

“十二五”国家重点图书出版规划项目

经济学经典译丛

管理经济学

决策者的经济工具

Managerial Economics

Economic Tools for Today's Decision Maker

(Sixth Edition)

(第6版)



[美] 保罗·G. 基特 (Paul G. Keat)
菲利普·K.Y. 扬 (Philip K.Y. Young) 著

张竞文 李计花 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

PEARSON
Prentice Hall



“十二五”国家重点图书出版规划项目

经济学经典译丛

管理经济学

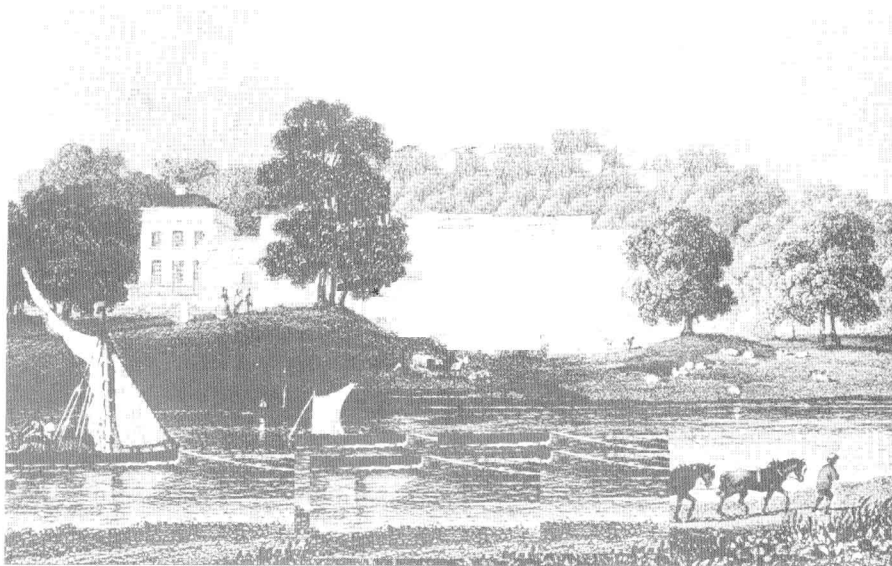
决策者的经济工具

Managerial Economics

Economic Tools for Today's Decision Maker

(Sixth Edition)

(第6版)



[美] 保罗·G. 基特 (Paul G. Keat)
菲利普·K.Y. 扬 (Philip K.Y. Young) 著

张竞文 李计花 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



大连

© 东北财经大学出版社 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

管理经济学: 决策者的经济工具 (第6版) / (美) 基特 (Keat, P. G.), (美) 扬 (Young, P. K. Y.) 著; 张竞文, 李计花译. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 3

(经济学经典译丛)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0223 - 4

I. 管… II. ①基… ②扬… ③张… ④李… III. 管理经济学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 032508 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2010 - 457 号

Paul G. Keat, Philip K. Y. Young: Managerial Economics: Economic Tools for Today's Decision Maker (Sixth Edition).

Copyright © 2008 Pearson Education, Inc.

DUFEP is authorized by Pearson Education to publish and distribute exclusively this translation edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database of retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书翻译版由培生教育出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾) 销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书封面贴有 Pearson Education 培生教育出版集团防伪标签, 无标签者不得销售。

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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 525 千字 印张: 26 3/4 插页: 1
2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季

责任校对: 童 鑫

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0223 - 4

定价: 52.00 元

译者序



自 19 世纪末、20 世纪初诞生以来，管理学的发展非常迅猛，至今已形成了一个十分庞大的体系。其所涉及的学科范围和内容已经有了很大扩展。一方面，传统的内容在不断地延伸和深化，旨在为企业经营中出现的各种新问题提供答案；另一方面，管理学不断向其他学科领域交叉渗透，力求使相关学科的最新研究成果为企业的经营决策服务。正是在这样的背景下，管理经济学作为一门独立的经济学应用学科产生于 20 世纪 50 年代。尽管历史不长，这门学科却传播迅速，影响深远。

简单来说，管理经济学是一门以价格分析为核心，通过对家庭、企业等经济个体行为的分析，探讨市场体系的运行和作用，研究市场竞争行为以及改善企业运行途径的一门学科。它把经济学的基本理论和数学分析工具相结合，将经济学原理应用到企业经营管理决策、优化决策方案中，具有很强的实际应用性。

