

I(T)P

顶级管理经典系列

超越数字

成功企业的取胜之道

(美) 威廉·L.西蒙 著 陆正飞 主译



东北财经大学出版社

F279.1

15

顶级管理经典系列

超越数字

成功企业的取胜之道

[美]威廉·L.西蒙 著

陆正飞 主译

邱寒 张冰俏 参译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越数字:成功企业的取胜之道/(美)西蒙(Simon, W. L.)著;陆正飞主译. —大连:东北财经大学出版社, 1998. 4

(顶级管理经典系列)

ISBN 7-81044-340-2

I. 超… II. ①西… ②陆… ③东… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 02428 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1998-45 号

William L. Simon: Beyond the Numbers: How Leading Companies Measure and Drive Success

Copyright © 1997 by Wilarvi Communications, Inc., Published by Van Nostrand Reinhold, a Division of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1998 by Dongbei University of Finance & Economics Press, Published by arrangement with International Thomson Publishing Inc.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

沈阳市第二印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 288 千字 印张: 12.5 插页: 2

1998 年 5 月第 1 版

1998 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威

责任校对: 李海斌

封面设计: 曲子

版式设计: 王 莉

定价: 23.00 元

ISBN 7-81044-340-2/F·1026

谨以本书献给安妮

在本书中所涉及的弗朗西斯·考比(Francis Corby)所作的部分评论,及部分对哈尼西弗格公司的描述来自位于休斯顿老橡树大道的美国企业生产力与质量中心的标准调查。作者在此谨向中心的主席——卡娜·奥戴尔(Canda O'Dell)女士表达谢意,因为她允许本书使用这些资料。

出版者的话

送走一个世纪,迎来一个千年。站在世纪的门口,窥探未来的秘密,是一件让人兴奋、使人激动、令人神往的事情。21世纪是一个全球趋向大同的世纪,是一个信息充斥社会的世纪,是一个由人力资源、智力资本主宰的世纪,是一个管理精英云集的世纪,是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新的世纪。在政言政,在商言商。21世纪的管理人员、营销人员应当掌握哪些知识,应当具备什么素质,如何适应时代变化,这是每一个跨世纪管理人才、营销人才需要认真思索的问题。为此,我们为您奉献一套“顶级管理经典系列”丛书(含“市场营销姊妹篇”)。

首先,请您翻开《管理宝典:开创管理新纪元的36部经典著作集粹》,这是一本世界管理经典著作的集大成者,她能教您《走出混乱》、《追求卓越》,助您适应《大趋势》,掌握《Z理论》,运用《管理秘诀》,实现《先锋管理》,成为《变革的主宰者》。

其次,请您看看《管理宗师:世界一流的管理思想》。百余年来,泰勒、法约尔、马斯诺和彼得斯等人提出过哪些管理思想?为什么这些思想如此受欢迎?他们成功的秘诀究竟是什么?我们能仿效吗?本书将帮您解开心中的谜团,助您摘取“管理宗师”的桂冠。

《创业之路:自己当老板所面临的76项抉择和26种结果》是

一本创业者的必读书籍。她以独特的方式向您展示了告别“打工”生涯、自己当老板所面临的重重困难,以及由此引起的种种难以预料的结果,同时揭示了成功地开办和管理公司的奥秘。走上“创业之路”,您会获得前所未有的自信心和满足感。

《商战法则:全球商界的秘密协定》提供了理解今日文化沟通的一种简单、实用的方法,使您超越国际商务惯例中“做什么”和“不做什么”的简单思维方式,在任何一种文化背景下的商战中都能游刃有余,助您在所有的商务活动中都能硕果累累。

《第三资源:智力资本及其管理》提出了一种全新的管理理念:利用智力资本获得真正的竞争优势。脱颖而出的“第三资源”能使您学会如何记录、管理、控制和审计企业中的智力资本。

《超越数字:成功企业的取胜之道》对美国不同行业的 25 家企业的行政主管和财务总监进行了独家采访,揭示了企业获得强有力竞争优势的奥秘。借助资深专家的专业建议,重新审视企业的实力和优势,帮助您建立起具有美好前景和强大竞争优势的“企业帝国”。

《企业万能:面向企业能力理论》是当代管理学与经济学相互交融的最新成果。作为预示企业发展前景的最新理论,本书揭示看不见、摸不着的知识和技能在企业发展中的重要作用,总结了各国工商企业的重要发展趋势、世界范围的企业集团化浪潮和大批成功企业的经营之道。

