

Dimitris N.Chorafas

Rating Management's Effectiveness



With Case Studies in Telecommunications

管理效能评估 ——电信行业案例研究

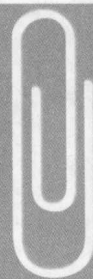
[英] 迪米特里斯·N. 乔诺法 著
黄如金 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Dimitris N.Chorafas

Rating Management's Effectiveness



With Case Studies in Telecommunications

管理效能评估 ——电信行业案例研究

[英] 迪米特里斯·N. 乔诺法 著
黄如金 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字 01-2005-2885 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理效能评估 / (英) 乔诺法著; 黄如金译. —北京: 经济管理出版社, 2007.

ISBN 978-7-5096-0081-8

I. 管... II. ①乔... ②黄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 165668 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京市银祥福利印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 杨世伟

责任编辑: 赵国飞 申桂萍

技术编辑: 晓 成

责任校对: 龙 萧

787mm×1092mm/16

15.25 印张 339 千字

2007 年 10 月第 1 版

2007 年 10 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0081-8/F·81

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

有些管理者试图了解究竟是什么造就了有效的商业决策和行为。而另一些管理者则只是做些表面文章而不重视管理的有效性，他们的公司往往走向失败。有效性不只是一个需要冷静反思的问题，它是以最成功的方式行事的技能。效率的本质含义就是要以最低的成本去完成一定的任务。本书通过案例研究的方式力图告诉读者：

- 如何做到有效管理；
- 管理无效带来的后果。

本书通过广泛的调查研究表明，伦理价值和透明度也是有效性的来源。这在今天比以往任何时候都更是如此，因为市场规律开始发挥效力了。

独立的评价机构是市场规律发挥效力的一项工具。在评价一家公司的信誉度时，不仅要考察其资产负债表，而且还要考察其管理的质量及其实施结果的能力。现在所谓的外部评分风险（External Rating Risk），对于一家公司而言非常重要。因为要使公司有效能，公司行为的标准就必须要高。

本书既适用于专业人士，也适用于学术领域，尤其适合大专院校和内部研究生培训中心的工商管理和管理学的高级班和研究生学习。本书是作者于2003年和2004年在美国、英国、德国、法国、意大利和瑞典所作的调查项目的基础上完成的。

本书中的大部分案例研究来自电信业，包括电话公司及其供应商。虽然这些案例关注于公司个体，但是它们带给读者的信息有一定规律：无效的管理如何、为何以及何时会使它们所管理的公司碰壁，以及如何来避免此类情况的发生。

同时，本书说明了管理效能必须在每个公司遭遇的具体商业挑战的角度加以考察。达到管理目标的努力应当建立在股东价值与商业伦理之间的协调性的基础之上。对于董事会、CEO和高级管理层而言，诚实是最好的政策。

有效运行的公司眼光短视、技能退化、过度集权和犹疑不决所蕴涵的风险。正如一些案例研究所表明的，通过拆东墙补西墙的方式造假账、照抄别人的方法以及建立离岸公司都不能证明是有效的管理——而只是极度的管理缺陷。增长是由客户决定的，而不是通过变通你的公司或者听天由命来决定的。随意调整数据也同样不能说明收入、赢利或股东价值的改善。

谎言总是站不住脚的。种种不同的错误行为即使掩盖得再好，也总有一天是会暴露

的。意大利的帕玛拉 (Parmalat) ——风险投资公司、兼营乳制品——一个最新的例子，它说明了管理的有效性 with 违法行为总是有关的。

欧洲最大的破产案是继众多令人痛苦的美 国破产案之后的又一例子，美国先前的破产案包括安然 (Enron)、世通公司 (WorldCom) 以及其他的许多丑闻。类似的事件还将在 2004 年、2005 年及以后不断重现，至少是因为正在进行的关于商业欺骗的法律进程还远未结束。

本书分为两个部分。第一部分用五章的内容解释了对于一个机构或者对于任何一项任务而言。管理的有效性为何以及是如何决定了成功与失败，在一个商业和工业企业中尤其如此，而在官僚性的国家机构中则在较低的程度上是这样——在这些机构中，“有效性”的标准就是不要犯错误，而这就意味着什么也不要做。