这门学科于 20 世纪 80 年代初传入我国，后来逐渐在高校中推广和普及，现已成为管理类各专业本科生和研究生的重要课程之一。目前，我们仍处在对管理经济学的吸收引进阶段，如何准确地评价这门“新兴”学科的价值，关键要看它对现实的概括能力以及对企业运行的指导作用。结合我国国情具体来说，在经济体制改革之前的计划经济条件下，企业管理者不存在或很少存在“决策”问题，一切管理工作按上级的计划指令完成即可。在有计划的商品经济条件下，企业管理者开始考虑市场，存在一定的“决策”问题。随着改革的深入，我国转向市场经济体制。市场经济条件下，企业如若不能准确及时地把握市场动态，生产适销对路的商品，就会被市场所淘汰，这对企业管理者提出了更高的要求。因此，通过运用市场经济基本规律和原理，树立决策制定过程中理性思维的能力就至关重要。正是适应了经济转型大背景下人们对指导企业运作的科学管理理论的需求，管理经济学在我国逐渐普及开来。

管理经济学对企业经营的指导作用是显而易见的，比如，运用供求规律和产品的需求价格弹性抢占市场；通过科学的成本分析降低生产成本，形成规模经济优势；培养企业家的理性思维能力与合理的决策方法等。但同时，对西方的管理经济学的批判之声一直也没有停止过，这主要集中于批评它过多地偏向或依赖经济学原理，而不是贴近管理决策实践。

就我们这本《管理经济学》而言，无论是在材料选择还是写作风格上，本书均从读者角度出发，刻意回避了其他教科书中常见的复杂推导，流畅地将企业

经营背后的经济学、管理学原理直观地展现出来。同时，书中丰富的商业案例不仅能够加深读者对理论的理解，更重要的是，读者还可以从对这些案例的详细分析中学到对商业管理来说极为重要的经验和教训。本书的另一大特色是，每章都以一个“情境”开始，涉及企业在具体运营中所面临的问题和需要做出的决策；在完整地讲述相关概念与分析工具之后，每章都以一个“解决方法”结尾，该部分阐明了这一章出现的概念与分析工具如何帮助管理者做出决策。

总之，这本《管理经济学》是一本理论与实践很好结合的教材。本书的两位作者保罗·G. 基特和菲利普·K. Y. 扬虽然均在大学任教，但两人都有丰富的商业实践经验。其中，基特博士曾先后任 IBM 欧洲总部财务计划部经理、欧洲软件业务部门财务经理、IBM 旗下一个制造集团的产品定价部门经理；而扬自己创立了一家咨询公司，为遍布全球的大型企业提供培训与教育课程，其客户遍布美国、拉丁美洲、中西欧、亚洲及中东地区。从作者对本书各个主题游刃有余的处理中，读者不难体会到两位智者深厚的理论功底与丰富的商业实践经验。

能够顺利地完成了这本教材的翻译，我们要感谢本书的编辑与东北财经大学出版社，以及在翻译过程中一直给予我们支持和鼓励的胡蓉老师。

尽可能忠实地将一本备受好评的教材以中文形式展现在读者面前，是译者最大的愿望。但是由于水平有限，错漏之处在所难免，还望读者能够批评指正。

2010 年 9 月

目 录



第1章 导 言	1
1.1 导言：经济学和管理决策	2
1.2 企业经济学	5
1.3 重要经济学术语和概念的简要回顾	8
1.4 Global Foods 公司的案例：情境和解决方法	14
1.5 情境和解决方法小结	15
1.6 应用：通过战略和所有权来实现公司再造	18
1.7 本章小结	20
1.8 重要概念	21
1.9 问题	21
第2章 企业及其目标	23
2.1 导言	24
2.2 企业	24
2.3 企业的经济目标与最优决策	28
2.4 利润之外的目标	29
2.5 再一次讨论——公司追求最大化利润吗？	31
2.6 最大化股东财富	34
2.7 经济利润	37
2.8 应用	38
2.9 本章小结	40
2.10 重要概念	40
2.11 问题	41
第3章 供给和需求	43
3.1 导言	44
3.2 市场需求	44
3.3 市场供给	48
3.4 市场均衡	50
3.5 比较静态分析	52
3.6 供给、需求和价格：管理面临的挑战	59

