

布莱克韦尔 战略管理学百科辞典

(中文版)

BLACKWELL
ENCYCLOPEDIA DICTONARY
OF STRATEGIC MANAGEMENT

德里克·钱农
主 编

卡里·库珀
克里斯·阿吉里斯
总 纂

范黎波 译

对外经济贸易大学出版社

 **BLACKWELL**
Business

布莱克韦尔

战略管理学百科辞典

(中文版)

德里克·钱农 主编

范黎波 译

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

布莱克韦尔战略管理学百科辞典/(美)德里克·钱农主编;范黎波译. —北京:对外经济贸易大学出版社,2002

ISBN 7-81000-979-6

I. 布… II. ①钱… ②范… III. 管理学-辞典 IV. C93-61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092354 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2000-0790

© 2002 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

布莱克韦尔战略管理学百科辞典

德里克·钱农 主编

范黎波 译

责任编辑: 韩 亮

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

北京市飞达印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本:787×1092 1/16 20.25 印张 453 千字

2002 年 5 月北京第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-81000-979-6/G·201

印数:0001—5000 册 定价:30.00 元

前 言

能将本辞书及其作者们介绍给一个新的广大读者群——中国人民,我深感荣幸。

在经济转型过程中,找出新的能与民族文化相和谐的管理与组织办法乃是一种挑战,而迎接这一挑战的最有力工具就是理念和知识。本辞书便是囊括诸子百家最具实力和影响力思想的工具箱。本辞书是知识的结晶,这些知识一直影响着我们塑造如何去考虑组织内部变化的思维模式,并已经受了时间的考验。您还会发现,这些观念正成为组织与管理未来发展的风向标。但这些知识还没有被很好地采用,一个主要的障碍就是其对象仅限于专业杂志和书籍的读者。多年来,这一局限性导致了非专业人士难于理解的专业概念和术语的大量激增和繁衍,给普通读者造成了理解上的不必要的困难,使他们难以充分受益于学者们的真知灼见。本辞书解决了这一难题:它对关键的概念进行了系统的归纳、汇编,并请国际知名的专家为这些概念提供了清晰的解释。

对于像中国这样的转型经济国家,我希望像这样的辞书能够对以下读者展示它极其宝贵的价值:

- 学者和学生——他们需要一本可查阅重要概念、具有进一步阅读所需的参考书目及对相关主题提供链接的工具书(以小号字体大写字母标明交叉参考词条);
- 工商管理领导层和专业人士——他们想查到管理和组织术语的通俗易懂的解释,以及如何将它们运用于具体经营环境的好主意;
- 具有开阔性思维和智慧的普通读者——他们想找到一本可就某个专题快速浏览其核心学术知识的“快餐”读本。

像本辞书一类的工具书,其使用方法很多。交叉索引系统可随你自如地探索。如果你选中一个主题,便可以沿着一条相互联系的思路进而贯穿商业与管理的主要领域。对于处于经济和社会急剧变革时代的中国读者,可以有如下几条相互关联的思想路径:

1. **管理风格。**哪种领导方式看来最为有效?为什么?有效权威的前提条件是什么?(举例说,你可参阅下列词条:首席执行官;委任;企业家精神;领导;管理行为;管理风格;权力;风险承担;战略管理;继任计划、接班人计划;监督;团队建设;高级管理团队;转向管理;女经理;等等。)
2. **组织设计。**如何通过分配任务、联系沟通网络和决策系统发掘员工的最大潜能?(比如,你可参见:官僚主义;沟通;分权化;家族企业;信息技术;工作设计;矩阵组织;跨国公司;组织发展;组织设计;组织效果;重组;社会技能理论;技术;等等。)
3. **人力资源系统。**当今被接受的有关行之有效的操作实践和程序的至理名言有哪些?如何发挥人力资源系统的最大效能?(不妨参见:评估中心;残疾;工时;人力资源战

- 略;工作分析;管理发展;谈判;参与;薪资系统;绩效评估;心理契约;种族;招聘;安全;选拔方法;培训;等等。)
4. **个人绩效与适应性。**在不断变化的条件下,哪种方法最为有效?如何把人们的动机转化为生产行动?(例如,可参见:旷工;变革方法;能力;创造性;差错;目标设定;人际技能;心理健康;动机;个人绩效;个性、人格;生产率;质量圈;压力;等等。)
 5. **管理的文化背景。**如何最好地理解和分析将价值观和管理实践纳入不同民族和行业的背景中去?(你可参见:危机;文化;精简;外派雇员;政府和企业;国际管理;多样性管理;组织文化;人口生态学;私有化;技术转让;等等。)
 6. **战略决策。**制定商务计划过程中面临的风险和机遇有哪些?如何充分发挥团队的效能?哪些偏见会歪曲正确的判断?(比方可参见:行为决策理论;咨询;干预方法;决策;多样化;团组决策;革新;并购;网络化;全面质量管理;等等。)
 7. **伦理。**对于如何才能在一个苛刻的市场环境中实现原则性的商业模式我们究竟知道多少?如何激励员工成为企业“良民”而企业成为对社会尽责的生力军?(可参见:商业伦理;冲突;公司社会表现;歧视;公正、正义;学习型组织;道德发展;组织公民;政治;价值观;等等。)

