

学 生 须 知 ^①

詹姆斯·C. 科林斯

威廉·C. 拉齐尔

本书的阅读材料和案例的重点是如何管理中小企业并使其成为经营状况良好的企业组织。

我们假设你希望为现有的经营状况良好的中小企业的进一步发展做出贡献。这家企业可能是你成立或帮助成立的公司，你接收的家族企业，你作为重要雇员、总经理、顾问的企业或者你购买的公司。无论是哪种情况，我们都假设这些公司已经度过了最初的起步阶段。本书的重点在于管理企业中的各项事务，对新企业的形式强调得较少，不过有些案例很自然地包括了这些问题。通过案例教学，学生可以接触一些中小企业中特别容易出现的现实做法、转折点、关键问题、两难处境。(根据教学目标,我们将雇员少于 100 人的企业称为“小企业”,将雇员在 100~500 人之间的企业称为“中型企业”)

我们的着眼点是传授长期发展与成功的因素——为企业在未来 5 年、10 年、20 年甚至 50 年内健康发展和兴旺打下基础。尽管有些阅读材料和案例

^① Copyright © James C. Collins and William C. Lazier, 1994.

讨论了短期的生存技巧，但是这些材料的重点却是将中小企业建成真正出色的组织。另外，研究中小企业为综合会计、金融、营销、战略、经营等知识提供了非常好的机会。因此，很多学生将这作为‘终极’课程，使之成为将商学院各部分课程融合成综合管理观念的一种方式。本课程让你体验到身处企业总经理职位的种种挑战和责任。换句话说，你可以将这看成小企业课程和总经理课程的综合课程。

在制作这些教学材料时，我们假设每个学生具备的能力可以使他们成为将中小企业培育成为经营状况良好企业的重要贡献者或核心人物。成立或建立经营状况良好的企业并不是少数具备特殊才能的幸运儿的专利。企业家或公司创始人的思想与别人并没有不同。这些基本工具是可以传授和学习的。建立自己的企业和在咨询企业、投资银行或大机构中工作是同样可行的——而且可能更加可行。

1.1 阅读材料

本书的第一部分是背景阅读材料。这些阅读材料经过我们安排，适用于本课程的全部概念框架（中小企业战略开发的 V-I-E 框架）。这些阅读材料也循序渐进地遵循该框架的内容：

- 中小企业战略开发的 V-I-E 框架
- 分析数字
- 中小企业的愿景规划
- 内部和外部分析
- 现金流量分析与管理
- 产品/市场战略
- 组织设计
- 演进式‘实践学习’调整

另外，我们还在两个章节中包含了对中小企业特别重要的问题：

- 管理方式
- 家族企业

1.2 案 例

本书的主要知识并不来自这些案例，而是来自对每个案例教学所做的准备和讨论。案例教学的基本思想是为你提供在实际环境中应用基本概念的机会。本书中的每个案例都有事实依据。

1.3 怎样使案例教学方法适合你

案例课程可能比较难，不过仔细的准备应该能使你充满信心地走进教室，热情地参加课堂讨论。下面是成功进行案例教学的指导意见。

在阅读案例前回顾老师布置的问题 这些问题相当于畅游案例时的交通图。如果一个人发动汽车后就匆匆忙忙地上高速公路，然后以每小时 55 英里的速度随便冲向某个出口，那么他就很难到达旧金山。如果将到达旧金山作为目标的话，这就需要做一个计划，交通图就非常有用。案例分析也是同样道理。要在课堂最后能够理解案例希望传达的要点，就至少应该对学习目标、课堂讨论目标有大致地了解。在了解这些问题之后，你就能更好地在繁杂的案例世界里挑选最有价值的信息，而且还可能减少你走弯路的时间。

从案例主角的角度出发 在你阅读案例并完成相应的问题时，要将自己放在案例（或问题）中出现的决策者位置。案例方法的主要作用在于为你提供案例主角所处的位置以及在具体环境下应用一般原则的机会。想想“虚拟现实”一类的经历：你紧握方向盘，肩负跨越下一个障碍的使命。身处司机的位置迫使你测试自己分析和解决现实世界限制因素的能力。我能以每小时 50 英里的速度通过吗？能不能在三个月内大量生产该种产品？我最多能够同时完成多少任务？尽管虚拟现实案例讨论并不能提供实际的小企业决策的全部要求和风险，但是这能使我们的课堂能尽可能地接近现实，而且还可以使我们能够敢于冒破产和倒闭的风险，因为我们知道能在下一次案例中继续练习。