3.7	应用：钻石市场	62
3.8	本章小结	66
3.9	重要概念	66
3.10	问题	68
3.11	习题	69
第4章	需求弹性	76
4.1	弹性的经济学概念	77
4.2	需求的价格弹性	77
4.3	需求的交叉弹性	93
4.4	收入弹性	95
4.5	其他弹性	97
4.6	供给弹性	98
4.7	应用：亚洲的价格弹性	98
4.8	本章小结	100
4.9	重要概念	101
4.10	问题	102
4.11	习题	103
	附录4A 供给和需求的应用	107
第5章	需求估计与预测	123
5.1	需求估计	125
5.2	预测	139
5.3	本章小结	165
5.4	重要概念	166
5.5	问题	168
5.6	习题	169
	附录5A 洛杉矶市场上对白仙粉黛的需求	175
第6章	生产理论与生产预测	185
6.1	生产函数	186
6.2	总产量、平均产量与边际产量的短期分析	188
6.3	长期生产函数	198
6.4	生产函数的估计	200
6.5	管理决策中生产函数的重要性	209
6.6	“曲线以外”：当前的生产问题以及今天的管理者面临的挑战	210
6.7	呼叫中心：将生产函数应用于服务业	212
6.8	应用：中国缺工人吗？	213
6.9	本章小结	215
6.10	重要概念	216
6.11	问题	217

6.12	习题	218
附录 6A	多种投入的情况	221
第 7 章	成本理论与成本估计	233
7.1	管理决策中成本的重要性	235
7.2	经济分析中成本的定义与运用	236
7.3	生产与成本之间的关系	238
7.4	短期成本函数	240
7.5	长期成本函数	245
7.6	学习曲线	252
7.7	范围经济	256
7.8	规模经济：短期与长期	256
7.9	供应链管理	257
7.10	企业削减成本以保持竞争力的例子	259
7.11	管理者使用成本削减战略时应注意的问题	263
7.12	应用：中国化工品的委托加工	264
7.13	本章小结	267
7.14	重要概念	267
7.15	问题	268
7.16	习题	270
附录 7A	短期成本函数的数学重述	272
第 8 章	定价与产量决策：完全竞争与垄断	274
8.1	引言	275
8.2	经济分析中的竞争与市场类型	277
8.3	完全竞争市场的定价与产量决策	279
8.4	垄断市场的定价与产量决策	291
8.5	完全竞争和垄断对制定管理决策的影响	295
8.6	应用：金枪鱼市场的残酷经济学	297
8.7	本章小结	300
8.8	重要概念	301
8.9	问题	302
8.10	习题	303
附录 8A	定价与产量决策中微积分的运用	306
第 9 章	定价与产量决策：垄断竞争与寡头	309
9.1	引言	310
9.2	垄断竞争	311
9.3	寡头	313
9.4	寡头市场定价：竞争与相互依存	315
9.5	不完全竞争市场中的竞争	318
9.6	战略：不完全竞争市场中企业的根本挑战	322

9.7	应用：世界啤酒市场	327
9.8	本章小结	329
9.9	重要概念	330
9.10	问题	330
9.11	习题	331
第10章	特殊定价法	335
10.1	引言	336
10.2	卡特尔协议	336
10.3	价格领导制	340
10.4	收益最大化	342
10.5	价格歧视	343
10.6	非边际定价	355
10.7	多产品定价法	359
10.8	转让定价法	363
10.9	其他定价法	365
10.10	应用：欧洲卡特尔的减少	366
10.11	本章小结	369
10.12	重要概念	369
10.13	问题	370
10.14	习题	371
第11章	博弈论与不对称信息	375
11.1	引言	376
11.2	博弈论	377
11.3	不对称信息	389
11.4	本章小结	397
11.5	重要概念	397
11.6	问题	398
11.7	习题	398
第12章	政府与产业：今天的管理者面临的挑战与机遇	400
12.1	引言	401
12.2	政府介入市场经济的合理性	401
12.3	稳定总体经济：货币政策和财政政策	407
12.4	与美国政府做生意	409
12.5	政府放松管制、合并与收购	413
12.6	应用：General Electric 和 Honeywell 合并失败	417
12.7	本章小结	419
12.8	重要概念	419
12.9	问题	420

第 1 章

导 言



学习目标

通过本章的学习，读者应该能够：

- 定义管理经济学，并简要讨论其与微观经济学以及其他相关研究领域的关系，例如金融、营销和统计。
- 列举管理者结合公司稀缺资源的配置所必须做出的决策的重要类型。
- 举例说明消费者、竞争和技术变革如何影响公司为投资者赚取满意投资回报的能力。
- 从国家和企业的立场来举例并比较经济学的三个基本问题。

