

第一章 多元化经营与 专业化经营

上市公司是指依法公开发行股票，并在获得中国证监会和证券交易所审查批准后，其股票在证券交易所上市交易的股份有限公司。上市公司的性质是股份有限公司，因此它具有股份有限公司的一般特点，如股东需承担有限责任、所有权与经营权相分离、股东通过选举董事会和投票参与公司各项重大决策等。与非上市公司相比，上市公司最大的特点在于可利用证券市场进行筹资，广泛地吸收社会闲散资金，从而迅速扩大企业规模，增强产品的核心竞争能力和市场占有率。为此，股份有限公司发展到一定规模后，往往将公司股票在交易所公开上市，作为企业发展的重要战略步骤。从国际经验来看，世界知名的大企业几乎全是上市公司。例如，美国 500 家最大规模公司中的 95% 是上市公司，其销售额占全美销售额的 68%，对美国经济有着举足轻重的影响。近年来，随着国企改革的深化和证券市场功能的发挥，我国上市公司的发展也取得了显著的成绩，上市公司数量从 1990 年的 10 家发展到 2000 年底的 1100 多家，地域分布覆盖

了除台湾省以外的全国各个省、自治区和直辖市；产业结构转向机械、冶金、化工、电子等基础原材料工业、支柱产业以及交通能源等基础设施产业和以 IT、生物技术为代表的高新技术产业；上市公司的市场竞争力和规模经济水平不断提高，为其他企业的改革和发展作出了有益的探索。

由于上市公司面向社会公开发行股票，其投资者由成千上万的社会公众构成，因此，上市公司又被称为公众公司，它的业务经营同广大公众投资者的利益和社会稳定紧密相联。由此可见，公司在证券交易所上市只是进入证券市场的第一步，它还必须承担上市后的持续性义务。上市公司首先要按照“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度要求，切实转换经营机制，规范运作；其次，上市公司应切实履行对投资者和监管机构的信息披露义务，确保真实、完整、准确、及时地披露可能对股票交易产生影响的重要信息；再次，上市公司还必须按照《中华人民共和国公司法》、《证券法》和国际惯例，建立由股东大会、董事会、监事会和经理层共同组成的法人治理结构，有效地行使决策权、监督权和执行权，从而保障股东的利益和上市公司的规范经营运作。上市公司只有认真履行上市后的义务，才能在市场上树立起良好声誉和形象，才能不断吸引新的投资者，为进一步顺利筹资和可持续发展打下基础。

从财务管理的角度来观察，上市公司具有如下三个最明显的特点：

1. 公开性。公司既要向现实的股东们（股票市场）负责，还要向潜在的投资者提供可用于投资决策方面的信息和披露有关的资料，向财政、税收、银行、会计师事务所等外部单位提供有关的

信息。对非上市公司就没有这方面的要求 或者说不完全具有这方面的要求。

2. 受监管。上市公司是股份制企业，所有权与经营权相分离 广大股东分散在各个地方 不便于到公司现场对公司的财务状况与经营情况实施监督 因此 中国证监会就代行担负起专业监管的重任 在股票发行、增资配股、信息披露、完善法人治理结构、违规处罚等方面对上市公司进行严格的、一丝不苟的监督管理 使上市公司运作规范、管理严格、效益显著、成长性强。这就使得每个上市公司所承担的内部管理压力更大，要保证向外提供的每一条信息 特别是财务信息 真实、可靠以及合法、公允与一致。

3. 净资产收益、每股收益丰厚并呈成长态势。上市公司作为一个经济组织 如同其他企业一样 在合法经营的前提下要追求越来越大的利益，以满足现实与潜在的投资者以及债权人的期望 同时也满足公司自身生存与发展的需要 并兼顾公司经营者和广大员工的利益。所取得的利益 不是任意可多可少 而是有一个规定的最低限。在目前情况下 中国证监会规定 三年平均净资产收益率为 6%以上并呈不断成长的趋势才能取得增发新股 含配股 的资格 这样 才能保证上述种种利益相关者经济目标的实现。

对于这些特点，每个上市公司的经营管理者都要清醒地加以认识 切不可忘记。

由此可见，上市公司作为一个面向社会公众的股份制企业，在生产经营过程中能否按照市场经济的客观规律办事，根据现代企业制度和市场经济游戏规则的本质要求 结合上述特点 正