凡此种种,不胜枚举。有多少条词条,几乎就有多少种使用本辞书的方法。因此,我希望而且深信中国的读者能够在这部浩瀚的辞书中找到他们自己的兴趣所在。

尼格尔·尼克尔逊(Nigel Nicholson)
伦敦商学院

序

本书是布莱克韦尔管理百科辞典中论述战略管理专题的一卷。在管理学科中,关于这个领域的研究起步较晚,始于20世纪70年代,但它的历史却十分久远。该领域的研究文献可以追溯到早期管理思想家们,如厄威克(Urwick)、法约尔(Fayol)、泰勒(Taylor)、西蒙(Simon)、巴纳德(Barnard)、钱德勒(Chandler)等等的著作。需要引起注意的是,前面所述的这些人几乎都来自美国,其实这些人中还应包括来自欧洲的克罗泽(Crozier)、伍德沃德(Woodward)、爱德华(Edwards)和汤森(Townsend)等。这个领域还部分地汲取了军事战略思想家们如克劳斯威茨(Clauzwitz)、利德尔·哈特(Liddell Hart)、孙子(Sun Tzu)、马基维利(Machiavelli)和毛泽东(Mao Tse Tung)的一些思想。当然,本书并没有对战略思想家的思想逐一介绍,也没有对决策论、博弈论等方面的思想进行全面论述。令人遗憾的是,任何一卷其实都受到篇幅上的制约。

现代意义的战略管理概念是于20世纪60年代提出的,并伴随着两种迥然不同的研究方向——哈佛商学院和卡内基·麦伦(Carnegie Mellon)商学院,这两所学院的研究理论最终形成了互补。哈佛商学院通过确认发生在大企业高层管理中的某些“差异性”,并基于实践者和研究者们的如巴纳德(Barnard)、钱德勒(Chandler)、德鲁克(Drucker)、塞尔兹尼克(Selznick)、法约尔(Fayol)和厄威克(Urwick)等大量有关行为研究,建立了旨在解释这种行为的案例资料。1965年,哈佛商学院的安德鲁斯(Ken Andrews)最终提出了公司战略的概念,结合德鲁克(Drucker)和钱德勒(Chandler)的观点,将公司战略定义为:

目标、目的和意图的形式以及实现这些目标的行动计划和主要政策;采用这种方式描述公司战略是为了确定公司现在做什么业务和应该做什么业务,企业现在属于哪种类型和应该属于哪种类型。

与此相反,卡内基商学院的依格尔·安索夫(Igor Ansoff)受理性决策理念的影响,把公司战略定义为组织内部各项经营活动和决定企业现在与将来从事业务的基本特征的产品/市场的“基本线索”(common thread)。

学术界在形成的这两种流派的同时,管理咨询界也开发建立了一系列重要概念。基于对美国大企业多元化经营趋势的观测,布鲁斯·亨得森(Bruce Hendersen)和波士顿咨询集团(BCG)提出了经验曲线概念,引进了增长——份额矩阵模型。该模型可以用来平衡不同类型业务由于学习效应和相应市场份额的变化所取得的预期成本优势的现金流量状况。与此同时,钱德勒的战略结构的研究成果,在麦肯西公司的推广下,不仅被美国的多元化经营企业所认同,而且在国际上也得到认同,它们均引进了盈利中心(profit-centered)式的企业组织结构(后来被称作是战略经营实体)。

在后来的十年时间里,战略行为模式(behavioral models of strategy)和理性分析方法(analytic methods)之间出现了一定程度的融合。有趣的是,哈佛的行为学派开始主导现在被称作是企业政策的研究领域,而理性分析学派,如波士顿咨询集团则奠定了营销学派的基础。安索夫(Ansoff)造访欧洲,推动建立了欧洲学者联合体,并在置疑企业准则是否有必要作为一个学

科研究领域的氛围里确立了公司的战略规范。

20 世纪 70 年代后期,现代意义上的战略管理态势诞生了。美国匹兹堡(Pittsburgh)大学主持召开了首次以公司战略作为主题的国际研讨会,国际学者联合体达成共识,认为“战略管理”一词有助于弥合哈佛商学院与卡内基商学院在理论和研究方法上的分歧。不仅如此,会议还倡导开展一个实实在在的国际化运动,号召战略管理领域不仅仅要吸收学院派的理论研究成果,而且还要吸收管理咨询和企业家们的各种举见和创举。这种提议在普罗旺斯举办的,由亨利·帕克(Henry Parker)发起丹·申德尔(Dan Schendel)、德里克·钱农(Derek Channon)以及依格尔·安索夫(Igor Ansoff)参与的会议上,得到了进一步巩固。与此同时,这次会议还计划在未来几年里组建战略管理理事会。1979 年,由麦肯西公司(Mckinsey and Company)的休·帕克(Hugh Parker)以及德里克·钱农主办的,由丹·申德尔以及来自哈佛商学院和来自全球商界、学术界以及咨询界的来宾参与的第一届战略管理理事会国际会议在伦敦正式举行。