情境

彩色幻灯片的最后一页在屏幕上刚刚显示完毕，Global Foods 有限公司的首席执行官 Bob Burns 就转身对董事会的董事们提出了一周以来他一直想说的
问题：“女士们，先生们，在这次新冒险中，你们支持我吗？这次值得一搏吗？我们是否应该进军软饮料行业呢？”

“这不是那么容易的，Bob。我们需要一些时间来仔细考虑。您正在让我们来支持一项非常重大的决定，这个决定会对公司的发展方向产生长远影响。”

“我赞同您进一步商讨的观点，Breakstone 博士，”Bob 回答道，“但是我希望今天就做出决定。作为一所重点大学的校长，针对与社会和政府政策有关的问

题，您为本公司提出的建议一直都特别有价值。但是我们必须尽快实施多元化经营来保持最近几年来利润的稳定增长。正如我所介绍的，我们公司软饮料品牌的生产和营销是达到这个目标的最好途径之一。这种多样化具有重要意义，而且它与我们的核心产业——食品密切相关。”

“软饮料市场的经济学告诉我们，错过市场提供给那些愿意承担风险的新参与者的投资回报是非常愚蠢的行为。通常看来，食品行业是一个成熟的产业。此外，我们的预测表明软饮料市场仍然存在很大的发展空间。在‘红队’和‘蓝队’之间肯定存在激烈的竞争。但是我们在食品行业中已经具备了专业经验，这些经验可以延续到饮料行业。”

“问题就在这里，Bob，”另一位董事会成员插话说，“我们已经做好了承担这种风险的准备了吗？你承认不能轻视这个行业中两家主导公司的市场势力。其他公司试图占据其市场份额但是都遭遇惨败。而且，你为增长中的软饮料市场制定的规划建立在这个行业的增长率会与最近十年的增长率持平的假设基础上。正如我们所熟知的，软饮料行业一直在成长，但是变化无常。最近，美国民众正追求健康的饮食，果汁、瓶装水以及健康食品很受欢迎。目前软饮料似乎又重现风光。但是谁知道人们未来需要什么呢？也许我们都会重回每天喝五杯咖啡的日子。此外，为了使我们的产品区别于其他产品所需要投入的资金如何获得呢？据我们所知，在加工食品行业，建立品牌认知度——更不必说品牌忠实度——是极其困难和昂贵的。”

“好吧，女士们先生们，你们所有的顾虑当然都是合理的，但是请相信我，我已经仔细考虑过这些劣势了。这是我做首席执行官以来做出的最重要的决策之一。为了做出判断，员工们已经用几百个小时分析了所有可用的数据。我们发现在软饮料行业投资获得高于平均水平的收益是很有可能，收益与我们所了解的那个市场中的风险相称。但是如果我们能够仅仅通过把所有的数字输入电脑就能得到百分之百确定的决策的话，那么我们都将失业。可以肯定地说，有关产量、成本、定价、分配、广告、融资和组织结构的具体细节问题仍有待解决。但是，如果我们一直等到这些细节问题都被解决再行动的话，我们可能会错失很多机会，而且这些机会可能很长时间都不会重现于市场了。我认为我们应该尽快实施这个项目。董事会成员的支持会让我从事这项工作更有信心。”

1.1 导言：经济学和管理决策

管理经济学在你们的学习课程中是最重要而且最有用的课程之一。学习管理经济学能够为你学习其他课程，比如金融学、市场营销学、运筹学以及管理会计学都提供有利基础。它也可以为你提供一个将各门课程连接起来的理论框架，这样你就可以从跨学科的角度来审视所学内容。

经济学（economics）是“研究在资源稀缺的世界中，人们进行生产、分配以及消费物质产品和劳务时的行为的学科。”管理学是组织和分配公司稀缺资源

来达到既定目标的学科。^① 这两个定义清楚地指出了经济学和管理决策制定之间的关系。事实上，我们可以把这两个词汇结合起来，将管理经济学（managerial economics）定义为运用经济学的分析来做出经营决策，包括组织中稀缺资源的最优化运用。

第一本管理经济学教科书的作者，乔尔·丁将管理经济学定义为“将经济学分析运用于商业策略的规划”。同时他还指出——“为使管理者能够实现经济学思维为高层管理政策做出的贡献，则需要缩小那些引起经济学理论家兴趣的逻辑问题和那些困扰着实际管理的政策问题之间的差距”。

