

# 《轻是美好的》

## 图书基本信息

书名：《轻是美好的》

13位ISBN编号：9787500438625

10位ISBN编号：7500438621

出版时间：2003-6-1

出版社：中国社会科学出版社

作者：孙黎,唐俊,朱武祥

页数：343

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《轻是美好的》

## 内容概要

本书通过详细介绍和对比阳光卫视与默多克、美国西南航空公司与深圳航空公司、和记黄埔与新世界、万科与新黄浦等企业的战略绩效，为读者描绘出一幅波澜壮阔的竞争图景，让读者可以在一个较长的时间段分析不同战略的优劣高下。同时本书也介绍了可口可乐、沃尔玛、美孚石油等一流企业在实现轻资产运营的核心战略，对产业决策、企业管理者以及研究人员均有重大的启发价值。

## 作者简介

孙黎，中融投资管理公司合伙人，香港中文大学市场学硕士。孙黎先生曾负责国信证券并购部，熟悉国际、国内资本市场的运行，为多家上市公司和收购方策划企业融资与收购兼并运作。著有《公司收购战略》、《国际项目融资》、《企业重建工程》、《公司购并与产权交易》、《国际购并案例》等十多部金融学管理学著作，在伦敦出版“China2000: Emerging Business Issues”等著作，在国际发表多篇管理学论文，并被邀请在香港中文大学、国立新加坡大学MBA课程中客座演讲。联系方式

：sun@synocapital.com 朱武祥，清华大学经济管理学院公司金融与投资银行学教授，金融学博士，清华大学金融系副主任，麻省理工学院斯隆管理学院和哈佛商学院访问学者。研究方向为战略公司财务与行为公司财务。包括公司资本运作与价值管理、融资决策与资本结构、兼并收购、投资估价模型及其应用。在《经济研究》、《管理世界》、《金融研究》等国内权威学术期刊发表论文二十多篇，出版译著多部。

朱武祥，清华大学经济管理学院公司金融与投资银行学教授，金融学博士，清华大学金融系副主任，麻省理工学院斯隆管理学院和哈佛商学院访问学者。研究方向为战略公司财务与行为公司财务。包括公司资本运作与价值管理、融资决策与资本结构、兼并收购、投资估价模型及其应用。在《经济研究》、《管理世界》、《金融研究》等国内权威学术期刊发表论文二十多篇，出版译著多部。

唐俊，香港华润集团常务董事办研究部副总经理，曾在国家外经贸部供职十二年。主要研究方向为香港蓝筹公司的公司治理结构、发展战略和企业嬗变。近年来曾在香港《信报》、《财经月刊》，国内《南风窗》、《英才》、《环球企业家》等刊物上发表十多篇专文。联系方式：tangjun@crc.com.hk

## 书籍目录

导言 战略公司金融的分析视野

第一部分 战略组合

第1章 高科技：战略结盟与全球标准

第2章 芯片业：财富快车上的投资热潮

第3章 电信业：合作竞争的挑战

第4章 银行业：虚拟终端的革命

第5章 产业集群：“小狗经济”的生命力

第二部分 标杆比较

第6章 传媒业：默多克与阳光文化的资本运营

第7章 航空业：西南航空与深圳航空公司

第8章 投资公司：和黄与新世界不同的战略抉择

第9章 房地产业：万科的减法与新黄浦的加法

第三部分 执行工具

第10章 消费品业：可口可乐的策略外包战略

第11章 化工业：道氏化学公司的智力资本管理

第12章 公用事业：台湾电力的EVA绩效管理

第13章 零售业：沃尔玛全球投资的ROIC测算

第14章 石油业：美孚石油的平衡记分卡管理

结语 非线性时代的战略经营

# 《轻是美好的》

## 媒体关注与评论

书评西方管理大师舒马赫有言曰，“小即是美”。本书则推崇“轻是美好的”，无疑与之异曲同工、相映成趣。作为《轻资产运营》的姊妹篇，该书通过大量的实例进一步阐述轻资产运营的理念和原则。本书主要通过介绍或对比阳光卫视与默多克、美国西南航空与深圳航空公司、和记黄埔与新世界、万科与新黄埔等企业的资产运营战略绩效差异，为读者描绘出一副波澜壮阔的竞争图景，必将使轻资产这一概念更加深入人心。

