

企业资本运营操作指南

QIYE ZIBEN YUNYING CAOZUO ZHINAN

(下)

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

企业资本运营操作指南

下 卷

目 录

第十一篇 投资与筹资

第一章 资金筹措概论..... (2)

第一节 资金..... (2)

 一、资金运动的特点..... (2)

 二、资金使用的价值..... (3)

 三、筹资与投资..... (4)

第二节 股份公司的资金筹措与资金投放..... (4)

第三节 股份公司资金筹措内容与特点 (6)

 一、股份公司的资金筹措可以分为内部资金筹措与外部资金筹措..... (6)

 二、股份公司外部资金筹措的渠道主要有三种..... (6)

 三、股份公司利用公开市场机制，发行有价证券筹集资金..... (7)

第四节 本篇的体系与特点..... (9)

 一、本篇的体系与结构..... (9)

 二、本篇的一个基本假设..... (9)

第二章 短期资金的筹措..... (10)

第一节 商业信用 (10)

 一、商业信用类别 (10)

 二、商业信用的特点 (14)

 三、商业信用的运用 (15)

第二节 商业票据 (16)

 一、商业票据的性质 (16)

二、商业票据的特点	(17)
第三节 银行信用	(17)
一、银行信用的种类	(17)
二、有关银行信用的几个问题	(18)
第四节 应收帐款	(19)
一、应收帐款的质押	(19)
二、应收帐款的转售	(20)
第五节 存货	(20)
一、存货全部留置 (Blanket Inventory Lien)	(20)
二、信托清单 (Trust Receipts)	(20)
三、现场仓库清单 (Field Warehouse Receipts)	(20)
第三章 中期资金的筹措	(21)
第一节 商业信用	(21)
第二节 银行信用	(22)
一、银行贷款的特点	(22)
二、银行贷款借贷契约的规定	(23)
三、利率的确定	(24)
四、银行贷款的担保品	(25)
五、银行贷款的偿还	(25)
六、银行贷款对公司的利益	(26)
第三节 租 赁	(28)
第四章 长期资金的筹措	(29)
第一节 证券 (1): 普通股	(29)
一、普通股的特点	(29)
二、普通股的发行	(30)
三、普通股优先购股权在公司筹资中的运用	(31)
第二节 证券 (2): 优先股	(33)
一、优先股的种类	(33)
二、优先股的特点	(34)
三、优先股的杠杆作用	(35)
第三节 证券 (3): 公司债	(36)
一、公司债的种类	(36)

二、公司债的特点	(37)
三、发行公司债的财务决策	(38)
第四节 证券（4）：可转换证券	(42)
一、可转换证券特点	(42)
二、可转换证券的运用	(43)
第五节 证券（5）：购股权证	(46)
一、购股权证的特点	(46)
二、购股权证的运用	(47)
第六节 银行信用	(48)
第七节 租 赁	(48)
一、租赁的特点	(48)
二、租赁决策	(49)
第五章 资本成本率.....	(54)
第一节 单项资本成本率	(55)
一、以利息支出方式发生的盈余的减少与利息的关系	(55)
二、银行贷款的资本成本率	(56)
三、公司债资本成本率	(57)
四、普通股资本成本率	(58)
五、优先股资本成本率	(60)
六、留存收益资本成本率	(61)
七、各单项资本成本率计算公式表	(62)
第二节 单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重	(63)
一、各单项资本净值总额	(63)
二、总资本净值总额	(64)
三、单项资本成本率占加权平均资本成本率权重	(65)
第三节 加权平均资本成本率	(65)
一、计算单项资本成本率	(67)
二、计算单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重	(67)
三、计算加权平均资本成本率	(69)
第四节 调整风险后的资本成本率	(69)
第六章 资本结构	(72)

第一节 杠杆利益	(72)
一、营业杠杆利益	(72)
二、财务杠杆利益	(76)
三、复合杠杆利益	(79)
第二节 财务风险	(81)
一、财务风险与杠杆利益的关系	(81)
二、财务风险对股票价格的影响	(84)
第三节 资本结构	(85)
一、基本原则	(85)
二、最优资本结构	(86)
三、对最优资本结构的判定	(87)
第七章 筹资决策	(90)
第一节 财务判则	(90)
第二节 其它考虑	(96)
一、股东权益的渗水	(96)
二、对经营权的限制	(97)
三、其它因素	(97)
第八章 股息决策和债息决策.....	(98)
第一节 股息决策 (1): 基本理论	(98)
一、股息支付率与股息的稳定性	(98)
二、股息理论 (1): “一鸟在手”理论	(101)
三、股息理论 (2): 完整市场理论.....	(101)
四、股息理论 (3): 追随者理论.....	(103)
第二节 股息决策 (2): 具体政策.....	(103)
一、股息的种类.....	(103)
二、股息的支付方式.....	(104)
三、影响公司股息政策的因素.....	(107)
第三节 债息决策	(109)
一、利息种类.....	(109)
二、付息频率.....	(110)
三、票面利率水平.....	(110)

第九章 发售技术决策.....	(112)
第一节 发售价格决策	(112)
第二节 发售对象决策	(114)
一、私募.....	(114)
二、公募.....	(114)
第三节 发售方式决策	(114)
一、直接发行与间接发行.....	(114)
二、间接发行的类型.....	(115)
第十章 长期投资（一）：预备知识	(117)
第一节 资金时间价值的计算	(117)
一、一次支付的公式.....	(117)
二、多次支付公式.....	(118)
三、各等值公式之间关系.....	(122)
第二节 资金风险价值的计算	(123)
第十一章 长期投资（二）：决策方法	(131)
第一节 基本原理	(131)
第二节 净现值法	(131)
第三节 净现值指数法	(132)
第四节 内部收益率法	(133)
第五节 三种基本方法的比较	(135)
一、净现值指数（PI）法的局限.....	(135)
二、内部收益率（IRR）法的局限性	(135)
第十二章 短期投资（一）：基本原理	(141)
第一节 基本概念	(141)
第二节 流动资产与固定资产的关系	(142)
第三节 流动资产与流动负债的合并管理.....	(143)
第十三章 短期投资（二）：管理政策	(145)

第一节 现金管理	(145)
一、现金持有的动机	(145)
二、节省现金的方法	(146)
第二节 有价证券的管理	(147)
一、公司持有短期有价证券的动机	(147)
二、有价证券的选择	(147)
第三节 应收帐款的管理	(148)
一、影响应收帐款的因素	(148)
二、信用条件	(149)
三、收款政策	(149)
第四节 存货的管理	(150)
一、基本概念	(150)
二、管理模型	(150)
附录一 企业财务通则	(160)
附录二 股份制试点企业财务管理若干问题的暂行规定	(166)

第十二篇 公司证券管理

第一章 证券与证券市场	(174)
第一节 证券的含义、分类和功能	(174)
一、证券的含义	(174)
二、证券的分类	(174)
三、证券的功能	(175)
第二节 证券市场的分类、结构和功能	(175)
一、证券市场的分类	(175)
二、证券市场的结构	(176)
三、证券市场的功能	(176)
第三节 证券市场的效率衡量	(177)
第四节 证券市场的主管机关	(178)
一、证券管理委员会的结构	(178)

二、证券管理委员会的业务	(178)
三、证券管理委员会的目标	(179)
第五节 证券市场上的证券商	(180)
第二章 证券发行市场	(181)
第一节 证券发行与财务决策	(181)
第二节 发行市场的结构与功能	(181)
一、发行市场的结构	(181)
二、发行市场的功能	(182)
第三节 投资银行的作用与业务	(182)
一、投资银行的作用	(182)
二、投资银行的业务（1）：包销与代销	(183)
三、投资银行的业务（2）：包销业务程序	(183)
第四节 股票的发行	(185)
一、设立发行	(186)
二、发行新股	(188)
第五节 公司债的发行	(192)
一、发行的限制和禁止	(192)
二、发行公司债的程序	(193)
第六节 证券发行市场的变化趋势	(196)
一、私募发行方法增多	(196)
二、新股票发行的减少	(196)
三、股息股票与分割股票的增加	(197)
第三章 证券交易所(1)：组织、结构与功能	(198)
第一节 证券交易所的组织	(198)
一、公司制	(198)
二、会员制	(198)
第二节 证券交易所的结构	(199)
一、公司制交易所的结构	(199)
二、会员制交易所的结构	(200)
第三节 证券交易所的功能（1）：正向功能	(201)
第四节 证券交易所的功能（2）：负向功能	(202)

第四章 证券交易所(2):证券商	(205)
第一节 经纪人	(205)
一、佣金经纪人	(205)
二、两元经纪人	(205)
三、债券经纪人	(205)
第二节 交易所自营商	(205)
一、交易厅自营商	(205)
二、零数自营商	(206)
第三节 自营经纪人	(206)
第四节 对证券商的违法违章处分	(207)
第五章 证券交易所(3):证券上市	(208)
第一节 证券上市与上市证券的概念	(208)
第二节 证券上市的利益	(208)
一、对投资公众的利益	(208)
二、对上市公司的利益	(209)
三、公司拒绝证券上市的原因	(209)
第三节 证券上市的标准	(209)
一、证券上市的标准	(209)
二、申请上市公司应提供的资料	(210)
第四节 证券上市的程序	(211)
第五节 停止证券上市	(212)
第六章 证券交易所(4):交易程序	(214)
第一节 证券交易的基础知识	(215)
一、交易时间	(215)
二、报价	(216)
三、成交单位	(216)
四、交易种类	(216)
五、涨跌限度	(217)
六、佣金、经手费与印花税	(218)

第二节 交易程序（1）：委托	(218)
一、客户开设帐户	(218)
二、客户发出委托指令	(219)
三、证券商填写委托书	(226)
第三节 交易程序（2）：成交	(227)
一、口头交易程序	(227)
二、板牌交易程序	(228)
第四节 交易程序（3）：清算	(230)
一、清算的概念与意义	(230)
二、清算程序	(230)
三、有关清算的一些规定	(233)
第五节 交易程序（4）：交割	(233)
一、交割方式	(233)
二、交割程序	(234)
三、有关交割的一些规定	(236)
第六节 交易程序（5）：过户	(236)
第七章 证券交易所（5）：交易方式	(239)
第一节 股票指数期货交易	(239)
一、股票指数期货交易的含义	(239)
二、股票指数期货交易的类型	(240)
第二节 股票选择权交易	(242)
一、概说	(242)
二、买方选择权	(243)
三、卖方选择权	(247)
四、买卖选择权	(248)
五、买卖证券选择权的利益	(250)
第三节 股票指数选择权交易	(252)
第四节 股票指数期货选择权交易	(252)
一、购买指数期货买方选择权	(253)
二、购买指数期货卖方选择权	(253)
三、出售股票指数期货买方选择权	(254)
第八章 证券交易所（6）：保证金信用交易	(255)

第一节 保证金信用交易概说	(255)
一、保证金的种类	(255)
二、影响保证金的因素	(255)
三、保证金信用交易的类型	(256)
第二节 保证金买进交易	(256)
一、保证金买进交易的程序	(256)
二、保证金买进交易对客户利弊	(256)
第三节 保证金卖空交易	(257)
一、保证金卖空交易对客户的作用	(257)
二、保证金卖空交易对证券市场的影响	(258)
第九章 场外交易与第三、第四市场	(260)
第一节 场外交易市场	(260)
一、场外交易的产生与发展	(260)
二、场外交易市场的功能	(261)
三、场外交易市场的证券商	(261)
四、场外交易市场交易的步骤	(262)
五、场外交易市场的利弊	(263)
第二节 第三市场	(263)
第三节 第四市场	(264)
附录一 禁止证券欺诈行为暂行办法	(265)
附录二 定向募集股份有限公司内部职工持股管理规定	(270)
附录三 企业债券管理条例	(274)

第十三篇 管理科学

第一章 企业经营战略	(279)
第一节 企业经营战略的概念	(279)
一、企业经营战略的作用	(279)
二、企业经营战略的特征	(280)

三、企业经营战略的基本内容.....	(280)
第二节 企业经营战略环境分析	(280)
一、企业经营战略环境分析的意义.....	(280)
二、企业经营战略环境的信息.....	(281)
三、战略环境评价报告.....	(281)
第三节 企业经营战略体系.....	(281)
一、企业经营战略体系.....	(281)
二、企业总体经营战略和经营分战略.....	(283)
三、企业总体经营战略的类型.....	(283)
第四节 企业经营战略的实施与控制	(284)
一、企业战略的实施.....	(284)
二、企业战略控制.....	(284)
第二章 企业经营决策.....	(286)
第一节 经营决策及其分类.....	(286)
一、经营决策的概念.....	(286)
二、经营决策的分类.....	(287)
第二节 经营决策原则和程序	(288)
一、经营决策原则.....	(288)
二、经营决策程序.....	(289)
第三节 经营决策方法	(291)
一、确定型决策方法.....	(291)
二、风险型决策方法.....	(296)
三、不确定型决策方法.....	(298)
第四节 经营计划	(300)
一、经营计划的意义.....	(300)
二、经营计划的任务.....	(301)
三、经营计划的原则.....	(301)
四、经营计划的分类.....	(301)
五、长期经营计划.....	(302)
六、年度经营计划.....	(304)
第三章 市场营销与目标市场决策	(308)

第一节 市场营销观念及其演变	(308)
一、市场的概念	(308)
二、市场营销的含义	(310)
三、营销观念的演化	(311)
第二节 市场营销环境	(314)
一、微观环境	(315)
二、宏观环境	(321)
第三节 市场细分化	(327)
一、市场的分类	(327)
二、市场细分化及其原则	(336)
第四节 目标市场选择	(340)
一、细分市场的评价	(341)
二、目标市场的基本策略	(342)
三、选择目标市场策略的依据	(343)
第四章 市场营销组合策略	(344)
第一节 产品与产品组合策略	(344)
一、产品与产品生命周期	(344)
二、产品组合策略	(349)
三、新产品开发	(353)
第二节 价格与定价策略	(357)
一、企业商品价格的主要形式	(357)
二、影响产品价格的主要因素	(358)
三、企业的定价目标	(360)
四、商品定价的主要方法	(361)
五、商品定价的策略	(365)
第三节 销售渠道策略	(368)
一、中间商的作用和主要形式	(368)
二、销售渠道的基本类型	(369)
三、销售渠道的选择	(370)
第四节 促销策略	(372)
一、促销——信息沟通的过程	(372)
二、促销的两种基本策略	(373)
三、人员推销	(374)

四、广告.....	(378)
五、公共关系.....	(382)
六、营业推广.....	(383)
七、促销组合.....	(383)
第五章 生产过程组织与控制	(385)
第一节 生产过程及其组织的要求.....	(385)
一、生产过程的概念与生产过程的组成.....	(385)
二、合理组织生产过程的要求.....	(386)
第二节 生产类型	(387)
一、生产类型的概念.....	(387)
二、生产类型的分类及其特点.....	(387)
第三节 生产过程的空间组织和时间组织.....	(388)
一、生产过程的空间组织.....	(388)
二、生产过程的时间组织.....	(389)
第四节 几种先进的生产组织形式.....	(390)
一、流水生产线.....	(390)
二、多品种混流生产.....	(393)
三、生产线.....	(393)
四、自动线.....	(393)
第六章 生产计划与生产控制	(395)
第一节 生产计划	(395)
一、生产能力的核定.....	(395)
二、生产计划.....	(396)
三、生产计划指标的确定.....	(398)
四、产品生产进度的安排.....	(402)
第二节 生产作业计划	(402)
一、期量标准.....	(402)
二、生产作业计划的编制.....	(405)
第三节 生产作业控制	(408)
一、生产进度控制.....	(408)
二、在制品占用量控制.....	(408)
三、生产调度工作.....	(409)

第四节 网络计划技术及优化	(410)
一、网络计划技术及其基本原理	(410)
二、网络图的构成要素	(410)
三、绘制网络图的规则	(410)
四、网络时间的计算	(411)
五、绘制网络图	(412)
六、网络计划的优化	(413)
第七章 人本管理	(416)
第一节 人本管理的意义	(416)
一、人本管理的含义	(416)
二、人本管理的意义	(417)
第二节 人本管理的层次	(418)
一、情感管理	(418)
二、民主管理	(419)
三、自主管理	(419)
四、人才管理	(420)
五、文化管理	(420)
第三节 人本管理的几个重要方面	(421)
一、树立以人为中心的价值观	(421)
二、全面教育员工	(422)
三、不断激励员工	(423)
四、有效保护员工	(426)
第四节 企业文化	(428)
一、企业文化的概念	(428)
二、企业文化的意义	(429)
三、企业的功能	(430)
四、企业文化的特征	(432)
五、企业文化的内涵	(433)
六、企业文化的形成机制	(436)
七、企业文化的建设	(437)
第八章 库存控制	(441)
第一节 库存控制系统	(441)
一、库存控制的对象	(441)

二、库存控制系统.....	(442)
第二节 输入物的库存控制.....	(443)
一、输入物库存控制的特点.....	(443)
二、ABC 管理法	(443)
三、输入物库存控制的数量标准及其制定.....	(447)
四、输入物库存的时间进度控制.....	(456)
第三节 输出物的库存控制.....	(457)
一、输出物库存控制的主要制约因素.....	(457)
二、输出物库存控制的基本模式.....	(458)
第九章 质量管理.....	(461)
第一节 质量及质量管理的发展	(461)
一、质量和质量特性.....	(461)
二、质量职能.....	(462)
三、质量管理.....	(463)
四、质量管理的发展.....	(464)
第二节 全面质量管理概述.....	(465)
一、全面质量管理的概念.....	(465)
二、全面质量管理的特点.....	(465)
三、全面质量管理的基本理论观点和内容.....	(466)
四、质量管理小组活动.....	(466)
第三节 《质量管理和质量保证》国际标准	(467)
一、ISO 9000 族标准的产生	(467)
二、ISO 9000 族标准的制定	(469)
三、ISO 8402《质量管理和质量保证术语》标准和 ISO 9000 标准的结构	(469)
第四节 质量体系	(470)
一、质量体系及其概念.....	(470)
二、质量体系要素.....	(471)
三、质量体系认证.....	(471)
第五节 质量成本	(473)
一、质量成本的概念和内容.....	(473)
二、质量成本核算分析.....	(474)
第六节 质量管理常用的几种统计方法	(475)
一、主次因素排列图法.....	(475)

二、因果分析图法.....	(476)
三、分层法.....	(477)
四、直方图法.....	(477)
五、控制图法.....	(483)
六、散布图法.....	(487)
七、统计调查表法.....	(488)

第十四篇 跨国经营

第一章 跨国经营决策.....	(490)
-----------------	-------

第一节 跨国经营决策概述.....	(490)
-------------------	-------

一、跨国经营决策的概念.....	(490)
二、跨国经营决策的类型.....	(491)
三、跨国经营决策的基本要素.....	(492)
四、跨国经营决策的程序与原则.....	(494)

第二节 跨国经营环境评估.....	(496)
-------------------	-------

一、跨国经营环境的内容.....	(496)
二、跨国经营环境评估方法.....	(498)

第三节 跨国经营方式的选择	(504)
---------------------	-------

一、跨国经营方式比较.....	(504)
二、成本收益分析法.....	(507)
三、净现值 (NPV) 法	(508)
四、阶段递进法.....	(509)
五、综合优势法.....	(509)

第二章 跨国经营战略管理.....	(511)
-------------------	-------

第一节 跨国经营的进攻战略	(511)
---------------------	-------

一、正面进攻.....	(511)
二、侧翼进攻.....	(512)
三、包围进攻.....	(513)
四、绕道进攻.....	(513)
五、游击进攻.....	(514)

第二节 跨国经营的扩张战略	(515)
一、开拓市场型扩张战略.....	(515)
二、组合型扩张战略.....	(516)
三、全球扩张战略.....	(518)
第三节 跨国经营的撤退战略	(519)
一、撤退的类型.....	(519)
二、撤退的决策.....	(520)
第四节 跨国经营的战略联盟	(521)
一、战略联盟的类型.....	(522)
二、战略联盟获得成功的因素.....	(524)
第三章 跨国经营组织管理.....	(526)
第一节 跨国经营的组织形式	(526)
一、母公司.....	(526)
二、子公司.....	(528)
三、分公司.....	(529)
第二节 跨国经营的组织结构	(531)
一、分权式的海外子公司组织结构.....	(531)
二、国际部组织结构.....	(532)
三、全球性组织结构.....	(533)
四、选择组织结构时应考虑的因素.....	(543)
第三节 跨国经营的组织控制模式.....	(544)
一、本国中心型（Ethnocentrism）组织控制模式	(545)
二、多元中心型（Polycentrism）组织控制模式	(545)
三、全球中心型（Geocentrism）组织控制模式	(546)
第四章 国际营销.....	(548)
第一节 国际市场细分与国际市场营销	(548)
一、国际市场细分.....	(548)
二、国际营销的目标市场.....	(550)
三、进入目标市场的策略选择.....	(550)
第二节 国际经营的产品策略	(552)
一、现代产品观.....	(552)
二、国际市场新产品开发策略.....	(553)

三、国际产品的品牌策略.....	(556)
四、国际产品的包装策略.....	(557)
五、保证和售后服务策略.....	(558)
第三节 国际市场的定价策略	(558)
一、国际市场定价的主要影响因素.....	(558)
二、国际产品的定价目标.....	(559)
三、国际市场中的产品定价方法.....	(560)
四、国际市场中的产品定价策略.....	(561)
第四节 国际营销渠道的选择策略.....	(563)
一、影响国际营销渠道选择的因素.....	(564)
二、国际营销渠道策略.....	(565)
三、国际营销渠道的管理.....	(566)
第五节 国际市场的促销策略	(566)
一、国际促销活动的主要形式.....	(567)
二、选择和运用促销方式需要考虑的主要因素.....	(570)
第五章 国际技术转移.....	(571)
第一节 技术转移的特点及演变	(571)
一、技术贸易与商品贸易的联系.....	(571)
二、技术贸易的独特之处.....	(572)
三、技术转移的演变.....	(572)
第二节 技术转移机制	(574)
一、输出机制.....	(574)
二、引进机制.....	(575)
第三节 垂直转移和水平转移	(576)
一、垂直转移.....	(576)
二、水平转移.....	(577)
第四节 技术转移实施方式.....	(579)
一、技术许可证.....	(579)
二、依附贸易或投资的技术转让.....	(580)
第五节 技术引进和技术输出决策.....	(580)
一、技术引进.....	(581)
二、技术输出.....	(582)

第六章 跨国经营人事管理	(584)
第一节 海外雇员的国别选择	(584)
一、任用母国人员	(584)
二、任用东道国人员	(585)
三、任用第三国人员	(585)
第二节 对海外派遣人员的管理	(586)
一、选择海外派遣人员的标准	(586)
二、选择海外派遣人员进行	(587)
三、调动海外派遣人员工作的积极性	(588)
第三节 对东道国员工的管理	(588)
一、对东道国员工的任用	(588)
二、对东道国员工的培训	(589)
三、东道国员工的薪酬	(589)
第四节 国际企业企业文化	(590)
一、国际企业企业文化的内涵与框架	(590)
二、国际企业企业文化的基本特征	(593)
第七章 跨国经营资金融通	(596)
第一节 跨国经营的资金筹集	(596)
一、借用贷款	(596)
二、发行债券	(597)
三、发行股票	(598)
四、融资租赁	(598)
第二节 跨国经营资金筹集的成本分析	(599)
一、银行信贷的货币支付成本	(599)
二、债券的货币支付成本	(599)
三、股票的货币支付成本	(601)
四、留存收余的货币支付成本	(601)
五、加权平均货币支付成本	(602)
六、边际资本的货币支付成本	(602)
七、计算实例	(602)
第三节 跨国经营的内部融资方式	(605)
一、背对背贷款	(605)

二、平行贷款.....	(606)
三、货币对换.....	(607)
四、贷款对换.....	(608)
五、经营实体间收付款冲销.....	(609)
六、提前或推迟付款.....	(611)
第四节 跨国经营营运资金的管理.....	(612)
一、营运资金的管理技术.....	(613)
二、现金余额管理方法.....	(614)
三、应收帐款管理技术.....	(615)
四、资金转移技术.....	(616)
第八章 跨国经营财务管理.....	(618)
第一节 国际会计准则	(618)
一、国际会计的基本概念.....	(618)
二、国际会计基本准则.....	(619)
三、协调会计准则的通用国际方法.....	(620)
第二节 合并财务报表的编制方法.....	(621)
一、公司间无存货时编制合并财务报表的权益法.....	(621)
二、公司间有存货时编制合并财务报表的权益法.....	(622)
三、公司间有固定资产上利润时编制合并财务报表的权益法.....	(628)
第三节 外币财务报表的换算方法.....	(629)
一、流动与非流动性法.....	(630)
二、货币与非货币性法.....	(630)
三、时间性法.....	(630)
四、现行汇率法.....	(631)
五、四种基本方法比较.....	(631)
第四节 跨国经营审计	(633)
一、外部审计.....	(633)
二、内部审计.....	(635)
第九章 跨国经营案例精选.....	(639)
国际商用机器公司	(639)
一、伟大的预见成就伟大的企业.....	(641)
二、一个好汉三个帮.....	(641)

三、消费者利益至上.....	(642)
四、“当地人主义”的巨大成功	(642)
五、超凡的研究开发工作.....	(642)
通用汽车公司.....	(642)
一、蚕食鲸吞，多角发展.....	(643)
二、科学、严格、协调、求新的经营管理.....	(644)
三、抢占市场、全球扩张.....	(644)
丰田公司	(644)
一、产销分开，独立经营.....	(645)
二、推行“卡片制度”，进行合理生产	(646)
三、坚持专业分工原则.....	(646)
四、重视售后服务，取得顾客信任.....	(646)
松下公司	(646)
一、松下的经营基本方针.....	(648)
二、松下电器经营特点.....	(648)
三、松下电器的经营管理之道.....	(648)
四、松下电器的海外扩展战略.....	(648)
索尼公司	(649)
摩托罗拉公司.....	(650)
韩国三星公司.....	(651)
西门子公司	(652)
韩国金星会社.....	(654)
一、会社背景情况.....	(654)
二、投资建厂决策.....	(654)
三、生产经营决策.....	(655)
三、销售决策.....	(658)
四、资金计划.....	(660)
可口可乐公司.....	(662)
一、组织模式.....	(662)
二、内部运作.....	(664)
英国帝国化学工业公司	(665)
一、公司结构.....	(666)
二、长期金融计划.....	(666)
三、主要的金融政策.....	(667)

1990 年美国“十佳”跨国公司	(668)
一、吸收、培养和留住人才的能力	(670)
二、创新的能力	(670)
三、财务状况良好的程度	(671)
四、对社区和环境所负的责任	(672)
五、公司资产的运用	(673)
六、投资取得的价值	(674)
七、管理质量	(674)
八、产品和服务的质量	(675)
索尼公司	(676)
一、师法飞利浦立志国际化	(676)
二、专注于国际行销业务	(676)
三、赴美发展奠稳根基	(677)
四、与美国企业携手合作	(677)
五、建立高级品牌形象	(678)
日本麦当劳快餐店	(678)
一、坚持日式经营眼光独具	(678)
二、争取年轻客层一举奏效	(679)
三、开车点购妙事连连	(679)
四、开发 POS 系统	(680)
五、创设加盟制度回馈员工	(680)
六、提倡短期战力成效卓著	(680)
七、专家连成训练自有一套	(681)
八、等级严明各司其职	(681)
九、“汉堡大学”是人才培养所	(682)
华润集团有限公司	(683)
一、新发展集中贸易与投资	(684)
二、华润集团具有双重性质	(685)
三、建立“跨国式”集团有困难	(686)
四、主要业务范围	(686)
附录一 《关税及贸易总协定》(GATT)	(688)
一、成立经过	(688)
二、基本原则和规则	(688)
三、前七轮谈判	(689)
四、同我国的关系	(690)

五、《协定》条文简介	(691)
附录二 国际金融组织简介	(693)
一、国际复兴开发银行	(693)
二、国际货币基金组织	(697)
三、国际金融公司	(698)
四、国际开发协会	(699)
附录三 《普遍优惠制》及实施	(702)
附录四 国际结算惯例	(706)
一、国际商会《跟单信用证统一惯例》	(706)
二、《托收统一规则》	(709)
附录五 《国际技术转让行动守则草案》	(712)
一、序言	(712)
二、定义和实用范围	(712)
三、目标和原则	(712)
四、排除政治歧视和限制性商业做法	(712)
五、担保、责任和义务	(714)
六、草案对发展中国家的特殊待遇的规定	(714)
七、草案关于国际协作的规定	(715)
八、关于适用法律与解决争议问题	(715)
附录六 有关专利保护的国际公约摘编	(716)
一、《保护工业产权的巴黎公约》	(716)
二、《专利合作条约》	(717)
三、《欧洲专利公约》与《共同体专利条约》	(718)
附录七 有关商标注册的国际公约	(719)
一、《保护工业产权的巴黎公约》	(719)
二、《商标国际注册的马德里协定》	(720)
三、《商标注册条约》	(721)
附录八 有关国际运输的国际公约	(723)
一、《统一提单的若干法律规则的国际公约》（《海牙规则》）	(723)
二、《修改统一提单的若干法律规则的国际公约的议定书》（《维斯比规则》）	(724)
三、《联合国 1978 年海上货物运输公约》（《汉堡规则》）	(725)
四、《统一国际航空运输某些规则的公约》（《华沙公约》）	(726)
五、《海牙议定书》	(726)
六、《瓜达拉哈拉公约》	(727)

七、国际货物多式联运.....	(727)
附录九 有关货运保险的两个国际惯例	(728)
一、《伦敦保险协会货物保险条款》	(728)
二、《约克·安特卫普规则》	(728)
附录十 有关国际仲裁的国际公约和规则摘编	(730)
一、关于仲裁的国际公约和规则.....	(730)
二、国际性与区域性的仲裁机构和仲裁规则.....	(731)

第十一篇

投资与筹资

第一章 资金筹措概论

第一节 资 金

什么是资金？简言之，资金就是财产物资价值的货币表现。也就是说，资金表现为一系列货币，但在这些货币的背后，却代表着一系列的物质。拥有资金就拥有对物的支配权。资金的运动实质上就是物的运动。

一、资金运动的特点

考察纷繁错杂的资金运动，我们不难在一切芜杂的表象之下，窥视到资金运动的两个重要特点：资金收支的不平衡性与资金使用权的可转让性。

☐ 资金收支的不平衡性

资金收支的不平衡性是指某一经济主体在某一特定时点上的资金收入与支出可能并不相等：或者收入大于支出，或者支出大于收入。应该指出的是，资金收入与支出平衡是资金运动中的偶然现象，而资金收入与支出失衡才是资金运动的常态，即收入与支出失衡才更深刻地反映了资金运动的本质。可以说，资金收支的不平衡性是资金及资金运动其它一切特性的基础。

资金收支的不平衡性在现实生活中表现为两种：一种是同一经济主体在不同的特定时点上资金的临时不足与资金的临时有余相并存；另一种则是不同的经济主体在同一的特定时点上资金的临时不足与资金的临时有余相并存。

☐ 资金使用权的可转让性

资金使用权的可转让性是建立在资金收支的不平衡性基础之上的：发生资金临时不足的经济主体为使其经济活动不致停顿造成重大损失，常常愿意以一定的代价借入资金剩余者的资金，在运用一段时间后将其偿还（包括他所必须付出的代价），以克服当时收不抵支的困难；同样，资金临时闲置的经济主体也不愿意让其剩余资金白白闲置，它们通常把这笔资金在闲置期内借予资金临时不足者，到期后再收回资金并索取一定的报酬，作为在这段时间内出让资金使用权的补偿。

上述资金可在临时余缺双方之间按一定条件进行转让的特性，就是资金运动的第二个特点即资金的可转让性。

当论及资金的可转让性时，就涉及到资金使用的价值——资金临时不足的经济主体为使用资金临时有余者的资金而必须付出的代价。

二、资金使用的价值

资金使用的价值，实际上就是我们通常所说的资金的利率，其构成是这样的：

$$R_0 = R_{01} + R_{02} + (R_{03} + R_{04})$$

式中： R_0 表示资金的利率（即资金使用的价值）

R_{01} 表示考虑通货膨胀因素应补偿的收益率

R_{02} 表示仅考虑时间补偿的收益率（即资金的时间价值）

R_{03} 表示考虑业务风险应补偿的收益率

R_{04} 表示考虑财务风险应补偿的收益率

$(R_{03} + R_{04})$ 表示考虑风险因素应补偿的收益率（即资金的风险价值）

$(R_{01} + R_{02})$ 表示无风险收益率（即通常的银行最优惠利率或国库券利率等）

在上述构成资金使用价值的四个因素中， R_{01} 与 $(R_{03} + R_{04})$ 是最重要的，它们构成了资金的时间价值与风险价值。

□ 资金的时间价值

资金的时间价值，可以从两方面理解：

第一，将资金用作某项投资，由资金的运动（流通—生产—流通）可以得到一定的收益或利润，即资金增值。资金在这段时间内所产生的增值，就是资金的“时间价值”。

第二，如果放弃资金的使用权力，相当于失去收益的机会，也就相当于付出了一定的代价。在一定时期内的这种代价，就是资金的“时间价值”。

通俗地说，现在手中的一元钱与将来取得的一元钱是不一样的，即使不考虑通货膨胀因素，前者也比后者值钱，这就是资金的时间价值。

□ 资金的风险价值

风险价值，也叫风险价格，是投资者因为冒有风险而获得的报酬。风险价值有两种，一种是业务风险，一种是财务风险。

1. 业务风险

所谓业务风险，是指投资者所投资的业务可能失败的风险。这种风险对于任何行业、任何企业及任何业务都是客观存在的，只不过有些行业、企业的业务风险大，有些行业、企业的业务风险小罢了。

一般地说，所投资的业务风险越大，投资者要求提供的业务风险报酬率就越高；反之，当所投资的业务的业务风险较小时，相应地，投资者也只要要求提供一定的业务风险报酬率即可。

第二次世界大战以来，新技术、新产业的蓬勃发展，导致了“风险投资业”的成长与发展。众所周知，这些新技术、新产业的预期收益是很高的，但相应地，投资的风险也较大，因而一般的投资者出于逃避风险的天性，不太愿意对这些领域进行投资。而“风险投资”则是某些为获高收益而愿冒高风险的投资者对这些领域的投资，由于其风险很大，所以其投资收益也很高，很多行业的投资收益率都在 100% 以上——渐渐地，风险投资成为一个专门的行业，也成为急需资金的企业从事高风险投资的重要的资金来源。

2. 财务风险

财务风险是由于公司筹措资金时举债而引起的风险,尤其是因此产生的破产的危险。财务风险的产生是与公司利用财务杠杆利益有关的。

通俗地说,现在肯定有的一元钱是与将来不肯定得到的一元钱是不一样的,即使不考虑这其中的时间价值与通货膨胀因素,前者的价值也要比后者大,这就是资金的风险价值。

关于资金风险价值的计算,以后将予以介绍。

三、筹资与投资

在前面,我们已经讲过,由于资金收支的不平衡性,就会发生资金使用权的有偿转让:有人为弥补其经济活动的资金不足而借入或买进他人的资金,这就是所谓“筹资”(即筹措资金);有人为使其临时富余资金拥有一定收入,就会把自己的资金借给或卖给他人,这就是所谓“投资”。筹资的成本率或投资的收益率就是我们前面所讲的利率(资金使用的价值)。

筹资与投资是紧密关联的,在这里,我们要指出的是,一般地,每一个经济主体都同时扮演“筹资”与“投资”的行动角色,也就是说,一般地,“筹资”与“投资”会统一于同一经济主体身上。仅以股份公司为例:一方面,绝大多数股份公司都要通过发行有价证券等方式来向其他的经济主体筹措资金;另一方面,绝大多数股份公司也都通过购买有价证券等方式向其他的经济主体投资。之所以出现这种情形,还是因为资金收支的不平衡性(经济主体有时资金短缺,有时也有资金富余)以及其它的一些财务考虑(例如合理的资本结构等)。

下面,我们详细考察资金筹措(筹资)与资金投放(投资)的关系。

第二节 股份公司的资金筹措与资金投放

首先需要指出的是:股份公司筹措资金的目的在于投资,这样,股份公司筹资与投资是紧密联系在一起的,任何割裂两者的做法都是不科学的。

我们知道,公司在进行投资决策时,常使用以下三种方法:

1. 净现值方法 (NPV 法)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t} - I$$

2. 现值指数方法 (PI 法)

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t}}{I}$$

3. 内部收益率法 (IRR 法)

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+IRR)^t} \quad (\text{其中 } IRR \text{ 为未知量})$$

三个公式之间关系的如下图：

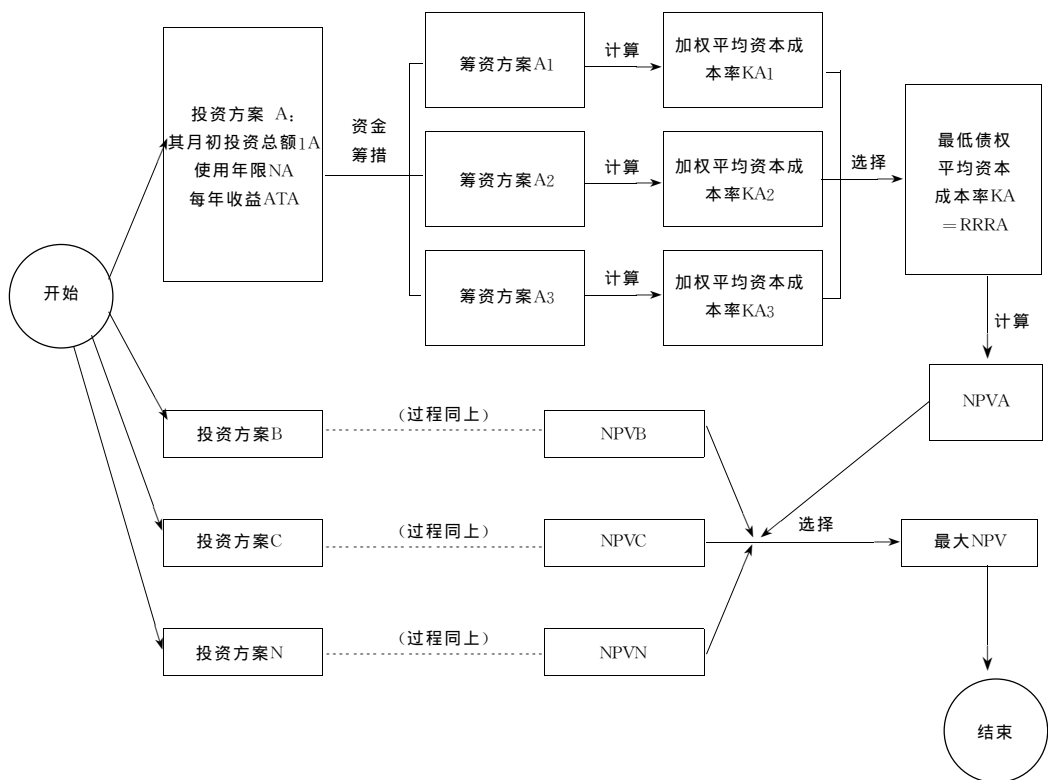
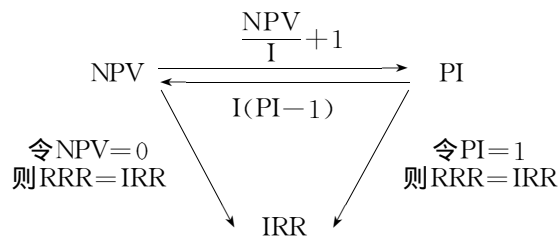


图 11.1.1 公司筹资——投资关系图

我们将在下文详细分析 PI 法与 IRR 法（尤其是 IRR 法）的局限性，并得出一个结论，即在三种方法中 NPV 法是最典型、也是最好的决策方法。在这里，我们只考察 NPV 法。

NPV 法的关键在于求出 NPV，而要求出 NPV 则需要知道两个重要的数量关系即 A_t（每年投资回收额）与 RRR（贴现率）。每年投资回收额是由公司市场调查人员与财务管理人员、工程技术人员共同进行的一种预测与估价——这不在本编范围之内；而贴现率的确定则与公司筹措资金紧密相关——具体地说，在公司进行财务分析、决定是否投资与怎样

投资时，所选取的贴现率就是公司筹资方案的资本成本率（如果是多个筹资方案，则贴现率是其中最优化资本结构者、也就是最低加权平均资本成本率）。

必须注意的是，如果筹资方案中只包括一种资金来源（例如只有银行贷款或只发行公司债）。那么，资金来源本身的代价（或曰成本，如银行贷款利率或公司债利率）就是相应的投资方案的贴现率；如果筹资方案中同时包括了多种资金来源（例如一个筹资方案中同时有银行贷款、普通股与公司债等等），那么就必须首先计算出筹资方案的最低加权平均资本成本率，再将这一加权平均资本率选作相应的投资方案的贴现率。一般来说，中短期资金筹措只包括一种资金来源，而中长期资金筹措则同时包括多种资金来源。

图 11.1.1 以 NPV 法为例考察了公司筹资—投资决策的全过程与基本方法。

有一点我们必须提请读者注意：我们认为，在投资决策中，选择效率指标（例如资本收益率、资金使用率、股息率等相对指标）是不科学的，因为决策者实际决策时往往考虑的是效果指标（总收益额、总成本额、股息等绝对指标）而不是效率指标。例如，当公司面临方案 A（总投资额为 100 万元，投资报酬率为 10%）与方案 B（总投资额为 1 万元，投资报酬率 100%）时，虽然方案 B 的投资报酬率大大高于方案 A 的投资报酬率，但只要公司能够筹措到所需资金，公司就肯定会选择方案 A——这就是效果指标与效率指标的区别，这也就是我们选择 NPV 法而舍弃 PI 法与 IRR 法的一个重要原因。

第三节 股份公司资金筹措内容与特点

股份公司资金筹措是一项非常庞大的系统工程，涉及一系列决策问题。

请参见下列图示：

下面我们围绕上述图示进行介绍。

一、股份公司的资金筹措可以分为内部资金筹措与外部资金筹措

所谓内部资金筹措就是动用公司积累的财力，具体来说就是把股份公司的公积金（留存收益）作为筹措资金的来源。所谓外部资金筹措就是向公司外的经济主体（包括公司现有股东和公司职员及雇员）筹措资金。

在股份公司发展的中早期，内部资金筹措是公司筹措资金、扩展业务的主要方式，但随着公司规模日趋扩大、生产社会性的发展以及相应的对资金的巨大需求的产生与发展，外部资金筹措已逐渐成为现代股份公司筹措资金的主要方式。而且，外部资金筹措的技术性很强，又涉及到众多的内容，远比内部资金筹措复杂与困难。考虑到以上两点，我们在本部分中主要讨论股份公司的外部资金筹措。

二、股份公司外部资金筹措的渠道主要有三种

一种是向金融机构筹措资金，例如从银行借贷，从信托投资公司、保险公司等处获得资金等；一种是向非金融机构筹措资金，例如通过商业信用方式获得往来工商企业的短期资金来源，向设备租赁公司租赁相关生产设备获得中长期资金来源等等；第三种渠道则是

在金融市场上发行有价证券。

(以发行有价证券为例)

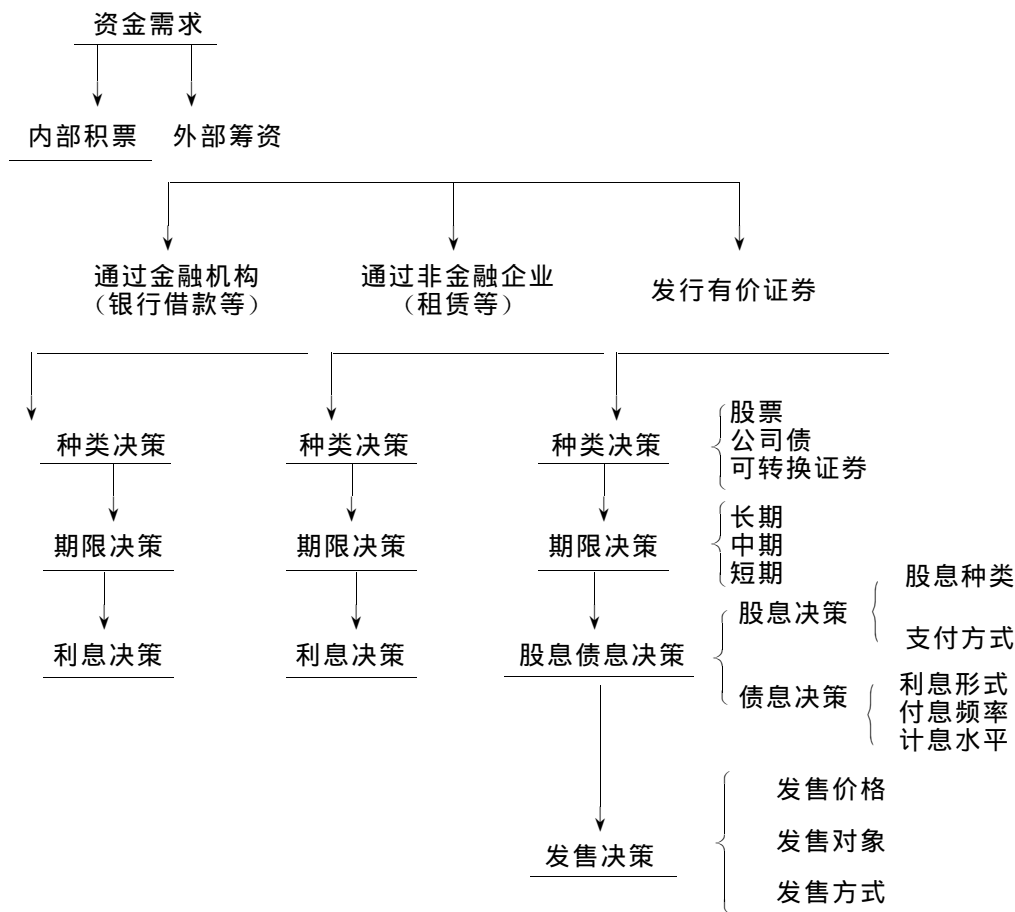


图 11.1.2 经济主体筹措资金的基本决策程序图

较大型的股份公司，尤其是股票公开上市的大中型股份有限公司，通常都把第三种渠道视为非常重要的筹资渠道。而且，股份公司与其它类型企业组织在筹资上最大的不同一点就是：股份公司可以发行的有价证券的种类及其数目要大大超过其它类型的企业组织，例如股份公司可以发行普通股、优先股、可转换优先股等股票，也可以发行债券（公司债）；而非股份公司的企业组织只能发行债券，不能发行股票，并且发行债券的数量也受到严格控制。有鉴如此，本书将注意力集中于股份公司发行有价证券这一筹资渠道上。当然，本书也将介绍其他的筹资渠道，尤其是向银行申请中长期贷款。

三、股份公司利用公开市场机制，发行有价证券筹集资金

股份公司利用公开市场机制，发行有价证券筹集资金，是一种在经济上与战略上有双重意义的选择：从经济角度来讲，发行有价证券可以直接面对投资大众，最大限度地利用

社会闲散资金，并利用广大投资者之间的购买竞争来有效地降低筹资成本；从战略角度来讲，发行有价证券又可以提高发行者的知名度，形成筹资公司的多样化负债结构，以避免单一化负债结构下债权人对债务人经济活动的垄断性干预，还可以利用广大债权人对债务还本付息的关心来获得各方面的有效信息。

对筹资公司而言，利用有价证券筹措资金并不是指证券从发行者手中转到投资者手中这一简单的证券买卖过程，而是一个完整的综合决策过程：

☐ 种类决策

当筹资公司决定发行有价证券时，首先必须选择发行证券的种类，即种类决策。该阶段决策的主要内容，就是在主权资本（股票）（主权资本又称之为“自由资本”）与债务资本（公司债）（债务资本又称之为“借入资本”或“他人资本”）之间进行比较和选择，并在选择了其中一种后，根据自身条件、当时的市场环境与投资心理等因素，进一步确定股票或公司债的具体类别。可以说，证券种类的选择是发行有价证券时最重要的决策。证券种类的选择，必须考虑到公司的资本结构：筹资公司一方面要尽量利用债务资本的财务杠杆利益，另一方面又要尽量避免债务资本带来的财务风险；也就是说，筹资公司要在财务杠杆利益与财务风险之间寻求一种合理的均衡，这一均衡就是公司的最优资本结构。通过各种数量分析方法，以资本成本率为基础，可以建立起无限地接近最优资本结构的良好资本结构。

☐ 期限决策

在初步确定种类之后，就应该初步确定证券的期限（对于股票来说，这一问题是不存在的，因为股票没有届满期）。筹资公司应根据自己筹措资金的目的来选择证券期限。

☐ 股息与债息决策

在确定证券期限的同时，筹资公司要确定股票的股息与公司债的债息，即进行股息决策与债息决策。对于股票的股息，需要确定的是股息的种类以及股息的支付方式（这些有时候也被称为“股息政策”）；对于公司债的债息，需要确定的是利息的形式、付息的频率及计息水平。筹资公司应努力寻求市场的均衡利率水平，一方面要使自己发行的证券对投资者有吸引力，另一方面又要尽量降低证券的成本；也就是说，筹资公司要在证券吸引力与公司财务负担之间寻求一种合理的均衡。

☐ 发售技术决策

当以上全部选择结束了以后，筹资公司就要确定证券的发售价格、发售对象以及发售方式。发售价格的确定基本上是被动的，它主要取决于证券发行条件确定后到实际发售时这段期间市场条件的变化情况（即市场均衡利率或曰市场收益率的变化）；而发售对象与发售方式的选择则是主动的，它取决于筹资公司用资的计划、对投资者的分析、对自己信用等级和销售能力的估计、对发售成本与效益的判断等一系列因素。筹资公司通过对发售技术的选择，要在保证证券卖得掉的前提下，尽量降低证券发行的筹措费用以及证券的资本成本率。

第四节 本篇的体系与特点

本篇有其独特的体系与结构，兹介绍如下。

一、本篇的体系与结构

我们在书中大体遵循着股份公司筹措资金的逻辑顺序行文，例如比较典型的是：本书分别介绍筹资决策的最后两个阶段：股息决策与债息决策、发售技术决策。但也有所不同，主要是我们把种类决策与期限决策综合在一起，并且我们所谓的“种类”并不仅仅是指有价证券的种类，而且也包括其他的资金来源。我们觉得这样处理似乎更好一些，因为在实际决策中，筹资公司往往是先根据自己的投资计划的时间性质（是长期投资，还是中短期投资）来确定筹资的时间性质（是筹措长期资金，还是筹措中短期资金），然后再来确定资金种类的。关于这一点，我们在第七章中还要作出说明。

二、本篇的一个基本假设

本书沿用了传统财务管理中的一个基本假设，即公司的财务管理及财管理人员的目标是使公司股东权益极值化。

这一假设在股份公司中早期发展史上无疑是合理的，但却多少有一些偏离现代股份公司的情形。现代股份公司发展的最大特点就是所有权与经营权的分离，以及与之相随的控制公司但利益导向与公司股东相偏离甚至相悖的独立利益集团——“支配者集团”（即公司的董事、经理、高级职员等经营者）的出现与壮大，这样，公司就有了与股东利益相偏离甚而相悖的“独立利益”，这样公司的财务决策的目标就不是公司股东的权益极值，而是其他的一些目标。关于这一点，米恩斯和伯利的名著《现代股份公司与私有财产》、加尔布雷斯的名著《新工业王国》等都作过十分详尽的分析。

这一点对本编的一些结论的打击是沉重的。例如，本编曾反复强调公司在筹资决策时要尽量防止现有股东权益遭渗水，而事实上，正如米恩斯和伯利所言，公司的经营者实际上是千方百计地利用一切可能的机制与手段使股东权益渗水。可以说，这种打击也是对整个西方财务管理学的一次打击。

当然，即使在今天，我们的基本假设还尚未完全被推翻，它仍然有其存在合理性。大多数公司还是被认为是“为了全体股东的最高利益”而经营的，至少公司章程是这样规定的。因而，这一假设的部分不合理性并不会导致本书基本结论与技术方法的无效性——这是我们要强调的。我们之所以提出这个问题，是为了以后更好地研究这一问题，使相关的结论与技术方法更科学、更精确——毫无疑问，这也是财务管理的理论所要解决的问题。

第二章 短期资金的筹措

我们在第一章里已经说过，公司在资金市场上筹措资金的决策包括期限决策和种类决策等，也就是说当公司财务主管决定筹措资金和确定了必须筹措的资金数额后，就必须确定资金的适当来源，而所谓资金适当来源就是指资金的种类与期限。在本书中，我们依照财务管理习惯作法，将资金来源按期限分为短期资金（在一年之内偿还）、中期资金（在一至五年内或一至十年内偿还）及长期资金（在十年或十年以上偿还），然后详细介绍了三种期限资金中的每一具体种类。

在本章，我们将介绍短期资金来源，也就是说，介绍公司筹措短期资金的工具。在第三章与第四章，我们则将分别介绍公司筹措中期资金与长期资金的工具。

公司在其经营中，常常需要一些临时资金以供公司资金周转，同时，出于各种考虑，公司在经营时可能也需要临时调整其资产负债结构，这两种情形使得公司需要经常筹措短期资金。

公司筹措短期资金的市场（又称货币市场）非常繁荣，各种信用工具种类繁多，这是因为短期资金市场是各种临时闲置资金持有者投资的场所，而各种临时闲置资金在利率、期限等各方面又呈现错综复杂的特点。但同时，短期资金市场又呈现较大的波动性，这同样源于各种临时闲置资金的复杂性，同时也由于短期资金市场更多地受中央银行货币政策的影响。因而，公司在进入这一市场筹资时，应充分认识到市场的上述特点。

公司筹措短期资金的工具主要有商业信用、商业票据、银行信用、应收帐款与存货五种，下面分别予以介绍。

第一节 商业信用

一、商业信用类别

在漫长的商业发展中，购货者对于所订购的货物与劳务，在交货时通常并不需要立即支付现金，而是由销货者根据其特殊的交易条件或货物条件向购货者开出发票或账单。也就是说，这相当于销货者向购货者提供一种信用，使得购货者可以用应付帐款或应付票据的形式开辟一个临时性的资金来源——这就是商业信用。由于销货者在提供信用方面往往较银行爽快，所以商业信用是公司短期资金的主要来源。

商业信用又主要分三类：赊购、期票与商业承兑汇票。

□ 赊购

采用赊购方式的买方，向卖方提供订单后，由卖方发货即可，而并不需要签署其它正式借据。这是一种手续相当简便的信用方式。赊购一般都规定了一定付款期限（从十天到三个月不等）。如果买方按期付款，则只需按发票上规定的价格支付即可，因为发票价格中包含了缓付期间的利息；如果买方提前付款，则可以取得一定的现金折扣（平均在 2%~3% 之间）作为优惠。

从上述关于赊购的介绍中可以看到，作为买方的公司通过赊购实质上是等于筹措到一批短期资金（即使这批资金期限只有十天甚或几天）。但是，并不是任何公司都能获得这种最简便的商业信用形式，因为我们从上述介绍中已经能够感觉到一个买方公司到期拒不付款或无力付款而使卖方受损失的危险，因而卖方一般要对买方信用与声誉作调查后才愿意提供这种信用，也就是说要求买方公司有较好的信用与声誉。在实际商务中，这种调查一般是由卖方委托专门的公司依照一定标准来进行的。表 11.2.1 是美国一家著名的这样一种公司的评价标准。如果一家买方公司信誉较差，则公司就很可能无法得到这种信用，公司就必须采用 CBD（发货前付款）和 COD（发货时付款）的付款方式。

表 11.2.1 Dun&Bradsteet 公司信用评价标准

等 级	被调查公司估价财产	综合信用评价（级）			
		最好	好	一般	较差
5A	超过 \$ 50, 000, 000	1	2	3	4
4A	\$ 10, 000, 000~ \$ 50, 000, 000	1	2	3	4
3A	\$ 1, 000, 000~ \$ 10, 000, 000	1	2	3	4
2A	\$ 750, 000~ \$ 1, 000, 000	1	2	3	4
1A	\$ 500, 000~ \$ 750, 000	1	2	3	4
BA	\$ 300, 000~ \$ 500, 000	1	2	3	4
BB	\$ 200, 000~ \$ 300, 000	1	2	3	4
CB	\$ 125, 000~ \$ 200, 000	12	3	4	
CC	\$ 75, 000~ \$ 125, 000	1	2	3	4
DC	\$ 50, 000~ \$ 75, 000	1	2	3	4
DD	\$ 35, 000~ \$ 50, 000	1	2	3	4
EE	\$ 20, 000~ \$ 35, 000	1	2	3	4
FF	\$ 10, 000~ \$ 200, 000	1	2	3	4
GG	\$ 5, 000~ \$ 10, 000	1	2	3	4
HH	不足 \$ 5, 000	1	2	3	4

另外，卖方是否给买方提供商业信用以及提供什么条件的商业信用还取决于下列两个因素：

(1) 货物的性质。一般来说，若货物销售周转率较高，那么买方很容易转卖或加工后再出售，从而很容易获取现金；这样，卖方就很少提供商业信用，即使提供商业信用，其期限也很短。反之，若货物销售周转率较低，那么买方很不容易立即获取现金，这样，卖方一般都会提供商业信用且其期限较长。例如，按商业惯例，新鲜水果与蔬菜的信用期限一般为5—10天，而钻石的信用期限一般则为6个月左右。

(2) 卖方的财务状况。一般来说，财务状况良好的卖方，现金充裕，因此比较容易提供商业信用且信用期限相对较长；反之，财务状况较差的卖方，因急需现金改善其财务状况，所以一般很少提供商业信用，即使提供商业作用，其期限也很短。

在这里，必须把现金折扣与大量折扣、行业折扣区分开来。现金折扣是因买方提前付款而得到的优惠；大量折扣是买方所购货物数量大而得到的优惠；行业折扣则是因买方所属类别的特殊性（如属于批发商）而得到的优惠。

☐ 期票

期票是购买者给销售者的书面诺言，允诺在必要时或在特定时日以一定金额支付给指定人或持票人。期票一般是附有利息的。购买者往往在下列情况下需要签发期票。即购买者信誉级别一般或较差而销售者又希望得到一份购买者的正式承诺，保证为载明的债款、到期日期（有时还包括该项资金的利息报酬）承担义务。与赊购一样，通过期票的使用，买方公司实质上筹措到一定的短期资金。

☐ 商业承兑汇票

当销售者收到购买者购货订单后，即根据定单的金额向购买者签发汇票，这样就产生了商业承兑汇票。具体过程是：当一批商品赊购赊销时，购买者需购进商品而缺进货资金，此时与销售者协商同意后，由购货者作为发票人签发一张凭证，上面记明货币金额、发票人、收款人、付款人、发货日期、票据到期日、收款人付款人地点（或各自开户银行与银行帐号）等事项，然后由付款人（购买者）在票据上表明承认兑付的字样或签章，这样就产生了商业承兑汇票。这种汇票意味着在汇票到期日，付款人须无条件地按票据上原载金额支付给收款人。商业承兑汇票格式为三联式，第一联称承兑留存联，由付款人承兑后存查；第二联称商业承兑汇票，经付款人承兑后由收款人留存，待到期日由收款人凭此收款；第三联称存根联，由发票人保存。具体业务处理请参见图11.2.1。

有时候，购销双方对对方信誉发生怀疑，影响了商业承兑汇票的运用。为使商品能及时流通，此时购销双方可向银行申请签发银行承兑汇票。（严格地说，银行承兑汇票并不属于商业信用，但它与商业信用关联甚紧，所以在这里一并介绍）。银行审核同意后，正式受理银行承兑，订立银行承兑契约，承兑银行在承兑汇票上签上表明承认兑付字样或签章。经银行承兑的汇票就叫银行承兑汇票。银行办理承兑业务时一般要收取一定的承兑手续费。具体业务处理手续图示为（图11.2.2）：

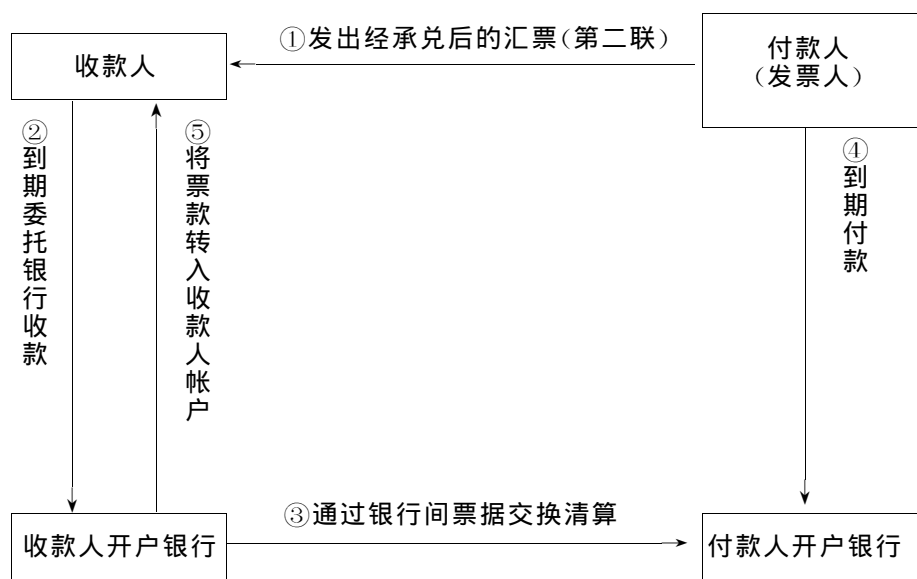


图 11.2.1

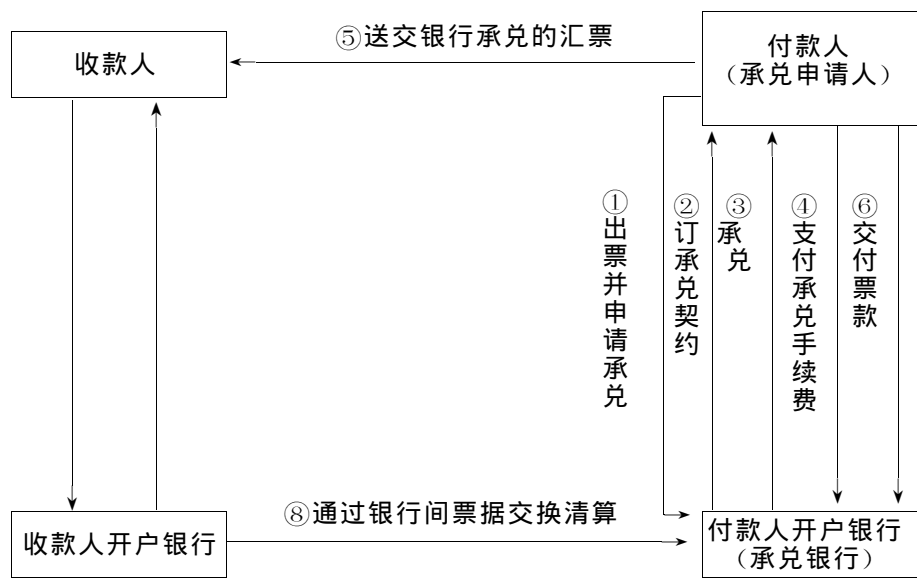


图 11.2.2

销货方持有经银行承兑的汇票后，可在到期时委托其开户银行收取货款，也可以在汇票未到期而急需资金时，持汇票到金融机构贴现（出售汇票）以换取现金。这时对金融机构来说，这是一种与商业信用相结合、以票据为对象的放款业。普通金融机构在运营时，若

头寸不够，也可把已买入的未到期汇票到中央银行申请再贴现，以换取现金。这实质上也是一种放款行为。这其中都包括着利息的支付。利息的计算是从汇票金额中扣除从贴现日至票据到期日的一定比例的贴现额，余下的汇票余额则支付给汇票出售者，公式如下：

$$\text{贴现利息} = \text{申请贴现汇票金额} \times \text{贴现天数} \times \frac{\text{年贴现率}}{360} \quad (\text{公式 } 11.2.1)$$

$$\text{实付给汇票出售者金额} = \text{申请贴现汇票金额} - \text{贴现利息} \quad (\text{公式 } 11.2.2)$$

例如：一汇票面额 200,000 元，贴现日至到期日为 30 天，年贴现率 7.92%，则贴现利息为 1301.92 元，实付金额为 20,000—1301.92=198698.08 元。

其实上述计算同样适用于商业承兑汇票。

我们可以看到，三种商业信用方式实质上是相同的，有所区别的只是处理过程的差异。赊购是三者中程序最简洁的，但实际商务中，很多销货者却宁愿要采用较麻烦的期票和商业承兑汇票方式，这是因为：

(1) 购买者的承诺或承兑是他对销售者担负的债务的明确承认，这使债权债务关系非确明确，利于在发生纠纷时诉求于法律，而赊购则明显缺乏这一点。

(2) 期票和商业承兑汇票（尤其是后者）是可以转让的，销售者可把它们作为借款时的附属担保品，也可以在到期前的任何时候在需要现金时将它们出售（中间有一点折扣）贴现。

(3) 在期票和商业承兑汇票（尤其是后者）到期时，只要有支付能力，购买者很少不按时承兑，否则就会严重地损害其信用与声誉，进而严重损害其进一步的筹资能力；相反，未能及时实现赊购所要求的条件则是实际中企业之间相互拖欠款项的常态。

二、商业信用的特点

上述对商业信用类别的介绍已经使我们初步认识到商业信用对公司筹措资金的优缺点。

商业信用对公司筹措资金的优点是：商业信用可以“自动”发生（相对于向银行借款而言），因为公司任何时候的需要和任何程度需要都可得到满足。例如，当预料到销售的季节性增长而需要增加存货时，则商业信用将自动地为一部分增加的存货提供资金；然后，季节性销售开始后，将存货转化为应收帐款，通过收帐，应收帐款转化为现金，接着公司可用这部分现金来偿付应付帐款——这样，商业信用常被称为“自动化”资金来源。

商业信用对公司筹措资金的缺点主要是容易使公司陷于过度的商业信用中，这样很容易使公司在商业信用期满时无力支付，而这将严重地影响公司的信用与声誉，从而进一步影响其下一步的筹资能力。

因此，公司财务主管须及时注意各种商业信用的期满时间，随时调整公司的资本结构，永远保持公司必要的偿债能力，以支付一切到期票据。一般的，聪明的财务主管应设法在销售者指定的现金折扣期内付清帐款，因为这样有三方面好处：一方面，公司能因此获得可观的现金折扣；另一方面，这有利于增强公司的信用及声誉，这将对公司目前和未来的筹资非常有利；此外，这将使公司自动地避免在财务上承担过多债务的可能性。

三、商业信用的运用

商业信用虽然是一种非常普遍的公司短期资金来源，但在运用时，同样必须考虑其成本。这里有两种情况：第一，公司未能获得现金折扣而在付款期限内付款；第二，公司未能获得现金折扣而在付款期限外付款。只有在上述两种情形下才涉及到债务人的实际成本。因为若不提供现金折扣，不管其付款期限有多长，在付款期限利用商业信用就谈不上成本；同样，若提供了现金折扣而公司也得到这笔折扣，那么在折扣期内利用商业信用也谈不上成本；只有在提供了现金折扣而公司未得到这笔折扣时，才产生了利用商业信用的成本问题。

请参见下列案例：

NORWAY 公司购买原料的付款条件是 10 天内享受 2% 的现金折扣，30 天内按发票金额如数付款。若它放弃折扣，在规定付款期最后一天付款，那么它有权在折扣期后 20 天内使用原材料占用的这笔资金（实质上等于向销货者借入一笔资金，但须付出 2% 代价即现金折扣的代价）。那么 NORWAY 公司是否应放弃折扣呢？公司财务主管利用下列公式进行了分析：

$$R = \frac{C}{D} \frac{365}{(1 - C)}$$

(公式 11.2.3)

式中：C 表示现金折扣，D 表示 NORWAY 公司额外使用销货者资金的日数，R 表示使用这笔资金的年利率

将有关数据 C=2%，D=20 代入可有：

$$R = \frac{2\% \times 365}{20 \times (1 - 2\%)} = 37.24\%$$

也就是说，NORWAY 公司若放弃现金折扣而额外使用销货者资金的利率是相当高的。在这种情况下，NORWAY 公司财务主管决定放弃对销货者资金的利用而直接利用销货者的现金折扣，同时为弥补短期资金来源的不足而直接向银行借贷短期资金（年利率仅为 14%）。这样，NORWAY 公司最佳地运用了商业信用。

利用公式 11.2.3 可计算出常用现金折扣表：

信用条件	不能享受折扣的成本
1/10, net20	36.36%
1/10, net30	18.18%
2/10, net20	73.44%
2/10, net30	36.72%

第二节 商业票据

一、商业票据的性质

商业票据，原是随商品劳务交易而签发的一种债权债务凭证，即以商品和劳务的买方为出票人，签发承诺在一定时间付给卖方一定金额的凭证。商品或劳务的卖方持这一凭证待到期后向买方收取现款或在未到期前向金融机构贴现以兑换成现款，如下图（图 11.2.3）

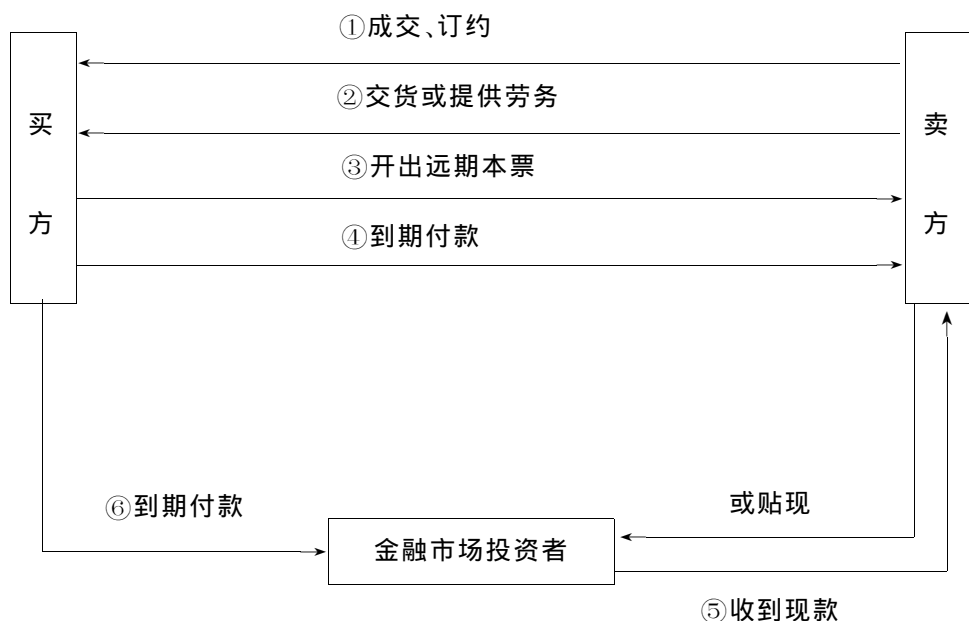


图 11.2.3

从上面介绍中我们可以知道，早先的（或称原始意义上的）商业票据实质上是商业信用的一种，其性质与前面所介绍的期票与商业承兑汇票相似。然而，随着金融市场业务的发展，原来与商品劳务交易相联系的商业票据，已发展成为一种与商品劳务交易无关系的独立融资性票据，成为一种信誉较佳的大公司在金融市场上筹措短期资金的的债务凭证。目前，金融市场上惯称的商业票据一般是指后一种意义上的融资性票据，我们在本书中也沿用这种定义，将商业票据从商业信用中分离出来，独立作为一种公司短期资金的来源。我们可以发现，现代意义上的商业票据，实质上是一种公司短期债券（它区别于长期性质的公司债）。

二、商业票据的特点

我们可以归纳出现代意义上的商业票据的特点：

(1) 商业票据是一种公开性的短期筹资的债务凭证。在西方，一些信誉卓著的大公司为筹措短期资金，可以直接在公开市场发行短至若干天、长至 270 天（一般为 30 天）的商业票据。这种商业票据已完全与现实的商品劳务交易无关联，而成为一种纯粹的公司债务凭证。

(2) 商业票据是一种无担保票据。正因为它的无担保性，所以并不是任何公司都可以发行商业票据的，只有那些资本规模大、经济效益卓著、财务平稳的信誉卓著的大公司才可能发行商业票据。

(3) 发行商业票据时，公司一般承诺的利率均低于银行贷款利率，甚至低于银行最优惠利率。如果发行商业票据的公司信用等级极佳，那么其商业票据利率还更低。

(4) 商业票据均以折扣方式发行，票面价值与发行价值的差额即为利息，票面价值均为整数且面额巨大（在美国，面值多为 10 万美元的倍数）。

所以，商业票据对公司短期筹资是极为有利的。但是，由于发行商业票据的控制较严，只有极少数大公司才能够进入票据市场（而这些大公司还有其它的很多可选择的筹资手段，因而它们对商业票据的需要并不是非常迫切），相反，大多数迫切需要以此来筹措短期资金的公司则被排斥于商业票据市场之外。故有人称商业票据“将贷给你所需要的钱，假如你其实并不真正需要的话”。

第三节 银行信用

一、银行信用的种类

作为短期资金来源的银行信用，主要有短期银行借款、商业票据借款和抵押担保借款等种类，下面分而述之。

□ 短期银行借款

短期银行借款，是指公司为了解决暂时的现金需要，而向银行借用的款项。短期银行借款有逐笔借款、临时性借款、限额借款等。

1. 逐笔借款

逐笔借款是指公司在需要资金时申请借款并办理借款手续，下次再借时，另行申请，另办手续。

2. 限额借款

限额借款是指在借款契约中事先规定借款限额和借款期间（一般为 90 天），在此限额范围和期间内，可以随时借用款项，而不必逐笔办理借款手续。有时，银行也可能在借款契约中规定清偿条款即借款者必须在借款期间的某一段时间把借款还清，过了这段时间可以再借款。这项规定是为了防止借款者将短期借款用于固定资产投资。

关于限额借款的补偿差额将另作介绍。

3. 临时性借款

公司为了防止发生预料不到的临时资金需要而一时借不到款项的情况，可以与银行事先订立一种特殊的借款合同，规定银行在公司急需资金时必须提供一定数额贷款；同时规定，公司在不借款时也要向银行支付很低利息。这样，公司可以有效地分散风险。

短期银行借款是否需要担保品，需视借款者的信誉和当时的财务状况而定。证券、应收帐款、存货等流动资产，均可作为短期银行借款的担保品。

☐ 商业票据借款

信誉卓著的大公司，可以签发商业票据给大金融组织以换取资金，满足临时需要。大金融组织常用暂时多余现金购买这种商业票据。

☐ 抵押担保借款

公司资金短缺时，亦可用证券或房屋与设备等固定资产作为抵押，以换取金融组织的放款。

☐ 转让应收帐款借款

公司需要资金时，可将应收帐款转让给大金融组织，由后者代为收取。转让作价时要打一个较大折扣，以弥补时间价值、风险价值和收帐费用。

二、有关银行信用的几个问题

☐ 信用素质

短期银行信用的利率与借款公司的信用素质关系很大。信用素质良好的公司，其所获贷款利率较低，反之亦然。所谓良好的信用素质包括以下方面内容：

(1) 商业信誉昭著。对商业应付帐款支付及时且交易公平。

(2) 财务现状良好。这可依据对公司财务报表的分析得知。

(3) 主权资本对债务资本比例关系适当。

(4) 有效地利用资本。表现为过去几年中销售与应收帐款之间的关系、销售成本与存货的关系以及销售与存货之间的关系等良好。

(5) 令人满意的现金流程。

(6) 盈利记录符合要求。

上述 6 条要求是针对短期借款公司而言，对于中长期借款公司还要求：

(7) 令人满意的预期利润（加折旧）以使贷款能按时被支付。

☐ 限额借款的补偿差额

在商业惯例中，当采用短期银行借款中的限额借款方式时，一般只准借款者借用相当于限额 85% 左右的款项，但要按 100% 支付利息，这就是所谓限额借款的补偿差额，这样实际上提高了借款利率。

☐ 相称的活期存款余额

相称的活期存款余额，又称相称的补偿差额。那就是，银行常要求借款公司在银行里存放一定活期存款，这笔存款一般为公司未清偿的贷款总额的 10%—20%，这就是所谓的

相称的活期存款余额。如果被确定的相称的最低活期存款余额数目高于公司为营业上流动性的正常需要所保持的存款，其结果可能是降低了其信用限额的有效数，同时提高了贷款的实际成本。由此可知，限额借款的补偿差额实质上是银行对相称的活期存款余额的要求。

请参见下列案例：

NORWAY 公司计划当年短期借款达 475,000 美元，在当年度，银行借款利率是 6% 并要求相当于借款 15% 的相称活期存款余额，并且，该年度该公司需要保持的正常活期存款余额应该是 5 万美元。

用下列公式可算出 NORWAY 公司必须借入的款项总额：

$$L = \frac{N - B}{1 - C} \tag{公式 11.2.4}$$

式中：L 表示贷款金额

N 表示公司需要的最高贷款额

B 表示公司营业正常需要的现金金额

C 表示需要的相称活期存款余额比率

代入后即得

$$L = \frac{475,000 - 50,000}{1 - 0.25} = 500,000 \text{ (美元)}$$

这样，NORWAY 公司须借入 50 万美元并按 50 万美元付息，虽然它只能有效地利用 475,000 美元。因此，银行实际利率为：

$$\frac{30,000}{475,000} = 6.32\%$$

第四节 应收帐款

应收帐款构成公司流动资产一部分，可以利用应收帐款来为公司筹措短期资金。应收帐款筹资包括应收帐款的质押或转售。

一、应收帐款的质押

在质押情形下，贷款人对应收帐款有留置权，并且对借款人（即应收帐款的所有者）享有债务追索权，当购货方（客户）不付款时，借款人必须负责。换言之，质押应收帐款债务不履行的风险由借款人承担；同时，应收帐款质押时，一般毋须通知货物购买者。

贷款人的放款幅度一般低于质押的应收帐款的总值，其间的差值即形成借款人支付利息。

请参见下列案例。

NORWAY 公司现有应收帐款总额 100,000 元，为筹措短期资金，NORWAY 公司将这笔应收帐款以总值 80% 的比例质押给易太实业公司，其中的 20%（共 20,000 元）即构成 NORWAY 公司筹资成本。

二、应收帐款的转售

在这种情形下，由贷款人收购应收帐款，而对借款人（应收帐款出售者）无法行使追索权。换言之，转售的应收帐款债务不履行的风险由贷款人承担；同时，转售应收帐款时，一般应通知货物购买者（客户），让货物购买者将贷款直接归还给贷款人。

必须指出的是，应收帐款的质押与转售是一种非常便利的筹措短期资金的方法，但这种筹资方法的成本是很高的。另外，必须指出的是，这里所讲的应收帐款的质押与转售的贷款方并不一定是银行等金融组织，所以它们未归于“银行信用”一节中。

第五节 存 货

存货也构成了公司流动资产一部分，利用存货可筹措短期资金。存货筹资包括以下三种方式：

一、存货全部留置（Blanket Inventory Lien）

在这种情形下，放款机构对借款人所有的存货都具有留置权；但是借款人可自由出售其存货，虽然这样减少了担保品的价值。

二、信托清单（Trust Receipts）

信托清单是保证借款人受贷款人的信托而持有货物的一种凭证。当使用信托清单时，借款公司从贷款人处借得资金，应送给贷款人一张货物的信托清单，表示货物是替贷款人信托占有或是以贷款人名义在借款人的仓库占有货物。这实质上是一种担保借款。

三、现场仓库清单（Field Warehouse Receipts）

与信托清单一样，现场仓库清单也是利用存货作为担保的一种筹资方式。它也是将货物放在借款人仓库或公共仓库，但与信托清单不同，它雇佣第三者作为监督机构在现场进行监督。

必须注意的是，由于存货筹资的放款人并不一定是银行等金融组织，所以未将它们归之于“银行信用”一节中。

第三章 中期资金的筹措

在上一章，我们介绍了公司短期资金的筹措——我们指出，公司筹措短期资金是为了满足公司资金的临时性需要，例如季节性资金需要等——然而，在本章中，公司将面临着一系列新的问题：例如，公司要筹措资金以建立适量和持续运用的流动资产（存货及应收款帐）或购置某些小型固定资产（必须注意的是，这种流动资产不同于短期资金中的流动资产，前者类似于我国传统工业会计学中所谓“定额流动资金”，后者类似于我国传统工业会计中所谓“超额流动资金”，即前者有长期、稳定、数量不变的特点，而后者则有较大的临时变动性）。这种资金需要不同于公司的长期资金需要，这种资金需要也不同于公司的短期资金需要，其筹措不同于短期资金筹措，因为在一年内的营业中（短期资金期限一般为一年之下），通常不可能积聚足够的现金来偿还筹措而来的上述资金；虽然公司筹措长期资金的一切工具也可以用来满足这种资金需要，但正如我们以后将要分析的，为购置小型固定资产或筹措持续使用的流动资产而使筹措长期资金的工具通常是不合适的，它常会引起资金的严重浪费和公司股东参与权的严重渗水、公司经营管理权的被干涉等。所以，公司必须筹措一类新的资金——中期资金。

中期资金的偿还期限一般为一至十年，但也有超过十年的。超过十年期限的中期资金与我们在下一章将要讨论的长期资金的主要区别在于：超过十年期限的中期资金意味着在十年之后所筹资金全部都必须得以偿付；而长期资金意味着在十年之后所筹资金的首次应予以偿付即长期资金的首次偿付期限为十年或十年以上（这里必须指出的是，中长期资金偿付一般是分期的，这样能有效地减轻对分司现金周转的压力）。

一般来说，如果公司资金需要量不是很大，而且，通过几年的周转可以积累足够的现金来偿还所筹资金，那么中期资金的筹措对公司来说是有必要且有利。

公司筹措中期资金的工具有商业信用、银行信用与租赁等。

第一节 商业信用

商业信用在公司中期资金筹措中的地位较不重要，它是公司中期资金筹措中不常用的工具。因为一旦商业信用的偿还期限推至一年或一年之上，就增大了商业信用提供者的风险，同时商业信用本身的特点也使这种期限外推充满了技术上的一系列困难。

当然，有时候商业信用也被用于公司中期资金筹措，尤其是在下列情形时：当宏观经济紧缩，尤其是银紧抽紧使公司无法筹措资金，或当公司经营情况较差无力筹措资金时——在后一种情形时，中期商业信用常常是由短期商业信用演化而来的，也就是说，由于公司

无力按时偿付或兑现短期商业信用，使信用提供者被迫让短期商业信用顺延为中期商业信用（毫无疑问，这将严重损害公司的信誉及未来的筹资能力）。

中期商业信用的类别、特点、对公司资产负债等的影响，与短期商业信用的相关问题类似，有所区别的只是时间期限的长短罢了。所以我们在本章不再复叙，请读者自行参阅上章相关部分。

第二节 银行信用

作为中期资金筹措工具的银行信用，主要是银行贷款，其次是投资公司、人寿保险公司等金融机构贷款。两种贷款在性质上是类似的，所以可以合并起来一并介绍。在下面的相关分析中，我们都是以最典型的银行信用——商业银行贷款为例的。

一、银行贷款的特点

由商业银行提供的大部分中期贷款，都规定其在1—6年内须首次还款。一般地，银行与筹资公司在订立借贷契约时常要制定一个偿还贷款的时间表，依据这一时间表分期付款。常见的做法是：还款时间表往往规定每隔一定间隔期还款一次，每次还款金额可以不同；有时，借款以等额分期偿还，但最后一次还款（被称之为特大分期付款）是例外，其金额要比先前任何一次都要大些。这样做，一方面有利于筹资公司的现金周转，使其不致于在一次性偿付时拿不出足够现金；另一方面也有利于银行，能够保证银行较安全地收回贷款，避免“坏帐”的危险。

银行贷款是中期资金筹措中最重要的工具，它构成了公司中期资金最重要的来源，对于中小企业或筹资信誉一般的企业来说，尤其是如此。

☐ 银行贷款对公司中期资金筹措优点

（1）为中小型公司筹集资金提供了一种很好的途径，因为中小型公司的股份通常是不上市的，它们很难利用证券交易所来向全社会广泛筹措资金。

（2）提供银行贷款的银行和需要银行贷款的公司双方可以面对面地协商借贷契约，手续简便，能够达成令双方满意的借贷条件（如上述双方对分期偿还时间表的订定）。

（3）银行贷款的筹措费用与其它筹措方法相比是最低之一，资本成本率亦较低。

（4）银行贷款对于筹资公司来说属于一种债务，这样其资本报酬（利息支出）在资产负债关系中属于费用支出，不计入纳税收入中，所以可以减轻公司所得税负担。

（5）除少数例外，一般情形下，银行贷款不会导致公司现有股东参与权的渗水。

（6）若公司业务增长迅速、预期收益较高，则银行贷款可充分地使筹资公司享受杠杆利益（关于杠杆利益，请能见本篇第四章第二节“优先股的杠杆作用”与第六章第一节“杠杆利益”）——当然，若公司业务增长缓慢，预期收益很低时，银行贷款又会使筹资公司饱受“杠杆作用”之苦（即负杠杆利益）。

☐ 银行贷款对公司中期资金筹措缺点

（1）筹资公司必须按期还本付息。虽然分期付款规定有助于公司现金周转，但在每次

分期付款、尤其是最后一次付款时（其数额较大），如果公司不能拿出足够的现金，那么公司照常有破产的危险。

（2）银行贷款的借贷契约有非常严格的规定（详见下述“借贷契约的规定”），例如可能会规定须用动产或不动产作抵押，也有可能限制公司另行举债等，这就给公司未来的举债能力施加了相当的限制。

二、银行贷款借贷契约的规定

这里所谈的“银行贷款借贷契约的规定”以及下面将要论及的有关贷款利息及担保品、贷款的偿还等都是中期银行贷款与短期银行贷款的一些主要区别所在，请读者仔细体会。一般来说，中期银行贷款更接近于长期银行贷款，所以有关中期银行贷款与短期银行贷款的区别，实质上也是长期银行贷款与短期银行贷款的区别；而长期银行贷款与中期银行贷款差别甚小，如果说有所差别的话，那就是长期银行贷款对筹资公司的相关情况要求更高而已。

当公司向银行提出中期借贷申请时，银行将会考虑到中期贷款的发放给银行带来相当的风险。这是因为，公司提出申请时的财务状况可能较好，但经过相当的一段时期后，公司完全有可能由于在这段时期内财务状况的恶化而导致其不能按时返本付息，而银行为了避免这种贷款无法按时偿还的风险（这种风险在短期银行贷款中几不多见），一般至少要求公司应保持申请借贷时的财务状况，因而，银行在借贷契约中常进行一系列规定，以确保银行能够避免上述风险，这些规定也因此被称为“保护性契约条款”。概言之，这些条款大致为以下几种：

□ 防止分散资产的规定

筹资公司的流动资产状态，特别是现金状况，对按照规定日期分期偿还借款很重要。因此，银行在契约中常规定筹资公司应保持的最低流动资产净额以及最低流动比率，而所需最低流动资产净额，将根据公司目前的流动资产净额加上在借款期内为达到维持足够流动性需要而增加的资本额来确定。而流动比率则是流动资产净额与流动负债的商。

有时，银行还会限制某些现金支出（例如支付股息，提前偿还中长期借款、公司拥有自有股或库藏股，有时还涉及到职员薪金的增加等方面）占公司净利的百分比率。

此外，为了防止公司将资金冻结于非流动性资产投资上，银行可以规定公司必须限制其追加资本支出（即形成固定资产的支出），这常常是规定公司资本支出占年度折旧的一定百分比率。

□ 防止资产抵押的规定

银行不仅对防止借款人可能分散资产从而使银行所承担风险的减少感兴趣，而且也希望筹资公司在清算时有优先清偿权，籍此减少银行所承担的风险。因此，银行在借贷契约中常规定公司须限制担保借款，即规定公司不得增借任何借款或至少须经银行同意后才能借款（当然，公司为满足季节性需要等临时性借款例外）。此外，银行还常常在借贷契约中规定公司不得进行抵押借款，以防止公司把任何财产抵押给任何债权人；同样的，银行还常常禁止公司为其他任何公司或个人作担保人。

☐ 相关信息规定

为了随时了解筹资公司的财务现状及经营状况，银行规定公司必须按时向银行递交经过审检的公司每一份会计表册，并随时向银行通报公司经营情况及经营计划。

☐ 对参与公司管理的规定

银行通常在借贷契约中有一些保证公司银行管理的规定，例如规定银行可派代表列席董事会（有时甚至银行可向筹资公司派驻银行董事），或者规定未经通知银行并征得其同意就不得改变经营管理——这些规定的目的都是为了防止公司经营管理政策的巨大变更以损害银行的利益。

☐ 违约处罚规定

对违反上述规定的各种情形，银行又规定了处罚的办法。处罚主要是经济处罚，其中又以强迫公司提前偿付贷款为主。银行一般规定：若筹资公司到期不能支付任何需要偿还的贷款或违反借贷契约中其它任何协定，则整笔贷款立即到期并应偿还。

从上述借贷契约中，我们可以感受到中短期银行借款的差别之处即中期借款的要求十分苛刻，而短期借款相形之下则简洁、宽松得多。当然实践中，这种苛刻性常被缓减。这是因为一方面在出现新问题时，筹资公司可与银行再次“讨价还价”以变更原先的某些规定；另一方面，银行的一些“苛刻”规定有助于公司加强与改善公司经营与财务管理。

三、利率的确定

中期银行贷款利率，一般比金额相仿的短期银行贷款利率要高。至于利率的具体水平，则视货币市场供求关系、贷款金额、有无担保品等而不同。一般来说，当货币市场需求压力较小、贷款金额不很大、筹资公司信誉良好或愿意提供担保品时，银行贷款利率则较低；反之，当银根紧缩（或资金短缺）或贷款数额巨大，或筹资公司信誉一般乃至较低（或未能提供担保品）时，银行贷款利率较高。

中期银行贷款利率，既可以是在整个借款期间规定一个固定利率，也可以是根据最优惠利率水平来确定可变利率。由于中期贷款时间较长，其间利率水平可能波动较大，所以，银行与筹资公司双方有时都很愿意采取可变利率方式，可变利率是由双方协定“最高”和“最低”利率水平（基准是最优惠利率）。例如，借款契约可规定，贷款利率一般比优惠利率高出1%，但不得比偿付时市场通行最优惠利率高出3%或低出2%。当然，借贷双方对采用何种利率计算方式还是有利益分歧的：当整个利率水平较高时，银行希望以固定利率来计算，而筹资公司希望以变动利率来计算；反之，当整个利率水平较低时，银行希望以变动利率来计算，而筹资公司希望以固定利率来计算。

在筹资公司提前偿还银行贷款时，如果借贷契约没有规定对提前还贷不予处罚，那么即使在规定还款期之前提前还贷，银行仍可以收取整个借款期的利息（联系一下我们在前一章所讲的有关赊购的现金折扣问题，就会发现中短期信用对“提前偿付”这一问题的截然相反的态度）。但实际上，除非筹资公司是从其他贷款机构处借入资金来提前偿还，否则大多数银行是允许提前还贷而不处罚，至多适当收取少量罚金。

四、银行贷款的担保品

一般来说，银行较少要求短期贷款的担保，但对于中期贷款来说则完全不同：由于中期贷款时间较长，其间筹资公司财务上变化可能很大，为了尽可能减少乃至避免风险，银行经常要求筹资公司提供担保。尤其是，当经济活动呈现较大的起伏时，由于对未来的经济形势很难预测，银行更是容易提出这种要求。几乎所有的贷给小公司的五年或五年之上的中期银行贷款都是以公司的不动产为担保的。因为小企业财力较单薄，经营情况变动较大，并且财务及经营管理常常又较薄弱与混乱。

其实，银行要求筹资公司提供担保，主要是一种心理作用，而并不是真正指望当公司不能偿还银行贷款时担保品能提供充分保障。在银行看来，愿意以资产作为贷款的担保品，是公司愿意根据借贷契约清偿贷款的良好意愿的表示。

五、银行贷款的偿还

贷款的偿还当然是依靠筹资公司营业利润的累积而实现的。但中期银行贷款与短期银行贷款的偿还对筹资公司的资产负债关系影响不一样，这也是两者重要差别之一。在下述案例中，我们将清楚地看到这一差别。

NORWAY 公司需要向银行借贷 10 万美元以满足季节性需要——显然这是一种短期筹资。表 11.3.1 列出了申请贷款时公司提出的资产负债表与借款投入使用后的资产负债表的比较。季节性销售后，该公司可把销售新增存货和随后收回应收帐款而获现金用于偿付贷款。然后，若我们假设纳税后的纯利润全部用作股息分配，并且假设已折旧的设备由新的设备来更换，那么资产负债表将恢复到借入短期贷款前的状况。

表 11.3.1 NORWAY 公司比较资产负债表

金额单位：千美元

借短期贷款前和借短期贷款后					
	借款前	借款后		借款前	借款后
	资产			负债	
现金	20	30	应付票据	0	100
应收款项	60	100	其它	80	80
存货	80	130			
流动资产合计	160	260	流动负债合计	80	180
固定资产（净）	140	140	业主权益	220	220
资产总计	360	400	负债总计	300	300

但假设情形发生了变化：NORWAY 公司为扩展业务准备向银行借 5 年期 10 万美元贷款，其中 6 万美元用于添置小型固定资产，4 万美元用于流动资金。在收到贷款后，其资产

负债表如表 11.3.2 中“借款后”所示。假若 NORWAY 公司只用净收益来偿还贷款且按分期计划偿付，那么偿付贷款后，NORWAY 公司资产负债表如表 11.3.2 中“还款后”所示。仔细观察这一栏后会发现：（1）流动资产保持在一个新的较高水平上；（2）“中期贷款”已为“留存收益”所代替。假定在此期间现金收入总额为 54 万美元，包括税金现金支出额为 40 万美元、折旧基金为 4 万美元，那么可列出简明现金收支表（如表 11.3.3）。

表 11.3.2 NORWAY 公司比较资产负债表

金额单位：千美元

借中期借款前、借款后和偿还借款后							
	借款前	借款后	还款后		借款前	借款后	还款后
资产				负债			
现金	20	20	20	流动负债	80	80	80
应收款项	60	80	80	银行中期贷款		100	
存货	80	100	100	股本			
流动资产合计	160	200	200	缴入公积	220	220	220
固定资产（合计）	140	200	200	留存收益			100
资产总计	300	400	400	负债总计	3000	400	400

表 11.3.3 简明现金收支表

金额单位：美元

现金收入	540,000	
现金支出	400,000	
现金加减	140,000	
减：固定设备更新	40,000	
偿还贷款	100,000	
现金减少		140,000
现金净增		0

从上述案例中我们可以感觉到：由于银行在评价中期银行贷款申请时较注意筹资公司的预期收入，所以，凡涉及中期银行贷款时，银行注意力不是象评价短期贷款申请那样集中于公司资产负债表，而是更多地注意损益表（因为损益表反映了公司在一定时期内积聚现金的能力）。

六、银行贷款对公司的利益

在有关银行贷款问题的最后，我们将介绍如何评价银行贷款对公司的利益，进而决定是否向银行借贷的问题。

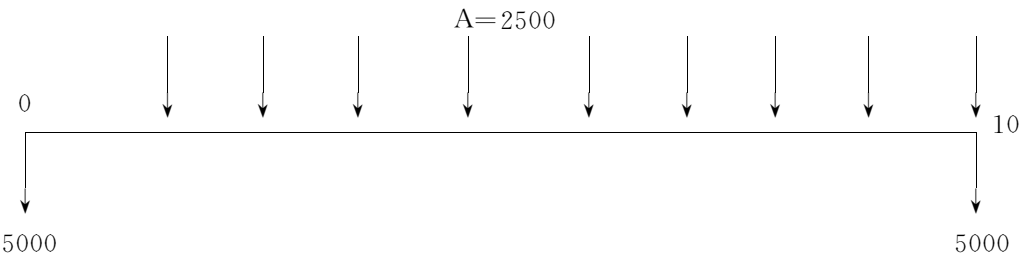
这里的基本原则是：只要预期的投资报酬率大于银行利率，则公司应向银行借贷，并且借贷越多，获利越丰富——这就是所谓的银行贷款的“正杠杆作用”。

请参见下列案例：

已知 NORWAY 公司准备投资 10000 元，投资残值为 0，投资有效期为 10 年，税前年收入为 3000 元，

A. 利用复利现值公式很容易计算出：当这 10000 元投资完全由公司本身提供时，那么对于公司来说，税前利润率为 27.3%。而目前中期银行贷款利率为 10%，则由于投资报酬率明显高于银行贷款利率，NORWAY 公司应向银行借贷。

B. 若这 10000 元资本中，银行贷款占 5%，公司自有资金占 50%，且假定银行贷款是 10 年之内每年末付利息，第 10 年末加付本金。现金流为：



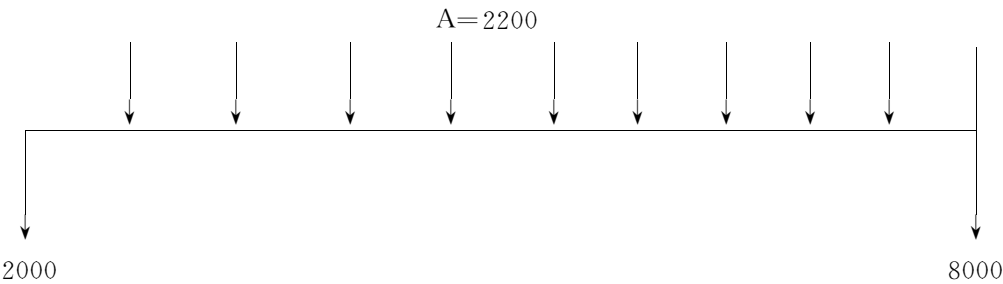
即第一年投入 5000 元，以后每年收入 2500 元（即：3000 元 - 5000 元 × 10% = 2500 元）第十年末支出 5000 元。根据现金流，列出以下方程：

$$5000 = 2500 (P/A, i, 10) - 5000 (P/S, i, 10)$$

利用内插法可知 $i = 48\%$

将 $i = 48\%$ 与 $i = 27.3\%$ 相比较，可知公司获利率明显上升。

C. 进一步假设这笔资金的 80% 来自年利率 10% 的银行贷款。公司第一年投入 (10000 × 20%) = 2000 元，以后每年收入 (3000 - 8000 × 10%) = 2200 元，第十年末支出 8000 元，现金流如下：



根据现金流，列出下列方程：

$$2000 = 2200 (P/A, i, 10) - 8000 (P/S, i, 10)$$

利用内插法可知 $i = 110\%$ 。

将 $i = 110\%$ 与 $i = 48\%$ 和 $i = 27.3\%$ 相比较，可知公司获利率进一步上升。

根据 A、B、C 三个计算，可列出下列图 11.3.1，它表示了不同贷款比例对公司实际税前投资收益率的影响。

以上我们是计算公司税前投资利润率，实际上公司税后投资利润率也呈同样变化趋势。

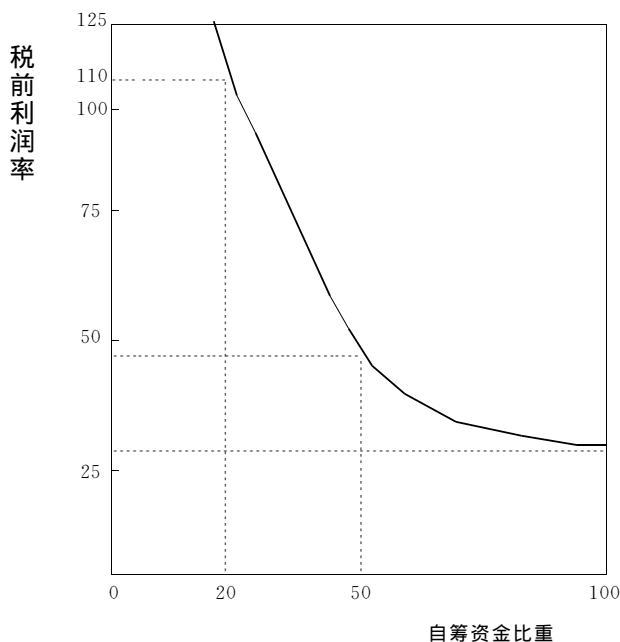


图 11.3.1

第三节 租 赁

二次世界大战以后，租赁业发展甚快。租赁业的发展有其客观原因，其中重要的一点就是：一方面设备价格越来越昂贵，另一方面迅速的技术进步又使这些昂贵的设备迅速贬值。目前，租赁作为公司筹措中期资金工具的重要性，已仅次于中期银行贷款。

作为中期筹资工具的租赁与作为长期筹资工具的租赁，其性质、特点及运用都是极为相似的，所以，在这里我们不作详细介绍，而留待下一章第七节再作分析。

第四章 长期资金的筹措

前面我们已经介绍了公司短期与中期资金的筹措，它们构成了公司财务活动中重要内容。但对于每一个追求长期利润极值的公司来说，由于公司战略性发展的需要，使得长期资金的筹措成为公司发展更重要的问题，筹措长期资金的计划也因此构成了公司战略发展计划的重要组成部分。

长期资金，一般是指 10 年以上的资金，其主要来源于个人（个人到证券交易所直接购买各种股票）与金融组织（这是个人资金通过金融组织对企业的间接投资），它具有时间长、稳定性强的特点。

与中短期资金的筹措不同，长期资金筹措的主要对象是各类证券；筹措长期资金，通常也因此是指在证券市场上发行各类证券。除此之外，银行信用及租赁在企业长期资金筹措中亦占有一席之地，尤其是租赁在二战以后，作为一种崭新的长期筹资工具，迅速得到推广，在经济生活中显示出越来越大的重要性。

本章即主要介绍证券（括普通股、优先股、公司债、可转换证券与购股权证等）、银行信用与租赁这三种主要的长期筹资工具。

第一节 证券（1）：普通股

所有类型的商事组织——股份公司、合伙企业与独资企业——都以主权资本（即业主权益）的形式从投资者获得其所需资金的若干部分，以两权（所有权与经营权）分立以及容纳巨大社会资本为特色的股份公司更是如此。实际上，公司资本中的主权资本，通常构成一个公司的首要资金来源，并且是保证这个公司获得其它资金来源的基础。因此主权资本并不仅仅是一项资金来源，而且是形成公司资本结构的基础。此外，持有主权资本者，对于公司管理负有最终责任并承担实质上的风险。与其他类型的企业组织不同的是，在股份公司资本结构中，主权资本占有更重要的地位，股份公司几百年演化的主要范畴也正是主权资本。而在股份公司内部，其资金长期筹措与中短期筹措的重要区别之一也正在如此，即中短期资金筹措一般不借助于主权资本，而长期资金筹措则一般借助于主权资本。因而，我们本章对长期资金筹措的讨论就从分析股份公司主权资本的所有权——主要是普通股与优先股——开始。在本节，我们将首先介绍普通股，下节里，我们再介绍优先股。

一、普通股的特点

普通股是公司股份中最常见一种，代表持股人在公司中的财产或所有权。普通股持有

人是公司基本股东，享有表决权，因而可以通过选举董事会对公司主要政策及决策行使支配权，此外，普通股东一般还拥有优先认股权；在债权人与优先股的利益得到满足后，普通股东对公司的利润和资产拥有无限权利。普通股属于高风险、高收益型股票。

由此，我们可以总结出普通股对公司长期筹资的利弊。

☐ 普通股对公司筹资主要优点

(1) 公司没有清偿普通股的义务，这使得公司获得稳定的长期资本供给，这是由于普通股没有任何届满的日期；

(2) 公司没有支付普通股的法定义务，这使得公司可以依据具体情况行事：当盈利存在且较多时，就宣布与支付股息；当盈处不存在或较低，或者当公司迫切需要现金时，就可以少付或完全停付普通股股息；

(3) 公司可用普通股的买进或卖出来临时改变公司资本结构。例如，在公司盈利很高时，为防止现金的大量外流，公司可以在未公布盈利前即在市场上购买自己的普通股，作为库藏股储存起来；在公司经营不景气致使普通股市价下跌时，如果公司预测未来经营情况良好，亦可购进自己的股票储存起来，俟盈利增多时再予抛售，这样一方面有效地阻止股价下跌、坚定股东信心，另一方面又能获得可观的利润；

(4) 通过普通股这种主权资本筹资，可以使公司免受债务人及优先股东对经营者施加的某些限制；

(5) 普通股构成支付公司债务的基础，发行较多的普通股，意味着公司对债权人提供了较大程度的保护，能有效地增强公司借款能力与贷款信用。

☐ 普通股对公司筹资主要缺点

(1) 筹措普通股时发生的费用（如投资银行顾问费用、包销费用等）较高。据西方各国经验数据，发行证券费用率最高的是普通股，其次是优先股，费用率最低的是公司债；

(2) 普通股的资本成本率亦较高即公司向普通股支付的股息等报酬较高（详见本编第五章的分析）。一般来说，普通股资本成本率最高，其次是优先股，最低的是公司债；

(3) 普通股的增加发行往往会使公司原有股东的参与权渗水。因为增发新股意味着增加新股东，一方面新股东会获得原有股东拥有的投票权与支配权，另一方面新股东对公司已累积公司盈余有分享权，这样就降低了每一普通股的可能的净收益，从而可能引起普通股市价的下跌。

二、普通股的发行

实际上，下面介绍的普通股发行的三途径同样适用于优先股、公司债等其它证券。所以在后面的各类证券介绍中，我们将不涉及证券的发行问题。

普通股可以通过公开发行、给股东优先认股权及内部协商等三种途径予以发行：

☐ 公开发行

公开发行有两种市场。初级市场（一级市场）是专门发行新股市场，这个市场由投资者、中间人（投资银行和经纪人）及筹措资金的企业三方构成，它是公司筹资应主要关注之点，是公司筹资的场所。次级市场（二级市场）则是指投资者相互之间买卖已发行证券

的市场，其证券买卖并不会影响企业资金的变动，但会影响到企业证券的流通渠道。

公司筹措长期资金时，可通过熟悉投资市场行情的投资银行代为发行。投资银行有三个功能：

(1) 充当顾问，即向筹措资金的公司建议发行什么证券，以什么价格发行，利息多高，期限多长等；

(2) 包销证券，即投资银行自己买下公司全部证券，然后设法转卖给个人或其它投资机构；

(3) 推销证券，即投资银行设法帮助筹措资金的公司销售证券。

必须注意的是，并不是任何股份公司均可采用公开发行的方式发行股票。只有那些股票（普通股、优先股等）已经在证券交易所上市的股份公司才能公开发行股票，这些公司因此被称为上市公司，公开发行的股票也因此被称为上市股票。一个公司股票要在证券交易所上市必须符合证券交易法的有关上市要求，例如公司必须拥有法定最低股本额、必须定期公布公司财务状况与经营情况、公司有稳定的收益等等。

☐ 优先认股权

通常，公司在发行新股时，让它的股东优先认购，为此，公司常向股东印发“优先认股权证”。这样，公司增发新股时，可由原有股东自动认购而毋需经过证券市场。当然，原有股东也可以不认购新股，这时，由于认股权证实质上代表着一种对公司先前已累积起来的公积的一种要求权，所以这有一定价值（尤其是当公司盈利很高时），因而可由原来股东在证券市场上公开卖出或在公司原有股东内部转卖以获得货币。

☐ 内部协商发行

公司增发证券时，如果知道一些投资机构或个人愿意购买，通过内部协商而毋需公开发行即可成交。这样，手续简便、发行迅速，节省时间与发行费用，但利率往往较高。

值得注意的是，近年来，由于公司股票发行数额越来越大，公开发行（依靠投资银行）的成本也就越来越高。有鉴如此，许多公司离开投资银行，转而采用内部协商的发行方式，以节省发行费用。内部协商发行方式的盛行，使得“场外交易”蓬勃兴起，严重影响了投资银行的传统业务。

三、普通股优先购股权在公司筹资中的运用

前面，我们已经讲到，普通股股东一般均拥有优先购股权（除非公司章程另有规定），并且股东所拥有的优先购股权可购买新股的总数取决于他所拥有的股份在公司股份总额中的比例。实际上，在公司筹资决策中若能适当配合使用优先购股权，有时则能取得相当的成功。

请参见下列案例：

NORWAY 公司为取得海外新发现的一大铜矿采矿权，需要 2,200 万美元。有关资料表明矿石开采价值很高，但因在海外，要承担相当风险。财务管理人员经过了下列分析：第一方案：发行债券筹资。但因为这一项目风险较大，而债券持有者的本性是逃避风险，所以除非给予极高的利率，否则债券很可能销售不出去；第二方案：发行新股，但由于该公

司盈利非常可观(留存收益总额为5,000万美元),而增发新股必定会使原有股东参与权渗水而会遭到股东反对。在反复考虑的基础上,NORWAY公司财务管理人员设计出第三方案即在发行新股同时、配合发行新股认购权。财务管理人员认为这是取得成功的最好机会,因为现有股东对公司当时经营非常满意,因而非常愿意迅速购买新股、缴纳出资。事实证明,该公司财务管理人员的估计完全正确——这是一个成功的筹措长期资金的决策。

下面介绍几个与优先认股权有关的技术问题:

□ 股东有权认购新股总额的计算

$$NA' = NO' \times \frac{N_A}{N_O} \quad (\text{公式 11.4.1})$$

式中: N_O 表示公司原有股份总数。

N_O' 表示公司增发新股总数。

N_A 表示 A 股东原有股份总数。

N_A' 表示 A 股东有权认购新股的总数。

例如,NORWAY公司最初发行10万股普通股,其中A股东拥有100股。若公司增发5万普通股,则A股东有权优先认购的新股为:

$$N_A' = 50,000 \times \frac{100}{100,000} = 50 \text{ (股)}$$

□ 优先购股权权值的计算

我们已经说过,优先购股权是可以转卖或出售的,这就涉及其权值计算问题。实际中可选用下列三公式之一:

$$1. V = \frac{P \times R}{1 + R} \quad (\text{公式 11.4.2})$$

式中: P 代表股票市场价格与股票面值之差;

R 代表新股与旧股的认购比率;

V 为优先认股权价格。

例如,NORWAY公司旧股面值为100元,其市价为每股110元,每四股可认购一新股,则每股认股权价格为:

$$V = \frac{(110 - 100) \times \frac{1}{4}}{1 + \frac{1}{4}} = 2.00 \text{ (元)}$$

$$2. V = \frac{M - S}{N + 1} \quad (\text{公式 11.4.3})$$

式中: M 代表旧股市场价格; S 代表认购新股之价格; N 代表每购一新股所需旧股的数目。

例如,NORWAY公司旧股市价为40元/每股,认购新股价格为30元/每股,每9股旧股可认购1股新股,则每股认购权价格为:

$$V = \frac{40 - 30}{9 + 1} = 1.00 \text{ (元)}$$

$$3. V = \frac{P' - S}{N} \quad (\text{公式 11.4.4})$$

式中：P' 表示不附有优先认股权股票的市场价值。

例如，NORWAY 公司不附有优先认股权股票的市价为 48 元/每股，认购新股价格为 44 元/每股，每 2 股旧股可认购 1 股新股，则每股认购权价格为：

$$V = \frac{48 - 44}{2} = 2.00 \text{ (元)}$$

☐ 公司财务管理人员对认购价格的确定

从上述关于优先认购权权值计算中我们可以发现，认购价格的确定是很重要的。而认购价格又必须由公司财务管理人员据公司当时的资产负债情况、证券市场供求情况、宏观经济运行情况等方面情况进行考虑后作出决定，这是一项经验性很强的工作。

下面让我们来看一下认购价格被不适当确定时的情形：

(1) 当订购价格偏高时，由于原有股东从中可能得到的利益较少，新发行股票出售不掉的风险因此而大大增加了；尤其是，当市场价格下跌时，这时订购价格很可能实际上接近乃至超过市场价格。这时，对于每一位原有股东来说，优先购股权实际上已无任何意义，而公司的筹资计划也会因此而失败。

(2) 当订购价格偏低时，原有股东从所获得的廉价股票中得到巨大利益，但另一方面公司可能蒙受财务上一定程度损失：首先，公司由此而筹得的资金可能较少；其次，依据公式 11.4.4 可知，当订购价格偏低时，不带认股权证的股票市价也会较低，这不仅会进一步使公司所筹资金减少，而且还会给公开市场一个信息（虽然这一信息可能是失真的）即投资者对公司新发行股票的收益期望值较低，而这对公司筹资信誉与形象是一个不利因素。当然，上述分析并不排除这种情形下资金筹措计划仍然获得成功的可能性，因为当投资者对公司经营非常有信心时，踊跃的购买会使市场价格（不带有认股权证）上升而带动认股权证价格上升，从而接近或达到均衡水平。

上面的分析表明：适当的订购价格是公司、公司的原有股东及其它投资者之间的一种利益均衡。

第二节 证券（2）：优先股

一、优先股的种类

优先股的种类很多，主要有以下几种：

☐ 累积优先股

这种优先股最常见。其特点有两个：一是股息率固定；二是股息可以累积（当公司经营不好、无力发放股息时，优先股股息可累积下来，在公司盈利较多时再优先补发积欠的股息）。其股息率一般略高于公司发行的债券的利率。

☐ 股息率可调整的优先股

这种优先股特点是：股息率不固定，而且定期随其它证券或存款利率而调整（但与公

司盈亏无关，也就是说，它依赖的调整参照系并不是公司的盈利水平而是其它投资的资本收益率）。

☐ 可转换优先股

这种优先股允许股东在一定时期内，以一定比例，将优先股换成该公司普通股。交换比例是事先确定的，其数值取决于优先股与普通股的现行价格。由于这一个性质，使可转换优先股的价格波动与其它优先股相比较剧烈。

☐ 参与优先股

其特点是：当公司盈利较多时，股东除按固定股息率分得股息外，还可以分得额外股息。其数额取决于每股普通股票股息与每股优先股票股息的差。

☐ 非累积优先股

其特点是：股息率固定但某期末支付股息不得累积到下一期。由于它对投资者不利，认购者少，因而很少发行。

前述五种优先股中，非累积优先股与参与优先股（参与优先股对发行公司非常不利故也很少发行）发行量均很少，股息率可调整的优先股则近年才刚出现，至于可转换优先股我们则准备在本章第四节再予讨论，所以本节讨论的优先股主要是指发行量最大、最普遍、也是最典型的累积优先股。

筹资公司在选择不同类别的优先股时，应充分考虑投资者对不同类优先股的偏好。在经济剧烈波动或经济衰退时，可发行累积优先股，当经济稳定成长时可发行非累积优先股；在投资者要求较高收益时，可发行参与优先股；在投资者要求较高收益和较大的对公司经营支配权时且甘愿承担一定风险时，可发行可转换优先股……

二、优先股的特点

优先股股票是一种性质复杂的有价证券，同时具有主权资本与债务资本的若干特征。例如，一方面，优先股具有明确规定的股息率，这种固定的股息率加上优先股对收入与资产的优先要求权，使它类似债务；但另一方面，除非公司章程另有规定，优先股股东又拥有与普通股股东大致相同的权利，并且，优先股没有一定期限，股息又是用税后净利润支付，所以，法律认为优先股是股票，属于主权资本范畴。

☐ 优先股对公司筹措资金主要优点

（1）股息率固定，能利用财务杠杆利益。优先股能使公司利用财务杠杆利益这一点非常重要，我们将在本书中专辟一个问题来介绍这一点，而在此处不表。

（2）没有一定届满日期，这样也使公司获得一批长期、稳定的资金来源，对公司的现金周转也有明显的好处。

（3）由于优先股股东一般不享有投票权，所以公司能够避免优先股股东参与投票而分割掉对公司的支配权，有效地保持了原有股东对公司的支配地位。

（4）由于股息是累积的，当公司经营情况不好时可以不支付股息而留待以后宣布与支付，这就给了困境中的公司一个扭亏为盈的喘息之机，而不会迫使公司破产。

（5）一般证券买卖要缴纳税收，而优先股转换成普通股或债券，可以免税。

□ 优先股对公司筹措资金主要缺点

(1) 优先股的清偿权优先于普通股而仅次于公司债之后。

(2) 优先股仍属于主权资本，所以其股息必须从税后净收益中支付，而公司债利息则用税前收益支付，这样，较之于公司债，优先股增加了所得税负担。

(3) 优先股虽然没有满期，但公司章程中的一系列规定，又实质上规定了届满的日期。例如公司章程中常有赎回条款，规定在什么条件下，公司以什么价格赎回优先股。又例如，公司章程常规定公司须设立偿债基金，即只要公司盈余多到足以让公司定期回收优先股，则公司每年都必须购进一定百分比的优先股股票。一般地，若公司不履行它对优先股设置偿债基金的条款，通常就禁止它对普通股支付股息。当然，上述规定也不一定必定对公司经营不利，尤其是赎回条款。当金融市场利率下降时，发行公司经常行使赎回条款，通过发行新的、股息率较低的优先股来赎回原来发行的优先股，借以节省股息的支出，这对公司经营显然是有利的。

三、优先股的杠杆作用

在一定公司资本结构中有无优先股和优先股的多少，对普通股的收益影响很大，这种影响称为优先股的杠杆作用。股息来源于公司利润，而公司利润则是由发行普通股、优先股、债券、向银行借款等筹集的总资金赚得的。当总资本盈利增加时，“杠杆作用”可以使普通股的股息收益率很大增加；另一方面，当总资本盈利下降时，“杠杆作用”也可以使普通股收益的下降幅度大于没有发行优先股、债券时的下降幅度。

请参见下列案例：

有 GS 和 LS 两个公司。GS 公司资本结构只有普通股，某期可分派作股息的利润为 300 万元，则此 300 万元全由普通股股东分享；若公司下期盈利增加到 600 万元，普通股股息则增加 1 倍。而 LS 公司资本结构中同时有普通股与优先股，某期可分派作股息的利润为 300 万元，此 300 万元中的优先股股息为 200 万元、普通股股息为 100 元；（如有 5 万股东，则普通股每股股息为 20 元）；若总资本下期盈利增加到 800 万元，其中优先股股息仍然为 200 万元，普通股股息却达 600 万元（普通股每股股息为 120 元）——在这里，可分派的利润只增加了 1 倍，而普通股当年的收益却增加了 5 倍；然而，若总资本下期盈利减少到 200 万元，那么这 200 万元必须全数支付给优先股股东，而普通股当年的收益却等于零——在这里，可分派的利润只减少了一半，而普通股每股股息却从 20 元降至 0。

从上面案例中可以看到，在公司业务持续发展、盈利巨额增长时，发行优先股较之于普通股是对公司筹措资金有利的。

上述的“杠杆作用”或“杠杆利益”不仅存在于普通股与优先股之间，而且存在于其它各类证券之间。

第三节 证券（3）：公司债

一、公司债的种类

公司债分为有担保公司债与无担保公司债两类，列举如下：

☐ 有担保公司债

有担保公司债又主要有以下三种：

1. 抵押公司债

抵押公司债是以公司厂房、土地等不动产作抵押而发行的公司债，当公司不能还本付息时，可将这些抵押品变卖偿还。有时，同一资产可以同时作为两种抵押公司债的担保，不过公司债也要相应地分为第一抵押公司债与第二抵押公司债。在清偿方面，第一抵押公司债优先于第二抵押公司债。

2. 设备抵押公司债

设备抵押公司债是以设备为抵押品、以银行等金融组织为债权人的公司债。当公司需要添置设备时，可出具这种设备抵押公司债（实际上是一种证书），向银行等金融组织借贷，而购买的设备即成为债务的担保品。

3. 证券抵押公司债

证券抵押公司债是以其他企业发行的股票或公司债作为担保而发行的公司债。有的母公司信誉较好，有条件发行利率较低的公司债，就可以将独立经营的子公司的股票作为担保发行公司债，而将所得资金供给子公司使用。

☐ 无担保公司债

无担保公司债又分为以下三种：

1. 信用公司债

信用公司债是指没有抵押品、完全靠公司良好声誉和较高的回收情况发行的公司债。声誉很好的企业，常常发行这种公司债，以便留下更多的可作抵押的财产，供以后借款之用。

2. 附属公司债

附属公司债是在公司破产清理时在信用公司债之后获得清偿权的公司债。

3. 收益公司债

收益公司债是在公司经营不利时可暂不付息，至获利时再支付积欠股息的公司债。其清偿权优先于附属公司债。

投资者在选择不同类别的公司债时，虽然对收益水平也很关注，但更重要的则是考虑还本可能性的大小。所以，从筹资公司的角度而言，选择不同类别公司债时，应充分考虑到投资者的上述心理，视自己具体情况作出抉择：若筹资公司信誉非常好，可发行信用公司债，而把自己的物质基础作为进一步借款的担保品；反之，若筹资公司信誉一般乃至较差，则应发行各类担保公司债。

二、公司债的特点

公司债是公司基本的长期债务证券，是一张长期本票。公司债的发行者（借款者）许诺在某一特定的未来日期偿还一定金额，并按规定利率支付利息。其清偿权优先于普通股、优先股等主权投资。公司债规定有届满期，但公司往往通过偿债基金，分批提前赎回。

☐ 公司债对公司筹措资金优点

- (1) 公司债利息率低（低于优先股与普通股的股息率），这样公司债资本成本率低。
- (2) 在计算所得税时，公司债利息支出可从收益中扣减，这样减少了公司纳税负担。
- (3) 与优先股一样，公司债使公司的股东能享受财务杠杆（即举债经营）利益，有利于提高普通股每股收益。

(4) 由于公司债持有人一般不享有投票权，所以公司能够避免优先股股东参与投票而分割掉对公司的支配权，有效地保持了原有股东对公司的支配地位。

☐ 公司债对公司筹措资金的缺点

(1) 增大公司的风险。由于公司债到期必须偿还（即使设立了偿债基金），所以，如果当时公司财务困难，则公司债的偿还对企业来说无疑是雪上加霜，甚至可能使公司破产。

(2) 由于公司债有届满期，所以容易给公司现金周转带来一些麻烦。

(3) 由于有关公司债法律条例的规定（例如公司举债额不得超过公司总资本的一定比例、未按时支付上期公司债利息者不得发行新公司债、连续数年未支付优先股股息者不得发行新公司债等），也由于有时公司债信托契约会限制新发行公司债，所以，公司发行公司债，在一定程度上就是约束了公司从外部筹措资金扩展的能力。

☐ 普通股和优先股的区别

1. 经济性质不同

股票是所有权凭证，而公司债只是债权债务关系的证明。因此，股票无须还本，而债券却要到期偿还。在此意义上，发行股票可使筹资公司既得到可供长期使用的资金，又不会背上债务负担；但反过来，要使股票争夺投资人，筹资公司又必须承诺向股东提供比债券优惠的权益。

2. 所提供的权利不同

股票是所有权凭证，所以股东有权直接参加筹资公司的经营管理。公司债只是代表债权债务关系，所以只要筹资公司按时还本付息，则债权人毋庸也不能干预筹资公司经营管理。在此意义上，发行公司债不必担心投资人对筹资公司经营管理进行干预，而发行股票（除非新发股票全部被原有股东按原持股比例认购）则意味着原有股东地位的削弱和权力分离（即参与权渗水）。

3. 所提供收益不同

股票是一种高风险、高收益有价证券，它对那些为获高利而甘冒风险的投资人有吸引力；公司债则是一种安全性大但收益也较低的有价证券，它对那些不愿冒风险但又不愿仅获银行储蓄利率的投资人有吸引力。因此，筹资公司应在筹资时充分考虑到自己的资金的可能供给者的偏好。同时，在经济环境变化时，两者筹资成本也不一样：在经济稳定发展

时期，股票的筹资成本较小；在经济剧烈波动或经济衰退期，公司债的筹资成本则较小。

4. 对二级市场要求不同

股票没有期限要求，要想收回投资就必须利用转让机制，而公司债因到期还本而具有一定程度的先天流动性。故在二级市场不发达条件下，发行公司债比发行股票容易得多。

三、发行公司债的财务决策

上面，我们归纳了股票和公司债的区别。而在公司具体的资金筹措中，则需要作更详细的财务分析即为了筹措等额资金，到底是发行公司债还是股票？关于这一财务决策问题，实质上涉及到三个方面即：收益（大小）、危险性（高低）与对公司经营管理的支配等。下面分而叙之。

□ 收益

对收益的考虑主要是应设法增加公司现有普通股股东的股票每股收益（英文缩写 EPS），因为公司是为这一目的而经营的。在实际决策中，这常涉及到另一个重要指标即税前收益（这里的税前收益还包括利息，英文缩写为 EBIT）。

首先介绍一个常用公式：

$$EPS_0 = \frac{(EBIT_0 - I)(1 - T) - PD}{S} \quad (\text{公式 } 11.4.5)$$

式中：EBIT₀ 表示盈亏平衡时的 EBIT 值即公司的 EBIT 盈亏平衡点；

I 表示公司债应付利息金额；

T 表示边际公司所得税率；

PD 表示优先股股息金额；

S 表示已发行在外的普通股股数；

EPS₀ 表示盈亏平衡时的 EPS 值即公司的 EPS 盈亏平衡点。

在选择发行普通股还是发行公司债时，可运用上述公式。请参见下列案例：

NORWAY 公司准备筹集 100 万美元长期资金，全数必须通过增发股票或发行新公司债来解决。当时，公司相关财务资料如下：公司有普通股 1,000,000 美元（股份 100,000 股）、优先股 400,000 美元（股息 5%）、第一抵押公司债 750,000 美元（利率 4%）、边际公司所得税率为 50%。NORWAY 公司财务主管提出下列两个方案：方案 A，出售利率 8% 的 100 万美元信用公司债；方案 B，出售面值 10 美元的普通股 25,000 股。为了作出正确决策，公司财务主管决定运用盈亏平衡技术和公式 11.4.5 作出计算，即计算出两个方案 EPS₀ 相同时的 EBIT，即 EBIT 的盈亏平衡点，由此引申出公式 2.10：

$$\begin{aligned} & \frac{(EBIT_0 - I_A)(1 - T_A) - PD_A}{S_A} \\ &= \frac{(EBIT_0 - I_B)(1 - T_B) - PD_B}{S_B} \end{aligned} \quad (\text{公式 } 11.4.6)$$

在这里 $T_A = T_B = 5\%$ ， $PD_A = PD_B = 400000 \times 5\%$
 $= 20,000$ （美元）

$I_A = 1,000,000 \times 8\% + 750,000 \times 4\% = 110,000$ (美元),

$I_B = 750,000 \times 4\% = 30,000$ (美元), $S_A = 100,000$ (股),

$S_B = 100,000 + 25000 = 125,000$ (股)

分别代入, 可有 $EBIT_0 = 47$ (万美元)。这也就是说, NORWAY 公司 EBIT 只有到达 47 万美元时才能保本 (不盈不亏), 这时的 EPS 值为 1.6 (将 EPIT 的值代入公式 11.4.5 即可得)。绘出此时的盈亏平衡图 (见图 11.4.1)。从图中可以看出, 若 NORWAY 公司的预期 EBIT 小于 47 万美元, 则应选用方案 B (即发行股票); 若预期 EBIT 等于 42 万美元, 则两方案等值, 财务主管可相机抉择; 若预期 EBIT 大于 47 美元, 这时选用方案 A (即发行公司债)。若 NORWAY 公司市场调查人员预测本年度 EBIT 为 100 万美元, 则依据图 2.7, 明显地应选用方案 A。

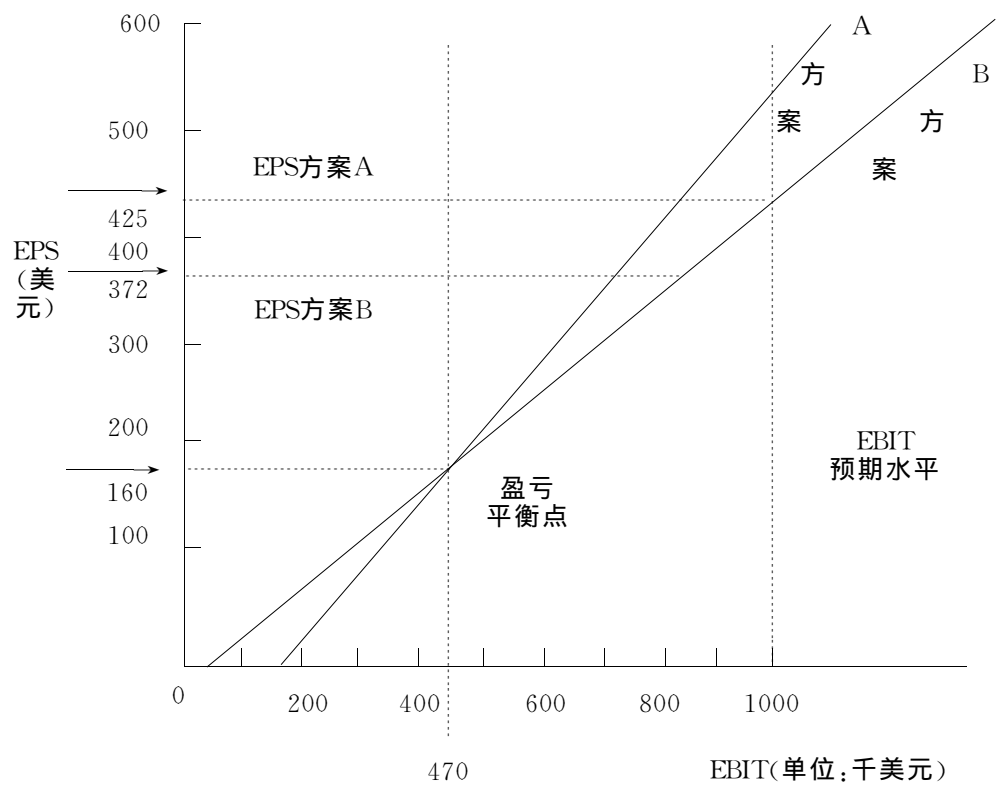


图 11.4.1

以上案例中所运用的只是一种很粗浅的分析方法, 更详细的分析将在本书第六章第一节予以介绍。

□ 危险性

这里所讨论的危险性是指由于公司债须定期返本 (偿还现金) 而对公司现有股东带来

的危险性。这种危险性是这样估计出来的：根据公司信托契约规定所需每年现金流出与由于收益而获得的现金收入相比较。而“由于收益而获得的现金收入”是指税金减除之后、非现金支出（例如折旧费用）减除之前的收益。基本计算公式如下：

$$\text{股票每股现金流转} = \frac{(\text{EBIT}_0 - I)(1 - T) - \text{PD} - \text{SF} + D}{S} \quad (\text{公式 } 11.4.7)$$

式中：SF 代表规定每年偿还的债务（偿债基金），D 代表每年冲减收益的折旧费用

在前述“收益分析”中，我们得出如下结论：在 NORWAY 公司预期 EBIT 为 100 万美元时，方案 A（即发行公司债）将优于方案 B（即发行股票）。现在我们则要考察这两个方案各自的危险性。相关财务资料如下：每年须支付第一抵押公司债 15 万美元，新公司债每年偿债基金则为 10 万美元，预计折旧费用年额为 16 万美元。通过下列公式，我们很容易求出式中的 EBIT_0 为 145 万美元：

$$\begin{aligned} & \frac{(\text{EBIT}_0 - I_A)(1 - T) - \text{PD} - \text{SF}_A + D}{S_A} \\ &= \frac{(\text{EBIT}_0 - I_B)(1 - T) - \text{PD} - \text{SF}_B + D}{S_B} \end{aligned} \quad (\text{公式 } 11.4.8)$$

这一数字的经济意义是：只有预期 EBIT 为 145 万美元时，NORWAY 公司现金流出与现金流入才达到平衡。这时的“股票每股现金流转”为 5.60 美元。可给出图 11.4.2。由图中可知，在预期 EBIT 为 100 万美元时，就危险性而言，方案 B 是优于方案 A 的，但在 EBIT 超过 145 万美元时，方案 A 优于方案 B。

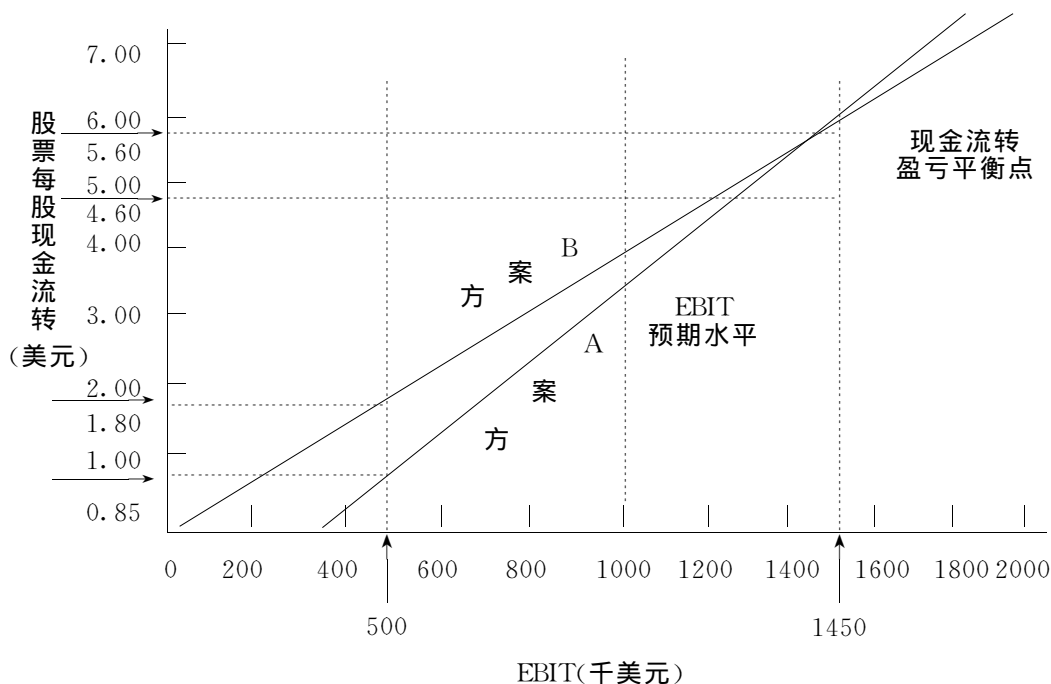


图 11.4.2

这时,NORWAY 公司财务主管面临着一个新困难:就收益与就危险性所作的分析结果是不一致的。如果他自身有一种强烈 的高收益偏好,或者,他有信心进一步提高预期 EBIT 水平,那么他仍然会选择方案 A。

□ 对公司经营管理的支配

显然,正如前面已经谈到的,由于股票与公司债赋予的不同权利,公司债持有人对公司经营管理的支配的可能性大大小于公司股东对公司经营管理支配的可能性,因而就这一方面而言,方案 A 又优于方案 B。

综合上述三方面分析,NORWAY 公司财务主管最终选择了方案 A。事实证明,这是一个成功的财务决策,因为实际年度 EBIT 均在 130 万美元以上。

在综合分析时,也可采用“评分法”。我们还是沿用上述 NORWAY 公司案例。假设 NORWAY 公司对上述三个问题重要性评分如下(总分 10 分);然后比较 A、B 方案,在三个问题上任一问题中,若一方案优于另一方案,则优者为 1 分,劣者为 0 分,则:

高收益	低危险性	低支配权
5	4	1

方案 A 总分=5×1+4×0+1×1=6 (分)

方案 B 总分=5×0+4×1+1×0=4 (分)

这就是说,从综合方面来讲,方案 A 优于方案 B。

我们注意到,决策者的偏好是非常重要的。例如在 NORWAY 公司案例中,假设公司对三个问题重要性偏好改变为:

高收益	低风险	低支配权
2	6	2

则方案 A 总分=2×1+6×0+2×1=4 (分)

方案 B 总分=2×0+6×1+2×0=6 (分)

这样方案 B 反而优于方案 A。这充分说明:公司在筹资时所处的外部环境对公司的影响及公司的本性对筹资决策是非常重要的。

第四节 证券（4）：可转换证券

一、可转换证券特点

可转换证券是指那种在特定价格情况下能转换为同一公司普通股的公司债或优先股。所谓“特定价格”，就是指转换价格或转换比率：转换价格是指转换时每股普通股的作价；转换比率是指多少普通股可转换一张可转换证券。例如：面值 1,000 美元公司债，可转换成 40 份普通股，这时，转换比率是 40 : 1，转换价格是每股 25 美元。必须注意的是，转换价格或转换比率并不是自始至终必须保持不变，许多可转换证券附有分期提高转换价格的规定。例如，面值 100 美元可转换优先股，在头两年普通股的转换价格为每股 40 美元，在后两年则为每股 50 美元，这样做是为了鼓励可转换证券持有人尽快转换。另外，当公司发行可转换证券时，常把转换普通股价格定得高于其市价，其差额称为转换溢价，转换溢价经常用百分比来表示。例如，在发行面值 1,000 美元的可转换公司债时，将转换价格定为 50 美元（而当时市价为 42 美元），这样，就产生了 $\left[(50 - 42) \times \frac{1,000}{50} = \right]$ 160 美元的

转换溢价，用百分比来表示就是 $\left[\frac{160 \text{ 美元}}{(1000 \text{ 美元} - 160 \text{ 美元})} = \right]$ 19.1%。

大多数可转换证券发行时存在的转换溢价和可转换证券的双重性质紧密联系在一起。可转换证券发行之初，它为投资者提供固定报酬，这等于投资于单纯公司债或优先股；当公司资本报酬率上升，公司普通股上升时，投资者又获得了自由交换普通股的权利，因此，从投资者角度来看，转换溢价是值得支付的，他们乐于接受收益较低的这种可转换证券。

☐ 可转换证券对公司筹措资金的优点

（1）可转换证券具有高度的灵活性，公司可依据公司具体情况，设计出不同的报酬率、不同的转换溢价等条件的可转换证券，以寻求最佳的长期筹资方式。

（2）一般来说，可转换证券的报酬率较低，例如可转换公司债利率就比单纯的公司债利率要低，可转换优先股股息也比单纯的优先股股息要低，这样可转换证券的资本成本率较低，大大减轻了公司的筹资成本，使公司获得廉价的资本供给。

（3）单纯的公司债或优先股均有届满日（优先股一般都由公司赎回），而可转换公司债和可转换优先股这些可转换证券却由于一般要转换为没有届满期的普通股，所以，可转换证券的发行为公司提供了长期、稳定的资本供给。

☐ 可转换证券对公司筹措资金的缺点

（1）发行可转换证券，虽然可使公司得到一笔高于普通股市价的转换溢价，但当股票市价猛涨且大大高于普通股转换价格时，反而使公司蒙受了财务损失。

（2）当普通股市价未象预期的那样上涨时，可转换证券的转换就无法实现，这极可能

断绝公司获得新的长期资金的任何来源。这是因为，证券的转换未能实现时，一方面公司几乎不可能再发行新的可转换证券，另一方面由于投资者对公司财务状况的怀疑，会导致其它非可转换证券发行的困难。

(3) 即使可转换证券的转换顺利实现，转换实现本身就意味着对公司原有股东参与权的严重渗水（除非可转换证券全部由原有股东按其原有持股比例所持有），也会引起对公司经营管理的干涉。

二、可转换证券的运用

由上述可转换证券的特点可知，把可转换证券作为一种筹措长期资本的工具需要具备一系列条件，大致说来，这些条件是：

- (1) 与预期的未来价格相比较，目前公司普通股的市价偏低。
- (2) 需要一些特殊条件来促使证券的畅销。
- (3) 需要对股息制度不同的其他企业实行兼并。

下面，我们将结合三个案例，分别说明可转换证券在三种情形下的运用。

□ 普通股目前市价偏低

普通股市价偏低的原因是多种多样，有时会出现这种情况即公司盈利水平良好但其普通股市价仍然偏低。这时，如果公司财务人员认为这种偏低是不合理的，他们可以发行可转换证券。另外，即使目前的普通股市价真实它反映了目前公司的盈利水平和经营实力，而公司财务人员认为未能反映公司未来的盈利能力，即相对于公司预期的收益水平来说，公司普通股目前的市场价格是“偏低了”，那么公司也可以发行可转换证券。当然在上述两种情形下，公司最佳筹资决策应该是暂延发行任何证券而待公司股票市价上涨时再予发行（这时对于筹措等量资金，公司付出了较少的股权），然而，当公司因商业情况所逼而不得不增发证券时，发行可转换证券不失为一种明智的筹资决策。

请参见下列案例：

NORWAY 公司有两种筹资方案：方案 A，发行 100 万美元可转换公司债；方案 B，发行 25,000 股每股 40 美元的普通股。可转换公司债利率为 8%，转换价格为每一普通股 50 美元。NORWAY 公司财务主管为此做出了如表 11.4.1 的财务分析（请注意，财务主管在分析方案 A 时，就转换前和转换后两种情形进行了比较分析）。表 11.4.1 的分析表明：以可转换债券的发行来代替普通股的发行，可以使公司以高于普通股市价 25% 的价格出售增发证券。同时，公司以可转换证券代替直接发行公司债可避免公司债清偿时的大量支付，使公司现金枯竭。表 11.4.1 中所列方案 A 的转换前的情形，实际上就是假设发行单纯的公司债的财务可能性。于是，NORWAY 公司选择了方案 A。事实证明，这是一次成功的筹资决策。

表 11.4.1 NORWAY 公司两种筹资方案的分析

金额单位：美元

	方案 A		方案 B
	转换前	转换后	
预期扣除利息与税收前收益	1, 000, 000	1, 000, 000	1, 000, 000
扣：未付抵押公司债利息	30, 000	30, 000	30, 000
A 方案将发行公司债利息	80, 000		
税前净收益	890, 000	970, 000	970, 000
扣：所得税（50%）	445, 000	485, 000	485, 000
税后净收益	445, 000	485, 000	485, 000
扣：优先股股息	20, 000	20, 000	20, 000
普通股可分配收益	425, 000	465, 000	465, 000
发行在外普通股股数	100, 000	120, 000	125, 000
普通股每股净收益	4.25	3.88	3.78

☐ 促使证券畅销

有时，公司为换取公司债或优先股的持有人在一些方面的让步（例如较低的资本报酬率、较少的对债权人的物质担保或不设置偿债基金等），给予公司债或优先股的持有者可转换普通股的权利，这样使其发行的证券有较大的吸引力，有利于证券的销售。

请参见下列案例：

NORWAY 公司已发行第一抵押公司债 100 万美元，在第一抵押公司债的信托契约中规定禁止 NORWAY 公司增发与之相同的或更优先的对公司资产要求权的其它公司债。而目前 NORWAY 公司急需现金，须发行新公司债。依照信托契约的上述规定，NORWAY 公司只能发行次级公司债（第二抵押公司债），但利率很高（高出第一抵押公司债 3%），这使公司的财务负担过于沉重。为此，NORWAY 公司财务主管决定发行可转换公司债，利率与第一抵押公司债利率大致相同。这种可转换公司债属于次级公司债（按道理应支付很高利率），但由于它附有可转换成普通股的权利，所以尽管利率较低，仍然在公开市场上很受欢迎。

上面案例中，给予公司债持有者以转换普通股的权利，乃是低债息与次级担保地位的一个公平替代。可转换证券的上述作用，对于信用地位相对较低但拥有美好前景的公司非常重要。

☐ 兼并企业

近年来，可转换证券（尤其是可转换优先股）被一些兴旺发达的公司广泛用来兼并其它公司。可转换证券的适应性，有助于兼并公司按照被兼并公司的股息制度支付而不变更自身的股息方针。例如，兼并公司一般来说其股息占收益比重较低，而被兼并公司一般来说其股息占收益比重较高；因而若兼并公司想用它的普通股去交换被兼并公司的普通股，纵

然其它条件均合适，也将被后者的股东所拒绝，因为这样将减少其股息收入。而发行可转换优先股可解决这一问题。

我们将用下列案例予以说明。

GS 公司普通股每股售价 50 美元，每股收益 2 美元，以其中 1 美元作股息。LS 公司普通股每股售价 30 美元，每股收益 2 美元，以 0.6 美元作股息。现 GS 公司建议以其 8 股交换 LS 公司 10 股，兼并结果。表 11.4.2 显示，兼并后每股收益比原先两个企业中任一个要高。但是，假若 LS 公司每股 2 美元收益中有 1.60 美元用作股息，这时若 GS 公司仍然用其 8 股交换 LS 公司 10 股，则 LS 公司股东股息收益下降（由 1.6 美元降到 0.8 美元），LS 公司于是反对这项兼并。财务人员为克服上述困难，决定发行可转换优先股，规定每一份可转换优先股股息为 1.60 美元且可以转换 0.8 股 GS 公司普通股。这种交换的结果见表 11.4.3。从表 11.4.3 的普通股每股收益来看，兼并效果更好（可以与表 11.4.2 相比较）。

表 11.4.2 GS 公司与 LS 公司兼并分析表

金额单位：美元

	兼并前		兼并后
	GS 公司	LS 公司	
税后收益	8,000,000	2,000,000	10,000,000
股票数目	4,000,000	1,000,000	4,800,000
每股收益	2,00	2,00	2,08
市场价格	50,00	30,00	50,00
股息	1,00	0,60	1,00

表 11.4.3 GS 公司与 LS 公司转换优先股时的合并分析

金额单位：美元

税前收益	10,000,000
减：优先股股息	1,600,000
(1,000,000×\$1.60)	
普通股收益	8,400,000
普通股发行总数	4,000,000
普通股每股收益	2.20

必须指出的是，上述案例只是描绘了兼并企业若直接用交换普通股办法将会对这方或那方股东形成的不公平的一种。一般说来，兼并时若直接交换普通股，必定会引起一方股东参与权的严重渗水。

前述三个案例均是成功地使用可转换证券，下面再列出一个失败地使用可转换证券的案例。

NORWAY 公司普通股每股售价 40 美元，公司希望追加投资且每股至少售 50 美元，于是发行了为期 20 年的 4.5% 的可转换公司债，每 1,000 美元公司债可转换普通股的 20 股，溢价 5%。两年后，NORWAY 公司普通股市价涨至 75 美元。由于市价非常高，这批可转换公司债立即被其持有者转换，这时公司虽然顺利地实现了转换，但同时实际上也蒙受了损失：公司把普通股非常便宜地卖掉了。反之，假若公司普通股市价不是 75 美元而是 45 美元，则由于市价低于转换价格，持有者不愿意转换，这样 NORWAY 公司通过可转换证券的发行以期增加发行普通股的计划遭到失败。

此案例表明公司普通股价格稍高于转换价格才可能是“黄金价格”，在那种情况下，公司可获得发行可转换证券的最大利益。如果公司对预期价格不肯定，那么公司应不发行可转换证券以避免损失。

第五节 证券（5）：购股权证

一、购股权证的特点

购股权证是允许其持有者购买一定普通股股数的权利证件。每一件购股权证上均载明了所能认购的股数及规定的购股价格。

我们曾在本章第一节有关普通股的论述中介绍过普通股的优先购股权证，那种购股权证是为公司现有股东所掌握，以保障其权益不被渗水的一种工具；而我们这里讨论的作为一种公司筹措长期资金的工具的购股权证，则是为公司债持有者掌握的以利于公司债的畅销的工具，它一般附属于公司债上，在性质上，它与我们上一节所介绍的促使证券销售的另一种长期筹资工具——可转换证券有某些相通之处。但两者又有某些重大差别：当可转换证券被转换时，发行了新的普通股，但公司资本并未因此而增加——这是因为资本在可转换证券出售的当初已经增加了，在证券转换之时发生的只是一种证券（公司债）转换成另一种证券（普通股股票），即由债务资本转换为主权资本；而在购股权证被行使时，原来发行的公司债尚未收回，因此所发行的普通股意味着一批新的资金流入公司，而这些新投入的资金可用于增加资产、清偿债务或其它有利于增加公司收益的任何目的。

同第一节的优先购股权证一样，公司债的购股权证也有其市场价值，所以其持有者也可以不行使它而将它转卖或公开出售。

依据实践来看，购股权证在促进市场销售方面的作用尤其适用于下述情形：

（1）当公司处于信用危机边缘时，利用购股权证，可诱使投资者购买公司债，否则公司债难以销售甚至不可能销售。

（2）在金融紧缩时期，一些财务基础较好的公司也可用购股权证使其公司债吸引投资者。

（3）与可转换证券一样，对于投资者来说，购股权证也是较低的利率与次级担保的公平的替代物，投资者会因此而接受公司承诺的较低的利率与次级担保。

二、购股权证的运用

购股权证的运用与其它评券的使用一样,需要公司财务人员的细致分析与巧妙的技巧。下面我们列出一案例来说明购股权证的运用。

NORWAY 公司为筹集 4,000 万美元资金,面临三种方案:(A)发行可转换公司债;(B)发行附有购股权证的一般公司债;(C)发行普通股票。相关财务资料如下:可转换公司债利率 6%,转换价格 50 美元;一般公司债利率 7%且每 1,000 美元公司债可获 3 股 60 美元购股权证;普通股现行市价为每股 40 美元。

表 11.4.4 表明了各种筹资方案对公司资本状态影响:在所有可转换公司债转换后,普通股由于增加了 80 万股而达到 380 万股,而公司资本总额未变仍为 1,200 万美元;购股权证持有人行使权证时,以每股 60 美元买了 12,000 份普通股,总计 720 万美元,而此时公司债仍然未改变,故资本总额由于增加 720 万美元达到 12,720 万美元。当然可转换证券的转换(80 万新股)较之购股权证的行使(12 万新股)对普通股有更大的渗水作用,但两者均比直接发行普通股(100 万新股)有较小的渗水作用。

表 11.4.4 NORWAY 公司筹资方案分析

金额单位:百万美元						
	吸 收 资金前	普 通 股	可转换公司债		附权证公司债	
			转换前	转换后	行使前	行使后
公司债			40		40	40.0
普通股(面值 10 元)	30	40	30	38	30	31.2
缴入公积		30		32		6.0
留存收益	50	50	50	50	50	50.0
净值	80	120	80	120	80	87.2
资本总额	80	120	120	120	120	127.2
普通股发行数 (百万股)	3.00	4.00	3.00	3.80	3.00	3.12

表 11.4.5 表明了三种不同筹资方案对 NORWAY 公司每股收益的影响。假定:(1)这 4,000 万美元能获得税前收益的 20%;(2)本期税前收益总额为 2,200 万美元。与直接销普通股相比较,采用可转换证券或附有购股权证的公司债的每股收益均比前者高;而后两者之间每股收益差别并不明显,这是因为每股收益取决于购股权证(或公司债)是否已购买(或已转换)了普通股。若股票市价上升足够高,以诱使权证持有者行使权证,那么相比之下,方案 B 较好。

表 11.4.5 NORWAY 公司各种筹资方案对每股收益影响

金额单位：百万美元

	吸 收 资金前	普 通 股	可转换公司债		附权证公司债	
			转换前	转换后	行使前	行使后
税前收益（含利息）	22	30	30.0	30	30.0	31.44
公司债利息			2.4		2.8	2.80
税前净收益	22	30	27.6	30	27.2	28.64
公司所得税（50%）	11	15	13.8	15	13.6	14.32
税后净收益	11	15	13.8	15	13.6	14.22
普通股发行数（百万）	3.00	4.00	3.00	3.80	3.00	3.12
每股收益（美元）	3.67	3.75	4.60	3.95	4.52	4.60

当然，除考虑每股收益外，还要考虑其他因素，例如公司的资本结构等：对业已存在大量债务而再发行可转换公司债会增加资本结构固有危险；相反，附具权证的公司债则由于可能同时增加新股本，所以，反而可能改善公司的资本结构，加强其安全性。

第六节 银行信用

银行信用作为一种长期筹措资金的工具，主要是公司向商业银行等金融机构借入长期（10年以上）贷款或某些专项贷款，一般用于固定资产投资。总的来说，作为长期筹资工具的银行信用在性质、特点及运用等方面均与作为中期筹资工具的银行信用相似。

第七节 租 赁

公司的最终目的是要增加股东权益，而不是获得资产，因此公司可以用拥有服务来代替拥有资产，用分期支付租费来代替一次支付买价——这样，就引致了租赁的出现。在二次大战以后，世界租赁业获得巨大发展，租赁业向大型化、综合化、国际化方向发展，因此，公司把租赁作为长期筹资的工具也就越来越多，租赁作为筹资工具的重要性也日益增大。

一、租赁的特点

由用户公司（承租者）向投资者（出租者）租借设备等固定资产并按期由投资者收取租金，称为租赁。租赁期间，资产所有权仍属出租者，并不转移给承租者。

租赁可分为业务租赁和财务租赁两类：

☐ 业务租赁

租赁的标的一般是房屋或设备，赁期服务费、修理费和保险费，一般均由出租者负担，因此租金比较高。承租者一般有权于期满前提前取消租赁合同，停止租赁关系；也有中途不取消合同而到期后以低价将设备转让给用户的租赁。

☐ 财务租赁

财务租赁是专业解决承租人财务困难而采用的租赁。它又可分为两种即直接租赁和返回租赁。当用户缺少资金添置设备时，出租者出资购买设备，以租赁方式专供该用户（承租者）使用，叫直接租赁。当用户因急需资金而将准备继续使用的设备卖给出租者，然后再向出租者租用该项设备，叫返回租赁。财务租赁的承租人必须固定不变，所以不能中途停止租赁关系。

☐ 租赁对公司筹资的优点

- (1) 不必筹措资金去购买设备，省去了许多麻烦的工作与大笔开销。
- (2) 当设备因技术进步而被淘汰时，公司可以退租，所以承租公司可将设备迅速陈旧而发生重大损失危险转嫁或分散。
- (3) 避免许多借款合同中对公司经营活动的限制。
- (4) 公司租凭设备时，可以获得资产的使用权，而毋需将其列为负债，这样就增强了公司的借款能力。

- (5) 若决策成功，可节省大量费用。

☐ 租赁对公司长期筹资的缺点

- (1) 租金很昂贵。
- (2) 得不到资产的残值。

二、租赁决策

财务人员在考虑租赁这一问题时，最关心的是：对一项设备，到底是租赁还是购买？这是有关租赁问题中最重要的。在此，我们将进行详尽分析。我们将介绍三种分析方法：最低成本法、租赁方案法与实际利息成本法。对前两种分析方法，我们只介绍大致原理；面对于第三种方法则配合以案例说明。

☐ 最低成本法

这种方法有以下假定条件：

- (1) 公司已决定添置这项设备。
- (2) 公司为此决定筹资。
- (3) 公司能与出租方一样以相同成本购置设备，且贷款的数额等于设备成本。
- (4) 公司需要考虑的是：是承租还是举债购置？

至于最低成本法的具体程序请参见图 11.4.3，它是以现金流量为分析基础。

☐ 租赁方案法

这种方法有以下假定条件：

- (1) 公司对于资产购置没有作出决定。
- (2) 公司把租赁看作是与自己拥有该设备有所不同的方案。
- (4) 公司必须考虑自己拥有的种种风险，而租赁则没有（租金固定）。

至于最低成本法的具体程序请参见图 11.4.4，它也是以现金流量为分析基础。

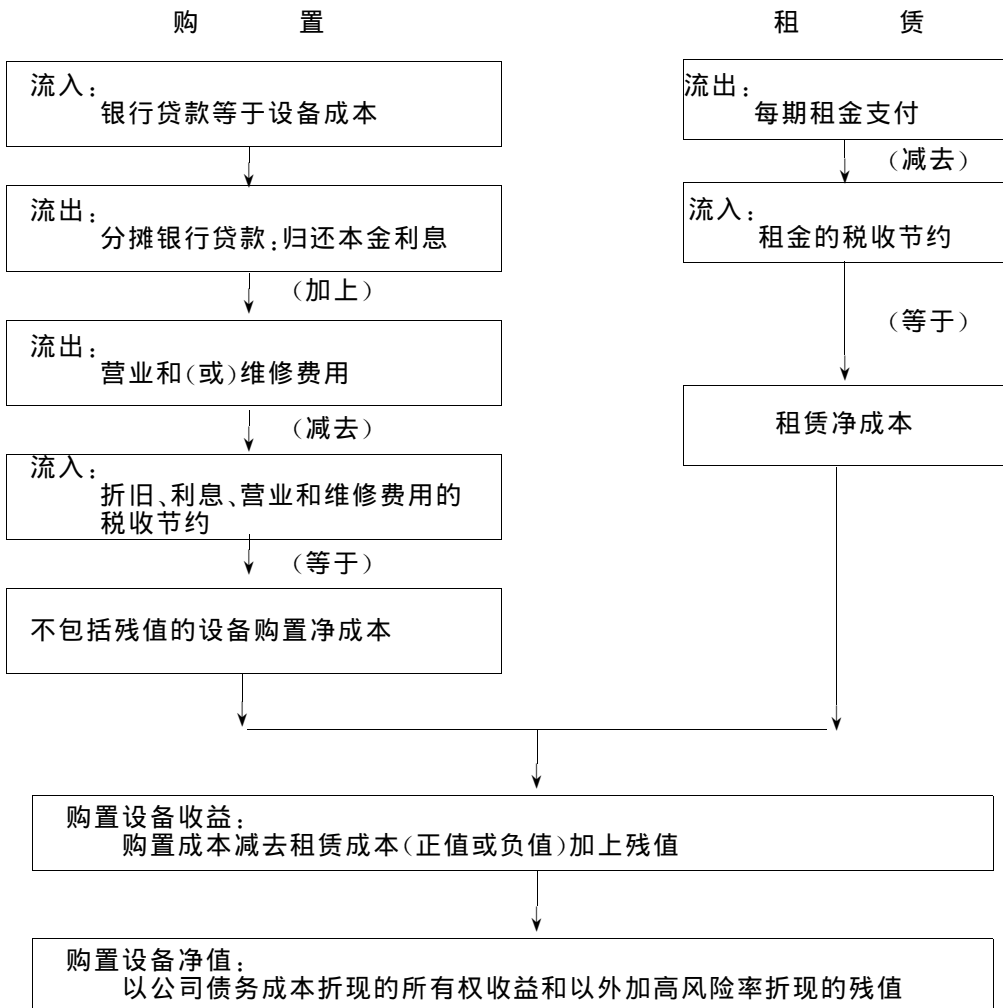


图 11.4.3 最低成本分析法流程

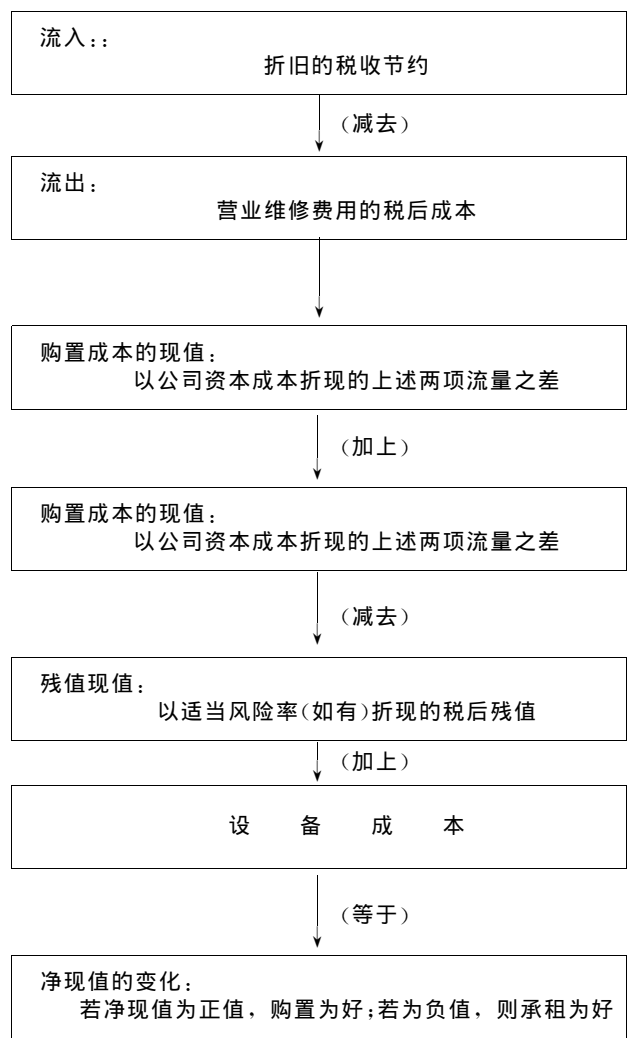


图 11.4.4 租赁方案法流程

□ 实际利率成本法

这种方法适用于把租赁或所有权简单地看作两种不同筹资方法的公司和希望评价租赁或所有权方案对资本成本率产生的影响的公司。

所有权实际税前利息成本就是折现率，这种折现率使税前现金流出量（贷款偿还额加上营业费用）与资产的购置成本相等。所以，为保证实际税后利息成本，公司税降低了税前利率。所有权基本公式是：

$$C+S=GO \times \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} \quad (\text{公式 11.4.9})$$

式中：C 代表资本成本，

S 代表残值的现值，

GO 代表税前所有权成本（贷款偿还额加上营业费用），

i 表示实际利息成本。

请参见下列案例。

NORWAY 公司准备购买设备，面临两种选择即举债购买和租赁。相关资料如下：

设备成本 (C)	\$ 2000, 000
残值 (S)	\$ 1, 080
租金 (L) (在期初支付)	\$ 300, 000
折旧方法 (D)	年限金额折旧法 (SYD)
所有权经营成本 (O)	\$ 10, 000
租赁期和贷款期	10 年
银行贷款 (P)	\$ 200, 000
公司加权平均资本成本率 (kmc)	10% 税后
残值贴现率 (Ks)	20% 税后
新债务成本率 (Kd)	6% 税前
普通公司税率 (T)	50%

$$\begin{aligned} \text{因此, } GO &= \$ 200000 / \sum_{t=1}^{10} \frac{1}{(1+0.06)^t} + \$ 10, 000 \\ &= \$ 37174 \end{aligned}$$

A、代入公式 2.13 中可得到所有权利息成本

$$\$ 200, 000 + \$ 1, 080 = \$ 37174 \times \sum_{t=1}^{10} \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$\text{所以 } \sum_{t=1}^{10} \frac{1}{(1+i)^t} = 5.4096$$

运用内插法可知 $i = 13.076\%$

这里的 i 即为所有权税前实际利息成本，在 50% 税率下，税后所有权实际利息成本为：

$$13.076\% \times (1 - 50\%) = 6.538\%$$

B、运用下列公式可求得租赁的实际利息成本：

$$C = L_0 + L_t \times \sum_{t=0}^N \frac{1}{(1+i)^t} \quad (\text{公式 11.4.10})$$

代入各数值有：

$$\$ 200, 000 = \$ 20, 000 + \$ 30, 000 \times \sum_{t=0}^9 \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$\text{所以 } \sum_{t=0}^9 \frac{1}{(1+i)^t} = 5.0007$$

利用内插法可求得 $i = 11.2\%$

这里的 i 即是税前租赁实际利息成本。在 50% 的税率下，税后租赁实际利息成本为：
 $11.2\% \times (1 - 50\%) = 5.6\%$

比较两种方案的税后实际利息成本可知，租赁利息成本低于所有权（举债购置）利息成本近一个百分点，所以 NORWAY 公司最终选择了租赁方案。

至此为止，我们初步介绍了公司筹措短、中、长期资金的各种工具。在介绍中，我们偏重于介绍各种筹资工具的性质、特点，分析了各种工具对公司筹资的优缺点；同时，为了加强读者对上述问题的了解，我们配置了适量的案例，有些案例还涉及到一系列数学运算。必须指出的是，在上述各章中我们推出这些运算的目的并不是为了介绍诸种运算方式与运算技巧，而是为了说明各种筹资工具的特点及应用，因而，上述计算是粗浅的，指标设立与公式介绍也相当零碎，而系统、详细、科学的运算指标与运算公式及相应技巧则由下面的三章予以介绍。

第五章 资本成本率

在上一章，我们介绍了公司筹措长期资金的主要工具。在介绍中，我们也曾引入了一些计算公式，但正如我们已经说过的，那样做并不是为了确定公司资金筹措的选择，而只是深入说明各种筹措工具的特点及运用。而从这一章起，我们将介绍公司如何选择筹资工具，这种选择的基础就是对各种筹资工具的资本成本率的估价。

当公司准备筹措资金时，它面临若干方案，每一方案都已知资金需要量，该方案的每年收益额，而公司需要选择其中一个方案。大致说来，其决策步骤如下：

（1）求出各种筹资资本结构的加权平均资本成本率。

（2）比较各种筹资资本结构的加权平均资本成本率，选择其中加权平均资本成本率最低的结构，这一结构就是最优筹资资本结构。

（3）在通过上述两个步骤后，我们已经得到每一个资金方案的最优资本结构。然后，计算出每一个资金方案的风险内部报酬率、将每一资金方案的风险内部报酬率与该方案的最优资本结构相应的最低加权平均资本成本率相比较，若风险内部报酬率大于最低加权平均资本成本率，则将该方案选择作为进一步考察之用；反之，若风险内部报酬率小于最低加权平均资本成本率，则放弃此方案。计算出经过上述筛选的各个资金方案的预期收益情况（这里既可以采用效率指标，又可以采用效果指标），可采用用 NPV、PI、IRR 等投资决策方法进行选择，（上述各种决策方法中使用的贴现率就是每一个方案相应的最低加权平均资本成本率），选择其中效益最好者。

（4）根据入选方案的最优筹资资本结构制定出相应的证券结构，并具体考虑证券的股息或利息（债息）以及证券的发售问题（即筹资的股息债息决策和发售技术决策）。

从上述步骤中可以看出：决策是以运用资金方案的加权平均资本成本率为基础的。本章就主要介绍各种资本成本率的概念、意义与计算，下一章则主要讨论资本结构问题。

在这里，有两点必须提请读者注意：

（1）在实际业务中，为筹措同一批资金，公司往往同时交叉使用多种筹措资金的工具，这样，就引致了“（筹资）资本结构”、“最优资本结构”等概念的出现，即存在着多种资金来源的数量比例关系问题。并且，本书所谓的“资本结构”或“最优资本结构”都是增量（或曰流量）意义上的，而不是指公司在筹资时已有的、存量意义上的结构关系（数量比例关系）。

（2）在本书中，凡论及各种资本的成本时，我们一律使用“资本成本率”这一术语，而未采用传统的西方财务管理中“资本成本”（Cost of Capital）这一术语。我们认为，“资本成本率”这一术语较之于“资本成本”，毫无疑问要准确得多。因为通观全部有关资本的成

本的计算公式，我们就会发现：全部指标都是相对指标，并且依据统计学定义，这些指标均属比较相对数。若选用“Cost of Capital”一词，则很难辩明这一相对指标同绝对指标“资本成本”这一概念的区分。所以，我们坚持使用“资本成本率”这一术语，相应的英文就是“Rate of Capital Cost”或“Cost Rate of Capital”。在本书，我们使用的“资本成本”与“资本成本率”的关系如下：

$$\text{资本成本率} = \frac{\text{资本成本}}{\text{资本总额}}$$

或：

$$\text{资本成本} = \text{资本成本率} \times \text{资本总额}$$

第一节 单项资本成本率

限于篇幅，我们只介绍银行贷款、公司债、普通股、优先股与留存收益（即公司自有资金）等五种筹资工具的资本成本率。在介绍中，我们侧重于各单项资本成本率的计算。

计算单项资本成本率的基本问题是：已知投资期预付的本金和预期利息支出流量，并且已知筹措资金的净收入，求资本成本率。

这里的所谓“资本成本率”，实质上是指损益平衡资本成本率。而损益平衡资本成本率就是指能够使未来的以利息支出方式发生的盈余的减少流量的现值与本期预付的本金现值之和等于筹资的净收入的资本成本率，也就是能够使下列基本方程成立的资本成本率：

$$\text{筹资的净收入} = \frac{\text{未来的以利息支出方式发生的盈余减少流量的现值}}{\text{本期预付的本金的现值}} \quad (\text{公式 } 11.5.1)$$

公式的右端两项，即未来的以利息支出方式发生的盈余减少流量的现值和本期预付的本金的现值，是资本成本率的函数，解出公式，就可求得损益平衡资本成本率。

一、以利息支出方式发生的盈余的减少与利息的关系

债务利息可以打入公司经营成本，从而可以避免交纳公司所得税；而留存收益的机会成本、普通股股息、优先股股息则不能打入公司成本，从而不能避免交纳公司所得税。以利息支出方式发生的盈余的减少的数量，在使用留存收益、发行普通股与优先股的场合，就分别等于留存收益机会成本、普通股股息、优先股股息；而在借入债务（银行贷款和公司债）的场合，就等于债务利息减去避免交纳公司所得税的差额。

如果分别 D_r' 、 D_c' 、 D_p' 、 I' 表示使用留存收益、发行普通股与优先股以及借入债务的以利息支出方式发生的盈余减少的数量，而留存收益机会成本、普通股股息、优先股股息、债务利息分别为 D_r 、 D_c 、 D_p 、 I ，并且公司所得税税率为 T_c ，那么：

$$D_r' = D_r$$

$$D_c' = D_c$$

$$D_p' = D_p$$

$$I' = I - IT_c = I(1 - T_c)$$

下面,我们将根据上述基本原理列出各个单项资本成本率的计算公式。

二、银行贷款的资本成本率

公司借入银行贷款的情形与发行公司债的情形类似,所不同的是,借入的银行贷款不存在着发行费用问题。但是,在长期银行贷款借贷契约中,借款公司必须同意把该笔贷款的一定百分比作为相称活期存款余额,而这一活期存款余额通常大于公司为维持正常营业所必须的最低活期存款余额,因而使公司得到的实际贷款减少了一个额度,这一额度等于相称活期存款余额与最低活期存款余额的差额,这实际上加大了公司借贷的成本(见第三章“银行信用”)。

如果用 K_L 表示银行贷款成本率,用 L_n 表示公司所得到的贷款净额,用 I 表示每年利息,用 L 表示银行贷款总额,用 T_c 表示所得税率,贷款期限为 N ,那么:

$$L_n = \sum_{t=1}^N \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{L}{(1+K_L)^N} \quad (\text{公式 11.5.2})$$

如果银行要求的相称活期存款余额占银行贷款总额的比率为 H ,公司正常情况下应该维持的最低活期存款余额为 J ,那么公司得到的贷款净额为:

$$L_n = L(1-H) + J \quad (\text{公式 11.5.3})$$

所以:

$$L(1-H) + J = \sum_{t=1}^N \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{L}{(1+K_L)^N} \quad (\text{公式 11.5.4})$$

通过公式 11.5.4 即可求出 K_L 。

另外还有一个简单的近似计算公式:

$$K_L = \frac{I(1-T_c)}{L_n} = \frac{I(1-T_c)}{L(1-H) + J} \quad (\text{公式 11.5.5})$$

请参见下列案例:

已知贷款总额 $L=2,000,000$ 元,每年利息 $I=(2,000,000 \text{ 元} \times 8\%)=160,000$ 元,贷款期限 $N=10$ 年,银行要求的相称活期存款占贷款总额的比率 $H=20\%$,公司在正常情况下应维护的最低活期存款余额 $J=200,000$ 元,公司所得税税率为 $T_c=50\%$

A、可采用公式 11.5.4。将数据带入可有:

$$2,000,000(1-20\%) + 200,000 = \sum_{t=1}^{10} \frac{160,000 \times (1-50\%)}{(1+K_L)^t} + \frac{2,000,000}{(1+K_L)^{10}}$$

利用现值计算方法,解出上式,得:

$$K_L = 4.44\%$$

B. 可采用公式 11.5.5。将数据带入可有:

$$K_L = \frac{160,000 \times (1-50\%)}{2,000,000(1-20\%) + 200,000} = 4.44\%$$

三、公司债资本成本率

关于公司债，必须指出的是：由于发行公司债而会发生一些资金筹措费用，因此，发行公司债的票面价值，减去筹措费用之后，才是公司在发行公司债时所实际取得的资金。

如果用 K_L 表示公司债资本成本率，用 P_n 表示公司发行公司债时每份所获得的资金净额，用 I 表示每年利息支出，每份公司债的票面价格为 M ，公司债在外流通数目为 N ，公司所得税税率为 T_c ，那么：

$$P_n = \sum_{t=1}^N \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{M}{(1+K_L)^N} \quad (\text{公式 11.5.6})$$

如果公司债的市场价格为 P ，公司债的发行成本占公司债市场价格的比率为 F ，票面价格与市场价格差额为 D ，那么公司发行公司债所获得的资金净额为：

$$P_n = P(1-F) = (M-D)(1-F) \quad (\text{公式 11.5.7})$$

所以：

$$P(1-F) = (M-D)(1-F) = \sum_{t=1}^N \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{M}{(1+K_L)^N} \quad (\text{公式 11.5.8})$$

通过公式 11.5.8 即可求出 K_L 。

另外，有一个简单的近似计算公式：

$$K_L = \frac{I(1-T_c)}{P(1-F)} = \frac{I(1-T_c)}{(M-D)(1-F)} \quad (\text{公式 11.5.9})$$

关于上述公式，有几点必须说明：

(1) 由于公司债利息支出是作为费用开支而少缴了所得税，所以，两相抵销后，实际上公司为支付公司债利息而增加的开支只是：

利息 $\times (1 - \text{所得税})$

即公式中的： $I(1-T_c)$

很显然，公司债计算的这一特点同样适用于前述银行贷款计算，因为两者都是债务资本而非主权资本。

(2) 在前述银行贷款和公司债计算中，我们都把每年的利息支出 I 当作是相等的，而实际上可能并不相等。但这并不影响上述各公式的正确性，也就是说，假设每年利息相等仅仅是为了计算的方便。

(3) 有关银行贷款与公司债的两个近似计算公式是通过 $N \rightarrow \infty$ 的假设推知的，下面以公司债为例进行简单证明：

$$\text{由 } P_n = \sum_{t=1}^N \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{M}{(1+K_L)^N}$$

可知，当 $n \rightarrow \infty$ 时

$$P_n = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{M}{(1+K_L)^{\infty}}$$

其中, $\frac{M}{(1+K_L)^\infty}$ 是一个无穷小量, 即当 $N \rightarrow \infty$ 时, $\frac{M}{(1+K_L)^N} \rightarrow 0$, 故上述公式可简化为:

$$P_n = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{I(1-T_c)}{(1+K_L)^t}$$

这里, P_n 实际上是一个系数为 $I(1-T_c)$, 首项为 $\frac{1}{1+K_L}$, 公比为 $(1+K_L)$ 的无穷等比递减数列。依据无穷等比递减数列和计算公式, 可知:

$$P_n = \frac{\frac{1}{1+K_L}}{1 - \frac{1}{1+K_L}} \times (1-T_c) - J$$

$$\therefore K_L = \frac{I(1-T_c)}{P_n} = \frac{I(1-T_c)}{P(1-F)} = \frac{I(1-T_c)}{(M-D)(1-F)}$$

(4) 在上述有关公司债计算公式中, 我们实质上是假设公司债票面价格 (M) 大于其实际市场价格 (P), 即公司债折价。如果实际情况相反, 即公司债市场价格 (P) 高于其票面价格, 则仅须将公式中 $(M-D)$ 一律改为 $(D-M)$ 即可。

请参见下列案例:

已知公司债每份票面价格 $M=1,000$ 元, 每份公司债每年利息 $I=(1,000 \times 9\%)=90$ 元, 公司债期限为 $N=20$ 年, 公司债每份现行市场价格 $P=997.50$ 元, 公司所得税税率为 $T_c=50\%$, 每份公司债的发行费用占公司债市场价格的比例 $F=0$

A、可采用公式 11.5.8。将数据代入有:

$$997.50 = \sum_{t=1}^{20} \frac{90(1-50\%)}{(1+K_L)^t} + \frac{1,000}{(1+K_L)^{20}}$$

利用现值公式可计算出:

$$K_L = 4.54\%$$

B、可用公式 11.5.9。将数据代入有:

$$K_L = \frac{90(1-50\%)}{997.50} = 4.54\%$$

四、普通股资本成本率

如果用 K_c 表示普通股资本成本率, 而公司通过发行普通股每股所得到的资金净额为 P_n , 第 t 年预期股息为 D_t , 每股股息预期增长率为 g , 那么:

$$P_n = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+K_c)^t} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_1(1+g)^{t-1}}{(1+K_c)^t} = \frac{D_1}{K_c - g} \quad (\text{公式 11.5.10})$$

解上述可得:

$$K_c = \frac{D_1}{P_n} + g \quad (\text{公式 11.5.11})$$

如果普通股现行的市场价格为 P , 发行普通股的发行费用占普通股现行市场价格的比例

率为 F ，那么公司发行普通股每股所获得资金净额为：

$$D_n = P(1 - F) \quad (\text{公式 11.5.12})$$

所以有：

$$K_c = \frac{D_1}{P(1 - F)} + g \quad (\text{公式 11.5.13})$$

对于上述普通股计算公式，有三点必须予以说明：

(1) 普通股的股息不能象银行贷款与公司债的利息那样打入成本，故必须打入应纳税收入中。

(2) 从上述各式中 D_t 与 g 的确定可以看出，对于普通股资本成本率的计算有相当程度的不确定性，公司只能大致估价一番，很难算出精确值。

(3) 在公式 11.5.10 的推导中，实际上我们又遇到了在公司债的计算公式中同样的问题即近似公式的推导。但对于普通股来说，这一近似公式的精确性较高，因为普通股没有届满期，即其 N 本来就是趋向于 ∞ 。同样，在公式 11.5.10 的推导中，我们也运用了无穷等比递减数列的求和公式。

请参见下列案例：

已知普通股每股现行市场价格为 $P = 12.00$ 元，第一年每股股息为 $D_1 = 0.75$ 元，每年每股股息预期增长率 $g = 5.5\%$ ，公司发行普通股每股的发行费用占每股现行市场价格的比率 $F = 0$ 。

利用公式 11.2.13。将数据代入有：

$$K_c = \frac{0.75}{12.00} + 5.5\% = 11.75\%$$

以上我们实质上只讨论普通股资本成本率的一种特殊情形即股息等比增长的情形。现在我们来讨论它的一般情形和另两种特殊情形：

□ 计算普通股资本成本率的一般公式

计算普通股资本成本率的一般公式为：

$$P \times (1 - F) = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1 + K_c)^t} + \frac{P_n'}{(1 + K_c)^n} \quad (\text{公式 11.5.15})$$

式中： P 表示普通股的现行市场价格，

P_n' 表示 n 年后普通股的市价。

很显然，这一公式（公式 11.5.14）较前述公式更精确一些，但计算难度较大，因为实际上很难获得 D_t 与 P_n' 的准确值，并且，由于 D_t 每年均不一致，致使计算时不能直接利用现值系数表。

□ 计算股息固定的近似方式

若每年股息固定，则公式 11.5.14 简化为：

$$P \times (1 - F) = \sum_{t=1}^N \frac{D}{(1 + K_c)^t} + \frac{P_n'}{(1 + K_c)^n} \quad (\text{公式 11.5.15})$$

利用无穷等比递减数列求和公式可有下列近似公式：

$$K_c = \frac{D}{P \times (1-F)} \quad (\text{公式 11.5.16})$$

已知公司普通股市场价格为每股 50 元, 筹措费率为 5%, 每年的股息固定为 5 美元。利用公式 2.30, 将数据代入有:

$$K_c = \frac{5}{50 \times (1-5\%)} = 10.5\%$$

□ 计算增发新股时近似公式

在公司增发新股时, 由于原有普通股股东参与权的渗水, 所以必须调整 K_c (已发行并售出的股票的市价与发行公司收到的净收入之间的差额)。可以有下列近似公式:

$$K_c' = \frac{K_c}{P_o'/P} \quad (\text{公式 11.5.17})$$

式中: K_c' 表示发行新股后的普通股资本成本率

K_c 表示未发行新股前的普通股资本成本率

P_o' 表示发行新股每股获得的资金净额

P 表示已发行并售出的普通股每股正常的现行市场价格

已知公司未发行新普通股之前的普通股资本成本率为 15%, 新股售价为每股 100 元, 其中发行费用占 20%, 发行在外的旧普通股现行市价为 120 元。

发用公式 11.5.17 可有:

$$K_c' = \frac{15\%}{100 \times (1-20\%) / 120} = 22.5\%$$

五、优先股资本成本率

优先股情形同普通股情形大致相同, 下面分几种情形分别列出公式。

□ 计算优先股资本成本率的一般公式

计算优先股资本成本率的一般公式为:

$$P(1-F) = \sum_{t=1}^N \frac{D}{(1+K_p)^t} + \frac{P_n'}{(1+K_p)^n} \quad (\text{公式 11.5.18})$$

式中: P 表示优先股的现行市场价格

F 表示每发行一般优先股所支出的发行费占票面价值或发行价格的百分比率

D 表示每年每股优先股固定股息

K_p 表示优先股资本成本率

P_n' 表示 n 年后优先股的市场价格或 n 年后公司赎回优先股的购买价格。

比较公式 11.5.14 与本公式会发现计算优先股的一般公式与计算普通股的一般公式极为类似, 唯一的区别在于: 普通股的 D_t 值随 t 而变化, 而优先股的 D_t 值恒定。

□ 计算优先股资本成本率的近似公式

由计算优先股的一般公式 (公式 11.5.18) 很容易推导出计算优先股的近似公式: 假设 $n \rightarrow \infty$, 则又归结为一个无穷等比递减数列的求和问题; 近似公式如下:

$$K_p = \frac{D}{P \times (1-F)} \quad (\text{公式 11.5.19})$$

请参见下列案例：

已知优先股现行市场价格为 $P=76.25$ 元，每年固定优先股股息为 $D=7.00$ 元，公司每发行一股优先股所支付发行费用占现行市场价格的百分比率 $F=0$ 。

利用公式 11.5.19。将数据代入有：

$$K_p = \frac{7.00}{76.25} = 9.18\%$$

六、留存收益资本成本率

公司所获得的纯收益可留存下来使用，即形成公司的留存收益。乍看起来，用公司的留存收益进行投资（即把公司的留存收益作为公司筹措资金的一种来源），似乎并不花费公司的任何成本。其实并非如此。从股东角度来看，公司的留存收益可以作为股息分配给股东，而股东可以再用这部分股息购买本公司的普通股，从而以后可以再获得这些新购普通股的报酬，对股东来说，这部分报酬就是公司留存收益的机会成本（因而股东要求公司使用留存收益而获得的收益应不低于相应的普通股报酬）。股东的角度也就是公司的角度，因为公司是股东最高利益的代表。所以，留存收益资本成本率就等于税后普通股报酬率。

如果用 k_r 表示留存收益资本成本率， k_c' 表示普通股报酬率， k_c'' 表示税前普通股报酬率， T_i 表示个人所得税税率，那么：

$$K_r = K_c' = K_c'' (1 - T_i) \quad (\text{公式 11.5.20})$$

如果用 K_r 表示留存收益资本成本率， k_c' 表示普通股报酬率， K_c'' 表示税前普通股报酬率，而股东购买每股普通股的净支出为 P_n' ，第 t 年的每股预期股息为 D_t ，预期每年股息增长率为 g ，那么：

$$P_n' = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+K_c'')^t} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_1 (1+g)^{t-1}}{(1+k_c')^t} = \frac{D_1}{k_c' - g} \quad (\text{公式 11.5.21})$$

解上式，可有：

$$k_c'' = \frac{D_1}{P_n' + g} \quad (\text{公式 11.5.22})$$

如果公司每发行一股普通股而支付的费用占每股正常市场价格的百分比率为 F ，那么股东购买每股的净支出为：

$$P_n' = P (1-F) \quad (\text{公式 11.5.23})$$

所以有：

$$k_c'' = \frac{D_1}{P (1-F)} + g \quad (\text{公式 11.5.24})$$

将公式 11.5.24 代入公式 11.5.20 可有：

$$K_r = \left[\frac{D_1}{P (1-F)} + g \right] (1-T_i) \quad (\text{公式 11.5.25})$$

请参见下列案例：

已知公司普通股现行市场价格为每股 $P=12$ 元，股息每股为 $D_1=0.75$ 元，股息预期增长率为 $g=5.5\%$ ，每股发行费用占每股现行市价的百分比率为 $F=0$ ，股东个人所得税税率 $T=25\%$ 。

利用公式 11.5.25。将数据代入：

$$kr = \left(\frac{0.75}{12 \times (1-0)} + 5.5\% \right) \times 75\% = 8.81\%$$

七、各单项资本成本率计算公式表

为了便于读者查找翻阅与比较，我们把上述各单项资本成本率计算公式汇集起来，列表如下（表 11.5.1）

表 11.5.1 各单项资本成本率计算公式表

项 目	公 式
银行贷款资本成本率	$(L-H+J) = \sum_{t=1}^N \frac{1}{(1+K_L)^t} \frac{(1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{L}{(1+K_L)^N}$
	$K_L = \frac{I}{L} \frac{(1-T_c)}{(1-H) + J}$ (近似公式)
公司债资本成本率	$P (1-F) = \sum_{t=1}^N \frac{1}{(1+K_L)^t} \frac{I (1-T_c)}{(1+K_L)^t} + \frac{M}{(1+K_L)^N}$
	$K_L = \frac{I}{(M-D)} \frac{(1-T_c)}{(1-F)} \quad (M-D) = P$ (近似公式)
优先股资本成本率	$P (1-F) = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+K_p)^t} + \frac{P_n}{(1+K_p)^N}$
	$K_p = \frac{D}{P (1-F)}$ (近似公式)
普通股资本成本率	$P (1-F) = \sum_{t=1}^N \frac{D_t}{(1+K_c)^t} + \frac{P_n'}{(1+K_c)^N}$
	$K_c = \frac{D}{P (1-F)}$ (近似公式)
	$K_c = \frac{D_1}{P (1-F)} + g$ (近似公式)
	$K_c' = \frac{K_c}{P_o'/P}$ (近似公式)
留存收益资本成本率	$K_r = \left[\frac{D_1}{P (1-F)} + g \right] (1-T_i)$

从上述各个单项资本成本率的计算中，我们已经清楚地看到：在上述五种筹措资金的工具中，普通股的发行与留存收益的使用的资本成本率最高，其次是优先股的发行。而借入债务（银行贷款与公司债）的资本成本率最低。

第二节 单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重

在这里提请读者注意的是：以下的计算方法是极为严格的，也是颇为繁杂的。有时为了简便起见，也可以用单项资本帐面价值占总资本帐面价值的比率作为单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重。

一、各单项资本净值总额

□ 借入银行贷款得到的净值总额

借入银行贷款得到的净值总额等于银行贷款总额减去银行要求的相称活期存款余额再加上公司正常情况下应保持的最低活期存款余额。所以，如果用 L_n 表示借入银行贷款得到的净值总额，而银行贷款总额为 L 、银行要求的相称活期存款余额占贷款总额的比率为 H ，公司正常情况下应保持的最低活期存款余额为 J ，那么：

$$L_n = L - LH + J = L(1 - H) + J \quad (\text{公式 11.5.26})$$

请参见下列案例：

已知公司贷款总额为 $L = 2,000,000$ 元，银行要求的相称活期存款余额占银行贷款总额的比率为 $H = 20\%$ ，公司正常情况下应该保持的最低活期存款余额为 $J = 200,000$ 元。

采用公式 11.5.26。代入数据有：

$$\begin{aligned} L_n &= L(1 - H) + J = 2,000,000 \times (1 - 20\%) + 200,000 \\ &= 1,800,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

□ 发行公司债得到的净值总额

发行公司债得到的净值总额等于发行每份公司债得到的净值与公司债发行在外份数的乘积。所以，如果用 $P_{nL} \sum$ 表示发行公司债得到的净值总额，而公司债每份的现行市场价格为 M ，每份公司债的发行成本占发行公司债的现行市场价格的比率为 F ，公司债发行在外的份数为 N ，那么：

$$P_{nL} \sum = (P - PF) N = P(1 - F) N \quad (\text{公式 11.5.27})$$

请参见下列案例：

已知公司债每份的现行市场价格为 $P = 997.50$ 元，每份公司债的发行成本占每份公司债现行市场价格的比率为 $F = 0$ ，公司债发行在外份数为 $N = 3,000$ 元。

利用公式 11.5.27。代入数据可有：

$$P_{nL} \sum = P(1 - F) N = 997.50 \times 3,000 = 2,992,500 \text{ (元)}$$

□ 发行优先股得到的净值总额

发行优先股得到的净值总额等于发行每份优先股得到的净值与优先股股数的乘积。所以,如果用 $P_{np} \sum$ 表示发行优先股得到的净值总额,而优先股每份的现行市场价为 P , 每份优先股发行成本占每份优先股现行市场价格的比率为 F , 优先股发行在外份数为 N , 那么:

$$P_{np} \sum = (P - PF) N = P (1 - F) N \quad (\text{公式 11.5.28})$$

请参见下列案例:

已知优先股每份现行市场价格为 $P = 76.25$ 元, 每份优先股发行的成本占每份优先股现行市场价格的比率为 $F = 0$, 优先股发行在外份数为 $N = 20,000$ 。

利用公式 11.5.28。代入数据可有:

$$P_{np} \sum = P (1 - F) N = 76.25 \times 20,000 = 1,525,000 \text{ (元)}$$

□ 发行普通股得到的净值总额

发行普通股得到的净值总额等于发行普通股每份得到的净值与普通股份数的乘积。所以,如果用 $P_{nc} \sum$ 表示发行普通股得到的净值总额,而普通股每份的现行市场价为 P , 普通股每份发行成本占每份现行市场价格的比率为 F , 普通股每份数目为 N , 那么:

$$P_{nc} \sum = (P - PF) N = P (1 - F) N \quad (\text{公式 11.5.29})$$

请参见下列案例:

已知普通股每股的现行市场价格为 $P = 12.000$ 元, 每份发行成本占每份现行市场价格的比率为 $F = 0$, 普通股发行在外份数为 $N = 500,000$ 。

采用公式 11.5.29。代入数据可有:

$$P_{nc} \sum = P (1 - F) N = 12.00 \times 500,000 = 6,000,000 \text{ (元)}$$

□ 使用留存收益得到的净值总额

使用留存收益得到的净值总额就等于已使用的留存收益。如果用 R_n 表示使用留存收益得到的净值,而已使用的留存收益为 R , 那么:

$$R_n = R \quad (\text{公式 11.5.30})$$

请参见下列案例:

已知留存收益总额 $R = 5,000,000$ 元。

利用公式 11.5.30。代入数据可有:

$$R_n = R = 5,000,000 \text{ (元)}$$

二、总资本净值总额

总资本净值总额等于各单项资本净值总额之和。因此,如果用 C 表示总资本净值总额,那么:

$$C = L_n + P_{nl} \sum + P_{np} \sum + P_{nc} \sum + R_n \quad (\text{公式 11.5.31})$$

请参见下列案例:

五种资本净额分别为： $L_n=1,800,000$ ， $P_{nL}\sum=2,992,500$ ， $P_{np}\sum=1,525,000$ ， $P_{nc}\sum=6,000,000$ ， $R_n=5,000,000$ 。

利用公式 11.5.31。代入数据可有：

$$\begin{aligned} G &= L_n + P_{nL}\sum + P_{np}\sum + P_{nc}\sum + R_n \\ &= 1,800,000 + 2,992,500 + 1,525,000 + 6,000,000 + 5,000,000 \\ &= 17,317,500 \text{ (元)} \end{aligned}$$

三、单项资本成本率占加权平均资本成本率权重

单项资本成本率占加权平均资本成本率权重就是单项资本净值占总资本净值的比率。因此，如果用 w 表示单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重，而单项资本净值总额为 $P_n\sum$ ，总资本净值总额为 C ，那么：

$$W = \frac{P_n\sum}{C} \quad (\text{公式 11.5.32})$$

请参见下列案例：

要求求出各单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重。

利用公式 11.5.32。代入数据可有：

$$W_L = \frac{L_n}{C} = \frac{1,800,000}{17,317,500} \approx 10\%$$

$$W_L' = \frac{P_{nL}\sum}{C} = \frac{2,992,500}{17,317,500} \approx 17\%$$

$$W_p = \frac{P_{np}\sum}{C} = \frac{1,525,000}{17,317,500} \approx 8\%$$

$$W_c = \frac{P_{nc}\sum}{C} = \frac{6000,000}{17,317,500} \approx 35\%$$

$$W_r = \frac{R_n}{C} = \frac{5,000,000}{17,317,500} \approx 30\%$$

第三节 加权平均资本成本率

加权平均资本成本率等于各单项资本成本率与各单项资本成本率占加权平均资本成本率权重的乘积之和。如果用 k_L 、 k_p 、 k_c 、 k_r 、 k_L' 分别表示银行贷款、优先股、普通股、留存收益与公司债五种单项资本成本率，用 W_L 、 W_p 、 W_c 、 W_r 、 W_L' 分别表示相应的单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重， K_w 表示加权平均资本成本率，则有：

$$K_w = W_L K_L + W_L' K_L' + W_p K_p + W_c K_c + W_r K_r \quad (\text{公式 11.5.33})$$

请参见下列案例：

表 11.5.2 是 NORWAY 公司 1989 年 10 月 28 日的资产负债表及相关补充资料，它构成了 NORWAY 公司当时的一种筹资资本结构。NORWAY 公司财务主管试图计算出这种资本结构的加权平均资本成本率。

表 11.5.2 NORWAY 公司资产负债表与补充资料

1989.10.28

金额单位：美元

资产		负债	
流动资产	9,000,000	流动负债	3,000,000
固定资产	11,000,00	(10 年到期, 8%)	2,000,000
		公司债 (面值 1000 美元,	
		20 年到期, 9%)	3,000,000
		负债合计	8,000,000
		优先股 (面值 100 美元, 7%)	2,000,000
		普通股 (面值 10 美元)	5,000,000
		留存收益	5,000,000
资产总计	20,000,000	负债总计	20,000,000
补充资料:			
普通股			
每股收益			1.00
每股现行市场价格			12.00
每股股息			0.75
股息预期增长率			5.5%
优先股			
每股股息			7.00
每股现行市场价格			76.25
公司债			
现行市场价格			997.50
公司所得税率			50%
银行要求相称活期存款余额		未清偿贷款的 20%	
正常情况下的最低活期存款余额			200,000

计算步骤如下：

一、计算单项资本成本率

☐ 银行贷款资本成本率

运用公式 11.5.5。由表 11.5.2 可知, 在这里, $L=2,000,000$, $N=10$, $H=20\%$, $J=200,000$ 元, $T_c=50\%$ 。

则:

$$K_L = \frac{I(1-T_c)}{L(1-H) + J} = \frac{2,000,000 \times 8\% \times (1-50\%)}{2,000,000 \times (1-20\%) + 200,000} = 4.44\%$$

☐ 公司债资本成本率

运用公式 11.5.9。由表 11.5.5 可知, 在这里: $T_c=50\%$, $F=0$, $M=1000$ 元, $P=9975$ 元, $I=1000 \times 9\%=90$ (元)。

则:

$$K_L' = \frac{I(1-T_c)}{P(1-F)} = \frac{90 \times (1-50\%)}{997.5 \times (1-0)} = 4.54\%$$

☐ 优先股资本成本率

运用公式 11.5.19。由表 11.5.2 可知, 在这里: $D=7.00$ 元, $P=76.25$ 元, $F=0$ 。

$$\text{则 } K_p = \frac{D}{P(1-F)} = \frac{7.00}{76.25 \times (1-0)} = 9.18\%$$

☐ 普通股资本成本率

利用公式 11.5.13。由表 11.5.2 可知, 在这里: $P=12.00$ 元, $D_1=0.75$ 元, $g=5.5\%$, $F=0$

$$\text{则: } K_c = \frac{D_1}{P(1-F)} + g = \frac{0.75}{12.00 \times (1-0)} + 5.5\% = 11.75\%$$

☐ 留存收益资本成本率

利用公式 11.5.25。由表 11.5.2 可知, 在这里: $P=12.00$ 元, $D_1=0.75$ 元, $g=5.5\%$, $F=0$, 不妨假设在这里 $T_i=25\%$

$$\begin{aligned} \text{则: } K_r &= \left[\frac{D_1}{P(1-F)} + g \right] (1-T_i) \\ &= \left[\frac{0.75}{12.00 \times (1-0)} + 5.5\% \right] \times (1-25\%) \\ &= 8.81\% \end{aligned}$$

二、计算单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重

☐ 计算各单项资本净值总额

1. 借入银行贷款得到的净值总额

利用公式 11.5.26。由表 11.5.2 可知, 在这里 $L=2,000,000$, $H=20\%$, $J=200,000$ 。

$$\text{则 } L_n = L(1-H) + J = 2,000,000 \times (1-20\%) + 200,000$$

$$=1,800,000 \text{ (元)}$$

2. 发行公司债得到的净值总额

利用公式 11.5.27。由表 11.5.2 可知, 在这里, $P=997.50$ 元, $F=0$, $N=3,000$ 。

$$\begin{aligned} \text{则: } P_{nL} \sum &= P(1-F)N = 997.50 \times 3,000 \\ &= 2,992,500 \text{ (元)} \end{aligned}$$

3. 发行优先股得到的净值总额

利用公式 11.5.28。由表 11.5.2 可知, 在这里, $P=76.25$ 元, $F=0$, $N=20,000$ 。

$$\begin{aligned} \text{则: } P_{np} \sum &= P(1-F)N = 76.25 \times 20,000 \\ &= 1,525,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

4. 发行普通股得到的净值总额

利用公式 11.5.29。由表 11.5.2 可知, 在这里, $P=12.00$ 元, $F=0$, $N=500,000$ 。

$$\begin{aligned} \text{则: } P_{nc} \sum &= P(1-F)N = 12.00 \times 500,000 \\ &= 6,000,000 \text{ (元)} \end{aligned}$$

5. 使用留存收益得到的净值总额

利用公式 11.5.30。由表 11.5.2 可知, 在这里, $R=5,000,000$ 元。

$$\text{则: } R_n = R = 5,000,000 \text{ 元}$$

□ 计算总资本净值总额

利用公式 11.5.31。由上述计算可知, 在这里,

$$L_n = 1,800,000 \text{ 元}, P_{nL} \sum = 2,992,500 \text{ 元}, P_{np} \sum = 1,525,000 \text{ 元}, P_{nc} \sum = 6,000,000 \text{ 元}, R_n = 5,000,000 \text{ 元}。$$

$$\begin{aligned} \text{则: } C &= L_n + P_{np} \sum + P_{nL} \sum + P_{nc} \sum + R_n \\ &= 1,800,000 + 2,992,500 + 1,525,000 + 6,000,000 + 5,000,000 \\ &= 17,317,500 \text{ (元)} \end{aligned}$$

□ 计算单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重

利用公式 11.5.32。由各单项资本净值总额、总资本净值总额的计算结果可有:

1. 银行贷款成本率权重

$$W_L = \frac{L_n}{C} = \frac{1,800,000}{17,317,500} \approx 10\%$$

2. 公司债成本率权重

$$W_L' = \frac{P_{nL} \sum}{C} = \frac{2,992,500}{17,317,500} \approx 17\%$$

3. 优先股成本率权重

$$W_P = \frac{P_{np} \sum}{C} = \frac{1,525,000}{17,317,500} \approx 8\%$$

4. 普通股成本率权重

$$W_P = \frac{P_{nc} \sum}{C} = \frac{6,000,000}{17,317,500} \approx 35\%$$

5. 留存收益成本率权重

$$W_r = \frac{R_n}{C} = \frac{5,000,000}{17,317,500} \approx 30\%$$

三、计算加权平均资本成本率

利用公式 11.5.33。由一、二两步骤各计算结果可有：

$$\begin{aligned} K_w &= W_L K_L + W_L' K_L' + W_P K_P + W_C K_C + W_r K_r \\ &= 4.44\% \times 10\% + 4.54\% \times 17\% + 9.18\% \times 8\% + 11.75\% \times 35\% + 8.81\% \times 30\% \\ &= 8.6947\% \end{aligned}$$

也就是说，NORWAY 公司在 1989 年 10 月 28 日的筹措资金的资本结构的加权平均资本成本率为 $K_w = 8.6947\%$ 。

为了便于理解，我们把以上各步骤及其计算结果列成一个算表（见表 11.5.3）。实际上，我们在计算加权平均资本成本率时，可以直接依据这一算表进行计算。

表 11.5.3 加权平均资本成本率算表

资本来源	单项资本成本率 (1)	单项资本净值 (2)	单项资本成本率的权重 (3) = (2) ÷ ∑ (2)	加权后单项资本成本率 (4) = (1) × (3)
银行贷款	4.44%	1,800,000	10%	0.444%
公司债	4.54%	2,992,500	17%	0.7718%
优先股	9.18%	1,525,000	8%	0.7344%
普通股	11.75%	6,000,000	35%	4.1125%
留存收益	8.87%	5,000,000	30%	2.643%
合计		17,317,500 总资本净值 (C)		8.6947% 加权平均资本成本率 (K _w)

第四节 调整风险后的资本成本率

在前面第一节里，我们介绍了一种计算单项资本成本率的方法。现在，我们介绍另一种计算单项资本成本率的方法即风险调整法。

调整风险后的资本成本率是根据下列基本公式来计算的：

$$K=i+\theta \quad (\text{公式 } 11.5.34)$$

式中: K 表示资本成本率

i 表示资本的时间价值

θ 表示资本风险价值

也就是说, 资本成本率是无风险利率(时间价值 i) 与风险报酬率(风险价值 θ) 之和。风险是指投资于普通股、优先股或公司债等各种证券所冒的风险(一般来说, 国库券、银行金融债券的风险利率均为零, 也就是说, 投资于国库券等被认为是无风险的)——所谓调整风险后的资本成本率, 就是筹措资金的公司依据投资者所冒风险的大小来计算的。

投资者投资于各种不同的证券所冒风险大小并不一样, 因此不同证券的风险报酬率也高低不一样; 风险越大, 报酬率越高; 风险越小, 报酬率越低, 即风险与相应的报酬率呈高度正相关性。这是因为, 只有在高报酬率的条件下, 投资者才愿意冒较大的风险; 否则, 投资者只愿意冒较小的风险。这样, 调整风险后的资本成本率, 应就不同的长期资金来源, 分别予以计算。

于是上述公式 11.5.34 就具体化为下列公式:

$$K_j = i + R_j \quad (\text{公式 } 11.5.35)$$

式中:

j : 对投资者来说是某种证券投资, 对筹资者来说则是某种长期资金筹措的工具。

K_j : 筹措资金的公司某种资金筹措工具经调整风险后的资本成本率

i : 无风险利率(时间价值)

R_j : 某种证券投资的风险报酬率

公式中的 R_j 通常是以整个市场的证券投资平均风险报酬率为基点而予以调整计算得到的, 即:

$$R_j = (E_m - i) \beta_j \quad (\text{公式 } 11.5.36)$$

式中:

E_m 表示整个市场证券投资平均的期望投资报酬率

m 表示证券市场

β_j 表示某种证券投资的风险对整个市场证券投资平均风险的协变系数

这样, 在公式 11.5.36 中, $(E_m - i)$ 反映的是整个市场证券投资平均的风险报酬率, 它与某种证券的协变系数相乘之积, 就是该种证券投资的风险报酬率。

于是公式 11.5.35 经公式 11.5.36 代换后, 可以很容易得到更具体的计算公式:

$$K_j = i + (E_m - i) \beta_j \quad (\text{公式 } 11.5.37)$$

其中, β_j 可由下列公式得到:

$$\beta_j = \rho_{jm} \times \frac{\sigma_j}{\sigma_m} \quad (\text{公式 } 11.5.38)$$

式中:

ρ_{jm} 表示某种证券投资同整个市场证券投资的相关系数

σ_j 表示某种证券投资风险的标准离差

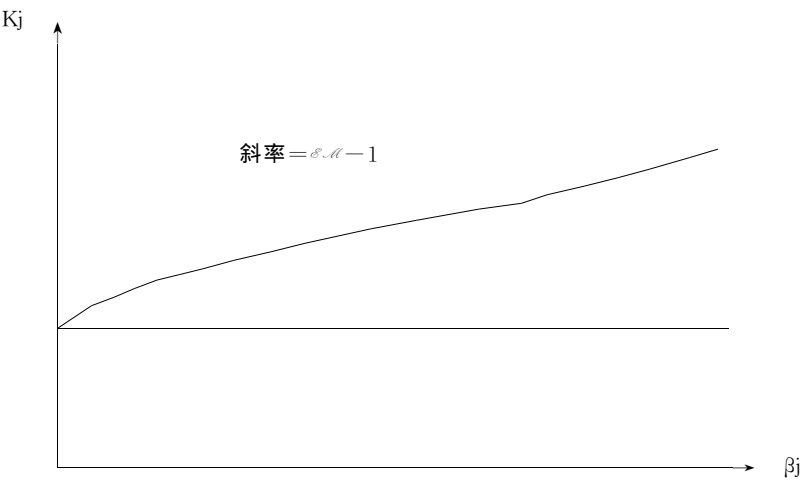
σ_m 表示整个市场证券投资平均风险的标准离差

在公式 11.5.38 中， $\frac{\sigma_j}{\sigma_m}$ 表示的是某种证券投资的风险同整个市场证券投资风险的比例关系； ρ_{jm} 反映该种证券同整个市场证券投资的相关性。将 ρ_{jm} 同 $\frac{\sigma_j}{\sigma_m}$ 相乘，就是该种证券投资的风险对整个市场投资平均风险的协变系数。相关系数 ρ_{jm} 高，协变系数 β_j 也随之提高；反之，相关系数低，则协变系数也随之而低。另外一方面，风险越大（即协变系数越大），则调整后的资本成本率也愈大。调整风险后的资本成本率 K_j 和风险程度 β_j 的关系如下图：

综合上述各公式，可得出调整风险后资本成本率的一个完整公式：

$$K_j = i + (E_m - i) \times \rho_{jm} \times \frac{\sigma_j}{\sigma_m}$$

(公式 11.5.39)



由上述介绍我们可以知道，调整风险资本成本率的计算是极为困难的，这主要是确定各个参数的困难。公式中 E_m 值与 i 值的确定是比较容易的，而 σ_{jm} 、 σ_j 、 ρ_m 这三个参数的确定却较困难，这一方面需要对市场进行调查分析，另一方面需要较高深的计算技巧（例如抽样调查技巧、概率与数理统计技巧等）。

如果能算出调整风险后的资本成本率，那么本章第二节、第三节所介绍的公式一般也能够被运用。从而可以计算出以调整风险后的资本成本率为计算基础的加权平均资成本本率。

第六章 资本结构

上章，我们介绍了筹资方案的资本成本率的计算，在这一章我们将讨论我们筹措资金的资本结构。

我们讨论资本结构的目的，在于寻求最优资本结构，在最优资本结构下，股东权益达到极值（对于公司来说，股东权益即是公司的最高利益。）

第一节 杠杆利益

在公司筹资资本结构未达到最优资本结构之前，资本结构的改进，可以导致杠杆利益，能够额外提高股票价格。所以，研究资本结构就要从研究杠杆利益着手。

在前述各章里，我们已经或多或少地论及“杠杆利益”或“杠杆作用”。在正式研究杠杆利益之前，我们应当注意三点：

（1）一个公司可运用两种杠杆——营业杠杆和财务杠杆或其综合作用。营业杠杆涉及公司资产对公司营业收益产生的影响，即这些资产促进营业收益变化的百分数超过产品销售量或产量变化的百分数；而财务杠杆涉及公司从外部筹措得到的资金来源对公司股东每股收益所产生的影响，即促使股东每股收益变化的百分数超过 EBIT（扣除利息的税前收益）变化的百分数。

（2）杠杆对公司的影响可能是有利的，也可能是不利的。当销售及 EBIT 增加时，杠杆的有利作用能扩大营业收益及股东每股收益增加的百分数（这时，我们称之为“正杠杆利益”或“正杠杆作用”）；反之，当销售及 EBIT 减少时，杠杆的不利作用能扩大营业收益及股东每股收益减少的百分数（这时，我们称之为“负杠杆利益”或“负担杆作用”。也就是说，所谓杠杆利益实质上是一面双刃之剑。

（3）营业杠杆与财务杠杆之间是有一定的联系的，即在营业杠杆不起作用的地方，财务杠杆可以继续起作用——其交叉点是营业收益，而营业收益在很多情况下又是与 EBIT 相等的。

下面我们先分别考虑营业杠杆与财务杠杆，然后再考察两者的复合作用。

一、营业杠杆利益

营业杠杆利益，是由于利用固定成本这个杠杆、通过扩大销售所取得的利益，随着销售量的增长，单位销售量所负担的固定成本就会相对地下降，由此带来的额外利润，就属于营业杠杆利益——由此可见，财务管理中的“营业杠杆利益”就是我们在经济学与管理

学中所熟悉的“规模经济效益。”

在一定的范围内，由于固定成本并不随着销售的增加而提高，所以销售额的变动率同 EBIT 的变动率是不相等的，EBIT 的变动率大于销售额的变动率。而 EBIT 的变动率相当于销售额变动率的倍数，反映了营业杠杆作用的大小程度。我们把这个倍数，称为营业杠杆系数（英文缩写为 DOL）。

□ 一般计算公式

很容易有下列公式：

$$DOL = \frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta S / S}$$

(公式 11.6.1)

式中：DOL 表示营业杠杆系数

ΔEBIT 表示扣除利息前的税前利润变动绝对额

EBIT 表示变动前的扣除利息前的税前利润

ΔS 表示销售额绝对变动额

S 表示变动前的销售额

ΔEBIT/EBIT 表示扣降利息前的税前利润变动率

ΔS/S 表示销售额变动率

请参见下列案例：

NORWAY 公司变动前的损益表、成本费用表以及销售额增长 10%后的损益表分别为表 11.6.1、表 11.6.2 与表 11.6.3。

利用公式 11.6.1。将表 11.6.1、表 11.6.2 与表 11.6.3 中相应数据代入公式中可有：

$$DOL = \frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta S / S}$$

$$= \frac{\frac{(15,700 - 12,000)}{12,000}}{\frac{(110,000 - 100,000)}{100,000}} = 3.1$$

表 11.6.1 NORWAY 公司变动前的损益表

金额单位：美元

销售额		100,000
成本		
销售成本	70,000	
销售费用	10,000	
行政与管理费用	5,000	
折旧费用	3,000	
合 计		88,000
EBIT		12,000

表 11.6.2 NORWAY 公司变动前的成本费用表

金额单位：美元

项 目	变动成本	固定成本
销售成本（变动成本率：0.60/每天销售额）	60,000	10,000
销售费用（变动成本率：0.03/每天销售额）	3,000	7,000
管理与行政费用		5,000
折旧费用		3,000
总 计	63,000	25,000
变动成本率	0.63	

表 11.6.3 NORWAY 公司销售额增长 10%后损益表

金额单位：美元

销售额		110,000
销售成本（110,000×0.60+10,000）	76,000	
销售费用（110,000×0.03+7,000）	10,300	
行政和管理费用	5,000	
折旧费用	3,000	94,300
EPIT		15,700

从上面的计算中可以看出：只有据表 11.6.1 与表 11.6.2 编出表 11.6.3 后，才能依据公式 11.6.1 计算出营业杠杆系数。这显然是较为麻烦的，我们寻求一种更简便的方法。

□ 简化计算公式

如果设 r 为销售额增长率， S 为变动前销售额， V 为变动前变动成本， F 为固定成本，那么增长的销售额为 rS ，增长后的销售额为 $(S+rS)$ ，增加的变动成本为 rV ，增加后的变动成本为 $(V+rV)$ ，变动后的扣除利息前的税前利润为 $(S-V-F)$ ，变动后的扣除利息前的税前利润为 $[(S+rS) - (V+rV) - F]$

将以上结果代入公式 11.6.1 中可有：

$$\begin{aligned}
 DOL &= \frac{\Delta EBIT/EBIT}{\Delta S/S} \\
 &= \frac{\Delta EBIT/EBIT}{rS/S} \\
 &= \frac{\Delta EBIT/EBIT}{r} = \frac{\Delta EBIT}{EBIT \cdot r} \\
 &= \frac{[(S+rS) - (V+rV) - F] - (S-V-F)}{EBIT \cdot r} \\
 &= \frac{rS-rV}{EBIT \cdot r} = \frac{(S-V)}{EBIT} \cdot \frac{r}{r}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{S-V}{\text{EBIT}}$$

这样，就得到简化公式

$$\text{DOL} = \frac{S-V}{\text{EBIT}} \quad (\text{公式 } 11.6.2)$$

利用公式 11.6.2，从表 11.6.1 和表 11.6.2 中代入相关数据可有：

$$\text{DOL} = \frac{100,000 - 63,000}{12,000} = 3.1$$

□ 若干问题

在分析与计算公司营业杠杆利益时，须注意下列若干问题：

(1) 在上述案例中我们举出的是一个“正杠杆利益”的情形，其实相反的情形是完全可能存在的。

(2) 考察公式 11.6.2，我们可以发现变更公司营业杠杆系数是可能的：当 $(S-V)$ 增大即提高产品销售额或降低变动成本时，营业杠杆系数显著增大；反之，当 $(S-V)$ 降低即降低产品销售额或提高变动成本时，营业杠杆系数显著降低。另外，在经济学或管理学（尤其是在管理经济学中）中， $(S-V)$ 的意义是产品“对固定成本和利润的贡献”，也就是说， $(S-V)$ 实质上是公司固定成本和营业利润之和，这样，如果公司固定成本的比重较大，则营业杠杆系数就越大。以上分析可以引出三个有意义的结论以供参考：

① 当公司为了充分利用正杠杆利益（例如市场繁荣、销售增长很快时），可以用降低变动成本的方法来降低售价，以扩大杠杆作用。

② 当公司为了避免负杠杆利益（例如市场衰退，销售不振时），公司则可以适当提高售价以减轻杠杆作用。

③ 不同行业的杠杆利益是不同的。一般来说，规模巨大的重化工业（这些行业里固定成本占总成本中比率很大）的杠杆作用要比轻纺工业（这些行业里固定成本占总成本中比率较小）的杠杆作用要强。

(3) 并不是在任何情形下，销售额的增长都会引致 EBIT 的更大增长，也就是说杠杆原理有一个基本假设条件即生产与销售的扩大并不超过原有的固定资产（固定成本）的生产能力；否则一旦超过原有固定资产生产能力，就必须添加新的固定资产，反而引起 EBIT 的下降。也就是说，杠杆利益追求的是每个产品总成本的下降，而不仅仅是每个产品固定成本的下降。图 11.6.1 描绘了公司单位产品成本与生产或销售产量的关系。其中，AVC 表示单位产品平均变动成本，AFC 表示单位产品平均固定成本，ATC 表示单位产品平均固定成本。图 11.6.1 显示：产品的最佳产量既不是变动成本最低点（V），也不是固定成本最低点（F），而是 B 点。

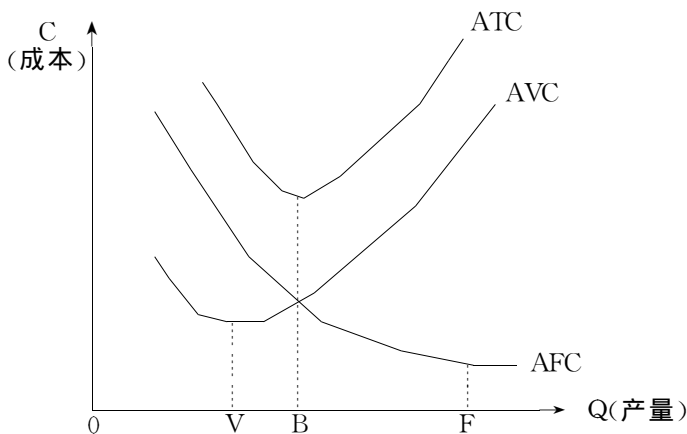


图 11.6.1 产品成本与产量关系

二、财务杠杆利益

在资本不变的条件下，公司需要从 EBIT 中支付的利息、优先股股息和租赁费，是固定的。当 EBIT 增大时，每一元利润所负担的固定利息和租赁费，就会相对地减少，这就给每一股普通股带来额外利润，叫做财务杠杆利益。

由于固定利息、优先股股息和租赁费并不随 EBIT 的增加而增加，所以每股普通股利润的变动率同 EBIT 的变动率并不相等，前者总是比后者大。每股普通股利润的变动率相当于 EBIT 变动率的倍数，能反映财务杠杆作用的大小程度。我们把这个倍数称为财务杠杆系数（英文缩写为 DFL）。

□ 一般计算公式

很容易得到下列计算公式：

$$DFL = \frac{\frac{\Delta EPS}{EPS}}{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}} \quad (\text{公式 11.6.3})$$

式中：DFL 表示财务杠杆的系数

ΔEPS 表示每股普通股利润的绝对变动额

EPS 表示变动前的每股普通股利润

$\frac{\Delta EPS}{EPS}$ 表示每股普通股利润的变动率

$\frac{\Delta EBIT}{EBIT}$ 表示扣除利息前的税前利润的变动率

关于公式 11.6.3，需要指出的是，每股普通股利润变动率就是普通股利润变动率。试看下列简单证明（设普通股数量 n ）：

$$\text{普通股利润变动率} = \frac{\text{普通股利润绝对变动额}}{\text{变动前普通股利润额}}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{普通股股数} \times \text{每股普通股利润绝对变动额}}{\text{普通股股数} \times \text{变动前的每股普通股利润}} \\ &= \frac{n \times \Delta \text{EPS}}{n \times \text{EPS}} = \frac{\Delta \text{EPS}}{\text{EPS}} \end{aligned}$$

因此， $\frac{\Delta \text{EPS}}{\text{EPS}}$ 也可以称为普通股利润变动率。

LS 和 GS 公司的财务资料如表 11.6.4。

请参见下列案例：

根据公式 11.6.3 很容易计算出两个公司的财务杠杆系数：

$$\begin{aligned} \text{LS 公司的 DFL} &= \frac{20\%}{20\%} = 1.00 \\ \text{GS 公司的 DFL} &= \frac{27.3\%}{20\%} = 1.364 \end{aligned}$$

仔细分析表 11.6.4，会发现一个非常有意思的现象：LS 与 GS 公司资本总额相等（均等于 10,000,000 美元）、规模相同，变动前的 EBIT 也相等（均等于 1,500,000 美元），EBIT 的增长率也相等（均等于 20%），唯一不同的是两个公司的资本结构：LS 公司全部资本均是普通股，GS 公司的资本却是普通股和公司债各一半。正因为如此，LS 公司普通股利润增长率同其 EBIT 增长率完全相同（均等于 20%），其 DFL=1.00；而 GS 公司在 EBIT 增长 20% 以后，普通股利润却由于财务杠杆作用增长了 27.3%，超过 LS 公司对应的增长率 7.3%，其 DFL=1.36。

以上案例列出的是财务杠杆的正作用，GS 公司由此获得了正财务杠杆利益。但完全存在着相反的情形。承上例，假设 LS 公司和 GS 公司的 EBIT 下降了 20%，那么由于 LS 公司的 DFL=1.00，那么其普通股利润率也下降 20%；但由于 GS 公司的 DFL=1.364，那么 GS 公司其普通股利润率下降了（20%×1.364=）27.3%，比 LS 公司相应下降率还低 7.3——若 EBIT 下降，那么由于财务杠杆作用，DFL 数值较高者，其普通股利润会按更大的幅度下降。在这里，GS 公司由此而蒙受了负财务杠杆利益的损失。

表 11.6.4 LS 和 GS 公司财务资料

项 目	LS 公司	GS 公司
普通股数量（每股 \$10）	1,000,000 股	500,000 股
公司债金额（利率 8%）		\$5,000,000
资本总额	\$10,000,000	\$10,000,000
EBIT	1,500,000	1,500,000
支付公司债利息		400,000
缴纳所得税（税率 40%）	600,000	440,000
纯利润	900,000	660,000
每股普通股利润	0.90	1.32

续表

项 目	LS 公司	GS 公司
EBIT 增长率	20%	20%
增长后的 EBIT	1, 800, 000	1, 800, 000
支付公司债利息		400, 000
增长后缴纳所得税	720, 000	560, 000
增长后纯利润	1, 080, 000	840, 000
增长后每股普通股利润	1, 08	1. 68
每股普通股利润增加额	0, 18	0. 36
普通股利润增长率	20%	27. 3%
财务杠杆系数	1. 00	1. 346

□ 简化计算公式

在运用公式 11.6.3 时，需要有关增长后的各种数据，这还是会加大计算难度。为此，我们寻求一种更简洁的方法。

假设：n 表示普通股数量

I 表示借款利息（括公司债利息）

L 表示租赁费

d 表示优先股股息

T 表示所得税税率

那么：n×△EPS 表示全部普通股利润的变更额

n×EPS 表示变更前的全部普通股利润

全部普通股利润的变更额，应该是 EBIT 变更额减去所得税之后的余额，即

$$n \times \triangle EPS = \triangle EBIT (1 - T) \quad (\text{公式 11.6.4})$$

变更前全部普通股利润，应该是变更前 EBIT 减去利息、租赁费、所得税和优先股股息之后的余额，也就是：

$$n \times EPS = (EBIT - I - L) (1 - T) - d \quad (\text{公式 11.6.5})$$

将公式 11.6.4 和公式 11.6.5 代入公式 11.6.3 可有：

$$\begin{aligned}
 DFL &= \frac{\triangle EPS / EPS}{\triangle EBIT / EBIT} \\
 &= \frac{n \times \triangle EPS}{n \times EPS} \times \frac{EBIT}{\triangle EBIT} \\
 &= \frac{\triangle EBIT (1 - T)}{(EBIT - I - L) (1 - T) - d} \times \frac{EBIT}{\triangle EBIT} \\
 &= \frac{EBIT}{EBIT - I - L - \frac{d}{1 - T}}
 \end{aligned}$$

即我们可以得到公式：

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I - L - \frac{d}{1-T}} \quad (\text{公式 11.6.6})$$

利用公式 11.6.6，将有关数据代入有：

$$LS \text{ 公司 } DFL = \frac{1,500,000}{1,500,000 - 0} = 1.00$$

$$GS \text{ 公司 } DFL = \frac{1,500,000}{1,500,000 - 400,000} = 1.36$$

在有关财务杠杆系数的计算中，我们可以知道：普通股在资本中的比重越小，支付的利息、租赁费和优先股股息越多（即其它资金来源在公司资本中的比重越大），财务杠杆系数就越大。这也就是说，财务杠杆系数取决于资本结构，并且与普通股的比重成反比。

三、复合杠杆利益

凡是由于同时利用了营业杠杆与财务杠杆而额外增长的普通股利润，就叫做复合杠杆利益。

很明显，我们可以把营业杠杆利益与财务杠杆利益合并为复合杆杠利益，也就是把营业杠杆系数（DOL）和财务杠杆系数（DFL）合并为复合杠杆系数（英文缩写 DCL）：

$$\begin{aligned} DCL = DOL \times DFL &= \frac{\Delta EBIT/EBIT}{\Delta S/S} \times \frac{\Delta EPS/EPS}{\Delta EBIT/EBIT} \\ &= \frac{\Delta EPS/EPS}{\Delta S/S} \end{aligned}$$

这样，我们得到了下列公式：

$$DCL = \frac{\Delta EPS/EPS}{\Delta S/S} \quad (\text{公式 11.6.7})$$

如果将 DOL 与 DFL 的算式均换成简便算式，则容易有：

$$DCL = DOL \times DFL = \frac{S-V}{EBIT} \times \frac{EBIT}{EBIT - I - L - \frac{d}{1-T}} = \frac{S-V}{EBIT - I - L - \frac{d}{1-T}}$$

这样，我们得到了另一个公式：

$$DCL = \frac{S-V}{EBIT - I - L - \frac{d}{1-T}} \quad (\text{公式 11.6.8})$$

请参见下列案例：

已知 NORWAY 公司销售额是 $S=8000,000$ 元，变动成本是 $V=4,500,000$ 元，EBIT 是 $EBIT=2,500,000$ 元，应付利息是 $I=400,000$ 元，应付租赁费是 $L=200,000$ 元，应付优先股股息 $d=500,000$ 元，税率是 $T=50\%$ 。

利用公式 11.6.8。代入数据可有：

$$DCL = \frac{8,000,000 - 4,500,000}{2,500,000 - 400,000 - 200,000 - \frac{500,000}{0.50}} = 1.94$$

在案例中， $DCL=1.94$ 的经济意义是：销售额每增长或减少 1% ，就可以使普通股利

润增长或减少 $(1\% \times 1.94 =) 1.94\%$ ——这也就是说，由于复合杠杆作用而使普通股利润多增长或多减少 0.94% 。

由于 DCL 是 DOL 与 DFL 的乘积，且 DOL 与 DFL 的数值均大于 1，所以 DCL 的作用（即复合杠杆作用）较剧烈，在一般的财务管理中很少同时运用高营业杠杆与高财务杠杆，以减少过大的风险。

请参见下列案例：

NORWAY 公司估计损益表如表 11.6.5

利用公式 11.6.8 很容易求出 NORWAY 公司的复合杠杆系数：

$$DCL = \frac{640,000 - 320,000}{20,000 - 16,000 - 0} = 80.00$$

同样很容易求出：

$$DOL = 5.0$$

$$DFL = 16.0$$

这里，很显然，是一个高 DOL 与高 DFL 相结合产生一个更高的 DCL 的典型。这意味着（如表 11.6.5 右侧）：虽然只要销售率增长 1% ，就可以使 EPS 增长 80% ，但同样，只要销售率减少 1% ，就会使 EPS 减少 80% ！这是一种风险过高的资本结构。

此案例表明：由于杠杆作用是一把锐利的双刃剑，所以使用时就必须格外谨慎，而对于筹资公司来说，这把双刃剑的伤害在于它的财务风险。

表 11.6.5 NORWAY 公司估计损益表

1989 年度（1988.12.31~1989.12.31）

金额单位：美元

	生 产 水 准		
	本 期	增加 1%	减少 1%
销售	640,000	646,000	633,600
减：			
变动成本	320,000	323,200	316,800
固定成本	300,000	300,000	300,000
EBIT	20,000	23,200	16,800
利息费用	16,000	16,000	12,000
税前收益	4,000	7,200	800
所得税（50%）	2,000	3,600	400
税后收益	2,000	3,600	400
变化百分数			
销售	1		(1)
EBIT	16		(16)
税后收益及 EPS	80		(80)

第二节 财务风险

在第一节最后，我们实质上已经涉及到财务风险问题。不同的资本结构，有不同的财务风险。而事实上，财务风险的变化，又会影响股票的价格。因而，在研究了杠杆利益后，在正式研究资本结构之前，都必须研究财务风险及其影响。

一、财务风险与杠杆利益的关系

财务风险是由于公司筹资时借债而引起的，而这均与杠杆利益有关：第一，公司为了获得财务杠杆利益而举债（向银行借款或发行公司债），因而改变了资本结构，增加了必须按期还本付息的负担，产生了破产的危险；第二，由于财务杠杆作用，在 EBIT 下降时，普通股利润会以更快的速度下降。并且，财务杠杆系数越大，财务风险也越大。

下面分别用案例说明。

□ 由杠杆作用而引起公司破产的危险

请参见下列案例：

LS 公司和 GS 公司相关财务资料如表 11.6.6 所注明。

参阅表 11.6.6 可知，LS 公司没有借债，所以它没有财务风险，不会破产；而 GS 公司借债，就有财务风险，如果债务到期后 GS 公司无法按期支付债务本金与利息，它就有破产的危险。