作为一位有着很高名望的经济学家和产业顾问，威廉·鲍莫尔声明，无论经营问题多么复杂，经济学家都要能构建理论模型并将模型运用到这些问题当中去。他们把问题分解为必要的组成部分，并描述这些组成部分之间的关系，从而为找出最优的解决方案而进行系统有益的探索。作为一名顾问，他在产业和政府方面都有着丰富的经验，在某种程度上，他发现他所着力解决的每一个问题都可以通过“运用某一经济学原理进行推理的方法”而得到帮助。

罗彻斯特大学研究生管理学院的前系主任，威廉·迈克林，在一次接受《华尔街日报》的采访时表达了类似的意见。在他看来，“经济学是一门能够帮助学生解决在企业中遇到的各种各样的问题的学科。”回想起他在海军分析中心做海军作战分析指挥员的经历和在兰德公司（国家最杰出的智囊班子之一）做经济分析员的经历时，他说这些机构“受制于像物理学家那样才华横溢的人”。但是，他继续说：“经济学家知道如何来构建问题……而其他人虽然对于技术方面了解很多，却从来都不知道怎么构建重大问题。”

正像在过去的半个世纪已经在本科生和研究生的培养方案里开展的一样，管理经济学本质上是应用微观经济学的一门课程。应用微观经济学所涉及的选定产量的方法也适用于其他学科，如线性规划（管理科学）、回归分析（统计学、计量经济学和管理科学）、资本预算（金融学）以及成本分析（管理会计学 and 成本会计学）。从经济学的角度来看，我们发现商业性研究的很多学科都是从微观经济学的核心寻求概念或理论支持的。例如，经济学的需求和价格弹性分析能够在大部分市场营销学课本中找到。将市场分为四种类型——完全竞争、完全垄断、垄断竞争和寡头市场。这通常是公司策略和市场策略书籍中分析竞争环境的基础。^②

我们还可以找到许多其他例子。经济学中机会成本的概念成为了管理会计学中相关成本的基础，同时也是金融学应用“最低资本回报率”^③的基础。正如第2章所示，机会成本在理解公司如何为股东创造经济价值时也发挥着重要的作用。近几年来，一些作者把他们的管理经济学文章与战略和人力资源联系起来。

① 为支持这一定义，请参阅 Peter Drucker, *Management*, New York: Harper & Row, 1973。

② Michael Porter 教授是经济学博士，他关于策略的著作已经深刻影响了这一领域的研究。

③ 本质上，这是公司用百分比形式表示的资金成本（比如说 15%）。公司的每个项目的回报率都应该高于这个水平。

图 1—1 说明了我们的观点，管理经济学和其他商务课程密切相关。

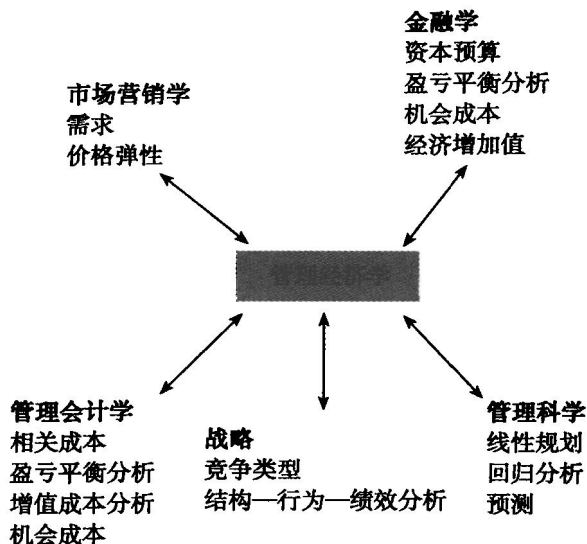


图 1—1 管理经济学和其他商务学科

本文的方法是表明经济学和其他业务功能之间的联系。同时，我们需要关注管理经济学的核心——有关在竞争市场中企业和消费者行为的微观经济学理论。当这个理论被清楚地理解并且在商业实例中得以证明时，它将为管理者如何分配公司稀缺资源的关键商业决策提供基本框架。在做这些决策时，管理者本质上必须考虑以下问题：

1. 我们所处的或者能够参与竞争的某一市场的经济环境如何？特别是：
 - ①市场结构？
 - ②供需条件？
 - ③技术？
 - ④政府管制？
 - ⑤国际环境？
 - ⑥未来的环境？
 - ⑦宏观经济因素？
2. 我们的公司是否应该从事这项工作？
3. 如果应该参与这项工作，那么在短期，我们应该制定什么样的价格标准和产出标准来实现最大化经济利润或最小化损失呢？
4. 我们如何组织和投资我们的资源（土地、劳动、资本和企业家才能）才能够使我们在市场中保持优于其他公司的地位呢？
 - ①成本领导？
 - ②产品差异化？
 - ③关注市场定位？
 - ④外包、联盟、合并或并购？

