

經營分析的新領域

KERON BHATTACHARYA 原著

林 陵 儀 翻譯

清華管理科學圖書中心

譯者序

這是一個管理掛帥的時代，吾人對“經營”、“管理”的觀念與內涵已不再陌生了。企業界重視經營方法，講究管理績效，自不在話下；政府機關也都在追求經營與管理成果，提高人民的福祉；甚至非營利性質的組織，也紛紛應用經營、管理的新觀念與新做法，期能提高效率，擴大成果。

科技愈發達，經營愈需要講究效率；競爭愈激烈，管理愈需要注重成果。然而，經營效率與管理成果並不是自由心證式的評斷所能被接受的，而是需要有一套科學的評估方法與客觀的標準，才能做有意義、有價值的評估。分析經營過程的優點與缺失，掌握經營效率與成果，這是現代經營者與經理人最關心、最感興趣的重要課題之一。

爲了要做漂亮的出擊，爲了要立於不敗之地，現代的經營者與經理人都努力應用各種方法，改善經營，提昇成果。經營得很成功的企業，需要掌握成功的要因，期能精益求精，更上一層樓；經營得不盡理想的事業，更需要探究原因，尋求改進之道，以免重蹈覆轍。評估企業經營的良窳，除了比較其營業額與獲利能力之外，尚需檢視其他的經營指標，才能窺其經營全貌。

本書針對當前企業經營上最具重要性，最爲經營者所關心的課題，做深入淺出的剖析，內容包括說明目標、策略、計畫之重要性的經

營策略分析；介紹建立、維持、收獲、撤資等四種經營策略的投資組合規劃；探討市場地位在經營策略上之重要性的市場佔有率分析；指出依靠少數顧客或供應廠商之缺點，以及瞭解競爭者，期能知己知彼的顧客、供應廠商與競爭者分析；討論企業額外資金來源的策略性資金分析；透視分散經營風險的風險分析；研究把企業之資產負債表做最佳表達的資產負債表分析；以及以十一種附加價值比率評估企業經營成功度的附加價值分析等，析論詳實，見解獨到，頗耐人尋味。每一章都列舉英國企業的經營實例，從經營的觀點，客觀評論其成就與缺失，頗具啟發性。更可貴的是比較英國企業和美國企業的經營風格與成就，頗具參考價值。

本書英文版甫於今年初在英國出版，是一本觀念與時效都非常新的著作。原著者Mr. Keron Bhattacharya 是英國 Jay 顧問公司的負責人，學識淵博，經常發表專論性的文章，在財務管理方面享有盛譽；曾經任職英國 BOC 集團，接觸層面相當廣泛，經驗非常豐富。他以精湛銑鍊的文筆撰寫本書，簡明扼要的闡述經營分析的觀點，並且以實際的個案印證之，是一本前瞻性、啟發性、實務性、可讀性都很高，值得向國人推荐的好書。

感謝我的家人給我很大的關懷與鼓勵，使我能在工作之餘靜心進修，願把完成本書之逐譯的喜悅，和他們共同分享。歌林公司楊綉琴小姐給我很大的支持與協助，本書才得以順利完成，謹此致謝。

譯者才識疏漏，歷練淺薄，書中錯誤、遺漏、不妥、辭不達意之處勢在所難免，敬祈諸位先進賢達不吝指正。

林 隆 儀 謹識

76年9月3日於黑松公司

致 謝

本書原來是我在另一本書討論“撤資策略”的一個架構，這個概念逐漸成熟，結果成為獨立的一支。為我出版本書的出版商同意這一點，令我非常感激。

為了要寫這一本書，我從許多來源尋求意見，其中有些意見我甚表贊同，有些則不敢苟同，無論贊同與否，我都衷心地感激。

我特別要感謝哈佛管理學院的 Gordon Donaldson、Theodore Levitt、Robert Buzzell、Richard Hamermesh 等幾位教授，以及波士頓策略規劃學院的 Bradley Gale 博士，他們都花了很寶貴的時間來回答我的問題。