□ 财务风险与财务杠杆系数成正比

请参见下列案例：

NORWAY 公司相关财务资料如表 11.6.7 所注明。这是 NORWAY 公司面临的两个筹资方案的相关情况。图 11.6.2 也说明了相关情况。

如果用 E_{EPS} 和 σ_{EPS} 分别表示每股普通股利润的期望值及其标准离差，那么：

$$E_{甲EPS} = 2 \times \frac{1}{3} + 3 \times \frac{1}{3} + 4 \times \frac{1}{3} = 3.00 \text{ (美元)}$$

表 11.6.6 LS 公司和 GS 公司相关财务资料

项 目	LS 公司	GS 公司
普通股数量（每股 \$10）	100,000 股	50,000 股
借款（利率 6%）		\$500,000
资本总额	\$1,000,000	1,000,000
计划营业利润	80,000	80,000
实际营业利润	20,000	20,000
借款利息		30,000
实际纯利润	20,000	-10,000
有无破产危险	无	有

表 11.6.7 NORWAY 公司相关财务资料

经济情况	税前利润 (Xi)	概率 (Pi)	每股普通股利润	
			方案甲 (不借债)	方案乙 (借债和普通股 各占 50%)
较差时	\$ 4, 000	$\frac{1}{3}$	\$ 2. 00	\$ 1. 50
一般时	\$ 6, 000	$\frac{1}{3}$	\$ 3. 00	\$ 3. 50
较好时	\$ 8, 000	$\frac{1}{3}$	\$ 4. 00	\$ 5. 50

$$\sigma_{\text{甲EPS}} = \sqrt{\frac{1}{3} (2-3)^2 + \frac{1}{3} (3-3)^2 + \frac{1}{3} (4-3)^2}$$

= 0. 82 (美元)

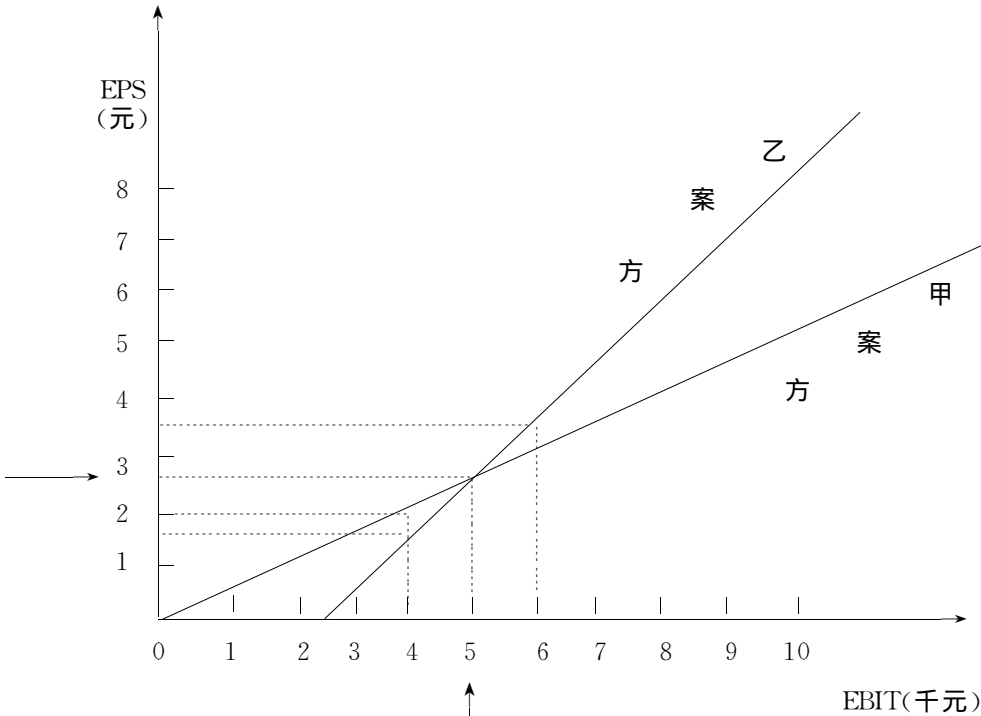


图 11.6.2

$$E_{ZEPS}=1.5\times\frac{1}{3}+3.5\times\frac{1}{3}+5.5\times\frac{1}{3}=3.50\text{（美元）}$$

$$\sigma_{ZEPS}=\sqrt{\frac{1}{3}\left(1.5-3.5\right)^2+\frac{1}{3}\left(3.5-3.5\right)^2+\frac{1}{3}\left(5.5-3.5\right)^2}$$

$$=1.63\text{（美元）}$$

这里 $E_{甲EPS}<E_{ZEPS}$ 且 $\sigma_{甲EPS}<\sigma_{ZEPS}$ 。

□ 高收益与高风险相统一

请参见下列案例：

LS 和 GS 公司的营业利润的期望值均是 80,000 美元，那么在业务风险相等的条件下，标准离差也应该相等。已知这两个公司的标准离差均是 10,000 美元，所得税率为 50%，税后净利全部用以发放股息。那么 GS 公司由于借债因而一方面每股股息较高，另一方面，反映 GS 公司总风险的标准离差率（ $CV=\frac{\sigma}{E}$ ）也会较高（见表 2.20）。可见，GS 公司由于利用财务杠杆作用，每股股息比 LS 公司多 0.10 美元，即多出（ $\frac{0.10}{0.40}=$ ）25%。但是，GS 公司也因此而产生了财务风险，使反映公司总风险的标准离差率比 LS 公司高 0.3，即高出（ $\frac{0.3}{0.5}=$ ）60%。

表 11.6.8 LS 公司和 GS 公司相关财务资料

项 目	LS 公司	GS 公司
普通股数量（每股 \$ 10）	100,000 股	50,000 股
借款		\$ 500,000
资产总额	\$ 1,000,000	1,000,000
营业利润期望值	80,000	80,000
借款利息		30,000
纯利润期望值（E）	80,000	50,000
所得税（税率 50%）	40,000	25,000
税后收益期望值（股息总额）	40,000	25,000
每股股息期望值	$\frac{40,000}{100,000}=0.40$	$\frac{25,000}{50,000}=0.50$
标准离差（σ）	40,000	40,000
标准离差率（CV）	$\frac{40,000}{80,000}=0.5$	$\frac{40,000}{50,000}=0.8$

总之，公司筹措资金时，常常会在利用财务杠杆利益与避免财务风险之间处于一种两难处境。因此，公司在作出资本结构决策时，应谨慎从事，而需要遵循的总的原则是：只有当普通股利润的增加幅度超过了财务风险增加幅度时，借债才是有利的。

二、财务风险对股票价格的影响

财务风险不仅会影响普通股利润，而且还会影响普通股的股票价格：股票的财务风险越大，它在公开市场上的吸引力就越小，其市场价格就越低。

我们知道，每份股票现值（ P_0 ）的计算公式为：

$$P_0 = P \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+K_L)^t} \quad (\text{公式 11.6.9})$$

为了计算方便，不妨假设当 $t \rightarrow \infty$ 时， D_t 值为一常量。那么，利用无穷等比递减数列求和公式，可有：

$$P_0 = \frac{P}{K_L} \quad (\text{公式 11.6.10})$$

若公司利润全部用以宣布与支付股息，那么公式 11.6.10 中的每股股息期望值（ D ），就是每股利润的期望值（ E_{EPS} ）

K_L 则表示资本成本率（或曰股票贴现率）

$$K_L = i + \theta \quad (\text{公式 11.6.11})$$

$$\text{其中 } \theta = \theta_1 + \theta_2 \quad (\text{公式 11.6.12})$$

式中： θ 表示风险价值

θ_1 表示业务风险价值

θ_2 表示财务风险价值

而 θ 可用下列公式予以计算：

$$\theta = f \left(\frac{\sigma_0}{\bar{o} - dr} \right) \quad (\text{公式 11.6.13})$$

式中：

f 表示计算风险价值的系数（为一常数）

σ_0 表示标准离差，反映业务风险大小

$\bar{o}$ 表示营业利润期望值

d 表示借款金额

r 表示借款平均利率

$d \cdot r$ 表示借款利息（ I ），反映财务风险大小

$(\bar{o} - dr)$ 表示税前利润的期望值

$\frac{\sigma_0}{\bar{o} - dr}$ 表示标准离差率，简称 cV ，反映公司的总风险，其值随 σ_0 和 $d \cdot r$ 的增大而增大

所以，可得到下列公式：

$$P_0 = \frac{E_{EPS}}{i + f \times \left(\frac{\sigma_0}{o - d \times r} \right)}$$

(公式 11.6.14)

从公式 11.6.14 可以看出：在公司筹措资金时，公司借款越多、借款利率越高，税前利润的期望值就越小、风险价值就越大、股票现值就越低；但另一方面，每股利润越多，股票现值就越高。这再一次说明了公司筹资时所面临的两难选择问题。这里的基本原则应该是：只有在上述第二方面的作用大于第一方面时，才能举债经营，这时会使股票价格上升；反之，在上述第二方面的作用小于第一方面时，就不能去举债经营，否则只会使股票价格跌落。

第三节 资本结构

现在，我们正式研究公司筹措资金的资本结构问题。

一、基本原则

从前述两节的研究中，我们初步可以得出一个基本结构论即：良好的公司资本结构是财务杠杆利益与财务风险之间的一种均衡。可用下列示意图表示（见图 2.13）。从图中我们可以看到：资本结构最优（即加权平均资本成本率最低点）并不是在财务杠杆利益最大点（L）、也不是在财务风险最小点（V），而是在 B 点（试比较 B 和 V 所对应的加权资本成本率 B' 与 V'，很显然 V' > B'，若比较 L 亦然）。

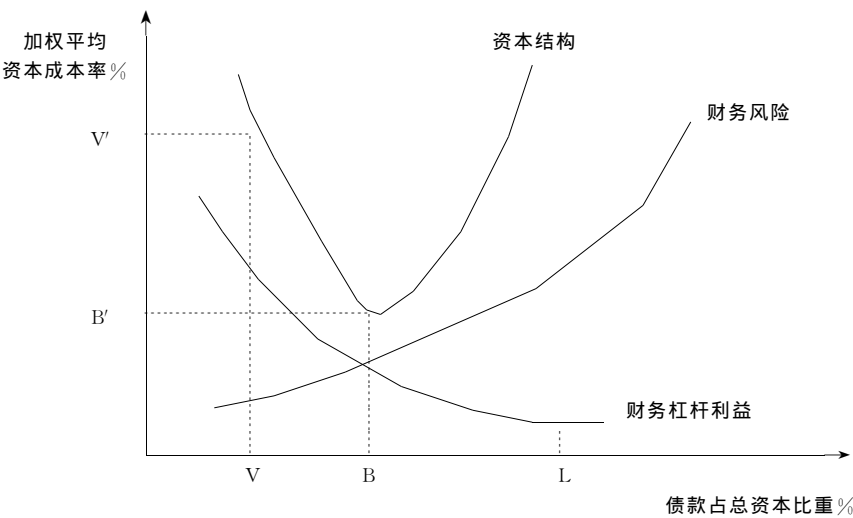


图 11.6.3 资本结构与杠杆利益财务风险关系图

实际上，对图 11.6.3 稍加改进，便会得到一个更为科学的示意图（见图 11.6.4）。通

过图 11.6.4 我们可以看到：当某一公司将其资本结构中的债务比例增至一定限度，并不会加大债务成本，这样的财务风险较小，平均资本成本率会下降，主权资本（股票）会因此而受益：它们会获得额外利润，其股票价格也因此而上涨——这时公司在较小的财务风险条件下，充分地享受了财务杠杆利益；当公司继续将其资本结构中的债务比例增加并超出一定限度后，由于财务风险的大大增大，使债务成本明显上升（例如，投资者可能要求公司提供担保，也可能要求公司提供更多的利息以及其它“苛刻”要求），平均资本成本率也明显上升，相应地，主权资本的风险也由此增大：其获得的利润会减少，其股票价格也因此而下跌——这时公司在很大财务风险之下，蒙受了财务杠杆负作用带来的损失。

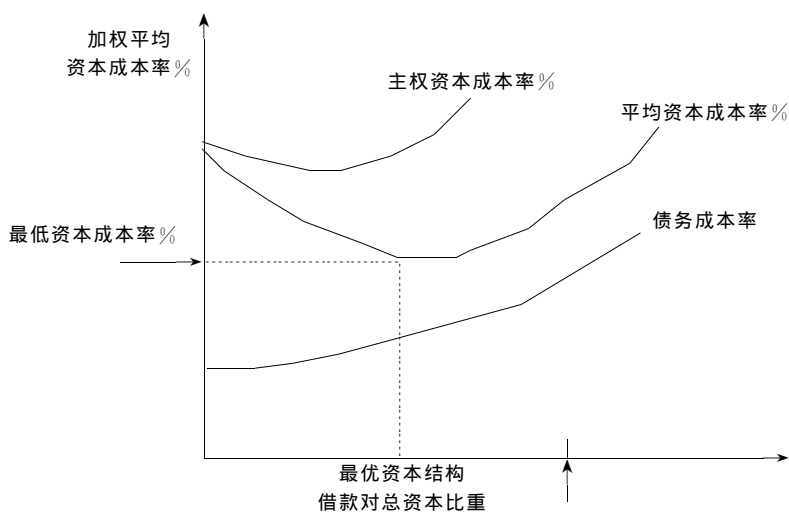


图 11.6.4 公司资本结构成本状态图

那么，公司财务管理人员如何确定公司资本结构中的合理债务数额呢？这里最简单的方法就是由公司债权人来确定这一点。当公司债权人提出一些额外要求时（例如要求公司限制其举新债），公司财务管理人员应该认识到这是一个危险的信号，表明债务数额已达到或已逼近合理限额。另外，公司还可通过公司的已上市证券的价格波动情况来予以审断。在公司宣布即将借入新债时，如果公司已上市的普通股价格上涨，这表明公司股东对公司收益持较高的期望，认为公司能够继续享受财务杠杆利益，这时，公司可由此认为可以继续举债；在公司宣布即将借入新债时，如果公司已上市的普通股价格下跌，这表明公司股东对公司收益持较低的期望，认为公司已无法享受财务杠杆利益，这时公司可由此认定公司不宜另举新债。

二、最优资本结构

我们已涉及到“最优资本结构”这一概念，那么什么是最优资本结构呢？

在前述“基本原则”中，我们已经说明了筹资公司财务管理人员在选择筹措资金的工具（即筹资的种类决策）时面临的两难选择：既要尽力加大债务资本在公司资本总额中的

比重，以充分享受财务杠杆利益；又要避免由于债务资本在公司资本总额中所占比重偏大而给公司带来的相应的财务风险。我们因此而曾得出结论说：在筹资的种类决策时，公司的财务管理人员应当在财务杠杆利益与财务风险之间寻求一种合理的均衡。

现在我们可以说，这种合理的均衡实质上就是公司的最优资本结构，或者说，最优资本结构是财务杠杆利益与财务风险之间的一种合理均衡，正因为如此，我们把最优资本结构又称之为“均衡资本结构”——我们以为，最优资本结构这一概念与经济学中的“均衡价格”概念是极为类似的，均衡价格则是供给与需求之间的一种合理均衡。

公司的财务管理人员在进行筹资的种类决策时，就是要寻求这种均衡——最优资本结构。而从理论上讲，最优资本结构又是公司筹资的加权平均资本成本率最低点。因而，寻求最优资本结构实质上就是寻求加权平均资本成本率最低点。

三、对最优资本结构的判定

前述是判定最优资本结构的一些基本原则，现在我们寻求的是一种计算方法，使我们的判定能够量化与科学化，而不仅仅停留于财务管理人员的经验与主观心理状态。然而，遗憾的是，迄今为止都没有令人满意的科学的方法。下面列出两种可供参考的方法。

□ EBIT—EPS 分析法

EBIT—EPS 分析法的核心是：根据不同的 EBIT 对每股利润（EPS）的不同影响，找出有债与无债的平衡点，以便判断在什么情况下有债好，在什么情况下无债好。

请参见下列案例：

NORWAY 公司相关财务资料见表 11.6.9。在这里，NORWAY 公司面临着两种筹措资金的方案，表 11.6.10 则描绘了在不同的 EBIT 水平下的 EPS 的不同值（估计数值）。

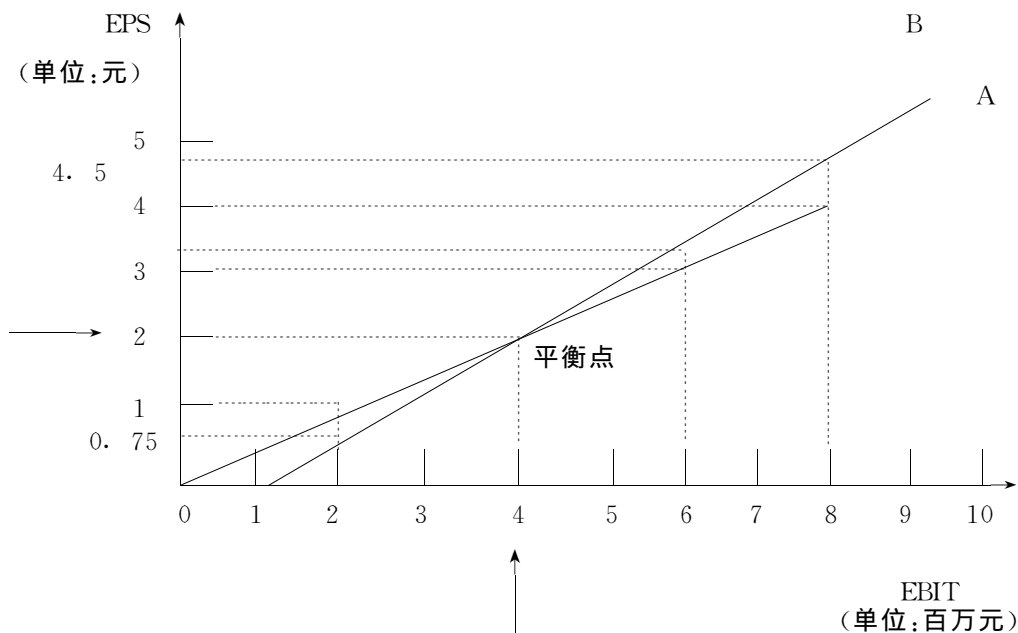
表 11.6.9 NORWAY 公司相关财务资料

筹措资金方法	资本总额	债券总额	所得税率
A、普通股 100 万股（每股 \$ 50）无公司债	\$ 50，000，000	0	50%
B、普通股 80 万股（每股 \$ 50） 公司债 \$ 10，000，000 利率 8%	\$ 50，000，000	\$ 10，000，000	50%

表 11.6.10 NORWAY 公司的 EBIT 及 EPS 水平估计

	EBIT	税前利润	税后利润	EPS
A 方 案	\$ 2，000，000	\$ 2，000，000	\$ 1，000，000	\$ 1.00
	\$ 4，000 000	\$ 4，000，000	\$ 2，000，000	\$ 2.00
	\$ 8，000，000	\$ 8，000，000	\$ 4，000，000	\$ 4.00
B 方 案	\$ 2，000，000	\$ 1，200，000	\$ 600，000	\$ 0.75
	\$ 4，000，000	\$ 3，200，000	\$ 1，600，000	\$ 2.00
	\$ 8，000，000	\$ 7，200，000	\$ 3，600，000	\$ 4.50

根据表 11.6.9 和表 11.6.10 可绘图如下：



由图中可以看出，400 万元是 EBIT 的均衡点，EBIT 低于此点时，无债的 EPS 高于有债的 EPS；EBIT 高于此点时，有债的 EPS 高于无债的 EPS。

EBIT—EPS 分析方法只考虑借债带来的财务杠杆利益，而未考虑财务风险，这显然是不够科学的。但是在商业实务中，在没有更好的方法代替之前，筹措资金时，常用此法提供资本结构决策所需要的参考资料。

□ 现金净收入分析法

我们知道公司举债以后产生了财务风险，增大了公司破产的危险。但是，公司是否有能力偿还债款及利息，并不直接取决于资本结构的好坏，而是取决于是否有足够的现金。现金净收入分析法的核心就是分析公司资产的变现能力，也就是资产变现的流动性。现金净收入分析法的步骤是：首先计算出某一财政年度现金收入的期望值；然后在这一期望值范围内安排公司的借款计划；如果公司的借款在某一财政年度应偿还的本金利息低于现金收入期望值，则计划是安全的；反之，如果在某一财政年度应偿还的借款的本金利息超过了现金净收入的期望值时，计划就是危险的。

当由于意外变故，使现金净收入减少时，为了防止破产，公司必须立即变现其资产。各种资产的变现能力是不一样的，如表 11.6.11 所示，其中，库存现金的变现能力是最强的，而固定资产的变现能力最弱（尤其是，当整个经济系统处于萧条期时，由于社会总需求的萎缩，使得固定资产很难被变现；或者，当固定资产属于高度专业化性质时，也很难被变现。反之，当整个经济系统处于扩张期或繁荣期时，或者欲变现的固定资产属于通用化性

质时，其变现能力可能较高)。这样，公司资本结构的不同，即各类资产在总资产总额中所占比重的不同，对公司的财务风险关系甚大：当公司资本结构中变现能力强的资产较多时，其财务风险就较小；反之，当公司资本结构中变现能力弱的资产较多时，其财务风险就较大。很多公司的破产，不是因为没有资产，而是因为其资产不能在较短时间内变现，结果由于不能按时偿还债务，只好宣布破产。

表 11.6.11 公司资产的变现能力

资 产 分 类	三月之内	一年之内	三年之内
1. 可利用的资金			
(1) 库存现金	✓		
(2) 尚未使用的限额借款	✓		
(3) 可利用的银行短期借款	✓		
(4) 可以发行的公司债		✓	
(5) 可以发行的股票		✓	
2. 可节约的支出			
(1) 缩减产量；减少变动成本	✓		
(2) 缩减其它支出项目			
① 市场调查研究费		×	
② 研制费		×	
③ 管理费		×	
④ 投资资金		×	
⑤ 信息费		×	
3. 关闭工厂或车间		×	
4. 出售设备			✓

第七章 筹资决策

这一章，实质上是前述各章的延续与总结。必须指出的是，这里的所谓“筹资决策”是狭义的，即大致等同于传统西方财务管理理论体系中的“筹资决策”，而不是我们本书体系中所采用的广义的筹资决策。狭义的筹资决策，主要是对资金筹措的种类与期限的决策，而不包括广义的筹资决策中的另两个决策阶段：股息债息（利息）决策和发售技术决策（当然，并不是对任何类别的资金来源来说都有发售技术决策的，发售技术决策是专门针对有价证券的发售而言的）。并且，正如我们说过的，整个狭义筹资决策的内容实质上都是为公司投资服务的。

在本书，我们是将种类决策与期限决策综合加以介绍的。筹资决策主要建立在相关的财务考虑之上的，当然，同时也考虑其它非财务因素。下面分而述之。

第一节 财务判则

所谓财务判则，就是筹资决策的财务基准。筹资决策的财务判则是：选择最优资本结构，也就是加权平均资本成本率最低的资本结构。

具体决策程序如下：当一家公司面临几种投资额相同的筹措资金方案时，公司可以分别计算出各个筹措资金方案的加权平均资本成本率，然后选择其中加权平均资本成本率最低的一种。当然，被选择的加权平均资本成本率最低的一种方案只是诸种方案中最佳的，并不意味着它已经形成了最优资本结构。这时候，公司的财务管理人员可以运用我们本章所介绍的一些判别原则（如观察投资者对借款贷出的要求、股票市场上价格波动情况）与上章第三节中的两种方法，逐步摸索出最优资本结构。

财务管理中的最优资本结构，与同经济学中的均衡价格体系一样，只是一种理论上的理想模式。也许一个公司永远也达不到最优资本结构，但毫无疑问，在这个公司探求最优资本结构的过程中，由于公司不断改进资本结构，公司必将获得极大的利益——这就是最优资本结构理论的重要性：它告诉你应该追求什么，并告诉你怎样追求，虽然并不一定能让你最终得到你追求的目标。

现在我们依据上述资本结构决策，列出一个案例，供参考。

NORWAY 公司面临两种筹措资金的方案：方案 A 与方案 B。两种方案的相关财务资料分别见表 11.7.1 与表 11.7.2。

第一步：计算 A 方案加权平均资本成本率

可有下列计算结果：

即 A 方案的加权平均资本成本率为 8.6947%。

第二步，计算 B 方案加权平均资本成本率

依据表 11.7.2，首先计算出单项资本成本率的权重：

$$W_1 = \frac{200,000,000}{50,000,000} = 40\%$$

表 11.7.1 方案 A 相关财务资料

普通股（面值 10 美元，总值 5，000，000 美元）	
每股收益	1.00 美元
每股现行市场价格	12.00 美元
每股股息	0.75 美元
股息预期增长率	5.5%
优先股（面值 100 美元，总值 2，000，000，美元）	
每股股息	7.00
每股现行市场价格	76.25
公司债（面值 1000 美元，20 年到期，9%）	
每份现行市场价格	99.7 美元
公司所得税率	50%
银行要求相称活期存款余额	未清偿贷款的 20%
正常情况下最低活期存款余额	200，000 美元

表 11.7.2 方案 B 相关财务资料

抵押公司债	
总值	20，000，000 美元
资本成本率	32%
优先股	
总值	10，000，000 美元
资本成本率	8.2%
普通股	
总值	10，000，000 美元
资本成本率	16.5%
留存收益	
总值	10，000，000 美元
资本成本率	16%
长期资金来源总计	50，000，000 美元

资本来源	单项资本成本率	单项资本成本率权重	加权后单项资本成本率
银行贷款	4.44%	10%	0.444%
公司债	4.54%	17%	0.7781%
优先股	9.81%	8%	0.7344%
普通股	11.75%	35%	4.1125%
留存收益	8.81%	30%	2.643%
合计			8.6947%

$$W_P = \frac{10,000,000}{50,000,000} = 20\%$$

$$W_c = \frac{10,000,000}{50,000,000} = 20\%$$

$$W_r = \frac{10,000,000}{50,000,000} = 20\%$$

然后可计算如下：

资本来源	单项资本成本率	单项资本成本率权重	加权后单项资本成本率
抵押公司债	3.2%	40%	1.3%
优先股	8.2%	20%	1.6%
普通股	16.5%	20%	3.3%
留存收益	16%	20%	3.2%
合计			9.4%

即 B 方案的加权平均资本成本率为 9.4%。

（必须注意的是，B 方案的单项资本成本率的权重是依据资本帐面价值计算的，这样是不太准确的，但限于所供资料，也为了计算简便，只能如此处理）。

第三步，比较 A、B 方案加权平均资本成本率大小。

很显然， $K_A < K_B$

所以，公司应挑选方案 A。

第四步，改进资本结构。

方案 A 并不一定是最优资本结构，所以公司财务主管应继续依据公司具体情形对方案 A 的资本结构予以改进；可依据本节第一节所介绍的一些基本原则，运用 EBIT—EPS 分析法和现金净收入分析法进行推索，寻求最优资本结构。

以上案例的全过程是极为繁杂的，所涉及的计算量很大，如果案例中不是两个方案而是更多的方案，那么计算更为繁杂。另一方面，公司财务人员在公司资本结构决策时，通常考虑的是：公司所筹措的资金中，主权资本与债务资本各占多少才较合适呢？也就是说，对公司财务人员来说，最重要的就是在主权资本与债务资本之间作出选择，这样，此案例资本结构的案例反而不适合大多数实际情况。因而，我们可以再寻求另外一种方法。

这种方法的核心是：只考虑普通股（主权资本）与公司债（或银行贷款，均属于债务）这两种筹措长期资金工具，并且也不考虑筹措资金的费用，资本总额的计算均按照市场价格进行。

在这种情形下，资本成本率的计算公式均简化为：

1. 计算公司债资本成本率公式：

$$K_L = \frac{I(1-T)}{P_{nL}} \quad (\text{公式 11.7.1})$$

式中：

K_L 表示公司债资本成本率

I 表示每年应付利息总额

P_{nL} 表示已发行公司债市价总额

T 表示所得税税率

必须注意的是，这里的 I 和 P 均可以包括不同种类、不同发行时间的公司债。

2. 计算普通股资本成本率的公式

$$K_c = \frac{E}{P_{nc}} = \frac{D}{P} \quad (\text{公式 11.7.2})$$

式中：

K_c 表示普通股资本成本率

E 表示税前利润

P_{nc} 表示普通股市价总额

D 表示普通股每股股息

P 表示股票价格

3. 计算加权平均资本成本率公式：

$$K_w = \frac{A}{V} = \frac{I+E}{P_{nL}+P_{nc}} \quad (\text{公式 11.7.3})$$

式中：

K_n 表示加权平均资本成本率

A 表示营业利润，即 $(I+E)$

V 表示资本市价总额，即 $(P_{nL}+P_{nc})$

公式 11.7.3 可演变为：

$$\begin{aligned} K_w &= \frac{I+E}{P_{nL}+P_{nc}} = \frac{K_L P_{nL} / (1-T) + K_c P_{nc}}{P_{nL}+P_{nc}} \\ &= K_L \times \frac{P_{nL}}{(P_{nL}+P_{nc})(1-T)} + K_c \times \frac{P_{nc}}{P_{nL}+P_{nc}} \end{aligned} \quad (\text{公式 11.7.4})$$

其中， $\frac{P_{nL}}{P_{nL}+P_{nc}}$ 表示公司债在公司资本总额中比重， $\frac{P_{nc}}{P_{nL}+P_{nc}}$ 表示普通股在公司资本总

额中的比重。

请参见下列案例：

NORWAY 公司总资本为 \$ 1, 000, 000, 全部都是普通股, 共 100, 000 股, 既没有公司债, 也没有留存收益。EBIT 为 \$ 250, 000, 所得税率为 50%。现在 NORWAY 公司财务主管考虑发行一些公司债, 并以所得款项买回自己公司的普通股。发行公司债的几种情形如下:

发行公司债总额	公司债利率	每股股票价格
\$. —	—	\$ 10. 00
\$ 100, 000	6. 0%	\$ 10. 00
\$ 200, 000	6. 0%	\$ 10. 50
\$ 300, 000	6. 5%	\$ 10. 75
\$ 400, 000	7. 0%	\$ 11. 00
\$ 500, 000	8. 0%	\$ 10. 50
\$ 600, 000	10. 0%	\$ 9. 50

第一步, 先计算普通股资本成本率与加权平均资本成本率。

EBIT

\$ 250, 000

利 息

公司债面值×利率 (I)

税前利润

\$ 250, 000—I

税后利润 (50%)

$$\$ 125, 000 - \frac{I}{2}$$

EPS

$$\frac{\$ 125, 000 - \frac{I}{2}}{\text{股票数量 (n)}}$$

普通股资本成本率 (Kc):

$$\frac{\$ 115, 000 - \frac{I}{2}}{\text{股票数量} \times \text{每股市场价格 (nP)}}$$

加权平均资本成本率:

$$K_w = \left(\frac{P_{nL}}{P_{nL} + P_{nc}} \right) \times \frac{K_L}{2} + \left(\frac{P_{nc}}{P_{nL} + P_{nc}} \right) \times K_c$$

现在进行具体计算:

当发行公司债总额为 \$ 100, 000 (公司债利率为 6%) 时, 普通股总额减至 (\$ 1, 000, 000 — \$ 100, 000 =) \$ 900, 000, 由于此时普通股市价为 \$ 10. 00/每股, 所以实际减少了 ($\frac{\$ 100. 000}{\$ 10}$ =) 10, 000 股普通股, 实际上只有 (100, 000 — 10, 000 =) 90, 000 股普通股:

(0) 普通股市价总额 (P_{nc}):

$$P_{nc} = \text{股票数量} \times \text{每股股票市场价格}$$

$$=90,000\times \$10=900,000$$

(1) 普通股资本成本率 (K_c):

$$K_c = \frac{\$125,000 - \frac{I}{2}}{np} = \frac{\$125,000 - \frac{\$100,000 \times 6\%}{2}}{\$900,000}$$

$$=13.56\%$$

(2) 加权平均资本成本率中公司债部分:

$$\frac{P_{nL}}{P_{nL} + P_{nC}} \times \frac{K_1}{2}$$

$$= \frac{\$100,000}{\$1,000,000} \times \frac{6\%}{2} = 10\% \times 30\% = 0.3\%$$

(3) 加权平均资本成本率中普通股部分:

$$\frac{P_{nC}}{P_{nL} + P_{nC}} \times K_c$$

$$= \frac{\$900,000}{\$1,000,000} \times 13.56\% = 90\% \times 13.56\% = 12.204\%$$

(4) 加权平均资本成本率

$$\frac{P_{nL}}{P_{nL} + P_{nC}} \times \frac{K_1}{2} + \frac{P_{nC}}{P_{nL} + P_{nC}} \times K_c$$

$$= 0.3\% + 12.204\% = 12.504\%$$

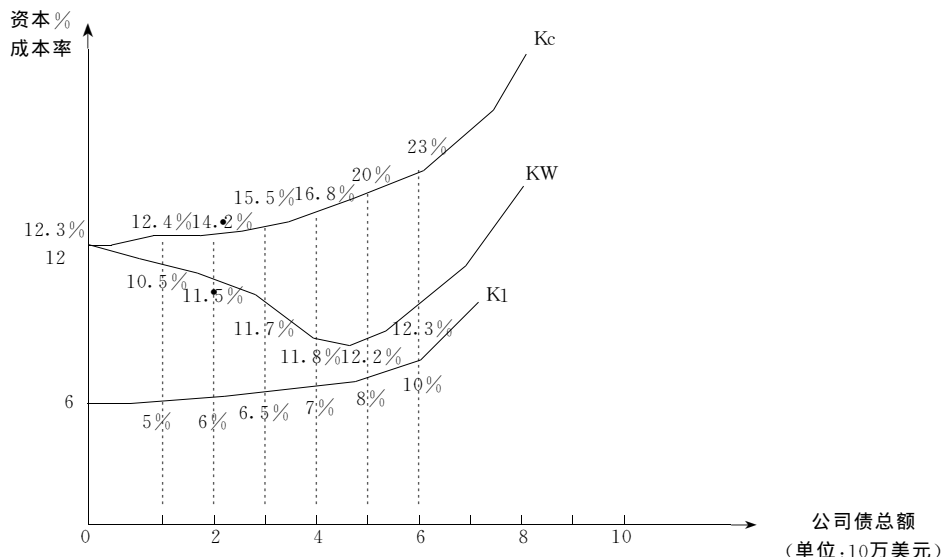
其他五种情况也依照上述步骤计算，可有：

公司债总额 (P_{nL})	普通股总额 (P_{nC})	K_c	$\frac{P_{nL}}{P_{nL} + P_{nC}} \times \frac{K_1}{2}$	$\frac{P_{nC}}{P_{nL} + P_{nC}} \times K_c$	K_n
\$ 100,000	\$ 900,000	13.56%	0.3	12.204%	12.504%
\$ 200,000	\$ 840,000	14.17%	0.577%	11.445%	12.022%
\$ 300,000	\$ 752,000	15.32%	0.926%	10.953%	11.879%
\$ 400,000	\$ 660,060	16.82%	1.321%	10.473%	11.794%
\$ 500,000	\$ 525,000	20%	1.951%	10.240%	12.195%
\$ 600,000	\$ 380,000	25%	3.061%	9.694%	12.755%

第二步，选择加权平均资本成本率最低的一个方案。

参见上列计算结果表，可以很容易知道：当公司债资本总额为 \$ 400,000、股票总额为 \$ 660,000 时，NORWAY 公司股票价格最高，达到 \$ 11.00/每股，加权平均资本成本率最低，只有 11.8%，因而应该选择这种资本结构。

第三步，根据计算资料，绘制资本结构决策图如下：



必须指出的是：在本章第一节第一个案例中，我们是一次性地找出最优资本结构的（11.8%）。而实际上，这种情况很少见，一般需要公司财务管理人员反复调整与测试，并且，公司可能永远也达不到最优资本结构状态，虽然公司可以无限地接近最优资本结构状态。

第二节 其它考虑

财务判则是公司筹措资金时要考虑的最重要的因素，这并不意味着公司决策时不考虑其它因素。尤其是，在某些特殊情形下（在这时，利润极值已经不是公司的目标，公司可以为其它目标牺牲公司的财务利益，从而违反财务判则），这些因素可能会演变为公司筹资决策时所必须考虑的最重要的因素。

一、股东权益的渗水

股东权益是公司财务管理的终极着眼点，股东权益的极值是公司财务管理的终极目标。股东权益的下降可能有两种情形：一是公司收益率下降，公司给予股东的投资报酬率下降，从而引起股东权益的下降；另一种则是由于股份公司制度演进而产生的一系列机制与手段对股东的对公司资产及经营的参与权的渗水，这里对公司筹资而言最重要的就是增发新股与可转换证券（除非增发的新股或发行的可转换证券严格地按股东的原有持股比例分发或发售给现有股东）对股东权益可能的渗水。虽然发给普通股以购股权证可能会减轻这种渗水作用，但渗水必定仍然存在。发生渗水的原因在于：原有股东的出资对公司现在的财务状况（尤其是资产扩大与公积金的留存与累积）贡献很大，而增发新股与可转换证券则可

能使新股东无偿分享这种贡献——由此可见，在公司筹措资金时，对股东权益产生渗水的可能性来源于主权资本（股票或留存收益），而不可能来源于债务资本（银行贷款、公司债等）。公司筹资时，如果选择债务资本，则可避免股东权益渗水的危险。

二、对经营权的限制

公司筹资时，公司往往为了获得必需的资金而被迫接受投资者对经营权的限制或干涉。从理论上讲，无论是主权资本还是债务资本的提供者（投资者）都可能对经营权进行干涉或限制。但实际上，这方面主要的危险却来源于债务资本。因为在现代股份公司里，各种机制与手段（例如委托投票制等的运用），已使所有者（股东）与其对公司经营的支配权相分离，经营权逐渐独立出来而汇聚在一个独立的利益集团——支配者集团手中，这样，所有者（主权资本的提供者）对经营权进行限制与干涉的可能性较小。相反，债务资本提供者完全被认为是“公司之外”的利益方，他们为了保护自己的权益，以保证公司能够按时偿本利息，往往对筹资公司的经营权施以一定限制，这些限制一般包括在资本借贷契约中，最典型的就是我们讲过的银行贷款的借贷契约、公司债发行的信托契约以及租赁契约等——由此可见，公司筹措资金时，公司经营权被限制的可能性来源于债务资本，而不是主权资本。所以，公司筹资时，如果选择主权资本则可避免公司经营被干预的危险。

在这里，对上述两个因素，有一点必须予以说明，即主权资本与债务资本对上述两个因素的作用与影响并不是绝对的，尤其是在经营权领域。我们知道，中早期的股份公司把股东权益奉为公司绝对的最高利益，因而，由于股东享有投票比例表决权而债务资本提供者不享有这一权利，对公司经营进行限制的危险性就主要来源于股东（主权资本提供者），即使债务资本提供者在借贷契约中对公司经营权可能有所限制，这种限制也只是间接的与派生的，相反，股东对经营权的限制则是直接的与强烈的。正如我们已经讲过的，在现代股份公司里，上述事实却发生了极大的变化，对公司经营权施以限制的可能性主要源于债务资本而不是主权资本的提供者。然而，这一结论并非绝对适用，在一些股份公司里，尤其是家族式股份公司里，债务资本提供者对经营权的干涉只是一种例外现象（发生于公司资本短缺被迫提供优厚借贷条件或者当公司无法按时还本付息时），主权资本提供者对经营权的干涉才是一种常态。并且，现代股份公司的制度演进的趋势是：公司经营权在逐渐脱离主权资本提供者支配的同时，也逐渐摆脱其它经济主体（如政府、债务资本提供者等）的干涉与限制。

三、其它因素

公司筹资决策时，还有许多其它因素是需要考虑的，这些因素涉及到政治、经济等社会生活的各个方面。例如，政府对筹资的态度就非常重要。例如在日本，虽然经济高度发达，巨型股份公司层出不穷，但在每一个股份公司里，主权资本在资本总额中所占比重极小，相反，债务资本在资本总额中所占比重极大（在有的公司里这一比重达90%以上）——这是因为日本政府二战以后相当长一段时间内鼓励公司使用债务资本（这一鼓励是通过极低的实际利率来实现的）而限制使用主权资本（这一限制是通过抑制证券市场的成长与发展来实现的）。

第八章 股息决策和债息决策

传统的财务管理是把股息决策列为与投资决策、资金筹措决策相并列的三大决策之一，也就是，传统的财务管理是把股息决策排斥于资金筹措决策之外的，而我们在这里之所以要把股息决策列于资金筹措决策之内，是出于如下考虑：

第一，在第五章考察资本成本率时，我们曾说到过公司留存收益的机会成本问题，也就是说，若公司留存收益不用于投资的话，应作为股息支付给股东。这样，一论及留存收益的机会成本，就有必要考察股息决策。

第二，股息决策对公司筹措资金决策非常重要。设计什么形式的股息、股息率多高、何时支付股息等问题，对公司筹措资金的重要性在于：一方面这些问题关系到公司发行的股票的吸引力，从而关系到公司能否顺利地在公开市场上筹措到所需资金；另外一方面，这些问题对公司的财务利益关系甚大，尤其是对公司的现金周转关系甚大，从而直接影响到公司的经营与收益。而上述两方面实质上又是相互矛盾的：若公司在股息上表现非常慷慨，这当然会加大股票的吸引力，但这同时也加重了公司财务负担，尤其是对公司现金周转产生巨大压力；反之，若公司的股息设计对公司财务负担很小，这固然有利于公司的营业与收益（尤其是公司的现金周转），但会减少股票的吸引力，使公司很难在公开市场上筹措到所需要的足够的资金。所以，在股息问题上，正如在资本结构（利用杠杆利益而避免财务风险）问题上一样，公司又一次陷于两难选择之中。也正因为如此，股息的决策也只能是股票吸引力与公司财务负担之间的一种均衡——我们研究股息决策，就是要研究这种均衡。

至于我们把债息决策也列入资金筹措决策之中，也出于与上述有关股息的第二个问题同样的考虑即研究公司债吸引力与公司财务负担之间的一种合理均衡，以最大限度地有利于公司的财务利益。

第一节 股息决策（1）：基本理论

我们先简要介绍一下股息决策所要注意研究的两个问题：股息支付率与股息的稳定性，然后再介绍有关股息的三个基本理论：“一鸟在手”理论、完整市场理论和追随者理论。

一、股息支付率与股息的稳定性

我们已经讲过，股息决策是在股票吸引力与公司财务负担之间寻求一种合理的均衡，具体地说就是探寻股息与留存收益之间的比例关系。基本关系如下：

留存收益 = 税后利润 - 股息

当税后利润一定时，矛盾的焦点就在于留存收益与股息之间比例的确定上。

□ 股息支付率

若从理论上分析，则发不发股息、发多少股息，对股东来说，结果都是一样的。因为若本年度不宣布与支付股息，那么全部税后利润将以留存收益的形式转为资本，股票价格因此就会提高，股东未得到的股息，将包含于股票价格上涨中。如果下一年度继续不发放股息，而股东又急于变现其股票以获现金，那么，他可以将股票出售，这时的股票出售肯定是按溢价形式进行的，其中的溢价额部分就包含有公司的两年未付股息。

但是实际情况是复杂的。就股东方面来说，有的股东依靠股息维持生活，希望发放股息；而有的股东则不需要股息，希望利滚利，多赚钱。同时，有的股东出于逃避所得税的目的，也希望不支付股息；宣布与支付股息时，股东要为所收到的股息缴纳个人所得税，税率一般较高；不宣布与支付股息时，股东出售部分股票以代替股息收入，那么为出售股票而需要缴纳的资本所得税较低（不到个人所得税税率的一半）。就公司方面来说，情形也是复杂的，尤其是当公司选择是用外部资金还是用内部资金筹措所需资金时：从外部筹措资金，筹措费很高；从内部筹措资金，就不必开支筹措费用。

每股股息是反映股息水平的绝对数。不同类型公司的每股股息的多寡是很不相同的，缺乏可比性。这里可运用股息支付率这个指标：所谓股息支付率，就是每股股息占每股利润的份额。因此可知，股息支付率是反映股息水平的相对数。这样通过股息支付率这个指标，各个不同的公司可以互相比较股息水平。

请参见下列案例：

表 11.8.1 列出了 A、B 两个公司的股息支付情况。从表中可以看到，A、B 两个公司每股股息的绝对额相差很多，但它们的股息支付率都是相等的，均是 50%，这说明它们的股息水平实质上是相同的。

表 11.8.1 A 公司与 B 公司股息支付情况

项目	A 公司	B 公司
每股股息 (1)	\$ 0.20	\$ 3.00
每股利润 (2)	\$ 0.40	\$ 6.00
股息支付率 (3) = $\frac{(1)}{(2)}$	\$ 0.5	0.5

□ 股息的稳定性

股息的稳定性，是用一个反映股息不稳定性指标，即股息变动系数，从相反的方向来反映的。

股息变动系数的计算公式如下：

股息变动系数 = $\frac{\text{股息标准离差 } (\sigma_D)}{\text{平均股息额 } (E_D)}$

(公式 11.8.1)

其中， E_D 计算公式如下：

$$E_D = \frac{\sum_{t=1}^n D_t}{n}$$

(公式 11.8.2)

式中： D_t 表示第 t 年股息数额

n 表示年数

σ_D 计算公式如下：

$$\sigma_D = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (D_t - E_D)^2}{n}}$$

(公式 11.8.3)

股息变动系数越小，表示股息的稳定性越好，股票的吸引力也因而越大。

请参见下列案例：

表 11.8.2 列出了 A、B 两个公司股息的相关资料。这两个公司股息的绝对水平是不同的。A 公司股息的绝对水平高于 B 公司，但其稳定性却低于 B 公司，A 公司股息变动系数为 50%，而 B 公司股息变动系数只有 2%。

表 11.8.2 A 公司和 B 公司股息相关资料

年	每股股息	
	A 公司	B 公司
1	0.13	2.90
2	0.08	2.80
3	0.04	2.90
4	0.15	3.00
5	0.20	3.00
$\sum_{j=1}^s D_t$	0.60	14.6
$E_D (\frac{\sum D_t}{s})$	0.12	2.92
σ_D	0.06	0.07
股息变动系数	0.05	0.02

除了股息变动系数外，股东还十分注意股息变动的发展趋势，尤其是当变动系数较大时。例如，A 公司三年的股息按顺序分别为 \$1.00、\$2.00 和 \$3.00，B 公司则为 \$3.00、\$2.00 与 \$1.00。尽管这两个公司的股息变动系数是相等的，但是 A 公司股息变动的趋势是向上的，而 B 公司股息变动趋势是向下的。很显然，股东更欢迎 A 公司的向上变动趋势。

以上所介绍的股息支付率与股息变动系数构成了判别公司股票吸引力的两个最重要的指标。

下面介绍三种主要股息理论。

二、股息理论（1）：“一鸟在手”理论

“一鸟在手”一词源自于谚语“双鸟在林不如一鸟在手”。而“一鸟在手”理论的核心就是：已经得到的现实的价值比未得到的有风险的预期价值要高。

“一鸟在手”理论的基础是对投资者心理状态的分析。其主要论点就是：由于投资者对风险有天生的反感，而且认为风险将随时间延长而增大，所以宁愿目前收到较少的股息，也不愿意等到将来再收回不肯定的较大的股息或较搞的股票出售价格。这样，只有较高的股息支付率，才能有效地吸引股东购买公司发行的股票，因而公司要定期地向股东支付较高水平的股息。

三、股息理论（2）：完整市场理论

完整市场理论是建立在下列五个假设的基础之上：

- 第一，市场是完整无缺的；
- 第二，没有筹措资金的费用；
- 第三，没有所得税；
- 第四，公司投资政策不变；
- 第五，公司投资回收没有风险。

在上述五个假设前提的基础上，完整市场理论有下述三个基本观点：

（1）投资者并不关心股息的政策。若公司股息支付率太低，可以出售一部分股票，以弥补股息的不足；若公司股息支付率太高，可以用多余的股息另行购入一些股票，以扩大投资。因此，对于投资者来说，股息所得与在股票上的资本所得是没有差别的，股息支付率高些或低些，其结果是一样的。只要没有将全部利润都以股息形式支付给股东，股票的价格就会因为留存收益增加而提高。股票市价的这种提高与公司经营管理好坏或获利能力高低并无直接关系。

（2）因此，股息政策并没有好坏之分，它与期初的股票市场价格是无关的。

（3）期初的股票价格主要是由公司的获利能力——利润决定的，与股票发不发或发多少无关。

毫无疑问，完整市场理论的上述结论是令人震惊的：它意味着，股息政策的无用性。

请参见下列案例：

NORWAY 公司发行普通股 1000,000 股，每年期望利润为 \$100,000，公司利润全部支付股息，则每年每股股息为 \$1，每股普通股市场价格为 \$10，普通股资本成本率是 10%。若 NORWAY 公司明年新投资 \$100,000，每年能增加利润 \$10,000。NORWAY 公司现在面临两种筹措资金方案：

方案 A：支付每股股息 \$1；发行 10,000 股新股票、每股售价 \$10，共计 \$100,000，

全部用来满足新增投资的需要；以后各年的股息也都是 \$1 (= \$110,000/110,000)。期初的股票市价 (P_0) 为：

$$\begin{aligned} P_0 &= \frac{D}{K_0} \\ &= \frac{1}{10\%} = \$10 \end{aligned}$$

方案 B：第 1 年不发放股息，全部利润 \$100,000 用作留存收益作为新投资。从第二年开始时的每股股息为 \$1.10 (= \$110,000/100,000 股)。相应的每股市场价格为：

$$\begin{aligned} P_0 &= 0 + \sum_{t=2}^{\infty} \frac{1.10}{(1+10\%)^t} \\ &= 0 + \frac{1}{1+10\%} \sum_{t=1}^{\infty} \frac{1.10}{(1+10\%)^t} \\ &= 0 + \frac{1}{1+10\%} \times \frac{1.10}{10\%} = \$10 \end{aligned}$$

此案例表明：发股息与不发股息对期初的股票市场价格并无影响（每股普通股市场价格均是 \$10）。

上面只是案例的说明，下面我们将完整市场理论诉之于数学证明。

已知：公司的投资回收率 (r) 等于股东的股息率 ρ （必须注意的是，在不考虑资金筹措费用的情形下，股息率 ρ 等同于股票的资本成本率 K_c ）；公司本年度利润一部分用于发放股息，另一部分用于新投资；新投资不足部分用发行新股票来解决。

证明：很显然有下列关系式：

新投资 = 留存收益 + 新股票

$$= (\text{净利润} - \text{原股票数量} \times \text{每股股息}) + \text{新股票数量} \times \text{新股票市场价格}$$

设： $I = (X - n \times D_1) + m \times P_1$

$$mP_1 = I - (X - nD_1) = I - X + nD_1$$

此时股票市价总额 (np_0) 为：

$$\begin{aligned} np_0 &= \frac{1}{1+\rho} [(n+m)P_1 - Pm_1 + nD_1] \\ &= \frac{1}{1+\rho} [(nP_1 + nD_1)] \\ &= \frac{1}{1+\rho} [(n+m)p_1 - (I - X + nD_1) + nD_1] \\ &= \frac{1}{1+\rho} [(n+m)P_1 - I + X - nD_1 + nD_1] \\ &= \frac{1}{1+\rho} [(n+m)P_1 - I + X] \end{aligned}$$

∴ 在 $\gamma = \rho$ 的条件下，股票市价的变动主要取决于净利润 (X) 的变动，而同发放股息 (nD_1) 并无关系。

从上面的证明来看，完整市场理论的结论是严谨的。然而，这一结论即股息政策的无

用性（怎样发放股息、发放多少股息、何时发放股息等）却仿佛与现实生活中人们的感受完全相悖，即事实上股息政策对公司能否顺利筹措资金与能否顺利经营关系甚大。这是什么原因呢？这里，主要的原因就在于完整市场理论的六个基本假设过于偏离现实性。在理论研究中，提出必要的假设是无可厚非的，这有助于问题的简化与思路的清晰化，但如果论证的前提过于偏离现实，那么，就完全可能导致谬误，而完整市场理论的失误也正在于如此。

四、股息理论（3）：追随者理论

追随者理论是一种较新的股息理论，这种理论认为：投资者的目的与偏好是不同的，有的投资者希望股息支付率高一些，有的则希望低一些。因此，筹资公司应根据本公司股东的具体的目的与偏好进行股息决策，而不应该强求一致，寻求所谓“统一的”规律。

第二节 股息决策（2）：具体政策

股息政策的目标是：既要发放股息，使投资者满意，又要有利于增加公司内部资金来源，有效地降低资金筹措费用与资本成本率。这样，很少有公司完全不发放股息，也很少有公司把全部利润均用作发放股息。也就是我们前面所讲的，要在股票吸引力与公司财务负担之间，寻求一种合理的均衡。

一、股息的种类

☐ 现金股息

即股息是用现金来支付的。这是最常见的股息形式。投资者之所以投资于股票，主要在于希望得到较一般投资为多的一定的现金；而公司为了公司长期成长与财务状况，必须保留现金以备购置固定资产与设备，或用于其他的用途。所以，股息决策的两难选择主要就在于现金股息上。

当公司有足够的未指定用途的累计纯利时（之所以说是“累计”，是因为当期公司利润可能需要弥补上年度或前几年度的亏损），并且当公司有足够的现金时，可以宣布与支付现金股息。

☐ 财产股息

最常见的财产股息是以其它公司的证券代替现金发放给股东的股息。这是一种使公司与投资者（股东）均较满意的股息：

（1）公司用多余现金购买了其它公司的证券，而证券的流动性及安全性均较好，仅次于现金，所以投资者愿意接受这种形式的股息；

（2）一公司为了支配其他公司而购买其大量股票，是违反“反托拉斯法”的行为，为了回避违法行为，公司把证券作为股息发放给股东，既发放了股息，又保留了实际的对它公司的支配权，真可谓一举两得。

☐ 股票股息

股票股息是公司用增发股票的方式代替现金、按股东股份的比例分发给股东作为股息。

从理论上来说，发放股票股息后，公司的权益不变，增加的股票只会引起每股市价下跌。但实际上股东还是能得到额外的利益，因为股票市场价格实际上受许多因素影响，市价并不一定会由此下跌，尤其是当增发的新股数目不是很大时，投资者的心理影响甚小，他们很愿意得到股票作为股息。所以，股票股息的发放也是一个两全其美的方法。

在下列情形下公司可能发放股票股息：

(1) 为了保留现金：当利润趋势让人乐观，而需要现金扩展业务时；或者，当公司经营暂时困难，需要现金以供周转时，股票股息是一种不削减公司现金状况而又能使股东享受利润的适当方法；

(2) 为了避免被课所得税：发放现金股息时，股东要缴纳较高的个人所得税；而对于股东来说，法律并不认为股票是其所得，因此不需要缴纳所得税；

(3) 为了稀释流通在外的本公司股票价格，以便于交易，公司常发放大量股票股息。

股票股息很重要，我们在后面还要论及它的特殊作用与经济意义。

☐ 负债股息

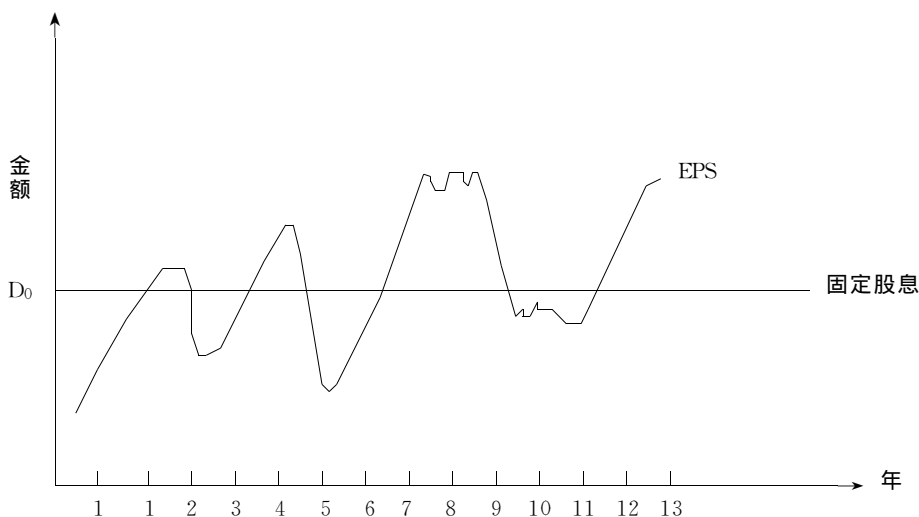
公司用自己拥有的它公司的公司债、应付票据等发放的股息，称为负债股息。这种股息一般是带息的票据，并有一定的到期日。这种股息形式较少采用，它只是公司已宣布并必须立即发放股息而现金不足时采用的一种权宜之计。

二、股息的支付方式

股息政策除确定股息的种类外，还要确定股息的支付方式，并且后者常常是更重要的。

☐ 固定股息支付方式

所谓固定股息，也就是不论经济情况怎样，不论公司经营好坏，每年支付的股息额不变。如下图：



固定股息一般适用于优先股，但有时也适用于普通股。固定股息，相当于一种公司对股东的应付债务，它既可能使公司充分享受财务杠杆利益，也可能使公司财务风险加大以至于公司破产。所以，成熟的、盈利情况好的公司一般都不采用固定股息支付方式。但对于那些正处于成长期的、信誉一般的公司来说，采用固定股息支付方式是适宜的，因为这样能够减轻股票的风险，增强了股票吸引力，从而吸引投资者来购买。

一旦确定了固定股息，公司一定要设法按时支付，因为这样：

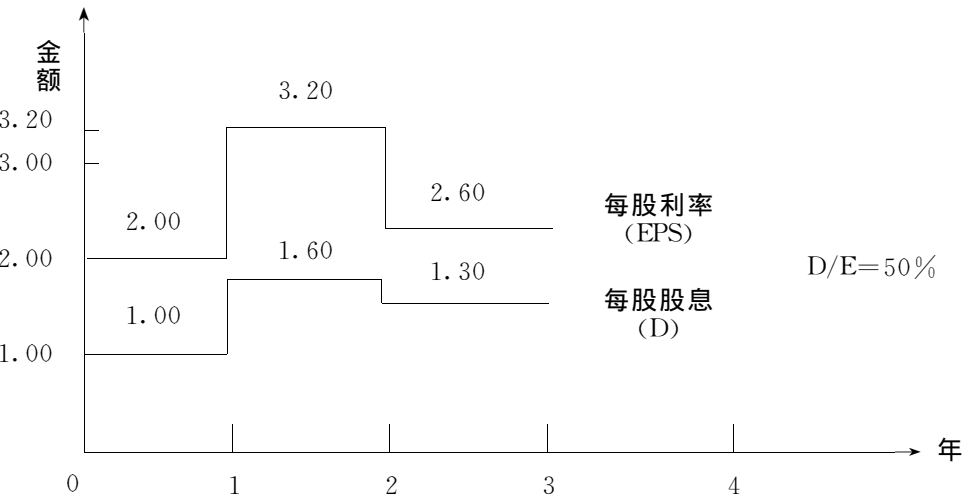
- (1) 可稳定公司业已发行并售出的股票的市场价格；
- (2) 可维持公司的信用地位；
- (3) 可取得股东对管理部门的信任。

这时候，若公司现金不足以支付固定股息，则公司一般采用增发新股的方式来解决。请参见下列案例：

NORWAY 公司股票市场价格为 100 美元、固定现金股息 3 美元。由于现金短缺，NORWAY 公司本年度只宣布 0.50 美元的现金股息，另加 2.5% 的股票股息，以代替固定股息。

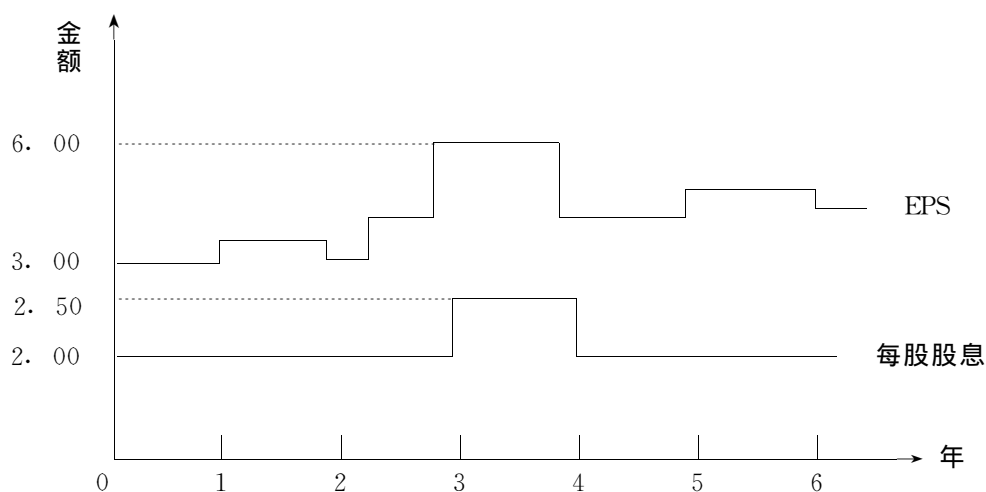
☐ 股息支付率固定的股息支付方式

也就是说，每年的股息支付率保持不变，而每股股息则随每股利润 (EPS) 增减而变动。如下图：



☐ 固定股息外额外股息的支付方式

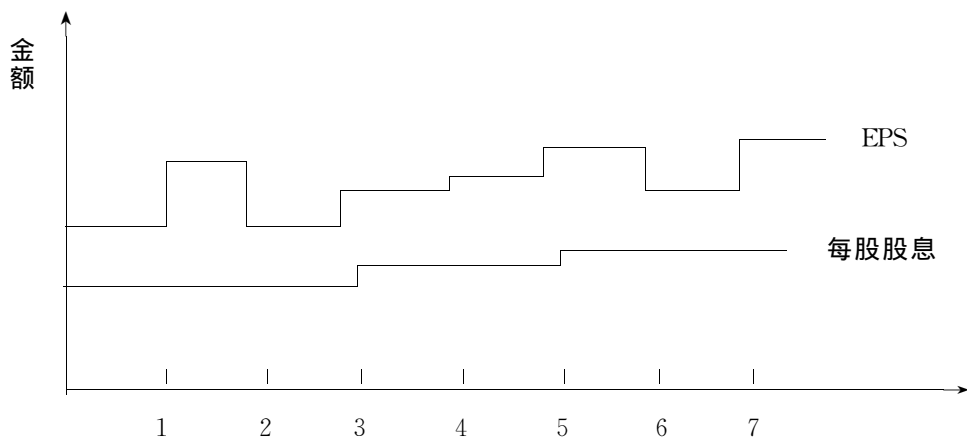
这种支付方式的特点是：若公司经营情况非常好，则在固定股息之外，加付额外股息给予股东（又称为“红利”）。如下图：



必须注意的是，一个连年采用固定股息外加额外股息支付方式的公司，将冒着使股东们认为额外部分成为每年固定股息的组成部分的风险。这样，如果利润降低，而公司在某年忽然取消这种额外股息，那么就很可能造成与减少支付“固定股息”结果类似的影响，即公司信用地位可能会下降、公司信誉可能会恶化、公司的股票市价也可能会下降，潜在的投资者或债权人均可能因此而错误地判断公司的真实财务，使公司的筹资能力弱化——这种“股息粘性”局面是必须予以避免的。

□ 稳定微升或梯级股息支付方式

这种支付方式的特点是：股息额逐渐低速上升，即使利润减少，股息也照样上升而并不减少。如下图：



□ 剩余股息支付方式

这种股息支付方式的特点是：如果有盈余，就优先考虑投资的需要，如果满足投资需要后还有剩余，就有来发放股息，否则就不发放股息。这就是著名的 IBM 公司采取的股息支付方式，这样，虽然投资者领取的股息很少，但由于公司业务发展迅速，所以，投资者还是很满意的。

三、影响公司股息政策的因素

上面我们介绍了各种可能的股息政策（股息的种类与支付方式），而各个公司具体情形的不同，对其股息政策影响甚大。下面，列出影响公司股息政策的 10 个基本因素：

- （1）法律方面的限制（包括普通法有关规定、公司法及政府有关法律的规定，以及公司与股东所订立的契约的规定）。例如，为了保护优先股股东和债权人利益，法律规定发放股息的金额不能超过净利与留存收益之和，即不允许用资本发放股息（建设股息例外）；又例如，法律对公司增发新股也有严格限制。
- （2）收益的稳定性（包括公司维护或者提高它的利润率的可能性）。
- （3）一般的经济情况，尤其是要考虑这些情况对于公司发放股息的影响。
- （4）公司的信用品质。
- （5）公司短期资金周转中需要的流动性。
- （6）公司长期的现金需要（购买固定资产或者偿还到期债务）。
- （7）公司的支配形态（即是属于金字塔形支配还是属于多数持股支配等所有权的支配形态）。
- （8）公司留存收益的使用效果。
- （9）公司进入资本市场的难易度及其本身的决心。
- （10）股东会与董事会的基本态度。

在论及公司股息政策的末尾，我们用一个案例来说明公司在股息政策方面如何选择最优方案。

NORWAY 公司的矿产资源只能使用五年，股东已决定不再投资，准备五年后结束公司。已知：公司收入所得税为 22%，但购买它公司优先股而获股息收入可免税 85%；个人收入所得税为 40%，但资本所得税只有 20%；股东期望股息率为 10%。公司在五年内收入情况如下：

税前现金净收入	\$ 25, 000
减：折旧费	5, 000
税前利润	20, 000
减：所得税（22%）	4, 400
税后净利润	\$ 15, 600

现在 NORWAY 公司面临以下三个方案，需挑选出对股东权益最有利者：

- 方案 A：每年把全部现金净收入以股息形式分配给股东。
- 方案 B：用每年现金净收入购买其他公司公司债（利率 5.13%），在 5 年后，将前四年购入

的公司债本利和以及第 5 年的现金净收入一次性发给股东。

方案 C：用每年现金净收入购买其他公司优先股（利率 8.27%），在 5 年后，将前四年购入的优先股本息和以及第 5 年的现金净收入一次性发给股东。

基本思路：分别计算出三个方案的期初股票市价总额，选择其中总额最大者。

方案 A：

每年税后现金净收入

$$= 15,600 + 5,000 = \$20,600$$

股东每年税后净收入

$$= 20,000 \times (1 - 40\%) = \$12,360$$

股票市价总额

$$= 12,360 \times \sum_{t=1}^5 \frac{1}{(1+10\%)^t}$$

$$= 12,360 \times 3.791 = \$46,857$$

方案 B：

每年购入公司债一年后的本利和

$$20,600 \times [1 + 0.0513 \times (1 - 22\%)]$$

$$= 20,600 \times 1.04$$

第一年所购公司债复利终值

$$20,600 \times 1.04^4$$

第二年所购公司债复利终值

$$20,600 \times 1.04^3$$

第三年所购公司债复利终值

$$20,600 \times 1.04^2$$

第四年所购公司债务复利终值

$$20,600 \times 1.04$$

第五年税后净收入

$$20,600 \times 1$$

五年后股东税前收入

$$= 20,600 \times \sum_{t=0}^4 (1 + 4\%)^t = 20,600 \times 5.416$$

$$= \$111,570$$

五年后股东税后净收入

$$= 111,570 \times (1 - 20\%) = \$89,256$$

股票市价总额

$$= \frac{89,256}{(1+10\%)^5} = \frac{89,256}{1.611} = \$55,404$$

方案 C：

每年购入优先股一年后本息和

$$\begin{aligned} &= 20,600 \times \{1 + 0.0827 \times [1 - 22\% \times (1 - 85\%)]\} \\ &= 20,600 \times 1.08 \end{aligned}$$

第一年所购优先股复利终值

$$20,600 \times 1.08^1$$

第二年所购优先股复利终值

$$20,600 \times 1.08^2$$

第三年所购优先股复利终值

$$20,600 \times 1.08^3$$

第四年所购优先股复利终值

$$20,600 \times 1.08^4$$

第五年税后现金净入

$$20,600 \times 1$$

五年后股东税前收入

$$\begin{aligned} &20,600 \times \sum_{t=0}^4 (1 + 8\%)^t = 20,600 \times 5.867 \\ &= \$120,860 \end{aligned}$$

五年后股东税后净收入

$$= 120,860 \times (1 - 20\%) = \$96,688$$

股票市价总额

$$= \frac{96,688}{(1 + 10\%)^5} = \frac{96,688}{1.611} = \$60,17$$

很显然，方案 C 的股票市价总额最大，所以选择方案 C。

第三节 债息决策

债息决策主要研究的问题是：采用什么样的利息种类，选择怎样的付息频率以及确定多高水平的票面利率。通过解决上述三个问题，债息决策在公司债吸引力与公司财务负担之间寻求一种合理均衡，以最大限度地有利于公司利益。

一、利息种类

☐ 现金利息

即以现金支付利息，这是最常见的利息种类，它能够吸引的投资者范围很广，并且很容易转让。但正因为现金利息形式最常见与最规范，故在吸引投资人方面很难取得戏剧性效果。

☐ 实物利息

即以购买某种特定的短缺实物的优先权作为利息（而并不是真正把实物公配给投资者

作为利息），它对迫切需要某种实物的投资者非常有吸引力。但由于实物的特定用途，使其所吸引的投资者范围有限，且转让困难。

二、付息频率

所谓付息频率，是指发行人在公司债有效期限内向其持有人支付利息的次数。

在公司债发行实践中，付息频率主要有两类形式：一种是一次付息，另一种是分次付息。前者既可采用单利计息，也可采用复利与贴现计息，而后者多为复利计息。

☐ 一次付息

一次付息包括三种主要方式：

（1）以单利计息，到期还本时一次支付所有应付利息。这种方式称为“利随本清”。例如，期限为5年，面值为100美元，票面利率为10%的公司债，5年后期满时，发行公司应支付本利和共150元。

（2）以复利计息，将票面额折算成现值发行，由于到期时票面额即等于本息之和，故按票面额还本付息即可。这种公司债，又称之为零息票公司债。例如，一张面值100美元、期限3年、票面利率为10%的公司债，其发行价格应该为75.13美元（ $=\frac{100}{(1+10\%)^3}$ ）。也就是说，投资者用75.13美元购进这张公司债，到期后即得到相当于公司债面值的本息和共计100元。这种付息方式与利随本清的唯一区别就在于：一个以复利计息，一个以单利计息。

（3）以贴现方式计息，投资人按面额和应收利息之差价购买公司债，到期后按票面额收回本息。这在形式上与零息债券没有什么区别，但在本质上两者相差甚大，以贴现方式计息的公司债，利率按票面额（即偿还额）来计算，而零息债券的利率却按投资额（即购买价格）来计算。例如，发行一张面额为100美元、期限为1年、利率为10%的贴现付息公司债，其发行价格应为90美元（ $=100-100\times10\%\times1$ 年），其中利率10%是表示票面额（偿还额）100美元的10%，而上例中的零息票债券的利率是指发行价格75.13美元的10%。以贴现方式计付利息，通常是为解决期限为一年以内公司债复利较复杂的问题而设计的办法。它与复利计息一样，能使投资者得到高于同等利率水平的单利计息的实际收益率，因此对投资者有较大吸引力。

☐ 分次付息

分次付息也包括三种形式：按年付息、半年付息和按季付息。

分次付息对投资者的吸引力在于：可在公司债到期前用每年获得的利息进行再投资，以利生利，还可享受现金的流动性。而对筹资公司的吸引力在于：有利于分摊付息负担、减轻集中付息的压力。尤其是，当公司债期限较长（例如10年以上时），一般都采用分次付息的方式。

三、票面利率水平

票面利率水平，是公司债发行人依据自己对证券市场条件的分析、自身的信誉程度及

公司债本身的性质来确定的。其确定的主要依据可有：

(1) 市场上多数投资人是否能接受，并在多数投资人能接受的限度内尽量取最低的利率水平。

(2) 公司债的期限长短。通常，公司债有效期限越长，利率水平应越高，反之则应越低。

(3) 本期公司债信用级别。通常，信用级别高则可相应降低利率，反之则应相应提高利率。若公开市场无信用级别评定制度，则可考虑筹资公司的社会知名度、声誉、有无抵押与担保等因素。

(4) 利息支付的频率。在同等的实际收益率水平情况下，单利计息的公司债的票面利率，应高于复利与贴现计息的公司债票面利率。

(5) 证券主管当局对公司债票面利率的现行规定。

(6) 其他筹措资金的工具如股票、银行贷款和租赁等的资本报酬率。

第九章 发售技术决策

并不是在筹措任何类别的资金来源时，都要进行发售技术决策，所谓发售技术决策主要是针对筹措资金的公司发行有价证券而言的。有价证券的发售，是指证券从发行人手中转入初始投资人手中，而资金则从初始投资人手中转入证券发行人手中的具体过程。发售技术决策，就是筹措资金的公司对证券发售价格、发售对象及发售方式的决策。

下面分而叙之。

第一节 发售价格决策

我们以公司债为例说明有价证券的发售价格决策问题。

公司债的发售价格，主要是指公司债从发行人手中转移到初始投资人手中时的价格。这一价格水平的确定，除公司债期限这一既定条件外，主要取决于公司债的票面利率水平和发行时的市场收益率水平的动态变化。而公司债的票面利率决定是属于债息决策的一个内容，因而，对于处于债息决策阶段之后的发售价格决策来说，公司债票面利率是确定的，这样影响该公司债发售价格的决定因素便是所谓市场收益率了。

市场收益率，是指金融市场上多数投资者对特定类型的有价证券所要求的最低的实际收益率。迄今为止，这一指标尚难进行准确地计算，而只能通过投资人购买某种有价证券的踊跃程度来间接判断。请参见下列案例：

NORWAY 公司发行一种 5 年期、面值 100 美元、票面利率为 9% 的公司债，首批公司债上市后，立即被抢购一空，大量投资者欲购而不得。NORWAY 公司财务主管由此判定：当时的五年期的公司债的市场收益率，一定大大低于 9%，所以相形之下 NORWAY 公司的公司债票面利率过高。由此，NORWAY 公司在以后的公司债发行中将票面利率从 9% 降到 8%，结果市场调查发现，这一利率水平是接近均衡利率水平的（所谓均衡利率水平，就是使资金的供求平衡的利率水平，它也是一种理论上的目标模式）。

LRR 公司发行一种 20 年期、票面价值为 100 美元、票面利率为 10% 的公司债。在发行之前，该公司的市场调查表明：这种公司债吸引力太小，几乎无人问津。由此，LRR 公司财务主管断定：当时的 20 年期公司债的市场收益率一定大于 10%，所以相形之下，该公司的公司债票面利率过低。于是，LRR 公司更改初衷，将公司债票面利率调整至 11.5%。

在上述案例两个案例中，当票面利率与市场收益率不一致时，我们都是假设公司能够调整票面利率的，以使票面利率接近乃至等于市场收益率。但实际业务中，大多数情况并非如此，因为当票面利率已确定并印在公司债票面，更改票面利率不仅浪费相当一笔开支，

而且有时手续相当繁琐。这时，经常采用的方式就是调整证券的发售价格，即不采用平价发行，而采用溢价或折价发行：当票面利率大于市场实际利率时，公司债应按高于面值的价格发售，这就叫公司债的溢价发行；反之，当公司债票面利率低于市场收益率时，公司债应按低于面值的价格发售，这就叫公司债的折价发行。

公司债发行价格的计算公式为：

$$\text{发行价格} = \frac{(\text{票面额} + \text{票面额} \times \text{票面利率} \times \text{期限})}{1 + \text{市场收益率} \times \text{期限}}$$

溢价发行：承第一个案例，这时若不调整票面利率，则发售价格应为：

$$\frac{100 + 100 \times 5 \times 9\%}{1 + 8\% \times 5} = \frac{146}{1.4} = 103 \text{ (美元)}$$

这时，NORWAY 公司公司债发售价格为 103 美元，高于其面值（100 美元）3 美元，这就是溢价发行。

折价发行：承第二个案例，这时若不调整票面利率，则发售价格应为：

$$\frac{100 + 100 \times 10\% \times 20}{1 + 11.5\% \times 20} = 86 \text{ (美元)}$$

这时，LRR 公司债发售价格为 86 美元，低于其面值（100 美元）14 美元，这就是折价发行。

当然，实际业务中亦有票面利率恰好等于市场收益率的情形，这时公司债应该平价发行。

请参见下列案例：

NORWAY 公司发行一种期限 10 年、利率 10%、面值 100 美元公司债。此时，其市场收益率也恰好为 10%，此时公司债发售价格为：

$$\frac{100 + 100 \times 10\% \times 10}{1 + 10\% \times 10} = 100 \text{ (美元)}$$

这时，NORWAY 公司债发售价格为 100 美元，等于其面值（100 美元），这就是平价发行。

在这里，必须请读者注意两个问题：

（1）在上述全部案例的所有计算中，我们实际上都是按单利来计息的，也就是所谓“利随本清”公司债。如果改为复利或贴现计息，并不影响上述各结论。

（2）我们可以感觉到，所谓的市场收益率即等同于所谓均衡利率，并且，均衡利率这一概念远比市场收益率这一概念科学（但考虑到术语的约定成俗性，我们在本书中仍沿用习惯用法），因为它指出了：利率水平的形成，是供求矛盾运动的结果。而公司财务主管就是要寻求特定市场条件下的特定均衡利率，这样一方面使其证券有一定吸引力，因而卖得动；另外一方面，公司可以因此最大限度地降低证券的资本成本率。可以说，均衡利率正是证券吸引力与公司财务负担之间的一种均衡。当然，均衡利率是一个纯理论目标模式，实际中很难真正实现，但正如最优资本结构这一概念一样，它告诉人们应该追求什么、怎样去追求，使公司确定的票面利率无限地接近于均衡利率。

第二节 发售对象决策

在发售对象问题上，发行人有两种选择：一是私募，二是公募。

一、私募

所谓私募，是指公司的证券发行只面对少数特定的投资者。

证券的私募对象通常有三类：

第一，大型的金融机构；

第二，与筹资公司有密切业务往来的工商企业；

第三，筹资公司的内部职员、雇员与原有股东。

采用私募证券，可以使筹资公司避免向投资者公开公司财务经营状况和还本付息能力等信息的手续与成本，因而简化了发售过程，节省了筹措资金的费用，能够迅速地筹措到所需资金。但正因为如此，私募发售的证券往往需向投资者提供高于市场平均条件的特殊优厚条件，并因证券掌握在少数投资者手中而使发行公司的经营管理易遭干涉等，而且，私募的证券是很难转让的。

二、公募

所谓公募，又叫公开发售，是指公司的证券发行面向公开市场上大量的非特定投资人。

采用公募证券，使证券的购买人不受限制，筹措资金的潜力很大，而且不用提供特殊的优厚条件，由于证券持有分散而可以保证公司经营管理的独立性与完整性，私募证券可以非常容易地在二级证券市场上流通。但正因为如此，筹措资金的公司必须向投资者公开自己的有关信息，并往往要委托市场中介机构代理发行，从而导致资金筹措费用的上升。当然，由于信息公开及公募发行这些做法本身有利于提高发行人在金融市场上的知名度，所以很多筹资公司还是愿意采用这种发行形式的。

第三节 发售方式决策

在发售方式的问题上，筹资公司要进行两种选择：首先要选择是直接发行还是间接发行；其次，若选择了间接发行，还要选择间接发行的类型。

一、直接发行与间接发行

所谓直接发行，又叫自销型发售，即筹措资金的公司自己负责证券的销售。

所谓间接发行，又叫代销型发售，即委托专门的证券机构代为发行证券。

若发行私募证券，通常都采用直接发行方式；若发行公募证券，则要仔细考察两种发行方式的成本费用，但一般来说，数额较大的公募证券均采用间接发行，一些大型公司通常还指定某一著名证券发行机构作为其证券发行的长期代理商。之所以大部分公司在发行

公募证券时都采用间接方式，是因为发行公募证券是一项很复杂的技术性工作，它需要专门的金融证券人才、丰富的证券推销经验以及较多的发售网点或代理机构，而这些条件只有专门的证券发行机构才具备。

二、间接发行的类型

间接发行依据发行风险、手续费高低等因素，可分为三种类型（这一点，我们曾在本编第四章第一节简略提及过）：

☐ 推销发售

所谓推销发售，是指代理发行机构只负责按发行人（筹资公司）规定的发行条件销售证券。代理发行机构不垫资金，只管推销，销售不掉或以后减价销售的风险完全由发行人承担。所筹资金按推销进程或随时或定期划转给发行人。这种方式的手续费较低。

☐ 助销发售

所谓助销发售，是指代理发行机构在推销发售的基础上，和发行人签订助销合同，约定一段时间后若有部分证券推销不掉，则由助销机构全额买进，或按此额度向发行人贷款，以保证发行人的筹资、用资计划顺利实现。这时，发行风险已由助销机构承担，发行人能按计划筹到全部资金。因此，无论事实上是否会出现推销不掉的证券，助销机构均要收取相当的助销费，作为可能承担风险的补偿。

☐ 包销发售

所谓包销发售，也称承购包销，是指代理发行机构先用自己的一笔资金将发行人的待发证券全部买下来，然后按市场条件将其转售给实际投资者，若有销售不掉的部分，或减价出售，或由包销机构自己持有到期。在这种方式下，包销机构承担全部发行风险，发行人可以以最快速度获得所需全部资金并立即加以运用，所以，相应地，包销费也大大高于推销费或助销费。

包销发售仍据包销人的多少、风险分担形式及包销费用分配形式的不同，可以分为协议包销、俱乐部包销与银团包销三种方式：

1. 协议包销

即由一个包销人包销某发行人全部待发行证券，这时风险与全部包销费均归属同一包销人。

2. 俱乐部包销

即由若干个包销人合作包销，每个包销人的包销份额、所担风险及包销费都均等分摊。

3. 银团包销

这是目前最常见的包销证券形式。即由一个包销人牵头、若干个包销人参预包销活动，以竞争形式确定包销份额，并根据包销份额大小确定包销费率高低，从而组成包销银团。这种方式把竞争机制与风险分散机制引入证券包销活动，对降低筹资公司的筹资费用及包销人减少风险均较有利。

那么，发行人（筹资公司）怎样选择证券的发售方式呢？

一般地，筹资公司应考虑下列因素：

（1）公司在金融市场上的知名度及信用等级。若充分相信自己的证券可以在短期内顺利地全部发售出去，就可选择推销方式；反之，则应该选择助销或包销形式。

（2）公司的用资时间。若急需将筹措资金一次性使用，就应选择包销方式；反之，则可依据用资计划急缓程度和用资期限长短来选择推销或助销形式。

（3）信息成本。按惯例，包销费中已含咨询费，发行公司可从包销人那儿获取所需信息。而推销与助销费中不含咨询费。这样，若发行公司有信心独立进行决策而不需要额外咨询，便可放弃包销形式，选择推销与助销；反之，若公司信息不充分，很难独立决策，则应选择包销形式。

（4）代理机构的技术水平与投资能力。

（5）证券管理当局当时对证券发售方式的规定。

第十章 长期投资（一）：预备知识

在正式介绍长期投资决策之前，有必要先简要介绍一些预备知识。

第一节 资金时间价值的计算

计算资金的时间价值时，必须利用“等值”这个基本概念，即现在一定量的货币与未来一定数量的货币（后者数量大于前者）是等值的。利用等值概念，可以把不同时点发生的金额换算成同一时点的金额，然后再进行比较。把将来某一时点的金额换算成与现在时点相等值的金额，这一换算过程叫“贴现”，将来时点的资金换算成与现在时点的资金的价值称之为“现值”。同样，把现值等价的将来时点的资金的价值称之为“终值”。

现介绍常用的等值计算式。

一、一次支付的公式

□ 整付现值公式（I）

$$F = P (1 + RRR)^t \quad (\text{公式 } 11.10.1)$$

式中：F 表示 t 年后的终值

P 表示本金

RRR 表示利率

必须注意的是，在公式 11.10.1 中， $(1 + RRR)^t$ 被称为“一次支付终值系数”，简记为 $(F/P, RRR, t)$ ，表示已知 P 求 F。于是，原公式又可表示为：

$$F = P (F/P, RRR, t) \quad (\text{公式 } 11.10.2)$$

请参见下列案例：

LRR 银行现在向 NORWAY 公司贷款 1000 元，年利率为 6%，借期 5 年。若一次收回本利和，则 LRR 银行 5 年后收回的款项总额为：

$$\begin{aligned} F &= P (F/P, RRR, t) = 1000 (F/P, 6\%, 5) \\ &= 1000 (1 + 6\%)^5 = 1000 (1.3382) \\ &= 1338.2 \text{ (元)} \end{aligned}$$

□ 整付现值公式（II）

既然给出 P、RRR 与 t 便可以计算出 F 值，则在 F、RRR 与 t 三者已知情况下，容易算出 P 值。

由公式 11.10.1 可有：

$$P = F (1 + RRR)^{-t} \quad (\text{公式 11.10.3})$$

同样, 式中 $(1 + RRR)^{-t}$ 被称为“一次支付现值系数”, 简记为 $(P/F, RRR, t)$, 表示已知 F 求 P 。这样, 公式 11.10.3 又可表示为:

$$P = F (P/F, RRR, t)$$

请参见下列案例:

已知目前银行利率为 5%, 为了在 5 年后获得 1 万元款项, NORWAY 公司现在应该存入现金的数额为:

$$\begin{aligned} P &= F (P/F, 5\%, 5) = 1000 (1 + 5\%)^{-5} \\ &= 1000 (0.78353) = 7835.3 \text{ (元)} \end{aligned}$$

二、多次支付公式

上面讨论的是一次支付本利和情形。然而, 现实生活中, 本息与利息的支付通常都是分期的; 也就是说, 把借款期分成 n 期, 每期均可以发生收益或费用的一系列现金流。如果用 A_n 表示第 n 期末发生的现金流 (可正可负), 则:

$$\begin{aligned} P &= A_1 (1 + RRR)^{-1} + A_2 (1 + RRR)^{-2} + \cdots + A_n (1 + RRR)^{-n} \\ &= \sum_{K=1}^n A_K (1 + RRR)^{-K} \end{aligned} \quad (\text{公式 11.10.4})$$

也就是:

$$P = \sum_{K=1}^n A_K (P/F, RRR, K) \quad (\text{公式 11.10.5})$$

同理可推出下列公式:

$$\begin{aligned} F &= P (1 + RRR)^t \\ &= \sum_{K=1}^n A_K (1 + RRR)^{t-K} \end{aligned} \quad (\text{公式 11.10.6})$$

也就是:

$$F = \sum_{K=1}^n A_K (F/P, RRR, t-K) \quad (\text{公式 11.10.7})$$

在实际业务中, 分期支付一般都是有规律的, 最常见的支付方式有下列三种情形:

☐ 等额系列现金流

$$A_K = A \text{ (常数)} \quad (K=1, 2, \dots, t) \quad (\text{公式 11.10.8})$$

☐ 等差系列现金流

$$A_K = \begin{cases} 0 & K=1 \\ A_K - 1 + H = (K-1)H & K=2, 3, \dots, t \end{cases} \quad (\text{公式 11.10.9})$$

式中: H 表示等差额。

□ 等比系列现金流

$$A_K = \begin{cases} A_1 & K=1 \\ A_{k-1} (1+h) = A_1 (1+h)^{k-1} & k=2, 3, \dots, n \end{cases}$$

(公式 11.10.10)

式中：h 表示等比系数

A_1 表示一个固定初值

上述三种典型系列现金流量图如图 11.10.1。

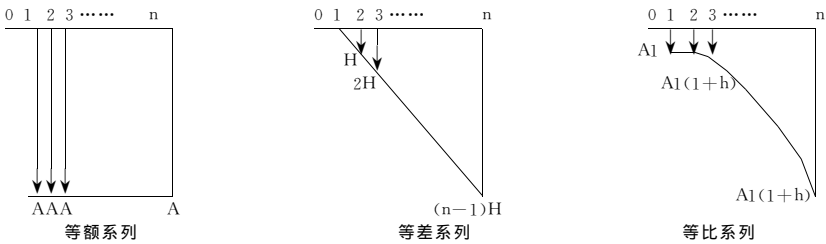


图 11.10.1 三种典型系列现金流量图

下面，分别介绍其计算公式：

(1) 等额系列现值公式

$$P = A \sum_{k=1}^t (1+RRR)^{-k}$$

(k=1, 2, ..., t)

即：

$$P = A \left[\frac{1}{(1+RRR)} + \frac{1}{(1+RRR)^2} + \dots + \frac{1}{(1+RRR)^{t-1}} + \frac{1}{(1+RRR)^t} \right]$$

(I)

等式两边同乘 $(1+RRR)$ 可有：

$$P = (1+RRR) = A \left[1 + \frac{1}{1+RRR} + \dots + \frac{1}{(1+RRR)^{t-2}} + \frac{1}{(1+RRR)^{t-1}} \right]$$

(II)

用 (II) - (I) 可有：

$$P_i = A \left[1 - \frac{1}{(1+RRR)^t} \right]$$

即：

$$P = A \times \frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR (1+RRR)^t}$$

(公式 11.10.11)

简记为：

$$(P/A, RRR, t) = \frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR (1+RRR)^t}$$

(公式 11.10.12)

必须注意的是， $(P/A, RRR, t)$ 被称为“等额系列现值系数”，表示已知 A 而求 P。

请参见下列案例：

NORWAY 公司投资的一个项目，在投产后每年净收益达 2 亿元，在利率为 10% 的情

况下，若 NORWAY 公司希望在 10 年内连本带利把投资全部收回，那么公司在建设该项目时，最多能筹措运用的资金数额为：

$$\begin{aligned} P &= A \times \left[\frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR (1+RRR)^t} \right] \\ &= 2 \left[\frac{(1+0.1)^{10} - 1}{(0.1) (1+0.1)^{10}} \right] \\ &= 12.289 \text{ (亿元)} \end{aligned}$$

(2) 等额系列本利和公式

只要将下列关系：

$$F = P (1+RRR)^t$$

代入，即可得：

$$F = A \times \left[\frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR} \right] \quad (\text{公式 11.10.13})$$

简记为：

$$(F/A, RRR, t) = \frac{(1+RRR)^t - 1}{t} \quad (\text{公式 11.10.14})$$

必须注意的是， $(F/A, RRR, t)$ 被称为“等额系列终值系数”，表示已知 A 求 F。

请参见下列案例：

NORWAY 公司一项目计划投资 10 亿元，施工期为 5 年，假设每年均完成投资额 2 亿元。若全部投资均由银行提供（贷款年利率为 7%），那么工程项目投产时，NORWAY 公司欠银行的本利和共计：

$$\begin{aligned} F &= A (F/A, 7\%, 5) \\ &= 2 \left[\frac{(1+0.07)^5 - 1}{0.07} \right] \\ &= 2 (5.7507) = 11.5 \text{ (亿元)} \end{aligned}$$

(3) 资本回收公式

资本回收公式是等额系列现值公式的逆运算，即已知现值 P，求与之等价的等额系列现金流 A，故有：

$$A = P \left[\frac{RRR (1+RRR)^t}{(1+RRR)^t - 1} \right] \quad (\text{公式 11.10.15})$$

简记为：

$$(A/P, RRR, t) = \frac{RRR (1+RRR)^t}{(1+RRR)^t - 1} \quad (\text{公式 11.10.16})$$

必须注意的是， $(A/P, RRR, t)$ 通常被称为“资本回收系数”（CRE），表示已知 P 而求 A。CRE 是一个非常重要的系数，它表示一项投资（P）在寿命周期 t 年内每年至少应该回收的收益额（A）。如果实际回收收益额少于这个金额，那么就表明在 t 年内不可能将本利和全部收回。

请参见下列案例：

NORWAY 公司借入借款 1000 元, 年利率为 6%, 若要求五年内等额偿还, 那么, 每年末该偿付的金额为:

$$\begin{aligned} A &= P (A/P, 6\%, 5) \\ &= 1000 \left[\frac{(0.06)(1+0.06)^5}{(1+0.06)^5 - 1} \right] \\ &= 1000 (0.2374) = 237.4 \text{ (元)} \end{aligned}$$

(4) 偿债基金公式

同样, 偿债基金公式是等额系列本利和公式的逆运算, 即已经知道未来值 S , 求与之等价的等额系列 A 。很显然:

$$A = F \left[\frac{RRR}{(1+RRR)^t - 1} \right] \quad (\text{公式 11.10.17})$$

简记为:

$$(A/F, RRR, t) = \frac{RRR}{(1+RRR)^t - 1} \quad (\text{公式 11.10.18})$$

必须注意的是, 我们通常把 $(A/F, RRR, t)$ 称之为“偿债基金系数”(SFF), 它表示已知 F 而求 A 。它也是一个很重要的系数, 它表示如果希望在未来某一时刻需要一笔资金 F (作某种用途或某种补偿), 就应该从现在起每年准备一笔款项储存起来, 称之为偿债基金。

请参见下列案例:

NORWAY 公司准备在 10 年后偿付其发行的公司债, 预计本金与利息之和为 10 万元, 在银行利率为 5% 的情况下, NORWAY 公司每年应储存的基金 (偿债基金) 的数额为:

$$\begin{aligned} A &= F (A/F, 5\%, 10) \\ &= 10 \left[\frac{0.05}{(1+0.05)^{10} - 1} \right] \\ &= 10 (0.07950) = 0.795 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

(5) 等差系列现值公式

$$P = H \sum_{k=1}^t (k-1) (1+RRR)^{-k} \quad (\text{公式 11.10.19})$$

很容易导出:

$$\begin{aligned} P &= \frac{H}{RRR} \left[\frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR (1+RRR)^t} - \frac{t}{(1+RRR)^t} \right] \\ &= \frac{H}{RRR} \left[(P/A, RRR, t) - t (P/F, RRR, t) \right] \end{aligned} \quad (\text{公式 11.10.20})$$

$$\text{或: } P = H \left[\frac{1 - (1+tRRR)(1+RRR)^{-t}}{RRR^2} \right] \quad (\text{公式 11.10.21})$$

(6) 等比系列现值公式

$$P = \sum_{k=1}^t A_1 (1+h)^{k-1} (1+RRR)^{-k}$$

$$= \frac{A_1}{1+h} \sum_{k=1}^t \left(\frac{1+h}{1+RRR} \right)^k$$
$$= \begin{cases} A_1 \left[\frac{1 - \frac{(1+h)^t (1+RRR)^{-t}}{RRR-h}}{RRR-h} \right] & RRR \neq h \\ \frac{nA_1}{1+RRR} & RRR = h \end{cases}$$

这里必须指出的是，等差系列现值公式或等比系列现值公式在实际业务中并不多见，故我们只列出公式而不给予案例分析。为了便于查找，我们把最常用的 6 个公式列成表 11.10.1。

表 11.10.1 六个常用等值计算公式

已知项	所求项	系数名称	系数符号	系数计算公式
P	F	一次支付终值系数	(F/P, RRR, t)	$(1+RRR)^t$
F	P	一次支付现值系数	(P/F, RRR, t)	$(1+RRR)^{-t}$
A	P	等额系列现值系数	(P/A, RRR, t)	$\frac{(1+RRR)^t}{(1+RRR)^t - 1}$
P	A	资金回收系数	(A/P, RRR, t)	$\frac{(1+RRR)^t RRR}{(1+RRR)^t - 1}$
A	F	等额系列终值系数	(F/A, RR, t)	$\frac{(1+RRR)^t - 1}{RRR}$
F	A	偿债基金系数	(A/F, RRR, t)	$\frac{RRR}{(1+RRR)^t - 1}$

三、各等值公式之间关系

考察表 11.10.1，会发现这六个最常用的等值公式之间存在一系列联系：

□ 倒数关系

$$(F/P, RRR, t) = \frac{1}{(P/F, RRR, t)}$$
$$(A/P, RRR, t) = \frac{1}{(P/A, RRR, t)}$$
$$(A/F, RRR, t) = \frac{1}{(F/A, RRR, t)}$$

□ 乘积关系

$$(F/A, RRR, t) = (P/A, RRR, t) (F/P, RRR, t)$$
$$(F/P, RRR, t) = (A/P, RRR, t) (F/A, RRR, t)$$
$$(P/F, RRR, t) = (A/F, RRR, t) (P/A, RRR, t)$$
$$(P/A, RRR, t) = (F/A, RRR, t) (P/F, RRR, t)$$

$$(A/P, RRR, t) = (F/P, RRR, t) (A/F, RRR, t)$$

$$(A/F, RRR, t) = (P/F, RRR, t) (A/P, RRR, t)$$

□ CRF 与 SFF 之间系

$$CRF = SFF + RRR$$

即：资金回收系数 = 偿债基金系数 + 利率 (RRR)

或者：(A/P, RRR, t) = (A/F, RRR, t) + RRR

可简单地将上述结果证明如下：

$$\begin{aligned} \therefore CRF &= \frac{RRR (1+RRR)^t}{(1+RRR)^t - 1} \\ &= \frac{RRR (1+RRR)^t - RRR + RRR}{(1+RRR)^t - 1} \\ &= \frac{RRR [(1+RRR)^t - 1] + RRR}{(1+RRR)^t - 1} \\ &= RRR + \frac{RRR}{(1+RRR)^t - 1} \end{aligned}$$

$$\therefore CRF = RRR + SFF$$

第二节 资金风险价值的计算

利润是投资者投入资本所取得的报酬。利润占资本的比率，称为投资利润率。投资利润率包括两个部分——时间价值和风险价值（不考虑通货膨胀）。时间价值，正如前述，是投资者因牺牲使用或消费资金而取得的报酬。风险价值则是投资者因在投资中冒风险而取得的报酬。时间价值和风险价值是财务管理的两个基本概念。

风险价值，也叫风险价格，可以通过一定的方法，根据风险程度计算出来。

□ 概率

在财务管理中对将来的事情进行估计时，应该考虑到普遍地存在着发生不肯定结果的可能。这种不肯定的数值×，叫做随机变数，它是随着机会的不同而出现的结果不同的数值。

用百分数或小数反映的各个随机变数可能发生的程度，叫做概率。

风险与概率有着直接的关系，所以常常用概率论的方法来计算风险程度的风险价值。

一笔投资的效果，往往与当时的经济情况好坏有关。譬如：（表见下部）

下表说明，有 20% 的可能会出现繁荣的经济情况，并使这笔投资能得到 \$ 1, 200, 000 的利润；有 50% 的可能会遇到一般的经济情况，能得到 \$ 1, 000, 000 利润；有 30% 的可能会出现萧条，仅能获得 \$ 800, 000 利润。

可能出现的经济情况	利润（随机变数 X_i ）	概 率 (P_i)
繁 荣	$X_1 = \$1,200,000$	$P_1 = 0.20$
一 般	$X_2 = 1,000,000$	$P_2 = 0.50$
较 差	$X_3 = 800,000$	$P_3 = 0.30$

概率必须符合下列两条规则：

$$(1) 0 \leq P_i \leq 1$$

$$(2) \sum_{i=1}^n P_i = 1$$

也就是说，每一个随机变数的概率最小为 0，最大为 1，不可能小于 0，也不可能大于 1。同时，全部概率之和必须等于 1，也就是 100%。概率为 0，说明没有可能；概率为 1，说明完全可能。

□ 期望值

各个随机变数以其各自的概率进行加权平均，所得的平均数称为期望值。它是用概率考虑风险程度而计算出来的期望的估计价值。它虽然只是一个估计的平均数，但要比不用概率所作的估计要准确些。

现举例说明期望值的计算方法。假设有一笔投资，是赚是赔，能赚多少，估计有五种可能，情况如下：

回收率 % X_i	概 率 P_i	概率调整后的回收率 (%) $X_i P_i$
$X_1 = -10$	$P_1 = 0.10$	-1
$X_2 = 0$	$P_2 = 0.15$	0
$X_3 = 10$	$P_3 = 0.25$	2.5
$X_4 = 20$	$P_4 = 0.40$	8
$X_5 = 30$	$P_5 = 0.10$	3
合 计	1.00	$E(X) = 12.5$

注：(1)“回收率”是指投资回收率，就是投资获利率，也称投资报酬率。

(2)“ $E(X)$ ”代表期望值，在本例就是期望回收率

在上表中最后计算出来的期望回收率 $E(X)$ ，也可以用下列公式计算：

$$E(X) = \sum_{i=1}^n X_i P_i$$

根据上列资料和公式计算期望回收率：

$$\begin{aligned} E(X) &= -10 \times 0.10 + 0 \times 0.15 + 10 \times 0.25 + 20 \times 0.40 + 30 \times 0.10 \\ &= -1 + 0 + 2.5 + 8 + 3 = 12.5 \end{aligned}$$

计算结果，期望回收率为 12.5%。

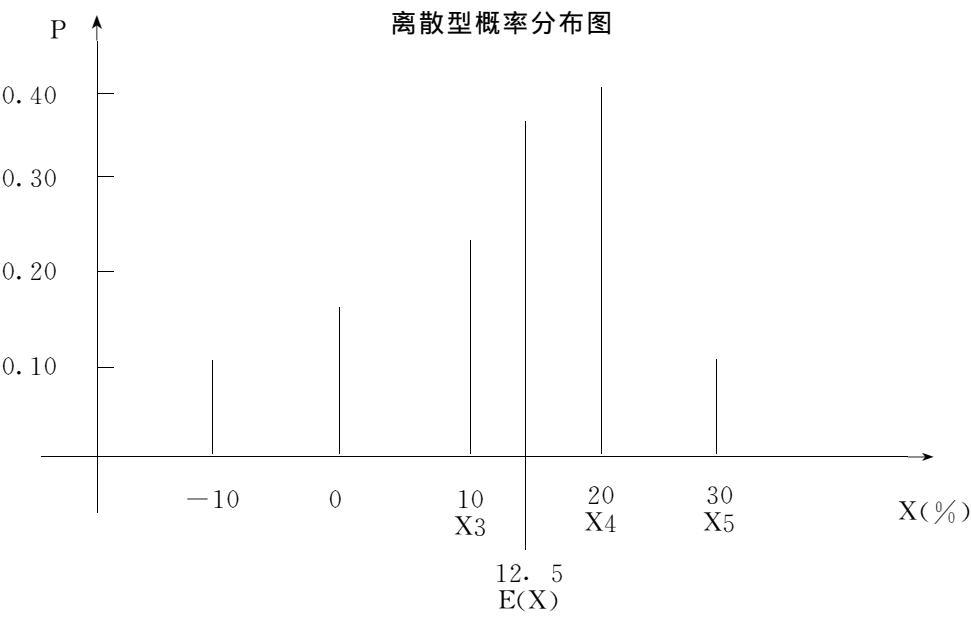
□ 概率分布

概率分布，除了可以用表格形式反映以外，还可以用直角坐标图来反映。

用线条反映各个随机变数及其概率的整体的坐标图，叫做概率分布图。概率分布图可以分为离散型概率分布图和连续型概率分布图二种。

在离散型概念分布图中，每一个随机变数的值及其概率用一条直线来表达，各条直线之间是间断的，不连续的。在连续型概率分布图中，各个随机变数的值及其概率是连续的，不间断的，形成一条由数学方法计算出来的有规则的曲线。

上面例子讲到的是离散型的概率分布，可以图示如下：



期望值也叫做中心趋势，它表示最大可能的设定值。期望值的符号，除上述“E (X)”以外，还有希腊字母“ μ ”和“ $\bar{X}$ ”（意即“ $\bar{X}$ ”的平均值）。在财务管理的决策和分析中，经常运用期望值这个估计数。

□ 标准离差

实际的随机变数，一般不等于以估计的平均数反映的期望值。因此，在估量期望值的有效性时，必须考虑到随机变数对期望值可能发生的偏离的程度。这种偏离程度，就是风险程度。

在实际工作中，经常用标准离差来反映随机变数与期望值之间的期望距离。标准离差愈大，风险程度也愈大，也就是愈难确定随机变数的值。

标准离差就是方差根，也叫离散趋势，其符号是“ σ ”，其计算公式如下：

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i (X_i - \mu)^2}$$

现按上列公式和资料计算如下：

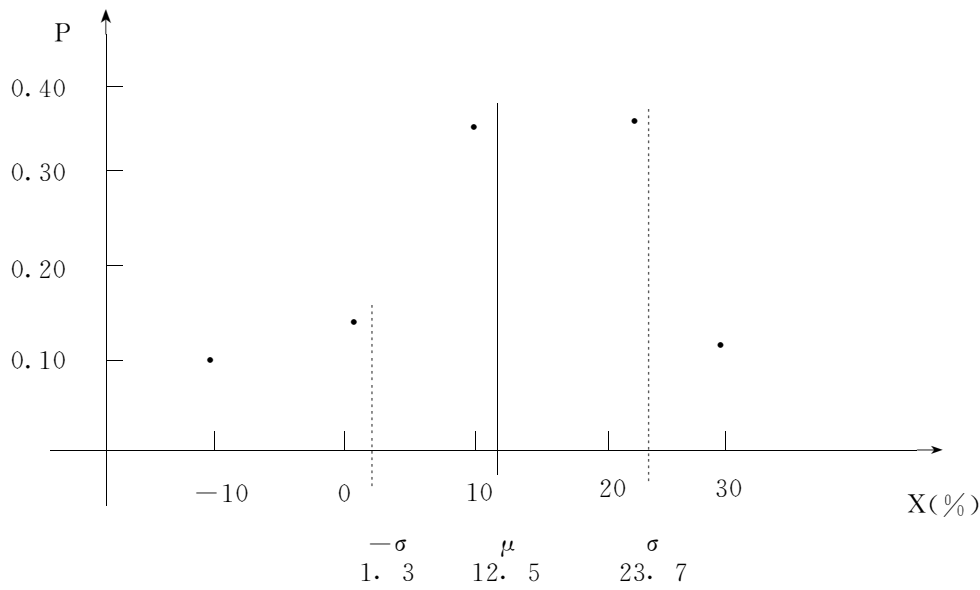
X_i (%)	μ (%)	$X_i - \mu$	$(X_i - \mu)^2$	P_i	$P_i (X_i - \mu)^2$
$X_1 = -10$	12.5	-22.5	506.25	0.10	50.625
$X_2 = 0$	12.5	-12.5	156.25	0.15	23.4375
$X_3 = 10$	12.5	-2.5	6.25	0.25	1.5625
$X_4 = 20$	12.5	7.5	56.25	0.40	22.5
$X_5 = 30$	12.5	17.5	306.25	0.10	30.625
合 计				1.00	128.75

$$\sigma = \sqrt{128.75} = 11.2 \text{ (\%)}$$

可见，标准离差为 11.2%。

如果随机变数的概率呈正态分布的话，那么 $\sigma = 11.2\%$ 就意味着在期望值 (12.5%) 左右相距 11.2% (即一个 σ) 之间，也就是在 1.3% (即 $12.5\% - 11.2$) 与 23.7% (即 $12.5\% + 11.2\%$) 之间的面积占概率分布图全面积的 68.46%。这就是说，随机变数在 1.3% 至 23.7% 之间发生的概率为 68.46%。

现将上例中 $\sigma = 11.2$ 画入图中：



上面已经讲过，风险的大小同 σ 的值成正比关系，但 σ 只是一个绝对值，为了反映风险程度，还必须把它同 μ 的值相比，求出 $\frac{\sigma}{\mu}$ 的相对值，即标准离差率。就上例来说。

$$\frac{\sigma}{\mu} = \frac{11.2}{12.5} = 92.4\%$$

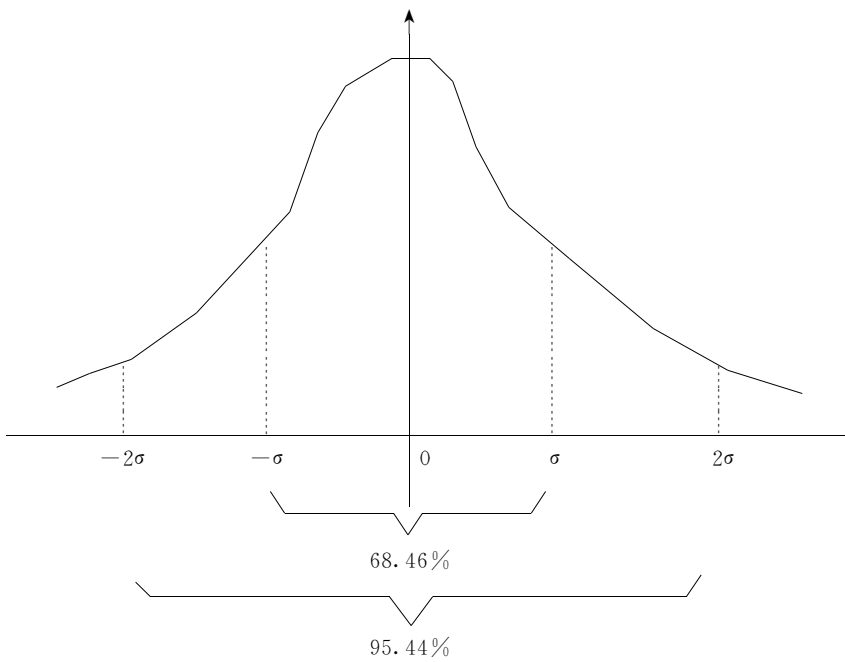
标准离差率高，表示风险程度大；反之，表示风险程度小。

不同投资方案（投资机会）风险程度的大小，只能通过它们的标准离差率（ $\frac{\sigma}{\mu}$ ）的大小来比较分析。

□ 正态分布

上面提到的正态分布，是大数规律的一般表现形态，也就是大量自然现象和大量社会现象的典型概率分布。其图象犹如左右对称的圆顶山丘。在距离中点正负各一个标准离差（ σ ）之间的面积为全面积的 68.46%；在距离中点正负各二个标准离差之间的面积为全面积的 95.44%。企业投资可能发生的各种回收情况的概率分布，不一定是左右对称的正态分布，但是为了对风险进行计量分析，常常假设为正态分布，并用概率论的数学方法进行计算和反映。

正态分布图属于连续型概率分布图，其图形如下：



现在 A、B 两个投资方案为例，说明如何分析比较两个投资方案的风险程度。

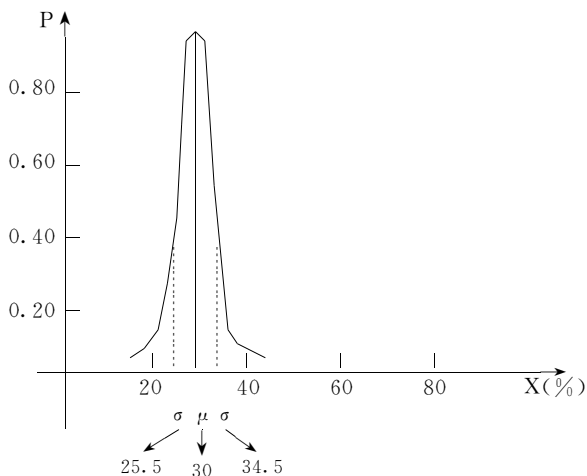
A 投资方案

X_i (%)	P_i
$X_1=20$	$P_1=0.10$
$X_2=30$	$P_2=0.80$
$X_3=40$	$P_3=0.10$

$$\mu = 20 \times 0.10 + 30 \times 0.80 + 40 \times 0.10 = 30 \text{ (}\%)$$

$$\begin{aligned}\sigma &= \sqrt{0.10 (20-30)^2 + 0.80 (30-30)^2 + 0.10 (40-30)^2} \\ &= \sqrt{10+0+10} = \sqrt{20} = 4.5 \text{ (}\%) \end{aligned}$$

$$\frac{\sigma}{\mu} = \frac{4.5}{30} = 15\%$$



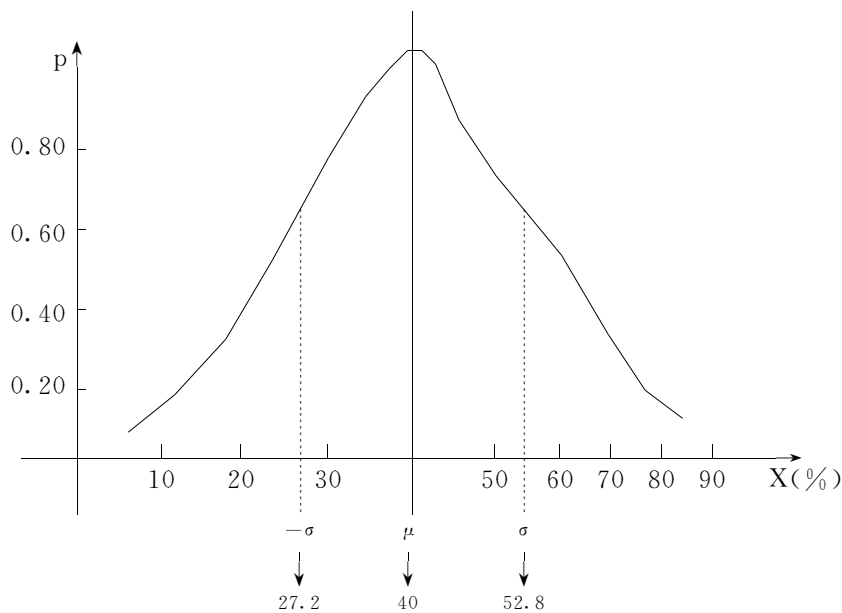
B 投资方案

X_i (%)	P_i
$X_1=20$	$P_1=0.20$
$X_2=40$	$P_2=0.60$
$X_3=60$	$P_3=0.20$

$$\mu = 20 \times 0.20 + 40 \times 0.60 + 60 \times 0.20 = 40$$

$$\begin{aligned}\sigma &= \sqrt{0.20 (20-40)^2 + 0.60 (40-40)^2 + 0.20 (60-40)^2} \\ &= \sqrt{80+0+80} = \sqrt{160} = 12.8 \text{ (}\%) \end{aligned}$$

$$\frac{\sigma}{\mu} = \frac{12.8}{40} = 32\%$$



如果仅就两个方案的标准离差来比较它们的风险程度，会误认为 B 投资方案的风险程度大约相当于 A 投资方案的三倍，因为 B 投资方案的标准离差 12.8% 大约相当于 A 投资方案的标准离差 4.5% 的三倍。其实，B 投资方案的风险程度只相当 A 投资方案的二倍多一点，因为 B 投资方案的标准离差率 32% 只相当于 A 投资方案的标准离差率 15% 的二倍多一点。

如果两个投资方案的期望回收率相同，应当选择标准离差率较低的那一个投资方案。如果两个方案的标准离差率相同，应当选择期望回收率较高 的那一个投资方案。在进行投资决策时应根据的原则是，回收率越高越好，风险越小越好。根据这个原则进行这种决择是很容易的。

但是遇到本例中 A、B 两个方案的具体情况，就不能简单地肯定哪一个方案较好，因为不同的投资者有不同的主观愿望。有些投资者愿意冒较大的风险，以追求较高的回收率，他们很可能选择 B 投资方案。另一些投资者则与此相反，不愿意冒较大的风险，宁肯回收率低些，他们有可能会选择 A 投资方案。

从 A、B 两个投资方案的概率分布图中还可以看到，在刻度相同的座标上，概率分布图象越是狭窄，风险越小。反之，图象越是平坦，风险越大。

投资于购买政府债券，保证能按规定的利率收取债券利息，没有风险，因此也没有标准离差，其概率分布图象是一条垂直于 X 轴的直线。

□ 风险报酬

因为投资者所冒风险越大，要求的风险报酬率越高，即风险报酬同反映风险程度的标准离差率有正比例关系（或者说风险报酬是标准离差率的函数）。这种函数关系如下：

$$\theta = f_x \left(\frac{\sigma}{\mu} \right)$$

式中： θ 表示风险报酬

f 是一个常数系数（风险报酬系数），系数大小因投资者而异。愿意冒较大风险以追求较高回收率的投资者，其风险报酬系数较小，反之亦然。

承上述案例，并设 A 方案的风险报酬系数为 $\frac{1}{2}$ 、B 方案的风险报酬系数为 $\frac{1}{5}$ ，则：

A 方案风险报酬率为：

$$\theta_A = f_A \left(\frac{\sigma_A}{\mu_A} \right) = \frac{1}{2} \times 15\% = 7.5\%$$

B 方案风险报酬率为：

$$\theta_B = f_B \times \left(\frac{\sigma_B}{\mu_B} \right) = \frac{1}{5} \times 32\% = 6.4\%$$

第十一章 长期投资（二）：决策方法

当财务主管面临若干个互斥的长期投资方案时，他应该怎样选择呢？这就涉及到长期投资的决策方法问题。

第一节 基本原理

成本——收益分析是经济学的基本分析方法，也是财务管理的基本分析方法，在进行投资决策时亦不例外。

依据成本——收益分析方法可知：公司应在其边际收益等于边际成本的那一点开始或保持营业。具体地说就是，当财务主管面临单一投资方案时，只有该投资方案的投资报酬率大于或等于其资本成本率，该财务主管才可能选择这一投资方案。当财务主管面临多项互斥的投资方案时，在资金供应没有限制的情形下，财务主管将选择投资收益最大值者；在资金供应有限情况下，（即等额投资额假设），那么财务主管将选择投资收益率最高者。

下面具体讨论长期投资决策的方法。在以下讨论中均假设投资额相同，这样效率指标与效果指标就一致了。

第二节 净现值法

所谓净现值是指投资方案在使用年限内的总收益现值与总费用现值之差，也可表示为使用期内逐年净收益现值之和。当反映资金时间价值与风险价值的贴现率 i 已知时（这时公司应选用筹资方案的最低加权平均资本成本率为贴现率），计算公式为：

$$\begin{aligned} NPV &= \sum_{t=0}^n B_t (P/F, RRR, t) - \sum_{t=0}^n (C_t + K_t) (P/F, RRR, t) \\ &= \sum_{t=0}^n (B_t - C_t - K_t) (P/F, RRR, t) \end{aligned} \quad (\text{公式 } 11.11.1)$$

式中：NPV 表示现值

B_t 表示第 t 年收益即年销售收入

K_t 表示第 t 年经营费用（不包括折旧）

t 表示方案的使用期限

假设投资是一次性的，即在零年全部投入，则公式 11.11.1 可简化为：

$$\begin{aligned}
 NPV &= \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) (P/F, RRR, t) - I \\
 &= \sum_{t=1}^n A_t (P/F, RRR, t) - I
 \end{aligned}
 \quad (\text{公式 } 11.11.2)$$

式中：

A_t 表示每年投资回收额即 $A_t = B_t - C_t$

I 表示期初投资总额即 $I = \sum_{t=0}^n K_t$

根据上一章知识，公式 11.11.2 实际上就是：

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t} \quad (\text{公式 } 11.11.3)$$

式中：RRR 表示贴现率。

因此，只有 $NPV \geq 0$ ，该方案在经济上才是可取的；反之则不可取。

请参见下列案例：

NORWAY 公司的某一水库项目期初投资总额为 4050 万元，每年经营费用为 50 万元。年收益分别为：发电 100 万元、供水 90 万元、养鱼 70 万元、旅游 40 万元。已知公司筹资的最低加权平均资本成本率为 5%，使用寿命为 50 年。

取资本成本率 5% 的贴现率。

每年收益 $B = 100 + 90 + 70 + 40 = 300$ （万元）

$$\begin{aligned}
 50 \text{ 年总收益现值 } PV &= B (P/A, 5\%, 50) \\
 &= 300 \times 18.254 = 5477 \text{（万元）}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 50 \text{ 年总费用现值 } CPV &= 50 \times 18.256 + 4050 \\
 &= 4923.8 \text{（万元）}
 \end{aligned}$$

$$\therefore NPV = BPV - CPV = 5477 - 4923.8 = 553.2 \text{（万元）}$$

由于 $NPV > 0$ ，所以该方案可取。

当运用 NPV 法对多个互斥方案评价时，若各方案使用寿命相同，则普遍公认的标准是净现值最大的方案为最优方案。

第三节 净现值指数法

前述 NPV 值是一个绝对数，它反映了每一个投资方案给国民经济带来的盈利总额，而未能反映出资金的利用效率。我们可以用投资收益现值与投资支出现值之比来反映投资方案的相对经济效益即资金的利用效率。这一比率我们称之为净现值指数 (PI)，可用下式表示：

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n (B_t - C_t) (P/F, RRR, t)}{\sum_{t=0}^n K_t (P/F, RRR, t)} \quad (\text{公式 } 11.11.4)$$

若方案的资金是一次投入的，即公式 11.11.4 可简化为：

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n (B_t - C_t) (P/F, RRR, t)}{I} = \frac{\sum_{t=0}^n A_t (P/F, RRR, t)}{I} \quad (\text{公式 11.11.5})$$

式中：

A_t 表示每年投资回收额即 $A_t = B_t - C_t$

I 表示期初投资总额即 $I = \sum_{t=0}^n K_t$

根据上章知识可有：

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t}}{I} \quad (\text{公式 11.11.6})$$

式中： RRR 表示贴现率

净现值指数是净现值的另一种形式，或者说是净现值的一个辅助指标，它表示单位投资将获得的利益。一个 $NPV > 0$ 的投资方案，其现值指数一定大于 1；一个 $NPV = 0$ 的投资方案，其现值指数一定等于 1；一个 $NPV < 0$ 的投资方案，其现值指数一定小于 1。对于多个互斥方案来说，现值指数越大，就表明投资的效益越大。当 $PI \geq 1$ 时，在经济上，投资方案是可取的；当 $PI < 1$ 时，在经济上，投资方案是不可取的。

请参见下列案例：

$$PI = \frac{BPV}{CPV} = \frac{5477}{4926.8} = 1.1$$

$\therefore PI = 1.1 > 1$

$\therefore$ 该方案是可取的。

第四节 内部收益率法

内部收益率又称内部报酬率。

由净现值 (NPV) 函数易知：一个投资项目的净现值与所选贴现率密切相关，净现值的数值随贴现率的增大而减少。使投资方案在净现值为零时的贴现率，该为该投资方案的内部收益率。可用公式表示如下：

$$NPV = \sum_{t=0}^n (B_t - C_t - K_t) (P/F, IRR, t) = 0 \quad (\text{公式 11.11.7})$$

若资金是一次投入的，则公式可演化为：

$$\begin{aligned} NPV &= \sum_{t=0}^n (B_t - C_t) (P/F, IRR, t) - I \\ &= \sum_{t=0}^n A_t (P/F, IRR, t) - I = 0 \end{aligned} \quad (\text{公式 11.11.8})$$

根据本书上文知识可有：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

$$\text{即 } I = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+IRR)^t} \quad (\text{公式 } 11.11.9)$$

在公式 11.11.9 中, I 、 A_t 与 t 三值均已知。解上述方程即可求出 IRR (内部收益率)。计算 IRR 时, 一般采用试算内插法。

对于单方案来说, 当投资方案的内部收益率 IRR 大于贴现率 (即资本成本率) 时, 在经济上, 该方案是可行的; 当投资方案的内部收益率 IRR 小于贴现率 (即资本成本率) 时, 在经济上, 该方案是不可行的。

请参见下列案例:

NORWAY 公司拟建一容器厂, 初始投资为 5000 万元, 预计寿命期 10 年中每年可得净收益 800 万元, 第十年末残值为 2000 万元。

$$NPV = 800 (P/A, IRR, 10) + 2000 (P/F, IRR, 10) - 5000 = 0$$

$$\text{即 } 800 (P/A, IRR, 10) + 2000 (P/F, IRR, 10) = 5000$$

用下列步逐进行计算:

(1) 先找出 IRR 的大致范围。

假设 $IRR=0$, $P=5000$, $S=800 \times 10 + 2000 = 10000$, 利用 $P=S (P/S, IRR, n)$ 公式, 近似地定出 IRR 范围。

$$5000 = 10000 (P/S, IRR, 10)$$

$$(P/S, IRR, 10) = 0.5$$

这样可断定 IRR 在 7% 以上

(2) 试算:

假设 $IRR=10\%$,

$$NPV = -5000 + 800 \times 6.144 + 2000 \times 0.3855 = 686.2 > 0$$

又设 $IRR=12\%$

$$\begin{aligned} NPV &= -5000 + 800 \times 5.6502 + 2000 \times 0.3220 \\ &= 164.2 > 0 \end{aligned}$$

再设 $IRR=13\%$

$$\begin{aligned} NPV &= -5000 + 800 \times 5.4262 + 2000 \times 0.2946 \\ &= -69.8 < 0 \end{aligned}$$

可见 IRR 必定在 12% 与 13% 之间。

(3) 内插求 IRR。

$$IRR = 12\% + \frac{164.2}{164.2 + 69.8} \times (13 - 12)\% = 12.7\%$$

即内部收益率为 12.7%, 而 NORWAY 公司这一投资方案的资本成本率为 10%, 则该方案在经济上是可行的。

第五节 三种基本方法的比较

本篇已经描绘了净现值法（NPV 法）、净现值指数法（PI 法）与内部收益率法（IRR 法）这三种投资决策方法之间的联系，现比较如下：

一、净现值指数（PI）法的局限

（与净现值法（NPV）相比较）

对同一个投资机会，用 PI 法与 NPV 法得出的结论一致。然而，当原始投资额不不同时，有可能会得出相反结论。

请参见下列案例：

NORWAY 公司面临四个投资方案。用 NPV 法与 PI 法各自计算结果如下表。

	A 方案	B 方案	C 方案	D 方案
投资收益现值	700	840	900	1350
投资支出现值	400	520	550	900
净现值（NPV）	300	320	350	450
现值指数（PI）	1.75	1.62	1.55	1.50

由上表可知，若依据 NPV 法，应选用 NPV 值最大的 D 方案（NPV=450），而 D 方案的 PI 值则是四个方案中最低的（PI=1.50）；相反，PI 值最高的方案，其 NPV 值又最低。而在实际决策中，一个理智的财务管理人员，一定会选择 NPV 值最大的 D 方案。

这就鲜明地反映了 PI 法的局限性。

二、内部收益率（IRR）法的局限性

（与净现值法 NPV 法相比较）

□ 在同一个投资机会中

1. 在一般情况下，内部收益率法与用净现值指数法得出的结论一致

请参见下列案例：

NORWAY 公司一工程项目初始投资额为 18,000 美元，每年回收额为 5,600 美元，项目有效期为 5 年。现分别计算出资本成本率（取为贴现率）为 K=0，5%，10%，16.8% 这四种情形之下的 NPV，并绘出座标图。

（1）当 K=0 时，

$$\begin{aligned} NPV &= \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+D)^t} = -18.000 + 5,600 \times 5 \\ &= 18,000 + 28,000 = \$10,000 \end{aligned}$$

（2）当 K=5%时，

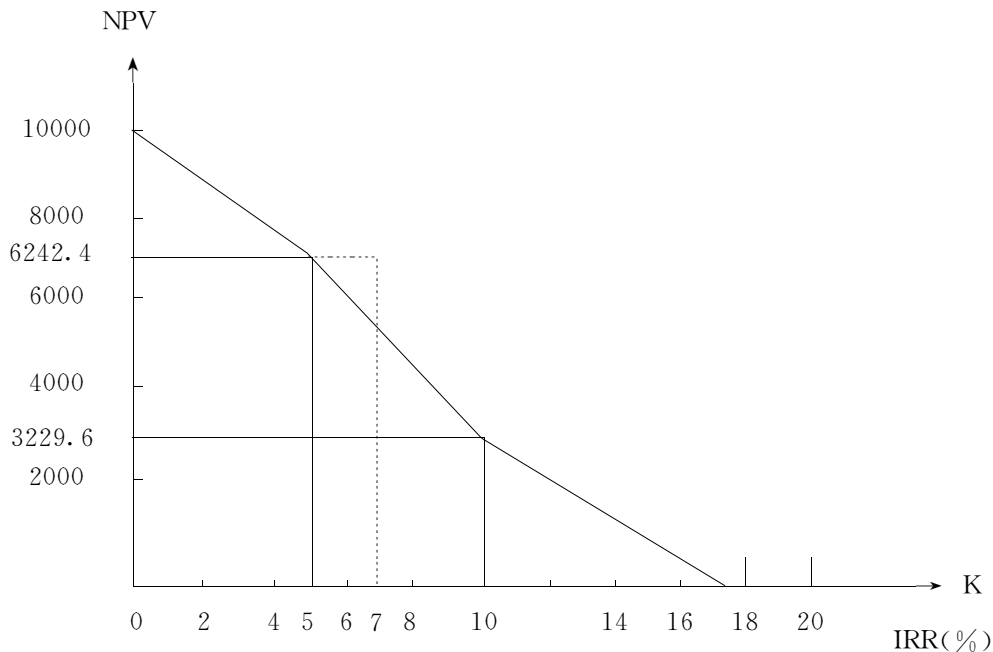
$$\begin{aligned}
 NPV &= -18,000 + \sum_{t=1}^5 \frac{5,600}{(1+5\%)^t} \\
 &= -18,000 + 5,600 \times 4.329 \\
 &= -18,000 + 24,242.40 \\
 &= 6,242.40
 \end{aligned}$$

(3) 当 $K=10\%$ 时

$$\begin{aligned}
 NPV &= -18,000 + 5,600 \times \sum_{t=1}^5 \frac{1}{(1+10\%)^t} \\
 &= -18,000 + 5,600 \times 3.791 \\
 &= -18,000 + 21,229.60 \\
 &= 3,229.60
 \end{aligned}$$

(4) 当 $K=16.8\%$ 时

$$NPV = -18,000 + \sum_{t=1}^5 \frac{5,600}{(1+16.8\%)^t} = 0$$



2. 在某些特殊情况下,可能会出现一个投资机会会有几个内部回收率的现象
请参见下列案例:

NORWAY 公司油田若用旧泵抽取原油,需要二年才能抽干,每年现金净收入各为 \$10,000,合计 \$20,000。若采用新泵,就可以在第一年将原油抽干,并取得现金净收入 \$00,000,但需要在 0 年增加投资 \$1,600。

先用差额分析法来分析新泵得失（同采用旧泵相比而言）：

年	摘要	现金收入
0	增加投资	-1, 600
1	多得现金收入	10, 000
2	少得现金收入	-10, 000

再用公式计算采用新泵时的内部回收率：

$$\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+RRR)^t} = 0$$
$$-1, 600 + \frac{10, 000}{1+RRR} + \frac{-10, 000}{(1+RRR)^2} = 0$$

这样就产生了两种可能：

(1) $-1, 600 + \frac{10, 000}{1+25\%} - \frac{10, 000}{(1+25\%)^2}$

$$= -1, 600 + 8000 - 6400$$
$$= 0$$

(2) $-1, 600 + \frac{10, 000}{1+400\%} - \frac{10, 000}{(1+400\%)^2}$

$$= -1, 600 + 2, 000 - 400$$
$$= 0$$

所以 $r=25\%$ 或 400%

这是怎么回事呢？为进一步分析，最好在座标图中画出 NPV 曲线。为了画出这条曲线，至少还要计算 $k=0$ 、 $k=100\%$ 、 $k=200\%$ 、 $k=300\%$ 和 $k=500\%$ 时的 NPV：

NPV：

$k=0$ $NPV = -1, 600 + \frac{10, 000}{1+0} - \frac{10, 000}{(1+0)^2}$

$$= -1, 600$$

$k=100\%$ $NPV = -1, 600 + \frac{10, 000}{1+100\%} - \frac{10, 000}{(1+100\%)^2}$

$$= 900$$

$k=200\%$ $NPV = -1, 600 + \frac{10, 000}{1+200\%} - \frac{10, 000}{(1+200\%)^2}$

$$= 622$$

$k=300\%$ $NPV = -1, 600 + \frac{10, 000}{1+300\%} - \frac{10, 000}{(1+300\%)^2}$

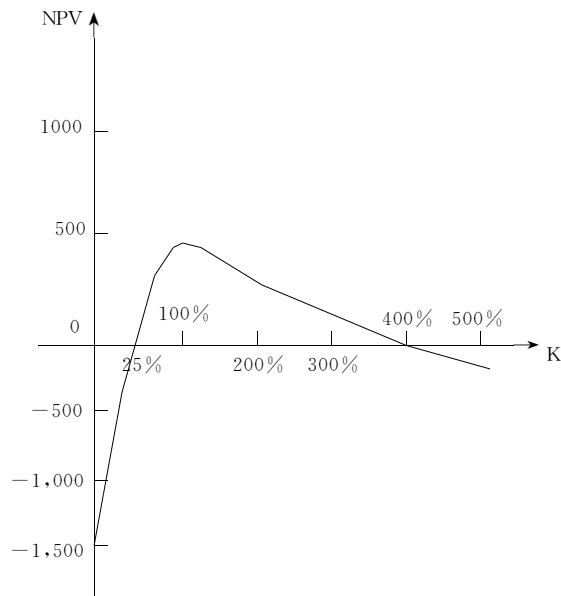
$$= 275$$

$k=500\%$ $NPV = -1, 600 + \frac{10, 000}{1+500\%} - \frac{10, 000}{(1+500\%)^2}$

= -212

k=25%时, NPV=0; k=400%时, NPV=0, 这在前面计算 r 时已经知道了, 不必重复计算。

现根据以上计算结果, 画出 NPV 曲线如下:



□ 在不同投资机会中

在同一个投资机会中, 内部回收率越高, 在一定的资本成本率下可以获得的投资净现值也越多。在不同的投资机会中就不一定了, 也可能出现相反的情况。现举例说明, 假设现有 A、B 两个投资机会, 它们的投资总额、各年的现金净收入, 以及根据上面所讲到的公式计算的内部回收率和投资净现值如下:

年	A 投资机会	B 投资机会	
0	-155.22	-155.22	投资总额
1	100.00	0	
2	0	0	现金净收入
3	100.00	221.00	
NPV (K=10%)	10.78	10.75	
IRR	14%	12.5%	

可见, 投资总额相等的两个投资机会, 在投资净现值基本相等的条件下, 内部回收率

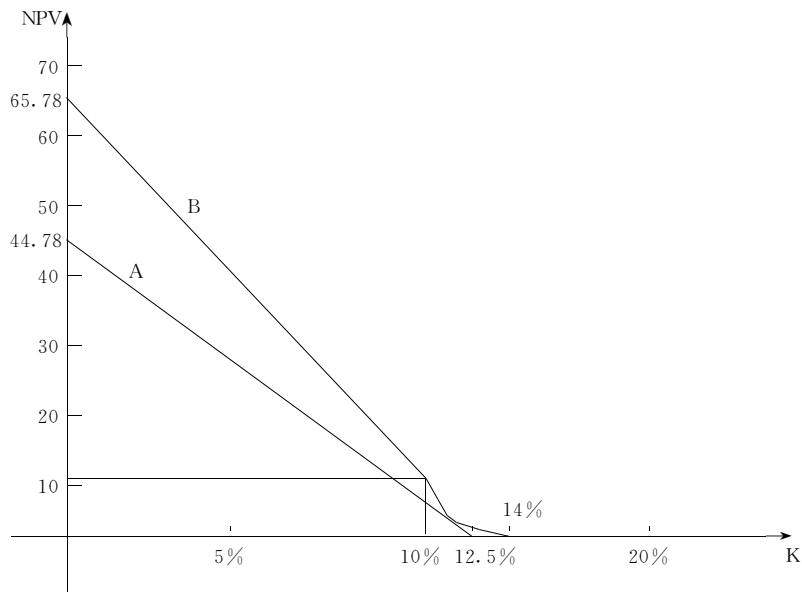
是可能不相等的。

A、B 这两个投资机会的 NPV 和 k 的关系，也可以画出图来。为了画出这个，至少还应该计算出 $k=0$ 时的 NPV：

$$NPV_A = -155.22 + 100 + 100 = 44.778$$

$$NPV_B = -155.22 + 221.00 = 65.78$$

为了便于比较这两个投资机会，可以将两条曲线画在一张图中：

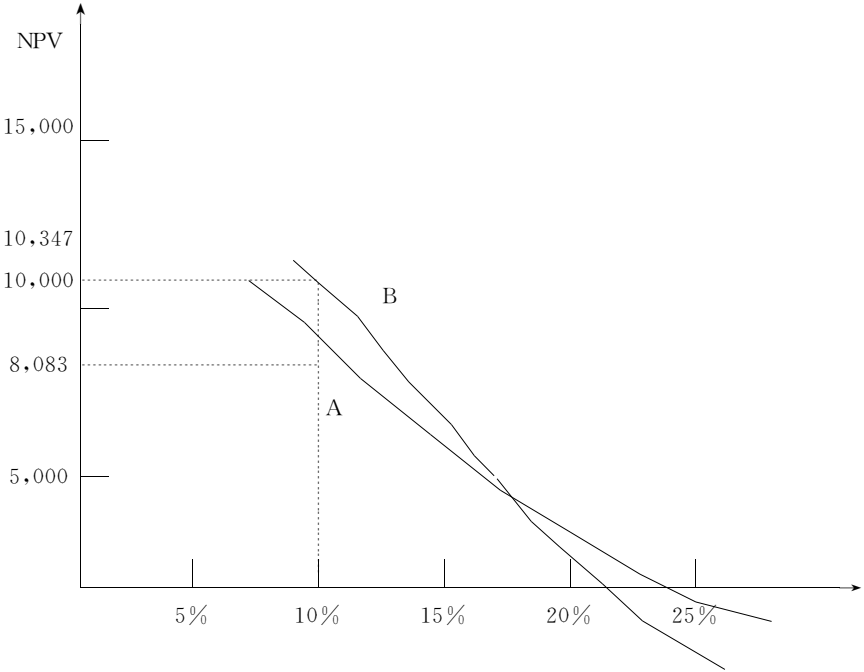


从图中可以看到，A、B 两投资机会的 NPV 曲线是两条走向不同的且在 $k=10\%$ 时互相交叉的曲线。虽然 A 投资机会的内部回收率比 B 投资机会高，因而当资本成本率高于曲线交叉点（焦点） 10% ，投资净现值也是 A 投资机会高于 B 投资机会。但是，当资本成本率低于 10% 时，B 投资机会的投资净现值反而高于 A 投资机会。可见，这个曲线交叉图有利于在不同的资本成本率下，在两个不同的投资机会之间，作出不同的抉择：当资本成本率高于 10% 时，选择 A 投资机会；低于 10% ，选择 B 投资机会。

现在再举一个例子，假设有 A、B 两个投资机会，它们在 0 年（期初）的投资额是相等的，都是 \$23,616，但在以后四年中各年的现金净收入属于不同的类型，A 投资机会每年的现金净收入是均等的，B 投资机会的现金净收入是递增的。有关资料和计算结果如下：

年	摘要	A 投资机会	B 投资机会
0	投资额	-23, 616	-23, 616
1	现金净收入	10, 000	0
2	现金净收入	10, 000	5, 000
3	现金净收入	10, 000	10, 000
4	现金净收入	10, 000	32. 675
IRR		25%	22%
NPV (k=10%)		8, 083	10, 347

从上例中可以看出，用 IRR 法与用 NPV 法，有时会得出不同结论。若把这两个投资机会的 NPV 曲线画在同一个坐标图上，同样会发现它们是走向不同而互相交叉的两条曲线，当 $K >$ 焦点（交叉点 K 座标）时，A 投资机会的 NPV 会多于 B 投资机会。这时，A 投资机会更为可取。坐标图如下：



综合上述比较，我们可以发现，三种方法中，作为绝对数（效益指标）的净现值法（NPV 法）是最优的，而作为相对数（效率指标）的净现值指数法（PI 法）与内部收益率法（IRR 法）均是有一定缺陷的。

第十二章 短期投资（一）：基本原理

本章将简要介绍如下内容：基本概念、流动资产与固定资产关系以及流动资产与流动负债的合并管理等。

第一节 基本概念

1. 营运资金（working capital）

营运资金是一家公司在短期资产（现金、短期有价值证券、应收帐款及存货）方面的投资。简言之，公司短期投资即形成该公司的营运资金。

2. 净营运资金（net working capital）

净营运资金是指流动资产减流动负债部分。

图 11.12.1 表明了营运资金概念。

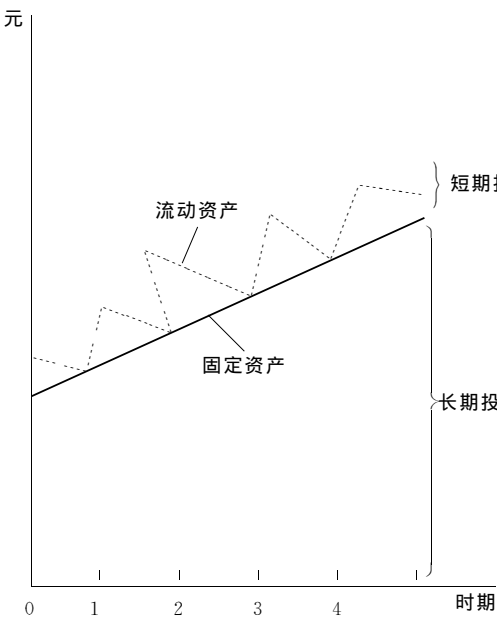


图 11.12.1

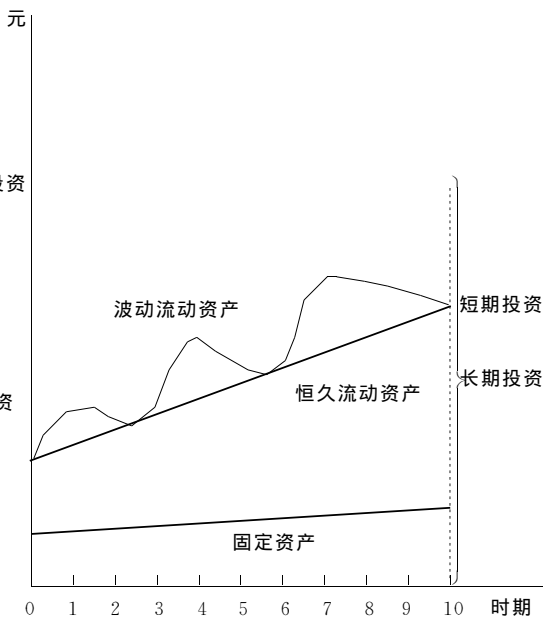


图 11.12.2

3. 恒久流动资产（Permanent current assets）

4. 波动流动资产

图 11.12.1 表明了恒久流动资产与波动流动资产的概念。

从图中很容易看出，图 11.12.2 是图 11.12.1 的精确化。

第二节 流动资产与固定资产的关系

与固定资产（长期投资）分析一样，流动资产（短期投资）分析主要也是分析该项投资对公司利润的影响。但流动资产分析也有其自身特点：

（1）时间因素是长期投资分析中最为重要者，但在短期投资（流动资产）分析中，时间因素却非常不重要，因此进行短期投资分析时很少考虑资金的时间价值；

（2）增加固定资产的长期投资一般会增加资产的整体报酬水平，但增加流动资产的短期投资（尤其是现金与有价证券）往往会降低资产的整体报酬水平，虽然它同时会降低资产的整体风险水平；

（3）固定资产很难在短期内随货物销售量的变化而变化，相反流动资产可以很容易地随货物销售量的变化而变化，虽然两者都同时是货物销售量的函数。

分析一个公司固定资产与流动资产的关系，或者说分析一个公司长期投资与短期投资的关系，可以观察该公司的经营政策的性质。

当一个公司持有相当数目的现金与有价证券、持有超过安全存量以上的大量存货时，该公司显然在执行一项稳妥、保守的经营政策，该公司的经营风险小，但期望报酬率亦较小；反之，一个公司持有的现金、有价证券与存货都很少时，该公司显然在执行一项积极的、冒险的经营政策，该公司期望报酬率较大，但经营风险也相应较大。

请参见下列案例：

图 11.12.3 表示了 NORWAY 公司可供选择的三种经营政策。 CA_1 表示保守政策， CA_2 表示一般政策， CA_3 表示积极政策。三种不同经营政策对期望报酬率影响可参见表 11.12.1。

表 11.12.1

	保守政策（ CA_1 ）	一般政策（ CA_2 ）	冒险政策（ CA_3 ）
销货			
单位	200,000	200,000	20,000
金额	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000
EBIT	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000
流动资产	\$ 61,000,000	\$ 50,000,000	\$ 38,000,000
固定资产	50,000,000	50,000,000	50,000,000
总资产	\$ 111,000,000	\$ 100,000,000	\$ 88,000,000
资产投资报酬率 （EBIT/资产）	13.5%	15.0%	17.0%

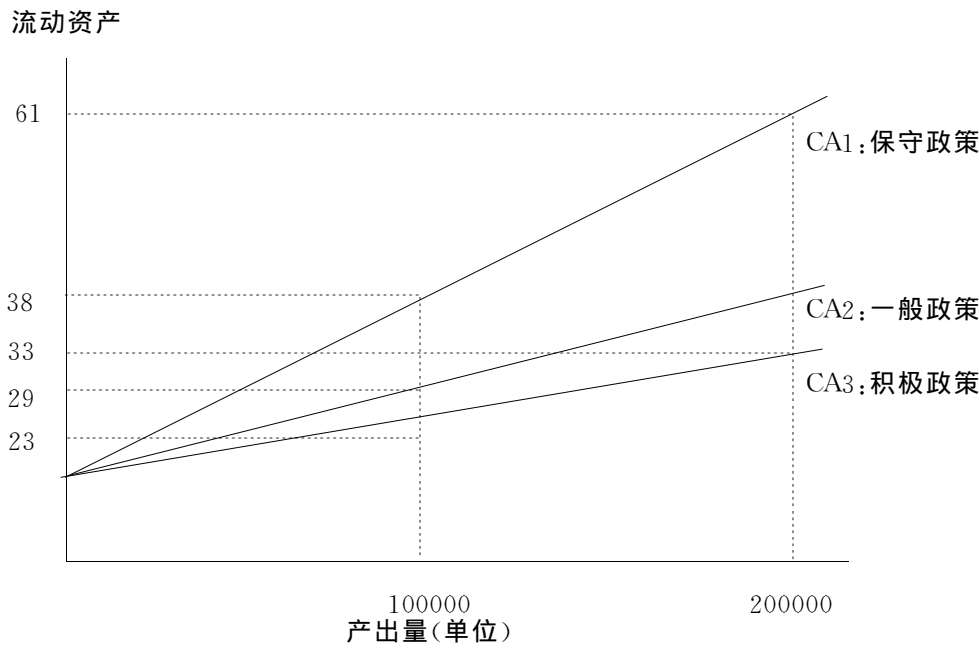


图 11.12.3

从下页表中可以看出，保守政策 CA_1 税前与利息前资产报酬率为 13.5%，一般政策 CA_2 相应的报酬率为 15.0%，而冒险政策 CA_3 相应的报酬率为 17.0%。当然， CA_3 较之于 CA_1 与 CA_2 蕴含着更大的风险。

第三节 流动资产与流动负债的合并管理

见表 11.12.2。

表 11.12.2

	保守政策 CA_1 ： 长期负债；大量 流动资产投资	一般政策 CA_2 ： 短期负债量平 均；短期投资平 均	积极政策 CA_3 ： 全部短期负债
流动资产	\$ 61,000,000	\$ 50,000,000	\$ 38,000,000
固定资产	50,000,000	50,000,000	50,000,000
总资产	\$ 111,000,000	\$ 100,000,000	\$ 88,000,000
流动负债 (6%)	—	\$ 25,000,000	\$ 44,000,000

长期负债(8%)	55,500,000	25,000,000	——
总负债(负债/资产=50%)	\$ 55,500,000	\$ 50,000,000	\$ 44,000,000
净值	55,500,000	50,000,000	44,000,000
总负债与净值	\$ 111,000,000	100,000,000	88,000,000
销货金额	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000
EBIT	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000
减利息	4,400,000	3,500,000	2,640,000
应税总额	\$ 10,600,000	\$ 11,500,000	\$ 12,360,000
所得税(50%)	5,300,000	5,750,000	6,180,000
净值报酬	\$ 5,300,000	\$ 5,750,000	\$ 6,180,000
净值报酬率	9.6%	11.5%	14.0%
流动比率	无限大	2 : 1	0.86

第十三章 短期投资（二）：管理政策

上一章简要介绍了短期投资决策的基本原理，本章则以上述基本原则为基础，具体讨论对现金、有价证券、应收帐款与存货等的管理。

第一节 现金管理

这里所谓现金是指公司持有的现金货币以及公司持有的银行活期存款。

一、现金持有的动机

公司持有现金，是出于以下动机：

☐ 一般动机

一般动机又可分为三种，即：

1. 交易动机

为了保证日常的营业，公司必须保持一定数额的现金。当然，不同性质的公司对现金数额的要求并不同，例如大部分公共事业公司的交易均通过银行转帐来实现，所以，这类行业的公司对现金需求量相对较少；相反，大部分零售公司（超级市场、连锁店等）的交易均通过现金来实现，所以，这类行业的公司对现金需求量相对较多。

另外，许多行业公司对现金的需要量具有季节性即随季节变化而变化。

2. 预防动机

公司为了应付突发事件或紧急事件，一般需要保持一定数额现金。公司经营越平稳，系统性与非系统风险越小，公司经营预测偏差越小，则公司对预防突发事件或紧急事件所需要的现金越少；反之，所需要的现金数额越大。

3. 投机动机

公司持有现金以等待获利机会的出现，这时候也需要公司积累一定数目的现金。不过，这种情形较为少见。

以上介绍的三种一般动机是经济学家 J. M. 凯恩斯提出的，至今已得到普遍检验与承认。

☐ 特殊动机

除了以上三种一般动机外，公司持有一定数额的现金还可能出于以下考虑：

1. 公司持有充足的现金可很容易获得交易中的现金折扣，从而获取较大的经济利益。
2. 公司持有充足的现金可以提高与维持公司的信用等级。在评定公司的信用等级或进

行公司信用分析时，现金的绝对与相对数额是一个非常重要的因素。

3. 公司持有充足的现金可以有效地提高公司在商业竞争中的灵活性。

二、节省现金的方法

现金对公司有如上所述的重要性，但由于现金持有无法给公司带来利息，所以，各公司都在满足最低现金需要的情形下，尽量节省现金，以增加利息收入或减少利息开支。

通常有以下几种节省现金的方法：

☐ 增加预测的有效性

如果财务主管能有效地预测日常交易每日所需基本现金数额，那么他就能大大减少利息开支（假若这些现金是他向银行借贷的）或大大增加其利息收入（假若这些现金是他存储于银行的）。

☐ 增加申请现金次数

公司向其总部或银行申请现金次数越多即次数越频繁、次数间隔越短，那么公司就越能节省现金。

请参见下列案例：

NORWAY 公司是易太实业公司下的一个分公司，其交易所需现金由易太实业公司提供。先前，NORWAY 公司每周向易太公司申请现金一次，每周所需现金总额为 500,000 元；现在 NORWAY 公司财务主管坚持每天向易太公司申请现金（假设每周工作 5 天），那么每次申请的现金就足够未来四天之用，这样，就等于每周必有一天存储了 $(4 \times 500,000) = 10,000,000$ 元的免息现金，若年息为 6%，则 NORWAY 公司每年能节省利息费用达 84,000 元。

必须注意的是，若每次申请手续较复杂、收费较高，或者贷方（总部或银行）控制借方申请现金的次数，则公司不可能过于频繁地申请现金。

☐ 加速收款速度

由于支票邮寄和通过银行系统划拨支票都需要时间，所以若能缩短这一票据交换时间，则能大大减少现金开支。

加速票据交换的最有效方法就是所谓“锁箱法”（lock-box plan）：若某公司在各地都有销售额，那么可以在客户分布较广地区邮局设立一加锁信箱，让客户将货款送到当地的信箱，然后让银行取走信箱内支票并存入特别活期帐户。银行在对这些支票在当地交换后以电汇存入该公司的银行帐户。利用这种方法，一般能将收款的时间节省 1~5 天，从而可以大量节省现金。

☐ 减缓付款速度

如果公司能有效地减缓付款速度，也就能有效地节省现金开支。常用的方法是采取复杂的付款制度与付款手续等。

近年较为通行的付款制度是使用汇票付款制度。因为支票经由持票人提示后即应立即支付，而汇票则必须由发票人承兑并存入相应款项之后才能支付。

请参见下列案例：

NORWAY 公司在上海设有分部，而公司本部设在北京。当上海分部支付职工工资时，上海分部将签发一张汇票，职工将汇票存于上海银行，而上海银行则必须将该汇票寄交 NORWAY 公司在北京的往来银行；然后北京的往来银行又要将汇票寄给 NORWAY 公司财会部，直到财会部开始审核应承兑该张汇票时，NORWAY 公司才须存入现金以支付该汇票。这样，通过汇票付款制，NORWAY 公司将付款时间推延了一周以上，从而节省了大量现金。

以上介绍的几种节省现金的方法都是需要耗费一定成本的，这一成本又被称为现金管理成本。怎样看待这一成本开支呢？一般地，只要这种现金管理带来的边际收益大于边际成本（即现金管理成本），那么现金管理就是可行的。

第二节 有价证券的管理

必须注意的是，这里所谓的有价证券，主要是指短期有价证券，长期有价证券则是属于公司长期投资范畴。

一、公司持有短期有价证券的动机

一个公司持有短期有价证券，无非出于下述动机：

☐ 现金的代替品

由于短期有价证券具有很强的变现能力，所以在相当程度上它们可以作为现金的代替品，在公司急需现金时，公司可将它们迅速变现。之所以一些公司愿意将短期有价证券作为现金的代替品，一方面是因为短期有价证券的变现能力接近于现金，另一方面拥有短期有价证券时能够拥有一部分利息收益。

☐ 短期投资

出于财务安全的考虑，很多公司将有价证券作为短期投资的主要工具。例如，某些经营呈季节性变化的公司，在一个营业年度中的某些时期常常有多余的现金流量，而在另外的某些时期常常面临现金短缺，这样这些公司就有必要在现金多余时购入短期有价证券，而在现金短缺时将其变现。而且，有时公司为了应付预期的财务需要，也需要投资于短期有价证券。

二、有价证券的选择

作为短期投资工具的有价证券，主要有政府短期公债、国库券或银行存单等。选择有价证券时，公司财务主管应主要考虑如下因素：

☐ 收益率

在其他条件相同情形下，公司财务主管将选择收益率最高者。

☐ 风险性

在其他条件相同情形下，公司财务主管将选择风险性最小者。

一般而言，高收益率与低风险性是矛盾的，或者说两者呈现负相关性：风险越大，收

益率也就越大；风险越小，收益率也就越小。所以，财务主管将在两者之间（即高收益率与低风险之间）寻求一种合理的均衡。

第三节 应收帐款的管理

一、影响应收帐款的因素

一个公司应收帐款的多少主要受以下两个因素影响：

- （1）赊销的数量；
- （2）平均收帐周期。

所谓信用标准，简言之即赊购方的信用等级。公司财务主管在充分考察赊购方下述五个条件后，将划分该公司信用等级：

- （1）特质（character）；
- （2）能力（capacity）；
- （3）资本（capital）；
- （4）担保（collateral）；
- （5）外部情况（condition）。

根据赊购方的不同信用等级，财务主管可决定是否给予赊购方信用或给予赊购方怎样的信用。

下面是不同信用级别下的呆帐损失概率：

信用等级	呆帐损失概率（百分比）
1	没有损失
2	0—0.5
3	0.5—1
4	1—2
5	2—5
6	5—10
7	10—20
8	超过 20

请参见下列案例：

NORWAY 公司在扣除了直接营业成本及所有营销费用后，尚有 20% 的利润率且尚未达到最高生产产量。这时，公司财务主管采取了如下信用政策：对 1—5 级客户采取一般信用条件销售，对于 6—7 级客户采取 COD 方式销售（即交货付款），对于 8 级客户采取预付货款销售方式。只要呆帐损失的概率小于 20%，NORWAY 公司总是有利可图的。

二、信用条件

所谓信用条件，就是指信用周期与现金折扣。

请参见下列案例：

NORWAY 公司对所有顾客的信用条件是 $[2/10, \text{net}30]$ ，它表示如下意义：若客户在 10 天内付款的话，可获得协定总码洋的 2% 的现金折扣；若客户在 10 天之外付款，必须在发票日起 30 日之内付清帐款。

NORWAY 公司对所有顾客的信用条件是 $[\text{net}60]$ ，它表示如下意义：公司不提供现金折扣，所有帐款应在自发票日起 60 日之内付清。

NORWAY 公司对所有顾客的信用条件是 $[2/10, \text{net}30, \text{May } 1 \text{ dating}]$ ，它表示如下意义：不论销售在何时发生，实际发票日都是 5 月 1 日，所以在 5 月 10 日之前付款可获得 2% 的现金折扣，而在 5 月 10 日之后须付全额总码洋，并且全部帐款须于 5 月 30 日之前付清。

下面具体分析公司信用条件。

☐ 信用周期

信用周期越长，越能刺激货物销售，但是公司因此而积压的资金也就越多，利息也就越多。这里，财务主管仍然要选择一个合理均衡即销货增加所产生的边际收益能够弥补因保持较多应收帐款所增加的成本。

请参见下列案例：

NORWAY 公司将其信用条件由 30 天付清变为 60 天付清，这样，每年平均应收帐款由 100,000 元增加至 300,000 元。应收帐款的增加部分是因为较长信用周期，部分是因为较多的销售数量（信用周期的延长能有效地刺激货物销售）。若筹措应收帐款的资本成本率为 8%，那么延长信用周期的边际成本就是 16,000 元（ $=200,000 \text{ 元} \times 8\%$ ），只有当利润的增加超过 16,000 元时，NORWAY 公司的信用周期的变更才是合理的，否则公司信用周期的变化属于财务失败。

☐ 现金折扣

现金折扣越大，越能刺激客户尽速交付货款，从而能使平均收帐周期缩短，但是公司因此而损失的现金也就越多；反之，现金折扣越小，虽然越能减少公司的现金损失，但却可能使客户丧失掉尽早交付货款的积极性从而使平均收帐周期延长。所以，与信用周期一样，财务主管应选择均衡现金折扣，使公司因此获得的边际收益大于其边际成本。

三、收款政策

收帐政策是指公司催讨过期帐款所遵循的手续。

请参见下列案例：

NORWAY 公司采取如下收款政策：若逾期 10 天，则以书信催缴；若逾期 30 天，则以措辞强硬书信并辅之以电话催缴；若逾期 60 天，则将收款工作转交专门的收帐或催债公司

处理。

与其他信用政策一样，收款也需要耗费一定成本：只有当帐款收回时节约的现金大于或等于收款费用时，收款政策才是可行的。

第四节 存货的管理

本节主要讨论作为存货的原材料及半成品，而不考虑产成品。

从保障生产的角度，希望存货越多越好；从利用流动资金角度，希望存货越少越好；从定购角度，希望订购次数越少越好，订购量越大越好。显然，这三个目标是相互矛盾的，需要作出合理的选择。

一、基本概念

☐ 存货总费用

包括以下各项费用：

1. 订购费用

$$\text{订购费用} = \frac{\text{需求量}}{\text{每次订购量}} \times \text{每次订购费用}$$

2. 存储费用

$$\text{存储费用} = \text{平均存储量} \times \text{单位物品存储费}$$

$$\text{或：存储费用} = \text{存储物品金额} \times \text{保管费率}$$

3. 缺货损失费用

$$\text{缺货损失费用} = \text{平均缺货量} \times \text{单位物品缺货损失费}$$

☐ 订购制度

1. 定量订购制（QC）

就是当库存量下降到一定程度时，发出订单，每次订购数量相同。

2. 定期订购制（TC）

就是每隔一定时间订购一次，每次订购的批量是变化的。

限于篇幅，我们只讨论 QC 制下的几种情形，这几种情形都有一个共同假设即属确定性需求率（所谓确定性需求率，就是每单位时间的需求量是固定不变的），模型如下。

二、管理模型

☐ 瞬时进货且不允许缺货模型

该模型存储状态图如图 11.13.1 所示。

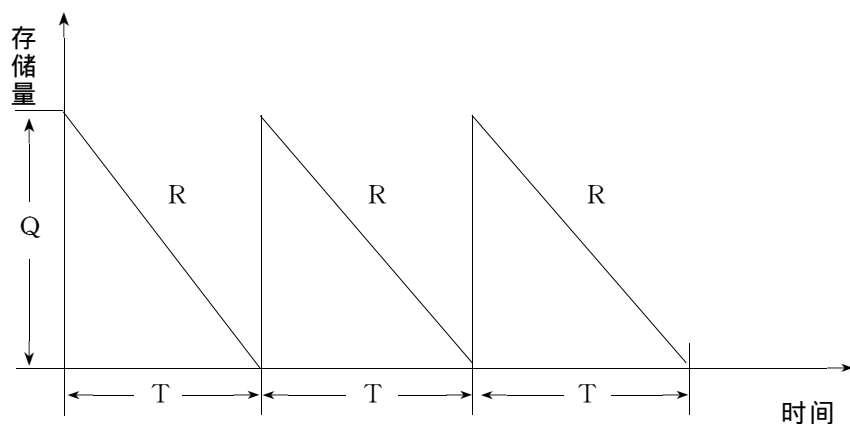


图 11.13.1

建立模型如下：

(1) 存储费用 = 平均存储批量 × 单位存储费

设一个订购周期 T 内所订购批量为 Q ：

$$Q = R \cdot T$$

式中： Q ——订购批量（或生产量，件）；

R ——需求速率（件/月）

T ——订购周期（月）。

因为需求速率是一定的，所以有的成品就要暂时储存。平均的存储量为三角形面积除以 T ，即：

$$\frac{1}{T} \int_0^T R t dt = \frac{RT}{2} = \frac{Q}{2}$$

$$\therefore \text{存储费用} = \frac{1}{2} C_1 Q = \frac{1}{2} C_1 R T$$

式中： C_1 ——单位物品每月的存储费（元/件·月）

(2) 订购费用 = C_2 （一个周期内的订购费用，元/次）

$$\text{单位时间订购费用} = \frac{C_2}{T}$$

$$(3) \text{单位时间的总费用 } E = \frac{C_2}{T} + \frac{1}{2} C_1 R T$$

将 E 对 T 求导数即得最小费用下的最佳订购周期：

$$\frac{dE}{dT} = -\frac{C_2}{T^2} + \frac{1}{2} C_1 R = 0$$

最佳订购周期：

$$T^* = \sqrt{\frac{2C_2}{C_1 R}}$$

最佳订购批量:

$$Q^* = RT^* = \sqrt{\frac{2C_2R}{C_1}}$$

单位时间最小总费用:

$$E_{\min} = \frac{C_2}{T^*} + \frac{1}{2}RT^* = \sqrt{2C_1C_2R}$$

请参见下列案例:

NORWAY 公司仓库规定每件物料存储一个月的保管费用为 0.16 元。现在 A 种零件每月需求量 1000 件, 订购费用每次 20 元, 若不允许缺货, 试求最佳订货批量与最小总费用。

这是对外存货问题。

$$C_1 = 0.16 \text{ 元/件} \cdot \text{月}$$

$$C_2 = 20 \text{ 元/次}$$

$$R = 1000 \text{ 件/月}$$

由公式

$$Q^* = \sqrt{\frac{2C_2R}{C_1}} = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 20}{0.16}} = 500 \text{ (件)}$$

$$E_{\min} = \sqrt{2C_1C_2R} = \sqrt{2 \times 0.16 \times 20 \times 1000} = 80 \text{ (元/月)}$$

请参见下列案例:

NORWAY 公司某工厂某车间负责生产该工厂每月所需某种零件, 该工厂每年均匀地需要这种零件 24,000 只, 规定不允许缺货。已知每只零件存储一个月的存储费为 0.10 元, 每批零件生产前的安装费为 350 元。因生产时间极短, 相对于准备周期是可以忽略不计的; 因生产速度很快, 超过了需要速度, 必须存储。问车间每批生产多少零件最合适?

这是对内的存储问题。

$$C_1 = 0.10 \text{ 元/只} \cdot \text{月}$$

$$C_2 = 350 \text{ 元/批}$$

$$R = \frac{24,000}{12} = 2,000 \text{ 个}$$

$$\text{则 } Q^* = \sqrt{\frac{2RC_2}{C_1}} = \sqrt{\frac{2 \times 2,000 \times 350}{0.1}} = 3,742 \text{ (只)}$$

$$E_{\min} = \sqrt{2C_1C_2R}$$

$$= \sqrt{2 \times 0.1 \times 350 \times 2,000} = 374 \text{ (元)}$$

☐ 非瞬时进货, 不允许缺货的模型

1. 假设条件

(1) 补充订货需要一定时间 t 或有一定生产时间;

(2) 随进库随出库, 进货速度为 r , 出货速度为 R , 则存储量的增长速度为 $r - R$, 要求 $r > R$ 。

2. 存储状态图, 如图 11.13.2 所示

3. 建立模型

(1) 存储费用。

在订购周期 T 内，订购量 Q 的数值为：

$$Q=R \cdot T$$

而 $(r-R) t=R (T-t)$

故 $rt=RT$ $t=\frac{RT}{r}$

其意义是在预订期 t 内的订购量与周期 T 内的需求量相等。平均存储量为三角形面积除以 T ：

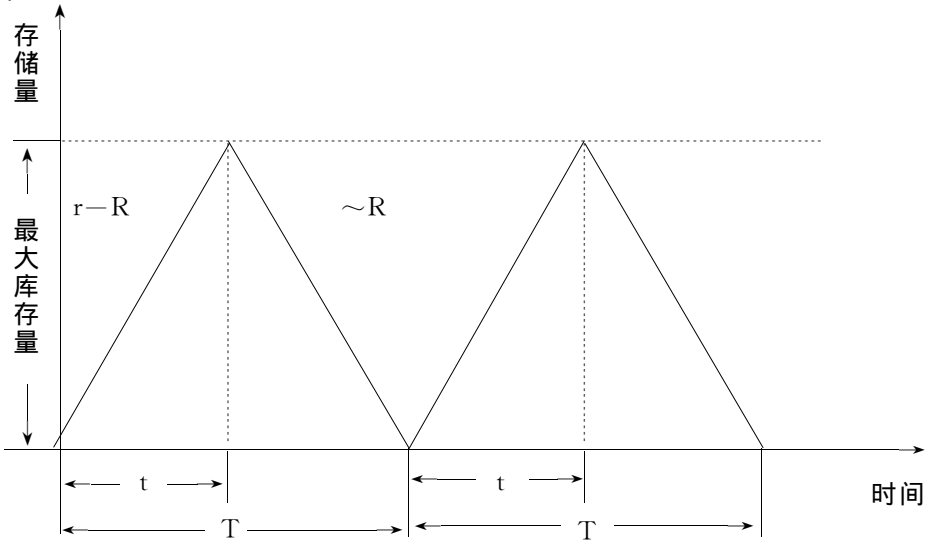


图 11.13.2

$$\begin{aligned} \frac{1}{2} (r-R) \cdot t \cdot \frac{T}{T} &= \frac{1}{2} (r-R) t \\ &= \frac{1}{2} (r-R) \frac{RT}{r} \end{aligned}$$

∴ 存储费用为： $\frac{C_1}{2} (r-R) \frac{RT}{r}$

(2) 每次订购费用 C_2 ，单位时间费用为 $\frac{C_2}{T}$ 。

(3) 单位时间总费用：

$$E=\frac{C_2}{T}+\frac{C_1}{2} (r-R) \frac{RT}{r}$$

将 E 对 T 求导数：

$$\frac{dE}{dT}=-\frac{C_2}{T^2}+\frac{C_1}{2} (r-R) \frac{R}{r}=0$$

求得最佳订购周期：

$$T^* = \sqrt{\frac{2C_2 r}{C_1 (r-R) R}}$$

最佳订购批量：

$$Q^* = RT^* = \sqrt{\frac{2C_2 r R}{C_1 (r-R)}} \quad (\text{公式 11.13.1})$$

最佳预订期：

$$t^* = \frac{RT^*}{r} = \sqrt{\frac{2C_2 R}{C_1 r (r-R)}}$$

最小总费用：

$$E_{\min} = \sqrt{\frac{2C_1 C_2 R (r-R)}{r}}$$

请参见下列案例：

NORWAY 公司每年计划订购 6,500 个产品，已知一次订购费用为 200 元，存储费为每月每件 3.2 元，每日进货量为 50 个，求不允许缺货情况下的最佳订购批量和最小费用。这是外部存储的问题。

$$C_1 = 3.2 \text{ 元/个} \cdot \text{月}$$

$$C_2 = 200 \text{ 元/次}$$

$$R = \frac{6,500}{12} = 542 \text{ 个}$$

$$r = 50 \times 26 = 1,300 \text{ 个}$$

（假定每月 26 个工作日）

由公式

$$\begin{aligned} Q^* &= \sqrt{\frac{2rRC_2}{C_1 (r-R)}} = \sqrt{\frac{2 \times 1,300 \times 542 \times 200}{3.2 \times (1,300 - 542)}} \\ &= \sqrt{\frac{281,840,000}{2,425.6}} = 341 \text{ (个)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} E_{\min} &= \sqrt{\frac{2C_1 C_2 R (r-R)}{r}} \\ &= \sqrt{\frac{2 \times 3.2 \times 200 \times 542 \times (1,300 - 542)}{1,300}} \\ &= \sqrt{\frac{525,870,080}{1,300}} = 636 \text{ (元)} \end{aligned}$$

请参见下列案例：

NORWAY 公司某厂某车间供应全厂种类零件，每月需要量为 100 件，每批装配费为 5 元，每月存储费为 0.4 元，每月的生产率为 500 件，不允许缺货，求最佳生产批量及最低费用。

这是内部存储的问题。

$$C_1 = 0.4 \text{ 元/月} \cdot \text{件}$$

$$C_2 = 5 \text{ 元/次}$$

$$R = 100 \text{ 件/月}$$

$$r = 500 \text{ 件/月}$$

由公式

$$\begin{aligned} Q^* &= \sqrt{\frac{2C_2rR}{C_1(r-R)}} = \sqrt{\frac{2 \times 5 \times 500 \times 100}{0.4 \times (500-100)}} \\ &= \sqrt{\frac{500,000}{160}} = 56 \text{ (件)} \\ E_{\min} &= \sqrt{\frac{2C_1C_2R(r-R)}{r}} \\ &= \sqrt{\frac{2 \times 0.4 \times 5 \times 100(500-100)}{500}} \\ &= \sqrt{\frac{160,000}{500}} = 17.9 \text{ (元)} \end{aligned}$$

□ 瞬时进货，允许缺货的模型

1. 假设条件

- (1) 订购预订期很短，可以忽略不计；
- (2) 在使顾客和企业都损失不大的情况下，允许有少量缺货，不但无害反而有利，可以节省存储费用；
- (3) Q_1 为按期入库量，即补完缺货所剩数量；
- (4) Q_2 为缺货量，即没有按期入库量；
- (5) Q 为订购量， $Q=Q_1+Q_2$ ；
- (6) t_1 为进货后至用完的时间；
- (7) t_2 为用完货至再进货时间；
- (8) C_3 为单位物品的缺货损失费。

2. 存储状态图

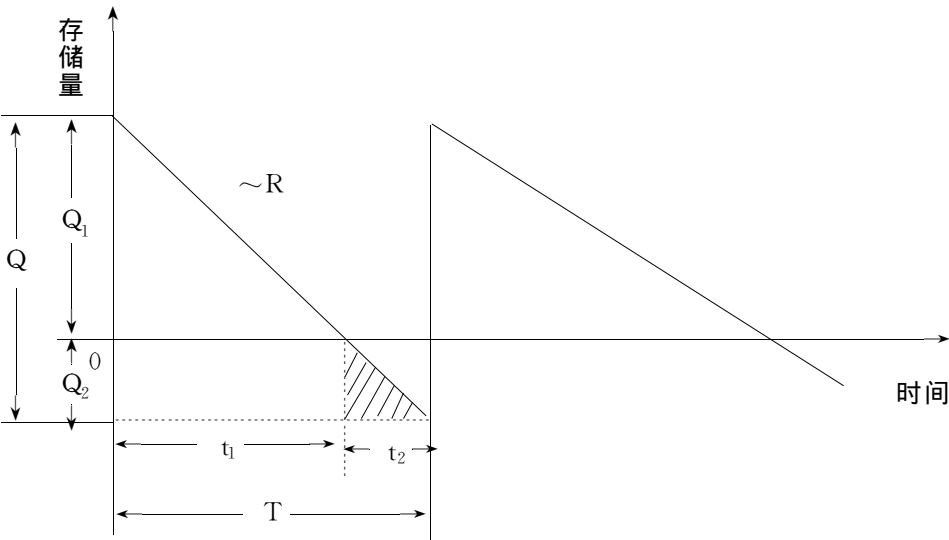


图 11.13.3

3. 建立模型

(1) 存储费用。

t_1 时间内的平均库存量为 $\frac{Q_1 \cdot t_1}{2}$, 而一个订购周期 T 内的存储费用为 $\frac{Q_1}{2} C_1 t_1$ 。

由 $\triangle$ 相似关系得到:

$$\frac{t_1}{Q_1} = \frac{T}{Q}, \text{ 所以 } t_1 = \frac{Q_1}{Q} T.$$

t_2 时间内的平均缺货量为 $\frac{Q_2 \cdot t_2}{2}$, 而一个订购周期 T 内的缺货损失费用为 $\frac{Q-Q_1}{2} C_3 T$ 。

t_2 .

由 $\triangle$ 相似关系得到: $\frac{t_2}{Q_2} = \frac{T}{Q}$, 所以 $t_2 = \frac{Q-Q_1}{Q} T$ 。

(2) 订购费用仍为 C_2 。

③ 每年的总费用为:

$$E = \left(\frac{Q_1}{2} C_1 t_1 + \frac{Q-Q_1}{2} C_3 t_2 + C_2 \right) \cdot \frac{D}{Q}$$

(D : 全年需要量)

将 t_1 、 t_2 的值和 $T \cdot \frac{D}{Q} = 1$ 或 $T = \frac{Q}{D}$ 代入上式:

$$\begin{aligned} E &= \left(\frac{Q_1}{2} C_1 t_1 + \frac{Q-Q_1}{2} C_3 t_2 + C_2 \right) \cdot \frac{D}{Q} \\ &= \left[\frac{Q_1}{2} C_1 \cdot \frac{Q_1}{Q} T + \frac{Q-Q_1}{2} C_3 \cdot \frac{Q-Q_1}{Q} T + C_2 \right] \cdot \frac{D}{Q} \\ &= \left[\frac{Q_1^2}{2Q} C_1 + \frac{(Q-Q_1)^2}{2Q} C_3 \right] \cdot \left(T \cdot \frac{D}{Q} \right) + C_2 \cdot \frac{D}{Q} \\ &= \frac{Q_1^2}{2Q} C_1 + \frac{(Q-Q_1)^2}{2Q} C_3 + C_2 \cdot \frac{D}{Q} \end{aligned}$$

对 E 偏微分并令等于零, 求极值。

先是将 E 对 Q_1 求偏微分:

$$\frac{\partial E}{\partial Q_1} = \frac{Q_1}{Q} C_1 - \frac{(Q-Q_1)}{Q} C_3 = 0$$

$$\therefore Q_1 C_1 = (Q-Q_1) C_3$$

$$\therefore Q_1 = \frac{QC_3}{C_1+C_3}$$

将 E 对 Q 取偏微分:

$$\begin{aligned} \frac{\partial E}{\partial Q} &= -\frac{Q_1^2 C_1}{2Q^2} + \frac{4Q(Q-Q_1) - 2(Q-Q_1)^2}{4Q^2} C_3 - \frac{C_2 D}{Q^2} \\ &= 0 \end{aligned}$$

上式两边同乘 $4Q^2$, 得:

$$-2Q_1^2 C_1 + [4Q(Q-Q_1) - 2(Q-Q_1)^2] C_3 - 4C_2 D$$

$$\begin{aligned}
 &=0 \\
 &-2Q_1^2C_1 + [4Q^2 - 4QQ_1 - 2Q^2 + 4QQ_1 - 2Q_2^1] C_3 \\
 &=4C_2D \\
 &-2Q_1^2C_1 + [2Q^2 - 2Q_1^2] C_3 = 4DC_2 \\
 &2Q^2C_1 - 2Q_1^2(C_3 + C_1) = 4DC_2 \\
 &Q^2C_3 - Q_1^2(C_1 + C_3) = 2DC_2 \quad (\text{公式 } 11.13.2)
 \end{aligned}$$

将 (7-1) 式代入 (7-2) 式, 得:

$$\begin{aligned}
 &Q^2C_3 - [Q^2 \frac{C_3^2}{(C_1 + C_3)^2}] \cdot (C_3 + C_1) = 2C_2D \\
 &\therefore Q^2 (\frac{C_1C_3 + C_3^2 - C_3^2}{C_3 + C_1}) = 2DC_2 \\
 &Q^2 = \frac{2DC_2}{C_1} \cdot \frac{C_3 + C_1}{C_3} \quad (\text{公式 } 11.13.3)
 \end{aligned}$$

令 $R = \frac{D}{T}$ 代入 (7-3) 式, 得:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2C_2D}{C_1} \cdot \frac{C_1 + C_3}{C_3}} = \sqrt{\frac{2C_2R}{C_1} \cdot \frac{C_1 + C_3}{C_3}}$$

代入 (公式 2.105) 中, 得:

$$Q^* = Q \frac{C_3}{C_1 + C_3} = \sqrt{\frac{2C_2R}{C_1} \cdot \frac{C_3}{C_1 + C_3}}$$

式中: Q^* —— 为最佳理论库存量;

Q_1^* —— 为最佳订购批量;

Q_2^* —— 为最缺货量。

$$Q_2^* = Q^* - Q_1^* = \sqrt{\frac{2RC_2}{C_3} \cdot \frac{C_1}{C_1 + C_3}}$$

相应的最小费用 (每月的):

$$E_{\min} = \sqrt{2C_1C_2R} \cdot \sqrt{\frac{C_3}{C_1 + C_3}}$$

最佳订购周期 T:

$$T^* = \sqrt{\frac{2C_2(C_1 + C_3)}{C_1C_3R}}$$

请参见下列案例:

NORWAY 公司某工厂对某种零件年需要量 4,900 件, 向外订购, 每订购一次费用为 50 元, 每件年存储费为 100 元, 允许缺货, 每件年缺货损失费为 200 元, 求最佳订购批量、最佳缺货量和最小总费用?

该仓库属外部存储的问题。

$C_1 = 100$ 元/次 $C_2 = 50$ 元/年 · 件

$C_3 = 200$ 元/年 · 件 $R = 4,900$ 件/年

由公式

$$Q_1^* = \sqrt{\frac{2C_2R}{C_1} \cdot \frac{C_3}{C_1+C_3}}$$

$$= \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 4,900}{100} \cdot \frac{200}{100+200}} = 57 \text{ (件)}$$

$$Q_2^* = \sqrt{\frac{2RC_2}{C_3} \cdot \frac{C_1}{C_1+C_3}}$$

$$= \sqrt{\frac{2 \times 4,900 \times 50}{200} \cdot \frac{100}{100+200}}$$

$$= \sqrt{2,450 \times 0.33} = 28 \text{ (件)}$$

$$E_{\min} = \sqrt{2C_1C_2R} \cdot \sqrt{\frac{C_3}{C_1+C_3}}$$

$$= \sqrt{2 \times 100 \times 50 \times 4,900} \cdot \sqrt{\frac{200}{100+200}}$$

$$= \sqrt{32,666,667} = 5,715 \text{ (元)}$$

□ 非瞬时进货，允许缺货的模型

1. 假设条件

- (1) 预订期不是很短或生产有一定速度；
- (2) 允许缺货；
- (3) 其他参数同前。

2. 存储状态图

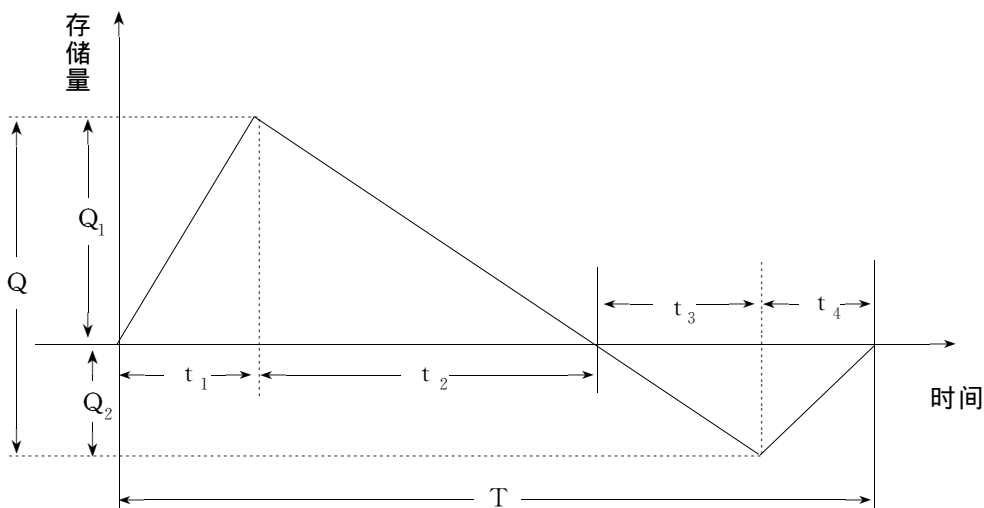


图 11.13.4

3. 建立模型

过程省略，其结果如下：

最佳存储量（理论的）：

$$Q^* = \sqrt{\frac{2RC_2(C_1+C_3)}{(1-\frac{R}{r})C_1C_3}}$$

最佳订购量（最佳生产批量）：

$$Q_1^* = \sqrt{\frac{2RC_3C_2(r-R)}{rC_1(C_1+C_3)}}$$

最佳订购周期（最佳生产周期）：

$$T^* = \sqrt{\frac{2rC_2(C_1+C_3)}{R(r-R)C_1C_3}}$$

最小存储总费用：

$$E^* = \sqrt{\frac{2RC_1C_2C_3(r-R)}{r(C_3+C_1)}}$$

这是一般情况下的综合模型。当 r 很大，而 C_3 有限时，它的简化结果与模型 3 近似；当 C_3 很大，而 r 有限时，简化结果和模型 2 近似；当 C_3 很大，而 r 也很大时，简化结果和模型 1 相似。其中， C_3 无限大相当于不允许缺货，而 r 为无限大相当于预订期或生产时间忽略不计。

附录一 企业财务通则

（1992年11月16日国务院批准，1992年11月30日财政部令第4号发布）

第一章 总 则

第一条 为了适应我国社会主义市场经济发展的需要，规范企业财务行为，有利于企业公平竞争，加强财务管理和经济核算，制定本通则。

第二条 本通则是设立在中华人民共和国境内的各类企业财务活动必须遵循的原则和规范。

第三条 企业应当在办理工商登记或者变更登记之日起三十日内，向主管财政机关提交企业设立批准证书、营业执照、章程等文件或者变更文件的复制件。

第四条 企业财务管理的基本原则是，建立健全企业内部财务管理制度，做好财务管理工作，如实反映企业财务状况，依法计算和缴纳国家税收，保证投资者权益不受侵犯。

第五条 企业财务管理的基本任务和方法是，做好各项财务收支的计划、控制、核算、分析和考核工作，依法合理筹集资金，有效利用企业各项资产，努力提高经济效益。

第二章 资金筹集

第六条 设立企业必须有法定的资本金。资本金是指企业在工商行政管理部门登记的注册资金。

资本金按照投资主体分为国家资本金、法人资本金、个人资本金以及外商资本金等。

第七条 企业根据国家法律、法规的规定，可以采取国家投资、各方集资或者发行股票等方式筹集资本金。投资者可以用现金、实物、无形资产等形式向企业投资。

投资者未按照投资合同、协议履行出资义务的，企业或者其他投资者可以依法追究其违约责任。

第八条 企业在筹集资本金活动中，投资者缴付的出资额超出资本金的差额（包括股票溢价），法定财产重估增值，以及接受捐赠的财产等，计入资本公积金。

资本公积金可以按照规定，转增资本金。

第九条 企业筹集的资本金，企业依法享有经营权，在企业经营期内，投资者除依法转让外，不得以任何方式抽回。法律、行政法规另有规定的，从其规定。

第十条 企业的负债，包括长期负债和流动负债。

长期负债是指偿还期限在一年或者超过一年的一个营业周期以上的债务，包括长期借款、应付长期债券、长期应付款项等。

流动负债是指可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内偿还的债务，包括短期借款、应付短期债券、预提费用、应付及预收款项等。

第十一条 长期负债的应计利息支出，筹建期间的，计入开办费；生产经营期间的，计入财务费用，清算期间的，计算清算损益。其中，与购建固定资产或者无形资产有关的，在资产尚未交付使用或者虽已交付使用但尚未办理竣工决算以前，计入购建资产的价值。

流动负债的应计利息支出，计入财务费用。

第三章 流动资产

第十二条 流动资产是指可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内变现或者运用的资产，包括现金及各种存款、存货、应收及预付款项等。

第十三条 企业按照国家规定，可以计提坏帐准备金。发生的坏帐损失，冲减坏帐准备金。不计提坏帐准备金的，发生的坏帐损失，计入当期费用。

坏帐损失是指因债务人破产或者死亡，以其破产财产或者遗产清偿后，仍然不能收回的应收帐款，或者因债务人逾期未履行偿债义务超过三年仍不能收回的应收帐款。

第十四条 存货是指企业在生产经营过程中为销售或者耗用而储备的物资，包括材料、燃料、低值易耗品、在产品、半成品、产成品、协作件以及商品等。

低值易耗品和周转使用的包装物等，在领用后，可以一次或者分期转入费用。

存货盘盈、盘亏、毁损的净收益或者净损失，计入当期损益。其中，存货毁损的非常损失，计入当期损失。

第四章 固定资产

第十五条 固定资产是指使用期限超过一年，单位价值在规定标准以上，并且在使用过程中保持原有物质形态的资产，包括房屋及建筑物、机器设备、运输设备、工具器具等。

第十六条 固定资产变价收入扣除清理费用后的净收入与其帐面净值的差额，以及固定资产盘盈、盘亏、毁损的净收益或者净损失，计入当期损益。

第十七条 在建工程支出是指为购建固定资产或者对固定资产进行技术改造在固定资产交付使用前而发生的支出，包括工程用设备、材料等专用物资，预付的工程价款，未完工程支出等。

在建工程完工以前因试运转发生的支出和营业性收入，一般计入或者冲减在建工程成本。

第十八条 固定资产的分类折旧年限、折旧办法以及计提折旧的范围由财政部确定。企业按照国家规定选择具体的折旧方法和确定加速折旧幅度。

固定资产折旧，从固定资产投入使用月份的次月起，按月计提。停止使用的固定资产，

从停用月份的次日起，停止计提折旧。

第十九条 固定资产修理费用，计入当期成本、费用。修理费用发生不均衡、数额较大的，可以采取分期摊销或者预提的办法，并报主管财政机关备案。

第五章 无形资产、递延资产和其它资产

第二十条 无形资产是指企业长期使用但是没有实物形态的资产，包括专利权、商标权、著作权、土地使用权、非专利技术、商誉等。

无形资产从开始使用之日起，按照规定期限分期摊销。没有规定期限的，按照预计使用期限或者不少于十年的期限分期摊销。

第二十一条 递延资产是指不能全部计入当年损益，应当在以后年度内分期摊销的各项费用，包括开办费、租入固定资产的改良支出等。

开办费自投产营业之日起，按照不短于五年的期限分期摊销。

第二十二条 其他资产包括特准储备物质等。

第六章 对外投资

第二十三条 对外投资是指企业以现金、实物、无形资产或者购买股票、债券等有价证券方式向其他单位的投资，包括短期投资和长期投资。

短期投资是指能够随时变现、持有时间不超过一年的有价证券以及不超过一年的其他投资。

长期投资是指不准备随时变现、持有时间在一年以上的有价证券以及超过一年的其他投资。

第二十四条 企业以实物、无形资产方式对外投资的，其资产重估确认价值与其帐面净值的差额，计入资本公积金。

以购买债券方式对外投资的，实际支付款项与债券面值的差额，为企业债券的溢价和折价，在债券到期以前分期摊销或转销。

以购买股票方式对外投资的，实际支付款项中含有已宣告发放股利的，将实际支付款项扣除应收股利后的差额，作为对外投资。

第二十五条 企业对外投资分得的利润或者股利，计入投资收益，按照国家规定缴纳或者补交所得税。

企业收回的对外投资与其投出时的帐面价值的差额，计入当期损益。

第七章 成本和费用

第二十六条 企业为生产经营商品和提供劳务等发生的各项直接支出，包括直接工资、直接材料、商品进价以及其他直接支出，直接计入生产经营成本。企业为生产经营商品和

提供劳动而发生的各项间接费用，分配计入生产经营成本。

第二十七条 企业发生的销售（货）费用、管理费用和财务费用，直接计入当期损益。

销售（货）费用包括销售产（商）品或者提供劳务过程中发生的应当由企业负担的运输费、装卸费、包装费、保险费、展览费、差旅费、广告费，以及专设销售机构的人员工资和其他经费等。

管理费用包括由企业统一负担的公司经费、工会经费、职工教育经费、劳动保险费、待业保险费、董事会会费、咨询费、诉讼费、税金、土地损失补偿费、技术转让费、技术开发费、无形资产摊销、开办费摊销、业务招待费、坏帐损失、上交上级管理费以及其他管理费用。

财务费用包括企业经营期间发生的利息净支出、汇兑净损失、银行手续费等。

第二十八条 企业的下列支出，不得列入成本、费用：为购置和建造固定资产、购入无形资产和其他资产的支出；对外投资的支出；被没收的财物；各项罚款、赞助、捐赠支出；以及国家规定不得列入成本、费用的其他支出。

第八章 营业收入、利润及其分配

第二十九条 营业收入是指企业在生产经营活动中，由于销售商品、提供劳务等取得的收入。企业发生的销售退回、销售折让、销售折扣，冲减当期营业收入。

第三十条 企业的利润总额包括营业利润、投资净收益以及营业外收支净额。

营业利润是指营业收入扣除成本、费用和各种流转税及附加税费后的数额。

投资净收益是指投资收益扣除投资损失后的数额。

营业外收支净额为营业外收入减去营业外支出后的数额。

第三十一条 企业发生的年度亏损，可以用下一年度的利润弥补；下一年度利润不足弥补的，可以在五年内用所得税前利润延续弥补。延续五年未弥补的亏损，用缴纳所得税后的利润弥补。

第三十二条 企业的利润按照国家规定做相应的调整后，依法缴纳所得税。

缴纳所得税后的利润，除国家另有规定者外，按照下列顺序分配：

- 一、被没收财务损失，违反税法规定支付的滞纳金和罚款。
- 二、弥补企业以前年度亏损。
- 三、提取法定公积金。法定公积金用于弥补亏损，按照国家规定转增资本金等。
- 四、提取公益金。公益金主要用于企业职工集体福利设施支出。
- 五、向投资者分配利润。企业以前年度未分配的利润，可以并入本年度向投资者分配。

第九章 外币业务

第三十三条 企业的外币业务是指以记帐本位币以外的货币进行的款项收付、往来结算以及计价等业务。

企业以人民币为记帐本位币。业务收支以外币为主的企业，可以选定某种外币作为记帐本位币。

第三十四条 企业各种外币项目（不包括按照调剂价单独记帐的外币项目）的期末余额，除国家另有规定者外，按照期末国家外汇牌价折合为记帐本位币金额。期末国家外汇牌价折合为记帐本位币金额与帐面记帐本位币金额的差额，作为汇兑损益，计入当期损益。

第三十五条 企业发生的汇兑净损益，筹建期间发生的，计入开办费，自企业投产营业起，按照不短于五年的期限分期摊（转）销，或者留待弥补企业生产经营期间发生的亏损，或者留待并入企业的清算损益；生产经营期间发生的，计入财务费用；清算期间发生的，计入清算损益。其中，与购建固定资产或者无形资产有关的，在资产尚未交付使用或者虽已交付使用但尚未办理竣工决算以前，计入购建资产的价值。

第三十六条 企业发生外币调剂业务时，外币金额按照调剂价折合为记帐本位币金额与帐面记帐本位币金额的差额，计入当期损益。

第十章 企业清算

第三十七条 企业按照章程规定解散或者破产以及其他原因宣布终止时，应当成立清算机构，对企业财产、债权、债务进行全面清查，编制资产负债表、财产目录和债权、债务清单，提出财产作价依据和债权、债务处理办法，妥善处理各项遗留问题。

第三十八条 清算期间发生的清算机构的人员工资、差旅费、办公费、公告费等，计入清算费用，由企业现有财产优先支付。

清算期间发生的财产盘盈或者盘亏、变卖、无力归还的债务或者无法收回的债权，以及清算期间的经营收入或者损失等，计入清算损益。

第三十九条 企业财产拨付清算费用后，按照下列顺序清偿债务：

- 一、应付未付的职工工资、劳动保险费等。
- 二、应缴未缴国家的税金。
- 三、尚未偿付的债务。

在同一顺序内不足清偿的，按照比例清偿。

第四十条 清算终了，企业的清算净收益，依法缴纳所得税。缴纳所得税后的剩余财产，按照投资者出资比例或者合同、章程规定进行分配。

第十一章 财务报告与财务评价

第四十一条 财务报告是反映企业财务状况和经营成果的总结性书面文件，包括资产负债表、损益表、财务状况变动表（现金流量表）、有关附表以及财务情况说明书。

企业应当定期向投资者、债权人、有关的政府部门以及其他报表使用者提供财务报告。

第四十二条 财务情况说明书，主要说明企业的生产经营状况、利润实现和分配情况、资金增减和周转情况、税金缴纳情况、各项财产物资变动情况；对本期或者下期财务状况

发生重大影响的事项；资产负债表日后至报出财务报告前发生的对企业财务状况变动有重大影响的事项；以及需要说明的其他事项。

第四十三条 企业总结、评价本企业财务状况和经营成果的财务指标包括：流动比率、速动比率、应收帐款周转率、存货周转率、资产负债率、资本金利润率、营业收入利税率、成本费用利润率等。

第十二章 附 则

第四十四条 本通则由财政部负责解释并组织实施。

第四十五条 分行业的企业财务制度，由财政部依据本通则制定。

第四十六条 本通则自 1993 年 7 月 1 日起施行。

附录二 股份制试点企业财务管理若干问题的暂行规定

（1992年6月6日财政部、国家体改委颁发）

一、总 则

第一条 为了规范股份制试点企业和财务管理，加强财政监督，维护投资者和债权人的合法权益，制定本规定。

第二条 本规定适用于根据《股份制企业试点办法》，按照规定程序，经批准设立的股份制试点企业（以下简称企业）。

第三条 企业的经营活动和财务管理工作，应遵守国家的法律、法规，并接受财政、税务机关的检查和监督。

第四条 各省、自治区、直辖市、计划单列市财政部门，可根据本规定，结合本地区的实际情况，制定具体实施办法，报财政部审批或备案。

第五条 企业应根据本规定及各地的实施办法，结合企业的具体情况，制定本企业的财务制度，并报主管财政、税务机关备案。

第六条 企业应按财政部规定按期编制会计报表和财务情况说明书，并经中华人民共和国政府批准的注册会计师（以下简称注册会计师）审查、验证，出具报告，方可向外提供。

采用向社会公开发行股票方式设立的企业，应按规定，公告由注册会计师签证的财务报告及必要的附注和说明。

第七条 企业应加强经营管理，努力降低成本、费用，确保财产的完整，提高资金使用效益。

二、资金筹集的管理

第八条 企业设立时，股东可以以货币投资，也可以用建筑物、厂房、机器设备或其他物料、商标权、专利权、专有技术、土地使用权等非货币形态的资产入股。

以无形资产（不包括土地使用权）作为投资的，其所占股份不得超过企业股本总额的20%。特殊情况需高于20%的，应经企业审批部门批准。

第九条 股东以非货币形态资产入股的，应当委托会计师事务所进行资产评估，出具评估报告，经注册会计师签证，作为入股各方计算股本或投资比例的依据。

第十条 原有企业改组为股份制企业，首先应自行清理财产、债权、债务，然后委托会计师事务所进行资产评估，由注册会计师出具验资报告，界定原有企业净资产的产权。原有企业的债权、债务清理后均应转给改组后的企业。

国营企业改组为股份制的，按国家资产管理部门的规定办理资产评估、验证、确认手续，界定国有资产产权。

第十一条 股东权益是指股东对企业净资产的权利。企业的全部资产减全部负债后的净资产属股东权益，包括股本、资本公积金、盈余公积金、职工集体福利基金和未分配利润。

第十二条 企业应加强对投入股本的管理，要据实登记股份的种类、发行股数、每股面值、认缴、实缴股本的数额，以及其它需要记录的事项。非因减少资本等特殊情况，不行收购本企业股票，也不得库存本企业已发行股票。企业需要增加股本时，应按有关规定办理增资手续。

股东投入企业的股本，在企业存续期间不能抽回。

第十三条 股份有限公司超面额发行股票，股东仍按票面金额享受权益。超面额部分减除股票发行费用后的余额，作为资本公积，不得作为股利分配。

第十四条 企业以各种方式借入的资金是企业的负债。偿还期在一年内的借款是企业的短期负债；偿还期在一年以上的借款是企业的长期负债。

企业经批准可以发行债券。企业债券是企业按照法定程序，约定在一定期限内还本付息但不享有股利分配权的有价证券。具体发行办法，按国家有关规定办理。

第十五条 企业不能用应交纳国家和各种税款归还各项借款的本金和利息。

第十六条 企业借入短期借款的利息支出，在财务费用中列支。其中高于按人民银行同期贷款最高利率计算的利息支出部分，在纳税时应予以调整。

企业购置、建造固定资产或者购入无形资产发生的长期借款利息支出的外币折合差额，在该项资产投入使用前支付的，计入该项资产原价；在该项资产投入使用后发生的，在企业财务费用中列支。

三、固定资产的管理

第十七条 企业的固定资产，是指使用年限在一年以上，单位价值标准在1000、1500、2000元以上的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具和其他的设备、器具、工具等。企业只能在上述标准中选择一种作为固定资产的价值标准，报主管财税机关备案。

不同时具备以上两个条件的，为低值易耗品。

有些劳动资料，单位价值虽然低于规定标准，但属于企业的主要劳动资料，应列作固定资产。有些劳动资料，单位价值虽然超过规定标准，但更换频繁，易于损坏的，也可报主管财税机关批准后，不列作固定资产。

第十八条 固定资产的计价，应当以原价为准。固定资产原价的确认，按《股份制试点企业会计制度》的有关规定办理。

第十九条 固定资产在计算折旧前，应当估计残值，从固定资产原价中减除。残值按固定资产原价的3%—5%确定。

第二十条 固定资产折旧，采用直线法和工作量法计算、提取。提取折旧的范围、折旧方法、折旧率和单位折旧额的计算及折旧年限等，比照国务院发布的《国营企业固定资产折旧试行条例》确定。企业由于特殊原因需要加速折旧的，在加速30%幅度内，由企业提出申请，报主管财税机关批准。

未经批准，改变折旧年限或采用其他方法计算折旧的，在纳税时要按规定进行调整。

第二十一条 固定资产提足折旧后仍继续使用的，不再计提折旧。提前报废的固定资产，不补提折旧。

当月增减的固定资产，计提的折旧额在下一月份相应增减。

第二十二条 企业提取折旧，不得冲减股本，也不另设折旧基金。

第二十三条 固定资产的大修理费用，可以采取预提或待摊办法进行核算，不另设大修理基金。

大修理费用采用预提办法的，其提取数额按预计发生的大修理费用和大修理周期确定。实际发生的大修理费用，超过预提的大修理费用的部分，可以计入成本、费用，少于预提的大修理费用的部分，冲减当年的成本、费用。

采用待摊办法的，其摊销期限应与大修理周期相同。

大修理费用的核算方法由企业自行确定，报主管财政税务机关备案。企业不得随意改变。

第二十四条 企业的固定资产应每实地盘点一次。对盘盈、盘亏、毁损和提前报废的固定资产，应查明原因，写出书面报告，经董事会批准后，其净值计入当年损益。企业出售固定资产的收入，减除清理费用和固定资产净值后的差额，计入当年损益。

四、无形资产和其他长期资产的管理

第二十五条 企业的无形资产，包括专利权、商标权、专有技术、土地使用权、商誉等。

第二十六条 企业的无形资产按下列规定计价：股东投入的无形资产，按评估确认的价值计价；购进无形资产按实际支付的价款计价。

第二十七条 企业的无形资产按直线法计算摊销。有规定使用年限的，可以按照规定的使用年限分期摊销；没有规定使用年限的，摊销期限不得少于十年。

第二十八条 企业的长期投资，是企业以厂房、建筑物、机器设备、其他物料、工业产权等向其他企业投资；向其它企业投出的期限在一年以上的货币资金；购入的在一年内不能变现或不准备变现的股票和债券。长期投资分得的利润、利息、股利，作为投资收益，计入企业的利润总额。

第二十九条 企业在筹办期间发生的费用，应当从开始生产、经营月份的当月起，分期摊销，摊销期限不得少于五年。

企业的筹办费用包括：

1. 筹办人员的工资、差旅费、职工培训费等；
2. 按面额发行股票企业的发行费用。

五、流动资产的管理

第三十条 企业的商品、产成品、在产品、半成品和原料、材料等存货的计价，应当以成本价为准。

第三十一条 企业各项存货的发出和领用，按实际成本计价的，可以在先进先出、移动平均、加权平均和后进先出等方法中，任选一种，并在财务情况说明书中予以说明。

计价方法一经选用，不得随意改变；确实需要改变计价方法的，应当在下一会计年度开始前报主管财政、税务机关批准。

第三十二条 低值易耗品在领用后，可以采取一次摊销、五五摊销或分期摊销等方法。具体核算办法由企业根据实际情况决定，并在财务情况说明书中加以说明。

六、成本、费用和管理

第三十三条 企业有关生产、经营的各项耗费，都应该计入企业的成本和费用。包括：生产经营过程中实际消耗的各种原材料、辅助材料、备品备件、外购半成品、燃料、动力、包装物等；低值易耗品的摊销费、固定资产折旧费、租赁费和修理费、无形资产摊销费等；按国家规定列入成本、费用的职工工资和按工资总额一定比例提取的职工福利基金；以及为组织生产、经营所发生的管理费用、销售费用、财务费用等。

第三十四条 下列各项，不得列为企业的成本、费用：

1. 固定资产的购置、建造支出；
2. 无形资产的购入支出；
3. 归还固定资产投资借款的本金和在固定资产投入使用前发生的借款利息和外币折合差额。
4. 在职工福利基金中开支的福利费；
5. 对股东发放的股利；
6. 与生产、经营业务无关的其他支出。

第三十五条 企业在生产经营中发生的业务招待费，应当本着“必需、合理、节约”的原则，从严掌握，由董事会批准，按不高于以下限额，在管理费用中据实列支。

1. 全年销货净额在 1500 万元以下的，不得超过销货净额的 5‰；全年销货净额超过 1500 万元的部分，不得超过该部分销货净额的 3‰。
2. 全年业务收入总额在 500 万元下的，不得超过业务收入总额的 10‰，全年业务收入

总额超过 500 万元的部分，不得超过该部分业务收入总额的 5‰。

第三十六条 企业可以根据实际需要，逐年按年末应收帐款余额 3‰—5‰提取坏帐准备，计入管理费用。

当年实际发生的坏帐损失，冲减坏帐准备，已经确认的坏帐以后如果收回，应计入坏帐准备。

第三十七条 企业的坏帐损失，是指下列应收而不能收回的款项：

1. 因债务人单位撤消，依照民事诉讼法进行清偿后，确实无法追还的部分；
2. 因债务人死亡，既无遗产可供清偿，又无义务承担人，确实无法收回的部分；
3. 因债务人逾期未履行偿债义务超过三年，确实不能收回的部分。

企业对于确实不能收回的应收款项，应查明原因，报董事会批准后，作为坏帐损失。

第三十八条 企业应向主管财政、税务机关报送支付给职工的工资总额和所依据的文件及有关资料，主管财政、税务机关按不超过当地全民所有制企业职工工资总额平均水平 110% 的范围内，核定企业的计税工资标准。计入成本、费用的工资总额超过计税工资标准的，其超过部分在缴纳所得税时予以调整。

第三十九条 企业每月按职工工资总额的 14%，提取职工福利基金，列入成本费用。职工福利基金的使用范围按国家有关规定执行。

第四十条 企业每月按职工工资总额的 2% 提取工会经费，在管理费用中列支，工会经费由本企业的工会按照财政部和全国总工会的有关规定管理和使用。

第四十一条 企业的职工教育经费，按职工工资总额的 1.5% 提取，在管理费用中列支。

第四十二条 企业按国家规定缴纳的职工待业保险金，列入管理费用。

第四十三条 企业为管理和组织生产经营所发生的管理费用，销售费用、财务费用以及商业企业的进货费用，应单独核算，不计入成本之内，直接从营业收入中扣除。

管理费用包括：由企业统一负担的经费支出（包括行政管理部门职工工资、折旧费、修理费、物料消耗、低值易耗品摊销、办公费和差旅费等）、工会经费、董事会费、聘请注册会计师和律师费、咨询费、诉讼费、业务招待费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、技术转让费、无形资产摊销、职工教育经费、研究开发费、提取的坏帐准备等。

销售费用包括：在销售商品、产品以及提供劳务中发生的应由企业负担的运输费、装卸费、包装费、保险费、展览费、代销手续费和广告费，以及为销售本企业商品、产品而专设的销售机构的职工工资、提取的职工福利基金、业务费等。

财务费用包括利息净支出、汇兑净损失和银行手续费等。

商业企业的进货费用包括在进货进程中发生的应当由企业负担的运输费、装卸费、包装费、保险费、运输途中的合理损耗和入库前的挑选整理费等。

七、利润和利润分配的管理

第四十四条 企业的利润总额是指营业利润加投资收益加营业外收入减营业外支出后

的余额。

企业的营业利润是企业的营业收入减去营业成本、营业税金和有关费用后的余额。包括主营业务利润和其他业务利润。

企业的营业外收入和营业外支出是指与企业生产经营无直接关系的各项收入和支出。营业外收入包括固定资产盘盈、处理固定资产收益、罚款净收入等。营业外支出包括固定资产盘亏、处理固定资产损失、各项滞纳金和罚款支出、非常损失、职工劳动保险费支出等。其中滞纳金和罚款支出应在纳税时予以调整。

第四十五条 企业利润总额小于零的为亏损。

企业的亏损按国家税法规定可以由下一年度的利润在缴纳所得税前抵补；超过用所得税前利润抵补年限仍未补足的亏损，用企业税后利润弥补；发生特大亏损，税后利润仍不足抵补的，经股东会批准，由企业的盈余公积金抵补。

第四十六条 企业当年的利润按国家规定缴纳所得税，超过本规定有关列支标准在所得税前列支的，在纳税时要予以调整。

第四十七条 企业缴纳所得税后的利润，按如下顺序分配：

1. 弥补亏损；
2. 提取法定盈余公积金；
3. 提取公益金；
4. 支付优先股股利；
5. 提取任意盈余公积金；
6. 支付普通股股利。

第四十八条 公积金分为盈余公积金和资本公积金两类：

1. 盈余公积金。分为以下两种：

- (1) 法定盈余公积金。企业必须按当年税后利润（减弥补亏损）的 10% 提取法定盈余公积金，当法定盈余公积金已达注册资本的 50% 时可不再提取。
- (2) 任意盈余公积金。按照公司章程规定或股东会决议提取。

2. 资本公积金。下列款项应列入资本公积金；

- (1) 股票超面额发行所得的净溢价额；
- (2) 接受赠予；
- (3) 按照国家有关规定应列入的其他款项。

第四十九条 公积金可用于下列各项：

1. 弥补亏损，企业可使用盈余公积金弥补亏损。
2. 转增股本。企业经股东大会决议，在办理增资手续后，可将公积金转为股本，按股东原有股份比例发给新股。但法定盈余公积金转增股本时，以转增后留存企业的该项公积金不少于注册资本的 25% 为限。

第五十条 公益金用于企业的职工集体福利。

第五十一条 企业的税后利润在弥补亏损和提取法定盈余公积金和公益金前，不得分配股利。

第五十二条 企业当年无利润时，不得分配股利，但企业为维护股票信誉，在已用盈余公积金弥补亏损后，经股东会特别决议，可按不超过股票面值 6% 的比率用盈余公积金分配股利，但分配股利后，企业法盈余公积金不得低于注册资本的 25%。

第五十三条 企业发放股利可采取下列形式：

1. 现金；
2. 在按法定程序办理了增资手续后，可以发放股票。

八、终止与清算

第五十四条 企业因营业期限满或按公司章程规定的解散事由出现及其他原因宣布终止时，应按国家有关规定，成立清算组，对企业进行清算。

第五十五条 清算组应对企业的财产、债权、债务进行全面清查，编制资产负债表、财产目录和债权、债务清单、提出财产作价依据和债权、债务的处理办法；按照董事会通过的清算方案，处理财产，向股东收取已认未缴的股金，清算纳税，索回债权，清偿债务，妥善处理各项遗留问题。

第五十六条 企业办理清算发生的费用应从现有的财产中优先支付，然后再按规定顺序进行清偿。清算终了，清算收入减去清算费用和清算损失，以及弥补以前年度亏损后的余额，应当视同利润，依照税法规定，缴纳所得税。

第五十七条 清算后的剩余财产，按下列规定处理：

有限责任公司的剩余财产，除公司章程另有规定外，按投资各方的出资比例进行分配。

股份有限公司的剩余财产，先按优先股股份的面值对优先股股东分配，对优先股股东分配后仍有剩余财产时，再按普通股股东的持股比例分配。

当剩余财产不足偿还优先股全部股金时，按各优先股股东持股比例分配。

第五十八条 清算结束后，清算组应提出清算报告，经注册会计师审查，方为有效。

九、附 则

第五十九条 本规定由财政负责解释。

第六十条 本规定自 1992 年 1 月 1 日执行。

第十二篇

公司证券管理

第一章 证券与证券市场

第一节 证券的含义、分类和功能

一、证券的含义

在涉及“证券市场”这一概念之前，须首先确定“证券”的概念。

简言之，证券是各类经济权益凭证的统称，它用来证明证券持有者有权按其所载取得相应的权益。

证券是资本主义经济发展的产物，或者说，证券是商品经济制度发展的产物。在商品经济不断发展、企业不断追求经济效率的过程中，竞争中的企业面临两个问题：第一，如何尽量节约虽不能直接产生利润但有助于加速商品流通、缩短流通周期的资本；第二，如何尽量扩大资本规模以适应经济竞争和生产社会化的要求。为解决第一问题，经济生活中产生了商业信用和作为商业信用手段的商业票据；为解决第二个问题，经济生活中产生了资本信用和作为资本信用手段股票、公司债等。商业票据与股票虽然都是代表某种财产所有权的证券，并且都可以自由转让，但因其发行的出发点不同，所以它们具有不同的经济性质：前者是代表货币额或对货币额请求权的一种凭证，属于货币证券；后者是代表对一定的收入拥有请求权、可作资本来处理的凭证，属于资本证券。

二、证券的分类

有关证券的详细分类，请参见下图（图 12.1.1）。

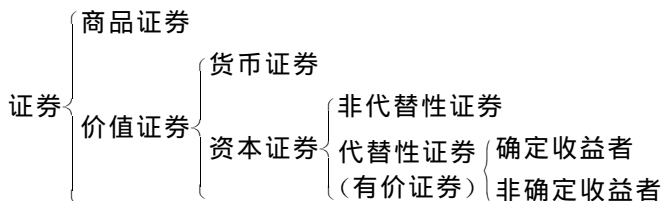


图 12.1.1 证券的分类

如上图，以权利的标的物为标准，可以把证券分为商品证券（如货运单、提单、栈单等）与价值证券两类；价值证券以权利的标的物为标准，又可分成货币证券（如商业票据、银行券、支票等）与资本证券两类；资本证券以证券的代替性为标准，又可分成非代替性

证券（主要是有限责任公司的股单等）与代替性证券两类，而代替性证券才是我们平常所说的“有价证券”；代替性证券又可区分为确定收益者与非确定收益：前者的收益率是固定的，例如国库券与公司债；后者的收益率则是不固定的，例如股票；当然随着一系列新种类资本证券的出现（例如可转换公司债、可转换优先股、参与公司债与参与优先股等），非确定收益者与确定收益者的界线正在消失。在所有的证券中，股票又是最典型的，它集中表现了证券资本的一切特征（所以在本编的许多论述中，我们将以股票为主要讨论对象，我们将对股票的讨论视为对证券的讨论）。

三、证券的功能

证券在国民经济中的功能主要地可归结为以下几点：

- （1）证券是企业筹集长期的产业资金的主要工具。
- （2）证券可以促使信用制度的高度发展。这是因为证券可以随时兑现，可合成大单位亦可分割成小单位。
- （3）证券大众化可促进人民经济生活水平的普遍提高。证券大众化与人民经济生活水平的普遍提高之间有一种良性循环关系：只有人民经济生活水平普遍提高，才能使证券走向每一户家庭作为其储蓄投资手段；反之，证券的收益又将提高人民经济生活水平。
- （4）证券大众化可以使经济力量得以分散。证券是股权或债权的凭证，拥有证券就意味着拥有股权或债权；而证券的大众化则意味着股权或债权的分散，而从所有权角度来说，这种分散对社会经济生活是相当有益的：它有利于建立一个民主、和谐、平等的社会经济制度。

第二节 证券市场的分类、结构和功能

一、证券市场的分类

证券市场是有价证券（或更确切说是有价证券中的资本证券）交易的场所。

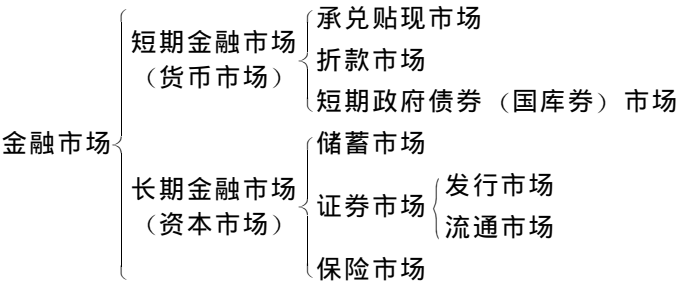


图 12.1. 2 金融市场的分类

证券市场，在本质上属于长期金融市场，或称资本市场（可参见图 12.1. 2）。必须指出的是，货币市场与资本市场是紧密相连的：

(1) 资本市场上证券的发行，一定要有价证券业者的垫款，而垫款所需要的资金，却常常依赖于货币市场（短期金融市场）的资金供给（这在保证金交易中尤其明显）；而当证券市场买卖兴旺、证券价格上涨时，就需要更多的资金来辅助交易的完成，这就必然增大对货币市场的需求压力。

(2) 证券市场虽属长期金融市场（资本市场），但证券资本并非一开始就属长期性资金。因为，若有现成的长期资金，则不必通过证券市场，而可以直接作为长期资金按借贷方式筹得。因此，证券市场可以说是变短期资金为长期资金的市场。

二、证券市场的结构

从图 12.1.2 中可以看到，证券市场分为两部分即证券的发行市场与证券的流通市场。公司公开发行股票或公司债以及政府公开发行公债时，都是依赖于中间机构为媒介而向不特定公众为发行对象的，这就形成了证券的发行市场（又称证券的初级市场）。同时，证券必须具有自由转让的性质才能维持其市场能力，否则证券若难以脱手变现，则无人愿意持有；因而证券发行时，必须伴随着能够让证券自由流通的市场——证券流通市场（又称证券的次级市场或二级市场）。

就发行市场来说，只须将其发行的股票或债券售出，即完成其作用。股票或债券的发行人通过发行市场筹集所需资金；而投资者一旦购入证券，其所缴入的资金便与证券市场无关，而变成生产中的真实资本，投入实际生产活动之中；投资者手中保有的，只是股票或债券这类代表收益请求权的证类。如果投资人不想再保有他手中的证券，那么他必须到流通市场上去出售证券而索回本金。流通市场可以说是各种证券保持其生命的共同根据地：证券在这里形成被普遍公认的价格并被随时变现；或者说，证券所代表的有形或无形财产，都在证券流通市场上得到估价。

有关证券市场这两部分结构请参见图 12.1.3。其中投资银行是证券发行市场的中间机构（或称媒介机构），而经纪人或自营商则是证券流通市场的中间机构，交易所或场外交易则是证券流通市场的具体组织场所。

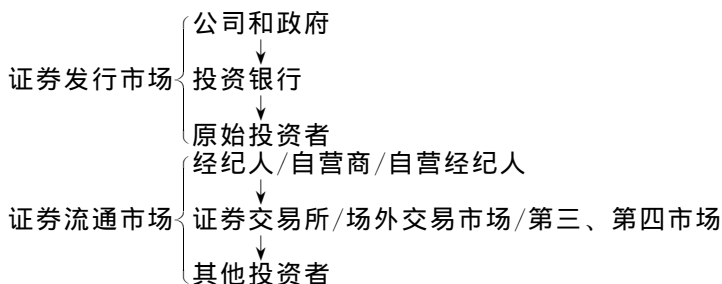


图 12.1.3 证券市场基本结构图

三、证券市场的功能

证券市场主要有以下四项功能：

(1) 以证券交易形式完成金融交易。金融交易可以且常常以借贷形式来完成，但在证

券市场上，金融交易却以证券交易形式进行。以证券为媒介的交易，就是由发行者承担债务而由投资者取得债权；投资者欲收回本金，就要转让给第三者。

(2) 促进利息功能的发挥。衡量证券投资效率的主要指标是利率（证券收益/证券价格）。证券利率在整个利息体系中占极重要的地位，它们使利息体系进一步多样化，赋予利息功能以更大的机动性。西方国家货币政策的主要工具之一就是通过公开市场操作（即在证券市场上买进或卖出政府债券等证券）来影响中长期金融市场上的证券利率，从而进一步影响整个经济系统中的利率水平，达到紧缩（卖出证券时）或扩张（买进证券时）银根（或曰减少或扩大货币供给）的目的。

(3) 强化资本的转换与集中。在证券市场上，证券持有人的收入取决于证券利率。当证券利率有一定吸引力时，大批社会闲置资金被吸引到证券市场上，经过证券市场的转换与集中，一方面满足了广大企业日益扩大其生产规模对资金的需要（筹措资金），另一方面也满足了广大拥有闲置资金者欲使其资金增殖的需要（投放资金）。

(4) 保值与投机。证券市场除满足筹资与投资的需要外，还可满足保值与投机的需要：一些人担心自己的资金因转让代价的变化而发生贬值，便想方设法利用特殊的借贷活动来避免或减少贬值的风险，这就是所谓“保值”；一些人发现资金所有权转让的代价依时间与地区等的不同可能会出现差异，便力图通过多次资金转让活动获得额外好处，这就是所谓“投机”。必须指出的是，保值与投机，尤其是投机，是证券市场非常重要的职能。因为证券市场证券价格有涨有落，这种涨落代表了证券买卖者的综合判断：在投资者都认为某种证券看好时，大家都想买进，没人想卖出，那么想买的人就无从买进；反之亦然，想卖的人无从卖出。而投机者敢于并肯于承担别人不愿承担的风险，在跌价时敢买、在涨价时敢卖，这样才不致于有行无市，从而维持了市场的存在。证券市场的投机功能集中表现在投机者们能活跃市场、促进流通、平稳市价，同时投机活动也会引起市价的波动。

第三节 证券市场的效率衡量

怎样判断一个证券市场是否有效率，或曰是否发达？一般地，衡量证券市场的效率（或曰发展程度）的指标有容量、流动性、稳定性及操作成本等。必须注意的是，这些指标并不是绝对的，并且，很难同时实现所有的指标，因为指标之间存在着一定的矛盾性。例如，过分的稳定性会影响流动性，而因货币扩张所得到的弹性可能变成不稳定性。

(1) 证券市场的容量。证券市场的容量又分两种即绝对容量与相对容量。所谓绝对容量是指证券市场的流量总额，而相对容量是绝对容量与国民生产净值、或者绝对容量与国民储蓄总额比率。同时，证券市场容量还可以深度与广度来考察：所谓“深度”是指证券市场能容易地以目前市价供应与吸收大量交易中不同证券的能力，所谓“广度”则是指证券市场提供与吸收各种不同类别证券的能力。证券市场的容量越大（也就是说，证券交易的总量越大、交易的证券种类越多、中间机构越多、证券交易总额占总储蓄额比重越大），就说明证券市场越发达、越有效率。

(2) 证券市场的弹性与流动性。它们都是指资金的供给与需求依据利率及其他市场条

件的变动而变动的能力。证券市场的弹性与流动性越好，就说明证券市场越发达、越有效率。

（3）证券市场的稳定性。所谓稳定性是指证券市场既不萧条也不因投机等因素而过于繁荣，而是稳步发展，不会大起大落。证券市场的稳定性越大，就说明证券市场越发达，越有效率。

（4）证券市场的操作成本。所谓证券市场的操作成本是指从发行证券到领取利息等全过程中所发生的费用，包括发行证券的包销或代销手续费、证券交易的经纪人佣金与印花税、对股息征收的所得税等等。证券市场的操作成本越低，就说明证券市场越发达、越有效率。

第四节 证券市场的主管机关

一、证券管理委员会的结构

证券市场的主管机关是证券管理委员会。

证券管理委员会的标准组织结构见图 12.1.4 所示。委员会是最高权力机构，内有委员若干名；而下设的各部则是其常设机构。每一部门下面还可依据实际情况设立自己的分支机构。

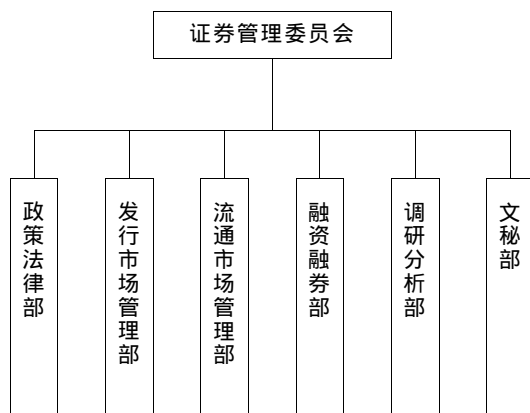


图 12.1.4 证券管理委员会的结构

二、证券管理委员会的业务

证券管理委员会的主要业务有：

- （1）证券募集、发行的审核管理与监督；
- （2）证券上市的核准以及证券买卖的管理与监督；

(3) 证券投资信托、证券金融与证券投资顾问业（如会计公司、证券法律公司等）的核准及有关证券管理的检查；

- (4) 证券商的核准、管理与监督；
- (5) 证券商同业公会的指导与监督；
- (6) 证券交易所的特许、管理与监督；
- (7) 证券商及证券交易所负责人与业务人员的管理与监督；
- (8) 融资融券业务的联系与协调；
- (9) 发行公司的财务公开、业务检查等；
- (10) 证券管理法规的制定与变更；
- (11) 证券业的调查、分析与研究；
- (12) 其他业务。

三、证券管理委员会的目标

证券管理委员会履行上述业务的基本目标是：

☐ 使投资者获得公正和公平的对待

在对证券活动进行管理时，证券管理委员会的重点是放在保护投资者而不是筹资者（证券发行人）方面，因为投资者是拿自己的钱供借款人运用，并且，他们大部分对证券业务都没有专业知识与技巧。为了使所有的投资者都获得公正的对待，证监会严格限制“内幕人士”的证券交易，因为“内幕人士”可依靠其同公司的特殊关系，获得不正当好处。

☐ 促进证券市场的效率

为了促进证券市场的效率，证监会依据立法作出了一系列规定，以使证券市场的活动较有秩序、较有规则，使证券市场处于一种竞争状态之中，从而促进证券市场的效率。也就是说，促进证券市场的效率是通过维护与促进证券市场的竞争来实现的。一般地，为维护与促进竞争，证券管理委员会确立了下列基本原则：

1. 充分披露原则

充分披露原则要求证券发行人向公众披露一切必要的资料。充分披露原则对维护与促进竞争是非常重要的，因为充分的和正确的信息，一方面可使投资者了解市场价格情况，从而可以迅速成交；另一方面，也是最重要的，使投资者能在充分了解情况的基础上，较好地进行投资决策。证监会对充分披露信息的要求主要体现于两个环节：证监会核准发行人发行证券时，要求发行人进行充分披露；证监会核准发行人在证券交易所上市时，要求发行人进行充分披露。例如，在发行人申请发行证券、进行注册登记时，证监会规定发行人必须披露下列资料：

- (1) 公司的业务性质、组织结构与财务结构；
- (2) 公司的董事、监事及经理与高级雇员的名单、薪金、地址等；
- (3) 公司前若干年经过审计的资产负债表、损益表及留存收益表等会计表册；
- (4) 公司已发行但尚未清偿的其他证券的情况；
- (5) 证券的发行价格；

(6) 其他的为证监会所要求的信息资料。

2. 禁止欺诈原则

证监会不仅要求信息得到充分披露，而且要求这些披露是真实的，禁止发行者或出售者散布虚假的或使人误导的信息，并禁止某些不正当的证券销售技术。

3. 禁止操纵原则

证监会明令禁止一切价格操纵行为与股票操纵行为，以保障投资者得到公正的对待。

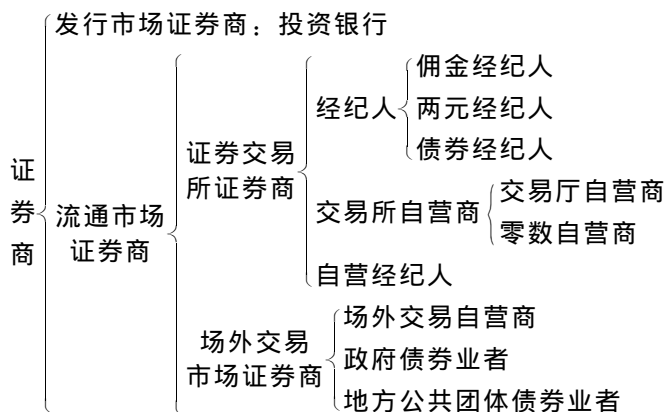
4. 限制“内幕人士”证券活动原则

凡公司的大股东、董事、经理、高级职员以及其它能得到公司内幕消息的行政人员与技术人员均被称为“内幕人士”。证监会对“内幕人士”从事证券买卖施以非常严格的限制。上市公司的每一位“内幕人士”均须定期填写“内幕人士报告”，申报其持有该公司证券的数量及其变动情况；这些报告在大众媒介上公开发表。此外，一般还禁止内幕人士从事该公司证券的空头交易，并授权股东可以获得内幕人士不法交易所获得的暴利。

第五节 证券市场中的证券商

证券商是以证券的发行、流通等为其经营业务的从业者，它可以是个人，也可以是机构，但大部分都是机构。例如，我们所说的经纪人，一般都不是自然人，而是指团体机构（法人）。

证券商可分两大类，一类是证券发行市场上的证券商，另一类则是证券流通市场上的证券商（请参见图 12.1.5）。证券发行市场上的证券商，主要是投资银行，我们将在第二章里联系证券的发行来介绍它。证券流通市场上的证券商，又可分为两类，一类是证券交易所的证券商，另一类是场外交易市场的证券商；关于前者，我们将在第四章中予以介绍；关于后者，我们将在第七章里介绍场外交易市场情况时予以介绍。



第二章 证券发行市场

第一节 证券发行与财务决策

证券发行前，发行证券的企业必须经过详细的财务决策。对企业来说，发行证券是一种筹措资金的行动，因此，企业必然要经过筹资决策的全部阶段。对于企业的资金筹措，我们已经在《股份公司的资金筹措》里作过详细介绍，我们说过，发行证券前，企业会面临一系列政策问题即证券种类决策（选择何种证券）、期限决策（这主要是针对公司债而言的，股票不存在着期限问题）、股息债息决策（选择何种方式的股息或债息以及何时付息等）以及证券发售技术决策（选择何种发行渠道及发行方式）等。

我们说过，在进行证券种类与期限决策时，企业应该在财务杠杆利益与财务风险之间寻求一种合理的均衡（这种均衡实质上就是企业最优资本结构）；在进行证券股息债息决策和发售技术决策时，企业应该在证券吸引力与筹资成本之间寻求一种合理的均衡。总而言之，在证券发行前企业对证券的选择与设计时，企业所应遵循的基本原则是：在保证证券能够卖得动的前提下，尽量减少企业的筹资成本。

必须注意的是，在企业进行财务决策时，投资银行——代办企业证券发售的机构，就参与了决策工作。投资银行一方面为企业在进行上述决策时提供咨询；另一方面，如果投资银行觉得企业的相关财务决策是不成功的，它可以拒绝为企业发行证券，因为一旦发行失败，投资银行不仅要承担财务上的损失，而且还要承担其信誉的损失——而对于投资银行来说，信誉是至关重要的。

可以说，证券的相关财务决策是证券发行的最早的一步，而这一步又是非常重要的。

第二节 发行市场的结构与功能

一、发行市场的结构

证券发行市场由发行者、认购者与承销者三方构成：

（1）发行者。发行者是指为筹措资金而发行股票和公司债的公司或发行政府债券的政府等。

（2）认购者。认购者是指出于不同目的购买证券的个人或团体机构，也被称作“投资

者”。

（3）承销者。承销者是指承担证券发售业务的专业机构。一般地，这一机构主要是投资银行。关于投资银行的详细介绍请参见本章第三节。

二、发行市场的功能

发行市场的功能在于将分散各方面的零星资金汇集起来，使它成为巨额资金，作为经营事业的资金加以运用。从宏观经济角度来看，各方零星资金若任其分散于各方，那么对经济发展与经济增长并没有贡献；相反，若能通过市场将它们汇聚起来，则是一笔巨额资金，可以投放于巨大的社会生产之中，有力地促进国民经济的增长与发展。

上述关于发行市场功能的论述换言之就是：证券发行市场满足了个人或团体投资的需要，也满足了企业或政府筹资的需要。

第三节 投资银行的作用与业务

一、投资银行的作用

首先我们要指出的是，投资银行名义上虽称为“银行”，但实际上并不是一般所说的“商业银行”或“储蓄银行”。投资银行不能办理一般性存款，也不能办理支票存款；同时，投资银行又不同于信托公司与投资公司。简言之，投资银行可以被称为“证券的推销商”，其经营的目的在于购进证券（经常是新发行证券），然后再以较高价格销出；也就是说，投资银行以获得发行证券的佣金或差额作为其劳务报酬。另外，投资银行并不是接受所有的证券发行业务，如果投资银行认为某些证券发行风险太大，它可以拒绝接受这项业务。

证券发行业务之所以让投资银行承担而不让商业银行或储蓄银行承担，是因为证券承销是一项风险性业务；从保护存款者利益和资产健全性的角度考虑，以提供短期资金为主要业务的商业银行等不适于兼管证券业务。

投资银行的主要作用在于：

（1）投资银行负责对发行公司的财务状况和营业情形加以调查，并对新证券的社会需要进行分析，帮助企业进行证券种类选择。

（2）投资银行帮助发行公司确定最佳的发行时间。确定证券发行时间十分重要：如果证券市场趋势看涨，证券正在升值，则此时发行证券为投资者所接受；反之，则难于为投资者所接受。

（3）投资银行负责确定证券的发行价格。证券价格的确定，应对买卖双方均有吸引力。若证券发行价格太低，就可能使发行公司蒙受巨大损失；反之，若证券发行价格太高，就可能使发行公司望而生畏。

（4）投资银行负责发行公司的证券的包销或代销。

二、投资银行的业务（1）：包销与代销

投资银行为发行公司发售证券，有两种基本形式：包销与代销。

☐ 包销

包销是指投资银行与发行公司订立契约，同意根据双方协定的价格，一次全部购进该公司公开发行的新证券，然后再以较高价格将证券转手给投资者。这样，包销包含两种意义：一是向发行公司保证在指定日期内为其筹得资金；二是分销所包销的新证券。包销与分销的价格的差额，即为报酬（若分销价格低于承销价格，则表示投资公司遭受亏损）。

一般的发行公司都愿意找投资银行包销其证券。这是因为，发行公司对证券市场不太熟悉，若自行推销需大批资金与人员；并且，如果推销不掉，就会影响发行公司的用资计划。相反，若委托投资银行包销则可免去上列麻烦；并且，投资公司发行能力很大，这是因为它可向商业银行借入资金，还可以与其他投资银行共同包销，组成银团。当然，发行公司为包销而支付的费用是较大的。

投资银行包销新设立公司所发行的新证券，一般要么是平价（等于证券面值）、要么是折价（低于证券面值）发行，而很少溢价（高于证券面值）发行；相反，投资银行包销已上市公司发行的新证券，一般要么是平价、要么是溢价发行，而很少折价发行。

☐ 代销

代销是指投资银行仅替发行公司代售新证券以赚取相应的佣金，而无须承担证券销售不掉的风险。

发行公司委托投资银行采用代销方式的主要原因是：

（1）发行公司可能认为代销较为经济（代销的佣金大大低于包销的手续费），并且有信心在期限之内售完新证券。

（2）新证券属于投机性类的证券，或者因为发行公司信誉一般或较差，所以投资银行拒绝包销而只同意代销。

（3）发行公司委托投资公司代为寻觅发行对象，以议价方式由出价最高者认购证券。由于代销方式情形简单，所以我们只介绍包销的有关业务知识。

三、投资银行的业务（2）：包销业务程序

包销业务程序请参见图 12.2. 1：

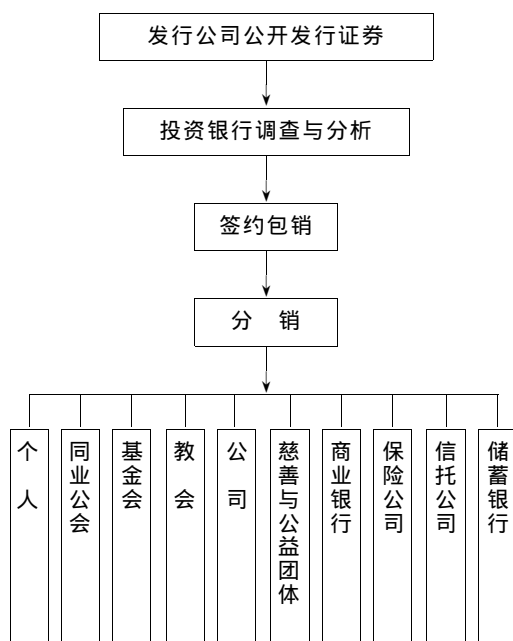


图 12.2.1 投资银行包销业务程序

□ 调查与分析

投资银行并非愿意包销所有公司新发行的证券,实际包销的多为有确定收益的公司债、优先股以及信誉卓越的大公司增发的股票。在签约包销之前,投资银行一般均须委托工程师、会计师、律师与经济师分析与调查下列问题:

- (1) 发行公司及所属行业的发展阶段如何?是否仍在增长?有无稳定盈余?
- (2) 发行公司是否为公众投资者所熟悉?其管理能力如何?
- (3) 新证券的发行,是否符合法律规定?并且对于投资者吸引力如何?
- (4) 包销价格是否符合发行公司的要求,并可以为包销商(投资银行)创造利润?
- (5) 发行公司过去若干年的财务状况是否已经充分公开?
- (6) 发行公司过去是否如期还本付息?
- (7) 发行公司过去若曾发行优先股,其股息分派情形如何?又普通股股息的记录如何?
- (8) 发行新股后,公司盈余远景如何?

