

图书在版编目(CIP)数据

没有重量的财富 轱辘) 安德里森等著 汪成等译 援
南京 江苏人民出版社, 1999.10

陳昇—圓源—國語—載

I 歐援 II 安援 III 歐形固定資產—研究 IV 歐定源

中国版本图书馆 悦读数据核字()第 号

宰漢梁簡幸漢書云：昔世祖阿蘭大將軍，葬云：卿卿卿卿，卿卿卿卿，卿卿卿卿。

悅觀園

悦景园 著 袁国章 著 规则 本 建 出 则 案 建 ④ 园 民 号 遭 普 第 号 号 号

[illegible]

粵省通志

江苏省版权局著作权合同登记 图字 第 号

书 名 没有重量的财富

著者 [荷]丹尼尔·安德里森 勒内·蒂森

译者 王成 宋炳颖 沈妙颖

责任编辑 张惠玲 何娅

责任监制 王列丹

出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 159 号) 圆国图

网 址 <http://www.163.com>

深表钦佩曾建刚曾建强

经 销 江苏省新华书店

印 刷 者 丹阳教育印刷厂

开 本 苑 苑 伊 苑 圆 毫 米 另 附 圆

印 张 远 近 插 页 圆

字 数 员近千字

版 次 2014年 1月第 1版 2014年 1月第 1次印刷

标准书号 隣 昇 苑 原 園 源 原 園 藝 園 原 載 藝 邊 園

定 价 另 議

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

没有重量的财富

无形资产的评估与运营

江苏人民出版社

关于作者

勒内·蒂森 (荷兰阿姆斯特丹大学)

毕马威(中国)知识管理咨询机构的常务董事, 阿姆斯特丹大学的商业管理兼职教授。作为国际性的咨询专家和研究者, 他专门为公司决策层提供知识管理、组织结构和人力资源管理的咨询服务。在加入 运通以前, 勒内·蒂森在荷兰工业企业、政府机构以及国外企业中担任过一系列高级管理人员和高级经理人的职务。

丹尼尔·安德里森 (荷兰阿姆斯特丹大学)

毕马威(中国)知识管理咨询机构的高级经理人。他为知识管理部门、知识组织以及知识系统领域中的多家国际性公司的管理提供过咨询服务。他曾做过 15 年多的商业顾问, 被公认为无形资产评估、战略发展、实施政策模拟操作以及管理游戏领域的专家。

丹尼尔·安德里森在阿姆斯特丹的 阿姆斯特丹大学获得了管理科学和社会科学研究的学士学位, 目前正在 阿姆斯特丹大学的荷兰商学院进行有关知识价值评估的博士论文研究。

致 谢

我们要对在我们创造无形资产价值评估的新方法的过程中给予我们大力帮助的英雄·范吉斯伯根(荷兰莱顿大学会计学教授)、简·布洛姆(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)博士和马蒂内·弗里吉林克(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)表示特别的感谢,特别是马蒂内对我们将一般商业观念和现在的会计准则及其本质联系起来的工作给予了极大的帮助。感谢乔纳森·埃利斯(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)竭力做到全面准确地理解那些会计系统中的难点,并把那些概念准确地表述出来。感谢西曼·乔吉迪杰克(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)认真详尽的研究工作,以及寻找各种事例的不懈努力。我们还要感谢我们的同事史蒂文·奥尔绍夫(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)、亨尼·博思(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)和塔科·范萨默润(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授),他们帮助我们为马蒂内·范德兹万公司建立了新的战略。我们向荷兰经济事务部的阿里·范德兹万(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)和米拉·斯托尔特里普(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)为我们提供了检验和实践的机会表示感谢。也感谢我们的客户帮助我们试验了新的方法。感谢荷兰毕马威的董事基思·范蒂尔伯格(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)给予我们的大力支持以及完善我们自己想法的充分自由。最后还要感谢金融时报出版集团马蒂内·范德兹万出版社的安杰拉·刘易斯(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)对我们的鼓励和理查德·斯塔格(荷兰阿姆斯特丹大学会计学教授)对我们的信任。

