础，计算各类资本的市场价值占总资本市场价值的比重。按照市场价值确定权数可以反映公司目前实际的资本成本水平，有利于决策；但当证券市场价格波动频繁剧烈时，市场价值不容易获得。

（3）以目标价值为权数。即以各类资本未来预计的目标市场价值为基础，计算各类资本未来目标价值占总资本目标价值的比重。按照债券、股票的目标市场价值确定权数，能够体现期望的资本结构。但实际上，要客观合理地确定目标价值权数是一件颇为困难的事情。

［例 5-6］ 信方公司共有长期资本 1 000 万元，其中长期借款 100 万元，债券 250 万元，优先股 100 万元，普通股 350 万元，留存收益 200 万元，其个别资本成本分别为 5.39%、7.05%、10.64%、14.53%、12%。试计算该公司加权平均的资本成本。

$$
\begin{aligned}
K_w &= W_l K_l + W_b K_b + W_p K_p + W_s K_s + W_e K_e \\
&= \frac{100}{1\,000} \times 5.39\% + \frac{250}{1\,000} \times 7.05\% + \frac{100}{1\,000} \times 10.64\% \\
&\quad + \frac{350}{1\,000} \times 14.53\% + \frac{200}{1\,000} \times 12\% \\
&= 10.85\%
\end{aligned}
$$

（三）边际资本成本的计算

1. 边际资本成本的计算

边际资本成本是加权平均资本成本的一种特殊形式，实际就是追加筹资的加权平均资本成本，其计算方法与加权平均资本成本相类似。其计算公式是：

$$K'_w = \sum_{j=1}^{n} W'_j K'_j$$

式中：K'_w——边际资本成本；

K'_j——第 j 种追加筹资的个别资本成本；

W'_j——第 j 种追加筹资在全部追加筹资中的比重，即权数；

n——追加筹资的种类。

［例 5-7］ 某公司拟追加筹资 1 000 万元，筹资结构为长期借款 15%，债券 25%，普通股 60%，个别资本成本分别为 5%、11%、14%，则追加筹资的边际资本成本为：

$$K'_w = 5\% \times 15\% + 11\% \times 25\% + 14\% \times 60\%$$
$$= 11.9\%$$

2. 边际资本成本规划

资本市场的实际运作情况是：资本需要量越大，资本供给者的要求越高，各种筹资方式下的个别资本成本会随个别筹资数额的增加而提高，与此同时，边际资本成本也随追加筹资总额呈现阶段性变化趋势（见图 5-1）。

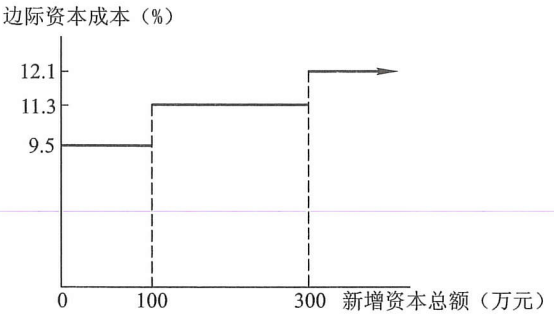


图 5-1 边际资本成本与筹资总额的关系

下面通过一个实例来介绍边际资本成本规划的具体步骤。

［例 5-8］ 信方公司现有资本 1 亿元，其资本结构为：长期借款 0.20，债券 0.30，普通股 0.50；公司为扩大经营规模，拟追加筹资 2 600

万元。边际资本成本规划步骤如下：

（1）确定拟追加筹资的资本结构。一般情况下，应根据原有资本结构和目标资本结构的差距确定追加筹资的资本结构。目标资本结构是公司根据投资计划确定的各种筹资方式所占的比重。

本例假定原有资本结构已比较合理，可以作为目标资本结构，因此，追加筹资的资本结构应与原有的资本结构相同，即长期借款 0.20，债券 0.30，普通股 0.50。

（2）预测各种追加筹资的个别资本成本。随着企业规模的变化，筹资能力发生变化，再加上资本市场状况也会随经济情况有所变化，因此，各种追加筹资的个别资本成本不是一成不变的，需要预先预测。本例预测情况见表 5-1。

表 5-1　追加筹资的个别资本成本预测

资本来源	资本结构	筹资数额	资本成本
长期借款	0.20	100 万元以内	5%
		100 万元~500 万元	6%
		500 万元以上	7%
债券	0.30	240 万元以内	8%
		240 万元~600 万元	9%
		600 万元以上	10%
普通股	0.50	800 万元以内	11%
		800 万元~1 500 万元	12%
		1 500 万元以上	13%

（3）计算筹资总额分界点。筹资总额分界点是公司的边际资本成本发生变化之前能够筹集到的资金数量。

从表 5-1 中可以看出，对于每种筹资方式，在一定的资本成本下，筹资数额是有限的，超过这个数额就会引起资本成本的上升。由于目标资本结构已经确定，每种筹资方式的数额变动必然对应着筹资总额

的变动。我们需要关注的是某种筹资方式的限额对应筹资总额的何种水平。超过这一水平，意味着个别资本成本的上升，也必然对应着边际资本成本的提高，具有明显的分界特征，所以称为筹资总额分界点。

筹资总额分界点计算公式为：

$$\text{筹资总额分界点}=\frac{\text{某一特定成本筹措的该项新资本的限额}}{\text{该项资本在资本结构中的比重}}$$

用符号可以表示为：

$$BP_i=\frac{TF_i}{W_i}$$

式中：BP_i——筹资总额分界点；

TF_i——第 i 种筹资方式的成本分界点；

W_i——第 i 种资本在资本结构中的比重。

本例中筹资总额分界点的计算结果如表 5-2 所示：

表 5-2　筹资总额分界点的计算

资本来源	资本结构	筹资数额	资本成本	筹资总额分界点
长期借款	0.20	100 万元以内	5%	$\frac{100}{0.20}=500$
		100 万元~500 万元	6%	
		500 万元以上	7%	$\frac{500}{0.20}=2\ 500$
债券	0.30	240 万元以内	8%	$\frac{240}{0.30}=800$
		240 万元~600 万元	9%	
		600 万元以上	10%	$\frac{600}{0.30}=2\ 000$
普通股	0.50	800 万元以内	11%	$\frac{800}{0.50}=1\ 600$
		800 万元~1 500 万元	12%	
		1 500 万元以上	13%	$\frac{1\ 500}{0.50}=3\ 000$

在表 5-2 中，以长期借款为例，当筹资数额在 100 万元以内时，其成本为 5%；而在资本结构中，长期借款的比重为 0.20。这表明在长期借款成本由 5%上升到 6%之前，企业可以筹集 100/0.20=500 万元的资本。当筹集的长期借款总额超过 100 万元而低于 500 万元时，也即

筹资总额超过500万元而低于2 500万元时，长期借款的成本就要上升到6%。其他筹资总额分界点的计算原理与此相同。

（4）计算边际资本成本。根据筹资总额分界点的计算，可以得出追加筹资总额按边际资本成本分界的范围。最后，应分别计算各段筹资范围内追加筹资总额的边际资本成本。

本例中，6个分界点区分出7个筹资范围，分别为：0～500万元；500万元～800万元；800万元～1 600万元；1 600万元～2 000万元；2 000万元～2 500万元；2 500万元～3 000万元；3 000万元以上。边际资本成本计算如表5-3所示。

表5-3　边际资本成本计算结果

序号	筹资总额范围	资本来源	资本结构	资本成本	边际资本成本
1	500万元以内	长期借款	0.20	5%	1.0%
		债券	0.30	8%	2.4%
		普通股	0.50	11%	5.5%
		边际资本成本总额			8.9%
2	500万元～800万元	长期借款	0.20	6%	1.2%
		债券	0.30	8%	2.4%
		普通股	0.50	11%	5.5%
		边际资本成本总额			9.1%
3	800万元～1 600万元	长期借款	0.20	6%	1.2%
		债券	0.30	9%	2.7%
		普通股	0.50	11%	5.5%
		边际资本成本总额			9.4%
4	1 600万元～2 000万元	长期借款	0.20	6%	1.2%
		债券	0.30	9%	2.7%
		普通股	0.50	12%	6.0%
		边际资本成本总额			9.9%

续表

序号	筹资总额范围	资本来源	资本结构	资本成本	边际资本成本
5	2 000 万元~2 500 万元	长期借款	0.20	6%	1.2%
		债券	0.30	10%	3.0%
		普通股	0.50	12%	6.0%
		边际资本成本总额			10.2%
6	2 500 万元~3 000 万元	长期借款	0.20	7%	1.4%
		债券	0.30	10%	3.0%
		普通股	0.50	12%	6.0%
		边际资本成本总额			10.4%
7	3 000 万元以上	长期借款	0.20	7%	1.4%
		债券	0.30	10%	3.0%
		普通股	0.50	13%	6.5%
		边际资本成本总额			10.9%

由于需要追加筹资 2 600 万元，从表 5-3 可以看出，2 600 万元刚刚超过 2 500 万元这个分界点 100 万元，边际资本成本却因为这 100 万元，从 10.2%上升到 10.4%。因此有必要重新审查追加筹资需求量的估计，把某些宽松的估计压缩，或是把一些不必要的开支减少，将追加筹资总额减少到 2 500 万元以内。这样，追加筹资的边际资本成本保持在 10.2%的水平上，对公司较为有利。

如果 2 600 万元的初步估计不能再减少，否则会对公司的生产经营造成不好的影响，则对照表 5-3，发现只要筹资总额不超过 3 000 万元，其边际资本成本和筹资总额在 2 600 万元时是同样的，因此，为稳妥和保证生产经营的需要，可以适当将筹资估计放松，只要不超过 3 000 万元，边际资本成本就不会上升。

此外，还可以将边际资本成本与内含报酬率进行比较，以判断有利的投资与筹资机会。

［例 5-9］ 信方公司有如下一些投资项目，其投资金额和内含报酬率见表 5-4。

表 5-4 信方公司投资项目表

投资项目	一	二	三	四	五
投资额	200	1 000	800	500	700
内含报酬率(%)	8%	11%	10.3%	9%	10%

按照一般原则，公司将在一定资金数额内优先安排内含报酬率较高的项目，因此五个项目的投资顺序为二、三、五、四、一。

根据表 5-3 中计算得到的公司边际资本成本和表 5-4 中给出的内含报酬率，可以得到图 5-2。

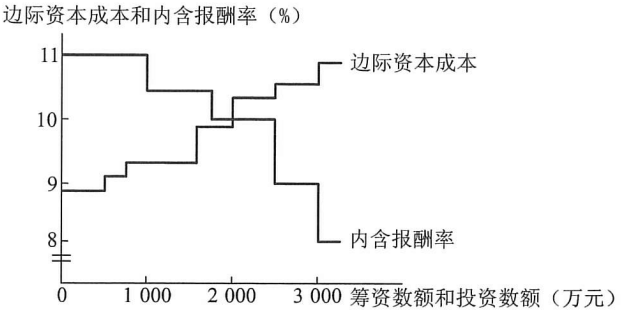


图 5-2 边际资本成本与内含报酬率的关系

图 5-2 中，投资项目的内含报酬率从高到低排列，但随着筹资数额的增加，资金的边际资本成本不断提高。内含报酬率明显超过资本成本的项目，如图中的项目二和项目三，都可以进行投资。内含报酬率低于资本成本的项目，如图中的项目五、项目四、项目一则不宜进行投资。

第二节 杠杆利益与风险

一、基本概念与原理

为了理解杠杆的利益与风险，必须首先熟悉几个基本概念。

（一）固定成本与变动成本

成本习性是指成本与业务量之间的依存关系。

按照成本习性，可以将成本划分为固定成本、变动成本和混合成本。

固定成本是指在一定时期和一定业务量范围内，其总额不受业务量增减变动的影响而固定不变的成本。这里的“一定业务量范围”称作相关范围，脱离了相关范围，固定成本就会发生变化。比如当公司要增加生产能力时，就不处于“一定业务量范围”内，此时公司可能需要改进设备或者增加新设备，都会使固定成本增加。一般来说，在相关范围内，折旧费用、租金、保险费、管理人员工资、办公费等都可视为固定成本。这些费用每年的支出水平基本相同，在产销量变动的一定范围内是固定的。正是由于这些成本是固定不变的，因而，随着产量的增加，意味着它将分配给更多数量的产品，也就是说，每单位产品的固定成本将随着产量的增加而逐渐变小。

变动成本是指其总额同业务量的总量成同比例增减变动的成本，如直接材料、直接人工等。而产品单位成本中的变动成本是保持不变的。

在成本中，有些成本虽然也随业务量的变动而变动，但不成同比例变动，不能简单地归入变动成本和固定成本，这类成本称为混合成本。

（二）边际贡献

边际贡献是销售收入减去变动成本后的差额。边际贡献的概念与成本习性有关，边际贡献只是从收入中扣除了变动成本，而没有考虑固定成本。当固定成本在相关范围内时，边际贡献越高，则企业的获利能力越强。

边际贡献除了用总量表示，还可以用单位边际贡献和边际贡献率来表示。单位边际贡献是售价减去单位变动成本后的差额，边际贡献率则是边际贡献在销售收入中所占的比重。

（三）杠杆原理

自然科学中的杠杆原理，是指通过杠杆的作用，只用一个比较小的力量便可产生更大的效果。财务管理中的杠杆原理，则是指由于固定

成本(包括生产经营方面的固定成本和财务方面的固定费用)的存在,当业务量发生比较小的变动时,利润会产生比较大的变化。这种杠杆作用包括经营杠杆、财务杠杆和联合杠杆。

二、经营杠杆

(一) 经营杠杆的利益与风险

由于存在固定生产成本而造成的息税前利润变动率大于销售额变动率的现象,叫经营杠杆或营业杠杆(operating leverage)。经营杠杆体现在对固定生产成本的利用。

1. 经营杠杆的利益

在考察经营杠杆时,隐含着一个前提假设:息税前利润的增加来自于销售额的增加,而销售额的增加来自于销售量的增加,其他因素(销售单价、单位变动成本、固定成本总额等)均保持不变。我们可以通过简化的算式来说明经营杠杆的利益。

$$息税前利润=销售收入-变动成本-固定成本$$

算式两边同时除以销售量,则可得到

$$单位息税前利润=单价-单位变动成本-\frac{固定成本}{销售量}$$

我们可以发现,单位息税前利润的增加依赖于$\left(\frac{固定成本}{销售量}\right)$的降低,在固定成本总额不变的情况下,销售量越大,则单位息税前利润越高,而且息税前利润总额的增长幅度要大于销售量的增长幅度。

[例 5-10] 信方公司生产一种小型挖掘机,单价 10 万元,每台设备变动成本 5 万元。公司每月发生固定成本 100 万元。2007 年 1 月份公司销售量为 50 台,2 月份为 80 台。信方公司是否利用了经营杠杆?如果是,经营杠杆体现在哪里?

(1) 销售量增加对单位息税前利润的影响。

$$1\text{ 月份单位息税前利润}=10-5-\frac{100}{50}=3(\text{万元})$$

$$2\text{ 月份单位息税前利润}=10-5-\frac{100}{80}=3.75(\text{万元})$$

很明显,由于销售量增加,公司的单位息税前利润在其他情况都没

有发生变化时得到了提高。

（2）经营杠杆利益。

2月份与1月份相比，销售量增长率为$\frac{80-50}{50}\times100\%=60\%$，销售额增长率同样为60%，与此同时，息税前利润增长率为$\frac{3.75\times80-3\times50}{3\times50}\times100\%=100\%$。

由于经营杠杆的存在，息税前利润增长率超过了销售额增长率。

2. 经营杠杆的风险

经营杠杆的放大效应在企业经营良好、销售量增加时会产生经营杠杆利益，然而不得不注意的是：当企业经营出现问题、销售量下降时，这种放大效应依然存在，但却变成了放大企业的风险。

［例5-11］ 信方公司1月份销售量为80台，2月份为50台，其他数据同例5-10，这时又会发生什么呢？

2月份与1月份相比，销售量变动率为$\frac{50-80}{80}\times100\%=-37.5\%$，销售额变动率同样为-37.5%，与此同时，息税前利润变动率为$\frac{3\times50-3.75\times80}{3.75\times80}\times100\%=-50\%$。

显然，由于经营杠杆的放大效应，公司销售量下降给息税前利润带来了更大影响。

（二）经营杠杆的度量

固定成本的存在给企业带来了经营杠杆，但不同企业中经营杠杆的作用程度并不完全一致。如何考察不同企业的经营杠杆作用呢？经营杠杆系数（degree of operating leverage，可表示为*DOL*）是对经营杠杆进行度量的最常用指标。经营杠杆系数，是指息税前利润变动率相当于销售额变动率的倍数。

其基本计算公式为：

$$DOL=\frac{\Delta EBIT/EBIT}{\Delta S/S}$$

式中：*EBIT*——基期息税前利润；

$\Delta EBIT$——息税前利润变动额；

S——基期销售额；

ΔS——销售额的变动额。

经营杠杆还可以通过简化公式计算。

我们用 Q_0 代表基期销售量，P 代表单价，V 代表单位变动成本，F 代表固定成本总额，Q_1 代表本期销售量，M 代表边际贡献[①]，则有：

上式中 $EBIT=Q_0(P-V)-F$，$S=Q_0P$，则 $\Delta EBIT=(Q_1-Q_0)(P-V)$，$\Delta S=(Q_1-Q_0)P$。

将 $EBIT$、S、$\Delta EBIT$、ΔS 代入基本公式，可得

$$DOL=\frac{\dfrac{(Q_1-Q_0)(P-V)}{Q_0(P-V)-F}}{\dfrac{(Q_1-Q_0)P}{Q_0P}}=\frac{Q_0(P-V)}{Q_0(P-V)-F}=\frac{M}{M-F}=\frac{M}{EBIT}$$

$$=\frac{\text{基期边际贡献}}{\text{基期边际贡献}-\text{固定成本}}=\frac{\text{基期边际贡献}}{\text{基期息税前利润}}$$

［例 5-12］ 信方公司营业资料同例 5-10，试计算该公司 2007 年 2 月份的经营杠杆系数。

（1）以基本公式计算。

由例 5-10 已知，2 月份息税前利润增长率为 100%，销售额增长率为 60%，则经营杠杆为 1.67。

（2）以简化公式计算。

$$DOL=\frac{Q_0(P-V)}{Q_0(P-V)-F}=\frac{50\times(10-5)}{50\times(10-5)-100}=1.67$$

三、财务杠杆

（一）财务杠杆的利益与风险

由于固定利息费用和优先股股利的存在，使普通股每股收益的变动幅度大于息税前利润变动幅度的现象，叫作财务杠杆（financial leverage）。

---

① 根据经营杠杆的隐含假设，除了销售量变动之外，单价、单位变动成本、固定成本总额均不发生变化，所以对它们不用下标区分。

财务杠杆体现在对成本固定的债务资本和优先股资本的利用。一般来说,债务资本的成本和优先股资本的成本,即利息费用和优先股股利,在一定期间内是固定不变的。对于股份有限公司来说,主要考察这些固定费用的存在对每股收益的影响,而对非股份有限公司来说,则可以考察这些固定费用的存在对税后总利润的影响。下面我们以股份有限公司为例进行说明。

1. 财务杠杆的利益

在考察财务杠杆时,也隐含着一个前提假设,这一假设与经营杠杆的假设有所不同。在财务杠杆中,一般认为:每股收益的增长来自于息税前利润的提高,而在息税前利润增加时利息费用和优先股股利保持不变。由于息税前利润增加,使每一单位息税前利润需要负担的利息费用和优先股股利下降,最终使每股收益增加。如果再往前追溯,息税前利润的提高又是来自于销售额的增加(销售量的增加),其他因素(销售单价、单位变动成本、固定成本总额等)均保持不变,这又回到了经营杠杆。

我们暂不考虑优先股股利,通过简化的算式来说明财务杠杆的利益。

$$\text{每股收益}=\frac{(EBIT-I)(1-T)}{N}$$

式中:$EBIT$ 为息税前利润,I 为利息费用,T 为企业所得税税率,N 为发行在外普通股股数。

由于除了 $EBIT$ 之外其他因素都保持不变,我们可以发现:在一定的利息费用基础上,$EBIT$ 越大,则每股收益越大,而且每股收益的增长幅度要大于 $EBIT$ 的增长幅度。

[例 5-13] 信方公司每月需支付利息费用 50 万元,企业所得税税率为 25%,信方公司共有普通股 100 万股。其他资料同例 5-10。信方公司是否利用了财务杠杆?如果是,财务杠杆体现在哪里呢?

(1) $EBIT$ 的增长。

1 月份息税前利润 = (10-5)×50-100 = 150(万元)

2 月份息税前利润 = (10-5)×80-100 = 300(万元)

公司 *EBIT* 增长率为 100%。

（2）每股收益的增长。

$$1\text{月份每股收益}=\frac{(150-50)(1-33\%)}{100}=0.67(\text{元})$$

$$2\text{月份每股收益}=\frac{(300-50)(1-33\%)}{100}=1.68(\text{元})$$

每股收益增长率为 151%。

由于财务杠杆的存在，每股收益增长率超过了息税前利润增长率。

2. 财务杠杆的风险

财务杠杆的放大效应在企业业绩向好时会产生财务杠杆利益，然而不得不注意的是：当企业业绩下滑时，这种放大效应依然存在，会放大企业的财务风险。

［例 5-14］ 信方公司的生产销售资料同例 5-11，每月需要支付利息费用 50 万元，所得税税率为 33%，共有普通股 100 万股。情况又将如何？

（1）*EBIT* 的下降。

1 月份息税前利润 $=(10-5)\times80-100=300$（万元）

2 月份息税前利润 $=(10-5)\times50-100=150$（万元）

EBIT 下降了 50%。

（2）每股收益的下降。

$$1\text{月份每股收益}=\frac{(300-50)(1-33\%)}{100}=1.68(\text{元})$$

$$2\text{月份每股收益}=\frac{(150-50)(1-33\%)}{100}=0.67(\text{元})$$

每股收益下降了 60%。

（二）财务杠杆的度量

为了反映财务杠杆的作用程度，我们需要测算财务杠杆系数（degree of financial leverage，可表示为 *DFL*）。财务杠杆系数，是指每股收益变动率相当于息税前利润变动率的倍数。

其基本计算公式为：

$$DFL=\frac{\Delta EPS/EPS}{\Delta EBIT/EBIT}$$

式中：EPS——基期每股收益；

ΔEPS——每股收益的变动额；

$EBIT$——基期息税前利润；

$\Delta EBIT$——息税前利润变动额。

财务杠杆还可以通过简化公式计算。

我们用 $EBIT_0$ 代表基期息税前利润，$EBIT_1$ 代表当期息税前利润，其他符号同前，则有：

上式中 $EPS=\frac{(EBIT_0-I)(1-T)}{N}$，$\Delta EPS=(EBIT_1-EBIT_0)\frac{(1-T)}{N}$

将 EPS、ΔEPS、$EBIT$、$\Delta EBIT$ 代入基本公式，可得

$$DFL=\frac{\dfrac{(EBIT_1-EBIT_0)\dfrac{(1-T)}{N}}{\dfrac{(EBIT_0-I)(1-T)}{N}}}{\dfrac{EBIT_1-EBIT_0}{EBIT_0}}=\frac{EBIT_0}{EBIT_0-I}$$

如果公司除普通股外，还有发行在外的优先股，也要给予考虑。我们用 PD 代表优先股股利，则基本公式中的 $EPS=\frac{(EBIT_0-I)(1-T)-PD}{N}$，$\Delta EPS=(EBIT_1-EBIT_0)\frac{(1-T)}{N}$，代入基本公式，可得：

$$DFL=\frac{\dfrac{(EBIT_1-EBIT_0)\dfrac{(1-T)}{N}}{\dfrac{(EBIT_0-I)(1-T)-PD}{N}}}{\dfrac{EBIT_1-EBIT_0}{EBIT_0}}=\frac{EBIT_0(1-T)}{(EBIT_0-I)(1-T)-PD}=\frac{EBIT_0}{EBIT_0-I-\dfrac{PD}{1-T}}$$

［例 5-15］ 信方公司营业资料同例 5-13，试计算该公司 2007 年 2 月份的财务杠杆系数。

（1）以基本公式计算。

由例 5-13 已知,2 月份每股收益增长率为 151%,息税前利润增长率为 100%,则财务杠杆为 1.51。

(2) 以简化公式计算。

$$DFL=\frac{EBIT_0}{EBIT_0-I}=\frac{150}{150-50}=1.5$$

四、联合杠杆

(一) 联合杠杆的概念

联合杠杆(total/combined leverage),也可以称为总杠杆,是指经营杠杆和财务杠杆的综合。

从销售量、销售额到息税前利润,从息税前利润到每股收益,固定生产经营成本和固定利息费用的存在,产生了经营杠杆和财务杠杆。如果把经营杠杆和财务杠杆结合起来,就构成了从销售量、销售额到每股收益的整个影响过程,也就成为我们通常用到的联合杠杆(如图 5-3)。在联合杠杆的作用下,每股收益的变动远远大于销售量、销售额的变动。

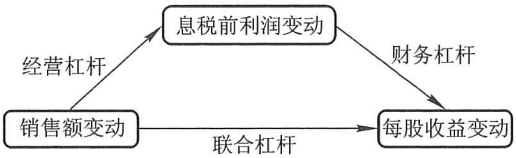


图 5-3 联合杠杆原理

与经营杠杆和财务杠杆一样,联合杠杆会带来巨大的利益,同时如果利用不当也会带来巨大的风险。

从例 5-10 和例 5-13 我们可以看到,当信方公司销售额增长 60% 时,每股收益增长 151%;从例 5-11 和例 5-14 我们可以看到,当公司销售额下降 37.5%时,每股收益下降了 60%。

(二) 联合杠杆的度量

联合杠杆系数,是普通股每股收益变动率相当于销售额变动率的倍数。

对联合杠杆的度量，可以用经营杠杆和财务杠杆的综合程度也就是联合杠杆系数（degree of total / combined leverage，可表示为 *DTL/DCL*）来反映，它是经营杠杆系数和财务杠杆系数的乘积。其基本公式可以表示为：

$$DTL = DOL \times DFL = \frac{\Delta EPS / EPS}{\Delta S / S}$$

在此基础上，我们还可以用经营杠杆系数和财务杠杆系数的简化公式来表示联合杠杆系数：

$$DTL = DOL \times DFL = \frac{Q_0(P-V)}{Q_0(P-V)-F} \times \frac{EBIT_0}{EBIT_0 - I}$$

由于 $EBIT_0 = Q_0(P-V)-F$，所以该式可以写成

$$DTL = DOL \times DFL = \frac{Q_0(P-V)}{Q_0(P-V)-F-I} = \frac{M}{M-F-I}$$

如果考虑优先股，则可以写成

$$DTL = DOL \times DFL = \frac{Q_0(P-V)}{Q_0(P-V)-F-I-\dfrac{PD}{1-T}} = \frac{M}{M-F-I-\dfrac{PD}{1-T}}$$

