

案例1 管理会计与管理控制 中的案例分析

本案例是由Richard Mimick 教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1984, Ivey Management Services

目前，越来越多的专业团体和大学在其管理会计课程的教学过程中加入了案例分析。对于并不熟悉案例分析方法的学生和案例使用者来说，这种方法最初并不十分有效。但是，随着案例分析作为一种标准方法在总体方面、特别是在管理会计方面的发展，这一方法将变得十分有益并将成为解决管理决策问题的有效方法。

什么是案例

一个基本的案例是为课堂教学模拟一个现实的工商业管理或行政管理情景。一般来说，一个案例应包括对组织、组织的经营环境以及组织当前的处境的描述，而组织面临的具体问题可能在案例中清晰地反映出来，也可能并不清晰。同时，一个案例可能提出某项要求，也可能并不提出任何要求。和现实生活一样，由于我们通常难以获得完备的信息，所以我们需要在案例中建立适当的假设条件。学



生将在案例中扮演决策者的角色，他们需要发现组织存在的问题、分析组织的处境并提出适当的对策或建议。这种制定管理决策的方法可以按照组织目标的需要用于解决案例以及现实生活中的问题。

在考试中，案例可以用于评价学生发现问题、分析问题以及作出适当决策解决问题的能力。

案例分析方法

案例分析方法的基本程序是：识别问题、分析问题、拟出对策或建议。此外，学生还必须仔细阅读案例并以口头或书面等形式作出结论。案例分析的关键在于案例的组织。一个好的组织方法会带来良好的结果。

案例分析方法由以下五个步骤组成：

(一) 案例的阅读

1. 如果案例有要求，那么，第一步就是阅读要求。这些要求无论在案例中，还是在补充材料中，都将为结论提供参考条件。如果没有要求，则需要学生从原有的案例材料中以及在问题的识别过程中确认要求。

2. 在阅读案例的过程中，学生应当识别自己的角色、决策（报告、建议）的使用者，同时确立组织的目标和成功的主要因素。附录 1-1 给出了有助于案例分析的有关资料，它是在学生仔细阅读案例的基础上完成的，主要确定了解决案例问题以及组织案例分析方法的提纲。在提纲中，学生将一些重要项目记录下来，并标注案例中的页号。

(1) 角色

由于在寻找解决问题的办法时考虑的重点不同，因而，确定角色是十分重要的。例如，在银行贷款决策中，学生扮演银行家的角色和学生作为个人向银行提出融资建议所处的立场就是不同的。

(2) 使用者

使用者决定着解决问题的方案的基调。例如，一份资本预算项目的报告若要呈交给公司的总经理，其技术指标的含量就应比呈交给直接管理者低。使用者可以是一个人，也可以是若干人组成的小组，如董事会。同时，应对所有成员间的关系进行描述，哪怕是十分简要的描述。

(3) 目标与成功的主要因素

对于恰如其分地发现问题、分析问题以及作出决策来说，组织的目标与成功的主要因素是至关重要的。在案例中，这些项目，特别是成功的主要因素可能反映得并不清晰。这时，学生就必须了解：在一定的环境下，组织需要怎样做才能

实现有效的经营？

在仔细地阅读案例之后，我们就可以确定可用于案例分析的提纲了（附录1-1）。事实上，在仔细阅读案例的过程中，学生就已对组织及其处境进行了衡量。

（二）问题的识别

如果案例给出了特定的要求，那么，它往往是针对主要问题而言的，尽管事实可能并非如此。问题的识别是案例分析中最困难的一个方面。在许多情况下，最初发现的主要问题事实证明却并不重要，它只不过显示了主要问题的征兆。例如，在一家公司确定一个价格进行投标时，通过对产品成本构成的考察，学生们必须认识到，真正的问题在于成本控制不足。

1. 主要问题与其他问题。大多数案例的问题并不止一个，因而，学生们就需要对这些问题进行排序，从而可以在有限的时间内将大部分精力花在主要问题上。在考试中，主要问题应占有较高的分值，而将主要问题与其他问题分开就可以增加主要问题的分值比重。

在仔细阅读案例的过程中，应当进行问题的识别。问题被识别出来之后，就应当将其记录在附录1-1的提纲中。附录1-2给出了一个完整提纲的例示。

在对问题进行排序时应考虑的因素如下：

（1）需要作出什么样的决策？应将这些决策与组织的目标以及成功的主要因素结合起来。

（2）什么时候需要决策？明天？下个月？时间往往能够决定问题的关键性程度。

（3）使用者的要求是什么？需要什么？

当存在不止一个问题的时候，这些问题往往是相互联系的。只要解决其中一个问题，另一个问题也就随之被识别出来。

问题识别的关键在于确定需要作出的决策并对已被识别的问题按重要性大小进行排序，而后，才能开始进行恰如其份的分析。

（三）分析(问题)

分析可以是定量的，也可以是定性的。在确定了问题以及特定的环境之后，我们就可以进行适当的分析，但首先，我们需要确定分析的种类——定量或定性。

1. 选择

管理会计案例至少有两种选择：一种是在做与不做的决策中进行选择，另一种为其他选择，例如，在可以获得的有限的资金中，对各种各样的资本投资进行分析。同时，在一切可能的选择中我们只能考虑合理的选择。

2. 定量分析



大多数管理会计案例需要进行定量分析。首先，我们要对主要问题进行分析，这些问题将决定定量分析时所使用的方法。特定种类的决策需要特定种类的分析方法。例如，在企业根据剩余(生产)能力确定指标地位的情况下需要进行贡献分析，而在制定购买决策时则需进行相关成本的分析等等。最后，在识别问题时，应当将这些方法在附录 1-1 中记录下来。

3. 定性分析

在定性分析中应当包括：对可供选择的方案进行的正反两方面的考虑、对定量分析的阐述以及对假设条件的说明。必要时，我们还应建立假设条件，但这些假设不应与案例事实相矛盾，它们应建立在案例所提供的信息、专业判断或常识的基础之上。

(四) 做出决策

在做出决策或提出建议之后，案例分析的任务才最终完成。很多学生在完成分析阶段的任务后，往往不再做任何工作。事实上，我们必须根据以前分析的结果确立具体的行动方案，这些方案必须具有可操作性，同时，还应给出具体实施方案的方法，其中，尤其要考虑成本与效益因素。同样，这些方案还应与组织目标联系起来并有助于主要成功因素的形成。

对每一个问题都应给出相应的决策或建议。

(五) 案例分析方法小结

案例分析方法包括以下几个步骤：

- (1) 阅读案例要求。
- (2) 仔细阅读案例并写出提纲。
- (3) 在阅读及阐述案例资料的过程中识别问题。
- (4) 对适当的选择方案进行定量及定性分析，并建立必需的假设条件。
- (5) 对所有问题做出具体的决策。

课堂讨论

案例教学方法要求学生进行课堂讨论。进行案例分析以及对不同观点进行讨论的过程就是一个学习的过程。教师应正确地引导课堂讨论的方向以确保学生采用恰当的分析方法。讨论需要学生在充分准备的基础上积极参与，需要他们陈述自己的观点，为自己的观点辩护并对他人的观点提出建设性的意见。总之，课堂讨论应做到充分交流，使每一个人都会有所收获。



附 录 1-1

案 例 提 纲

要求 目标与成功 的主要因素	你的角色 使用者
识别问题 主要问题 次要问题 其他问题	分 析 定 量 定 性
假设条件	
建议	



附录 1-2

案例提纲

要求：报告(直接)管理者

你的角色：新任管理助理

目标与成功的主要因素：价格与交货

使用者：(直接)管理者

问题的识别	分析
<p>主要问题：投标的地位 * 糟糕的成本控制为关键问题</p> <p>次要问题：由成本不同带来的生产与销售的冲突</p> <p>其他问题：投标过程中销售人员的松懈(态度)</p>	<p>定量：贡献分析方法 考察成本性(形态第2页第3段)</p> <p>定性：第3页第2段</p>
<p>假设条件：50%的税率 变动材料成本 保持不变</p>	
<p>建议：建立新的成本控制系统 再投标</p>	

*注：在定量分析后加入。

案例2 加勒比网络咖啡店

本案例是由 Michelle Theobals 在 Murray Bryant 教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1998, Ivey Management Services 版本：1998年3月16日

1996年6月，在学习工商管理硕士课程期间（这些课程是由安大略省伦敦市的毅伟管理学院开设的），戴维·格兰特利用暑假回到了他的家乡——牙买加的金斯敦。在1997年结束工商管理学硕士课程之前，他一直在收集有关在金斯敦开设网络咖啡屋的可行性资料。戴维一直渴望成为他自己的“老板”，同时，他感到，现在正是他在牙买加发展事业的大好时机。

在学习工商管理硕士课程之前，戴维一直在本地的电话公司——牙买加电讯有限公司 (Jamaica Telecommunications Limited, JTL) 担任计算机系统工程师。JTL 是全国七大网络服务供应商之一，其 80% 的股份为英国电讯公司所拥有。如果戴维能够证明其开设网络咖啡屋的计划是可行的，他打算从 JTL 租用电话线。此外，他还在技术大学担任兼职教师并在牙买加担任计算机程序设计师。

有关概念

一个“典型”的网络咖啡屋应当提供计算机服务（包括进入网络）、少量快餐



食品以及各种饮料。在伦敦学习期间，戴维参观了许多网络咖啡屋并确定了这一想法。一个网络咖啡屋是人们无需投资昂贵的计算机硬件而只通过网络或其他计算机服务就可以工作的完美方式。另外，网络咖啡屋还提供了一种社会交往的渠道：客户们可以一起进行“网上冲浪”、听音乐或仅仅是放松一下并进行社会活动。

竞争环境

在牙买加，尽管人们已有了较高的网络意识，但人们进入网络和使用网络的水平仍很低。网络的使用者主要是一些公司和大专院校。即使是这些机构，人们也必须先预定入网时间，而这些入网时间又是相当有限的。私人使用网络的比率依然很低。戴维以为，至少在未来三年时间里这种状况不会改变。网络覆盖率较低的主要原因是：1) 相对于平均工资而言，计算机成本很高；2) 金斯敦的某些地区缺少电话线；同时，3) 现有网络服务供应商通常收取较高的服务费。大部分供应商按照每月固定的小时数收取统一的费用，若超过固定的时间则按小时数收费。这种定价标准对那些只想查看一下 E-mail 和每月入网时间较少的用户来说是极为不利的。这些供应商收取的服务费为平均每小时 90 元。^①

在金斯敦，有大量的餐馆和咖啡屋，但没有一家提供网络服务。大部分咖啡屋均提供露天座椅、音乐、游艺或其他娱乐设施以及传统饮料和（就餐）食品。但这些咖啡屋却通常不提供咖啡，因为这种饮料在牙买加并不十分普及。

加勒比网络咖啡屋

戴维计划在牙买加开设欧洲风格的咖啡屋，供应调制好的咖啡（例如，使用本地或进口咖啡豆、煮咖啡器、供应热牛奶咖啡等等）、进口葡萄酒、鲜果汁、面包圈以及糕点等烤制食品。他准备在咖啡屋开设三个区域：带有小隔间的计算机区、备有舒适沙发的饮酒区以及备有桌椅的一般咖啡区。最初，他准备购买五台“奔腾”处理器并向 JTL 租用一条 56kbps^② 的电话线以实现联网。网络咖啡屋还提供打印服务、一台扫描器以及最新的办公软件（如空白表格软件、字处理软件以及扫描软件）。加勒比网络咖啡屋 (Caribbean Internet Cafe, CIC) 将不设厨房，所有糕饼可在需要时从本地面包房购买。

咖啡屋的目标市场是 18~35 岁、精通计算机的大学生以及具有相对较高可支配收入的专业人员。这些人在工作中或在学校里接触网络的时间是有限的，但他

① 除非特别说明，本案例的货币单位均为牙买加元。汇率约为 25 牙买加元 = 1 加拿大元或 5 牙买加元 = 1 美元。

② kbps 为每秒千字节。

们又渴望能有更多的时间通过网络来进行研究或休闲娱乐。这是一个忙碌而又具有新潮思想的群体，他们希望能有一个可以充分放松的聚会场所，同时，他们也希望在必要时可以随时进入工作。戴维估计，在金斯敦，咖啡屋目标市场的人数约为20 000人。CIC开业时准备提供50个座位，其中，15个设在计算机区(包括3个小隔间)、15个设在饮酒区、20个设在一般咖啡区。

戴维认为，新金斯敦，即城市的商业区是开设网络咖啡屋的最佳地点。大部分银行、保险公司以及其他金融机构和公司的总部和分支机构均设在这一区域。这里，还有两个大宾馆和一个购物中心。在新金斯敦，大部分职工为白领，他们主要从事金融、保险、程序设计以及咨询工作。此外，新金斯敦还靠近几个富裕的郊区，从而使CIC可以吸引更多的客户。

初始投资

早在1996年考察金斯敦期间，戴维就已开始收集开办网络咖啡屋所需的有关投资和成本方面的资料。首先，他列出了所需的设备单。他打算从美国购买其中的大部分设备并亲自运到牙买加。通过这种方式，他可以节约一部分成本，而不必到牙买加的大部分商店购买昂贵的设备。表 2-1列出了设备单及有关成本。

戴维打算雇用热情的、主修计算机的大学生作为CIC的员工。他们每周将从事15个小时左右的兼职工作，并能同时担任仨者和网络指导。学生们的工资约为每小时40美元。咖啡屋每周向公众开放六天，共计84小时，这样，员工每周需要工作90小时左右，平均每班需要两名员工。戴维计划亲自管理财务并总管经营工作。此外，他还打算雇用一名具有牙买加餐饮业经验的经理，这名经理能够在开业、员工管理、培训、制定菜单、质量控制以及客户服务等方面协助进行工作，他每月的工资估计为40 000美元。

戴维在新金斯敦找到了几个合适的开业地点，估计每月的租金为30 000美元。他之所以采取租用场地而不是购买的方式，主要是由于当前的抵押率很高(每年25%)，而他又不愿支付分期付款的定金。戴维估计，每月电话费及各种设备的成本约为15 000美元，同时，他还需向设备公司支付7 000美元的初始保证金。他向过去在JTL的一位同事打听，了解到每月租用网络线路的费用为10 000美元。JTL提供的网络服务成本为每台计算机每小时60美元。此外，他从保险公司得到的报价是：每月所有设施的保险费为10 000美元。

CIC每月用于广告、市场开发以及促销的费用为10 000美元。同时，戴维还打算在开业前另外支出20 000美元的广告费。其他前期成本，如法律费、注册费、许可证费以及装饰费等共计120 000美元。每月管理费及维护费等杂项费用为50 000美元。



定价

在考察了本地所有网络服务供应商的收费情况之后，戴维决定在平均收费标准的基础上再加收 30%，即每小时总计收费 120 美元。他认为，顾客能够接受这一定价，因为他们不必预先支付几个小时的费用。顾客使用计算机时，若在每一小时片中，可以随时开始计时。戴维估计，约有 40% 的顾客会支付计算机网络费，而其他顾客可能会与他的朋友分享一台计算机或仅仅通过喝咖啡或饮酒来进行社交活动。在咖啡屋，每个顾客平均花费一个小时。戴维估计每个顾客用于饮料的平均支出为 140 美元，用于食品的平均支出为 60 美元，而每个顾客用去的饮料和食品的平均成本分别为 50 美元和 30 美元。

JTL 的资助

看着他的支出单，戴维感到一愁莫展。他不知道如何筹集开办咖啡屋所需的资金。他准备用自己 500 000 美元的积蓄投资咖啡屋。他还找到他的朋友、亲戚和其他潜在的投资人谈了他的想法，以求帮助，结果却一无所获。最后，他与在 JTL 工作的前任老板取得了联系，并给她看了自己的业务计划。他们对咖啡屋的管理提出了许多有益的建议。JTL 对这些建议感兴趣，他们认为，通过网络咖啡屋可以提高网络的使用率，增强公众的网络意识，从而提高 JTL 网络服务的销售量。

经过几轮的磋商，JTL 决定为戴维提供资金。JTL 准备为 CIC 投资 500 000 美元（成为拥有 50% 投资份额的合伙人），并进一步提供 1 250 000 美元的长期贷款。CIC 按每年 10% 的特别优惠利率支付贷款利息。此外，JTL 还委托一家独立的市场研究机构进行了市场调研。这家机构估算的顾客总量与戴维的估算一致，他们又进一步对第一年咖啡屋的潜在顾客作出三种估算。他们认为，在乐观的情况下，总顾客数中约有 50% 的人会光顾咖啡屋，一年人均光顾五次。在理想的情况下，约有 40% 的顾客一年人均光顾咖啡屋三次。最后，悲观的估算是，只有 30% 的顾客一年人均光顾咖啡屋两次。

决策

在度过一个精疲力竭的“暑假”之后，戴维坐下来重新审查了他的规划。他不知道是否应当开设 CIC，如果应当开设，那么，他和 JTL 是否都可以从中获利呢？



表2-1 加勒比网络咖啡屋所需设备

设备单			
项目	项目个数	单位成本	总成本
一般设备		(US\$)	(JA\$)
项目	项目个数	单位成本	总成本
一般设备		(V\$)	(JA\$)
电话系统	1	\$ 150	\$ 5 250
柜台	1	\$ 10 000	\$ 350 000
煮咖啡器	2	\$ 2 000	\$ 140 000
现金收款器	1		\$ 50 000
照相复印机	1	\$ 800	\$ 28 000
硬件			
奔腾系统、采显、CD-ROM、调制解调器	5	\$ 2 000	\$ 350 000
彩色喷墨打印机	1	\$ 400	\$ 14 000
激光打印机	1	\$ 800	\$ 28 000
软件			
Windows 95	1	\$ 100	\$ 3 500
Microsoft office	1	\$ 350	\$ 12 250
家具			
桌子或小隔间	20	\$ 150	\$ 105 000
椅子或凳子	50	\$ 100	\$ 175 000
沙发	2		\$ 50 000
其他			
艺术品/雕塑	4		\$ 10 000
瓷器、刀叉餐具、玻璃制品			\$ 100 000
花/植物			\$ 5 000
总计			\$ 1 426 000

包括进口关税和其他税。

案例3 维多利亚医院的内窥镜

本案例是由 Mark D. Applebaum 在 Elizabeth 教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者稳去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Cases and Publication Services 联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1996, The University of Western Ontario

版本：1996年1月27日

马克·格雷特是加拿大安大略省伦敦市[⊙]维多利亚医院临床工程的管理者，主要负责医院医疗技术小组的管理工作。格雷特了解到，医院弯型内窥镜的修理工作是由医院外部的公司承担的，医院应在提高质量、降低成本方面做些工作。现在是1994年4月初，格雷特打算为4月18日召开的每月例行的小组会议做些准备。

维多利亚医院

维多利亚医院 (Victoria Hospital, VH) 是加拿大的一所大型医院，拥有 667 张床位，1992 年的预算为 267 000 000 元，其中，大部分预算 (81%) 来自于卫生部 (Ministry of Health)，此外，安大略卫生保险计划委员会 (Ontario Health

⊙ 伦敦市的人口超过 32 万，安大略省的人口约 900 万，约占加拿大总人口的 1/3。

Insurance Plan, OHIP) 也根据服务单位为维多利亚医院提供了主要的预算资金。维多利亚医院、圣·约瑟夫医院 (St. Joseph's Hospital, SJH) 和大学医院 (University Hospital, UH) 是伦敦市三所最大的医院。作为西安大略大学的“教学医院”，这三家医院之间存在着重要的协作关系。尽管维多利亚医院以心病学、儿科学和肿瘤学见长，但在其他大部分领域，它也拥有众多专家，并能提供多种多样的医疗服务。

生物医学工程部

生物医学工程部 (Biomedical Engineering Department, BME) 是一个由 17 个人组成的小组，该小组是维多利亚医院医疗手术科的一个组成部分，主要负责管理该医院的医疗技术，其负责人为斯蒂夫·埃德。本部门的其他成员包括：保尔·霍瓦斯、丹尼斯·匹克斯吉尔、马克·格雷特、12 名来自各领域的技术专家以及一名秘书。霍瓦斯是设备管理协调人员，主要负责修理预算以及筹集医疗资金的财务管理工作；匹克斯吉尔作为技术监督人员主要负责部门的有关技术问题，而格雷特则作为临床工程的管理者，负责考察工程的发展前景。格雷特拥有机械工程学学位，同时也是安大略省伦敦市西部商业学校 1991 年的工商管理硕士毕业生。

生物医学工程部提供的服务包括：购买、维护、修理和处置医院设备以及协助分部引进新的技术设备。1994 年，生物医学工程部大约拥有 1300 万元的（经营）预算资金，同时，还负责管理医院约 400 万元的医疗预算资金。多数设备的修理成本均由各部门的预算承担。

内窥镜

在肠胃病和外科治疗中，维多利亚医院使用了弯型和非弯型（直型）内窥镜，它们既可用于检查伤口，又可用于治疗。一个内窥镜可以插入到人体内部借以察看肺、胃、消化道或主要关节。在多数情况下，患者在检查或治疗过程中是有意识的。一些内窥镜是可以弯曲的，人们能够通过使用控制器械顶部进行水平和垂直运动的把手进行操作。当内窥镜被插入人体后，内窥镜便可以发挥多种功能，例如吸引及体液交换等等，而且，由于具有高分辨视频技术，通过内窥镜可以观察人体内的器官，从而使内窥镜变得尤为重要，否则，就需要进行主要的外科检查。1993 年，内窥镜部处理了约 2 500 例病例。[⊙]

内窥镜需要运用高敏感技术不断地进行维护和修理。在每次使用前都要对内窥镜进行检测，这种严格的检测过程包括：清洗、滴漏试验、测量角度范围以及进行视图测试。即使进行了如此精心的维护，在外科治疗过程中，内窥镜仍会经

⊙ 病例：专指单个患者的医用名词。



常发生损坏，造成手术中断，医生们只好另约患者择日再行治疗。在修理内窥镜的过程中，在可能的情况下，维多利亚医院只能向圣·约瑟夫医院和大学医院暂借内窥镜使用。维多利亚医院拥有的各种内窥镜的数量是不同的，其中，某些种类的内窥镜的数量只有一至两台。

内窥镜部每年需购买两至三台新的弯型内窥镜，每台成本约为 20 000 元，此外，每年还需花费 20 000~30 000 元购买视频处理器等相关设备。手术室也需要使用弯型和直型内窥镜。直型内窥镜的成本约为 5 000~10 000 元，同样，在需要进行大修时，直型内窥镜也常需要替换用品。1993 年，维多利亚医院的内窥镜部和手术室用于内窥镜修理的总支出约为 60 000 元。

原始设备制造商

在安大略省，共有三家销售内窥镜的原始设备制造商 (Original Equipment Manufacturers OEMs)，其中，巴顿外科用品有限责任公司 (Barton Surgical Ltd.) 为维多利亚医院和大学医院提供内窥镜的销售和服务，而圣·约瑟夫医院则与韦伯有限责任公司 (Weber Znc) 合作，第三家原始设备制造商——鲍技术公司 (Bowe Technical) 与这三家医院没有任何联系。

维多利亚医院在选择巴顿外科用品有限责任公司作为该医院内窥镜的供货商和服务商时，最初曾征求了医院内科医生的意见，以确定购买何种符合医用需要的内窥镜。然后，生物学医学工程部进一步考虑技术规格及资金问题。维多利亚医院和巴顿外科用品有限责任公司有着长期合作的关系，每年医院从该公司获得的包括弯型和直型内窥镜、视频设备和修理等在内的产品和服务总价值约为 15 万元。

由于只有原始设备制造商才能提供高技术含量的零件，因而，医院一直将这些制造商作为内窥镜修理的唯一选择，而这种修理往往每两周进行一次。同时，制造商们也竭力保护其零件的供应。在内窥镜使用者之间常常存在某些利害关系，因此，制造商们就会收取不合理的修理费用。同样值得怀疑的是，在某些情况下，内窥镜并不需要进行修理。但是，人们对估算的修理成本往往无法进行核实，因为即使是拆开内窥镜密封箱这样一个过程也需要专门的工具和方法，而这一切同样受到了制造商们的严格保护。

内窥镜制造业的变化

最近，在加拿大和美国，又有一些公司进入了内窥镜的修理业。这些公司为客户提供免费估算服务、廉价而快捷的修理服务，并提供书面保证。

1994 年 1 月，作为尝试，医院一台需要修理的内窥镜被送到安大略省以外的一家修理公司。修理工作进行了约三个星期，而修理的结果却是不成功的，因为在使用了 25 次之后，内窥镜又坏了。



医院本打算将这台内窥镜送回到省外的这家修理公司进行进一步的修理，但是，由于疏忽，却又将内窥镜送到了巴顿公司，即原始设备制造商处。几天后，巴顿公司的代表带着这台内窥镜来到了医院生物医学工程部的办公室。看着这台修理过的机器，格雷特大吃一惊，因为这台内窥镜已经被严重损坏了。巴顿公司的代表解释说，由于巴顿公司的内窥镜被送往另一家服务商修理，因而，这种结果是可以想象的。格雷特知道，由于在目前的状态下，这台内窥镜已不可能再使用25次，所以他认为，巴顿公司在竭力抵毁省外这家公司的声誉，它应对这台内窥镜的损坏负责。

以前，医院的内窥镜只送到巴顿公司修理，而今，正如巴顿公司声称的那样，由于第三家修理公司在试图开启内窥镜时使用的工具不合适，导致了修理的失败。对此，巴顿感到十分苦恼。

以后，医院又将内窥镜送到巴顿公司以外的修理公司，修理的结果仍不理想，而且，修理期限也较长，其中，主要的原因是很难获得所需的零件。

内部处理

在维多利亚医院，大部分设备的修理是在医院内进行的。但是，由于内窥镜的修理有一定的技术要求，而且，修理配件也很难得到，因而，所有内窥镜都被送到外面去修理。1993年11月，斯蒂夫·埃德参加了多伦多医院联合会 (Toronto Hospital's Lonsortium) 召开的一次会议，这个联合会是与伦敦市三家主要医院相似的、多伦多市的一个医院联合组织。目前，这个联合会已成功地将内窥镜的购买与内部修理结合起来，从而大大节约了成本。

生物医学工程部正在探讨是否在维多利亚医院、大学医院和圣·约瑟夫医院之间进行同样的合作。目前，三家医院的内窥镜年修理费合计约为24万元。若要进行内部修理，一般需四个阶段的服务：预防性维修、修理前的审查（估算）、日常维修和大修理。过去，医院只能进行预防性维修。格雷特估计，前三个层次（阶段）的修理成本约占总成本的80%。同样，他认识到，由于对有关技术缺乏了解，大修理是很难在内部进行的。但是，在最近，由于竞争的压力，使得巴顿公司更多地协助医院进行第二级和第三级的维修。在需要的情况下，这家原始设备制造商还会为日常修理工作提供有关配件并进行技术培训，同时，也会为生物医学工程部开列所需的工具单。

设备管理协调人员保尔·霍华斯为内窥镜的内部修理作出了以下成本估算：

- 维多利亚医院每年支付的零件费用为25 000元。三家医院年零件支出合计为80 000元。
- 无论是维多利亚医院，还是其他两家医院，在进行内窥镜的内部修理时都需要同样的库存工具。这些工具的成本为20 000元。
- 在不考虑修理需求时，从事修理工作的技术人员每小时的工资为25元，每



星期须在医院工作 40 小时，一年共有 50 个星期。这样，维多利亚医院所需总修理时间计划为 700 小时，三家医院合计约需 2 000 小时。

- 在医院里还应有修理的场地。修复成本为 5 000 元。
- 初始培训成本为 2 000 元，以后每年需追加 1 000 元成本以适应技术的快速发展变化。
- 医院应随时保持一定数量的库存零件。维多利亚医院的这项成本为 35 000 元，三家医院的成本合计为 100 000 元。

每次修理的时间约为 3 个小时，与过去相比，已大大缩短了停工期。霍华斯估算，若技术人员能够加紧工作，那么，内部修理至少可以节省两天的修理时间。

格雷特知道，他还须考虑其他一些因素。两个多星期之后召开的部门会议将集中讨论内窥镜问题。在会上，格雷特将就其调查的结果专门提交一份报告，并对内窥镜内部修理的可能性提出适当的建议。

案例4 西格拉姆公司在台湾： ——苏格兰威士忌酒和法国科 涅克白兰地酒的定价

本案例是由Tom Gleave 在 Claude Lanfranconi 教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者稳去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1998, Ivey Management Services

版本：(A)1998年7月31日

1998年1月，西格拉姆·格瑞特尔中国公司 (Seagram Greater China) 的财务副总经理伊恩·斯旺森正在考虑：针对台湾地区对苏格兰威士忌酒和法国科涅克白兰地酒征收的进口关税税率的变化，公司应采取何种行动。近几年来，由于台湾地区白酒市场竞争十分激烈，为了确保西格拉姆·格瑞特尔公司在台湾地区未来市场的份额和盈利水平，公司针对税率变化采取恰当的措施是至关重要的。目前，斯旺森面临的任务是：如何根据新的进口关税制度确定合理的价格水平。

西格拉姆·格瑞特尔白酒和葡萄酒集团公司

西格拉姆·格瑞特尔白酒和葡萄酒集团公司是总部设在加拿大蒙特利尔市的



西格拉姆·格瑞特尔有限责任公司的分公司，是世界上优质白酒和葡萄酒的主要生产商和销售商之一。该集团在成熟的西方市场上占有十分重要的地位，同时，在亚太地区、印度和东欧的新兴市场上也取得了很大的成功。1997年，尽管集团在白酒制造方面的总收益为51.21亿美元，比上年的51.99亿美元有所下降，但是，集团该年的税、息、折旧及推销前利润（earnings before interest taxes depreciation and amortization, EBITDA）却比上年增加了8%还多，达到8.13亿美元。收益的下降主要集中在亚洲和欧洲，其主要原因是消费者的支出减少，同时，激烈的竞争也降低了公司的销售数量。在过去的几个月里，许多亚洲国家的货币和证券出现了严重的贬值，使得集团在该地区的销售进一步下降。尽管与其他亚洲国家和地区相比，台湾地区的货币和证券市场并未受到太大的影响，但是，消费者的信任度却大大降低了。

西格拉姆·格瑞特尔中国公司是西格拉姆·格瑞特尔白酒和葡萄酒集团公司内部的一个独立管理机构。西格拉姆·格瑞特尔中国公司的中心办公室设在香港，那里的市场开发和财务人员负责监督公司在中国大陆地区，香港特别行政区以及台湾地区的销售、市场开发以及分销情况。受早期管理方式的影响，公司采用了分权的组织结构，即通过“分散的服务中心”（Shared Service Centers）为西格拉姆·格瑞特尔中国公司在大陆地区、香港特别行政区以及台湾地区的经营活动提供支持。这种（管理）结构大大提高了成本效率，同时，也使得公司可以在各地区更有效地进行市场和品牌的开发。例如，分散的服务中心为中国大陆地区、香港特别行政区和台湾地区的办公室提供专门的会计与财务报告，而这三个地区就不必再编制财务报表了。地区总经理的主要职责是执行香港办公室判定的市场开发计划，并负责设置和管理主要帐户。此外，香港办公室还负责购置公司世界各地的生产厂家生产的西格拉姆·格瑞特尔公司的产品，这些产品又依次按照预定的划拨价格进口到西格拉姆·格瑞特尔中国公司的三个营销地区。

在市场开发方面，集团工作的重点在于苏格兰威士忌酒和科涅克白兰地酒在全球的销售，其中，特别注重公司所有品牌的产品中优质品牌和特优品牌产品的销售。近年来，由于电视已在整个亚洲普及，这使得西格拉姆·格瑞特尔中国公司能够在中国各个地区采用有效的广告策略来推销公司的产品。值得注意的是，公司的两种最优质的头等醇酿苏格兰威士忌酒（Chivas Regal）和科涅克白兰地酒马爹利·科顿·布（Martell Cordon Bleu）的销售已各自取得了实质的增长，其中，头等醇酿的销售收入已成为公司最主要的收入来源并将成为西格拉姆·格瑞特尔公司未来在全球取得成功的基础。

