A

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% 的收购公司没有收回收购成本或者盈利(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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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	对战略相互依赖性的需要：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对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 (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，采购成本是直接与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)。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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。

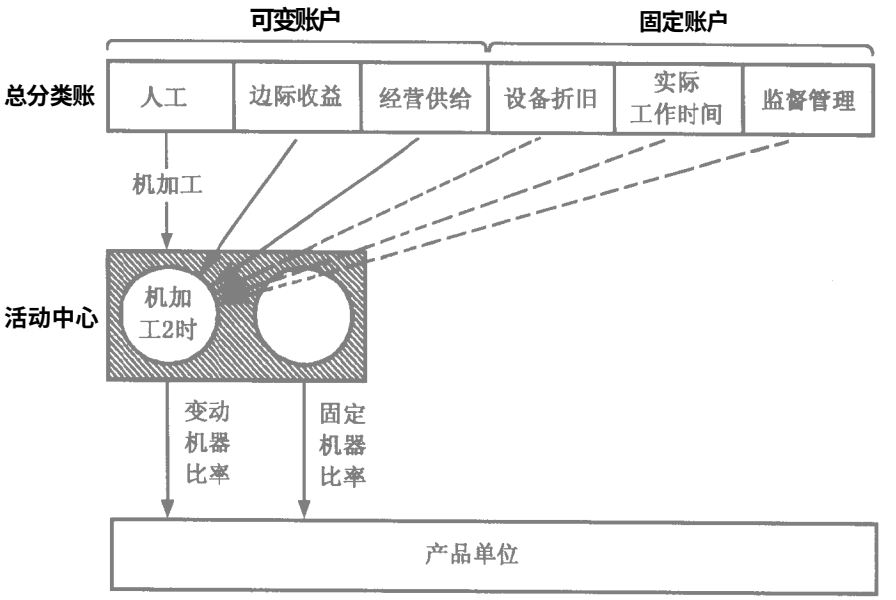
在 ABC 系统中分配成本

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、核心领导层的薪傣)

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

成本占总成本的极大部分。而且，花费在不同市场细分顾客群上的各项成本也相差很大。另外,销售量、顾客所处地点及产品组合都会对供销物流成本产生影响。由于考虑到这些以及要尽力实现生产能力的最大化利用，传统成本核算系统就可能导致非盈利的政策选择，例如去追寻那些需要特殊产品的小顾客群等。而有限的生产灵活性则可能加重这一问题。ABC 系统克服了上述不足，通过更为精确地分摊间接成本,使企业能有效把握有利可图的机会,及时退出引起亏损的细分市场。

然而实际上，许多加工工业的企业沿用的仍然是很原始的成本核算系统，其职能只是简单地把诸如劳动、供给、公共设施、原材料等因素的价值合计起来。另外，在许多这类企业中，还存在联合成本的问题，即因为要生产某一种产品而同时产生了多种产品，从而产生的共用成本。ABC 系统也并没有力图解决所有这些问题，成本核算系统的假设需要管理层来决定。

服务行业也同样具有成本核算系统薄弱这一令人讨厌的弊病。而且，在这些企业中,很多成本也是联合成本(如银行支行的房屋建筑）。而企业若想从该类业务的一部分中撤离出来，则势必严重损害到企业还想保留的其它部分。虽然 ABC 系统的运用没有给出解决这些问题的明确答案,但它还是能够帮助管理者确认、识别盈利顾客和盈利细分市场，这一点是传统成本法不能相提并论的。

ABC 系统的设计

要成功地设计一个 ABC 成本核算系统，最关键的是成本促动因素的选择。而要选择这些促动因素，最关键的则是弄清什么因素引发了活动；这些活动的引发者即是成本促动因素。