对于不同行业的公司,有不同的调查与分析重心。例如,对工业公司就有下列分析要点:

- (1) 资产负债情况与损益情况;
- (2) 盈余帐户的内容;
- (3) 发行公司的历史与特点;

- (4) 管理情况及业务政策；
- (5) 产品的特征；
- (6) 原料余存及来源以及存货数量；
- (7) 市场及同业竞争情况；
- (8) 销货政策及方法；
- (9) 劳工问题；
- (10) 财产目录。

☐ 包销银团与分销银团

1. 包销银团

进行调查分析后，若单一投资银行无力承担全部证券的发行，则可组织银团。由银团经理负责与发行公司签订包销契约。若发行公司系向旧股东增资发行新股，银团应包销旧股东不愿认购的股份；若发行公司系向不特定公众发行股份或债券，则银团应包销全部证券。

银团中每一成员所负有的债务与风险，仅以其包销部分为限。银团经理与发行公司订立契约后，再分别与银团中每一成员书面订约，契约中载明参与包销的各成员所包销的证券名称与种类，并授权银行团经理负责与发行公司洽谈有关包销事宜。待发行公司向证券管理委员会申报生效后，银团经理应分别书面通知各成员，并限定各成员在规定时间内再一次确认包销及其数额，以防变化。

2. 分销集团

包销银行团各成员分销新证券的方法很多，最简单的就是直接出售。若分销数量仍然过大，则可由包销银团组成分销集团来分销。分销集团的成员只限于证券自营商。分销集团组成后，银团经理将委托函件连同公开说明一起分送给各分销成员。银团经理与包销银团成员以及包销银团与分销集团成员之间的契约有效期，分别为 30 天与 60 天，并均在同一日期终止（但可以延长契约有效期）；银团经理随时有权撤销分销契约，而无须事先通知。

必须注意的是，由于证券市场价格稳定是包销成功的主要条件之一，所以包销银团与发行公司常在证券市场上买卖同一发行公司所发行且足以影响新证券价格的其他证券，以求将新证券价格稳定在一个固定水平。而分销集团的成员在分销时，不得违约降价出售新证券；否则，银团经理有权立即在市场上购回所降价出售的证券，并有权扣留违约者应得佣金。

第四节 股票的发行

我们已经说过，在证券发行的全过程中，有三个基本参与方：发行者、认购者与承销者，此外，证券管理机关也参与了证券发行的某些环节（审批）。下面，我们以发行者（公司）为主线索，介绍股票（股份）发行整个程序与过程。公司债券（公司债）的发行则留待下一节介绍。

股票发行是公司为了募集股本而出售或分配自己的股份的行为。

股票的发行可以分为设立发行和发行新股两类。设立发行是公司在设立过程中发行股份，这是公司第一次发行股份；发行新股是公司在成立之后发行股份，这是公司在第一次发行股份以后的各次发行。

一、设立发行

设立发行分两种：发起设立发行与募集设立发行。两者的程序不尽相同。

☐ 发起设立发行

1. 发起人认领股份

全体发起人认领第一次发行股份总额的全部（必须认足），每一发起人至少应认领一股。

2. 发起人缴纳股款

发起人按所认领的股份缴纳股款。缴纳股款的标的必须是财产，一般是现金，也可以是现物；就是说，以现金出资为原则，以现物出资为例外，但不得是劳务、信用等。以现物缴纳股款，要对现物评定价格；如果有市场价格，则依市场价格评定；如果没有市场价格，则由公正的有关团体或专家评定。

3. 发起人申请设立登记

申请进行设立登记的事项如下：

- （1）公司章程；
- （2）股东名簿；
- （3）已发行股份的总额；
- （4）以现金以外的财产抵缴股款者，其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核定的股数；
- （5）应归公司负担的设立费用，以及发起人应得的报酬和特别利益的数额；
- （6）发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
- （7）股款缴足的证明文件；
- （8）董事、监事名单，并注明其住所或居所；
- （9）营业概算书；
- （10）资产负债表。

☐ 募集设立发行

1. 发起人认领股份

全体发起人认领第一次发行股份总额的一部分（至少要达到法律规定的一定比例），第一发起人至少应认领一股。

2. 发起人招募股份

发起人向社会公众招募发起人未认领的那部分股份，如果招募不足，必须由发起人补足。

（1）发起人订立招股章程。发起人订立招股章程，以使公众了解公司的实际情况。招股章程不同于公司章程，它是专为招股而订立的。

招股章程的主要记载事项如下：

- ①章程的绝对必要记载事项和一般的相对必要记载事项；
- ②各个发起人所认领股份的数量；
- ③面额股超过票面金额发行者，其发行价格；
- ④募足股份总额的期限，以及逾期未募足时可以由认股人撤回所认领股份的声明；
- ⑤发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
- ⑥发行无记名股者，其总额。

(2) 发起人申请招股审核。发起人向政府主管机关及证券管理机关申请进行招股的审核，经核准后才能开始招股。申请必须由全体发起人签名。

申请审核的事项如下（另外还必须加具公开说明书）：

- ①营业计划书；
- ②发起人的姓名、经历、所认领股份的数量和出资种类；
- ③招股章程；
- ④代收股款的银行或其他机构的名称和地址；
- ⑤有承销或代销机构者，其名称及约定事项；
- ⑥发行无记名股者，其总额。

(3) 发起人备置认股书并公告招股。在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，发起人备置认股书，以供认股人认股之用。认股书应载明核准的各款事项及股款缴纳日期，并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内，发起人将核准的各款事项，除与包销或代销机构的约定事项外，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众认领股份。

3. 认股人认领股份

认股人认领股份，应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所，签名盖章。面额股超过票面金额发行时，认股人应在认股书上注明所认缴的金额，认股人填写后，有照所填认股书缴纳出资的义务。

发起人应在向认股人交付认股书的同时，向认股人交付公开说明书。若系委托证券承销商包销或代销股票，则由证券承销商向认股人交付公开说明书。

发起人应在招股章程所记载的期限内募足股份总额，逾期未募足时，认股人可以撤回其所认领的股份。

4. 缴纳股款

对缴纳股款的标的规定，与发起设立相同。

(1) 发起人缴纳股款。发起人按所认领的股份缴纳股款。这可与发起人催缴股款、认股人缴纳股款同时并行。

(2) 发起人催缴股款。在股款总额募足后，发起人即向认股人催缴股款。

(3) 认股人缴纳股款。认股人缴纳股款，应交付给发起人在招股公告中所指定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足。面额股超过票面金额发行时，应按发行价格缴纳，其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时，交付认股书。代收机构收款后，应向缴纳人交付经由发起人签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款。认股人拖欠应缴的股款时，发起人应催告认股人在一定期限内照缴，并声明逾期不缴者丧失其权利。发起人已进行过催告，而认股人逾期不照缴者，即丧失其权利，其所认领的股份发起人可以另行募集，如果因此而造成了损害，发起人可以请求损害赔偿。

发起人在股款缴纳期限内未能收足股款者，已缴款的认股人可以催告发起人在一定期限内收足股票，逾期末募足时撤回其所认领的股份，由发起人返还其股款并加给法定利息。

二、发行新股

依据是否向社会公众募集，发行新股的方式可以分为两种，一种是不公开发行，一种是公开发行。不公开发行是指发行新股时，由原有股东认足所发行股份的全部；若未认足，其未认足部分由特定人协议认购，而不向社会公众募集。公开发行是指发行新股时，由原有股东认领所发行股份的一部分，其余部分向社会公众募集。是采取不公开发行方式，还是采取公开发行方式，原则上由公司自行选择。但法律也可能有些特殊规定，比如公司所经营的事业不宜由公众投资者必须采取不公开发行方式，公司所经营的事业以由公众投资为宜者必须采取公开发行方式等。不难看出，不公开发行类似于发起设立，公开发行类似于募集设立。

法律对不公开发行新股基本未作限制和禁止，但对公开发行新股则作有一些禁止的规定。

1. 公开发行优先股的禁止

公司有下列情形之一者，不得公开发行优先股：

- (1) 对于已经发行的优先股的约定股息，未能按期支付者；
- (2) 最近三年的课税后平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，不足以支付已经发行的优先股及拟发行的优先股的股息之和者。

2. 公开发行新股的禁止

公司有下列情形之一者，不得公开发行新股（包括优先股、普通股、劣后股）：

- (1) 资产不足抵偿债务者；
- (2) 连续二年有亏损者，但依其事业性质需有较长准备时间者。但具有健全的营业计划，确能改善营利能力者，不在此限。

发行新股的程序的具体内容，不公开发行与公开发行不尽相同，分述如下：

☐ 不公开发行的程序

1. 董事会作出发行新股的决议

董事会对发行新股作出决议。该决议应以特别决议进行。决议中，应就拟发行新股的数额、种类、发行的方式以及发行的条件等加以决定。

2. 董事会备置认股书

董事会备置认股书，以供认股人认股之用。

认股书应载明下列事项：

(1) 章程的绝对必要记载事项（但订立章程的年月日除外）和一般的相对必要记载事项；

(2) 章程所载股份总数中已经发行的数额及其金额，或增加股本后股份总数中已经发行的数额及其金额；

(3) 发行新股的总额、每股金额及其他发行条件；

(4) 最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册，申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；

(5) 营业计划书；

(6) 发行特别股者，其种类、总额及每股金额；

(7) 代收股款的银行或其他机构的名称和地址；

(8) 有承销或代销机构者，其名称及约定事项；

(9) 关于发行新股的董事会议事录；

(10) 证券管理机关规定的其他事项；

(11) 股款缴纳日期。

3. 董事会通知原有股东行使优先认股权

在商洽由特定人认购股份一定期限之前董事会公告通知原有股东并专函通知原有记名股股东，按照原有股初比例优先分认，并声明逾期不认购者丧失其权利。

4. 原有股东认领股份

原有股东应在通知所规定期限内认领股份。认股时应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所，签名盖章。股东可以以公司事业所需要的财产出资。股东以财产出资者，并应在认股书上加载其姓名及其财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数。股份超过票面金额发行时，认股人应在认股书上注明所认缴的金额。认股人填写此项记载后，有照所填认股书缴纳股款的义务。

如果原有股东持有股份按比例有不足一般者，可以合并共同认购或归并一人认购。

5. 特定人认领股份

如果原有股东未认足所发行股份的全部，其未认足部分由特定人协议认购。这个特定人既不限定其身份，也不限定其人数，自然人或法人均可，通常多为资力雄厚的金融机构，或拥有公司事业所需财产的人。

特定人认领股份的条件应由公司与特定人协议确定，其价格和发行条件不必与原有股东相同。

特定人认领股份应填写认股书，这与原有股东认领股份相同。

6. 认股人缴纳股款

认股人（包括原有股东和特定人）缴纳股款，应交付给认股书所指定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足，股份超过票面金额发行时，应按发行价格缴纳，其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时，交付认股书。代收机构收款后，应向缴纳人交付经由发行公司签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款，认股人拖欠应缴的股款时，董事会应催告认股人在一定期限内照缴，并声明逾期不缴者丧失其权利。董事会已进行过催告，而认股人逾期不照缴者，即丧失其权利，其所认领的股份董事会可以另行募集，如果因此而造成了损害，董事会可以请求损害赔偿。

董事会在股款缴纳期限内未能收足股款者，已缴纳的认股人可以催告董事会在一定期限内收足股款，逾期未收足时，可以撤回其所认领的股份，由公司返还其股款并加给法定利息。

7. 改选董事、监事

新股股款收足后，董事会应立即召集股东会改选董事、监事。如果董事会拖延不召集股东会改选，监事认为必要时，可以召集股东会改选。如果监事也不召集股东会改选，持有新股总额一定比例以上的股东（不论是原有股东还是新股东）以书面请求召集股东会改选，董事会应即召集股东会改选。

这里的所谓改选是指增额性改选，并非原有董事、监事任期届满当然改选。召集股东会改选董事、监事，应在召集事由中列举，不得以临时动议提出。

8. 董事、监事申请发行新股的变更登记

在发行新股结束后一定期限内，董事、监事应向政府主管机关申请进行发行新股的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

- (1) 修改后的章程及其修改条文对照表；
- (2) 发行新股的总额；
- (3) 增加股本的发行者，关于增加股本的股东会议事录；
- (4) 关于发行新股的董事会议事录；
- (5) 决议发行新股的年月日；
- (6) 新股股款收足的年月日；
- (7) 增加股本或发行新股后的股东名簿；
- (8) 增加股本或发行新股后的董事、监事名单；
- (9) 发行特别股者，其种类、总额及每股金额。

9. 发行新股票

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内，对认股人凭股款缴纳凭证交付股票，并应于交付前公告。

公司依法作成的股票，应由三名以上董事签名盖章，并经证券管理机关签证后才能发行。

☐ 公开发行的程序

1. 董事会作出发行新股的决议

与不公开发行相同。

2. 董事、监事申请公开发行新股的审核

董事、监事向政府主管机关及证券管理机关申请进行公开发行新股的审核，经核准后才能公开发行新股。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下（另外还须加具公开说明书）：

- (1) 公司名称；
- (2) 章程所载股份总额、已经发行的数额及金额；
- (3) 发行新股的总额、每股金额及其他发行条件；
- (4) 最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册；申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；
- (5) 营业计划书；
- (6) 发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
- (7) 代收股款的银行或其他机构的名称和地址；
- (8) 有包销或代销机构者，其名称及约定事项；
- (9) 关于发行新股的董事会议事录；
- (10) 证券管理机关规定的其他事项。

3. 董事会备置认股书

在政府主管机关及证券管理机关核准后一定期限内，发起人备置认股书，以供认股人认股之用。认股书应载明的事项与不公开发行相同，另外加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

4. 董事会通知原有股东行使优先认股权

与不公开发行相同，但通知应在向社会公众公告招股一定期限之前进行。

5. 原有股东认领股份

与不公开发行相同，但不能以财产出资。

6. 董事会公告招股

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，董事会将核准的各款事项，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众认领股份。但营业报告书、财产目录、议事录、与包销或代销机构的约定事项，可以免予公告。

7. 应募人认领股份

应募人认领股份应填写认股书，这与原有股东认领股份相同。

8. 认股人缴纳股款

与不公开发行相同，但不能以财产出资。

9. 改选董事、监事

10. 董事、监事申请发行新股的变更登记

与不公开发行基本相同。不同之处在于，申请登记的事项加上政府主管机关及证券管理机关核准公开发行新股的通知。

11. 发行新股票

与不公开发行相同。

综合考虑各种情形，可以绘出发行股票的典型流程图（见图 12.2. 2）。

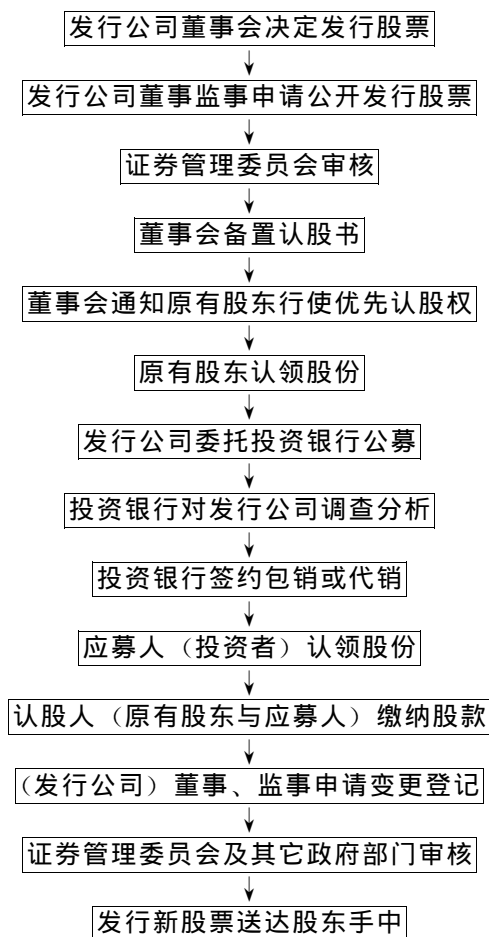


图 12.2. 2 发行股票的程序

第五节 公司债的发行

一、发行的限制和禁止

发行公司债是股份公司的特权，原则上可以自由发行，但是，法律为了保护社会公众投资的安全，对公司债的发行另有一些限制和禁止的规定。

☐ 发行总额的限制

1. 无担保公司债发行总额的限制

发行无担保公司债的总额，不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的

余额的二分之一。

2. 公司债发行总额的限制

发行公司债的总额（包括无担保公司债和有担保公司债），不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的余额。

☐ 发行的禁止

1. 无担保公司债发行的禁止

公司有下列情形之一者，不得发行无担保公司债：

- （1）对于以前已经发行的公司债或其他债务，曾有违约或迟延支付本息的事实已了结者；
- （2）最近三年的课税后的平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百五十者。

2. 公司债发行的禁止

公司有下列情形之一者，不得发行公司债（包括无担保公司债和有担保公司债）：

- （1）对于以前已经发行的公司债或其他债务，有违约或迟延支付本息的事实尚在继续中者；
- （2）最近三年的课税后的平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百者，但经过银行保证发行的公司债不在此限。

二、发行公司债的程序

1. 董事会作出募集公司债的决议

该决议应以特别决议进行。决议中，应就公司债的内容以及公司债募集事项加以决定。

2. 缔结信托契约

董事、监事约定第三人为全体公司债债权人的受托人，与其缔结信托契约。受托人的资格以金融或信托业者为限。

3. 董事、监事申请募集公司债的审核

董事、监事向政府主管机关及证券管理机关申请进行募集公司债的审核，经核准后才能募集公司债。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下（另外还须加具公开说明书）：

- （1）公司名称；
- （2）公司债的总额和每张债券的金额；
- （3）公司债的利率；
- （4）偿还公司债的方法和期限；
- （5）偿还公司债的款项的筹集计划和保管方法；
- （6）募集公司债所得款项的用资计划和保管方法；
- （7）公司债发行的价格或其最低价格；
- （8）公司股份总额及已发行股份总额；
- （9）以前已经募集公司债者，其尚未偿还的数额；
- （10）公司现有资产减去全部负债及无形资产后的余额；

(11) 最近三年的营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册；申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；

(12) 公司债债权人的受托人名称及约定事项；

(13) 代收款项的银行或其他机构的名称和地址；

(14) 有包销或代销机构者，其名称及约定事项；

(15) 有发行担保者，其种类、名称及证明文件；

(16) 有发行保证人者，其名称及证明文件；

(17) 对于以前已经发行的公司债或其他债务，曾有违约或迟延支付本息的事实者、其事实及现状；

(18) 能转换为股份者，其转换办法；

(19) 董事会决议募集公司债的议事录；

(20) 公司债其他发行事项或证券管理机关规定的其他事项。

注意：能转换为股份者，其总额与已发行股份总额之和超过股本总额时，应先修改章程增加股本。

4. 董事会备置应募书并公开募集

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，董事会备置公司债应募书，以供应募人应募之用。应募书应载明核准的各款事项及债款缴纳日期，并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内，董事会将核准的各款事项，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众应募公司债。但营业报告书、财产目录、关于募集公司债的董事会会议事录、与公司债债权人的受托人的约定事项、与包销机构或代销机构的约定事项，可以免于公告。

5. 应募人应募公司债

应募人应募公司债，应在应募书上填写所认公司债的数量、金额及应募人的住所或居所，签名盖章。应募人填写此项记载后，有照所填应募书缴纳债款的义务。

公司负责人应在向应募人交付应募书之前或同时，向应募人交付公开说明书。如果系委托证券承销商包销或代销公司债，则证券承销商应向应募人交付公开说明书。

6. 董事会送交应募人清册

董事会将全体记名公司债的张数、号码、金额，开列清册，连同董事、监事向证券管理机关申请审核的各项事项所定的各种文件，送交公司债债权人的受托人。

7. 应募人缴纳债款

应募人应交付给应募书所载明的代收款项的银行或其他机构。

应募人应在向代收款项机构交付债款的同时，交付应募书。代收机构收款后，应向缴款人交付经由募集公司签名盖章的债款缴纳凭证。

应募人应在应募书所载的债款缴纳日期缴纳债款。应募人拖欠不缴付债款时，董事会应请求应募人在一定期限内缴足其所认债款，逾期不缴者丧失其权利。

8. 董事、监事申请公司债募集的变更登记

在募集公司债的结束（公司债款收足）之后一定期限内，董事、监事向政府主管机关申请进行公司债募集的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请登记的事项如下：

- (1) 关于募集公司债的董事会议事录；
- (2) 最近的资产负债表；
- (3) 募集公司债业经核准与合法公告的证明文件；
- (4) 债款缴足的证明文件。

9. 发行公司债券

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内，对应募人凭债款缴纳凭证交付公司债券并应于交付前公告。

公司依法制成的公司债券，应由三名以上董事签名盖章，并经证券管理机关签证后才能发行。

综合各种情形，考虑到投资银行与证券管理委员会的作用，可绘出发行公司债的典型流程图（见图 12.2. 3）。

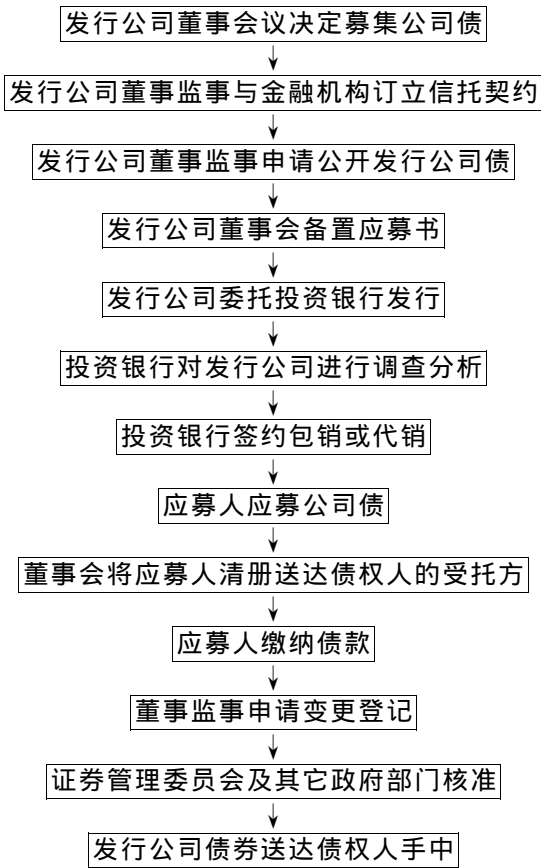


图 12.2. 3 发行公司债的程序

第六节 证券发行市场的变化趋势

随着经济发展与经济结构的演进，传统的证券发行市场发生了一系列变化，这表现为以下三个方面：

一、私募发行方法增多

在前面，我们已经讲过，证券的传统发行方法是委托发行市场上的证券商——投资银行来发行证券，即公募。但目前，私募——证募发行公司直接将证券销售给团体投资者——却逐渐增加。这样，通过投资银行发行证券的公募方法日益减少，投资银行在证券发行市场上的地位日益下降。

私募方法的盛行有其深刻的经济渊源。

1. 私募方法能有效地降低发行费用

这是私募方法盛行的直接原因。由于不用通过投资银行这个中间环节，能够节省大批发行费用，所以私募的发行费用非常低廉。

2. 私募方法能有效地保护公司秘密

为保护投资者利益，证券主管机关依据有关法律要求采用公募方式发行证券的公司进行越来越多的信息披露。越来越多的信息披露意味着公司秘密越来越被公开，这对于公司的经营是不利的。有鉴于此，一些希望保守公司秘密的公司，便放弃公募方式，而采用对信息披露要求少得多的私募方式。

3. 团体投资者的蓬勃兴起解决了公司在公募中所遇到的一些困难

随着公司规模扩大，公司时常要求很短时间内迅速筹措到所需资金。而这依靠公募是很难实现的，因为公募的对象是那些广大的资金规模较小的投资公众。人寿保险公司、养老金基金信托等团体投资者的蓬勃兴起，使得发行公司可以直接与这些拥有巨额资金的团体投资者联系，用私募方法在短期内迅速筹集到大批资金。

必须指出的是，日益增长的私募方法主要适用于公司债，相反，绝大部分普通股的发行还是依赖于投资银行。这是因为公司债属于确定收益型资本证券，其风险大大小于普通股；而私募对于投资者来说要比公募承担更多的风险，因为投资者愿意认购风险较小的公司债，而不愿意认购风险较大的普通股；有鉴于此，目前发行公司用私募发行公司债而用公募方式发行普通股。

二、新股票发行的减少

新股票发行的减少是证券发行市场上发生的另一个重要变化趋势。

产生这种现象的原因是用股票筹资的方式的资本成本率上升。

公司在筹措资金时，资本成本率是公司最关注的一个指标；在其它条件相同情况下，发行公司将选择资本成本率最低的筹资方式。

经济发展的一个必然结果是财政支出的巨幅增长，为此，各国纷纷提高税率；债务利

息是打入成本而不计息的，这样相形之下（股票的股息要计息）股票的资本成本率上升。同时，利用债务可以有效地利用财务杠杆利益，这样就更增加了债务筹资的吸引力。另外，由于公司规模普遍扩大，一般大公司的安全性与流动性大幅度上升，增强了对由利用财务杠杆利益（多举债）而带来的相应的财务风险的抵御力。上述这一切因素，导致公司更多地依靠发行公司债或直接向银行借贷来筹措资金，新股票的发行则日益减少。

三、股息股票与分割股票的增加

所谓股息股票，是指被公司用作股息分发公司股东的本公司新股票；所谓分割股票，是指从大面值的每股股票分割而来的若干小面值股票（例如一张面值 1000 元的大面值股票，可以细分为 100 张每股面值 10 元的分割股票）。

前面已经谈到，公司已不把发行新股票作为筹资的工具，那么为什么股息股票与分割股票又大大增加了呢？

这里主要有以下原因：

（1）公司必须发放股息，但又想保存现金于公司内部，这时就用股票作为股息分发给股东，从而解决了上述矛盾；

（2）股票面值过大不利于股票的流通，为了增强股票的流动性，公司必须把大面值股票分割成若干小面额股票，增加流通在外的股票数目；

（3）更为重要的是，必须通过增加流通在外的股票数来降低股票的股息水平，从而有利于今后吸引投资公众的资金。公司业务发展、利润增长的结果就是每股可能获得的留存收益上升，这样股息率就会上升；而与利率相比，股息率的相对提高将使将来筹资的资本成本率上升；同样，由股息率上升引致的股价的上涨也不利于吸收投资公众的零星资金（股价过高，则小额投资者无力购买股票）。

第三章 证券交易所(1):组织、结构与功能

第一节 证券交易所的组织

证券交易所的组织，有公司制与会员制两种。这些证券交易所可以是政府或公共团体出资经营的（即所谓公营制证券交易所），也可以是私人出资经营的（即所谓民营制证券交易所），还可以是政府与私人共同出资经营的（即所谓公私合营制证券交易所）。

一、公司制

公司制证券交易所以营利为目的，供给交易场地与服务人员，以便利证券商的证券交易与交割；为此证券交易所要收取发行公司的上市费与证券成交的佣金，但经营证券交易所的人不得参与证券买卖。

公司制的优点是：

- （1）提供完备的证券市场设备；
- （2）本身不直接参与证券买卖，在证券买卖中持中立立场，这样，就能有效地保证证券交易的公正性。

公司制的缺点是：

（1）公司制证券交易所的主要收入来自于买卖成交额中抽取的佣金，这与参与证券买卖双方的利益并不一致（买卖双方都想尽量减少应付佣金）。这样，证券交易所为了增加收益，可能会人为地造成证券投机，或者在证券交易中推波助澜，扰乱了证券市场。

（2）相应地，证券买卖双方为逃避公司制证券交易所的高昂的上市费与佣金，可能将上市证券在场外交易市场进行交易。

二、会员制

会员制证券交易所，是由各证券商组成的。它与公司制不同，参与证券交易所经营的各证券商（会员）可参与证券交易所中证券的买卖与交割；会员制证券交易所由会员自治自律、互相约束，而不以营利为目的。

会员制的优点：

- （1）由于会员制交易所的特点是会员采取自治制，所以佣金及上市费均较低；
- （2）相应地，较低的佣金与上市费能有效地防止上市证券的场外交易。

会员制的缺点是：

- （1）经营证券交易所的会员本身就是证券交易的买卖者，这样就很难避免证券交易的

不公正性；

(2) 参与证券交易的买卖方只限于证券交易所的会员，新会员的加入一般要经过原会员的一致同意（至少是 3/4 表决票同意），这样就形成了一种事实上的垄断性，不利于形成充分竞争的环境，从而不利于会员提高服务质量、降低收费标准。

从上面的介绍中可以看出，会员制证券交易所与公司制证券交易所的优劣几乎恰好相反，各有优劣。

第二节 证券交易所的结构

证券交易所结构随证券交易所组织状态的不同而略有不同。

一、公司制交易所的结构

董事会职责如下：

- (1) 核定重要章则；
- (2) 核定业务及财务方针；
- (3) 拟定预算决算；
- (4) 核定投资事务；
- (5) 拟定盈余分派；
- (6) 核定参加证券交易的证券商的名额；
- (7) 核议证券商应缴纳营业保证金、买卖经手费及其它费款的数额；
- (8) 核议证券商及其代表人、代理人、营业员的注册登记、撤销及处分；
- (9) 核议上市证券的登记、变更、撤销、停业及上市费之征收；
- (10) 审定向股东会提出的议案及报告；
- (11) 经理人及评价委员会的选聘及解聘；
- (12) 核定其他事项。

监事职责如下：

- (1) 审查年度决算报告；
- (2) 监察业务并检查一切帐目；
- (3) 其他依法监察事项。

总经理则直接奉承董事长指示，负责证券交易所的日常事务。

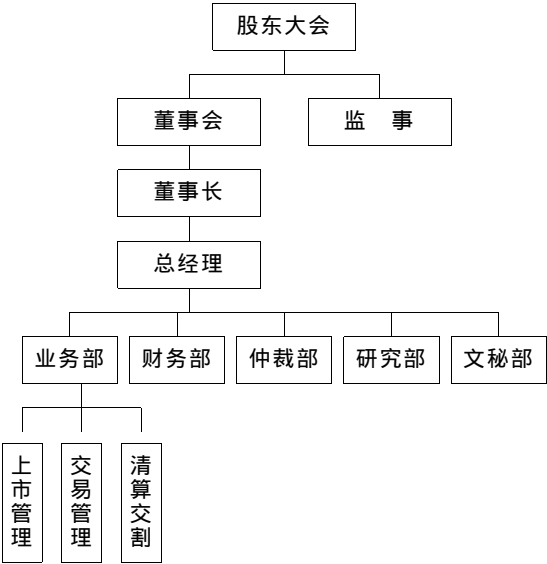


图 12.3. 1 公司制证券交易所的结构

二、会员制交易所的结构

与公司制交易所的结构相比,除最高权力机构是成员大会而不是股东大会,除最高决策机构是理事会而不是董事会并且不设监事外, 会员交易所的结构与公司制交易所结构是相同的。

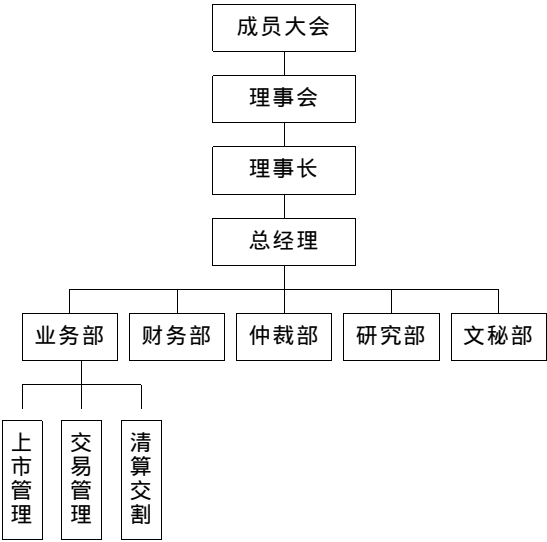


图 12.3. 2 会员制证券交易所的结构

理事会职责如下：

- (1) 决定政策，并由总经理负责编制预算，送请成员大会核定；
- (2) 维持会员纪律，对违反规章的会员给予课以罚金、停止营业与除名处分；
- (3) 批准新会员进入交易所；
- (4) 核定新证券上市；
- (5) 决定如何将上市证券分配到交易厅专柜；
- (6) 其他事项。

第三节 证券交易所的功能（1）：正向功能

证券交易所是证券流通市场的核心，虽然它本身并不参加买卖。概括地说，证券交易所具有下列一些功能：

☐ 维持证券的市场能力，创造连续市场

所谓连续市场，即指在现有价格极小变动范围之内，迅速买卖证券的市场。连续市场是与证券的市场能力紧密相关的：凡是买卖迅速而能在某一价格变动范围内完成大量交易者，就是市场能力较强的证券。连续市场有四种基本特征：

- (1) 买卖频繁；
- (2) 进出报价差距甚微；
- (3) 买卖极易完成；
- (4) 出售时价格波动甚微。

证券交易所由于具备下列条件，所以是最标准的连续市场（较之于其他类型的证券流通市场）：

- (1) 代表买卖双方的会员或经纪人，集中在一起，公开进行竞争：买者的竞争与卖者的竞争；
- (2) 上市公司的规模较大，股份分散情形良好；
- (3) 上市证券是一般公众投资与投机的理想对象；
- (4) 上市证券可作为抵押贷款的抵押物。

总而言之，证券交易所几乎具有“完全竞争市场”的所有假设条件；因而，经济学家公认，证券交易所不仅是证券流通市场中最佳的，也是经济系统的整个市场体系中最佳的。

☐ 形成公平合理的价格

由于交易所能够维持证券的市场能力、创造连续市场，因而在充分竞争的条件下，通过买者之间的竞争与卖者之间的竞争，证券交易所可以形成公平合理的价格，即经济学中所谓“均衡价格”；也就是说，证券交易所可以在买者（投资者）的价格期望与卖者（筹资者或欲转手的投资者）的价格期望之间寻求一种合理的均衡。

☐ 对财产进行估价

证券市场最重要的功能之一就是対含有一定价值的财产（无论是有形的还是无形的）进

行估价，即给财产标明具体价格或者说把财产的价值数量化，而证券市场这一重要功能主要地就是由证券交易所来实现的。证券交易所通过买卖双方的讨价还价，最终给进入交易所的每一项财产标明合理的价格。

☐ 协助上市公司融通资金

联结储蓄与投资之间的桥梁是证券发行市场，而作为证券流通市场核心的证券交易所虽然只是买卖已发行的证券，但对上市公司融资也有相当大的间接贡献：

（1）如果没有证券交易所，发行市场的业务就难以顺利展开；

（2）上市公司增资募集的新证券，是以证券交易所为转让场所的（例如新股认购权的交易即在证券交易所内进行）；

（3）已上市公司能比较容易地利用公开募集发行新证券方式来筹措资金，因为在证券交易所上市本身就意味着良好的信誉。

☐ 提供交易信息，方便双方成交

证券交易所内的供求关系时刻均在发生变化，而证券交易所能及时公布有关交易资料，以供证券发行公司与投资者参考，方便双方的交易。

☐ 方便证券质押借款

一般地，银行所接受的质押借款的标的物仅限于上市证券。这样拥有上市证券就便于质押借款。

☐ 为投资者减少风险

上市的公司须公布有关资料并须符合一定标准，因而能减少投资者的风险，为投资者利益提供保障。

☐ 预测经济动态

经济学家公认，股价周期先于商业周期而发生：投资公众预测工商业情景较好时，必定争先购进股票；反之，投资公众必定争先脱手以避免损失。所以，从证券交易所的行市变化就可以预测经济动态。

☐ 将市场长短期利率联结起来

债券利率代表长期利率，市场短期利率上涨时，已发行债券利率固定，不能随之调整，除非市场价格下落某一幅度，否则投资公众改将其资金在货币市场上贷出要比购入已发行债券要划算；反之，市场短期利率下跌时，已发行债券利率即未随之调整，其他情形不变，其市场价格应上涨到某一幅度。这样，代表长期利率的债券利率名义上并未作变动，但实际上，通过已发行债券交易所的折价（即售价低于面值）或溢价（即售价高于面值）的出售转让，长期利率已随短期利率的变动而变动——折价出售时，表明长期利率实际上已上升；溢价出售时，表明长期利率实际上已下降。因此，证券交易所是联系市场长短期利率的桥梁。

第四节 证券交易所的功能（2）：负向功能

第三节所讲的证券交易所的功能，是指其正向功能，即有利于经济发展的一些功能。但

实际上，证券交易所也有一些不利于经济发展的功能即负向功能。

证券交易所的负向功能主要有以下几种：

☐ 扰乱金融价格

证券交易所的交易，买卖周转量很大而实际交割都很小，这是因为其中有很大一部分仅是转卖与买回，而这类交易其实并不代表真实的金融资产的买卖，所以其供求在很大程度上并非真实供求，这样就会扰乱金融价格。

☐ 易受虚假信息干扰

证券交易对各种信息均很敏感，虚假信息的散布会引起证券价格的剧烈波动，使相当部分投机者蒙受巨大损失。

☐ 证券商作弊

证券商作弊的主要方式有：

(1) 翻炒。即并无多大必要地代客户一会儿买进、一会儿卖出，或故作紧张地劝说自己客户一会儿买进、一会儿卖出，以多谋取佣金。这是最主要的作弊方式；

(2) 侵占交易佣金；

(3) 虚报买卖市价；

(4) 用客户资金为自己谋利；

(5) 虚报客户违约情况以赚取交易所赔偿金等等。

☐ 证券交易所工作人员作弊

证券交易所工作人员作弊主要方式有：

(1) 自身非法地暗中进行证券买卖；

(2) 同证券商合同作弊，故意对证券商的营业情况不予检查；

(3) 同证券商秘密搭伙，共同从事证券交易。

☐ 内幕人士操纵

由于各上市公司的经营权掌握在大股东、董事、经理与高级职员手中，而这些人又最熟悉公司的发展与获利情况，并且他们自己决定公司的盈余分派与股息宣布，因而他们最容易通过散布有关信息来操纵公司证券价格的涨落。同时，这些内幕人士还直接利用自己掌握的内幕消息谋取私利。

☐ 交易者非法交易

这里有几种不正当交易形式：

(1) 相配交易。交易者可通过多种途径，分别委托两个经纪人，按其限定价格由一方买进而由另一方卖出同种同量的证券，以抬高或压低该证券的正常市价。表面上来看，此时交易是公正的，而实际上，证券的价格为人所操纵。

(2) 虚抛交易。交易者故意以高价将证券抛出，同时预嘱另一经纪人进行收购，并约定一切损失由卖者承担（另付经纪人佣金）。

(3) 搭伙交易。这是由两人或两人以上结伙以操纵价格的一种做法，一旦达到目的，搭伙者即告散伙。这种“搭伙”可能是口头达成的，也可能是按文字合同建立关系，并且其组织形式一般没有固定模式。通常，参加“搭伙”的成员中，有的提供资本，有的提供内

幕消息，有的则管理搭伙者的资金等。搭伙交易有两种，一种叫“交易搭伙”，按这种形式，搭伙者在公开市场上悄悄地买进其所感兴趣的证券以避免将这些证券的价格抬高，或者通过散布对公司不利的消息以压低其所欲购进的证券的价格。另一种形式即是“选择搭伙”，即其投资者可按有利的价格购买证券，这通常是通过打通公司董事会的关节而获得的。至于所获利润则一部分以各种形式私下返回给公司董事。

（4）对销。两个以上的公司相互勾结，同时买进或卖出对方的证券以人为地制造证券行市，然后同时抛出以牟利益。

□ 投机者投机交易

投机者在证券市场中的股票投机，又称“炒股”。

现在简介一下炒股的一些手法：

（1）利用优先得到的消息炒股。一些人抢先获得重大信息，先行一步，大获其利。

（2）倒腾炒股。一些人逐步或大量地集中吸进某种股票，将其价格逐渐抬高，然后在高价中卖出以获利；尔后又从低价中再吸进。如此反复运用，一会儿炒冷门股，一会儿炒热门股；一会儿炒这种股，一会儿又炒那种股；反复倒腾，以谋其利。

（3）跟风炒股。一些小投资者，常利用追随“投资大户”的方法来谋炒股利益。他们往往在投资大户后面“跟风”，同进同退。但除非少数情况下跟得准，否则，在多数情况下这些小投资者反而成为投资大户的牺牲品。

炒股活动会不正当地剥夺一部分投资者（主要是中小投资者）的利益，并且会扰乱证券市场乃至整个金融市场的运行，因而证券管理机关采取一定措施来抑制这类活动：

（1）前述的有关禁止“内幕人士交易”，禁止虚假信息披露，禁止证券翻手等法律规定；

（2）关闭欺诈性的交易所；

（3）在税收上，将资本利得的持有期间从三个月增加至一年；

（4）增加经纪佣金，使当日交易（指在当天或在短短几天内买进卖出同种股票）的成本增大，从而使当日交易对许多投资者来说已失去吸引力；

（5）放慢一些新的交易方式（如选择权交易）的发展速度；

（6）禁止自营商在交易大厅内活动。

当然，证券炒卖也不是全属无益，有某些方面还是有益的：

（1）它增加了证券的市场流动性；

（2）可将资金吸引到证券业，虽然并不是全部这种资金都用于证券投资，但确有一部分投资流入企业，为其融通资金；

（3）可为证券商提供新的收入，从而有助于证券商更广泛地扩展其证券业务，从而有助于发行和出售新证券。

事实上，人们已经认识到证券交易所的上述负向功能，并制定了许多法律与章则以努力避免上述不良行为。但直到现在为止，还没有一家证券交易所能够完全避免上述不良行为，所以可以预料的是，证券交易所的负向功能是会长期存在的。

第四章 证券交易所(2):证券商

第一节 经纪人

经纪人又可分为三类即佣金经纪人、两元经纪人与债券经纪人。

一、佣金经纪人

佣金经纪人与投资公众直接发生联系，其职责在于接受顾客的委托后在交易所交易厅内代为买卖，并在买卖成交后向委托客户收取佣金。佣金经纪人是交易所的主要会员。大多数投资者均委托佣金经纪人代为买卖。

二、两元经纪人

两元经纪人不接受一般客户的委托，而只在佣金经纪人业务繁忙或其业务处理发生困难时才接受佣金经纪人的委托，从事证券买卖。此外，两元经纪人亦可自行买卖证券。但为了保护投资者利益，证券交易所一般规定禁止两元经纪人从事与客户所委托的同一证券的同一价格的买卖，虽然两元经纪人可以高于客户委托的价格买进或以低于客户委托的价格卖出证券。

三、债券经纪人

债券经纪人是以代客买卖债券为业务，以抽取佣金为其报酬的证券商，另外，债券经纪人亦可兼营自行买卖证券业务。

第二节 交易所自营商

交易所自营商是自行买卖证券，独立承担风险的证券商。自营商又可分为交易厅自营商、零数自营商两类。

一、交易厅自营商

交易厅自营商不与投资者发生直接联系，而是在证券交易所营业时间内在交易厅内自由活动，争取买卖机会、追求利润，同时独自承担风险。交易厅自营商很少参与长期看涨或看跌信用交易，只做短期交易赚取差额利润。交易厅自营商的买卖不限于特定的品种，所以没有象自营经纪人那种维持市场的公平合理责任。有鉴于此，证券交易所一般都对这

类证券商进行严格的资格限制，这类证券商在证券交易所中的重要性因此也较小。

二、零数自营商

证券交易所买卖的证券大都以 100 股为一个成交单位，而零数自营商则专门从事不足一个成交单位的证券买卖。

第三节 自营经纪人

自营经纪人介于自营商与经纪人之间，自营经纪人兼营证券的自营与代客买卖业务，但以代客买卖业务为主，并且往往有较强的专业分工。

自营经纪人买卖业务具体如下：

（1）在交易厅每天开始营业时，当经纪人业务繁忙或不能顺利进行某些专业性很强的证券买卖时，经纪人常将业务转托给自营经纪人，也就是说，自营经纪人的顾客只限于交易厅里的经纪人与自营商，而不与投资公众发生直接联系，这一点与经纪人中的两元经纪人相同。

（2）自营经纪人在交易厅内是在按专业分类的专业柜台里进行证券交易；自营经纪人对于其专业经营的数种证券，可自行决定其开盘价。

（3）自营经纪人有一个重要职责即创造市场，以自有资金买进或卖出证券以防止其价格发生暴跌或暴涨的现象，随时稳定其价格。具体方法是：某一证券有暴涨趋势时，自营经纪人即按其最高价格卖出；反之，当某一证券有暴跌趋势时，自营经纪人即按其最低价格买进。也就是说，自营经纪人自营证券的目的并不象交易厅自营商那样追逐利润，而是为其所专业经营的几种证券维持连续市场：不使进出报价差距过大，并使价格波动局限于一个合理的范围内。

从自营经纪人的上述业务中我们可以看出，自营经纪人在证券交易所中有相当重要的地位，由此，证券交易所对自营经纪人的行为也进行了较严格的界定：

（1）非经注册合格，不能成为自营经纪人；

（2）自营经纪人的自有持股量与自有净流动资产数额不得低于某一数值；

（3）自营经纪人的合伙人等关系亲密的证券商不得直接或间接参与该自营经纪人所专营的各类证券；

（4）禁止自营经纪人操纵市场；

（5）只有在维护公平而有秩的市场时，自营经纪人才能从事自营证券业务。并且，不得以高于前一成交价格买进证券，以防止抬高证券价格；也不得以低于前一成交价格卖出证券，以防止证券价格的暴跌；也不得按成交价格买进客户委托的证券，以防止其套取客户的应得涨价利益。

（6）只有在为了避免市场中断时，才允许自营经纪人为自营而报价——也就是说，只有当市场无报价时，才允许自营经纪人自行报价；或者，当市场已有报价时，自营经纪人的自行报价应仅限于已有报价的差距之内。

（7）自营经纪人本身尚未能完成客户委托的买进或卖出时，不能自行买进或卖出；

(8) 自营经纪人对于某种证券, 已接受限价买进委托时, 不能以等于或低于市场价格自行买进该种证券; 对于某种证券, 已接受限价卖出委托时, 不得以等于或高于市场价格自行卖出该种证券。

(9) 自营经纪人自行买卖证券时, 不得以转帐方式成交。

(10) 自营经纪人将自有证券转让给客户时, 应以高于客户的进价报价的价格喊出, 客户不愿接受时, 才能按客户的进价成交; 成交价格应只限于合理的市场价格; 并且在成交后, 自营经纪人不得收取佣金。

第四节 对证券商的违法违章处分

一般地, 证券商凡有下列情形之一者, 即属违法或违章:

- (1) 违反证券交易所的营业规则;
- (2) 在交易厅内行为不良;
- (3) 违反资本规定;
- (4) 犯有欺诈行为或不诚实交易行为;
- (5) 未能履行与交易所订立的契约中所规定的义务;
- (6) 败坏市场风纪;
- (7) 违反交易所章程规则;
- (8) 违反证券交易法规定;
- (9) 在交易所之外从事营业规则所不允许的事;
- (10) 拒绝向交易所作证或提供交易所要求的有关文件与资料;
- (11) 虚构所有权实际上并没有变动的交易;
- (12) 其他任何伤害交易所的行为。

上述中的第 4 条即欺诈行为或不诚实交易行为, 在证券商违法违章中最为普遍, 证券交易法对此亦有规定 (证券交易法中的反欺诈法), 所以违反第 4 条也就同时违反第 8 条。一般来说, 欺诈行为 (或不诚实交易行为) 主要有以下几种:

(1) 硬卖。证券商以电话、信函及上门游说等方式持续进攻, 以致客户 (投资者) 不堪压力而作出购买决定;

(2) 翻炒。证券商为多收手续费而多次买进卖出, 以致损害了客户 (投资者) 的利益;

(3) 剥皮。以谋取短期利润为目的而卖大号, 并以某种或多种证券扰乱市场正常秩序; 对于以上违法违章行为, 证券交易所都要给证券商以处分。处分为以下三种:

- (1) 罚款;
- (2) 停止营业;
- (3) 开除资格。

第五章 证券交易所(3): 证券上市

第一节 证券上市与上市证券的概念

证券上市是指证券在交易所挂牌买卖。相应地，上市证券是指经有关机构审查可以在证券交易所上市的证券；具体地说，就是已向某一证券交易所注册，因而有资格在该交易所交易的证券。公司要在某一交易所注册，必须符合注册的条件，并且遵守该交易所的规章制度。作出这样的规定是为了防止欺诈、保护投资者以及维持证券交易所的正常运转。

从申请上市程序来讲，申请上市有两种情况：一种是由证券交易的主管机关予以认可，即授权上市；另一种则是由证券交易所同意，即认可买卖。一般地，政府债券可以豁免申请而直接在证券交易所买卖。

第二节 证券上市的利益

一、对投资公众的利益

证券上市后，对投资公众有下列利益：

1. 买卖便利

投资者可随时委托经纪人买进或卖出某种上市证券以迅速成交。

2. 成交价格公平合理

上市证券的买卖，须经买卖双方的竞争，只有在买进与卖出报价一致时方能成交，所以证券交易所里的成交价格远比场外市场里的成交价格公平合理。

3. 成交行情迅速宣布

证券交易所利用各种传播媒介，迅速宣布上市证券的成交行情。这样，投资者就能了解市价变动的趋势，作为投资决策的参考。

4. 订有统一佣金

证券交易所对经纪人所收取的佣金有统一的标准，老少无欺。

5. 投资风险较少

上市公司的业务与财务状况要符合交易所的上市标准，而且上市后，须定期公布相关会计表册，所以大大减少了投资者的投资风险。

上市证券可被银行接受为质押贷款的标的物。

二、对上市公司的利益

证券上市对于上市公司，则有下列利益：

1. 资本大众化

证券上市以后，上市公司就成为投资大众的投资对象，因而容易吸收投资大众的储蓄资金，扩大了筹资的来源。

2. 股权分散化

证券上市后，上市公司的股权就会散在千千万万个大小不一的投资者手中，这种股权分散化能有效地避免公司被少数股东单独支配的危险，赋予了公司更大的经营自由度。

3. 提高公司信誉

证券交易所对上市公司证券交易行情及定期会计表册的公告，起了一种广告效果，有效地扩大了上市公司的知名度，提高了上市公司的信誉。

4. 培养更多顾客

上市公司主权分散及资本大众化的直接效果就是使股东人数大大增加，这些数量极大的股东及其亲朋好友自然会购买上市公司的产品，成为上市公司的顾客。

5. 为公司筹资增开新途径

上市公司既可公开发行证券，又可对原有股东增发新股，这样，上市公司的资金来源就很充分。

6. 可能享受减税优待

为鼓励资本市场的建立与资本积累的形成，一般对上市公司进行减税优待。

三、公司拒绝证券上市的原因

证券上市有诸如上述的利益，但有些公司却甘愿抛弃上述利益而拒绝证券的上市，其原因大多是：

- (1) 不愿公开其业务与财务状况；
- (2) 不愿自己的证券成为投机者的对象；
- (3) 已发行股份为大股东把持且不愿意予以分散；
- (4) 公司资本规模较小，没有必要利用证券交易所来募集资金。

第三节 证券上市的标准

一、证券上市的标准

各证券交易所上市标准不一，但都共同包括以下事项：

- (1) 资本额。一般规定上市公司的实收资本额不得低于某一数值。
- (2) 获利能力。一般用税后净收益占资本总额的比率来反映获利能力，这一比率一般不得低于某一数值。

（3）基本结构。一般用最近一年的财产净值占资产总额的比率来反映资本结构，这一比率一般不得低于某一数值。

（4）偿债能力。一般用最近一年的流动资产占流动负债的比率（即流动比率）来反映偿债能力，这一比率一般不得低于某一数值。

（5）股权分散情况。一般规定上市公司的股东人数不得低于某一数值。

二、申请上市公司应提供的资料

为了解上市事项以执行上市标准，证券交易所一般要求申请上市的公司提供下列资料：

- （1）公司的业务性质与产品目录；
- （2）证券未上市之前的证券情况；
- （3）反映过去若干年的财务状况的会计表册；
- （4）公司章程副本；
- （5）股权与公司债债权分散表（典型格式请参见表12. 5. 1、表 12. 5. 2 和表 12. 5. 3）。

表 12. 5. 1 “股权分散表” 典型格式

持有人数	持有股份	持股合计
_____	1—100 股	_____
_____	101—200 股	_____
_____	201—300 股	_____
_____	301—400 股	_____
_____	401—500 股	_____
_____	501—1000 股	_____
_____	1000 股以上	_____
_____	总 计	_____

表 12. 5. 2 “股东持有量（前 10 名）明细表” 典型格式

1. _____ 股	7. _____ 股
2. _____ 股	8. _____ 股
3. _____ 股	9. _____ 股
4. _____ 股	10. _____ 股
5. _____ 股	合计 _____
6. _____ 股	

表 12. 5. 3 “公司债债权分散表”典型格式

持有人数	持有金额	持有金额合计
_____	\$ 5, 000 以下	_____
_____	\$ 5, 001— \$ 10, 000	_____
_____	\$ 10, 001— \$ 20, 000	_____
_____	\$ 20, 001— \$ 30, 000	_____
_____	\$ 30, 001— \$ 40, 000	_____
_____	\$ 40, 001— \$ 50, 000	_____
_____	\$ 50, 000 以上	_____
_____	总计	_____

第四节 证券上市的程序

证券上市的程序如下：

1. 出具书面申请，并附具下列文书

- (1) 证券管理委员会核准公开发行证券的证明副本；
- (2) 经会计师签证的最近年度的会计表册（上市日期在下半年者应包含上半年会计表册）；
- (3) 董事会有关证券上市决议的记录副本；
- (4) 公开说明书（含股权分散情况）；
- (5) 已签证的欲上市证券的样本（包括董事印鉴及董事会授权签字的决议副本）；
- (6) 委托董事与交易所订立上市契约的决议副本；
- (7) 若上市证券欲委托承销者包销或代销，则发行公司与承销者订立的契约副本；
- (8) 证券交易所认为必要的其他文件。

2. 证券交易所初审

证券交易所收到上述申请书及相关文件后，依照上市标准进行审核，若审查合格，在上述申请书上加附审核意见后，连同相关文件一并送达证券交易管理委员会。

3. 证券管理委员会核定

证券交易管理委员会收到证券交易所转送的上述文件及初审意见后进行核定，若合格，则通知证券交易所允许上市。

4. 订立上市契约

证券交易所收到证券管理委员会的核定文件后，与发行公司订立上市契约。上市契约主要是要求上市公司同意办理以下各事项：

- (1) 公开其财务状况及有关事实；
- (2) 向证券交易所报告其盈余情况及股息分配情况；

(3) 经过会计师鉴证的会计表册的定期报送；

(4) 证券交易所要求的其他事项。

5. 发行公司缴纳上市费

6. 确定上市日期

7. 挂牌买卖

大致程序如下图：

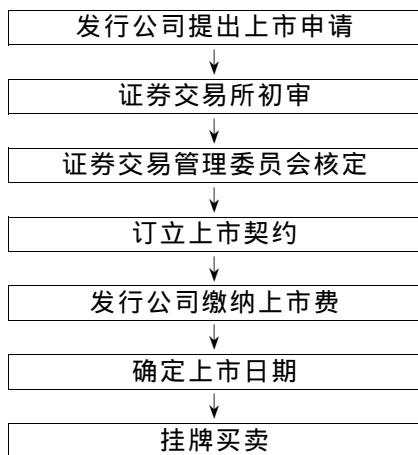


图 12.5.1 上市程序

已上市公司若欲增发新证券，可同样按上述程序办理，但须办理有关增加资本的手续。

第五节 停止证券上市

上市公司在证券上市后，若出现下列情形之一者，由证券交易所呈报主管机关——证券管理委员会核准后，交易所可停止某种上市证券的买卖甚或终止其上市：

(1) 公司设立登记后，如有违法等事项而经法院通知公司注册主管机关撤销其注册登记者；

(2) 公司有下列事项之一而经注册主管机关命令解散者：

①公司设立满一定期限而尚未营业，或开业后自行停业一定期限以上者；

②公司董事或执行业务的股东，有违反法律或章程之行为且经警告不改者。

(3) 公司的经营有显著困难或重大损害时，经股东申请而由法院裁定解散者；

(4) 公司注册登记事项有违法律或有不实之记载，或因事项有变更但未在期限内纠正者；

(5) 公司发行公司债或股票经核准后，若发现其申请事项有违法律或有不实记载，经证券管理委员会撤销核准者；

(6) 公开发行股票或公司债的公司，因财务困难而经其关系人（股东、债权人等）申请，由法院核准予以重整并禁止记名股转让者；

(7) 上市公司发生下列事项之一而由证券管理委员会命令停止其证券全部买卖者：

①遇有诉讼或非诉讼事件，其结果足以使公司解散或变更其组织、资本、业务计划、财务状况或停止生产而影响市场秩序或损害公共利益者；

②遇有重大灾害、签订重要契约、发生特殊事故、改变营业计划的重要内容，其结果是使公司财务状况有显著变化而影响市场秩序或损害公共利益者；

③有违法行为或有不实记载而足以影响其证券价格，以致影响市场秩序或损害公共利益者；

④上市证券的市场价格，发生连续暴涨或暴跌，并使其他上市证券随之非正常涨跌，而有影响市场秩序或损害公共利益者；

⑤发生其他重大事情而足以影响市场秩序或损害公共利益，经过证券管理委员会停止其上市证券的买卖者。

(8) 经法院裁定宣告破产者；

(9) 历年累积亏损，已使股东权益只达到公司实收资本总额一定比率以下而限期内未予改善者；

(10) 违反证券交易所章程、营业细则，或未缴付上市费，或未能履行上市契约规定的义务者；

(11) 公司组织与营业范围有重大变更而不宜继续上市，经规定限制其上市证券的买卖或变更其交易方式或另定交易方式后，仍未能改善其情况者；

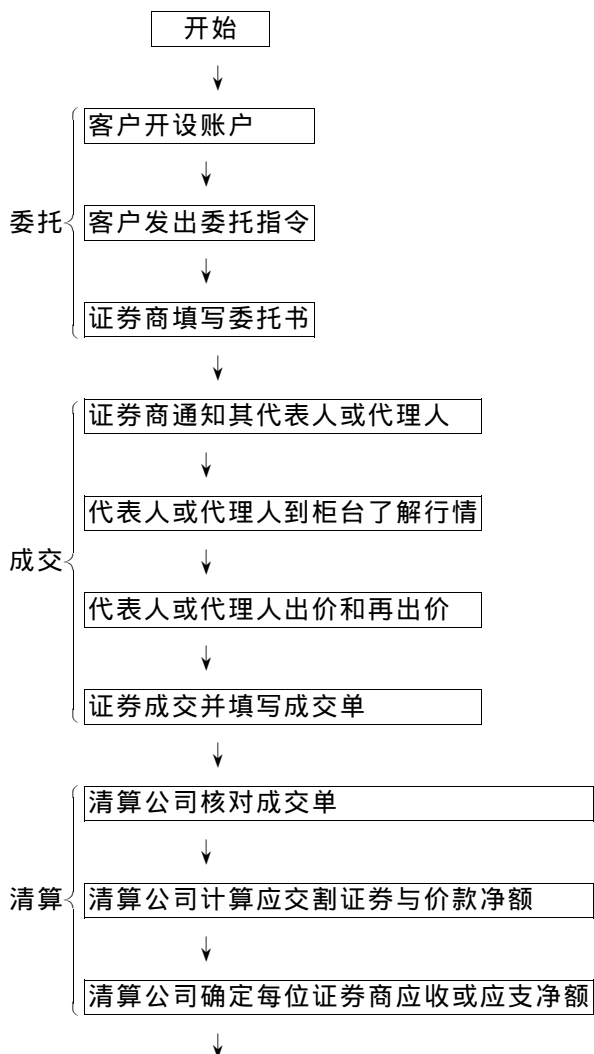
(12) 债券发行期满而应终止上市者；

(13) 基于其它理由，认为有停止买卖或终止上市必要者。

以上停止上市的条件，一般都记载于上市契约中。

第六章 证券交易所(4):交易程序

本章主要介绍证券在证券交易所买卖的过程即证券交易程序。本章第一节将先介绍有关证券交易的一些技术性基础知识，从第二节起则详细介绍交易程序。下面先给出交易程序的总流程图（见图 12.6. 1）。



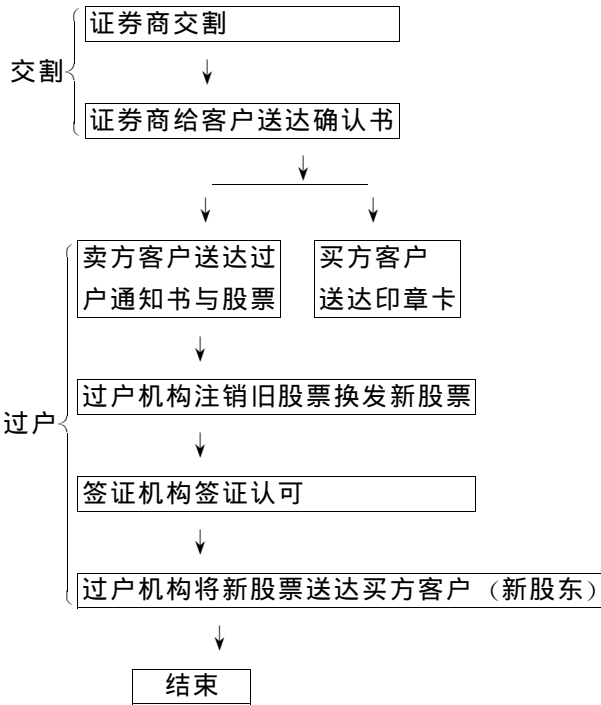


图 12.6.1 交易程序总流程

第一节 证券交易的基础知识

在介绍交易程序之前,有必要介绍一些有关证券交易的一些技术性基础知识作为预备。

一、交易时间

证券交易所对交易时间有非常严格的规定。一般来说,除星期日及例假日休业外,证券交易一般每天都营业。每天的交易时间一般分成两部分:一部分是上午开市,而在午前停止营业,称为早市;另一部分是午后开市,称为晚市(当然有的证券交易所每日只开市一次,而不把交易时间分为早晚两市)。

每次开市的首次交易称为开盘,相应地,其成交价格称为开盘价格;每次开市的最后一次交易称为收盘,相应地,其成交价格称为收盘价格。所以,每日只开市一次者,开盘与早市收盘各有一次;反之,每日开市两次者,开盘与收盘各有两次,这时早市的开盘与收盘分别被称之为早市开盘与早市收盘,晚市的开盘与收盘分别被称之为晚市开盘与晚市收盘,相应地,成交价格也被分为早市开盘价格、早市收盘价格与晚市开盘价格、晚市收盘价格。每日最后成交价格,在行情表上以“最高”或“高”表示;每日最低成交价格,在行情表上以“最低”或“低”表示。每日该种证券的所有成交价格总额之和除以成交次数所得的商值,即为当日的平均价格。

一般地，证券交易所都按时开市，按时收市，时间概念非常强。但在紧急情况下，证券交易所也可提前收市，或者在并非周日或例假日时亦可关闭证券交易所——一般来说，采取以上措施是由于在交易所交易中出现了异常情况（例如股市暴跌），而交易所采取上述措施是为了防止情形的进一步恶化。

另外，证券交易所对进入交易所内的人员亦有严格限制。一般来说，除证券商或其代理人、代表人或其电话员，以及担任辅助工作的交易所职员外，未经交易所许可，其他人一概不得入内。

二、报价

所谓报价，是指某一时间内市场上对某种证券每一单位的最高购进价（简称进价）与最低卖出价（简称出价）。所谓进价，是指买者所愿买进的价格；所谓出价，是指卖方所愿卖出的价格，这样，报价就表示了证券买卖双方所愿意付出的最高代价。

报价的次序，一般是进价在先、出价在后。证券交易所系以点数变动来表示股票报价的。所谓点数，是指元位以下的分数变动，例如 $\frac{1}{8}$ 、 $\frac{1}{4}$ 、 $\frac{3}{8}$ 、 $\frac{1}{2}$ 、 $\frac{5}{8}$ 、 $\frac{3}{4}$ 与 $\frac{7}{8}$ 。交易所较为活跃的股票点数波动范围大概是从 $\frac{1}{8}$ 至 $\frac{1}{4}$ 点之间。对于债券的报价，一般亦以点数表示，但不同的是，债券的每点（称为债点）系 $1/100$ ，而不是一元的分数。

报价可以分为“例行报价”与“价格及数量”报价两种。前者仅包含进出价各一个，后者除包括进出价各一个之外，还包括交易数量。例如，“50, $50\frac{1}{2}$ ”（或简写为“50, $\frac{1}{2}$ ”）属于例行报价，表示买方愿按每股50元的价格购进，而卖方愿按每股 $50\frac{1}{2}$ 元的价格卖出；而“50, $50\frac{1}{2}$, 1000, 500”（或简写为“50, $\frac{1}{2}$, 1000, 500”）则属于价格及数量报价，表示买方愿按每股50元的价格购进1000股而卖方愿按每股 $50\frac{1}{2}$ 元的价格卖出500股。

三、成交单位

在论及证券报价时，我们已经介绍过是以每股的点数与每份债券的百分数（债点）为标准的，但在交易中，证券交易所一般要规定最低成交单位，即证券交易的股数或债券份数。各证券交易所对成交单位的规定均不同，有的以10股、100股，也有的以500股与1000股等作为一个成交单位。成交单位的订立要合理，也就是说要充分考虑到交易所的发展情况，既不要太大、也不要太小。

四、交易种类

证券交易所的交易种类，可分为专柜继续竞价、定期分盘竞价与定期不分盘竞价三种，分叙如下：

☐ 专柜继续竞价

专柜继续竞价方式适用于规模宏大而上市证券种类繁多的证券交易所。所谓专柜，是指由证券交易所在交易厅内专门设置的柜台（一般为马蹄形）。交易所设专柜若干个，分别编上号码，然后将上市证券分配到各专柜之中。每日营业开始之后，由证券交易所分别派员驻在柜内主持业务。买卖双方或者在柜台外竞价买卖，或者在竞价成交后将成交单传送给柜台中的工作人员予以登记，或者买卖双方填写申报单后交送给柜台里的工作人员，让他将价格数量相同者撮合成交，然后再由买卖方签署成交单。

专柜继续竞价又称专柜相对竞价。

☐ 定期分盘公开竞价

定期分盘公开竞价方式适用于证券较少而业务亦较清淡的交易所。它的做法是：先由证券交易所在交易厅内划定买卖地区，每日营业后，证券商即集中在这一买卖地区，然后由证券交易所的工作人员依照上市证券清单来逐一唱名，并挂出轮到买卖的证券名称；而证券商欲买卖某种证券时，应挂出他们的名称牌，经工作人员宣布后即开始公开竞价；买卖双方价格与数量相同时，即可拍手成交，填制成交单，然后传送给交易所工作人员。当交易所工作人员挂出另一种证券的名称牌后，前一种证券即应立即停止交易。

定期分盘公开竞价目前很少被证券交易所采用，但仍适用于商品交易所。

☐ 定期不分盘公开竞价

定期不分盘公开竞价方式也适用于证券较少而业务亦较清淡的交易所。与定期分盘公开竞价方式不同的是：买卖双方在交易所营业时间内在交易厅集中区任意公开竞价，买卖任何一种上市证券，没有任何时间限制。

五、涨跌限度

证券交易主管机关与证券交易所为防止市场价格暴涨暴跌，为防止严重投机现象，常规定每市的涨跌限度：市价到达上下限时，即不得再有涨落（俗称之为“停板”）。有的交易所并没有限制涨落幅度，而将平稳市价的任务交给自营经纪人。

涨跌限度一般是据市价的不同数额规定的，如下表（表中数字是假设的）。

表 12.6. 1 涨跌限度

股价（每股）	涨跌限度（每股）
1—100 元	50 元
101—200 元	80 元
201—500 元	100 元
501—1500 元	150 元
1500 元以上	300 元

六、佣金、经手费与印花税

1. 佣金

佣金是经纪人的劳务收入，证券交易所一般都规定统一佣金率，并禁止其经纪人以直接或间接方式降低佣金率以同业竞争。统一的佣金率能有效地防止乱收费现象；但是，随着交易数额的扩大与交易频率的上升，固定佣金率已逐渐成为一些客户的沉重包袱，因而许多不在证券交易所交易而在场外市场交易；有鉴于此，许多证券交易所正沿着逐步取消固定佣金率的作法发展。

佣金由买卖双方分担。

2. 经手费

经手费是证券交易所从经纪人佣金中抽取的报酬，是证券交易所主要收入之一。

3. 印花税

印花税是政府向证券的交易者（通常只限于卖方）征收的税种。

第二节 交易程序（1）：委托

一、客户开设帐户

客户要委托证券商代为其买卖证券，必须首先在证券商处开设一个帐户，就如同在银行开设一个帐户一样（但证券商对客户开户的资格要求远较银行对客户开户的资格要求为严）。

客户申请开户时，应出具下列文书：

（1）开设帐户申请书；

（2）资讯卡。

资讯卡上包括下列内容：

①帐户种类；

②经纪人通知客户方法；

③介绍人的姓名与通信地址。

（3）签名卡（主要填写客户的有关情况，如职业、工作单位、性别、年龄、详细通信地址、电话、电传等，并要求客户签名或加盖印章）；

（4）银行的推荐信（证明客户信誉良好）；

（5）介绍人的推荐信（证明客户信誉良好）；

（6）其他的为证券商所要求的文书。

证券商拒绝对下列客户开户：

（1）未成年且未经其法定代理人允许者；

（2）证券主管机关及证券交易所的职员与雇员；

（3）政府机构、金融机构与公营事业公司的出纳人员；

- (4) 被宣布破产且没有恢复者；
- (5) 法人申请开户时未能出具法人授权开户证明者；
- (6) 该证券商的股东与职员；
- (7) 未经主管机关或证券交易所所允许者。

一般地，除了答复证券主管机关及证券交易所的查询外，证券商应对于委托人（客户）的一切委托事项均应严守秘密。如果证券商违约而给客户带来损失，则客户对于该证券商缴存于证券交易所的营业保证金，享有仅次于证券交易所的优先权。

帐户有以下几种类型：

☐ 现金帐户

又称特别现金帐户，是一种最容易开设的帐户。使用这种帐户的客户的的全部买卖必须以现金完成，而不能用此帐户从事保证金信用交易。客户开设帐户后，只须与经纪人指定的职员联系，即可委托买卖。

☐ 保证金帐户

又称普通帐户，适用于贷款与贷股两种信用交易。其开户手续甚为严格，客户除须出具前述各种文书外，还应签订保证金契约。客户在开立这种帐户后，在其购买证券时，证券商将以垫款的形式，向其提供一部分融资。例如，若规定该帐户的保证金比例为 55%，即意味着客户必须支付所购买的证券价款的 55%，余下的 45% 价款则由证券商提供（即向客户提供贷款），利息则以证券商的借款成本为基础折算。

☐ 联合帐户

即夫妻或亲朋（两个或两个以上的人）共同开立的帐户。其手续亦较严格，客户除须出具前述各种文书外，还应签订另外的契约。

☐ 授权帐户

在这一帐户下，客户给证券商特别授权，允许其事先不与客户协商即可进行证券交易。交易的时机、所选的证券及其价格与数量均由证券商自行随机决定。有相当一部分证券商拒绝开设授权帐户，并且法律有时也禁止使用授权帐户。

☐ 信托帐户

客户必须到了法定年龄，才能在证券商处开立帐户。但许多客户未到法定年龄就拥有相当数量的证券（其亲友赠送的等等），而信托帐户正是为解决这个矛盾而开立的。信托帐户的所有者是未成年客户，但应以父母或保护人的名义与证券商往来。

二、客户发出委托指令

客户开立帐户后，就可以以电话、电报、信件或亲自前往的方式向证券商发出委托指令。

客户发出的委托指令种类繁多。可以区分如下：

☐ 以委托数量为标准

以委托数量为标准，可将委托分为整数委托与零数委托两种。前者指委托的数量是交易所规定的成交单位或其倍数，后者指委托的数量不足交易所规定的成交单位。

☐ 以交易性质为标准

以交易性质为标准，可将委托分为买进委托与卖出委托。

前者指客户委托证券商买进某种证券，后者指客户委托证券商卖出某种证券。

☐ 以时间为标准

以时间为标准，委托可分为当日有效委托、一周有效委托、一月有效委托与撤销前的委托等四种，分述如下：

1. 当日有效委托

当日有效委托即指当日收盘时自动失效的委托；如有早晚两市，则以晚市收盘为准；如只有一市，则以该市收盘为准。凡委托客户未指令有效期期间的委托，一律视为当日有效委托。产生当日有效委托的理论认为：市场变化莫测，而买卖方在行动前又必须考虑各种不同的因素，所以以当日有效原则委托证券商代为买卖较为稳健与合理。

2. 一周有效委托

一周有效委托即指每周末收盘时自动失效的委托。

3. 一月有效委托

一月有效委托即指每月末交易所最后一个营业日收盘时自动失效的委托。

4. 撤销前有效委托

撤销前有效委托即指若客户未通知撤销则始终有效的委托。产生撤销前有效委托的理论认为：有的客户深信市场力量长期演进的作用，因而无须计较暂时的得失，也无须计较较长的等待时间。

☐ 以价格为标准

以价格为标准，可将委托分为随市价委托与限价委托两种，分述如下：

1. 随市价委托

随市价委托即指客户委托证券商按市场可能最佳价格为其立即成交，是很普遍采用的一种委托。所谓市场可能最佳价格，是指在当时有效进出报价范围之内，受托证券商的代表人或代理人应尽其最大努力设法按买进报价为其买进客户成交，或按卖出报价为其卖出客户成交；如果情况实在不许可，则可以稍微提高进价或稍微降低出价。

大部分委托均属于随市价委托。

2. 限价委托

限价委托即指客户委托证券商按其限定价格，或按比其限定价格更好的价格，为其完成委托。所谓较限定价格更好的价格，卖方委托系指较限定价格为高的价格、买方委托系指较限定价格为低的价格。因此证券商在交易所为其客户减价时，如系卖出，其首次减价应比客户的限价为高；如系买进，其首次减价应比客户的限价为低。产生限价委托的原因在于客户预料市价可能上涨或下跌，因而希望在事实出现之前就先行委托经纪人在市价到达其所限定的理想价格区域时，即买进或卖出。所以买进限价委托的限价一般在现有市价之下；卖出限价委托的限价一般在现有市价以上。

限价委托的好处在于客户可以获得以较佳价格买进或卖出的机会。这只是一种机会而不是一种实在。市场价格波动范围狭窄时，限价委托比较容易实现而获利；但若市场价格

剧烈波动（暴涨或暴跌）时，限价委托就很难实现——这是限价委托的第一个短处；另一个短处则是如何确定合理的限价：限价如过于接近现有市价，则限价委托无明显的利益；如果限价距离现有市价遥远，则又很难成交。一时无法成交的限价委托，一般由证券商中的经纪人转交给有关的自营经纪人，让后者俟机成交。

□ 特殊形式的委托

有一些特殊形式的委托：停止损失委托、停止损失及限价委托、授权委托、立即撤销委托、撤销委托（又分为直接撤销委托与撤销前次委托两种）。

1. 授权委托

授权委托即客户授权其往来经纪人代为决定买卖的委托。有时候客户对授权有所限制，有时候则没有。客户基于对往来经纪人的诚实的信赖，依靠经纪人对证券市场的专门知识与技术来谋取利润。若属全权委托，经纪人可自行决定买卖证券的种类、数量、价格与成交时间等事项。一般证券交易所均规定经纪人接受授权委托时须由客户出具委托证明。有的经纪人本身业务繁忙，很难集中精力为授权客户提供服务，所以拒绝接受授权委托，以免稍有不慎反而招致客户损失、引致客户不满。

2. 停止损失委托

停止损失委托即指客户委托经纪人在股价上升至其指定价格或其限度以上时，或在股价跌落至其指定价格或其限度以下时，为其按照市价买进与卖出（试比较限价委托）。因此停止损失卖出委托的指定价格必在委托时市场已成交价格水平之下，停止损失买进委托的指定价格必在委托时市场已成交价格水平之上。也就是说，停止损失委托的成交价格必为市场上股票的未来价格。停止损失委托与保证金信用交易的关系非常密切，在保证金信用交易中占极重要地位。停止损失委托有以下一些用途：

（1）限制损失。请参见下列案例。

〔案例 12.6.1〕LS 相信 NORWAY 公司股价必将上涨，于是委托其往来经纪人按现有市价每股 60 元买进 100 股；但 LS 又唯恐自己判断失误从而承担风险，因而在委托经纪人买进时同时指定：若 NORWAY 公司股票市价跌至每股 58 元，则立即为其卖出。如果市价果真跌至每股 58 元，则 LS 每股只损失了 2 元（外加佣金、印花税与利息）；反之，若他不采用停止损失委托，市价继续下跌时，其损失就很大。如果市价进一步跌至 52 元，这时 LS 认为情况会转佳，于是立即委托其往来经纪人按当时市价买进 100 股，如果市价回升，则 LS 因此而弥补前述损失甚至可能牟取暴利。

（2）保障既得利益。请参见下列案例。

〔案例 12.6.2〕LS 按每股 60 元市价买进 NORWAY 公司股票 100 股，不久市价涨至 65 元，LS 为保障其既得利益，委托其往来经纪人按 61 元指定价格停止损失卖出。若市价果然跌至 61 元，LS 每股仍可获利一元；若市价继续上升时，LS 获利也将上升而并不受停止损失卖出委托的影响。

从上面的几例中我们可以看出，停止损失委托是一种比较保守的委托，它比较适合于那些避免风险而不计较利润多寡的客户。但即使这样，停止损失委托也还有一些隐藏的危险。主要危险是：

第一，客户的指定价格如果与市场已成交价格过于接近，则市场稍有变化，停止损失委托即可生效；但生效以后，若市价又恢复原来状态，则客户势必又要重新进入市场并吸取前次教训，将新指定价格与市场已成交价格的距离拉大，但这时若市价向相反方向运动，则客户就要承担巨大风险；

第二，停止损失委托的指定价格可能与市场最后成交价格有相当距离。例如当市价暴跌时，经纪人已无能力为其客户按其指定价格成交，因而实际成交价格也许大大低于指定价格。

停止损失委托与限价委托看起来非常相似，但实际上有几个本质区别：

第一，停止损失的买进委托的指定价格必定等于市场已成交价格，而限价买进委托的限定价格必定低于市场已成交价格，反之，停止损失卖出委托的指定价格必定低于市场已成交价格，而限价卖出委托的限定价格必定等于市场已成交价格；

第二，停止损失委托可以变成随市价委托，而随市价委托不能变成停止损失委托。当经纪人按客户停止损失委托的指定价格或其限度以下价格卖出股票时，停止损失委托即变成随市价卖出委托；当经纪人按客户停止损失委托的指定价格或其限度以上价格买进股票时，停止损失委托即变成随市价买进委托。而限价委托则不能：当市价高于限价时，限价买进委托即告失效；当市价低于限价时，限价卖出委托即告失效。

3. 停止损失及限价委托

停止损失及限价委托即同时采用停止损失与限价这两种委托，其目的在于一方面获取停止损失委托的利益，另一方面则可事先确定按何种价格买进或卖出股票。这种委托方式在保证金信用交易中运用较广泛，其客户（委托人）一般是保证金信用交易中的卖空者。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.3〕LS 持有 NORWAY 公司股票 100 股，当时的市场价格为每股 100 元；LS 认为市价或许下跌，于是通知其往来经纪人按每股 95 元卖出，条件是停止损失与限价；若市价果然跌至 95 元，经纪人即应设法立即完成交易，但成交价格固定于 95 元。换言之，只要市价高于或低于限价，则该笔委托就无法实现，这就是与停止损失委托不同之处。停止损失与限价委托还有另一种表现形式，表达如下：“按停止损失指定价格 95 元，又限价 90 元，卖出 100 股”。其意思是：当市价跌至 95 元时，经纪人即应设法代为卖出；如未能成交，应再以每股 90 元设法卖出，但不得以低于每股 90 元的价格完成交易。

停止损失与限价委托不适用于股价迅速下跌的证券交易，这时很可能无法实现委托。

4. 立即撤销委托

立即撤销委托即指经纪人必须按客户指定价格立即完成交易，否则即告撤销的委托。这种委托一般为下列客户使用：他们深信发出委托指令时的市价是最理想的，故委托经纪人立即按此价格买进或卖出，若不能按指定价格成交即撤销原委托。

5. 撤销委托

撤销委托即指客户对其往来经纪人发出的撤销前次委托的委托。撤销委托又分两种，即直接撤销委托与撤销前次委托。直接撤销委托即指新委托是专为撤销前次委托之用，这样，在前次委托被撤销情况下，实质上已无委托存在；而撤销前次委托则是指一方面撤销前次

委托，另一方面发出新委托，新旧委托的差异之处一般在于指定价格不同。

□ 有关零数买卖的委托

前述委托事项，均发生于客户与经纪人之间。依照证券交易所的一般规则，经纪人拒绝接受不足一个成交单位的委托。所以，前面所讲的各种类型委托，仅适用于整数买卖（即交易数量为成交单位的倍数），而不适用于零数买卖（即交易数量不足一个成交单位）。下面，我们专门介绍与零数买卖有关的客户委托。

经纪人本身虽不接受零数委托，但经纪人可将客户的零数委托转交给专门从事零数买卖的零数自营商。零数自营商一方面必须在交易厅内零星买进不足一个成交单位的股票，凑成整数股后转卖给佣金经纪人；另一方面又必须在交易厅内买进整数股，然后化整为零地转卖给需要不足一个成交单位的佣金经纪人。这样，零数自营商就要承担一定的风险。

下面将有关零数买卖的委托进行分类，分别介绍如下：

1. 随市价委托

随市价委托即指按市场最佳价格为客户成交的委托；所谓最佳价格，是指委托指令送达后的首笔整数成交价格。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.4〕某客户欲随市价买进某种股票，其往来经纪人将委托指令送到零数自营商后不久，该种股票整数买卖以“50”的价格成交一次，这一价格即为市场最佳价格（或称有效成交价格）；零数自营商便以该价买进，然后加价转给经纪人的委托客户（中间的加价额即为零数自营商的佣金，加价比例要符合证券交易所的收费标准）。随市价零数卖出委托正好相反，即零数自营商按市场最佳价格卖出后，扣减后转给经纪人的委托客户。

2. 限价委托

零数限价委托与整数限价委托的意义相同，也就是说卖出委托应按限价或较高价格完成，买进委托应按限价或较低价格完成；但零数限价委托似乎更复杂一些，这是因为零数价格与整数价格之间存在着差距。换言之，整数有效成交价格不但应符合客户的限价或较为其佳的价格，而且允许零数价格随之产生合理差距。所以零数买进委托所依循的整数成交价格应低于零数限价，零数卖出委托所依循的整数成交价格应高于零数限价。至于零数限价与整数有效成交价格的合理差距，则由证券交易所规定。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.5〕某客户委托按每股 30 元限价买进某种股票 50 股，通知送到后，该种股票的整数成交记录为“ $50 \frac{1}{4}, 50 \frac{1}{8}, 50, 49 \frac{7}{8}$ ”，根据前述原则“有效整数成交价格应低于零数限价”，故“ $49 \frac{7}{8}$ ”应为有效整数成交价格；而客户的买进委托，则应按每股 50 元成交（其中的 $\frac{1}{8}$ 元差额即为零数自营商的佣金），也就是说，零数自营商应按“ $49 \frac{7}{8}$ ”另外加“ $\frac{1}{8}$ ”形成零数成交价格，而零数成交价格即为客户的限价。

〔案例 12.6.6〕某客户委托以每股 50 元限价卖出某种股票 10 股，通知送到后，该种股

票的整数新成交记录为“ $49\frac{3}{4}$, $49\frac{7}{8}$, 50, $50\frac{1}{8}$ ”, 根据前述原则“有效整数成交价格应高于零数限价”, 所以上述记录中, “ $50\frac{1}{8}$ ”应为有效整数的成交价格; 而零数自营商从此价格中扣减一部分(例如 $\frac{1}{8}$)后, 构成了有效零数成交价格“50”(亦即零数限价)。

3. 特殊形式委托

关于零数买卖, 还有一些特殊形式的委托: 无须等待委托、基础价格委托、停止损失委托、停止损失及限价委托、立即撤销委托、特殊指示委托、梯级委托、现金交易委托、卖空委托等。分述如下。

(1) 无须等待委托。无须等待委托的基本原则是: 客户愿意按市场内的有效出价买进或卖出。产生这种委托的原因在于: 证券交易所一般都规定零数委托须按有效整数成交价格为标准进行交易, 这样, 只要有效整数成交价格不出现, 零数委托就始终不能实现, 而这种情况是经常存在的, 为了避免上述困境, 客户可在发出委托指令时特别声明愿意按通知送达时的出价买进或卖出而无须等待。换言之, 附有无须等待条件的零数委托, 应按市场现有报价为准; 买进委托应按出价加合理差距的价格成交, 卖出委托应按出价减合理差距的价格成交。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.7〕委托通知送达后的市场现有报价为“ $50\frac{1}{4}$ ”, 则买进 25 股的无须等待委托, 应该“ $50\frac{1}{4}$ ”另加合理差距(假设为 $\frac{1}{4}$)成交, 即按“ $50\frac{1}{2}$ ”成交, 这“ $50\frac{1}{2}$ ”即为其成交价。

〔案例 12.6.8〕委托通知送达后的市场现有报价为“ $50\frac{1}{4}$ ”, 则卖出 25 股的无须等待委托, 应按“ $50\frac{1}{4}$ ”另减合理差距(假设为 $\frac{1}{4}$)成交, 即按“50”成交, 这“50”即为成交价格。

(2) 基础价格委托。证券交易所一般规定: 凡在每日收盘前所收到的零数委托, 若该日内这种股票尚无有效整数成交价格可依, 则一律视为基础价格委托。所谓基础价格, 是指每日收盘后, 由各零数自营商共同决定的价格。当日收盘时未能成交的零数委托, 应按此价格加减合理差距后所获得的价格为客户成交。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.9〕某种股票在全日内未有成交, 收盘时的报价为“110, 112”, 零数自营商在收盘后决定基础价格为“111”, 则零数买进委托的成交价格为“ $111\frac{1}{4}$ ”, 零数卖出委托的成交价格为“ $110\frac{3}{4}$ ”, 其中的合理差距($\frac{1}{4}$)即形成零数自营商的佣金。

(3) 停止损失委托。只要产生相同或低于停止损失卖出委托的整数成交价格, 零数停

止损失卖出委托即应按低于有效整数成交价格的合格差距的价格予以成交；只要产生相同或高于停止损失买进委托的整数成交价格，零数停止损失买进委托即应按高于有效的整数成交价格的合理差距的价格予以成交。所谓“合理差距”即形成零数自营商的佣金，其标准是由证券交易所规定的。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.10〕某客户以停止损失委托按 55 元卖出某种股票 25 股，委托通知送到后，该种股票的整数成交新记录为“56, $55\frac{1}{2}$, 55, $54\frac{1}{4}$ ”，由于其中“55”与委托价格相同，故应为有效整数成交价格；零数自营商从中扣减佣金（假设为 $\frac{1}{4}$ ）后，“ $54\frac{3}{4}$ ”即形成零数委托成交价格。

〔案例 12.6.11〕某客户以停止损失委托按 30 元买进某种股票 50 股，委托通知送到后，该种股票的整数成交价格为“ $29\frac{1}{2}$, $29\frac{7}{8}$, 30, $30\frac{1}{4}$ ”，由于其中“30”与委托价格相同，故应为有效整数成交价格；零数自营商从中另加佣金（假设为 $\frac{1}{8}$ ）后，“ $30\frac{1}{8}$ ”即形成零数委托成交价格。

（4）停止损失及限价委托。零数的停止损失及限价委托的意义与整数停止损失及限价委托的意义相同。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.12〕某客户委托 50 元价格卖出某种股票 25 股，同时指定限价 49 元；委托通知送达后，该种股票的整数新成交记录为“ $50\frac{1}{2}$, $49\frac{1}{2}$, 49, $48\frac{3}{4}$ ”；则该委托应以“ $49\frac{1}{2}$ ”成交，这时，“ $49\frac{1}{2}$ ”形成了有效整数成交价格，扣减合理差距（假设为 $\frac{1}{4}$ ）后即形成委托成交价格“ $40\frac{1}{4}$ ”，而这一成交价格“ $49\frac{1}{4}$ ”显然在零数限价“49”之上。

（5）立即撤销委托。立即撤销委托是指客户指定在现有报价范围内立即按其指定价格成交，否则即撤销的零数委托。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.13〕某客户指定按 50 价格买进某种股票 25 股，委托通知送到后的现有市场报价为“ $49\frac{3}{4}$, 50”，零数自营商若按 50 元出价然后另加合理差距，则显然已超过了客户的指定价格，故应通知经纪人转告其客户撤销这一委托。

（6）特殊指示委托。例如客户特别指示“以开盘时为限”、“有效至某一时刻为止”等。

（7）梯级委托。梯级委托是指按不同指定价格买进或卖出数批同种股票的零数委托。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.14〕某客户持有 NORWAY 公司股票 200 股，他委托其往来经纪人依靠零数自营商先按每股 80 元的价格卖出 50 股，接着以 81 元的价格卖出 50 股，然后又以 82 元

的价格卖出 50 股，最后再以 83 元的价格卖出 50 股。

（8）现金交易委托。现金交易委托是指以规定现金交易为条件的委托，现金买进委托就是声明立即或当日交割证券。因此零数自营商在接受委托之前应该拥有现货。现金交易买进委托的成交价格应比正常交割价格高一些，现金交易卖出委托的成交价格应比正常交割价格稍低一些，其间的差额即形成零数自营商的佣金。

（9）卖空委托。卖空属于保证金信用交易的范围，是指客户预测某种股票的市场价格可能下降，因而预先向他人借入该种股票在市场上抛出，以谋取差价利润。

零数卖空委托较为复杂，且受许多规定限制。例如证券交易所就限制客户在市价下跌的市场上进行卖空交易，并且规定卖空的价格应较前次成交价格高（若前一次成交价格较再前一次成交价格高，则卖空价格可以与前一次成交价格相等）。所以只有在本次整数成交价格高于前次整数成交价格时，本次整数成交价格才能作为零数成交价格的依据；而所谓前次整数成交价格，既可以是本次整数成交价格的前一次整数成交价格，也可以是本次整数成交价格的前数次整数成交价格中的一次价格；但无论在什么情况下，本次整数成交价格均须高于前次整数成交价格。而零数卖空委托的零数有效成交价格（即零数卖空的委托价格）的形成原则是：应按高于前次整数成交价格的首笔整数成交价格扣减合理差距（这一合理差距即形成零数自营商的佣金）后的价格予以成交；若没有前次成交价格可作依据，则可以以委托通知送到后的新整数成交价格为准。

三、证券商填写委托书

证券商的工作人员接到客户的委托指令后，应立即填写委托书（委托书的典型格式请参见图 12.6. 2）。

×××证券股份有限公司

编号

交易性质	
买进	
卖出	

委托人_____

委托书

委托方式	
电话	
电报	
书面	
当面	

账户号数_____

19__年__月__日^上/_下午__时__分

证券名称	股数或面额	限价	有效期间	附注
场内成交单号码				

图 12.6. 2 委托书典型格式

- 注意：
- （1）未填据“限价”者即视为市价委托。
 - （2）未填明“有效期间”者即视为当日有效。
 - （3）委托方式应予标明。

- (4) 交易性质应于标明。
- (5) 书面或电报委托者应粘附函电。
- (6) 买卖如未成交，委托书也应保存。

委托的程序可总结如下（图 12.6.3）：

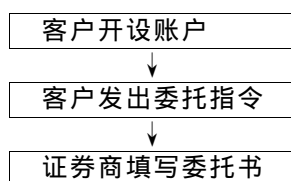


图 12.6.3 委托流程图

第三节 交易程序（2）：成交

证券商在接受客户委托、填写委托书后，就迅速命令其在证券交易所的代表人或代理人到买卖这种证券的柜台（在交易厅内）去执行委托。由于要买进和要卖出这种证券的客户都不只一家，故他们通过双边拍卖的方式来成交。也就是说，在交易过程中，竞争同时发生在买者之间与卖者之间。

证券交易时进行的双边拍卖主要有两种方式：口头交易与板牌交易。

一、口头交易程序

所谓口头交易，就是指买卖双方的出价和要价均通过口头表达。买方的喊价称为买进出价或递盘，卖方的喊价称为卖出要价或发盘。证券的交易是一场时间、价格的激烈竞争。喊价时间有先有后，喊出的价格有高有低；必须同时考虑这两个因素，才能促成交易。

首先，从时间角度来看，对相同价格的喊价，先喊价的优于后喊价的；其次，从喊价高低来看，卖方喊价低的优于卖方喊价高的，买方出价高的优先于买方出价低的——这就是证券交易中著名的“时间优先，价格优先”的原则。

口头交易又分成两种，即个别拍卖与集团拍卖。

□ 个别拍卖

个别拍卖由买卖双方分别喊价，每当卖方喊价与买方喊价一致时，即可成交。个别拍卖又可分成两种，即买卖双方议价交易与经纪人预约登记卡配凑交易。

1. 买卖双方议价交易

买卖双方议价交易是在开盘与收盘之间进行的股票交易。通常，这种交易是在价格优先（卖方叫价低，买方出价高）和时间优先（依据经纪人向交易所提出买卖要求、在交易所工作人员登记处登记的时间先后）原则指导下，每当买方与卖方喊价一致时，便将该价格作为成交价格，双方成交。

2. 预约登记卡配凑交易

预约登记卡配凑交易是在开盘与收盘时进行的股票交易。开盘与收盘时,往往股票买卖非常集中,时间优先的原则难以起作用;另外,在拍卖时常常不好订价,所以只得依靠交易所的工作人员,根据他在预约登记卡上的记录,按价格优先的原则,依次对买卖要求进行配凑,迅速地找出买卖双方都同意的价格,促成买卖交易。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.15〕某经纪人接到客户委托指令后,迅速赶到买卖该股票的柜台。他首先询问该种股票的交易情况,即这种股票的买方的最高出价与卖方的最低出价,别人告诉他是“ $20\frac{3}{8}$, $20\frac{6}{8}$, 2, 4”。这其中前两个数字是表示已有的报价情况,后者表示在当时报价下买卖双方愿意交易的成交单位数。假设该证券交易所一个成交单位为 100 股;则上述数字的完整含义是:在当时,有人愿以每股 $20\frac{3}{8}$ 元买进 200 股,有人愿以每股 $20\frac{6}{8}$ 元卖出 400 股。了解情况后,该经纪人就参与讨价还价之中。若客户需要买进,则他应在当时的最高出价($20\frac{3}{8}$)的基础上向上加价;若客户需要卖出,则他应在当时的最低要价($20\frac{6}{8}$)基础上向下减价。现假设客户委托买进,又假设该证券交易所的价位是 $\frac{1}{8}$ (也就是说每次加价或减价都是 $\frac{1}{8}$ 元)。现在,在众多的买者中,该经纪人率先将出价从 $20\frac{3}{8}$ 元增至 $20\frac{4}{8}$ 元,这时,有的买者不愿出此价便离开交易处,而另一些买者也喊出此价以示与该经纪人竞争;这时买者进行同样的竞争,有一些卖者将要价从 $20\frac{6}{8}$ 之降至 $20\frac{5}{8}$ 元,而另一些卖者不愿要此价便离开交易所。此时,该经纪人率先将出价从 $20\frac{4}{8}$ 元增至 $20\frac{5}{8}$ 元,喊一声“买”,与卖方的要价相合,于是该经纪人便与卖者中最先喊出“ $20\frac{5}{8}$ ”的一位卖者成交。于是这笔交易宣告完成,交易所工作人员便将成交资料记录在案。

□ 集团拍卖

集团拍买通常是在为数不多的股票开盘与收盘时进行交易,其主要形式是“拍板”。即:由卖方或买方竞相提出买卖价格,展开竞争,当买卖价格与数量一致时,交易所的工作人员就拍板以示成交,故这一方式又称“拍板方式”。当买卖的数量与价格不一致时,需调整喊价。如果不论怎样调整,买卖的价格与数量均不一致,则最后只好宣布无法成交。

可参见案例 12.6.15,大致情形是相同的,不同之处在于两点:第一,经纪人必须在开盘或收盘时参与讨价还价;第二,当买卖双方所出的价格、数量一致时,不是由经纪人喊“买”,而是由交易所工作人员拍板成交。

二、板牌交易程序

所谓板牌交易,是指买卖双方的出价与进价均通过在板牌上书写来表示。板牌交易与口头交易实质上是相同的,除了报价的方式不一样外,很少有实质区别。板牌交易亦可分

为个别拍卖与集团拍卖两种，其交易也遵循着“时间优先、价格优先”的原则。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.16〕A 经纪人接到某客户买进 NORWAY 公司股票的委托指令后，立即赶到买卖这种股票的柜台。首先，他要在交易板牌上了解 NORWAY 公司股票的交易情况，这时交易板牌上显示的 NORWAY 公司股票的交易情况如下：

.....							
NORWAY	87	163	165	53 46	167	$\frac{168}{165}$	165
.....							

这一板牌从左向右的第一栏是股票名称；第二栏表示在当时出价最高的买主（经纪人）的号码（每一个经纪人拥有一个号码，A 经纪人的号码是 90）；第三栏是买主的最高价格，其中 163 表示 1. 63 元（下同）；第四栏是卖主的最低要价；第五栏是表示在 1. 63 当时要价最低的卖主的号码，上栏中有两个号码，表示有两个卖主愿以这个价格卖出；第六栏是当日第一笔成交的价格；第七栏是 A 经纪人接到委托指令时 NORWAY 公司当日成交的最高与最低价格；第八栏是最近一次成交价格。了解 NORWAY 公司股票交易情况后，A 经纪人知道，要想成交，他的出价一定要高于 1. 63 元；假设证券交易所的价位为 0. 01 元，于是他可出 1. 64 元，把此价连同自己的号码一快写在板牌上，同时擦去相应的“87”与“63”两个数字。这时交易板牌上 NORWAY 公司的那一行情况就变为：

.....							
NORWAY	90	164	165	53 46	167	$\frac{168}{156}$	165
.....							

这时如果卖方有人（例如 46 号）愿以 1. 64 元成交，他便可以直接找 A 经纪人联系并办理成交手续，交易即宣告完成。这时交易板牌上的 NORWAY 公司一行变成下面样子：

.....							
NORWAY			165	46	167	$\frac{168}{164}$	164
.....							

传统的交易除用口头与板牌进行外，尚用手势表示。近年来，证券交易所逐渐采用电

脑进行交易，而舍弃了口头、板牌与手势等传统做法。

综合所述，证券商成交的基本流程是：证券商给其在证券交易所的代表人或代理人发出通知、代表人或代理人了解行情、讨价还价、成交。见图 12.6.4。

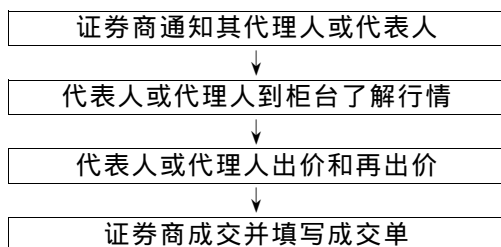


图 12.6.4 成交程序

第四节 交易程序（3）：清算

清算与交割是紧密联系的，但为了更严格地区分每一道程序，我们还是将清算与交割分别介绍。

一、清算的概念与意义

所谓清算，就是将买卖证券的数量与金额分别予以抵销，然后通过证券交易所交割净差额证券或价款的一种程序。证券清算的意义，在于同时减少了通过证券交易所实际交割的证券与价款，节省了大量的人力、物力与财力。证券交易所如果没有清算制度，那么每一位证券商都必须向对方逐笔交割证券与价款，手续相当繁琐，要占用大量的人力、物力、财力与时间。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.17〕A 证券商向 B 证券商卖出 100 股，B 证券商又将这 100 股转卖给 C 证券商。若无清算制度，则 A 证券商应向 B 证券商交割证券一次，B 证券商又必向 C 证券商交割一次；若予清算冲销，那么由于 B 证券商买卖相等，所以只需 A 向 C 交割一次即可。

〔案例 12.6.18〕A 证券商向 B 证券商卖出 100 股，B 证券商向 C 证券商卖出同种股票 200 股，若予以清算冲销，则 A 与 B 各向 C 交割 100 股即可。

〔案例 12.6.19〕A 证券商向其他证券商买进 1100 股，又向其他证券商卖出同种股票 1000 股，若予以清算冲销，则 A 证券商向其他证券商收进 100 股即可。

二、清算程序

清算主要程序如下：

- (1) 核对买卖成交单有无错误；
- (2) 为每一证券商填写清算单，抵销同种证券的买卖数量与金额，然后计算出应交割

的证券与价款的净额；

（3）确定每一证券商应向其他证券商收进或付出的证券数额与金额。

证券清算的具体工作由证券交易所的清算组织或下属的证券清算公司进行。

清算程序可参见图 12.6. 5。

请参见下列案例。

〔案例 12.6.20〕某证券交易所所属的证券清算公司依据甲证券商的 1989 年 10 月 28 日的成交记录（见表 12.6. 2 与表 12.6. 3），填写了清算单（表 12. 6.2）。

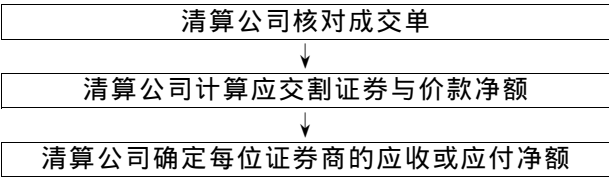


图 12.6. 5 清算程序

表 12.6. 2 甲证券商卖出成交记录表
1989. 10. 28

股票名称	数量	成交价格	应收价款	买进证券商
NORWAY	200	$18\frac{1}{2}$	\$ 3, 700. 00	经纪人 A
CAIP	200	9. 00	1, 800. 00	经纪人 B
LRR	300	$17\frac{1}{4}$	5, 175. 00	经纪人 C
LS	500	$43\frac{7}{8}$	21, 947. 00	经纪人 D
GS	400	$25\frac{1}{4}$	10, 700. 00	经纪人 E
AC	300	52. 00	15, 600. 00	经纪人 F
BS	600	$22\frac{1}{2}$	13, 500. 00	经纪人 G
NM	800	34. 00	27, 200. 00	经纪人 H
GE	300	$18\frac{3}{4}$	5, 625. 00	经纪人 I
合计	3, 600		\$ 105,237.50	

表 12.6. 3 甲证券商买进成交记录表
1989. 10. 28

股票名称	数量	成交价格	应收价款	卖出证券商
NORWAY	800	20	\$ 16,000.00	经纪人 L
GS	500	26. 00	13, 000. 00	经纪人 M
BS	400	$23 \frac{1}{8}$	9, 250. 00	经纪人 N
LS	500	$42 \frac{1}{8}$	21, 062. 50	经纪人 O
LRR	300	19. 00	5, 700. 00	经纪人 P
GF	100	$31 \frac{1}{8}$	3, 112. 50	经纪人 Q
AC	100	54. 00	5, 400. 00	经纪人 R
GE	600	$18 \frac{8}{1}$	11, 325. 00	经纪人 S
合计	3, 300		\$ 74,850.00	

表 12.6. 4 甲证券商成交清算单
1989. 10. 28

股票名称	买进股数	卖出股数	交 割 净 额	
			收进股数	付出股数
AC	100	300	——	200
CAIP	——	200	——	200
BS	400	600	——	200
LRR	300	300	——	——
LS	500	500	——	——
GS	500	400	100	——
GF	100	——	100	——
NORWAY	800	200	600	——
GE	600	300	300	——
合计	3, 300	3, 600	1, 100	1, 400

从清算单中可以看出，该证券商在同日内买进 3300 股、卖出 3600 股，经清算后，只

须收进 1100 股、付出 1400 股。价款清算亦这样。该证券商应收价款 105, 237. 50 元, 应付价款为 74, 850 元, 两者相抵后, 该证券商应收价款为 30, 487. 50 元, 应从清算公司处领取, 而应付价款的证券商应向清算公司如数支付——这样, 清算公司每日的收支余额即相等。从本例中我们可以看到, 在证券清算制度中, 清算公司 (或证券交易所的清算部) 的作用类似于银行转帐结算, 这样就大大地节约了社会资源, 提高了经济效率。清算公司转帐结算的作用请参见图 12. 6. 6。

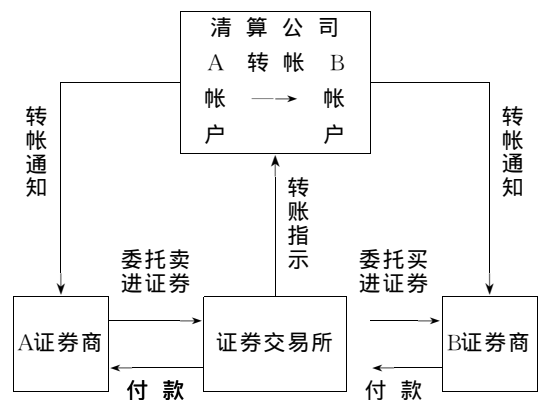


图 12. 6. 6 清算公司的转帐结算

三、有关清算的一些规定

对于清算，证券交易所一般都有如下规定：

- (1) 一般交易以同一日成交者为一个清算期。
- (2) 证券商不得因客户（委托人）的违约而不进行清算。

第五节 交易程序（4）：交割

证券清算后，即办理交割手续。所谓交割，就是卖方向买方交付证券而买方向卖方交付价款。

一、交割方式

证券交易所一般有下列交割方式：

☐ 当日交割

即在买卖双方同意成交后的当日就办理完交割事宜。适用于买方急需证券或卖方急需价款的场合。

☐ 次日交割

即在成交后的下一个营业日正午前办理完交割事宜；如逢节假日，则顺延一天。这主

要适用于政府债券。

☐ 第二日交割

即自成交的次日起算，在第二个营业日正午前办理完交割事宜；如逢节假日，则顺延一天。这种交割方式很少被采用。

☐ 例行交割

即自成交日起算，在第五个营业日内办完交割事宜。这是证券的标准交割方式（政府债券除外）。一般地，如买卖双方成交时未说明交割方式，即一律被视为采用例行交割方式。

☐ 例行递延交割

即卖方在喊价时，可特别声明：自成交日起算，在第四、第五、第六或第七个营业日中，可任选一日办理交割事宜，而毋需事先通知。当然，若买者拒绝，则仍应该采用例行交割方式。

☐ 卖方选择交割

即卖方有权决定交割日期。其期限从成交后五天至六十天不等。买卖双方须订立书面契约。凡按同一价格买进“卖方选择交割”时，期限最长者应具有优先成交权；凡按同一价格卖出“卖方选择交割”时，期限最短者应具有优先成交权。这种交割方式主要适用于外国证券的买卖。

☐ 发行日交割

即买卖双方同意等新证券发行以后再办理交割事宜。这种交割方式主要适用于下述情形：第一，上市公司分割股份并通知原股东更换新股，在新股未发行前，多以这种方式买卖新股；第二，上市公司增资发行新股时，原股东也可以采用这种方式卖出其新股优先购股权。

二、交割程序

交割分两个过程：

- (1) 证券商交割；
- (2) 证券商给客户送达确认书。

请参见下图（图 12.6.7）。

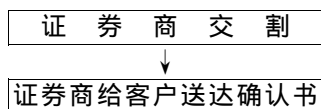


图 12.6.7 交割流程图

证券商与客户成交之后，应在同日内向委托客户寄送确认书（典型格式见图 12.6.8）。确认书一般包括如下事项：

×××证券股份有限公司确认书

第____号

委托人

帐户号码_____

卖出

市价

成交日期__年__月__日

委托买进下列证券

限价

交割日期__年__月__日

证券种类	股数或面值	单价	价款合计	佣金	应收金额

场内成交单号码

委托人签章

图 12.6. 8 确认书典型格式

注意：

- (1) 本证券股份有限公司保留销户权而无须事先通知客户。
- (2) 本证券股份有限公司有权将代购证券转质押借款。

- (1) 成交日期及时间；
- (2) 成交数量；
- (3) 证券名称；
- (4) 完成委托的证券交易所；
- (5) 成交价格及金额；
- (6) 过户税；
- (7) 利息；
- (8) 佣金；
- (9) 邮费；
- (10) 欠人或人欠净金额；
- (11) 交割日期；
- (12) 其它事项。

每月终，证券商（经纪人）应向每一往来客户寄送帐户月结书。帐户月结书主要反映全月的交易记录，主要包括以下事项：

- (1) 买卖股数；
- (2) 成交价格；
- (3) 佣金、利息与税收总额；
- (4) 帐户借方余额或贷方余额；

(5) 其他事项。

三、有关交割的一些规定

对于交割，证券交易所有一系列规定：

(1) 在交割日的规定时间内，买方应将价款、卖方应将证券送达清算公司；

(2) 卖方将证券交付买方时，意味着相应的权利转让；

(3) 证券商不得因客户（委托人）的违约而不进行交割；

(4) 证券商违背交割义务时，证券交易所可在交割当日收盘前一定时间内指定其他证券商代为卖出或买进。价格上发生的差额以及经纪人佣金及其它费用，应由违背交割义务的证券商负担；若交割日收盘前无法了结交易，则应由证券交易所从证券商中选定 3~5 人为评价人，评定该证券的价格，作为清算的依据；

(5) 证券商违背交割义务时，其经手的已成交但尚未交割的各种其它买卖，可由证券交易所指定其他证券商代为了结；

(6) 应归违背交割义务的证券商负担的款项，证券交易所可将其营业保证金与其应付款项相冲销；冲销后若尚有余额，将其偿还；若不足，证券交易所可向违约证券商追偿；

(7) 证券商在违背交割义务的案件尚未了结前，不得进入证券交易所进行交易，也不得接受客户的新委托；

(8) 证券商应在证券交易所清算部或其下属的清算公司里缴存交割结算基金，其债权不得转让或设质。

第六节 交易程序 (5)：过户

证券与价款清算与交割后，并不意味着证券交易程序的最后终结，因为对于股票来说还有一个过户问题。

每张股票都证明股东持股份数，它实际上是股东与公司之间依据公司章程所订立的一种书面契约，它代表着其持有人对公司参与权的一种权利。因而，随着交易的完成，当股票从卖方转让到买方手中时，就表示伴随着相应的权利转让；也就是说，卖主（原有股东）已经丧失了他所卖出的那部份股票所代表的权利，而买者获得了他所买进的那份股票所代表的权利因而成为新的股东。但原有股东的姓名及持股情况均记录于股东名簿上，因而必须变更股东名簿上相应的内容，这就是所谓的过户手续。而对于无记名股东来说，由于他们的姓名等情况并未收入股东名簿，因而也就毋需办理过户手续。

过户基本程序如下：

(1) 原有股东在交割后，应填写股票过户通知书一份，加盖印章后连同股票一起送达发行公司的过户机构。

股票过户通知书典型格式请参见图 12.6.9。

发行公司的过户机构可以自行设置，也可以委托金融机构代为办理，但无论采取何种方式，均须事先得到证券交易所的同意。一般地，发行公司在其注册住所自行设置过户机

构，而在其他区域则委托金融机构代为办理。

如果股票的受让人不只一个，则转让方（卖主）应分别填写过户通知书；如果转让人的帐户不只一个，则转让人也应分别填写过户通知书。

（2）新股东在交割后，应向发行公司索取印章卡两张并加盖公章后，送达发行公司的过户机构。

股票过户通知书

查本人所持下列公司股票_____股，已转让给_____先生承受，请办理过户。

股票种类	号码	张数	股数	共计票面金额	
壹股		张	股		
伍股		张	股		
拾股		张	股		
伍拾股		张	股		
壹佰股		张	股		
壹仟股		张	股		
合计		张	股		

股东_____

住址_____

股东帐户号码_____

股东登记号码_____

印章

收件日期_____

图 12.6.9 股票过户通知书典型格式

印章卡主要记载下列事项：

- ①新股东的姓名或名称；
- ②新股东的住址；
- ③新股东持股股数及号码；
- ④股票转让的日期；
- ⑤如果是特殊类型股，应注明特殊类型。

（3）过户机构收到旧股东的过户通知书、旧股票与新股东印鉴卡后，进行审核，若手续齐全就立即注销旧股票换发新股票，然后将新旧股票一起送达鉴证机构，并变更股东名簿上相应内容。

鉴证机构的功能是保持发行公司股份所有权的全部记录，并检查有无超额发行以及伪造股票等情况。发行公司不得自行设置鉴证机构，必须委托金融机构代为办理，并且，负

责该公司过户手续的金融机构不得充当鉴证机构。

（4）鉴证机构收到过户机构送达的新旧股票及有关文件后，进行审核，若手续齐全就在新旧股票正面鉴证，再送达过户机构。

（5）过户机构收到经鉴证的新旧股票后，将新股票送达新股东，而旧股票则由过户机构存档备查。

以上程序可参见图 12.6. 10。

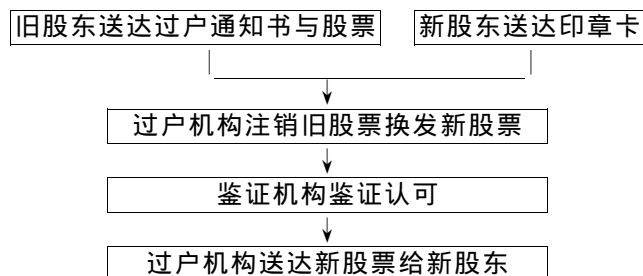


图 12.6. 10 过户程序

关于过户，还有几点须予以说明：

（1）上述过户过程中发生的一切费用均由发行公司负责。

（2）股东如果是用邮寄方式申请过户，则应用挂号件邮至过户机构；以平信邮寄，若有遗失，发行公司概不负责。

（3）股东遗失股票，若不能出其充分证明并保证妥善保管，则发行公司可拒绝补发新股票。

（4）一般地，捡拾到遗失股票者可拥有遗失股票而毋须归还原持有人，但除非原持有人在遗失股票背后签字盖章，否则发行公司拒绝办理过户手续；也就是说，除非原持有人同意不再拥有已遗失股票，否则公司就不承认新持有人为新股东，因而新持有人无法享受一切权利。

（5）发行公司的董事会鉴于股东变动频繁，为了便于发放股息与召集股东会，一般在宣布股息时公告一个停止过户期（某月某日至某月某日），在停止过户期内，发行公司拒绝办理过户手续；发行公司将在发放股息之日以支票形式将股息送达给在停止过户前登记于股东名簿上的股东。旧股东如果在这一期间转让其股份，则新股东（受让人）不能领取股息；所以一般在成交时，都从出让价格中扣除股息作为成交价格，这样才较公平合理。

以上所介绍的程序同样适用于记名债券的情形（记名债券也需要过户）。

股票和债券的过户，才真正宣示证券交易的全部结束。

第七章 证券交易所（5）：交易方式

在介绍证券交易程序后，我们要考察的是证券交易方式。
证券交易方式的种类如表 12.7.1：

表 12.7.1 证券交易方式的种类

	现 货	期 货
非选择权	一般证券交易	利率期货交易 股票指数期货交易
选择权	利率选择权交易 股票选择权交易 股票指数选择权交易	利率期货选择权交易 股票指数期货选择权交易

本章将主要介绍股票指数期货交易、股票选择权交易、股票指数选择权交易、股票指数期货选择权交易。

第一节 股票指数期货交易

一、股票指数期货交易的含义

股票指数是以某一基期价值来衡量股票价格水平或衡量包括在某一指数中的各种股票价格的平均变动情况的指数。

股票指数期货交易是一种为减少股票投资者风险而采用的一种“新的套期保值方式”。它的产生，犹如农产品期货、利率期货的产生一样，是为了防止股票价格的经常剧烈波动而给股票持有者带来的巨大损失。简言之，股票指数期货交易，就是以股票市场股价指数为标准的期货交易。

我们知道，证券市场上的股票价格风险可分成两部分：有规则的风险与无规则的风险。有规则的风险是指某一种股票的价格的变动同整个股市的变动相一致；无规则的风险则是指某一种股票的个别商业风险，这种风险与其它股票没有联系。选择权交易及股票分散化（“看涨选择权”与“看跌选择权”）能够有效地防止无规则风险，而对于有规则风险则无

能为力。而股票指数交易恰恰能解决这一问题，因为其交易对象是整个证券市场的股价指数，它往往包含几千种股票的股价；所以，只要投资者能较准确地预测股市价格波动情况，则他不仅能够套期保值，而且能够投机获利：投资者在整个市场看涨时，可以买进股票指数期货；投资者在整个市场看跌时，可以卖出股票指数期货。通过股票指数期货交易，投资者把风险全部或部分转移到与其成相反判断的保值者和愿意承担风险以牟高利的投机者身上。

二、股票指数期货交易的类型

股票指数期货交易有以下几种类型：

☐ 同一性质股票的套期保值

请参见下列案例。

〔案例 12.7.1〕某人于 1982. 2. 1 拥有 NORWAY 公司股票 1400 股（价格为每股 $51\frac{3}{8}$ 美元），这一天交易所里反映股价整体水平的 A 股价指数比一月份有所下降，该人认为股价将持续下跌，便将持有的 NORWAY 股票进行套期保值：出售 A 股价指数期货（1982. 3 到期），此时的期货指数为 14。但结果是市场市价并未下跌，反而回升（NORWAY 每股 $61\frac{1}{8}$ 美元）；如果此人直到 1982 年 3 月底都保持其原先的卖空地位，则其做空头套期保值结果如下（假设 3 月底期货指数为 154. 13）：

卖出价款—买进价款

$$\begin{aligned} &= 141 \times 500 - 154.13 \times 500 \\ &= -6565 \text{（美元）} \end{aligned}$$

也就是说，该人做指数期货交易损失了 6565 美元。但是，假若从 2 月到 3 月底这一段时间内股市果然下跌，则该人又将大获其利。

这里必须有点予以注意：

第一，进行股票指数期货交易时，与一般证券交易不同的是，每份期货的价格是：

每份股票指数期货价格 = 系数 × 股票指数

这里的系数是由证券交易所规定的，一般都是 50 元、100 元、500 元等。上例中的“500”即表示系数为 500 美元。

第二，进行股票指数期货交易时，投资者须确定自己应购买多少份指数期货。这里投资者决定份数的基本原则是：使得期货合同的总价值（即每份指数期货价格与期货份数之积）与该投资者持有的股票的总价值大致相等。上例中，在 2 月 2 日时，NORWAY 公司股价为 $51\frac{3}{8}$ 美元，则投资者所持股票总价值为 71925 美元（ $= 51\frac{3}{8} \times 1400$ ），而每一份指数期货的价格为 70500 美元（ $= 141 \times 500$ ），所以投资者仅须卖出一份指数期货即可。

第三，判断套期保值是否失败，并不能只看指数期货项，还要同时看现货（股票）项。上例中，投资者在期货市场损失 6565 美元，但在现货市场上赢利 13650 美元（ $= 61\frac{1}{8} \times$

$1400 - 51 \frac{3}{8} \times 1400$), 两者相抵仍有净得 7085 美元; 虽然说投资者若不进行指数期货交易就可多赚 6565 美元, 但这其中含有极大风险: 即万一股市下跌, 则投资者将要蒙受净损失。所以, 套期保值者一般要比那些没有套期保值者得到较小的损失与较小的利润。

以下三点同样适用于下列各案例。在下列案例中, 股票指数期货价格的系数均为 500 美元。

□ 多种股票的套期保值

请参见下列案例。

〔案例 12.7.2〕某投资者保有多种股票, 为了保值, 决定卖出 1 份指数期货。在其决策时 (82 年 6 月 30 日), 9 月 30 日期货指数是 157。在 9 月 30 日, 股价下跌, 当日期货指数为 127. 50。这样, 投资者手中的股票价值下降了 13137. 50 美元 ($=79287. 50 - 66150. 00$), 但在股票指数期货交易中净赚了 15000. 00 美元 ($=157. 5 \times 500 - 127. 50 \times 500$), 两者相抵, 除冲销损失后尚有盈余 (股价情况见表 12.7.2)。

表 12.7.2 股票情况

		1982. 6. 3	1982. 9. 30
公司股票	股票数	市价	市价
公司 A	100	$53 \frac{1}{4}$	$43 \frac{3}{4}$
公司 B	100	68	$51 \frac{3}{8}$
公司 C	100	$38 \frac{1}{8}$	36
公司 D	100	$53 \frac{1}{8}$	$38 \frac{1}{8}$
公司 E	100	$61 \frac{7}{8}$	$54 \frac{1}{2}$
公司 F	100	$67 \frac{6}{8}$	$39 \frac{6}{7}$
公司 G	100	$45 \frac{3}{4}$	$48 \frac{3}{4}$
公司 H	100	68	$84 \frac{7}{8}$
公司 I	100	$92 \frac{1}{4}$	40
公司 J	100	47	$58 \frac{1}{2}$
公司 K	100	$33 \frac{1}{4}$	$40 \frac{1}{4}$
公司 L	100	$25 \frac{3}{4}$	$20 \frac{3}{5}$

公司 M	100	$38 \frac{5}{8}$	$35 \frac{1}{8}$
		97	84
全部股票总价值	79287.50 美元	66150.00 美元	

☐ 多头套期保值

请参见下列案例。

〔案例 12.7.3〕某经理在 1982 年 2 月股市下跌时欲购入 NORWAY 公司股票 4000 股，但无现金（他只有在 3 月末方可有现金），于是他在期货市场上买进与预计收入等量的指数期货。当时 NORWAY 公司 4000 股股票总价格为 72000 美元，于是经理买进一份 3 月指数期货，价格为 70500 美元（ $=500 \times 141.00$ ），到 3 月末，经理收到收入 80000 美元，但 NORWAY 公司 4000 股股票现货价格总额已涨至 84500 美元，经理尚差 4500 美元；这时，该经理卖出一份 3 月指数期货，价值为 77000 美元（ $=500 \times 154.00$ ），经理因而在期货市场上净赚 6500 美元，足以弥补现货市场上购买 4000 股 NORWAY 公司股票所差的钱。

这种多头套期保值适用于养老金基金、人寿保险基金等团体投资者的套期保值。这是因为他们的收入一般是按季度的（一般是季末收到），这样便面临一个问题：现时价格低但无钱买；等收到收入时再买，价格可能上涨；现时若借钱买，利息费用又较高。而股票指数期货正好解决这一难题。

☐ 空头套期保值

请参见下列案例。

〔案例 12.7.4〕某公司计划发行 24 万股普通股，筹资 1080 万美元（每股 45 美元），卖给包销银行团包销。该银行团预计价格下跌，于是在与公司商定价格购入后，立即卖出与购入成本大致相等的 150 份 3 个月交割的股票指数期货合同，价值为（ $500 \times 145.48 \times 150 =$ ）10911000 美元。卖出期货后不久，股票市价果然全面下跌。但在交割日前一个月，指数开始回升，包销银行团当机立断，把卖出的 150 份股票指数期货以指数 143.38 全部买回，从而结束其期货市场位置。在现货市场上全部包销股票早已脱手，所得总收入为 10720000 美元。这笔交易结果是：现货市场亏损为 80000 美元，期货市场盈利 157500 美元，盈亏相抵后，净盈利 77500 美元。若不利用股票指数期货保值，该银行团包销股票不但赚不了钱，反而要亏损 80000 美元。

第二节 股票选择权交易

一、概说

所谓证券选择权，即当事人订约的限制其损失或保障其利得，同意在某一固定期限之内，按协定价格买进或卖出契约中指定的证券的一种特权。所以，选择权交易（又称期权

交易)实际上是一种权利买卖。

☐ 选择权的要素

选择权主要有以下要素,分述如下:

(1) 选择权的有效期。各交易所对每个选择权的有效期一般都有具体规定,通常为3个月,最长不超过9个月。

(2) 证券的协定价格。证券的协定价格主要取决于证券市场的趋势:若证券市场价格趋于上涨,选择权的证券协定价格应比当时市场价格略高一点;若证券市场价格趋于下跌,则选择权的证券协定价格应比当时市场价格略低一点。

(3) 证券的种类。选择权契约中规定的证券通常都是交易比较活跃的证券。选择权的买主在行使选择权时,大部分并不是真的要向卖主买股票后再卖出,或者先在证券市场上买进一些股票,然后再卖给选择权的卖主;他们行使选择权只是根据协定价格和行使选择权时的市场价格,在帐面上计算出选择权卖主付给选择权的买主应得的盈利。

(4) 证券的数量。各证券交易所对每份选择权契约规定的证券数量各有不同,但一般是100股或100股的倍数。

(5) 保险费,即选择权的价格。影响保险费的因素很多,主要有以下几点:

① 选择权契约的有效期:有效期越长,保险费越高。这是因为有效期越长,买主选择余地越大,行使选择权的机会就越多;

② 协定价格的高低:买方选择权(又称看涨选择权)的保险费随协定价格的升高而减少,卖方选择权(又称看跌选择权)的保险费随协定价格的降低而增加;

③ 证券市场的趋势:市场上证券价格趋于上涨时,买方选择权的保险费增加;市场上证券价格趋于下跌时,卖方选择权的保险费增加;

④ 证券本身的特性:有些证券不活跃,在很短时间内价格无大变化,这类证券的选择权契约的保险费(价格)就较低;而另一些证券比较活跃,短期内价格波动幅度较大,用这类证券做选择权交易,保险费就比较高。

保险费是按每股计算的,一般地,保险费为当时证券的市场价格的5—15%。

☐ 选择权的类别

选择权有三种:

(1) 买方选择权;

(2) 卖方选择权;

(3) 买卖选择权。

下面分述如下。

二、买方选择权

☐ 概说

所谓买方选择权,又称看涨选择权,是指买者与卖者订约,规定买者可以在契约有效期内,有权按双方协定价格,向卖者买进某一固定数量的证券。换言之,卖者在契约规定的有效期限以内,应按买者的要求,按双方协定的价格,向其出售并交付一定数量的指定

证券。

1. 获利的买方选择权

如果股票的市场价格比买方选择权的行使价格高，买方选择权就是获利的。在这种情况下，买方选择权持有者可以向卖者以行使价格买入股票，再在市场中以更高的市场价格卖出股票来获得利润。股票的市场价格与买方选择权行使价格的差额越大，买方选择权的盈利程度就越大。

2. 持平的买方选择权

如果买方选择权的行使价格几乎等于股票的市场价格，那么买方选择权就是持平的。

3. 亏损的买方选择权

如果买方选择权行使价格高于股票市场价格，买方选择权的行使就将导致损失，买方选择权就是亏损的。买方选择权的行使价格与股票的 market 价格的差额越大，选择权亏损的程度就越大。

选择权行使价格与证券市场价格之间的差额是相当重要的。亏损选择权是由于证券市场价格较低所致。亏损选择权亏损程度越大，则这种价格越低。价格之间的差额也影响了选择权的风险状况和相对于基本股票价格波动的选择权价格波动。

卖方选择权盈利或亏损的原因恰好相反。

□ 购买买方选择权的原因

购买买方选择权有几个原因，主要的原因是杠杆作用以及限制交易风险。

1. 为产生杠杆作用而购买买方选择权

假设 NORWAY 公司（这是一个虚设的公司）股票的买方选择权行使价格为 50 美元，在 7 月份到期，那么这个买方选择权就表示为：NORWAY/7 月 50/；如果是卖方选择权，则表示为：NORWAY/7 月/50P。

考虑到实际上存在的杠杆作用的因素，100 股买方选择权的售价为 500 美元。如果基本股票的 market 价格为 55 美元，买入 100 股共需承诺（投资）5,500 美元，或相当于 11 份选择权的成本。如果股票价格上涨到 60 美元，且选择权价格上涨到 1.0 美元，那么产生的利润是：

股票 5,000 美元 = 5,500 美元 - 500 美元

买方选择权 $(1,000 \text{ 美元} - 500 \text{ 美元}) \times 11 = 5,500 \text{ 美元}$ 。为了简化起见，计算时没有考虑税金以及交易费用。股票地位的盈利率是 500 美元/5500 美元，即大约为 9%。显然在这种情况下，投资者将愿意选择选择权来进行交易。但另一方面，如果股票价格保持不变，或者在选择权有效期内，股票价格实际上已经下跌了，那么买方选择权的亏损率也将是 100%，而股票的亏损率则小得多。所以，在有杠杆作用时，必须小心行事才是。

我们可能已经观察到了，买方选择权的购买者要完成的任务是相当复杂的，那就是，他要预测股票价格波动的情况。这种预测不但包括对基本证券的市场价格波动方向的预测，而且还包括证券价值增值时机的预测。投资者所预测到的证券价值增值的机会必须要在其所持选择权的有效期内发生，才能保证证券的增值足以弥补选择权的成本，并且产生一定的盈利。

2. 为限制交易风险而购买买方选择权

当股票价值超过 55 美元时,比如说等于 58 美元,以 500 美元购入一份 NORWAY/7 月 50 是有利可图的。投资者看到了 NORWAY 股票价格波动的图表后,他可能作出这样的推断,即股票价格已经高到人们难以接受的地步了,这样他们可能会决定卖出他们的买方选择权(在股票市场价格为 50 美元时买入),同时在股票价格为 58 美元时做空头。然而,当投资者采用这种策略时,如果 NORWAY 公司股票价格仍然继续上涨而不是下跌时,投资者仍会遭受可观的损失。其损失的程度在理论上是无限制的。如果投资者保持买方选择权并做空头,那么他面临的风险就会大大减少。如果股票的价格继续上涨,那么买方选择权的价格也上涨,从而补偿了投资者空头的损失。一旦股票价格突破了被人们抵制的水平,空头也就结束了。如果股票价格下降,那么买方选择权的最大损失限制在购买时(500 美元)所付的保险费。因而,如果股票价格低于 50 美元的话,空头地位的盈利将补偿了选择权的损失。然而,选择权的真实价值,会通过它所提供保护的多次交易而上升。

3. 为放弃现货而购入买方选择权

为了在证券价格上涨 20 个点时继续预测证券价格的上涨情况,而且因为现货需要并取代了其多头地位(即一个买方选择权加一份股票),投资者可能希望卖出股票。当股票价格为 70 时,股票以 7000 美元卖出(假设有 100 股),同时买方选择权以 800 美元的价格买入,总收益(不考虑税金和佣金)变为 6200 美元;如果股票价格继续上涨,投资者将希望能重新弥补保险费的成本,甚至希望能获取利润,相反,如果股票价格下跌,那么投资者的可能的最大损失等于买方选择权的价格。

4. 为保护本金而购买买方选择权

虽然对于股票的多头来说,买方选择权的成本很高,但是买方选择权仍然是一个代替物。投资者不会以 50 美元的价格卖空 100 股份 NORWAY 公司股票,而是可能以 500 美元的价格购入 NORWAY/2 月/50 买方选择权合同。这个差额 4500 美元仍存在银行,象财政短期债券那样投资于金融市场,或作为其它用途。其优点必须通过以下的认真考虑而得出:

(1) 除非股票价格上涨幅度超过 5 个点(假设强制兑换,虽然这不是真实情况),否则买方选择权将不会产生盈利,而股票的多头则会产生盈利。

(2) 如果在买方选择权有效期内股票价格保持为 50 美元,买方选择到期失效,并且不再有价值,则会发生 500 美元的损失。除非要计算占用本金的机会成本(购买股票时的投资),否则股票多头的损失为零。

(3) 如果在选择权到期时股票价格下跌超过 5 个点,那么买方选择权的最大损失可以达到 5000 美元。然而,希望限制这种损失的投资者可以和他的经纪人一起把停止损失通知定在 45 美元。这意味着,如果这种股票在 45 美元的价格水平上交易时,这个停止损失通知就成了市场通知,使得股票在下一次出价时卖出。这是在交易所挂牌股票的实际情况。交易所的挂牌股票则在停止损失通知界限上进行交易。如果超过了界限股票还没有被卖出,投资者就不得不再调整价格界限。所以,停止损失通知减少了当股票价格大幅度下跌时所产生的损失,但它并没有限制投资者的最大损失。然而,相对于交易所的场内交易规定,股票价格低于 45 美元是不可能的。

于是我们得到了如下推论：与买方选择相比较，停止损失通知只是在一个合理的水平上对投资者提供保护。

5. 为保护空头而购买买方选择权

我们曾经说过买方选择权可以有限地把空头的最大损失限制在买方选择权的保险费之内。然而损失了买方选择权保险费，空头的利润也随之减少了。如果股票在 40 美元的价格上进行交易，那么价格为 60 美元的 NORWAY 股票 100 股没有保护的空头的利润是 2000 美元；但是，如果空头由成本为 600 美元的买方选择权保护时，所获利润仅为 1400 美元。如果 NORWAY 证券价格上涨，那么未担保的空头的损失在理论上是无限的（当然，还是存在着由投资者的理性和财富所决定的限制）。买方选择权使投资者的损失限制在保险之内。应该注意的是，在选择权市场里，不同的选择权行使价格、有效期以及基本证券的市场价格和选择权的行使价格的关系——即盈利、持平或亏损——为投资者提供着各种不同水平的保护。例如，处于 1983 年 1 月 IBM 公司股票空头的投资者，可以通过购买 IBM 公司/1 月/85 买方选择权而取得保护（因为 IBM 公司股票市场价格是 1981/4 美元，高于选择权的行使价格 90 美元，所以这是一个盈利的买方选择权）；或者购买 IBM/1 月/90 买方选择权合同，它是持平的；或买者购 IBM/10 月 10 买方选择权，这是亏损的选择权，投资者也可以考虑行使价格不同的、分别在 1983 年 4 月和 9 月到期的选择权。对于给定到期日期的选择权，它的盈利越少，价格越低。所以，希望保护的水平越高，在其他条件不变时，所需的成本就越大。购买盈利的以及大幅度盈利的选择权，相对来说并不是一种理想的套头交易策略。投资者越不愿意冒险，他越想尽可能地实现预定的获利目标。当买方选择权的行使价格等于建立空头的股票价格时，情况尤其如此。通过讨论，相信读者已经对买方选择权保险费的概念有一定的理解了。

6. 为了维持心理平衡而购买买方选择权

如果股票市场价格下跌到 50 美元，那么处于市场价格为 60 美元时建立的 NORWAY 公司股票多头的投资者，将会疯狂地抛出他们的股票。即便股票的价格回升到 60 美元或略过 60 美元投资者的心情仍然不会舒畅。如果建立起买方选择权，就可以使投资者能够经受得起因以下两个主要原因而引起的基本证券价格下跌的打击：

（1）不管基本证券价格下跌多少，投资者可以承受的最大损失限制在选择权的价格（保险费）范围之内。

（2）如果股票的价格下跌幅度很大，选择权的价格也不会降到零，这意味着选择权在其有效期的大部分时间内是不会失去作用的，这也是选择权的另一个优点。时间保险费将对由于股票价格下跌导致的损失给予补偿。

因而，当投资者持有买方选择权而不是处于基本证券的多头时，即便他们证券价格发生波动，也都愿意“坚持到底”。

7. 为稳定将来卖出时的证券价格而购买买方选择权

预测到证券价格急剧上涨，但目前又没有能力购买证券的投资者，可以购买有效期与收到资金日期一致的该证券买方选择权。如果投资者的期望成为事实，那么他购入的总价值将等于选择权行使价格加上选择权保险费、再加上交易费用的基本证券。如果期望不能

实现，投资者就把买方选择权减价卖出，或让它到期作废。

三、卖方选择权

□ 概说

所谓卖方选择权，又称看跌选择权，是指买者与卖者订约，规定卖方选择权的买者可以在契约有效期内，有权按双方协定价格，向卖方选择权的卖者卖出某一固定数量的证券。换言之，卖方在契约规定的有效期限之内，应按买者的要求，按双方协定的价格，向其购进一定数量的指定证券。

1. 盈利的卖方选择权

如果基本股票的市场价格低于行使价格，那么卖方选择权就是可获利的。在这种情况下，卖方选择权持有者可以在市场上购入基本证券，再以更高的行使价格把基本证券卖给卖方选择权卖者。

2. 持平的卖方选择权

如果卖方选择权的行使价格几乎等于股票的市场价格，那么卖方选择权就是持平的。

3. 亏损的卖方选择权

如果基本证券的市场价格高于行使价格，那么卖方选择权称为亏损的卖方选择权。亏损卖方选择权的行使将导致损失。

□ 购买卖方选择权的原因

1. 为了杠杆作用而购买卖方选择权

预测到 NORWAY 公司股票的价格下跌的投资者，既可以卖空股票，也可以购入股票的卖方选择权。如果股票的价格是 50 美元，投资者或者在保证金帐户上至少投入定额保证金大小的资金（2,000 美元），（因为卖空股票通常是要影响保证金帐户的）；或者投入股票价格的 30% 大小的资金，二者必居其一。如果股票价格一个月后下跌到 40 美元，从空头中得到的收益（假设有 100 股）将是：

原市场价格 5,000 美元

现市场价格 4,000 美元

总利润 1,000 美元

投资的盈利率是 1,000 美元/2,000 美元=50%，年投资盈利率是 50%×12=600%。显然这里没有考虑交易成本。

如果投资者以 400 美元的单价购入五份卖方选择权，总投资 2,000 美元。则所获盈利如下：

每份选择权的盈利 1,000-400=600 美元

总 盈 利 600×5=3,000 美元

投资盈利率是 3,000 美元/2,000 美元=150%，年投资盈利率为 1800%。如果总投资是 4,000 美元，则盈利率还要加倍，总盈利等于股票的全部价格。

这表明卖方选择权潜在着巨大的杠杆作用。但我们还必须研究其相反的情形即负杠杆

作用。当市场的力量把价格波动引向投资者所预期的方向时，杠杆作用是巨大的，但是方向相反时，则对投资者来说，将会有一个致命的打击。请试想一下，如果在三个月之内，股票价格上涨到 55 美元，那情况又会怎样呢？

拥有五份卖方选择权的投资者将损失 2,000 美元，等于其投资的 100%。股票空头的投失等于投资资本的 55%（1,000 美元/2,000 美元）。

前面，我们假设了选择权到期之前，选择权买者没有了结卖出的交易事宜。其实选择权卖者在到期之前，便能决定抛出卖方选择权，以减少损失。卖方选择权也可能被行使。最好的方法需视交易费用、税收和定额保证金来决定。

2. 为保护多头而购买卖方选择权

拥有 NORWAY 公司多头的投资者可以购入卖方选择权，以抵消股票向下波动的风险。如果股票价格下跌的话，那么最大的损失等于卖方选择权的价格。如果卖方选择权已经卖出，那么只有在获取了卖方选择权的价值之后，收益才可能开始增长。如果以 400 美元购入卖方选择权，股票以 50 美元的价格销售时，那么只有当股票价格涨到 54 美元时，利润才开始增加。这种保护策略，通常在证券价格不稳定时应用，并仅能对多头提供有效的保护。任何保险公司都不会对那些出于对市场的幻想而投资的人出售保险单，为他们提供保护。购买卖方选择权可以保护持有股票多头的投资者。

3. 为保护帐面利润而购买卖方选择权

持有成本为 50 美元、市场价格为 80 美元的证券的投资者，可以选择购买卖方选择权以销去帐面利润（减去卖方选择权的保险费）的策略。如果股票价格继续上涨，那么卖方选择权可以卖出，或者作废。在这里，应该充分考虑税收问题。

4. 为限制交易风险而购买卖方选择权

希望对某一种价格不稳定的证券进行交易，但又不能把握得住市场波动的投资者，可以购入卖方选择权来求得保护。

5. 为保持心理平衡而购买卖方选择权

如果证券的价格增值一定数量，那么空头证券的投资者可能会感到很后悔，因此会决定停止空头证券。卖方选择权的拥有者则不同，他知道可能损失的最大限度（即卖方选择权的保险费），如果幸运的话，他可以一直等到股份价格返回到有利的方向。对于空头证券的投资者来说，另一个压力来自经纪人，当证券价格上涨时，经纪人会要求空头销售者储蓄更多的资金，这将进一步增加承诺费，迫使其停止空头证券。

四、买卖选择权

□ 概说

买卖选择权，又称双方选择权，是指买主在同一时间内，既购买了买方选择权，又购买了卖方选择权。

很明显，购买买卖选择权的保险费要高于仅购买买方选择权或卖方选择权的保险费，但它获利的机会不多于后者。请参见下列案例。

〔案例 12.7.5〕一客户买了某种股票的买卖选择权，买方选择权与卖方选择权有效期均

是 3 个月，且起止期相同；股票协定价格为每股 50 元，股票数量各为 100 股；买方选择权保险费为每股 7 元，卖方选择权保险费为每股 3 元；这样，买主共需支付 1000 元保险费。若 3 个月内，股票价格停在每股 50 元，这位买主又没有转卖其选择权，那么他的最大损失已支付保险费 1000 元；若 3 个月内，股价一直在每股 50 元以上或以下，那么，当股价一直低于 40 元或股价一直高于 60 元时，这位买主行使选择权即可获利；若 3 个月内，股价时而在 50 元以上，时而在 50 元以下，那么买主损失的可能性还要减少。

买卖选择权同样可以转卖，只要保险费上涨到对买主有利，他就可以卖掉选择权，直接获利。

买卖选择权主要适用于以下情形：当股票价格剧烈波动，而且投资者又很难进行股价判断时。这时，如果只购买买方选择权或只购买卖方选择权，对投资者都不利；他要承担很大的风险。

☐ 购买买卖选择权的原因

1. 为获得杠杆利益而购买买卖选择权

投资者预计某种证券的价格可能会发生很大的波动，但却不能确定其波动的方向，这时，他们可购买股票买卖选择权。这样，不论证券价格是上涨或下跌，投资者的收益总是大于亏损的，最终都可获得利润。这里所获得的利润并不同于选择权市场外的无风险利润。假定证券价格的波动方向没有确定，那样证券的多头对因价格下跌所产生的损失不提供保护，而证券的空头在价格上涨所产生的损失也不提供保护，所以由空头和多头组成的联合选择权没有获利的机会。多头的亏损（或收益）抵消了空头的收益（或亏损）。

然而，投资者一旦确定了证券市场价格的波动方向，便可立即结束多头或空头，这样，投资者不必利用证券价格的整个上涨或下跌，同时，又考虑到了证券价格反向波动的可能性。如果随机步进理论正确的话，那么这种可能性是非常现实的。这个理论指出，在市场中不存在可以让投资者从任何过滤规则中获利的明显趋势。

与基本股票相比较，股票买卖选择权的杠杆作用只要很少的金融承诺。NORWAY/12 月/50 买卖选择权的价格为 7 美元，则股票买卖选择权需要的金融承诺为 700 美元，还要加上一点佣金费用。然而股票的多头、空头或者联合都需要至少等于股票价格 50% 的投资，如果股票的市场现价是 50 美元，则上述的任何一种情况都至少要投资 2,500 美元，这超过股票买卖选择权资金承诺的三倍。

当股票价格有很大波动时，杠杆作用是非常有利的，但我们必须注意其相反的方面：如果股票价格没有波动，则投资者将损失全部保险费或股票买卖选择权投资的 100%。损失的百分数是很大的（但损失的实际金额并不大），趋于盈亏点。盈亏点是由股票买卖选择权的行使价格 ± 保险费来确定的。例如，当一份 NORWAY/12 月/50 买卖选择权的价格为 700 美元时，盈亏点在 43（即 $50 - 7$ ）到 57（即 $50 + 7$ ）之间，当股票价格小于 43 时，卖方选择权是盈利的；当股票价格大于 57 时，买方选择权是盈利的。选择权盈利和亏损的幅度取决于基本证券的市场价格与行使价格的关系。如果股票买卖选择权的保险费为 700 美元，其中卖方选择权和买方选择权保险费分别为 300 美元和 400 美元，且股票的市场价格为 5 美元，则买方选择权可盈利 5 美元（ $S - X = 5$ ），而卖方选择权的损失也为 5 美元（ $X - S =$

5)。如果行使了股票买卖选择权，则买方选择权盈利 100 美元，而卖方选择权的损失为 300 美元，然而，如果在到期失效之前，股票买卖选择权还有时间出手的话，卖方选择权的价格便不会下降到零。在这种情况下，正的买方选择权保险费就是时间保险费。

对于某种股票，如果投资者对它持乐观态度，他可以购入由一份盈利的买方选择权和一份亏损的卖方选择权组成的股票买卖选择权；在持悲观态度时，则可以购入由一份盈利卖方选择权和一份亏损的买方选择权组成的买卖选择权，所购买的股票买卖选择权有效期的大小，取决于股票价格的调整速度。股票买卖选择权的策略结构，取决于投资者对证券价格波动的预测、风险收益，以及预算的大小。

2. 为主动交易而购买股票买卖选择权

在给定股票的情况下，希望能在股票价格波动时受到保护的投资者，也可购买股票买卖选择权。这个选择权使投资者处于更主动的位置。

假设某投资者以 $S=60$ 的价格获得一份股票买卖选择权（保险费为 1, 200 美元），如果他打赌做多头并且股票价格下跌到 50，那么他将得到股票买卖选择权中卖方选择权的保护。

当股票价格为 60 时，除去佣金外，空头将产生 1, 000 美元的总利润（在 100 股份的基础上）；如果股票价格下跌到 50，那么卖方选择权是盈利的，而买方选择权是亏损的（等于它的成本）。如果在股票价格为 50 时，投资者确信股票价格将会反弹回来，但未必弹到原来的水平，那么他就会结束空头，转作多头股票，还可能决定结束股票买卖选择权中的卖方选择权——即“抬起一只脚”。如果这样的话，投资者应该正确预测市场价格的波动情况，以获得丰期的收益。“抬起一只脚”还表明，当股票价格下跌不止时，投资者的风险也变小了。如果股票买卖选择权保持不变，而且多头已经结束，股票价格从 50 上涨到 90 时所获盈利就将弥补股票买卖选择权的全部成本。在这种情况下，投资者就可以在没有风险的环境下进行交易了。这时不论股票的价格波动方向如何，投资额都为零，而收益自然增加，这是因为股票买卖选择权的成本已经被弥补了。如果股票价格的波动与投资者的预测一致，那么处于多头地位的投资者的盈利会加倍（多头+买方选择权），处于空头地位的投资者的盈利也会加倍（空头+买方选择权）。最理想的情况（这是不现实的）是，当股票价格为 50 时，“抬起一只脚”（即结束卖方选择权），多头股票，在股票上涨到 90 时空头股票，当股票价格为 70 时补进，多头股票；当股票价格为 80 时选择权到期，结束多头，而且（或者）结束买方选择权。

五、买卖证券选择权的利益

综上所述，选择权交易对买卖双方都是有益的：

☐ 购买者的利益

选择权交易对选择权购买者有如下利益：

1. 利用购买选择权来谋取利润

买进买方选择权时，若市价在有效期限以内涨过协定价格以上，则购买者可获取利润，卖出卖方选择权时，若市价在有效期限以内跌过协定价格以下，则购买者可获取利润。

2. 利用购买选择权来减少风险

某投资者如因预期价上涨而购入买方选择权，如果在有效期限之内股价没有上涨，甚至股价跌至协定价格以下，那么投资者只需放弃其行使选择权利即可，这样仅仅使投资者牺牲了保险费而已；反之，某投资者如因预期股价下跌而购入卖方选择权，如果在有效期限之内股价上涨，甚至股价涨至协定价格以上，那么投资者只需放弃其行使选择权的权利即可，这样仅仅使投资者牺牲了保险费而已。

3. 以低成本进入市场

保证金信用交易，无论是卖空还是买进，都要求有一定的保证金比率；而购买买方选择权或卖方选择权，则毋需缴纳保证金，并且在买卖数量方面也没有限制，所以利用选择权交易就很容易以低成本进入市场。

4. 做进入市场的准备工作

某投资者预期某种股票市场价格将上涨，而投资者手中暂无资金，则可以先行购入买方选择权，在有效期内，当该投资者获得充足资金时，这时投资者行使其选择权，可以用较低价格购进他所选择的股票；反之，某投资者预期某种股票市场价格将下跌，而由于种种原因，该投资者又不愿或不能及时将手中股票脱手，这时他可先行购入卖方选择权，在有效期内，他可以行使其选择权，可以用较高价格卖出他所拥有的股票。

5. 易于判断市场短期趋势

当经营选择权交易的卖者认为市价可能上涨时，对于买方选择权的报价常较现有市价高；反之，当他们认为市价很可能下跌时，对于卖方选择权的报价常较现有市价低；当他们认为市价不可能有变化时，对于买方选择权与卖方选择权的报价都非常接近于甚至等于现有市价。因而，投资者从中可以判断证券市场的短期趋势。

☐ 卖出者的利益

选择权交易对选择权的卖出者有如下利益：

1. 以卖出选择权为其事业

许多选择权的卖出者专门以卖出选择权为业。卖出者从选择权交易中得到的好处是收取保险费，而保险费又是相当可观的，足以能使其成为一门职业。

2. 利用选择权保值

例如卖方拥有每股 50 元的某种股票 100 股，由于某种原因，他不想立即卖掉这 100 股股票，但又担心这种股票价格下跌；这时，他可卖出这 100 股股票的买方选择权（协定价格为每股 50 元，保险费为每股 5 元）；在选择权有效期内，若股价下跌不超过每股 5 元，那么由于股价下跌造成的损失，可以从保险费中得到补偿；即使超过 5 元，也可得到部分补偿；如果股价上涨，他在卖买方选择权上的损失可由股票的盈余来补偿。

3. 操纵股价

某人希望某种股票价格依照自己的愿望而上涨，可按极低价格卖出卖方选择权；又某人认为市价必跌而卖空时，可以低价卖出卖方选择以进一步压低市价以达到操纵股市的目的。

第三节 股票指数选择权交易

下节的股票指数期货合约选择权交易，使期货交易者面临的风险变得可预见与可限制（最大损失限于购买选择权时所支付的保险费），并且不必补交保证金。但它有一个重大缺陷，就是：在选择权交易上赚的钱会被在期货交易上的亏损吃掉，或反过来后者赚的钱会被前者吃掉。请参见下列案例：

〔案例 12.7.6〕某客户以协定价格 140（指数）、保险费 $2\frac{3}{4}$ 购买一个购进某一股票指数期货合约的 5 月到期的买方选择权。假设 5 月 10 日该指数上升到 160，选择权买主行使权利，在选择权交易上赚得 $(160 - 142.75) \times 500 = 8625$ （美元），但他行使权利就是从卖方手中买一份该指数期货，价格为 $160 \times 500 = 80000$ （美元），比他在购买选择权时的期货价（若买进权利后立即行使）贵 8625 美元（ $= 80000 - 142.75 \times 500$ ）。

怎样克服上述缺陷呢？

股票指数选择权就是为了克服上述缺陷而设计的。

股票指数选择权就是在一定时期内按协定价格购买或出售构成该指数的一篮子股票。它既不建立在任何指数期货基础上，又不根据任何流行指数的选择权。

股票指数选择权由于没有任何期货基础，所以在其期满时，若盈利，买主可向经纪人取出所得；若亏损，则需向经纪人如数补交。盈亏计算方法是满期时用指数数字减协定价格（协定价格亦为一个指数），然后再乘以这种指数的系数。

在其它方面，股票指数选择权与股票选择权实质上是一致的，它亦可分为买方选择权、卖方选择权、买卖选择权三种；既能保值，亦能投机……请参见股票选择权的有关内容，在此不再赘述。

第四节 股票指数期货选择权交易

任何期货，进行交易时均要按规定交纳保证金，而且每天计算盈亏，亏损者要不断补交保证金（期货交易的保证金与保证金信用交易的保证金不同，它类似于所谓“保险费”）。这使许多人害怕期货市场。为了解决这一问题，建立在期货基础上的合约选择权交易应运而生。

股票指数期货选择权交易正是这样一种交易。这种选择权交易就是允许买方在一定时期（选择权有效期内）按协定价格向卖方购买或出售特定的股票指数期货。它是一种权利交易，购买这种权利所付的费用称作“保险费”。买的既然是一种权利，买主就可以根据自己的需要决定是否行使它。

与股票选择权一样，股票指数期货选择权也分为两种，即股票指数期货买方选择权与股票指数期货卖方选择权。股票指数期货选择权交易，将期货交易与选择权交易结合在一起，使其购买者同时享有这两种方式的优点，即享有较大的杠杆作用，同时所承担的风险

亦较小。请分别参见下列两种情形下的几个案例。

一、购买指数期货买方选择权

客户购买指数期货买方选择权，是出于以下目的：

☐ 在股价上升中获得利益

当客户预料股价上升并且股价指数期货也将相应上升，则他购买期货买方选择权，可能为他提供丰厚投资收益。

请参见下列案例。

〔案例 12.7.7〕9 月份某客户认为股价将持续上升，于是购买一份尚有三个月才满期的期货买方选择权。若 12 月份期货价格是 135.00，该客户以保险费 \$1700 购买一份 12 月份价格为 135.00 的期货买方选择权。假设市价确实上升，12 月份期货上升到 140.00，相应地，反映有关期货价格上升的期货 12 月份买方选择权的价格（保险费）上升到 \$3400。这样，该客户就可以 \$3400 出售其买方选择权，而这份买方选择权是他以 \$1700 买进的，因而他获得了 \$1700 的纯利（不考虑佣金与税收）。

假设该客户估价失误，12 月份期货的价格下降到低于 135.00，并且在整个选择权有效期内一直低于 135.00。若该客户一直把选择权保持到期满，那么选择权将会到期而毫无价值，于是 \$1700 保险费全部损失殆尽——但即使如此，该客户可能的全部损失也仅限于这 \$1700；实际上，该客户可在选择权即将期满时，将选择权予以出售，可获得一部分保险费。

☐ 用来在将来购买股票

购买期货买方选择权可以在市场股价上升中得到保护，保证市场股价不会超过投资人计划要购买股票的能力。买方选择权为投资人（客户）提供保险，保证他目前的购买股票的能力不致于因将来市价上升而削弱，因为买方选择权为他把目前的市场水平固定下来作为将来购买股票时的最高水平。并且，客户拥有买方选择权后，还拥有一定灵活性：在较低的市场价格情况下，可购买更多的股票。

二、购买指数期货卖方选择权

☐ 可能在股价下跌中获利

同一个预料股价将会上升而购买看涨选择权从中得益的客户一样，一个预料股价会下降的客户可以购买期货的卖方选择权来获利（如果他的预料实现的话）。

请参见下列案例。

〔案例 12.7.8〕1 月间一位客户预料股价将下降且股价下降将发生于该年第一季度。3 月份期货价格是 142.00，该客户以保险费 \$1,000 购买一份 3 月份卖方选择权。在以后三个月中，3 月期货价格下降到 138.00；与此相应，卖方选择权的保险费上涨至 \$2,000；这样，该客户可以 \$2,000 出售卖方选择权而获得 \$1,000 的净利润（若不考虑佣金与税收等）。

若投资者对股价的估价失误，那么，卖方选择权所付的保险费的全部或部分将因此丧失，但损失只限于 \$1,000 保险费（即购买卖方选择权的价格）。

☐ 可以用来保护股票投资

一个拥有一批股票的投资者常担心股价因股票市场形势恶化而下降，但他可能不准备出售他的股票。这时，购买股票指数期货卖方选择权是一种较好的选择：一方面可以保护股票资产价值，另一方面则可能保留一种在股价上升时他可能得到的利益。

三、出售股票指数期货买方选择权

与购买股票指数期货买方选择权相反，出售股票指数期货买方选择权是为了从稳定或下降市场得到利益。

第八章 证券交易所(6):保证金信用交易

第一节 保证金信用交易概说

所谓证券金融,即保证金信用交易(又称垫头交易),是指顾客买卖股票时向经纪人交付一定数量的现款或证券(保证金),而差额由经纪人或银行贷款(信用)提供的交易。

一、保证金的种类

保证金可以分为三种即现金保证金、权益保证金与法定保证金。

☐ 现金保证金

现金保证金是以金额表示的保证金。例如客户向经纪人缴纳 1000 元现金,购入市价每股 20 元的某种股票 100 股,这就表示客户按每股市价缴纳 50%的现金保证金。

☐ 权益保证金

权益保证金是指以权益表示的保证金,它反映了质押品的市价与客户在其帐户中所占权益的关系。例如,若规定质押品的贷款价值应为其市场价值的 30%,那么客户应向经纪人缴纳 70%的保证金。

☐ 法定保证金

法定保证金是指法律所要求的保证金。法定保证金又可分为两种即原始法定保证金与往来法定保证金;前者是法律要求客户在经纪人处开户时应缴纳的保证金,后者是法律要求客户在开始交易以后应缴纳的保证金。

二、影响保证金的因素

影响保证金的因素很多,主要有以下几种因素:

- (1) 股票面值越大,市价越高,由于其市价波动影响极大,所以应缴纳保证金越多;
- (2) 股票市价变动幅度越小,应缴纳的保证金越少;
- (3) 股票的交易越活跃,应缴纳的保证金就越少;这是因为交易活跃的股票,其进出报价的差距就越小,因而其成交价格变动的幅度亦较少;
- (4) 在市价看涨时,原则上应由卖出者多缴纳保证金;在市价看跌时,应由买进者多缴纳保证金;
- (5) 中央银行或证券交易所提高保证金比率(保证金比率是保证金与客户想要买卖的股票总值的比值)时,客户所要缴纳的保证金就较多;反之,当中央银行或证券交易所降低保证金比率时,客户所要缴纳的保证金就较少。而中央银行或证券交易所是提高还是降

低保证金比率要取决于货币供应、通货膨胀与证券市场三者的情况：当货币供应量过多、通货膨胀加剧、证券市场过热（投机因素很多）时，中央银行或证券交易所就提高保证金比率；反之，当货币供应量过少，通货膨胀很小、证券市场萧条时，中央银行或证券交易所就降低保证金比率。

三、保证金信用交易的类型

保证金信用交易可分成两种：一种是保证金买进（又称保证金买长或称保证金买入）交易，另一种则是保证金卖空（又称保证金卖出）交易。下面分而述之。

第二节 保证金买进交易

所谓保证金买进交易，是指客户对股价看涨，因而在缴纳部分保证金后，委托经纪人垫付余款、买进其所指定的证券。以保证金信用交易方式购买股票，首先需要在经纪人处开立保证金帐户。每次购买都需按规定的保证金比率交纳保证金，而经纪人向顾客收取垫付款的利息和佣金。收取利息的多少，主要取决于当时银行的利率，通常要比银行贷款利率高 0.5—1%，因为他垫付的钱大多是从银行借来的，并且这些钱是他用客户买进的证券质押借款而得（这些证券又称质押证券）。在佣金上，开保证金帐户和不开保证金帐户的顾客之间没有什么区别。

一、保证金买进交易的程序

交易程序如下：

- （1）交易开始。在要进行信用交易时，首先应向证券经纪人送达信用交易开户许诺书。
- （2）缴纳保证金。一旦买卖成交，客户在三天内须向经纪人缴纳交易额的一定比率的保证金。
- （3）偿还贷款。在一定期限内，客户应偿还经纪人为他垫付的款项并加付利息。
- （4）缴纳管理费。

二、保证金买进交易对客户的利弊

☐ 买进交易的好处

保证金买进交易对客户的好处在于：它使客户只需较少额的现金，即可买进较多股票，因而在市价看涨时，能够较不采用保证金买进交易获取多得多的利益。

请参见下列案例。

〔案例 12.8.1〕某顾客有本金 2.4 万元，他要买的股票价格为每股 50 元。如果用全部付款的办法，他只能买进 480 股。当价格上涨到一定程度，比如说上涨 20%，即每股为 60 元，他卖掉股票，可得现金 2.88 万元，获利 4800 元（未计算经纪人的佣金，下同），为顾客本金的 20%，和股票价格上涨的幅度相同。如果这位顾客用保证金买入，并假定经纪人要求的保证金比率为 50%，那么，顾客的 2.4 万元本金可买 960 股股票，不足的 2.4

万元现款由经纪人借垫。当股票价格上涨到每股 60 元时,他卖掉股票,可得现金 5.76 万元。还清欠款 2.4 万元,扣除本金 2.4 万元,获利 9600 元(未计借款利息),为顾客本金的 40%。用保证金买入和用保证金买卖股票相比,获利多一倍。这就是顾客愿意用保证金买入的原因。事情总有两面,顾客期望获利,但也不能排除亏本。当股票价格下跌时,顾客用保证金买入比不用保证金买卖股票的损失要加倍。读者不难用数字验证这一点。

从上述例子可以看出,只有在股票行情看涨时,顾客才采用保证金买进交易方式。

有一个问题必须引起注意:在案例 12.8.1 中,保证金信用交易能使客户获得更多的利益;然而也能使客户蒙受更大的损失,这就是保证金信用交易的“杠杆作用”。这非常类似于我们在第三编中所介绍的“财务杠杆作用”;而垫款比率非常类似于我们所介绍的“财务杠杆系数”,而垫款比率等于 100%减去保证金比率。所以,我们非常有必要以保证金比率为线索,考察保证金的这种杠杆作用。对此,我们将专门讨论。

☐ 买进交易的短处

保证金买进交易的短处在于:

(1) 若质押证券市价下跌,客户的损失将较不采用保证金信用方式者更为惨重;也就是说,客户将蒙受保证金的负杠杆作用(即这时的保证金杠杆作用不是增进客户利益,而是减少客户利润,发生“负杠杆作用”);

(2) 客户超过其资金能力而从事保证金买进交易的风险极大,当质押证券市场价格暴跌时,客户极有破产之危险——这一点实质上是保证金负杠杆作用的极端表现;

(3) 经纪人发现保证金未足额时,一定会通知客户补交;若客户无法补交保证金,就被迫出售其质押证券。也就是说,这将引致客户的大量证券抛售,而这又势必迫使市价巨幅下跌;客户因此陷于恶性循环之中。

第三节 保证金卖空交易

这种交易是顾客向经纪人借股票卖,然后再买回该股票还债。顾客借股票时,也需向经纪人交付一定数额的保证金。我们同样把顾客交付保证金的数额占他所借股票当时总的市场价值的百分比叫做保证金比率。很明显,当顾客本金一定时,保证金比率越高,他所能借得股票越少。保证金比率的高低也主要取决于股票市场情况,通常也是 50%左右。顾客借的股票也需按其当时市场价值和利率支付利息。从顾客借进股票到归还股票期间,如果股票的发行公司发放股息,顾客则应付给股票原主应得股息。

一、保证金卖空交易对客户的作用

客户进行保证金卖空交易,主要是出于对保证金卖空交易的两个作用(即投机与保值)的认同。

☐ 投机作用

请参见下列案例。

〔案例 12.8.3〕某客户有本金 2.5 万元,假设其保证金比率为 50%,当时 A 种股票价

格为每股 50 元,按规定,顾客可借 1000 股股票,卖出后,顾客得现款 5 万元。当股票价格下跌 20%,每股为 40 元时,顾客决定买回 1000 股 A 种股票还债,这时他只需 4 万元,获利 1 万元(未计算经纪人的佣金、应付利息和股息,下同)是顾客本金的 40%。

如果事实与这位顾客预计的相反,A 种股票价格不是下跌,而是上涨,他也同样面临着增交保证金的问题。因为随着股票价格的上涨,保证金的绝对数和相对数值或保证金的实际维持率(余下的保证金占顾客买回股票所需款项的百分比)都将减少。各交易所或经纪人对卖空时的保证金的实际维持率也有最低标准。低于这些标准,经纪人就将要求顾客增交保证金。仍以上面数字为例,如果 A 种股票价格不是下跌,而是上涨 20%,每股为 60 元。顾客买回 1000 股股票需 6 万元。顾客卖股票时仅得 5 万元,不足的 1 万由顾客的保证金中扣除,他的保证金尚余 1.5 万元,占顾客买回股票所需款项 6 万元的 25%。如果股票价格继续上涨,保证金的实际维持率将继续下降。由于各交易所或经纪人对保证金的实际维持率都有具体规定,那么,股票价格上涨到什么程度,经纪人要向顾客提出增加保证金的要求呢?经过计算,我们得出下面的公式:

$$R_1 = \frac{M-r}{1+r} \quad (1)$$

式中: R_1 ——股票价格上涨的百分比;

M ——保证金比率;

r ——保证金的实际维持率。

假定股票交易所或经纪人要求保证金比率为 50%,保证金的实际维持率不得低于 30%,代入公式 1:

$$R_1 = \frac{50\% - 30\%}{1 + 30\%} = 15.38\%$$

这就表明,当股票价格上涨超过 15.38%时,经纪人就将要求顾客增加保证金。如果顾客无力增加保证金,那他就只好买回股票还债。

☐ 保值作用

请参见下列案例。

〔案例 12.8.4〕假设某客户在 1985 年年中买了 1000 股某种股票,每股价格 50 元。到 1985 年底,这种股票价格上涨到每股 70 元。顾客若卖掉股票就可获利 2000 元。由于某种原因,顾客不想立即卖掉股票,要等到 1986 年初才卖。但他又担心 1986 年初股票价格会下跌,使本来可以到手的盈利化为乌有。为了保住这 2000 元盈利,他可用保证金卖空 100 股同样的股票。到 1986 年初,一旦这种股票价格下跌,比如每股下跌 10 元,这时,他手中的股票每股损失 10 元,但用保证金卖空的股票每股又可赚回 10 元,盈亏相抵,仍可保住 2000 元的盈利。如果 1986 年初股票价格继续上涨,比如上涨到每股 80 元。顾客用保证金卖空的股票每股将损失 10 元,但他手中的股票每股又多赚 10 元,仍可相抵,2000 元的盈利不变。

二、保证金卖空交易对证券市场的影响

保证金卖空交易对证券市场既有有利的影响,也有不利的影响。

☐ 有利影响

卖空交易对证券市场的有利影响在于：

(1) 买进交易与卖空交易的配合运用，可互相牵制，因而具有稳定市场价格的功能。在商业周期到达繁荣的顶点时，卖空交易尤其可以阻止经济萎缩的降临；这是因为卖空交易达到一定程度以后，卖空者必因居“空”思危而补进证券，于是阻止了市价的进一步下跌。

(2) 卖空交易是促进股票市场价格接近其实际价值的因素。投资者可以大致估计股票价值，因此当股票市场超过其价值甚多时，必有股票抛出；大量抛售压低市价至某一程度时，也必有人开始买进，股票市场波动范围于是可以缩小。保证金买进客户可能过分乐观，估计错误，因而将股票市价哄抬至其实际价值以上，而卖空者即可纠正上述情形；反之，保证金卖出客户可能过分悲观，估计错误，因而将股票市价压低至其实际价值以下，而买进者即可纠正上述情形。尤其是，证券市场上的职业多头投机者一定想冻结空头方，而职业空头投机者又一定设法打击多头对方，这样，双方互相竞争，互相克制的结果，反而使市场价格趋于平稳。

(3) 卖空交易亦可创造连续市场。交易厅自营商与自营经纪人是创造连续市场的重要角色，而其使用的手段就包括买进与卖空交易。

(4) 允许卖空交易之后，零数自营商的风险即可减少。

(5) 卖空交易可以形成全国性或国际性的集中交易，这是因为：第一，远方或国外客户委托卖出时，若证券不能及时送达，则可先借用同种证券如期完成交割；第二，卖空交易方便了套利交易，有利于使不同地区的同种证券的价格差趋于零。

(6) 证券承销商在承销期间，如欲避免分销的不确定风险，可以以卖空方式防止损失。

(7) 卖空交易允许公司旧股东在公司增资发行新股时，先行选择有利价格出售其股票认购权证。

☐ 不利影响

健全的市场是指实际买卖者能按公平合理的价格迅速而方便地成交的市场。从原则上讲，当实际买者先于实际卖者到达市场时，卖空者即应代替实际卖者完成其任务，以形成连续市场。但是，卖空者如果过量，可能影响大批非志愿卖者产生恐慌心理，纷纷抛售手中持有的证券，于是将市场价格压至其合理水平之下——这就是卖空交易对证券市场最大的危害。

第九章 场外交易与第三、第四市场

场外交易市场、第三市场与第四市场，与证券交易所一样，是证券流通市场的重要组成部分，它们在有组织的证券交易所之外从事活动。虽然它们的地位还不如证券交易所，但它们在证券市场上仍然扮演十分重要的角色。而且，它们本身也不断发展与演变，以适应经济发展与证券市场发展的需要。

第一节 场外交易市场

场外交易市场，又称为“店头市场”、“柜台市场”、“不在场交易市场”或“直接市场”等等，它主要从事未上市证券的交易（但近年来，上市证券在场外交易市场进行交易的情形日增）。

一、场外交易的产生与发展

作为证券流通市场一部分，场外交易市场的重要性虽不如组织严密的证券交易所，但就证券市场的历史沿革来说，则场外交易市场比证券交易所要悠久得多：早在股票、债券等证券产生时，就有了供其流动转让的广泛市场，而那时的市场，从组织形态、交易程序等等来看，实质上就是我们所说的场外交易市场；而证券交易所则是在证券业发展到相当程度以后才产生的。

而在证券交易所产生与发展后，场外交易市场之所以能够存在并且发展，是因为相当多的证券在发行以后，不能够或不愿意在证券交易所上市（而且需要特别指明的是，在证券交易所上市的证券毕竟是极小一部分，发行的大部分证券都是不上市的）。因为证券要能在证券交易所内挂牌上市，须满足一系列复杂的规定。有些证券即使上市了，但由于各种原因（例如一次交易量极大），也常常会在证券交易所外成交；再有些公司由于太小而不为人知，不可能在证券交易所内进行交易，于是只能私下在熟悉者中流转；还有些证券是由于它们只为某一家族所控制，或者安全性不太好，或者其价格偏高，因而在证券交易所内难以成交，而只能在场外交易市场上进行交易。这样，未获批准或不愿意上市的公司证券都在场外市场交易，但许多上市证券也会在场外交易市场交易。总而言之，场外交易市场对下列这样一些证券具有较大吸引力：

- （1）分配范围狭小的证券；
- （2）买卖双方愿意按照净价（所谓净价即不支付佣金）来交易的证券；

- (3) 讨价还价差额很大的证券；
- (4) 买卖双方希望保持交易秘密的证券；
- (5) 金融机构的投资证券；
- (6) 规模很小的公司证券；
- (7) 缺乏投机利益的证券；
- (8) 价格很高的证券；
- (9) 不活跃的或无季节性的证券；
- (10) 交易非常巨大的证券；
- (11) 家族式公司的证券；
- (12) 零数证券（不足证券交易所规定的成交单位的证券，虽然它们可以在证券交易所通过零数自营商来买卖，但委托客户须增加额外的佣金）。

二、场外交易市场的功能

场外交易的主要功能如下：

- (1) 为已发行的证券提供转让的场所。这一点是场外交易市场作为证券流通市场的一部分的基本功能；
- (2) 通过承销机构，场外交易市场将公开发行的新证券分发给投资公众；
- (3) 巨额证券的次级分配。所谓次级分配，是指巨额证券的持有者，如信托基金、保险公司与养老基金等，以包销或议价的方式清算其投资，以防止压低市价。

三、场外交易市场的证券商

场外交易市场的证券商，主要是自营商。场外交易市场上的交易可如同证券交易所交易一样，买卖双方还是依靠证券商来进行交易。但与证券交易所证券商不同的是，场外交易市场商证券一般不取佣金，其交易常被称为净价交易（即毋需支付佣金）；而通过证券商进行的交易，一般都要支付佣金。

场外交易市场是一种议价市场，某种证券的交易，是通过买卖双方的讨价还价后成交的。而场外交易市场的买卖通常是自营商人直接磋商的结果。一般地，自营商人在场外交易市场上按某一价格买进一定数量的某一证券后，再按另一价格将证券转卖给客户或其他自营商人。这样，场外交易市场的交易通常都有两种价格：一是售给自营商人的报价即批发价，另一个则是卖给客户的报价即零售价；这两种价格均依据证券交易所公开的价格确定，并随证券交易所的价格波动而变化；证券买进的批发价与零售价间的差额称为加价，卖出时的差额称为减价；一般地，加价与减价不应超过买卖金额的5%以上（加价与减价实质上构成了自营商人的佣金）。

影响加价与减价的多寡的主要因素有：

1. 存货周转率

存货周转率越大，越可以薄利多销，因而加价与减价的金额必然较小。进价越低，表示存货越多；进价越高，表示存货越少。这样，在存货较多、资本市场需求较小时，加价

与减价的金额必然较小；反之，在存货较少而资本市场需求较旺盛时，加价与减价的金额必然较大。

2. 证券品质

证券品质越好，其价值就必然不会轻易下跌，因而自营商就越愿意降低加价与减价的金额，采取薄利政策。

3. 股息或利息

凡是能够定期分派股息或支付利息的证券，其持有人可以定期获得投资收入；因而，对于这种证券，自营商人都愿意采取薄利多销政策，相应地，加价与减价的金额必然越小。

4. 市场竞争情况

场外交易市场的竞争越激烈，则每一自营商的获利必然会降低，因而其加价与减价都必然减少。

四、场外交易市场交易的步骤

请参见下列案例。

〔案例 12.9.1〕某客户拟向其往来自营商人买进某种未上市股票 100 股，甲自营商人自己并无现货在手，也不明白该种股票的现有报价，于是询问其它四个自营商人，得到答复如下：

自营商	报价
乙	$19, 19\frac{1}{2}$
丙	$19, 19\frac{3}{8}$
丁	$18, 19\frac{1}{2}$
戊	$19, 19\frac{5}{8}$

甲自营商人于是大致确定可在“ $19\frac{3}{8}$ ”至“ $19\frac{1}{2}$ ”的出价范围以内购得该种股票，于是立即通知其委托客户：可按 20 元左右价格成交。委托客户如同意，甲自营商人便立即向丙自营商人确认报价，对方则仍复以“ $19, 19\frac{3}{8}$ ”，于是双方同意按“ $19\frac{3}{8}$ ”出价成交 100 股股票。这时甲自营商人可通知客户已经按 20 元价格购入，其中的差价即为佣金；甲自营商人亦可以“ $19\frac{3}{8}$ ”转卖给委托客户，然后另计佣金。

五、场外交易市场的利弊

综上所述，场外交易市场有如下特点：

(1) 它没有大型证券交易所所设立的中央市场，场外交易市场遍及各地，大小规模差别很大；

(2) 它不象证券交易所通过拍卖方式得出证券行市，并根据交易情况不断变化；相反，它提供的是协议价格，就是自营商买卖双方之间或客户与自营商之间协商的价格；

(3) 一般按净价交易。所谓净价就是不收佣金。自营商与客户之间的交易之间的交易一般采用净价交易，但这并不等于自营商人不赚钱，因为他卖出的证券价格略高于进价（加价），而他买进的价格略低于卖价（减价）；

(4) 交易证券种类繁多。在场外交易市场上进行交易的证券，既有未上市证券，也有上市证券；既有公司证券，也有政府（包括地方政府）债券以及银行、保险公司证券；既有大型企业的证券，亦有中小企业的证券；总之，种类繁多；

(5) 参与场外交易的证券商种类繁多。参与场外交易的证券商多为自营商，它包括场外交易自营商（以买卖未上市证券为其主要业务）、政府债券业者（以买卖中央政府的债券为其专门业务）、地方公共团体债券业者（以买卖地方公共团体债券为其专门业务）以及证券交易所自营商。与证券交易所相反，在场外交易市场上，经纪人很少。

根据以上特点，很容易看到场外交易市场的利弊：

场外交易市场的主要好处是：

(1) 它为那些不能上市的中小公司发行的证券提供了交易渠道和新的交易机会，从而最终有利于公司的证券发行、利于中小公司筹措所需资金；

(2) 它为那些高质量的证券（大型公司的证券与政府债券）提供了一个极其巨大而方便的销售网络；

(3) 它有助于减少巨额证券交易的交易成本；

(4) 由于它采取议价成交方式，所以有助于买卖双方的迅速成交；

(5) 它为那些出于种种原因不愿意上市的公司的证券提供了一个流通的场所。

场外交易市场的主要缺点是：

(1) 它的组织性较差，比较容易发生交易上的偏误行为；

(2) 由于在这里从事交易的一些证券发行公司规模太小，对其知晓者甚少，故有一部份证券的市场销售能力较低；

(3) 有时候，场外交易市场缺乏充分的竞争，这与其采用议价成交方式有关。

第二节 第三市场

严格地说，第三市场是场外交易市场的一部分，即它实际上是“已上市证券的场外交易市场”；因为它是指已在正式的证券交易所内上市却在证券交易所之外进行交易的证券买卖市场。第一节“场外交易市场”实际上已经包括了有关第三市场的介绍；这里，只介绍

第三市场的一些具体特点。

第三市场的出现是与证券交易所固定佣金制密切相关的。固定佣金制使大批大量的证券交易的成本非常昂贵；而交易所之外的证券商可不受证券交易所固定佣金制的约束，因而大批大量证券都在交易所之外——“第三市场”上展开。

第三市场的主要客户是团体投资者。在这些团体投资者看来，在第三市场上，较之于有组织的证券交易所，其证券买卖业务成本较低，又能得较好的价格且更迅速成交。同时，由于第三市场交易主要发生在证券经纪人和团体投资者之间，因而证券商就很少或不需要提供证券研究与保管等环节的服务，这样，这种交易就不但能不受固定佣金制的“最低佣金比例”的限制，而且总的成本也能够处于较低的水平。另外，虽然证券商从第三市场交易中获得的利润率极低（只及证券交易所交易的一半左右），但由于每笔交易的数量一般都很大，因此其总收入还是相当可观的。

第三市场的发展给整个证券市场的发展产生了若干积极影响。因为由于有第三市场，已上市证券便出现了多层次的市场，这加强了证券业务的竞争，从而有助于投资者提高投资效率。

第三节 第四市场

所谓第四市场，是指各种团体机构和财富持有人完全绕开通常的证券商，相互间直接进行证券的买卖交易。第四市场的交易通常只牵涉到买卖双方；有时虽然也有帮助安排交易的第三方参入，但他不直接卷入交易过程；第三方作为中间人，毋需象交易所、场外交易市场以及第三市场的证券商那样向证券管理机构登记，也毋需向公众公开报道其交易情况。

第四市场的主要吸引力在于：

- （1）交易成本很低。这是因为买卖双方直接交易而不需要中间人；有时即使需要通过第三方来安排，佣金也要比其他市场少得多；
- （2）由于买卖双方直接谈判，所以可望获得双方都满意的价格，且成交迅速；
- （3）有利于保持交易的秘密性。

至此为止，我们介绍了整个证券流通市场的情况。我们介绍的重点放在最富典型意义的证券流通市场——证券交易所上，而对于证券流通市场的其它部分，尤其是诞生不久的第三市场与第四市场，则介绍较少。

附录一 禁止证券欺诈行为暂行办法

(1993 年 8 月 15 日国务院批准
1993 年 9 月 2 日国务院证券管理委员会发布)

第一条 为禁止证券欺诈行为，维护证券市场秩序，保护投资者的合法权益和社会公共利益，制定本办法。

第二条 本办法所称证券欺诈行为包括证券发行、交易及相关活动中的内幕交易、操纵市场、欺诈客户、虚假陈述等行为。

第三条 禁止任何单位或者个人以获取利益或者减少损失为目的，利用内幕信息进行证券发行、交易活动。

第四条 本办法所称内幕交易包括下列行为：

- (一) 内幕人员利用内幕信息买卖证券或者根据内幕信息建议他人买卖证券；
- (二) 内幕人员向他人泄露内幕信息，使他人利用该信息进行内幕交易；
- (三) 非内幕人员通过不正当的手段或者其他途径获得内幕信息，并根据该信息买卖证券或者建议他人买卖证券；
- (四) 其他内幕交易行为。

第五条 本办法所称内幕信息是指为内幕人员所知悉的、尚未公开的和可能影响证券市场价格的重大信息。

前款所称重大信息包括：

- (一) 证券发行人（以下简称“发行人”）订立重要合同，该合同可能对公司的资产、负债、权益和经营成果中的一项或者多项产生显著影响；
- (二) 发行人的经营政策或者经营范围发生重大变化；
- (三) 发行人发生重大的投资行为或者购置金额较大的长期资产的行为；
- (四) 发行人发生重大债务；
- (五) 发行人未能归还到期重大债务的违约情况；
- (六) 发行人发生重大经营性或者非经营性亏损；
- (七) 发行人资产遭受重大损失；
- (八) 发行人的生产经营环境发生重大变化；
- (九) 可能对证券市场价格有显著影响的国家政策变化；
- (十) 发行人的董事长、三分之一以上的董事或者总经理发生变动；
- (十一) 持有发行人百分之五以上的发行在外的普通股的股东，其持有该种股票的增减变化每达到该种股票发行的在外总额的百分之二以上的事实；

（十二）发行人的分红派息、增资扩股计划；

（十三）涉及发行人的重大诉讼事项；

（十四）发行人进入破产、清算状态；

（十五）发行人章程、注册资本和注册地址的变更；

（十六）因发行人无支付能力而发生相当于被退票人流动资金的百分之五以上的大额银行退票；

（十七）发行人更换为其审计的会计师事务所；

（十八）发行人债务担保的重大变更；

（十九）股票的二次发行；

（二十）发行人营业用主要资产的抵押、出售或者报废一次超过该资产的百分之三十；

（二十一）发行人的董事、监事或者高级管理人员的行为可能依法负有重大损害赔偿责任；

（二十二）发行人的股东大会、董事会或者监事会的决定被依法撤销；

（二十三）证券监管部门作出禁止发行人有控股权的大股东转让其股份的决定；

（二十四）发行人的收购或者兼并；

（二十五）发行人的合并或者分立；

（二十六）其他重大信息。

内幕信息不包括运用公开信息和资料，对证券市场作出的预测和分析。

第六条 本办法所称内幕人员是指由于持有发行人的证券，或者在发行人或者与发行人有密切联系的公司中担任董事、监事、高级管理人员，或者由于其会员地位、管理地位、监督地位和职业地位，或者作为雇员、专业顾问履行职务，能够接触或者获得内幕信息的人员，包括：

（一）发行人的董事、监事、高级管理人员、秘书、打字员，以及其他可以通过履行职务接触或者获得内幕信息的职员；

（二）发行人聘请的律师、会计师、资产评估人员、投资顾问等专业人员，证券经营机构的管理人员、业务人员，以及其他因其业务可能接触或者获得内幕信息的人员；

（三）根据法律、法规的规定对发行人可以行使一定管理权或者监督权的人员，包括证券监管部门和证券交易场所的工作人员，发行人的主管部门和审批机关的工作人员，以及工商、税务等有关经济管理机关的工作人员等；

（四）由于本人的职业地位、与发行人的合同关系或者工作联系，有可能接触或者获得内幕信息的人员，包括新闻记者、报刊编辑、电台主持人以及编排印刷人员等；

（五）其他可能通过合法途径接触到内幕信息的人员。

第七条 禁止任何单位或者个人以获取利益或者减少损失为目的，利用其资金、信息等优势或者滥用职权操纵市场，影响证券市场价格，制造证券市场假象，诱导或者致使投资者在不了解事实真象的情况下作出证券投资决定，扰乱证券市场秩序。

第八条 前条所称操纵市场行为包括：

（一）通过合谋或者集中资金操纵证券市场价格；

- (二) 以散布谣言等手段影响证券发行、交易；
- (三) 为制造证券的虚假价格，与他人串通，进行不转移证券所有权的虚买虚卖；
- (四) 出售或者要约出售其并不持有的证券，扰乱证券市场秩序；
- (五) 以抬高或者压低证券交易价格为目的，连续交易某种证券；
- (六) 利用职务便利，人为地压低或者抬高证券价格；
- (七) 其他操纵市场的行为。

第九条 禁止任何单位或者个人在证券发行、交易及其相关活动中欺诈客户。

第十条 前条所称欺诈客户行为包括：

- (一) 证券经营机构将自营业务和代理业务混合操作；
- (二) 证券经营机构违背被代理人的指令为其买卖证券；
- (三) 证券经营机构不按国家有关法规和证券交易场所业务规则的规定处理证券买卖委托；
- (四) 证券经营机构不在规定时间内向被代理人提供证券买卖书面确认文件；
- (五) 证券登记、清算机构不按国家有关法规和本机构业务规则的规定办理清算、交割、过户、登记手续；
- (六) 证券登记、清算机构擅自将顾客委托保管的证券用作抵押；
- (七) 证券经营机构以多获取佣金为目的，诱导顾客进行不必要的证券买卖，或者在客户的帐户上翻炒证券；
- (八) 发行人或者发行代理人将证券出售给投资者时未向其提供招募说明书；
- (九) 证券经营机构保证客户的交易收益或者允诺赔偿客户投资损失；
- (十) 其他违背客户真实意志，损害客户利益的行为。

第十一条 禁止任何单位或者个人对证券发行、交易及其相关活动的事实、性质、前景、法律等事项作出不实、严重误导或者含有重大遗漏的、任何形式的虚假陈述，或者诱导、致使投资者在不了解事实真相的情况下作出证券投资决定。

第十二条 前条所称虚假陈述行为包括：

- (一) 发行人、证券经营机构在招募说明书、上市公告书、公司报告及其他文件中作出虚假陈述；
- (二) 律师事务所、会计师事务所、资产评估机构等专业性证券服务机构在其出具的法律意见书、审计报告、资产评估报告及参与制作的其他文件中作出虚假陈述；
- (三) 证券交易场所、证券业协会或者其他证券业自律性组织作出对证券市场产生影响的虚假陈述；
- (四) 发行人、证券经营机构、专业性证券服务机构、证券业自律性组织在向证券监管部门提交的各种文件、报告和说明中作出虚假陈述；
- (五) 在证券发行、交易及其相关活动中的其他虚假陈述。

第十三条 内幕人员和以不正当手段或者其他途径获得内幕信息的其他人员违反本办法，泄露内幕信息、根据内幕信息买卖证券或者建议他人买卖证券的，根据不同情况，没收非法获取的款项和其他非法所得，并处五万元以上五十万元以下的罚款。

内幕人员泄露内幕信息，除按前款的规定予以处罚外，还应当依据国家其他有关规定追究其责任。

第十四条 发行人在发行证券中有内幕交易行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、责令退还非法所筹款项；没收非法所得、罚款、停止或者取消其发行证券资格。

第十五条 证券经营机构、证券交易场所以及其他从事证券业的机构有操纵市场行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、没收非法所得、罚款、限制或者暂停其（指证券经营机构，下同）证券经营业务、其（指证券交易场所及其他从事证券业的机构，下同）从事证券业务或者撤销其证券经营业务许可、其从事证券业务许可。

第十六条 前条所列以外的机构有操纵市场行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、没收非法所得、罚款；已上市的发行人有操纵市场行为，情节严重的，并可以暂停或者取消其上市资格。

第十七条 个人有操纵市场行为的，根据不同情况，没收其非法获取的款项和其他非法所得，并处以五万元以上五十万元以下的罚款。

第十八条 证券经营机构、证券登记或者清算机构以及其他各类从事证券业的机构有本办法第十条所列行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、没收非法所得、罚款、限制或者暂停其经营证券业务、其从事证券业务或者撤销其证券经营业务许可、其从事证券业务的许可。

第十九条 证券经营机构、证券登记或者清算机构以及其他各类从事证券业机构有欺诈客户行为的直接责任人，根据不同情况，单处或者并处警告、三万元以上三十元以下的罚款、撤销其证券经营业务许可、其从事证券业务许可。

第二十条 证券经营机构、专业性证券服务机构有本办法第十二条所列行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、没收非法所得、罚款、暂停其证券经营业务、其从事证券业务或者撤销其证券经营业务许可、其从事证券业务许可。

证券交易场所、证券业协会和其他证券业自律性组织有虚假陈述行为的，按照有关规定处罚。

第二十一条 发行人有本办法第十二条所列虚假陈述行为的，根据不同情况，单处或者并处警告、责令退还非法所筹资金、没收非法所得、罚款、暂停或者取消其发行、上市资格。

第二十二条 对与虚假陈述有关的直接责任人员，根据不同情况，单处或者并处警告、没收非法所得、三万元以上三十元以下的罚款、撤销其从事证券业务的许可或者资格。

第二十三条 实施欺诈客户行为，给投资者造成损失的，应当依法承担赔偿责任。

第二十四条 对违反本办法的单位和个人，中国证券监督管理委员会（以下简称“证监会”）有权进行调查或者会同国家有关部门进行调查；重大案件由国务院证券委员会（以下简称“证券委”）组织调查。

第二十五条 对经调查证明有违反本办法行为的单位和个人，证监会有权单独实施处罚或者会同国家有关部门实施处罚。证券委指定其他机构处罚的，受指定的机构也可以在其职权范围内实施处罚。

多个机构对违反本办法的同一种行为享有处罚权的，实施处罚时应当相互协商，不得以同一事实和理由重复实施处罚。

第二十六条 对违反本办法的证券管理、监督人员，除依照本办法予以处罚外，证监会要求或者建议有关部门依法追究其行政、刑事责任。

第二十七条 社会公众举报证券欺诈行为以及其他证券违法行为，经查证属实的，对举报人给予奖励。

第二十八条 本办法由证券委负责解释。

第二十九条 本办法自公布之日起施行。

附录二 定向募集股份有限公司 公司内部职工持股管理规定

第一章 总 则

第一条 为搞好定向募集股份有限公司内部职工持股的管理，促进股份制试点企业健康发展，根据国务院关于加强股份制企业和证券市场管理的有关规定以及《股份有限公司规范意见》，制定本规定。

第二条 定向募集股份有限公司是指不向社会公开发行股票，只对法人和公司内部职工募集股份的股份有限公司（本规定以下简称公司）。

设立公司应按《股份有限公司规范意见》的规定办理。

第三条 内部职工持股是指本规定限定范围内的人员作为投资者持有公司发行的股份。

本规定将限定范围内的人员统称为内部职工。

第四条 公司向内部职工募集股份的，应当依照本规定执行。

第二章 内部职工持股的范围

第五条 公司向内部职工募集的股份，只限于以下人员购买和持有：

- （一）公司募集股份时，在公司工作并在劳动工资花名册上列名的正式职工；
- （二）公司派往子公司、联营企业工作，劳动人事关系仍在本公司的外派人员；
- （三）公司的董事、监事；
- （四）公司全资附属企业的在册职工；
- （五）公司及其全资附属企业在册管理的离退休职工。

第六条 下列人员不得购买和持有公司向内部职工募集的股份：

- （一）公司法人股东单位（包括发起单位）的职工；
- （二）公司非全资附属企业及联营单位的职工；
- （三）公司关系单位的职工；
- （四）公司外的党政机关干部；
- （五）公司外的社会公众人士；
- （六）根据国家法律、法规，禁止购买和持有公司股份的其他人员。

第三章 内部职工持股的 股权证及持有卡

第七条 公司向内部职工募集股份，应当印制股权证，不得印制股票。

第八条 股权证是公司发行的，表示其股东按其持有的股份享受权益和承担义务的书面凭证。

第九条 股权证采取簿记形式。

第十条 公司印制簿记式股权证，可以自行选择印刷厂，以经过公司审批部门认可的样式印制。

第十一条 股权证应当载明下列事项：

- (一) 公司名称、住所；
- (二) 公司设立登记或新股发行之变更登记的文号及日期；
- (三) 公司注册资本、股份类别、每股金额；
- (四) 股东姓名；
- (五) 股权证号码、身份证号码、工作证号码（或职工离退休证号码）、股权证持有卡号码；
- (六) 发行日期；
- (七) 购买或转让日期；
- (八) 职工签章；
- (九) 经手人签章。

除前款事项外，股权证还应载明职工持股数量及其增减情况。

第十二条 股权证由董事长签名，加盖公司股权证专用章后生效。

第十三条 股权证不得交内部职工个人持有，由公司委托省级、计划单列市人民银行认可的证券经营机构集中托管。

第十四条 公司应当依据股权证向持股职工签发股权证持有卡作为持股身份的证明。股权证持有卡应加盖股权证托管机构的登记专用章。

第十五条 股权证持有卡应当载明下列事项：

- (一) 公司名称；
- (二) 股东名称；
- (三) 股权证号码；
- (四) 股权证持有卡号码；
- (五) 发卡日期；
- (六) 其他注意事项。

第十六条 股权证持有卡不得载明持股职工持有的股数、金额。

第十七条 内部职工可凭本人的股权证持有卡和身份证及工作证（职工离退休证）到公司委托的证券经营机构核对自己拥有的股份，办理股权证转让、过户、分红手续。

第四章 内部职工持股的审批

第十八条 公司实行内部职工持股，应当按照《股份有限公司规范意见》及国家有关规定，中央企业、地方企业分别向国家体改委或省、自治区、直辖市以及计划单列市政府的体改部门报送有关文件，经批准后方可实施。

第十九条 公司报送的有关文件，除满足《股份有限公司规范意见》的要求外，还须对涉及内部职工持股的事项作出说明或规定，包括：

（一）在设立公司申请书或已设立公司向内部职工募股的申请书中，应对股份发行方案、股权结构、内部职工持股范围、每股面值及预计发行价格、发行方式等作出说明；

（二）在公司章程或公司章程草案中，应对内部职工持股范围和股权证、股权证持有卡管理方式作出规定；

（三）在招股说明书中，应对股份发行及转让的有关事项，以及对负责股权证登记、保管和转让工作的公司委托的证券经营机构作出说明；

（四）附送股权证样式、股权证持有卡样式；

（五）经两名以上律师及其所在事务所就公司内部职工持股有关事项签字、盖章的法律意见书。

第二十条 公司增加内部职工持股额，应当按照《股份有限公司规范意见》和国家有关扩股增资的规定报批。

第二十一条 公司应当坚持国家股、法人股、内部职工股同股同利以及同次募集的股份价格一致的原则。

第五章 内部职工持股的转让

第二十二条 内部职工持有的股份在公司配售三年内不得转让，三年后也只能在内部职工之间转让，不得在社会上转让交易。

第二十三条 内部职工持有的股份，在持有人脱离公司、死亡或其他特殊情况下，可以不受转让期限限制，转让给本公司其他内部职工，也可以由公司收购。

第二十四条 内部职工转让股份，须经公司委托的证券经营机构办理过户手续，并开具转让收据。

第二十五条 内部职工股的转让价格或公司收购价格，应以公司每股净资产额为基础，由转让、收售双方协商确定。公司委托的证券经营机构可通过提供参考价格给予指导。

第六章 内部职工持股的管理

第二十六条 公司的审批部门和证券托管机构的管理部门应当对本规定的执行情况进行监督。

第二十七条 公司委托的证券经营机构须对内部职工持有的股份在本规定限定范围内的转让负责。

第二十八条 定向募集公司内部职工认购的股份总额，不得超过公司股份总额的百分之二点五。

第二十九条 内部职工持股的定向募集公司转为社会募集公司时，应按《股票发行与交易管理暂行条例》规定的审批程序办理。内部职工持有的股份从配售之日起，满三年后才能上市转让。

第七章 附 则

第三十条 对违反本规定的行为，依照《股票发行与交易管理暂行条例》、《股份有限公司规范意见》的规定处理。凡公司的股权证出现炒卖现象的，该公司一律不得转为社会募集公司和申请上市。

第三十一条 《股份制企业试点办法》和《股份有限公司规范意见》中，有关内部职工持股的条款与本规定不一致的，按本规定执行。

第三十二条 新建和在建项目组建定向募集股份有限公司，其内部职工持股的范围，另行规定。

第三十三条 本规定由国家体改委负责解释。

第三十四条 本规定自颁布之日起施行。

国家经济体制改革委员会

附录三 企业债券管理条例

中华人民共和国国务院令

第 121 号

现发布《企业债券管理条例》，自发布之日起施行。1987 年 3 月 27 日国务院发布的《企业债券管理暂行条例》同时废止。

总理 李 鹏

1993 年 8 月 2 日

第一章 总 则

第一条 为了加强对企业债券的管理，引导资金的合理流向，有效利用社会闲散资金，保护投资者的合法权益，制定本条例。

第二条 本条例适用于中华人民共和国境内具有法人资格的企业（以下简称企业）在境内发行的债券。但是，金融债券和外币债券除外。

除前款规定的企业外，任何单位和个人不得发行企业债券。

第三条 企业进行有偿筹集资金活动，必须通过公开发行企业债券的形式进行。但是，法律和国务院另有规定的除外。

第四条 发行和购买企业债券应当遵循自愿、互利、有偿的原则。

第二章 企业债券

第五条 本条例所称企业债券，是指企业依照法定程序发行、约定在一定期限内还本付息的有价证券。

第六条 企业债券的票面应当载明下列内容：

- （一）企业名称、住所；
- （二）企业债券的面值；
- （三）企业债券的利率；

- (四) 还本期限和方式；
- (五) 利息的支付方式；
- (六) 企业债券发行日期和编号；
- (七) 企业的印记和企业法定代表人的签章；
- (八) 审批机关批准发行的文号、日期。

第七条 企业债券持有人有权按照约定期限取得利息、收回本金，但是无权参与企业的经营管理。

第八条 企业债券持有人对企业的经营状况不承担责任。

第九条 企业债券可以转让、抵押和继承。

第三章 企业债券的管理

第十条 国家计划委员会会同中国人民银行、财政部、国务院证券委员会拟订全国企业债券发行的年度规模和规模内的各项指标，报国务院批准后，下达各省、自治区、直辖市、计划单列市人民政府和国务院有关部门执行。

未经国务院同意，任何地方、部门不得擅自突破企业债券发行的年度规模，并不得擅自调整年度规模内的各项指标。

第十一条 企业发行企业债券必须按照本条例的规定进行审批；未经批准的，不得擅自发行和变相发行企业债券。

中央企业发行企业债券，由中国人民银行会同国家计划委员会审批；地方企业发行企业债券，由中国人民银行省、自治区、直辖市、计划单列市分行会同同级计划主管部门审批。

第十二条 企业发行企业债券必须符合下列条件：

- (一) 企业规模达到国家规定的要求；
- (二) 企业财务会计制度符合国家规定；
- (三) 具有偿债能力；
- (四) 企业经济效益良好，发行企业债券前连续三年盈利；
- (五) 所筹资金用途符合国家产业政策。

第十三条 企业发行企业债券应当制订发行章程。

发行章程应当包括下列内容：

- (一) 企业的名称、住所、经营范围、法定代表人；
- (二) 企业近三年的生产经营状况和有关业务发展的基本情况；
- (三) 财务报告；
- (四) 企业自有资产净值；
- (五) 筹集资金的用途；
- (六) 效益预测；
- (七) 发行对象、时间、期限、方式；

- （八）债券的种类及期限；
- （九）债券的利率；
- （十）债券总面额；
- （十一）还本付息方式；
- （十二）审批机关要求载明的其他事项。

第十四条 企业申请发行企业债券，应当向审批机关报送下列文件：

- （一）发行企业债券的申请书；
- （二）营业执照；
- （三）发行章程；
- （四）经会计师事务所审计的企业近三年的财务报告；
- （五）审批机关要求提供的其他材料。

企业发行企业债券用于固定资产投资，按照国家有关规定需要经有关部门审批的，还应当报送有关部门的审批文件。

第十五条 企业发行企业债券应当公布经审批机关批准的发行章程。

企业发行企业债券，可以向经认可的债券评信机构申请信用评级。

第十六条 企业发行企业债券的总面额不得大于该企业的自有资产净值。

第十七条 企业发行企业债券用于固定资产投资的，依照国家有关固定资产投资的规定办理。

第十八条 企业债券的利率不得高于银行相同期限居民储蓄定期存款利率的百分之四十。

第十九条 任何单位不得以下列资金购买企业债券：

- （一）财政预算拨款；
- （二）银行贷款；
- （三）国家规定不得用于购买企业债券的其他资金。

办理储蓄业务的机构不得将所吸收的储蓄存款用于购买企业债券。

第二十条 企业发行企业债券所筹资金应当按照审批机关批准的用途，用于本企业的生产经营。

企业发行企业债券所筹资金不得用于房地产买卖、股票买卖和期货交易等与本企业生产经营无关的风险性投资。

第二十一条 企业发行企业债券，应当由证券经营机构承销。

证券经营机构承销企业债券，应当对发行债券的企业的发行章程和其他有关文件的真实性、准确性、完整性进行核查。

第二十二条 企业债券的转让，应当在经批准的可以进行债券交易的场所进行。

第二十三条 非证券经营机构和个人不得经营企业债券的承销和转让业务。

第二十四条 单位和个人所得的企业债券利息收入，按照国家规定纳税。

第二十五条 中国人民银行及其分支机构和国家证券监督管理机构，依照规定的职责，负责对企业债券的发行和交易活动，进行监督检查。

第四章 法律责任

第二十六条 未经批准发行或者变相发行企业债券的，以及未通过证券经营机构发行企业债券的，责令停止发行活动，冻结并责令退还非法所筹资金，处以相当于非法所筹资金金额百分之五以下罚款。

第二十七条 超过批准数额发行企业债券的，冻结并责令退还超额发行部分或者核减相当于超额发行金额的贷款额度，处以相当于超额发行部分百分之五以下的罚款。

第二十八条 超过本条例第十八条规定的最高利率发行企业债券的，责令改正，处以相当于所筹资金金额百分之五以下的罚款。

第二十九条 用财政预算拨款、银行贷款或者国家规定不得用于购买企业债券的其他资金购买企业债券的，以及办理储蓄业务的机构用所吸收的储蓄存款购买企业债券的，责令收回该资金，处以相当于所购买企业债券金额百分之五以下的罚款。

第三十条 未按批准用途使用发行企业债券所筹资金的，责令改正，没收其违反批准用途使用资金所获收益，并处以相当于违法使用资金金额百分之五以下的罚款。

第三十一条 非证券经营机构和个人经营企业债券的承销或者转让业务的，责令停止非法经营，没收非法所得，并处以承销或者转让企业债券金额百分之五以下的罚款。

第三十二条 本条例第二十六条、第二十七条、第二十八条、第二十九条、第三十条、第三十一条规定的处罚，由中国人民银行及其分支机构决定。

第三十三条 对本条例第二十六条、第二十七条、第二十八条、第二十九条、第三十条、第三十一条所列违法行为的单位的法定代表人和直接责任人员，由中国人民银行及其分支机构给予警告或者处以一万元以上十万元以下的罚款；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第三十四条 地方审批机关违反本条例规定，批准发行企业债券的，责令改正，给予通报批评，根据情况相应核减该地方企业债券的发行规模。

第三十五条 企业债券监督管理机关的工作人员玩忽职守、徇私舞弊的，给予行政处分；构成犯罪的，依法追究责任。

第三十六条 发行企业债券的企业违反本条例规定，给他人造成损失的，应当依法承担民事赔偿责任。

第五章 附 则

第三十七条 企业发行短期融资券，按照中国人民银行有关规定执行。

第三十八条 本条例由中国人民银行会同国家计划委员会解释。

第三十九条 本条例自发布之日起施行。一九八七年三月二十七日国务院发布的《企业债券管理暂行条例》同时废止。

第十三篇

管 理 科 学

第一章 企业经营战略

第一节 企业经营战略的概念

企业经营战略管理,是管理者确定企业长期经营发展方向、制订战略目标,根据有关的内部和外部环境因素,研究实现这些目标的战略,贯彻执行已确定的战略规划的过程。它是现代企业管理的基本内容之一。“战略”一词原来的意思,是在军事学上基于战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导。现代企业管理应用经营战略,可以使企业领导者从长远的、全面的角度研究分析企业的发展问题,是企业谋求长期生存和发展的基本手段。

经营战略是根据企业内部和外部环境的各种制约因素、有利条件等方面的分析,从全局出发制定一个较长时期内企业发展所要达到的目标,以及实现这一目标的根本途径和方法的总体部署。

一、企业经营战略的作用

在现代企业中,经营战略的重要性已被越来越多的人所认识,并应用到企业管理的实践中。经营战略的作用概括地说就是对企业经营活动和各项工作起先导作用,即依据经营战略引导企业生产经营活动向长远的目标发展。主要表现为:

(1) 通过制订经营战略,可以使企业对当前和长远发展的经营环境、经营发展方向、企业经营实力有一个正确的认识,从而不失时机地把握机会,避开风险,发展自己,使企业能够在竞争中求得生存和发展。

(2) 通过制订经营战略,建立起长短期结合、遍及企业各个层次和各个部门的总体经营战略和经营分战略体系,使全体员工都能明确企业的经营方向、发展目标和自己的作用。为了实现企业目标,企业领导者可以对人力、物力、财力进行优化组合,充分调动职工的积极性和创造性。

(3) 通过经营战略的实施,对内可以理顺各个职能部门的关系。对外可以增强对环境变化的适应性,从而提高企业的管理水平。

(4) 制订和实施经营战略,有利于提高管理者的素质。因为在制订经营战略过程中,要做大量的调查研究工作,管理者必须对企业环境做到“心中有数”,从而集中精力去思考、筹划、制订企业长远的发展战略。在实施经营战略过程中,还可能会遇到新情况、新问题,要求管理者及时作出正确的判断,并进行调整。在这个过程中也就造就了一批高层的管理人才。

二、企业经营战略的特征

（1）全局性。企业经营战略是以企业全局出发，制订企业的总体经营战略。以企业全局的总体战略去指导局部的经营分战略，并以各经营分战略的实现来保证企业总目标的实现。

（2）长远性。经营战略着眼于未来，对较长时期内（一般是5年以上）企业如何发展作出决择，并制订实现既定目标的规划和措施。

（3）风险性。由于企业外部环境是动态的，市场机会和危机会随时出现，会给既定的经营战略带来风险。企业要敢于迎接来自各方面的挑战，克服困难，才能实现预期的目标。

（4）社会性。企业经营战略虽然是根据企业不同的特点制订的。但是，企业是国民经济的一个基本单位，是国家整体经济发展战略的组成部分。所以，企业经营战略既要体现投资者、经营者和职工的利益，更要体现全社会的共同的长远利益。

三、企业经营战略的基本内容

企业经营战略的内容，主要包括经营战略思想、经营战略目标、经营战略重点、经营战略任务以及实施经营战略的手段、步骤和措施等。上述这些内容通过企业战略决策和战略规划反映出来，在贯彻执行战略决策和规划过程中具体落实。经营战略各方面的内容是一个有机整体，战略思想是整个企业经营活动的指导思想，战略目标和战略重点是核心。在实际工作中，规定企业发展方向的战略决策是由企业最高领导层做的，尤其是厂长（经理）党委书记、董事长等人影响力最大。因此，企业经营战略的内容往往反映出领导者的思想观念，同时也体现出一个企业的经营哲学。

第二节 企业经营战略环境分析

一、企业经营战略环境分析的意义

企业经营战略环境分析是经营战略管理的一项基础工作，是企业战略决策的依据。企业经营环境包括外部环境和内部环境。外部环境是指整个社会环境，包括：①有关社会、政治、法律、道德风尚和经济约束；②市场机会、行业吸引力和竞争对手的实力等。企业内部经营环境包括：①企业可利用的技术、资源与能力；②企业的文化、基本信念与经营哲学；③管理人员，尤其是高层领导个人的价值观、抱负和观念。企业经营战略环境分析，就是企业为了制定经营战略而对未来企业环境的信念进行搜集、预测、加工处理和研究的工作。它是确定战略目标、制定战略规划、配置战略资源和组织战略实施的重要依据。战略环境分析的重要意义在于保证企业经营战略决策的正确、及时和稳定性。正确是指制定的经营战略符合客观实际；及时是指企业在环境发生变化，尤其是当外部环境发生变化时，能不失时机地抓住机会，避开风险；稳定是指经营战略决策应具有预见性和适应性，有相对的稳定时期。

二、企业经营战略环境的信息

企业战略环境分析中所使用的各种信息,称为战略信息。它是与制定企业经营战略有关的文件、数据和经过加工处理的资料。战略环境分析的信息有不同的来源,一般把它归纳为人的信息源、文件文献信息源和混合信息源。

(1) 人的信息源包括来自企业外部和内部人员提供的信息。如顾客、消费者、批发商、政府机关工作人员、顾问、咨询机构人员、企业直属上级人员、推销员、公司内部资料员、管理人员等。

(2) 文件文献信息源是通过查阅企业外部和内部文件文献所获得的信息。例如同行业新闻和杂志、科技杂志、政府刊物、科研论文、驻外机构人员的函件和报告、数据信息中心的资料、企业内部文件、备忘录、企业内部档案资料等。

(3) 混合信息源是来自企业内外的考察、会议、展览等各种渠道获得的信息。如海外企业考察、现场考察、例会、同行业会议、商业贸易展览会、电视、广播、影片、录音磁带、学术报告会、产品展销会等。

企业根据制定经营战略的需要,从上述各种信息源中获得必要的信息。企业进行战略环境分析,通常是把对环境的通查和精查结合起来进行分析。当企业战略发展方向尚未确定时,信息收集应广泛些,需对环境通查,目的是发现机会和威胁,明确企业未来战略发展方向。通查的方式主要是根据现有产品性质、现有技术和工艺性质、企业资金方面的实力等因素,考察与之相关的环境。当战略发展方向确定之后,还要进行精查,包括市场专题调查、技术与新资源的专题调查等,并在调查基础上采用一些技术方法进行预测。

三、战略环境评价报告

根据上述战略环境分析所得出的结论和意见写成的书面报告,称为战略环境评价报告。它反映了环境分析的最终成果。在战略评价报告的内容中必须回答以下几个主要问题:①企业优势和劣势是什么?②企业生产的产品和提供的服务是什么?③有哪些市场具有最大的潜力?④有哪些约束条件影响经营?⑤有哪些竞争行为影响企业的发展?⑥企业未来发展的机会和威胁是什么?战略环境评价报告针对上述问题的答案和分析结论,将为决策者提供决策依据。

第三节 企业经营战略体系

一、企业经营战略体系

企业经营战略体系,是在环境分析的基础上建立的、具有有机联系的总体经营战略与各项经营分战略的集合体。企业总体经营战略可以分为三种类型,即进攻型战略、防御战略和撤退型战略。经营分战略主要有8个部分,即产品战略、市场战略、投资、资源战略、科技发展战略、联合与兼并战略、涉外经营战略、企业文化发展战略。这8个部分组成经

营战略体系的内容。其中产品战略是经营战略体系的核心。企业为社会提供物质财富，企业开发的产品必须适应市场的需要才能实现其价值，因此，市场战略对产品战略起引导作用，即产品战略必须以市场为导向。市场战略又只有在产品战略的支持下才有可能获得成功，没有产品战略的支持，市场战略就是空谈。所以，这两个分战略关系十分密切。资源战略和投资战略是实现产品战略的保证，没有投资、资源作保证，产品开发是实现不了的。科技发展战略则是实现产品战略的手段，产品开发、产品升级换代必须靠先进的科学技术。联合与兼并战略、涉外经营战略是总体经营战略的组成部分，是产品战略在空间上的延伸。文化发展战略对其他各项战略起促进作用。经营战略体系各组成部分及其联系见图 13.1.1。

图 13.1.1 经济战略体系联系图

企业经营战略体系还包括组织体系和层次体系。组织体系是指建立适应经营战略思想的企业组织结构系统，具体内容已在第二章述及。经营战略层次体系主要指战略目标、战略规划、战略措施各个层次之间衔接关系的体系。作为整个组织的战略目标，它既包括总体战略目标，又包括各项分战略目标，以及企业为实现战略目标而制定的总体行为规范。战略规划，是根据总体战略目标制定的企业及其各个部门的分阶段实施经营战略的远景规划。通常有以下几项内容：

- （1）企业如何对变化着的条件作出反应（如顾客需求、新的机会、竞争压力和其他威胁、企业活动组合等）。
- （2）如何配置资源（如资本投资、人力资源开发等）。

- (3) 如何参与所在行业的竞争。
- (4) 在企业内部的每个部门和单位应采取什么行动和方法以形成一致的战略力量。
- (5) 对分阶段目标加以量化的具体阐述。

战略措施是实现战略规划的具体办法。主要内容包括人员安排、资源保证、检查制度、考核标准等。

二、企业总体经营战略和经营分战略

企业总体经营战略是对企业未来发展方向所作出的长期和总体性的战略，是统筹企业各项分战略的纲领、范围涉及企业的全部对象。而经营分战略则只涉及企业内部的某个方面，范围较小。例如产品战略是企业根据市场需求、技术等因素变化，决定企业发展哪些产品，淘汰或者继续生产哪些产品，从而使产品结构进一步优化；市场战略和科技战略则从产品价值和使用价值两个不同的侧面支持产品战略。市场战略主要包括目标市场选择，市场定位、进入的时间，市场开辟、拓展、巩固、渗透等方式，市场进攻与防守等。企业的科技战略，主要是确定对企业产品发展有重大影响的科技进步目标，决定由传统技术向现代技术过渡的方式等；投资战略主要是解决好重大发展项目的资金筹措和未来期望效益的评估，以及战略性投资的单独预算和单独管理问题；联合与兼并战略的目的是使企业经济实力增强；制定资源战略主要解决生产需用的各种物质资料来源、人力财力资源问题保证产品战略的实现；企业文化发展战略主要是解决企业文化建设问题。

三、企业总体经营战略的类型

企业战略管理中许多可供选择的战略类型。在竞争形势下，总体经营战略有 3 种类型可供 选择。

(1) 进攻型战略。它是现有企业依靠自身力量或与其他企业进行联合，以促进企业经营不断发展的一种战略。进攻型战略成功的关键是不断创新，积极进取。所以，一般适用于有利发展的环境，在产品、技术、市场占有很大优势的企业，特别是拥有名牌产品或社会声誉较高的，应优先采用这种战略。

(2) 防御型战略（又称维持型战略）。它是企业在一定时期内对产品技术、市场等方面采取以守为攻的一种战略。这种战略的核心是以其恰当的防卫，使新企业很难进入市场，使挑战者难有立足之地。这种战略一般适用于外部环境和内部条件暂时处于劣势或经营中无突出优势，又无重大不利因素的企业。以守为攻的具体防卫措施主要有：①通过增加广告、客户服务和生产能力支出，保护现有市场的地位，巩固竞争优势。②保持合理的价格和提高产品质量。③投入足够力量保持成本竞争、技术创新、新增市场的现有份额。④与最佳供应商签订排他性合同。⑤注意给竞争性强的某些产品配上本企业自己的标牌。

对于那些在资金、技术、原料供应或销售渠道方面，一时还存在较大困难的企业，在一定时间内通过维持现状经营，为今发展创造条件，也可采用防御型战略。

(3) 撤退型战略（又称紧缩型战略）。它是企业在一定时期内缩小生产规模或取消某些产品生产的一种战略。这是企业在经济环境不景气时期常采用的战略。一般适用在经营环

境处于严重不利的，或者产品已进入衰退期，或者对一些质次价高的产品在现有条件下，一时难以改进的企业。

第四节 企业经营战略的实施与控制

一、企业战略的实施

企业经营战略的实施是战略管理工作的主体。为贯彻已定的战略所必须从事的工作内容包括：建立相应的组织、配置战略资源、调动群体力量实现战略计划、设置行政支持系统、实行战略控制。

（1）建立适应经营战略实施要求的企业组织。企业经营战略实施是否成功，主要取决于企业组织能否适应战略实施的要求。所以，企业必须建立与新战略一致的组织机构，并配备适当的人员，明确其相应责任和权力，建立各种规章制度。

（2）合理配置资源，制定预算和规划。在经营战略实施过程中，制定预算和规划是十分重要的工作。企业必须把所有的资源配置到下属单位，以便使其完成战略目标。各下属单位要根据自己承担的战略任务，规划好各项业务活动，制定工作进度表等。制定详细的战略实施规划包括详细的战略项目和行动计划、资金资源的筹措计划、市场开拓计划等。预算则是实施计划所规定的业务活动费用。预算和规划是相互联系的两个部分，是资源配置的基本工具。正确的战略资源配置要考虑到未来环境变化所引起的战略变动，要使预算和规划有一定的弹性。

（3）调动群体积极性，实现战略计划。在实施经营战略计划过程中，调动群体的积极性是很重要的。为适应战略计划的要求，要采取措施改变企业内部各方面人们的传统行为，建立起适合新战略需要的行为规范、工作方法、价值观念和精神风貌。具体内容包括：①激励全体员工投身到实现战略目标中去。这可以通过奖罚机制来实现，包括增加工资、奖金、津贴，分享股分，晋升，表扬等，与此同时，也要实施惩罚措施；②建设支持战略实施的企业文化；③培养结果导向和追求高实绩精神。要建立各个层次的一系列实绩标准，利用一切机会和手段，激励人们积极向上、奋发进取、向高标准看齐。对于不称职的员工要及时更换，对不合理的组织机构要及时调整，对不良思想倾向和情绪要及时消除；④把奖励与实绩联系起来，有奖有惩，赏罚分明。

（4）建立行政支持系统，实行有效的战略控制。在战略实施过程中，行政系统的主要任务是制定战略实施的政策和方法，及时获取有关的重要战略信息，保证组织按照战略规划要求行动。同时，对战略实施的状况进行全面的评估，及时发现偏差并纠正偏差。

二、企业战略控制

战略控制是将预先制定的战略目标或标准，与反馈回来的战略执行信息进行比较，以检查战略计划与实际执行的偏离程度，并采取措施纠正的一系列活动的过程。战略控制一般由3方面的活动所组成。即：①制定战略评价标准；②将战略执行信息反馈回来实际成

效与标准加以对比分析；③针对偏差采取纠偏行动。

(1) 企业战略控制的特点。企业战略控制是企业系统中战略层活动的控制，不同于企业管理层与基层的控制，是由企业最高领导层执行的控制。其特点是：①战略控制系统是开放系统。这是因为战略层的活动处于企业与外部环境的衔接点上。②战略控制的标准是企业的总体目标。当战略规划目标接近企业总体目标时，才起控制标准的作用。③一般战略控制标准有两类：一类是成效标准。当战略执行过程中出现偏差时，若偏差值落入成效标准范围内，就可以采取修正措施或修正规划，以保证战略目标的实现；另一类是废弃标准。当偏差落入废弃标准范围内，则表明原来制定的战略规划所依据的条件发生重大变化，原有的战略应该废弃。④战略控制的功能要使战略规划既有稳定性，又要允许其适应环境变化而变化。

(2) 战略控制的基本要素。具体包括：

①战略评价标准。战略评价标准是指预定的战略目标或标准，是战略控制的依据。一般由定量和定性两方面的标准组成。定量评价标准可以选用下列指标：资金利税率、劳动生产率、工时利用率、利润总额、销售利润率、市场占有率、投资收益率、股票每股收益等；定性评价标准是从以下几个方面制定的。即：战略与环境的一致性，战略中存在的风险性，战略与资源的配套性，战略执行的时间性，战略与企业组织的协调性等。

②实际成效。它是在战略实施过程中实际达到的水平。为了使获得的成效客观真实，不渗水份，必须建立管理信息系统，并采用科学的控制方法进行有效的控制。

③绩效评价。这是将实际成效和预定目标或标准进行比较分析。经过比较可能会出现以下3种情况之一。a. 越过目标（或标准），出现偏差；b. 正好相等，没有偏差；c. 实际成效低于目标（或标准），出现负偏差。如属第3种情况，表明企业战略目标没有实现，应该进一步分析原因，采取修正措施或作战略调整。

(3) 战略控制的方法。战略控制的方法分事前控制、事中控制和事后控制。

①事前控制。这是在战略实施前，利用反馈信息，对目前尚未发生的未来事件进行控制，以达到预防性的目的。

②事中控制。这是在战略实施过程中，按照某一项标准来对照检查工作，以确定该项行动可行或不可行，进而决定是否要断续贯彻执行下去。

③事后控制。这是战略执行后，将结果与期望的标准作比较，看是否符合标准，总结经验教训，并制定措施，以便对未来的行动更另有利。

第二章 企业经营决策

现代管理理论认为，管理的重心在经营，经营的重点在决策。企业要想在竞争中取得成功，除了要具备有效的组织、高效的机器设备、一大批训练有素的科技人员和员工之外，关键问题在于经营决策的正确性。显然，在科学技术突飞猛进的今天，任何新产品、新技术的开发都要冒一定的风险，所以，及时准确地掌握信息，科学地预测未来的发展趋势，做出正确的决策，是企业经营生死攸关的大问题。可以说，现代企业的经营决策是否正确，将直接影响到一个企业的成败兴衰。

