

中欧管理新著译丛——经理人书架

EVA 挑战

——实施经济增加值变革方案

EVA Challenge

Implementing Value-Added Change in
An Organization

约尔·M·思腾恩 (Joel M. Stern)

约翰·S·希利 (John S. Shiely)

欧文·罗斯 (Irwin Ross)

曾 嵘 孔宁宁 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

EVA挑战：实施经济增加值变革方案 / (英) 思腾恩
著；曾嵘等译．—上海：上海交通大学出版社，2002
(中欧管理新著译丛．经理人书架)
ISBN 7-313-02888-1

. E... . 思... 曾... . 公司—财务管理
. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第083594号

EVA挑战
——实施经济增加值变革方案
思腾恩 著
上海交通大学出版社出版发行
(上海市番禺路877号 邮政编码 200030)
电话：64071208 出版人：张天蔚
常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销
开本：787mm×1092mm 1/20 印张：10.5 字数：242千字
2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷
印数：1~7050
ISBN 7-313-02888-1/F·402 定价：30.00元

版权所有 侵权必究

作者简介

约尔·M·思腾恩：自思腾恩特公司1982年成立起一直是其管理合伙人，现在在全世界五所商业研究生院担任教员。他著作颇丰，一直是伦敦《星期日时报》的金融政策专栏作家。作为金融经济学、公司业绩衡量、公司定价以及激励报酬领域的公认权威，思腾恩先生是股东价值概念的最主要倡导者。



约翰·S·希利：布里其-斯拉通公司总裁，最成功的EVA方案执行者之一。他在职业生涯之初担任安达信公司税务会计，然后作为律师先后供职于修其斯·哈巴德-利德法律公司和阿伦-布拉德勒/罗克维尔自动化公司，最后于1996年加入布里其-斯拉通公司担任法律总顾问。他在巴黎圣母院大学获取工商管理会计学学士学位，在马奎特大学法学院获取法学博士学位，在西北大学获取管理硕士学位。

欧文·罗斯：被约尔·思腾恩聘定帮助《EVA挑战》一书的写作。他写过许多著作，包括《最孤独的运动》、《印象商人》和《阴暗的商业》。罗斯先生以前是《读者文摘》的自由编辑，多年来一直为包括《财富》和《哈泼斯》在内的许多其他杂志撰稿，同时是思腾思特公司《EVA信仰者》杂志的固定撰稿人。

译者简介

曾 嵘： 1996年毕业于华中理工大学工商管理学院，获管理工程硕士学位。曾发表论文多篇，并主译《视觉与感受：营销美学》一书。2000年1月至2000年9月在荷兰尼津洛得学院进修工商管理。现为上海外国语大学国际经贸管理学院讲师。负责本书审校。

孔宁宁： 1996年毕业于辽宁大学会计系，获经济学硕士学位。1996年起任教于中国金融学院，曾赴荷兰尼津洛得学院进修工商管理课程。曾发表论文多篇，并参译过专业著作。现为对外经贸大学工商管理学院讲师。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成，经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计，令人目不暇接。这样，如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章，就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命（Management Revolution）是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中，受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家，成为真正的社会中坚。与之相伴随，管理作为一门适应性很强的学问，也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学，又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华，也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世，从事经营管理工作的人员，如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训，如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用，要想在激烈的商战中取胜，是断难办到的。问题在于，在20世纪，企业理论和管理科学取得了长足的进步，关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始，“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”，新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础，管理科学提高到了一个新的阶段，更是新人辈出，好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克（Peter F. Drucker）为例，他从1933年23岁时写出第一本书到90年代初期，出版的重要著作多达29部，真正做到了著作等身。

更何况全世界管理学专家成千上万。除此而外，还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等，数量十分惊人。它们既精彩纷呈，却又良莠不齐，使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在，中欧国际工商学院刘吉和张国华两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势，精心挑选世界管理著作的精华，编为《中欧管理新著译丛》，分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行探索的困难，更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此，我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

对《EVA挑战》一书出版前的评论

思腾恩和希利不仅仅只是描述了EVA以及基于EVA的奖金方案的财务计算，他们建立了一套完整的、在动态环境中管理复杂组织的方法。他们跨越了战略、管理、会计、财务和经济领域内的最新研究，提出了一个复杂的公司管理框架——使管理者按照股东的利益行动。