《协作制胜:成功的团队管理》通过实例和个案研究,阐明了团队管理成功的必备条件与深层原因,探讨了团队高效运作的机理和方式,分析了团队工作对组织的影响,有助您了解组织中团队工作和团队管理赖以成功的心理运行机制。

《会计精要:管理者必读的教程和案例》是一本针对管理者而

非财会人员编写的教科书,是哈佛商学院 MBA 核心教材。本书阐述了管理者在会计控制中的作用,分析了会计信息对于实现管理目标的重要性和局限性,并以实例方式详细说明了管理者如何如同专业会计师般内行地在商战中成功地运用会计信息。本书有助于管理者、分析家、投资者和工程技术人员快速掌握会计方法和技巧,熟练使用会计语言。

《经营透视:企业分析与评价》通过对四家国际著名公司的系列案例剖析,从财务战略的高度系统讲述了企业分析与评价的体系、方法和策略。本书是由哈佛、麻省理工等一流大学知名教授合编的 MBA 教材,是美国最受欢迎的分析教材。

《营销秘诀:顶尖高手的倍增法则》是营销成交艺术方面的头号畅销书,本书通过对 53 项成功营销范例的详尽分析,总结了最新的简单而有效的营销技巧和策略,描述了营销商与顾客之间的新型关系,并就挑剔式销售、团体销售、电话销售、战略营销、顾问式销售、概念式销售、心灵式销售以及关键帐户销售等新型销售方式进行了详尽讲解。

《营销戒律:致命的 172 条营销神话》作为营销领域的传世之作,曾久居世界各地的畅销书排行榜榜首。她集作者数十年的营销实战经验,以独特的逆向思维方式,详尽地分析了 IBM、百事可乐等世界知名企业的营销实例,揭示了营销领域各种各样的陷阱与盲点。她将引导您重新透视和反思您的营销策略,摒弃错误的营销思想,确立全新的营销理念。

东北财经大学出版社

1998 年 4 月

致 谢

我很荣幸地利用这个机会表达我对我的夫人——安妮的诚挚谢意。在她的周围,时刻洋溢着快乐与智慧。她的极具价值的观点与超人的洞察力令人肃然起敬,她的敏锐及她的对于信息反馈的极度重视对我写作此书发挥了极大的作用。她具有一种神奇的能力,使得她在生活得极其成功的同时还保持着优雅的风度。对她而言,创造一个满足与和谐的气氛毫不困难。她的这种能力的确让所有认识她的人感到惊奇。她那规模庞大的影迷俱乐部的成员们都同我一样,认为安妮具有一种超乎寻常的能力,能让生活变得更富有情趣,让所有与她相处的人更加充满信心。

她所从事的职业是公司咨询。此外,在写作本书的过程中,她正在积极筹办一个电脑软件公司——Bridge Works, Inc.,这一公司在本书中也有所提及。

我们所爱的人总是在我们需要支持时给予我们耐心与理解。来自于我女儿——维多利亚(Victoria)、继子——谢尔顿·伯尔蒙特(Sheldon Bermont)的支持总是使我在面对困境时能够跨越障碍。我必须向他们长久以来的帮助表达我最衷心的感谢。我的妻子与两个孩子,同时也是我最好、最有价值的朋友。

在这里,我还要向一位特别的朋友——吉尔·阿麦罗(Gil Amelio)表达谢意。他曾是我的写作伙伴,同时也是我的良师益友。现在,他正忙于苹果电脑公司(Apple Computer)的改组工作。

我与他合作写作的《从经验中受益》一书竟然在不经意中改变了我的整个人生。

我要向我的编辑约翰·伯德(John Boyd)表示感谢。这并非出自一种敷衍,他的工作的确应该得到我的感谢。他产生了出版此书的念头,并且一直不懈地支持我完成这项工作,尽管我到今天还不知道他是如何做到的。

如果你打电话到我的办公室,那个令人放心的声音来自于杰西卡·都景(Jessica Dudgeon)。她一直在为我和安妮处理我们必须应付的一大堆从未见少的文件。正是由于杰西卡突出的工作,处理交涉问题,拟定计划,预约航班等,我与安妮的日程表总能维持相对的空闲与有条不紊。

对于任何一位作家而言,能与玛丽安妮·斯德伯、贝丝·帕克斯和朱迪·奥姆斯迪德(Marianne Steuber, Beth Parks and Judy Olmstead)合作都是深值庆幸的。在长达数小时的访谈中,她们成功地记录了访谈内容并进行了必要的润色。