第一节 经营决策及其分类

一、经营决策的概念

决策，简单地说，是从两个以上的备选方案中选择一个满意方案的分析决策过程。而企业经营决策，是指企业通过运用科学的分析方法，对所面临的外部环境和内部经营能力进行综合分析，在已定的多个可行的经营目标中，选择一个最为满意的方案，并通过经营活动加以实施的整个过程。

随着现代科学技术水平的不断提高，市场竞争日益激烈，投资风险越来越大，影响经营决策的因素也就变得十分复杂，有政治方面的、经济方面的、科技方面的等等，而且这些因素是变化不定的。这样，如果单纯凭个人经验或主观判断进行决策，是不能适应形势的需要的，也是很难作出正确的判断的。因此，与传统的企业经营决策相比较，现代企业经营决策有如下特点：

（1）定量分析与定性分析并重。现代企业面临的环境复杂纷繁，每天收到的各种信息不仅量大，而且面广，那么，如何迅速准确地分析这些信息并作出决策呢？单靠决策者个人的主观判断或经验，显然是不可能获得客观正确的决策的。因此，决策者必须要学会运用科学的方法，使经营决策数学化、模型化、计算机化，同时还要建立起电子数据处理系统或管理信息系统来作保证，这样才能获得最佳的经营决策方案。但这并不是否定定性分析的重要性，因为有些影响经营决策的因素是不能通过定量来计算分析的，如社会因素、思想因素、国际形势的变化及某些自然灾害因素等，就必须凭借决策者的智慧及经验来作出分析判断。这两种分析方法既相互区别，又相互补充，使决策越来越科学，成为现代企业经营决策方法的发展趋向。

（2）参谋分析与主观判断相结合。参谋，这里是指智囊团或专家群体。有效的决策，不

应是由决策者个人作出,而是首先由智囊团或专家群体在充分调查研究的基础上提出各种可行的备选方案,然后决策者按照个人的思维风格、个人的学识、经验等来选择一个最为满意的方案。可以说,智囊团或专家群体是决策者的思想库、参谋部,通过其对资源信息的加工处理,不仅能够弥补决策者在知识结构方面存在的缺陷,而且还能出主意、提方案,供决策者选择。因此,参谋分析与主观判断相结合,才能作出合理的决策。

(3) 强调经营决策的科学化。随着市场经济体系的进一步确立,企业的竞争必然也越来越激烈。经验性决策往往会增加失误的系数,因而,经营决策科学化的要求就越来越高。

①要求决策思想科学化,即决策者必须按照科学的思想进行决策:一是要建立合理的决策标准;二是要建立有效的信息系统;三是要树立系统的观念;四是要学会运用差异性逻辑思维,对不同类型的决策,按不同的逻辑去思考。②要求决策方法科学化,即除了运用经验、智慧、心理学、社会学作出判断外,还必须运用运筹学、系统分析方法等,使决策的定量分析从单目标、单变量、确定型向多目标、多变量、概率型等方向发展,探索出一套科学而适用的决策方法。③要求决策程序科学化,即决策程序应是一个科学系统,每一个步骤都有科学依据,其相互之间是有机联系的,并有一整套科学技术作保证。

二、经营决策的分类

企业经营的内容非常广泛。与之相应,企业的经营决策亦相当广泛,且层次复杂,它包括了诸如企业服务方面的决策、经营方针决策、销售决策、投资决策、技术改造决策、人才开发决策等等。根据不同需要,可对企业经营决策作出不同的分类。

(1) 按照经营决策的重要程度,可分为经营决策、管理决策和业务决策。①经营决策又称战略决策,是关系到企业发展方向或全局性的决策,如经营方针、服务方向、产品开发等决策。②管理决策又称战术性决策,是为了实现战略而作出的具体的战术决策,如生产计划的制定、新产品定价、资源的运用、流动资金的使用等。③业务决策,是指企业日常活动的决策,如生产组织的局部调整、定额的制定、库存管理等。

(2) 按决策的条件,可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

①确定型决策,是指未来影响决策方案的所有因素是非常明确而又固定的,而且一个方案只有一个确定的结果。确定型决策通常可通过数学模型得到最优解,如生产批量决策、原材料采购决策、库存决策、成本——利润——产销量决策、技术改造决策等。

②风险型决策,是指各种决策方案未来的各种自然状态不能预先肯定,是随机的,而各种状态出现的概率(可能性大小)可以从过去的统计资料中估计出来,并根据这一概率作出决策。例如,扩大企业规模能提高企业效益的概率的70%,不能提高企业效益的可能性为30%,则是否扩大企业规模的决策问题就是一个风险型决策问题。

③不确定型决策,是指各种决策方案的自然状态不能预先估计,而且也没有客观概率可预测,完全凭决策者的经验和心理等因素来确定一个主观概率的决策。例如新产品开发决策就属此类决策,因为新产品开发是否成功,取决于市场的销路如何,而市场销售情况是很难事先完全确定的。

(3) 按决策问题出现的重复程度,可分为程序性决策和非程序性决策。

①程序性决策，是对经常重复出现的问题的决策。由于问题是经常出现的，因而有必要也有可能预先把决策过程标准化、程序化。如生产方案决定、作出计划决策、库存决策等。

②非程序性决策，是指所要解决的问题是过去没有遇过的新问题，因而是要靠决策者的判断和信念来进行决策。如扩大企业规模的决策、引进新技术的决策、开发新市场的决策等。

(4) 按决策主体地位高低，可分为高层决策、中层决策和基层决策。

①高层决策是解决企业发展全局性问题的决策，带有长期性和战略性的特点。

②中层决策是解决企业生产经营活动中所出现的问题的决策，带有短期性和战术性的特点。

③基层决策是解决生产现场的某些具体情况的决策，具有技术性和执行性的特点。

此外，决策还可以按照决策目标及方法、决策运行的时间等标准来分类。

第二节 经营决策原则和程序

一、经营决策原则

企业经营决策是一项非常复杂的工作，它考虑、涉及的因素很多，既要考虑本企业的内部问题，又要考虑企业外部环境问题，如社会、政治、法律关系等。因此，企业要作出合理决策，通常应遵守如下原则。

(1) 决策目标明确性原则。目标和方案是构成决策活动不可缺少的两个基本因素，没有目标，决策只能是盲目的，甚至是无用的。因此，在决策前，必须要搞清楚为什么要进行决策，是为了解决什么问题而进行决策的。这样，才能做到有的放矢，事半功倍。

(2) 决策的社会性原则。企业是社会经济的基本细胞，其经营决策的目标必须要兼顾国家、企业、个人三方面的利益。因此，企业在作经营决策时，必须从社会整体利益出发，使企业发展方向与社会需要相一致，而不能为了本身的发展，忽视社会的发展、个人的需要。例如，为了本企业的发展，而不顾子孙后代的利益，肆意污染环境等，这些都是没有考虑社会利益的决策，企业必然会自食恶果。

(3) 决策的经济性原则。企业的一切生产经营活动，都以提高经济效益为中心。决策，就是要选择一个相对最优的经营方案，使同样的投入获得最大的产出，或以最低的投入获得尽可能多的收益。另外，效益原则还指经营决策本身也要讲求效果和成本，即所作出的经营决策既正确、又经济。

(4) 经营决策的可行性原则。经营决策必须是建立在企业人力、物力、财力、自然资源等实际需要和可能的基础上的，即不但要充分考虑本企业的内部实际可能，还要充分顾及到社会、政治、道德等因素的可行性。

(5) 经营决策的系统性原则。现代企业是一个复杂的、由多种相互联系且共同作用的因素所构成、以达到一定目标的协作系统。要使这个系统有效地运行，在进行经营决策时，

就必须以整体化最优为目标,既要以社会系统(外部环境)优化为前提,又要以企业经济系统(内部环境)的优化为前提。

二、经营决策程序

现代管理理论认为,决策不仅仅是选择合理的方案,而且还包括决策程序本身的合理性。经营决策是一个提出问题、分析问题、解决问题的逻辑顺序过程。合理的经营决策程序有规律性可循,通常可以分为4个阶段。

(1) 识别问题与确定决策目标。决策目标的确定是经营决策的起点。目标确立不当,必然会影响到其后一系列措施和行动的合理性。决策目标的确定,其实就是发现和识别企业当前经营中所存在的问题,即企业在经营活动中已经达到的状况,与应当达到或希望达到的状况之间的差距。为此,企业就要作深入的调查研究,开展环境分析,即通过对企业外部环境的调查和内部条件的分析,明确本企业应当达到的理想经营状况和目前的实际经营状况,并将两者进行比较,找出问题,提出经过一定努力可达到的经营目标。

企业经营决策目标必须明确具体,并可以计量,在实际中是可以达到的,即所制定的目标必须是单义的,可落实的。另外,还必须明确规定目标的约束条件,当企业的经营决策是多个的时候,这主要是考虑到企业在经营过程中会遇到各种问题。例如,企业的经营能力差,可能是由于产品结构不合理、工艺落后、价格不合理等因素造成的,于是,经营决策就有可能同时涉及到产品更新、工艺改造、降低成本等目标,这时就应分清主次,抓住影响企业生产经营最大的那些目标,作为经营决策的目标。

总之,企业在深入调查的基础上发现问题,然后正确地制定经营目标。

(2) 拟定备择方案。决策在于选择,没有选择就没有决策,所以,提供各种可能的方案以供评价、选择,是决策的一个基础。备择方案,也称可行性方案,从理论上说,应符合两个要求,一是方案的整体性,二是方案的相互排斥性。前者指所制定全部备择方案应包括所有的可能方案,不能漏掉一个方案;后者是指不同方案之间要具有独立性,非此即彼。因此,在实践中,分析各种备择方案的利弊时,要做到条理化和直观化。即一方面在分析时要有逻辑性和系统性、文字简明性和说理透彻性;另一方面要尽可能采用形象直观的图表,直接表达各种备择方案的利弊与经济效益。

制定各种备择方案通常是从提出设想开始的。设想是一种创造性思维,它具有3个基本要素:①必须以实现决策目标为出发点;②必须充分利用外部环境提供的条件;③必须能最好地利用企业的各种资源。为了实现企业的经营目标,应大力鼓励企业全体人员提设想,然后加以整理和归类、补充、完善,从而得到各种不同的初步方案,再经过对这些初步方案进行概括评价和选择,去掉那些不切实际、不能达到经营目标的、或不具备实施条件的方案,再补充、修改成可行的备择方案。

(3) 评价与选择方案。评价与选择方案,就是对每个备择方案的效果进行充分论证,在这基础上作出选择。如果说,确定目标是决策的前提,拟定备择方案是决策的基础,那么,方案的评价与选择是决策最关键的一步,是决策的决策。在这个阶段所要解决的两个根本问题是确定合理的选择标准和合理的选择方法。①选择标准的确定。决策的目的是为了追

求一定的目标，可行性方案（备择方案）越接近决策目标，方案就越好。这就是决策的标准要求。但在实际工作中，由于企业受到各种主客观条件的限制，如目标数量化的限制、信息收集的限制、企业财力、物力、人力等限制，企业很难把所有的备择方案和执行结果都估计得正确无误，因此，企业决策方案的评价标准通常都不可能是最优标准，只能是满意标准。也就是美国决策专家西蒙所提出的“有限合理性”标准。当然，这并不排斥在局部具体问题上，在可能的条件下，尽量按相对最优的标准评价各种备择方案。②选择方案的方法。方案的评价与选择必须要根据评价标准来进行，要从系统观念、综合观念等整体观念出发，既要考虑企业的直接利益，又要考虑社会和消费者利益；既考虑企业近期利益，又要考虑企业长期利益；既要求技术上先进，又要求经济上合理。因此，在方案选择上可综合利用如下方法：

第一，经验判断法。它是以人们的经验作为选择的依据。这种方法适用于经营决策的问题不复杂，经营决策过程比较简单的情况。

第二，淘汰法。当经营问题比较复杂、决策目标较多、决策标准较多、方案也比较多时，就很难通过经验来判断哪个方案最为满意，这时就要借助于“有限合理性”的选择标准，淘汰一些方案。具体的做法是：根据选择标准，对全部备选方案进行筛选，把达不到要求的方案淘汰掉，缩小评选范围。几经反复查到找到较为满意的决策方案。

第三，排队法。就是把各种备择方案按优势顺序排队，然后进行筛选。若方案较多，直接进行优势排队较为困难，则可采用两两对比得分法。即将各备择方案两两相比，凡相对好的方案打1分，相对差的方案打0分，最后按总分多少来定方案的优劣。

第四，归类法。当备择方案很多，且都有吸引力时，则可采用归类法来选择可行方案。具体做法是：首先将各种备择方案划分为几大类，然后再采用从下到上分组淘汰或自上而下先归类后择案的方法，这种方法比较简单、迅速，但有可能会漏掉最优方案。

第五，数学分析方法。当有些经营决策问题不能用经验判断来分析时，就需要应用数学分析方法来确定各种变量之间的非确定性的关系。这种方法能使决策更精确和更科学化。

第六，试验法。当进行重大决策时，尤其对那些缺乏经验的新问题，以及无法用数学方法选择时，则可选择少数几个典型单位作为试点，取得经验后作为决策的依据。另外，对于某些复杂的方案，尽管经过反复论证、计算，也没有把握选准方案时，这时也可以采用试验法。这种方法的一个缺点就是成本较大。

总之，企业在进行方案的评价和选择时，一定要认真估计形势的变化，分析方案执行后的结果，确定不良后果出现的可能程度和严重程度，经过进一步权衡利弊后再确定正式的决策方案。为此，必须要组织专门人员或部门确定评价标准和方法，对可能出现的问题及影响后果事先制定应变措施，并整理出评价结果，写出评价报告，呈交给企业最高领导层进行讨论。

（4）执行方案。决策的最终目的是通过执行达到预期目标。只有在执行的过程中才能发现方案的不足，才能对方案进行修正、完善。可以说，这一阶段是决策过程中最难的一步，也是最费时间的一步。没有这一步，前面3个阶段只能是纸上谈兵。

与前3个阶段相比较，执行方案阶段有着自己的特点。如果说，前3个阶段着重于分

析、判断、评价，这一阶段则主要是组织各种活动，将决策付诸实施。因此，这一阶段要解决两个问题，一是如何组织落实；二是如何加强实施过程的管理。这样，就涉及到如下几个问题：①谁应该了解此项决策？②应该采取什么行动？③谁采取行动？④如何保证执行者的行动？等等。为此，企业必须根据企业的经营决策目标进行组织分工，加强协调，将个人目标、局部目标与企业的战略目标结合起来，制定出完成战略目标的经营计划、执行人员标准及职工培训计划等。在方案的实施过程中保持决策目标与行为的可控性和动态性，通过“决策——执行——再决策——再执行”的过程，即充分注意执行后的反馈信息，再进行补充完善，最终达到企业的经营目标。

上面4个阶段，构成了企业经营决策的制订、实施、调整的全过程。但在实践中，决策的阶段循环过程比理论上的要复杂得多。因此，在这里我们所学到的理论知识，只是为实际决策者提供一个大致思路。在实践中，决策者应根据实际情况，充分利用过去成功的经验来提高决策的效率。

第三节 经营决策方法

经营决策计量方法的广泛应用，是现代企业管理理论和实践的一个显著特点。这是着重介绍确定型决策、风险型决策和不确定型决策中常用的计量决策方法。

一、确定型决策方法

确定型决策，亦称程序化决策、定型化决策，其特点是：每当一个新问题发生时，不必作新的决策，而只需要按原规定的程序去办就可以了；事件的各种自然状态是完全肯定而明确的，经过分析计算可以得到各方案明确的结果。所以，对于这类决策问题，可根据不同的约束条件，采用不同的数学模型，求得最优或较优方案。下面介绍两种常用的确定型决策方法。

(1) 单纯选优法（又称直观判断法）。这种方法是根据已掌握的每一方案的每一确切结果，进行结果比较，直接选出最优方案的方法。例如，某企业欲购买一种原材料，有4家厂商都表示可提供这种原材料，分别报出的单价为：甲厂30元，乙厂32元，丙厂30.2元，丁厂31元，若这4家厂都同意送货上门，则该企业应购买甲厂所生产的原材料，因为它提供的价格最便宜。单纯选优法通常只适用于简单的情况。

(2) 盈亏平衡分析法（又称量本利分析法）。

①盈亏平衡分析法的原理与计算。盈亏平衡分析法是确定成本、业务量和利润之间函数关系的一种技术方法。其基本原理是边际分析理论，具体方法是：把企业的生产总成本分为固定成本和变动成本，观察业务量单价与单位变动成本的差额，如果前者大于后者，便存在“边际贡献”，当总的边际贡献与固定成本相等时，恰好盈亏平衡，这时每增加一个单位产品，就会增加一个边际贡献的利润。

在这里，所谓业务量通常是指产量、销售量或销售额。变动成本是指那些与业务量成正比例变化的成本，如直接用于生产产品的原材料、计件工资形式的生产工人工资等等。变

动成本的特点是，当企业的业务量增加时，这部分成本随之增加，反之，随之减少。固定成本是指在一定时期和一定业务量范围内不随业务量的变化而变化的那部分成本，如厂房和设备的折旧费、企业管理费、车间经费、计时工资形式的工人工资等。固定成本的特点是，无论业务量如何变化，这部分成本开支额都不受影响或基本不受影响。

进行盈亏分析的主要问题是找出盈亏平衡点，即销售收入线与总成本线相交的那一点。寻找盈亏平衡点的方法有图解法和公式法。

图解法是以 X 轴表示业务量，Y 轴表示销售收入或成本，绘制成直角坐标图，然后将销售收入线、固定成本线和总成本线标到坐标图上。

以 C 表示总成本， C_1 表示固定成本， C_2 表示单位变动成本，P 表示产品单价，X 表示业务量，S 表示销售收入，则

$$S=PX$$

$$C=C_1+C_2X$$

把这两个直线方程在坐标系上表示出来如图 13.2.1 所示：

图 13.2.1

从图 13.2.1 中可看出，只要单位业务量售价大于单位变动成本，则销售收入线与总成本线相交于某一点（a），这就是盈亏平衡点。显然，当业务量（销售量）大于 X_0 时，企业处于盈利状态，当业务量（销售量）小于 X_0 时，企业处于亏损状态。

a. 销售量计算法。

因为

$$S=PX, C=C_1+C_2X$$

又因为在盈亏平衡点上， $S=C$ ，即

$$PX_0=C_1+C_2X_0$$

所以，盈亏平衡点上的业务量为：

$$X_0 = \frac{C_1}{P - C_2} \quad (1)$$

例：某产品的销售价格为 1000 元/台，去年的产量为 50000 台，固定成本为 800 万元，变动成本为 1000 万元，求盈亏平衡点产量是多少？

解：

$$\because P = 1000 \text{ 元/台}, X = 50000 \text{ 台},$$

$$C_1 = 8000000 \text{ 元},$$

$$C_2 = \frac{10000000}{50000} = 200 \text{ (元/台)}$$

$$\therefore X_0 = \frac{C_1}{P - C_2} = \frac{8000000}{1000 - 200} = 10000 \text{ (台)}$$

b. 销售额计算法。这种方法适用于企业固定成本和变动成本难以按产品种类划分的多品种生产企业。其计算原理与销售量计算法相同，只是把（1）式稍加变化，就可得出盈亏平衡点销售额的公式。

在（1）式两边都乘以 P，有

$$X_0 P = \frac{C_1 \cdot P}{P - C_2}$$

$$\text{则} \quad S_0 = \frac{C_1}{1 - \frac{C_2}{P}} \quad (2)$$

式中， S_0 为盈亏平衡时的销售额。

② 盈亏平衡分析在生产经营管理中的应用。在生产经营决策中，可以通过盈亏平衡分析法来帮助我们确定生产销售保本点，评价生产经营安全的程度，进行销售利润决策和生产方法的盈利性对比分析等。

a. 边际收益分析（临界收益分析）。边际收益是指销售收入减去变动成本后余下的部分，即固定成本加利润。它主要适用于研究多品种生产的问题，以边际收益率来确定盈亏平衡点的销售收入。计算过程如下：

首先，计算各产品的边际收益率 m ；

$$m = \frac{D \text{ (边际收益)}}{S \text{ (销售收入)}}$$

因为

$$D = x(P - C_2)$$

或

$$D = C_1 + P_r \text{ (利润)}$$

所以

$$m = \frac{x(P - C_2)}{S}$$

或

$$m = \frac{C_1 + P_r}{S}$$

其次，按各产品边际收益率大小顺序排列，并计算销售收入和边际收益的累计值；

再次，按顺序用边际收益 D 的累计值和固定成本 C_1 比较，当 D 的累计值首次大于或等于 C_1 时，则可确定盈亏平衡点一定在该产品区；

最后，计算与盈亏平衡点 a 对应的销售收入 S_0 ，设 a 所在产品区的序号为 n，则

$$S_0 = \sum_{i=1}^{n-1} S_i + \frac{C_1 - \sum_{i=1}^{n-1} D_i}{m_n}$$

例：某企业在某年有下述资料如表 13.2.1，求盈亏平衡点的销售收入 S_0 。

表 13.2.1

产品	销售收入 S	边际收益 D	固定成本 C_1
A	600	300	500
B	400	180	
C	500	200	
D	500	150	

解：通过计算可得表 13.2.2

表 13.2.2

产品	序号	边际收益率 $m = \frac{D}{S}$	$S_{\text{累计}}$	$S_{\text{累计}}$	$D_{\text{累计}} - C_1$
A	1	50%	600	300	-200
B	2	45%	1000	480	-20
C	3	40%	1500	680	180
D	4	30%	2000	830	330

计算结果表明，D 累计首次大于 C_1 是 C 产品，所以盈亏平衡是在 C 产品区（如下图 13.2.2 所示），C 产品序号为 3，所以

$$\begin{aligned} S_0 &= \sum_{i=1}^{n-1} S_i + \frac{C_1 - \sum_{i=1}^{n-1} D_i}{m_3} \\ &= S_1 + S_2 + \frac{C_1 - (D_1 + D_2)}{m_3} \\ &= 600 + 400 + \frac{500 - (300 + 180)}{40\%} = 1050 \end{aligned}$$

图 13.2.2

b. 经营安全状况分析。盈亏平稳点是衡量企业盈利与亏损的基础点，企业的实际销售额或预计销售额超过盈亏平衡点的销售额越多，则企业盈利的把握性就越大，反之，当企业的实际销售额或预计销售额超过盈亏平衡点的销售额较少或接近盈亏平衡点的销售额时，则企业发生亏损的可能性就大。因此，为保证企业经营安全，我们可以运用安全余额、经营安全率、盈亏平衡点的生产能力利用率等因素来衡量。

安全余额是实际或预计销售额与盈亏平衡销售额的差额，即 $L=XP-X_0P$ 。

式中， XP 是实际销售额， X_0P 是盈亏平衡点销售额， L 是安全余额。显然，安全余额 L 越大，企业经营越安全，反之，企业就有可能亏本。见图 13.2.3。

图 13.2.3

经营安全率是安全余额与实际销售额的比值，即 $L_i = \frac{L}{\overline{XP}}$ 。

经营安全率在 0—1 之间，越接近于 0，越不安全，越接近于 1，越安全。通常，经营安全率在 30% 以上，表示企业经营状况非常安全；在 25—30%，表示企业经营状况比较安全；在 15—25%，表示经营状况不太好；在 10—15%，表示在经营中要提高警惕，有可能亏损；在 10% 以下则表示企业经营状况非常不安全。一般情况下，当企业经营安全率低于 20% 时，企业就要作出提高经营安全率的决策。

二、风险型决策方法

风险型决策，也称随机性决策或概率型决策，它需要具备下列条件：

- (1) 存在着决策者企图达到的一个明确目标，如最大利润、最低成本、最短投资回收期；
- (2) 存在着决策者可以选择的两个以上的行动方案；
- (3) 存在着决策者无法控制的两种以上的自然状态；
- (4) 每种自然状态出现的概率大体可以估计出来；
- (5) 不同方案在不同自然状态条件下的损益值（又称期望值或期望收益值）可以计算出来。

风险型决策应用得最广泛的两种方法是收益矩阵和决策树法。下面主要介绍决策树法。

(1) 决策树的构成。决策树是以图解方式分别计算各方案在不同自然状态下的损益值，通过综合期望值的比较，作出方案选择。这种方法直观明确，特别适用于复杂问题的多层次决策。

决策树由 5 个因素构成，即决策点、方案枝、状态结点、概率枝和损益值。决策树的决策点（方块）表示决策的结果，状态结点（圆圈）表示各种自然状态所能获得收益的机会，由决策点引出若干条方案枝，并连结状态结点，再由状态结点引出若干条概率枝，每一条代表一种自然状态，在概率枝末端列出不同自然状态的期望值。整个结构象“树”型，因此而得名。其结构图如图 13.2.4 所示：

(2) 决策树的分析程序。决策树的分析程序分 3 个步骤：

第一步，绘制树形图。绘图程序是自左向右分层展开。必须在对决策条件进行细致分析的基础上，确定所有可供决策选择的方案，以及这些方案在实施中会发生的所有自然状态。当遇到多级决策时，就要确定是几级决策，并逐级展开其方案枝、状态结点和概率枝。

第二步，计算期望值。期望值的计算要由右向左依次进行。先将每种自然状态的收益值分别乘以各自概率枝上的概率，再乘以决策有效期限，最后将各概率枝的值相加，标于状态结点上。

第三步，剪枝决策。比较各方案的期望值，如方案实施有费用发生，则应将状态结点值减去方案费用再行比较。凡是期望值小的方案枝一律剪掉，最终剩下一条贯穿始终的方案枝，其期望值最大，将此最大值标在决策点上，即为最佳方案。

图 13.2.4

例：某企业准备生产某种产品，预计该产品的销售有 3 种可能：销路好，其概率为 0.3；销路一般，其概率为 0.5；销路差，其概率为 0.2，可采用的方案有两个：一是新建一条流水线，需投资 120 万元；一是对原有设备进行技术改造，需投资 50 万元。两个方案的使用期均为 5 年，各种自然状态下年度销售利润如表 13.2.3，问该企业应如何决策？

表 13.2.3 年度销售利润

方案	投资 (万元)	年收益（万元）			使用期
		销路好 (0.3)	销路一般 (0.5)	销路差 (0.2)	
1. 新建流水线	120	80	40	0	5 年
2. 技术改造	50	60	30	15	5 年

解：根据题意画出决策树：

图 13.2.5

计算决策点的利润期望值。

决策点 1： $(80 \times 0.3 + 40 \times 0.5 + 0 \times 0.2) \times 5 - 120 = 100$ （万元）

决策点 2： $(60 \times 0.3 + 30 \times 0.5 + 15 \times 0.2) \times 5 - 50 = 130$ （万元）

从利润期望值来看，技术改造方案较高，所以，应将新建流水线方案的决策枝剪去，而选择进行技术改造的方案。

某些决策问题往往需要分阶段作出，如初始决策作出后，还需要根据有关要求对初始决策进行修正，再次作出决策。凡包括两项或两项以上的决策称为多级决策。其原理同上，此略。

三、不确定型决策方法

不确定型决策所面临的问题是决策目标和各种备选方案都已知道，但自然状态出现的概率却无法预测。在这种决策中，决策者的主观意志和经验判断起重要的作用。同一数据，根据不同的分析方法和原则，可以有完全不同的方案选择。

例：某企业为了生产一种新产品，制定了 3 种生产方案： A_1 方案，改建原有生产线； A_2 方案，新建一条生产线； A_3 方案，部分零件与外厂协作生产。由于缺乏有关资料，对该产品的市场需求只能估计为较高、一般、较低 3 种情况，而对每种情况出现的概率无法预测。每种方案在各种自然状态下的损益值如表 13.2.4 所示：

表 13.2.4 损益值

损 益 值 (万 元) 自 然 状 态 \ 方 案	A_1	A_2	A_3
1. 需求较高	600	900	400
2. 需求一般	400	350	250
3. 需求较低	-150	-300	90

决策者可根据不同的标准和方法进行方案选择。

(1) 悲观准则（又称坏求好法或“华德决策准则”）。它是按照“保守”的态度来“小中取大”，即先从每一个方案中选择一小的收益值，然后再从这些最小收益值中选取一个最大值，该值对应的方案就是最优方案。例中，3 种方案各自的最小收益值分别为：

$$f(A_1) = \min(600, 400, -150) = -150$$

$$f(A_2) = \min(900, 350, -300) = -300$$

$$f(A_3) = \min(400, 250, 90) = 90$$

则这些最小收益值中的最大值是：

$$f(A) = \max(-150, -300, 90) = 90 = f(A_3)$$

A_3 方案即部分零件与外厂协作生产是最优方案。

(2) 乐观准则（又称“好中求好法”）。这种准则与悲观准则完全相反，它先在各种方

案的收益中取最大值，然后将各个方案的最大值进行比较，再选取最大值的方案为最优方案。用这种准则对上例作出决策：

$f(A_1) = \max(600, 400, -150) = 600$

$f(A_2) = \max(900, 350, -300) = 900$

$f(A_3) = \max(400, 250, 90) = 400$

则这些最大收益中的最大值为：

$f(A) = \max(600, 900, 400) = 900 = f(A_2)$

A₂ 方案即新建生产线是最优方案。

(3) 中庸准则（又称乐观系数法或“赫威斯准则”）。它是介乎乐观与悲观之间的一种准则，即决策者对未来的情况持较乐观的态度，但又考虑到不利形势产生的影响，所以，决策者通常根据市场情况和个人经验，预先确定一个乐观系数 a 作为主观概率，其值为 $0 \leq a \leq 1$ ，然后把每一方案的最大收益值乘以 a，再加上该方案的最小收益值乘以 (1-a) 得到一个乐观的期望值。比较各方案的期望值，大者为最佳方案。仍以上例为例，若 a=0.7，则：

$f(A_1) = 0.7 \times 600 + (1-0.7) \times (-150) = 375$

$f(A_2) = 0.7 \times 900 + (1-0.7) \times (-300) = 540$

$f(A_3) = 0.7 \times 400 + (1-0.7) \times 90 = 307$

这些期望值中的最大者为：

$f(A) = \max(375, 540, 307) = 540 = f(A_2)$

所以，A₂ 方案即新建生产线是最优方案。

(4) 遗憾准则（又称大中取小法、最小后悔值法、“萨凡奇决策准则”）。它以各方案的机会损失的大小来判别方案的优劣。所谓机会损失（或后悔值），是指由于决策失误而引起的机会成本。例如，当市场出现高需求时，决策者却采取了保守的生产方案，而当市场滞销时，决策者却要扩大生产规模。因而，每种自然状态的最大值与同种自然状态下的其他损益值之差就是后悔值，在决策时，首先把各方案的最大后悔值选出来，然后再选择其中最小的后悔值作为最优方案。

例如，对上例可作如下分析：

首先找出对应于各种自然状态的最大值为 900，400，90；然后，对应于各种自然状态，用最大值减去同种状态的损益值，得出后悔值，见表 13.2.5。

表 13.2.5 后悔值

损 益 值 (万 元) 自 然 状 态 \ 方 案	A ₁	A ₂	A ₃
1. 需求较高	300	0	500
2. 需求一般	0	50	150
3. 需求较低	240	390	0

从表中可见，各方案的最大后悔值分别为 300，390 和 500，其中最小后悔值是 300，所以 A_1 方案即改建原有生产线为最优方案。

（5）等概率准则（又称机会均等标准、主观概率准则、“拉普拉斯法”。它认为在没有理由说明哪个事件有更多的发生机会时，只能认为它们发生的机会是均等的。假设有 n 种情况，则每种情况出现的概率是为 $1/n$ ，然后求出各种方案在不同情况出现的期望值，再从中选取最有利的方案，即把各期望值比较后，选择最大值所对应的方案为决策方案。

把这一准则应用于上例，很容易算出每一方案的期望值：

$$A_1 \text{ 的期望值} = \frac{1}{3} (600 + 400 - 150) \doteq 283.33$$

$$A_2 \text{ 的期望值} = \frac{1}{3} (900 + 350 - 300) \doteq 316.67$$

$$A_3 \text{ 的期望值} = \frac{1}{3} (400 + 250 + 90) \doteq 246.67$$

通过对各方案期望值的比较， A_2 的期望值最大，则 A_2 方案即新建一条生产线是最优方案。

第四节 经营计划

经营计划是确定企业经济活动整体的经营目标、战略和布局的计划，是统率企业全部经济活动的总纲，是综合性的计划。

一、经营计划的意义

在企业经营中，企业的经营思想、经营策略、经营目标和方针，最终都要具体化为经营计划。企业的经营计划，对企业的生存和发展有着重大的意义。

（1）有计划地组织生产经营活动，是当前经济环境的客观要求。随着我国经济体制改革的深入，企业管理已由生产型转向生产经营型，如果还根据过去单一的生产技术财务计划来进行生产，必然会重蹈过去只重视生产，不重视效益；只问生产，不问销售。一方面库存积压，另一方面供应紧张的老路。因此，企业要想生存，就必须要把经营的范围扩展到外部，就是要联系社会的生产、流通、分配、消费领域来决策和计划自己的生产经营活动。通过经营计划，把各因素进行协调部署，纳入统一的计划轨道，这样，就能使企业的所有资源得到充分利用，产生最大的经济效益。

（2）有计划地组织企业的生产经营活动，是企业生产经营活动的特点所决定的。我们知道，企业的生产经营过程是由供应、生产、销售 3 个阶段组成的，这 3 个阶段相互联系、相互依存，构成一个动态系统，企业的各项经营活动必须建立在这个动态协调系统的基础上，贯穿于全过程。因此，从系统论的观点考察，不能只顾某一阶段而忽视另一阶段，这样，就必须通过经营计划，从时间、空间上协调各个阶段，最大限度地减少生产经营活动中的浪费与损失。

二、经营计划的任务

经营计划是实现企业经营目标的重要手段。其任务总的来说,就是在服从国家计划指导和管理的的前提下,按照社会与市场的需要,通过经营计划的制定、实施和控制,把企业的生产经营活动科学地组织起来,使其协调发展,为社会提供尽可能多的适销对路的产品。具体地说,经营计划的任务包括以下几方面:

(1) 结合市场需要和本身的生产条件,把国家计划、市场需要同企业利益结合起来。

(2) 在科学预测的基础上,把企业的经营思想、经营策略和经营方针,用经营计划的形式加以具体化。

(3) 通过经营计划,使企业各方面、各环节的活动在数量、质量、时间、速度等方面形成一定的最优比例关系,达到综合平衡,相互协调。

(4) 通过经营计划,充分挖掘和利用企业内部各种潜力,取得最佳的经济效益。

三、经营计划的原则

制定科学的经营计划,必须要遵循一定的基本原则。主要有:

(1) 关键性原则。即在总体经营目标中,必须突出具有全面性的主要问题,否则主次不分,企业的资源就不能有效地利用,造成资源的浪费。

(2) 强制性和弹性原则。即一方面所制定出的经营计划必须严格执行,不允许轻易改变或废除,但当发现计划与现实发生偏差而影响效益,就必须及时调整和修订;另一方面,由于企业经营的内外环境是经常变化的,因此,就要求经营计划要有适应市场因素、经营环境变化的应变灵活性。

(3) 完整性和系统性原则。经营计划由多种不同形式的计划所组成,而各部分计划的编制所依据的条件和影响因素又是不同的,因而多种计划之间就可能产生矛盾和不协调,这就要求企业整体目标的分解,使各项计划之间相互协调、相互配合、相互促进,形成一个有机整体,发挥统一计划的优越性。

(4) 现实性和鼓励性原则。即所制定出来的经营计划必须能够保证按期完成,经过主观努力是可以达到的。另外,经营计划要有动员职工、激发职工积极性的强大力量。也就是说,经营计划必须与职工的物质利益紧密结合,从而使人人关心经营计划的实现,把实现企业经营成果、创造最佳经济效益变成成为激发职工创造性劳动的强大动力。

(5) 连续性原则。企业的生产经营活动是连续不断地进行的。前期计划的执行情况及其分析是编制当期或后期计划的依据。因此,近期计划的编制要考虑到为后期计划提供条件,短期计划的编制要成为实现长期计划目标的组成部分。任何割断过去、现在和未来的联系,不切实际的指标、高速度,或者是急功近利而不顾长远利益的经营计划,都是不可取的。

四、经营计划的分类

经营计划是指导企业经营活动的综合性计划。可以从不同的角度对它进行分类。

(1) 按计划的期限,可以分为长期、中期和短期计划。长期计划是企业5年甚至10年的远景规划。短期计划也称年度计划,它是企业职工在计划年度内的行动的纲领,是以长期计划为依据而编制的。中期计划介乎于长、短期计划之间,它使长期计划任务与短期具体业务计划更好地结合起来。

(2) 按计划的作用,可以分为战略性计划和实施性计划。一般来说,长期计划属于战略性计划,短期计划属于实施性计划。

(3) 按计划的内容,可以分为生产技术经济计划和作业计划。前者主要包括生产技术财务计划和经营结构计划,后者又称为日程计划,是生产技术经济计划的具体执行计划。

(4) 按计划的对象,可以分为综合经营计划和单项计划。综合经营计划是以整个企业的全部生产经营活动为对象的计划,而单项计划是为了解决某一特定问题而制定的计划。

除此之外,还可以按计划的性质、分为物量计划和价值计划等等。

五、长期经营计划

在经营计划中,长期经营计划具有明确方向方针、统率全局的重要地位。一方面,长期经营计划涉及的时间较长,内容广泛且复杂。长期经营计划是指5年以上的长远规划,它涉及到市场、销售、生产、技术改造、资金筹集和使用等各个方面的协调平衡等;另一方面,长期经营计划主要着眼于未来对企业具有重大影响而又难以预测的问题,如技术、经济、社会与市场等发展趋势。因此,如果长期经营计划出现错误,对企业的发展及命运的影响是极为深远的。总之,编制企业长期经营计划,就是从企业的长远规划和战略发展规模来计划企业的未来,从而使企业的奋斗目标明确,士气大振,最终有利于增强企业的竞争能力,使企业的经营能连续、稳定地发展。

(1) 长期经营计划的主要内容。现代企业经营管理立足于长远而兼顾当前。对于企业来说,由于长期经营计划的时期长,涉及面广,有些因素事先难以预测,通常是根据企业的生产技术特点和国家赋予企业的权限、责任来制定的,所以,长期经营计划主要包括了企业生产经营活动的各个主要环节的发展方针、目标和战略。具体地说,长期经营计划的主要内容包括:

①产品的发展方向。如品种增加、质量提高、产品结构的调整等。

②生产技术的发展规划。如确定科学研究项目,新技术、新工艺、新材料的采用,对设备进行更新改造,技术引进,重大技措项目及更新改造资金的筹集等。

③企业规模的发展规划。主要是规划设备、产品及人员的集中程度,如设备生产能力增长及其利用率,依靠技术改造、工艺改进和劳动方法改进而增长生产能力的规划,产量、产值的增长速度,职工人数和机构的调整等。

④主要生产技术经济指标的提高。如生产成本逐年降低的幅度及速度,利润和利润率增长目标,劳动生产率增长速度,流动资金节约指标及周转速度,合理利用物资、人力的措施。

⑤物质资源的供应规划,企业生产经营所需的物质条件,如原材料、燃料、动力、水源、外协件的数量和来源及交通运输条件等的供应计划。

⑥职工教育培训计划。包括了职工的文化、技术培训,操作熟练程度的提高,管理工作水平的提高等。

⑦环境卫生的治理规划。如“三废”污染的治理和综合利用、劳动保护和安全生产等方面的治理规划。

⑧生活福利规划。如劳动条件、居住条件的改善,生活福利设施的建设、工资增长等。

(2)长期经营计划的制定过程。制定企业长期经营计划,通常可分为3个阶段11个步骤。

第一阶段,经营分析阶段,就是在明确经营观念的基础上,调查与分析企业经营环境和企业内部条件。

①树立正确的经营观念。即企业的决策者必须首先明确企业的经营目的、经营思想,为制定企业经营计划奠定基础。

②对企业的经营环境进行分析。即调查分析影响企业经营环境变化的各种原因,探索今后可能出现的制约企业发展的条件和制约企业发展的威胁因素,如需求、竞争、供应、销路、国家政策、法令以及自然、技术、经济、政治、文化等因素,通过分析其变化,来预测企业的发展。

③对企业的现状进行分析。即寻找企业本身的长处和薄弱环节,分析这些因素对企业发展的影响,如企业的产、供、销、人、财、物等因素对企业发展的影响等。

第二阶段,设定目标期望水平,明确差距问题阶段。即通过比较期望目标与预测目标,发现问题,为下一步编制计划提供依据。

④假设期望目标。企业的长期经营目标是关于企业发展方面的目标,如企业的发展速度、规模、效益等方面的目标,而期望目标是企业希望达到的目标,它取决于企业所有者对企业发展、效益和利益的期望。

⑤在企业现有的经营状况下,预测企业在计划期内可能达到的目标,目的在于发现差距。

⑥寻找差距。即把目标期望水平与预测水平进行比较,从中发现两者的差距。

第三阶段,计划编制阶段。对于长期经营计划,可以把它分为两大类,一类是开发新的事业,另有一类是进行合理化改进。

⑦编制新开发战略。包括新产品、新工艺、企业组织的发展模式、企业的发展方向等计划。

⑧编制合理化战略。包括对现有产品结构的调整,现有产品设计的改进,现有生产设备的更新等计划。

⑨形成战略规划草案。即把新开发战略和合理化战略的方案进行综合平衡,从而制定出长期经营计划草案。

⑩对计划草案实施效果进行预测,从中发现差距,再进行修订,为正式确定长期经营计划奠定基础。

⑪确定长期战略规划。即由决策层经过反复预测、平衡、协调、论证,取得满意结果后,才正式把这一长期发展计划确定下来。

(3) 滚动式计划方法在企业长期经营计划编制中的应用。由于长期经营计划的计划期较长, 很难准确地预测影响经济发展的所有因素, 这样, 在计划执行过程中会不可避免地出现一些新情况和新问题。采用滚动式编制长期经营计划, 可以根据经营环境的发展和变化情况, 定期地对计划进行调整和修订, 使企业始终有一个较为切合实际的长期经营计划, 并与短期计划紧密衔接起来, 充分发挥长期计划对短期计划的指导作用。所以, 滚动式计划方法是一种把长短计划结合起来, 并随着时间的推移, 逐步将计划向前延伸的计划方式。它的特点是:

①逐步延伸。即随着时间的推移, 计划不断向前延伸。用这种方法制定长期经营计划, 要求每年对长期经营计划修订 1 次, 每执行完 1 年, 就必须根据执行结果和新一年内的可能变化, 重新修订计划, 并将计划期向前顺移 1 年。

②远近结合。由于计划期逐步推移, 因此, 任何时候企业都有远近结合的计划。例如企业编制的 5 年长期计划, 执行 1 年后再把计划期向前滚动 1 年, 一直保持 5 年, 而每一个年度所编制的年度计划又都直接成为 5 年计划的组成部分, 可见远期计划中包含着近期计划。

③近细远粗。应用滚动式计划方法来编制长期计划, 一般前一、二年稍细一些, 后三、四年稍粗一些。因为前一、二年计划属于近期计划, 通常着重于活动过程、实施细节, 则计划必须安排详尽具体, 而后三、四年计划属于远期计划, 着重于目标、战略, 因此计划可定得概略些。这样, 有利于在实施计划时适时地对计划进行调整。

④灵活性强。计划随着客观形势变化、企业经营方针的转换和计划执行的结果, 能应用滚动式计划方法而得到及时的调整和修正, 保持计划对生产经营活动的指导作用, 因此, 滚动式计划方法具有适应市场的灵活性。

应用滚动式计划方法编制长期经营计划, ①要确定滚动期, 即确定长期经营计划的时间长短。通常企业的长期经营计划滚动期为 5 年。②确定滚动间隔期。即确定前后两次编制和调整计划的时间间隔。一般企业每年都要编制和调整计划, 所以间隔期为 1 年。③要确定计划量。前期的计划量通常根据订货合同来编制, 后期的计划量是根据预测数来编制的。④要根据计划执行的情况、企业内外环境的变化情况、企业生产经营方针的调整等因素, 来修正及编制下一轮的 5 年计划。

采用滚动式计划来编制 5 年期长期经营计划的方法如 13.2.6 所示。

从图 13.2.6 中可见, 采用滚动式计划方法编制计划, 既可每年对长期经营计划的执行情况进行检查, 又可把每年发生变化的因素考虑进新的长期经营计划中。另外, 它使企业始终有一个长远的总体规划, 保证各种计划的相互衔接, 从而使企业的经营目标能顺利实现。

六、年度经营计划

年度经营计划又称为年度综合计划, 它是在长期计划的指导下, 对年度内生产经营各环节、各方面的活动作出的计划安排, 是企业组织各项生产经营活动的行动纲领。

(1) 年度经营计划的内容。年度经营计划由以下几种计划组成:

图 13.2.6

①利润计划。利润计划是一切计划的开始，没有利润，企业就不可能发展。所以，利润计划应体现年度经营目标的要求，根据销售计划和成本计划编制。

②销售计划。它是企业年度经营计划的主体，是根据市场的需求和订货合同来编制的，对产品的销售额、销售渠道、销售收入及销售方针等作出明确规定。它必须与生产计划、财务计划等相关计划进行平衡。

③生产计划。它是工业企业的一项重要计划，主要依据销售计划而制定，又是制定其他计划的主要依据。它主要规定企业生产的产品品种、质量、数量及生产进度等。

④物资和能源供应计划。它是确定计划期内完成生产计划以及其他计划所需要的各种物资和能源的计划，是根据生产计划、新产品开发计划、设备维修计划、基本建设计划和技术改造计划等的需要而编制的，是企业计算产品成本和流动资金需要量的依据之一。它的主要内容包括物资供应目录、材料消耗定额、全年需用量、库存量、采购量等。

⑤成本计划。主要规定企业计划年度内有关生产和销售产品所花费的各种成本费用、可比产品成本降低率、单位产品成本等方面的计划，是编制财务计划的重要依据。

⑥财务计划。主要规定企业流动资金的来源和使用、销售收入、利润、税金以及银行和国家财政往来关系。

⑦劳动工资计划。它确定计划期内劳动生产率应达到的水平、所需各类人员的数量、工资额以及平均工资水平等。

企业年度经营计划除编制上述主要计划外,还可根据实际情况,编制固定资产大修理计划、企业改造年度实施计划、品种发展和新产品试制计划、职工培训和职工福利计划等。通过编制年度经营计划,使各种计划相互衔接,相互协调,综合平衡地形成一个完整的计划体系,保证企业生产经营活动的顺利进行。

(2) 年度经营计划的编制。年度经营计划的编制过程可分为以下几个阶段:

第一阶段,准备阶段。即通过调查研究,广泛收集企业内外与生产经营活动有关的技术、经济信息,了解社会和市场的需要,扩大销路和开发潜在市场的可能性,并查定生产能力,了解用户和职工对企业生产经营方面的合理化建议。这是编制年度经营计划的基础工作和前提条件。

第二阶段,确定经营目标阶段。即根据第一阶段所提供的资料,企业应提出几套不同水平的经营目标,这些目标既要有一定的先进性,又要有实现的可能性;然后通过充分发动职工,自下而上和自上而下,采取定性、定量的分析方法,几经讨论研究,最后确定初步经营目标。企业的经营目标是通过一系列生产技术经济指标来反映的,包括目标利润指标,目标销售量指标,产品品种、数量、质量、出产期限、成本等指标。

第三阶段,综合平衡,确定计划阶段。即根据企业生产经营活动中各种比例关系的要求,对各项生产要素和各环节的活动进行统筹安排,使它们相互衔接、相互协调,从而确定最佳的计划方案。综合平衡的主要内容有:①销售额和利润之间的平衡;②产供销的平衡;③生产任务与劳动力、资金、经济效果之间的平衡;④发展生产与提高职工工资福利之间的平衡;⑤长期计划与短期计划的平衡等。

(3) 年度经营计划的执行与控制。

年度经营计划的执行与控制,关键要抓两个环节:一是要预先确定各项工作标准,包括各种定额、技术质量标准、主要计划指标、费用标准等;二是做好信息反馈工作,及时调整和消除计划在执行中所出现的偏差。具体地应做好以下工作:

①分解指标,落实责任。即通过科学的目标管理方法,把目标计划分解为企业总的经营目标、部门目标和个人目标,层层展开,形成纵向落实到个人、横向落实那各车间、各部门、各班组的结构完整的目标分解体系,使人人都明确各自的责任和努力方向,从而有利于计划的执行。

②加强检查,及时控制。计划的控制,就是对计划执行结果进行检查,发现偏差,迅速反馈,采取措施,加以纠正。可以说,计划、执行、控制是计划管理系统不可分割的整体。我们知道,在计划执行中,由于情况的变化,随机因素的影响,发生偏差是不可避免的,关键在于发现偏差的迟早。如果偏差发现得太晚,采取的措施不及时,就会失去控制,影响生产经营活动的协调发展。因此,对于生产过程中计划指标的完成情况,可以通过自我检查、互相检查、班组检查、职能人员检查和企业检查等办法,及时对计划的完成情况

进行控制。在现代化企业中，应推广采用电子计算机来进行管理。因为这种先进的管理手段，不仅发现问题快，反馈快，而且采取措施纠正偏差也快。

③根据实际情况适当修改计划。当计划执行完成后，一定要进行事后总结，即根据反映计划执行情况的各种原始资料，如统计、会计报表，原始记录等，及时进行分析，找出薄弱环节和主要矛盾，重新核定各项指标，调整计划，使计划能够更加符合企业的生产经营要求，达到预期目标。

第三章 市场营销与目标市场决策

随着社会经济的发展和国际竞争的日益激烈，同时也由于技术的飞速进步和人们需求的多样性，市场营销在当代企业中的作用越来越重要。如果说在生产水平较低、生产出的商品尚不能满足人们一些基本需要的条件下，或在经济持续繁荣期，市场营销还只是作为一种信息交流和沟通手段的话，那么，在“地球变得越来越小”、人们的需求十分多样化和各种资源日益短缺的今天，市场营销乃是整个企业活动和企业成败的关键。甚至可以认为，没有出色的市场营销活动，哪怕是很出色的管理和控制都将失去它们的积极意义。

现代市场营销学借助经济学、数学、行为科学和心理学的原理和方法来研究人们的需求和欲望，研究如何确定目标市场以及怎样才能比竞争对手更有效和更有利地提供满足消费者期望的产品或服务；换句话说，营销管理的任务就是如何通过对产品、价格、销售渠道和促销等基本环节的控制来影响消费需求的水平、时机和构成。

市场营销活动的研究在西方发达国家已进行多年，基本上形成了比较完整的理论体系，在促进经济发展和繁荣方面起了相当重要的作用。纵观世界各国的经济发展进程，尤其是国际著名企业的发展过程，可以注意到这样一个基本事实：那些在国际市场或本土市场上富有竞争力的企业无论其竞争优势来自哪个方面，但无一例外地都在市场营销方面做了出色的努力。相比之下，我国企业在这方面的差距要大些，这固然与计划经济体制下企业并不是独立的商品生产者和经营者，因而真正意义上的市场并不存在或极不发达有关；同时，也与企业管理人员素质较差，缺乏对现代市场营销的了解有关。如果说，在传统体制下，我国企业不通过市场营销的努力还可以在本国市场勉强维持生存的话，那么，随着我国社会主义市场经济体制的建立，企业将进入国际市场从事经营活动，因此，能否通过积极的市场营销活动来参与国际竞争已迫在眉睫。这一客观形势要求我国企业管理者树立正确的市场营销观念，在充分借鉴发达国家企业在市场营销方面成功经验和理论体系的基础上，探索我国市场营销的特殊规律。

第一节 市场营销观念及其演变

一、市场的概念

为了说明什么是市场，首先要了解与市场有关的基本概念，它们是市场营销研究的基础。这些概念包括需要、欲望和需求，产品和交换等。

□ 需要、欲望和需求

人类的需要是指没有得到某些基本满足的感受状态。如人们需要食物、衣服和住所所以维持生存。在这些基本生存需要得到满足以后，人们还有安全、归属和自尊方面的需要。这些需要构成市场营销的内容，但它们是营销者和企业所不能创造的，它们的存在依赖于人类自身的生理结构和生存条件的变迁。

人的欲望是指想得到某些具体满足上述基本需要的物品和服务的愿望。一个人需要食品充饥——想得到一块面包或其它食品；需要御寒——想得到一件衣服；需要社交——想和其他人交朋友。尽管在不同的国家和地区或对于不同的社会阶层，满足这些需要的方式可能不同，或者说，人们的欲望可能很多，但它们都来源于人们为数不多的几种需要。

需求是指愿意购买并且有能力购买某些具体产品的欲望。可见，当人们具有购买能力时，他们对某些产品的占有欲望便转化为需求。很多人都想要有自己的汽车和豪华的住宅，但其中只有极少数人真正有能力购买它们，也就是说，需求只是人们各种各样欲望的一小部分。因此，市场营销的任务不在于估计有多少人需要企业的产品，而在于确定在何种程度上他们的欲望已转化为对本企业产品的需求。

营销者和企业虽然不能创造人类的需要，但却可以通过自己的营销努力来影响人们的需求和水平。

□ 产品和交换

人们各种各样的欲望和需求只有通过某些具体满足物才得以实现，这种具体满足物就是产品。从广义上说，任何能用以满足人类某种需要或欲望的东西都是产品，它既可以是自行车、电冰箱和手表等实体，也可以是各种无形产品，如旅馆、理发店或心理咨询诊所提供的各种服务。

产品可用来满足人们的欲望和需求，但人们怎样才能获得所需要的产品呢？哪种获得方式与我们所要研究的市场概念有关呢？一般来说，人们可通过以下几种方式获得所需要的产品：

第一种方式是自行生产。一个饥饿的人可以通过打猎、捕鱼或采集野果来消除饥饿。在这种情况下，饿汉不必与其他任何人发生联系。

第二种方式是强制取得。一个饿汉可以从其他人那里夺取食物。对另一个人来说，不仅没有任何益处，还可能因争执而被伤害。

第三种方式是乞讨。饿汉可以向别人乞讨食物。在这种情况下，乞讨者没有拿出任何有形的东西作为回报。

第四种方式是交换。这个饿汉利用钱、别的货物或某些服务从一个拥有食物的人手中换回食物。

确切地说，所谓交换就是某些个人或组织通过提供某种物品或服务行为作为回报，从其他人或另一组织那儿取得所要的东西的行为。一般说来，交换的发生需要符合以下几个条件：

- (1) 至少要有两方；
- (2) 每一方都有被对方认为有价值的东西并且双方都认为互相交换是有益的；

- (3) 每一方都能沟通信息和传送货物；
- (4) 每一方都可以自由接受或拒绝对方的产品。

正是第四种产品获得方式即交换构成了市场活动的基础，而前三种方式则与我们所要研究的市场活动无关。

现在，我们可以给市场下一个定义：一个市场是由那些具有特定的需求或欲望，而且愿意并能够通过交换来满足这种需求或欲望的全部现实的和潜在的顾客所构成。简单地说，一个市场就是具有购买欲望和购买力的人数，他们愿意通过交换来满足自身的需要。

市场一词最早是指买主和卖主在一起进行交换的场所，如某一百货大楼、某一农贸市场等。这样一种表述主要是就形式而言的，随着人们对市场本质认识的加深和现代营销活动的拓宽，如推销员送货上门、采用邮购等。显然，上述表述已难以准确概括商品交换的形式和内容。实际上，当我们谈及某一市场的大小或某国市场时，主要指的是愿意而且有能力购买某一商品的所有潜在顾客，而不会考虑他们在哪一具体场所或以什么方式购买。

必须说明：上述市场的定义是站在营销管理人员的角度上来看的，从经济学意义上说，市场乃是卖主和买主的集合，或者说是出售某项产品或劳务的所有出售者和购买该产品和劳务的所有现实和潜在的购买者的集合。显然，所有卖主的集合构成通常所说的行业，而所有买主的集合则成为它们的用户（或市场）。

二、市场营销的含义

明确了市场概念以后，现在我们来看看什么是市场营销，为什么要进行营销管理以及怎样对待营销活动。

从广义上说，凡与市场有关的人类活动都可以称为市场营销，它涉及的范围非常广泛，但在本书所讨论的市场营销则主要考虑与产品和服务市场有关的企业活动。

在商品交换过程中，如果一方比另一方更主动，更积极地寻求交换，我们就把前者称为营销者，后者称为潜在顾客。不过，当个人和企业进行某种商品交换，尤其是个人以货币来购买企业提供的产品或服务时，通常总是把企业及其代理人称为营销者，而把个人称为顾客，而不管哪一方先寻求交换。在另外一些情况下，如果两个企业或两个个人都在积极地寻求交换，那么，双方都可以称为营销者，并称这种情况为相互营销。

综上所述，所谓营销乃是个人或组织通过生产和制造并同别人或其它组织交换产品和服务，以获得其所需所欲之物的一种社会过程。

产品和服务和多样性以及交换过程涉及众多因素的事实决定了处理交换事务时需要一定的知识和技巧。现代商品交换活动的范围无论从品种上还是流通的地理区域上与过去相比都有了很大的扩增，很多商品已不可能简单地面对面地进行交换。从资源的获得，通过加工和制造，再将产品通过市场与别人或组织进行交换，中间需要经过很多过程，其中从事营销活动的有关人员有市场调查和预测人员、广告设计者、推销人员、销售代表和经理等。如何通过分析、计划和控制来达到有效交换的目的乃是营销管理的任务。按照菲利普·科特勒的观点，营销管理的任务是按照某种帮助企业达到自己目标的方式来影响需求的水平、时机和构成。在整个营销管理过程中，营销管理人员必须进行有关目标市场、产品

设计和开发、价格、销售渠道和促进销售等方面的决策以实现企业的营销目标。

三、营销观念的演化

既然营销管理的目的旨在使企业在目标市场上达到有效交换，并通过各种努力来影响消费需求的水平，那么，对营销管理人员来说，应该用怎样的观念来指导自己的实践以妥善处理企业、顾客和社会公众之间的利益关系呢？尤其是在三者之间的利益发生冲突的时候，营销管理人员是首先考虑企业自身的赢利而不顾消费者的好恶，还是首先想到满足顾客的需要并在此基础上以更有效的方法实现企业的利益目标？又应该如何考虑社会公众对企业生产和销售行为的反映？显然，能否以正确的观念指导营销活动对企业或其它组织的成败具有重要的影响。

从历史上看，存在着几种不同的市场导向，企业和其它组织无一不是在其中某一观念的指导下从事其营销活动，尽管有时某些企业或组织可能对此并未形成明确的认识。

☐ 生产观念

这种观念是最早的市场导向，是指导卖者行为的一种重要观念。持生产观念的营销者认为：消费者总是喜欢那些随处可得价格低廉的产品，因此，生产企业的任务就是致力于提高劳动生产率和尽可能地扩大销售覆盖面。

一般说来，在以下两种情况下营销者有某种程度上的生产观念对企业可能是合适和奏效的。其一是生产力水平较低，产品的数量极其有限，市场上对某些产品的需求大于供给，因而顾客最关心的是能否得到某一产品，而不是关心产品的某些具体特征、功能以至质量，此时企业的核心任务是扩大产量和销售；第二种情况是产品虽具有顾客所喜欢的外形、功能和质量，但生产成本太高以致顾客无力购买，因此必须努力提高劳动生产率、降低产品的成本以扩大销售。在本世纪初，由于受当时生产力水平的局限，大多数营销者都持有这一市场导向。在不同的时期，对于某些类型的生产企业或服务组织，可以而且应该以这种观念指导它们的业务活动。如在美国，某些政府机构，像失业办公室和许可证签发局就是如此。在我国，最应该奉行这一观念的组织机构可能是自行车牌照办理机构和各级信访办公室，这样可在较短的时间内收到较多的税金和减少麻烦。值得说明的是，尽管在许多情况下追求价格低廉仍是很多顾客的目标之一，但随着产品的增多和买方市场的形成，生产观念已不能有效地指导营销者的行为和企业的经营。

☐ 产品观念

指导营销实践的另一种市场导向是产品观念，这是一种广泛存在并且往往被营销者和生产企业有意无意奉为行为准则的哲学。

产品观念认为消费者最喜欢高质量、多功能和具有鲜明特色的产品并愿意花高价去购买它们，因而企业的任务就是尽可能地生产高档、高值产品，并不断地通过产品改进来满足顾客高层次的物质需要。

毋庸置疑，的确有很多顾客喜欢高档商品，但衡量一个产品的质量高低、功能是否齐全、是否具有特色以及价格是否合适的标准，只能是顾客的偏好而不是营销者和生产企业的主观判断。而在很多情况下，一些营销者和生产企业往往忽略了这一点，结果往往使其

生产和销售陷于困境。这方面的例子很多，其中尤以美国爱尔琴手表公司最为典型。

自 1864 年创立以来，爱尔琴手表公司多年以来一直享有全美最佳手表制造商的声誉。爱尔琴公司把重点放在保持其优质产品的形象上，通过由首饰店和百货公司组成的巨大分销网进行推销，销售量持续上升。但是到 1958 年以后，许多消费者开始对手表走时必须十分准确、必须是名牌和必须保用一辈子等失去兴趣，他们开始选择造型优美、价格适中而且具有各种特性，如方便性（各种自动手表）和耐用性（防水防震）的手表，同时不少美国人都不愿再到具有高盈利的珠宝店去购买手表。尽管消费市场的顾客行为发生了如此巨大的变化，但由于爱尔琴公司的管理者太醉心于优质而式样陈旧的手表，没有像竞争者那样推出造型优美的低价手表和通过大众化的分销渠道来出售，因而其销售量和市场份额开始下降，以致使该公司的优势地位受到很大的削弱。

产品观念的形成有时可能是由营销者和生产企业的无意识行为引起的，尤其是当企业的开发和研究部门专心于某项技术的采用而发明了一种功能新颖、质量优异的新产品时，营销管理人员往往过分迷恋产品本身而忽略了顾客对产品的真正需要，从而导致“营销近视症”。

患有“营销近视症”的营销管理人员总是不适当地将注意力集中在产品本身上，而忽略了顾客购买产品是为了获得由产品所包含的功能或服务。在这种情况下，营销者往往不能及时地察觉来自替代品的威胁，同时常常对顾客和社会公众对其自认为质量上乘的产品所表示的冷漠感到困惑不解。由此不难理解为什么我们的许多研究部门每年鉴定的新产品数以千计，但真正能投放市场并受到顾客喜爱的产品却为数不多，尽管其中很多产品采用了高新技术和作出了很大的销售努力。更广泛地，一些社会团体和个人也往往因忽略了顾客需要而使他们提供的产品或服务受到冷遇。当一个演讲人在台上口若悬河、津津乐道地推销一些观念时，却发现听众已酣然入睡；当一些宣传机构煞费苦心，喋喋不休地向读者或听众传播某些思想和行为模式时，却总是感到力不从心。凡此种，都与“营销者”太醉心于自己的产品而无视顾客和公众的反应有关。

☐ 推销观念

推销观念（或称销售观念）是许多营销者和企业奉行的另一种观念。这种观念形成在生产力高速发展，但社会购买力并没有同步提高，因而社会上商品大量积压的本世纪 20～40 年代。在这一时期。推销学或广告学获得了广泛注意和很快发展。

持推销观念的营销者认为，只有积极地推销和进行大量的促销活动，消费者才会克服购买惰性或者抗衡心理而足量购买某一组织的产品，而不能听其自然。因而，企业的任务就是利用一切机会和方式去刺激人们增加购买。

对于购买者一般不会想到的一类“非渴求商品”，如人身保险和生活保健用品等，奉行推销观念可能是合适的。即使对于广泛的渴求商品，推销往往也是必要的，它可以帮助消费者了解商品的功能和质量并增加购买。事实上，各种各样的企业和社会机构总要做某种程度的推销工作，问题在于是否有了不遗余力的推销活动，企业或社会机构总能成功地使消费者感到满意呢？若果然如此，又何以解释很多企业尽管花了大量的广告和促销费用去推销其产品，但结果仍无人问津的事实！看来，推销工作仅仅是帮助顾客取得信息、了解

产品的一种手段，而它能否成功则取决于产品或服务是否以顾客满意的价格和质量满足了他们的需求。菲力普·科特勒在其名著《营销管理》中曾引用著名管理理论家之一彼得·德鲁克如下一段精彩评论：

“可以设想，某些推销工作总是需要的。然而营销的目的就是要使推销成为多余，营销的目的在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品或服务完全适合他们的需要而形成产品自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客。剩下的事就是如何便于顾客得到产品或服务”。

像产品观念过分强调产品本身而忽视了顾客的需求一样，推销观念不适当地夸大了推销的作用而忽视了如何通过市场调查和预测、产品开发和订价等其它营销功能来满足顾客的需要，结果常常遭到失败。持推销观念的营销者总是假定顾客听了他对某种产品的几句誉美之词就会忘记本身的真实需要而购买并不满意的产品。显然，这样一种假设在绝大多数情况下只是一种不切实际的幻想。

在现实生活中，很多企业的营销管理人员往往是产品观念和推销观念的忠实信奉者。一方面，他们认为自己的产品完美无缺或可以通过不断改进而加以完善；另一方面则把产品销售不利归因于推销的失误，深信经过艰苦的推销努力，自己的“高质”产品必将受到顾客的青睐。殊不知，如何正确认识消费者的需求才是至关重要的。产品质量的优劣只能用消费者的眼光和标准来评价。

□ 营销观念

这种观念是在上述几种观念已不能适应市场环境的变化和指导企业活动的前提下逐步形成和发展的，其核心原则直到二次世界大战以后，随着市场上商品的不断丰富和消费者的购买选择标准的提高、产品供大于求，因而很多企业已无法靠上述观念制胜时才真正得以形成。

营销观念认为：实现企业或组织目标的关键在于正确确定潜在顾客的需要或欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地提供满足这些需要或欲望的产品。换句话说，企业或一个组织的关键任务是如何正确判断顾客心目中的选择偏好，并以顾客满意的价格提供其所需要的产品，同时获得丰厚的利润。

营销观念的实质是以消费者为中心来考虑企业的产、供、销活动，一切计划和行动都是围绕这个中心来展开，既不沾沾自喜于企业业已研究和制造出的产品，也不将企业营销管理人员的好恶和价值观念强加于顾客而硬性地推销他们并不满意的产品。企业获利只能建立在满足顾客需要和欲望的基础上，这和推销观念只注意现有产品和只考虑如何将它们销售出去的作法有很大的差异。

营销观念虽然已经形成几十年，但成功地始终能在经营管理上坚持这一观念的企业即使在西方发达国家也为数有限，尤其要使企业内各种各样的部门和人员普遍接受“顾客就是上帝”这一理念就更困难。在我国，由于几十年产品经济的观念已根深蒂固，同时也由于了解和熟悉市场营销的人员和企业实际上非常有限，因而更不可能希望在很短的时期内有很多企业和营销管理人员能努力实践这一哲学。

很多营销者和企业是在付出沉重代价以后才认识到确定营销观念的重要性，并且这一

营销原则会因企业暂时的成功或组织人员的更替而被迅速遗忘。当下述情况发生时,企业营销管理人员可能不得不考虑他们的经营观念是否存在问题和开始注意顾客的需求。

(1) 销售额下降:一个销售量或市场份额很大的产品突然遭到来自替代品的威胁。

(2) 购买模式发生变化:目前,越来越多的企业面临着变化日益激烈的市场环境,顾客的需求十分多样化并经常更换他们对一些产品的好恶和口味,这种形势迫使企业掌握更多的营销技术以争取潜在的顾客。

(3) 竞争激烈:当一些企业面临竞争对手的有力攻击而导致销售缓慢增长时,它们不得不更多地注意顾客实际上更喜欢哪类产品和需要哪种类型的服务。

☐ 社会营销观念

市场营销观念比生产观念、产品观念和推销观念更多地注意到顾客的需要和欲望,强调以消费者为中心来开展企业的生产和销售活动,通过最大限度地满足顾客对产品和服务的要求来实现企业的利润目标,但当一些企业以出色的营销活动赢得一部分顾客的喜爱时,它们是否损害了其它顾客、社会公众以及它们现在所服务的顾客的长远利益呢?市场营销观念虽较好地解决了企业和顾客之间的矛盾,但以其为导向的企业活动却往往损害了社会公众的利益,而且这种损害可能在短期内不易觉察或难以受到来自顾客的有力监督。环视一下我们周围日益恶化的环境和一些企业为了赢得短期局部利润而不惜大量浪费各种稀缺资源的现象就不难理解这一点。

我们应该大力提倡如下所表述的社会营销观念,即企业或组织的核心任务就是确定现实和潜在顾客的需求或欲望,并以保持和维护消费者和社会公众长远利益的方式,比竞争对手更有效、更有利地提供满足消费者需要和欲望的产品。

社会营销观念要求营销者和企业在从事生产和销售活动时综合考虑企业利润、顾客需要和社会利益的关系,既不能不顾消费者的需要而把盈利作为唯一的目标,同时在使现有服务对象满意并取得赢利时不能忽视可能对社会公众造成的危害。首先,企业在生产经营活动中必须考虑环境保护问题,如不能在人口密集区生产毒化和污染环境的产品及产生过量的振动和噪音等。此外,还要注意维护整个环境的生态平衡,如不能大量向江河排放污染物等。最后,企业的生产和销售活动应有助于社会文明程度的提高,如不应向儿童销售有害于他们身心健康的读物。当然,能够获利往往是企业致力于生产和销售的直接动力,也不要奢望它们在不顾自身利益的基础上从事对社会和公众有益的活动。显然,社会营销观念的确立,尤其是在经济尚不发达和科学技术落后的欠发达和发展中国家乃是一个经过长期努力才能完成的过程。

第二节 市场营销环境

所谓营销环境是指企业在其中开展营销活动并受之影响和冲击的不可控行动者与社会力量,如供应商、顾客、文化与法律环境等。

研究营销环境的目的在于通过对环境变化的观察来把握其趋势势以发现企业发展的新机会和避免这些变化所带来的威胁。大量的营销实践说明:即使在经济严重衰退时期,企

业也常常可以捕获到一些新的发展机会,其中还有相当一部分企业通过自己出色的营销活动而创造了不寻常的业绩。同样,在经济繁荣期,市场营销环境也可能给企业带来一些新的威胁,也就是说,在经济繁荣期同样也有一些企业难免倒闭的厄运。当然,对大多数企业来说,在经济繁荣期可能面临的机会多一些,而在经济衰退期,尤其是在面临能源危机、通货膨胀和战争等环境时可能要更多地注意到威胁。营销者的职责就在于正确识别市场环境所带来的可能机会和威胁,从而调整企业的营销策略以适应环境的变化。

根据营销环境中各种力量对企业营销活动影响的方式和程度,我们可以把市场营销环境分为微观环境和宏观环境。微观环境是指环境中那些直接影响企业营销活动的各种行动者:如供应商、顾客、各种中间商、竞争对手和社会公众。宏观环境则包括那些影响微观环境中所有行动者的较大的社会力量,也就是人口、政治、经济、法律、技术和社会文化等。当宏观环境发生变化时,它们对企业营销活动的影响较多地是以间接的方式,并同时作用于企业和顾客等各个部分,而微观环境的影响范围要小得多。

一、微观环境

企业营销管理人员所采取的各种策略和措施的最终目的是用来满足一组顾客特定的需要从而赢得利润。在这一过程中,企业要同各种组织和个人打交道,首先需要从供应商那儿获得各种原材料或其它物料,然后经过企业内部各职能部门和车间的协作生产出产品,最后这些产品要通过各层中间商才能最后到达对产品性能和质量都有一定要求的消费者手中。除以上几种力量外,由于能向某一目标市场提供产品或服务的企业不止一个,所以,企业必须在很多竞争者的包围和进攻下开展营销活动。同时,社会公众对某些产品和营销活动的态度也深刻地制约着企业的行为,所以,必须对它们进行分析。

☐ 供应商

供应商是向企业及其竞争对手供应各种所需资源的工商企业和个人。它们的情况如何会对企业的营销活动产生巨大的影响,如原材料价格变化、短缺以及原材料供应企业的工人罢工等都会影响企业产品的价格和交货期,并且会因而削弱企业与客户的长期合作与利益。因此,营销管理人员必须对供应商的情况有比较全面的了解和透彻的分析。一般说来,按照与供应商的对抗程度,可以把供应商分为两类:作为竞争对手的供应商(寄生关系)和作为合作伙伴的供应商(共生关系)。供应商管理的目的就是确定在哪些条件下对哪些原材料可以通过自行生产来解决,而哪些原材料需要通过外购来解决。

1. 作为竞争对手的供应商

一般说来,尤其是在传统的观念或教科书中,对供应商的管理意味着实现输入成本的最优化,也就是说,企业主要关心原料的价格和数量并设法维持一种强有力的与供应商讨价还价的能力。

例如,当一个企业在做是自行生产还是在开放的原料市场上购买所需资源的决策时,它实际上关心的是以哪种形式投资更可获利。类似地,确定库存的经济批量是一种减少库存和供应成本的一种方式。

因此,把供应商作为竞争对手的观念实际上是倡导这样一种原则。即尽可能地减弱他

们讨价还价的能力，以获得更大的收益。在这种情况下，下列一些作法可能有利于企业维持与供应商的关系并能保证原材料的有效供应。

（1）寻找和开发其它备择的供应来源，以尽量减少对任何一个供应商的过分依赖和降低其原料成为企业单位产品成本的重要部分的可能性。

（2）如果企业仅有一两个供应商，可以通过积极地寻找替代品供应商而减弱他们与企业讨价还价的能力（如用塑料容器代替玻璃容器）。

（3）向供应商表明企业有能力实现后向一体化，也就是说，企业有潜力成为供应商的竞争者，而不仅仅是一般的顾客。另外，如果企业具有自我生产的经验，那么就有助于了解供应商的制造过程和原材料成本方面的信息，从而使企业处于有利的讨价还价地位。

（4）选择一些相对较小的供应商，使企业的购买成为其收入的一个重要部分，亦即增加供应商对企业的依赖性。

2. 作为合作伙伴的供应商

企业把供应商作为竞争对手来考虑往往引起一些消极的后果，为了获得原材料或者其它物料的稳定供应和维持质量的一致性以及与供应商长期而灵活的关系，企业最好把供应商作为自己的伙伴，并在此基础上考虑自己的营销活动。这种合作模式常被认为首先形成于日本，实际上，西欧企业更普遍地采用这一模式。它的主要特点是，企业在管理供应商过程中更多地采用谈判而不是讨价还价和力图维持与供应商长期和互利的关系。为实现上述目标，可以考虑以下几种方案：

（1）可以考虑与供应商签署长期合同，而不是采用间断式的购买方式从供应商那里获得原料，这对稳定将来的供应关系有很大的作用，它所带来的优势是使供应商拒绝向竞争者提供货物。在许多情况下，供应商实际上也喜欢签署长期合同。签署长期合同并不一定像人们抱怨的那样会使企业丧失灵活性。事实上，一个经过充分准备的长期合同需要考虑将来发生的偶然事件（如需求变化，产品线扩张等）以及在这些偶发事件中合同双方各自的期望。此外，签署长期合同也有助于企业更好地对库存、运输、供货的数量、组合以及供应商的地位进行规划，而这些正是战略思维所要考虑的问题。

（2）说服供应商积极地接近顾客，尤其是当企业处于下游生产过程，也就是更接近于终端用户时，帮助供应商了解顾客可能是有益的，它有助于供应商更有效地为企业提供服务。

（3）分担供应商的风险。例如，企业可以与供应商密切协作以改进原料制造工艺和质量，这样做有可能降低供应商的成本。在特殊情况下，企业甚至应向供应商投资以促进其对新技术的采用和生产能力的扩大。在必要的情形下，企业也可以与供应商联合或组成合资企业并通过共同研究和开发来进入新的市场。

虽然上述两种模式对于帮助我们认识不同的供应商是有益的，但在实际情况下，可能并没有哪一家供应商的行为完全与其中某一种模式相吻合，但无论对于哪种类型的供应商，营销管理人员都应该培养一种对他们进行理智性分析的能力。应该指出：尽管目前营销人员在顾客和市场研究方面已变得相当成熟，同时关于竞争者和竞争态势的分析也已逐步流行，但比较起来，对供应商的分析仍处于幼儿期。

在对供应商进行分析时，主要应该了解以下信息：

①备择供应品的来源、组合、适用性以及确定可接受替代品供应商的可能性；

②了解企业所购物品在供应商收入中所占的百分比，它是企业对供应商是否重要的一种度量；

③供应商与企业目前所在行业前向一体化的兴趣、能力和成为竞争对手的可能性；

④供应商与竞争对手协议的项目及条件。

无疑，只有在全面了解和深入分析供应商的基础上，企业才能作出适当的购买决策。

☐ 营销中介单位

在多数情况下，企业的产品要经过营销中介单位才达到目标顾客。所谓营销中介单位是协助企业推广、销售和分配产品给最终消费者的企业和个人，包括中间商、实体分配公司、营销服务机构和金融机构。

中间商在企业的营销活动中起着十分重要的作用，它帮助企业寻找顾客并直接与顾客进行交易，从而完成产品从生产者向顾客的转移。关于中间商的类型、作用和如何选择中间商，我们将在第七章中讨论。

实体分配公司，主要包括将货物运往下一个目的地前专门储存和保管商品的仓储公司和负责把货物从一地运往另一地的运输公司。在我国，可能更多地采用中间商和实体分配公司相结合的方式，也就是中间商除分配产品外，还同时负责贮存和运输。但无论采用哪种方式销售商品，企业都要考虑贮存成本、运输费用、安全性和交货期等因素。

市场营销服务机构是指调研公司、营销咨询公司、广告公司以及各种广告媒体，这些机构协助企业选择目标市场并帮助推销产品。目前我国专门的市场调研和营销咨询公司数量非常有限，大多数情况下，企业都是自己进行调研，或者与大学和管理咨询公司合作开展这方面的工作。关于广告的作用和设计将在第七章第四节中予以介绍。

金融机构，包括银行、信贷公司、保险公司等。它们负责为企业和顾客之间的交易融通资金并对企业的营销活动施以显著的影响，因此，企业应该与金融机构建立良好的合作关系，这在我国目前一定时期内资金短缺条件下尤为重要。

☐ 顾客

顾客是企业产品或劳务的购买者，是企业服务的对象。顾客可以是个人、家庭，也可以是组织机构（包括其它企业和转售商）和政府部门，它们可能与企业同在一个国家，也可能在其它国家和地区。

对于一个企业来说，最令其不安的莫过于顾客采取了它所不期望的行为，如许多顾客突然开始购买竞争者的产品，要求企业提供更好的服务或更低的价格等。那么，在上述情况下，企业应做出怎样的反应以避免冒失去最好顾客的风险呢？答案自然应该是作一个妥善的计划以赢回失去的顾客和满足他们的要求。

顾客分析的目的在于了解顾客为什么选择企业的产品或服务？是因为价格低、质量高、快速送货、可靠的服务、有趣的广告还是推销人员的能干？如果企业不精确地知道哪些东西吸引顾客以及他们的选择将来可能如何变化，那么，企业最终将失去市场上的优势地位。有效的顾客分析应包括下列几个步骤：

第一,确定分析的目的。首先要收集有关顾客的全面信息并仔细地加以研究,不能把顾客分析简单地作为一种短期的应急事物,其次要把分析结果与实际的决策过程相结合。

第二,明确企业的顾客。这似乎是一个简单而不实在的问题,但事实上它经常被企业的营销管理人员所忽视。在这里,最重要的是了解以下几点:

- (1) 产品对用户的最终适用性(如技术上的要求是否适合顾客的产品或工艺)。
- (2) 顾客的购买方法。
- (3) 顾客的统计学特点。
- (4) 地理位置。
- (5) 需求特性(服务、质量和功能)。

第三,明确企业需要在哪些方面增进对顾客的了解。一旦初步选定了所要服务的顾客群体,下一步就是仔细地考察企业在对顾客的认识上仍存在着哪些空白,它们往往成为随后数据收集和分析的焦点。它们包括:

- (1) 产品满足了顾客的哪些需求?
- (2) 顾客还有哪些需求未得到满足?
- (3) 顾客对企业产品和技术的熟悉程度如何?
- (4) 谁是购买决定者和参与者?
- (5) 顾客的购买标准是什么?
- (6) 顾客群体的范围和增长程度?

第四,决定由谁和如何来分析所收集的信息。在这一过程中,至关重要的是将有关信息在企业各部门内广泛交流,同时要求市场、销售和研究开发部门的管理人员明确顾客分析的特殊意义,以及他们各自应采取哪些新的行动。企业高层管理人员应该判断企业的计划是否真正符合顾客的需要。总之,顾客分析的目的在于帮助企业作一些实际的决策,而不是将一大堆数据和报告束之高阁。

☐ 竞争者

一般说来,为某一顾客群体服务的企业不止一个,企业的营销系统是在一群竞争对手的包围和制约下从事自己的营销活动。这些竞争对手不仅来自本国市场,而且也来自其它国家和地区;竞争不仅发生在行业内,行业外的一些企业可能通过替代品的生产而参与竞争,所以,对竞争者进行分析是成功地开展营销活动的的一个重要方面。

竞争者分析的内容相当广泛。大体包括以下几个方面,对这些问题的了解有助于识别竞争者并制定相应的变通战略。

1. 产品研究与开发

了解竞争者的产品研究和开发策略是否与其产品生命周期阶段相适应,无论从绝对意义上还是相对意义上都是重要的。在产品生命周期的早期,产品研究和开发具有较高的投资风险,同时竞争对手可能还没有想出顾客需要的特点是什么!因此,应着重分析其实验、制造和正确判断的能力。

随着行业离开萌芽阶段,产量开始缓慢增加,这时应特别注意竞争对手研究与开发的规模并与本企业作对比。显然,对实力不同的企业,即使用于研究和开发的费用同样多,但

对它们基础的冲击是大不相同的。如 IBM 公司和苹果公司虽然花同样多的钱来开发新型个人计算机，但它对 IBM 的影响可以说是微不足道的，而对苹果公司的销售和利润却有很大的影响。

在产品生命周期的后期，产品的研究与开发对企业的影响更为复杂，所以应特别注意竞争对手是否正在重新设计产品以减少成本；是否正在扩大技术并服务于新的市场，以及是否正在对产品采取一定的修补以维持其竞争地位。

2. 产品制造过程

可以根据成本、质量、灵活性和可靠性等变量来评价竞争对手所设计的制造过程的有效性。一般说来，在产品生命周期的早期，消费者选择的主要依据是质量和灵活性，而在成熟期则主要考虑产品的成本和可靠性。

3. 采购

在外购货物在总成本中占有很大比例的行业或者当供应商非常强大时，分析竞争者的购买方式是非常重要的。在作这种分析时，所需要了解的关键问题依赖于所购买货物的性质。如对于原材料，关键问题是竞争者是否利用了长期合同、数量折扣和接近供应商，并因而减少了成本；对于劳动力，关键问题是竞争者如何组织的？是否利用了国际市场上的劳动力？为了获得有技能的和非技术性的劳动力，是否采用了不同的策略？除此之外，还应了解竞争者在哪里购买了何种产品以及购买条件（合同、价格）是什么？

4. 市场

企业营销人员应该分析和评价竞争者是如何选择目标市场和满足顾客需要的产品的？同时要了解它们在细分市场的销售量、产品组合、广告费用和促销项目等。尤其需要明确竞争者市场计划中的要素是什么，以及它们之间是否互相适应。最后还要了解竞争者为了保持竞争优势，为目前和潜在的消费者做了些什么？

5. 销售和零售渠道

在技术比较稳定和适用性较好的成熟行业，销售和零售渠道往往成为企业能否成功地进行营销的关键。在这些行业，必须细心地估价竞争者的销售渠道的成本、规模和质量。在一些特殊行业，不仅要评价竞争者销售渠道对顾客需要的敏感性，而且要评价其寄售商和销售人员的专业知识水平。

6. 服务

应该细心地评价竞争对手在修理能力、服务、培训、零配件的适用性等方面为顾客提供优质服务的能力和意向，其中包括服务人员的数量和背景、服务项目的数量、服务人员和销售人员之间的关系，以及服务在竞争战略中的作用。

7. 财务管理

对某些竞争者来说，良好的财务系统往往是执行其总体战略的关键部门，因此，营销人员应该分析竞争对手的现有资产、债券、债务和红利管理方式并与本企业加以比较。

8. 个性和文化

在竞争分析领域，普遍强调收集和分析有关竞争对手的财务、制造、市场方面的定量数据，尽管这些信息对揭示竞争对手的能力是重要的，但它们通常并不能说明竞争对手将

如何利用这些能力。因此，企业营销人员应该重视对竞争对手个性和文化的分析，这不仅有助于了解它的思维方式，而且有助于更好地预测其将来的动向和对企业所坚持的不同战略将做出怎样的反应。例如，通过对竞争对手目标的分析，可以了解其个性和可能坚持的战略。一个承诺不解雇人员的企业在需求下降的市场上将难以实现低成本战略；一个追求高增长目标的企业在价格上很可能比强调利润的企业更富有进攻性。分析竞争对手的投资历史可以帮助企业了解其基本原则和习惯；通过对竞争对手在其它行业的战略的研究，可以估计它在有兴趣的行业的战略，例如，它是一贯倾向于高价还是低价？它经常以怎样的方式扩张？在研究和开发上，它是领先者还是追随者？此外，通过对竞争对手在过去时期内一些实践的分析也可以在很大程度上揭示其思维方式：是坚强的还是懦弱的？例如，它是否很快地丢弃不获利的业务，或者虽已失败却仍向这种业务投资；它的主要财力资源是用于现有业务，还是致力于新的发展。

对竞争者个性和文化的分析还包括对其组织结构和管理人员的分析，如它的所有权、理事会的组成和主要管理者的个人情况等。一般说来，个人持股的竞争者常常有较低的利润目标，这往往使企业难于和它们竞争；董事会的组成有时能够说明其管理方式，例如，以内部董事（在企业中有管理职位）为主的董事会倾向于注意生产，而外部董事则可能更多地强调财务收益。主要管理者个人的经历对竞争对手的行为也有重要的影响，他们往往倾向于采用自己在其它企业和业务活动中所采用过的成功的战略和方法。

概括说来，对竞争对手的分析包括两个方面，其一是它的行为；其二是它的个性和文化。有关前者的事实和数据告诉企业竞争对手是否能够开展竞争，而后者则说明竞争者喜欢如何竞争，它是企业努力分析竞争对手的最终目标。

□ 公众

一个企业在向顾客提供产品或服务的过程中，不仅要和供应商打交道并与竞争对手争夺市场，而且还有社会公众对企业的业务活动产生兴趣，他们既可以增强也可能削弱企业实现目标的能力。所谓公众就是指对企业完成目标的能力有着实际或潜在兴趣及影响的群体。一个成功的企业应该考虑如何主动地处理好与主要公众的关系而不是消极等待或对公众采取冷漠的态度。一般说来，企业周围的公众可以分为七类。

1. 金融界

金融界包括银行、投资公司、证券经纪商和股东等，它们影响企业的融资能力。

2. 政府机构

政府机构的一些政策与措施可能影响企业的营销活动，因此，企业必须随时注意政府机构有关方面的变化并主动采取相应的措施。

3. 新闻媒介

包括报纸、电台、杂志和电视台等。这些机构不仅是企业广告的主要媒体，而且在建立企业信誉、树立良好形象方面起着重要的作用。

4. 公民团体

包括消费者协会、环境保护组织以及民众团体等，它们可能热心地支持企业的某些活动，也可能激烈地反对企业的某些作法，因此，企业必须和它们建立良好的关系。

5. 内部公众

内部公众就是企业职工,他们对企业的信任与否和积极性不仅直接决定了劳动生产率,而且他们对企业的态度也会潜移默化地影响企业以外的公众。除此以外,企业还需要关注一般公众对企业产品和服务的态度。

二、宏观环境

政治与法律环境

政治与法律环境的变化显著地影响着企业的营销活动和利益。所谓政治与法律环境主要是指法律、政府机构的政策法规以及各种政治团体对企业活动所采取的态度和行动。一个国家或地区政治与生活稳定是大多数企业顺利进行营销活动的基本前提,而内战、频繁的罢工或与外部的武装冲突往往使企业经受萧条和倒闭的痛苦,除非是靠战争发财的军火商人或是靠战乱投机的贩毒集团。一个国家和地区内发生的一些重大活动和事件也总是直接或间接地影响企业的经营计划和策略,如在我国政治压倒一切的“文革”时期,企业就不可能专心从事生产经营活动;同样,在传统的计划经济体制下,企业不可能也没必要做大量的市场调查、预测、分析、计划和控制工作,但在实行市场经济体制以后,伴随着激烈的国内外市场竞争,企业则必须做好上述工作才能得以生存和发展。此外,法律的变化可能直接鼓励和限制着某些商品的生产和销售,例如,我国对爆竹、雷管和炸药等危险品实行定点生产,同时,禁止多数企业生产枪支、弹药和安乐死药片等。目前,世界个很多国家都对企业的商务活动做了大量立法,这些法律对企业的影响和制约一直在不断增加。商务立法的目的有三个:第一,保护各企业的利益相互不受侵害,也就是通过立法保护竞争,如美国的反托拉斯法案;第二,保护消费者利益免受不正当商业活动的损害。对于一些采用掺假、虚假广告、假包装等不正当手法损害消费者利益的企业,必须予以限制和制裁,如美国的联邦食品及药物法案、肉类检验法案和消费品安全法案等;第三,保护社会公众和消费者的更大和长期利益不受失去约束的商业行为的危害。如有些企业为了追求利润可能生产增加环境污染的产品或销售有危险性的儿童玩具或物品,因此,必须对它们实施约束,如美国有国家环境政策法案和儿童保护法案。

我国由于刚刚开始建立社会主义市场经济体制,商业立法工作亟待加强。据统计,全国质量投诉案件逐年增多,已从1987年的4.3万件上升为1991年的21万件,其中仅电厂煤炭掺假一项每年就浪费铁路运力300多万吨,造成直接经济损失6亿多元。此外,环境保护方面也有很多问题。很明显,随着市场经济体制的完善,企业将受到愈来愈多的法律条款的约束,如水资源保护法、森林法和药物法等。

☐ 经济环境

所谓经济环境这里主要指人口及其购买力。与其它环境力量相比,经济环境对企业的营销活动有更直接的影响。下面我们就来讨论我国人口趋势及影响人们购买力的主要因素。

1. 人口

人口是市场营销人员最感兴趣的环境因素之一,正是它构成了市场。总人口、人口的地理分布和密度、家庭数量、年龄构成以及人口增长率等对企业的营销计划都有显著的影

响。

(1) 总体人口的继续增长。与世界人口的“爆炸性”增长相吻合,我国的总人口将继续增长。1980年世界人口为44亿,并以每年1.8%的增长率在扩大,到2000年,世界人口将达到62亿。作为发展中国家之一,在过去40多年中,我国人口增长相当可观:由1949年的5.42亿增加到1990年的11.43亿,年平均增长1.84%。虽然自70年代开始国家大力控制人口增长,并取得世人瞩目的成就,使人口出生率由1972年的29.8%下降到1985年的17.8%,人口增长率由2.2%下降到1.1%,但是自1986年起,人口出生率和增长率开始回升,并且直到1997年以前为一次新的出生高潮。目前每年新进入育龄妇女生育峰值年龄(23~24岁)的绝对人数在1300万左右,即使按照七届四次人代会通过的国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划的纲要规定:90年代的年平均增长率控制在1.2%以内,到2000年全国人口也要达到129456万。

我国的巨量人口产生了两个严重后果;第一是使我国的人均自然资源占有量进一步下降,其中淡水、耕地、森林、能源等方面的问题尤为突出,因而有限的资源难以达到或维护多数人所渴望的工业发达国家那样的生活水平;第二,人口增长较快的边远地区和广大农村恰恰是经济不发达和难以养活过多人口的地方。

我国的众多人口既有使改善人民生活困难加大不利的一面,同时又是一广阔的消费市场和廉价劳动力的供给源。显然,在收入水平一定的条件下,人口增加就意味着市场扩大,而廉价和丰富的劳动力资源可以增加出口产品的竞争能力。

(2) 生产年龄人口的空前膨胀与人口老龄化。总体人口的继续增长主要是由现有人口的年龄构成决定的,而生产年龄人口的空前膨胀与人口老化则受人口年龄结构、出生率和死亡率的影响。从1949年开始,我国的出生率虽呈缓慢下降的趋势,由1949年的36%下降到1989年的20.83%,但与此同时,随着医疗卫生条件的改善和医学的进步,死亡率也有大幅度下降,已由1949年的20%下降到1989年的6.5%。根据预测,19~59岁生产年龄人口在今后30年间将有一个迅速膨胀的过程,可由目前的73111万增加到2000年的82262万,2010年的92575万,2020年的94070万。与此相联系的是生产年龄人口占总人口比例的上升,可由目前的64.0%上升到2000年的64.3%,2010年的67.1%。按照现有人口年龄构成推移,在生产年龄人口膨胀高潮过后,将迎来人口年龄结构老龄化的高潮。根据预测,60岁以上老年人口的比例可由目前的8.6%上升到2000年的10.0%,2010年的11.7%,2020年的15.0%,2030年的20.00%,2040年的21.8%,其后有所降低,到2050年可降至21.4%左右。

人口年龄结构及其变化对企业的营销活动有直接而显著的影响,如出生率下降可能使儿童玩具、用品和服装的需求量下降。18~60岁人口数量的急剧膨胀一方面使某些商品,如住房、摩托车、服装、旅游等商品的需求扩大和使企业容易获得所要求的劳动力,另一方面却带来了巨大的就业压力,这种压力可能使某些劳动密集型产业获得优先发展。老龄人口的增加意味着将有更多的人追求舒适闲暇的生活方式,因而增加对某些商品,如钓鱼器具、书画等的特殊需求。同时,老年人的一些特殊用品(如药物、眼镜、手杖、助听器)市场将有较大的发展。此外,将18~60岁年龄人口细分还可进一步了解市场对某些产

品的需求。

(3) 我国家庭结构的变化。我国家庭结构变化的主要特征是向小型化趋势发展。在过去很长一段时期内,尤其是在广大农村,由于我国传统文化习俗的影响和经济水平的制约,人们倾向于组成大家庭共同生活,但随着农村联产承包责任制的落实和生活水平的提高,现在农村家庭也向小型化发展,三代人、四代人共同生活的家庭数目越来越少。在城市,到1989年,2人和3人户达全部户数的55.4%,而5人以上户只占总户数的15%。在家庭结构小型化的同时,家庭的特征也有一些变化,即城市居民的一对夫妇一个子女或无子女、离婚率上升以及单身户的增加。在一定时期内一定地区的家庭户数及其结构对某些类型消费品的需求有很大的影响。例如,新建立的家庭可能需要添置家具、厨房用具、家用电器和卫生设备等,而无子女的年轻夫妇或单身户将有更多的时间和金钱去旅游和上饭店。因此,营销人员应该看到这些变化。

(4) 人口的地理分布。由于人们生活所在地区的自然和经济条件存在很大差异,因而对各类消费品的需求也不一样。在天气炎热的南方对空调设备的需求量大,而在寒冷的北方则需要暖气设备和御寒服装;同样,在青岛、大连等沿海城市人们喜欢穿呢大衣,而在内蒙、宁夏人们则需要兽皮衣物抵御风沙和寒冷。此外,农村居民和城市居民的消费偏好也有很大差异。对市场营销人员来说,尤其要注意到农民占我国人口的80%以上,这是一个现实而潜在的巨大市场。同时还要注意到人口地理分布正在发生变化:总的趋势是从西北向东南、从内陆向沿海、从农村向城镇转移。例如,从1979年到1988年,脱离土地进入乡镇企业的劳动力已达8500万人。

2. 购买力

形成市场不仅需要人口,而且还需要购买力。一个有效的市场包括人口及购买力两个因素,上面我们已经讨论了我国人口的主要变化倾向,下面我们来分析影响人们购买力的主要因素。

(1) 人均国民收入。人均国民收入等于一定时期内一个国家物质生产部门的劳动者所创造价值的总和,即国民收入总额除以总人口,它大体上反映了一个国家的经济发展水平。我国在1979~1992十多年间,人均国民收入按当年价格计算已从1979年的346元增加到1992年的1703元。

(2) 人均个人收入。人均个人收入等于社会个人收入总和除以总人口。而个人收入的主要来源为社会总的消费基金,即从国民收入中减去用于扩大再生产的基金,用于行政管理、国防、文教、其它公用事业以及各种社会保险费用的余额。人均收入大体上反映了市场的购买力水平。

(3) 个人可自由支配收入。指在个人收入中扣除税款、非税性负担以及维持生活的必需品(如我国的房租、水电、燃料等)支出后的余额,它是影响消费结构的重要因素之一。

(4) 储蓄速度。消费者的消费水平和结构除受以上因素影响外,还受储蓄状况的影响。改革开放十几年来,我国城乡居民的储蓄速度有很大增长,全国城乡储蓄年存款余额已从1979年的281.0亿元增加到1992年的11545.4亿元,这些储蓄是购买贵重商品资金的主要来源。但是,城市和农村居民对储蓄金额的用途有较大差异,城市居民的储蓄主要用来

购买高档耐用消费品,而农村则主要用于住宅建设和购买农用生产资料和设备。

(5) 消费者的支出模式。我国消费者的支出模式与西方发达国家有较大差别。虽然随着家庭收入的增加,用于食品的开支占收入的百分率下降,用于住房及家庭日常开支的费用占收入的百分率保持不变,用于其它方面及储蓄占收入的百分率上升的规律也基本适用于我国。但与西方发达国家同期的收入水平相比,我国居民用于“用品”,如电视机、洗衣机、收录机等支出却远远高于发达国家,也就是说,我国的消费者更侧重于“用品”的消费。因此,营销管理人员必须注意到这一倾向及支出模式随经济发展而可能发生的变化。

□ 物质环境

任何企业的生产经营活动都与物质环境息息相关,因为无论制造哪种产品都需要原材料、能源和水资源等。随着工业生产活动范围的扩大,同时也由于前些年我们对环境保护的忽视,我国的物质环境在几十年中已遭受了不可弥补的破坏。今后,各种资源的短缺将对企业的生产和经营活动形成很大的制约,同时有关环境保护的立法也对企业提出了很多新的要求。市场营销人员必须注意到物质环境的变化以及相关法律政策的影响。具体说来,我国的物质环境主要面临以下几个问题。

1. 土地超载和耕地税减

建国初期我国的水土流失面积约为 120 万平方公里,目前约有 130~150 万平方公里,并且流失面积仍在不断扩大。同时,我国土壤的侵蚀度,即单位面积表土流失的速度也相当高。按国际有关水土保持的标准衡量,黄河流域 75 万平方公里土地已超过“严重侵蚀”的两倍多;长江流域 180 万平方公里土地的侵蚀度也超过了正常值,属于中度侵蚀。表土流失会导致作物产量降低。因此,要维持原有产量就必须增加化肥的施用量,而燃料和化肥投入量的增加意味着农产品成本的增加。我国每年过量流失的表土高达 50 多亿吨,带走的养分相当于 4 千万吨标准氮、磷、钾化肥,这个数字大致相当于我国化肥的年产量。

对我国生态环境的另一个威胁是沙漠化的加速趋势。按近 15 年的数字计算,我国每年新增加的沙漠化面积达 1778 平方公里。另外,我国极为宝贵的耕地越来越少,在 70 年代末,我国耕地总面积大约在 20 亿亩左右,而到 1980 年,耕地总面积降为 19 亿亩,近 10 年内耕地面积净减少值为 1 亿亩。

土地超载和耕地面积减少不仅对我国的国计民生形成了严重的威胁,而且直接影响某些行业的生产经营活动,如表土流失可能增大对化肥的需求量,而避免耕地减少的有关法律和政策将对建筑行业提出新的标准和要求。

2. 森林赤字

作为一种可再生的有限资源,我国近 30 年来森林面积正在不断下降。我国每年新生木材仅 2 亿立方米,而每年消耗的木材却达 3 亿立方米,年木材蓄积量“赤字”为 1 亿立方米。森林面积的锐减一方面容易造成大规模水土流失和江河污染,影响国家经济的长远发展,另一方面也直接关系到一些企业的生产和销售,如建筑木材的减少将导致某些替代品的出现或造成建筑业成本的上升。

3. 淡水资源紧缺

我国的淡水资源人均占有水平不及世界平均水平的 1/4,且在空间和时间上不均衡分

布。东南地区远远多于西北地区。目前全国除有 $1/3$ 的耕地和 $2/3$ 的牧区严重缺水外，每天缺水 800 万立方米的城市已从 150 个增加到 200 多个，占我国城市总数的 54%。华北几个以地下水为主要水源的城市，如北京、天津、太原等在遭受水荒方面首当其冲，不少城市在枯水季节不得不减少对工厂的供水量。全国工业生产因缺水造成的损失达 200 亿元。无疑，水源的短缺对以淡水为原料或动力的企业形成很大的制约。

4. 不可再生的有限资源的短缺

我国的能源蕴藏量虽然很丰富，但由于人口数量巨大和增长过快，能源短缺现象仍十分严重。如我国已标明的石油储量居世界第二位，但人均储量却排在 12 个主要产油国的最后一位，煤储量位于世界第 3 位，但人均水平也只占第 6 位；我国 45 种主要矿产资源中，有 23 种在世界上均占有优势，而人均储量却都低于世界平均水平。据统计，我国目前人均商业能源占有水平仅为世界平均水平的 $1/4$ ，每年短缺 30%，其中缺电 500~600 亿度，全国每年因电力不足造成的工业损失达 700 亿元。能源短缺的严峻形势要求企业最大限度和尽可能地研究和开发各种节能型产品以降低成本。

5. 污染严重

我国是环境污染最严重的国家之一，目前工业污染的状况已达到五六十年代西方发达国家最严重的水平。我国 40 多万家工业企业每年排出废气 8.84 亿立方米，废水 364.8 亿吨，固体废弃物 3.43 亿吨，造成了对大气与水资源的严重污染，已引起经济学界、政府和公众的关心。环境污染从两方面影响企业的营销活动：第一，为从事污染控制技术开发和产品生产的企业提供了极大的市场；第二，政府对环境保护的立法将迫使很多企业进行技术改造以适应法律和公众对环境保护所提出的要求。

□ 技术环境

像经济环境一样，技术环境变化对企业的生产和销售活动有直接而重大的影响，尤其是在面临原料、能源严重短缺的今天，技术往往成为决定人类命运和社会进步的关键所在。与经济环境不同的是，技术是一种创造性——破坏因素，或者说，当一项新技术给某一行业或企业带来增长机会的同时，可能对另一行业形成巨大威胁。例如，晶体管的发明和生产严重危害了真空管行业；电视的出现使电影业受到沉重的打击；高性能塑料和陶瓷材料的研制和开发严重削弱了钢铁业的获利能力。

技术的发明和进步不仅影响行业的生存和发展，而且也影响一些企业具体的生产和销售活动。事实上，一个国家经济增长的速度及其国际竞争实力也取决于它在多大程度上采纳了重大技术发明和其新技术的普及率。因此，各发达国家和世界上一些成功的企业无一不对新技术的采用予以极大的重视。目前，技术环境的变化有以下几个趋向：

1. 新技术和发明的范围不断加宽

自二次世界大战以来，技术和科学取得了巨大进步。科学发现、发明以及它们转化为产品的速度都大大加快了。近几十年来，以下几个领域的科技进步尤为迅速：

(1) 信息技术。在微电子技术领域，从 1906 年发明电子管并出现无线电通讯、雷达和电视到 1978 年研制成超大规模集成电路，电子技术已进入微电子时代，在几平方毫米的半导体材料上，已经制成了由 10~100 万个晶体管构成的电子电路。在计算机领域，自 1946

年第一台电子计算机问世到目前,电子计算机已换了4代,性能提高了一百万倍,而价格降低为原来的万分之一,现正在向智能化方向发展。在通信技术领域,以光导纤维为基础的光通信设备发展很快:1982年美国国内销售额为1.8亿美元,欧洲为8000万美元,到1990年,世界光通讯设备销售额已达30亿美元。

(2)生物技术。自20世纪40年代青霉素发明以后,已有100多种抗菌素投入生产。1973年美国学者博耶等创立了基因DNA重组技术,打破了不同生物物种间的杂交障碍。近年来,美国和澳大利亚科学家先后用基因技术培育出生长速度比普通猪快三倍的瘦肉型猪和世界上最大的羊。另外,由生物技术生产的新型血栓溶解药物TPA已进入市场。有人预言,21世纪将是一个生物学时代。

(3)新型材料。据1976年的统计,全世界经过注册的材料有25万种,而目前已达50~60万种。新型材料,尤其是有机高分子合成材料的发展尤为迅速,每年的产量以14%的速度增长。塑料在工程结构中的比重已在逐步增加,目前日本精密陶瓷工业的产值已达12亿美元之巨,与此相对照,钢铁业的发展则有相对衰弱的倾向,因此,人们认为21世纪将是“新石器”时代。

(4)空间技术。空间技术是最为引人入胜的领域。自1957年10月4日前苏联发射第一颗人造地球卫星以来,到目前为止,世界各国已发射了几千个航天器,其中包括:载人飞船、航天飞机、空间实验室和空间站等。人类已经飞出地球,不久还可能飞出太阳系。空间技术的发展扩大了人类的物质资源和知识宝库,推动了现代科学技术和现代工农业生产的发展。例如,美国使用气象卫星每年可从120亿美元的自然损失中挽回50亿美元,印度从气象卫星中每年可受益10亿至15亿美元。再如,美国发射一颗地球资源卫星仅花费2000万美元,但每年可获益14亿美元以上。此外,空间是一个微重力、近理想真空和无菌的领域,在空间能生产出在地球上不可能生产的高纯度、高均匀的特殊合金、半导体陶瓷、玻璃、超导体、光敏材料和医药等。托夫勒在他的《第三次浪潮》一书中曾预言:“航天工业是下一代技术革命的策源地”。美国一位咨询公司的副总经理预言:“21世纪的太空商业活动也许将等于本世纪的航空、电子和电子计算机的总和,它代表了人类的又一次进化。”从以上几个领域的技术进步过程可以看出:宇宙是无限的,人们对客观世界的认识永无止境,因此,人们面临的革新机会也是无限的。如我国的重大科学技术成果从1980年的2687项增加到1989年的20278项,而1989年一年的专利批准量就达15811项。当然,营销管理人员不仅要考虑技术本身的问题,而且更要紧的是关注如何应用科学发现和发明而生产出实用和人们买得起的产品。

2. 理论成果转化为产品和产品更新的周期大大缩短

由于技术本身的巨大进步,理论成果转化为可应用产品的间隔已大大缩短。例如,英国在1714年批准了第一项打字机专利权,但是拖了一个半世纪,打字机才开始大量生产。斯坦福研究所的罗伯特·B·杨发现:在1920年以前,美国销售的日用设备——包括吸尘器、电炉和冰箱,从投产到高峰生产所需时间平均是34年,而在1939—1959年出现的另一批设备——包括电煎锅、电视机和洗衣甩干机的相应时间仅有8年,缩短了76%以上。同样,同类产品更新换代的周期也大大缩短了。

3. 研究和开发费用急剧增加

为了在市场竞争中以新产品和新工艺获胜,世界各国和企业普遍增加了研究和开发费用。例如,美国每年用于研究和开发的费用高达1000亿美元,约有10000种新产品投放市场。美国一些企业的研究开发费用占销售额的比例达5%~7%。而它们的毛利润率大约为15%左右。与发达国家相比,我国的研究和开发费用要低的多,尤其是在传统经济体制下,企业留利很少,几乎拿不出钱来搞研究开发。在产品研究开发方面我国面临的另一问题是很多科研成果难以转化为现实的产品,这一方面是由于将理论成果转化为产品的巨额费用无法解决,另一方面则与传统体制下科研部门没有转向经济主战场有关,以致很多科技成果离市场要求相距甚远或束之高阁。近几年来。随着科研体制改革的深入和企业竞争的加剧,这方面的情况已有所改变。

营销管理人员了解技术环境变化的目的在于如何与研究开发人员建立起密切的联系,从而帮助他们注意市场对新技术和产品的需求,并采取积极措施限制技术发明所带来的副作用。总之,要使企业和消费者从技术发明和新产品中获益。

第三节 市场细分化

一、市场的分类

市场类别不同,顾客的购买行为不同,企业的市场营销策略和方法也有很大差别。因此,准确区分和识别不同类型的市场是营销管理人员的首要任务。

市场可从不同角度加以划分,如从地域上划分,可以有国内市场、国际市场和地区市场;从流通环节上划分,可以有批发市场和零售市场;从顾客的年龄划分,可以有老年人市场和妇女儿童市场等;从产品和服务的特征及所在行业划分,可以有金融市场、技术市场、房地产市场、文化市场和物质产品市场。在物质产品市场中,可以根据产品的消费对象和企业提供产品的方式,把市场进一步分为消费品市场、生产资料市场和政府市场。本节主要讨论消费品市场和生产资料市场,而对政府市场只作简要介绍。

□ 消费品市场

消费品市场是由为个人消费而交换商品或劳务的全部个人或家庭构成,它是最终产品的交换。下面我们逐一讨论消费品市场的主要特点、消费品的分类和影响消费者购买行为的主要因素。

1. 消费品市场的特点

(1) 消费者人数多。消费品市场包括全部人口。目前,我国有11亿5千万人口,也就有11亿5千万消费者。对大多数消费品来说,中国都是一个潜在的巨大市场。随着我国经济的发展和人民生活水平的提高,市场潜力越来越大。当然,对于某些种类的消费品,由于受到购买力的限制,目前尚不能以人口作为测量市场真实容量的指标。

(2) 消费者购买多属小型购买。相对于生产资料而言,消费者每次购买商品的数量要少得多。除消费者每次或一定时间内消费的数量较少外,某些商品的使用价值和贮存期也

决定了消费者不会大量购买,如蔬菜、水果、鸡蛋和肉类等;有些商品虽可长期贮存或年年使用,但由于产品经常更新和受时代的影响、消费者也不愿多购买,如时装等。消费者属小型购买的特点决定了对消费品要以零售贸易为主,并应注意到商品体积的大小和包装等。

(3) 消费者购买的频率大。由于消费者每次购买的商品数量少,因此对很多商品,尤其是日用品需要定期或不定期地重复购买以保证经常性的生活需要。对这类商品,经营者尤其要提高服务质量和改善服务态度,以吸引顾客再来购买。对一些价格很高的高档消费品,如冰箱等,决定消费者购买行为的可能主要是产品本身的质量和保修期等,同时销售这类产品的网点也没有日用品那么多。而对于一些价值小的日用消费品,商店服务质量如何往往成为能否发生重复购买的重要条件。

(4) 消费者购买属非专家购买。一般说来,消费者购买商品时对所要买商品的性能、质量和制造过程、工艺水平以及在国内同类产品中的地位并不了解,这一方面是因为消费品种类繁多,生产和制造过程涉及很多生产部门、产品更新快和受时尚影响大等;另一方面则是因为很多消费者,如儿童等尚不可能具备广泛深入了解同类产品的能力。所以,营销管理人员应注意通过广告和营业推广等方法加强对企业产品的宣传,帮助各类消费者了解产品的性能和使用方法,以加速购买行为的发生。

(5) 消费者购买行为变化快。所谓消费者购买行为变化快是指他们在购买商品时容易改变购买决定。很多因素的变化都可导致消费者产生购买欲望或打消购买念头,随着人们购买力的增强和消费品的日益丰富,这一特点将变得更为明显。

2. 消费品的分类

消费品种类很多,既有很贵重的商品,也有价格很便宜的商品,它们的性质和特点可能有很大差异。在这里,我们根据产品的价格和消费习惯把消费品分为四类:

(1) 日用品。日用品的特点是:①消费者在购买前就比较熟悉,并且不愿花很多精力去比较同类产品的价格与品质;②价格较低;③消费者对名牌产品和商标没有过分的偏好,同时愿意接受其它代用品。

日用品的范围相当广泛,涉及千家万户,如日用杂品、糖果、牙膏、肥皂、文具和香烟等。由于大多数日用品体积小、单价低,所以消费者一般希望很方便就能买到,同时不会过细挑选,因此,对这类商品应尽量扩大销售覆盖面,如销售点应尽量接近住宅区、车站和码头等人群密集区,同时要力求包装美观,方便携带。

(2) 选购品。选购品的一般特点是:①价格比日用品高,但购买次数要比日用品少;②消费者对其质量、价格和式样有一定要求,购买时要进行认真地比较和挑选;③往往集中在城市、集市的特定地区以及商店的同一柜台销售,以便消费者对同类产品进行选择 and 比较。选购品如时装、衣料、皮鞋和家俱等。

(3) 特殊品。特殊品的一般特点是:①价格比较高,使用时间比较长,如电视机、冰箱、电风扇、空调器、照相机、自行车和洗衣机等;②消费者对某些品牌和商标有一定的选择偏好和忠实性,从而愿意多花时间与精力去购买;③很多消费者可能不愿接受其它代用品。特殊品的上述特点要求营销管理人员采用更集中的经营方式,如通过专营店和直

接与零售商建立联系等来扩大产品的销售。

(4) 奢侈品。奢侈品主要是指那种不直接为人们生活所必需,而主要是用于观赏或讲排场的一类商品,如名贵花卉、字画和盆景等。相对其它几类消费品来说,奢侈品的需求量较小,但随着人们购买力的增加,这类商品的需求量也在扩大,它们往往是政府、机关团体、饭店和旅馆等购买的对象。

应该说明的是,消费品的以上分类只具有相对的意义。在不同的国家或地区,或者在不同的时期和对于不同的消费者,前述某些商品所属类别是变化的,对低收入阶层来说属于特殊品或奢侈品的商品,对高收入阶层则可能是日用品或选购品。也就是说,消费者的购买行为和习惯会随着时间的推移和经济条件的变化而变化。

3. 影响消费者购买行为的主要因素

当你走进一家百货商场或某些专营店,可能发现一些顾客对某种产品爱不释手和赞不绝口,而另外一些顾客却对同一产品不屑一顾,不同的顾客为什么会对同一产品表现出如此大的差异呢?除以前讨论的购买力及所处地理位置不同外,一个顾客的购买行为还受其年龄、性别、家庭、所属社会层次、职业、生活方式和心理状态等多种因素的影响,研究这些影响有助于营销管理人员根据消费者的不同特征制定相应的营销策略。

(1) 人口性别。人口性别对消费者购买行为的影响主要体现在以下两个方面:第一,对消费品品种的需求不同,如男性顾客是摩托车、烈性酒和香烟的主要购买者;而女性顾客则是化妆品和首饰的主要购买者;第二,不同性别顾客除形成某些专用性需求外,他们的审美观念和购买习惯也有相当大的差异,如男性顾客对服装的要求是朴素大方,而女性则是颜色鲜艳。近年来,所有顾客对花色品种的要求有越来越多的倾向。

(2) 年龄结构。消费者年龄不同同样可能引起消费需求的差异,以及某些特殊的专用性需求。如儿童用品市场需要大量的玩具、文具、儿童食品和连环画等,而老年人市场需要手杖、保健食品和健身药物等。企业营销管理人员应研究不同地区和城市年龄结构的差别以便投放合适数量的商品,如我国大城市的儿童在总人口中的比例正在下降,老年人的相应比例正在上升等。

(3) 职业。一个人的职业也影响其消费模式。知识分子和青年学生是各种专业性书籍和杂志的主要订阅和购买者;煤矿工人和其它重体力劳动者往往习惯于喝烈性酒,而目前个体户和公司老板则是房屋、私人小汽车和高档皮货的主要顾客。了解不同顾客群体的某些专门性需要有助于企业更有效地开展营销活动。

(4) 文化价值观念。文化价值观念包括由消费者文化教育水平和背景所决定的审美观念、情趣和价值趣向等,它们对消费者的行为有决定性的影响。可以说,文化是人类欲望和行为最基本的决定因素,这也是人类有别于行为主要受其本能控制的低级动物的最本质的区别。人们在通过学习而掌握知识、取得经验和有效地参与社会活动的过程中,逐步形成了一套与环境相适应的价值观、偏好和行为模式。例如,在美国等一些西方国家,人们比较注重自我价值的实现,愿意并努力表现人格特性,他们对商品的要求往往是差异性或者说标新立异,以致老年人也愿意选择颜色鲜艳和式样新颖的服装;而对东方民族来说,人们则比较注重自身与环境的协调一致,即努力体现“儒家文化”和“协和精神”,表现在选

购买商品上往往是乐于观望和随波逐流。除了不同民族文化差异的影响外,不同的宗教群体和同一国家的不同少数民族之间的文化差异对消费行为也有一定的影响,如我国有 56 个民族,他们对饮食、服装和家具等很多商品的需求都存在着很大差异。

文化价值观念的另一种表现形式就是人类社会中存在着的社会阶层。在同一阶层里具有相对同质和持久的群体,他们是按等级排列的,每一阶层成员具有类似的价值观和行为方式。

社会阶层有几个特点:第一,凡属同一社会阶层的人,其行为要比来自两个不同社会阶层的人的行为更加相似;第二,人们以自己所处的社会阶层来判断各自在社会中占有的高低地位;第三,某人所处的社会阶层并非由一个变量所决定,而是受到职业、财富、教育和价值观等多个变量的影响;第四,个人能够在一生中改变自己所处的阶层,既可以向高层迈进,也可以跌至低价层。

我国的社会阶层若按收入划分可分为五类:超高收入阶层、高收入阶层、中等收入阶层、低收入阶层和超低收入阶层。他们之间的收入悬殊很大,其中前两个阶层可以买得起小汽车、房地产、高档乐器和豪华家具,而超低收入阶层最大的支出项目为食品支出,约占其支出总额的 50% 以上,营销管理人员注意到这些变化无疑是十分有益的。

不同社会阶层的购买行为除受其经济状态的影响外,他们长期处在某一阶层以后还产生一种心理惰性和行为惰性。例如,我国知识分子阶层近几年来收入状况虽有较大改善,但其对很多商品的需求模式和购买习惯却没有相应的改变。其他各社会阶层的成员同样也尽力使自己的购买行为符合其所属社会阶层的特点。

虽然各社会阶层大体上都有自己的行为准则和购买习惯并与其它阶层相区别,但大量研究表明:同一阶层的成员也可因审美观念差别而导致完全不同的购买消费行为。所谓审美观念是指人们对周围事物的是非、善恶和美丑的评价。不同的审美观念对同一事物的认识是不同的。例如,同样一件牛仔服或毛料西服,有的人认为穿上去很潇洒,而有的人就觉得非常一般;不同的价值观念对人们的消费行为也有类似的影响。例如,有些人认为驾驶一辆摩托车是其富有和地位的象征,而有的人则认为骑摩托车既危险又有噪音。

4. 消费者的购买模式

消费者的购买模式主要是指他们在何时、何处、由何人作出购买决定以及如何购买等。研究这些问题有助于商品经营者制定合适的销售计划和促销策略,以尽可能低的成本扩大商品的销售,从而满足消费者的需求。

从购买时间上看,很多商品都有明显的时间性,如时装、鞋帽等表现出很强的季节性。夏天的汗衫、凉鞋和冬天的棉衣在不同气候的地区在一定时期形成销售旺季。一些商品则受传统节日或政治纪念日的影响,如月饼在中秋节有大量的需求;春节期间往往是各种礼品、食品和肉类销售的黄金时期。一些临时性的大型文艺活动或体育比赛往往给生产某些商品的企业带来发财的良机,如第 11 届北京亚洲运动会期间,各种亚运标志,如小旗和带有亚运纪念意义的服装十分畅销。除了商品本身具有明显的时间性外,人们购买商品的时间也有明显的规律。在一个星期内,一些日用品在 7 天内的销量可能是比较均匀的,而其它一些商品在星期天可能销量较大,尤其是服装和电器等贵重商品,这是因为人们平时难

得有大块时间去选购。而在美国和加拿大,人们通常在周六去采购下周所用的物品。不仅季节和节日等对消费行为有显著的影响,实际上在每天的不同时间内人们的购买习惯和行为也有一定的规律。因此,营销管理人员必须研究这些规律。如当购买者大量增多时应适当增加销售人员数量和延长服务时间等以尽量扩大销售。

研究消费者何处购买实际上要解决两个问题:一是他们在何处作出购买决定;二是他们在何处实际参与购买。一般说来,特殊品在家中作决定,然后再去商场寻求已选好的品牌、规格和商标;日用品往往在现场作决定。因此,营销管理人员应根据这两种情况分别采取不同的广告和促销策略,如在现场作决定时消费者较多地受包装、商标和陈列的影响,而当消费者在家中作出购买决定时,则应通过报纸和电视作广告。

除了以上时间和地点因素与营销活动有关外,谁担任购买主体,尤其是谁是家庭购买决定者也与营销活动有密切的关系,它决定了诸如采用何种手段影响消费者以及广告等媒体的具体设计等。家庭购买决定者可以有如下三种形式:第一种是各自为政式,即丈夫和妻子在各自的领域内作主,一般丈夫是人身保险、汽车等商品的购买决定者,而妻子则有权决定是否购买洗衣机、地毯和厨房用具;第二种是由丈夫或妻子单方面作出购买决定,即所谓专制型家庭,如在我国东北比较偏僻的山村或在一些民族内,丈夫往往是家庭事物的主要决策者;第三种就是双方协商式,如大城市居民,文化层次较高的知识分子家庭往往采用这种方式,尤其是对诸如卧室家具、度假和住宅等这样一些商品或服务的需求。谁是家庭购买决定者与市场经营关系很大。比如,同样形式和内容的广告宣传对不同性别、年龄和文化层次的人说服力显著不同。假如,一个冰箱营销管理人员试图通过广告打动消费者,那么,对于一个机械工程专业的男性大学教师是购买决定者的广告设计应强调宣传产品的耐用性和节能,而对一个女性时装模特或演员作为购买决定者的广告设计则应强调冰箱的颜色、外观和新颖性。

消费者购买模式研究中的另外一个重要问题是他们如何将购买决定付诸实施,即不同的消费者如何根据他们的选择偏好来采取实际的购买行为,这方面同样涉及很多内容,在这里仅考虑几种典型的情况。

(1) 有的消费者受其经济条件的限制,特别重视商品的价格,总是购买最便宜的商品,而不论商品的厂牌或质量。

(2) 有的消费者特别重视产品的厂牌或商标,这些人往往是社交界的活跃人物或经济条件较好的人。他们特别重视名牌,甚至愿意花较高价格去购买质量和形式都和一般品牌无明显差别的商品。

(3) 另有一类消费者特别重视产品的售后服务,即只要方便购买、能修能换,即使价格高一些也愿意购买。实际上这类顾客追求的往往是延伸产品(关于延伸产品的概念将在下面详细介绍)。

除了以上几个方面外,消费者购买模式的研究还涉及到一些其它问题,如消费者在采用新产品时有哪些行为特征以及近年来购买模式有哪些变化等,限于篇幅这里就不再讨论了。

5. 消费流行

消费流行是指在一定时间或一定区域内所产生的对某种商品或服务需求的迅速膨胀,它是消费者普遍心理共鸣的反映。消费流行的最主要特征就是对某种商品或服务的需求量很大,并且集中在一定时期或区域内发生,同时需求具有不重复性,或者再次在同一地区流行的间隔期很长。

消费流行按其性质或对社会进步的作用可以分为两类:第一类为进步的流行,即反映消费求新求实求美的共同心理、体现时代的新特点或人们新的精神风貌,如北京市为迎接2000年奥运会所兴起的学外语热潮导致的外语图书畅销,显示了中国人民企盼奥运和走向世界的共同理念;第二类为不健康的流行,往往体现一些人空虚、颓废的心理以及低级无聊的追求。消费流行按其速度分有速起的流行和缓慢的流行。速起的流行如1992年“呼拉圈”在北京地区的流行,缓慢的流行如在一些城市中牛仔服的流行。一般说来,缓慢的流行可运用促销手段加以推动,而速起的流行对促销不甚敏感。按流行范围可以把消费流行分为国际、国内和区域流行,掌握流行范围有助于企业控制生产的规模和数量,以避免供货不足或大量过剩。除以上划分标准外,还可按消费对象将消费流行分为差别性流行和无差别性流行,前者是指在某一特定消费者群中流行,如在知识分子中流行,在青年工人中流行等;而后者是指在所有消费者中广泛流行,较少受购买者年龄、性别和文化背景的影响,如空调器目前在北京市场的流行。

消费流行受很多因素的影响,其中经济因素、文艺宣传和人口素质是比较重要的方面。有些比较贵重的商品或劳务能否得以在某一地区流行主要取决于当时消费者的购买水平,即经济条件,如目前在大城市流行自动洗衣机、空调器和组合音响等都是收入水平提高的表现;同样,这些商品之所以在农村还没有流行或国外流行的小汽车尚没有在我国流行也是由经济因素决定的。没有一定的经济基础和社会购买力水平,尽管很多人在观念上已接受了某种产品或服务,但仍不能引起消费流行。当然,也有一些价格比较低廉的商品,能否流行则较少受经济因素的制约。各种宣传,尤其是文艺宣传往往对消费者的心理具有重要的影响,引起人们审美和价值观念的改变,如电影和电视节目中主要角色的形象往往潜移默化地影响人们的消费行为,前几年出现的“理惠裙”和“大岛服”热等都是消费流行受文艺宣传影响的标志。消费流行除受经济因素和文艺宣传的影响外,消费者的文化教育水平和社会风尚常常决定流行的性质和持续时间。消费者文化水平低或鉴别能力差,常常是机械地模仿其他人或轻信别人的宣传或示范,因而流行的时间就比较短;而当消费者文化教育水平高、有良好的鉴别能力和欣赏水平时,则基本上是因某种程度上的思想共鸣和审美观念一致而产生流行,所以流行就比较持久并较少受偶然因素的干扰。另外,随着人们文化教育水平的提高,某些不健康的流行也自然会受到某种程度的抑制。

消费流行的另一个显著特点就是具有时间差和地域差。前者是指不同地域的消费流行在同一时间处于不同的发展阶段,例如,在甲地刚刚兴起,在乙地已达到高峰;后者是指在不同地域上消费流行所表现出的除时间先后以外的不同特征,如在甲地流行的产品在乙地可能根本不受欢迎。

确切地掌握消费流行的范围、时限和速度对于企业制定合适的营销策略和控制产量是十分重要的。只有对消费流行的特点有充分的认识,才能在适当的时间和地域上推出合适

数量的产品或服务，才不至于大量地浪费人力、物力和资源。

□ 生产资料市场

生产资料市场也叫工业市场、生产者市场或企业市场。它由一切购买商品或劳务以将它们用于其它商品或劳务的企业的企业或组织所组成。

生产资料市场与消费品市场的主要区别在于流通的作用和形式不同。生产资料的流通主要是为了满足生产的消费，而消费品流通则主要是为了满足人们的生活消费。从形式上看，生产资料进入市场以后，通过交换转移到另一个生产单位当作物质要素而消耗，然后生产出新的生产物，从而完成生产资料的再生产过程；而消费品则通过交换转移到消费者手中，通过生活消费，创造出人类的劳动能力，从而完成消费品的再生产过程。

生产资料商品可按在产品形成中的地位和作用分为主要设备、附属设备、原料、半成品、零件和供应品等几类，它们在生产环节中的作用和需要的营销策略各有不同，企业营销人员必须加以充分注意。关于生产资料的分类和特点读者可参阅其它有关书籍。

1. 生产资料消费需求的特点

(1) 生产资料需求户数较少。因为生产资料主要销售给企业和机关团体，所以比消费品的需求者少得多，即使全国的各类企业加在一起也不过几百万个消费者。对于那些生产专门设备或专用部件的企业来说，消费者就更少。因此，为了向有关顾客适时地供应商品，营销管理人员就要了解相关企业的多少和地理分布，以便采取相应的措施。

(2) 生产资料需求属于引伸需求。对生产资料的需求最终来源于对消费品的需求，或者说，生产资料的需求者因消费品的需求者而存在。随着消费品需求的减少，用来生产这些消费品的生产资料的需求也将相应减少，如汽车等机械制品需求量的下降将导致对钢材需要量的下降。因此，生产资料生产企业有必要注意到有关消费品市场的需求变化。

(3) 生产资料需求属于无弹性需求或弹性很小。所谓无弹性或弹性很小是指价格变化时需求量没有很大变化，生产资料需求就有这个特点，其需求量主要取决于生产规模和结构。只要在某一时期内生产结构和规模无重大变化，那么对生产资料的需求量也基本一定，并不会因为某种产品或原料的价格上涨或下跌而大量减少或增加。当然，这并不意味着企业不可以根据价格变化和市场行情采取一定的购买策略，如贮存或抛售某些生产资料。

农业生产资料需求具有如下特点，即使用上的季节性，操作上的习惯性以及地区性。如农药和化肥仅在农作物生长的季节使用；有些地域的土壤属于碱性，有些地域则属于酸性，因而影响所使用化肥的种类。另外，南方大量种植水稻，北方则盛产玉米，农作物害虫也不一样，所以，对农药种类的要求也不一样。

2. 生产资料的购买模式

(1) 购买的次数少。生产资料属于企业需求的特点决定了其一次购买的数量较大，因而其购买次数明显少于消费品的购买次数，其中一些大型骨干设备若干年甚至几十年才购买一次，某些原材料或物料也是一年购买一次或数次。

(2) 购买者在地理区域上比较集中。很多工业企业集中在沿海和其它工业发达区，有些产业在我国有明显的地域性，如制糖业主要集中在两广地区；煤炭、森林和钢铁的主要生产基地是东北和山西等。某些产业的地区性集中分布有助于降低产品的销售成本和运输

成本，应引起工业品营销者的足够重视。

（3）生产资料的购买属专家购买。与消费品需求者相比，生产资料需求者一般都具备一定的产品知识，因而对产品的可靠性、耐用性和适用性有更高的要求。一般是由受过专门训练的采购人员来购买生产资料，他们往往能正确地选择竞争品、代用品及其供应商，因此，生产资料生产企业的营销管理人员必须懂得产品的性能或相关业务。对于较重要的大型设备或技术性很强的产品，应多采用人员推销和提供相应的服务，如提供安装、维修和培训操作人员等。

（4）购买的形式多样。生产资料商品除通过中间商购买外，还常采用直接购买或互购方式。所谓直接购买就是购买者直接从生产厂商那里购买，而不经中间商环节，尤其是对那些技术性复杂和贵重的品目更是如此。互购则是指生产资料购买者经常选择那些也从自己这里购物的供应商。

（5）根据商品的目录购买。生产资料购买的一种常用方法就是按产品目录购买。因为生产资料，尤其是某些设备常常涉及到性能、规格和用途等，购买者事前必须对此有充分的了解。因此，生产企业需要编好产品目录、详细说明、规格和型号等，以便购买者查阅并作出购买决定。

☐ 政府市场

政府市场是由为执行行政、监督和联系等职能而采购或租用商品的各级政府、社会团体和事业单位所组成。在我国，政府采购是社会集团购买的主要部分，所涉及的商品或服务范围非常之广，从生活日用品到豪华汽车，从易损耗的物品到价值巨大的固定设备。这些商品有的用于公共教育和国防，有的用于医疗保险和自然资源开发。几乎可以认为，政府市场对任何企业都是一个巨大的市场，以小汽车为例，1981年至1986年，全国光进口小汽车就花了50多亿美元，它们中的绝大部分是由政府单位购买的。

在我国，政府采购有以下几个特点：

第一，政府采购与消费者和企业采购不同，往往更多地受社会和法律环境的制约。如当中央政府制定有关政策和法律限制集团购买力或社会风气好转时，政府的消费需求就有明显的下降，反之则呈恶性膨胀的趋势。在需求大幅度上升期间，政府采购有一种盲目攀比的倾向，往往形成对某类商品的过量需求。

第二，政府采购常常有追求单一指标的倾向，它们或者在一定时期内只注意商品的价格而忽视质量，或者只注意质量而不管它的价格，即政府单位的购买不如个人消费者或企业那样讲究实效。

第三，政府采购时要受到外界公众的监视，尤其是对高档耐用消费品，如空调器和汽车等的采购。这些商品的购买量往往成为公众和监督机构评价政府廉明与否的标志。我国的各级监察部门、审计部门以及政协组织就是这样的监督机构。

正是因为政府支出要受到公众的监督评论，所以政府机构在采购过程中往往填写并签署一些内容详尽的表格，作出购买决定比较困难或巧借一些名目，销售商向政府机构出售商品时要注意到这些特点。

□ 服务市场

1. 服务市场的概念

所谓服务市场是指以提供和消费劳务来满足顾客需要的市场。与商品市场不同，劳务市场不涉及商品的转移，或商品转移居于不重要的地位。

在日常生活中，人们既有对商品的需求，如对衣服、冰箱的需求；也有对劳务的需求，如对交通服务、信息咨询的需求等。换句话说，商品需求是以一定的实物产品来满足人们的某种需要，而劳务需求则是通过无形的服务来满足人们生产和生活的需要。

服务市场的本质是劳务的经营。劳务之所以成为商品，是因为它同其它商品一样具有一定的使用价值，能够满足人们的某种需要。两者的区别在于一个是劳动的凝结物，而另一个是劳动本身，当人们的生活需要和劳务发生联系时，仍然要遵循等价交换的原则，于是便产生了服务市场。

2. 服务市场的范围

服务市场包括的范围很广，门类很多，主要包括以下几类：

- (1) 金融服务业：如银行、证券机构、信托和保险等。
- (2) 公用事业与交通服务业：如供水、供气、供电、电话、电报、其它通讯以及陆、海、空运输。
- (3) 个人服务：如理发、美容、照相、洗染、修补、旅游、医疗保健、音乐、文艺、电影等。
- (4) 信息服务：如提供技术信息、业务咨询以及顾问活动等。
- (5) 企业服务：如广告业务，专题论证，可行性分析和设备租赁等。
- (6) 各种修理服务和其它专业性或特殊性的服务行业。

3. 服务市场的特点

由于服务市场上劳务这种产品的特殊性，所以服务市场具有同其它市场不同的特点：

- (1) 服务的直接性。所谓服务的直接性是指劳务通常并不与执行人员相分离，它的生产、销售与消费过程紧密相连，如理发师一面理发，一面同时出售其劳务，与此同时，理发者也完成了消费过程。一般说来，服务不能由中间商代理，直接销售是其唯一分配途径。
- (2) 服务的不可触知性。由于顾客在购买劳务前不可能接触劳务，即顾客和服务的不可分割性决定了顾客在享受某种服务之前不可能了解该项服务的功能和效果。因此，对服务的广告宣传应强调其给人们带来的利益，而不是宣传服务本身。
- (3) 服务的差异性大。由于劳务服务的机械化和自动化程度低，以手工劳动为主，因而服务不象商品那样容易实现生产的标准化和质量的均一，并且受地理区域和文化习惯的影响较大。
- (4) 需求的不稳定性。服务需求具有明显的不稳定性，即需要量时高时低，同时服务具有不可储藏性，如旅馆中的空房间、理发馆的空座位等均可给服务业造成损失。

4. 影响服务需求的主要因素

物质文化生活水平和购买力的高低。一般说来，随着人们物质文化生活水平和购买力的提高，对服务品种的数量和质量的要求会随之提高。例如，随着经济的发展和物质生活

的繁荣,人们对文化娱乐、家庭服务、旅游的需求越来越多,同时对它们的质量要求也越来越高。

(2) 社会劳动就业的程度。一般说来,社会劳动就业程度的提高会导致服务需求的扩大,如妇女就业人数的增加会直接刺激家庭服务需求的增长。

(3) 社会商品供需关系的变化。服务市场的大小不仅与人们的生活水平和劳动就业程度有关,而且还受市场上商品的供应状况的影响,如市场上商品供不应求,就会导致修理业、洗染业等劳务需求量的上升。

二、市场细分化及其原则

□ 市场细分化的概念

无论一个企业是在消费品市场、生科资料市场还是政府市场开展营销活动,首先必须注意到消费需求的异质性,即一般情况下,消费者的需要、购买动机和行为不可能完全相同,换句话说,不同的购买者常常需要不同型式、规格、质量和价格的产品;另一方面,任何一个企业,即使是一个规模很大、实力雄厚的企业,由于受资源和技术能力的限制,也不可能向市场提供能满足所有顾客需要的商品或劳务。总起来说,生产企业必须面对其所提供的产品或劳务有限,而顾客需求几乎无限多样化的矛盾,解决问题的唯一办法就是对市场进行细分。

市场细分化的概念是在本世纪中期,由美国市场学家温德尔·斯密提出来的。市场细分化是指根据顾客的不同特征和所需要的个别产品把整体市场分割为若干个消费者群,其中每个消费者群就是一个子市场。换句话说,每个子市场由需求相同的消费者所构成。

需要说明的是,市场细分化与一般的市场分类并不完全相同。虽然从本质上说,市场分类也是一种细分化,但它往往强调产品的特性,同时划分是粗线条的,而市场细分化则是从消费者的角度,按照他们的选择偏好来划分的。简言之,仅有市场分类还不能有效地选择目标市场,对某一类型的市场,如消费品市场或生产资料市场,还必须进一步细分。

□ 市场细分化的意义和原则

市场细分化是企业选择目标市场的基础,也是市场营销人员所要研究的一个核心问题。可以认为,一个企业能否有效地开展营销活动,所提供的产品或服务是否具有竞争能力在很大程度上取决于它对市场细分的合理程度和有效性。概括说来,市场细分化有如下几方面的意义:

第一,有利于企业发现市场机会。某一时期在某一地域内的消费者对同一产品既不可能同时都感到需要,也不大可能仅有一两个消费者。营销管理人员的任务就是要了解哪些顾客需要自己的产品,其需求强度如何。通过市场细分,往往可以找到顾客未满足的需求,从而找到对企业有利的营销机会。例如,“状元红”酒是河南上蔡酒厂生产的历史名酒,享誉 300 多年。该酒于 1980 年获河南省优质产品证书,畅销北国,但当首批“状元红”酒运至上海试销时,结果却销路不畅。后来,上蔡厂根据居民收入情况对上海酒市场进行细分,区分出上海市场有三类不同的消费者群:第一类消费者购买价格较低的酒,以自用为目的,比例约占上海酒市场的 37%;第二类顾客购买价格较高的酒,以送礼为目的,约占上海酒

市的 52%；第三类顾客是外地人员，买酒带回本地，约占 11%。他们还发现，购买者以青年居多，约占酒市的 64%。细分市场以后，他们根据年轻人送礼需要装璜和购买方便的特点，在包装和分销渠道上采取了针对性措施，所以当“1982 年“状元红”二进上海时十分畅销。可见，市场细分是企业发现市场机会的有效方法。

第二，有利于根据细分市场的特点选择适合企业资源和技术条件的目标市场。一般说来，相对于顾客需求的多样化来说，企业尤其是中小企业的人力、物力和财力都是很有限的，往往难以在整个市场上满足消费者的需要，若能细分出一个比较小的市场，则可以集中优势兵力、避免四面出击。例如，在 60 年代的美国皮鞋市场，各种皮革制成的各种款式的皮鞋种类很多，竞争也相当激烈。但美国澳尔费林环球股份有限公司对皮鞋市场细分后发现，很多消费者喜欢穿起来比较舒服的皮便鞋，于是便凭借自己有制作特种皮革的经验而率先采用有良好防汗、防潮性质和不易变质的猪皮生产皮便鞋，一度风靡美国市场。

第三，可避免采用价格竞争。若企业在整个市场上开展营销活动和提供与竞争对手差异不大的产品，那么，为了提高市场占有率，竞争对手在不利情况下往往采用价格竞争手段，这是对生产企业极为不利的竞争情形；相反，如果企业能通过细分布场向顾客提供其它竞争对手不能提供的商品，则这一狭小的市场可能成为卖方市场，由此就可避免价格竞争并增加企业的讨价还价能力。

为了进行有效的市场细分，必须坚持以下原则：

(1) 可衡量性。用来细分市场的消费者特性应有明显的区别，同时体现这些特性的确切资料应该易于取得。但是，做到这一点并不容易，例如，对同一种产品很难确知多少购买者首先考虑价格因素，多少购买者首先考虑商品的规格或式样，而这些数据又恰恰是有效细分所必需的数据，因此，营销管理人员必须做详细的分析和认真的研究。

(2) 可接受性。细分市场以后，其中一个或多个子市场应该是企业能够占领的市场，即在该子市场上企业能够通过有效的营销活动获得竞争优势，从而获得较高的经济效益。

(3) 细分市场的规模和范围必须适当。一方面，企业要占领的子市场应有一定的规模和发展潜力，可给企业带来显著的效益，即不能过小；另一方面，这些子市场的范围又不能过大，以免因企业的资源和能力有限而设计不出满足顾客需求的独特产品并且最终失去市场份额。总之，细分市场必须使企业有利可图。

□ 市场细分化的标准

既然市场细分和企业的经营活动有非常密切的关系，那么，企业应该以什么作为细分市场的标准呢？下面我们就来讨论这个问题。

1. 消费品市场的细分标准

细分市场并没有统一的方法，理论上凡是影响消费者需求的因素都可以成为市场细分的标准。但一般可按地理环境、人口统计、心理因素等来细分市场。

(1) 地理环境。按地理环境细分市场就是把某一国家、地区、城市或乡村作为整体市场的一个子市场，因为这些区域的地理、气候、人口密度和经济状况等都可形成消费需求的差异。如在沿海城市，海风较大，且空气比较纯净，人们适于穿呢子服装，而我国西北部风沙较大，就不宜穿呢绒服装。同样，在丘陵地区带动力装置的自行车或摩托车比较受

顾客欢迎，而在平原地区对它们的需求就不那么强烈。

（2）人口统计。在多数情况下，人口统计资料往往是细分市场的主要标准。人口统计细分是将市场按人口统计变量，如年龄、性别、民族、文化程度、职业、收入、家庭人数、宗教信仰、生活阶段以及国籍划分为不同的群体，某一群体中的成员往往较其他群体的成员有共同的偏好的需求。例如，我国的回族不吃猪肉和不喝酒、而蒙族人则特别喜欢奶制品和牛羊肉；再如，煤矿工人喜欢喝烈性酒，而知识分子则更喜欢低度酒。较高文化修养的人通常是艺术作品、理论著作或世界名著的主要读者；文化程度中等的人可能喜欢阅读武侠小说、爱情故事和实用技术书籍，而文化层次较低的人往往是街头书贩的常客。

（3）心理细分。在市场营销活动中，经常会遇到这样一种情况，即在人口因素和地理环境都相同的顾客当中，对同一商品或服务的好恶和选择却截然不同或差别很大，这主要是由心理因素不同引起的。影响消费心理的因素很多，现择其要者叙述如下：

①生活方式。所谓生活方式是指处于某一社会阶层的个人或团体在长期的社会活动中形成的有关消费、工作和娱乐的特定习惯。人们形成或追求的生活方式决定了他们的消费倾向及所需要的产品，如高收入阶层往往追求豪华舒适的工作和生活环境，需要更多的闲暇等。因此，营销管理人员，尤其是当经营某些特殊行业的产品或劳务，如服装、家具、旅馆等时必须充分估计生活方式对这些商品需求量和质量花色的影响。例如，美国有的服装公司把妇女分成三种类型：“简朴型”，“时髦型”和“有男子气型”，分别根据她们的需要设计和制造体现上述特点的服装款式。

②购买动机。不同顾客心理因素的差异常常产生对同一种类商品的不同购买动机和目的。例如，同样是挂钟，有的人购买它是为了计时和方便，而有的人则主要是为了装饰房间。再如，现在仍购买摩托车的美国人主要是为了“兜风”和追求一种刺激，而对印度和我国人则更主要是解决交通问题。不仅在产品的功能上人们所追求的目标和购买动机不同，而且在产品的外观和颜色等其它方面，人们的购买动机也不尽一致。

③品牌偏好。不仅购买动机影响消费者对商品的选择，而且有些消费者对某些品牌有特殊的偏好，如有的人总喜欢买“老字号”产品，而另一些人则更愿意购买新潮式样，还有人总爱买“名牌”等。

④使用者状况。有些商品可以根据顾客的使用情况对市场进行细分。例如，按使用次数可分为曾经使用者、初次使用者、经常使用者和潜在使用者。企业营销管理人员应根据他们的特点分别采取不同的促销组合策略。如对冰箱来说，初次使用者，尤其是性格外向的顾客可能较多地注意冰箱的外形、容量和颜色，而经常使用者则可能将注意力转移到冰箱是否节能、是否具有自动除霜功能上。因而，企业的广告和其它促销方式应有不同的侧重。同样，已占有很高市场份额的企业应特别注重如何将潜在使用者变为实际使用者，而实力较弱的企业则应更多地注意保持已有的经常使用者。

⑤使用数量。可以根据消费者对某种商品的使用数量将市场分为大量使用者、中量使用者和少量使用者，这样细分市场的作用也是十分明显的。因为占人口比例很小的某类消费者所购买的某类商品的数量比例可能很大，他们可能是企业某种商品销售收入的主要来源。显然，企业应该注意吸引一个大量使用者而不是几个少量使用者。

总之，心理细分是市场细分中比较难以把握的一个问题。消费者心理受很多因素的影响，同时又往往被企业营销人员所忽略，因此，为了有效地选择目标市场，必须对消费者心理进行仔细的研究。

以上我们讨论了消费品市场细分的几个主要标准，但实际上市场细分的标准还可列出很多，其中一些属于上述因素的延伸，如化妆品生产企业可以根据消费者的皮肤颜色和老化程度对市场进行细分，生产各种增白霜、去皱霜和眼角去皱霜等以满足顾客的不同需要；另外，一些细分标准可能是人口、地理和心理标准的组合。

2. 生产资料市场的细分标准

生产资料市场同样可以使用某些用于细分消费品市场的标准，如地理位置、使用数量和使用状况等。但由于生产资料市场的细分对象是企业用户，所以还具有一些不同于消费者市场的特点，即其购买行为受个人心理因素的影响较少一些。最一般地，可按下述标准对生产资料市场进行细分：

(1) 按最终用户的要求。有些企业购买商品是为了生产，而另有一些是为了转售，因而它们对产品往往有不同的需求。如有些商品可能有军用和民用两类用户，而后者又可进一步分为两类：制造商和修理商用户。这几类用户对所购产品的要求往往有不同的特征，一般军用买主特别重视产品的质量和可靠性，宁愿多花钱而购买信得过的产品；制造商用户不但要求质量好，还要求合适的价格；而修理商则可能更关注产品的价格以赢得更多的顾客。

(2) 用户规模及购买力大小。按用户规模和购买力大小细分市场对生产企业非常重要，因为规模大的用户虽然户数少，但却可能左右着生产企业的经营活动。因此，生产者必须十分注意与这些大客户的关系，在必要时应考虑是否和这些用户签署长期合同。

3. 用户的地理位置

生产资料购买者的地理位置常常是其重要的细分标准之一。如我国沿海地区和大城市工业比较发达和集中，而内地、边疆和小城镇工业则比较落后和分散，所以，营销管理人员必须考虑不同地理位置上用户对产品数量、质量和价格的不同要求。此外，在一个国家或地区，往往形成若干工业区，如我国上海、江苏和浙江轻纺工业比较发达和集中；广东、广西地区制糖工业比较发达和集中；山西地区煤炭工业比较发达；而东北地区机械、煤炭和木材工业比较集中。注意到上述特点有利于企业集中生产和销售力量满足主要用户的需要，也便于商品运输和节约流通过费用。

4. 行业的特点

行业的特点对生产资料需求也有显著的影响，如精密机械行业对原材料的成份、质量和加工工艺往往有更高的要求；而农业机械对原材料等的要求则比较低，价格最好也低一些。

□ 市场细分的方法

通常采用以下三种方法对市场进行细分：

单一，单一变数法：只根据影响消费需求的某一种因素进行细分。如可以根据年龄将儿童玩具市场分为1~3周岁，3~5周岁，5~7周岁，7~10周岁，10~12周岁，12周岁

以上等。

第二，综合变数法：即按影响消费需求的两种以上的元素进行综合划分，例如，可按年龄和性别将上述儿童玩具市场分为十二个细分市场，如图 13.3.1 所示：

						男
						女
1~3 周岁	3~5 周岁	5~7 周岁	7~10 周岁	10~12 周岁	12 周岁以上	

图 13.3.1 玩具市场细分的综合变数法

第三，系列变数法：即尽可能多地列出影响消费需求的因素，然后由粗到细地进行系列划分。下面我们以服装为例加以说明：如图 13.3.2 所示：

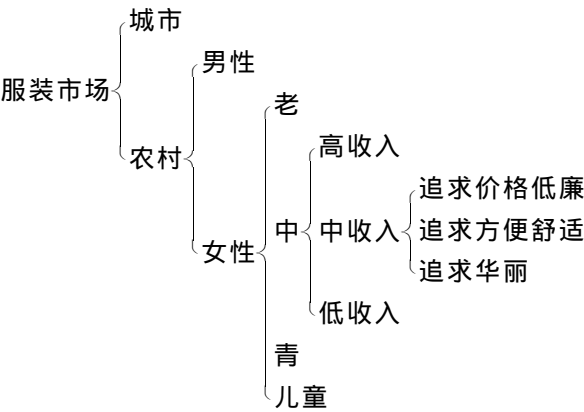


图 13.3.2 服装市场的系列划分

以上三种细分方法各有利弊,究竟采用何种方法对市场进行细分既取决于产品特性,又取决于营销管理人员的经验和能力。单一变数法适用于市场比较简单的情况,便于抓住影响消费需求的最主要因素并且简单易行,其缺点是在营销管理人员经验不足的情况下难以奏效,可能忽略掉影响消费需求的主要因素。系列变数法综合考虑了各种因素对消费需求的影响,比较全面,但比较繁杂。因此,营销人员必须具体情况具体分析,以便选择一个适合于特定产品的较好办法。

第四节 目标市场选择

通过市场细分明了企业面临的市场机会后,企业营销管理人员应进一步对各个细分市场进行评价,以便决定为哪些细分市场提供产品和采用怎样的营销策略。首先让我们来讨

论细分市场的评价。

一、细分市场的评价

评价细分市场的目的旨在确定某一细分市场的潜力如何、盈利多少和是否值得开发,下面以一服装公司为例来说明如何评价细分市场。

首先,用消费者年龄和收入两个因素将服装市场细分为 9 个子市场,然后将有关这 9 个子市场的销售统计资料列于表 13.3.1

表 13.3.1 某一服装公司在不同子市场上的销售额

收 入 年 龄	低收入顾客 销售额	中等收入 顾客销售额	高收入顾客 销售额	总销售额
老年	10	20	15	45
中年	10	12	27	49
青年	5	15	3	23
合计	25	47	45	117

由表 13.3.1 可知,若从年龄因素上看,中年服装市场的销售额占总销售额的比例最大;从收入因素上看,中等收入顾客销售额占总销售额的比例最大,但光凭已实现的销售额还不能预测每一个细分市场的相对盈利潜力,还需进一步分析每一个细分市场的需求趋势。该公司初步选定中等收入的中青年为目标市场。

第二,预测该公司在目标市场上将来的销售额。该公司预测明年的销售额可以达到 13.8 万元,比今年增长 15%,而全行业明年预期销售额是 85 万元,比今年的 80 万元增长 6%,该公司的市场占有率可增长 1%。由此可见,选择中等收入的中年服装市场作为目标市场可能是合适的。如表 13.3.2 所示。

表 13.3.2 某公司销售状况预测 (万元)

中等收入顾客	今年销售实绩	明年预计销售额	年增长率 %
全行业销售额	80	85	6
某公司销售额	12	13.8	15
某公司的市场份额	15 %	16 %	1

实际上,在上面例子中,该公司还应对中年中的高收入者予以充分注意,因为在整个销售额中,中等收入和高收入顾客所占比例差别不大,而中年中的高收入者的销售额却比

中等收入者高 2 倍以上, 因此可能是更有发展潜力的目标市场。

二、目标市场的基本策略

在对市场细分和评价的基础上, 企业就可以选择对企业最具发展潜力的目标市场。一般说来, 有以下三种基本策略可供选择。

☐ 无差别市场策略 (或称之为大规模营销)

采用这种策略时企业面向所有的顾客, 把整个市场作为一个单一的市场, 即较多地注意顾客对某种商品需求的共同点, 忽略可能存在的某些差异点, 因而向整个市场大量生产、分配和促销某一单一产品。如美国可口可乐公司曾经向整个市场仅推出一种饮料。再如, 前些年我国第一汽车厂生产的解放牌汽车, 基本上是一种功率和颜色。此外, 还有很多厂家有意无意地使用了无差别市场策略。

采用无差别市场策略有利于实行批量生产和达到规模经济, 因而可以降低生产成本, 同时由于一定时期内企业生产的品种比较单一, 所以可以降低储存和销售费用。这种策略的缺点是只适用于本身差异性不大或消费者对此不予注意的产品, 并且可能会遇到较多的竞争者, 这是因为在较大市场上的产品容易引起竞争者的注意。此外, 在一些较小的市场上, 消费者的某些需求又往往得不到满足。

☐ 差别市场策略

所谓差别市场策略就是企业在两个以上的细分市场上从事经营活动, 根据每一子市场上顾客需求的特性设计和生产不同的产品, 以尽可能最大限度地满足消费者不同层次的需求。例如, 美国通用汽车公司, 通过生产“卡迪莱克”、“别克”、“雪佛兰”等不同牌号的轿车来满足高、中、低收入者对小汽车的特定要求。再如, 我国苏州指甲钳厂曾成功地采用差别市场策略在全国指甲钳滞销的情况下扩大了市场占有率。它把顾客分为儿童、老人、青年以及妇女等细分市场, 分别采用不同的图案, 如为儿童设计的指甲钳图案为“庆祝六·一”等; 为老人设计的是山水花卉图案, 清静幽雅; 为农民设计适合农村传统习惯的十二生肖和宫灯型图案。

差别市场策略是比无差别市场策略更广泛使用的一种目标市场策略, 它能以产品品种、规格和价格的多样化满足更多顾客的需求、能大幅度增加企业的营业额。但采用这种策略时需要增加生产成本和营销费用, 如研究开发费用; 因小批量生产所增加的成本费用; 为占领不同细分市场而采用不同广告宣传所增加的促销费用以及较高的存货费用等。

☐ 密集性市场策略

密集性市场策略和前两种市场策略有所不同。无差别市场策略以整体市场作为目标市场, 只生产单一产品; 差异市场策略虽对市场进行细分, 但企业是在两个以上的细分市场上从事经营活动, 仍追求最大的市场面; 而密集性市场策略则是将目标集中在特定较小的市场上, 实行专业化生产和经营, 以求在狭小的市场占有率有绝对优势和拥有较大的份额。如一家橡胶厂只生产用于农村运输的畜力车轮胎而不生产其它橡胶制品。

密集性市场策略由于实施专业化生产, 因而生产成本和营销费用都可明显降低。另外, 由于采用此种策略时企业的目标市场往往是竞争对手没有注意到的一些消费者群, 所以企

业与顾客讨价还价的能力增强。通过密集性市场策略，企业可以增加知名度并为采用前两种策略奠定一定的基础。

三、选择目标市场策略的依据

上述三种目标市场策略各有利弊，很难说哪一种策略更好些。最好的办法是根据具体情况综合分析产品、市场、竞争对手以及企业本身的资源条件来作出抉择。

☐ 企业的资源条件

如果企业资源充足、实力雄厚，那么，可以采用无差别市场策略，因为实力强的企业可以通过购买先进设备或采用新工艺降低成本和生产优质产品，而实力较差的企业则不宜把整个市场作为自己的经营范围，最好采用密集性市场策略。

☐ 产品的类似性

对具有类似性，或者消费者对其差异性不予重视或难以区分的产品，较适合于采用无差异市场策略，如食盐、煤炭和大米等；而对洗衣机、冰箱等，顾客对它们的外观和功能有明显不同的要求，因而应采用差异性市场策略。

☐ 市场的类似性

如果对某类商品，消费者的爱好和购买习惯比较接近，可采用无差异市场策略，反之则宜采用差别市场策略或密集性市场策略。

☐ 产品在生命周期中所处的阶段

当产品处于投入期或成长期时，企业可首先选择无差别市场策略扩大市场面和争取潜在顾客，而产品已进入成熟期或饱和期时，则可通过差别市场策略延长产品的市场寿命期。

☐ 竞争对手的市场策略

如果竞争对手实力较强并且采用无差别市场策略，则宜采用差别市场策略或密集性市场策略与之在较小的市场上竞争。若企业自己的实力优于对手，可根据具体情况选择三种策略中的一种或组合策略。

第四章 市场营销组合策略

第一节 产品与产品组合策略

一、产品与产品生命周期

在客观地分析消费需求和选择目标市场以后，企业必须考虑生产什么样的产品以满足顾客的需要，这是企业能否真正占领目标市场的又一个重要环节。如果企业不能向目标市场提供好的产品，那么，再好的市场细分和目标市场都毫无意义。首先，我们来进一步讨论产品的概念。

☐ 产品的整体概念

在普通人的意识中，产品通常是指经过生产劳动所创造出来的具有某种特定物质形态和用途的实体，如一个玻璃杯或一个空调器。这样一种认识显然不完全符合市场营销的实际，比如运输、设计和咨询服务等都没有向顾客提供有形的实体，但它们又的确能满足人们的某种需求或欲望并且同样需要营销。因此，广义的产品概念既包括实体产品，又包括各种无形的服务。所以，在本书第二章第一节，我们曾把产品定义为“任何能用以满足人类某种需要和欲望的东西”。实际上，即使对生产企业来说，产品也不仅有实物用途和形式，而且还包括产品的延伸和扩增，所以，作为一个整体，产品的概念包括三层含义：即实体产品、形式产品和延伸产品。如图 13.4.1 所示。

图 13.4.1 产品的内涵示意图

实体产品：是指产品提供给购买者的基本效用或功能，也就是通过某种使用价值满足购买者的需要。换句话说，产品实体是服务的外壳，它实际上是向人们传送服务的工具，例如，食物可以充饥，图书可以丰富人们的知识等。

形式产品：即产品不仅向购买者提供所需要的服务，而且还具有他们所喜欢的物质外型，如产品的式样、花色、规格和包装等。这种有形产品虽然并不直接向购买者提供核心功能，但却可能有一些附加作用，如保护产品、起装饰作用等，所以仍然是购买者心目中的产品印象并影响其购买行为。

延伸产品：是指产品销售过程中以及销售后的服务，如培训人员、免费运送和咨询服务等。有时延伸产品和形式产品是如此重要，以致在某些购买者心目中占据非常重要的地位，尤其在基本功能差别不大的情况下，延伸产品往往成为作出购买决策的基础；如北京人购买雪花冰箱与其说是看中它的功能，不如说是因为它易于维修和服务。

确立正确的产品概念无论对销售者还是购买者都很重要，它有助于双方加强了解和合作。企业营销管理人员应该清楚地认识到：购买者购买产品是希望获得一个满意的整体，因此，企业应通过其产品向购买者提供一种整体性的满足。

☐ 产品寿命周期

产品寿命周期理论是营销管理学的重要组成部分之一，它对于指导企业的营销实践具有非常重要的意义，是理解很多市场营销现象的重要基础。

1. 产品市场寿命期的概念

产品市场寿命期是指产品从开发上市到被淘汰而基本无人购买所经过的时间历程。从某种意义上说，产品也同自然界的任何生物体一样，都有一个发生、发展和衰亡的过程，这一过程在时间上的表现就是产品的市场寿命周期。

需要注意的是：第一，产品的市场寿命期与它的使用寿命期是两个不同的概念。产品的使用寿命期是指产品的物理寿命，亦即产品从投入使用到损坏报废为止所经过的耐用时间，主要与它的物理和机械性能有关；而产品的市场寿命期主要与顾客对产品的认识和需求程度有关。譬如，有些产品的使用寿命期很短，但市场寿命期很长，最典型的例子就是鞭炮。相反，也有些商品使用寿命期很长，但市场寿命期很短，如有些时装和玩具就是这样，某些引起消费流行的产品也往往如此。第二，产品市场寿命期是指产品中某种品种的市场寿命期，而不是指产品种类，因为我们很难预测产品种类的市场寿命期，如食品、汽车、轮船等，它们很可能无限地发展下去或经历相当长的时期。我们感兴趣的是某种规格、型号和具有某种功能的产品品种在市场上能维持多长时间，它直接关系到企业的生产和经营。第三，既然是产品的市场寿命期，自然不包括那些不通过市场而自己消费的产品。

一般以产品销售量和利润变化作为度量产品市场寿命期的客观依据。在正常的情况下，即没有发生重大的环境变化，如战争、自然灾害或国家宏观政策急剧调整等，销售量下降以至到零，利润锐减甚至出现负值时，就意味着产品市场寿命期的结束。

产品市场寿命随时间呈S形曲线变化，如图13.4.2所示。由图13.4.2可以看出：一种产品从开发上市到无人购买，要经历五个阶段：投入期、成长期、成熟期、饱和期和衰退期。

需要说明的是：上面曲线所反映的是比较典型的情况，即大多数产品投入市场后所表现出的规律性。在实际情况下，有些产品的市场寿命周期曲线会发生某种变异。例如，有些产品刚进入市场，就因产品造型设计有重大缺陷而夭折，如图 13.4.3 所示；有些产品可能在投入期因原材料供应紧张、无法组织批量生产而迟迟不能进入成长期，如图 13.4.3 所示；也有些产品的成熟期相对较长或企业获得了独特的资源优势，因而产品可以在某一细分市场上维持较长时期，但这种情况在自由竞争市场条件下是不多见的，如图 13.4.3。所示。

图 13.4.2 产品寿命周期曲线

图 13.4.3 不同形态的产品生命周期曲线

2. 产品市场寿命周期曲线的意义

虽然产品市场寿命周期曲线只是产品销售额和利润变化的一种事后度量,并且各阶段的界限也不明显,但它对制定正确的市场营销策略仍然具有重要的指导意义。

(1) 预测产品销售额及其发展趋势。由于周期理论揭示了产品投放市场后销售额增减变化的一般规律,因而它可以用来推测产品未来的前途和命运。具体作法是通过类比或大量统计数据来预测未来的变化倾向。采用类比法时所选择的类比产品最好与待预测产品有很好的类似性,同时已有比较完整的统计资料。譬如,可参照黑白电视机的销售情况来判断彩色电视机在相应阶段的发展趋势。另外,生产实践已总结出可以把产品本身各年实际销售变动率作为衡量其所在市场寿命周期阶段的依据。例如,如果每年销售增长率大于10%,则可认为产品处于成长期;销售增长率在0.1%~10%之间为成熟期和饱和期;销售增长率为零或为负值则说明产品已进入衰退期。

(2) 有利于根据产品所处的生命周期阶段采取相应的策略。例如,对处于成长期的新产品,应采取措施扩大销售量;对已进入成熟期的正常产品,应尽力维持其销售额和减缓其向衰退期的过渡,以便获得更多的利润;对处于衰退期的老产品,则应尽早减少或调整库存,以预防亏损。

(3) 通过市场寿命周期曲线可以选择新产品上市的适宜机会。

图 13.4.4 产品更新换代示意图

图 13.4.4 是企业产品更新换代过程的分析图解。其中 S_1 、 S_2 和 S_3 分别表示企业生产第一代、第二代和第三代产品的市场寿命周期曲线。图中的 B' 、 B'' 是产品的换代点。之所以选择 B' 和 B'' 大量投放新产品是基于以下原因:若在第一种产品已达市场寿命周期曲线的 F 点时再大量投放二代产品,则市场已大部分被竞争对手夺走,再夺回来势必要花较高的代价;若第一代产品在 C 点和 D 点时就匆忙大量投放第二代产品,实际上是用自己的新产品加速了原有产品的衰退,造成企业生产能力的大量浪费。比较理想的情况是:当新产品进入成长期时原有产品进入衰退期,这时对企业最为经济和有利,这个适宜时机就是 E 和 E' 点。

3. 产品市场寿命周期各阶段的特点和应采取的策略

(1) 投入期。投入期是新产品经过产品发展和样品试制后进入市场的试销阶段。其主要特点是生产批量小，成本高，只提供一型式的基本产品，购买者多为富于冒险精神的人。这一阶段销售量增长缓慢，企业所获利润甚少甚至亏损。投入期企业的营销目标应该是努力创造产品的知名度和试用。具体措施包括开展市场调查和预测；选择合适的目标市场；采用大量广告和展销等；推销产品以建立起对它的信誉；采用选择性分销以在早期使用者和经销商中建立产品的知名度。

(2) 成长期。成长期的特点是接受该产品的顾客增多，销售额快速上升，生产成本下降、利润上升，同时有一些竞争者开始介入。成长期企业的营销目标应该是最大限度地占有市场份额，为此，可努力提高产品质量、增加花色和品种；开展积极的售后服务和担保等；采用渗透价格策略，以吸引更多的潜在顾客；建立密集广泛的分销，即尽力扩大销售网点以方便购买；广告的目标由介绍产品的性能转向突出宣传产品的品牌和商标；在该阶段，由于大量顾客已开始采用该产品，可适当减少促销费用。

(3) 成熟期。成熟期是指产品已经普及并趋于饱和状态。在成熟期，销售额达到峰值，产品成本低，但销售量增长变慢，企业利润最高，同时竞争更为激烈。企业在成熟期的营销目标是保持已有的市场份额以获取最大利润。具体策略包括：对产品进行适当改革，即在产品基本功能不变的条件下创造品牌的试样的多样性，保持市场上的竞争优势；加强销售工作，继续努力扩大销售网点，疏通渠道；广告要特别注意对品牌和商标的宣传，着力树立商品和企业的形象；研制二代产品，为更新换代作准备。

(4) 饱和期。所谓饱和期是指产品销售量趋于下降的阶段，其主要特点是在普及率提高的同时竞争加剧，市场上开始出现性能更好的新产品，利润已明显降低。企业在饱和期的经营目标应是强化推销和开拓新市场，以谋取尽可能多的利润。具体措施包括：加强不同产品形式的服务工作；控制原材料购买量；二代产品进入试销。

(5) 衰退期。产品在经济上已经老化，不能适应市场的需要，销售量和企业利润都急剧降低。企业在衰退期的目标应是削减该产品品牌的支出，同时挤取利润。具体措施包括逐步淘汰疲软项目，产品降价处理，撤消那些不赢利的分销网点以及把促销费用减少到最低水平。正如前述，在第一代产品处于衰退期时，二代产品应已进入成长期。

4. 延长产品市场寿命周期的途径

尽管任何产品最终都要走向衰退和退出市场，但企业营销人员的任务就在于根据产品在不同阶段的特点采取相应的策略以延缓产品的衰老，其中比较好的时机是在饱和期，具体措施有：

(1) 努力增加现有产品的用户。可以通过大量广告和其它促销手段吸引现有顾客增加购买和使用率。

(2) 改革产品。即通过对产品的改革，增加新的功能和花色来扩大市场面，如门铃配有电子音乐，收音机带响闹功能等。

(3) 寻找新顾客。通过积极的促销使原来不用该产品的顾客转而购买该产品，如将婴儿用营养食品推向老年人市场等。通过以上各种措施，往往可以延长产品的市场寿命，如

图 13.4.5 所示。

图 13.4.5 产品市场寿命的延伸

二、产品组合策略

□ 产品系列与产品组合

所谓产品系列或产品线（产品类别）是指某一企业生产技术密切相关的同类产品的总和，如空调器、冰箱、冷藏箱等。一般地，每个产品系列包括若干具体规格的产品，称之为产品项目。

一个企业生产和销售的全部产品系列及产品项目构成整体就是该企业的产品组合，它反映了企业产品的组合方式。

产品组合包括三个方面，即产品组合的宽度、深度和关联性。

企业产品系列的数目称为产品组合的宽度；每个产品系列中不同规格产品项目的数目称为产品组合的深度；产品系列之间在最终用途、生产技术和销售渠道等方面的相近程度称为产品系列的关联性。上述因素可用图 13.4.6 表示：

产品线	产品项目	产品项目数：12 个 产品线数：4 个 产品组合平均深度： $\frac{12}{4}=3$
1	1A 1B 1C 1D 1E	
2	2A 2B 2C	
3	3A	
4	4A 4B 4C	

图 13.4.6 产品组合因素

☐ 产品组合策略

所谓产品组合策略就是如何根据企业的资源条件和外部市场环境合理地选择产品组合的宽度、深度和关联性。一般说来，增加产品系列和产品项目的数量，即扩大产品组合的宽度和深度，可以充分利用原材料、设备和增加产品的适应性，能更好地满足用户对产品的不同要求，因而有利于提高企业的产品市场占有率。但由于这种组合方式是多品种生产，难以实现规模经济。而加强产品系列的关联性，缩小产品组合的宽度和深度，则有助于提高生产技术和降低成本，但可能企业对市场变化的适应性较差。

☐ 现有产品结构的调整

在企业的产品组合中，必有一些产品项目竞争能力较强而能为企业赢得较多利润，同时也难免有些产品项目不适应市场需要而趋于衰退。此时，营销管理人员必须针对市场变化采取必要的措施来进行产品结构调整，以促使那些好的产品项目得以发展，同时压缩那些不好的产品项目，只有这样，企业才能在市场竞争中占有利地位和保持自己的竞争优势。产品调整的方法有如下几类：

1. 波士顿矩阵法（四象限评价法）

波士顿矩阵法于 1970 年由美国波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）首创，后来在许多国家传播并得以不断发展和完善。该方法是按每种产品的销售量增长率（企业前后两年销售总量之比）和相对市场占有率（本企业产品市场占有率与该产品主要竞争对手的市场占有率之比）将企业的产品分为四种类型，根据它们在矩阵中的位置而采取相应的策略，如图 13.4.7 所示：

图 13.4.7 波士顿矩阵图

波士顿矩阵由四个象限组成（分别记为 1，2，3，4 象限），图中每一点分别对应于不同的相对市场占有率和销售量增长率。采用该矩阵分析产品组合时，首先计算企业每种产品的相对市场占有率和销售增长率，然后将产品定位在矩阵图中的相应位置，并且以大小不等的圆圈表示出每种产品当年的市场销售量，以便于对各种产品当年获利情况进行对比。

矩阵图中相对市场占有率和销售量增长率的高低标准应根据不同的行业产品的特点和历史经验加以确定。如可以以销售量增长 10% 作为分界线，则大于 10% 的产品为高，小于 10% 的产品为低。同样，可以以相对市场占有率 1.0（即本企业产品的市场占有率与主要竞争对手的市场占有率相等）作为相对市场占有率高低的分界线。

第一象限：产品相对市场占有率和销售增长率都高，被形象地称作“明星”产品。这类产品既有发展潜力，企业又有竞争能力，说明可能处于生命周期的成长期，是企业的重点品种项目，应多投资促其发展。

第二象限：处于这一象限的产品品种相对市场占有率高，但销售增长率低，被形象地称为“金牛”产品。这类产品比同类产品的竞争能力强，但整个市场的发展潜力较差，说明已进入成熟期或属于衰退行业的产品，所以，应努力“维持”其生产以便获取尽可能多的利润和支持其它需要投资的产品。

第三象限：这一象限的产品市场占有率低，而销售量增长率高，称为“问题”产品。这类产品市场前景看好，但企业缺少竞争能力，能否作大量投资值得商榷。

第四象限的产品相对市场占有率和销售增长率都低，称为“瘦狗”产品。此类产品既无市场潜力可挖，又缺少竞争力，可能是衰退期产品或因有其它问题难以进入成长期，应采取“收缩”和“淘汰”策略。

2. 多因素业务经营组合矩阵法

该方法是通用电气公司（GE）在波士顿矩阵法的基础上创立的，其模式如图 13.4.8 所示。在多因素组合矩阵中，按行业吸引力和企业业务实力大小将企业的产品分为几类。图上标出了某公司的七项产品项目，以圆圈的大小表示这些产品的整体市场规模，其中阴影部分代表公司产品的绝对市场份额，如产品项目 B 所在的市场为中等规模，其市场份额为 25%。

图 13.4.8 多因素业务组合矩阵

为了确定行业吸引力和公司业务实力的大小，可逐项列出影响它们的因素，如表

13.4.1 所示，其中包括有波士顿矩阵中的两个重要因素，说明我因素组合矩阵是波士顿矩阵的扩充和完善。

表 13.4.1 多因素业务经营组合模型：行业吸引力和业务实力所含要素

		权数	定值（1—5）	值
行业吸引力	总体市场大小	0.20	4.00	0.80
	年市场成长率	0.20	5.00	1.00
	历史毛利率	0.15	4.00	0.60
	竞争密集程度	0.15	2.00	0.30
	技术要求	0.15	2.00	0.45
	通货膨胀	0.05	3.00	0.15
	能源要求	0.05	2.00	0.10
	环境影响	0.05	1.00	0.05
	社会/政治/法律	必须是可接受的		
		1.00		3.45
业务实力		权数	定值（1—5）	值
	市场份额	0.10	4.00	0.40
	份额成长	0.15	4.00	0.60
	产品质量	0.10	4.00	0.40
	品牌知名度	0.10	5.00	0.50
	分销网	0.05	4.00	0.20
	促销效率	0.05	5.00	0.25
	生产能力	0.05	3.00	0.15
	生产效率	0.05	2.00	0.10
	单位成本	0.15	3.00	0.45
	物资供应	0.05	5.00	0.25
	开发研究实绩	0.10	4.00	0.80
	管理人员	0.05	4.00	0.20
		1.00		4.30

为了确定某一产品项目在矩阵图中的位置，可作如下处理：首先评价影响行业吸引力的各个因素的重要性，即对各个因素进行加权，各因素权数之和等于 1；其次，确定某产品项目在每一因素中处的位置，若各因素的位置以 1~5 内的整数表示（5 表示该因素的最高位置）那么，A 产品在总的市场规模中定值为 4，显然，这种位置要根据营销管理人员的经验 and 历史资料来确定。最后，将各权数和各定值相乘，得到某一产品项目在某一因素下的期望值，再把各因素的期望值相加，就得到反映该产品项目的行业吸引力和业务实力大小的数值，如 A 产品在行业吸引力和业务实力方面得分分别为 3.45 和 4.3 分，而它们的高值

却为 5。这样，就可得多因素组合矩阵图上用点表示该产品，如图中的 A 点。可见，产品 A 是相当令人满意的产品项目。

多因素组合矩阵实际上分为三个部分，左上角的三个格子表示最具发展前途的产品项目，公司应采取投资扩展策略；在左下角到右上角这条对角线上的三个格子的产品项目的总吸引力处于中等状态，公司可适当地采取盈利策略。右下角的三个格子表示产品项目的总吸引力很低，公司应采取放弃策略。例如，产品项目 G 就是一个在规模较大、但吸引力较小的行业中不具竞争实力的产品项目。

3. 三维立体图形分析法

所谓三维立体分析图法也是在波士顿矩阵法的基础上发展起来的，只不过因多增加了一个变量而把产品分为 8 类，每一类产品在三维空间中占据一个空间区域。三个变量分别是市场占有率、销售增长率和利润率，如图 13.4.9 所示。

图 13.4.9 产品调整的三维图形法

在一般的产品组合中，一定包括：①已达到高利润率、高销售增长率和高市场占有率的主要产品，如图 13.4.9 中的 1 号区；②目前虽为低利润率，但却是未来主产品的新产品，如图 13.4.9 中的 5 号区；③虽有较高利润，然而销售增长率已有降低趋势的维持性产品，如图 13.4.9 中的 3 号区；④即将被收缩和淘汰的疲软产品，如图 13.4.9 中的 8 号区。

营销管理人员的任务就是综合分析企业的资源条件、技术能力和市场环境，以确定最优的生产方案，即保持最佳的产品组合，这可通过规划论和电子计算机的综合运用得以实现。限于篇幅，这里不再讨论，有兴趣的读者可参阅有关书籍。

三、新产品开发

今天，企业营销人员面临的基本事实是：随着消费者需求和口味的不断变化、技术的日新月异和国际竞争的与日俱增，产品的生命周期日益缩短。如果企业不能适时地推出自

己的新产品,那么就会在市场竞争中失败。

根据它们的生产原理和用途,新产品可大体分为三类:第一类是全新产品,它们与现有产品毫无共同之处,是新的科学技术发明在生产上的新应用;第二类是换代新产品,是在原有产品的基础上,部分地采用新技术、新材料和新工艺而制造出来的用以适合新用途的产品;第三类是改进新产品,是在对现有产品改进性能和质量的基础上生产的不同规格和花色的产品。

虽然开发新产品是企业市场上立足的最重要手段,但它的风险也是很高的。有研究表明:新产品开发的失败率消费品约为40%,工业品为20%,服务业为18%。新产品开发之所以失败的原因固然很多,如市场环境的急剧变化、新技术的出现以及国际上发生重大政治事件等。但企业在整个开发过程中没有坚持正确的路线和采取合适的步骤显然也是非常重要的原因。譬如,企业最高决策者不顾市场的需要而强力推行他喜爱的产品构思;或者也可能产品构思是好的,但市场规模却没有预想的那么大;或者可能产品在市场上定位错误并且产品定价过高。下面我们就来讨论新产品开发过程中的有关问题。

□ 产品构思的产生

1. 新产品构思的来源

新产品构思的来源可能有很多,如顾客、科研人员、竞争者、营销管理人员以及高层决策人员等。尽管这些来源有所不同,但都可以作为开发新产品的现实基础。

大量研究表明:很多工业产品的新构思来源于顾客,通过向用户询问现有产品有哪些缺陷和问题往往可以找到最理想的产品构思,但营销管理人员最好不要奢望顾客直接提供新产品构思。

企业也可以依靠内部的科研人员获得新产品构思,因为科研人员往往熟悉新技术的进展情况以及有关的替代技术,同时也了解现有产品在哪些方面有待做进一步的改进。世界上很多大企业都有独立的研究开发部门和专门从事产品构思的“思想库”。

新构思也可以来源于竞争对手的产品。通过对竞争对手产品的仿造和改进有可能形成新的构思。

企业的销售人员和经销商由于比较了解顾客需求和掌握他们对现行产品为什么抱怨的第一手资料,因而常常可以产生好的产品构思。除以上来源外,新产品构思还可能来源于发明家、专利代理人和大学实验室等。

2. 产生构思的方法

尽管好的构思离不开灵感,但勤于思考和掌握适当的构思技巧也是必要的,它们有助于捕捉灵感和机会。常用的产生构思的方法有如下几种:

(1) 产品特性一览表法。这种方法是把现有产品的主要特性列成一个表,然后对每一特性进行分析以决定可否对其加以改进。使用该方法时尤其要注意现有产品是否具有其它用途以及是否可以将某种特性扩大、缩小和重排。

(2) 引伸关系法。这种方法是把几个不同的产品排列出来,然后考虑它们之间的相互关系,以发现是否可通过某种方式将它们组合起来。例如,将电子表、收音机、闹钟、录放机排列起来,就会产生一个带有电子计时和响闹功能的收录两用机的构思。

(3) 问题分析法。这种方法主要适用于发现来源于用户的新构思,它通过询问顾客在使用某一特定产品时所遇到的问题产生新构思。如柯达公司正是因顾客“卷胶片太花时间”的抱怨而形成了自动卷片的构思。当然并不是顾客的所有问题都可引发构思,也不是所有构思都值得开发。

(4) 头脑风暴法。这种方法是召集 6~10 个有关专家举行会议并在约一个小时的时间内就某一限定问题想象构思。由于先提出的构思对下一步构思的激发作用,这种方法往往能在短时间内形成很多构思。为了使这种方法奏效,应遵循以下原则:第一,对任何构思必须在事后才能提出批评意见;第二,与会者可以尽情自由发挥;第三,鼓励尽可能多的联想;第四,鼓励对他人的构思进行合并或改进以产生更加新颖的构思。

□ 新产品构思的筛选

如果说在构思产生阶段需要的是尽可能多的构思,那么,其后的各个阶段则应努力减少构思的数目,其中首要的步骤就是筛选。

所谓筛选就是尽可能较早地发现和放弃错误的构思。因为某些构思或者在原理上就有问题或者在当时技术水平条件下难以变为现实的产品,所以,要对构思进行筛选。在筛选阶段,既要避免误舍较好的构思,又要避免误用错误的构思。无论是“误舍”还是“误用”构思,都会使企业蒙受损失,前者使企业丢掉很好的市场机会,后者则推出顾客可能并不需要的产品。

筛选可以分两个步骤进行:第一步是将新产品构思填入一张标准表格,其中包括产品名称、目标市场大小、竞争状况、市场规模、产品价格和利润、企业的目标和资源条件等,若构思对其中一个或多个问题的回答不能令人满意,则应及早抛弃该构思。

对经第一步筛选后剩下的构思,再用指数加权法进行第二次筛选。方法是首先列出影响产品进入市场的主要因素,并根据这些因素的相对重要性而给予一定的权数,然后对企业在这些因素上的能力进行打分,分数从 0.0~1.0,最后一步是将每一因素的权数和本企业的能力分数相乘并对所得值求和,得到企业把某产品推向市场的能力总评分。具体计算步骤读者可参阅本节“二”多因素组合矩阵法中有关行业吸引力和企业实力的评分办法。最后,如果我们能适当地确定分等标准,如总得分 0.00~0.40 为差;0.41~0.75 为尚佳;0.76~1.00 为佳,那么,就可以对某一具体构思进行取舍。

□ 产品概念的发展和测试

完成筛选过程以后,下一步目标是将仅是可能性产品的产品构思转化为已经成型的可用消费者语言描述的产品设想,即产品概念。它应包括产品的名称、功能、特性、式样、定价和包装等。例如,一种能增加营养和口味的糊状混合型食品就是一个产品构思,它可以转化成一种或多种产品概念,如新新八宝粥:一种可口快餐食品,含有糯米、花生仁、红豆、麦片、绿豆、薏仁、花豆和砂糖,营养和口味俱佳,罐装,每只售价 4.65 元。上述八宝粥就是用消费者语言描述的产品概念,其中关于所含成份、包装方法和价格的决策是在考虑目标市场上竞争产品的情况后作出的。得到产品概念以后,营销管理人员应和目标消费者一起来测试产品概念的可靠性,方法是要求消费者就产品概念的描述、优缺点及是否打算购买等作出回答,最后,公司根据顾客的意见作出是否将产品概念向下一步发展的决

策。值得指出的是:有很多营销管理人员往往在得到产品构思以后,不把它们发展为产品概念并加以测试就试图通过以后的过程把它们推向市场,所以招致新产品开发的失败。

☐ 商业分析

商业分析的主要任务是预估产品的销售量、生产成本、销售利润率和投资报酬率,从而判断它是否满足企业的目标和值得开发。它主要解决如下问题:

1. 估计销售量

企业应估计新产品的短期和长期销售量,尤其要预测产品可能的最低和最高销售量,以便了解产品投放市场后可能的收益和风险。

2. 估计成本和利润

在估计销售量以后,企业营销管理人员就可进一步估计产品的预期成本和利润,有关这方面的内容将在第九、十章中介绍。

☐ 新产品的研制和试销

从构思的产生、筛选到产品概念的形成并通过测试和商业分析,“产品”还只停留在图纸或原始模型阶段。产品开发的重要环节是通过研制过程将产品概念转化为在技术上和商业上可行的产品,这种实体产品应满足三个条件:第一,具备产品概念中所说明的属性和特征;第二,在正常情况下可以安全有效地执行其功能;第三,能在预算成本下生产出来并赢得利润。

值得指出的是,即使是一个经过筛选并已转化为概念的好构思,要将其开发为成功的产品也并非易事,有时要花数月甚至数年时间。产品试样研制出来以后,还必须通过一系列的功能测试和市场试销,以确保产品运行的安全、有效和受到消费者的喜欢。

所谓试销是指把已确定了品牌名称、包装和设计的新产品投入部分市场进行销售,听取顾客对产品各方面的反映和意见,以便在大批量生产以前进行改进。通过市场试销还可确定市场容量和潜力。

市场试销的方法很多,现选择几种主要方法介绍如下:

1. 销售波法

这种方法是首先向消费者免费提供产品试用,然后再以低价重复提供该产品或竞争对手的产品3~5次,通过统计重复选择本公司产品的消费者数量来了解顾客对产品的满意程度以及广告等对重复购买的影响,但这种方法不能了解中间商对产品的态度。

2. 模拟商店技术

这种方法是向所找到的几十名购货者播放简短的商业广告电视片,其内容是介绍一批不同的产品,有关公司新产品的广告片也混在其中,以便在不引起特别注意的情况下观察上述人员的反映。然后,分发每个人少量的钱并邀请他们到一个商店去,注意有多少人购买了该新产品及其竞争品,从而衡量该产品商业广告的有效性。最后,经过一定时间后,通过询问了解他们对产品的态度、使用情况和再购买意图。

模拟商店技术的优点在于能方便地衡量新产品的使用率、广告效果和竞争情况,并且可以预测最终的销售水平。

3. 控制试销

这种方法是由企业付给商店一定费用,然后商店在企业控制下按指定的数量、购货地点、货台位置 and 价格经销新产品,从而确定店内因素和广告对购买者行为的影响以及顾客对产品的印象。这种方法的优点是企业不需要动用自己的销售力量和建立分销渠道;其缺点是易于把产品暴露给竞争者。

应该指出:上述几种方法主要适用于消费品。工业品试销常采用另外的方法,如产品使用测试、贸易展览会和陈列室测试等。此外,并非所有新产品都要经过试销,特别是对某些价格昂贵的设备和生产资料,由于在生产前已经征求用户意见或已签订合同,就不必进行试销。

☐ 商品化

新产品开发的最后环节是将经过上述一系列过程的产品正式投放市场,即商品化。营销管理人员必须懂得:即使是一种相当成功的产品,但若选择的时机、地区和目标消费者不合适,同样会使企业蒙受损失,甚至前功尽弃。具体地说,对于用来取代上一代产品的新产品,其入市的合适时机是老产品存货已基本销完,但市场还没有被竞争对手占领的时候,即S曲线的E点(见图3-4)。其次,企业在选择销售地区时应充分估计该地区的市场潜量、企业信誉以及销售成本。最后,企业应该把目标对准最有希望的顾客群体,以尽快地增加市场占有率和销售额,从而吸引潜在的购买者。

第二节 价格与定价策略

产品价格的确定是市场营销组合的重要组成部分,也是比较复杂和不易作出正确决策的因素。产品价格除受价值规律的支配外,还受供求关系、消费心理和其它诸多因素的影响。关于价值规律的理论,属于政治经济学的内容,本节只涉及企业定价方面的一些实际问题,即主要讨论产品的微观价格问题。

一、企业商品价格的主要形式

由于我国正处在计划经济向市场经济体制过渡时期,因而企业的商品价格除要按流通环节划分外,还需要按价格管理权限划分。我们首先来讨论后者。

☐ 国家定价(也称管制定价)

国家定价是由政府或有关部门规定企业商品价格的范围,如主要农产品的收购价,主要工业品的出厂价以及重要消费品的零售价等。国家定价又可进一步分为两类:第一类是绝对管制定价,即政府直接规定某些产品的价格,买卖双方必须按这种价格交易,没有伸缩余地;第二类是浮动价格,即由国家规定某种产品的基价和浮动幅度。浮动价格分为三种①最高限价:国家规定最高价格,允许企业向下浮动,旨在抑制涨风;②最低限价:国家规定最低价格,允许企业向上浮动,旨在挽救跌势;③中准价:即由国家规定中准价格和浮动幅度,允许企业在规定范围内上下浮动,旨在防止物价暴涨暴跌。

国家定价既有扼制需求,保持市场供求平衡的有利作用,同时也有与市场价格相矛盾,因而破坏市场机制的负作用,如引起资源使用不当、分配不公以及黑市交易等。所以应有

节制的使用。过去,我国大部分商品价格都由国家确定,目前这种状况已有所改变。如到1992年底,生产资料的国家定价种类已从几百种降为89种。

☐ 自由价格

即由买卖双方按照自愿互利的原则,共同协商自由决定的价格,它受供求关系的支配,具有很大的灵活性,是实现资源有效配置的信号。

按商品流通的环节划分,商品价格可分为出厂价格、收购价格、商业品调拨价格、批发价格以及零售价格等。

二、影响产品价格的主要因素

☐ 价值与价格

价格理论认为:商品的价格是价值的货币表现。众所周知:商品价格的高低主要是由商品中包含的价值量(社会必要劳动时间)的大小决定的。当然,它也要受投入流通的货币量的多少的影响,当投入流通的货币超过商品流通需要时,货币就会贬值,价格自然上涨;反之,商品价格就要下降。此外,价格还受供求关系的影响。

☐ 质量与价格的关系

质量既是企业产品在市场竞争中获胜的重要手段,同时也是确定产品价格所必须考虑的重要因素。众所周知:市场竞争实际上是以商品或劳务为媒介进行的,而评价产品的优劣实际上就是估价其能否做到使用价值与交换价值的统一。或者说,在市场上具有竞争力的产品需要满足消费者两方面的要求:一是产品具有一定的使用价值,即其质量能保证实现其效用和功能;二是产品在出售时价格合理,即商品的交换价值与用户的购买水平相适应。

从数量上看,产品质量与其成本和价格存在着一定的函数关系,如图13.4.10所示,图中产品质量为自变量,成本或价格为因变量。由图可见,在一定条件下,产品成本和价格随质量的变化而变动。一般地,提高产品质量标准,相应地需要增加生产投资,从而增加成本,如图13.4.10中A线所示;另一方面,在一定限度内,产品价格也随之提高,但超过一定限度,消费者难以接受,因而价格便保持在一定水平上,如图13.4.10中B线所示,而产品成本则是随产品质量提高而无限上升的。不仅如此,在一定的技术条件下,即使成本再高,质量也只能维持在一定限度内。综上所述,产品质量,价格和成本三者之间的数量关系中存在着一个经济性界限问题,即如何根据产品的质量确定其价格。我们知道,单位产品利润等于单位售价与单位成本之差,这样,只有把质量标准定在图13.4.10中的M点,才能保证成本与价格的差额最大,即企业的盈利最大。可见,质量与价格有着十分密切的关系,不能离开产品质量谈价格,同时也不能离开价格谈质量。

☐ 商品的供求和价格的关系

1. 供求和价格的关系

(1) 需求函数。在市场中,某种商品的需求量 Q_d 是一系列销售因素的函数,即 $Q_d = f(p, x, y, z, w, \dots)$ 。其中 p 为该种商品的价格, x 为代用品价格, y 为用户的购买力, z 为商品质量, w 为销售服务等。

在一般条件下,对需求量影响最大、最直接的是商品的价格。在一定时间内,用户对

一定数量的商品所愿意付出的最高价格称作需求价格，它与该商品的稀缺程度及用户对其需求程度有关。

图 13.4.10 产品质量与成本和价格的关系

一般说来，价格下降会促使原有购买者和潜在购买者增加购买，因而增加销售量；反之，价格上涨，购买者将减少需求，也就是说，价格与需求量之间具有相反变化的倾向，如图 3—11 中的 D 线所示，称之为需求曲线。

(2) 供给函数。在市场中，某种商品的供给量 Q_2 也是一系列销售因素的函数，即 $Q_2 = f(p, c, t, g \cdots \cdots)$ ，其中 P 为这种商品的价格，C 为生产成本，T 为技术条件，G 为后备条件。

同样，在一般情况下，对供给量影响最大、最直接的因素也是该商品的价格。因此，供给量实际上是生产者在各种可能的价格下对某种商品愿意生产并能够销售的数量。在一定时间内，生产者对一定数量的商品愿意出售的最低价格称为供给价格，它取决于一定产品的生产成本和费用。

一般地说，随着产品价格的上涨和利润的增加，原有生产者会扩大生产能力和增加供给量，同时也吸引更多的生产者生产该产品。相反，价格下降会促使生产者缩小规模、甚至停产或转产。也就是说，价格与供给量之间具有相同变化的趋势，如图 13.4.11 中的 S 线所示。

2. 供求平衡和平衡价格

既然在一定条件下，市场对产品的需求量和供给量都受价格的影响，而供给和需求的变化反过来也影响价格，那么，在自由竞争条件下，必然存在着一个平衡价格。

图 13.4.11 供求平衡与平衡价格

当某种商品的价格比较低时，如为 P_1 ，在市场上生产者愿意供给并生产的数量是 a 点所对应的 Q_a ，而在同一价格下消费者的需要量却是 b 点所对应的 Q_b ，市场上商品短缺的数量为 $(Q_b - Q_a)$ 。在该条件下，由于价格低，生产者不愿多生产，而需求者总竞相购买，因而加剧了需求者之间的竞争，于是有些需求者开始加价购买并使价格上涨，这又刺激生产者增加供给，产品数量从 Q_a 向 Q_b 移动，但随着价格的上涨，消费者的需求受到抑制，需求量从 Q_b 向 Q_a 的方向移动。同理，如果该商品价格较高，如为 P_2 ，生产者的供给量为 Q_d ，而消费者的需求量仅为 Q_c ，则市场上出现了 $(Q_d - Q_c)$ 数量的商品过剩。这时，生产者之间争相供给的竞争加剧并导致产品降价出售，随着价格下降，生产者缩小生产规模甚至转产，供给量从 Q_d 向 Q_c 移动，而与此同时需求量却在上升，由 Q_c 向 Q_d 方向移动。如此，经过这种价格、需求和供给之间的矛盾运动，逐渐使供给和需求趋向均衡，即供给曲线与需求曲线相交于点 O ，此点称为平衡点，其所对应的商品数量 Q 就是供求平衡时的产销量，所对应的价格 P 即为供需平衡价格，也是同其价值相符合的价格。在竞争的市场条件下，通过价格的自动调节，可以使供给和需求趋向均衡，我们把这种调节功能称为“市场机制”。

三、企业的定价目标

企业在实际定价和选择价格策略之前，需根据企业的目标和资源条件确定定价目标，以作为具体定价的依据，一般有以下几种方案可供选择：

(1) 如果企业的某一产品在市场上处于绝对有利的竞争地位，即市场上没有其它类似产品能满足顾客需要或产品质量过硬，那么，企业可以以获取最大利润作为定价目标。

(2) 企业某一产品虽然并不占有绝对优势，但仍处于全行业的主导地位，则企业可把获得长期稳定的投资报酬率作为定价目标。以上两种定价目标是为了直接获得利润。

(3) 如果企业拥有一定的资金或技术优势，但市场占有率不高，则应以提高市场占有率为定价目标，以谋求进一步发展。

(4) 当企业与竞争对手激烈争夺市场时，企业主要应以对付竞争为定价目标，或者出奇制胜，或者随行就市。

四、商品定价的主要方法

☐ 成本导向定价

成本导向定价是以产品成本作为确定价格基础的定价方法，比较常用。

1. 成本定价法

产品成本是指生产该产品时所发生的全部费用，主要由下列两部分组成：一是物化劳动的转移价值，包括原材料、燃料、动力和折旧费；二是劳动者为个人需要所创造的价值，即工资。

根据成本与产量的关系，可以将生产成本分为固定成本和变动成本。固定成本不随销售量的增减而变化，如固定资产折旧费、企业管理费和职工的基本工资等；变动成本随销售量的增减而变化，如原材料费、动力费、燃料费和销售费用等。

图 13.4.12 保本分析图

所谓成本定价法就是通过对成本、销售量和利润三者之间相互关系的分析，确定在某一销售量下为保证企业不亏损所需要的产品的最低价格，如图 13.4.12 所示。由图可见，销售收入总额线和产品总成本线相交于点 M，称为盈亏平衡点，即在 M 点所对应的销售量下，

企业的销售收入等于产品总成本。以 M 点为临界点, 若销售量高于 Q_M , 则企业盈利, 反之则亏损。

由上面的分析可知, 可以通过盈亏平衡分析来确定保本时产品的最低价格。设 P 为总利润, R 为总收入, C 为总成本, S 为单位产品销售价格, Q 为销量, F 为固定成本, V 为单位产品平均变动成本, 则有:

$$P = R - C = SQ - (F + VQ) \quad (1)$$

在保本点, 即总利润 $P = 0$ 时,

$$S = V + \frac{F}{Q} \quad (2)$$

即为保本点的价格, 也就是在一定销售量下, 企业不致亏损所需要的最低价格。

2. 总成本加成定价法

总成本加成定价法是以生产成本为基数, 再考虑适当的盈利和税收, 然后将它们按总成本的一定比例加成而确定产品价格的方法。由前面的分析已知: 在保本点时, $P = 0$, 而在总成本加成定价法中, 因考虑企业要付税和有适当的盈利, 所以 P 不为零, 其大小与总成本有关, 即有:

$$(F + VQ) \cdot E\% = SQ - (F + VQ) \quad (3)$$

$$\text{或} \quad S = \frac{(F + VQ)(1 + E\%)}{Q} \quad (4)$$

式中, $E\%$ 为加成率、同时考虑了利润和税收, 其它符号的意义与公式 (1) 相同。

3. 边际定价法

按照市场价格与需求量的关系及其对利润总额的影响, 进而确定商品价格以保证企业利润最大化的定价方法称为边际定价法。这种定价法的理论基础是边际效用价值论, 故而得名。

由微观经济学原理已知: 边际收入是指产销量的微量变化所引起的总收入的变化, 以 $MR = \frac{dR}{dQ}$ 表示, 而边际成本则是指产销量微量变化所引起的总成本的变化, 用符号 $MC = \frac{dC}{dQ}$ 表示。

图 13.4.13 为边际定价分析图, 从图上可以看出产品的产销量、总成本与总收入之间的关系, 当总收入曲线 R 与总成本曲线 C 的斜率 (即边际收入与边际成本) 相等时, 总利润 ($R - C$) 有最大值。

由于商品的市场价格受供求变动的影响, 同时它又反过来影响供求关系的变化, 因此, 在定价时需具体地分析边际收入和边际成本以及利润总额如何变化。由图 13.4.13 可知: 开始时, 随着商品价格下降, 需求量增加, 尽管总的销售收入增加, 但边际收入却变小, 而当价格降低到一定程度时, 不仅边际收入已变为负数, 而且销售收入总额减少。同时, 由于产销量、平均固定成本和变动成本的综合影响, 企业的边际成本先是随着产销量的增加而逐渐降低, 到某一临界点后又随产销量的增加而上升, 反映边际收入和边际成本随产销量变化的两条曲线相交于某一点 Q 。也就是说: 只要产销量增加所形成的边际收入大于边

际成本 ($MR > MC$)，就可以为企业增加利润 (数量从 0 至第 6 单位范围内)，而当产销量超过 6 单位以后，则边际收入小于边际成本，企业的利润总额有所降低，也就是说，利润总额随产销量的变化具有最大值，在该最大值对应的产销量下，边际收入恰好等于边际成本，该点正是企业的最优定价点，所对应的价格为最优价格。到达最优价格点后，如果企业进一步降低价格，并且产销量增加引起平均固定成本降低的数额还大于变动成本增加的损失，那么，企业尚可赚得利润，如在 3—8 产销单位范围内。这一区间，为合适的产量和相应的价格范围，在此范围内 $R > C$ 。综上可见，边际定价法既可以找到使企业盈利最大的最优价格，又决定了合适的定价范围，因而是一种比较科学的定价方法。

图 13.4.13 边际定价分析图

R—总收入； C—总成本；
MR—边际收入； MC—边际成本；
R—C—总利润； MR—MC—边际利润；
D—需求曲线； max—最大值；

4. 售价加成定价法

售价加成定价法是以产品的最后销售价为基础，再按它的一定百分比来加成，从而确定产品售价的定价方法。

即
$$S = \frac{F + VQ}{Q} + S \cdot E\% \tag{5}$$

则
$$S = \frac{F + VQ}{Q} (1 - E\%) \tag{6}$$

式中： $E\%$ 为加成率，同时考虑了利润和税收，其它符号的意义如前所述。
一般地，零售商业部门较多地采用这种定价方法。

□ 市场需求导向定价

企业在定价时,不仅要考虑到产品成本,而且需要注意市场需求的强度和消费者的价值观。我们把根据市场需求强度和消费者购买心理而确定产品价格的方法称为市场需求导向定价法。这种方法又可进一步分为以下几类:

1. 理解值定价法

所谓理解值定价法是根据消费者对商品价值的理解和对价格的接受程度来确定产品的价格。采用这种方法定价时,产品的价格不以卖方的客观成本、而是以买方主观上对商品价值的认识为基础。例如,如果企业试图向目标市场推出一种新产品,那么,首先可运用各种方法影响消费者,使他们在主观上形成一种价值观念和可能的接受价格,然后再预测以这个价格出售时的市场销量并进而估算产量及投资报酬率,最后便可决定是否应组织生产和销售该产品。

理解值定价法能否取得成功关键在于能否正确估价消费者对产品价值的理解。对消费者理解的价值估计过高或过低都会影响定价的准确和可接受性,进而会影响企业实现自己的目标。

2. 区分需求定价法

区分需求定价法是指一种商品或劳务的价格差异不是来源于其边际成本的差异,而是来源于不同的细分市场的需求。这种定价方法的主要形式如下:

(1) 以目标顾客为基础的区别价格。企业对同一种产品,根据顾客的需求特点和强度制定不同的价格。例如,同样的汽车轮胎、卖给汽车制造厂等大型用户时,价格应便宜一些,以刺激这些用户增加购买;而卖给个人时,价格可贵一些,因为个人对轮胎的需求弹性小。

(2) 以产品改进为基础的区别价格。这种方法就是对同一种产品的不同型号定价不同,但价格上的差别并不直接反映不同型号的产品成本上的差别。

(3) 以地域为基础的区别价格。由于不同地区的经济发展水平、人们的文化价值观念有所不同,所以对同一产品的需求强度往往有很大差异,因而可以制定不同的价格,并且产品价格的差别也并非直接与运费有关。例如,我国传统的手工艺品,如刺绣、陶器等在某些国家的需求量很大,所以在国际市场上的价格就可比国内市场的高一些。

(4) 以时间为基础的区别定价。如果某一商品或劳务的需求强度随时间或季节的变化而变化,那么,就可把时间作为制定产品或劳务价格的依据,在不同时间给同一产品或劳务制定不同的价格。

3. 反向定价法

反向定价法是首先确定产品的零售价格,然后反向计算出批发价、调拨价和出厂价的方法。这种定价方法既考虑了消费者的购买力,同时又能满足在价格上与现有类似商品竞争的需要,从而有助于企业设计和生产出在价格上具有竞争力的商品。例如,在20年代,日本松下电器公司为开发电熨斗,作了一项调查,他们发现要使当时的人们能买得起,电熨斗的合适价格应在2.5美元左右,为此,他们以2.5美元为零售价格目标,经过反复试验和改进,终于成功地开发了电熨斗。

□ 竞争导向定价

这种方法是把竞争对手的同类商品的价格作为定价的主要依据, 根据自己商品的特点选择有利于实现企业目标的价格的定价方法, 具体可分为如下几类:

1. 随行就市定价法

这种方法是把全行业的平均价格作为产品的定价标准。当企业对顾客和竞争者不甚了解和难于估价他们对价格变化的反应时, 适于采用该方法。其优点是不致引起竞争对手的反击和能在低风险下取得合理的收益。

2. 低于竞争对手的商品定价

即企业商品的价格低于竞争者同类商品的价格。当企业的生产成本较低时, 可以采用这种方法向竞争对手已占领的市场渗透以扩大市场占有率。

3. 高于竞争对手的商品定价

当企业的产品取得明显差异化, 即有功能、质量等方面的明显优势时, 则可以将产品价格制定得高于竞争对手同类产品的价格。在这种情况下, 高价不仅不会降低市场占有率, 反而有利于保持企业的良好形象。

4. 倾销定价法

倾销定价法是在产品已完全控制国内市场的条件下, 以低于国内市场、甚至低于其生产成本的价格向目标市场抛售商品。采用倾销定价的目的在于以低价打击竞争对手, 在控制国外市场后再大幅度提高价格, 谋取高额利润, 这是一种掠夺性的定价方法。

5. 投标定价法

这种方法是在规定时间以公开拍卖的方式, 由顾客投标竞争, 最后以卖方认为最有利的价格成交。对于投标者来说, 递价既不能低于其边际成本造成亏损, 也不能过高而不能中标。

五、商品定价的策略

前面我们讨论了商品定价的几种常用方法, 实际上, 有些方法本身就是一种策略, 如投标定价法等。现在我们主要针对新产品、产品组合和心理因素对消费者购买行为的影响来进一步讨论定价策略问题。

□ 新产品价格策略

1. 高价策略

高价策略也称为短期价格策略, 做法是给新产品以较高的价格, 以便在尽可能短的时间回收投资和获取高额利润。如“塑料飞碟”和“魔方”等产品虽然成本很低, 但由于满足了人们标新立异的消费心理, 所以奇货可居, 售价很高。国际上采用这种策略的典型例子是 1854 年美国雷诺公司由阿根廷引进圆珠笔。该公司看准了美国市场上无货和很多人正需圣诞节礼品的需求状态, 将圆珠笔高价投放市场, 当时售价达成本 40 倍以上, 在短期内获取了暴利。

一般说来, 生命周期短、需求弹性小的高档或奢侈性商品, 短期内在一定范围内的紧缺商品以及独家生产的专利产品, 可以考虑采用高价策略。这种策略的缺点是不能持久。

2. 低价策略

低价策略也称为渗透定价策略。采用这种策略时把产品价格定在保本点上或略高于保本点价格,通过低价扩大市场占有率和扩大销量以追求长期利润。这种策略可以有效地阻止竞争者进入市场,同时可以改善产品和企业的形象。

例如,我国某市保温瓶一厂生产的气压式保温瓶,刚投放市场时定价 26.6 元/只,每只盈利仅 6 分钱,因采用低价策略有效地抑制了竞争对手的介入,两年后产量猛增 50 倍,成本大幅度下降,每只盈利达 4 元多。

采用低价策略应具备两个前提:第一,该新产品的市场需求量很大,企业可通过扩大生产规模和薄利多销获得盈利;第二,该产品的潜在用户并不了解产品并对价格比较敏感。采用这种策略风险较大,当销售量达不到预期水平时,企业往往在短期内难以回收研制新产品所花费的投资。

3. 中价策略

中价策略也称为满意价格策略。当企业的产品在质量、差异性和成本上没有突出优势,同时也不愿承担过高经营风险时可以采用这种策略,它既考虑了扩大当前的利润,同时也可以稳定地扩大市场份额,容易达到多方面都能接受产品价格的效果。

☐ 折扣价格策略

所谓折扣价格策略是指企业为了刺激消费者增加购买而在其购买量达到某一数量时按产品原价格给予一定的折扣,通过扩大销量来弥补折扣费用和增加利润。对于进入衰退期的老产品或因某种原因不畅销的产品,可以采用这种策略尽快回收投资,以避免造成更大的损失。

按折扣方式的不同,折扣分为现金折扣,数量折扣和推广折扣。

1. 现金折扣

即企业对按规定日期或者提前以现金付款的购买者给予一定的折扣,目的是减少赊销。企业在采用现金折扣策略时,要注意制定合适的折扣率,同时规定合适的折扣时间和期限。

2. 数量折扣

根据顾客的购买数量分别给予大小不同的折扣,顾客购买数量和金额越大,折扣率越高。数量折扣又可进一步分为两类:

(1) 累计数量折扣。即根据一定时期内顾客所购货物的累计数量和金额的大小给予不同的折扣,采用这种折扣方式有利于吸引顾客长期购买和掌握销售的规律。对于某些易腐性商品,尤其适合于采用累计折扣策略。

(2) 非累计数量折扣。即当顾客一次购买某种商品的数量超过某一限度以后,按超过数额的多少给予一定的折扣优惠。有时,也可按多种商品购买金额超过某一限额的多少来给予一定的价格优惠。

3. 推广折扣

所谓推广折扣是指企业给予中间商的折扣优惠,以鼓励中间商积极地推销产品。

☐ 心理定价策略

所谓心理定价策略是指企业在定价时主要考虑顾客心理对购买决策的影响,从而制定

有利于扩大市场占有率和盈利的策略。具体可分为三种：

1. 尾数定价

尾数定价即将商品的价格保留一定的尾数，给顾客造成一种商品便宜，生产企业和商店严肃认真，价格真实的印象。如很多顾客习惯于接受尾数价格，认为零数比整数便宜，单数比双数少等。

2. 习惯价格

习惯价格是指消费者因长期购买而在心理上所承认和默许的一种价格，它的变化往往引起顾客的误解和不满。因而，只要不是通货膨胀严重或有其它特殊情况发生，最好不要背离习惯价格，包括降价，以免引起消费者的猜疑并导致销售量下降。

3. 声望价格

声望价格策略是为那些在市场上已有很好信誉和品牌形象的产品确定较高的价格，从而增加消费者心理满足的一种策略。这种策略对于那些高收入阶层以及爱慕虚荣的顾客比较适用。

□ 产品组合定价策略

所谓产品组合定价是指在定价时不仅考虑某一产品品种的定价是否合理和赢得利润，而是综合考虑企业产品组合的状况，以有利于企业获取整体最大利益而合理确定产品组合中所有产品品种的价格，主要有以下三类产品组合定价：

1. 产品大类定价

产品大类定价即指一组相互关联的产品的定价。企业应根据产品系列中每一产品品种的不同外观或特色合理安排它们之间的价格差额。一方面它们的价格差额不能过小，以致顾客认为前后连接的产品没有区别转而去购买他们认为更先进的产品；另一方面，价格差额也不能过大，以免顾客宁愿选择质量较差的产品。在确定产品大类定价时，不仅要考虑不同产品之间的成本差异，而且还要考虑顾客对产品价格变化的反应和竞争对手产品的价格。

2. 任选品定价

所谓任选品定价是指如何根据主要产品的经营特点来确定与之有一定关联的产品的价格。这里所指的关联是指某一类产品和主要产品在经营和销售上有一定的关系，如饭馆，除了提供饭菜外，还提供酒类或其它饮料，因此，企业除需给主要产品制定合适的价格外，还必须给任选品定价。这种定价策略可以比较灵活：价高可用来赚钱，价低可用来招徕顾客。

3. 连带产品定价

所谓连带产品就是必须和主要产品一同使用才能发挥其功能或效用的一类产品，典型的连带产品就是胶卷、录相带和录音带，它们必须和照相机、录相机和录音机一同使用。在市场营销活动中，有的企业往往把主要产品的价格定得稍低些，以提高市场占有率，而把连带产品的价格定得较高，靠连带产品的大量销售来赢利。例如，很多大型设备使用期限较长，价格昂贵，而与之配套使用的附属设备则反复大量采购，所以国外企业往往采用这种策略为连带产品定价。再如，柯达公司就把照相机的价格定得较低，而把胶卷的价格定得较高，靠胶卷来赚钱。

第三节 销售渠道策略

能否选择合适的销售渠道是产品能否从生产者顺利转移到消费者手中，从而实现再生产过程的重要环节。在现代经济生活中，绝大多数产品都不是从生产者的库房直接出售给最终用户，而是要经过许多营销中介机构。所谓销售渠道是指商品转移过程中所经过的途径；或者说是把产品及其所有权从生产者转移到消费者的过程中所经过的各种市场组织机构。

一、中间商的作用和主要形式

☐ 中间商的作用

所谓中间商是指处于生产者和顾客之间的所有批发商和零售商。中间商的主要作用是转售商品，转移产品所有权和把产品转移给最终用户。生产者之所以愿意通过中间商将商品转移给消费者是因为这样做能获得比直接出售更多的利润和更大的好处：第一，很多产品工厂是常年生产，但消费者则是季节性消费，通过中间商的购买和贮存，可以解决生产者和消费者在时间上的矛盾；第二，生产地点的集中性和消费者的分散性使得很多企业不可能通过自己的销售网点将产品提供给用户，通过中间商可以解决生产和消费在空间上的矛盾；第三，生产者专业化生产和消费者消费多样化的矛盾使得生产企业不可能在品种花色上满足消费者的生活需要，所以需要通过中间商来调节供给和需求的矛盾。也就是说，无论什么时候，只要利用中间商更能获利，那么，生产企业就会选择中间商而不是通过自销来出售其产品。

☐ 中间商的主要形式

1. 批发商

批发商是在不改变商品性质和劳务内容的条件下，实现产品与劳务在空间和时间的转移，从而达到再销售目的的中间商。

批发商的最主要功能是向生产企业购买商品，向零售商和其它生产者销售这些商品。在这一过程中，批发商起着分配和运输商品、进行资金融通的作用。

2. 零售商

零售商是直接向最终消费者出售商品或服务的中间商。零售商既可以从批发商获得商品，也可以从生产企业直接获得商品。

3. 代理商

代理商是指接受制造商委托，从事商品的销售业务，但不拥有商品所有权的中间商。根据其活动方式和特点，代理商又可进一步分为以下几类：

（1）企业代理商。是指接受生产者委托，在一定区域内负责代销生产者制造的产品，并从销售额中获得一定比例佣金作为劳动报酬的代理商。

（2）销售代理商。是指受生产者委托，独家负责销售其全部产品并有一定定价权的代理商。值得注意的是，采用这种代理形式时，企业不仅不能再委托其它代理商，而且本身

也不能再直接从事商品销售活动。

(3) 寄售商。寄售商是指受生产者委托，按合同接受生产者交付的产品，负责商品的贮存和陈列，而且同消费者进行现货交易的代理商。寄售商也是从销售收入中提取一定比例的佣金作为报酬。

(4) 经纪商。经纪商指既无商品所有权，又无现货，只为买卖双方提供产品，价格等有关信息，同时并不代表任何一方利益的代理商。经纪商只是在买卖双方达成交易后从交易额中提取一定佣金，但比例一般都比较低。

二、销售渠道的基本类型

产品从生产者到消费者的转移过程一般有三种形式：

☐ 生产者→消费者

这种销售渠道类型称为直销型，即产品从生产企业直接转移给消费者而不经任何中间商，如营销人员送货上门、走访用户以及邮购等。采用这种销售渠道的产品一般是价格昂贵、利润率高的特殊商品或需要销售给远距离的用户。这种销售渠道的货物转移过程如图 13.4.14 所示。由图可见；若有 4 个生产相同产品的企业均把产品卖给 10 个消费者，那么，一共发生 40 次交易关系，也就是说，采用直销型流通渠道时，交换次数增多。

图 13.4.14 直销型销售渠道

图 13.4.15 零售商一直销型

☐ 生产者→零售商→消费者

这种形式的销售渠道称为零售商直销型，其特点是生产企业把产品直接卖给零售商，不经过批发商。第一种方法是生产企业把商品出售给大型百货商店；第二种方法是把商品出

售给专营店。采用前两种方法的商品一般是选购物或特殊品。最后一种方法是把商品直接出售给一般商店，这时的产品一定要是市场流行和零售量很大的品种，这种销售渠道的商品转移过程如图 13.4.15 所示。由图可见；如果还是 4 个生产相同产品的企业均把产品卖给 10 个消费者，那么，仅需发生 14 次交易关系。也就是说，中间商的存在大大提高了销售效率。

□ 生产者→批发商→零售商→消费者

这种形式是最常用的流通渠道，也是大多数消费品的流通形式。也就是，生产企业先把商品出售给批发商，批发商再把商品出售给下一层的批发商或零售商，最后由零售商将产品转移给消费者，这种形式的商品转移过程如图 13.4.16

图 13.4.16 生产者→批发商→零售商→消费者渠道

除以上三种典型的销售渠道外，还有生产者→代理商→零售商→消费者和生产者→代理商→批发商→零售商→消费者等类型，它们实际上都是按商品流通的纵向环节的多少划分的。一般地，我们把商品流通的纵向环节的数量称为渠道长度，即纵向环节愈多，渠道愈长，反之则愈短，如直销型就是最短的销售渠道。销售渠道除长度以外，还有宽度，即经营某一产品的同一层次的中间商数目或称之为横向环节。横向环节愈多，则渠道愈宽，反之则愈窄。

三、销售渠道的选择

所谓选择销售渠道实际上就是研究要不要使用中间商、使用多少中间商的问题，换句话说，就是如何确定渠道的长度、宽度和中间经销商以便把产品迅速、有效和低成本地转移到用户手中。

□ 渠道长度

在作渠道长度决策时，一般要考虑如下因素：

第一，产品特性：一般说来，易腐商品要求较短的流通时间，应尽可能采取短渠道。另外，单价高、技术性强并需要提供维修服务的产品以及单位体积大和笨重而不利于运输的产品宜采用短渠道；而单价低、体积小的日用品则应通过批发商把产品分配到大量的销售

网点中去。

第二，生产者特性：如果生产者的目标顾客集中于某一区域且很接近自己，则可以不用或少用中间商，相反则需要较长的渠道。此外，若生产企业的产品具有很好的质量和信誉，同时企业又有销售经验和能力，则可减少渠道的长度；如果企业缺乏销售经验和能力，最好通过中间商来销售产品以便获得更高的利润。

第三，市场特性：对消费者集中，购买力大和购买数量多的市场可采用较短的渠道，形式可以是商店从企业直接订货或企业设点销售，而对消费者分散且购买力低的市场，则应加长渠道，也就是利用中间商更能节省流通费用。

☐ 渠道宽度

作渠道宽度决策主要是确定在同一层次上需要多少中间商，它同样取决于产品特性、市场容量和目标顾客的集中程度。渠道宽度有以下三种形式：

1. 密集性分销

采用密集性分销就是尽可能加宽渠道，将产品分配到尽可能多的分销处，以便扩大销售量和扩大市场占有率。消费品中的日用品、价格低廉和差异不显著的商品以及一般的生产原料适于采用这种分销形式。

2. 独家分销

所谓独家分销是指企业选择有限的几家中间商在各自的区域内销售其产品，同时规定它们不能再经营竞争产品。独家分销是最窄的分销渠道。某些名牌和技术性强的商品可采用独家分销，其优点是有助于生产企业实现对中间商在售价、促销和供货方面的控制，同时也有利于鼓励中间商积极地销售产品。

3. 选择性分销

这是一种介于密集性分销和独家分销之间的分销形式，它所用的中间商既不是一个，但也不是允许所有愿意经营企业某一产品的中间商都来介入。选择性分销一方面可以获得足够的市场覆盖面，另一方面与密集性分销相比又可实现对中间商的较大控制和降低成本。

☐ 销售渠道的评价

前面两部分我们介绍了销售渠道的类型及其选择，现在我们进一步来讨论根据哪些标准来评价所选择的销售渠道。一般说来，最主要的是以经济性、可控制性和适应性来评价销售渠道是否能满足企业的长期目标。

1. 经济性标准

由于每一种销售渠道将产生不同水平的销售量和成本，所以衡量渠道的经济性也就是衡量其是否以较低的成本接近了同样数量的消费者，或者在同一成本水平下接近了更多的消费者。因此，研究渠道的经济性首先要确定的是使用自己的销售队伍销售量大？还是使用中间商的销售量大？关于这个问题并没有一个一致的意见。一方面，自己的销售队伍可能在推销本企业产品方面受过较好的训练，同时一心一意推销自己的产品，因而易于扩大销量；另一方面，中间商的数量要比自销队伍的人数多并且与市场保持着广泛的联系，而且有些顾客可能更喜欢同时和代理几家厂商的中间商保持接触以选择合适的产品，因而更有益于扩大销售。

评价渠道经济性的第二步是估价每一种销售渠道在不同销售量下的成本。一般说来,如图 13.4.17 所示,在较低的销量水平下,利用中间商的成本较企业自销的成本低,但超过某一临界销量 Q_0 以后,利用中间商的成本则高于企业自销的成本,这是因为中间商的佣金随着销售量增加很快上升,而企业自销人员的固定工资和奖金随销售量增加得比较缓慢的缘故。因此,在较低的销售量下,利用中间商比较有利;而当销量比较高并且企业有销售能力和经验时,自销比较有利。

图 13.4.17 不同销售渠道时销售成本与销量的关系

2. 可控性标准

从可控性方面考虑,企业的销售队伍显然比中间商易于控制,因为中间商是一个独立的公司或企业,它更关心的是其本身利润的最大化而不是生产企业,因而,它往往更关注所购商品的组合而不是某一生产企业的特定产品。此外,中间商可能并不很熟悉某些产品,尤其是一些大型复杂仪器的技术细节,所以,往往不能有效地推销这些产品。

3. 适应性

所谓适应性是指销售渠道能否适应环境的变化和根据市场的需求方便地对其进行必要的调整。一般地,采用中间商的销售渠道的适应性不如企业自销,因为一般情况下制造商都和中间商签有长期合同,在合同期限内,即使生产企业发现了更好的销售方式,但由于不能自由解除与中间商的合约,因而也不能采用。

第四节 促销策略

现代营销不仅要求企业开发和生产出优质产品,制定合理的价格和选择适当的销售渠道,而且还要求企业开展有效的促销活动。特别是当企业的产品在质量和价格以及销售渠道方面与竞争对手差别不大时,积极的促销活动往往成为激发欲望和需求,从而扩大产品销售量的关键环节。下面我们就分别来讨论促销的概念、过程和手段。

一、促销——信息沟通的过程

所谓促销是指营销者通过各种方式将有关产品或服务的信息以合适的方式传递给消费

者和用户，从而加速购买行为发生的过程。促销的实质就是营销者与购买者之间的信息沟通。

信息沟通作为一个过程其基本模式如图 13.4.18 所示：从图中可以看到，营销者与购买者的信息沟通主要通过几个环节：

(1) 编码或译出。

图 13.4.18 信息沟通的过程

即把发送者需要沟通的内容转换成适合在传播媒体上传输的信号的过程。这些信号可以是符号、图案或标记，它们应该能正确表达传送人的观念和意念，同时易于为接受者所理解。

(2) 信息媒体是信息（即经过译出过程所形成的信号）传递的载体或媒介，它使传递的信号从上一个系统进入另一个系统。在市场营销中，可作为信息媒体的东西是很多的。

(3) 译入或编码。是指接受者辨别和确认由发送者发出并经传播媒体所传送的信号含义的过程，如果译入过程与传送者译出的内容不吻合，将导致沟通的失败。如我国以帆船命名的商标到北美市场就不受欢迎，原因就在于当把帆船译为英语时目标市场顾客误解了信号的含义，即因为“Junk”在英语中既有“帆船”之意，又有“假货”之意。

无论译出或译入过程是否吻合，也无论发送者传出的信号或沟通内容如何，接受者在获得信息后将作出一系列反应，其中接受者向发送者传送回去的那部分反应称为反馈。

应该指出：在市场营销中，信息的接受者可能是企业产品的现实顾客，也可能是潜在顾客，拟或是那些并不购买本企业产品，但却影响企业生产和销售活动的公众。因此，营销管理人员必须根据沟通对象的特点和作用选择合适的传播媒体和沟通方式。

二、促销的两种基本策略

在具体介绍各种促销方法和促销组合之前，我们首先来考虑促销的两种基本方式，即“推”和“拉”。它们对促销组合设计影响很大，同时往往决定促销手段和沟通媒体的选择。所谓“推”的策略是指将产品沿着分销渠道垂直地向下推销，即以中间商为主要促销对象，再由中间商影响消费者而使他们购买企业的产品。相反，“拉”的策略则是通过某种促销手段先激起潜在购买者对产品的兴趣和需求，促使他们主动向中间商询问这种产品，并且督促中间商向生产企业订购产品，从而达到企业的销售目标。两种策略的促销过程如图 13.4.19 所示：

图 13.4.19 促销的两种基本策略

在促销实践中，这两种策略既可混合使用也可单独使用。一般说来，采用“推”的策略时往往靠人员推销，而“拉”的策略则常常增加使用广告和营业推广。

三、人员推销

这是一种推销人员通过与一个或多个潜在购买者谈话，口头传达沟通信息以达到销售目的的促销方式，也是最古老、最直接和比较有效的促销方式。

人员推销有很多优势：第一，推销人员和顾客保持着直接的联系和接触，易于察觉顾客的各种反应，可以根据他们的购买动机和心理采取灵活的协调措施，以达到交易的目的。如在 1915 年巴黎国际博览会上，当中国的营销人员发现我国的茅台酒因包装不好而受到冷落时，灵活地将酒瓶摔坏，酒香四溢，使茅台酒蜚声海内外；第二，推销人员可以事先对潜在顾客的购买心理、行为习惯和购买标准进行研究，从而可以在正式推销时掌握主动、先入为主，容易获得成功，同时可以避免因对消费者不熟悉而招致时间和财力的浪费；第三，推销人员在推销产品的同时，可以以自己的良好形象赢得顾客对产品和企业的信任，从而加速购买行为的发生。此外，推销人员可以兼做市场信息收集工作，为开发新产品提供构思；第四，推销人员和顾客很可能通过交易活动建立起深厚的个人友谊，从而有利于发展良好的公共关系和与顾客保持长期稳定的合作。

人员推销的最大弱点是开支较大和接触的顾客有限，因此限制了信息的传播范围。对于广泛而分散的市场，人员推销往往难以奏效或导致成本过高。

☐ 人员推销的原则

既然人员推销是一种面对面的推销过程，显然，推销人员的素质如何以及是否具有人际交往的艺术对于能否成功地从事推销非常重要。因此，成功的推销员一方面要有一定的天分，另一方面应当受过与顾客如何交往和如何分析顾客需求的训练。今天，销售已成为一种职业，它需要掌握并运用一整套原理和方法。下面我们就来讨论其中比较重要的问题：推销前的准备，如何制定销售会晤计划和 AIDA 推销法。

1. 推销前的准备

（1）熟悉和了解自己的产品。在推销实践中，常常会遇到这样一种情况，即：尽管推销人员态度热情、能言善辩，善于揣摩对方的心理，但促销结果仍不能令人满意，产生这种现象的主要原因在于推销员不了解企业生产的产品，不能就产品的特性、性能、工艺和

使用方法以及安装、维修等方面有针对性地回答顾客最关心的问题。因此，推销产品首先就要了解产品。

(2) 了解顾客的需要和习惯。尽管在细分市场阶段，营销人员已对目标顾客的需要有了一定的了解，但在具体推销前，推销员还必须进一步了解个别顾客的需要和习惯，因为即使对同一产品，不同顾客需要它们的动机可能完全不同，如在大城市有人买挂钟是为了计时，而另外一些人则是为了装璜，因此，推销人员必须有针对性地设计自己的推销方案。具体地说，推销人员应搜集和了解有关顾客的下列资料：

顾客的职业、年龄、收入和家庭情况以及它们对购买行为的影响；

顾客的个人偏好、社交活动的特点、生活习惯以及有否宗教信仰；

所推销的商品能为顾客解决哪些问题？他们最喜欢产品的哪种功能和特点；

何时何地是拜访顾客的理想时间和场所。

2. 制定销售会晤计划

经过一定的准备并确定了具体的推销对象以后，推销人员不要马上与顾客接触，而是应该制定一份周密的业务洽谈计划，对洽谈如何开始，怎样处理会晤过程中可能出现的棘手问题等作出计划。