第一章介绍了支撑管理效能的概念，并且列举了管理的职能部门。本章定义了效能与效率，同时将效能与领导力和决策力联系起来，并且强调了个人责任的意义——这是管理职能中不可分割的一部分。

第二章的主题是有独立性的评价机构评估管理效能和公司的信誉度。在相当显著的程度 上，此类机构是市场规律的代理者。每个公司的行为，甚至其不作为，都会产生外部的评分风险。可以预见，未来数年独立机构将在判断管理效能的问题上扮演关键的角色。

第三章将通过一些案例研究，说明“管理失当” (Mismanagement) 绝不是鲜有的例外情形。本章中的案例包括 Ahold 丑闻、帕玛拉骗局、大东电报公司 (Cable & Wireless) 的失败经历、普利斯顿 (Bridgestone) 和福特汽车的大溃败以及三菱摩托 (Mitsubishi Motors) 的欲盖弥彰。

第四章提出了如下建议，即公司要生存，就必须在几年中不断的重新设计自身。这就意味着要重新设计管理的各个职能部门和公司的生产线，并且要避免采取那些表现出来的无效行为。本章中的案例研究包括：标准人寿 (Standard Life)、公平人寿 (Equitable Life)、曼海姆人寿 (Mannheimer Life)、ICI 公司 (Imperial Chemical Industries)、金丝雀码头 (Canary Wharf)、欧洲航空运输业和于 2004 年加入欧盟的十个国家。

第五章则集中讨论了电信行业中的管理与管理失当，从电信企业资产的不合理集中和电信服务的不断演进入手。本章基本上为第二部分案例研究提供了一个背景。因此，它包括下列部分：

- VOIP (Voice Over Internet Protocol, 是一种由 IP 网络传送语音的技术服务)
- 数字注册用户线 (Digital Subscriber Line) 及其挑战
- Wi-Fi 无线技术及其局限
- 资产折现率、负债率和外部评估风险

第二部分中的第六章都是集中讨论关于电信业中管理效能的案例研究。第六章进行了一般的论述，将欧洲电信业作为一个案例，其为因前所未有的管理失当而使自身走到了悬崖的边缘：法国电信、德意志电信、英国电信和 NTI。

第七章的主题是维旺迪国际 (Vivendi Universal) 的沉浮。这是一家技术精湛的装备企业, 逐渐丧失了流动性, 一直无法决定自己是一个电信合资企业、好莱坞影业装备企业还是一个饮用水及污水处理企业。到 20 世纪 90 年代后期, 维旺迪似乎已经成为一个无法控制自身未来的公司。

第八章重点讨论了陨落的电信业巨头世通公司。该公司管理无效、财务状况造假而且制造商业骗局——本来意图增加股东价值, 但实际上却导致对股东的欺骗。世通公司的问题不仅在于冒高风险, 而更在于愚蠢地认为财务造假的问题能够永远的隐藏。

第九章讨论了关于管理的无效性及以“第十一章”为借口而滥用对债权人的保护的许多案例。这些案例包括环球通信 (Global Crossing) 的容量交换和破产、美国 McLeod 公司、威廉姆斯通信 (Williams Communications)、马可尼公司 (Marconi)、Viatel 公司、Qwest 公司、阿代尔菲亚传播公司 (Adelphia Communications)、Exodus 公司、Metromedia 公司和 Mobilcom 公司。

第十章的主题是关于第三代手机技术 (3G) 所浪费的资金。浪费的原因是判断失误和大量未获担保的投资, 此类投资竟达 1300 亿美元之巨。3G 技术是商业失误和将商业计划建立在脆弱基础之上的例子; 也是仅仅依靠想象的应用的例子; 也是欧盟的官僚的自我中心主义和政府希望利用电信业的贪婪欲望的例子。

第十一章则用阿尔斯通、爱立信、阿尔卡特、朗讯科技 (Lucent Technologies) 和北电 (Nortel) 的例子作为本书的结尾。这五个电信设备供应商过度消耗了它们的客户 (the telcos)。由于卖家资助的存在, 它们将自己的客户推入了生产能力过剩的境况, 这最终使得各方均“作茧自缚”。本章的结束语是电信业供应商的活动在 2004 年适度回升, 这是好消息。但是, 坏消息是这些仅仅是复苏的前期信号。一切都还不确定。