台湾地区的白酒和葡萄酒市场

1996年，公司9升装白酒在台湾地区的销售数量约为1 522 000瓶，2000年以前，预计可达到1.777 000瓶。（参见表4-1，1996年的市场销售数量及增长率）西格拉姆·格瑞特尔公司认为，在台湾地区，苏格兰威士忌酒的消费者们具有很强

的品牌意识，他们构成了最主要的消费群体（占公司客户的20%），其购买数量占公司在该地区总销售数量的80%（参见表4-1对西格拉姆·格瑞特尔公司产品的详细分类）。尽管台湾地区苏格兰威士忌酒的消费者们具有很强的品牌意识，但是，忠于品牌并非是决定销售数量和定价的主要因素，因为这会导致多数消费者定期地更换品牌。从整个市场来看，1993年至1996年间，优质苏格兰威士忌酒的销售急剧增长，但是，1997年，台湾政府取消了先前进口白酒的禁令之后，苏格兰威士忌酒的销售增长速度开始下降。自从1993年进入台湾市场以来，在优质和特优品牌头等醇酿和皇家礼炮（Royal Salute）的销售方面，西格拉姆·格瑞特尔公司已占有了极高的市场份额。在台湾市场上，西格拉姆公司在全球的一个主要竞争者——联合蒸馏器/轩尼诗（United Distillers/Hennessy, UD/轩尼诗）公司的标准品牌 Johnny Walker Red Label 的销售已占有了最高的份额，而西格拉姆公司则有意放弃了这种品牌的竞争。

表4-1 1996年市场销量及增长率

1996年销量1% 白酒类	#箱	西格拉姆·格 瑞特尔公司	Un/轩尼诗公司	其他公司
特优苏格兰威士忌酒	128000	55	36	9
优质苏格兰威士忌酒	333000	60	24	16
标准苏格兰威士忌酒	21000	0	58	42
其他威士忌酒（如： 日本威士忌酒）	400000	0	0	100
优质科涅克白兰地酒	118000	41	37	22
标准科涅克白兰地酒	65000	18	56	24
年复合增长率1% 白酒类	实际总增长率	1990~1996年 西格拉姆·格 瑞特尔公司实际 总增长率	预计增长率	1996~2000年 西格拉姆·格 瑞特尔公司预 计总增长率
特优苏格兰 威士忌酒	67	69	-1	0
优质苏格兰威士忌酒	22	26	3	-1
标准苏格兰威士忌酒	8	0	75	124
其他威士忌酒	77	12	-1	111
优质科涅克白兰地酒	1	11	-1	-4
标准科涅克白兰地酒	-6	0	1	-2

白酒销售企业的基本销售数量单位为每箱12瓶，每瓶750毫升。

增长率较高的原因在于(原)销售基数较低。

与优质苏格兰威士忌酒的销售相比，1996年，优质科涅克白兰地酒的销售数量开始下降，而且，这种销售很难东山再起。下降的原因主要有两个方面：首先，消费者在购买白酒时，往往更注重价格因素，因而，他们常常选择价格较低的科涅克白兰地酒；其次，在台湾警方的共同努力下，近年来大量出现的、未经许可的夜间酒吧被关闭，从而使得允许销售的白酒数量大大降低。按照市场定位的原则，轩尼诗公司的标准品牌科涅克白兰地酒已占有了极高的市场份额，因而可以与优级科涅克白兰地酒进行有力的竞争。伊恩·斯旺森认为，这“主要是由于标



准品牌的价格吸引以及该公司对这种品牌的、较高的市场开发支出”。

自1993年以来，台湾地区的白酒进口商们不得不承受来自其他各种渠道的、不断增长的竞争压力。例如，许多贸易商和经纪人都进行“非法的商业活动”，他们在销售白酒(包括西格拉姆公司的产品)时，通过给予购买折扣给公开市场带来影响，然后，他们再通过正常的商业渠道将这些白酒销售出去。^①由于这些竞争者的活动，作为市场主导的西格拉姆·格瑞特尔公司遭受的损失就更大。此外，一些国内厂商开始生产多种相似产品。一般来说，与原有产品相比，这些产品的质量较差，但是，这些产品与原有产品具有几乎相同的包装，而且，价格相当低，从而使这些“相似”产品获得了相当大的市场份额。“日本威士忌”酒的侵入同样给进口酒的销售和市场开发工作带来很大影响，目前，三多利(Suntory)牌的产品已逐渐为注重价格的消费者所熟悉。日本威士忌酒的流行主要是由于生产厂商认识到：在任何关税改革之前都会出现短暂的机遇，而当时的关税制度对三多利牌产品的销售较为有利，同时，该厂商又为该产品投入了大量的市场开发资金。

在台湾市场上，由于竞争不断加剧，同时，又由于消费者缺乏品牌意识，使得一些厂商(如UD/轩尼诗公司)投入大量资金进行产品的开发以进行更有效的竞争。这些厂商认为，对于未来销售数量和利润的增长来说，直接按照消费者的需求以及市场动态发展的要求进行集中地、持续地投资是至关重要的。而西格拉姆公司却采取了不同的立场，在台湾地区，公司用于产品广告及促销的支出从1996年的1.25亿美元下降到1997年的1.11亿美元。做出这一决策的原因在于，与早期的收益相比，目前要获得提高市场份额带来的收益需要付出更为昂贵的代价，而且，中国分公司要完成西格拉姆总公司早期制定的利润目标也更为困难。

分销渠道

为了进入台湾市场，西格拉姆·格瑞特尔公司与遍布全岛的五家分销商建立了联系。但是，由于在以往的合作中出现了一些问题，1996年，西格拉姆·格瑞特尔公司与佛莫萨(Formosa)贸易有限公司签订了总经销(包销)合同。过去，在原有的五家分销商中，西格拉姆·格瑞特尔公司并未赋予总经销(包销)权，因而导致所有的商家为扩大销量采用了削价的办法，使零售价格受到不良影响。此外，这五家分销商还通过打折销售白酒开始从事“非法的商业活动”。出于以上原因，西格拉姆·格瑞特尔公司为佛莫萨贸易有限公司制定了补偿计划，鼓励佛莫萨公司扩大销售量，并定期为其提供各种实用的市场信息，同时防止“非法商业活动”的出现。

作为西格拉姆·格瑞特尔产品在台湾的总经销商佛莫萨公司负责为小酒店、便利店、超市和专卖店(特许经营店)等四种主要的销售商提供服务。以上四种(销

^① 在亚洲，许多公司都面临这样一种处境，即他们必须努力地将其产品销售出去，而他们商品的价格文化非法进入市场的同等商品高得多。这主要是由于这些商人们可以从其他市场(如拉丁美洲市场)上获得更为廉价的同等商品(包括白酒)，从而使他们在市场上即使以基价销售这些商品也能获取相当高的利润。



售)渠道近期及预期销售情况如下：

(销售)渠道种类	1996/%	2000/%
小酒店	15	7
便利店	10	10
超市	30	35
专卖店	45	48

自1994年开始销售西格拉姆·格瑞特尔公司的产品以来，玛克罗 (Makro)、卡瑞佛(Carrefour)以及沃尔玛特(WalMart)等超市对西格拉姆·格瑞特尔公司的白酒在台湾的销售有着十分重要的影响，其销售数量已达岛内总销售数量的 30%。对于这些商品，这些零售商主要采用了“天天平价”的销售策略。因而，通过大量购买商品以及从供货商直接进货，这些超市可以从廉价及数量折扣中得到好处。这种新的、成功的零售形式所带来的影响是十分巨大的，同时，也从以下三个主要方面影响着白酒工业：首先，许多专营机构认识到，他们可以从超市购买比分销商便宜得多的白酒，从而使一些小型酒类分销商破产；第二，由于更多的消费者希望提高承付能力并获得更便捷的服务，因而，超市销售形式在一定时期内刺激了家庭消费；第三，超市的购买价格已与公开市场上非法销售价格一致。

台湾的关税制度

1993年以前，台湾政府禁止进口白酒。1993年早期，尽管台湾进口白酒的关税税率很高，使得很多商家很难进入台湾市场，但是，毕竟已解除了进口白酒的限制。例如，每升进口科涅克白兰地酒的统一关税率为 1000元新台币(1月初，33.5元新台币=1美元)，约占西格拉姆公司马爹利·科顿·布酒目标零售价的 38%，占马爹利VSOP(Martell Vsop)酒目标零售价的68%。同样，每升进口苏格兰威士忌酒的统一关税率为 440元新台币，而其他威士忌酒(包括日本威士忌酒)的统一关税税率为每升 198元新台币。这些关税约占头等醇酿酒目标价格的 48%，占日本威士忌酒目标价格的 31%(参见表4-2——到岸价和目标零售价格)。除了进入的障碍以外，苏格兰威士忌酒和科涅克白兰地酒作为“寻找产品”还需要企业进行大量的市场开发活动。因而，西格拉姆·格瑞特尔公司和 Un/轩尼诗等公司可以对其特有的产品进行有效的市场分割。但是，到了 1995年，由于日本威士忌酒的进入以及“相似”产品的增加，使得台湾白酒市场发生了相当大的变化。这些变化，尤其是日本威士忌酒的成功进入，促使苏格兰威士忌酒和科涅克白兰地酒的进口商们在进口关税方面向台湾政府寻求同等的权利。几年前，欧盟宣称，对欧洲产品征收不同的进口关税是一种歧视，酒类进口协会 (Zmported Distiller Association)成功地处理了这一问题。经过一系列的疏通活动后，酒类进口协会正式向台湾政府提出质询，指出，若台湾政府不能解决这一问题，将可能受到世界贸易组织的制裁，从而促使台湾政府作出决定，将统一各种白酒进口关税税率



的建议提交立法机构。以下为每升进口白酒的关税计算方法（这一方法可能在1998年的某个时候为立法所确认）：

1. 基本税率：到岸价(成本)的12.5%。[⊖]
2. 加：新台币170元。
3. 加：5%的增值税率(以上述第1项和第2项的合计数为基础)。

表4-2 现行到岸价格及目标零售价格

(单位：新台币元/瓶)

产品类别	到岸价格	目标价格
特优苏格兰威士忌酒		
西格拉姆·格瑞特尔公司—皇家礼炮(21年)	832	2170
Un/轩尼诗公司—约翰尼步行者总管(Johnny Walker Premier)	832	2300
优质苏格兰威士忌酒		
西格拉姆·格瑞特尔公司—头等醇酿(12年)	272	680
Un/轩尼诗公司—约翰尼步行者黑标签(Johnny Walker Black Label)	272	650
其他威士忌酒		
日本威士忌酒	180	480
优质科涅克白兰地酒		
西格拉姆·格瑞特尔公司—马爹利 XO	976	2080
西格拉姆·格瑞特尔公司—马爹利·科顿·布	784	1960
Un/轩尼诗公司—XO		2200
标准科涅克白兰地(酒)		
西格拉姆·格瑞特尔公司—马爹利 VSOP	464	1100
Un/轩尼诗公司—VSOP	464	1100

伊恩·斯旺森认为，由于关税可能变化，西格拉姆·格瑞特尔中国公司在台湾市场上的潜在利润将大大增加，他写道：“每升标准科涅克白兰地酒的现行进口关税为新台币1000元。关税制度改革后，每升酒的进口关税将下降到新台币319元。因而，公司将面临两种选择，即，在进口关税变化以后，公司可以通过关税的降低获得更高的边际收益，或者，通过降低价格提高销售数量。”

定价决策

为了给台湾市场上西格拉姆·格瑞特尔公司的各种苏格兰威士忌酒和科涅克白兰地酒制定最为合理的价格，斯旺森需要考虑很多重要的因素。为了说明这一问题，他写道：“定价决策十分类似于囚徒两难”选择，要么我们选择风险较低而收益也较低的方案，要么我们承担较高的风险以争取获得更多可能的收益。一方面，如果其他竞争者在关税变化后采用降价策略，我们也必须马上降价，否则我们将承担失去市场份额的风险，因为要重新获得市场份额，我们要付出极为高昂的代价。另一

⊖ 西格拉姆·格瑞特尔公司产品的到岸价(成本)包括：从香港到台湾的划拨(转移)价格、运杂费及保险费。斯旺森指出，“公司每瓶酒的保险及运杂费成本约为新台币30元，与其他主要竞争者基本相同。”



方面，如果我们降低产品的售价，公司优质产品及特优产品等高价品牌的收益将受到损害。因而，我们有四种可供选择的方案：其他竞争者降价时我们的价格保持不变；其他竞争者的价格保持不变时我们降价；双方的价格同时保持不变或双方同时降价。显然，我们无法对可能发生的情况作出准确的预测，但却可以根据我们公司及竞争对手的策略与能力以及市场发展的趋势作出一定的推测。

以头等醇酿酒为例，如果我们降价的幅度为关税节省的 100%，那么，我们产品的价格将与日本威士忌酒的零售价相近，我们的销售数量就会提高 25%，从而夺回目前日本威士忌酒相应的市场份额。即使我们降价的幅度为关税节省的 75%，我们的销售数量也会相应增加 10%。但是，如果竞争对手降价，而我们降价的幅度较小，那么，我们将会失去所有的市场份额。总之，我们相信，西格拉姆·格瑞特尔公司和 Un/轩尼诗公司以及其他公司有 90% 的可能性降价。

对于标准科涅克白兰地酒来说，如果 Un/轩尼诗公司降价的幅度不及关税节省的 100%，而西格拉姆·格瑞特尔公司将节省的关税 100% 地转移到降价的产品中，那么，我们公司的销量会增加 10%。如果在这种产品上，Un/轩尼诗公司处于价格领导者的地位，那么，我们最应采取的方案是：将关税节省的 75% 让与消费者，再将剩余部分用于品牌的开发。这样，由于关税的降低，使得标准苏格兰威士忌酒比优质苏格兰威士忌酒更具有价格竞争优势，从而使我们能够增加所有 VOSP 产品的销量，但是，这种销量的增长并不能马上体现出来。因而，我们可能选择的另一个方案是：降价的幅度为关税节省的 50%，而销量可能会降低 50% 或 50% 以上。可见，对于这类产品来说，要将关税的节省转移到价格中去，这一点是肯定的，但问题是：“转移多少？”

结论

在确定台湾进口关税变化可能给公司带来的好处时，伊恩·斯旺森认识到，公司面临的每种选择对总体销售数量和财务贡献的影响是不同的。因此，对他而言，在获得所有信息的情况下，首要的一点是，在关税变化时，明确西格拉姆·格瑞特尔公司可能面临的几种主要选择方案，然后，评价这些方案对台湾市场的影响。最后，西格拉姆·格瑞特尔还需评价定价决策对西格拉姆·格瑞特尔公司在全球总体经营的影响。

案例5 司徒尔特·道

本案例是由Randy Kudar在the Society of Management Accountants of Ontario的帮助下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Servies, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1991,Ivey Management Services 版本：1993年6月21日

司徒尔特食品公司总裁——司徒尔特·道，放下手中的书想：“德鲁克说的是否正确呢？难道多数公司真的并不了解他们经营业务的实际单位成本吗？”司徒尔特公司进入多伦多的食品服务业已经有两年了。现在，司徒尔特·道很想知道在与大公司重新分割竞争市场时，他应当做些什么，同时，这又会产生多少必需的、适当的投资回报。

司徒尔特·道在经营咖啡业务方面投入了很大的精力。从烘烤咖啡豆到批发或零售成品咖啡，他的工作涉及了咖啡业务的各个方面。几年来，他既在大企业任过职，也在小公司跑过腿。因此，当机会来临的时候，他便投入资金与精力开办了他自己的公司——司徒尔特食品公司，并把主要业务集中在烘烤和售卖包装咖啡方面，这项业务主要面向“送货上门”的咖啡市场。

主渠道之外的咖啡市场

“主渠道之外”(Away from Home)的咖啡市场主要是指所有零售市场以外的咖啡消费市场。这一市场的顾客一般集中在餐馆、医院、体育场或餐饮车前。出



于咖啡购买数量方面的原因，这些顾客发现，直接从烘烤机上购买咖啡要比通过零售渠道更有优势。一般说来，烘烤机是按照每磅的价格出售咖啡给顾客的。

在一段时期内，由于这一部分市场的出现，产生了对咖啡服务的需求。最初，这部分市场只有在办公室等部门工作的少量顾客，而遗憾的是，这部分顾客也只需频繁购买少量的咖啡。通常情况下，咖啡烘烤商们总是尽量避开这一市场，因为只为少量顾客服务的成本要大于销售咖啡带来的总收益。如果烘烤商们提高单价以补偿边际亏损，这些顾客就会到普通批发商甚至零售店那里购买咖啡。

针对这一市场的需求，一些中间商们开展了一些业务。他们通常在车库外的家庭小货车上从事经营活动。这些咖啡经营者往往充当烘烤商与顾客的中间人。他们从烘烤商们那里购买相当数量的包装咖啡，然后，再把这些咖啡按桶分装，每桶约可装500杯。此外，这些经营者还为顾客提供以下服务：

- 出租咖啡调制设备
- 免费维护设备
- 备好包装咖啡
- 为顾客送货上门
- 备有茶、热巧克力以及其他饮料

为了简化程序，咖啡经营者还按照“每杯”或“每桶”的标准为顾客提供包装服务。这样可以避免每磅咖啡价格的比较。同样，在报价单中还包括设备、过滤器以及咖啡等费用。

渐渐地，越来越多的顾客开始使用这种小而便捷的咖啡器，这一行业便开始走向专业化。顾客们需要罐装咖啡、过滤器以及更多的送货服务，因此，一些大烘烤商们开设了分支机构以满足这一市场的需求。这些分支机构主要采用按“每杯”或“每桶”价格销售咖啡的方式。

司徒尔特食品公司

起初，司徒尔特食品公司面临许多竞争者。在这些竞争者中，除了麦克斯维尔公司(Maxwell House)和加拿大食品社(Club Foods of Canada)等大型公司外，还有加拿大流动餐饮公司(Canteen of Canada)和迪普洛玛特(Diplomat)咖啡服务公司等国营咖啡公司。而其他竞争者则主要在特定区域如安大略内经营，此外，还有一些地方经营者经营咖啡业务，分割着这一市场。因此，司徒尔特食品公司最初只是一个面向分销商的咖啡烘烤商。两年后，公司开始进入多伦多地区的食品服务业。道认为，这一市场足以使一个新企业成功地开展经营活动，而这种市场的分割又为道按照他的设想进行业务管理提供了一个良好的契机。

烘烤业务

司徒尔特食品公司自己有烘烤加工厂。公司购买并储存生咖啡豆。由于业务



量的限制，公司无力购买整船的生咖啡豆，因而只能通过本地的代理商满足需求。全世界有45个咖啡出口国可以提供各种各样的生咖啡，这些咖啡豆的质量和价格水平也有相当大的选择余地。若在烘烤过程中，使用略为昂贵的、较高等级的咖啡豆，经过精心调和，就可以降低混合咖啡原料的成本。

这些生咖啡豆是以每袋60或70公斤的重量从非洲、印度、墨西哥以及南美等地运送过来的。在这些地区，咖啡豆往往可以储存较长的时间。但一经烘烤并准备调制时，咖啡很快就会变味。若使用较昂贵的高级包装，则可以使咖啡保鲜六个月。这样，咖啡服务商们就不必像以往那样频繁地进货。

烘烤咖啡的首要步骤是将生咖啡豆装运到烘烤商处。咖啡豆是按照顾客要求的特殊配方混制而成的。根据烘烤机的大小不同，咖啡豆的定量少至一袋，多至四袋(每袋60或70公斤)。在加工过程中，不断向咖啡豆充入热气，直至加热到华氏400度。

在加热阶段，咖啡豆迸裂开来，废弃的壳叫做咖啡壳。不断吹入的热气流将重量极轻的咖啡壳送入分离器。烘烤的咖啡豆冷却后被输送到研磨机上，进一步被研磨为细末。然后，必须迅速地包装好咖啡以保持烘烤过程中咖啡的香味。研磨好的烘烤咖啡一般通过自动包装机将咖啡封好提供给顾客。

大部分烘烤及研磨设备已使用了30余年。尽管这些设备在设计方面并不新颖，但是，通过这些设备将咖啡生产国的咖啡豆加工成烘制好的包装咖啡并不是一项劳动密集型的工作。尽管如此，直接劳动和间接劳动的累积成本还是大大高于烘烤咖啡豆所需的能源成本。

在烘烤和研磨的过程中，生咖啡豆的重量会有一些的损耗。在烘烤时，由于水分的蒸发会使咖啡豆的重量减少约12%。此后，由于燃烧，咖啡豆的重量又会进一步减少4%。在将咖啡壳分离的过程中，由于发生故障将咖啡豆烧焦从而使其丧失商用价值的情况是很少见的。

为了反映原料损耗造成的损失，生咖啡豆的成本可用烘烤后的咖啡产量来表示。司徒尔特估计，每磅[⊖]烘烤咖啡所使用的生咖啡豆的成本为2.15美元，而每磅烘烤咖啡的附加产品成本——包括直接劳动和间接劳动成本、包装材料成本、设备折旧以及烘烤咖啡厂的一般间接费用等等，约为0.35美元。

在将咖啡卖给顾客之前，一些地区性商家以及本地所有的销售商以桶为单位直接从司徒尔特食品公司购买。每桶咖啡可装42袋，每袋重1.75盎司。[⊗]每桶咖啡的成本因咖啡混合的不同而有所不同。在每桶咖啡中，还包括调制咖啡所需的过滤器成本。通常情况下，每桶烘制咖啡的价格包括烘烤好的咖啡成本、过滤器成本以及包含管理费用和利润在内的毛利。去年，提供给咖啡经销商的每桶烘制咖啡的市场价格为18美元。

为了对司徒尔特食品公司的不同业务作出适当评估，每一部门必须按各自不同的职权范围行使职责。这意味着销售给内部咖啡服务分部的烘制咖啡价格必须

⊖ 1磅 = 453.59237克。

⊗ 1盎司 = 28.3495克。

与销售给外部分销商的价格相同。这一策略可以避免不同职能部门之间产生交叉补偿问题。

咖啡服务分部

食品服务分部的任务是：销售人员与潜在的客户联系，评价他们的需求并提供报价服务。这一过程包括销售人员直接参观客户的经营场所以评价其经营活动。在参观过程中，销售人员需要决定一个有效的咖啡服务机构所需设备的类型和数量。此外，销售人员还要估算客户每年所需的、按特定要求混合的咖啡数以及客户要求不断供货的次数。根据这些信息，销售人员就可以向客户提供一个服务总报价。这一报价可以从每桶咖啡或每杯调制咖啡的标准来表示。

签订合同后，咖啡服务分部就可以开始分销经营活动了。客户通过电话定购所需的咖啡及相关产品。簿记员接到电话后，开出订货发票并转交给调配员。调配员根据发票内容从分部仓库调出所需产品并装运到货车上以便运送给客户。直接送货的人员拿到发票后据以向订货的客户收取款项或由客户在发票上签字。

此外，电话费、办公人员经费、文件档案与记录、账务处理费以及调配费等管理费用(间接费用)也是必需的。随着客户的增加以及订货交易量的增加，这些费用也会增长，并达到相当的数额。去年，管理费用、销售费用及摊销费用为450 000美元(见表5-1)。

表5-1 司徒尔特食品公司咖啡服务分部的成本构成

烘烤咖啡的销售额	
27 777 桶 × \$18.00	\$ 500 000
人事成本	
包括所有人员在内的工资成本(8人)	\$ 220 000
设备成本	
包括咖啡调制设备的成本及设备维修费用	\$ 90 000
运输成本	
包括分部所有车辆的折旧及运营成本	\$ 70 000
其他间接成本	
包括以上项目中未包含的所有分部支出	\$ 70 000
总成本	\$ 950 000

注：资料中省略了一些项目以保护公司的商业秘密。

分部的经营成果

在两年内，司徒尔特食品公司的咖啡服务分部在多伦多地区已具有了相当稳定的客户基础。去年，分部将价值约1 000 000美元的咖啡销售给了1 000个客户并处理了18 000份订单。

由于存在行业竞争，而且，司徒尔特食品公司又是初入咖啡业的新企业，所以，公司将目标销售利润率定为15%。

道认为，这一目标代表公司资产所应取得的公平回报。去年，分部每桶烘烤



咖啡的平均销售价格与行业平均价格一致。但遗憾的是，公司并未实现 15% 的目标销售利润率。表 5-2 表明，公司的销售利润率比目标低 10%。国家咖啡服务协会(National Coffee Service Association)的调查报告显示，行业平均利润率还要低于这一比率。

表5-2 司徒尔特食品公司咖啡服务分部上年的利润表

销售收入	\$ 1 000 000
减：销售成本	\$ 500 000
边际贡献	\$ 500 000
减：销售费用及行政管理费用	450 000
利润	\$ 50 000
销售利润率	5%
目标销售利润率	15%

定价

传统的行业定价方法是，必须确保服务销售价格可以补偿所有的营业成本，而营业成本又以销售费用和管理费用同按照上年所售咖啡桶数分配为基础。司徒尔特食品公司去年售出 27 777 桶咖啡，平均每桶的营业成本为 16.20 美元。此外，营业成本中还包括客户使用的调制设备的成本以及维修费。按照去年的成本及销售量，在 16.20 美元的营业成本中，每桶咖啡的设备成本及维修费为 3.24 美元。最后，在销售价格中还必须包含公司所需的销售利润。

客户常常订购多桶咖啡，因而，销售人员应尽量根据客户订货量的大小作出安排，每月只需为客户送货一次。食品服务业竞争的一个主要方面为价格。对大部分分销商而言，客户愿为每桶咖啡支付的价格为 25 美元至 45 美元。每个分销商都同样为客户提供设备、咖啡以及相关产品，因而，供应商之间的差异主要反映在价格上。竞争者们对购买咖啡的客户常常给予数量折扣，从而争取客户更换供应商以满足其需求。

由于大的客户往往要求降低销售价格，因此，为了吸引这部分客户到司徒尔特食品公司来或将大客户留在公司内，道要求其销售人员在估价过程中针对小客户制定较高的销售利润率，对大客户制定较低的销售利润率，而总体经营的销售利润率应达到 15%。

两种类型的客户

司徒尔特发现，在他所从事的行业中，计算成本和定价的整体方法有一些问题。根据他所阅读的德鲁克的著作中的一些内容，司徒尔特·道回顾了他的咖啡服务分部乃至整个行业制定咖啡服务价格的方法。根据两种类型客户的情况，司徒尔特仔细思考了现有计算方法的涵义。



第一家客户为位于Rosedale的小型综合办公室。这家客户一般每月订购5桶咖啡，使用一台专用调制咖啡器。公司只能在固定的工作小时内为客户送货。由于送货的不便，销售人员为这项业务制定了23%的销售利润率，提供的服务报价为每桶44.42美元。定价过程如下：

咖啡成本	$5 \times \$18.00 =$	\$ 90.00
经营成本	$5 \times \$16.20 =$	81.00
总成本		171.00
含23%的利润在内的销售价格		222.08
每桶销售价格		44.42
客户每杯咖啡的成本	$\$ 44.42/500$	\$ 0.088

第二家客户为一家座落在多伦多市中心的餐馆，是一个较大的客户。这家客户一般每月订购20桶烘焙咖啡，在餐馆内使用一台专用调制咖啡器。由于餐馆通常预先向供货商提货，所以供货较为方便。销售人员根据这家客户较多的购买量制定了12%的销售利润率，具体为这家客户定价的过程如下：

咖啡成本	$20 \times \$18.00 =$	\$ 360.00
经营成本	$20 \times \$16.20 =$	320.00
总成本		680.00
含12%的利润在内的销售价格		777.28
每桶销售价格		\$ 38.86
客户每杯咖啡的成本	$\$ 38.86/500$	\$ 0.078

出于竞争的需要，给予这类客户一定的价格折扣是必要的。但遗憾的是，签订这类带有折扣的合同不能产生15%的销售利润率。为了争取更大的订货量，销售人员必须给予客户一定的价格折扣，为了将大客户留在公司，销售人员甚至需要给予更多的折扣，司徒尔特担心，在这种情况下，司徒尔特食品公司的咖啡服务分部能否获得所需的销售利润率以维持公司的生存与发展。

显然，现有的定价方法并不能实现所需的销售利润率。在这一行业里，计算成本以及定价的整个方法是否有一些问题呢？司徒尔特很想知道如何使他的公司更富有竞争力并达到业务所需的利润水平。

案例6 蒙科蒂葡萄酒公司

本案例是由 T.Ross Archibald 教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是不是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Cases and Publication Services 联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1980, The University of Western Ontario

版本：1994年6月14日

资本资产投资

蒙科蒂葡萄酒公司酿酒厂总经理吉诺·蒙科蒂最近与帝国装瓶公司 (Empire Glass Co.) 的设备销售代表詹尼弗·莫蒂默进行了一次谈话。詹尼弗·莫蒂默向他详细演示了公司的新产品、一种叫做 Rappid Stik 的新标签设备可以替代吉诺公司现有的、较为低效的旧设备。新设备的成本 (包括安装成本在内) 为 120 000 美元。

蒙科蒂葡萄酒公司生产经理分析了新机器设备的特征，经过估算，他认为公司每年可因此节约 30 000 美元的人工成本和材料成本。新设备的使用年限为 6 年，残值为零。旧设备预计可继续使用 6 年。

吉诺·蒙科蒂认为，新设备每年至少带来 18% 的投资回报才能使投资变得有利可图。



- 注：1. 在决策1、决策2中忽略纳税的影响
2. 在决策3中，假设四项决策为非相关决策

决策1. 关于购买Rappid Stik设备的非相关决策

1. 假设现有旧设备的帐面价值和残值均为零，蒙科蒂葡萄酒公司应否购买新设备？

2. 假设现有旧设备的原值为70 000美元，帐面价值为42 000美元，残值为零，蒙科蒂葡萄酒公司应否购买新设备？

3. 假设现有旧设备的帐面价值为42 000美元，现有残值为25 000美元，6年后的残值为零，蒙科蒂葡萄酒公司应否购买新设备？

4. 假设现有旧设备的帐面价值为42 000美元，现有残值为25 000美元，6年后的残值为20 000美元，蒙科蒂葡萄酒公司应否购买新设备？

(在分析第四项决策时应考虑贴现问题，即考虑时间为零、蒙科蒂葡萄酒公司立即出售旧设备而不是等旧设备使用期满再出售时的净现金收益。)

决策2. Rappid Stik设备的购买决策

蒙科蒂葡萄酒公司已购买了Rappid Stik设备。一年后，詹尼弗·莫蒂默再次与吉诺·蒙科蒂联系，并告诉他，公司又可以提供一种名为Super Stik具有更先进的标瓶技术的设备。Super Stik设备的全部安装及运营成本为170 000美元，经济使用年限为5年。遗憾的是，尽管原有的Rappid Stik设备仍可在剩余的5年使用期限内继续结转其先期原始投入，但Super Stik新设备带来的技术革新将使得Rappid Stik设备变得一文不值，即使得Rappid Stik设备的现行市价为零。

生产经理在分析了Super Stik设备的特征之后，发现在Rappid Stik设备带来的成本节约额基础上，Super Stik设备每年还可以进一步节约人工成本和材料成本60 000美元。

1. 蒙科蒂葡萄酒公司将做出何种决策？
2. 如果蒙科蒂葡萄酒公司决定购买Super Stik设备，吉诺·蒙科蒂将如何对董事会主席——他的教父解释这一决策？

决策3. Quick Flow设备购买决策——考虑纳税影响

吉诺·蒙科蒂要求詹尼弗·莫蒂默描述一种叫做Quick Flow的新型装瓶设备的特征。一段时期以来，生产经理一直在说服吉诺安装Quick Flow设备以替代现有的设备。很久以来，现有旧设备的帐面价值早已被抵消，而且实际残值也已于