Ashish Dasgupta 會計師，耐心十足地閱讀本書，由於他的建議，使我改變了本書的部份內容。感謝 Loughborough 大學的 John Sizer 教授，以及 Strathclyde 管理學院的 Bimal Prodhan 博士，他們看過本書的部份內容之後，提供了許多很有價值的意見。

本書的一部份構想，率先在管理會計研究協會（Management Accounting Research Conferences）上發表，許多與會人士提供很多實用且有建設性的意見。Geoffrey Holmes、Nick Tarrant、以及 Brian O'Kane 等會計師，經常提供寶貴的意見，他們也曾就本書的部份內容，發表過許多有關的文章。

同時也要感謝 Jean Finlayon-Stokes 和 Dr. Angela Bhattacharya，細心、週詳的校對本書的內容。

最後，如果沒有 Lindsay Fairgrieve 和 Susan Olive 的耐心，本書尚停留在草稿階段，所以要特別感謝他們兩位。

本書如有任何錯誤，當然是我的責任。

KERON BHATTACHARYA

經營分析的新領域

目 錄

譯者序

致 謝

第 1 章 緒 論

第 2 章 策 略

策略是什麼？..... 7

我們為什麼需要策略？..... 9

目 標..... 11

計 畫..... 12

• 時間觀點 • 計畫與實際 • 瀑布分析 • 規劃所遭遇到的問題

本章摘要..... 15

附 錄..... 17

第 3 章 投資組合規劃

前 言..... 19

策略經營單位(SBU)..... 20

策略經營區域(SBA)..... 22

投資組合規劃策略..... 26

• 建立策略 • 維持策略 • 收穫策略 • 撤資策略

• 結語

事業的類別..... 40

生存與成功	43
• 選擇方案——繼續生存的教訓	
危機管理	50
• 威脅與機會的規劃 • 策略性的問題管理	
以投資組合規劃做為規劃的工具	54
附 錄	57

第4章 市場佔有率

前 言	61
市場策略對利潤的影響(PIMS)	62
Boston理論	65
• 基本定理 • 產品分類	
市場佔有率低的事業——投資或放棄？	72
• 問題 • Woo和Cooper的發現 • 立論的焦點	
• 他們的做法對嗎？ • 結語	
市場分析	79
附 錄	82

第5章 顧客、供應廠商以及競爭者

顧客就是王	85
• 顧客分析 • 依賴少數顧客的缺點 • 顧客分析——	
方法 • 顧客的特定弱點與潛力 • 行業的特殊問題	
與潛力 • 結語	
供應廠商	98
• 如何使風險減少到最低限度 • 結語	
競爭者	103
• 結語	
附 錄	107

第6章 策略性的資金分析

前 言	109
負債比率	110
財務流動性	112
非期望性的改變	113
資產價值	114
公司的資源	115
結 語	118
附 錄	119

第七章 風險分析

風險是什麼？	121
• β • 資本資產的定價模式	
風險要因	126
• 風險要因圖	
資本成本	129
風險投資報酬率的選擇方案	130
附 錄	132

第8章 資產負債表

前 言	135
資產負債表的客觀性(BSO)	137
• 資產負債表的客觀性是什麼？• 結語	
資產負債表的粉飾(BSC)	146
• 無形資產 • 固定資產 • 流動資產 • 流動負債	
• 收益項目 • 其他 • 結語	
附 錄	167

第9章 附加價值

前 言.....	173
附加價值.....	174
附加價值是什麼？.....	174
• 存貨調整的問題 • 附加價值毛額與附加價值淨額	
附加價值比率.....	177
• 個別的附加價值比率 • 這些比率的重要性	
結 語.....	188
附 錄.....	190

第10章 總 結

第 1 章 緒 論

在最近的研討會上，哈佛大學的 Robert Kaplan 教授，講了一則很有趣的故事。他指出有兩個美國企業界訪問團訪問日本時，他們從現成的統計資料中發現，日本產品中無須修改者高達 92 %，而美國卻沒有這個資料可查。當他們調查過自己的行業之後，發現他們的產品無須修改的比率只有 8 %，他們隨即針對這個課題努力了六個月之後，比率提高到 66 %，更可貴的是生產力隨着提高了 25 %，這種疏忽顯然已經存在很久了。