——杰诺尔德·齐默曼，罗切斯特大学西蒙学院罗纳德·L·皮特尔纳教席教授

没有比一个好的理论更实际的。本书所提出的思想是建立在两位获诺贝尔奖学者默顿·米勒、弗兰克·莫迪里阿尼以及他们在芝加哥大学的学生法拉·斯克尔斯、杰森恩以及约尔·思腾恩本人的贡献之上的。我觉得这本书非常实用，它能帮助公司制定一种不管市场情况如何都能使企业所有的利益相关者受益的价值创造战略。

——罗伯特·S·哈马达，财务学系主任和爱德华·伊格尔·布朗杰出服务教席教授

思腾恩和希利创造了一个赢家，EVA挑战这本书不仅可以作为一本操作指南，它还是一个重要的路标，指导人们去实施一个最终能为股东创造价值的绩效体系。

——C·B·罗杰尔斯，艾奎发克思公司前主席和首席执行官

《EVA挑战》这本书是突破性的、观点明确的著作，它揭示了企业内在的经济现实，以及衡量真正的盈亏的方法。

——丹尼尔·贝尔，哈佛大学社会科学亨利·福特二世教席退休教授

一个企业的成功主要依赖于它是否有能力控制其管理团队的业绩并给予相应的奖励。想要了解EVA是如何帮助企业处理这两个问题的管理者最好读一下《EVA挑战》这本书。

——里查德·布雷利，伦敦商学院财务学客座教授

约尔·思腾恩在提高我们关于如何设计公司业绩和管理人员报酬方案的知识方面扮演了一个关键的角色。它建立在一个非常智能化的框架下，即经济学家意识到一种易读的、易得的方法会吸引实践者和财务学学生的兴趣。

——朱利安·弗兰克斯，伦敦商学院财务学教授

正如思腾恩和约翰·希利所生动描绘的那样，EVA成功的关键是为组织中各层次人员提供EVA培训和激励机制。在SPX公司，实际上每一个员工都在EVA奖金计划中，这一体系帮助我们在效率和赢利能力方面取得了无法想象的突破。

——约翰·B·布莱斯通，SPX公司主席、总裁和首席执行官

确实，这本书对于任何在考虑要实施EVA的组织来说都是必要的指南。但是，对于那些只想要简单地了解EVA对于公司、股东和相关利益者的意义的人来说，它又是一本非常易读的初级读本。

——杰姆斯·D·艾里克森，西北共同基金公司主席、首席执行官

本书的第一作者约尔·思腾恩是国际著名的管理咨询公司思腾思特公司（Stern Stewart&Co.）的共同创始人。该公司为经济增加值——EVA(R)管理体系的创造者、商标持有人和最重要的推动者。今天，EVA(R)管理体系在价值管理、企业理财、公司治理、业绩考核和激励机制设定等方面对企业、证券行业、投资者和学术界具有相当的影响力。其客户包括可口可乐、索尼、西门子、加州退休养老基金、新加坡政府等400多家不同类型的组织，所有实施项目均取得了很好的效果。

公司总部设在纽约。目前，该公司在全球设有13个分公司，4个代表处，拥有几百名专业咨询人士。2001年3月，思腾思特在中国成立了分支机构，致力于向中国的企业（特别是上市公司）、证券业和投资界宣传、推广和实践以价值为基础的管理，并取得了一定的成功。思腾思特管理咨询（中国）公司的联系方式是：上海市浦东新区银城中路200号，中银大厦3505室，邮编200120；电话：(86-21) 50372628；传真：(86-21)50372629；Website: www.sternstewart.com.cn；E-mail: Shanghai@sternStewart.com.cn

致 谢

本书的写作是一项充满乐趣的工作，之所以这样说，部分原因在于：在此过程中我们与十多年的亲密朋友约翰·希利及新闻顾问欧文·罗斯建立起了合作和友谊。约翰是EVA（英文Economic Value Added的缩写）变革的杰出人物之一，主要因为他几乎比商业界中任何人都更早认识到了EVA概念基础和日常方法在激发对财务报表或公司金融知之甚少的人员积极性中所起的重要作用。站在领域的最前沿不是一件容易的事。他提出的问题、他对问题的看法以及他为推动EVA所作出的努力为思腾思特公司及其他公司提供了将理论转变为实践恰当方法的范例。

欧文·罗斯是商业界最优秀的撰稿人之一。在论述信息经济学、信息不对称及激励信号使用的同时，他对文学及科学的兴趣为我们引发了有关哲学、心理学及社会学的探讨。不过，正如许多次我对他提到的，EVA这个主题最初产生于芝加哥大学商业研究生院的教室中。

