

决策

——管理者决策的十大工具

Executive Economics:

Ten Essential Tools for Managers

夏罗默·麦特尔 (Shlomo Maital) 著

杨介棒 译

Executive Economics

Ten Essential Tools for Managers



中国人民大学出版社

· 管理者前沿阅读 ·

决策

——管理者决策的十大工具

Executive Economics: Ten Essential Tools for Managers

夏罗默·麦特尔 (Shlomo Maital) 著

杨介棒 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策：管理者决策的十大工具/麦特尔著；杨介棒译

北京：中国人民大学出版社，2005

(管理者前沿阅读)

ISBN 7-300-06577-5

I. 决…

II. ①麦…②杨…

III. 企业管理-经营决策

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 063758 号

管理者前沿阅读

决 策

——管理者决策的十大工具

夏罗默·麦特尔 著

杨介棒 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 6 月第 1 版

印 张 20.5 插页 2

印 次 2005 年 6 月第 1 次印刷

字 数 272 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



序言

1967 年，我一度想参加一个名叫艾科恩（Econ）的社会组织。这是一个气氛祥和的组织，虽说成就不大，但是却拥有遍布世界各地的成员，仅北美就有 8 万人之众。^[1]

然而，要想成为艾科恩成员可不是一件那么容易的事，你必须完成一项异常艰巨的任务——借助希腊字体即“数学”，以一种他人无法看穿的独特方式，对某一熟知的日常事件或行为进行分析。这种十分看重时间的加入仪式让我觉得值得一试。

在面试的过程中，艾科恩的老成员用两个令人不安的问题对我进行测试：

- 说话的人是否知道自己在说什么？
- 说话的人是否知道自己所说的是正确的？

如果回答“是”，你将出局；回答“可能”，你将获得一个试用期；而回答“不”，你就可以被接纳为成员。

我成功了，出色的表现使我最终发展成为一名全面的艾科恩人。我先后花了 17 年同他们呆在一起。期间，我们相处得非常愉快，我的地位不断上升，并将所学知识传授给他们的下一代，并用一种掺

杂着神秘困惑色彩的尊崇仪式来接纳新成员。

但是，在偶然的一天，我邂逅了一个规模更大、成员更多的社会组织，这个组织名叫艾思科（Exec）。艾思科人务实、精明、聪慧、强硬。与把大部分时光用于编织神话故事的艾科恩人不同的是，艾思科人努力工作，经常生活在高强度的压力之下。他们的人生目标是告诉别人“应该做什么”和“怎样去做”。

而且，如果艾思科人表达不清、考虑不周或未能圆满地完成任务的话，他们必须面对解雇、失业和剥夺资源的灾难性结局，这也是艾思科人与艾科恩人的不同之处。反之，如果艾思科人确实干得很出色，他们将给自己和别人创造近乎难以计量的财富、收入和就业。因此对艾思科人来说，失败意味着悲惨和贫穷。

另外，我还了解到艾思科人在他们年轻的时候经常与艾科恩人接触，有时还会被要求研究后者的文化知识。然而，艾科恩人留给艾思科人的印象一般都是不好的。两者之间存在语言、文化和目标的障碍。因此，大凡艾思科学生当与作为导师的艾科恩人说再见的时候，都会流露出一种得以解脱般的愉悦之情。一些艾思科学生甚至认为艾科恩老师是在讲故事，从而自以为明智地忽略他们。

1984年，我应邀在麻省理工大学向一群艾思科学生讲授艾科恩知识和文化习俗。虽然这些艾思科学生不喜欢听这样的课程，但是出于某一原因，艾思科和艾科恩的老成员都认为这样做是必要的。

课堂上，艾思科文化给我带来的冲击犹如寒冷刺骨的阵风。这些艾思科学生不停地问我为什么要这样？为什么我要学这些？学了又有什么用？你又怎么知道你教的是对的？它能帮助我们艾思科人做出更好的决策吗？

客观地讲，在此之前我还从来没有遇到过类似的质疑。年轻一辈的艾科恩学生在提出这些问题的时候，通常是很有礼貌的。他们提问的目的是以尽可能快的速度学习他们所必须了解的言行举止，以最终发展成为一名类似于我这样的艾科恩人。他们人生的首要目标是尽可能好地理解我所教给他们的一切东西，并将这些知识传授