在蒙特利尔由亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)主办的第二届会议正式组建了战略管理理事会。与此同时,依格尔·安索夫,德里克·钱农,特别是丹·申德尔发行了战略管理杂志,该杂志成为并一直保持着该领域中的核心专业杂志地位。

自 20 世纪 80 年代初以来,战略管理理论迅速发展。现在有关战略问题已经成为管理咨询业的领先领域。同时,几乎所有的商业管理研究生课程和管理软件中此专业都必不可少。在商业领域,战略的概念被企业广泛接受,取得战略优势已经成为企业获得成功的关键要素。在理论领域,引人注目的是 80 年代初期,迈克尔·波特(Michael Porter)在战略管理领域导入产业的经济学概念,明茨伯格对理性分析理论提出挑战,帕拉哈莱德(C. K. Prahalad)和格雷·哈梅尔(Gary Hamel)导入了全新的核心能力概念和全球化概念。同时,咨询行业在财务理论的基础上发展了基于价值的计划,企业再造和基准化。

来自东方尤其是来自日本的战略管理思想被严重地忽视了。本卷书曾试图重新阐述几乎所有的由亚洲公司提出的但被遗漏的战略、结构和管理技能。一般而言,现在涉及这个领域的主要教材讲述这部分内容的不到百分之一。然而,在过去的几十年里,亚洲国家在经济方面是赢家。而且,他们很多管理实践几乎是与西方所认同的管理模式背道而驰的。因此,我们编写了很多词条,试图去描述和理解这些管理方法。尽管人们对管理实践进行了很多的描述,但是在结构方面,我们还是尽全力来描述战略是如何运作的。我们希望这个特色可以保留到战略管理中并有助于修整这种不平衡性。

本卷还致力于反映战略管理理事会的真知灼见,即为学术界(A)、企业管理者(B)和从事管理咨询的顾问(C)增加价值,这三方(ABC)恰是战略管理理事会的基础。因此,尽管本卷词条概括了战略管理的理论概念,我们却仍然十分强调实践的作用。