零。尽管 Quick Flow 设备的全部安装和运营成本需要 450 000 美元，但生产经理强调，新设备（在整个 10 年的经济使用年限内）每年可减少税前人工成本及废品损失 100 000 美元。尽管目前还无法预测新设备的最终残值，但新设备投资成本显然属于资本成本折让等级中的第 8 级，按不断递减的余额计算的资本成本折让率为 20%。

如果边际税率为 40%，且投资新设备每年至少可带来 10% 的税后投资利润率，那么，蒙科蒂葡萄酒公司是否应当购买 Quick Flow 设备？

案例7 明诺洼有限公司 ——拉肖特金矿

本案例是由Rhonda L. English在Claude Lanfranconi教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1990, Ivey Management Services 版本：1992年1月30日

1998年6月初，明诺洼有限公司的高级副总经理——约翰·卡林顿正在准备向明诺洼董事会提交的报告。他刚刚从拉肖特金矿经理那里得到一份初始资料，以便决定是否向董事会建议扩大拉肖特金矿，即从现有 500米的深度挖掘到830米的深度。根据以上资料，卡林顿需要确定这项预计需花费 1942.5万元的投资能否达到公司所需的投资利润率水平，同时，他还需要考虑与决策相关的其他业务因素。

采矿业

采矿业是一项资本高度密集型的行业，其成本主要由固定成本组成。要建立一个采矿企业，一些重要的前期开发成本、生产前支出、发展费用以及较大的固定资产投资是必要的。由于大部分采矿企业都位于相当偏远的地区，因而，生产



的准备活动往往是一个较长期的、耗费较大的过程（例如，必须修建通往工地的道路、购买大型运输设备等等）。同样，雇佣所需的劳动力也是一项需要花费大量时间的工作。

附录 7-1 给定了一些采矿业专用术语，附录 7-2 简要描述了开采金矿的过程。

明诺洼有限公司

明诺洼有限公司的历史可以追溯到 1928 年的商业有限公司 (Ventures Limited) 和福尔肯布里奇镍公司 (Falconbridge Nickel) 成立时期。这两家公司在公司协会的组织下，主要在世界范围内从事矿山开发和发展工作。1971 年，奥皮米斯卡铜矿 (魁北克) 和莱克福尔特矿创立了合伙企业——福尔肯布里奇铜矿，而后又进一步发展为福尔肯布里奇铜矿公司 (CFC)。1986 年 8 月，由诺兰达矿控制的克尔爱迪生矿业有限公司拥有了 CFC 的 50% 股权，并将公司更名为明诺洼有限公司。

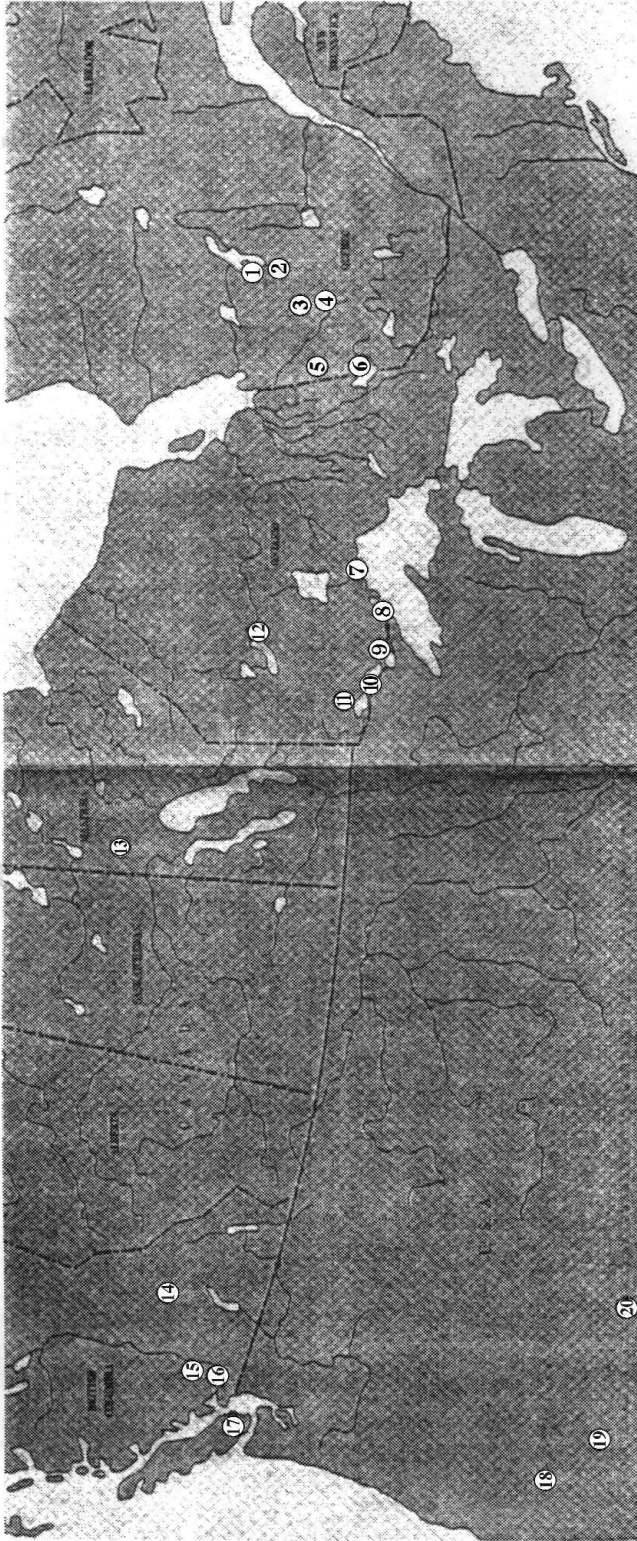
明诺洼是一家开采自然资源的企业，其业务涉及开发、发展以及铜、锌、金和银等矿藏的采掘。图 7-1 详列了明诺洼有限公司在加拿大和美国的经营范围。表 7-1 则给出了明诺洼有限公司 1987 年财政年度以及 1988 年前 3 个月、有关财务状况的一些重要数据。尽管从财务角度来看，公司净收入不错，但是，明诺洼有限公司按照备低资本成本折让 (CCA) 累积的抵消成本以及递延开发支出并未带来税后收益，而且，在今后几年里也不会有税后收益。1988 年，公司的法定税率为 47%。

表 7-1 重要财务数据

(单位：千美元)

	1987	1988.1.1~1988.3.31
销售净额	\$ 55,030	\$ 14,729
生产成本	37,349	10,626
净收益	\$ 3,257	415
每股收益	\$ 0.24	\$ 0.03
流动资产	\$ 107,754	\$ 82,041
厂房和设备净值	\$ 13,085	42,935
生产前成本及开发成本净值	\$ 6,477	42,826
开发财产	\$ 98,674	63,080
流动负债	\$ 16,227	14,330
留存收益	\$ 116,958	115,068

在采矿的同时，明诺洼有限公司还在工地周围相当大的地区内从事开发活动，目的是找到一个新的矿体，以便原有矿山耗竭后有新的矿产资源可供开采。如果能够在附近找到一个储矿点，那么，现用的采矿设备和人工成本就会大大减少。然而采用这一策略，在开发过程中需要耗费大量时间和资金，但是，只要矿山可以带来产出，开发工作就可以继续进行下去。通过采矿、加工以及定位新的储矿点以替代即将耗竭的矿山，从而取得最大收益是采矿公司不断赢利的重要因素。



营业矿山	正在开发中的矿山	准备开放的矿山	地区开发办公室
2 Opemlska	6 Ansil	1 6 12 17	2 16
3 Lack Short	14 Samalosum	2 9 13 18	6 9
7 Winston Lake		4 10 14 20	8
		5 11 15	

注:

图7-1 经营地点图



案例 7

明诺洼有限公司

拉肖特金矿



拉肖特金矿

背景

拉肖特金矿位于魁北克的 Gand Township, 包括开发及投产支出在内的总成本约为5 100万美元, 于1984年12月开始运营。矿砂储藏在地面下 500米深的矿井之间, 矿砂中还包含 15%的稀释因子。矿山估计可产出 2 239 596吨矿砂, 原矿品位为 5.30克(即每吨矿砂含有 5.30克黄金)。矿山每年的生产能力为 400 000吨, 使用年限为 5~6年。截止到 1988年6月1日, 拉肖特金矿已开采黄金 198 773盎司^①。表 7-2显示了拉肖特金矿历年来的产出情况。

表7-2 拉肖特金矿历年来的产出数据

	1984	1985	1986	1987	1988
碾矿砂吨数	61,431	315,565	399,647	395,747	165,808
等级(g/t)	4.03	5.62	5.32	4.53	4.48
回收率(%)	90.6	90.0	93.7	93.2	93.4
总盎司	7,215	51,300	64,031	53,889	22,338
直接经营成本(\$/t)	—	53.01	46.57	48.26	52.42
包括开发成本在内的经营成本	—	53.78	49.65	53.99	57.08

生产前(成本)。

至1988年6月1日。

总盎司=(碾矿砂吨数×等级×回收率)÷31.1。

(由于小数点因素, 公式结果和实际数有一定的差异)。

为了延长矿山的使用寿命并替代已耗竭的矿山, 围绕开采地区展开的开发工作仍在进行之中。尽管到目前为止, 还并未发现其他较大的矿砂储藏点, 但是, 一些重要的迹象表明, 人们极有可能在一些未开发的地区发现新的矿藏。

如果自 1988年1月开始, 从原有的 500米深处挖掘, 一旦在 500米以下发现了新的矿砂储藏点, 开发工作就可以进行。图 7-2是矿山垂直纵剖图。如图所示, 开发钻探工作是从西北横切面开始进行的, 并和 800米深的矿砂带交叉。图 7-3更详细地给出了矿体纵剖面上钻探的等级和宽度。每一个开发钻探点(表中的圆圈)下方的一系列数字表示每吨矿砂含有的黄金克数以及在这一点上以米表示的矿体宽度。由于钻探斜切矿带并与矿带交叉, 所以, 在括号中又给出了转换为水平距离的横穿矿体的宽度。寻求矿藏点的最低要求是: 在至少两米的水平宽度内, 每吨矿砂应含有 3克以上的黄金(3.0/(2.0)m)。

钻探结果表明, 尽管在 500米以下矿体宽度减少, 但 500米以下的东部及以下地区仍显示出有较多的矿藏。在 500米~800米之间, 估计有 885 000吨稀释矿砂, 原矿品位为 4.6克(即每吨矿砂含有 4.6克黄金)。该品位约等于每吨矿砂含有 0.148盎司黄金。在打磨过程中预计产生 93%的回收率。

① 1盎司=28.3495克。

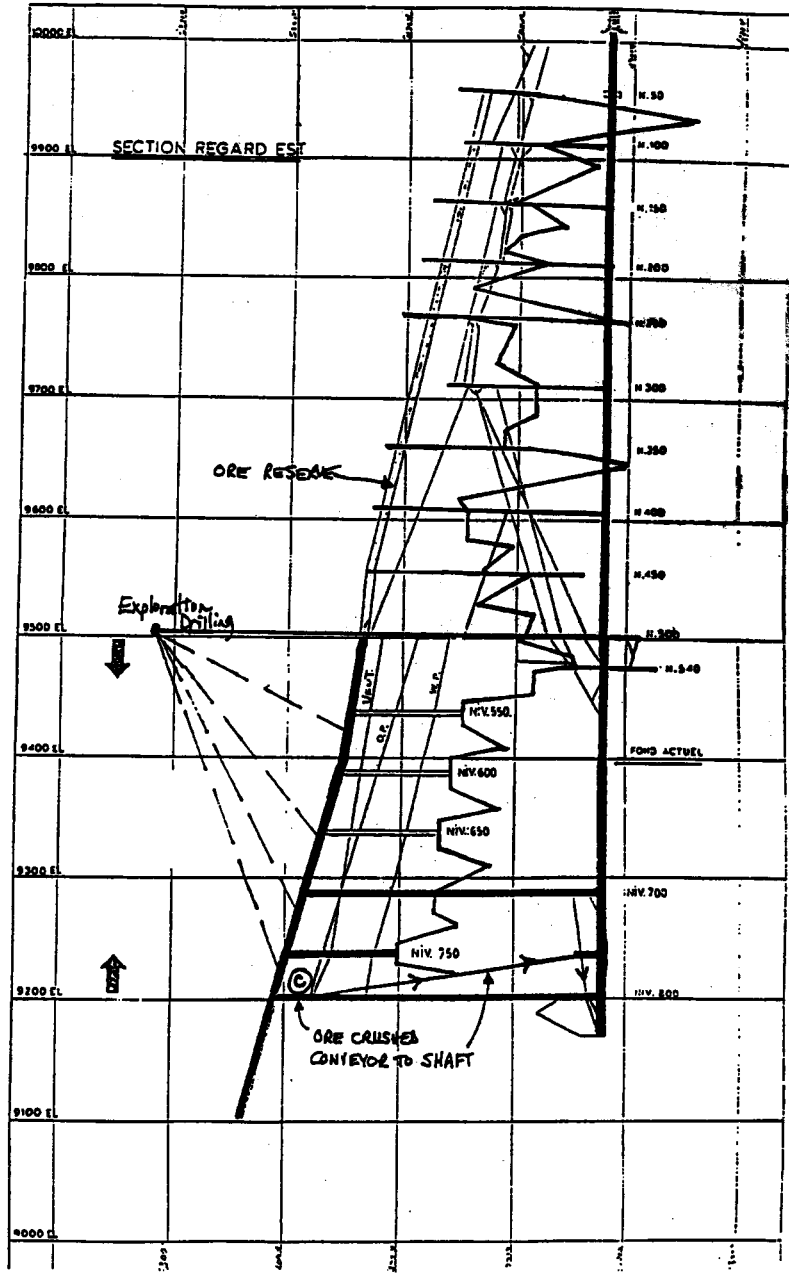


图7-2 明诺洼公司—拉肖特公司矿山垂直纵剖面图

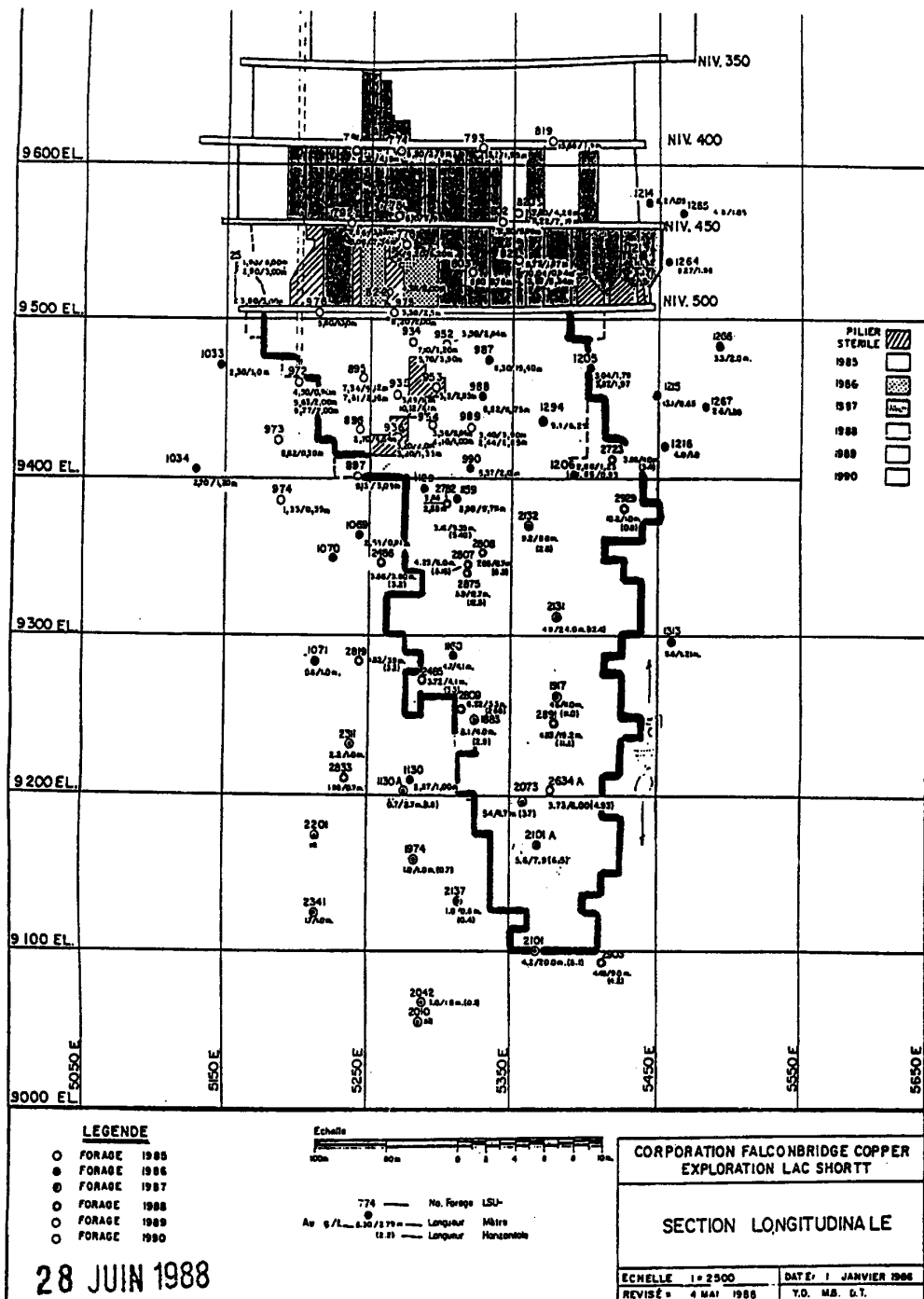


图7-3 矿山坡面图

发展建议

在分析了几种可供选择的加深挖掘矿井的方法之后，应主要根据缩短计划以及使计划更具有灵活性的原则确定常规的插入矿井并同时建立斜坡的方法。如图7-2所示，这一项目主要包括：

1. 从500米处推动钻探井使其向下钻到800米处。
2. 在800米、750米及700米处设置(工作)平台及其他设备。
3. 掘进矿井至830米。
4. 在800米及700米处安装运载设备并设立工作面。
5. 在800米处安装轧碎机并通过输送机将矿砂运送到矿井上。
6. 增加现有尾砂池的容量并建立适当的(矿砂)流出处理系统。

拉肖特金矿的全体工作人员负责完成建立斜坡和平巷的任务，而掘进矿井的任务则转包给出价最低的投标者。

在1 942 500万元的总投资中包括生产前成本及固定资产成本。其中，生产前成本总计为1 446 700万元，包括掘进矿井的初始成本、建立斜坡的成本以及设地下平台或其他设备的成本。考虑纳税影响后，这些资本成本折让率为100%。固定资产的成本包括地表设备成本(225 000万元)及地下设备成本(270 800万元)，所有这些可抵消的成本属于资本成本折让中的第41级，每年资本成本折让率为25%。表7-3详列了1988年、1989年以及1990年以上两种类型的成本，假设每年的矿山扩大任务均已完成。

表7-3 根据资本成本折让等级确定的投资成本

	1988	1989	1990	合计
生产前成本(CCA 12)	\$2 674 100	\$11 599 500	\$193 800	\$14 467 400
固定成本(CCA 41)	<u>1 377 900</u>	<u>2 950 900</u>	<u>629 000</u>	<u>4 957 800</u>
合计	<u>\$4 052 000</u>	<u>\$14 550 400</u>	<u>\$822 800</u>	<u>\$19 425 200</u>

CCA表示资本折让等级。

采矿工作将于1990年开始，预计年产矿砂330 000吨。1991年和1992年的预计产量分别为360 000吨和195 000吨。预计1992年，全部矿砂储量将被耗竭。

每盎司黄金的平均市价估计为450美元，其中，汇率为1美元兑换1.22加拿大元。表7-4列举了历年来的黄金价格及汇率。以下列举了按照三年产量计算的、以开采量为基础的每吨矿砂的经营成本，这些经营成本预计每年呈下降趋势：

1990	50.05元/吨
1991	48.05元/吨
1992	40.74元/吨

表7-4 历年黄金价格及汇率

年 份	黄金(美元/盎司)	汇 率	黄金(加拿大元/盎司)
1980	\$ 612.56	\$ 1.1968	\$ 733.11



(续)

年 份	黄金(美元/盎司)	汇 率	黄金(加拿大元/盎司)
1981	459.71	1.1989	551.15
1982	375.79	1.2338	463.65
1983	424.18	1.2324	522.76
1984	360.44	1.2951	466.81
1985	317.26	1.3655	433.22
1986	367.51	1.3895	510.65
1987	446.47	1.3260	592.02

结论

明诺洼有限公司在评价投资决策时运用了三种投资利润率，其中，无风险投资时(即设备重置)的利润率为12%，平均风险投资时的利润率为15%，高风险投资时的利润率为20%。卡林顿认为，拉肖特金矿的勘探投资可得到15%的利润率。在分析了有关不确定性因素之后，他希望自己能够很好地回答公司董事会提出的有关投资回报方面的如何问题。一旦董事会否决了这一投资方案，卡林顿则需要决定是否继续维持拉肖特金矿的经营以便在这一地区进一步开发新的项目。



附录7-1 采矿专业术语表

等级	
矿砂储藏等级	预计黄金数量，以每吨矿砂含有的黄金克数表示，根据地理情况及交叉钻探的结果计算得出。
估计原矿品位	预计黄金数量，以可以进入加工碾磨过程的每吨矿砂含有的黄金克数表示。一般情况下，由于稀释及其他开采损失，这一等级低于矿砂储藏等级。
原矿品位	实际黄金数量，以可以进入加工碾磨过程的每吨矿砂含有的黄金克数表示，根据碾磨时的实际标本数计算得出。
稀释	由于浪费及低级矿砂进入实际开采和加工过程导致的矿砂储藏的减少。
回收率	矿砂加工过程中实际回收的黄金比率。如附录 7-2所述，黄金必须在研碎的颗粒表面才能回收。
尾沙池	研磨矿砂过程中流体和固体废物的贮藏地。
碾磨厂	将矿砂研磨后形成的泥浆与氯化物混合以便分解出黄金的场地。随后，黄金从氰化液中提炼成金块。



附录7-2 黄金开采

在确定矿体并做好采矿准备之后,可以对含有黄金的矿砂进行开采和加工了。矿砂经过钻探、鼓风后,被输送到地下研磨机上,研磨成约6英寸大小的碎块。当这些碎块通过升降机送到地面后,进一步在水中研磨,成为极细的泥浆。这些泥浆加上氰化物后可以溶解浮在被磨碎的矿砂颗粒表面的黄金。在碾磨加工过程中,黄金的回收率反映出氰化物的溶解效力,碾磨的精细程度也能起到同样的作用,即,研磨的越细,浮在个别矿砂颗粒表面上的黄金数量就越多。氰化液中的黄金从碾磨后的矿砂泥浆中分离出来,残渣被送入尾沙池中进行最后处理。氰化物与黄金混合的溶液送入含有大量活性炭的大型钢柱体中。在经过圆柱体时,溶液中的黄金被活性炭吸收并沉淀下来。最后一个步骤是,碳燃烧而尽,留下纯净的金块。

案例8 太阳公司—— 太原管道工程

本案例是由David J.Sharp在 Shijun Cheng的帮助下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management联系。

地址：Ivey Publishing,Ivey Management Services,c/o Richard Ivey
School of Business,The University of Western Ontario, London,
Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1998,Ivey Management Services 版本：1998年9月16日

1997年5月，太阳有限责任公司的总经理谢如贤博士（音译）必须决定太阳公司是否参加以及如何参加太原管道工程项目。该项目的任务是铺设从黄河到中国山西省省会太原的供水管道。太原管道工程的主要承包商——引黄（音译）公司希望太阳公司作为供货商为工程提供82 000米直径为2.2米的预应力混凝土圆管（PCCP）。

经济背景

自从1979年中国实行改革开放的经济政策以来，中华人民共和国的（综合）国内生产总值每年以9.5%的速度增长，这一增长速度名列世界第一。在第八个五年计划（1991年~1995年）中，包括国内生产总值（GDP）和外商直接投资（FDI）等在内的多项经济目标已在三年内实现，1997年，据国际组织估算，在第九个五年计划（1996年~2000年）期间，中国的年增长率将会超过8%。其中，广东省作为中国最



早实行改革开放的省份，其增长速度是全国各省中最快的，同时，广东省也是中国从外商投资中获益最多的省份，仅 1991年至1995年12月间，广东省就吸引了225亿美元的外商投资，占中国同期外商投资总和的40%。在流入广东省的资金中，主要资金集中在珠江三角洲地区。在全省 6 600万人口中，居住在该地区的人口仅占1/3，但是，在1996年全省创造的约5 100万元的国内生产总值中，该地区创造的国内生产总值却占到了70%以上。（1996年，1美元约可兑换8.3元人民币。）

1980年，中国政府建立了经济特区。在经济特区内，政府允许外商进行投资，为其提供廉价的土地并允许进口以及进行基础建设，同时，经济特区还拥有招聘和解聘职工以及聘用外籍人员的自主权并享有税收优惠。1997年，在中国的五个经济特区中，有三个特区投在了广东省，其中，深圳和珠海两个经济特区又在珠江三角区内。1980年，将深圳和珠海设为经济特区的目的在于吸引外商投资并探索促进中国经济发展的道路。深圳，紧靠香港，珠海，紧靠澳门，这两座城市位于珠江三角洲的南端，而广东省省会广州市则位于珠江三角州的北端并成为中国的南大门。

在珠江三角洲地区的集中投资极大地加快了该地区的城市化进程。由于在城市中，给水排水系统十分重要，因此，伴随着城市化进程的加快，给水排水系统所必要的管道的需求也日益增加，而经济增长的步伐又进一步促进了城市化的发展。

太阳联合公司

太阳公司位于距深圳市中心的50公里处，是中国第一家、也是唯一一家预应力混凝土圆管制造商。在建立太阳公司之前，中国一直靠进口预应力混凝土圆管满足需求。在珠江三角洲地区，尽管已有上百家生产混凝土管道的厂家，但是，大部分厂家都是使用简单、原始设备的小工厂。为了满足日益增长的对高品质管道的需求，1992年初，几家企业决定成立专门生产预应力混凝土圆管的合伙企业——太阳公司。1992年6月，太阳公司在深圳注册，权益资本额为900万美元，该公司的六个股东分别来自中国大陆、香港特别行政区及美国。

股东

1. 80年代中期，深圳市政府所属的轻工业局成立了英达集团公司。该公司有98家分公司，其业务涉及制造、技术和贸易等多个领域。英达集团公司是深圳市最大的国有企业之一，同时，也是深圳股票市场的一家上市公司。该公司以90万美元现金投资太阳公司，并拥有10%的股份。

2. 英达房地产公司是英达集团公司的一家分公司，主要经营房地产业务，1996年末，总资产达人民币1.6亿元。该公司以价值216万美元的地产投资太阳公司，并拥有24%的股份。

3. 亚洲管道公司是香港的一家私人企业，主要生产预应力管道。该公司以144万美元现金投资太阳公司，并拥有16%的股份。

4. 布朗兄弟有限责任公司是总部设在美国俄亥俄州的一家私人公司。1899年，布朗兄弟成立了一家专门生产管道的公司。该公司生产的管道广泛应用于制造业、建筑业以及公用设施部门。自1942年以来，该公司已为一万多个项目提供了9 600 000米的预应力混凝土圆管，是世界上最早的也是最大的一家预应力混凝土圆管生产商。该公司以价值216万美元的设备和设施投资太阳公司，并拥有24%的股份。此外，该公司还另外出售了账面价值为684万美元的设备给太阳公司。

5. 珠江公司是中国国家建材局所属的一家公司，主要经营建筑设备和建筑材料的进出口业务，是国家建材局在深圳服务的窗口。该公司注意到，建材市场发展势头良好，因而，购买了太阳公司15%的股份。

6. 国际融资公司于1956年成立，是世界银行的三个成员之一。该公司并不提供政府担保的贷款，而是提供特别项目贷款。公司以99万美元现金投资太阳公司，并拥有11%的股份，同时，该公司还为太阳公司提供了400元美元的贷款。

预应力混凝土圆管

混凝土管道和钢管均可用于供水系统，此外，混凝土管道还可用于排水系统。混凝土管道较为廉价，可使用50年左右，但是却很难承受较高的水压，水会从混凝土管道以及管道的结合处漏出。相反，钢管可以承受很高的水压，但是钢管很昂贵，而且，由于钢管在输水过程中很容易生锈，因而，钢管的使用寿命仅为10年左右。

预应力混凝土圆管由夹有两层混凝土的钢柱构成。预应力混凝土圆管像钢管一样，也能承受较高的水压，但其成本却仅为钢管的40%~70%。由于管道中的钢完全被覆盖，而且受到混凝土或水泥、沙土及砾石混合物的保护，因此，预应力混凝土圆管可使用约50年的时间。这样，在整个使用周期内，预应力混凝土圆管的成本就要比钢管低得多。

制造预应力混凝土圆管所使用的主要材料有：钢板、钢丝、水泥、沙土及砾石，其生产过程主要包括以下几个步骤：首先，将钢板卷起并锻造成圆柱状，同时，将用于连接的钢圈安装并焊接在钢柱的底部；然后，将钢柱放入模具中并灌注混凝土，使之成为两层混凝土包钢的圆柱体。其中，管道的内层应保持光滑以减少水流的阻力。随后，将该柱体放入窑中进行蒸汽加工，加工后，将钢丝缠绕在柱体的外部，而后，将缠绕钢丝的柱体进行喷浆，即裹以水泥、沙土及水的混合物，形成柱体的外部表面。最后，将成形的圆管放入另一个窑中进行再加工。这样，经过质量检验之后，圆管就可以发运了。图8-1给出了预应力混凝土圆管的截面图。

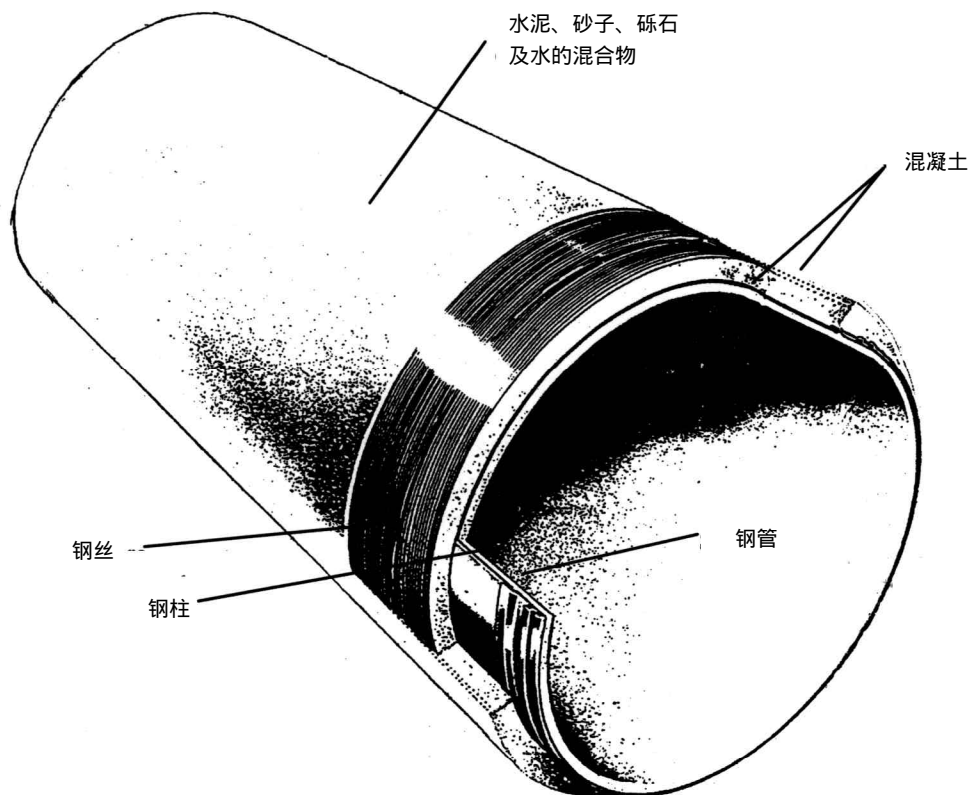


图8-1 预应力混凝土圆管截面图

设备、设施及生产能力

1997年5月，太阳公司拥有140名员工。布朗兄弟有限责任公司在美国对该公司的大部分技术人员和管理人员进行了培训。该公司占地面积10万平方米，四周砖墙环绕。除厂房之外，公司还有一幢建筑，主要供总经理、财务部门、市场开发部门以及人事部门办公使用，同时，为约100名工人提供住宿。

