

Value Based Management

长销不衰
的管理名著

管理前沿译丛

盛洪 主编

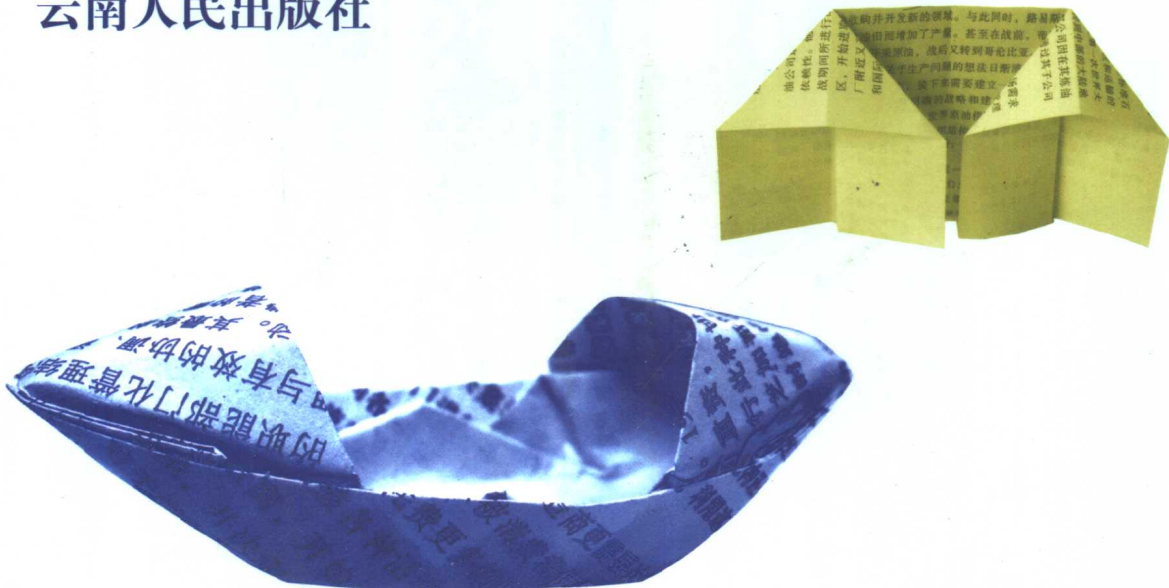
尝试一种新的管理理念

基于价值的经营

[美] 詹姆斯·A·奈特 著

北京天则经济研究所
北京江南天慧经济研究有限公司 选译

云南人民出版社



长销不衰
的管理名著

管理前沿译丛

盛洪 主编

基于价值的经营

[美] 詹姆士·A·奈特 著

北京天则经济研究所
北京江南天慧经济研究有限公司 选译

云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于价值的经营 / (美) 奈特著; 北京天则经济研究所, 北京江南天慧经济研究公司译. ——昆明: 云南人民出版社, 2002.10

(管理前沿译丛 / 盛洪主编)

ISBN 7-222-03517-6

I. 基... II. ①奈...②北...③江... III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 061149 号

著作权合同登记号: 图字: 23-2000-61

English edition first published in 1998 by McGraw-Hill(A Division of the McGraw-Hill Companies).

Copyright© 1998 by James A.Knight..All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright©: Yunnan People's Publishing House 2002. All rights reserved.

管理前沿译丛

主 编: 盛 洪

总 策 划: 黄一义 张 立

执行策划: 李银和 丁世艳



书 名: 基于价值的经营
作 者: [美]詹姆斯·A·奈特
译 者: 郑迎旭 崔惠玲 李光宗
译 校 者: 崔惠玲
责任编辑: 李银和
装帧设计: 鞠洪深
版式设计: 张立山
电脑制作: 杨晓东
责任印制: 刘伟能

出版发行: 云南人民出版社 (0871-4191604)