這個例子不只是說明了精確數據的重要性，同時也說明了可在規劃與控制公司經營績效時，導致重大改進之適當資料的重要性。

我們再也不是生活在充滿紳士色彩的維多利亞時代（Victorian Era）了。今天的企業面臨高度的競爭，無容置疑的，日本具有高生產力、低通貨膨脹、低失業率、以及大量貿易出超等優勢，而東南亞各國卻覺得很意外，某些方面雖然超越日本，但是和日本競爭，總覺得落後一大截。在某些方面，競爭激烈的程度，幾乎已經達到“狗急跳牆”的地步，當然我們也可以退出競爭的行列，而在某些神密的理念中尋求安慰，但是這並不意味着我們將長久按照這種跟隨方式，繼續生存下去。

我們必須致力於能夠增進知識與瞭解經營的其他方面，才能和競爭者立於同等的地位，進而一一擊敗他們。今天的美國，每天早晨都有人在談論日本人的經營如何勝過其他國家。對英國而言，不只是日本，連美國、德國、法國、瑞典、芬蘭、香港、以及其他許多國家，最近也都遙遙領先。我們為什麼不能呢？

我們的情報系統，一向都以簿記為基礎，歷經數百年，難以改變。然而，當前的世界，早在五十年前就已經進入超越知識的時代了。每一個領域裏，新的發明帶來了新的需求。就情報技術而言，我們的發展已經相當迅速了，但是在分析方面，我們卻一直沿襲古老的方法，在複雜且無限的深淵中摸索，雖然盡了很大的努力，這種做法所出現的結果，是明顯的無效率、低生產力、以及不相稱的獲利率。我們要如何跳出這個深淵呢？

本書將探討經營分析領域中，不適當的主要要點，提供業已發展出來，而且被世界上許多大公司應用得非常成功的一些構想。

經營領域和人們的生命歷程一樣，充滿了抉擇的機會，就好像站在 Arc de Triomphe 底下，注視十二條主要通道上，以一定速度通過的車隊和人群，而不知該選擇那一條路才能回到旅館去。我們都被廣泛的範圍給搞糊塗了，除非我們明確的知道所要達成的目標，否則尋求正確的目標，就是一種摸索。就好像沿着錯誤之路，從事先計畫的地點，尋找完全不同地方的機會一樣。在策略這一章（第二章）中，我們將討論這個問題。

經營的主要目標有二，即生存與成功。爲了要獲得成功，我們必須擬定經營的長期策略，才能夠有發展，而且又有卓越的成就；爲了

要繼續生存下去，我們必須解決短期的困難。成功與生存都是企業繼續發展不可或缺的兩個要項。短期和長期策略之間，成功與失敗機會的適切分析，在維持整體經營策略之最佳平衡時，常是不可或缺的。

我們在動態的世界中經營，資源不斷改變與產生的整個過程，不僅非常複雜，對我們現在所擁有的資源也是非常重要，同時也帶來了威脅與機會，最明顯的就是瑞士，他們忽略了所面臨的高科技革命，有一天覺醒時卻發現價廉且可靠的電子錶，已經取代了他們自己精密設計的產品。英國就比不上日本，沒有發覺機車工業未來的成長，不僅來自傳統的運輸市場，而是來自休閒與喜好的市場，所以修護與強調不同的重點是不可或缺的。

爲了要達到令人滿意的結果，經營活動必須區分爲可以適度反應問題的幾個部份，以便於管理當局下定決策。經過細分的幾個部份，不只是當前我們所熟知，單純以成本爲中心的分析，策略經營單位（Strategic Business Units 簡稱SBU）與策略經營地區（Strategic Business Area 簡稱SBA）的觀念，就是這方面分析中最重要的部份。本書在“投資組合規劃”（第三章）中，對這些分析的規劃技巧都有深入的討論。

在自由市場經濟體系下，就如同我國（英國）的經濟體制，我們都沒有受到自行決定商品價格之專賣制度的困擾。競爭就是造成自由經濟功能的主要原因，更高的利潤就是每一個競爭者所獲得的報賞。