［例 5-16］ 根据例 5-10 至例 5-15 中的有关资料，计算信方公司 2007 年 2 月份的联合杠杆。

（1）根据基本公式。

当信方公司销售额增长 60%时，每股收益增长 151%，则联合杠杆为 2.52。

（2）根据简化公式。

$$DTL = DOL \times DFL = 1.67 \times 1.5 = 2.5$$

也就是说，当公司的销售额增长 1 倍时，每股收益会增长 2.5 倍。

第三节　资本结构决策

一、资本结构的概念及影响因素

资本结构是指企业各种资本的来源及其比例关系。

在我们分析不同筹资方式的成本以及各种杠杆的神奇效果时，总

是假定不同资本所占比重不变，以便简化问题。然而在现实的经济生活中，公司中不同资本所占的比重不可能永远保持稳定，必然会发生各种变化，此时公司的加权平均资本成本、可选择的投资项目、各种杠杆的效应、企业的价值和股东的回报等都会发生或多或少的变化。所以，选择一个合适的资本结构对于每个企业来说都至关重要。资本结构有广义和狭义之分。狭义的资本结构是指长期资本的结构；广义的资本结构是指全部资本包括长期资本和短期资本的结构。我们在这里的分析指的是狭义的资本结构，也即长期资本结构。

在考虑确定适合公司的资本结构时，有如下一些因素需要给予关注：

（1）销售收入的稳定性。同销售不稳定的公司相比，销售收入相对比较稳定的公司的债务资本比重可以适当增大、可以负担较多的固定财务费用。

（2）公司的资产结构。具有可以用来作为抵押物的资产的公司，倾向于高负债。一般来讲，一般用途的资产能被许多公司用来作为抵押物，而特定用途的资产则不行。因此，不动产公司的负债率通常都非常高，而技术开发公司的负债率都较低。

（3）公司的风险状况。增加负债将增大公司的财务风险，进而增大公司的总风险。在决定资本结构时，必须考虑公司的风险承受能力。一般来讲，当其他条件都相同时，经营风险较低的公司能更多地利用财务杠杆，承担较高的财务风险，因而有较高的负债率；而经营风险较高的公司的负债率较低。

（4）公司的成长率。公司的发展速度越快，成长率越高，对外部资本的依赖性就越强。同时，由于信息不对称的缘故，这类公司的股票价值容易被低估，因此，它们可能更多地利用债务。但同时，由于这类公司面临的不确定性更大，使它们在利用债务上也十分谨慎。

（5）公司的盈利能力。在实践中，一些回报率很高的公司如英特尔、微软和可口可乐等公司一般都很少负债。它们的高回报率使其内部积累在很大程度上能满足公司的资本需求。

（6）政府的税收政策。由于负债可以产生税收屏蔽效应，因此，公

司所得税率高的公司的“负债权益比”可能相应较高，以充分利用债务产生的税收屏蔽效应。

（7）管理人员的态度。由于没有人能证明哪种资本结构会导致更高的股票价格，所以管理人员对待风险的态度也是影响资本结构的重要因素。比较稳健的管理人员可能会采用比同行业企业更低的负债率，而一些喜欢冒险的管理人员可能使用比较高的负债率。

（8）贷款人和信用评级机构的影响。公司能否以借债的方式筹集资本以及筹集资本的数量，不仅取决于公司管理人员对负债的态度，还取决于公司的信用等级评定和贷款人的态度。如果公司的信用等级不高，贷款人将不愿意借债给公司，从而使公司无法达到它所希望的负债水平。

（9）公司的财务灵活性。公司的财务灵活性是指在公司需要资本时，从不同筹资渠道获取资本的能力。由于公司从每一渠道筹集资本的数量是有限的，而且是相互影响的，因此，公司当前的筹资决策和资本结构的确定必然会对未来的筹资方式和筹资数量产生影响。例如，公司当前的负债率很高，可能会使公司在今后一段时间内不能利用债务筹资，或者只能以较高的成本筹资。因此，公司在筹集资本时，不仅需要考虑筹资方式问题，而且需要考虑不同筹资方式的筹集时机问题。

（10）市场状况。股票市场和债券市场的波动会影响到公司的目标资本结构。例如，在“垃圾债券”市场不景气时期，对于信用等级在BBB之下的公司，其发行长期债券就十分困难，除非其利率相当高。这迫使需要资本的低信用等级公司转向股票市场或短期债券市场筹集资本，而暂且不考虑其最优资本结构。当市场条件好转，这些公司再发行长期债券，进而将其资本结构调整为目标资本结构。

最优资本结构是指在特定的条件下，使公司筹资的加权平均资本成本最低，企业价值最大的资本结构。

在考虑了各种影响因素之后，是不是能找到公司的最优资本结构呢？从理论上来讲，最优资本结构是客观存在的。但由于公司内部和外部环境经常发生变化，筹资时机和筹资成本很难精确确定，因此寻找最优资本结构十分困难。不过，在进行筹资决策时，有一些方法可以帮

助理财人员有效地确定合理的资本结构。下面对这些常用的方法进行介绍。

二、比较资本成本法

比较资本成本法是指在一定财务风险条件下，测算可供选择的不同长期筹资组合方案的加权平均资本成本，并以此为依据确定最优资本结构。应用比较资本成本法，可分为初始资本结构决策和追加资本结构决策两种情况。

（一）初始资本结构决策

这种情况是对企业拟定的初始筹资总额，先设计出若干个资本结构不同的筹资方案，分别计算各方案的加权平均资本成本，并根据加权平均资本成本的高低来选择筹资方案。

［例 5-17］ 信方公司初创时，设计了 3 个筹资方案，其资料见表 5-5。试用比较资本成本法来确定该公司的筹资方案选择。

表 5-5 不同筹资方案的具体情况 单位：万元

筹资方式	筹资方案Ⅰ		筹资方案Ⅱ		筹资方案Ⅲ	
	筹资额	资本成本（%）	筹资额	资本成本（%）	筹资额	资本成本（%）
长期借款	200	7	50	6	300	8
债券	100	7.5	150	8	250	9
优先股	100	10	300	11	50	10
普通股	600	13	500	13	400	13
合计	1 000	—	1 000	—	1 000	—

对三个筹资方案，分别计算加权平均资本成本，选择成本最低者作为最佳筹资方案。

方案Ⅰ：

$$K_w=\frac{200}{1\,000}\times 7\%+\frac{100}{1\,000}\times 7.5\%+\frac{100}{1\,000}\times 10\%+\frac{600}{1\,000}\times 13\%=10.95\%$$

方案Ⅱ：

$$K_w=\frac{50}{1\ 000}\times6\%+\frac{150}{1\ 000}\times8\%+\frac{300}{1\ 000}\times11\%+\frac{500}{1\ 000}\times13\%=11.3\%$$

方案Ⅲ：

$$K_w=\frac{300}{1\ 000}\times8\%+\frac{250}{1\ 000}\times9\%+\frac{50}{1\ 000}\times10\%+\frac{400}{1\ 000}\times13\%=10.35\%$$

由以上计算可以看出，方案Ⅲ的加权平均资本成本最低，所以应选用方案Ⅲ。

（二）追加资本结构决策

公司在生产经营中，会不断产生新的资金需求，这就要求公司追加筹资，其结果就是原有的资本结构可能发生变化。按照最佳资本结构的要求，选择追加筹资方案可用两种方法。一种方法是计算追加筹资方案的边际资本成本，并进行比较；另一种方法是将备选追加筹资方案与原有资本结构汇总，计算比较各追加筹资方案下汇总资本结构的加权平均资本成本。

［例5-18］ 信方公司现有两个追加筹资方案可供选择，有关资料如表5-6所示。

表5-6 追加筹资方案资料 单位：万元

筹资方式	追加筹资方案Ⅰ		追加筹资方案Ⅱ	
	追加筹资额	资本成本(%)	追加筹资额	资本成本(%)
长期借款	50	6	200	8
优先股	30	11	0	0
普通股	420	13	300	13
合计	500	—	500	—

计算两个方案的边际资本成本。

方案Ⅰ：

$$K_w=\frac{50}{500}\times6\%+\frac{30}{500}\times11\%+\frac{420}{500}\times13\%=12.18\%$$

方案Ⅱ：

$$K_w=\frac{200}{500}\times 8\%+\frac{300}{500}\times 13\%=11\%$$

相比之下，方案Ⅱ的边际资本成本较低，资本结构最佳，应按方案Ⅱ追加筹资。

另外，也可按照汇总资本的加权平均资本成本来进行决策。信方公司原有资本结构为例 5-16 中的第三种，则追加筹资时的情况可以表示为表 5-7：

表 5-7　原资本结构与追加筹资方案资料汇总　单位：万元

筹资方式	原有资本结构		追加筹资方案Ⅰ		追加筹资方案Ⅱ	
	金额	成本(%)	金额	成本(%)	金额	成本(%)
长期借款	300	8	50	6	200	8
债券	250	9	0	0	0	0
优先股	50	10	30	11	0	0
普通股	400	13	420	13	300	12
合计	1 000	—	500	—	500	—

汇总计算结果为：

方案Ⅰ：

$$K_w=\frac{300+50}{1\ 500}\times\frac{300\times 8\%+50\times 6\%}{300+50}+\frac{250}{1\ 500}\times 9\%$$
$$+\frac{50+30}{1\ 500}\times\frac{50\times 10\%+30\times 11\%}{50+30}$$
$$+\frac{400+420}{1\ 500}\times\frac{400\times 13\%+420\times 13\%}{400+420}$$
$$=\frac{350}{1\ 500}\times 7.71\%+\frac{250}{1\ 500}\times 9\%+\frac{80}{1\ 500}\times 10.38\%+\frac{820}{1\ 500}\times 13\%$$
$$=10.96\%$$

方案Ⅱ：

$$K_w=\frac{300+200}{1\ 500}\times\frac{300\times 8\%+200\times 8\%}{300+200}+\frac{250}{1\ 500}\times 9\%$$

$$+\frac{50}{1\ 500}\times 10\%+\frac{400+300}{1\ 500}\times\frac{400\times 13\%+300\times 12\%}{400+300}$$

$$=\frac{500}{1\ 500}\times 8\%+\frac{250}{1\ 500}\times 9\%+\frac{50}{1\ 500}\times 10\%+\frac{700}{1\ 500}\times 12.57\%$$

$$=10.37\%$$

比较起来，方案Ⅱ汇总资本的加权平均资本成本较低，应按方案Ⅱ追加筹资。可以看到，这种方法所得出的结论与第一种方法的结论相同。

比较资本成本法通俗易懂，计算过程也不是十分复杂，是确定资本结构的一种常用方法。但由于可供比较的筹资方案有限，所确定的最佳筹资方案只是备选方案中的最佳，真正的最佳方案可能并未列入备选方案。

三、每股收益分析法

每股收益分析法是利用每股收益无差别点进行资本结构决策的方法。

一方面，负债的偿还能力建立在未来盈利能力的基础之上。研究资本结构，不能脱离企业的盈利能力。企业的盈利能力一般用息税前利润表示。另一方面，负债筹资通过它的杠杆作用来增加股东财富。确定资本结构不能不考虑它对股东财富的影响。股东财富用每股收益来表示。

将以上两方面联系起来，分析资本结构与每股收益之间的关系，找到每股收益无差别点，进而来确定合理的资本结构的方法，就是每股收益分析法，或者息税前利润——每股收益分析法。

每股收益无差别点是指两种或两种以上筹资方案下普通股每股收益相等时的息税前利润点。

究竟不同的筹资方式会怎样影响每股收益呢？我们来看看信方公司的例子。

［例 5-19］ 信方公司准备扩大生产规模，需要 500 万资金，公司准备在增加长期银行借款、发行优先股、发行普通股三种方式中选择一种来满足这一资金需求。公司目前的资本结构和其他资料见表 5-8。

表 5-8　原有和追加筹资后资本结构资料表　　单位:万元

资本种类 / 资本结构	长期银行借款	优先股	普通股	资本总额	债务年利息额	优先股年股利额	普通股股数
目前资本结构	200		300	500	16		300
增加长期银行借款	700		300	1 000	70		300
发行优先股	200	500	300	1 000	16	50	300
发行普通股	200		800	1 000	16		400

注:以发行普通股筹集资金时,信方公司以每股 5 元价格发行普通股,发行 100 万股可筹足 500 万元,故普通股股数为 400 万股(300+100)。

当息税前利润为 500 万元时,我们可测算不同追加筹资方式下的普通股每股收益,见表 5-9。

表 5-9　追加筹资后每股收益测算表　　单位:万元

项　　目	增加长期银行借款	发行优先股	发行普通股
息税前利润	500	500	500
减:长期银行借款利息	70	16	16
税前利润	430	484	484
减:企业所得税(33%)	141.9	159.72	159.72
税后利润	288.1	324.28	324.28
减:优先股股利		50	
普通股可分配利润	288.1	274.28	324.28
普通股股数(万股)	300	300	400
普通股每股收益	0.96	0.91	0.81

在相同的息税前利润基础上,增加长期银行借款带来的每股收益最高,其次为发行优先股,发行普通股筹资则得到最低的每股收益。那么,是不是面对所有额度的息税前利润都会出现这种情况呢?并不尽然,我们需要测算每股收益无差别点,通常用 $\overline{EBIT}$ 表示。其测算公

式为：

$$\frac{(\overline{EBIT}-I_1)(1-T)-PD_1}{N_1}=\frac{(\overline{EBIT}-I_2)(1-T)-PD_2}{N_2}$$

式中符号定义均同前。

根据表 5-9 中的资料可测算如下：

（1）发行普通股与增加长期银行借款两种方式下的每股收益无差别点。

$$\frac{(\overline{EBIT}-16)(1-33\%)}{400}=\frac{(\overline{EBIT}-70)(1-33\%)}{300}$$

$$\overline{EBIT}=232\text{ 万元}$$

此时每股收益为：

$$\frac{(232-16)(1-33\%)}{400}=\frac{(232-70)(1-33\%)}{300}=0.36\text{ 元}$$

所以在息税前利润为 232 万元时，发行普通股和增加长期银行借款对公司来说没有区别，两种方式都能实现 0.36 元的每股收益。

（2）发行普通股与发行优先股两种方式下的每股收益无差别点。

$$\frac{(\overline{EBIT}-16)(1-33\%)}{400}=\frac{(\overline{EBIT}-16)(1-33\%)-50}{300}$$

$$\overline{EBIT}=314.51\text{ 万元}$$

此时每股收益为：

$$\frac{(314.51-16)(1-33\%)}{400}=\frac{(314.51-16)(1-33\%)-50}{300}=0.50\text{ 元}$$

所以在息税前利润为 314.51 万元时，发行普通股和发行优先股对公司来说没有区别，两种方式都能实现 0.50 元的每股收益。

这两组筹资方式的对比情况可以用图 5-4 表示。

从图 5-4 中可以看出，当发行普通股与增加长期银行借款对比时，如果息税前利润大于 232 万元，应该使用增加长期银行借款筹资方式，而如果息税前利润小于 232 万元，应该采用发行普通股的筹资方式；当发行普通股与发行优先股对比时，如果息税前利润大于 314.51 万元，应该采用发行优先股的筹资方式，而如果息税前利润小于

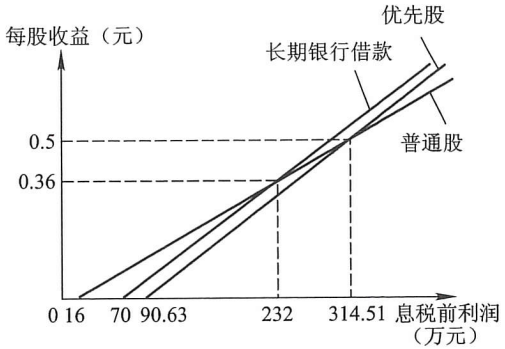


图 5-4　每股盈余无差别点分析图

314.51 万元，应该采用发行普通股的筹资方式。这些判断的依据就是哪种筹资方式能够带来更多的普通股每股收益。

在表 5-9 中我们已经证实，息税前利润为 500 万元时，也就是大于 232 万元也大于 314.51 万元时，增加长期银行借款带来的每股收益大于发行优先股带来的每股收益，进而两者的每股收益又都大于发行普通股带来的每股收益。

息税前利润—每股收益分析法，是以每股收益的增加幅度作为标准来判断何种筹资方式是有利于资本结构优化的方法。这种方法的不足之处在于没有考虑风险因素。

四、公司价值分析法

公司价值分析法是在考虑财务风险的基础上，根据资本结构、资本成本和公司价值之间的关系确定最佳资本结构的一种方法。

公司价值分析法与比较资本成本法和每股收益分析法相比，充分考虑了公司的财务风险和资本成本等因素的影响，进行资本结构的决策以公司价值最大化为标准，更符合公司价值最大化的财务目标。不过这种方法的测算原理和测算过程比较复杂，通常用于资本规模较大的上市公司。

公司价值的测算有不同的基础与方法，较为合理并且常用的方法

是认为公司价值等于其长期债务和股票的折现价值之和，即：

$$V=B+S$$

式中：V——公司的总价值；

B——公司长期债务的折现价值；

S——公司股票的折现价值。

因此，其基本步骤是：

（一）计算公司的资本成本

公司债务资本成本一般用以下公式来计算：

$$K_b=\frac{I}{B}(1-T)=K_d(1-T)$$

式中：K_b——债务成本；

K_d——税前债务成本；

B——债务筹资总额；

I——利息总额。

普通股资本成本在公司价值分析法下一般采用资本资产定价模型来计算，公式为：

$$K_s=R_f+\beta(K_m-R_f)$$

式中：K_s——股票成本；

R_f——无风险利率；

K_m——股票市场的平均报酬率；

β——股票的贝塔系数。

所以，公司的加权平均资本成本计算如下：

$$K_w=K_d\frac{B}{V}(1-T)+K_s\frac{S}{V}$$

式中：K_w——公司的加权平均资本成本；

$\frac{B}{V}$——债务价值占全部资本的比重；

$\frac{S}{V}$——股票价值占全部资本的比重。

（二）计算公司的总价值

在公司价值分析法下，假定债务的市场价值是其面值，而股票的价

值一般用公式计算如下：

$$S=\frac{(EBIT-I)(1-T)}{K_s}$$

式中符号定义同前。

所以可得公司价值计算公式为：

$$V=\frac{(EBIT-I)(1-T)}{K_s}+B$$

利用总价值计算公式，可以逐步测试在不同资本结构情况下公司的价值，从而得到最佳的资本结构。

［例 5-20］ 信方公司息税前利润为 500 万元，目前公司的全部资本由普通股构成，股票账面价值为 2 000 万元，公司的所得税率为 25%，公司认为目前的资本结构不太合理，希望通过举借债务的方式予以调整。

经咨询测算，目前的长期债务年利率和普通股资本成本率情况见表 5-10。

表 5-10　不同债务水平对公司债务资本成本和股票资本成本的影响

B（万元）	K_d	β	R_f	R_m	K_s
0	—	1.20	10%	14%	14.80%
200	8%	1.25	10%	14%	15.00%
400	10%	1.30	10%	14%	15.20%
600	12%	1.50	10%	14%	16.00%
800	14%	1.80	10%	14%	17.20%
1 000	16%	2.10	10%	14%	18.40%

根据表 5-10 的资料，运用公司价值分析法的有关公式，即可计算出筹集不同金额的债务资本时，公司总价值和资本成本的数据。计算结果见表 5-11。

表 5-11 公司市场价值和资本成本

B(万元)	S(万元)	V(万元)	K_d	K_s	K_w
0	2 263.51	2 263.51	0	14.80%	14.80%
200	2 161.87	2 361.87	8%	15.00%	14.18%
400	2 027.63	2 427.63	10%	15.20%	13.80%
600	1 792.25	2 392.25	12%	16.00%	14.00%
800	1 511.40	2 311.40	14%	17.20%	14.49%
1 000	1 238.04	2 238.04	16%	18.40%	14.97%

在表 5-11 中,以债务资本为 200 万元为例,此时债务资本成本为 8%,股权资本成本为 15%,则普通股市场价值为:

$$S=\frac{(500-200\times 8\%)(1-33\%)}{15\%}=2\ 161.87(\text{万元})$$

$$V=200+2\ 161.87=2\ 361.87(\text{万元})$$

$$K_w=8\%\times\frac{200}{2\ 361.87}\times(1-33\%)+15\%\times\frac{2\ 161.87}{2\ 361.87}=14.18\%$$

从表 5-11 可以看到,在没有长期债务时,信方公司的总价值就是普通股的市场价值,为 2 263.51 万元。当长期债务开始增加时,公司的价值也开始上升,当长期债务为 400 万元时,公司价值达到最大,为 2 427.63万元,同时公司的加权平均资本成本最低,为 13.80%。当长期债务超过 400 万元时,公司价值开始下降,加权平均资本成本开始上升。所以当公司长期债务为 400 万元时,公司的资本结构达到了最佳,此时长期债务占公司总价值的 16.48%(200/2 427.63),普通股资本占公司总价值的 83.52%(2 027.63/2 427.63)。

第四节 资本结构理论

资本结构理论是关于公司资本结构、公司综合资本成本率与公司价值三者之间关系的理论。

通过前面的计算、分析，我们发现在现代公司制度安排下，公司的资本结构是相当复杂的，不同的资本结构对公司价值的影响可能极为不同。关于资本结构和公司价值的关系，西方学者在研究中形成了若干具有代表性的资本结构理论。

一、MM 理论

MM 理论是由美国学者莫迪利安尼（Modigliani）和米勒（Miller）（简称 MM）于 20 世纪 50 年代创立的，他们于 1958 年在《美国经济评论》上发表了《资本成本、公司价值与投资理论》①一文，首次以严格、科学的方法研究资本结构和公司价值之间的关系，构成了现代资本结构理论的基础。两位作者因此也获得了诺贝尔经济学奖。

（一）MM 理论的基本假设

MM 定理的前提条件是完美资本市场的假设，假设的主要内容是无交易成本、个人和公司的借贷利率相同等。完美资本市场的一系列假设如表 5-12 所示。

表 5-12　完美资本市场的假设条件②

假设 1	无费用的资本市场	买卖证券没有任何交易成本，没有政府的限制从而可以自由地交易，且资本资产可以无限制地分割
假设 2	无个人所得税	无个人所得税或对股利、利息和资本所得的课税是平等的
假设 3	完全竞争的市场	市场有足够的交易者，因此，任何个人或企业的任何行为都不能影响证券价格。此外，不管投资者和企业的行为如何，企业在任何时候都可按照不变的价格转换证券
假设 4	借贷平等	个人和企业可以按照同样的利率借入、贷出资金

① Franco Modigliani, Merton Miller. The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review* 1958. June. 261～297

② 参考：傅元略. 企业资本结构优化理论研究. 大连：东北财经大学出版社，1999

续表

假设 5	相同的期望	所有投资者都是理性的,对公司的盈利水平拥有相同的期望
假设 6	没有信息成本	企业和个人的可利用信息是相同的,而且获得这些信息是不需要付出成本的
假设 7	无财务危机成本	企业和个人有可能发生财务危机或破产,但是不会发生财务危机和破产的成本(诸如法律费用、会计清算费用、经营中断费用和企业重组费用等)

(二) 无公司税时的 MM 理论①

在没有所得税的完美资本市场下,MM 得到了一个看起来有点盲目的结论:企业的资本结构与企业价值无关。

在完美资本市场的假设条件下,债务成本和公司加权资本成本是不变的,它并不会由于资本结构的变动而变动。如果公司增加了负债,那么权益资本成本会随着债务比率的增加而提高,从而提高的权益资本成本恰好弥补了负债筹资的低成本所带来的好处,其结果就是公司的加权资本成本不会随着债务/权益比率的变化而变化。从而,在公司未来现金流量确定的情况下,公司的价值也会保持不变,即公司的资本结构与公司的价值无关。

无税的 MM 定理证明可以从两个角度进行,一是利用非常巧妙的投资者套利行为和反证法;二是利用投资者自制财务杠杆。

(1) 方法一。

假设有两个公司 L 和 U。L 公司和 U 公司的规模、盈利能力等其他条件均相等,唯一不同的是两者的资本结构不同,即 L 公司拥有债务而 U 公司无债务(全部为权益融资)。如果 MM 定理不成立,即 L 公司的价值要高于 U 公司的价值(反之亦然),那么会发生如下的套利行为:投资者会卖掉价值被高估的 L 公司股票转而购买 U 公司的股票,

① 参考:王化成.高级财务学.北京:中国人民大学出版社,2006

并将剩余的资本投到其他领域。由于在完善的市场条件下，套利过程没有风险和交易成本，所以上述套利过程的最终结果就是投资者可以在不增加风险的条件下增加其投资收益。并且只要 L 公司和 U 公司的价值不等，这种套利行为就会一直持续下去直到有债务的 L 公司价值等于无债务的 U 公司价值。

（2）方法二。

由于公司的价值（V）等于权益的市场价值（S）与负债的市场价值（B）加总。因此，$V_L=S_L+B$，$V_U=S_U$。此外，定义 $EBIT$ 代表 L、U 公司的获利能力，K_B 代表债务资本成本，K_L、K_U 分别代表 L、U 公司的权益资本成本。

对于投资者来讲，有两个方案可供选择：

方案 1：购买比例为 n 的 L 公司股票。

方案 2：向金融机构借入 nB 资金，并购买 n 比例的 U 公司股票。在这种情况下，投资者实际上是参照了 L 公司的负债结构，通过借入资金使得自身的债务结构与 L 公司相同，称之为自制财务杠杆。

假设 L、U 公司将其所获得的收益全部以股利形式发放给股东，则在方案 1 的条件下，投资者的投资额为 $n\times S_L$，收益为 $n\times(EBIT-K_B\times B)$。在方案 2 的条件下，投资者的投资额为 $(n\times S_U-nB)$，其获得的收益为 $n\times EBIT-nB\times K_B=n\times(EBIT-K_B\times B)$。

由于两种投资方案所获得的收益相等，因此投资的市场价值也相等。[①] 可得 $n\times S_L=n\times S_U-nB$。从而有 $S_L+B=S_U$，即 $V_L=V_U$。

此外，公司的价值等于未来自由现金流量的贴现，即

$$V_L=\sum_{i=1}^{n}\frac{EBIT_i}{(1+WACC_L)^i}$$

$$V_U=\sum_{i=1}^{n}\frac{EBIT_i}{(1+WACC_L)^i}$$

在两个公司价值相等、盈利能力相当的情况下，有 $WACC_L=WACC_U$。

① 如果两种投资方案的价值不等，那么理性的投资者也会通过套利使得最终的价格相等。

又由于 $WACC_L = K_L \frac{S}{B+S} + K_b \frac{B}{B+S}$ 且 $WACC_U = K_U$，可得 $K_L = K_U + (K_U - K_b)\frac{B}{S}$

这也是无税的 MM 定理下的第二个结论，即公司的资本结构不会影响公司的加权资本成本，这是因为权益资本成本会随着财务杠杆系数的增大而增加。

（三）有公司税时的 MM 理论

在现实生活中，公司是不能逃避所得税的。如果将公司所得税考虑进去，公司市场价值将会发生什么改变呢？在 1963 年，莫迪利安尼和米勒共同发表了另一篇和资本结构有关的论文《公司所得税与资本成本：一项修正》①。较之无税的 MM 定理，有税的 MM 定理认为企业需要缴纳所得税，并且债务的利息可以在税前作为费用扣除。

有税的 MM 定理的结论是负债会由于利息的减税作用而增加企业价值；负债越高，企业的价值越大。即 $V_L = V_U + T \times B$（其中 T 为企业的所得税税率）。