印 装: 滇黔桂石油勘探局昆明印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 16

字 数: 170 千

版 次: 2002 年 11 月第 1 版

印 次: 2002 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-222-03517-6/F356

定 价: 32.00 元

版权所有 请勿翻印 违者必究

ynliyine@hotmail.com

管理前沿译丛

主 编：盛 洪

总 策 划：黄 义 张 立

执行策划：李银和 丁世艳

编 委：张曙光 茅于軾 盛 洪 张 平
黄 义 张 立 仲继银 朱武祥
秦 海 林大建 杨云宝 李银和

《基于价值的经营》

郑迎旭 崔惠玲

李光宗 译

崔惠玲 译校

价值创造的工具箱



以直观的图表介绍深刻的理论。

配有大量世界著名企业（微软、IBM等）的管理变革或决策失误案例。

告诉我们怎样有效地在企业管理各项过程中实施价值管理。

提出新理念——价值创造是一切企业管理的核心。

是各类投资人、企业管理者、MBA学生、企业研究工作者的必备工具。

独特而不可替代的作品



发达国家成功企业行之有效的管理方法。

管理公司的基本原则及其具体应用。

美国公认的该领域经典之作。

中文书籍中尚未有类似之作。



Value Based Management

著名企业家的前沿理念



詹姆斯·A·奈特(James A. Knight):

曾任著名的顶级管理顾问机构——

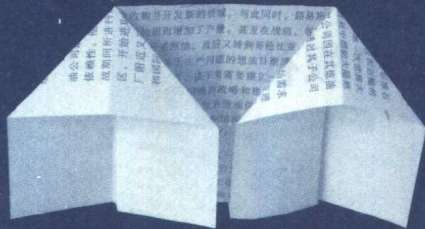
波士顿咨询公司

——价值管理领导人。

以战略、金融、薪酬设计著称。

协助一流公司确立并实现有效战略。

现为著名的SCA国际管理咨询公司负责价值管理和绩效评估
的管理合伙人。





理解公司制度

盛 洪

尽管中国不乏成功的生意人和企业，却少有成功的公司。

据一些经济学史学家（我记得其中有千家驹先生）考证，中国的商业传统源远流长。今天的“商人”一词原指商族人，这说明早在 3000 多年前，商业已开始在中国兴起。近年来美国《福布斯》杂志的富豪排行榜中，也多有华人入选。然而，毋庸讳言，许多个人的成功不见得能说明一个民族一个文明的成功。今天中国与美国在经济上的差距就是一个明证。关键在于，企业并不等同于公司，公司只是企业的一种形式。

与其他企业形式，如个人业主制、合伙制、或家族制企业不同，公司的重要特点是，它能够将并非亲朋好友、甚至个性不同的人聚集在一起，为盈利的目的携手努力。应当承认，互相熟识和友善、同心同德，是互相信任和同舟共济的基础，从而是一个企业成功的重要因素，但这一因素又是非常稀缺的，以致一个社会中居民之间的许多潜在的合作因

此而不能实现，失去了不少创造财富的机会。公司形式就是在亲情和友善稀缺条件下的一种企业形式，从而挖掘了在其他企业形式下不可能实现的生产潜力。这也许是美国成功的一个原因。

在西方的公司制度传入之前，中国也有原生的公司制企业，如四川的盐井。顺便说一句，科斯教授曾对《科学美国人》杂志上有关四川盐井的报道非常感兴趣，因为在19世纪，依赖于前现代的技术，盐井的钻井深度仍领先于西方，为世界之最。然而盐井的另一特点，也许会使这位新制度经济学之父更感兴趣。这就是盐井多采用类似于公司制度的形式。这种形式被四川的两位经济史学家彭久松和陈然称为“契约股份制”。它既有“有限责任”的概念，也有类似于法人的“井”概念。重要的是，这种制度超越了家族界限，将更多的人力资源聚集起来，使风险较大的盐井钻探成为可能，也成就了上面所说的技术奇迹。然而，这种形式终究没有成为中国企业的主流形式。这也许和中国的文化传统有关。