永远要分析数字 你要熟悉每个案例中的公司的财务状况。在有些案例中，你要进行保本分析、现金流量预测或者其他分析。有些案例涉及很多数字，通常这些数字至少可以回答公司业绩方面的几个问题。当然，简单地处理数字是不够的，你需要问自己，这意味着什么？一连串整齐的财务比率告诉你有关企业、管理、行业的哪些问题 要求销售 5 000 单位产品的保本点的重要

性是什么？企业能够承受一段时间的负值现金流量吗？如果不了解这些数字的意义而且不知道如何将它们用于改进决策，简单地重复或处理数字是没有用的（研究与分析数字方面的更详细的信息见第 3 章）。

要有明确的态度 在你准备回答老师布置的问题的时候，要记住不要局限于叙述案例中的事实。你应该熟悉事实，更重要的是，你应该能用这些要素完成自己的分析并形成清楚的行动方案。换句话说，你应该用案例的重点信息说明为什么你要采取具体的行动。通常，所谓进行决策“需要更多的信息”、“需要更多的市场调查”的说法是站不住脚的。在现实世界的小企业中，经常需要在信息不充分的情况下做决策。案例为你利用现有信息进行深思熟虑，并做出决策提供了极好的机会。如果你回答不出老师的问题，你能做什么呢？你连课堂练习都没准备好。

只使用案例中的信息 引用外界信息（来自案例本身以外的信息）并不是案例分析过程的一部分，除非教师这样安排。如果课堂全体成员都以同样的事实做依据，那么案例讨论的效果就会更好。当然，如果你有与案例中所叙述的情形同样的个人经历，在你的分析中将这些经历排除在外也是很难的。但是，如果缺乏这方面的经历，你会发现不值得花费时间寻找这些公司实际处理案例中的问题。关键是不要“看答案”，因为现实生活中是不会有答案的。你应该认识到，实际企业所做的事情要比课程推荐的多一些。

有正确答案吗 学生经常想知道“正确答案”。不过，案例教学很少只有一个答案。在更一般的情况下，实际的企业会有一系列的合理解决方案。一个好教师应该对你推理的质量更感兴趣，而不是你提出的具体观点。通常，几种行动方案都可行，你的任务就是从中选择一个可以最好地支持你的分析以及最适合现实情况的方案。在教学成功的课堂上，提出相反观点的两个学生同样成功的可能性是有的。事实上，引发思考的不同意见对课堂讨论有帮助，而且有助于保持学生兴趣，并寓教于乐。

利用直接方式组织你的讨论观点 对课堂讨论来说，用直接方式给出答案是很有益的。直接方式有助于保证你在课堂讨论的压力下条理清楚地陈述你的观点，并且有助于记住全部建议和分析。如果老师点名要你发言，你在课前可以用这种方式做一下练习。记住要使用简短的语言并直接切入主题，还要留出时间准备案例。大多数案例都是综合性的，涉及很多领域和问题。因此，叙述所有重要的问题需要大量的工作。你应该事先了解并分析案例中的核心问题，“分析数字”得出结论、准备好叙述和讨论的具体行动方案。

与课堂上其他案例相联系 在考虑并在课堂上讨论一个案例的时候，将其与以前的案例进行比较是很有意义的。通常，前面案例中所学的知识可以

应用到当前的案例中。有时候,如果可能的话,对比两个案例能激发出讨论两个案例共性的兴趣。

避免自负 你很容易掉进认为自己不会错的陷阱,因为案例的主角所做的事太“显然”了。尽管自信是有价值的工具,但是如果它以自负的形式出现就会妨碍你从案例中学习更多的知识。我们的一些学生从商学院毕业几年后就成为我们讲授的案例的主角。他们中的很多人很惊讶地发现,他们犯的错误与上学时案例教学中“显然”的错误一样。不要很冲动地给案例主角加上愚蠢、不理智、无能甚至更差的称谓,要想一想他们为什么会采取这些行动?他们承受什么样的压力?为什么很显然的东西在那时对他们不那么显然了?用这种方式你可以深入了解自己如何避免犯同样的错误。