给下一代。

然而，艾思科人的目标显然不是这样的。他们想发现艾科恩人对世界的认知（如果有的话）中哪些是对他们有用的，可以提高他们企业的利润率和竞争力。

老实说，我无法回答他们的问题。

之后，有了艾思科人的耐心帮助，我不断地学习和进步。这个过程持续了好多年也远未结束。但是从长远来看，它给我带来了一线曙光。从中，我发现艾科恩文化对艾思科人来说也是有价值的，它的确能帮助艾思科人更好地管理企业。换句话说，艾科恩文化一旦得以恰当地界定和解释，就能帮助艾思科人设计和贯彻富有较强竞争力的企业战略，最终可以给他们带来更大的利润空间。

正式地讲，我现在仍然是一名艾科恩人，以后也是。但是私下来说，我对艾思科人及其对社会的贡献怀有深深的敬意和钦佩之情。作为对这种敬意的标记，我决定以书面的形式将相关的执教经历记载下来，这本书就是相应的结晶。

最后，我将这本书献给这两个往往带有隔阂的组织之间的和平事业，并殷切地希望在未来的某一天，整个世界的艾思科人和艾科恩人都能友好和睦地生活在一起，并相互尊重和理解。

剑桥麻省

1993年8月

目 录

第 1 章 利润的三大支柱：成本、价值和价格	1
如何应用经济学原理	3
什么是管理者价值？	8
成功是如何滋生失败的	13
创造价值的价值	18
我从事的是什么行业	20
第 2 章 隐性成本	23
丧失机会的成本	24
洛克希德是如何“度势”和“飞跃”的	29
卡洛琳饼干与 A&P 连锁店	32
时间就是金钱	38
沉没成本与网球肘	44
第 3 章 付出与回报的交换	47
经济学效率概念	49
测算成本和利益	56

消费者心理	59
错误选择	62
跨时间选择	63
如何做出占优选择：一个比较优势的导引	65
 第4章 你能找出自己的成本点吗？	73
多多益善？	74
五对成本数据基本上是一个完整的信息体	78
成本效率的不稳定性	84
众多成本削减范例	86
越大就越好？越大就越便宜？	88
再论沉没成本	90
边际路线 边缘生存	92
 第5章 人、知识与（或）机器	97
边际产品：价格、生产率和成本的简单运算	98
泵油	100
1天100万枚扣针，10秒1辆汽车	102
人力资源是关键	105
中国香港和毛里求斯的边际生产率	109
生产率跟踪：汽车和摩托车	112
就业危机	115
业绩报酬	118
知识和生产率	120
生产率数据少了1000亿美元	123
 第6章 从数量到品种	127
规模和范围的由来	128
规模矩阵和（或）范围矩阵	131

范围的优点和缺点	136
大众化定做：全新的范式	138
大众化定做和经济周期	141
微型视图终端：横亘电话线的范围	144
知识组织	148
第7章 沿着学习曲线下移	149
它能飞起来吗？	152
实践中的曲线学习：空对空导弹	160
英国的摩托车：学习曲线的剖析	161
学习曲线的敌人：建立一种真实的组织	167
学习曲线的危害	172
学习曲线的政治经济	176
第8章 市场与需求：学会倾听客户的心声	179
合意性	182
花车与泡沫	185
价格和成本	187
人口特征	190
弹性或价格敏感度	196
潮流和时尚	201
贪婪	203
习惯	204
收入	205
爵士乐	207
知识	209
忠实	210
心理和财富	213

第9章 计划风险	218
“疯狂的市场，疯狂的政府”	221
概率：用语言还是数字表达？	222
支付日	223
用图表表示预期价值	225
确定性等价	229
确定性与资本市场	231
赌博与保险	233
面对可能性的古怪行为	235
第10章 以合作促竞争	240
合作策略	244
美国资本主义：发动机还是恐龙？	261
结论与总结：十大工具的清单	264
未来的管理者	266
注 释	268
致 谢	288
索 引	290
后 记	316



第 1 章

利润的三大支柱： 成本、价值和价格

1984 年，我应邀任教于麻省理工大学的斯隆管理学院，在管理技术理学硕士点上向一群具有理工科背景的训练有素的企业管理者传授经济学知识。其中一个班上有一名在 IBM 公司工作的资深管理者，她礼貌而坚定地向我问了这么一个问题：“为什么我一定要学习经济学知识？”令人遗憾的是，我给她的答案显得有点苍白无力：“是的，因为，可能是因为它是经济学，这是一堂经济学课程。”