撰稿人名单

克里斯·亚当斯

Chris Adams

安盛咨询公司

艾德·希尔德

Ed Heard

Rossmore Dempsey 公司

斯蒂法诺·阿维热普洛斯

Stephanos Avgeropoulos

英比利大学管理学院

凯文·加文洛

Kevin Jagiello

曼彻斯特商学院

迈克尔·鲁克尔赫斯特

Michael Brocklehurst

英比利大学管理学院

大卫·约翰斯通

David Johnston

安盛咨询公司

德里克·钱农

Derek F. Channon

英比利大学管理学院

比尔·拉蒂默

Bill Lattimer

安盛咨询公司

朱丽亚·钱农

Julia Channon

普华永道国际会计公司

凯·卢维里奇

Kaye Loveridge

英比利大学管理学院

本尼塔·考克斯

Benita Cox

英比利大学管理学院

格登·曼德利

Gordon Mandry

曼彻斯特商学院

彼得·德姆西

Peter Dempsey

Rossmore Dempsey 公司

大卫·诺本

David Norburn

英比利大学管理学院

迈克·弗里德曼

Mike Freedman

Kepner-Tregoe 公司合伙人

兼执行副总裁

理查德·施恩贝格

Richard J. Schoenberg

英比利大学管理学院

多若希·格雷弗斯

Dorothy Griffiths

英比利大学管理学院

乔·蒂德

Joe Tidd

英比利大学管理学院

阿兰·哈里森

Alan Harrison

克兰菲尔德管理学院

致谢信

在编写这卷书的过程中,我得到了很多人的支持,没有他们的支持,我无法完成这项工作,需要特别指出的是斯第芬诺斯·艾格诺普鲁斯(Stephanos Avgeropoulos),他同我一起编写词条并在确定取舍词条标准的一点上提出了建设性的意见。曾在安德森咨询公司(Andersen Consulting)工作过的彼德·丹普塞(Peter Dempsey)编写了制造业方面的词条。许多优秀的咨询公司为这本书的编写和我在茵普尔大学(Imperial College)开设的战略管理课程做出了重大的贡献,这些公司是:麦肯西公司(McKinsey and Company)、凯普·吉姆尼公司(Cap Gemini)、马卡康协会(Marakon Associates)、巴克利·德·左特·伟德公司(Barclays de Zoete Wedd)、查特豪斯银行(Charterhouse Bank)、价格水屋咨询公司(Price Waterhouse Consultants)、科珀尔斯及莱布兰德公司(Coopers and Lybrand)、阿瑟·D·利特尔公司(Arthur D. Little)、布拉克斯顿协会(Braxton Associates)及PIMS欧洲公司。凯文·加杰罗(Kevin Jagiello)和戈登·曼德瑞(Gordon Mandry)编写了关于PIMS的章节,他们对在欧洲建立PMIS发挥了作用。我以前的麻省理工大学的同事和现在的茵普尔大学管理学院的同事也为此书作出了贡献,特别是大卫·诺本(David Norburn)校长、理查德·舍恩伯格(Richard Schoenberg)校长、多特·格理菲思(Dot Griffiths)、乔·蒂德(Joe Tidd)、迈克·布罗克赫斯特(Mike Brocklehurst)、本尼塔·考克斯(Benita Cox)及凯·洛夫里奇(Kaye Loveridge)。伊冯娜·多伊尔女士(Yvonne Doyle)对本书的草稿付出了辛勤的汗水;码头服务处的保罗和克里斯廷·哈利迪(Christine Halliday)做了大量的绘图准备工作。一些专家、企业总裁和咨询顾问对我的帮助也很大。他们在很早的时期就对该学科进行了前沿性的研究,这些研究者有依格尔·安索夫(Igor Ansoff),丹·申德尔(Dan Schendel),亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg),他们对我的影响很大。

在此,我对以上提到的朋友致以诚挚的谢意。由于我们能力有限,我对所造成错误、遗漏负有全责。

德里克 F·钱农
(Derek F. Channon)

目 录

序	(i)
撰稿人名单	(iii)
致谢信	(iv)
词条 A—Z	(1—306)
英汉对照索引(按英语字母排序)	(307—311)
中文索引(按汉语拼音排序)	(312—314)

acquisition strategy 收购战略

收购是获取既定产品市场地位的一条快捷途径。与实现企业成长或多元化的其它方法相比,收购克服了耗时相对较长、企业内部发展潜在资源限制等问题,还克服了战略联盟(STRATEGIC ALLIANCES)内在的控制权被稀释的问题。

在一定的战略和财务条件下,收购是实现公司发展的一个非常有吸引力的手段。在包含多个竞争者的成熟行业中,行业外企业要想通过内部发展进入该行业,必然会引起现有竞争者的反抗,而通过收购战略进入则可以避免这种反抗,因为它不是在行业中增加一个竞争对手而使竞争加剧,而是将这种潜在的竞争购买了下来。在另外一些靠长时间资产积累而取得竞争优势的行业,例如磁带和影视业,收购能使其迅速地获得一定的市场地位,而这是靠内部发展根本不可能实现的。以日本索尼电器公司为例,它就是通过收购 CBS 磁带公司和哥伦比亚影音公司,而迅速地进入了该行业并获得了一定的市场地位。

从财务的角度来看,对于一个价格收益比相对较高的公司(与潜在目标公司相比),通过收购实现公司成长是极有诱惑力的。在这种情况下,通过购买股权的方式来实现收购可以使收购公司的每股收益迅速飚升。80 年代后期英国掀起购并狂潮的一个深层次的原因就是,当时英国的会计准则允许收购者用收购成本中的商誉抵消一部分准备金,而不是把准备金看作一种资产,任凭其随着时间的延长而逐渐折旧,由此而减少了未来的报告利润。

大量的收购行为证实了收购的重要

性。1994 年,美国公司花费在国内收购上的资金超过了 2220 亿美元,在跨国收购上则超过了 240 亿美元;而欧盟国家的公司这两项费用分别是 670 亿美元和 600 亿美元(数据来源:《收购月刊》(Acquisitions Monthly))。然而,收购也并非是无风险的,有关经验研究表明,在不考虑计量标准的情况下,收购的失败率接近 50%。

麦肯锡公司(McKinsey and Company)最近的一项调查发现,在跨国收购的案例样本中,43%的收购公司没有回收收购成本或者盈利(Bleeke & Ernst 1993)。在非财务状况调查方面,John Kitching 很早(1974)就发现 45%到 50%的收购是失败的或不值得管理层重复的,这种情况至今没有改观。迈克·波特(Michael Porter)对 1950 到 1986 年间美国大公司的多元化现象做了深入调查,得出了更有说服力的结论。他发现,在所有的收购案例中,57%的公司在收购后又发生了剥离,而单就非相关行业的收购来说,这个数字则达到了 74%。