考虑参加学习小组 学习小组对尽可能多地从案例课程中学习知识提供了很多有益的机会。如果组织得当,学习小组可以给你提供测试论点的机会。倾听同组伙伴的观点可以指出你思考的不周之处,也可以给你提供完善论点的机会。另外,不善言辞的学生会发现在学习小组中预先演练观点有助于在课堂讨论中放松下来。

对意外点名的说明 有些教师喜欢“意外点名”——叫没有举手的学生回答问题,这确实保持了讨论的生动性,更重要的是,给每个人(不仅是发言的学生)证明自身思考水平、与同学比较能力的公平机会。如果你被意外点名了,不要惊慌,试着喜欢这种方式。这是测试你头脑和思想以及承担风险的非常好的环境。一个好教师不会借这个机会羞辱谁或让谁尴尬。如果你准备充分了,就绝对没有什么可担心的——放松并根据所做的准备准确地说出你认为应该做什么,你会怎样做,以及为什么这样做。

案例结束后让教师做摘要 每个案例都旨在说明某个重要的、有普遍意义的、可以应用在其他企业环境下的要点。如果课堂讨论后你对这些还不清楚,你应该请老师详细阐述他希望你掌握的要点。不过,如果他没有马上给出你认为应该是有普遍意义的要点的话,你也不要吃惊。

要敢于提问 问题是发现、思考、洞悉的起点,不存在愚蠢的问题。有时你对某个问题可能弄不清楚,你的同学也会这样。一个好教师可能没有时间解决所有问题(因课堂时间所限),但是他对你在课堂上的疑问是非常感兴趣的。

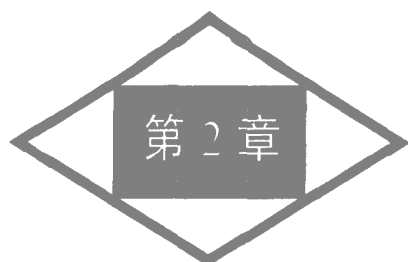
要敢于提出不同意见 如果你在课堂上不能勇敢地提出不同意见,那么你就可能享受不到提问的好处。好的老师会鼓励你大胆地与同学争论案例中的主要问题,还会鼓励你针对他们的观点提出不同的意见。

深思熟虑比理解老师要听到的更重要 一个好老师会用问题推动你思考

并挑战你的观点（尽管他偶尔也会同意你的看法）。然后他会告诉你他的想法并将其作为指导。不过他最后会让你形成自己的观点。即使你的老师可能用主要思想和概念将内容概括为摘要性的讲解和评论，他也只是要你考虑这些观点。实际上，一个好的教师更希望你仔细地思考——最后抛弃——课堂上的概念，而不希望你盲目地接受这些概念。

广泛参与比以少数人为主更好 在广泛参与方式下，每个人都学得更多。15%的人占有85%的发言时间的模式不是建设性的模式。如果你是不善言辞的学生，要记住在全过程中你有很多事要做。如果你担心你说的“不值得占用这些时间”，那么就将这种担心打消，而且要勇于发言。还有比少数几个人翻来覆去的话占用讨论时间更差的事情吗？我们通过观察发现，不善言辞的学生的观点通常最有洞察力。心理学研究也发现，人们在积极参与过程中学习的更多。因此，不仅你的同学学得更多，你也一样。有些最好的知识就来自你与同学交流体验的时候。老师不可能重复并集中所有学生的经历和智慧。互相倾听，互相挑战。与同学交流你的体验，与你的同学直接打交道，不要认为你需要直接将你的看法单独向老师讲。

要有兴趣 案例教学是教学的手段，但是这也是一个更迷人、更积极的学习机会。如果全部的参与者（学生、教师、特约人员）始终保持兴趣高涨的话，案例教学就会取得最大成功。有兴趣意味着你有备而来，不必担心被点名发言或措手不及，你可以更投入地参加课堂讨论，期待着作为自己观察和结论的热心发言人。



中小企业战略开发的 V - I - E 框架^①

詹姆斯·C.科林斯

本章概述了中小企业进行有效的战略开发的简要概念框架。对一线的管理来说，本章为如何进行正确的战略开发提供了明确概念；对商务专业的学生和教师来说，它为如何分析案例和组织学习材料提供了明确概念和工作框架。

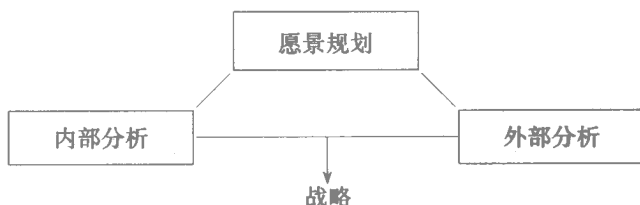
2.1 V - I - E 框架概述

V - I - E 框架最简单的形式是用三个关键要素作为战略决策的背景。

^① Copyright © James C. Collins, 1994.