石器时代并非因为缺少石头而终结。同理, 人们也不应该期望效能低下和非法行为的时代会因为缺少做蠢事的机会而终结。试图改变人类的本质是无望的。但是很多方面都表明诚实与高效能是比其他选项都更可能带来回报的政策。

我非常感谢对我们的研究作出了贡献的各位博学之士和各个机构。没有他们的贡献, 本书将不可能面世。我也非常感谢一些资深的经理主管人员和专家学者, 他们在本书初稿的准备过程中提供了建设性的批评意见。

我还希望利用这一机会表达对 Jacky Kippenberger 的谢意, 感谢他提出了进行这一项目的建议并一直对该项目给予关注直至本书的出版。感谢 Linda Auld 的编辑工作。还要感谢 Eva-Maria Binder 整理研究成果、录入文字并做好印制准备及制作索引。

Dimitris N. Chorafas

Valmer and Vitznau

2004 年 6 月

目 录

第一部分 管理决定成败

第一章 管理效能的概念	3
引言	3
一、管理的职能	5
二、效力与效率	9
三、管理效力与领导力	13
四、效力感与集中决策	16
五、个人可信度的作用	19
第二章 评估机构、管理效力与信用等级	23
引言	23
一、外部评估风险	24
二、评估管理效力	27
三、内部评估与外部评估	30
四、降级的巨大成本	32
五、评估机构、资本要求与管理效力	34
六、获取更高评级中的欺骗战略	37
第三章 管理失误是例外吗	41
引言	41
一、Ahold 会计丑闻	42
二、帕玛拉：欧洲最大的破产案	45
三、日用产品利用对冲基金	48
四、大东电报公司与 CEO 的脑袋	51
五、富士施乐与公共会计职责的崩溃	53

六、普利斯通与福特的滑铁卢：案例分析	56
七、掩盖管理无效：三菱汽车	59
第四章 生存战略：公司改造	63
引言	63
一、改变管理职能	64
二、违法行为表现出的是管理无效而非管理技巧	66
三、标准人寿、公平人寿与曼海姆人寿保险	69
四、英国化学工业公司	72
五、金丝雀码头的第二次衰退	74
六、欧洲航空交通业正在失去高度	76
七、十个入盟国家的融入是否有效？	78
第五章 电信行业中的管理与管理失当	83
引言	83
一、电信产业不理性的繁荣	85
二、电信服务的演进	87
三、宽频电话	89
四、数字用户线路的挑战	93
五、Wi-Fi 无线技术及其局限	95
六、资产流动性、债务和外部评估风险	97
 第二部分 关于电信产业管理效力的案例分析 	
第六章 电信巨头“作茧自缚”	105
引言	105
一、不称职的管理者挥霍他人的钱财	107
二、欧洲电信公司、信贷和资产贬值的泡沫	109
三、法国电信公司的负净值	112
四、德国电信公司的创造性会计手段	114
五、英国电信公司和 NTL 的管理失当	116
六、对电信业的双重打击：缓慢的数据增长和价格下跌	119
第七章 管理失当陷落维旺迪	123
引言	123
一、美林在维旺迪公司崩溃之前仍强烈建议买入	124

二、分析师最终接受了外部评估风险	127
三、维旺迪环球与娱乐产业的混合化	130
四、电信公司、有线电视公司和媒体之间更广泛的竞争	132
五、选择移动电话而放弃水	134
六、不是所有的赌注都能实现	136
第八章 世通公司崩溃的教训	139
引言	139
一、简忆世通公司的神话	140
二、MCI WorldCom 及其创造性会计手段	143
三、财报调整、预计收益和不断增加的不确定性	145
四、运营支出与资本开支的差别	147
五、2002 年 7 月 21 日，世通公司申请破产保护	150
六、与世通公司关联最深的投资者和银行	152
七、创造性毁灭过程中的参与者	155
八、世通公司破产后的一年	158
第九章 环球电信、Qwest、Exodus、Adelphia Communications 和 其他公司崩溃中的教训	163
引言	163
一、处理替代运营商的债务	164
二、环球通信和容量交换	166
三、降低现有运营商的定价	169
四、滥用的一种模式，背着投资者的交易	171
五、McLeodUSA、Williams Communications、Marconi 和 Viatel	174
六、Qwest Communications International 的利益冲突	175
七、把公共公司当成家族封地：Adelphia Communications	177
八、Exodus Communications	179
九、Metromedia 和 MobilCom	182
第十章 第三代移动电话和通用移动通信技术牌照	187
引言	187
一、移动技术与电信困局	189
二、CDMA、WCDMA 与判断力缺位	191
三、3G：建造在水银上的商业计划	193
四、谁该为累赘负责？	196
五、“必杀应用”并非唯一的挑战	199
六、Hutchison 3G：第三代技术的测试	201