在设计一个 ABC 系统时,首先要遵循的一个原则就是使系统简单明了。应该把主要精力放在重要的成本上，同时应特别注重关联性而不是拘于小节的精确性，之所以要看重这些，是为了更好地反映公司如何在实际运作中产生成本。何况，许多成本不可能精确地测量，通常只能利用常识尽量公平合理地实施分配。同时还必须注意防止试图对每一个小的成本项目都进行追根溯源的分析，避免创出一个极为昂贵、复杂的成本核算系统。因为所有非必要的细节都将要求设置更多的成本促动因素,如果试图考虑所有细节,那么必将增加设计和运行这个系统的费用。最后，使问题简单化有助于他人理解系统的性能、结构，系统也更易于被人接受和使用。

其次，设计者应该认识到公司本身是有独立性和个性的，成本的特征因公司的不同而不同。因此,在不同的企业中,具体的成本促动因素是各不相同的。于是，对于同一类型的成本，不同的公司就可能采用不同的成本促动因素来分摊。

最后，设计者必须明白最高管理者所期望的成本核算系统服务的目标是什么。因此,在设计的最终构想确定之前,必须要做出大量的决策。这些决策影响成本促动因素的选择,系统复杂性水平,系统是否联网等。

鉴于以上考虑，ABC 系统的设计步骤如下：

1. 在总分类帐的基础上建立各部门的完全的成本项目。
2. 以产品促动或消费者促动来分割成本。
3. 将职能部门分成主要的职能中心，并使其具备以下两个特征：
   - ●有一个重要成本
   - ●成本由不同的活动促发
4. 把部门成本分割后归入各职能成本中心。
5. 确认活动中心。

6. 确认第一阶段成本促动因素。
7. 依据以下因素确认第二阶段成本促动因素：
   - 可获得的数据资料
   - 与资源消耗的相关性
   - 对行为的影响
8. 确认活动层次。
9. 依据以下因素确定成本促动因素的个数。
   - 系统运行的需要
   - 公司复杂程度
   - 可获得的资源

ABC 系统通过采用一种更注重实际的方法将间接成本进行分配，从而比传统成本核算系统更真实深入地反映了产品和顾客的获利能力情况。于是，一定产品或顾客的获利能力就以一种全新的方式突现出来，使管理者重新思考公司的整体战略和政策。这在某些传统行业部门显得尤为突出，因为这些部门一向不存在激烈的竞争。新技术的应用、行业旧规则的解体正使许多行业的竞争加剧，这一状况使得从业者普遍地努力将这种成本核算系统引入本公司。

参考文献

Cooper, R. (1998). The rise of actitity-based costing, part one: What is an activity-based costing system? *Journal of Cost Management* (summer).

Cooper, R. (1990). Implementing an activity-based costing system. *Journal of Cost Management* (spring).

Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69, 130 - 5.

O'Guin, M. C. (1991). The complete guide to activity based cost. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall. See chapters 2, 3, and 4.

Rotch, W. (1990). Activity-based cost in service industries. *Journal of Cost Management* (summer).

Turney, P. B. B. (1989). Activity based costing: a tool for manufacturing excellence. *Target* (summer)

德里克 F·钱农(DEREK F. CHANNON)

advantage matrix 优势矩阵

20 世纪 70 年代，波士顿咨询集团(BCG)发现‘增长——份额矩阵”有许多的局限性，因为经验效应并非总是存在，而且差异化产品也不必再像非差异化产品或大众产品那样对价格具有较大敏感性。于是，BCG 又开发了新的‘优势矩阵”，如图 1 所示。该系统确认了四种一般的环境，确认的依据是能够产生的竞争优势的潜在规模和竞争者确立其行业领导地位的途径。

这四种环境是：大宗生产的业务(VOLUME BUSINESSES)、陷入僵局的业务(STALEMATE BUSINESSES)、散碎业务(FRAGMENTED BUSINESSES)、专门化业务(SPECIALIZED BUSINESSES)。如图 1 所示，只有在大宗生产的业务中，传统的经验效应分析(参见 EXPERIENCE AND LEARNING EFFECTS 经验与学习效应)才有市场。在专门化业务中，在某些具体但不同的细分市场中规模与收益性也存在一定的关系。而在陷入僵局的业务和散碎业务中，规模本身并不一定决定了相关成本。虽然 BCG 对帮助制定业务组合计划的‘增长——份额矩阵’作了调整，但这一调整后的矩阵的影响力远远小于前者，而且遗憾的是，人们对原矩阵的缺点的认识和讨论仍然流于肤浅。

