

爸爸，什么是投资回报率？

“爸爸，什么是投资回报率？”一个十岁的孩子问他的父亲（我以前在一家大公司实习时的同事），他的父亲是一位私募股权专家，经常听到“投资回报率”这个词。当时，父亲正在用他的苹果手机通话。这位管理专家是一位非常成功的管理人员，为了职业发展，他曾移居美国几年。

父亲解释说：“儿子，投资回报率就是投资回报率，也就是说，当我们接受一个商业计划书进行融资时，我们会计算出投入到企业基础设施建设中的资金最终能带来多少利润。”孩子问：“爸爸，您在我成长过程中也投入了很多：食物、衣服、学费、医疗等等。您希望我从我这里获得多少回报呢？还有，爷爷为了养育您付出了这么多，又赚了多少钱呢？”孩子想起了他慈爱的爷爷，他年迈体弱，独自一人住在北方邦东部的一个小地方，和生病的奶奶相依为命，无人照料。父亲是个心思细腻的人，一时语塞，随即转移话题说：“我们今年夏天去哪儿玩呢？”但他却整夜辗转难眠。

会议投资回报率

我们曾拜访过一所私立管理学院，探讨如何在战略管理论坛（SMF）的支持下组织一场相关主题的会议。SMF 的会议通常在印度管理学院（IIM）、印度对外贸易学院（IIFT）等政府机构举办，因为这些机构拥有完善的基础设施和充足的支持。有人建议 SMF 应该将服务范围扩大到其他私立管理学院。此次访问旨在探索这种可能性。

经过两三个小时的马拉松式讨论，我们几乎达成一致：学校将免费提供研讨厅，SMF 将通过其网站宣传此次活动，以动员教职工和其他代表参加。所有杂项费用将包含在注册费中。主办机构无需承担与此次活动相关的任何杂项费用。我们预计会有大约 30-40 名外部代表，以及 50-60 名主办机构的教职工和学生代表。当我们离开时，那位三十年前曾与我们在同一所知名管理学院就读的院长问道：“还有一个问题，这次活动对学院的投资回报率是多少？我支持这次活动，但我需要一些具体信息才能获得管理层的批准。”我们感到

很失望，回答说：“如果您能告诉我们分母，我们就能告诉您分子，帮您计算投资回报率，以便获得批准。”说完，我们不禁怀疑管理层是否真正了解这次会议的目的。

我苦苦思索这个问题好几年，尤其是在管理学院的课程大幅增加之后。投资回报率（ROI）的概念是错误的吗？它是否仅限于商业情境？是否存在不止一种投资回报率的概念？或者在某些特定情况下，投资回报率可能为零甚至负值，但企业仍然应该继续经营？投资回报率是否也可能趋于无穷大？即使退休后，我仍然没有找到答案，直到我因膝关节置换手术住院。当时，我从重症监护室开始写作，一周后出院时才完成，这篇论文让我对投资回报率的概念有了更清晰的认识。

撰写基于印度经验的短篇案例

之后，我又经历了一次手术，这次手术让我痛苦了好几个月。有时我甚至整夜无法入睡。为了暂时转移注意力，减轻疼痛，我开始记录一些印度管理者的经验。写了二十五个案例后，我几乎决定放弃写作。

有一天，我想把《印度教徒报》上发表的一篇文章翻译成印度其他一些地方语言。我用谷歌翻译把它翻译成了马拉雅拉姆语和孟加拉语。我把译文发给我以前在印度管理学院科泽科德分校（IIM Kozhikode）的首席行政官同事，他看了之后说：“老兄，这翻译得太糟糕了。”我把孟加拉语译文发给印度管理学院勒克瑙分校（IIM Lucknow）的一位董事会成员，得到的回复也差不多：“博士先生，我觉得这项工作应该由专业人士来完成。如果您同意，我可以找人翻译。”之后我又尝试翻译成印地语，心想如果我的研究生项目

（PGP）学生看到，他们肯定会把我生吞活剥。那句“当我们增加研究生项目招生人数时……”的印地语译文是“जब हमने पीजीपी का सेवन (eating) बढ़ाया”。之后，我把这篇文章发给了印度管理学院科泽科德分校（IIMK）和印度管理学院勒克瑙分校（IIML）的其他同事。我自己做了印地语翻译。这样一来，我就有了英语、印地语、泰米尔语、马拉雅拉姆语、孟加拉语、乌尔都语、马拉地语和古吉拉特语的译本。我的作品能被翻译成八种印度语言，这种感觉真是太棒了。我原本想把整本书都翻译成其他语言，但费用是每字 5 卢比。全书大约有 28000 字。我微薄的养老金要养家糊口，还要支付医疗费用，每版 14 万卢比，加起来超过 100 万卢比，我实在负担不起。因此，我放弃了继续翻译的想法。“反正也没人会读，这么大一笔开销又有什么意义呢？”我心想。