基于收购的这种结果,为了查明导致收购成功或失败的缘由,有人展开了很多重要的调查(参见 Haspeslagh & Jemison, 1991, 第 292~309 页)。这些调查揭示了收购成功的两大要素:一、通过收购,必须能找到明确的价值增长的机会;二、被购公司在战略和人员上应快速有效地与收购公司结合起来,达到一体化。下面将逐次讨论这两点。

典型的收购价格包括投标溢价,数目为目标公司先前市价的 30%~40%。这一溢价通常是导致收购方很难实现财务上的

A

成功的原因。许多收购的失败都是因为理想中的市场份额的增长,技术、生产和市场等的协同效应带来的收益没能使边际利润或营业额增加到足以证明收购价格的合理性。只有在收购发生后的收益能明确地得以界定时,收购行为才是合理的。为了成功地通过收购创造价值,被购公司的未来现金流量必须增加到足以抵消投标溢价,加上经常被忽略的收购整合成本以及投标本身的花费等。以下是达到这一目标的四种价值创造机制:

1. 资源共享。营运资产在两公司合并之后得以归并及优化组合,从而达到规模经济,降低成本(英国 Glaxo 制药公司计划在收购 Wellcome 公司之后实现年成本降低 6 亿美元。这 6 亿美元的节省来自于以下措施:合并核心经营,重组研发机构以致力于有选择的领域,在产品重叠的地区采用单一的销售队伍等)。
2. 技术转移。在这种情况下,诸如生产技术、销售渠道知识、财务控制技能等创造价值的技能从收购公司转移到被购公司,或者反之。额外的价值就在成本降低和市场地位提高的基础上产生了。技能在两个组织中间的有效转移不仅是一个教的过程,而且还是一个学的过程,因此其实现比资源共享要耗费更长的时间。即使如此,它在跨国收购中还经常是主要的价值增殖机制,因为在跨国收购中,经营资源的共享受到地域的限制。例如,Guinness 啤酒公司在收购西班牙 Cruz del Campo 啤酒公司时,计划运用自己市场营销方面的专长,在零碎的西班牙市场上把 Cruz 建成一个主要的国内品牌。这样的话,收购的预付成本回收就可得到一定的保障了。
3. 合并的优势。这包括市场力量、购买力量的增长及经济资源的转移等与规模相关的优势。一个公司通过在本行业内实

行一次大规模收购或者实行一系列小规模收购,可以通过行业结构的转化,从而成功地实现边际利润的上升。通过收购而成为同行业中的主导公司,可以减小竞争对手的生存空间,同时提高公司与供应商、消费者讨价还价的能力。以欧洲食品加工行业为例,该行业就是通过收购行为,迅速地得到了巩固和加强。促使收购的动机有二:一是希望能减少竞争性对抗,二是业内人士坚信,一个大的品牌系列有助于在零售商日益集中的情况下维持边际利润。合并也有可能产生财务上的优势。一个有着超级信用能力的大收购者,可以利用其信用能力,以较低的利率为被购公司筹集资金,从而产生额外的价值。在另外一些案例中,被购公司在合并前是亏损的,相关的抵税额可带入收购公司,从而降低后者的税务支付。

4. 资产重组。当被购公司存在被低估的或被低效率利用的资产时,资产重组就有用武之地了。这样,通过以市场真实价格处理掉某些特定资产,或提高留存资产的生产效率,就达到了补偿收购成本的效果。后者可以使用以下手段来实现:关掉多余的生产;裁减总部员工;优化非赢利产品线等。通常,这两个因素是结合在一起的。例如,过剩资产停用后可能出现一个闲置的厂区,将该厂区溢价出售,出售所得又可作为重新发展的资金。另一个更深入的资产重组概念是“解体”。这需要收购一个集团公司(或一个拥有业务组合的公司),该公司的综合市场价值低于它各个业务部门单独在各行业的市场价值之和。分别出售单个业务部门后所得的总和,抵消收购成本后还有一个额外盈余。资产重组主要是基于财务考虑的,因为它不需要两个公司间任何战略能力的转移。相反,



收购方的能力主要在于识别并实现目标公司资产的真正价值。通过资产重组实现价值增殖的一个典型例证是 Hanson plc 公司对多元化经营的 Imperial 烟草公司的收购。Hanson plc 在收购中支付了 50 亿美元,并在收购后的一年内出售了 Imperial 的食品和酿造部门,连带出售它在伦敦的总部办公处的收益,Hanson plc 获得了 30 亿美元,而剩下来的核心业务就只有烟草业了。烟草业在原 Imperial 公司中创造总利润的 60%,然而此时,实际的购入成本却只有原来的 40%了。

创造价值机会的存在本身并不能保证收购的成功。在收益实现之前,必须有效地实施公司计划。这是导致收购失败的第二个可探讨领域。在许多情况下,组织内部的问题阻碍了收购公司获取计划收益的能力:关键员工可能会在收购后离开公司;不同组织文化的碰撞可能导致不信任和缺乏沟通;不当的控制系统可能阻碍新购入公司的运行效率。