## 精彩短评

1、 这本书提供的“轻资产运营” <http://www.douban.com/subject/1057236/> 在各行各业的案例。

西闪说：“为了谈论文学中的轻与重的问题，卡尔维诺在《未来千年文学备忘录》中讲了一个希腊神话的隐喻：谁也无法逃避女妖美杜莎那令一切化为石头的目光。唯一能够砍下她的头的英雄是柏修斯，因为他穿了长有翅膀的鞋善于飞翔。而且他从不接触美杜莎的目光，只在青铜盾牌上察看女妖的形象。卡尔维诺用这个故事来说明他的艺术观，那就是轻的价值并不比重的价值低，甚至更高。他认为，在轻松的想象与沉重的生活之间的联系就是文学的重要特征，追求轻松让文学的存在更有价值了。” <http://www.douban.com/review/1044315/>

在企业经营中，轻资产为什么比重资产更有价值？是因为他更能提升企业绩效。

本书中最有意思的可能是如何评估“轻资产运营”的运营绩效，不同的价值Valuation方法需要有经济学作基础。要评价不同商业模式的价值（传统会计理论或波特认为不同的产业有不同的the asset intensity of a business. Companies such as telecommunication providers, car manufacturers, and railroads are very asset-intensive, meaning they require big, expensive machinery or equipment to generate a profit. <http://beginnersinvest.about.com/cs/investinglessons/l/blreturnonasset.htm>），

波特这种决定论的approach可能抹杀创新的价值。实际上，我认为“轻资产”本质上是一种商业模式的创新。例如FOXconn不断投资产能，实际是对自身磨具制造、弹性生产模式的“秩序扩展”，或者说是新种群建立在新基因上的扩张。

用20世纪80年代以来蔚为潮流的演化经济学（evolutionary economics）和新熊彼特派（neo-Schumpeterian）技术创新经济学来看FOXconn，就不会把波特的经济规模扩张作为研究主体，而是把经济演化过程中产生的“新奇性”（novelty，又可译为“新事象”）当作分析的主题，（此为演化经济学区别于正统的西方主流经济学的标志之一）。台湾企业FOXconn/台积电等从事外包企业在全局的崛起，正是硬生生地在产业链构造中增加了水平分工的一环，从而创造出新的族群、新的生存空间，使得HP/COMPAQ/IBM等成为恐龙化石，值得敬佩！

新奇性是熊彼特理论的重要本体论预设，他把创新看作是经济变化过程的实质，强调了非均衡和质变在经济体系中的重要作用，突出了企业家和技术创新在“创造性毁灭过程”中的核心作用。“新熊彼特”学派批判地继承了熊彼特的传统，做了大量的经验性研究，并以研究科学技术、经济和创新体系等而闻名。

如何为新奇性Valuation? 按照钱德勒的观点，“战略可以定义为企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的一系列行动和资源分配。”“结构则被定义为管理一个企业所采用的组织设计”，它涉及如何组织和治理企业、如何在实践中决策并付诸实施。在战略与结构的关系中，钱德勒提出了著名的假说——“结构跟随战略”，而不是相反。对此钱德勒进行了如下论证：

“战略起源于对机会和需求——它们来自不断变化的人口、收入和技术——的识别，以便更有利可图地利用现有的或新增的资源。新的战略要求建立新的或至少更新了的结构，才能使扩大了的企业更有效地运营。”

“新的战略创造了新的管理需要，这一点看起来似乎是毫无疑问的，因为通过地理上的扩散、垂直一体化和产品多元化而实现的扩张增加了新的资源、新的活动和企业家为运营而决策的数量。尽管经理们一直能够利用同样的人员、同样的权力、同样的沟通方式和同样种类的信息来管理新的或原有的活动，然而这样的管理必定是越来越无效的。”