工厂由七个车间组成，分别为：钢圈车间、钢柱车间、模制车间、绕线车间、喷浆车间、质量控制(实验)室、锅炉房以及印刷间。公司的主要生产设备及设施如下：

- 一台起重能力为50吨的移动轨道起重机
- 两台起重能力为40吨位的叉车
- 一台起重能力为12.5吨位的叉车
- 一台用于模制的、3立方米的混凝土搅拌机，每小时产出为60立方米
- 一台用于喷浆的、3立方米的混凝土搅拌机
- 两台250马力的锅炉
- 七台125马力的压具

一台可加工32根直径为2米的圆管的蒸汽加工窑

3万平方米的产成品露天贮存场地

太阳公司可生产直径为0.9米~2.4米的预应力混凝土圆管，并拥有各种型号的模具。该公司直径为2米的预应力混凝土圆管的年生产能力约为37 000米。

公司业务概述

最初，太阳公司的合伙人希望公司的总投资额为1 900万美元，其中，净资产为900万美元。但是，由于材料价格以及币值的波动，1994年10月，在工厂建设完工交付使用之前，公司的总投资已达到2 500万美元。由于生产预应力混凝土圆管需要使用钢材以及更为复杂的生产设备和技术，并需要更复杂的程序，因而，其生产成本约为小制造商们生产的、传统的混凝土管道成本的2~3倍。混凝土管道生产商们可以满足对管道质量要求不高的客户的需求，相比之下，太阳公司的产品就缺乏一定的竞争力。这种情况在中国十分常见，对一些小型项目来说，就尤为如此。对于一些大型的工程项目，可能需要使用预应力混凝土圆管，但时机却对太阳公司很不利。1993年，中国政府实行了宏观经济调控政策，旨在使几近失控的、过热的经济降温，这些政策导致了建设规模的大幅度缩减。因而，太阳公司自成立以来就没能承接任何大的业务。

为了使太阳公司的产品质量符合美国水业协会(AWWA)制定的C301标准，太阳公司董事会决定从布朗兄弟有限责任公司聘用外籍人员担任公司的总经理和主管生产的副总经理。

太阳公司的第一任总经理于1992年6月至1995年5月在公司任职。为了开发新的业务，他成立了两家子公司：阳华运输公司和太阳管道安装公司，前者位于深圳，后者位于广州。在他任职期间，太阳公司以35万元的价格销售了100米直径为2米的预应力混凝土圆管。与此同时，太阳公司的年折旧费用为960万元，年管理费用为400万元，其他工资支出为400万元。由于太阳公司将大部分可支配现金用于厂房的建设和设备的支出，因而，收入不足引起了严重的现金流量问题。

太阳公司的第二任总经理曾任布朗兄弟公司的副总裁，他于1995年6月来到太阳公司，又于该年12月离开了公司。为了获得更多的现金，他出售了太阳公司的两家子公司和部分固定资产，以便支付公司所欠的电费、材料费和工资费用。与此同时，他还力劝公司的股东们增加对太阳公司的投资，但是，却未能成功。

1996年1月，布朗兄弟公司向太阳公司派出了第三位总经理。这位经理仅在太阳公司工作了五个月。1996年2月，他在提交董事会的一份报告中指出，太阳公司生产受阻的原因在于公司没有足够的现金购买原材料。在过去的三个月里，公司已欠下了20万元的电费。供电公司警告说，如果太阳公司再不支付欠款，供电公司将停止供电。在他任职期间，太阳公司又由于无法获得更多的营运资金，从而丧失了为香港新机场提供预应力混凝土圆管的良机。



1996年5月，公司董事会决定不再采用以往从布朗兄弟公司聘用总经理的办法，而是聘用谢如贤博士任公司的总经理。

财务环境

谢如贤博士于1996年6月上任，此时，太阳公司的可支配现金仅为9 000元，同时，公司还拖欠员工四个月的工资。1996年底，太阳公司的总资产额为1.684亿元，总负债为1.5075亿元，具体负债项目如下：

世界银行贷款400万美元及应计利息50万美元；

中国银行贷款500万美元；

三和银行贷款100万美元；

招商银行贷款1 500万港元及500万港元应计利息(1港元约等于1.08元人民币)。

此外，负债项目还包括其他贷款和应付未付及过期未付股东以及其他当事人的费用4 100万元、应付未付的职工工资50万元。

谢如贤上任后，开始与潜在的客户见面，八个月后，他的努力取得了成效。1997年3月，在短短几天内，他就签订了两项合同，其中一项合同是与距深圳一小时路程的东关镇的一位客户签订的，太阳公司将为该客户提供6 000米直径为2.2米的预应力混凝土圆管；另一项合同是与恒原电器公司签订的，太阳公司将为该公司提供500米同样型号的圆管。两项合同的总价值约为2 100万元。太阳公司已向两家客户预收了400万元的款项，其中，有250万元款项将立即用于支付急需偿付的工资费用、材料费和电费。1997年五月底，太阳公司已为东关的客户生产了1 000米的预应力混凝土圆管，同时也取得了进一步收取342万元款项的权利。但是，这些收入都被公司的费用蚕食掉了，因为公司每年的利息费用就达1 300万元。

太原工程

太原是山西省省会，位于深圳市北部1 800公里处。自50年代以来，太原市一直是中国重要的重工业基地，但与此同时，太原也一直饱受缺乏饮用水之苦。1953年就已有人提出了将黄河水引入太原的建议，但直到35年之后才对该项工程进行了可行性分析。80年代末期，中国政府最终批准了该项建议，从而使该项工程成为国内最主要的项目之一。该项工程的成本为220亿元人民币，其中有4亿元来自世界银行的贷款。太原工程于1993年10月开始动工并计划于2001年完工。地方政府为此成立了引黄公司作为该项工程的主承包商。

太原工程需要82 000米的管道将水从汾河水库输送到上兰村供水公司。水库到供水公司的距离为70公里，但是，其中有12公里需要铺设两排管道。世界银行作为项目的担保人之一，要求工程采用预应力混凝土圆管以确保工程的质量和可



靠性。引黄公司采纳了世界银行的建议，决定使用直径长为 2.2 米的预应力混凝土圆管。为了找到最好的预应力混凝土圆管供货商，引黄公司准备采用公开招标的形式。在五个投标商中，有三家是中国的公司，另外两家则来自国外。三家国内公司分别为：新汶公司、江南公司和汾水公司，其中，新汶公司来自与山西省相邻的山东省，江南公司来自中国东部的江苏省，而汾水公司则是太原市一家制造混凝土产品的地方企业。新汶公司和江南公司由于生产设备和技术陈旧而无法成为太原工程的供货商。汾水公司则希望通过贷款进口先进的技术设备，但该公司的贷款请求却遭到了世界银行的拒绝。另外两家国际公司分别是布朗兄弟公司和意大利的一家公司。尽管布朗兄弟公司已拥有了太阳公司 24% 的股份，但该公司仍打算单独建立一家新的企业，因为这样可能会赚得更多的利润。在对所有的投标商进行了仔细的考察之后，引黄公司认为，太阳公司具有先进的生产设备和技术，而且具有在中国生产的经验，因而，引黄公司倾向于将太阳公司作为该项工程的供货商。

收入

引黄公司对每米预应力混凝土圆管提供的报价为 4 500 元人民币，因而，太阳公司可从太原工程获得的总收入为 3.69 亿元。太阳公司可得到相当于合同总价款 10%~15% 的预付款 (约为 3 000~4 000 万元) 并用于厂房的建设，而且无需支付利息费用。

所有权

如果太阳公司在深圳制造预应力混凝土圆管，然后再运到太原，这种做法从经济上来说，显然是不可行的，因为最短的运输距离也需要 300 公里。因而，谢总经理计划在太原建一家新厂。这一新的实体可以完全为太阳公司独有，也可以是一家合伙企业。如果太阳公司完全拥有这家企业，那么，公司就可以享有全部收益，同时也将承担全部风险。相反，如果该企业为合伙企业，则会减少太阳公司从太原工程获取的收益，但也会使该企业的经营更为顺利。该企业可能的合伙人为引黄公司和太原建筑公司，其中，引黄公司为太原工程的主承包商，太原建筑公司则是山西省唯一一家由地方政府授权、为太原工程项目进行工程设计的组织。

新厂总的权益资本额约为人民币 7 000 万元，大约需要聘用 120 名员工，其中，少数员工来自太阳公司，大部分员工则在当地聘用。如果这家新的企业为合伙企业，那么，引黄公司将以提供后勤服务的形式拥有该企业 5%~10% 的股份，太原建筑公司则将投资 250 万元作为设计费。如果作为客户的引黄公司同时又是该企业的合伙人，那么，它会愿意马上对这家新企业进行投资。太阳公司将拥有该企业其余的股份，并将以价值 1 300 万元的设备和技术投资新厂。如果新的企业为独资企业，那么，太阳公司就要支付 250 万元的设计费，而且，每年还要支付 120



万元的后勤服务费用。

厂址的选择和土地成本

新厂厂址将在以下三个地点之间进行选择：汾河水库、古角煤矿和上兰村供水公司。上兰村供水公司位于太原市东北的30公里处，汾河水库位于距太原市更远的70公里处，而古角煤矿则位于两者之间，距汾河水库25公里，距上兰村供水公司45公里。生产预应力混凝土圆管的部分成本费用直接与厂址的选择有关。

新厂需要10万平方米的厂地，可买可租。在汾河水库附近，10万平方米厂地的年租金为30万元，而在古角煤矿和上兰村供水公司附近则分别需要80万元和120万元。但是，新厂若在汾河水库附近租用土地还要处理另外一件复杂的问题，那就是新厂必须雇佣本地约25名没有受过什么教育、对预应力混凝土圆管一窍不通的农民。在汾河水库、古角煤矿和上兰村供水公司附近购买10万平方米土地使用权的总成本分别为400万元、750万元以及1300万元。

厂房

厂房的建设将于1998年3月开始动工，并于1998年11月结束。这些厂房既可供短期使用(约3年)，也可供长期使用。如果厂房仅供短期使用，那么，只需建屋顶而无需建围墙。在两种用途下，厂房的建设工期是相同的，但相关的建设成本和生产能力却并不相同。短期使用和长期使用的厂房总建设成本分别为800万元和3400万元。另外，人们在冬季的三个月里无法在短期使用的厂房中进行预应力混凝土圆管的生产，从而使其管道的年生产能力减少了30000米。

各个建筑公司的支付条件非常灵活。30%~40%的总建筑成本直到公司开始经营一年后，甚至工程完工两三年后才支付的情况并不少见。

设备和设施

设备和设施的来源有三种选择。第一，所有的设备从美国进口，包括运输、安装等在内的总成本约为1970万美元。第二，绕线机和喷浆机等关键设备从美国进口，而其他设备则从国内购买。这一方案的总成本约为900万美元。第三，所有设备均从国内购买。在这种情况下，设备总成本为人民币320万元。从国内购买设备的优越之处在于，企业可以采用分期付款的形式，即在设备交付使用时先支付总价款的70%~80%，以后再支付其余的价款，而且无需付出任何代价。

除了以上三种选择之外，如果不考虑该企业的所有权结构，太阳公司还可将其剩余设备提供给新厂。如，太阳公司可提供一台账面价值50万美元、容量为40吨的叉车。此外，由于太阳公司钢圈车间的利用率还不足25%，因而该车间的部分设备也可以移送新厂，从而可以节约80万美元的采购成本。太阳公司还拥有直径1.6米~2.6米的各种生产预应力混凝土圆管的模具，其中，正用于为



东关镇的客户加工产品的、直径为 2.2 米的模具可运至山西的新厂。太阳公司的部分技术工人、管理者和管理软件也可以转至新厂。这些项目的总成本约为 300 万美元，总运输成本约为人民币 300 万元。最后，如果新厂设在古角煤矿附近，那么，新厂还可与煤矿共享部分锅炉以及其他设施，从而可以节约 170 万元的费用。

营业费用

制造预应力混凝土圆管所需的原材料包括：钢、水泥、沙子和砾石。制造 1 米直径为 2.2 米的预应力混凝土圆管需要 1 吨水泥、2 吨沙石、以及 0.5 吨钢。在太原市，每米直径 2.2 米的预应力混凝土圆管的直接材料成本约为 1 200 元，其中不包括将材料运送到工厂的成本。在太原市所属地区，每吨每公里的卡车运输成本均为 0.55 元。

新厂将雇佣 120 名员工，其中包括 100 名工人和 20 名技术人员和管理人员。员工的月平均工资约为 2 500 元，但工人的月平均工资则在 300 元~600 元之间，其差异取决于厂址的不同。如果新厂位于汾河水库地区，则工人的月工资较低，仅为 300 元；在古角煤矿附近，工资为 500 元；在上兰村供水公司附近，工资为 600 元。而在深圳，太阳公司每月支付工人的工资为 900 元。同样，为了取得供电资格，新厂每年还要额外支付约 200 万元的费用。除了这项特殊费用之外，在任何一个地区，每米直径 2.2 米的预应力混凝土圆管都需要花费 120 元的电力。此外，新厂每天还需要使用约 70 吨的水。在汾河水库、古角煤矿和上兰村供水公司，每吨水的成本分别为 0.3 元、0.5 元和 0.9 元。

其他应考虑的问题

在中国，机器设备的折旧年限为 10 年，厂房的折旧年限为 20 年，企业所得税率为 30%。但是，在经济特区，企业的所得税率则为 15%。如果新厂为太阳公司的分公司，则新厂将适用 15% 的所得税率。如果新厂为一家合伙企业，那么，这家合伙企业可视为太原工程的一部分，而且，只要工程达到一定的期限，该企业就可享有免税的资格，同时，对于进口原材料，还可另外获得约 30%~40% 的折扣。但是，政府对于转移设备是要征税的。由于太阳公司是经济特区内的一家合伙企业，因而该公司最初在进口设备时是免税的。如果新厂完全为太阳公司独有，那么，设备的转移是在公司内部进行的，因而也就无需支付任何税金。但是，如果新厂为一家合伙企业，那么，无论太阳公司是否将移送的设备作为新厂的投资，该移送行为都将视为销售行为，太阳公司均需按设备账面价值的 35% 交纳税金。

根据国际货币基金组织提供的资料，1996 年，中国的通货膨胀率为 6%，1997 年 5 月，公司借款的利率为 10%。

太原工程并非中国中部唯一的一项工程。如果太阳公司为太原工程提供预应力混凝土圆管的业务取得了成功，那么，太阳公司很有可能还会成为太原工程的



姊妹工程——大同工程预应力混凝土圆管的供应商。大同市位于太原北部 300 公里处，是山西省的一座重要城市。与太原工程一样，大同工程也是将黄河水引入大同。中国政府已批准了该项工程，在太原工程即将完成时，大同工程将开始动工。该项工程将需要 120 000 米直径为 2.2 米的预应力混凝土圆管。

对于太阳公司来说，太原工程为公司带来了生机。但是，太原工程能真正挽救太阳公司吗？太阳公司有能力承接这项供货业务吗？如果太阳公司接受了这项业务，那么，公司又将如何更好地组织这项业务呢？

案例9 香 槟 饭 店

本案例是由David Sharp教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail：cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1998, Ivey Management Services 版本：1998年5月25日

1998年7月初，香槟饭店新上任的总经理格罗里亚·许在接到最近一个月的成本报告后，忧心忡忡。报告显示，在出租率为70%的情况下，饭店洗衣店6月份的预算为26 964港元，而实际支出为31 527港元，大大超出了预算。格罗里亚·许了解到，6月份饭店的出租率略高于预算，但洗衣店的实际成本仍令她吃惊。她想知道，洗衣店成本超支的原因是什么？下一步她该如何行动？

香槟饭店

香槟饭店位于香港特别行政区新界 (New Territories) 的一个舒适的住宅区内，拥有200套客房，从这里可以方便地到达附近的大学和商业机构。这是一家老牌的私营独立饭店，一直拥有很高水平的服务质量，并以其古老、舒适具有独特的魅力。饭店以其高质量的管理以及为客户提供舒适服务赢得了良好的声誉，吸引了来自中华人民共和国大陆地区的众多商业人士，他们在香港特别行政区逗留期间，都愿在此饭店居住。



但遗憾的是，成功并不总是意味着盈利，事实上，饭店的盈利状况并不很好。来自其他饭店的竞争、亚洲经济危机对商业旅游活动减少的影响以及饭店传统、低效的运营方式都为饭店真正提高管理效率而不是放弃饭店的利益带来了压力。

饭店拥有两种类型的客房，包括 110 套豪华客房，每套客房有一张大号床以及供两个客人活动的客厅，在出租时，每套客房平均每天有 3 公斤的物品需要洗涤(包括床上用品、毛巾等等)，另外，饭店还有 90 套高级客房，每套客房有两张双人床，并有供四个客人活动的客厅，在出租时，平均每天有 5 公斤的物品需要洗涤。

洗衣店

香槟饭店拥有自己的洗衣设备，而其他饭店则由外部洗衣店为其提供洗衣服务。饭店洗衣店由一名长期的全职职工负责，每小时工资为 30 港元(包括福利)，这名职工每周工作 6 天，每天工作 10 小时。星期天，由一名当地大学生接替这名职工，每天同样工作 10 小时，每小时工资 30 港元。此外，洗衣店如需加班，可以雇用小时工，每小时工资 25 港元。洗衣店每小时可洗涤 35 公斤的衣物。另外，房管助理负责监督管理洗衣店，其四分之一的工资由洗衣店支付。五月份，她收到的洗衣店支付单表明，支出已由每月的 8 640 港元上升到 9 360 港元。在服务合同中还包括洗衣机和烘干机的维修费用，在维修费用中，还包括人工成本，但不包括更换零件的成本。水电等变动成本按照实际占用率在洗衣店和其他使用部门之间分配，对于洗衣店来说，每套客房每天占用的水电费为 0.7 港元。

1998年6月的经营情况

1998年6月，饭店的总出租率为 82.5%，其中，豪华房间的出租率为 60%，高级房间的出租率为 90%，饭店洗衣房共洗涤了 19 250 公斤物品。此外，在这个月里，一台烘干机的发动机被烧坏，需要更换。表 9-1 显示了 1998 年 6 月洗衣店经营的财务状况。

表 9-1

	预算数	实际数
洗涤数量	16 380 公斤	19 250 公斤
人工成本	13 200 港元	15 150 港元
肥皂及其他洗涤用品	4 914 港元	5 350 港元
监督管理费	2 160 港元	2 340 港元
维护及修理费	3 100 港元	4 650 港元
折旧费	650 港元	650 港元
水电费	2 940 港元	3 087 港元
总计	26 964 港元	31 227 港元

格罗里亚·许想要了解产生这一结果的原因。为了寻求完成洗衣业务的其他可能途径，她和其他大部分饭店一样，找来了香港洗衣公司协会（Hong Kong Institutional Laundry Company）的一位销售人员。这位销售人员告诉她，他们可以每公斤1.65港元的价格为饭店提供全部洗衣服务。格罗里亚·许正在考虑下一步的行动计划。



案例10 埃德蒙顿区电话公司 ——NORSTAR主系统

本案例是由Randy Kudar在Society of Management Accountants of Ontario的帮助下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是不是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Cases and Publication Services联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1991, The University of Western Ontario 版本：1991年4月22日

苏·史密斯和乔尔·迪恩是埃德蒙顿区电话公司的产品经理，他们主要负责Norstar主系统在不同市场的销售。9月份，他们需要共同解决一个常见的问题。一些报告显示，在夏季的几个月中，公司每1 000美元收益的贡献变化很大。但是，在不同的市场上，变化的方向却是不同的。7月份，中型市场每1 000美元收益的贡献很大，而8月份，小型市场每1 000美元收益的贡献很大。市场经理希望这两位产品经理能够对这一现象作出解释。

背景

埃德蒙顿区电话公司(ED TEL)是加拿大最大的一家独立的、市政所有的电话系统公司。公司于1893年成立，1905年归埃德蒙顿市所有。公司主要通过4条

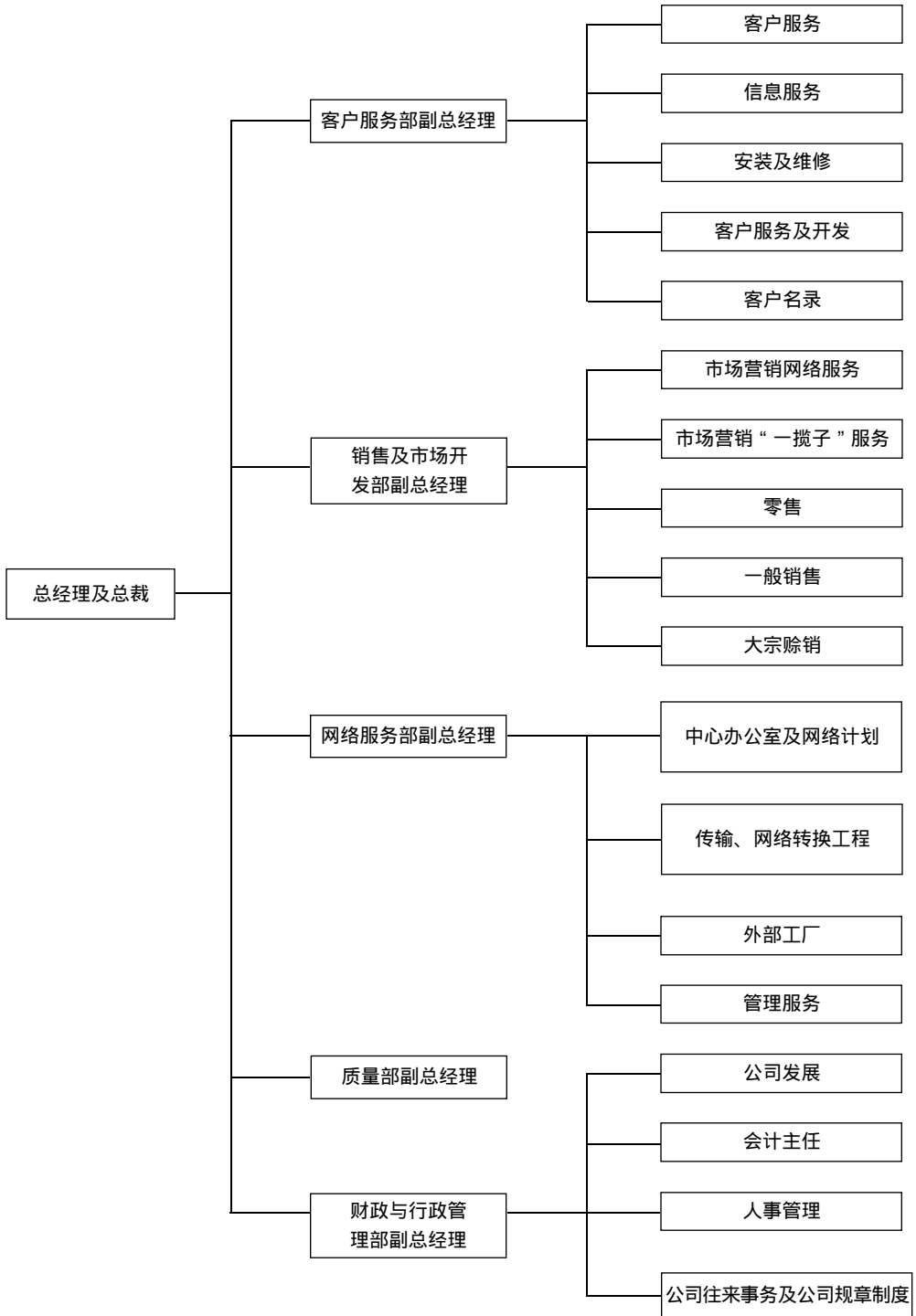


图10-1 组织结构图



交换线为300位埃德蒙顿人和100个区的居民提供服务。20世纪80年代，公司拥有1889名长期雇员和351000条交换线，其年收入超过2.45亿美元，净收益超过2000万美元，总资产超过4.4亿美元。

目前，公司网络通过12个转换中心和10个远程转换中心来运行，它为该服务区65%的客户提供数字化服务。该系统75%以上的官方向通信是通过光纤进行的。此外，公司的两个中心产品控制中心、四个主要的电话服务中心、六个电话交换(机)零售处和一个商业通信中心还负责提供修理、安装和其他专项服务。

作为电信业的龙头企业，埃德蒙顿区电话公司拥有多项第一：1967年，在西加拿大首次采用按钮信号(touchtone)服务；1969年，首次引入911“帮助”号码；1973年，首次安装并运行电子订货系统；1977年，在加拿大首次采用电子化路径辅助系统；1979年，在西加拿大首次引入CALRS 611修复系统；1980年，首次将无线电和电话通信与全电子PBX系统结合，并用于警方和消防部门；1987年，在阿尔伯特首次运用光纤设备传输商业广播电视信号。除此之外，公司还首次开设了语音黄页(Talking Yellow Pages)。1989年3月，负责设置语音黄页路径的工作人员在加拿大首次设立了电信音频节目制作机构。技术人员运用该系统创作了全部的语音广告，并将其与直播节目、体育专辑、天气、娱乐、抽奖、文化、占星术、金融信息以及肥皂剧等最新节目结合起来。

埃德蒙顿区电话公司的职责是：满足客户通信及获取信息的需求，提供优质服务并取得盈利。目前，公司正根据一次客户调查的结果实施一项新的合作及市场开发规划，力图为客户提供最优的服务以维护客户的利益。公司希望成为客户的唯一供货商，即为客户提供终端设备、网络及数据服务以及其他附加服务以满足客房的需求。对于批发商，公司采取了“一步采购”(One Stop Shopping)的措施，从而使得这些客户只需一个电话就可以通过票据查询得到有关长途电话、蜂窝电话以及常规服务的信息。此外，公司还运用电话交换(机)，通过电视向零售客户展示公司的电信产品以及其他最新的特色产品及服务。

去年，公司组织上的一个重大变化是将埃德蒙顿区电话公司作为埃德蒙顿市的一家附属公司。过去，埃德蒙顿市拥有埃德蒙顿区电话公司的所有权，同时负责该公司的经营，该公司的总经理通过市政管理者向市政委员会汇报工作。而在新的组织结构下，公司由董事会经营，市政委员会仅仅作为所有者和协调者对公司进行最终控制。董事会代替市政委员会成为公司的决策机构。公司的总经理是公司的总裁，代表董事会行使职权。他和埃德蒙顿商业联合会的其他10名高级职员共同负责公司未来的经营活动。埃德蒙顿区电话公司的组织结构图如图10-1所示。

商务电话系统

主系统

在过去10~15年内，商务电话系统发生了很大变化。其中，一个主要的变化



是公司的业务范围已从小公司扩大到需要使用多套设备的大公司。主系统最初只是为了满足小型业务的需要，其优点在于操作十分简单，因而对于用户来说十分友好；其基本特征是：用户只需按一两个按钮（或一两个键）都可以完成系统的操作。这些主系统一般具有一定的结构，大部分线路，甚至所有的线路（电话号码）都可以通过每套系统显示出来。因而，每套系统都有一系列的按钮，每个按钮都与专门的线路相联。但是，大部分主系统都没有中心应答键，所以，单个系统的设计比较复杂。目前，主系统已逐渐适用于较大的系统规模。

专用自动交换分机系统

专用自动交换分机系统(PABX)主要用于较大的业务，从其特征及优点来看，这套系统要比主系统高级一些，操作也更为复杂。例如，该系统的特征在于通过拨号进行操作，即通过中心应答键可以进入系统，通过按键可以向外拨打电话（“拨9...”）。专用自动交换分机系统的主要优点是可以使大多数最终用户使用不太昂贵的电话系统。

混合系统

混合系统以及最近的数字混合系统不仅弥补了主系统和专用自动交换分机系统的不足，同时还具有两种系统的特征。大部分混合系统既可以作为主系统使用，也可以作专用自动交换分机系统使用，甚至也可以作为两种系统的结合使用。但是，混合系统通常应具有两种系统中的一种基本结构才会更为有效。这种多样性使得混合系统的应用更为广泛。

Norstar数字主系统

尽管Norstar数字主系统也叫做主系统，但事实上，它是一种数字混合系统。主系统中的“主”字指明了产品的关键所在。Norstar数字主系统是由加拿大北方电信有限责任公司设计并生产的，主要强调操作的简单。每套电话系统都采用液晶显示(LCD)，从而使用户无论在拨入时还是在拨出时都能得到迅速的反馈，而且，也能较顺利地进入系统。高级通信可以通过以下功能来完成，即：自动保持、呼叫转移、差别振铃和免提，另外，还有一些附加的标准功能，包括自动再定位、灵活的呼叫限制、夜间服务以及听筒与振铃的音量控制。Norstar主系统是较为灵活的系统，它使人们可以通过一定的操作程序将各个定位的线路和其系统的功能结合起来。

该系统由于功能强大从而可以免遭淘汰。为了得到一些新的功能以及使某些功能得到加强，现有的Norstar主系统的客户可以通过新的软件包来升级他们的系统，从而不必再取得一整套新的系统。另外，通过增加中继（线）和 workstation 还可以扩大该系统的规模。



随着有声邮件系统需求的增长，加拿大北方电信有限责任公司为 Norstar 开发了一套称为“交谈之星” (Startalk) 的系统。该系统具有提供有声信息和自动转换功能。正像 Norstar 主系统本身一样，交谈之星也可以通过软件来进行升级。

最后，在 Norstar 主系统中，人们还可以使用应用软件，这一系列软件包可以使客户通过使用个人计算机接口卡将个人计算机连接到 Norstar 主系统上。这些软件包是：

- 名址拨号软件。该软件是安装在客户个人计算机下的路径，客户通过该软件可以进入 Norstar 主系统。
- 呼叫记帐和电话传呼记录软件。客户可以通过该软件在系统中查寻呼叫的情况，同时，该软件还能提供成本数据以及各种报告。
- 计时软件。该软件可以使 Norstar 主系统的客户既方便又确切地查寻和分配计费通话的时间。
- 专业组织者软件。该软件提供了一个综合的时间管理系统。

Norstar 数字主系统由北方电信有限责任公司在阿尔伯特的考格瑞 (Calgary) 开发制造。由于多种原因，该系统已成为一件非常成功的产品。首先，该产品具有独一无二的设计特征和灵活性。其次，该产品是针对客户需求进行市场研究并很好地解决这一问题的结果。第三，由于该产品采用了最新的方式，即使用机器人制造和装配，从而大大提高了工厂的成本效益。目前，大约有 75% 的公司产品出口到了全球的各个国家。

Norstar 主系统业务部

Norstar 压缩数字主系统

Norstar 主系统的第一次开发是为了满足处于市场底层的小企业的需求，它最多可以处理 6 条(交换)线和 16 个工作站。该系统之所以被称为 Norstar 压缩系统是由于该系统本身包含并支持一个具有集成特征的、完全的辅助系统。所有的系统都是相同的，并且不具有可选择性。一旦客户的需求超越了该系统的设定能力，就只能放弃该系统并另选一个完全不同的系统。就许多小型客户而言，该压缩系统的设计是完全能满足他们的需求的。目前，在埃德蒙顿区，该公司在小型主系统市场上拥有 80%~85% 的份额。