我对我充满干劲的风趣的律师伊万·爱坡斯坦(Ira Epstein)先生所欠甚多。他来自洛杉矶的威斯曼·沃夫公司(Weissmann Wolff)。每当我需要指导与答案时,他总能给予我帮助。同时,他与他的夫人——劳比(Nobby)都是令人愉快的宴会伙伴。其他的我必须表达谢意的人还有:来自纽约和洛杉矶的康提财务公司(Conti Financial)的彼得·爱莱斯(Peter Abeles);来自纽约底特律达爱斯弗德公司(Dechert, Drice & Phoads)的詹姆斯·爱斯坡斯托(James Esposito)先生,他们就本书的表述形式及运用合作贷款的担保方面提出了宝贵的意见。

下面我将对本书访谈的参加者们(参见下表)表达最由衷的感谢。他们在百忙之中慷慨地抽出时间参加访谈并修改润色最后的

文字。他们的工作都是极其繁忙的,他们创造就业机会,推动经济发展。对他们而言,参与本书写作确实是额外的负担。我希望他们颇具价值的思想与展望通过本书传达给广大读者,这才能使他们的牺牲有所价值。

令我高兴的是,我发现,这次的经历激发了部分被采访者要将他们的思想写入他们自己书中的想法。我希望他们最终能克服自身的惰性,完成书稿的写作,正如一位过去的作者的谚语所言:“去写是痛苦的,完成将无比快乐。”

在下面的名单中,我要特别感谢那些由于篇幅限制和内容平衡考虑而删去了访谈内容的参与者。

以下是本书的采访对象:

库克·伯杰(Chuck Berger) 雷地亚斯公司(Radius Corp.)

汤姆·布朗(Tom Brown) 伊特纳人寿保险公司(Aetna Life and Casualty Company)

弗朗·考比(Fran Corby) 哈尼西弗格工业公司(Harnischfeger Industries, Inc.)

约琴·戴拉(Yogen Dalal) 曼费尔德基金(Mayfield Fund)

丹尼斯·丹姆曼(Dennis Dammerman) 通用电气公司(General Electric Company)

杰夫·戴比(Geoff Darby) 远景公司(Visioneer, Inc.)

斯戴汉尼·道里斯(Stephanie Dorris) 经典技术公司(Exponential Co.)

戴瑞尔·都菲(Darrell Duffie) 斯坦福大学(Stanford University)

丹·爱乐斯(Dan Eilers)

奇瑞·弗朗西斯(Cheryl Francis) R. R. 东尼父子公司(R. R. Donnelley & Sons Co.)

伯兰·弗朗泽尔(Brian Frenzel) 圣陶制药公司(Centaur pharmaceuticals, Inc.)

哈沃德·格林(Howard Green) 苹果电脑有限公司(Apple Computer Inc.)

劳恩·豪尔(Loren Hall) 全国保险公司(Allstate Insurance Co.)

卢斯·豪金斯(Russ Hughs) 苹果—奥斯汀公司(Apple Austin Co.)

帕翠克·凯汀(Pat. Keating) 新泽西州立大学(San Jose State University)

伦蒂·考密瑟(Randy Komisar) 水晶动力学公司(Crystal Dynamics, Inc.)

斯蒂文·卡拉斯(Steve kraus) 西尔斯与洛布克公司(Sears, Roebuck Co.)

雅恩·考玛(Arun Kumar) 毕马威公司(Peat Marwick Co.)

东·麦克那得(Don Macleod) 松下半导体公司(National Semiconductor Corp.)

斯坦·麦莱斯曼(Stan Meresman) 硅图电脑系统公司(Silicon Graphics Computer Systems Inc.)

鲍勃·潘提(Bob Puette) 耐特福瑞姆公司(Net Frame)

比尔·拉迪奇(Bill Raduchel) 太阳微系统公司(Sun Microsystems Co.)

卢德·劳杰卡普(Rudd Roggekamp) FMC 公司

希得·塞普索维兹(Sid Sapsowitz) 米高梅公司(MGM/UA Inc.)

罗勃·塞维(Rob Selvi) 库珀切恩技术公司(Cooper and Chyan

Technology, Inc.)

瑞克·塞逊斯(Rick Sessions) 松下半导体公司

约翰·斯得克(John Staedke) 日立数据系统公司(Hiachi Data Systems Co.)

麦克·斯蒂普(Mike Steep) 莱克斯马克国际公司(Lexmark International, Inc.)

汤姆·莱斯(Tom Zusi) 联合信号公司(Allied Signal Aerospace Co.)