## 《轻是美好的》

从这个意思上说，创新带来不同的结构与不同的资源配置方法，所以从这个角度Resource-Based Analysis可能更为有趣！

Harvard学者拉左尼克（Lazonick, W.），在钱德勒理论的基础上提出了一个关于创新型企业的理论。根据企业所选择的投资战略的不同，他把企业划分为两类，即创新型企业 and 适应型企业。这两种战略的区别在于：第一，为了实现创新，企业必须自主地开发生产性资源，而不是利用要素市场上既有的生产性资源。这意味着，创新型投资战略是高成本战略，而且这种高成本结构是未知的。与此相反，适应性企业只需利用已知的成本结构，按一个具有竞争性的成本生产出有销路的产品。所以特定时期的财务数据有可能是死的，无法科学地评价商业模式的价值，必须在演化的视野下动态地评估不同时期的商业模式（比如，初生之物，其形必丑，可能ROIC很低）。

第二，选择创新战略，意味着选择面对不确定性，而适应型企业则力图规避不确定性。创新型企业面临的最主要的不确定性，来自于创新战略本身所带来的高额固定成本。这种高额固定成本中，有相当一部分是因投资于相应的管理结构而产生的。如何把高额固定成本的劣势转化为竞争性优势，这对于创新型企业来说是个生死攸关的问题。这里阿瑟的“收益递增(increasing return)”与波特的“经济规模”大异旨趣。用演化原理评估“无形资产”（或者马克思主义所称的生产要素的新组合）在资产负债表上的动态价值，可能更为重要。在会计理论前沿，正用“实物期权” (Real option) 价值来体现未来的不确定性。用传统会计（建立与马歇尔的边际经济学基础上）来衡量新事物，反倒会抹杀创新的未来！

[http://ardent.mit.edu/real\\_options/Real\\_opts\\_papers/](http://ardent.mit.edu/real_options/Real_opts_papers/)