Norstar 模块主系统

Norstar 模块主系统的开发是为了满足比小型市场更为广大的市场需求。许多具有中等规模的客户都被 Norstar 模块主系统所吸引。这些系统采用了与压缩系统相同的设备，但是，在设计上，该系统却体现了制造商的设想，具有多样化和一体化的特征。该系统的结构对于每个客户而言都是独一无二的，就如同为每一位



客户量体裁衣一样。同时，该系统还具有各种应变能力，这种灵活性进一步扩大了客户的范围。该系统在任何时候都具有选择性，客户完全不必放弃该系统就可以满足需求。由于该系统面对的是一个完全不同的市场，因而，公司另设了一位产品经理专门负责处理 Norstar 模块产品。

新产品报告

在过去的3年中，公司的业务开发部承担了一个项目，即，使市场开发人员了解和使用贡献分析方法。在这个项目中，最后一步是提供新的格式的报表。在报表中，应当说明公司在市场开发、融资及系统方面的投入。此外，在结构上，这种新式的报告还采用了平行的格式，从而可以将个别产品水平汇总为业务系统中的总产品水平。

产品贡献报表

从产品的角度来说，在众多的报告中，有一种是产品贡献报表（参见表10-1~表10-4）。这种报表包括个别产品的所有收入和费用项目，其分类方法类似于损益表。然而，该报表与以前使用过的财务报表有所不同，主要表现为以下两个方面：第一，商品销售成本的表示方式不同。在新的格式的报表中，只有存货的发出与退回以及设备使用项目包括在商品销售成本中。而在以前的报表中，这几个不同的费用项目只是该项成本的一部分。在新的报表中，其他附加的费用项目则作为其他产品成本帐户的一部分。

第二个主要的区别在于反映和分析本年截止日的信息的方式不同。在新的格式的报表中，本年截止日的总实际数一栏同时用美元和（实际）总收益的百分比来表示。另外，每个特定帐户的总实际数还可以和相应的预算数和估算数进行比较。同样，每个特定帐户的差异数也同时用美元和预算成本估算总收益的百分比来表示。而在以前的报表中，本年截止日的总实际数只和预算数相比较，而且，两者的差异也仅用美元来表示。报告中估算的数字只表明由于产品和市场条件发生变化而取得了新的信息后对预算的调整数。

各种收入的产品贡献报表

第二个专门的产品报告是各种收入的产品贡献报表（参见表10-5和表10-6）。这也是一种全新的报表，它和以前所使用过的报表没有任何关系，其设计有利于产品市场开发经理对产品进行分析。该报表将某产品的所有收入和费用帐户分为四种收入流量，即直接销售收入流、租金收入流、安装收入流与维修收入流。通过这一报告，产品经理可以将特定费用帐户的变化与相关的收入帐户联系起来。同样，该经理还可以了解该项产品是如何为财务成果做出贡献的。



表 10-1 埃德蒙顿区电话公司七月份压缩数字主系统的贡献

产品贡献报表 - Nonstar压缩数字主系统	实际		月份 七月 预算		差异		实际 占销售百分比		预算		差异		差异率		估算		差异		差异率		预算		估算		
	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	
收入																									
直接销售	41409	8505	32904	-97069	20.61%	-97069	230404	-97069	42.13%	230404	-97069	-42.13%	395000	-97069	-42.13%	395000	395000								
折扣	-4712	-1463	-3249	10740	-1.86%	10740	-22749	-1.86%	47.21%	-22749	10740	47.21%	-39000	10740	47.21%	-39000	-39000								
以旧换新	-703	-703	0	-2505	-0.39%	-2505	0	-0.39%	0.00%	0	-2505	0.00%	0	-2505	0.00%	0	0								
租赁购买	52346	-79351	131697	-544478	58.39%	-544478	922197	58.39%	-59.04%	922197	-544478	-59.04%	1581000	-544478	-59.04%	1581000	1581000								
月租金	40	40	0	230	0.04%	230	0	0.04%	0.00%	0	230	0.00%	0	230	0.00%	0	0								
收入调整	-4809	-4809	0	-6054	-0.94%	-6054	0	-0.94%	0.00%	0	-6054	0.00%	0	-6054	0.00%	0	0								
零星租金	42	42	0	3	0.00%	3	0	0.00%	0.00%	0	3	0.00%	0	3	0.00%	0	0								
安装-NRC	14727	-6098	20825	-56361	13.83%	-56361	145825	13.83%	-38.65%	145825	-56361	-38.65%	250000	-56361	-38.65%	250000	250000								
维修-零星修理	165	-85	250	392	0.33%	392	1750	0.33%	22.40%	1750	392	22.40%	3000	392	22.40%	3000	3000								
维修合同	11100	2353	8747	61247	9.97%	61247	61247	9.97%	5.33%	61247	61247	5.33%	105000	61247	5.33%	105000	105000								
总收入	109605	-81569	191174	-691838	100.00%	-691838	1338674	100.00%	-51.68%	1338674	-691838	-51.68%	2295000	-691838	-51.68%	2295000	2295000								
商品销售成本(材料)																									
存货发出-N	-82752	548	-83300	266497	-48.98%	266497	-583300	-48.98%	45.69%	-583300	266497	45.69%	-1000000	266497	45.69%	-1000000	-1000000								
存货发出-R	-13360	-2531	-10829	-64084	-9.91%	-64084	-75829	-9.91%	-15.49%	-75829	-64084	-15.49%	-130000	-64084	-15.49%	-130000	-130000								
存货退回-N	6923	3591	3332	8393	4.90%	8393	23332	4.90%	35.97%	23332	8393	35.97%	40000	8393	35.97%	40000	40000								
存货退回-R	22052	21635	417	67227	10.84%	67227	2917	10.84%	2304.66%	2917	67227	2304.66%	5000	67227	2304.66%	5000	5000								
设备使用	-67137	0	-67137	-24	0.00%	-24	0	0.00%	0.00%	0	-24	0.00%	0	-24	0.00%	0	0								
商品销售成本合计	42468	-58326	100794	-338000	43.14%	-338000	705794	43.14%	-55.91%	-632880	-338000	-55.91%	-1085000	-338000	-55.91%	-1085000	-1085000								
初始贡献																									
其他产品成本																									
修理店成本-L	-1581	-942	-639	-7681	-1.88%	-7681	-4471	-1.88%	171.80%	-4471	-7681	171.80%	-7665	-7681	171.80%	-7665	-19638								
安装成本-L	-12609	7534	-20143	68127	-11.27%	68127	-141048	-11.27%	-48.30%	-141048	68127	-48.30%	-241810	68127	-48.30%	-241810	-241810								
安装成本-P	-129	-8	-121	-407	-0.19%	-407	-850	-0.19%	47.88%	-850	-407	47.88%	-1458	-407	47.88%	-1458	-1458								
维修成本-P	-5100	-4621	-479	-7759	-1.72%	-7759	-3353	-1.72%	231.40%	-3353	-7759	231.40%	-5749	-7759	231.40%	-5749	-5749								
维修成本-L	-4439	2289	-6728	23088	-3.71%	23088	-47115	-3.71%	-49.00%	-47115	23088	-49.00%	-80773	23088	-49.00%	-80773	-80773								
Nonstar使用				-429		-429			0																
Nonstar使用																									
材料-OH	-8100	-2542	-5558	21403	-2.71%	21403	-38918	-2.71%	-55.00%	-38918	21403	-55.00%	-66720	21403	-55.00%	-66720	-66720								
工程		0		0	0.00%	0	0	0.00%	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0								
收益税	-1096	816	-1912	6919	-1.00%	6919	-13387	-1.00%	-51.68%	-13387	6919	-51.68%	-22950	6919	-51.68%	-22950	-22950								
其他产品成本合计	-33054	2526	-35580	103261	-22.55%	103261	-249142	-22.55%	-41.45%	-249142	103261	-41.45%	-427125	103261	-41.45%	-427125	-427125								
二级贡献	9414	-55800	65214	-234739	34.31%	-234739	456652	34.31%	-51.40%	456652	-234739	-51.40%	782875	-234739	-51.40%	782875	782875								
相关资产成本																									
债务分配																									
折旧	-1518	-762	-821	-5338	-1.71%	-5338	-5747	-1.71%	92.88%	-5747	-5338	92.88%	-9852	-5338	92.88%	-9852	-19004								
相关资产成本合计	-1583	-762	-821	-5338	-1.71%	-5338	-5747	-1.71%	92.88%	-5747	-5338	92.88%	-9852	-5338	92.88%	-9852	-19004								
该种产品的总贡献	7831	-50562	64393	-240077	32.59%	-240077	450905	32.59%	-53.24%	450905	-240077	-53.24%	773023	-240077	-53.24%	773023	773023								
总贡献/总收入(%)	71	N/A	337	N/A	326	337	328	N/A	N/A	328	N/A	N/A	337	N/A	N/A	337	337								

表10-2 埃德蒙顿区电话公司Norstar主系统
八月份压缩数字主系统的贡献

产品贡献报表 - Norstar压缩数字主系统	实际		月份		实际		占销售百分比		本年截止日		差异		差异率		估算		差异		差异率		预算		估算			
	实际	差异	八月	八月	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异	实际	差异		
收入																										
直接销售	48941	16037	32904	16037	182276	23.18%	263307	-81031	-30.77%	153318	28958	18.89%	395000	230000												
折扣	-8154	-4905	-3249	-4905	-20164	-2.56%	-25997	5833	-22.44%	-25997	5833	-22.44%	-39000	-39000												
以旧换新	-144	-144		-144	-2649	-0.34%		-2649	0.00%			0.00%														
租赁购买	67448	-64249	131697	-64249	445167	56.60%	1053895	-608728	-57.76%	599940	-154773	-25.80%	1581000	900000												
月租金	39	39		39	268	0.03%		268	0.00%			0.00%														
收入调整	33	33		33	-6021	-0.77%		-6021	0.00%			0.00%														
零星租金	22	22		22	25	0.00%		25	0.00%			0.00%														
安装-NIRC	19448	-1377	20825	-1377	108913	13.85%	166650	-57737	-34.65%	108323	5590	5.41%	250000	155000												
维修-零星修理	351	101	250	101	2493	0.32%	2000	493	24.65%	2000	493	24.65%	3000	3000												
维修合同	11634	8747	8747	2887	76144	9.68%	69993	6151	8.79%	69993	6151	8.79%	105000	105000												
总收入	139618	51556	191174	51556	786452	100.00%	1529848	-743396	-48.59%	902577	-107748	-11.94%	2295000	1354000												
商品销售成本(材料)																										
存货发出-N	-58309	24991	-83300	24991	-375112	-47.70%	-666600	291488	-43.73%	-433290	58178	-13.43%	-1000000	-650000												
存货发出-R	-11735	-906	-10829	-906	-75819	-9.64%	-86658	10839	-12.51%	-73326	-2493	-3.40%	-130000	-110000												
存货退回-N	3685	353	3332	353	35411	4.50%	26664	8747	32.80%	26664	8747	32.80%	40000	40000												
存货退回-R	13680	417	417	13263	83825	10.66%	3333	80492	2415.00%	79992	3833	4.79%	5000	5000												
设备使用		0		0	-24	0.00%		-24	0.00%			0.00%														
商品销售成本合计	-52679	37701	-90380	37701	-331719	-42.18%	-723261	391542	-54.14%	-399960	68241	-17.06%	-1085000	-715000												
初始贡献	86939	-13855	100794	-13855	454733	57.82%	806587	-351854	-43.62%	502617	-39507	-7.86%	1210000	639000												
其他产品成本																										
修理店-L	-1917	-1278	-639	-1278	-14069	-1.79%	-5109	8960	175.38%	-14176	107	-0.75%	-7665	-21266												
安装-L	-14050	6093	-20143	6093	-86971	-11.06%	-161191	74220	-46.04%	-161191	74220	-46.04%	-241810	-241810												
安装-P	-264	-143	-121	-143	-1521	-0.19%	-972	-549	56.48%	-972	-549	56.48%	-1458	-1458												
维修-P	-2370	-1891	-479	-1891	-13482	-1.71%	-3832	-9650	251.83%	-3832	-9650	251.83%	-5749	-5749												
维修-L	-5478	1250	-6728	1250	-29505	-3.75%	-53843	24338	-45.20%	-53843	24338	-45.20%	-80773	-80773												
Norstar使用	-8	-8		-8	-437			-437	0																	
Norstar使用																										
材料-OH	-4862	696	-5558	696	-22377	-2.85%	-44475	22098	-49.69%	-29657	7280	-24.55%	-66720	-44490												
工程		0		0	0	0.00%		0	0.00%		0	0.00%														
收益税	-1396	516	-1912	516	-7865	-1.00%	-15298	7433	-48.59%	-9026	1161	-12.86%	-22950	-13540												
其他产品成本合计	-30345	5235	-35580	5235	-176227	-22.41%	-284720	108493	-38.11%	-272697	96907	-35.54%	-427125	-409086												
二级贡献	56594	-8620	65214	-8620	278506	35.41%	521867	-243361	-46.63%	229920	57400	24.97%	782875	229914												
相关资产成本																										
债务分配																										
折旧	-1583	-762	-821	-762	-12668	-1.61%	-6567	-6101	92.90%	-12668	0	0.00%	-9852	-19004												
相关资产成本合计	-1583	-762	-821	-762	-12668	-1.61%	-6567	-6101	92.90%	-12668	0	0.00%	-9852	-19004												
该种产品的总贡献	55011	64393	64393	9382	265838	33.80%	515300	-249462	-48.41%	217252	57400	26.42%	773023	210910												
总贡献总收入(%)	394	337	337	337	338		337	N/A		241	N/A		337	156												



表 10-3 埃德蒙顿区电话公司Norstar主系统
七月份模块主系统的贡献

产品贡献报表 - Norstar模块主系统		实际	月份 七月	差异	实际	占销售百分比	预算	差异	差异率	估算	差异	差异率	预算	估算
物品号		实际	预算	差异	实际	占销售百分比	预算	差异	差异率	估算	差异	差异率	预算	估算
收入														
直接销售	986	42592	36652	5940	177267	15.09%	256652	-79385	-30.93%	256652	-79385	-30.93%	440000	440000
一折扣	98D	-16223	-4165	-12058	-57733	-4.91%	-29165	-28586	97.95%	-29165	-28586	97.95%	-50000	-50000
以旧换新	98T	-2192		-2192	-9955	-0.85%		-9955	0.00%			0.00%		
特许销售	980			0		0.00%			0.00%			0.00%		
租赁购买	987	148481	84966	63515	805423	68.56%	594966	210457	35.37%	594966	210457	35.37%	1020000	1020000
月租金	989	1146	1666	-520	87518	7.45%	11666	75852	650.20%	11666	75852	650.20%	20000	20000
收入调整	981	-9666		-9666	36328	3.09%		36328	0.00%			0.00%		
零星租金	98F	114		114	-41543	-3.54%			0.00%			0.00%		
安装—NRC	985	26409	13745	12664	158391	13.48%	96245	62146	64.57%	96245	62146	64.57%	165000	165000
维修—零星修理	98A	193	417	-224	1301	0.11%	2917	-1616	-55.40%	2917	-1616	-55.40%	5000	5000
维修合同	98M	5864	2499	3365	17715	1.51%	17499	216	1.23%	17499	216	1.23%	30000	30000
杂项收入	988	196718	135780	60938	1174712	100.00%	950780	223932	0.00%	950780	239102	25.15%	1630000	1630000
总收入														
商品销售成本(材料)														
存货发出—N	114	-44543	-77469	32926	-785005	-66.83%	-542469	-242536	44.71%	-542469	-242536	44.71%	-930000	-930000
存货发出—R	115	-10808		-10808	-48602	-4.14%		24311	-33.34%	-72913	24311	-33.34%	-125000	-125000
存货退回—N	124	210	9996	-9786	60214	5.13%	69996	-9782	-13.98%	69996	-9782	-13.98%	120000	120000
存货退回—R	125	7445	4165	3280	27331	2.33%	29165	-1834	-6.29%	29165	-1834	-6.29%	50000	50000
设备使用	104	-47696	-73721	26025	-746062	-63.51%	-516221	-229841	44.52%	-516221	-229841	44.52%	-885000	-885000
商品销售成本合计		149022	62059	86963	428650	36.49%	434559	-5909	-1.36%	434559	9261	2.13%	745000	745000
初始贡献														
其他产品成本														
修理店—L	568S	-2669	-171	-2498	-7633	-0.65%	-1196	-6437	538.21%	-3185	4448	139.65%	-2051	-5461
安装—L	568L	-18829	-11322	-7507	-153711	-13.08%	-98516	-55195	56.03%	-98516	-55195	56.03%	-161546	-161546
安装—P	568X	-159	-121	-38	-2277	-0.19%	-850	-1427	167.88%	-850	-1427	167.88%	-1458	-1458
维修—P	568I	-2725	-918	-1807	-10733	-0.91%	-6431	-4302	66.89%	-6431	-4302	66.89%	-11025	-11025
维修—L	568R	-2249	-4681	2432	-18810	-1.60%	-32776	13966	-42.61%	-32776	13966	-42.61%	-56190	-56190
材料—OH	89	-10804	-5184	-5620	-55017	-4.68%	-36299	-18718	51.57%	-36299	-18718	51.57%	-62330	-62330
工程	86			0		0.00%		0	0.00%		0	0.00%		
收益税		-1967	-1338	-609	-11747	-1.00%	-9508	-2239	23.55%	-9508	-2239	23.55%	-16300	-16300
其他产品成本合计		-39402	-23755	-15647	-259928	-22.13%	-185576	-74852	40.07%	-185576	-72363	38.58%	-310900	-310900
二级贡献		109620	38304	71316	168722	14.36%	248983	-80261	-32.24%	246994	-63102	-25.55%	434100	430690
相关资产成本														
废物分配														
折旧		-1715	-421	-1294	-12011	-1.02%	-2947	-9064	307.57%	-12011	0	0.00%	-5052	-20592
相关资产成本合计		-1715	-421	-1294	-12011	-1.02%	-2947	-9064	307.57%	-12011	0	0.00%	-5052	-20592
该种产品的总贡献		107905	37883	70022	156711	13.34%	246036	-89325	-36.31%	234983	-63102	-26.85%	429048	410098
总贡献/总收入(%)		549	279	N/A	133	N/A	259	N/A	N/A	247	N/A	N/A	263	252

表10-4 埃德蒙顿区电话公司Norstar主系统
八月份模块主系统的贡献

产品贡献报表 - Norstar模块主系统	物品号	实际		月份		★★★		★★★		★★★		★★★		★★★		★★★		★★★		★★★		★★★			
		实际	预测	八月	预测	占	销售	百分比	预测	差异	差异率	估算	差异	差异率	估算	差异	差异率	估算	差异	差异率	估算	差异	差异率	估算	
收入																									
直接销售	986	40190	36652	217457	293304	15.17%	293304	-75847	-25.86%	293304	-75847	-25.86%	293304	-75847	-25.86%	293304	-75847	-25.86%	293304	-75847	-25.86%	293304	-75847	-25.86%	293304
一折扣	98D	-35413	-4165	-93147	-33330	-6.50%	-33330	-59817	-179.47%	-33330	-59817	-179.47%	-33330	-59817	-179.47%	-33330	-59817	-179.47%	-33330	-59817	-179.47%	-33330	-59817	-179.47%	-33330
以旧换新	98T	-1079	-11033	-11033	-11033	-0.77%	-11033	-11033	0.00%	-11033	-11033	0.00%	-11033	-11033	0.00%	-11033	-11033	0.00%	-11033	-11033	0.00%	-11033	-11033	0.00%	-11033
特准销售	980	6517	6517	6517	6517	0.45%	6517	6517	0.00%	6517	6517	0.00%	6517	6517	0.00%	6517	6517	0.00%	6517	6517	0.00%	6517	6517	0.00%	6517
租赁购买	987	231992	84966	1037415	679932	72.35%	679932	357483	52.58%	679932	357483	52.58%	679932	357483	52.58%	679932	357483	52.58%	679932	357483	52.58%	679932	357483	52.58%	679932
租金	989	1166	1666	88684	13332	6.18%	13332	75352	565.20%	13332	75352	565.20%	13332	75352	565.20%	13332	75352	565.20%	13332	75352	565.20%	13332	75352	565.20%	13332
收入调整	981	-11152	25176	25176	25176	1.76%	25176	25176	0.00%	25176	25176	0.00%	25176	25176	0.00%	25176	25176	0.00%	25176	25176	0.00%	25176	25176	0.00%	25176
零星租金	98F	46	46	-41497	-41497	-2.89%	-41497	-41497	0.00%	-41497	-41497	0.00%	-41497	-41497	0.00%	-41497	-41497	0.00%	-41497	-41497	0.00%	-41497	-41497	0.00%	-41497
安装-NIRC	985	19536	13745	177927	109989	12.41%	109989	67938	61.77%	109989	67938	61.77%	109989	67938	61.77%	109989	67938	61.77%	109989	67938	61.77%	109989	67938	61.77%	109989
维修-零星修理	98A	247	417	1548	3333	0.11%	3333	-1785	-53.56%	3333	-1785	-53.56%	3333	-1785	-53.56%	3333	-1785	-53.56%	3333	-1785	-53.56%	3333	-1785	-53.56%	3333
维修合同	98M	7132	2499	24847	19998	1.73%	19998	4849	24.25%	19998	4849	24.25%	19998	4849	24.25%	19998	4849	24.25%	19998	4849	24.25%	19998	4849	24.25%	19998
杂项收入	988	0	0	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0
总收入		259182	135780	1433894	1086558	100.00%	1086558	347336	31.97%	1086558	347336	31.97%	1086558	347336	31.97%	1086558	347336	31.97%	1086558	347336	31.97%	1086558	347336	31.97%	1086558
商品销售成本(材料)																									
存货发出-N	114	-158500	-77469	-943506	-619938	-65.80%	-619938	-323568	52.19%	-619938	-323568	52.19%	-619938	-323568	52.19%	-619938	-323568	52.19%	-619938	-323568	52.19%	-619938	-323568	52.19%	-619938
存货发出-R	115	-7455	-10413	-56057	-83325	-3.91%	-83325	27268	-32.72%	-83325	27268	-32.72%	-83325	27268	-32.72%	-83325	27268	-32.72%	-83325	27268	-32.72%	-83325	27268	-32.72%	-83325
存货退回-N	124	6585	5996	66800	79992	4.66%	79992	-13192	-16.49%	79992	-13192	-16.49%	79992	-13192	-16.49%	79992	-13192	-16.49%	79992	-13192	-16.49%	79992	-13192	-16.49%	79992
存货退回-R	125	7381	4165	34712	33330	2.42%	33330	1382	4.15%	33330	1382	4.15%	33330	1382	4.15%	33330	1382	4.15%	33330	1382	4.15%	33330	1382	4.15%	33330
设备使用	104	0	0	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0
商品销售成本合计		-151989	-73721	-898051	-589941	-62.63%	-589941	-308110	52.23%	-589941	-308110	52.23%	-589941	-308110	52.23%	-589941	-308110	52.23%	-589941	-308110	52.23%	-589941	-308110	52.23%	-589941
初始贡献		107193	62059	535843	496617	37.37%	496617	39226	7.90%	496617	39226	7.90%	496617	39226	7.90%	496617	39226	7.90%	496617	39226	7.90%	496617	39226	7.90%	496617
其他产品成本																									
修理店-L	568S	-1118	-171	-8878	-1367	-0.62%	-1367	-7511	549.45%	-1367	-7511	549.45%	-1367	-7511	549.45%	-1367	-7511	549.45%	-1367	-7511	549.45%	-1367	-7511	549.45%	-1367
安装-L	568L	-31164	-11322	-184875	-109838	-12.89%	-109838	-75037	68.32%	-109838	-75037	68.32%	-109838	-75037	68.32%	-109838	-75037	68.32%	-109838	-75037	68.32%	-109838	-75037	68.32%	-109838
维修-P	568X	-361	-121	-2638	-972	-0.18%	-972	-1666	171.40%	-972	-1666	171.40%	-972	-1666	171.40%	-972	-1666	171.40%	-972	-1666	171.40%	-972	-1666	171.40%	-972
维修-P	568J	-1360	-918	-12093	-7349	-0.84%	-7349	-4744	64.55%	-7349	-4744	64.55%	-7349	-4744	64.55%	-7349	-4744	64.55%	-7349	-4744	64.55%	-7349	-4744	64.55%	-7349
维修-L	568R	-3441	-4681	-22252	-37456	-1.55%	-37456	15204	-40.59%	-37456	15204	-40.59%	-37456	15204	-40.59%	-37456	15204	-40.59%	-37456	15204	-40.59%	-37456	15204	-40.59%	-37456
材料-OH	89	-12773	-5184	-67790	-41483	-4.73%	-41483	-26307	63.42%	-41483	-26307	63.42%	-41483	-26307	63.42%	-41483	-26307	63.42%	-41483	-26307	63.42%	-41483	-26307	63.42%	-41483
工程	86	0	0	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0
收益税		-2592	-1358	-14339	-10866	-1.00%	-10866	-3473	31.96%	-10866	-3473	31.96%	-10866	-3473	31.96%	-10866	-3473	31.96%	-10866	-3473	31.96%	-10866	-3473	31.96%	-10866
其他产品成本合计		-52809	-23755	-312865	-209331	-21.82%	-209331	-103534	49.46%	-209331	-103534	49.46%	-209331	-103534	49.46%	-209331	-103534	49.46%	-209331	-103534	49.46%	-209331	-103534	49.46%	-209331
二级贡献		54384	38304	222978	287286	15.55%	287286	-64308	-22.38%	287286	-64308	-22.38%	287286	-64308	-22.38%	287286	-64308	-22.38%	287286	-64308	-22.38%	287286	-64308	-22.38%	287286
相关资产成本																									
债务分配																									
折旧		-1716	-421	-13727	-3368	-0.96%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368
相关资产成本合计		-1716	-421	-13727	-3368	-0.96%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368	-10359	307.57%	-3368
该种产品的总贡献		52668	37883	209251	238918	14.59%	238918	-74667	-26.30%	238918	-74667	-26.30%	238918	-74667	-26.30%	238918	-74667	-26.30%	238918	-74667	-26.30%	238918	-74667	-26.30%	238918
总贡献总收入(%)		203	279	146	261	N/A	261	N/A	N/A	261	N/A	N/A	261	N/A	N/A	261	N/A	N/A	261	N/A	N/A	261	N/A	261	252

表 10-5 埃德蒙顿区电话公司Norstar主系统
压缩数字主系统各种收入的贡献

各种收入的产品贡献报表 - Norstar压缩数字主系统	实际		估算		本年截止日		租金		实际		估算		实际		估算	
	实际	预算	直接销售	其他销售	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算
收入																
直接销售	159463	237310	127326													
租金(长期租赁)	445167	1053895	599940													
租金(短期租赁)				-5728												
安装										108913	166650	103323			78637	71993
维修																
杂项收入																
总收入	604630	1291205	727266	-5728	0	0	0	0	0	108913	166650	103323		78637	71993	71993
商品销售成本(材料)																
存货发出—N	-375112	-666600	-433290													
存货发出—R	-75819	-86658	-73326													
存货退回—N	35411	26664	26664													
存货退回—R	83825	3333	79992													
设备使用																
商品销售成本合计	-331695	-723261	-399960	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
调整数																
内部结算				2285	133	133										
内部使用的设备																
调整数合计	0	0	0	2285	133	133										
初始贡献	272935	567944	327306	-3443	133	133				108913	166650	103323		78637	71993	71993
其他产品成本																
修理店																
安装—L										-86971	-161191	-161191		-14069	-5109	-14176
安装—P										-1521	-972	-972				
维修—L																
维修—P																
材料—OH																
工程																
Norstar使用																
收益税																
折旧—租用																
其他产品成本合计	-30679	29177	-38683	0	0	0				-88492	-162163	-162163		-57651	-62784	-71851
二级贡献	242256	597121	288623	-3443	133	133				20421	4487	-58840		20986	9209	142
相关产品成本																
债务分配																
折旧																
相关产品成本合计	0	0	0	-12668	-6567	-12668				0	0	0		0	0	0
该种产品的总贡献	242256	597121	288623	-16111	-6434	-12535				20421	4487	-58840		20986	9209	142
总贡献/总收入(%)	401	462	397	-71	0	0				187	27	-569		267	128	2

表10-6 埃德蒙顿区电话公司模块主系统各种收入的贡献

各种收入的产品贡献报表 - Norstar压缩数字主系统	直接销售		租金		安装		实际		预算		实际		预算		估算	
	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	预算	实际	估算
收入																
物品号	986	259974	259974	259974												
直接销售	119794	679932	679932	679932												
租金(长期租赁)	1037415				72363	13332	13332	13332	13332	13332						
租金(短期租赁)																
安装																
维修																
杂项收入																
总收入	1157209	939906	939906	939906	72363	13332	13332	13332	13332	13332	177927	109989	109989	109989	26395	23331
商品销售成本(材料)																
存货发出-N	-943506	-619938	-619938	-619938												
存货发出-R	-56057	-83325	-83325	-83325												
存货退回-N	66800	79992	79992	79992												
存货退回-R	34712	33330	33330	33330												
设备使用																
商品销售成本合计	-898051	-589941	-589941	-589941	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
调整数																
内部结算					21228											
内部使用的设备																
调整数合计	0	0	0	0	21228	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
初始贡献	259158	349965	349965	349965	93591	13332	13332	13332	13332	13332	177927	109989	109989	109989	26395	23331
其他产品成本																
修理店																
安装-L	-67790	-41483	-41483	-41483												
安装-P																
维修-L																
维修-P																
材料-OH																
工程																
收益税																
折旧-租用	-14339	-10886	-10886	-10886												
其他产品成本合计	-82129	-52349	-52349	-52349	0	0	0	0	0	0	-184875	-109838	-109838	-1367	-3640	
二级贡献	177029	297616	297616	297616	93591	13332	13332	13332	13332	13332	-2638	-972	-972	-22252	-37456	
相关资产成本																
债务分配																
折旧																
相关资产成本合计	0	0	0	0	-12668	-6567	-6567	-6567	-6567	-6567	0	0	0	0	0	0
该种产品的总贡献	177029	297616	297616	297616	80923	6765	664	664	664	664	-9586	-821	-821	-22841	-25114	
总贡献/总收入(%)	153	317	317	317	1118	507	50	50	50	50	-54	-7	-7	-979	-1076	





会计与信息系统

识别代码

像许多电信企业一样，埃德蒙顿区电话公司经营多种产品服务项目，包括出售、服务、租赁和维修等等。在许多情况下，对于不同品种、不同类型、不同系列的产品来说(如，Norstar主系统)，产品服务项目都是相同的。针对产品的多样性，公司用通用服务订单代码(Universal Service Order Codes, UCOS)对各个设备的每个项目进行说明，从而代替了见长的描述。在多数情况下，通用服务订单代码与存货代码是一一对应的。由于公司的业务部门是按照产品品种、产品类别和产品系列划分的，因而，需要通过分类服务代码(Class of Service Codes, COS)将特定的设备项目与以上产品结构联系起来。这个代码表明特定产品所使用的专用设备。最后，我们需要通过第三个代码，即收入帐户代码(the Revenue Account Code, RAC)将和某项产品有关的各种业务活动与其收入和成本系统联系起来。出于开帐单以及内部报告的需要，这种代码通过自动业务订单系统(Business Order Automation System, BOA)将产品的收入要素与其成本要素相联系。对于劳务活动，公司设置了劳务帐户代码(Labour Account Codes, LAC)。当该代码与分类服务代码结合时，通过该代码可以将劳务费用分配到特定产品中去，因而，其费用将由相应的客户来承担，同时，在相应的产品品种、产品类型或产品系列中作出相关的报告。

一个服务订单的产生意味着信息过程的开始，这一过程往往始于一位销售代表。销售代表在与客户进行协商之后，草拟一份服务订单，订单上应写明客户所需的系统类型和所需的设备。同时，在报务订单中说明特定产品项目的通用服务订单代码。此外，在订单中还要说明分类服务代码，以便通过收入帐户代码说明如何分配帐单信息和报告信息。

有时，客户会将一些设备或系统折价作为订单的一部分来换取新的系统。在这种情况下，就有必要通过帐户系统查寻换取新产品的折价物的原值，并将个别产品项目与其原通用服务订单代码相对应。

完成服务订单

各项工作在接到服务订单后将从储存个别产品项目的仓库开始。在那里，仓库管理人员需要把通用服务订单代码转换成存货代码。个别产品项目可以从新产品库发出，也可以从修复品库发出。修复过的存货是指需要重建或使用后修复的存货。一般说来，大部分个别产品项目以存货代码来标明，而不是建立在服务订单的基础之上。这样，第二天所有所需的某一类代码的项目都会同时显示出来。在发出个别产品项目后，仓库管理人员要负责记录个别产品项目所涉及的产品帐户。因而，仓库管理人员就需要从一大堆写明全部产品帐户代码的记录中查找所需。

个别产品项目将发至外勤服务人员处，外勤服务人员得到该项产品以及一份



服务订单的复印件后，赶赴客户所在地。在那里，这些产品项目将按照服务订单的要求进行安装。最后，后勤服务人员运用劳务帐户代码完成服务订单的填制工作，即在订单上说明所需的劳务数量，同时，还要特别说明分类服务代码。

当系统需要维修时，外勤服务人员经常要从仓库中挑选产品零件，并尽可能地在原地完成更换零件的工作。由于外勤服务代表在对系统进行检测之前很难确切地知道系统所需要的零件，因而，他需要从仓库中立即带出各种不同的零件。如果这些零件未经使用就被退回到仓库中，人们就应借记退库帐户并贷记特定的产品帐户。这里，仓库管理人员需要分清退回仓库的零件是新零件还是修复过的零件。

Norstar主系统的绩效

在整个夏季，两种产品的财务状况都变化不定（参见表10-1~表10-4）。当夏季结束的时候，公司仍未找到解决问题的办法。市场开发经理要求产品经理对7月份的财务成果做出解释，现在，又需要对8月份的结果作出进一步的解释，其原因在于这两种产品的财务成果都发生了较大的变化。期末的累积财务成果表明，公司压缩主系统的财务成果与预算数相近，比估算数稍好。然而，模块主系统的财务成果却大大低于其预算数和估算数（参见表10-5和表10-6）。这是两位产品经理第一次收到的新的格式的报告。报告显示了夏季的两个月中产品的财务成果情况，这将有助于经理们作出进一步的调查研究。

案例11 布伦特伍德运输公司

本案例是由Randy Kudar 在Society of Management Accountants of Ontario的帮助下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Cases and Publication Services联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1991, The University of Western Ontario 版本：1991年4月22日

布伦特伍德运输公司培训和质量管理部副总经理约翰·漠泽先生正在准备一份需要提交给布伦特伍德运输有限公司总经理G.K.亚历山大的质量成本报告。最近，布伦特伍德运输有限公司的管理部门批准约翰开始在全公司范围内灌输“质量思想”。目前，约翰的任务是，确定适合公司活动需要的、新的质量概念。为了解决这一问题，首先要确定在公司的各个方面存在哪些质量缺陷；其次，要确定与质量缺陷相应的成本；第三，确定质量发展战略以确保公司具有持续的竞争优势。

公司背景

布伦特伍德运输有限责任公司是一家控股公司，是加拿大最大的运输集团公司之一，主要包括以下分公司：

布伦特伍德运输公司



速递公司

快递/布伦特航空公司

布伦特伍德国际快递公司

地下城镇货运(加拿大)有限责任公司(Metro Towas Truck Lines
(Canada)Inc.)