证明如下：

在考虑企业所得税的情况下，投资者同样有两个方案可供选择：

方案 1：购买比例为 n 的 L 公司股票。

方案 2：向金融机构借入 $nB(1-T)$ 资金，并购买 n 比例的 U 公司股票。

假设 L、U 公司将其所获得的收益全部以股利形式发放给股东，则在方案 1 的条件下，投资者的投资额为 $n \times S_L$，收益为 $n \times (EBIT - K_B \times B) \times (1-T)$。在方案 2 的条件下，投资者的投资额为 $[n \times S_U - nB \times (1-T)]$，其获得的收益为 $n \times EBIT \times (1-T) - nB \times (1-T) \times K_B = n \times (EBIT - K_B \times B) \times (1-T)$。

由于两种投资方案所获得的收益相等，因此投资的市场价值也相

① Franco Modigliani, Merton Miller. Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *American Economic Review*, 1963. June. 433 ~ 443

等。可得 $n\times S_L=n\times S_U-nB\times(1-T)$。从而有 $S_L+B=S_U+BT$，即 $V_L=V_U+BT$。

有税的 MM 定理的第二个结论是 $K_L=K_U+(K_U-K_b)(1-T)\frac{B}{S}$。

证明过程如下：

由 $V_L=V_U+BT$、$V_L=S_L+B$ 可得

$$S_L+B=V_L=V_U+BT$$

等式的左边可以视作 L 公司的资金来源，而等式的右边可以看作 L 公司的资产结构。那么，从资金来源角度，公司产生的现金流量等于 $S_L\times K_L+B\times K_B$（这是股东和债权人的必要回报）。从资产结构角度，公司产生的现金流量等于 $V_U\times K_U+BT\times K_B$（$BT$ 部分代表的是利息的税收抵减额，在本质上等同于债务）。

因此，有

$$S_L\times K_L+B\times K_B=V_U\times K_U+BT\times K_B$$

又由 $S_L+B=V_L=V_U+BT$ 可得

$$V_U=S_L+B(1-T)$$

故

$$S_L\times K_L+B\times K_B=[S_L+B(1-T)]\times K_U+BT\times K_B$$

合并化简后可得

$$K_L=K_U+(K_U-K_b)(1-T)\frac{B}{S}$$

（四）对 MM 理论的评论

MM 理论的逻辑严谨性无可厚非，但其关于完美资本市场的假设与现实世界的真实情况存在较大的差距，如 MM 假设个人能够与公司一起按照同样的利率借款。实际上，企业的借款利率往往要低于个人借款利率。此外，个人对债务要承担无限偿还责任，而企业对债务却仅承担有限责任，因此，个人和企业在货币市场上的地位是有着明显差别的。另外，MM 理论的证明要求市场不存在交易成本，而现实中套利行为所产生的收益有可能不足以弥补交易所引发的费用。

MM 理论假设负债的增加不会改变负债的利息率。然而在实际

中，随着企业负债比率的增加，企业处于财务困境及破产的可能性也会随之增大。因此，债权人往往要求用更高的利息率来弥补这种风险的增加，这显然会对 MM 理论的结论产生影响。

当然，MM 理论所依赖的完美资本市场假设与现实世界的差异还体现在很多方面，但这并不是说 MM 理论是错误的。完美资本市场条件下的 MM 理论是我们研究非完美资本市场条件下资本结构问题的基础，两者相互补充，组成一个有机的整体。特别是 MM 理论的提出引导了后续众多研究的不断深入，学者们对此给予了极高评价。

温斯顿（Weston）认为①，MM 理论对于财务经济学的影响可以与凯恩斯对宏观经济学的影响相提并论。MM 理论的提出，标志着现代资本结构理论的确立。随着对 MM 理论的不断完善和修正，资本结构理论逐步完成了从传统观点向现代理论的过渡，是资本结构理论史上一次质的飞跃。沈艺峰认为②，这种质的变化体现在三个方面：第一，从内容上看，MM 理论建立在经济理论的基础上，是一般市场均衡理论在资本结构问题上的应用。可以认为，MM 理论对资本结构问题的认识已经在某种程度上具有理论的系统性。这显著地区别于传统资本结构理论对资本结构部分枝节的零散看法。第二，在方法上，MM 理论利用了经济学的分析方法和技术，譬如套利过程与局部均衡。因此，MM 理论是一种分析方法上的贡献，永久地改变了经济分析在资本结构问题讨论上的作用。第三，对 MM 理论的质疑和异议，使得 MM 理论能够更接近于实际。这些质疑绝大多数集中于 MM 理论所依赖的前提假设，而不是 MM 理论本身的逻辑推理过程。对 MM 理论假设条件的放宽，推动了资本结构理论的发展，并从中产生了一系列可以直接在实际中运用的理论。

二、权衡理论

根据修正的 MM 理论，在存在所得税的情况下，公司负债越多越

---

① Weston J. Fred. A Test of Cost of Capital Propositions. *Southern Economic Journal*, 1963, 30, No.2.105~113

② 沈艺峰.资本结构理论史.北京：经济科学出版社，1999

好,因为由此可以获得更多的“节税利益”。但是,它没有注意到,随着公司负债比率的增大,其所带来的财务风险也因此而不断增大,会给公司带来额外的费用。这些风险和额外费用会影响公司价值,不得不加以考虑。这样产生了权衡理论。

权衡理论在 MM 理论基础上,考虑了现实生活中的两个重要因素:财务拮据成本和代理成本,因而使理论模型更为符合实际。

(一)财务拮据成本与公司价值

财务拮据是指公司在履行偿债义务方面遇到极大困难甚至无法履行债务的状况。公司财务拮据状况如果处理得好,可能渡过危机,避免破产;如果处理不好,则可能无法走出困境,导致公司破产。但无论公司是否因财务拮据而导致破产,财务拮据都会给公司带来很大的损失,各种财务拮据成本也会随之发生。

财务拮据成本包括直接成本和间接成本。直接成本通常指破产成本,间接成本是指公司因发生财务拮据而在经营管理方面遇到的种种困难和损失。

财务拮据成本是由于负债造成的。总体上讲,公司的负债率越高,财务风险越大,公司发生财务拮据的可能性也就越大,其财务拮据成本也就越大。

(二)代理成本与公司价值

代理问题是现代经济学和公司财务的一个重要问题。简单来说,代理问题是指由于委托人和代理人之间的利益不完全一致导致的。契约的不完善和信息的不对称,使委托人无法完全约束和监督代理人的各项行为,从而导致代理人可能会为了追求自身利益的最大化而损害委托人的利益。为了避免这种损害,委托人就需要花费一定的代理成本。

不论是代理人给委托人造成的损害,还是为了防止代理问题的产生或减少代理问题造成的损害而采取的措施,都必然要形成一定的成本,这种成本即为代理成本。

现代企业制度下的公司中,存在着典型的委托代理关系。权衡理论中主要考虑的是债权人与股东之间的委托代理关系。债权人将资本

委托给股东经营，他们之间的利益不完全一致，利益冲突也在所难免。正因为存在着股东利用各种方式从债权人身上获取利益的可能性，公司债权人必须要通过各种保护性条款来保护自己的利益，这些条款在一定程度上会限制公司的经营、影响公司的效率；另外，为了保证这些条款的实施，还必须用特定的方法对公司进行监督，这必然会发生额外的监督费用。效率降低和监督费用的存在会提高公司的负债成本、降低负债利益，这是代理成本的具体表现。这些都由公司股东承担，从而会降低公司价值。

（三）权衡理论模型

显然，财务拮据成本和代理成本都将随着公司负债的增加而增加，而 MM 理论下，负债利息的抵税作用也随负债的增加而增加，这两者对公司价值的影响是相反的，公司经理人员必须在上述两种影响中进行权衡、选择。

权衡理论模型用图形表示如图 5-5 所示。

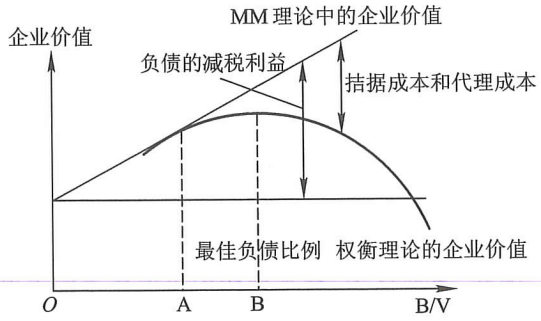


图 5-5　权衡理论示意图

在图 5-5 中，在负债达到 A 点前，减税利益起完全支配作用；超过 A 点，拮据成本和代理成本的作用显著增强，会抵消部分减税利益。在 B 点，减税的边际收益完全会被负债的边际损失所抵消；超过 B 点，负债损失将超过减税收益。

权衡理论表明：在综合考虑负债所带来的利益和成本后，公司存在

最佳的资本结构;在这一资本结构下,公司的价值达到最大。

值得说明的是,权衡理论虽然为分析资本结构与公司价值的关系在理论上提供了一种新的思路,并且大多数对资本结构进行可行性研究的人都得出了与该模型的预测相一致的结论。但在实际中,由于财务拮据成本和代理成本是估计出来的,再加上资本结构的确定受很多因素的影响,公司要想准确地确定最优的资本结构是不太容易的。

三、信息不对称理论

资本结构理论发展到权衡理论,MM 理论中的许多假设都被放松了,但有一个假设却始终没有被触及,这就是公司管理人员和投资者对公司未来信息的掌握程度是一致的。但根据信息不对称理论,现实生活中公司经理人员与普通投资者之间存在信息不对称,通常前者总能比后者了解更多的关于公司经营情况的信息。这种信息不对称,将直接影响公司的筹资顺序和资本结构。

(一) 罗斯的不对称信息理论①

罗斯最早系统地将不对称信息理论引入资本结构分析。他完全保留了 MM 理论中的基本假设,仅仅放松了关于充分信息的假定。罗斯假定公司经理人员对公司的未来收益和投资风险有内部信息,而投资者没有这些内部信息,他们只能通过经理人员传递出来的信息评价公司价值,而公司选择的资本结构正是把内部信息传递给市场的一个信号。罗斯认为:当公司发展前景比较好时,一般都选择负债方式筹集资本;反之,当公司前景暗淡或投资项目的风险较大时,则选择发行普通股筹集资本。因此,罗斯认为:资本结构中负债比率的上升是一个积极信号,它表明经理人员对公司未来收益有较高预期,有利于公司价值的提高。

(二) 迈尔斯的不对称信息理论②

---

① Stephen A. Ross. The determination of financial structure: The incentive signaling approach. *Bell Journal of Economics*, 1977.8.No.1.23~40

② Stewart C. Myers, Nicholas S. Majluf. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, *Journal of Financial economics*, 1984.13.187~221

迈尔斯提出了一个新的理论，即不对称信息理论。他认为在不同市场参与者之间的信息是不同的，是不对称信息导致了公司的筹资选择顺序。

不对称信息总是鼓励公司管理人员少用股票筹资，多用负债筹资。但利用负债又容易引起公司财务拮据成本和财务风险的增加。所以，公司总是尽量先使用内部资本，其次是利用负债，最后才是发行股票。

不对称信息理论的引入大大丰富了资本结构理论研究的内容，运用不对称信息理论可以解释现实中的许多资本结构现象，如美国公司的筹资顺序选择现象，盈利多公司负债比率低、盈利少公司负债比率高现象等。但不对称信息并没有说明最佳资本结构的组合方式，仍然无法找到各种筹资方式之间的最佳比例关系。

思 考 题

1. 公司的资本成本有哪些表现形式？各自可用作什么决策的参考依据？

2. 留存收益的成本与普通股成本有何区别？既然留存收益也具有成本，在信息不对称理论中为什么将内部筹资排在首选位置？

3. 用财务杠杆原理解释负债经营的概念，说明“用他人的钱为自己赚钱”的道理。

4. 资本结构决策的三种方法各有什么优点和不足？

5. 用本章的资本结构理论如何解释我国企业目前的资本结构现状？

第六章 企业投资决策

第一节 企业投资管理概述

一、企业投资的意义

企业投资是指企业投入财力，以期望在未来获取收益的一种行为。在市场经济条件下，企业能否把筹集到的资金投放到收益高、回收快、

风险小的项目上去，对企业的生存和发展是十分重要的。财务管理中的投资与会计中的投资含义不完全一致。通常，会计上的投资是指对外投资；而财务管理中的投资既包括对外投资，也包括对内投资。

1. 企业投资是实现财务管理目标的基本前提

企业财务管理的目标是不断提高企业价值，为此，就要采取各种措施增加利润，降低风险。企业要想获得利润、就必须进行投资，在投资中获得效益。

2. 企业投资是发展生产的必要首段

在科学技术、社会经济迅速发展的今天，企业无论是维持简单再生产还是实现扩大再生产，都必须进行一定的投资。要维持简单再生产的顺利进行，就必须及时对所使用的机器设备进行更新，对产品和生产工艺进行改革，不断提高职工的科学技术水平等等；要实现扩大再生产，就必须新建或扩建厂房，增添机器设备，增加职工人数，提高人员素质等等。企业只有通过一系列的投资活动，才能创造增强实力、广开财源的不可缺少的条件。

3. 企业投资是降低风险的重要方法

企业把资金投向生产经营的关键环节或薄弱环节，可以使企业各种生产经营能力配套、平衡，形成更大的综合生产能力。企业如把资金投向多个行业，实行多角化经营，则更能增加企业销售和盈余的稳定性。这些都是降低企业经营风险的重要方法。

二、企业投资的分类

为了加强投资管理、提高投资效益，必须分清投资的性质，对投资进行科学的分类。企业投资可作如下分类。

（一）直接投资与间接投资

按投资与企业生产经营的关系，投资可分为直接投资和间接投资两类。直接投资是指把资金投放于生产经营性资产，以便获取利润的投资。在非金融性企业中，直接投资所占比重很大。间接投资又称证券投资，是指把资金投入于证券等金融资产，以便取得股利或利息收入的投资。随着我国金融市场的完善和多渠道筹资的形成，企业间接投资将越来越广泛。

（二）长期投资与短期投资

按投资回收时间的长短，投资可分为短期投资和长期投资两类。短期投资又称流动资产投资，是指能够并且也准备在一年以内收回的投资，主要指对现金、应收账款、存货、短期有价证券等的投资。长期证券如能随时变现亦可作为短期投资。长期投资则是指一年以上才能收回的投资，主要指对厂房、机器设备等固定资产的投资，也包括对无形资产和长期有价证券的投资。由于长期投资中固定资产占的比重最大，所以，长期投资有时专指固定资产投资。

（三）对内投资和对外投资

根据投资的方向，投资可分为对内投资和对外投资两类。对内投资是指把资金投在企业内部，购置各种生产经营用资产的投资。对外投资是指企业以现金、实物、无形资产等方式或者以购买股票、债券等有价证券方式向其他单位的投资。对内投资都是直接投资；对外投资主要是间接投资，也可以是直接投资。随着企业横向经济联合的开展，对外投资越来越重要。

（四）初创投资和后续投资

根据投资在生产过程中的作用，投资可分为初创投资和后续投资。初创投资是在建立新企业时所进行的各种投资。它的特点是投入的资金通过建设形成企业的原始资产，为企业的生产、经营创造必要的条件。后续投资则是指为巩固和发展企业再生产所进行的各种投资，主要包括为维持企业简单再生产所进行的更新性投资、为实现扩大再生产所进行的追加性投资、为调整生产经营方向所进行的转移性投资等。

三、企业投资管理的基本原则

企业投资的根本目的是为了增加利润，增加企业价值。企业能否实现这一目标，关键在于企业能否在风云变幻的市场环境下抓住有利的时机、作出合理的投资决策。为此，企业在投资时必须坚持以下原则：

（一）认真进行市场调查，及时捕捉投资机会

捕捉投资机会是企业投资活动的起点，也是企业投资决策的关键。在商品经济条件下，投资机会不是固定不变而是不断变化的，它要受到

诸多因素的影响，最主要的是受到市场需求变化的影响。企业在投资之前，必须认真进行市场调查和市场分析，寻找最有利的投资机会。市场是不断变化的、发展的，对于市场和投资机会的关系，也应从动态的角度加以把握。正是由于市场不断变化和发展，才有可能产生一个又一个新的投资机会。随着经济不断发展、人民收入水平不断增加，人们对消费的需求也就发生很大变化，无数的投资机会正是在这种变化中产生的。

（二）建立科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析

在市场经济条件下，企业的投资决策都会面临一定的风险。为了保证投资决策的正确有效，必须按科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析。投资项目可行性分析的主要任务是对投资项目技术上的可行性和经济上的有效性进行论证，运用各种方法计算出有关指标，以便合理确定不同项目的优劣。财务部门是对企业的资金进行规划和控制的部门，财务人员必须参与投资项目的可行性分析。

（三）及时足额地筹集资金，保证投资项目的资金供应

企业的投资项目特别是大型投资项目，建设周期长、所需资金多，一旦开工就必须有足够的资金供应。否则，就会使工程建设中途下马，出现“半截子工程”，造成很大的损失。因此，在投资项目上马之前，必须科学预测投资所需资金的数量和时间，采用适当的方法筹措资金，保证投资项目顺利完成，尽快产生投资效益。

（四）认真分析风险和收益的关系，适当控制企业的投资风险

收益和风险是共存的。一般而言，收益越大，风险也越大，收益的增加是以风险的增大为代价的，而风险的增加将会引起企业价值的下降，不利于财务目标的实现。企业在进行投资时，必须在考虑收益的同时认真考虑风险情况，只有在收益和风险达到最好的均衡时，才有可能不断增加企业价值，实现财务管理的目标。

第二节　投资决策指标

投资决策指标是评价投资方案是否可行或孰优孰劣的标准。投资

决策指标很多，但可以概括为贴现现金流量指标和非贴现现金流量指标。为此，先要介绍现金流量。

一、现金流量

企业投资决策中的现金流量是指与投资决策有关的现金流入、流出的数量。企业无论是把资金投在企业内部形成各种资产还是投向企业外部形成联营投资，都需要用特定指标对投资的可行性进行分析，而这些指标的计算都是以投资项目的现金流量为基础的。因此，现金流量是评价投资方案是否可行时必须事先计算的一个基础性数据。

（一）现金流量的构成

投资决策中的现金流量，一般由以下三个部分构成：

1. 初始现金流量

初始现金流量是指开始投资时发生的现金流量，一般包括如下的几个部分：

（1）固定资产上的投资。包括固定资产的购入或建造成本、运输成本和安装成本等。

（2）流动资产上的投资。包括对材料、在产品、产成品和现金等流动资产上的投资。

（3）其他投资费用。指与长期投资有关的职工培训费、谈判费、注册费用等。

（4）原有固定资产的变价收入。这主要是指固定资产更新时原有固定资产的变卖所得的现金收入。

2. 营业现金流量

营业现金流量是指投资项目投入使用后，在其寿命周期内由于生产经营所带来的现金流入和流出的数量。这种现金流量一般以年为单位进行计算。这里现金流入一般是指营业现金收入，现金流出是指营业现金支出和交纳的税金。如果一个投资项目的每年销售收入等于营业现金收入、付现成本（指不包括折旧的成本）等于营业现金支出，那么，年营业现金净流量可用下列公式计算：

每年净现金流量（NCF）= 每年营业收入-付现成本-所得税

或

每年净现金流量(NCF)=净利+折旧

3. 终结现金流量

终结现金流量是指投资项目完结时所发生的现金流量,主要包括:

(1) 固定资产的残值收入或变价收入。

(2) 原有垫支在各种流动资产上的资金的收回。

(3) 停止使用的土地的变价收入等。

(二) 现金流量的计算

为了正确地评价投资项目的优劣,必须正确地计算现金流量。

[例 6-1] 大华公司准备购入一台设备以扩充生产能力。现有甲、乙两个方案可供选择,甲方案需投资 10 000 元,使用寿命为 5 年,采用直线法计提折旧,5 年后设备无残值;5 年中每年销售收入为 6 000 元,每年的付现成本为 2 000 元。乙方案需投资 12 000 元,另外在第一年垫支营运资金 3 000 元,采用直线折旧法计提折旧,使用寿命也为 5 年,5 年后有残值收入 2 000 元;5 年中每年的销售收入为 8 000 元,付现成本第一年为 3 000 元,以后随着设备陈旧,逐年将增加修理费 400 元,假设所得税率为 40%。试计算两个方案的现金流量。

为计算现金流量,先计算两个方案每年的折旧额:

甲方案每年折旧额 = 10 000/5 = 2 000(元)

乙方案每年折旧额 $=\dfrac{12\,000-2\,000}{5}=2\,000$(元)

下面先用表 6-1 计算两个方案的营业现金流量,然后,再结合初始现金流量和终结现金流量编制两个方案的全部现金流量表,见表 6-2。

表 6-1 投资项目的营业现金流量计算表 单位:元

t	1	2	3	4	5
甲方案:					
销售收入(1)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
付现成本(2)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
折旧(3)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000

续表

t	1	2	3	4	5
税前净利(4)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
(4) = (1)-(2)-(3)					
所得税(5) = (4)×40%	800	800	800	800	800
税后净利(6) = (4)-(5)	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
营业现金流量(7)	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
(7)= (1)-(2)-(5)					
=(3)+(6)					
乙方案：					
销售收入(1)	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
付现成本(2)	3 000	3 400	3 800	4 200	4 600
折旧(3)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
税前净利(4)= (1)-(2)-(3)	3 000	2 600	2 200	1 800	1 400
所得税(5)= (4)×40%	1 200	1 040	880	720	560
税后净利(6)= (4)-(5)	1 800	1 560	1 320	1 080	840
营业现金流量(7)	3 800	3 560	3 320	3 080	2 840
(7)= (1)-(2)-(5)					
=(3)+(6)					

表 6-2　投资项目现金流量计算表　　单位:元

t	0	1	2	3	4	5
甲方案：						
固定资产投资	-10 000					
营业现金流量		3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
现金流量合计	-10 000	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200

续表

t	0	1	2	3	4	5
乙方案：						
固定资产投资	-12 000					
营运资金垫支	-3 000					
营业现金流量		3 800	3 560	3 320	3 080	2 840
固定资产残值						2 000
营运资金回收						3 000
现金流量合计	-15 000	3 800	3 560	3 320	3 080	7 840

在表 6-1 和表 6-2 中，$t=0$ 代表第一年年初，$t=1$ 代表第一年年末，$t=2$ 代表第二年年末……在现金流量的计算中，为了简化计算，一般都假定各年投资在年初一次进行、各年营业现金流量在各年年末一次发生，终结现金流量在最后一年末发生。

（三）投资决策中使用现金流量的原因

传统的财务会计按权责发生制计算企业的收入和成本，并以收入减去成本后的利润作为收益，用来评价企业的经济效益。在长期投资决策中则不能以按这种方法计算的收入和支出作为评价项目经济效益高低的基础，而应以现金流入作为项目的收入、以现金流出作为项目的支出、以净现金流量作为项目的净收益，并在此基础上评价投资项目的经济效益。投资决策之所以要以按收付实现制计算的现金流量作为评价项目经济效益的基础，主要有以下两方面原因。

1. 采用现金流量有利于科学地考虑时间价值因素

科学的投资决策必须认真考虑资金的时间价值，这就要求在决策时一定要弄清每笔预期收入款项和支出款项的具体时间，因为不同时间的资金具有不同的价值。因此，在衡量方案优劣时，应根据各投资项目寿命周期内各年的现金流量、按照资金成本、结合资金的时间价值来确定。而利润的计算并不考虑资金收付的时间，它是以权责发生制为基础的。

利润与现金流量的差异主要表现在以下几个方面：(1) 购置固定资产付出大量现金时不计入成本。(2) 将固定资产的价值以折旧或折耗的形式逐期计入成本时，却又不需要付出现金。(3) 计算利润时不考虑垫支的流动资产的数量和回收的时间。(4) 只要销售行为已经确定，就计算为当期的销售收入，尽管其中有一部分并未于当期收到现金。(5) 项目寿命终了时，以现金的形式回收的固定资产残值和垫支的流动资产在计算利润时也得不到反映。

可见，要在投资决策中考虑时间价值的因素，就不能利用利润来衡量项目的优劣，而必须采用现金流量。

2. 采用现金流量才能使投资决策更符合客观实际情况

在长期投资决策中，应用现金流量能更科学、更客观地评价投资方案的优劣，而利润则明显地存在不科学、不客观的成分。这是因为：

(1) 利润的计算没有一个统一的标准，在一定程度上要受存货估价、费用摊配和折旧计提的不同方法的影响。因而，净利的计算比现金流量的计算有更大的主观随意性，作为决策的主要依据不太可靠。

(2) 利润反映的是某一会计期间“应计”的现金流量，而不是实际的现金流量。若以未实际收到现金的收入作为收益，具有较大风险，容易高估投资项目的经济效益，存在不科学、不合理的成分。

二、非贴现现金流量指标

非贴现现金流量指标是指不考虑时间价值的各种指标。这类指标主要有：

(一) 投资回收期

投资回收期(用 *PP* 表示)是指回收初始投资所需要的时间，一般以年为单位，是一种运用很久、很广的投资决策指标。

投资回收期的计算，因每年的营业净现金流量是否相等而有所不同。

如果每年的营业净现金流量(*NCF*)相等，则投资回收期可按下式计算：

$$\text{投资回收期}=\frac{\text{原始投资额}}{\text{每年 } NCF}$$

如果每年 NCF 不相等，那么，计算回收期要根据每年年末尚未回收的投资额加以确定。

［例 6-2］ 试根据表 6-2 中大华公司的资料分别计算甲、乙两个方案的回收期。

甲方案每年 NCF 相等，故：

$$\text{甲方案每年回收期}=\frac{\text{原始投资额}}{\text{每年 } NCF}$$

$$=\frac{10\ 000}{3\ 200}=3.125(\text{年})$$

乙方案每年现金流量不等，所以应先计算其各年尚未回收的投资额（见表 6-3）。

乙方案的回收期 = 4 年 +1 240/7 840 = 4.16（年）

表 6-3 乙方案中各年尚未回收的投资额 单位：元

年份	每年净现金流量	年末尚未回收的投资额
1	3 800	11 200
2	3 560	7 640
3	3 320	4 320
4	3 080	1 240
5	7 840	—

投资回收期法的概念容易理解，计算也比较简便，但这一指标没有考虑货币的时间价值，没有考虑回收期满后的现金流量状况。现举例说明如下：

［例 6-3］ 假设有两个方案的预计现金流量如表 6-4 所示，试计算回收期，比较优劣。

表 6-4 甲、乙两个方案的预计现金流量 单位：元

t	0	1	2	3	4	5
A 方案现金流量	-10 000	4 000	6 000	4 000	4 000	4 000
B 方案现金流量	-10 000	4 000	6 000	6 000	6 000	6 000

两个方案的回收期相同，都是 2 年，如果用回收期进行评价，似乎两者不相上下，但实际上 B 方案明显优于 A 方案。

（二）平均报酬率

平均报酬率（用 *ARR* 表示）是投资项目寿命周期内平均的年投资报酬率，也称平均投资报酬率。其计算公式为：

$$\text{平均报酬率}(ARR)=\frac{\text{平均现金流量}}{\text{原始投资额}}\times 100\%$$

［例 6-4］ 现仍以前面大华公司的实例（详见表 6-1 和表 6-2）说明平均报酬率的计算。

$$ARR_{甲}=\frac{3\ 200}{10\ 000}\times 100\%=32\%$$

$$ARR_{乙}=\frac{(3\ 800+3\ 560+3\ 320+3\ 080+7\ 840)\div 5}{15\ 000}=28.8\%$$

在采用平均报酬率这一指标时，应事先确定一个企业要求达到的平均报酬率，或称必要平均报酬率。在进行决策时，只有高于必要的平均报酬率的方案才能入选。而在有多个方案的互斥选择中，则选用平均报酬率最高的方案。