Haspeslagh & Jemison(1991)对收购过程的综合研究强调了一个事实,即收购后的合理整合模式取决于收购的两个原则性特征。首先,价值创造机制决定着两个公司之间需要建立的战略依赖性的程度。资源共享和技术转移分别要求两公司之间建立高度和中度的战略依赖性,而合并的优势和资产重组方式则不需要或极少需要两公司之间的相互依赖性。其次,保持被购公司的独特能力所需的自治权的程度决定了对组织自治权的需要。当关键员工忠实于某一企业文化时——譬如在许多服务行业——在收购后保留原来的企业文化是很重要的。考虑到这些特征,收购后的战略合理模式就可以决定了,如图 1 所示:

		对战略相互依赖性的需要	
		低	高
对组织自主权的需要	高	保持	共栖
	低	支配	吸收

图 1 收购整合措施的类型

资料来源:Haspeslagh & Jemison,1991。

整合的有效推行依赖于在收购中创造一种互相合作的氛围。不管是资源共享、技能转移,还是较低程度上的合并的优势,都是在收购和被购公司之间的战略能力互相转移过程中创造新的价值的。由于收购中包含着高度变化性,而且双方公司的员工很容易感受到这种不确定性,所以收购方尽力营造一种有利于能力转移的整体氛围是很关键的。Haspeslagh & Jemison (1991)认为要营造这一氛围,要考虑 5 个主要因素:

1. 组织间的相互了解。为了在一起有效地开展工作,双方公司有必要对对方的历史、文化和管理风格有所了解。这种双向的学习过程在技术转移方式中尤为重要,因为收购方必须保证在整合过程中,所转移技术的源泉不会因疏忽而遭到破坏。
2. 共同工作的意愿。在收购后,双方公司的员工都可能自然地在一起合作感到不情愿。对工作保障的担忧,管理风格的变化或者仅仅是对新组织的不信任,都可能阻碍员工共同工作愿望的形成。研究表明收购过程中的谈判阶段对创建合作气氛有着重要作用。当前景明确、保障有力,并且考虑到相关人员的利益时,收购的推行就会成功。在收购之后,奖励和评估体制也可用作激励合作的一种工具。
3. 转移和接受潜能的能力。为了进行技术转移,首先,必须可能准确地识别并界定

表 1

收购整合措施的类型

吸收式整合:目标是实现彻底的合并。涉及双方公司的经营、组织和文化等方面,最终在收购和被购公司之间消除一切界限。
共栖式整合:收购公司试图在双方公司之间实现战略潜能转移的同时,保持被购公司组织自主权,以求得一种平衡。
保持式整合:被购公司拥有高度自主权,典型方式是成为收购方的一个独立的子公司。

该技术,现实地操作这些技术的转移。以一些小规模的收购为例,在收购中要实现收购方的控制和报告系统的转移是很困难的,原因是接受方的管理层无法在收集大量的额外信息的同时,保持正常的经营。

4. 自由决定资源。管理层必须牢记收购所占用的管理资源往往会比预期的要多。收购后,当管理层刚刚对新购入的公司有了一些更全面的认识时,新的机遇和问题就会出现,需要他们花费更多的时间和精力来关注。
5. 对收益的因果分析。最后,只有在清楚地理解了价值是如何通过收购来创造的这一概念后,正确地实施收购战略的氛围才能被营造出来。价值创造过程中的相关人员必须了解追求的利益是什么以及实现这些利益需要花费的成本。有关这两大要素的详细情况可由不同管理层次控制。执行管理层理解的是概念化的收购利益,而实际操作日常业务的经营管理层则掌握着与成本有关的情况。所以,收购中的计划者和执行者的公开交流就变得尤为关键。只有在收购的利益高于执行成本时,新的价值才会被创造出来。

参考文献

- Bleeke, J. & Ernst, D. (eds), (1993). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: John Wiley.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1992). *Mergers and acquisitions: the human factor* Oxford 4

Butterworth - Heinemann.

- Haspeslagh, P. & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*, 45, 84 - 101.
- Kitching, J. (1964). Winning and losing with European acquisition. *Harvard Business Review*, 52 124 - 36.
- Norburn, D. & Schoenberg, R. (1994). European cross - border acquisition: how was it for you? *Long Range Planning*, 27(4) 25 - 34.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, (May - June), 43 - 59.