七、NTT 的 DoCoMo：一项不确定的 3G 测试	204
八、暂时，审慎退出 3G 的运营商	206

第十一章 为客户融资的供应商的命运

209

引言	209
一、过量建造电信容量伤害了每一家公司	210
二、回到基点：电信公司的滑铁卢是自我造成的	213
三、阿尔斯通：一个通过卖方融资发挥杠杆效应的案例	215
四、运营商的失败导致设备供应商的大地震：爱立信与阿尔卡特	218
五、朗讯和北电的陨落	221
六、是否有一个“确定的战略”会出现？	224
七、2004：好消息不是终点	227

附 录

231

管理无效力的多种表现	231
------------------	-----

图表目录

图目录

图 1.1 在全球化进程中企业治理变得更为复杂	4
图 1.2 管理职能的金字塔图及其所属的信息环境	6
图 1.3 在三维空间中设定限度	9
图 1.4 一个可靠的工作描述应当是三维的, 而且应当总是服从于管理控制	11
图 1.5 高商业税收是政府无效率的一种表现	12
图 1.6 人力资本的价值注围绕均值密集分布 (特别优秀的人位于右边)	15
图 1.7 设计中的灵活性不能确保市场上的成功, 但却最有可能	19
图 2.1 监管者、评估机构和分析师与投资者的关系	27
图 2.2 资本状况、偿付能力与信心间隔	29
图 2.3 爱立信(B股)与欧洲电信设备资产的相对价格	33
图 3.1 富士施乐股票价值 11 年中的表现	54
图 3.2 致命的事故之后普利斯通 2000 年中股价大跌	57
图 4.1 曼海姆股票在其破产前一年暴跌	72
图 5.1 2003 年顶级电信公司数以亿计的国际使用分钟数	84
图 5.2 海底光纤光学管线及其利用率	98
图 6.1 两年时间电信公司的超级借贷状况便如此不同	106
图 6.2 2001~2003 年欧洲电信公司并购活动分布	108
图 6.3 英国电信公司债务上升和股价下跌的相关性	118
图 6.4 部分主要美国运营商的收入增长	120
图 6.5 部分美国电信公司年度比例变化	120
图 7.1 五个月间维旺迪环球的股价丢失了 60% 的价值	126
图 8.1 Vodafone 与世通公司在 20 世纪 90 年代末的借贷规模	141
图 8.2 世通公司股价高峰时期的出售资产套利活动	148
图 8.3 世通公司的案例	155
图 9.1 Adelphia 的股票形同废纸	180
图 9.2 Exodus Communications 股价的起伏	182

图 10.1 关于 2005 年西欧企业用户日均使用 GPRS/UMTS 数据服务的预测	194
图 10.2 移动电话终端生产商市场份额预测	205
图 11.1 1996~2002 年间美国电信公司累计债券发行额	211
图 11.2 电信行业与设备供应商收入的相关性与差异性	214
图 11.3 爱立信和阿尔卡特债券收益的变化	220
图 11.4 阿尔卡特的股价先扬后抑	220
图 11.5 北电网络的崩溃	223
图 11.6 美国电信公司的资本支出似乎在缓慢回升	227