请访问我们的网站: <http://www.elsevier.com/locate/bsbs>

勒内·蒂森教授
丹尼尔·安德里森

目 录

前 言	员
第一章 隐藏魔法	员
五类无形资产	猿
是什么带来了变化	圆
我们评估公司价值的方法取决于无形资产	员
公司现有的价值衡量体系忽视了无形资产	源
第二章 应付挑战	怨
从过去到现在,或从现在到未来	圆
创造透明度	圆
测量还是评估	圆
测量方法	圆
评估方法	獠
新经济需要新方法	獠
调查未来而不是计划过去	獠
第三章 检验你的核心竞争力	源
使命描述的重要性	源
使命描述对企业至关重要	源
从使命描述到关键质量	源
找出核心竞争力	愿
有贡献的元素	远
从各种不同的抽象水平来定义核心竞争力	缘
衡量你的知识	苑

第四章 评估你的实力	远
核心竞争力 理论抑或实践?	远
马基雅维利主义足够强大吗?	远
马基雅维利主义有足够的竞争力吗?	远
马基雅维利主义的潜力在哪里?	远
马基雅维利主义的持续力有多强?	远
马基雅维利主义是一个健康的组织吗?	远
马基雅维利主义的机会在哪里?	远
第五章 测量你的价值	远
一只下金蛋的鹅	远
评估增值力和竞争力	远
计算潜力、持续力和健康力	远
无形资产的价值	远
了解核心能力的价值只是管理它们的第一步	远
你下一个伟大的创意决定着无形资产的价值	远
核心能力的优势点是它们的一个价值量度	远
第六章 开拓你的潜力	远
无形资产需要战略性的管理	远
渐进的和激进的革新	远
通向成功的三步	远
解决 马基雅维利主义所面临的难题	远
做什么、怎样做、对谁做的方法	远
跳出框框	远
你准备好突破原有的教条吗?	远
谁是消费者	远
一串购买者	远
在他们自己的世界里真的存在难题吗?	远

考虑配套服务	猿愿
被情感所左右	猿园
把情致加入到产品中,把功能加入到情致中	猿员
汤姆做决定的时刻	猿猿
整合既有的和新获得的竞争能力	猿源
要不要申请专利	猿缘
搜寻潜在的专利可能性	猿远
怎样处置印刷和剪裁部门	猿愿
出售还是外包一项能力	猿怨
在竞争中保护你的竞争能力	猿园
留住公司中的人才	猿猿
分享知识,留住人才	猿远
第七章 财务报告的未来	猿怨
年度财务报告还有作用吗?	猿猿
在知识经济时代无形资产是关键的资本	猿源
规则制订者试图避免独裁行为	猿愿
会计师受法律约束	猿怨
开始管理和衡量你的无形资产	猿园
给股东们需要的信息	猿员
如果你得到了它,就炫耀它吧!	猿猿
跟随领导者	猿源
附录 价值探索者的工具	猿远
如何使用这套工具	猿远
阶段一 检验你的核心竞争力	猿苑
阶段二 评估你的实力	猿远
阶段三 衡量你的价值	猿园

前 言

《没有重量的财富》一书的作者真是值得热烈祝贺，因为他们强调了长期以来在会计学领域被忽视的无形资产问题。探究这个问题的迫切性与人们至今在这方面所做的努力之间，差距之大真是令人吃惊。完整的信息对于有效的资本分配而言是最基本的，而有效的资本分配对于公司长期稳定的增长来说又是最根本的。没有相应地对价值创造者进行评估，领导层就无法作出最益于经济增长的决策。