理查德·舍恩伯格

(RICHARD SCHOENBERG)

activity-based costing 成本分析法 (ABC)

一种建立在行为基础上的成本分析法,用于理解和控制间接成本。该分析法同时也给管理者提供了一个深入理解成本如何产生和如何管理的工具。比较而言,历史成本分析法划分成本所依据的规则比较任意,往往不能真实地反映成本情况。

ABC法是以产品和/或消费者实际耗费的资源为基础分摊成本的。因此,ABC法识别的是一些诸如机器安装、工作安排、物料处理等的成本。然后,再依据这些活动的量来分摊成本。这样一来,总的间接成本就追溯到单个产品和/或消费者,因为花在

所有消费者身上的成本是根本不相等的。

于是,ABC 法成为完整的战略计划过程中必不可少的构成因素,并且与传统会计不同的是,它提供了分析未来成本的方法,而不再局限于历史成本的分析。它帮助管理层明确指导实际活动并在其间产生成本的制度、政策、流程等,识别产生实际成本的因素并能对此采取相应措施,从而降低固定成本。

虽然 ABC 法也像传统会计法一样把材料成本直接分摊到产品,但它并不像传统会计法那样假设间接成本是由直接人工和直接材料自动产生的。相反,它假设间接成本是由产品通过耗费资源的行为产生的,这种成本应当具体地分摊而不是被估算为直接成本的函数。

在传统成本核算体系里,成本常被认为是与产品数量相关的。然而,在现实中,有些活动并不是由单个产品引发的,而是由一批产品共同引发的。例如,使产品总量加倍并不需要加倍安装机器设备。相反,安装活动是由产品批次决定的,在 ABC 系统中,成本的分摊亦是据此而定的。采购成本是另一个由批次决定的成本。传统成本会计是根据材料成本来分配采购成本的。然而,这一方法并不能反映真实的采购成本,采购成本是直接和订单数目的多少成比例的。ABC 法就是依据定单数目分配采购成本的。在做实际成本分配时,

ABC 法以设备安装,物料处理,仓储管理成本等为基础,也反映了工厂的规模经济。这些差异在表 1 中作了说明。

除了把成本具体地分配到产品之外,ABC 法还分配辅助成本,如那些可归于销售、营销、研发、行政管理等部门的成本。当这样的细分有意义时,这一细分可依据消费者层次或消费者群体来进行,通常消费者成本主要随以下要素的变化而变化:

- 消费者群体
- 订单大小
- 售前和售后服务水平
- 服务水平
- 产品大小
- 分销渠道
- 地理因素
- 销售与营销服务

理解了成本产生的缘由之后,管理者就能够设计一些方法来提高利润,降低成本。这些方法可以针对以下要素来操作:

- 平均每份消费者订货单的产品数量
- 供应点的数量
- 促销的方式及总量
- 不同的定价策略
- 收入回收额
- 所用的分销渠道
- 销售催付量
- 货款回收速度

表 1 传统方法及 ABC 法的成本分配基础

间接成本	传统法	ABC 法
生产控制	工时	计划生产的部件
检查	工时	检查次数
仓储	工时	存货的收入与发出
采购	工时	采购订单
验收	工时	码头到货单
定单记录	工时	客户订单
生产启动	工时	生产转换次数

资料来源:O'Guin (1991)。

A

ABC 系统对产品促动和消费者促动的两种成本作了划分。这样就可用帕累托分析法(PARETO ANALYSIS)对关键成本进行分析,无论是对每种成本进行分析还是两种同时进行。经过分析,就可发现使公司产生严重损失的消费者和产品组合,进而消除它们。

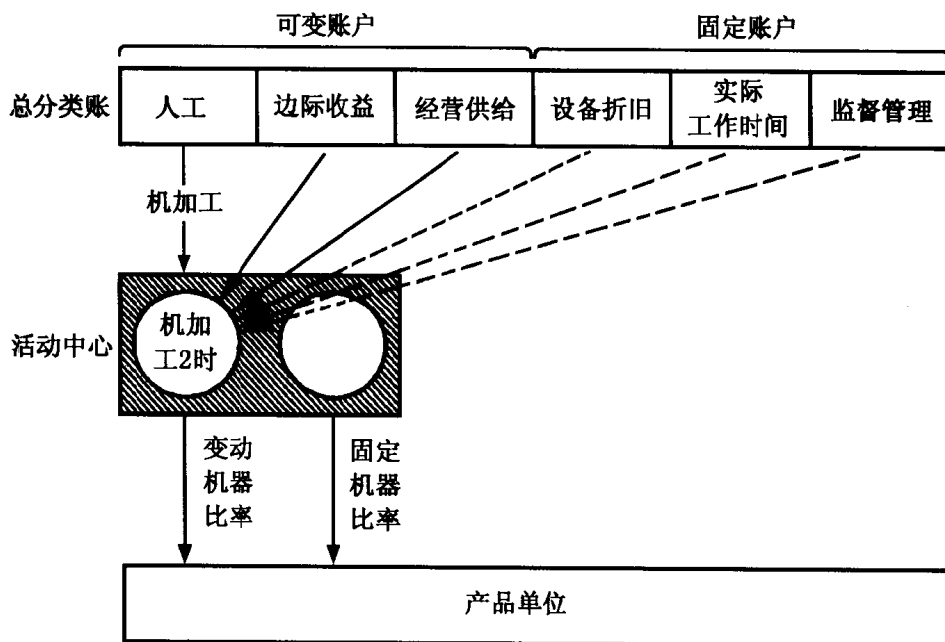
在 ABC 系统中分配成本

ABC 法将所有资源分摊到产品或消费者,以反映实际经营情况。正如传统会计用“两步法”来做这个分摊一样,ABC 法也是如此。然而,ABC 法运用了更多的成本中心,它所用的成本分配基础更加广泛,更加合理。特别地,在第二阶段上的成本促动因素构成了分配基础的更广泛的选择,这使 ABC 法能用更高级的方法把更为复杂的情形模型化。