有些经历非同寻常：创造力如何帮助组织克服严重的资源限制；我们如何错失良机；我们如何严重高估完成任务所需的时间；限制如何蕴藏着创造巨大机遇的潜力；一家亏损公司如何在成立 25 周年之际首次实现净盈利；一些多年来招生名额为零的院校如何在一夜之间大幅增加 MBA 课程的招生人数等等。而这一切都发生在印度。

因此，我并未因此而气馁，而是继续写作，甚至编写教科书和学习资料，将这些概念性的发现融入其中，因为这对我来说也是一种救赎。几年前我学会了运营网站。我租了一个网站，开始把这些文章上传，供后人参考或免费阅读（如果有人觉得有用的话）。参加教师发展项目的教师们也希望这些课程资料能够出版。

教材完成后，我联系了一些出版社，询问他们对这本书的兴趣。他们倾向于考虑出版，但通常是为了满足某些管理学院的指定教材需求。我虽然也想出版，但更倾向于面向那些名气较小的管理学院（这些学院的学生可能负担不起昂贵的教材，而且他们更希望在国内企业发展），以及那些分散在全国各地、没有机会接受两年正规 MBA 教育的在职经理人。我觉得出版这本书太麻烦了，而且我的健康状况也不允许我按照自己的意愿行事。

我原本想写一本简明扼要、大约 200 页的教材，让学生和经理人觉得有趣且易于阅读。但有些出版社却想增加 100 多页，以使其看起来更“体面”。我希望保持低价，但这似乎不是出版社的考虑范围。我发现网络技术非常有用，我可以悄悄地在我的网站上写作并发表我的观点。如果有人想阅读，就可以轻松下载。我原本没打算出售，只是想把想法传播出去，放到一些图书馆里。但该怎么印刷呢？

有一次在古尔冈，我去打印我新写的文章。之前我搬到勒克瑙，想去古尔冈或班加罗尔看望女儿，就把这些文章存在 U 盘里，这样就不用带着笨重的纸质材料到处跑了。我随口问了问店主能不能帮我印成书。他同意了，而且得知我不是打算卖书，而是想分发，如果有人真的想要，甚至可以免费分发，他还给了我折扣。他帮我印好了书，这正合我意。后来我去班加罗尔，想做同样的事情。我了解到那里有一家印刷厂鼓励自助出版，也提供电子书服务。我只需要准备好书稿，他就会负责分发给需要的人，或者任何想在线购买的人。

网站崩溃：机遇的创造

虽然我把故事和书籍都放在了网站上，但我却无从得知是否有人浏览。后来，我的网站突然出现故障，我不得不停止上传作品。我的墨盒也干涸了，无法打印。我开始寻找墨盒加墨点。幸运的是，我在女儿家附近找到了一家小店。进去之后，我发现店主同时也是一名网站设计师兼销售员。我又建了一个网站，这个网站更加用户友好，还能显示文章的浏览和下载次数。这两个网站两年下来总共花费了我大约 25000 印度卢比。

这两年，我光是做核磁共振就花了比这还多的钱，去了三家知名私立医院，诊断导致我头晕目眩、行动不便的原因。不仅如此，我还发现另一个意想不到的健康问题：我的妻子晚上睡不好觉。每当她遇到这个问题，我就会朗读几句我新写的故事，问问她觉得是否合理。不出几分钟，几乎只听了一段，她就睡着了。

一次偶然的散步和外语故事

2017 年 5 月，我因病卧床不起。一天，我出门去小区外买些零碎东西，差点撞到电线杆。抬头一看，发现一张海报上写着“学习英语、法语、西班牙语和德语”，上面还有联系电话。我拨通了电话，问他能不能教我西班牙语。他很惊讶，让我去他家，他家离小区大约一公里远。我去了，他看到我 70 岁了，很惊讶，问我为什么想学西班牙语或法语。他告诉我需要六个月，每月 10000 卢比。我说我得回去，问他能不能六周内教我。他更惊讶了，问我为什么想学。当我告诉他“为了翻译”时，他更加惊讶了。他说六周内学不会，建议我可以找人翻译。他最初报价每字 7 卢比，后来降到了每字 5 卢比。这意味着这本 28000 字的书大约要 14 万卢比。

由于我负担不起，我打算只让他翻译一个一页纸的故事，大约 2500 卢比。我请他用法语翻译，并提前支付了费用。一周后，他发邮件给我译稿，并问我是否可以见面。见面后，他说他对文章的文笔印象深刻，问我为什么不把整本书都翻译成法语，并提出可以每字 3 卢比的优惠价。我告诉他我已经退休，靠养老金勉强够用，最多只能挤出 5000 卢比（养老金的十分之一），超过这个数额就得由我配偶承担了。他接下来说的话很有意思：“别担心付款，想付多少就付多少，什么时候方便就什么时候付。”于是我请他将这个故事翻译

成其他三种语言，总共花费我大约 10000 印度卢比。就这样，我的一个故事《印度的哈努曼》（讲述了印度人蕴藏的强大力量，令人叹为观止）被翻译成十几种语言，这对我来说是一次难忘的经历，全球超过 35 亿人都能阅读到它，而这一切仅仅花费了我 10000 印度卢比。“这笔投资的回报是什么呢？”我心想。