⑤国际环境——区域或本国集中还是扩张？

5. 涉及哪些风险？

也许问题2是最基础的管理问题，它关系到一个公司是否应该在它所运作的行业范围内经营。这正是本章“情境”短文中 Bob Burns 和 Global Foods 公司的其他董事会成员所讨论的问题。

注意问题5与公司的风险相关。不确定性或风险性总是出现在商业运营中，尤其是当我们考虑未来会发生什么时，不确定性或风险总是出现在商业经营中。当然，有些事情还是相当确定的。购买钢铁的公司能够得到报价，从而确定将为一吨钢铁支付多少钱。拥有暂时剩余资金的公司进行短期投资，可以确定它将获得的利率。购买美国国库券的投资者也能确定到期他或她能够得到的报酬。

但是，在考虑到未来影响时很少有确定的事情。我们将风险或不确定性定义为未来确定的结果与目前的预期不同的机会或可能性。事实上，我们通常只关心不利的结果。因此我们可以说风险是行动的结果比预期糟糕的可能性。经营中面对的典型风险类型包括：

- ◆ 需求和供给情况的变化
- ◆ 技术改造和竞争的影响
- ◆ 利率和通货膨胀率的变化
- ◆ 国际贸易中汇率的变化
- ◆ 经营国外业务的公司面临的政治风险

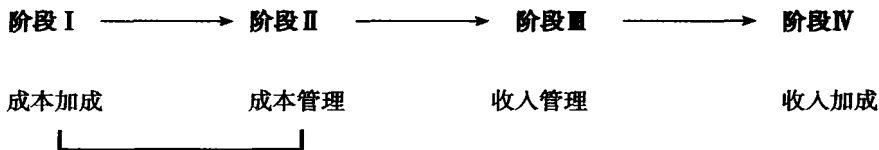
你可能不会在这本书的很多章节里看到风险这一词汇。在一些章节中，我们隐含了这样的假设：需求、产品价格、生产成本以及经营所得经济利润的水平是已知的。但事实上我们知道风险存在于大部分环境中。第5章估计了变量变动产生的影响，这些变量能够决定产品的需求。同时，假设拥有足够的历史数据，第5章还关注在过去经验基础上预测未来。第5章还将探讨不存在历史数据的情况下，估计未来将会发生什么情况时所面临的挑战。我们相信掌握这本书的原理能够帮助现在的和未来的管理者理性地评估和处理公司日常经营中面临的各种各样的风险。

1.2 企业经济学

理解管理经济学的另一种方式是考虑文中这些材料如何与我们所谓的企业经济学（economics of business）相关联。我们这么说的意思是考虑“影响公司能够从所有者投资中获得满意收益率的关键因素。”（参见第2章中关于公司金融目标的讨论，比如投资回报、利润最大化和经济增加值）这些因素中最重要的是竞争、技术和消费者。

在四阶段的变化模型框架下，能够更好地理解变化的经济形势对完善的企业的影响。这个模型如图1—2所示。

阶段I对于IBM、柯达、西尔斯等一些有雄厚实力的热门公司来说，可谓是



不断变化的经济状况

- 竞争
- 技术
- 消费者

图 1—2 变化的四个阶段

“过去的美好时光”。当时这些公司的市场势力允许它们仅通过成本加成的方法就能获得更合适的利润水平，从而获得较高的利润率。紧接着技术、竞争、消费者和市场份额的变化将对其利润率施压，最终迫使它们进入阶段Ⅱ，此时这些公司通过降低成本、裁员、重组和再造工程的方法渡过难关。在美国，这样的状况从 20 世纪 80 年代开始显现，一直延续到 90 年代早期，当时一些顾问，比如迈克尔·汉默大力吹捧“再造工程”在应对这些变化时所展现出的优势。

从 90 年代中期以后，当公司发现持续的关注成本对增加盈利的作用有限时，它们纷纷进入阶段Ⅲ。毕竟，一个公司从减少雇用劳动力或者提高劳动生产率中只能节省很少的资金。因此，在阶段Ⅲ“顶线增长”备受关注。尽管公司可能重申了它们顶线增长的能力，华尔街的分析师仍对它们维持盈利增长模式的能力持怀疑态度。因此阶段Ⅳ成为公司从不断变化的经济状况的影响中全面恢复的必要阶段。