第一个例证就是与系主任乔治·舒尔茨（后来成为劳工部长、管理与预算办公室主任、尼克松政府财政部部长、里根政府国务卿）的会面，他鼓励我同时在经济学系注册以探究作为商业研究生院所有学科基础的微观经济学理论。当然，他是正确的，阅读盖瑞·贝克尔教授的著作对我集中精力研究决定人们行为的重要激励问题有很大助益。

米尔顿·弗里德曼提出了对推进我们想法的科学性十分必要的实验理念，而默顿·H·米勒最重要的贡献在于提出了有关什么是决定企业价值因素的基本观点。

正如我在哥伦比亚大学、卡内基-梅隆大学、密歇根大学、罗切斯特大学、伦敦商学院以及约翰内斯堡的威特沃特斯兰德大学的课堂上对学生讲到的，不仅弗兰克·莫迪里阿尼和默顿·米勒1958年撰

写的关于资本成本及资本结构的富有开创性论文非常重要，更重要的是发表于1961年10月《商业周刊》上题为“股利政策、增长与股票价值”的论文，其中第二部分及第三部分的脚注15为我就有关市场真正资本化的是什么问题与米勒教授进行深入探讨提供了基础。是他使我确信我提出的问题是正确的，例如，为什么无形资产在公司经济模式中提供长期价值，但在会计框架中却立即被冲销。他的讲课是最令人兴奋的。想象一下课堂上有包括马歇尔·布鲁默、迈克尔·杰森恩、里查德·罗尔、米罗·斯克尔斯等在内的同学会是什么样的。通过聆听他们的课堂讨论或者在走出大学后25年里拜读他们富有开创性的论文，这些经济学家都成为了我的老师，尽管他们并不知道这一点。这就是芝加哥大学及默顿·米勒课堂中的环境。

由于有着深刻的洞察力，迈克尔·杰森恩无疑在规划EVA实践及EVA计划体系中起到了更大的作用。杰森恩的洞察力始于他开创性的“代理理论”（与已故的威廉·梅克林合著），该理论警告我们管理人员可能背离股东利益行事，因此股东需要承担监控管理人员行为的成本，特别要使用能将管理人员与股东利益更紧密结合的报酬体系。他在20世纪80年代中期撰写的有关自由现金流量的论文确切地论证了在公司内部贮藏过剩资产的危险以及如果将这种资产用于资助收益不佳项目对股东利益的威胁。他发表于1989年《哈佛商业评论》上题为《公共公司的消逝》的论文在思腾思特公司引发了相当大的争论。我们的一些专业雇员认为他的看法是正确的，而且它成为我的同事贝内特·斯图尔特《寻求价值》一书写作的基本促成因素。在该书中，贝内特·斯图尔特建议在可能的情况下，在公司内部深入使用高负债比率（甚至可以采用虚拟形式）以获取价值并鼓励最低程度的浪费。

公司的其他人认为杰森恩教授的担心可以通过利用契约促使公司周密设计激励体系来解决，该激励体系应该能够消灭股东的过剩资产并能推动包括管理人员在内的所有雇员成为带来价值变化的力量。根据这种安排，本该因不景气被放弃的成熟工业公司可以证明它们只是暂时处于停滞状态，通过恰当的EVA激励及观念的转变，它们将释放出巨大的增值能量。这种情况最明显地发生在布里其-

斯拉通公司、赫尔曼·米勒公司以及SPX公司。

我当然非常感谢赫尔曼·米勒公司的布里昂·沃尔克为在其公司（史康龙方法曾经被使用而且十分流行）推行EVA所作出的贡献和努力。约翰·布莱斯通——来自通用电气公司的一位真正才华出众的人挽救了必须实施EVA的SPX公司。一到SPX公司，约翰就意识到了EVA能为该公司作出的重大贡献。跨越国界，慕尼黑的西门子公司、伦敦的塔特-利勒公司、奥斯陆的翰克拉公司以及巴黎的拉法基公司都取得了实施EVA方案的成功，这些公司的首席执行官和财务主管都意识到EVA能够为提高雇员满意度及实现价值最大化作出持续和渐进的贡献。在已经被私有化的原先的国有企业，我们也看到类似的情况，这些企业正忙于创造意想不到的股东价值，他们有新西兰电信公司、澳大利亚特尔斯查公司、新加坡电力公司、新加坡港务局以及美国邮政管理局。