确认识和妥善处理好经营过程中的财务管理问题，则将事关公司的盛衰成败，因此必须深入加以研究并正确对待。

20 世纪 70 年代中期，中国军工企业开始转向民用产品的生产，揭开了中国企业多元化经营实践的序幕；80 年代前期在改革开放“先行一步”的广东省，一些随改革开放而新生的企业开始尝试多元化发展；80 年代中后期，随着国有企业改革的推行，一些大中型国有企业开始主动实行多元化经营战略；1992 年邓小平同志南巡谈话后，中国企业多元化发展形成了第一个高潮，一大批企业开始向多元化方向发展，民营企业和上市公司成为多元化经营的主体；1997 年，中国对国有企业实施战略性改组，并鼓励发展中国的非公有制经济，企业兼并与重组成为中国工商界的热点，出现了以企业并购为主要手段的企业多元化发展新高潮。这时，企业多业化经营与专业化经营成为我国经济和企业界争议的“热点”问题。与以往的讨论一样，人们通常试图从中得出“谁对谁错”、“谁好谁坏”的结论。例如，《中国改革报》在 1998 年 7 月曾以“专业化多元化谁主沉浮”为系列研讨文章的专栏标题；《北京青年报》在 1998 年 5 月 6 日曾就“加法的海尔”和“减法的万科”展开讨论。笔者认为，究竟是多元化经营好还是专业化经营好，应根据不同的企业、企业发展的不同阶段、每个发展阶段的不同特点来加以选择。

第一节 多元化经营

多元化(diversification)经营,又称为多角化经营和多样化经营,是指一个企业同时在两个或更多行业从事经营活动,主要指同时向不同的行业市场提供产品或服务。20世纪50年代,著名的经营战略专家安索夫在产品—市场战略组合中首先提出这一概念。六七十年代该经营战略被美国、日本和欧洲的许多大公司所采用。80年代,许多美国企业走上了多元化投资、多元化经营、多元化发展的道路。从理论和实践上看,多元化的基本好处就是分散经营风险,它不一定能给企业带来更高的平均利润率,但能给企业带来更平稳的利润率,或者说,通过多元化经营,可以较好地避免年度之间利润率的剧烈波动,使企业财务状况表现得更加成熟、稳定。而到了90年代,美国企业在掀起新一轮兼并浪潮的同时也兴起了一股“减肥”风,其实质是通过重组、拆离等方式将原有的多元化业务整合,并通过经营业务进一步专业化的过程来加强企业竞争力。多元化经营会导致企业的战略成本发生以下变化:由于管理难度加大,使组织成本提高;资源配置分散,导致经营机会成本增大;企业与顾客学习成本上升;人力资源成本由于专业人才的需求而增加等。企业应该依据自身情况,在建立核心竞争力的基础上优化资源配置,稳步实施多元化经营。

成功的多元化经营一般可以达到以下目的;减少经营风险,

增强稳定性；扩大企业规模并实现规模效益；通过市场内部化降低交易成本。反之，会使企业由于经营资源的分散而增大经营风险。我国某些企业由于过早、过快、盲目、过分地实行多元化经营，不仅没有起到分散风险的效果，反而给企业带来不利的影响。在实施多元化经营过程中，一般要注意巩固主营业务的市场地位，多样化经营业务要以企业自身的优势如资金、技术、市场、品牌、管理及其他优势为基础，积极发展与市场、技术、管理相关的多样化经营；在强化核心竞争力的基础上，合理配置资源，循序渐进，量力而行。

根据国内外企业的多年实践，在实施多元化经营过程中，如果掌握不适当，就很容易得以下“病症”：一是“早熟症”，即过早地进入多元化经营。也就是说，多元化经营时机不当，在未具备基本条件的前提下仓促进入目标行业。二是“急躁症”。主要表现在对目标行业了解不多，企业内部缺少应有的准备和积累，从而急于进入目标行业。三是“自恋症”。主要表现在过度自信，如：“别人行，我也能行。”“白手创业我都能成功，还有什么事我干不好呢？”这一行能干好，别的行当我也能干好。”从而忽视新行业、新市场的特殊性以及资源的可转性与转移效率。当年史玉柱就是患了这一病症才使巨人集团走向衰落的。四是“失明症”。主要表现在不了解不借鉴其他企业的成功经验和失败教训，不事前聘请专家从事可行性研究，看不清自己的优势和劣势。这几种“病症”对企业开展多元化经营的危害很大，必须努力予以克服。