由於Boston的實驗，業已明確地建立了這種觀念，而市場策略的利潤衝擊（Profit Impact of Market Strategy 簡稱PIMS）是基於更高的市場佔有率（Market Share）的利潤率。這並不是意

味着市場佔有率低的公司，就無利可圖，事實上，有些市場佔有率低的公司，都是非常成功的公司。我們既有的成就，大大地依賴瞭解我們的競爭者，包括瞭解他們的優點與缺點，和我們互相比較的獲利能力與市場佔有率，所以我們才能擬定致勝的策略。

英國禮蘭汽車公司（British Leyland 簡稱BL）就是市場佔有率問題的一個典型例子。1960年代，該公司在英國汽車市場的佔有率為40%，被公認為很有效率的一家汽車生產廠商，沒有發揮自己的優點，生產更進步的汽車，因為大量分配股息與薪資，而放棄了利潤，1970年代初期，市場佔有率就迅速滑落到30%，到1970年代後期，更掉落到20%以下。而該公司的主要競爭者福特公司（Ford）卻大步前進，大幅提高市場佔有率。從1960年代到1970年代初期，BL在市場佔有率上並沒有作為，沒有生產任何有價值的新車，這種現象反應在1980年代初期，大量失去獲利能力與生產力。沒有結合市場佔有率的獲利能力報告，只能提供一個層面的看法罷了。

最近，由於經濟衰退的結果，使我們開始注意到顧客，顧客是經營上唯一最重要的一個因素，如果沒有顧客，無論產品有多好，都沒有企業之可言。優秀的產品在歷史上瀕臨絕跡者，實在太多了，因為沒能吸引顧客來嘗試，也就是說市場調查並沒有適切地迎合這種挑戰。就另一方面言，詳細的顧客分析，對這個問題可提供更實際的解決方法。

接下來就是供應廠商的問題了，你可以依賴他們而維持你的聲望嗎？他們會因為破產而使你陷入困境嗎？本書在“市場佔有率”（第四章）與“顧客、供應廠商、以及競爭者”（第五章）中，將深入討

論這些問題。

現金的重要性是衆所公認的，企業不能因爲虧損而走上清算之路，也不能無力清償債務，無論從什麼來源流入的現金，對企業的生存都是非常重要。因爲現金的危機，曾經使許多著名的公司走下坡，如 Rolls-Royce 與 J. Lyons。現金在資產負債表上，是一種不尋常的傳統思考過程，是複式簿記時代所遺留下來的。許多公司的資產負債表上所顯示出來的現金，和當時的經營狀況並不符合，在這種狀況下，現金並非盈餘，也不是管理當局可用來支應額外費用或意外事件之需。相反的，許多公司都建立有信用線或貸款辦法，使他們能夠迅速動用資金，這種資料對主管人員比對資產負債表中的現金餘額更重要。本書在“策略性的資金分析”（第六章）中，將深入討論如何擴大資金來源，以因應經營上的挑戰。

我們在一生當中所做的每一件事，都包含有危機，一位醫生最近談到，“對我們而言，最安全的事是把我們自己完全包裹起來，獨自生活在經過消毒的保溫箱中，甚至這種安全也是沒有人敢保證的。”問題是要找出實際的方法，自存有風險的雜亂無章之中，理出一條路來。自然法則說，風險愈大，所獲得的報酬也愈大。如果我們只選擇高冒險率的工作，經營就會變得脆弱不堪。本書在“風險分析”（第七章）中，將詳細討論從雜亂無章中理出一條路的方法。

本章的最後一個部份，是有關“資產負債表”的分析，指出其特點、優點、以及改進的可行性。並不是精確地針對有助於經營者下定決策，以及計畫更有效地達成目標的分析，而是要在最可能的情況下，提供情報。公司當前的業績是以目前的損益表，以及資產負債表加

以評估，年度報告顯示出公司的經營成果與上年度的比較，這份報告不只是對股東們很重要，對證券市場、金融記者、銀行、或對公司有興趣的任何人，都很重要。所以最重要的是要使這份報告不致引起對公司產生錯誤的印象。本書在“資產負債表”（第八章）中，將討論無須改變任何外來因素，足可增進我們閱讀一家公司的資產負債表的各種不同方法。