约翰·希利、欧文·罗斯和我都深深感激思腾思特公司我的同事们的敬业精神和创造性。我们拥有探究实现价值最大化的现行方法的宝贵智力资源环境。我还记得在戴维·克拉斯曼的办公室中召集的重大会议以及与思腾思特公司《公司金融实务杂志》编辑多纳德·屈进行的多次讨论，多纳德对我思想的定位一直很有帮助。乔戈里·米拉诺向我们显示了如何给欧洲区引进一些调整措施来消除文化隔阂，他单独负责向澳大利亚、新西兰以及南非扩展这些理念，在这些地方我们看到开普敦J.D.集团的首席执行官戴维·苏丝曼和澳大利亚普莱斯兰市的新克里克控股公司的首席执行官特雷弗·C·哈尼思特使其公司价值在不到三年的时间里增长了三倍多。思腾思特公司高级副总裁及我们能量实践的领袖约翰·麦科马克对真实期权理论的发展提出了不同凡响的深刻见解，该理论是他与制药企业的副总裁马克·兴德共同研究的。高级副总裁及《EVA：创造财富的真正要素》一书的作者艾尔·爱尔巴一直为我思想的发展提供智力方面的支持及着眼点，我们第一次见面是在25年前，当时他正在为《财富杂志》个人投资专栏撰写文章。每一位作家都需要一个能与之探讨新思想的亲密朋友，在这种氛围中可能最不易受到攻击。对我来说，邓尼思·苏特就是这样一个朋友。我们相

识已经超过30年，但对我而言友谊一直比智力方面的影响更加重要，对此我充满了深深的感激。

大约在六年前，我们的好朋友——新西兰奥克兰市的弗雷切尔挑战有限公司的退休主席罗纳尔多·丘特被告知，由于我忘记延长旅游签证的有效期，因而将不能参加其公司的一个重要会议，罗纳尔多先生的答复是：“哦，你不需要签证，就告诉移民局你是使者。”这种热情是我1964年从芝加哥大学毕业后很少遇到的。我试图使其他人确信会计框架需要修正，以便使无形资产列示在它们应归属的资产负债表上而非全部计入当年费用。其他像经营租赁之类的项目，在任何资产负债表上都没有被确认。

在大约25年前的1976年，我找到了我的合作者贝内特·斯图尔特。我们从事的是一个高尚的职业，在其中我们分享各自对有关我们面临的智力方面的障碍及如何最好地继续前进的看法。我们的想法很一致因此发表的意见异口同声，由于他所拥有的非凡能力，我们一起走过的路程充满了乐趣。几乎我所有学术界的朋友都默默地希望他们能够参与这个令人兴奋的历程。贝内特始终能够确定在继续迎接下一个挑战之前我们已经研究了全部问题。对此，我深深地感激他。

最后，我借此机会感谢为我们指引光明、帮助我们集中注意力、并提醒我们客观事实和科学方法对鉴别我们自身的正确性大有帮助的老教师们。对我们想法的真正检验是看它们能否存在下去并再由其他人发展成为深刻的见解。如果不提及我的父母——波里斯和艾瑞妮·思腾恩给予我的大量指导和关心，这篇致谢将是不完整的。我以他们的名誉在芝加哥商学院研究生院设教席一个。我们很少有机会正式感谢我们最重要的老师们。为此，我再次引以为荣的是在这里添加我儿子艾里克的名字，他也已经成为我的老师之一。他对战略以及反复斟酌以便建立清晰论证的专注是在他出生之前我就希望自己已经拥有的。他的贡献已经扩展到工会内部，涉及他们对待EVA的应有方式，以及如何使EVA延伸到政府这个从文化角度来看并不友好的领域，在这个领域中社会主义、中央集权和规则往往是最重要的。

核对事实并避免在任何地方可能出现的问题一直是塔笛亚娜·莫利纳的专门工作。因为她难得地将热情的个性与追求完美结合在一起，因此将这项工作完成得十分出色。她始终一丝不苟且精力集中，脸上总是带着特有的微笑。

最后需要指出的是，我们从未停止学习，因而我们希望这本书的读者毫不迟疑地为我们提供他们的深入见解，以便我们能继续使这个问题的讨论更加深入并使其更加显豁明确，从而提高推进EVA文化成功的可能性。