平均报酬率的优点是简明、易算、易懂。其主要缺点是没有考虑资金的时间价值，第一年的现金流量与最后一年的现金流量被看作具有相同的价值，所以，有时会作出错误的决策。

三、贴现现金流量指标

贴现现金流量指标是指考虑了资金时间价值的指标。这类指标主要有：

（一）净现值

1. 净现值的计算公式

投资项目投入使用后的净现金流量，按资本成本或企业要求达到的报酬率折算为现值，减去初始投资以后的余额，叫净现值（通常用 *NPV* 表示）。其计算公式为：

$$NPV=\left[\frac{NCF_1}{(1+K)^1}+\frac{NCF_2}{(1+K)^2}+\cdots+\frac{NCF_n}{(1+K)^n}\right]-c$$

$$= \sum_{t=1}^{n} \frac{NCF_t}{(1+K)^t} - c$$

式中：NPV——净现值；

NCF_t——第 t 年的净现金流量；

K——贴现率（资金成本或企业要求的报酬率）；

n——项目预计使用年限；

c——初始投资额。

净现值还有另外一种表述方法，即净现值是从投资开始至项目寿命终结时所有一切现金流量（包括现金流出和现金流入）的现值之和。其计算公式为：

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CFAT_t}{(1+K)^t}$$

式中：n——开始投资至项目寿命终结时的年数；

$CFAT_t$——第 t 年的现金流量；

K——贴现率（资金成本或企业要求的报酬率）。

2. 净现值的计算步骤

净现值的计算可按下列步骤进行。

第一步：计算每年的营业净现金流量。

第二步：计算未来报酬的总现值。这又可分成三步：

（1）将每年的营业净现金流量折算成现值。如果每年的 NCF 相等。则按年金法折成现值；如果每年的 NCF 不相等，则先对每年的 NCF 进行贴现，然后加以合计。

（2）将终结现金流量折算成现值。

（3）计算未来报酬的总现值。

第三步：计算净现值。

净现值＝未来报酬的总现值－初始投资

3. 净现值法的决策规则

净现值法的决策规则是：在只有一个备选方案的采纳与否的决策中，净现值为正者则采纳，净现值为负者则不采纳。在有多个备选方案的互斥选择决策中，应选用净现值是正值中的最大者。

［例 6-5］ 现仍以前面所举大华公司的资料为例(详见表 6-1 和表 6-2)来说明净现值的计算。

假设资金成本为 10%。甲方案的 NCF 相等。故计算如下：

$$
\begin{aligned}
NPV_{甲} &= 未来报酬的总现值-初始投资额 \\
&= NCF \times PVIFA_{k,n} - 10\ 000 \\
&= 3\ 200 \times PVIFA_{10\%,5} - 10\ 000 \\
&= 3\ 200 \times 3\ 791 - 10\ 000 \\
&= 2\ 131.2(元)
\end{aligned}
$$

乙方案的 NCF 不相等，故应列表 6-5 计算如下。

表 6-5　乙方案的净现值

t	各年的 NCF(1)	现值系数 $PVIF_{10\%,n}$(2)	现值(3)=(1)×(2)
1	3 800	0.909	3 454
2	3 560	0.826	2 941
3	3 320	0.751	2 493
4	3 080	0.683	2 104
5	7 840	0.621	4 869
未来报酬的总现值			15 861
减：初始投资			15 000
净现值			NPV=861

从上面计算中我们可以看出，两个方案的净现值均大于零，都是可取的。但甲方案的净现值大于乙方案，故大华公司应选用甲方案。

4. 净现值法的优缺点

净现值法的优点是：此法考虑了货币的时间价值，能够反映各种投资方案的净收益，是一种较好的方法。净现值法的缺点是：净现值法并不能揭示各个投资方案本身可能达到的实际报酬率是多少。

（二）内部报酬率

1. 内部报酬率的计算公式

内部报酬率又称内含报酬率(用 IRR 来表示)，是使投资项目的净现值等于零的贴现率。

内部报酬率实际上反映了投资项目的真实报酬，目前越来越多的企业使用该项指标对投资项目进行评价。内部报酬率的计算公式为：

$$\frac{NCF_1}{(1+r)^1}+\frac{NCF_2}{(1+r)^2}+\cdots+\frac{NCF_n}{(1+r)^n}-C=0$$

即

$$\sum_{t=1}^{n}\frac{NCF_t}{(1+r)^t}-C=0$$

式中：NCF_t——第 t 年的现金净流量；

r——内部报酬率；

n——项目使用年限；

C——初始投资额。

2. 内部报酬率的计算步骤

内部报酬率具体的计算过程如下。

（1）如果每年的 NCF 相等，则按下列步骤计算：

第一步：计算年金现值系数。

$$\text{年金现值系数}=\frac{\text{初始投资额}}{\text{每年 } NCF}$$

第二步：查年金现值系数表，在相同的期数内找出与上述年金现值系数相邻近的较大和较小的两个贴现率。

第三步：根据上述两个邻近的贴现率和已求得的年金现值系数，采用插值法计算出该投资方案的内部报酬率。

（2）如果每年的 NCF 不相等，则需要按下列步骤计算：

第一步：先预估一个贴现率，并按此贴现率计算净现值。如果计算出的净现值为正数，则表示预估的贴现率小于该项目的实际内部报酬率，应提高贴现率，再进行测算；如果计算出的净现值为负数，则表明预估的贴现率大于该方案的实际内含报酬率，应降低贴现率，再进行测算。经过如此反复测算，找到净现值由正到负并且比较接近于零的两个贴现率。

第二步：根据上述两个邻近的贴现率，再来用插值法计算出方案的实际内部报酬率。

3. 内部报酬率法的决策规则

采用内部报酬率法的决策规则是：在只有一个备选方案的采纳与否决策中，如果计算出的内部报酬率大于或等于企业的资本成本或必要报酬率就采纳；反之，则拒绝。在有多个备选方案的互斥选择决策中，选用内部报酬率超过资本成本或必要报酬率最多的投资项目。

［例 6-6］ 现仍以前面所举大华公司的资料为例（见表 6-1、表 6-2）来说明内部报酬率的计算方法。由于甲方案的每年 *NCF* 相等，因而，可采用如下方法计算内部报酬率。

$$\text{年金现值系数}=\frac{\text{初始投资额}}{\text{每年 } NCF}$$

$$=\frac{10\ 000}{3\ 200}=3.125$$

查年金现值系数表，第五期与 3.125 相邻近的年金现值系数在 18%和 20%之间，现用插值法计算如下：

贴现率			年金现值系数		
18%	$x\%$	2%	3.127	0.002	0.136
?%			3.125		
20%			2.991		

$$\frac{x}{2}=\frac{0.002}{0.136}$$

$$x=0.03$$

甲方案的内部报酬率 = 18% + 0.03% = 18.03%。

乙方案的每年 *NCF* 不相等，因而，必须逐次进行测算，测算过程见表 6-6。

在表 6-6 中，先按 10%的贴现率进行测算，净现值为正数；便把贴现率调高到 12%进行第二次测算，净现值仍为正数；于是把贴现率调高到 14%进行测算，净现值为负数。说明该项目的内部报酬率一定在 12%和 14%之间。

表 6-6　乙方案中每年的净现值　　单位:元

时间	NCF_t	测试 10%		测试 12%		测试 14%	
		复利现值系数 $PVIF_{10\%,t}$	现值	复利现值系数 $PVIF_{12\%,t}$	现值	复利现值系数 $PVIF_{14\%,t}$	现值
0	-15 000	1.00	-15 000	1.00	-15 000	1.00	15 000
1	3 800	0.909	3 454	0.893	3 393	0.877	3 337
2	3 560	0.826	2 940	0.797	2 837	0.769	2 738
3	3 320	0.751	2 493	0.712	2 364	0.675	2 241
4	3 080	0.683	2 104	0.636	1 958	0.592	1 823
5	7 840	0.621	4 869	0.576	4 515	0.519	4 069
NPV	—	—	860	—	68	—	-796

现用插值法计算如下:

贴现率　　净现值

$$\left.\begin{matrix}12\%\\ ?\%\\ 14\%\end{matrix}\right\}\begin{matrix}x\%\\ \\ \end{matrix}\left.\begin{matrix}\\ 2\%\\ \\ \end{matrix}\right\}\begin{matrix}68\\ 0\\ -796\end{matrix}\left.\begin{matrix}68\\ \\ \end{matrix}\right\}864$$

$$\frac{x}{2}=\frac{68}{864}$$

$$x=0.16$$

乙方案的内部报酬率 = 12% + 0.16% = 12.16%。

从以上计算两个方案的内部报酬率可以看出,甲方案的内部报酬率较高,故甲方案效益比乙方案好。

4. 内部报酬率法的优缺点

内部报酬率法考虑了资金的时间价值,反映了投资项目的真实报酬率,概念也易于理解。但这种方法的计算过程比较复杂,特别是每年 *NCF* 不相等的投资项目,一般要经过多次测算才能算出。

(三) 利润指数

1. 利润指数的计算

利润指数又称现值指数(用 PI 表示),是投资项目未来报酬的总现值与初始投资额的现值之比。

利润指数的计算公式为:

$$PI=\left[\frac{NCF_1}{(1+K)^1}+\frac{NCF_2}{(1+K)^2}+\cdots+\frac{NCF_n}{(1+K)^n}\right]\Big/C$$

即

$$PI=\frac{\text{未来报酬的总现值}}{\text{初始投资额}}$$

2. 利润指数的计算步骤

利润指数的计算过程是:

第一步:计算未来报酬的总现值。这与计算净现值所采用的方法相同。

第二步:计算利润指数,即根据未来的报酬总现值和初始投资额之比计算利润指数。

3. 利润指数法的决策规则

利润指数法的决策规则是:在只有一个备选方案的采纳与否决策中,利润指数大于或等于 1 则采纳,否则就拒绝;在有多个方案的互斥选择决策中,应采用利润指数超过 1 最多的投资项目。

[例 6-7] 现仍以前面所举大华公司的资料(见表 6-1 和表 6-2)为例,来说明利润指数的计算。

$$\text{甲方案的利润指数}=\frac{\text{未来报酬的总现值}}{\text{初始投资}}=\frac{12\ 131.2}{10\ 000}=1.21$$

$$\text{乙方案的利润指数}=\frac{\text{未来报酬的总现值}}{\text{初始投资}}=\frac{15\ 861}{15\ 000}=1.06$$

甲、乙两个方案的利润指数都大于 1,故两个方案都可进行投资;但因甲方案的利润指数更大,故应采用甲方案。

4. 利润指数法的优缺点

利润指数法的优点是:考虑了资金的时间价值,能够真实地反映投资项目的盈亏程度;由于利润指数是用相对数来表示,所以有利于在初始投资额不同的投资方案之间进行对比。利润指数法的缺点是:利润

指数这一概念不便于理解。

四、投资决策指标的比较

以上介绍了长期投资决策中的贴现现金流量和非贴现现金流量两大类指标，下面对这些指标作一些比较。

（一）非贴现现金流量指标与贴现现金流量指标的比较

在20世纪50年代以前，世界各国企业在进行投资决策时一般都以非贴现的现金流量指标为主；但50年代以后，使用贴现现金流量指标的企业不断增多。从20世纪70年代开始，贴现现金流量指标已占主导地位，并形成了以贴现现金流量指标为主、以投资回收期为辅的多种指标并存的指标体系。贴现现金流量指标广泛应用的主要原因有：

（1）非贴现指标把不同时间点上的现金收入和支出当作毫无差别的资金进行对比，忽略了资金的时间价值因素。这是不科学的。而贴现指标则把不同时间点收入或支出的现金按着统一的贴现率折算到同一时间点上，使不同时期的现金具有可比性。这样才能作出正确的投资决策。

（2）非贴现指标中的投资回收期法只能反映投资的回收速度，不能反映投资的主要目标——净现值的多少。同时，由于回收期没有考虑时间价值因素，因而夸大了投资的回收速度。

（3）投资回收期、平均报酬率等非贴现指标对寿命不同、资金投入的时间和提供收益的时间不同的投资方案缺乏鉴别能力。而贴现法指标则可以通过净现值、内部报酬率和利润指数等指标（有时还可以通过净现值的年均化方法）进行综合分析，从而作出正确合理的决策。

（4）非贴现指标中的平均报酬率、投资利润率等指标，由于没有考虑资金的时间价值，因而，实际上是夸大了项目的盈利水平。而贴现指标中的内部报酬率是以预计的现金流量为基础，考虑了货币的时间价值以后计算出的真实报酬率。

（5）在运用投资回收期这一指标时，标准回收期是方案取舍的依据。但标准回收期一般都是以经验或主观判断为基础来确定的，缺乏客观依据。而贴现指标中的净现值和内部报酬率等指标实际上都是以企业的资金成本为取舍依据的，任何企业的资金成本都可以通过计算

得到，因此，这一取舍标准符合客观实际。

（6）管理人员水平的不断提高和电子计算机的广泛应用，加速了贴现指标的使用。在20世纪五六十年代，只有很少企业的财务人员能真正了解贴现现金流量指标的真正含义；而今天，几乎所有大企业的高级财务人员都明白这一方法的科学性和正确性。电子计算机的广泛应用使贴现指标中的复杂计算变得非常容易，从而也加速了贴现现金流量指标的推广。

（二）贴现现金流量指标的比较

通过以上对比知道，贴现现金流量指标是科学的投资决策指标，那么，贴现现金流量指标中的各种方法——净现值、内部报酬率和利润指数——哪一种方法更好呢？下面作一些比较。

1. 净现值和内部报酬率的比较

在多数情况下，运用净现值和内部报酬率这两种方法得出的结论是相同的。但在如下两种情况下，有时会产生差异：（1）初始投资不一致，一个项目的初始投资大于另一个项目的初始投资。（2）现金流入的时间不一致，一个在最初几年流入的较多，另一个在最后几年流入的较多。尽管是在这两种情况下使二者产生了差异，但引起差异的原因是共同的，即两种方法假定中期产生的现金流量进行再投资时会产生不同的报酬率。净现值法假定产生的现金流入量重新投资会产生相当于企业资金成本的利润率，而内部报酬率法却假定现金流入量重新投资产生的利润率与此项目的特定的内部报酬率相同。下面我们举一例加以说明。

［例6-8］ 假设有两个项目D和E，它们的初始投资不一致。详细情况如表6-7所示。

表6-7 项目D和E的各种指标 单位：元

指标	年	项目D	项目E
初始投资	0	110 000	10 000
营业现金流量	1	50 000	5 050
	2	50 000	5 050
	3	50 000	5 050

续表

指标	年	项目 D	项目 E
NPV		6 100	1 726
IRR		17.28%	24.03%
PI		1.06	1.17
资金成本		14%	14%

下面计算在不同的贴现率情况下的两个项目的净现值，见表 6-8。

表 6-8　不同贴现率下项目 D 和 E 的净现值　　单位：元

贴现率(%)	NPV_D	NPV_E
0	40 000	5 150
5	26 150	3 751
10	14 350	2 559
15	4 150	1 529
20	-4 700	635
25	-12 400	-142

下面，把表 6-8 中不同贴现率情况下算出的净现值绘入图6-1中。

从表 6-8 中可以看出，如果按内部报酬率法应拒绝项目 D 而采纳项目 E，如果应用净现值法则应采纳项目 D 而拒绝项目 E。产生上述差异的根本原因是：内部报酬率法假定项目 D 前两期产生的现金流量（第一年和第二年的 50 000 元）若进行再投资，则会产生与 17.28%相等的报酬率，而项目 E 前两期的现金流量（第一年和第二年的 5 050 元）若进行再投资则得到 24%的报酬率。与此相反，净现值法假定前两期产生的现金流量若进行再投资的话报酬率应当相当，在本例中是 14%，即资金成本。如图 6-1 所示，本例中两个项目的净现值曲线相交于 16.59%处，把这一点称为净现值分界点。如果资金成本小于 16.59%，则项目 D 的净现值要大于项目 E，即项目 D 优于项目 E；如果资金成本大于 16.59%，从图中可以看出，项目 E 的净现值大于项目

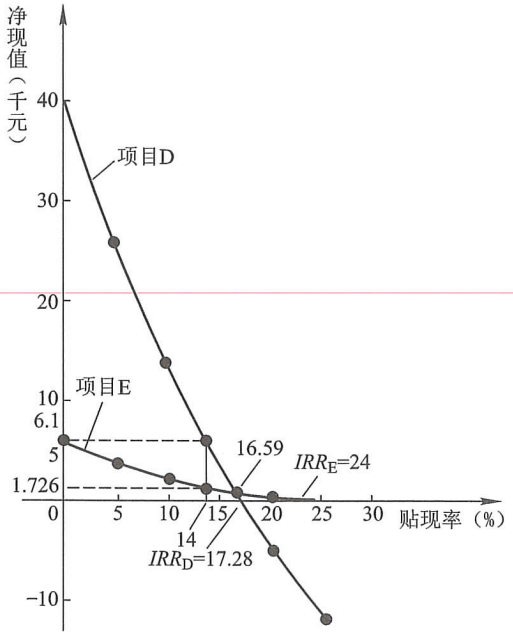


图 6-1　不同贴现率的净现值对比图

D，即项目 E 优于项目 D。因此，在资金成本为 14%且没有资金限量的情况下，项目 D 虽然投资较多，但净现值也较高，可为企业带来较多的财富，是较优的项目。而当资金成本大于 16.59%时，不论用净现值法还是用内部报酬率法都会得出项目 E 优于项目 D 的结论。也就是说，净现值法总是正确的，而内部报酬率法有时却会做出错误的决策。因而，在无资金限量的情况下，净现值法是一个比较好的方法。

2. 净现值和利润指数的比较

由于净现值和利润指数使用的是相同的信息，在评价投资项目的优劣时，它们常常是一致的，但有时也会产生分歧。下面再来看表 6-8 中的项目 D 和项目 E（这两个项目的初始投资不一致），在资金成本为 14%时，项目 D 有净现值 6 100 元，利润指数为 1.06；项目 E 有净现值

1.726 元，利润指数为 1.17。如果用净现值法，则应选用项目 D；如果利用利润指数，则应选用项目 E。

只有当初始投资不同时，净现值和利润指数才会产生差异。由于净现值是用各期现金流量现值减初始投资，而利润指数是用现金流量值除以初始投资。因而，评价的结果可能会产生不一致。

最高的净现值符合企业的最大利益。也就是说，净现值越高，企业的收益越大，而利润指数只反映投资回收的程度而不反映投资回收的多少，在没有资金限量的情况下的互斥选择决策中，应选用净现值较大的投资项目。也就是说，当利润指数与净现值作出不同结论时，应以净现值为准。

总之，在无资金限量的情况下，利用净现值法在所有的投资评价中都能作出正确的决策；而利用内部报酬率和利润指数在采纳与否决策中也能作出正确的决策，但在互斥选择决策中有时会作出错误的决策。因而，在这三种评价方法中，净现值是最好的评价方法。

第三节　风险投资决策

长期投资决策涉及的时间较长，因而对未来收益和成本都很难进行准确预测，或者说有不同程度的不确定性或风险性。为了分层次地研究问题，在前面几节的讨论中，我们避开了风险问题。但是，风险是客观存在的，因此，在本节我们将专门讨论风险投资决策问题。风险投资决策的分析方法有很多，但概括起来主要有两种——调整现金流量和调整贴现率。

一、按风险调整贴现率法

将与特定投资项目有关的风险报酬加入到资金成本或企业要求达到的报酬率中，构成按风险调整的贴现率，并据以进行投资决策分析的方法叫按风险调整贴现率法。

按风险调整贴现率有如下几种方法：

（一）用资本资产定价模型来调整贴现率

在第二章中，我们在讨论资本资产定价模型时曾指出，证券的风险

可分为两部分:可分散风险和不可分散风险。不可分散风险是由 β 值来测量的;而可分散风险属于公司特别风险,可以通过合理的证券投资组合来消除。

在进行资本预算时,我们可以引入与证券总风险模型大致相同的模型——企业总资产风险模型。

总资产风险=不可分散风险+可分散风险

可分散风险可通过企业的多角化经营而消除,那么,在进行投资时,值得注意的风险只是不可分散风险。

这时,特定投资项目按风险调整的贴现率可按下式来计算:

$$K_j = R_F + \beta_j \times (K_m - R_F)$$

式中:K_j——项目 j 按风险调整的贴现率或项目的必要报酬率;

R_F——无风险利息率;

β_j——项目 j 的不可分散风险的 β 系数;

K_m——所有项目平均的贴现率或必要报酬率。

(二)按投资项目的风险等级来调整贴现率

这种方法是对影响投资项目风险的各因素进行评分,根据评分来确定风险等级,并根据风险等级来调整贴现率的一种方法,可通过表6-9来加以说明。

表 6-9　按风险等级调整的贴现率表

相关因素	投资项目的风险状况及得分									
	A		B		C		D		E	
	状况	得分	状况	得分	状况	得分	状况	得分	状况	得分
市场竞争	无	1	较弱	3	一般	5	较强	8	很强	12
战略上的协调	很好	1	较好	3	一般	5	较差	8	很差	12
投资回收期	1.5年	4	1年	1	2.5年	7	3年	10	4年	15
资源供应	一般	8	很好	1	较好	5	很差	15	较差	10
总分	—	14	—	8	—	22	—	38	—	49

续表

总分	风险等级	调整后的贴现率
0~8	很低	7%
8~16	较低	9%
16~24	一般	12%
24~32	较高	15%
32~40	很高	17%
40 分以上	最高	25%以上
$K_A=9\%$ $K_B=7\%$ $K_C=12\%$ $K_D=17\%$ $K_E\geqslant 25\%$		

表 6-9 中的分数、风险等级、贴现率的确定都由企业的管理人员根据以往的经验来设定。具体的评分工作则应由销售、生产、技术、财务等部门组成专家小组来进行。所列的影响风险的因素可能会更多，风险状况也可能会列出更多的情况。

（三）用风险报酬率模型来调整贴现率

一项投资的总报酬可分为两部分：无风险报酬率和风险报酬率，其计算公式为：

$$K=R_F+bV$$

因此，特定项目按风险调整的贴现率可按下式计算：

$$K_i=R_F+b_iV_i$$

式中：K_i——项目 i 按风险调整的贴现率；

R_F——无风险利息率；

b_i——项目 i 的风险报酬系数；

V_i——项目 i 的预期标准离差率。

按风险调整贴现率以后，具体的评价方法与无风险时基本相同。这种方法对风险大的项目采用较高的贴现率、对风险小的项目采用较低的贴现率，简单明了，便于理解，因此被广泛采用。但这种方法把时间价值和风险价值混在一起，人为地假定风险一年比一年大，这是不合理的。

二、按风险调整现金流量法

由于风险的存在，使得各年的现金流量变得不确定，为此，就需要按风险情况对各年的现金流量进行调整。这种先按风险调整现金流量然后进行长期投资决策的评价方法，叫按风险调整现金流量法。其具体调整办法有很多，这里介绍最常用的确定当量法。

在风险投资决策中，由于各年的现金流量具有不确定性，这就必须进行调整。所谓确定当量法就是把不确定的各年现金流量，按着一定的系数（通常称为约当系数）折算为大约相当于确定的现金流量的数量，然后，利用无风险贴现率来评价风险投资项目的决策分析方法。

约当系数是肯定的现金流量对与之相当的、不肯定的期望现金流量的比值，通常用 d 来表示。在进行评价时，可根据各年现金流量风险的大小，选取不同的约当系数：当现金流量为确定时，可取 $d=1.00$；当现金流量的风险很小时，可取 $1.00>d\geq0.80$；当风险一般时，可取 $0.80>d\geq0.40$；当现金流量风险很大时，可取 $0.40>d>0$。

约当系数的选取，可能会因人而异，敢于冒险的分析者会选用较高的约当系数，而不愿冒险的投资者可能选用较低的约当系数。为了防止因决策者的偏好不同而造成决策失误，有些企业根据标准离差率来确定约当系数。因为标准离差率是衡量风险大小的一个很好指标，因而，用它来确定约当系数是合理的。标准离差率与约当系数的经验对照关系如表 6-10 所示。

表 6-10　标准离差率与约当系数的经验对照关系

标准离差率	约当系数
0.01～0.07	1
0.08～0.15	0.9
0.16～0.23	0.8
0.24～0.32	0.7
0.33～0.42	0.6
0.43～0.54	0.5
0.55～0.70	0.4
……	…

当约当系数确定后，决策分析就比较容易了。

［例 6-9］ 假设某公司准备进行一项投资，其各年的现金流量和分析人员确定的约当系数已列示在表 6-11 中，无风险贴现率为 10%，试判断此项目是否可行。

表 6-11 约 当 系 数

t	0	1	2	3	4
NCF_t	−20 000	8 000	8 000	8 000	8 000
d_t	1.0	0.95	0.9	0.8	0.8

根据以上资料，利用净现值法进行评价。

$$\begin{aligned} NPV &= 0.95\times 8\ 000\times PVIF_{10\%,1}+0.9\times 8\ 000\times PVIF_{10\%,2}+0.8 \\ &\quad \times 8\ 000\times PVIF_{10\%,3}+0.8\times 8\ 000\times PVIF_{10\%,4}+1.0\times(-20\ 000) \\ &= 7\ 600\times 0.909+7\ 200\times 0.826+6\ 400\times 0.751+6\ 400\times 0.683-20\ 000 \\ &= 2\ 033.2(\text{元}) \end{aligned}$$

从以上分析可以看出，按风险程度对现金流量进行调整后，计算出的净现值为正数，故可以进行投资。

采用确定当量法来对现金流量调整，进而作出投资决策，克服了调整贴现率法夸大远期风险的缺点，但如何准确、合理地确定肯定当量系数却是一个十分困难的问题。

思 考 题

1. 简述企业投资管理的基本原则。
2. 分析在投资决策中为什么使用现金流量指标？
3. 试对各种投资决策指标进行对比分析。
4. 你认为在有风险条件下如何正确地做出投资决策？

第七章　股利分配决策

第一节　股利分配概述

一、公司契约中的股东①

当一个投资者购买了公司的股票，他就与公司达成了相应的契约，成为公司的股东。此时，股东对公司的权利、义务关系便出现了。

（一）股东的权利

股东的权利主要包括以下几个方面：

1. 对公司具有监督管理权

从理论上讲，股东作为公司的出资人，不论其出资多少，都有权参与公司的经营管理并对经理人员进行监督。但在实践中，由于股东人数众多，不可能所有的股东都对公司进行直接管理；即使有可能人人参与管理，其成本也太高。为此，在实践工作中，股东的监督管理权主要表现为股东在股东大会上具有表决权，可以通过选举出的董事会和监事会代表其监督和管理公司。这种权力一般称为“用手投票”。当然，即使是这种权力，对不同的股东也是不一样的。出资额较大的股东，面临的风险较大，拥有的权利也较大，他们有强烈的意愿参与公司的经营管理，赋予其用手投票权往往是其愿意出资的先决条件。因此，对公司进行监督和管理，往往是大股东偏好的一项权利。通过用手投票对公司进行直接监督与管理，是股东对公司进行控制的一条基本途径。