最後一章討論績效評估，傳統的績效評估都是以利潤與資產為基礎，本章（第九章）我們將尋求以附加價值評估經營績效的可行性。我並不認為以附加價值做為評估經營績效的一種工具，會取代基於利潤的評估法，但是此法可以很容易補充有關經營方面的知識。最近有些很成功的企業，應用附加價值來評估他們的經營績效，都獲得長足的進步。此法在經營分析方面帶來了不同的觀點。

總結而言，第二、三章是討論策略、目標與計畫，接下來有四章是討論經營分析，倒數第三章是討論資料在資產負債表上的表示法，倒數二章是討論經營績效的評估。本書所討論的主題，並非獨一無二，往往都只是一般的常識。就另一方面言，這些主題並不是我們用來分析經營或解決經營問題的傳統方法，而是為了達成這個目的的新領域。宣稱這些方法可取代原有的分析與評估方法，將是愚昧的說法，但是這些方法確確實實增添了我們思考的新領域，同時也協助我們更有效的解決問題。

第 2 章 策 略

“掀開棉被非常容易，人們只要把自己的身體往上提高一點，棉被就會自行掉下去，但是接下來要移動就不容易了，尤其是當一個人的身體特別肥胖時，必須用手臂和手掌撐起自己的身體，否則就必須用雙腳不停地在四面八方擺動，至少這是他所無法控制的。George 對他自己說：“懶惰地躺在床上又有什麼用。”——FRANZ KAFKA

策略是什麼？

策略（Strategy）是有關選擇正確行動方向的整個過程。我們從所要做的某些構想開始，從所有可能的角度來思考所有的區分方法，然後決定我們的行動方向，如果有必要的話，修正或改變當初想要做的方法。採用這種方法時，我們都知道自己所冒的風險，以及這種風險的許多不同含義。

在政治和軍事研究上，策略分析（Strategy Analysis）已經由希臘人、羅馬人、以及印第安人沿用好幾千年了。15 世紀的文獻中，馬基維利（Machiavelli）所說的話常常被引用，Antony Jay 最近在一本名為“管理與馬基維利”（Management and Machiavelli）

的著作中指出，馬基維利原理（Machiavelli's Principles）被應用在企業經營上，比我們所想像的更普遍。

策略原理業已被精明的企業界人士所應用，他們從幾乎一無所有中建立了巨大的組織體，但是在他們的狀況下，所使用的策略，憑直覺的成分遠勝過以正式的方法在外界環境關係中，分析組織和人事之優點與缺點，達成目標，然後基於這些目標的分析，建立行動方向。

在經營領域裏，“策略”一詞是 Jon Von Neumann 最先使用的。Jon Von Neumann 是一位非常傑出的數學天才，應用他淵博的才智，透過創造性的數學媒體，解決許多經營上的問題。1948 年，他發展出目前大家都熟知的“競賽理論”（Theory of Games）。

競賽理論分析是兩個或兩個以上對手的一種競爭遊戲，每一個競爭對手都在爭取以所有競爭者的費用所能達成的一般目標，此一般目標稱為“目的狀態”（End State），所以參與競爭者都在爭取這種勝利或目的狀態。競爭必須由競賽規則來控制，而規則可能很複雜，直覺上就好像在經營活動或戰爭中；或更精確地說，就好像在下棋一樣。在競賽中，每一個競爭者都有好幾種選擇方案，要達到目的狀態，常常需要有某種形式的付出，如金錢或分數。競賽理論同時也顯示各種不同狀況下的各種不同可能性，包括互相對抗，或參與者只應用少數幾種可能的策略，以對抗擁有多種選擇方案的競賽者。這說明了風險因素附屬行動的每一個過程，最後提供了一個數學的解決方案，以便選擇最有可能的選擇方案。競賽理論在經營領域裏留下深刻的印象，很快就在經營策略上導致更有明顯結構的想法。

在 1950 年代和 1960 年代之間，出現了許多討論經營策略的文章