

1. 企业亟需信息经理

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 是一位作家、教师兼顾问，他所撰写的 29 本专著已被译成 20 多种文字出版。他是致力于非营利管理 (nonprofit management) 的彼得·F·德鲁克基金会的创始人，并为众多的政府机构、公共服务机构和大公司提供咨询。

内容提要

运用计算机收集、整理和处理信息的能力，为工商界人士提供了新的管理手段。数据处理工具可以使管理人员的工作做得更好。这些新的工具使经营、管理的理念都发生了变化。在规划、设计未来的发展战略时，管理人员需要使用信息系统。信息

原发表于《哈佛商业评论》 1995 年 1/2 月号。重印号 95104。

系统比目前广泛使用的、性能单一的工具好得多，后者只能记录过去发生的事件。

许多企业已经从传统的成本会计转为基于活动的成本核算 (activity - based costing)。基于活动的成本核算记录了在产品和劳务形成全过程中发生的成本，并且将几种分析与管理内容综合为一体，包括：价值分析、过程分析、质量管理和成本核算。运用以活动为基础的成本核算方法，可以使以服务 and 知识经济为主要业务的经营者的迅速得到有关的成本信息，并进行收益率控制 (yield control)。

一家公司必须清楚在它的全部价值链中发生的所有成本。当一个产品的最终形成需要几家公司共同合作时，必须有相同的会计系统和可以共享的信息。以成本定价格向以价格定成本转换的趋势，迫使公司必须使用价值链成本核算法 (economic - chain costing)。

企业决策者的工具中主要有四类特殊的信息：基础信息、生产能力信息、竞争能力信息、资源分配信息。由于信息来源如此分散，不同的企业对各类信息的具体需求又有所差别，因此，即使是小公司也需要数据处理专家的帮助。

自三四十年前数据处理工具面世以来，工商界人士不是过高就是过低地估计了信息在组织管理中的重要性。我们，包括我自己，对信息的重要性估计过高，相信计算机可以自动产生“经营模型”，认为这种模型可以做决策，甚至能替代人去管理企业运营。当然，我们也时常低估数据信息的重要性，认为它只不过是能帮助人们将日常管理工作做得更好一点的工具罢了。

现在不再有人谈论信息可以通过经营模型做决策的话题了。到目前为止，我们的数据处理能力甚至还没有达到管理的水平。对于企业来说，使用计算机支持的非常棒的设计软件，至多只能帮助建筑师解决建筑设计中的结构问题。

我们错误地估计了信息的重要性，而且没有意识到，这种新式工具会使它所涉及的工作发生剧烈变化。概念与工具是相互依存、相互影响的一对因素，其中一个因素变化可以影响另外一个因素。我们在本文中所谈的概念，是指企业经营，所谈的工具是指信息。新的工具使我们，或者说，迫使我们对企业经营这个概念产生了新的看法，这就是：

- 企业经营是资源的制造者，或者说，企业经营能够将运作成本转变为收益；
- 企业经营是价值链条中的一环，管理者必须从整体上把握它，以便管理成本；
- 企业经营是创造社会财富的元件；
- 企业经营既是物质环境的产物，又是物质环境的创造者。在这个领域中，所有企业都面临着成功的机会和失败的威胁。

本文将集中探讨企业管理者所需要的、可以产生信息的工具和与之相关的概念。不少这类工具已经产生多时，但其中鲜有专门用于企业经营的。有些已经改变了形式，但就它们目前的形式而言，已经没有多大用处了。我们只能简单地说，某些工具将来肯定会产生很大作用，但需要重新设计。

虽然我们刚刚开始了解如何将信息作为一种工具使用，但还是可以有把握地说，大部分信息系统能够帮助企业家们管理他们的企业。所以，我们需要进一步理解那些关于企业经营（也可以称作重新塑造公司）的概念，这是面对未来的企业管理者必须做的事。