活动中心

ABC 法首先把所有主要的制造和营业过程的成本归至活动中心。由于更多地建立在对实际活动度量的基础上,这种分析就比传统方法更为精确。这些第一阶段成本的促动者于是就被分摊到各产品,如图 1 所示。ABC 法真正意义上的不同在于它对第二阶段成本的促动者的处理更为复杂精确。在这里,ABC 系统认识到许多成本与产量并不存在直接的比例关系,而许多是与生产批次有着一定的比例关系。鉴于此,成本就依据产品批次来分摊,而有些成本(例社工程设计)则依据整个产品量来分摊。

活动中心分为两类:产品促动活动中心和消费者促动活动中心。活动中心本身要么是均一同质的流程,如冲压、机加工等;要么是装配过程,或者就是一个经营过程,如营销、采购或分销等。



将总分类账分解就能得到可变和固定成本比率

图 1 用 ABC 法计算可变和固定成本

资料来源:O'Guin (1991)。



第二阶段成本消耗促动因素

这是用来把活动中心的合计成本分摊至产品或消费者的活动计量尺度。在传统成本会计中,第二阶段成本促动因素一般包括直接人工、直接材料、机器工时及其它的价值标识。在 ABC 系统中,除了这些成本之外,第二阶段成本促动因素还包括安装次数、检验成本、仓储转移成本、销货催付成本、消费者定货成本等。这些促动因素反映出在活动中心中,产品和/或消费者是如何耗费成本的。由于该系统在分配成本时不以总数量为基础,因此,它更能反映复杂产品或消费者群体的不同成本情况。

成本层次

ABC 法与传统成本法的另一个重要区别是 ABC 法有一个正式系统的识别,这些成本可能是在不同的层次上形成的。有些成本是由单个产品引发的,有些成本则是在批量产品,甚至细分市场层次上形成的。由于确认了这种层次体系的存在,ABC 系统为管理决策提供了成本细分产生的优势。这些各个层次的成本也可以按产品或消费者来作划分。如下:

产品促动活动

●单位产品层:制造成本对单个产品作一次性分配。(如:钻一个小孔)

●批量层:制造成本对每批产品一次性分配。(如:机器安装)

●产品层:辅助设计和维护一条生产线的运作的成本。(如:产品工程设计及流程设计)

消费者促动活动

●订单层:与单个消费者订单处理直接相关的成本,包括销售和货物递送。(如:订单记录、发运、收款、运输等成本)

●消费者层:可归于单个消费者的与订单无关的成本。(如:销售队伍开支、信用与收款、售前售后服务等成本)

●市场层:进入或保持在一个特定市场所需的成本。(如:研发、广告与促销、营销成本)

●公司层:不能被分配至任何下一层次的保持持续经营的成本。(如:养老金、董事会、核心领导层的薪俸)

各个企业可以根据自身成本结构的特点,相应采取较高或较低的成本层次;ABC 系统对所有这类成本的归集、分配,反映了企业实际的生产经营活动。

不同的企业类型中的 ABC 系统

ABC 法主要应用于制造业企业。但是由于在管制越来越少、竞争越来越激烈的环境中,成本分析已经成为一个重要的战略因素,ABC 法在服务业也变得越来越重要起来。

在资本密集型加工工业中,ABC 成本法的地位非常重要。许多加工工业的企业,常以建立在时间基础上的成本核算法来表征生产能力利用量促动的成本,据此,诸如直接人工之类的成本因素被归至工序,而非产品本身。工序上花费的时间再以机器工时为基础分摊至产品。在工序化作业的企业中,资本成本及转换成本较高,因此不能以时间之类的数量尺度为基础来分摊成本。

在资本密集型产业中由于固定成本很高,因此生产能力能否被高效利用成了企业利润高低的决定性因素。在这种情况下,多样化的定价既是必要的也是有益的,超出生产能力进行生产的成本必须考虑,使固定成本不会错误地影响定价决策。ABC 系统需要把这些都反映出来,而且,维持正常生产所必需的数额巨大的固定成本,如维修与工序工程设计费用等,每年要分摊至各生产线,而不是被恣意地随便处理。

在食品、酿造等加工工业中,物流管理