参考文献

Boston Consulting Group (1974). *Segmentation and strategy*. Boston, MA: Boston Consulting Group

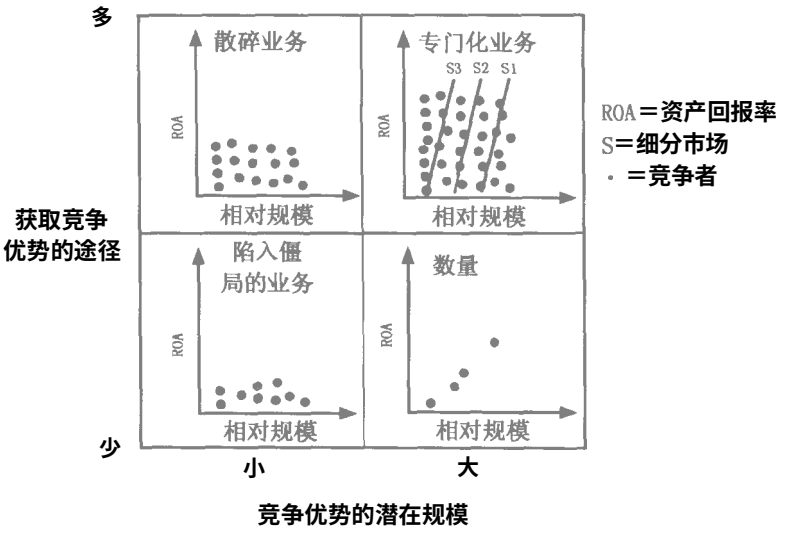


图 1 波士顿优势矩阵

资料来源：波士顿咨询集团(BCG)

Boston Consulting Group (1974) *Specialization*. Boston, MA: Boston Consulting Group.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management*, 4th edn, Reading, MA: Addison-Wesley. See PP. 119-22

德里克 F·钱农(DEREK F. CHANNON)

agency theory 代理理论

代理理论适用于这样一种情况，即一方(委托人)把职责委托给另一方(代理人),授权其代表自己进行决策。这样做的原因通常是因为代理方比委托方有更充裕的时间或更全面的信息，或代理方通常能更好地完成指定任务。典型的代理关系存在于以下情况中 股东与经理之间 雇主与雇员之间；专业人士，如律师、医生或投资顾问与他们的客户之间；以及当选政府官员或公务员与市民之间。授权并不需要非常具体明确，这一特点大大拓宽了代理的范围。如在一个保险合同中，保险公司将这样的责任委托给被保人：即被保人需要减少受保事项发生的可能性和/或损失。在有些代理关系中，委托人或代理人还可能是多个的。

代理关系的建立通常会提高双方的总效益，但同时也会产生一些相关的成本，如起草、监督、执行合同等的成本。Jensen & Meckling(1976) 将代理成本分为以下几类：(1) 监督成本，委托人约束代理人行为而产生的成本（包括使用激励机制，使代理人按照委托人在拥有同样的信息时会采取的方式去做事；为使多个代理人协调运作而耗费的成本)。(2) 保证成本。由代理人向委托人保证不会采取不适当行为而产生的成本。(3) 误差成本。当代理人按照自己对信息的理解来采取行动，但实际上若是委托人自己面对这些信息时将不会采取该行动时（或委托人将采取不同的行动，或委托人将会采取某种行动而代理人却没有采取该行动时),那么误差成本就产生了。总的说来,代理成本是由于委托人和代理人各自不同的效用函数决定的。这包括他们对风险的态度，获取非对称信息的程度等，而在监督成