据说，张光直先生将世界文明划分为两种类型：一种是中国式的，一种是西方式的。他认为中国式的是一种普世的形式，而西方式的则是特例。我没有具体钻研过张光直先生的著作，依我猜测，所谓中国式的，是以家族制为基础的，而西方式的，则是以民主制为基础。家族制传统的诞生和演进是自然生发的，而民主制的出现则是偶然的。在传统中国，家族制几乎主导了社会的各个领域。在精神层面有祖先崇拜，道德教化则靠宗族祠堂，经济活动以家族企业为主，政治上则是“家天下”。“桃园三结义”和“梁山一百单八将”的故事告诉我们，在没有血缘关系时，模拟家族也能成就事业。民主制的出现注定是更艰难的。

西方早期民主制的产生也许与家族制的不够成功有关。频繁战争和海外贸易的不确定性，可能使希腊人不能形成稳定且持久的家族体系。然而，希腊的覆灭，罗马帝国从共和走向专制，也证明了早期民主制的失败。但西方的家族制从来没有达到像中国这样成熟的程度。专制的罗马帝国始终没有形成稳定的家族世袭制。尽管如同曼瑟·奥尔森所说，西方的现代民主制是在偶然情况下产生的，但西方舍此没有其他成功之路。现代民主制一旦出现，就带来了巨大的优势。

从某种意义上说，公司制度就是民主制在企业中的应用。股东就是选民，董事会就是企业中的议会，CEO对应着行政领导人，监事会则是司法机构的缩影。公司制度成熟于西方世界，显然应归因于其民主制传统。企业民主制和政府民主制的同构说明，公司制度的产生分享了有关民主制传统的知识积累。在现代政治民主制诞生之前，西方人进行了大量的理论探索。这种探索到今天还没有完结。公共选择或社会选择理论仍在致力于发现民主制的内在弊端，并试图提出改进的方案。由于缺少亲情与友善的资源，政府民主制和企业民主制共同面临的问题是：

(1) 如何将众多个人的意志转换为一个集体的意志，从而使这些人能够在集体中联合行动；(2) 如何为了决策效率和行使强制性权力而建立权威，同时又约束他不滥用权力。民主制的基本技巧就是权利界定、程序主义加互相制衡。正是因为没有血缘关系的人之间的利益冲突要大于有血缘关系的人，前者之间的合作也要难于后者之间的合作，所以公司制度是在互相怀疑的基础上锤炼出来的。尽管共同的宗教信仰和小集团内的文化仍是民主制成功的重要因素，但总体而言，民主制是一种互

相防范的合作制度。甚至与民主制相匹配的文化也持一种“见怪不怪”的态度：把这一制度包含的怀疑视为当然，就像今天人们经过机场安全检查通道时，没有人认为这种将每个人视为潜在劫机犯的制度是对自己的侮辱。事实证明，现代民主制基本上是成功的。

当然，一旦将民主制注入企业，它就有了自己独特的道路。企业与政府的不同，使它的民主制既更为艰难，又更为幸运。没有政府那样的自然垄断地位，公司制企业处于更为激烈的竞争压力之下；没有政府那样的暴力资源，公司也不能借助于经济领域之外的手段。然而竞争对单个企业也许是件坏事，但对企业制度却是件好事。因为多个竞争企业的并存，恰好可进行企业制度的多样化探索；竞争压力也会带来改进企业制度的动力。事实上，公司制度不是一套静止的框架，而是一个动态的过程。它在不断试错的过程中演进。它总是存在问题，也经常遇到挑战。一种挑战来自各种各样的风险，考验制度的持久性；一种挑战来自规模，考验制度的“容量”。从规模角度看，美国是一个很好的“试验场”。当美利坚合众国成立的时候，有资格投票的人只有数十万，如今它已成为一个有两亿多人口的国家。这足以证明，美国的政治民主制具有很大的“制度容量”。这样的政治规模，也自然是巨大经济规模的摇篮。现代大型企业多以公司形式存在，反映了公司制度的制度容量；而巨大的经济规模又迫使公司制度演化自身。

在现代大型公司在美国引人注目的成功背后，是一连串多样化的制度试错过程。这个过程为我们理解公司制度提供了丰富的素材。对它的研究，培育了多种有关企业组织制度的学说。在靠近经验的一端，有