为了增加计划的有效性，推销人员不妨将自己置于顾客的位置上，或者说考虑一下自己购买其它物品时最关心什么？在销售会晤计划中，应着重考虑如何解决下列问题。

(1) 怎样通过与顾客的谈话发现他们的要求和欲望？

(2) 用怎样的方法最能有效说明产品能满足顾客的需要？

(3) 如何使对方的疑问，抱怨或反对变成购买的理由！

(4) 以怎样的方式结束会谈并达成协议。

总之，在制定销售会晤计划时，推销人员要尽可能地多考虑一些因素和偶发事件对会谈结果的影响，同时应多准备几种方案，以便在正式推销时灵活地加以选择。

3. AIDA 推销法

顾客购买商品从表面上看仅仅是一个以货币兑换商品的简单行动，但实际上它是一个比较复杂的心理过程。在这一过程中，消费者的心理活动要经历下列几个阶段：

在知晓阶段，顾客开始注意到某种商品，但还谈不上有何态度；当顾客意识到这种商品会帮助他们解决某个问题或满足某种需要时，就会产生兴趣；这时他们会更多地搜集一些有关该商品的信息并与类似产品进行比较，一旦认为该产品能较好地满足他们的需要时，就会产生得到该产品的欲望；此时，如果顾客有能力将欲望变为现实，购买行为就会随之发生。一般说来，顾客采取购买行动以后和在以后的使用过程中，还会仔细评价该商品的性能、特点并与相关产品作全面比较，其感受如何会影响下次的购买态度。

通过以上对顾客购买产品时心理变化过程的分析，我们自然会想到，推销人员能否有效地进行推销关键在于能否适时恰当地引导顾客注意企业的产品，并经由感兴趣和形成欲望阶段而作出购买决定。或者说，推销人员应采取办法使顾客注意产品、产生兴趣和欲望并采取购买行动。根据这四个概念的英文字头将它们记为 AIDA (Attention, Interest, Desire, Action)，AIDA 推销法向推销人员提供了如何循序渐进以取得推销成功的行为准则。

(1) 引起注意。引起顾客的注意并产生良好反应是后续推销活动得以展开的前提，在这一过程中，推销人员不仅要使顾客了解推销员及所推销产品的存在，同时还要让顾客留下一个好的第一印象，从而获得顾客的信任 and 好感。为此，推销员要解决好如下几个问题：

怎样才能自然地接近顾客？

怎样用尽可能简单的语言就将产品的突出特性和价值告知对方？

怎样提问能诱导顾客陈述要求并巧妙地使他们确信自己的产品能满足其需要？

怎样开始谈话可使顾客产生持续下去的愿望？

(2) 产生兴趣。推销人员已经引起顾客对其本身和产品的注意以后，要进一步使顾客对产品产生浓厚的兴趣，愿意多了解产品的功能和特性。具体方法既可以是简明扼要的解釋，也可以运用示范表演和其它辅助手段。

(3) 激发欲望。顾客对产品的兴趣并不能直接诱发购买行动，推销人员只有激发起他们的购买欲望和对商品产生迫切的需求，购买行为才能最后发生。换句话说，兴趣只是顾客心理上一种积极的指向，而购买欲望则是一种占有的冲动，它源于人们的动机和需要。一旦顾客具有了实现其欲望的能力，购买行为就产生了。

(4) 促成购买。激发起顾客的购买欲望以后，推销人员要不失时机地促成购买。一般说来，顾客对产品的功能、外形和价格基本满意以后，往往还对其质量、维修方便性等持有某些顾虑，因此，推销人员要根据顾客的具体情况，通过进一步的解释和说明打消顾客的顾虑，如提供一些购买上的便利和优惠，满足顾客某些特殊的要求（如改换包装，缩短交货期，采用顾客提出的结算方式等）以促成交易。

以上概述了 AIDA 推销法的基本内容，它向推销人员提供了一套根据顾客购买心理活动过程而采取的推销策略。有效地利用这一策略对促销的成功是十分有益的。应该说明的是：由于我国刚刚开始建立市场经济体制，因此这方面的研究还很不充分，企业中的推销人员还有相当一部分并不了解 AIDA 工作法，因而推销工作中往往产生很多失误。

□ 推销人员的组织与管理

1. 推销人员规模的确 定

研究表明：在多数情况下，尤其是对于那些采用人员推销作为主要促销手段的产品，销售额与推销人员数量之间存在着一定的关系，即开始时销售额随着推销人员数量的增加以较快的速度增加，其后则增加得比较缓慢，如图 13.4.20 所示。显然，在同一地区，由于目标市场的顾客是有限的，所以到达一定数量后，推销人员所能接触的顾客不可能再增加。

企业可以采用如下两种方法确定人员数量：

第一，工作量法：即根据销售工作量来确定人员的多少，其计算公式为：

$$S = \frac{L \times V \times (C_1 + C_2)}{T}$$

式中：S——推销人员的数

C_1 ——现有顾客的数量

C_2 ——需要访问的潜在顾客的数量。

L——每一次访问的平均时间

V——每一推销员每年访问顾客的次数

T——每个推销员每年用于推销活动的有效时间

图 13.4.20 销售额与推销人员数量间的关系

应该指出：尽管上述公式在应用上有一定困难，如对不同产品有效推销所要求的时间不同，同时不同顾客在同样的会谈时间内可能达到状态也不一致等，但这个公式毕竟可用来初步估算销售人员的规模，比盲目确定人员数量要好得多。

第二，增量法：这种方法是指在现有销售量的基础上，根据企业的经营状况和市场预测结果逐步增加推销人员的数量，以免销售成本增长过快和招聘不到合适的推销人员。

2. 推销人员的劳动组织形式

推销人员的数量虽然是影响销售额和促销成败的一个重要因素，但他们的作用能否发挥和工作效率高低还与其劳动组织形式有密切的关系。推销人员的劳动组织形式主要有以下几种：

(1) 按区域进行组织。即每一个或一组推销员负责一个区域内各种商品的推销工作，这一区域的销售负责人向企业的销售负责人汇报业务情况并接受其领导。对于一些销售队伍规模较大的企业或公司，除设区域销售经理外，还可再设一级大区销售经理，并同时加设若干职能部门，如计划业务部、人员培训部和市场调研部等。

(2) 按产品进行组织。即一个推销员负责一种或几种产品的各区域的推销工作，其优点是可使推销工作专门化，便于推销员熟练掌握各种商品的生产技术、特点及其与竞争产品的差别，从而有助于企业个别产品的销售，但这种方式不适于同一顾客需要多种商品的情况。

(3) 按顾客的构成进行组织。即按不同顾客所属的行业类别、需求程度和用量大小进行组织。以行业类别，如冶金、食品等；以需求程度，如一般顾客和重要顾客等。

3. 推销人员的工作评价与报酬

(1) 推销人员的工作评价。对推销人员的工作评价可从三个方面进行。第一个是评价其对未来活动的计划是否包括合理的推销措施、时间分配和推销策略以实现推销目标。这种活动计划能反映推销人员的基本素质和能力；第二是评价其工作总结是否真实反映了推

销进度、费用和顾客方面的情况;第三是评价其业绩,包括所完成的销售额和推销质量,如是否在扩大销售额的同时树立了良好的形象并有助于和顾客建立长期稳定的关系,是否对企业的产品、顾客的需求以及竞争对手的产品有全面的认识等。

(2) 推销员的报酬。选定足够数量的推销人员并建立起合适的劳动组织形式以后,剩下的问题是通过怎样的激励制度,尤其是劳动报酬调动推销人员的积极性。一般说来,推销人员的报酬可分为如下几种类型。

①薪金制。即企业定期向推销员支付工资,工资数额与推销额无关。其优点是能保证推销人员有稳定的收入 and 安全感,因而比较认真地接受上级交付的任务。这种方式比较适合于正在受训的推销人员,或者那些销路不好,推销人员不愿接受的产品。它的缺点是不能刺激推销员积极地开拓新市场和扩大销售额。

②佣金制。即销售人员按完成的销售额领取一定比例的佣金。这种制度的最大优点是刺激销售人员尽力扩大销售,其缺点是销售人员可能产生急功近利情绪,不愿接受销售部门负责人指挥,同时不愿积极地推销那些不太畅销的产品。另外,这种报酬制度也会让一些推销员感到收入没保障,风险比较大,因而不适于那些风险意识差和喜欢生活平稳的推销人员。

③薪金加奖励制。即在支付推销人员固定工资的同时,根据其工作业绩颁发奖金以刺激他们努力扩大销售。这种制度最典型型式是薪金加佣金,薪金的比例在 30%~90%之间。

以上介绍了三种形式的报酬制度,它们各有自己的优点和缺点,究竟选择哪种制度比较合适需要根据具体情况酌情决定。

四、广告

广告是企业同目标顾客和公众沟通的四种主要工具之一。它是在对广告主收费的基础上,通过各种媒介对商品或服务所进行的信息传播活动,旨在影响顾客的态度和需要,从而实现扩大销售的目标。

在西方,广告预算已成为企业和其它非赢利组织的一项重要支出。据估计,目前在美国一年的广告费用可达上千亿美元,很多企业的广告支出在销售额中占有相当比例,其中个别公司的广告费用有时竟达年销售额的 50%以上。我国目前每年的广告费用虽没有完全的统计,但其数额近几年也一直在增加,广告已进入各种传播媒体和场合。

☐ 广告的作用

第一,作为信息传播的重要方式,广告具有高度的公开性和强烈的渗透性,因而可以迅速地将有关产品或服务的信息传播给广泛的顾客,从而有助于人们了解产品和扩大销售。无数事例说明:企业如果要扩大市场份额,不仅需要高质量的产品、合理的价格和销售渠道,而且需要有效的促销,其中首要的就是要让顾客知道本企业的产品。例如,北京三元天然矿泉饮料厂生产的“可赛”矿泉水,水质好,营养丰富,含有多人体所需元素,但却因企业从未做过广告,消费者不了解,所以连北京市场都被“珠江水”“嘉陵江水”和“湘江水”等外来户占领。再如,北京的“洁字”牌新一代妇女卫生用品也是因缺少广告宣传而被竞争对手夺走了很大的市场份额。随着世界范围内贸易往来的增多和人们需求的多

样化,广告的作用愈来愈明显,那种认为好产品无需作广告的观念是十分有害的。美国可口可乐公司自1886年5月1日在亚特兰大市的报纸首次登广告至今,已有100多年,其间从未间断过,支付的广告费数以亿计。

第二,广告是打开市场和开展有效竞争的重要工具。广告除将有关产品或劳务的信息传递给消费者以外,还可通过优秀的设计创造新的欲望的需求,尤其是当企业向目标市场推出新产品时,要靠优美的广告形式和富于感染力的宣传动摇现有产品,特别是某些传统名牌产品在消费者心目中的地位,使他们对过去一直信赖并使用的产品产生更换的欲望。

第三,广告具有指导消费的作用。现代广告已不仅仅局限于传播信息和介绍产品,还具有启迪思想,指导人们选择更富时代特色的消费模式的作用,如方便食品、营养食品和软饮料等在世界市场上之所以被广泛接受,很大程度上是由于广告有效地宣传了现代医学、营养学和美学方面的知识,因而引起人们强烈关注的缘故。其它诸如电子游戏机等畅销同样是由于广告等影响了人们的闲暇模式。

□ 广告决策的内容

广告能否收到预期效果取决于广告决策是否正确,即所运用的方法和媒体是否合适、广告预算是否合理等。一般说来,营销管理人员在制定广告规划时要进行下列几个方面的决策。

1. 确定广告目标

为了使广告准确集中地将最重要的信息传播给目标顾客并符合企业整体营销组合的要求,作广告决策时首先要确定广告目标,即对某组特定的目标顾客,广告应突出传播哪些信息。

按广告对顾客的影响程度,广告目标可分为通知、说服或提醒。通知性广告主要向顾客告知有关新产品的情况或某一改进产品的若干新用途以及产品价格的变化,它主要用于产品的开拓阶段,以便发动初级需求;说服性广告或者旨在使顾客建立起企业产品的偏好和作出购买决定,或者鼓励顾客由其它品牌转向本企业的产品并改变他们对产品属性的知觉。这种广告主要适用于与其它产品竞争的产品,最好在成长期和成熟期使用,以便造成顾客对本企业产品的选择性需求;提醒性广告提醒消费者可能在最近的将来或者当某种特定情况发生时需要这个产品,在销售淡季重新唤起顾客的注意以及提醒他们在何处可以购买这个产品。这种广告在产品的成熟期尤为重要。

2. 确定广告预算

最常用的广告预算方法有四种,它们同样适用于总的促销预算和其它促销预算。

(1)量入为出法。所谓量入为出是指根据企业所能提供的促销资金来安排促销预算。这种方法虽考虑了企业内部的资源条件,但它忽略了促销对销售量的影响和潜在市场需求对促销预算的要求,因而一方面导致年度促销预算的不确定性,另一方面可能导致市场潜量大时的促销不足或市场已经饱和时促销金额的浪费。

(2)销售百分比法。该方法是按现行或预测的销售额的某一百分数来安排促销费用。这种方法的优点之一是广告费用随企业财务状况的变化而变化,便于财务部门根据企业总体营销活动的状况来安排广告预算;其次,这种方法促使高层管理人员考虑促销成本对销售

价格和单位利润的影响。这种方法的缺点是象量入为出法一样,即根据可用的资金而不是根据市场机会来安排拨款。尤其是在产品结构或市场条件发生较大变化的条件下,其局限性更为明显。

(3) 竞争对等法。即按竞争对手的广告支出来决定自己企业的促销预算。使用这种方法是基于两点假设:第一,竞争对手的广告费用一定程度上说明了该行业的普遍状况;第二,维持大体相同的广告费用有助于阻止促销战和整个行业效益水平的下降。实际上,采用这种方法有一定的困难,因为很难确切知道竞争对手在资源和机会方面与本企业的差异,尤其是当本企业与竞争对手的财力相差很大的情况下,使用这种方法往往是不现实的。

(4) 目标任务法。所谓目标任务法是指根据企业在某一时期内特定的目标和任务,并适当考虑资金之来源来决定促销预算。这种方法可以比较好地利用市场机会和减少资金浪费,同时也有助于营销管理人员在广告费用发生前对广告设计、媒体选择等作周密的考虑。

3. 广告的设计

广告设计的任务在于采取合适的表达形式将有关信息传播给目标顾客。可以想见,对于任何产品,哪怕是相当简单的产品,都有许多话可说,但广告的内容显然不能过多,因此,必须抓住产品或服务的最主要特征或顾客的心理进行宣传。为此,首先要确定广告信息的内容:一种方法是根据顾客、推销人员、市场专家和社会公众对产品的评价和批评来确定广告信息的内容;另一种产生广告信息的方法是演绎构思。

有了合适的广告信息以后,就要选择富于感染力和形象生动的表达形式将其传播给消费者。广告形式大概可分为如下几类:

(1) 生活片断。摄取人们日常生活中的一个片断,艺术地再现和夸大消费者乐于使用广告中的商品。

(2) 生活方式。显示产品如何适应人们的生活方式。

(3) 幻想。针对产品及其用途,利用各种创造性构思造成一种奇特的意境,吸引顾客。

(4) 气氛或印象。借助产品唤起人们喜欢某种气氛或印象。

(5) 音乐。即通过音乐这种特殊的艺术形式来宣传产品,从而唤起人们将美好事物与产品特征相联系。

(6) 人格化。通过文字和图象把产品人格化,使人热爱。

(7) 科学性。表示这一品牌的产品比其它产品更具有科学性。

(8) 证明。显示某些艺术家、权威人士或机构认可该产品。

4. 广告媒体的选择

广告媒体泛指可作为广告信息载体的一切东西,如报纸、杂志、电台、电视台、建筑物等。关于广告媒体的分类及其特点这里不作详细介绍,有兴趣的读者可参考有关书籍。下面我们来讨论决定媒体效率的因素和如何选择广告媒体。

一般认为,影响广告媒体效果的因素主要有三个:触及面、接触频率和影响程度。

所谓触及面是指在一定时期内,某一特定媒体一次最少能触及的不同的人或家庭数目。在其它条件不变的情况下,触及面愈大,广告的效果也就愈明显,如在中央电视台黄金时间播出的广告就比在地方台播出的效果好。

频率是指在一定时期内, 平均每人或每个家庭见到广告信息的次数。一般说来, 频率越高, 给人的影响就愈大, 如娃哈哈儿童口服营养液就是靠反复多次地在电视台上播放来吸引儿童及其家长。

影响程度是指某一特定媒体传播广告信息的质量, 如有关维修设备的广告登在“机械设备”杂志上的影响就比登在“妇女问题研究”杂志上来得大。

明确上述三个因素各自对媒体效果的影响是必要的, 但要作出好的媒体决策更重要的是确定在一定预算水平下, 触及面、次数和影响程度怎样组合才能达到效益最佳。因为我们知道, 触及面大的媒体往往费用较高; 同时, 广告播放的次数多, 一般费用也要增加; 另外, 随着频率的增加, 它的作用将逐步减少, 有时甚至令人感到厌烦。所以, 三者之间要有一个最佳的配合。

在明确影响媒体效益的主要因素以后, 就要进一步考虑如何选择具体的媒体工具。选择时主要考虑以下因素:

(1) 目标顾客接受媒体的习惯。有些消费者特别喜欢某些媒体形式, 而对其它媒体则很少注意。例如, 对青少年, 电视可能是最有效的广告媒体。

(2) 产品特性。产品特性对广告媒体的选择往往有直接的影响。例如, 需要展示功能、颜色和华丽的产品, 最好选择电视或彩色印刷品作为媒介。

(3) 媒体信息。媒体信息的内容和时限等都在一定程度上影响所选择的媒体类型。一条含有复杂技术的广告信息应选用有关专业杂志作广告媒体, 而时间紧迫和强调传递速度的广告信息则应选择电台或报纸作媒介。

(4) 广告成本。电视和电台的费用比较大, 而在报纸和一些公共场所张贴广告则比较便宜。当然, 前已述及, 在考虑广告成本时应同时考虑触及面、次数等其它因素。

5. 评价广告效果

广告决策的最后一个问题是对广告效果进行客观的评价, 尽管这是一项非常重要的工作, 但它却常常被人们所忽略。在我国的很多企业, 这种现象尤其明显, 以致在花了大量广告费用以后却从未注意到所做广告是否真正促进了销售及其程度。

广告效果的评价主要从两个方面进行: 一是在广告正式播出或刊出之前衡量其能否有效地进行沟通, 具体方法包括直接评价、组合测试、实验室测试、回忆测试和识别测试等; 另一个是在广告正式播放或刊出一定时期以后衡量其对销售量的直接影响, 具体办法主要有两类: 第一种是历史分析法, 即运用先进的统计技术测量广告采用前后的销售量并据此分析广告的效果; 第二种是实验设计法, 即将企业的销售区按不同的市场进行划分。然后在这些区域以不同的广告预算作广告, 最后测量单位广告支出所创造的销售额。一般说来, 随着广告支出的增加, 销售额以递减的速度增加, 产品在某一区域的市场份额愈大, 增加广告支出的促销作用愈不明显。

□ 广告策略

每个企业无论大小, 都有各自的特点。有的企业可能历史悠久; 有的企业可能产品精良; 另外一些企业则可能服务周到。因此, 营销管理人员必须根据自己企业的特色制定合适的广告策略。

1. 以消费者为重点进行宣传

严格说来，任何广告和其它促销手段都是以消费者为中心作宣传，但这里主要是指根据心理标准对消费者细分后，针对其心理特征进行广告宣传，从而激发他们的购买欲望和促成购买。例如，对于把安全作为第一需要的顾客，广告宣传就要强调产品的可靠性和安全性；对于那些注重外表和形状为顾客，就要在广告宣传中强调产品的色泽、外形和尺寸；对于那些追求地位和虚荣的顾客，则可以采用请名人等方式作广告宣传。

2. 以产品为重点进行宣传

这种广告策略是把重点放在介绍产品的性能、功能、厂牌和商标等方面，力图通过对产品所具有的优势的渲染来打动消费者，从而树立企业和产品的形象。如日本富士彩卷冲印机的广告突出宣传其冲印速度为全世界第一；日本精工牌手表则突出宣传其产品具有 27 种功能，能满足消费者更多的需求；我国的 505 神功元气带广告则着力强调它的奇特疗效。

3. 以企业为重点进行宣传

与前两种广告策略相比，这是一种比较迂回的方式，旨在通过对企业地位、贡献和声望的宣传来间接地影响消费者，从而引导顾客将企业的良好形象与企业的产品相联系，产生“好企业必出好产品”的联想。这种策略对于那些不太熟悉产品本身的顾客尤其适用。

五、公共关系

在第二章第二节里，我们曾谈到：一个企业不仅有竞争对手与之争夺目标市场，而且其业务活动还要受各类公众的监督和影响。一些公众所采取的欢迎或者抵制态度甚至操纵着企业的命运。因此，企业应该采取具体措施并通过努力去处理与主要公众的关系。所谓公共关系实际上是指一定的社会组织机构为保持和发展与社会公众之间的良好关系而进行的沟通活动，其基本目标是在公众中树立良好的形象，谋求公众（包括本企业职工）对企业的理解、信任、好感和合作并获得共同利益。

公共关系虽然是一种重要的促销手段，但与其它促销方式相比，又有其显著的特点：即其促销不是直接针对现实顾客和潜在顾客，其重要手段之一是通过公共宣传来吸引公众的注意力，去除企业在公众头脑中已有的坏印象和建立良好的信誉。具体地说，可以用以下几种方法来建立良好的公共关系。

第一，努力处理好与新闻界的关系。可以通过新闻媒体将信息传播给社会公众，从而引起人们对某一产品或者某项服务的极大关注。一般说来，由于新闻具有普遍的感染力和真实性，所以通过新闻来加强人们对企业及产品的认识常常能收到很好的效果。

第二，做好企业的信息沟通。应虚心听取和搜集各类公众及有关民间团体对本企业及产品的反映，向他们以及内部职工提供企业的情况，经常沟通信息。

第三，游说。即与立法者和政府官员打交道，以便他们通过有利于本企业的产法和规定，或者改变和删除有碍于企业生存和发展的立法和规定。

第四，咨询与处理公众意见。所谓咨询是指企业高层管理人员应就公共关系问题征询公共关系部门的意见或建议，以便采取合适的公关措施；而迅速处理公众意见则有助于消除导致公众抱怨的原因，从而建立起企业的良好信誉。

开展公共关系是营销活动中必不可少的重要环节。实际上，公共关系和市场营销在本世纪初是作为新兴职业同时发展起来的，到目前其活动内容已相当广泛，但须强调说明的是：建立良好的公共关系并不等同于目前在社会生活中普遍存在的“拉关系，走后门”和“念污受贿”、“请客送礼”。前者是在法律、规定和公众道德允许的范围内通过公共宣传来影响社会公众的态度和需要，从而实现企业、顾客和社会公众利益的一致满足；而后者则是采取有悖于法律和公众道德的不正当手段和通过拉拢腐蚀个别人去欺骗顾客和公众。要建立市场经济的良好秩序，首先就要划清两者的界限，至少要划清两者在法律上的界限。

六、营业推广

营业推广是鼓励消费者增加购买和提高中间商交易效益的又一种促进销售策略，它包括诸如赠送样品、折价赠卷、购货折扣等多种形式。

营业推广的主要特点在于它是一种非经常性和无规则的促销活动，能有效地刺激早期需求，短期效果比较明显。当然，营业推广在向消费者提供特殊购买机会的同时，也往往容易引起他们对产品和价格的猜疑，从而难以收到良好的促销效果。

营业推广有两种主要类型：第一类是针对消费者的营业推广，为制造商和中间商所采用；第二类是针对中间商的营业推广，为制造商所采用，下面我们就分别来讨论这两类营业推广。

☐ 消费者营业推广

1. 鼓励顾客购买新产品

为了鼓励顾客购买新产品，制造商或中间商常常让消费者试用新产品，尽管这样做要承担一部分试用品的损失，但却可以令顾客信服从而购买新产品。另外，采用抽奖和赠品的的方式也有同样的作用。

2. 对付竞争和扩大销售

可以采取减价赠券或减价包装的方法吸引顾客长期购买本企业的产品。所谓减价赠券是通过邮寄、插入广告印刷品中等方式将赠券送给消费者，这些赠券可作为享受价格优惠的购货卷；而减价包装是指某类特殊包装并在其上注明此类商品比通常包装减价的数额，在短期内它对于刺激顾客增加购买非常有效。扩大销售的另一种方法是在顾客购买某一商品时赠送交易印花，且当印花达到一定数目时允许顾客领取一些现金或兑换某些商品。最后，企业还可通过举办或参加各种形式的展览会向顾客介绍并推荐自己的产品。

☐ 交易推广

交易推广主要是制造商针对中间商采用的促销策略。具体办法包括：免费向首次或大额购买的零售商、批发商提供一定数量的产品；组织销售竞赛并奖励购货领先的中间商；向零售商馈赠一部分陈列品以及派人帮助中间商进行咨询等。

七、促销组合

在本节前几部分，我们逐一介绍了几种常用促销手段的特点，它们各有长处和短处，在实际的促销活动中，这些手段是综合运用的。在决定促销组合方案时一般要考虑以下几个

因素。

☐ 产品性质

一般说来，消费品，尤其是价格低廉的日用品，使用者人数多，分布区域广，宜采用广告促销；而生产资料，尤其是一些技术性强的大型复杂设备，用户少，并且需要作些解释和示范，应以人员推销为主。

☐ 产品生命周期

即使对同一产品，在产品生命周期的不同阶段，也应采取不同的促销组合策略。

在投入期，应多采用通知性广告促销，以便引起人们对产品的注意和增进对产品的了解。

在成长期，由于销售额和利润的增长伴随着竞争的加剧，所以应采用说服性广告促销，促成顾客对企业产品的偏好和选择性需求。

在成熟期和饱和期，由于销售量和利润都达到高峰，竞争更为激烈，所以应加大广告量并辅以其它促销手段。

在衰退期，随着销售量和利润的降低，很多竞争者开始退出市场，这时应以营业推广为主要促销手段，同时辅之以提醒性广告。

☐ 市场范围和特点

在一般情况下，当市场范围比较集中，并且距企业比较近时可以采用人员推销方式；而对比较分散的市场，应多以广告促销。

第五章 生产过程组织与控制

第一节 生产过程及其组织的要求

生产过程组织与控制是工业企业生产管理的重要内容，在产品生产过程中要求在空间上对各种生产要素进行合理配置，在时间上保持紧密衔接，最终达到以尽可能少的劳动耗费，生产出尽可能多的适销产品，不断提高企业经济效益的目的。

一、生产过程的概念与生产过程的组成

工业产品的生产过程就是从准备生产某种产品开始，直到把它生产出来为止的全部过程。

生产过程的基本内容是在劳动分工与协作的条件下，劳动者利用劳动工具，作用于劳动对象，使其成为有一定使用价值的产品的过程。在某些生产技术条件下，生产过程的进行还要借助自然力的作用，使劳动对象发生物理的、化学的变化。如铸件的时效、金属的自然冷却、酿酒的发酵等。在这种情况下，生产过程就是许多相互联系的劳动过程与自然过程的结合。

产品生产过程一般由以下 4 个部分组成：

(1) 生产技术准备过程。这是指产品在投入生产前所进行的各种生产技术准备工作。包括产品设计（配方）、工艺设计、工艺装备的设计与制造、标准化工作等。

(2) 基本生产过程。这是指直接为完成企业的基本产品生产所进行的生产活动。例如纺织企业的纺纱、织布；钢铁企业的炼钢、轧钢、机械制造企业的铸锻、加工、装配等。

(3) 辅助生产过程。这是指为了保证基本生产正常进行所从事的各种辅助性生产活动的过程。例如企业所需的动力生产、工具制造、设备维修等。

(4) 生产服务过程。这是为基本生产和辅助生产服务的各种生产服务活动的过程。例如原材料、半成品和工具的供应、运输、保管等。

基本生产过程按照工艺加工的性质和生产组织的要求，可以划分为若干相互联系的生产阶段。例如机械加工产品的基本生产过程一般分为毛坯制造、切削加工和装配生产阶段。在每个生产阶段，又可按劳动分工和使用的设备、工具、划分为若干相互联系的工序。

工序是指一个或几个工人在一个工作地上，对一个（或几个）劳动对象连续进行的生产活动。基本生产过程中的工序，按其性质可分为：①工艺工序。是利用劳动工具对劳动对象进行加工，使其发生物理或化学变化的工序。②检验工序。是对原材料、半成品和成品的质量进行检验的工序。③运输工序。是工艺工序之间、工艺工序和检验工序之间运送

劳动对象的工序。

工序是组成生产过程的基本环节。组织生产过程主要是合理安排工序，组织好各工序之间的协调。工序的划分对于组织生产过程、制定劳动定额、配备工人、检验质量和编制生产作业计划等工作有着直接的影响。工序的划分，主要取决于生产技术的要求，应按照所采用的工艺方法和机器设备来划分，同时还要考虑劳动分工和提高劳动生产率的要求。

二、合理组织生产过程的要求

为了使生产过程能够顺利进行，必须合理组织生产过程。所谓组织生产过程，是指从空间上和时间上，对生产过程的各个组成部分进行合理的安排。使它们能够相互衔接、密切配合，尽可能缩短生产周期。其最终目的是缩短产品的交货期，提高企业的经济效益。为此，组织生产过程必须遵循下列基本要求：

（1）生产过程的连续性。生产过程的连续性是指产品在生产过程中的各阶段、各工序之间，在时间上是紧密衔接的、连续流动的。即产品在生产过程中始终处于运动状态，不是进行加工、装配、检验，就是处于运输或自然过程中，没有或很少有不必要的停顿和等待时间。

保持和提高生产过程的连续性，可以缩短产品的生产周期，减少在制品的数量，节约流动资金；可以更好地利用物资、设备和生产面积，减少产品在停放、等待时可能发生的损失；同时还有利于提高产品质量。为了提高生产过程的连续性，可按工艺流程布置工厂、车间、工段和工作地，并采用先进的工艺技术、运输方式和先进的生产组织形式。。

（2）生产过程的比例性。比例性又叫协调性，是指生产过程的各阶段、各工序之间，在生产能力上要保持合理的比例关系。各个生产环节的工种、工人人数和技术等级，机器设备的种类和数量、生产面积、生产速率、生产班次等，都必须互相协调。

比例性是保证生产过程能够连续进行的前提条件，保持生产过程的比例性，可以充分利用设备、生产面积、人力和资金，减少产品在生产过程中的停顿、等待时间，缩短生产周期。为了保持生产过程的比例性，在工厂设计或生产系统设计时，要正确规定各个生产环节的生产能力。在日常的生产组织与管理工作中，要做好综合平衡工作，采取有效措施，克服薄弱环节，以保持各个生产环节应有的比例性。

（3）生产过程的均衡性。。均衡性又叫节奏性，是指企业各生产环节在产品的投入、加工和生产方面，都能均衡、有节奏地进行。即在每段相等的时间内（如每月、每周、每日）完成的产量或工作量大致相等，或稳定、持续地上升，各工作地负荷均匀，不发生时松时紧、前松后紧的现象。

生产过程均衡进行，能充分利用设备和人力，有利于保证和提高产品质量，缩短生产周期，降低成本；有利于维护工人健康和生产安全。组织均衡生产必须保持生产过程的比例性，加强生产作业计划和在制品的管理，搞好生产技术准备，健全生产指挥系统，不仅要组织好基本生产，而且还要组织好辅助生产和生产服务工作。

（4）生产过程的适应性。适应性是指生产过程适应市场多变的特点，能灵活地进行多品种、小批量生产的适应能力。

适应性有利于企业发展适销对路的品种，满足社会需要，提高企业的竞争能力；能避免在生产过程组织进行较大调整时，不致于耗费过多。提高适应性必须采用计划评审法、成组工艺和多品种混流生产等生产组织方法，也可以在企业生产主流产品的较稳定的生产线之外，成立一个“零活工段”，专门负责临时订货，或者组织一支包括设计、工艺、制造在内的“快速部队”进行新产品的生产。

第二节 生产类型

一、生产类型的概念

生产类型是按一定标志划分的生产类别。它是影响生产过程组织的主要因素。由于各企业在产品结构、生产数量、订货方式、厂房和设备条件等方面各有特点，所以会形成不同的生产类型。不同的生产类型，其管理方法也不同。

二、生产类型的分类及其特点

☐ 按接受生产任务的方式区分

(1) 订货生产方式。这种生产方式是在接受用户订货之后，才开始安排生产。产品的生产是按照用户要求的规格、数量和交货期进行的。一般是多品种、小批量生产，不设产品库存。在保证产品质量的前提下，准时交货是其生产过程管理的重点，必须按“期”组织生产过程各个环节的衔接和平衡。

(2) 存货生产方式。这种生产方式是根据国家指令性计划任务和市场需求预测来制定生产计划，通过产品库存来调节生产。它适用于产品的市场比较稳定，需要量较大的情况。生产过程管理的重点是提高预测的准确性和确定合理的成品库存。必须按“量”组织生产过程各环节的衔接与平衡。

☐ 按生产的连续程度区分

(1) 连续生产方式。这种生产方式是长时期连续不断地生产一种或几种产品。产品的设计和工艺都已标准化，生产量很大。一般采用对象专业化配置人员和设备，组成流水线进行生产，各工序之间没有或者很少在制品储存，生产周期短。提高流水线效率是其管理的重点。

(2) 间歇生产方式。这种生产方式由于产品种类比较多，产量较少，生产所用的原材料是间断的投入，为了适应多种产品加工的需要，多数采用通用机器设备，按工艺专业化配置车间（工段）。工序之间在制品较多，生产周期长。

☐ 按生产任务的重复程度和工作地的专业化程度区分

(1) 大量生产方式。一般采用连续生产，适用于品种少而产量大的产品。生产条件稳定，大多数工作地固定完成一两道工序，专业化程度较高。可以采用高效率的专用设备和专用工艺装备，组织流水生产线，编制标准计划，实行严格的生产控制。

(2) 成批生产方式。这是将各种产品按一定的批量，定期或不定期轮番进行生产的方

式。生产的产品产量比大量生产少，而产品品种较多，大多数工作地要负担较多的工序。由一批产品制造改为另一批产品制造时，工作地的设备和工具需要相应地调整。由于各种产品轮番生产，管理的重点是确定合理的生产批量、确定合理的库存、缩短更换产品设备的调整时间。成批生产又可以分为大批生产、中批生产和小批生产。大批生产的特点接近于大量生产，一般称为大量大批生产。小批生产的特点接近于单件生产，一般称为单件小批生产。

（3）单件生产方式。这种生产方式一般每次只生产一件或少数几件产品，以后不重复生产或很少重复生产。产品标准化程序低，生产稳定性差，大多数工作地要负担很多道工序。一般采用通用的设备和工艺装备，或多功能设备。要求作业人员具有较高的技术水平，能够掌握多种操作技术。

第三节 生产过程的空间组织和时间组织

任何工业产品的生产过程，都需要在一定的空间进行，并需要经历一定的时间。因此，生产过程组织包含空间组织和时间组织两个方面的内容。

一、生产过程的空间组织

企业的生产过程是在一定的空间场所，通过许多互相联系的生产单位进行的。生产过程的空间组织主要是研究企业内部基本生产单位的组织形式，通常有以下3种。

（1）工艺专业化。工艺专业化也叫工艺原则。它是按照生产过程的工艺特点来建立生产单位的形式在工艺专业化的生产单位内，配置同种类型的生产设备和同工种的工人，对企业生产的各种产品（零件），进行相同工艺方法的加工。每一个生产单位只完成产品生产过程中部分的工艺阶段或工艺加工工序，不能独立地生产产品。例如在机械制造企业中，机械加工车间的车床组、磨床组和热处理车间等都是按照工艺专业化原则建立的生产单位。它的优点是对产品品种适应性强；有利于充分利用机器设备；便于进行专业化的技术管理等。缺点是半成品运输路线长，运输劳动量较大；产品生产过程中停顿等待时间较多，生产周期较长；占用流动资金较多；生产单位之间的协作关系和相应的组织计划工作较复杂。

这种组织形式比较适用于单件小批生产类型。

（2）对象专业化。对象专业化也叫对象原则。它是按照产品（零件、部件）的不同来设置生产单位的形式。在对象专业化的生产单位里，配置了为制造某种产品所需要的各种不同类型的生产设备和不同工种的工人，对其所负责的产品进行不同工艺方法的加工。其工艺过程基本上是封闭的，能够独立地生产产品（零件、部件），如汽车制造厂、拖拉机制造厂的发动机车间，底盘车间等，机械加工车间的轴套工段、小组等。它的优点是可以缩短运输路线，节约运输设备和人力；便于采用流水线、生产线、成组加工等先进生产组织形式组织生产；缩短生产周期，减少流动资金占用；可以简生产单位之间协作关系和相应的管理工作，加强责任制度。其缺点是设备专用性强，设备的生产能力难于充分利用；不便于对工艺进行专业化的管理和指导；对产品品变化的适应能力差。

这种方式适用于产品品种较稳定的大量大批生产类型。

(3) 混合形式。混合形式也叫混合原则、综合原则。它是把工艺专业化和对象专业化形式结合起来设置生产单位的形式。它有两种组织方法：一种是在对象专业化的基础上，适当采用工艺专业化形式，如在活塞车间内组织车工工段；另一种是在工艺专业化的基础上，适当采用对象专业化形式，如在机械加工车间组织连杆加工工段等。这种形式灵活机动，综合了工艺专业化和对象专业化的优点。因此，许多生产单位都是采用这种形式来设置。

企业应采用哪一种形式来设置生产单位，必须从企业的生产特点和本身的生产条件出发，全面分析不同形式的技术经济效果，考虑长远发展和目前的生产需要。

二、生产过程的时间组织

工业产品生产过程的进行，需要经历一定的时间。生产过程组织在时间上要求生产单位之间、各工序之间能互相配合、紧密衔接，在保证充分利用设备和工时的前提下，尽量提高生产过程的连续性，缩短产品生产周期。

在这里着重介绍劳动对象在各工序之间、在时间上的衔接方式。即产品（零件）从一个工作地到另一个工作地之间的移动方式。它与制造的产品数量有关，如果制造的产品只有一件，那么就只能在加工完一道工序后，再送到下一个工作地加工下一道工序，这时在工序之间的时间衔接方式没有什么选择的余地。如果同时制造一批相同的产品，各工序之间在时间上的衔接方式有以下 3 种：

(1) 顺序移动方式。这是指一批零件在前工序全部加工完成以后，才整批地运送到下道工序加工。

如果把工序之间的运输、停放、等待时间略而不计，则该批零件的加工生产周期，等于该批零件在全部工序上加工时间的总和。用公式表示如下：

$$T_{\text{顺}} = n \sum_{i=1}^m t_i$$

式中 $T_{\text{顺}}$ 为顺序移动方式下一批零件的生产周期， n 为零件批量， m 为工序总数， t_i 为零件在第 i 道工序上单件作业时间。

采用这种方式有利于减少设备的调整时间并可简化管理工作。但是产品都有等待加工和等待运输时间，因而生产周期长，资金周转慢。这种方式多在批量不大和工序时间短的情况下采用。

(2) 平行移动方式。这是指在一批在制品中，每一个零件在上一道工序加工完毕后，立即转移到后道工序继续加工，形成各个零件在各道工序上平行地进行加工作业。

$$T_{\text{平}} = \sum_{i=1}^m t_i + (n-1) t_L$$

式中 $T_{\text{平}}$ 为平行移动方式下一批零件的生产周期， t_L 为单件作业时间最长的工序。

在平行移动方式下，零件在各道工序之间逐个运送，很少停歇时间，因而整批零件生产周期最短。但是，运输工作频繁，特别在前、后两道工序的单件加工时间不相等时，会出现等待加工或停歇的现象。如果前道工序的单件作业时间比后道工序长，则在后道工序

上会出现间断性的设备停歇时间,这些时间短而分散,不便于利用。如果前道工序的单件作业时间比后道工序短,则在后道工序上会出现零件等待加工现象。

(3) 平行顺序移动方式。这是将前两种移动方式结合起来,取其优点,避其缺点的方式。零件在工序之间移动有两种情况,一是当前道工序的单件作业时间大于后道工序的单件作业时间时,则前道工序完工的零件,并不立即转移到后道工序,而是积存到一定的数量,足以保证后道工序能连续加工时,才将完工零件转移到后道工序去。二是当前道工序的单件作业时间比后道工序的单件作业时间短或相等时,则前道工序上完工的每一个零件应立即转移到后道工序去加工。平行顺序移动方式的生产周期可用下式表示:

$$T_{\text{平顺}} = n \sum_{i=1}^m t_i - (n-1) \sum_{i=1}^{m-1} t_{si}$$

式中 t_{si} 为相邻两工序中单件作业时间最短的工序时间。

上述 3 种移动方式各有优缺点,在具体运用时,应结合企业的特点和生产条件,综合考虑以下各种因素来确定。一般来说,单件小批生产适宜采用顺序移动方式,大量大批生产则适宜采用平行或平行顺序移动方式;按对象专业化形式设置的生产单位,可以采用平行或平行顺序移动方式;按工艺专业化形式设置的生产单位,则采用顺序移动方式为宜。零件重量轻,体积不大,工序劳动量小,除有传送带等连续运输装置外,采用顺序移动方式有利于组织运输和节省运输费用;反之,如零件重,体积大,工序劳动量也较大,则适宜采用平行移动方式。设备调整难度大的,可以采用平行顺序或平行移动方式。反之,采用顺序移动方式为宜。

总之,在实际工作中选择移动方式时,不能只考虑生产周期的长短,应结合企业的生产特点,综合考虑上述诸因素来加以选择,以达到合理组织生产的目的。

第四节 几种先进的生产组织形式

企业根据本身的生产技术特点,选择适合于本企业的生产组织形式。下面介绍几种先进的生产组织形式。

一、流水生产线

流水生产线简称流水线,它是对象专业化组织形式进一步发展的先进生产组织形式。一般是指按照产品加工工艺的先后顺序排列工作地,使加工对象以一定的速度,连续不断地经过各个工作地进行加工,并出产产品。

□ 流水线的主要特征

(1) 工作地的专业化程度很高,每个工作地只固定完成一道或少数几道工序。

(2) 各工作地按照劳动对象加工的工艺顺序排列。

(3) 按照规定的节拍出产产品。节拍就是流水线上前后两件产品出产的间隔时间。例如,节拍为 10 分钟,就是说每隔 10 分钟出产一件(台)产品。为此,各道工序的单件作业时间必须等于节拍或节拍倍数。

(4) 各道工序的工作地数同各道工序的单件作业时间的比例相一致。例如有 3 道工序, 单件作业时间分别为: 3 分钟、6 分钟和 12 分钟, 则各道工序的工作地数需要分别配备 1 个、2 个和 4 个, 这样它们的比例才能一致。

□ 流水线的分类

由于每个生产单位的生产条件不同, 组织流水线时可以有多种形式, 通常可分为以下几类:

(1) 按生产对象的轮换方式可分为不变流水线、可变流水线和混合流水线。不变流水线是在一条流水线上固定生产一种产品(零件、部件)。可变流水线是在一条流水线上分批轮番生产几种产品。这几种产品具有相似的结构和工艺过程, 各道工序的时间比较接近。混合流水线是在一条流水线上, 在规定的时间内同时生产几种产品。变换产品品种时, 基本上不需要重新调整设备和工艺装备。因为, 在混合流水线上, 各种产品的生产是按照成组加工(装配)工艺规程, 使用专门的成组加工设备和工艺装备来完成的。

(2) 按生产过程的连续程度可分为连续流水线和间断流水线两种。连续流水线是劳动对象始终处于加工或运输过程中, 没有停放等待现象。间断流水线是流水线上一些工序的单件作业时间同节拍不完全相等或不成整倍数、劳动对象在工序间不能连续移动而有停放等待现象, 生产过程有一定的间断。

(3) 按加工对象是否移动可分为产品固定不动的流水线和产品移动的流水线两种。产品固定不动的流水线是劳动对象固定在一定的工作地上, 由不同工种的工人拿着工具依次到工作地上去完成各自所承担的工序。它适用于装配笨重、巨大的产品。例如造船、大型机械产品以及建筑工程施工等。产品移动的流水线是工人固定在各工作地上, 劳动对象依次经过各个工作地加工。

(4) 按流水线节拍的方法可分为强制节拍流水线和自由节拍流水线两种。强制节拍流水线是用专门的运输装置强制实现规定的节拍, 工人必须在规定的时间内, 按照生产工艺要求, 完成自己的全部工作。如果出现延误和违反技术规程, 就会影响下道工序生产。自由节拍流水线是每个工作地在规定的间隔时间内的生产率要符合节拍要求, 但是每件制品的作业时间长短, 不一定与节拍相同, 可由工人自己掌握。因此, 各工作地上都存放有一定数量的保险在制品, 以达到调节生产节奏的目的。

(5) 按流水线的机械化程度可分为手工流水线、机械化流水线和自动化流水线 3 种。

(6) 按流水线的范围可分为小组流水线、车间流水线和贯穿全厂的流水线。

流水线这种先进的生产组织形式, 在工业生产中被广泛采用。它主要有许多优点: 它把对象专业化的生产单位和平行移动方式紧密地结合起来, 使生产过程达到连续性、比例性和均衡性的要求, 因而有较高的生产效率, 能够缩短生产周期, 减少在制品占用量, 减少运输工作量, 加速资金周转, 降低成本, 取得较好的经济效益。我国在轻纺、机械、化工、日用化学、建筑、服装、食品、电子等一些工业部门都有流水线生产的组织形式。

组织流水线应具备的条件

是否组织流水线生产, 是企业一项重大决策。组织流水线生产必须具备以下条件:

(1) 产品品种稳定, 产量大, 是市场上大量需要的产品。

(2) 产品结构比较先进,设计基本定型,产品是标准化的,并有良好的结构工艺性。所谓结构工艺性是指产品的结构便于工艺制造,有利于采用经济、有效的工艺加工方法。

(3) 组成生产过程的各道工序能够合并或分解,以满足同期化的要求。

(4) 原材料、协作件必须是标准的、规格化的,并能够按时供应。

☐ 单一品种流水线的组织工作

(1) 确定流水线的节拍和节奏。节拍是流水线最重要的因素和工作参数,也是一种期量标准。它表明流水线的生产速度和效率。确定节拍的依据是计划期的产品产量和有效工作时间。

$$\text{节拍} = \frac{\text{计划期工作有效时间}}{\text{计划期产量}}$$

如果流水线的节拍很小,产品的体积很小,不便于按件运输,则需成批运输。这时就要计算流水线的节奏。节奏是指流水线上前后出产两批相同产品的间隔时间。

$$\text{节奏} = \text{节拍} \times \text{运输批量}$$

(2) 组织工序同期化。所谓工序同期化,就是根据流水线节拍的要求,采取各种技术组织措施来调整流水线各工作地的单件作业时间,使它们等于流水线的节拍或节拍的倍数。

组织工序同期化,其中一种方法是将工序集中或分散。工序的集中是把若干互相联系的小工序合并为较大的工序,工序的分散是把较大的工序划分为较小的工序。通过工序的集中与分散来调整各工序的单件作业时间,使其与节拍相等或成整数倍的关系,实现同期化。此外,还可以通过改进工艺过程,采用先进的工艺和技术设备,改善设备状态,改变零件结构和改进劳动组织等来调整工序加工时间,实现同期化。

(3) 计算流水线上需要的最少工作地数。

$$\text{流水线上所需最少工作地数} = \frac{\text{单位产品总装配时间}}{\text{节拍}}$$

按上式计算出来的工作地数量可能不是整数,但是实际采用的工作地必须是整数。

(4) 计算流水线的负荷系数。流水线的负荷系数越大,表明流水线的生产效率越高。一般来说,机器工作流水线的负荷系数不应低于 0.75,以手工为主的装配流水线的负荷系数应在 0.85—0.90 以上。

$$\text{流水线负荷系数} = \frac{\text{单位产品总装配时间}}{\text{实际采用的工作地数} \times \text{节拍}}$$

(5) 配备工人。以手工操作为主的流水线,需要配备的工人总数等于流水线上各个工作地的所有工人人数之和。每个工作地需要的工人人数可按下式计算:

$$\text{每个工作地需要的工人数} = \text{每个工作地上同时工作的人数} \times \text{工作班次}$$

在以设备加工为主的流水线上,计算配备所需工人数量时,要考虑后备工人和工人的设备看管定额。因此,配备工人数量常常是与编制流水线工作指示图表结合起来进行的。

(6) 计算传送带的速度。流线上采用的运输工具种类很多,一般在连续流水线上,工序间的传送大多采用传送带装置。当传送带采用连续移动方式时,传送带的速度可按下式计算:

$$\text{传送带的速度} = \frac{\text{流水线上两件产品的中心距离 (米)}}{\text{节拍 (分)}}$$

当传送带采用连动方式移动,即每隔一个节拍往前移动一次,传送带每次移动的距离就等于传送带上两件产品间的中心距离。

传送带的长度一般可按下式计算:

$$\text{传送带的长度} = 2 \times \text{流水线上各工作地长度之和} + \text{技术上需要的距离}$$

工作地长度包括工作地本身的长度和相邻两个工作地之间的距离。

(7) 流水线的平面布置。流水线的平面布置应便于工人操作和生产服务部门工作,使产品的运输路线最短,充分利用生产面积。流水线平面布置的形状,一般有直线形、直角形、开口形、山字形、环形、蛇形等。工作地的排列有单列式和双列式两种。单列式是将工作地布置在传送带的一侧,双列式是将工作地布置在传送带的两侧。

二、多品种混流生产

多品种混流生产是流水生产的一种形式,它是将工艺流程、生产作业方法基本相同的若干个产品品种,在同一条流水线上科学地编排投产程序,实行有节奏、按比例地混合连续流水生产,并以品种、产量、工时、设备负荷全面均衡为前提的生产方式。多品种混流生产适用于加工工艺基本相同,生产设备不需调整,工模夹具可快速调换,而设备负荷又能负担多品种生产的流水生产和成批生产的企业,组织多品种混流生产的前提条件是生产稳定,专用设备能通用,或增加少量的设备和工模夹具便能满足生产的需要,有通用性的专用生产工序,企业生产管理良好。

由于混流生产能在同一条流水线上同时生产几种产品,所以能及时满足市场多品种的需要。企业编制混流生产投产顺序的方法主要有生产比例法、生产比例倒数法、逻辑运算法等。

三、生产线

生产线是按产品专业化形式组织的多品种的生产组织形式。它的特点是在生产线内,配置为完成某几种产品所必需的设备,这些设备和工作地是按照生产线的主要产品或多数产品的工艺路线、工序劳动量的比例来配备和排列的。它和流水线的主要区别是没有严格的节拍,不能采用更多的专用设备和专用工具,不能保证生产过程的高度连续性。因而,在生产效率方面要比流水线低一些。由于它在每条生产线上都可以安排多个品种生产,企业在品种规格较多、而多种产品的产量又不大的情况下,组织生产线能获得较好的经济效果。

四、自动线

自动生产线简称自动线。它是在流水生产线的基础上发展起来的一种先进生产组织形式。在自动线上,生产工序与辅助工序全部由机床、各种机器具、仪表装置自动完成。因此,所谓自动线就是通过一系列加工工艺、供料、检验、运输等方面的自动装置,由电子计算机自动控制的自动化机器体系。它的优点是:①可以改善劳动条件,减少工人需要量;

②可以提高产品质量，缩短生产周期，减少在制品，节约流动资金。

但是组织自动生产线必须具备一些条件：①产品必须是市场需求量大，工艺稳定，能够充分发挥自动线生产能力的产品；②自动线是以利用电子计算机对生产过程进行自动控制为前提的，所以企业必须具备较高的生产技术条件和管理水平；③自动线生产投资额大，须做好可行性研究，包括考察投资的经济效益以及与自动线相关的其他问题。如原材料供应的保证情况、自动生产线的维修、多余工人的安排等。

第六章 生产计划与生产控制

第一节 生产计划

一、生产能力的核定

生产能力的概念及其影响因素

工业企业的生产能力，是指在一定的组织技术条件下，企业各生产环节直接参与生产过程的固定资产，经过综合平衡，在一定时期内所能生产的一定种类和质量的产品或处理一定原材料的最大数量。

企业生产能力一般分为设计能力、查定能力、计划能力 3 种。

设计能力，是指新建企业或进行技术改造扩建的企业，在设计任务书与技术文件中所规定的生产能力。

查定能力，是在企业没有设计能力，或虽有设计能力，但由于生产技术条件发生重大变化，原设计能力已不能反映实际情况时，企业根据新的条件而重新查定的能力。

计划能力，是指在计划年度内，依据现有生产技术条件所确定的、在计划年度内实际能够达到的生产能力。

影响企业生产能力的主要因素有 3 个，即：生产中固定资产的数量、固定资产的工作时间和固定资产的生产效率。

(1) 生产中固定资产的数量，通常是指机器设备和生产面积。设备的数量应包括正在运转的、正在修理或待修理的、已到厂尚待安装的，以及因任务不足而暂时停用的设备。但不包括按规定作为备用的设备，已经批准决定封存、报废变价转让的设备。

(2) 固定资产的工作时间，是指它的有效工作时间。固定资产有效工作时间与企业规定的工作班次、轮班工作时间、全年工作日数、设备计划预修制度以及轮班内工人的休息制度有关。机器设备的有效工作时间，在连续生产条件下，一般等于日历时间减去计划停修时间。在间断生产条件下，机器设备有效工作时间，一般是在日历时间中扣除节假日、计划停修时间。每日工作时间是按企业规定的工作班次和每日工作时数来计算。季节性生产企业的有效工作时间应按全年可能的生产日数计算，或者按其昼夜生产能力确定，而不核算全年生产能力。生产面积的利用时间则按制度工作时间来计算。

(3) 固定资产的生产效率，是指单位设备的产量定额或单位产品的台时定额，以及单位产品占用生产面积的大小和时间长短的定额。它受各种因素影响很大，除了机器设备本身技术条件外，还受产品品种、质量、原材料燃料的质量、企业的生产组织、劳动组织和工艺方法、工人的技术水平和熟练程度、企业对外协作条件等一系列因素影响。

□ 生产能力的核定方法

在单一品种生产情况下生产能力核定的方法是按设备组进行计算的，其计算公式为：

$$\text{设备组的生产能力} = \frac{\text{该设备组的设备台数} \times \text{单位设备有效工作时间}}{\text{单位产品台时定额} \times \text{压缩系数}}$$

$$\text{或} = \text{设备组的设备台数} \times \text{单位设备有效工作时间} \times \text{单位时间产量定额}$$

在多种产品情况下生产能力的核算方法：

（1）代表产品法。这是从多品种中选出一一种产品作为代表产品。代表产品是本企业专业方向中的主要产品，是占有劳动量较大，制造数量较多，并在工艺上具有代表性的产品。其计算方法同上述计算设备组生产能力的原理相同。

其计算公式是：

$$\text{某设备组生产能力} = \frac{\text{某设备组全年有效工作时间}}{\text{代表产品台时定额}}$$

（2）运用企业计划期各种产品对某类设备所需的总台时数与企业计划期该类设备有效台时数进行比较，确定企业的生产能力是富余还是不足。

例：某厂生产 A、B、C、D、E5 种产品，各种产品的计划产量分别为 300 台、100 台、200 台、100 台、30 台。各种产品在车床加工的台时定额分别为 30、20、25.50、40 台时，车床组有 6 台车床，单位设备全年有效工作时间为 4000 小时，试计算生产能力。

解：① 计算各种产品对车床组所需的台时数：

$$300 \times 30 + 100 \times 20 + 200 \times 25 + 100 \times 50 + 30 \times 40 = 22200 \text{ 台时}$$

② 计算计划期内车床组有效台时总数：

$$4000 \times 6 = 24000 \text{ 台时}$$

③ 企业计划期所需的总台时数与企业计划期设备有效台时数相比较。

$$\text{企业计划期设备有效台时数} - \text{计划期企业所需总台时数}$$

本例为

$$24000 \text{ 台时} - 22200 \text{ 台时} = 1800 \text{ 台时}$$

④ 计算设备负荷率：

$$\text{设备负荷率} = \frac{\text{计划期企业所需总台时数}}{\text{企业计划期有效台时数}} \times 100\%$$

本例为

$$\text{设备负荷率} = \frac{22200 \text{ 台时}}{24000 \text{ 台时}} \times 100\% = 92.5\%$$

用减去比较的结果若是正值说明企业设备有富余；若是负值，说明企业设备能力不足。设备负荷率大于 100%，说明超负荷，设备能力不足；相反，设备能力有富余。本例说明设备能力有富余。

二、生产计划

□ 生产计划的概念

企业的生产计划是企业计划期内应完成的产品生产任务和进度的计划。它具体规定企业在计划期内（年、季、月）应当完成的产品品种、质量、产量、产值、出产期限第一

系列生产计划指标。它不仅规定了企业内部各车间的生产任务和生产进度，还规定了企业之间的生产协作任务。生产计划的主要任务是充分挖掘企业内部资源和合理利用企业资源，不断生产出适销对路的商品，以提高企业经济效益。

□ 生产计划的主要指标

生产计划的主要指标有：产品品种、产品质量、产品产量和产值等。

(1) 产品品种指标。是指企业在计划期内应当生产的品种。包括品名、品种数以及计划期内生产的新产品和升级换代的产品。品种指标表明企业在品种方面满足社会需要的程度，并在一定程度上反映企业专业化协作水平、技术水平和管理水平。

企业要按计划品种组织生产，以保证工业各部门协作配套和正常生产的需要，保证国民经济协调发展。

(2) 产品质量指标。是指企业在计划期内各种产品应当达到的质量标准。产品质量指标可以分为两类：一类是反映产品本身质量的指标；另一类是反映生产过程工作质量的指标，常用的有废品率、返修率、成品交检一次合格率等。产品质量是衡量产品使用价值的重要标志，它是反映企业生产的产品能否适合社会需要的主要指标，它综合地反映企业技术水平和管理工作水平。每个企业都应当努力保证和提高产品质量，更有效地实现使用价值，以满足社会需要。

(3) 产品产量指标。通常是指企业在计划期内应当生产的合格产品的实物量。它是适合于产品的性能特征并能体现产品使用价值的计量单位来表示的。例如电视机多少台、钢多少吨等。有的产品用一种实物单位计量不能充分表明其产量时，需要用“复合计算单位”。如电动机用台/千瓦等。

产品产量包括企业在计划期内生产的符合质量标准的，用于销售的成品和半成品，以及完成的工业性劳务数量。

产品产量指标，是反映企业生产成果的一个重要指标。它反映企业在一定时期内向社会提供的产品数量的大小，以及企业生产发展水平。它不仅是国家进行物资平衡工作的依据，也是企业进行产、销平衡，计算实物劳动生产率、原材料消耗和成本、利润等指标的基础。同时，也是企业安排生产作业计划和组织日常生产活动的重要依据。

(4) 产值指标。即用货币表示的价值量指标。产值指标可分为商品产值、总产值和净产值。

商品产值，是指企业在计划期内生产的可供销售的合格产品和工业性劳务的价值。一般按现行价格计算。商品产值的内容包括：①本企业自备原材料生产的可供销售的成品价值；②外售半成品价值；③用定货者来料所制造的产品的加工价值；④计划完成的对外承接的工业性作业价值。

商品产值表明企业在计划期内为社会提供的商品总量，是企业经济收入的主要来源。它与产品销售计划有密切的联系，是编制成本和利润计划的重要依据。

总产值，是企业在计划期内应当完成的以货币表示的工作总量。一般用不变价格计算。它除了包括商品产值的内容外，还包括在制品、半成品、自制工具、模型等期末与期初结存量差额的价值，以及订货者来料的价值。

总产值是按“工厂法”的原则计算的，即一个工业企业的总产值是以企业工业生产活

动的最终成果来确定，不允许产品的价值在企业内部重复计算。

总产值反映在计划期内应当达到的企业生产总水平，是计算企业生产发展速度与劳动生产率等指标的重要依据。

净产值，是从总产值中扣除各种物资消耗的价值后的余额，是企业在计划期新创造的价值。一般用现行价格计算。计算净产值，可采用生产法和分配法。

按生产法计算：

净产值 = 总产值 - 物质消耗价值

注意：以上公式的总产值应该用现行价格计算的总产值。

物质消耗价值是指原材料、燃料、辅助材料、外购动力、固定资产折旧价值以及其他物资消耗费用。

按分配法计算：

净产值 = 工资 + 税金 + 利润 + 其它属于国民收入初次分配性质的支出

其他属于国民收入初次分配性质的支出，主要包括差旅费、市内交通费、培训费、利息支出、罚金支出等。

净产值避免了转移价值变化对产值的影响，从而比较确切地反映企业的工作成果。

上述各项指标之间的关系是十分密切的。产品品种、质量、实物数量指标在生产计划中居于重要的地位，是计算各项产值指标的基础；而各项产值指标又是企业生产成果的综合反映。企业编制生产计划时，一般应首先安排产品品种、质量与产量，然后计算产值。

三、生产计划指标的确定

编制生产计划主要是确定生产计划指标。为了使确定的生产计划指标符合实际，符合社会需要，企业在确定生产计划指标之前，必须深入实际进行调查，分析和研究历史统计资料，了解和掌握社会需要和生产可能，把社会需要与企业生产可能结合起来考虑。

社会需要归纳起来主要有两个方面，一是国家任务，二是市场用户的需要。生产可能是指企业外部和内部对保证企业生产条件的可能性，包括原材料、燃料、动力等供应情况，外协件、配套件、外购件等协作和供应的保证程度以及企业的生产能力状况、劳动力和技术力量的状况、各种物资的库存状况等。企业在掌握这些情况的基础上，联系产品销售计划，初步拟定生产计划指标，再把它与生产条件进行全面的综合平衡。

□ 主要综合平衡因素

(1) 生产任务与企业生产能力之间的平衡。主要是测算设备、面积对生产任务的保证程度。测算方法可以采用按各个生产单位的设备组分别算出完成计划任务所需的某种设备台时数，与设备组现有台时数进行比较。

计算的步骤与方法如下：

首先，计算同类型设备组承担的计划任务所需台时数。

$$\text{完成计划任务所需台时数} = \sum \left(\frac{\text{计划产量}}{\text{单位产品台时定额}} \times \text{计划定额} \times \text{压缩系数} \right)$$

其次，计算同类型设备组计划期内的有效台时数。

$$\text{计划期设备组有效台时数} = \frac{\text{设备台数}}{\text{计划期}} \times \frac{\text{计划期}}{\text{工作日数}} \times \frac{\text{每日工作班次}}{\text{作班次}} \times \frac{\text{每班工作小时数}}{\text{作小时数}} \times \text{设备动开率}$$

最后，计算设备组负荷率。

$$\text{设备组负荷率} = \frac{\text{完成计划任务}}{\text{所需台时数}} \div \frac{\text{计划期设备}}{\text{组有效台时数}}$$

计算出这个负荷系数，可能出现 3 种情况：设备负荷系数大于 1，说明设备能力不足；负荷系数小于 1，说明设备有富余能力；负荷系数等于 1，这种情况是理想的，表明负荷饱满。对于设备能力不足和有富余能力这两种情况都要采取措施，进行调整。

如果能力有余，可以采取承接来料加工，或在原材料供应保证的情况下，增加一些社会需要的产品。

如果能力不足，首先应在企业内部采取措施，充分发动群众，针对“薄弱环节”开展技术革新，改进管理工作。如改进产品结构，采用先进的工艺技术，改进操作方法，提高工人技术水平和熟练程度，压缩定额等。企业经过内部采取措施仍不能完成任务时，则可以组织厂外协作或新增加一些设备，或调整生产任务来解决。

(2) 生产任务与企业劳动力之间的平衡。主要是测算各部门、各生产环节劳动力的工种、技术等级、数量和效率等，是否与生产相适应。出现劳动力不足时，要采取措施达到平衡。

(3) 生产任务与物资供应之间的平衡。主要测算各种物资的可供量、供应期限、库存量对生产任务的保证程度。在物资确实不能满足生产需要的情况下，应考虑调整生产计划指标。

(4) 生产任务与技术准备力量之间的平衡。主要测算设计、工艺、包装设计与制造力量是否与生产任务相适应。

(5) 生产任务与财务状况之间的平衡。主要测算两个方面。一是测算保证完成生产任务所需要的资金；二是测算生产指标能否满足加速资金周转、实现成本控制目标和利润目标的要求。

此外，还有生产计划指标内部品种、质量、产值的平衡，生产与销售的平衡，生产任务与外部协作的平衡等。总之，这些平衡关系归根到底，就是社会对产品的需求与企业生产可能之间的平衡，也就是供、产、销之间，社会需要与企业人、财、物之间的平衡。确定生产指标，就是要正确处理这些关系。

□ 产量优选

生产指标的确定，实质上是一个统筹安排、平衡调整的过程。企业不但要满足国家计划的要求和市场的需要，同时还要考虑企业的经济效益。即要生产多少数量，企业才不致于亏本，这就要用计算盈亏平衡点的方法来进行优选。在平衡过程中，如涉及到人力、设备、原材料、资金、时间等各种条件的制约，需要加以综合考虑时，可以运用线性规划等定量方法进行优选。

(1) 盈亏平衡点。其原理在第四章已介绍。盈亏平衡点，简单地说就是总成本与销售收入相等的点。就是当产量在一定界限时，产品的固定成本和变动成本能为销售收入所抵

偿，不盈不亏。以此为界限，产品产量小于盈亏平衡点，企业就要亏损；产品产量大于盈亏平衡点，企业才有盈利。

例：某企业在计划期准备生产甲产品，销售单价为 1000 元，单位产品变动成本为 500 元，预计总的固定成本为 150 万元。

则：
$$\frac{\text{盈亏平衡点的产量 (销售量)}}{\text{固定成本}} = \frac{\text{销售单价} - \text{单位产品变动成本}}{\text{销售单价} - \text{单位产品变动成本}}$$
$$= \frac{1500000}{1000 - 500} = 3000 \text{ (台)}$$

以上例子说明，企业在计划期内甲产品的产量必须超过 3000 台才有利润。

(2) 线性规划法。它是运筹学的一个重要组成部分，即环境条件已定，在满足规定的约束条件下，寻求目标函数的最大值（或最小值），以求取最优方案的方法。这种方法的步骤是：首先确定一个目标函数，如利润、产值、产量等；其次，建立为实现该目标函数所需满足的各种约束条件，如设备、原材料、能源、劳动力等；最后，对上述联立方程求解，以取得最优方案。

例，某企业同时生产甲、乙两种产品，设备能力的有效台时为每月 150（台时），电力消耗每月不能超过 240 千瓦小时。每吨产品的台时消耗和电力消耗定额如表 13.6.1。甲产品每吨的利润为 200 元，乙产品每吨的利润为 400 元，求甲、乙产品各生产多少利润最大。

设 x_1 为甲产品产量， x_2 为乙产品产量，最大利润 Maxp 表示，这样根据已知条件可建立下列联立方程组：

目标函数

$$\text{Maxp} = 200x_1 + 400x_2$$

约束条件

$$\begin{cases} 6x_1 + 3x_2 \leq 150 & \text{(设备能力限制)} \\ 3x_1 + 8x_2 \leq 240 & \text{(电力限制)} \\ x_1 + x_2 \geq 0 & \text{(产量非负)} \end{cases}$$

表 13.6.1

消耗定额资源 \ 产 品	甲产品	乙产品
设备能力	6	3
电力消耗	3	8

以 x_1 为横轴， x_2 为纵轴，按约束条件绘图。见图 13.6.1。

由 $6x_1 + 3x_2 = 150$

得

$$x_1=0 \quad x_2=50$$

$$x_2=0 \quad x_1=25$$

在图上绘两点：A（0，50）和 B（25，0），连接 AB。

图 13.6.1

由 $3x_1+8x_2=240$ 得 $x_1=0, x_2=30, x_2=0, x_1=80$ 。在图上绘两点 C（0，30，）和 D（80，0），连接 CD。AB 和 CD 两线相交于 E 点，点 E 座标由解下列方程组

$$\begin{cases} 6X_1+32=150 \\ 3X_1+8X_2=240 \end{cases}$$

求得

$$x_1=12.3 \quad X_2=25.4$$

故得可行解域为图 13.6.1 阴影面积 OBEC，此可行解域的 4 个极点为 O，B，E，C。分别计算各极点的目标函数值。

O 点： $200 \times 0 + 400 \times 0 = 0$ （元）

B 点： $200 \times 125 + 400 \times 0 = 5000$ （元）

E 点： $200 \times 12.3 + 400 \times 25.4 = 12620$ （元）

C 点： $200 \times 0 + 400 \times 30 = 12000$ （元）

比较各极点的目标函数值，可知点 E 获得最大的利润。故以 E 点所示的每月生产 12.3 吨甲产品和 25.4 吨乙产品可获得最大利润额（12620 元）为最优解。

四、产品生产进度的安排

合理安排产品生产进度的一般要求是：①确保国家任务和订货合同所规定的品种、质量、数量和期限；②尽可能使各季、各月的设备和劳动力负荷均衡；③要和生产的技术准备、技术组织措施、物资供应等工作，在时间上紧密衔接；④安排生产进度要留有余地，还要注意计划年度和跨年度的生产安排相衔接。

产品生产进度安排的方法，因企业的不同特点而有所不同。以下介绍几种方法：

（1）在大量大批生产的企业，由于品种少，生产稳定、产量大，安排生产进度主要是合理地确定日产量水平和分季、分月产量增长幅度。根据社会需要和企业生产能力，全年任务可以采取均匀分配、分期递增、小幅度连续增长以及抛物线递增等形式。

（2）在多品种成批生产企业，由于品种多，各种产品交错生产，其产量、批量和期限要求各不相同。生产进度的安排不仅解决产量的分配，而且要考虑各种产品的搭配。在这种类型的企业，选择和确定合理的品种搭配是安排生产进度的关键。对于经常生产、日产量较大的产品，可采用细水长流的方式以稳定生产秩序；对于产量较少的产品，在符合国家要求和合同规定的交货期的前提下，尽可能采取集中或集中轮番生产，减少同期生产的品种，以利于扩大批量、简化生产组织工作、提高经济效益；对于新老产品，应根据不同情况，逐渐交替；对于精密产品和一般产品、高档产品和低档产品等要适当搭配，避免生产技术准备工作忙闲不均，以利于资源的充分利用和生产秩序的稳定；对于需要关键设备和关键工种加工的产品也应适当分散。

（3）在单件小批生产的企业，由于品种繁多，每种产品的产量很少，而且很少重复生产。生产产品的规格、功能一般是根据用户要求确定的，按订货合同规定期限来组织生产。因此，一般应把已经订货、任务明确的先安排，任务尚不明确的只作概略的预计和安排，待接到订单以后再加以具体化。在安排生产任务时，应避免生产技术准备工作忙闲不均和关键设备负荷过于集中的问题，不能过多地超出企业生产能力接受订货。

第二节 生产作业计划

生产作业计划是企业生产计划的具体执行计划，即把企业的年度、季度生产计划中规定的月度生产计划以及临时性生产任务，具体分配到各车间、工段、班组以至每个工作地和个人。生产作业计划，对协调企业各个部门、各个生产环节的活动。保证均衡地完成国家计划和订货合同规定的任务具有重要作用。

一、期量标准

期量标准是对生产作业计划中的生产期限和生产数量，经过科学分析和计算而规定的一套标准数据。期量标准实质上反映了各个生产环节在数量上和时间上的相互联系。有了期量标准就可以准确地确定各种产品在各个生产环节的投入、出产的具体时间和数量，有利于均衡地、经济地完成计划任务。

由于企业的生产类型、产量大小和生产组织形式不同,采用的期量标准也不相同。大量生产一般采用节拍、节奏、流水线工作指示图表、在制品定额等;成批生产一般采用批量、生产间隔期、生产周期、生产提前期、在制品定额等;单件小批生产一般采用生产周期、生产提前期、产品装配指示图表等。

(1) 批量和生产间隔期。批量就是一次投入(或出产)同种制品的数量。生产间隔期也叫生产重复期,是指前后两批同种制品投入(或出产)的间隔时间。批量和生产间隔期之间的关系,可以用下面公式表示:

$$\text{批量} = \text{生产间隔期} \times \text{计划期平均日产量}$$

$$\text{生产间隔} = \frac{\text{批量}}{\text{计划期平均日产量}}$$

从上式可以看出,当生产任务确定以后,批量加大,生产间隔期就会相应延长;相反,批量减少,生产间隔期就会缩短。它们之间的变化成正比例关系。

鉴于批量和生产间隔的这种关系,确定批量和生产间隔期可以有3类方法:

① 经济批量法。这是一种根据费用来确定合理批量的方法。这种方法不只是着眼于效率,而是更着重经济效益。生产批量的大小主要与两种费用有关,一是设备调整费用。批量越大,设备调整次数就少,分摊到单位产品中的调整费用就越小;反之,批量越小,设备调整次数就多,分摊到单位产品中的费用就越大。二是库存保管费用。它随着批量的增大而增多,随着批量的减少而减少。合理的批量应该是上述两种费用之和最小的批量。其计算公式为:

$$Q = \sqrt{\frac{2AN}{C}}$$

式中, Q 为经济批量, A 为设备调整一次所需费用, N 为年计划产量, C 为单位制品的年平均保管费用。

② 最小的批量法。是以保证设备充分利用为主要目标的一种批量计算方法。这种方法着眼于充分利用设备和提高劳动生产率两个因素综合考虑,通过计算求出最小批量。其计算公式如下:

$$\text{最小批量} = \frac{\text{设备调整时间}}{\text{单件工艺工序时间定额} \times \text{设备调整允许损失系数}}$$

设备调整允许损失系数,一般规定在 0.02 至 0.12 之间,系数可按大、中、小批生产类型的不同,并考虑零件价值对流动资金的影响进行选择。

③ 以期定量法。是先确定生产间隔期,然后再确定批量的一种方法。采用这种方法,当产量变动时,只需调整批量,不必调整生产间隔期。企业常采用的生产间隔期有季、月、旬、日等。这样既能考虑到经济效益,又简化了生产管理。

(2) 生产周期。生产周期是指某种产品从原材料投入生产开始,到制成品出产为止的整个生产过程所需要的全部时间。以机械工业产品为例,生产周期包括毛坯准备、零件加工、部件装配,一直到成品装配、油漆、包装入库存为止的全部时间。生产周期是编制生产作业计划的重要的期量标准之一,是确定产品在各工艺阶段的投入期和出产期的主要依

据。生产周期的长短,反映企业的工艺技术水平和管理水平,对劳动生产率、流动资金、产品成本等都有影响。

在成批生产中,生产周期的制定比较复杂,通常要计算一批制品的工序周期、各工艺阶段周期和一批成品的总周期。

①工序周期,是指一批制品在某道工序上加工制造的时间。

$$\text{工序周期 (天)} = \frac{\text{工序单件工时定额} \times \text{批量}}{\text{一个工作日平均有效工作时间} \times \frac{\text{执行该工序定额完的工作地数}}{\text{成系数}}}$$

②工艺阶段周期,是指一批制品在某一工艺阶段(如毛坯制造、零件加工、部件装配、成品装配等)的周期。它除了各工序周期以外,还要考虑工序之间的中断时间、设备调整时间、跨车间协作工序的时间、自然时效时间和各工序之间的平行系数等。

$$\begin{aligned} \text{一批制品加工的生产周期} = & \left(\text{车间内部各道工序周期之和} \times \frac{\text{工序之间的平行系数}}{\text{调整时间之和}} \right) + \left(\text{车间内部制品加工的工序数} \times \frac{\text{平均各道工序的中断时间}}{\text{跨车间协作工序时间}} \right) + \text{工艺规定的自然时效时间} \end{aligned}$$

上式中,工序之间的平行系数,根据制品在工序间的移动方式而定,顺序移动方式为1,平行移动和平行顺序移动方式约为0.6至0.8。工序间的中断时间,是指转运运输、检验和等待加工时间,可根据统计资料分析确定。

③产品生产周期,是各工艺阶段生产周期及保险期之和。

为了能够清楚地、准确地反映产品生产过程各个工艺阶段以及各道工序在时间上的衔接,便于有效地组织生产活动,单个产品的生产周期一般是用图表法。即在分别按车间计算的各种制品生产周期的基础上,根据装配系统图及各工艺阶段生产周期平衡衔接关系来绘制。

(3)在制品定额。在制品是指从原材料投入到成品入库前,处于生产过程尚未制造完毕的产品。在制品定额是指在一定的组织技术条件下,为保证生产正常进行,生产过程各环节所需占用的最低限度的在制品数量。在制品定额是协调和控制制品流转交接、组织均衡生产活动的主要依据。合理的在制品定额,应是既能保证生产的正常需要,又能使在制品占用量保持适当的水平。

在制品定额,按在制品存放地点和加工状况,可分为车间在制品定额和库存半成品定额。

$$\begin{aligned} \text{车间在制品定额} &= \frac{\text{车间平均每日生产量}}{\text{车间的生产周期 (日)}} \times \text{车间的保险储备量} \\ \text{库存半成品定额} &= \frac{\text{平均每日需用量}}{\text{库存定额日数}} \times \text{保险储备量} \end{aligned}$$

上式中,车间平均每日生产量,可根据产品(零件)的月产量和一个月的工作日数来确定。平均每日需用量是指需用这种半成品的车间平均每日领用量。大量生产可按需用车

间的投入量和工作日数来确定；成批生产可按需用车间投入批量和投入间隔期来确定。库存定额日数，可根据经验或用统计资料来分析确定。保险储备量，一般根据经验或统计资料来分析确定。

(4) 生产提前期。生产提前期是指产品（毛坯、零件）在各工艺阶段（车间）投入或出产的时间，比成品出产的时间所要提前的时间。

生产提前期是以产品最后完工的时间为起点，根据各工艺阶段的生产周期、保险期和生产间隔期，按工艺阶段的逆顺序进行计算的。正确制定生产提前期，对于保证各工艺阶段的生产活动，使时间紧密衔接，缩短生产周期，减少在制品占用量，保证按期交货等有重要作用。

每一种在制品在每一个生产环节都有投入和出产之分。因此，提前期也分为投入提前期和出产提前期。

制定生产提前期有两种不同的情况：

①前后工序车间的生产批量相等的情况下，提前期的确定。最后工序车间的投入提前期等于该车间的生产周期。任何一个车间的投入提前期都比该车间出产提前期提早一个该车间的生产周期。因此，出产提前期还要考虑保险期。提前期可按下列公式计算。

$$\begin{aligned}\text{某车间投入提前期} &= \text{本车间出产提前期} + \text{本车间生产周期} \\ \text{某车间出产提前期} &= \text{后车间投入提前期} + \text{本车间保险期}\end{aligned}$$

上式中保险期是指为防止可能发生出产误期而预留的时间，以及办理交库、领用、运输等所需要的时间。

②当前后两车间生产批量不等时，提前期的确定。当前后车间批量不相等时（前工序车间的批量为后工序车间的批量的若干倍），各车间的投入提前期的计算与上述公式相同。但是出产提前期的计算则有所不同。由于前后两车间生产批量不等，造成前后两个车间生产间隔期不等，前车间出产一批可供后车间几批之用。因此，出产提前期计算公式为：

$$\text{某车间出产提前期} = \text{后车间投入提前期} + \text{本车间保险期} + \left(\frac{\text{本车间生产批量}}{\text{后车间生产批量}} - 1 \right) \times \text{后车间生产间隔期}$$

二、生产作业计划的编制

生产作业计划的编制工作，是各级分工负责进行的。一般的中小型企业都采用二级分工，首先是将全厂的生产任务分解到车间，编制分车间的生产作业计划；然后再把车间任务分解到工段、班组，编制分工段或分班组的生产作业计划。生产作业计划工作的基本任务就是保证按品种、质量、数量、期限和成本全面地完成企业的生产计划。

□ 厂级生产作业计划的编制

编制厂级生产作业计划，就是厂部根据全年产品生产进度计划的分月任务、供货合同要求，规定各车间的生产任务，包括月度投入量、出产量以及投入和出产期限。这项工作的核心是要组织各个车间之间的衔接平衡。

厂部安排车间生产任务方法很多,主要是根据生产组织形式和生产类型来选择。在品种单一、生产稳定的大量流水生产的车间,通常可以采用“季计划、月调整”的办法。即按季编制作业计划;按对象专业化建立的车间,每个车间分别独立完成一定产品的全部生产过程,各车间之间是平行完成相同的或者不同的产品生产任务,它们之间没有依次提供半成品的关系。在这种情况下,厂级编制生产作业计划,主要是按照车间的产品分工、生产能力和生产条件,把任务分配给车间;按工艺专业化建立的车间,各车间是顺序加工半成品的关系,车间之间的衔接关系比较复杂,安排各车间的投入和出产任务,就要按照工艺过程的逆顺序,在各车间之间进行衔接平衡。但是,在不同生产类型的企业,进行衔接平衡的方法也不同。下面分别介绍几种方法:

(1) 在制品定额法。是以预先制定的在制品定额和半成品定额为主要依据规定车间任务的方法。它适用于大量大批生产。在大量大批生产条件下,生产任务比较稳定,各车间之间的联系主要表现在提供一种或少数几种产品的在制品、半成品的数量上。在制品具有联系和调节前后车间生产的作用。因此,可以通过调节在制品和半成品的数量来保证车间之间的合理配合与衔接。

应用在制品定额法确定车间投入、出产任务时,首先根据计划期企业某种产品的生产任务,规定成品装配车间的出产数量,然后运用下列公式,按反工艺顺序,依次计算装配车间的投入量和后面各个车间的出产量、投入量。

$$\begin{aligned} \text{某车间出产量} &= \text{后车间投入量} + \text{本车间半成品外销量} + \left(\frac{\text{库存半成品定额} - \text{期初预计半成品库存量}}{\text{成品定额}} \right) \\ \text{某车间投入量} &= \text{本车间出产量} + \text{本车间计划允许的废品数量} + \left(\frac{\text{本车间在制品定额} - \text{本车间期初预计在制品数量}}{\text{制品定额}} \right) \end{aligned}$$

上式中,半成品外销量,可根据月度生产任务确定。计划允许的废品数量,可以根据计划废品率计算或用以往统计资料并结合考虑计划期内工作改进情况加以确定。

(2) 提前期法。提前期法又称累计编号法。它是以生产提前期为依据确定各车间出产和投入应达到累计(号)数的方法。这种方法适用于成批轮番生产的企业。在成批生产条件下,各种产品轮番生产,各个生产环节在制品的品种、数量不稳定。但是主要产品的生产间隔期、批量、生产周期和生产提前期都比较固定。因此,可以采用累计编号法,将预先制定的生产提前期转化为提前量,来确定各车间在计划期内应该达到的投入和出产的累计数,然后减去各车间在上期所投入或出产的累计数,求得各车间在计划期内应完成的投入和出产任务。

采用提前期法确定车间任务的具体方法与步骤如下:

① 计算产品在各车间计划期末应达到的累计出产和投入号数。

$$\begin{aligned} \text{某车间出产(或投入)累计数} &= \text{最后车间出产累计号} + \frac{\text{最后车间平均日产量}}{\text{平均日产量}} \times \text{本车间出产(或投入)提前期} \end{aligned}$$

② 进一步计算各车间在计划期内完成的出产量和投入量。

$$\begin{aligned} \text{计划期车间出产(或投入)数量} &= \frac{\text{计划期末出产(或投入)累计号} - \text{计划期初已出产(或投入)累计号}}{\text{(或投入)数量}} \end{aligned}$$

式中累计数是指从年初(或从开始生产该产品起)计算的累计数。最后车间出产累计

数,可以根据从年初开始到上月末为止已出产的累计数,加上本月计划出产量求得。

③如果企业是严格按照批量进行生产的,则计算出来的车间出产量和投入量若多于或不足一个批量时,还应按批量进行修正,使车间出产(或投入)的数量与批量成整数倍。

(3)生产周期法。这是根据生产周期规定车间生产任务的方法。适用于单件小批生产企业。在单件小批生产条件下,产品品种很多,每种产品的数量很少,大部分产品是根据用户的定货要求组织生产的。在这种情况下,制定生产作业计划主要是使每项订货在各车间的投入时间和出产时间上协调衔接,合理搭配品种,使各车间达到均衡负荷,缩短生产周期。

采用生产周期法,就是根据定货以及产品零部件的生产周期,用反工艺顺序,依次确定产品或零部件在各个生产阶段投入和出产时间。其步骤如下:

①为每一项订货或每一种产品编制一份产品生产周期进度表。它是根据产品零件明细表和工艺路线以及定额资料编制的。通常是把生产与生产技术准备的周期结合在一起编制的。

②编制包括各项订货的综合日历进度图表。在编制过程中,要对各单位负荷进行平衡核算,避免负荷不均的现象。同时,要做好品种的搭配。

③通过上述两个表,落实了各项订货在各个单位的投入和出产日期后,可以把进度图表中属于某车间计划月份应当投入及出产的任务摘录出来,发给车间就可以了。

□ 车间内部生产作业计划的编制

各个车间根据厂部下达的生产作业计划任务,要进一步分解下达到工段或班组,工段或小组还要把任务分配到各个工作地和个人。车间分配工段(或小组)任务的方法,基本上与厂部规定车间的方法相同。一般是按月下达。

工段或小组根据车间分配的月度作业计划来规定工作地或个人的任务,这是生产作业计划最后一个环节。分配任务时也要根据不同的生产类型采用不同的方法进行安排。通常有3种方法。

(1)标准计划法。在大量大批生产的工段或小组中,每一个工作地和每个人执行的工序比较少,而且是固定的。因此,可以编制成标准计划指示图表。把所加工的各种制品的投入及出产顺序、期限和数量,制品在各工作地上加工的次序、期限和数量,以及各个工作地上加工不同制品的次序、期限和数量全部制成标准,并固定下来,按此标准计划指示图表严格执行。

(2)定期计划法。在成批生产的工段或小组中每个工作地或每个工人要轮番生产多种零件、轮番执行多种工序,为了使各道工序能够相互衔接,设备充分负荷,就要采取每隔一定的时间(旬、周、日)根据生产任务与小组各种设备情况,按工作地编制零件加工进度计划和设备负荷计划。在品种较多的情况下,为了简化计划工作,可以只编制某些关键零部件的加工进度和某些关键设备的负荷进度,其他零件可采用日常分配任务法解决。

(3)日常分配法。在生产很不稳定的单件小批生产的工段或小组中,工作地和工人负担加工的零件和工序很复杂,一般采用日常分配任务的方法,即根据生产任务和准备工作的情况,并考虑工作地的实际情况,采用任务分配箱或派工单,随时把任务下达给工作地或工人。

第三节 生产作业控制

生产作业控制是指在生产作业计划执行过程中，对有关产品（零件）的数量和生产进度进行控制。生产作业控制是实现生产作业计划的保证。这里分生产进度控制、在制品占有量控制和生产调度工作 3 个问题进行介绍。

一、生产进度控制

生产进度控制，是对原材料投入生产到成品入库为止的全过程所进行的控制。生产进度控制是生产作业控制的关键。它包括投入进度控制、出产进度控制和工序进度控制等。

（1）投入进度控制。它是指控制产品（零部件）开始投入的日期、数量和品种是否符合生产作业计划的要求。同时也包括原材料、毛坯、零部件投入提前期，以及设备、劳动力、技术组织措施、项目投入使用日期的控制。搞好投入进度控制，可以避免造成计划外生产和产品积压现象，保持在制品正常流转，保证产品（零部件）投入的均衡性和成套性。

（2）出产进度控制。它是指控制产品（零部件）的出产日期、出产提前期、出产量、出产均衡性和成套性等。搞好出产进度控制，是保证按时、按量、均衡、成套完成生产任务的有效手段。

（3）工序进度控制。它是指产品（零部件）在生产过程中经过的每道加工工序的进度所进行的控制。主要用单件生产、成批生产中，对那些加工周期长、工序多的产品（零部件），除控制投入和出产进度外，还要对工序进度进行控制。工序控制的方法有按工票和加工路线单进行控制等。

二、在制品占用量控制

在制品占用量控制，是对生产过程各个环节的在制品实物和帐目进行控制。搞好在制品占用量控制，不仅对实现生产作业计划有重要作用，而且对减少在制品积压、节约流动资金、提高企业效益也有重要作用。在制品占用量控制，主要包括控制车间内各工序之间在制品的流转和跨车间协作工序在制品的流转，加强检查站对在制品流转的控制。此外，还可以采用“看板管理”法控制在制品占用量。

“看板管理”法，是出自日本汽车行业控制零件生产的一种管理方法。它实行后道工序在必要的时间向前道工序领取必要的零部件，前道工序只生产被后道工序取走的那部分部件，严格控制零件的生产和储备。也即是生产部门给最后工序下达生产任务，而各工序之间及车间之间，根据“看板”（卡片）来联系。生产部门把标明产品名称、零件名称、生产时间、生产方式、地点、生产线名称、前后工序名称、发行张数等内容的“看板”（卡片）放在集中箱内，后道工序从集中箱里取出“看板”（卡片），到前道工序去取货。前道工序只生产后道工序所需的品种、数量，不超产、不积压。“看板管理”主要用于生产、运输、材料供应等方面，提供作业指令和反馈指令的执行情况，提高均衡生产的程度，减少在制品的积压，沟通前后工序的信息，使各个作业环节紧密衔接。

“看板管理”起到以下3个方面的作用：①它是生产指令、领货指令和运送指令；②防止“过量生产”、“过量运送”、“看板”的数量是限定的；③“看板”是贯彻目视管理的工具。因为“看板”与在制品同时放在一起，只要一看“看板”标明的件号和数量，就可以一目了然地知道在制品的品种和数量，可帮助掌握在制品的储备情况，以达到控制在制品占用量的目的。

三、生产调度工作

生产调度工作是对企业生产过程进行直接控制和调节的一项工作。生产调度工作以生产作业计划为依据，生产作业计划要通过生产调度工作来实现。生产调度工作的任务就是在日常生产活动中，按照生产作业计划的要求，对企业生产进行有效的指挥、监督和控制，使生产能够均衡地进行，从而保证生产计划任务全面完成。

生产调度工作的主要内容包括：控制生产进度和在制品流转；督促做好生产技术准备和生产服务工作；检查生产过程中的物资供应和设备运行状况；合理调配劳动力；调整厂内运输；组织厂部和车间生产调度会议，监督有关部门贯彻执行调度决议；做好生产完成情况的检查、记录和统计分析工作。

为了完成调度工作的任务，应遵循计划性、统一性、预见性、及时性和群众性的原则，建立一个全厂统一的强有力的生产调度系统。一般应设立厂部、车间、工段（或班组）三级调度组织。厂部集中统一领导，统一指挥。各部门各个环节都必须服从厂部（总调度室）的统一调度。车间可设立调度组，工段（班组）设调度员，在上级调度机构领导下，做好本单位的调度工作。各车间或科室的调度组或调度员，一方面接受车间主任或科长的领导，另一方面接受上级调度机构领导，形成一个上下贯串、左右协调、集中统一的生产调度系统。

调度会议是企业生产调度工作的基本方法，一般分厂部、车间两级进行。厂部调度会由生产调度室（或生产调度科）召集，由负责生产方面的副厂长主持，有关科室和车间负责人参加。车间调度会由车间调度组长（或调度员）召集，车间主任主持，各职能组长和班组长参加。调度会议的重点是处理和解决问题，而不是调查研究。为了保证信息及时正确地传递、迅速高效协调生产过程各方面的活动，还应把正确的调度工作方法先进的调度技术装置结合起来，以充分发挥调度工作对生产作业计划的控制作用。此外，除了定期各级分别召开的调度会议外，还可以根据不同的情况召开现场调度会，讨论和解决生产中急需解决的关键问题。同时，还应建立调度报告制度。为了使各级调度机构和领导及时掌握生产情况，企业各级调度机构都要建立一套报告制度，定期或不定期地向上级报告。企业总调度室应将各车间的调度报告及中间仓库的收发日报表等资料，汇编成生产日报，报厂部领导并发至有关科室和车间。

调度工作要实行调度值班制度。只要有生产，就有调度员值班。调度员在值班期间，要经常检查、及时处理生产中发生的问题，填好值班记录，严格实行交接班制度。做到事事有人管、有人负责，以保证生产顺利地进行，保证生产作业计划按质按量按时完成。

第四节 网络计划技术及优化

一、网络计划技术及其基本原理

(1) 网络计划技术。是指对许多相互联系、相互制约的活动（作业或工序）所需要资源与时间及其顺序进行安排的一种网络状计划方法。

(2) 网络计划的基本原理。首先，通过网络图的形式表达某项计划（工程）中各项具体活动（任务、工序）的先后顺序和相互关系；其次，通过计算和分析，找出计划中的关键活动和关键路线；再次，利用时差，不断改进网络计划求得工期、资源和成本的优化方案，并实施计划；最后，在计划执行过程中，通过有效的控制与监督，保证人、财、物的合理使用，并按质按量按时地完成任务。

网络计划技术的应用范围很广。特别是那些任务规模大，需要很多部门、各类人员通力合作，需要多种不同来源的大量资源，以及需要相当长时间才能完成的工程，采用网络计划技术来管理最有效。一般适用于新产品试制、设备维修、技术改造、基本建设工程、单件小批生产、生产技术准备等。它的应用能给企业带来良好的经济效果。

二、网络图的构成要素

网络图是反映一项任务中各组成部分相互关系的图。因为图的形状如同网络，故称网络图。

网络图由活动、事项、路线 3 部分组成。

(1) 活动。活动也叫作业或工序，通常是用一条箭线“→”表示。箭线上方标明活动名称，下方标明该项活动所需的时间。箭尾表示该项活动的开始，箭头表示该项活动的结束。从箭尾到箭头表示该项活动的作业时间。

(2) 事项。也叫结点或时间，是指一项活动的开始或结束那一瞬间，它不消耗资源和时间，一般用圆圈表示。在网络图中有始点事项、中间事项和终点事项之分，如图 13.6.2。

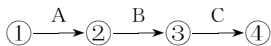


图 13.6.2

图中事项②既表示 A 项活动的结束，又表示 B 项活动的开始。对中间事项②来说，A 为其紧前工序，B 为其紧后工序。

(3) 路线。是指从网络始点事项开始，顺着箭线方向连续不断地到达网络终点事项为止的一条通道。在一个网络图中通常有多条路线。其中作业时间之和最长的那条路线称为关键路线，可用粗实线或双线表示。

三、绘制网络图的规则

绘制网络图一般应遵守以下规则：①有向性。各项活动顺序排列，从左到右，不能反

向；②无回路。箭线不能从一个事项出发，又回到原来的事项上；③箭线首尾都必须有结点，不允许从一条箭线中间引出另一条箭线；④二点一线。指两个结点之间只允许画一条箭线，若出现几项活动平行或交叉作业时，应以虚箭线表示；⑤事项编号，从小到大，从左到右，不能重复；⑥源汇合一。每个网络中，只能有一个始点事项和一个终点事项。如果出现几道工序同时开始或结束，可用虚箭线同网络始点事项或终点事项连结起来。

四、网络时间的计算

(1) 作业时间。是指完成某一项工作或工序所需要的时间，可以用小时、日、月等单位来表示。确定作业时间时，要深入进行调查研究，使作业时间既能反映生产实际情况，又能反映先进的技术水平。可以采用以下公式计算作业时间：

$$\text{作业时间} = \frac{\text{最乐观完工时间} + 4 \times \text{最可能完工时间} + \text{最悲观完工时间}}{6}$$

(2) 结点时间。结点本身不占用时间，它只表示某项活动应在某一时刻开始或结束。因此，结点时间有最早开始时间和最迟结束时间之分。

① 结点最早开始时间。是指从始点事项到该结点的最长路程的时间。用 T_E 表示，其数值记入“□”内，并标在网络图上。网络始点事项的最早开始时间为零。网络中间事项的最早开始时间的计算可归纳有：前进法、加法、挑最大法。计算公式为：

$$T_E(j) = \max \{T(i) + T(i,j)\}$$

式中 $T_E(j)$ 表示箭头事项的最早开始时间。 $T_E(i)$ 表示箭尾事项的最早开始时间， $T(i,j)$ 表示作业时间。

② 结点最迟结束时间。是指以本结点为结束的各项活动最迟必须完成的时间，用 T_L 表示，其数值记入“△”内，并标在网络图上。网络终点事项的最迟结束时间等于它的最早开始时间。其它事项的最迟结束时间的计算方法有：后退法、减法、挑最小法。其计算公式为：

$$T_L(n) = T_E(n)$$

$$T_L(i) = \min \{T_L(j) - T(i,j)\} \quad (i=n-1, n=2 \cdots 1)$$

式中， $T_L(n)$ 为终点事项的最迟结束时间， $T_E(n)$ 为终点事项的最早开始时间， $T_L(i)$ 为箭尾事项的最迟结束时间， $T_L(j)$ 为箭头事项的最迟结束的时间。

(3) 工序时间。工序时间包括：工序最早开始时间，工序最早结束时间，工序最迟开始时间，工序最迟结束时间。有了结点的时间参数，工序时间参数的计算就很简单了。工序时间的计算如下：

- ① 工序最早开始时间等于代表该工序的箭尾所触结点的最早开始时间。
- ② 工序最早结束时间等于该工序最早开始时间加上该工序的作业时间之和。
- ③ 工序最迟结束时间等于该工序箭头结点最迟结束时间。
- ④ 工序最迟开始时间等于该工序最迟结束时间减该工序的作业时间之差。

计算工序最早开始和结束时间，应从网络始点事项开始，自左向右，前进加法取大值。计算工序最迟开始和结束时间，应从网络终点事项开始，自右向左，后退减法取小值。

（4）时差。是指某道工序的最迟开始时间与最早开始时间的差数。时差表明某道工序可利用的机动时间的多少。时差的计算公式如下：

$$\text{某项活动（工序）的时差} = \frac{\text{该项活动最迟结束时间} - \text{该项活动最早开始时间} - \text{该项活动的作业时间}}$$

五、绘制网络图

已知某项工程的作业程序及作业时间如表 13. 6. 2 所示，绘制网络图，并根据关键路线确定工程周期，进行工序时差计算。

表 13. 6. 2

工序（作业）名称	紧前工序	工序（作业）时间（天）
A	—	4
B	—	6
C	A	6
D	B	7
E	B	5
F	CD	9
G	CD	7
H	EF	4
H	EF	4
1	G	8

- 第一步，根据工程顺序绘制网络图，如下页图 13. 6. 3 所示；
- 第二步，计算事项的最早开始和最迟结束时间，标在网络图上。
- 第三步，计算工序时差（见下页表 13. 6. 3）。

图 13. 6. 3

表 13.6.3

工序（作业）	工序时间	开始时间		结束时间		时差
		最早	最迟	最早	最迟	
A	4	0	3	4	7	3
B	6	0	0	6	6	0
C	6	4	7	10	13	3
D	7	6	6	13	13	0
E	5	6	19	11	24	13
F	9	13	15	22	24	2
G	7	13	13	20	20	0
H	4	22	24	26	28	2
I	8	20	20	28	28	0

关键路线为：① $\xrightarrow[6]{B}$ ③ $\xrightarrow[7]{D}$ ④ $\xrightarrow[7]{G}$ ⑥ $\xrightarrow[8]{i}$ ⑦

工程周期为：6+7+7+8=28 天

六、网络计划的优化

编制网络计划的过程，是一个协调各项工作的相互关系、合理使用资源的决策过程。其目的是找到一个成本最低、工期最短、使有限资源发挥最大效果的最佳计划方案。为了达到这个目的，就需要对网络图进行优化，寻求管理目标最优化的方案。

（1）网络图的时间优化。是指在人力、设备、资金等有保证的条件下，寻求最短的工期。在初步制定了网络图，并找出了关键路线后，可采取以下措施进行时间优化。

- ①利用时差，从非关键路线上合理调配资源到关键工作上去，使工期缩短。
- ②设法缩短关键线路上的工作时间。
- ③进行作业分解，采取平行作业或交叉作业的方法，调整工序之间的衔接关系。
- ④通过增加人、财、物等资源，使计划达到加快速度，缩短生产周期的目的。

（2）网络图的成本优化。是指以最低的成本提前或按期完成任务。一项工程的总成本可分为直接成本与间接成本两大类。直接成本是指能够直接计入成本计算的费用，如生产工人的工资、原材料费用等；间接成本是指不能直接计入成本，而需按一定标准分摊于成本计算的费用，如各种管理费等。直接成本和间接成本与工期的关系如下页图 13.6.4 所示。

从图 13.6.4 可以看出，工期缩短将增加直接费用的投入，间接费用相应得到节省；反之，延长工期则增加间接费用而节省直接费用。这必然会产生一个总费用最低的最佳工期。网络图的成本优化就是要找出成本最低的最佳工期。

一般在正常研制、生产和施工的工期条件下，费用少，在以较短的时间加速完工的工期条件下，费用多。由于加快某项工作的进度而支出的费用叫赶工成本。某项工作缩短一

天，工期所增加的成本叫成本斜率，其计算公式如下：

$$\text{成本斜率} = \frac{\text{赶工成本} - \text{正常成本}}{\text{正常时间} - \text{赶工时间}}$$

图 13.6.4

同一工期中不同工作的成本斜率值不同，成本斜率越大，说明压缩一个单位时间所增加的成本也越大。

成本优化的步骤是：

①绘出网络图后，按正常工作时间计算网络时间，确定关键路线和总工期。

②求出正常工作时间条件下的总成本，并计算各项工作的成本斜率。总成本的计算公式为：

$$\text{总成本} = \sum \text{各项工作直接成本} + \text{整个计划间接成本}$$

③选择被压缩的工作（作业、工序），计算压缩后的工期及工程成本节约额。要注意以下事项：其一，压缩工期的工作必须是关键工作；其二，被压缩对象的顺序是从成本斜率最低的工作开始。

④重复第 3 步骤，直到节约额出现负数为止。在重复以上步骤时，关键线路会逐渐增多，同时要压缩的工作项目增多，因此直接成本急剧上升。至此，成本优化工作结束。

（3）网络图的资源优化。是指在投入资源最少，或在合理使用资源的条件下，如何合理组织，使任务提前或按期完成。

资源包括各工作过程中的人员、设备以及有关材料等。实施一项计划的可用资源，其

应用数量都是有限的，也不可能忽多忽少地运用。例如，就人员的运用来说，通常不可能今天用 200 人，明天只用 50 人，后天又需要 100 人。所以，有限资源的运用，不但需要考虑其供应数量有限，而且需要考虑供应或使用的适当平稳，变动幅度不宜过大。

资源优化工作是一项工作量较大、又十分具体的工作，它要按每一物资种类、每一工种、每种设备逐一进行平衡。资源优化工作主要靠试算。网络计划中的资源优化可采用启发式方法进行，其步骤如下：

①按时间顺序，运用所需要的资源。也就是延续第一天开始，逐日安排所有可能做到的工作，然后再安排第二天的工作，依此类推。

②如果有几项工作都需要使用同一种资源时，则先安排给作业宽裕时间最少的工作。

③重新安排非关键线路上的工作，将更多的资源用于关键线路上的工作。也就是说，各种资源要优先安排给关键线路上的工作。

第七章 人本管理

80年代以来，面对新的世界经济形势，日美等西方国家开始对各自的企业经营管理思想和模式进行深刻反思与变革，以适应生存与竞争的需要。一种新的经营管理理论——人本管理便应运而生。人本管理摒弃传统以物为中心的管理思路，提出企业管理要以人为中心，尊重人、关心人，调动人的积极性，依靠全体员工来发展企业。本章重点揭示人本管理的意义，阐述人本管理的层次，分析人本管理的若干实用方法，并介绍代表人本管理最高层次、深刻体现人本管理思想的企业文化。

第一节 人本管理的意义

近年来，西方许多国家走出精密管理科学的殿堂，响亮地喊出“以人为管理核心”的口号，高举起人本管理的旗帜，在世界范围内掀起了企业管理的新思潮。

一、人本管理的含义

人本管理是以人为本的管理。它把人视作管理的主要对象和企业最重要的资源，尊重个人价值，全面开发人力资源，通过企业文化建设，培育全体员工共同的价值观，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，引导全体员工去实现企业的经营目标，依靠全体员工的共同努力促进企业的不断发展。

人本管理是以人为中心的管理，它与“以物为中心”的管理相对立，改变了传统管理中把人与资金、设备同等看待的思想，强调员工不仅可以享有通过劳动获得报酬的满足感，而且应该享有的参与管理、施展才干、得到尊重并获得荣誉的自我实现感。但它并不是放松对企业物质方面的管理，而是把对人的管理和对物的管理有机地结合起来。

企业最重要的资源是人。美国钢铁大王卡内基曾说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部都拿去，但只要保留我的组织和人员，四年以后，我仍将是一个钢铁大王”。

实现企业目标，要依靠全体员工的智慧和努力。传统管理过分强调组织分工，等级森严，少数管理人员发号施令，大多数员工只能被动执行，对企业经营管理没有发言权，对本职工作没有自我控制权。战后开始出现了民主管理的浪潮，目标管理、合理化建议、TQC小组活动广泛开展，日本企业界还提出了人人都是经营者的口号。

管理最核心的任务之一，就是充分调动员工的积极性和创造性。许多日本企业家深刻体会到，企业家必须善于做好人的工作，培养各方面人才，提高员工的积极性。发挥全体员工的能力和积极性，是企业家永恒的主题。

二、人本管理的意义

本世纪 80 年代初,一直处于资本主义世界霸主地位的美国发现,自己在劳动生产率、经济增长速度和人均国民收入等方面远远落后于日本。为什么日本经济发展这样快?为什么日本企业有这样高的劳动生产率?许多美国专家、学者纷纷对日本企业进行考察,并把日本的成功经验与美国的管理现状进行比较,总结出一系列研究成果,其中最核心的一条是:日本企业推行以人为中心的管理。这些成果集中地体现在美国管理学界 80 年代初连续推出的四部主要著作中,标志着人本管理理论的诞生。为什么人本管理有如此强大的生命力呢?对此可从以下几个方面进行分析:

☐ 人是生产力中最活跃的因素

在生产力诸因素中,资金、技术、信息、自然资源固然都很重要,但人无疑是最重要的因素,因为唯有人才能将上述要素结合起来,转化成现实的生产力,并决定生产力的大小。企业作为一个系统,是社会经济活动的基本细胞和重要组成部分,它由人、财、物和信息等诸要素构成,这些要素既相对独立,又相互联系,构成一个有机的整体。而在企业诸要素中,人是关键的因素,是企业发展的原动力。无论科学技术何等发达,企业生产经营何等复杂,终究还是要靠人,靠人的体力和智慧。

☐ 企业是为人的需要进行生产的

有人将以人为本的思想表述为 3P 理论,即企业是以人为主体的组成的 (of the people),企业是依靠人进行生产经营活动的 (by the people),企业是为人的需要进行生产的 (for the people)。企业作为社会的生产组织,主要为社会需要而生产。社会需要就是人的不同层次的需要。企业通常由投资者、经营者、劳动者组成,他们之所以投身企业,也有自身的需要,如获得收入、施展才干、实现抱负等。企业必须努力满足他们的需要,否则无法调动他们的积极性。

☐ 人本管理是现代企业生产的要求

现代科学技术不断发展,单纯的体力劳动相对地日益减少,人的想象力、创造力成为推动企业发展的关键因素;员工的文化教育水平及劳动方式发生了很大变化,员工对工作过程的自我控制能力也大大加强;单靠物质的奖励来激励,已变得越来越不适宜,个人的物质需求在相应减少,而精神需求在迅速增长。因此,只有实行以人为中心的管理,调动员工的主观能动性,才能有效地提高企业的生产效率。

☐ 人本管理是人力资本增殖的需要

当今时代,国家与国家之间的综合实力比较,主要考虑三个方面:第一,自然资本;第二,创造资本;第三,人力资本。人才的竞争将成为 21 世纪国家之间竞争的关键。企业也是如此,人力资源是企业的无形资产。人本管理十分重视人力资源的开发利用,强调员工的教育和培训。教育经济学的一个重要论点是,国民素质是一个国家经济发展的基础性因素,智力投资是经济建设中最合算的投资,国民素质高,可以弥补其他资源的不足,利用科学技术及管理的优势获得较快的经济发展。据许多经济学家计算,教育和培训方面的投资收益率明显高于物质投资。如美国舒尔茨推算,1900—1957 年,美国物质投资增加 4.5

倍，产出的利润为 3.5 倍；教育投资增加 8.5 倍，产出的利润为 17.5 倍。

□ 人本管理是企业管理科学发展的最新阶段

18 世纪后期到 19 世纪末是早期的经验管理阶段，把工人理解为“机器人”。在他们看来，工人同生产工具、厂房、设备等的性质是一样的，不过是会说话的工具和机器。19 世纪末到 20 世纪 30 年代，以泰罗为代表的科学管理阶段将工人视为“经济人”，认为人以追求自己的最大利润为目标，忽视了人的多层次需要。本世纪 30 年代开始的行为科学阶段把工人看作是“社会人”，强调企业管理应满足员工的需要，调动他们的积极性。第二次世界大战以后，管理科学学派将系统论、控制论、信息论和计算机科学等最新研究成果应用到企业管理中来，使得管理活动能够进行定量分析，但这一阶段过分依赖理性因素，忽视了人的因素。本世纪 80 年代，人本管理的兴起，第一次把以人为中心的管理思想全面显示出来。就其重视人的作用来说，它是行为科学发展阶段的继续，但绝不是行为科学发展阶段的简单重复。它所重视的已不仅仅是个人，而是由个人组成的群体，它所研究的不仅仅是如何满足不同个体的不同需要，而是如何塑造整个企业的价值观，全面开发和管理人力资源。因此，人本管理代表着企业管理科学发展的最新阶段。

第二节 人本管理的层次

人本管理在企业生产经营实践中呈现出多种形态，这些形态可以划分为五个层次，即情感管理、民主管理、自我管理、人才管理和文化管理。这五个层次的关系见图 13.7.1。

图 13.7.1 人本管理的层次

一、情感管理

情感管理即管理者通过与被管理者的情感交流实现有效的管理。其核心是激发职工的积极性，消除职工的消极情绪。由于企业各个层次的职工都有情感需要，因此，情感管理是人本管理的最低层次。

西方许多企业十分重视情感管理。自 80 年代以来，西方开始流行“走动式管理”。所

谓“走动式管理”，是指企业的领导者走出办公室，经常深入生产现场，以与企业的各层次、各种类型的人员接触、交谈的方式，加强上下级的情感沟通，建立融洽关系，从而了解问题、征求意见，贯彻实施企业的战略意图。这种以情感交流为主要特征的管理方式，可以减少劳资矛盾，深受西方企业家的青睐。日本一些企业将职工的生日、家庭情况、结婚纪念日等资料存入电脑，职工子女上学、老人祝寿、本人生日及结婚纪念日，公司送小礼物致贺，使职工感到企业的温暖，从而增强了企业的凝聚力。

我国企业也十分注重情感管理。攀枝花钢铁公司的赵忠玉经理认为，人的一个致命的“弱点”是“怕”受尊重，一尊重就有积极性。上海轻工系统有一个转化后进企业的能手叫贾炳灿，他重要的一招就是尊重、关心职工，注重“感情投资”。他到上海液压件厂所做的第一件事，就是召集全厂“地位最低”的勤杂工到厂长办公室开座谈会，征求办厂意见。以后他又帮助职工解决了住房、家务、大男大女婚恋等许多后顾之忧，职工心情舒畅，热情高涨，从而连续两年经济效益创历史最好水平。

二、民主管理

职工的情感需要得满足以后，绝大多数职工都会产生参与管理的需要。因此，在情感管理的基础上实行民主管理，会进一步提高劳动生产效率。

民主管理的基本形式是职工代表大会，它同企业管理委员会、职工合理化建议活动、企业民主对话、班组民主管理等共同构成企业的民主管理体系。

在我国，职工的民主管理权利是通过企业工会实现的。但目前许多企业的工会只限于为职工搞些生活福利和文娱体育活动，无法体现职工的民主管理权利。企业必须改革工会体制，把工会的工作重点放在民主管理上。

企业实行民主管理，让全体职工共同参与管理活动，一方面可集思广益，使管理工作更加科学有效，另一方面也可极大地满足职工的尊重需要和自我实现的需要，从而调动全体职工的积极性。共同参与的决策也有利于贯彻执行。因此，民主管理是实行人本管理的重要方面。在股份制企业中可通过职工参股的方式从企业运行机制上强化民主管理。

三、自我管理

自我管理是职工根据企业的发展战略和目标，自主制定计划、实施控制、实现目标，即“自己管理自己”。它可以把个人意志与企业的统一意志结合起来。同时，自我管理可以激发各级人员自觉学习科学技术和知识管理的主动性，提高自身素质，培养出一批优秀的人才。

“信任型”管理方式就是一种典型的自我管理的方式。它不单凭职务权威和形式上的尊严去领导下级，而是靠信任来实现领导，靠指导来进行管理。

宝山钢铁总厂十分重视职工的自我管理。该厂针对青年人比例大、文化程度高的特点，成立了1400多个自我管理小组，他们自己找课题，企业定期召开成果发布会。自我管理为职工创造了施展才能的机会，大大调动了职工的积极性和创造性。

自我管理是一种极富效率的管理方式。企业的科技攻关小组、质量控制小组（QC小

组) 和技术革新小组等, 均适合于采用这种方式。

四、人才管理

人力资源是企业最重要的资源, 人才管理是人本管理的重要内容。人才管理的基本任务在于发现人才、培养人才、合理使用人才。而要做到这些, 领导者就必须掌握人才管理的基本规律。大凡人才, 都十分注意学习, 注意广泛地获取信息, 领导者应创造条件, 给他们学习和发展的机会。人才都具有探索精神和创造性, 领导者要保护人才的这种创新精神, 鼓励他们克服种种困难, 去争取成功。

有效地进行人才管理, 首先需要树立正确的人才观。人才是指脱离低级趣味、德才兼备、具有一定特长的人。目前社会上较为普遍地存在这样一种观念: 人才就是指受过高等教育的大学生。其实不然。有道是: “三百六十行, 行行出状元”。只要是能出色完成岗位工作的人, 都可以称为人才。人才有不同层次, 但绝无尊卑之分。他们分布在各个不同岗位上, 共同推动企业的发展。学校教育为提高人才素质奠定了基础, 但人才还需要在社会实践中形成, 实践造就人才。因此, 企业领导者应善于给人才压担子, 并为他们提供成长的梯子。人无完人, 特别是人才, 往往缺点也很明显。企业领导对待人才不能求全责备, 应用人所长, 容人所短。有了正确的人才观, 才能真正实现人尽其才、才尽其用, 使每个人的能量都充分发挥出来。

五、文化管理

从情感管理到文化管理, 人本管理依次向纵深方向推进。

文化是人的主观意识对客观存在的一种反映。任何一个企业都有自己的文化; 优秀的企业文化对一个企业所起的作用是巨大的。广州白云山制药总厂正是通过培育以“爱厂、求实、进取”的“白云山人精神”为核心的企业文化, 使企业从一个只有 40 多人的小厂, 一跃成为全国三大药厂之一。

企业文化既要有共性, 又要有鲜明的企业个性。“团结、求实、创新、进取”被许多企业视为自己的企业精神, 这是企业文化共性的一种反映。由于不同企业所处的环境和条件不同, 要解决的矛盾各异, 因此企业文化又具有本企业的特色。如鞍钢的“两参一改三结合”, 即以鲜明的个性而闻名于世。企业文化的共性与个性是辩证统一的关系, 共性寓于个性之中, 个性可以转化为共性。

文化管理是人本管理的最高层次。企业应通过建设富有特色的强有力的企业文化, 实现对人的最有效的管理。

人本管理的五个层次是相互联系, 辩证统一的, 前一个层次是后一个层次的基础, 后一个层次是前一个层次的发展。人本管理一般应从最低层次开始, 逐渐向高层次发展, 才能收到好的效果。但也可以从高的层次开始, 在高层次管理中蕴藏着低层次的管理。不管从哪里开始, 都要从企业的实际出发, 实事求是地进行探索。

第三节 人本管理的几个重要方面

人是生产经营要素中最重要的组成部分，是企业之本。尽管在科学技术高度发展的今天，企业的技术装备、资金、信息等要素具有十分重要的地位。但根本上仍取决于人的因素。企业对人的管理工作内容十分丰富，但首先应抓好以下环节：第一，树立以人为本的价值观，正确认识人在企业中的地位；第二，确定每个人在企业系统中的位置、职能、权利和义务，以及社会角色。不断地教育、培训人，教会他扮演好自己的社会角色，完成好自己的职能和义务；第三，正确评价人的工作绩效，激励员工的积极性和创造性，发挥每位员工的潜能；第四，对人的管理还应包括为每个人创造最佳条件，改善劳动和生活条件，提供必要的保障，解决人的后顾之忧，使之最好地完成其社会和企业角色。

一、树立以人为本的价值观

自从世界上近代工商业产生至今，对于企业的发展究竟以什么为核心或基本动力的问题，曾经出现过各种各样的看法，产生过各种各样的中心论。有人认为，企业发展的中心是技术，技术条件越优越、越先进，企业也就越先进。有人认为，企业发展的中心是管理方法，管理方法越严谨、越科学，企业也就越能达到高效益。有人认为，企业发展的中心是商品，只要产品能够打出去，占领市场、扩大市场，企业就会兴旺发达。以上这些价值观、发展观虽然各自主张不同，但都忽略了人的因素。

当代人本管理的价值观发生了根本性的变革，它告诉人们这样一个道理：技术是人发明的，又是人使用的；制度是人制定的，又是人执行的；产品是人制造的，也是人享用的。这一切，归根结底都取决于人，都是以人为中心的。因此，当代企业价值观、发展观的最突出的特征，就是一切以人为中心。这个价值观和发展观包含着两层含义：

☐ 人的发展是企业发展的标志和目的

过去，企业建设把人才培养作为内容之一，但是只限于把人才培养作为手段。西方国家许多企业非常注意在职工的技术训练和技能训练上投资，以此作为企业提高效率的必要手段。这种做法实质上是把人作为一种工具来看待，所谓的培养人才，不过就是为改进工具性能、提高使用效率罢了。当代企业的发展潮流，已经开始把人的发展视为目的，而不是单纯的手段，这是企业价值观的根本变革。企业能否给成员提供一个适合于人的发展的良好环境，能否给人的发展创造一切可能的条件，这是衡量一个企业先进性的重要标志。

世界著名电器厂商松下公司的创立者松下幸之助经常对职工说：“到外面去，如果人家问你，‘你们公司生产什么’？你应回答说：‘松下电器公司是造就人才的，也是生产电器产品的，但首先是造就人才的。’”从这里可以看出松下公司十分注重人的发展。我国政府也提倡人的全面发展，《工会法》明确规定，企业应至少将相当于职工工资总额的5%的经费用于职工的教育和培训。

☐ 人的发展是企业发展的基本动力

过去企业管理偏重于物质的手段、资本的手段、技术的手段和制度的手段，忽视了人

是生产力诸要素中最重要、最活跃的因素。人本管理明确提出,人的发展是企业发展的基本动力,企业的发展最终取决于人的创造活动。

二、全面教育员工

☐ 员工素质亟待提高

我们所处的时代,对于每一个企业来说,都是一个挑战与机遇同在、困难与希望并存的时期。我国企业目前主要面临以下几方面的挑战:①改革的挑战。目前我国经济体制正由计划经济向市场经济转变,经济增长方式正由粗放型向集约型转变,这就要求企业在改革中培养适应改革要求的职工队伍。②开放的挑战。对外开放是国际经济一体化的客观要求,因此我国企业职工应当具备一定的国际政治、经济知识和相应的能力。③竞争的挑战。市场经济崇尚竞争,这就要求职工拥有一套生存与发展的本领。④新技术革命的挑战。新技术革命要求企业培养大批新型人才,要求人才的知识不断更新,要求提高全体职工的科技水平。⑤管理的挑战。我国企业技术落后,但管理更落后,急需提高企业职工的管理素质。⑥道德的挑战。在新旧体制交替时期,如何提高职工的道德素质,是一个需要长期努力解决的问题。

为迎接挑战,我国企业需要有一支新的职工队伍,这支队伍必须具有一定的素质,主要包括:①道德素质。主要是热爱企业和本职工作,遵纪守法,遵守社会公德,善于自我调控,礼貌待人等。②文化素质。职工应具备一定的文化程度,不仅应有一定的学历,还应具有丰富的岗位知识。③技术素质。职工要有本岗位工作所需要的技术理论知识和专业操作能力。④管理素质。职工应能了解企业管理的一般知识,掌握企业管理的一般原则和方法。⑤身体素质。一是身体健康,二是心理健康。要有较强的自我调节、自我控制的能力,心理承受能力较强。⑥能力素质。这是一个动态素质,指员工应具有一定的分析问题和解决问题的能力,如动手能力、综合能力、应变能力和进取能力。

目前我国企业职工的素质同社会发展所要求的素质相比,差距甚远,主要表现在两个方面:一是文化程度偏低,二是技术素质较差。只有加强教育培训,才能逐步提高我国员工队伍的素质。

☐ 树立正确的员工教育观念

未来世界最重要的竞争将是科学技术的竞争,也就是人才的竞争;而归根到底,首先是教育的竞争。美国一些企业家指出:“我们公司最宝贵的是人,推销产品比制造产品重要,而培训人才比推销产品更重要,我们的成功在于有高质量的员工”。企业在员工教育方面,应树立正确的教育观念。

(1) 树立教育能创造生产力的观念。科学技术是生产力,掌握科学技术的人也是生产力,而掌握科学技术的人要靠教育来培养,可以说,教育是具有极大经济效益的生产性事业。第一次世界大战以前,企业乃至一个国家经济效益的提高,主要靠物质和劳动力数量的增加,这一因素在提高经济效益的贡献中所占比率为67%;而第一次世界大战后至1957年这段时间内,上述因素的贡献则由67%降为32%,余下的68%乃是智力投资所取得。由此可见,在员工教育中应树立员工教育投资是最合算的生产性投资的观念。

(2) 树立全方位员工教育的观念。与小生产相适应的传统教育观,是小教育观;与大生产、现代科学技术相适应的现代教育观,是大教育观。根据大教育的思想,企业员工教育应树立全方位教育观念,表现为全员教育、全面教育和终身教育。具体地说,全方位教育在对象上,要包括企业每一个职工;在内容上,要进行包括价值、文化、技术、能力在内的全面教育;在时间上,要对员工进行从生到死的终身教育;在方式上,要进行包括课堂教育、实践教育和自我教育在内的多种教育。近几年来,长城特殊钢公司第四钢厂在贯彻全方位教育思想方面,采取了以下具体措施:①大力加强班组长培训,使他们成为“生产上会干,管理上会管,经济上会算”的带头人。②积极开展工人技术等级培训。③进行值班主任、调度员培训。④进行包括诊断技术、价值工程、系统管理在内的管理技术培训。⑤抓好员工职业道德教育。⑥以提高全体员工素质为出发点,积极开展其他各项教育培训工作。

(3) 树立员工教育是一项长期工作的观念。员工素质的全面提高,是一个循序渐进的过程;而科学技术的不断发展和社会的不断进步,决定了员工教育是一项永恒的工作。

☐ 确立正确的员工教育目标

企业应根据自身情况,确定切合实际的员工教育目标。目前企业有两个方面的目标:一是提高员工的个体素质,二是促使员工群体素质结构合理化,即员工队伍的专业结构、年龄结构、智能结构、知识结构以及素养结构合理化。

☐ 采取有效的员工教育措施

企业员工教育与普通教育相比,有它自身的特点:①在职性。②多样性。员工教育是一种多学科、多层次、多形式的教育。③实用性。④速成性。员工教育的学习时间不宜拖得过长,应尽可能在较短时间内达到一定的培养目标。⑤动态性,即随着企业技术的进步和业务的拓展,员工教育需不断地、反复地进行。

根据员工教育的以上特点,企业可采取以下措施:①从实际出发,采取切实可行的教育方法。如分对象培训法,在企业中,根据教育对象、专业和文化程度,把员工划分为不同的层次,针对不同层次,根据不同情况,分别组织教育。对参加技术业务学习的,应采取干啥学啥,专业对口;对参加高级培训的,应采取择优培训,重点学习。②根据企业具体情况,选择各类人员的教育培训内容。培训内容的选择应以提高企业员工素质为准则,并根据企业外部环境和内部条件的变化,不断加以调整。③提高员工教育队伍的素质,调动员工教育工作者的积极性、智慧和创造力。

三、不断激励员工

☐ 员工积极性的调动有赖于激励

企业的社会效益的好坏,取决于企业生产力要素的构成及其发挥程度,而劳动者是企业生产力要素中最重要的因素,劳动者的生产力在很大程度上取决于他们的积极性。美国一项研究报告指出:实行计时工资的员工仅需发挥 20—30% 的能力,就可保有其工作不被开除;而在受到充分激励时,员工的能力可发挥至 80—90%,工作水准相差十分明显。我国许多企业,由于实行了责、权、利相结合的承包经营和内部经济责任制,调动了员工积

极性,员工出勤率、工时利用率、产值和利润都明显上升,这也说明劳动者的积极性是提高企业经济效益的决定性因素。

激励指激发人的行为动机,促使个人更好地完成行为目标。在企业管理中,激励是指调动人的主动性和积极性。

管理心理学认为,一个人的工作成绩、能力和动机激发程度这三者之间的关系是:工作成绩=能力 $\times$ 动机激发程度。

由上式可知,一个人成绩的大小,取决于其能力和动机激发程度两个条件。在一般情况下,工作成绩和动机激发程度成正比。任何人都拥有一定的潜力可供管理者挖掘,当管理者采用了恰当的激励措施时,就能调动人的积极性,提高工作效率。

□ 激励的机制

激励的目的是调动积极性。所谓积极性,是指人们从事某项活动的意愿及行为的准备状态。积极性有其自身形成和变化的规律。激励就是要根据积极性运动规律,对员工施加一定的影响,促使其积极性形成。人的积极性产生于自身的需要,受主观认识的调节和客观环境的制约,受行为效果反馈作用的影响。

(1) 需要是积极性的本源。所谓需要,是指人对某种目标的渴求或欲望。需要是人类一切活动,包括劳动积极性的原动力。现代社会人的需要多种多样,但它们不是同时发生的,而是按需要的强烈程度,按满足需要的优先次序形成一个层次结构。美国心理学家马斯洛于1943年提出了关于人的需要结构理论——“需要层次论”。他认为,人的需要可分为五类,由低到高层次排列,即①生理需要。这是人类维持自身生存的基本需要,如衣、食、住、行等。②安全需要。这是要求保障人身安全和使人们摆脱对失去工作以及丧失衣、食、住、行等条件的担心的需要。③社会需要。包括人与人之间的友谊、忠诚、爱情以及归属于某一群体、组织的需要等。④尊重的需要。包括对一定的社会地位、名望、个人能力及成就的社会承认,能独立自主地工作和生活等需要。⑤自我实现的需要。指实现个人理想、抱负,最大限度地发挥自己才干的需要。马斯洛认为,上述五种需要是按次序逐级上升的,下一级需要基本满足后,追求上一级的需要就成为行为的主要驱动力。生理、安全、社交需要是人们的低级需要,通过外部条件可以满足;而尊重及自我实现的需要是高级需要,是从人的内心得到满足,它对于人的积极性更具稳定、持久的作用。

(2) 认识是积极性的导向器和调节器。①认识是将人们的需要和具体事物联系起来的“桥梁”。客观需要只能引起愿望、内心紧张和冲动,而通过什么途径去满足这些需要,产生什么样的积极性,则取决于认识。②认识是将社会需要转变成个人需要的中介,是对组织目标产生积极性的前提。个人需要反映的是个人自身生存发展的需要,一般可由本能产生;而社会需要反映的是社会有机体生存和发展的需求。个人的生存发展离不开社会,因此,两种需要具有内在的联系,人的认识水平提高了,才能产生强烈的社会需要意识,从而对组织目标保持稳定的积极性。③认识是需要的满足感或不满足感形成的决定性因素之一,对积极性的发展有重要的调节作用。④人生观、价值观、道德观对积极性有着深刻的影响。一个愿为人类多做贡献的人,与以享乐为人生目的的人,劳动积极性是不一样的。

(3) 客观环境对人们积极性的形成和发展,具有不可忽视的推动和制约作用。人们的

需要和认识,甚至人生观、价值观、道德观,是在一定的生活、工作和学习环境中形成的。人们需要的满足,也要借助于客观世界的物质条件。社会环境形成的群体规范与压力,对人们的积极性也有着重要影响。

□ 激励的原则和方法

根据积极性的运动规律,调动员工积极性应从三个方面着手:激发和满足正当、合理的需要,提高人的认识水平,创造一个良好的富有激励性的环境。

(1) 激励的主要原则是:

①奖励组织期望的行为。美国著名管理学家米切尔·拉伯夫经过二十年的调查和研究,总结出这样一条规律,即“人们会去做受到奖励的事情”。他把奖励组织所期望的行为称为“现代行为管理的基本原则”,主张企业应根据经营方针制定相应的激励措施,引导全体员工去努力实现组织的目标。

②发现和利用差别。组织激励的一个重要原理是利用利益的差别,向组织成员传递组织期望的行为信息。利益的差别可以推动竞争。管理者必须通过考核,发现员工在行为及绩效方面的差别,奖优罚劣,切忌搞平均主义。

③激励需因人而异。人们有不同的需要、不同的认识、不同的价值观与奋斗目标,激励手段的选择及应用也要因人而异。企业应定期进行员工的需要调查,分析不同年龄、性别、职务、地位、受教育程度的员工最迫切的需要,实行所谓“弹性报酬制度”,以获得最佳的激励效果。

④建立完善的激励体系。人的积极性运动机制的复杂性,影响因素的多样性和交叉性,决定了激励必须采取系统的方式进行,根据积极性各个影响因素相互联系、相互制约的特点,建立一套较为完善的激励体系,使若干项激励措施同步配套地实行。日本员工的工作积极性是公认的。研究表明,日本员工的积极性是在一个配合良好的激励系统中产生的,这个系统主要包括社会性的职业竞争与大企业终身雇佣相对合的就业体制,职工收入与企业经营挂钩的分配制度,年功序列为基础的人事制度与家族主义的文化传统及企业工会体制等因素。

(2) 激励的主要方法。激发、满足员工合理需要,提高人的认识水平及创造良好的环境,可以通过多种途径和手段实现。

①目标激励。大多数人都有成就需要,希望不断获得成功,而成功的标志就是达到预定目标。有目标,人才有活力,因此,目标是一个重要的激励因素。目标激励就是将企业不同层次、不同时期的奋斗目标结合起来,形成一个目标锁链,使员工在生产经营中将自己的行动与这些目标联系起来,而这些目标就是企业和员工在不同阶段上所要达到的预想结果。如长城特殊钢公司制定的双向奋斗目标,即企业的效益目标和员工利益目标,对员工起着很大的激励作用,使该公司在短短的十年时间内由一个亏损企业变为利税大户。

②工作激励。这是指利用工作任务本身来激励员工。行为科学把对员工起激励作用的因素分为两类,一类是与员工工作直接相联系的,即从工作本身产生的激励因素,称为“内在激励”,如一项符合自己专长或兴趣的工作等;另一类是与员工工作间接有关,但不是工作本身产生的激励因素,如工资、提升等,称为“外在激励”。这两种激励都必不可少,

但“内在的激励”付出的代价小，作用更为持久。工作激励，首先是合理分配工作，尽可能使分配的工作适合员工的兴趣和工作能力。其次是利用“职务设计”。美国管理学家哈克曼指出，如果在职务设计中充分考虑到技能的多样性、任务的完整性、工作的独立性，并阐明每项任务的意义以及设置反馈环节，就可以使员工体验到工作的重要性和自己所负的责任，及时了解工作的结果，从中产生高度的内在激励作用，形成高质量的工作绩效对工作高度的满足感。

③环境激励。良好的工作环境和生活环境，一方面可直接满足员工的需要，如提供必要的物质条件，美化和清洁工作环境，保持工作群体内人际关系的融洽等，从而使员工心情舒畅、精神饱满地工作；另一方面，也可以形成一定的压力和规范，推动员工努力工作。因此，环境激励是十分重要的激励手段。

④物质激励。企业可以运用物质利益激励手段，如工资、奖金和各种福利，满足员工的基本需求。同时，员工收入、居住条件等也构成其社会地位、社会交往，甚至学习、文化娱乐等精神需要满足的基础。企业应注重运用这一激励手段。

⑤精神激励。给优秀员工以表扬、光荣称号、象征荣誉的奖章等，是对员工贡献的公开承认，可以极大地满足员工的自尊需要，从而达到激励的目的。美国IBM公司副总裁巴克·罗杰斯指出，钱并不是有雄心壮志的人的唯一目标，几乎任何一种可以提高自尊心的事情都会起积极的作用，这些做法是在物质奖励的基础上对做出贡献的人的一个很好的、公正的评价。每当IBM公司的代表完成年度销售定额时，他就被批准成为“百分之百俱乐部”的成员，他和他的家人被邀请参加隆重的集会，结果力争获得“百分之百俱乐部”的成员资格便成为公司员工的第一目标。

⑥榜样激励。榜样的力量是无穷的，通过树立先进典型，可以使员工找到一面镜子、一把尺子和一根鞭子，增添克服困难的勇气和争取成功的信心。企业在运用榜样激励时，榜样一定要真实，得到员工的认同，事迹和经验要实事求是。

⑦培训激励。培训有多方面的激励作用，它可以满足员工特别是青年员工求知的需要。通过培训，可提高员工完成目标的能力，为承担更大的责任、更具挑战性的工作及提升到更重要的岗位创造条件。驰名世界的化工企业德国的巴斯夫公司，把培训职工、提高其工作能力作为激励的五项基本原则之一。该公司的施恩麦博士认为，员工接受培训，既提高了知识，又培养了个性，他们在寻找更多的承认、更高的级别和更高的工资中遇到了挑战，他们利用各种机会来建立自己的未来，对公司十分有利。

四、有效保护员工

☐ 员工需要保护

在现代社会，企业员工的安全需要具有广泛的内容。人本管理认为：员工的不安全感是指在特定企业工作的员工，在工作及社会生活中为达到一定目标（包括生理的、经济的、社会的目标）的努力过程中，对需要克服的可能障碍缺乏信心，出现恐惧，从而对员工心理、工作有害的一种情绪状态。这种不安全感是企业员工在追求一定目标时产生的，它不仅限于生存意义上的保证缺乏，更着重于实现工作目标、生活目标意义上的安全保障缺乏。

时的忧虑与不安。不安全感对企业员工来说是客观存在的,因此企业领导做好有效保护员工的工作具有十分重要的意义。

(1)它是员工具有健康的身体素质的需要。员工若长期处于强烈的不安全感的威胁下,会因过分的压抑而严重损害身体机能。

(2)它是保证员工行为、心理健康的需要。没有得到有效保护的员工,在身体方面受到损害的同时,也会带来心理损害,从而导致意志消沉,对企业工作缺少信心和热情,组织内人际关系紧张等一系列后果。

(3)它是实现企业目标的需要。劳动者是生产力诸要素的主导性因素,若缺少对劳动者的有效保护,不能保证劳动者的身体、心理、行为的健康,会使企业目标的实现受到严重的阻碍。

(4)它是人本管理的重要内容。人本管理是以人为中心的管理,人是企业之本,人的发展是企业生产的主要目的之一,因此,有效保护员工是企业管理的重要职责。

□ 保护员工的内容

企业的劳动保护工作随着科学技术的发展和对人在企业中地位作用的认识的改变而日益完善,但从目前现实看,员工保护工作的主要内容还仅限于对人的身体的保护。而今天,实现人的价值已成为大多数员工追求的目标。因此,保护人的内容应走出生物意义上的狭小圈子,向具有时代意义的、广义的人的保护、人的全面保护迈进,使企业全体员工的生产工作积极性、创造性得到保障。

根据员工全面保护的要求,企业保护员工的工作主要包括四个方面:

(1)对员工的身体安全保护。在生产过程中避免发生人身伤亡事故,防治各种职业病和有毒有害物质对员工的危害,改善劳动条件,使有毒有害物质的控制达到有关标准。

(2)生活条件的保护。这主要指要为职工创造一个良好的生活环境与学习环境。

(3)心理健康的保护。心理健康是员工生产工作积极性、生活健康的主要条件,其主要内容是培养员工有一个正确的社会价值观,有坚强的毅力及良好的精神状态。

(4)工作目标的保护。现代企业员工的工作目标是员工自尊及为社会贡献力量,实现自己的理想。因此,工作目标的保护是员工全面保护的核心,也是企业生产经营目标实现的重要保证。

□ 保护员工的措施

(1)对员工身体安全保护的措施。在现代企业中,为保护人的生命及身体安全需做好以下工作:①推行全员安全管理工作。②运用安全管理工程的方法,使企业的安全保护工作实现最优化。③以防为主,做好人的劳动保护工作。

(2)对员工生活条件的保护措施主要有三个方面:①努力创造条件,使员工家庭劳动社会化,为员工提供更多的闲暇时间。②重视员工医疗卫生保健的科学化,如改善企业的生态环境,建立起人与环境的和谐关系,做好员工身体健康的管理治疗工作等。③创造条件,使员工业余生活丰富化。

(3)对员工心理健康的保护措施包括:①制订一个好的、明确的劳动管理制度并严格加以执行。②注意对基层领导人员的选择和培训。③注意协调员工之间的工作关系和人际

关系。④积极开展对员工职业道德教育。⑤关心员工生活，帮助员工解决生活中的困难。

(4) 保护员工工作目标的措施包括：①制定明确的岗位任职标准，帮助员工正确地选择、认同自己的工作目标。②在条件允许的情况下，量才录用、聘任或进行人员的合理流动。③重视员工的在职系统教育。④严格考核检查，及时奖励和表彰，为员工工作目标的实现提供经常的动力。

第四节 企业文化

80年代以来，在西方国家掀起了一股“企业文化”的热潮。这股热潮的兴起，源于对美日两国不同管理模式的比较。弹丸之地的日本，在战后不到二十年的时间里迅速崛起，跃居世界经济强国之林。研究结果表明，优秀的企业文化是日本企业制胜的法宝。由此，一大批研究企业文化的专著相继问世，企业文化热也迅速席卷全球，并很快传入改革开放的中国。国内学术界和企业界纷纷举办有关企业文化的讲习班和研讨会，创办企业文化刊物，翻译和编著企业文化的著作。什么是企业文化，企业文化有什么意义，企业文化包括哪些内容，如何建设企业文化，这些便成为企业管理者首先关注的问题。

一、企业文化的概念

企业文化又称公司文化。这个词的出现始于80年代初，至今不过十几年，一种新的思想理论在形成过程中，往往会发生众说纷纭的现象，企业文化也不例外。纵观国内外对企业文化的认识和理解，大体有以下几种观点：

☐ 五因素说

美国的迪尔和肯尼迪在《企业文化》一书中指出，企业文化是由五个因素组成的系统，其中，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络，是它的四个必要的因素，而企业环境则是形成企业文化的又一最大的影响因素。

☐ 两种文化总和说

这种学说认为，企业文化是企业中物质文化与精神文化的总和。物质文化是显形的文化，主要指企业中的设施、工具、机器、材料、技术、设计、产品、包装和商标等；精神文化是隐形文化，主要指企业的价值观、信念、作风、习俗、传统等。

☐ 同心圆论

这种学说认为，企业文化是同一圆心的三个文化圆。外层为物质文化，主要包括企业的机器、设施、产品等物质形态；中层为制度文化，主要包括人际关系、企业领导体制及为进行正常生产经营活动而制定的规章制度；内层是企业精神文化，包括用以指导企业制定各种规章制度，进行生产经营活动的各种行为规范和价值观念。企业文化就是同心三圆的整合结构。

☐ 群体意识说

这种学说认为，企业文化是指企业员工群体在长期的实践中所形成的群体意识及行为

方式。所谓群体意识，是指员工所共有的认识、情绪情感、意志及性格风貌。

□ 精神现象说

这种观点认为，企业文化是企业在运转和发展过程中形成的包含企业最高目标、共同价值观、作风和传统习惯、行为规范、思维方式等在内的有机整体，是以物质为载体的各种精神现象，是企业的“意识形态”。

究竟什么是企业文化？我们不妨从广义和狭义两个方面来认识。从广义上讲，企业文化是社会文化的一个子系统，是一种亚文化。企业文化通过企业生产经营的物质基础和生产经营的产品及服务，不仅反映出企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等，更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范，它既是了解社会文明程度的一个窗口，又是社会当代文化的生长点。从狭义上讲，企业文化体现为人本管理理论的最高层次。企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量，希望用一种无形的文化力量形成一种行为准则、价值观念和道德规范，凝聚企业员工的归属感和积极性和创造性，引导企业员工为企业和社会的发展而努力，并通过各种渠道对社会文化的大环境产生作用。

综上所述，我们可以对企业文化作如下界定：企业文化是以企业管理哲学和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论，同时，它又是受社会文化影响和制约的，以企业规章制度和物质现象为载体的一种经济文化。

二、企业文化的意义

我国企业文化热的兴起有其深刻的内在原因和重大的现实意义。

(1) 当代企业管理对人的价值的重视程度显著增强，开始树立人本管理的思想。

今天的企业，已不再把人当作“经济人”和“社会人”，而是把整个企业视为人的协作团体或合作团体。如日本就把企业叫社会共同体、生活共同体、劳动协作体或命运共同体。美国经济学家、美国经济学会会长雅各布·马尔夏克认为，企业是由一群具有共同目标的相互依赖的决策者组成的团队。因此，企业管理最重要的原则就是尊重人，充分发挥人的主动性、积极性和创造性。中国企业文化研究会理事长韩天石说：“企业文化其实质是从过去管理上只重视物，转而重视人，重视职工的意识 and 观念。我认为企业文化的主要方面是重视人的价值，它是企业成功的原动力，要大大高于企业的其他要素。”

(2) 市场经济条件下面对国内外市场的激烈竞争，企业迫切需要增强凝聚力以谋求生存和发展。

日本企业提出，企业文化是战略、结构、制度、人员、技巧、作风的核心，企业文化应作为确立进一步变革的思路、理顺各种问题的主线和指导思想，从而推动和促进企业的全面改革。企业光靠奖金和物质激励已远远不够，需要建立具有号召力、凝聚力的价值观体系，以此把全体员工的心凝聚在一起，使企业具有巨大的智慧和行动的力量。

(3) 随着对外开放的扩大和全球经济的一体化，跨国公司的蓬勃发展产生了不同文化在同一企业内部的协调问题。

近年来，许多国外的跨国公司在中国设立子公司，中国许多企业也纷纷在国外建立子

公司。各个国家、各个民族之间在文化上都有程度不同的差别。为了协调好不同的文化,发挥不同民族员工的积极性,为企业的共同目标服务,也需要建立一个共同的价值观念,即企业文化。

(4) 企业文化是精神文明建设的和物质文明建设的结合点。

两个文明的建设是我国企业所追求的目标。但是,在过去很长一段时间内,许多企业对两个文明建设的结合并不十分协调,有的企业片面追求社会效益,忽视了企业的物质文明建设,使企业长期亏损,经济效益低下;有的企业偏重经济效益,甚至生产假冒伪劣产品,忽视了精神文明建设。许多企业在建设精神文明上满足于表面文章,没有从职工的内心里世界上规范道德取向和价值取向,往往使企业的精神文明建设流于形式。我国经济学家于光远指出:“在改革的过程中找出解决物质与精神两张皮的新路子,企业文化建设也许正是解决这一难题的途径”。企业文化通过企业精神的提炼和概括,来凝聚企业职工道德规范、行为规范和价值取向,使加强精神文明建设完成全体员工的共识和自觉行动,并通过制度文化和物质文化的载体辐射全社会,从而达到精神文明与物质文明的有机结合。

(5) 企业文化是推动社会发展的新文化的生长点。随着改革的深入,文化的落后愈来愈成为中国经济发展的障碍。而社会的发展使我国无论在体制上还是在文化上都处于新旧交替的震荡之中,作为市场经济中的企业,为了自身的生存和发展,必须毫不犹豫地建构有利于企业进步的文化氛围,勇敢地致力于新文化的建设。这种行为无论是自觉还是被动,势必影响社会大文化的走向,企业很可能成为产生中国新文化的坚实土壤。

三、企业文化的功能

企业文化主要有以下几个方面的功能和作用:

☐ 导向功能

企业文化的导向功能是指它对企业行为方向所起的显示、诱导和坚定作用。

(1) 企业文化能显示企业方向。企业文化以概括、精粹、富有哲理性的语言明示着企业发展的目标和方向,这些语言经过长期的教育、潜移默化,已经铭刻在广大员工心中,成为其精神世界的一部分。美国国际商用机器公司的宗旨是:“为顾客提供世界上最优秀的服务”。经过长期实践,“优良服务”几乎成了公司的象征。它不仅向客户提供各种机器租赁,而且提供各种机械服务,不仅提供设备本身,还提供技术培训和“随叫随到”的咨询服务。它能保证做到“在 24 小时以内对任何一个顾客的意见和要求作出满意的答复”。

(2) 企业文化能诱导企业行为方向。企业文化建立的价值目标是企业员工的共同目标,它对员工有巨大的吸引力,是员工共同行为的巨大诱因,使员工自觉地把行为统一到企业所期望的方向上去。正如彼得斯和沃特曼所说,在优秀公司里,因为有鲜明的指导性价值观念,基层的人们在大多数情况下都知道自己该做些什么。

(3) 企业文化能坚定企业行为方向。企业在遇到困难和危机时,强大的企业文化可以促使员工把困难当作动力,把挑战当作机会,更加坚定而执著地为既定的目标而奋斗。青岛双星集团的总经理汪海曾自豪地说:“我们不怕困难,不怕挑战,我们经常讲危机,经常讲缺点。因为我们相信,‘双星’精神会激励我们战胜危机,克服困难”。

☐ 激励功能

企业文化对强化员工工作动机，激发员工工作主动性、积极性和创造性能产生巨大作用。

(1) 企业文化使员工获得充分发挥自己聪明才智，不断实现自我的优越条件。鼓励创造，支持变革，是一切企业文化的鲜明特点。员工自我发挥、自我实现和自我完善的需要，只有在强大的企业文化环境中才能获得满足。

(2) 企业文化的重要特点是重视人的价值，正确认识员工在企业中的地位和作用，激发员工的主体意识，从根本上调动员工的积极性和创造性。美国的波音公司把“我们每一个人都代表公司”作为企业精神来激励员工的主体意识。

(3) 积极向上的思想观念及行为准则，可以形成强烈的使命感和持久的驱动力。心理学研究表明，人们越能认识行为的意义，行为的社会意义越明显，越能产生行为的推动力。而倡导企业精神的过程，正是帮助员工认识工作意义，建立工作动机，从而调动积极性的过程。

☐ 凝聚功能

企业组织的高凝聚力，主要表现在三个方面：一是组织与团体、团体与团体之间的关系是亲密的、和谐合作的；二是组织对团体、团体对个人具有很强的吸引力；三是个人对团体和组织有很强的认同感、依恋情和向心力。

(1) 企业文化赋予人们以共同的目标、理想、志向和期望，使人们心往一处想，劲往一处使，成为具有共识、同感的人群结合体。

(2) 企业文化给人们提供了一套价值评价和判断的标准，使人们知道怎样做是正确的、怎样做是错误的，不仅能避免某些矛盾的发生，而且即使出现矛盾和冲突，也会积极、主动地设法解决。

(3) 企业文化提供员工的多方面心理满足的条件，企业对员工有很强的吸引力，员工对企业有很大的向心力。

☐ 约束功能

企业文化的内容不仅包括企业规章制度，而且包括企业的思想作风、企业的伦理道德、企业的价值观念、企业的行为方式等诸多方面。这就使企业文化具有两个方面的约束功能：一种是硬的约束，即企业成文的规章制度对员工的约束力；另一种是软的约束，即一种无形的约束。企业文化的约束功能主要是从价值观念、道德规范上对员工进行软的约束，它通过将企业共同价值观、道德观向员工个人价值观、道德观的内化，使员工在观念上确立一种内在的自我约束的行为标准。一旦员工的某项行为违背了企业的信念，其本人心理上会感到内疚，并受到共同意识的压力和公共舆论的谴责，促使其自动纠正错误行为。例如，北京王府井百货大楼的全体职工在张秉贵“一团火精神”的带动下，人人都以热情服务、微笑待客为荣，以不负责任、冷淡粗暴为耻。

☐ 调适功能

企业文化中的一个重要组成部分，就是活跃企业职工的文化生活，进行与其相适应的福利设施和文化生活环境的建设。企业员工良好的生活环境和丰富多彩的业余文化生活，不

仅能极大地调动员工的生产积极性，而且也是生产力再生产、扩大再生产的重要保证。鞍钢的一位负责人自豪地说：“我们的职工都为自己是鞍钢人感到自豪，这不仅是由于鞍钢为祖国的钢铁事业发展做出了贡献，而且是由于我们重视了业余文化生活，为工人的娱乐休息创造了良好的条件”。

☐ 辐射功能

企业文化不仅对本企业产生作用，还会不断地向周围传播和辐射。这种辐射的途径，是企业横向联系及人员交往，它的作用机制则是依靠企业文化交往实现的。例如，鞍山钢铁公司“两参一改三结合”的作风等，都曾对我国整个社会文化的发展和进步产生过重大影响。

四、企业文化的特征

企业文化一般呈现以下本质特征：

☐ 系统性

企业文化是一个系统，是由相互联系、相互依赖、相互作用的部分和层次结成的有机整体。首先它是人的观念的有机整体；其次它是企业形态的有机整体。构成企业文化的，有物质形态、制度形态、意识形态等不同的层次和内容，虽然它们各有其特点和相对独立性，但又紧密结合成为一个整体。企业文化与社会文化也是一个有机的整体，社会文化处处时时在渗透、影响和制约着企业文化的产生和发展，而企业文化也通过其辐射功能推动社会文化的发展，使其成为社会文化新的生长点。可见，企业文化不是企业诸因素的简单叠加，而是相互影响、相互渗透的一个有机系统，综合对企业管理和企业进步发生作用。

☐ 稳定性

任何一个企业的企业文化，总是与企业发展相联系的。企业文化的形成是一个渐进的过程。它一经形成，并为全体员工所掌握，都具有一定的稳定性，不因企业产品、组织制度和经营策略的改变而立即改变。没有质的稳定，就没有特定的企业文化，企业的存在和发展也就失去了客观基础。

☐ 开放性

优秀企业文化具有全方位开放的特征，它决不排斥先进管理思想及有效经营模式的影响和冲击。企业文化的开放性，促进企业文化的发展。通过引进、改造、吸收其他企业文化，促使自身发育成长，不断完善。企业文化的开放性，必须导致外来企业文化与本土企业文化、现代企业文化与传统企业文化的交融与斗争，这也正是建设具有自身特色企业文化的契机。

☐ 可塑性

企业是一个有生命的有机体，企业活动是一种动态的过程。随着社会和经济的发展，各种先天的素质、历史的积累、后天的营养以及现实的环境因素等，都会对企业文化产生影响。人们希望优秀企业文化可以能动地改革、设计、创造某些形态和模式，以适应新的发展要求，塑造出新的企业文化。企业文化的塑造过程，实际上就是企业所倡导的价值观念被全体员工认同、接受的过程。

□ 独特性

企业文化是一种亚文化，既存在于民族社会文化之中，又因各企业的类型、性质、规模、人员结构等方面的差异而有所不同。企业文化的共性是时代特征和社会特征的综合体，反映了社会环境对企业文化的影响。然而，企业文化又是企业基本特点的体现，是一个企业独特的精神和风格的具体反映，并以其鲜明的个性区别于其他企业，形成自己的具体特点，这就是企业文化的独特性。企业文化重视企业的个性特征及其在管理上的影响，强调企业应按照自身的特点去进行有效管理。每个企业只能根据本企业的具体情况，因时制宜、因人制宜地创造适合自己需要的、具有自己特色的企业文化。

五、企业文化的内涵

企业文化通常是由企业的精神文化、企业的制度文化和企业的物质文化等三个层次构成的。

□ 企业的精神文化

有人曾把企业文化比作一座水中的冰山，认为水是企业环境，浮在水面上的就是物质文化和制度文化，而藏在水中的大部分冰山则是精神文化。也有人把企业文化比作几个同心圆、从外到里的圆圈分别是企业环境、企业物质文化和企业制度文化，而其核心是企业的精神文化。这些都说明了精神文化在企业文化中的地位和作用。企业精神文化是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，是以企业精神为核心的价值体系。

(1) 企业精神是企业价值观的核心。企业精神是企业广大员工在长期的生产经营活动中逐步形成的，并经过企业家有意识的概括、总结、提炼而得到确立的思想成果和精神力量，它是企业优良传统的结晶，是维系企业生存发展的精神支柱。本来只有人才具有精神。企业精神这一概念的自身就是把企业人格化了，它是由企业的传统、经历、文化和企业领导人的管理哲学共同孕育的，集中体现了一个企业独特的、鲜明的经营思想和个性风格，反映着企业的信念和追求，也是企业群体意识的集中体现。企业精神具有号召力、凝聚力和向心力，是一个企业最宝贵的经营优势和精神财富，它不是可有可无，而是必不可少。正如美国 IBM 的董事长小托马斯·沃森所说：一个组织与其他组织相比较取得何等成就。主要决定于它的基本哲学、精神和内在动力，这些比技术水平、经济资源及组织机构、革新和选择时机等重要得多。

在界定企业精神时，需要注意以下几个方面：

第一，不能把企业精神等同于企业文化。企业文化同其他亚文化一样，应该是企业在长期发展过程中所形成的物质财富和精神财富的总和。企业精神是企业文化的重要内容，但不是全部内容。美国企业文化的著名学者肯尼迪和迪尔在《企业文化》一书中认为，成功的企业领导者，应该根据企业所处的环境，提出明晰的价值观，为全体员工提供对共同目标的意识和日常行为的准则，并通过企业的英雄人物和传奇、仪式和典礼来维护和强化这种价值观，用文化网络来传播企业价值观。

第二，不能把企业精神简单归结为几句空洞的口号。企业精神是企业目标、经营哲学

和群体意识的高度概括,是一种实实在在、明确具体、稳定持久的文化现象,绝不是几句空口号。

第三,企业精神不能只是少数人的主观臆想。企业精神是企业全体成员的共同价值观念和行为习惯的总和,不是由企业领导主观臆想的,或是靠几个文人在办公室里编造的,也不是抄来的两段警句,而是全体成员从本企业的经营历史中总结出来的、长期存在于企业行为之中的价值观念,是贯穿于企业的各要素和各项活动之中的整体精神。企业精神的塑造是一个提倡、培育、形成、确认、内化等阶段长期的运动过程,是企业长期实践的经验和文化积淀。

通常,任何一种企业精神都具有以下三个特征:

一是客观性。企业精神产生、存在、体现在企业的生产经营中,不论是否已经总结、归纳出来,它都是一种客观存在。首先,它作为一种观念形态,渗透在人的灵魂之中,作用于人的头脑;其次,它作为一种行为规范,隐含或体现在人的行为之中;同时,在企业的产品等物质形态中也有所体现,如是否重视产品质量和服务质量等等。

二是稳定性。企业精神犹如民族文化、民族传统、民族精神一样,是在历史的长河中不断选择、提炼、凝聚而成的,一旦形成,就具有较强的稳定性。

三是个性。企业精神是企业价值观的核心,由于构成价值观体系的各种因素的不同组合,将会产生不同的企业精神。企业受到行业、产品及企业在国民经济中的地位和作用、企业的成长和发展的经历、企业人员构成等一系列因素的影响,企业精神更是独具特色,五彩缤纷。如商业及服务性企业强调服务至上,顾客第一,而高技术企业则强调创新和开拓精神。

(2) 一个企业的价值观是怎样形成的?它又怎样成为全体员工共用共享的价值观?大致可以概括如下:

第一,把经验加工为理念。企业组织不论处在创业阶段,还是处在发展阶段,抑或是已经进入成熟阶段,都存在一个价值观或确定、或恪守、或转变的问题。而价值观的确定、恪守或转变,都是以价值观理念化为前提的,也就是把经验水平的价值观上升为理念性的价值观。

我们平常在企业观察到的职工对某些事物的价值取向,实现上就是人们的价值经验,而不是理念性的价值观。价值经验往往是简单的、肤浅的、粗糙的,甚至是落后的观念,远未达到理念的水平,只有对价值经验进行一番加工制作,才能概括、提炼出理念化的价值观。如北京首饰厂的前身是北京刺绣社,50年代建社初期,仅有62人,一辆破旧自行车,100元资金,几架绣花棚子。1972年改名首饰厂,开始生产首饰。现有职工1200人,固定资金628万元。近四十年来,这个厂从小到大,从生产刺绣品到生产高档首饰,靠的是白手起家、勤俭节约、艰苦奋斗的精神。从领导到员工,从老工人到学徒工,人人以勤俭节约为荣,以艰苦奋斗为乐。大家在条件恶劣的时候讲艰苦奋斗,在条件优越的时候不忘艰苦奋斗,在订计划、作决策时注意节约人力、物力和财力,在操作过程中不浪费一丝一毫原材料,他们概括、提炼企业的主要价值观为:勤俭节约、艰苦奋斗。

第二,把理念阐释为规范。价值观理念有利于价值观的稳定和传播,如“双星”、“蜜

蜂”几个字，就可以把博大精深的企业精神隐含其中、传播出去。然而，过分简练必然带来理解上的困难和麻烦。阐释就是对价值观的丰富内涵作出解释和阐述。如北京第四制药厂对“蜜蜂精神”所定义的十个字的五个具体价值观为：团结、勤奋、严细、进取、奉献。该厂进一步对五个具体价值观作出了释阐。如对团结的阐释是这样的：各级班子的团结、职工队伍的团结，上下相通，内外协作，部门之间相互支持，相互配合，这是企业成功的根本保证。

第三，使价值观内化为信念。由企业价值观到职工信念的转化过程，是价值观内化的过程。内化过程也就是员工接受、认同企业价值观的过程。从被组织倡导的、外在的企业价值观、变为员工内在的信念和精神世界的财富，在员工头脑中扎根，行动上开花、结果，需要经历一个漫长的转化过程，一般可分为四个阶段：①接触信息。企业价值观是借助信息传播到员工中去的。员工接触这些信息，是企业价值观由外向内转化的第一步，因此企业应增强企业文化传播网络的效应。②领悟价值精髓。领悟是外部传播来的信息进一步向员工内心世界的转化。它不仅意味着对信息的论证、了解，而且意味着对企业价值观精髓的把握。人们只有从接受的大量信息中悟出企业文化的真谛，才有可能形成其内心的信念。③增进对价值的情感体验。接触价值信息，仅是形成对价值的感性认识；领悟价值精髓，仅是形成对价值的理性认识，它们都没有使价值观深入作用于人们的情感体验过程。认识正确，不一定能转化为人们的实际行动。要使正确认识转化为正确行为，还必须增进人们对这种价值观的情感体验，以形成人们对它的积极态度。④价值观信念化。信念是认识与情感的“合金”。企业价值观一旦转化为信念，就意味着员工对这个价值观的实质有了全面而深刻的理解，把握了它的精髓，悟出了它的真谛，同时对它产生和积累了丰富而又深刻的情感体验。这时员工就真正被企业价值观所同化了。

第四，使信念转化为习惯。信念虽然能唤起人们积极实践价值观的强烈意向，但并不等于人们的实际行为。从人们内心的信念到实际采取行动，是个复杂的过程，需要一系列条件：①企业价值观的可操作性。有效的企业领导者善于提出能使员工操作使用的具体价值标准，排除员工在具体行为选择中的障碍，促进企业价值观向员工实际行为的转化。②企业组织在向员工推广自己的价值观时，一定要明确显示与价值观相应的情境特征，让员工明确在什么情境面前应当选择什么行为。③员工行为技能的熟练程度。员工对一定行为技能的熟练程度，构成把价值观过渡到行为的必要条件，因此企业在推行一种价值观时，应加强员工的行为训练。④积极强化及行为习惯的养成，企业应采取积极强化的办法，使员工反复采用符合价值观的行为方式，并促使其行为习惯的养成。

□ 企业的制度文化

企业的物质文化是以物质为载体的“有形”文化；企业的精神文化是以员工价值取向为标志的、内隐的文化；企业的制度文化则是由企业的法律形态、组织形态和管理形态构成的外显文化。它是企业文化的中坚和桥梁，把企业文化中的物质文化和精神文化紧密地结合成一个有机的整体。

在企业文化的建设过程中，必然涉及到与企业有关的法律和法规、企业的经营体制和企业的管理制度等问题。企业的法律形态体现了社会大文化对企业的制约和影响，反映了

企业制度文化的共性。企业的组织形态和管理形态则体现了企业各自的经营管理特色，反映了企业制度文化的个性。

（1）企业法规。企业法规是调整国家与企业，以及企业在生产经营或服务性活动中所发生的经济关系的法律规范的总称。不同国家的企业法规，都是以国家的性质、社会制度和文化传统为基础制定的，对本国的企业文化建设有着巨大的影响和制约作用。企业法规作为制度文化的法律形态，为企业确定了明确的行为规范，是依法管理企业的重要依据和保障。

（2）企业的经营制度。企业的经营制度是指通过划分生产权和经营权，在不改变所有权的情况下，强化企业的经营责任，促进企业竞争，提高企业经济效益的一种经营责任制度，是企业制度文化的组织形态。

（3）企业的管理制度和经营观念。没有规矩，无以成方圆。一般说来，企业法规和企业经营制度影响和制约着企业文化发展的总趋势，同时也促使不同企业的企业文化朝着个性化的方向发展。但真正制约和影响企业文化个性化的原因，是企业内部的管理制度和经营观念。企业的制度与企业的经营观念有着相互影响、相互促进的作用。合理的制度必然会促进正确的企业经营观念和员工价值观念的形成；而正确的经营观念和价值观念又会促进制度的正确贯彻，使职工形成良好的行为习惯。

□ 企业的物质文化

企业文化作为社会文化的一个子系统，其显著的特点是以物质为载体，物质文化是它的外部表现形式。优秀的企业文化都是通过重视产品的开发、服务的质量、产品的信誉和企业生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。

企业文化不仅体现在产品服务以及技术进步这些物质载体上，还通过厂区建设，包括生产环境的改造，生活设施、文化设施的建设等诸多方面来体现企业的物质文化。

（1）生产环境的改造。生产环境的好坏直接影响员工的情绪与操作心理。企业如果绿化好、厂容美、环境清洁整齐，不仅可以激发员工的自豪感和凝聚力，而且可以直接影响员工的工作效率。因此，优秀的企业特别注重为员工创造优美的工作环境，并把它作为企业文化建设的重要内容，作为调动员工积极性的重要手段。

（2）生活设施建设。生活设施的建设也是企业物质文化的外在形式之一。优秀的企业，特别是那些大型的、远离城市或交通不便的企业，生活设施建设更加重要。企业的生活福利工作搞得好，可以紧紧地员工团结在企业的怀抱中，激发员工的工作积极性。

（3）文化设施建设。人有多种需要，不仅仅是物质需要，更重要的是精神需要。在物质生活水平不断提高的今天，人们对精神需要的追求愈加强烈，求知、求美、求乐等心理迅速发展，构成企业文化建设中不可忽略的课题。建立和完善员工的文化设施，积极开展健康有益的文体活动，是许多优秀企业的重要物质文化内容。

六、企业文化的形成机制

企业文化通常是在一定的生产经营环境中，为适应企业生存发展的需要，首先由少数人倡导和实践，经过较长时间的传播和规范管理而逐步形成的，其过程如图 13.7.2。

图 13.7.2 企业文化的形成过程

企业文化是在一定环境中企业生存发展的需要形成的

存在决定意识,企业文化的核心价值观就是在企业图生存、求发展的环境中形成的。例如用户第一,顾客至上的经营观念,是在商品经济出现买方市场,企业间激烈竞争的条件下形成的。大庆的为国分忧、艰苦创业、自立更生的精神,在某种程度上是在五六十年代我国面临国外封锁、国内经济困难,石油生产又具分散及一定危险性等环境下形成的。企业作为社会有机体,要生存、要发展,但是客观条件又存在某些制约和困难,为了适应和改变客观环境,就必然产生相应的价值观和行为模式。同时,也只有反映企业生存发展需要的文化,才能被多数员工所接受,才有强大的生命力。

□ 企业文化发端于少数人的倡导与示范

文化是人们意识的能动产物,不是客观环境的消极反映。在客观上出现对某种文化需要的情况下,由于人们认识水平存在较大差异,加上这种文化需要往往交织在各种相互矛盾的利益之中,羁绊于根深蒂固的传统习俗之内,因而一开始总是只有少数人首先觉悟,他们提出反映客观需要的文化主张,倡导改变旧的观念及行为方式,成为企业文化的先驱者。正是由于少数领袖人物和先进分子的示范,启发和带动了企业的其他人,形成了企业新的文化模式。

□ 企业文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果

企业文化实质上是一个以新的思想观念及行为方式战胜旧的思想观念及行为方式的过程,因此,新的思想观念必须经过广泛宣传,反复灌输才能逐步被员工所接受。例如日本经过几十年的宣传灌输,终于形成了企业员工乃至全民族的危机意识和拼命竞争的精神。

企业文化一般都要经历一个逐步完善、定型和深化的过程。一种新的思想观念需要不断实践,在长期实践中,通过吸收集体的智慧,不断补充、修正。逐步趋向明确和完善。

文化的自然演进是相当缓慢的,因此,企业文化一般都是规范管理的结果。企业领导者一旦确认新文化的合理性和必要性,在宣传教育的同时,便应制定相应的行为规范和管理制度,在实践中不断强化,努力转变员工的思想观念及行为模式,建立起新的企业文化。

七、企业文化的建设

企业文化作为社会大文化的一个子系统,客观地存在于每一个企业之中。强大的、优

秀的企业文化,将极大地促进企业的发展,反之则将削弱企业组织功能。而企业文化必将随着企业和社会文化的发展而不断发展,因此,企业文化的建设是企业的永恒主题。根据企业文化的形成机制及国内外的成功经验,建设企业文化要抓好以下环节:

□ 科学地确定企业文化的内容

在确定企业文化内容的过程中,应考虑以下几点:

(1) 根据社会发展的趋势和文化的渐进性,结合国家、企业的未来目标和任务考虑文化模式。生产方式、生活方式的变化和进步,必然导致人们心理及行为模式的发展和变异。文化的渐进是一条客观规律,也是实现民族的、企业的新目标、新任务的必然要求。

(2) 根据企业的外部客观环境和内部现实条件,形成企业的共性文化和个性文化。例如社会化大生产要求协作精神、严格的纪律和雷厉风行的作风;商品经济要求与用户搞好关系,保证产品和服务质量。这些都是不以民族和企业特点为转移的。但各企业在自然资源、经济基础、人员构成等方面存在差异,客观上会产生和要求不同的文化特点。例如投资大、见效慢、风险性较大的企业,一般需要远见卓识、深思熟虑、严谨的态度和作风,而生产生活消费品的企业则要求灵活、机敏的作风。

(3) 对源远流长的民族文化和现有的企业文化采取批判与继承的态度,取其精华,去其糟粕,采取辩证分析的方法,不能简单地肯定或否定。特别要善于发扬本企业的优良传统。

(4) 博采众长,借鉴吸收其他民族和企业的优秀文化。日本松下电器公司就十分注重荟萃世界优秀企业文化。它规定在国外的子公司有研究各国企业文化的使命,子公司领导人回国述职或参加培训,首先要报告所在国家和地区企业文化的特点。对于外来的企业文化,也不能简单地采取“拿来主义”,而应持认真鉴别,分析研究,有选择吸收的态度。要搞清楚哪些是优秀的,哪些是适用于自己的。同时,采借别人的长处、精华,还必须进行一番改造,才能适用于自己的企业。如50年代初,美国人给日本企业家传授产品质量管理的考评和测量技术,很快被改造成世界著名的QC小组活动。

(5) 重视个性发展。一个企业的文化个性,是这个企业在文化上与其他企业不同的特性。它只为企业所有,只适用这个企业,是这个企业生存、发展条件及其历史延续的反映。国内外的优秀企业,都是具有鲜明的文化个性的企业。同是美国文化区内的企业,惠普公司文化便表现出许多与众不同的地方。它倡导团体主义,主张建立轻松、信赖、和谐的人际关系。公司宗旨明确写着:“组织成就乃系每位同仁共同努力之结果。”我国企业自觉的文化建设刚刚开始,一般企业还不具备自己独特的文化风格,,更需要重视企业文化个性的发展。首先要认清自己的特点,发挥本企业及其文化素质的某种优势,在自己经验基础上发展本企业的文化个性。

(6) 着眼企业发展战略,注重培育企业精神。企业文化要配合企业发展战略的需要,为促进企业发展服务。企业精神是企业文化的核心,是企业的奋斗目标和精神支柱。企业精神的内容要与企业发展战略相适应。常州柴油机厂以抓产品质量为治厂之本,提出“生产优质产品是企业的天职”的口号,就是吸取了企业过去曾因产品质量差而大吃苦头的经验教训,适应企业未来竞争的关键在于产品质量的要求。

□ 宣传倡导，贯彻落实

(1) 广泛宣传，形成共识。大庆油田 1205 钻井队是“铁人”王进喜生前领导的钻井队，以后虽换过不少届领导班子，员工也不断更新，但由于坚持对工人进行艰苦创业传统的宣传，“铁人精神”一直保持并发扬光大。

(2) 领导带头，身体力行。企业领导者是企业文化的龙头，企业领导者的模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，领导者本身应成为这种价值观的化身，并通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。首先，领导者要注重对企业文化的总结塑造、宣传倡导。其次，要表率示范，在每一项具体工作中都体现企业的价值观。美国联合航空公司任命爱德华·卡尔逊任首脑后，面对公司年亏损 5000 万美元的局面，卡尔逊提出了实行现场管理的准则。他一年旅行 20 万英里，每次一走下飞机就和公司员工握手、聊天、听取建议，改善上下级关系。他还坚持最高层 15 名领导成员都这样做，结果这些人花 63% 的时间在现场调查和管理，公司不久就扭亏为盈。

(3) 完善制度，体制保证。企业文化是软硬结合的管理技巧。在建设企业文化时应“软硬”兼施，相辅相成。在培育企业职工整体价值观的同时，必须建立、健全、完善必要的规章制度，使员工既有价值观的导向，又有制度化的规范。同时，在建设企业文化时，要调整好企业内部的组织机构，建立和形成企业文化建设所要求的组织体系。

(4) 树立榜样，典型引导。发挥榜样的作用是建设企业文化的一种重要而有效的方法。把那些最能体现企业价值观念的个人和集体树为典型，大张旗鼓地进行宣传、表彰，并根据客观形势的发展不断调整激励方法，有利于优秀企业文化的形成和发展。迪尔和肯尼迪在其合著的《公司文化》一书中，把英雄楷模人物作为企业文化五大构成要素之一，认为没有英雄人物的企业文化是不完备的文化，是难以传播和传递的文化。

(5) 加强培训，提高素质。一个企业员工的基本素质不高和缺乏良好的职业道德，生产力的健康持续发展是不可能的，企业文化建设也只能是纸上谈兵。加强培训，不断提高企业员工基本素质，是建设企业文化的基础保证。在日本松下电器公司，每一个走上工作岗位的年轻人，都必须首先接受职业道德、经营思想、集体意识、自我修养的集训，进行语言、待人接物的礼节教育，考试合格后才被录用。

□ 积极强化，持之以恒

企业员工的价值观、信条、口号、作风、习俗、礼仪等文化要素，是不断进行积极强化的产物。强化指的是人们的某种行为因受到一定刺激而获得继续或中断的过程。获得行为继续下去结果的强化，叫做正强化或积极强化；使行为中断或中止的强化，叫做负强化或消极强化。积极强化的刺激使人们获得奖赏性情绪体验，而消极强化的刺激带给人们惩罚性情绪体验。趋乐避苦，趋利避害，是人类行为的基本法则，在建设企业文化时也应遵循这条法则，对员工行为给以积极强化。

企业文化建设应是企业的长期行为，靠短期突击不能奏效，而且是有害的。由组织的少数人创造、倡导的某种文化质，传播到组织的每个团体，再由一个个团体传播给每一个人，使之在企业的每个角落里生根、开花、结果，是一个长期的过程。改变企业文化的模式，不仅要长期积累新文化质，而且要同旧文化质的“惰性”作反复较量、长期斗争。学

习、采借别文化质，不仅要经过鉴别，以决定取舍，而且要经过长时间的加工制作、消化领会，才能把它吸收进自己的文化里。因此，进行企业文化建设必须长期努力，持之以恒。

第八章 库存控制

库存控制是生产控制的一个重要环节，既控制投入，又控制产出，在市场经济下，企业经营是先有市场，后有产品，产出的库存一头连着市场，一头连着生产，成为市场需求与工厂生产之间的调节器，企业可根据成品库存状态来调节生产的节奏，同时，通过投入的库存来保证生产顺利进行。本章主要阐述库存控制的原理、库存控制系统以及输入与输出的库存控制等内容。

第一节 库存控制系统

一、库存控制的对象

库存控制的对象是物质资料按物资所处的不同生产经营环节，可将其划分为两大类：①输入端的生产资料（劳动手段和劳动对象），简称为输入物资或输入物；②输出端的待售货品，简称输出物资或输出物。本来，在输入和输出之间的生产转换环节上，也存在着大量的物资，可称作生产转换物或内部流转物。但这类物资的流转和贮存，主要服从于生产技术规律和生产计划的要求，属于生产控制研究的范畴，因而将不作为本章讨论的主要对象。

无论输入物还是输出物，一般都会时间不等地处于储备待用的状态，因此都存在一个如何实施库存控制的问题。这主要是因为：现代商品生产，具有高度的科学技术性，高度社会化；单个企业只是分布于广大空间范围内的、庞大复杂的生产经营分工协作体系中的一环。输入物由供应方运抵生产企业，进行必要的技术性处理（如验收、改制等），再投入生产转换，总要经历一定的空间和时间，由此而形成输入物的储备。同样，输出物（产成品）由生产企业送达用户之手，即使在需求很有规律、销售极其顺利的情况下，也要经历一定的空间和时间，从而形成一定数量的输出物的储备。两类物资储备的客观性、必然性，可以从自来水厂的生产经营过程中看出（参见图 13.8.1）。

存在着储备物资，就会产生库存控制的问题。道理很简单：现代企业是营利性的商品经济组织。而储备的物资占用着资金，资金的占用是要付出代价的（即资金运用成本，如贷款利息等）；物资仓储设施的建立或租用，储备物资的保管，也都要付出一定的费用。为了提高企业生产经营的经济效益，必须对库存物资实施控制。

图 13.8.1 自来水厂的两类储备

二、库存控制系统

库存控制，就是运用科学的方法和手段，对企业储存的物资从时间上、数量上进行调控，使之保持经济、合理的水平，达到满足生产、降低费用、加快流转、提高经济效益的目的。为此，必须建立完善、有效的库存控制系统。

库存控制系统的构成要素，和一般的系统相同。包括控制目的、受控对象、控制主体、信息传导系统和系统的结构。目前我国企业的库存控制系统程度不等地存在着缺陷。其中，一个带共性的问题是：控制主体自身缺乏整体性。也就是供、产、销三环节的库存控制往往各自为政，缺乏整体的统筹和协调，导致了整个企业系统库存控制的低效率和差效益。

健全我国企业库存控制系统的主要措施，一是要加强库存控制组织体系的建设，赋予其全盘统筹企业库存控制工作之权、责，此属于“硬件”建设方面。更重要的是，要加强“软件”建设。即使得企业上上下下，牢固树立库存控制的系统效益观点。也就是说，不能就事论事，就库存抓库存，而要树立“物流”即“价值流（资金流）”的观念；抓“物流”和“资金流”的系统控制，求取最佳的企业整体效益。

兹以“G”表示物，以“M”表示资金，以“P”表示控制的目标；另以“i”表示输入，以“O”表示输出，将企业物流和资金流的关系图示如下（参见图 13.8.2）。

图 13.8.2 企业的物流和资金流

$$P_i \rightarrow \min M_0$$

注意上图中资金流和物流的方向有不同。而且先有资金流出 (M_0)，才有物资的流入 (G_1)；物资 (货品) 流出 (G_0) 之后，资金方再流入 (M_1)。

通过上面的图示和分析，可以具体确定库存控制系统中不同阶段的目标。①输入物库存控制的目标，是要在保证生产经营需要的前提下，以最少的资金投入，获取并储备输入物资；②输出物库存控制的目标，则是要在适应市场 (用户) 需求的前提下，尽快输出货品，并获得最多的资金流入。两个具体目标实际上有共同之处，即：在物流中，力求购贮费用最省，经济效益最高。此中涉及许多复杂的因素，如市场环境，供、求频率，商品价格，购贮成本，品质保证，等等。我们将在后面分别讨论。

第二节 输入物的库存控制

一、输入物库存控制的特点

按大类分，企业输入物包括劳动手段和劳动对象。其中，劳动手段大多具有长期、反复使用、价值分期转移的特点，一般不存在库存问题。劳动对象 (主要原材料、辅助材料、燃料、动力等) 则不然，通常是多品种、一次性大量消费。由此决定了输入物库存控制重点是指是劳动对象的库存控制。输入物不仅在品种方面具有差异性、多样性，不同品种的物资在需求数量和需求时间上，也往往存在差异。在实施库存控制的过程中，应该针对上述特点，灵活运用不同的控制方法和控制技巧。

二、ABC 管理法

如前所述，输入物库存控制工作的对象是劳动对象的库存控制。但劳动对象的种类繁多、品种复杂，仅就单个现代企业而言，其生产经营投入所需的劳动对象，少则几十种，多则成千上万种。为了提高库存控制工作的效率，最终达到提高企业经济效益的目的，必须对众多的物资实施有区别的管理 (也称“有选择的管理”)。在实施有区别的管理过程中，国内外不少企业通常是以 ABC 管理法作为工具，取得了较好的效果。

□ ABC 管理法的原理

ABC 管理法，也称“ABC 分析法”、“巴累托分析法”、“ABC 分类管理法”、“ABC 重点管理法”等 (以下简称“ABC 法”)。它源起于意大利经济学家、社会学家巴累托 (Vilfredo · Pareto, 1848—1923 年) 对人口和社会问题的研究。他在该项研究中所用的工具“巴累托曲线图”及其区别“关键的少数和一般的多数”的思想分析方法，本世纪 50 年代初首先在企业物资管理中得到应用。美国人戴克将其定名为 ABC 分析 (ABC analysis)。巴累托的分析方法，由此而从对一些现象的描述发展成为一种具有一定积极意义的管理手段，随后并在企业的质量、生产、设备等管理工作中得到应用。

ABC 法的基本道理，可以用“区别主次，分类管理”作概括。最一般和最常见的是将管理的对象分为 A、B、C 三类，以 A 类作为重点管理对象 (ABC 法便因此得名)。最早应

用本方法的美国通电气公司某工厂，就是将库存物资分为 A、B、C 三类，如表 18—1 所示。重点控制 A 类物质的库存量，而对 C 类物质采取合并订货或分别大量订货的方式。但也应看到，A、B、C 三种分类，带有人为规定的性质，在实际工作中可不拘泥于此。如美国一家公司就将库存物资分为 A、B、C、D、E 五类，其中 A 类物资品种占总数的 3.4%，资金占总额的 59.2%；E 类，品种占 62.1%，资金仅占 2.7%。因此，ABC 法应注意活用，关键是要从“一般的多数”中找出“极重要的少数”。

表 13.8.1 库存物资 ABC 分类表

类别	占品种总数%	占资金总额%
A	8	75
B	23	21
C	69	4

□ ABC 管理法的程序

ABC 法包括“开展分析”与“实施对策”这二个基本程序。

(1) 开展分析。即“区别主次”的过程。包括以下步骤：

- ①采集数据。即收集有关对象的特征数据。如各种物资的单价、需用量、库存量等。
- ②统计整理。即对收集来的数据进行统计加工和汇总。包括分组（若品目较少则不分组）、汇总、按一定顺序排列；在分组、汇总、排列的同时，要计算特性数值（通常是物资金额）占总值的百分数、累计百分数和品目数占总数的百分数、累计百分数。
- ③按一定分类标准进行 ABC 分类，列出 ABC 分析表。

分类标准并无严格的规定。如有的把主要特性数值（如库存物资价值）的累计百分数在 0~80%区间的若干品种（通常较少）称 A 类物资；累计百分数在 80~90%区间的若干品种称 B 类物资；累计百分数在 90~100%区间的若干品种称 C 类物质（种类甚多）。

④绘 ABC 分析图（累积曲线图）。主要是为形象地表示分类情况及各类物资的重要程度。其实用价值往往不及 ABC 分析表，实际工作中可考虑省略（该图即“巴累托曲线图”）。

下面运用例子说明分析的步骤。

某厂工具库应用 ABC 法对十三种库存物资进行分类管理。其分析的步骤如下。

①列出库存物资品种和单价一览表，如表 13.8.2 所示，此即“采集数据”的过程。

表 13.8.2 某厂工具仓库库存物资品种和单价一览表

序 号	库存物资品种	年需用量（件）	单价（元）
1	A—15	50	3.00
2	A—34	1000	1.05
3	A—41	475	2.00

4	B—7	10	10.00
5	B—15	2600	0.50
6	B—28	600	5.00
7	B—81	1000	0.25
8	CD—84	2000	11.00
9	CD—91	3000	0.10
10	G—4	100	0.40
11	G—5	6000	0.10
12	G—25	440	2.50
13	H—10	2000	0.25

②统计整理。本例中因物资品种较少，故未分组。经相应的计算后，将各种物资年需用量的价值（“单价×年需用量”，简称“物资价值”）按降序排列于统计表中（如表13.8.3）。其它计算结果的顺序从物资价值。

表 13.8.3 各种物资统计

库存物资 品目	物资价值 （元）	占品种 总数%	累计占品 种总数%	占物资 总值%	累计占物 资总值%
GD—84	22000	7.7	7.7	71.4	71.4
B—28	3000	7.7	15.4	9.8	81.2
B—15	1300	7.7	23.1	4.2	85.4
G—25	1100	7.7	30.8	3.6	89.0
A—34	1050	7.7	38.5	3.4	92.4
A—41	950	7.7	46.2	3.1	95.5
H—10	500	7.7	53.9	1.6	97.1
GD—91	300	7.7	61.6	1.0	98.1
B—81	250	7.7	69.3	0.8	98.9
A—15	150	7.7	77.0	0.5	99.4
B—7	100	7.7	84.7	0.3	99.7
G—15	60	7.7	92.4	0.2	99.9
G—4	40	7.7	100	0.1	100
合计	30800	100		100	

③根据分类标准进行 A、B、C 分类，并列 ABC 分析表，如表 13.8.4 所示。

④绘 ABC 分析图，如图 13.8.3 所示。绘制出了 ABC 曲线图（或者是编制了 ABC 分析表），ABC 法的第一个基本程序——“分析”即可告结束。

表 13.8.4 A B C 分析表

库存物资品目	累计占总品种%	累计占物资总值%	分 类	占品种总数%	占物资总值%
CD—84	7.7	71.4	A	7.7	71.4
B—28	15.4	81.2	B	30.8	21.0
B—15	23.1	85.4			
G—25	30.8	89.0			
A—34	38.5	92.4			
A—41	46.2	95.5			
H—10	53.9	97.1	C	61.5	7.6
CD—91	6.6	98.1			
B—81	69.3	98.9			
A—15	77.0	99.4			
B—7	84.7	99.7			
G—15	92.6	99.9			
G—4	100	100			
合计				100	100

（2）实施对策。即“分类管理”的过程。可以通过预测、决策，预先制定有关的 ABC 分类管理标准表，按要求分别组织实施。

物资分类管理标准表例如表 13.8.5 所示。

图 13.8.3 A B C 分析图

在物质管理中，ABC 法不仅可用于储备管理，还可用于物资消耗等方面。故管理标准应根据具体的管理目的具体制定。

表 13.8.5 物资 ABC 分类管理标准表

分 管 理 项 目	A	B	C
储备定额 综合程度	制定个别 储备定额	制定类别 储备定额	按全部 C 类物 资总金额控制
订购批量与 订货方式	按经济批量 定期订货	按经济批量 定量订货	按量高储备定额定 量订货（双堆法）
库存记录	详细	有记录	金额总计
库存检查	经常	定期	可不检查
保险储备	低	适中	高

三、输入物库存控制的数量标准及其制定

输入物库存控制的数量标准即人们通常所称的物资储备定额。制订并执行物资储备定额，是企业做好输入物资库存控制工作的基础和关键。

□ 物资储备定额的种类和作用

物资储备定额是指在一定条件下，为保证生产顺利进行所必需的、经济合理的物资储备数量标准。

企业建立一定的生产储备是必要的。但应看到，储备物资毕竟是处于停滞状态的物资，这类物资超过一定的限度，就会降低企业的经济效益。为此，必须制订经济、合理的物资储备定额。

1. 物资储备定额的种类

物资储备定额的种类，可从不同的角度进行划分：

(1) 按具体用途和构成情况的不同，通常将物资储备定额分为以下三种：

①经常储备定额。指企业在前后两批物资进厂的供应间隔期内，保证生产正常进行所必需的、经济合理的储备数量。

②保险储备定额。指在物资供应中物资需用量随机波动和发生到货误期等不正常的情况下，保证生产正常进行所需的物资储备数量。

③季节储备定额。指当某些物资的供应受季节性影响时，为保证生产正常需要而建立的必要的物资储备的数量。

(2) 按其综合程度的不同，可以分为个别储备定额、类别储备定额和综合储备定额。

①个别储备定额。是按物资的具体品种、规格制订的物资储备定额。它主要用来编制

明细的采购、储存计划和进行库存控制。凡属生产中主要的、关键的物资,均应制订这种储备定额。

②类别储备定额。是按物资的大类(如钢材)或分类(如钢材中的薄板、中厚板等)制订的物资储备定额。它是在个别储备定额的基础上,对同类物资制订的综合平均储备定额。它主要用来编制大类或分类品种的物资供应计划、确定保管面积、制订储备资金定额。

③综合储备定额。由类别储备定额综合求出的、综合程度更高的一种物资储备定额。一般包括了一个单位的各类物资。主要用于编制单位的财务计划,核定流动资金和对物资储备进行财务监督等。常以天数或货币单位表示。

2. 物资储备定额的作用

物资储备定额的作用,主要有以下四个方面:

(1)物资储备定额是编制物资供应计划和组织采购订货的主要依据。物资供应计划中的储备量,是根据储备定额计算的,只有当物资的需要量和储备量确定之后,才能确定物资申请供应量(或采购量),合理地组织订货和采购。

(2)物资储备定额是掌握和监督库存动态,使企业库存物资经常保持在合理水平的重要工具。有了先进合理的储备定额,才利于做到既能保证生产的正常需要,又能防止物资的积压和浪费。

(3)物资储备定额也是企业核定流动资金的重要依据。物资储备一般在企业流动资金中占有很大的比重。因此,制定和贯彻先进合理的物资储备定额,对于节约资金,加速资金周转速度,具有重要的意义。

(4)物资储备定额是确定企业物资仓库建筑面积和仓库所需设备数量,以及仓库定员的依据。有了先进合理的物资储备定额,才利于减小仓库的基本建设投资,提高仓库及设备利用率,合理配备人员。

□ 制订物资储备定额的一般方法

影响工业企业物质储备定额的因素很多,除企业内部的物资消耗水平、专业化程度、储备能力、生产计划与组织工作水平等因素外,尚有一系列外部因素,诸如物资的再生产周期和自然特性、生产力布局、交通运输条件、物资供求状况,以至整个国民经济管理水平等等,都程度不等地影响着物资储备定额的大小。因此,制订物资储备定额,不仅应针对不同的定额种类和不同情况,选用适宜的计算方法,而且要认真分析某一时期的主要影响因素,据以修正计算结果,予以最后确定。

在一般情况下,制订物资储备定额主要考虑二项因素:一是物资合理储备天数;一是其平均每天的耗用量。由此,我们可以得到制订物资储备定额的基本公式,据此基本公式并结合考虑其它有关影响因素,即可制订出不同的物资储备定额。

1. 物资储备定额的基本计算公式

物资储备定额,可以用储备天数表示,也可用实物量表示。用储备天数表示,即以物资的合理储备天数表示。合理储备天数也称库存周转期,它可以对不同部门、行业的同种物资储备进行比较,衡量各有关部门、行业物资管理的水平和效果。储备天数越少,经济效果越好。用储备天数表示的称相对物资储备定额,以公式表示,即:

$$M_0 = D$$

式中 M_0 : 相对物资储备定额

D : 物资的合理储备天数

用实物量表示的绝对物资储备定额,就是以平均每天需求量乘以合理储备天数(库存周转期)。用公式表示:

$$M = r \times D$$

式中 M : 物资储备定额(绝对)

r : 该物资平均每天需求量

D : 该物资合理储备天数

以上公式对于计算企业的各种物资储备定额都基本适用。如计算经常储备定额时,“ D ”表示经常储备天数;计算保险储备定额时“ D ”表示保险储备天数;计算季节储备定额时,“ D ”表示季节储备天数。

公式中“ r ”即物资平均每天需求量(以下简称“日需量”)在确定,可分别下述不同情况采用相应的方法求得。

(1) 在计划确定、供应关系稳定的情况下,日需量可用以下公式计算求得:

$$\text{日需量} = \frac{\text{计划期物资需求量}}{\text{计划期工作天数}}$$

$$\text{或} \quad \text{日需量} = \frac{\text{物资消耗定额} \times \text{年度计划产量}}{\text{全年计划工作天数}}$$

(2) 若计划不确定,或供求关系复杂多变,则需采用预测的方法来确定日需量。

相对而言, r 的确定较为容易, D 即合理储备天数的确定则复杂、困难一些。下面结合各种定额的制订予以说明。

2. 经常储备定额的制订

经常储备是不断变动的。当一批物资进厂时,达到最高点;随着生产的消耗,储备日益减少,渐趋于零;当下批物资到货时,又达最高点。

经常储备定额是按经常储备的合理的最高额计算的。而经常储备的最高额是否合理,主要取决于经常储备天数的合理性。

经常储备的合理天数,包括供应间隔天数、检验入库天数和使用前的准备天数等三项,其中主要是供应间隔天数。

(1) 供应间隔天数。也称供应周期、进料间隔期等,指前后两批物资到厂之间所间隔的天数。它直接决定了物资经常储备量的大小。

从物资消费的经济角度看,要求供应间隔期越短越好。但供应间隔期的长短,不仅取决于消费企业的要求,还受到供货企业、运输部门和采购条件等多方面制约。就是物资消费企业,也不能单从物资消费的角度考虑,还应考虑生产需要(如生产批量、生产间隔期等)。

在实际工作中,确定供应间隔期通常是先用计算方法确定一个基本天数,然后再综合考虑有关因素进行修订。

供应间隔期的计算方法主要有以下几种：

①根据供货（运输）方订货（发货）限额计算。公式为：

$$\text{供应间隔天数} = \frac{\text{订货（发货）限额}}{\text{日需量}}$$

本方法主要应用于供应来源单一，供需关系较稳定的企业。

②根据历史供应间隔天数的统计资料，整理加权平均计算求得。公式为：

$$\text{供应间隔天数（平均）} = \frac{\sum d_i \times m_i}{\sum m_i}$$

式中 d_i ：一定时期内某物资每次到货的实际供应间隔期

m_i ：相应每次到货数量

i ：相应到货次数

有时，若无到厂时间的统计记录，则按实际验收入库期计算（应注意：这就包括了后面将介绍的检验入库天数，故计算物资储备定额时需作相应处理）。

本方法适用于大多数的企业。

上述两种方法是凭经验或历史资料估计的，因而可能是不经济的，科学的方法应根据经济订购批量来计算。

③根据经济订购批量来计算确定。其计算结果称经济供应间隔期。公式为：

$$\text{经济供应间隔期} = \frac{\text{EOQ}}{\text{md}}$$

式中 EOQ ：经济订购批量

md ：日需量

物资的订购批量与物资储备量的关系甚密切。每次订购量愈大，则物资储备量愈大。经济订购批量是在考虑物资购、储过程中二项主要费用，即采购订货费用和保管费用的情况下，运用数学方法计算所得的采购费用和保管费用之和最小时的物资订购批量。确定经济订购批量的数学原理与确定经济生产批量的原理相同（采购费用相当于设备调整费用），其计算公式为：

$$\text{EOQ} = \sqrt{\frac{2KR}{P_i}}$$

式中 R ：某物资的年需用量

P ：某物资的单位价格

K ：每次订购费用

i ：年保管费用，常以储备价值的百分比表示

如前所述，计算出了经济供应间隔期后，还应考虑企业内外其它条件再行确定物资的供应间隔天数。

（2）检验入库天数。指物资到货后，卸车、分类、搬动、验收、入库等过程所需要的时间。它主要根据统计或实测每批物资实际检验入库的天数，用加权平均的方法计算求得，再考虑各方面条件变化对检验入库时间的影响加以确定。

(3) 使用前的准备天数。指某些物资在使用前所进行的一定的加工、技术处理所占用的时间。如木材的干燥、钢材的整形、废钢的整理破碎、零部件的配零等所需的时间。必须注意：

- ①并非所有的物资都需准备天数。
- ②若物资准备天数与生产过程平行交叉时，应扣除平行交叉时间。

设上述供应间隔天数、检验入库天数、使用前的准备天数分别为 P_1 、 P_2 、 P_3 。经常储备定额 M_c 的计算公式为：

$$M_c=r \left(D_1+D_2+D_3 \right)$$

3. 保险储备定额的制定

物资每单位时间（日、周、月）的需用量和物资的订货提前期（从发出订货单到收到订货的时间）往往是不确定的，带有随机性。保险储备就是为了保证在物资需用量超过正常平均需求时，以及到货误期的情况下，尽可能使生产继续进行，供应不致间断而形成的储备，可见，保险储备实际上是由两部分组成，一是应付物资需求波动的储备，二是因交货误期而引起的储备。

我们常用的简便方法，一般是根据历史的统计资料计算出物资到货误期的平均天数，结合实际情况确定保险天数 D_b ，再乘以每天平均需用量 r ，计算出保险储备定额 M_b ，即：

$$M_b=r \cdot D_b$$

在实际工作中，也有用经常储备定额乘以适当的保险系数（15—20%）来计算保险储备定额。

上述方法虽然简便，但不科学，也忽略了物资需用量的不确定性，只适用于不太重要的 C 类物资和少数 B 类物资，或者需用量和订货提前期都比较稳定的情况。

为了制定科学合理的保险储备定额，我们可应用统计概率分析的原理，根据历史的统计资料，计算出每单位时间物资需求量的标准差 σ_v 和订货提前期的标准差 σ_T ，然后根据我们所要求的不缺货概率（服务水平），按照正态分布原理，选出适当的保险系数 λ ，计算出合理的保险储备量，计算公式如下：

$$M_b=\lambda \cdot r \cdot \sigma_t+\lambda \cdot \sqrt{t} \cdot \sigma_r$$

式中： λ ——与不缺货概率要求相对应的保险系数，可查正态分布表求出，见下表 13.8.6；
 r ——平均每天需用量， t ——平均订货提前期， σ_t ——订货提前期的标准差， σ_r ——每天需用量的标准差。

表 13.8.6 不缺货概率及其相应的保险系数

不缺货概率 %	70	80	85	90	95	97.73	99	99.9
保险系数 λ	0.52	0.84	1.035	1.28	1.645	2	2.325	3.09

现举例说明如下。

假设根据去年一年的统计资料，计算出有关数据如下表 13.8.7 所示。

表 13.8.7 物资需用量及到货天数统计表

每天需用量（吨）	5	6	7	8	9	10	12
发生天数（共 360 天）	5	20	40	80	100	70	15
订货提前期（天）	8		10		12		16
发生次数（共 12 次）	2		5		4		1

根据表中资料，计算出 $r=8.819$ ， $\sigma_r=1.505$ ， $t=10.83$ ， $\sigma_t=2.167$ ，假定不缺货概率要求达到 90%，查表 18-6， λ 为 1.28，代入上式得出保险储备定额为 M_b 为

$$M_b=1.28\times8.819\times2.167+1.28\times\sqrt{10.83}\times1.505=30.8\text{ 吨}$$

以上计算，是按定量订购方式考虑的保险储备。如果是定期订购方式（均见下文），则只需考虑在间隔期内物资需求的随机性。其计算公式改为：

$$M_b=\lambda\cdot\sqrt{T+t}\cdot\sigma_r$$

式中：T 为订货间隔期。

4. 季节储备定额的制订

一般根据经验统计资料，并考虑计划期情况，确定季节储备天数 D_i ，然后按以下公式计算季节储备定额 M_i 。

$$M_i=r\cdot D_i;$$

如某河道从十一月份开始封冻，到次年三月底解冻，则由这条河道运输的木材的季节储备天数 150 天。

凡建立了季节储备的物资，在季节内一般不另建经常储备和保险储备，因为季节储备已起到经常储备和保险储备的双重作用。

□ 制订物资储备定额的其他方法

由于企业生产经营及物资需用情况的复杂性，也有一些物资如某些生产、维修用料的消耗规律较难掌握，因而不宜或无法运用上述方法。此时，便需针对这些特殊物资、特殊情况，采用其它的定额制订方法。

1. 小概率事件查表法

某些设备维修用零部件，不是定期更换，而是出现故障后更换，需求没有明显的规律性。如果同类型设储备数量 n 相当大，每台设备在一个周期里需更换某种零部件的概率 P 相当小（ $P>a$ ， a 通常定为 0.05）， $np=m$ 也较小，则可视为小概率事件，通过查普哇松（泊松）分布表，求得达到一定保证供应率要求的该种零部件的储备定额。

实例：某公司共有某类生产设备 150 台。根据过去 60 个月的维修统计资料，共更换某种主要部件 180 件。为使保证供应率不低于 95%，该公司该种部件的储备定额应为多少件

(每月订购该种部件一次)?