举个简单的例子来说吧：如今世界各地人们每天都在购买手机。消费者购买的是什么呢？会计学模型告诉我们：他们买的是配件及其装配，但事实并不是那么回事。一部手机的配件是砂石中提炼出的硅、铜线和塑胶，人们购买手机并不是为了一个硅、铜和塑胶的组装形式，他们花钱购买的是包含在手机及其生产过程中的知识含量，是研发、设计和生产过程、工艺水平和软件。投资者们如果想知道在两个手机生产者中哪一个会更为成功，他们不会将考察重点放在对硅、铜和塑胶的使用程度上，而是会放在公司产品的设计及特点、产品改进的程度、市场营销的技巧、品牌以及研发的过程上。这些都是无形资产，但我们现在的会计模型却没有很好地反映出它们的价值。

公司账面价值和资本市场上的股票价值间存在的巨大差异需

要某种价值弥补这种差距,管理者们和投资者们一样需要能够反映重要价值的数据,但这个问题并没有引起人们充分的关注,我们也在怀疑这是什么原因造成的。

一种可能的原因是 对国际间通用的会计标准的重视阻碍了人们对会计标准的改进。人们总是想像各国都应使用一个统一的会计标准。一些相当显赫的机构,诸如世界银行、国际货币基金组织(国际货币基金组织),已经落后于时代的步伐了。对会计标准进行改进是一个确实需要解决的问题。在某种情况下,国际间会计标准的统一性的确对会计质量大有帮助,但另一方面,针对公司新的产值来源对会计核算作出调整也同样不容忽视。

另一个可能的解释是 在经济繁荣的时代中改革的支持者比在经济短缺时代中少得多,因为当人们感到问题的确存在或者问题已经相当明显的时候,才会有更多的人致力于寻找一种解决办法。举个例子来说,在股市行情看涨的情况下,无论会计制度改变与否,投资者所获得的收益远高于预期,即使会计制度中存在问题,他们又何必需要改革呢?许多股票市场的迅速上升使许多没有提供高质量信息的会计制度看上去也是很完善的。

还有一种解释就是决策者还没有显出对改革的兴趣。在美国就是这样。证券交易委员会(SEC)的工作重点是严格执行旧的会计模式,但我不清楚世界上其他国家决策者是否也是如此。

总而言之,这种没有得到关注的原因并不像其潜在的后果那么严重,潜在后果的严重性急切需要对这个问题给予足够的关注。股价与从可靠的相关披露中得出的预期价值之间的差异越大,资本市场的有效程度就越低;管理者对价值来源的论断与真正价值来源之间的差异越大,他们制定的战略的可行性就越低。如果我们这个经济快速增长的阶段仍将继续,更少地徘徊在经济低迷时期,那么我们就需要可靠的相关信息来说明公司中是什么创造了

价值。

我们需要类似这样的实用性研究,也希望它能激发出新的观点。监管者需要重新调整他们的结构,规则制定者需要改变他们的重点,公司经理需要重新评估公司的价值驱动因素,投资者需要在改进后的公司财务报表中,看到存在于公司管理中的有效价值驱动因素,以做出正确的长期投资决策。

罗伯特·运埃利奥特(砸建刺云新运家戴
美国注册会计师协会主席
毕马威(运耐 继孕主席助理,高级合伙人
于美国纽约

第一章 隐藏的魔法

当史蒂文·斯皮尔伯格(杂牌社杂牌社)、杰弗里·卡茨伯格(杂牌社杂牌社)和大卫·格芬(杂牌社杂牌社)开办杂牌梦幻工厂的时候,公司宣布拥有 1 亿美元的资产,股票市值 1 亿美元。当微软推出 杂牌之后,公司市值由 1 亿美元猛增到 10 亿美元,其价值远远超过了克莱斯勒和波音公司;网景这个价值 100 万美元却仅仅拥有 100 名雇员的公司,在上市第一天市值就达到 1 亿美元。在纽约证券交易所挂牌交易的所有公司其平均价值都高于其账面价值的 10 倍,而与信息产业领域相关的公司其平均市值比他们账面价值的 100 倍还要高。

对于账面价值和市场价值之间如此悬殊的差距,我们应做何解释呢?这也是一个越来越困扰所有公司管理者的问题。但作为管理者来讲,一个更为重要的问题是如何确定公司的真正价值,而不是被动地任由市场来决定它的价值。