本与误差成本之间则存在着一种权衡和折衷的问题。

信息的不对称主要在两个方面阻碍建立有效的委托代理关系。一方面，在合同拟定之前，代理人有可能已经掌握相关信息，而如果委托人也早已掌握这些信息的话，将会影响其选择行为。代理人可以将这些信息保密，以提升自己的效益。第二方面，委托人不能准确地监视代理人的行为，这是因为这些行为不易从环境因素中区别出来，或代理人独享了某些信息。这两种契约前或契约后的难点，分别被称为隐藏信息（逆向选择)和隐藏行为(道德风险)问题。

一种重要的代理关系是股东（误差成本承担者/利益所有者)和经营管理者(风险承担者／直接经营者）之间的代理关系。在这种情况下，股东可能以利润最大化或价值最大化为目标，期望最低的风险而不是变动性；而对于经营管理者来说，在以上目标之外，他们还希望有高度的酌量性支出，实现销售最大化,建立‘公司帝国”,成本最小化，积累权力和威望，不断晋升，压力和付出最小化等。有时也可能会出现这样一种状况：股东权力非常分散，以至难以明确描述和实施一种一致的股东效用函数，这样，代理人就很方便去追求它自己的目标。

在有些情况下,一种构建不合理的代理关系会给公司带来许多问题。如果管理者追求建立‘公司帝国”,预算最大化,就会导致公司的高速成长；为了获得成长或降低公司及个人风险，可能实行多元化战略；由于公司没达到最优规模而导致分配的非效率性(参见 EFFICIENCY 效率)还可能产生生产上的非效率行为，例如：如果一个总经理为了获得多次乘坐飞机的优惠条件，而花费公司的钱坐昂贵的航班，那么这种好处只是使他个人受益，而使公司受损。为减少这些行为发生的可能性，股东可以通过调节管理者的利益来使他们的目的和自己的目的趋于一致，方法有使其享有股票期权和利润分享计划等。

在代理理论中，最有趣的是养老基金、共同基金及另外一些类似的工具的历史发展及其扮演的角色。由于交通的发展使远方市场变得不再遥远，而技术进步又促使公司追求规模经济(ECONOMY OF SCALE)和多元化(参见 DEVERSIFICATION 多元化），公司对规模和资本的需求不断增加。家族式或合资企业的制度安排越来越不能让人满意，股权不得不出售给更大领域的不太富裕的投资者。虽然一般说来投资者比较欢迎股票交易这种流动性较好的储蓄方式，但小规模的投资者只能买进少数几个公司的股票，而这样做的风险是极高的。

于是，诸如上述中介工具开始代理那些投资者们管理股票组合投资。收益权和表决权就被分离开来(Berle & Means,1932)，对公司管理者的监督是否有力，就取决于基金经理们（参见 CORPORATE GOVERNANCE 公司治理）。虽然他们有能力监督，但他们一般不这么做，他们更期望股票组合投资风险的降低而不是积极参与公司事务。只是在最近基金之间竞争加剧的情况下，基金经理们才开始敦促公司管理者争取更好的经营业绩，希望常遭谴责的“短期行为”现象能有所改观。

参考文献

Berle, A. A. Jr & Means, G. C.（1932）. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan/Commerce Clearing House.

Grossman, S. & Hart, O.（1983）. An analysis of the principal and agent problem. *Econometrica* . 51. 7－46.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H.（1976）. Theory of the firm: managerial behaviour: agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* . 3, 305－60.