2. 分享利润权

当公司有盈余时，股东有权分得股利。股利是从公司当期及前期创造的利润中分配给股东的部分。尽管从理论上讲，公司税后利润的所有权属于股东，但在实践中，股东只能得到税后利润的一部分即公司

① 如无特别说明，本章股东均指普通股股东。

分配的股利。当然,股利发放的多少也不是由单个股东决定的,一般是在董事会授权下,由公司的高层管理人员提出分配方案,经股东大会表决后执行。分享利润权是股东最重要的一项收益权。一般而言,股东愿意向公司投资入股的一个重要原因是定期获得公司发放的股利。

3. 出售或转让股票的权利

股东出资购买公司股票后,虽然不能抽回资金,但却可以将股份转让或在二级市场上出售,从而获得资本利得。由于中、小股东在公司中所占的份额不大,一般很难对公司行使监督管理权,在股利分配方案的制定中也很难表达自己的意愿,因此,股票转让权是股东特别是中、小股东保护自身利益的一项基本而重要的权利。在完善的资本市场中,股东在二级市场上买卖股票,可以使股票价格传递有关公司经营的信息,从而形成对公司管理者的外部监督和约束,即所谓的"用脚投票"。用脚投票是股东控制公司的另一条基本途径。

4. 剩余财产的要求权

当公司解散、清算时,股东有权分享公司的剩余财产。即当公司资产的变价收入偿还债权人后还有剩余时,股东有权分享这一剩余额。

(二)股东的义务

在公司中,股东的义务主要包括:

1. 向公司提供资金

股东之所以成为公司的股东,在于他向公司提供了资金。公司的组建和营运依赖于股东资金,但股东所提供的资金具有永久性,即在公司存续期内,股东不得以任何形式抽回他所投入的资金。

2. 承担公司的亏损

在公司盈利时股东可以分得股利,但当公司亏损时,股东必须以其出资额为限承担公司亏损。

二、公司税后利润分配程序

从理论上来讲,税后利润由股东支配,但在现实中往往要受到法律的约束。

2006 年 1 月 1 日起施行的新的《公司法》规定:

公司分配当年税后利润时,应当提取利润的 10%列入公司法定公

积金。公司法定公积金累计额为公司注册资本的50%以上的，可以不再提取。公司的法定公积金不足以弥补以前年度亏损的，在依照规定提取法定公积金之前，应当先用当年利润弥补亏损。公司从税后利润中提取法定公积金后，经股东会或者股东大会决议，还可以从税后利润中提取任意公积金。公司弥补亏损和提取公积金后所余税后利润，有限责任公司依照《公司法》第三十五条的规定分配[①]；股份有限公司按照股东持有的股份比例分配，但股份有限公司章程规定不按持股比例分配的除外。

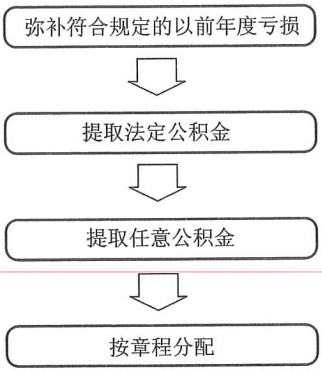


图7-1　公司税后利润分配的程序

根据《公司法》的规定，公司税后利润分配的程序可如图7-1所示。

三、股利发放程序

公司分配股利时，必须遵循法定的程序，一般先由董事会提出分配预案，然后提交股东大会决议通过后才能进行分配。股东大会决议通过分配预案之后，要向股东宣布发放股利的分配方案。在分配方案中，包括股利金额、股权登记日、除息日和股利发放日等重要信息。

[例7-1]　中国石化于2006年6月13日发布A股2005年度末期分红派息实施公告，公告称：

中国石油化工股份有限公司实施2005年度利润分配方案为：以2005年末总股本86702439000股为基数，每10股派0.90元（含税）。

股权登记日：2006年6月16日

除息日：2006年6月19日

现金红利发放日：2006年6月30日

---

① 股东按照实缴的出资比例分取红利；公司新增资本时，股东有权优先按照实缴的出资比例认缴出资。但是，全体股东约定不按照出资比例分取红利或者不按照出资比例优先认缴出资的除外。

（一）股利宣告日

股利宣告日是股东大会通过股利分配方案并由董事会宣布发放股利的日期。

在股利宣告日，所宣告的股利已经成为公司的一项实际负债，应体现在公司的会计记录中。根据例 7-1，中国石化的股利宣告日为 2006 年 6 月 13 日。此时，公司应增加一项应付股利负债，同时减少留存收益。

（二）股权登记日

股权登记日是有权领取本期股利的股东进行登记的截止日期。

因为股票是经常流动的，所以确定股权登记日非常重要。只有在股权登记日这一天登记在册的股东才有资格领取本期股利，而在这一天之后登记在册的股东，即使是在股利发放日之前买到的股票，也无权领取本次分配的股利。根据例 7-1，公司的股权登记日为 2006 年 6 月 16 日，即只有在 6 月 16 日（严格说是 6 月 16 日交易结束前）在公司股东名册上有名的股东，才有权分享股利。

（三）除息日

除息日是领取股利的权利与股票分开的日期。

只有在除息日之前购买的股票，才能领取本次股利；而在除息日当天或以后购买的股票，则不能领取本次股利。

在美国证券市场上，一般规定股权登记日的前两个工作日为除息日。我国目前规定与股权登记日相连的后一个工作日即可确定为除息日。也就是说，除息是在股权登记日收盘后、除息日开盘前进行的，而股权登记日、除息日是相连的两个交易日——或日期相连，或中间为节假日休市，或中间停牌交易，中间不可能有交易发生。在例 7-1 中，公司的股权登记日为 2006 年 6 月 16 日，除息日为 6 月 19 日，这是因为 6 月 17、18 日为星期六、星期日，证券市场休市。

除息日是一个非常重要的日期，对股票价格有明显的影响。由于在除息日之前的股票价格中包含了本次股利，而在除息日后的股票价格中不再包含本次股利，所以在除息日股票价格一般会下降。如果不考虑税收及交易成本等因素的影响，除息日股票的开盘价约等于前一

天的收盘价减去每股股利。

（四）股利发放日

股利发放日也称付息日，是将股利正式发放给股东的日期。

在股利发放日，证券交易所的计算机交易系统可以通过中央结算登记系统将公司发放给股东的股利直接打入股东的资金账户，由股东向其证券代理商领取股利。在例 7-1 中，公司在 2006 年 6 月 30 日支付股利。

第二节　股利政策及影响因素

一、股利政策

（一）剩余股利政策

剩余股利政策就是在保证公司最佳资本结构的前提下，税后利润首先用来满足公司投资的需求，有剩余时才用于股利分配的股利政策。

当公司有较好的投资机会时，可以少分配甚至不分配股利，而将税后利润用于公司再投资。这是一种投资优先的股利政策。

1. 实施过程

实行剩余股利政策，一般应按以下步骤来决定股利的分配额：

（1）根据选定的最佳投资方案，确定投资所需的资金数额；

（2）按照公司的目标资本结构，确定投资需要增加的股东权益资本的数额；

（3）税后利润首先用于满足投资需要所增加的股东权益资本的数额；

（4）将满足投资需要后的剩余部分向股东分配股利。

［例 7-2］　吉胜公司 2006 年的税后净利润为 3 600 万元，目前的资本结构为：负债资本 40%，股东权益资本 60%。该资本结构也是其下一年度的目标资本结构。如果 2007 年该公司有一个很好的投资项目，需要投资 5 000 万元，该公司拟采用剩余股利政策，该如何融资？分配的股利和股利支付率是多少？

根据目标资本结构的要求，公司需要筹集 3 000 万元（5 000×

60%）的权益资本和 2 000 万元（5 000×40%）的负债资本来满足投资的需要。公司可将净利润中的 3 000 万元作为留存利润，因此，公司还有 600 万元（3 600－3 000）可用于分配股利。公司的股利支付率为 16.67%（600/3 600）。

2. 需要注意的问题

采用剩余股利政策的先决条件是公司必须有良好的投资机会，而且该投资机会的预期报酬率要高于股东要求的必要报酬率，这样才能为股东所接受。否则，公司应将税后利润以现金股利的方式发放给股东，让股东自己去寻找更好的投资机会。

另外，在剩余股利政策下，公司每年发放的股利额随着公司投资机会和盈利水平的变动而变动。在这种股利政策下，每年的股利额变动较大。因此，一般公司很少会机械地照搬剩余股利政策。由于公司的最佳资本结构是一个范围而非一个具体的数字，许多公司运用这种理论帮助建立股利的长期目标发放率，即通过预测公司 5 年～10 年的盈利情况，确定在这些年度公司的一个长期目标发放率，从而维持股利政策的相对稳定性。

（二）固定股利或稳定增长的股利政策

固定股利或稳定增长的股利政策是指每年发放固定的股利或者每年增加固定数量的股利。

在实务中，很多公司都将每年发放的每股股利额固定在某一特定水平上，然后在一段时间内维持不变，只有当公司认为未来盈利的增加足以使它能够将股利维持到一个更高的水平时，公司才会提高每股股利的发放额。

1. 实施原因

固定股利或稳定增长的股利政策的一个重要原则是一般不降低年度每股股利的发放额。实施这种股利政策的理由是：

（1）股利政策是向股东传递有关公司经营信息的手段之一，如果公司支付的股利稳定，就说明公司的经营业绩比较稳定，经营风险较小，这样可使股东要求的必要报酬率降低，有利于股票价格的上升；如果公司的股利政策不稳定，股利忽高忽低，就会给股东传递公司经营不

稳定的信号，从而导致股东对风险的担心，使股东要求的必要报酬率提高，进而使股票价格下降。

（2）稳定的股利政策有利于股东有规律地安排股利收入和支出，特别是那些希望每期能有固定收入的股东更喜欢这种股利政策。忽高忽低的股利政策可能会降低他们对这种股票的需求，从而使股票价格下降。

2. 需要注意的问题

应当看到，尽管这种股利政策有其股利稳定的优点，但是它有时也会给公司造成较大的财务压力，尤其是在公司净利润下降或现金紧缺时，公司为了保证股利的正常支付，容易导致资金短缺。因此，这种股利政策一般适用于经营比较稳定的公司。

（三）固定股利支付率股利政策

固定股利支付率股利政策是指每年从净利润中按固定的股利支付率发放股利。

这是一种变动的股利政策，其要点是：确定一个股利占盈余的比例，并长期执行。

采用这种股利政策的管理人员认为：只有维持固定的股利支付率，才算真正公平地对待每一位股东。

这种股利政策使公司的股利支付与公司的盈利状况密切相关，盈利状况好，则每股股利额就增加；盈利状况不好，则每股股利额就下降。这种股利政策不会给公司造成很大的财务负担，但是，其股利变动较大，容易使股票价格产生较大波动，不利于树立良好的公司形象。

（四）低正常股利加额外股利政策

低正常股利加额外股利政策是指每期都支付稳定的但相对较低的股利额，当公司盈利较多时，再根据实际情况发放额外股利。

这种股利政策具有较大的灵活性，在公司盈利较少或投资需要较多资金时，这种股利政策可以只支付较低的正常股利，这样既不会给公司造成较大的财务压力，又能保证股东定期得到一笔固定的股利收入；在公司盈利较多并且不需要较多投资资金时，可以向股东发放额外的股利。这种股利政策一般适用于季节性经营公司或受经济周期影响较

大的公司。

二、影响股利政策的因素

尽管有上述四种常见的股利政策可供选用，但公司在制定股利政策时应考虑如下因素，选择合适的股利政策。

（一）公司的投资机会

公司的投资机会是影响公司股利政策的一个非常重要的因素。在公司有良好的投资机会时，公司就应当考虑少发放现金股利，增加留存利润，用于再投资，这样可以加速公司的发展，增加公司未来的盈利能力。在公司没有良好的投资机会时，可以多发放现金股利。

（二）公司的资本成本

资本成本是公司选择筹资方式的基本依据。留存利润是公司内部筹资的一种重要方式，它同发行新股票或举借债务相比，具有成本低的优点。因此，在制定股利政策时，应充分考虑资本成本的影响。

（三）公司的现金流量

公司在经营活动中，必须有充足的现金，否则就会发生支付困难。公司在发放现金股利时，必须考虑到现金流量以及资产的流动性，过多地发放现金股利会减少公司的现金持有量，影响未来的支付能力。

（四）公司所处的生命周期

公司理所当然地应该采用最符合其当前所处生命周期阶段的股利政策。一般来说，处于快速成长期的公司有着较多的投资机会，通常不会发放很多股利。这是因为公司需要大量的现金流量来扩大规模，不愿意用其大量盈余来向股东发放股利。而在成熟期，公司一般会发放较多股利。

（五）行业因素影响

不同行业的股利支付比率存在系统性差异。其原因在于：投资机会在行业内是相似的，而在不同行业之间则存在差异。

（六）股权结构的影响

股利政策必须经过股东大会决议通过才能实施，而不同的股东对现金股利和资本利得的偏好不同，因此股权结构对公司股利政策具有重要的影响。如果公司股东中依赖于公司股利维持生活的股东或可以

享受股利收入减免税的机构股东较多，则他们倾向于公司多发放现金股利，反对公司保留过多的留存利润；如果公司股东中边际收入税率很高的高收入阶层较多，则高收入阶层的股东为了避税往往反对公司发放过多的现金股利；如果公司股权集中，对公司有一定控制权的大股东出于对公司控制权可能被稀释的担心，往往倾向于公司少发放现金股利，多留存利润。

（七）其他因素的影响

其他因素包括法律因素和契约性约束等。法律因素是指有关法律、法规对公司股利分配的限制，如我国的《公司法》、《证券法》规定：不能用筹集的经营资本发放股利、公司必须在保证公司偿债能力的基础上才能发放股利等。契约性约束是指当公司以长期借款、债券契约、优先股协议以及租赁合约的形式向公司外部筹资时，常常应对方的要求接受一些关于股利支付的限制。这种契约性约束的目的在于促使公司把利润的一部分按有关条款的要求，以某种形式进行再投资，以保障债权人等相关主体的利益。

第三节　股利支付方式

一、现金股利

现金股利是以现金的形式发放给股东的股利。

现金股利是最常见的股利形式，需要公司有大量的现金。

各个国家每年发放股利的次数不同。美国公司一般按季发放，每年发放 4 次。我国公司一般半年或一年发放 1 次。

除现金股利支付方式外，公司还可以以股票股利、股票分割、股票回购等方式回报股东。以下对这些方式进行简要介绍。

二、股票股利

股票股利是指公司将应分给股东的股利以股票的形式发放。

（一）对公司的影响

与现金股利不同，股票股利不会导致公司现金的真正流出。从会计的角度看，股票股利只是资金在股东权益账户之间的转移，公司无须

付出现金。股票股利只不过是将资金从未分配利润或盈余公积金账户转移到普通股账户上，它并未改变股东权益总额，也不会改变每位股东的持股比例。

［例 7-3］ 吉胜公司 2006 年发放 10%的股票股利前的资产负债表如表 7-1 所示。

表 7-1 发放股票股利前的资产负债表 单位：万元

资产	1 000	负债	200
		普通股（1 000 000 股，每股 1 元）	100
		资本公积	200
		未分配利润	500
		股东权益合计	800
资产总计	1 000	负债与股东权益合计	1 000

公司宣布发放 10%的股票股利，即每 10 股可以收到 1 股股票股利，公司需增发 100 000 新股，当时股票的市价为每股 10 元。随着股票股利的发放，未分配利润中有 1 000 000 元（100 000 股×10 元）的资金要转移到普通股和资本公积账户中去。由于面额不变，因此，增发的 100 000 股普通股，普通股账户仅增加 100 000 元，其余 900 000 元则转移到资本公积账户，而该公司资产负债表中股东权益总额不变。股票股利发放后对资产负债表中各账户的影响如表 7-2 所示。

表 7-2 发放股票股利后的资产负债表 单位：万元

资产	1 000	负债	200
		普通股（1 100 000 股，每股 1 元）	110
		资本公积	290
		未分配利润	400
		股东权益合计	800
资产总计	1 000	负债与股东权益合计	1 000

由于股票股利并没有改变公司股东权益总额的账面价值，但会增加市场上流通股的数量。因此，股票股利会使公司的每股收益下降。在市盈率保持不变的情况下，发放股票股利后的股票价格，应当按发放的股票股利的比例而成比例下降。如在上例中，吉胜公司在发放股票股利后，理论上该公司的股票在除息日之后的市场价格应降至 9.09 元（10/1.1）。

（二）对股东的影响

股票股利对于股东而言，并没有改变公司股东的持股比例，只是增加了股东所拥有的股票数量。但由于发放股票股利后公司的股票价格下降，因此，股东在股利分配前后持股总价值不变。

［例 7-4］ 小王持有吉胜公司的股票 10 000 股，则发放股票股利后，他拥有的股票增加，共拥有 11 000 股，但其持股比例不变，仍为 1%。由于股票市价在除息日后降至 9.09 元，他在股利分配前所持股的总价值为 100 000 元（10 000×10），股利分配后所持股的总价值仍为 100 000 元（11 000×9.09）。

由此可见，股票股利对股东而言，在发放股利前后并不能带来财富的增加。但如果公司在发放股票股利之后还能发放现金股利且能维持每股现金股利不变，或者股票价格在除息日后并没有随着股票数量的增加而同比例下降，即股票能够填权①，走出填权行情，股东的财富才会增长。

（三）发放股票股利的动机与缺陷

就公司管理当局而言，发放股票股利可以基于如下动机：第一，可以降低股票价格，吸引更多的股东进行投资。一般认为股票价格应该维持在某一合理的范围之内。如果公司管理人员认为本公司股票价格太高，影响股票的流动性，就可以采用股票股利的方式将股票价格降下来。第二，可以将更多的现金留存下来，用于再投资，以利于公司长期、稳定的发展。通常，处于成长中的公司因为面临较多的投资机会，会采

① 在除权（息）后一段时间内，如果多数投资者对该股看好，使得该股股价上涨，其价格高于除权（息）报价，这种行情称为填权。

取股票股利的方式以保留现金。正因如此,一般认为股票股利可以向股东传递公司未来盈余增长的信息。

股票股利的缺陷在于:由于股票股利增加了公司的股本规模,因此股票股利的发放将为公司后续现金股利的发放带来较大的财务负担。

三、股票分割

股票分割是指将面额较高的股票分割为面额较低的股票的行为。

股票分割可以将原来的一股股票分割为若干股新的股票。就会计而言,股票分割对公司的权益资本账户不产生任何影响,但会使公司股票面值降低、股票数量增加。由于股票分割会导致公司股本规模扩大,因此,如果公司的市盈率不变,股票分割后股票的价格也将会下降。

(一) 股票分割与股票股利的对比

除会计处理不同之外,股票分割与股票股利所产生的效果十分相近:两者都没有增加股东的现金流量;都使流通在外的普通股股数增加;都没有改变股东权益总额。但股票股利使股东权益资金内部发生了变化,并必须以当期的未分配利润进行股利支付;而股票分割却不受此限制,即使公司当期没有未分配利润仍然可以进行股票分割。

(二) 实行股票分割的动机

就公司管理当局而言,实行股票分割的最主要动机往往是降低股票价格,并进而实现以下两个目的:第一,增强股票的流动性。如前所述,公司的股票价格有一个合理的区间。如果股票价格过高,不利于股票交易活动。通过股票分割活动,可以使公司股票更广泛地分散到股东手中,增强股票的流动性。第二,为发行新股做准备。股票价格过高会使许多潜在的股东不敢轻易对公司股票进行投资。在新股发行之前,利用股票分割降低股票价格,有利于提高股票的可转让性,促进新股票的发行。

四、股票回购

(一) 股票回购的概念

股票回购是指公司出资购回公司本身所发行的流通在外的股票。

如果公司有现金,既可以采取现金股利的方式发放给股东,也可以采用股票回购的方式回报股东。在公司进行股票回购时,由于市场上

流通的股票数量将减少，在公司总利润不变的情况下，公司流通在外的股票的每股收益将会有所提高，从而导致股价上涨，股东可以从股票价格的上涨中获得资本利得。正因如此，股票回购实际上可以看作是现金股利的一种替代方式。我们通过下例对股票回购和现金股利进行对比分析。

［例 7-5］ 吉胜公司 2006 年净利润 6 000 万，总股本 1 亿股，每股收益 0.6 元，市盈率 20 倍，股价为 12 元。公司欲将 5 000 万元现金派现，即每股股利 0.5 元，那么公司可选择以 12.5 元的价格回购 400 万股股票。

这样操作与派发现金股利结果相同：股票回购后每股收益为0.625元，假设市盈率不变，则股价应涨为 12.5 元，因此相当于获得了0.5元股利，对于售回股票的股东亦可获得 12.5 元。

在上例中，对股东而言，股东或者得到每股 1 元的现金股利，或者得到每股 1 元的资本利得，因此，不管公司采取哪种方案，股东得到的税前收益是相同的。但如果股东现金股利的所得税率高于资本利得的所得税率，显然，股票回购对股东更为有利。股票回购不仅可以节约税收，而且具有更大的灵活性。这是因为需要现金的股东可选择卖出股票，而不需要现金的股东可以继续持有股票。

（二）股票回购的动机

对公司管理当局而言，公司采用股票回购方式主要出于以下动机：（1）分配公司的超额现金。如果公司的现金超过其投资机会所需要的现金，就可以采用股票回购的方式将现金分配给股东。如前所述，公司股利政策应维持相对稳定。公司一般不会轻易提高股利，除非新的股利水平能够长期维持。由于信号影响的存在，公司一般也不愿削减股利。对于暂时的剩余现金，公司宁愿以回购的方式一次性分配给股东。因此，股票回购既可以将公司临时的超额现金一次性发放给股东，又不影响公司股利政策的稳定性。所以，这种方式在实践中越来越受到管理人员的重视。（2）改善公司的资本结构。如果公司认为其股东权益资本所占的比例过大、资本结构不合理时，就可能对外举债，并用举债获得的资金进行股票回购，以实现公司资本结构的合理化。（3）提高

公司股票价格。由于信息不对称和预期差异的影响，股票市场可能存在低估公司股票价格的现象，在这种情形下，公司可进行股票回购，以提升股票价格。

但是，股票回购也可能会对上市公司产生消极影响，主要表现在：（1）股票回购需要大量资金，因此进行回购的公司必须要有雄厚的资金。如果公司负债率较高，再举债进行回购，会背负巨大的偿债压力，影响公司正常的生产经营和发展。（2）股票回购容易导致内幕交易。允许上市公司回购本公司股票，容易导致其利用内幕消息对本公司股票进行炒作。因此，各国对股票回购有严格的法律限制。

（三）股票回购的方式

股票回购的方式主要有以下三种：

1. 公开市场购买

公开市场购买指上市公司通过经纪人在股票公开市场上按照当前公司股票的市价购回自身的股票。这种股票回购方式很容易导致股票价格升高，从而增加回购成本。另外，交易税和交易佣金方面的成本也较高。公司通常利用该方式在股票市场表现欠佳时小规模回购执行特殊用途如股票期权、可转换债券等时所需的股票。

2. 投标出价购买

投标出价购买指公司按某一特定价格向股东提出回购若干数量股份的方式。投标出价通常高于当时市价。投标出价的时间一般为 2 个~3 个星期。如果各股东愿意出售的股票总数多于公司原定想要购买的数量，则公司可自行决定购买部分或全部股票。相反，如果投标出价未能够买到公司原定回购的数量，则公司可以通过公开市场回购不足的数量。由于在投标出价购买时需披露公司回购股票的意图，同时股东有选择依据投标出价出售或继续持有股票的权利，因此，当公司想回购大量股票时，投标出价方式比较适用。

3. 议价回购方式

议价回购方式指公司以协议价格为基础，直接向特定股东回购股票。在此种方式下，公司同样必须披露回购股票的目的、数量等信息，并向其他股东保证公司的购买价格是公平的，不损害其他股东的利益。

第四节　股利政策理论

一、最优股利政策

最优股利政策是可以在当期股利和未来增长之间取得平衡，使公司股票价格最大化的股利政策。

根据股票估价的基本公式可知，$V=\frac{D_0(1+g)}{(K-g)}=\frac{D_1}{(K-g)}$，如果公司支付更多股利，也就是使 D_1 增大，则公司的股票价格上升。不过与此同时，现金股利支付增加会使公司投入再生产的资金减少，从而降低未来的价值增长，进而使股票价格下降。这样，股利的增减会引起公司股票价格两个方向的变化，公司需要在其中权衡利弊，找到最优股利政策。在这一过程中，形成了一些影响深远的股利政策理论。

二、股利无关论

股利无关论指的是股利政策对公司的股票价值或资本成本均无影响。

股利无关论是由米勒和莫迪利安尼于 1961 年提出的。[①] 该理论认为：在完善的资本市场条件下，股利政策不会影响公司的股票价值或资本成本，即公司的价值取决于公司投资决策所确定的获利能力和风险，而不是由公司的股利分配政策所决定。因此，该理论被称为股利无关论。

股利无关论是建立在以下一系列假设之上的：(1) 完全市场假设。即不存在公司和个人所得税，不存在股票的发行费用或交易费用，任何股东都不可能通过其自身交易影响或操纵股票的市场价格。(2) 信息对称假设。即公司所有的股东均能准确地掌握公司的情况，对于将来的投资机会，股东和管理者拥有相同的信息。(3) 公司的投资政策事前已经确定，不会随着股利政策的改变而改变。(4) 股东对现金股利

① Merton Miller, Franco Modigliani. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journal of Business*, 1961.34.411~433

和资本利得不存在偏好。

根据股利无关论，股利支付可有可无、可多可少，股利政策对公司股票价格没有实质性影响。因此，公司无须花费大量的时间去考虑股利政策的制定。

为了更好地说明该理论，我们用具体事例进行说明。

［例 7-6］ 吉胜公司是一家开业 10 年的公司，其全部资金来源为权益资金。现任财务经理知道公司将在一年后解散。在现在即时间 0，公司将会收到一笔 10 000 元的现金流量，在下一年度末即时间 1 还会收到 10 000 元的现金流量，且该公司没有正的 *NPV* 项目可资利用。公司股票的必要报酬率为 10%，公司对外发行的股票为 1 000 股。假设公司现在有两个股利政策方案可供采用：（1）将现在收到的 10 000 元现金流量全部用于发放现金股利。（2）发放总额为 11 000 元的现金股利，其中，短缺的 1 000 元利用发行股票的方式筹集。计算两种方案下公司的股票价格各是多少？

两种方案下股票的价格可计算如下。

第一种方案下：股东在时间 0、时间 1 收到的现金流量均为每股 10 元（10 000/1 000）。因此，股票价格为：

$$P = 10 + 10/(1 + 10\%) = 19.09(\text{元})$$

第二种方案下：老股东在时间 0 收到的现金流量为每股 11 元（11 000/1 000），但在时间 1 收到的现金流量会下降。这是因为公司股票的投资报酬率为 10%，因此，新股东在时间 1 可得到 1 100 元［1 000×（1 + 10%）］的现金流量，这样留给老股东的现金流量只有 8 900元，每股股票获得的现金流量为 8.9 元（8 900/1 000）。此时，股票的价格为：

$$P = 11 + 8.9/(1 + 10\%) = 19.09(\text{元})$$

上例的结论表明，股利政策的变化不会影响公司股票的价值。

总之，股利无关论是以多种假设为前提的。在现实生活中，这些假设并不存在。因此，股利无关论在现实条件下并不一定有效。但股利无关论对股利政策的研究建立在严谨的数学方法之上，后人的研究正是在逐步放松该理论的一系列假设之上完成的。