钱德勒的有关企业理论的历史学派；它注重通过对大型公司的有关事实的把握，理解大型公司的组织特点及原因。在靠近理论的一端，有制度经济学的企业理论；它试图在经验的基础上，用经济学的分析方法辨析企业制度规则的利弊得失。这些研究的存在反过来也说明，公司制度的演进是一个永不完结的过程，它们将会为演进提供各种各样的方案，从而成为制度试错过程中的一环。同时这些研究也成为别的社会理解和学习较为成熟的公司制度的便捷通道。

从各种指标来看，中国都是传统世界上最成功的文明。长期政治统一的局面，给人们带来了和平的生活环境；据麦迪森估计，直到 1820 年，中国的 GDP 占世界的比重还高达 28.7%。我们不能不惊叹家族制传统的生命力。几千年来，它一再突破自己的局限，驾驭了越来越大的政治规模和经济规模，并显示了它的持久性。然而今天，我们更有理由学习民主制传统。这是因为，尽管家族制在今天仍是一种成功的企业形式，但公司制度又为我们提供了新的制度选择空间；经过人为的破坏和工业化导致的人口流动，家族制的资源已受到了严重的削弱，我们越来越需要懂得与原来陌生的人共建企业；更何况，公司制度已经显示出了应对风险和规模上的优越。因计划经济时期割断了公司制度的延续，可以说，现代公司制度在中国刚刚落脚了十几年。它主要是由政府的法律推进的。这些法律不少是搬来的现成条文，而缺少中国的经验基础，以致今天有大量的中国公司还只是徒具形式。实际上，直到 20 世纪 90 年代末期，国有企业进行了股份化改造，民营企业刚刚达到委托职业经理的规模，公司制度特有的问题才刚刚显露。我们不时听到企业的“高层

地震”或“政变”，老板与经理的冲突也走上报端，更有大股东设下圈套坑害中小股东的“黑幕”频频曝光。这都说明，仅凭一纸法律条文无法建立公司制度，真正中国式的公司制度的形成还要依赖于在冲突的多次博弈中探索制度的均衡。在这时，不是外在地模仿，而是理解其内在机理，可以缩短这一探索过程；这样，翻译、介绍和阅读来自美国的这套“管理前沿”丛书及其他具有企业民主制传统的国家的文献，就是一件何乐而不为的事情。

如果注意到中国曾自发地产生过公司制度，我们就能断定有家族制传统的中国文明也可以包容企业民主制。实际上，家族制在扩展中的成功，主要依赖于家族间的广泛结盟；而这早已超出了血缘和地缘划定的范围。宋代复兴的儒学，既开拓了理性主义、功利主义的空间，又进行了形而上的超越。这使得对宗族组织和祖宗崇拜的超越成为可能。中国传统的科举制更是一种相对成功的官僚体制，甚至可以为今天的大型公司借鉴。如果我们再能透彻理解起源于西方的公司制度，对其奉行“拿来主义”，使之成为中国社会的有机构成，也许就是中国制度结构的发展中的重要事件。在外来的知识积累和本土的实践经验的互动中，中国的公司制度将会走向成熟。西方文献中已经和正在讨论的问题，是我们正在和将要碰到的问题。只要结合中国的制度资源，解决了这些问题，我们就不仅有成功的企业，还会使我们的文明再度成为最为成功的文明。

2002年5月13日

于北京郎家园

☆ 译者序 ☆

郑迎旭

基于价值的管理是发达国家的企业经过了长期运作积累起来的一整套行之有效的管理方法，本书对这一方法加以提炼和总结，目的是要树立一个管理上的理念，即企业管理必须以价值创造为中心，并阐明与此相关的一整套操作方法。关于企业管理，大家可能看过了很多成熟的理论。但是，无论是多么复杂的概念或者方法，如果想管理好一个公司，必须把价值创造摆在第一位；只有将价值作为全部经营管理决策的基础，企业才可能形成超越于竞争对手之上的竞争优势。