### 2、为什么一些空降兵到了别的企业，成功的案例很少

为什么会做分析的管理大师很多，但是管理大师却没有自己创立一家真正伟大的企业。

李李嘉诚的看法是。

这些人云亦云的管理大师，专家。我对他们是尊敬有加，心中有数。

说得俗一点，大家大的方向都对，使的却是花拳绣腿。姿势又不对。。。。。。一个好的管理者，对企业的理解，经验很重要。细节的了解，往往可以预防大危机的发生。

这句话，我深有感触。

只有在一个企业呆久了，你才会明白这里的文化，哪个人可以用，哪个人不可以用，哪个人擅长做什么工作。

市场需要什么样的人

经销商需要什么样的政策

进入大的系统，要有什么样的决策人，他们的爱好是什么，他们公司的收入政策是什么

商业的潜规则是什么

。。。。。。

正是有了这么多的细节，感受，体验。

你才能对症下药。

这也是轻资产的一种解释吧。

### 3、观点独到，有一定参考价值，值得一读。

1、这本书提供的“轻资产运营” <http://www.douban.com/subject/1057236/>在各行各业的案例。西闪说：“为了谈论文学中的轻与重的问题，卡尔维诺在《未来千年文学备忘录》中讲了一个希腊神话的隐喻：谁也无法逃避女妖美杜莎那令一切化为石头的目光。唯一能够砍下她的头的英雄是柏修斯，因为他穿了长有翅膀的鞋善于飞翔。而且他从不接触美杜莎的目光，只在青铜盾牌上察看女妖的形象。卡尔维诺用这个故事来说明他的艺术观，那就是轻的价值并不比重的价值低，甚至更高。他认为，在轻松的想象与沉重的生活之间的联系就是文学的重要特征，追求轻松让文学的存在更有价值了。” <http://www.douban.com/review/1044315/>在企业经营中，轻资产为什么比重资产更有价值？是因为他更能提升企业绩效。本书中最有意思的可能是如何评估“轻资产运营”的运营绩效，不同的价值Valuation方法需要有经济学作基础。要评价不同商业模式的价值（传统会计理论或波特认为不同的产业有不同的the asset intensity of a business. Companies such as telecommunication providers, car manufacturers, and railroads are very asset-intensive, meaning they require big, expensive machinery or equipment to generate a profit. <http://beginnersinvest.about.com/cs/investinglessons/l/blreturnonasset.htm>），波特这种决定论的approach可能抹杀创新的价值。实际上，我认为“轻资产”本质上是一种商业模式的创新。例如FOXconn不断投资产能，实际是对自身磨具制造、弹性生产模式的“秩序扩展”，或者说是新种群建立在新基因上的扩张。用20世纪80年代以来蔚为潮流的演化经济学（evolutionary economics）和新熊彼特派（neo-Schumpeterian）技术创新经济学来看FOXconn，就不会把波特的经济规模扩张作为研究主体，而是把经济演化过程中产生的“新奇性”（novelty，又可译为“新事象”）当作分析的主题，（此为演化经济学区别于正统的西方主流经济学的标志之一）。台湾企业FOXconn/台积电等从事外包企业在全球的崛起，正是硬生生地在产业链构造中增加了水平分工的一环，从而创造出新的族群、新的生存空间，使得HP/COMPAQ/IBM等成为恐龙化石，值得敬佩！新奇性是熊彼特理论的重要本体论预设，他把创新看作是经济变化过程的实质，强调了非均衡和质变在经济体系中的重要作用，突出了企业家和技术创新在“创造性毁灭过程”中的核心作用。“新熊彼特”学派批判地继承了熊彼特的传统，做了大量的经验性研究，并以研究科学技术、知识经济和创新体系等而闻名。如何为新奇性Valuation? 按照钱德勒的观点，“战略可以定义为企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的一系列行动和资源分配。”“结构则被定义为管理一个企业所采用的组织设计”，它涉及如何组织和治理企业、如何在实践中决策并付诸实施。在战略与结构的关系中，钱德勒提出了著名的假说——“结构跟随战略”，而不是相反。对此钱德勒进行了如下论证：“战略起源于对机会和需求——它们来自不断变化的人口、收入和技术——的识别，以便更有利可图地利用现有的或新增的资源。新的战略要求建立新的或至少更新了的结构，才能使扩大了的企业更有效地运营。”“新的战略创造了新的管理需要，这一点看起来似乎是毫无疑问的，因为通过地理上的扩散、垂直一体化和产品多元化而实现的扩张增加了新的资源、新的活动和企业家为运营而决策的数量。尽管经理们一直能够利用同样的人员、同样的权力、同样的沟通方式和同样种类的信息来管理新的或原有的活动，然而这样的管理必定是越来越无效的。”从这个意思上说，创新带来不同的结构与不同的资源配置方法，所以从这个角度Resource-Based Analysis可能更为有趣！Harvard学者拉左尼克（Lazonick, W.），在钱德勒理论的基础上提出了一个关于创新型企业的理论。根据企业所选择的投资战略的不同，他把企业划分为两类，即创新型企业 and 适应型企业。这两种战略的区别在于：第一，为了实现创新，企业必须自主地开发生产性资源，而不是利用要素市场上既有的生产性资源。这意味着，创新型投资战略是高成本战略，而且这种高成本结构是未知的。与此相反，适应性企业只需利用已知的成本结构，按一个具有竞争性的成本生产出有销路的产品。所以特定时期的财务数据有可能是死的，无法科学地评价商业模式的价值，必须在演化的视野下动态地评估不同时期的商业模式（比如，初生之物，其形必丑，可能ROIC很低）。第二，选择创新战略，意味着选择面对不确定性，而适应型企业则力图规避不确定性。创新型企业面临的最主要的不确定性，来自于创新战略本身所带来的高额固定成本。这种高额固定成本中，有相当一部分是因投资于相应的管理结构而产生的。如何把高额固定成本的劣势转化为竞争性优势，这对于创新型企业来说是个生死攸关的问题。这里阿瑟的“收益递增(increasing return)”与波特的“经济规模”大异旨趣。用演化原理评估“无形资产”（或者马克思主义所称的生产要素的新组合）在资产负债表上的动态价值，可能更为重要。在会计理论前沿，正用“实物期权”(Real option)价值来体

## 《轻是美好的》

现未来的不确定性。用传统会计（建立与马歇尔的边际经济学基础上）来衡量新事物，反倒会抹杀创新的未来！ [http://ardent.mit.edu/real\\_options/Real\\_opts\\_papers/](http://ardent.mit.edu/real_options/Real_opts_papers/)

# 《轻是美好的》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)