三、股利相关论

（一）信号假说理论

信号假说理论指的是投资者将公司股利看作管理者对公司未来盈利状况的预期。

该理论从放松股利无关论中股东和管理当局拥有相同的信息假说出发，认为管理当局与公司外部投资者之间存在着信息不对称，管理当局占有更多的有关公司前景方面的内部信息。股利是管理当局向外界传递其掌握的内部信息的一种手段。如果管理当局预计公司的发展前景良好、未来业绩有大幅度增长时，就会通过增加股利的方式将这一信息及时告诉现有股东和潜在的股东；相反，如果预计到公司的发展前景不太好、未来盈余不理想时，那么他们往往会维持甚至降低现有股利水平，这等于向现有股东和潜在股东发出了不利信号。因此，股利能够传递公司未来盈利能力的信息，从而对股票价格产生影响。当公司支付的股利水平上升时，公司的股价会上升；当公司支付的股利水平下降时，公司的股价也会下降。

显然，信号假说理论赞成高股利支付率的股利政策。

（二）顾客效应理论

顾客效应理论指的是公司根据希望吸引的投资者（即公司的顾客）类型确定股利政策。

该理论放松了股利无关论的完全市场假设，即不存在个人所得税的假设。顾客效应理论成立的一个基本前提是股东股利收入的所得税不同。以美国为例，由于美国对个人股东的股利收入按个人所得税征税，收入越高，适用的边际税率越高。在这种税收前提下，由于每个股东所处的税收等级不同，富有股东的边际税率高，而低收入股东的边际税率低，再加上养老基金等机构股东的股利收入和资本利得均可免税①，由此会导致不同股东对待股利的态度不同，富有的股东喜欢低股利支付率或不支付股利的股票，而低收入股东及养老基金则喜欢高股利支付率的股票。因此，公司会相应调整其股利政策，使股利政策符合

① 我国目前尚未开征资本利得税。

股东的愿望。高股利支付率的股票将吸引处于低边际税率等级的股东,低股利支付率的股票将吸引处于高边际税率等级的股东,从而使股票价格达到均衡。

按照该理论的观点,公司的任何股利政策都不可能满足所有股东对股利的要求,公司股利政策的变化,只是吸引了喜爱这一股利政策变化的股东前来购买公司的股票,而另一些不喜爱新的股利政策的股东则会卖出股票。因此,当市场上喜爱高股利的股东的比例大于发放高股利的公司的比例时,则支付高股利公司的股票处于短缺状况,按照供求理论,它们的股价会上涨,直到二者的比例相等,市场会达到一个新的动态平衡。一旦市场处于均衡状态,则没有公司能够通过改变股利政策来影响股票价格。

(三)“一鸟在手”理论

“一鸟在手”理论指的是由于大部分股东都是风险厌恶型的,他们宁愿要相对可靠的股利收益而不愿要未来不确定的资本利得。

股利无关论中的重要假设之一是股东对股利和资本利得不存在偏好。“一鸟在手”理论正是建立在对这一假设的批判之上的。

“一鸟在手”理论的代表人物是戈登(Gordon)和林特纳(Lintner)。在该理论中,股票投资收益包括股利收益和资本利得两部分。在一般情况下,股利收益属于相对稳定的收入,而资本利得具有较大的不确定性。由于大部分股东并不偏好风险,他们会选择相对可靠的股利收益,而不选择不确定的资本利得,即“一鸟在手胜于双鸟在林”。因此,如果公司发放较多的现金股利,会使公司的股票价格上升。

该理论认为:由于股利比资本利得具有相对的确定性,因此,公司在制定股利政策时应维持较高的股利支付率。

(四)税收差别理论

税收差别理论指的是在通常情况下,股利收益的所得税率高于资本利得的所得税率,这样,资本利得对于股东更为有利。

股利无关论中的一个重要假设是不存在公司和个人的所得税。税收差别理论正是建立在对这一假设的批判之上的。

税收差别理论由利真伯格(Lizenberger)和拉马斯瓦米(Ra-

maswamy)于1979年提出。该理论指出:在通常情况下,股利收益的所得税率高于资本利得的所得税率,这样,资本利得对于股东更为有利。即使股利与资本利得按相同的税率征税,由于这两者支付的时间不同,股利收益在收取股利的当时纳税,而资本利得只有在股票出售时才需纳税。考虑到货币的时间价值,将来支付的1元钱的价值要比现在支付1元钱的价值小,这种税收延期的特点给资本利得提供了另一个优惠。因此,该理论认为:高股利支付率将导致股价下跌,低股利支付率则会使股价上涨。公司可以通过削减股利来提高股票价值,当股利为零时,股票价值最大。

根据税收差别理论,公司在制定股利政策时应采取低股利支付率的政策。

总之,按照税收差别理论,由于税收的影响,低股利支付率的股票比高股利支付率的股票能够为股东带来更高的税后投资报酬率。因此,股东自然喜欢公司少付股利而将较多的盈余保留下来以作为再投资使用的股利政策;同时,为了获得较高的预期资本利得,股东将愿意接受较低的股票必要报酬率。因此,税收差异理论认为:因为股利税率比资本利得的税率高,所以只有采取低股利支付率的政策,才能使公司的股票价格达到最大。

(五)代理成本说

代理成本说指的是公司发放现金股利需要在资本市场上筹集资金,所以高股利支付率可以迫使公司接受资本市场的监督,从而在一定程度上降低代理成本。

股利无关论隐含的一个重要假设是:公司的管理者与股东之间的利益完全一致,管理者致力于股东财富最大化,即管理者和股东之间不存在利益冲突。然而这种假设在所有权和经营权两权分立的现代公司中实际上是不可能的。代理成本说就是放松这一隐含假设而发展起来的。

代理成本说认为,股利的支付能够有效地降低代理成本。首先,股利的支付减少了管理人员对自由现金流量的支配权,使其失去可用于谋取自身利益的资金来源,能促进资金的最佳配置,其次,大额股利的

发放，使得公司内部资本由留存利润供给的可能性减小，为了满足新投资的资金需求，公司必须寻求外部负债或权益融资。进入资本市场进行融资意味着公司将接受更多的、更严格的监督和检查。这样新资本的供应者实际上帮助老股东监控了经理人员，股利支付成为一种间接约束经理人员的监控机制。尽管外部融资的代价不菲，现金股利也可能要征收重税，但大大降低了股东的监督成本，增加了股东的利益。

显然，股利政策在资本市场上的监督作用是很明显的。在投资规模一定的前提下，公司发放的现金股利越多，需要在资本市场上筹集的资金也越多。高股利支付率迫使公司接受资本市场的监督，从而在一定程度上降低代理成本。因此，代理成本说赞成高股利支付率的股利政策。

思 考 题

1. 不同的股利政策理论各自能够解释哪个股利政策类型？

2. 我国的股利发放有哪些特点？哪种股利政策理论更适合我国情况？

3. 在西方发达国家，公司较多采用现金股利政策，而较少发放股票股利。如果发放股票股利，主要目的是使公司的股票价格维持在合理的价位，以便于投资者进行投资。相比之下，我国上市公司发放股票股利更多。我国上市公司发放股票股利的目的是否与国外公司相同？

4. 找一家上市公司作为对象，观察其 5 年间的股利发放情况，评价其股利政策。

第八章　企业并购财务管理

第一节　企业并购概述

企业并购活动始于 19 世纪末。20 世纪 80 年代，西方国家兴起了新一轮企业并购浪潮，特别是进入 20 世纪 90 年代以后，企业并购更是愈演愈烈，规模之大、时间之长、影响之广均是前所未有的。事实上，企

业并购作为市场经济发展的产物，已经成为西方发达国家一个十分重要的经济现象。在当今市场经济发达的国家中，企业越来越重视利用并购这一手段拓展经营，实现生产和资本的集中，达到企业外部增长的目的。因此，深入研究企业并购问题，对指导当前我国国有企业的资产重组，以实现国有企业资产的优化配置，促进企业经济效益的提高，具有十分重要的现实意义。

一、企业并购的概念及分类

（一）企业并购的概念

企业并购是指在现代企业制度下，一家企业通过取得其他企业的部分或全部产权，从而实现对该企业控制的一种投资行为。其中取得控股权的公司称为并购公司或控股公司，被控制的公司称为目标公司或子公司。

并购在国外通常写作“M&A”（merger and acquisition 的缩写），merger 的中文意思是“合并”，而 acquisition 则意指“收购”。

合并是指两个或两个以上的公司通过一定方式，组合成一个新的企业的行为。合并按法人资格的变更情况，可分为吸收合并和创设合并。吸收合并又称兼并，是指两个或者两个以上的企业合并，其中一个企业继续存在，另外的企业被解散，不复存在，其财产、债权、债务也转给继续存在的企业（存续企业），这是一种常见的合并方式。创设合并是指两个或两个以上的企业合并，原有企业都不继续存在，另外再创立一家新的企业。

收购是指一个公司通过持有一个或若干个其他公司适当比率的股权而对这些公司实施经营业务上的控股或影响的行为。控股方称为母公司或控股公司，被控股方称为子公司或联属公司。收购又分为资产收购和股票收购两类：资产收购是指一公司购买目标公司的资产（包括资产和营业部门），实现对目标公司的控制。股票收购是指一家公司直接或间接购买目标公司的部分或全部股票，以实现对目标公司的控制。

上述四者的主要特征可以用表 8-1 进行说明。

表 8-1　并购与收购的主要特征

项目	吸收合并	创设合并	资产收购	股票收购
特征	A公司与B公司合并，A公司存续，B公司消失。	A公司与B公司合并，A、B公司均消失，另成立新的C公司。	A公司购买B公司的部分或全部资产，B公司存续。	A公司购买B公司的全部或部分股份，B公司存续。

从以上分析可以看出，并购是企业以不同的方式直接与其他企业组合起来，利用现代设备、技术力量和其他有利条件，扩大生产规模、实现优势互补，从而促进企业迅速成长的一种经营手段。并购是企业进行外部扩展的主要形式，对促进企业快速增长具有重要意义。

（二）企业并购的分类

企业并购的方式较多，按不同的标准可以作不同的分类。下面介绍两种常用的分类：

1. 按并购双方所处业务性质分类

按照并购双方所处业务性质来划分，企业并购方式有：纵向并购、横向并购、混合并购等三种。

纵向并购是指从事于同类产品的不同产销阶段生产经营的企业所进行的并购，如对原材料生产厂家的并购、对产品使用用户的并购等。纵向并购可以加强公司对销售和采购的控制，并带来生产经营过程的节约。

横向并购是指从事同一行业的企业所进行的结合，例如两家航空公司的并购或两家石油公司的结合等。如美国波音公司和麦道公司的合并，便属于横向并购。横向并购可以清除重复设施，提供系列产品，有效地实现节约。

混合并购是指与企业原材料供应、产品生产、产品销售均没有直接关系的企业之间的并购。如北京东安集团兼并北京手表元件二厂，并利用其厂房改造成双安商场便属于混合兼并。混合兼并通常是为了扩大经营范围或经营规模。

2. 按并购程序分类

按照并购程序来划分，企业并购方式有：善意并购和非善意并购。

善意并购通常是指并购公司与被并购公司双方通过友好协商确定并购诸项事宜的并购。这种并购方式一般先由并购方公司确定被并购公司即目标公司，然后设法与被并购公司的管理当局接洽，商讨并购事宜。通过讨价还价，在双方可接受的条件下，签定并购协议，最后经双方董事会批准，股东大会 2/3 以上赞成票通过，并呈报政府主管部门批准。

非善意并购是指当友好协商遭拒绝时，并购方不顾被并购方的意愿而采取非协商性购买的手段，强行并购对方公司。这种并购往往不是单纯依靠友好协商完成的。被并购方在得知并购公司的并购企图之后，出于不愿接受较为苛刻的并购条件等原因，通常会作出拒不接受并购的反应，并可能采取一切反并购（或抵制并购）的措施，例如发行新股票以分散股权或收购已发行的股票等。在这种情况下，并购方公司可能采取一些措施，以实现其并购的目的。常见的措施有两种：获取委托投票权和收购股票。

获取委托投票权是指并购方设法收购或取得被并购公司股东的投票委托书，如果并购方能够获得足够的委托投票权，使其能以多数地位胜过被并购公司的管理当局，他就可以设法改组被并购的董事会，最终达到并购的目的。然而，在这场被称之为“委托投票权战”的激烈斗争中，并购公司需要付出相当大的代价，而且作为被并购企业的局外人来争夺投票权常遭被并购公司基本股东的拒绝，因此这种方法常常不易达到并购的目的。

收购被并购公司的股票，是指并购公司在股票市场公开买进一部分被并购公司股票作为摸底行动之后，宣布直接从被并购企业的股东手中用高于股票市价的（通常比市价高 10%～50%）接收价格收购其部分或全部股票。从理论上说，并购企业能够买下被并购企业 51%的股票，就可以改组被并购公司的董事会，从而达到并购的目的。但在实际工作中，由于股权比较分散，有时拥有 20%甚至 10%的股票，也能达到控制的目的。

二、企业并购的原因

进行企业并购有各种不同的原因，但总括起来主要有以下几种：财务动机和非财务动机两大类。

（一）财务动机

企业并购的财务动机主要表现为以下三个方面：

1. 实现多元投资组合，提高企业价值

所有企业的收益在经济周期性波动中，总有一定程度的敏感。但各种不同企业，其周期变动不同。因此，一个周期变动较大的企业通过并购一个周期稳定的企业，实现投资组合的多元化，除了可以分散个别企业自身的风险外，还可以在一定条件下通过一定程度的风险抵消，降低投资组合的投资风险，从而增加其自身的稳定，并由此增进其收益或销售的稳定性。由于在一定的范围内，股东把收益不稳定与风险同等看待，因而通过并购实现企业多元化投资组合降低企业收益的不稳定性，必将对公司的股票价格产生有利的影响。

2. 改善企业财务状况

企业并购可以扩大企业经营规模，而企业规模的扩大则有利于企业进入金融市场且以更有利地位筹措资金。另外，并购一个现金充裕或负债比率较低的公司，不仅可以改变并购公司的财务状况，而且可以提高企业的举债能力。

3. 取得税负利益

如果并购双方的企业中，其中一方有较大数额的亏损，则利润高的公司通过并购有较大亏损的公司，以被并购企业的亏损额来抵减其应缴纳的所得税，从而使并购后企业减少应纳税款。

（二）非财务动机

并购的非财务动机主要有：提高企业发展速度和实现协同效果等。

1. 提高企业发展速度

企业发展可以通过内部扩展和外部扩张两个途径来实现，但在许多情况下，向外并购扩张更能提高企业的发展速度，而且具有代价低、风险小、速度快等特点。这是因为，并购现有企业，可以充分利用被并购企业现有的设备、技术、人才和产品市场等，使其直接为并购企业服

务;而通过自己购买新设备兴办新企业、开发新产品等内部扩张,不仅投资大、周期长,而且还有较大的风险。因此,一般情况下,企业通常将并购作为其提高发展速度的重要途径之一。

2. 实现协同效果

通过并购实现协同效果,主要表现为:(1) 并购可以扩大企业经营规模、实现规模经济效益,这在同业并购中表现得更为明显。同行业企业的并购,不仅可以清除重复的设施,而且可以减少职能部门的重复活动,有利于提高生产能力、降低成本、提高企业经济效益。(2) 并购可以消除竞争力量,扩大企业的控制范围,提高企业的经营优势和竞争优势。(3) 并购可以实现双方的优势互补,分散企业经营风险,提高企业经济效益。因此,并购可以实现企业整体价值大于并购前个别企业价值之和的协同效果,即所谓的 1+1>2 效应。

三、企业并购的财务管理原则

企业并购的财务管理原则就是在并购活动中应当遵循的行为准则,主要包括以下几方面内容:

(一) 并购的主要目的明确原则

企业并购的目的多种多样。概括起来说,主要有:(1) 扩大生产规模。(2) 提高产品在国内外市场的竞争力,扩大市场份额。(3) 减少重复投资,提高投资效益。(4) 提高企业生产经营水平。(5) 增大企业知名度,增加商誉价值。(6) 实现利润最大化。(7) 实现企业价值最大化等。

企业并购的主要目的应该是实现企业价值最大化,其他目的相对而言是次要的,处于从属的地位。

这个原则是并购中非常重要的原则,它要求在并购活动及并购后整合过程中,当各种目的发生冲突时,应当优先考虑并购的主要目的。

(二) 并购的产业政策导向原则

企业并购是企业开展多元化经营的有效途径。因此,企业尤其是企业集团在谋求发展、寻找新增长点和避免产品单一与经营范围较小的市场风险时,往往进行跨行业并购,进行横向扩张或混合式重组。因为产业政策导向是调整社会总供求关系失衡状况的一种体现,体现出

某一行业在一定时期内的发展前景，涉及税收政策扶植、信贷政策倾斜、社会需求增加等。这些都有助于并购后资产保值增值能力的提高，有助于促进并购的成功。因此，充分把握国家产业政策的中长期导向，是实施并购的又一重要原则。

（三）并购要素的整合有效原则

实施并购战略中的一个重要问题就是并购哪些行业的哪些企业、并购多少个企业才算是“适度”。这里就涉及诸如资金和管理能力等问题，概括起来就是整合力及其作用的效用问题。所谓整合力，就是并购方所拥有的重组与调整包括被并购企业在内的所有生产经营要素的能力。

整合有效原则，就是指并购方为实现长远发展战略，运用所拥有的整合能力有效地整合所并购的企业及其资产等。

从规模经济理论分析，企业必须达到一定规模才有效益，但规模经济并非规模越大越经济，规模经济在效益上同样有递增、稳定与递减三种状态。从西方巨型企业集团的兴衰史与发展现状来看，并非所有的巨型企业集团的发展能力、获利能力与竞争能力都很强。IBM 公司、通用公司等 500 强中的某些集团曾一度陷入困境和出现巨额亏损。因此，盲目地扩大企业规模、非理性并购其他企业往往无助于提高企业自下而上的发展能力，反而不利于企业发展战略的实现。

（四）实施方案的科学论证原则

一项大的并购活动也是一项复杂的系统工程，不仅需要周密的行动战略，而且需要科学、可行、最优的行动战术。从并购程序来说，首先要委托银行、咨询机构等对目标企业进行全面、系统的调查，以全面、深入地了解有关产品结构、财务状况、经营能力等情况；其次要采用科学的方法确定并购方式与价格；再次要由有关方面进行并购谈判、签订并购协议、办理有关审核事宜和产权转让的法律手续等。这些程序的某一环节出现差错，都有可能影响并购的成功，甚至导致失败。因此，并购程序及其所涉及的调查方案、并购目标确定方案、估价方法、并购方式等，都要加以科学地论证。

第二节　目标公司的选择

企业并购，属于一种大规模的战略性投资，决策准确可带来比较好的收益，决策失误则会给企业带来巨大的损失。本节就被并购公司即目标公司的选择作一说明。目标公司的选择一般包括如下三个阶段：

一、发现目标公司

成功并购的前提是能够发现和抓住适合本企业发展的并购目标。在实践中，并购公司需从两方面着手：利用公司自身的力量或借助公司外部的力量。

（一）利用公司自身的力量

即利用公司内部人员通过私人接触或自身的管理经验发现目标公司。首先，公司高级职员熟知公司经营情况和相关企业的情况，并购同行业中的公司的想法常常来自这些人员，公司有必要提供专门的机会和渠道使这些想法得以产生、传播和讨论。其次，也可在公司内部建立专职的并购部，其主要工作是收集和研究各种公开信息，发现适合本企业的目标公司。在大企业中，并购部可以独立于其他业务部门，而在中小企业中，这部分工作往往由公司财务管理部门兼任。

（二）借助公司外部力量

即利用专业金融中介机构为并购公司选择目标公司出谋划策。并购领域的专业中介机构中，有一大批训练有素、经验丰富的并购专业人员，如精通某一行业的律师或会计师、安排并购双方谈判的经纪人等。投资银行和商业银行由于有专业客户关系方面的优势，也越来越多地参与并购事务中，它们常常为并购方公司提供一揽子收购计划、安排并购融资、代为发行证券等。

目前的发展趋势是：投资银行和商业银行在企业并购活动中扮演着越来越重要的角色。投资银行家与公司经常性地保持私人联系，由于熟悉公司的具体情况和发展目标，他们就能为公司高层决策人员提供适合公司具体情况的并购建议和目标，当然一旦并购成功，投资银行也会获得一定收益。

二、审查目标公司

对于初步选定的并购目标公司，还需作进一步的分析评估和实质性审查，审查的重点一般集中在以下方面：

（一）对目标公司出售动机的审查

目标公司如果主动出售，往往有其原因，审查其出售动机将有助于评估目标公司价值和确定正确的谈判策略。一般来讲，目标公司出售动机主要包括：目标公司经营不善，股东欲出售股权；目标公司股东为实现新的投资机会，需要转换到新的行业；并非经营不善，而是目标公司大股东急需大量资金投入，故出售部分股权；股东不满意目标公司管理，故以并购的方式来撤换整个管理集团；目标公司管理人员出于自身地位与前途的考虑，而愿意被大企业并购，以便在该大企业中谋求一个高薪且稳定的职位；目标公司调整多样化经营战略，常出售不符合本企业发展战略或获利不佳的子公司，同时并购一些获利较佳的企业等。

（二）对目标公司法律文件方面的审查

这不仅包括审查欲收购公司的产业是否符合国家对这些产业的相关规定，还包括审查目标公司的章程、合同契约等法律性文件。

（1）审查企业章程、股票证明书等法律性文件中的相关条款，以便及时发现是否有对并购方面的限制。

（2）审查目标公司主要财产目录清单，了解目标公司资产所有权、使用权以及有关资产的租赁情况等。

（3）审查所有对外书面合同和目标公司所面临的主要法律事项，以便及时发现可能存在的风险。

（三）对目标公司业务方面的审查

业务上的审查主要是审查目标公司是否能与本企业的业务融合。在审查过程中，并购目的不同，审查的重点可能不同。

如果并购的目的是利用目标公司现有生产设备，则应注意目标企业生产设备是否保养良好、是否实用，直接利用目标公司的生产设备与企业自行购买哪个更合算。如果并购的目的是通过目标公司的营销资源来扩大市场份额，则应对其客户特性、购买动机等需求情况有所了解等等。

（四）对目标公司财务方面的审查

财务审查是并购活动中一项极为重要的工作。并购方应防止目标公司提供虚假或错误的财务报表，尽量使用经注册会计师审计过的财务报表。在进行财务审查时，主要从以下三个方面进行：

（1）分析企业的偿债能力，审查企业财务风险的大小。

（2）分析企业的盈利能力，审查企业获利能力的高低。

（3）分析企业的营运能力，审查企业资产周转状况。

（五）对并购风险的审查

对并购风险的审查主要包括以下几个方面：

1. 市场风险

并购的目标公司如果是上市公司，消息一旦外传，立即会引起目标公司股价飞涨，增添并购的难度；并购对象如果是非上市公司，消息传出，也容易引起其他企业的兴趣，挑起竞标，使价格上抬，这种因股票市场或产权交易市场引起的价格变动的风险，即市场风险。市场风险很难预测，只能在实施中从社会心理学、大众传播媒介等不同角度出发予以小心控制。

2. 投资风险

并购作为一种直接的外延型投资方式，也同样是投入一笔资金以期在未来得到若干收益。企业并购后取得收益的多少受许多因素的影响，每种影响因素的变动都可能使投入资金遭受损失、预期收入减少，这就是投资风险。

3. 经营风险

主要是由于并购完成后，并购方不熟悉目标公司的产业经营手法，不能组织一个强有力的管理层去接管，从而导致经营失败。从风险角度讲，经营风险应该通过并购方的努力减少到最低，甚至完全回避。

三、评价目标公司

一旦确定了并购的目标公司，就需要对目标公司进行评价。评价目标公司的实质就是对目标公司进行综合分析，以确定目标公司的价值即并购方愿意支付的并购价格。对目标公司的估价方法有很多，在此，仅讨论现金流量折现法和换股比例的确定方法。

（一）现金流量折现法

现金流量折现法就是先估计并购后可能增加的现金流量和用于计算这些现金流量现值的折现率，然后计算这些增加的现金流量的现值，这也是并购目标公司需支付的最高价格。

现金流量折现法的计算公式为①：

$$P = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} + \frac{P_n}{(1+r)^n}$$

式中：p——目标公司现在价值；

t——从投资开始计算的年数，投资当年 $t=0$；

CF_t——第 t 年的预期增加的现金流量；

r——考虑了投资风险后的折现率；

n——投资持续的年数；

P_n——目标公司在第 n 年出售时的预计价值。

（二）换股比例的确定方法

如果并购是通过股票进行，则对目标公司定价的任务就是确定一个换股比例。换股比例是指为换取一股目标公司的股份而需付出的并购方公司的股份数量。

在市场经济条件下，股票的市场价格体现了投资者（包括股东）对企业价值所作的评价，所以，人们通常用股票的市场价格来代表企业价值或股东财富。一般来说，股票的市场价格反映了企业目前和未来的盈利能力、时间价值和风险报酬等方面的因素及其变化，因此，股票市场价格最大化在一定条件下成为企业追求的目标。股票并购也要服从这个目标，只有并购后的股票价格高于并购前并购方和目标公司的股票价格，并购方和目标公司的股东才能接受。

假设 a 公司计划并购 b 公司，并购前 a、b 公司的股票市场价格分别为 P_a 和 P_b，并购后 a 公司的市盈率 β，那么并购后 a 公司的股票价

① 这里介绍的是现金流量折现法的基本公式。根据不同情况，这一公式可能会有一些变化，有兴趣的读者可参阅由孙黎主编的《公司收购战略》一书的第 8 章。该书由中国经济出版社于 1994 年出版。

格为：

$$P_{ab}=\beta(Y_a+Y_b+\Delta Y)\frac{1}{S_a+ER\cdot S_b}$$

式中：Y_a——并购前 a 公司的总盈余；

Y_b——并购前 b 公司的总盈余；

S_a——并购前 a 公司普通股的流通数量；

S_b——并购前 b 公司普通股的流通数量；

ΔY——由于协同效应产生的协同盈余；

ER——换股比率。

对于并购方 a 公司的股东来说，需满足的条件是 $P_{ab}>P_a$，即并购后 a 公司股票市场价格大于并购前 a 公司股票的市场价格；对于 b 公司的股东来说，又必须满足 $P_{ab}>P_b/\mathrm{ER}$，即并购后拥有 a 公司的股票价值总额大于并购前拥有 b 公司的股票价值总额。因此，由 $P_{ab}>P_a$ 得出最高的股权变换比率为：

$$ER_a=\frac{\beta(Y_a+Y_b+\Delta Y)-P_a\cdot S_a}{P_a\cdot S_b}$$

此时，$P_{ab}=P_a$

由 $P_{ab}>P_b/ER$，得出最低股权交换比例为：

$$ER_b=\frac{P_b\cdot S_a}{(Y_a+Y_b+\Delta Y)\beta-P_b\cdot S_b}$$

此时，$P_{ab}=P_b/ER_b$

从理论上来讲，换股比例应在 ER_a 与 ER_b 之间。在实际工作中，换股比例究竟确定为多少，取决于双方的谈判过程。

第三节　并购支付方式的选择

一、并购支付方式

并购支付方式有现金支付和证券支付两种：

（一）现金支付

现金支付是指由并购方公司支付一定数量的现金，以取得目标公

司的部分或全部所有权。其主要特点是，目标公司的股东得到了一定数额的现金，但失去了对公司的所有权。现金支付分为现金购买资产式和现金购买股票式。现金购买资产式是指并购方使用现金购买目标公司全部或绝大部分资产以实现并购。现金购买股票式是指并购方公司用现金购买目标公司全部或一部分股票，以实现控制目标公司资产的目标。