从成本会计管理到收益率控制

会计是企业最传统的信息系统。在运用这种方法进行企业经营管理时，人们已经尽了最大的努力，似乎再也无可施了。事实上，越来越多的企业已经从传统的成本会计法转向基于活动的成本核算，后者代表着一种完全不同的经营概念和绩效测评办法。一般说来，制造业企业尤其需要这种新的成本核算办法。

传统的成本会计法形成于 20 世纪 20 年代，有 70 年的历史了。70 年前，通用汽车公司创立了这一方法。成本会计核算法假定产品的总制造成本是各分别的成本之和，但不考虑有关竞争性和获利性的成本。基于活动的成本核算关注全过程成本，当然包括对这两部分的记录，并使之便于管理。新的成本核算法有一个基本假

定，即假定制造业是一个完整的过程，该过程起始于各种材料、零部件供应及抵达工厂的货场，一直持续到完工产品交给用户以后。在这个过程中，服务成本贯穿始终，包括售后安装，以及客户付款以后发生的各种服务成本。

传统的成本会计法仅核算工作的成本，如加工一件螺丝钉的成本。以经营活动为基础的成本法不仅核算工作时的成本，而且核算不工作的成本，如设备检修停工成本、停工待料成本、发货时的待运成本、次品有疵点时返工刮擦的成本。传统成本会计无法核算的不工作成本，常常等于甚至超过工作成本。因此，基于活动的成本核算不仅能更好地帮助管理者进行成本控制，而且有助于进行过程的绩效控制（result control）。

使用基于活动的成本核算法，有时能将制造业成本降低三成以上。该方法的最大受益者是服务业。目前，成本会计法对大多数制造业企业已不适用。至于服务业企业，如银行、零售商店、医院、学校、报社以及广播电视业，甚至根本没有符合成本会计法核算口径的成本信息。

基于活动的成本核算法可以说明为什么传统的成本会计法不适用于服务行业。传统方法没有任何技术上的问题，只是假设的前提错了。服务业企业不可能像制造业企业那样有大量的单个经营成本。单个经营成本适宜用传统会计方法核算。新成本法假设只有一个成本，即整个系统的成本，并且是固定的成本。按照传统的成本会计法，服务行业中固定成本与变动成本似无显著区别，并且假定人力资本不可以替代实物资本。事实上，

知识型工作中追加的资本投入中，更多的是人力资本，而非实物资本。例如，医院增添一台新的医疗设备后，还要增加 4 人~5 人去使用它。其他的知识型机构也有类似的情况。以经营活动为基础的成本法从一开始就假定，在特定的经营时期内，所有的成本都是固定的，资源不可以相互替代。应用这种方法于服务业，我们终于可以得到成本信息并进行收益率控制。

几十年来，银行一直试图将传统的成本会计法运用于自己的行业，也就是说，用成本会计法去核算单独的业务及服务成本，但始终未能成功。于是他们提出，究竟哪一项活动处于成本和绩效的核心？答案是：服务与客户。任何一个银行的主要业务中，单位客户成本都是固定成本，因此，也只有单位客户收益率（不仅涉及服务量，而且涉及服务种类）决定总成本和盈利性。零售商们，尤其是欧洲的零售商，早已明白了这个道理。他们认为，只要货柜建成，无论装货与否，成本就是固定的。追求特定时期内的收益率最大化时，必须考虑这一点。零售商们将注意力集中到收益率控制上，这使他们得以在较低的销售价格和利润的基础上不断提高盈利能力。

服务业刚刚开始运用新的成本概念。在某些领域，譬如实验室，生产效率几乎无法衡量，只能进行假设和估计。但不出 10 年~15 年，大多数知识型和服务性工作都可以用上值得信赖的工具。新的工具可以帮助他们核算和控制成本，并且将成本和绩效的管理结合起来。