雅芳作为一家知名公司，它经历过了前三个阶段并且正力图在阶段Ⅳ中站稳脚跟。雅芳的阶段Ⅰ一直持续到 20 世纪 70 年代后期。随着越来越多的女性成为全职劳动力，雅芳吹嘘的销售人员（“雅芳小姐”）的影响力开始减弱。到 80 年代，雅芳选择用多元化的策略来应对这种变化，而不是对阶段Ⅱ中降低成本所带来的冲击照单全收。80 年代后期，雅芳甚至面临被安利敌意收购的危险。直到 90 年代初期，雅芳从收购中脱身，以更新生产设备和全球电话中心业务的方式开始了阶段Ⅱ的旅程。1997 年，正当我们开始写这本书的第三版时，雅芳着手进行了一项重大的再造计划，目的是节省数亿美元。由于必须弥补因多元化经营而损失的时间，雅芳直接进入阶段Ⅲ，取代了阶段Ⅱ。90 年代中期开启了进入阶段Ⅲ的新纪元，当时雅芳迅速扩张到新兴市场，比如中国、印度、中欧以及俄罗斯。它也在业务已经发展到相当规模的拉丁美洲地区扩张。在美国和西欧市场，雅芳在营销方面加大投入，以此来提高雅芳产品的形象并使其产品更具有现代化气息。例如，最近“雅芳中心”时尚的特朗普大厦在纽约第五街落成了。

1999 年，雅芳任命了公司的第一位女性首席执行官 Andrea Jung，她带领公司进入阶段Ⅳ。到 2002 年初，股票分析师和媒体似乎都认为她和她的团队已经

在提高增长率和盈利能力方面完成了一份出色的工作。关键行动包括发展零售派发渠道、简化生产线以及关注一些畅销产品。此外，公司推出通过 J. C. Penney 商店销售化妆品的办法，并开始研发面向青少年消费者的产品。注意到网上购物的机会和风险，雅芳力图通过鼓励公司代表建立自己的网络平台来兼顾传统直接销售渠道和“新经济”渠道。最近，雅芳的增长战略已经延伸到通过影星萨尔玛·哈耶克作为代言人来提高品牌形象，全力推进抗衰老面霜和护肤产品生产线的扩展，还开发了一条专门生产针对年龄在 16 到 24 岁之间年轻女性的美容产品的生产线。最新的方案是把这个年龄段的女性作为潜在的销售对象和购买者。^①

最近几年，雅芳在新兴市场的扩张战略一直硕果累累。例如，在中国市场，每年的收入增长在 25% 左右。目前在中国有超过 130 000 个活跃的销售代表。雅芳也在青少年这个已经成熟的市场里扩大了产品供给。^②

那些受消费者、竞争或技术的变化被迫从阶段 I 进入阶段 II，并且不得不改变战略进入阶段 III 与阶段 IV 的知名公司还有很多。在以前的版本里，我们引用了 IBM、柯达和西尔斯这三家更知名而且经历过这些变化的公司作为例子。IBM 在首席执行官 Lou Gerstner 的领导下，基本已经实现了从阶段 II 向阶段 III 的成功跨越，这主要归功于它向服务业的扩张。^③事实上，从 2003 年开始，它的服务业务（包括战略外购、管理和咨询）就已经占总收入的 50% 左右。在 2002 年，IBM 并购了 PWC，目的是进一步提高服务业务盈利能力。

1988 年，西尔斯在一般零售行业中的排名被沃尔玛和凯玛特挤到第三位。在过去的 15 年，西尔斯尝试了很多策略来恢复其优势地位。失去第一的宝座后，它曾试图通过“天天低价”的策略与沃尔玛进行直接竞争。这个策略失败后，1991 年，它试图在女装店（比如“来看西尔斯温柔的一面”）重树地位。2002 年，西尔斯并购了 Lands' End，希望这次并购能够提振公司的店内产品线和网上购物服务。

与此同时，凯玛特也意识到了来自沃尔玛的竞争影响，甚至在 2002 年 1 月，凯玛特创造了零售业历史上最大的破产案。但是在接下来的几年，凯玛特的首席执行官 Eddie Lampert 奇迹般地使公司扭亏为盈。从第 11 章把这个公司的案例删除之后，Eddie Lampert 计划用 110 亿美元收购西尔斯。一些分析师怀疑这样做能否与像沃尔玛、好又多、山姆会员店这样的仓储会员店，以及百思买和家得宝等大型专门的折扣店进行竞争。^④西尔斯今天依然存在而且一直在努力奋斗。2008 年前半年，Lambert 先生声明公司高层将要发生重大变动，包括首席执行