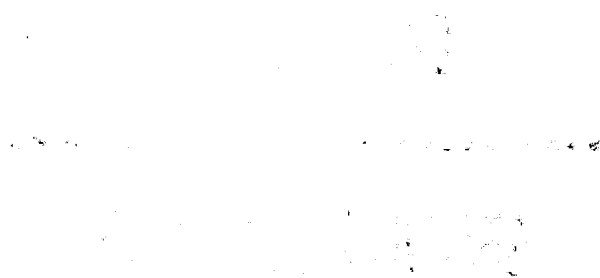
表目录

表 1.1 韩国每种产品渠道的收入比例 (移动电话技术应用市场)	10
表 1.2 在聘用了一位通用电气的高级行政人员后股价变动的比例	16
表 2.1 穆迪、标准普尔和惠誉国际的长期高级债务评估	26
表 4.1 入盟国家 2002 年的 GDP、消费者物价调和指数 (HICP)、政府赤字和政府 综合债务	80
表 4.2 到 2002 年年底入盟国家中的常驻工业机构所持有的债务证券在 GDP 中的 比例	81
表 6.1 债务越滚归大, 管理失当企业的债务迅速增长	113
表 6.2 法国电信公司的净债务因其他负债的存在而增加	113
表 6.3 英国电信公司债务的上升情况表明管理层已经丧失了对公司财富的控制	117
表 7.1 美国的有线和 DSL 客户	134
表 9.1 2001 年上半年八大电信公司未履行债务的数额	165
表 9.2 1990~2002 年美国最大的十宗破产案	178
表 11.1 标准普尔和穆迪对朗讯科技的信用评级	222

第一部分



管理决定成败



第一章 管理效能的概念

引言

高盛投资银行要对高级管理人员进行测试。这是一个绝妙的主意。每个公司都应该测试和考评那些被委以公司治理大任的人们，因为他们决定着企业的生存和利润。20 世纪 60 年代的 IBM 是一个高速增长、运营良好的企业，包括公司的 CEO 在内的所有高级管理人员都要接受其两名同事的考评，而有时评分的结果会令人感到惊讶。

管理公司是一项十分复杂的工作，这就使得承担这一任务的人必须要接受良好的相关训练。董事会成员、CEO 和他们直接的助手必须有能力预见变化及发现新的机遇。如果他们能够发现市场上正在酝酿着什么变化，那么他们就能够获得相对于其竞争对手的特别竞争优势。他们必须也要能够应对和管理相当的风险。要成为一个领域中的强者，就不能只是依靠所能掌握的大量证据。

虽然无法精确地规划未来，但是许多事件常常能够至少预见到一些方向和趋势。这就需要有一些战略使管理者们不仅能够预见到而且能够利用新的现实，并将市场中的乱象转化为新的机遇。这取决于两个方面：

- 预见最大的变化可能发生在哪里；
- 这些改变可能是什么，以及可能产生什么后果。

正如本书将通过案例（尤其是电信产业的案例）所证明的，良好的管理绝对不是一个普遍的现象。作为基金管理者，高盛预计在英国前 100 名的公司中，有近 1/4 的企业的管理者属于不称职或者业绩拙劣。该投资银行还将 1/6 的欧洲最著名的跨国企业评定为管理不善。^①

管理技巧低下、未能理解管理拥有六个而非一个主要的功能，而且这六个功能是相互联系的；对细节缺乏关注；决策未经文件确定或者对其结果做出错误评估，这些都是管理表现低下的原因。这些失败对于公司的命运都有重大的影响，因为随着全球化的发展和产品的迅速更新，企业治理已经变得越来越复杂，如图 1.1 所示。