(1) 计算每台设备每个月份需更换该种部件的概率 P:

$$P=\frac{180}{150\times60}=0.02$$

P 值较小, 可将该部件的更换视为小概率事件。

(2) 计算 m, $m=np$: $m=150\times0.02=3$

(3) 查累积普哇松分布表, 确定保证供应率不低于 95% 时的该种部件的储备定额。

当 m (有的表为 “C’” 或 “nP’”) 为 3 时, x (有的表为 “C” 或 “d”) 为 6, 概率可达到 96.6%。故该种部件的储备定额为 6 件时, 即可满足要求。

2. 最大期望收益值法

一种从如何尽可能满足生产需要以创造收益, 并尽量避免积压以减少银行利息和保管费用支出的观点出发, 制定物资储备定额的方法。

实例: 某纺织企业在现有生产技术组织条件下, 提供蒸汽用煤, 因气候、煤质、操作等原因, 耗用和储备均不够稳定。折合法定单位计算, 厂供应科每保证供应生产必需用标准煤一吨, 相当于创纯利 60 元, 但若一吨标准煤积压一周, 相当于损失 20 元。表 13.8.8 列出 1985 年 12 月以前 200 个星期煤的需用量资料。试按经济效益原则, 确定 1986 年煤的储备定额 (说明: 首先, 仍每周进货一次; 其次, 仍折合标准煤)。

(1) 计算各种需用量的概率。仍如方法 1,

$$P_i=\frac{n_i}{N}$$

式中 n_i 各种需用量出现的周数

N: 总周数 (200)

表 13.8.8 1985 年 12 月以前 200 个星期用煤的需要量统计

需用量 (吨, 标准煤)	5	6	7	8	9
周 数	20	40	80	30	30

(2) 求出各种储备量条件下的收益值。参见表 13.8.9, 以供应每吨标准煤创利额为 L, 积压每吨损失额为 S, 需用量为 x_i , 储备量为 C_j , 则各种储备量的条件收益额为 M_{ij} 为:

①当 $x_i>C_j$ 时, 无所谓积压损失:

$$M_{ij}=L\cdot C_j;$$

如储备 6 吨, 实际需用 7 吨时:

$$M_{ij}=60\times6=360\text{ (元)}$$

②当 $C_j\geq x_i$ 时:

$$M_{ij}=L\cdot x_i-S\text{ (}C_j-x_i\text{)}$$

如储备 6 吨, 实际需用 5 吨时:

$$\begin{aligned} M_{ij} &= L \cdot x_i - S (C_j - x_i) \\ &= 60 \times 5 - 20 (6 - 5) \\ &= 280 \text{ (元)} \end{aligned}$$

(3) 求出各种储备量条件下的期望收益值 e_{ij} 。

$$e_{ij} = M_{ij} \cdot P_i$$

如每周储备量 5 吨，需用量为 5、6、7、8、9 吨的概率分别为 0.1、0.2、0.4、0.15、0.15，其期望收益值 e_{ij} 分别为： $300 \times 0.1 = 30$ （元）， $300 \times 0.2 = 60$ （元）， $300 \times 0.4 = 120$ （元）， $300 \times 0.15 = 45$ （元）， $300 \times 0.15 = 45$ （元）。余类推。

(4) 计算各种储备量条件下的总期望收益值 E_j 。

$$E_i = \sum e_{ij}$$

如第一列（储备量为 5 吨时）

$$\begin{aligned} E_i &= 30 + 60 + 120 + 45 + 45 \\ &= 300 \text{ (元)} \end{aligned}$$

其余各列的总期望收益值，依次如表 13—9 中合计栏所列，分别为 352、388、392、384。

总期望收益值中最大值 392（元），即当储备定额为标准煤 8 吨时，总期望收益值大。因此，该厂生产蒸汽用煤的储备定额可为 8 吨（标准煤），其保证供应率可达 85%（即 $0.1 + 0.2 + 0.4 + 0.15 = 0.85$ ）。

表 13.8.9 各种储备量条件下的期望收益值

周需用量 (x_i)	概率 $P(i)$	条件收益值 M_{ij}					期望收益值 e_{ij}				
		5	6	7	8	9	5	6	7	8	9
5	0.10	300	280	260	240	220	30	28	26	24	22
6	0.20	300	360	340	320	300	60	72	68	64	60
7	0.40	300	360	420	400	380	120	144	168	160	152
8	0.15	300	360	420	480	460	45	54	63	72	69
9	0.15	300	360	420	480	540	45	54	63	72	81
合计							300	352	388	392	384

以上是直接用创利额来判定期望收益的大小。也可以换一角度，即以损失额来反映期望收益值的大小。期望损失值最小者，意味其期望收益最大。条件损失额可按下述思路计算：若 $C_i > X_i$ ，损失额为 $S (C_i - X_i)$ ；若 $X_i > C_i$ ，损失额为 $L (X_i - C_i)$ 。例如，现储备标准煤 6 吨，若实际需用 5 吨，则积压损失为 20 元；若需用 7 吨，则影响生产导致损失 60 元（少创利 60 元）。期望损失值的计算原理同前。经计算，得到表 13.8.10。由表 13.8.10 可作出与前面一样的结论：该厂储备标准煤 8 吨，期望收益最大（因此时期望损失最少）。两种计算方法的区别仅在于考虑问题的角度不同，实质则相同，故实际采用时选其一即可。

表 13.8.10 各种储备量条件下的期望损失值

周需用量 (x_i)	概率 P (i)	条件损失额				期望损失值					
		5	6	7	8	9	5	6	7	8	9
5	0.10	0	-20	-40	-60	-80	0	-2	-4	-6	-8
6	0.20	-60	0	-20	-40	-60	-12	0	-4	-8	-12
7	0.40	-120	-60	0	-20	-40	-48	-24	0	-8	-16
8	0.15	-180	-120	-60	0	-20	-27	-18	-9	0	-3
9	0.15	-240	-180	-120	-60	0	-38	-27	-18	-9	0
合计	1.00						-123	-71	-35	-31	-39

当发现有系统因素影响时，用概率方法计算确定的物资储备定额应作必要的调整。

□ 物资储备定额的执行

制订物资储备定额，只是物资储备定额管理的第一步。更重要的是应在物资管理的有关环节认真贯彻执行物资储备定额，采取有效措施保证定额的实现。

1. 按物资储备定额进行库存控制

即要求仓库的物资库存量应保持在物资储备定额的范围内。

由于经常储备是一个经常变化的量，因此，储备定额也就有一个上限（即最高储备定额）和下限（即最低储备定额）。

最高储备定额＝经常储备定额＋保险储备定额。

保险储备定额就是最低储备量。

企业的物资供应部门，在每种物资的卡片或帐本上都要明确规定最高储备定额和最低储备定额，当库存物资达到最高储备时，应停止进货，以防超储备积压；当库存物资降低到最低储备时，应立即设法紧急进货，或催请对方紧急发货。

2. 按照物资储备定额编制物资供应计划

亦即根据定额来确定计划期的期末储备量、计划采购日期、计划发货日期和计划到货日期。

物资期末储备量是根据物资储备定额计算的。期末储备量的大小，从每一个具体品种（规格）来说，一般量大不能超过最高储备量，最小不能小于最低储备量；从全部物资来说（以金额计），一般不能超过物资储备资金定额。

计划采购日期、计划发货日期和计划到货日期，就是根据物资的某天的库存量，结合物资储备定额，来具体确定哪一天进行采购，哪一天开始发货，哪一天应该到货。

另外，在物资采购过程中，也应根据物资供应、采购计划的规定，体现物资储备定额和物资储备资金定额的要求。

四、输入物库存的时间进度控制

□ 输入物库存时间进度控制的内容和意义

输入物库存的时间进度控制,指的是合理规定和适当调节输入物资的入库、出库时间,以满足企业生产经营的需要,并努力减少物资滞库的时间,加速物资的流转。这项工作的开展,既可促使“物尽其用”,又能保证“货(资金)畅其流”,故而有积极的经济意义。

合理规定输入物资的入库、出库时间,是现代企业生产经营规律的客观要求。现代企业的生产经营,是根据市场的需要,严格按照一定的期量标准进行的,其中的时间进度标准,从时间方面体现着市场的要求,关系到企业的市场信用和竞争的成败。因此,企业输入物的库存,不仅要数量上加以控制,还要以保证生产经营按时进行为根本目标,从时间进度上予以控制。即依据生产经营的期量标准,相应确定输入物资的到库和出库时间,以避免盲目性,防止因盲目性引致延误生产经营或增加物资滞库时间所造成的经济损失。

输入物进库、出库的情况是很复杂的。但就A类、B类物资而言,大体可以分为两种基本类型:①整入整出。即物资整批购入、进库,整批出库投入生产经营。其控制策略是以出库投产时间为基准,逆向推算物资整批接收、准备的时间,再确定其到库的时间;②整入分出。即物资整批购入、进库,分批多次出库投入生产经营。控制中应以首批物资出库投产时间为基准,逆向推算出该分批物资接收、准备的时间,相应确定整批物资到库的时间。在检验技术日益进步的条件下,这种控制策略是完全可行的。

一般说来,输入物入库、出库的时间,需要并且可以按生产经营期量标准的要求,作出严格的、程式化的规定。同时,由于现代企业生产经营的环境、条件是变化的,输入物入库、出库的时间,也可以根据变化了的情况,本着有利生产经营、缩短滞库时间的准则,相应作出调整。

□ 输入物库存时间进度控制的方法

(1) 编制物资需求计划(MRP)在所需物资为非独立需求情况下采用。

(2) 采用适宜的订货方式。根据存货理论,在独立需求的情况下,最基本的订货方式有三种:

① t —循环方式。每经过一个循环时间 t ,就补充量 Q 。

② (s, S) 方式。不断检查仓库的库存量 X ,当 X 等于或低于一个规定的库存水准量 s (即 $X \leq s$) 时,就进行订货,订货量为 $Q = S - X$,即把库存量提到 S ;反之,当 X 高于 s (即 $X > s$) 时就不订货。此种方式的库存量允许波动幅度为 s (低限) $\sim S$ (高限)。

③ (t, s, S) 方式。每经过 t 时间就检查一下库存量 X ,当 X 低于规定的 s 时就进行订货,其订货量为 $Q = S - X$,即把库存量提到 S ;反之,则不订货。此种方式主要是检查库存的方式不同于方式(2),余皆相同。

根据上述原理,实际采用的订货方式主要有两种。

第一,定量订货方式。又称订货点法,是一种不定期的订货方式。订货点又称再订货点,当库存量降至该订货点量时,即按规定的订购批量提出并组织订货。订货点量通常介于最高储备量与最低储备量之间,其计算公式为:

$$R = M_b + tH$$

式中 R: 订货点量

M_b : 保险储备定额

t: 订购时间

H: 物资耗用率 (如吨/日, 件/月等)

定量订货方式, 还可细分为永续库存制和分存库存制二种。

①永续库存制。采用本方式, 要经常记录库存物资的数量, 每发出或收入一次货都要登记, 并把库存量与订货点比较, 若库存量等于或低于订货点, 就要提出订货。

②分存库存制。特点是没有持续的库存记录, 每次发货不登记, 明显地减少了事务工作。物资是否到达订货点, 凭肉眼观察。一般是同一物资分两处 (或两个容器) 放 (盛), 一处 (容器) 物资发放完毕, 就着手下一次订货 (订货量固定), 同时以另一处 (容器) 的物资供应需求。所以本方式亦称复式储存制、双堆法、双容器法等。

第二, 定期订货方式。又称定期盘点法, 是预先确定订货时间, 如每周 (或旬、月、季、半年等) 订货一次, 到达订货日时, 即组织订货。至于订货数量, 则依库存量、期货、需求量、保险储备量等而定。其计算公式为:

订货数量 = 日需量 $\times$ (订货天数 + 供应间隔天数)

— 实际库存量 — 期货数量 + 保险储备定额

期货数量系已经订货, 尚未交货但在该供应间隔期内可以到货的物资数量。

以上二种常用的订货方式, 各有其优缺点和适用范围。应根据企业内外环境条件和不同物资决定采用何种方式。无论采用何种方式, 在决定有关期、量时, 应尽可能地通过经济批量和保险储备量的计算及相应采取技术组织措施, 降低购储总费用。

第三节 输出物的库存控制

在市场经济条件下, 输入物和输出物的库存控制均有着重要的经济意义。而若从商品生产经营中发生的购、销活动两者之间“买是为卖”的本质来看, 企业输出物的库存控制则尤为重要。

一、输出物库存控制的主要制约因素

讨论对象的上述特点, 决定了此处所说的库存控制, 必须置于“生产——储存——分配”的系统之中予以考察、研究。该系统中的分配 (Distribution), 具体地讲, 是“配售”或分配给中间商 (批发商或零售商) 销售之意。按照这一思路, 库存控制的理想目标应为: 使货品的库存数量维持在既能保证及时供应市场又能保证工商企业经济效益最佳的适宜水平上, 而为达此目标, 必须考虑下述诸多因素:

(1) 市场需求量 (含需求频率)。包括由各种可知或预先不可知因素引起的需求波动。

(2) 市场区位。它导致出现运距的长、短之别, 进而导致数量不等的在途储运 (存) 货品的客观存在, 以保证均衡市场供应。最明显的例子当推公用性冷热水供应企业和管道煤

汽供应企业。

(3) 生产能力和仓储能力。这是一个相对而言较易解决的因素，但也是一个不容忽视的客观因素。

(4) 品质保证。若干产品在安全性、时效性方面有特殊要求。如闻名于世的麦克唐纳(Mcdonald's)快餐食品，产出后2小时如未消费即由店家自行销毁。此类货品在储存量问题因此而更为复杂。

(5) 竞争势态。由于企业信誉、货品质量、市场价格、服务方式等方面的竞争，会迫使企业在一定时期增加或减少商品的储存数量。

正因为研究货品的库存控制问题需要系统地考虑多种因素，国际上相应出现了“物流一体化”学说或“一体化供应学”。同时也根据存货品在“生产——储存——分配”体系中不同阶段的不同作用，对其作了基础库存、缓冲库存、在途库存、周期库存、安全（保险）库存等种种细分。这些术语虽然尚待进一步标准化，但它们也从一个方面说明了库存控制研究的重要性。

二、输出物库存控制的基本模式

☐ 策略模式

根据市场经济规律和“物流一体化管理”思想，“在构成公司政策方向的基本因素中，争取获得‘竞争力’是最要紧的因素之一”。为此，必须努力形成和发挥三种优势：①服务优势。即在服务于市场用户方面超过竞争对手。它是“生产——储存——销售”系统中的主导。②“直接生产率”优势。其目标是以较低的总成本，实施库存控制及其它供应活动，以降低产品的成本、价格。③“投资盈利率”优势。即比较库存、供应投资和总投资，争取获得经济效益较佳的方案。显而易见，发挥这三方面的优势，实际上兼顾考虑了我们前面所讲的实施库存控制的五个主要制约因素。系统地发挥上述三方面优势，是我们进行库存控制的基本的策略模式（参见图13.8.4）。

图13.8.4是一个 x 、 y 、 z 三维空间的库存控制策略示意图，图中的 o 点为“企业库存对策起点”。从 o 点出发，企业可以采取三类（多种）策略：①分别向 x 、 y 、 z 三个方向单向发展，其效果也是单一的。②分别双向发展，即 xy 、 xz 、 yz 两两组合同时发展，它们的效益高于单向发展，但仍有不足之处： xy 时，服务欠缺，市场占有率较低； xz 时，物资管理和生产相分离，生产率不高； yz 时，市场占有率和生产率虽高，但投资盈利率低。③三方向发展兼顾的 xyz 方式。从理论上讲，在既定条件下，距 o 最远的 xyz 辐凑点，是“一体化”库存控制的最优点。

☐ 计算模型

图13.8.4所示的策略模型，侧重于为人们提供策略思路，属于定性分析模型。在具体确定货品的库存量标准以利实行库存控制时，则需要将前述抽象的策略具体化，并运用数学模型进行计算。

图 13.8.4 库存控制的 xyz 一体化策略模式

最基本的存货计量模型即第一节中所介绍的经济订购批量算式。它着重于考虑购、贮过程发生的各种费用，寻求总费用最低的订购批量。用于工商企业货品的库存控制，并按一体化管理的思想，我们也可称之为“经济产—储批量”公式。但其数学原理是相通的。设“经济产—储批量”为 Q^* 。则：

$$Q^* = \sqrt{\frac{2RC}{P \cdot i}}$$

式中 R ——某种物品的年供应量；

C ——每次供货费用（含生产调整、商务洽谈等费用）；

P ——货品单价；

i ——货品的年均保管费率。

上式中的“ $P \cdot i$ ”也可表为“ K ”。两者并无实质的区别（ K 表示单位物品年均保管费用。）

利用经济产—储批量为库存而生产，是假定需求是均衡的，但需求往往带有随机性。为了应付随机波动的需求，同样可以利用第二节计算保险储备的方法，建立库存的保险储备。

上述公式的假设前提是不存在缺货情况（不允许或不会出现缺货）和货品的价格稳定不变。在市场经济环境中，即令两种假设前提存在有时也会发生逆变；有时则并不能给企业带来即定条件下的最佳效果而需要人为改变。如有时某一品种的货物因长期足量或过量供应，会导致用户减少消费欲望，引起滞销或降价，同时增加储存保管费用。另外，缺货及提价有时反而会刺激消费的增加，特别是某些非大众消费的时髦性商品。为此，需要研究允许缺货和价格变动情况下的存货模式。

(1) 允许缺货的库存模式。以 Q_{*u} 表允许缺货时的经济储存批量，其计算公式为：

$$Q_u^* = \sqrt{\frac{2RC}{K}} \cdot \sqrt{\frac{K+U}{U}}$$

式中：U——缺货损失费用； $\frac{U}{K+U}$ 是不允许缺货的最佳概率。

兹相应地分别以 G^* 表最优允许缺货量，以 C_u^* 表最小的购、储、缺货损失费用之和。则它们可分别通过下述计算公式求出：

$$G^* = \sqrt{\frac{2RC}{U}} \cdot \sqrt{\frac{K}{K+U}}$$

$$G_u^* = \sqrt{2RCK} \cdot \sqrt{\frac{U}{K+U}}$$

(2) 价格可变时的存货模式。此时的存货模式要解决两个相应的问题：①适宜的价格；②适宜的库存量。最简单的确定方法是设定几个可行的价格。然后运用基本的存货模式进行试算平衡，求出一个总费用最经济的库存量及相应的价格。

以上计算确定的存货批量，实质为生产批量，且假定生产、储存多少即可销售多少（卖方市场态势）。若为其它市场态势时，应考虑当时的主导因素，变通采用上述方法。

第九章 质量管理

第一节 质量及质量管理的发展

质量对于现代社会经济发展有着重要的作用，主要表现在质量是社会物质财富的重要内容；是社会进步和生产力发展的一个标志；提高质量，就能增强国家经济实力和满足人民物质文化生活提高的需要；质量是企业的生命，没有质量，企业就不能生存和发展，以质量求生存，以品种求发展，是现代企业经营管理的正确道路；质量是改善企业经营管理，降低成本和提高经济效益，增强企业竞争能力的重要途径；是企业参加国际商品市场交换和竞争，开辟世界市场，发展外向型经济和对外贸易的重要保证。总之质量对于我国“四化”建设和改革开放都有重大意义。质量问题不仅是个经济问题，也是个社会性问题，对于人民生命财产、社会安定以及一个国家在国际上的声誉都有很大的影响，所以应高度重视质量问题。

一、质量和质量特性

□ 质量的概念

根据 ISO8402—1994《质量管理和质量保证术语》中对质量所下的定义是：质量是反映实体（产品、过程或活动等）满足明确和隐含需要的能力的特性总和。

（1）在合同情况下，或是在法规规定情况下，如在核安全领域中，需要是明确规定的；而在其他情况下，隐含的需要则加以识别并确定。

（2）在许多情况下，需要会随着时间而变化，这就意味着要对质量要求进行定期评审。

（3）一般根据特定的准则将需要转化为特性。需要可包括：例如性能、合用性、可信性（可用性、可靠性、维修性）、安全性、环境、经济性和美学。

（4）术语质量不应作为一个单一的术语来表示，在比较意义上的优良程度，也不应用于定量意义上的技术评价，为了表达这些含义，应使用恰当的形容词例如可使用下列术语：①“相对质量”，表示实体在优良程度和比较意义上按相对的基准排序（不可与等级相混淆）。②“质量水平”和“质量度量”（如验收抽样）表示在“定量意义上进行精确的技术评价”。

（5）取得满意的质量涉及到质量环中的所有阶段。这些不同阶段对质量的作用有时为了强调而加以区别，例如，有关确定需要的质量，产品设计的质量，符合性质量和全寿命周期产品保障的质量。

（6）在某些文献中，质量是指：“适用性”、“适合目的性”、“顾客满意”或“符合要

求”。按上述定义，这些仅表示质量的某些方面。

☐ 工业产品质量

工业产品质量是指工业产品适合于规定用途满足人们需要的特性。它包括产品内在质量特性，如产品的结构、性能、精度、纯度、物理性能、化学成份等；也包括产品外在质量特性，如产品的外观、形状、色泽、气味、手感、光洁度等。产品质量特性可概括为产品性能、寿命、可靠性、安全性和经济性五个方面。

☐ 质量特性

产品之所以能够满足用户的需要，是因为它具有满足用户需要的特征和特性，如果产品不具备这些特征和特性，就不能满足需要，也就没有质量。所以需要可以转化为用标准和指标表示的特征和特性的总和。所谓质量和特征和特性也就是质量应具备的客观要求和属性的总称，包括产品的可用性、有效性、可靠性、安全性、可维修性、经济性以及环境等各方面，以上各个方面都是互相联系，互相依存的。企业为最大程度满足用户的质量要求，就必须加以具体落实，并定量表示。用定量表示的质量特性，通常称为质量特性参数。包括设计质量、制造质量、使用和服务质量等。也就是说整个产品的设计、制造、使用、现场服务等环节，都应从保证使用要求出发，提出量化的要求，以便明确质量责任，确保使用质量，以满足用户的需要。

一个具体产品，常常需多个指标来反映它的质量。测量或测定质量指标所得的数值，叫质量特性值，习惯上称为数据。根据质量指标性质的不同，质量特性值可分为计数值和计量值两大类。

(1) 计数值。当质量特性值只能取一组特定的数值，而不能取这些数值之间的数值时，这样的特性值称为计数值，计数值可进一步区分为计件值和计点值二种：①对产品进行按件检查时所产生的属性数据称为计件值，如一批产品中的合格品数、废品数等。②每件产品中质量缺陷的个数称为计点值。如棉布上的疵点数，铸件上的砂眼数等。

(2) 计量值。当质量特性值可以取给定范围内的任何一个可能的数值时，这样的特性值称之为计量值。如用各种计量工具测量的数据（长度、重量、时间、温度等），就是计量值。

不同类的质量特性值所形成的统计规律是不同的。从而形成了不同的控制方法。

二、质量职能

产品质量有一个产生、形成、实现、使用的全过程。这个质量形成过程，美国的朱兰博士称之为“质量螺旋”，意指产品质量从市场调查研究开始，到形成、实现后交付使用，在使用中又产生新的想法，构成动力再开始新的质量螺旋，产品质量水平也就螺旋式上升。这是一个很形象的比喻，（见图 13.9.1）。质量形成过程的另一种表达方式是质量环。国际标准 ISO9000 中就采用这种表述，（见图 13.9.2）。

图 13.9.1

图 13.9.2

研究产品质量的形成过程。目的是为了重视形成过程中的质量。产品质量产生、形成和实现过程的各个环节，都有保证产品质量的职责和任务，我们把它称之为质量职能。质量职能不会也不可能集中在负责产品完工和检验的最后阶段。因此，质量工作必须从一开始就抓起，贯穿于产品质量形成的全过程。由质量环（图 13.9.2）中可以看出，质量职能的各项活动并不限于一个企业的范围内，它涉及到用户、供应厂商等。有部分质量职能是由企业外部单位承担的，因此质量管理工作范围由企业内部延伸到企业外部去。即使是企业范围内的质量职能，也不是由检验或技术部门去完成，而是分布在企业各个部门去承担。企业各部门既承担部分质量职能，又承担其它职能。质量管理的任务之一，就是要把这些广泛分散的质量职能有机地结合起来，使之成为一个保证产品质量的系统，也即是通常所说的质量保证体系，这就需要有一个负责各部门质量职能的组织、协调、监督、检查、促进的工作，它通常由企业的质量管理部门来承担。

三、质量管理

ISO 8402—1994《质量管理和质量保证术语》中的定义是：质量管理是确定质量方针、目标和职责并在质量体系中通过诸如质量策划、质量控制、质量保证和质量改进使其实施的全部管理职能的所有活动。

注：（1）质量管理是各级管理者的职责，但必须由最高管理者领导。质量管理的实施涉及到组织中的所有成员。

（2）在质量管理中要考虑到经济性因素。

质量管理是企业管理的重要组成部分，也是企业管理职能中的重要职能，质量管理的基本任务是正确制订和贯彻执行质量方针和政策；保证和提高产品质量和服务质量，生产出物美、价廉的产品，以满足用户需要；不断降低物质消耗，降低质量成本和提高经济效益；提高领导和职工的质量意识和素质，促进企业素质和管理水平的提高；研究和发展质量理论和质量科学。质量管理是揭示产品产生形成和实现运动的规律，运用规律以指导质量管理活动。质量管理理论提供了“朱兰质量螺旋”“质量环”等理论模式以实现质量管理

的实践活动。

质量管理的主要内容是制订和实施质量方针。根据质量方针确定目标、方向和制定质量计划。而质量管理是通过质量体系来实现各项质量活动的。

质量控制是为达到产品或服务质量要求所采取的作业、技术和活动。产品质量形成的全过程中，必须控制作业、技术和活动，才能生产出满足规定质量要求的产品。质量控制贯穿在质量全过程的所有环节。

四、质量管理的发展

质量管理的发展历史，就是人们对质量和质量管理认识的过程。随着社会技术经济的发展，质量管理也不断发展，质量管理的发展经历了由低级到高级，由简单到复杂，由传统管理到现代管理的历史过程。一般分为检验质量管理、统计质量管理、全面质量管理 3 个阶段。

（1）检验质量管理阶段。质量检验也叫事后检验，它是质量管理的最初级阶段，一般是以本世纪初至 40 年代初为界。当时企业为了保证产品质量，把质量职能从直接生产工序中分离出来成为单独的工序和工种，并设立了专门的机构负责对产品进行检验，挑出不合格品。这种方法对出厂的产品质量有了保证，而且对提高劳动生产率、固定资产的利用和产品质量的提高都取得显著的效果。从质量管理的发展历史来看，当然是一大进步，但是它的作用主要是把关。事后检验，质量状况已成事实，不能及时解决生产过程中的质量问题，不能起到预防的作用。

（2）统计质量管理阶段。统计质量管理阶段，一般是以 20 世纪 40 年代初至 50 年代末为界。统计质量控制主要是运用数理统计方法和手段，从产品质量活动中找出规律性，消除产生波动的异常原因，使生产过程的每一个环节控制在正常的比较理想的生产状态中，从而保证最经济地生产出符合质量要求的合格产品。另一方面是着重于控制生产过程，做到以预防废品的产生为主。这样质量管理工作就从单纯的把关、事后检验发展到事前控制以预防为主统计质量管理。这是由于生产力的不断发展，产品的批量越来越大，要求用更经济的手段来进行产品检验，控制产品质量，预防废品的产生。但这个阶段由于过分强调数理统计方法，产生数理统计方法“神秘化”的误解，而且忽视组织管理工作，也限制了质量管理的效果，需要向新的阶段发展。

（3）全面质量管理阶段。20 世纪 50 年代以来，生产力迅速发展，科学技术日新月异，出现了许多推动质量管理向新的阶段发展的条件。工业产品更新换代更快，许多大型产品和系统工程相继问世，大型电子计算机、导弹、宇航技术等现代科学技术的发展，对产品质量提出了更高的要求，特别对产品的安全性、可靠性等要求更为严格。单纯依靠过去的检验和生产过程中的统计质量控制已不能适应，必须把试验研究，设计、试制、生产过程、辅助过程、使用过程等方面的工作都纳入质量管理轨道，否则不能协调，不能保证产品质量。因此在 20 世纪 60 年代美国通用电气公司工程师费根堡姆和质量专家朱兰博士等，先后提出了新的质量管理——全面质量管理的概念。1961 年费根堡姆出版了《全面质量管理》一书，比较系统地阐明全面质量管理的理论和方法。主张用全面质量管理代替统计质量管理，提倡讲究质量成本，加强企业的全面质量管理，主张从产品设计、制造、检验、供

应、销售、使用，服务等各个环节都开展质量管理工作，把企业各部门组成一个有机的统一的质量保证体系，以确保用最经济的办法生产出能满足用户要求的优质品，从费根堡姆、朱兰等人提出全面质量管理至今，经过三十多年来，许多国家和地区的实践，取得了显著的成效。在不断的实践、认识、总结的过程中，全面质量管理的含义、内容、方法不断得到丰富和充实，逐步完善起来，形成一门新的有一整套质量管理理论和方法的新学科。

第二节 全面质量管理概述

一、全面质量管理的概念

根据 ISO 8402—1994《质量管理和质量保证术语》中对全面质量管理的定义是：一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

注：（1）“全员”指该组织结构中所有部门和所有层次的人员。

（2）最高管理者强有力和持续的领导以及该组织内所有成员的教育和培训是这种管理途径取得成功所必不可少的。

（3）在全面质量管理中，质量这个概念和全部管理目标的实现有关。

（4）“社会受益”意味着在需要时满足社会要求。

（5）有时把“全面质量管理”（TQM）或它的一部分称为“全面质量”、“公司范围内的质量管理（CWQC）”、“TQC”等。

二、全面质量管理的特点

全面质量管理的基本特点是从过去的事后检验和把关为主转变为预防和改进为主；从管结果变为管因素，把影响质量的诸因素查出来，抓住主要矛盾，发动全员全企业参加；依靠科学管理理论、程序和方法，使生产的全过程都处于受控制状态，其特点可概括为“三全一多样”。

（1）质量管理的对象是全面的。质量管理不仅要管好产品质量，而且还要管好产品质量赖以形成的工作质量和有关质量的一系列内容，如产品质量保证、功能、价格适当、及时交货、服务周到，一切使用户满意等等。

（2）质量管理的范围是产品形成的全过程。质量管理的范围是全面的，包括对市场调查研究、开发设计试制、生产制造过程、辅助生产过程、供应服务、销售直至售后服务、使用的全过程都管起来。

（3）参加质量管理的人员是全面的。全面质量管理要求企业全体成员、各个部门从企业领导到每个职工都参加质量管理。

（4）质量管理的方法是科学的，多种多样的各种现代管理技术和方法，包括科学的组织工作、数理统计方法和运筹学方法电子计算机应用，先进的科学技术手段和技术改造措施等。

三、全面质量管理的基本理论观点和内容

(1) 全面质量管理的基本理论观点有以下几点：

①坚持“质量第一”的方针，树立用户至上，一切为用户服务的观点。

②以“预防为主”的观点，在生产过程中，对产品或服务进行严格控制，将产生废品和隐患消灭在萌芽状态之中。

③尊重科学，实事求是，用数据说话的观点。

④重视市场竞争。产品形成的第一步就是对市场进行调查研究，使得生产出来的产品适销对路，在市场竞争中能取得胜利。

⑤讲求经济效益的观点。开展质量成本管理，进行质量经济分析，使企业能取得好的经济效益。

(2) 在质量体系方面，根据企业质量方针目标要求，建立健全企业的质量体系，包括企业内部质量管理体系加强对市场调查研究、设计、供应、制造、检验、销售以及销后使用过程的质量管理。加强工序质量控制，广泛开展质量管理小组（QC 小组）活动。

(3) 在质量管理基础工作方面，全面质量管理重视质量管理的基础工作，要求做好以下几个方面的基础工作；加强质量教育工作；做好标准化工作；计量工作；质量信息工作；建立健全各级以质量责任制为核心的质量管理制度以及做好文明生产等。

(4) 在质量管理方法手段方面，质量管理要采用数理统计方法，运筹学方法以及有关科学的管理方法和先进的科学技术手段。运用调查表法、主次因素排列图法、因果分析法、分层法、直方图法、控制图法、散布图法等 7 种工序管理中常用的统计方法；并充分运用正交试验、回归分析、可靠性设计以及质量经济分析等科学技术方法进行质量管理。并采用计算机辅助质量管理。

四、质量管理小组活动

全面质量管理要求全员参加的质量管理，提倡人人参与，这突出地反映在质量管理的群众性上面，通过开展多种形式的群众性质量管理活动，尤其是开展质量管理小组（即 QC 小组）活动，充分发挥广大职工的聪明才智，形成一个人人参与质量管理活动的生动活泼局面，提高企业管理水平，解决质量问题的有效途径。

(1) 质量管理小组的概念。质量管理小组（简称 QC 小组），是指在生产或工作岗位具体从事各种劳动的职工，围绕企业的质量方针目标和现场存在的问题，运用质量管理的理论和方法，以改进质量、降低消耗、提高经济效益和提高人的素质为目的而组织起来，并开展活动的小组。

QC 小组与企业的班组既有联系又有区别，一般来说以工人为主体的“现场型”以及按劳动组织为主体建立的 QC 小组，都是与班组紧密相联系。它们的区别在于，班组是一种行政组织同时也是按专业分工划分的一种劳动组织；而 QC 小组则是以改进质量，提高管理水平和经济效益为目的自愿组织起来开展活动的小组。

QC 小组是企业职工参加民主管理的新发展，提高企业素质的好形式，是群众管理的经

验和科学方法结合的新产物。

(2) QC 小组的特点:

①显明的自主性。一般以职工自愿参加为基础,实行自主管理,以自我学习、自我控制、自我提高为主,不受行政命令的制约和班组岗位的限制。

②明确的目的性。从大处讲就是为社会主义现代化建设而搞好质量,从小处讲就是为实现企业的方针目标,开展质量管理活动。

③严密的科学性。不是单凭良好的主观愿望去搞质量,而是依靠科学、依靠管理技术,以及科学的工作方法和程序去攻克质量难关。

④广泛的群众性。QC 小组活动是开展群众性质量管理活动的好形式,通过集体活动,可以充分发挥小组的群体优势,集思广益,能更快更好地解决问题。

⑤高度的民主性。依靠大家出主意,充分发扬民主,畅所欲言,平等相处,组长由成员选出,做到充分发挥每个人的积极性和创造性。

(3) QC 小组的建立。QC 小组的建立应当从实际出发,遵循自愿结合,方便活动,易出成果的原则,建立不同类型和不同级别的 QC 小组,在通常情况下,可以按劳动组织、工作性质、课题内容 3 个方面分别建立不同类型的 QC 小组。可以在班组或车间内部建立,也可跨班组、跨车间(部门)建立。但应着重发展以工人为主体的生产现场、施工现场、服务现场、“现场型”和“服务型”小组,提倡工人、技术人员、领导干部三结合。QC 小组的人数以 3—10 人为宜,最多不超过 15 人,否则不便开展活动。

为了便于质量管理部门掌握群众性质量管理活动情况,加强管理和指导。QC 小组组建后,应向质量管理部门注册登记,以及向上级 QC 小组主管部门备案。

(4) QC 小组的活动。QC 小组建立后关键是抓好活动,做好选择课题和加强小组活动的管理。课题的选择原则应做到围绕企业的方针目标,立足现场;先易后难,由浅入深;量力而行,从小到大;具体明确,短期见效。

QC 小组活动的程序基本是按照 PDCA 循环(见图 13.9.3)。具体步骤是:①选课题、定目标;②调查现状。③分析原因。④找出主要问题。⑤制定措施计划。⑥实施措施计划。⑦检查效果。⑧制定巩固措施,遗留问题交下次处理、最后总结成果和发表成果,上级部门进行定期评议和奖励。

第三节 《质量管理和质量保证》国际标准

一、ISO 9000 族标准的产生

《质量管理和质量保证》标准(即 ISO 9000 族标准)的产生不是偶然的,它是现代化大生产、科学技术的发展以及质量管理科学发展的必然产物。

图 13.9.3

(1) 科学技术的发展和生产力水平的提高,是产生 ISO 9000 族标准的客观条件。随着生产力的发展,产品的结构日趋复杂,在市场购买过程中,用户很难凭自己的能力和经验来判断产品的优劣,往往上当受骗,甚至造成巨大损失,因此逐步形成了“产品责任”(PL)的概念。1936 年初在美国成立了“消费联盟”,消费者组织要求在法律上保护消费者的利益,产品质量要求是由技术规范来体现,但对于现代产品来说,其结构和制造工艺复杂,仅对制成品按技术规范进来验证显然是不够的。当技术规范和生产方面的组织体系不完善时,规范本身就不能保证产品质量始终达到要求。因而必须在产品质量的形成过程中加强管理和监督。要求建立相应的质量体系,以保证产品质量。

(2) 质量保证活动的成功经验,导致 ISO 9000 族的产生。最早的质量保证标准产生于美国军工系统。1959 年美国国防部发布了 MIL—Q—9858A《质量大纲要求》,以后又发布了 MIL—Q—45208A《检验系统要求》以及《承包商质量大纲评定》等。从而形成了一套比较完整的质量保证标准文件。1979 年英国发布了一套三级质量保证规范标准(BS5750:1979 包括三个部分)。此外加拿大、法国、挪威等国家也都制订了有关质量管理和质量保证的国家标准。这样为制订出一套国际上公认的科学的统一的质量体系标准提供了依据。

(3) 质量管理学的发展,为 ISO 9000 族标准的生产提供了必要的理论基础。20 世纪以前,主要是靠操作者的手艺和经验来保证质量。20 世纪初,出现了以泰勒为代表的“科学管理”,把检验以生产中分离出来成立质量检验部门,质量管理进入检验质量管理阶段,20 世纪 20 年代以后,休哈特发表了“控制图法”使质量管理进入“统计质量管理”阶段。50 年代以后出现了一大批高安全性、高可靠性技术密集型产品和大型复杂的产品,任何一个元件的失效都可能产生严重后果,在这种情况下,仅靠制造过程实施质量控制,已不足以保证产品质量,必须应用新的科学理论、技术和手段来进行管理,许多企业开始了全面质

量管理的实践。1961 年美国的菲根堡姆提出了比较系统的全面质量管理的新理论,较快地被各国所接受。各国企业全面质量管理的实践,丰富和发展质量管理学的理论基础。

(4) 贸易的国际化加速了 ISO 9000 族标准的产生。20 世纪 60 年代,随着国际交往的日益增多,必然带来的是产品质量保证和产品责任国际化问题。到了 70 年代,这个问题已引起国际社会的广泛关注。为了解决国际间产品质量争端和产品责任,1973 年在荷兰海牙召开的海牙国际司法会议上通过了《关于产品责任适用法律公约》。为了有效地开展国际贸易,一些地区国际性的组织开始研究质量管理国际化问题,许多国家和地区性组织发布了一系列的质量管理和质量保证标准,作为贸易往来供需双方认证的依据和评价的规范。但由于缺乏国际统一的评价标准,给不同国家企业之间的技术合作、质量认证和贸易往来带来困难。在这种背景下,国际标准化组织(ISO)在 1979 年成立了“质量保证技术委员会”,开始着手制订质量管理和质量保证方面的国际标准,直到 1987 年正式发布 ISO 9000 族标准。

综上所述,质量管理和质量保证标准的产生,是生产力发展的必然产物,又是质量管理科学发展的成果和标志,既适应国际贸易发展的需要,又为企业加强质量管理提高管理水平提供指导。它的产生是科学和经济发展的必然结果。

二、ISO 9000 族标准的制定

质量保证技术委员会(即 ISO/TC176)于 1987 年 6 月在挪威举行的第六次会议上改为“质量管理和质量保证技术委员会”。该委员会在总结各国质量管理和质量保证的基础上,经过各国质量专家近 10 年的努力工作,几易其稿,并通过广泛的协商,于 1986 年 6 月正式发布 ISO 8402《质量管理和质量保证术语》。1987 年 3 月正式颁布 ISO 9000—9004《质量管理和质量保证》标准。该标准的制订和公布有着重要的意义。对于加强和发展质量管理科学,促进科学技术进步和社会生产力的发展,推动国际贸易和世界经济的发展都将产生深远的影响。

三、ISO 8402《质量管理和质量保证术语》标准和 ISO 9000 标准的结构

□ ISO 8402《质量管理和质量保证术语》标准

质量基本术语是质量科学的基本范畴,也是质量管理工作的基础。但由于理解程度和角度不同,对质量基本术语各有不同的解释,存在一定的差异,因此对于质量管理的标准化、规范化和国际化产生不利的影响,为此必须对质量基本术语制订出统一的通用性的定义和国际标准,使大家共同理解和相互通用,以利于质量管理国际化和利于世界经济的发展。

ISO 8402《质量管理和质量保证术语》标准正是本着上述宗旨制订和发布的,它是 ISO 9000 族标准的指导性文件,因 ISO 9000 族标准直接采用 ISO 8402 中的质量术语与定义。因此正确掌握 ISO 8402 的有关内容,是理解和运用 ISO 9000 族标准的前提条件。该标准的核心部分即“术语和定义”共包括四部分 67 个术语即:质量、等级、质量环、质量方针、质量管理、质量保证、质量控制、质量体系……等(参阅 ISO 8402《质量管理和质量保证

术语》标准), 这里不一一阐述。

□ ISO 9000 族标准的结构

ISO 9000 族标准是一套结构比较严谨, 内容丰富, 规定具体, 可操作性强, 适用范围广泛的《质量管理和质量保证》国际标准。ISO 9000 族标准由 5 个标准组成即:

(1) ISO 9000 · 1——1994《质量管理和质量保证标准——第一部分: 选择和使用指南》

(2) ISO 9001——1994《质量体系——设计开发、生产、安装和服务的质量保证模式》。

(3) ISO 9002——1994《质量体系——生产安装和服务的质量保证模式》

(4) ISO 9003——1994《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》。

(5) ISO 9004 · 1——1994《质量管理和质量体系要素第一部分指南》。

按其用途可分为指导性标准、质量保证模式标准和质量体系标准 3 类。①ISO 9000 标准是指导性标准, 它阐明该系列标准的结构和标准分类, 规定了选择和使用质量体系标准的原则、程序和方法。阐明质量管理和质量保证的重要术语及其相互关系。②ISO 9001——9003 三项标准是质量保证模式标准, 它们是为 3 种典型的合同环境而设计的 3 种不同水平的质量保证模式, 供合同双方选用。3 种模式分别由 3 类标准作出规定, 每类标准都规定了对供方质量体系的要求。③ISO 9004 · 1 是质量体系标准, 它提出并阐明质量体系一般应包括的基本要素, 是企业建立质量管理体系而提供的基础性标准, 指导企业建立质量管理体系。

推广和应用《质量管理和质量保证》国际标准, 对于我国质量管理的推进, 提高管理水平和提高质量, 参与国际商品交换和竞争, 有着现实而深远的意义。

第四节 质量体系

一、质量体系及其概念

根据 ISO 8402 中对质量体系的定义是: “质量体系是为实施质量管理所需要的组织结构、程序、过程和资源构成的整体”。

注: (1) 质量体系的内容应以满足质量目标的需要为准。

(2) 一个组织的质量体系主要是为满足该组织内部管理的需要而设计的。它比特定顾客的要求广泛。顾客仅仅评价质量体系中有关部分。

(3) 为了合同或强制性质量评价的目的, 可要求对已确定的质量体系要素的实施进行证实。

从以上定义可看出, 质量体系是质量管理的核心, 质量体系应当是组织机构、职责、程序之类的管理能力和资源 (包括人力、智力、信息和技术装备) 的能力的综合体。

企业要建立一个可行、适用、经济、有效的质量体系, 在采用 ISO 9000 族标准时, 要遵循下列原则。

(1) 适应质量体系环境原则。在市场经济环境中, 企业的生产经营可以是合同环境, 也

可以是非合同环境或者两者同时存在。这种区别形成了企业不同的质量体系环境。研究质量体系环境的特点是选择和使用本标准系列的前提。企业无论处于哪种环境均应采用质量体系标准。建立质量体系。在合同环境下应选用质量保证模式,作为供需双方谈判的基础,确定需方对质量体系的要求。在合同签订后,供方按合同要求建立质量保证体系,并适当选择标准中的要素及其采用程度。

(2) 实现企业目标的原则。建立质量体系一定要以保证实现企业的目标为原则,质量方针目标是企业目标的一个部分,企业领导和管理部门的质量管理主要职责是研究和制定质量方针目标,逐级进行目标展开,为全体职工掌握和执行,组织建立企业质量体系,并保证有效地运行,以实现所规定的方针目标。

(3) 适合产品类型和生产特点的原则。产品类型与产品质量要求的不同,对企业生产经营管理和技术的要求也不同,因此以产品作为管理对象的质量体系也应具有不同的内容,要选择适宜的标准、要素及其采用的程度,以建立一个适用的质量体系。

(4) 最佳成本、最小风险、最大利益原则。企业在建立质量体系时,应考虑到企业与用户双方风险、费用和利益。而且尽力做到成本最低、风险最小、效益最大。

二、质量体系要素

质量体系要素是指构成质量体系的基本单元,质量体系是由若干个相互关联,相互作用的基本要素有机地构成的。ISO 9004·1 标准,对企业在非合同环境条件下建立质量管理体系提出了 17 个体系要素。企业应根据市场情况、产品类型、生产特点、用户需要等具体情况来选择相应的要素和采用这些要素的程度。17 项要素是:①管理职责,②质量体系要素,③质量体系的财务考虑。④营销质量,⑤规范和设计质量。⑥采购质量。⑦过程质量。⑧过程控制,⑨产品验证。⑩检验测量和试验设备的控制。⑪不合格品的控制。⑫纠正措施。⑬生产后的活动。⑭质量记录⑮人员。⑯产品安全。⑰统计方法的应用。

三、质量体系认证

(1) 认证的概念。所谓认证是指为确信产品过程或服务完全符合有关标准或技术规范而进行的第三方机构的证明活动。也即是根据相应的标准或规范,对产品质量及质量体系进行检查验证。认证通过后,由认证机构颁发认证合格证书或进行注册。在条件具备时还允许使用合格标志。这种活动称为“认证”。

(2) 产品质量认证与质量体系认证。

①产品质量认证也叫合格认证,其定义是:经权威机构确认并通过合格证书或合格标志证明某一产品或服务符合相应标准或规范的活动。

②独立的质量体系认证派生于合格认证,而又不同于产品质量认证。所谓质量体系认证,是指对供方的质量体系进行第三方的评定和注册的活动。其目的在于通过评定和事后监督来证明供方的质量体系符合某特定的质量体系标准,并对供方的质量管理能力给予独立的证实。

③产品质量认证与质量体系认证具有不同的特点:首先,认证对象不同,产品质量认

证的对象主要是产品，包括有形产品和无形产品；质量体系认证的对象主要是供方的质量体系。第二、认证的依据不同，产品质量认证的依据是经过标准化机构正式发布，认证机构认可的产品标准和技术规范，经认证后，证明产品符合特定标准规定和技术规范的要求；质量体系认证是依据特定的质量体系标准，如国际标准化组织发布的。ISO 9000 族标准或某一地区和国家标准化机构正式颁布的类似标准。第三，认证的获准表示方法不同，产品质量认证的获准表示方法是颁发“认证证书”和“认证标志”；质量体系认证的获准表示方法是由认证机构对认证合格单位给予注册，并以质量体系认证企业名录形式公开发布。获准企业可在宣传品、展览会和产品推销活动中使用注册标志，但不能将标志直接用于产品或产品包装上面。

（3）质量体系认证的程序：

① 供方向认证机构提出质量体系认证的申请。

② 认证机构对企业作非正式的访问

③ 认证机构和供方一起根据需要，从质量保证标准系列中选定一个质量保证模式。

④ 认证检查机构提出关于评定费用的估价。

⑤ 供方准备质量手册和质量体系评定附件。

⑥ 认证检查机构评定质量体系文件，并通知供方对不符合要求的地方或重大遗漏之处进行修正与补充。

⑦ 供方作好准备工作。在进行现场评审前，供方向认证机构提供与申请认证有关的全部文件及相应的执行记录。

⑧ 认证机构进行现场评审。初评结束评定组将调查结果书面报告，通知供方领导，并对不符合要求的限时进行改正。

⑨ 供方修改体系。在规定期限内供方完成了体系修改，评定机构再对修改过的体系作部分或全部评价。

⑩ 批准注册，经评定小组推荐，由认证管理机构确认，即可批准注册，颁发注册证书。批准供方使用认证管理机构规定的标志。

⑪ 监督。对质量体系评定和注册的有效期一般为三年。期间，认证机构根据评定规则监督供方的质量体系，以证实是否继续符合有关要求。

⑫ 重新评定。每隔三年需要对供方质量体系重新评定。

（4）实行质量认证制度的意义。质量认证制度得到世界各国（地区）普遍重视而迅速地发展起来，关键在于它使一个公正机构对产品质量或质量体系作出了正确的、公正的、可靠的评价，为人们提供了可以完全信赖的质量信息，这对供方、需方及社会等方面都有着重要的意义，综合起来有以下几个方面。

① 提高供方的质量信誉。实行质量认证后市场上便会出现认证产品与非认证产品，认证注册企业与非注册企业的界线，凡属认证产品或注册企业都会在质量信誉上取得优势。

② 指导需方选择在复杂的市场中从获准注册企业中寻找供应单位和从认证产品中选购产品。

③ 促进企业健全质量体系，提高企业的管理水平和提高企业素质。

④增强企业在国际市场上的竞争能力。如果获得国际上有权威的认证机构的认证注册,便会得到世界各国的认可,并按协定享受一定的优惠政策待遇,如免检,减免税和优价等,对增强企业在国际上竞争能力起重要作用。

⑤可减少社会上重重复复的检查费用,根据国外有关资料报道,可减少80%左右的重复检查工作量,而且可以大大提高采购供应工作的效率。

⑥有利于保护消费者的利益。特别是关系到人们安全健康的产品,实行强制制度后,从法律上保证了未经认证的安全性产品一律不得销售或进口,这就杜绝不安全产品的生产和流通,极大地保护了消费者的利益。

第五节 质量成本

当我们考虑产品质量的时候。一般包括以下的内容,即一方面考虑产品满足人们某种需要的特性;另一方面考虑产品的经济性。经济性主要是根据产品的成本,包括制造成本和使用成本。理想的产品质量,应该是在满足使用要求的条件下质量高成本低,从生产产品的企业来说,不仅要保证和提高产品质量,同时还要考虑到产品的成本、价格、利润。企业生产任何一种产品都要在保证质量的前提下获得利润。所以需要对质量成本进行研究。

一、质量成本的概念和内容

所谓质量成本,一般是指企业为了保证产品质量而支出的一切费用;另外对因为没有达到质量标准而产生的一切损失的费用。以上两项费用总和就构成了质量成本。

质量成本项目,一般包括以下几个方面:

(1) 预防成本。它是指企业为了保证产品达到质量标准所支出的费用,也即是防止缺陷的发生而支付的费用,具体包括:①质量计划工作费,即制订质量计划、检验计划、产品可靠性计划以及其他专门性的计划等的费用支出;②建立质量体系所支出的费用;③质量教育培训费用;④新产品投产前的评审费用;⑤工序控制费用;⑥质量管理行政费用。

(2) 鉴定成本。它是指在一次交检合格的情况下,对原材料、零部件、成品进行质量检验所发生的费用,具体包括:①进货检验费用。对进厂的原材料、外协件、外购件进行检验的费用;②工序检验费用。对在加工过程中的零件进行质量检验的费用;③最终检验费用。对完工的产品在出厂前进行检验的费用;④产品抽查及评定等级的费用;⑤计量测验费用。对计量测试检验手段进行维护、校准以及消耗所支出的费用和检验部门的工资、管理费等。

(3) 内部故障成本。是指产品在出厂之前,由于存在缺陷所造成的损失费用,具体包括:①废品损失费用,②返工损失,即不良品的返工修理费用;③停工损失,由于质量事故导致停工的损失费用,④事故损失,因质量事故所造成的损失以及处理事故所支出的费用;⑤复检费用,即经过返修的产品再进行检验的费用;⑥处理费用。为了处理不合格品所需的人工、材料以及设备的费用。

(4) 外部故障成本。是指产品出厂后,由于质量缺陷所引起的一切损失的费用,具体

包括：①申诉受理费用，即调查和受理因产品质量差而引起顾客合理申诉所发生的一切费用（包括索赔）；②退货损失。顾客因产品质量问题而退货所造成的一切费用支出；③保修费用，即在保修期间，按保修条件进行修理、更换零件所发生的费用；④折价损失。由于产品质量不符合要求，而折价处理所造成的损失费用。

二、质量成本核算分析

对质量成本进行核算的目的，主要是通过核算分析质量成本的构成的变化，分析质量成本四大项目之间的比例关系，找出提高质量，降低成本的潜力所在。

寻找质量成本最佳数值的方法有许多，这里介绍一种“分析质量成本各项目之间的相互关系”来找出质量成本的最佳数值的方法。

图 13.9.4 显示了为创造适用性所需要的成本，这些成本是：

图 13.9.4

（1）各种鉴定成本和预防成本。当这两项成本为零时，产品将会 100% 为次品，要提高符合性质量，鉴定成本和预防成本就要增加，直到产品尽善尽美为止，这时预防成本就会逐渐上升到符合性质量为 100% 时，它就成了无穷大了。

（2）内外故障成本。图 13.9.4 右侧临界线表示产品 100% 合格。没有次品，没有缺陷，故障成本为零，当发生产品不合格情况，若故障成本上升到 100% 不合格时、产品 100% 为次品，即没有一件是合格品时，于是合格品每单位的故障成本就成为无穷了。

质量总成本曲线上有一最低点 Q，这一点为最适点。即处于这时的符合性质量所支付的质量成本最低。

将质量总成本曲线分 3 个区域来分析，如图 13.9.5 所示，处于中间区域是最合适的，

这时各项成本的比例大概是：故障成本占 50%左右，鉴定成本 40%左右，预防成本点 10%左右。处于左侧区域，通常是故障成本占总成本 70%以上，而预防成本低于总额的 10%。在这种情况下，应加强预防性措施，减少质量事故，以提高产品质量，降低故障成本。处于右侧区域时，通常是鉴定成本超过了故障成本；这时要仔细研究所采取的预防措施，特别是鉴定措施是否已发生作用，是否有必要的情况。质量改进工作应设法取消那些不必要的措施所带来的不必要的成本，以提高经济效益。

图 13.9.5

第六节 质量管理常用的几种统计方法

一、主次因素排列图法

这主要是找出影响产品质量主要问题的一种有效的方法。13.9.6 图中有两个纵座标，一个横座标，几个直方形和一条曲线。左边的纵座标表示频数（件数或金额等），右边的纵座标表示频率（累计百分比）；横座标表示影响质量的各个因素，一条曲线称巴雷特曲线。通常把累计百分数分为三类：0—80%为 A 类，是主要因素；80—95 为 B 类；95—100%为 C 类；现举例说明如下。

例，某厂铸造车间生产某零件，上月废品数为 68 件，合计重 8160 公斤，废品率为 12.14%；焊补数 437 件，合计重 52440 公斤，焊补率为 78%。不合格的情况统计如表 13.9.1 所示。

表 13.9.1

原因	数量（公斤）	比率（%）	累计百分数（%）
气孔	4200	51.5	51.5
砂孔	2640	32.3	83.3
浇不足	960	11.7	95.5
偏心	240	3	98.5
裂纹	120	1.5	100

图 13.9.6

根据以上资料可绘出排列图 13.9.6。从图中可以明显看出气孔是不合格的是主要原因，其次是砂孔。如果把这两个问题解决了，就可降低不合格率的 83.8%。

二、因果分析图法

因果分析图，又叫鱼刺图，它可以帮助寻找产生某种质量问题的原因。因为造成废品的原因是多方面的，此图就是根据结果分析原因，将可能造成问题的因素加以分类，并在同一图上把其关系用箭头表示出来。图 13.9.7 是找出前面所说的产生气孔原因的因果分析图。

图 13.9.7

进行因果分析时,应注意找出影响质量的最大原因,通常有6个方面:即人、机器、材料(物)、方法、量器具、环境。可发动群众查原因,并把各种意见记录下来。原因分析应细到能采取措施的程度。画出因果分析图后,再到现场去落实解决问题的措施。

三、分层法

分层法也叫分类法,目的是通过分类,把性质不同的数据及错综复杂的影响质量的因素及其责任理出头绪,便于找出问题的原因。做法是将收集来的质量数据按照一定标志,把性质相同的归为一类。这样可使数据所反映的原因和责任更明确、更清楚,做到对症下药。

如两个工人在同一台车床上用一批原材料按同一操作方法加工同一零件,若要研究这两个工人的产品质量,可按分层法将两工人加工的零件分别存放并进行分析研究,这样就可以看出哪一位质量好,哪一位质量差。若将两人中工的零件混放在一起,就很难区分出谁好谁差,更难找出产生质量问题的真正原因。

质量数据分层一般可按以下标志进行:①按不同时间分;②按不同操作人员分;③按使用不同的设备分;④按不同的原材料分;⑤按不同操作方法分;⑥按不同的检测手段分;等等。

四、直方图法

直方图法是适用于对大量计量值数据进行整理加工,找出其统计规律,即分析数据分布的形态,以便对其总体的分布特征进行推断,对工序批量产品的质量水平及其均匀程度进行分析的方法。主要图形为直角坐标系中若干顺序排列的矩形,各矩形底边相等为数据区间。矩形的高为数据落入各相应区间的频数。

在相同的工艺条件下,加工出来的产品质量不会完全相同,总在一个范围内变动,这样可以将一定的抽样分成若干组,按其顺序分别在座标上画出一系列的直方形,并将直方形连起来,用来观察图的形状,判断生产过程的质量是否稳定,即通过观察质量数据波动的规律来了解产品总体质量波动的情况。

□ 直方图的作法

例,已知某一轻工产品的质量特性(技术标准),要求伸长为8—24毫米,现从加工过程中抽取50件进行分析。第一步:取出50件产品并按先后顺序测量其特性值并排列成若干行和列,如下页表13.9.2。

第二步:找出所有数据中最大值和最小值。本例最大值为23,最小值为10。

第三步:求出全体数据的分布范围R,即极差。 $R = X_{\text{最大}} - X_{\text{最小}}$,本例 $R = 23 - 10 = 13$ 。

第四步:根据数据的个数进行分组,分组多少的原则一般是数据在50以内的分5—7组;50—100分7—10组;100—250分10—20组,本例可分7组,组数 $k = 7$ 。

第五步:计算组距 h , $h = \frac{R}{K}$,本例 $h = \frac{13}{7} \approx 2$ 。

第六步:计算第一组的上下界限值。用下面公式计算:

$$X_{\text{最小}} + \frac{h}{2} \text{ 本例 } 10 + \frac{2}{2} = \frac{11}{9},$$

其余各组的上下界限值是：第一组的上界限值就是第二组的下界限值，第二组的下界限加上组距（h）就是第二组的上界限值，余类推。本例第二组的上下界限值是 13 和 11，第三组是 15 和 13……。

表 13.9.2

10	19	11	21	16
14	12	18	14	12
15	16	16	16	23
13	14	15	19	18
17	14	12	17	16
16	10	14	18	20
15	17	15	16	13
16	19	17	15	22
15	16	14	16	14
16	17	15	18	13

第七步：计算各组中心值（ X_i ）

$$X_i = \frac{\text{该组下界限值} + \text{该组的上界限值}}{2}$$

本例：第一组： $X_1 = \frac{9+11}{2} = 12$

其余类推。

第八步：记录各组的数据，整理成频数分布表（见表 13.9.3）。

第九步：统计落入各组的频数 f_i （本例为各组数值出现的次数记入 f_i 栏下面）。

第十步：计算各组简化中心值 u_i 。

以频数（ f_i ）最大一栏的中心值为 x_0 ，用下式确定各组的 u_i 值：

$$u_i = \frac{\text{各组中心值 } x_i - x_0}{h}$$

本例 $X_0 = 16$

$$\text{第一组中心值 } u_1 = \frac{10-16}{2} = -3$$

$$\text{第二组中心值 } u_2 = \frac{12-16}{2} = -2$$

其余类推。

表 13.9.3

组号	组距 h	中心值	频数统计	①f _i	②u _i	③f _i u _i = ①×②	④f _i u _i ² = ②×③
1	9—11	10	'''	3	—3	—9	27
2	11—13	12	'''''	6	—2	—12	24
3	13—15	14	'''''''	14	—1	—14	14
4	15—17	16	'''''''''	16	0	0	0
5	17—19	18	'''''''	7	1	7	7
6	19—21	20	''	2	2	4	8
7	21—23	22	''	2	3	6	18
				Σf _i =50	0	Σf _i u _i =—18	Σf _i u _i ² =98

第十一步：计算频数（f_i）与简化中心值的乘积，即 f_iu_i 详见表 13.9.3 之③

第十二步：计算频数与简化中心值平方的乘积，即 f_iu_i²，即表 13.9.3 之④。

第十三步：计算平均值 $\bar{X}$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

可以用简化公式：

$$\bar{x} = X_0 + h \frac{\sum f_i u_i}{\sum f_i}$$

本例 $\bar{X} = 16 + 2 \times \frac{-18}{50} = 15.3$

第十四步：计算标准偏差 S：

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

可以用简化公式：

$$S = h \sqrt{\frac{\sum f_i u_i^2}{\sum f_i} - \left(\frac{\sum f_i u_i}{\sum f_i} \right)^2}$$

本例 $S = \sqrt{\frac{98}{50} - \left(\frac{-18}{50} \right)^2} = 2 \sqrt{1.96 - 0.1296} = 2.7$

第十五步：画直方图。

直方图的画法是以纵座标为频数，横座标为组距，画出一系列直方形。如下页图 13.9.8 所示。

图 13.9.8

□ 直方图的观察分析

根据直方图，观察它的整体分布形状，推测生产过程质量是否发生异常，主要有以下几种特征：整体分布位置是否适当，整体分布的宽度如何；整体分布形状是否向左或向右倾斜，是否对称，在整体分布中是否有形成缺齿或折齿的情况；整体分布的左右有无陡壁状；整体分布是否过于尖峰状；有无孤岛型跳离整体之外，有无形成双峰形；整体分布是否过于平坦。见图 13.9.9。

另外，还可以将直方图和公差对比来观察直方图，这种对比大致有 6 种情况，见图 13.9.10。

(1) 质量特性分布范围 B 在 T 的中间，平均值 $\bar{X}$ 基本与公差中心重合，质量特性分布的两边还有一定的余地，这是很理想的。

(2) 质量特性分布范围 B 虽然也落在公差界限之内，但因偏向一边，故有超差的可能，应采取措施纠正；

(3) 质量特性分布范围 B 也落在公差范围之内，但完全没有余地，说明总体已出现一定数量的废品，应设法使其分布更集中，提高工序能力。

(4) 公差范围比特性分布范围大很多，此时应考虑是否可以改变工艺，以提高生产速度，降低生产成本，或者缩小公差范围。

(5) 质量特性分布范围过分地偏离公差范围，已明显看出超差，应立即采取措施加以纠正。

(6) 质量特性分布范围太大，两边产生了超差，要提高加工精度，应缩小分布范围。

图 13.9.9

□ 工序能力指数

工序能力是指工序在一定时间内处于控制状态下的实际加工能力。对于任何生产过程，产品质量总是分散地存在着，如果工序能力越高，产品质量特性值的分散就越小；反之，如果工序能力越低，产品质量特性值的分散就越大。一般工序能力 $B=6\sigma$ ，其中 σ 为质量的标准偏差。

工序能力这个参数本身还不能反映出加工过程是否能满足产品的技术要求，因此引入工序能力指数，一般用符号 C_p 表示，它是技术要求和工序能力的比值，即

$$C_p = \frac{\text{技术要求 (T)}}{\text{工序能力 (B)}}$$

工序能力指数的计算方法如下：

(1) 分布中心与公差中心重合时：

$$C_p = \frac{T}{6\sigma}, \text{ 上例 } C_p = \frac{16}{6 \times 2.7} = 0.98 \text{ (用 S 代入 } \sigma \text{)}$$

图 13.9.10

(2) 分布中心与公差中心偏离的情况下, C_p 值要作修正, 修正的 C_p' (或 C_{pk}) 表示。

$$C_p = C_p \cdot (1 - k), \quad k = \frac{|M - \bar{X}|}{T/2} = \frac{2\epsilon}{T}$$

式中: k = 相对偏移量, M = 公差范围中心值, T = 公差

$\bar{x}$ = 质量特性分布中心, ϵ = 绝对偏移量 = $|M - \bar{x}|$

上例代入求得 $K = \frac{|16 - 15.8|}{16/2} = 0.08$

$k = 1 - 0.08 = 0.92$, $C_p' = 0.98 \times 0.92 = 0.9016$

如果用 $C_p - k$ 表 (见表 12-4) 求总体不合格率, P 可查表 13.9.4, $C_p = 1$ 与 $k = 0.08$

的交点处，查到总体不合格率 $P=0.35\%$ 。

表 13.9.4 根据工程能力指数 C_p 和相对偏移量 K
求总体不合格率 P 的数值表 (%)

K C_p	0.00	0.04		0.12		0.20		0.28		0.36		0.44	0.48	0.52
			0.08		0.16		0.24		0.32		0.40			
0.50	13.36	13.43	13.64	13.99	14.48	15.10	15.86	16.75	17.77	13.92	20.19	21.58	23.09	24.71
0.60	7.19	7.26	7.48	7.85	8.37	9.03	9.85	10.81	11.92	13.18	14.95	16.51	17.85	19.9
0.70	3.57	3.64	3.83	4.16	4.63	5.24	5.99	6.89	7.94	9.16	10.55	12.10	13.84	15.74
0.80	1.64	1.66	1.89	2.09	2.46	2.94	3055	4.31	5.21	6.28	7.53	8.88	10.62	12.48
0.90	0.69	0.73	0.83	1.00	1.25	1.60	2.05	2.62	3.34	4.21	5.27	6.53	8.02	9.76
1.00	0.27	0.29	0.35	0.45	0.61	0.84	1.14	1.55	2.07	2.75	3.59	4.65	5.94	7.49
1.10	0.10	0.11	0.14	0.20	0.29	0.42	0.61	0.88	1.24	1.74	2.39	3.23	4.31	9.66
1.20	0.03	0.04	0.05	0.08	0.13	0.20	0.31	0.48	0.72	4.06	1.54	2.19	3.06	4.20
1.30	0.01	0.01	0.02	0.03	0.05	0.09	0.15	0.25	0.42	0.63	0.96	1.45	2.13	3.06
1.40	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	0.04	0.07	0.18	0.22	0.36	0.59	0.98	1.45	2.19
1.50			0.00	0.00	0.01	0.02	0.03	0.06	0.11	0.20	0.35	0.59	0.96	1.54
1.60					0.00	0.01	0.01	0.03	0.06	0.11	0.20	0.36	0.63	1.07
1.70						0.00	0.01	0.01	0.03	0.06	0.11	0.22	0.40	0.72
1.80							0.00	0.01	0.01	0.03	0.06	0.13	0.25	0.48
1.90								0.00	0.01	0.01	0.03	0.07	0.15	0.31
2.00									0.00	0.01	0.02	0.04	0.09	0.20
2.10										0.00	0.01	0.02	0.05	0.12
2.20											0.00	0.01	0.03	0.08
2.30												0.01	0.02	0.05
2.40												0.00	0.01	0.03
2.50													0.01	0.02
2.60													0.00	0.10
2.70														0.01
2.80														0.00

(3) 单向公差的情况，即质量特性只限于某一单边范围。

只有公差上限时： $C_p=\frac{T_上-\overline{X}}{3\sigma}$

只有公差下限时： $C_p=\frac{\overline{X}-T_下}{3\sigma}$

五、控制图法

□ 控制图的含义

控制图是利用控制界限对生产过程的质量状态进行控制，是用来分析研究质量特性在运动状态下分布波动情况的一种统计图，借助它可以区分质量波动究竟是由于偶然原因还是系统原因引起的，从而判明生产过程是否处于控制状态。

控制图上一般有三条线，在上面一条叫控制上限，在下面一条叫控制下限，在中间一条叫中心线。我们将被控制的质量特性值变为点子描在图上，如果点子落在上、下控制界

限内，而且点子的排列没有异常状况，我们就判断生产过程处于控制状态，否则就认为生产过程中存在异常因素，必须查明并予以消除。因此，控制图中的控制界限就是判明生产过程是否存在异常因素的基准。它是根据数理统计学的原理计算出来的，用“ 3σ 法”或叫“三倍标准偏差法”来确定控制界限，即把中心线定在控制对象的平均值上，然后以中心线为基准向上量三倍标准偏差就确定了控制上限，向下量三倍标准偏差就确定了控制下限（见下页图 13.9.11）。

☐ 控制图的分类

(1) 计量值控制图，包括平均值与极差控制图（ $\bar{X}-R$ 图）；中位值与极差控制图（ $\tilde{X}-R$ 图）；单值控制图（ $\bar{X}$ 控制图）等。

图 13.9.11

(2) 计数值控制图，包括不合格品数控制图（ P_n 控制图）；不合格品率控制图（ P 控制图）；缺陷数控制图（ C 控制图），单位缺陷数控制图（ U 控制图）等。

(3) 其它控制图。

☐ 各种控制图的用途

(1) $\bar{X}-R$ 控制图，是一种比较普遍应用的控制图，它适用于控制对象为长度、重量、强度、纯度、时间和生产量等计量值的场合。 $\bar{X}$ 图主要用于观察分布的平均值的变化， R 图主要用于观察分布的分散情况的变化。而 $\bar{X}-R$ 控制图则将二者联合应用，因此可以用来观察整个分布的变化。

(2) $\tilde{X}-R$ 控制图，它与 $\bar{X}-R$ 控制图相似，只是用中位数 $\tilde{X}$ 代替平均数 $\bar{X}$ ，由于 $\tilde{X}$ 的计算比 $\bar{X}$ 简单，所以多用于工作现场。

(3) X 控制图，是利用一个质量特性值 X 来管理工序。将测得的数据直接在图上打点，具有快和简便的特点，但不易发现工序分布平均的变化状况，一般用于希望尽快发现并必

须及时消除不正常的原因，或只能获得一个测定值和不需要取多个测定值的情况。

(4) Pn 控制图，用于控制对象为不良品个数的场合，由于不良品率计算费时，所以在样本大小相同的情况下，用 Pn 控制比较方便。

(5) 控制图，用于控制对象为不合格品率的场合，如废品率、交货延迟率、缺勤率以及邮电、铁道、交通等部门的差错率。

(6) C 控制图，用于控制一部机器，一个部件，一定的面积或任何一定的单位所出现的缺陷数目。

(7) u 控制图，当样品的大小不定时，要换算为每单位的缺陷数后，就要使用 u 控制图。

□ 控制图的作法（以 $\bar{X}-R$ 控制图为例）

例，某厂生产某一产品的质量特性（质量标准）要求伸长为 8—24 毫米，现在分 10 天随机抽样，每组为 5 件，抽取了 50 件，测量数据如表 13.9.5：

表 13.9.5

日期	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	ΣX _i	$\bar{X}$	R
1	10	11	21	16	14	77	15.4	11
2	14	12	18	14	12	70	14	6
3	15	16	16	16	23	86	17.2	8
4	13	14	15	19	18	79	15.8	6
5	17	14	12	17	16	76	15.2	5
6	16	10	14	18	20	78	15.6	10
7	15	17	15	16	13	76	15.2	4
8	16	19	17	15	22	89	17.8	7
9	15	16	14	16	14	75	15	2
10	16	17	15	18	13	79	15.8	5
							$\bar{X}=15.7$	$\bar{R}=6.4$

(1) 计算各子样的平均数 $\bar{X}$ 和极差 R：

如第一组

$$\bar{X}_1 = \frac{10+19+11+21+16}{5} = 15.4$$

$$R_1 = 21 - 10 = 11$$

余类推。

(2) 计算各子样平均数 $\bar{X}_i$ 的平均值 $\bar{\bar{X}}$ 和极差 R_i 的平均值 $\bar{R}$ ：

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}_i}{K} = \frac{157}{10} = 15.7$$

$$\bar{R} = \frac{\sum R_i}{K} = \frac{64}{10} = 6.4$$

(3) 确定 $\bar{X}$ 图的中心线及上下控制界限：

中心线 $CL = \bar{\bar{X}} = 15.7$

控制上限 $UCL = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$ (A_2 查控制界限数表 13.9.6 得 0.58)

$UCL = 15.7 + 0.58 \times 6.4$
 $= 19.412$

控制下限

$LCL = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$
 $= 15.7 - 0.58 \times 6.4 = 11.988$

(4) 确定 R 图的中心线及上下控制界限：

中心线 $CL = \bar{R} = 6.4$

控制上限 $UCL = D_4 \bar{R} = 2.11 \times 6.4 = 13.504$ (D_4 查表 13.9.6)

表 13.9.6

样本组内样品数	A_2	D_4
4	0.73	2.28
5	0.58	2.11
6	0.48	2
7	0.42	1.92
8	0.37	1.82
9	0.34	1.82
10	0.31	1.78

(5) 作图。从图 13.9.12 看，工序生产出合格品数能力较强，都在中心线附近摆动，没有什么异常现象，但 R 波动稍为大一些见图 13.9.13。

图 13.9.12

图 13.9.13

□ 控制图的观察分析

控制图上数据（点子），反映生产工艺过程质量的稳定程度：

（1）正常情况。点子不越出控制界限；点子排列无缺陷。

（2）不正常情况。如果点在控制界限以外，说明生产工艺过程发生了异常变化；虽然点未跳出控制界限，但其排列有下面情况的也应判为工艺过程有异常变化：点在中心线一侧连续出现 7 次以上；连续 7 个点一直上升或一直下降；连续 3 个点至少有 2 个点靠近控制线，即在上方或下方 2σ 横线以外出现；点出现周期性变动，忽上忽下，剧烈波动，有一部分接近控制线等。

六、散布图法

散布图也叫相关图，它是一种分析变量与变量之间关系的数学方法。在原因分析中，常常遇到一些变量共处于一个统一体中，它们相互联系，相互制约，在一定的条件下又相互转化。有些变量之间存在着确定性的关系；有些变量之间却存在着相关关系，即这些变量之间既有关系，但又不能由一个变量的数值精确地求出另一个变量的值。通常将两种有关的数据列出，并用点填在座标纸上，观察两种因素之间关系，这种图称为散布图，对它进行分析称为相关分析。

例如，要了解淬火的温度与硬度的关系（图 13.9.14）

图 13.9.14

从图中可以看出，数据点近似一条直线，在此情况下可以说硬度与淬火温度近似线性相关，并可用下列线性回归方程表明它们之间的关系：

$$y=a+bx$$

如果影响 y 的因素不止一个而是若干个 $(x_1, x_2, \cdots x_n)$ ，可分别绘制 $y-x_1, y-x_2, \cdots$

$y-x_n$ 的散布图，确定相关的关系，并找出影响 y 的主要因素。

- (1) 正强相关 (x 变大, y 也显著变大)。
- (2) 正弱相关 (x 变大, y 大致变大)。
- (3) 强负相关 (x 变大, y 显著变小)。
- (4) 弱负相关 (x 变大, y 大致变小)。
- (5) 不相关 (x 与 y 之间没有关系)。
- (6) 非线性关系。

七、统计调查表法

统计调查表法是利用统计表进行数据整理和分析原因的一种工具。其格式有多种多样，一般随着调查质量的目的不同而有所区别。常用的有以下几种：

(1) 调查缺陷位置用的统计表。每当缺陷发生时，将其发生位置标记在产品示意图上，经过若干次统计，我们可以找到产品缺陷位置出现的规律，发现影响产品质量的某个具体原因，从而使产品质量得到改进。

(2) 工序内质量特性分布统计表。可以帮助我们大致了解产品质量分布的状况，判断工序内产品质量是否稳定。如前面在讲到直方图中的频数分布统计表。

(3) 按不合格项目分类的统计表。即前面在讲排列图法中的不合格产品统计表。

(4) 其它，如调查效果的统计表，以及针对出现问题采取措施的对策表等。

第十四篇

跨国经营

第一章 跨国经营决策

第一节 跨国经营决策概述

一、跨国经营决策的概念

决策这一术语，对大多数人来说并不陌生。日常生活中，当我们在对做什么、谁去做、何时做、到何地做，又如何做等问题作出判断、下定决心时，我们就在进行决策。在跨国公司的经营活动中，公司的管理者常常要根据整个公司的发展战略，确定具体的经营目标，并考虑竞争对手、有关政府及其他各方面的因素，对可能实现既定目标的各种方案进行选择，决定取舍。当公司内部各经营实体的经营目标发生矛盾时，管理者还得去分析、权衡矛盾的轻重，从相互协调中寻求最有利的解决办法。一句话，跨国公司经常要对其经营或发展的目标及实现这些目标的方式和手段等，进行考虑并作出决断。这样的行为过程，就是跨国公司的经营决策。

同一般国内企业相比，跨国公司的经营决策往往是从全球角度，在扑朔迷离的国际经营环境中进行的，因而所需考虑的因素更为繁多和复杂，决策行为的指导思想、方法、手段及程序也就有所不同。一般说，跨国公司的经营决策是一种集体经营思想和体验的行为结果。

决策对跨国公司经营管理的重要性，从美国克莱斯勒汽车公司的一段经历，就可窥一斑。70年代初，中东的石油危机，日本小型、省油、价廉汽车的挑战，使美国凭借技术优势发展起来的大型化、高耗能、豪华汽车的生产经营，受到前所未有的威胁和冲击。在这紧要关头，通用汽车公司、福特汽车公司相继改变策略，重新设计、生产小型优质汽车，以避免更大的经济损失。克莱斯勒公司却执迷不悟，一味朝着原定的经营方向发展。结果，当1978年世界石油危机再度发生时，该公司存货堆积如山，每日损失达200万美元，打破了美国有史以来的最高记录，公司濒临倒闭的边缘，董事长不辞而别。生死存亡之际，公司董事会作出重大决策：聘请前福特汽车公司总经理艾尔科克主持公司工作。艾氏上任伊始，立即作出决定：关闭全公司52个工厂中的16个，合并4个；拍卖海外设备及企业；辞退半数雇员。这些决定的实施，使克莱斯勒公司从世界第6大汽车公司的地位降到第12位，但却扭转了该公司可能夭折的命运。接着，艾氏又根据该公司的现状，分析了日本汽车行业的动向，结合国际市场的趋势，进行了人员改组、工艺革新、产品改型换代、加强营销等一系列经营决策，终于使克莱斯勒公司起死回生。1982年该公司股票价格上涨425%，有

11 种车型投放市场, 年底公司净利润达 2.5 亿美元。这与 1978—1981 年共亏损 36 亿美元相比较, 实为了不起的成就。由此可见, 重大的经营决策往往直接关系着企业的命运, 决定着企业兴衰成败。正因如此, 有人认为跨国公司管理的核心, 就是经营决策。本书之所以把跨国公司的经营决策放在开篇论述, 也是基于这一考虑。

二、跨国经营决策的类型

从跨国公司经营活动的特点出发, 其经营决策主要有以下几种类型:

☐ 战略决策

这是关系到公司全局和长远发展的重大决策。它是公司的经营目标、内部条件和外部环境三方面动态平衡的结果, 作出这类决策时, 必须注重公司经营目标、经营战略、经营方针、经营计划、产品结构、投资流向、区位选择及市场开发等一系列问题的综合考虑。通常, 这类决策包括: 建立子公司, 开发新产品, 技术转让与引进, 新市场的开拓, 承包大型工程项目, 调整公司的组织结构, 以及人员的安置与选派, 等等。由于这些决策往往决定着公司的发展方向, 影响着企业的未来, 所以多由公司高层管理人员来共同作出。

☐ 管理决策

这是为实现公司战略计划而进行的控制性决策。它着重考虑公司整个体系的内部化、功能化问题, 旨在提高公司内部运行机制的可靠性及管理效能, 使之既能确保公司总体目标的实现, 又能适应外部环境的变化。通常这类决策包括安排一定时期的具体经营任务, 协调各经营实体之间的利益, 筹划资金的融通、流转与分配, 组织产品的筹供、生产与营销等等。由于这类决策具有承上启下的作用, 所以信息情报能否及时传递和反馈, 对这类决策来说是至关重要的。通常, 这类决策是由公司各职能机构共同作出的。

☐ 部分决策

这是公司各经营实体, 特别是海外子公司, 按照公司总体部署来进行的一类执行性决策。它侧重于最佳经济效益的考虑, 是在各项具体的生产经营活动中, 针对当时、当地的实际情况作出的应变决策。这类决策具有独立性、灵活性、短期性的特点。这类决策的范围相当广泛, 几乎涉及日常业务活动的所有方面。相对而言, 其重要性不及上述两类决策。不过, 这类决策的行为结果, 直接反映出基层组织的经营业绩和公司总体规划的实施效果, 体现着上述两类决策的合理性与有效性。通常, 这类决策是由公司的地区总部、子公司或其他基层组织单独作出的。

上述三类决策, 并设有囊括跨国经营决策的所有方面, 也不是按照国内企业经营决策的一般标准来划分的。原因在于, 一方面, 未列举的其他跨国经营决策行为与国内企业的决策活动大体相同, 因而不是跨国公司经营活动所特有的; 另一方面, 与国内企业相比, 跨国公司的经营决策所需考虑的不可控制因素更多、更复杂。因此按一般企业决策内容划分的, 诸如非程序化决策、风险性决策、不确定型决策以及非数量化决策等类型, 与其说也是跨国公司经营决策的不同类型, 不如说是跨国公司所有经营决策行为共有的主要特征。

三、跨国经营决策的基本要素

不同类型的跨国公司，在经营决策的内容上不会一样。就是同一跨国公司，不同发展时期的决策内容也可能不尽相同。但就跨国公司决策行为的要素构成而言，无论何类公司，都大同小异。这些基本要素通常包括三个方面，即跨国经营决策的前提条件，跨国经营决策的限定条件，跨国经营决策的选择条件。

□ 跨国经营决策的前提条件

跨国经营决策的前提条件，是指跨国公司按照其发展战略确定的经营目标。不同类型的跨国公司，以及不同发展时期的跨国公司，其战略性经营目标各有不同，一般说，这类经营目标大致为：在全球范围内；①谋取最大限度的利润；②积聚财富；③树立声誉；④谋求政治势力和社会势力，等等。无论是哪种目标，都不会是去限制公司自身的经营活动，相反却是要求公司最大限度地在那里已经熟悉的和那些准备进入的新领域、新市场和从未接触过的东道国中，在与较强的对手的竞争中，取得进展，以实现公司利益的最优化。这些目标规定了公司的战略发展方向、未来的总体效益和一定时期内的具体任务，因而是公司各管理阶层、各经济实体进行经营决策的依据。

不同跨国公司的经营目标具有不同的特点，这主要取决于各跨国公司对跨国经营活动所持的态度和组织的方式。对持“本国中心主义”（Ethnocentrism）观点的跨国公司来说，其跨国经营活动常被放在次于其国内经营的位置上。它们从事跨国经营的动机主要是处理母国生产的剩余产品，或者是为确保母国生产所需资源的稳定供给。这样，虽然它们在国外建立了自己的销售机构、与东道国政府联合开发的矿山，以及其他经营实体，但跨国经营活动的目标和计划从属于国内经营的总目标。这类公司往往将跨国经营活动的决策权、目标制订权、计划控制权，高度集中于国内总公司，它们对跨国经营活动所采取的政策、程序、方式与方法，都与国内经营基本相同。通常，按照“本国中心主义”观点来确定跨国经营目标的公司，大多是处于初创阶段的跨国公司。与“本国中心主义”形成鲜明对比的是“多中心主义”（Polycentrism）。持“多中心主义”观点的跨国公司特别注重世界各市场、各东道国之间的差异，公司绝大多数的生产经营活动分布于世界各国，且自成体系，各子公司自行确立自己的经营目标和计划。这类跨国公司在每个国家都有一套特别的政策和方案，母公司的决策权基本上是完全下放的。通常，按照“多中心主义”观点来确定跨国经营目标的公司，大多是那些处于成长时期的跨国公司，例如新加坡的跨国公司大多持这种观点。处于上述两种观点之间的，是“地区中心主义”（Regiocentrism）和“全球中心主义”（Geocentrism）。持这两种观点的跨国公司都是从全球的角度来制订和确立公司战略发展的经营目标，它们总是把国内的经营活动看成是公司在整个世界市场的经营的一部分而加以综合考虑，强调公司内部的一体化，决策权和控制权既集中又分散，灵活权变。其中，地区中心主义侧重于一个地区内各个市场和各个东道国之间的共性的考虑，因而努力去制订能够适应这些市场的地区性战略目标。全球中心主义是从全球观点来看待各国市场、各个地区，它既注意其间的差别，更注重其间的共同点，认为整个公司的生产经营规则需要实行标准化。一般来说，日本的跨国公司多持“地区中心主义”的观点，而美国的

跨国公司多持“全球中心主义”的观点。

□ 跨国经营决策的限定条件

跨国经营决策的限定条件是指公司实现既定目标的各种制约因素，这些制约因素，对公司来说，或者是不可控制的，或者是不可抗拒的，或者是在现阶段还不能加以克服的。它们可划分为公司自身的内部限定因素和公司外部环境的限定因素两大类。前者通过对公司内部经营机制运行的稳定性的影响来限定公司的经营决策的行为，后者则是通过对公司内部经营机制运行的适应能力的反作用来限定公司经营决策的行为。

(1) 公司内部限定条件。可能源于下列各环节中，或隐含于各环节的关联之中：a. 情报收集与处理——来源，渠道，获取手段，可行性研究，新设想；b. 产品的研究与开发——生产能力，规模经济，技术工艺；c. 试验性生产——生产要素配比，潜力，质量控制；d. 市场试验——目标市场细分，营销组合方式；e. 正式生产——管理者技能与素质，原材料筹供，产品品质，财务状况；f. 市场开发——寻找机会，创造需求；g. 信息系统——传递，反馈，网络面，等等。

(2) 公司外部限定条件。可能源于下列方面，或派生于各方面的综合效应：a. 市场供需状况——消费者，竞争对手；b. 商业限制——价格，品质，促销渠道，运输；c. 地理及文化差距——通讯，交通，语言；d. 政策与法令——税收，资本自由化，管制，法律体制，法律规定；e. 经济发展水平——结构，生产率，通货膨胀，变化趋势，国民收入；f. 资源禀赋——人力资源，物质资源；g. 公众舆论——工会，环保，社区状况，等等。

□ 跨国经营决策的选择条件

跨国经营决策的选择条件，是指在实现既定目标的各种可能的途径、方式及其组合中选择最适宜本公司采用的方案时，所应当坚持的条件。这里，“最适宜”并不等于“最优化”，它们是两个不同的概念。“最优化”的方案是指所采用的行动方案不仅能够顺利实现公司的既定目标，而且能使效果最好，采用其他任何一种方案都不可能达到这一效果。但在现实的经营环境中几乎不会存在这种理想的方案。对于某一特定的跨国公司来说，由于前述各种可能的制约因素的存在，它在某一时期经营活动的能力将被限定。因此，它只能在诸多可能的途径和方式中，去选择、组合那些能最大限度发挥公司经营活动能力的方案，来实施公司既定的计划目标。换句话说，公司在进行方案决策时，应该是既对各备选方案的优缺点进行比较，又对各方案发挥公司能力和潜能的预计作用效果进行比较，从而使最终选定的方案能尽量避免那些制约因素对公司的不利影响，保证公司既定目标的实现。这就是“最适宜”的含义所在。

那么，最适宜本公司的方案所必须具备的条件是什么呢？即跨国经营决策的选择条件是什么呢？一般地说对于某个方案是不是最适宜的方案，可从以下几方面来进行判定，即这个可能实现公司既定目标的途径和方式：①是否能最大限度地发挥和利用公司已有的某些优势；②能否填补公司现实的不足，并诱发出公司的潜能；③是否具有或诱发对公司经营活动能力的限定和制约性因素；④其组合效果，在上述三个方面的表象怎样，等等。

跨国公司经营决策的前提条件、限定条件和选择条件这三个方面，构成了跨国公司经营决策行为的基本要素，也体现了跨国经营决策与一般国内企业经营决策不同的本质特征。

任何一个跨国公司，要制订一项完整、合理、可行的决策方案，都必须首先对这三个方面的所有因素和问题，展开研究，进行确认。在此基础上，再按一般通行的决策方法，进行评价，作出决定，并通过信息的反馈不断加以修正。

四、跨国经营决策的程序与原则。

要确实掌握跨国经营决策的程序、方法与原则，需要对跨国经营决策行为在公司经营活动的管理与运作中所处的地位与作用，有一个全面的了解。

☐ 跨国经营管理与运作的全过程

跨国公司经营管理与运作的程序，如图 14.1.1 所示。

图 14.1.1 跨国经营管理与运作的全过程

图中①确定公司经营目标；②公司内部条件评价；③公司外部环境评估；④公司经营方案选择。这四个环节共同构成了跨国经营决策行为的内容，都处于公司经营管理与运作全过程的核心地位。图中⑤进攻战略；⑥扩张战略；⑦撤退战略；⑧战略联盟。这四个环节构成了跨国公司全球经营战略的计划与内容，是经营决策的目的，公司发展目标的具体

化。图中⑨经营活动组织、协调与控制，即对公司经营战略实施的管理；这一管理工作具体展开为⑩物资筹供；⑪技术装备；⑫资金营运；⑬财务监督；⑭人员配备；⑮经营风险的防避与消除。这三大部分、15个环节，构成了跨国公司经营活动的整个运作过程。

值得提及的是，这15个环节始终是循环往复地连贯的，对大型跨国公司来说，则往往是多循环重叠运行。此外，图中的决策行为只体现了跨国公司的重大决策内容。事实上，公司在各环节都可能做出一些具体的决策，并且还需在不断的信息反馈中随时修改正在实施的决策。总而言之，跨国公司的经营管理与运作是一个各环节有机联系、不断变化着的整体。

□ 跨国经营决策的程序与原则

按照图14.1.1从①到④的顺序运作，就构成了跨国经营决策的一般程序。有的跨国公司在对某一具体问题进行决策时，也许会省掉这4个环节中的某些步骤或环节，但这并不意味着决策者没有遵循上述的一般程序。事实上，他们在进行决策时，其逻辑思维方式并没有脱离上述的一般过程。

按照这样的程序进行决策，只能保证决策行为的科学性，而不能保证决策本身的正确性与合理性。这就是说，遵循一定程序的决策，只是决策正确与合理的必要条件，而不是充分条件。大多数情况下，要使跨国经营决策正确、合理并不容易。之所以不容易，部分是由于风险因素的存在。跨国公司的经营环境始终是在不断地变化着，与国内公司相比较，这一点尤为突出。因此，要去估计一个既定经营目标的成功概率（可能性）或失败概率（可能性）有多大，就很困难。除此之外，资料不完全和不适用，信息的传递与反馈不及时、不畅通，也常常限制着决策行为过程中选择方案的质量与数量。为了保证跨国经营决策的正确性与合理性，通常对拟选定的方案应从以下三个方面进行综合的判断：

（1）所作出的决策是否有助于达到既定的经营目标？如果决策行为所提出的方案或手段无助于推动公司既定目标的实现，那么，就不应该采用这个方案。

（2）所作出的决策是否体现了公司最大限度的经济效益？最终选定的方案应当能够最大限度地利用所有可用的经营资源，取得其他任何方案都达不到的最大经济效益。如果不是这样，该方案就是不可取的。

（3）所作出的决策是否易于实行？这就是说，能否去制订出一个使所选定的方案生效的计划。如果这一计划实际，便于实施与执行，那么这样的方案就是可取的。

能否把握好上述三个原则，不仅取决于管理者的价值观念和个人素质，以及公司管理阶层对公司跨国经营活动所持的观点和态度，而且取决于他们对公司内外环境中诸多制约因素能否作出全面、客观的分析和判断。从这个意义上来说，对跨国经营决策的评价，并没有普遍的、统一的标准，至多是有一些可以参考的原则。由于跨国公司经营活动具有广泛性、复杂性和风险性，跨国经营决策也就成为一个多因素、多层次综合分析与研究的过程。它既没有统一的模式，也没有一成不变的方法，只能是“具体问题，具体分析。”

第二节 跨国经营环境评估

一、跨国经营环境的内容

跨国公司在进行经营决策时，一个重要的工作，就是分析和研究本公司所处的经营环境，并对之作出尽可能全面、客观的评价。通过对公司经营环境的分析与评价，才能了解本公司处在什么样的位置，正面临什么样的威胁和机遇，可以采取什么样的步骤与措施去迎接挑战、谋求发展，从而为公司经营目标的制订和确立指明方向。通过对公司经营环境的分析与评估，能够发现哪些因素是公司不可控制的，哪些力量是公司不可抗拒的，哪些问题是公司现阶段不能解决的，哪些条件是公司还不能实现和满足的。明确了这些阻碍公司经营活动的限制性因素，也就为公司经营决策行为本身的科学性、合理性提供了依据。有利的国际经营环境，是跨国公司开展经营活动的基本条件，进行跨国经营决策时，必须予以充分注意。

跨国公司的经营环境，即所谓跨国经营环境，就是从事跨国经营活动的外部客观条件。这些条件由各种行动者与力量所组成，它们的存在有可能激励、影响，或者阻碍和冲击公司管理者为发展和维系公司经营而从事活动的能力。

跨国经营环境是一个多因素、多层面，纵横交错、复杂纷繁的综合体系。就其范围而言，可以是一个市场面，一个东道国，一个地区，乃至整个世界。从其类型分，可有资源筹供环境、产品生产区位环境、市场营销环境、投资环境、财务环境等等。但是，无论怎样划分，构成各类经营环境的基本要素或内容大都是相同的，即公司外部的各种行动者和各种力量。这些行动者和力量的不同组合，从微观和宏观两个角度，直接或间接地对跨国公司的经营活动发生作用。正因为如此，大多数跨国公司在对其经营环境进行评估时，总是由微观和宏观两个角度来进行的。因此从总体上看，跨国公司的经营环境可以划分为微观经营环境与宏观经营环境。

□ 微观经营环境

跨国公司的微观经营环境，是指那些直接影响公司从事经营活动的能力的正常发挥和行动者及其力量。具体说来，包括以下几个方面：

（1）公司内部的某些经营实体，包括独资子公司、合资子公司、非股权安排形式的合营、合作企业，以及其他间接受控于母公司的经营实体。这些生产经营性企业、公司通常是东道国的当地法人，因而将不同程序地受到东道国政府的控制。

（2）生产要素供应商，即为公司生产提供所需的各种经营资源、生产要素的工商企业和个人。这些工商企业和个人也可能同时向公司的竞争对手提供同样的生产资源和要素。

（3）营销中介单位，指协助公司推广、销售和分配产品给最终买主的那些经营机构。它们包括中间商——代理中间商和经销中间商；实体分配公司——仓储公司、运输公司；市场经营服务机构——调研公司、广告公司、市场环境咨询公司；金融机构——银行、信贷公司、保险公司、筹融资机构。

(4) 消费者, 如居民、工商企业、政府等。

(5) 竞争对手, 如当地厂商、跨国公司等。

(6) 公众, 指对公司实现的经营目标和从事生产经营活动的方式发生兴趣, 并能产生实际影响的群体。这些群体包括: 金融机构——银行、信托投资公司、证券经纪行、股东; 媒介公众——报刊杂志、电台、电视台; 政府机构; 公民行动团体——工会、消费者组织、环境保护组织; 国际公约组织; 地方公众; 一般公众。

归纳起来, 以上行动者和力量对公司经营决策的影响, 在大多数情况下, 是多元性的。比如公司内部的某些经营实体, 既是受其他行动者和力量直接作用和影响的对象, 也是影响整个公司经营、管理的行动者, 并成为传递其他影响力量的“载体”。供应商通过他们对各种需要投入的成本与供给施加的影响, 既作用于公司, 也作用于公司的竞争者, 从而多向性地影响着公司的经营决策。这些供应商可能是公司以外的独立经营实体, 也可能是公司内部的某些子公司, 因而对他们所提供的生产要素的不同考虑, 直接影响着公司的经营与管理。公司通过位于不同地区与国家的子公司的生产活动, 将获得的生产要素转化为有用的产品和劳务, 然后借助于营销中介寻找顾客和运送货物。这里, 营销中介既可能是公司自己的某些部分与机构的组合, 也可能是些纯粹盈利性质的独立机构, 甚至可能是像日本综合商社那样的商盟型跨国公司。而顾客, 即消费者, 既有公司内部的消费者, 也有外部市场的消费者。这些行动者和力量的存在, 使公司实现既定经营目标的能力受到纵横交错的影响, 更不用说, 公司在实现既定经营目标的过程中, 每时每刻都有诸如技术、行业、产品形式、品牌和欲望等方面不同形式的竞争相伴随, 与此同时, 不同类型的公众也通过各种形式和渠道, 有意或无意地对公司施加影响。所有这一切力量和它们的综合作用, 构成了公司微观经营环境的有机整体。

☐ 宏观经营环境

通常, 微观环境中的各种行动者和力量, 都是通过由它们所组成的宏观环境来发挥着各自的作用的。由于跨国公司的宏观环境纷繁复杂, 难以详尽, 因此大多数跨国公司都只考虑和分析与公司跨国经营活动密切相关的主要因素。这些主要因素一般包括以下几个方面:

(1) 地理环境。指一个国家的物质特点, 是决定该国具有保种特征和采取何种方式满足自身需要的主要因素, 因而也是跨国公司为什么作出到该国而不到别国从事经营这样的区位选择的根本原因。它包括地理位置、面积、地形地貌、气候条件、资源禀赋和自然特色, 以及人口结构、都市分布等内容。

(2) 经济环境。指一个国家的物质生活水平、生产力发展状况及科学技术水平, 是直接影响跨国公司在该国从事生产经营活动的基本的、具有决定意义的条件。技术的发展、变革和政府对其采取的政策, 既是一国经济发展的动力, 也是跨国公司发展的动力。新技术、新工艺不仅影响产品的构成, 而且影响商业结构和人们的购买习惯。跨国公司不仅要尽快掌握新技术和新工艺, 以提高自身产品的竞争力, 而且还要想方设法去避免它们可能给公司经营带来的不利影响, 以提高对当地市场变化的适应能力。不同经济发展阶段的国家和地区, 对跨国公司生产经营活动的需求和控制是不同的, 这主要取决于东道国经济结构、发

展水平,以及政府对经济发展战略与方向所持的态度。一国国民的现有收入和储蓄、商品价格、信贷规模,不仅是衡量该国市场规模、发达程序的重要指标,而且是直接反映该国资本周转状况及吸收投资能力的重要指标,因而都是跨国公司进入该国和地区从事生产经营必须认真研究的重要因素。

(3) 政治环境。主要包括:一个国家的现行政治体制,现行政党体系,政府政策的稳定性和连续性,政府机关的办事效率与作风,对外国公司的基本政策和态度。这些因素往往会由于政府的更替,政党实力的消长,或者政府对实现国家目标的途径的改变,而发生剧烈的变化。能够对跨国经营造成重大影响的,主要是一国的贸易政策、工业化政策、商业政策和地区开发政策等。值得一提的是,目前席卷全球的经济民族主义浪潮,已发展成为本世纪内对跨国经营影响最大的政治因素。排外的经济民族主义,不仅出现在发展中国家,也出现在发达国家。这意味着,跨国公司要在东道国站稳脚跟,就必须顺应这一潮流,避免它的冲击。

(4) 法律环境。特定的国家有关的法律和规定,体现着对跨国公司经营活动所持的态度和所提供的条件,对外国生产经营者所期待的利益有重要的影响。各国经济法规内容庞杂,千差万别,跨国公司要在东道国从事经营并实现既定的经营目标,就必须认真研究、分析和恰当地运用该国有关的法律规定,包括关于竞争规则、商业限制、产品质量、包装、担保和售后服务、工业产权、税收政策、外汇管制、特定营业活动的范围、经营管理权限、投资政策乃至实行国有化等等的法律和规定。

(5) 社会文化环境。世界各国都有自己的文化传统,社会、政治制度以至国民教育的水平各不相同,有时相差甚远,甚至在一国之内也有因地制宜的情况。跨国公司的经营活动如果不能与当地社会文化环境相适应,它的生产经营活动便难以取得成功,在为市场和市场行为正是一个国家社会生活的组成部分。对东道国社会、文化环境的考虑,已使很多跨国公司逐渐改变其固有的经营、管理方式,朝着“当地化”的方向发展。一般来说,一个国家的社会文化环境主要包括以下要素:物质文明——技术与经济;社会结构与制度——社会组织、教育、政治结构;信仰体系——宗教、哲学、价值观念、社会道德规范;美学——艺术、民间传说、音乐、戏剧、舞蹈、语言,等等。这些要素决定了一国国民的生活方式、消费倾向、购买态度,从而决定着产品的造型与色彩、广告宣传的方式与文句、商品流通的路径,企业的生产组织、产品研究与开发、人事管理、财务管理等等,无不受其影响。

除以上各方面外,跨国公司的经营活动还可能受到有关国际公约、联合国的有关规定、国际商业惯例,以及东道国与本国双边关系、外交政策的影响,这些也都属于宏观经营环境的因素。

二、跨国经营环境评估方法

□ 国别冷热比较法

这种方法是美国学者伊西阿·利特瓦克和彼得·拜廷在60年代后期对美国、加拿大等国大批工商界人士进行广泛调查和对大量资料进行分析之后提出的。他们把一国的生产经

营环境（投资环境）归结为以下七大因素，并对其效果的“冷”与“热”作出分析，然后进行综合评价：

（1）政治稳定性。有一个由全国各阶层代表所组成的，为广大公民群体所拥护的政府，该政府能够鼓励和促进企业发展、创造出良好的适宜企业长期经营的环境，这样的政府必然能够使得该国的政局持久和稳定。当一国政治稳定性高时，就具有“热”的效果。

（2）市场机会。有广大的顾客，对外国投资生产的产品或提供的劳务有尚未满足的需求，并且具有切实的购买力。当市场机会大时，就具有“热”的效果。

（3）经济发展和成就。一国经济发展的程序、效率和稳定程度是企业生产经营环境的一个重要因素。

（4）文化一元化。一国国内各阶层的群体，他们之间的相互关系、处世哲学、人生的价值观念和目标等，都要受到他们传统文化的影响。文化一元化的程序愈高，就愈具有“热”的效果。

（5）法令障碍。一国的法令繁复，会限制和束缚现有企业的经营活动，影响企业今后的投资、经营环境。若法令障碍大，就具有“冷”的效果。

（6）实质障碍。一国的自然条件，诸如地形地貌、地理位置、气候条件、降雨量、风力等，往往会对企业的有效经营产生影响和阻碍。如果这种实质障碍大，就具有“冷”的效果。

（7）地理文化差距。母国与东道国相距甚远，文化迥异，社会观念、风俗习惯和语言上的差别明显，就会妨碍两国思想的交流，给企业跨国经营活动的开展带来困难。如果地理文化差距大，就具有“冷”的效果。

以上七个因素中，前四种程度高，即具有“热效果”，程度低则具有“冷效果”；后三种则相反，程度高即具有“冷”效果，程度低则具有“热效果”。如果某一因素存在的程度不高也不低，其效果则为中，即不“冷”也不“热”。把对各国这些因素的评价填制在同一张表上，进行比较，就可从中选出最佳经营环境的国家。经营（投资）环境越好的国家，即为“热国”〔外国公司在该国的经营（投资）活动将日益增加〕，经营环境越差的国家则为“冷国”。参见表 14.1.1。

表 14.1.1 十国经营环境冷热比例分析

国别		政治稳定性	市场机会	经济发展与成就	文化一元化	法令障碍	实质障碍	地理文化差距
加拿大	热	大	大	大		小		小
					中		中	
	冷							
英国	热	大			大	小	小	小
			中	中				
	冷							

续表

国别		政治稳定性	市场机会	经济发展与成就	文化一元化	法令障碍	实质障碍	地理文化差距
德国	热	大	大	大	大		小	
						中		中
	冷							
日本	热	大	大	大	大			
							中	
	冷					大		大
希腊	热					小		
			中	中	中			
	冷	小					大	大
西班牙	热							
			中	中	中	中		
	冷	小					大	大
巴西	热							
			中		中			
	冷	小		小		大	大	大
南非	热							
			中	中		中		
	冷	小			小		大	大
印度	热							
		中	中		中			
	冷			小		大	大	大
埃及	热							
					中			
	冷	小	小	小		大	大	大

资料来源：科特瓦克和拜廷《国际经营安排的理论结构》，引自 R. L. 金编《市场和计划新科学》，第 460—497 页。

□ 经营环境等级评分法

这是美国经济学家罗伯特·斯托鲍夫提出的。他认为，经营环境中各因素对跨国公司的经营活动，特别是对企业投资的作用和影响是不同的，不能同等看待。他首先根据不同因素的作用效果，确定其等级评分；然后，再按每一个因素的有利和不利程序给予不同的分值；最后，把所有因素的等级评分值加总，作为对当地跨国经营环境的总体评价。罗氏主要从东道国政府对外国直接投资者的政策着眼，在影响跨国公司经营的各种因素中挑选了八个主要的因素进行评价：①资本抽回限制；②外商股权比例；③对外商的管制和歧视程度；④货币稳定性；⑤政治稳定性；⑥给予关税保护的意愿；⑦当地奖金的可供程度；⑧近五年的通货膨胀率。这种评分法的优点在于，每一因素的分值是依各自在经营（投资）环境中的作用大小来评定的，从而避免了对不同因素平等看待的缺点。根据这种方法，总分

越高，跨国经营的环境越好，反之则表示跨国经营环境越差。参见表 14.1.2

表 14.1.2 经营环境等级评分法

投资环境因素	等级评分	投资环境因素	等级评分
(1) 撤回资本	0—12	(5) 政治稳定性	0—12
无限制	12	长期稳定	12
只有时间上的限制	8	稳定但因时而治	10
对资本有限制	6	内部分裂但政治掌权	8
对资本和红利都有限制	4	国内外有强大的反对力量	4
限制繁多	2	有政变和动荡的可能	2
禁止资本撤回	0	不稳定，政变、动荡极有可能	0
(2) 外商股权	0—12 分	(6) 给予关税保护的意愿	2—8
准许并欢迎全部外资股权	12	给予充分保护	8
准许全部外资股权但不欢迎	10	给予相当保护但以新工业为主	6
准许外资占大部股权	8	给予少数保护但以新工业为主	4
外资最多不得超过股权半数	6	很少或不予保护	2
只准外资占小部股权	4		
外资不得超过股权 3 成	2		
不准外资控制任何股权	0		
(3) 对外商的管制程度	0—12	(7) 当地资金的可供程度	0—10
外商与本国企业一视同仁	12	完善的资本市场，有公开的	10
对外商略有限制但无管制	10	证券交易所	
对外商有少许管制	8	有少量当地资本，有投机	8
对外商有限制并有管制	6	性证券交易所	
对外商有限制并严加管制	4	当地资本少，外来资本不多	6
对外商严行限制并严加管制	2	短期资本极其有限	4
外商禁止投资	0	资本管制很严	2
		高度的资本外流	0
(4) 货币稳定性	4—20	(8) 近五年的通货膨胀率	2—14
完全自由兑换	20	小于 1%	14
黑市与官价差距小于 1 成	18	1%~3%	12
黑市与官价差距在 1 至 4 成	14	3%~7%	10
之间		7%~10%	8
黑市与官价差距在 4 成至 1	8	10%~15%	6
倍之间		15%~30%	4
黑市与官价差距在 1 倍以上	4	30%以上	2
		总计	8—100

资料来源：引自罗伯特·斯托鲍夫《如何分析对外投资环境》，载于《哈佛商业评论》1969 年 9—11 月号。

□ 机会——威胁分析法

这是从跨国公司自身的角度来分析评定其跨国经营环境的一种方法。环境变化给公司带来的影响基本上可分为两大类：一类是环境威胁，即指环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的经营行动，这种不利趋势将会导致公司在当地市场或其他目标市场的地位被侵蚀；另一类是环境机会，即指环境中对公司经营活动富有吸引力的领域，在这一领域里，该公司将拥有竞争优势。机会与威胁发生的可能性是彼此独立的，发生的可能性大小也不相同。分析经营环境的做法是：

首先，根据不同时期的形势，从公司的内部条件与外部环境中归纳出若干基本因素，如：①市场需求。包括销售额及其增长率、潜在需求状况、销售利润率、消费购买力等；②市场竞争状况。包括同行业生产状况、主要竞争对手状况、潜在竞争状况、主要竞争方式等；③经济形势与政策。包括目标市场国家经济发展战略，产业政策、投资政策及投资导向，政府干预经济的程度、财政税收政策等；④企业自身条件。包括市场占有率、目标市场分布状况、产品结构、质量水平、生产能力、技术能力、营销能力、财务能力等。

其次，对上述每一基本因素中出现威胁的概率大小和这种威胁可能给公司带来的影响程度分别进行判断，绘制出“威胁矩阵”图，并把所有基本因素的“威胁矩阵”图汇总分析比较，再用百分比分别表示出每一基本因素可能出现的威胁及给公司带来的影响程度的综合分析指标。同样，对上述每一基本因素中出现成功机会的概率大小和这种机会可能给公司带来的吸引力程度，分别进行判断，绘制出“机会矩阵”图，并把所有基本因素的“机会矩阵”图汇总分析比较，求得每一基本因素给公司带来的机会的综合评定指标（用百分比表示）。

最后，把上述因素的两个综合性指标按表 14.1.3 所示的形式进行汇总编制，由此可得出公司所面临的威胁和机会的整个情况的综合特征。这些综合特征通常反映出四种可能的结果。一是理想的业务——公司拥有很多大好机会，并且很少面临威胁，甚至可以避免威胁；二是投机性的业务——大好机会和威胁的出现率同样高；三是成熟的业务——大好的机会和威胁都很少；四是麻烦的业务——机会很少，而威胁却很大。

表 14.1.3 跨国公司机会—威胁综合分析

基本因素	机 会	威 胁
(1) 市场需求状况 (2) 市场竞争状况 (3) 经济形势与政策 (4) 企业自身条件		

□ 动态评估法

跨国公司的经营环境，不仅因国家和地区的不同而不同，即使在同一国家，也可能因不同时期而变化。所以在评价跨国经营环境时，对经营环境这个综合的有机体系，不仅要分析它过去和现在的状况，而且还要预测它今后可能产生的变化，即对跨国经营环境进行动态评估。这对跨国公司的直接投资活动具有特别实际的意义，因为投资活动的资本回收周期通常在 10~15 年之间，甚至更长些，投资者将自己的资本投放到某国，当然不能不考虑该国未来情况的变化对投资效益可能带来的影响。

美国道氏化学公司对跨国经营环境的评估方法就属于这一种。如表 14.1.4 所示，第 1 栏是现有情况，第 2 栏是估价东道国社会、政治、经济等方面的变动对今后的经营环境可能产生的影响。因为该公司预期项目决策后的第 7 年是赢利高峰年，这种动态分析最终是要评估未来 7 年中的环境变化，并制订出 4 套预测方案（第 4 栏），供公司决策参考。

表 14.1.4 经营环境动态分析法

1. 企业业务条件	2. 引起变化的主要压力	3. 有利因素和假设的汇总	4. 预测方案
估价以下因素： (1) 实际经济增长率 (2) 能否获得当地资产 (3) 价格控制 (4) 基础设施 (5) 利润汇出规定 (6) 再投资自由 (7) 劳动力技术水平 (8) 劳动力稳定性 (9) 投资刺激 (10)对外国人的态度 (40)	估价以下因素： (1) 国际收支结构及趋势 (2) 被外界冲击时易受损害的程度 (3) 经济增长相对于预期 (4) 舆论界领袖观点的变化趋势 (5) 领导层的稳定性 (6) 与邻国的关系 (7) 恐怖主义骚乱 (8) 经济和社会进步的平衡 (9) 人口构成和人口趋势 (10)对外国人和外国投资的态度 (40)	对前两项进行评价后，从中挑出 8—10 个在某个国家的某个项目能获得成功的关键因素。(这些关键因素将成为不断查核的指数或继续作国家评估的基础)	提出 4 套国家/项目预测方案： (1) 未来 7 年中关键因素造成的“最可能”方案； (2) 如果情况比预期的好，会好多少？ (3) 如果情况比预期的糟，会如何糟？ (4) 会使公司“遭难”的方案。

资料来源：转引自《国际贸易》，1986 年第 3 期第 25 页。

第三节 跨国经营方式的选择

一、跨国经营方式比较

在对公司所处的经营环境作出评价之后，跨国公司的管理者面对的另一重要问题，就是如何选择恰当的经营方式，以实现公司的经营目标。也就是说，公司的管理者要在现实的经营环境中，提出一些具体的途径和手段，使得公司的资金、技术、信息、管理技能和其他经营资源能够得到最合理的配置和利用，使得公司能够在世界上最便宜的地方筹集到所需的经营资源，在环境条件最好的地方进行生产，在效益最佳的地方进行销售。这样一些途径和手段的有效组合，就构成了公司在一定时期的经营方式。实践中，跨国公司的经营活动常常十分复杂和广泛，甚至会涉及世界经济的许多方面和一国国民经济的各个部门，要详尽跨国公司从事经营活动的所有方式是相当困难的，要对所有的方式进行比较更是不易。在此，我们仅对跨国公司常用的经营方式及特征进行介绍。

☐ 跨国贸易

跨国贸易是指跨国公司的母公司或子公司，把在目标市场国家之外制造出来的最终产品或中间产品，运往目标市场国家进行销售的一种经营方式。一般说来，这种方式仅限于有形商品的交易范围，并且在交易过程中商品的使用权和所有权往往是同时转移的。跨国贸易，从跨国公司内部某一生产性企业（可能是母公司，也可能是位于母国之外的子公司）的角度看，就是该企业产品的出口及所需原材料、中间产品的进口。正是公司内部这样一些生产性企业的进、出口贸易活动，构成了整个公司跨国贸易的集合。因此，我们可以考察某一个这样的生产性企业的出口贸易活动，来综观公司整体的跨国贸易活动。按出口产品的消费对象，分销渠道及价格的不同组合方式，跨国公司的贸易经营方式可细分为以下几种类型：

（1）公司内部跨国贸易。指跨国公司组织内部的原材料、零部件等中间产品在公司所属各经营实体间的国际流动。这种方式通过公司内部的经营网络来进行，依靠公司自行制定的调拨价格或转让价格来实施分流控制，因而避开了外部公开市场，具有相对的稳定性、计划性和隐蔽性。

（2）公司外部跨国贸易。指跨国公司各经营实体在外部公开市场上从事的一切有形商品的国际贸易活动。与公司内部跨国贸易相比较，这种经营方式具有竞争性、波动性、非隐蔽性和风险性。公司外部跨国贸易，按流通环节的状况可细分为两种出口方式。a. 间接出口。即通过中间商（国内的或外国的），把产品销往目标国家或市场。这种方式所花成本较低，工作量较少，风险较小，可以避免关税、管制、汇率变化等问题。但是采取这种方式出口不能直接接触目标市场，难以掌握市场信息（市场信息的反馈不灵敏），对国际市场经营的控制权不是十分有效，并且缺乏一定的灵活性。b. 直接出口。即迈开中间商，把产品直接销售给目标国家或市场的用户。与间接出口相比，这种方式所花成本较高，工作繁重，需要增加具有国际市场经营业务专长的人员，并要随时处理诸如关税、管制、汇率变

化等问题,风险相对要大些。但是采取这种方式可以直接接触目标市场,市场信息来源广,并且能够有效地控制国际市场的经营活动,具有一定的灵活性。

□ 跨国投资

跨国投资是指跨国公司的母公司或子公司,把资本投放到国外某一东道国或地区,从事生产性经营活动,以谋求资本收益的经营方式。这种方式按经营权与所有权分离的不同情况,可大体划分为以下两类:

(1) 间接投资。指跨国公司购买国外某企业的债券或股票,以取得资本收益的经营方式。在这种情况下,跨国公司并不直接参与和控制该企业的生产经营活动,也就是在经营权与所有权明显分离的条件下,跨国公司通过其他的手段和措施来间接地控制该企业的生产经营活动。由于这种经营方式是通过购买证券来进行的,因此习惯上又称之为“证券投资”。

(2) 直接投资。指跨国公司通过投入资本并直接控制国外某企业的生产经营活动的经营方式。在这种情况下,跨国公司对该企业的所有权与经营权并无明显的分离,而是紧密地联系在一起。跨国公司对该企业持有的所有权的大小,决定着它对该企业生产经营,并把该企业的经营活动纳入了整个公司体系的经营之中,因而该企业事实上是其所属跨国公司的一个海外子公司,受到所属跨国公司的直接控制。跨国公司对国外直接投资企业的 ownership 的大小,是由其占有的股份多少来决定的,因此这种经营方式习惯上又称为“股权安排”。按照跨国公司在其子公司中占有股份的多少,跨国直接投资的经营方式可再细分为:

a. 独资经营。指跨国公司通过投资占有的企业股份达 90% 以上,这是跨国公司在东道国全权拥有企业的经营方式,在国际上被广泛采用,采用这种方式,独资经营企业经营所得利润由公司百分之百独享,母公司能获得更多的营销经验及更好的市场接触机会,能够避免合资方式下双方政策或其他方面的争执,更主要的是,这种方式能使跨国公司有效地控制和管理该企业(子公司),使其能在整个公司总体战略的实施中充分发挥作用,有利于整个公司在更大的范围内配置经营资源和生产能力。然而,这种经营方式也有其不足,即实际奖金及管理资源投入太多,容易造成与东道国政府关系及公共关系上的负向效果,甚至产生被东道国政府“剥夺”的风险。此外,独资经营缺乏合资经营方式所具有的一些优势,如可以利用合作方对市场环境的熟悉、商誉和已有的营销网络等。

b. 合资经营。指跨国公司在东道国与其他企业联合投资,共同经营、共负盈亏、共担风险的经营方式。合资经营的合伙人可以是两个或两个以上,其国籍也不仅限于东道国的国籍。与独资经营方式相比,采用这种方式只需要投入较少的资金与管理资源,因此非常适合于较小规模的跨国公司;可以避免独资经营所带来的较大风险,并能通过以等量资本投在较多的市场中来分散风险;可以借此利用当地厂商所具有的熟悉当地环境与法规、有良好的公共关系和销售渠道网络等优越的条件。但是,这种方式也有很多不及独资经营的地方,合资各方对于合资公司的目标、需求、营销观念与经营方式等可能存在较大分歧,难以沟通和协调,例如在转移定价、盈余的处理(是发放还是再投资)等问题的决策上,就常常如此。

(3) 灵活投资。这是跨国公司把投资活动与各种贸易活动联系起来的一类灵活而复杂的经营方式。这类经营方式的特点在于,跨国公司并不通过投资而取得企业的所有权与经

营权,从而也不分享企业的利润,而是通过其他方式向企业投资并获取收益。习惯上人们把这类投资经营方式统称为“非股权安排”。在这类灵活投资中,最主要的是合作经营方式,此外还有国际租赁、国际承包、劳务输出和补偿贸易、来料加工等等。这里,我们仅就合作经营方式作一简单介绍,而其他的灵活投资形式,读者可参阅《国际经济惯例丛书》的其他书籍。

所谓合作经营,就是建立契约式的合营企业,合作双方的责任、权利、义务由双方协商以合同加以规定。这种方式有狭义和广义之分。狭义的合作经营特指契约式合资经营(Contractual Joint Venture) 广义的合作经营除此之外,还包括合作生产和合作开发等形式。这种方式通常涉及到跨国公司的技术向东道国经营实体的转移,因此多与技术转移相联系。

□ 技术转让

这是跨国公司在一定时限内将制造某种产品或提供某项服务所需要的系统知识的使用权,转让给某个国外经营实体(通常是某个公司),以获取转让费或其他补偿和收益的一种经营方式。一般情况下,跨国公司转让的技术内容(即标的),有专利技术(Patent)、商标(Trade Mark)和专有技术(Know-How)三种工业产权。转让的对象可以是本公司内部的生产厂家、国外子公司,也可以是公司外部的其他企业。至于转让的具体方式,则种类繁多,大体可分为:①许可证协议(Licensing Agreement)。包括普通许可证(Simple License),排他许可证(Sole License),独占许可证(Exclusive License),可转让许可证(Sublicense);②技术咨询服务合同。包括工程、技术、管理、销售咨询服务,提供技术经济情报资料,培训人员;③工程承包合同。包括统包合同或称交钥匙合同(Turn Key Contract)和分包合同;④合作生产合同。这里,我们仅对这种方式作一简单介绍,其具体内容及具体操作将在以后予以介绍。

技术转让的优点在于,它能使转让技术的跨国公司在不做任何实质性的资金投入的条件下获取收益。对于希望进入经营环境或政局不大稳定的市场的跨国公司来说,这是一种适宜的经营方式;同时它也是跨国公司进入国外市场的一种十分便捷的方式。跨国公司即便愿意从事实质性投资,也必须经历筹建的过程与较长的时间,才能建立起生产企业(子公司)以及较为完善的销售网点,而那时其产品的营销可能已失去了时效。而采用技术转让方式,可以使产品较快地进入东道国市场,可以节省为使产品适应当地市场需求而必需支付的修改成本(这种修改成本不需由跨国公司支付),还可免除关税障碍与运输成本。技术转让一般都能够迎合东道国政府的期望,因为它可以提高该国的科技水平,对于跨国公司来说,可通过这种方式与该国的政府和人民建立良好的关系。

但是,技术转让也有一些十分明显的不足,首先是可能为自己塑造一个未来最可怕的竞争对手。这是该方式最大的缺陷。其次,技术转让所获得的报酬太少,通常不会有像直接出口或直接投资那么高的收益。第三,无法对被授权者的生产经营进行控制,从而难免出现技术“泄漏”。由于技术转让存在着上述缺点,跨国公司在实际经营活动中,往往把这种方式与跨国贸易和跨国投资两种方式结合起来。

从上述的比较分析中可以看出,可供跨国公司选择的经营方式是很多的,每种方式都

各有其优点、缺点或不足。选择哪一种经营方式或哪些方式的组合，要视公司自身的条件和公司所处的经营环境而定。需要注意的是，公司最初确定的抉择（或策略）不应成为实现公司长期战略目标的潜在障碍，因此所进行的抉择应含有中期行动规划的成分，以保证远期目标不受冲击。

二、成本收益分析法

成本收益分析法是按照成本最小化或利润最大化的原则来对跨国贸易、跨国投资及技术转让等经营方式进行评价和选择的一种方法。为了分析方便，我们先用符号来表示出跨国公司从事国际经营活动可能发生的成本。

C 和 C' 分别代表在母国和目标市场国家的正常生产成本。这包括实物资本的购买，以及劳动力和原材料等现时投入的成本。

M' 代表直接出口的销售成本超过国内销售成本的差额，由以下各项组成：运输、包装、装卸、保险费用；由于目标市场国家与母国的社会文化差异、语言隔阂造成的额外交往通讯成本；目标市场国家征收的关税。在形式上， $M' = M_x - M_d$ ，其中， M_x 代表单位出口销售成本， M_d 代表单位销售额的国内销售成本。

M 代表母国从国外生产地点进口的销售成本超过国外生产地点当地销售成本的差额。内容同上。

A' 表示管理和协调国外经营活动的额外成本。当一家企业要按外国的法律、税收制度和人事礼仪来建立一家工厂时，就会发生这类成本。在形式上， $A' = A_x - A_d$ ， A_x 、 A_d 分别代表国外和国内经营的管理及协调的成本。

D' 代表各种风险成本。它事实上是企业专门知识和无形资产收益 K 的机会成本。这些专门知识和无形资产收益 K 是企业投放的研究与开发、广告与销售以及管理技术上的投资所带来的。 K 使得企业处于一种暂时的准垄断地位，直到其对手公司能够获得必要的技能为止。 D' 在实际经营活动中，可视为公司在发放许可证证后的技术优势损失成本；公司为了保护其技术所有权和防止受证利用许可证交易得到的技术来与本公司竞争而作的努力（如规定许可证协议有关条件）所导致的成本，也可视为 D' 的一部分。

跨国公司的成本与利润之间的关系可以通过下列公式表示出来：

利润 = 销售收入 - 正常生产成本 - 特别生产成本

跨国公司的销售对象无论是外国市场还是本国市场，如其销售收入不变，则利润的大小取决于正常生产成本和上述那些特殊生产成本。因此，跨国公司可以通过对这些成本的比较来选择一种最佳的经营方式。

跨国公司的经营活动涉及三种成本组合：出口成本 $C + M'$ ，对外直接投资成本 $C' + A'$ 和技术转让成本 $C' + D'$ 。跨国公司可以按照下列关系来选择其经营方式：

(1) 如果 $C + M' < C' + A'$

应选择直接出口，因为出口比对外直接投资更有利；

$C + M' < C' + D'$

应选择直接出口，因为出口比转让技术更有利。

(2) 如果 $C' + A' < C + M'$

应建立生产性子公司, 因为对外直接投资比出口更有利;

$C' + A' < C' + D'$

应建立生产性子公司, 因为对外直接投资比较让技术更有利。

(3) 如果 $C' + D' < C' + A'$

应选择技术转让, 因为转让技术比对外直接投资更有利;

$C' + D' < C + M'$

应选择技术转让, 因为转让技术比出口更有利。

当跨国公司的销售对象是母国市场时, 它也涉及三种成本组合: 在母国的正常生产成本 C , 在国外建立生产性子公司并进口其产品的成本 $C' + M + A'$, 转让技术给国外某企业并进口其产品的成本 $C' + M + D'$ 。于是跨国公司可以按照下列关系来选择其经营方式:

(1) 如果 $C < C' + M + A'$ 应选择在母国生产, 因为国内生产比在国外投资生产再进口更有利;

$C < C' + M + D'$

应选择在母国生产, 因为国内生产比授权国外企业生产再进口更有利。

(2) 如果 $C' + M + A' < C$

应选择在海外投资建厂生产以供进口, 因为在海外投资建厂生产再进口比母国生产更有利;

$C' + M + A' < C' + M + D'$

应选择在海外投资建厂生产以供进口, 因为在海外投资建厂生产再进口比授权国外企业生产再进口更有利。

(3) 如果 $C' + M + D' < C' + M + A'$

应选择技术转让再进口, 因为授权国外企业生产再进口比投资建厂生产再进口更有利;

$C' + M + D' < C$

应选择技术转让再进口, 因为授权国外企业生产再进口比国内生产更有利。

三、净现值 (NPV) 法

净现值法的特点是在最佳经营方式的选择中增加对于动态因素的考虑。由于货币具有时间价值, 跨国公司应该按照贴现收入和成本 (包括正常生产成本和跨国经营的其他成本) 之间的差额来计算每种经营方式的净现值, 从而选择整个经营时间内具有最大净现值的经营方式。

在净现值法中, 出口销售成本仅定义为跨国公司在出口产品时由于母国与东道国的社会文化差异而导致的信息成本。 M' 值随着跨国公司对东道国市场熟悉程度的增加而逐渐减少, 运输、保险、关税既随着时间的推移而变化, 又随着量而变化, 因此把它并入到跨国公司的边际成本 C 中。

净现值法的其他变量与成本分析法相同。

因为净现值法是从动态的角度去评估跨国公司对经营方式的选择, 因此必须考察一下

特殊生产成本的变化。在这三种经营方式中,特殊成本的初始值之间具有如下关系: $M' < A' < D'$, 因为 M' 只包括有关东道国的产品市场的信息成本, 而 A' 既包括有关东道国的产品市场的信息成本, 也包括有关东道国的生产要素市场的信息成本, 所以 $M' < A'$ 。具有技术优势的跨国公司一般不愿意承担由于不成熟的或定价不合适的许可证交易而使它的技术优势遭受风险损失。因此 D' 通常大于 A' 。

特殊成本随着时间的推移而逐渐减少。其减少的速率在正常情况下刚好同上面不等式中的三种特殊成本的排列顺序相反。对于新发明的产品, D' 值为最大, 随着产品成熟, D' 值下降得最快; 由于对外直接投资的介入程度大于出口, 可使跨国公司更快地熟悉东道国市场, 因此 A' 下降的速度大于 M' 。假定所有的变量都在时间 t 内, t_0 为时间的初始点, r 为贴现率, R 为最终产品销售总收入。则出口、对外直接投资、技术转让三种方式的净现值可用如下公式表示:

$$NPV_E = \sum_{i=t_0}^t (R_i - C_i - M_i) / (1+r)^i$$

$$NPV_F = \sum_{i=t_0}^t (R_i - C'_i - A'_i) / (1+r)^i$$

$$NPV_L = \sum_{i=t_0}^t (R_i - C'_i - D'_i) / (1+r)^i$$

跨国公司可通过比较三种方式的 NPV 大小来作出以下选择:

(1) 当 $NPV_E > \text{Max}(NPV_F, NPV_L)$ 时, 应选择出口, 因为出口比对外直接投资和转让技术都有利。

(2) 当 $NPV_F > \text{Max}(NPV_E, NPV_L)$ 时, 应选择建立子公司, 因为对外直接投资比出口和转让技术都有利。

(3) 当 $NPV_L > \text{Max}(NPV_E, NPV_F)$ 时, 应选择技术转让, 因为转让技术比对外直接投资和出口都有利。

四、阶段递进法

阶段递进法是根据世界各国跨国公司发展的不同阶段的特征总结出来的一种经验方法, 它对那些刚从国内公司向海外发展的外向型企业, 或者是规模、实力都较小的中小型企业来说是比较适用的。其经营方法的选择程序为: 先在国内生产, 通过中间商进行间接出口, 接着进行直接出口, 建立自己的海外商业网点, 逐渐渗透和占领目标国家的市场; 在此基础上, 在目标国家进行直接投资建立生产性子公司进行生产, 以产品供应当地市场, 进而出口到其他国家; 最后, 进行该产品的生产技术、专利、商标等的转让。

这种选择方法的特点是循序渐进, 在采用不同经营方式进行经营的过程中逐渐壮大自己公司的力量。这种方法风险性较小, 但是较单一, 往往只适用于某一种产品的经营方式的选择。

五、综合优势法

综合优势法实质上是通过比较企业所拥有的优势和当地的区位优势来作出决策。按照

美国学者邓宁的说法，跨国公司选择哪一种类型的经营方式，取决于各种优势的组合情况，这些优势分别是企业拥有的特殊优势、企业拥有的内部化优势和当地的区位优势。

所谓企业的特殊优势，主要是指企业所拥有的无形资产方面的优势，它包括先进的生产技术（专利和专有技术）、商标、管理技能和产品的特异等。这些无形资产是当地企业所没有的，并且由于竞争及市场缺陷等障碍，投资企业至少可以在一定时期内独占和专用。

所谓内部化优势，就是企业在组织结构及运行机制方面具有的优势。这种优势能保证企业把其所拥有的特殊优势转让给自己的子公司，所得到的收益大于通过市场交易转让给局外人可能得到的收益，并且能够减少技术泄漏、仿造等风险损失，比较安全。

所谓区位优势，则是指当地厂商拥有而本公司没有的一些优势，或者当地的投资环境能够给予本公司的机会，利用这种优势，本公司能够与同行业竞争，并且通过当地生产可降低成本或者提高销售收益等。

如果一个跨国公司同时拥有这三种优势，那么它应该选择直接投资。因为它既可保持自己技术的独占优势，又能获得比在国内生产产品而出口到当地更多的收益。如果该公司的目标国家市场没有它所期望的那种区位优势，那么它应该选择跨国贸易的方式，因为在东道国进行产品生产的额外费用比同一产品在国内生产再出口所花费的费用高，从而增加了企业的经营成本。如果该公司仅拥有技术等特殊优势，而无内部化优势和当地的区位优势的话，那么公司应该选择技术转让的经营方式。

第二章 跨国经营战略管理

第一节 跨国经营的进攻战略

战略问题，是任何一个从事跨国经营的公司都必须认真对待的问题，一个公司有没有战略眼光，能不能制订出一个好的战略并付诸实施，直接关系到该公司的命运。所谓跨国公司的经营战略，是指该公司进行跨国经营的总体目标和相应的力量部署、行动方针。为了获得理想的经营成果，公司的管理者应当从实现跨国经营的总体目标出发，在管理工作中充分估计外部非可控因素对公司实力、弱点、任务和目标的影响，正确地确定公司经营资源的投向。现实的经济环境充满着竞争，公司的管理者必须首先搞清楚自己处在哪一种竞争地位，才能决定在跨国经营中是采取进攻、扩张的战略，还是采取撤退、联盟的战略。在这一节里，我们先介绍跨国经营的进攻战略。

跨国公司在实施进攻战略之前，通常都要立足自身的战略目标，确认自己的竞争对手。一般说，一个进入某个目标市场或东道国的跨国公司，总可以从三种类型的竞争对手中选择出一种作为自己的进攻目标，它可以选择进攻当地市场的领先者，也可以选择进攻目前未从事该项经营活动且财力拮据、与自己规模相仿的公司，还可以选择进攻目前未经营该项业务活动和财力拮据的当地小公司。究竟选择什么样的对手作为进攻目标，一要看自身的实力，二要看竞争者的状况，即竞争者的生产、技术、销售额、市场占有率和财务状况，竞争者的目的和设想，竞争者的战略，竞争者的实力强弱，以及竞争者在遭到进攻时可能的反应等等。在这样的基础上，进攻者可对下述五种可能的进攻战略进行选择。

一、正面进攻

这是指进攻者集中兵力正面指向对手，向对手的正面而不是弱点发起进攻，其结果取决于谁有更大的实力和持久力。通常，进攻者的实力与被进攻者相比，必须占有绝对优势，否则这种正面进攻就变得毫无意义，反而使自己处于极为被动的地位。

实施正面进攻战略最常用的手段是用低价来同对手竞争，即采取低价策略，有两种方式：

(1) 针对被进攻者的要价提出较低的售价。如果被进攻者没有采取相应的减价对策，这种做法就能奏效；一旦进攻者使市场相信它的产品同竞争对手的产品质量相当而价格较低，它就能获得较大的成功。日本富士公司就是用这种方式向在照相纸领域处于显赫地位的美国柯达公司进攻的。富士照相纸的质量与柯达相纸相当，但其定价却比柯达低 10%，柯达

对此没有选择降价的对策，结果富士获得了侵占柯达市场份额的良机。

（2）进攻者大量投资以进行降低生产成本的研究，或者通过有效的材料采购、较低的人工成本和更现代化的生产设备，来求得比竞争对手更低的制造成本，由此采取更具进取性的定价以获得市场份额。日本企业能够成功地进入世界各种市场特别是美国市场，就是采取了这种策略。此外，在正面进攻中，进行产品的创新与有力的广告宣传也是经常使用的策略。

要使正面进攻获得成功，进攻者需要对各种条件进行认真的估量，否则将会给自身带来巨大的损失。通常，采取正面进攻战略的公司，大多都会对以下三个方面的因素进行慎重的研究：

（1）本公司是否拥有充分的资源？由于正面进攻者经得起长期、持久的考验，所以资源是否充足就成为决定性的因素。

（2）本公司是否比竞争对手更具有竞争优势？正面进攻获得成功的公司，往往能够向目标市场提供比竞争对手更好的服务，而这些更好的服务是以竞争优势为前提的。

（3）本公司的竞争优势是否能为流通环节的中间商和顾客熟悉并理解？正面进攻能否成功，取决于能否让顾客尽早试用本公司产品，人们对竞争对手的产品和商标的信赖如果难以被动摇，那么正面进攻成功的可能性就很小。

总之，正面进攻是竞争对手间面对面的直接较量，如果进攻者没有充分的资源，经不起长期的竞争，没有在价格、成本和产品质量上的优势相互配合，或不能充分发挥出自身的竞争优势，就有遭到失败的危险。

二、侧翼进攻

被当作进攻目标的竞争对手往往在某一个侧面存在着弱点，虽然其正面往往是强大的，在这种情况下，进攻者理所当然地应当把竞争对手较弱侧面作为攻击目标，集中优势兵力打击对方弱点。为此，进攻者通常可以佯攻对手最强的一面以牵制其力量，而在其侧翼或后方发动真正的进攻。这种“转向”的行动方式会使防御者措手不及。侧翼进攻在跨国营销活动中具有十分重要的意义，特别适合于那些拥有的资源少于对手的攻击者采用。这就是说，如果进攻者不能用实力压倒对方，他就可以采用避实就虚的战术来取胜。

进攻者可以从地理区域选择和市场细分着眼向竞争对手发起侧翼进攻。地理区域选择的进攻策略是指进攻者在全球范围内选择对手绩效不佳的一些区域对其发动进攻。在这些地区，对手的处境不太好，大有可乘之机。日本的跨国公司在进入世界市场时，总是选择在竞争对手力量最薄弱的区域向对手发起进攻。日本的计算机产业是按照“亚洲邻近国家——澳大利亚——欧美”这样的地区顺序进入各国市场的。相比之下，欧美同行业厂商在亚洲市场的实力极为薄弱，而且它们对这些市场的关心程度远不如对欧美市场的关心。这就是说，即便是与竞争对手生产相同或类似的产品，进攻者如果将自己的产品投放于竞争对手力量薄弱的地区，也能获胜。

市场细分的进攻策略与上不同，它是指进攻者在某种特定的地理区域内寻找竞争对手还不能满足的市场需求，通过满足这种需求去占领市场。这种策略比地理区域的进攻策略

具有更大的潜力，因为进攻者通常都可以通过发现市场和改变目标市场的细分状况，或促成市场的变化，最后挤进市场。日本丰田汽车公司就选择了不与生产大型、华丽、耗油的汽车的美国福特汽车公司、通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司相竞争的道路，虽然这些公司的产品曾经为美国顾客所偏好。丰田汽车公司认为到还存在着一个细分市场，即顾客对小型、省油、高效率汽车的需求，它生气勃勃地进入了这一市场空档，获得了满意的结果，使美国的汽车制造公司大吃一惊。从此嗜好小型、省油、高效率汽车的美国人日益增多，成为汽车市场的一个重要组成部分。

为了获得侧面进攻的成功，进攻者通常必须注意以下三点：

(1) 在进攻时，不是着眼于现有市场，而是瞄准竞争对手不曾注意或已经忽视的市场，以尽可能避免与之直接对抗。

(2) 在竞争对手正自鸣得意，没有意识到新来者的威胁，对新来者的行为毫不理采，甚至认为新来者不堪一击的情况下，侧面进攻常能取胜。

(3) 进攻者必须拥有认识和洞察市场的广泛知识，不仅对现实市场竞争状况、自身资源和能力要有清醒的认识，而且要看到潜在的市场和机会，对市场前景有所预见。

总之，侧面进攻的实质是“发现需求，满足需求”，即通过市场细分与地理区域的选择去发现那些目前还未得到满足的市场需求，从而去填补、占领市场的一种攻击行为。一般来说，这种战略比正面进攻战略成功率高，并且具有更为普遍的意义。

三、包围进攻

纯粹的侧翼进攻战略是把进攻的矛头指向占领着现有市场的竞争对手经营上的弱点或缺口，而包围战略则是从另一个角度来考虑问题，它试图深入竞争对手的经营领域，在几条战线上同时发动进攻，使竞争者必须同时保卫它的前方、侧翼和后方。采取这种进攻战略，要求进攻者向市场提供比对手更多的各种东西，因此它特别适宜于那些比对手更具有资源优势，并有能力迅速包围和击破对手的抵抗的企业。日本精工公司在手表市场发起的进攻就是一个包围战略的实例。多年来，精工公司已经在世界各地分销其产品，并用众多的种类、不断变化的式样压倒它的竞争者和征服它的消费者。它向美国市场提供了约 400 种式样的手表，而在全世界生产和销售着 2300 种式样的手表，一家美国公司副总经理说，精工的手表在款式、特征、满足用户偏好和任何可以刺激消费者的东西上都击中了目标。

此外，扩大公司在毗连市场上的销售额，扩大产品系列、增加花色品种以满足顾客的新需求和爱好，以及利用各种可能的流通渠道等等，也是包围进攻战略的具体运用。要使包围进攻获得成功，进攻者必须拥有雄厚的资源，包括充足的资金来源，还要有全力以赴长期作战的决心和研究与开发新产品的能力。

四、绕道进攻

这是一种间接的进攻战略，其要旨是不采取直接指向竞争者的碰撞行动，而是绕过竞争者，攻击较容易进入的市场，以扩大自己的资源基础。通常有三种方式可采用：

(1) 多样化地经营无关联产品，这实质上已具有扩张性战略的特征。

(2) 以现有产品进入新的地区市场, 在进入某一目标市场的同时也向其他市场进攻。

(3) 跃入新技术领域, 开发新产品以取代现有产品, 也就是用新产品的竞争来取代在原有产品领域的竞争。

在高技术行业中, 一些企业经常使用的技术跃入, 便是绕道进攻战略。进攻者不是模仿竞争对手的产品, 也不是向对手发动高成本的正面进攻, 而是耐心地研究和开发新一代的技术, 当对新产品的优良性能感到满意后, 就向竞争对手发起进攻, 把战场转移到自己已经占据优势的领域中去。

以上三种方式的共同特点, 是以进攻者现在的市场地位为基础, 为将来的发展创造条件。因此绕道进攻的必要条件是进攻者已经具有某种程度的实力, 主要是指公司的研究开发能力和技术水平。除此以外, 为保证绕道进攻的有效性, 进攻者还得对绕道进攻的迂回路线作出适当的选择。依靠开发新产品发起绕道进攻, 会遇到在同一产品市场领域中开发新产品的同行之间的抗争。比如手表产品向数字表和电子表转移, 虽然同是向机械表市场的占有者发起绕道进攻, 但分别进行这两类新产品开发的企业在钟表行业中必然处于相互竞争的地位, 其中的竞争对手也许就是原来生产机械手表的厂家。因此, 采取绕道进攻战略的企业应当力求避开现在的竞争对手, 至少应选择那些竞争条件不太严酷的产品市场。

在绕道进攻方面一个很好的例子是富士公司在胶卷市场上采取的战略。富士公司自知没有与柯达公司直接对抗的力量, 因而采取了避免直接冲突的战略。该公司出售与柯达公司标准相机相匹配的胶卷, 虽然销售量不是很大, 但已能进入利润较高的市场。富士公司向一些实力不太强的对手进攻, 例如在美国市场上向实力较弱的阿戈法公司进攻。在市场开拓战略上, 富士公司把营销重点转向发展中国家, 增加销售数量, 锻炼市场营销公司技能, 为以后与柯达公司挑战创造了条件。

五、游击进攻

游击进攻对资金不足的小型跨国公司特别适用, 这种战略包括在不同领域向竞争对手进行小的、断断续续的攻击, 目的在于骚扰对方并使其士气衰落, 最终获得永久的据点。在实践中, 实施这种战略所采取的方法包括: 有选择的减价, 供应干预, 采取密集的促销措施, 以及向对方发动相应的法律行动。其中法律行动正日益成为扰乱对方的普遍的方法。例如: 有一个以西雅图为基地的啤酒分销商用船舶向阿拉斯加供应啤酒, 当德国的奥特坎集团从阿拉斯加立法当局得到在阿拉斯加生产啤酒和为期 10 年免税 75% 的优惠条件后, 这家啤酒分销商受到了沉重的打击。于是他对奥特坎集团提出起诉, 并指责免税刺激是违反美国宪法的。最后奥特坎在法庭上获得胜诉, 但被延误了 4 年, 在经营了 30 个月以后, 奥特坎关闭了它在安科兰杰的啤酒厂。

一般说, 游击进攻常常是由较小的公司向较大的公司发起的。由于没有能力发动正面的、甚至有效的侧翼进攻, 较小的公司便发动一系列短期的促销和价格进攻, 这种进攻指向对手占有的较大市场的某个角落, 其目的是逐渐削弱对方的市场力量。于是就产生了这样的问题, 进攻者究竟是展开少数几次主要的进攻还是一连串连续的小攻击, 对这一问题的决策, 有赖于对下述三方面因素的考虑: ①进攻战略之间成本的比较; ②各种战略的地

位、作用及性质；③各种战略使用的连续性及预期的效果。

最后，应当指出的是，一个挑战者如果只依靠一种战略，则它几乎是无法成功地增加自己的市场份额、提高自己的竞争地位的，挑战者的成功不仅取决于设计出一整套能随着时间推移而改进其地位的总体战略，更取决于这些战略的实施与实现，即不仅需要在某一类战略之中各种做法、方法、方式之间进行选择或将它们组合使用，而且还需要在各大类战略中进行选择与组合。

第二节 跨国经营的扩张战略

跨国公司以适应市场需要的方法进入某一目标市场国家之后，接下来的任务就是如何应付竞争者的行动和目标市场情况的变化，以便在巩固已有的市场的基础上，提高市场占有率和增强竞争力。简言之，就是如何扩大公司的经营。公司扩大经营的战略统称为扩张战略。跨国公司的扩张战略，按其范围和影响可划分为开拓市场型扩张战略、组合型扩张战略和全球型扩张战略。

一、开拓市场型扩张战略

跨国公司要开拓自己的市场，可从两个方面来进行，一是产品的开发，二是市场的细分。前者是为了提高市场占有率，后者则是要创造新的需求，从而扩大市场。实施开拓市场型扩张战略，可以采取以下的做法：

☐ 扩大产品系列

扩大产品的生产系列，是产品开发的一个方面。跨国公司在目标市场一旦立足，应立即着手向更大的市场提供产品。为了同已经拥有销售网络和市场的竞争对手相抗衡，为了获得长期性的成功，也必须扩大自己的产品系列。如果只限于公司最初所进入的经营领域，那么跨国公司的的发展肯定是很有限的，并且也难以抵挡住竞争对手的反击，甚至会丧失已有的市场。扩大产品系列有两种方式：

(1) 向单一方向扩大。跨国公司可以纵向地扩大自己的产品系列，即从低档产品向中档、高档产品发展。这对那些技术上没有绝对优势、实力不强、资金和能力有限的中小型跨国公司比较适用，是一种稳中求进的方式。

(2) 向两个方向延伸。即同时向低档产品和高档产品两个方面扩展，以扩大市场。采取这种方式既可加强已有的基础，又可向新的目标迈进。

70年代末期，日本服部钟表集团就曾以精工牌为中心，向大众化和高档化两个方面扩展产品系列。当时，市场上对价格低廉、走时准确的数字式电子手表需求很大，该集团使用“脉冲星”商标，生产了一系列低档产品投放市场，以“精工”产品挤进高价格、豪华型手表市场，生产了一种售价高达5000美元的超薄手表，旨在改变瑞士厂家独占高级钟表市场的局面。

☐ 实行产品多样化

这里所说的多样化，是指增加产品的规模、型号和花色、品种。这是中小型跨国公司

扩大市场的重要方式,具有以下优点:

(1) 能够以多样化的商品满足不同的爱好、选择、收入水平的消费者的需要,从而扩大市场需求;

(2) 产品花色品种增多,有利于与中间商和零售店结合,使竞争对手难以控制流通渠道和售货点、零售店。

日本的跨国公司十分注重产品的多样化,比如夏普、卡西欧公司生产的袖珍计算器有功能、特点、款式不同的多种产品,仅在一年中便几次增加型号。日本本田公司长期致力于产品的研究开发和刷新产品制造工艺,跟其他公司相比,本田公司推出的摩托车种类较多。1975年,本田公司在美国市场推出的排气量125毫升摩托车有14种(售价340~899美元),350毫升型的有6种(售价897~1175美元),450毫升型的有2种(售价1176~1443美元);750毫升型的有3种(售价1555~2112美元)。而世界有名的摩托车制造厂家美国哈利·戴维森公司同一时期仅推出125毫升型摩托车3种(售价495~749美元),250毫升型的2种(售价930~1130美元),750毫升型的6种(售价2675~3375美元)。不仅如此,本田公司还生产出越野专用和越野兼用的新型摩托车投放市场。1995年,本田公司销售的摩托车有普通型的7种、越野型的6种、兼用型的13种。其它日本厂家也采用这一战略,到1975年,它们推出的排气量从125毫升到750毫升的车型,雅马哈有29种、川崎有22种、铃木有24种。与此相对照,欧美企业哈利·戴维森公司仅推出大型摩托车11种,巴伐利亚公司仅推出4种,所有欧美企业的摩托车型号加起来才17种。

☐ 进行产品改进

跨国公司要想扩大市场,就需要不断地改进产品,提高产品质量,增加产品功能,延长使用期,加强售后服务。改进产品的捷径就是认真研究、分析竞争对手的产品,从中得到启迪。改进产品的重点,一是提高产品的等级,二是提高产品的性能。这是那些已获巨大成功的跨国公司的经验之谈。

☐ 细分市场与产品改进相结合

跨国公司要拓展市场,不能单纯地依靠开发和改进原有产品,而必须把开发和改进产品与市场细分结合起来。改进产品质量,扩大产品系列,增加产品品种,是公司扩大市场的条件,但必须以细分市场为基础,并且以细分市场为其实现的保证;同时,细分市场的需求也是产品改进的方向和动力。把市场细分与改进产品联系起来,才能不仅满足已有的市场面中顾客的不同需求,而且满足不同地区、不同市场的顾客的需求。

二、组合型扩张战略

以上介绍的扩张战略仅限于企业产品营销的范围,即跨国贸易的范围。在实践中,跨国公司还可以而且需要把跨国贸易与跨国投资、技术转让等经营方式结合起来,实施自己的扩张战略。这种扩张战略自然比上述开拓市场型的扩张战略要高级些,也要复杂得多,是组合型的扩张战略。它把公司在流通领域与生产领域的经营活动融为一体,体现了跨国公司国际经营的特质。

□ 贸易与直接投资组合的扩张战略

把贸易与直接投资行为组合起来,以扩张公司的经营,是跨国公司最常用的手法。在世界市场竞争激烈的今天,更是跨国公司首先考虑和选择的方式。这种方式,可细分为以下几种具体的做法。

(1) 建立商业性网点带动营销,扩大市场。当企业的产品在目标市场立足以后,企业可以通过在当地建立商业网点,逐渐形成自己的销售网络,以此渗透到竞争对手的销售领域,并与之对抗。

(2) 建立生产性企业促进营销,扩大市场。这是指在东道国独资建厂或合资建厂,就地生产,就地销售。这样做通常可以利用合伙方当地的营销网络来促进本企业产品在当地的销售;同时,它有助于母公司扩大对该东道国的产品出口(主要是中间产品的出口),而且有利于企业发现更多的市场机会,更好地开拓市场。

(3) 收买和兼并当地企业,扩大市场。跨国公司直接购买当地有一定实力并具有相当销售网络的公司,是扩大本企业市场竞争力的有效措施。

□ 贸易与技术转让相结合的扩张战略

当东道国政府对外国投资进行限制而不利于跨国公司开展经营业务时,可考虑采用这种战略。这种战略的实质是以无形财产的优势来扩展对东道国贸易的数量及范围,在与发展中国家进行交易时特别适用,因为它能够满足这类东道国国民经济发展的现实需要。贸易信贷与技术转让中许可证交易的不同形式的组合,既有利于东道国,又有利于跨国公司。

□ 贸易、直接投资与技术转让相结合的扩张战略

把贸易、直接投资与技术转让三者结合起来,也是一种较为理想的扩张战略。这种方式融合了上述两种做法的优点,它不仅特别适用于发展中国家,同样适用于在发达国家的经营活动。1974年美国沃顿学院多国公司联合会采写的访问记报道了阿尔法公司(公司名字是虚构的)的做法。阿尔法公司是一家经营建筑元件的小企业,它在国内的经营基于四个方面的优势:①包括设计、制造及安装服务等在内的全方位业务的综合知识;②受专利保护的专有技术;③技术上的领先地位;④与任何单一竞争者相比,产品种类较多。这些方面的竞争优势加上扩张销售的冲动,是激发该公司走向世界的主要动因。该公司于1965年开始对欧洲和澳大利亚出口,到70年代中期,它在世界所有的主要市场都有了经销商。60年代后期,它在欧洲、南非和日本与当地企业签订了许可证协议,后来把与日本企业的许可证协议转变为合资经营。阿尔法公司进而在出口销售可观且增长前景看好的国外市场着手建立生产企业,凭借自己的技术优势进行扩张。该公司的收入约80%来自国外;两位首席经理及其助手负责国外市场扩张战略的运筹,经常环游全球以寻求新的机会。在考虑实施新的扩张战略的时候,他们常向公司的管理部门提出以下问题:我们是否已通过出口成功地渗透到了既定的目标市场国家?如果我们继续出口,那么对销售竞争的影响会怎样?在不削弱股权的条件下,新投资项目的筹资前景如何?我们是否具备从事新投资所必需的管理技能,以及生产技术的优势?

三、全球扩张战略

以上两种扩张战略，都只是从跨国公司经营的个别方面，至多是在某一目标市场国家范围内的三种经营方式（贸易、直接投资和技术转让）的不同组合，并没有从全球范围的角度来考虑和组织公司经营活动的扩大。而全球扩张战略，则是从全球的角度，把产品的生产与生产产品所需的投入的筹供和产品的销售联系起来，进行综合的考虑，据以制定的扩张战略。它不仅是在生产或流通领域的扩张，而且是将生产和流通结合在一起，在全球范围内从目标市场国家向其他国家和地区的“区域性”扩张；它不仅是在母公司或子公司经营活动的扩张，而且是整个跨国公司经营活动的扩张，包括在方向、范围上的扩张；它不仅是在跨国公司在某一产业领域的不同行业的扩张，而且是在不同产业领域、不同行业进行的相互交错的扩张。下面，我们对日本丰田汽车公司的经营行为作具体的分析。

80年代中期以来，汽车工业的国际化出现了两个明显的动向，其一是世界各主要汽车厂家之间建立起了多方面、多层次的协调与合作关系，其二是各主要汽车厂家通过直接向海外投资建厂等形式建立了全球范围的生产基地。在这种背景下，丰田汽车公司开展并实施其全球扩张战略的做法是：

☐ 扩大整车出口，建立海外销售子公司

80年代中期以前，丰田汽车公司的海外经营活动主要是整车出口，其销售市场以北美（美国和加拿大）为主，这主要是因为这一地区的进口关税率很低。例如1985年美国整车进口的关税率为2.6%，而同期西欧国家的关税率大体在10%左右，发展中国家或新兴工业化国家的关税率更高，例如韩国为80%、泰国为600%。这一时期，有许多国家干脆禁止整车进口（如印尼、阿根廷等），同时规定了汽车产品的较高的国产比率，并对汽车规定较高税率（如印尼为100%，巴西为185~205%）。为应付这种情势，丰田公司采取了如下策略：一方面扩大整车出口，在当地组装；一方面扩大部件出口，在当地总装。这两种出口方式，既利用了整车与部件出口的关税差率，扩大了出口的数量和地区范围，同时又带动了直接投资的发展，因而提高了市场占有率。

在扩大整车生产的同时，丰田公司进行了汽车销售网的建设。1958年丰田公司有海外销售点36个，到1980年已在世界上152个国家中拥有165个销售点，从而形成了一个庞大高效的销售网。这些销售点既是进口商、推销商，又是零售商，它们在不同的国家根据不同的环境，在职能上有所侧重，并且相互配合。在这些销售点中，只有8个国家的10家企业是丰田公司独资经营或与当地企业合资的，其余155家企业都是当地企业，它们从事丰田产品的总进口与批发业务，充当丰田公司的专门代理商。与这165个销售点进行交易的零售商店共6584家。丰田公司通过合作与契约的方式取得了营销网络在全国范围的扩张，在美国市场的销售服务体系更得到了进一步的完善。1958年和1959年，丰田公司先后建立了负责美国西海岸地区和东海岸地区的独资销售公司，后来随着出口业务的不断扩大，到1970年便有了5家区域性营销公司，从而形成了覆盖全美的营销体系。美国的汽车零售店分为三大类，即专营美国车者、兼营进口车者、专营进口车者，其中以兼营店为多。丰田公司主要选择专营美国车的零售店，与之建立业务联系，1985年这类零售店在与丰田公

司有联系的 1079 家零售店中占 60%。

□ 扩大散件出口，建立海外生产性子公司

根据丰田公司的资料，1981 年它在 16 个国家拥有 21 家生产性子公司，这些生产性子公司实际上是装配厂，而新技术、新产品的研究与开发则主要还是在母公司内进行。

对这 16 个国家，丰田公司采用的是出口部件与出口散件相结合、同时出口整车的战略，但其中整车过半数的只有 5 个国家。丰田公司设立海外装配基地，是依照这些国家的进口关税特点与其汽车工业政策推进的，具体说来，有两种做法：

(1) 部件出口先导。即先行出口汽车散件，利用当地企业来完成汽车的装配，这些装配厂家同时又是销售商，负责散件进口和装配后整车的批发。此外丰田公司也单独投资或与其它企业共同投资建立一些当地企业，这些企业后来逐渐发展成装配工厂。

(2) 销售商先导。即先与当地销售商签订进口代理合同，由这些销售商委托当地现有的装配企业进行汽车装配，从而成为装配基地。

1981 年，在丰田公司的 21 家海外装配厂中，与丰田公司有资本结合关系的仅有 5 家。到 1985 年，包括部件装配厂家在内，丰田公司的海外生产基地扩展到了 20 个国家，共拥有 30 家公司，其中 13 家公司有丰田公司的资本参入。

丰田公司的海外生产基地，依其筹措零部件的特点可分为三种类型：

(1) 只从事装配作业的（基本上只是将从日本运来的零部件在当地照原样装配成整车）。有 11 个国家的生产基地属此种类型，如马来西亚、新西兰、委内瑞拉的基地。

(2) 与丰田公司的零部件工厂相联系，成为以丰田公司的当地装配厂家为中心的次级丰田集团的成员的。属于这一类型的有设在印尼、泰国、菲律宾和南非等国的生产基地。

(3) 将当地生产的汽车或者零部件的一部分再出口的。这类生产基地既是当地市场的供给者，又是其它国家子公司或其它目标市场的供应者。

第三节 跨国经营的撤退战略

为了实现既定的经营目标，跨国公司不仅需要策划和实施进攻战略和扩张战略，同时也需要考虑在一定条件下采取撤退性质的经营战略。跨国公司在具体的经营活动中，有时由于各种各样的原因，不再能够守住已进入或占领的所有经营领域，不得不中断和放弃它在某些目标国家或目标市场正在从事的某些经营活动。尽管这类撤退战略不及进攻战略和扩张战略那样富于竞争性和对抗性，但是撤退是有计划地进行的，并不是全盘放弃其经营和市场，而只是放弃较弱的领域，同时把力量重新配置到较强的领域，以便更好地实现公司的经营目标。这就是说，有计划的撤退仍是一种巩固公司在市场上的竞争力和集中兵力于优势地位的战略行动，是出于更有效地实施进攻和扩张的战略考虑。

一、撤退的类型

实践中，导致跨国公司实施撤退战略的原因很多，相应地，跨国公司所采取的撤退类型也多种多样。不过，从跨国公司自身的角度看，撤退一般可分为两类，即主动性撤退

(Voluntary divestment) 和强制性撤退 (Involuntary divestment)。

☐ 主动性撤退

这是指跨国公司主动适应经营环境的变化，有计划地采取的中断或放弃某些正在从事的经营活动的积极主动行为。通常，这类主动性撤退有两种情况：

(1) 海外子公司的竞争条件恶化，经营成绩不佳，或者经营活动失败，从而不得不缩小公司在当地的经营规模，甚至终止全部的生产经营活动。人们把这类撤退称为收缩性撤退。导致收缩性撤退的原因，从子公司内部看，可能是对所进入的目标国家或目标市场的估计和判断错误，或者是在合资经营中与合伙人意见、志向不一致；从子公司外部看，则可能是东道国或目标国家经济政策的变更、产业结构的变化所产生的影响。

(2) 公司在变化着的经营环境中寻求更有利的经营机会，从比较优势着眼，将生产基地从某国向另一国转移，或在公司内部变更中间产品、调整产品的生产工序，或重新构筑整个公司的销售网络，以此来追求更高的、全球性的企业效率。这种行动往往产生于公司推行经营高效化的过程之中，是公司对已有的海外经营实体进行重新配置和区位调整的必不可少的措施。因此，人们把在这种情况下所进行的撤退，称为结构性战略撤退。

☐ 强制性撤退

这是跨国公司违背其本意、被迫采取的撤退行动。这种行动的采取，可能是由于东道国政权的更替或民族主义的影响所导致的征用及国有化政策，也可能是由于东道国对自然资源永久性主权的主张、对国内经济结构进行调整、实施新的经济发展规划等，使跨国公司在当地所从事的产业领域出现衰退和混乱。在前一种情况下，尽管跨国公司有意在当地继续开展经营活动，但因被征用及国有化的风险不得不中断和停止已有的经营活动，从该东道国撤出企业所拥有的资产。在后一种情况下，由于东道国的经济发展方针和跨国公司总体布署发生矛盾，跨国公司全球经营战略的实施遇到困难，因而不得不在当地进行子公司的出卖和结算，以避免巨大损失。例如，1977年8月，印度政府照会可口可乐公司，要么将生产可口可乐的专有技术及印度子公司股份的60%转给本国国民，要么离开这个国家。可口可乐公司同意将其股份减到40%，条件是保持100%的质量控制权及专有技术。印度政府当即拒绝了这一建议，理由是印度控制的公司不能仅仅是受制于可口可乐生产的销售公司。印度工业部部长声称印度政府有权使这种饮料的生产印度化，并停止饮料业的外汇外流。后来，在印度的经营只占其全球销售1%的可口可乐公司，决定撤出印度而不放弃它对专有技术的控制。由于强制性撤退是在东道国通过政策、法令强制改变与跨国公司关系的情况下，跨国公司采取的一种对抗性回报行动，因而这种撤退无论对于跨国公司还是东道国，都比主动性撤退更具政治上的敏感性，不仅会给跨国公司造成较大的短期资金损失，而且会使它与东道国政府的关系遭到破坏，跨国公司将为此付出长期的代价。

二、撤退的决策

影响撤退决策的因素很多，一般有如下几项：

(1) 经济因素。包括产品需求不振，产品价格下降，竞争条件变化，设备建设费用上升，原材料价格上涨，租金水平提高，高利率使筹资困难，东道国货币对母国货币贬值。

(2) 东道国的政策。包括设备、原材料、中间产品进口限制,于跨国公司不利的进出口政策,对提高国产化率的要求,对外资出资比例下降的要求,当地对利润汇出的限制,劳动政策的变化,价格管制。

(3) 政治和社会因素。包括东道国国营企业反对资情绪的高涨,政局不稳,社会不安定,经济、社会文化的摩擦增大,环境和劳动状况恶化。

(4) 母公司方面的因素。如母公司因市场调查、可行性研究不完全而经营失败,资金调配困难,经营恶化,海外投资政策的变更,派遣人员训练不足等等。

(5) 子公司经营者与当地合伙人意见不一致,当地合伙人单方面行动,子公司经营管理工作出现问题等等。

以上所列的诸因素往往是相互联系、相互影响的,但并不是平行的,其中有些因素起主导作用。找出起主导作用的因素,并加以深入的分析和研究,这是撤退决策的关键。如果分析和研究的结果表明公司必须采取行动,那么就要果断地作出撤退的决定;如果认为这些主导因素的影响还没有达到使公司难以立足的地步,那就需要采取措施,改变公司自身的条件或公司的经营环境,如果这些因素的影响尚不明朗,则应推迟作出决定。上述各因素总是随着时间的推移而不断地变化的,因而各因素所处的地位也是在不断变换的。这样,撤退决策的依据也许不是现实的困难,而是可能的预期结果。据日本通产省《通商白皮书》的统计,日本企业在1979年以前撤退的主要原因,按重要程度排列的顺序为:生产产品的当地需求不振占70%,市场调查失败占50%,可行性研究不完善占50%,劳动成本上升与政局不稳定使风险增大各占20%,此外母公司经营恶化和合伙人纠纷各占15%。80年代以后,上述因素的重要性都相对下降,而合伙人纠纷和东道国对外资企业管制强化的比重明显上升。从欧美跨国公司的情况来看,公司撤退则多是由于财务状况恶化、经营不善、可行性研究不完全、对外部环境因素考虑不充分、东道国经济状况恶化,以及本国经济衰退等原因;此外,公司适应性与经营资源欠佳、规模不经济、组织结构庞大和管理不善,以及东道国的征用、国有化,也是重要因素。其中,因财务状况恶化而撤退的比重最大。

第四节 跨国经营的战略联盟

跨国公司的经营战略除了前面介绍的三种类型之外,还有“战略联盟”(Strategic Alliances)的类型。所谓战略联盟就是指两个或两个以上的跨国公司,出于对整个世界市场的预期和本公司总体经营战略目标的考虑,所采取的长期性联合行为。在这种联合过程中,联合各方仍然保持着本公司经营管理的独立性和完全自主的经营权,合作是自愿的,非强制的,合作各方在平等互利的原则下结成松散型的联合体。战略联盟强调联合各方自身的经营战略目标必须是全球化的,而对其国籍并无具体要求,它们可以是同一国家的跨国公司,也可以是不同国家的跨国公司。跨国公司实行这种联盟的目的主要在于协调相互的经济利益关系,防止过度竞争,并在经营资源的利用、市场的开发以及技术的创新方面进行合作。

一、战略联盟的类型

跨国经营战略联盟的形式灵活多样,跨国公司常根据各个公司的性质、行业、规模以及经营目标的特点,采用不同的联合方式。下面介绍目前世界上跨国经营战略联盟的几种主要类型。

☐ 避免过分竞争的战略联盟

这是若干跨国公司为共同占有目标市场、实现公平竞争而采取的一种联合形式。通常,实施全球经营战略的跨国公司,特别是那些大型的跨国公司,对世界市场的占有率均已达到了很高的程度。如果这些公司在所剩不多的较小市场上继续展开全面竞争,不仅会导致成本的提高,而且可能由于过度竞争而失去现有的市场面,造成两败俱伤。对这些公司来说,与其如此,不如合作,合作既可防止上述弊端,又可通过共同开发来提高彼此的市场占有率。

德国的西门子公司是世界有名的跨国公司,日本的松下电气产业公司与之并驾齐驱。1988年西门子公司电子元器件销售额达7亿马克,而松下生产并售出的松下牌电子元器件创下了30亿马克的记录。西门子的销售主要面向欧洲共同体市场,而松下主要面向包括日本在内的亚洲地区。为了使双方能更好地进行开发、生产和销售,并把双方的销售区域扩展到全球,1989年6月这两家公司就建立生产电子零部件的合营公司达成了协议。这个合营公司取名为“西门子·松下元器件公司”,总投资为1.5亿马克,西门子公司出资比例为74.9%,松下公司为25.1%(松下公司打算在合营公司建成后的两年间,把出资比例提高到50%)。通过这种联合,西门子公司可以借助松下的销售能力和网络开发迄今未充分开发的欧共体以外的市场,而松下则可以通过西门子公司来有效地开拓欧共体市场。于是,这两家公司既防止了彼此之间的竞争,又能协调一致共同提高各自在全球市场的占有率。

☐ 合作生产的战略联盟

这是跨国公司之间,特别是同行业的竞争对手之间,在相互信赖的基础上,出于资源互补、相互引发优势的动机而在生产领域实行联合的一种形式。当今世界技术突飞猛进,使得产品的生命周期和技术的生命周期日趋缩短。这意味着生产企业为了确立和维护自身的竞争地位,适应消费者需求的不断变化,就必须拥有充分的经营资源并能不断地加以丰富,及时调整本企业的经营资源结构。然而在现实的情况下,即便是那些大型的跨国集团公司,单靠自身的力量也难以做到这一点,或者要为此作很大的投入。而通过联合,相互补充,实行联合的跨国公司就能使资源在联合体内流转,从而诱发新的优势,创造出新的资源。在这种情况下,跨国公司在生产领域的联合就显得非常必要。

日本丰田汽车公司与美国通用汽车公司的联合是这方面的一个典型事例。丰田在打入美国市场之前,为了获得当地生产方面的诀窍(Know-How),制订了跟美国有实力的企业合作生产的战略计划。丰田公司1980年曾就合作生产事宜,与福特汽车公司进行磋商,未获成功。后来又与通用汽车公司商谈,双方于1982年就合作生产的车种及有关问题达成了一致意见,最后双方各出资50%,在美国加利福尼亚建立了名为如米的汽车公司。协议规定丰田公司享有如米公司生产方面的主导权,产品销售可利用通用公司的营销渠道,但产品必须使用通用公司的商标,并限制年生产规模。通过这种合作生产,通用公司吸收了丰

田公司有名的“看报方式”和其它合理化生产组织方式及降低生产成本的方法。而丰田公司也从通用公司那里学到了美国出色的劳务管理和零部件配套等专门技巧,并掌握了适应美国经营环境的本领。

□ 厂家与用户的战略联盟

这是处于生产厂家和消费企业两种不同地位的跨国公司之间,为了避免供需隔离所产生的风险和避免增大交易成本而直接联合的一种方式。通常,由于各种原因,外部市场总会存在这种或那种人为的或自然的缺陷,使得供需双方的交易成本增加,并产生诸多不确定因素。而供需两方直接联系则意味着缩短外部市场的时空界限,并使外部市场转向联合体的内部,从而能够使供需双方更易于控制那些可能出现的不稳定因素。

这方面,日本的法那库公司与美国通用汽车公司的联合是一个很好的实例。法那库公司在机器人制造和销售方面,占有日本市场的75%和世界市场的50%。该公司认为,在开拓仅次于日本的美国机器人市场的时候,为降低风险和交易成本,并保持稳定的销售,应该避免向美国零散不定的众多用户出口,而与美国有实力的大用户(企业)建立起长远持久的销售关系。在1982年初,该公司与美国机器人大用户的通用汽车公司就联合兴办一个从事机器人技术开发、生产和销售的公司事宜进行了具体商谈。同年6月,在底特律正式成立了“通用·法那库机器人开发公司”,投资1000万美元,双方各占50%,由座落在日本富士山麓的法那库富士综合开发公司供给机器人单体(硬件),输往美国通用·法那库机器人开发公司的工厂,加上机器人系统,最后提供给用户。通过这种联合,日美两家企业相依为命,结成一体。

□ 共同开发的战略联盟

这是跨国公司为使企业的发展与技术进步和新的市场机会紧密结合、有效利用企业外和组织外的资源而进行的联合。一般说来,经营活动,特别是跨国经营活动所需的各种经营资源都分散在各个企业之中,各企业所拥有的信息和资源常具有互补性和依存性。若能为着某种目的而加以统筹利用,这些企业各自拥有的信息和资源便能更充分地发挥作用,扩大其作用效果,甚至创造出新的信息、新的市场和新的技术。这便是共同开发战略联盟的基础。

这种联合的例子很多。例如,日本松下电子工业公司与美国茵泰尔公司于1988年进行协作,共同开发16MDRAM新型存储器的加工技术,其主要目标是从事微细线路板的复印技术,特别是使微细加工成为可能的激光技术的开发。另一个例子是美国的通用电气公司与日本公司的协作。通用电气公司在西方大型飞机和短距离飞机发动机的订货中占有60%的比率,1988年夏在争夺全日空运的合同战中获胜,给日本的石川岛、三菱、川崎三家公司以很大的打击。然而,通用电气公司在民用飞机新一代发动机的开发方面,却实施了与日本这三家公司共同开发或协作开发的战略。开发的主要对象是大型和小型飞机发动机,开发的产品都是90年代后半期的主流产品。通用电气公司之所以把日本公司作为合作伙伴,就是注意到了电子和新材料技术的发展、日本企业的开发积极性,以及日本的潜在市场。

□ 产业协调的战略联盟

由于世界性产业结构的调整,高科技产业成为各国经济发展的主导方向。因而在高科技产业的发展中存在着国与国之间的许多矛盾,以致产生贸易摩擦和种种纠纷。从事高科技产业开发的跨国公司为了避免矛盾和纠纷,日益普遍地实行产业协调的战略联盟,进行

相互的分工和合作。

这方面，日本东芝公司与世界有名的跨国公司的多重协作可以说是最成功的实例。东芝公司是世界半导体行业中最大的生产企业，它能生产出 100 万比特存储器这一尖端产品（保持记录动作，可以随时提取和存储）。该公司以 1985 年 7 月与西门子公司的合作为开端，相继与美国的 LSI 罗捷克、意大利 SGS 微电子、美国通用电气公司美国摩托罗拉等企业建立了协作关系。除此之外，还与美国的 AT&T、ITT、帕卡德、意大利的奥里杯太等公司建立了协作关系。在不到三年的时间里，东芝公司的国际协作项目超过了 20 个。在与之协作的企业中，通用电气公司在二次大战前就与东芝建立了关系，西门子公司则是东芝公司在国际商标谈判中最大的竞争对手，而美国摩托罗拉公司则与东芝公司在日本国内的宿敌日立制作，所保持着很深的关系。这表明，东芝公司的联合协作范围相当广泛，其合作对象也是“敌”、“友”混杂，可谓是真正的联盟体系。

一般来说，日本的半导体行业在存储元件的生产方面实力较强，但在计算元件方面却不及美国的企业。从 1987 年起，进入实用化阶段的 832 比特小型信息处理机发挥出极大的威力，作为 EWS（工程计算桌）、机器人及计测器的核心部件，其需求急剧增加，整个世界市场被美国摩托罗拉公司和茵泰尔公司这两家大企业所垄断。然而这两家大企业在 DRAM（1 万比特存储器）的生产和营销方面却只于日本企业的攻势，于 1984 年退出了 DRAM 的生产领域。1988 年，在半导体领域，日美企业以缓和摩擦为目标，进行了三项大型合并：日本居第二位的东芝公司与美国居第一位的摩托罗拉公司合并（由东芝向摩托罗拉提供 IM-DRAM 的生产技术）；日本居第三位的日立制作所与美国居第二位的得克萨斯仪器公司合并（共同开发 16MDRAM）；日本居第六位的松下电子工业与美国居第三位的茵泰尔公司合并（共同开发 16MDRAM 的加工技术）。在这样的背景下，东芝公司与摩托罗拉公司逐渐建立了全面的协作关系。

1988 年秋，东芝公司和摩托罗拉公司制定了以下协调战略：

（1）东芝公司在其已开工的加利福尼亚工厂停止生产 IMDRAM，转而生产 ASIC（特定用途的集成线路）。

（2）东芝加利福尼亚工厂的产品主要面向当地销售，来自摩托罗拉公司的来样加工产品由东芝负责帮助销售。这是日本的半导体企业首次接受美国厂家所提供的 DRAM。

（3）摩托罗拉公司与东芝达成成本样加工 32 比特存储器的协议。在半导体行业的两个产品的经营方面，两家跨国公司协调了彼此的关系。

上述协调与合作之所以能够成功，主要有以下原因：

（1）摩托罗拉公司重新开始生产的 DRAM 产品在销售方面需要依靠东芝公司强大的销售网，在信息处理器的对日出口方面也要依靠东芝。

（2）东芝对摩托罗拉的技术援助获得了很大的成功，摩托罗拉月产数百万个 DRAM 的成本远远低于从日本东芝进口的产品和东芝加利福尼亚工厂生产的产品的成本。

二、战略联盟获得成功的因素

要使战略联盟持久、稳固和有效，从事联合的跨国公司都必须对以下因素进行认真分

析和考虑：

☐ 弄清待定合作伙伴的长处与短处，同时尽可能客观地评价本企业的长处与短处

应当选择那些能弥补本企业短处，又适宜于发挥本企业长处的企业作为合作伙伴。战略联盟的优点之一就在于能够使各企业坚持和体现自己的个性，从而在相互依赖的关系中产生出新的价值。把合作对象拥有的经营资源与本企业所具有的经营资源进行比较，选择那些对本企业经营资源不足之处有补充能力，并且能够在各方“共有”的经营资源的利用中创造出新的资源的合作对象，将容易获得成功。

☐ 力求与具有鲜明个性、奋发向上、视野开阔的企业进行联合

这种联合不仅容易成功，而且能使联合体生机勃勃，充满活力。跨国经营是面向全球市场的高风险行为，存在着很多限定性因素和不确定因素，如果企业没有积极、主动经营意识，没有不断创新、坚韧不拔的精神，就很难适应世界经济复杂多变的环境；特别是在向新事业领域发展、向新的目标市场开拓时，在企业自身能力还不足以战胜外界环境中的对抗力量时，选择个性鲜明、奋发向上、视野开阔的企业作为联合对象就显得非常重要。

☐ 要明确合作的目的

本企业的总体经营目标与合作伙伴的经营目标总会存在差异，固而合作各方通过合作所要达到的目的，不可能是完全一致的，总是既有相同的部分，也有不同的部分。例如，在我们前面提到的实例中，通用汽车公司和丰田汽车公司在美国进行轿车合作生产时，“尽可能使高性能轿车造价低廉”这一目的是共同的，但其它目的就不同了：丰田公司显然是要摸清在美国当地生产的主要问题和解决途径，而通用公司则是要吸收丰田质量管理能降低成本的方法等。这些目的服从于跨国公司各自全球经营的总体目标，并不受制于联合体。

☐ 选择能够相互信赖的合作对象

不管合作者之间的关系是同行业的主要竞争对手，还是生产者与消费者的关系，相互信赖都是合作的基础。美国数理经济学家、诺贝尔经济学奖获得者阿龙曾经指出，“信赖”这一财富是社会系统有效的润滑剂，信赖可以提高系统的效果，增强组织的凝聚力。

☐ 双方受益程度大体相同，共同受益的关系能够经久不衰

这是联合关系持久、稳固和发展的必要保证。联合中的企业，总是以某些条件为前提，处于“共生”的状态之中，这些条件大体包括经营资源的互补性、经营资源的共占性、联合所引发的优势和成果的共有性，这些都可归结为利益的共同性和共有性。因此，对联合体共同利益的公平分配是联合关系本质的要求。

☐ 联合能否收到实效，取决于通过合作能否产生出协同效应

凡采取联合行动的企业，都不仅希望通过联合达到彼此优缺点互补、资源互补和利益共享的效果，而且希望通过联合实现经营的经济性，即：①外部效果的消极内部化——削减投入成本；②外部效果的积极内部化——创造产出；③市场组织联合化——节约交易成本。这些经济性的产生取决于联合体中各方的协作力量以及为共同目标所作的努力，取决于联合体内各子系统的运作状况。

第三章 跨国经营组织管理

第一节 跨国经营的组织形式

国际企业组织形式主要有 3 种：母公司、分公司和子公司。

一、母公司

□ 母公司的定义

所谓母公司（Parent Companies, or Headquarters），即指能够在国外拥有其它公司部分股份，或通过其它方式能控制该公司重大业务活动，使其成为自己附属机构的公司。母公司有时也被称为总公司、本公司或控股公司。

目前，西方国家对母公司的理解亦有不同的观点：

《法国有限公司法》规定，拥有另一公司的一半以上股份的公司即母公司，被拥有者则为子公司。

《联邦德国公司法》规定，拥有或控制着其它公司的多数表决权的公司叫母公司，被控制的公司则为子公司。

《美国模范公司法》规定，若某公司的每一类股份中，至少有 90% 已公开发行并售出的股份为另一家公司所拥有，则前者是子公司，后者是其母公司。

《英国公司法》规定，母公司（控股公司）的标准是：①A 公司是 B 公司的在册股东，并实际控制 B 公司的董事会；②A 公司拥有 B 公司的一半以上的股份。

《意大利公司法》规定，母公司的标准是：①能够持有其它公司的股票并能在这家公司的普通股东大会上控制该公司主要表决权。②能够通过持股或其它特殊的契约关系，能对其业务有决定性的影响。

《日本公司法》规定，若一家公司拥有另一家多数以上的股权，则前者为母公司，后者为子公司。

《丹麦公司法》规定，若某公司拥有另一家公司的多数股权，则前者为母公司（控股公司），后者为子公司；若某公司通过其它方式如控制股权或签订契约，从而对另一家公司产生支配性影响，并最终拥有其相当数额的股份，这时，也应将前者视为母公司（控股公司），后者为子公司。

《瑞士公司法》规定，母公司（控股公司）是一个以能与其它公司经营管理活动为其主

要目的公司。

□ 母公司的行为特征

(1) 母公司能对所属公司进行实际控制。例如，能对所属公司的一切重大事项拥有实际上的决定权，尤其是能决定子公司董事会成员的组成。在未经他人同意的情况下，母公司甚至能通过行使权力任免子公司董事会的多数董事。

(2) 母公司对其所属公司的控制关系是建立在股份占有或签定契约的基础上。根据国际惯例，谁拥有的股份越多，谁就能取得对公司业务的决定权。当一个公司拥有另一个公司一定比例以上的股份时，就必然会产生对该公司的控制关系，拥有对重大事项的决定权。此外，除通过最常见的直接拥有子公司股权的方式外，母公司还可采用签定某种契约或协议的方式，使某一公司处于母公司的控制下，形成母、子公司的关系。

(3) 母公司在整个公司经营体系中，始终是处于主动、积极、支配控制的地位，而其它子公司或分公司则处于被支配的从属地位。

(4) 母公司既可采用“纯粹控股公司”形式，也可采用“混合控股公司”形式。“纯粹控股公司”(Pure holding companies)是指其存在的目的仅是为了拥有、掌握子公司的股份或其它有价证券，而其本身不再从事其它任何业务活动的公司。“混合控股公司”(Mixed holding companies)又称“控股——营业公司”(Holding—Operating companies)，它是指除了拥有子公司的股份之外，其本身也经营业务的公司。目前，西方绝大多数母公司均是采用后一种形式。

但也有的学者认为，纯粹控股公司不是母公司，从严格意义上讲，母公司仅是指“混合控股公司”。其理由是：母公司既要拥有其他公司的股份，又要本身从事经营业务。

□ 母公司的主要任务

母公司为了有效地、全面地控制海外子公司、分公司的运作，必须拥有以下权力：

(1) 制定整个公司的总体经营战略。包括决定公司名称、公司经营目标、公司长远发展计划、资源调配、注册资金、负债比率、资产使用、公司的形象设计、公司商标等。

(2) 组织公司的生产、销售活动。例如要决定海外公司的设置地点、创建规模、产品品种、技术水平、原材料零部件的供应、海外销售网络的建立、行销手段、广告宣传等。

(3) 开发公司所需的技术。诸如开发海外公司所需求的新技术、专利等。

(4) 收集、处理、分析、提供各种信息。

(5) 确定母公司、分公司、子公司之间的转移价格。

(6) 负责海外机构的重大人事安排、培训等。

(7) 制定各种管理标准、行动守则，包括公司管理程序、仲裁标准、管理准则、评价指标体系、晋升奖惩制度等。

(8) 处理子公司之间、分公司之间的各种冲突、纠纷，以保证海外机构工作的自主性、积极性与创造性。

(9) 向海外机构推广新的管理技术与管理方法。

二、子公司

☐ 子公司的定义

所谓子公司（Subsidiaries, Affiliates），即指由母公司控制的，但形式上仍具有独立法人资格的公司。

☐ 子公司的行为特征

- （1）子公司具有自己独立的公司名称和公司章程。
- （2）子公司具有自己独立的行政管理机构。如果子公司采取股份有限公司的形式，它具有自身的股东大会和董事会；如果属于中小型的有限责任公司，那么它只具有董事会。
- （3）子公司具有自己独立的财产，能进行独立核算、自负盈亏。
- （4）子公司可以独立地以自己的名义进行各类民事法律活动，包括进行诉讼等。

从形式上看，子公司常采用“有限责任公司”（Limited Liability Companies）和“股份公司”（Stock Companies）两种形式，其区别见表 14.3.1 所示：

表 14.3.1

有限责任公司	股份公司
1. 股东较少	1. 股东较多
2. 未在股票市场上市	2. 多在股票市场上市
3. 注册资本少	3. 注册资本多
4. 董事会成员多由母公司指派,或者由母公司董事会成员兼任	4. 按出资情况选出董事会成员
5. 公司地位不高, 客户需承担较大风险	5. 公司地位较高, 客户愿同其交易, 客户承担风险较少
6. 董事会构成较松散	6. 董事会构成较严谨

从结构上看，子公司有“全资子公司”（即母公司掌握其 100% 股份的子公司）和合资子公司（即母公司仅掌握其部分股份的子公司）。

☐ 设置子公司的利弊分析

国际企业在海外设置子公司可得到下列利益：

- （1）母公司风险减弱。由于子公司具有独立法人资格，它可从独立从事对其本身具有约束力的行为。因此，子公司由于本身经营不善或违法行为等招致的后果均由子公司自己负责。母公司并不对子公司的负连带责任。
- （2）注册费用较低。
- （3）申请手续复杂，但批准后不易被撤消。由于子公司是按东道国法律申请开办的，故申请手续繁琐。但因子公司内多有当地股东参加，涉及东道国的有关利益集团。因此，一

旦批准，较难被撤消。

(4) 具有税收的灵活性。子公司享有纳税方面的优势，增加了其经营的灵活性。例如，许多国家规定：当子公司的利润真正汇到母公司时，才在母公司的所在国纳税，否则，子公司可不必向母公司所在国交税。而分公司则不然，无论其是否已将分公司的利润汇回母公司，母公司均有义务向母国政府为分公司缴纳在国外盈利的所得税。又如，母公司由设在避税地的子公司充当母公司的债券发行人，而由其母公司任保证人。发行债券所募集的款项则由子公司贷给母公司，可为母公司节省大量的发行债券所应缴纳的税款。

(5) 可以独立地在东道国自主地贷款，而不必像分公司那样在其所在地贷款时必须由其母公司担保。

(6) 子公司在其所在国终止营业时，可采用出售其股份或与其它公司合并或变卖其资产的方式回收其投资。

(7) 由于不受母公司的直接控制，子公司的经营更具弹性。目前，许多东道国欢迎外国公司开设子公司。

国际企业在海外设置子公司也会有种种不便，诸如：

(1) 设立的手续较分公司复杂、费时。

(2) 需要公开自己的财务状况。

(3) 子公司会受当地股东的制约。

(4) 设置子公司，必须深入地研究东道国经济、政治、法律、文化等问题。因此，支出的研究费用较高。

三、分公司

☐ 分公司的定义

所谓分公司 (Branch)，即指母公司在国外所开设的不具备独立法人资格的附属公司。

☐ 分公司的行为特征

(1) 分公司不具备法律与经济的独立性。分公司实质上是母公司在海外的经营延伸。在法律上，它不具独立的法人资格，不能独立地享受民事权利及承担民事义务。在经济上，它没有自主经营权，无权决定自己的经营业务和经济战略等。

(2) 分公司的资本全部源于母公司。在分公司清偿债务时不限于分公司的资产，母公司承担连带清偿责任。

(3) 分公司没有自己独立的公司名称和公司章程，只能与母公司使用同一公司名称和章程。

(4) 分公司是以母公司的名义并根据其委托，代表母公司从事经营业务，母公司直接控制分公司的业务。

☐ 设置分公司的利弊分析

国际企业在海外设置分公司也可获得相应的利益：

(1) 投资方式简单。从投资方式看，这是一种最为简单的模式。例如，注册手续简单。通常，母公司在海外设置分公司时，只需向东道国有关机构提供公司的资产负债表、验资

报告、业务范围、注册资本、协议书、公司背景等文件即可注册。

(2) 信誉较高。因分公司是代表母公司从事业务,故公司的信誉、形象均优于子公司。东道国客户愿与资产雄厚的、有经济背景的分公司做生意,易取得当地银行支持与帮助。因此,许多大银行多愿在海外采取分支机构形式。

(3) 规模富有弹性。分公司规模的大小要视东道国的经营环境、发展前景及母公司的全球战略而定,可大可小。

(4) 分公司可在税赋上享受一定的优惠。许多国家的税法规定,外国分公司在汇出利润时,一般不作为红利而征缴利润汇出税,而子公司汇出利润时必须缴纳利润汇出税,因此,分公司只交一次所得税而不需要缴纳利润汇出税。而子公司两者均要缴纳。这样,分公司就享有少纳一次税的优惠。例如,澳大利亚税法规定:分公司的利润所得税率为 51%,而子公司所得税率为 46%。若子公司将税后利润汇回母国或其它国家时,还要交纳汇回利润的 30% 作为利润汇出税。此时子公司的两项税率合计高达 $62.2\% (46\% + (1 - 46\%) \times 30\% = 62.2\%)$,比分公司多交 11.2% 的税款。即使澳大利亚与一些国家签定了避免双重征税条约,相互减免汇出税,但子公司要缴纳的税款仍可能高一些。

设置分公司的不利之处:

(1) 一些国家尤其是发展中国家不甚欢迎海外公司到本国开设分公司。它们会采取法律形式或政策限制分公司。例如,尼日利亚、尼泊尔、印度等国的法律禁止任何外国公司在本国开设分公司。伊朗、阿尔及利亚等国不欢迎外国的分公司。巴西的法律规定,外国分公司的总经理必须拥有相当的文凭,而对子公司总经理则无此要求。又如,有些国家法律规定,母公司在当地申请开设分公司时,必须要将母公司的所有文件、如公司的章程、资产负债表、经营范围等译成东道国语言,增加了母公司的难度。

(2) 开设分公司注册费用较高。许多国家法律规定,外国公司需依其投资的金额缴纳注册费。因此,许多外国公司在申请开办分公司时,其应缴纳的注册费便必须依照母公司的注册资本计算。这样,注册费用比较高。若采用子公司形式,注册费用可按子公司的注册资本缴纳。

(3) 不利于母公司的商业保密。分公司在东道国申请注册时,必须交纳母公司的有关营业资料。这不利于保护母公司的商业秘密,容易被竞争对手掌握有关情报。

(4) 缺少经营的自主性。分公司直接受控于母公司,缺少经营的自主性与灵活性。例如,分公司主要管理者由母公司任命委派,一切经营计划、经营战略均由母公司直接制定。而对子公司,母公司是间接控制的,母公司只能通过子公司的董事会,对子公司进行控制与管理。

(5) 分公司在清偿债务时,母公司负有连带无限责任。对母公司来讲,这无疑增加了经营风险。

(6) 分公司常易受到东道国的歧视。分公司在东道国没有当地股东参加,常会受到当地企业界、工会、税务机关等的歧视。分公司对东道国的影响程度小,且开展经营业务时较为困难,常难以得到东道国各界的再广泛的支持。

(7) 较难利用转移价格。由于分公司是母公司的附属机构,它直接代表母公司在海外

开展业务。所以，东道国税务机关常格外关注分公司与母公司的业务往来，对它们之间的交易、销售价格、所提交的税单、财务报告等进行严格的审查。相反，子公司具有独立的法人资格，东道国的税务部门、工商管理及审计机构等较相信它的交易价格或财务报告，监管较松。

(8) 难以获得延期纳税的利益。分公司在东道国赚取的利润，要及时地汇回母公司。因为母公司必须同一年度内就这些利润在母国纳税。但在东道国税率低于母国税率的情况下，分公司就难以获得延期纳税的利益。

(9) 无法出售分公司股份或进行公司合并。许多国家法律规定，分公司在终止业务或撤离所在国时，只能出售其资产而不能出售其股份，也不能采取与其它公司合并的方式。

⑩ 分公司之间经济往来较少，缺少经济协作。由于分公司通常担负某种职能，如在东道国推销产品或提供服务，或组装、包装、加工产品，并将产品输往母公司或其他国家。因此，各个分公司可形成一种互不往来的局面，每一个分公司仅直接同母公司发生经济交往，由母公司提供资金、原料、机器、设备，总收益或负担也均纳入母公司的名下。而子公司相互间的协作相比之下是较多的。

第二节 跨国经营的组织结构

跨国经营的组织结构主要有 3 种基本类型，即：分权式海外子公司组织结构、国际部组织结构和全球性组织结构。而国际企业组织结构的发展，也是依上述次序演变成长的。

一、分权式的海外子公司组织结构

这是国际企业早期采用的一种组织结构。这种组织结构常是国际企业为进一步扩大市场防御而建立起来的，通常它采用松散的管理方式，母公司对子公司不直接控制。子公司的经理仅向母公司总裁直接负责，但两人仅是个人联系，而非机构性的联系。母公司常通过控股方式实现对子公司的控制，母公司管理子公司的最终目的只是按股分红。其结构见图 14.3.1。

图 14.3.1 分权式海外子公司组织结构图

☐ 该组织结构适用的条件是

(1) 国际企业总部对海外经营不熟悉，缺乏相应的管理经验，因而对海外子公司的发展并无明确的长远规划。

(2) 海外子公司的经营业务在母公司总业务中所占比重甚小。此时，母公司最高决策者对海外业务所关心的仅是降低经营风险、保本经营，有适当的盈利汇回母公司即可。

(3) 海外子公司规模较小，面对的问题相当有限，风险性低，加之母公司资本总量有限，无力对子公司进行过多的资本投入。故母公司不采取直接控制，而允许海外子公司拥有经营自主权，让其独立成长，以减少对母公司的依赖。

(4) 国际企业所拥有的海外子公司数目较少，一般仅拥有 1~4 个。

☐ 该组织结构的优缺点

从分权式海外子公司组织结构的适用条件，我们基本可描绘出该组织结构的优势与劣势。

其优势为：子公司较易适应东道国的经营环境，经营灵活，自主性强，能充分发挥子公司的积极性；母公司资源投入较少，负担小，经营风险低。

其不足为：由于母公司没有专门的机构负责海外子公司的业务，故母公司常作出错误的决策；子公司未受到母公司的重视，无法享受母公司的各种资源；母公司与子公司的管理易脱节，子公司难得到母公司的有效经营指导。

二、国际部组织结构

随着国际企业的规模逐步扩大，海外子公司数目增加，母公司高层决策者开始关心海外事业，并认为有必要对海外业务进行直接控制。此时，分权式海外子公司组织结构已无法适应国际企业的经营。许多国际企业开始采用“国际部组织结构”。

国际部组织结构是在母公司的经营组织体系中单独设在一个“国际部”，统一管理公司的全部海外业务。该部与各国内部业务分开，同处于平等的地位，也是一个独立核算、自负盈亏的利润中心。具体结构见图 14.3.2。

图 14.3.2 国际部组织结构图

☐ 国际部组织结构适用的条件

(1) 海外子公司数目一般增至 4 个以上且海外子公司的业务量在母公司业务中占有一定的比重时。

(2) 国际企业的国际竞争愈来愈激烈，母公司有必要设置一个专门机构管理研究、策划海外业务活动。

(3) 公司的产品种类、生产规模有限，且跨国经营的区域不太广泛时。

(4) 母公司已具备了一定数量的国际化经营管理人才。

☐ 国际部组织结构的优缺点

国际部组织结构的优势：

(1) 它可以统筹安排海外子公司的生产、行销，一元化经营海外业务，并可有效地协调各子公司的业务；

(2) 由于国际部和国内事业部地位相当，故国际部可享受更多的母公司资源、得到母公司的支持；

(3) 母公司可进一步加强对海外子公司管理，必要时可增加更多的投入；

(4) 由于国际部经理多为母公司高层管理者之一，可便于与公司总裁进行信息沟通、业务交流，在制定母公司海外经营战略时，能发挥出重要作用；

(5) 同时，国际部将独立的组织体中与“母公司总裁的个人关系”，转变为正式的组织关系。这极大地有利于国际部提高对海外业务的管理水平，增进海外公司经营的活力。

国际部组织结构的不足：

(1) 由于在母公司经营体系中，国内业务仍占比重大的情况下，国际部有时仍会受到公司总部的忽视，先进的技术，大量的资金，一流的管理人员会被输往各国内业务部；

(2) 国内部与国际部分开，会造成彼此间争资源、争业绩，有时会产生冲突，无法相互配合，形成海外事业成长的障碍；

(3) 海外子公司所研制的新技术，新产品常无法及时地被各国内部所接纳；

(4) 当海外子公司的数目、产品种类、市场会布增多时，国际部往往无法适应。

(5) 不能分散公司的经营风险。

三、全球性组织结构

随着国际企业的经营进一步国际化，产品更加多样，经营地域更加广阔，国际部组织结构受到了诸多限制，束缚了子公司的经营成长。为了适应国际企业全球性经营，在全球范围内寻找新的经营机会的特点，全球性组织结构应运而生。

全球性组织适用的条件为：

(1) 海外子公司的业务量增大，经常与国内业务部争技术、争资源、争生产时；

(2) 公司的海外制造、销售额占公司总销售额 $1/4$ 以上时；

(3) 国际市场与国内市场同等重要时；

(4) 国际部已成长到与国内最大业务部同等规模时；

（5）国内业务部拥有的技术水平远远超过国际部技术水平时。

全球性组织结构的主要特点是：公司最高决策者彻底放弃了国内外分工管理的模式，即国内部与国外部分别制定经营战略的做法，代之的是公司总部将决策权重新集中。在制定总公司战略决策时，不再分别一国内、国际为基础制定，而是统一制定出公司的经营目标、资金调拨、资源的配置、技术开发、原材料供应、海外市场的开拓、生产的规模、海外子公司设置等战略性规划。总公司的各个部门管理人员均对全球范围内的公司业务负有责任。公司内各个职能部门都是全球性的。既管理国内的生产又负责海外分支机构的业务。

全球性组织结构的主要优势在于：国际企业可以有效地克服母国经营的狭隘性、片面性和孤立性。它打破了管理的国家和民族界线，以全球经济为导向，在全球范围内进行综合管理，并将公司的经营放置更广阔的经济背景下思考，以使公司控制、指挥一元化，寻求最佳的资源组合，创造最大的利润。但该结构的不足在于：公司必须拥有一批高素质的管理人员和健全的信息沟通网络；经营成本较高；公司的规模过于庞大，不易分散经营的风险。

全球性组织结构主要包括：全球性职能型组织结构（Global Functional Structure）、全球性产品型组织结构（Global Product Structure）、全球性区域型组织结构（Global Geographic Structure）、全球性混合型组织结构（Global Mixed Structure）、全球性矩阵组织结构（Global Matrix Structure）等 5 种组织结构。这 5 种组织结构的适用条件、优势与不足可见表 14.3.2。

表 14.3.2 5 种全球性组织结构的比较

名称	组织结构的适用条件	组织结构的优势	组织结构的不足
全球性职能型组织结构	经营产品的种类不多，且多为标准化产品，市场需求量较稳定的企业； 需要以全球为基础由各个阶段构成的整个生产过程进行紧密协调和控制的企业； 许多产品的原材料需从世界某一区向另一地区进行跨国转移的企业。 例如：石油公司、原材料采掘公司、矿产品加工公司等。	公司总部可集中权力控制企业各个部门的业务，有助于建立母公司的权威性； 充分发挥出各职能部门的积极性，提高专业部门的经营效率； 各职能部门的工作能合理划分，相互衔接、相互配合； 各职能部门间没有直接的利益冲突； 专业管理人员精简。	各职能部门常从专业角度思考问题，有时会出现意见不一，难以沟通，延误战机等； 难以适应经营扩大的局面。

全 球 性 产 品 型 组 织 结构	经营规模庞大、产品种类与产品线众多且制造技术较为复杂的企业； 跨国运送障碍多，运输成本高的企业； 宜在东道国就地制造、就地销售的企业。 各种产品较少采用相同的销售渠道，且需充分的售后服务的企业 需要将产品设计、制造、行销统一起来的企业。	便于各个产品部根据东道国需要制造出最适宜的产品； 便于与消费者的沟通； 便于各个产品部经营行为长期化，使它的能注重原材料投入、生产、成本、研究、人事等工作一元化成长； 便于母公司对各产品部经营业绩进行正确的考核。	各产品部均设有自己的职能部门，造成与公司总部的管理重合，形成资源的浪费； 各产品部既负责国内又负责国外，故易产生二种倾向，或热衷于进军海外，或对海外业务不甚关心； 处于相同销售区域的不同产品部的管理，难以协调与沟通；公司总部的管理，难以协调与沟通； 公司总部对各产品部的经营决策不易把握。
全 球 性 区 域 型 组 织 结构	企业经营产品种类有限，如未采用大量多角化经营的食品业、饮料业、农业、机械业、原材料业等； 产品的生产技术成熟、销售稳定，同时，产品的制造技术、销售手段较相似； 产品某些方面呈现出较强的地区差异化。	区域性经营目标明确、战略较单纯，易于下属贯彻执行，有助于母公司及区域部管理效率的提高； 在同质的产品市场上，充分发挥区域部利润中心作用，促进各区域部间的有效竞争； 区域部可根据本地区的特点，协调地安排所属各子公司的资源	区域部间的产品、技术、资金难以横向、综合利用； 区域部易和母公司公司战略目标发生冲突； 无法适应产品多样化的发展； 各区域部机构重叠，资源浪费，管理费用高。 公司总部难以制定全球性的产品开发计划。
全 球 性 混 合 型 组 织 结构	公司规模庞大、经营产品种类多且经营地域宽广； 公司成长快、兼并或新建了分布不同国家、或经营不同产品的企业。	适应了多角化经营；多方位地开拓海外市场，使公司的资源得以充分的利用。	设置不当时，易引起指挥失调、经济效率低。

全 球 性 矩 阵 型 组 织 结 构	公司产品种类繁多，地区分布甚广； 公司海外业务的开展，要求公司的产品部、区域部、职能部等要同时作出反应； 公司最高决策者的协调能力强，公司内部有完善的、效率高的管理网络； 公司有基础允许资源在多重部门中共享。	综合地、全面地设计公司发展战略，充分地利用公司内各种资源； 多方面调整各部门的工作积极性； 能够使公司更加适应外界的变化，及时地调整公司的行为。	组织结构过于复杂； 多重的报告关系千万管理混乱； 管理决策者们常陷于处理部门冲突问题之中； 有时会产生责权不清现象；
---------------------------	--	---	--

全球性职能型组织结构是以职能为基础设置部门的组织结构。其基本结构图见图 14.3.3 所示：

图 14.3.3 全球性职能型组织结构

全球性职能型组织结构适用的条件是：

- （1）通常适用于规模适中，经营产品种类不多，标准化产品居多，市场需求量的市场环境较稳定，国际市场区域较固定的国际企业。例如像石油行业，原材料采掘业，基础产品加工业等。
- （2）适用于需要以全球为基础由各个阶段构成的整个生产过程进行紧密协调和控制的国际企业。例如，石油公司的勘探部门负责勘探，生产部门负责开采原油，提炼部门负责提炼，运输部门负责运送到各国，营销部门负责在各国的销售。

(3)适用于许多产品和原料需要从世界某一地区向另一地区进行跨国转移的国际企业。像欧洲的许多公司和美国的部分公司采用此结构。

全球性职能型组织结构的优点是：

(1) 公司总部可集中权力控制企业各个部门的业务，有助于建立公司总部的权威性。

充分发挥出各专业职能部门的积极性，提高专业部门的经营效率。

(3) 各职能部门的工作能合理划分，故各部门间没有直接的利益冲突。各自工作能相互配合，相互衔接。

(4) 专业管理人员精简。

全球性职能型组织结构的缺点是：

(1) 由于各部门分管不同的专业管理工作，分析处理的角度可能会有所不同。因此，会导致在解决某些经营问题时常意见不一致，难以沟通，有时会延误战机。

(2) 当企业规模扩大，则很难适应产品多样化的局面。

(3) 由于各职能部均同时主管国内业务的国外业务，有时会导致各部门重复地进行工作。尤其是信息的资源难以共享。

(4) 全助长本位主义。

☐ 全球性产品型组织结构

这种组织结构是以产品种类或产品线为基础设置部门的组织结构，其基本结构如图 14.3.4 所示。

从图 14.3.4 可见，采用这种组织结构的企业，是让各个产品部承担起各产品线的全球性的生产、销售、开发等全面的责任。各个产品部经理在总公司总体经营规划指导下，有权力处理本部所属的所在全球性的职能活动。尽管产品部都已得到公司总部各职能部门的协助，但为保证公司经营目标的实现，各产品部仍需设立各种相应的职能机构。这样，既配合了总公司，又可根据所在地具体市场情况，开发产品，提供服务。

全球性产品型组织结构适用的条件是：

(1) 适用于经营规模庞大，产品种类与产品线众多且制造技术较为复杂的国际企业。

(2) 适用于运送障碍多，运输成本高的国际企业，

(3) 适用于宜在当地制造，就地销售的国际企业。

(4) 适用于各种产品较少采用相同的销售渠道且需良好、充分的技术服务的国际企业。

(5) 适用于将产品设计、制造、行销统一起来的国际企业。

全球性产品型组织结构的优点是：

(1) 产品部的经理被授予充分的权力负责本产品系列的开发与行销。这样，使每个产品部都成为一个利润中心，能调动起各产品部的竞争意识与工作积极性。

(2) 便于总公司对各产品经营业绩的正确考核。

(3) 能使各产品部的经营行为长期化，使其能注重原材料的供应、生产、成本、技术、人事安排等工作的有效协调。

(4) 便于企业与当地消费者的沟通，并适时地了解当地市场的消费者需求动态，制造出最适合当地的产品。

图 14.3.4 全球性产品型组织结构

(5) 能贯彻产品技术高级化的经营战略。

全球性产品型组织结构的缺点是：

(1) 各产品部为了开拓海外市场的经营，均建立起自己的系统职能部门，造成与公司总部的管理有许多重合之处，形成了资源的浪费。

(2) 由于各产品部既负责国内又负责国外，这样有时会出现两种不良倾向：一是有些产品部经理往往热衷于进军海外，而忽视了有潜质的国内市场开发；二是由于某些产品部经理不具备开拓海外市场的经验与能力，故他们常对海外业务不甚关心。

(3) 处于相同销售区域的不同产品部的管理，难以协调与沟通。

(4) 公司总部对各产品部的经营决策不易把握、协调。

(5) 既懂产品开发又懂海外业务的经理很难招聘到。

□ 全球性区域型组织结构

这种组织结构是以地理上的区域为基础设置部门的组织结构。其基本结构如图 14.3.5 所示。

从形式上看，全球性地区型组织结构似乎与国际部组织结构极为相似。因为后者也是以国内和国外为基础划分业务的。但是两者有着本质的不同：

(1) 国际企业高层管理者对海外业务重视程度不同。在国际部组织结构中，海外业务量很少，经营主体是国内业务，海外业务与国内业务处在不平等的地位。而在全球性组织结构中，企业的全球性经营的各个区域部均是地位平等的部门。

图 14.3.5 全球性地区型组织结构

(2) 在国际部中, 其组织固定不变地分为两大业务即国内和国外。但在区域性的组织结构中, 确定区域的范围界限则是处在相对的变化中, 总公司可以具体地根据特定市场的需要, 根据产品变化、生产技术变动、行销力量强弱、原材料供应状况等随时重新界定区域。其区域的划分, 既可按国别, 又可按洲际, 或按地区, 依情况需要而设定。例如可口可乐公司, 其饮料业务共分设 3 个分部即美洲分部, 欧洲与非洲分部, 太平洋地区分部。每个分部又下属许多小分部, 像欧洲与非洲分部又进一步分为: 中欧、北欧、西南欧、巴尔平和东南亚、前苏联、非洲和中东、南亚等分部。

全球性区域型组织结构适用的条件是:

(1) 适用于企业经营的产品种类有限, 如未采用大量多角化经营的食品业、饮料业、农业、机械业、汽车业、化妆品业、药品业、原材料业、燃料业等类型的国际企业。

(2) 适用于产品的生产技术成熟, 销售稳定、且产品制造技术、销售手段较为相似的国际企业。

(3) 适用于产品在某些方面呈现出较强的地区差异化的国际企业。

全球性区域型组织结构的优点是:

(1) 区域性经营目标明确, 战略较单纯, 易于下属贯彻执行, 有助于母公司及区域部管理效率的提高。

(2) 在同质的产品市场上, 能充分发挥区域部利润中心作用, 促进各区域部间的有效竞争。

(3) 区域部可根据本地区的特点, 协调地安排所属各分支机构的资源, 妥善地解决有关问题。

（4）在同一区域内的新技术，可以较易地转移到同区域的另一国家内。

全球性区域型组织结构的缺点是：

（1）总公司对区域部门产品、技术、资金等难以横向综合地利用。

（2）由于各区域部均是独立的实体单位，故各区域部往往过分强调自身的利益，使区域部目标和总公司战略发生冲突。

（3）各区域部“小而全”的经营，会造成机构重叠、管理费用高等浪费现象，且不利于公司总体的国际化分工协作。

（4）无法适应产品多样化的发展。

（5）公司总部难以制定全球性的产品开发计划。

☐ 全球性混合型组织结构

这种组织结构是以公司经营的实际情况综合地依职能、产品、区域为基础设置部门的组织结构，其基本结构如图 14.3.6 所示。

图 14.3.6 全球性混合型组织结构

全球性混合型组织结构适用的条件是：

（1）适用于规模庞大、经营产品种类多且经营地域宽广的国际企业。

（2）适用于成长快、兼并或新建在不同国家的国际企业。

该组织结构的优点是：适应了多角化经营；能多方位地开拓海外市场，使公司的资源得以充分地利用。

该组织结构的缺点是：设置不当时，易引起指挥失调，经营效率低。

☐ 全球性矩阵型组织结构

上述 4 种组织结构或多或少均存在着不足之处。因此，在实践中，国际企业的管理者

试图寻找一个更加切实可行的组织方案。

例如，即使某公司建立起产品型组织结构，或者职能型组织结构，或者区域型组织结构，或者混合型组织结构。但公司最高决策者仍会寻求其它 3 种组织结构的优势，或者在产品部基础上设立各种职能机构，或者在职能部基础上再以产品为标准分工，或者在区域部的组织结构中建立产品委员会等以解决有关问题。同时，前 4 种组织结构的管理体制均是一维的，即只有一种自上而下的权威控制方式，各部门得不到更多的组织上、技术上、市场上、生产上的援助与支持。此时，全球性矩阵型组织结构应运而生。其基本结构见图 14.3.7。

图 14.3.7 全球性矩阵型组织结构

全球性矩阵型组织结构的特点是：

- (1) 以两维或多维的管理体制代替一维的管理控制模式，即国外分支机构由向一个主

管负责人报告变为向二个或多个部门负责人报告。产品部和地区部要共同对海外分支机构进行管理。

（2）公司最高决策者起着最终裁决，把握方向的作用。由于协调的工作量大，他必须建立起一个清晰的管理网络，才能有效利用这种组织结构实现经营目标。

（3）海外分支机构的经营战略、长远规划等是在各个有关部门交叉管理、共同控制的基础上制定出的。

其具体的特点可从图 14.3.8 中反映出来。

图 14.3.8

图 14.3.8 中的生产食品的子公司，要向产品分部经理、区域分部经理以及至少向一个职能部门的经理报告子公司的经营活动。

全球性矩阵型组织结构适用的条件是：

（1）适用于产品种类繁多，地区分布甚广的国际企业。

（2）适用于海外业务的开展，要求企业的产品部、区域部、职能部等同时要作出反映的国际企业。

（3）适用于最高决策者协调能力强，公司内部有完善的、效率高的管理网络的国际企业。

（4）适用于允许资源在多重部门共享的国际企业。

该组织结构的优点是：能综合地、全面地设计公司发展战略，充分地利用公司内的各种资源；能多方面地调整各部门的工作积极性；能够使公司更加适应外界的变化，及时地调整企业的经营方向。

该组织结构的缺点是：组织结构过于复杂；多重的报告关系会造成管理混乱；管理决策者们常陷于处理部门冲突问题之中；有时会产生债权不清现象。

四、选择组织结构时应考虑的因素

概括地讲，影响国际企业选择组织结构的因素主要有两大类：一类是国际企业本身的因素，另一类是企业外部的环境因素。

□ 国际企业本身的因素

(1) 国际企业的战略。在选择组织结构时，国际企业首先要分析的因素是企业的战略与组织结构的关系。此时，要着重分析：所选择的组织结构是否符合企业经营方针 经营目标？是否能为企业带来更多的经济收益？是否能维持企业的高速成长？是否能更加协调地、有效地使用企业的各种资源？若此组织结构是为实现企业战略而提供支持的话，即可选择此组织结构，从而抛弃传统的组织结构。例如，20 年代以后，由于通用汽车公司的生产规模日益扩大，企业控制层次越来越多，产品种类不断增加，原有的“集权管理体制”已无法适应生产发展的要求。因此，通用汽车公司率先进行组织改革，采用了新的组织结构——“分权的事业部管理体制”，即把企业按产品或地区划分成各个事业部。从产品设计、原材料供应、产品制造、直至售后服务，全部由各事业部负责。各事业部完全独立核算，独立经营并拥有日常业务的决策权。而分公司总部仅掌握人事决策、财务控制、长期计划的决定权。此时，通用汽车公司共设立了 21 个事业部，归属 4 个副总经理领导。因此种结构符合通用汽车公司“政策制定与行政管理分开”的经营战略，该结构在 20 年代以后曾充分显示了其巨大的作用。以至成为西方许多公司的效仿。

(2) 经营的效率。除企业的战略因素之外，决策者还应分析某种组织结构的选用能否提高企业的经营效率。例如要分析各海外子公司及各层管理人员能否接受这种组织结构，他们会不会产生抵触情绪，是否会担心此种组织结构影响到他们的权力。若新的组织结构与旧组织结构相比，并不能提高经营效率时，决策者应考虑选择其它的组织结构。

(3) 企业领导者的经营风格与企业文化。富有冒险精神的管理者偏爱灵活的、有弹性的、多变的组织结构；谨慎的管理者则喜爱传统的、稳定的组织结构；欧洲企业倾向于集中管理，而美国的企业似乎更注重分权式经营。

(4) 企业的管理能力。一般来讲，企业组织结构愈复杂，要求管理人员的数量就越多且质量越高。因此，企业拥有管理人员的数量与质量也会决定选择何种组织结构。例如，企业拥有一大批高素质的管理人员，则可采用全球性地区型或产品型组织结构。若企业管理人员少且素质低，则只能选择组织结构简单的分权或海外子公司组织结构。若公司管理人员少但素质高，则可选择职能型组织结构，以用较少管理人员可取得较大的管理效果。

(5) 国外业务在公司中的比重。若国外业务比重大，则可采用全球性组织结构。若国内业务在公司中占主要份额时，则可选择分权式的海外子公司组织结构。

(6) 市场竞争状况。若国内市场竞争非常激烈，而且公司的发展重心又在国内，此时就可加强国内的组织力量。若国外竞争日益激烈，公司不反击就难以生存时，公司则可选择全球性组织结构，集聚力量，以打击竞争者。

（7）企业的业务性质与产品。企业的售后服务、技术维修、产品种类营销方式等都会影响组织结构的选择。如顾客对产品的技术维修、售后服务比较严格，故企业可选择全球性区域型组织结构。若顾客对产品的多样化最感兴趣时，企业就可选用全球产品型组织结构。

□ 企业外部环境因素

（1）东道国对企业的态度。若东道国对外国投资企业管理较严格，要求参股与参与意识较强烈时，国际企业则可选用较为灵活的、松散的组织结构。若东道国较为宽松与合作，国际企业则可按自己的要求选择组织结构而不必过多地考虑东道国的具体情况。

（2）东道国的法律、政策。若东道国政策、法律限制较多，进而会影响企业运作时，企业可选择全球性产品型组织结构，以避开这些限制。若东道国的政策、法律与母国较相似时，企业也可选择全球性职能型组织结构。

第三节 跨国经营的组织控制模式

根据跨国经营总部对权力的掌握程度，跨国经营的组织控制模式可分为 3 种基本模式，即：本国中心型组织控制模式、多元中心型组织控制模式及全球中心型组织控制模式。这 3 种模式的基本特征可见表 14.3.3。

表 14.3.3 3 种组织控制模式的比较

组织控制体系 组织控制内容	本国中心型	多元中心型	全球中心型
1. 组织的复杂性	母公司组织复杂，海外子公司组织简单	海外子公司各自为政，复杂程度不一	组织逐渐复杂，并增加相互依赖性
2. 决策的权力	高度集中于母公司	母公司拥有的决策权较少	母公司和各子公司通力合作，视需要而授权于各海外子公司
3. 评估与控制	用母公司的标准用于海外子公司人事、组织管理工作	子公司依当地情况自订	寻求既符合世界各地通用又能符合地区性的标准。
4. 信息沟通	由母公司大量向海外子公司输送信息、指令	来自母公司的信息少，各海外子公司也较少有信息沟通	整个公司内有横向和纵向的信息沟通
5. 资源配置	由母公司决定	海外子公司独立配置，各子公司间较少共享资源	资源配置由母公司和海外子公司沟通地决定

6. 报酬与奖惩	按母公司的标准	视当地情况制定	视完成当地及全球性目标与否则定
7. 人员的招聘与任用	子公司的要职均由母公司所在用人士担任	任用当地国人士担任海外子公司的要职	在全球范围内招聘最合适的人士担任母公司及子公司的要职
8. 经营战略的制定	自上而下的制定	自下而上地制定	母公司与子公司协商制定

一、本国中心型（Ethnocentrism）组织控制模式

所谓“本国中心型”组织控制体系（又称“本该中心型”或“本国导向型”），即是母公司对海外子公司的管理采用“集权式的计划与控制”（Centralized planning and Controlling）。

它的基本特征是：

（1）海外子公司的一切决策权力包括生产权、人事权、销售权、资源调配权等基本集中于公司总部。公司总部是国际企业的最高决策机构。它负责制定母公司、子公司的经营战略目标。各子公司必须在公司总部的统一控制下运作，重大决策不掌握在子公司手中。

（2）公司总部建立起各种控制标准包括人事与业务标准，要求各子公司必须以此执行。公司总部将以定期或不定期的检查来监督各海外子公司是否从命于母公司。母公司对海外子公司处处显示出一种地位上的权威与优越的倾向性。

（3）为了加强对子公司的控制，母公司建立起完善的、复杂的组织，而要求子公司仅保持简单的组织形态。

（4）母公司的奖励水平高于子公司。

（5）信息的交流是单向的，即母公司大量向子公司输送控制指令。而不管这些信息、命令是否符合子公司的需要。

（6）公司派遣母国人士担任海外子公司的各层主管，而不任用当地人才。

（7）母公司采用自上而下的方法制订公司的经营战略，子公司不能参与。

这种组织控制模式能充分发挥出母公司总部的中心调整功能，较优化地使用资源。但该模式较易激发与子公司的矛盾，不利于发挥子公司的自主性与积极性，且东道国不太欢迎此模式。

二、多元中心型（Polycentrism）组织控制模式

所谓“多元中心型”即母公司对子公司的管理采用“分权式计划与控制”（decentralized Planning and controlling）。

它的基本特征是：

(1) 母公司允许子公司根据自己所在国的具体情况独立地确立经营目标与长期发展战略，母公司不加以干涉。各子公司均是一个独立的利润中心，有权决定产品的设计、生产、销售、市场开拓等重大经营问题。母公司拥有的决策权较少。

(2) 母公司鼓励各海外子公司相互竞争，共同发展。

(3) 子公司的组织随着权力的增大逐渐完善。但各子公司组织复杂强度不一。

(4) 子公司依当地情况建立起各种控制标准，而不是僵化地沿用母公司标准。

(5) 子公司的奖惩与报酬标准与母公司脱钩，自主地依当地情况而定。故各子公司间的奖励工资水准可能相差较大。

(6) 母公司较少向子公司输送命令与信息。

(7) 各海外子公司有权独立地配置经营资源。

(8) 起用当地人士担任海外子公司的要职。

这种组织控制模式的优点为：能充分发挥各子公司的积极性，且易受到东道国的欢迎。不足之处是：母公司难统一调配资源；各子公司的信息、技术、资源等难以共享。

三、全球中心型（Geocentrism）组织控制模式

所谓“全球中心型”即是母公司对子公司的管理采用“分权计划与集权控制”（decentralized planning and centralized controlling）。

它的基本特征是：

(1) 重大决策权掌握在母公司手中，但海外子公司可以在母公司的总体经营战略范围内自行制订具体的实施计划，调配资源；母公司对子公司的控制，是通过公司的目标、战略规划、控制准则等进行；若子公司偏离了母公司的战略目标，违背了母公司的整体利益，母公司随时可以予以干涉、修正；凡是同时涉及母公司和子公司利益的问题，均需由双方协商后订出解决的途径。

(2) 母公司和子公司之间的相互依赖性日趋增加。

(3) 母公司和各子公司通力合作，母公司视具体情况和需要授权予子公司。

(4) 母公司制定标准时，既充分考虑母公司的情况，也考虑到子公司的需要。

(5) 奖励标准更加客观化、合理化，不偏袒任何公司。

(6) 母子公司间、各子公司间信息相互交流增加。

(7) 母公司与各子公司均以“全球性公司”为宗旨，既兼顾母国利益也考虑东道国的利益。

(8) 任用最合适的人士担任母公司及子公司的要职，而不顾其是母国或东道国还是第三国人士。

(9) 资源的配置由母公司和子公司沟通后决定。

目前，国际企业对组织控制模式的选择无统一标准，其选择视各公司的具体情况而定。例如，公司管理能力强、总裁偏爱集权经营且海外子公司少、产品较单一、市场较狭窄、投资国不稳定因素多的国际企业，可选择本国中心型；母公司的管理能力较弱、总裁偏爱分权管理且海外子公司较多、产品复杂、市场较宽阔、投资国环境稳定的国际企业，可选用

“多元中心型”；若公司的规模进一步扩大，大股东来自各国，且海外公司众多，产品更复杂，市场遍布全球时，国际企业则可选用“全球中心型”。进入 90 年代，随着计算机大量应用于管理，信息网络化与信息高速公路化，使国际企业更加具备了调控庞大的全球性公司的能力。因此，很多公司开始放弃“本国中心型”或“多元中心型”而转向采用“全球中心型”。一方面，可以通过合作，使母公司与子公司的经营目标充分实现，双方积极性得以释放；另一方面，也照顾了母国和东道国的利益，缓解了国际性的经济矛盾与政治矛盾。

第四章 国际营销

国际营销，是指企业打破国家或地区界限，在国际空间内进行的营销活动。和国内市场上的营销活动一样，国际市场营销同样需要通过市场调研、市场分析、市场细分、确定市场需求，然后制定适当的产品策略、价格策略、促销策略和销售渠道。国际市场营销和国内市场营销并无根本区别，市场营销的一般原理在国际营销活动中仍然适用。但是，国际营销跨越国界的特点决定了它相对国内市场营销来说具有更大的差异性、复杂性和风险性，操作难度要比国内市场营销大得多。本章将要探讨的主要内容是企业国际营销活动中的一些特殊问题。

第一节 国际市场细分与国际市场营销

国际市场，是指世界各国进行商品、劳务交换，并进行资源配置的场所。它是在国际分工、国际贸易不断发展和深化的过程中逐渐形成的。不同的国家和地区在政治、经济、文化、地理位置等许多方面差异迥然，市场需求可能千差万别。企业只有在缜密的市场细分基础上选择合理的目标市场才能在国际营销中取得良好的经营绩效。

一、国际市场细分

自从美国学者温德尔·史密斯教授在 50 年代中期提出市场营销策略中的产品差异化与市场细分的概念以来，市场营销活动进入了一个新的发展阶段。

市场细分，是指企业按照购买者在购买习惯和购买行为上的差异，将其划分为若干个具有明显需求差异的顾客群，每一个顾客群构成一个子市场，即细分市场。市场细分是以消费者的需求差异为基础的（在营销学中称之为消费者需求的异质性）。在大多数类型的商品市场中，消费者对产品的质量、款式、价格等属性有不同的要求，对企业的同一营销策略可能会作出不同的反应。这类市场属于异质性市场。在异质性市场中，购买欲望和兴趣大致相同的消费者群就构成了一个细分子市场。

☐ 国际市场的宏观细分

在企业进入国际经营领域以前，首先要按照某种标准（如经济、地理位置、文化等）把世界市场分成若干个子市场，每一个市场具有基本相同的营销环境。这种市场细分是宏观意义上的市场细分，其目的是将具有共同特点的国家或地区划分为一组，构成一个子市场，为市场的进一步细分打下基础。国际市场宏观细分的难点在于采取什么细分标准更合理。大体上讲常用的划分方法有以下几种：

(1) 用地理标准细分国际市场。例如,许多企业在划分世界市场时经常提到的诸如东欧、西欧、拉美、北美、中东、东南亚、非洲市场等,都属于子市场。这种划分标准有利于企业协调管理在不同国家的营销活动。

(2) 用经济标准来细分国际市场。这些标准包括人均国民生产总值、工业化发展水平、外贸依存度等等。

(3) 用文化标准来细分国际市场。文化的各方面因素,如语言、教育、宗教、美学、价值观等,都可构成国际市场细分的标准。

此外,还有许多其他类型的细分方法,如按经济制度可细分为计划经济国家市场和市场经济国家市场,按政治制度可细分为社会主义国家市场和资本主义国家市场等。究竟选择哪一种划分标准,最终取决于企业产品的性质。如对工业产品生产企业来说,可以考虑用经济标准来细分市场;对日用消费品生产企业来说,则可以选择地理细分标准,也可以考虑用一种综合标准来细分,等等。

□ 国际市场的微观细分

当企业在市场宏观细分的基础上作出进入某一国外市场的选择后,还要对该国市场内的顾客群进一步细分。这是由于消费者需求的差异性使所选定子市场内的顾客的需求千差万别,企业不能满足所有顾客的需求,必须将其再细分为若干个子市场,满足其中一个或几个子市场的需求。这种细分叫做国际市场的微观细分。它是建立在消费者需求异质性基础上的细分。

1. 消费品市场的细分依据

消费品市场是最终产品市场,市场细分有五种基本形式:

(1) 地理细分。按照消费者所处的位置、自然环境来细分市场。涉及的变量主要包括国家、地区、城市、乡村、人口密度、城市规模、气候、地形、地貌等等。

(2) 人口细分。按人口统计因素,包括年龄、性别、家庭规模、职业分布、教育、家庭生命周期、国籍、民族、宗教、社会阶层等等来细分市场。

(3) 心理细分。按消费者心理特征来细分市场,如性别、生活方式、人生价值取向、对产品和企业的态度等等。

(4) 行为细分。根据消费者不同的购买行为来细分市场,包括消费者的消费模式、进入市场的程度、对品牌的偏爱程度、购买频率、使用产品的时机、对企业营销组合的敏感程度,等等。

(5) 受益细分。根据消费者期求的利益不同来细分市场。消费者追求的各自利益不同,可能会被某种产品具有不同特性或特征的变异产品所吸引,因而产生了不同的消费群。

在进行国际消费品市场细分时,企业可以选择适合自己产品特点的变量因素作为细分依据,不必墨守成规。

2. 国际产业市场的细分依据

产业市场,又称工业品市场,购买者取得商品或劳务的目的不是为了个人消费,而是为了生产其他产品或劳务。产业市场购买者分布集中,技术性强,成交规模较大,产品需求弹性较小,其细分标准也有自己的特点。主要细分依据有:

(1) 用户地理位置。工业基地、交通和能源等基础设施便利的地区是工业市场的重要选择目标。

(2) 用户行业性质，如生产企业、中间商、政府部门等。

(3) 用户规模。如大客户、中等客户、小客户的比例等。

(4) 用户要求。如经济型用户、质量型用户、方便型用户等。

(5) 购买方式。如购买频率、支付方式等。

☐ 市场细分的准则

有效的市场细分应遵循以下四条准则：

(1) 可衡量性。细分后形成的市场其规模和购买力程度必须能够衡量，消费者对商品偏好程度的情报要准确可靠，以利于企业配置适量资源来开发这一子市场。

(2) 可达到性。细分的市场应该是企业的营销活动有能力达到或进入的市场，也就是说企业在这个子市场有开展营销活动的可行性。

(3) 足量性。子市场的规模应足够大，以满足企业的获利目标。企业服务于子市场就会失去规模经济效益，生产成本、销售成本都将增加，子市场过小可能会得不偿失。

(4) 反应差异性。细分出来的各个子市场对企业营销组合中任何要素的变动都能灵敏地做出差异性反应。

二、国际营销的目标市场

企业国际营销的目标市场，是指企业国际营销活动所要满足的市场，是企业为实现预期目标所要进入的市场。它包括两层含义：一是指目标市场国或地区；二是指目标市场国或地区内众多子市场中的目标市场。国际营销的目标市场选择大致可分以下几个步骤进行：

(1) 选择目标市场国或地区。在国际市场宏观细分的基础上选择那些能为企业产品提供良好前景市场的国家或地区。

(2) 根据企业产品的特点，选择适宜的标准对经过初步筛选后保留的相对集中的目标市场国或地区的消费者群细分为若干个子市场。

(3) 对子市场容量进行评估。可以借助于实际销售资料、消费量或产品进口情况进行直接评估，也可以借助于社会统计资料作为市场潜力评估依据进行间接评估。

(4) 对营销决策的执行情况进行模拟分析，预测企业在备选目标市场内的营销活动能否达到预期利润目标。

(5) 选择目标市场，设计市场营销策略。对有利可图的细分市场按盈利程序排序，选择盈利程度最高的细分市场，或把多个子市场的有效组合作为目标市场。

三、进入目标市场的策略选择

完成市场细分工作后，企业要选择进入目标市场的策略，有三种可供选择的方案，如图 14.4.1。

图 14.4.1 三种不同的市场营销策略

(1) 无差异营销策略。如图 14.4.1 (a) 所示, 厂商无视细分市场的差异性, 试图用一种产品、一种营销组合来吸引整个市场中最大多数的购买者。这种营销策略的最大特点就在于它凭借大批生产和标准化营销的优势, 降低营销成本, 获得规模经济效益。如 60 年代以前的可口可乐公司曾长期以单一口味的产品、单一标准的瓶装和统一的广告宣传占领世界饮料市场。无差异营销策略忽略了不同消费者之间的需求差异, 往往会丧失许多市场机会, 在实际中的应用越来越少。

(2) 差异营销策略。见图 14.4.1 (b)。厂商决定同时占领几个细分市场。并为每个市场设计不同的产品和营销组合方案。这种营销策略可以增加企业的竞争力, 扩大销售额。但由于产品修改成本、生产成本、管理费用、存货成本、促销成本的提高, 使企业的经营收益受到影响。世界上只有少数采取高度分权化管理的大企业可以采取这种策略。

(3) 集中营销策略。见图 14.4.1 (c)。这是多数企业的营销策略选择, 特别是资源有限的企业。在前两种营销策略中, 企业面向的是整个市场或大部分子市场, 而采取集中营销策略的企业则是力图在一个或较少几个子市场中占有较大甚至是领先的市场份额, 而不是在一个大市场中占较小的份额。这种策略可以使企业集中力量向某一特定的子市场提供最好的产品和服务, 生产和营销的集中也使经营成本得以降低。但这种策略经营风险比较大, 当市场突变或出现一个新的强有力的竞争者时, 企业可能陷入困境。基于这些原因, 许多公司喜欢将目标市场分散于几个细分市场。

□ 企业选择市场营销策略时应考虑的因素

(1) 公司的资源。当资源不足时, 企业采用集中营销最能奏效。

(2) 产品的同质性。对同质性产品, 如钢材和水泥, 比较适合于采取无差异营销。而对那些可做不同设计的产品, 如照像机、汽车等, 则更适合于采用差异营销或集中营销。

(3) 产品在生命周期中所处的阶段。当企业把一种新产品导入市场时, 现实的做法是仅强调产品的一个特点, 因此无差异营销或集中营销最能奏效。当产品进入生命周期的成熟阶段时, 差异营销则开始起更大的作用。

(4) 市场的同质性。如果购买者都有相同的口味, 而且每一时期内采用相同的数量, 对

营销刺激也产生相同的反应，则适宜采用无差异营销策略。

（5）竞争对手的营销策略。当竞争对手都在积极进行市场细分时，采用无差异营销策略的企业无疑是自取灭亡。相反地，当竞争对手都实行无差异营销时，推行差异营销或集中营销的企业将会获利。

第二节 国际经营的产品策略

产品，是指能够满足购买者或用户需求和欲望的一切有形物品和无形服务。它是国际市场营销的核心问题。国际市场的竞争首先表现为产品的竞争，产品策略是企业的基本策略，是其他经营策略的基础。

一、现代产品观

传统的经济理论通常将人们为了满足生存需要，通过有目的的生产劳动所创造的物质资料定义为产品。这种观念在发展中国家根深蒂固，它只强调了产品的有形实体，忽视了产品的无形部分及其内涵。这种狭窄的产品概念直接影响企业在国际市场的营销活动和新产品开发能力。

现代产品观，是指市场营销学中广义的产品概念或整体产品概念。整体产品概念把产品定义为“为顾客提供某种预期收益而设计的物质属性、服务和标记的组合”（理查德“黑斯的定义）。这个定义相对于传统的产品定义有两个特点。①指出并不是具有物质实体的才是产品，凡是能满足人们某种需要的服务也是产品，如运输、储存、安装、修理、设计、通讯、咨询、保险、金融服务等等。②对企业来说，产品不仅仅是物质实体，还包括随同产品出售时所提供的形式产品和附加产品——服务、包装，甚至是某种情趣、魅力的组合。广义的产品概念可以划分为三个层次，如图 14.4.2 所示。

图 14.4.2 整体产品概念的三个层次

（1）核心产品，即向购买者提供的基本效用或利益，是顾客需求的中心内容。

（2）形式产品，即核心产品借以实现的形式，也就是向市场提供的实体和劳务的形象。包括产品的实体外观、包装、牌号、款式、规格、质量等等。

(3) 附加产品。即支持性服务部分,是营销者为客户提供的附加服务和附加利益,如送货、安装、保证等服务。

现代产品观对企业的国际化经营活动产生了深远的影响,通过多层次的产品差别化,实体部分相同的产品可以满足不同目标市场的需求,因此而影响企业的经营规模和收益。80年代,我国产品因包装不良造成的损失每年都在100亿元人民币以上。包装落后也影响了产品出口销路和售价,每年至少损失10%的外汇收入,究其根本原因就是产品观念落后。有些企业的管理者把包装看作是可有可无的东西,认为顾客买的不是包装,只要物美价廉,包装好坏关系不大,甚至认为过分强调包装增加了成本,提高了售价,会对产品的销路产生不利的影响。

二、国际市场新产品开发策略

按照产品生命周期理论,任何产品最终都将走向衰退或被淘汰。随着科学技术水平的迅速提高,消费者需求变化加快,市场竞争日趋激烈。企业要持续发展,就必须不断地推出新产品,更新换代。这是关系到企业生死存亡的重大问题。

从市场营销角度来看,只要产品整体中的某一部分,例如,产品结构、性能、材料、技术特征、形态上发生改变,与原产品产生差异,即可视为新产品。按照这种解释,新产品可以包括全新产品、换代新产品、改型变异产品、新牌号产品等多种类型。

☐ 企业常用的新产品开发策略

(1) 补缺策略,即努力发现国际市场产品供给的空缺和不足,开发新产品进入这一领域满足市场需求。

(2) 配角策略,即专门为国际产品生产零部件,当国际大企业的配角,发挥本企业专业化生产和技术上的优势。

(3) 创新策略,即利用新技术、新的科研成果研制富有特色的产品。这要求企业具有较强的科研力量。

(4) 扩散策略,即利用已经获得成功的产品的技术、销售市场、商标牌号、声誉、扩大经营成果,以该产品为中心开发各种变型产品、系列产品、配套产品和延伸产品。

(5) 组合策略,即对现有技术和产品进行新的组合,开发出别具一格的新产品。

☐ 国际新产品开发应遵循的原则

(1) 对潜在的市场容量要有一个正确的估计。新产品的目标市场太小往往不足以补偿高昂的开发试制费用。

(2) 新产品不易被竞争对手模仿和改进。

(3) 新产品与市场上现有产品相比差异性明显,在质量、性能、价格、包装、服务等方面具有明显优点的产品在市场竞争中必然占有优势,容易促销。

(4) 新产品要适应国外市场的社会文化环境、消费习惯、价值观念等特定约束。

(5) 新产品的使用要简便易行,消费者容易掌握。

(6) 新产品结构合理,形状和精度便于加工以利于提高生产效率和保证产品质量。

(7) 工艺设计应尽量与现有生产能力相结合,减少生产准备工作。

（8）在新产品中尽可能多地采用标准件和通用件以降低生产成本。

☐ 国际新产品开发程序

由于开发新产品的风险和成本较大，企业在制定新产品开发策略时一般都要考虑如何最有效地获得新产品，同时又节省企业资源。可以自行开发，也可以引进、吸收与创新相结合，如直接从外部购买专利，专有技术的使用权或某种新产品的生产权。这样可以弥补企业自身开发能力不足的缺陷，也可以节省开发资金和争取时间。

国际市场新产品开发一般可分成七个步骤，程序大致如图 14.4.3 所示。

（1）新产品构想。开发新产品首先要提出符合国际市场需求的产品设计，而产品设计是建立在新产品构想基础之上的。所谓构想，是指为满足一种新需求而提出的设想，把比较现实的有代表性的种种设想加以分析、综合，就逐渐形成了比较系统的新产品概念。

营销部门是新产品构想主要的信息提供者。通过对境外顾客需求和行业竞争对手产品开发动向的了解，可以将市场信息直接反馈到公司决策层和产品开发部门。此外，科研成果，新技术、新工艺、新材料的发明创造，中间商和代理商的建议，公司员工的产品建议等，都可以成为新产品构想的来源。

（2）新产品构想的筛选。在众多的新产品构想中选择与企业的发展目标和长远利益协调一致，并且在企业现有资源条件下能够实现的构想，放弃可行性较差或发展前景不大的构想是一项非常棘手的工作。一般来说，和企业现有生产能力、技术和管理水平、销售渠道越接近的新产品构想成功率越高。对所选择的新产品的潜在市场、竞争程度及前景也应有合理的估计。

图 14.4.3 国际新品开发程序

(3) 新产品概念的形成与测试。新产品构想经过筛选后还要进一步发展成具体明显的新产品概念,并且用文字、图像、模型等形式具体化,是消费者对新产品的期望。一个产品构想可以转化为几个新产品概念。新产品概念是否满足消费者的期望要通过消费者测试来回答,测试的主要问题包括新产品概念是否清晰易懂,产品是否具有明显的优点,与市场现在同类产品相比是否更优越,是否满足消费者的真实需求,是否需要进一步改进,还有关于价格、目标市场等许多方面的内容。

(4) 商业分析。新产品概念形成后,企业要对新产品的市场营销前景进行分析和预测,主要内容包括产品预期价格,估算成本值、预期利润率、盈亏平衡分析、短期内销售量等。

(5) 新产品研制。将通过商业分析的产品概念交送研究开发部门或技术工艺部门研制成实体产品,即产品的模型的样品。还包括包装的研制和品牌的设计。在这一阶段需要投入大量的资金、人力和时间。有些新产品还要经过若干次反复的设计、试验,技术不过关、成本过高的遭淘汰,功能测试合格的产品进入市场试销。

(6) 新产品试销。将新产品投放到有代表性的小范围市场上试销,主要目的是为了检验新产品的市场效应,收集顾客和中间商的反馈意见,衡量广告效果,了解目标市场选择,营销方案组合、产品设计、包装等方面的缺陷,预测新产品的销售趋势,提出改进方案。如在试销中发现产品有不可克服的严重缺陷,可中止开发以避免重大损失。

(7) 商业性投放市场。新产品试销成功(一般以试用率和重复购买率的高低来判断)后,就可以组织批量生产。企业可以选择合适的时机,在预定的某些国家和地区的目标市场上按不同的营销组合方案将新产品推向市场。

□ 国际市场新产品扩散

新产品扩散,是指新产品正式进入市场后为广大消费者或用户所接受的过程,即消费者由认识新产品、试用新产品到采用新产品的过程。在国际营销过程中,企业选择何种产品销往国际市场通常有三种选择。

(1) 直接扩散。把国内市场的产品不做任何改变直接扩散到国际市场。这种方式不需要增加研究和开发支出,但寻找市场比较困难。

(2) 产品适应。改变产品的某些性能以满足目标市场消费者的需求差异。如受交通规则的限制,大多数国家汽车的方向盘在驾驶室左侧,只有日本等少数国家汽车的方向盘在右侧,日本的汽车商若想把他们的产品出口到国际市场往往要修改方向盘位置。

(3) 产品创新。即根据国际市场需求的特点开发全新产品。对目标市场的消费者来说,只要新进入的产品能满足他们的某种特殊需求,都可视为新产品,这些产品能否为市场迅速接受,受许多因素的影响。

①新产品的异质性是影响产品扩散程度的决定性因素。新产品相对于市场中已有的其他产品在功能、可靠性、便利性、新颖性等方面的优势越大,市场接受得就越快。

消费者购买行为的差异也影响着产品扩散速度和程度。消费者接受新产品的过程一般可分为五个阶段,即认知、兴趣、评价、试用、正式采用。根据顾客在不同阶段上对产品反映的特点,营销人员应注意采取有针对性的促销策略,如赠送、试用、示范等形式,消除顾客的顾虑心理。这对新产品迅速进入国际市场是至关重要的。

三、国际产品的品牌策略

品牌是现代产品概念的重要组成部分,是用来识别产品卖主的某一名称、术语、符号、设计或它们的组合。品牌的基本作用是把不同企业之间的同类产品区别开来,不致使竞争者之间的产品发生混淆。品牌主要由两部分组成,可以用语言称谓传播的部分为品牌名称,如松下、福特、全聚德等等;便于书面形式传播和识别,但不能用口语发音表达的部分,如图案、字母、符号等,叫做品牌标记。经有关部门注册,受到法律保护的品牌即为商标。商标可以保护其所有者使用品牌名称或品牌标记的专用权。

品牌在国际营销中占有不可忽视的地位。对产品的生产者和销售者来说,品牌是企业形象实实在在的标志,是市场促销的主要工具。通过“品牌认同”、“品牌忠诚”,可以鼓励重复购买,提高产品的竞争力。品牌也可以形成产品差异,是细分市场的工具。厂商利用不同品牌在不同的细分市场经营,从而满足各类消费者的需求。品牌还可以维护企业形象,提高企业知名度,使同一品牌的新产品能顺利地进入国际市场,并保持价格上的优势,获得较高的利润。对消费者而言,借助品牌可以迅速辨认和识别产品,便于评价产品的性能、质量、售后服务等情况,以简便、快捷地完成采购工作。在消费者眼中,品牌意味着一种产品的质量,可以消除他们害怕蒙受损失的心理。名牌更是一种质量高、性能完善的产品象征。购买名牌产品往往能提高消费者本人的社会地位和身价。

☐ 国际产品品牌设计原则

在国际市场上,为了充分发挥品牌的促销作用,设计品牌时应注意以下几个原则:

(1) 具有特别的标识力,以区别其他品牌,并富于寓意。

(2) 简洁、鲜明、易于记忆,以期给顾客留下深刻印象,吸引他们的注意力,便于企业宣传,减少宣传成本。

(3) 能反应企业或产品特色。品牌名称、图案设计应能促使顾客产生与其消费心理、消费习惯相吻合的联想,形成对商品的良好印象。如“Sprite”柠檬水初次在香港上市时取名为“事必利”,既应合谐音又显得吉利,但实际销售情况并不好,后改名为“雪碧”,给人以冰凉解渴的提示,随之为消费者所接受。

(4) 出口产品的品牌要特别注意是否适应进口国的文化传统和背景。在这方面的反例不胜枚举。

(5) 品牌设计不要侵犯其他企业的商标权力。

☐ 国际产品的品牌策略

(1) 企业将产品销往国外其他市场时,应首先考虑是否使用品牌。通常来讲,无差别产品(如钢材、石油、水泥、纸张等)、消费者习惯上不选择品牌来购买的商品(如食盐、食糖等)、生产简单且无一定技术标准的商品、临时性或一次性生产的产品,一般都不需要设计和使用品牌。此外的大部分产品都需要设计自己的品牌。

(2) 企业进入国际市场可以使用自己的产品品牌,也可以使用中间商或零售商的品牌。使用自己的品牌,可以提高企业和产品的声誉,同消费者建立更直接、密切的关系。当然,这种选择要求制造企业有较强的实力,包括资金能力、市场销售渠道的畅通程度、企业的

信誉和知名度、在竞争中所处的地位等。实力雄厚、商业信誉较高的企业基本都保持着自己的品牌。如果制造企业竞争力较弱，或是新的进入者，则可以优先考虑使用中间商的品牌或著名厂家的品牌，这种企业的生产被称为“定牌生产”。采取这种策略，制造企业的销售收入自然会下降，不利于企业主动开拓市场、扩大市场份额、建立消费者偏好。

(3) 如果出口企业使用自有品牌，还应考虑是使用统一商标或群体品牌，还是单独设计新的品牌。若企业原有品牌在市场上已经取得了一定的信誉，而新推出的产品和原有产品在性能、关联程度等方面具有一致性，就可以考虑采用统一的品牌。这样可以节省品牌设计、制作和广告费用，有利于消除购买者的不信任感，进一步提高企业知名度。反之，则可以考虑对性能、种类、使用方法和效果迥然不同的产品设计和使用不同的品牌，以免消费者对不同种类产品发生混淆。

四 国际产品的包装策略

产品包装是国际产品决策中的重要组成部分。有效的产品包装可以防止产品在储存和流通过程中发生渗漏、损耗、散落、收缩、变质和失窃，起到保护产品的作用，并为搬运和消费者携带提供方便。包装还可以直接向消费者传递产品信息，通过色彩、图案来展现产品的外观、质量和基本性能，吸引顾客的注意力，是重要的营销手段。

以下包装策略可供企业在实践中选择：

(1) 一致性包装策略。对企业所生产的各种产品在包装上采用相同或近似的图案、色彩、形状等其它共同的特征，以便顾客辨认和记忆，树立企业形象，促进新产品销售，并节省包装设计费用。一般来讲，采用统一品牌的企业大都采取一致性包装策略。

(2) 差异性包装策略。根据顾客的不同需求，对同一产品可采用不同形式的包装。如礼品包装的档次就可以高于顾客自采自用商品的包装档次；同一商品的包装也可以分为大包装、小包装等不同种类以满足不同顾客的使用习惯。如可口可乐饮料，既有 355 毫升听装型，又有 1250 毫升的大瓶包装，两种包装的服务对象是不同的。

(3) 配套包装策略。把几种用途相关联的不同类型或规格的产品组合在一起包装出售（如化装品、成套餐具等），以便于消费者购买和使用。配套包装有利于企业以老产品带新产品，使消费者在不知不觉中习惯使用新产品。也可以是新产品带老产品，延长老产品的生命周期。

(4) 再使用包装策略。产品使用完毕后，包装容器可以移作他用，这种包装可以为消费者带来方便，同时也是一种非常实用的广告策略，引发连锁购物。如许多精美的手提时装袋是许多妇女喜爱的轻便提包。

(5) 附赠包装策略。在产品包装内附赠奖券或实物以吸引消费者重复购买，扩大产品销售，如在儿童小食品袋中赠送小玩具方式就很有效。

(6) 改变包装策略。企业在不改变产品质量和性能的情况下，通过改变包装来促销。这种策略对包装陈旧的产品较为适用。有时可以起到同改进产品质量相同的效果。

五、保证和售后服务策略

保证是卖方向用户做出的承诺，例如，产品质量、性能达不到规定要求，负责修理或退换、赔偿损失。售后服务主要包括为顾客提供维修服务、咨询指导、备品备件和附料供应等内容。保证和售后服务在产品策略中的地位越来越突出，尤其是在家用电器、机器设备、交通工具及其他的耐用消费品行业显得尤为重要。高质量的保证和售后服务不仅可以树立企业和产品的良好形象，有利于企业的长远发展利益，还可以提高企业的营销成绩。美国生产建筑机械的卡特彼勒公司在售后服务方面独树一帜，向自己的客户保证，无论在任何角落，只要接到用户的维修服务求助信息，他们的维修人员都能在 24 小时内赶到现场。高质量的服务使他们的产品能在价格高于同类产品 20% 的情况下保持骄人的销售纪录。

保证和售后服务不仅可以满足顾客的需求，消除他们的各种疑虑，而且也是一种有效的竞争手段。售后服务永远从属于产品销售，用户服务部门应明确提出企业要为用户提供何种形式、何种水平、何种范围的保证和服务。

第三节 国际市场的定价策略

价格是国际市场竞争的焦点之一。近年来，因价格争议而引起的国际贸易摩擦屡见不鲜。国际市场定价策略是国际商务活动中企业占领市场、扩大销售、提高盈利水平、排挤竞争对手的重要手段，本节将对国际市场定价的影响因素、定价方法、定价策略等问题进行探讨。

一、国际市场定价的主要影响因素

☐ 成本因素

影响国际市场定价的成本因素除生产成本，如原材料成本、人工成本、管理费用、厂房设备的折旧费外，高额附加成本使出口产品在国际市场中的价格大幅度上涨。有人称其为价格升级。形成附加成本的主要项目有税收（如关税、进口税、消费税、营业税等）、长距离运输费用、保管费用、分销成本、汇率波动损失、预期通货膨胀加价等。

☐ 价格限制因素

价格限制主要来自东道国政府和各种行业组织。

东道国政府可以从各方面对国际企业的产品定价施加影响，如规定毛利水平、规定最低限价和最高限价、限制价格变动、政府直接吞吐物资以调节市场价格、实行价格补贴等等。此外，东道国的宏观经济政策也可能影响产品价格，如为了控制通货膨胀，政府常常通过提高利率、增加营业税等措施来抑制需求。减少投资。当价格水平以每年两位数的百分比、甚至成倍增长时，东道国政府往往对价格进行严格管制。在这种情况下，国际企业几乎没有定价的自主权。

为了避免过度竞争，国际市场营销领域的各种行业组织总是联手控制行业价格水平，其

控制价格的能力取决于它们对市场垄断的程度,个别企业很难摆脱他们的价格控制。有时,这种组织对全球市场的价格都可能产生决定性影响。如欧佩克国际石油输出国组织就长期控制着国际石油市场的整体价格水平,其成员国不得擅自抬价或降价销售石油产品。国际市场上的价格管制协议通常有以下几种:

(1) 专利授权协定。授权企业首先划分市场范围,在一定区域内以合同的方式许可其他国家被授权的企业独家生产、销售某种产品,并控制该企业被授权生产产品的销售价格。

(2) 卡特尔。由若干个生产或经营相同或类似产品的厂商为了控制市场而组成的垄断组织。这种组织通过限定协议分配市场份额,规定销售量和销售价格,甚至对利润实行再分配。

(3) 公司联营。由参加国际市场营销的企业或公司共同组建一个理事会,对外采取一致行动,形成一个整体性公司,并对违反协定者进行处罚。

(4) 贸易协会。负责收集有关行业内的价格信息,保护维护行业内的价格水平和结构。

☐ 国际市场竞争因素

国际市场的竞争首先表现为产品的竞争。产品的种类、特性、质量不同,对定价的影响也各有差异。如影响工业产品定价水平的主要因素是供求关系、生产成本等因素,而影响日用消费品定价的则是产品、功能、质量、包装等方面的异质性。一般来说,影响产品定价的竞争因素有产品的档次(是生活必须品还是奢侈品),是标准化产品还是差异性产品,生产和销售有无季节性,价格弹性如何,竞争对手的产品特性,竞争对手的价格策略以及销售渠道是否畅通,中间商的信用等。

市场竞争对定价的直接影响表现为竞争价格对产品价格水平的约束。在竞争激烈的市场上,价格最低限受成本的约束,最高限受需求的约束,介于二者之间的价格水平则以竞争价格为依据。企业都试图通过适当的价格及价格调整来争取更多的顾客。因此,企业应认真分析竞争对手的价格策略,密切注视其变价动向并及时作出反应。

☐ 供求因素

国际市场价格直接受供求关系的影响而上下波动,有时甚至瞬息万变。企业应对价格的走势作出正确判断,灵活升降,避免墨守成规的定价方式。

二、国际产品的定价目标

企业在国际市场中的产品定价目标应服从于企业营销的总体目标,在不同的营销环境中,定价目标总是有所不同,大体上可以分为以下几种:

(1) 实现长期收益最大化。即企业以实现最大限度的销售利润或投资收益为定价目标。投资收益最大化并不意味着实行尽可能高的定价策略。按照供求规律,大多数产品的需求对价格的反应(即需求的价格弹性)是反向变动的,价格上升则需求下降。如果产品的价格弹性大于1,则价格提高后它的销售额及其承载的利润额不但不会增加,反而会下降。需求减少还会导致产量下降,进而引起生产成本上升。而且高价政策还会吸引、鼓励更多的竞争者进入市场,导致竞争品或替代品的出现,最终影响企业长期利润目标的实现。

(2) 即期利润最大化。这是在企业面临财务危机、企业想尽快收回投资、企业对经济

形势走向的预测比较悲观或企业只是偶而进入市场,没有必要从长计议等情况下经常选择的定价目标。采取这种定价目标的产品大多是时效性较强、能给顾客以心理满足(社会地位、时髦心理等)的产品,例如,流行时装等。

(3) 提高市场占有率。市场占有率是企业经营状况和产品竞争力的综合反映。较高的市场占有率可以保证企业产品的销路,便于企业掌握销售需求变化,易于企业形成长期控制市场和价格垄断的能力,并为提高企业盈利水平提供了可靠保证,一般来讲,高市场占有率往往都伴随着高盈利率。

(4) 实现预期投资收益率。预期投资收益率,是投资者期望获得的投资报酬比率。企业希望在开发和生产产品的过程中所投入的资金能在预期的时间内收回,在这一目标的引导下,企业往往把它的预期收益规定为占其投资额或销售额一定的百分比。进行产品定价时,在成本费用不变的情况下,价格高低取决于投资收益率的大小。最低投资收益率可以按以下标准掌握:当投资为银行贷款时,投资收益率要高于贷款利率;投资为企业自有资金时,投资收益率应高于银行存款和其他证券利率,投资为政府调拨资金,投资收益率要高于政府规定的收益指标。投资收益率的高低与回收期的长短有关。

(5) 适应价格竞争。在国际市场竞争中,一些实力雄厚的大企业在本行业中居于主导地位,他们一方面利用价格竞争来排挤竞争对手;另一方面又力求稳定价格,创造和平的经营环境、减少风险,获得稳定的投资收益,实力弱小的企业则追随大企业产品的价格水平,同该价格保持一定的比例关系给自己的产品定价。

(6) 维持营业。当市场竞争比较激烈,或者是企业国际化经营经验不足、缺乏竞争实力,可以考虑以维持营业作为主要的定价目标。在这种情况下,企业主要力求在市场上站稳脚跟,推广、宣传自己的产品,积累经验,等待发展时机。这是一种“零利润”定价目标。

三、国际市场中的产品定价方法

产品价格水平主要受成本费用、市场需求和竞争状况三方面因素的约束,定价方法有以下几种:

☐ 成本加成定价法

在生产成本或进口产品原价的基础上按一定比例进行加成以决定商品的价格。这种方法简单易行,但没有考虑市场供求状况、需求的价格弹性和竞争因素,对销售量和利润水平的预测也不准确,有一定的局限性。

☐ 变动成本定价法

这种方法以单位变动成本为定价的基本依据,加入单位产品的贡献形成产品的售价。即:

价格 = 单位变动成本 + 单位产品贡献额

这里的产品贡献是指售价超出变动成本的部分。用这种方法确定的产品价格可能低于总成本价,企业之所以能接受这种定价方法是因为产品贡献无论是用来补偿固定投资(在盈亏平衡销售额之前),还是真正成为企业的盈利,都是对企业的贡献。变动成本定价法伸

缩性很大,可以大幅度降低产品价格,提高市场竞争力。这种定价方法可以适用于以下几种情况:

(1) 企业在满足原有市场需求的基础上还有剩余生产能力为新市场服务,否则,为占领新市场而增加固定资产投资,这种定价方法就失去了应用的基础。

(2) 生产多种产品的企业很难把固定费用分摊到不同产品中去,为了保证售价合理性,可暂时不考虑固定成本。

(3) 企业的资源没有其他更能盈利的用途。

(4) 采取这种方法定价的市场应与该产品的原有市场隔绝,以免影响原有市场的销售价格。

(5) 新市场的政府不会采取征收反倾销税等措施进行干涉。

☐ 盈亏平衡定价法

这是在固定成本、变动成本、销售量基本固定的情况下选择的一种保本定价法。当企业销售出现某些困难时经常采用这种定价方法。计算公式为:

$$\text{保本价格} = \frac{\text{固定成本}}{\text{销售量}} + \text{单位变动成本}$$

若产品销售有好转,价格有上场的趋势,企业可能期望一定的盈利。这时产品的价格可调整为:

$$\text{销售价格} = \frac{\text{固定成本} + \text{预期利润额}}{\text{销售量}} + \text{单位变动成本}$$

☐ 市场导向定价法

这种定价方法以消费者的需求强度及对价格的承受能力作为定价依据,而不是以产品成本为定价依据。企业根据国际市场的供求信号,估算出其产品在目标市场上的销售价格,然后用倒推法扣除各营销环节中所发生的各种成本费用,推出产品的出厂价格。根据推算结果,企业可以决定是否采取出口策略(可与国内市场价格做比较)、采取什么方式进入国际市场、如何提高产品的盈利水平等。

☐ 竞争导向定价法

依据市场上相互竞争的同类产品的价格来确定自己产品的价格。这种定价法有两种主要形式。

(1) 追随定价法,即使本企业产品的价格与竞争产品的价格保持一致。这种定价法容易被消费者所接受,能和竞争者和平共处,减少竞争风险,并且能为企业带来适度的盈利。

(2) 主动竞争定价法,即企业根据自己产品的实际情况及与竞争对手产品的差异情况来确定价格,定价依据主要是产品在性能、质量、档次、式样、产量、消费者偏好程度等方面与竞争产品的差异性。定价是建立在市场细分基础之上的。