图表 1

V-I-E 框架概述的简要形式



(1) 愿景规划 (Vision) 战略应该与组织自身的愿景规划相匹配。如果对组织的价值观和预期没有清晰明确的概念，那么将很难做出正确的战略决策。假设将愿景规划比作你要登的山(任务)、为什么要登这座山(目的)以及登山时应该遵循的原则(核心价值观)。想象一下，如果你事先不知道要登的是哪座山，那么制定登山的战略该有多困难。因此，先要有愿景规划，然后才能谈战略。

(2) 内部分析 (Internal Assessment) 战略应该包括对组织的优势、核心能力、资源以及劣势进行内部分析。组织应该做它擅长做的事情。这里还是借用登山的比喻，登山队擅长登石头山还是擅长登冰山？装备是好是坏？擅长轻装迅速行进还是擅长缓慢的步步为营式的前进？诸如此类。

(3) 外部分析 (External Assessment) 战略应该同时考虑外部环境的趋势、力量、约束以及现实条件。出色的战略决策者能够正视现实，哪怕实际情况很糟；他们能够从实际出发而不是从想象出发。再回到登山的比喻中，天气预报是怎样说的？山的外形和走向怎样？山上还有哪些相竞争的登山队？还有谁会向你提出登顶的挑战？他们的优势和劣势是什么？诸如此类。

对中小企业来说，一项好的整体战略应该明确强调以下三个相互依存的构成因素：

(1) 现金流量 现金流量是组织的血液，对中小企业来说尤其重要。企业如何保持自身的活力，如何为自己的经营战略和组织设计筹集资金？

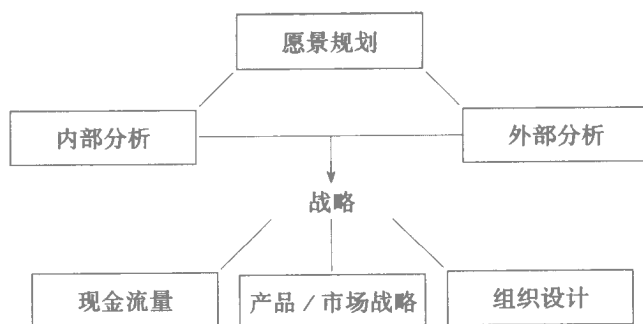
(2) 产品/市场战略 具有竞争性的定位、选择目标市场、顾客细分、产品(或服务)、定价、分销、促销、生产等等。组织打算提供的产品是什么？它打算如何在市场上进行竞争？

(3) 组织设计 为了创新和保持战术层面的领先，应该怎样进行组织设计？应该如何吸引、激励、开发、评价以及保留优秀的人才？

因此，一个比较完整的 V-I-E 框架应该如图表 2 所示。

图表 2

V-I-E 框架与战略构成



2.2 演进式调整与 V-I-E 框架

制定有效的战略并不单纯是一个概念上的过程。事实上，通过调查业绩突出的企业得知，有效的战略来自概念性思维(规划)以及演进式调整，战略是行动或者通过实践学习的自然产物。

组织与人一样，都可以通过实践进行学习——包括尝试和错误。在通常的日常活动中，组织很可能发明、学习或者偶然发现解决问题的方法。如果这种方法很有效，组织就可能将这种方法作为解决将来问题的战略。相反，如果这种方法失败了，组织就会在将来的情形中放弃或质疑这种方法。