实施多元化经营的方式多种多样，其中主要有以下几种：

1. 内部裂变式。其前提是企业在生产经营活动中，虽然最终产品是以某个行业市场为范围，但有些辅助性或技术性的活动

已存在于企业整体经营中 这些活动仅服务于企业自身 而没有面向市场。当企业选定的目标行业就是这些活动的行业范围时,企业只要将这些活动从内部裂变出来 面向市场从事经营 就较自然地进入目标行业。例如 企业自用的招待所和餐厅 通过对外营业使企业进入旅馆业和餐饮业 企业内部的广告部门 通过对外承接广告业务而进入广告行业 等等。这种方式的主要目的是充分利用企业内部的剩余经营资源,一般来说成功率较高 但通常规模较小,对实现企业战略目标的作用并不明显。

2. 独资新建式。其特征是充分利用企业的资金实力 较少利用内部其他经营资源 (往往是这些资源很少) 通过从外部购置生产经营设备 新建厂房 招聘人员 引进技术等形式 建立一个几乎全新的经济实体来进入目标行业。企业的资金实力不仅指自有资金实力,而且还包括向银行借款等资金融通能力,因此,这两者的比例关系就构成了目标行业经营成败的重要因素。如果外部借入资金比例太大 利息负担较重,一旦目标行业经营未达到预期目标 势必影响到企业现有的主业经营 甚至将主业利润榨尽 使企业面临“灭顶之灾”。我国许多企业在 1992—1993 年依靠上市筹资或银行借款进入房地产业就是这类方式的典型。格兰仕从服装行业转入微波炉行业也是采用这种方式 它成功地实现了战略转移,在几年后成为中国微波炉行业的最大企业。巨人集团进入房地产业却是完全依靠企业内部资金来源和楼花销售收入 没有向银行借款 但由于企业内部资源与巨人大厦建设所需两者之间存在巨大的差距,又没有采取适当有效的措施来弥补这个差距 (例如引入外部资本和银行借款) 其结果是全盘皆输,陷入危机之中。

3. 合资新建式。其特征是某企业与其他企业(往往是从事目标行业经营的)共同投资,组建一个新的经济实体,从而进入所选取的目标行业。这时,合作伙伴的选择以及合作程度决定了企业进入目标行业的成功率。四通集团的“与巨人同行”正是这种方式的典型案例。该集团主要选择在目标行业中拥有世界级水平的企业作为自己的合作伙伴(例如松下电器、三菱电子等),合资新建是弥补企业现有资源、能力与目标行业经营所需资源、能力之间差距的最为有效的方式,但由于是双方或多方合作,在有效缩短差距的同时,还会产生独资新建方式不可能出现的问题,如合作目标、利益分配、人事管理、文化冲突等。因此,合资新建方式与独资新建方式所要解决的问题是不相同的。

4. 划拨兼并式。这也许是中国独有的一种进入目标行业的方式。其特征是在国有企业之间,通过行政划拨的方式,将某企业整体并入另一个企业之中。从兼并方来看,如果被兼并企业不是同行业企业,兼并之后被兼并企业仍然在原行业从事经营活动,则兼并方就通过行政划拨方式而进入了目标行业。在这里,有两个问题值得注意:一是行政划拨式兼并往往是政府直接干预的结果,而非企业主动追求的,通常是政府要求有实力的企业应该挽救困境中的企业(国有企业改组上市就有这种要求),而这种行为往往不符合企业的战略规则;二是由于行政力量干预,兼并方通常是在没有做好进入被兼并方行业的准备的情况下,将被兼并企业合并过来,从而导致了兼并在先、选择行业在后的不符合企业发展逻辑的问题。如果两个行业间的相关性较强,两个企业地理距离不太远,兼并方进入目标行业的成功可能性就较大,否则,这种方式的成功率就较低。例如,海尔集团兼并红星电

器公司而进入洗衣机行业，首钢集团一次性接收中国北方工业总公司下属的十多家企业进入机械、电器等行业，就是这种方式的代表。

5. 合资兼并式。其特征是某优势企业以技术、商标、资金等方式出资，而另一企业则以厂房、土地使用权、生产设备等作价出资，双方共同组建一个新的经济实体。这种方式不同于合资新建，因为许多硬件设施不是新建，而是利用某一方的现有条件进行适当的改造，也不同于兼并，因为在兼并过程中，被兼并企业是整体并入兼并方的，而这种方式只是部分资产以投资方式进入新的经济实体。在国内理论界和新闻界中，往往将这种方式称为兼并，例如康佳和 TCL。笔者认为，称其为兼并并不合适，首先，它与国务院《企业兼并暂行条例》中的兼并概念不符，其次，就本质而言，它是一种合资经营行为，只不过是利用某一方企业的现有条件而已（嫁接式中外合资就是这样），为体现其特点，我们将其单列出来，称为合资兼并式。这种方式通常发生在同行业之间，例如海尔集团与西湖电子集团合资生产电视机，与广东顺德合资生产小家电。在不同行业间发生的这种方式是企业进入目标行业的方式之一，而在同行业发生的这种方式则是企业跨地区经营、扩大生产和销售规模的方式之一。