四、国际市场中的产品定价策略

对国际市场营销的定价决策来说,国内市场营销常用的定价策略,如习惯性定价策略、心理因素定价策略、组合定价策略、折扣或让价策略等,仍具有普遍意义。在这里介绍两

个与国际经营有关的特殊策略。

☐ 差别定价策略

在国际市场营销中,由于地理位置、顾客基础、产品基础、时间等方面存在着很大差异,企业在不同的细分市场上可能采取不同的产品基价(以国内市场中的价格作为参照物,国外市场的价格低于国内市场的价格时被称为倾销,高于国内市场的价格则被称为逆向倾销。两种定价方法被统称为价格歧视)。在国际市场上实施差别定价策略,必须具备一定的条件。

(1) 细分市场要有明显不同的需求程度。

(2) 付低价的细分市场人员不得将产品转手或转销给付高价的细分市场,不同的细分市场之间应该是“绝缘”的。

(3) 在高价的细分市场中,竞争者应该不能以低于原有的价格出售。

(4) 细分和控制市场的费用不应超过差别定价所得的额外收入。

(5) 差别定价方法不应引起顾客的反感和敌意。

(6) 用这种方法产生的价格应该是合法的。

☐ 国际企业的转移定价策略

转移价格,又称划拨价格、内部价格,是指国际企业(跨国公司)母公司与子公司、子公司与子公司或分公司之间进行内部交易时采用的一种定价方式。这种价格不是按照买卖双方在市场上独立竞争的原则或市场供求关系来确定的,而是依据国际企业的全球战略目标和追求利润最大化的目的由公司总部以行政方式确定的。转移价格包括两部分:①有形产品的转移价格,如原材料、半成品、设备、零配件等实物的转移价格。②无形产品的转移价格,如子公司向母公司支付的技术使用费、贷款利息、商标使用费、佣金和管理费等。从公司整体的角度来看,转移价发生在企业内部。但如果交易双方是两个独立法人,那么这种价格实际上就是发生在两个公司之间的转移价格(如两个子公司之间的转移价格)。

国际企业内部转移价格的产生有其客观必然性。R·H·科斯的现代产权理论认为,企业和市场是两种可以相互替代的协调生产的手段。由于在价格、质量、品种、交易伙伴以及供求双方可能的搭配等方面的市场不确定因素难以准确地把握,交易难度不断提高,为了节省信息费用、谈判费用等外部市场交易的费用和成本,企业不断扩大规模把某些供需交易转变成内部协调。这是转移价格产生的基础。此外,国际市场的不完善性也是促使企业使用内部转移价格的重要原因。这种缺陷性主要表现在两个方面:①结构性缺陷,主要是贸易保护主义对国际贸易造成的障碍和某些要素市场发育的不完善性。②市场的交易性缺陷。不同国际市场之间在交易成本、不确定性、利润水平等方面存在很大差异。国际企业可以充分利用这种差异实现总体利益最大化。

转移价格是国际企业实现全球战略的重要手段,使其能够在国际市场范围内统一支配各种资源,提高资金、技术、人才的使用效果。制定转移价格的具体目的和作用主要有以下几种:

(1) 避税。利用不同国家在所得税、关税等税率上的差别,国际企业可以运用转移定价将盈利由高税率国家或地区的子公司转移到低税率国家或地区的子公司以降低纳税额。

如果将产品由一国转移到另一个国家, 后者的关税较高而且是从价税, 那么转移价格就应该定得很低, 以减少缴纳的关税额。如果某国的所得税税率定得较高, 产品转移到该国时, 转移价格就应定得高一些; 将产品由该国转移到其他国家, 可以将价格定得低一些, 这样就可以降低该国子公司帐面利润, 从而减少所得税纳税额。一般来说, 转移价格对逃避关税和逃避所得税的影响正好相反, 少纳进口税就得多纳所得税。在大多数情况下, 所得税税赋要重于进口税税赋, 对企业获利水平的影响可能更大一些。

(2) 避开经营风险。①通过提前或滞后付款, 企业可以避免外汇汇率变动风险, 减少货币贬值带来的损失, 有时也能获得汇率差价利益。②可以避开政治风险, 如政治动荡, 东道国政府要求重新谈判、制定新政策分享进入企业的高额利润, 工会要求提高工资及福利待遇等等。

(3) 避开外汇管制和价格管制。有些国家对外国公司汇出的利润在时间上和数量上加以限制。国际企业应适当调整转移价格降低在该国子公司的盈利水平。为了避免东道国对倾销的指控, 企业可以提高转移到该国子公司的中间产品和其它服务的价格, 使最终产品的价格升高。

(4) 调拨资金。为适应全球战略的需要, 国际企业经常在全公司范围内用转移定价的方式调拨资金, 有些东道国为了控制外国企业抽回资金制定了各种管制措施。企业可以通过较高的转移价格发货或者用高利贷款由子公司支付高额利息的途径调动资金。资金流向一般是由低利国家转移到高利国家, 或者流向需要扩大投资的国外市场及生产、开发等集中开支。

(5) 获得竞争优势。有些国际企业操纵转移价格是出于竞争方面的考虑。如国外子公司面临强大的竞争压力时, 母公司常常低价向其供应原材料、中间产品和服务, 高价购买其产品, 帮助其迅速打开局面、站稳脚跟、提高信誉, 也可以帮助其通过低价倾销、市场渗透等策略扩大市场份额。

(6) 当子公司是合资企业, 其他股东的股份比重较大时, 母公司可以通过转移定价减少子公司所公布的利润完成指标, 降低合伙人的分红收入。

转移定价可以使国际企业获得重大利益, 同时也使相关国家的利益受到损害。最主要的影响是这些企业的逃税活动使有关国家的财政收入减少。为了维护国家利益, 世界各国纷纷采取各种措施来限制外国公司转移定价策略的实施。

第四节 国际营销渠道的选择策略

国际产品从生产企业到达国际市场消费者手中要经过许多中间环节, 这些中间环节按不同组合串联起来形成许多条连结生产者和消费者的纽带, 人们习惯上称之为营销渠道或分销渠道。他们担负着产品流转、资金流动、信息传递和所有权转移等多重职能。销售渠道是否畅通, 工作是否有效, 关系国际营销的成败。同国内销售渠道相比, 国际销售渠道环节更多, 情况更为复杂, 生产者和消费者之间在国别、民族、文化等方面存在很大差异, 相互之间信息传递和沟通存在着语言障碍, 时空跨距较大, 外加各种国际贸易障碍, 使国

际市场的分销活动更具挑战性。

在产品生产者和消费者之间参与销售活动的企业和个人被称为中间商。他们把生产企业的产品汇集在一起,适时地供应给消费者,使生产活动和销售活动实现专业化分工,降低了营销成本,整体社会效益得以提高。从一定意义上讲,销售渠道策略就是研究如何选择中间商的问题。作为一种中介机构,中间商更接近市场,可以更方便地收集各种信息并及时传递给生产者和消费者。他们还参与产品促销活动,分担经营风险。中间商包括国内外批发商、零售商、经销商、代理商、进出口商等多种形式。

一、影响国际营销渠道选择的因素

企业在选择国际销售渠道时可能会受到许多因素的制约和影响。主要包括以下几个方面:

☐ 产品因素的制约

产品的性质、价格、标准化程度等都直接影响销售渠道的选择。大众消费品、标准化产品、耐久性产品、小包装产品等宜于选择批发商、零售商来进行分销,渠道也可以长些;而专业性较强或技术复杂程度较高的产品、耐久性较差的产品(如鲜活易腐产品,式样、规格、型号等更新较快,容易过时的产品)、生产资料等批量销售的产品、难于贮运的笨重产品、尚未被消费者接受的新产品等,销售渠道应尽可能缩短,且往往需要采取厂家直销的形式。

☐ 市场因素的影响

如果市场容量大但顾客比较分散,一次性购买量较小,消费者对商品购买时间、地点的选择性较差,重复购买率较高,市场竞争比较激烈,可以考虑包括批发商在内的长渠道策略,以减少零售商的订货频率和储运工作量,提高销售效率。若市场容量较小,客户不多,但比较集中,则直销效果可能更好。产业用户因共购买批量大而集中,更希望与供货厂家直接交易以节省流通费用。出于同样目的,大型零售商也力图绕过批发商,寻求最短的进货渠道。此外,市场的季节性也调整着渠道的伸缩,季节性产品在销售旺季可以广泛利用多种销售渠道扩大销售量。

☐ 企业自身因素的影响

如果企业规模较大,财力雄厚,信誉较高,国际营销经验丰富,拥有充足的业务熟练的销售人员,建立了专门的国际营销机构,对中间商的依赖程度就可以大大降低,选择渠道的主动性更大。对于产品售后服务在经营策略中占重要地位的企业来说,控制销售渠道的愿望一般比较强。企业控制销售渠道有利于宣传本企业产品,及时调整产品策略和促销策略,控制产品的零售价格,不受中间商的牵制。

☐ 环境因素的影响

从宏观环境来看,东道国的政策法制、经济发展水平等都可以影响营销渠道的选择。如东道国政府可能对某些进口业务实行统一收购政策;经济发达地区分销层次较多,效率较高,分销效果更好;经济萧条可能迫使企业的营销策略重点转向控制和降低产品的最终售价,因而必须尽量减少流通环节,取消不必要的加价。从微观环境看,企业大多避免使用

与竞争对手相同的分销渠道,只有少数差异性较大的产品可以例外。如果大型零售商较多,进货批量大,就可以节省批发商这道中间环节,缩短销售渠道。相反,中小零售商数目多,竞争激烈,通过批发商的长渠道经营效果可能更好。

二、国际营销渠道策略

国际营销渠道策略的核心内容是对销售渠道的长短和宽度进行决策。渠道的长度是指中间商层次的多少。渠道的宽度是指企业在某一市场上并列使用中间商的数量多少。对这两个问题的不同解释可以形成不同的营销策略。

☐ 直接渠道与间接渠道策略

直接渠道策略,即企业不通过任何中间商,而是通过在国外市场设立营销机构或派出推销人员,直接向国外最终用户销售产品。与直接销售渠道策略相反,间接渠道策略则是通过中间商进行销售。借助中间商具有的集中、平衡和扩散三种功能可以减少交易次数,提高销售效率,节约流通过费用。直接销售渠道是最短、最直接的国际销售渠道,主要用于工业产品的营销活动。特别是当产品品种多,技术性强,对销售人员的专业知识要求较高时,企业往往需要采取这种渠道策略。直销可以排除中间商对利润的分享,企业对国际营销业务有更大的主动性,能积累更多的国际营销经验并可能由此产生一支专业营销队伍,最终形成营销法人实体,进入服务产业竞争领域。市场信息反馈迅速也有利于企业针对市场需求的变化及时调整产品策略。直销的这些优势显而易见,非常诱人,是大多企业选择营销渠道时的主要备选方案之一。许多企业领导人在开展国际营销活动的初期都笃信自己的企业一定能成为国际大企业,“超前意识”使他们在一开始就着手组建为“未来大公司”服务的国际营销机构,无视代理商、经销商等中介机构在人员、营销专业技巧和经验上积累的优势,最终结果往往是得不偿失,建立起来的营销机构面对国际市场不知所措,很难打开局面,基建、库存、信贷等初设投资也无法收回。因此,在选择直销策略时应特别慎重。

☐ 渠道长度策略

在分析影响国际营销渠道选择的因素时,曾提到了企业产品特点、市场状况、企业自身条件、经营环境对渠道长短的影响。此外,在间接渠道策略中,影响渠道长短的主要因素是出口策略。选择直接出口策略,企业可以将产品直接出售给国外市场上独立的经销商或进口商。通过承担市场选择、市场调查、产品定价、准备出口文件、货物运输或运输保险等工作,对国际营销有较大的控制权。间接出口策略,即企业把产品出售给国内出口商或国外伙伴,由他们负责向国际市场销售。相对直接出口策略,间接出口增加了一层中间商。企业介入营销活动的程度越深,对营销资源的要求也越高,对市场的反应更灵敏,从营销活动中获利的比例越大。渠道越长,生产企业卷入市场营销活动的程度越小,他们可以利用中间商在销售渠道、经验、成本上的优势,把产品迅速销往国际市场。对中小企业来说,间接出口是他们的主要选择,因而这些企业的销售渠道大都较长。

☐ 渠道宽度策略

企业在确定销售渠道中每一层次所需中间商的数目时,有三种策略可供选择:

(1) 独家分销策略,即生产厂家在该层次上仅选择一家中间商专门经销其产品,双方

经协商签订独家经销合同,中间商通常不得经营第三方,特别是竞争对手的产品,同时在一定区域和时间内享有该产品的专营权和出口企业提供的优惠。这种策略便于出口企业控制销售,并可决定产品的零售价格,能充分调动中间商的积极性,共同排斥竞争对手,有利于加强售后服务,提高产品信誉。但这种分销策略市场覆盖面窄,很容易失去许多销售机会和顾客。此外,产品生产企业对中间商的依赖性过大,容易受其反控制,运用不当,风险较大。采取这种渠道策略的产品大多有较强的特异性,如专利技术产品、针对专门用户的产品、具有品牌优势的产品或其他特殊品。

(2) 广泛分销策略,又称密集性分销策略,即企业广泛利用各种销售渠道,尽可能多地选择中间商。采取这种策略,产品覆盖面广泛,消费者可以随时随地购买到商品,潜在买主接触产品的机会较多。但企业往往会损失较大比重的盈利能力,并负担全部广告费用。中间商的营销积极性较低,责任心较差。这种策略适用于小批量购买的日用消费品、工业品中经常需要补充的标准化产品、通用小工具等产品。

(3) 选择分销策略,即生产厂家在某一地区精心挑选几家最合适的中间商来经销其产品。这种策略适应多种产品的营销活动,它比独家分销面广,有利于企业扩大市场占有率,提高竞争力,但又比广泛分销集中,比较容易控制。

三、国际营销渠道的管理

在制定出营销渠道策略后,为了更有效地发挥这些渠道的作用,实现预期营销目标,在渠道管理方面还需做好以下几项工作:

(1) 选择渠道成员,即具体选择哪些中间商作自己的渠道伙伴。不同行业的选择标准可能大相径庭,但一些共同的标准可供企业在选择中间商时参考。如中间商的经营目标和经营范围,有无经营本企业产品的经验和渠道,中间商的企业规模,业务人员素质,市场覆盖面的大小,开业年限的长短,声誉的好坏,发展潜力,合作态度,反馈市场信息的能力,所服务顾客的特点,地址、设备、仓储条件等都可供选择渠道成员时参考。

(2) 中间商选定后,还需经常对其进行激励、监督和管理,协调好与他们的关系,调动他们的积极性,增强其责任心。为此,生产企业可以通过降低供货价格,授予中间商独家经营权,为中间培训推销人员和服务人员,在广告促销方面给予支持,帮助中间商进行市场调研,向中间商提供信贷援助,组织销售竞赛,与中间商互购产品等措施来达到预期目标。

(3) 适时对渠道成员的工作成果进行评估,并进行成员调整。评估的内容主要包括:销售定额完成情况,平均库存,为顾客服务情况,贯彻公司的经营意图情况等,据此决定对现有渠道成员进行调整或奖励。此外,当购买者行为发生变化,市场扩大,产品进入生命周期不同阶段或市场竞争、分销策略发生变化时,对渠道成员也要做必要调整。

第五节 国际市场的促销策略

国际市场营销往往是不同文化群体之间的商品交易活动,营销者与目标市场中的消费

者在生活方式、价值观念等方面存在较大差异。开拓国际市场,不仅需要适销对路、品质优良的产品,制定有竞争力的价格策略,选择高效率的销售渠道和贸易方式,还必须能够把企业的经营情况、产品特点、交易条件以及产品能给消费者带来的好处等信息准确、及时地传递给目标市场的中间商和广大公众,不断提高企业信誉,激发消费者及潜在消费者的购买欲望,促进产品销售。促销的实质是营销者与购买者之间的信息沟通,目的在于影响目标顾客的行为和态度。从这一点上讲,促销是一种说服性的沟通活动,即沟通者有意识传播有说服力的产品信息,以期在消费者中唤起营销者预期的意念,使之形成对产品的正面反应,最终影响消费者的行为观念。

一、国际促销活动的主要形式

□ 广告促销

广告是国际市场促销策略中受到普遍重视和广泛应用的重要促销方式。随着大众传播工具的发展和普及,广告的促销效果变得更加直接和明显。

广告,是指以盈利为目的的广告人通过一定的媒体以付费形式向目标市场传播有说服力的产品信息的活动。这个定义又阐明了现代广告的几个特点:广告是一种借助大众传播媒体的信息传播,而非人际传播;有明确的广告人对其真伪负法律责任;要支付给传播媒体一定的费用;广告的对象是有选择的,由企业产品性质和目标市场来确定;广告是说服的艺术,利用特殊的表现手法和技巧吸引对方,潜移默化地影响对方、取悦对方,进而改变其思维方向,促使他们按照广告人的意愿去行动。

广告可以从不同的角度加以分类。按广告内容分类有商品广告、企业广告、观念广告;从广告宣传对象的角度可分为以消费者为对象的广告(消费者广告)、以工商企业为对象的广告(制造商广告)、以中间商为对象的广告(同业广告);按广告的传播媒体划分有印刷广告、视听广告、户外广告、邮寄广告。特征最明显的分类方法是按广告的宣传目的划分的,主要包括三种类型:

(1) 倡导广告(创牌广告)。这类广告的目的只是为了把产品的牌号、企业名称传达给可能的顾客,为日后的推销创造条件,而不是直接诱导购买,多用于产品生命周期的导入期和生产资料产品的宣传。

(2) 竞争性广告。这种广告可以把本企业的产品从国际市场上大量同类产品中突出出来,显示其特别的优势,诱导消费者选择购买。

(3) 提示性广告(保牌广告)。维持对以前做过广告的畅销产品的需求,使消费者在购买时能引起注意,主要的目的是巩固和扩大原有产品的销售。

广告实际上是一种投资,要想获得预期的收益,必须对广告媒体进行慎重的选择。主要应考虑以下因素:

(1) 商品特性和使用范围。各类媒体在展示、解释、可信度、注意力及吸引力等方面具有不同的特点,对不同的商品应采用不同的媒体进行广告宣传。需求弹性较大的日用消费品的顾客比较分散,宜选择传播面广、能诱导购买的广播和电视媒体;一次性消费的商品可选择传播面广、费用低廉、便于查找的报纸广告;可重复使用的中高档产品宜选择能

不断加深消费者印象的户外广告;专业性工业用品的用户相对集中,应选择针对性较强的杂志广告或邮寄广告。

(2) 目标市场的媒体习惯。不同的消费者对各种媒体的偏爱程度和接触频率有很大差异,要想获得较好的促销效果,必须选择广告对象易于接受的媒体。如对青少年来说,广播、电视是最有效的广告媒体。

(3) 市场情况和广告内容的要求。市场覆盖面较大的产品要求相应的有较大覆盖面的广告媒体;倡导性创牌广告要选择能够长时间重复传递信息的媒体;即售产品广告要选择能将信息迅速传达到消费者的媒体。

(4) 各国政府对广告促销的限制。许多国家对广告促销都有一定的限制措施,对广告内容、媒体、场所都有不同的规定。例如,丹麦、挪威、瑞士等国都曾禁止电视和广播广告,一些国家则规定电视台每个频道每天播放广告所用的时间,美国限制在180分钟,欧美各国均低于100分钟,西欧只有34分钟。一些国家在公共场合禁止摆放香烟广告,或干脆禁止这类广告。此外,还有一些国家对广播、电视的广告费征税,甚至限制企业广告费的支出额。从事国际化经营的企业应对东道国的这些规定、限制有所了解。

(5) 广告成本。使用不同的媒体,广告成本不同,企业应根据产品的广告目标、广告规模、企业实力选择切实可行的传播方式。

国际产品的广告促销要想获得成功,构思必须独特新颖,有创造性;语言文字要简练、通俗易懂、易读易认,并迎合当地人的消费心理;广告色彩要明快,图像清晰,翻译得体,引人注目;广告的内容针对性要强,能使消费者产生强烈好感。对他们来说,广告应是一种艺术享受。

☐ 人员推销

与广告促销相比,人员推销是一种更传统、更直接的促销方式。它是指企业派出推销人员或委托其他推销人员向顾客(用户)面对面地传递产品信息,促进交易的一种促销方式。这种推销方式最主要特点就是推销人员可以直接和顾客见面,当面解答顾客提出的质疑,使他们对产品的性能、用途、使用方法等有一个全面的了解。推销人员还可以当场观察对方反应,说服对方产生购买愿望,在传递产品的过程中直接实现商品销售目标。此外,推销人员在走访推销过程中还同时进行各种售前、售后服务,进行技术咨询、处理异议等项工作,及时向公司反馈竞争产品的价格和质量、各国贸易政策、市场中的新产品及其特征、顾客对产品和服务的需求等市场信息,并对这些信息情报进行初步整理,提出分析建议。这对企业制定新产品策略、价格策略和改进服务工作有重要意义。

人员推销方式的主要使用限制是对推销人员的素质要求较高;对每个顾客都要逐个推销,耗时多、速度慢、费用开支较大;市场覆盖面较小,且随着销售人员的增加,人均销售额呈递减趋势。其中推销人员的素质是主要的制约因素,他们既是推销员,又是服务员,直接关系到销售活动的成败。一般来讲,在国际市场从事推销工作的人员应熟练掌握一至两门外语,了解国际营销的基本知识和方法,通晓本企业产品的技术特点和用途,能准确地推断顾客的心理反应。具备这些条件的推销员是寥寥可数的,而且人员成本很高。这种策略只适用于工业产品及其他大宗买卖的促销活动。

□ 公共关系促销

公共关系促销主要是指通过第三者在报刊、杂志、广播或电视中传递有关企业及其产品和服务信息,吸引消费者的注意力。这种方式与广告促销的主要区别在于它是非盈利性的,不以招徕顾客、促成交易为目的,可信度高。撰稿者大多为新闻工作者、各方面专家和社会名流,他们的观点比较客观,论据比较充实,容易被消费者所接受。采取公共关系策略,企业无需向媒体支付费用,至多只是增加一些交际费用与撰稿人员保持良好的关系。

企业在国际营销中应注意从以下几个方面调整和改善公共关系:

(1) 经常听取东道国、母国及第三国市场上不同阶层的组织、公众对公司的政策、产品等方面的意见和反映,并加以分析,从中发现问题。

(2) 及时处理消费者的批评和建议,热情接待或对待来访、来电及来函,消除抱怨情绪,同时提出改进本企业政策和产品的方案。

(3) 建立与顾客、中间商以及政府、民间团体、社区组织、社会名流之间的良好关系,向他们介绍本企业的营业及产品状况;并使其了解本企业对本东道国、当地社会及人民的贡献。企业还可游说于政府和立法机构之间,促使其制定对本企业有利的政策和法规。

(4) 扩大社会交往,加强社会联系。例如,举办新技术、新产品介绍会、展览会和研讨会以及各种招待会、聚餐会和纪念活动,对各种文化体育事业进行赞助,向教育、卫生、福利等公共事业捐款等,以赢得人们对企业的信任和好感。

(5) 处理好与总公司各部门及其他子公司的关系。国际市场营销的各种制约因素变化莫测,子公司寻求获得高度的自主权以对市场变化作出迅速反应是必要的。但子公司必须随时准备牺牲自己的利益以确保总公司整体目标的实现,并获得总公司在各种资源上的支持和帮助。

□ 营业推广策略

营业推广,是指通过短期的促销活动直接引导、启发和刺激消费者购买欲望,提高中间商的经营效率,鼓励推销人员的积极性,完成预定的销售任务。主要包括以下三种形式:

(1) 对消费者或用户的营业推广,通过展销、折价出售、有奖销售、分期付款、免费试用、文艺表演、售前售后服务等多种形式来开展对消费者的短期促销活动。

(2) 对中间商的营业推广。通过购买折扣、让价、推广津贴、广告津贴、销售奖励、举办展销会、提供商品陈列设计等措施,使中间商的盈利水平与推销成绩相挂钩,提高国际营销市场的进口商、代理商、经销商、批发商及各种大型零售商的短期经营效率。

(3) 对销售人员的营业推广。通过超额奖、超额分成、销售竞赛及其他精神鼓励等措施提高他们的积极性。

营销推广方式见效快,灵活多变,规模可大可小,投资可多可少,是大中小企业都可以使用的促销方式。但要注意各种市场因素的限制。如法国的法律规定禁止使用抽奖促销手段;原联邦德国禁止使用折价券;新西兰禁止使用交易印花的做法。此外,同一营业推广形式在不同国家的效果可能大相径庭。在法国最有效的营业推广形式是商店降价、贸易折扣和免费样品;在西班牙,最有效的形式是折价券、免费礼品和商店降价;在原联邦德国,最有效的形式是商店降价、展销和贸易折扣;在巴西,最有效的形式是附送礼品;在

瑞典,最有效的形式是合作广告;在匈牙利、荷兰和希腊,最有效的形式是贸易折扣。企业在选择营业推广的形式时,应对当地市场进行认真的调研和分析。

二、选择和运用促销方式需要考虑的主要因素

促销方式的选择受产品的性质和促销对象的制约。一般来讲,工业产品技术性强、行业差别大。用户数量相对较少并且比较集中,宜采取人员推销方式;消费品市场顾客数量大而分散,促销多采用广告宣传、营业推广、公共关系等方式;而汽车之类的高档耐用消费品则可以在广告宣传之外配合人员推销的方式以帮助消费者详细了解商品的特点。无论是工业品还是消费品,营业推广都不是主要的促销方式。对中间商宜采用人员推销,并运用营业推广方式,通过推销人员加强与中间商的合作关系。

根据促销目的和促销指导思想上的差异,有人把大量促销策略分为牵拉策略与推动策略两种类型。在牵拉策略中,企业把大量的促销费用用于广告和宣传报道,以使消费者对本企业的产品产生好感,扩大产品需求,藉此扩大销售量;而推动策略则是采取人员推销和营业推广的手段,通过中间商把产品推向市场。在国际市场中,推动策略成本较高,中小企业一般很少采用,大型企业则可以根据不同的营销环境,选择适合自己产品特点的策略或它们的组合,有较大的选择余地。

此外,目标市场的差异性、促销成本、产品在生命周期中所处的不同阶段对促销方式选择的影响也应引起企业的高度重视。

第五章 国际技术转移

技术转移,是指拥有技术的一方通过某种方式把一项技术让渡给另一方的活动。技术转移的当事双方如果是在不同的国家,那么这种技术转移就是国际技术转移。从事国际经营活动的跨国企业为了取得竞争优势,时常要设法从国际上引进先进技术的问题;同时,为了谋取最大利益也可能考虑将本企业所拥有的技术让渡出去的问题。国际技术转移是企业国际经营活动的重要内容,是企业家必须重点关心的事物之一。本章将对技术转移的特点和演变、技术转移的机制、技术垂直转移和水平转移以及实施方式等进行讨论。

第一节 技术转移的特点及演变

技术转移活动中,根据技术接受方是否向技术的供应方支付报酬可以把技术转移分为有偿转让和无偿转让。有偿转让就是通常所说的技术贸易。在现实生活中,特别是在国际间的经济交往中,绝大多数涉及产品和生产技术的转移都是通过有偿方式进行的。技术的无偿转让,例如某发达国家出于某种政治目的对某发展中国家提供技术援助等,在国际技术转移总量中只占极少数份额。在企业的国际经营活动中,则更难见到无偿转让。下面有关国际技术转移的讨论都是指的有偿转让。

技术转让或技术贸易是指供求双方按照一般的商业条件买卖技术的商业行为。技术贸易与普通商品贸易同属商业活动。它们之间有着密切的联系。但由于技术本身的特殊性,使得技术贸易与普通商品贸易相比具有明显的特点。

一、技术贸易与商品贸易的联系

技术贸易与商品贸易之间的内在联系主要表现在如下三个方面:

(1) 技术贸易可直接存在于产品实体之中。例如新的机器设备或产品的实用新型中一般都有较高的技术含量。当这些产品作为商品在国际市场上流通时,所含的技术也就在国际市场上流通。产品在市场上的竞争力在很大程度上取决于存在其中的技术的竞争力。提高技术水平是提高产品竞争力的根本途径。当企业从国外购买先进的机器设备时,其目的往往不仅在于引进这些机器设备的生产能力,更重要的是引进吸收其中的先进技术。

(2) 技术贸易是商品贸易的延伸。跨国公司一般都花费大量的投资用于研究与开发。当他们开发某项技术时,基目的在于其自身产品竞争能力的提高,而不是仅仅为了出售这项技术。那些具有竞争力的产品可以在本国销售,也可以出口。为了更好地开拓某一国的市场,还可以在那里投资建厂。出于某些因素的考虑,跨国公司也会与地方上的一些企业合

资或直接转让技术,以技术转让促进产品的出口。在大多数情况下,在国际市场上转让的技术是在本国行将被淘汰的技术或是进入成熟期的技术。

(3) 通过技术引进促进商品出口。多数发展中国家由于缺乏技术只能出口原材料和初级制成品,进口技术密集的消费品,其结果是永远摆脱不了落后局面。为了改变这种状况,某些发展中国家促进企业大力引进先进技术,提高技术水准,增加技术密集型产品,使得产品国际竞争力不断提高,出口产品附加值不断增加,出口额不断增长。例如韩国、新加坡等正逐步转变为工业化国家。

二、技术贸易的独特之处

虽然技术贸易和商品贸易有着内在的联系,但与普通商品贸易相比较,技术贸易又有许多独特之处:

(1) 技术本身没有独立的物质形体,因此难以对其品质、水平进行鉴别。但普通商品具有一定的物质形体,可以用实物对比和其他手段对其品质进行衡量,较易鉴别。

(2) 技术的交易是使用权的转让。一般情况下,当 A 公司把一项技术转让给 B 公司时, A 公司仍具有所有权,可以再向 C 公司或 D 公司转让。即技术可以被多次出售。如果想对某项技术拥有独家使用权,可通过一些专门条款来保护这一特权,同时支付更多的费用。但普通商品交易是所有权的转让。一物不能卖给两个买主。

(3) 技术贸易买卖双方的关系比普通商品交易复杂。普通商品交易时,当事人谈成一笔生意,钱货两清,交易活动即告结束。技术交易则不同。达成一项技术交易协议时,实际上标志着双方一项合作关系的开始。因为技术的转移只能通过较长时间的合作才能实现。

(4) 技术贸易的过程比商品贸易复杂。技术贸易涉及到技术的评审。转让方式、国家法律和政府政策、合作期限等多方面的问题。国际技术转让谈判要受各种因素制约,在交易过程中投入的人力、物力和时间都比较多,交易成本比较高。而商品贸易的过程相对要简单得多,交易成本也低得多。

三、技术转移的演变

国际技术转移与国际商品贸易和对外直接投资相比,作为一种高级的国际经济活动,起步是比较晚的,第二次世界大战以后才开始有一些比较有影响的国际技术转移活动。但技术转移的发展很快。关于国际技术转移的发展演变概况我们可以分别从国际技术的供给和需求两个方面来考察。

□ 技术供给

“二战”后初期,美国是主要技术出口国。美国一方面利用其对技术的垄断地位限制向当时的社会主义阵营内的国家转移;另一方面又以各种各样的方式向西欧和日本等工业化国家输出技术。到了 60 年代,日本和西欧国家在引进和吸收美国技术的同时,由于他们自身经济实力的增强和技术实力的提高,开始向周边国家和新兴的发展中国家出口技术,它们在国际技术市场上所占的份额也逐步增加。直到 70 年代,发展中国家基本上是纯技术输入国。从 80 年代开始,“亚洲四小”等新兴的发展中国家和地区随着国内经济的发展才逐

渐开展具有一定规模的技术出口业务。中国在 80 年代末期才开始重视技术出口,到了 90 年代初,技术出口由东南亚发展中国家逐步发展到包括美国在内的工业化国家。规模持续扩大,发展势头不减。

发展中国家的技术出口无论在数量上、质量上、种类上近年来都有可喜的发展,但在国际市场上的份额还有限,不超过 10%,而且大多局限于少数几个新兴工业化国家。到 90 年代,国际技术仍然主要由西方工业化国家(包括日本)供给,而美国提供的技术占国际技术市场份额的 1/3 以上。这种高度集中的技术供给格局表明西方工业化国家,特别是美国具有很强的技术市场垄断能力。数量占绝大多数的发展中国家在国际技术市场上的影响力甚小。中国和其他发展中国家还需相当时日的努力,才能在国际技术市场上取得较有影响的地位。

国际技术不仅主要由西方工业化国家提供,而且主要集中在这些国家的大型跨国公司手中。1992 年跨国公司垄断了世界上研究与开发的 85%,国际技术转让的 70%在工业化国家和发展中国家的技术贸易中,90%是通过跨国公司实现的。

□ 技术需求

从“二战”以后,全球技术的需求不断增长,而且,西方工业化国家一直是世界技术市场上的主要购买者。日本从 50 年代大力引进美国技术开始,现在成为世界上最大的技术进口国。1985 年日本的技术许可证支出为 23.55 亿美元,占西方国家技术许可证支出的 20%;日本大量进口以美国为主的国外先进技术的目的是通过对先进技术的吸收、消化和创新,生产出世界一流产品供应国际市场,同时在引进的基础上开发自己的技术向其他国家转让。

1985 年,40 个西方工业化国家的对外技术许可证支出为 115 亿美元,其中日本、原联邦德国、法国、英国和美国 5 国的技术许可证支出为 63.5 亿美元,占 55%,但与本国全部企业研究与开发的费用相比,引进只是一小部分。上述 5 国的引进开支平均占本国全部企业研究开发经费的 20%。

中国自改革开放以来,对外签订的技术引进合同到 1994 年已达 5600 多项,合同总额 400 多亿美元,引进规模居发展中国家前列。发展中国家因缺少技术人才或者缺少资金能力,自身的研究开发能力通常很薄弱,主要依靠外国技术满足国内经济发展的需要。虽然发展中国家人口众多,但由于本国经济发展水平和资金、技术能力的制约,技术引进的比例仍较低,到 1990 年共有 200 亿美元。但提高很快,在 1980 年发展中国家的技术引进支出才只有 60 亿美元。

国际技术市场上技术的需求持续快速增长的原因是多方面的,归纳起来主要有以下一些:

(1) 技术在经济发展中的地位越来越重要。技术作为生产要素在经济增长中的作用比资本和人力要素为大。美国在 1964—1976 年的 12 年中,71%的经济增长率来自技术进步。经济的发展和竞争在一定意义上就是技术的发展和竞争。先进技术成了人类社会的普遍需求,争取技术上的优势变成战后各国间和各企业间经济竞争的主要方面。

(2) 发展中国家与发达国家之间的技术差距。发展中国家作为一个整体,其技术水平

与发达国家相距很远。为了发展本国经济，发展中国家不得不从国际技术市场引进技术。

（3）技术发展水平相近的国家之间存在的技术结构上的差异。这种差异决定了国际技术的流动要在这些国家之间发生。例如，工业化国家之中，计算机技术，航空航天技术等美国明显领先；日本在电子技术，特别是家电技术方面居世界先进水平，德国的化学工业技术很先进。这些差异促使工业化国家之间相互引进自己需要的技术，而且，由于工业化国家具有强大的资金能力和技术开发能力，这就决定了发达的工业化国家之间的技术流动占全部国际技术市场的大部分份额。

（4）技术向纵深发展。当代技术发展的一个重要特点是技术既向纵深发展，又向边缘发展。这就使得技术的种类越来越多、错综复杂。因此，技术发展的专业化和国际间的技术分工就不可避免。这一因素也会促进对国际技术市场的技术需求。

第二节 技术转移机制

在国际经济活动中，国际技术转移日趋活跃。国际技术转移在企业国际经营战略中占有不容忽视的地位。从理论上揭示国际技术转移的内在机制，就成为人们越来越关心的问题。一般地，对于国际技术转移内在机制在企业层面上的探讨是从技术的输出和技术的引进两方面进行的。

一、输出机制

□ 选择论

著名国际经济学家、英国里丁大学教授邓宁（J. Dunning）认为：国际技术转移是国际生产经营方式的选择。企业向外转移技术是在产品出口和对外直接投资难以获得理想收益时的一种合理行为。在企业内部市场还没有达到一定的规模，国外的区位优势不明显，进行产品出口贸易无利可图，而对外直接投资条件又不具备时，企业只能选择技术输出的方式，以技术优势获取最大利润。这一观点是把国际贸易，对外直接投资和技术转移作为整体来考察，从中选取最优的国际化经营方式。

□ 周期论

日本学者斋藤优认为：占有新技术的企业在利用自己的新技术谋取最大利益时，基本上是按商品输出、直接投资和技术输出这样的先后次序循环进行的，在这个循环周期中，占有新技术的企业总是先出口运用这项技术生产的产品。在出口过程中，产品的市场不断扩大，收益率由低变高。随着新产品的增加，产品销路的扩大，并且可以运用当地的资源生产出该产品时，企业开始在国外直接投资生产。尔后产品的出口收益率可能开始下降直接投资收益率上升，由于对外直接投资大多处于技术的成熟阶段，一旦企业形成生产规模，降低了成本，提高了竞争力，这时企业的最高收益率会大于单纯出口的收益率，但到了一定阶段。对外直接投资收益率也会下降，随着直接投资收益率的降低，企业便会采取技术输出的方式，以获取最佳收益。

□ N—R 制约论

斋滕优教授认为,经济和对外经济活动,受国民需求与资源关系的制约,即 N—R 关系的制约。资源能否满足国民需要是一个非常重要的问题。如果有足够的资源满足国民需要,那么 N—R 关系是不成问题的。企业就没有必要取得新技术,进行技术创新。但一旦资源不能满足国民需要,就会形成“瓶颈”制约, N—R 关系便成为关键问题。这时就会产生企业技术创新的内在要求的动力。新技术的出现可以节约资本、劳动和原材料等。这样由于技术创新便可以使 N—R 关系变得平衡,从而解决了 N—R “瓶颈”制约。N—R 关系不相适应也是技术转让的原因。由于 N—R 关系不相适应促使企业技术创新产生了新技术,企业不会因此而轻率地废弃原有的技术,企业会把它转让到需要该项技术的国家的企业中。这类情况不仅可以发生在发达国家与发展中国家的企业之间,也可以发生在发达国家的企业之间或发展中国家的企业之间。经过一段时间以后, N—R 之间又会发生“瓶颈”制约,从而形成新一轮技术创新与技术转移。这就使得技术创新和技术转移总是处于一种循环上升趋势。

二、引进机制

□ 节约论

企业获得技术的途径可以通过自主开发和购买两种途径。自主开发和购买都需要花费费用。一些研究表明,自主开发的费用常常高于购买、引进的费用。这一原因会促使企业倾向于购买引进技术。这可称为技术引进的节约论。有一些证据支持这一观点。如日本企业在五六十年代引进技术、消化吸收及推广应用的总费用约为 60 亿美元,而发明这些技术的研究开发的直接费用和间接费用约达 1800—2000 亿美元。

□ 追赶论

在现代经济中,企业的竞争能力在很大程度上由其拥有的技术水平决定。但有的企业与竞争对手相比技术差距较大,自身又少有独立的技术开发能力,为了追赶先进企业,快速缩短技术差距、提高企业竞争能力。通过引进技术,特别是国外的先进技术是一种合理选择。这可以称为引进技术的追赶论。据日本电通公司编写的《广告概论》估计,日本企业从 1950 年到 1971 年掌握引进的 9870 项技术所花的时间,大约相当于自己从头搞起所花时间的 1/5。从而迅速缩短了日本企业与欧美企业间的技术差距。促进了日本企业在世界上的迅速崛起。

□ 减少风险论

企业一般是厌恶风险的。技术引进比起自行开发来说风险较小,特别是成熟技术的引进,风险相对更小,这是影响技术引进选择的又一重要因素。有一研究表明,北欧企业把风险看作阻碍技术创新(自主开发)的最大障碍(见表 14.5.1)

表 14.5.1 北欧 4 国企业技术创新障碍调查
(视其为重要的企业比例%)

	丹麦	芬兰	挪威	瑞典
风险大	59	51	52	48
缺乏资金	30	35	38	22
研究开发能力不足	26	45	10	27
人员素质差	35	46	32	27
缺乏市场信息	38	36	27	
对外界应变能力差	22	27	11	
创新易被模仿	10	34	15	22
法规	9	23	9	22

资料来源：尹尊声、姜彦福著：《技术管理：开发与贸易》，上海人民出版社 1995 年版，第 64 页。

第三节 垂直转移和水平转移

技术转移是技术扩散的一种。技术可以沿着两个方向扩散：一为垂直方向；一为水平方向。垂直方向的扩散是指基础研究部门向应用研究部门，进而向工业生产经营部门的技术转移；水平方向的扩散主要是指工业企业之间的技术转移。两类技术转移对于企业来说都非常重要。下面我们分别加以讨论。

一、垂直转移

人们之所以把基础→应用→工业企业的技术扩散称为垂直转移，是因为通常人们把基础研究部门视为技术成果的上游生产部门，应用研究部门为技术成果的中游生产部门，而工业企业作为技术成果的使用者则处于下游的位置。例如，某研究所把生物遗传工程的研究成果转让给某制药公司，使之用于该企业的新药研制开发上，就可以看作技术的垂直转移。

基础研究、应用研究和开发工作是紧密联系、相互结合的。今天的基础研究可能将成为明天的应用研究，可能成为后天的开发工作。从基础研究部门和应用研究部门向下游工业企业转移的技术往往是包含重要基础理论突破的高新技术，这些技术往往蕴蕴藏着巨大的竞争潜力和市场潜力，具有诱人的商业前景。所以许多企业都非常重视通过垂直转移从国际上引进技术。

日本在许多产业领域从技术后进国变为技术先进国，创造了全球竞争优势，在很大程度上得益于日本企业成功的垂直引进。日本的基础研究和应用基础研究是相当薄弱的。这在一定程度上削弱了日本企业的国际竞争力。但许多日本企业通过国际技术垂直转移，获取欧美研究机构的最新技术成果，经过吸收、模仿和再创新，创造出高品质的高技术产品，

反而使欧美企业在它们的巨大竞争压力下败北，例如日本的索尼公司现在是世界家电行业的巨头。但1946年时却是仅有19万日元资本金的小企业。公司经理人员正视自己独立研究能力差的弱点，在公司起步时就十分重视从国际上引进先进的技术成果。1947年美国的磁带录音技术刚在实验室问世，索尼公司就把它引进过来。1949年试制出1号磁带录音机。经过多次改良，第2年向市场推出了日本最早的磁带录音机。当时，每台录音机售价16万日元，重达45公斤，半年时间只售出1台。后来几经改良性创新，使录音机的重量减轻、成本下降，终于打开了以学生为主要对象的销售市场。与此同时，索尼公司又从美国贝尔实验室引进刚问世不久的晶体管生产技术，对它进行国产化。当时，人们对晶体管的应用潜力普遍认识不足。就连晶体管的发源地美国，人们也认为它“只是能用来做助听器一类的东西。”然而，富有创新精神的索尼公司领导人远见卓识，他们觉察到晶体管的巨大应用潜力，决定从美国引进技术专利。起初，日本通产省对他们的许可申请执意不允许。认为“这样一家小企业要支付如此巨大的专利费（约900万日元）是轻率的，欠考虑的”。三井银行也不准许索尼公司的贷款请求，理由是“晶体管不就是真空管的代用品吗？”但索尼公司克服重重阻力引进了这项技术。在晶体管生产取得成功后，公司并未满足于将其应用于市场容量狭小的助听器上，而是瞄准了“谁都要买的大众化产品收音机上”，经过了一系列创新，终于在1954年试制成功日本最早的晶体管收音机，并成功地推入美国市场。美国的小青年和家庭主妇爱上了它。在这种便于携带的小玩意儿进入美国以前，人们必须聚集在厨房桌上的笨重的电子管收音机或客厅里的落地式收音机的周围，以便收听他们喜爱的节目。现在，大众音乐可以被携带进卧室，甚至带到室外，到公园或海滩上去。晶体管收音机热就这样开始了。索尼公司也由此开始了技术开发的突飞猛进和公司业务的健康快速成长。

由于基础研究部门，应用研究部门所提供的技术一般离实用尚有较长一段距离；又由于他们远离市场较少考虑消费者的需求偏好，因此这些技术的市场风险较大。这在一定程度上影响了企业通过垂直转移获取技术的积极性。

二、水平转移

技术的垂直转移很重要，但通常同类企业间的技术水平转移却占大多数。这里因为企业的技术开发活动与基础研究和应用基础相比，更接近于市场。企业提供的技术一般比基础研究和应用研究部门提供的技术更实用。因此，多数企业更加喜欢从其他企业获得技术。这就使得国际间水平技术转移比垂直技术转移要活跃得多。

从另外一方面看，各国在基础研究、应用研究、开发研究三部分的投入上均偏重于开发，而一般开发工作又多由企业来承担。因此，从世界技术市场的供给来源看，企业提供了大部分技术。以非常重视基础研究的美国为例。在美国有关R&D经费的统计资料中，如果把基础研究与应用研究都视为基础研究，则大致占全部R&D经费的35%左右；如果把应用研究和开发研究都视为开发研究，则约占到全部R&D比例的85%以上；三项分别占R&D总额的比例为基础研究13%左右，应用研究22%左右，开发研究65%左右。从发展趋势看，开发研究呈上升趋势（见表14.5.2）。从R&D经费的使用来看，工业界是研究与

开发的主体。大规模的研究与开发活动主要由工业企业执行。从 1960—1990 年各年工业界 R&D 经费使用额均占全部 R&D 经费总额的 69% 以上，最高年份达 78%，一般年份维持在 73% 左右（见表 14.5.3）。工业企业使用的大量的 R&D 费用会使它们有较高的技术成果产出，从而向国际技术市场提供大量技术。

表 14.5.2 美国 R&D 中基础、应用、开发三项研究
费用的使用结构 （百万美元，%）

类项	1970		1975		1980		1985		1990	
	总额	比例	总额	比例	总额	比例	总额	比例	总额	比例
R&D	26134	100	35213	100	62593	100	108800	100	145450	100
基础研究	3549	14	4608	13	8079	13	13325	12	21920	15
应用研究	5720	22	7865	22	14050	22	23900	22	33895	23
开发研究	16865	64	22742	65	40464	65	71575	66	89635	62

资料来源：《美国统计摘要》，英文版，1987 年、1992 年。

表 14.5.3 美国研究与开发执行情况 （百万美元）

年份	总额	联邦政府		工业界		院校		其他
		使用额	百分比	使用额	百分比	使用额	百分比	百分比
1960	13523	1726	13	10509	78	646	5	4
1970	26134	4079	16	18067	69	2335	9	6
1975	35213	5354	15	24187	69	3409	10	6
1980	62593	7632	13	44505	71	6060	10	6
1981	71840	8425	12	51810	72	6819	9	7
1982	79328	9141	12	57995	73	7288	9	6
1983	87178	10582	12	63403	73	7781	9	6
1984	101139	11572	11	74800	74	8617	9	6
1985	113818	12945	11	84239	74	9686	9	6
1986	119529	13535	11	87823	73	10926	9	7
1987	125352	13413	11	92155	74	12153	10	5
1988	133741	14281	11	97889	73	13465	10	6
1989	140486	15121	11	101599	72	14987	11	6
1990	145450	16100	11	104200	72	11000	11	6

资料来源：《美国统计摘要》，英文版，1987 年、1992 年。

第四节 技术转移实施方式

拥有技术的企业一般通过技术专利, 专有技术、商标、版权和商业秘密 5 种方式保持其对某项技术的产权。转移技术就是对上述 5 种产权的转让。国际技术转移, 由于所转移的具体项目的性质、水平、渠道不同而采取不同的实施方式。转移的具体实施方式很多, 但可分为两大类: 一类是单纯的技术转让, 这就是通常所说的技术许可证; 另一类是通过贸易或投资方式附带进行技术的转让。

一、技术许可证

技术许可证包括专利许可证; 商标许可证; 版权许可证 (其中包括计算机软件、数据库、视听产品等); 商业秘密许可证; 技术服务与咨询合同等。

前面谈到, 与普通商品的交易不同, 技术的转让是使用权的转让。因此, 在利用许可证进行技术的转移时必须在许可证合同中对技术使用权的权限、时间期限、地域范围和处理纠纷的程序、办法等进行确认。

☐ 使用权限

在技术许可证合同中, 使用权限的限定是最重要的条款。技术使用权限的大小可分为:

(1) 独家使用权, 是指在许可证合同中规定的许可方允许受权人在合同有效期内, 在规定的地域范围内, 对所许可的技术享有独占使用权。许可方不得在所规定的期限内在该地区使用该项技术制造和销售产品, 更不得把该项技术转让给第三方, 独占许可证合同所规定的地域范围, 实质上是转让双方就该项技术所制造的产品的销售市场进行国际划分。很显然, 这种转让卖方索价会比较高。

(2) 排他使用权, 是指许可方允许受权人在规定地域范围内、在一定条件下享有使用某项技术、制造和销售产品的权利。同时许可方自己保留在上述地域对该技术的使用权, 但许诺不得再将这一技术转让给第三者。

(3) 普通使用权, 是指许可方在合同规定的时间和地域内可以向多家买主转让技术, 同时许可方自己也保留对该项技术的使用权和产品销售权。

(4) 转售权, 又称许可或可转售的许可, 受权人有权在规定的地域范围内, 将其所获得的技术使用权转售给第三者 (一般是普通使用权的转售)。

(5) 交叉使用权。交易双方以各自拥有的技术 (专利或专有技术) 进行互惠交换。因此, 这种交易一般互不收费, 亦即以技术换技术。双方的权利可以是独占的, 也可以是非独占的。

(6) 回馈转让权, 是指许可方要求受权人在使用过程中对转让的技术的改进和发展反馈给许可方的权利。

☐ 地域范围

技术许可证中都规定了明确的地域范围, 在这个范围内受权人被许可使用该技术, 在这个范围之外, 受权人不得使用该技术。

☐ 有效期限

技术许可证合同一般都规定有效使用期限，时间的长短，因技术而异。技术服务合同可以是1年、2年；专利技术与版权的许可期限则要与该专利或版权的法律保护期相适应；一项商标使用合同则可能超过20年。

☐ 纠纷仲裁

技术许可合同是法律文件，是依照技术交易双方所在国的法律来制定的，因此受法律保护。如果一方毁约，另一方可依法律程序寻求保护，追回受损权益。某些许可合同还规定了处理纠纷的仲裁机构、处理程序和办法等。

二、依附贸易或投资的技术转让

除上述单独的技术许可证之外，技术转移也可以同其它贸易或投资安排一起进行。

(1) 在承包工程和交钥匙工程后转让操作技术。交钥匙工程是一种特殊的承包。它由承包方提供包括技术、设备、厂房在内的全部的设计、安装、调试，甚至包括产品打入市场的一揽子转让。这种方式一般由大型跨国公司承担，他们一般对这种形式比较热心，因为这种一揽子的转让不仅可以获得比纯技术转让更多的收益，而且能够保证生产技术自然完整无缺地掌握在自己手中。而这种方式对技术引进方来说虽然能够很快投产并形成生产能力，但花费巨大，且只是获得操作技术，由于缺乏对成套技术的了解，引进后仍有可能受到技术供应方的控制。

(2) 通过合资、合作和联合开发的方式转让技术。这种方式使双方结成一个利益共同体。对于技术受让方来说，在引进技术的先进性和适用性方面比较有保证，便于很快地消化吸收，发挥经济效益，而且可以节约引进费用；对于技术转让方来说，由于可以在其它方面利用对方的优势，也将有较大收益，特别是联合开发，对方的技术也是可以大加利用的。

(3) 在购买商品的同时转让其中的全部或一部分技术。例如，在购买飞机时转让飞机操作和维修技术。

(4) 在加工贸易中转让有关加工技术。

各种技术转移的实施方式，对于技术转让方来说有利有弊；同样就技术接受方来看亦是利弊同行。企业究竟采用何种方式引进技术或输出技术，要依企业自身的资金条件、技术能力；外部环境的要求；对方的实力、特点；所转让技术的水平及特点等选择最有利己方者。

第五节 技术引进和技术输出决策

技术转移就一个从事国际经营活动的企业来看，无非是从企业外部引进技术和从企业内部向外转让技术两个方面。我们可以把本企业从其他企业，研究机构或个人处获得某项技术称为技术引进，相应地把企业将自己拥有的某项技术转让给其他企业、机构叫作技术输出。在“技术转移机制”一节里，“节约论”、“追赶论”、“减少风险论”等从几个方面说

明了企业引进技术的原因；而“选择论”、“周期论”、“N—R 制约论”则从理论上说明了为什么企业要输出技术。本节将对企业引进技术时必须考虑的主要问题和企业进行技术输出决策时的影响因素作一些具体分析。

一、技术引进

企业引进技术无论是出于节约费用的考虑，或是追赶先进水平的想法，还是减少风险的意图，其目的都必须通过提高产品市场竞争能力来实现。因此，在引进技术时必须慎重考虑各方面因素。引进项目必须要明确产品销售对象，是国内市场还是国际市场以及市场潜力。在明确销售市场和潜力的同时，考虑本企业的资源条件。例如，资金状况、技术能力、销售网络和能力等，并以此来确定产品的品种，规格和档次等。在明确了产品市场目标后，再着手选择适合于生产该产品的技术和设备。不同的技术和设备包含着不同的资金密集程度和知识密集程度，它们的价格差异也会很大，因此选择技术时要综合平衡，全面考虑。

☐ 先进性

引进的技术应当是先进的。其含义是引进的技术最起码要领先于本企业所处的技术发展阶段和技术水平。否则，就没有引进的必要。但是否应当引进最新或最先进的技术，则要视企业现有的技术力量和吸收消化及再创新的能力。一味强调技术先进性，往往会欲速则不达，国内技术引进的情况表明，领先本企业技术能力和生产技术水平过多的技术，引进后往往消化不了，或者因原材料及配套设备技术跟不上而束之高阁，不能发挥经济效益。也有一些相反的情况，一些企业在引进技术时，忽视其先进性，引进了一些行将淘汰的技术，结果是产品没有竞争力。评价一项技术的先进性有多种方式，按产品发展周期，可分为开发期技术，成长期技术、成熟期技术和衰退期技术。技术阶段越靠前就越先进。按技术产生的年代可分为未来技术，90年代技术，80年代技术，70年代技术等。技术产生的年代越靠后越先进。

☐ 适用性

引进的技术应当是适用的。衡量一项技术的适用性主要表现在这样几个方面：

(1) 目标适用性。引进的技术是否与企业的目标相一致。比如企业希望以价格优势占领市场，则引进的技术应是能节约原料、材料，降低能耗，节约劳动的。

(2) 产品适用性。该技术的最终产品应当适合销售对象的需求和购买能力，能提高出口或进口替代能力等。

(3) 工艺适用性。例如，能否实现生产要素的最佳利用，原材料供应和价格是否得当等。同先进性一样，适用性也是一个相对的概念。因为发展目标、消费能力，以及工艺技术水平都在不断变化，技术适用性也不能用一固定的标尺来衡量。

☐ 可靠性

对于工业企业来说，引进技术的可靠性也是要考虑的。一般应引进那些经过生产验证和改进过的技术，不要急于引进还处于探索和实验中的技术。有一家钢厂从国外引进一条还处于试验阶段的冷轧生产线，该厂有关这方面的技术能力也很有限，安装后打打停停，数

年不能调整到稳定生产的水平,成了该厂生产的卡脖子工序,对全厂生产经营造成不利影响。不过对于那些有很强研究与开发能力的企业来说则又另当别论,引进探索阶段的技术并经创新往往能造就企业的技术领导地位。

□ 经济性

经济性是企业引进时需要考虑的最重要因素。因为说到底引进技术是要获得经济效益。经济效益可以从两个方面来衡量。

(1) 直接经济效益。直接经济效益包括对成本、销售额和利润的影响,其效果可反映在企业财务分析中。

(2) 间接效益经济。间接效益的影响包括对技术优势、商誉和产品市场竞争能力的影响等等,很难做出准确的数量上的估计。对于技术项目作出经济效益上的评估是可行性报告的中心环节。这里不再细述。

有许多由于正确决策,通过引进技术使企业取得巨大经济效益,赢得竞争优势的案例。前面所述索尼公司引进磁带录音技术和晶体管技术就是其中的典型例子。在引进技术方面也有许多做得很出色的中国公司。1984年,两个濒临破产的集体小厂合并成立了青岛电冰箱总厂,这就是现在中国家电行业中极具竞争力的海尔集团的前身。1985年创业初始,当时市场上的冰箱都是二星、三星级。日本的冰箱也是这样。海尔的决策层看到国际上先进的冰箱已发展到四星级(深冷速冻),于是提出了“起步晚、起点高”的技术引进思路,决定撇开二星、三星,一开始就干四星级的冰箱。他们从意大利引进了制造四星级冰箱的关键技术。但从二星到四星,这中间的技术跨度是相当大的。他们就联合清华大学等国内十几所著名大学的有关专家联合攻关,很快试制成功了四星级冰箱。然后,海尔公司又对制冷系统作了改进。紧接着,又开始了从四星级到国内第一代大冷冻室——220升冰箱的大跳跃。经过1年多的努力,海尔又获得了成功。这是中国国内最早的豪华型大冷冻室冰箱。问世之后,十分畅销,在其后的四年多里,一直是海尔的支柱产品。为了使海尔冰箱能尽快打入欧洲市场,必须在减少50%氟里昂方面取得成功,据有关资料记载,国际上的一些著名公司在这方面取得实质性进展大约花费了近20年时间,耗费了大量人力、物力。如果仅靠海尔的开发实力自己去干,至少要花费10年以上的时间。这么长的研制周期,显然难以适应市场竞争的需要。于是海尔通过引进国外公司的关键技术和先进设备,在短短的一年时间里,即全部吸收消化了全部引进的技术,于1994年推出了“超级节能无氟冰箱”,是当时世界上仅有的两种“无氟”冰箱之一。该型冰箱的能耗比普通冰箱降低42%,对大气臭氧层的破坏性降低97%。随后,海尔公司就大批量投入生产,使新型海尔冰箱顺利进入欧洲市场,大获其利。

二、技术输出

当一个企业拥有某项技术时,它可能会考虑把该技术转让出去。但企业通常不首先考虑这样做。因为企业,特别是那些从事国际化经营的跨国公司,当他们投资开发一项技术,其目的是提高其自身产品的质量、性能和产量,以满足市场需求和提高竞争能力,而不是为了出售这项技术。他首先考虑的将是在本国生产。这些优质或低成本的产品除满足国内

市场外，也向国际市场销售。为了进一步开拓在某一国家或地区的市场，他们也可能开始在该国直接投资建厂。企业在产品出口、直接投资和技术输出三者间如何进行选择，一般以公司利益最大化为估价标准。有关在技术输出和产品出口间的选择问题这里略去不谈，仅就影响技术输出和对外直接投资决策的因素作一些分析。

(1) 如果一个国家的投资环境较差，市场规模过小，或者企业缺少资金、人力和经验等投资要素，企业应倾向于向该国企业转让技术。那些拥有技术的较小的公司由于资本和海外投资经验缺少，更愿意转让技术；那些资金雄厚的大公司一般比较倾向于直接投资。

(2) 投资风险和技术秘密外泄风险的比较是另一需要考虑的因素。在一个国家投入固定资产要经受可能的政治风险和经济风险。相对来讲技术输出在这方面的风险较小。但输出后的技术可能泄漏给竞争对手，会使本企业在竞争中处于不利境地。两种风险的估计决定其选择倾向。

(3) 技术的内部转移和外部转移成本比较是又一个重要因素。有一项研究表明，在两个企业间转让一项现成的设计或完整的工艺比较容易，转让成本也会比较低，但如果一项专有技术需要经过较多的学习、训练才能掌握，那么外部转移就比较难，转让的成本也比较高，这通常会妨碍专有技术的转让。

(4) 技术的寿命周期长短是必须考虑的因素。一般来讲，新建一间工厂需时较长。如果技术的寿命周期短，产业技术更替快，转让技术可能比对外直接投资更加实际。

(5) 政府政策和干预程度是必须注意的。一些发展中国家有严格规定，任何外国投资都必须满足参与投资和技术转让两个条件。比如印度政府的政策便是这样。还有一些国家划定一些投资领域，禁止外资进入，但技术转让是允许的。

技术输出除了要在商品出口和对外投资方面进行抉择外，另一需要特别注意的问题是，不要把“关键技术”转让给具有威胁性的竞争对手或潜在威胁性的竞争对手。这方面的教训很多。例如，美国一家大公司——“美国无线电公司”曾在 50 年代初期把黑白电视技术向日本公司发放了专利许可证，1962 年又把彩色电视技术向日本公司发放了专利许可证。这一举措虽然为美国公司赚取了短期收益，但同时也种下了祸根，最终导致了美国电视机产业的死亡。

第六章 跨国经营人事管理

第一节 海外雇员的国别选择

当国际企业在海外设厂生产、销售时，面临着一个重要的问题，即海外雇员的国别选择。海外雇员的国别类型主要有 3 种：母国人员、东道国人员、第三国人员。

一、任用母国人员

☐ 任用母国人员的好处

任用母国人员担任海外公司的管理者可以获得下列好处：

- (1) 熟悉母公司的管理作风，理解母公司的战略意图，利于母公司的战略实施。
- (2) 与母公司文化没有差异，不存在语言等方面的障碍，便于与母公司进行沟通。
- (3) 易受到母公司的信任，可担负重要的职务。
- (4) 能将母公司的管理模式传入东道国，并给当地雇员起着榜样的作用。
- (5) 将有前途的母公司管理人员派遣到东道国工作，可使他们获得丰富的国际管理经验，为日后晋升要职作准备。
- (6) 由于新技术大都由母公司研究开发出，故有助于新技术向海外公司的推广。同时也有利于关键技术的保密。

- (7) 不易受到东道国政治、经济等方面压力的影响。

☐ 任用母国人员的不足

任用母国人员担任海外公司管理者的不足之处主要有：

- (1) 不熟悉东道国文化，常会与当地雇员发生冲突，使当地人员对公司难以产生忠诚感。
- (2) 对当地政府官员、工商界人士、税务与工商部门、工会等缺乏了解，不便于企业公关活动的开展。
- (3) 过多地任用母公司人员会造成东道国人员晋升可能性减少并引发东道国雇员的不满，形成人员的大量流失。
- (4) 支付费用太高。因为从母国派遣人员赴海外公司工作，公司常需付出比母公司同级人员工资水平高的工资，以及花费较多的用于东道语言、文化方面的培训费。
- (5) 易受到东道国政府的限制。如许多国家会限制外国人员在合资公司中的数量，甚至不允许外国人员出任合资公司的董事长或总经理之职。例如，巴西政府规定，驻巴西的外国企业中 $2/3$ 的雇员应是巴西人。

- (6) 有些外派的母公司人员常会有受排挤之感，且在海外工作有较大的精神压力。
- (7) 母公司人员派驻海外后，必须有较长时间的适应期，最初一至两年工作效率较低。

二、任用东道国人员

☐ 任用东道国人员的好处

- (1) 熟悉当地语言、当地文化、当地经济、政治法律环境，易于同当地政府、工商界等取得有效的沟通与交流，有助于提高国际企业的形象，便于开展各种公关活动。
- (2) 便于与海外公司当地人员沟通，保证各项工作协调进行。
- (3) 与任用母国人员或第三国人员相比，任用东道国人员的费用较低，尤其是任用发展中国家的人员费用会更低。
- (4) 会增加东道国人员的晋升机会，调动东道国人员工作的积极性。
- (5) 更易于同顾客、客户打交道。
- (6) 东道国经理会比母国经理或第三国经理任职时间长，这样可保证海外公司管理的连续性。
- (7) 由于提高了东道国人员的就业机会与东道国的参与感，易受到东道国政府的欢迎。

☐ 任用东道国人士的不足

- (1) 许多发展中国家的人士缺乏专业训练，素质较低。
- (2) 不熟悉母国的文化、政治、法律、经济背景，加之有语言的障碍，会直接影响母公司与子公司的沟通，有时合作效果较差。
- (3) 易受到来自东道国政府、社会团体的压力，使母公司有时难以控制。
- (4) 东道国人员的流动性较大，尤其是中低层管理人员常将外国公司看作为：培训学校”，一旦“毕业”便转到更具吸引力的公司就业。
- (5) 东道国人员向更高职位晋升的可能性小（通常担任了海外公司经理后，很难晋升到母公司管理层），这会影响他们的工作信心。

三、任用第三国人员

☐ 任用第三国人员的好处

- (1) 第三国人员通常会具备较优秀的技术或管理专长。
 - (2) 扩大了母公司人才资源范围。
 - (3) 比任用母国人员费用低。
 - (4) 第三国人员通常会比较熟悉东道国的语言、文化环境等。例如，美国企业喜欢雇用英国人担任前英属殖民地的子公司经理。又如，比利时人愿意到法国公司就职，因为法语在这两个国家通用等。
 - (5) 可将第三国的先进技术与管理方法带入东道国。
 - (6) 便于东道国与第三国人士所在国开展各种业务往来。
- ### ☐ 任用第三国人员的不足
- (1) 有时任用第三国人员会引起一些民族矛盾。

(2) 若对母国和东道国均不熟悉，会影响企业经营效率，不利于沟通。

第二节 对海外派遣人员的管理

在海外业务刚刚开展时，从母公司派遣合适的管理人员赴海外公司工作是一项非常重要的事情。此时，有3个问题需考虑。第一，选择的标准是什么？第二，如何选择？第三，如何调动其工作积极性？

一、选择海外派遣人员的标准

一般来讲，选择海外派遣人员的标准有两个方面：基本素质与业务知识。

□ 基本素质

(1) 文化移情 (Cultrac empathy)。国际企业界人士认为，海外派遣人员首先具备的条件应是文化移情。所谓文化移情，即一个人探索另外一种文化环境中人们行为方式动因的意识与愿望。这一概念，从实质上揭示了人们是否具有客观了解别人如何看待世界的概括能力。例如，候选人若能意识到母国文化与东道国文化的差异，能够了解东道国人们为什么以他们那种方式来对待某些具体问题，就说明他具有文化移情的素质。这一点对于海外派遣人员特别重要。因为，一旦他被派遣到设于东道国的子公司工作，他必须接受新的文化环境与个人哲学，并具备理解别人行为方式的内在逻辑与理性的能力。此外，他还要容忍东道国文化对母国文化的冲击，并避免按照母国的价值准则作出判断。能灵活地适应东道国文化，相应地调整自己行为，是理想的海外派遣人员的特征。

一般人进入一个外国环境时，总是根据自我参考标准 (Selfreference dritierion, SRC) 来评价与解释周围的现象和东道国人士的行为，在外国的环境中，一般人会不自觉地依自己的价值准则判断事物。只有少数人从一种文化环境到另一个崭新的文化环境中生活与工作时，能够对另一种文化在感情、意识等方面的细微差别具有完全的敏感性。后者对国际企业来讲可说是难得的人才。

(2) 国际视野与国际知识。被派遣的海外人员应该具有广阔的国际视野与必备的国际知识。诸如，思考问题时不局限东道国或母国范围，能将问题置于广阔的国际领域思考、处理；对国际经济、政治、法律问题能较为准确地把握；同时，对东道国的文化、生活习俗、历史应有一定的认识。

(3) 语言能力。从理论上讲，所派遣的人员必须精通道东道国的语言，因为只有这样，才可消除语言及信息沟通的障碍。但在实践中，有时要找到此类人才极不容易。此时，国际企业应选择那些虽不懂东道国语言但语言能力较强的人派驻海外。随着工作的展开及这些人的语言天赋，不久他们便能掌握东道国语言。

(4) 体力。海外生活毕竟远离母国，外派人员工作与精神的压力增大，生活又难以习惯，常会引发身体的疾病。若无健康的体魄，是无法胜任的。因此，国际企业应选择身体健康的人士赴海外工作。

(5) 精力。繁重的海外工作，只有那些精力充沛的人士才能胜任。据调查，美国在海

外的80%美国籍经理要呆一年以上才能达到与国内工作相同的水平。

(6) 良好的修养。海外派遣人员,不但被视为母公司的代表,而且也被看作为海外子公司的代表,他们的一举一动都会影响着公司在当地的形象。良好的修养会博得东道国各界人士的敬重,让对方产生好感,并愿意与其交往。

(7) 情绪的稳定性。被派遣的人员应在任何条件均能保持着情绪的的稳定,不易在逆境中情绪低落。情绪易波动的人是不适宜派驻海外的。

□ 业务知识与业务能力

(1) 关于国际企业管理的知识。优秀的海外派遣人员不仅应具备一般性的经营管理知识,更重要的是还需具备国际企业管理的知识,并能灵活地运用有关知识经营海外公司。

(2) 关于专业方面的知识。海外派遣人员在东道国公司将分担不同的职务,有的负责财务,有的负责外汇管理,有的也可能担任生产主管,因此专业技能是必不可少的。

(3) 关于母公司的知识。海外派遣人员应了解母公司的发展历史、经营宗旨、组织结构、业务范围及未来的经营战略。这样,便于向东道国各界人士宣传母公司。同时,也有助于东道国的雇员贯彻执行母公司的战略方针。

(4) 决策能力。母公司通常要求海外派遣人员具备较强的决策能力。因为许多国际企业实施的是“多元中心型战略”,充分授予子公司各种权限。这就要求海外派遣人员能在母公司授权范围内迅速、准确地作出各种决策。

二、选择海外派遣人员进行

在考虑选择海外派遣人员的标准之后,接下来的问题即是如何选择海外派遣人员。通常的做法有:

(1) 审查候选人的过去工作成就。在选择海外派遣人员时,首先要做的工作是评审其过去工作的成就,这也是大多数国际企业最常采用的方法。因为,这种方法既简单且又有各种材料支持评审的结果。通过该方法,可大致确定出候选人的范围。

(2) 询问。国际企业对候选人进行面对面的询问,以发现更多的问题。深入的询问可以帮助国际企业人事主管确定候选人是否适宜派遣到海外工作。

① 询问的方式。主要的询问方式有:

模式化询问。这种询问法是指人事主管先搜集候选人的背景资料诸如工作政绩等,然后根据拟委任工作的工作说明书,逐条问题询问候选人。

非指导性询问。该询问法是指人事主管随意、自由地与候选人交谈,在不知不觉中引导至询问的正题。

状况询问或称问题式询问。即人事主管对候选人提出一个问题或一项计划,让其加以解管或完成。其目的是为了解候选人对该问题或该项计划的理解程度及解决措施是否得当,以判断他的分析能力及决策能力。

压迫式询问。即人事主管有意地向候选者施加压力,使之焦虑,以观察候选人在这种状况下如何应付。

② 询问的主要问题。询问的问题主要包括:候选人赴海外工作的动机是什么(因为对

有些公司来讲,赴海外工作是低人一等的;有些公司则将赴海外工作是一种嘉奖与荣誉)?候选人是否了解海外工作的困难与风险?家庭是否支持候选人赴海外?候选人对赴海外工作的积极性究竟有多高?候选人曾经历过工作的失败吗?候选人曾经有过光辉的工作成就吗?是曾经成功地调动过岗位?候选人有自我发展计划吗?候选人自认的特长、优势、不足?候选人对过去所担任的工作是较喜爱还是较厌恶?候选人的自信心、上进心如何?候选人的语言能力如何?

(3) 测试。若人事主管认为有必要,也可再进行有关的测试,从而判定候选人的能力。例如各种模拟性测试或笔试等。

三、调动海外派遣人员工作的积极性

衡量海外派遣人员是否拥有工作积极性主要有 3 个标准,即他们觉得此项调动具有吸引力;在国外工作期间很满意;对个人发展前景感到乐观。

调动海外派遣人员工作积极性的重要途径是:

(1) 准确核定薪酬。其薪酬构成一般是:

薪酬=基本工资+外派出国的特殊补助

+东道国级差工资+其他零星的附加利益

基本工资是与海外派遣人员的职务相关联的。外派出国的特殊补助是国际企业发给出国员工的补助;不论派往哪个国家均享受同样金额的补贴,而且通常在任期内没有变化。东道国级差工资是国际企业根据不同国家的生活指数、艰苦程度的确定的,且各个国家的级差工资是不同的。其他零星的附加利益是指驻外人员的住房补贴、人身保险支出等。

(2) 制定合理的晋升制度。由于许多母公司在考虑员工晋升更高级的职务时往往考虑公司总部的或国内各公司的人选,而忽略了海外公司。这常常会打击海外公司经理的积极性。为此,母公司应从政策上确定公平的晋升制度,以保持海外公司管理人员工作的积极性。

(3) 建立良好的福利制度。在安排海外派遣人员工作时,还要考虑建立与之相适应的福利制度。例如,配偶及子女的安排问题、探亲问题、住房的解决、休假旅游、医疗等均需母公司统筹考虑。

此外,还应建立良好的上下级沟通机制等。

第三节 对东道国员工的管理

东道国的员工可分为 3 种类型:管理人员、技术人员与工人。

一、对东道国员工的任用

在 3 种员工类型里,最难招聘的是高层管理人员。相对来讲,在发达国家里选合适的当地高层管理人员较为容易。但在发展中国家,由于教育水平低下,使得国际企业想要找到合适的人选是极其困难的,有时因为当地无合适人选,国际企业不得不聘请母国人员或

第三国人员来担任东道国公司的高层管理人员。

在东道国招聘高层管理人员的途径有：在当地或外国留学归来的大学毕业生中挑选；在政府机构任职的人士中挑选；在当地工商界任职的人士中挑选。从这 3 个渠道中，通常可招聘到国际企业所需的优质人才。

普通的技术人员与工人可在东道国大量地招聘到，毕竟外国公司的吸引力比本地公司要强一些。在发展中国家，普通技术人员和工人的资源是丰富的，国际企业随时可以较低的成本雇佣。

二、对东道国员工的培训

(1) 基本知识的教育。包括让当地员工充分地了解母公司及东道国公司的发展历史、公司经营的产品、公司的文化、公司宗旨、公司奉行的政策等。这项培训是培养当地员工对公司的忠诚感，增强其对公司的向心力，并且有助于当地员工与母国派遣人员的团结。

(2) 专业技能的培训。海外公司可利用各种方式培训当地的员工。如派东道国员工到当地大学或国外大学进修、由母公司人员举办各种讲习班、开办各种研讨会。有条件时，可将员工送往母公司进行培训。

三、东道国员工的薪酬

尽管东道国与母国的经济发展、生活水平可能有一定的差异，但不管员工生活在哪个国家、从事何种工作，他们都期望通过工作以获得更多的劳动报酬。薪酬的合理发放，是调动东道国员工工作积极性的最重要手段之一。

外公司在确定东道国员工薪酬时要考虑以下因素：

(1) 当地的生活费用。确保东道国员工及其家庭获得维持正常生活的费用，是国际企业制定薪酬的最基本考虑。决定生活费用时的因素是东道国物价指数。因此，国际企业在制定薪酬标准时，必须依法地物价指数予以确定，以维持员工生活的安定。

(2) 海外公司负担薪酬的能力。东道国员工的薪酬和海外公司的生产状况有关。若企业所负担的薪酬超出海外公司的承受能力，海外公司的运作必将受到影响。

(3) 东道国的薪酬水平。海外公司所在地及所属行业，大都有趋于一致的薪酬水准。各企业之间即使存在差异，也不会相差太大。国际企业海外公司在确定东道国员工薪酬时，要充分调查海外公司所在地的其他企业员工的薪酬水准，以避免与其他企业差别过大，引起新的经济矛盾或社会矛盾。

(4) 东道国劳动力的供求状况。若劳动力供给过剩，可考虑薪酬水准低一些；若劳动力供给短缺，则可考虑薪酬高一些。

(5) 工会的力量，若东道国工会力量强大，海外公司制定的薪酬水准可高一些，否则会引起公司与工会的冲突。若东道国工会力量分散，海外公司制定的薪酬水准可略低一些。

(6) 东道国的法律。东道国法律是否健全也会决定海外公司制定的薪酬水准。如是否制定了劳动法、工资法、社会保障法、所得税法等。

东道国员工的薪酬 = 生活费 + 职务（岗位）工资 + 补贴 + 奖金

第四节 国际企业企业文化

从 80 年代起，国外管理学界关于企业文化的研究出现了新的浪潮。许多学者冲破了民族、地域的狭小圈子，将企业文化置于世界背景之下，从“跨国度”的角度考察研究企业管理问题，取得了良好的社会效果和学术效果。80 年代美国管理学界还推出了四大畅销书：《企业文化》、《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》、《日本的管理艺术》、《寻求优势》，它们充分反映了世界性企业管理理论与实践的变革。

一、国际企业企业文化的内涵与框架

究竟什么是“国际企业企业文化”？在国外，这似乎是一个聚论纷纭的理论问题。学者们提出了不同的看法，其定义也是多种多样的。有的将国际企业企业文化归结为“国际企业企业行为规范的总和”，有的则认为是“国际企业企业管理的价格观念”，有的甚至将国际企业企业文化与管理哲学等同起来，指出：“国际企业企业文化是国际企业企业管理理论与实践的最高概括。”但是，无论国外管理学者对“国际企业企业文化”所下的定义有多么大的有差异，有一点是共同的：国际企业企业文化对国际企业企业行为有着重大的影响与约束；国际企业企业行为所呈现出的活力、生机、进步等均是国际企业企业文化的客观塑造。

本书认为，分析国际企业企业文化这一概念内涵的基点有两个：其一，国际企业“企业文化”一词不是一个纯粹的“社会性”概念，而更多地体现出“经济性。”这一点，“国际企业企业文化”与“民族文化”、“社区文化”等有着明显的区别。其二，国际企业企业文化不仅包括社会传统观念的沉淀，而且更多的是现代观念的积聚。所以，国际企业企业文化带有鲜明的现代工业烙印。依据以上分析，对“国际企业企业文化”可作这样的理论概括：所谓国际企业文化，即指国际企业受民族文化、社区文化等文化系统及政治、经济、法律、教育、自然地理等诸种因素影响，在国际企业经营过程中呈现出的企业员工群体的心理水平状态与管理行为习惯的总和。其概念的内涵、框架及各因素间的逻辑关系如图 14.6.1 所示。

从图 14.6.1 中可以清楚地看出，国际企业企业文化的框架由 3 部分构成。①起源。该部分标明了国际企业企业的历史起点，即民族文化与社区文化在一定历史条件下（即工业革命后）作用于国际企业。这种作用过程是潜在的，非自觉意识的。民族文化与社区文化奠定了国际企业企业文化的基本特征。②影响国际企业的外部各种占主导地位的因素。如政治制度、经济结构、法律、文化等决定性因素逐步改变了传统文化的某些特征。同时，又创造了新的文化内容。③形成。受上述两部分的影响，国际企业企业文化最终形成。这里，国际企业企业文化作为内化结构，是指国际企业员工心理水平状态。诸如领导者管理心理，被管理者心理，职工价值指向，对竞争、赢利、分红、技术引进等观念的基本看法。作为外化结构是指管理行为习惯。诸如企业组织结构、形式的设立，管理、指挥、组织、经营的风格，群体的人际关系，企业进取性，公共关系等。实质上，国际企业企业文化是民

图 14.6.1

族文化和社区文化在国际企业经营过程中的部分呈现。这种呈现不是机械的复制，而是一种通过各种现实活动的文化再创造与进步，它一方面是国际企业行为的产物，另一方面又制约着国际企业未来的行为。

国际企业企业文化的内涵包括 3 方面的内容：

(1) 国际企业企业文化具有哲学层次的指导意义，是国际企业行为的逻辑起点。企业文化存在于国际企业全部行为可能或现实结果之中。对于国际企业整体行为过程，国际企业企业文化本质上不是消极适应的结果。从一定意义上讲，国际企业企业文化通过自身的积极活动，使国际企业的内在规定性在国际企业活动的各个管理层次、各个运行侧面中体现出来，并上升为影响国际企业行为的主体。事实上，在一定的经济发展阶段，国际企业企业文化对国际企业行为有着重要的影响。管理所强调的企业行为起点，是以资金的“集中”、人员的“聚合”、技术的“开发”，即以企业具有实体萌芽状态为主要特征的。而国际企业企业文化所强调的国际企业行为的起点，则是以传统文化（包括民族文化、社区文化等）的历史积淀，对国际企业行为的潜意识影响为主要特征的。与前者相比，构成国际企业企业文化部分内容的传统文化影响，最早发生在国际企业实体形成之前，即受传统文化的种种意识、观念、价值准则影响的国际企业筹划者将依照这些观念、准则开始对国际企业筹建、经营进行判断与决策。随着国际企业实体的出现，国际企业文化才由国际企业员工的心理特征逐步转化为国际企业管理行为的习惯。因此，国际企业行为的逻辑起点，并非国际企业实体的最初形成，而是国际企业企业文化的塑造。国际企业企业文化以一种观念的、心理的作用形式，影响、制约着国际企业行为的能动性。外国管理学者将企业文化

与管理哲学并列、等同起来,从这种意义上讲,并不过分。

(2) 国际企业企业文化是国际企业全部行为的综合反映,并具有自我扩展和自我深化的系统特征。国际企业企业文化作为国际企业行为的一定表现与确认,是社会文化在特定的社会经济发展状态中,对国际企业行为的肯定与否定。但是,国际企业企业文化绝非一种封闭的系统,它既受到传统文化的影响,又更多地是在自身的活动中创造出各种崭新的文化形式与内容。国际企业企业文化决不是一种凝固的传统文化,而是积极活动着的、不断进步的运动过程。因此,国际企业文化必然具有自我扩展和自我深化的系统特征。这种系统由表现国际企业企业文化的横向网络与纵向层次所构成。它们的运动决定着国际企业企业文化的历史内容、发展形式、评价标准等,并决定了国际企业企业文化在一定经济条件下的现实性质。

国际企业企业文化的横向网络,是由构成国际企业企业文化众多要素的性质与状态联结而成的。它具有自我扩展的特征。国际企业企业文化是由观念要素、心理要素、意识要素、价值要素、习惯要素、行为要素等构成的。尽管这些要素具有一定的稳定性,但国际企业的发展,必将淘汰和否定部分国际企业文化内容,并要求各要素必须自我扩展,以适应国际企业管理水平提高的需要。国际企业在已有的“文化堆积层”上继续进行文化积累、开拓新文化,为国际企业经营变革提供良好的文化环境。因此,国际企业企业文化的横向网络,是国际企业文化在其横向面或广延性的领域里,所表现出的构成诸要素的具体化与更新化过程。它决定了国际企业文化的基本内容和表现形式。

从纵向看,国际企业企业文化是一个由里及表、由低级到高级的层次性结构。国际企业文化是通过3个层次实现的:①心理层次。该层次是作用的基础层次。②制度层次。它是由心理层次决定,使国际企业企业文化初步行为化的层次。其特点是:国际企业企业文化呈现出了程式化的制度。③行为层次。该层次是国际企业企业文化的最终表现。国际企业的行为指向反映了国际企业企业文化的全部内核。这3个层次共同构成了国际企业企业文化的自我深化结构。

(3) 国际企业企业文化是深层内化形态与表象外化形态的高度统一。国际企业企业文化是以人为主体的社会现象,因此,它具有表层性的结构,即企业员工心理水平状态——内化形态;国际企业行为习惯——外化形态。这种结构揭示了心理主体与行为客体的社会联系。前者表现了国际企业企业文化的主体——企业员工的普遍心理特征、心理冲突、心理平衡、心理判断、心理价值等。它处于一种非实践化的意向状态,体现了内心的整体世界。后者则国际企业企业文化的客体——国际企业各利行为习惯构成。它是国际企业员工心理状态的表象化与外在化。外化形态体现了国际企业员工与国际企业经营管理的关系。如国际企业中人与人的关系、人与经营管理的关系、人与社会团体的关系、人与相关企业的关系、人与自然的联系、人与社会政治、经济、哲学、法律、教育等方面的关系等。因此,在分析国际企业企业文化时,我们既要重视国际企业内一定群体的心理水平,又要注重研究国际企业的行为模式,两者缺一不可。

二、国际企业企业文化的基本特征

概括地讲,国际企业企业文化具有以下几个基本特征:

(1) 民族性。国际企业企业文化的首要特征是民族性。在世界文化体系中,每个民族都有自己独特的进化途径与文化个性,在不同的经济环境和社会环境中形成了特定的民族心理、风俗习惯、宗教信仰、道德风尚、伦理意识、价值观念、行为准则、生活方式等。它们的总和就表现为国际企业企业文化的民族特征。反映在国际企业行为上,则形成了国际企业行为的特定模式。在相同民族的国际企业中,国际企业企业文化表现出了极大的相似性。这种相似性是以某种规范性、统计规律性为特征的。事实上,世界上绝没有单一的国际企业企业文化。属于各个民族的国际企业企业文化都有自己的本源,有自己的独特性和稳定性。尽管它们有时会交叉、融合,但其本源却极少出现合并的现象,从而各个民族的国际企业企业文化呈现出丰富多彩的文化景观。

(2) 传统性。所谓传统性,是指国际企业企业文化中属于历史的、过去的、稳定长存的、流传至今并仍在起作用的文化要素、如管理哲学的传统、企业价值标准的传统、行为准则的传统、经营方式的传统、人际关系的传统等。传统性是在历史过程中形成的,具有异常的稳定性与顽强的延续力。它储存于国际企业员工群体的心理结构之内,体现在国际企业管理行为的日常活动之中,起着控制与调节国际企业行为的作用,以维持从历史方面承袭下来的国际企业行为规范和管理方式不致改变。

国际企业企业文化是国际企业管理行为的观念性凝聚与反映。它的形成一般要经过较长的历史时期。但一经形成,就具有相对的传统性,并对国际企业在一定历史阶段内的经营方式和管理行为起着维系与巩固的作用。传统性体现为事物保持自身质的规定性的一种倾向。没有质的相对传统性就没有特定的国际企业企业文化,国际企业企业文化的发展也就失去了客观基础。但是,国际企业企业文化的传统性包含了两方面的内容,其一是积极的内容,其二是消极的内容。当国际企业企业文化面临历史性变革之际,历史遗留下来的部分经营观念、意识、行为习惯等往往会成为维护旧的国际企业企业文化体系、阻碍国际企业企业文化进步的强有力的要素。这就不可避免地导致国际企业企业文化的进步要求与陈旧的经营观念等的激烈冲突。当此之际,只有剔除、否定落后的经营观念,冲破带有消极内容的国际企业企业文化的罗网,才能使国际企业企业文化产生飞跃的进步。

(3) 渗透性。国际企业企业文化的发展,既是一种普遍性的进化过程,又是各国国际企业企业文化特殊性的相互渗透过程。从后者来说,世界上任何一种国际企业企业文化一旦成型就具有了自己的稳定个性,其构成因素——文化基因就会随着国际企业企业文化的发展得以遗传并向四周渗透。在现代科学技术飞速进步的条件下,世界空间已相对地“狭小”了。各国国际企业在心理上、精神上、物质上、技术上、文化上、自然地域上的距离相对地缩小了,而各国国际企业企业文化的活动范围却增大了,文化“触角”延伸了,各国国际企业企业文化互相影响、互相渗透的速度加快了。因此,各国国际企业企业文化独立发展的状况已有了极大的改观,并开始形成一个世界性的国际企业企业文化系统。各国的这个系统中占有一定的位置,具有各自的特色,但它们之间必然出现交叉、互融的现象。此

国国际企业企业文化的部分基因会幅射到彼国国际企业企业文化的结构系统中,彼国国际企业企业文化的一些基因亦会渗透到此国国际企业企业文化的结构系统之中。这种彼此间的渗透、交流,会促使各国国际企业在互相影响中扩展、演变自己的文化,并呈现出新的面貌。

(4) 地域性。受地理因素的影响,国际企业企业文化不仅在不同国家中表现出极大的差异,而且在一个国家内部不同地区的国际企业间也显示出文化的区别。事实上,国际企业企业文化的地域性更多的是由社区文化造成的。所谓社区文化,就是在一定的自然区域或行政区域内,居民群体所表现出的共同心理特征与行为方式。他们往往有着相同的生活方式、生活环境、生活习俗、群体性格等。社区文化对国际企业企业文化的制约与影响表现为国际企业企业文化的地域性。总之,处于不同地域的国际企业,总是呈现出或多或少的文化差异。

(5) 变革性。世界各国的国际企业企业文化是在相对隔阂的状态下逐步形成起来的。由于种种因素的影响,各国国际企业对经济和企业管理的思索与观察,形成其独具特色的国际企业企业文化。因此,国际企业企业文化是个历史范畴,它的定型与变迁取决于广泛意义上的社会经济条件。近年来,国际企业企业文化的相对隔阂状态被国际性的经济、技术交往所打破。跨国性的经营、合资企业的兴办、各国企业管理理论与实践的相互借鉴和交流,迫使各国国际企业对自己的企业文化进行反思,试图在世界性的文化融汇中建立起现代的国际企业企业文化体系,用进步的企业文化影响、推动企业管理水平的提高。

国际企业企业文化是由具有一定观念指导的人们的主体活动实现的。它本身就具有一种内在的动力。尽管国际企业企业文化具有强大的凝固性与稳定性,支持着其内部的统一、组合,强化着它的结构,但随着国际企业外部各种影响因素的变迁,各种国际企业企业文化的相互作用与渗透,形形色色的社会心理、观念、意识的起伏跌宕递嬗、衍化,国际企业企业文化必然在质与量上被注入新的生机。剔除传统国际企业企业文化中不适应已经变化了的企业环境的东西,创造出新的内容。经过不断地选择、淘汰、组合、进化、变革,国际企业企业文化才得以保持自身的生命力。

(6) 潜意识性。从某种解度讲,国际企业企业文化是一种对传统文化的历史积淀的不自觉的反映。它作为一种文化作用系统,既包含着能动的理性要素,又包含着被动的感情直觉要素,且以非理性要素为主。这种作用系统并不是作为一种明确的原则从国际企业外部规范人们的管理行为,而是一种处在混沌状态中的不确定、不定形的潜意识,在不知不觉中支配着企业工群体的行为。尤其是其中某些已定型的心理素质、行为习惯等更具有较大的稳定性。即使国际企业环境发生了巨大变革,它们也不会因此而骤变,它们还会通过种种途径,在适当的条个下以潜移默化的方式,在不同程度上参与企业员工群体心理水平及管理行为的定型。

(7) 落差性。衡量国际企业企业文化的优劣,主要标志有两点:其一是看国际企业员工群体的积极性是否被充分调动起来;其二是看它对国际企业生产效率的提高有无良好的推动作用。在漫长的经济发展过程中,各国经济、政治、教育、哲学、技术、管理等发展的不平衡,必然导致国际企业文化发展的差异性。有些国家的国际企业企业文化优于别国,

有些国家的国际企业文化落后于他国。从文化发展的历史截面上看，这种国际企业企业文化体系之间发展水平的先进与落后，即国际企业文化的“落差性”。它决定了国际企业文化间的相互影响与促进。国际企业企业文化的落差性仅仅是针对国际企业企业文化的整体而言的，而非针对局部。

第七章 跨国经营资金融通

第一节 跨国经营的资金筹集

在第四章里，我们已指出资金作为一种重要的经营资源，是跨国公司从事国际经营活动的物质基础和前提条件。实践中，跨国公司总要经常筹集资金来进行国际经营活动，也总要经常调剂公司内部的有效资金并合理地使用这些资金，以确保公司经营活动的正常开展，使公司资本收益最大化。这些活动表明，资金融通是跨国公司经营活动的重要组成部分。

跨国公司的金融活动，首先表现为公司经营资金的筹集。筹资是进行任何经营活动的先决条件。当今，没有哪一个跨国公司是仅仅使用自有资金进行经营，而不运用国际金融的信用手段来筹措公司外部资金的。这里，跨国公司的自有资金是指公司内部各个经营实体，在日常经营业务中产生或获得的有效资金。它主要包括公司内部各经营实体的未分配利润和折旧基金，以及母公司向子公司提供和子公司之间相互提供的资金。这些资金是公司扩大经营规模、开展业务活动最直接的来源。公司外部资金则是指各国、东道国的银行、金融机构，以及其他从事国际金融业务的金融机构和有关机构所提供的资金。跨国公司的筹资活动，主要就是运用国际上通行的信用手段来获取外部资金。

由于各国政治制度、法律制度、金融制度以及资本市场的发达程度不尽相同，因而需要筹资的跨国公司对不同来源的外部资金获取的可能性大小，通过什么渠道、借助什么信用手段来获取，都要进行周密的分析和考虑，以选用适合于本公司特点的筹资方式来筹集经营活动所需的资金。通常，跨国公司所采用的筹资方式，主要有以下几种。

一、借用贷款

☐ 商业银行贷款

这是跨国公司筹集短期资金的一种主要方式，主要包括母公司向本国银行筹资、子公司向当地银行筹资、母公司与子公司向第三国或国际金融市场筹资等途径。相比之下，母公司或子公司较易获得当地商业银行的贷款，第三国商业银行的贷款则不易获得。商业银行贷款的优点是一般不限制用途，手续也比较简便。但是，这种贷款的利率通常较高，并随国际金融市场资金供求关系的变化而变动，具有较大的汇率风险。值得一提的是目前日益发展的跨国银行正逐渐成为跨国公司筹措资金的一个重要来源。

☐ 出口信贷

由于出口国政府对利率差进行补贴，出口信贷的贷款利率一般低于国际金融市场的利

率，但银行通常要收取一定的承诺费、管理费和保险费等。跨国公司在从事进出口贸易活动时，通常能够获得这种中长期贷款。这方面，美国进出口银行的出口信贷是政府赞助出口的典型例子。这家银行直接对美国出口商提供信贷，或者对美国商业银行向外国进口商的贷款提供担保。目前，大多数发达国家都有类似美国进出口银行的机构，一些发展中国家也在逐渐建立类似的机构，其目的就在于向外国买主提供贸易信贷，以中长期优惠贷款的形式推动本国产品的出口。因此，跨国公司的进出口活动只要涉及到有类似机构的国家，就可争取利用这种贷款。

□ 政府贷款

政府贷款一般是中长期贷款，偿还期限较长，贷款利率也较低。但政府贷款有很多限制性条件，并要求借款人定期或不定期报送资金的使用情况。政府贷款通常带有对较落后国家提供援助的性质，对发展中国家进行有助于东道国经济建设的投资的跨国公司，常常能够获得。例如，美国海外私人投资公司就是专门对美国跨国公司在发展中国家开展经营提供贷款或担保的政府机构。德国开发协会则常常充当一个合作伙伴参与德国跨国公司对发展中国家的投资，其参与既有贷款形式，也有入股形式。这类政府机构提供的贷款，都在一定程度上得到政府的补贴，其利率通常低于商业贷款利率的平均值。

二、发行债券

债券是债务人承诺一定利率或以一定的计息方法支付利息，并在特定日期偿还本金的书面债务证书。债券的种类繁多，诸如固定利率债券、浮动利率债券、浮动利率加最低固定利率债券、无息票债券、抵押债券和信用债券等。债券按发行地区分，有国内债券和国际债券。国内债券是母公司或子公司在所在国发行的债券，国际债券是跨国公司在第三国或国际资本市场发行的债券。按债券面值的币种，国际债券又可分为外国债券和欧洲债券。

债券的发行方式也很多。按票面价格与实际价格的关系分，有升水、折扣或贴水、平价三种。当债券的票面价格低于实际价值时称为升水，当票面价格大于实际价值时称为折扣或贴水，票面价格等于实际价值就是通常所说的平价。按债券的流通范围分，有公募和私募两种。公募就是公开发行，所发行的债券可在市场上流通、买卖。私募是发行人直接向特定的投资人销售债券，这种债券不进入公开的市场流通和买卖。

用发行债券的形式筹集资金是跨国公司常用的一种十分重要的筹资方式。这种方式主要有三大优点：①通过发行债券可以获得巨额的资金。这很适合跨国公司那些大型投资项目的需要，而且发行债券筹资不像从商业银行借贷资金那样要受到贷款者对资金使用的监督和管理。②发行债券获得的资金比较稳定。债券到期前或规定还款期前筹资者不用担心催款，债券的提前兑现均在二级市场由相应的贴现机构进行。③债券借期一般比银行贷款期限要长。这一点非常适合跨国公司生产经营项目一般周期较长的要求。

但是，发行债券也会有一定的限制条件，主要包括：初次借款人难以进入债券市场，这与借款人的信用大有关系；长期债券的成本较之其它筹资方式要高；筹资者一般都要多次发行债券才能筹到所需要的较大数目的资金；发行债券者必须公布本身的财务状况和有关的资信文件。还有，发行债券与银行贷款相比较，手续上要复杂得多，涉及到的当事人和

法定机构也较多（特别是大笔国际债券的发行），一般总是要涉及发行人（有关的总经理、副总经理）、包销人、推销人（集团或辛迪加）、法律顾问、投资人、管理机构、受托人、财务或本金支付的代理人等。此外，由于国际债券是跨国界发行，发行时既要受到有关国家法律制度的约束，又要受到汇率的影响，因而风险较大。

总的来说，在本国或当地国家发行债券是跨国公司筹集资金的传统方式，这是因为国内债券发行的条件和环境比国际债券的发行要优越得多。国际资本市场也是跨国公司发行债券、筹集中长期资金的一个重要来源，在这类市场上发行债券只要经筹资人所在国政府批准，即可不受其它国家法律的约束，在跨国公司发行债券的方式可灵活多样，易于满足公司不同的需要。欧洲债券市场的国际债券就是这方面的典型。相比之下，外国债券由于限制条件多，外汇风险大，加之大多数国家不让外国人涉及国内资本市场，跨国公司并不经常采用。

三、发行股票

股票是一种所有权证券。企业发行股票以后，该股票的持有者都是企业的所有者或股东。发行股票筹集资金具有资本来源稳定、量大并带有永久性的特点。股票一般分为优先股和普通股两种，前者对筹资者创办的公司有固定索取股息的要求，不管这个公司是否盈利，优先股持有者都可按发行时的协议向公司索取固定的股息；后者对发行公司没有固定的股息要求，其收益与筹资者创办的公司经营状况相联系，公司获利大，普通持股者获利也大，反之则有赔掉本金的可能。一般说来，普通股的红利（即公司利润的分成）总是大于银行存款利息，也大于优先股的股息。

与前面几种筹资方式不同的是，筹资者对股本没有偿还的义务，因而公司发行股票可以不承担如同借贷资金那样的风险，而且还可以分散公司的经营风险。但是，发行股票实际上是出售公司的财产所有权（股票持有者拥有的所有权大小与持股的多寡相一致），并且，公司还要在长时期内将一部分利润用于支付股息和红利。

跨国公司为筹集资金以追加投资、扩大经营，通常在母国或相应的东道国发行股票，在发行股票前，往往须公布自己的背景和筹资意图。跨国公司参与的合资经营性企业发行股票筹集所需资金，须公布合作各方在合资经营项目中所占的比重。

四、融资租赁

融资租赁是国际租赁的一种方式。国际租赁通常是租赁公司（出租人）根据某公司（承租人）的要求，向有关设备制造厂商（供应人）付款购买承租人选定的机器设备（租赁物件），然后将这些租赁物件出租给承租人，按双方商定的承租期限收取租金。融资租赁就是承租人筹措购买这些租赁物件所需资金的融资方式。在租赁期间，承租人负责租赁物件的维修、保养、保险和捐税；租赁费用按租赁物件的成本加上融资利息和其它费用计算，由承租人分期支付给出租人。融资租赁把贷款、设备买卖和出租三者结合在一起，使承租人得以先使用所需设备后付款，方式灵活，且租赁合同期限较长，费用也较便宜，因此为跨国公司在发展中国家的子公司（与当地合资或合作经营的企业）所普遍采用。

第二节 跨国经营资金筹集的成本分析

上节介绍表明,跨国公司经营活动的资金来源不可能是单一的,以各种方式筹集的资金所需花费的成本也不相同。由于资金是跨国公司从事经营活动不可缺少的资源,筹资成本的高低对于跨国公司的管理者来说是至关重要的。

对大多数跨国公司来说,各个时期资金的来源是不一样的,而资金成本必须是从整个公司体系的角度作出的评价,即使公司可以为某个经营方案确定一种筹资方法,为另一种方案确定另一种筹资方法,但公司必须使用一个总的资金成本,来作为方案选定的标准。因为,资金总成本确定了公司机会成本的最低界限,而按照机会成本原则,总是要求公司全部现金流按边际资本成本折现后得到的净现值是正值,或者说,要求公司把资金投放到那些内部收益率大于资金成本的经营方案中去。

实践中,跨国公司通常以货币支付的形式来计算公司的资金总成本,因为任何资金来源的货币支付成本都是一种折现率。例如,货币支付的成本在债务资本上反映为利息,在股本资本上反映为股息。正是因为有了这样一种利率,才能使公司所筹集的资金的现值与预计的未来资金流出的现值相等。这里所指的资金流出,包括支付的利息、归还的债务本金、股息或可兑换证券的酬金。通常,对于任何来源的资金,都可以按下式求出其货币支付的成本:

$$P_0 = C_0 + \frac{C_1}{(1+K)} + \frac{C_2}{(1+K)^2} + \cdots + \frac{C_n}{(1+K)^n}$$

式中, P_0 是公司在基年 ($t=0$ 时) 接受的各种资金净额; C_0 是 $t=0$ 时公司筹资的费用支出; C_t 是现在接受 P_0 导致 t 时的未来现金流出总额; K 是产生 P_0 、 C_0 和 C_t 的各种资金来源的货币支付的成本。

一、银行信贷的货币支付成本

银行信贷的资本成本通常是以利息的形式表示的。利息的多少取决于银行的利率及其变化情况,而利率的变化又受到各种条件,例如政府的干预程度与方式、借款期限长短等因素的制约。因此,在考虑银行信贷的资本成本时,需要认真分析利率变化的各种因素。此外,各国的税率,如资本营业税、资本所得税等也是在计算银行信贷的资本成本时必须考虑的重要因素。下面的公式可用来计算税后实际银行信贷的货币支付成本。

$$K_t = \left[\left(1 + \frac{Y}{C} \right)^c - 1 \right] (1 - T_e)$$

式中, K_t 是税后年实际利率,即银行信贷的货币支付税后实际成本; C 是每年计算复利期的次数; r 是借款的名义利率; T_e 是实际所得税率。

二、债券的货币支付成本

债券的发行和流通有平价、升水和贴水三种方式,计算的方式有单利和复利。这就给计算债券的货币支付成本带来了一定的复杂性。这里,主要介绍以下两种常用的方法:

□ 近似算法

当债券的发行是非平价时,有的国家(如美国)规定,升水与贴水必须由发行者摊还,把全部摊还的贴水和升水的纳税部分作为债券期限内每年的额外支出或额外收入。如令 F 表示债券期满 ($t=N$) 时的未来值或票面值, A_t 表示年摊还额(贴水或升水),则

$$A_t = \frac{1}{N} (F - P_0)$$

这样,如果债券以贴水出售,即 $F > P_0$,则 A_t 是正值,反之,则 A_t 是负值。假设年摊还金额是按统一的比值 $1/N$ 计算,并设 I_t 表示债券期限内按名义利率定期支付的借款利息,则包括利息在内的税后净现金流出是:

$$C'_t = [I_t + (F - P_0) / N] (1 - T_e)$$

若以 $(F + P_0) / 2$ 表示发售债券的平均金额,则按贴水或升水出售的债券的近似税后成本,可用下式表示:

$$K_i = \frac{[I_t + (F - P_0) / N] (1 - T_e)}{\frac{1}{2} (F + P_0)}$$

式中假定的债券期限内按公司的实际税率对贴水 $(F - P_0)$ 已作了扣除。由于该公式未把比值 K_i 作为复利未考虑,同时也未考虑最初的发行费用对税收的影响,所以计算结果只能是近似的。

□ 现值函数试算法

现值函数把出售债券现在产生的现金流入与完成债券规定的义务在未来产生的现金流入与流出联系起来,此现值函数用一个未知的税后货币支付成本率 K_i 来表示。这种方式实际上是综合考虑了平价、升水、贴水三种形式,以及复利、税收、发放手续费等因素,来计算债券货币支付成本的一种常用办法。为了表达方便起见,我们用不同字母来代表将要考虑的各种因素:

P_0 : 跨国公司出售债券得到的现在的净现金流入现值, $P_0 = P - S$;

F : N 周期末,即债券期满时,跨国公司要支付的债券票面值;

K_i : 未知的税后实际货币支付成本率(按年复利计算的百分率);

N : 债券发行至期满日的总年份;

A : 发放债券利息将付出的定期成本,如邮资、信笺费、书写支票费用等;

r : 息票或名义利率(年百分数),按此利率和票面值支付利息;

C : 每年支付利息的次数,即按一年为期间支付时, $C=1$,按半年为期间支付时, $C=2$,等等;

S : $t=0$ 时,即发行之初债券销售费用,包括印刷费、广告费、邮费以及法律事务费用等。

T_e : 跨国公司的实际税率;

P : 发行债券的跨国公司从债券包销商那里得到的毛现金流入现值。

根据以上因素,得出计算公式如下:

$$P_0 = F (P/F, K\%, N) + [A + F (\frac{r}{C})] (1 - T_e) (P/A, K/C\%, cN) - \frac{1}{N} (F - P_0 + S) T_e (P/A, K\%, N)$$

式中, $[A + F \left(\frac{r}{c} \right)] (1 - F_e)$ 系每年按年利率 r 和周期数 c 定期支付利息所产生的税后净付出资金, 而 $\frac{1}{N} (F - P_0 + S) T_e$ 系债券以贴水方式 $F - P_0$ 和销售费用 S 两项摊还所产生的税减免额的税后年现金等值。这两项连同 F 未来税后现金流出, 各乘以适当的利息系数, 通过试算, 就可求出税后实际货币支付成本率 K 值。

三、股票的货币支付成本

□ 优先股的成本计算方法

通常, 优先股的成本是以固定的利息形式构成的, 一般被称为股息, 其分配时间往往由发行股票的跨国公司自定, 因此优先股成本计算公式反映的是各发行公司每次分配的情况。

$$K_p = \frac{D_p}{P_0}$$

式中, K_p 是优先股货币支付成本率; D_p 是从税后所得中支付的优先股股息; P_0 是发行优先股股票的净收入。这里, 由于优先股的股息是税后支付的, 因此实际成本要比银行信贷资本的成本略高些。此外, 公式并没有考虑发行时支付的销售费用, 这些费用将由跨国公司从认可的价格中扣除, 这是因为优先股对本金的偿还并无契约性的要求。

□ 普通股的成本计算方法

一般说来, 普通股的成本并不固定, 它与经营者的收益多少相联系。这样, 普通股的成本就是利润的分成, 即红利。不过, 计算公式很难把红利随经营发展而上升的因素考虑进去, 而只能以某一不变的红利为基点来计算, 再加进估计股息可能增长所带来的盈利等参数。即:

$$K_e = \frac{D}{P_0} + \delta$$

式中, K_e 是普通股货币支付成本率; D 是每个时期都相等的固定股息, 即 $D_1 = D_2 = \dots = D_t = D$; P_0 是发行普通股股票的净收入; δ 是股息增殖系数, 它有两种表示法, 一是 $\delta_1 = (E_0 - D_0) / B_0$, 二是 $\delta_2 = (E_0 - D_0) / P_0$, 前者表示每张股票现有留存收余 $(E_0 - D_0)$ 与每张股票的现在票面值之比, 后者表示每张股票现有留存收余 $(E_0 - D_0)$ 与每张股票现行市价之比。实践中, 如果跨国公司的股票是以高于票面价值出售, 即 $P_0 > B_0$, 则按 δ_1 来进行计算; 如果公司的股票是以低于票面价值出售的, 则按 δ_2 来进行计算。这是因为, 市场常常是通过公司股票的现行价格来预测该公司未来的盈利及其增殖的能力的, 所以只要选择的计算模型能得到一个较大的 K_e 值, 就可得到一个货币支付成本较高的保险值。

四、留存收余的货币支付成本

对任何一个公司来说, 留存收余同样是要支付成本的, 这是因为留存收余属于股东所有, 并且它具有机会成本, 即股东在其收入之外所放弃的股息。

留存收余的成本计算有两种情况: ①假若当地政府对股息不征税, 那么保留这些未分配盈余的最低成本就是股本货币支付成本 K_e 。这就好比公司把它的全部盈利作为股息分给股东, 然后再把这些盈利通过发行普通股票加以收回。②如果当地政府对股息征税, 股东

就不可能全部使用其股息(股东申报股息收入之后,其中的一部分要作为税金被征收),这就使得公司向股东筹集新的股本资本,要比公司留存收余更困难,所付出的代价更高。在这种情况下,就采用所谓的“外部获利标准”来计算留存收余的成本。这就是,公司应该把外部投资机会作为留存收余的一种可能利用的机会,同时把以前放弃的最好外部投资机会所能提供的盈利作为机会成本,用这一机会成本作为衡量留存收余的成本的基准值。如果没有可以用公司自己的留存收余去投资的项目,那么就参照一个用相当于留存收余投资的外部企业的盈利状况来计算,即采用 $K_e = D_1/P_0$ 公式来计算。这里, D_1 为外部企业的盈利, P_0 为外部企业投入的资金总额,相当于公司的留存收余。

五、加权平均货币支付成本

一旦各种来源的货币支付成本求出之后,就可以把它们综合起来,得到跨国公司的平均或实际筹资成本,其方法之一就是按一定的系数加权各种成本,然后求总和。通常,加权系数的确定以各种来源的资金所占筹资总额的百分比来表示,以比百分比去加权相应的货币支付成本,然后加总,就得出跨国公司筹资总额的加权平均成本。值得一提的是,按照上述各种方法加权而得的筹资成本是公司历史的资本成本的近似值。

六、边际资本的货币支付成本

有的跨国公司的管理者把上述加权平均历史资本成本作为判断新方案可否采纳的标准数值,有的则认为应当用边际资本成本作为判断标准。后者认为用来计算加权平均资本成本的过去筹资成本与新方案的实际筹资成本之间没有联系,因为采用新方案总是希望能提高未来的盈利,增加公司的资本价值,而且要尽量提高每张股票的未来价值。换句话说,采用新方案的筹资成本的上升率总会提高。为此,若采用加权平均资本成本来判断新方案,就会减少公司的资本价值,而应用边际资本成本作为判断标准,就可避免这种弊端,因为通常边际资本成本大于加权平均资本成本。

计算边际资本的货币支付成本的方法,实质上是以边际资本成本与边际收益进行比较,去选择边际资本成本正好等于边际收益的那些投资方案,其计算公式为:

$$r \geq K_1 + \frac{P_0}{C} (K_1 - K_0)$$

式中, r 是最低限度投资收益率,即边际成本; K_1 是为筹集新增加资本 C 以后的新的加权平均资本成本; K_0 是原有资本加权平均成本; P_0 是公司股票的现行市场价格。

七、计算实例

ABC 公司上年末的资产负债表,如表 14.7.1 所示。表中,普通股票的现行市价是每股 29 美元;上年末 ABC 公司支付给每股的股息为 1.00 美元;公司的普通所得税率为 56%。现假设 ABC 公司计划为一组新方案筹集追加资金 500000 美元,并期待这组新方案为公司增加盈利。500000 美元的追加资本是通过以下方式取得的:①发行新债券取得 100000 美元,每张债券票面值为 100 美元,利率 9%,一年内分四次支付利息。从现在算起平均二十年满期,并且预期债券将来约按票面值出售。②发行新的普通股票取得 300000 美元,这些

新股票可按公司现有股票的市场价格或高于市场价格出售。③由现有经营活动取得的留存收余提供 100000 美元。请求出在计划的追加资本得到满足之后，ABC 公司的边际资本的货币支付成本。

表 14. 7. 1 ABC 公司资产负债表

资 产			
流动资产：			
银行和库存现金	102000 美元		
应收帐款	348000		
原材料、在制品和成品			
（按成本计算）	<u>300000</u>		
流动资产总额			750000 美元
折旧资产：			
设备与装置（按成本计算）	1200000		
减：已折旧额	350000	<u>850000</u>	
资产总额			1600000
负债与净值			
流动负债：			
应付帐款	150000 美元		
应付的雇员预扣所得税	5000		
应付的联邦所得税	10000	<u>165000 美元</u>	
长期负债：			
ABC 公司每张股票票面值为	10000 美元		
利息率 8%，一年支付二次，十年满期		<u>500000</u>	
负债总额：			665000 美元
净值：			
发行优先股 1000 份，股率 5%			
每张票面价值为 100 美元	100000		
发行普通股 30000 股，每张票面值			
为 20 美元。	600000		
公积金：			
上年度保留盈余	40000 美元		
前几年保留盈余	<u>195000</u>	<u>235000</u>	
净值总额			<u>935000</u>
负债与净值总额：			1600000 美元

计算按下列步骤进行：

第一步，计算原有资本的货币支付成本的加权平均值。

(1) 债券：根据资产负债表，每张债券的票面值为 10000 美元，债券的利率 $r=8\%$ ，按一年支付两次利息，十年满期。由于表中未提及销售费用或摊还扣除额，所以，可以按银行信贷的货币支付成本计算公式来计算债券的税后货币支付成本： $K_i = [(1+0.08/2)^2 - 1](1-0.56) = 3.59\%$ 。

(2) 优先股票：根据资产负债表，每股股票面值为 100 美元，其利率为 5% ，由比带来的优先股票股息 $D_p = (0.05)(100 \text{ 美元}) = 5 \text{ 美元/每股}$ 。根据优先股成本计算公式，这项资金来源的成本是： $K_p = 5/100 = 5\%$ ，这一数值与其税后股息率是相同的。

(3) 普通股票：为了计算普通股票的成本，首先需要知道普通股票的票面值，即 $BV_0 = \text{资产总额} - \text{负债总额} - \text{优先股票} = 1600000 \text{ 美元} - 665000 \text{ 美元} - 100000 \text{ 美元} = 835000 \text{ 美元}$ 。用票面值除以股份数得出每股票面值，即 $BV'_0 = 835000 \text{ 美元} / 30000 \text{ 股} = 27.83 \text{ 美元/每股}$ 。其次，计算每股保留的盈利，根据资产负债表，每股盈利效 (E_0) 减去每股普通股票的股息 (D_0) 即得普通股每股保留的盈利。或 $E_0 - D_0 = \text{保留的盈利} / \text{股份数} = 40000 \text{ 美元} / 30000 \text{ 股} = 1.3333 \text{ 美元/每股}$ 。最后，把支付的股息加进去，求得每股盈利额，即 $E_0 = (E_0 - D_0) + D_0 = 1.3333 \text{ 美元} + 1.00 \text{ 美元} = 2.3333 \text{ 美元}$ 。

概括起来，得到以下资料：

- $D_0 = 1.00 \text{ 美元}$ (题目给出)
- $P_0 = 29.00 \text{ 美元}$ (题目给出)
- $E_0 = 2.3333 \text{ 美元}$ (计算得出)
- $BV'_0 = 27.83 \text{ 美元}$ (计算得出)

采用 δ_1 为股息增殖系数，则股本资本成本为：

$$K_e = \frac{D_0}{P_0} + \delta_1 = \frac{D_0}{P_0} + \frac{E_0 - D_0}{BV'_0} = \frac{1.00 \text{ 美元}}{29.00 \text{ 美元}} + \frac{1.3333 \text{ 美元}}{27.83 \text{ 美元}} = 0.0824$$

(4) 计算加权平均资本成本：参见表 14.7.2，得出 $K_0 = 6.398\%$ 。

表 14.7.2

资本来源	现有数量	预计增加数	未来数量	未来所占比例	税后货币支付成本	加权成本
债券 (1)	500000 美元		500000 美元	0.2584	0.0359	0.0093
债券 (2)	—	100000 美元	100000	0.0517	0.04096	0.0021
优先股	100000	—	100000	0.0517	0.0500	0.0026
普通股	835000	300000	1135000	0.5866	0.0824	0.0483
保留盈余	—	100000	100000	0.0516	0.0824	0.0043
	1435000 美元	500000	1935000 美元	1, 000		0.0666

第二步，计算追加资金以后新的加权平均成本。

(1) 新债券的税后货币支付成本为：

$$K_i = [(1 + 0.09/4)^4 - 1] (1 - 0.56) = 0.04096$$

(2) 新股票的税后货币支付成本与旧股票的货币支付成本是相同的，即 $K_e = 0.0824$ 。

(3) 假定留存收余的货币支付成本与股本资本是相同的，即假设对股息不征税，则 $K_e = 0.0824$ 。

(4) 新的加权平均成本计算参见表 6—2，得出筹集 500000 美元追加资本后，公司新的加权平均资本成本 $K_1 = 6.66\%$ 。

第三步，计算边际资本的货币支付成本。假设追加资本 500000 美元完全用于一组新方案，并且按照最优方式使用这些资金，任何一组方案都作为单一的方案去实现其目标，其实际收益率等于或大于增加的平均资本成本，由按边际资本的货币支付成本的计算公式得出这组方案的边际资本成本是：

$$r \geq 0.0666 + \frac{(29.00 \text{ 美元/每股}) (30.000)}{500000 \text{ 美元}} (0.0666 - 0.06398) = 0.0712$$

通过分析追加资本的成本可得到相同的结果（参见表 14.7.3），因此，追加资本 500000 美元的边际资本成本（即新增资本的成本）是 7.41%。此数高于平均资本成本 6.66%，这意味着，可采纳的一组方案中最后一个增加的方案（即可以接受的最低收益率的方案）所提供的收益率至少等于新增资本的成本，它就是全部新增资本投资的一组方案的现值的最低折现率。

表 14.7.3

新增资本的来源	资本增加量	比例	税后货币支付成本	增加了的加权成本
债券（2）	100000 美元	0.20	0.04096	0.0082
普通股票	300000	0.60	0.0824	0.0494
保留盈余	100000	0.20	0.0824	0.0165
	500000 美元	1.00		0.0741

第三节 跨国经营的内部融资方式

在跨国公司内部各经营实体之间的融资有多种方式，应根据不同的情况和需要，采取最适宜的方式，以求减少资金转移成本及佣金费用，节省转移所需要的时间，降低外汇风险，既满足公司全球统一调配的要求，又能促进各经营实体业务的开展。因此融资方式的选择是十分重要的问题。以下介绍一些跨国公司惯用的融资方式。

一、背对背贷款

背对背贷款（Back-to-back-Loans）又称连锁融资（Link Financing），是母公司与子公

司之间或两个子公司之间通过银行进行的融资,其目的在于利用两个公司所在国的税率差进行牟利,或者有意回避某一国的外汇管制条例,从该国转出资金。例如,设在甲国避税港的A公司有多余资金,设在乙国的兄弟公司B公司正要筹资,因乙国实行外汇管制,如由A公司直接借款给B公司,日后B公司汇出本息将有困难。在这种情况下通过背对背贷款就可以解决问题,做法是由A公司将一笔美元资金存入银行,银行随即通过其驻乙国的兄弟行向B公司贷出金融相等的美元贷款。

又例如,假定美国P公司在它的巴西S子公司有多余资金,但不能汇出。P公司想在哥伦比亚开设子公司,但在当地筹资很困难,因为哥伦比亚比索贬值很严重,P公司不愿另外投资。这时,P公司找到在巴西和哥伦比亚都设有分支机构的跨国银行ABC银行,这家银行正好需要在巴西筹集克鲁赛罗存款以支付当地需要。于是双方达成背对背贷款协议,即S公司在巴西ABC银行存款(克鲁赛罗),由哥伦比亚ABC银行向P公司在哥伦比亚设立的子公司贷款(比索),使两家子公司得以融资。哥伦比亚的子公司借入的比索贷款一般情况下可以不承担外汇风险,相反,它还可能由于比索(对美元)贬值而从中得到好处。当然,这种好处是以克鲁赛罗(对美元)贬值而使巴西的子公司蒙受汇兑损失为代价的。不过在大多数情况下,两家子公司一得一失可以全部或大部分抵销,因为比索和克鲁赛罗两者对美元的汇价是向同一方向变化的。

二、平行贷款

所谓平行贷款,是指由地处两国的两对即四家公司相互借贷的融资方式。例如国际电报电话公司(ITT)里约热内卢子公司有多余克鲁赛罗可以贷出,而福特汽车公司里约热内卢子公司正好需要资金,于是由前者就地贷款给后者,同时由纽约福特汽车公司以美元贷款给纽约国际电报电话公司。如图14.7.1所示。图中单线表示平行贷款,在里约热内卢ITT向福特融通克鲁赛罗资金,在纽约由福特向ITT提供美元贷款。两笔贷款期限一样,按照协议日汇率计算的金融也相等。到期后,各自还清贷款,了结业务。如果不搞平行贷款,里约热内卢的ITT只能将多余的克鲁赛罗汇往纽约,里约热内卢的福特子公司只能向纽约福特借款,像双线所表示的那样。但是,巴西实行外汇管制,克鲁赛罗不能自由汇出、也不能换成美元,只能冻结在巴西;而纽约福特必须将美元贷给里约热内卢的福特子公司,不仅增加了转移成本,还要面临外汇风险。

平行贷款协议通常订有补足条款,其内容是在借款期中如果借款人的担保品因贬值而不足以补偿借款金额时,债权人有权要求借款人提供新的担保品以补缺额,借款人如不履行这一义务,债权人有权(提前)收回贷款。平行贷款中有两对债权债务关系,其中一对是真正出于融资需要而进行借贷的,如上例中的债权人国际电报电话里约热内卢子公司和借款人(债务人)福特里约热内卢子公司;另一对的借贷业务实质上是提供担保,如上例借款人的母公司福特公司贷款给债权人的母公司国际电报电话公司。后一笔贷款的美元金额按照协议当时的汇价大致相等于在里约热内卢进行的克鲁赛罗贷款金额,这笔贷款与其说是出于融资需要,不如说是对前一笔贷款担保。在借款期内如果克鲁赛罗(对美元)升值或美元贬值以致这笔担保贷款额不足以补偿时,国际电报电话纽约公司有权要求福特纽约

图 14.7.1 平行贷款示意图

公司提供新的贷款以补充缺额。

三、货币对换

货币对换的作用同平行贷款一样，但比较简单，只涉及一对或两个单位——买进者和卖出者，即借款和贷款人。货币对换就是两公司在同一时间按现货汇率卖出和买进外汇，到期时按期货汇率反方向买入和卖出外汇。货币对换实质上是两家公司交换等价的两种货币，到期时双方换还，双方都不计利息，只是向对方支付应付的期货外汇折价，如果买进方即借款人买进的外汇期货低于现货价，期货折价即差价由卖出方付给买进方，如果期货外汇为升水，则其差价由买进方付给卖出方。

货币对换经常采用抵销权条款惯例，凡订有抵销权条款的协议双方可相互抵销各自应付给对方的利息，甚至在到期时买回的业务也抵销，即只有单向的卖出买进，没有反方向的卖出买进。

例如，假定英国某公司需要 150 万美元，使用期 1 年。它可通过金融机构物色对象进行货币对换，对象应该是正好需要英镑的美国公司，使用期也是 1 年。当时英镑对美元的现货汇率是 1：1.5，1 年期期货汇率是 1：1.48。在双方达成协议后，买进方英国公司付 100 万英镑给卖出方美国公司，买进 150 万美元。1 年后，英国公司付出 150 万美元给美国公司买回 100 万英镑，美国公司另付现货与期货汇率差价 2 万美元给英国公司。双方各自应付给对方的利息按照协议中的抵销权条款一律免除。上述过程如图 14.7.2 所示。

图 14.7.2 中：①E 付出 100 万英镑给 A，②同时 A 付出 150 万美元给 E，这两笔业务表示 E 用英镑向 A 买进美元。③1 年后 A 付出 100 万英镑给 E，④同时 E 付出 150 万美元

图 14.7.2 货币对换示意图

给 A，这两笔业务表示 E 用美元向 A 买回英镑。⑤A 向 E 付现货与期货汇率差价 2 万美元。

在美国，货币对换被当作外汇业务，不作为借贷业务处理。因此不在资产负债表内列示债权与债务。现货外汇买卖已经表现在外币资产项中，期货合同则在表下作注解、说明。如果将货币对换作为借贷业务处理，则上述英国公司的资产负债表中应列示（1 年期）应收款项——A 公司 100 万英镑，同时列示（1 年期）借入款——A 公司 150 万美元。

四、贷款对换

贷款对换是从货币对换发展而来的。一般来说，货币对换是在两家公司之间进行的，而贷款对换则是在（跨国）银行之间进行的。贷款对换在二次大战以后使用很普遍，特别是在发达国家跨国公司对发展中国家投资时，即在用硬通货对软通货国家投资时所采用。比如美国国际电报电话公司（ITT）拟对它设在哥伦比亚的子公司提供贷款，而哥伦比亚比索贬值严重，ITT 公司为了防止外汇风险，可以将一笔美元存入波哥大银行在纽约的分行（或代理行），波哥大银行总行同时对设在当地的 ITT 哥伦比亚子公司发放比索贷款。协议规定，一定期限后，两地借款人各自就地偿还借款——ITT 哥伦比亚子公司向波哥大银行归还比索借款，波哥大纽约分行向 ITT 公司付还其美元存款。通过贷款对换，贷出款项的 ITT 公司可以在贷款到期时收回硬通货美元，不论那时比索（对美元）怎样贬值；而波哥大银行纽约分行可以免费使用 ITT 的美元存款而不付利息（贷款对换一般都订有利息抵销权条款）。贷款抵销业务不需要进入外汇市场，不是外汇交易。

在贷款对换业务中，双方存款和贷款金额不一定按照协议目的现货外汇汇率计算。在上例中，如 ITT 公司为对哥伦比亚子公司贷款 20 万比索，协议订立之日美元对比索的汇率为 1 : 20，但预计贷款 1 年后到期时，比索将贬值 40%，则 ITT 公司存入波哥大银行纽约分行的存款将不是 1 万美元，而是 6000 美元。此外，协议中如订有抵销权条款，则美元存款肯定是不付利息的，至于波哥大分行贷给 ITT 哥伦比亚子公司的比索贷款是否计算利息，可在协议中作具体规定。

五、经营实体间收付款冲销

□ 双边冲销

如果两家子公司有相互销售交易，可以某种固定汇率，把双方相互间的到期和应付款项抵销结算。假如双方交易涉及不止一种货币，那就要把它们转换成同种货币。双边冲销过程比较简单，不需要复杂的控制系统。例如，某跨国公司的德国子公司售出原料 100 万美元给法国子公司，同时法国子公司售出半成品 200 万美元给德国子公司。这两笔业务的收付款如不相互抵销，总共有 300 万美元的资金流动，若予抵销，则只需由德国子公司净付 100 万美元给法国子公司就可结清，实际资金流动仅为 100 万美元。

□ 多边冲销

如果多个子公司之间有货款及劳务往来，这些子公司相互间的抵销结算即为多边冲销。由于多边冲销涉及面较广，对管理的要求也相应复杂，一般要设立一个控制中心来进行综合调度，使各子公司之间相互“间接”冲销收付款资金转移量。例如，假定荷兰母公司应付 50 万美元给德国子公司，德国子公司应付 30 万美元给比利时子公司，比利时子公司应付 20 万美元给英国子公司，而英国子公司又应付 40 万美元给荷兰母公司，这 4 笔资金转移业务，如不相互冲抵，转移总额将为 140 万美元。如由母公司的控制中心来综合调度，进行多边冲销，则实际转移 30 万美元，就可了结 4 笔共 140 万美元的应收应付款业务。如图 14.7.3 所示。

图 14.7.3 跨国公司应收应付款冲销图

图 14.7.3 中，英国子公司应付 40 万美元，应收 20 万美元，净应付 20 万美元；德国子公司应付 30 万美元，应收 50 万美元，净应收 20 万美元。这样，英国子公司将其净应付额直接划给德国子公司，就解决了这两国的应收应付款项。其余照此进行。

如果母公司与各子公司以及子公司之间应收应付款笔数多，各个子公司之间都有来有

往，那就需要编制“公司应收应付款矩阵表”。编表时，必须将应付应收款项换算成统一的货币，换算时使用同一汇率进行。例如，假定在某一时期内美国母公司应付法国子公司 600 万美元，应付瑞典子公司 200 万美元，应付荷兰子公司 100 万美元；法国子公司应付美国母公司 800 万美元，应付荷兰子公司 200 万美元；瑞典子公司应付美国母公司 700 万美元，应付法国子公司 400 万美元，应付荷兰子公司 500 万美元；荷兰子公司应付美国母公司 400 万美元，应付法国子公司 200 万美元，应付瑞典子公司 300 万美元。总共应付（应收）4400 万美元，其中美国母公司应收总额 1900 万美元，应付总额 900 万美元，净应收 1000 万美元，……经过冲销，每个公司都只剩下一笔净应付或净应收款，冲销后实际转移资金净额为 1200 万美元。如果净应付款都汇给调度中心，则瑞典公司应汇出 1100 万美元（的当地货币），荷兰公司应汇出 100 万美元（的当地货币），调度中心收到后，调换成美元与法郎，汇给美国母公司 1000 万美元、汇给法国公司 200 万美元的法郎（习惯上是由调度中心通知应付单位直接汇款给应收单位。如果这样，那么瑞典公司应汇出 1000 万美元给美国母公司，另汇出 100 万美元的法郎给法国子公司；荷兰公司应汇出 100 万美元的法郎给法国子公司）。

应付单位以何种货币汇给应收单位，以节省汇率差价转移成本为原则。比如瑞典公司应以美元付一笔款项给美国公司，正值美国公司需要以瑞典克朗向其瑞典供应商付款，那就通知瑞典公司直接汇出克朗，以节省费用。

跨国公司内部购销活动如同独立公司一样，可给予对方一定期限的商业信贷。为了便于公司间应付应收款互相冲销，调度中心有时必须将付款期提前数天，一律轧到月底，以便在每月底进行冲销轧抵。

冲销方法能使公司内部实际转移的金额减少，从而可以大大减少转移费和向各有关国家支付的费用（各个国家对外汇交易所征收的佣金不尽相同，荷兰对即期交易不征外汇佣金，比利时、法国和意大利对收支外汇和资金国际转移所征收的佣金都比较高）。由于冲销一般是以固定汇率在确定日期统一进行的，因此将促使跨国公司加强外汇风险管理和预测现金需求。同时，系统的冲销还可使公司建立有规则的支付渠道和银行渠道，使公司本身的业务以及与银行的关系趋向牢固、稳定。

表 14.7.4 各国对冲销实行管制的情况

国 家	规 则
澳大利亚	若事先向澳大利亚储备银行申请可获准
奥地利	须事先申请，且很难获准
比利时	允许双边冲销，但多边冲销需事先向比—荷外汇局（IBLC）申请批准
加拿大	没有限制
丹 麦	允许出于商业交易目的而进行冲销，但必须事先向中央银行报告
芬 兰	允许双边冲销，但禁止多边冲销

续表

国 家	规 则
法 国	需要申请，并要说明冲销的目的和冲销的方法程序，但商业和金融项目不能冲销
意大利	如果不是商业和金融交易，并且在交易中运用市场汇率，则允许冲销
日 本	必须有中央银行批准，但仍很难进行冲销
墨西哥	没有限制
荷 兰	没有限制，但必须通知荷兰银行
挪 威	对经常项目交易允许进行双边和多边冲销，条件是冲销应在银行帐簿上进行，并事先申请，同时必须运用市场汇率
新加坡	没有限制
瑞 士	没有限制

资料来源：陈彪如《跨国公司与跨国银行》，中国金融出版社，1987 年版第 86 页。

但是，冲销方法的运用要受到一些限制，主要是各国实行的外汇管制。在许多国家内，一家公司若要参与某种形式的冲销系统，必须事先获得该国中央银行的批准。表 14. 7. 4 介绍了西方大多数国家对冲销实行管制的情况。

六、提前或推迟付款

跨国公司各经营实体之间若有商品和劳务购销活动，就会产生应收应付账款的问题。如果当时应收方资金充裕，可把收到的帐款存入银行，以收取存款利息；如果当时资金短缺，则可以收到帐款冲抵从银行的借款，从而减少利息费用。对应付方来说，如果当时资金充裕，付出帐款就等于减少银行存款，从而减少利息收入；如果当时资金短缺，就必须从银行借入款项以支付货款，从而增加利息费用。这中间，银行存款与银行借款的利息率并不相同，通常是前者低后者高，而各经营实体所在国的利率总有一定的差别。于是，应收应付帐款的提前或推迟支付，将会产生不同的利息费用和不同的利息收益，从而影响跨国公司的整体收益。公司内部应付帐款的提前或推迟支付作为一种融资方式，应当合理地得到运用。

例如某跨国公司的两家子公司分别设立于美国和德国，这两个国家在某时的利息率情况如表 14. 7. 5。

表 14. 7. 5

公 司	银行借款利率	银行存款利率
美国子公司	3. 8%	2. 9%
德国子公司	3. 6%	2. 7%

两家子公司的资金状况，可能有四种组合，如表 14.7.6 所示。表中“+”表示资金充裕，“-”表示资金短缺，括号内数字为利率差。

表 14.7.6

		+	-
美国公司	+	(A) 2.9/2.7% (0.2%)	(B) 2.9/3.6% (-0.7%)
	-	(C) 3.81/2.7% (1.1%)	(D) 3.8/3.6% (0.2%)

由上列两表可知，德国银行利率较低，当资金短缺时应在德国借款；美国银行利率较高，资金充裕时应在美国存款。如果两家子公司都资金充裕，如组合 A，美国子公司资金的机会成本为 2.9%，德国子公司为 2.7%。如果美国子公司资金充裕而德国子公司资金短缺，如组合 B，前者将获得 2.9% 的存款利息收益，而后者将负担 3.6% 的借款成本，这时，应从美国转移资金到德国。如果美国子公司资金短缺而德国子公司资金充裕，如组合 C，前者将负担借款成本 3.8%，后者将获得 2.7% 的存款利息收益。假定德国子公司欠美国子公司应付款 200 万美元，而德国公司资金充裕，美国公司资金短缺，如组合 C，从公司整体利益出发，德国公司应提前还款给美国子公司。如果德国子公司提前 90 天还款，则：

美国子公司节约的利息费用为

$$200\text{ 万} \times 3.8\% \times 90/360 = 1.9\text{ 万美元}$$

德国子公司减少的利息收益为

$$200\text{ 万} \times 2.7\% \times 90/360 = 1.35\text{ 万美元}$$

两者的差额即为上表括号中的利率差 1.1%，即

$$200\text{ 万} \times 1.1\% \times 90/360 = 0.55\text{ 万美元}$$

由此可见，在组合 C 的情况下，德国子公司将应收应付帐目提前或推迟向美国子公司支付，可使整个公司整体收益增加或减少。在本例其它组合情况下应如何处置，可依此类推。

跨国公司管理者如能在销售发生时正确预测双方子公司的利率差而适当地确定贷款的期限长短，就更为主动。

第四节 跨国经营营运资金的管理

跨国公司的营运资金（Working Capital）项目很多，本节仅就具有跨国经营特点的资金项目的管理进行介绍。主要包括：现金余额（Cash Balance），市场流通证券（Security），应收帐款（Accounts Receivables），应收票据（Notes Receivables），存货（Inventories）和短期债券。

一、营运资金的管理技术

□ 货币余额法

货币余额即指货币资产与货币负债间的差额。所谓货币资产是指公司以货币单位表示的资产价值,包括现金和银行存款、货币证券、应收帐款及应收票据。货币负债指需要以一定数额货币单位支付的负债项目,而不考虑其购买力,包括应付帐款及应付票据、应付费用、债券或其它长期负债、优先股票。

每一家跨国公司都会有货币债权债务存在,当总货币资产少于总货币负债时,就是处于净货币债务地位,反之则是处于净货币债权地位。为此,在通货膨胀的情况下,公司应保持净货币债务地位,以便从中获取利益;相反,在通货紧缩的情况下,则应保持净货币债权地位。当然,保持净货币债务地位的作法只有在利息或其它货币负债成本抵销不过预期的通货膨胀率的情况下才有效;假如在预期未来有通货膨胀的情势下债权人提高信用成本以期抵偿通货膨胀的损失,则保持净货币债务余额的作法将使公司不能获得利益,反而会得不偿失。

一般说来,在面临通货膨胀的国家里,跨国公司只要使其子公司维持净货币债务地位,便可从中获取利益。当跨国公司预测某国即将有货币贬值、物价猛涨的情况发生,即可先行调整该国子公司的财务状况,以保持其净货币债务地位。

与货币余额法相关联的作法,是在通货贬值时保持净“强势”货币债权地位,或净“弱势”货币负债地位。向净“强势”货币债权地位的转换,可经由公司内部资金转移(例如采用公司内部价格转让法)来完成,待弱势货币贬值之后,再转出资金,即可获利。

□ 资金转移时间性的应用

跨国公司流动性资金管理的最大特点,是可以加速或减缓各子公司资金转移的速度。其灵活性远非独立公司可比。转移资金常用的方法有两种:一是以正式融资名义,将资金从公司体系中的一个子公司转移到另一个子公司或母公司;二是以买卖的营业名义,从公司体系中的其它分支机构购买商品或劳务,或是向其支付股息、专利或技术权利费以及其他费用。

在跨国公司体系内,资金转移的一个重要问题是“何时”将资金从一个公司转移到另一个公司。假定设在各国的子公司是独资或当地合伙人无异议的合资企业,并且母公司可以灵活调整所使用的技术,使各“利润中心”绩效的评估上没有负效果发生,换句话说,在子公司毫无意见的情况下,母公司可随意调整资金。在这种条件下,跨国公司调度资金的基本程序便与单个独立公司内各部门的资金转移完全一样。

假定A国的子公司想要获得一笔资金。从B国的兄弟子公司购入零件及工具。若按传统方法,即先由母公司汇款到A国的子公司,再由该子公司利用该款向B国的子公司购买零件。但假定母公司预测到A国货币将贬值,或发生政治暴乱、有实行外汇管制的可能,母公司可能会推延在A国的新增投资,改由B国子公司以长期正常的信用条件将机器设备出售给A国子公司,而B国子公司在必要时可获得母公司的临时资金。经过这样的过程,B国子公司变成拥有应收帐款,A国子公司则拥有应付帐款,使其净货币债务增加,将来汇

出 B 国货币时，可抽调较多资金。

☐ 内部转移价格的用途

实行公司间资金转移的第二种技术是内部转让定价法。通过调整跨国公司内部转让定价可将子公司的利润汇回母公司或其它子公司，能降低某些子公司的帐面利润水准，降低子公司的所得税款，提高现金余额，增加其资产的流动性等，又能符合各公司追求长期最大利润的目标。

☐ 低成本借款法与汇兑制度

跨国公司资金转移的另一个方法是在资金成本（Cost of Capital）低的地方借款，然后投资在报酬高的地方。例如，德国的利率比法国低，在德国的子公司可以在当地借款，然后再转出，供给在法国的子公司，以帮助其处理存贷问题。假如在德、法两国间无自由汇兑制度，同样可以达到这一目的，即德国子公司在法国借得马克后，向世界市场采购零件或原料，然后将其转移到法国的子公司，供其使用。这其中并无直接在德国结汇、将资金汇到法国的手续。所以自由兑换制度对跨国公司而言，是可有可无的条件。

二、现金余额管理方法

跨国公司的现金结构比国内公司的情况复杂，如图 14.7.4 所示。由于跨国公司现金为多种货币结构，这就为跨国公司从全球范围来处理现金余额的业务提供了很大方便。

图 14.7.4 跨国公司现金结构图

☐ 现金余额的分配

在现金余额的分配上，存在着选择现金还是选择活期存款的问题，这无论对国内公司还是跨国公司来说都是相同的。一般的做法是为应付小额开支而保有最低水平的现金，而

将其余的现金存入银行。一方面是为了安全,另一方面是为了随时可从银行申请到借款。然而许多国家的交易付款均采用现金方式,不像美国那样普遍使用支票或信用卡,因而在各个国家的子公司,都需考虑其保有的现金数额所应采取的方式,在活期存款、定期存款、存款保证书、流通证券等方式中以何者为主。其中必须考虑的因素是:①将大量现金存到银行的间接利益(可申请到银行贷款);②货币市场的报酬率;③货币市场的工具(即证券)的流动性及安全性;④现金与货币市场工具间的转换成本;⑤透支制度的可用性。

现金余额对跨国公司管理所提供的主要机会是货币种类的可选择性。如果每个子公司的现金余额都以子公司当地的货币来保存,当然就无选择的问题存在。但在下列四种情况下,跨国公司需要保持多种货币:①由于若干东道国有外汇管制,当地通货有时不能充作国外支付的工具;②以当地货币保有现金余额,易受东道国通货膨胀或贬值的影响而发生价值损失,需要用它国的强势货币来缓冲。③当地货币市场不健全,使得短期现金投资无法即刻兑现,必须以它种货币来代替;④将子公司的现金集中在银行或以某些主要国家货币市场的证券来保存,可使跨国公司获得许多调度方面的利益。

此外,为预防性目的而保有的现金,若预期所在国有通货膨胀或贬值的可能性,则应以较强势的硬通货来保有,并尽量不用当地的通货。

□ 现金余额的集中管理

若将分散于各国的子公司的现金集中管理,母公司可以从中获取许多资金调度上的利益。集中管理现金的必要程序之一,是每个子公司以当地水准保存最低交易所需的现金余额,其它所有的现金,包括为预防性目的而保有的现金,均转移到母公司中央现金保管处(通常设在避税港)以各种通货、货币市场证券保存,及时提供给世界各地的子公司以满足其对现金的需求。这种集中管理可以获得规模经济的利益,还可以从中获得更多的情报,以便研究各国货币市场或欧洲美元市场、亚洲美元市场的比较报酬率及其风险水准,进行最佳的短期投资业务。

除此而外,现金集中管理还可使母公司为各子公司准备的预防性资金总额低于各子公司分别按各自不同的水准准备的预防性资金总额。假设某跨国公司的母公司认为其三个海外子公司分别需要10万美元的“预防性”资金,各子公司使用这些资金的概率是10%,为此母公司总共需要保持30万美元的现金;因为三个子公司使用这笔资金的机率彼此独立,三个子公司同时使用这笔资金的机会只有1% (即 $10\% \times 10\% \times 10\% = 1\%$)。显然,若各子公司各自保存过多的预防性资金,就会造成资金闲置,造成浪费,而由母公司集中管理这类资金,就能够提供相同的保护而大大降低闲置资金的水准。由于有上述这些好处,几乎每一个跨国公司都在税率低、金融发达、政治稳定的地方(如新加坡、香港等地)设立了自己的中央现金保管处或地区总部。

三、应收帐款管理技术

□ 改进收帐方法

对在途现金的管理是跨国公司财务的一个重要内容,因为在途现金的贷款利息是由公司负担的,在途现金还面临着不能收回的风险。跨国公司通常都要参与制订各子公司的贷

款政策,并监督其收帐业务,力求将在途现金减少到最低的限度,以降低应收帐款的投资额,节省银行手续费和其它费用。

为加速应收帐款的回收,跨国公司通常采用以下收帐方式:

(1) 电传汇款。通过电传汇款将应收款迅速变现,这种方法在欧洲特别普遍。在欧洲银行中以支票与汇票转帐费时较多。例如,意大利一家公司为支付贷款开出支票寄给外地供应商,而供应商的开户银行不是开出支票的同一家银行,则票据邮递给供应商,供应商将其交付给银行,银行通过交换后将款项加入供应商存款帐户贷项开始计息,至少需要8~10天;而用电传方式进行这项汇款,起息日通常可提前3~5天。

(2) 收款中心和专用信箱。客户散居各地的跨国公司,常根据其客户的地理分布情况及收款数量在各主要城市设立收款中心,要求外地(国)客户在收到帐单后直接汇寄支票(汇票)给收款中心,中心收到支票后立即将款项存入当地银行。由于客户与收帐中心地理上相近或者就在同一城市,因此缩短了汇寄和票据交换的时间。有时跨国公司在世界各主要城市租用邮政信箱接收客户寄来的支票,同时在开立存款帐户并授权银行开启信箱直接收取客户的支票,以便更快地办理交换手续。如果客户数量少而每笔货款金额大,公司就在大客户的开户银行开立帐户,由于付款银行与收款银行同为一家,支票便能更快变现起息。

(3) 直接转帐。跨国公司可与购货额大的客户达成协议,由客户将银行存款定期转入公司的银行存款帐户,或根据销货额规定何时转帐。

此外,还有些跨国公司采用专人收款的方式以加速回收帐款。通常是由跨国公司委托某些商业银行承办大笔业务帐款的回收。

☐ 应收帐款让售贴现

为了能使应收帐款如期变现,一般跨国公司还可以进行应收帐款的让售。应收帐款让售特别适用于国际销售量大的公司或规模太小没有能力设置国际贷款和收帐机构的公司。通过让售,公司将应收帐款出售给银行,从而立即收到现款。由于能够进行应收帐款让售,公司就可以采用当地商业习惯上使用的贷款期,能以同样条件与对手竞争,销售时不需要客户开立信用证,也不提出其它严格的要求。

让售时,银行将经过审查的应收款总额作为让售额,以这些应收帐款的加权平均期限作为贴现期计算贴现。应收帐款的贴现率往往比普通票据贴现率高出1~2%,此外银行还要收取一定百分比的让售手续费等,并要求让售人缴纳一定数额的准备金。让售额扣除贴现息、手续费等以后的净额就是让售人得到的(让售)现值。到期之日,如收帐没有纠纷,银行就把有追索权让售的准备金退还给让售人。

四、资金转移技术

总的来说,资金的转移方法有两种,一是直接转移,二是间接转移。一般的融资及以公司内部转让价格等方式进行的转移属于直接转移,资金的间接转移有以下几种。

(1) 母公司在开始时只对海外子公司投下最低数额的资金,并不拨给预防性资金。当有紧急事件发生时,母公司才提供增额资金帮助子公司解决困难。这是一开始就减低资金

在子公司东道国暴露的“紧缩法”。

(2) 透过权利金、管理费、公司间接债务清算等手段，将各子公司的资金转移到中央管理处。

(3) 由海外子公司将多余的现金余额从事远期外汇交易，不使以当地货币表示的现金闲置。

当然，以上所述的诸多技术、方式，均需以东道国允许子公司从事这些活动为前提。事实上，许多国家常以维持国际收支平衡为由，阻止跨国公司的资金转移行为。

第八章 跨国经营财务管理

第一节 国际会计准则

跨国公司频繁的国际经营活动涉及筹供、生产、市场、投资、金融、财务和管理等方面。为使跨国公司的会计制度能够全面反映公司在全球范围内经营活动的情况及其成果和公司的财务状况,能够既适应其经营活动所涉及的那些国家的财务会计准则和税法,又适应国际商业所特有的会计原则和程序,于是产生了对于国际会计制度与准则的需要。

一、国际会计的基本概念

国际会计的迅速发展不过是近一二十年的事,各国会计职业界对其概念众说纷纭,莫衷一是。尽管如此,各家各派仍有一些共同之处,即把国际会计理解为超越国界的国际交易和国际经营的会计,以及各国会计原则和实务及其制定程序的比较。它包括两个主要方面,一是比较,即了解各国会计原则有哪些不同,为什么会彼此不同;二是实用,即国际会计能够在国际商业中被用于处理企业和个人的有关经营活动。

☐ 主要内容

按照上述定义,国际会计的内容主要涉及以下三个方面:

(1) 财务会计方面。如外币交易、外币折算、企业合并、国外分店经营、通货膨胀会计、跨国财务报告、国际财务报告的揭示、国际审计等。

(2) 管理会计方面。如跨国公司的会计信息系统、国际环境中的计划和控制、跨国公司的业绩评估、转让价格、经营性审计等。

(3) 比较会计方面。如世界范围内会计模式的类型,外国财务会计的原则和实务以及它们是如何制定的,欧洲经营共同体会计、国际会计准则以及从事会计准则制订和协调活动的组织。

☐ 国际会计准则的协调

各国的会计制度受错综复杂的社会环境的影响,因而在基本概念、主要原则和特殊实务等方面各不相同。国际会计准则又存在着众多的来源,既有制订会计准则的全球性和地区性的会计职业组织和专门团体,又有影响会计准则制定的会计学术团体和非会计团体。这就产生了协调国际上不同会计准则的必要。随着国际资本、国际经济和国际审计的发展,为促进国际间的相互交流,解决跨国公司编制合并财务报表和国际间经营活动决策上的困难,也迫切需要对国际上不同的会计准则进行协调。这种协调,就是对会计实务上的不同规定一定的范围,以增加会计实务一致性的过程。一般认为,只要在逻辑上不发生矛盾,各国

可以执行各自不同的会计准则。在协调过程中最有威信和影响的组织首推欧洲经济共同体，它在使成员国会计准则的协调化方面具有很大的强制力和约束力。

与协调化相联系的是国际会计准则的标准化。它是指对会计实务强加一套更为严格、范围狭小的规则，要求会计制度和会计准则具有统一性。标准化的用词常出现于国际会计准则委员会所制定的会计准则中。会计准则的标准化和统一性是国际会计所追求的目标，围绕统一性着重的是协调性。因此，虽然在词义上标准化似乎比协调化更为严格些，但实际上欧洲经济共同体的协调化比国际会计准则委员会的标准化更具有强制性和约束力。

□ 制定和协调国际会计准则的主要国际机构

(1) 国际会计准则委员会。这是 1973 年 6 月 29 日由澳大利亚、加拿大、法国、德国、日本、墨西哥、荷兰、爱尔兰和美国等 9 个国家的 16 个主要会计职业团体在伦敦组成的。这是一个国际性的民间会计组织，它制定的国际准则不具有法律性质。目前该组织已拥有来自 71 个国家的 97 个会计职业团体。它的目标是按照公众的利益，制定并颁布在编制经审计的财务报表时应遵循的准则，并促进这些准则在世界范围内被接受和遵守，就改进、协调与编制财务报表有关的法规、会计准则和会计程序进行了广泛的工作。国际会计准则委员会下设理事会、顾问小组和指导委员会。它的实际工作类似于美国财务会计准则委员会。

(2) 国际会计师联合会。它的前身是国际会计职业界协调委员会，于 1976 年 2 月改用现名。目前该委员会由来自约 76 个国家的 100 个会计职业团体组成，每 5 年举行一次国际会议。国际会计师联合会在其章程中确认国际会计准则委员会是负责制定和发展国际会计准则的机构，而国际会计准则委员会则承认国际会计师联合会是世界范围内会计职业界的发言人。自从国际会计师联合会建立以来，这两个组织在世界范围内起着国际会计先驱者的作用，并保持着密切的关系。

(3) 欧洲经济共同体。欧洲经济共同体是欧洲主要发达工业国家组成的经济和政治团体，现有 12 个成员国，主要宗旨是通过共同体的建立和各成员国经济政策的逐步接近，使共同体内部的经济均衡增长。欧共体于 1992 年建立了欧洲统一大市场。1966 年，欧共体各成员国的主要会计职业团体的代表在布鲁塞尔组成了欧洲经济共同体会计师研究小组，该小组的主要工作是与共同体委员会和议会联络磋商，进行共同体内公司法的协调，发表公司法方面的指令草案。欧共体内会计准则的协调正是通过发布有关的指令和法规来进行的。

(4) 联合国。联合国参与制定会计准则的活动始于 1972 年，所属的 7 个机构先后参与了这项工作，包括联合国经济及社会理事会、著名人士团体、跨国公司委员会、跨国公司中心、国际会计和报告准则专家组、国际会计和报告准则特设政府间专家工作组、国际会计和报告准则政府间专家工作组。联合国经济及社会理事会于 1982 年以 67 号决议决定成立“国际会计和报告准则委员会政府间专家工作组”，由 34 个国家指派会计专家组成。这一专家工作组的主要任务，是负责审议跨国公司的会计和报告问题及审查国际会计准则的发展情况，包括准则制定机构的工作的进展情况。该工作组由政府间专家组成，是当前国际会计领域内研究和讨论国际会计准则及其有关问题的唯一的具有普遍代表性的政府间国际组织。

二、国际会计基本准则

截至 1989 年，国际会计准则委员会已颁布了 29 份国际会计准则。它们是：会计政策

的揭示;历史成本制度下存货的计价和列示;合并财务报表;折旧会计;财务报表应揭示的信息;会计对物价变动的反应;财务状况变动表;非常项目、前期项目和会计政策的改变;研究与开发费用的会计;或有项目和资产负债表编制日后发生的事项;建筑合同会计;所得税会计;流动资产和流动负债的列示;分片报告财务信息;反映物价变动影响的信息;不动产、厂场及设备的会计;租赁会计;营业收入的确认;在雇主财务报表上的退休金会计;政府补贴的会计和政府援助的揭示;外汇汇率变动影响的会计;合并企业的会计;利息的资本化;关系方面的揭示;投资的会计;退休金计划的会计和报告;合并财务报表和附属公司投资会计;联营企业投资会计;恶性通货膨胀经济下的财务报告。上述准则的编号依次为 IAS₁……IAS₂₉。

三、协调会计准则的通用国际方法

由于会计准则的差别直接影响到企业业绩的比较、倾向性的竞争决策和资源的分配,因此国际会计准则委员会力求使各国会计准则相互协调,并为此推行“通用国际方法”。这一通用国际方法包括以下几点:

(1)当一个国家的会计组织对国际会计准则委员会研究过的同一会计问题进行研究时,国际会计准则委员会应当参加,以防止研究结果的不一致。

(2)在未制定会计准则的国家,国际会计准则委员会的准则可供采用,作为这些国家的会计准则。

(3)在其它一些自己制定会计准则的国家,国际会计准则中包括的基本原则和概念可以作为这些国家在特定会计问题上制定自己的会计准则时的基础。(4)有关于特定会计问题的会计准则的国家,可以通过与国际会计准则的比较,消除两者间的重大差异。

(5)在一个国家的法律中包括了国家的会计准则时,国际会计准则委员会要鼓励它们的成员国团体说服有关的政府当局改变立法,使之与国际会计准则委员会的准则相协调。

然而,由于国际会计准则委员会是非官方的民间团体,一个国家是否遵循国际会计准则委员会的准则,取决于这个国家的会计职业团体有没有制定该国会计准则的权威。这样,世界各国按其接受国际会计准则的程度,大体可分为以下三种类型。

(1)没有正式会计准则,而以国际会计准则作为唯一可资遵循的准则的国家。有巴哈马、斐济、法国、马来西亚、尼日利亚、巴基斯坦、新加坡、特立尼达和多巴哥、津巴布韦等 9 国,其中大多数是发展中国家。

(2)会计准则与国际会计准则委员会的准则相一致的国家。其中只有极少数国家的会计准则与国际会计准则委员会的准则不完全一致,如美国、加拿大和英国等。这些国家都要求制定会计准则的会计职业团体支持国际会计准则的概念,鼓励接受国际会计准则,并且通常都试图消除本国会计原则与国际会计准则之间的分歧和差异。

(3)会计准则与国际会计准则委员会的准则不一致的国家,如德国和日本。这些国家的商法和税法被认为是采用国际会计准则的障碍。由于法律条款的规定,常使会计职业界无法采用国际会计准则委员会的准则。

国际会计准则委员会在制定国际会计准则的工作中,总是寻求一致的、妥协的、可使用的会计准则,以取得世界范围内的最大支持。这注重选择共同的、基本的会计问题,着

重制定基本的准则，在原则上力求统一，在具体的会计处理程序上和方法上力求灵活多样，以便使不同的国家能够与本国会计准则相协调或接近的基础上进行选择。事实的确如此，尽管世界各国在环境、技术、政治、经济和社会形式上有多么不同，进行会计准则的协调有许多困难，但是国际会计准则委员会的工作已取得成效。它已促使美国和英国会计准则的差异减小，促使英语国家的公司在财务报表标准化方面取得了很大的进展，促使加拿大、意大利的许多股票上市公司明文规定要遵循国际会计准则，促使一些原来没有会计准则的发展中国家有了一套可以采用的国际公认的准则。

第二节 合并财务报表的编制方法

一、公司间无存货时编制合并财务报表的权益法

跨国公司是一个由一些相互联系的、实行共同经营战略与策略的经营实体所构成的集团组织。在这一组织中，虽然各子公司是彼此独立的法律实体或会计实体，但母公司对它们拥有所有权或控制权，它们与母公司之间存在着不同寻常的紧密联系。这样，为了对整个公司集团的财务状况和经营成果有一个客观的认识和评价，就需要为公司集团单独编制一套财务报表。这类财务报表，就称为“合并财务报表”。

从法律的角度看，母公司拥有子公司的股份，并不等于拥有子公司的资产，也不对其子公司的负债担负清偿的责任，尽管在母公司的资产负债表已在资产项下列示了它对子公司的投资。但是从经济的角度看，母公司自身的资产负债表还不能展示整个公司集团的财务全貌，因为母公司虽不拥有，但实际上已控制了其子公司的资产。所以合并财务报表是撇开了法律的关系，而把公司集团所拥有和控制的资产、对外的负债，一概囊括进去。这里，应当注意的是，母公司的财务报表与整个公司集团的合并财务报表不能相互替代，它们各有不同的用途。前者把母公司视为一个单独的公司个体，列示它的财务状况和经营成果；而后者是为了需要在一张报表上全盘托出公司集团拥有或控制的所有资产和负债，以及在控投范围内的经营成果。

由于跨国公司的子公司在股权安排下可有全资拥有和部分拥有两种形式，并且在时间上有购受时和购受后两种情况，这样在合并财务报表的会计处理上就有所不同。

☐ 独资子公司情况下的合并财务报表

当子公司是母公司全资拥有时，编制合并财务报表须将母公司的“子公司投资”账户与子公司的全部股东权益相互抵销。

(1) 购受时的合并财务报表。首先，在购受时子公司股份有留存收益的情况下，须将母公司的“子公司投资”项目余额，与子公司的“股本”、“留存收益”项目余额全部抵销，同时相互抵销公司间的应收、应付账款等往来帐目。这是因为，子公司的留存收益是作为子公司权益的一部分被母公司所购受的，必须与子公司的股本一样，一并予以抵销，而且合并后的资产负债表是为一个经济实体所编制的，这个经济实体的股东权益只能以母公司的权益帐户来反映。其次，在购受时子公司有累计亏损的情况下，编制合并财务报表的方法也与上述相同，即将母公司的“子公司投资”项目余额与子公司的“股本”项目的贷方余额、“留存收益”项

目的借方余额相互抵销。再次,在购受时出现投资余额超过子公司帐面值的情况下,须将母公司的“子公司投资”项目余额中等于子公司帐面值部分,或者与子公司的“股本”、“留存收益”项目余额全部抵销,或者与子公司的“股本”项目的贷方余额、“留存收益”项目的借方余额相互抵销,而将投资额超过帐面值的余数,在合并财务报表中单列为一项,其标题可为“购受子公司股份时成本超过帐面值”。最后,在购受时投资金额低于帐面值的情况下,把投资金额低于帐面值部分作为一个单独项目列入合并资产负债表,其标题或称为“递延贷项”,或称为“购受子公司股份时帐面值超过成本而不能摊减资产价值部分”。

(2) 购受后的合并财务报表。首先,第一年年终时编制的合并财务报表。其要点就是将母公司年终投资项目中所反映的它在子公司中所拥有的权益和子公司的有关项目相互抵销,即将母公司的“投资”项目年终余额、“子公司收益”项目余额与子公司的股本、期初留存收益、本期股利等项目相互抵销。其次,第二年年终在编制合并财务报表时,应将子公司的股本、留存收益、本期股利与母公司的“投资”项目、“子公司收益”项目相互抵销。与上述方法的不同之处仅在于这里的留存收益中,期初留存收益的性质不同。

□ 合资子公司情况下的合并财务报表

如果母公司只购受子公司的部分股份,它所拥有的就只是该子公司净资产的一部分。在这种情况下,子公司里由股本和留存收益构成的股东权益,一部分属于母公司所有,一部分属于其他股东所有。编制合并财务报表时,前一部分应按照上述抵销原则,将母公司与子公司的相应项目予以抵销。属于母公司以外其他股东所有的部分,习惯上称为“少数股权”,在资产负债表上,通常在贷方单独列示于负债项目与股东权益项目之间。

(1) 购受时的合并财务报表。首先,在购受时投资金额等于帐面值的情况下,由于子公司股东权益中有一部分属于“少数股权”,所以在合并财务报表上要加设一个“少数股权”项目。相应地,在合并财务报表的工作底稿上要添设“少数股权”一栏,放在“合并后金额”一栏之前,母公司的投资帐户与子公司“股本”、“留存收益”项目中属于母公司的份额则相互抵销。其次,在购受时投资金额超过帐面值的情况下,应先确定投资金额所以超过帐面值的原因,并据以作相应更正,之后应将子公司股本、留存收益项目中属于母公司的份额与母公司的投资项目相互抵销,再把投资额超过帐面值的余额单独列示为一项。少数股权的处理同上述。最后,在购受时投资金额低于帐面值的情况下,可参见前述相应的方法进行处理。

(2) 购受后的合并财务报表。与前述相应方法基本相同,但须加列少数股权一项。

二、公司间有存货时编制合并财务报表的权益法

在上述介绍中,编制合并财务报表时,购货一方的购货帐目正好和供货一方的销货帐目相互抵销,而没有涉及公司间存货上的利润问题。所谓公司间存货上的利润,是指发生购销业务时,购货一方购进的材料或商品期末尚有存货,而存货的成本计价系按照供货一方的销售价格,则存货中就含有供货一方销售价格中的利润。由于合并财务报表是以母公司与其子公司作为一个经济实体来看待的,而在一个经济实体内既不构成购销也不能实现利润,所以公司间存货上的利润既不应包括在合并收益表的净收益中,也不应包括在合并

资产负债表的存货计价中。这样，在编制合并财务报表时，公司间存货上的利润应予抵销。

□ 独资子公司情况下有公司间存货上的利润时的合并财务报表

(1) 母公司销售商品给子公司。例如，定 P 公司购受 S 公司后的第一年度，即 19×5 年公司间销售的有关资料如下：P 公司的销货 39600 美元中包括对 S 公司的销货 9600 美元，总销货成本为 31000 美元，其中对 S 公司的销货成本为 8000 美元。期末结帐时，S 公司购自 P 公司的商品尚有半数存货，未实现的公司间利润为 800 美元。此外，本年度 S 公司另向外界购货 11200 美元，其中期末存货为 2000 美元。

根据以上资料，列示在合并工作底稿上的销货成本可为：

P 公司的销货成本		\$ 31000
减：销售给 S 公司的销货成本		\$ 8000
销售给外界的销货成本		\$ 23000
S 公司的销货成本		
从 P 以司进货——按 P 公司成本	\$ 8000	
减：S 公司期末存货中购自 P 公司部分	<u>4000</u>	\$ 4000
从外界进货		\$ 11200
减：S 公司期末存货中购自外界部分	<u>2000</u>	<u>9200</u>
合并销货成本		<u>\$ 36200</u>

以上销货成本也可采用下述方法计算得到：

销货成本：

P 公司：		\$ 31000
S 公司：		
向 P 公司进货		\$ 9600
减：期末存货	<u>4800</u>	\$ 4800
向外界进货		\$ 11200
减：期末存货	<u>2000</u>	\$ 9200
合计		\$ 45000
加：期末存货中公司间利润		<u>800</u>
		\$ 45800
减：公司间销货		<u>9600</u>
合并销货成本		\$ 36200

在此基础上，可编制出合并财务报表工作底稿，如表 14.8.1 所示。需要注意的是第 (2) 笔抵销公司间存货上利润的分录，在计算合并销货成本时，由于须从合并的期末存货中减去（即贷“存货”）S 公司期末存货中的公司间利润（本例为 \$ 800），合并的销货成本相应增加（即借“销货成本”）。

表 14.8.1 母公司（P）与子公司（S）合并财务报表工作底稿

	19×5 年度			
	P 公司	S 公司	调整和抵销分录	合并后金额
收益表：				
销 货	\$ 39600	\$ 18200 (1)	\$ 9600	\$ 48200
销货成本	<u>31000</u>	<u>14000</u>	(2) 800 (1) \$ 9600	<u>36200</u>
毛 利	\$ 8600	\$ 4200		\$ 12000
费 用	<u>5800</u>	<u>3000</u>		<u>8800</u>
营业净收益	\$ 2800	\$ 1200		\$ 3200
附属公司收益—				
1200 的 100%	<u>1200</u>	<u>—</u>	(3) 1200	<u>—</u>
净收益—转下	<u>\$ 4000</u>	<u>\$ 1200</u>	<u>11600</u>	<u>\$ 9600</u>
留存收益表：				
留存收益 19×4.12.31				
汉密顿公司	<u>\$ 9000</u>			\$ 9000
附属公司		—		
净收益—承上	<u>4000</u>	<u>1200</u>	<u>\$ 11600</u>	<u>\$ 9600</u>
留存收益，				
19×5.12.31 转下	<u>\$ 13000</u>	<u>\$ 1200</u>	<u>\$ 11600</u>	<u>\$ 9600</u>
资产负债表：				
资产				
现金	\$ 9200	\$ 4200		\$ 13400
应收帐款	7800	2600		10400
存货	8600	6800	(2) \$ 800	14600
附属公司投资 (100%)	<u>11200</u>	<u>—</u>	(3) 11200	<u>—</u>
	<u>\$ 36800</u>	<u>\$ 13600</u>		<u>\$ 38400</u>
权益：				
应付帐款	\$ 3800	\$ 2400		\$ 6200
股本：				
汉密顿公司	20000			20000
附属公司		10000 (3)	\$ 10000	
留存收益—承上	<u>13000</u>	<u>1200</u>	<u>11600</u>	<u>9600</u>
调整 and 抵销分录：	<u>\$ 36800</u>	<u>\$ 13600</u>	<u>\$ 21600</u>	<u>\$ 21600</u>
(1) 公司间销售				
(2) 附属公司期末存货中公司间利润				
(3) 年终附属公司投资的帐面值				

续用上例，介绍 P 公司购受附属公司股份后第二年度公司间存货上利润的处理方法。假定 19×6 年度公司间销货为 7000 美元，19×6 年年终 S 公司存货中未实现的公司间利润为 1000 美元。则公司间销货的抵销和 S 公司期末存货中公司间利润的抵销，在合并财务报表工作底稿上仍和第一年度的工作底稿一样处理。参见表 8—2 调整和抵销分录（1）和（2）。这里，关键的问题是要对第二年期初存货（即 19×5 年期末存货）中的公司间利润 800 美元进行处理。这 800 美元在编制 19×5 年的合并报表时虽经消除，但在 P 公司的帐簿上已计入其净收益而转入上年的期末留存收益。因此在 19×6 年年终的合并留存收益时，应将这部分公司间利润从年初的留存收益中减除。为此应在工作底稿的留存收益部分作借记期初“留存收益”项目，作贷记“销货成本”项目的分录，加以调整，以使期初留存收益和去年年末留存收益保持一致。参见表 14.8.2。

表 14.8.2 P 公司与 S 公司合并财务报表工作底稿（部分） 19×6 年度

	P 公司	S 公司	调整和抵销分录	合并后金额
收益表：				
销 货	40800	18400	(1) 7000	52200
销货成本	32400	13600	(2) 1000 (1) 7000 (3) 800 }	39200
毛 利	8400	4800		13000
留存收益表：				
留存收益 19×5. 12. 31				
汉密顿公司	13000		(3) 800	12200
资产负债表：				
存 货	8000	6600	(2) 1000	13600
调整和抵销分录：				
(1) 公司间销货				
(2) 附属公司期末存货中公司间利润				
(3) 附属公司期初存货中公司间利润				

(2) 子公司销售商品给母公司。其方法同上。

☐ 合资子公司情况下有公司间存货上的利润时的合并财务报表

假定 P 公司拥有 S 公司 90% 的股份，S 公司 19×5 年年度、19×6 年年度对母公司的销货分别为 6000 美元与 6500 美元，19×5 年年终和 19×6 年年终公司间存货上的利润分别为 200 美元与 300 美元。

19×5 年度合并财务报表工作底稿有关部分，如表 14.8.3 所示。在该表中，要注意少数股权（本例为 10%）对 19×5 年度 S 公司净收益所占份额的计算。本例中，S 公司帐面净收益为 1700 美元，而公司间存货上未实现的利润为 200 美元，少数股权占净收益的份额

为 $(\$1700 - 200) \times 10\%$ ，即 150 美元。

到了第二年年终，即 19×6 年年末，少数股权对 19×6 年度 S 公司净收益所占份额，可计算如下：

S 公司帐面净收益	\$ 1760
加：期初公司间存货上利润	<u>200</u>
	\$ 1960
减：期末公司间存货上利润	<u>300</u>
	\$ 1660
少数股权	<u>$\times 10\%$</u>
S 公司净收益少数股权份额	<u>\$ 166</u>

现列示 19×6 年度合并财务报表工作底稿的有关部分如表 14.8.4 所示。在该表中，要注意调整和抵销栏中的分录（3）S 公司期初存货中含有公司间利润 200 美元，因此需要从合并财务报表的观点，贷记“销货成本”项目，予以调整。借方 180 美元系冲减 P 公司的期初留存收益，以抵销上年度转入了该公司留存收益中的公司间存货上利润。从表 14.8.4 可以看直出，19×5 年度 P 公司帐上记入了它当年在 S 公司净收益中所得的份额 1530 美元（ $=90\% \times \$1700$ ）。而在这 1530 美元中含有 S 公司期末存货上未实现的公司间利润计 180 美元（ $=90\% \times \$200$ ），因而从合并财务报表的角度来看，P 公司 19×5 年年终，即 19×6 年年初的留存收益多记了 180 美元，借方 20 美元则抵销了本期期初存货上公司间利润属于少数股权的部分。从表 8—4 上可以看出，S 公司本期期初留存收益 1700 美元，经上述 20 美元的抵销，又经抵销了 P 公司的权益 1530 美元，余额 150 美元为少数股权的期初留存收益。

表 14.8.3 P 公司与 S 公司合并财务报表工作底稿（部分）19×5 年度

	P 公司	S 公司	调整和抵销分录	少数 股权	合并后 金 额
收益表：					
销 货	\$ 17000	\$ 14000(1)	\$ 6000	\$ 25000	
销货成本	<u>13600</u>	<u>10800</u>	(2) 200(1) \$ 6000		<u>18600</u>
毛 利	\$ 3400	\$ 3200			\$ 6400
费 用	<u>1600</u>	<u>1500</u>			<u>\$ 3100</u>
\$ 1800	\$ 1700				\$ 3300
附属公司收益					
1700 的 90%	1530		(3) 1530		
少数股权 — (1700					

—200) ×10%	—	—	—	—	\$ 150	(150)
净收益—转下	<u>\$ 3330</u>	<u>\$ 1700</u>	<u>\$ 7730</u>	<u>\$ 6000</u>	<u>\$ 150</u>	<u>\$ 3150</u>
留存收益表：						
留存收益，19×4.12.31						
宙斯公司	\$ 9000					\$ 9000
附属公司						
净收益—承上	<u>3330</u>	<u>\$ 1700</u>	<u>\$ 7730</u>	<u>\$ 6000</u>	<u>\$ 150</u>	<u>3150</u>
留存收益，19×4.12.31						
—转下	<u>\$ 12330</u>	<u>\$ 1700</u>	<u>\$ 7730</u>	<u>\$ 6000</u>	<u>\$ 150</u>	<u>\$ 12150</u>
资产负债表：						
存 货	\$ 4400	\$ 3200	(2) \$ 200			\$ 7400
附属公司投资（90%）	10530		(3) 10530			
股本：						
宙斯公司	20000					20000
附属公司		10000	(3) 9000		\$ 1000	
留存收益—承上	12330	1700	7730	6000	<u>150</u>	12150
少数股权					<u>\$ 1150</u>	\$ 1150
调整和抵销分录：						
(1) 公司间销货						
(2) 期末存货上公司间利润						
(3) 年终附属公司投资的帐面值						

表 14.8.4 P 公司与 S 公司合并财务报表工作底稿（部分）

19×6 年度

	<u>P 公司</u>	<u>S 公司</u>	<u>调整和抵销分录</u>	<u>少数 股权</u>	<u>合并后 金 额</u>
收益表：					
销 货	21000	18000	(1) 6500		32500
销货成本	<u>17400</u>	<u>14100</u>	(2) 300 (1) 6500 (3) 200 }		<u>25100</u>
毛 利	3600	3900			7400
费 用	<u>1700</u>	<u>2140</u>			<u>3840</u>
营业净收益	1900	1760			3560

附属公司收益—						
1760 的 90%	1584	(4) 1584				
少数股权 (1760+						
200—300) ×10%	—	—	—	—	<u>166</u>	<u>(166)</u>
净收益—转下	<u>3484</u>	<u>1760</u>	<u>8384</u>	<u>6700</u>	<u>166</u>	<u>3394</u>
留存收益表:						
留存收益, 19×5.12.31						
宙斯公司	12330	(3) 180 } (3) 20 }				12150
附属公司		1700 (4) 1530			150	
净收益—承上	<u>3484</u>	<u>1760</u>	<u>8384</u>	<u>6700</u>	<u>166</u>	<u>3394</u>
留存收益, 19×6.12.31						
—转下	<u>15814</u>	<u>3460</u>	<u>10114</u>	<u>6700</u>	<u>316</u>	<u>15544</u>
资产负债表:						
存 货	4600	3500		(2) 300		7800
附属公司投资 (90%)	12114		(4) 12114			
股本:						
宙斯公司	20000					20000
附属公司		10000 (4) 9000			1000	
留存收益—承上	15814	3460	10114	6700	<u>316</u>	15544
少数股权					<u>1316</u>	1316
调整和抵销分录:						
(1) 公司间销货						
(2) 期末存货上公司间利润						
(3) 期初存货上公司间利润						
(4) 年终附属公司投资的帐面值						

三、公司间有固定资产上利润时编制合并财务报表的权益法

母公司与子公司之间有固定资产的购入和销售业务时, 包括成件固定资产的销售和签约营建的固定资产, 出售一方所取得的利润为公司间固定资产上的利润。在合并报表上, 这种利润应像公司间存货上的利润一样处理, 全部予以抵销。

☐ 有不计折旧固定资产上的公司间利润时的合并财务报表

(1) 母公司出售固定资产给其独资子公司或合资公司。假定公司以其成本 10000 美元

的机械设备出售给子公司，得款 12000 美元，不管子公司是独资型还是合资型，在编制合并财务报表工作底稿时，这笔公司间因出售固定资产而获得的利润 2000 美元，应当全部予以抵销。在出售年份，合并财务报表工作底稿的收益表部分，应借记母公司的“出售固定资产收益”项目，同时在资产负债表部分贷记子公司的“机械设备”项目，使土地这项资产在合并资产负债表上仍以成本 10000 美元列示。在以后各年度的合并报表中，只要子公司一直持有这项资产，每年均须作类似的调整抵销，即在合并财务报表工作底稿留存收益表部分，应借记母公司的期初“留存收益”项目，同时在资产负债表部分贷记子公司的“机械设备”项目。

(2) 独资子公司出售固定资产给母公司，或出售给其它独资子公司或合资子公司。假定固定资产由独资子公司出售给母公司，金额同上例，则在合并财务报表工作底稿上的调整和抵销，除在出售年份，应借记母公司的“子公司收益”，贷记“固定资产”项目外，其余年份和上例完全相同。因为这笔公司固定资产上的利润，已作为子公司净收益的一部分，转为母公司的收益。若固定资产由该独资子公司出售给另一家子公司，无论是独资子公司还是合资子公司，公司间固定资产上利润的调整和抵销也是如此。

(3) 合资子公司出售固定资产给母公司，或出售给其它独资型或合资型子公司。在这种情况下，固定资产上的利润在合并财务报表工作底稿上的调整和抵销，与上例相同。但有一点应当注意，在子公司里既然存在少数股权，就须确定出售年份少数股权在子公司净收益中所占的份额。其计算公式为：

$$\frac{\text{子公司帐面净收益} - \text{公司间利润}}{\text{少数股权比例}}$$

在购得固定资产的公司所持有和使用的各年中，每年子公司期初留存收益中少数股权部分的计算公式为：

$$\frac{\text{子公司期初留存收益帐面值} - \text{公司间利润}}{\text{少数股权比例}}$$

□ 有计提折旧固定资产上的公司间利润时的合并财务报表

在母公司与其子公司之间有购入、售出须计折旧的固定资产业务而发生公司间利润时，在合并财务报表工作底稿上，购入年份和购入后的持有年份公司间利润的调整和抵销，其方法与不计折旧时的情况相同。所不同的是，在持有该项固定资产期间，固定资产折旧费用和累计折旧亦须进行调整。这是因为，计提的折旧（例如原价的 25%）进入生产或销货成本，然后通过营业收入加以回收，犹如“出售”了一部分（25%）固定资产，从而实现了一部分（25%）购、售固定资产时的公司间未实现利润。这种情况正同公司间存货上的未实现利润要等到后续年份向外界售出商品而实现的利润一样。

第三节 外币财务报表的换算方法

事实上，在编制合并财务报表之前，必须把不同种类货币换算成统一的报告货币，因为国内母公司与国外子公司以不同国家货币表示的帐目要逐项相加，从而必然产生外币如

何换算的问题，也必然会由于外币换算上发生损益而影响当期财务成果。习惯上都是用母公司的报告货币作为一个单一的货币单位，将各种不同的外币金额用单一的等值货币来重新表示。这一过程，就称为外币换算。由于汇率变化不一，在换算时就有多种方法，下面我们着重介绍四种最基本、最常用的方法。

一、流动与非流动性法

这种方法是对流动资产和流动负债按资产负债表编制日当时的现行汇率换算为母国等值货币。非流动资产和非流动负债按资产取得当时及负债成立或发生当时的汇率，即历史汇率换算。非流动资产的折旧和摊销分别按有关资产折合为母国货币的同一汇率换算。

采用现行汇率对流动资产和流动负债进行换算，现行汇率的变化在当期只影响流动资产和流动负债，这样企业净营运资金的情况就取决于换算过程的结果是收益还是损失。这种方法的优点是不必载明流动资产或流动负债发生的日期，且换算的过程比较简单。但是，在现行汇率波动很大时，即使用基础货币对流动资产和流动负债所进行的估计保持不变，用现行汇率换算出的收益或损失也不能正确地反应经营成果。

在这一方法下，外汇兑换或外汇换算上已实现的损益计入当期营业成果，未实现的损失作为当期营业损失，未实现的收益可以冲销以前未实现损失的准备，或先记入一个暂时帐户，不列为当期的收益。

二、货币与非货币性法

这种方法是将所有货币性资产和所有负债（包括长期负债和短期负债两种）都按现行汇率进行换算，而将实物性或称为非货币性资产都按历史汇率进行换算。

这种方法早先由美国密执根大学教授塞缪尔·R·赫普沃思提出，随后为美国全国会计师联合会赞同，得到会计研究公报第43号修正书的认可。1965年，美国职业会计师协会的会计原则委员会在第6号说明中也同意这一观点。

这种方法的基本原理是：货币或财务资产和负债有相似属性，它们代表的价值相当于一定的货币金额。跨国公司本国等量货币的变化，每次都受汇率变化的影响，所以，这些帐项应按现行汇率换算。但在流动与非流动性法下，流动资产有些是货币（如现金），有些又是非货币（如存货），都用现行汇率换算。为此，货币与非货币性法认为，资产负债项目的换算，应根据这些项目的属性，而不是根据它们的时间基础。

三、时间性法

这种方法和货币性项目与非货币性项目分别换算法相比较，只是对重新计价的那部分资产所采用的换算方法有所不同。这种方法是以前时间性原则为基础的，该原则规定：按可实现金额计量的货币，应收和应付项目（包括流动和非流动的）按资产负债表编制日当时现行汇率换算。按照实际支付货币额计价的各项资产和按照实际收入货币额入帐的各项负债，都应按照进行货币结算当日的汇率换算。也就是说，其它所有资产和负债则依其特性分别按现行汇率和历史汇率换算。具体说来，凡其它所有用货币价格计量的资产和负

债应按货币价格所属日期的外汇汇率折算。这就是，国外子公司报表上以历史成本（过去交换价格）记载的资产、负债按历史汇率换算，按现行价值（现行交换价值或未来交换价格）记载的资产、负债按现行汇率换算，以市场价格计价的存货按现行汇率而不是按历史汇率换算。这种换算方法能使换算的资产和负债保持交易发生时原有的计量基础，因而可以最真实地反映子公司的工作业绩。

美国财务会计准则委员会公布的第 8 号准则要求美国公司在换算外币报表时遵守时间性原则。

四、现行汇率法

这种方法就是采用结帐时的汇率，将国外子公司的所有资产和负债、所有营业收入和费用，全部统一按照现行汇率换算。这一方法在 1968 年就得到英格兰和威尔士特许会计师协会的支持。

这种方法运用起来很方便，尤其适用于保留当地货币作为计量单位的国外子公司帐项的换算。用现行汇率转换只是将所有帐户余额简单地乘上一个常数，只有净值是不用现行汇率换算的。所以，它不会改变子公司外币报表上任何财务比率。这与其它换算方法不同。其它换算方法因为采用了各种不同的现行汇率、历史汇率、平均汇率，势必使换算后的净收益与其它数字的比率，在用本国货币表示时和用外币表示时不尽相同。

在国外的独资子公司为了给国外股东或其它方面报表使用者提供方便而进行外币换算时，这一方法特别适用。

五、四种基本方法比较

□ 四种基本方法的适用范围

根据以上介绍，可以归纳出在四种基本方法中用现行汇率换算和用历史汇率换算的财务项目。如表 14.8.5 所示。

表 14.8.5 外币财务报表换算方法适用范围

	流动与 非流动性法	货币与 非货币性法	时间性法	现行汇率法
以现行汇率换算的项目	流动资产和流动负债	财务资产和所有负债	财务资产和所有负债及以现行价格估价的实物性资产	所有资产和所有负债，普通股
以历史汇率换算的项目	固定资产和长期负债，普通股	实物资产，普通股	以历史成本估价的实物性资产，普通股	

□ 实例

采用不同的换算方法，将会使资产负债表中有关汇兑损益的数字产生巨大的差异。表 14.8.6 列示了这种差异的状况。表中比塞塔（西班牙货币单位）贬值 16.7%，利用不同的货币换算方法进行换算，使汇兑损益产生巨大的变化，由获得 26.6 万美元的汇兑收益（按货币与非货币性换算法）变为蒙受 20 万美元的汇兑损失（按现行汇率换算法），相当于将股东权益的近 40%投入子公司。

表 14.8.6 国外子公司的资产负债表（折合等值美元）
新的现行汇率：120 比塞塔=1 美元

	一种外币贬值的折算盈亏		4 种可供选择的换算方法			
	当地货币 (百万比塞塔)	历史汇率 (千美元)	流动性项目与非流动性项目 (千美元)	货币性项目与非货币性项目 (千美元)	时限法(千美元)	现行汇率法(千美元)
资产：现金	40	400	333c	333c	333c	333c
应收帐款	40	400	333c	333c	333c	333c
存货（成本 120 百万比塞塔市价）	80	800	667c	800c	667c	667c
固定资产	200	2000	2000	2000	2000	1667c
	360	3600	3333	3466	3333	3000
负债：流动负债	80	800	667c	667c	667c	667c
长期债务	160	1600	1600	1333c	1333c	1333c
	240	2400	2267	2000	2000	2000
股东权益	120	1200	1200	1200	1200	1200
汇兑收益（损失）	360	3600	(134)	266	133	(200)
			3333	3466	3333	3000

注：符号 c 表示按现行汇率折算

比塞塔：西班牙货币单位

利用流动与非流动性法换算时，由于现行汇率只用于流动性资本或称之为经营资本项目的换算，所以经营资本净额的状况便决定了会计上承受汇率变动的风险。该例中，货币发生贬值前，子公司拥有 80 万美元的经营资本净额，而当货币发生 16.7%的贬值后，表中显示公司蒙受了 13.4 万美元的汇兑损失。

采用货币与非货币性法换算是通过货币性资产净额的状况来衡量公司所承受的汇率变动风险，这是负数，即负 160 万美元。所以，公司汇录了由于货币贬值 16.7% 而获得的 26.6% 万美元的汇总收益。

时间性法以市场利率估价存货时，必须按照现行汇率换算存货并计入风险。此时，负数的风险为 80 万美元，由于货币贬值所获得的汇兑收益减少一半，为 13.3 万美元。

然而，按现行汇率换率，由于所有资产和负债均按现行汇率换算，企业风险相当于 120 万美元的资产净额，由于 16.7% 的贬值而发生汇兑损失 20 万美元。

由于上述这些原因，实践中，有的跨国公司采用混合变种方法，即在四种基本方法中，以一种为主，适当结合其它方法进行混合或变化的换算。

第四节 跨国经营审计

跨国公司发表的财务报表可服务于投资者、贷款者、政府管理部门和计划者等。但他们需要知道这些报表是否确实地反映了公司的经营活动情况及其结果，编制报表的公司管理人员是否为了公司的既得利益而变动报表中的数字，以使读者所看到的比实际情况好些或坏些。除此以外，企业领导要求查定企业财产责任的状况，企业财产在各级是否都被安全保管及被恰当利用以获得利润；投资者则要求弄清楚企业领导所宣扬的充分利用财产的业绩是否确实。这一切，都要求建立适当的监督制度，其中包括由独立的、高质量的外部审计人员和内部审计人员进行审计。

一、外部审计

外部审计是对某一主体的一套财务报表连同所有必要的证据进行独立的、客观的和专家式的检查。进行这种检查是为了查实财务报表所描述的企业财务状况进展是否公允，是否符合公认会计原则，然后就其情况发表可靠的意见。由独立专家用正面的而非反面的词语发表的意见，可为所审计的财务报表提供信誉。

☐ 国际审计准则

国际审计准则的制定是由国际会计师联合会（IFAC）和欧洲财政经济会计专家联盟（UEC）领头进行的，其中前者更具有全球性，而后者是对前者的重要平衡。国际会计师联盟所属的国际审计惯例委员会（IPAC）全权代表国际会计师联盟理事会制定并直接发布建议。这些建议通常被称为“指导原则”（guidelines）而不称为“准则”（standards），这些指导原则的性质、权威性及范围由理事会作如下限定：

（1）国际审计指导原则。在每个国家内，对财务信息的审计惯例，或多或少地受制于当地的规定。这些规定或是具有法律性质，或是在有关国家内以管制机构或职业组织发布的文告形式出现，或是两者兼而有之。许多国家业已公布的审计准则公告无论在形式或内容上都有差别。国际审计惯例委员会注意到这些公告和它们的差别，并由此而发布国际审计指导原则，旨在得到国际的公认。

（2）指导原则所具有的权威性。国际审计惯例委员会发布的国际审计指导原则并没有

使特定国家在财务信息审计中所遵循的上述当地规定无效。当国际审计指导原则在某一特定问题上与当地规定相符合的限度内,那个国家按当地规定对财务信息的审计将自动地在这一特定问题上与国际审计指导原则相一致;在当地对某一问题的规定有别于国际审计指导原则或与其有抵触的情况下,国际会计师联盟在该国的成员组织应该根据国际会计师联盟的章程在适当的时候和在可行的范围内为贯彻国际审计惯例委员会所发布的指导原则而努力。

(3) 指导原则的范围。只要从事一项独立审计,国际审计指导原则就适用。也就是说,对任何主体的财务信息进行独立检查,不论这一主体是否以盈利为目的,也不论它的规模多大或法定形式如何,只要这种检查是为了表达意见而进行的,都适用国际审计指导原则。国际审计指导原则只要合适也可以用于审计师的其它有关活动。

在对某一特定指导原则的导言段落中都清楚地说明了这一国际审计指导原则在适用性上的限度。以上限定引自《国际会计师联盟国际审计指导原则绪论》(1979年7月1日)。

□ 审计的目的、范围和特征

国际会计师联盟和欧洲财政经济会计专家联盟都以“目的和范围”为标题公布各自的第1号建议。现分别引述两个文本的一些段落,其中的段落号是原文中的号码。

(1) 欧洲财政经济会计专家联盟审计报告委员会(ASB)第1号审计报告:

审计的目的:对财务报表审计的目的是在考虑到企业注册国家的法律和惯例的情况下,对这些报表所赤示的企业在资产负债表日期的财务状况和这一财务年度内的经营成果是否真实和公允,表示意见。

审计的范围:审计应该按这样的方式组织,即它的范围要充分地包括企业的所有方面,只要它们与所审计的财务报表有关。不同国家在审计范围上是有区别的,这取决于当地的法律和职业要求及准则。

审计的主要特征:一项审计可以细分为对企业会计制度的研究和评价、对财务报表的检查等特征。

(2) 国际会计师联盟国际审计惯例委员会(IAPC)第1号国际审计指导原则:

审计的目的:对按照确认的会计政策所编制的财务报表进行审计的目的是使审计师可以对这些财务报表表示意见。并且,审计师的意见有助于对财务报表建立信任。但是报表的使用者不应该认为审计师的意见就确保了该主体的未来生命力,也不应该认为审计师的意见就表明该主体管理当局在处理事务中的效率和效果。

审计的范围:审计师通常根据立法、条例或有关职业组织的要求来确定财务报表审计的范围。为了形成审计师对财务报表的意见,审计师要按照旨在能合理地确保财务报表在所有重要方面表述得恰当的程序进行审计。由于测试的性质和审计中其它固有的局限性,再加上任何内部控制制度的局限性,就存在着无法避免某些重大的表述差错仍然未被发现的危险。但是,任何关于可能导致表述差错的舞弊或错误也许已经发生的迹象,都将促使审计师扩大他的审计范围,以证实或消除他的疑点。对财务报表审计范围的限制从而有碍于审计师对这些财务报表表达不附条件的意见时,应在审计报告中说明;同时,只要恰当,就可以表示有保留的意见或拒绝发表意见。

二、内部审计

跨国公司的所有部门（如人事、营销、生产和会计）的政策和程序一般通过规章制度和实施细则传达给每个职工。一项良好的监督制度始自这些规章制度和标准业务程序的正确规定，但是公司也需要查定这些规章制度和标准程序是否很好地执行。内部审计工作就是查定法规一致性的一个重要基础。内部审计就是对一个组织的多样化经营和控制所作的独立的评价，借此来确定：是否遵循可接受的政策和程序？是否符合制定的标准？是否有效和经济地使用资源？是否很好地完成计划任务？是否正在实现该组织的目标？

☐ 内部审计的职能

图 14.8.1 描述了跨国公司财务控制系统中内部审计的职能。从广义上看，内部审计是一种交流的渠道，它使正式控制系统得以加强，而且这种渠道通常在对流的信息流动中是没有止境的。换句话说，内部审计职能通过改进跨国公司内部交流的及时性和质量而加强了财务控制的过程。

在图 14.8.1 的左上角，内部审计将最高管理当局的目标和优先考虑的问题输送给国外子公司的经理。这种交流的过程最初是通过正式的预算系统来进行的，而后再当面说明公司的目标以及确定这些主要目标的主要原因。这通常也是很必要的。个人之间在海外接触也能使审计人员对当地经理们必须与之作斗争的环境限制有所理解。当审计结果的信息输回公司总部的时候，对原定的工作经营成绩、目标均需作出必要的修改，使其符合海外的实际经营条件。

图 14.8.1 的左下方表明内部审计职能是跨国公司反馈系统的至关重要的纽带，是与特定标准相挂钩的对实际经营成绩的评价。

将这些信息传送给跨国公司或子公司总部，就使企业的经理人员可以在必要时采取纠正的行动。这类行动包括对公司整个目标和政策的修订，对子公司经营计划和战略的修订，以及更换子公司的经理人员，甚至可能是更换内部审计师。有些事例说明，一个不称职或过分热情的审计师可能是跨国公司控制中出现问题的主要原因。

图 14.8.1 多国公司经营中内部审计的控制范围

最后,内部审计师由于到处都去,能接触海外的多种经营问题,他们可以成为对当地经理有益的咨询人物。他们能够借鉴取得成功企业的经验,对类似或相同的问题提出解决的办法,也能完成特定任务而提出新的工作方法。审计人员从外部角度来分析问题,同样可以帮助当地经理发现缺陷并解决问题。对管理当局的这类性质的服务,在敦促国外的经理将其控制系统与整个跨国公司在世界范围的组织统一起来,能够起到很大的作用。

□ 内部审计的工作程序

为了说明内部审计工作如何进行,现举 Alcoa 公司的例子。该公司的内部审计部门由一副总经理领导,他负责管辖内部审计主任、国际审计经理和电算经理的活动。该副总经理直接向总经理或董事会的审计委员会报告,而内部审计部的主要任务是评价内部监督制度的执行情况(该公司的董事会建立内部监督制度,其目的在于:①安全保管公司财产;②检查数据的正确性和可靠性;③促进业务经营效率;④鼓励职工遵守规定的管理政策和程序。显然,内部审计要比会计监督涉及的范围广泛得多)。该公司的内部审计分为下列几个部分:有关需要管理业务经营的基本制度,对专门政策(如平等就业机会)审评的需要,管理上的需要和利润的改进,以及与外部独立公证会计师的协调配合。

虽然内部审计的作用在国内企业和国外企业中都相同,但国外经营环境会产生一些特殊问题,诸如当地会计实务、外币、当地法律和企业实务、语言和习惯、距离等等,使得国外内部审计具有很多困难。因此,下面几个问题是应当引起重视和注意的:

(1) 适应当地企业实务和习惯。通常,当地企业和习惯带来的问题是:习惯用现金而不是用支票来支付费用。这会造成现金监督方面的困难,在发展中国家尤其如此。下面这个例子说明了在国外当地进行一项应收帐款检查时所发生的问题。应收帐款的确认是审计师必须调整和修改传统审计程序的一个方面。在绝大多数情况下,确认信件必须翻译成另一种文字。由于外国客户缺乏确认的经验,因此靠客户来回复对应收帐款的确认也是一个问题。可能那里不习惯于由当地审计师发送应收帐款确认书或对银行年终余额进行确认,服务也可能效率很低而且不可靠,客户收到确认信件可能需要几个星期的时间,也许根本收不到。如果审计师不打算在一个国家久留以发送和等待收回确认书,那么就需要采取另一种审计程序,或者应用另一种收回确认书的方法。例如,审计师可以安排把确认书邮寄给当地的会计师事务所或其它独立渠道,他们取得确认书后再转交给自己。无论如何,如果审计师不断地到其它国际审计地点巡回审计的话,这种审计程序是不能令人满意的。

(2) 外币限制。在每个国家工作的审计师应当了解当地的外币情况和换算要求。当审计师和所接触的人相互听不懂彼此语言时,就意味着不了解当地习惯是一个工作障碍。在审计工作中必须依赖翻译,这也就意味着审计师不可能获得全部情况。对适应当地环境感到困难和力不从心会影响个人的工作能力,从而使内部审计师变得不能充分有效地工作。

(3) 距离。跨国公司在海外分布很广的地区远距离经营,这不可能像国内近距离经营那样进行经营和全面的审计。远距离信息沟通必须采用电话、电传或信函,从而使国外审计变得比较困难,并且使审计人员不能经常进行现场的事前审计和事后审计,上述应收帐款确认的例子说明了远距离的困难。当发生事后审计问题时,不可能很快给予回答或进行

适当的信息交流。如果从总公司派出太多的人员去国外进行审计，就要花费一大笔钱。如果派出太少的人员去，则由于时间限制，审计范围也太狭小，从而影响审计的预期效果。为此，跨国公司常采取替代办法，比如雇用当地审计员，雇用由总公司所在国或其他国家移居到当地的移民审计员。比较而言，当地居民审计员熟悉当地语言、文化和企业习惯，但是由总公司派出国外的审计员比较熟悉总公司的审计程序和方法，移民审计员则介于两者之间，但在当地国仍被认为是外国人。表 14.8.7 总括了利用由总公司派出国外的审计员、当地居民审计员和移民审计员的各种情况，可作为选择内部审计人员的参考。

表 14.8.7 选择内部审计人员的决策变量因素

	总公司派出国外的审计员	当地居民审计员	外籍移民审计员
最初投资（每人）	语言训练投资 \$ 1200~\$ 1500 非高峰期往返的机票 \$ 600~\$ 800	6 个月的培训投资工薪 \$ 1200~\$ 1500 旅费 \$ 600~\$ 800	语言训练投资 \$ 1200 ~ \$ 1500 活动费用 \$ 6000~\$ 10000
单个小的审计地点	一般在任何情况下均不经济合算，较好办法是请求国外当地审计人员取得一份管理信件。		
在同一个国家内有几个小审计地点	一般可行，提供往返是预见到的	一般不可行，除非在短期内预期表明投资是正确的	
在几个国家分布几个小审计地点	一般不可行，语言训练投资支出太大	一般可行，如果在中期将来预见其是正确的	一般不可行，语言训练投资支出太大
单个中型审计地点	一般可行，单人延长的往返，提供往返是计划好的	一般不可行，除非在短期内预期表明投资是正确的	
	总公司派出国外的审计员	当地居民审计员	外籍移民审计员
在同一国家内有几个中型审计地点	一般不可行，语言训练投资过大	一般理想地适用这种方案	一般理想地适用这种方案
在几个国家分布几个中型审计地点	同上	同上	可行，如果并不涉及太多的不同语言

在一国或几个国家间分布几个大的审计地点	同上	可行，涉及到并不太多的语言	可行，涉及到并不太多的语言
---------------------	----	---------------	---------------

资料来源：Lee D. Tooman 著：《国外业务内部审计的开始》，内部审计师 1975 年第 11—12 月，第 60 页，1978 年内部审计师学会编。

虽然跨国公司有可能利用其国内审计师临时指派进行一项国际内部审计，并且国内审计师要比一般的国际内部审计师更专业化些，但是国际内部审计师应当是熟悉财务审计和业务审计的多面手，同时他还需要具有掌握语言和文化的能力。较小的跨国公司倾向于利用国内审计人员担任国外审计任务，但是大型跨国公司则多利用当地的审计人员进行经常的审计。在 Alcoa 公司的国际审计组织中，国外子公司审计员的工作是在总公司国际审计经理的领导下进行，国际审计经理的地位和总公司的内部审计主任、电算审计经理相同，他向总公司主管内部审计部的副总经理报告工作。

重视国外业务审计是跨国公司财务管理工作的发展趋势。比如一家利用中央审计结构的公司只有 14 名审计人员，其中 6 人负责国际审计业务。又如一家大型的电子数据处理公司，其收入 40% 来自海外，拥有内部审计人员 77 人，其中 21 人被指定负责 5 个国家的国外业务审计。这家公司在利用所在地审计人员的基础上组织其审计人员队伍，以完成总公司国内审计师的同样任务。

第九章 跨国经营案例精选

国际商用机器公司

IBM 公司的英文全称为 INTERNATIONAL BUSINESS, MACHINES CORPORATION, 中文译名为国际商用机器公司, 其公司总部地址在美国纽约州的 Old Orchard Road, Armonk。它是世界上最大的计算机制造公司。在电脑行业中, 它处的地位是世界第一, 人们也经常把 IBM 看作是电脑的标志, 它生产的产品如磁盘驱动器、软件、外部设备和半导体处于世界领先地位。

IBM 公司创建于 1910 年, 其前身是计算——制表——记录公司, 简称为 CTR, 其主要产品是商用机器、制表机、刻度盘及时钟。1914 年市场专家托马斯·沃森离开国家收银机公司 (简称 NCR), 经纽约金融界头面人物的推荐, 出任 CTR 总裁。在 CTR, 沃森表现出他非凡的才能。他建立了一支阵容强大、训练有素的销售队伍。他强调 CTR 出售的不仅是产品而且是服务, 许多消费者因为相信和依赖 CTR 销售人员对业务的精通, 一直都是 CTR 的忠实用户。沃森看准了 CTR 的未来依赖于它的制表部分, 因此, 他将精力和资源主要集中在为大型公司和政府生产大型制表系统。1924 年, CTR 改名为 IBM, 由于一流的产品和销售服务, 到 1928 年, IBM 在制表机这一特殊领域以及在办公技术方面均居领先地位, 到 1940 年成为美国最大的办公机器公司。

本世纪 30 年代, IBM 公司就与学术界建立了广泛的联系, 一名名叫霍华德·艾肯的哈佛大学研究生, 从 IBM 那里得到资助, 研究出一种能根据预先设定的程序指定运算的计算机, (被取名为 Mark I), 由于 Mark I 没有使用新型的电子管作开关元件, 所以 Mark I 刚问世时, 就已过时了, 但对 Mark I 所作的宣传广告工作确立了 IBM 作为计算机制造先驱者的地位。

在第二次世界大战的刺激下, 计算机的研究工作进展迅速。1952 年, 在老沃森的儿子小托马斯·沃森的领导下, IBM 推出了 701 系统, 依靠攻势凌厉的推销术, 获得了极大的成功, 到 1956 年 701 推出后仅三年时间, IBM 就完全占领了全部市场。1964 年 4 月, IBM 的 360 系统问世, 这一系统是一种完全新型的新一代计算机, 尽管在实际上用户接受这一系统尚需一段时间, 但 360 系统的确是一次巨大的成功。

此时, IBM 的市场地位已经非常强大, 其领导地位已扩大到美国以外。早在 1949 年, IBM 就建立了世界贸易公司, 由迪克·沃森任总经理。该公司是 IBM 公司的一家子公司, 专门负责国际市场的销售。虽然 1949 年时, 世界贸易公司的销售额只有 630 万美元, 但业务范围遍及 58 个国家, 在这些国家中, 世界贸易公司选择了一些较为重要的国家建立子公

司来销售其产品。60年代中期，除日本和英国除外，哪里有计算机市场，哪里就是IBM的天下。在日本，IBM公司与日本电气公司并驾齐驱；在英国，政府将国内有竞争力的生产厂家合在一起建立了国际计算机有限公司与之抗衡。

IBM公司因经常向用户许诺销售给他们一种新的、改进型的、而实际上并未实现的产品，这引起一些竞争对手的不满，因为该推销术致使他们失去了一些客户。1968年，控制数据公司向美国司法部提出抗议，指控IBM公司用纸上的机器和有名无实的计算机进行推销，此事引起司法部的重视，开始对IBM公司进行调查，并备案审理。司法部对这一案子的审查拖延了13年之久，最后于1992年了结，IBM向控制数据公司支付了1.1亿美元。与此同时，另外一些公司找到了与IBM公司竞争的新方法。一些公司从IBM那里购回360系统，再以比IBM公司低的价格将这些机器出租给用户以赚取租赁费，另一些公司则开始生产性能好、价格低并能与IBM主机兼容的外围设备，如磁盘驱动器和打印机等，还有不少公司在数字设备公司的领导下，开始销售较小的、适用性强、成本只有传统主机一半的微型计算机。

1970年，IBM试图通过引进370系列挫败这些竞争对手，370的定价较低，设计上也作了很大改变。IBM公司与竞争对手的斗争主要是在法庭上进行，这时，IBM发现自己似乎陷入了由上述竞争对手所引起的没完没了的反托拉斯诉讼案中。在处理这些挑战的时候，IBM在它的主营业务主机市场上也面临一场新的战斗。一位参加过IBM360系统研究工作的工程师简·爱默德哈在日本富士通公司、德国计算机制造商鲁道夫和美国风险投资家的支持下，研制出了比IBM主机功能更强而又与之能兼容的主机470V/6，有迹象表明，一些主要的客户将接受这一产品，许多小公司蜂涌而冲进了与IBM兼容的主机市场，很快，这些暴发户瓜分了IBM的市场份额。

1979年，IBM研制出新一代中型主机4300系列。用户对这种产品的喜爱程度远远超过了IBM的期望。但因订货数量之大超过了它的生产能力，用户经长期失望之后转向了其他竞争者的产品。同时，大型机的用户也参与到这场杀价购买行列中。结果，使IBM公司造成严重的财务困难。

IBM很快就从这种混乱情况中恢复过来，并实现了追回70年代丢失的市场份额的目标。通过向英特尔公司参股把目标转向最先进的半导体技术。1975年与爱特纳生命与意外灾祸公司以及通讯卫星公司合资建立了卫星商用系统公司，从而进入了通信领域，但经营并不成功，1985年将其出售给MCI公司。

1980年，IBM公司决定进入微型计算机领域，1981年就推出了IBM PC机，该机象风暴一样席卷了全球，在极短的时间内就占领了PC机的大部分市场份额。然而就与发生了主机市场的情形一样，IBM的成功促使一大批公司进入这一新领域，它们用性能和价格都比IBM公司更好，并且与IBM的操作系统兼容的机器来与IBM公司竞争，到1986年，制造与IBM兼容的机器商所卖出的PC机超过了IBM公司。

1987年，IBM公司又推出了PS—2的PC机。试图卷土重来。在主机市场上，它坚持不懈地与生产插入式可兼容机器的制造商的进行斗争，并开始从大型计算机向市场吸引力强的台式型计算机转移。之后，它推出新一代主机3090系列，但并没有大量客户跟进，一

些用户在向 PC 机和功能较强的工作站转移。

1989 年, IBM 公司宣布裁员 10 万, IBM 公司的股票下跌, 公司在衰退。90 年代开始, IBM 开始利用它对外拓展的传统来减轻它所遇到的困难, 实施了许多战略联盟, 最引人注目的联盟有西尔斯、王安、苹果, 但接下来的情景对 IBM 来说依然黯淡, 市场份额继续停滞不前, 利润仍然滑坡, 公司股票仍然下跌。1993 年 4 月当 Louis Gerster (格斯特纳) 接管 IBM 大权时, IBM 的景况可谓糟糕到了极点: 前一年的亏损高达 70 亿美元, 当年的亏损预计将在 80 亿美元以上。人们担心, IBM 的繁荣将成为恐龙时代的故事一去不返了。

然而, 仅仅在一年之后, IBM1994 年度的盈利就达到 30 亿美元, 1995 年度的盈利高达 62 亿美元, 成为全球盈利最高的企业之一, 而且使其声音成为企业界的焦点。格斯特纳的秘诀在于成功地改变了 IBM 人的内部观念, 让他的下属跳出技术的角度, 转而从客户的需求的角度去考虑公司的发展方向。正是出于对客户需求的理解, 格斯特纳作出决策, 不放弃 IBM 在大型机系统方面的绝对优势, 但将大幅度降低价格, 并集中力量帮助客户建立和管理信息系统。由于客户服务的加强, IBM 的硬件销售于 1995 年达到了历史的最高点。

纵观 IBM 公司走过轨迹, 我们可以看到其成功关键:

一、伟大的预见成就伟大的企业

IBM 光辉的成长历程源于创始人沃森的超凡预见能力。沃森毅然走下国家收款机公司就任 CTR 总裁, 是因为他清楚地看到霍氏机器在计算机发明与应用过程中的特殊地位。1914 年的美国发生了巨大的变化, 人类的科技水平有了大幅度提高, 商业活动也处于大发展时期, 他认识到, 高度依赖计算机的时代即将来临。沃森对自己的预见充满信心, 并努力地实践。事实证明了沃森的预见的无比正确。IBM 正是在打孔卡片机的基础上开发一系列新产品, 为美国和全人类的进步作出了巨大贡献。

二、一个好汉三个帮

(1) 背靠美国金融界。IBM 与华尔街的关系可以追溯到 1914 年。当时沃森刚任公司总裁, 面临的是一败涂地的经营局面: 公司成立时发行的 1000 万美元股票只有 300 万美元的价值; 以年 400 万美元的经营规模却背负着 600 万美元的长期负债。公司已到了生死存亡的决定性时期。在这生死存亡的决定性时期, 最大的困难是能否筹集到一定数额的资金以维持公司的正常运转。以公司当时的状况, 没有哪一家银行愿意冒这个险借款。但当沃森走访摩根·可兰迪信托银行时却顺利地获得了申请的贷款。摩根说: “此一融资不是给您的公司, 而是给您那诚实的人格。”到 60 年代, 在摩根·可兰迪麾下同时有两家电子公司: 一家是 IBM, 另一家是通用电子公司 (GE), 两家公司竞争十分激烈。后来, GE 在竞争中败北, IBM 便成了摩根在电子产业中唯一的宠儿, 得其百般爱护。

(2) 背靠美国政府。在哥伦比亚大学校长艾森豪威尔竞选美国总统过程中, IBM 主动提供竞选资金及其他方面与洛克菲勒家族共同行动。艾森豪威尔竞选成功, IBM 是大功臣之一。IBM 老板与历届政府基本上都保持密切关系。正是与政府的联姻使得 IBM 获得无可比拟的实力。

三、消费者利益至上

IBM 早在 20 世纪初的卖方市场条件下就明确提出并认真贯彻了消费者利益至上这一经营准则。1914 年，沃森调任 IBM 的前身 CTR 总裁后就推行企业必须全心全意为消费者服务这一观念。当时 CTR 的所有的董事都同时是公司的股东，他们历来都强调股东利益优先。因此，实际上是公司股东们自我操作来保持较高的股利，毫不顾及公司的长远利益和消费者的利益。他在极端孤立的情况下，力排众议，在董事会上坚持必须把消费者利益摆在第一位。于此，公司特别强调，每一项开发成果，无论是小型开发项目还是大型开发项目，都必须先交使用者使用并听取评估意见后，才允许实用化。

四、“当地人主义”的巨大成功

跨国公司在拓展海外事业的过程中，特别需要注意的一个问题就是如何获得当地政府和人民的支持，而能否获得支持是事业能否成功的关键。在法国，IBM 坚持“当地人主义”的策略因而获得了巨大成功，美国通用电子公司则不注意尊重当地人民的民族情绪因而全面失败。IBM 公司在法国采取“当地人主义”的策略主要有：一尽量雇用当地人员，可能的话，将经营权都交给当地人；二是注意尊重法国人的民族性和传统观念；三是实施利益均沾；四是分出一部分股份给当地人；五是亲近社会上层人物，支持并协助当地政府的各项政策。IBM 的口号是：为世界经济作贡献，致力于世界和平。这口号在整个西欧都赢得了好感。

五、超凡的研究开发工作

电脑，有时代主角之称，各电脑公司无不以未来作赌注，致力于研究开发工作，为此，研究开发工作成为企业竞争的焦点。IBM 公司始终把研究开发作为公司的首要任务，并将并数的利润用于研究开发，并设立追求所有可能性的基础部门。

通用汽车公司

通用汽车公司的英文全称为 GENERAL MOTOR CORPORATION（简称为 GM），其公司总部在美国底特律的 3044 West Grand Boulevard。通用汽车公司是当今世界上最大的工业公司，多年来在《幸福》杂志世界最大工业公司 500 家中一直名列榜首，在国际汽车行业居中居于统帅地位。在历史上，由于它实行一套有效的分权管理体制而为全世界仿效。在美国，不少人把它视为美国经济的基石。

通用汽车公司创建于 1908 年，是由当时美国许多汽车及零部件制造商联合建立的一家控股公司，创建人是比利·杜兰特。1920 年美国的经济急转直下时，公司股票下跌，杜邦家族和摩根财团联合，买尽了杜兰特的股票，迫使其下台，而让皮埃尔·杜邦当上了总经理，艾尔弗雷德·P·斯隆被任命为业务副总经理，杜邦上台以后，公司实行管理机构改组，按照斯隆的总体结构，每个经营分部完全具有各种必要的职能部门，由其主管进行领导，公

司总部制定总方针，协调各分部工作，这就是多部门，分权化的管理结构。斯隆升任总经理后，将公司各式各样的产品线加以合理化，轿车按价格分档次，从低价的雪弗莱、中价庞迪亚克到凯迪拉克不等，同时各分部按计划生产各自的型号。1925年雪弗莱的推出，夺回了福特公司T型车占去的市场。斯隆还提出每年改变车型、强调设计式样的差别以适应消费者的需求，使每年车型的外观都不同于上年；发展了为顾客分期付款供给资金的通用承兑公司。这样，当1927年亨利·福特竞争失败宣布T型车停产时，通用的雪弗莱在美国轿车销售中已占据首位，这一时期，公司在国内扩展的同时，在海外开设装配工厂，买下了英国沃克斯霍尔汽车公司和德国最大的汽车制造商亚当——奥佩尔公司的80%股权。

第二次世界大战期间，公司作为美国的军工厂，对美国作出了重要的贡献。战后，公司轿车的尺寸与功率都比以前增大，在整个50年代，美国汽车行业欣欣向荣。正值福特公司在同管理危机作斗争时，通用汽车公司巩固了对市场的统治，并在其他领域获得重要阵地，成为美国最大的军火承包商之一。1952年，公司总经理威尔逊出任艾森豪威尔政府的国防部长。1955年，公司是世界上年创利润达到10亿美元的一家大公司。另一方面，公司的巨大规模使它成为反托拉斯的对象。杜邦公司也被迫最终于60年代放弃了在通用汽车公司的控股权。

1957、1958年公司推出小型轿车Corvair因设计低劣影响了公司的声誉。70年代中期石油短缺的条件下，公司推出新车不成功，最后以70亿美元开发一种前轮驱动的小型轿车。1981年又推出超小J型车，来对付日本进口车的竞争。1983年它与日本丰田汽车公司合资企业，在加州利用日本公司的制造技术生产一种超小型轿车而轰动了世界。由于进口车和福特车的激烈竞争中失势，公司的市场份额已由1979年的47%下降到35%。

公司在罗杰·史密斯领导下大力实行多种经营：1984年以25亿美元获取了罗斯·佩罗特建立的计算机服务公司电子数据系统。1985年又出价47亿美元夺得休斯飞机公司。此外，公司在从机器人到人工智能进行了一系列少量的投资或举办合资企业，但都不是一帆风顺。同时在核心经营方面，公司继续向国外扩张。90年代初，公司灾难深重。1990年开始出现赤字，1991年亏损额创美国公司历史上最高纪录。1991年出现近50亿美元赤字后，原公司董事长兼首席业务领导罗伯特·斯坦普尔宣布削减成本的重大举措，要在几年内在美国和加拿大关闭20多间工厂，拟减员7万多人。此举使他的领导权解体了。1992年4月，公司的外部董事们提出对斯坦普尔的尖锐批评，免去了他的后继人劳埃德·罗伊斯的总经理职位，并安插了他们自己的代表。同年10月斯坦普尔被迫辞职，由总经理史密斯兼首席业务领导。1993年公司汽车经营成绩已略见起色。

通用汽车公司为什么会发展成为当今全球汽车业的霸主呢？从其发展史上可以看出其奥秘。

一、蚕食鲸吞，多角发展

从杜兰特发起建立的新泽西通用汽车（通用汽车公司的前身）一直到现在，通用汽车公司都是沿着这条道路向前发展的。1908年秋在新泽西州成立的新泽西通用汽车公司，就是合并了包括产、销汽车的别克、奥克兰、欧兹莫比尔、凯迪莱克等4个大汽车公司和5个

小汽车公司、3个卡车制造公司，10个汽车零部件公司等组成的。后来通用汽车公司全世界都通过合并（兼并等方式建立起自己的子公司）。通用汽车公司在两次世界大战中发了大财，它为美国政府生产了大批军火、飞机、坦克、装甲车、子弹、步枪等，侵朝和侵越期间也为美国生产了大量的军需品，如直升机、枪炮等，现在为美国政府生产导弹系统的生产设备。此外，通用汽车公司随着其发展经营范围不断扩大，包括家电、计算机、金融服务、卫星都有涉及。

二、科学、严格、协调、求新的经营管理

这表现在：①以标准化、通用化、系列化、协调化进行生产；②在高度集权的前提下实行广泛分权，在广泛分权的基础上注意分权；③重视科学研究和技术发展工作；④注意职工的技术教育和企业管理人员的培训工作。如，为通用汽车公司提供零部件、原材料和进行工艺处理的企业就多达4.5万家。这些企业就是通过①、②两种管理得以组织起来的。

三、抢占市场、全球扩张

通用汽车公司成立不到3年，就于1911年成立了外销公司，为企业内部各汽车制造事业部提供国外销售通路网。1923至1928年，通用汽车公司在15个国家设立了19个装配厂，确保并扩展了外销市场。30年以后，通用汽车公司为了有效地针对各国不同的要求，采取了在销售量及利润率较可观的地方建立汽车厂的策略，满足当地市场的特殊需要，在需求量比较低的地区，建立零件装配厂，以减低运输成本，并通过较低的进口税额以及为当地顾客提供更多的服务，提高产品在当地市场的竞争力。70年代后，随着汽车工业的日益集中，通用汽车公司的全球战略演进速度加快。1971年9月，买下了五十铃汽车公司34.2%的股票，进行合资。1983年12月与丰田汽车公司订立了一个合作12年的协议。通用汽车公司在世界各地设有分支机构，欧洲为主，加拿大和拉美有相当势力。其触角也伸向亚洲及其它地区，其经营活动向全球蔓延已经成为世界上最大的跨国公司。

丰田公司

丰田汽车公司的英文名为 TOYOTA MOTOR CORPORATION，其公司总部在日本爱知县丰田市。丰田公司有职工约11万人，是世界第三，日本最大的汽车制造商，它在世界上汽车总量中所占的比例为9.5%，在日本汽车市场份额达40%以上。丰田汽车公司在24个国家经营制造工厂约有50家。它是现今世界上公认的最有效率的、最有竞争力的一家汽车公司。虽然在传统上它不是汽车行业中的技术领先企业，但它在生产方法改进方面居于最前列。

丰田汽车公司创始人丰田喜一郎是日本自动织机发明者丰田佑吉之子。1933年，他在父亲的织布机厂内建立了一个汽车分部，并于1935年制造出第一台汽车样品。次年，在日本政府保护政策的鼓励下，该汽车部门独立出来，成立丰田汽车公司。

第二次世界大战期间，日本政府禁止轿车生产，公司经营集中在卡车上。战争结束后，

公司的生产工厂损失惨重。丰田公司虽与三井有关系，但不是当时盟军占领军当局要摧毁的财阀联合大企业的直系子公司，保留了它的最高层管理人员。1947年公司推出了日本战后第一批轿车，50年代初就走在日产公司的前面。在重建过程中，公司把营销业务分出，设立独立的丰田汽车销售公司。在公司面临破产时，解决了重大劳工争议，既辞退了一部分劳工，又解职了包括董事长丰田喜一郎在内的一批高职员。

1950年，公司新领导丰田英二和斋藤尚一到福特公司参观回来后，制定了至今仍在执行的一项重要政策，即保证在提高生产质量和解决质量关键的最现代化的生产设施上不断地进行投资。随着生产设施的改进，公司致力于广泛的汽车系列开发，轿车生产量从每月50辆增加到1953年的250辆。

公司于1954年实行了看板制度（同步运送制），它产生于大野耐一考察美国得来的启示：“消费者（后道工序）从货架上取下“产品”（零部件），“店主”（前道工序）补足货架取走的部分。”，这一制度成为了公司整个生产系统的基础；大野耐一所创造的“及时适量”、“零库存”、“传票卡”制度构成了丰田生产方式的内容。

日本1955年成为关贸总协定成员国时，汽车工业的国际竞争力还很差。公司把重点放在降低成本和开发高级轿车上，经与许多独立零部件供应商的共同努力，1965年，公司以质量控制的成绩获得了戴明奖。至1966年，丰田花冠车成了日本最流行的家庭用车，并领导了结构紧凑型的汽车市场。

公司50年代以来在国内的领先趋势是随着丰田汽车销售公司的商业网络的建立而发展的。该公司不久进入国际市场。1957年在美国加州成立了销售子公司，但直到60年代中期推出新车（先是“日冕”，后是“皇冠”），才在美国获得一席之地。公司60年代起飞，到1971年在美国销售汽车30万辆。1973~1974年石油价格暴涨后，小型车需求上升给了公司更大的推动力，至70年代末，它在美国的轿车销售超过了50万辆。在世界各地，丰田车也获得了增长，超过菲亚特、克莱斯勒、大众等公司。

1982年，丰田顺着日本汽车制造商的路子走，在美国进行生产，但它从搞合资开始。1983年与通用汽车公司合资，采用丰田的制造技术生产小型轿车。1985年在肯塔基州乔治敦建厂，独立装配经营。后公司耗资5亿美元，用了六年多时间开发出新的豪华车雷克萨斯LS400，已取得成功。近年来，全球汽车工厂生产过剩，欧美公司纷纷关闭车厂，而丰田仍在继续增加新厂，产量增加，表现出强劲的势头。丰田达三郎在上任时声称，公司在2000年前将汽车的产量从目前的500万辆水平提高到600万辆。这会使得仅次于美国通用与福特的丰田汽车稳居世界第三，甚至威胁通用的冠军宝座。

丰田公司之所以在世界上享有盛誉，其重要的原因是在几十年的发展，它建立起一套比较完善的经营管理制度：

一、产销分开，独立经营

丰田在组织上拥有两大公司：即丰田汽车工业公司，专门从事汽车的生产；丰田汽车销售公司，专门从事汽车的销售。这样可以使得工业公司能专事生产，研究和解决生产方面的矛盾的问题。销售公司则能集中精力，实行推销责任制，保证工业公司生产出来的汽

车及时推销出去。这样销售公司不买卖不掉的汽车，工业公司不生产没有销路的汽车，从而克服只顾生产、不考虑市场需求的那种容易造成生产过剩的弊端。

二、推行“卡片制度”，进行合理生产

所谓“卡片制度”是指各个生产工序均按卡片（上面载有交付零部件的时间和数量）规定交付零部件，并拒绝生产不需要的零部件。也就是说上道工序不往下道工序输送次品或废品，上道工序只生产下道工序领取数量的部件，不许领取超过卡片规定数量的部件。这种制度可以提高产品质量，增强市场竞争能力。

三、坚持专业分工原则

广泛开展企业协作。丰田汽车公司拥有4个整车厂和4个零部件生产厂。同丰田有直接协作关系的企业有450多家，其中较大企业还有自己的协作厂，于是丰田公司的直接和间接协作厂总共起来达1000家以上。这些协作厂提供除丰田自己生产零部件缸体、缸盖、凸轮轴、各种齿轮、变速器、差速器、车架、车身等以外的所需零部件。丰田企业通过人事参予贷款、供给设备和技术情报、派驻技术和管理人员等方式，对主要协作企业给予大力帮助和支持。同时，严格要求协作企业保质保量，对按时、按质、按量交货的协作企业，给予优先订货或其他鼓励措施，如优先供给原材料；反之对一些不符合要求的企业则少订货或不订货，这样，就使协作企业群能按照丰田总公司意旨运作。

四、重视售后服务，取得顾客信任

当今世界企业一般都把售后服务作为自己经营活动不可缺少的环节，而丰田公司尤为突出。公司行销口号是：丰田车开到哪里，哪里就有丰田的售后服务中心。在中国。在北京、在天津、广州、深圳、重庆、西安等33个城市设有丰田特约维修服务中心；在北京、广州、南京等8个城市设有丰田特约零件销售中心；在北京、广州设有丰田维修技术培训中心。这些服务，使得中国出现“有路就有丰田车”的现象。

松下公司

松下电器工业公司的英文名为MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL CO., LTD，公司总部在日本大阪，它是世界上首屈一指的家用电器制造商，也是日本最大的工业公司之一，公司产品除电视机、录像机、音响等家用电器外，还有计算机、电池、传真机、复印机、工业机器人、寻呼机等，近年以来，公司又进入图书出版、影像制作与发行等行业寻求新的发展。

松下“帝国”是由被称之为“经营之神”的松下幸之助一手创立的。松下幸之助是目光远大，雄心勃勃的实干家，由于家境不济、他9岁辍学，10几岁就在一家自行车行帮工，后来受雇于大阪电器公司。1918年，23岁的松下幸之助和夫人及内弟并植岁男三人创立了一家的企业，名叫松下电器器具制作所，生产电器插座。1923年，生产自行车灯，1927

年研制成功电熨斗、电热器、电炉等产品，并且以 National 的商标出售商品。1929 年，改名为松下电器制作所。1931 年 5 月 5 日，松下幸之助发表了著名的“产业人的使命”的演说，提出了新的经营战略，松下电器从此进入迅速发展时期。1931 年吞并了小森干电池公司。这时松下电器制作所已拥有 8 家工厂，员工 1200 人，产品范围扩大，开始生产收音机、电动马达、灯泡、干电池等。随着事业的扩大、人员的增多和产品的多样化，经营管理日趋复杂，集权式管理日趋复杂，集权式管理已不适应。因此，1933 年 5 月，松下电器制作所正式实行分权式的事业部管理体制。1935 年，将配电器具、合成树脂、电线管部门合并为松下电工，并将营销部门独立，成立松下电器贸易公司。同年 12 月，更名为松下电器工业股份有限公司，从此，公司由个人控制经营走向股份化发展的道路。

松下幸之助虽是一位日本军国主义的狂热崇拜者。在第二次世界大战期间，不遗余力为日本武力对外扩张效力。1938 年松下第一次接受陆军的订单。1944 年，松下电器的子公司松下无线电、松下航空工业、松下造船等三家公司被指定的军需公司。接着其他一些公司被指定为军需公司。这些公司生产的军需品有雷达零件、军用无线电、飞机零件、船舶等。

二战结束后，根据松下幸之助在战争中的表现，盟军即发出“革除公职令”，勒令松下幸之助退出松下电器。松下幸之助的离去，使公司经营陷入困境，经营恶化。基于这种情况，1950 年，松下幸之助被召回。复职后，他进行公司内部改革。1952 年与菲利普公司合作，公司经营出现转机。1955 年，利用日本出现的家电热，开始生产洗衣机、电视机、电冰箱、吸尘器等畅销产品，并收购了 JVC50% 的股份，公司得到进一步的发展。

60 年代初，松下电器开始生产磁带录音机和立体声音响。公司产品定价很低、赢得顾客信赖，占领了市场，成为日本领先的家用电器制造商。低价渗透是松下电器惯用的手段，通常的情况是，松下并不急于推出新产品，而是待其他公司新产品上市后，如果发现市场看好，发展潜力大，便立刻紧追，投入生产，再以低价占领市场。60 年代中期，公司推行了 5 日工作制、住宅制度、养老金制度、职位技能工资制等一系列合理化制度。由于善于经营，70 年代的石油危机中，松下电器不仅度过了难关，而且取得了新的发展，开发出了空调器、微波炉等新产品。70 年代，松下电器推出了影响巨大的 VHS 制录像机，在此之前，松下的劲敌索尼公司推出了 Betamax 制录像机，在海内外市场销售。虽然 VHS 录像机上市较晚，但是松下公司采取联合作战的方式，将技术授权给美国无线电公司、通用电气公司、菲利普公司、东芝公司等，很快世界各地市场出现了大量的 VHS 制录像机，VHS 成为国际行业标准，松下在录像机生产上击败了索尼。

80 年代，松下电器进入重大转折时期。面对家用电器日趋成熟、新技术新产业发展迅猛的形势，松下幸之助于 1977 年破格提拔了山下俊彦任公司总经理。山下上台后，首先对公司的管理体制进行大刀阔斧的改革。大搞人才交流，敦促年迈的副总经理退位，实行领导层的年轻化。然后，对公司的事业结构进行重大调整，着手组织四个攻关小组，分别向办公自动、工业机器人、激光视像、信息处理机等新领域发展。与此同时，积极与 IBM 公司与富士通公司加强合作。以 1983 年 11 月起，实施雄心勃勃的“行动——61 计划”，把大量的人力、物力、财力投入到半导体、工业自动化、商用机器等方面，朝“综合电子产品