对我而言，这个问题的降临仿佛将我带到了主显节。就像我不经意间会邂逅它一样，这位管理者在其日常工作中也会遇到类似的挑战。通常，我会首先在学生前面提出这个问题。

大多数管理学硕士学位都要求申请者至少辅修一门经济学课程。其中蕴涵的道理是不言而喻的，即企业管理者的工作职责是在雇佣劳动、借入资本、获取技术和购买原材料的基础上进行产品生产和服务供给，这需要准确地学习和了解微观经济学这门学科。但是，与搞理论研究的经济学导师不一样的是，现实中的企业管理者或自

许的管理者与以当前形式表现出来的经济学之间的联系不是那么明显。对在职管理者来说,常规经济学理论中孕育的思想和主旨与他们的工作并非具有明显的相关性和适用性。毫无疑问,这种看法是正确的,尽管现实中美国前 1 000 强企业的执行总裁都将经济学作为他们大学生涯的次主修科目(在工程学之后)。^[1]

我的大多数作为管理者的学生拥有 10 年以上的实践工作经验。他们反复地对我传授给他们的经济学理论的实用性、相关性、可行性以及适应性提出质疑。我多么希望我能容易地向他们证明这些经济学概念作为企业决策工具可以给他们带来价值增值啊。可是我失败了,我花的时间远远超出我的期望时限,但最终还是劳而无获。由此我产生了编写这本著作的动机。为了完成它,我先后在美国、欧洲和以色列用了 10 年的时间对在职管理者进行经济学培训和教学,使之成为他们的决策工具,近来我又开始担任众多大小企业的顾问。坦白地说,下一个 10 年应当不会出现任何遗憾的事情。

记得在对这些学生进行经济学培训的 5 年后,为了验证我所传授的经济学理论能否在他们离开学校和重返岗位以后产生用处(哪怕一点),我先后向 150 名毕业生写信咨询,要求他们从日常决策的实用性出发,对所学的 30 个经济学概念进行排序。从他们的回信中,我了解到他们最为频繁使用的经济学概念主要有两类:一类是能帮助他们更好地理解企业的各种成本,包括隐性或机会成本(见第 2 章)、边际成本、沉没成本和学习曲线;一类是能帮助他们更好地理解生产成本、产品价值以及市场价格之间的关系。^[2]这一调查结果可以从其后的数代企业管理者身上得到验证。为此,本书的前 7 章立足于考察企业的各类成本,并对它们进行多角度的分析,这与大多数微观经济学教科书形成鲜明的对比,后者在对成本做了象征性的介绍以后通常长篇累牍地讨论需求,尽管我个人认为需求作为经济学的一个研究对象,它与企业管理者的交流和关联是相对欠缺的。



如何应用经济学原理

对这个问题的考察，我并不是第一人。早在 1982 年，就有一个名叫盖希皮尔·A·弗里尼（Guisseppe A. Forgionne）的人对此做过涉及范围更广的专项调查，而他从中得出的结论却和我是一致的。具体来说是这样的：他从美国最大的 1 500 家企业中随机性地找出 500 个企业管理者做深入细致的抽样调查。结果弗里尼发现其中整整有 70% 的企业管理者承认自己在日常工作中应用大多数基本的经济学成本概念，例如规模经济、成本函数、学习曲线（对这 3 个概念的解释详见下面的章节）、价格（供给和需求、边际成本定价）以及价值。而其中约有 86% 的调查对象认为将经济学概念应用于决策过程的主要优点在于“可以在分析中产生有用的数据，而且能让决策者对日常问题做出清晰简明的界定”。然而，超过一半的调查对象谈到了在经济学家与管理者之间存在着“交流障碍”，几乎有 60% 的人抱怨说“数据缺失是管理者将经济学原理用作决策工具的一大障碍”。为了验证上述调查结论，我们可以参考先进的管理资讯系统，虽然它耗资巨大，但是从中源源不断涌现出来的调查结论和数据很好地说明了这一点（不可否认，现实中有许多企业管理者十分拘囿于表面数据）。^[3]