现金支付是迅速而清楚的支付方式，其优点是：(1) 估价简单易懂，用估价模型计算的目标公司价格就是它的现实支付价格，不必再作进一步调整。(2) 目标公司的股东可以立即收到现金，不必承担因证券价格波动所带来的风险。

但对并购方来说，并购中的现金支出是一项重大的即时现金负担，很可能影响其偿债能力，带来较大财务风险。

(二) 证券支付

证券支付是指并购方将本身发行的证券作价支付给目标公司的股东，其特点是：不需支付大量现金，因而不会影响并购公司的现金状况。如果并购方采取换股付款，则必须考虑自身股票目前市价未来潜力，并购方若是质优上市公司，其股票反比现金受卖方欢迎，并且对卖方而言还有税收上的好处。

二、影响支付方式的因素

影响支付方式的因素很多，现简要说明如下：

(一) 拥有现金状况

如果在并购时，并购方公司有充足的甚至过剩的闲置资金，则可以考虑在收购时采用现金支付。

(二) 资本结构状况

如果并购方公司需要向企业外部贷款，以筹得足够的现金来完成它的现金并购计划，那么，公司首先应考虑的是这笔额外的债务对公司资本结构的影响，因为它会使资产债表上的负债额增大，从而改变公司的负债比例，并且还应考虑到，如果并购成功，两个公司合并后财务状况的变化。

(三) 筹资成本

公司在考虑支付方式时，也应考虑各种筹资方式成本的高低，选择经济可行的筹资方式。

（四）收益稀释

如果并购方公司不能筹集足够的现金来并购目标公司，则可以通过发行新股来换取对方的资产或股票，但发行新股意味着公司股本增加、参加利润分配的股本数增加，如果不仔细考虑并作出妥善安排，原来股东的收益就会被摊薄，而并购方的目标之一应该是设法提高新老股东的每股税后净利。

（五）控制权的稀释

采用发行新股的方式以筹得足够的并购资金，还应考虑到将会稀释老股东拥有该企业权益的比例。如果发行的新股数量足够大，甚至可能使老股东失去其控制权。

思 考 题

1. 企业并购的财务管理原则是什么？
2. 审查目标公司应从哪几个方面入手？
3. 公司在并购时应如何选择支付方式？

第九章 国际财务管理

第一节 国际财务管理的基本理论

国际财务管理是现代财务管理的一个新领域。在西方，开始把国际财务管理作为一个专题加以研究大约在20世纪50年代，国际财务管理广泛被人们所重视并发展成财务管理的一个新的分支只是最近20年左右的事。

一、国际财务管理的概念

作为一门新的学科，国际财务管理的目标、内容、方法体系尚不十

凯美画中 III

分成熟，国内外财务学者关于国际财务管理概念的表述也存在不同的看法。概括起来，主要有以下几种观点。

第一种观点：把国际财务管理理解为世界财务管理。认为国际财务管理应当研究能在全世界范围内各国企业普遍适用的原理与方法，使世界各国的财务管理逐渐走向统一。这种设想作为追求国际财务管理的最终目标是可以的，但若实现这一目标却需要长期的艰苦努力。

第二种观点：把国际财务管理理解为比较财务管理。认为各国的政治、经济、社会、法律、文化教育等理财环境存在很大差异，各国财务管理的目标、内容、方法也不尽相同，国际财务管理应在如实描述各国财务管理基本特征的同时比较不同国家在组织财务收支、处理财务关系方面的差异，以便在解决国际之间的财务问题时不把自己国家的原则和方法强加给对方，而力求求同存异、互惠互利。

第三种观点：把国际财务管理理解为跨国公司财务管理。认为国际财务管理主要是研究跨国公司在组织财务活动、处理财务关系时所遇到的特殊问题。根据联合国“跨国公司行动准则政府间工作组”提出的定义，跨国公司是一个由经济实体构成的工商企业，它的主要内容是：（1）该实体由两个或两个国家以上营业的一组企业组成。（2）这些企业是根据资本所有权、合同或其他安排建立的共同控制体制下营业的。（3）各实体推行全球战略时，彼此共同分享各种资源和分担责任。①

上述三种观点都有一定道理，但都没能全面反映国际财务管理的确切含义。第一种概念距现实太遥远，只能做为努力的方向。第二种概念仅仅是对各国财务管理的特点进行汇总和比较，缺乏实质性内容。第三种概念把国际财务管理仅仅限制在跨国公司的范围内，没能完全概括国际财务管理丰富的内容。

我们认为，跨国公司财务管理应该是国际财务管理研究的重点内容，但仅仅局限于此是不够的。国际财务管理应研究一切国际企业在组织财务活动、处理财务关系时所遇到的特殊问题。国际企业是相对

① 陈彪如.国际金融概论.上海：华东师范大学出版社，1988.346

国内企业而言的，它泛指一切超越国境从事生产经营活动的企业，包括跨国公司、外贸公司、合资企业以及其他多种形式的处于不同国际化演进阶段的企业。可以说，国际企业是从事国际经营活动的经济实体的统称。因此，一个国际企业可能不是跨国公司，但任何跨国公司都属于国际企业。跨国公司是国际企业发展的较高阶段，是企业国际化程度较高的组织形式。①

综上所述，可以把国际财务管理的定义表述为：国际财务管理是财务管理的一个新领域，它是按着国际惯例和国际经济法的有关条款，根据国际企业财务收支的特点，组织国际企业的财务活动，处理国际企业财务关系的一项经济管理工作。

二、国际财务管理的发展

国际财务管理的形成和发展，主要取决于以下三项因素。

（一）国际企业的迅猛发展，是国际财务管理形成和发展的现实基础

自从第二次世界大战以来，随着生产的发展和科学技术的不断进步，国际企业得到了前所未有的发展。那些大垄断企业通过对国外直接投资，在国外设立分支机构或子公司，形成了一个从国内到国外、从生产到销售，按着自己的“全球战略”，在世界范围内追逐高额利润的独特的企业体系，这就是现代意义上的跨国公司。以跨国公司为主的国际企业的全球经营战略，必然要求在财务管理上与之相适应。比如，要求在全球范围内以最低的成本筹措资金，把资金投放于最有利的国家和地区，在全球范围内进行盈余的分配，合理管好用好外汇资金等。这些都极大地促进了国际财务管理的形成和发展。

（二）财务管理基本原理的广泛性国际传播，是国际财务管理形成和发展的历史因素

财务管理的历史本来就是一部国际化的历史。通常，人们都认为财务管理于19世纪末产生于美国，并迅速传入西欧。英国把财务管理的原理传入了印度及其他英联邦国家。第二次世界大战以后，亚洲的

① 孔伟成，陈水芬.国际经营学.杭州：浙江教育出版社，1990.10

日本、韩国、中国台湾和中国香港由于吸收了欧美财务管理的方法，财务管理得到了极大的发展。与此同时，苏联在吸收欧美财务管理基本原理的基础上，结合社会主义国家财务活动的特点，建立了社会主义国家的财务管理体系，并将其迅速传入东欧和中国等社会主义国家，推动了社会主义国家财务管理的形成和发展。受上述传播的影响，到目前为止，财务管理的一些基本原理在各国大致相同，例如，财务分析中的比率分析原理、财务计划中的平衡原理、财务控制中的分权原理、财务决策中的风险原理、时间价值原理都基本一致。可以说，财务管理的基本原理和方法是国际性遗产，它属于全人类。当然，在不同时期和不同国家，由于社会制度、政治、经济等多种因素的影响，财务管理在发展过程中还留有某一特定国家的政治、经济和民族的色彩，这是不难理解的。国际财务管理的发展将有助于这种差异的协调，并将促进各国财务管理不断吸收和融合，使财务管理进一步走向国际化。

（三）金融市场的不断完善和向国际化方面的拓展，是国际财务管理形成和发展的推动力量

第二次世界大战以来，由于科技革命的影响，生产国际化提高到一个新的阶段，生产国际化又推动了资本国际化，国际资金借贷日益频繁，国际资本流动达到空前规模，极大地促进了国际金融市场的发展。近二三十年来，国际金融交易出现了一个重大变化，这就是试图摆脱任何一国的管辖和影响，出现了新兴的国际金融市场境外金融市场，如欧洲美元市场、亚洲美元市场都属于此。这种市场不受所在国金融、外汇政策的限制，可以自由筹措资金，进行外汇交易，实行自由利率，无须交纳存款准备金。这种金融市场最早出现在伦敦，以后在新加坡、中国香港等地相继开设。国际金融市场的新发展，为国际企业迅速筹集资金和合理运用资金提供了方便条件，但同时也对国际企业的财务管理提出了新的要求。因为无论在国际金融市场上筹资还是投资，都必须认真预测汇率的变动趋势，选用合理的避险方式减少或消除外汇风险。总之，金融市场的国际化和汇率的不断波动，极大地促进了国际财务管理的形成和发展，使其在一二十年中形成了一门新兴的科学。

三、国际财务管理的特点

国际财务管理是国内财务管理向国际经营的扩展，因此，一国企业财务管理的基本原理和方法也适用于国际企业，但由于国际企业的业务散布多国，财务管理常涉及外汇的兑换和多国政府的法令制度。所以，国际财务管理比国内财务管理更复杂。与国内财务管理相比，国际财务管理具有如下特点。

（一）国际企业的理财环境具有复杂性

国际企业的理财活动涉及多国，而各国的政治、经济、法律和文化环境都有很多差异。国际企业在进行财务管理时，不仅要考虑本国的各方面环境因素，而且要密切注意国际形势和其他国家的具体情况，特别是如下问题：（1）汇率的变化。（2）外汇的管制程度。（3）通货膨胀和利息率的高低。（4）税负的轻重。（5）资本抽回的限制程度。（6）资金市场的完善程度。（7）政治上的稳定程度。从以上分析可以看出，影响国际财务管理的环境因素相当复杂，国际财务管理人员在进行财务决策之前，必须对理财环境进行认真的调查、预测、比较和分析，以便提高财务决策的正确性和及时性。

（二）国际企业的资金筹集具有更多的可选择性

无论是国际企业的资金来源还是筹资方式，都呈现多样化的特点，这使得国际企业在筹资时有更多的可选择性。国际企业既可以利用母公司地主国的资金，也可以利用子公司东道国的资金，还可向国际金融机构和国际金融市场筹资。国际企业可以利用这种多方融资的有利条件，选择最有利的资金来源，以便降低企业的资金成本。

（三）国际企业的资金投入具有较高的风险性

从某种意义上说，从事国际投资活动就是预测风险、避免风险的过程。国际企业除面临国内企业所具有的风险外，还面临国际政治、经济环境中的各种风险，这些风险可以概括为两大类十个方面。

经济和经营方面的风险有五个方面：（1）汇率变动风险。（2）利率变动风险。（3）通货膨胀风险。（4）经营管理风险。（5）其他风险。

上层建筑和政治变动的风险也包括五个方面：（1）政府变动的风

险。（2）政策变动的风险。（3）战争因素的风险。（4）法律方面的风险。（5）其他风险。

一般而言，上层建筑或政治风险属于企业无法控制的风险，而经济和经营方面的风险，可以通过企业有效经营来加以避免和克服。这是因为，汇率、利率、通货膨胀对国际企业来说，既是遭受损失的原因，又是获得收益的条件。所以，企业财务人员应对这部分风险合理预测，以避免不利影响、获取有利条件、取得最大收益。

第二节　外汇风险管理

外汇管理是国际财务管理的一个重要内容，国际财务管理中的资金筹集、投资管理、营运资金管理都涉及外汇问题。

一、外汇的概念

外汇是一国持有的以外币表示的用以进行国际之间结算的支付手段。国际货币基金组织曾对外汇作了以下说明："外汇是货币行政当局（中央银行、货币管理机构、外汇平准基金组织及财政部）以银行存款、财政部库券、长短期政府证券等形式以确保在国际收支逆差时可以使用的债权。"根据我国《外汇管理暂行条例》的规定，外汇包括：（1）外国货币。包括钞票、铸币等。（2）外国有价证券，包括政府公债、国库券公司债券、股票、息票。（3）外币支付凭证。包括票据、银行存款凭证、邮政储蓄凭证。（4）其他外汇资金。国际间发生的债权债务问题，必须按约定的条件清偿。从国外进口货物，必须支付货款给外国商人；反之，向外国出口货物，必须向外国商人收取货款。由于不同国家的货币制度不同，一国货币不能在另一国流通使用，所以，外汇就成为清偿国际间债权债务的手段。

二、外汇汇率

外汇汇率又称汇率、外汇行市、汇价，是指一国货币单位兑换另一国货币单位的比率或比价，是外汇买卖的折算标准。它是一种价格，是一种货币用另一种货币表示的价格。折算两个国家的货币，要先确定用哪一个国家的货币为标准。由于标准不同，外汇汇率就有两种标价

方法。

（一）直接标价法

直接标价法又称应付标价法，是以一定单位（一、百、万等）的外国货币为标准，折算为一定数额的本国货币的方法。当前世界上除英美少数国家外，都采用直接标价法。我国人民币的汇率，也采用这种方法。如2010年7月27日100美元兑换人民币676.49元便属于直接标价法。在直接标价法下，外国货币的数额固定不变，本国货币的数额随外国货币或本国货币币值的变化而变化。如果一定数额的外国货币比以前换得较多的本国货币，则说明外汇汇率升高、本国货币币值下降。反之，如果一定数额外币比以前兑换较少的本国货币，说明外汇汇率下降、本国货币币值上升。所以，在直接标价法下，外汇汇率升降与本国货币币值的升降呈相反方向变化。

（二）间接标价法

间接标价法也称收进报价法，是以一定数额的本国货币为标准，折算成若干单位的外国货币的标价方法。在间接标价法下，本国货币的数额固定不变，外国货币的数额随本国货币和外国货币的币值的变动而变动。当一定单位的本国货币可以兑换较多的外国货币时，说明汇率上升、本国货币升值。反之，当一定数额的本国货币只能兑换较少的外国货币时，说明汇率下降、本国货币贬值。因此，在间接标价法下，外汇汇率的升降与本国货币币值成正比例变化。在国外的外汇市场上，一般都采用直接标价法，但伦敦外汇市场一直采用间接标价方式。美国纽约外汇市场过去采用直接标价法，但从1978年9月1日起改为间接标价，以便与国际上美元交易的做法一致，但美元对英镑的汇率仍沿用直接标价法。

三、外汇风险的种类

外汇风险是多种多样的，可概括为以下三类。

（一）交易风险

交易风险是指企业因进行跨国交易而取得外币债权或承担外币债务时，由于交易发生日的汇率与结算日的汇率不一致，可能使收入或支出发生变动的风险。交易风险主要表现在以下几个方面：（1）以外币

表示的借款或贷款。（2）以外币表示的商品及劳务的赊账业务。（3）尚未履行的期货外汇合约。（4）其他方式所取得的外币债权或应承担的外币债务。

（二）折算风险

折算风险又称会计风险、会计翻译风险或转换风险，是指企业把不同的外币余额按着一定的汇率折算为本国货币的过程中，由于交易发生日的汇率与折算日的汇率不一致，使会计账簿上的有关项目发生变动的风险。国际企业的外币资产和负债项目，在最初发生时都是按发生日的汇率入账的，但在编制财务报表时要对其中的某些项目用编表日的汇率进行换算。当某项资产或负债项目的发生日的汇率与编表日的汇率不一致时，经过换算后，就会给企业带来会计账表上的损益，它并不影响企业当期的现金流量，但在进行财务分析时却会使各种财务比率发生变动。

（三）经济风险

经济风险是指由于汇率变动对企业的产销数量、价格、成本等产生影响，从而使企业的收入或支出发生变动的风险。经济风险是相当复杂的，它涉及企业财务、销售、供应、生产等各个方面的问题。因此，管理经济风险是整个企业管理承担的责任，而交易风险与折算风险的管理一般都由财务人员来承担。

四、外汇风险管理的程序

外汇风险管理是一项十分复杂的工作，必须按科学的程序进行。这一程序应包括如下几个方面：

（一）确定恰当的计划期

确定计划期的目的是为预测汇率变动、估计受险金额规定一个时间范围。一般而言，计划期应在一年以内，并要按季度来划分，如果汇率变动幅度较大，要适当缩短计划期。

（二）预测汇率变化情况

外汇风险产生的根本原因是汇率的变动，所以，预测汇率的变动情况是外汇风险管理工作中十分重要的步骤。汇率变化的预测包括相互联系的三个方面：变动的方向、变动的时间和变动的幅度。汇率变化情

况的预测是一项非常复杂的工作，需要在考虑以下因素的基础上进行综合分析，才能得出合理的预测结果。这些因素是：(1) 国际货币储备的变化。(2) 国际收支的变化。(3) 贸易差额的变化。(4) 通货膨胀程度。(5) 金融与财政政策。(6) 贸易政策。(7) 其他影响汇率的因素。

（三）计算外汇风险的受险额

计算外汇风险受险额的目的是为了从数量上确定企业面临多大的外汇风险。现以交易风险为例说明如下：交易风险的受险额等于结算期限相同的外币债权与外币债务之间的差额。为了正确计算企业所有的交易风险的受险额，应分别按不同的币种、不同的结算期来计算。在计算过程中，若外币债权大于外币债务，其差额为正受险额，反之则称之为负受险额。

（四）确定对外汇风险受险额是否采取行动

(1) 不采取行动。一般而言，在以下几种情况下，企业可不采取任何行动：① 受险额是正值，而该种外币预计会升值；汇率变动后，企业将获得收益。② 受险额是负值，而该种外币预计会贬值；汇率变动后，企业会获得收益。③ 受险额为零，不管汇率如何变动也不存在外汇风险。

(2) 采取行动。在如下几种情况下，一般都要采用适当的方式避险：① 受险额是正值，而该种外币预计会贬值。② 受险额是负值，而该种外币预计会升值。③ 受险额可能是正值也可能是负值，外币是升值还是贬值很难估计。

（五）选择适当的避险方法

20 世纪 70 年代初以来，汇率和利率变动频繁、外汇风险增大，为了有效地避免外汇风险，各种避险方法应运而生。国际企业的财务人员要认真分析各种避险方法的优缺点，选择最适当的避险方法。

五、避免外汇风险的主要方法

目前，国际上避免外汇风险的方法较多，这里介绍几种最常见的方法。

（一）利用远期外汇交易

远期外汇又称期汇、期货外汇，是指按期汇合同买卖的外汇。在交易时，双方签订合同，规定买卖外汇的币种、数额、汇率和将来交割的时间。到交割日期，双方按合同的规定，由买方付款后，由卖方向买方交付外汇。为了避免交易风险，国际企业可以与办理远期外汇交易的外汇银行签订一份合同，约定将来某一时间按合同规定的远期汇率买卖外汇。利用远期外汇交易，不仅能保证国际企业在处理进出口业务时避免外汇损失，而且对证券投资、国外存款、直接投资等以外币表示的资产以及向国外资本市场借入资金等以外币表示的负债都有保值避险的作用。

（二）利用外汇期权交易

期权是在一定时期内按一定汇价买进或卖出一定数量外国货币的权利。这是一种全新特征的外汇避险形式。它买入的是购买或卖出某项货币的权利，但又不承担相应的义务。外汇期权可分为买进期权和卖出期权。买进期权是指购买外汇期权的一方，有权在合同期满时或在此以前按规定的汇率购进一定数量的外币。卖出期权是指购买外汇期权的一方，有权在合同期满时或在此以前按规定的汇率卖出一定数额的外币。外汇期权是一种很好的避险形式，它有如下几项优点：

（1）对期权合同的购入方来说，外汇期权类似于保险。因为期权合同购入的是权利而又不必承担义务。如果期权交易无利可图，则可放弃这种权利。例如，一国际企业在购入买进期权后，外币汇率一直下跌，即市场价格低于协定价格，则该企业可放弃此项合同。

（2）对期权合同的购买方来说，使用外币期权可以使保值成本成为确定因素。不管汇率发生多大变动，期权持有者的保值成本都不会超过期权的购买价格即“期权费”。

（三）适当调整外汇受险额

国际企业可采用适当的方法来调整外汇的受险额，以达到避免外汇风险的目的。国际企业的总公司与国外的分公司之间以及国外的各分公司之间通常有很多的资金往来。例如，在材料采购、产品销售、管理服务、资金筹措等方面都会产生资金调度问题，这便可以通过提前或延缓支付的方式来调整外汇受险额。提前或延缓支付的基本原则是：

当预计某种外币即将贬值时，应加速收款而延缓付款；当预计某种外币即将升值时，应推迟收款而加速付款。

（四）平衡资产与负债数额

平衡资产与负债数额是指采用特定的方法使企业资产负债表上的受汇率变动影响的资产与负债数额相等，使汇率变动的影响同时出现在资产、负债两个方面，数额相等而方向相反，使它们能自动地相互抵消。这样就可以使汇率变动所形成的风险尽可能地缩减到最低程度。

（五）采用多元化经营

经济风险是一项十分复杂的风险，而经济风险的控制是一种重要的管理艺术，因为它涉及生产、销售、财务等各个领域的相互联系、相互影响。通过多元化经营，使有关各方面产生的不利影响能相互抵消，是控制经济风险的最有效方法。

（1）生产上的多元化。在生产安排上，产品的品种、规格、质量尽可能做到多样化，使之能更好地适应不同国家、不同类型、不同层次的消费者的需求。

（2）销售上的多元化。在销售上，力争使所生产的产品能尽快打入不同国家的市场，并力求采用多种外币进行结算。

（3）采购上的多元化。在原材料、零配件的采购方面，尽可能做到从多个国家和地区进行采购，并力争使用多种货币结算。

（4）筹资上的多元化。企业筹资时，要尽量从多种资本市场上筹集资金，用多种货币计算还本付息金额，如果有的外币贬值、有的升值，就可以使外汇风险相互抵消。

（5）投资上的多元化。在投资时，尽可能向多个国家投资，创造多种外汇收入，这样可以避免单一投资带来的风险。

第三节　国际企业筹资管理

国际企业的资金筹集是指国际企业利用一定的方式，从特定的来源渠道获取资金的行为。它是国际财务管理的一项重要内容。

一、国际企业的资金来源

与单一的国内企业相比，国际企业有更多的资金来源，最主要的资金来源可概括为以下四个方面。

（一）公司集团内部的资金

国际企业的经营规模大、业务多，常常形成国际性的资金融通体系。一些世界著名的跨国公司都有几十个子公司，有的甚至可达上百个分支机构。这样，国际企业内部的各经营实体在日常经营活动中都可能产生或获得大量的资金，从而构成了内部资金的广泛来源。这些来源主要包括：（1）母公司或子公司本身的未分配利润和折旧基金。（2）公司集团内部相互提供的资金。

（二）母公司本土国的资金

国际企业的母公司可以利用它与本土国经济发展的密切联系，从母公司本土国的金融机构和有关政府组织获取资金。

（三）子公司东道国的资金

国际企业也可从子公司的东道国来筹集资金。一般来说，多数子公司都在当地借款。在很多国家，金融机构对当地企业贷款的方式同样适用于外资企业。在当地借款既可弥补投资不足，又是预防和减少风险的有力措施。

（四）国际资金

国际企业除集团内部、总公司地主国、子公司东道国以外的任何第三国或第三方提供的资金，都可称之为国际资金。国际资金主要包括如下三方面：（1）向第三国银行借款或在第三国资本市场上出售证券。（2）在国际金融市场上出售证券。（3）从国际金融机构获取贷款。

二、国际企业筹资方式

国际企业的筹资方式与单纯的国内企业筹资方式相比，有相同的地方，也有不同的地方。现介绍其中带有国际特色的筹资方式。

（一）发行国际股票

股票是股份公司为筹集自有资金发行的有价证券，是投资入股和取得收益的凭证。所谓国际股票是指一国企业在国际金融市场或国外金融市场上发行的股票。比如，中国的股份有限公司在美国纽约证券

市场上发行的股票，便属于国际性股票。当然，日本企业在中国香港金融市场上发行股票、美国企业在英国伦敦金融市场上发行股票也都属于国际性股票。随着世界经济的国际化，股票的发行也已超越了国界的限制，出现了国际化趋势，许多大企业特别是大型跨国公司都到国际金融市场上去发行股票。

国际企业在国际或国外金融市场上发行股票与一国企业相比，有以下有利条件：

（1）国际企业规模大、信誉好，有利于股票发行。

（2）国际企业业务散布多国，对国外或国际金融市场情况比较了解。

（3）国际企业可以通过在国外的分支机构在当地发行股票，能节约发行费用。

企业利用发行国际股票筹集资金，能迅速筹集外汇资金，提高企业信誉，有利于企业以更快的速度向国际化发展。但到国外去发行股票，必须遵守国际惯例，遵守有关国家的金融法规，因此，发行程序比较复杂，发行费用也比较高。

（二）发行国际债券

一国政府、金融机构、工商企业为筹措资金而在国外市场发行的以外国货币为面值的债券，即为国际债券。国际债券可分为外国债券和欧洲债券两类。外国债券是指国际借款人（债券发行人）在某一国债券市场上发行的、以发行所在国的货币为面值的债券。例如，新加坡企业在日本发行的日元债券、日本企业在美国发行的美元债券都属于外国债券。欧洲债券是指国际借款人在其本国以外的债券市场上发行的不是以发行所在国的货币为面值的债券。例如，日本企业在法国债券市场上发行的美元债券，便属于欧洲债券。欧洲债券的特点是：发行人处在某一个国家，发行在另一个国家，债券面值使用的是第三个国家的货币或综合货币单位（如特别提款权）。目前，欧洲债券选用最多的是美元，其次是欧元、加拿大元和日元等。

（三）利用国际银行信贷

国际银行信贷是一国借款人向外国银行借入资金的信贷行为。国

际银行信贷按其借款期限可分为短期信贷和中长期信贷两类。短期信贷的借款期限一般不超过1年,国际企业借入短期资金一般是为了满足流动资产需求。中长期信贷的贷款期限一般在1年以上、10年以内。中长期借款金额大、时间长,银行风险较大。因而,借贷双方要签订贷款协议,对贷款的有关事项加以详细规定。另外,借入中长期贷款一般要提供担保财产。国际银行信贷按其贷款方式有独家银行信贷与银团贷款两种。独家银行信贷又称双边中期贷款,它是一国贷款银行对另一国的银行、政府及企业提供的贷款。银团贷款又称辛迪加贷款,它是由一家贷款银行牵头,由该国的或几国的多家贷款银行参加,联合起来组成贷款银行集团,按着同一条件共同对另一国的政府、银行及企业提供的长期巨额贷款。银团贷款期限一般为5年~10年,贷款金额为1亿~5亿美元,有的甚至高达10亿美元。目前,国际的中长巨额贷款一般都采用银团贷款方式,以便分散风险、共享利润。