**如果美国的汽车制造商使用
基于活动的成本核算法，他
们就会明白，自己所热衷的
竞争战术其实是无效的**

在服务方面选择适当的成本核算方法，不仅有助于获得正确的成本信息，而且有助于拥有大量的客户群。过去几年中，通用、福特、

克莱斯勒等公司为汽车买主提供了惊人的优惠价格。如果早些运用基于活动的成本核算法，他们就会明白，这些竞争战术其实是完全无效的，这些促销手段花费了三大汽车巨头巨额资金，更糟糕的是，还损失了大量的潜在客户。事实上，三大巨头的市场地位都令人难堪地下降了。可是，运用传统的成本会计法，既看不出单一生意的成本，也看不出负的收益率。传统的成本会计法仅孤立地反映单个制造行为成本，从不反映产品销售折扣对成本的影响。另外，传统成本法不能显示定价决策对于市场份额的影响。

基于经营活动的成本法能够显示所有活动的成本及收益率的变化对经营效果的影响。如果汽车制造商早些采用这种方法，他们就会早些知道折价销售带来的损失有多大。事实上，日本的汽车制造商们早已用上了新的会计方法，尽管新方法还比较初级。在与美国的竞争中，丰田、尼桑和本田等公司比美国人更清楚地知道折价销售的代价，因而能保持不错的利润和市场份额。

从法律虚拟到经济现实

要想成功地立足于全球市场，仅仅了解公司自身的经营成本还不够，还需要了解与产品有关的整个价值链成本，并与处于价值链上的其他厂商合作，共同控制成本，寻求最大收益率。就是说，公司需要从单纯核算自身的经营成本转向核算整个价值链的成本。在这个价值链条中，即使是最大的公司也不过是链条中的一个环节。

在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要

从法律意义上说，公司是为股东、债权人、雇员、征税人而存在的实体。但从经济意义上说，公司只是一个

虚拟（fiction）。30 年前，可口可乐公司不过是一个特许权公司，独立的制瓶商。现在，该公司在美国拥有可口可乐大部分制瓶和灌装业。对这个变化，可乐的消费者并不在意。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要。

企业发展史上曾经多次重复过这样一个故事：一家不知名的小公司起步、发展，几年以后，不费吹灰之力，吃掉了声名卓著的领头企业。对这一现象总可以找到泛泛的解释：该企业制定了高超的发展战略，有超强的技术力量，有绝好的营销术，有跳跃式的生产量。但就具体事件来说，行业的新进入者总是享有巨大的成本优势，他们的经营成本平均低于早期进入者 30%。原因很简单，新进入者了解并努力控制整个价值链成本，

而非自身的经营成本。

丰田公司也许是这方面最好的典型：它了解并且控制它的供货商和销售商的成本，这些供货商、销售商无一不是克雷苏（keiretsu：一种涉及产品经营全过程的价值链或经济联合体——译者注）的成员，通过这个网络，丰田公司可以像管理单一的成本流那样管理汽车制造、销售、维修服务成本，使成本降至最低，把收益提到最高。

管理经济成本流（economic cost stream）不是日本人的发明，而是美国人的发明。该做法起始于通用汽车公司的缔造者威廉·杜兰特。早在 1908 年，杜兰特就开始购买小的、但经营十分成功的汽车制造公司，如别克（Buick）、奥兹莫贝尔（Oldsmobile）、凯迪拉克（Cadillac）、雪佛莱（Chevrolet），将它们并入通用汽车公司。1916 年，杜兰特建立了一家叫做联合汽车公司的子公司，专门收购经营成功的、小规模的汽车零配件制造公司。它的第一次收购行动中，就包括德尔科（Delco），那是一家持有查理斯·凯特林关于汽车自动发动专利权的制造公司。

杜兰特一共购买了 20 家零配件供应公司。1919 年，就在杜兰特从通用公司执行总裁位置上退下来的前一年，又收购了费歇尔·博迪（Fisher Body）公司。这是经他之手的最后一次收购。可以说，从一开始，杜兰特就审慎地将零配件制造商、组装商组合进一个新的汽车制造业模式中。这样一来，杜兰特管理整个汽车的成本就像管理单一成本流一样方便了。其实，杜兰特才是克雷苏的发明者。