外语故事书

我以为游戏结束了。但当我回到勒克瑙时，发现我的银行账户里多了大约 40 万卢比。我怀疑是不是有人误存了钱，因为废钞令之后，新闻每天都在报道这件事。不过，我去银行核实后得知，这笔钱是真的，是我之前买的一只共同基金到期了，钱转到了我的账户里。我不知道该怎么处理这笔钱。我问她该怎么用。她说你想怎么处理就怎么处理。我问：“我们是不是应该把所有故事都翻译出来？”也许是因为自从 1992 年从巴塞罗那回来后，我就一直想做这件事。那次经历让我接触到了更广阔的学术世界，也让我学到了很多关于合作的宝贵经验。欧盟资助了我们为期 9 个月的访问，我几乎攒下了同样多的钱，带家人去欧洲旅行了一个月，这在自由化之前的年代对我们来说是不可想象的。

或许是出于怜悯，觉得她不让我养成任何她不喜欢的习惯，她点点头说“去做吧”。我欣喜若狂，当晚就给正在翻译这本书的朋友发了邮件：“快去把整本书翻译成法语、德语、西班牙语和汉语。报酬（预计 35 万印度卢比）会按时支付。”我当时真是傻，因为后来我意识到，由于税务问题，这本书很难卖出去。所以我把它免费上传到了网站上。一位印度管理学院艾哈迈达巴德分校的同学问我：“什么是投资回报率？从管理角度来说，这是最愚蠢的决定。”我为自己这个愚蠢的决定感到尴尬，但这种感觉很快就消失了。

展示次数和下载量

有一天，我随意浏览了一下网站，发现上面显示了我的文章被展示和下载的次数。我统计了一下，结果很有意思。

我的所有作品总共被展示了 12000 多次，下载了 6800 多次。如果我走传统的出版路线，卧床不起的我根本无法接触到那些读者。故事书《爷爷的故事》的外语版本下载量（538

次)超过了印地语和英语版本的总下载量(354次),这表明印度文化体验还有很大的未开发潜力。“如果没有翻译,我还能和他们分享经验吗?”我心想。巧合的是,翻译费用很快就通过工资调整的补发款项得到了补偿,而我所在的机构却通过各种政策拒绝支付我超过四倍的款项。我发现很难用传统的财务术语来计算投资回报率。

另一个有趣的发现是,下载量最高的教科书章节,通常不在大多数管理学院必修的战略管理课程大纲中。更有趣的是,研究类书籍的下载量超过了教科书。此外,案例书籍和个案也引起了极大的兴趣。这一切都归功于 freebooks.ekhaikk.in 网站的上线。总而言之,额外支出不超过 2000 印度卢比。我发现很难用传统的财务术语来计算投资回报率。

什么是投资回报率 (ROI)?

当人们问我工作的投资回报率是多少时,我发现按照当今时代的普遍理解,投资回报率要么为零,要么非常低。书籍没有销量,印度卢比投资也没有利润。但当我回顾我和我的研究所当初应该做的事情时,我感到无比激动。研究所早在 1993 年就计划建立一个学术资源园区,但这个计划在之后的二十多年里始终未能实现。然而,我们编写的案例已被超过 2500 人下载。案例集也被下载了 226 次。一本多语种书籍的下载量超过 500 次。甚至连研究类书籍的下载量也出乎意料地高。最后,但同样重要的是,我们开发出了低成本、便于学生和管理者使用的课程材料,这正是我二十七年前在巴塞罗那时就梦想的事情。

所有这些都与研究所的使命息息相关,包括根据印度管理学院法案第 7g 条规定提供的低成本教育材料。2017 年。投资回报率 (ROI) 指标带来的复杂感受源于人们错误地将 ROI 作为衡量绩效的唯一标准,而 ROI 仅仅衡量的是效率。那么,有效性呢?一个组织或个人在实现其使命(即组织成立的宗旨)方面得分多少?如果以有效性标准来衡量,得分自然很高。

“过度强调 ROI 导致了战略管理论坛的解散,该论坛曾为战略管理领域的教师发展做出了巨大贡献。缺乏对有效性标准的衡量是阻碍许多领先机构发展以满足国家需求的一个因素。事实上,在商业组织中,对 ROI 指标的过度使用导致了許多错误的商业行为,竞争

对手甚至兄弟之间互相争斗，而不是合作以满足社会日益增长和不断变化的需求。”纳伦德拉·莫汉博士如是说。

适用于不同用户的型号

6" x 9" A4 尺寸 9" x 12" 6" x 9" A5 哑光面 约 750 克 约 350 克 光面 约 350 克 5.5" x 8.5" 约 400 克 电子书 零页 免费书籍 250 页 零页 250 页 传统复印课程资料 方便阅读 250 页 300 页 方便阅读 300 印度卢比 低视力阅读器 400 印度卢比 行政版 300 印度卢比 经济版 每篇故事后附一张空白页，方便记笔记 175 印度卢比 学生版 随时随地阅读 随时随地阅读 150 印度卢比 最高 100%返现 智能阅读器 0 印度卢比 仅供浏览