汤姆·霍夫曼最近被任命为 杂牌公司的首席执行官(杂牌),在玩具市场上这是一家根基很好的成熟企业。他从他的岳父威廉·甘布尔——该公司的创始人的儿子手中把公司接管过来。公司表面上看起来是一个稳定的组织,拥有很好或者可以说是非常好的财务业绩,它还拥有最先进的生产设备和工厂,而且其

产品在市场上相当畅销。最初，马塞洛·吉列公司专门生产拼图游戏，后来渐渐涉足公司所谓的‘智力娱乐游戏’的其他领域，如棋类游戏、纵横填字字谜等，最近又推出了计算机游戏。就表面而言，汤姆没有什么值得担心的，但实际上他总是很不安，他所关注的不是企业的有形资产而是企业的无形资产。

下面是引起他关注的三个方面：

- ◆ 威廉·甘布尔在公司任职的时候，建立了一个联系着出版界和零售分支机构的稳定的关系网。正是由于这些联系，使他总是能成功地将新产品在玩具店和书店最显眼的架子上展出。汤姆正在考虑如果没有这个关系网，公司该如何管理？
- ◆ 威廉·甘布尔在公司职员中是个很有威信的重要人物。他知道在公司中将会发生什么，他也总是乐于听取每一个职员的意见，懂得如何激励员工以使他们达到更好的业绩。如果威廉·甘布尔退休了，公司的企业文化会发生改变吗？
- ◆ 计算机的迅速发展引起了游戏的变化。很明显，传统的棋类游戏已经向计算机类游戏转变。公司有足够的知识和技术在这个新领域中取得成功吗？财务方面会发生什么变化？如果公司想成为这一领域的领头羊，就需要大量的投资，但现在是筹资开办公司的恰当时机吗？如果汤姆决定做这些话，他应该采取什么措施从最好的角度来切入这个行业呢？

你看了这个例子之后，就可以很好地了解汤姆所面临的问题，这些问题不是围绕着有形资产，而是涉及到公司的无形资产：比如网络、有号召力的领导能力、企业文化、技能、竞争能力、品牌等等。

现在，公司的无形资产是公司成功的关键，而且比以往任何时候都更为重要。我们通过‘无形资产’想说明什么呢？这个领域中的术语可能非常难懂，一些人在提到无形资产的时候往往不愿使

用‘资产’这个词,因为它会使人们联想到‘资产’在会计上的含义:一些可辨别、可控制、可以明显与公司商誉区分开的东西。这里我们将会互换着使用无形财产和无形资产这两个词,因为我们认为的‘资产’可以表示资源或者生产方式。