6. 收购方式。收购方通过股票市场、产权市场或其他方式，以资金、股票等为支付手段，获得被收购方的股票、股份，并达到控股以上的比例或全资收购。这种方式在西方发达国家中是企业进入多元化经营的主要方式，在中国却是近年来新发展起来的方式。当收购方与被收购企业从事不同的行业经营时，收购方式就成为收购企业进入目标行业的方式。例如，中远集团 1997

年通过收购上海众城实业股份有限公司进入上海房地产业，实施其“下海、登陆、上天”的企业战略。采取收购方式进入目标行业尤其要重视如下问题：(1)在企业战略框架内进行；(2)重视注册会计师、律师、资产评估师、投资银行家等中介机构在收购过程中的地位和作用；(3)要有计划地实施收购后的重组工作，收购成功与否取决于重组的成效。在重组工作中，尤其要重视目标企业高层管理人员的积极性以及企业之间的文化融合。

以上六种进入目标行业的方式，对具体企业而言是一个如何选择的问题。在目标行业、进入时机、进入目标和主体初步确定的情况下，进入方式的选择主要取决于企业现有资源、能力与目标行业所需要的资源、能力之间的差距，以及不同方式在缩小上述差距中的不同地位和作用。简单地说，当差距较小时，企业可采取内部裂变式和独资新建式；当差距较大时，企业应尽可能采取合资新建式或合资兼并式；当企业拥有较强的资金实力和无形资产时，企业可考虑采取划拨兼并、收购等方式。一般而言，内部方式的成功率最高，内外结合方式的成功率居中，而外部方式的成功率最低。总之，从经济学意义上讲，多元化经营是可以的，哪怕是跨行业经营也是可以的，但是要有条件，即多元化经营要有资本、技术、管理和销售上的优势，要稳扎稳打，不能贪大求快。

第二节 专业化经营

企业的核心竞争力往往是与专业化 (specialization) 经营同时出现的, 从企业近百年的发展轨迹看, 像世界著名的杜邦公司长期实行的是以化学工业为主要扩张线索的经营战略。尽管后来杜邦的业务范围扩大至摄影、胶卷、玻璃、颜料与涂料等领域, 但这种多元化经营是建立在专业化经营的基础上的, 可称之为“相关多元化”。只有依赖核心竞争力的专业化经营才能真正占领住市场份额, 才能不断处于领先地位。纯粹的多元化经营即远离核心竞争力的多元化经营, 无疑是拿企业的短处与人竞争。企业的某一产品或者某一方面具有优势, 并不代表企业就一定具有较强的核心竞争力, 只有这种产品的技术使竞争对手在一个较长时期内难以超越时, 才是企业真正的核心竞争力的体现。企业实力与其说在产品上, 不如说在支撑产品的技术创新能力上。

企业从事专业化经营, 从纯技术的角度来分析, 存在以下有利之处:

第一, 便于在某一产品上做精做强, 创出名牌。如柳传志先生领导的联想集团在从事联想电脑的研究开发与生产销售时, 就是坚持这样做的。

第二, 便于培养企业自己的专业人才队伍, 在某一产品领域中完全可以在一定时期内拥有绝对权威。

第三，使企业有足够的力量对产品进行相当深度的研究开发 组织攻关 收集国内或国外有关本产品发展的最新信息 掌握本产品的最新发展动态。

当然 事物总是一分为二的 不是绝对的。纯粹意义上的专业化经营是没有的 尤其对于大企业、大集团来说 更是如此。因为，专业化经营也的确存在着以下几个方面的缺点：

第一 虽然可以对某一产品做精做强 创出名牌 但不一定会一枝独秀。

第二 由于企业长期专注于某一产品 虽然能对该产品的技术能力在一定时期内拥有绝对权威 但这只是相对而言的 随着技术的进步和社会的发展，在另一个时期可能就不那么权威了。