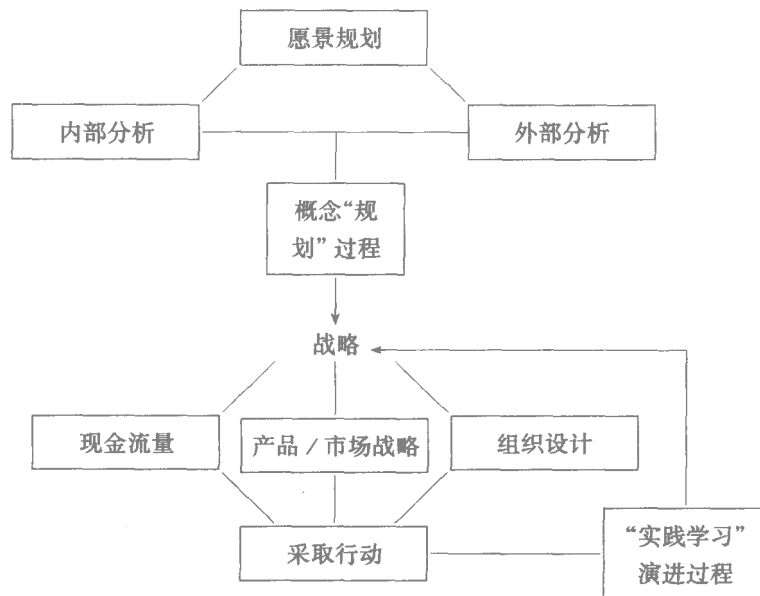
在生物物种演化的过程中，最适合的物种变异才可能存活下来并将基因传给下一代(适者生存)，组织的生存战略也可以通过采取各种行动(好比是物种变异)得到演进，重复那些对组织有利的行为，摒弃那些对组织没有帮助的行为。这种通过实践学习的演进过程可以与概念规划过程相结合。因此，一个更完整、更复杂的 V-I-E 框架应该如图表 3 所示。

2.3 行动的重要性——在某一背景下

在使用 V-I-E 框架的时候，我希望读者要牢记采取行动的重要性。采取行动意味着将战略转变为：

- 战术实施
- 对没有预料到的威胁和机会做出迅速反应
- 实验与创新

图表 3 带有概念规划过程和通过实践学习
演进过程的完整的 V-I-E 框架



- 持续、自发的变化和增值性改进(修补)
- 日常决策与强有力的推进

中小企业能够以迅速灵活的行动战胜较大的竞争对手。工商管理硕士通常在小企业中没有用武之地，因为他们用大量的时间思考和分析，却用很少的时间来做——行动、推进、改变、抓住机会、在尝试和错误中学习。同时，行动不应该是完全随机性的，而应该受到某一背景的指导。背景指导最重要的部分是企业根据所面对的内部和外部现实做出愿景规划（核心价值观、目的和任务，这将在本书的后面进行阐述）。

成功的企业的创始人通常将大量的精力用于解决下面的问题：我们是谁？我们要做什么？我们的价值观是什么？我们要朝哪个方向发展？我们希望实现或成为什么？他们还用大量的精力规划进程——强有力的行动和推进。他们同时做这两件事，并且一直这样。

2.4 以 V-I-E 框架为指导

在所有的阅读材料和案例中，我们都会将这个框架作为基本的组织模板，

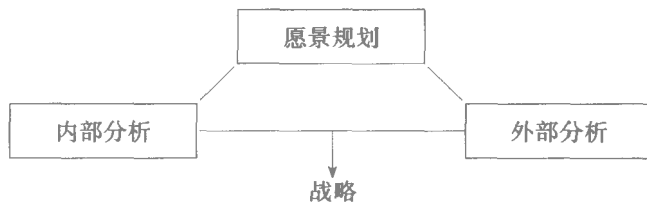
以后各章将详细阐述这个整体框架的每个部分。不过,我希望读者牢记,这只是帮助中小企业的领导者将其面对的各种复杂因素、矛盾以及信息组织起来的一个工具,它并不能代替建立和领导成功的企业所需的出色的日常战略实施、良好的管理风格以及富有创造性的激励机制,而仅仅是这些方面的补充。



分析数字^①

詹姆斯·C. 科林斯

数字并不是企业决策或案例教学的核心，但它们通常是进行一项较好的决策或案例分析时很重要而且很有帮助的部分。你会发现，按 V-I-E 框架将你的思想组织成这种“三条腿”战略决策是很有用的：



3.1 愿景规划

愿景规划这个范畴即使涉及数字，也只会涉及很少一部分。你可能想要

^① Copyright © James C. Collins, 1994.