Williamson, O. E.（1964）. *The economics of dis-*

需要全本请访问 www.ertongbook.com

cretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

斯蒂法诺·阿维热普洛斯
(STEPHANOS AVGEROPOULOS)

Area-based divisional structure 地区事业部结构

这种组织结构形式已经出现一些变体，这些变体在跨国公司中尤为多见，但也存在于非多元化的国内公司中，尤其是在零售、银行、铁路、公益、保险、餐饮等服务行业中。这种结构的优势在于能够根据不同地区的市场需求修正公司战略；公司可以利用当地市场、财政和税收等方面的优势；同时这种结构为培养多职能的总经理提供了一个场所。这种结构也有它的劣势，体现在几个问题上：产品事业部与职能部门如何很好的协调；如何在不同地区维持共同的公司形象和声誉；如何开展标准化的市场营销，尤其是定价策略；由于额外的管理而产生潜在附加成本。

地区—职能结构

当存在以下情况时,就经常出现这一地区结构的变体：

- 低水平的产品多元化
- 地区市场高度差异化
- 在地区范围内存在生产、运输和／或销分销上的规模经济
- 地区间贸易联系较小

图 1 描述了这一结构。这种结构的公司通常会在世界上任何一个地区在高度一体化的基础上组织它们的全球利益，并把一个地区内各个国家的生产、营销活动联系起来，形成一体化的相互依赖的经营模式。在某些情况下，可能采用地区的产品设计，而地区内的定价、分销、促销、生产等一般由地区事业部管理层来集中决策。在地区影响大于全球影响，而生产的规模经济（ECONOMIES OF SCALE）又受到限制时,常会有这种结构类型出现。这种行业包括特殊食品，受气候影响的产品（如热带气候和极地气候的产品），适应特定民族及文化需求的产品。然而，越来越多的传统意义上地区市场正在全球化，同时，随着这一趋势的发生，地区结构也出现了潜在的不稳定性。例如，许多年来采用地区事业部结构的福特汽车公司,在 20 世纪 90 年代中期,也实施了一项重大的变革，即向全球性产品事业部结构转变。

地区产品分布结构

这种结构的情况如图 2 所示,该结构适宜在以下条件下运作：

- 存在大型 MNCs，形成了一个产品和地区利益的网络，不存在母国市场控制。
- 需要在地区基础上对当地活动进行协调。
- 产品流动在一个地区内部的国内分公司之间较快，而在地区间相对较慢。

这种组织形式是伞状的控股公司结构(HOLDING COMPANY STRUCTURE)的一个延伸，这一形式广泛地应用于多元化公司，用以在一个特定的地区内对许多不同的产品领域进行协调和控制。这种组织结构形式跟矩阵式结构（MATRIX STRUCTURE）也很相似，需要有多层次的产品和地区协调与联合，同时，也需要多重的执行汇报关系。地区事业部在许多方面成为一个地区总部，并常被视为公司总部的一个当地化的延伸机构。鉴于 MNC 的海外经营在公司战略中变得越来越重要，对它们的行为进行严密监督以防发生潜在的失控就显