① 详见 2003 年 3 月 28 日 *Fair Disclosure* 报道的雅芳 2003 年战略升级会议报告记录。

② 近期雅芳的数据可以在公司的网站和公开的声明中找到。例如，参见 2007 年 10 月 *Fair Disclosure Wire* 报道的该公司第三季度收入公告。

③ 关于 Gerstner 个人在 IBM 的感受，请参阅 Lou V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance?* Harper Collins, 2002。

④ Sears CEO, "Lands' End CEO-Merger Made in Synergy Heaven?," *CNN Financial News*, May 13, 2002. 了解对西尔斯试图与沃尔玛和“大盒子”商店比如百思买、家得宝竞争的策略步骤的精彩总结，参见 "Sears Roebuck and Co. at Goldman Sachs Retail Conference Final," *Fair Disclosure Wire*, September 9, 2004. 了解凯玛特—西尔斯合并事宜，参见 "Eddie's Master Stroke," *Business Week*, November 29, 2004。

官。西尔斯公司的重大重组计划正在制定中。

为了完成从以化学为基础的胶卷业务进入数码成像时代的过渡，柯达已经努力了不只10年来建立一个清晰的战略。经历了一系列痛苦的裁员（从第二次世界大战后不久的50 000人缩减到目前的15 000人）和一系列不同的战略之后，柯达似乎终于做出了维系生存的必要改变，并将有可能在数码时代兴盛起来。柯达的首席执行官 Daniel Carp 认为成功的战略最重要的是，把从胶卷、纸张和冲洗加工业务中得到的强大现金流投入到数码相机、喷墨纸、网上冲洗加工、报摊和照片快速冲洗店的消费市场中，树立其领导地位。这些现金还要帮助公司参与医学成像和广告印刷行业市场的竞争。

2008年上半年，柯达宣告了一款重要产品的面市，主管们希望这种产品能够推动公司进入一个新的增长阶段。这种产品是一种彩色喷墨打印机，其总资产（特别是墨盒的成本）的成本比竞争者，比如惠普，生产的类似产品降低了近50%。据首席执行官 Antonio Perez（曾任惠普公司的二把手）所说：“从今往后，喷墨市场将焕然一新。我们改变了这个行业的规则，确保了消费者能够支付得起他们打印所需的任何费用。”

变化模型中的四阶段提供了不只一种判断当前商业活动的框架。这个模型也强调了本书中涉及到的各种各样的议题的重要性。例如，在阶段Ⅰ，当公司主导市场时，垄断模型就会很有用。在这个模型里，公司能够运用“ $MR = MC$ 规则”（你将在第8章学习到）来自由地为它们的产品定价。在阶段Ⅱ，公司不得不降低成本来应对时刻变化的竞争、消费者和技术，那么6、7章关于成本和产量的内容以及第8章关于高度竞争市场的内容则成为理解的关键。在阶段Ⅲ，公司试图保持增长而避免业绩下滑，第4、5章为我们提供了关键的信息。这些章节囊括了需求的定性分析与定量分析，这些分析是收入增长的关键。最后，在阶段Ⅳ，公司需要为盈利增长而努力，那么本书中所有的资料都会对此有所帮助。

1.3 重要经济学术语和概念的简要回顾

为了学习和教学的目的，经济学被分为两个宽泛的范畴：微观经济学和宏观经济学。前者关心的是单个市场中的个体消费者和生产者，后者研究的是总的经济状况。微观经济学的议题包括单个市场的供给和需求、特定投入（又称生产要素或资源）和产出的定价、个别商品和服务的生产和成本结构、收入及产出在人口之间的分配。宏观经济学的议题包括国内生产总值的分析（也称为“国民收入分析”）、失业、通货膨胀、财政和货币政策以及国家间的贸易与金融关系。

在管理经济学中，我们经常用到微观经济学。但是，宏观经济学的一些方面也会涉及到，因为公司管理者所做的决策会受他们对于当前和未来宏观经济状况的看法的影响。例如，我们可以想象一下，如果经营资本设备（比如，计算机、机床、卡车、自动化工具）的公司的管理层不能把宏观经济前景考虑在销售预