评估组织在实现当前的任务——试图登上的山顶(如果有的话)——方面还有多大差距。例如,分析福特公司 1910 年的案例,该公司当时的任务是‘汽车大众化’。你可能想要了解一下 1910 年拥有汽车的美国人的百分比。如果 2% 的美国人拥有汽车,那么福特公司就还在山脚下;如果 80% 的美国人拥有汽车,那么福特公司就快要实现它的任务了,它就需要考虑新的任务。

3.2 内部分析

你应该关注下面这些基本要素的趋势(如果你掌握有关信息的话):

- 现金及现金等价物。(企业是否面临近期的现金短缺?)
- 资金的来源与使用,这是迅速判断企业资金状况的重要分析工具。(资金的主要来源是什么?资金的主要用途是什么?这对将来会有什么影响?)
- 企业规模与增长 收入、总资产、职员总数。
- 盈利能力 销售收益率、产权收益率、资产收益率、毛利率。
- 经营费用占销售额的比例(销货成本、一般管理费用、研究与开发费用等)。
- 流动性 流动比率、酸性测试比率。
- 现金管理效率: 应收及应付账款收账期、存货周转率。
- 杠杆作用 负债与产权比例、短期负债与长期负债的发展趋势。(企业正在用长期负债交换短期负债吗?)

重要的并不是数字本身,而是它们为你提供的信息,更重要的是发现趋势。增长了?下降了?偏离了方向?为什么会这样?改变数字的因素是什么?如果可以获取信息,同行业其他企业的数字怎样?

根据面临的问题和现有的信息,你需要进行内部分析的其他项目包括:

- 现金需求: 各种方案和产出涉及的现金是多少?例如:在决定是否开发一种新产品以及如何开发的时候,需要考虑公司的经营活动是否能产生足够的现金,是否需要从外部筹集资金?在决定是否接受外部投资者投资的时候,需要考虑公司是否需要这些钱,公司内部产生的现金是否能满足目标。在公司快速增长的时期,如果公司希望达到某一增长率但是没有实现这个目标,这会对现金产生什么影响?例如,案例 14.15 威尔德领带公司。)

如果举债,公司的现金能够按月偿还本金和利息吗?

对小公司来说,你在进行任何决策和选择之前都应该首先并且特别关注现金流量。

- 所有权结构:谁拥有公司多少股份?谁有控股权?
- 业务类别分析(如果公司有多种业务或产品线)每种业务(或产品线)对收入和利润的贡献率是多少?发展趋势是什么?
- 市场定位 公司每种业务的市场份额(或者细分市场市场份额)是多少 这一份额是在增加、保持稳定还是下降?
- 经济因素分析 在评估某些选择(新产品、业务类别等)时,你需要考虑该环境下的基本经济因素。下面是很好的分析工具:

单位贡献率(单位产品收入减直接材料成本、直接人工成本、其他的单位可变成本)该产品在经济上基本合理吗?

保本分析:我们需要销售多少单位的产品才能实现保本(扣除沉没成本后的固定成本除以单位贡献率)?与可能的需求相比,这个数目是大还是小?

回收期:收回投资需要多少个月(或多少年)?这与产品的预计生命周期相比怎样?

净现值/内部收益率:如果一笔投资或交易的现金需要过一段时间(未来的2~10年)才能兑现,你可能要考虑这些钱的时间价值。

。估价:一些案例涉及出售公司的全部或部分股权,可以使用 EBIT 乘数或(更详细的)折现现金流量估价方式判断报价是否合理(见估价部分)。

- 其他有关的分析内容:

能力限制。

基本的、最差的、最佳的方案以及可能出现的最好情况。

可持续发展速度。

各种方案的成本/收益分析。

这里的关键是不要盲目地分析所有数字,而要问问自己有助于做出决策的数字是什么?与当前决策有关的数字是什么?

3.3 外部分析

如果可能的话，你会发现简单地了解以下内容也是很有用的：

- 公司参与竞争或拟参与竞争的细分市场的规模和增长速度。
- 竞争者数目或行业内的分立与合并情况和发展趋势。
- 主要竞争者的市场份额和发展趋势。
- 行业定价或成本趋势。
- 行业能力的利用和发展趋势。
- 外部环境或企业顾客群中其他值得注意的事实和趋势。

这里的意思是说，如果可以获得信息，应该注意一下行业的情况。公司在池塘中算是大鱼还是小鱼？其他竞争者算是大鱼还是小鱼？有多少？我们所在的池塘有吸引力（有利可图、不断增长）吗？经济是冷（衰退）是热（景气）？诸如此类。