前言

本书的立足点定位于管理与财务之间,现代企业管理基础理论与当代的财务原理共同作用于这一领域。

企业管理者们习惯运用基于会计核算的财务数据,这些数据能够反映企业过去的财务状况。现在,管理者们正在学习运用财务数据去展望企业的将来。

在本书中,20位富有洞察力的企业主管将向您展示他们在探求“数字的奥妙”中运用的工具与技术。

理想的企业经理与主管不再满足于要求财务数据反映企业是什么样的。事实上,他们正在探索拥有预测的能力以指导企业今后的发展方向。

21世纪的管理者们不仅应掌握企业当前的资产价值,他们更应掌握如何利用这些资产在未来创造财富的能力。

在公司中,部门经理或生产线经理在衡量经营成果

时,总是忽略权益的成本与负债的成本,这将导致高估收益。在这一基础上作出的决策会损害股东的财富。

我们发现,现代领先型企业开始动用强有力的财务分析指标,如税息前净资产收益率(ROABIT),并转向运用某些所谓“新型财务衡量标准”:经济增加值(EVA),现金现金流量投资报酬率(CFROI),这一发展有时被称为价值管理。

这些更新后的财务工具被认为有助于更有力、更准确地判断何种行动与选择会最有利于企业股东财富总价值的增加——股票价格 $\times$ 流通在外的普通股权。企业股东财富总价值是衡量企业实力的指标,被认为是在现代企业经营环境中最有效的指标。

本书借富有洞察力的企业领导人的话写出,适合所有感觉自己的财务判断与决策没有足够的信息基础的管理人员、企业经理与主管阅读,为在全球性的市场中作出明智的决策打下了基础,它能为您提供适当的衡量指标,告诉您企业的真实状况。

本书还将为制定企业发展战略提供指导,它将帮助企业主管们拟定合适的计划以保证企业的经营决策有利于增加企业股东的财富价值。

关于访谈

本书的主要内容是20位企业财务总监、企业主管、合伙人及财经界权威人士的个人访谈录。

所有的访谈均以清晰流畅的笔触写出。除此之外,所有的被采访对象都被要求对相关内容进行润色与补

充,从而保证了本书能够忠实、恰当、清晰地反映被采访者的思想。

索引:本书使用的相关术语对照表

一般而言,在书籍的最后会给出此书使用的词汇表,本书也不例外。

但是,并非所有本书的读者都具有财务或会计的背景知识或受过系统的教育。因此,本书特别给出以下术语对照表,以供那些对“净资产收益率”、“存货周转率”等术语尚不熟悉的以及即使知道这些术语但不知如何运用的读者们参考阅读。

我要感谢雅恩·M.考玛(Arun M. Kumar),是他为我编辑整理了这些注释内容。雅恩是毕马威公司在加利福尼亚州西雅图的世界级财务顾问。

利 润

利润 = 收益 - 费用

利润是损益表的一个项目,通常被认为是损益表的关键性数据。俗语说:“利润总是在零的左右。”绝大多数企业的净利润不到收入的10%。如果能够通过节约有关成本费用将利润提高1.5%,则通常能使税后每股收益增长10%。

毛 利

毛利 = 收益 - 产品销售费用

毛利是用以衡量制造或购买成本的基本指标。

资产收益率(ROA)

$$\text{资产收益率} = \frac{\text{净收益}}{\text{平均总资产原值}} \times 100\%$$

资产收益率能衡量一个公司原有资产的获利能力。

净资产收益率(RONA)

$$\begin{aligned} \text{净资产收益率} &= \frac{\text{净收益}}{\text{净资产总额}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{净收益}}{\text{投资总资产额} - \text{折旧额}} \times 100\% \end{aligned}$$

净资产收益率这一指标更有助于体现资产占用项目下的资本额的获利能力。由于一项资产的净额如厂房,随着时间的推移,不断计提折旧,净额将不断减少。从这一方面来讲,企业应更多地使用企业现有的资产而非投资于新的资产。

税息前净资产收益率(ROABIT)

$$\text{税息前净资产收益率} = \frac{\text{税息前利润(经营利润)}}{\text{净资产总额}} \times 100\%$$

税息前净资产收益率是一个实用性极强的指标,它可以使经理关注于排除了税金与财务费用后利用企业现有的资产所创造的利润。

税息前非现金资产报酬率(RONCABIT)

$$\text{税息前非现金资产报酬率} = \frac{\text{税息前利润(经营利润)}}{\text{平均总资产额} - \text{现金}} \times 100\%$$

这同样是一个有关资产收益率的指标。在资产总额中减去现金,将有助于衡量企业的实物资产(如厂房、设备、房地产)的运行