五类无形资产

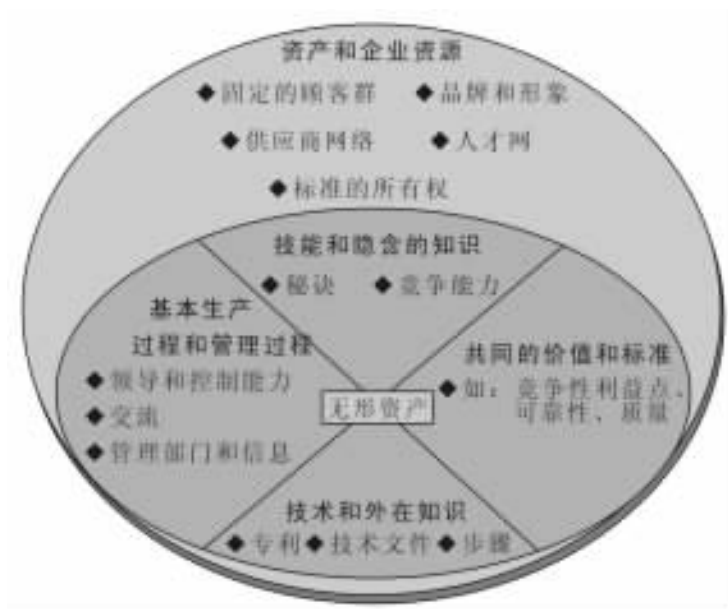


图 员 猿 五类无形资产

技能和隐含的知识

在以‘有今天没有明天’著称的娱乐圈里,流行歌手戴维·鲍伊(David Bowie)保持了他在歌坛上的地位将近猿园年,当然这其中多

半应归功于他的音乐技能,但与他时代脉搏的深刻把握是分不开的。从《链状星尘》到《白马王子》,他所经历的转变表明了他可以根据市场口味的变化重新塑造形象,而这被证明是具有市场价值的。他是娱乐界发行个人债券的第一人,拥有债券所有权的投资者不仅可以享有歌手过去作品的版权收入,还有可能从歌手未来现场演唱会中获得收益。投资者显然认为这是一个不错的交易;整个债券发行在一小时之内共筹资 1 亿美元。

盛世(Perich)这个在世界上处于领先地位的广告代理公司的股东们,很清醒地认识到技能和隐含知识是属于个人的,而不是公司的资产。在 1989 年 5 月,公司的奠基者现任首席执行官莫里斯·萨奇(Morris Sack)的傲慢鲁莽行为惹恼了机构投资者,他们以持久战的方式迫使董事会解雇他。为了抵制这种行为,一些公司的高级经理人辞职,随之而来的是一些大股东的叛变——第一个是马尔斯(Marsh),接着是布里蒂西·艾尔威斯(Brittisi Elwes)。投资者认为这仅是一件令人扫兴的事情,因为它对资产负债表几乎没有任何影响。但却产生了事与愿违的结果:公司在纽约证券交易所上市的股票从 18 美元骤降至 9 美元。公司的股东认为他们对公司拥有所有权,结果却表明他们只拥有公司的一半资产,而另一半体现在莫里斯·萨奇所代表的人力资本上。

共同的价值和标准

许多公司获得成功是因为他们的雇员可以享有共同的价值和标准。在微软,强大的企业文化使雇员与公司紧密地结合在一起,由于雇员在公司里拥有股份,许多已经成为百万富翁的秘书仍然每天早上到公司来上班。

相反,通用汽车公司就从没有这样公开的、共享的价值和标准,事实上,直到现在公司内部也将重点主要集中在财务信息和可

以提供任何新价值的人物个性上。一个能力很强的产品部经理会使市场能够接受新的车型,即使市场研究结果显示的并非如此。许多观察家认为这就是通用汽车作为汽车设计者和制造商不能调动其全部潜力的一个根本原因。现任首席执行官杰克·史密斯有能力改变这种企业文化,但成功与否将取决于运营和质量信息。

耐克公司的许多资深经理人都花上一些时间来讲那个著名的‘公司营火’的故事,他们认为使雇员为公司创造美好未来的最好方法是让他们记住公司的过去。人们所讲的故事并不是一个出众的企业财务控制计划,而是一些教人怎样更好地完成一件事情的故事。故事谈到了把事情做好、信守承诺、帮助运动员达到他们的目标等等。1984年,耐克公司开展了它的‘讲述公司故事活动’,该活动当时仅需一个小时的时间。如今,新员工熟悉环境需要两天时间,仍然以耐克的传统故事为开始。

奈基公司是一家有着强烈的企业文化的公司,这就是它能够迅速成长的原因所在。它现有的客户中有许多像福特、洛克希德马丁、悦来曼哈顿银行和凯洛格这样的世界五百强中的巨头。奈基在组建自己公司之前在韵来曼工作,这是一家以极富竞争性的销售手段而著称的公司,以致有时他们积极主动的销售方式会惹恼一些顾客。奈基运用了不同的战略:客户关系对于公司相当重要,推销员工资的来源都是以客户评价为基础的,而不是以定额加业绩提成为基础的;用客户名称来命名会议室的做法更加强化了客户的重要性,这也就是为什么我们有时会听到奈基的员工说:“一会儿凯洛格见!”