(四)利用国际贸易信贷

国际贸易信货是指由供应商、金融机构或其他官方机构为国际贸易提供资金的一种信用行为。当前,国际上巨额对外贸易合同的签订、大型成套设备的出口,几乎没有不与国际贸易信贷结合在一起的。因此,国际贸易信贷是国际企业筹集资金的一种重要方式。国际贸易信贷按贷款期限分为短期信贷和中长期信贷。短期信贷是指期限在1年以内的信贷;中长期信贷是指期限在1年以上的信贷。由于国际贸易中的中长期信贷的目的是为了扩大出口,故称之为出口信贷。出口信贷是发达国家为支持扩大本国产品出口,责成本国银行设立的一种利率优惠的贷款,其目的是为了向国外推销产品和吸引那些资金不足的进口商进口所需产品。出口信贷主要包括以下两种:(1)卖方信贷。这是指在大型机械或成套设备贸易中,为便于出口商以分期付款方式出卖设备而由出口商所在地银行向出口商(卖方)提供信贷。这实际上是出口商从出口商银行取得中长期贷款后,再向进口商提供延期付款的商业信用,以便扩大产品出口。出口商付给银行的利息和其他费用,有的包括在货价内,有的在货价外另加,转嫁给进口商。(2)买方信贷。买方信贷是指在大型机械设备或成套设备贸易中,由出口商所

在国的银行，贷款给外国进口商或进口商所在地的银行的信贷。这种信贷有利于进口商迅速筹集资金，扩大出口商出口。

（五）利用国际租赁

国际租赁是指一国从事经济活动的某单位，以支付租金为条件，在一定时期内向外国某单位租借物品使用的经济行为。国际租赁是一种新兴的融资方式。通过国际租赁，国际企业可以直接获得国外资产，较快地形成生产能力。

三、国际企业筹资中应注意的问题

国际企业资金来源的多样性、筹资方式的灵活性说明了国际企业融资的复杂性。因此，在国际融资时，必须进行深入细致的研究，以降低资金成本、减少财务风险。一般而言，国际企业在筹资时应注意以下几个问题。

（一）必须注意外汇风险问题

国际企业在进行对外融资和投资时，首先碰到的问题就是货币单位不同。在筹资时，子公司不论从什么渠道获得资金，也不论以什么货币表示，都必须按东道国的货币进行计量和反映。同时，母公司又要从所有者的利益出发，用本国货币来评价子公司的融资成本与资本结构，这就产生了不同货币的折算问题。不同货币之间的比价便是汇率。由于影响汇率的各种因素如经济发展水平、国际收支状况、通货膨胀等都是经常变化的，汇率也会随之变化，不断变动的汇率会给企业外币融资带来汇率风险。所以，不同货币单位及相关的风险，是国际企业融资需要注意的首要问题。

（二）必须利用资金市场分割给国际企业筹资带来的优势

国外子公司可直接参与当地资金市场，获得各种资金，从而为国际企业开辟了新的资金来源。这样，国际企业可利用其多国融资的有利条件，选用最有利的资金来源，以达到资金成本最低的目的。国际企业的这种资金来源的多角化，取决于资金市场的分割。假如不同国家的资金市场完全相同，那么，国际企业在本国融资与在子公司东道国融资一样，国际企业就不存在多角化融资的优势。实际情况是，各个国家的资金市场都不完全一样。这就意味着各国的融资条件存在明显差异，

国际企业可以利用这些差异降低资金成本，减少财务风险。

（三）必须注意外汇管制问题

所谓外汇管制，是指一国政府通过法令形式对国际结算、外汇买卖以及汇率实行的限制。多数发展中国家都存在外汇管制问题。如果子公司东道国存在外汇管制，那么，由于买卖外汇比较困难，汇率也不合理，因而子公司的外币融资就要受到影响。这也是国际企业在融通资金时必须注意的一个问题。

第四节　国际企业投资管理

国际投资是指投资者跨越国界投入一定数量的资金或其他生产要素，以期望获得比国内更高利润的一种投资。按投资的主体，可把国际投资分成政府进行的国际投资和企业进行的国际投资。政府进行的国际投资一般带有一定的援助性质，不属于国际财务管理研究的内容。本节所述的国际投资，均指企业进行的国际投资。

一、国际投资的种类

按不同的标准，可对国际投资作不同分类，现根据国际上常见的分类标准说明如下。

（一）按投资方式，可分成国际直接投资和国际间接投资

国际直接投资又称对外直接投资，是投资者在其所投资的企业中拥有足够的所有权或足够程度的控制权的投资。最初意义上的国际直接投资，是指在国外建立工厂直接生产或设立商店直接销售的一种经营活动；现代意义上的国际投资，则是指在国外取得经营权的投资。直接投资一般指在国外开设独资企业、兴办合资企业、合作企业。如果股票投资达到了对某企业进行控制的程度，也属于直接投资。

国际间接投资又称对外间接投资，是指投资者不直接掌握投资对象的动产或不动产的所有权，或在投资对象中没有足够的控制权的投资。间接投资一般指各种证券投资。

总之，区分直接投资和间接投资的标志是投资者是否能控制作为投资对象的外国企业。根据国际货币基金组织的规定，拥有外国企业

股票超过25%的为直接投资。另外,各国政府都根据具体情况确定了直接投资与间接投资的划分标准。例如,美国有关机构曾规定:只要外国投资者实际上能控制美国企业的管理权,那么,即使投资者只掌握该企业10%的表决股,也可以认为这是外国的直接投资。日本外资法及其施行细则规定:凡外国投资者直接或间接拥有日本公司或其他企业全部股份或持有50%以上的股份的,或者凡外国投资者实际上控制日本公司或企业的董事会,即外国投资者能占半数以上董事会席位的投资,称为外国直接投资。其他国家如英国、法国、德国和意大利也有类似的规定。

(二)按资金来源,可分成公共投资和私人投资

公共投资一般是指政府或国际组织出资所进行的投资。如由政府出资兴建公共设施、由国际金融机构出资改善投资环境等都属于公共投资。

私人投资是指由私人(包括法人和自然人)筹集资金,为谋求利润所进行的投资。国际财务管理中的投资主要是由企业(法人)筹集资金到国外去投资以谋求利润的行为,因此,属于私人投资。

(三)按投资时间的长短,可分成长期投资和短期投资

长期投资一般是指1年以上的投资。在国外兴办合资企业、合作企业、独资企业或持有国外企业发行的证券1年以上的投资,都属于长期投资。长期投资一般所需资金多、投资时间长、投资风险大,因此,必须认真分析投资环境和投资效益,作出科学决策。

短期投资一般是指1年以内的投资。短期投资通常是指证券投资;如果进行合作经营,时间不超过1年,则也属于短期投资。

二、国际投资的程序

企业进行国际投资,比实行国内投资风险更大,因此,必须按科学的程序进行管理。这一程序一般包括如下几步。

(一)根据生产经营情况,作出国际投资的决策

企业根据自身经营的特点和国际市场状况,提出进行国际投资的设想。企业进行国际投资的原因很多,主要包括:

(1)进行国际投资有利于取得更多的利润。例如,20世纪70年

代后期，美国国内制造业平均利润率为13%，而1979年它在发达国家直接投资的利润率达19%、在发展中国家则高达32%。①

（2）进行国际投资有利于占领国际市场。随着国际竞争的加剧和贸易保护主义的抬头，企业占领国际市场越来越困难，但通过国际投资，在国外直接设厂生产或设店销售则为尽快占领国际市场提供了方便条件。

（3）进行国际投资有利于保证原材料的供应。原材料的供应对任何国家的企业来说都是非常重要的，像日本那样国内自然资源贫乏的国家，则更是性命攸关。许多主要依靠进口原材料的企业，不得不对外进行投资，控制原材料生产以便保证原材料供应。

（4）进行国际投资有利于取得所在国的先进技术和管理经验。进行国际投资，就要雇用当地的技术人员和管理人员，通过他们可以迅速获得国外的先进技术和管理经验。

（二）进行认真研究和分析，选择合适的国际投资方式

目前，国际投资方式一般有合资经营、合作经营、独资经营、证券投资等各种方式。每种投资方式都有不同的特点，这就需要进行认真的分析和研究，选择最适合本企业的投资方式。

（三）选用适当的方法，对国际投资环境进行评价

投资环境又称投资气候，是指在国外投资时所面临的特定生产经营条件。各国的政治、经济、社会文化条件不一样，从而对投资效益会产生不同的影响。为此，就需要用特定的方法对投资环境进行研究，以选择投资环境比较好的国家进行投资，减少投资风险，提高投资效益。

（四）利用国际上常用的投资决策指标，对投资项目的经济效益进行评价

对国际性投资项目进行评价，可采用净现值、内部报酬率、现值指数等指标，这些指标的含义和评价方法与国内投资基本相同。进行国际投资必须采用双重评价法，即先用子公司东道国的货币对子公司的投资项目进行评价，然后，按一定汇率折算成母公司所在国的货币，再

① 叶刚.边际全球的跨国公司.上海：复旦大学出版社，1989.45

从母公司的角度对投资项目的效益进行评价。因此，在对国际性投资项目进行可行性分析时，其过程要比单一的国内投资复杂得多。

三、国际投资方式

国际投资方式是企业进行国际投资时所采用的具体形式，目前主要有：国际合资投资、国际合作投资、国际独资投资、国际证券投资等。现根据国际惯例，介绍各种投资方式的特点。

（一）国际合资投资

国际合资投资是指某国投资者与另外一国投资者通过组建合资经营企业的形式所进行的投资。这里的合资经营企业通常是指两个或两个以上的不同国家或地区的投资者按照共同投资、共同经营、共负盈亏、共担风险的原则所建立的企业。

国际合资投资是国际投资的一种主要方式，其主要优点是：(1) 进行国际合资投资可减少企业的投资风险。进行合资经营，由东道国企业参与投资，东道国投资者毕竟对自己国家的经济情况了解得比较多，因而，能减少经营上的风险。(2) 由于与东道国投资者合资经营、共负盈亏，外国投资者除可享受特别优惠外，还可获得东道国对本国企业的优惠政策。(3) 进行合资投资，能迅速了解东道国的政治、社会、经济、文化等情况，并能学习当地投资者的先进管理经验，有利于加强企业管理、提高经济效益。

进行国际合资的缺点主要有：(1) 进行国际合资投资所需时间比较长。一般来说，进行合资投资必须寻找合适的投资伙伴，但这比较困难，需要较长时间。另外，在国外设立合资企业，审批手续比较复杂，需要时间也比较多。(2) 很多国家都规定，外资股权不能超过 50%，所以，国外投资者往往不能对合资企业进行完全控制。

（二）国际合作投资

国际合作投资是指通过组建合作经营企业的形式所进行的投资。这里的合作经营企业又称契约式的合营企业，是指国外投资者与东道国投资者通过签订合同、协议等形式来规定各方的责任、权利、义务而组建的企业。

合作投资的优点是：(1) 进行合作投资所需时间比较短。兴办合

作企业的申请、审批程序比较简便，合作经营的内容与方式没有固定格式，便于双方协商，容易达成协议。（2）进行合作投资比较灵活。合作企业的合作条件、管理形式、收益分配方法以及合作各方的责任、权利、义务都比较灵活，均可根据不同情况，由合作各方协商的合同中加以规定。

合作投资的缺点主要在于这种企业组织形式不像合资企业那样规范，合作者在合作过程中容易对合同中的条款发生争议，这都会影响合作企业的正常发展。

（三）国际独资投资

国际独资投资是指通过在国外设立独资企业的形式所进行的投资。这里的独资企业是根据某国的法律，经过该国政府批准，在其境内兴办的全部为外国资本的企业。

进行国际独资投资的优点是：（1）进行国际独资投资由投资者自己提供全部资本，独立经营管理，因而在资金的筹集、运用和分配上都拥有自主权，不会受到其他干涉。（2）进行独资投资有利于学习所在国的先进技术和管理经验，有利于投资者利用各国税率的不同、通过内部转移价格进行合理避税。

进行国际独资投资的缺点主要是：（1）进行独资投资，对东道国的投资环境调查起来比较困难，不太容易获得详细的资料，因而，投资者承担的风险较大。（2）在很多国家，独资企业投资的条件都比合资企业严格，这也是独资企业的不利之处。

（四）国际证券投资

国际证券投资是指一国投资者将其资金投资于其他国家的公司、企业或其他经济组织发行的证券上，以期在未来获得收益。国际证券投资是企业从事国际经营活动的起点之一。

国际证券投资的优点是：（1）进行国际证券投资比较灵活方便。证券投资不像进行合资经营那样要经过谈判、协商和复杂的审批手续，只要有合适的证券，几乎可以立即进行投资。（2）进行国际证券投资可以降低风险。国际证券在发行时一般要经过国际公认的资信评估机构确认发行人的资信等级，有的还需经过发行人所在国家的政府担保，

因而，证券投资的风险一般要比合资、合作、独资投资的风险低。(3) 进行国际证券投资可增加企业资金的流动性和变现能力。企业持有国际证券，随时可转让出售变成现金，因而，投资于证券比投资于实物资产更具有流动性。

进行国际证券投资的缺点是：国际证券投资只能作为一种获得股利或利息的手段，而不能达到学习国外先进的科学技术和管理经验的目的，也无法控制有关资源和市场。

思 考 题

1. 国际财务管理有哪些特点？
2. 国际筹资应注意哪些问题？
3. 试比较各种国际投资方式的优缺点。
4. 试述外汇风险管理的程序。

参考书目

1. 王利平.管理学原理.3 版.北京:中国人民大学出版社,2009

2. 斯蒂芬·P.罗宾斯.管理学.9 版.北京:中国人民大学出版社,Prentice Hall 出版公司,2008

3. 杨文士,焦叔斌.管理学原理.3 版.北京:中国人民大学出版社,2009

4. 孙耀君.西方管理思想史.太原:山西经济出版社,1987

5. C.I.巴纳德.经理人员的职能.北京:中国社会科学出版社,1997

6. 徐二明.企业战略管理.北京:中国经济出版社,1998

7. 刘冀生.企业经营战略.北京:清华大学出版社,1995

8. 杨锡怀.企业战略管理.沈阳:东北大学出版社,1994

9. 蓝海林.企业战略管理理论与技术.广州:华南理工大学出版社,1993

10. 刘仲康.企业经营战略概论.武汉:武汉大学出版社,1997

11. 胡建绩,等.企业经营战略管理.上海:复旦大学出版社,1995

12. 迈克尔·波特.竞争战略.北京:华夏出版社,1997

13. 郭国庆,钱明辉.市场营销学通论.北京:中国人民大学出版社,2007

14. 郭国庆,杨学成.市场营销学概论.北京:高等教育出版社,2008

15. 郭国庆.营销理论发展史.北京:中国人民大学出版社,2009

16. 郭国庆,张平淡.国际营销学.北京:中国人民大学出版社,2008

17. 郭国庆,刘彦平,刘伟萍.服务营销管理.北京:中国人民大学出版社,2005

18. 王化成.公司财务管理.北京:高等教育出版社,2007

19. 荆新,王化成,刘俊彦.财务管理学.北京:中国人民大学出版

社,2009

20. 王化成.企业财务学.北京:中国人民大学出版社,1994

21. 王化成.国际财务管理.北京:中国审计出版社,1998

22. 吴世农.现代财务理论与方法.北京:中国经济出版社,1997

23. 张新民.企业财务状况质量分析理论研究.北京:对外经济贸易大学出版社,2001.

24. 周首华,陆正飞,汤谷良.现代财务理论前沿专题.大连:东北财经大学出版社,2000

25. 威廉·L.麦金森.公司财务理论.刘明辉,等译.大连:东北财经大学出版社,培生教育出版集团,2002

26. 道格拉斯·R.爱默瑞,约翰·D.芬尼特.公司财务管理.荆新,王化成,李焰,等译.北京:中国人民大学出版社,Prentice Hall 出版公司,2007

附：

考试形式及试卷结构

一、答卷方式

闭卷，笔试。

二、考试时间

180 分钟。（试卷满分为 100 分。）

三、题型分数比例

1. 选择题。约占 20%，其中单选题 50%、多选题 50%。
2. 名词解释。约占 10%。
3. 简答题。约占 25%。
4. 论述题。约占 25%。
5. 案例分析题。约占 20%。

四、内容比例

管理学原理，约 25%；

企业战略管理，约 25%；

市场营销，约 25%；

财务管理，约 25%。

五、试题难易比例

容易题，30%；

中等难度题，40%；

难题，30%。

考试样卷及参考答案

一、单项选择题（每题 1 分，共 10 分。请从 A、B、C、D 中选择一个

正确答案写在答题纸上）

1. 理想的行政组织建立在下述哪种权威基础上？

A. 传统的权威　　B. 神授的权威

C. 法理的权威　　D. 领导的权威

答案：C

2. 下列哪项不是战略控制的制约因素？

A. 人员　　B. 组织　　C. 财力　　D. 企业文化

答案：C

3. 下列哪个不属于战略联盟动机的类型？

A. 防御　　B. 合资　　C. 重组　　D. 追赶

答案：B

4. 下列哪项不属于象限Ⅳ的企业总体战略？

A. 相关多种经营

B. 单一的集中经营

C. 与竞争对手合并以加强竞争地位

D. 通过合资经营进入新的经营领域

答案：B

5. 吉列公司在男用剃须刀架上定价较低，但与之配套的刀片定价较高，这被称为：

A. 撇脂定价　　B. 分部定价　　C. 补充品定价　　D. 选择品定价

答案：C

6. 现金折扣是指：

A. 对大量购买者或购买数量超过某一标准的购买者给予的价格优惠或折扣。

B. 对履行某种额外或特殊功能的中间商给予的折扣。

C. 对当场付款或在规定时间内付款的购买者给予的折扣。

D. 制造商越过中间商，直接给最终消费者的折扣。

答案：C

7. 产品包装属于：

A. 核心产品　　B. 形式产品　　C. 附加产品　　D. 期望产品

答案:B

8. 每期期末等额收付款项的年金称为:

A. 普通年金　　B. 即付年金　　C. 延期年金　　D. 永续年金

答案:A

9. 应收账款周转率的计算公式为:

A. 赊销收入净额/应收账款平均占用额

B. 赊销收入/期初应收账款

C. 销售收入/应收账款平均占用额

D. 现销收入/期末应收账款

答案:A

10. 甲投资方案每年的 *NCF* 不相等,计算其内部报酬率时,先按10%的贴现率测算,其净现值大于零。那么,第二次测算时,采用的贴现率应:

A. 不变　　B. 调高　　C. 降低　　D. 无法确定

答案:B

二、多项选择题(每题2分,共8分。请从A、B、C、D、E中选择所有你认为正确的答案写在答题纸上)

1. 计划与控制系统是指:

A. 专业计划控制部门的管理系统

B. 从事计划控制工作的组织系统

C. 实施计划和控制过程而形成的管理体系或框架

D. 计划职能

E. 计划和控制的方法

答案:B、C

2. 组织的战略类型有:

A. 防御型战略组织　　B. 开拓型战略组织

C. 维持型战略组织　　D. 分析型战略组织

E. 反应型战略组织

答案:A、B、D、E

3. 下列说法哪些是正确的?

A. 随行就市定价法属于需求导向定价法

B. 是否对所销售的商品拥有所有权是区分经销商和代理商的主要标志

C. 生产企业通过收购或兼并为其提供原材料的企业以实现扩张或增长,这被称为前向一体化

D. 人员推销具有双向沟通的特征

E. 品牌和商标是两个不同的概念

答案:B、D、E

4. 我国股份制企业可采用的股利分配方式包括:

A. 纯现金股利　B. 纯股票股利　C. 财产股利　　D. 负债股利

E. 部分股票部分现金

答案:A、B、E

三、名词解释(每题 3 分,共 12 分)

1. 正式组织

正式组织是两个或两个以上的人的有意识地加以协调的行为或力的系统。

2. 价值链

企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动,那么所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的一个动态过程即价值链。

3. 推式策略

指利用推销人员与中间商促销将产品推入渠道,即生产者将产品积极推到批发商手上,批发商又积极将产品推给零售商,零售商再将产品推向最终消费者。

4. 剩余股利政策

在采用剩余股利政策时,企业盈余首先满足按资金结构和投资额所确定的对权益资金的要求,在满足了这一要求以后如果还有剩余,则将剩余部分用于发放股利。

四、简答题(每题 7 分,共 28 分)

1. 试用关联程度分类法划分多种经营战略的类型。

答案要点：

企业可以根据现有经营业务领域和未来的经营业务领域之间的关联程度，把多种经营战略分为：

（1）横向多种经营战略。这是指以企业现有的产品市场为中心，向水平方向拓展经营业务领域的多种经营。

（2）纵向多种经营战略。这是指企业以现有的产品、市场为基础，纵向扩大经营业务领域的多种经营战略。

（3）多向多种经营战略。这是指企业开发与现有的产品、市场领域有关但完全不同的产品、市场来扩大经营业务领域的多种经营。

（4）复合式多种经营战略。这是指企业在与现有的经营业务领域没有明显关系的产品、市场中寻求成长机会的多种经营战略。

2. 简述判断财务指标优劣的标准。

答案要点：

判别财务指标优劣的标准有以下几种：

（1）以经验数据为标准。经验数据是在长期的财务管理实践中总结出来、被实践证明是比较合理的数据。

（2）以历史数据为标准。历史数据是企业在过去的财务管理工作中实际发生过的一系列数据。

（3）以同行业数据为标准。同行业数据是指同行业有关企业在财务管理中产生的一系列数据。

（4）以本企业预定数据为标准。预定数据是企业以前确定的力争达到的一系列数据。

五、论述题（每题 11 分，共 22 分）

1. 论组织内部平衡。

答案要点：

组织内部平衡，指组织整体与个体之间的平衡。组织内部平衡是诱因与贡献的平衡，即组织提供给个人的可用来满足个人需求、影响个人动机的诱因必须等于或大于个人对组织的贡献。

从个体角度看来，个人对组织的协作愿望取决于个人为组织作出的贡献与个人从组织获得的诱因之比；从组织侧面看，指组织能否提供

足以维持协作过程的有效而充分的诱因数量的能力，即以诱因与贡献的平衡来维持成员个人的协作意愿、谋求组织生存发展的能力。

组织内部平衡与下述几种因素直接相关。

（1）个人的需求、动机及其标准。

（2）诱因的分配过程。

（3）组织的效率。

2. 试论价格变动的原因与后果。

答案要点：

（1）价格变动包括降价和提价。

（2）产品提价的原因：物价上涨，企业成本费用提高；产品供不应求。

（3）产品降价的原因：企业生产能力过剩；在强大的竞争压力下，产品市场占有率下降；企业成本费用比竞争者低，通过降价可以打击竞争者、提高市场份额。

（4）降价时顾客的可能反应：认为产品过时了，即将被新型产品所替代；产品有缺点；企业财务和经营状况出现困难；产品价格还要进一步下跌；产品质量下降了。

（5）提价时顾客可能的反应：产品很畅销；产品很有价值；卖主很贪心。

（6）价格变动时竞争者的反应：取决于竞争者的目标、利益、财务状况和反应模式等。例如，如果竞争者目标是提高市场占有率，它可能随本企业产品价格而调整价格；如果其目标是维持产品或品牌的高品质形象，它可能采取提供更多服务，启用新的品牌等策略。

六、案例分析题（每题 10 分，共 20 分）

案例一：

格兰仕集团从一家生产羽绒服装的乡镇企业成长为全球知名的微波炉生产企业集团，其成长历程令人赞叹。

1979 年，格兰仕前身广东顺德佳洲羽绒厂成立，10 年后产值达百亿元。1991 年，格兰仕最高决策层普遍认为，羽绒服装及其他制品的出口前景不佳，并达成共识，从现行业转移到一个成长性更好的行业。

1992 年 9 月，中外合资的格兰仕电器有限公司开始试产，第一台以“格兰仕”为品牌的微波炉正式诞生。1995 年，格兰仕销售量达 25 万台，市场占有率为 25%，在中国市场占据第一位。1996 年 8 月和 1997 年 2 月，格兰仕两次价格战实现在中国市场的垄断地位。

格兰仕集团于 1998 年开始实施新的战略，通过国际化与多元化实现全球市场小家电多项冠军的宏伟目标。当年微波炉产销量达 450 万台，成为全球最大规模化、专业化制造商；豪华电饭煲产销规模达到 250 万台，成为全球最大的制造商。

1999 年 1 月，格兰仕结束最后一个轻纺产业毛纺厂，全面转型为家电集团。2000 年，格兰仕微波炉生产能力达到 1 200 万台，全球第一；电饭煲生产规模扩至 800 万台；正式进入电风扇市场，计划在两年内达到 2 000 万台。2000 年 9 月 23 日格兰仕集团宣布投资 20 亿元进入空调制造业，这是格兰仕集团一次重大的战略决策。

问题：

1. 一般而言，多元化的动因和国际化的目的各是什么？

2. 你认为格兰仕多元化的动因和国际化的目的各是什么？

答案要点：

一般而言，企业采用多种经营的动因分为外部原因和内在动机：

（一）外部原因：（1）产品需求趋向停滞。（2）市场的集中程度越高，就越能诱发企业从事多种经营。（3）需求不确定性，企业经营单一产品或服务会面临很大的风险。

（二）内在动机：（1）纠正企业目标差距，当企业实际完成情况低于原定目标（如增长率、收益率）目标时往往不得不从事多种经营来弥补。（2）通过多种经营充分利用富余的资源，挖掘企业内部资源潜力。（3）实现企业规模经济。（4）实现范围经济，企业希望在两个或多个经营单位中分享如制造设施、分销渠道、研发等资源，减少各经营单位的投资、降低成本。（5）转移竞争能力。把现有竞争能力转移到新的经营业务中去。（6）企业重建。购入一些无效率或经营不善的企业，并加以改善。

案例二：

当代公司准备购入一条矿泉水生产线用以扩充生产能力，该生产线需投资100万元，使用寿命5年，期满无残值。经预测，5年中每年销售收入为60万元，每年的付现成本为20万元。购入生产线的资金来源通过发行长期债券筹集，债券按面值发行，票面利率为12%，筹资费率为1%，企业所得税率为34%。

	5%	6%	7%	8%	9%
年金现值系数(5年)	4.32	4.21	4.10	3.99	3.89
	9	2	0	3	0

要求：计算当代公司投资该生产线的净现值并分析该方案是否可行。

答案要点：

债券资金成本=[12%×(1-34%)/(1-1%)]=8%

年折旧额=100÷5=20(万元)

年现金流量=(60-20-20)×(1-34%)+20=33.2(万元)

净现值=33.2×3.993-100=32.57(万元)

因为净现值大于零，所以该方案可行。

(考生可能会列表答题，如果计算和分析正确，也可得满分。)

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 （010）58581999　58582371　58582488

反盗版举报传真 （010）82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社法律事务与版权管理部

邮政编码 100120

防伪查询说明

用户购书后刮开封底防伪涂层，利用手机微信等软件扫描二维码，会跳转至防伪查询网页，获得所购图书详细信息。也可将防伪二维码下的 20 位密码按从左到右、从上到下的顺序发送短信至 106695881280，免费查询所购图书真伪。

反盗版短信举报

编辑短信“JB，图书名称，出版社，购买地点”发送至 10669588128

防伪客服电话

（010）58582300