制造商”的目标挺进。进入 90 年代，松下电器以 60 亿美元的巨资收购了美国的 MGA 公司，在娱乐业寻求新的发展。

松下公司的产品不仅丰富全世界的人民的生活，而且作为“经营之神”的松下幸之助，经过其毕生的努力，创造出一套先进的管理方法，现总结如下：

一、松下的经营基本方针

“产业人的本分，在于推动社会生活的改善，促进世界文化的发展。”这就是松下电器纲领。

“产业人的使命，就是以丰富的生产去克服社会物质的贫乏，使全体人民生活富足、安宁”。“松下电器的使命，则是为人们的日常生活提供充足的日常用品，从而促进其生活内容的改善。”

“松下电器的精神”是产业报国、光明正大、和亲一致、力争向上、礼仪谦让、顺应潮流、感谢报恩。

二、松下电器经营特点

第一，制品的大众化和生产的大量化

第二，全员一心、步调一致

第三，相互依赖、共存共荣

第四，高效率，高薪金

第五，水库式充裕经营

三、松下电器的经营管理之道

(1) 彻底的分权管理；

(2) 强有力的集权。

四、松下电器的海外扩展战略

(1) 放眼海外，步步推进。松下电器公司向海外扩展经历了五个阶段。一是扩大出口，二是设立销售据点，三是设立生产、技术开发据点，四是转移经营资源，五是实施全球化战略。

(2) 多样化的跨国经营手段：首先是迅速地占领市场，其次实行技术控制与转让，第三是实现经营资源的当地化，第四是将日本式的经营管理特点与当地情况有机结合。

(3) 全方位实施全球化战略。其战略包括一是经营多元化，二是技术开发的全球化，三是市场最大化，四是扩大海外直接投资，五是重视国际间的战略分析，六是加速建立企业内国际分工体制。

索尼公司

索尼公司的英文名为 SONY CORPORATION, 公司总部在日本东京、现任董事长为盛田昭夫, 公司在东京、大阪、纽约、伦敦、香港、巴黎、法兰克福等世界 10 多个城市有股票上市。公司以富有独创精神、不断推出一系列创新产品而闻名。公司不仅制造高质量的电视机、盒式录音机、音响设备、摄像机、CD、LD、VCD 机, 而且拥有音乐公司与图片公司。公司的创新与领导声誉而赢得了世界著名商标的亚军的宝座, 也成为日本大学生、研究生就业的一个最佳选择。

创建人盛田昭夫和井深大合伙建立东京电讯工程公司, 当时只有 500 美元的资本金, 初期职工不过 22 人, 其中有大学生 16 人。雄心勃勃的创业者把“技术服务于社会和不模仿他人”作为办企业的宗旨。1950 年公司向市场推出它的第一代电子产品——磁带录音机。当得知美国人发明了晶体管后, 公司领导人赴美实地考察, 以 2.5 万美元买下西方电气公司出售的该项专利, 1957 年生产出世界第一台袖珍晶体管收音机, 该机体小量轻, 深受消费者欢迎。1958 年更名为现名。接着, 公司开发了一系列家用电子产品, 其中多数来自其先进的晶体管和小型化技术, 包括 1960 年生产的第一台晶体管电视机, 1968 年投产的单枪三束电视机, 日益见小的音频磁带录音机, 以及各式各样的电子产品。这些产品对改变美国人在战后初期视“日本货”为低劣产品的观念起了重要作用。索尼公司的股票也是在纽约证券交易所进行交易的第一家日本公司股票。

70 年代, 公司通过推出 β 系统的马克斯盒式录像机, 为家用电视开辟了一个大众市场。但索尼的营销力量未能克服来自竞争者的袭击。松下公司的 VHS 标准证明较 β 系统更为通行, 使得索尼公司在录像机市场败下阵来。1979 年盛用昭夫亲自督战开发了一种叫 Walkman 的便携式磁带放音机, 带有小型化高保真磁带录放音装置和小型软质耳机配套。全部开发过程仅用了 7 个月。产品的成功闻名遐尔。“Walkman”成为类似器件的通用术语。

比盛田大 12 岁的井深大逐渐把职权让给年轻人, 大贺典雄 1982 年被任命为公司总经理。他上升后着手多项改革, 改变市场计划, 把当时不到 15% 的集团购买销售额增加到 1990 年的 50%。

1982 年公司与飞利浦联合开发了 CD 装置, 使用 CD, 使索尼生产出一系列新的音响产品。除了 CD 装置之外, 公司还推出一种新型摄像机, 它比 VHS 制摄像机更轻、更便宜、更易携带, 但采用的是 8mm 的录像带。

1984 年, 以司购买了苹果计算机公司的硬盘技术。1985 年, 在美国经营几个装配厂的美国索尼公司从它的分支机构 CBS/索尼那里购买了数字声频磁盘公司。两年以后, 索尼公司以 20 亿美元买下了 CBS 唱片公司, 后者是世界上最大的唱片和磁带生产厂家。1989 年以 34 亿美元从可口可乐公司手里买下哥伦比亚图片公司, 成了世界头版新闻。80 年代末 90 年代初, 公司竭力向市场推出高清晰度彩色电视机, 并取得了显著成效。

索尼公司是在第二次世界大战结束后才建立起来的, 但在短短的几十年就使得该公司在世界工业公司中排名第 32 位, 在电子、电气设备行业中排名第 7 位, 并在专业人士圈内

享有极高的声誉，其成功的奥秘在哪里？——主要在于重视人才，依靠科技振兴企业。

盛田昭夫的理论是：重视人才，而不重视学历。为此，他曾写了一本《让学历见鬼去吧》的畅销书。这样，使大批人才不拘一格脱颖而出，也正是由于重视人才，索尼公司走出了一条依靠科技振兴企业的路子。在索尼总公司 17000 多名雇员中，科技人员有 3500 多人。索尼公司花在科研上的经费占总销售额的 7%，在同行业中处于领先地位，真正有真才实学的人才受到重用，“世界第一”的新产品不断问世，并畅销世界。

摩托罗拉公司

摩托罗拉公司的英文名为 MOTOROLA, INC，总部地址在美国伊利诺斯州。它是美国最大的电子公司之一，在手提电话（俗称“大哥大”）和无线电寻呼机领域领先全世界。公司借助良好的管理和正确的方针、政策，在许多美国公司走下坡路的同时，一直增长迅速，成为美国电子公司中的领导企业和可与日本电子公司抗衡的支柱公司。目前，它正实施一项宏伟的计划——伊星计划，由环绕全球的卫星向手提电话提供垂直的双向通讯服务，从而使全球每一个角落都可以方便地与外界通讯。

公司的创始人保尔·高尔文于一战期间在欧洲服役后回乡，最初经营的几个工厂相继破产，后来制造汽车用收音机一举成功。1928 年成立高尔文制造公司，产品命名为 Motorola，后来，公司生产警车用双向无线电通讯设备，并开发了手提双向系统。二战期间，美军使用的许多通讯设备都由摩托罗拉生产。

1947 年，公司更名为摩托罗拉，兼并了德特拉公司——一家汽车收音机厂家，从而成为福特汽车公司的主要供应商。同时，公司开始制造电视机，由于价格低而迅速占领了相当的市场份额。

贝尔实验室发明晶体管启发了高尔文的儿子罗伯特和丹·诺贝尔。从此，公司朝电子工业迈进。50 年代中期，诺贝尔开发出了锗晶体管，公司在分立元器件方面主宰了市场。50 年代后期，公司成为美国宇航工程的主要供应商。60 年代，公司试图进一步将产品分散化，在几次错误的兼并中受了损失，罗伯特·高尔文在他父亲 1959 年去世后接管了公司，决定舍弃家用电器，集中力量于高技术领域。1974 年，公司出售了电视机经营，随后汽车收音机的业务也停止了。业务方面，公司扩展了在电子和复杂的电讯方面的业务，买进了一些技术公司，如 Codex, Universal Data System，成了美国半导体领先生产厂商之一，它的半导体产品销量在世界同类厂家名列第四位。

摩托罗拉 70 年代进入手提电话领域，它是美国手提电话的领先企业，但在 80 年代中期受到日本制造商的激烈竞争。一批日本公司在其政府支持下，于 70 年代开始生产集成片，至 80 年代初控制了世界市场。美国除了得克萨斯仪器公司和摩托罗拉以外都被挤出了这个市场。摩托罗拉是靠和一些对手进行联合而得以生存的。1980 年它与夏普公司建立了一家合资企业，在日本生产集成电路，以后买下了夏普拥有的全部股权。1986 年，与东芝进行技术合作，这样使自己有机会接触日本公司生产集成片的专门技术，而东芝公司则希望向摩托罗拉公司学习生产微处理器的技术。

摩托罗拉生产的电讯设备在日本和其他任何国家都受到高度评价。80年代,摩托罗拉公司实现高尔文确立的目标——使产品不合格品率降低90%。90年代,提出了每百万件产品中不合格品不超过三四个。1989年公司推出了最小的手提电话,又尽力克服了日本的保护主义和来自通用电器公司等对手的竞争,目前在各国市场声誉很高。90年代初,公司致力于一项20亿美元的项目,通过环绕地球的卫星网而实现世界偏远地区的通讯。1991年公司进入日光灯镇流器领域,之后与苹果公司共同创建了一家新公司,开发一种能集电话,计算机一体的便携式产品,另与一家飞利浦合作生产芯片的企业也于1992年开业。目前,公司的生产范围有半导体事业部、陆地移动通讯产品部、通用系统部、寻呼机与无线电话系统集团、政府电子集团和信息系统集团。

摩托罗拉公司经营近年一直稳步增长,而其子公司及分支机构遍布全球。90年代以来,它最引人注目的举措是向中国市场大规模进军。它将中国作为21世纪最大的贸易伙伴,初期投资为1.2亿美元,1994年增资1.6亿美元。它在天津有四个产品部门工厂——半导体、寻呼机、手提电话、晶体,在其他大城市均设有销售及服务机构。1993年11月摩托罗拉公司董事会年会在北京举行。

摩托罗拉的创业史是从失败与错误中走出来的,摩托罗拉正是从挽救失败与错误走向成功的。公司的创建人总是设法让“失误”从死亡线上拉回来。同时,他们从不放过任何机遇,以闪电般的行动,紧紧把握每一次机遇。1953年高尔文在洛约拉大学毕业典礼上说:“不要害怕错误,智慧往往是从这类错误中诞生的。你们将经受失败,此刻就下决心去建立征服失败的信心,放心去干吧。”最初,高尔文办了许多工厂都相继破产了,后来公司在电视机生产方面又失败了。公司的领导者正是从一次次失败中制定其策略,集中精力进军通信领域,以致取得今天的辉煌成果。

韩国三星公司

三星集团的英文名为SAMSUNG GROUP,总部地址在韩国汉城太平路2街250号三星本馆。三星集团是韩国最大的工业企业集团,也是发达工业国之外的最大的工业企业集团。该集团已发展成为经营贸易、电子、建筑、纤维、食品、飞机制造、造纸、机电、服装、金融保险等综合性企业集团。集团的核心是三星电子公司,是韩国三大家用电器商之一,主要生产经营半导体、计算机、信息与通讯、家用电子产品等,它的第一毛纺织厂是韩国最大、最现代化的毛纺织厂,它的东邦人寿保险是韩国最大的保险公司。三星集团在海外也有许多子公司,目前在世界60多个国家的130多个城市设有工厂或营业点。目前它与日产汽车公司合作正式跨入汽车制造业中。

三星集团的创建人李秉喆(哲),早年留学日本,1936年回到大邱开了一家大米加工厂,1938年设立三星商会,从事贸易和酿造业。1947年在汉城创办了三星物产公司。朝鲜战争后,他利用经营美国援助物资(小麦、糖、原棉)的加工和政府提供的优惠贷款,创立了第一制糖公司和第一毛纺公司。从50年代后期开始又相继收买或新建了银行、保险、证券、百货商店、广播等服务公司和水泥、轮船、化肥等制造公司。60年代中期因在兴建化肥厂

过程中偷税漏税遭到当局没收工厂的处罚。1969 年在日本三洋公司帮助下成立了三星电子公司，最初生产黑白电视机，后生产彩电、录像机、微波炉。70 年代三星物业公司被韩国指定为第一综合商社。与此同时，在政府的鼓励支持下，三星进入造船、飞机发动和维修、石油化工和其他重工业领域。1980 年三星购买了韩国通讯公司，重新命名为三星半导体和通讯公司，之后并于三星电子公司。1981 年政府接管了三星的电视台和电台。而三星电子公司则逐渐地由生产简单产品转为生产高精的设备。三星还进行了卓有成效的促销活动，使三星牌号和产品深入人心，到 80 年代后期，它已经和日本日立、东芝一样为消费者所熟悉。

1987 年，李秉喆逝世，他的第三个儿子李健熙继位掌管三星。和其他几家巨型商贸集团一样（财阀），近年来，三星在韩国受到不断增多的社会舆论的批评。几个大集团大量购买土地，造成房地产价格幅度上升，招致公众的怨恨，成为工潮攻击的对象。1991 年，韩国政府制定了一项政策，迫使各大集团结束过于多样化的经营状况，集中在一些优势明显，已成规模的行业上。在这一政策下，三星将业务集中在电子、化工、重工业上。

三星企业的成功得利于南韩政府的支持，但同“企业经营鬼才”李秉喆对三星的贡献分不开。三星集团是许多中国企业学习的榜样。三星集团值得我们中国学习的地方有：一、经营理论明确。其管理特色是尊重人性，管理方法活泼而有弹性。二、有长期发展计划。三、品质第一。四、重视员工教育，如职前训练 6 个月，女工宿舍设有教室；公司设有综合研究院；成为培养人才的专门单位。五、重视研究开发工作。六、重视员工福利。七、多样化经营。八、公司与员工荣辱与共，员工之间团结一致。九、工厂整齐清洁、工作环境优良。

西门子公司

西门子的英文名为 SIEMENS AG，公司总部在德国慕尼黑，公司雇员有 41 万多人。它是欧洲最大的电子电气公司，也是世界上最大的电气公司之一，有“电子帝国”的美称。公司自成立以来，发展一直顺利，已在世界 132 个国家和地区设立了销售的生产机构。公司现经营领域包括以下几个方面：①发电设备，有燃料发电、核发电、太阳能发电设备。②输变电设备。③电气化工程设备。④传动装置及标准系列产品。⑤西门子 Nixdorf 信息系统。⑥公共通讯网络。⑦国防电子系统。⑧汽车系统。⑨医疗设备。⑩半导体。⑪照明系统。⑫家电。⑬机电元件。

西门子公司 1847 年创建于柏林。当时以其创始人沃纳·西门子和约翰·乔治·霍尔斯科的名字命名，从事电报线路。第二年公司从普鲁士政府中承接了第一笔业务，铺设由柏林到法兰克福的电报线路。1857 年公司首先成功地开发出深海电缆铺设技术，在英国伦敦开设了办事处。1867 年，公司承接了伦敦——普鲁士——巴黎——加尔各答全长 11000 公里的电报线路铺设工程，这项耗资巨大的工程在 1870 年完成，由伦敦发出的电报可以在两小时内抵达加尔各答。公司还用自己配备的 Faraday 铺设船完成了由欧洲到北美洲数条海底电缆的铺设工程。

沃纳·西门子的贡献并不止在世界电报网的建立方面。1867 年他率先把电动力学原理

引入生产过程，制造发电设备和电灯装置。1892年在德国巴伐利亚建立一座发电站。1895年W·R路思根发现了X射线后，公司次年取得X射线管的专利权。

二次大战时期，公司在德国扩张军事实力过程得到了很多实惠，因此，战争后期工厂遭到盟军的严重破坏。1948年，在赫尔曼·西门子的领导下，公司开始战后重建，公司总部迁往慕尼黑。50年代初期，公司仍以生产电气医疗、电话和发电设备为主。1955年推出第一台电子计算机。1959年，建成第一座核反应堆。

60年代，公司的高精尖产品有为美国空间试验站提供的部分元器件和在德国本土建造的高速列车。1966年，公司进行了重大改组，所有子公司置于总公司的直接领导之下，同时将原公司名Siemens & Halske改为现名。

70年代西门子公司成功地进入了办公电子通讯和电子计算机行业。1972年慕尼黑奥运会的电子通讯设施就是西门子提供的。它还与美国的阿丽斯——查尔姆斯公司合资生产了汽轮发电机，70年代后期，西门子取代了西屋公司，成为与通用电气在国际市场上相抗衡的竞争对手。

1981年，西门子的总裁第一次由家族之外的人担任。贝恩特·普勒特纳和他的后任卡尔海因茨·卡斯克十年里对西门子的家族式集权管理进行了许多重大改革，并逐步把西门子发展成为世界第一流的高技术企业。

1988年西门子开始集成电路的试制与生产。1990年，西门子投入3.5亿美元与德国计算机生产商Nixdorf合资，从而进入微型计算机生产领域。1991年与IBM合作生产先进的存储芯片。在欧洲与奥州利维蒂（意大利）、布尔集团（法国）合作设计全欧计算机网络。

我国改革开放之后，西门子逐步进入了中国市场，由产品、技术服务向更紧密的合资联营方向发展。目前已在中国建立30多家合资企业。

西门子为何会成为“电气巨星”？

西门子成功的要诀，就在于它的“一年两万项发明革新”，这包括1866年发明的具有划时代意义的发电机，以及世界第一辆电车，世界第一部有线电视机，世界第一架电子显微镜等。西门子本人因帮助一朋友决斗被判监禁5年。在马德里的监狱里仍进行科研，并办起一间小小的实验室，为了研究，他仍愿呆在监狱里进行电镀技术研究。1839年研制成功金属电镀金、银技术、发明了锌版印刷术。1845年发明了自动断续指针电报机，不久，又试制成功棉花火药。1846年首创马来树胶电线，解决了电线绝缘的难题。1848年发明了电流引火的海底水雷以及极具杀伤力的地雷。1866年研制出自激磁场式发电机，这是第二次世界工业革命的核心技术。1877年秋发明了酒精定量器，1881年研制成功世界第一辆电车，等等。西门子公司非常重视“有益于人类社会”的研究开发、不断创新。公司认为：职工技术熟练与否、技术专家的多少，是增加生产、保证产品质量、保持竞争能力、赚取最大利润的关键。为此，西门子公司非常重视培训工人。西门子的后代子孙也必须是具有博士头衔的技术专家和经营管理专家，才能参与公司管理工作。公司70年代以来每年拨款20亿马克作为发明研究费用，相当于西德全国工业研究费用的10%，电器行业总费用的1/3，从事科研的专门人员占员工总数的10%。

韩国金星会社

一、会社背景情况

韩国金星会社自 1958 年创建以来一直处于国内电子产业的领先地位，然而在 70 年代末，因成本上升，需求不旺，产品销售额的增长停滞不前，该会社社长、经营专家、韩国电子产业界的巨头朴胜璨又于 1979 年春因车祸逝世，使金星会社处于困境之中。为扭转局面，新任社长许慎九上任伊始，果断地进行了会社的组织改编、实行全体员工推销员化等措施，但效果不大。1980 年末，该会社经营赤字高达 91 亿韩国元。更为严重的是，正当金星会社为向唯一看好的美国市场大量出口彩电进行战略准备时，美国政府突然宣布对韩国实行彩电进口限制，这对以生产彩电为主的金星会社来说，无疑是一个致命打击。在这种情况下，金星会社不得不把海外投资作为生产经营的突破口，最终作出了到美国建立恒茨·比尔电视机装配厂的经营决策。

二、投资建厂决策

☐ 动机与目的

通过在美就地生产，就地销售，保住已有的对美出口量（1981 年，金星会社对美国出口彩电的配额量为 11.2 万台，相当于韩国对美国出口总配额量的 39.6%），同时在美国市场上打下产品销售的基础，进而扩大金星产品的市场占有率。当时日本已有 8 家电子企业、台湾已有 1 家电子企业在美国建厂，这些企业在其当地生产的彩电已从 1976 年的 129 万台增加到 1980 年的 323 万台，已对金星会社形成了潜在的压力；而以美国电子产业协会为代表的预测表明，1981~1985 年间美国当地彩电生产增长速度可达 40~50%。（2）在电子技术先进的美国建厂生产彩电，就地吸收和消化最新的技术。（3）取得韩国政府的支持。韩国政府为摆脱国内经济不景气，实行鼓励企业到海外进行就地生产和销售，金星会社已决定采取“通过出口，打向海外”的电子产品生产国际化的先导战略。

☐ 投资环境的调查与分析

金星会社在 1979~1980 年间进行了 10 余次基础性调查之后，于 1980 年底向位于美国亚拉巴马洲北端、人口仅 15 万的恒茨·比尔市派出了最后一个调查团，在金星会社负责当地市场销售的法人企业 GSEI（Gold Star Electronics Incorporateds）的支持下结束了可行性调查工作。1981 年 4 月，经过与当地有关机构的交涉，金星会社社长与亚拉巴马洲政府在建厂协议书上签了字。同年 5 月末，金星会社组装彩电的当地法人企业 GSAI——金星美国恒茨·比尔电视机装配厂建成，并于次年 7 月开始了试生产。在这一过程中，金星会社对投资环境作了如下的分析和选择。

（1）投资国的选定。对投资国的选择，金星会社主要考虑了消费市场的规模、彩电的播放制度、现有的销售网点基础等因素。该会社把投资对象国大体划分为北美、南美、欧洲三大块，其中欧洲地区采取的是 PAL 和 SECAM 的播放制度，与韩国和美国的播放制式

NTSC 不一样;南美市场规模相对狭小,经营的重点在于完善金星会社在当地的法人销售点基础。这样,NTSC 制式的消费市场美国就成了最合适的投资对象国。

(2) 投资地区的选定。把选定的投资对象国美国划分为朝阳地区和积雪地区、西部地区和东部地区,对这些地区的建厂要素分别进行分析评价,所考虑的因素包括与消费市场的距离、部件的筹供、基础设施、劳动力、税收制度、政府的态度、运输问题等。分析评价的程序与结果如下:

首先,选定朝阳地区,其理由为:70 年代和 80 年代初随着美国经济的恶化,美国各企业向条件有利地区转移的现象十分突出,从而使美国人口为寻找工作也发生从积雪地区即北部各州大量向朝阳地区即中部以南各州转移;另一方面,随着美国贸易保护抬头,外国企业也纷纷进入美国的朝阳地区设厂。这些地区具有各种优越的条件,包括:a. 迅速成长的消费市场,在法律上对企业有税收优惠,福利制度较为健全。随着企业的转移,人口的增长,朝阳地区的购买力在 80 年代初明显上升,从而大大促进了该地区消费市场的发展。b. 属于朝阳地区的 14 个州的所得税税率平均为 4.5~6%,并且各州均有制定更有利于吸引企业到该地投资的税收政策的倾向。c. 各州都推行由政府预算支持的职业训练计划,企业可以获得较为理想的掌握各种技能的劳动力。d. 这一地区工会组织率较低,因罢工而引起的企业损失也会较少。e. 该地区因资源丰富,能源费用较其他地区低。

其次,把朝阳地区再划分为东、西两部,进行筛选。从生产工厂与消费市场距离来看,由于未来主要的消费市场是纽约、芝加哥等位于东部的城市,所以东部地区在商业圈的形成方向占据更有利的区位优势;从产业结构方面来看,东部地区工业发达,在技术积累和原材料筹供方面条件更为有利。

第三,在选定地区的各州中,挑选出田纳西州、密西西比州、亚拉巴马州、佐治亚州、佛罗里达州、德克萨斯州等为候选区域,对这些州的运输费用、进出口费用、税金、劳动力、工资水平等进行计算,进一步选出亚拉巴马州、田纳西州和佐治亚州进行分析比较,最后选中了吸引企业活动开展得最积极的亚拉巴马州桓茨·比尔市为最佳投资地。其理由是:a. 亚拉巴马州能够通过特别发达的内陆交通和面临墨西哥湾的莫比尔港,与全美各地进行经济联系,是重要的贸易据点,同时它还拥有向中南美市场扩展贸易的有利条件。b. 自 1949 年以后,亚拉巴马州先于其他各州实行产业收益公债的融资活动,并对以该债券收入而购入的土地、建筑、生产设备给予免征从价税和贩卖税的优惠。c. 为使自已发展成为商品流通中心地区,1975 年该州制定的货物通过法规定,对于运输途中经过该州的动产,以及为运往州外目的地库而在仓库或仓库以外贮藏的动产,免征从价税;d. 该州有充实的从业人员训练计划,州政府产业开发局几乎是免费地为进入该州的企业进行从业人员的录用和训练。

三、生产经营决策

GSAI 工厂计划在第一年度(1987)生产 12 万台彩电,销售额为 2500 万美元,保证在美国的市场占有率不低于 3%;计划在今后五年内把投资规模加到 1000 万美元,生产规模提高到年产 50 万台,使彩电年产值达到 1.2 亿美元。接着在当地建立生产录像机、微波炉、

冰箱、洗衣机等电气产品的企业，实现产品多样化。金星会社还决定，产品的劳动密集型零部件从韩国进口，资本密集型零部件在美国就地购入，使投入部件的成本水平与韩国国内成本水平相当。

□ 确定生产规模

由于位于自由贸易地区，GSAI 得以排除关税及配额的影响。一般情况下，彩电生产费用的节减在生产规模从年产 10 万台向 20 万台扩张时表现最为显著；在以后的生产扩张阶段中费用下降比率渐次低落，边际生产费用在 20 万台时减少 17.4%，在 20 万台到 30 万台时减少 6.4%，年产量达 30 万台以后即不再减少，最佳规模为 30 万台。GSAI 的生产规模初期为 12 万台，可望在开工 3~4 年后达到最佳规模，因此，金星会社把盈亏分界点定在 GSAI 开工 3 年以后，计划在开工生产后的 3 年期间把赤字吸收掉。

□ 拟定生产计划

表 14.9.1、14.9.2 列示了电子产品利润率下降的现象，反映了美国市场上彩电生产企业间日益激烈的竞争。美国及荷兰系的彩电生产企业的利润率比日本会社高，是因为大多数日本企业是在 1976~1979 年期间设立的，初期开工费用较大。

表 14.9.1 美国彩电产业纯经营利润率变化（1976~1980 年）

年 度	平均利润率	美国及荷兰企业利润率	日本会社的利润率
1976	3.7%	—	—
1977	2.8%	2.8	2.6
1978	1.5%	1.8	0.2
1979	0.8%	1.6	-2.6
1980	1.9%	1.7	2.3

表 14.9.2 美国电子产业产品别纯营业利润率变化

品 名	纯营业利润率（%）				
	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年	1980 年
彩 电	3.7	2.8	1.5	0.8	1.9
电气及电子制品	8.6	8.7	8.1	7.5	7.5
电子零部件	8.7	6.1	7.6	7.3	8.2
全制品平均利润率	8.1	8.0	8.1	7.7	6.9

美国及荷兰系企业在美国国内的附加价值以 1977 年为基点呈下降趋势；日本系企业在美国国内的附加价值的下降到 1979 年为止，1980 年则又呈上升趋势，1980 年两者的差距大约为 14%。同时美国及荷兰系企业进口零部件比重渐次提高，日本系企业进口零部件比重渐次下降。另外，图 14.9.1 显示出，在产品价格中不论是日本系企业还是美国及荷兰系企

业，直接劳务费在美国境内的附加价值都呈下跌趋势。这一事实说明装配过程中的机械化程度越来越高。在对美国境内的日本系企业和美国及荷兰系企业进行了上述经营现状分析之后，金星会社决定按照日本系企业的主要投入要素形态，把在美工厂开工时从韩国进口零部件的比率定为 50%，并特别注意把在韩国投入的零部件价格与在美国投入的零部件价格统一起来，把它作为决定投入零部件比率的基本标准。

图 14.9.1 美国国内劳动的附加价值

□ 劳动生产率的确定

在技术开发方面，GSAI 装配厂还进行新产品的开发、现有产品的改良、竞争试制品的试验、新装配方法的开发及改善、新机械的开发和零部件的试验等，同时把各种技术开发所需要的资料提供给韩国的总社。GSAI 开工初期 250 名技工的生产率，按每天 8 小时开工、每周工作 5 天的标准和年产量 12 万台推算，为每小时装配 0.25 台：

$$\begin{aligned} &8 \text{ (小时/日)} \times 5 \text{ (日/周)} \times 4 \text{ (周/月)} = 160 \text{ (小时/月)} \\ &160 \text{ (小时/月)} \times 250 \text{ (名)} = 40000 \text{ (小时/月)} \\ &40000 \text{ (小时/月)} \times 0.25 \text{ (台/小时)} = 10000 \text{ (台/月)} \end{aligned}$$

GSAI 每小时装配 0.25 台的劳动生产率，比美国及荷兰企业高，但与 1980 年度日本在美企业的劳动生产率每小时 0.3001 台相比，还显得落后。随着产量的增加，生产率可望进一步提高。

美国及荷兰系企业、日本系企业的劳动生产率的比较如表 14.9.3 所示。

表 14.9.3 美国及荷兰系彩电生产企业与日本系彩电
生产企业的劳动生产率比较（单位：台/小时）

年 度	美国及荷兰系企业	日本系企业
1977	0.1308	0.1976
1978	0.1595	0.2461
1979	—	—
1980	0.2197	0.3001

日本系企业的劳动生产率高出美国及荷兰系企业，是因为日本系企业大多是 1971 年以后建立的现代式装配设施，并且在投入的主要生产要素中，有相当一部分是在日本或其他第三国中装配完的进口部件。在企业经营上，每小时劳动生产率的变化是个核心的指标，相当一部分美国彩电生产企业就是因装配设备落后，生产率低而倒闭或被日本企业吞并的。

三、销售决策

□ 彩色电视机的需求预测

在美国，彩电产值占民用电子行业总产值的 40%，1978 年彩电的拥有量超过了黑白电视机。1980 年彩电的总产量（含进口量）达 1077.9 万台；其中遥控式的彩电占总量的 23%，但销售额的比重却远远超过这一比率。最受美国顾客欢迎的是 19 英寸的凸面及平面彩电、25 英寸的遥控式彩电，18~19 英寸彩电的市场占有率为 50.6%，20 英寸以上的占 23.9%；市场占有率上升最快的是 13 英寸以下的彩电，1980 年销售量达 172 万台。1981 年，预计彩电销售量可达 1000 万台。

□ 彩电的销售途径

在美国，跨国企业产品进入美国市场最容易的办法就是走 OEM（Original Equipment Manufacturer）的途径，向美国或外国的制造厂商提供产品，制造商不需要直接参与产品销售。另一种办法是向大型百货公司、贴销店、联号店和从事商品介绍（Calalogue）销售的公司提供附有他们商标的产品。采用以上两种销售办法的制造商只需根据美国同类厂商或大型百货公司和贴销店的要求，按照他们所希望的价格与交货期进行生产与供货，得以免除自行销售的繁杂事务。除上面的方法外，跨国企业还可以用自己的商标进行产品销售，通常有以下几种方法：①通过本国或外国的综合商社销售；②利用代理商。在美国，利用代理商进行产品销售的企业很多，特别是在开拓新市场的情况下，通过代理商销售产品可以把创业时投入的资本和风险负担减少到最小的程度。③通过批发商销售。④设置分店、雇用销售人员进行产品销售，逐步形成自己的销售网。参见图 14.9.2。

GSAI 生产的全部产品都由 1978 年金星会社在美国建立的当地销售企业 GSEI（Gold Star Electronic Incorporated）负责销售。如图 14.9.3 所示，GSEI 在美国的商品流通渠道大致分为三条：①直接向零售商供货。②通过代理商销售给批发商，再由批发商销售给零售商。③通过代理商销售给批发商再由批发商销售给中间商，中间商再销售给零售商。GSEI 在美国的代理人达 1000 余名，他们以领取手续费或固定薪金的方式取得报酬。GAEI 在美国共有 1500 多家中间商、2 个零部件中心和 7 个仓库。

图 14.9.2 美国市场上一般的彩电销售途径

图 14.9.3 GSEI 在美国的商品流通渠道

□ 产品销售计划

金星会社决定 GSAI 生产的产品使用金星（Gold Star）商标，并决定采取初期以 19 英寸机种为重点，首先打入低档商品市场，然后渐次扩大竞争范围的策略。

从 13 英寸电视机的情况看，1980 年上半年美国国内产品的平均价格比来自台湾、韩国的进口产品的价格高 17%，进口的带遥控装置的产品价格也只比美国的产品价格高 3%（日本企业在美国生产的产品与从日本进口的产品相比，其平均零售价格几乎是处于同一水平）。这种价格差的形成，主要是由于存在着劳务费用的差距和投入的零部件价格的差距。1980 年，GSEI 销售彩电的收益率相当于销售额的 2.5%，从这一收益率，便可推测出当地工厂组装的产品出厂价格与金星会社国内工厂产品输美通关后的价格相比，是具有竞争力的。输美彩电价格的构成，除了投入的零部件外，最重要的要素是运费、保险费、关税、劳务费等，如果是码头交货，除了样品费之外，主要追加费用合计为每台 20.89 美元。在美国生产彩电的成本与在韩国国内生产成本的差额主要由两地劳务费用的差额构成（投入部件的价格作为可统制要素，是统一的），实际上在美国生产一台彩电的劳务费只比韩国高出 15 美元，在美国就地生产组装彩电，每台可降低成本 5.89 美元。

金星会社计划第一年 GSAI 实现销售额 2500 万美元，然后通过五年的扩大发展，使销售额增长到每年 1.2 亿美元；在初期年度以美国国内市场为主，扩大销售网络，然后逐步向加拿大市场和中南美市场渗透。在中南美地区，由于 1980 年彩电播放的增加，预计市场需求将急剧增加。金星会社在巴拿马的当地企业作为中南美市场上的销售桥头堡，在对中南美的出口中，可以发挥前进基地的作用。

金星会社决定由 GSEI 负责 GSAI 制品的售后服务。GSEI 与分散在美国各地的 1500 余处售后服务专业企业签订服务合同，由这些专业企业对 GSAI 制品提供售后服务。

四、资金计划

GSAI 装配工厂初期 50 万美元的资本全由金星会社单独投资，这样做的目的在于通过经营权的单独行使，谋求经营决策的有效执行，防止会社经营情报的对外泄露。GSAI 的初期设施——年产 12 万台彩电的装配设施——建设所需的 550 万美元资金通过发行全额免税债券筹集，债券以亚拉巴马州的恒茨·比尔市为发行主体，由纽约的城市银行保证本利的支付。该债券宽限期为三年，分五年偿还，年利 9.5%，全部由亚拉巴马州恒茨·比尔市的伯斯特国民银行和美利尔林齐银行共同买下。除发行产业债券之外，金星会社还通过机械设备的租赁合同等方式，从当地金融机构筹措到了在当地建设彩电厂所需要的其余全部资金，还得到了亚拉巴马州政府给予的减免财产税等方面的优惠。

另外，金星会社还决定，今后五年间发展生产所需要的追加资金，要通过内部盈余资金和发行产业收益公债两种途径来筹集。

以下是金星会社组织结构图（图 14.9.4），GSEI 的组织结构图（图 14.9.5），GSAI 计划组织结构图（图 14.9.6）。

图 14.9.4 金星会社组织结构图

图 14.9.5 GSEI 组织结构图

图 14.9.6 GSAI 计划组织结构图

可口可乐公司

美国可口可乐公司是世界著名的跨国公司之一，其业务遍及世界各国。1980 年，它在世界最大的制造业跨国公司中居 131 位。其销售总额达 56.2 亿美元，国外比重占 45.6%，净资产 20.75 亿美元，国外比重占 35.8%；净收入 4.22 亿美元；雇员 4.1 万人，国外比重为 52.4%；在 10 个国家和地区拥有子公司 12 个。在该公司业务中饮料一直占主导地位，最近几年该公司开展多样化经营，建立了食品、液体化学、消费技术和系列葡萄酒 4 个业务分支。现根据美国杰弗里·S·阿潘、李·H·瑞德堡合著的《国际会计与跨国公司》（陈颖源等译，中国经济出版社 1988 年版）提供的资料对美国可口可乐公司的组织管理作简要的分析、介绍。

一、组织模式

该公司沿着两条相互联系的路线设置了管理机构和若干法律实体（当地法人）。管理机构由传统的组织图表上的经营单位组成，每个经营团体由一个总经理领导，这个总经理同时也是公司的业务副总经理。

图 14.9.7 是可口可乐公司的管理机构示意图，饮料部分分成 3 个地区性集团：美洲、欧洲和非洲、太平洋地区。每个地区性集团又进一步分成若干分部。例如，美洲集团分成

拉丁美洲和美国分部，欧洲和非洲集团又分成中欧、北欧、西南欧、巴尔干和西南亚、前苏联、非洲和中东、南部非洲分部。每个分部都配备有计划、市场、财务、法律、公众关系等方面的专家，由一位经理领导。

图 14. 9. 7 美国可口可乐公司组织图（1981 年）

在每个分部的范围内都有许多办事处，如欧洲和非洲集团的中欧分部在意大利、奥地

利、瑞士和德国都设有办事处，每个办事处都有若干专家和一名经理。对一些大的办事处还分设了若干办事处，或管辖某些工厂。欧洲和非洲集团中欧分部的德国办事处就设有北部德国办事处、南部德国办事处和 1 个军用销售办事处，管辖着 3 个制瓶厂。图 14.9.8 表示了公司下属单位的组织。

图 14.9.8 美国可口可乐公司附属单位组织图

这些管理机构所属的工厂不是法律实体，不是管理机构。如在爱尔兰的浓缩液工厂受爱尔兰办事处的管辖，但它本身却不是管理机构，它还可以向在另一个管理地区（如希腊）的公司法律实体销售浓缩液。爱尔兰管理办事处的经理只对在爱尔兰地区的产品销售负责，而不负责爱尔兰浓缩液厂的销售。

二、内部运作

可口可乐公司设立了一个综合的管理体系，主要是信息系统。该系统负责收集各法律实体（当地法人）呈报的会计资料，并按需要汇总、合并和分解，提供给综合管理机构。综合管理机构据以协调、控制和监督各法律实体的经营活动，从而使整个公司有效地运转。

☐ 内部报告系统

可口可乐公司的法律实体为报告单位，其中大部分是按月报告的，其报告构成所有管理机构损益表的基础。每个法律实体都要用本地区货币按月、按年编制报告，利润和损益

报告必须在每月 13 日以前用编码和标准格式电告设在亚特兰大的公司总部,销售量报告必须在每月 6 日之前送到总部。电传报告被印在三联单上以供初步分析,三联单是用来为高级管理部门提供快速初步报告的:一联送交财务报告部的内部检查组,检查有无异常情况;一联送编制简短报告的报告组;一联备查。然后打印在纸带上,用 G·E·分时系统输入电子计算机,输入转盘,最后由计算机按程序进行分析。

合并损益表的编制,从电报的接收到合并,通常要花 1~2 天的时间。如果符合要求,这些信息就输入总部办公室的计算机。所有经营资料在总部进一步合并后,发出单独的最终报告,这个报告一般有 2 英寸厚,每月管理机构对此加以分析。

月报包括损益和资产负债表资料,这两个报告都按管理地区全面合并而成。月报还包括大量专门报告,如外汇收支状况、现金状况、借款和应收帐款等。这些报告要呈送所有的业务副总经理、财务主管和公司主管人。各分部关于本分部和分部关键领域的合并财务报告须呈送分部经理和财务人员,在呈送这些最终报告以前,分部管辖范围内法律实体送到总部去的信息必须送交分部,有时候分部还要求送交某些不呈送总部的信息。接到总部送来的最终报告后,分部经理立即将这个报告与从本分部法律实体那里得到的初步报告相比较,如果出现大的差异,通过电话进行调整。

☐ 报告的格式

所有的报告都须采用标准的格式和编码,以使公司很快地了解所有的业务交易情况,进行决策。报告格式分为地区类别、会计类别和美元合计,每个地区类别由 3 个 4 位数字的编码组成:第一个表示簿记法律/会计实体所在地区,第 2 个表示管理单位,第三个表示公司内部交易中的法律/会计实体。会计类别由后面有美元合计的 4 位数字编码构成。在公司总部,每个 4 位数字会计编码变换成一个后接地区分类的 12 位数的会计数字。如果一个会计实体在某个帐户里没有业务交易,合计栏里填零。例如:饮料分部的一个法律实体每月报告它的销售量、销售额、可口可乐(浓缩液、瓶子和罐头筒)的销售量、其它碳酸盐饮料和非碳酸盐饮料的销售量等,一共 25 项。经营费用分为市场(产品广告、其它直接市场费用、管理费用)、销售(产品和类型)、服务、区域管理和一般管理等。世界各地会计实体呈报的财务报告都统一以这种方式编制。

应当指出,可口可乐公司并不是唯一拥有如此复杂的信息系统管理的公司,其它大的美国跨国公司,如国际商用汽车公司和通用电器公司也有类似的系统。这些全球信息系统非常重要并带来了极大的好处。然而,正如前面所提到的,一个信息系统必须与公司的组织结构、经营范围的多样性相一致。例如,只有一个国外子公司、生产一种产品的小公司就不必要建立像可口可乐公司那样复杂的信息系统。随着公司国际业务范围的扩大和多样性的增强,其组织结构也需要改变,公司信息系统也应随着相应调整,从而所采用的协调、控制与监督的管理方式也应有所不同。

英国帝国化学工业公司

现根据《跨国公司与跨国银行》(陈彪如著,中国金融出版社 1987 年版)一书提供的

资料，介绍英国帝国化学工业公司的金融管理。帝国化学工业公司（ICI）是英国最大的化学公司，又是世界五大化学公司之一。它在国内外拥有 340 多家子公司，近 15000 名雇员。1980 年该公司的营业额为 13.3 亿美元，资产为 145.3 亿美元。该公司的海外销售额约占其全部销售额的 60%，海外利润也占全部利润的 60%，但公司的资产却有 60% 在英国国内，95% 的股票为英国人持有。该公司全部资本消费每年要增加 6~7 亿美元，正常年份中所持有的内部现金约有 5 亿美元。因此，该公司在销售、利润和资产方面堪称跨国公司，但就其所有权来看并非真正国际化，于是出现了严重的融资问题。

一、公司结构

该公司在英国国内的业务活动单位都称为部门，它们只是总公司的分支机构，由总公司全权支配，所以在控制和融资方面不存在大问题。但在国际上情况就不同了。欧洲大陆的德意志帝国化学工业公司、荷兰帝国化学工业公司、法国帝国化学工业公司等都是该公司的独资企业。美国帝国化学工业公司虽也是该公司独资企业，但母公司在其纤维工业公司中只拥有 37.5% 的股权。母公司在加拿大的主要子公司——加拿大工业有限公司中，只拥有 73.4% 的股权，在澳大利亚的子公司中只拥有 62% 的股权，在马来西亚化学公司中只拥有 50% 左右的股权，。对新西兰的子公司，母公司是通过其在澳大利亚的子公司持有 77% 的股权而间接控制的。

所有权的混合形式使得该公司在制订金融计划 and 政策时必须在很大程度上考虑到合伙者的利益，特别是对那些占有股权不多的当地投资者的利益。母公司的一位董事曾抱怨说，我们事实上常常屈从，以致在没有考虑我们自己的主要利益之前，先要考虑少数合伙人的利益。这种状况使得母公司在制订金融政策时，必须把海外子公司划为独资子公司与非独资子公司，对前者可以制订长期计划，辅之以短期政策；对后者则需要了解合伙人的要求和计划，随时准备寻找妥协办法。

二、长期金融计划

该公司的长期金融计划是由母公司的中心决策部门制订的。中心决策部门并非财务部门的一部分，而是直接与最高管理层发生关系。金融计划的制订过程通常如下：由一个经济学家小组对必需的经济变量作出经济预测，提供给计划制订小组和各业务单位；董事会设立一个政策秘书处，经常与各子公司讨论他们的长期战略、使用资本的计划、程序和所需的资本量，并确立各子公司近期的资本需求；所有的信息都汇总到中心决策部门的计划组，由组内的专家对这些信息进行分析，弄清各子公司的要求和目的，然后与总公司所制订的长期计划作比较；经过分析得出结论之后，决策部门再提出最终的计划设想，提交董事会的“资本计划委员会”，以便该最高管理层批准下一年度的资本计划，并对后几年的资本计划总额给予原则上的批准。

由此可见，制订金融计划的主要依据之一是各子公司和附属单位详细的现金预测。这种预测在一年内大约进行两到三次。现金预测一般预测五年，包括子公司和附属单位内部现金的更新、交易等活动，各子公司的利息支付、纳税和股息支付，以及在整个经济周期

内进行新的固定资产投资、新的预期投资、追加活动资本等方面的资金需求。各子公司的现金预测由财务部门汇总进而编制出详细的现金预测，交中心决策部门的计划组，计划组对这些预测进行研究、审议、修正，得出最终结论，提交给资金部长和专管金融的执行财务部长，由这两人对最终结论再作检验，并与助理财务官员（帝国化学工业公司有四个助理财务官员，按世界各大地区分工负责）进行讨论。

按照已确定的金融计划，中心决策部门计划组建立起每年的资本开支项目，然后制订出年度的资产负债表，并且，按照现金供求的总体状况，大致确定出每年的利润，从而了解金融活动在近 5 年中的影响。

在长期金融计划的制订中，帝国化学工业公司的标准是把全部应用资本中借款的百分比保持在 30% 以下，并把利息支出占全部收入的百分比控制在 15% 左右。

三、主要的金融政策

金融政策是实现金融计划的保证，它规定以什么形式来融通计划内的资金。筹集大量的外部资金，首先应考虑采用证券融资。但帝国化学工业公司是一个以英国为基地的跨国公司，如果要发行新股票来筹集资金，那么根据英国法律规定，它们必须发行给现有的股东。由于帝国化学工业公司的绝大部分股东都是英国居民，这就意味着帝国化学工业公司在证券融资方面特别依赖于英国股票市场的起伏。所以，证券融资对帝国化学工业公司来说，并不是一个稳定的方法。70 年代至 80 年代初，帝国化学工业公司采取的主要融资途径是债务融资。

帝国化学工业公司在债务融资中采取了以下的政策：

（1）在英国实行外汇管制的情况下，把子公司的英国部分和海外部分区别开来。即使是在英国部分处于资金盈余的情况下，也常常在海外借款以便为海外业务的扩张融通资金。而且，帝国化学工业公司规定借款必须是外国货币，而不能是英镑。

（2）以母公司的名义在子公司所在国的当地资本市场借款。70 年代后期以来，帝国化学工业公司逐渐采取以母公司或母公司属下的金融公司到海外资本市场借款的方法，得到一系列的好处。这些好处包括在利息支付方面享受到税收优惠（因为母公司或金融公司可集中支付利息），统一调配现金，在融资活动主面取得规模经济效益，加强筹资的灵活性，加强集中控制等等。现在，帝国化学工业公司的全部借款中，常常有一半以上是用母公司或金融公司的名义借入的。

（3）充分考虑货币风险。帝国化学工业公司在这方面有过教训，1977 年它一共借款 10 亿英镑，其中仅由于英镑对其它货币贬值，就损失了 1.5 亿英镑。因此，现在帝国化学工业公司很注意取得最佳借款组合，既考虑利息成本，也考虑货币风险，既考虑借款成本，也考虑资本的有效性，同时还注意平衡货币资产和负债。

实行上述政策的结果，使母公司得以较好地控制整个公司集团的金融活动（主要是控制何时增加多少资金数量，怎样增加资金数量）”近几年来，帝国化学工业公司金融管理的实践表明，这种政策是比较成功的。1983 年英国经济走向复苏后，伦敦股市也趋高涨，帝国化学工业公司股票的声音名列前茅。这除了反映出帝国化学工业公司在实行一系列结构

性调整后有良好的发展前景外，也反映出它在融通资金方面资信良好。

1990 年美国“十佳”跨国公司

《幸福》杂志第 8 次年度公司声誉调查涉及 32 个行业集团的 305 家公司，这些公司均在最近的美国 500 家最大的工业公司和 500 家服务业公司名录中出现过。

对 8000 多位高级经理人员、外聘董事和金融分析家进行了民意调查，要求他们根据 8 项标准，用 0 分（最差）到 10 分（最优）的等级，对本行业的 10 家最大的公司进行评比。这 8 项标准是：①管理质量；②产品和服务质量；③创新；④长期投资价值；⑤财政良好程度；⑥吸收、培养和留住人才的能力；⑦对社区和环境所负的责任；⑧公司财产的使用。现将选出的 10 家最令人钦佩的公司表列如下：

一家公司要登上顶峰，根据跟踪这一行业的同行和分析家们的评定，它必须在每项标准中都获很高的分数。1990 年，默克制药公司名列榜首，在 4 项标准中都得了最高分。亚军菲利普·莫里斯公司有两项标准获最高分。

我们勾画的这些公司是按它们在总评分中得分高低的次序排列的，以名列第一的默克公司开始，以名列第 46 的伯克希尔—哈撒韦公司结事。

表 14.9.4 10 家最令人钦佩的公司

1990 年 名次	1989 年 名次	公 司 名 称（行业）	得分总数
1	1	默克公司（制药） （Merck）	8.90
2	4	菲利普·莫里斯公司（烟草） （Philip Morris）	8.78
3	2	鲁伯梅德公司（橡胶制品） （Rubbermaid）	8.42
4	13	普罗克特——甘布尔公司（肥皂、化妆品） （Procter & Gamble）	8.37
5	3	3M 公司（科学和摄影设备）	8.21
6	7	百事可乐公司（饮料） （Pepsi Co）	8.16
6	5	沃尔——马特公司（零售业） （Wal-Mart）	8.16
8	13	可口可乐公司（饮料）	8.15
9	17	安霍伊泽——布希公司（饮料） （Anheuser-Busch）	7.96
10	15	杜邦公司（化学）	7.93

注：普罗克特——甘布尔公司和可口可乐公司 1989 年得分相等。

评定声誉的 8 项主要标准（满分为 10 分）

一、吸收、培养和留住人才的能力

默克制药公司	8.89 分
菲利普·莫里斯公司	8.82 分
3M 公司	8.21 分

二、创新

默克制药公司	9.06 分
3M 公司	8.53 分
鲁伯梅德公司	8.47 分

三、财政良好程度

默克制药公司	9.28 分
可口可乐公司	9.05 分
国际商用机器公司	8.85 分

四、对社区和环境所负的责任

约翰逊公司	8.23 分
默克制药公司	8.19 分
杜邦公司	7.99 分

五、公司财产的使用

伯克希尔—哈撒韦公司	8.52 分
默克制药公司	8.50 分
沃尔—马特公司	8.38 分

六、长期投资的价值

菲利普·莫里斯公司	9.42 分
默克制药公司	8.93 分
伯克希尔·哈撒韦公司	8.45 分

七、管理质量

菲利普·莫里斯公司	9.57 分
沃尔—马特公司	9.17 分
默克制药公司	9.11 分

八、产品或服务的质量

默克制药公司	9.18 分
鲁伯梅德公司	8.99 分
菲利普·莫里斯公司	8.96 分

一、吸收、培养和留住人才的能力

这里我们介绍在该项标准中得分最高的默克制药公司。

科恩—费里国际经理人才推荐公司副总经理弗吉尔·鲍尔迪说：“我周围有的是优秀人才，但是我不会把他们推荐约默克制药公司。我只向这家公司推荐具有世界级声誉的人。”现年 60 岁的默克制药公司董事长罗伊·瓦吉洛斯 (Roy Vagelos) 是医生兼生物化学家，自从他于 1976 年任研究室主任以来，就一直热衷于罗致才智之士。当默克制药公司在 80 年代初着手解决缺乏新产品问题时，他曾延聘了成百上千名从事研究工作的科学家，以重振这家公司的实验室。

瓦吉洛斯不只是单纯依靠人才推荐公司。他在世界各地旅行时，自己就发挥着主要的人才侦察员的作用，特别强调激起大学校园对默克公司的兴趣的重要性。他说：“我谈了发现新药物问题，这对年轻的科学家们来说是非常令人兴奋的事。”默克公司自 1981 年以来推出了 10 种重要的药品，每种药品的年销售额至少为 1 亿美元。其中包括 Mevacor 和 Primaxin，前者可使胆固醇水平降低 40%，后者是一种有特效的抗菌素。

瓦吉洛斯希望他雇来的明星会引来其他的明星。他经常问手下的经理人员：“你最近又聘到谁啦？”负责特殊病例研究工作的公司副总经理约翰·鲍威尔博士夸耀他最近是如何把默克公司新上任的传染病部门主任从耶鲁医学院挖来的。鲍威尔说：“默克公司拥有一批人才，他们的质量比你能够从最好的学术机构中找到的人才都要高，象哈佛和麻省理工学院这类有研究任务的名牌大学都在不遗余力地设法拉这些著名的科学家回去。”鲍威尔是一位心脏病学家，他在 1986 年加入默克公司之前曾在哈佛大学执教 21 年。

要把这些科学家拉回去可不是件容易的事。同资金经常匮乏的大学实验室不同，设在默克公司总部所在地新泽西州罗韦的研究设施，都是花费巨额资金装备起来的。默克公司用于研究和开发的资金比其他任何一家制药公司都多。1989 年的研究和开发费用约 7.55 亿美元，占销售额的 11%。另一位从大学教授专业过来的保罗·弗里德曼博士说：“在这儿，我的成就感要比在哈佛大学高得多。我所进行的基础研究马上就能用来开发药品。”在默克公司，让人分散精力的事情也比较少。首先，科学家们用不着象他们在大多数大学中所做的那样，去为争取联邦和基金会的科研经费而劳神费事。

瓦吉洛斯让他的明星们享有许多的自由。他容忍、甚至鼓励科学家们从事业余的研究项目。例如，唐纳德·休普博士有 15% 的时间是替全国癌症研究所研制可能的抗癌药物。其他的工作人员则把时间用来帮助中学生和大学生领会自然科学和数学的重要性。瓦吉洛斯说：“我们认为，使美国在技术领域具有竞争力是至关重要的。使瓦吉洛斯特别受雇员喜爱的一个特点是，他有使雇员们迅速得到提升的癖好，有时是连升几级。瓦吉洛斯说：“尽可能快地培养人才，是使我们有一个生气勃勃和令人振奋的机构的手段。”

二、创新的能力

这里我们介绍在该项标准得分第二的 3M 公司。

艾伦·杰克·雅各布森年轻时，为了修理他中学时的化学仪器而在艾奥瓦州苏城他父

母家中的地下室里渡过了许多个漫长的下午，自那以后，他便一直渴望创新。现在如愿以偿了。他在担任 3M 公司（明尼苏达矿业和制造业公司）总裁的 4 年当中，每年平均要推出大约 200 项新产品。大部分新产品只是将那些普普通通和随处可见的工业和消费品，如不透明胶纸和砂纸，略加改变而已。不过，3M 公司也是高技术医疗诊断设备和计算机图象系统的主要生产厂家。

根据 1990 年进行的调查，在美国公司中，只有默克公司被评为在创新方面超过了 3M 公司。当然，具有创新能力使这家公司除赢得赞扬之外，还得到了一些别的东西。自去年 1 月份以来，这家公司的股票已上涨 29%。

3M 公司发挥着一种公司培养皿的作用，这种培养皿在公司的科学家和工程师中培养创新精神。公司鼓励技术人员在办公大楼里相互交流信息和想法。公司每年都要举办一次产品展示会。公司所属的 115 个以上的研究实验室各设一个小摊位来展示最新技术，科学家们连续 3 天像行商一样竭力“推销”各自的产品。

由 3M 公司科学家们组成的一个公司委员会对所有的研究进行监督，以确保各部门之间不会出现重复现象，并使新想法得以有效的传播。雅各布森向技术人员提供他们所需要的一切人力物力。1988 年，3M 公司把销售额的 6.5%，即 6.89 亿美元，用于研究和开发，相当于美国工业部门用于这项开支的平均数的两倍。

雅各布森认为，高级经理人员如果试图把自己的想法过分强加于人，他们就会走入歧途。他说：“你必须支持下属的想法，必须帮助他们。”在 3M 公司，研究人员得到鼓励，把他们 15% 的时间用来从事那些要经过很长一段时间才会收到效益的研究项目。不过，在胡萝卜后面却藏着一根大棒：雅各布森坚持每个部门每年销售额的 25% 必须来自 5 年前开发出来的产品。

这家公司给科学家和工程师以殊荣。在 3M 公司的 135 名总经理中，穿实验室服装的人占一半。双层提升制度使那些不想当管理人员的发明家也能升到相当于副经理的地位，薪金、津贴等一切待遇都同副经理一样。

63 岁的雅各布森是一位化学工程师，他要求研究人员把顾客放在第一位。他说：“只有理解消费者的需要，创新才能发挥作用。”在海外发生的少数几起出名的失败事例——其中之一是一种形似手枪的盛放透明胶纸的盒子，因为它象武器，所以日本人不愿用——教训了他，使他把更多的注意力放到了那些最接近当地市场的人的身上。他之所以对过去 10 年 3M 公司在海外工作的科学家和研究人员人数翻了一番达到 2000 人这一点感到高兴，原因就在于此。

他认为，如果 3M 公司和其他美国公司要保持他们的创新优势，美国就必须培养出更多的工程师。这位 3M 公司的创始人说，“这必须从二年级开始做起。除非你创造一种使孩子们对数学和自然科学感兴趣的家庭环境，否则你永远也不会达到目的。”

三、财政状况良好的程度

这里我们介绍在该项标准得分第二的可口可乐公司。

如果你认为精明的推销是可口可乐公司取得非凡的经营成绩的主要原因，那你得再考

虑考虑。在董事长罗伯托·戈伊苏埃塔的领导下，最值得注意的变化一直是把重点从提高销售额转到最大限度增加股东收益方面。总经理唐纳德·基奥负责策划销售行动，而现年58岁的戈伊苏埃塔说，“从早上起床到晚上就寝”，我每时每刻都在为怎样提高公司的价值和财务稳定性而绞尽脑汁，“甚至刮脸时也在考虑这个问题。”

《幸福》杂志的评委们也是这样认为的。1990年，在财政状况良好方面，他们把可口可乐公司排在第二位，仅次于默克公司。曾经当过化学工程师的古巴出生的戈伊苏埃塔，已把股东们的股票收益从1981年的21%提高到1989年的据估计是32%的水平。

戈伊苏埃塔取得成功的妙法是：把可口可乐公司的股息分配率从1981年的60%降低到41%，然后卓有成效地利用节省下来的钱购买在一些独立的装瓶厂中的股权地位。这些投资（在1989年一年当中几乎就达到10亿美元）使股东们受益，因为可口可乐公司增加了销售量，并大力设法解决了装瓶效率不高的问题。戈伊苏埃塔当然没有使可口可乐公司背上沉重的债务负担。在1989年结束的时候，这家公司仅有大约4亿美元的长期债务，只占投资总额的10%。

这种状况在某些老手看来都会认为是过份的：要记住，直到1980年，这家公司还从来没有借过一分钱的债，而且就在那一年，它花了一亿美元在亚特兰大修建了一座象大学校园一样的新总部。可是，虽说他表示愿更大胆一些（戈伊苏埃塔说他会愿意把债务增加到占资本总额的35%），但他的行动表明，他仍然象他的前任们一样，是清洁的资产负债表的崇拜者。在他担任总裁的9年中，只有一次他把年终时的债务提高到20%的水平。

结果，可口可乐公司目前手头掌握着大约27亿美元现金，其中包括不久前把哥伦比亚影片公司49%的股权卖给索尼公司而得到的11亿美元的收入。戈伊苏埃塔喜欢这样。他说：“你永远不知道机会什么时候会来敲门。”同时，他打算把这笔备用现金的一部分用于新的国际装瓶合资企业。

戈伊苏埃塔在个人生活方面也是俭朴的。在20多年时间里，他和他的妻子住在他当中层经理时买下的那幢房子里，1988年，为了使常常来看望他们的6个孙儿女有住宿之处，他们才搬进一座较大的，但仍旧是朴素的新房子。

为了确保可口可乐公司的经营经理们能象公司高层负责人一样考虑资金的成本，戈伊苏埃塔坚持要他们采用一种他称之为“经济增值”算法。他对这种算法下的定义是：纳税后的营企利润减去为产生这些收益所使用的资金的成本。近年来，可口可乐公司的19个部门总经理每年都必须提交一份他预计会给公司增加的“经济价值”的3年预测报告，戈伊苏埃塔说：“增加公司的经济价值，是90年代酬答股东们的关键手段。”

四、对社区和环境所负的责任

这里我们介绍在该项标准中得分最高的约翰逊公司。

拉尔夫·拉森欢喜对约翰逊公司（Johnson & Johnson）人数众多的职工们讲述他早年在这家公司的一座幼儿洗发香波厂当练习生时的情景。一天上午，他参加了一个会，会上经理们讨论了是否让一大批虽然是安全的，但却不符合约翰逊公司的“不流泪”标准的洗发香波出厂。会议的决定是，承担这笔损失。

这种致力于为消费者服务和社区服务的精神，并没有阻止华尔街乐得流下眼泪：过去一年里，约翰逊公司的股票的价值已增加了近 40%。而且，在今年的调查中，约翰逊公司赢得了医药产品公司在履行社区和环境责任方面的最高荣誉。拉森说：“如果我们不断努力去做正确的事，我们认为到头来市场是会报答我们的。”

理解约翰逊公司非同寻常的公司文化的钥匙，是这家公司的一项信条。这项共有 309 个字、并已实行了 44 年的信条，是公司创始人的儿子罗伯特·伍德·约翰逊拟定的。这一信条强调了诚实、正直和把人置于利润之上。这些字句在大多数这类文件中是常见的。不寻常的是，约翰逊公司的高级负责人花了很大的精力来确保雇员们本着这些要求去做。每隔几年，公司便召开一次类似主教会议的会议，把高级经理们召集在一起讨论这项信条的内容。采取这种做法的目的是要使它的理想能不断更新。拉森在进行环球旅行视察时，每次讲话总要提到这项信条。他说：“我告诉雇员们，他们必须准备承受短期的打击，到头来他们必定会兴旺发达起来。”

作为一个例子，拉森引用了悲剧性的泰伦诺尔镇痛片事件，在那次发生的事件中，有 8 个人因为服用了被投毒的泰伦诺尔药片而死亡。虽说约翰逊公司认为这是有人在药店里而不是在工厂里把药调换了，但它还是把全部这种产品收回，很快便损失了 2.4 亿美元的收入。迅速采取的这一行动说服了消费者继续信赖它，如今泰伦诺尔仍旧是美国处于领先地位的名牌镇痛药。

拉森是电气技师的儿子、霍夫斯物拉大学毕业生。他目前正在阅读威廉·曼彻斯特写的温斯顿·邱吉尔的传记《最后一只雄狮》。他赞美这位英国政治家“在逆境中坚持做正确事情的能力”，是毫不奇怪的。

拉森认为，约翰逊公司在南非正是这样做的。尽管一直面临着要它撤离的压力，但这家公司毫不动摇，它提出理由说它留下来能做更多的好事。公司出资为它的 1400 名（其中大多数是黑人）雇员中的许多人盖房子，帮助在城镇里建学校和医院。拉森访问南非时，他对南非政府说他憎恶种族隔离，但他坚持认为，“只要我们能够作为一支促进和平改变的力量起作用，我们就要留下来。”

约翰逊公司对于它在国内的雇员也是同样慷慨的，公司今年正在为雇员们开办一个新的日托中心。这种慷慨态度甚至在公司内部也遭到批评。但拉森坚持他的这一重要准则。

五、公司资产的运用

这里简单介绍在该项标准中得分最高的伯克希尔——哈撒韦公司。

在 11 岁时，沃伦·巴菲特进行了他的第一次投资，购买了城市服务公司的三股优先股股票。过了 48 年，在成为拥有数 10 亿美元资产的富豪之后，这位来自奥马哈的人管理着有史以来最成功的大联合企业之一。自 1964 年以来，他以 42% 的股权控制着的伯克希尔——哈撒韦公司（Berkshire—Hathaway）现在每股的帐面价值，已从 19.46 美元增加到大约 4300 美元，这相当于 23.7% 的年复利率。仅 1989 年一年，它的财产净值就增加了 15 亿美元，也就是增加了 45%。去年 2 月，标准及普尔公司把伯克希尔——哈撒韦公司的信誉等级定为 AAA 级。而现在，这家公司又取得了新的荣誉：在 1990 年的调查中，第一次赢

得了精明地利用公司资产的最高分。

六、投资取得的价值

这里我们介绍在该项标准中得分最高的菲利普·莫里斯公司。

最初，似乎有点奇怪的是，菲利普·莫里斯公司在美国最令人钦佩的公司中的地位竟会这样的高。美国公共卫生局局长说，在美国的所有死亡者当中，有 1/6 的人是由于得了与吸烟有关的病所致，而菲利普·莫里斯公司是迄今为止主要的香烟生产厂家。但是，在两年时间中，这家公司在本刊进行的调查中，却由第 7 位上升到第 2 位，主要是由于它使股东们得到了他们所最希望得到的东西，那就是年复一年的巨额收益。

用作为长期投资取得的价值来衡量，菲利普·莫里斯公司在本刊的调查中名列第一。

出售香烟要比出售汽车或计算机容易。因为大多数顾客发现烟瘾难以戒掉，他们往往容忍价格的上涨。在上个 10 年中，香烟业的销售额因而得以增长，利润率也提高了，尽管香烟的消费量每年下降 2%。菲利普·莫里斯公司把市场份额从 28% 扩大到 40%，从而比任何其他公司获得了更多的财富。

这家公司于 1988 年底收购了食品业中的大户克拉夫特食品公司，目前它正在食品行业中创造奇迹。去年，公司总裁马克斯韦尔曾促使食品部门的经理把利润提高 30%，主要是靠降低成本。

令马克斯韦尔感到自豪的是，菲利普·莫里斯公司的经理人员并不是一批普通的工商管理硕士。几位负主要责任的经理甚至没有大学学位。有些经理人员，象总裁自己，都是移民。马克斯韦尔说：“总的来说，他们都必须更加努力一些。”如果说，菲利普·莫里斯公司的成功有什么诀窍的话，诀窍可能就在于此。

七、管理质量

这里我们介绍在该项标准中得分第 2 的沃尔——马特公司。

在不景气的零售业方面，沃尔——马特百货公司作为具有旺盛活力的少数公司之一而居于显要地位。这家公司的第一个象运动场那样大的商店是 27 年前在阿肯色州偏僻地区开设的。如今，沃尔——马特百货公司的利润在销售额中所占的百分比已经超过它的最大竞争者西尔斯百货公司和马克特百货公司。1989 年，沃尔——马特百货公司的年收入达到 250 亿美元，到 1995 年很可能超过西尔斯百货公司和克马特百货公司。

自从沃尔——马特百货公司 1988 年首次成为美国 10 家最受人钦佩的公司之一以来，它继续披荆斩棘地在这场竞赛中前进。今年，这家公司在管理质量方面名列第 2，仅次于菲利普·莫里斯公司。我们的评委们认为，管理质量是在建立声誉方面的最重要的因素。但是不要把一切功劳都归于沃尔——马特百货公司具有魅力的创建人、亿万富翁萨姆·沃尔顿。公司名列前茅也是对两年前被沃尔顿指定为他的接班人的戴维·格拉斯的赞誉。

对于一些局外人来说，总裁格拉斯看来几乎是不大抛头露面的。但是，作为经理人员，格拉斯象沃尔顿一样，依靠 80 年代的格言——职工参加管理。他说：“在沃尔——马特公司，我们没有什么超级明星。我们有的是一种鼓励每个人作出大大超过平均水平的成绩

的环境中从事活动的普通人。”

为了同雇员们——或者按沃尔——马特人当中流行的叫法“同事们”保持接触，格拉斯和设在阿肯色州本顿维尔的公司总部里的助手们，依靠着堪与五角大楼媲美的一个通讯联系网络。这个网络包括从一个6信道卫星通讯系统到一个拥有11架大多是涡轮螺旋桨飞机的机队，一切设施应有尽有。格拉斯说：“我们认为没有什么富有建设性的东西是出自本顿维尔。我们的根本哲学是，最好的主意来自处在第一线的人。”格拉斯本人每周用几天时间巡访沃尔——马特公司的百货商店。

为了加强同事们的使命感，这位新的老板把许多责任交给他们。格拉斯期望一个典型的沃尔——马特公司属下的34家百货商店中的每个商店的经理们，就象经营他们自己的商号那样，去经营他们的业务。这些经理们从显示成本和利润率的详细财务报表方面得到帮助。格拉斯说：“我们除拥有一位创办了这家公司的企业家之外，还有25万名经营着他们的那部分业务的企业家。”

八、产品和服务的质量

这里我们介绍在该项标准中得分第2的鲁伯梅德公司。

不要指望鲁伯梅德公司的董事长斯坦利·高尔特会认为下面这种情况是非同寻常的：一个象生产玩具和冰块托盘之类的家用塑料制品厂家，竟会因某些质量上等的美国制产品而赢得令誉。高尔特说：“在质量问题上，我是个令人讨厌的家伙。”

10年前，高尔特是通用电气公司有希望成为下一任总裁的6位高级经理之一。当他意识到他得不到这一职位时，便离开通用电气公司而加入设在俄亥俄州伍斯特的鲁伯梅德公司。在3年时间里，这位新的头儿改组、解雇和雇用了许许多多的经理人员，以致这家公司172位主要的经理当中只有两人仍然留在最初的工作岗位上。但是，他却把一家一度只取得有限成就的公司变成了一颗超级明星。自1980年以来，销售额增长了3倍，收益提高了7倍。鲁伯梅德公司今年在总的声誉得分中名列第3（在过去5年中，它一直属于头7家公司之列），而在产品质量方面名列第2，仅次于默克制药公司。

扎实的制造技术只是部分地说明取得这种积极成就的原因。同样重要的是为顾客提供优质服务和设计出新颖而适用的产品。高尔特的真正爱好是市场行销术，他对即使是简单的产品的外貌和性能的注意，也不亚于对树脂中紫外线抑制剂的注意。当他告诉工程师们赶制一批特殊的蓝色而不是普通棕色的大垃圾桶时，这种垃圾桶的销售量便上升了20%。为了使家用器皿在经销商的货架上看上去有吸引力，鲁伯梅德公司在塑料中添加了抗静电化学品，以使产品不吸尘埃。

高尔特永不停歇地扮演着公司头号质量管理员的角色。1986年他在纽约曼哈顿街头漫步时，无意中听到一位看门人一边在把尘土扫进鲁伯梅德公司出产的畚箕中，一边嘀嘀咕咕不停地骂开了。据公司司库理查德·盖茨回忆：“高尔特迅即跑过去并开始盘问起这位看门人来，问他为什么不高兴。”高尔特离开时确信，畚箕口同地面接触的那道边太厚了，使得有些尘土无法扫进畚箕，如是，他要求工程师重新设计这种产品。

高尔特思路清晰，有条不紊。他每周仍要访问几家商店，看看鲁伯梅德公司的产品是

如何陈列的，并检查产品的质量。他说：“我夫人已逐渐理解这样的事实：我只要经过五金商店就一定要进去看看。”如果高尔特发现了一个盖不严的盖子或是起了皱的标签，他就会把这些令人恼火的商品买回来，然后把高级经理们召集在一起上一堂生动的课。营业主任瓦尔特·威廉斯说：“他对缺点总是疾恶如仇。”

但是，归根结底，使部属们受到激励的是高尔特对鲁伯梅德公司产品所具有的有感染力的自豪感，而不是害怕他发脾气。至于谈到提高产品质量，来自上面的热情与下面操作的准确性同样重要。

索尼公司

日本企业家当中，最具国际化色彩的索尼公司董事长盛田昭夫，1989年底除了以34亿美元收购美国哥伦比亚影业公司49%股份，引起举世注目，复与名作家石原慎太郎合著新书《日本可以说“不”》，指陈美国人的行径，而引发议论。随此活动的进行，各种报道接踵而至，也为索尼公司的企业形象带来莫大的宣传效果。

盛田出生于1921年，他第一次踏上美国的国土是1953年，这时候他才33岁。如今事隔一世代，当年这位年轻的小伙子，已非吴下阿蒙，更具有实力购并美国企业，常以美国之友的身份，对美国经济事务品头论足，这种心路历程，至饶趣味。

一、师法飞利浦立志国际化

盛田第一次去美国，为的是取得晶体管专利权的事宜，当时索尼公司的前身东京通信工业，已创办有年（1946年设立），1950年首次以晶体管制成收音机，唯晶体管系美国西方电子公司的专利产品，必须取得其授权才能产销。盛田以10万美元的代价取得授权，这个代价，绝对值得。有此项基本技术成为发祥的根基，仅比美国的雷金赛公司晚半年推出晶体管收音机，为其成为畅销产品奠定了基业。

最重要的是，盛田第一次赴美洽公结束后并未直接返日，而辗转赴欧洲各地参观，其中尤对荷兰的飞利浦，留下深刻的印象。盛田心目中一直存在的疑点是：为什么人口才1000万左右的荷兰，居然能够产生如此大规模的企业？经过导游的解释：全力发展外销事业，盛田始恍然大悟。这件事对他的事业生涯影响至为深远。他曾在自撰的畅销书《学历无用论》上，做以下的剖白：

“1953年我第一次去参观荷兰的飞利浦公司时，觉得荷兰和日本地理环境相似，所以既然诞生于农业国家的飞利浦公司，能够在世界市场上获得如此势力，日本也可以同样去做，从这个时候起，我对于输出有了关心。”

从此可以看出，盛田师法飞利浦，是立志成为国际企业的起步。

二、专注于国际行销业务

盛田着眼于国际行销的另一个因素是，他以“后进”姿态于1946年加入井深大创办的东京通信工业以来，虽然两人同是学理工出身，但在分工上却形成了绝妙的搭配。原来盛

田家是造酒业世家，加上盛田昭夫是长男身份，乃父本来有意要培养他接棒，但是井深大坚持邀其参加创业阵容。井深大为示郑重，还请了岳父前田多门同行。前田在战后曾任文相，后来遭致公职解除处置，于是加入爱婿的创业行列。出动了这位具有相当身份的人物，盛田昭夫的父亲只好同意了。不过，究竟是以什么身份加入则颇费思量。在乃父的心目中，这位长男自幼就接受继承家业的培养与训练，是要“领导人”而不是被领导，再加上当时创业阶段，最需要资金，于是盛田家以投资方式，使得盛田昭夫一进入公司，就具备常务董事的身份，这时候他才 26 岁。

也由于此一背景，日后公司财务每陷入窘境，或由于扩充必要，盛田家便是主要的资金供应者，由此逐步变成大股东，这也是如今盛田昭夫得以兼具创业者与经营者身份的缘故所在。

盛田的父亲毕竟是做事业的人，对儿子的投入，曾有指示：切忌与井深大同样从事技术方面的活动，应该有所不同。说也奇怪，当时“东通工”员工当中，专任业务者却无一人。盛田加入后，决心在销售方面承担起大任，于是在 1950 年担任“专务”，井深大则由原任“专务”升任社长，三年之后，盛田就是以这个身份赴美国发展的。

三、赴美发展奠稳根基

1955 年，盛田以 35 岁的才俊之姿，只身赴美推销晶体管收音机，1963 年，举家迁往纽约。在此长达一年半的期间内，盛田更是大显身手，当时索尼公司（1985 年由“东通工”改名）不过是日本中坚企业，可是这位只具“副社长”身份的企业人士，居然在纽约最具代表性的繁华街道第五大道租下豪华的公寓，房间多达 12 间，当时日本驻美公使的排场，相较之下，不免逊色多多。

盛田这时候倾力培养国际性的人际关系，广结美国高层人士，英语也在这时候磨炼到炉火纯青的地步，只要记下数行以日文写成的备忘录，就可即席发表半小时的英语演讲。也可当着美国人的面说起笑话来。这是美国商业习惯不可分割的一部分。至于复杂的商业交涉、政经事务的谈判等，都不必假手翻译。由此厚植的基础，1969 年美国摩根银行组成国际咨询委员会时，会员美国人士 12 名，外籍也是 12 名，盛田则是日本唯一的代表，时年 49 岁，也是最年轻的一位。摩根银行是美国摩根财团的中枢机构，盛田得以跻身其间，一开眼界，探触美国的经济核心，意义自不寻常。

四、与美国企业携手合作

真正肇始盛田与美国企业合作的契机，则是 1976 年世界最大保险公司——谨慎保险公司——董事长马克诺顿前往日本访问，表面上是拜访该公司持有股票的日本上市公司，实际上则是向日本市场进军。行程最后，参观索尼公司，他与盛田同是摩根国际咨询委员会的成员，两人交谊匪浅，于是透露了此行真正目的。插手金融事业是盛田的宿愿之一，经此一提，一拍即合，随即促成彼此合作关系，终于在 1981 年在日本展开营业。这是盛田的人际关系发挥作用所致。

至于索尼公司在美国设厂，也别具一格。早在 1972 年即在加州圣迭戈设立电视厂，初

期员工只有 50 人，当时美国甚多厂家纷纷迁厂到东南亚或中南美一带，以降低生产成本。索尼公司却反其道而行之。着眼点是日本对美输出迟早会带来贸易摩擦。与其如此，不如早著先鞭，移转生产据点，增加对方的就业机会，自可缓和摩擦的压力。

在美设厂的同年，索尼公司也在日本成立贸易部门，专门进口美国的各种家电制品、洋酒、化妆品等，打出的广告是减缓美国对日的贸易赤字，索尼公司愿尽力协助云云，显然是洞察美日经济力消长互见后的对策，这跟盛田早年赴美推销收音机，呈现了“风水轮流转”的样式，盛田心中的快慰，概可想见。

五、建立高级品牌形象

索尼公司的经营策略特色是保持高级品牌的形象，产品领域只限在电视、音响及相关的软体。不像一般的家电厂商，冰箱、洗衣机都在产销之列。过去推出许多产品，如单枪三束型彩色显像管电视、随身听音机、八厘米摄录影机等，迭创畅销产品的新纪录，也为公司带来丰厚的利润。盛田既以行销见长，对“软体”事业尤情有独钟。因而，早在 1968 年即与美国哥伦比亚广播公司的唱片公司合作，在日本成立唱片公司，而他个人与名指挥家卡拉扬、钢琴家伯恩斯坦的交情陆续在报章杂志出现，成为“公开”相得益彰的题材。1987 年 11 月，更进一步以 20 亿美元买下美国哥伦比亚广播公司的唱片公司，对方由合作对象变成购并对象，显示日系企业的鲸吞蚕食步骤。如今更以 46 亿美元，购并哥伦比亚影业公司，盛田的雄材大略已昭然可揭：索尼集团的营业总额，将来有一半将来自“软体”业务，主力事业是影片制作发行，并翻拍成录影带。如此一来，降低了传统以产销音响、电视机、录放影机等“硬体”为主的比重，“软”“硬”兼施，齐头并进，正是盛田经营才华的最终境界。这跟早年索尼公司创业阶段专精于硬体的技术领域，纯以硬体打开市场呈现强烈的脱胎换骨风貌，也是长年与美国为“对手”的心得。实际执行此一策略的，则是现任社长贺典雄，他学声乐出身，早年求学阶段，即曾对索尼公司产品有所批评，而为盛田延揽，也可看出盛田用人的器识。

在创业阶段，精于技术的井深大与擅长业务的盛田，两人搭配得宜，实是双璧，如今盛田对外更是发挥得淋漓尽致。他成功的历程，对我们企业迈向国际化之际，似有诸多启示之处。

日本麦当劳快餐店

70 年代初期，美国麦当劳（McDonald's）开始向海外扩张，日本麦当劳就在 1971 年成立。20 年前，要对吃惯米饭、生鱼片的日本人推销牛肉汉堡、薯条等美式速食，无疑是一大挑战。然而，藤田田却勇于向未知挑战。

一、坚持日式经营眼光独具

藤田田是一个非常懂得生财之道的企业家，他不仅比一般人精明、干练、对于流行的感受力也非常敏锐。

1970年初,他由藤田商社美国芝加哥分社得知麦当劳正计划发展海外事业,因此触发他在日本成立麦当劳的契机。

藤田田从代理进口的经验中,了解日本消费者普遍存有崇尚舶来品却排斥外国人的矛盾心理,所以从一开始,就坚持日本麦当劳的经营方式应该由日本人自行操控,美国方面仅做技术输出。

1971年5月,美国麦当劳出资50%。藤田商社出资50%,成立了企业体质独具特色的日本麦当劳,由藤田田担任社长。

麦当劳总公司选择设店的地点,一贯以郊外为原则。但是藤田田鉴于当时日本社会汽车不够普遍,在郊区设店时机还不成熟,所以他力排众议,主张在市中心设店,第一家店便选择人潮拥挤的东京银座。

第一家店开幕不到三天,接着又在新宿成立第二家分店,隔一天第三家分店也开始营业。藤田田设店速度之快,使日本麦当劳在成立短短的一年半内,便拥有19家连锁店。所有店面都位于市中心,全部销售美国麦当劳产品,逐渐辟建出日本速食产业规模。

二、争取年轻客层一举奏效

日本麦当劳成立之时,适逢日本东名与名神两大高速公路衔接1年。日本由此正式迈进高速汽车时代,国民生活产生急遽变化。藤田田察觉到这种社会结构的变动,在深入调查人口结构型态,发现其国内战后出生的人口,到1975年时将占总人口的50%以上时,特地将这一年定为“人口分水岭”,而对日本麦当劳的营运订下了4年期目标。

他认为,争取不排斥面包和牛肉的年轻客层,是日本麦当劳获得成功的要件。在他不断扩增新店,以及运用大众传播媒体,尤其是电视,对儿童和年轻家族广为宣传之后,新生代顾客大增,麦当劳渐渐成为年轻人最爱聚集的场所。到1975年,其连锁店已将近80家,营业额突破100亿日元,并开始出现盈余。

三、开车点购妙事连连

麦当劳在日本能够抢滩成功,诚如藤田田所说,主要得力于美国与日本的经营优点相辅相成,所获得的成效,亦即运用综合战术的实效。诸如注重产品美味、新鲜程度、店里气氛、厨房设备、顾客座位等等,都是影响业绩关键所在;而藤田田本身胆大心细的改革魄力,乐观,有远见又果断的作风,也是不容忽视的致胜因素。

1977年4月,藤田田在爱知县丰田市成立第一家开车购物(Drive through)型实验店,希望以更方便、快速的服务招徕顾客。这是日本汽车普及之后,藤田田设店的另一转变。他委托松下通信工业和新力电气公司开发新式业务用传真电话系统,让开车前来的顾客坐在车上直接利用这种系统订购所需要的食品。店内的工作人员接收到消息后,将食品包装好送到出口处交给顾客带走,一切设计正好符合忙碌的现代人所需。

翌年,麦当劳在全世界的第5千家连锁店——日本江之岛店成立时,藤田田即在店中设置此种系统,专门以乘车者为营业对象,弥补该店来往行人稀少的不利,结果大受欢迎,业务蒸蒸日上。

江之岛店的成功，带给藤田田莫大信心，紧接着，他又在几十家分店设置此种系统，皆让顾客大为称便，各家业绩也扶摇直上。不过，有关“开车购物”却也引出一些趣事。有些小孩不了解所谓车子是指汽车，于是三五成群地骑着脚踏车去购买汉堡。更绝的是，有一家店竟有人骑着马点购食品。

四、开发 POS 系统

若说藤田田是日本麦当劳的灵魂人物，一点也不为过。他天生具有做生意的头脑，每一件事几乎都能触发他赚钱的灵感。

藤田田为更强化服务效率，特地委托日本松下通信工业开发新型收银机，将收银机电脑化，终于研制出后来广为人采用的电脑新型收银系统——POS 系统。

日本麦当劳全面改用这种电脑收银系统后，成效不久即显现出来——透过收银系统的萤幕传达，总公司能直接迅速掌握全国各分店的销售状况，不仅可减少以往电话传达的错误，也可缩减人力、节省人事及材料开支。

五、创设加盟制度回馈员工

1981 年 9 月，日本麦当劳第一家由员工自行经营的签约加盟店在滋贺县近江八幡市成立，这是藤田田为嘉惠员工、创设“员工加盟制度”的首位受惠者。

这项制度规定，凡在日本麦当劳服务年资达 10 年以上，而有心自己创业的员工，只要预先准备保证金 250 万日元及 10 万日元登记费，即可向公司提出申请成立加盟店。

除了“员工加盟制度”的措施以外，藤田田对待正式员工最为人津津乐道的创举是，凡员工生日均给予特别休假一天，员工妻子生日则致赠价值约 3000 日元的鲜花以为庆祝，这种自创业之初即实施的制度，几乎成了一种传统。

目前整个日本麦当劳企业兼职人员虽占 95%，但是 5% 的正式员工也将近 3000 人，每天平均有 10 个休生日假，而送给员工太太的鲜花也以上万元圆计。这类额外开销花费不貲，但是这种细心、体贴又浪漫的做法，却使员工有备受重视的感觉、对提振工作士气和工作效率，助益极大，由此正可看出藤田田的“老谋深算”

六、提倡短期战力成效显著

短短几年内，日本麦当劳能异军突起，在餐饮业界闯出一片天地，与它重视员工福利、照顾员工、凡事多替员工着想有极大关系。在这种前提下，职员自然对公司有强烈向心力，乐于服从规范，以最佳情绪服务顾客，替公司获取更多财富。

至于日本麦当劳经营上的另一个秘诀，则是大量采用兼职人员从事生产与销售，提倡所谓年轻人才短期战力和持续的人才活性化系统。兼职人员虽有家庭主妇，不过主要来源还是以高中和大学生为主。

一般来说，一家分店正式职员只有三四位、包括店长、副店长，而兼职人员却多达六七十名。由于正式员工采取轮班制，以及周休二日制，平常店中往往只有一名正式职员当班，甚至可能完全由兼职人员负责营运管理。

这种非正式员工居绝大多数的经营方式，却仍然能使人员运作正常，产品、服务品质维持优良声誉于不坠，主要得力于小集团分权制体系、完整且严格的训练与管理制度的建立，由上至下分层负责，每人各有职掌。

所谓小集团分权制，是总公司将征人、用人到员工上、下班的一切权限都公由各分店自行负责。至于职责范围则直接以“职务权限明细与预算制度”予以限定，不过，各店店长对规定范围内的职务与预算持有裁决权。通常店长会在两名副店长中选出一名负责执行这类划归各店承担的职务。

负责的人必须精通劳务管理和兼职工作规则。其首要工作，便是根据过去、现在、未来的资料及推测，拟出一个包括了合理列册人数计划和实绩、预定采用人数，以及人员增减预估数量等的年度计划表。

然后，开始筹备征人事宜。每年，各家店都有计划地招募、录用新人，主要在维持“品质、服务及清洁”和确保适当兼职人员人数，以供应不时之需。

七、专家速成训练自有一套

在麦当劳，新人一经采用，必须接受各项训练。这些训练按级分段实施，种类又可分正式人员与非正式人员，整个过程全以速成方式达到学习目标，一名新手几乎是短期内即能从启蒙阶段跃升到专家级行列。

就兼职人员来说，也依训练阶段而有各种升迁机会。最下层从事劳务工作的人员以“水手（Crew）”为代号，象征麦当劳是一艘船，工作人员即是船员之意。新人进店里报到第一天，便开始接受“水手指导”项目的训练，由资深人员晋升的指导员（Traner）利用水手手册、录象带做说明、讲解，引领新人认识新环境、了解“麦当劳文化”、作业状况及工作准则、各项权利义务等等，辅以亲切、和善的态度和现场见习的方式，祛除新人的不安，熟悉麦当劳的气氛。

第二天则进行初级课程——BCC（Basic Crew Course）训练。男生跟随另一指导员学习厨房事务，包括认识厨房设备、器具用法、学习厨房礼仪、产品制造和清洁环境方式等，所花费时间大约3小时。女生则分配到柜台招呼客人、收帐、接受客人点菜及收拾整现环境等技巧。

整个新人训练过程大约有5天，第六天则是成果检验，通过这项检验，新人就获颁一顶蓝色船帽（受训之初戴白帽），表示晋升为正式水手，钟点费也同时加级。

八、等级严明各司其职

晋级之后，新水手即正式加入生产、销售行列。经过一两个月琢磨，对于份内工作及店中的作业情形更有概念且熟练时，水手便由毛遂自荐或主管推荐方式，参加兼职人员等训练——ACC（Advanced Crew Course）训练，通过考核，就可升格为指导员，甚至当上明星（比指导员更高一级）。

这项训练不仅比初级阶级严格且费时较长，指导员采取一对一训练共花13小时，之后则仰赖挑战者（对此阶段受训者的称呼）自我进修，以取得考核合格。这部分所学习的项

目，男生必得学会柜台销售工作，女生也必须懂得厨房生产作业，而且要利用上班时间努力改善一对一训练时指出的店中业务缺失。

通常，这项进阶训练是在各店中分班实施，店长藉由班长（兼职人员级的副经理）及训练进行表的报告。了解各班的指导、受训状况。而个人的升级，也代表班的荣誉。如果个人通过考核晋级为指导员或明星，薪水也随之调升；同样地，一班中若有多人晋级，即能得到店长颁发的奖状及奖品。

在兼职人员中，最高可到副经理（Swing Manager）级，统筹店铺的营运，辅佐正式员工；明星掌管促销；指导员负责培育人才；水手则负责实际的劳务。各级人员间又有副经理会议、明星会议、指导员会议、水手会议及团体会议等做为意见交换和业务联系之用。另外，也设有评鉴制度，每月对各级人员在岗位上的工作态度或成果评价，再给予应有的奖惩。

九、“汉堡大学”是人才养成所

至于副经理的晋升条件。则必须是指导员中成绩优秀、且在一家分店中工作3个月以上者，经由店长和副店长推荐，接受一两个月的“副经理训练程序”教育，学习生产（品质及数量）管理、客席管理、商品管理、基本的营运管理、接客（处理抱怨问题）、安全管理（店铺建筑物及机器设备、管理者的开源节流业务等），通过考核之后，方可成为兼职人员中的最高阶层。

而麦当劳的正式员工，除从兼职人员中拨擢之外，大部分都是外聘来的，主要是从事管理工作。不过，在成为干部之前，得先在店中实习两个月，同时接受店长的“管理训练程港（Management Training Program，简称MTP）”在职训练，之后则进入该公司自创的汉堡大学受训9天，学习商品制法，销售管理、原料和商品品质库存管理、店铺卫生安全管理、劳务、顾客、利润、保养情报管理等专为培育第二副店长而设的课程（称为BOC—Basic Operation Course），修完全部课程且成绩合格者，即取得汉堡学士学位，同时晋升为第二副店长。

进阶后再回到分店参与实际作业，同时再研修“管理发展程序（Management Development Program，简称MOP）”。约6个月以后，又进汉堡大学接受为期10天的密集训练，学习专为培养店长而设的劳务、机器构造原理、全套经营管理、晋及技术革新及新产品的指导等课程（称为AOC—Advanced Poeration Course），合格后虽取得汉堡硕士学位，仍须时常复习、演练。而晋升店长，还得经过推荐和审查合格。因为店长是一家店的主脑人物，其才干及领导能力攸关全店业务成长与管理上轨道与否，因此在人选考虑和审核上，也特别慎重、严谨。

凡是到过麦当劳的人想必都有同感：除了品质、卫生之外，服务人员亲切有礼的服务态度，也是诱使人们前往光顾的原因之一。对日本麦当劳来说，情况也是如此。据说众多顾客在日本女服务生轻声细语的谢谢声中，往往会有短暂时间失去理智而多点一道食品的现象，藤田田曾戏称这是“瞬间催眠术”的巧妙作用，虽非属实，却可看出他训练员工的成功。

藤田田决定引进麦当劳时，日本餐饮业界皆不以为然，许多人打赌该公司不出三周必定破产。藤田田闻言，不仅不为所动，反而夸下海口，表示“10年后要卖出1000亿日元的汉堡，让日本麦当劳成为日本餐饮业界绩第一的公司。

实际目标虽在14年后——1981年才达成，但是事实却也证明“天下无难事，只怕有心人”，藤田田的大量冒险为他挣到的，岂只是销售业绩第一的荣耀而已，向横逆挑战，不仅能变为可能的成就，也带给他莫大信心，下一个目标是1990年向2000亿日元迈进。

华润集团有限公司

华润公司不是一个单纯的企业而是带有双重性质。

一方面，它是中国对外经济贸易部在香港地区的代表，实际上可说是该部的派出机构。所以华润的董事会和主要经理人员都是对外经济贸易部的官员。而华润集团属下的子公司、分公司等大部分都是按照对外经济贸易部的体制、与该部属下的各个外贸专业公司归口衔接。

另一方面，华润（集团）有限公司是于1983年在香港政府正式注册成立的、享有法人地位的企业，华润集团属下的各个子公司、分公司以至合资公司，也同样是在香港或外地，依照当地法律规定注册成为有法人地位的企业，华润集团与这些属下公司的关系，在法律上是清楚明确的所有权与经营权控制的关系。因此，从法律的角度来看，华润集团及其属下的公司，都是独立经营，自负盈亏的企业。

华润这种双重性质的统一点是在于华润（集团）有限公司的所有业权关系。根据该公司的注册记录，该公司的股东包括下列对外经济贸易部属下的外贸专业公司：

中国粮油食品进出口总公司

中国土产畜产进出口总公司

中国轻工业品进出口总公司

中国丝绸总公司

中国工艺品进出口总公司

中国纺织品进出口总公司

中国化工进出口总公司

中国机械设备进出口总公司

中国五金矿产进出口总公司

中国机械进出口总公司

中国对外贸易运输总公司

用这些公司名义来注册成为股东，而不是用对外经济贸易部，相信只是为了使华润集团注册方便，避免当作为对外经济贸易部属下的政府派出驻外机构或办事处。用外贸专业公司作为股东并不是表示对外经济贸易部失去最终的所有权和经营权，实际上最终的权限还在该部而非外贸专业公司。不过这样安排亦反映出华润集团的综合性质，以及与对外经济贸易部属下外贸专业公司的全面性关系。

在 1983 年华润（集团）有限公司成立之前，华润公司便已经是对外经济贸易部的驻港代表机构，对香港的地区对外经济贸易部的有关活动和投资有统筹协调职责。与澳门的南光公司、同属中央政府认许的国家驻港澳地区的贸易机构，承担着中央政府通过对外经济贸易部推行的外贸管理任务。在华润公司以外的对外经济贸易部成立直属的公司，如德信行等，数目不少，在内部（亦即是对外经济贸易部的隶属、管理体系）相信是由华润公司负责协调。但是，依照香港的法律制度，华润公司或对外经济贸易部对它的所有权关系却并不明确，而且，即使在 1984 年底中央政府审批保留在香港经营的中资公司名单中，还有一大批对外经济贸易部属下的公司，它们都不算入华润集团之内，其中不少是成立于 1983 年以前，虽说多是合资企业，不是中国对外经济贸易部的独资企业，在 83 年以前，它们与华润公司、对外经济贸易部的香港法律上所有权关系也同样是并不明确，继而不能成立。

一、新发展集中贸易与投资

中国在 1980 年开始外贸体制改革，其中最主要的是把外贸权力下放和改变政企合一、政经合一的问题。当时准备逐步使主要省市可以在对外经济贸易部以外经营外贸，包括在香港进行的外贸和投资活动，而在对外经济贸易部的外贸经营、管理部分地下放到一些省市后，至少在香港地区需要有一个统筹协调的机制和组织，1979 年底的构想是在港澳地区成立咨询服务公司，承担两个任务：（1）协调各地区、各部门在香港进行的经济业务活动；（2）为国内各部门、各地区提供港澳经济贸易情报咨询服务，在咨询服务公司以外，华润公司、南光公司承担具体的贸易业务上的组织协调任务。当时并没有详细考虑到咨询服务公司与华润公司之间的关系。但是从构想内容来看，前者的协调范围超越贸易，包括经济其他方面，而却也属于国内传统所称的对外经济活动。在外贸部和外经部合并成为对外经济贸易部之后亦属该部职权范围，成立咨询服务公司的设想，相信便是把华润公司的职权范围更局限于贸易，把贸易以外该部的任务分割出去。从这个角度看，设想中的咨询服务公司带有更清楚和强烈的对外经济贸易部在香港代表办事处的性质。

这个设想后来没有落实，但是华润公司的活动在外资体制的发展过程中，越来越集中于贸易，以及与贸易有关连的投资和其他行业的活动。1983 年华润集团正式依照香港法律注册成立，以及把原属的子公司、分公司改组，把它的与华润集团的所有权清楚地依照法律注册，这样的发展可说是华润公司在外贸体制改革中，逐步脱离华润公司的对外经济贸易部驻外派出机关的性质而改变为一个企业化的外贸集团公司的形象，这也顺应着国内外外贸经营地方分权、中央对外经济贸易部的统一管理范围消减、外贸专业公司在海外业务受到部分地方省市地方外贸公司竞争的趋势。在竞争压力与对外经济贸易部的权限减少下，华润公司自然需要向加强外贸经营活动方面转向，在企业组织结构上作出改组来适应。

可是，即使在 1983 年华润集团组建之后，华润所需承担的对外经济贸易部的政府职权虽有大幅度减少，但并没有完全取消，因此华润的双重性质依然存在，在贸易业务方面，华润仍然有一定的协调国内对香港地区活动的任务，只是在地方分权、中央对外经济贸易部权限削减之下，华润的协调任务能否有效地推行，颇成疑问。特别是在 83 年改组之后，华润已成为一个跨国式的外贸企业集团，有本身的外贸业务和其他投资，与地方省市在香港成

立的外资企业，在业务上有颇大的竞争关系。华润怎样可以有效地行使对外经济贸易部委托的、属于中央政府功能的协调工作呢？另一方面，华润集团又已失去原来华润公司那样清楚国内驻港政府机构的形象，作为一个香港注册的有限公司，在执行政府功能工作时难免有身份尴尬的问题。这些工作也与经济性的外贸经营和其他投资活动有着一定的冲突。

二、华润集团具有双重性质

由于华润集团的双重性质，特别是作为对外经济贸易部在港的代表，承担着该部的一定政府功能任务，集团的主要管理人员，无论是董事会或最高的管理层，成员都是来自该部，为该部正式委任的官员。干部与政府官员与企业经营虽说并不是绝对矛盾，在人选的种种条件、工作取向、管理方法等各方面、很难不会产生矛盾。更不利于从香港及海外招聘专业人才参加管理层，集团部分有政府功能成份的工作也可能因此带有国内政府工作惯有的保密色彩，受国内政府部门工作方法、作风所影响。

华润集团的双重性质，表现在经营任务、方针的双重性，以及主要管理层人事的双重性方面。1983年以来，企业的色彩渐浓，但政府以及政治因素的介入、干预，对经营方针也不无影响。

另一方面，华润集团的集团组织结构，也与对外经济贸易部的组织相类、属下的子公司、分公司不少是该部外贸专业公司在港的总代理、代表。1983年华润集团组建、内部的所有权关系确立，但经营权方面，这些子公司、分公司与华润集团，对外经济贸易部的外贸专业公司的具体领导关系是怎样的呢？后二者的分工关系模式是否仿照国内，实行“双轨制”，但以谁为主呢？二者之间对子公司、分公司的要求会不会产生冲突，冲突之后怎样解决呢？这些集团组织管理的问题都是来源于华润集团的双重组织、和由此的华润集团与对外经济贸易部属下外贸总公司复杂而又明确的组织关系。

华润集团的两个主要任务，政府功能的协调任务和独立企业经营发展任务，同样都是十分重要的，问题只是，应不应该把这两个任务同时由华润集团来承担，抑或是需要正式设立一个对外经济贸易部驻港的办事处，名正言顺地承担该部在外贸、外经方面在港的工作呢？

这里需要考虑的两点：

(1) 为了把华润集团发展为真正的跨国式企业集团，有类于日本的“商社”，政府部门的性质和任务应该与华润集团的企业经或工作完全分割出来，达成“政企分开”，使华润集团至少成为像国内首都钢铁公司那样的经营独立的国营企业，并且据此来把整个集团的组织模式、经营方针、人事管理等等与之相符、适应。

(2) 中国与香港的关系在1997年将有完全性质不同的变化，在这个过渡期逐渐安排，理顺中国中央政府部门在香港活动的协调，统筹工作，是理所当然，也是在所需要的。但是这不等于把国内中央政府的架构，活动方式照搬来香港，而是在“一国二制”底下仿效外国政府驻港商务机构的组织和活动形式建立中央各部，特别是对外经济贸易部的驻港办事处，承担像外国驻港领事馆商务专员的任务，把这些政府功能任务与华润集团工作分开是把这些功能和工作系统化和公开化的重要一步。成立中央对外经济贸易部驻港办事处更

可使得该部在港进行的协调工作变得经常的规范化。这与在 1979 年底外贸体制改革时提议成立咨询服务公司有一脉相承的考虑，差别只是商务专员式的工作，除咨询服务，宣传推动等活动外，还要加上贸易、投资方面的宣传协调（对国内各单位的协调、中央政府与香港政府的协调，对国内各单位代表与香港企业的协调），规模与权限要相对大一些，甚至可以包括一部分国内该部口岸特派员的职权在内。

三、建立“跨国式”集团有困难

华润朝向“跨国式”企业集团的发展是随着中国外贸体制改革而开始，但外贸体制改革同时给华润的发展带来困难。

困难主要来自对外经济贸易部对中国外贸的垄断权的丧失，以及在华润以外，有自营进出口权的地方政府纷纷在香港及海外建立它们本身的驻外贸易和投资企业。

虽然对外经济贸易部属下的一些外贸专业公司仍然保有对部分大宗贸易的产品的统一和垄断的外贸权，华润也是这些外贸公司的香港总代理，以至海外总代理。但是，一来这些垄断性产品的贸易数额不及以往全面垄断时期的数额，二有“水货”的猖厥和中央政府难以抑制，都使得华润不能完全依赖这些产品的贸易垄断权来作为今后发展的基础。另一方面，外贸体制的地方分权化、使得海外市场非垄断性产品的进出口的竞争很大。地方政府持有当地的产品收购权和相对的销售市场的控制权，且沿海省份，特别是经济特区、开放区等享有中央政府赋与的特殊政策优惠，例如税收比率、减免税权、高比例的外汇留成、外汇调剂价等，华润作为对外经济贸易部的总代理缺乏对国内生产和流通的直接控制，也没有特殊政策优惠，不容易与这些地方政府和它们驻港贸易公司在货源和国内市场上竞争。在海外市场也因价格问题（包括汇率、进出口财政补贴和中央政府的制度限制等因素），虽有传统市场关系和经销网之利，未必比新在香港成立的地方外贸代表机构占有优势。

四、主要业务范围

1983 年集团组建之后，华润的主要业务范围有三：

（1）作为对外经济贸易部属下外贸专业公司的总代理，主要集中于由该公司统一垄断的一些大宗产品进出口。

（2）作为该部属下公司及地方政府、外贸机构、生产企业等的进出口代理。这亦即是国内外贸体制改革的一个主要发展方向——进出口实行代理制。

（3）由最初服务于外贸的投资和其他辅助性的服务发展至其他范畴的投资和经营。

这三者中间，第一个范围是过去外贸垄断期残存下来的业务，经营方式和发展方法相信难以有大的改变，也不需要特别的在制度组织上的更改。

第二和第三个范围则属华润集团今后作为“跨国式”企业集团的发展重点。二者可以各自分开地发展，也可以相辅相成。但是却牵涉到两个问题。

一是要发展在国内的进出口代理网络，再不能象以前那般依靠国内的外贸系统，一来地方分权化和企业有自营进出口的改革使得外贸系统已经逐步瓦解。二来自负盈亏的企业体制和国内经济高度市场化的发展使得华润与国内外贸系统的关系变成成为同等的企业之间

经济关系。再没有以前政府部门之间的行政调拨、经济合作关系。华润除了依靠对外经济贸易部属下的外贸专业公司所残余下来的组只网络外，还需要发展本身的国内市场关系和代理网络。最近，华润在国内成立国内华润公司是这方面考虑的结果。可是，发展的步伐还十分有限，这与华润现时庞大的外贸业务规模是不相符合的。在国内出口货源普遍出现紧缺的情况下，华润要在地方外贸公司剧烈竞争之下维持国内货源，必须进一步在全国范围内建立起有效的市场代理网络，并且直接与生产企业和地方政府建立长期的代理关系，以至独资或合资成立华润直属的生产企业和生产基地。

在国外市场同样激烈的竞争下，华润有能力且必须把它在海外的市场关系、市场了解转化为出口产品在生产过程里，从质量、品种、规格、以至产品种类方面的改善。“工贸”合作或联营的关连组织形式，包括合资、独资在国内设立企业或生产基地，便是达到这个目的的一个主要方法。

二是在国内外建立广泛而有效的市场关系和网络。作为“跨国式”的企业集团，且是中国众多同类企业集团的其中一个，华润面对来自国内同类外贸企业集团的竞争压力不少，另方面，中国外贸的相对开放，外资以不同形式的投入也使得外国贸易企业得以参与中国的外贸活动，凭着它们在海外原有的市场组织，加上它们在中国以内透过政府关系，与国内企业的关系，在中国的对外贸易方面未必不及华润现有的条件和优势。

在国内外的积极发展，肯定会牵涉到大量的直接贸易以外的投资和行业经营，华润集团的组织结构的发展便需要更加全面性和跨地域性。最近华润在香港成立专门的投资性子公司或合资公司，以及在主要的国外地区成立区域性统筹代表公司，正反映出这些方面的发展趋势。

附录一 《关税及贸易总协定》（GATT）

关税及贸易总协定（简称关贸总协定）是一项关于关税和贸易准则的多边国际协定，又是进行多边贸易谈判和解决贸易争端的场所。它的基本目标是通过实施无条件多边最惠国待遇、削减关税及其他贸易壁垒，促进贸易自由化以充分利用世界资源和扩大商品生产和交换。关贸总协定、国际货币基金和世界银行共同构成二次世界大战后世界经济体系的三大支柱。

一、成立经过

第二次世界大战后，美国为清除其商品出口障碍，利用经济实力竭力主张贸易自由化。1946年2月，联合国经社理事会通过了美国关于召开世界贸易和就业会议的建议，并成立了筹备委员会。1947年4月至10月，美、英、中、法等23个国家参加了在瑞士日内瓦举行的国际贸易及就业会议筹备委员会第二届会议。会议进行了关税减让谈判，签订了123项双边关税减让协议。1948年，上述23个缔约方又在古巴哈瓦那召开会议，会上讨论制定了《国际贸易组织宪章》（又称《哈瓦那宪章》）。此后，有关缔约方又把宪章中有关贸易政策的一章加上1947年在日内瓦会议上签订的123项关税减让协议进行了谈判修改，构成了一项单独协定，即《关税和贸易总协定》。同年，美、英等18个国家签署了《临时适用议定书》，宣布在《国际贸易组织宪章》生效之前，“临时适用”总协定。总协定从1948年1月1日临时适用至今。其成员也增加到103个国家和地区，准成员14个，合计117个国家和地区，其中发展中国家占2/3强。关贸总协定缔约方之间经贸已占世界经贸的90%以上，与缔约方的经济贸易占中国整个对外贸易的85%左右。

二、基本原则和规则

关贸总协定是一项含有一整套多边贸易原则和规则的契约，共分四部分，包括38条条款。下面简单介绍一下它的主要原则和规则。

（1）以市场经济为基础，自由竞争为基本原则。1947年谈判总协定条款期间，英美两国发挥了主导作用，总协定条款自然也反映了他们所主张的自由贸易的基本精神。随着世界经济结构的演变，发展中国家也要求发达国家开放市场。

（2）互惠原则或叫对等原则。贸易关税减让要有给有取，互惠互利。对发达国家来说是总体减让对等。总协定中的发展中国家条款规定，发达国家在作出贸易减让时，不应期待发展中国家给予对等的回报。

（3）非歧视原则。这是关贸总协定的基石，也是其成功的奥秘，它包括无条件最惠

国待遇和国民待遇。最惠国待遇是指一个缔约方给予另一个缔约方的贸易优惠和特权也必须自动地给予所有缔约方。

所谓国民待遇是指在征收国内税,在有关国内销售、购买、运输、分配所适用的法令法规方面,对进口品和国产品应该一视同仁。

(4) 关税为唯一的保护手段。关贸总协定允许对国内工业进行保护,但只能利用关税进行保护,不可采用非关税壁垒的办法。

(5) 贸易壁垒递减原则。主要采取关税减让的办法。缔约方之间相互约束部分或全部产品的关税税率,3年内不许提升。3年后如要提升还要同当初进行对等减让谈判的国家协商,用其它产品的相当水平的减税来补偿提升关税所造成的损失。

(6) 公平贸易原则。主要是指反对倾销和反对出口补贴。所谓倾销是指企业以低于国内价或低于成本向外国出口产品。对此,进口国可征收反倾销税来抵销倾销所造成的损害。

(7) 一般禁止数量限制原则。一般来说实行进出口数量限制都是违反总协定基本原则的。不过,在某些例外情况下,允许的数量限制必须遵循非歧视原则。

(8) 贸易政策法规的全国统一实施和透明。原则上所有政策法规都应提前公布,使缔约方有一定时间来熟悉它,然后才开始实施。

除上述各项原则外,也有很多例外条款:

(1) 国际收支平衡例外。当一个国家遇到国际收支困难时,可以实行进口限制。但是依据国际收支平衡理由实行限制必须经总协定成立工作组定期进行审查,国际收支改善后,应取消限制。

(2) 幼稚工业保护的例外。为了建立一个新的工业或为了保护刚刚建立、尚不具备竞争能力的工业,可以实行进口限制。由缔约方审议批准予以确认的幼稚工业可采取提高关税,实行许可证,临时征收附加税等办法。

(3) 保障条款。某一具体的产业由于受到突然大量增加的进口产品的冲击,从而造成损害,可以实行临时性进口限制。但该行业有义务进行结构调整。

(4) 关税同盟和自由贸易区的例外。关税同盟或自由贸易区成员之间互相给予的贸易优惠可以不必同时给予非成员国。欧共体、欧洲自由贸易区和美加自由贸易区就是按照这一原则相互给予优惠。

(5) 安全例外。可以为了国家安全禁止火药、武器、毒品、淫秽出版物等的进口。

(6) 对发展中国家的特殊优惠待遇。如允许发展中国家关税制度有更大的弹性,允许在一定限度进行补贴,发展中国家可以享受普遍优惠制等等。

三、前七轮谈判

关贸总协定自成立以后至70年代末,先后举行了七轮多边贸易谈判。

第一轮谈判于1947年4月至10月在瑞士日内瓦举行。包括中国在内的23个国家参加了谈判,达成双边关税减让协议123项,涉及商品税目45000项,使应征进口值54%的商品平均降低关税35%,涉及100亿美元的贸易额。

第二轮谈判于1949年4月至10月在法国安纳西举行。有33个国家参加,达成双边减

税协议 147 项,涉及关税减让 5000 项,使应征税进口值的 5.6%的商品平均降低关税 35%”

第三轮谈判于 1950 年 9 月至 1951 年 4 月在英国托奎举行。有 39 个国家参加,达成双边减税协议 150 项,涉及关税减让 8700 项,使应征税进口值 11.7%的商品平均降低关税 26%。

第四轮谈判于 1956 年 1 月至 5 月在日内瓦举行。参加谈判的国家有 28 个,使应征税进口值 16%的商品平均降低关税 15%,只涉及 25 亿美元的贸易额。

第五轮谈判,又称“狄龙回合”,于 1960 年 9 月至 1962 年 7 月在日内瓦举行。有 45 个国家参加谈判,使应征税进口值的 20%的商品平均降低关税 20%,涉及 49 亿美元的贸易额。

第六轮谈判,又称“肯尼迪回合”,于 1964 年 5 月至 1967 年 6 月在日内瓦举行。有 54 个国家参加,使工业品的进口关税下降 35%,涉及贸易额 400 亿美元。该轮谈判还第一次包括了非关税壁垒的内容,通过了第一个反倾销协议。

第七轮谈判,又称“东京回合”,于 1973 年至 1979 年在日内瓦举行。参加的国家有 99 个。这次关税减让采取了一揽子办法,按照一定的公式,使关税水平降低 30%左右。在该轮谈判中,非关税壁垒措施谈判占有重要地位,共达成 9 项协议,即(一)进口许可证手续协议。(二)关于解释和适用关贸总协定第六条、第十六条和第二十三条的协议。(三)牛肉协议。(四)政府采购协议。(五)关于民用航空器贸易协定。(六)实施关税和贸易协定第六条的协议。(七)贸易技术壁垒协议。(八)关于实施关贸总协定第七条的协议及议定书。(九)国际奶制品协定书。另外,还达成给予发展中国家优惠待遇的“授权条款”。

四、同我国的关系

中国是关贸总协定的创始国之一。1948 年 4 月 21 日当时的中国政府签署了《临时适用议定书》。同年 5 月 21 日,中国成为总协定缔约国。1949 年新中国成立后,由于某些历史原因,中国在总协定的活动中止了 30 多年。1971 年 10 月我国在联合国的合法席位恢复以后,关贸总协定按照在政治问题上服从联合国决议的原则,也于同年 11 月取消台湾当局的“观察员”资格。从 70 年代后期起,我国开始逐步与总协定建立联系。1981 年我国以观察员身份参加了总协定主持召开的国际纺织品贸易协议谈判会议,并于 1984 年 1 月签署了该协议。1982 年以后,我国先后派代表在不损害中国缔约国法律地位的前提下,以观察员身份列席了总协定缔约国大会。1986 年 7 月我国正式向关贸总协定总干事阿瑟·邓克尔提交了中国政府关于恢复在关贸总协定缔约国地位的申请照会,并于 1987 年 2 月向总协定提交一份《中国对外贸易制度备忘录》。1987 年 3 月总协定成立“中国缔约国地位工作组”,开始审议中国恢复缔约国地位的申请及提交的备忘录。我国要求恢复总协定缔约国地位的申请受到世界各国的普遍欢迎和支持。至今,中国工作组已举行了 10 次会议,今年 2 月 13 日举行的第十次工作组会议,基本结束对中国外贸体制情况的审议,开始进入有关议定书内容的实质性谈判阶段。

五、《协定》条文简介

《关税及贸易总协定》全文包括序言和四个部分，原为 34 条，后增为 38 条。现简述如下：

序言

规定《总协定》的目的为提高生活水平，保证充分就业与实际收入和有效需求的巨大持续增长，扩大世界资源的充分利用，并指出缔约国为此应“达成互惠互利协议，导致大幅度地削减关税和其他贸易障碍，取消国际贸易中的歧视待遇”。

第一部分

第一条（一般最惠国待遇）是保证所有成员国享受最惠国待遇的关键性条款。规定一缔约国向另一缔约国提供的关税减让以及有关进出口方面的优惠、特权或豁免，应无条件地立即给予其他缔约国。这些优惠、特权或豁免，涉及关税、规费、国内税的征收方法，有关进出口的程序手续以及对进出口商品在国内销售、运输、分配或使用所实施的法律条例等。这一条款的作用是保证实现无差别待遇，即非歧视性待遇。

第二条（减让表）规定各国分别进行双边减让谈判，减让的关税税率集中列入一个总表，不论最初这项减让是由哪两国谈判达成协议，总表内的减让税率对所有缔约国一律适用。

第二部分

《关税及贸易总协定》具有“暂时性”，故要求各成员国最大限度地按其加入《总协定》时本国原有规定相一致地实施第二部分内的规则。

第三条（国内税与国内规章的国民待遇）即一缔约国的商品进入另一缔约国市场时，在有关销售、购买、运输、分配或使用的一切法律和规章方面所获得的待遇不得低于该进口国产品所享受的待遇。这一条款的作用是防止一缔约国利用国内有关的法律、条例来作为保护主义的手段，特别是禁止歧视进口的国内税。

第四条（有关电影片的特殊规定），第五条（过境自由），第六条（反倾销税和反贴补税），第七条（海关估价），第八条（规费和输出入手续），第九条（原产国际记）和第十条（贸易条例的公布和实施）属“技术性条款”，旨在防止或控制可能的关税替代。反倾销税和反贴补税条款，规定这两种关税必须在一定的条件下才能征收，而且税率不得超过规定的限度；海关估价条款，规定估价的原则与标准，并强调应保持这种标准的方法和稳定性；原产国标记条款，要求各国将这方面的条例和规章对其他缔约国的贸易和工业所造成的困难和不便减少到最低限度；贸易条例的公布和实施条款，规定缔约国应及时公布有关对外贸易的法律、法庭判决、行政管理的规章等，并应公正、划一、合理地予以执行。

第十一条至第十四条是关于废除数量限制。当一缔约国作出关税减让后，如果又实施进口数量限制，则关税减让便失去实际意义，故《总协定》禁止数量限制。第十一条（数量限制的一般取消）规定普遍废除数量限制，但第十二条（为保障国际收支而实施的限制）又规定为了保护一国的国际收支，必要时可采用；第十三条为“非歧视地实施数量限制”；第十四条为“非歧视原则的例外”（详见第十八条）。

第十五条（外汇安排）是关于《总协定》与国际货币基金组织的合作。

第十六条（贴补）要求取消出口贴补。

第十七条（国营贸易企业）要求国营贸易企业在对外贸易中实现非歧视。

第十八条（政府对经济发展的援助）规定发展中国家为了经济发展，扶持幼稚工业，在关税、进口限额和最惠国待遇的实施等方面可以允许作一定限度的例外处理。

第十九条（对某国产品的进口的紧急措施）为免责条款，规定如某一缔约国承担的义务，包括关税减让，引起某些商品的输入量大增，以致对该国同类产品或竞争产品的生产者造成重大损害或构成这种威胁时，该国可采取紧急措施，全部或部分地停止执行其承担之义务。

第二十条（一般例外）和第二十一条（安全例外）规定：为了国家安全、公共道德、保护人民健康等，缔约国可不受现行义务的束缚而采取必要的措施，例如禁止或限制某种商品的进出口。

二条是关于协商问题。一缔约国因有关《总协定》的执行问题而对另一缔约国提出抗议时，后者应予充分考虑并进行协商。如未能圆满解决，经一缔约国要求，可由缔约国全体与另一缔约国进行协商。这是为了防止冲突尖锐化而强调通过协商求得和解的一种规定。

第二十三条（利益的丢失或损害）是有关争议的解决的条款。

第三部分

第二十四条（适用的领土范围、边境贸易、关税联盟和自由贸易区）规定关税联盟和自由贸易区的免税待遇不适用其他缔约国，即对最惠国待遇原则的例外。

第二十五条（缔约国的联合行动）规定，《总协定》在其他部分未予规定的特殊情况下，缔约国可通过共同行动解除一缔约国所应承担的某项义务。根据这一条款，只要多数缔约国“共同行动”，便可解除任何缔约国的任何义务。例如，发达国家向发展中国家的制成品提供普遍优惠制的关税待遇，其他国家不得引用无条件最惠国待遇原则而要求分享，这便是通过共同行动解除了本来要承担的无原则最惠国待遇的义务。

第二十第二十六条至第三十五条是有关《总协定》自身运作的规则。第二十六条为“本规定的接受、生效和登记”；第二十七条为关税“减让的停止或撤销”；第二十八条为“减让表的修改”及“附加关税谈判”；第二十九条为“本协定与哈瓦那宪章的关系”；第三十条为“本协定的修正”；第三十一条为“本协定的退出”；第三十二条为（缔约国）对“缔约国”或成员国的定义；第三十三条为“本协定的加入”；第三十四条为本协定的附件；第三十五条为“在特定的缔约国之间不适用本协定”。

第四部分

第三十六条至第三十八条（1965年才增加）是关于发展中国家的特别需要。第三十六条（原则和目的）确定《总协定》满足这些需要的原则和目的；第三十七条（承诺的义务）规定成员国为此目的承担的义务；第三十八条为“联合行动”。

附录二 国际金融组织简介

一、国际复兴开发银行

国际复兴开发银行（即世界银行）于 1945 年 12 月与国际货币基金组织同时成立，是联合国的专门机构之一，总行设在华盛顿，由联合国发起，由各会员国投资设立，旨在以投资方式，协助“各地区的经济发展”，并包括贷款和保证业务。

国际复兴开发银行（The International Bank of Reconstruction and Development，简称 IBRD），通称为世界银行（World Bank）。国际复兴开发银行，同国际货币基金组织一样，是根据 1944 年布雷顿森林协定所设立的机构。凡参加世界银行的国家必须是国际货币基金组织的会员国，但国际货币基金组织的会员不一定都参加世界银行。

☐ “宗旨”

根据“国际复兴开发银行协定”第一条规定，该行的宗旨是：

（1）“对用于生产目的投资提供便利，以协助会员国的复兴与开发，……以及鼓励较不发达国家生产与资源的开发”；

（2）“以保证参加私人贷款和私人投资的方法，促进私人的对外投资”；

（3）“用鼓励国际投资以开发会员国生产资源的方法，促进国际贸易的长期平衡发展，并维持国际收支的平衡”。

（4）在提供贷款保证时，“应与其它方面的国际贷款配合”。

世界银行的主要任务就是向会员国提供长期贷款，促进战后的复兴建设，协助不发达国家发展生产，开发资源。同时协助解决国际收支长期性失衡的问题。贷款对象以会员国的政府为主。

☐ 组织结构

（1）银行的股份。世界银行当然属于企业，按股份公司的原则组织建立。成立初期，该行法定资本为 100 亿美元，全部资本为 10 万股，每股 10 万美元。凡会员国均须认购该行的股份，认购额由申请国与银行协商并经银行理事会批准。一般情况，一国认购股份的多少是根据该国的经济和财政力量，并参照该国的国际货币基金缴纳的份额大小而定。认购股份的缴付办法，分两部分：

①会员国认购的股份，先缴 20%，其中 2%要用黄金或美元缴纳，18%以会员国的本国货币缴纳。

②其余 80%的股份，于银行催缴时，再以黄金或美元或银行需用的其它货币缴纳，银行的协定虽然规定这 80%的股份日后一定要缴纳，但在 1959 年银行增加资本一倍时，应缴

资本也未缴纳。在此次增资时，实缴股份的数额并未相应增加，所以增资后会员国缴纳的黄金、美元部分由原占认购额的 2% 减为 1%，用会员国本国货币缴纳的部分由原占认购额的 18% 减为 9%；而其余的 90% 并不缴纳，列为待缴资本（Uucollected Capital），只有在世界银行需要对外偿付债务时，才向会员国征集。

世界银行的重大事项均经会员国投票决定。投票权的大小同会员国认购的股本成正比比例。与国际货币基金的有关投票权的规定相同，世界银行的每一会员国有 250 票基本投票权，每认购 10 万美元的股本即增加一票。美国认购的股份最多，有投票权 64980 票，占投票权总数的 22.55%，对银行事务和重要贷款项目的决定起着绝对的控制作用。

（2）组织结构。世界银行的最高权力机构是理事会（Board of Governors），由每一会员国委派理事（Governor）和副理事（或代理理事，Alternate）各一人组成。任期 5 年，可以连任。副理事在理事缺席时才有投票权。

理事会的主要职权包括：批准接纳新会员国，增加或减少银行资本，停止会员国资格，决定银行净收入的分配，以及其它重大问题。

理事会每年 9 月举行一次会议，一般与国际货币基金的理事会联合举行。

世界银行负责领导并处理日常业务的机构是执行董事会（Board of Executive Directors）。执行董事现在由 22 人组成，5 人由持有股金最多的美国、英国、联邦德国、法国、日本 5 国指派，其余 17 人由其他 100 多个会员国按地区分组推选。执行董事会办理日常业务。

执行董事会选出主席 1 人，兼任行长（Presiden），任期 5 年，可连任。历任行长均为美国人。理事、副理事、执行董事、副执行董事不得兼任行长。

行长无投票权，只在执行董事会表决中双方票数相等时，可以投决定性的一票。行长下有副行长，协助行长工作。

截至 1983 年 9 月，共有 144 个会员国。中国是创始会员国之一，1980 年 5 月 15 日恢复在该行及附属机构的合法席位。

世界银行有许多办事机构，并在主要资本主义国家和许多发展中国家设有办事处，办理贷款有关事宜。

☐ 业务经营与贷款条件

世界银行的主要业务就是以其实收资本、公积金和准备金，或者以其从其它会员国金融市场筹措的资金，和其它金融机构一起联合对外发放贷款，或自行发放贷款；并且也承做对私人投资、贷款给予部分或全部保证的业务。

世界银行成立初期，发放的贷款主要集中于欧洲国家，以促进“战后生产恢复，经济复兴”工作。1948 年以后，欧洲各国的战后复兴主要依赖于美国的“马歇尔计划”的援助。于是，世界银行的贷款转向亚洲、非洲、拉丁美洲等发展中国家，帮助它们解决开发资金的需要。当前，世界银行对一般发展中国家的贷款条件是：

（1）限于会员国。如贷款对象为非会员国政府时，则该项贷款须由会员国政府、中央银行或世界银行认可的机构进行担保，保证本金的偿还与利息和其它费用的支付。

（2）申请贷款的国家确实不能以合理的条件从其它方面取得贷款时，世界银行才考虑

发放贷款、参加贷款或提供保证。

(3) 申请的贷款必须用于一定的工程项目，有助于该国的生产发展与经济增长。发放贷款的重点工程项目为基础工程项目，如交通（公路、铁路、港口、航空）和公用事业（如电力、电讯、供水、排水等）；发展农村和农业建设项目；以及教育建设事业项目等。只有在特殊情况下，才发放非项目贷款（Nonproject Loan）。凡非项目贷款，借款国只能用以满足进口某项物资设备所需的外汇，支持生产，或用以克服自然灾害后维持经济发展计划的资金需要等。

(4) 贷款必须专款专用，并接受世界银行的监督。银行的监督不仅在使用款项方面，同时在工程的进度、物资的保管、工程管理等方面也进行监督。世界银行一方面派遣人员进行现场考察，另一方面要求借款国随时提供可能影响工程进行或偿还借款的有关资料，根据资料与实际状况，银行可建议借款国政府对工程项目作政策性的修改。

(5) 贷款期限。一般为数年，最长可达 30 年。从 1976 年 7 月起，贷款利率实行浮动利率，随金融市场利率的变化定期调整。与国际资金市场收取承担费（Commitment Fees）相似，世界银行对已订立借款契约，而未提取部分，按年征收 0.75% 手续费。

(6) 贷款使用的货币。贷款使用不同的货币对外发放，对承担贷款项目的承包商或供应商，一般用该承包商、供应商所属国的货币支付。如果由本地承包商供应本地物资，即用该国货币支付；如本地供应商购买的是进口物资，即用该出口国的货币支付。

世界银行使用会员国以本国货币缴入的股本发放贷款时，要商得该会员国的同意。美国缴入的股本多，一般借款均借用美元，这时必需征求美国的意见，美国在决定贷款时的权利也最大。

□ 资金来源

世界银行对外发放贷款的资金来源有三条渠道：

(1) 会员国缴纳的股本。如前所述，世界银行成立初期，资本为 100 亿美元，以后又多次增加资本，1970 年增加到 270 亿美元，至 1977 年法定资本增至 340 亿美元。1977 年 6 月止，会员国认缴资本为 256 亿美元，认缴资本最多的十个国家是：

	认缴股本（亿美元）	占总额%	投票权占%
美 国	64.70	25.30	22.55
英 国	26.00	10.16	9.11
联邦德国	13.65	5.34	4.83
法 国	12.79	5.00	4.53
日 本	10.23	4.00	3.64
加 拿 大	9.41	3.68	3.36
印 度	9.00	3.52	3.21

意大利	3.52	3.33	3.05
澳大利亚	5.67	2.22	2.05
比利时	5.54	2.17	2.01

到 1978 年 6 月底，成员国认缴的资本为 266 亿美元，但会员国实际交付的股本大大低于认缴的股本，仅占认缴资本的 1/10，因此实收资本是有限的。目前，世界银行会员国全部实缴的股本仅有 25 亿多美元。用于生产建设的长期资本，不仅需要金额巨大，而且周转时间长，世界银行的实收资本远远不能满足需要。因此，必须另辟其它途径。

（2）借款。由于对世界银行的贷款需求很大，而它本身的资本又为数不多，所以它还通过发行债券的办法、从外国借款的办法来筹集资本。它曾在美国、联邦德国、日本、瑞士、沙特阿拉伯、科威特等国家发行债券，美元债券所占的比重大。近年来，它还从石油输出国借款。据统计，世界银行未清偿的债务约 184 亿美元，而对美国的债务占 92 亿美元，占其全部债务总额的 50%。由此也可看出，世界银行在促进美国的资本输出中占有重要地位，它的业务经营在一定程度上为美国的金融资本扩张服务，在战后初期尤为明显。

（3）债权转让。世界银行为了扩大贷款的能力，还把贷出资金的债权，转让给私人投资者，主要是美国金融资本，以收回一部分资金，扩大银行贷款资金的周转能力。这种债权转让为美国扩大资本输出开辟了另外一条安全途径。

此外，世界银行的利润收入，也是贷放资金的来源之一。

□ 贷款的程序和使用

由于世界银行发放的贷款要与一定的项目相结合，专款专用，并在使用过程中进行监督，所以会员国从申请借款到按项目进度使用贷款，都有一套严密的程序与严格的原则，概括起来，有以下几方面：

（1）提出计划，确定项目。会员国申请借款，首先须提出计划，经银行贷款部门的初步审查后，派人到申请借款的国家实地调查，经与申请国研究、核实后确定最重要、最优先的项目。为保证贷出款项能够得到偿还，项目投建后确能收到实效，世界银行要对借款国的全面经济情况与技术水平进行调查。调查所涉及的范围相当广泛，其中包括工农业生产、交通、资源、经营管理水平、外贸和国际收支、偿债能力及经济政策等多方面情况。

（2）专家审查。在项目确定以后，世界银行的专家组对该项目进行多方面的审查，其中包括项目建设过程中的技术方案、组织管理方案、部件和附属设备配套计划、资金拨付方案、财务计划以及项目竣工后的经济效益的核算等等。只有经专家组确定各项计划确实可行，经济效益显著，申请贷款国才能与银行进行具体贷款谈判。

世界银行的主要活动，是对成员国中的发展中国家提供用于发展生产、开发资源的资金。注意其他方式的国际投资，调整本身的贷款或保证业务，对更有用而急需之计划，无论规模大小，均予优先处理。申请贷款时，一定要有工程项目计划，利息较一般贷款低。

二、国际货币基金组织

国际货币基金组织是联合国的一个专门机构,是由 140 多个国家以不同的份额提供资金组成的一个组织。中国也是这个成员国之一。这个组织,任务和宗旨是利用其信贷基金向成员国提供平衡国际收支需要的外汇资金。国际货币单位称为“特别提款权”(Special drawing rights),即以五种国际货币按不同的比例分摊而形成的、用于平衡国际间收支的一种单位,不能用于贸易支付。目前一个特别提款权约相当于 1.3 美元上下。国际货币基金组织的贷款多属于短、中期贷款,利率较低。贷款对象只限于该组织的成员国。

1944 年 7 月,美、英等 44 个国家举行“联合国货币金融会议”,讨论关于世界大战结束后的货币制度问题。会上通过了美国提出的建立“国际货币基金组织”方案,并签订了一个确定世界金融关系的基础协议,从而奠定了用黄金确定各国货币之间固定比价的原则。由于这次会议是在美国新罕布什尔州的布雷顿森林地方召开的,所以一般通称“布雷顿森林会议”(Bretton Woods Conference)。1945 年 12 月,国际货币基金组织在美国首都华盛顿正式宣告成立。

国际货币基金组织的主要活动有:

(1) 在会员国发生国际收支暂时失控时,以卖给外汇的方式对会员国提供 3 至 5 年的短期信贷。

(2) 提供“技术援助”,如派出小组帮助会员国主要是发展中国家处理有关收集统计资料、建立中央银行、制订银行法规、进行外汇改革以及其他有关稳定货币的计划等。基金组织还协助这些会员国物色外国专家,在这些国家金融机构中充当顾问或官员。

(3) 磋商解决国际金融货币问题。

国际货币基金组织的资金来自会员国缴纳的基金份额。截至 1978 年 12 月底,参加基金组织的共有 140 个国家和地区。国际货币基金组织于 1980 年 4 月 16 日恢复中华人民共和国在国际货币基金组织的席位。基金份额总计为 390 亿“特别提款权”。基金组织另一个资金来源,是在国际金融市场上借款。

国际货币基金组织的最高权力机关是理事会,每年与世界银行联合开年会一次。日常工作由执行董事会处理,董事们的投票权和他们所代表的会员基金份额成正比。由于美国所占份额最大,它一国就占了总投票权的 20% 以上,而重大事项必须有总投票权的 80% 或 85% 才能通过,这就使美国获得决定性的控制权,可以操纵基金组织的方针和业务经营。但自 60 年代以来,随着美国同西欧国家之间经济实力对比的变化,美元危机的不断爆发,美国对基金组织的控制逐渐削弱。美国独霸国际货币事务的局面已逐渐为“十国集团”(美、英、法、意、比、荷、联邦德国、瑞典、日本、加拿大)所取代。广大发展中国家由于在基金组织的份额小,投资权少,可以借用的外汇也有限(基金组织规定,成员国能借用外汇资金的多少决定于缴纳基金份额的大小),因此,争取平等权利,争取借款权益,一直是多年来广大发展中国家在基金组织中斗争的一个焦点。

1971 年 8 月 15 日,美国宣布美元停止兑换黄金,以后,各主要资本主义国家货币纷纷采取浮动汇率,基金组织原先建立的以美元为中心的货币体系已经瓦解。

1972 年以来,基金组织对改革货币制度进行了长期的谈判。到 1978 年 4 月,正式通过了第二次修改的基金组织协定,取消了黄金条款,削减了黄金的地位,使各种浮动汇率合法化。扩大了“特别提款权”的使用。

三、国际金融公司

国际金融公司 (International Finance Corporation, 简称 IFC) 为世界银行的附设机构;专门贷款给私营企业,贷款人无需政府的介入。

☐ 成立经过及组织机构

世界银行的贷款对象主要为会员国政府,如私人企业借款,须由政府机构担保。这一规定,不仅限制了世界银行的业务开展,同时也不利于发展中国家发展民族经济的需要。为此,在联合国内曾经提出过“为资助经济不发达国家发展经济设立联合国特别基金方案”,但这个方案遭到美国反对,未能成立。发展中国家对此非常不满。为了抵制上述提案,1951 年美国以纳尔逊、洛克菲勒为首的国际开发咨询委员会 (U. S. International Development Advisory Board) 为了缓和矛盾,扩大对私人企业的国际贷款,建议在世界银行下设立国际金融公司,专门对私人企业进行贷款,这个建议通过世界银行向联合国提出。从 1951 年来,由联合国大会及理事会数次讨论,最后作出授权世界银行设立国际金融公司的决议。1954 年世界银行拟出创办计划。1956 年 7 月 20 日国际金融公司正式成立。

国际金融公司名义上是独立的国际金融组织,实际上也是世界银行的一个附属机构。它的管理办法和组织机构与世界银行相同,总理由世界银行的行长兼任,内部的机构和人员多数由世界银行相应的机构、人员兼管。

☐ 宗旨及其贷款

国际金融公司的宗旨是,对于会员国,特别是对于不发达国家的会员国,“通过和私人资本共同投资和提供管理与技术力量的方式,鼓励发展生产性的私营企业”。国际金融公司一般不对大型企业投资,而以中等企业为主要投资对象。

和世界银行的贷款不同,国际金融公司的贷款,不需要借款企业请求政府担保,可以直接给予私人企业。贷款期一般为 7—15 年,并且每笔贷款一般不超过 200—400 万美元,贷款须以原借款的货币偿还。贷款的利息,根据资金投放的风险和预期的收益等因素决定,一般为年利 6—7%,有时高达 10%,有的还要参加贷款企业的分红。

贷款的对象主要是亚洲、非洲、拉丁美洲的不发达国家,巴西、土耳其、南斯拉夫和南朝鲜得到的贷款和投资最多。贷款的部门主要为制造业、加工业和开采业,如钢铁、建筑材料、纺织、采矿、肥料、化工以及公用事业与旅游业。这些企业常与美国和其它西方资本主义国家的资本有着直接或间接关系,发展中国家的民族工商业直接得到的实惠不多。

国际金融公司和私人资本共同对不发达国家的联合投资,在促进私人资本输出方面起着重要作用。据统计,从 1956 年到 1976 年的 20 年中,该公司与私人资本的联合投资为 63 亿美元,比公司的本身直接贷放高出 4 亿。

国际金融公司的设立,其目的为补助世界银行的活动,协助低度开发国家的私人生产企业,凡属世界银行的成员均可加入国际金融公司,到 1977 年,它的成员总数为 108 个。

国际金融公司贷款的资金来源主要来自会员国认缴的股本。根据国际金融公司的规定,国际金融公司的资本总额为 1 亿美元,分为 10 万股,每股 1000 美元。1963 年增至 1.1 亿美元。截至 1977 年 6 月止,会员国全部认缴股本为 1.0834 亿美元,其中美国占 32.4%。其认缴股本应以黄金或美元缴付。与世界银行一样,会员国的基本投票权为 250 票,每认缴一股,增加一票。

国际金融公司的第二个资金来源就是从世界银行或其它国家的借款,截止到 1977 年 6 月,国际金融公司从世界银行取得贷款 4.04 亿美元,从其它国家取得的贷款为 4000 万美元。

☐ 作用

在国际金融公司的股本中,美国仍然所占较多,取得对该组织的控制权,是否给予贷款,基本上为美国之意图所左右。该公司有关贷款的各项规定,不仅可促进美国及其它发达国家的资本输出,并且具有以下的作用:

(1) 限制不发达国家“社会主义经济”的发展,促进私人资本主义经济的发展。二次大战后初期与 60 年代以后,亚洲、亚洲一些原殖民地国家纷纷取得独立,实行各种各样的“社会主义”政策,发展“社会主义”经济,国际金融公司有关只向私人企业发放贷款及联合投资的规定,在一定程度上抑制这些国家发展“社会主义”经济,促进资本主义经济发展。

(2) 寻求庇护,减少投资的政治风险。在不发达国家独立后的一个时期,许多国家为发展民族经济,消除外国资本对本国经济的控制与影响,常常对外国资本实行国有化的政策,没收外国资本,使国际资本遭受一定损失。而国际金融公司对私人企业的贷款与联合投资,则可打入该国民族资本内部,取得护身,猎取利润,控制企业,而免除了其资本被没收或国有化的风险。

(3) 为垄断资本、扩大市场及取得原料来源提供便利。国际金融公司的贷款对象多为中小企业或采矿、原料部门,对一般重工业或生产设备部门则很少投资,这就便于国际金融资本扩大其设备的出口,掠取初级产品或原料来源。

四、国际开发协会

国际开发协会(International Development Association,简称 IDA)是世界银行的另一个附属机构,也是联合国专门机构之一。它的性质与世界银行相同,也是提供长期资金的国际金融机构,不过借款条件较世界银行贷款为宽,如还本期限一般为 50 年,不计利息,只收 0.75% 的手续费,而且可以用本国货币偿还。它作为世界银行的一个补充,专门对较穷的发展中国家发放条件较宽的贷款,自贷款日起满 10 年,才开始偿还。

☐ 成立的背景

亚洲、非洲、拉丁美洲的广大发展中国家,虽然在政治上取得了独立,但在经济发展上仍困难重重,特别由于新老殖民主义与霸权主义的剥削与掠夺,贸易条件的恶化,不等价交换的长期存在,使他们的债务负担越益沉重。国际货币基金与世界银行的贷款为数甚微,条件较苛,对解决它们的国际收支危机与货币信用制度危机所起的作用不大。发展中

国家，特别是较贫穷的发展中国家对此非常不满。

为了缓和发达国家对它们的不满。1958年7月美国参议院通过成立“国际开发协会”的议案，并于1958年10月由美国财政部长在国际货币基金与世界银行的理事会上提出成立“国际开发协会”的建议。经过一年多的酝酿，1959年10月经世界银行通过，1960年9月24日“国际开发协会”正式成立，并于1961年5月12日第一次向拉丁美洲的洪都拉斯发放贷款。

□ 宗旨及贷款条件

国际开发协会的宗旨是“对落后国家给予条件较宽、期限较长、负担较轻、并可用部分当地货币偿还的贷款”，以促进其经济的发展、生产和生活水平的提高。它作为世界银行贷款的补充，从而促进世界银行目标的实现。

国际开发协会的贷款一般只向较贫穷的发展中国家的会员国发放，一般按人口平均其国民生产总值在375美元以下的会员国，才能取得该协会的贷款。贷款的对象为会员国政府或公私企业，但实际上均向会员国政府发放。贷款应用于电力、交通、运输、水利、港口建设之类的公共工程部门，以及农业、文化教育建设方面。贷款的期限为50年。头10年毋须还本，第二个10年每年还本1%，其余30年每年还本3%。偿还贷款时可以全部或部分使用本国货币。在名义上贷款免收利息，但要收取0.75%的手续费，实际上是低利贷款。

□ 资金来源

国际开发协会的贷款资金的来源有四：

(1) 会员国认缴的股本。国际开发协会原定的法定资本为10亿美元，以后由于会员国增加，资本额也随之略有增加。1977年6月会员国认缴股本为12.84亿美元。到1978年6月止，认缴和补充的股本增至168.9亿美元。美国最多，占28%。

国际开发协会的会员国分为两组：第一组是“工业发达国家”或高收入国家，计有美国、英国、法国、联邦德国、日本、意大利、加拿大、比利时、卢森堡、荷兰、新西兰、挪威、瑞典、丹麦、芬兰、冰岛、爱尔兰、奥地利、澳大利亚、南非、科威特。这些国家认缴的股本须以黄金和可兑换货币缴纳。第二组是亚洲、非洲、拉丁美洲的发展中国家。这些国家认缴的股本10%须以可兑换货币缴纳，90%可用本国货币缴纳。

凡是世界银行的成员国均可参加国际开发协会。到1978年国际开发协会的成员国共有120个。

(2) 会员国提供的补充资金 (Replenishments)。由于会员国缴纳的股本为数甚少，不能满足会员国的信贷需要。同时国际开发协会又规定，该协会不得依靠在国际金融市场发行债券来动员资本。所以，国际开发协会不得不要求会员国政府不时地提供补充资金，特别是第一组的会员国政府，这也就是美国建议建立国际开发协会的一个目的，由其它发达国家共同承担援助不发达国家的负担。1977年以前补充过4次资金，从1977年7月开始，在3年期内还要求第一组会员国政府第五次提供补充资金76亿美元，以扩大信贷资金的来源。

(3) 世界银行从净收入中拨给国际开发协会一部分款项，作为其贷款资金的来源。

(4) 协会本身经营业务的净收入。借款者一般均为第二组的会员。到1978年6月止，

国际开发协会批准贷款总数为 123 亿美元，贷款最多的国家是印度、孟加拉国、巴基斯坦、印度尼西亚等国。

截至 1978 年 6 月，第一组国家共缴股本 161.5 亿美元，占股本总额 95.6%，持有投票权占全部的 64.31%。第二组国家股本为 7.4 亿美元，占股本总额的 4.39%，持有股票权占 35.69%。

国际开发协会会员国的投票权大小与其认缴的股本成正比。成立初期，每一会员国共有 500 票，每认股 5000 美元增加一票；以后在第四次补充资金时，每会员国有 3850 基本票，每认缴 25 美元再增加一票。和其它金融组织一样，美国认缴本额最高，它在国际开发协会所占的投票权也最大。

□ 组织机构

国际开发协会名义上是独立的国际金融组织，但从人事及管理系统来看，实际上是世界银行的一个附属机构，所以又叫第二世界银行。

国际开发协会的组织机构与世界银行一样。它的正副理事和正副执行董事长也就是世界银行的正副理事和正副董事。

国际开发协会的最高权力机构是理事会。理事会下有执行董事会，处理领导日常业务。它的管理办法和组织机构与世界银行相同，从经理到内部机构的人员均为世界银行相应机构的人员兼任。

附录三 《普遍优惠制》及实施

普遍优惠制 (Generalized System of Preferences—GSP) 是工业发达国家以发展中国家或地区出口的制成品和半制成品给予普遍的、非歧视的、非互惠的优惠关税制度。

第二次世界大战以来，发展中国家为了改善贸易条件，扩大出口，增加外汇收入，发展民族经济，要求发达国家对他们的产品进口在关税上给予某种减免的优惠待遇，经过第三世界发展中国家长期联合斗争，终于在 1968 年的联合国贸易与发展会议第二届会议上通过了建立普惠制的决议。1970 年第 25 届联合国大会采纳了这项决议，并确定 18 个工业发达国家作为优惠提供国，1971 年 7 月 1 日普惠制开始实行，有效期 10 年。

根据普惠制决议，普惠制应具有 3 项原则：

- (1) 普遍的，即工业发达国家应对发展中国家的制成品和半制成品普遍给予优惠待遇；
- (2) 非歧视的，即应使所有发展中国家都不受歧视、无例外地享受普惠制待遇；
- (3) 非互惠的，即工业发达国家应单方面给予发展中国家关税优惠，而不要求发展中国家提供反向优惠。

普惠制的目标是：

- (1) 扩大发展中国家对工业发达国家制成品和半制成品的出口，增加发展中国家的外汇收入；
- (2) 促进发展中国家的工业化；
- (3) 加速发展中国家的经济增长率。

普惠制的一般要素：

☐ 给惠国和受惠国

给予普惠制待遇的国家叫给惠国，享受这种优惠待遇的国家叫受惠国。

目前世界上已有 26 个国家实施普惠制，它们是欧洲经济共同体 12 国以及日本、奥地利、新西兰、丹麦、芬兰、瑞典、瑞士、加拿大、美国、澳大利亚。原苏东各国保加利亚、捷克斯洛伐克、匈牙利、前苏联、波兰和民主德国也有实施。享受普惠制的发展中国家和地区共达 170 多个。其中已有 10 个国家和国家集团给予我国普惠制待遇，简况如下：

	给惠日期	普惠制方案生效日期
新西兰	1978 年 10 月 13 日	1972 年 1 月 1 日
澳大利亚	1978 年 10 月 17 日	1966 年 7 月
挪威	1979 年 3 月 22 日	1971 年 10 月 1 日
瑞士	1979 年 7 月 30 日	1972 年 3 月 1 日

欧洲经济共同体	1980 年 1 月 1 日	1971 年 7 月 1 日
芬兰	1980 年 1 月 1 日	1972 年 1 月 1 日
奥地利	1980 年 1 月 1 日	1972 年 4 月 1 日
加拿大	1980 年 1 月 1 日	1974 年 7 月 1 日
瑞典	1980 年 2 月 1 日	1972 年 1 月 1 日
日本	1980 年 4 月 1 日	1971 年 8 月 1 日

每个给惠国自己决定哪些发展中国家可以作为自己的受惠国，哪些国家排除在外。例如：美国将石油输出国组织的成员国排除在普惠制方案之外；加拿大把无权享受最惠待遇的国家排除在外；有些国家把那些同它们没有正常贸易关系或在其贸易中歧视它们的发展中国家排除在外；还有些给惠国家排除按人口平均收入高于它们本国的发展中国家。但是大多数给惠国都承认七十七国集团成员中的发展中国家为受惠国。

□ 税则与税率

普惠制方案中一般规定使用《关税合作理事会税则》，也称作《布鲁塞尔税则》。但是少数国家，例如加拿大，不使用《关税合作理事会税则》，而使用它们本国的税则。

目前，发达国家对进口商品一般实行三种税率：

(1) 一般税率。一般税率通常对非建交国采用。它实际上是最高税率。现在仅有个别国家对极少数国家的出口商品实行这种税率。

(2) 最惠国税率。最惠国税率对订有最惠国条款商约或协定的国家适用。如参加《关税和贸易总协定》的成员国之间就实行这种税率。它比一般税率为低。

(3) 普惠制税率。普惠制税率又称作单项优惠税率，是在最惠国税率的基础上再减少或者取消关税的一种税率。它仅适用于享受普惠制待遇的发展中国家。

□ 受惠商品范围

每个普惠制方案都有其受惠商品清单，只限列在清单上的商品可以享受优惠。一般说《关税合作理事会税则》第 1~24 章的农副产品受惠较少，平均计算权有 50~60 项税目的商品可受惠。第 25~99 章的工业制成品和半制成品一般都可以受惠，但是敏感性商品，如纺织品、石油制品、鞋类及一些皮革制品和化工产品一般被排除在外，即使被列入受惠商品也要受到配额和预定限额的限制。对于符合手工艺品定义的工艺品则给予免税待遇。

□ 减免关税幅度

普惠制的优惠幅度是指最惠国税率和普惠制税率之间的差幅，如系免税，最惠国税率越高差幅越大。减税幅度有大有小，具体幅度见各国普惠制方案的规定。大多数给惠国给予农副产品减税，工业产品和手工艺品免税，而对最不发达国家的工农业产品都给予免税。

□ 保护措施

各个给惠国一般都订有保护措施，其目的是为了为了保护本国工业。保护措施一般有以下三类：

(1) 免责条款（又称例外条款）。给惠国认为受惠国商品的进口量增加到对其本国同类产品（或有竞争关系的商品）的生产者造成或将造成严重损害时，保留部分取消或完全取消

消关税优惠待遇的权利。这就叫作免责条款。

（2）预定限额。预定限额是一个预先规定的总限制额，它包括配额、关税最高限额、最高限额和国家最高限额。当受惠商品的进口额达到预定限额后，就暂时停止普惠制待遇。

（3）竞争需要标准。仅有美国采用这一规定。竞争需要标准规定：如果在某一日历年内，来自某一受惠国的某种进口商品超过 2,500 万美元，或超过美国该项进口商品总额的 50%，则取消下一年该受惠国的该项商品的优惠待遇。这个 2500 万美元的限额，每年随上年度美国国民生产总值的增长而按比例提高。

□ 原产地规则

原产地规则旨在保证在普惠制下，优惠关税待遇的好处，只能给予真正取自、收获、生产或制造于该受惠出口国的产品。原产于第三国家的产品，例如原产于另一给惠国的，仅仅由受惠国转售的产品，就不得享受普惠制优惠。即使这些产品在中转国内停留时稍微进行过加工，但并没有经过真正的制造工序，这样的产品本质上仍是第三国的产品，仍不得享受普惠制待遇。原产地规则的主要内容包括：

（1）原产地标准。原产地标准规定来自受惠国的受惠商品必须符合下列条件之一：

① 不含任何进口成分的产品——在受惠国土地、领空、领海以及公海所生长的或者捕获和开采的物品，或者以这些物品为原料在受惠国内制成的产品，这些物品或者产品全部由受惠国生产、制造和加工，并不含任何进口成分，这样的产品或物品可以享受普惠制待遇。

这些产品或物品初分 10 类如下：

在受惠国土地或海底获取的矿产品。

在受惠国收割的植物产品。

在受惠国出生和饲养的动物。

在受惠国饲养的牲畜制成的产品。

在受惠国内进行狩猎或捕捞获得的产品。

在受惠国以自有船只从海里获取的海产品和其它产品。

在受惠国加工船上用其捕捞的水产品制造的产品。

在受惠国收集的只能作为回收物料的废品。

在受惠国制造加工所得的废物和废料。

用以上各项列举的产品为原料进行加工制造的产品。

② 含有进口成分的产品——在受惠国内生产、制造的产品，产品所用的原料和部件全部或者部分是进口的。如果这些原料或者部件在受惠国内经过实质性改变制成不同的产品，也就是说这种产品必须经过一定的加工工序改变了原来原料或者部件的造型或性质，这种产品就变成了受惠产品。

对于产品的实质性改变，大部分给惠国家用不同的方式规定，一般有两标准：

加工标准：欧洲经济共同体、奥地利、芬兰、日本、挪威、瑞典、瑞士采用加工标准。

增值标准（又称百分比标准）：美国、澳大利亚、新西兰、加拿大采用增值标准。

（2）直接运输规则。直接运输规则是保证受惠商品从受惠国家或者地区直接运往给惠

国家，以防止货物在运输途中被伪装和再加工。

除去新西兰、澳大利亚外，所有给惠国家一般都要求货物直接运往给惠国家。但是，在多数情况下，由于地理上的原因或者运输上的困难，只要商品在海关监督之下不进入第三国的市场，或者只进行诸如对商品包装和分类的加工，则允许受惠商品通过第三国家。

商品通过第三国家，要履行直接运输规则。直接运输规则的内容有以下两条：

① 商品在运输途中不许经过第三国家和地区。

② 商品在运输途中如果经过第三国家或地区，在这些国家或地区内转运或者暂时储存必须保证：

商品在当地海关的监督、控制之下。

不允许商品进入当地市场，进行交易。

除去商品的卸、再装或者其它保证商品完整和性质不变的加工外，不允许做其它再加工。

③ 书面证书要求。受惠国要得到普惠制待遇，必须向给惠国提供受惠商品的书面证书格式 A，新西兰则要求提供格式 59A。这种书面证书由出口商填写，经受惠国有关政府当局签署和盖章后方为有效。

有关证书填写详见普惠制产地证书格式 A、格式 59A 的具体填法。

新西兰、澳大利亚、加拿大和日本的普惠制方案规定了给惠国含量。就是说，这些给惠国允许把它们自己出口的原料或部件包含在受惠国出口商品加工制造过程中，对于这些原料和部件来说，受惠国也就算作原产地。这些原料和部件可以作为受惠商品的一部分，返销给原给惠国。

普惠制的原产地规则基本上主张受惠产品要来自一个国家或地区。但是，欧洲经济共同体、澳大利亚、新西兰、日本、美国实行累计原产地标准。即原产地不限于一个受惠国，可包括一个集团内的成员国家或地区以及其它的受惠。这些有关的受惠国家、地区、国家集团称作该给惠国的累计地区。其它一些给惠国的普惠制方案原则上在一国概念的基础上执行原产地规则。

普惠制实施以来，对促进和扩大发展中国家的出口起到一定作用。但是由于优惠提供国在各自制定的普惠制计划方案中对享有普惠制的国家和商品，规定了种种限制措施，如免责条款、预定限额和复杂的原产地规则等，使普惠制未能达到预期目的。1976 年第 4 届联合国贸易与发展会议通过决议，要求改善和加强普惠制并延长其有效期。经双方协商后，工业发达国家同意将原在 1980 年到期的普惠制继续延长 10 年。

附录四 国际结算惯例

一、国际商会《跟单信用证统一惯例》

随着国际贸易的发展,跟单信用证逐渐成为国际结算中一种通行的主要的支付方式。但是,由于对跟单信用证有关当事人的权利、责任、条款的定义和术语等在国际上缺乏统一的解释和公认的准则,各国银行根据各自的习惯和利益自行其事,因此,信用证的各有关当事人之间的争议和纠纷经常发生。国际商会为了减少因解释不同而引起的争端,调和各有关当事人之间的矛盾,于1930年拟订一套《商业跟单信用证统一惯例》(Uniform Customs and Practice for Commercial Documentary Credits),并于1933年正式公布,建议各国银行采用。该《统一惯例》于1951年进行第一次修订,修订本于1952年1月起生效。

由于该《统一惯例》在一定程度上调和和解决了有关当事人之间的矛盾,因而逐渐为欧洲大陆的银行和美国银行所承认。但是,当时在国际金融界占有重要地位的英国银行及英联邦银行,认为该惯例与伦敦银行界所形成的业务习惯不相适应,采取了排斥和否定态度。因此,《统一惯例》的实施在当时仍有一定的局限性。

1959年,国际商会决定对《统一惯例》再次进行修订,同时在这时期,由于英国的政治经济已大大削弱,伦敦作为国际金融中心的地位也在下降,英国银行不得不派出代表参与国际商会的讨论和修改工作。该修订本于1962年经过国际商会第十九次常会通过,并于1963年7月起实施,称为《跟单信用证统一惯例》(1962年修订本)(Uniform Customs and Practice for Documentary Credits, 1962 revision),国际商会以222小册子的形式发表,故又称《国际商会222号小册子》(International Chamber of Commerce Brochure 222)。至此,英国银行公会和承兑银行委员会会员也正式采用,《跟单信用证统一惯例》便在资本主义国家的绝大多数银行中获得广泛推行。

1974年,鉴于新的运输方式相继出现,货运单据和贸易术语随之也有新的变化,国际商会对《统一惯例》又一次进行修订,称为《跟单信用证统一惯例》(1974年修订),并于1975年10月起实施,即《国际商会290号出版物》(I. C. C. Publication 290)。前苏联和东欧国家的银行也表示采用。

近10年来,国际经济贸易往来又有进一步发展。迟期付款信用证和备用信用证的推广,运输技术上不断革命及集装箱化和多式运输方式的扩展,自动化或电子的数据处理方法已渗入各个领域,加上1974年修订本中引起的疑难问题都需要加以补充或澄清。国际商会为了适应这种新的形势,在联合国国际贸易法委员会的支持下,组织专门工作组,对《统一惯例》进行第四次修订,1983年6月,修订本经该会所属银行委员会定稿通过,正式命名

为《跟单信用证统一惯例国际商会第 400 号》(Uniform Customs and Practice for Documentary Credit No. 400), 并宣布于 1984 年 10 月 1 日实施, 以替代 290 号出版物。

国际商会的《跟单信用证统一惯例》不是一个国际的法律规章, 但迄今它已为世界上 175 个国家和地区的银行和银行公会广泛采用, 成为一种国际惯例。在我外贸出口业务中, 国外来证绝大多数均列明“受《统一惯例》约束”字样, 作为该条款的一个组成部分。我们虽未正式承认该惯例, 但为了有利于发展出口贸易, 一般也接受《统一惯例》约束的来证, 并据以处理与有关当事人可能发生的纠纷。

现将国际商会《跟单信用证统一惯例》简介如下:

☐ 作用和意义

(1) 统一惯例并非国际法, 故无强制力, 其效力全赖有关当事人同意采用, 故开证银行均在信用证内加下列类似条款, 说明除非别有明示约定, 该信用证应依照“统一惯例 1983 修订本, 国际商会出版品第 400 号”: “Except as far as otherwise expressly stated, this documentary credit is subject to the ‘Uniform Customs and Practice for Documentary Credits’ (1983 Revision), International Chamber of Commerce (publication NO. 400)”。

如买卖双方不欲适用统一惯例某些规定, 可在信用证内加列条款以排除之。例如统一惯例第 26 条规定: 除信用证另有规定外, 银行将拒绝载明依租船契约 (Charter—party) 签发之运送单据。对于大宗物资之运转, 因为通常均系利用租船运转, 所以为便利出口商押汇, 进口商应要求开证银行在信用证内加列“租船契约提单可以接受之条款”(Charter—party B/L is acceptable)。

(2) 目前占世界贸易总额 85% 以上之国家, 均适用统一惯例之规定。统一惯例广为接受, 原因有二:

①信用证为国际间贸易最重要之付款方式, 因而需要一套为国际所接受的标准以约束其使用。

②统一惯例自最初采用以来, 一向由国际商会银行委员会 (ICC Banking Commission) 定期编印, 已成为一种活的法典。

☐ 主要内容

统一惯例修订本全文共计 55 条, 包括六部分: ①总则及定义 (General Provisions and Definitions); ②信用证之类型与通知 (Form and Notification of Credits); ③义务与责任 (Liabilities and Responsibilities); ④单据 (Documents); ⑤什项规定 (Miscellaneous Provisions); ⑥转让 (Transfer)。对进出口厂商言, 下列各点较为重要:

(1) 信用证的效力: 除非别有明示约定, 本惯例适用于一切跟单信用证 (Documentary Credits), 并包括担保信用证在内, 每一信用证内应载明, 该信用证之开发系依照国际商会第 400 号出版物“信用证统一惯例 1983 年修订本”。

(2) 信用证的定义: 信用证系指开证银行循申请人之请求并依其指示而开发之文件, 以此项文件承诺, 凭特定单据履行付款、承兑或让购。

(3) 信用证的本质: 信用证在本质上与买卖合同或其他合同系属分立之交易行为; 信用证或以该等合同为基础, 但银行与该等合同无关, 也不受其拘束。

(4) 信用证的类别: 信用证可分为可撤销 (Revocable) 与不可撤销 (irrevocable), 且必须表明之。其未表明者, 视为可撤销。

(5) 通知银行的责任: 通知银行系在不负义务之情况下, 通知受益人 (Beneficiary), 应注意信用证之外观, 审查其真实性。

(6) 银行不负的责任: 对任何单据之格式、适用性、准确性、真实性、伪造或法律效力、或对单据上所规定或加注之一般或特别条款, 银行均不负责。对单据所表彰货物之说明、数量、重量、品质、状况、包装、交付、价值或存在、或对货物发货人、运送人或保险人或其他任何人之善意或作为或不作为、偿债能力、履约能力或信用状况, 银行均不负义务或责任。

对任何消息、信件或单据在传送途中之耽搁或遗失所引起之后果, 或对电讯传送中所生之迟延、残缺或其他错误, 银行不负义务或责任; 对专门术语翻译或解释之错误, 银行亦不负义务或责任, 并保有不予翻译径将信用证条款传达之权利。

因天灾、暴动、内乱、叛变、战争、或任何其他非银行的能控制之事由, 或罢工或闭封所致银行营业中断所生之后果, 银行不负责任。除非有特别授权, 银行对该营业中断期间失效之信用证, 于恢复营业后不再凭信用证为承担延期付款, 或为付款、承兑或让购。

(7) 申请人对银行的责任: 开证申请人应受外国法律及所习惯的一切业务与责任之约束, 并就该等事项对银行负补偿之责。

(8) 除信用证另有规定外, 以下列方法制作或外观上系下列方法所制作之单据, 如经标示为正本, 银行将视同正本予以接受: ①由复印方法 (by reprographic systems); ②由自动化或电脑化方法, 或为其所衍生者 (by, or as the result of, automated or computerized systems); ③碳纸复写本 (as carbon copies), 但必要时, 可以该等单据显示业经验证者为限。

(9) 先期单据可以接受: 除信用证另有规定外, 银行将接受印载签发日先于信用证开发日之单据。

(10) 银行将接受或拒绝接受的运送单据: ①除要求运送之信用证规定该等单据为海运提单 (Marine B/L) [指海洋提单 (Ocean B/L) 或包括海上运送之提单], 或邮政收据 (post receipt); 银行将不拒绝接受联合运送单据 (Combined Transport Document, CTD)。②除信用证另有规定外, 于海运或包括海运之各式运送之场合, 银行将拒绝: (a) 由帆船承运之提单, (b) 租船契约提单 (Charter party B/L), 惟该项提单系经由国际商会核可之货运承揽商协会国际联合会 (FIATA) 联合运送提单或系由该运送承揽人以运送人之身份或以标名运送人之代理人身份签发者, 不在此限。

(11) 转运问题: 除信用证禁止转运外, 银行将予接受中途之运送单据 (Transshipment is allowed)。

(12) 货柜提单可以接受: 除信用证另有规定外, 如运送单据上载有“托运人自行装货点数” (Shipper's load and count) 或“据托运人称内装” (Said by shipper to contain) 或类似文字者, 银行将予接受。

(13) 第三者提单可以接受: 除信用证另有规定外, 如运送单据上显示以信用证受益人

以外之人为发货人，银行将予接受。

(14) 迟保之保险单不予接受：除信用证另有规定外，保险单据期日迟于运送单据之期日者，银行将予拒绝。

(15) 保险金额：除信用证另有规定外，保险金额不能低于 CIF 或 CIP 价值加 10%。

(16) 商业发票：除信用证另有规定外，商业发票应以信用证申请人为抬头。对货物之说明，商业发票所载者须与信用证所载者相符，至于其他一切单据上，货物得以与信用证上货物说明相当之一般用语说明之。

(17) 数量问题：大概 (about)、约计 (circa)，解释为多少未超过 10%，除非信用证另有规定，货物数量有 5% 的伸缩 (但不得超过信用证金额)，惟数量之件 (个) 数计算者，此种差异额度即不适用。

(18) 分批装运许可：除信用证另有规定外，允许分批装运 (partial shipments are allowed)。

(19) 确定陈旧提单之期限：超过 21 天之提单，视为陈旧提单 (stale B/L)，除信用证另有规定外，银行将拒绝接受。

(20) 有效日期：信用证之有效期限末日，如非银行营业日，得顺延至银行次一营业日。信用证有效期限之展延，并不表示最后装船日 (发送人或接管日) 亦得顺延。

(21) 装运时期：迅速 (prompt)、立即 (immediately) 或尽可能快 (as soon as possible) 等表示自信用证开证日起 30 日止或其前后 (on or about) 解释为自前 5 日起至日期后 5 日止 (含首尾日)。

(22) 月之分割：上半月指 1 至 15 日，下半月指 16 日至末日，均含起迄期日在内 (第五十二条)。上旬指第 1 至第 10 日，中旬指第 11 日至第 20 日，下旬指第 21 日至末日，并均含起迄期日在内。

(23) 信用证之转让：信用证规定可转让时，始得转让。可转让信用证 (Transferable Credit) 之转让，以一次为限，惟如分批装运未被禁止，信用证得转让一个以上之第二受益人 (second beneficiaries)，除非另有规定，信用证可转让至另一国家之第二受益人。

二、《托收统一规则》

《托收统一规则》是由国际商会于 1987 年在该会制订的《商业票据托收统一规则》(俗称第 254 号小册子) 的基础上修订的。采用现在的新名称《托收统一规则》(Uniform rules for collection) (惯称第 322 号小册子) 的原因，据国际商会解释，是由于在业务实践中，托收单据既有商业性质，又有资金性质。修订本《托收统一规则》反映了国际商会采取的适应国际贸易变化的方针。

《托收统一规则》与《跟单信用证统一惯例》一样，只在有关当事人约定采用这种规则时，才受规则的约束。在国际贸易结算中，《托收统一规则》虽然不象《跟单信用证统一惯例》那样被普遍采用，但在银行托收业务中，使用得也相当广泛。它在一定程度上解决了托收过程中的问题，起到了调和与统一各国银行间不同解释和不同作法的作用。《规则》的基本精神是，银行承办托收业务时，完全按照委托人的指示行事，银行在托收过程中遇到

的一切风险、开支费用、意外事故均不负责,概由委托人承担。现行的《托收统一规则》,除总则和定义外,共有条文 23 条,其主要内容如下。

☐ 关于托收的定义

托收是指银行根据其所收到的指示处理资金单据和商业单据,其目的是为了取得承兑或付款,并在承兑或付款以后或者按照其它条件交付商业单据。这里所说的资金单据是指汇票、期票、支票、付款收据或其他用于取得付款的类似凭证;商业单据是指发票、装运单据、货物所有权单据或其他类似的单据,以及一切不属于资金单据的其他单据。

托收一般地分光票托收与跟单托收。光票托收是指资金单据的托收,不附有商业单据;跟单托收又有资金单据托收与商业单据托收两种,如为资金单据托收,附有商业单据,如为商业单据托收,则不附资金单据。

☐ 关于托收业务中的有关当事人

在办理托收业务中,涉及到若干有关当事人,他们的身份与职责如下:

- (1) 委托人—是指委托某银行办理托收业务的客户。
- (2) 委托行—是指受委托人的委托,办理托收业务的银行。
- (3) 代收行—是指除委托行以外任何参与完成托收业务过程中的银行。
- (4) 提示行—是指向付款人作出提示的代收行。
- (5) 付款人—是指根据托收指示书向他作出指示的人。

☐ 关于银行的主要义务与责任

银行必须核实所收到的单据与托收指示书所列单据是否在表面上一致,如有不符或者遗漏,应立即通知委托人。此外,银行无检验单据的义务。对于下列情况,银行概不承担义务与责任:由于任何消息、信件或单据在寄送途中延误或失落;由于电报、电传、电子传送系统在传送中延误、残缺和其它错误;由于专门性术语在翻译上的错误及其所产生的一切后果;由于天灾、暴动、骚乱、叛乱、战争或银行本身所无法控制的其他任何原因;由于罢工或停工致使银行营业间断所造成的一切后果。除非事先征得银行同意,货物不应直运交接银行,如果货物直接运交银行或者以银行为收货人,银行无提货义务,此项货物仍由发货人负责风险与责任。

☐ 关于提示、付款和承兑等手续

银行应接交来的单据原样向付款人发出提示。如果是限期付款的单据,提示行必须毫不延误地提示付款人付款;如果是远期付款的单据,当要求承兑时,提示行必须毫不延误地提示承兑,要求付款时必须不迟于到期日提示付款。如果跟单托收中有远期付款的汇票,托收指示书中必须指明在承兑或付款后将单据交给付款人,托收指示书中如无此项指示,单据在付款后交付。

如果单据载明货款以付款国当地货币支付,则除非在托收指示书中另有规定,提示行必须在支付当地货币后,才能把单据交给付款人,并根据指示书中所规定的办法将当地货币立即进行处理。如果以外国货币支付,提示行必须在支付外币后把单据交给付款人,并将外币立即汇出。不论是光票托收,还是跟单托收,提示行必须在收到全部货款后,才能把单据交给付款人。

提示行应该负责查看汇票上的承兑形式在表面上是否完整和正确，但对其签名的真实性或签名人是否有签署承兑的权限概不负责。

☐ 关于其他一些规定

银行对遭到拒绝承兑或付款时是否需作出拒绝证书一事，托收指示书中对此应有时确指示。如无此项指示，银行无义务作出拒绝证书。因作出拒绝证书或采取其它法律而产生的费用，概由委托人负担。

如果银行为保护货物安全而采取了某些措施，银行并不对货物的处境和状况负责，也不对看管和保护的第三者的行为和失职负责，仅由代收行将所采取的措施通知给发出托收指示书的另一方。因采取保护货物的措施而产生的费用概由委托人负担。

如果托收指示书中包括应收利息的指示，但在所附的资金单据上未予表明，当付款人拒付利息时，除非托收指示书中明确规定该项利息不能免除以外，提示行可以不收利息而将单据在付款或承兑后交给付款人。如果必须收取利息，托收指示书中应载明利率和计算利息的期间，如仍遭到拒付，提示行应立即通知给发出托收指示书的银行。

附录五 《国际技术转让行动守则草案》

联合国《国际技术转让行动守则草案》于1981年4月10日制订，草案除序言外，共分十章，其中第九、十章尚未编写成文，现将序言及第一至八章的主要内容介绍如下。

一、序言

序言主要表明制订这个行动守则的宗旨和目的。明确提出，发达国家在技术转让方面必须给予发展中国家以特殊待遇。指明行动守则的法律性质，但由于在讨论中各国意见得不到统一，案文列举了两种不同的提案：一为行动守则是具有普遍约束力的国际公约；一为行动守则仅作为供交易双方自愿采用的一项行为准则。

二、定义和实用范围

行动守则草案对该守则的适用范围规定为，供方将其技术越过国境转让给受方的国际技术转让交易，或者双方不定居于或不设立于同一国家时彼此所进行的技术转让交易。但是，如果各国决定将此行动守则扩大适用到双方定居于或设立于同一国家彼此间的一切技术转让交易，则此守则也可适用。

三、目标和原则

草案对制订该行动守则的目标规定为，制定普遍平等的标准，作为技术转让当事人间和有关各国政府间关系的基础，考虑到它们的合法利益，适当地承认发展中国家实现其经济社会发展目标的特殊需要。

为达到上述目标，草案规定了如下的几条原则。

（1）行动守则应普遍适用于技术转让交易的一切当事人以及一切国家和国家集团，不论其政治、经济制度及其发展水平如何。

（2）各国有权采取一切适当手段，促进和管制技术转让。

（3）进行技术转让时，应遵守各国主权平等和政治独立的原则。

（4）交易双方必须互相得益，交易条件必须公平、合理。

（5）技术供应方在技术接受方国家中进行工作时，应尊重该国主权和法律规定。

四、排除政治歧视和限制性商业做法

为了促进上述目标和原则的实现，草案明确规定，技术转让中存在的各种限制性商业做法和政治性歧视应予以排除。草案认为，限制性商业做法是不合理、不平等的，会妨碍

技术接受方国家经济和技术的发展。

限制性商业做法 (restrictive business practice) 这个概念, 不仅局限在技术转让中, 对下列做法, 也属于限制性商业做法, 即: 凡是企业通过滥用 (或谋取滥用) 市场力量的支配地位去限制他人进入市场, 或以其它方式不适当地限制他人的竞争, 而对贸易和商业的发展造成不良影响的, 或者通过企业间的协议与安排, 使另一方造成同样的后果的, 都属于限制性商业做法。对于这种做法, 许多资本主义国家都制定了管制的法律。例如, 美国的反托拉斯法, 欧洲大陆一些国家和欧洲共同体的竞争法等。在技术转让中, 限制性商业做法主要是发达国家的技术供应一方利用他们的技术优势地位, 强迫发展中国家的接受技术的另一方接受某种限制接受方行动自由的条款。因而, 许多发展中国家通过立法措施, 对各种限制性商业做法加以禁止。联合国的《国际技术转让行动守则草案》规定在技术转让协议中要排除各种限制性商业的做法, 并且列出下列 20 项属于限制性商业做法的清单。

(1) 单方面的回授条款。即: 片面地要求受方将取得技术后的改进, 无偿地、非互惠地供给供方或供给供方指定的任何企业。

(2) 供方要求受方对转让给他的专利和其他保障发明办法的效力, 不得提出异议。

(3) 限制受方取得与供方所供给的类似技术或竞争性技术的自由, 或者限制受方就有关产品签订销售协议、代理协议和制造协议的自由。

(4) 限制受方从事技术研究和开发, 包括受方按照当地吸收和修改转让的技术, 或者实行与转让技术有关的研究发展计划。

(5) 不合理地要求使用供方指定的人员 (如果为了保证转让的需要的除外), 或者限制使用受方国家的人员。

(6) 限制受方利用所得技术制造产品、销售产品或提供服务时, 自行确定价格的自由。

(7) 禁止受方按当地情况修改技术或对技术进行革新, 或者迫使受方在设计或规格上接受不愿意或不必要的更改。如果受方的自行修改不适当, 以致影响提供给供方的产品时则除外。

(8) 要求受方必须把包销或独家代理权给予供方或指定的任何人。

(9) 在协议的附带条件上, 如强使受方接受不愿意要的额外技术、未来发明和改进部分、货物和服务, 或限制技术、货物或服务的来源, 并以此作为取得受方所需技术的条件。但是, 如果供方的商标, 服务标志或商号名称被受方使用, 是为了保证产品或服务的质量, 或者是供方为了履行所担保的技术的特定效能, 或者由于无法说明技术内容, 或者如果说明技术内容会泄露技术转让范围以外的其它技术时, 则不受上述规定的限制。

(10) 限定制造产品的出口地区或数量, 或限定产品的出口或出口价格必须事先得到供方的同意。

(11) 在技术供方之间共同订立的共享专利或相互交换许可的协定中, 或者在技术转让的国际安排的安排中, 对技术转让的地区、数量、价格、客户或市场加以限制, 因而不正当地限制新技术的发展成果, 或会造成滥行支配某一部门工业或市场, 对技术转让产生不利影响的。

(12) 限制受方进行广告宣传。

(13) 要求受方在工业产权已经失效或已被撤消或已满期的情况下，仍承担付款及其它义务。

(14) 在技术协议已经满期或终止后，限制受方使用该项技术。

(15) 在制造产品的范围、数量和（或）生产能力等方面，限制受方利用引进的技术。

(16) 要求受方采用不需要或不愿要的质量管理方法或质量标准。但是，如果是为了满足产品担保的需要，或者是由于产品使用供方的商标、服务标志或商号名称的除外。

(17) 要求受方使用特定的商标、服务标志或商号名称，但供方有权要求在产品上标明供方的名称。

(18) 迫使受方提供合股资本或让供方参与企业管理，作为取得技术的条件。

(19) 技术转让协议无限期或期限过长。

(20) 限制传播和扩大使用已进口的技术。

五、担保、责任和义务

行动守则草案中对于在技术转让协议的谈判和合同有效期间，当事各方的担保、责任和义务作了比较详细的规定，主要内容如下。

(1) 在谈判阶段，技术供应方要考虑受方的要求，在实际可行的范围内，将受方国家的经济和社会发展目标等有关项目列入协议中，例如，尽可能利用当地可能取得的人力和物力资源，提供技术服务和必要的资料等。

(2) 在谈判阶段，当事各方都应按照公平合理的条件，遵守公道、诚实的商业惯例，有诚意地进行谈判，及时就许可证费、提成费和其他报酬达成非歧视性协议。双方都要提供与转让技术有关的资料，一切机密资料要遵守保密，并对此承担义务。

(3) 在合同有效期内，当事各方可获得按协议所转让的技术的改进部分，要对在技术中得自对方的任何商业秘密、秘密诀窍及其它机密资料保密，供方应保证所供技术符合协议规定的规格，并保证适用于协议确定的目的，保证达到预定的效果。同时，供方应提供与使用转让技术有关的完整文件与准确数据，要负责对受方人员进行充分训练，使其能够使用所转让的技术。供方要按通常价格供应使用技术所必需的附件、备件、部件及其它必需品。转让技术的报酬应当是非歧视性的。受方在使用转让的技术时，如果是按照协议规定的方式进行的，而造成财产或人身的损失或伤害，供方应按照有关的适用法律负赔偿责任。

(4) 任何一方不履行协议，应负赔偿责任，按照有关的适用法律处理。

六、草案对发展中国家的特殊待遇的规定

草案规定，考虑到发展中国家特别是最不发达国家的需要，发达国家应促进和鼓励发展中国家科技能力的建立和加强，帮助他们努力达到其社会经济的发展目标。为此，应采取具体措施，特别是以下各项措施：为发展中国家取得它所需要的技术情报资料提供方便，使发展中国家有最自由最充分的机会取得不需经过私人决定即可转让的技术；在可以做到的范围内，尽量便利发展中国家取得需要经过私人决定而转让的技术；帮助发展中国家评

价及修改现有技术，发展其本国技术，培训当地的各种技术人员等。

七、草案关于国际协作的规定

草案规定，世界各国政府、国际组织机构彼此间有必要进行适当的国际协作，以促进更广泛的技术交流，加强所有国家的技术能力。为此，要采用下列措施：

- (1) 就各种技术和代用技术的性能特征和供应情况，交换现有的资料。
- (2) 就解决技术转让特别是解决技术转让过程中限制性商业做法的经验，交换现有的资料。
- (3) 就各国拟订技术转让法律的情况交换资料。
- (4) 促进缔结平等对待技术供方、受方和双方政府的国际协定。
- (5) 通过协商，进一步协调各国关于技术转让的法律和政策。
- (6) 促进制定取得和传播技术的共同计划。
- (7) 按照发展目标，促进修改使用技术和发展技术的计划。
- (8) 促进科技资源和科技能力的发展。
- (9) 通过国际协定，采取尽可能避免对技术转让所产生的使各项收益和付款重复征税的行动。

八、关于适用法律与解决争议问题

关于适用法律与解决争议问题，由于有关国家的分歧较大，草案未写成正式条文，仅以附录的形式附录了会议主席建议备选的案文，以及 D 组（原苏联、东欧各国）、七十七国集团和 B 组（西方发达国家）各自提出的建议。

关于转让技术应适用的法律，七十七国集团建议：凡与公共利益准则（公共秩序）和主权有关的事项，适用技术受方国家的法律，应由当事双方选择与技术转让交易有直接的实际的和持久联系的法律。但发达国家建议：技术转让协议当事各方可自由选择适用于该协议的成立的效力、执行和解释的法律，但被适用的法律应当同当事各方或同这项交易具有实际的关系，或有其他的合理的根据。苏联、东欧国家建议：技术转让交易当事各方经一致同意，可选择适用于他们的合同关系的法律，只要这种法律不为他们本国的法律所禁止。凡与技术供方和受方国家的主权有关的问题，则要适用这些国家的法律。

关于争议的解决，发达国家主张，技术转让协议的当事各方可以通过协议自由选定审理争议的法院，或者通过仲裁的方式解决技术转让交易中的争议问题。七十七国集团主张，如果法律性质的争议，其后果会引起公共秩序和主权问题，应由受方国家的法院或行政主管当局处理。一般合同事项的争议，则可由当事双方选择审判地或仲裁地，但仲裁庭的庭长必须是第三国国民，仲裁程度按《联合国国际贸易法委员会仲裁规则》办理。可见，在这一问题上，两大集团的主张也得不到统一。

鉴于上述情况，联合国的《国际技术转让行动守则》的正式通过，尚要经历一个过程。

附录六 有关专利保护的国际公约

为了使在一国获准的专利权能够在外国同样得到保护，只要在一个国际专利机构申请专利并获准后，即可受到若干个国家的专利保护，国家间缔结了一些国际专利保护公约，并成立了一些国际性和区域性的国际专利组织。国际性的专利保护公约主要有 1883 年《保护工业产权的巴黎公约》和 1970 年《专利合作条约》；区域性的专利保护公约主要有 1973 年《欧洲专利公约》、1975 年欧洲《共同体专利公约》以及 1968 年北欧国家芬兰、丹麦、瑞典、挪威签订的《北欧共同专利法》等。此外，还有 1962 年由 12 个非洲国家签订的《非洲——马尔加什工业产权协定》，该协定于 1976 年改名为《非洲知识产权组织》，1977 年，非洲另外 19 个国家又成立了《非洲专利组织》。这里扼要介绍几个有代表性的国际专利保护公约。

一、《保护工业产权的巴黎公约》

《保护工业产权的巴黎公约》于 1883 年 3 月 20 日在巴黎签订，1884 年 7 月 7 日生效。到 1980 年为止，公约已修改了 7 次。原缔约国为 11 个国家，到 1980 年已有 90 多个国家参加。这个公约在国际上影响较大。公约缔结时，缔约国意图使公约成为统一的专利法，但由于各国利害关系不一，各国国内立法制度差别也较大，因而无法达成统一，公约最终成为各参加国制定专利法时必须共同信守的原则，并可起到协调作用。虽然如此，公约在建立国际专利保护制度方面，还是具有较大的影响。

《保护工业产权的巴黎公约》中有关保护专利权的规定，主要有以下几点。

（1）在专利权保护方面给予成员国国民以国民待遇。公约第二条规定，成员国国民不论在其他成员国有无永久性住所或营业所，其他成员国必须给他们以本国专利法现在或今后给予本国国民的同样保护。如果非缔约国国民在一个缔约国领土内有永久性住所或真实有效的工商营业所，也给予与成员国国民同样的待遇。

（2）对于已在一个成员国提出关于发明、实用新型和外观设计专利的申请人给予优先权。公约规定，凡已向一个成员国正式提出专利申请的人，如向其他成员国提出同样的申请，可享有优先权。取得优先权的具体申请期限规定为：属于发明与实用新型的专利，从第一次提出申请之日起（不包括当日）12 个月内向其他成员国提出，属于外观设计专利从第一次提出申请之日起六个月内向其他成员国提出。都以第一次申请的日期起算。这种办法，也称为“优先权日期”或称“公约日期”。

优先权的作用在于，在优先权日期（即第一次申请日期）以后，其他专利申请人所作的披露不再影响享有优先权申请人的发明的新颖性，也不因他第一次申请时已公开了内容而失去发明的新颖性，同时，在优先权期限内，其他人不能就同一发明提出申请而对抗享

有优先权的申请人。不过,公约关于优先权的规定是有条件的,它规定,专利申请人必须在某个成员国提出符合手续和要求的申请,并要以完全相同的内容在规定的期限内向其他成员国提出平行的申请。美国等国家还规定,申请人要提交一份关于得到优先权待遇的书面申请的要求,如果不提出这种优先权待遇的申请书,就不能享受优先权。

(3) 关于同一发明在不同国家获得专利相互无关的规定。公约规定,公约成员国的国民向各成员国或非成员国申请的发明专利,如果是同一发明,则所获准的专利,相互无关。公约这一规定,通常称为专利权相互独立的原则,按照这个原则,申请人就同一发明在不同国家申请专利,各国都可独立地按照本国专利法的规定,是给予还是拒绝、是撤消还是停止该项专利权,完全可以互相不影响和牵连。

(4) 关于专利权人不实施或不充分实施专利时有关成员国有权批准第三者实施或者撤消专利的规定。公约规定,某一项专利自申请日起的4年期内,或自批准专利日起3年期内(两者以期限较长者为准),专利权人未予实施或未充分实施,有关成员国有权采取立法措施,核准强制许可证,允许第三者实施此项专利。如在第一次核准强制特许满2年后,仍不能防止赋予专利权而产生的流弊时,可以提出撤消专利的程度。

公约还规定,强制特许不具有专有性,专利权仍有权实施,取得特许的第三者也不得转让,除非连同使用这种特许的企业一并转让。

从上述规定或见,公约最大的不足之处是仍未解决专利权的国际申请问题,专利申请人在取得某一成员国批准而取得专利享有权利以后,如果要想得到其他成员国的同样的保护,他仍要到其他成员国去分别申请。

二、《专利合作条约》

《专利合作条约》(Patent Cooperation Treaty,缩写为PCT)于1970年6月在华盛顿签订,1978年1月24日生效,截止1980年11月,已有30个国家加入此条约。

《专利合作条约》的主旨是规定专利国际申请的合作程度。条约规定,某一项发明通过国际申请程序以后,即可由指定国家的专利局作出是否授予专利权的决定。这样,大大简化了过去必须分别向几个国家提出专利申请和分别由几个国家的专利机构审批的繁琐手续。

条约还规定,条约成员国的任何居民或国民都可提出国际专利申请。申请者首先向本国的专利局提出,并指明要求给予专利保护的国家的名称,然后由世界知识产权组织的国际局统一办理申请、检索、公布和初步审查等工作。由于条约大会任命美国、英国、日本、奥地利、瑞典和苏联的专利局及欧洲专利局为国际检索单位和初步审查单位,申请人可选择这些专利局中的任何一个进行检索和进行新颖性、实用性、先进性的实质审查。然后将国际检索报告和初步审查报告转送给被指定的要求得到专利保护的国家的专利局,由他们根据有关国内法的规定进行最后审查并决定是否授予专利权。这说明,国际检索报告和初步审查报告对被指定的国家来说,并无法律约束力,最后批准权仍属于各成员国。但是,由于条约规定了国际专利申请的合作程度,由于国际审查单位具有一定的权威性,这对促进国际专利申请的尽快批准,减轻各成员国专利局的工作负担,都是有好处的,同时,它也

为国际统一专利制度奠定了一定的基础。

三、《欧洲专利公约》与《共同体专利条约》

《欧洲专利公约》是由比利时、卢森堡、荷兰、瑞士、英国、法国、联邦德国等国家于1973年10月5日签订，又称《慕尼黑公约》，公约已于1977年生效；1978年6月1日开始受理审查案。根据公约规定，设立了欧洲专利局。申请人向欧洲国家申请专利时，可向欧洲专利局提出，或向本国专利局提出。欧洲专利局按照统一的程序和统一的专利权条件在海牙检索，在慕尼黑进行实质审查，然后授予专利权，并发给欧洲专利证，其有效期为20年。这种专利权称为欧洲专利权。欧洲专利证可以转化为申请人指定的欧洲专利公约成员国的专利证。但是，公约规定，专利的标准条件与专利的保护期限受欧洲法支配，其他方面则受有关国家的国内法支配。可见，欧洲专利不能凌驾于条约成员国原有的专利制度之上，而是两者共存的。这一点是很重要的。它说明，发明人仍可分别向各成员国申请并从这些国家获得专利。

《共同体专利公约》是欧洲经济共同体成员国于1975年12月15日在卢森堡签订，其目的是由单一共同体专利权制度来代替共同体成员国各自的专利权制度。

根据《共同体专利公约》规定，共同体专利的授予，应按《欧洲专利公约》规定的程度和规则办理。但共同体专利权与欧洲专利权不同，共同体专利权不再转化为各成员国的专利权，共同体专利权适用于公约签署国的全部领土，在所有共同体成员国都受到保护。共同体专利权的转让、撤消与消灭也是如此。共同体专利权原则上受欧洲专利法的支配。审理有关专利有效性的管辖权也归共同体的有关机构。因此，共同体专利权制度比欧洲专利权制度又进了一步，在共同体内部可基本得到统一，打破了各国专利权的地域性界限，在一定程度上具有国际性。

附录七 有关商标注册的国际公约

一、《保护工业产权的巴黎公约》

公约共 30 条，其中与商品有关的条文主要内容如下。

(1) 参加国组成保护工业产权同盟，简称巴黎同盟。该同盟设有大会、执行委员会和国际局。1967 年世界知识产权组织 (WIPO) 建立后，巴黎同盟改由世界知识产权组织管理，同盟的国际局也并入世界知识产权组织国际局。

(2) 公约的保护范围，除发明专利、实用新型、工业品式样外，还包括商标、服务商标、商店名称、产地标记或原产地名称，以及不正当竞争的防止等。

(3) 同盟成员国相互给予对方国民以国民待遇原则。任何成员国国民在工业产权保护方面，在其他成员国内享有该国法律现在或今后给予该国国民的各种便利。换言之，成员国国民只要遵守对该国国民适用的条件和手续，就可享有同该国国民同样的保护，并在他们的权利遭到任何侵害时，得到同样的法律救济。

(4) 同盟成员国相互给予优先权。凡已在一个同盟国申请注册的商标，如果在其他同盟国提出同样的申请，可享有 6 个月期限的优先权，自第一次申请提出的次日起算，如果在 6 个月期限内，他再向其他同盟国提出同样的申请，以后的申请日期可视同第一次申请日期，以排除他人在此期间抢先注册。

(5) 关于使用商标的规定。公约规定，如果某同盟国国内法要求注册的商标必须使用时，则只有经过一定的合理期限，既不使用又无正当理由的，才可撤消其注册。凡是已在某一同盟国注册的商标，在另一成员国注册时，对于商标的附属部分图样加以变更，而未变更原商标重要部分，也不影响商标显著特征的，不得拒绝注册，也不能减少对这个商标的法律保护。如果某一商标为几个工商业公司共有，不影响它在其他成员国申请注册和取得法律保护，但是这一共同使用的商标以并非欺骗和不造成违反公众利益为前提。如何断定构成欺骗群众和违反公众利益，要由有关国家的国内法确定。

(6) 关于同一商标在不同国家受到法律保护相互互关的规定。公约规定，申请和注册商标的条件，由每一同盟成员国的国内法决定。对成员国国民提出商标注册申请，被请求国不能以其未在所属国申请注册或延长期限为理由，加以拒绝或使其注册无效。公约作这样的规定，是由于各国商标法的规定不同，申请商标注册者不致因他在一个国家遭到拒绝，而在其他成员国也受到同样待遇。

(7) 对驰名商标的保护。某一商标如果已在某注册或使用国成为该国驰名商标，而被他人伪造、模仿或翻译，同盟成员国应依本国法所确定的取权，或根据有关受害人的请求，

拒绝仿冒商标注册,并禁止他使用此种商标。有关当事人自注册之日起至少5年之内可以提出取消这种仿冒商标的请求,如果仿冒人以欺诈手段取得了商标注册,被侵害人的请求期限不受限制。

(8) 商标权的转让。如果某成员国的法律规定,商标权的转让应与其营业一并转让方为有效,则只需同时转让该国的营业就足以认可其有效,不必将所有国内外营业全部转让,但如果这种转让事实上会引起公众对此商标的商品来源、性质或品质产生误解的,则不受本规定的约束。公约作的上述规定,实际上是对两种不同的商标转让制度的折中。上面已提到过,有些国家的法律规定,商标转让必须与有关企业的营业一并转让。

(9) 关于未经商标权所有人同意而注册的商标的规定。如果商标所有人的代理人或代表人未经所有人同意而以其本人名义在成员国申请商标注册,所有人有权对注册提出异议,要求取消其注册,或者在该国法律允许的情况下,以优惠条件将该注册商标转让给原商标所有人。

二、《商标国际注册的马德里协定》

《商标国际注册的马德里协定》于1891年4月14日在马德里签订,先后经1900年、1911年、1925年、1934年、1957年和1967年6次修订,至1987年,参加协定的国家共24个,主要是欧洲大陆及原苏联、东欧一些国家。英国、美国和英联邦一些国家以及日本均未加入。协定的主旨是解决商标的国际注册问题。协定的主要规定如下。

(1) 国际申请的注册。协定规定,任何缔约国公民在本国获准了商标注册后,可以通过所属国的注册当局,向世界知识产权组织的国际局提出商标国际注册的申请。申请需按照规定格式和协定要求提出,如经国际局核准,即在国际局刊物上公告,并通知要求给予保护的缔约国。有关缔约国注册当局如有异议,必须在一年内发出批驳通知,并附批驳理由。否则,此商标就从在国际注册簿上登记的日期起开始生效。

(2) 商标国际注册的效力及有效期。从国际局生效的注册日期开始,国际注册商标即可在每个缔约国内受到保护,如同它在有关缔约国直接注册一样。办理国际注册的每一个商标,都可享有《保护工业产权的巴黎公约》所规定的优先权,但不必履行公约规定的各项手续。

国际注册商标的有效期为20年,可在期限届满时继续延长。

(3) 商标国际注册的独立性。协定规定,从国际注册日起满5年时,国际注册的商标即与所属国国内原先注册的商标无关,而得到独立。但是,在这5年内,如果商标在本国丧失其全部或一部分法律保护,或因诉讼而停止法律保护,或因本国注册当局依据职权撤销商标,或由商标权人自动撤销等情况,则国际注册所产生的全部或一部分权利也即终止。

(4) 国际注册商标的转让。原则上,国际注册商标的所有人是可以自由转让其商标的,但是,如果转让是在国际注册未满5年之内办理,国际局应征得新的商标所有人所属国家注册当局的同意,如果该注册当局不同意,则不得转让。如果将国际注册商标转让一个无权申请国际商标的人,也不予登记转让。在上述两种情况下,原商标所有人所属国家的注册当局有权要求国际局在其注册簿上撤销这一商标。

我国于 1989 年 10 月 4 日加入马德里协定。加入这一协定的国家的企业在本国注册商标以后,可以通过本国商标局向世界知识产权组织国际局提出国际注册申请,指定其他成员国保护自己的商标专用权。

三、《商标注册条约》

《商标注册条约》(Trade Mark Registration Treaty, 简称 TRT),于 1973 年 6 月由英国、美国、意大利、联邦德国、前苏联等 8 国签字,1980 年 8 月生效。现在参加这个公约的国家逐渐增多,但参加国必须是《保护工业产权的巴黎公约》的参加国。

由于英、美等主要资本主义国家未参加马德里协定,为了使商标的国际注册的范围更加扩大,注册的手续更加简化,于是制订了《商标注册条约》。《商标注册条约》与上述马德里协定是两个并行而独立的条约,一个国家既可同时参加这两个条约,也可只参加其中的一个。

《商标注册条约》的内容,与马德里协定的内容相比较,基本上是相同的,但有以下的不同和特别的规定。

(1) 关于国际注册申请人的规定。条约规定,任何一个缔约国的居民或国民都可以提出商标的国际申请并享有国际注册。这里所说的“居民”是指依据缔约国的本国法确定为该国居民或在该国有工商业营业所的自然人和法人;这里所说的“国民”是指依据缔约国的本国法具有该国国籍的自然人和依照本国法组成的法人。

(2) 关于国际申请的规定。商标的国际注册根据国际申请的规定办理,申请人不一定要在所属国内先获准国家注册。但是,缔约国的本国法可以规定,既是该国居民又是该国国民提出国际注册申请时,必须在当时就以本人(居民与国民)向该国申请注册,在这种情况下,申请人凡已在本国取得商标的国家注册,就无须再直接向国际局提出申请,而由本国有关注册机构向国际局提出。

国际申请一般应直接向国际局提出,该申请日具有同时向各指定国提出申请的效力。同一个申请可以指定几个要求保护的国家,并可依据规定事后补充指定任何一个尚未被指定的缔约国。但是,区域性商标集团国,申请人只能指定集团所有国为保护国。

(3) 关于核准国际注册或批驳国际申请的规定。国际局对国际申请注册的商标进行初步审查后,即给予国际注册并发出公告,通知各指定国家。各指定国家可根据本国法的规定进行审查,如有理由予以驳回,应在国际局送达商标国际注册申请通知后 15 个月内提出拒绝申明。拒绝理由应该同国内的申请同样对待,并不得与《商标注册条约》与《保护工业产权的巴黎公约》的规定相抵触。如果指定国有关注册当局未在 15 个月期限内批驳,则此期限届满时商标权即生效,生效日期上溯到国际申请日。

(4) 关于国际注册的有效期限与延续的规定。国际注册的第一个有效期为 15 年,届满后每隔 10 年可延续一次。

(5) 关于商标使用的规定。公约规定,任何缔约国不得以该商标在国际注册日或延续日起 3 年之内未曾使用而拒绝或撤销对该商标的注册。但缔约国可以规定,任何根据国际注册提出的侵害权利的诉讼,只有在该国注册所有人已经开始在该国不断使用此商标之后

才可以提出，该项诉讼所产生的任何司法救济，也只限于商标使用之后才可以采用。

除上述三个有关商标方面的国际条约与协定外，还有一些国际性或区域性的商标条约或协定。例如，1957 年关于商标注册的商品国际分类的尼斯协定，1973 年维也纳同盟关于采用共同适用的商标图样分类，1972 年的泛美国际商标注册公约，1968 年的中美洲公约和 1972 年的欧洲商标法，等等。

附录八 有关国际运输的国际公约

一、《统一提单的若干法律规则的国际公约》（《海牙规则》）

该公约是 1924 年 8 月 25 日在布鲁塞尔由 26 个海运国家签订的，至今已有 50 多个国家承认。

《海牙规则》是海上运输方面一个十分重要的公约。60 多年来许多国家的航运公司都在其制发的提单中规定采用《海牙规则》，据以确定承运人在货物装船、收受、配载、承运、保管、照料和卸载过程中所承担的责任与义务，及其应享受的权利与豁免。

制订和修订本公约的历史背景和主要过程大致如下：

19 世纪末叶，世界航运业空前迅速发展，航运资本家拥有雄厚的实力，以英国航运资本家为代表的船舶所有人，利用当时英国立法上的“契约自由原则”，各自制定海运提单条款，并在提单中任意规定许多免责条款，使货方的利益失去了保障，引起了当时贸易界的强烈不满；同时，提单是一种可以转让的物权凭证，但收货人、银行或受让人往往并无审查提单条款的实际机会，而且提单中所载的复杂繁多的免责条款，也影响提单的自由转让。以上情况的存在，不仅妨害了各国贸易的发展，也反过来给世界航运事业带来不利的影响。

为了缓和船方和提单中各利害关系人之间日益尖锐的矛盾，并有利于航运业的发展，1921 年各国航运资本家在国际法协会的协助下，在海牙召开会议，拟定了《海牙规则草案》。1924 年欧美主要航运国家又在布鲁塞尔进一步召开会议，通过了《海牙规则草案》，签订了《统一提单的若干法律规则的国际公约》（International Convention for the Unification of Certain Rules of Law Relating to Bills of Lading，简称《海牙规则》），对承运人的责任、义务、权利以及豁免作了规定，从而使提单中货方的利益在一定的规范内获得一些安全保障。

同过去提单条款完全由船方任意规定，货方的利益完全失去保障的情况相比，《海牙规则》对货方的利益虽然在某些方面给予一定的保障，但是由于当时参加布鲁塞尔会议的主要航运国家都是代表船方利益的殖民地宗主国，所以《海牙规则》的内容仍然是明显地偏袒船方利益的。

《海牙规则》共有 16 条，主要内容如下：

（1）关于“货物”的范围，作了限制性的定义，规定为将“活动物”或“甲板货”除外。

（2）关于船方的责任期间，限制为“自货物装上船时起至卸下船时止的一段期间”，即采用所谓“钩至钩”原则。

(3) 将船舶适航和照料货物方面通常应负的保证责任, 仅规定为有义务“克尽职责”(Exercise due diligence) 和“应适当和谨慎地”(Most properly and carefully) 装载、搬运、配载、运送、保管、照料和卸载所运的货物。

(4) 规定承运人在 17 种在因下可以免除责任, 即《海牙规则免责事项》17 项。

(5) 规定承运人的赔偿责任限额为每件或每计费单位 100 英镑。

(6) 规定收货人最迟应在卸货港收到货物以前或当时, 将货物的灭失和损害的情况书面通知承运人, 否则即推定承运人已经交付了提单列明的货物。如果灭失和损失的情况不明显, 收货人应在收到货物后 3 日的通知承运人。

为了免除或减轻承运人的责任,《海牙规则》中规定船方可以免责的项目达 17 项之多。正因为这个原因,《海牙规则》实行半个多世纪以来, 一直受到代表货方利益和船运业比较不发达的国家反对。特别是近一二十年来, 第三世界国家在这方面的反应尤为强烈。

鉴于《海牙规则》在应用中所存在的各项问题, 同时, 也考虑到近年来世界运输技术的发展, 集装箱运输在国际航运中所产生的深刻影响, 为了适应国际贸易发展的需要以及第三世界国家所提出的关于改善货方利益的强烈要求, 对《海牙规则》进行修改或重新制订一套国际性的规则被突出地提到议事日程上来。目前, 国际上对《海牙规则》的修订存在两个方案: 一个是由国际海事协会提出的代表着英国及北欧各个传统海运国家利益的方案, 即《修改统一提单的若干法律规则的国际公约的议定书》(亦称《维斯比规则》或《海牙·维斯比规则》); 另一个是由联合国国际贸易法委员会所属国际航运立法工作组代表第三世界和货方利益提出的并已于 1978 年经联大会议通过的《海上货物运输公约》(又称《汉堡规则》)。从当前国际形势的发展趋势来看, 支持《汉堡规则》的力量占居优势。由于目前正处在新旧交替过程中, 而这三个规则, 在实际的海运业务中, 分别为有关国家及其船公司所采用, 因此, 对这三个规则都应该有所了解。

二、《修改统一提单的若干法律规则的国际公约的议定书》(《维斯比规则》)

半个多世纪以来, 随着国际经济、政治形势的变化和海运技术的现代化, 1924 年制订的《海牙规则》的某些规定已经明显过时, 同时, 规则中偏袒航运发达国家航运垄断组织利益的条款, 受到了不断壮大的第三世界国家的越来越激烈的反对。为了适应国际贸易发展的需要并缓和第三世界国家的强烈不满, 从 60 年代开始, 代表英国及北欧的各个传统海事协会即已着手对《海牙规则》进行修改。1968 年英、法及北欧各个传统海运国家在布鲁塞尔签订了《修改统一提单的若干法律规则的国际公约的议定书》(通称《维斯比规则》或《海牙·维斯比规则》), 对《海牙规则》的适用范围、赔偿限额、集装箱和托盘运输的赔偿计算单位等作了若干修改和补充。自 1977 年 6 月 23 日起, 这个议定书已开始生效, 目前实施的国家有: 英、法、丹麦、挪威、瑞典、瑞士、比利时、叙利亚、黎巴嫩、新加坡、厄瓜多尔、汤加等 24 个国家和地区。

《维斯比规则》在保留《海牙规则》的基本责任制度的基础上, 作了以下重要修改和补充。

(1) 扩大了规则的适用范围。《海牙规则》只适用于任何缔约国所签发的提单,《维斯

比规则》即适用于上述提单，也适用于“从一个缔约国港口起运”的提单，即既适用于出口提单，也适用于进口提单，同时还适用于只要提单中规定受该规则约束的任何提单。

(2) 提高了每件或每单位的赔偿责任的额度，增加了按照每公斤计算的赔偿额度。《维斯比规则》把《海牙规则》规定的承运人的赔偿责任限额由每件或每计费单位 100 英镑改为 10000 金法郎，并增加规定，也可按毛重每公斤 30 金法郎计算，以二者中金额较高的为准。一个金法郎是指一个含有纯度 900‰ 的纯金的 65.5 毫克的单位。但由于黄金官价不久即不存在，1979 年 12 月又签订了一个特别议定书，将金法郎折合成特别提款权，每 15 个法郎折合为 1 个特别提款权。

(3) 增加了“集装箱准则”条款。为了适应集装箱和托盘运输的需要，《维斯比规则》规定，如果在提单上载明装在集装箱和托盘中的件数或单位数，就以提单所载明的件数或单位数计算赔偿责任的限制数额。如果提单未载明具体数量，则把一个集装箱或一个托盘视作一件或一个单位。

(4) 增加了维护承运人的雇佣人员或代理人利益的新内容。《维斯比规则》规定，承运人的雇佣人员或代理人在索赔诉讼中可以享有与承运人相同的抗辩事由和责任限制。

(5) 明确了“不得否认”原则。为了保障善意的第三人的利益，《维斯比规则》规定，承运人不得对提单所作的说明提出反证，即当提单合法转让给善意的第三人时，承运人不得提出与提单所载明事项相反的证据来否认提单所作的说明。

值得指出的是：《维斯比规则》虽然对《海牙规则》中的某些条款作了一些修改，但对一些重要问题和有关承运人的不合理免责条款等仍然丝毫未予触动，对承运人的主要责任和义务也未作实质性的修改。

三、《联合国 1978 年海上货物运输公约》（《汉堡规则》）

为了取代已经过时的《海牙规则》，重新调整承运人与托运人的责任和义务，根据第三世界各国的要求，联合国国际贸易法委员会下设的航运立法工作组早于 1972 年即开始进行草拟海上货物运输公约的准备工作。经过多次会议的酝酿、讨论和修改，1976 年 5 月制定了《海上货物运输公约草案》，并在 1978 年 3 月在汉堡召开的有 71 个国家参加的全权代表大会上予以通过。

《汉堡规则》共有 34 四条，主要内容如下。

(1) 将“活动物”和“甲板货”包括在“货物”的范围内，这就扩大了《海牙规则》关于“货物”的限制性的定义，但对承运人运送“活动物”时，规定了较一般货物为宽的责任。

(2) 规定承运人对货物的责任期间为，包括货物在装货港、运输途中和卸货港由承运人掌管人的全部期间。这就把《海牙规则》的“钩至钩”原则改为“港至港”原则。

(3) 规定承运人的责任包括延迟交货在内。

(4) 将签订货物运输合同的承运人和实际履行货物运输的承运人作了区分，规定为如果承运人和实际承运人都有责任，需连带负责。

(5) 对赔偿责任限额的规定，在《海牙——维斯比规则》双重责任限额的基础上，又

将赔偿额度作了增加,规定每件或每单位为 835 记帐单位或相当于毛重每公斤 2.5 记帐单位(SDR)。

(6) 当提单没有准确地表示出实际接管或装上船的货物的性质,而承运人如果确实知道此种情况,或有合理的根据对此存在着某种怀疑,规定承运人负有必须提出保留意见的责任。这实际上增加了承运人的责任,因为《海牙规则》并不要求承运人在上述情况下负有必须作出保留的责任。

(7) 延长了收货人发出货物灭失和损坏的通知的时间。规定为如果货物的灭失和损坏是明显的,收货人应不迟于货物移交给收货人日后的下一个工作日作出通知。如果货物的灭失和损坏是不明显的,可延长到 15 天。收货人未按时发出通知并不丧失索赔权利,但是要负举证责任。如果在延迟交货的情况下,通知承运人关于货物的灭失和损失的时间在货物交给收货人之日后超过 60 天,则丧失了索赔权。

(8) 增加了关于管辖权和仲裁的规定,将诉讼时效规定为 2 年,这种规定既适用于收货人,也适用承运人。《海牙规则》仅规定只适用于收货人以一年的诉讼时效。

同《海牙规则》相比,《汉堡规则》的内容在较大的程度上加重了承运人的责任,保护了货方的利益;《汉堡规则》除了对承运的责任期间、赔偿责任、责任限度等作了重大的调整、修改之外,还把《海牙规则》中偏袒承运人利益的免责条款予以废除。

这个公约将在第二十个国家提交本国政府机构批准以后一年生效。

四、《统一国际航空运输某些规则的公约》(《华沙公约》)

在各种货物运输方式中,航空货物运输在国际上取得较大程度的一致。同时,由于航空运输的特殊性,使调整这种运输方式的统一实体法规范国际公约,几乎与这种运输的开始发展同时出现。目前在世界范围内,调整国际航空货物运输关系的主要公约有 3 个:①《统一国际航空运输某些规则的公难》(《华沙公约》);②《修订 1929 年 10 月 12 日在华沙签订的统一国际航空运输某些规则的公约的议定书》(《海牙议定书》);③《统一非缔约承运人所办国际航空运输某些规则以补充华沙公约的公约》(《瓜达拉哈拉公约》)。以上三个公约在法律上都是独立的公约,各国只适用其参加的公约,但在内容上又是互相关联的,所以在适用上往往形成交错的情况,然而《华沙公约》是最基本的。

《华沙公约》是 1929 年 10 月 12 日由德国、奥地利、比利时、巴西、丹麦、法国、波兰等 23 个国家在华沙签订的。自 1933 年 2 月 13 日开始生效之后,曾经历过多次修改与补充,至 1979 年已有 132 个国家成为该公约的成员国。我国于 1958 年 7 月 15 日递交了加入通知书,1958 年 10 月 18 日起该公约对我国生效。《华沙公约》为调整国际间的航空货物运输合同关系创立了基本制度,其后虽经多次修改,它仍然是调整国际航空货物运输的主要公约。

五、《海牙议定书》

《修改 1929 年 10 月 12 日在华沙签订的统一国际航空运输某些规则的公约的议定书》,简称《海牙议定书》。该议定书于 1955 年 9 月 28 日在海牙签订,1963 年 8 月 1 日开始生效,

至1979年有92个成员国。我国于1975年8月20日递交了加入通知书,1975年10月15日该公约对我国生效。《海牙议定书》主要是在航行过失负责、责任限制、以及提出索赔期限等问题上,对《华沙公约》作了比较重要的修改。

六、《瓜达拉哈拉公约》

《统一非缔约承运人所办国际航空运输某些规则以补充华沙公约的公约》,简称《瓜达拉哈拉公约》。该公约于1960年9月18日在墨西哥的瓜达拉哈拉签订,1964年5月1日开始生效,至1979年有54个成员国,我国未加入该公约。《瓜达拉哈拉公约》的目的在于,把《华沙公约》中有关承运人的各项规定的适用范围,扩大到非合同承运人,即根据与托运人订立航空运输合同的承运人的授权,办理该合同中全部或部分国际航空运输的实际承运人。

七、国际货物多式联运

近年来,世界各国运输工业技术迅速发展,集装箱、托盘等成组化运输在国际货物运输中获得广泛应用。随着集装箱运输的发展,国际货物运输传统中的“港到港”交接(从出口国起运港到进口国的卸货港),向两国内陆延伸为“门到门”的交接(从出口国内陆卖方的工厂、仓库或起运地集装箱货运站、堆场到进口国内陆买方的工厂、仓库或目的地的集装箱货运站、堆场),长期以来惯用的单一的海运方式或陆海联运方式,已逐渐发展为“从起点到终点”的包括海、陆、空多种运输方式的联合运输。为了适应国际多式联运发展的需要,国际商会于1975年在海运发达国家所草拟的《货运联运公约草案》(TCM)的基础上制订了《联运单据统一规则》(Uniform Rules for a Combined Transport Document),联合国也于1980年召开了国际货物多式联运公约会议,在第三世界国家的斗争和努力下通过了一个反映第三世界国家利益和要求的《联合国国际货物多式联运公约》(United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods)。国际商会的《联合运输单据统一规则》是根据当事人双方的协议而适用的。《联合国国际货物多式联运公约》则对起运地或到达地处于缔约国境内的任何多式联运合同强制适用。

上述两个文件都对多式联运的含义、联运单据的签发人及其责任等作了具体的规定,其中对“联运经营人”的责任起讫规定为“从一国境内接管货物的地点运至另一国境内指定交付货物的地点”,同时,还规定货物在联合运输过程中任何地方发生灭失或损害,联运经营人均以“当事人”的身分直接对托运人负责。这两个文件的主要不同点是:有关承运人对货损的赔偿,国际商会《联合运输单据统一规则》采用“网状责任制”,即在发生货损并确知货损发生阶段时,一般按该阶段所适用的国际公约或国内法的规定办理;《联合国多式联运公约》采用的是“统一责任制”,即在发生货损时,不管货损发生在哪个运输阶段,均按统一的限额赔付(但货损发生的运输阶段所适用的国际公约或强制性国家法律所规定的赔偿限额如高于统一限额时,仍按该国际公约或国家的法律办理)。此外,《联合国多式联运公约》还列有政府有权对联合运输业务进行管理和限制的条款,而国际商会的《联合运输单据统一规则》则无此种规定。

附录九 有关货运保险的两个国际惯例

一、《伦敦保险协会货物保险条款》

《伦敦保险协会货物保险条款》(Institute Cargo Clauses, 简称 I. C. C.) 是英国伦敦保险协会 (Institute of London Underwriters) 所制定的货物保险条款。1982 年以前旧协会货物保险条款最基本的有三种: 平安险条款 (Institute Cargo Clauses, F. P. A.), 水渍险条款 (Institute Cargo Clauses, W. A.), 及一切险条款 (Institute Cargo Clauses, All Risks)。此外, 还针对特定的商品和特定的航程等规定有不同的附加险条款, 如战争险条款 (Institute War Clauses), 罢工、暴动和民变险条款 (Institute Strikes and Civil Commotions Clauses), 偷窃、提货不着险条款 (Institute Theft, Pilferage and Non — Delivery Clauses) 等。

1982 年 1 月 1 日该协会公布协会货物险新条款, 并付诸实施。协会新条款主要有: 货物条款 (A)、货物条款 (B)、货物条款 (C)、战争险条款 (货物)、罢工险条款 (货物)、恶意损害险条款等。

在旧条款里, 战争险、罢工险作为特殊附加险, 投保人必须在投保三种基本险——平安险、水渍险和一切险的基础上, 才能加保特殊附加险。新条款虽也把战争险、罢工险列为特殊附加险, 但可以把它作为独立险别加以投保。

协会货物新条款 (C)、(B)、(A) 和旧条款里的平安险、水渍险和一切险的承保范围基本相同, 但新条款比旧条款明确肯定, 险别划分明白, 责任区分清楚, 并且有的内容有所扩大, 如新条款没有全部损失和部分损失的区分, 取消了免赔率的规定, 扩大承保责任范围的差距。另外, 还增加了一些条款, 如增加可保利益条款、续运费条款、增值条款、承运人不能受益条款、放弃条款等。

《伦敦保险协会货物保险条款》在世界货运保险业务中有很大的影响, 很多国家的进出口货物保险都采用这种条款。

二、《约克·安特卫普规则》

《约克·安特卫普规则》(York—Antwerp Rules) 是一个国际上广泛采用的共同海损理算规则。

这个规则最初是由英、美和欧洲大陆海运国家的理算、海运、贸易和保险界等方面的代表, 于 1860 年在英国的格拉斯哥港召开会议共同制订的, 称为《格拉斯哥决议》。之后于 1864 年和 1877 年分别在英国的约克城和比利时的安特卫普港进行修改, 因而就以该两

城的名字命名为《约克·安特卫普规则》。此后，规则又做过多次修改，但仍保留原名，只在规则前冠以修改的年份。现行规则为 1974 年《约克·安特卫普规则》。规则每次修改后，由于新规则并不代替旧的。所以，现在国际上有 1890 年、1924 年、1950 年和 1974 年 4 个规则同时并存，有关方面可选择使用。

《约克·安特卫普规则》并不是一项国际公约，但它在很多问题上基本上统一了欧美各国海损理算的做法，并曾经取得国际法协会的认可。因此，它已被国际海运、贸易和保险界所接受，而在海洋运输提单、租船合同和保险合同中采用。目前，它的适用范围比较广泛，国际上运载国际贸易商品的海轮发生共同海损事故，一般都按照《约克·安特卫普规则》进行理算。

《1974 年约克·安特卫普规则》全文共 30 条，由三组不同性质的条文组成。第一组是总则性规定，称为解释规则，它对规则的适用范围作了规定。条文中明确指出：凡与此规则相抵角的法律和惯例都不适用。第二组对共同海损的定义、范围、补偿和分摊等问题作了原则性规定。它按英文字母排列，从 A 至 G 共 7 条，称为字母规则。第三组对处理共同海损理算的一些手续和计算方法作了具体规定，共 22 条，这一组称为数字规则。

由于《约克·安特卫普规则》是多年来船、货双方斗争妥协的混合产物，有一些片面袒护船方利益的不合理规定，因此，在当前国际经济贸易新形势下，改革规则中某些不符合平等互利原则的规定，建立一个适应时代要求的新的共同海损理算规则，就成为国际海运、贸易、保险、理算界的一项重要任务。

附录十 有关国际仲裁的国际公约和规则

一、关于仲裁的国际公约和规则

到目前为止，世界上已经陆续签订了不少国际性或区域性的仲裁公约，其中主要有：

(1) 1923 年《关于仲裁条款的日内瓦议定书》（Geneva Protocol on Arbitration Clause）。议定书除确认缔约国间承认当事人订立的仲裁条款的有效性外，还规定各缔约国在一定的条件下承认和执行外国仲裁裁决。

(2) 1927 年《关于执行外国仲裁裁决的公约》（Convention on the Execution of Foreign Arbitral Award）。它在肯定 1923 年《关于仲裁条款的日内瓦议定书》的基础上，又对承认和执行以及拒绝执行外国仲裁裁决的条件，作了比较详细的规定。

(3) 1958 年联合国《承认和执行外国仲裁裁决的公约》（简称《纽约公约》）。它是前面两个公约的发展，比前两个公约扩大了适用范围，取消了“互惠”的条件，规定不仅在缔约国的领土上作成的仲裁裁决，都可以适用本公约，予以执行，而且在非缔约国领土上作成的仲裁裁决，只要不被执行地认为是他本国的裁决，也可以适用公约，加以执行。公约还放宽了执行的限制条件。简化了请求执行的程序。公约已于 1959 年 6 月 7 日生效。截至 1979 年 10 月，参加这一公约的已有 56 个国家和地区。目前，它已取代了前两个公约。

(4) 1965 年《关于解决各国和其他国家的国民之间的投资争端的公约》。这是为解决国际间投资争端而订立的。公约决定建立一个“解放投资争端的国际中心”，并对此“中心”的管辖范围以及前调停和仲裁的程序作了详细规定。

(5) 1961 年《欧洲国际商事仲裁公约》。它是根据联合国经济及社会理事会于 1959 年 4 月 17 日通过的关于国际商事仲裁的决议及其建议，在联合国欧洲经济委员会主持下订立的。公约已于 1964 年 1 月 7 日生效。法国、联邦德国、比利时、奥地利、西班牙、丹麦以及前苏联、东欧一些国家参加了此公约。公约主要是为解决东西方贸易中的仲裁问题而签订的，适用于自然人或法人解决相互间在国际贸易中发生的争议。在签订仲裁协议时，有关自然人或法人的常住地或所在地应在各缔约国境内。公约对仲裁组织、仲裁管辖权的抗辩、法院管辖权、适用的法律、裁决理由、裁决的撤消等问题都作了规定。公约特别对于双方当事人未能就仲裁庭的组成达成协议，或一方在仲裁中不进行合作时，规定了具体解决的办法。如果当事人选择采用友谊仲裁，而仲裁员依照其适用的法律认可时，也可进行友谊仲裁。

(6) 1975 年《美洲国家国际商事仲裁公约》。它是美洲国家的一个区域性国际仲裁公约。公约由美洲国家组织于 1975 年 1 月 30 日在巴拿马举行的一次“美洲国家国际私法特别会

议”上通过，于1976年6月16日生效。在公约上签字的共有12个拉丁美洲国家，其中已有8个国家批准了这个公约。1978年6月9日美国也签署加入了该公约。公约对仲裁裁决的有效性、仲裁员的选任、仲裁程序规则、裁决的执行等作了规定，同时，对当事人未在仲裁协议中明确规定仲裁规则的，公约规定，应依“美洲国家商事仲裁委员会”的仲裁规则进行。

二、国际性与区域性的仲裁机构和仲裁规则

□ 国际商会仲裁院的组织机构和仲裁规则

国际商会仲裁院是附属于国际商会的国际仲裁机构，成立于1932年，设在法国巴黎。仲裁院成员由国际商会事会任命。它的任务是保证《国际商会调解与仲裁规则》的实施。

现行的《国际商会调解与仲裁规则》是1975年6月1日开始生效的规则，分为任择性调解和仲裁两个部分。凡是向仲裁院提起的仲裁，仲裁院根据这一规则审理案件，规则无规定的，可依靠当事人原先约定的规则，当事人无约定的，可由仲裁员确定。

规则规定，双方当事人向国际商会提出调解的申请后，由国际商会主席任命3人组成调解委员会，进行调解。调解委员会审查案情后，在可能情况下，听取当事人的陈述后，即向双方当事人提出和解条件。如果达成和解，可以提交仲裁。仲裁时，调解委员会的成员不得再任命为同一争议案件的仲裁员。

当事人发生争议，如愿直接提交仲裁，可向仲裁院秘书提出申请，也可通过申诉人所属国的国际商会提出仲裁的申请。仲裁由1名独任仲裁员或3名仲裁员审理裁决。仲裁院秘书处收到仲裁申请后，需将申诉书副本及附件送达被诉人。被诉人应在收到上述文件后30天内提出答辩书，并对仲裁员人数提建议，指定一名仲裁员，如果当事人双方未就独任仲裁员达成协议，独任仲裁员由仲裁院任命。如果由3名仲裁员组成仲裁庭，担任仲裁庭主席的第三名仲裁员，应由仲裁院任命。

如果双方当事人已经约定愿接受国际商会仲裁，在仲裁进行中一方当事人拒绝参加仲裁，仲裁程序仍应照常进行。如果一方当事人对仲裁协议的存在或效力提出抗辩，只要仲裁院确信协议依然存在，就可继续进行仲裁。在这种情况下，仲裁员的管辖范围应由他本人决定。规则还规定，仲裁员不得以断定合同无效或合同不存在为理由，停止执行其仲裁职责。即使合同本身可能已不存在或者已经无效，仲裁员仍应继续行使其职权以确定当事人各方的权利，并对他们的请求进行裁决。

关于仲裁员的裁决，规则规定，仲裁员只在下列情况与期限下作出裁决，方为有效。首先，仲裁员应根据当事人提交的文件，在双方当事人在场的情况下，由仲裁员在拟定的审理文件签名日起6个月作出。裁决草案需经仲裁院批准后再由仲裁员签署。裁决是终局的。

□ 美洲国家商事仲裁委员会和仲裁规则

美洲国家商事仲裁委员会成立于1934年。它是根据美洲国家会议的决议而建立的一个非政府的常设仲裁机构，财政上接受美洲国家组织和美洲国家发展银行的补助。委员会的现址在美洲国家组织大厦。根据1975年美洲国家国际商事仲裁公约规定，它已成为美洲国家间进行商事仲裁的重要机构。1978年1月1日修订了《美洲国家商事仲裁委员会仲裁规

则》，修订时采纳了联合国国际贸易法委员会仲裁规则的一些规定。

修订后的《美洲国家商事仲裁委员会仲裁规则》分为四节，共 41 条。第一节为总则，规定了规则适用于双方当事人的书面约定，并规定，规则的任何规定如与当事人双方所必须遵守的适用仲裁的法律规定相抵触时，应服从法律规定，第二节对仲裁庭的组成作了规定，仲裁员的人数为 1 名独任仲裁员或由 3 名仲裁员组成的仲裁庭。如果双方当事人对独任仲裁员达不成协议时，由仲裁委员会任命。如由 3 名仲裁员组成仲裁庭则由双方当事人各任命一名仲裁员，然后由这两名仲裁员推选第三名仲裁员担任首席仲裁员。第三节对仲裁地点、使用语言、申诉书、答辩书、对仲裁庭管辖权的抗辩、证据和听证、临时性的保全措施，以及鉴定人等各种程序作了规定。第四节是关于裁决的规定，裁决为终局的，对双方当事人均有拘束力。仲裁庭只在双方当事人明确授权为按照友谊仲裁方式进行裁决，并在适用于为仲裁程序的法律所许可的情况下，方得按照友谊仲裁方式作出裁决。否则，仲裁庭即根据双方当事人所指定的适用于解决争议的实体法进行仲裁，如果当事人未予指定，仲裁庭可依照它认为应适用的国际私法规则而决定适用的法律。

□ 亚洲及远东经济委员会商事仲裁规则

亚洲及远东经济委员会商事仲裁中心设于曼谷，由联合国亚洲及远东经济委员会设置，其仲裁规则也是由该委员会制定的。商事仲裁中心有一个特别委员会。其成员为 7 人，由亚洲及远东经济委员会的执行秘书从该委员会的代表中推选。

商事仲裁中心的仲裁规则规定，双方当事人可以自由选定 1 名仲裁员或 3 名仲裁员进行仲裁。此外，双方当事人也可指定由某个特定的仲裁机构进行仲裁，但该机构必须按照仲裁中心的仲裁规则进行仲裁。在仲裁程序方面，无其它特别规定。

□ 联合国国际贸易法委员会的仲裁规则

联合国国际贸易法委员会仲裁规则(UNCITRAL Arbitration Rules)于 1976 年 4 月 26 日由联合国第 31 次大会正式通过。规则对各国并不具有普遍的约束力，仅供合同双方当事人自愿以书面方式约定。当事人约定采用其仲裁条款时，可作如下规定：“由本合同发生的或与本合同有关的任何争议、争端或请求，或有关本合同的违约、终止或失败、应按照目前有效的联合国国际贸易法委员会仲裁规则予以解决”。

联合国国际贸易法委员会仲裁规则虽然供临时仲裁时使用，但当事人也可在书面协议中指定一个常设仲裁机构，委托它负责关于仲裁的行政管理工作。

目前，这个仲裁规则已在国际上产生较大的影响，如上述，它已被某些常设仲裁机构用来作为制定或修订自己规则的依据，这个仲裁规则分为 4 节，共 41 条，各节的主要内容如下。

第一节对规则适用范围、仲裁通知和代理等事项作了规定。

第二节规定了关于仲裁庭的组成。规定仲裁员人数为 1 人或 3 人。当事人事先如无约定，事后不同意由一人进行仲裁的，则应任命 3 名仲裁员，不论由一人担任独任仲裁员，或由 3 人组成仲裁庭，如果当事人双方对其人选不能达成协议时，可由双方指定一个“有任命权”的机构，代为指定仲裁员。有任命权的机构，可以在仲裁协议中规定，也可以在争议发生之后指定。如果当事人双方对此还不能达成协议，则任何一方当事人可请求海牙常

设仲裁法院秘书长指定一个有任命权的机构。有任命权的仲裁机构可能是某个仲裁组织或商业团体，也可能是某个人。有任命权的机构在作出任命独任仲裁员时，最好任命与双方当事人国籍不同的仲裁员。如由 3 名仲裁员组成仲裁庭的，当一方当事人指定一名仲裁员后，而另一方当事人不按时指定第二名仲裁员时，第一方当事人可以请求有任命权的机构指定第二名仲裁员。如果这两名仲裁员对选定首席仲裁员达不成协议时，由有任命权的机构指定。首席仲裁员的国籍应与双方当事人的国籍不同。

第三节是关于仲裁程序的规定。根据本节通则规定，仲裁庭有权按照它认为适当的方式进行仲裁，但必须对各方当事人给以公平待遇，并使他们有充分机会陈述其案情。此外，本节对仲裁地点、使用语言、申诉书、签辩书、对仲裁庭管辖权的抗辩、证据和听证、临时性保全措施、鉴定人职责等方面的程序规则都作了规定。

第四节为关于仲裁裁决的规定。主要为：在三名仲裁员裁决的情况下，裁决应由多数作出。裁决为终局的，应以书面形式作出，裁决对双方当事人具有约束力。裁决只有在双方当事人同意的情况下，方得公开进行。仲裁费应在裁决中确定。仲裁庭只有在双方当事人明白授权，并在适用于为仲裁程序的法律所许可的情况下，方可按照友谊仲裁的方式作出裁决。