第三 虽然企业多年从事一种产品的生产与研究 对这一产品的发展动态与信息比较了解和掌握，但是也容易以权威自居，使企业停滞不前，最终导致技术老化。

综合上述分析 专业化经营虽有其有利的一面 但如不加以科学认识 死抱着一棵树不放 其弊端也是很明显的。多元化经营也是如此。因此 我们必须正确认识与对待多元化经营与专业化经营的问题。多元化经营必须具备资本、技术、管理和销售等前提条件 即只有当本企业有吸纳不了的剩余资本时 企业才有资格考虑多元化的问题 是否走上多元化之路 还要分析企业在另一个新行业有没有必要的技术、管理和销售能力。20 世纪 80 年代以来 世界范围内出现了企业回归主业、突出核心能力的趋势。如 GE 公司 80 年代中后期对多元化实行了全面重组，提出了所要经营的产业在本行业“数一数二”的原则 将 200 多个子公司重组为 13 个。该公司的总裁说得好：“通用汽车最大的能耐

是制造汽车 采购不是我最大的本事。’可口可乐 80 年代末退出葡萄酒行业 奔驰公司 90 年代退出飞机、交通业。这就说明它们不盲目向多元化发展，而是发挥专业化经营的长处，以保持企业强有力的核心竞争能力。

第三节 正确处理多元化经营 与专业化经营的关系

从国内外企业的发展实践来看，确有不少企业是靠多元化经营发展起家的 我国有些企业也是如此。这是因为“鸡蛋不能放在一个篮子里”在一定情形下 投资要讲究合理、有效的组合。合理、有效组合起来的投资 既能互相取长补短 发挥综合经济效益 又具有抗风险能力 在惊涛骇浪的市场经济大风大浪中立于不败之地。但是 这里必须具备下列几个条件 第一 企业要有足够的资金。只有具备剩余 充足 的资金 才能做到一专多能 在壮大主业的基础上 发展多元化经营 第二 企业必须在自己的产业和产品上拥有雄厚的技术力量，拥有强大的竞争优势，多元化经营才能成功 第三 企业各业所生产的各种产品在目前以至未来都有社会需求，都能卖得出去，而不是开发一个产业生产一种产品 就积压一批库存 第四 企业要有一批高素质的人力资本 企业家和技术专家 进行优秀的管理和不断的技术创新。总之 在专业化经营的基础上再从事多元化经营的最重要前提条件就是要有‘剩余能力’。

经过 20 多年来的改革与发展，目前我国已由短缺经济进入结构性过剩经济，企业之间的竞争，也已由机制之争转向实力之争。面对这种种变化，上市公司首要的竞争策略，就是要把拳头握紧，缩回到自己最具优势的产业与产品上去。国际上的大公司多数最终是靠专业化经营发展起来的，几十年、几百年专心地做一种产品，取得一定市场份额和领先地位后，就会产生大额利润，然后用这些利润再去投资，去搞科研，使自己不断处于领先地位。如果别的企业赶上来，就把它兼并掉。美国微软公司就是这方面的例子。中国上市公司经过这几年的迅猛发展，有必要冷静地回顾总结一下，今后究竟该走哪条路？

有些上市公司由于对资本经营的不正确理解或进行行政性的凑合 再加上对“东方不亮西方亮”的误解 短短数年因盲目多元化而造成失控 调整乏力。一些企业家总是喜欢“赶浪头”世界上流行什么 就随风跟上 而不管时间、地点、条件。从现代企业管理实践来看，虽然不能简单地用正确或错误来区别多元化和专业化的优劣，但从成功率来判断，专业化具有较大的可行性。世界上也不是没有多元化成功的案例，问题的关键是企业的领导者能否控制这种多元的庞大资产。

第四节 财务管理在处理多元化经营 与专业化经营关系中的作用

多元化经营实际上是证券投资组合理论在生产经营活动中

的应用 因而 证券投资组合理论是多元化经营的理论基础。该理论认为,金融资产投资组合可以由一种以上的金融证券构成。投资人可以通过持有多种不同证券的方式,将隐含在个别证券中的风险分散掉,但存在于证券与证券之间的共同风险则无法分散。通过多元化投资来分散的个别证券风险 称为可分散风险 (或非系统风险)至于那些无法用多元化投资分散的风险 称为不可分散风险 或系统风险)当这一原理应用到企业生产经营活动时 即为企业的多元化经营活动。然而 证券组合投资具有其特定的条件 如果不加分析地盲目应用 必然陷入多元化经营的陷阱——丧失核心竞争能力、资金短缺、协调困难和财务失控。把企业做大容易,做强难。