企业管理水平低下的另一个基本原因是伦理的滑坡和个人信用的消失，这是 20 世

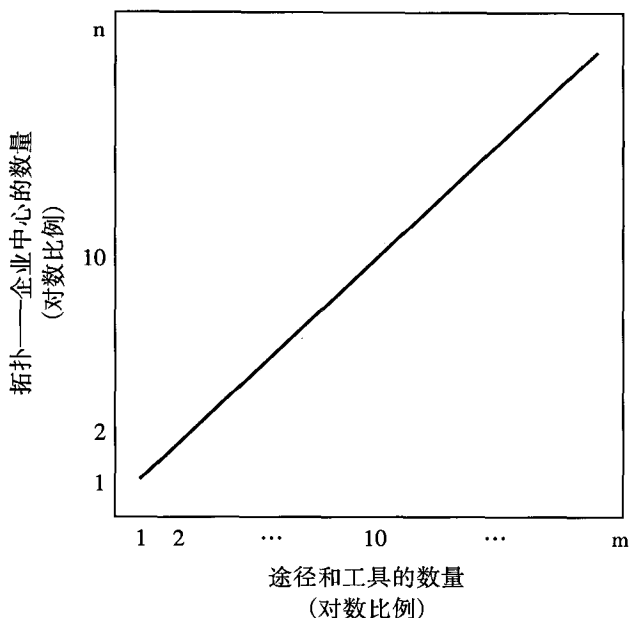


图 1.1 在全球化进程中企业治理变得更为复杂

纪 90 年代和新世纪初若干年份中的特征。公司丑闻和为了逃避责任而人为设计的破产已经导致人们越来越怀疑董事会成员的价值、首席执行官的能力及他们直接助手的角色，从而导致了投资者进一步的观望。像高盛那样评估管理质量能够帮助评价公司领导层的：

- 能力
- 正直
- 董事会架构
- 对股东负责

公司的增长只是像 20 世纪 90 年代的电信企业那样建立在假账基础上的幻象，还是确实由其客户决定的？高盛的评估系统采用了两种评估系统。一个是管理质量评分 (Managerial Quality Score, MQS)，一个是商业质量评分 (Business Quality Score, BQS)。MQS 和 BQS 都可帮助投资银行的分析师：

- 达到对公司领导层的总体评价；
- 评估企业的商业前景、其做出决断的能力和根据决策采取行动的决心。

美国的投资银行在 1~5 的范围内进行评分，1 分为最高分，5 分为最低分。最低分意味着被评公司的管理层可能将自身的利益置于股东利益之上，并且有做坏账的记录。促成这些交易的可能并非那些能够保护股东利益的因素，包括不法行为，此类行为给

公司的未来投下了阴影。

高盛得出的公司治理的评分结果并不令人乐观。英国金融时报指数排名前 100 名的企业中的 1/4 的评分为 4 分或 5 分——最低分，而欧洲大陆 36 家知名企业的评分亦为 4 分或 5 分。如此低的得分使高层管理人员的工作表现受到了质疑，更将他们呈螺旋式上升的收入支票和额外收益放到了放大镜之下。

例如在英国金融时报指数前 100 名的企业中，管理人员的收入在 2001 年比前一年平均上升 9.7%，而与此同时这些公司的股东们却因为股票市场一片飘绿而损失了很多钱。高级管理人员的其他现金收益平均上升了 11%——所有这些都发生在管理技能和公司业绩广受质疑的情况下。相似的情况也出现在法国，在同一些企业中，股东由于股票市场的颓势在 2000 年平均损失了 35% 的市值；而同期，高级管理人员的收入却平均提升了 30%。

某种程度上效能低下和贪婪的欲望控制了管理层，越来越多的各类主管、CEO、首席财务官（CFO）和其他管理者忘记了他们的首要职责是要服务于公司的股东，而非他们自己。事实上，即便从较狭义的个人利益的角度来看，业绩不佳和工资过高是会产生相反效果的。因为资本主义是一个逐渐进化的过程，而市场总有方法做出反应和惩罚措施。

一、管理的职能

对管理业绩和效能的讨论如果没有首先定义管理职能（Functions of Management）并考察我们评估的是什么就很难是有根据的。简而言之，管理在最佳状态下必须承担六种职能：预测、规划、组织、安置员工、指导、控制。它们在图 1.2 中的位置对应于信息环境的相对结构，它们必须在这个环境中进行。

一个未组织化的环境有多种程度的自由与许多不确定性。因此，存在着极大的风险。相反，一个组织化的信息环境是有序的、一步一步的。指导日程运行的行为在很大程度上是一种行政责任。

不论是组织化的还是未组织化的，这六个管理职能对于公司治理都是极为重要的。要做规划，我们就必须预测未来的事件，尤其是它们可能的进展，并评价当前决策和行为的后果。与此同时，我们必须能够预见到我们计划的影响。这些行动都是“必需的”，组成了预见的主要目标。

常常发生在日常的预见行为中的错误之一是期望获得一个精确的数字。一个未组织化的信息环境包含着许多不确定性，即随机变量。因此，最好能够获得不同几率水平的价值分布，而不是仅仅一个预期值。

Robert J. Barro 博士在《商业周刊》的一篇文章中提供了一个与就业数据相关的这方面的很好的例子：

- 我所利用的一个预测方程表明月度变化无法获得精确预测。这个方程考虑就业