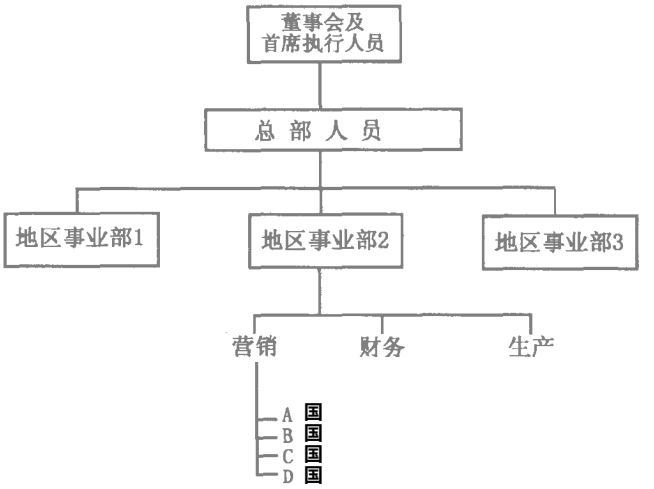


图 1 地区一职能组织结构

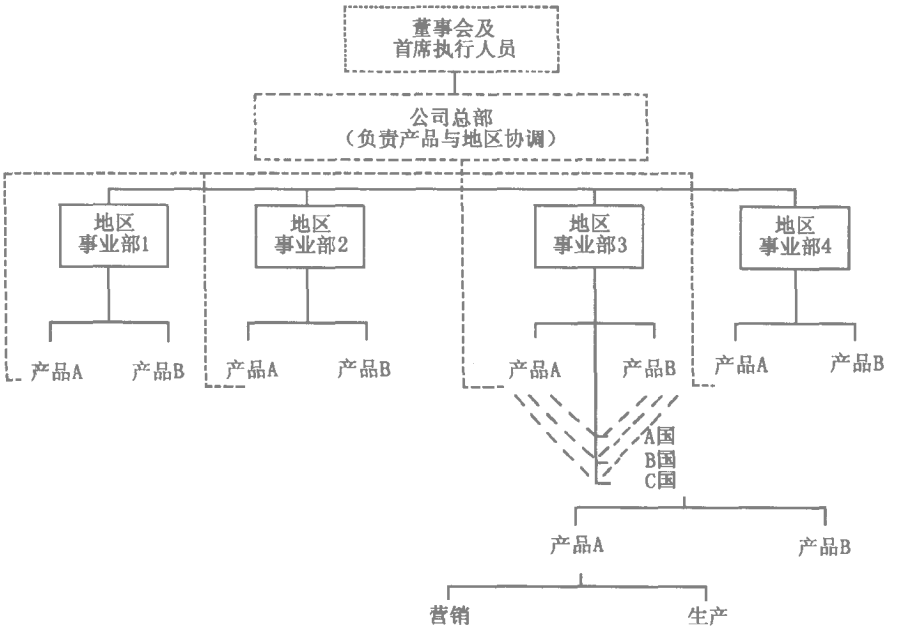


图 2 地区—产品组织结构

得很有必要了。这些地区事业部可能还扮演着地区现金中心的角色，由于存在时区的差异，除了总部的现金投入，提前或滞后,外汇,转移价格,税收管理等,它们还需要当地的资金投入。

因此，一个地区总部扮演着这种类型的角色,同时它还减少了地区摩擦,并使公司行为符合当地法律和财政。此外，这种方式还可使海外的经理们在地区机构中占据关键地位，以保证维持与总部的公司文化的紧密联系，而且公司还可借此培养众多的具有全球眼光的总经理人才。

这类结构在某些特定地区已被率先引入。许多美国公司在把该结构原理推广到全球范围之前,首先已在欧洲、拉美等地建立了总公司以试行。而最终要达到的是把北美也当作一个类似于其它地区的地区来处理。地区总部适宜建在有税收优惠的地方,如瑞士,但很多公司只是在该地方登记一个象征性的总公司，而主要的人员则集中分布于更有利的城市或国家，这些城市或国家大都是地理位置和交通的中心，通讯便利,同时跟行业信息、政府、超国家的权力机构有密切的联系。因此，在欧洲主要的中心包括布鲁塞尔、伦敦和巴黎等。

参考文献

Channon, D. F. & Jalland, M. (1979). *Multinational strategic planning*. New York: Amacom.

Prahalad, C. K. & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission*. New York: Free Press.

德里克 F·钱农(DEREK F. CHANNON)

B

balanced score card 平衡计分卡

战略实施成功的一个关键因素是制定恰当的管理控制系统。许多系统不能为管理层评估公司进展提供关键信息，无法实现公司的战略远景和目标。平衡计分卡是由卡普兰和诺顿(Kaplan and Norton)提出的一种绩效衡量系统。这一系统不仅包括了财务绩效衡量指标，也包括了一些运作衡量指标,如顾客意见、内部流程、公司创新和改进活动，这些都是公司未来的绩效驱动因素。平衡计分卡方法为管理层诊断企业提供了四个重要的角度：