约尔·M·思腾恩

我们都至少认识一个这样的人。我对这种人的最初印象是我大学一年级班上的一个小伙子，刚到学校后的几天内，他就与地毯经销商建立起联系，从他们那里购买地毯零料，然后转卖给学生作为能铺满整个小寝室地板的地毯。接着他又从事了快餐及清凉饮料的投机活动。当我们其他人正在钻研比较文学和微积分101时，他在经营存货并为其顾客建立分销渠道。但他仍然能取得过得去的成绩。

还没有上过成本会计或微观经济学的课程，他就懂得现金至关重要，而且使用成本应被降低到支持现有业务及预期增长所需的最低水平，他懂得各种关系对做成所有事情的重要性。那么这种人到底是谁？用最简单的术语说，他们是价值创造者：拥有将2和2加在一起得到5的独特能力的人们。他们能够创造相当于物质利益奇迹的现代商业奇迹，而且在社会中发挥着至关重要且有效的作用，没有他们，就不存在任何繁荣的社会。他们中一些人是企业家，一些人则购买经营失败的企业并使其发生经营好转；一些人经营个人商店，一些人则在大公司发挥有效的作用；一些人在管理部门工作，一些人则在生产第一线。

当约尔·思腾恩最初建议我们合著一本不仅能为在组织中创造价值提出理论依据，而且能提出实践挑战的书时，引起了我的兴趣。一直以来，我不仅为价值创造过程这个魔术所强烈吸引，而且着迷于伟大的价值创造者的独特特征。尤其给我留下深刻印象的是像桑姆·沃尔通和赫尔博·科勒赫尔这样的人，他们已经能够在诸如零

售业及航空运输业这些长期以来被认为不适于价值创造的行业创造出巨额价值。

这种魔力是什么？您能识别价值创造者的独特特征吗？每个人都能被教会这种方法抑或它是完全自然发展的？您能使其在组织中制度化以便它取代原有的价值创造方法而存在下来吗？最后，您能激发人们的积极性以奖励价值创造行为吗？

在20世纪70年代末，作为供职于安达信会计师事务所米尔沃奇代表处报酬小组的一名年轻税务会计，我对公司付钱给其高级行政人员做的事情模糊地感到不舒服。在对激励系统做出反应以增加收入、提高每股收益或减少可辨认成本的同时，许多行政人员使其公司走向了价值湮灭。

大约就在这时候，诺贝尔奖获得者经济学家默顿·米勒的一些最早追随者试图发展能够实际应用于价值创造衡量的度量学。毕竟，我们不可能对我们所不能衡量的事物作出分析。最早对我产生影响的是凯洛格管理研究生院的艾尔·拉巴波特，他在《哈佛商业评论》（1981年5~6月）的一篇文章中撰写了具有开创性的一段内容“选择能够创造股东价值的战略”。其后，1986年他的《创造股东价值》一书最终成稿。艾尔的著作对我决定在凯洛格研究生院攻读MBA有很大影响。

尽管拉巴波特的观念非常正确，后来我开始被约尔·思腾恩和贝内特·斯图尔特的著作吸引。我认为他们提出的EVA概念显示了实际应用于公司价值创造计划中的极大可能性。我受贝内特的开拓性著作《寻求价值》的影响很深，而且十分荣幸地作为思腾思特公司最主要的合作伙伴与其一起工作于在布里其-斯拉通公司实施EVA方案的项目。

商业界中对我有影响的人很多且形形色色，每个人都在价值创造的某一方面拥有特别强的能力。他们是：夸德图片公司创建者及总裁哈里·夸德拉奇（擅长利用杠杆作用创造价值以及建立与雇员的一体化关系）；从前都供职于罗克维尔自动化公司伐里安分公司的首席执行官杰西·奥楼尔克和斯布龙公司首席执行官肯·勇兹（擅长重组以创造价值）；艾奎发克思公司首席执行官杰克·罗杰斯（擅

长运用资本管理制度促进增长)；万能食品公司首席执行官杰克·姆莱(擅长EVA的实际应用)；律师汤姆·克鲁科维斯基(擅长处理雇员关系)；杨-鲁比坎公司执行副总裁斯图亚尔特·阿革雷斯(擅长营销和品牌开发)；《财富》杂志的杰奥弗·科尔文和修恩·图利(推动了EVA概念的发展和传播)；威斯康星家具公司首席执行官弗兰克·克雷兹(面对似乎是不可逾越的障碍时锲而不舍)；以及EVA学会我的同事们(他们拥有很多远见卓识)。