快投服务公司

多米宁货运有限责任公司

皇家快递及通讯有限责任公司

草原(Prairie)快递有限责任公司

麦道(Wheat field)货运有限责任公司

装箱货运公司

中心船运有限责任公司(Central Bulk Inc.)

巴德思货运公司

布伦特伍德货载国际公司

公司的经营活动是从安大略省的中部开始的。公司的第一笔运输业务是购买了一批化学制品的副产品，并将其运送到多伦多。20世纪50年代初，公司开始在多伦多和温尼伯之间开展业务。1958年，公司将其服务范围扩大到东部的蒙特利尔至安大略省的西北部地区。

1962年，公司购买了新弩货运公司，并将其业务范围扩大到西部的阿尔伯特。尔后，新弩公司也更名为布伦特伍德货运(西部)有限责任公司。1967年，公司迁到米西萨加的谢里登公园，成为一家综合企业，1968年，公司将总部也搬到那里。1969年，公司又购买了詹姆斯运输公司，尔后，该公司又更名为皇家快递有限责任公司。

负责公路运输的分公司速递公司于1981年开始营业。在多伦多与温尼伯之间，该公司保证两天内将货物运达目的地，如果目的地在较远的加拿大西部地区，速递公司将保证三天内运达货物。快递公司于1985年设立，主要负责加拿大境内的小型包裹的公路运输工作。同样，布伦特航空公司负责提供昼夜空运服务，该公司在加拿大和美国共设立了18 000个目的地。

目前，布伦特伍德货运公司有1500余种运输工具负责将货物从成千上万个发货人手里运送到加拿大境内的各个目的地。公司的主要业务是运送低于卡车货载数量(Less than Truck Load, LTL)的制成品。在西部地区，公司经常为不同的发货人运送30~100种不同大小、不同重量的货物，并将其运送给收货人，而在东部地区，公司常采用卡车运送，而且往往只为单个发货人运送货物。如今，布伦特伍德运输有限责任公司在加拿大所有大城市均设有现代化的(货运)集散地，同时在小城镇及偏远地农村地区设有代理处。此外，公司还在未设有(货运)集散地和代理处的地区与独立运货商建立了联系。

布伦特伍德货运有限责任公司为其所有的子公司提供基本的服务，其主要服务项目包括：一般会计及财务控制、中心银行业务、计算机服务与信息服务、培



训与质量管理、应收帐款与应付帐款的处理以及人力资源管理。公司的每一位新职员都将收到一份公司手册，上面印有公司的宗旨，即：

“我们坚信，应为我们的客户提供良好的服务并对客户完全忠诚；我们坚信，只要我们努力工作而不是空度时光，工作将充满乐趣；我们坚信，人们对良好工作的认可以及收入的不断增长本身就是对我们良好工作的最好回报；我们坚信；公司的员工比公司的其他财产更为重要，因此，对待他人，我们要诚恳、公平并充满敬意。”

指导委员会

20世纪80年代，运输业的竞争日益激烈。布伦特伍德等公司发现，他们面临的压力更多地来自于其他运货商而非客户的需求。为了生存，公司的高层管理者认为，应考虑“增加优势”从而吸引并留住布伦特伍德公司的客户。为此，公司成立了指导委员会，主要目的是决定如何将布伦特伍德货运有限责任公司与其他竞争者区分开来。委员会主要由包括约翰·漠泽先生在内的公司高级管理人员组成。

漠泽先生出生于加拿大，并在那儿接受了教育。因不满学校的正规教育，他开始了运输生涯。最初，他主要在英国、荷兰以及德国从事海外运输工作。在此期间，他接触了公司的终极管理业务，即最初的(货物)集散地业务。最后，他返回加拿大并在阿尔伯特的一家运输公司就职。随后，他开始了布伦特伍德货运公司的经营管理工作。

在(货物)集散地工作期间，约翰注意到，无论集散地位于何地或由谁拥有，在任何一个集散地都普遍存在一些经营管理问题，而且，这些问题似乎从未得到彻底解决。此时，他开始关注爱德华·戴明博士的工作。戴明博士是一位管理顾问，他主张采用统计分析的方法作为公司管理的基本方法，以提高公司的管理业务的质量。约翰发现，戴明博士的质量概念与他近年来在运输公司处理的问题直接相关。

指导委员会在工作中提出了如下问题：“我们需要做哪些工作？”“为什么要做这些工作？”以及“如果我们完成了这些工作又将如何行动？”由于约翰极为注重和推崇戴明博士的质量概念，因而，委员会同意将服务质量列为布伦特伍德公司首要关注的问题。根据指导委员会的报告和建议，布伦特伍德运输有限责任公司的高级管理人员授权约翰·漠泽开始在布伦特伍德公司范围内实行全面的质量管理。在开始实施质量管理时，公司首先阐述了质量管理的涵义，即：

“为我们内部及外部的客户提供准确无误的服务以满足其需求，同时，保证首次履行任务的正确性。”

质量管理过程的目的在于使每一个地区的分公司以及每一个部门的每一位员工参与进来。为了实施质量管理，约翰针对公司各地的所有管理监督人员设立了质量管理小组(QMT's)，并向他们灌输“质量思想方法”。当然，在向所有的员工阐明质量概念之前，首先必须使管理者真正认识到提高质量的重要性。



在指导委员会，约翰要求管理者们提供以下信息：在各自的职能活动中存在哪些质量缺陷？与这些质量缺陷相关的成本是什么？以及如何解决这些质量问题？以下为管理者们对上述问题的简要说明。

质量管理内容

(货物)集散地

集散地的经营工作主要包括在中心地区装卸货物，其主要设施有：货物的装运地以及待运船只的停泊地。集散地的管理者指出，在经营的许多方面都出现了错误和问题，从而影响了经营工作，其中，许多问题约翰已有所了解。

集散地平均每日处理 28 000 件运货业务。其中，约有 3% 或 840 件运货的业务由于公司的失误或再发运的原因使公司无法收回服务费用。为了处理这些业务，公司每年的码头卸货成本约为 50 000 美元，而每年因再发运货物而增加的成本为 84 000 美元。

在集散地，每次装货时，码头工人都需要检查并完成理货单。每个月平均有 3 000 份理货单。在检查理货单时，管理者发现，每张理货单约有 4 处错误需要码头 2 人花费一定的时间进行更正。理货单的主要错误为核查错误或计算错误。假设每项错误需要码头 2 人用 1 分钟的时间更正，那么，这项工作每年的成本为 48 000 元。

在集散地，常常出现货物已到而提货单未到、或提货单已到而货物未到的情况。管理者估计，集散地的监督人员每天需要两个小时的时间处理这类问题。此外，他们每天还需两个小时检查提货单上的内容是否与集散地的货物相符。按照监督人员的平均工资计算，公司每年用于这些项目的成本约为 10 万美元。

管理者发现，每天至少发生一例接货错误。这意味着，公司不仅要承担接货成本，而且还必须再次将货物发运，同时，还要承担处理错误单据的成本。在通常情况下，公司承担这类错误的成本往往带有惩罚性。管理者估计，每年这类错误的成本为 17 500 美元。

集散地的一项任务为装载拖车。据估计，由于装运不合理，每辆拖车每天至少浪费 500 磅的能量。以拖车可以运送货物的平均距离计算，这些丧失的能量每年本可以带来 300 000 美元的收益。管理者发现，若以体积或重量计算，公司在装运货物时，只有近 95% 的工作是有成效的。如果公司每年的运输里程约为 3 000 万英里^①，每英里的平均成本为 1 美元，那么，由于装运不合理（不满）带来的运输里程的增加会使公司额外支出 1 500 000 美元^②。

布伦特伍德总公司的一项基本业务是为速递公司的货物发运提供服务保证。当货物发运延迟时，就会出现计划方面的问题。结果，由于人们需要在码头等待

① 1 英里=1609.344 米。

② 原文为 \$1 500 000。



接货，公司将承担由此带来的、额外的时间成本。据管理者估算，每一个工作日由此增加的额外工作时间为40多小时。此外，由于夜间货运延迟使一些集散地的生产率下降。公司每年因这类问题而承担的成本为325 000美元。

管理者发现，集散地一些码头的位置和布局也存在一些问题。在目前条件下，处理同样数量的工作，要比合理调整码头位置和布局的情况多花费10%的劳动时间。公司每年因此类问题而承担的成本为1 000 000美元。

管理者还发现，在加拿大西部，对于公司可以提供的全部空间来说，某些集散地存在着空间利用不足的问题。据估算，因缺乏空间管理问题，每一工作日约有五船温控货物不能发运，而平均每船货物可以带来3 000美元的收益，公司的正常边际利润率为销售额的5%。

集散地在办理全国不同种类、不同体积的货物运输时，管理者需要雇用12名员工审核订单及货物，这些人员每年的工资及福利费为250 000美元。

在某些情况下，还会产生一些问题，公司需要外雇一些车辆发运或接收货物。去年，该项业务的成本为375 000美元，负责这项工作的部门每年电话费预算为245 000美元。

最后，总站还会遭到各种意外事故。去年，各种意外事故带来的损失和成本为140 000美元。

运输部

运输部主要负责布伦特伍德运输公司的公路运输业务，即将客户的货物通过公路运输运抵目的地。约翰发现，尽管与公司其他复杂的经营业务相比，该项业务十分普遍且易于规划，但是部门管理者仍从中发现了一些影响经营活动的错误和问题。

管理者发现，拖车经常超载，公司常为此支付很多的罚款费用。此外，还会出现意外事故，因为各种车辆在全国各地来往，不可避免地会发生一些意外事件。据估计，目前，公司每年因意外事故而支付的成本和罚款为400 000美元。

运输部的管理者还发现，在该部门经常出现这样的情况，即运输的车辆已准备好，而待运的货物却还未到达。管理者根据驾驶员的工资、福利费以及该类情况发生的频率估算，该项成本每年为60 000美元。此外，该部门也会出现这样的情况，即待运的货物已准备好，而牵引车却没有到达，因而，人们需要等待牵引车到达后将已装载好的拖车拖走，才能装载下一辆拖车。同样，也会出现如下的情景，即牵引车已备好，而拖车却未到达，因而也需要人们在码头等待，直到拖车到达才能装运。最后，由于驾驶员迟到而无法接货会造成码头的堵塞。据管理者估算，由于以上问题，公司每年需负担7 500美元的成本。

在接运的最后环节，由于时间以及装卸的变化，常常需要驾驶员在预定时间之外在码头停留。由于装货需要，在某些情况下，还要为驾驶员解决夜间食宿的问题。与这些业务相关的费用、工资以及福利金的成本为100 000美元。

管理者认为，在经营规模一定的情况下，由于上述问题的存在，公司需要额



外增加一些拖车，但是，这些拖车在需要时常常停在了错误的位置上。管理者估算，公司每年由此增加的总成本为 325 000 美元。

管理者认为，运输部面临的最后一个问题是驾驶员的调整问题。去年，公司对 102 名驾驶员进行了调整，这意味着公司要承担一定的注册成本以确保新的驾驶员能够胜任驾驶工作。管理者估计，公司的此项成本每年为 20 500 美元。

维修部

维修部主要负责公司所有设备的修理工作。除了规定的维护和修理业务外，该部门还负责备用零件的库存管理工作。该部门的管理者同样提出了该部门存在的几个主要问题。

在某些情况下，车辆在进行正常的维护和修理之前，某些零件会过早地损坏，从而使车辆不能进行正常的工作。另外，在车辆损坏时，人们又往往不能真正发现其问题所在。管理者发现，修理通知单要么模糊不清，要么工作编码完全不正确。管理者还提到，驾驶员填写的里程表上很多问题表述不清或表述不完整，因而需要维修部门花费大量时间发现问题并作出更正。此外，据分析，车辆的第五个轮胎（公路牵引车与拖车的连接部分）往往被加注了过多的润滑剂。当然，该部门还存在一些常见的维修问题，如工具使用不当以及房屋管理问题等。据估算，公司每年因此类问题承担的成本约为 87 400 美元。

对于零件管理部门来说，主要问题是零件的超储与陈旧问题。常见的情况是，设备被更换了，与该项设备配套的零件也就变得陈旧了。另外，公司为了获得数量折扣，一次往往购买了过多的零件。通过对仓库的检查，管理者发现，由于仓库管理不严，造成了零件的丢失。同样，管理者还发现，一些零件并非设备所需，而另一些零件在库存中发生了实质的毁损。最后，还存在这样的情况，即销售方为公司签发的帐单不准确，还需要部门人员花费时间核对货品与收据以修改帐单。这些项目的成本估计为 90 500 美元。

维修部管理者提出的另一个问题与洗车房有关。车辆在使用后常常需要在洗车房进行定期清洗。但遗憾的是，公司的扩大已超过了洗车房的业务承受能力。维修部经理认为，由于能力有限，需要加强对车辆的维护以避免损坏。据估算，公司每年因维护增加带来的成本高达 116 000 美元。

质量部

质量部由一名全职人员和一名兼职人员组成，主要任务是为公司内部各单位提供咨询，其中，包括到公司各经营地点与人们探讨质量问题并提供有关资料。该部门员工每年的工资和福利费为 70 000 美元。本年的业务预算为 170 000 美元。该部门打算提供一些解决质量问题的资料，以引起公司员工对质量问题的重视。部门经理准备印制一些业务通讯、手册、招贴画（标语）、小册子以及其他宣传用品，以便使人们能始终关注质量问题。这项成本预计为 10 000 美元。该部门的另



一项计划是举办一系列有关质量问题的讲座，以便指导公司在全国的所有员工。培训工作的差旅费预计为 20 000 美元。在培训之后，将对各地质量管理计划的实施进行监督。

培训部

培训部由两名全职人员和一名兼职人员组成，主要负责制定并实施公司内部的各项培训计划。该部门员工每年的工资及福利费约为 80 000 美元。为了便于在公司开展教学活动，培训部在总部配备了电视和其他视听设备。该项成本为 11 000 美元。该部门的任务是制定、发展、分配公司的管理活动计划以及员工培训计划，并对计划的实施予以指导。该部门在一年内实施的所有活动计划的预算成本为 45 000 美元。

销售及市场开发部

销售及市场开发部主要负责为客户提供服务报价、开发新的业务、对已提供的服务进行记录、解决发货延迟的问题并对客户提出的有关公司服务方面的意见进行处理。市场开发部经理指出，他面临的一个最常见的问题是：在报价方面存在一些错误。据估计，该部门一年约提供 2 000 余份报价单。每位员工完成一份报价单约需 20 分钟的时间。部门经理发现，约有 10% 的报价单出现错误，需要重新制定。他估计，公司每年为此支付的成本达 12 000 美元。

布伦特伍德公司的服务项目之一是为客户提供按时运货的保证。市场开发部经理指出，去年，由于发货延迟，公司为此而降低的报价为 30 000 元。同样，如果货物没有按时到达，部门工作人员就需要另行花费时间追查货物并处理客户的相关问题。部门经理发现，每一个工作日，销售人员在办公室要用近一个小时的时间处理客户的意见，每年该项成本为 303 000 美元。除在办公室处理问题外，有些销售代表还需要到客户那里处理问题。每年该项成本估计为 37 000 美元。

销售及市场开发部常常需要对销售代表进行调整。招聘过程包括刊登招聘广告、审查应聘者的简历、面试以及相关审查。一旦聘用，相关部门需要对被聘用者进行个别培训，其中，主要包括由该领域有经验的销售代表进行的工作培训。去年，该部门聘用了九名工作人员。经理认为，每一位新员工大约要经过两个月的培训才能完全胜任工作。一般来说，这项工作要在聘用后的头六个月进行。市场开发部经理根据新的销售代表的工资估算，公司每年为该项工作花费的成本为 156 000 美元。

权益部

权益部主要负责处理客户因公司在处理客户货物时发生错误而提出的所有赔偿问题。该部门经理指出，去年，由于布伦特伍德公司在货运时使客户蒙受了损失，公司为此付出了约 1 800 000 美元的赔偿金。该部门由一名经理和三名工作人



员组成，一年的工资及福利费用近 138 000 美元。此外，该部门一年的差旅费预算为 5 000 美元。部门经理认为，该部门的工作人员不得不将近 35% 的时间用于因索赔过程中的信息错误带来的、额外的行政工作。该项成本估计为 70 000 美元。

行政管理部

会计部门是由一名会计师和一名职员组成的，主要负责为客户提供信用以及向客户收款。该部门工作人员的工资及福利费为 401 000 美元。

会计部门的经理指出，在下一年，公司可能承担的坏帐损失为 \$ 36 000 美元~37 000 美元。此外，他估计，该部门约有 35 500 美元的预算用于支付法律费用以及客户要求提供信用时所需的信用审查费。最近，在向客户收取应收款项时出现了一些问题。会计师指出，没有按时支付的应收款项的利息高达 300 000 美元。

在该部门进行的一次内部审计中，会计师发现，由于金额的调整，每个月有 2 830 张签发给客户的帐单需要重新进行处理。每年重新处理的费用为 88 000 美元。

评价

现在，约翰已获得了有关公司各经营部门存在的错误及问题的资料，他很想知道，应当如何运用这些信息对公司的处境进行恰当的评价。他认为，必须告知布伦特伍德运输有限责任公司的执行委员会，质量思想对公司的影响是什么。最后，约翰打算制定一系列的措施，以便指导他在公司倡导的质量管理计划的实施。

案例12 西德克萨斯泰国公司

本案例是由 Don Lecraw 教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management Services 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, Western Business School, The University
of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1996, Ivey Management Services 版本：1996年9月13日

1995年10月末，西德克萨斯泰国公司 (TWT) 会计部的负责人强森·罗伯特先生坐在曼谷郊外的办公室里，盯着从公司总部达拉斯发来的传真，想着：“祝你，也祝你圣诞快乐。” 传真上写道：

你不是误解就是忽视了你的职责。你在泰国的职责是双重的：使会计部门的工作人员跟上我们公司处理会计程序、软件及硬件的速度，以及在 TWT 实施西德克萨斯公司的会计惯例和会计处理程序，而且必须在1996年2月1日完成这两项工作。

然而，在泰国呆了三个月后，除了在1995年12月15日的传真中，提到在 TWT 职员的协助下，你“已经在 TWT 建立了会计制度，这个会计制度以 TWT 现存的会计制度为基础并能满足 TWT 和我们公司的需要。”因为你以及你的心血来潮，你现在居然提议将这种混合制度提交给二月份召开的董事会以求通过。

我可以马上告诉你：这是不可能通过的。西德克萨斯的分支机构遍布世界各地。我们决不能容忍我们的会计制度随着国家的不同而不同。我们需要来自各国的统一数据，你以及其他所有在公司总部工作过12年的人都应该清楚地知道这一点。

我知道这是你的第一份国外职务。但我们曾对你寄以厚望：希望你以你在公司



总部12年的工作经验，能胜任这项工作。如果到2月1日的最后期限你还没有完成任务的话，我们将派西蒙斯来接替你。

公司背景

在石油行业中，西德克萨斯(TW)是相对较小的一家公司。它并不是一家一体化制造商，它没有精炼及分销机构。它的主要业务集中于勘探、采矿和石油资源产品的开发。在这个领域，它专门从事开发贫瘠的低产油田，并通过再开发、再恢复以及正确的钻探方法、先进的技术等一系列手段的运用来延长现有油田的开采寿命。到1994年6月(该会计年度末)，西德克萨斯公司的总资产包括45亿美元的权益和18亿美元的未分配利润，年收入85亿美元，税后利润为3.45亿美元。西德克萨斯公司是一家在美国证券交易所公开上市公司，大约有35%的股份由创建人家族所持有。

西德克萨斯公司于1956年，在德克萨斯州投资于一个已开发的油田而成立，而该油田的所有人认为它已无法再产油。西德克萨斯公司通过采用其创使人发明的一种新型抽油装置，延长了油田的经济寿命并从中获利颇丰。从此，随着德克萨斯越来越多的油田在原有的开采技术条件下逐渐枯竭，西德克萨斯公司迅速发展起来。它随后又开发了加深油井、再次抽取石油的专有技术、以及运用各种方法从那些运用传统技术已无法开采的油井中压取和过滤石油。到60年代，该公司已经将其在深井钻探方面的技术应用于开发油井中深储及低储量的石油。

在80年代中期，西德克萨斯公司进入了“爆炸性扩张”的成长期。其扩张有赖于几个因素。在70年代，随着石油价格的飙升，勘探、开采和泵压也有迅速增长，尤其是在石油输出国组织以外的非传统产油区。所有公司都尽快地抽油而并没有将时间花在油田的修理和维护上。这些行为在短期内便使产量降低，并且使各公司宁愿投资于勘探、开发新油田而不是从现有的油田中最大化地提高长期产量。同时，许多国家的政府都只允许本国的公司拥有和开发其石油资源并且禁止外资从事该领域的活动。

本世纪80年代，石油价格回落，采用过时的抽油和维护方法的结果是产量下降且成本增加。许多国家的主要产油区都逐渐枯竭，因此在那些地区运营的公司面临一个选择，要么停止开发，恢复他们的油井；要么探索具有更高成本和更富技术挑战的资源。

在80年代末和90年代初，石油工业以外的两个因素给西德克萨斯公司的扩张和成功创造了契机。在许多国家，对外国直接投资的限制和干预普遍降低，尤其在那些国家特定的资源产业中，这种限制和干预大量减少。一些国家允许百分之百的外商独资企业存在。这些变化对西德克萨斯公司来说至关重要，因为对技术和管理的完全控制是西德克萨斯公司取得成功的关键因素。

前苏联的解体同样带来了一个绝佳的机会。对许多储油区来说，使用的抽取及提炼技术已经陈旧、过时，维护条件也很差。而且考虑到他们的成本构成，许



多油井从世界价格来看都不是经济油井。许多现存和潜在的资源都位于一些宣称独立或自治的国家或地区，因此他们对位于其本土的石油资源至少拥有部分控制权，通常，这些国家和地区外汇奇缺，而石油出口可以带来外汇，但他们非常缺乏开采石油所必需的资本与技术。

会计制度

到1995年年中，西德克萨斯公司除了在美国和加拿大设立分支机构以外，还在东欧建立了四个、南美建了三个、非洲建了两个、亚洲也建了一个分支机构。正如西德克萨斯公司对其技术生产流程采取严密控制的政策一样，会计与财务管理也同样得到公司的严密控制。

石油工业的会计制度是高度专业化并且有自己的惯例的。在可列支的费用（如折旧和消耗）、收入、资产和负债的管理上有严格的规定。西德克萨斯公司的大部分投资用于接管现有的经营。如果西德克萨斯公司继续使用原有业主的会计制度，其后果将会乱成一团。西德克萨斯公司通过在所有机构中使用标准化会计制度和报告程序来实现会计控制。也就是说，在它所有的机构中实行相同的会计制度和报表。尽管采取这种使会计制度同一化的程序进行操作，但会计结算仍然非常困难。这是因为资产与负债，成本和收入是用不同货币表示的（这些货币通常是那些不可兑换货币或汇率波动幅度较大的货币）。

西德克萨斯泰国公司

在1994年末，泰国Kangchalat家族的一位代表与西德克萨斯公司联系，建议西德克萨斯公司购买其家族所拥有的石油产业。Kangchalat家族是泰国最富有的家族之一，她在房地产、银行业、保险业、航运业、制造业以及国内与国际贸易方面都有大量投资。这个家族企业由身为创建者的父亲通过其三个儿子及两个女儿、女婿直接经营。该家族拥有80多个子公司，并对每个子公司的高层管理人员的经营活动进行严密控制。因为这些职位一般都由家族成员或与家族关系密切的朋友担任，这样，决策的权威依然保持在家族企业的最高层。尽管该家族的管理方式不断改善，但是因为泰国经过训练的高层专业管理人员供不应求，从而使得高层专业管理人员非常贫乏，而兼具技术开发能力和管理能力的管理者更是奇缺。

有几个因素导致Kangchalat家族决定降低其产业的规模和所涉及的范围。在一段时间以后，随着他们公司的规模、多元化和经营复杂性的增加，传统管理方式也迅速变得效率低下，甚至成为累赘。所有大决策以及大部分小决策都必须经过在父亲领导下的五个家庭成员决定，而父亲则是大多数决策的最终决定者。举个例子来说，如果某个子公司的伦敦分公司的代表想到巴黎招聘一位销售经理，



肯定会有一份传真发往总部并最终出现在 Kangchalat 先生的办公桌上，以征求他的同意。

该家族企业进入毫不相干的若干领域同样带来了大量问题。家族成员和关键的决策者并没有相关的专业知识，而且通常对据以作出决策的问题也知之甚少。虽然他们作出了决策，而且这些决策是根据提供给他们资料所做出的，但是他们没有一个条理清晰的方法去确认所提供的信息是否准确，甚至连最关键的部分都不能了解，这个问题在不久以前曾导致了几个非常不明智的决策。

在 1994 年初，Kangchalat 先生因为肝病而住院，而且最终不得不进行移植手术。在三个月的住院以及恢复期间，所有的决策或者没制定或者是在病床床头作出的。当时，由于所服药物的强烈作用，Kangchalat 先生的头脑并不十分清楚，然而决策却必须进行。

最后，在过去的十年中，泰国已经开始实行开放经济，政府控制减少了，贸易保护程度降低了，对外资的管制也放松了。同时，随着泰国从农业经济国家向主要工业化国家的转变，泰国经济以年增长率 6% 的速度飞速发展。在迅速增长过程中，转型经济带来了获取利润的众多机会。但同时，传统的、稳定的和受保护的工业也开始重组，因此，不可避免地出现了亏损。由此，从受保护工业上带来的高利润也不可能用于补贴其他工业的损失。

当 Kangchalat 先生病愈之后，他决定将家族的产业集中到那些家族拥有核心专业知识的关键领域。为了实施这一改组，他向泰国咨询业的领头人泰国咨询公司求助。泰国咨询公司建议 Kangchalat 出售的一项产业就是其家族所拥有的石油工业，包括陆地勘探、钻探和石油产品的生产、供应和支持，以及为近海天然气工业所服务的设施。天然气服务公司已经被另一家泰国公司收购，现在该家族又想出售它拥有的石油公司。

西德克萨斯公司是五家向该家族提出收购报价的公司之一。经过为期六个月的谈判，最终签订了一份协议，西德克萨斯公司以 4 300 万美元的价格购买了 Kangchalat 家族石油公司 60% 的股份。根据泰国对外国直接投资的规定，60% 是其允许的外资持股最高比例。Kangchalat 家族仍然持有 TWT 公司 40% 的股份，并且在由五人组成的董事会中占据了两个席位——这同样是泰国法律所要求的。然而，该家族的股份并没有投票权。其所获纯利为年度报告利润的 10%。同时还签订了另一项协议，即如果将来泰国政府允许外商持股比例有所提高，那么，西德克萨斯公司有以原购买价格收购该公司其余股份的选择权。

西德克萨斯公司对这项交易很满意，Kangchalat 公司在其专业领域里经营运作得很好，而且认为该购买价格也很合理，如果 TWT 公司能够如所期待的那样成立的话。

强森·罗伯特

强森·罗伯特，1983年毕业于德克萨斯的 Tech 学院，获得会计学学位。毕业



之后，他便进入了位于达拉斯的西德克萨斯公司总部的会计部工作。晚上，他在达拉斯的德克萨斯大学攻读 MBA，专业为石油工业会计。他在西德克萨斯公司的晋升是非常迅速并且肯定的，而且，随着西德克萨斯公司的扩张，强森·罗伯特得到了不断提高的高级职位，领导着越来越多的职员。

到1995年，强森·罗伯特已经是公司国内报告部的三个助理经理之一。尽管有此高级职务，但他从没有在总部以外工作过。这主要是因为随着公司规模扩大、经营的复杂化和多元化，西德克萨斯公司需要他的专业知识。他的工作主要是：监督海外送来的会计报告以确保它们符合西德克萨斯公司的会计报告要求和标准，同时负责在西德克萨斯公司总部培训那些即将赴国外工作的会计人员以及造访总部学习西德克萨斯公司会计程序的国外职员。

当西德克萨斯公司决定在泰国投资时，罗伯特看起来便成了使 TWT公司的会计制度符合西德克萨斯公司会计制度标准的理想人选。这一职务将赋予他处理西德克萨斯公司海外子公司会计问题的经验，同时也是他能够晋升为国内报告部经理的关键一步。