●顾客如何看待企业？（顾客角度）

●企业的与众不同之处是什么？（内部角度）

●企业能否继续提高并创造价值？(创新和学习角度）

●股东如何看待企业？（财务角度）

平衡计分卡方法通过限制衡量指标的数量,既避免了信息过量,又能使管理层将注意力集中于主要因素。平衡计分卡以一份管理报表的形式披露信息，通常是将战略立场相异的汇报内容融合在一起，例如短期内顾客回应数量、产品质量、团队工作能力、新产品投放市场的次数等等。其次，这一方法使管理层全面考察运作衡量指标,防止次优化行为。

这一系统要求管理者将他们的总体管理使命从各自的角度转换为一系列具体的衡量指标，以反映关键的战略因素。表 1 是一个典型的计分板形式。

表 1　　平衡计分卡

目　　的	衡量指标	目　　标	衡量指标
财务角度		顾客角度	
生存	营运现金流量	新产品	新产品的销售额百分比
成功	战略业务单位：季度销售额增长和营运收入	响应速度	适时交货的顾客衡量指标
未来兴盛	提高市场份额； 提高生产率； 降低资本密集度	优先的供应商	顾客排序调查；顾客满意指数
			市场份额
内部业务角度		创新和学习角度	
更高生产率	每一位员工的附加值	技术领先	新产品设计时间；专利比率与取得专利
	浪费所占产出的百分比		没有员工建议
	资本密集度； 机器利用率	产品效率	销售额 80% 的产品等于所占百分比；每个员工创造收入
设计生产率； 引进新产品	生产效率—实际与计划之比较 进入市场的时机	员工激励程度	员工态度调查

资料来源：Kaplan & Norton (1990)。

设计精确的计分卡应当反映单个企业的远景和战略目标。其中关键的一点是计分卡主要考虑战略和公司远景，并使之与公司改造(CORPORATE TRANSFORMATION)、跨职能(CROSS-FUNCTIONAL)组织以及顾客——供应商关系发展相一致,而不是把控制作为主要考虑的对象。

建立平衡计分卡

虽然具体情况因组织不同而异，但为了使人们接受修改过的衡量系统并做出承诺，许多组织还是要求管理人员组成小组，参与计分卡设计。这也为一线管理人员创造了一种反映其要求的制度。在传统制度下，一线管理人员一般受财务和会计专家控制。一个典型的计分卡设计应包括以下几个阶段：

(1) 准备阶段。首先应选择适宜采用计分卡衡量系统的战略业务单位（SBU)。这些业务单位应当有明确界定的顾客、产品设施和财务衡量指标。

(2) 访谈：第一轮。每一个战略业务单位的高级管理者都要作简要汇报，并提供公司远景、使命和战略的有关资料。还要有一位协调人员访谈这些管理者，获得他们对业务单位的意见和建议，这位协调人员还要访谈主要客户，了解他们对公司绩效的期望。

(3) 经理人员讨论会。高层管理者聚在一起，开始设计与战略相联系的适当的计分卡。

(4) 访谈：第二轮。对工作室的成果进行评价和巩固，并找到实施过程的方法。

(5) 经理人员讨论会：第二轮。高层管理者与其直接下属和大量的中层管理者举行第二轮会议,设计适当的评价指标,并将这些指标与正在实施的规划联系起来，提出实施规划。对每一项衡量指标，还要提出延伸的目标，以及实现这些目标的初步行动规划。这个团队还必须就实施计划达成一致意见,包括与员工沟通,将管理哲学与计分卡融为一体，以及开发适当的信息系统。

(6) 实施。新团队提出计分卡的实施规划，包括将衡量指标与数据库及信息系统联系在一起，通过组织传播计分卡系统，并推动计分卡系统引进。

(7) 定期评价。应当对计分卡定期评价，以确保其实现管理层要求。

参考文献

Gouillard, F. J. & Kelly, J. N. (1995). Transforming the Corporation. New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1990). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January - Feburary, 71 - 9.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. Sept. - Oct. 134 - 47.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard School Press.