在选择实施多元化经营还是专业化经营的方针时,财务人员在其中应做的工作有:

1. 参与市场调查和预测。所谓预测,一般是指用科学的方法来预计、预测事物发展的必然性或可能性。它的主要特点是 根据过去和现在预计未来,根据已知推测未知。预测的理论根据,是被研究对象的发展趋势具有一定的规律性。而且这种规律性可以为人们所认识和掌握,这就为人们对它们的发展变化事先进行科学的预测提供了实际可能。可见 正确地进行预测,一定要详细地占有材料,再在这个基础上进行加工计算和科学分析,从中找出客观上存在着的规律 用于预测未来。预测同决策的关系 主要表现在 预测是为决策服务的 它是决策的基础。预测着重于提供一定条件下生产经营各个方面未来可能实现的数据,而决策则以它为基础 通过分析比较 权衡利害得失 从中选取最优方案。所以 预测是决策的先导 是决策科学化的前提。没

有准确、科学的预测，要作出符合客观实际的科学决策，是不可能的。在实际工作中，只有把二者有机结合起来使用，才能收到良好的效果。预测所使用的基本方法可分为数量方法与非数量方法两类。数量方法主要是根据过去的比较完备的统计资料，运用一定的数学方法进行科学的加工处理，借以充分揭示有关变量之间的规律性联系，作为预测的依据。数量方法又可大致分为两类，一类是以一个指标本身过去的变化趋向作为预测的依据，这意味着把未来作为“过去历史的延伸”。另一类是根据一个指标与其他指标的相互联系进行分析，它们之间的规律性的联系可作为预测的依据。采用这一类方法进行预测，通常是以一个指标的变动情况为基础来推断另一个指标的变动将达到什么程度。所以，它不是从一个指标本身孤立起来进行预测，而是从有关指标的相互联系中进行预测。这两类数量方法都有一定的适用性，可以按照不同的情况选择使用。非数量方法也称定性方法。这类方法主要是由熟悉情况和业务的专家根据过去的经验进行分析、判断，提出预测意见，然后再通过一定的形式（如座谈会、函询调查征集意见等）进行综合，作为预测未来的主要依据，因而这种方法也称为“集合意见法”。这种预测方法主要是在缺乏完备的统计资料，或主要因素难以定量分析的条件下应用。在这里还要看到，以上所说的数量方法与非数量方法并不是相互排斥的，而是可以相互补充的，要注意把它们正确地结合起来使用。也就是，在占有比较完备的统计资料的条件下，应先用一定的数学方法进行加工处理，找出有关变量之间的规律性的联系作为预测未来的一个重要依据。但是任何数学方法的应用都是以过去资料赖以产生的条件作为基础来预测未来，如果在预测

期具有较大影响的因素发生变动 如政府或企业的政策、方针有重大的改变,市场上出现强大的竞争对手或过去资料中没有反映的其他重要情况 则必须根据数学计算所得到的结果 再结合这些因素进行修正。依靠熟悉情况和业务的专家进行分析判断,提出修正意见,在这种情况下就具有十分重要的意义。由此可见 只有把数量方法和‘集合意见法’正确地结合起来 相互补充 才能取得较好的效果。

2. 利用差别成本、机会成本和量本利分析等方法进行投资可行性财务分析。差别成本是指两个不同方案之间预计成本的差异数。在作出决策时 由于各个方案所选用的生产方式、生产工艺和生产设备的不同 各方案预计所发生的成本也不同 各方案估计成本的差异数即为差别成本。在产品售价或销售收入相同的情况下 差别成本是进行决策的重要依据。在各方案的成本比较中 当选取某一方案为基本方案 然后将其他方案与之相比较时 增加的成本也称为增量成本 所以增量成本是差别成本的一种表现形式。机会成本是企业作出最优决策时必须考虑的一种成本。机会成本的含义是 当一种资源具有多种用途 即多种利用机会时 选定其中的一种就必须放弃其余几种 为了保证经济资源得到最佳利用 即选择资源利用的最优方案 在分析所选方案 机会 的收益时 就要求将其余放弃方案中的最高收益额视作选取该方案所付出的代价,这种被放弃的次优方案的最高收益额即为所选方案的机会成本。机会成本不是实际所需支付的成本,而只是进行一种决策时为选择最优方案而所需考虑的成本。在选择方案时 如果考虑了机会成本 所选方案的收益仍为正数 该方案即为最优方案 如果考虑机会成本后 所选方