在中国推行基于价值的管理这一理念尤其具有现实意义。中国未来会发展成为亚洲最有实力的经济实体，上市公司的市值可能达到数十万亿元，其作用也将越来越大。而且我们可以预见，随着竞争的进一步加剧，大量企业将在资本市场的层面上进行整合。如果说企业整合是手段，那么基于价值的管理则是最终目的。可以说，中国的国有企业和基于国有企业发展出的股份制企业对管理目的的理解一直是不够全面的。由于历史遗留下来的各种原因，中国的企业更注重的是利益相关人（管

理者、消费者、雇员、供应商、公司所在的社区政府和贸易伙伴)的利益,所以也就出现了很多不应该出现的现象,如公司领导的灰色收入、企业办社会、政府扶持和地方保护等等,使公司在效率方面受到了很大损失,企业竞争力下降,业绩停滞不前,甚至有些公司被折腾得亏损而走向破产。诚然,随着投资者股东意识的觉醒和监管的加强,形势已有所好转,但要使企业的竞争力得到整体的大规模提升,最后必然要回到发达国家走过的道路上来:在公司内部推行基于价值的管理,同时在资本市场的层面上进行外部整合。

本书的特点在于:

——向读者提供了一整套“基于价值的管理”理念和方法。组织的任何成员都应当学习和理解这个理念,学会判断各种管理选择和决策的优先次序,这样,基于价值的管理才会取得成功。在这里,作者所强调的不是某种资产或财务管理的具体方法,而是介绍了一种管理公司的基本原则及其运用。

——实践和理论相结合。本书用直观明快的图表介绍了深刻的理论,配有大量世界著名企业的案例,如微软 CEO 比尔·盖茨的战略选择,IBM 的管理变革,苹果公司的决策失误等等。

作者詹姆斯 A·奈特(James A·Knight)曾任波士顿咨询公司价值管理实践的领导人,现为 SCA 国际管理咨询公司负责价值管理和绩效评估

实践的管理合伙人。该公司立足其拥有的战略、金融、薪酬设计专家，协助一流公司确立并实现有效的发展战略。

本书具有很强的可读性。适用读者为：各类投资人、企业的管理人员(包括行政、业务、财务等部门经理)、MBA 学生(即未来的职业经理人)、从事企业理论研究工作的学者等。

本书为北京天则经济研究所、江南天慧经济咨询公司与云南人民出版社共同策划并组织翻译出版的“管理前沿译丛”系列图书之一。郑迎旭翻译前言和第 1-4 章，崔惠玲翻译第 5-7 章，李光宗翻译第 8-11 章。全书由崔惠玲负责译校，黄一义校定了部分译稿。

本书的译、校者本着认真负责的精神，力求奉献给读者一本译文准确，文字流畅，尽可能保持原著风格的译著。鉴于原文涉及到企业经营管理的诸多方面，专门领域的专业术语较多，加之译者水平有限，因此译文中难免有这样或那样的疏漏、错误或不足，恳请广大读者及同仁提出宝贵意见。

☆ 序言 ☆

[美] 詹姆斯·A·奈特

在这本书一开始，我向大家强调，本书主要讨论的是怎样创造和贯彻一种以价值创造为中心的管理理念。这本书没有提供关于理论建设方面的内容，至于那些可以捕捉到公司的业绩表现、股东收益和经济利润等实用财务工具方面的数学推理，本书也不会进行过多的讨论。从某种意义上说，本书提供了一个与众不同的方法，这种方法是有关以价值为基础进行管理的论题。我想要做的是通过阐述主要观念和提供案例、解释、图表以及典型例证等来说明一个管理队伍所做出的决策怎样才能为股东创造更多的价值，以便能够提供一种基础性的方法。

“基于价值的管理”不只是一种代表财务经营结果和资本管理的会计方法。它还灌输了一种理念，即组织中的任何人都应该根据他们对于决策创造价值的理解，学会判断各项策略的优先次序。真正基于价值的管理可以通过把战略计划、财务报告、薪酬/激励机制等公司互相独立的活动联合起来创建管理体系。当决策制定形成了正确的重心，在战略、执行方法及企业行动等方面实现相互协调时，基于价值的管理就会成功。