显然，要想在艾科恩人这片神秘好奇的土地上自由驰骋，艾思科人需要找到一名导游和基础典籍。因此，从某种意义上说，本书是一本很好的游记，它详细记载了我在与艾思科人之间长达 10 年之久的旅程生活中所了解的一切东西。而我之所以能坚持在“将经济学原理应用于企业决策”的道路上跋涉，是始于我内心深处的这种信念，即经济学不管怎么说都是企业管理者的一种强有力的工具。正是这 10 年中数以百计的有管理者经历的学生在课堂上给我提出的富有的见解

和评论，使我这种信念得以不断强化，并最终决定写这本书。

众所周知，著名思想家和散文家拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）是十分瞧不起小群体交谈的。他喜欢在向朋友或来访者问候时问这么一个问题：“自从我们上次碰面后，你又有哪些心得？”与上述爱默生问题一样，本书也涉及一个类似问题：自从上次课堂上与一群具有独立思考能力的、不愿仅因它是经济学原理就对它进行照抄照搬的管理者面对面交谈后，我又有哪些心得？之所以这么问是因为我坚信只要知识能以一种易于理解的、与管理者的经历和需求相关的语言结构加以传输，那么经济学作为一门具有 200 多年知识积淀的、具有历史价值的、令人敬佩的学科，对企业管理者来说，就是一种蕴涵巨大潜在价值的产品或服务。

- 4 管理，在过去 30 年间，开始“学科化”。管理者开始在某一特定学科领域内学习专业技能，包括会计、法律、营销、财务和生产。随着企业主意识到特殊专业技能的重要性，管理者的地位开始上升，直至占据企业的顶级岗位。例如，每十个一级管理者中就有四个人借助财务会计或营销爬升到公司的最高位置，其中，两个学科（指财务会计和营销）的人员分布大体相当。^[4]

这个趋势从某种意义上说还会持续下去。近来，诸如 IBM 和西屋电器（Westinghouse）这样的大型高科技企业也开始向具有营销技能背景的管理人员示爱，并以顶级岗位加以委任。（例如，从 RJR·纳贝斯克食品公司和百事可乐公司挖墙脚。）他们之所以这样做是因为他们相信营销在企业的健康发展中占据极端重要的位置。

然而，今天的社会也越来越需要复合型管理人才，即管理者要有广博的知识技能，除了精通生产、财务、营销或人力资源管理外，还要了解企业的技术和研发（R&D）操作。只有这样的管理者（我们所说的总经理）才能统揽企业，使之渗透于一套特有的文化和价值，从而既符合时代的要求，又跟上竞争的态势。就像管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说的，对管理者的学术教育或职业培训的重要性已经远远落后于对他们的能力塑造，包括面对压力、

处理信息和人际交往，等等。在当前这样一个信息导向型社团里，起关键作用的不是管理者的文凭，而是他们的能力。^[5]当然，这同样适用于社团本身。随着全球竞争加剧带来的产品和服务的日新月异，企业对未来优势准确把握的能力，其重要性已远远超过对当前优势的准确把握，因为这种能力可以使企业迅速实现产品的更新换代，以适应不断变化的市场行情。这种能力就是企业的“核心能力”（core competencies）。

例如通用电气（GE）。作为美国第 15 大工业企业，GE 具有较好的赢利和管理能力。它当前（以 1994 年 3 月为准）拥有的市值达到了 900 亿美元。GE 之所以如此成功，一方面是因为它给我们展现了一种以多样化经营为特色的盈利能力，即它的业务区间并不是单一的，而是一个包括喷气发动机、金融业乃至电视网络在内的复合区间。另一方面是因为它拥有一批作为骨干力量的复合型管理人才，他们接受高质量的培训，能在 GE 的多样化业务部门之间来回流转，超强的管理能力使他们得以高效地涉猎众多不同的学科技能领域。

5

需要指出的是，这种新型的复合型管理人才与那些经营老式小型企业的管理者相比是迥然不同的。他们欣然接受企业的多样化经营，能对企业文化内部看似不相兼容的环节进行整合，使之成为一个定义明晰的文化整体。这样，能对企业从整体上加以把握的人不再仅仅是 CEO（执行总裁）了，而且，即便不存在 CEO 的召唤，企业的副董们也可以聚集在一起进行交流。此外，对企业中层管理人员的要求也提高了，他们必须用开阔的视野来看待企业，即使他们的主要职责是负责财务、营销，或者是管理单一的业务或产品。最后，企业的决策不再是由某一个人制定了，而是要进行专家组讨论，专家组成员之间的建议和专业理论的相互了解也非过去能比的，因为他们要以最短的路径跨过职能分离这一障碍，以熟悉各条细分的产品线。