我要感谢学术界及公共利益政策领域几个对我有影响的人，他们不断证实一些最佳实践的基础存在于好的理论中。他们是：哈佛商学院的迈克尔·杰森恩(研究公司管理)；罗切斯特大学西蒙商学院的杰里·齐默曼和吉姆·布里克雷(研究组织结构经济学)；克莱尔蒙特研究生院的彼特·德鲁克(研究组织目标和信息系统)；西北大学凯洛格管理研究生院的凯特·克里斯登森(研究战略)；宾夕法尼亚大学华顿学院荣誉退休教授鲁斯·阿克奥夫(研究组织设计)；同样是华顿学院荣誉退休教授的赫尔博·诺斯拉普(研究劳动力经济学)；福特哈姆大学工商管理研究生院的吉姆·斯通纳和弗兰克·维尔纳(研究质量和价值创造)；阿克顿学院的罗博特·西里科神父；布拉德利基金会的迈克尔·乔尔思；波士顿大学的劳拉·纳西；还有威斯康星政策研究学会的创始人及高级研究员查里斯·西克斯(研究价值创造的宗教、政治和伦理意义)。

非常感谢布里其-斯拉通公司我的同事们对我们EVA方案的发展所作出的有价值贡献，他们是：鲍博·艾尔德里杰、吉姆·布雷恩、吉姆·威尔、哈里·斯拉通、桑笛·普雷斯通、保尔·耐龙、笛克·佛奇、汤姆·萨瓦歌、托德·特斯克、杰利·奇泽、革雷可·索克斯、盖瑞·辛捷、乔治·托姆普松、迈克尔·哈米尔通、斯笛芬·鲁克、迈克·匈恩、乔·怀特、艾德·北特那尔、达维·德巴尔兹、朱迪·维普勒、夏洛特·卡通(他准备并编辑了我的手稿)以及其他。特别要感谢弗雷德·斯拉通，他始终支持我们的各种努力并鼓励我们通过实验精练EVA方案。

我还要向不断提升我对EVA概念理解的思腾思特公司的所有合作伙伴和员工表示感谢，包括艾尔·爱尔巴、邓尼思·苏特、戴维·克

拉思曼、革雷克·米拉诺和邓·乔。

非常感谢欧文·罗斯帮助编辑我的手稿并将各位作者的见解集中在一起形成一部前后连贯的著作。能够感受到他极高的文学天赋及对商业写作的深刻了解和丰富经验，我觉得自己非常幸运。

最后，我深深地感谢我的合作者，没有他这本书不会问世。我生命中智慧最活跃的一些时刻就是与约尔·思腾恩进行讨论，我非常欣赏我们的分组专题讨论会，特别是我们在圣弗兰西斯科举行的财富500家首席执行官论坛以及在华盛顿举行的世界经济发展会议上所作的演讲。正是由于经历了这些活动，才促使我们下决心写这本书。约尔是一位挚友，也是该领域的一位伟人。

我将这本书献给我的妻子海伦以及我的孩子米歇尔、艾林和米根，他们给了我巨大的支持，没有他们的支持，我不可能完成这本书的写作。

约翰·S·希利

作为新闻顾问，我非常欣赏这部合作著作中智慧的活跃。有时，为了弄清问题，我必须做一个怀疑主义者，令人愉快的是我的两位委托人都是那样和蔼宽容。在这个过程中，我获取了一些金融学的知识，对此我十分感激。而且，正如约尔写到的，我们度过了许多愉快的时光谈论一些其他事情。

我同样要感谢艾尔·爱尔巴——从我开始为《财富》杂志撰写文章时起的一位老朋友，当时他是该杂志的编辑。几年前艾尔向我介绍了思腾思特公司和EVA，并给我分配了一些在EVA学会的出版物——《EVA信仰者》杂志上撰写有关EVA公司文章的任务。我还要感谢最早向我建议参与这个项目的邓·乔，他对原稿富有深刻见解的阅读对我有极大帮助。

第8章“EVA与收购”中的几个段落最早出现在发表于1999年10月3日伦敦《星期日时报》上约尔·思腾恩撰写的一篇题为“股票价格控制促进跨行业集团发展”的文章中，该报允许我们转载（约尔·思腾恩/时报公司，1999年10月3日）。

另外，这本书中有关森图拉国家银行、马尼图沃克公司、赫尔曼·