1995年3月，罗伯特带着他的妻子茱莉亚和两个孩子，六岁的艾利斯和七岁的玛利·菲多飞往泰国开始为期一年的工作。罗伯特太太从没有离开过美国，事实上她甚至从没有离开过美国东南部。除了曾到伦敦参加短期的训练研讨会以外，这也是罗伯特先生的第一次国外旅程。

从他们踏上泰国开始，罗伯特一家就为泰国所吸引并感到兴奋。罗伯特先生在 TWT公司的办公室位于曼谷郊外，靠近机场和曼谷国际学校。罗伯特一家很快为曼谷的美国社团所接受。孩子们也在曼谷国际学校注册上学。租期一年的房子里(租期合同规定的最低期限)也很快布满了泰国的古董、艺术品和手工艺品。

即使曼谷声名狼藉的交通也变为一大好处。既然在平时也几乎不可能进入曼谷市区，所以，罗伯特一家便有更多的时间同他们的新朋友在家中或在美国俱乐部里聚会。在星期天，他们就冒险赶去曼谷，(即使在星期日，交通状况也非常拥挤)观看太阳照耀下的河边寺庙。每个周日都是一个冒险。

TWT的现状

在他工作的第一天下午，罗伯特先生召开了一次会计部全体员工会议。在这次会议中，他首先作了自我介绍，简单地介绍了自己的学历(尤其强调了会计和计算机)，工作经历，在西德克萨斯的职务以及他在这儿的全部职责和目标。然后他在房间里踱步并让每一个与会者都简单地介绍自己的学历和工作简历。罗伯特先生希望通过这种方式同他的员工迅速建立一种融洽和谐的关系。以便他们与他能够相互了解。他注意到许多年轻员工在自我介绍时，非常紧张。在会议结束时，罗伯特先生总结道：

非常感谢大家今天来参加会议并使我们彼此迅速了解。我们在 TWT



公司有非常重要的工作要做。这意味着将会出现很多变革。最终，TWT公司将以强大而且现代化的形象出现并成为西德克萨斯集团的一部分。我注意到你们中的一些人拥有西德克萨斯会计制度所必须的计算机技术。我计划先和大家一起工作，以便让你们熟悉西德克萨斯公司的会计制度。然后通过你们的帮助，在所有公司员工中推广这些技术。西德克萨斯公司是个目标导向公司，如果大家齐心协力帮助我达成这一目标，我们就一定能取得成功。

第一周工作结束时，罗伯特先生得出了几个重要结论。会计部的30名泰国员工是非常友好、非常合作的，并且易于一起工作，他们都有注册会计师证，完全了解各自的工作。他们为即将到来的变革而惴惴不安，但也为能在一家跨国公司，而且是一家在其行业中居领先地位的公司工作而兴奋。但是变革必须进行，他们的会计技术、程序和制度不仅仅是过时，而且与西德克萨斯公司的会计技术、制度和程序不相容。其计算机软件与硬件同样已过时。在30名员工中，罗伯特先生还惊奇地发现了7名女性职员，尽管她们都是低级职员。

尽管一些年轻的低级职员毕业于大学会计专业，并具有相关的计算机知识，但会计部的大部分员工只有商学院学历，而且一般只停留在课本水平。他们在公司的服务年限从3年到35年不等。职务的授予似乎是严格的按资排辈，如各功能区主管的学历最低却有着在公司最长的服务年限。职员一般都从某个专门的会计领域开始工作，如会计应收帐款，而且以后一直从事该领域内的工作，直至成为该功能区域主管。这种情况将会带来两个结果。其一是将会计部门高度细分，每部分的职员对本领域的知识充分了解，但对其他部门的状况或程序则一无所知。

公司存在着严格的职务等级制度。在许多情况下，当罗伯特先生问某个部门主管索要一些数据时，该主管则会从办公室的另一头叫来助手，告诉他（她）需要些什么，然后助手到最近的文件柜查找文件，找到资料后，将资料放在主管的桌上，再回到自己的办公桌。当这一切进行时，罗伯特先生及该区域的主管就只能干等。所有委婉地暗示该主管亲自去取文件的建议都不奏效。同样，当一名印刷工的印刷纸用完了，或是需要一条新的色带时，所有的事情都停工。办公室的职员也不会自己去咖啡室续咖啡，而是叫“咖啡服务生”去续，等等。

除了严格的等级制度及每个人的工作都被限定在很专业、很狭窄的范围以外，会计部的员工工作得都不错，而且报告和资料能以准确的形式及时作出。公司存在着和谐一致的氛围，在会计部里几乎非常平和。没有争吵，也没有高声说话。没有抱怨也没有怨恨。

在到达曼谷以前，罗伯特先生仔细研究了在总部所能获得的TWT公司的会计资料。他强调，其中许多细节与西德克萨斯公司的以往经验是不符的。当他对这些数据质疑时，他们通常都会从泰国以及TWT公司的过去与现状中找到合理的解释。每件事似乎看起来都有合理的理由。例如，根据西德克萨斯公司的标准，TWT公司的培训预算过高，而且培训似乎集中于其东北部机构。有人告诉罗伯特先生，高预算是根据政府的培训政策制定的。这些预算以命令的形式为所有的



石油公司规定了培训费用的最低限额。此外，为了鼓励落后的东北地区的发展，在该地区进行的培训费用则需加倍。其不仅是为了适应这些要求，同时也因为税收的原因。泰国税法的惯例导致了西德克萨斯公司的各种异常的损耗支出和资产分配。

一个月后，罗伯特先生对TWT公司的会计部有了初步的了解，接着他又召开了一系列会议，提出了一个有关TWT会计制度和程序的明细提案，描述了将在会计部以及全公司都必须使用的计算机硬件和软件。为了准备这些会议，罗伯特先生同公司中许多学历较高且较熟悉计算机的年轻人在一起工作。在前两个会议中，罗伯特先生介绍了西德克萨斯公司的信息流动主要由两部分组成：综合信息和数据流动以及国际化标准程序。这些介绍都博得了微笑以及点头称赞。大部分员工似乎对新的会计方法、软件和硬件都很感兴趣。

在这个星期其余的会议中，罗伯特先生强调指出了TWT现有会计程序和他們产生的资料以及在新的西德克萨斯公司会计制度下的程序和所获数据之间的差异。同样，西德克萨斯公司的制度也被全部甚至是高兴地接受了。在最后的会议中，罗伯特先生分别与各功能区域进行对话，并阐明了变革的必要性。他要求各功能区域必须在一个月內提交一份必须变革的程序清单，指出从其他区域及公司其他部门的经营中，能获得的额外资料和数据。在各功能区域内，他指定最出色的员工负责领导变革小组，这名职员直接向他报告，同时，各功能区域的主任则负责维持日常运营。

不久，各功能区域都开始寻求关于西德克萨斯公司制度的额外资料。罗伯特先生发现他的时间完全被向每个变革小组解释西德克萨斯公司的制度与程序所占据。各功能区域的主管一般都列席会议，尽管他们在会上缄口不语。他们似乎从来不说“我不明白”或“我不知道”。他们会接受新信息，回去想想，讨论一下，然后，过几天就对额外的资料提出质疑，并要求澄清。罗伯特先生逐渐与这些变革小组走得更近并经常与他们加班至深夜。但与此同时，会计部仍象以往一样运作，产生与以前一样的报告，记录着一样的数据。也就是说一切都没有改变。当他问及那些功能区域的主管为什么没进行变革时，他得到的回答是他们对于新制度以及这些新制度如何适应TWT的现存制度这些问题还没有足够了解以及充分的理解。

一天，在与维修部经理吉姆·霍尔布鲁克先生共进午餐时，罗伯特先生大发牢骚：

“我喜欢这里的人们，我也尊重他们。但是我除了每天埋头工作，而且无休止地解释却一无所成以外，什么也没有发生。我们的变革小组工作得非常出色，但他们的工作却没有得到日常工作与报表的配合。不能再这样下去了，在这儿我是老板，他们在这儿比在德克萨斯更尊重老板。所以我要让他们明白谁是老板，如果迫不得已的话，我会强行将制度推广下去，如果他们不喜欢如此，他们尽可以辞职。”

霍尔布鲁克先生的回答是：

你可以这样试试，但最好还是找别的方法。我很清楚，在这儿工作



会有很多挫折感。但是，谁让我爱这个国家呢？在三个月前，我还未进入TWT时，我为海湾联合天然气公司工作。我也遇到过同样的问题，但我已经在这儿呆了8年——而且我希望能一生都住在这儿。是的，你是老板，但在这儿，老板的主要工作是在组织里维护和谐的人际关系，使组织融合为一个整体，而且维护每个成员的自尊。如果你强迫他们，你就会遭到抵制。如果他们因强烈地敬畏将不利于工作，对此，你可能无所谓，因为当你发现他们失望时，你有权调离他们或撤他们的职。但这如同将价值10万美金的设备置于雨中，想想看你会得到什么？

而且如果你试图解雇他们并且另雇新人，那么当心！按政府的规定，雇用三个月以后，你几乎不可能解雇任何人。工作10年以上，他们就有权获得全额养老金以及解雇费，解雇费为每工作一年即付给一个月的薪水。而你新雇来的人所花代价更大，因为他们太拘泥于理论，而且一旦有更好的职位，他们就会立即跳槽。所以，我建议你还是和你现有的环境和平共处，先从区域主管开始，一旦他们服从于你，剩下的就是他们的事了。是的，我知道他们可能不称职，他们太老而且在这些位置上呆了很久。但记住，珍惜你所拥有的。

经过一夜冥思苦想，罗伯特先生在第二天召开了一个五位区域主管所参加的会议，在会上，他简要地阐述了一下他的问题：

西德克萨斯公司总部需要世界各地的子公司提供相同的数据，否则，我们无法评估和控制我们的经营。TWT公司的现行制度并未提供给我们这些资料。我明白大家对过去这几个月中所发生的一切感到失望。我也是如此。我们的工作找到一条使TWT公司成为西德克萨斯公司家庭一员的途径。明天，30册使用指南和我们全套的会计软件资料将会寄到。通过使用这些软件和指南，我们就可以一起解决种种问题。

在接下来的一个月中，每天下午，罗伯特先生都与他的部门主管们一起工作，并向他们解释西德克萨斯公司的系统与程序。在第二个月，部门主管们再轮流训练他们的下属。到第二个月月末，从各个主要部门反馈回这样的建议，即西德克萨斯公司的会计制度怎样变通才能适用于泰国的独特环境，TWT公司的会计制度如何运用才能为美国的总部提供所需类型的信息。这种混合制度操作起来有点迟缓但是却依然有效。例如，它可以通过在税负上多列开支的作法有效地为TWT公司在节约大笔资金。它也可以向TWT和西德克萨斯公司提供关于西德克萨斯公司的经营与业绩的清晰图景。当然，当罗伯特先生的任职结束并回到美国的时候，从总部来的接班人可能会暂时为这一混合制度而感到不知所措，但是，罗伯特先生感到这一代价可以为新制度所能带来的利益所冲销。

罗伯特先生向总部提议，他的变革小组将向TWT的董事会提交西德克萨斯公司的会计制度。坦白地说，他将这次提交看成是自己职业生涯中的一个转折点，或至少是重要的一步。他计划用TWT的经验向董事会展示，在TWT公司下属机构经营的地区采用TWT公司的会计制度而带来的利益。在他心目中，这个利益



是可观的。罗伯特先生甚至预料他新创建的方法将会运用于其他部门。例如，TWT公司有一项要求它的每一个子公司对外汇的直接使用降至最低的政策，从而可以减少由于公开利润的贬值而引起的损失。这项政策使得西德克萨斯公司要在泰国借用大量泰币。但是泰国的贷款利率高达 16%，并且数十年来泰国铢一直保持相对稳定的汇率。TWT公司可以采用国际借贷以对西德克萨斯公司的运作进行融资的方式节省数百万元的资金。

这些梦想被他刚收到的传真所打得粉碎，他现在应该作什么呢？

案例13 蒙特利尔银行 ——汉城分行

本案例是由David J Sharp教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Cases and Publication Services联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1993, The University of Western Ontario 版本：1993年3月11日

蒙特利尔银行汉城分行(韩国)的副总裁兼总经理欧内斯特·赫罗已经任职九个月了。1993年5月，他刚刚收到分行的月度营业报表。正如他所知的那样，报表显示，由于韩国中央银行(韩国银行)最近宣布了互换规则的变化，从而结束了分行长达10余年盈利的历史。目前，在韩国，蒙特利尔银行的经营业务刚刚达到盈亏平衡点。

蒙特利尔银行

蒙特利尔银行是加拿大第二大银行。1992年末，该行的总资产为1 090亿元^①。在美国，蒙特利尔银行通过拥有哈里斯(Harris)银行的所有权而取得了良好的业绩，同时，该行还在拉丁美洲(墨西哥和巴西)和欧洲(英国和德国)设有办事处和

① 本案例中的元除特指外，均指美元。



分行。在环太平洋地区，蒙特利尔银行也设有许多办事处，其中，最大的办事处设在了新加坡，该办事处拥有 55 名员工；第二大办事处设在韩国，拥有 40 名员工；东京办事处拥有 30 名员工。此外，该行还在中国台湾地区 and 大陆地区及澳大利亚设有小的办事处。

赫罗先生认为，银行在全球经营的目标包括两个方面，一方面，为北美客户提供服务以满足地方银行的需求；另一方面，为在北美开展业务或准备在北美开展业务的海外客户提供服务。在实践中，这些目标是通过投资交易（海外客户买卖北美的金融证券）和贸易融资（在北美与银行设有代理处的国家之间进行）的过程实现的。

韩国的经营环境

韩国文化与商业

韩国商业环境的一个重要特点在于其文化特征。根据 KPMG San Tong 会计师事务所编写的《投资在韩国》(Investment in Korea) 一书所述，在韩国，年长者通常具有优先权，而且，在传统的韩国家庭中，年少者必须无条件地服从年长者。这种价值观渗透了整个商业生活。家长式作风统治着企业的经营活动。企业往往在劳动时间和对公司忠诚等方面对雇员有很高的要求，但反过来，雇主也需要为雇员提供就业保障并使之有归属感。这种韩国文化极具集体主义色彩：

“个体的需求为集体的需求所埋没，部分原因是由于人们往往具有相同的价值观。在韩国，强调集体行动、归属感以及为集体目标而努力。这种价值观在个别企业的成功中起到了十分重要的作用，同时也奠定了韩国经济取得巨大成就的基础。”

对于企业的成功来说，关系也是十分重要的。例如，一个人是否能获得工作并不完全取决于他本人的长处，更取决于他所毕业的高中或大学以及公司是否已雇用了该校的毕业生。同样，赢得一个新的客户或一份新的合同也并非完全取决于公司能否提供最低的价格或最优的质量，而是取决于公司的雇员是否与客户有关系，这种关系的建立可能是由于双方毕业于同一所学校或来自同一个地区。如果一个主要雇员进入公司或与客户有关系，那么，公司的客户会随之而来，相反，若该雇员离开公司或客户，那么，公司的客户也会随之而去。

韩国经济与银行业务环境

世界银行认为，自 60 年代初期以来，韩国经济在近 30 年内的发展“取得了举世瞩目的成功”，其实际国民生产总值已从 1970 年的 79 亿美元增加到 1991 年的 2 810 亿美元。这一成就的取得部分是由于政府在商业的各个领域都扮演了积极的规划者的角色。但是，在第七个经济计划(1992 年~1996 年)中，政府却采取了以下三



个策略，即加强产业竞争、平衡地区发展以及增加经济自由度、减少对经济的管制。1993年3月，金泳三就任韩国总统，结束了韩国“30年严厉的军事统治”时期，加速了韩国经济非管制化的进程。

韩国外国银行规则对韩元（韩国货币单位，1993年中，625韩元=1加拿大元）存款（负债）规模作出了限定，在韩国，外国银行可以接受任何一种类型的存款，但是，零售银行业务除外。零售银行业务是可以无限制地接受各种小额存款的。在投资要求方面，管理规则对最低权益资本额作出了限定，但是未对应留存的收益额作出规定。根据蒙特利尔银行的方针，该行已将韩国分行的所有收益留在了韩国。但是，由于对资产负债表中的负债额（资金来源）作出了限定，从而也使可以用于贷款的资产额受到了限制。

赫罗先生描述了韩国对外国银行从积极管制到消极管制的变化：在积极的管制下，任何规则中没有具体限定的事项都被认为是非法的，而在消极的管制下，管理规则只对非法交易的事项作出了具体规定，任何其他事项则可能允许存在。但是，规则是模糊不清的，人们经常需要银行规则的制定者们给予指导。从另一个角度来说，这种指导也是十分重要的。因为根据韩国的传统，规则与法律更像是一种指导的原则而非必须严格执行的条例。KPMG在《投资在韩国》一书中写道：

“与大多数西方国家相比，韩国政府的执行机构具有更多的随意性和灵活性，因为政府希望，当环境发生变化时，政府不必经过复杂的、正式修改法律的程序就可以进行相应的调整。而且，这种体制也迎合了韩国政治与文化的传统，这种传统可以确保政府官员对国家事务、对人民产生更大的影响而无需受到更为全面的规章和法律的束缚。”

结果，有些银行业务规则得到了实施，而另外一些规则由于条件限制，在实践中难以严格执行，因而，经规则制定者们允许，这些规则往往被忽略。但是，蒙特利尔银行的管理者们很难确定什么时候规则会发生变化，因此，与规则制定者们保持密切联系是十分重要的。为了做到这一点，银行通常需要雇佣与规则制定者们来自同一所学校的员工。

韩国分行的经营活动

蒙特利尔银行汉城分行成立于70年代末期，分行早期经营的业务几乎只有一项，即为地方产业集团（大型产业集团，如现代集团和三星集团）提供大量的国际辛迪加贷款，这些产业集团都是韩国工业化进程中的先锋企业。

80年代初，来自阿拉伯富油国的石油美元逐渐减少，因此，分行可以利用其国际网络的优势以贸易信用证的形式为韩国进出口商提供融资，而韩国银行则由于缺乏这种国际间的联系而无法提供该项服务。

在以后的10年中，分行业务稳定发展并不断盈利。90年代初，分行已拥有60个大型客户，其中有25位客户可以随时得到分行提供的各项服务。分行提供的服务主要有以下四项：



基金服务

基金经营是分行的一项主要银行业务，韩国分行经理直接对基金业务经理负责，该经理在设在多伦多的蒙特利尔银行总部负责银行在全球的基金经营业务。这项业务占分行业务总量的40%，其主要任务是为客户提供外汇服务，即买卖外币现货以及出于套利目的而进行期货交易。

对于一家国际性银行来说，在外汇市场上经营业务的最低要求是能够每天24小时进入市场。为了与蒙特利尔银行在新加坡、伦敦和纽约进行的货币交易业务保持一致，汉城分行需要在每天的任意一个时间里为客户提供交易服务。在每周的正常工作日里，该分行交易室每天的开业时间一般是从早上八点（与东京分行的开业时间一致）至第二天凌晨两点（与纽约分行的开业时间一致。）

在西方，银行为客户提供货币交易服务的通常方法是：客户的财务经理打电话至银行的交易室并针对一项特定的交易提出一个报价（汇率），然后，银行执行客户的指令。相形之下，汉城分行的基金业务部与客户有着密切的工作联系，在客户需要时，银行可为客户提出建议并为客户进行恰当的交易。银行的交易员通常主动地和客户一起对客户的外币作出安排，人们常常可以看到，在夜半时分，早已超过了银行的工作时间，可是，客户的财务经理仍在银行的业务室里与银行的交易员一起商讨业务。如果市场出现异常变化，客户和交易员有时还会通宵工作。

建立分行最主要的目的就是为开展基金业务，除此之外，外币交易也是银行收入的一项重要来源。公司借款是以银行负债为基础的，在贷款期内，银行奖金必须承担一定的风险，而外汇交易与公司借款不同，一般说来，外汇交易是按照客户的要求进行的，如果交易员需要的话，银行会很快获得套利收入，从而确保银行暴露的风险为最小。基金业务所产生的大部分收入主要来自于一项既定交易中客户报价与银行成本之间的差异。该项业务的收入主要是手续费，而公司借款的收入则来自于银行的资金成本与借款利率之间的差异。由于基金业务对资金的需求极少，因而适于银行缺乏资金的情况。

在实践中，银行会承受一些交易的风险。同世界各地的货币交易员一样，汉城分行的交易员也可以按照自己的意愿（即银行的意愿）在当日银行间的货币市场上对主要货币进行投机交易，但这种交易一般要受到特别的限制，也就是说，交易员必须在每一个工作日结束时轧平头寸。

帐项管理

该项业务同样占据了分行业务的40%，其主要任务是为客户提供地方短期（通常为90天）信贷。过去，该项业务一直是银行最盈利的项目。韩国经济的快速发展使地方产生了大量的贷款需求，但是，由于中央银行的规则限制了银行资金的来源渠道，从而使贷款的利差（银行接受存款的利率与银行为客户贷款的利率之差）很容易就超过了400个基点（1个基点等于0.01%），这大大超过了银行业务的标准。因而，至少从理论上来说，银行可以对贷款进行选择，即只进行最高质量



的贷款。但是，地方(银行)规则要求，在贷款组合中，对韩国“热门”的大型企业的贷款不得超过18%，其余部分必须贷给韩国的小型企业。尽管如此，由于地方对贷款的需求很大，因而，银行可以与客户协商作出搭售安排。这种安排典型的做法是，客户必须接受银行提供的基金服务或贸易融资以作为接受贷款的交换条件。这是一个贷款者(卖方)的市场。

在韩国市场上，汉城分行一直有着较长的、成功的贷款历史。在13年的贷款业务中，银行只有一笔款项没有收回，而且这也只是一笔最近才确认无法收回的小额贷款。但是，赫罗先生知道，对于银行总部来说，哪怕是一次小的违约事故就已经很危险了；因为总部认为，只要涉及外国贷款，一次违约事故就足够严重了。

赫罗先生还向位于多伦多、蒙特利尔银行总部的国际业务部报告了有关韩国分行的贷款业务情况。在韩国分行，贷款申请已得到批准并已办理了有关手续，但是，所有满足地方借款需求的贷款条件还需经过多伦多总部的信贷部副总裁和国际业务部高级副总裁的批准，这两位副总裁都没有任何在远东开展银行业务的直接经验。

一般来说，与北美相比，在韩国，财务报告具有更大的灵活性，而且，对财务报告的依赖性较小。因而，在韩国，贷款的评价标准也与北美有所不同，贷款要求，借款方必须提供特定的抵押品以确保贷款的安全。但是，大部分银行贷款往往是没有安全保证的。

贸易融资

贸易融资的业务量很少，但却是分行一项常见的业务。银行为其地方客户开立信用证(L/Cs)，相当于为其进口商提供了短期融资。信用证业务之所以吸引银行的原因在于，该项业务和基金业务一样，所需的交易资本金很少，其大部分收入来源于银行向客户收取的手续费。

私人银行业务

在韩国分行的业务中，私人银行业务量最少。该项业务主要为准备去加拿大的个别客户提供个人银行业务服务。韩国分行一般负责处理该行与客户所要去的城镇的加拿大分行之间的资金划拨业务，因而也为加拿大地区的分行提供了业务。韩国分行只对在韩国提供的服务吸取手续费，而不再从划入资金的加拿大地区的分行那里取得收入。

绩效的衡量与控制制度

报告结构

赫罗先生对韩国分行的描述不同于蒙特利尔银行的其他任何一家分行。从形式上来说，基金业务经理直接向多伦多总部的基金业务部常务副总裁报告分行的



基金业务情况，而包括贷款利润在内的所有利润都作为全球的基金业务利润。但是，这并不意味着基金业务比贷款业务更重要，因而，贷款部门经理必须向多伦多的信贷部副总裁汇报工作。

这种报告形式同样适用于较小的私人银行业务和贸易融资业务，韩国分行的部门经理必须向多伦多负责以上相关业务的高级副总裁汇报工作。但是，对于大量的日常经营工作来说，分行依然具有一定的分散经营权。

风险管理

蒙特利尔银行的方针是，任何一个人都无权单独批准贷款，贷款的批准至少要经过两个人，其中，必须有一个人是信贷部的负责人。信贷部全面负责风险的管理。风险管理的内容不仅仅是根据贷款本身的价值对个别贷款作出评价，同时还要评价贷款对银行贷款组合多样化的贡献。韩国分行对地方贷款的成功带来的重要结果是，其贷款数额十分接近韩国规定的对公司贷款的总限额。为了进一步对该国的利率风险进行控制，分行还按照正常的银行业务办事，以确保资产的到期日与负债的到期日相匹配。

绩效的衡量与报告

分行的总目标是：总贷款和个别贷款的总收益率（特别是资产收益率）为17.5%。总收益包括利息、佣金和手续费。这些费用是向客户公开的，而且，银行对客户的服务价格也是按照正常标准与客户共同商定的。

和蒙特利尔银行的其他分行一样，韩国分行的业绩报告也包括三项内容：第一项为损益报告。损益报告主要对外币交易、账项管理（包括贸易融资）和私人银行业务等三个利润中心的业绩做出报告，同时，还报告三个利润中心的经营情况，即一个成本中心在三个利润中心的分配情况。此外，月度和年度的实际数字还应与预算数相比较。业绩报告的第二项内容是每月对资产和利差做出更详尽的分析，同时，对非利息收入——主要是外汇交易佣金做出简要的说明。第三项内容是对当月的每种票据或对客户进行的交易按照盈利能力的大小对各个客户做出详细的分类。

目前存在的问题

在1993年3月金泳三竞选韩国总统以及开始实施当前的五年计划之前，政府已开始积极地放松了对银行业的管制，其中，首要的一步就是放松对银行存款的限制。

不久以后，为了进一步加强竞争，韩国中央银行公布了针对外国银行的新的互换规则。由于没有韩元期货市场，因而，外国银行要取得韩元套利只能通过与韩国中央银行的互换实现。实际上，韩国中央银行将允许用一部分远期韩元现金流量交换相关的外币。韩国中央银行用于韩元和外币互换的远期汇率决定了以外

国银行负债为基础的实际利率(外国银行的成本)。过去,韩国中央银行规定了较优惠的利率,结果使得外国银行资金来源的成本很低,而新的互换利率是以外国银行负债的“平均”成本为基础的,而不是最低的资金成本,从而大大提高了外国银行借入资金的总成本。结果,蒙特利尔银行韩国分行在最后的几年里获得的400多个基点的借款利差实际上在一夜之间就消失殆尽了。目前,分行发现,该行贷款组合的平均利差为负100个基点,而且,有迹象表明,随着新的五年计划的实施,外国银行在韩国面临的竞争也将愈来愈激烈。欧内斯特·赫罗几乎可以肯定,一个不能盈利的分行是无法长期存在的。



案例14 奥尔特食品有限 责任公司的经济增值

本案例是由 Angela Skubovius 在 Sarah C. Mavrinac 和 Henry Fiorillo 教授和 RMG/Value Gap Advisor 的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1998, Ivey Management Services 版本：(A)1998年8月4日

约翰·汉密尔顿是奥尔特食品有限责任公司的财务主管，其主要职责是：通过实施新的财务政策增加股东价值。为此，汉密尔顿需要借助公司的资本预算计划、成本制度以及绩效计量工具来完成这项任务。汉密尔顿使用的最有效的一项工具是公司的经济增值系统，这一系统是他首次对外公开发行股票六个月后建立的。他相信，通过这一系统，可以大大提高他掌握公司资产利用情况以及评价公司绩效的能力。

1996年10月，秋高气爽，汉密尔顿开始整理有关资料，以便对各个业务部的经济增值情况进行分析。奥尔特食品有限责任公司的总裁格雷厄姆·弗里曼要求他在下次董事会上提交这份分析报告。弗里曼希望，董事会成员了解了各业务部门的经济增值情况之后，就可以将公司某些盈利情况不好的业务部门从公司中分离出去，从而获取增值效益。他坚信，只要将那些盈利不佳的业务部门分离出去就可以大大提高公司增长的潜力并能获得公司股东的信任。

汉密尔顿想要了解的是，分离是否真的是公司创造价值的最好方法，如果真的如此的话，那么，又该首先分离哪一个部门呢？他希望，通过经济增值分析可以得到他所需要的结果。

公司的历史

奥尔特食品有限责任公司的历史可以追溯到 1891 年，在这一年里，杰克·奥尔特在安大略省のカス桥 (Cass Bridge) 建立了一家小型的奶酪工厂。此后，这家小型的家庭企业不断稳步发展。1968 年，加拿大最大的消费者联合组织之一，约翰·拉巴特有限责任公司收购了这家企业。1968 年至 80 年代末，拉巴特公司又陆续投资，购买了另外 20 家乳制品企业，从而最终成为加拿大最大的奶制品和乳制品生产商之一。

到了 90 年代，拉巴特公司的机构变得越来越臃肿，股东们希望公司能够分解为几家独立的企业。乳制品业务首先从公司中分离出来。1993 年 5 月 7 日，成立了一家由 14 家拉巴特乳制品公司联合组成的企业——奥尔特食品有限责任公司，这也是一家公开上市的公司。很快，奥尔特食品有限责任公司成了加拿大最大的一家乳制品系列生产商，该公司在安大略省和魁北克省拥有近 3 000 名员工、28 个分库以及 15 家工厂。在短短的六个月里，该公司的股票就从最初的 15.5 元^①上升到 18 元。

无论是公司的管理者还是贝·斯特里特的投资人对奥尔特食品有限责任公司的产品都抱有很大的希望。自从奥尔特公司从拉巴特公司分离出来之后，公司在整个企业管理及乳制品生产方面都采用了全新的策略。作为公司的负责人，弗里曼力图通过公司的努力使“乳制品的生产成为一项能够增值的产业。”他的主要职责是，通过在公司采用较高的技术、生产优质的产品使公司取得超额利润。为此，公司应对研究与开发部进行投资并进行产品创新。

研究与开发部是奥尔特公司最重要的一个部门，90 年代初，该部门已为公司开发出了一系列新的技术与产品，其中，最主要的几项成就是：1) 开发出保存期较长的拉克坦特亚·派福牌优质牛奶；2) 开发出个别包装的齐思英™牌奶酪小吃；3) 开发出可替代乳脂的、低热量名为 Dariylight 的纯天然乳制品派瑞拉特；4) 开发出奥利弗恩牌人造黄油，这种产品以富含胆固醇的橄榄油为主，从而减少了世界上其他任何一种人造黄油的(一元)不饱和性。

尽管奥尔特公司有许多吸引人的产品，而且研究与开发部也取得了一些成就，但是，就在公司股票公开上市交易六个月后，公司又开始陷入困境。1996 年夏季，公司的每股收益从 1994 年的 1.35 元下降到 0.70 元以下。(参见表 14-1 中公司的年度财务报告。)1996 年 9 月，公司的股价从 1993 年末 18.87 元的高点下降到 14.20 元。(参见图 14-1 中列示的公司股票价值的变化。)在报告中，汉密尔顿指出，在牛奶市场上，奥尔特公司面临着激烈的价格竞争；在冰激淋市场上，一家新的跨国公司给奥尔特

① 本案例中除特别标明外，元均指美元。



特公司带来了很大的竞争压力；公司新的“优质”牛奶产品正陷入一场法律纠纷；此外，公司的股东已对公司产生不满。蒙特利尔 RBC多美年证券(RBC Dominion Securities)公司的证券分析员艾琳·纳特尔分析了奥尔特公司的现状以及未来的发展前景，他写道：“目前，对于奥尔特公司来说，生活并不充满乐趣。”^①

表14-1 财务报表

表a) 合并损益表及留存收益表

(截止日：1996年4月27日和1995年4月29日) (单位：千元)

	1996	1995
销售净额	\$1 346 505	\$1 292 706
销售成本、销售费用与管理费用	1 267 536	1 199 852
研究与开发费用	9 247	8 883
折旧与摊销	<u>37 215</u>	<u>33 023</u>
利息费用及非常项目前收益	\$ 32 507	\$50 948
利息费用(净值)	11 691	10 233
非常项目	<u>0</u>	<u>15 800</u>
税前收益	\$20 816	\$24 915
所得税		
本期应纳税额	10 915	12 245
递延税款	<u>(2 576)</u>	<u>(1 939)</u>
净收益	<u>\$12 441</u>	<u>\$14 609</u>
留存收益(年初)	\$19 195	\$16 412
应付股利	12 122	11 826
留存收益(年末)	\$19 514	\$19 195
每股净收益	\$0.68	\$0.80

表中所有数字与实际数字略有差异。

1994、1993、1992及1991财政年度，奥尔特食品有限责任公司的年研究与开发成本分别为 723.3 万元、792.3 万元、684.7万元和663.9万元。

包括商誉的年摊销额 291.4万元。

表b) 合并资产负债表

(单位：千美元)

	1996 (4月27日)	1995 (4月29日)
资产		
流动资产		
现金	\$2 944	\$1 927
应收帐款	35 417	74 691
存货	173 114	155 152
预付费用	18 896	30 646
应收收入和其他应收税款	5 394	927
投资与其他资产	\$123 696	\$121 506

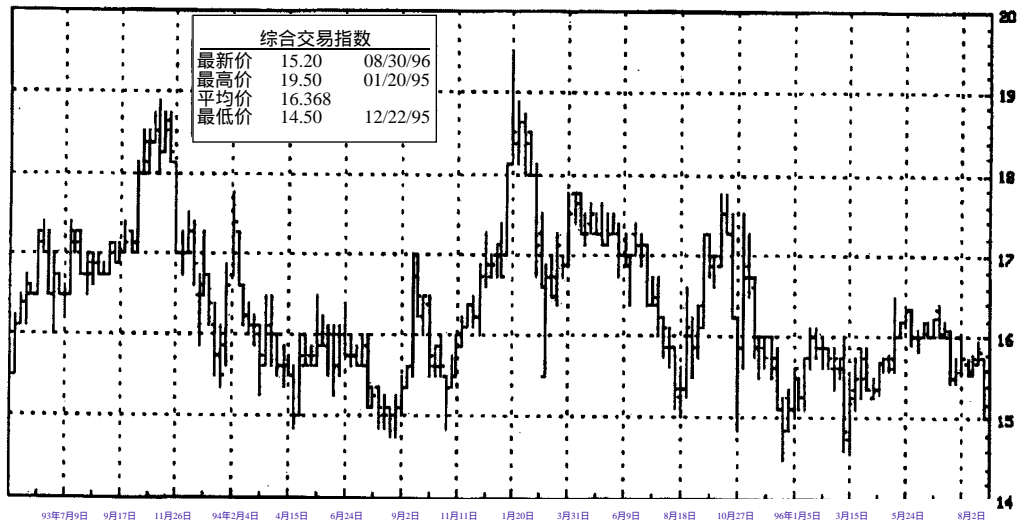
① Natte Irene, “Consumer Products Review: Eat, Drink and Be Merry,” RBC Dominion Securities, Montreal, January, 1996.