技术和明确清楚的知识

许多公司的基础立足于强调机械技术的工业经济时代,在步入知识经济时代之后,工作重点将转向数字技术和明确清楚的知

识积累,比如存储在数据、程序和技术文件中的知识。

越来越多的公司试图通过积极主动的方式来管理、开发和利用这些知识,将这些智力资本转变成独一无二的利润增长点,这种能力是成功的关键因素。这一点被道氏化学公司(阅读悦读)所证实,道氏通过这些年来获得的专利技术创造了稳定的收益。同样,蒙特尔(阅读悦读)也已经能开发利用专利技术了,这部分的收入是其利润的一个重要来源。飞利浦皇家电器公司是一家在创新和研发上具有悠久历史的公司,它创造了 远万多项发明,申请了 员万多项专利,现在许多这些产品仍在为公司创造收入。

基本生产流程和管理流程

在公司的基本生产流程中可以发现相当可观的知识含量。企业资源计划(ERP)要求大量运用智力资本,并越来越多地应用于知识含量高的企业之中。

管理流程在创造重视知识的企业文化中也是相当重要的。超级市场巨头由于其信任、公开和分权的企业文化使得它已经扩展到世界范围,但其他一些跨国公司却常常为那些官僚机构体系而苦恼,这种官僚机构不利于他们迅速积极地作出决策。在飞利浦电器公司,使用以前那种复杂的矩阵组织结构——国内组织和产品部门共担责任,经常难以形成统一的意见和决策——这就是一个拖延时间的管理流程。在荷兰皇家壳牌石油公司(阅读悦读)这个跨国公司中,最近的一个内部研究表明,处理过期油井钻探设备的 月事故事件就主要是由于公司内部存在着过多的官僚机构和集权化现象而造成的。

这些发现都进一步强调了最近的研究成果:公司不规范的主要原因可以从公司总部的管理方式中找到。

然而,如果一概地把形势说得太坏也是错误的,许多公司都在

全力以赴地改进现有情况。举例来说,麦当劳已经推出了世界各地统一质量标准的举措,这也引入了允许员工花大量时间构思新创意和进行大量革新新措施。

资产和企业资源

也许,无形资产的广义范围可以涉及到像品牌、供应商网络、人才和标准的所有权这些重要的东西。

品牌和形象,这是公司能够拥有的最有价值的两个资产。现在许多最成功的企业都拥有一个强大的品牌声誉,一种通过全心致力于树立品牌形象的长期战略而树立起来的形象。像可口可乐、哈利·戴维森、麦当劳、古奇、雀巢、联合利华、英特尔和雅虎这些名字都是在其各自领域内被认为是处于市场领先地位的企业。有一些企业的品牌与其产品的名称常常是一致的,如可口可乐,有一些企业作为市场占有者而建立了自己的声誉,如麦当劳、雅虎;还有一些企业的品牌与其产品质量是一致的,如古奇、联合利华;其他的品牌则是处于新技术的尖端领域,如英特尔,它通过在市场上推出新一代的芯片持续地打败竞争对手而建立起自己的声誉,因此他们主动地淘汰他们现有的芯片。他们的竞争对手被迫进入追随领先者的处境,但却永远不能达到英特尔账面上的利润和市场份额。人们购买哈利·戴维森并不仅仅是购买一辆摩托车,而是购买了一种包括着装、装饰在内的生活方式。就像戴维和迈耶在《模糊不清》(月)一书中写的:“哈利的边际利润比其许多竞争对手都要高,它所获得的溢价收入是其在交易中带来的感性价值,当然它也要用感性来回报顾客。购买哈利的顾客的忠诚度和他们对拥有哈利的自豪感真是很了不起,有多少其他的产品能够像它一样激发那些小伙子们购买这些引人注目的装饰品呢?”

然而一个强大的品牌并不能在所有的情况下都为产品提供全