随着“模糊界限”的出现，新的企业组织结构应运而生，因为这种界限在企业内部的分支和分部之间创造出大量的水平线。计算机网络和信息技术等新技术的开发，进一步推动了这些水平线的发

展,使管理者能够冲破地理的限制,与同事、下属和供应商之间进行便捷的交流。这与以前形成了鲜明的对比:以前,管理者觉得对有关企业运营方面信息的攫取不仅是费钱的,而且是耗时的;现在,只要点击一下调制解调器的按钮就能产生一条无边无际的信息流。这样,留给管理者的任务就简单多了,他只需掌握那条信息流的开发技巧并加以合理地汲取就可以了。

复合型管理人才的兴起给美国企业带来了一些新的机遇和挑战。一家企业只要拥有这样的管理人员并将其作为骨干力量,就能在市场竞争中持久地压倒对手,并利用存量和新增资产给自己创造新的更大的财富和利润。为什么会这样呢?因为这种管理人才既可以容易地把握企业发展的蓝图,又可以容易地破译企业的资产负债表;既可以与企业对手进行高效的研发合作,又可以与他们展开激烈的市场竞争;还可以了解企业业务流程的众多内幕。^[6]

总之,在这个全新的、与以往不同的商业世界里,最重要的不是管理者的文凭,而是他们的能力。对企业管理者来说,仅仅雇佣经济学家为己所用是不够的(这也是和以前的区别之处)。从某种意义上讲,他们本身也要成为一名经济学家。而要做到这一点,管理者需对孕育在经济学方法里面的语言和逻辑学具有基本的认识,这些方法是制定企业决策所不可或缺的。

其实,管理从某种意义上说是一种选择行为。经济学逻辑和理论一经恰当地使用就能成为管理者的得力工具,并为他们谋取巨大的私利。它可以帮助管理者对包括技术、人力、市场、生产、财务、营销以及社会和道德义务在内的许多业务难题做出适当的决策。

可见,管理者的主要工作职责是通过制定顾客觉得合理和企业可以接受的价格进行产品或服务的供给和销售,在实现价值增值的基础上使企业得以创新和持续运营。如果管理者能以低于竞争对手的成本进行产品或服务的供给,那么他就可以在创造更大价值的基础上使企业得以兴旺和盈利。这才是要害点,其他的都可以视为点缀之物。

进一步地,一个国家经济的健康发展和财富积累归根到底是由

包括大、中、小在内的众多私有企业的状况决定的。具体来说，当管理者经营成功时，就能为员工创造大量财富、收入和就业；当他们经营失败时，员工及其家属就会受苦。只有私有企业才能在世界市场中具有竞争力，并将它们的产品销售出去。正是私有企业决定了我们的生活境况是好是坏。正是私有企业的管理决策质量，连同这些决策的贯彻力度，决定了企业的市场竞争力和未来状况。

下面把话题重新转移到企业决策。企业决策的基石是成本、价值和价格，它们构成了利润的三大支柱。其中，成本是指企业为了生产和销售产品或服务而支付给工人以及原料供应商的费用。价值是指企业的一种主观判断，即与不提供产品或服务相比，提供产品或服务可以给企业自身带来多大程度的境况改善。价格是指产品或服务的购买者为此支付的费用。成本、价值和价格是企业管理者在做出日常选择中所必须参照的三个基本因素。如图 1—1 所示。

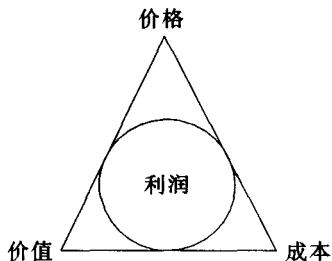


图 1—1 利润的三大支柱

一个管理者，如果在了解自身产品的成本和价值的同时也知道竞争性产品的成本、价值和价格的话，将大大提高企业的经营效率，因为这将使他的决策具有理性的依据。反之，如果管理者对以上利润的三大支柱不甚了解，最终将会使企业步履维艰。之所以如此，确切地说是因为管理者对成本、价值和价格的不甚了解将会使企业正常运转所需的信息变得不完全或难以获取，从而使企业的良性经营遭到破坏。

然而，要想做出明智的决策，仅仅了解利润的三大支柱是远远