德里克 F·钱农(DEREK F. CHANNON)

barriers to entry and exit 进入与退出障碍

这是波特的五种力量模型（参见 FIVE FORCES MODEL 五种力量模型）之一。进入障碍是一种战略或者环境，通过使进入变得困难，或者使新进入者处于不利地位，它能保护现有企业免受竞争威胁。从另一个角度看，进入障碍可以看作是潜在进入者在进入市场之前必须承担的额外成本。贝恩(Bain)(1956 pp.3 - 5)认为,进入障碍的定义应当是现有企业拥有的、超过

潜在竞争者的任何一方面的优势。而斯蒂格勒(Stigler)(1968,pp.67－70)则认为,对于任何既定的产出水平，只有那些新进入者必须承担、而现有企业不必承担的成本才应该被看作进入障碍。进入障碍的主要作用是行为内的竞争企业少，并使现有企业在长期内获得超常利润。理论上讲，当进入障碍使新进入者的成本比现有企业的成本高时,进入障碍才会有效。

从进入障碍作为威慑力的功能来看，有三大类型的活动能够降低进入威胁，即，进入的结构性障碍、进入的风险以及进入动机的减弱。从另一个角度来看，进入障碍可能是天然存在的(例如,自然垄断),或者是由于相关公司的特定行为的结果（后一点有时会产生误导，因为自然垄断行业很可能是战略决策结果)。最后一点,进入障碍一般可以归为与规模无关或有关。

与规模无关的结构性障碍

与规模无关的成本包括 政府补贴、关税、国际贸易限制(反倾销条例、当地物品要求以及配额)管制政策 许可 特殊税收待遇；对价格竞争的限制；有利的厂址位置 独有信息 获得融资来源、原材料和其它投入品的专用渠道 专利技术、知识或专利低成本设计；经验与学习效应(EXPERIENCE AND LEARNING EFFECTS)以及独家分销渠道和市场。

上述条件要形成有效的障碍，还必须同时具备防御性，并在长期内能够保持下去。通过鼓动政府实施贸易保护政策、经济管制、安全管制(产品标准化和测试,厂房安全或专业机构成员或经鉴定合格要求),或污染控制这些办法来制造障碍。进入障碍也可以通过以下渠道而设立：限制原材料渠道 独占相关的资产或资源 例如通过在通货膨胀之前购进资产；固定供应商(如通过契约使供应商相信,生产缺乏顾客认知的产品是有风险的)通过提高竞争者的投入成本（如避免使竞争者通过供应商获得规模经济,或者,如果所处的行业是劳动密集型的,就抬高工人工资成本)阻止其它技术（迫使挑战者以防御者的姿态与企业正面交锋)投资于专有知识的保护(通过专利、保密等)阻止进入渠道 通过提高购买者的转换成本和获得试用品的成本（如通过将目标定位于很可能试用其它打折产品的顾客)或者,最后一点是,通过建立顾客偏好和衷于品牌（如通过广告和促销活动提高新进入者吸引顾客所必须承担的成本),通过填补产品和定位差距,以及通过品牌多样化（降低了新进入者可能获得市场份额)。

与规模相关的结构性障碍

此外，还有一些依赖于企业规模的障碍。例如规模经济（ECONOMIES OF SCALE）和最低有效规模效应使新进入者要以很大的规模进入该行业（尤其当现有企业不能容纳新进入者，并可能采取报复行动时，新进入者要承担所有的风险和成本），或者以成本劣势进入该行业。而且，某些行业所要求投资的绝对规模以及这些投资必须在前期投入，使得投资可能无法撤销,这限制了潜在进入者联合,也可以当作威慑较小潜在进入者的障碍。

如果可行的话，可以在生产中使用规模经济，充分利用进入障碍。营销和研发也可以利用规模经济。而且正是在那些营销和研发更可能迅速作为一种竞争工具的领域，规模的最低界限很大程度上是由竞争所决定的。类似地，虽然企业无法控制在行业中竞争的必要的资本数量，它还是可以通过一些方法如提高交易商或购买者可获得的融资数量，或采用资本密集程度更高的技术（参见 INVESTMENT INTENSITY 投资密集度)提高其控制力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com