然而，从 1950 至 1960 年期间，杜兰特的克雷苏对通用汽车来说显得不那么重要了。一是因为汽车联合体的运作模式使通用汽车零部件的人力成本远远高于联合体之外的竞争对手；二是一些外部客户，同时也是公司的竞争对手一个个消失了，如派克公司和斯都得贝克公司。两公司均是通用公司零部件的主要买主，订货量约占其产出量的一半；同时，两公司也是通用的竞争对手，尤其是斯都得贝克公司。总之，以上两个原因使通用公司逐步放弃了对主要供货商的成本与质量控制。但无论如何，至少有 40 年或更多的时间，通用汽车公司的全系统成本核算为它赢得了无与伦比的成本优势，使它足以击败大多数优秀的竞争对手，包括斯都得贝克公司。

西尔斯 - 罗巴克公司 (Sears, Roebuck and Company) 是最早模仿杜兰特模式的公司。20 世纪 20 年代，该公司与它的供货商们订立了苛刻的长期合约，这使西尔斯可以像设计自己的产品一样与供货商协商，并且掌握、管理整个成本流。西尔斯因此获得了几十年的竞争优势。

在 20 世纪 30 年代早期，总部建在伦敦的马克斯 - 司潘斯尔 (Marks & Spencer) 百货公司就开始仿照西尔斯的方法，并取得成效。20 年后，以丰田公司为首的日本公司认真研究和采用了西尔斯、马克斯的方法。进入 80 年代，沃尔玛连锁店 (Wal-Mart Stores) 采用了该方法，它们允许供货商将存货置于连锁店的货架上，以降低供货商的仓储成本。运用这一方法，该店的实际成本仅相当于传统零售业的 $1/3$ 。

当西尔斯公司转向以价格确定成本时，几乎没有谁肯效仿它。但现在，这已成为人所共知的规则

但是，以上所举的公司例证毕竟还是少数。尽管自阿尔弗雷德·马歇尔于 1890 年发表对全部价值链核算成本的观点以来，经济学家

们已经知道该观点的重要性，但大多数经营者们依然把它看作是一种抽象的理论。不过，对经济成本链进行管理必将成为一种趋势。在杰姆司·沃麦克和丹尼尔·琼斯题为《从跃进式生产到跃进式企业》（《哈佛商业评论》，1994 年 3/4 月号）的文章中，一再强调企业管理人员在进行组织和管理时，不仅要针对成本链，而且要针对其他一切事情，特别要包括公司的发展战略和产品计划；就是说需要将所有的经营活动作为一个整体进行管理，无需考虑公司间的法律界限。

推动公司进行价值链成本核算的这股强大力量，同样在推动以成本确定价格转向以价格确定成本。在传统上，西方的公司总是从成本出发，在成本的基础上加上一定的利润来确定价格，这就是以成本确定价格。西尔斯公司和马克斯公司很早以前就改变了做法，它们以价格确定成本。这里所谓的价格，是指客户愿意支付的价格。在价格确定的基础上，再确定可承受的成本。直到不久以前，实行以价格确定成本的公司依然是少数，而现在，这种做法已成为公认的准则。日本人首先将此方法运用于出口。目前，美国、日本、欧洲等类似于沃尔玛这样的折价销售商们，均采用了以价格定成本法。这一方法为克莱斯勒新的运作模式取得成功奠定了基础，

也使通用汽车公司继续保持成功的光环。但请切记，只有在公司能够了解并且管理价值链的全部成本时，它才可能成功地实现以价格确定成本。

同样的道理也适用于联合企业、合资企业等在经济结构上存在合伙而非控制关系的组织。这类实体——而非传统模式的、由一个母公司全资控制几个子公司的实体，正在成为全球经济中的主要增长模式。

然而，对于大多数企业来说，推行价值链成本核算依旧是件痛苦的事，因为这样做需要所有位于价值链上的公司均采用相匹配的会计系统。而现实中，每家公司都有自己的会计方法，并且都有坚持下去的理由。可是，价值链成本核算需要公司间共享信息，甚至同一公司内部也要求共享信息。尽管存在这些困难，企业还是能够找到实行价值链成本核算的方法。例如，普罗特－盖贝尔公司（Procter & Gamble）便采用了沃尔玛创建的、与供应商保持紧密联系的模式，与 300 家可以在全球销售本公司产品的大型零售商共享信息，进行价值链管理。