3.4 案例缺少数据

你会发现有些案例的数据比其他案例的数据多一些。在有些案例中，现实世界中的公司没有我们想要的理想信息，这是大多数资源有限的小公司的实际情况。在其他一些案例中，这些公司不想提供某些敏感信息，这也是很多控制严格的私有小公司的实际情况。此外，有些案例不是“靠数字说话”的案例。你要尽可能地使用现有的信息——就像你在现实世界中做的一样。

3.5 做出假设——有‘正确’答案吗？

你会发现，即使是接受完全一样教育的人也会经常根据同样的事实得出非常不一样的答案和结论。很多分析需要做出假设，在假设的基础上做出你的答案。只要你很清楚这些假设及其对你决策的影响，它们就无关大局。

你可能会按照可得出保守答案的方式做出假设。这样你就可以说，即便是在保守的假设条件下，我们仍然可以得到基本相同的结论。

3.6 课堂摘要

在做课前准备的时候，不要为了显示你已经分析了所有数字而复述所有的数字。实际上，你分析的很多数字都不会反映什么信息。你应该将那些使你深入了解公司和事实的数字组织起来而不是罗列它们。更重要的是，你应该评论数字所反映的事实，而不是数字本身。

优秀的学生应该将通过数字分析得来的简明的结论要点带到课堂上。例如：

- 我们发现现金可能出现短缺。尽管销售收入每年增长 30%，流动比率却在过去的 3 年里从 2.1 下降到 1.4，酸性测试比率从 1.2 下降到 0.8。我们的结论是，如果这一趋势持续下去的话，该公司很可能在下一年度的某一天用尽现金。
- 在过去的 3 年里收益率一直在下滑——销售收益率从 8.5% 下降到 4.5%，资产收益率从 10% 下降到 6%，产权收益率从 15% 下降到 7%，这反映了竞争性定价压力、定价决策不良或成本管理不良。在我们看来，该公司的产品定价太低。
- 如果我们将价格提高 10%（这是可行的），我们会显著地提高盈利水平并且几乎可以完全消除从外部融资的压力。
- 这是一条好消息，因为对公司价值（200 万美元左右）进行的概算表明，外部投资者的出价太低。我们认为公司的创始人以现价出售企业将得不偿失。
- 尽管负债产权比率只有 0.65（这说明还有举债融资的余地），但是该公司并没有多少可以抵押的实物资产。
- 至于新产品的生产，现金流量分析表明，尽管会出现资金紧张，该公司资金仍然可以保证推出产品而无需额外资金。我们估算的保本点是 10 000 单位产品，相当于市场份额的 5%，这是一条好消息。
- 根据案例中的信息，高端市场每年将增长 30%，低端市场每年将仅增长 5%，这表明该公司选择的目标市场很好。

最后，在分析的全过程中，你都不要只见树木不见森林。分析数字的出发点并不是用几十张纸和几千个数据来掩盖基本状况，而是利用好几个分析工具来充分了解总体状况。不要在琐事上纠缠。要透过乱哄哄的表面现象思考什么是重要的。问题的核心是什么。通过实践(确实需要实践)，这些工具就会习惯成自然，还有一点是最重要的，就是你能力的提高使你能选择合适的工具迅速找到问题的症结所在。

附录 A 财务分析比率

利用这些比率跟踪公司的财务健康状况。通过长期跟踪这些比率，可以观察出不良趋势。将你公司的这些比率与同行业的平均比率作比较也是很有用的。Dun & Bradstreet 出版公司出版的 Dun's Review 中的‘主要商业比率’提供了行业平均比率。

资产收益率 $\text{税后利润} \div \text{总资产}$

简要评估企业使用资产的效率

销售收益率 $\text{税后利润} \div \text{净销售额}$

简要评估营业收入的总体盈利能力

产权收益率 $\text{税后利润} \div \text{股东权益}$

简要评估股东投资的收益

毛利率 $\text{毛利润} \div \text{净销售额}$

表明产品线的核心盈利能力

周转资金 $\text{流动资产} - \text{流动负债}$

表明企业的基本流动性

流动比率 $\text{流动资产} \div \text{流动负债}$

表明企业的基本流动性

酸性测试比率 $(\text{流动资产} - \text{库存}) \div \text{流动负债}$

扣除库存使流动性更清晰

债务权益比 $(\text{流动负债} + \text{长期负债}) \div \text{股东权益}$

表明企业的融资活动对债务和权益的依赖程度

应收账款收账期 $(\text{本年平均应收账款} \times 365) \div \text{全年赊销金额}$

表明企业收到应收账款需要多少