(续)

	1996 (4月27日)	1995 (4月29日)
固定资产(净值)	\$249 828	\$254 405
资产合计	\$609 289	\$639 254
负债及股东权益		
流动负债		
银行借款	\$13 774	\$25 810
应付帐款及应计费用	132 382	157 212
一年内到期的长期负债	475	475
长期负债	\$134 288	\$125 031
递延所得税款	\$42 105	\$45 231
股东权益		
股本	\$266 751	\$266 300
留存收益	19 514	19 195
负债与股东权益合计	\$609 289	\$639 254

资料来源：公司文件。

投资数字中分别包括 1996年和1995年末摊销的商誉 82 704元和85 618元。1996年和1995年商誉的累计摊销额分别约为；1540万元和1250万元。



资料来源：Bloomberg L.P.

图14-1 股票价格的变动(1993.5~1996.9)

尽管奥尔特公司有许多困难，但是，公司的一些大股东们却并未丧失信心。权益研究协会(Tquity Research Associate)的分析员迈克·帕尔默对他购买的奥尔特公司的股票就从未感到过后悔。例如，在 1995年的报告中，他曾指出：“牛奶业务并不景气。奥尔特公司通过开发拉克坦特亚·派福产品取得了一定的成功。



公司的管理者们力图增加股东的回报，而且，这种回报增加的机会也是很多的。因而，尽管目前公司的股票价值较低，但将来就会变得越来越高。”^①

但是，奥尔特公司的另一个投资人、安大略省教师退休金计划委员会 (Teacher's) 成员基思·格雷厄姆却并不乐观。在描述他对奥尔特公司的印象以及公司近年来的绩效时，他写道：“在奥尔特公司的股票上市时，我们都很高兴地购买了该公司的股票。这家公司的股票之所以吸引我们，是因为我们认为该公司的股票价值被低估了，而弗里曼又是一位具有独特魅力的领导者。我们相信，该公司是真正具有盈利能力的。但是，到了1994年末以及1995年，公司的发展停滞了。由于尤尼利弗 (Unilever) 公司的进入、比阿特丽斯 (Beatrice) 公司的重组以及牛奶战的发生，削弱了奥尔特公司的竞争力，使公司丧失了其战略地位。因而，我们不得不自问：‘面对这些损失，奥尔特公司的管理者们将如何行动？他们会做出正确的选择吗？’显然，我们的回答是：‘不’。”^②

1996年7月，奥尔特公司公布的收益情况报告同样是令人失望的。1996年第四季度的每股收益比1995年下降了0.32元，下降比率为72%。1996年全年的每股收益为0.68元，比1995年下降了50%。在得到奥尔特公司的报告以及产业分析家们的各种分析资料后，安大略省教师退休金计划委员会的投资者们开始放弃对奥尔特公司的投资。

在得知该委员会的投资者们出售奥尔特公司股票的消息后，弗里曼意识到，公司必须采取一些大的行动，提高公司的股票价值，增加公司的绩效并重新获得公司现有股东的信任。他认为，削减公司盈利情况不好的部门是最好的选择。但遗憾的是，他也深知，公司的董事会会尽一切努力阻止公司规模的缩减。当弗里曼尝试着与内斯特尔探讨冷冻食品部的出售情况时，董事会成员感到十分惊讶。多数公司董事认为，削减公司的业务部门不仅会减少公司的短期收益，而且，从长期来看，也会大大削弱公司的增长潜力。显然，除非明确说明削减公司的业务部门可能会经公司创造价值，否则，董事会是不会赞同缩减公司规模策略的。

奥尔特食品有限责任公司的业务范围

奥尔特公司由两个经营集团组成：冷藏和冷冻食品集团以及乳酪和黄油食品集团，每一个集团又由不同的生产部门组成。尽管拉巴特公司购买了不同的乳制品企业，他们都与乳制品的生产有关，但是，这些企业之间协作得并不是很好。1996年，奥尔特公司几乎所有的业务都有一个共同的特征，即这些业务实际上都面临着市场和需求萎缩的问题，只有一部分乳酪和冰激淋业务能够持续获得稳定的收益。（参见表14-2公司分部的财务报告。）

^① Palmer, Michael, "Ault," Equity Research Associates, Toronto, Ontario, June, 1995.

^② Personal Communications.



表14-2 分部财务报表
表a) 产业部预计损益表及留存收益表
(截止日：1996年4月27日) (单位：千美元)

	冷藏及冷冻食品			乳酪与黄油食品	
	牛奶	食品	冰激淋	产业部	国际部
销售净额	\$477 834	\$79 639	\$166 518	\$560 263	\$62 251
销售成本、销售费用及管理费用	460 434	76 916	152 042	522 379	55 765
研究与开发费用	4 384	133	1 223	3 398	109
折旧与摊销	15 824	2 637	5 514	11 916	1 324
利息费用及所得税前收益	(\$2 808)	(\$47)	\$7 739	\$22 570	\$5 053
利息费用(净值)	3 627	604	1 264	5 576	620
所得税：本期应纳税额			1 897	7 832	1 222
递延税款			(447)	(1 842)	(287)
净收益	(\$6 435)	(\$651)	\$5 025	\$11 004	\$3 498

表b) 产业部可辨认资产与负债
(1996年4月27日) (单位：千美元)

	冷藏及冷冻食品			乳酪与黄油食品	
	牛奶	食品	冰激淋	产业部	国际部
资产					
流动资产					
现金	\$1 045	\$174	\$364	\$1 225	\$136
应收帐款	12 568	2 095	4 380	14 737	1 637
存货	30 988	10 587	52 338	74 198	5 003
预付费用	4 932	1 822	2 718	6 782	2 642
应收收入及其他应收税款	1 267	0	1 236	2 244	647
投资与其他资产	43 896	7 316	15 297	51 468	5 719
固定资产(净值)	88 656	14 776	30 895	103 950	11 551
应付帐款与应付费用	46 977	7 831	16 372	55 084	6 118

资料来源：本案例作者制作

表中所有数字与实际数略有差异。

包括按销售额分摊的公司间接费用1 700万元。

包括按固定资产净值分摊的商誉的摊销费用。

冷藏和冷冻食品集团

冷藏和冷冻食品集团主要包括三个食品分部：牛奶分部、人工食品分部以及冰激淋和新奇食品分部。

牛奶分部

奥尔特公司负责加拿大安大略省和魁北克省的牛奶加工和销售。公司销售给大型超市连锁店的大部分产品都是塞尔特使 Sealtest牌的同时，公司也销售皇家



橡树(Royal Dak)牌、铜崖(Copper Cliff)牌和达乐尔(Dallaire)牌产品。按照奥尔特公司的效益、生产率和竞争价格,公司产品在魁北克省和安大略省可以分别获得23%和31%的市场份额。在安大略省,公司有两个长期竞争者:比阿特丽斯公司和尼尔森公司。这两家公司声称,其产品在该省的市场份额分别达到31%和21%。最近,又有两家公司——纳特尔(Natrel)公司和戴里沃尔德(Dairy World)公司进入了该市场,其产品的市场份额也在逐渐扩大。在魁北克省,奥尔特公司只有一家较大的竞争者——纳特尔公司,其产品在该省的市场份额达70%

在奥尔特公司的产品系列中,牛奶是最稳定的一项产品,其收益始终占公司总收益的1/3左右。但是,到了90年代初期,公司牛奶产品的边际收益开始下降,其销售量也从80年代中期的最高点持续下降。1985年~1995年,公司牛奶的销售量已下降了10%。公司的这种变化,有多项解释,但是,格雷厄姆·弗里曼认为,公司牛奶销售量下降的主要原因是:消费者将对牛奶的消费转向了价格较低的碳酸饮料。

除了需求下降这一不利因素之外,自1994年以来,奥尔特公司还面临着日益激烈的市场竞争:纳特尔公司和戴里沃尔德公司已分别进入了魁北克市场和大不列颠哥伦比亚市场;牛奶加工商阿格罗珀(Agropur)公司开始向全国市场扩张,比阿特丽斯公司正力图削减牛奶业务,从而使价格战升级并导致牛奶产品的边际收益达到最低点。据产业分析家们推测,这场价格战将会持续到比阿特丽斯公司解决其债务问题并最终发现潜在的购买者为止。近几年来,比阿特丽斯公司一直在寻求削减牛奶业务的方法,但收效甚微。

1994年末,为了对牛奶产品边际收益持续下降作出反应并贯彻公司的高技术策略,奥尔特公司开发出了一种新产品——拉克坦特亚·派福,这是一种优质牛奶,其特点是:除菌更严格、口味更新鲜、保存期更长。为了开发派福产品,奥尔特公司投资了3100万元,管理者们非常希望,这是一项能够带来增值的产品,可以阻止公司收益的下降。1995年春,该产品在魁北克省的零售覆盖率达到85%。管理者们希望第一年的销售就可以收回该项产品的全部投资成本。但是,在安大略省,该产品在各大超市连锁店却很难找到一席之地。1995年6月,该产品在该省的零售覆盖率还不足50%。此外,奥尔特公司的拉克坦特亚产品实际上也被多数洛布劳(Loblaws)食品连锁店拒之门外,因为洛布劳食品连锁店的所有者韦斯顿(Weston's)担心奥尔特公司的产品会对其生产和销售的Neilson产品构成威胁。另外,伴随销售问题而来的还有一大堆法律问题,因为比阿特丽斯公司声称奥尔特公司的广告存在问题。直到1996年秋,奥尔特公司拉克坦特亚·派福产品在安大略省的销售仍未达到预期的目的,收益仍然冰冻三尺。

奥尔特公司目前的绩效并不令人满意,而且,有人认为,公司将来的绩效还会更糟。目前进行的贸易谈判形成的一些条约,如关税及贸易总协定(GATT)以及北美自由贸易协定(NAFTA)等对乳制品行业也产生了很大的影响。一旦北美自由贸易协定得以实施,那么,很快就会取消进出口限制,越来越多的新公司会成为加拿大乳制品生产商的竞争者。

人工食品、果汁及饮料

奥尔特公司的牛奶销售约占公司总销售的 1/3，而人工食品、果汁及饮料的销售还不及总销售的 10%。在这些产品中，主要的几种产品有：塞尔特使阳光活性酸乳酪、佛罗里达榨橙汁、塞尔特使柠檬汁以及塞尔特使酸奶。在酸乳酪市场，奥尔特公司具有一定的地位，在安大略省拥有 16% 的市场份额，而在酸奶市场以及家庭乳酪产品市场，奥尔特公司却始终占据着数一数二的地位。但是，除此之外，奥尔特公司作为产业公报中实际的产品创新者却并未真正从这些产品中获得利润。由于激烈的价格竞争、过度供给以及各种品牌的产品迅速进入市场，奥尔特公司的人工食品、果汁及饮料的销售很难达到盈亏平衡点以上。

冰激淋和新奇食品

冰激淋和新奇食品是奥尔特公司增长以及取得盈利的最主要的来源。作为加拿大唯一一家品种齐全的冰激淋生产商和销售商，奥尔特公司在全国该类产品的市场上占有 30% 以上的份额。在公司的这类产品中，主要的品牌有：哈根——大使 (Haagen-Dazs)、爱斯基摩派 (Eskimo Pie)、鼓槌 (Drumstick)、欧·亨利 (Oh Henry)！以及塞尔特使——盼乐 (Sealtest Parlour)，这些都是加拿大最畅销的优质品牌。

尽管奥尔特公司在该类产品市场上具有明显的优势，但是，到了 1996 年，公司的地位受到了尤尼利弗公司的严峻挑战。尤尼利弗公司是一家跨国公司，该公司产品在全球的销售额达 460 亿元。但是，该公司并不自己开发产品，而是通过购买比阿特丽斯公司的冰激淋业务分部迅速取得了该产品在市场上的统治地位。尤尼利弗公司公开宣称，其战略意图在于扩大公司在全球的冰激淋业务，并在每一个国家的市场上占据首位。

尤尼利弗公司带来了价格竞争的压力，而且，由于该产品的市场具有季节性、其库存的需要量也较大，因而，大大削弱了奥尔特公司在该领域的盈利能力。产业分析家们推测，1996 年和 1997 年，只要奥尔特公司的冰激淋业务能够产生约 600 万元的税前息前利润，公司就可获得超过盈亏平衡点的收益。

乳酪及黄油食品集团

奥尔特公司的乳酪及黄油食品集团由两个经营部门组成：产业部和国际部。

产业部

奥尔特公司的产业部生产各种等级不同的牛奶制品、包括乳粉 (Whey Powder)、奶粉以及乳酪和黄油。在过去几年内，该公司在安大略省和魁北克省的七家工厂每年可加工生产 5 亿升牛奶，同时，该公司也是加拿大最大的黄油生产商。该部门不仅为便利店及超市的最终消费者提供服务，同时也为各类食品服务公司 and 食品加工公司提供服务。产业部提供的主要产品有：Black 钻石牌、拉克坦特亚牌、布尔得森牌和葡萄谷牌乳酪、拉克坦特亚牌和新得利牌黄油、奥利



弗恩牌和拉·克瑞恩安特瑞尔牌人造黄油。

在该类产品市场上，奥尔特公司的业绩一直不错，直到 90 年代早期，情况仍是如此。拉克坦特亚是加拿大销售最好的黄油品牌，黑钻石牌乳酪次之。该部门新开发的小食品，如齐思英™牌也取得了很大的成功，该产品开拓了新的市场领域并创市场份额最高纪录。1996 年春，该产品在乳酪小食品市场上的份额达到了 72%。这一成功也是奥尔特公司的产业部能够始终为公司带来利润的原因之一。

在谈到公司产业部的历史和未来发展前景时，格雷厄姆·弗里曼作了如下叙述“产业部是奥尔特公司的第一个部门。公司的创始人以乳酪生产起家，并取得了真正的成功。目前，该部门的经营依然很有成效。我相信，该部门未来还会为股东带来实际的价值。该部门业务成功的原因之一在于我们十分注重发挥研究与开发部的作用，同时，我们也真正关注该部门未来的发展前景。目前，在产品的制造和配方的运用方面，我们已取得了一定的成效。”

尽管奥尔特公司在该部门产品的销售方面取得了一定的成功，但市场竞争仍在继续。由于其他各种品牌的产品通过主要的食品零售渠道进入了市场，使得奥尔特公司的黄油消费急剧下降。同时，原料的获取也越来越困难。目前，政府还对各公司牛奶的供给进行了限制，奥尔特公司各类牛奶的供给受到从而严重影响。政府限制牛奶供给的目的在于确保乳品农场主可以获得稳定的收入并保持供求的平衡。为了达到这一目的，政府为农场主确定了销售价格并对牛奶加工商的购买数量做了限定。

90 年代中期，魁北克省拥有全国 47% 的牛奶配额，安大略省拥有 31% 的牛奶配额。最近，由于配额的减少限制了乳酪产品的原料数量，从而使奥尔特公司及其他公司受到了影响。针对配额的减少，奥尔特公司于 1995 年 11 月获得了斯奇奈德 (Schneider) 公司的乳酪资产，这些资产相当于该公司全部 8 000 万元的年销售额。奥尔特公司通过这一购买行为获得的牛奶配额可以使公司出口更为廉价的黄油和脱脂奶粉，公司从而可以通过销售斯奇奈德牌乳酪产品获得较高的边际收益。

国际部

奥尔特公司的国际部于 1992 年建立，其主要职责是：与世界各国签订特许经营协议以开发奥尔特公司的专有技术并进行产品创新。公司最近的一项特许经营协议是与爱尔兰金瓦耳 (Golden Vale) 食品有限责任公司签订的，奥尔特公司特许该公司在英国专卖乳酪小食品齐思英™。此外，该部门还为全球客户提供咨询服务，同时，利用可以为奥尔特公司带来增值的专有技术寻求合作伙伴、签订合作协议并建立乳品公司。

国际部的大部分贸易活动是通过奥尔特公司 1995 年购买的两个贸易部门洛弗尔 (Lovell) 和克里斯马斯 (Christmas) 进行的，它主要负责销售特制乳酪、什锦冰激淋、婴儿配方奶、奶粉与乳粉以及其他乳制品。1996 年，公司的产品行



销35个国家。1997年，公司产品在美国、南美以及亚洲的市场覆盖率还会进一步扩大。

经济增值分析方法在奥尔特食品有限责任公司的运用

由于奥尔特公司要在十分复杂的业务环境下经营各类业务，因而，管理者们很难了解公司每一个部门的业绩对公司总体财务的影响。1993年春，弗里曼需要更详尽的部门业绩资料，因此，他要求他的职员进行经济增值分析。几个月前，他已了解了经济增值的涵义，他认为，通过这一方法可以合理地判断哪些部门会带来股东权益的增加，哪些部门会损害股东权益。1993年下半年，在约翰·汉密尔顿的前任财务主管——道格拉斯·希尔兹的指导下，公司就已采用了经济增值的分析方法。

1993年末，奥尔特公司的高层管理人员在一家管理咨询公司的职员欧内斯特和扬的协助下，检查了经济增值分析方法在奥尔特公司各部门的实施情况并对各部门经理进行了培训，以便有效地运用经济增值分析方法。1994年，为了达到经济增值分析方法的季度目标，管理者们扩大了该方法实施的范围。经过弗里曼和各部门经理的艰苦协商，这些目标得以在管理规划会议上确立。同时，经济增值分析也是进行资本预算和投资后分析的常用方法。

1996年夏季，奥尔特公司又进一步扩大了经济增值分析方法的实施范围。为了将经营者的利益与股东利益更紧密地结合起来，奥尔特公司实施了一项以经济增值为基础的红利计划。这一计划分两个步骤进行。1996年，该计划先与现有的以收益为基础的红利计划并行使用。经过一年的实践并对该计划进行进一步的研究和修改之后，以经济增值为基础的红利计划将完全取代了现有的红利计划。

约翰·汉密尔顿在谈到最后一个促使他采用经济增值分析方法的原因时说道：“1994年和1995年，我们的主要任务是将利润表与资产负债表结合起来。长久以来，我们对利润表给予了过多的关注。我们被收益所驱动。现金与资本被滥用。诚然，对于多数计划项目来说，在强有力的资本预算条件下，最低的预期资本回收率必须有20%。可是，一旦计划得以通过，人们就不再考虑资本问题。如果建立了以经济增值为基础的红利制度，我们会真正同时关注利润表与资产负债表，就会真正关注资产的使用情况以及使得资产收益率最大化的方法。”

1996年夏末，汉密尔顿和他的同事们完成了全公司的年经济增值分析。分析结果是令人失望的：公司的经济增值额依然是负数，（参见表14-3：公司经济增值计算结果。）而且，更令人遗憾的是，分析结果未能清晰地表明奥尔特公司出现财务困难的原因以及摆脱困境的方法。汉密尔顿和弗里曼都认为，应当进一步对特定部门进行分析，从而确定奥尔特公司中真正可以带来增值的部门。

表14-3 公司经济增值计算结果

(单位：千美元)

1. 帐面资产价值的计算——营运资本方法

	1996	1995
资产		
营运现金	\$2 944	\$1 927
应收帐款	35 417	74 691
存货	173 114	155 152
预付费用	18 896	30 646
应收收入及其他应收税款	— 5 394	— 927
流动资产合计	\$235 765	\$263 343
减：应付帐款	(132 382)	(157 212)
营运资本(净值)	\$103 383	\$106 131
投资与其他资产	\$123 696	%121 506
商誉的累计摊销额	15 443	12 529
净财产、厂房与设备	249 828	254 405
研究与开发费用(本期数)	9 247	8 883
研究与开发费用(累计数)	17 206	15 684
帐面资产价值	\$518 803	\$519 138

2. 税后营业净利(NOPAT)的计算——营运资本方法

	1996	1995
非常项目、利息费用及税前收益	\$32 507	\$50 948
加：研究与开发费用	9 247	8 883
减：研究与开发费用的累计摊销额	(8 027)	(7 506)
加：商誉的摊销额	2 914	2 914
调整后非常项目前营业净利	\$36 641	\$55 239
非常项目	0	15 800
调整后税前营业净利	\$36 641	\$39 439
现金业务税	10 951	12 245
调整后税后营业净利	\$25 690	\$27 194

3. 经济增值(EVA)计算结果

$$EVA = \text{税后营业净利} - (\text{帐面资产价值} \times WACC)$$

1996	EVA=\$25 690-(518 803 × 0.10)	1995	EVA=\$27 194-(519 138 × 0.10)
	EVA=\$25 690-\$51 880		EVA=\$27 194-\$51 914
	EVA=(\$26 190)		EVA=(\$24 720)

资料来源：本案例作者制作

尽管研究与开发费用在奥尔特公司的财务报表中作为一项费用，但是，管理者们认为研究与开发支出实际上是对奥尔特公司未来产品的一项合理的投资，在经济增值计算中，研究与开发费用作为一项可摊销的资产。根据稳健性原则，汉密尔顿在估算研究与开发的价值时，采用了在5年内按照直线法摊销研究与开发费用的方法。

弗里曼在得知安大略省教师退休金计划委员会的成员出售奥尔特公司股票的消息后，要求汉密尔顿进一步进行经济增值分析并在一个星期后的董事会上提交分析的结果及有关建议。汉密尔顿知道，若要使他提交的报告产生一定的影响，他必须先做一个简要的说明，即向董事会阐述经济增值分析方法的涵义、运用方

法以及对奥尔特公司的作用；然后，他将逐一说明对公司各部门进行经济增值分析的结果，并阐述每一部门的优劣之处；最后，他将提出有关销售建议。

汉密尔顿同样深知，在向董事会提交分析报告之前，他必须将所有结果计算出来并牢记在脑海中，然后，他才能根据经济增值的计算机结果确定公司应削减的部门。于是，他找出了若干年前他送交给格雷厄姆·弗里曼的、描述经济增值的涵义及其计算方法的有关文件(参见附录 14-1)，并开始着手工作。





附录14-1 经济增值分析方法

什么是经济增值？

经济增值(EVA)是指近斯出现的,用以指导经营者对复杂的组织进行管理的一种特别的会计计算方法。简单地说,经济增值是一种衡量“经济利润”的方法,它等于税后营业净利减资本成本。跟会计利润一样,通过“经济利润”或经济增值的计算,也可以判断一个公司在一定时期内财务上是“成功的”还是“失败的”。但是,经济利润与会计利润的区别在于会计利润包含使用资本的成本。这就是说,在记录公司所有的业务成本(如使用资本的成本)之前,一项正的经济增值额是不能被确认的。

对于拥有多个业务部门的公司来说,管理者要对各个业务部门的盈利能力作出评价常常感到十分困难。这时,经济增值分析就是一种非常有效的方法。由于这一方法鼓励经营者们不断对部门资产进行评价并最大限度地使用部门资产,因而,经济增值分析也是衡量部门绩效以及鼓励部门取得更大绩效的一种有效方法。任何一项鼓励管理者们最大限度地实现经济增值的激励措施都将会大大增加管理者为使股东利益最大化而努力工作的可能性。

经济增值(EVA)的计算公式如下:

$$\text{EVA} = \text{税后营业净利} - \text{应得的资产收益} \quad (1)$$

其中:

$$\text{应得的资产收益} = \text{资产} \times \text{资本成本} \quad (2)$$

应当注意的是,管理者的目标在于增加经济增值额,因而,负的经济增值额的减少也可以视为一种增加。

经济增值分析方法不仅可以用于评价组织及其分部的绩效,同时,还可以用来判断其绩效增加的可能性。增加经济增值的方法主要有以下四种:

1. 增加盈利能力,如增加销量或最大限度地减少变动成本;
2. 增加资产的用途、提高资产的使用效率,
3. 对非盈利的业务进行合理说明或减少该项业务,即:减少资产或
4. 减少资本成本。

经济增值分析的作用与优点

经济增值分析最大的特点之一是其简单性。事实上,组织内的任何一位员工都能理解经济增值的涵义及其重要性。因而,经济增值分析是组织激励及内部交流的一

该部分内容部分摘自西部商业学校记录-96-B038“经济增值说明”,该项说明由约翰·曼宁(John Manning)和约翰·麦卡梅(John McCartney)在詹姆斯E.哈奇(James E. Hatch)教授的指导下撰写。



种有效方法。

经济增值数据也可以表明公司的绩效。根据这一方法所提供的数字与公司其他衡量方法提供的数字不同，这些衡量方法并不能提供像剩余收益“这样能够清晰、公正地反映公司绩效的信息。如果管理者们能够运用经济增值分析方法，那么，(他)她不必再查看公司的大量报告或数据就可以了解公司的财务情况。经济增值分析的意义在于这一方法强调了股东价值的作用，而且，这一方法所表述的绩效也只是一个相关的术语，因为，根据经济增值的计算公式，只有减除资本成本后，公司才能获得利润。因而，公司绩效的衡量与资本以及管理者在衡量利润时使用的其他资源相关。这样，经济增值分析就将营业利润与产生这些利润所运用的资产联系起来。

掌握经济增值分析方法有助于增强管理者的理解能力，它可以使管理者了解公司绩效的薄弱之处，并能提出提高绩效的方法或措施。对于从事多项业务的公司来说，运用经济增值分析方法有助于人们评价各个部门的绩效，有助于判断各部门是对公司总体盈利能力做出了贡献还是减少了公司的盈利。

采用经济增值分析方法的人们往往希望转让更多的资产并加快资产的周转。运用这一方法，市价与帐面价值之比要比不采用这一方法的比率高出 60%。根据《价值的探索》(The Quest for Value)一书中Stern, Stewart & Co's对经济增值分析方法的描述，与净资产收益、现金流量的增长、每股收益的增长以及销量或资本的增长等其他衡量绩效的方法所衡量的绩效相比，权益的市价与经济增值分析方法所衡量的年经济增值水平有着更为密切的联系。

缺陷

尽管经济增值分析方法能够给人们带来实际的益处，但是，这一方法也同样存在着一定的缺陷和局限性。其中，一个主要的缺陷是经济增值方法采用的是单期分析。这一方法是一种期间分析方法，它只能提供一个期间的数值。因而，经济增值分析方法不能用于长期的经济决策。当然，我们也可以对年经济增值额作出预测，然后，采用贴现的方法予以调整，但是，这种做法十分复杂，而且，并不准确。

当然，单独依靠任何一种衡量绩效的方法都是十分危险的。完全依赖经济增值分析方法也会使管理者们忽略客户满意度、生产力、创新水平与学习能力等其他业务问题。有的时候，管理者们也会为了增加经济利润而削减一些公司中并非真正绩效不好的业务或部门。和其他方法一样，在采用经济增值分析方法时，人们也同样需要具有经营意识和谨慎的判断能力。

如何运用经济增值分析方法？

在进行经济增值计算时，需要有三个数据：税后营业净利、帐面资产价值以及公司的资本成本，其中，税后营业净利是指补偿所有者权益及负债成本后的税后年现金流量；帐面资产价值是指公司在一定时期内使用的总资本数，包括负债与所有者权益；资本成本是指部门或个体使用的、适当的风险调整比率。



在计算税后营业净利及帐面资产价值时，需要同时对传统的资本及营业利润进行调整。进行这种调整的目的在于确保这些数字可以准确地反映股东期望从公司的经营活动中获得的投资收益以及现金流量。根据经济增值分析方法的设计者——斯特恩·斯图尔特和科(Stern, Stewart & Co.)的理论，在使用该方法时，要进行160多项不同的调整。至于某一公司具体该进行哪些调整则取决于该公司所属的产业、所运用的技术以及价值创造过程。

经济增值分析方法在奥尔特公司的运用

像其他具有不同业务部门的企业一样，奥尔特食品有限责任公司也需要了解经济增值这一绩效分析方法的真正价值。如上所述，奥尔特公司发现，经济增值分析方法可以用于衡量绩效、报酬、业务的开发、公司理财、削减计划以及资源分配过程。此外，该方法还可用于部门间的比较。

目前是奥尔特公司采用经济增值分析方法的最好时机。根据奥尔特公司的合并财务报表计算的经济增值结果表明，公司正面临着一系列的挑战。1994年，奥尔特公司的经济增值额为负的1100万元。事实上，自1992年以来，该公司的经济增值额一直为负。这一发展趋势明显地影响了公司的股票价值。目前，奥尔特公司的股票市价为15.75元，仅为其帐面价值的88%。如果奥尔特公司的资产回报率仍低于资本成本的话，那么，公司股票就极有可能承担额外的压力，因为奥尔特公司的竞争者们——本&杰里(Ben & Jerry)公司、迪安(Dean)食品公司、阿格罗珀公司和比阿特丽斯公司的经济增值额分别为200万元、2100万元、0元以及负的600万元。

这里，我们特别建议采用一定的技术方法对各部门经济增值的发展趋势作出更为全面的分析。在作出分析时，我们建议进行以下三项会计调整：

- 使用现金税率(法定税率)
- 加回商誉的推销额
- 加回研究与开发费用