看来，无论有多大的障碍，价值链成本核算法肯定会被广泛使用。否则，即便是最有效益的公司，也会备受成本提高的折磨。

用于创造财富的信息

人们向企业投资的目的，是期望它创造财富，而不是控制成本。但这个明显的事实并没有在传统的绩效测

评办法中反映出来。会计专业一年级新生所知道的就是：平衡表描述了企业流动性价值，它给投资人提供最糟的信息。但是，企业并不是为流动性而存在的，管理企业是为了使它创造财富。为此，企业需要能使经理人员制定正确决策的信息。有四种特殊的信息必不可少，即基础信息、生产效率信息、竞争能力信息和稀缺资源的分配信息。这四者构成了经理人员管理企业日常业务的工具箱。

基础信息

企业只有在收益大于资本成本时才创造财富，否则就是毁坏财富

最古老和最广泛使用的管理工具就是现金流和流动性。普遍使用的测评指标有：存货周转率，例如汽车制造商

那里的汽车存货和销售额的比率、利息倍数、六个月以上应收账款周转率、总应收账款周转率等。这些指标都是最基本的，就像医生诊断病人时必须检查体重、脉搏、体温、血压和尿一样。如果这一切看起来都正常，医生就不必多问了；如果不正常，就说明有问题，需要做进一步的诊治。正因为如此，这些测评指标被称作基础性信息。

生产效率信息

企业的第二套管理信息是关键资源的生产率。其中，自第二次世界大战以来就一直使用的最古老的办法，是衡量人力资本的生产率。人们正在寻找衡量知识

型和服务性工作生产率的办法，但到目前为止，使用的办法依然十分原始。不过，衡量工作人员的劳动生产率时对白领和蓝领不加区分，显然是不妥的，这样无助于提供正确的生产率信息。我们需要的是全要素生产率信息。

这就是为什么经济价值增值分析（economic value-added analysis）如此流行的原因。经济价值增值的概念基于一个我们早已熟知的东西：利润。用于股本投资的钱实际上不是利润。在企业的收益高于它的资本成本以前，一直是亏损经营。企业是否纳税，并非是判断盈利与否的标准。在经营亏损的情况下，企业贡献给社会的财富少于社会给予企业的资源。只有企业报告的利润超过资本成本时，它才可以补偿成本。否则，企业不是创造财富，而是破坏财富。如果用这个标准衡量，自第二次世界大战以来，只有很少的美国企业一直是盈利的。

通过衡量价值对所有的成本包括资本成本的增值程度，经济价值增值法可以有效地度量全要素生产率。该方法本身不会告诉我们为什么有些生产或服务能有价值增值，而有些不能，但它的确能帮助人们发现想知道的问题，以便确定是否需要采取治疗措施。而且，该方法能够进一步告知人们，哪种产品、劳务以及哪个经营环节或经营活动能够产生异常高的价值。于是我们可以自问：哪些经验是值得汲取的成功经验？

在衡量公司生产率信息的各种方法中，有一种叫做基准法的最新方法。该方法将某企业的绩效与行业最好的或比较好的公司相比较，并且假定，一个组织可以做好的，其他的组织也能做好，而且能像行业的龙头企业

一样好。而争取最好，恰恰是企业保持竞争力的前提条件。总的来说，经济价值增值法和基准法都是衡量和管理企业全要素生产率的较好方法。

竞争能力信息

第三套工具是竞争能力信息。自从 C. K. 普拉哈拉德与盖利·哈墨尔那篇开拓性的“公司核心竞争力”（《哈佛商业评论》1990年5/6月号）一文发表以来，我们已经知道，所谓公司的核心竞争力，就是指能做别人根本不能做的事，能在逆境中求得生存和发展，能将市场、客户的价值与制造商、供应商融为一体的特殊能力。

有这样一些例子：日本人有将电子元件微型化的特殊能力，该能力起源于日本人将风景画微缩到一个漆木小盒子上的传统工艺，这个传统有300年历史了。日本人还有把动物园中所有的动物画像雕刻到一个小钮扣上的本事，小钮扣可用来固定挂在腰带上的盒子。通用汽车公司有独特的成功进行企业购并运作长达80年的能力。马克斯公司能别出心裁地设计包装精巧的美味盒饭，而且能适合中产阶级的购买水平。但是，人们如何识别企业已经具备的核心竞争力或在行业中居于领导地位的能力？如何判断核心竞争力正在加强或正在削弱？如何辨别这种竞争力是恰当的或需要做一些修正？

到目前为止，讨论核心竞争力似乎是在谈论奇闻轶事，但确有相当数量中等规模的专业化企业开发出了测评、管理核心竞争力的方法，如瑞典的一家制药商和美国的一家专用工具商。根据他们的方法，首先要仔细记

录自己的和竞争对手的绩效，特别要留心在本来可以做得不错的领域中一些异乎寻常的成功与失败。成功展示了市场给予的评价和回报，明确了竞争优势所在；失败则指出了两个问题——或者市场需求发生了变化，或者企业的竞争力削弱了。

以上分析使我们可以初步识别机会。例如，美国一家工具制造商通过认真地琢磨一项出乎意外的成功经验，发现日本的小型机械用品商店十分倾心于它的高技术、高价位工具，即使这些工具并非特意为他们设计和推销的也是如此。于是，这家工具制造商找到了一种新的核心竞争力：日本人喜爱自己的产品是因为它们经久耐用并且易于修理，虽然工艺技术十分复杂。意识到这一点后，该公司更精心地设计、改进产品，很快便在美国和欧洲赢得了小工厂和小型机械用品商店的大部分市场，进而又打入了大工厂和大型机械用品的市场。

对不同的组织来说，核心竞争力有所不同。可以这样说，核心竞争力是一个组织的个性的一部分。但每个组织，无论它是否是企业，都需要核心竞争力，也就是创新力。每一个组织，不仅仅是企业，都需要核心竞争力，也就是创新力

每个组织都需要某种记录和评价创新绩效的方法。但开始时不仅要记录企业自己的绩效，还要记录所在领域中所有企业在特定时期内的创新绩效看一看这些创新中哪些成功了，有多少是属于自己的？自己的创新是否符合企业的客观条件？是否顺应市场的发展方向？是否有助于扩大自己的市场份额？是否有足够的实力支

付研究经费？成功的创新是否在该领域中最有发展前景？自己失掉了多少真正重要的创新机会？为什么会失掉？是因为没有发现，还是自己搞坏了？将创新成果转化为商业产品时自己做得如何，等等。人们公认，重要的是找出评价的方法而不是进行评价。因为这样能提出正确的问题，而不是回答问题。

资源分配信息

在企业创造财富的过程中，用于日常业务管理的最后一项内容是资源分配信息，它涉及到稀缺资源（实物资本与人力资本）的配置。无论企业的信息管理如何，这两类资源都要转化为生产、经营行为。这些资源对企业经营好与坏起决定性的作用。

早在 70 年以前，通用汽车公司开发了第一个系统的实物资本配置程序。如今，几乎每家企业都有自己的实物资本配置程序，但没有几家用得恰到好处。公司一般使用投资收益率、投资回收期、现金流、净现值等指标衡量计划的资本配置效果。但自从 20 世纪 30 年代以来，人们发现，这几个指标单独使用时，哪一个都不管用。要正确评价投资项目，必须同时使用上述四个指标。60 年以前，这项工作需要大量的人工处理数据，而现在，一台手提计算机几分钟内就可以解决问题。60 年来人们已经知道，企业管理者不能孤立地考察投资项目收益情况，还需要考察风险，即选择风险与收益都最适当的投资项目。为此，需要设计几种实物资本配置方案以供选择。这方面有很多企业做得不够。更严重的是，大多数实物资本配置程序中忽略了两个至关重要的